

你所知道的“猎头” 可能都做错了！

——与 Charles (FMC创始人) 和 Carter (Robert Walters前总经理)
谈猎头业务模式的发展趋势

■ 撰文 | 孟凡超 (Vincent)



本期人物：孟凡超 (Vincent)

- ▶ 猎聘网大猎论道栏目特邀资深顾问
- ▶ 斯程培训合作讲师
- ▶ 国际猎头学院首席讲师
- ▶ 猎头赢受邀分享嘉宾

对通过培训促进人的发展充满激情

个人职业目标是：

成为中国猎头行业最优秀的培训师及培训体系顾问

人物介绍：

- ▶ 南开大学精算专业毕业后，进入世界500强外资保险公司担任课程经理人及培训师；
- ▶ 多年猎头从业经验，角色多元，视角宽阔，既有极强的一线猎头业务经验，也有从零开始建立团队的经验，还有丰富的猎头招聘、猎头培训以及咨询经验；
- ▶ 曾受邀为微软、沃尔沃、工行、北京银行、新东方集团、国信证券、北工大等做过招聘技能分享和培训；
- ▶ 累计为数十家猎头公司/顾问提供过培训辅导、业务转型及组织文化咨询，并担任部分老板常年咨询顾问。

“2010年，我以263万的业绩创造了我多年猎头顾问生涯的最佳业绩纪录。2011年我更加努力，期望能够超越自己，跨上300万顾问的台阶；但业绩却出乎意料地急转直下，最终以130万的业绩落憾。这样的大起大落，让我备受煎熬，也促使我很多地去思考，到底哪里出了错？

带着困惑也要继续前行。在这个过程中，我开始关注到 Michael Page, Robert Walters, Lloyd Morgan等外资猎头

公司的候选人驱动 (Candidate-driven) 的“新”模式。我发现他们有很不一样的方法论。

他们的顾问往往业绩更高，而且更加稳定持续。带着求索的心理，我于2012年加入Lloyd Morgan，花了近半年时间实际体验了这个“新”模式。这段体验，让我感受良多，自此对传统的客户驱动 (Client-driven) 的业务模式有了进一步的反思。

最近有幸与 Charles (FMC猎头公司创始人陈勇先生) 及 Carter (Robert Walters前中国董事总经理杨璇波先生) 就猎头业务模式进行了多次深入的探讨，让我受益匪浅。

Charles是中国猎头界少有的在实践与思考总结上都很有建树的创业者，他近期的新作《做猎头公司老板可能是天下最苦逼的职业-中国猎头公司组织形态发展趋势》启迪了很多猎头同行的思考。同时他所带领的FMC可能是目前业界发展得最健康的合伙制猎头公司之一。

Carter自己创业的猎头公司与伦敦上市的英国猎头公司Robert

Walters合资后担任中国区董事总经理，带领公司业务转型，在他任职的4年多时间里，业绩增长9倍，树立了一个从传统的客户导向模式向“以客户/候选人均衡关注”为特征的“新”模式转型的成功典范。

