

高端应聘



咨询的天空 著

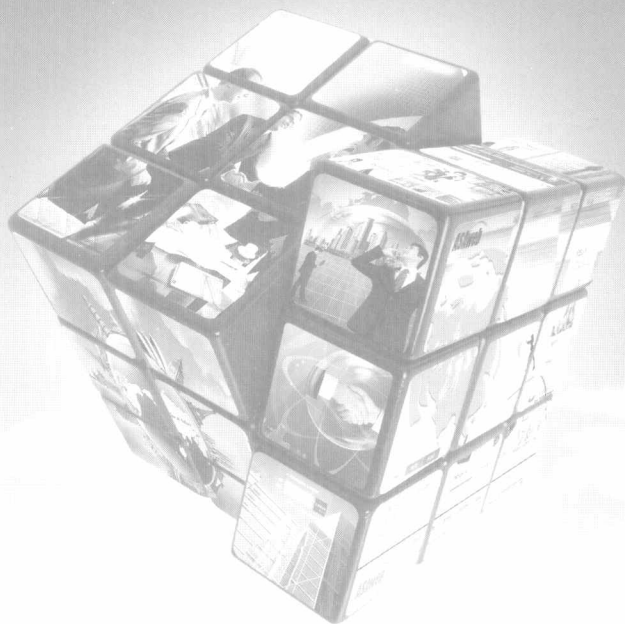
咨询行业求职面试

全攻略



上海人民出版社

高端应用



咨询的天空 著

咨询行业求职面试

全攻略

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

高端应聘:咨询行业求职面试全攻略/咨询的天空著.

上海:上海人民出版社,2009

ISBN 978-7-208-08674-6

I. 高... II. 咨... III. 咨询公司-职业选择 IV. C932.8
C913.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第113436号

责任编辑 苏贻鸣

美术编辑 甘晓培

封面装帧 董一瑜

高 端 应 聘

——咨询行业求职面试全攻略

咨询的天空 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 13.75 插页 2 字数 234,000

2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

印数 1-5,100

ISBN 978-7-208-08674-6/C·339

定价 25.00元

※ 案例面试常用框架节选：

3C:

- Customer (顾客) and market (市场)
 - ✓ Market size
 - ✓ Market growth
 - ✓ Segmentation of customer
 - ✓ Customer's selecting criteria
- Competitor (竞争对手)
 - ✓ Market share of client
 - ✓ Strength of competitor or market leader
 - ✓ Can product differentiate from each other? Or it is a commodity?
 - ✓ Any changes in the competition? Like price reduction, new entrant?
 - ✓ Switching cost
- Company (公司)
 - ✓ What is the strength of client?
 - ✓ How about our brand name among customer?
 - ✓ How about the capacity of our client? (对生产类企业)

4P

- Product (产品)
- Price (价格)
- Promotion (营销)
- Placement (渠道)

5 Force (波特 5 力)

- Supplier (供应商)
- Buyer (采购商)
- New Entrant (新进入者)
- Substitute (替代者)
- Competition (竞争)

Cost/Benefit 分析

比如一个饮料制造商考虑是否应该上一个订单自动处理系统？这时候就需要采用成本效益分析。Cost of new automated order processing system would involve: HW/SW development cost, marketing to support the new program, customer service, 而 Benefit side 的话，我们需要考虑 new client business generated 以及 incremental business that could be drawn from existing customers。

Internal/External 分析

比如我们的运输业客户最近的 capacity utilization rate 下降了。这时候我们需要考虑内外部因素，内部因素可能有：scheduling and routing system, sales effort, capacity management process 出问题了，外部因素可能是整个行业都在面临产能利用率不高的问题，或者是竞争对手采取了新的定价政策，把我们的顾客抢走了等等。

