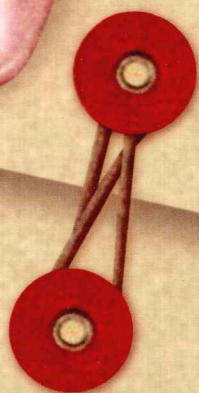


优秀的雇主和优秀的雇员都是稀缺的，
因此，**人才战争**爆发了！
而猎头则是这场战争中的雇佣兵！



THE TALENT WAR

王洪浩◎著



人才战略专家谈雇主与雇员间的博弈和双赢



金城出版社
GOLD WALL PRESS



王洪浩◎著

猎头

修订版

THE TALENT WAR

人才战略专家谈雇主与雇员间的博弈和双赢



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

猎头 / 王洪浩著. —北京: 金城出版社, 2008.4

ISBN 978-7-80251-015-9

I. 猎… II. 王… III. 企业—人才—招聘 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 025792 号

猎头

作 者 王洪浩
责任编辑 朱策英
开 本 710×1000 毫米 1/16
印 张 14.5
字 数 181 千字
版 次 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷
印 刷 北京金瀑印刷有限责任公司
书 号 ISBN 978-7-80251-015-9
定 价 29.80 元

出版发行 金城出版社北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编: 100013
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)64210080
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

序

2005年，我写完我的第一本书《猎头》以后，我收到了很多读者发给我的电子邮件和电话。有些读者对这本书评价之高让我受宠若惊。第一次写书，而且又完全用的是业余时间，我觉得书写得非常粗糙，坦率来说，连我自己都不满意。我相信可能是因为我说的一些真话打动了读者。我也听到了不少人对这本书的负面评价，有人说这本书哗众取宠，也有人说这不专业。我听了这些话都不以为然，但是我还是尊重对方发表自己观点的权利。什么是专业？实用的就是专业，将复杂问题简单化就是专业。但是，后来忽然发生的一些变故让我有些措手不及。2006年初，运作这本书的执行人由于种种原因离职了，而且由于事发突然，很多问题没有妥善解决。这本书也就成了孤儿。它迅速从书架上消失了，读者能买到的都是一些印刷质量低劣的盗版书和从网络上下载的一些片断。到目前为止，超过一千家网站节选过《猎头》这本书的片段，但是没有一家网站支付过我一分钱……说我不郁闷的确是自欺欺人。

当时我就考虑过再版的问题，但是，毕竟工作缠身，很多问题想一下然后就搁置了。但是，随着时间的推移，我对《猎头》这本书的很多内容也有些修改的想法，而且，每当有人提起已经无法买

到这本书时，都让我感到有些心痛。终于，我提笔完成了这本书的修订，增加了不少内容，也删改了很多文字。此外，由于这本书有些内容是给企业家看的，有些则主要给职业经理人看的，我在结构上作了重新划分。在新版本里，我提出了人才战争的观点，我将猎头公司比喻成雇佣兵，不用说，我就知道将来肯定是骂声一片。只能自嘲一句，不遭人妒是庸才吧！我希望这本书对企业家、职业经理人都有所帮助。在一个变革的大时代，总要有人说一些标新立异的话。在一个行业内，总要听到一些不同的声音，总要有人进行一些探索……

我不是作家，可能我在近几年将不再写书了。作为一个企业家，写书太奢侈了，尤其是在企业起步的过程中，坦率说，我有些承担不起……所以，在这本阶段性封笔的书中，我将我的很多观点毫无保留地和各位来分享。不管是正确还是错误的，我不奢望这本书可以永恒，但是，如果它能成为你前进过程中的路灯，能伴随你走过一段小路；如果它能是战场上的号声，让你更加斗志昂扬，我将无比欣慰。

