

# 应届生2018校园招聘 求职大礼包

## 麦肯锡篇

应届生论坛麦肯锡版:

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-457-1.html>

应届生求职大礼包 2018 版-其他行业及知名企业资料下载区:

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-436-1.html>

应届生求职招聘论坛(推荐):

<http://bbs.yingjiesheng.com>

## 目录

第一章 麦肯锡简介.....	4
1.1 麦肯锡概况.....	4
1.2 麦肯锡历史.....	4
1.3 麦肯锡在中国的发展.....	7
1.4 麦肯锡文化与价值观.....	13
1.5 麦肯锡生涯管理.....	15
1.6 麦肯锡的故事.....	16
1.7 麦肯锡的工作原则.....	18
1.8 麦肯锡的择才标准.....	19
第二章 麦肯锡笔试资料.....	20
2.1 麦肯锡分析员笔试经验.....	20
2.2 [北京]找 Mock partner 顺便写一点 pst 笔经.....	21
2.3 麥肯錫 PST 筆試分享 + 誠徵 Case Partner !.....	21
2.4 吐槽贴! 麦肯锡 verbal test .....	23
2.5 麦肯锡笔经 2016 full time .....	23
2.6 2016full-time 笔试.....	23
2.7 20151023 深圳笔试.....	24
2.8 PST 笔试相关 BJ.....	24
2.9 HK PST 一点感想.....	25
2.10 麦肯锡 Research Analyst 笔试经验.....	26
2.11 2013 BA 新鲜笔经 (北京) 附笔试练习题官网链接~.....	26
2.12 2012 summer 笔试.....	27
2.13 大麦笔面试题目.....	28
2.14 麦肯锡笔试归来.....	32
2.15 麦肯锡的案例面试经验.....	33
2.16 麦肯锡案例分析技巧.....	34
2.17 MCK 笔试题目.....	35
第三章 麦肯锡面试资料.....	35
3.1 麦肯锡 - pta 面试经历 .....	35
3.2 商业分析师面试经验.....	36
3.3 新鲜出炉的麦肯锡面经——2015.12.10.....	36
3.4 13full-time BA 一面已挂, 分享面经 .....	41
3.5 2013 summer BA 挂在一面 发个经验帖攒 rp 吧 .....	42
3.6 McK 面試全經歷 .....	42
3.7 2月3日 Copenhagen Office JA 面经 .....	44
3.8 2012 summer intern BJ 面试 .....	45
3.9 说说我面 junior associate 的经验吧.....	45
3.10 北京电面.....	47
3.11 麦肯锡的案例面试经验.....	47
3.12 McKinsey 网申+一面面经.....	48
第四章 麦肯锡综合求职经验.....	49
4.1 必杀技 - 我是如何拿下麦肯锡全职 offer 的.....	49

4.2 笔试面试经验分享.....	51
4.3 我在麦肯锡的笔试面试经历.....	51
4.4 麦肯锡 - Analytics 笔试面试过程 .....	55
4.5 麦肯锡研究员面试过程.....	56
4.6 CKC Analyst 笔试+一二面 .....	56
4.7 十年磨一剑 —— 写在收获麦肯锡英国伦敦所 offer 后 （原创） .....	56
4.8 咨询是什么以及为什么要进咨询.....	58
4.9 咨询求职季—麦肯锡清华宣讲纪实（新鲜干货，童叟无欺） .....	61
4.10 关于投行与咨询在中国大陆 target school 的问题，以及专业背景的一些信息.....	63
4.11 2011 年 11 月，JRA 笔试 + 一面 + 23 日二面 .....	63
4.12 笔试+电面口语 .....	64
4.13 上海 BA 笔经加英语电面面经 .....	65
附录：更多求职精华资料推荐.....	66

#### 内容声明：

本文由应届生求职网 YingJieSheng.COM (<http://www.yingjiesheng.com>) 收集、整理、编辑，内容来自于相关企业的官方网站及论坛热心同学贡献，内容属于我们广大的求职同学，欢迎大家与同学好友分享，让更多同学得益，此为编写这套应届生大礼包 2018 的本义。

祝所有同学都能顺利找到合适的工作！

应届生求职网 YingJieSheng.COM

# 第一章 麦肯锡简介

## 1.1 麦肯锡概况

麦肯锡官网：

<http://www.mckinsey.com/>

麦肯锡管理咨询公司(Mckinsey & Company),是由杰姆斯 麦肯锡(James O.McKinsey, 1889-1937)于 1926 年创建的,同时他也开创了现代管理咨询的新纪元。现在麦肯锡公司已经成为全球最著名的管理咨询公司,在全球 44 个国家和地区开设了 84 间分公司或办事处。麦肯锡目前拥有 9000 多名咨询人员,分别来自 78 个国家,均具有世界著名学府的高等学位。

据 1997 年初统计,具有工商管理硕士(MBA)占 49%,具有博士学位的占 16%在招聘咨询人员时,麦肯锡着眼于杰出的品格和解决问题的能力、卓越的智慧、有效地同各层次人士交往的能力。麦肯锡的咨询人员都毕业于名牌高校,许多咨询人员都是直接从研究生院选聘的。多数咨询人员在加入麦肯锡之前,已具有相当的业务经验。在麦肯锡,职位级别和成就直接挂钩。在咨询人员的职业生涯中,麦肯锡对咨询人员的业绩进行评审,评估其解决问题的质量和对客户的影响。截至 1999 年底,公司六成以上业务在美国以外的国家和地区展开。每个分公司的咨询业务反映了各国的特色,同时又在共同理念指导下工作,在职业方式、工作质量、人才素质乃至解决问题的方式上,麦肯锡的所有公司都遵循一个共同的标准。公司的客户对象:面向总裁、高级主管、部长、大公司的管理委员会,非盈利性机构及政府高层领导就他们所关注的管理问题提供咨询。麦肯锡大多数的客户均为各国优秀的大型公司,如排在《财富》杂志前 500 强的美国公司和实力的公司。这些公司分布于汽车、银行、能源、保健、保险、制造、公共事业、零售、电信和交通等各行各业。世界排名前 100 家公司中 70%左右是麦肯锡的客户,其中包括 AT&T 公司、花旗银行、柯达公司、壳牌公司、西门子公司、雀巢公司、奔驰汽车公司,在中国有广东今日集团、中国平安保险集团等,公司遵循一原则,除非客户自己透露自己和麦肯锡的关系,公司对客户的一切均严格保密。麦肯锡公司的核心业务是公司战略;麦肯锡公司因其“那些挑战假设、拒绝想像式思维方式并采用冷静的、分析性进行管理的方法”及其“无情的逻辑”而享有声誉 (Byrne and McWilliams,1993)。最著名的前任合伙人之一是汤姆·彼得斯。在咨询领域中,麦肯锡公司的收费最高,并且其单个咨询顾问的收入在整个行业中也是最高的。麦肯锡的咨询重点放在高级管理层所关心的议题上,为各个不同的行业客户设计、制定相配套的一体化解决方案,包括企业的战略制订,经营运作,组织结构。通常集中于客户可以量化的业绩改进,比如说改进销售收入、利润成本、供货时间、质量等。

## 1.2 麦肯锡历史

麦肯锡咨询公司在其漫长的发展历程中并非一帆风顺,期间一直受到来自行业内,诸如波士顿咨询公司等其他强大对手的竞争压力。但是,麦肯锡公司通过有效的知识管理和卓越的学习机制,培育公司的核心竞争力,与时俱进,在压力和挑战面前立于不败之地。

### 公司的创立和前期发展历程

1926 年,芝加哥大学詹姆斯·麦肯锡 (James Mckinsey) 教授创立了麦肯锡咨询公司。随后,这家以他姓氏命名的会计及管理咨询公司得到了迅速的发展。到了 20 世纪 30 年代,麦肯锡已逐渐把自己的企业形象塑造成一

个“精英荟萃”的“企业医生”，把麦肯锡的远景规划描绘成致力于解决企业重大管理问题的咨询公司，聚集最优秀的年轻人，恪守严格的道德准则，以最高的专业水准和最卓越的技术，为客户提供一流的服务，并不断提高公司在行业中的地位。

在以后的 10 年里，麦肯锡将公司理念传递给每一个合伙人和同事，并把各地的分支机构组织成一个紧密合作的整体，打破公司内的地域分割，强调所有的雇员不论其身在哪里，都是在为整个公司而工作；而每一位顾客，不论是哪一个分支机构对其提供的服务，整个公司都必须对其负责；利润则在全公司范围内进行分配，而不是由各地的分支机构自负盈亏，以此来确保公司上下团结一致，增强公司的凝聚力。

麦肯锡公司在 20 世纪 50 年代实现了快速发展，成为美国国内咨询业首屈一指的领先者，并为其随后于 60 年代在国际市场上的拓展作好了充分的准备。到 60 年代末，麦肯锡公司已成为一家在欧洲和北美市场享有盛誉的大型咨询公司。

### 公司发展过程中遇到的困境和面临的挑战 10 年危机

从 20 世纪 70 年代初开始，内外部环境的变化导致麦肯锡公司陷入了困境。在这 10 年里，外部环境和公司内部都出现了许多不利于公司发展的因素，如 70 年代初的石油危机导致欧美各国经济衰退，因而也给公司业务量带来急剧减少；公司对客户的管理越来越复杂化；波士顿咨询公司等新的竞争对手又不断从其锁定的细分市场中争夺麦肯锡的顾客，等等。诸多内外问题交困，使得麦肯锡公司原本发展起来的自信和满足情绪仿佛在一夜之间就荡然无存，取而代之的是自责、自我怀疑与否定。