序

记得在8年前我刚进大学的时候,听到我们学校有人毕业去了宝洁,去了IBM,令我们整届的新生无比地羡慕和崇拜。无一不把能进入世界500强企业作为自己整个大学4年奋斗的目标。4年前,我们有人听到了一些陌生的公司名称——“麦肯锡”、“贝恩”、“波士顿咨询”,并在校园中传播了开来。在中国,由于不少企业的招摇撞骗,“咨询”和“忽悠”经常被画为等号。所以我们很多学生还是对此望而却步,直到我们知道了咨询行业在美国是大学生毕业第一向往的行业,是整个职业生涯开端最好的第一份工作,我们也慢慢了解到了那些顶级的咨询公司在美国只招哈佛、斯坦福、沃顿等前10名的名校,而在咨询公司待过二三年的人可以非常容易地跳槽去任何想去的公司。然而对于我们中国学生来说,最有吸引力的就是咨询行业的工资水平,第一年新员工的工资就可以远远超过世界500强企业工作了四五年的人。不少顶级咨询公司工作第二年就可以达到年薪40万,这对我们过去的观念是一个极大的冲击。短短1年的时间,所有人都开始把能进入咨询行业作为自己毕生的梦想了。

确实,我们有些人成功了。而我也亲眼看到了自己的朋友在进入咨询行业后巨大的进步。我的一位同学毕业进入了一家世界前5大的咨询公司,之后便看他被送去美国进行培训,经常坐商务舱甚至头等舱飞来飞去,出入五星级酒店,光鲜亮丽地给企业老总做报告,建议其公司应该如何发展。工作短短一年便跳槽去了一家世界500强企业作企业战略,一年后申请到哈佛MBA去了美国。这样的例子可以说是所有咨询公司初级咨询师的典型道路,也成为大学生梦寐以求的职业生活。

然而并非所有人都能实现这个梦想。每年顶级咨询公司都只在中国最好的高校各招三至十个最优秀的人,而投递简历的人往往每所学校都有上千甚至上万人。在其他入临时抱佛脚地祈祷这千万分之一的机会降临时,有些人已经为面试做了大半年的准备了。

对在新东方学校模式教育下成长的大学生而言,什么考试都会研究出个

“秘籍”和“必考试题”来。让我们可喜的是,这些顶级咨询公司的笔试/面试也延续着美国人出题思路万年不变的精华,确实是可以做足功夫来应对的。每次咨询公司的笔试题思路变化并不大,之后的面试中那传说中的“案例面试”无非也就七到九种主要的分析结构,把这些搞懂了在面试中的胜算会大大提高。那些大学成绩拔尖的求职者往往自以为是,结果连笔试都没有通过。而我看到的那些申请成功者却都是那些成绩并非顶尖,但却在面试的准备中花了三四个月的功夫,其重视程度不亚于高考的准备。

其实不仅我们中国人会应试,美国学生也是一样的。我的很多美国同事和朋友当初都为了准备咨询公司的面试买了无数的“面试宝典”,求教了自己所有的师兄师姐来“套题”。如果在美国有人以此建立一所“新东方学校”,其巨大的需求量也足以使其上市了。

本书的作者在这2年来一直在和我探讨如何帮助更多的学生进入好的公司,如何把我们自己的面试经验教授给下面的学生。他在这点上已经做到了。他和他的咨询同行们,作为我们中国学生毕业直接进入顶级咨询行业的第一代,把他们的面试体会和工作感想都融入到这本书中。我能看到不久的将来,有越来越多的学生会像他们那样,经历过世界上最好的公司的洗礼,在技能、实力、眼界、学历上都不输于任何西方顶尖学校毕业的同龄人。