王洪浩

2007年10月23日

目录 CONTENTS

第一章 猎头这一行

第一节 一个并非神秘的行业 3

猎头的的作用就是帮助他的客户获取稀缺的人力资源，猎头存在的目的不是为了解决很多人的就业问题。

第二节 人才战争的“雇佣兵” 7

任何行业的存在和发展都有其理由，猎头这个行业存在和发展的理由又是什么呢？猎头能帮助客户创造什么价值呢？

第三节 加速成功，幸福早到30年！ 15

成功者并不需要非常聪明、非常勤奋，而成功的企业也不见得非常有牛的商业模式。另外一些因素影响了是否成功和成功的速度。

第四节 如何做一名合格的猎头顾问？ 18

根据我的判断，中国至少 60% 的猎头顾问是非常差的。社会的浮躁和职业道德教育的缺失，导致很多猎头顾问不是解决客户的问题，而是问题的制造者。



第一节 对稀缺资源的争夺

27

当利益分配出现问题，当资源稀缺时，战争就变得不可避免。生物学的角度告诉我们，竞争对手之间很难有双赢可言。用一句话来说，是否战争并非我们可以选择。而我们一定要避免战争的话，就会不战而亡！

第二节 制胜的关键

30

如果诸葛亮改投曹操，三国鼎立将不复存在。没有了汉尼拔大将的迦太基人必然是任罗马军队宰杀的羔羊。所以，人才争夺至关重要。争夺人才靠什么？靠不平衡的配置！

第三节 我们需要指路人

34

不要总是幻想免费的午餐，商场上是没有人会替我们白做事的。我们需要的是花钱让别人给我们指路！

第四节 《孙子兵法》和人才战争

39

《孙子兵法》博大精深，对战争的理解深刻且见解精辟。它是典型战争的方法论。好吧，让我们把它借鉴到人才战争中吧！

第五节 流氓会武术 VS 大象能跳舞

44

所谓对错，都是在某一个环境下而言的。猎头顾问服务一个企业的时候，帮助客户进行定位是必须的，这直接关系到人才战争的成败！



第三章 人才战争的艺术

第一节 企业的灵魂

49

在现实的商战中，领导决定了一个商业组织的成功与否。如果一个企业的领导是阿斗，那么，是否能找到诸葛孔明来出任二把手都不重要，早晚都是死亡。

第二节 与狼共舞

54

猎头公司的猎头顾问是一些饿狼。我认为说得不错，猎头顾问就应该有些狼性，否则如何获得猎物呢？企业又该如何与狼共舞呢？

第三节 有效的战争机器

60

将人才争夺当作战争的话，求才系统就是一部战争机器。让我们建造一部有效的战争机器吧！

第四节 从贤不从众

75

如果一个公司想拥有持续性的爆发力，那么，“从贤不从众”是一个必须的条件。商鞅在变法的时候，几乎得不到秦国贵族的支持，如果商鞅从众的话，秦是否能灭六国将是一个大大的疑问。

第五节 留住你的人才

80

不少管理者经常抱怨说：“提取晋升需要有空缺，加薪需要增加预算，我总不能天天用这些办法吧？”事实上，这个世界上有很多行之有效、低成本甚至零成本的软性留才方法。

第六节 系统为王

85

当企业间越来越同质化的今天，如何让你的企业脱颖而出，究竟什么能使你的人力资源管理系统真正与众不同？应当说，人力资源软件管理系统是非常重要的。系统在某种程度上决定了一个企业长期的成败。

第七节 经典错误，让你不死都难！

90

事物总有其自身发展规律，强行违反必然规律则必然会受到惩罚。如果希望挑战万有引力而从高楼跳下，习惯上我们称之为自杀！

第四章

C 经理人百态

第一节 怀才不遇型

97

职业经理人不可避免地成为了商战的战士。他必须取悦自己的老板和客户，也必须证明自己在这个位置上是最合适的人选。天生我才必有用，只要正确给自己定位，这个世界上就不存在怀才不遇。