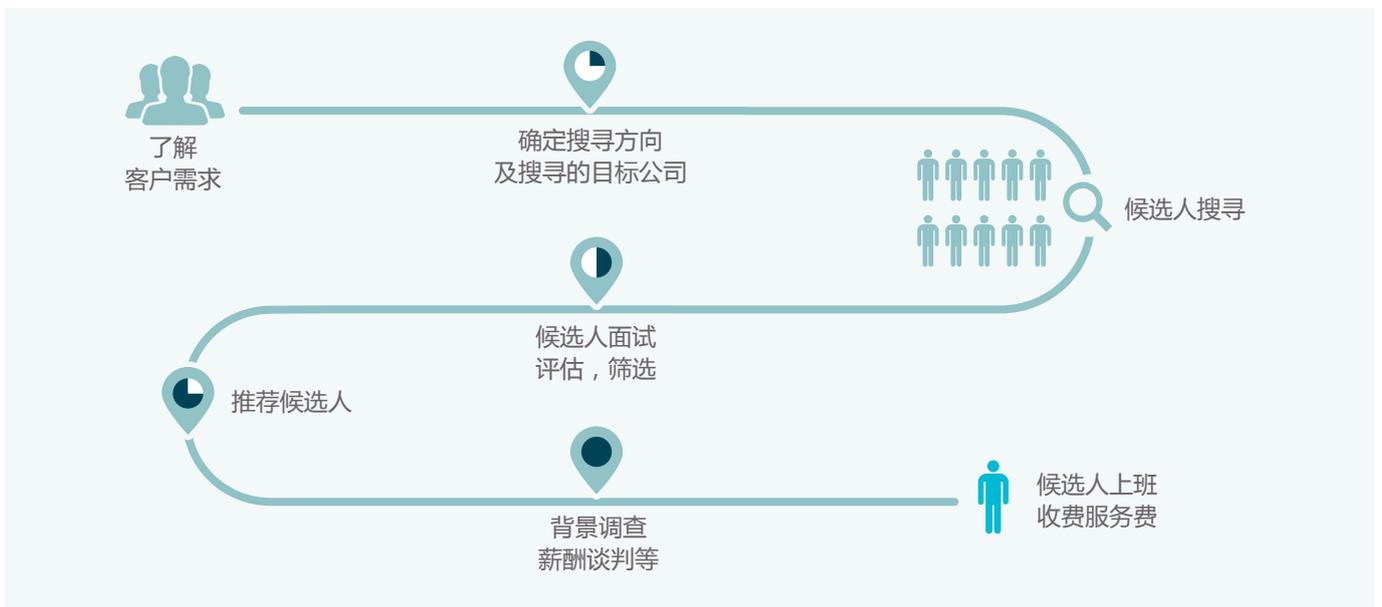
与两位前辈的沟通，使我以往的思考与求索逐渐融会贯通，突然间意识到：自己以前与大多数猎头一样，在业务模式上犯了“张冠李戴”的错误，这些错误让我们身心疲惫而且效率低下，让本可以快乐的猎头生活变得低值而苦逼。

应猎聘网“大猎论道”栏目之邀，我整理了我的一些感悟，与大家分享，共勉。



1 中国猎头们大多拜错了师

浏览一下中国猎头公司的网站，90%以上的公司大体这样描述自己工作流程中的几个关键节点：了解客户需求--->确定搜寻方向及搜寻的目标公司--->候选人搜寻--->候选人面试，评估，筛选--->推荐候选人--->在招聘流程中向客户提供协助，如背景调查，薪酬谈判等 --->候选人上班后，按照合同规定的支付条款收取服务费。



这个流程非常科学严谨，但大多数按照这个流程操作的顾问却苦不堪言：在客户提供的委托中，绝大部分都是费了力而做不成的。原因很多，如：其他猎头公司找到了，客户内部有人推荐了，候选人自己投了简历，客户把职位取消了.....

每个客户委托，顾问们都要在多维竞争中百米冲刺，然后不断地突然死亡。有时好不容易成了一个单，候选人又意外地turn down offer，好不容易上班了，还没有收到款，没有过使用期，候选人又辞职了..... 猎头顾问颗粒无收的同时，往往还可能被客户抱怨服务不够专业。真是很悲催！

何故？大部分情况是因为我们一开始就拜错了师，犯了“张冠李戴”的错误缘故。

猎头招聘的本质在于招聘者采取主动联系潜在候选人的方式进行求才，而非通过广告等方式吸引应聘者，然后从中选才。循这样的逻辑，猎头业务大体上分为两种类型：

预付费搜寻模式
Retainer-based Search

有结果才收费的招聘中介服务模式
Contingency-based Recruitment Agency Service

猎头是个外来的概念，中国的猎头先驱们大体上从90年代开始学习这样的招聘方式。Korn Ferry, Heidrick & Struggles, Russel Reynolds, Egon Zehnder, Spencer Stuart..... 猎头先驱们往往学习模仿的对象都是这些如雷贯耳的猎头名门，学习他们的方法论，搜寻模式，工作流程，客户报告.....过去20年里代代相传，直到现在还有很多公司努力学习着他们。

在这样的不断学习中，越来越多公司的工作流程貌似与专业的“名门”们类似了；而市场的现实却是：绝大部分猎头顾问所获得的委托都是有结果才付费的。有结果才付费，把风险转移给供应商，对客户来说是现实的价值。“预付费减少，有结果才付费增多”将毫无疑问地成为招聘市场的重要趋势之一。