这一天的到来不远了。

杨文杰

摩根大通(香港)投资银行部

国内知名求职培训机构 Career Jet 创始人

前言

自从2004年开设全国第一家也是唯一一家专注于介绍咨询公司求职面试及应聘的博客“咨询的天空”以来,我一直想写一本关于咨询行业求职准备的书籍。尽管之后很多关于求职面试及应聘的网站也在整理咨询求职的相关信息,但是这些网站都属于综合求职信息类网站,而非只专注于管理咨询一个行业,且提供的信息缺乏系统性和完整性。有志于咨询行业的朋友们长久以来一直渴望一本系统的应聘准备工具书。很多同学、朋友曾多次提议我写一本这样的书籍,但由于种种原因,我一直没有充足的时间整理、总结写作素材。终于在2009年,在广大朋友、同事、前辈的帮助下,这本书才最终得以问世。

咨询行业属于出租头脑的行业,咨询顾问赚钱的方式就是针对客户存在的问题,综合大量相关的数据资料,去粗取精,去伪存真,构思解决方案,直接向公司高层提出既合情合理又富有创意的建议,这也正是为什么咨询公司能吸引大量优秀的人才,咨询公司特别重视进行案例分析面试的原因是:咨询公司想借此机会来考察应聘者在重压之下的逻辑思维能力和说服能力。毫无疑问,案例面试正是扮演咨询顾问角色的一次实战演习。

与全球同步的薪资福利(Global Pay),五星级酒店、飞机公务舱和每天与世界上最聪明的人打交道,都是咨询顾问头上最耀眼的光环;然而巨大的工作强度、每周80—100小时的工作时间、频繁的出差、激烈的竞争环境和没有时间娱乐及陪伴家人也是每个咨询顾问心中最深的痛。但无论如何,对于那些想干出一番惊天动地事业的年轻人来说,咨询行业仍然值得他们去顶礼膜拜、前赴后继,因为这是一条实现他们梦想的捷径。

那么,要想进咨询公司,到底需要经过哪些关口,如何提前做准备呢?咨询行业真的那么神秘,通往咨询的道路真的那么崎岖艰难吗?如果在十年前,我会说“是”!万里挑一有过之而无不及。那些最后进入咨询行业的人个个都有显赫的学历和工作背景。但在咨询行业越来越受到关注和被接受的今天,它的神秘面纱也在一层层被人们揭开。在此应该特别感谢那些乐于分

享他们经验的人们,没有他们,就没有今天的这本书。本书的独家专访——“过来人的声音”正是本书的特点之一,从过来人的角度,用最真实的声音为你讲述一个个生动的故事。

本书的读者对象

对管理咨询业有着浓厚的兴趣、渴望成功的职业人士或学生。特别适合于:

- 具有一定工作经验,希望转入管理咨询行业,取得更大职业成就的社会精英。
- 希望进入顶尖管理咨询公司的本科、硕士及博士毕业生。
- 已经获得 MBA 学位,希望进入顶尖管理咨询公司的人士。
- 对管理咨询行业抱有热情、勇于接受挑战、渴望被社会认可的有志青年。

本书的特色

一本水到渠成的书

所谓的水到渠成,是基于作者团队多年来对管理咨询行业的关注和积累,从全国第一个专注于管理咨询求职面试的个人博客,到专业的管理咨询互动网站,再到今天的这本书,5年来我们只做一件事,因为专注,所以专业。

系统的经管类知识概括

本书在第三篇《千里之行,始于足下》中,为读者精心整理了咨询应聘所“必需”掌握的经济管理知识、行业知识、关键数字、工作方法以及工作理念和案例集(case book)及备战资料,省去你花几十甚至上百美金去买原版案例集的成本,并能达到事半功倍的效果。

案例面试题目剖析和点评

在本书的第四篇《熟谙制胜案例面试的秘招》中,我们选取了面试中的真实案例面试题目,并手把手地教读者如何化繁为简、如何巧用框架、如何层层

剖析。因为我们相信真题的价值。

独家采访实录

凭借着作者在管理咨询行业中的人脉,本书特约采访了多位不同类型、成功拿到顶尖咨询公司 offer 的应届毕业生和年轻职业人士,用最真实的“过来人的声音”向读者展示一条崎岖但充满激情的咨询求职路。

