

# 发现工作力

决定面试成败的22个实战案例

MARC P. COSENTINO

【美】马克 P. 科森提诺 著

黄敏 晓凡 译

李晓宪 审译

## CASE IN POINT

Complete Case Interview Preparation



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 决定面试成败的22个实战案例

李晓宪 审译

审译

ECONOMY &amp; MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

发现工作力:决定面试成败的22个实战案例/(美)科森提诺著;黄敏、晓凡译. —北京:经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-965-5

I. 发... II. ①科... ②黄... ③晓... III. 职业选择—基本知识 IV. C913.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第063463号

**出版发行:经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

邮编:100038

印刷:北京晨旭印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:宋云玲

技术编辑:晓 成

责任校对:超 凡

787mm×960mm/16

9印张 129千字

2004年9月第1版

2004年9月第1次印刷

印数:1-6000册

定价:20.00元

书号:ISBN 7-80162-965-5/F·881

**· 版权所有 翻印必究 ·**

凡购本社图书,如有印装错误由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974

邮编:100836

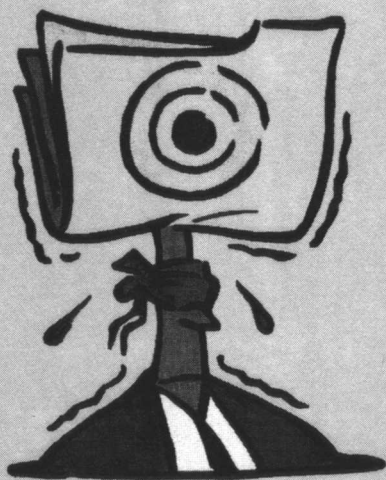
# 目 录

- 1. 导言/1
- 2. 面试/5
  - 介绍/7
  - 关于你的问题/8
  - 为何选择咨询行业/10
  - 可能提出的数学问题/10
  - 案例问题/11
  - 你想问的问题/11
  - 大结局：为什么雇用你/13
- 3. 案例问题探秘 /15
  - 案例问题的目的/17
  - 案例准备/17
  - 案例制胜的法宝/18
  - 案例问题的类型/20
  - 书面案例问题/29
  - 主考的厌烦情绪/30
  - 数字的困惑/32
- 4. 常春藤案例分析系统/33
  - 开端四步法/36
  - 10 种案例脚本/37
- 5. 其他分析工具和框架/47
  - 五个 C 和四个 P/49
  - 波士顿咨询集团矩阵/50
  - 迈克尔·波特的“五种力分析模型”/行业结构分析方法/53
  - 利润表/54

- 应熟记的“假若”情况/55
- 商业案例面试窍门/57
6. 案例实战演练/59
- 星巴克/61
- 可口可乐/64
- 高速列车/66
- 世界航天公司/68
- 路面保护剂/72
- 付费电话/75
- e 办公室主任/77
- 天然气公司/79
- 美国在线/82
- 迪斯尼/神通音像/84
- Cow Brothers 高档冰激凌/90
- Gap 公司/92
- 进入尿布市场/94
- Bull Moose 财务公司/96
- 生发药丸/98
- e 零售商/101
- 长寿灯泡/104
- Yellow Stuff 化学公司/106
- 剥离娱乐分公司/108
- 波特兰市/110
- 数码好莱坞/112
- WIVY 调频音乐台/114
- 案例索引/118
- 无参考答案的案例问题/119
7. 同宿舍同学的指导/121
8. 最后的分析/125
9. 咨询行业口头禅/129



# 1 导 言





华尔街希望看到星巴克的销售额在未来五年每年增长 30%，于是告之尽可能多地开设新店，而星巴克这一咖啡零售商则认为有可能提高其销售额的区位已开发殆尽。星巴克该做些什么？

咨询公司属于出租头脑的行业。咨询顾问赚钱的手段是针对委托人给定的问题，综合大量不相关的数据资料，去粗取精，去伪存真，构思解决方案，当着大人物的面（有权势或有影响力的人，例如星巴克的最高管理层），提出既合情合理又富有创意的设想。这正是咨询公司之所以特别重视进行案例分析的面试的原因——因为他们欲借此判断应试者的逻辑思维能力和说服能力。在本质上，案例面试无异于扮演咨询顾问角色的一次练习。