拿着有结果才付费的委托，却提供预付费式的搜寻服务，这样的结果大体上只能是：即使顾问付出很多也不能保证有收益，顾问当然不一定会每个单都全力以赴；客户自然也会抱怨顾问没有提供到他们在BD时所宣称的专业服务。猎头顾问与客户之间的信任往往渐行渐远。这样“张冠李戴”的纠结，究其根源，其实是因为我们一开始就拜错了师。

2 Carter: 所谓新模式的核心其实就是把候选人当人看！

在谈及猎头业务模式的发展趋势时，Carter曾风趣地指出“所谓新模式的核心其实就是把候选人当人看！”这句看似玩笑的话却是一针见血地指出了大多数猎头顾问在业务操作上的症结所在。

预付费搜寻模式的基本逻辑在于：猎头顾问帮助客户搜寻并接触市场上所有潜在的候选人，确保客户得到的是所有可能性中的最优选择。在预付费搜寻模式下，猎头顾问只要付出了劳动，客户就应该付钱。猎头顾问“客户导向”，根据客户个性化要求进行深入的市场搜寻是理所当然的。对于客户而言，对一些少量的关键性职位，采用这样的方式也是必要的。但对于绝大部分的职位而言，覆盖市场上所有可能性的搜寻方法，既不可能，也无必要。

在有结果才收费的条件下，客户要求猎头顾问按照客户个性化的需求进行市场搜寻，其实对猎头顾问是不公平的。然而市场竞争太激烈，绝大多数猎头公司为了取悦客户而生存，只有接受这样的“不平等”条款。由于猎头顾问按照客户需求进行搜寻的劳动没有任何收益保障，对于猎头顾问来说，最优的选择就是：把候选人简单的看作商品，浅谈辄止，快速但大量地接触很多候选人，从中筛选出几个有可能成单的候选人，并“粗暴”地放弃暂时无法成单的候选人。

在这样的格局下，猎头顾问、客户、候选人，三方的感受都很差。顾问们的感受是：猎头像个拼运气及概率的体力活，为客户搜寻并联系了很多候选人，如果没有成功，这些努力基本上不会被认同；候选人与猎头打交道的感受也很差，需要时猎头来找你，不需要时把你晾到一边，甚至被客户放弃的候选人，猎头顾问们连个反馈都没有；客户则觉得猎头们反应速度不够快，候选人推荐得不准，职业修养上又很不专业。

Carter 所讲的“把候选人当人看”的实质是：猎头们服务好候选人这个群体，往往可以更好地服务客户，而在这个过程中，猎头顾问自身的感受也会更好。

在谈到Robert Walters的业务模式时，Carter 认为如果仅仅是把模式改为所谓的candidate-driven（候选人驱动），其实并非真正理解到这个模式的精髓。因为支撑这个模式能良好运作的，首先是个系统工程，需要从顾问的甄选，薪酬系统，KPI 考核系统，企业文化等诸方面综合发力；其次，这个模式的焦点是将蜻蜓点水式的搜寻改变为Specialization 的深耕；“把候选人当人看”，重视对候选人的服务，并非是以降低对客户的服务为代价，而是顾问通过对客户与候选人更为平衡的关注来更好地服务客户。

3 Charles: PS模式可能是绝大多数猎头公司业务转型的必由之路

在Charles看来，猎头成单的原理如同爱国者导弹拦截飞毛腿导弹，客户的招聘需求与候选人对机会的需求是一个不断变化的动态过程，猎头顾问只有在合适的时点上让客户与候选人这两个动态变化的需求轨迹形成交集才能成单。

循着这个比方，Charles把猎头顾问的核心能力界定为三个方面：掌握客户动态变化的需求的能力，掌握候选人动态变化的需求的能力，匹配候选人与客户动态变化需求的能力。从这个标尺来看，所有高绩效顾问所用的方法都殊途同归：熟悉目标客户群体，熟悉目标候选人群体，同时能精准地匹配（Match）双方动态变化的需求。