这时，麦肯锡的高层领导认识到，欧洲及北美的经济衰退并不止是周期性经济危机问题，消极地寄希望于经济复苏是无济于事的，必须主动采取行动摆脱萧条对公司业务的影响。在这样的形势下，麦肯锡公司召集了公司内最精锐的咨询专家组成一个专门的研究委员会，分析当时的宏观经济问题及公司的出路。1971 年 4 月，研究公司目标及使命的委员会在一份分析报告中指出：麦肯锡公司现在所陷入的困境，在很大程度上是因为公司前期发展速度过快。他们认为，前一阶段公司在地域上扩张过快，并不断拓展新的业务领域，使得公司无暇顾及提高自身的业务水平，导致公司现在发展后劲不足。这份报告还指出，麦肯锡公司过去接受过多例程序性的咨询业务，把时间浪费在很多琐碎的工作上，因此很难从每个新增客户身上学到更多的新经验和新技能；缺乏有一定难度的咨询任务来提升公司的水平和实力。

此外，报告还指出，麦肯锡公司的专业人员结构也不尽合理。尽管绝大多数的咨询人员都是很有效的问题解决者，但大都只是一些“通才”；而客户在解决实际问题的过程中往往需要该领域非常专业的知识，但能适应这种需求、具有某些特定领域深入、全面、具体的专业知识的“专才”型咨询专家非常紧缺。这就导致公司在解决特定领域的客户问题时缺乏针对性，难以提出有深度的高度专业化的调研分析和咨询方案。这个缺陷为麦肯锡公司在人才储备和发展方面指出了调整方向，公司开始吸引一些具有特定行业背景知识的专才型专家，和通才型的咨询专家一起，组成公司的“T”型人才结构。

### 与波士顿咨询公司的竞争激发了公司经营方式的变革

在这份关于公司的目标及战略调整方向的报告提出之后的 9 年时间里，一共有五任公司领导先后为实现报告提出的目标而努力。在这段时间里，麦肯锡与波士顿两家咨询公司的竞争也越来越激烈。两者的运作方式有着很大的差别：麦肯锡依靠各地的办事处或分支机构在当地发展良好的客户关系来拓展业务。通常，针对该项业务的咨询服务也在当地完成。而波士顿咨询公司则是在公司总部建立起高度集中的智力资源中心，并致力于成为咨询行业具有许多代表性的先进理念和技术的创立者，成为这一行业内的“思想领袖”。在这一理念的指导下，波士

顿咨询公司发展了一些虽然简单却在实践中非常有效的咨询分析工具，如著名的经验曲线；增长—份额矩阵分析模型，即波士顿矩阵等。这些分析工具在实践中的广泛应用大大提高了波士顿咨询公司的声誉。并且，波士顿咨询公司还牢牢占据了战略管理咨询这一细分市场。这些有效的策略使得波士顿公司在与麦肯锡的竞争中占据上风，麦肯锡的客户和员工不断流失，纷纷投靠波士顿公司。

竞争的失利使麦肯锡的高层领导者认识到，公司原有的经营模式已经不能适应咨询业的发展趋势和竞争要求，公司战略和组织结构的调整已经势在必行。麦肯锡首先对在纽约的分支机构进行了改革，试点成功后再将改革方案在全公司范围内迅速推广。主要的改革举措是，在原来按地域设立的分支机构的基础上，推行针对不同行业客户的行业分类事业部制，以便弥补麦肯锡在专业知识上的弱势，强化行业背景的分析。按行业划分的部门涵盖了日常消费品部门、工业品部门、银行业和保险业等。这项改革举措将公司原来解决顾客具体问题的模式改为产品(服务)驱动模式，弱化了原来分区制下的当地分支机构与客户之间的紧密联系，因而在公司内部遭到来自前任领导的批评和反对。但是，在公司现任领导者的坚决推动下，这种以行业划分为基础的事业部制得以顺利实施，并很快发展起各自的客户基础。

同时，公司更加重视管理职能型专家。在管理职能方面，战略制订、组织规划和政策执行等都需要灵活多样的知识和经验。麦肯锡公司加强这方面专家的培养，并在每个领域组成专门的专家团队。麦肯锡把两个至关重要的领域——战略和组织作为公司业务发展的战略重点，分别任命了该领域领先的专家负责其发展。经过一系列的改革与调整，麦肯锡公司终于于 20 世纪 80 年代初走出低谷，重新开始复兴和繁荣。

### 通过完善的学习机制来建设学习型组织

麦肯锡公司从 1980 年开始就把知识的学习和积累作为获得和保持竞争优势的一项重要工作，在公司内营造一种平等竞争、激发智慧的环境。在成功地战胜最初来自公司内部的抵制后，一个新的核心理念终于在公司扎下根来，这就是：知识的积累和提高，必须成为公司的中心任务；知识的学习过程必须是持续不断的，而不是与特定咨询项目相联系的暂时性工作；不断学习过程必须由完善、严格的制度来保证和规范。公司将持续的全员学习任务作为制度被固定下来以后，逐渐深入人心，它逐渐成为麦肯锡公司的一项优良传统，为加强公司的知识储备，提升公司的核心竞争力打下了坚实的基础。

有效的学习机制为麦肯锡带来了两个方面的好处：一是有助于发展一批具有良好知识储备和经验的咨询专家；另一是不断充实和更新公司的知识和信息资源为以后的工作提供便利的条件，并与外部环境日新月异的变化相适应。麦肯锡公司不但建立了科学的制度促进学习，而且还通过专门的组织机构加以保证：从公司内选拔若干名在各个领域有突出贡献的专家作为在每个部门推进学习机制的负责人，并由他们再负责从部门里挑选六七个在实践领域和知识管理等方面都有丰富经验和热情的人员组成核心团队。

麦肯锡的领导人还意识到，公司里最成功的员工往往都拥有庞大的个人关系网络。因此，对原先公司内部这种建立在非正式人际关系基础上的知识传递方式并不能简单加以取缔，而是应该很好地加以利用，以作为对正式学习机制的有益补充。由核心的学习领导小组在每个地区的分支机构里发掘并利用这种内部的关系网络作为信息和知识传播的渠道，实现全公司范围内的知识共享。

为了进一步促进知识和信息在组织内的充分流通，麦肯锡公司还打破了以往建立在客户规模和重要性基础上的内部科层组织体系，取而代之的是以知识贡献率为衡量标准的评价体系。这样组织内的每一个部门和每一个成员都受到知识贡献的压力，而不是仅仅将工作重点放在发展客户方面。

### 通过卓越的知识管理建立公司的知识储备基础

知识管理是当前企业界的热门话题。据美国《商业周刊》的一项调查，在 158 家跨国公司中有 80% 的企业正在着手建立正规的知识管理程序。而麦肯锡公司被公认为知识管理领域的领路人。麦肯锡把知识管理的重点放在了对隐性知识的发掘、传播和利用上。尽管公司内很多咨询专家在工作中发展起来的许多富有创造的见解和思想都已成文，并发表于诸如《哈佛商业评论》等影响广泛的学术性期刊、杂志和报刊上，甚至还有一些畅销著作出版，如麦肯锡公司负责企业组织发展的专家 Peters 和 Waterman 的合著《追求卓越》；负责战略管理发展的专家 Ohmae 的《战略家的思想》等，在学术界和实务界均受到极大的欢迎。但是，相对于公司内大量有价值的经验和深邃的学术思想而言，这些已成文流传的论文不过是“冰山的一角”。更多的知识和经验是作为隐性知识存在于专家们的大脑中，没有被整理成文，更谈不上在公司范围内交流与共享。

为了解决这个问题，麦肯锡创办了一份内部刊物（麦肯锡高层管理论丛），专门供那些拥有宝贵经验却又没有时间和精力把这些经验整理写成正式论文或著作的专家们，把他们的思想火花简单地概括出来，并与同仁共享。这种不拘形式的做法降低了知识交流和传播的门槛，使许多重要实用的新思想和新经验能够在短短一两页的摘要里面保存下来，并用于传播。在每一篇这样的短文后面，都附有关于作者的详细信息，便于有兴趣的读者按图索骥，找到可以请教的专家。这种灵活的交流方式不仅使有益的知识 and 经验在公司内得到有效的传播，激励创新和坦诚的交流，而且也有助于提高知识提供者的个人声誉，为他们在公司里的发展提供良好的环境和机会。这种自由选择的方法还有助于甄选真正富有价值的点子和思想。

为了使上述信息在公司内更加有效地交流和传播，麦肯锡公司还建立了一个储备经验和知识的专门数据库，用以保存在为客户工作过程中积累起来的各种信息资源，还委派全职的专业信息管理技术人员对数据库进行维护，确保库中数据的更新；当咨询专家需要从数据库中寻找信息时，由他们提供相应的检索帮助，提高使用效率。在数据库的内容管理方面，特别重视公司“T”型专家队伍结构中负责专业领域的专才型专家，从他们那里可获取有关专业领域的知识和经验，加强数据库中专用知识的完善，使数据库成为更为全面的信息资源。经过数月的努力，这个数据库搜集了 2000 多份文件，为这个名为“麦肯锡实践发展网络” (PDNet) 的数据库的正式运行提供了充足的资料储备。

20 世纪 90 年代以来，人类社会进入知识经济时代，环境的变革和组织的发展对每一家公司都提出了新的挑战，对于象麦肯锡这样知识密集型国际著名大型咨询公司来说，更是如此。1996 年 4 月，麦肯锡公司的领导者 Rajat Gupta 就曾断言，随着科技的进步和时代发展，麦肯锡公司将面临更加严峻的挑战：如何管理好麦肯锡公司在全球 84 个分支机构的 7000 多名咨询专家，有效整合知识资源，并使组织高效率地更好地满足客户的需要，已变得越来越复杂。