要想在案例面试中过关，你必须知道如何进行准备和如何表现自己。本书正是在这两个方面为你提供帮助，领你走过咨询公司面试的全过程，让你了解内情，告诉你咨询公司希望在应试者身上看到哪些素质，探讨各种类型的案例问题，然后向你介绍常春藤案例分析系统。

我在哈佛担任毕业生就业指导教师已有十余年，辅导过 5000 多名全美拔尖学生准备咨询公司的面试。在此期间，学生们总是吃力地死记硬背一个个案例分析框架，届时又苦于从中选择一个（或多个）最适用的。与此同时，咨询公司设立的案例问题已日趋复杂。过去的标准分析框架，尽管仍有参考价值，已不足以解决现今的复杂案例。为了化繁为简，我开发了常春藤案例分析系统。此系统可帮助你有个给人留下深刻印象的开端（避免出现长时间的令人尴尬的冷场），并保证你有条不紊地组织你的答案。分析框架和分析系统的区别在于，分析框架是单一的工具，而分析系统则是内置了所有工具的处理程序。常春藤案例分析系统是时下你所能学到的最灵敏和涵盖最全面的案例面试攻略。

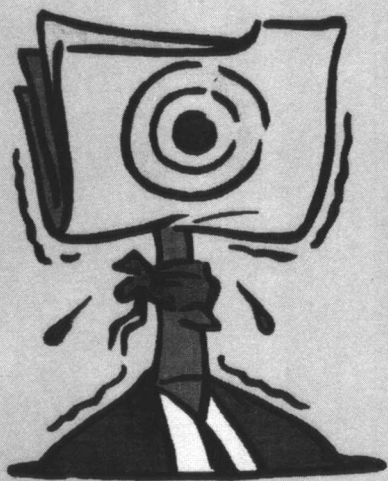
切记：应将案例问题作为你择业的一种筛选装置。这类工作是你想要做的吗？在这类环境下你能够学有所成并大展鸿图吗？你必须自问：“我是否乐于解决问题？是否乐于解决此类问题？”解答案例问题可以是而且应当是其乐无穷的。

最佳的准备步骤是：（1）心平气和地坐下来阅读这本书，不要跳过任何一页；（2）参加咨询公司赞助的或学院就业指导处安排的案例专题研讨会，一次都不能缺席；（3）请人帮你进行模拟面试训练，可找的人包括你的经济学教师，同宿舍的

同学,亲朋好友,以及你所认识的人中曾经或正在咨询机构工作的;(4)再读一遍这本书,还是不要跳过任何一页。

说到这儿,你最好翻到下页,开始阅读吧……

# 2 面试





放松,否则情况会比你想像的更糟。如果你可以计算出面试成功的几率有多大,有多少考官喜欢你,即使10个案例中你可以准确估计出7个正确结果,那么你都可以拿你下学期的学费买彩票了。然而,你可曾想过,当年你报考最高学府的不确定性其实比现在更甚。可你不但被接纳了,而且经过寒窗苦读,学识也渊博了,毕业了。因此,把几率的事忘掉,不妨让舞台灯光集聚在你一人身上。管中窥豹,此其时也。另外,负责招募的人并不知道你曾经如何如何,放心好了,我们大家肯定不会出面告密。你去面试时清白得像婴儿一样。

这一章,我将带你走完第一轮面试的全程,告诉你迈出每一步时应注意的事项。有些咨询公司,如麦肯锡咨询公司,在第一轮面试中先后安排两名主考各进行30分钟的面试,其中一个主考用大部分时间询问与你自身有关的情况,然后给你出个简短的案例问题;另一个主考则相反,简短地询问你个人的情况,留出更多的时间让你进行案例分析。