这样的界定，很好地解释了猎头顾问业绩不好的种种原因，如：很多客户资源很好的顾问业绩不好，很多熟悉候选人的顾问业绩不好，有些对客户及候选人都比较熟悉的顾问也业绩平平..... 因为只有三个要素同时齐备，才能成单。

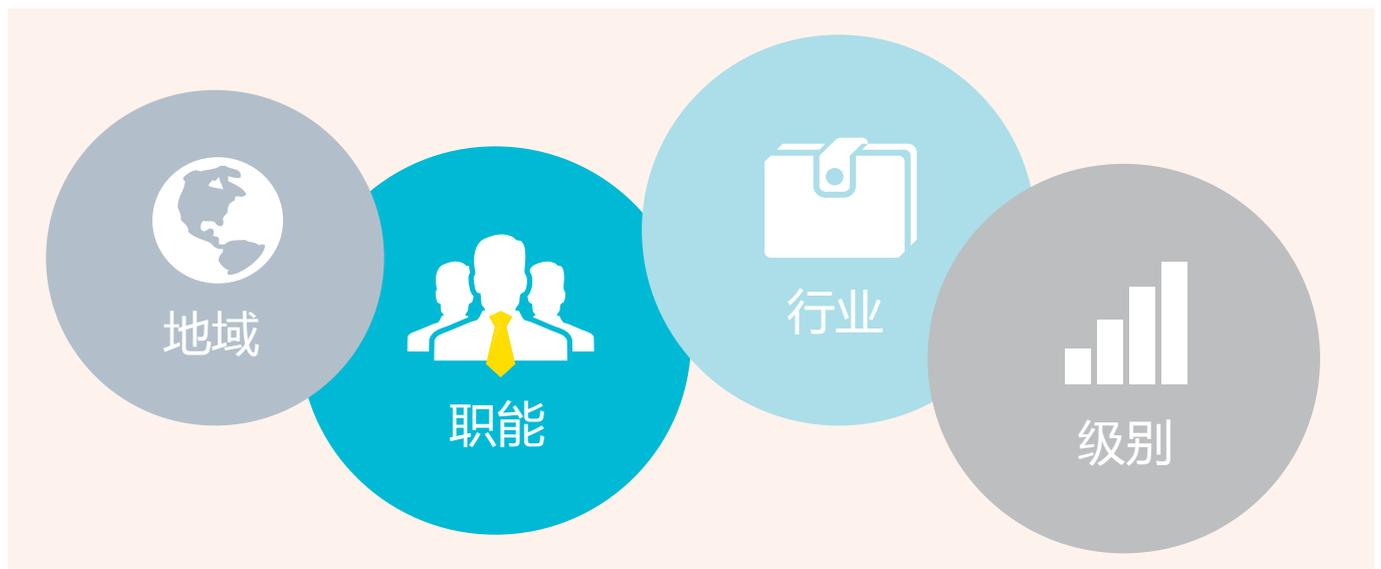
很多猎头公司都是“用预付费的搜寻模式去做有结果才能收费的单”，这样的“张冠李戴”必然导致猎头顾问越来越低效而苦逼。从这个角度来看，类似的猎头公司或迟或早都会面临业务模式的转型，以“张冠张戴，李冠李戴”的方式来走出困境。

如何才能达成“以有结果才收费的方法去做有结果才付费的单”？

Charles认为PS（Proactive Specialization 主动专注，以下称PS）模式可能是绝大多数猎头公司业务转型的必由之路。Specialization（专注）是指猎头顾问按照Function（职能），Industry（行业），Location（地域），Level（级别）等多个维度对自己发展的领域进行精准定位，而非“只要客户有要求就什么人都去搜寻”；Proactive（主动）是指“从等待客户有需求向顾问下单，转变为预判客户需求并向客户要单。”

在Charles看来，只有Specialization，猎头顾问才能真正熟悉目标客户及目标候选人两个群体；只有Proactive，猎头顾问才能高效精准地匹配客户与候选人动态变化的需求，抓住市场上瞬息万变的机会。

与Carter类似，Charles更愿意仅仅把candidate-driven当成是Proactive最重要的手段之一，而不是业务模式的本质。因为向客户主动推荐有现实求职需求的优质候选人，往往更容易撬动并激发客户的招聘需求，这样匹配客户/候选人双方的动态需求的难度就大大地降低了。