为此，麦肯锡公司必须继续致力于完善公司的学习机制和知识管理，才能适应知识经济时代所面临的严峻考验，在激烈的竞争中立于不败之地。

## 1.3 麦肯锡在中国的发展

经济观察报访前麦肯锡公司资深董事潘望博

经济观察报，2003 年 6 月 30 日

经济观察报：8 年前，您和同事一起把麦肯锡带到中国，并参与创建了这个团队。我想请您简单回顾一下 8 年来，麦肯锡在中国发展的历程。

潘望博：麦肯锡在中国的发展历程大致可以分为三个阶段，第一阶段大约是从 1995 到 1998 年。这一阶段我们主

要是为跨国公司提供咨询服务，本土客户很少。其中又以民营企业为主，因为那时管理咨询业还未广为人知，没有引起国有企业的注意。我们从为跨国公司、合资企业和这些民营企业提供服务的过程中积累了一些经验，学会了如何与中国的企业合作。

1999 至 2000 年，是麦肯锡在中国事业腾飞的阶段，主要得益于大量国有企业的上市。那时麦肯锡大中华区约 90% 的企业都与中国的国有企业有关，与跨国企业相关的业务只占很小比例。

第三阶段从 2001 年开始至今，可以称之为改善绩效的阶段，这一阶段，我们为国内企业服务的业务占 70%，跨国公司业务占 30%，业务内容更多的是帮助客户改善运营。

经济观察报：我这里有一个关于麦肯锡客户的数据，说中国国内排名前 50-60 位的企业都是麦肯锡的客户。而在北京，排名前 25 位的企业中至少有 15 家是麦肯锡的客户。如果这些数字属实的话，说明麦肯锡被认可的程度是相当高的。您能否介绍一下，8 年中，麦肯锡在中国的客户和项目数量是多少？行业分布状况如何？这些数字能够说明哪些问题？

潘望博：首先您所说的数字比较接近实际状况。重要的是过去几年中麦肯锡不仅不断地开发新客户，同时也为已有客户提供更深入的服务。

就项目数量而言，8 年中我们进行了 400 多个项目，其中约 30% 来自电信和高科技领域，包括国内电信运营商等。可以说，麦肯锡是为中国高科技领域提供咨询服务的主要公司。另外还有 30% 是为金融机构服务，其中，主要是保险、证券和银行业。其实，在全球范围内，银行业是麦肯锡的主要领域，而在中国还处于起步阶段。其它 15% 来自汽车零件装配行业。10-15% 主要在零售和消费品领域，10% 集中在医药、医疗设备领域，最后的 10% 来自其它多个行业，如能源、钢铁、航空等。

相对于项目总数，我们更看重的是为同一客户，即“回头客”所提供的服务的数量。对很多中国客户，麦肯锡在几年中为同一客户提供的项目数多达 5-15 个。这些数字很重要，因为它体现了麦肯锡服务的价值，证明我们的确帮助客户提高了效益，也说明客户以我们的信任和认可。

经济观察报：人们都说麦肯锡是管理咨询的多面手，那么，在过去 8 年中，中国企业在寻求咨询服务方面，是否有一种趋势性的变化？比如某个时期，中国企业大部分遇到这样的问题，在另一个时期，由于时代的变化，提出了另一类的问题。

潘望博：你讲得很对。一开始我们帮助客户做的工作多是组织结构的改善，比如帮助客户设计组织架构、关键业绩指标、管理流程，以帮助他们提高运营效率。总的来说，我们在中国的项目基本上都涉及到组织架构，但大规模的组织架构重组和设计出现在 1999 到 2001 年期间。

2000 年到 2001 年，我们所提供的战略咨询服务主要是宏观方面的，帮助企业选择发展方向，因为当时发现许多国企大多涉足很多行业，比如 20 到 30 个行业。我们的工作主要帮助他们收缩战线，集中资源。这里面涉及到战略咨询的各个层面，从公司战略、业务单元战略到产品战略、市场战略。

2001 年以后，我们更多地协助企业改善业绩，这可以分成三个层面，一是产品战略，主要是帮助企业选择产品，并确定产品的特性、价格等；二是市场战备，主要是帮助企业确定品牌、渠道等方面的安排；三是改善运营效益，比如帮助钢铁企业改善产品流，帮助汽车企业改善生产，帮助电信公司提高网络运营效益。

可以看出，经过这三个阶段的转变，我们为国内客户提供的咨询服务与为国际企业提供的服务已经非常接近了。我们的服务并不完全是宏观的组织架构的改善，而是更加注意细节上的、运营方面的改善。

经济观察报：麦肯锡既服务于国际企业，也服务于中国企业。从方法论的角度看，麦肯锡在服务于国际企业和中国企业间是否有所不同，方法是否要做一些变通？

潘望博：我们发现麦肯锡在国际上通用的一些方法，大都适用于中国。不同的是国外客户更加喜欢概念性、框架性的东西，能引导他们去思考，去找到出路。相比之下，中国客户更加注重实用的，能够在实践中马上用到的东西，比如他们希望了解国际上一些先进的做法，某个企业是如何做的，有什么样的成果等等，这样他们能够学以致用。

总而言之，中国企业更加务实，跨国企业更重视理论。



经济观察报：接下来是一个小问题，在帮助中国企业时，您有没有遇到特别的难题？是哪方面的难题？

潘望博：有。最大的挑战是在 1998 年、1999 年，当时有一、两个不是很成功的项目，从那以后，基本上就没有难题了。这实际上是一个学习的过程，我们在学习如何跟中国客户合作。其中有些挑战的原因是多方面的，第一是客户对自己、对我们的期望不是很明确，比如我们在建议书中都会对项目的成果和客户所需要的东西描述得很清楚，但实际在项目过程中，会发现客户对自己要什么并不是很清楚。这个问题不是客户单方面的，也有麦肯锡的原因，我们也不是特别了解他们的想法，因为当时我们主要服务于国际企业，刚刚开始跟随国内企业合作，所以对其管理层还需要一个认识的过程；第二个挑战是客户内部给予的支持不够。我们在做项目时，要求客户方安排一个专职的项目小组，与麦肯锡的小组一起工作，只有这样，我们才能找到最好的解决方案。但实际工作中，客户所安排的小组，可能不是由最合适的人组成的，所以最后得出的结论或方法要么不适用，要么得不到内部的认可，导致最终结果不尽人意；第三个是因地制宜，找到适用于中国的方法。因为中国的文化与别国的文化是不同的，中国企业在沟通、运营方面的方式也是不同的，所以我们在为中国企业做建议案时，需要多考虑如何让让步些方案得到认可，并在企业内有效实施。经过不断的学习和经验总结，现在的情况非常不错，与客户合作非常成功。

中国企业的比较优势

经济观察报：我还是想回到中国企业这个话题，因为我们的读者大多来自中国企业管理层。与国际大型企业相比，你感觉到中国企业的经营管理有什么特点？我们有哪些不足？与国际水平有什么样的差距？

潘望博：我想先谈谈中国企业与跨国企业相比的优势。首先，中国企业进取心更强，更愿承担风险。比如，现在如果有一个机会，中国企业会不失时机地抓住机会，而国际企业可能需要内部长时间的讨论，才能安排资金做这件事。

二是中国企业的实施能力强。举个例子，一家有 3 万人的企业请麦肯锡提供咨询服务，在他们接受了麦肯锡的方案后，很快就在 3 万名员工中推广实施，这说明中国企业在沟通、实施方面的能力非常强。经济观察报：您刚才谈到中国企业的第一个优势，善于抓住机会，这里面的主要原因，是不是因为中国企业不像国际公司那么多条条框框，因而比较灵活？

潘望博：这正是我接下来讲的中国企业的不利因素，或者说弱点。中国企业的第一个弱点是缺乏监控。比如有个客户花了很多钱，做了许多没有意义的事情，这说明其监控方面存在问题。刚才讲到的第一个优点，从另一方面看，也就是缺少监控。如何保持灵活性，同时又要保持适度的监控，中国企业应该在两者之间寻求一种微妙的平衡；第二个缺点是前瞻能力不够，对一些长远机会把握不好。这与第二个优点有关，中国企业重日常实施，更多地着眼于日常的运营管理，但很少去想三年以后的机会。通过这几年在中国的工作，我认为中国最优秀的企业与国际上优秀的可以有一比，说得再远或再高一点，加上强的实施能力，可以超过国际优秀企业。

另外，与跨国公司相比，中国企业更加了解消费者，所以他们的营销方案、产品方案也更加适合中国消费者。但另一方面，这也意味着一个挑战，如果中国企业要走向世界的话，仅仅了解中国消费者还不够，还要了解全球消费者。与商业用户相比，了解全球消费者更加困难。所以对中国企业来说，服务全球消费者要比服务商务用户的难度更大一些。

经济观察报：能不能具体谈谈过去 8 年来，中国企业在运营管理方面有哪些提高和改善？您刚才提到，麦肯锡在中国的服务经历了不同的阶段，在这个过程中，麦肯锡的客户群——代表着中国最好的企业群体——取得了哪些进步，是否更加接近了国际上最优秀的企业？

潘望博：中国企业一直在改善自己。如果回溯 20 年，我们可以发现中国企业提高的速度是非常快的，与跨国公司之间的差距显著缩小。

首先，在集中化方面有进步。1997 年，我们为第一个中国客户服务时，发现这家公司因为有很多子公司 CEO 对自己公司的情况了解很少，透明度很低。那么怎么提高透明度呢？他们首先减少子公司的数量，整合并减少公司内的层级，同时，还减少了法人实体的数量。在这个基础上，加强了流程的管理，比如月度业绩考核、规划等，同时也引进了财务信息管理系统等等。这样就提高了信息方面的透明度，比如原来每个季度手工做报表，现在可