这不是一本教科书,更不是一些知识的简单罗列和堆砌。我希望它是一本真正的能帮助你进入咨询公司的工具书。如果你还不了解咨询,那恭喜你,它将告诉你一个真实的咨询世界,你应该在做选择前先判断一下,自己到底适不适合这个高风险、高回报的行业。如果你已经是一个咨询行业的追梦人(dream pursuer),那毫无疑问你应该把它带回家。

最后不得不提醒的是,如果你想通过熟读甚至背诵这本书来进入咨询行业的话,那你可能高估了我的能力和你的能力。最好的利用这本书的办法是:熟记知识点,不断地积累行业知识和经验,灵活运用案例面试的分析框架(framework),然后找人“练、练、练”!

由于准备时间仓促,不足或遗漏之处还望各位读者补正。

“咨询的天空”创始人、本书的主要作者
2009 年春节

目 录

序	1
前言	1
第 1 篇 CEO 的摇篮——管理咨询行业	1
1.1 什么是管理咨询行业 / 3	
1. 咨询的定义 / 3	
2. 咨询行业的发展 / 3	
3. 咨询公司的组织结构 / 4	
4. 高昂的咨询费用 / 4	
5. 管理咨询业的发展与挑战 / 5	
1.2 管理咨询公司的诱人前景 / 7	
1.3 全球管理咨询公司概况 / 9	
1. 咨询公司的种类 / 9	
2. 麦肯锡(McKinsey & Company):“本土化”最成功的咨询公司 / 9	
3. 波士顿咨询(Boston Consulting Group,简称 BCG):极具创新精神的顾问公司 / 11	
4. 贝恩(Bain & Company):致力于企业价值提升的咨询公司 / 13	
5. 科尔尼(A. T. Kearney):最注重战略与运营整合的咨询公司 / 14	
6. 罗兰·贝格(Roland Berger):欧洲最大的咨询公司 / 14	
7. 埃森哲(Accenture):管理咨询和技术咨询结合最完美的咨询公司 / 15	
8. 毕博管理咨询(Bearing Point):咨询实施兼顾系统整合 / 17	
9. 凯捷(Capgemini):擅长公共服务与电信业咨询 / 18	
10. 中国本土管理咨询业 / 20	
11. 北大纵横管理咨询公司 / 20	
12. 新华信管理咨询公司 / 21	
13. 远卓管理顾问公司 / 21	
1.4 管理咨询公司需要怎样的人才 / 22	

1. 创造新思想的激情 / 22
2. 为客户服务的激情 / 22
3. 对人的激情 / 23

第 2 篇 磨砺简历, 敲开漫漫征途第一关 29

2.1 自我推销——一般外企简历制作的窍门 / 31

1. 人生的第一份简历, 该从何时开始准备 / 31
2. 如何写好有针对性的简历 / 32
3. HR 是如何筛选简历的 / 32
4. 推荐的简历样本 / 33
5. 简历中的取舍 / 33
6. 面试官最不能容忍的几种简历 / 36
7. 修改! 修改! 再修改! / 36

2.2 知己知彼——管理咨询公司的简历筛选到底有哪些标准 / 36

1. 教育背景 / 37
2. 学习成绩 / 38
3. 英语能力 / 38
4. 课外活动以及所获的荣誉 / 39
5. 社团工作 / 39
6. 实习经历 / 40

2.3 出类拔萃——经管类和非经管类学生的简历如何出彩 / 41

1. 经管类和非经管类学生的简历优劣势比较 / 41
2. 理工科学生如何准备自己的简历 / 42

第 3 篇 千里之行, 始于足下 49

3.1 你必须掌握的经济管理知识 / 51

1. 4P 理论 / 51
2. 固定成本(Fixed Cost), 变动成本(Variable Cost), 直接成本(Direct Cost), 间接成本(Indirect Cost) / 52
3. 波士顿矩阵 / 52
4. 波特五力分析模型 / 53
5. 三种基本竞争战略 / 56
6. M&A 的基本知识 / 57