在我看来，尽管描述的文词不一样，两位前辈的看法都抓住了问题的本质，而且异曲同工，并殊途同归。

4 猎头业务模式发展的一些重要趋势

据我所了解的中国猎头市场，绝大多数猎头公司的服务都是基于有结果才收费。由于竞争及实际的客户价值，我相信愿意预付费用的客户会越来越少，找到人才愿意付钱的客户会越来越多。在这样的市场环境下，根据我对不同模式的观察，实际体验与思考，我相信，猎头业务的具体操作，会发生如下的变化：

大多数猎头顾问/公司的现状

客户导向的反应式搜寻模式
client-driven reactive
search model

发展的趋势

以Proactive（主动）
与Specialization（专注）
为特征的“新”业务模式

Specialization 1: 精准定位服务的候选人群体

General Direction / 宽泛方向

根据客户的行业设定宽泛的专注方向，如FMCG顾问，IT顾问，医药顾问等，较少按照候选人的相似性去定位顾问的发展方向，更不用说系统的候选人服务了。

Specific Positioning / 精准定位

根据FILL（Function职能，Industry行业，Level级别，Location地域）的四个维度，精准定位顾问所服务的候选人群体。

核心的改变

从：猎头顾问对宽泛的目标市场的感性了解
到：对精准定位的目标市场的深度理解

Full Function/全方位职能

接受客户公司的不同职能的委托。

Focus Function / 职能专注

专注在单个或紧密关联的多个职能。

核心的改变

从：关注客户的行业相似性
到：关注候选人的职能通用性
从：重复利用率低的候选人搜寻
到：重复利用率高的候选人积累

Specialization 2: 根据候选人通用性而定位的客户群

KA（大客户）依赖模式

专注在为少数几个大客户提供全职能的服务。

均衡客户模式

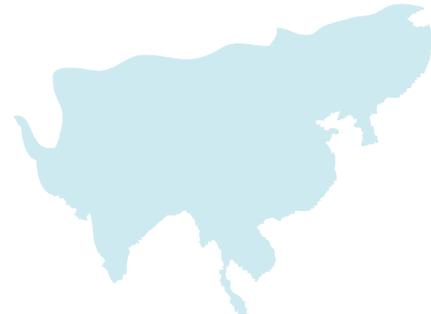
通过候选人的通用性把大客户、普通客户、零散客户高效地组合起来。

核心的改变

从：顾问业绩受控于大客户需求及关系
到：顾问业绩来源于更加均衡与稳定的客户组合

Proactive 1: 猎头顾问的角色定位转变

<p>Search Generalist/全能搜寻专家</p> <p>为满足客户的需求，顾问努力去搜寻客户所需的任何职位。</p>	<p>Specialist Recruiter/专注领域招聘专家</p> <p>顾问只向客户提供自己专注领域的服务。</p>	<p>核心的改变</p> <p>从: 客户要啥找啥 到: 顾问有啥卖啥 从: 都可以 到: 这个可以，那个不可以</p>
<p>HeadHunter/猎头的猎人</p> <p>强调根据客户的需要，进行反应式 (Reactive) 的搜寻。</p>	<p>HeadFarmer/ 种头的农民</p> <p>强调预判客户的潜在需求，进行主动式 (Proactive) 对目标候选人群体的深入了解与积累。</p>	<p>核心的改变</p> <p>从: 漫野打猎 到: 深耕细作 从: 海里打鱼 到: 池里养鱼</p>
<p>Talent Scout & Client Agent 星探 & 客户公司代理人</p> <p>先有客户的需求，然后再按需搜寻；只代表客户，唯客户马首是瞻。</p>	<p>Matchmaker & Broker 媒人 & 客户和候选人的中间人</p> <p>既可以按客户的需求搜寻潜在的候选人，也可以帮助候选人按其职业兴趣，主动搜寻潜在的客户雇主；同时代表候选人与客户，多方组合双赢的共同点。</p>	<p>核心的改变</p> <p>从: 一边倒 到: 两边好 从: 忙于找人 到: 忙于安排相亲 帮女方要彩礼; 帮男方要嫁妆</p>
<p>B2B Service Provider B2B服务提供者</p> <p>猎头公司/顾问的服务对象本质上只有支付服务费的客户公司。</p>	<p>B2B&B2C Service Provider B2B和B2C服务提供者</p> <p>猎头公司/顾问通过对客户公司及候选人均衡的服务，最终更好地服务到了支付服务费的客户公司。</p>	<p>核心的改变</p> <p>从: 唯利是图的人才贩子 到: 关注客户/候选人长期关系的职业发展及招聘专家</p>