以每月甚至每天都可以提供更精确的数据。

其次，开始重视对业绩的考量。还是以同一个客户举例，原来的业绩考核指标都是不对或者不合适的。但是近年来，可以看到很多企业都引入了严格的业绩考核体系，指标也更加精确，符合现代管理的特征。国际企业会采用一些定性的目标，来对技能等进行定性的考量。这涉及到人的因素，可能比较敏感，国内企业还不是很愿意采用这些方法。

第三个变化是竞争意识。中国企业现在越来越关心竞争对手，并了解他们在做什么。在深入了解竞争对手的基础上，中国企业的管理层能够更好地进行决策。

第四个变化是管理层的素质越来越高。中国企业现在能够为更多的年轻有为的人才提供机会，共同发展。过去 5、6 年来，我们看到客户的培训体系得到很大的改善。从而能够培养人才、发现人才。同时，很多客户都积极采用了轮岗制度，比如地区间的轮换等。这方面已经有很大进步，但与国际企业相比，还有一些差距。

中外企业之间的差距正在急剧缩小，这是总体而言。我认为，中国最好的企业可能要比某些跨国企业更优秀一些。

经济观察报：我想：除了在实践中学习提高外，至少还有两个因素在促进管理层素质的提高。现在很多经营管理者都在有意识地加强理论素养，甚至自费参加 MBA 或 EMBA 的培训。另外，越来越多的人才从跨国公司流向本土企业，海外学成归国的人才也越来越多，他们带来了先进的管理思想。

潘望博：我同意。

咨询业充斥谎言家

经济观察报：两年前，在中国加入 WTO 之前的一次主题研讨会上，您谈到中国本土的管理咨询业的发展势头越来越迅猛，但问题也很多。当时您提到，咨询业更多的是一种时尚的程式化的工作，很少有人从业的角度认识其重要性，不正规、不专业的现象比较普遍。那么这两年来，这种情况有没有改善？您能不能评价一下中国的咨询业，并提一些建议。

潘望博：我想中国国内咨询业的状况不但没有改善，甚至某些方面更坏了。因为在过去的工作中，新公司越来越多，既有国内的，也有国外的。我听我们的客户说，他们与这些咨询公司合作的经历都不是很愉快，对咨询人员队伍印象不是很好，甚至有人称他们为谎言家，因为他们做不到自己所说的。我认为这个行业现在面临着声誉方面的挑战。

但是在我们的客户看来，麦肯锡确实是一个独特的公司，很实事求是，如果做不到，麦肯锡就会承认做不到，如果承诺了，我们就一定要做到。这是麦肯锡的价值观。

我认为中国咨询业需要的就是“以客户为本”的价值观。麦肯锡为什么能够胜出一筹呢，就是因为严格遵循这些价值观。我们对客户永远讲实话，告诉他们真相，即使我们自己可能要承担一些破坏双方合作关系的风险，也要告诉他们真相。

经济观察报：您刚才讲到中国咨询业状况还不如以前，请具体描述一下其中原因。

潘望博：前面提到的咨询业声誉的问题，这是我转述客户的看法。其实即使在部分国际公司中，这个问题也是存在的，比如他们承接了一个项目，但他们没有足够的人力资源去实施，或者不会讲中文，而会讲中文的人又没有这个专长去实施，因此，他们做不到所承诺的。客户对国内咨询公司的不满体现在两个方面，一是他们做不到实事求是；二是认为这些公司更愿意迎合客户，所提的意见是言不由衷的。而实际上客户更希望听到不同意见。当然我们也不能以偏概全，国内也有些公司能够实事求是，在知识、能力方面都很强，能够为客户提出有价值的建议。

经济观察报：前一阵，安达信公司在财务咨询方面的问题所引发的一连串事件使咨询业信誉度下降，这是不是说，国际的咨询业内部都存在这种不实事求是、迎合客户胃口的倾向呢？

潘望博：对，从总体上看，整个咨询业都需要在声誉方面不断改善。因此，麦肯锡一直严格遵循我们的价值观，并不断地在员工之间宣传这价值观。

与此同时，我们也看到中国的客户也越来越成熟，客观上对咨询公司的要求也越来越高了。

经济观察报：对于中国咨询业所遇到的问题和挑战，比如声誉方面的危机，您认为如何解决？

潘望博：要靠市场机制来解决，政府的管制在这一行不会很有效。也就是说，要靠市场本身的优胜劣汰法则来解决。本土企业越来越成熟，不会像第二阶段时漫无目的的去选择。当客户对自己的需求非常明确，并进行理性选择时，不好的公司也就不会有生存空间了。政府管制不会很有效的一个重要原因是，咨询公司并不直接为投资者说话。对于会计公司或者律师事务所确实要进行一定的监督，会计公司要对投资者保证数据的准确性，律师要保证公司的管理和流程是合法的，这是责任，所以要对这两种领域实行监督。而咨询公司的建议案是针对公司的管理层的，而不是直接针对投资者的。这是由行业的特性决定的。

经济观察报：能否为中国的咨询公司提一些建议？

潘望博：首先，要成为某个领域的专家，不管选择什么领域，一定要积累更多的经验和技能，要比别人做得更好；第二，在与客户合作时，要把自己的专长传授给客户，要探索、采用有效流程，保证做到这一点；第三，要求事求是，能做多少，就承诺多少；第四，要留住人才；对于咨询行业，最宝贵的财富就是人才，这些都是咨询业成功的关键因素，对于麦肯锡来说，这几个要素实际上就是麦肯锡价值观的体现。这些价值观并不是仅仅停留在书面上的，而是贯穿在实际工作中，大家不断观察、借鉴，不断学习。

综合来看，本土咨询公司还是有成功的机会的。他们在行业覆盖、区域覆盖方面的能力可能不及麦肯锡，但如果他们选准某个专业领域，比如营销，并注入精力的话，他们是可以成功的。

“我会回来”

经济观察报：是否打算几年后还会回到咨询业，回到中国？

潘望博：关于3年后，我还没有实质性的打算，回到中国的可能性会有90%。实际上，我有三个选择，一是回到麦肯锡，因为我很珍惜在麦肯锡的经历；二是自己开一家小规模咨询公司，而且我希望参与客户公司的董事会。如果在麦肯锡，就没有机会做到这一点，因为麦肯锡目前的制度一般不允许在职的合伙人参加其客户公司的董事会，怕影响独立性。而我很想参加中国公司的董事会，成为一名独立董事；第三个选择是进入跨国公司，做一名负责人。

经济观察报：做一名中国公司的董事能为您带来什么呢？

潘望博：初衷是帮助中国的企业，而不是想做老板。我以往的经验，加上会讲中文，使我有资格成为一个独立的董事，让我更有效地帮助企业。我的愿望是帮助中国的企业提高管控能力。通常，帮助企业可以有三种方式，一是在公司内部做市场领导人，二是通过咨询公司，三是成为独立董事，更接近公司，影响公司的发展方向，最终的目标是帮助企业完成自己的使命。

经济观察报：刚才您为中国咨询业提出了一些忠告，是否还可以为中国企业提一些建议，帮助他们达到自己的理想境界？

潘望博：这是一个很复杂的问题，可以写一篇长长的文章。归纳起来有两点：一是借鉴先进的做法，如果借鉴国内、外先进的做法，肯定会对企业的发展有利；二是选定前进的方向。有些中国企业喜欢模仿国际企业的做法，但不要只是照搬，要有自己的财力、技能方面的优势，并且受到自己市场的实际状况的限制

公司历史

某种程度上讲，麦肯锡的创业史就是管理咨询业的创业史。今天谈麦肯锡，我也会把它和自己对咨询的认识融为一体。

管理咨询思想源于Mckinsey，他是咨询业真正的创业者，但他并不是麦肯锡管理顾问公司成功的创业者。管理顾问行业和麦肯锡的光大出自麦肯锡第二代掌门人Marvin Bower的努力。

麦肯锡的成功是他本人的长期观念，对自己严格要求的一种观念的成功。麦肯锡是芝加哥大学会计学教授，他是一个很严格、很认真、很古板的人。第一次世界大战的时候，美国企业的管理水平是很低的，麦肯锡作为教授也

到很多企业里去解决管理的问题。他是企业科学管理的倡导者，强调分析、预算、计划，当时他的思想比管理实践者至少超前 40 年。他觉得一定要以科学的方法来帮助美国的企业，提高他们的水平。泰勒的科学管理强调的是怎样管工人，怎么管流程，麦肯锡讲的则是怎么管老板。当时他有一段很有名的话，意思是说，20 年代美国的原始创业老板的阶段过去了，即拍着脑袋做决策，有胆量就能够成功的时代过去了，他们应该让位于能够科学思考、用理性思考来计算的职业经理。这跟我们中国现在的情况有点像，就是属于第一代的不管是在国营企业，还是在民营企业，拍着脑袋做事的时代慢慢地在消失。

麦肯锡 1926 年创建以自己的名字命名的咨询公司。1929 年美国开始了经济的大萧条，很多企业破产，很多经理被抓起来，还有很多人在逃。大量的企业破产就需要大量的会计事务所去清帐，进行资产登记，进行资产重组。这也为管理咨询带来机会。当时麦肯锡的主要工作之一就是跟着会计师事务所到企业里去查帐。