#### 面试(时间安排/考察重点)

- **介绍**  
短暂的寒暄:总体印象,目光接触,微笑
- **关于你的问题**  
5~10分钟:领导才能,能动性,热情
- **为何选择咨询行业?**  
2分钟:献身于咨询行业
- **可能提出的数学问题**  
1分钟:在压力下保持风度
- **案例问题**  
10~15分钟:沉着冷静,分析能力,交际技巧
- **你想问的问题**  
3分钟:才智,事先的准备
- **大结局**  
2分钟:自我推销——为何雇用你

### + 介绍

你被传唤进来,伸出掌心汗津津的右手,放低姿态,开口说道:“能来这里面试我感到万分荣幸。”上次第三者所安排的男女双方初次会面,你赴约时就是这样下车伊始的(只是希望这次表现得更好一些)。

记住:第一印象十分重要,你绝不会有第二次机会重来一次。至关重要的是,注意保持目光接触,面带愉快的微笑,坚定有力地握手。

## + 关于你的问题

面试第一阶段的内容是“设法了解你这个人”。主考将根据你的简历提出几个问题(你写进简历的任何情况无一不是可以合法捕猎的猎物)。

## 咨询行业面试过程中经常提出的问题

面试前花些时间找出下列问题的答案,将有助于你临场发挥,更清晰地加以表述。

- 谈谈你自己。
- 你来这里做什么?
- 为何选择咨询行业?
- 当初为何选这所学校?
- 你认为咨询顾问是干什么的?
- 你对咨询工作及我们公司有哪些了解?
- 你为何选择我们公司,而不是我们的竞争对手?
- 你善于量化分析吗?
- 7 是 63 的百分之几?
- 举例说明你具有领导才能。
- 举例说明你具有团队精神。
- 讲述你最近处理的一次危机。
- 你曾经失败过吗?
- 讲述你如何发挥首创精神成为某件事情的发起人。
- 你最喜欢什么类型的工作?
- 你另外参加了哪些咨询公司的面试?
- 除了咨询行业之外,你还想往哪些行业?
- 取得什么成就可给你最大的快感?
- 你有哪些特别的经验/技能可在我们公司加以利用?
- 我为何雇用你?

他们欲从中发现的素质是:

- 自信,轻松自如,不卑不亢,有很强的人际沟通技巧。(你不会怯场吧?)
- 领导能力和首创精神。(你曾聚众豪饮那档子事还是忘了好。)
- 团队合作能力。(你能与他人密切协作吗?)
- 积极主动,朝气蓬勃,精力旺盛,讲伦理道德。(你具备什么?)

面试的这一阶段,你应当有问即答,不要临场斟酌(接下来有一周时间让你分析各种案例,到时候够你伤脑筋的)。对于与你自身相关的问题,你必须事先有所准备。左侧栏中列出了咨询公司最常询问的 25 个问题。即使不问你这些问题,你如果肯花时间把所有这些问题的答案写出来,这也会迫使你追溯已经多年或从来不曾回想的往事。发掘旧日的宝库,从中找出令人难忘的故事和成就,这些都是你确有过人之处的证据。

**与常见的回答相比,主考更容易记住生动的故事和非同寻常的成就 ▶ ▶ ▶**

要力争给自己贴上个标签。假如你有声有色地向女主考讲述你驾驶帆板横渡英吉利海峡的经历,那么,等一整天的面试都结束后,她一看到应试者名单中

你的名字就会想起你是那个“玩儿帆板的”。于是,你的言谈举止全部再现在她的脑海里。假如她看到你的名字时还在想,“这人是哪一个呢?”你的候选人资格就被取消了。

### 我如何回答? ▶ ▶ ▶

三个最难回答的问题是:

- 你曾经失败过吗?
- 你是否另外参加了其他咨询公司的面试?
- 你参加了哪些咨询行业以外的求职面试?

你将怎样如实回答这些问题?