Proactive 2: 猎头顾问的工作方式转变

Individual Delivery Consultant 顾问独立做单

提供全职能服务，单个顾问（+ re-searcher）就可以完全负责一个客户，无需太多顾问间的协同。

Team Playing Recruiter 团队合作招聘

由于每个顾问都有各自的职能专注方向，往往需要由多个顾问组成的团队才能服务好客户。

核心的改变

从: 单打独斗
到: 团队作战

Result Oriented / 结果导向

在按客户需求进行全职能的反应式搜寻模式下，结果导向往往是顾问操作上的最优选择 -- 因为深度的积累往往会变成贬值很快的库存。

Result Oriented + Process Oriented 结果导向+过程导向

而在主动的职能专注模式下，同时关注结果与过程是顾问最优的选择，因为主动专注之后，积累更容易变成销售结果，而非简单的增加库存。

核心的改变

从: 看结果
到: 通过看过程来看结果

Search Methodology & Lead Time 方法论与搜寻期

客户导向的传统搜寻模式下，猎头顾问的专业素养表现，很大程度上表现在搜寻的方法及需要多少天的搜寻期。这样的模式下，猎头顾问需要1-2周的搜寻期很正常。

Ready Resources & Instant Recommendation / 现成的资源与即时推荐

在PS模式下的顾问，顾问的专业素养表现在拥有多少现成的资源，并能对客户的需求进行即时的回应。这样的模式下，顾问24小时，甚至半小时内为客户提供几个合适的候选人的可能性成为基本要求。因为在客户提出需求之前，顾问已经有了预判并进行相应的准备。

核心的改变

从: 我能做到
到: 我有人

Proactive 3: 猎头顾问的核心能力要求的转变

Sourcing 找到候选人的搜寻能力

客户导向的传统搜寻模式下，猎头顾问的核心能力表现在 Sourcing，即从客户大体明确的需求出发找到人的能力；往往顾问50%以上的时间都花在找人上了。

Matching 把握动态机会的销售能力

在PS模式下的顾问，其核心能力在销售：因专注而容易对目标客户及候选人群体达成深度了解，这样大大缩减了顾问花在 Sourcing 上的时间，更多的时间可以积极主动地把控住客户及候选人动态变化的需求，进行双向销售。

核心的改变

从: Candidate Search Consultant 候选人搜寻顾问
到: Candidate/Client Sales Consultant 候选人/客户销售顾问

PS 的结果1： 顾问的绩效

Fluctuating (low) Performance
起伏较大的 (低) 绩效

绩效受KA的影响而波动较大，同时由于候选人复用度不高，浪费较多，较难达成较高绩效。”百万顾问“已经是非常好的高产顾问了。

Sustainable (high) performance
相对稳定的 (高) 绩效

由于客户构成均衡，业绩会更加稳定；随着候选人复用度的提升，浪费降低，业绩随之提高。80万顾问算是及格，150万以上的顾问才是好顾问；只要足够努力，200万基本是个可及的目标，300万以上才是真正的高产顾问。

核心的改变

从: 郁闷的低效
到: 充满激情的高效

PS的结果2： 猎头顾问的职业发展

Struggling Talent Finder
持续挣扎的人才搜寻者

由于宽泛的搜寻，猎头顾问很难真正积累某个具体方向上的深入见解；同时，宽泛搜寻导致的浪费使随年资增长而持续积累职业优势变得困难。很多情况下，老顾问的综合找人的能力往往不如年轻的新顾问。

Professional Recruitment & Career Consultant with sustainable development
能持续发展的招聘 & 职业顾问