从 1926 年创立到 1937 年麦肯锡去世，是麦肯锡发展的第一个阶段。1935 年的时候，他有一个客户，这个客户叫 Marshall Field，是一个大的百货公司，这个公司到现在还在芝加哥。当时经麦肯锡诊断以后，董事会对麦肯锡说，那么你来做吧，由你来执行，他进去后就大刀阔斧进行整改，其风格有点像 80 年代美国企业整改的风格。后来企业利润是上去了，可是内部的矛盾冲突很大，而且他把公司的文化也做了一些改变，结果老板不高兴了，就跟他讲，你三个月之内如果不改变的话，到年底就要辞职。结果没有到年底他就病了，而且一病就没有起来，1937 年他死的时候仍兼任 Marshall Field 总裁，临死的前一天他跟客户讲“做顾问跟自己去执行是两回事，要小心一点。”“做咨询一定不要过多插手客户的内部事务”从此成了麦肯锡的一条戒律，也成了管理咨询业得以成长的第一个行业行为规范。

麦肯锡给他的继任者留下的是一个分裂的、亏损的公司。他的芝加哥分部从事会计师业务由于不满纽约分部的亏损，一直在闹独立。当麦肯锡去世时两个分部的独立已成必然。而他留给 Marvin Bower 的正是这个亏损的分部。1938 年到 1956 年是麦肯锡奠定基础的阶段。Marvin Bower 成为了麦肯锡的第二代领导核心，他第一次确立了公司的价值观和行为规范，提出注重公司文化的纯洁性。他在 1951 年果断地停止了麦肯锡的猎头业务，确立了服务于大公司并且只服务于大公司的 CEO（首席执行官）的原则，在公司内部建设上明确规定吸引最优秀的 MBA（工商管理硕士）。Marvin Bower 希望管理顾问职业在社会上能得到如同医生和律师一样的信任和尊重，因此特别强调顾问职业的伦理、专业标准、责任心和独立判断意识。他说：“管理咨询这一行和会计及律师的最大不同在于，我们为总裁提供的服务常常是他们认为自己能够而且应该自己完成的。甚至在顾问被邀请开始工作后，如果不能确保管理层真正合作与支持的话，我们不能创造任何价值。因此，我们必须提供给客户（合同之外）其他的超值服务。无论解决问题的能力和方法、经验、技术、独立性或立场，让客户真正信任我们并且相信我们不会对组织结构做不必要的损伤。”他还说：“我们绝对不可以用直接或间接效益的方式来拉拢客户。如果我们进入以这种方式争取到的客户组织中，那里的人就会采取一种对立的有害态度，看你们这些许了愿的顾问能做些什么！不要去跟客户讲自己能够解决这个问题，只是说可以帮助客户去解决问题，让客户意识到问题是自己的，必须自己解决，但是客户的力量可能不够，我来帮助你解决。”这个观点非常重要，就是咨询顾问不要以为自己很能干。到了企业里一看问题大了，但能不能解决呢？往往不能解决。不要以为看到问题了，就沾沾自喜地搞诊断报告，我现在的诊断报告都不敢轻易出手了，因为一出手又发现，我还要知道问题来源是什么？有办法治吗？没办法治我提出这个问题有什么意义？

严守客户秘密，甚至在离开公司后仍然知道保持沉默，是最重要的品质。Marvin Bower 对这一品质的强调几乎到了宗教式的程度。

麦肯锡现任总裁 Gupta 这样评价 Marvin Bower：“他的遗产是让公司在未来仍然能够强大，他使公司合伙人赞同不上市，即不改变目前的特有管理方式。这样就有力地保证了麦肯锡在未来仍然是最有影响力的咨询公司。”Marvin Bower 把这个公司控制了差不多 25 年，虽然不容易控制，但是他控制了 25 年，而且他控制不是为他的自己利益而控制，他是为了公司的核心价值观而控制。90 年代 90 岁的 Marvin Bower 退休以后将全部名下的股份退还给公司，和一批退休及未退休的合伙人生活在佛罗里达的一个小社区里。

“麦肯锡的第三个阶段是 1957 年到 1979 年，这个时候还是 Marvin Bower 在掌握这个公司的方向。他提出了公司的国际化，也确立了公司内部管理和提升淘汰率的原则。他提出对待美国以外的办事处的工作人员必须和在美国的员工一样。这意味着什么呢？就是说如果一个办事处一开始赔钱，赔上五年、十年，他的薪水跟在美国是一样

的，同时公司要求那些人能够以更大的动力工作。我当时听一个麦肯锡的顾问讲，北京麦肯锡当时是赔钱的，可是那些员工的忘我的精神，他从来没有见过，他很感动，才决定一定要做顾问这个行业。”

“麦肯锡的第三阶段完成了它国际化扩张的任务，它用类似于海军陆战队或者传教士一般的精神培养着麦肯锡的精英政策，直到现在，麦肯锡的员工也是全世界公司里最优秀的。在此期间，他的内部建立了十分完善的考核机制。在美国每三年员工要经历一次残酷的考核和淘汰，有时候一个员工刚刚走下国际班机就接到一张纸，告诉你，你的公司评估不合格，公司已经安排了两、三个面试机会，而且都是最好的国际大公司。麦肯锡的这种做法不但没有带来非议，往往还使员工十分感激，同时也有更多的人融入商战的大海，成为优秀的职业经理人。

当然麦肯锡的第三阶段也遇到了一些危机。70年代收入下降，进入IT咨询业的尝试没有成功，但这些都没有影响麦肯锡的竞争能力和影响力，它是带着荣誉进入80年代和90年代的。

1980年至今是麦肯锡的第四阶段，也是它的经受考验期。此时很多人受麦肯锡成功的影响而投身管理咨询业，Bain、BCG、Monitor、Gemini的成长增加了市场竞争的激烈程度。而且麦肯锡内部也面临人员淘汰率迅速提高的问题，麦肯锡到1996年为止，从哈佛商学院里一共招了1000人，而留下来的不超过40人，即MBA招进来只有4%的成功率，时间和人力成本成为挑战的核心问题。这时麦肯锡里的一个故事使大量文科和工程技术人员进入麦肯锡。当时有一个叫格拉特的人，是从实验室环境中进入麦肯锡的，刚进入麦肯锡时他十分不适应，因为周围的人全都是MBA，他们讲的很多专业名词他根本不懂，有几次他几乎被炒掉了，他是当时麦肯锡最边缘的人员。后来在一个客户的项目里，他认为其他自鸣得意的咨询人员的做法是错误的，他大胆地讲了出来，结果客户认为他所讲的是最有价值的，那个晚上他成了麦肯锡纽约办事处的英雄。他的出现大大改变了非MBA不能做咨询的看法，于是有多种人才得以进入麦肯锡。后来这个人成了麦肯锡的总裁。麦肯锡公司经过60年的发展，通过强化核心价值观和公司的独特文化，借助稳健的、注重长期关系的市场营销定位，牢牢占据了全球管理咨询业的霸主地位。他的营销服务强调稳健、保持声望，进行高层次的营销。现在，麦肯锡的名气已经很大了，他不需要再去很多产品来吸引客户，他要的是不急躁，不犯错误，否则他的大的公司品牌和形象就要受打击，他的客户来源就会出问题。这有点像宗教历史中的耶稣派。历史学家巴特尔这样评价它：“耶稣派在16世纪以后几百年之间训练出了最优秀的传教士，并且在很大程度上影响了世界。这可以有两种解释，一种是他们确实曾经做到不凡，第二是所有反对这一说法的证据都被小心地掩饰了。”应该说两种解释都有道理，当然这种解释用来评价麦肯锡也是有道理的，麦肯锡有非常棒的声望管理和风险管理的基础，它更多的时间花在这个上面，正因如此，它在创新管理上所下的功夫可能有点不够劲。

## 1.4 麦肯锡文化与价值观

指导原则：为客户服务；保持职业水平；帮助客户节省资源。

公司建设：全球一体化；择优用人；培养开放的工作氛围；有效管理公司资源。

成为专业工作者：追求质量；发展科学管理技巧；建立团队精神；自我管理和约束；保持独立性、专业性和职业道德。

Who We Are—Passionate, Supportive, Collaborative, Diverse

We are the trusted advisor and counselor to many of the most influential businesses and institutions in the world. We serve more than 70 percent of Fortune magazine's most admired list of companies.

We are problem solvers with a passion for excellence. We are intellectually curious and highly collaborative. We minimize hierarchy.

We don't regard individuals based on their title, but their competence and leadership. We uphold the obligation – not a right, but an obligation – for each member of our firm us to question anything that he or she feels is not right for a client.

We come from all over the world, with rich experience and all kinds of backgrounds and areas of expertise. We speak over 120 languages and represent over 100 nationalities.

We are a network of leaders. What we look for when we are hiring is individuals with leadership potential, with integrity,

a sharp analytical mind, creativity, and the ability to work with people at all levels in an organization.

We go to extraordinary lengths to support the people we hire to succeed. We have a passion for helping the people we work with. This passion to help continues in our alumni, who remain connected and loyal to our firm and its people. Those who join McKinsey join people bound by a shared set of values and a culture of support, caring, trust, respect, and interdependence.

Our firm is a global network of offices and practices led not by one person, but by our partnership group. We are not a corporation tied to earnings pressures. We are not here to increase returns to our shareholders. Instead, we constantly measure new ideas, opportunities, and ways of working against our values. When they fall short our choices are easy, clear, emphatic, and final: We say “no thank you.” When they measure up, our choices are equally easy, clear, emphatic, and final: We say “yes” and put the full weight of our firm behind them.

#### What We Believe

We believe we will be successful if our clients are successful.

We believe that solving the hardest problems requires the best people. We believe that the best people will be drawn to the opportunity to work on the hardest problems. We build our firm around that belief. We believe you can't do one without the other. We believe these two parts of our mission reinforce each other and make our firm strong and enduring.

We believe in professionalism. For us this means to always:

Put the client's interest ahead of our own.

This means we deliver more value than expected. It doesn't mean doing whatever the client asks.