第二节 稳健发展型

100

在职场上，一个工作业绩优良的人未必总是步步高升，但一个业绩总是不佳的人想步步高升则绝对没有可能。要想稳健发展，首先要靠业绩。

第三节 聪明失败型 105

聪明的人未必成功，一旦聪明用错了地方，等待的可能
是更大的危机……

第四节 勤奋落伍型 111

认真和事必躬亲，在做基层管理人员的时候是一个非常
大的优势。但是，随着职位的上升，继续这样做，则会导致
缺乏全局思路和不能授权的缺陷。

第五节 坠入陷阱型 118

中国人都有非常浓厚的千里马情节，而且往往愿意报答
知遇之恩。我们并不认为这有任何错误，但是没有原则的报
恩则可能毁了你……

第五章 脱颖而出

第一节 剖析自我 127

成功绝非侥幸，不要傻等伯乐，首先你必须是你自己的
伯乐。不要等着别人发掘你自己，自己发掘你自己吧！机遇
永远属于有准备的人。

第二节 高处亦胜寒 133

所谓高处不胜寒，其实大多数与其说是天灾，倒不如说是
人祸。至少站在我的角度上看，很多问题是可以规避的。
我认为高处可胜寒，关键是你穿上了一件什么样的防寒服。

第三节 整合之道 138

平心而论，资源的充足和不充足都是相对的，这个世界上资源永远没有足够的那一天。如何整合，是解决资源不足的不二法门！

第四节 引起关注 142

职场上的友谊是建立在利益之上，如果你没有足够的竞争力，朋友关系又能持续多久呢？要吸引猎头公司的注意，首先是你个人的职业发展不要走下坡路，你最好站在风口浪尖上。

第五节 面试的机会 145

当一只熊向两个人冲来的时候，活下来的关键不是比熊跑得快，而是比竞争对手跑得快。面试是有技巧可言的。面试，事实上，就是职业经理人之间的战争。

第六节 卖掉自己 155

人不是商品，但人力资源是商品，你所要做的就是好好推销自己，争取将自己卖一个好价钱！

第七节 面试问题剖析 161

面试就是应试，让我们来看一下通常的考试题吧！祝你成为一个“面霸”。

第六章 猎头随笔

第一节 壮士解腕 177

好的猎头顾问具有良好的职业道德，对人才和客户高度负责。当真相可以被掩饰的时候而选择放弃，这才是真正的职业道德。

第二节 江湖潜规则 181

客户付你钱，是你的衣食父母，但是客户不见得处处都是对的。敢于指出合作者的问题，实际上是一种为对方负责任的态度，也是专业精神所在。也只有这样，我们才可能提供更加优秀的解决方案。

第三节 刀口舔血 184

猎头作为雇佣兵，必然要适当行走在规则的边缘，有时候这是一种刀口舔血的感觉。

第四节 灰暗的胜利 188

在很多时候，害你的人并非是心术不正，而是不自觉地将你给害了。风向不对的时候，该撤退就得撤退；但是，撤退也要有章法，没有章法的逃跑可能会造成更大的损失。

第五节 真实的陷阱 194

中国民营企业家智商和情商水平都不低，但是因为中国进入市场经济的时间太短，所以很多企业的制度不完善。客观上，这增加了猎头公司服务的难度。

第六节 短兵相接

204

通常来说，一个公司一旦丢失超过1万元的财物，上下都非常紧张，要么报警，要么内部调查。但是，如果一个技术骨干或管理人员辞职，却往往没人在意。事实上，这造成的损失可能更无法估量……

第七节 我的战争

211

2002年，从几条枪起步，我开始了真正的创业。这是一条不归路，我发现我陷入了一场战争，一场我不能终止的战争……

第八节 未来之路

215

我们生在一个伟大的时代，我们处在一场伟大的商业战争中。每一位职场人士都是这场战争中的商业战士。每一个企业，每一个职业经理人都希望在战争中赢得胜利。企业试图找到最合适的经理人，而经理人试图找到最佳平台。只要这种试图没有结束，人才战争就远没有结束。