7. 产品生命周期 / 57

8. 价值链分析 / 57

9. 企业管理 / 59

10. 营销分析 / 61

11. 兼并与收购 / 62

3.2 你必须积累的行业知识 / 65

1. 医药行业 / 65

2. 汽车行业 / 67

3. 航空行业 / 70

3.3 你必须记住的关键数字 / 77

3.4 咨询行业常用的工作方法和理念 / 79

1. 构建问题 / 79

2. 设计分析 / 79

3. 数据收集 / 79

4. 解释结果 / 80

5. 阐明理念 / 80

6. 客户管理 / 80

3.5 案例面试备战资料 / 80

1. 各大咨询公司网站 / 81

2. 信息资源类网站 / 81

3. 中文入门书籍 / 82

4. Case book / 82

5. 顶尖商学院案例面试教材 / 83

第4篇 熟谙制胜案例面试的秘招 99

4.1 行为面试——一般外企公司面试的准备 / 101

1. 面试前第三天——对目标公司做尽职调查 / 101

2. 面试前第二天——10个最常见问题的准备 / 102

3. 面试前一天——实际演练 / 104

4.2 案例面试——管理咨询公司特有的面试类型 / 105

4.3 案例面试种类有哪些 / 107

1. 市场规模估计(Market Sizing/Estimation) / 107
2. 商业运营(Business Operation) / 107
3. 商业战略(Business Strategy) / 108
4. 书面案例(Written Case) / 108
5. 脑筋急转弯(Brainteaser) / 108

4.4 应对案例面试有哪些分析框架 / 109

1. 基本的分析框架 / 109
2. 常用的分析框架 / 109
3. 高级的分析框架 / 112

4.5 应对案例面试有哪些技巧 / 115

1. 倾听问题 / 115
2. 做笔记 / 115
3. 澄清问题 / 115
4. 不作事先的假设 / 115
5. 保持目光的接触 / 116
6. 学会开口要时间 / 116
7. 向面试官说明你的思路,提出你解决问题的框架 / 116
8. 注意口头表达,想好再说,学会用数字说话,用图表说话 / 116
9. 大声思考(Think aloud) / 117
10. 表现出热情,积极的态度(passionate, proactive),稳定沉着 / 117
11. 快速总结你的结论 / 117

4.6 小试牛刀——案例面试题目剖析和点评 / 118

1. 加油站(Gas Station) / 118
2. 信用卡(Credit Card) / 119
3. 中国电信市场(China Telecom market) / 120
4. 化学甜味剂制造商案例(Chemical Sweetener Manufacturer) / 121
5. 农业工具制造案例(Agricultural Equipment Manufacturing) / 122
6. 铝罐制造商案例(Aluminum Can Manufacturer) / 124
7. 混凝土制造商案例(Concrete Manufacturer) / 126
8. 本土银行业需求分析案例(Local Banking Demand) / 127
9. 匹萨市场案例(Pizza Market) / 128

4.7 化险为夷——如何在案例面试中应对自己的弱项 / 129

1. 遇到生疏问题,导致过于紧张、脑子一片空白 / 129	
2. 遇到熟悉问题,过于自信,导致思维的跳跃 / 130	
3. 生搬硬套思维框架 / 131	
4. 不领会面试官的暗示(hint) / 131	
5. 过分护卫自己的观点,而不接受别人的建议 / 132	
4.8 实战面经分享 / 132	
1. 第一篇面经——理工科学生对于市场规模估计类案例(market sizing)的见解 / 132	
2. 第二篇面经——某顶尖咨询公司面试过程全记录 / 135	
3. 第三篇面经——2007 年咨询求职小结 / 142	
4. 第四篇面经——海阔天空在勇敢以后,我的求职路 / 149	
5. 第五篇面经——咨询求职历程中的一点心得 / 158	
第 5 篇 独家采访——那些成功跨入顶级咨询公司的“牛人”	163
5.1 恍若梦境,天道酬勤 / 165	
5.2 知己知彼,百战不殆 / 169	
5.3 拾遗补缺,把握良机 / 173	
5.4 想好了再跳! / 176	
5.5 机会垂青自信、有准备、了解自己的人 / 178	
5.6 自信是可以练出来的,商业嗅觉是可以培养的 / 182	
附录 1 2009 年全球管理咨询公司排名	186
附录 2 全球各大咨询公司简介	188
附录 3 一位咨询顾问的一天	191
附录 4 模拟案例面试网站	192
附录 5 常见问题汇总	194
致谢 / 203	
案例面试口袋宝 / 204	