Behave as professionals.

Uphold absolute integrity. Show respect to local custom and culture, as long as we don't compromise our integrity.

Keep our client information confidential.

We don't reveal sensitive information. We don't promote our own good work. We focus on making our clients successful.

Tell the truth as we see it.

We stay independent and able to disagree, regardless of the popularity of our views or their effect on our fees. We have the courage to invent and champion unconventional solutions to problems. We do this to help build internal support, get to real issues, and reach practical recommendations.

Deliver the best of our firm to every client as cost effectively as we can.

We expect that our people spend clients' and our firm's resources as if their own resources were at stake.

We believe in the power of one firm. We maintain consistently high standards for service and people so that we can always bring the best team of minds from around the world—with the broadest range of industry and functional experience—to bear on every engagement.

We believe in teamwork and collaboration. We come to better answers in teams than as individuals. So we do not compete against each other. Instead, we share a structured problem-solving approach, where all opinions and options are considered, researched, and analyzed carefully before recommendations are made.

We believe in helping each other: We give each other tireless support. We are fiercely dedicated to developing and coaching one another and our clients. Ours is a firm of leaders who want the freedom to do what they think is right.

#### What We Do

Our clients call us when they have something pressing on their minds—whether it is a major strategic or operational need or an organizational challenge. They look to us for honest, objective, thoughtful, and experienced advice.

Our clients talk to us when they find themselves under pressure to deliver results. They call us in uncertain times. They talk to us when information is difficult to get and insights are scarce. They call us when they need to make decisions that will have major consequences for their people, their organizations, and the countries in which they operate. They call us when they want a truly global perspective.

With our broad reach across industries, functions, and geographies, we speak our clients' language. We live where they

live. We understand their business.

We help people and companies explore extraordinary opportunities, manage and sustain growth, and maximize revenue.

We do this using these core principles:

Follow the top management approach

We find and solve the most critical and challenging problems. We take an overall, independent, and fact-based view of a client's performance. We rely on facts because they provide clarity and align people. Facts are the global management language. We work with facts to provide credible recommendations. We work directly with leaders who can partner with us to develop and accept recommendations and have the ability to implement them.

Use our global network to deliver the best of the firm to all clients

No one at McKinsey "owns" a client relationship. We rely on multiple people, not a single consultant or a single office, to provide leadership and our high standard of client service in each situation. We draw on our global network of internal or external expertise to bring together the right minds for the right solutions.

Bring innovations in management practice to clients

Our clients need new insight. We ask our people to bring their best thinking to our clients. We invest significant resources in building knowledge. We see it as our mission to bring this knowledge to our clients and we publish it for the benefit of business and government leaders worldwide and to force ourselves to think about what is next.

Build client capabilities to sustain improvement

We work with our clients as we do with our colleagues. We build their capabilities and leadership skills at every level and every opportunity. We do this to help build internal support, get to real issues, and reach practical recommendations. We bring out the capabilities of clients to fully participate in the process and lead the work after we have left.

Build enduring relationships based on trust

We earn our clients' trust. We do this through our consistently superior service, our professional conduct, and our complete commitment. Each one of us is responsible for earning and keeping our clients' trust with our individual behavior and the quality of our work. We care for our clients as people and organizations, even when we are not serving them.

## 1.5 麦肯锡生涯管理

### 职业发展与培训

#### 在职发展

麦肯锡强调对项目经理的培训，帮助他们学会不断培养与其共事的人员。在辅导和反馈的过程中，蕴含着大量价值的学习机会。

#### 咨询项目

在委派项目小组成员时，我们考虑各人现有的技能和对发展的要求，以确保您所从事的项目能最好地发挥您的技能，并且仍然有机会获得广泛的经验。反馈 每人能获得正式和非正式的反馈。我们发现，在相互信任、相互支持的环境中提供即时、持续的反馈，对各级咨询人员来说都是最宝贵的成长机会。您的项目经理、同事、项目小组伙伴以及麦肯锡的合伙人都将向您提出建设性的反馈。同时，您也不断为他人提供指导和建议。指导 我们为每位咨询人员都配备了一名合伙人担任“发展小组领导” (DGL)，作为其专业的导师提供意见和建议，帮助他们确定职业发展方向和专业成长道路。DGL 的角色是麦肯锡支持架构中最重要的组成部分之一。您的 DGL 将积极跟踪您的进步，并在业绩考评时提供有力支持；还为您在发展道路上指点迷津，帮助您作出正确的选择；根据每个项目结束后对您的评估，他/她每年两次向您进行意见反馈。知识积累 我们也鼓励您参与我们内部的研究项目，正是凭借这些研究，麦肯锡始终站在管理思维的最前沿。(例如，麦肯锡全球研究院 ) 非正式的学习机会 麦肯锡相信投资建设内部社区的价值。在大中华分公司，在非正式的环境中与同事的交流可以创造与正式的培训一样

的学习机会。因此，在与同事（所在当地分公司的同事以及其他大中华分公司的同事）接触的过程中您可以学到大量的知识和经验。每月最后一个星期五是麦肯锡的“内部例会”时间 – 所有的咨询顾问都会回到其所属的分公司，分公司总经理介绍本月的最新动向（不仅限于业务信息），之后还有机会在聚会上与同事见面、交换信息。除了每月的“内部例会”活动之外，大中华区四个分公司所有的咨询顾问都能获得区域性的、一年两次的培训项目。培训一般在上海举办，包括根据任职长短设计的不同的培训专题以及对“热点”问题的讨论。这又是一个与在其他地区工作的同事聚会的机会。每个分公司还有自己的活动。例如，台北分公司举办每月一次的员工聚会，大家放下工作，一起度过一个友好、舒适、放松、有趣的夜晚，彼此了解在工作以外的另一面。每个分公司设有社会活动委员会，负责组织周末的远足活动、卡拉 OK 娱乐和圣诞节晚餐等。为了进一步帮助个人在集体的氛围中成长，我们还安排定期的“休养”，咨询人员可以携带家眷集体外出度假。同样，您可以在放松的环境中发现同事们的另一面。

### 培训及项目特点

好玉也需细雕琢。尽管麦肯锡招揽了一流的人才，但各种学习培训将贯穿员工在麦肯锡的整个职业生涯。比如，所有新的咨询人员在开始工作的第一周内将得到“基础咨询入门（BCR）”的培训，BCR 设计的宗旨是为了让新的咨询人员在参与首个咨询项目之前了解并运用关键的咨询技能；商业分析员在加入之后的一个月內会接受新人培训（NAT），主要侧重基础的业务理念和咨询技能，以便有效地发挥绩效；在加入后的 7~12 个月內，商业分析员将参加分析员培训（BAT），培养高级的解决问题的技能、人际沟通技能，为下一年的工作做准备；没有 MBA 学位的员工还可参加公司“短期 MBA”课程培训，与来自全球的麦肯锡咨询人员交流。除了正式培训以外，麦肯锡对员工帮助更大的是基于工作实践的“导师制”培训方式。麦肯锡的合伙人占咨询顾问的比例是同行业中最高的，达到 16：左右（一般咨询公司比例为 110：~120：），所以，每位咨询人员都有条件配备一名合伙人担任“发展小组领导”（DGL），作为其专业的导师提供意见和建议，帮助他们确定职业发展方向和专业成长道路。麦肯锡认为，DGL 的角色是麦肯锡支持架构中最重要的组成部分之一。就是这种类似传统国企内部“传帮带”授徒方式的导师制，使麦肯锡员工获益匪浅。

## 1.6 麦肯锡的故事

李波，远卓管理顾问公司总经理，1959 年出生于南京，曾经是罗兰贝格顾问公司的高级顾问，是罗兰贝格上海办事处的创立者，对管理顾问公司发展历程有深入的研究。

李波说，麦肯锡、安达信——它的咨询部分中文名已经改为安盛、罗兰贝格，以及这些公司里的传奇人物，使他对咨询业发展历程的探究津津有味，也找到了自己努力的方向。在这里，他讲了他所认识的麦肯锡。

“某种程度上讲，麦肯锡的创业史就是管理咨询业的创业史。今天谈麦肯锡，我也会把它和自己对咨询的认识融为一体。

“管理咨询思想源于 Mckinsey，他是咨询业真正的创业者，但他并不是麦肯锡管理顾问公司成功的创业者。管理顾问行业和麦肯锡的光大出自麦肯锡第二代掌门人 Marvin Bower 的努力。

“麦肯锡的成功是他本人的长期观念，对自己严格要求的一种观念的成功。麦肯锡是芝加哥大学会计学教授，他是一个很严格、很认真、很古板的人。第一次世界大战的时候，美国企业的管理水平是很低的，麦肯锡作为教授也到很多企业里去解决管理的问题。他是企业科学管理的倡导者，强调分析、预算、计划，当时他的思想比管理实践者至少超前 40 年。他觉得一定要以科学的方法来帮助美国的企业，提高他们的水平。

泰勒的科学管理强调的是怎样管工人，怎么管流程，麦肯锡讲的则是怎么管老板。当时他有一段很有名的话，



意思是说，20 年代美国的原始创业老板的阶段过去了，即拍着脑袋做决策，有胆量就能够成功的时代过去了，他们应该让位于能够科学思考、用理性思考来计算的职业经理。这跟我们中国现在的情况有点像，就是属于第一代的不管是在国营企业，还是在民营企业，拍着脑袋做事的时代慢慢地在消失。所以我觉得管理咨询业在中国企业有前途。

“麦肯锡 1926 年创建以自己的名字命名的咨询公司。1929 年美国开始了经济的大萧条，很多企业破产，很多经理被抓起来，还有很多人在逃。大量的企业破产就需要大量的会计事务所去清帐，进行资产登记，进行资产重组。这也为管理咨询带来机会。当时麦肯锡的主要工作之一就是跟着会计师事务所到企业里去查帐。