#### 问题 1: 你曾经失败过吗?

回答,是的。任何人过去都失败过,今后也还会失败。吃一堑,长一智嘛。

• 应该做的:说出某次失败的经历以及从中吸取的教训。更好的做法是,说出你是如何失败的,从那一错误中学到了什么,之后又是如何取得成功的。迈克尔·乔丹就是最好的例子。尽管他高中时是校篮球队的成员,到了大学一年级却没能入选大学球队,通过不懈的努力,他最终成为篮坛传奇人物。讲个故事,让主考忘不了。

• 不该做的:不要提及个人私生活的失败经历。别说令主考感觉不舒服的事情(例如,“我父亲在世时,我和他的关系始终处理不好”,“我的女朋友把我甩了……”),主考们不想听到这些事情。

#### 选择咨询业的原因

万一你不是十分有把握,我们在这里列举了 13 个选择咨询业的理由供你参考:

1. 你将有机会同很多睿智、头脑清晰的人一起工作并向他们学习。
2. 你将在一种声望显赫的环境中培养一系列广泛的、受欢迎的工作技能。
3. 可以不停地学习。
4. 你将有机会接触公司中的精英,了解他们想问题、做事以及分析问题的方法。
5. 你将有机会接触不同的行业。
6. 你将成为团队的一分子。
7. 你将去解决一些问题。
8. 你将使组织更有效率。
9. 你将在多种项目中工作。
10. 你可以出差。
11. 你被顶尖商学院录取的可能性将增大。
12. 你的简历将会很好看。
13. 收入丰厚。

另外,主考不愿听你讲述学业上的失败。我说不清有多少哈佛学生在模拟面试时以此为例,“我选修了一门高深的理科课程,累得我死去活来,但还是失败

## 2 面试

了。”于是我问道：“你这门学科的成绩如何？”回答是“B-”。这根本算不上失败。如果你真的在学业上有败绩，主考肯定会知道并询问缘故。

### 问题2：你是否另外参加了其他咨询公司的面试？

直言不讳地告诉主考你确实另外参加了其他咨询公司的面试。竞争如此激烈，将全部精力放在一家公司的做法是愚蠢的。但你必须说明为什么将这家公司作为首选目标，你认为这家公司在哪些方面优于其他公司。咨询公司是按级别排名的，有顶级的，第二级的，第三级的。但具体判断哪家公司属于哪个级别则有很强的主观性，别不好意思提及你另外参加了同级或更高一级咨询公司的面试。

### 问题3：你参加了哪些咨询行业以外的求职面试？

与咨询行业手拉手的行业有两个。如果你参加了与投资银行或策略谋划有关的求职面试，并不妨碍你参加咨询行业的面试。这些行业选拔人才的标准类似，从业必须具备的技能也相仿。事实上，麦肯锡咨询公司和波士顿咨询公司并非彼此将对方视为最大的竞争对手，二者最大的竞争对手恰恰是咨询行业之外的高盛公司。

## + 为何选择咨询行业

主考肯定会问你为何选择咨询行业。回答的要点在于，不仅立即做出回答，而且一定要始终直视主考的眼睛。左顾右盼，说明你还在想这个问题，面试将到此结束。进门之前，你必须反复思考这个问题，胸有成竹。我不是要你把现成的答案背熟，而是要你牢记几个要点。这样，你的回答就会突出重点，表述得有条有理，详略得当。务必避免漫无目的地对答。单是牢记几个要点还是不够的。更重要的往往不是你说的是什么，而是看你怎么说。你的腔调必须充满真诚和热情。

## + 可能提出的数学问题

主考会设问考察你的计算能力。一般会提出一个小小的数学问题，诸如，“100

除以7,等于多少?”或“9是72的百分之几?”问题并不难,但问题的提出很突然。此时你的灯光广告牌千万别断电。

**\*提示:**在面试的最初阶段,女主考就会对你做出判断。她自问是否乐意与你共事或出差。你很风趣吗?你很投入吗?你有无幽默感,是否爱找乐子?这便是所谓的“候机室测试”。名称的由来源自主考心中假设的问题,“假如我与这位应试者被大雪困在布法罗机场长达9个小时,情况会是啥样?是有聊不完的话题,还是我得装作头昏以免自讨没趣?”