■ ■ ■ ■ 第一节 ■

一个并非神秘的行业

猎头的作用就是帮助他的客户获取稀缺的人力资源，猎头存在的目的不是为了解决很多人的就业问题。

我相信对于大多数职场中人来说，猎头并不陌生。但是，我还是先对猎头行业简单做一个介绍，对行业资深人士，您可以自动将这一节翻过去。

猎头属于人力资源咨询的一个分支，说得直接一点，猎头是一种比较直接的和快餐性的管理咨询。猎头的真正名称应该叫管理人员搜寻（Executive Search），这个行业是二次世界大战以后才兴起的，而光辉国际（Korn Ferry International）则可以算作这个行业的鼻祖。由于这个行业搜寻的对象是高级管理和技术人员，所以它和职业介绍有非常大的区别，猎头说到底是管理咨询的一个分支而不能算作中介。而猎头的作用就是帮助他的客户获取稀缺的人力资源，猎头存在的目的不是为了解决很多人的就业问题。猎头顾问既需要有很强的分析能力，也需要有很好的口才，否则他对客户的附加值就非常有限了。

为了让读者降低对这个行业的神秘感，我将猎头公司的通用工作流程做一个简单阐述。我相信如果您要应聘猎头顾问或者向猎头寻求帮助，这些知识是用得着的。

第一步，需求分析。

◎ 猎头首先需要深度了解客户，为提供具备附加值的解决方案作出准备。

◎ 猎头通过和客户的紧密工作来全面和透彻地理解客户的组织架构、文化、生意策略和管理风格。

◎ 当猎头深入了解相关职位并取得客户的正式委托后，正式的工作将展开。

第二步，市场调查及其搜寻。

◎ 对每一个猎头任务进行一次全面的新鲜调查（fresh search），负责任的猎头不对现有人才库过于依赖。

◎ 确认准备猎头的目标公司，也就是准备从哪些目标公司挖人。

◎ 通过各种社会关系列出候选人名单，所以，一个猎头公司的社会影响力和具体顾问人员的社会关系是非常重要的。

◎ 从猎头公司现有的人才库中搜寻。

第三步，面试、评估和筛选。

◎ 在绝对保密的情况下，和候选人进行面试并对候选人进行评估。

◎ 收集候选人的和工作有关联的一切数据作为对候选人评估的基础数据。

◎ 向客户推荐符合客户要求的候选人。一般来讲，猎头公司将推荐2～4个候选人给客户。

第四步，交流和协调。

◎ 猎头将在整个面试过程中进行有效的交流和协调，这个过程要优雅并且严密。

◎ 和候选人一起分析所面试的职位，同时和客户一起分析每一个候选人。

第五步，简历调查。

◎ 猎头将对候选人所提供的情况进行调查以便了解候选人的能力、个性和以前的业绩记录。

◎ 在客户发出录用意向后，对候选人进行一遍全方位的调查。

基本上讲，大多数猎头公司都是按照以上几个步骤工作的，区别在于公司的影响力、顾问人员的素质及经验、流程的严密程度和职业道德水平（这点非常重要，如果你雇佣的猎头公司对你有意欺骗，那么后果将非常严重）等等细节性因素，这也导致了不同猎头公司的收费和合同条款有天壤之别。根据收费和方式的不同，猎头可以分为“无定金寻访”（Contingent Selection）和“不可逆型预付费搜寻与筛选”（Retained Search & Selection）两种。二者间的区别在于：前者通常不需要预先支付费用，或者预先支付的费用可以支付另外一个项目的费用。但理论上，猎头公司对客户也没有过多承诺，客户录用就收费，没人推荐也没有大关系。当然，如果猎头顾问因此抱着无所谓的态度，很可能在下一个项目时客户就将他一脚踢出去；而后者则不同，这种项目猎头公司通常要分几段开始收费，签约时收 30%，推荐候选人后再收 30%，剩余的在候选人签约、上班后收取。而且，这些收费都是不退的。客观上讲，这增加了客户的付费风险，但是这种情况下，猎头顾问的工作将更加细致，而且必须将搜寻报告和候选人清单（shortlist）给到客户。事实上，我个人不认为哪种方式更加高端，我认为完全应当根据项目的难易程度，客户与猎头公司的关系来决定。目前市场上，客户往往倾向于用前者的付费方式享受后者的服务。

并不是说收费越高的公司服务越好，但是，收费和服务水平