“从 1926 年创立到 1937 年麦肯锡去世，是麦肯锡发展的第一个阶段。1935 年的时候，他有一个客户，这个客户叫 Marshall Field，是一个大的百货公司，这个公司到现在还在芝加哥。当时经麦肯锡诊断以后，董事会对麦肯锡说，那么你来做吧，由你来执行，他进去后就大刀阔斧进行整改，其风格有点像 80 年代美国企业整改的风格。后来企业利润是上去了，可是内部的矛盾冲突很大，而且他把公司的文化也做了一些改变，结果老板不高兴了，就跟他讲，你三个月之内如果不改变的话，到年底就要辞职。结果没有到年底他就病了，而且一病就没有起来，1937 年他死的时候仍兼任 Marshall Field 总裁，临死的前一天他跟客户讲‘做顾问跟自己去执行是两回事，要小心一点。’。‘做咨询一定不要过多插手客户的内部事务。’从此成了麦肯锡的一条戒律，也成了管理咨询业得以成长的第一个行业行为规范。

“麦肯锡给他的继任者留下的是一个分裂的、亏损的公司。他的芝加哥分部从事会计师业务由于不满纽约分部的亏损，一直在闹独立。当麦肯锡去世时两个分部的独立已成必然。而他留给 Marvin Bower 的正是这个亏损的分部。

“1938 年到 1956 年是麦肯锡奠定基础的阶段。Marvin Bower 成为麦肯锡的第二代领导核心，他第一次确立了公司的价值观和行为规范，提出注重公司文化的纯洁性。他在 1951 年果断地停止了麦肯锡的猎头业务，确立了服务于大公司并且只服务于大公司的 CEO（首席执行官）的原则，在公司内部建设上明确规定吸引最优秀的 MBA（工商管理硕士）。Marvin Bower 希望管理顾问职业在社会上能得到如同医生和律师一样的信任和尊重，因此特别强调顾问职业的伦理、专业标准、责任心和独立判断意识。他说：‘管理咨询这一行和会计及律师的最大不同在于，我们为总裁提供的服务常常是他们认为自己能够而且应该自己完成的。甚至在顾问被邀请开始工作后，如果不能确保管理层真正合作与支持的话，我们不能创造任何价值。因此，我们必须提供给客户（合同之外）其他的超值服务。无论解决问题的能力和方法、经验、技术、独立性或立场，让客户真正信任我们并且相信我们不会对组织结构做不必要的损伤。’

“他还说：‘我们绝对不可以用直接或间接效益的方式来拉拢客户。如果我们进入以这种方式争取到的客户组织中，那里的人就会采取一种对立的有害态度，看你们这些许了愿的顾问能做些什么！不要去跟客户讲自己能够解决这个问题，只是说可以帮助客户去解决问题，让客户意识到问题是自己的，必须自己解决的，但是客户的力量可能不够，我来帮助你解决。’这个观点非常重要，就是咨询顾问不要以为自己很能干。到了企业里一看问题大了，但能不能解决呢？往往不能解决。不要以为看到问题了，就沾沾自喜地搞诊断报告，我现在的诊断报告都不敢轻易出手了，因为一出手又发现，我还要知道问题来源是什么？有办法治吗？没办法治我解决这个问题有什么意义？

“‘严守客户秘密，甚至在离开公司后仍然知道保持沉默，是最重要的品质。’Marvin Bower 对这一品质的强调几乎到了宗教式的程度。

“麦肯锡现任总裁 Gupta 这样评价 Marvin Bower：‘他的遗产是让公司在未来仍然能够强大，他使公司合伙

人赞同不上市,即不改变目前的特有管理方式。这样就有力地保证了麦肯锡在未来仍然是最有影响力的咨询公司。’

“Marvin Bower 把这个公司控制了差不多 25 年,虽然不容易控制,但是他控制了 25 年,而且他控制不是为他的自己利益而控制,他是为了公司的核心价值观而控制。90 年代 90 岁的 Marvin Bower 退休以后将全部名下的股份退还给公司,和一批退休及未退休的合伙人生活在佛罗里达的一个小社区里。

“麦肯锡的第三个阶段是 1957 年到 1979 年,这个时候还是 Marvin Bower 在掌握这个公司的方向。他提出了公司的国际化,也确立了公司内部管理和提升淘汰率的原则。他提出对待美国以外的办事处的工作人员必须和在美国的员工一样。这意味着什么呢?就是说如果一个办事处一开始赔钱,赔上五年、十年,他的薪水跟在美国是一样的,同时公司要求那些人能够以更大的动力工作。我当时听一个麦肯锡的顾问讲,北京麦肯锡当时是赔钱的,可是那些员工的忘我的精神,他从来没有见过没有,他很感动,才决定一定要做顾问这个行业。

“麦肯锡的第三阶段完成了它国际化扩张的任务,它用类似于海军陆战队或者传教士一般的精神培养着麦肯锡的精英政策,直到现在,麦肯锡的员工也是全世界公司里最优秀的。在此期间,他的内部建立了十分完善的考核机制。在美国每三年员工要经历一次残酷的考核和淘汰,有时候一个员工刚刚走下国际班机就接到一张纸,告诉你,你的公司评估不合格,公司已经安排了两三个面试机会,而且都是最好的国际大公司。麦肯锡的这种做法不但没有带来非议,往往还使员工十分感激,同时也有更多的人融入商战的大海,成为优秀的职业经理人。

“当然麦肯锡的第三阶段也遇到了一些危机。70 年代收入下降,进入 IT 咨询业的尝试没有成功,但这些都未影响麦肯锡的竞争能力和影响力,它是带着荣誉进入 80 年代和 90 年代的。1980 年至今是麦肯锡的第四阶段,也是它的经受考验期。此时很多人受麦肯锡成功的影响而投身管理咨询业,Bain、BCG、Monitor、Gemini 的成长增加了市场竞争的激烈程度。而且麦肯锡内部也面临人员淘汰率迅速提高的问题,麦肯锡到 1996 年为止,从哈佛商学院里一共招了 1000 人,而留下来的不超过 40 人,即 MBA 招进来只有 4% 的成功率,时间和人力成本成为挑战的核心问题。这时麦肯锡里的一个故事使大量文科和工程技术人员进入麦肯锡。当时有一个叫格拉特的人,是从实验室环境中进入麦肯锡的,刚进入麦肯锡时他十分不适应,因为周围的人全都是 MBA,他们讲的很多专业名词他根本不懂,有几次他几乎被炒掉了,他是当时麦肯锡最边缘的人员。后来在一个客户的项目里,他认为其他自鸣得意的咨询人员的做法是错误的,他大胆地讲了出来,结果客户认为他所讲的是最有价值的,那个晚上他成了麦肯锡纽约办事处的英雄。他的出现大大改变了非 MBA 不能做咨询的看法,于是有多种人才得以进入麦肯锡。后来这个人成了麦肯锡的总裁。

“麦肯锡公司经过 60 年的发展,通过强化核心价值观和公司的独特文化,借助稳健的、注重长期关系的市场营销定位,牢牢占据了全球管理咨询业的霸主地位。他的营销服务强调稳健、保持声望,进行高层次的营销。现在,麦肯锡的名气已经很大了,他不需要再去做很多产品来吸引客户,他要的是不急躁,不犯错误,否则他的大的公司品牌和形象就要受打击,他的客户来源就会出问题。这有点像宗教历史中的耶稣派。历史学家巴特尔这样评价它:‘耶稣派在 16 世纪以后几百年之间训练出了最优秀的传教士,并且在很大程度上影响了世界。这可以有两种解释,一种是他们确实曾经做到不凡,第二是所有反对这一说法的证据都被小心地掩饰了。’应该说两种解释都有道理,当然这种解释用来评价麦肯锡也是有道理的,麦肯锡有非常棒的声望管理和风险管理的基础,它更多的时间花在这个上面,正因如此,它在创新管理上所下的功夫可能有点不够劲。”

## 1.7 麦肯锡的工作原则

麦肯锡可为不同的竞争者服务,但是所有的人员、信息和资料均有极为严格的管理措施,使咨询人员恪守公司政策,遵守工作程序,确保所有客户的利益。

一、在承接任何项目之前，麦肯锡会尽可能确保：1、该项目确实可对客户提供获得重大利益的机会；2、没有实质性的实施障碍。但鉴于通常无法事先判定上述条件，麦肯锡同意当客户在项目进行过程中认为该项目可能无法实现预期的利益时，客户可以随时决定终止合作关系。同样情况，麦肯锡也希望藉此保留选择，即：在公司判断外在环境的改变将使项目无法达到预期目标时，可以自由退出该合作项目。

二、在咨询过程中，公司尽力和客户组织的成员密切合作。总是尽早对期望达成的项目效果建立共识，在项目过程中经常与客户公司主管们针对项目进度进行正式或非正式的会议。针对项目探讨议题的性质和重要性、各种可行的方法、以及实现变革的时间进度等问题，公司会设法在客户组织内的各层次建立对这些看法的共识。这种做法使在项目终期提出建议方案时，能够自然地使公司各层了解、接受并支持所提出的建议方案。因此，公司所提出的书面报告内容都是已经与客户沟通和讨论过的建议，不会有令客户意外的内容。

三、麦肯锡和客户共同解决问题，而非替客户解决问题。根据此项方针，项目工作完全采取与客户通力合作的方式，利用客户方面的业务知识和麦肯锡解决问题的技能和知识。在适当的时候，要求客户指派人员全职或兼职地参与项目研究。这样的安排方式能带来非常重要的利益。首先，该方法可大幅度提高项目咨询人员的工作效率并降低客户的费用，尤其在项目收集事实数据的阶段；其次，客户人员投入实际项目工作过程中建立起的决心与承诺将有助于方案的有效实施。此外，这种合作方式还可以使麦肯锡向客户成员传授现代管理技能。