主考还会考量你是否成熟冷静,是否具有交际技能,她会想,“把这位应试者带到委托人那里,我是否放心?”

### + 案例问题

面试第二阶段的内容是案例问题。案例问题占有极大的比重。你可能通过了“候机室测试”,你可能表现出加里·格兰特般的沉着机智,但如果你在案例问题上搞砸了,那你的面试还是死定了。我们将在第三章深入探讨案例问题。

#### 应在面试前搞清的问题

1. 该公司提供哪些类型的咨询服务?
2. 该公司专门为哪些行业提供咨询服务?
3. 该公司的规模有多大?
  - 有多少国内的和国际的办事机构?
  - 有多少专职咨询顾问?
4. 该公司提供哪些培训项目?
5. 入门级咨询顾问的工作类型是什么?
6. 入门级咨询顾问第一年可接触多少委托人?
7. 该公司是否提供导师进行传帮带?
8. 入门级咨询顾问第一年通常有多少睡眠时间?大致的差旅安排如何?
9. 典型的工作日要工作多少小时?
10. 如何选拔人员组成专案小组?
11. 多长时间进行一次考核?
12. 今年该公司打算招聘多少名咨询顾问?
13. 与去年同期相比如何?
14. 咨询顾问们下班后常去什么地方?
15. 有无在办事机构间调动(包括调往国外办事机构)的可能性?

### + 你想问的问题

面试最后阶段的内容是提出你心目中想要问的问题。为此,你必须事先对咨询行业和面试的咨询公司做大量的调查研究。调查研究的范围,可参照第11页右栏列出的问题。凡是你无法得出答案的问题,都非常适合向主考索求答案。

但是,在你提问之前,一定要自问,是否还有极为关键的事尚未有机会当着主考的面说出,如果有的话,马上说出来。你就照直说:“在我提问之前,我另外有件事想请教,那就是……”。务必在你离开房间前说出来。否则,你回家的路上会后悔得不停地踢自己的屁股。而且更糟的是,你永远不会知道,说出此事没准儿可以力挽狂澜。

**针对上述 15 个问题,搜集答案的最佳途径是 ▶ ▶ ▶**

☐ **利用互联网:** [experiencenetwork.com](http://experiencenetwork.com) 可向你提供行业动向的真实背景以及咨询顾问日常工作的细节内容。

☐ **参加人才交流大会并与各公司代表交谈:** 掏出你的问题清单,提上三四个问题。切记,要力争将这类会面变成交谈。末了,感谢公司代表花时间解答你的问题,索取他们的名片,征求他们的意见,看你可否打电话或发电子邮件进一步咨询一些问题。在这类场合下,没有人会考量你对该公司的认知程度。公司代表的职责只是提供信息并为公司做宣传。

☐ **浏览咨询公司的网站:** 这将使你了解该公司如何看待自己以及他们力图展现的形象。

☐ **针对你准备应聘的若干公司,与曾为其工作过的校友或在校的研究生面谈:** 校就业指导处可向你提供相关的校友信息。与在该公司工作过的人面谈是很有帮助的。他们在半个小时内所谈论的远远多于你花两个小时在互联网上所能看到的。更何况他们还可以告诉你互联网上永远不会发现的事情。他们的观点会非常客观,因为他们用不着向外界推销该公司。

☐ **参加咨询公司的新闻发布会:** 让你的名字和脸孔出现在公司代表的面前,以便他们看到简历时联想起你的模样。虽然这些人无权聘用你,但他们确有权力决定将你列入面试名单。顶级咨询公司通常从 400 份竞聘者简历中挑选 100 人参加第一轮面试。你应抓住一切机会,利用网络和面谈与公司的代表们沟通,以确保能获准参加面试。

☐ **在华尔街日报或 Lexis-Nexis 上查找有关该公司的文章:** 这样可使你了解各公司的行情走势,为你问题清单上的问题找到详尽事实或记下所有挖掘到手的准确数字,面试时你随身带着。这表明你有备而来,为面试花费了大量心血。此外,即使头脑一时僵化也不要紧,因为资料都在你眼前。