第1篇

CEO 的摇篮

——管理咨询行业

他们,是全球 500 强企业花名册上最耀眼的名字

他们,是掌控全球经济命脉的始作俑者

他们,有着一个共同的名字——CEO

然而他们,在做 CEO 之前,都来自于同一个行业——管理咨询行业

他们是:

- 前任 IBM 董事长郭士纳(Louis Gerstner)
- 汇丰集团新任董事长斯蒂芬·格林(Stephen Green)
- 波音公司 CEO
- 百事公司前任 CEO
- 摩根斯坦利全球联合总裁
- 宝马公司前任 CEO
- BHPB 必和必拓 CEO
- GE 公司 CEO 杰夫伊美尔特
- 贝塔斯曼公司前任 CEO
- eBay 公司 CEO
- 贝恩资本全球董事长、戴尔公司前任 CEO
- 易趣网创始人:邵亦波、谭海英
- 联想控股常务副总裁:吴亦兵

.....

○ 1.1 什么是管理咨询行业

1. 咨询的定义

什么是咨询？咨询一词，在汉语中有商量、询问、谋划和征求意见的含义。有人说，咨询就是出点子，然后用精美的报告包装，起一个时尚的名词，然后卖给客户，这就是咨询业。

咨询业，其实是对第三产业中以咨询服务为特点的各种行业的总称。因其特点为智力型服务，也被人们称为“头脑产业”，咨询专家被称之为“外脑”或者“脑库”，企业请咨询专家求诊把脉被称为“借脑”。作为一种智力密集型的知识服务性产业，咨询的现代意义是指来自个体和组织外部的专业化技能，它以专门的知识、信息、经验为资源，针对不同的用户需求，提供解决某一问题的方案或决策建议。

管理咨询业务在中国的开展有十几年的历史，但直到 2002 年下半年中国的咨询市场才真正起步。

2. 咨询行业的发展

2002 年以前的 10 年是启蒙期：一方面咨询公司在探索怎样给中国企业提供服务，更好地满足客户需求，调整本土化服务模式等；另一方面客户也在摸索，他们逐渐了解咨询公司能为企业做什么，如何评价一个咨询公司的好坏，如何验收咨询的成果，如何付钱给咨询公司。在这一阶段，咨询公司为客户提供的都是一般性的服务，是非常宽泛的战略咨询。因为中国企业在市场经济环境下运作时间还不长，企业对管理的理解与实施都不很精细。

从 2002 年秋天开始往后的 3—4 年，也就是 2005 到 2006 年为中国咨询业的整合期：在这一阶段，咨询公司的品牌清晰度开始凸显，市场对各家咨询公司的业务优势与特色会有一个清晰的认识。此外，企业对管理咨询的要求会变得更具体，营销渠道、精益生产将是他们描述需求时的用词，而不是泛泛地说搞一个供应链管理。同时，咨询公司本身也会整合——本土公司和跨国公司，经营不稳健的、急功近利、追求短期效益的肯定都会被淘汰。整合会使咨询市场更健康。近年，咨询市场打价格战、企业凭价格选择咨询公司的现象已越来越少，显示中国市场在明显转好。以毕博(Bearing Point)为例，该公司项目的收费可能比竞争对手的价格高出