由于专注，猎头顾问容易在特定方向上有效地积累深入的知识见解与人脉关系；从业优势会随着这样的积累而越老越值钱，越做越轻松。

核心的改变

从: 不断地重新起步
到: 逐步积累的职业优势

PS的结果3： 猎头顾问的工作生活质量

Shaky Work & Life Balance
艰难的工作与生活平衡

在对客户需求进行反应式搜寻 (Reactive Search) 的模式中，猎头顾问往往只能把候选人当商品看，大量但很浅地接触很多候选人，这些接触往往是针对某个具体客户的具体需要，而非与候选人建立长期的关系。这部分枯燥单调的工作很必要，但却很难让人真正乐在其中。

Work & Life Integration and Work to Enjoy Friendship
工作与生活一体化并在工作中享受友谊

在主动专注的PS模式下，与清晰定位的目标候选人群体保持深入的长期关系是顾问的重要工作内容；当我们“把候选人当人看”时，就很容易在工作中交到很多朋友，我们就有可能享受这样的互动。

核心的改变

从: 无奈地接受工作中的不如意，为生活而工作
到: 享受工作的精彩，融生活于工作

PS 的结果4： 客户的满意度

Hard-to-please Client 很难取悦的客户

在对客户需求进行反应式搜寻 (Reactive Search) 的模式中， 大多数情况下， 无论顾问为客户在没有任何收益保障的情况下投入多少的时间去搜寻， 只要没有结果， 客户多半不会感激猎头顾问； 无论顾问搜寻速度多快， 也快不过有现有“库存”的PS模式顾问。费了很多力气， 却没有讨到好。

Complaining but Satisfied Client 时有抱怨但需求被满足的客户

尽管客户会不断抱怨PS模式顾问没能给他提供全职能服务， 有时沟通的顾问端口太多， 顾问不愿花时间给他找人.....等等， 但由于PS 模式的顾问往往能更快速、更精准地提供到客户所要的人及相关市场的深入见解， 客户往往满意度更高。

核心的改变

从: 不被认同的徒劳
到: 在成就感中成长

PS 的结果5： 猎头公司的组织健康状况

Kidnapped by Key Consultants 被关键顾问绑架的猎头公司

在全职能的搜寻中， 公司的客户往往把持在几个关键顾问手上， 客户跟着顾问走。关键顾问离职， 往往意味着业务的丢失。 公司在与关键顾问的博弈中， 往往会无奈地牺牲组织的长期健康来留住现实的生意。

Inter-dependent Team 相互依赖的团队

在职能专注模式下， 往往需要多个顾问相互依赖， 彼此配合地服务好一个客户， 公司对单个顾问的依赖度有所降低。 组织与业务更易健康稳定的发展。

核心的改变

从: 依赖少数的明星顾问
到: 依靠专业的顾问团队

5 从低效的苦逼猎头到高效的快乐猎头！

“ 猎头顾问数量的增多， 猎头顾问持续流入客户端从事招聘工作， LinkedIn， 微博等社交媒体对找人难度的降低..... 这些因素加速客户更加转向有结果付费的模式， 同时， “ 招聘市场不仅仅存在RPO的趋势， 同时也存在RPI的趋势。 RPI - Recruitment Process Insourcing， 客户为节省招聘成本， 把原来给猎头公司的业务拿回来自己做” (Charles)， 客户只会把难度很高以至于自己无法完成的任务交给猎头， 这对猎头顾问的专业水准要求将越来越高。

在这样的大背景下， Reactive Search (反应式搜寻， 以下称RS) 的“传统” 猎头的路将越走越窄， RS的顾问将更加低效而倍感苦逼。 而PS, 主动专注的“新” 模式， 将是高效而快乐的顾问的必由之路。

人类行为的动力大体上来自趋利与避害。 如果你感到你的猎头顾问生活低效而苦逼的话， 恭喜你， 因为痛苦是人类寻求改变的基本动力， 你可以因被逼而踏上改变之路从而获得成长； 如果你在传统的反应式搜寻模式中依然高效而快乐， 当然也恭喜你， 因为你有足够的时间来了解并适应这样的改变， 同时也提醒你留意这种从RS 到PS逐渐加速的改变趋势。

作为痛苦过也体验过业务模式转型的顾问， 期望我的个人经历、 思考与分享， 能够帮到更多的猎头顾问及猎头公司。

祝愿所有的猎头顾问都能高效而快乐！