四、如果没有帮助客户采取必要且经济有效的步骤，确保实现真正的变革和影响，则认为我们的工作并没有完成。参与项目实施的第一步是协助客户制定出详细的计划与时间表。至于今后是否会更广泛地参与执行计划则视客户的需求而定。例如，麦肯锡参与项目实施可能仅限于监督由客户人员实施的计划进度与成果，即兼职的项目支援。或者，有时候客户会需要麦肯锡更多的投入，我们便可能协助培训客户人员，或者协助建立并支持客户的计划执行小组。另外我们可以协助客户开展试点，进行测试、建立模型、或者对新方案、新程序及新的组织调整进行模拟。

五、麦肯锡公司要为客户所有信息保密的原则。同时也对任何个人所表达的敏感性意见保密。公司内部人员必须接受专门训练，保证在任何场合都不透露客户信息；为某一特定客户服务的项目小组在两年之内不能为这一客户的竞争对手服务；公司内项目资料互相封锁，调用资料要经董事批准。

## 1.8 麦肯锡的择才标准

咨询究竟干什么？麦肯锡要什么样的人？怎样获得老板青睐？请听麦肯锡人自己说。给CEO出谋划策在普通人看来，所谓咨询就是出点子、想办法。但咨询业实际上应该分成3个层次：第一个层次称为“战略咨询（STRATEGY CONSULTING）”，它的服务对象主要是CEO这样的企业高层人士；第二个层次称为“操作咨询（OPERATIONAL CONSULTING）”，主要是为中层经理提供帮助；还有一类称为“特定咨询（SPECIALIZED CONSULTING）”，意思是根据不同的需求提供不同的咨询服务。

而麦肯锡主要就是提供“战略咨询”的。在这个领域，它的主要对手包括波士顿咨询公司，AT Kearney和Booz ALLEN。在麦肯锡看来，好经理是不分行业，不分具体功能的。一个好的经理能够管理好任何企业，就像公理，放之四海而皆准。因此麦肯锡就是当CEO在面临重大问题不确定时，帮助他分析情况，把各种因素量化，给其提供帮助。聪明、苦干，有野心对很多人来说，进入麦肯锡是梦寐以求的事。那

么，大家自然关心麦肯锡的择才标准是什么？

第一，是真的聪明。具体来说，表现在你的领悟力和学习能力上。比如说，你打交道的大多是CEO，他们的专家，有20年的行业经历。而你对他们行业而言，是个彻头彻尾的新手。在和CEO谈话的时候，你得很快理解他的意思，揣摩他的想法，明白真正困扰他的问题是什么。这就是一种实实在在的领悟能力。其次，你得迅速掌握该行业的信息，有时你手头会立即堆起一大摞的资料，如何在“汗牛充栋”中找到最关键的，这就是学习的能力。

第二，你得能吃苦。这个行业是以青春作代价的，每天平均工作15—16个小时，频频出差。结婚，谈朋友都只能委屈一下了。

第三，你得有野心，有干劲。麦肯锡是群贤毕至的地方，哪敢稍有懈怠。竞争压力、超人工作量都是很大的考验。想要在这样的环境下晋升，有两点很重要。①作为下属，你的目的是让头儿无事可干。你得让上司信任你，觉得把事情交给你很可靠。②得搞定客户，如果作为一个咨询人员，你服务的CEO习惯性地每逢重大决定都和你商量，征求你的意见，那么你就做到登峰造极了。面试时要不卑不亢。如今在麦肯锡中国公司大约有30个CONSULTANT（顾问），其中10%是博士，60%是MBA，10%是博士加MBA，剩下的20%是其它硕士学位和普通本科。而且想有所发展，就必须是MBA出身，现在麦肯锡在中国本科生的招聘范围只集中在复旦、交大、清华和北大四所高校，涉及的专业主要有外语、计算机和管理。

麦肯锡在面试时，有这么一个经典的问题：为什么你选择麦肯锡？回答：麦肯锡对我的职业生涯而言是一个很好的起点；我所学的，与麦肯锡的行业相符。这些答案都可以。但如果是：我加入了麦肯锡，我会努力工作。这就和问题相去甚远了。

面对麦肯锡这样优秀的企业，表现得过于谦卑，显得缺乏自信，一遍遍地重复说：我非常渴望为贵公司服务。或表现得过于自信，好像他不是来应聘，而是来讨债，都不对。在面试时，你应该表现出的是你对这份工作的喜爱和你的雄心壮志。麦肯锡是一份工作，一份好工作，仅此而已。

如果你想了解更多麦肯锡的概况，你可以访问麦肯锡官方网站：<http://www.mckinsey.com/>

## 第二章 麦肯锡笔试资料

### 2.1 麦肯锡分析员笔试经验

本文原发于应届生BBS，发布时间：201年7月24日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109041-1-1.html>

上海 research analysis 笔试。

首先 hr 会发邮件约时间进行 initial talk，会有一个 hr manager 打电话过来用英文电话面试，时间大概半小时。之后当天会发邮件通知笔试的时间，笔试时间大概在两天之后，时间非常紧，基本不会有太多准备的机会。所以想进麦肯锡的伙伴在投递工作拿到面试邀请之前就要早早的做准备做笔试联系。笔试是在国金中心，会有大概四五

个人一起在一间 room 做题，纸笔考试。时间为半个小时。时间到的时候 hr 会收答题卡，两到三天之后通知 on site 面试的时间和笔试成绩。

问做 consulting 最重要的特质是什么。

答当然，最重要的是 responsibility, 对客户的责任。其次是逻辑分析能力，对不同北京的 case 做最快速的判断和分析。然后就是 personality communication 的能力。

## 2.2 [北京]找 Mock partner 顺便写一点 pst 笔经

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2016 年 6 月 4 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2044691-1-1.html>

坐标北京，求 mock partner~~不 f2f，微信语音练习也可以啊 求 partner!!!

私信我，或留言吧！

笔经：我拿到的是第二套，题型构成大家懂得。总之第二个 case 是融资租赁，游艇神马的，第三个是教育机构下乡（让我想起美丽中国），第一个是 women's fashion wear（一点印象都没有了）。我遵从了网上的建议，先写 1 和 3，最后写的 2，2 有几道题来不及写，且都是计算题，于是都蒙了 D.....

我也觉得和 practice 难度相似，但是计算有点多.....

## 2.3 麥肯錫 PST 筆試分享 + 誠徵 Case Partner !

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2016 年 4 月 3 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2037495-1-1.html>

各位好，上個週末剛過 PST 即將面對 Mckinsey 的第一輪面試，希望來應屆生這邊取得協助！目前有諮詢經驗，看完 Case interview Secret, 瀏覽 Case in point 前面部分, LOMS 進行到 20%, ~10 mock interviews 經驗，約幾周後面試，歡迎各路有志一起玩 Case 的好友私信！:)

Give and Take, 在此分享 PST 的心得，主要是自己的一些看法，所以若前人有提到過的就不說了，希望對大家有幫助！

Proble solving test (PST) 筆試標準是 60 分鐘 3 套題組共 26 題，過關標準眾說紛紜，至少是 50% 答對率

其中網上除了三套網站上的官方分享，以及部分國外網站如 mconsultingprep 付費購買以外，幾乎沒有模考題分享。就算有與真題可能也有點距離，所以不用花太多事間去做搜尋。

在此把握三點原則，分享做題小技巧，情勢所逼就不 MECE 了：

## 1. Smell the insight

作 practice ABC 的時候，其實會發現有很多題是需要對於答案有種敏銳度的。尤其是計算或是有公式的選項，對於這種計算題得先花 10-20 秒瀏覽一下題目，判斷自己是否第一時間就可以想到怎麼算。

如果可以，此題的答對機率上升到 70%，剩下的 30% 其實很大一部分是陷阱。

尤其是計算題目過於 straightforward 的時候。此時務必要眉頭一皺嗅到不對勁。

接著，請在把題綱念過以及每個選項看過，了解出題者的邏輯。一旦可以意識到某些選項的陷阱由來，答對機率就上升到九成了！

## 2. Time management

有幾個小提示給大家

- 控制每道題在 3 分鐘內即可。由於門檻正確率要求不高(我想最多~70%)，正常人結束時正常可以答到 20-24 題是比較好的 pace，所以不用強求要有時間驗算，反而要多花時間在有機會答對的計算題目。

- 不要過於糾結在文意判讀的題目，但當我們不太確定 CEO (或是出題者) 在想什麼鬼，而游移在兩個選項之間時，答對的機率是低於 50% 的。不如把大部分時間花在自信答對機率高於 70% 的題目。

- 答錯不倒扣，所以請務必把題目猜完，若是剩 10 分鐘還有 7 道以上題目，建議每題花 60 秒把題幹看完刪去無意義選項，答對率激增 25%~50% !!! 我自己應該就猜對了幾題 :D

- 我會不按照順序做題：

\* 我筆試時與隔壁坐得很近，會不小心看到別人寫的大概進度。會有比較心態讓自己壓力更大。

\*\* 小道消息指出 1,3 題組比較簡單，所以跳過 2 是合理的選擇，這次是簡單到難是  $1 > 3 > 2$ ，算是有驗證。

## 3. Problem set sharing

填寫個人資訊時，發現上面寫總共只有 6 套題（有人說 8 套）。所以如果硬要刷機經的話，我想是有機會的。至少可以有個心理準備。

我做的是 Form 2，為以下三道：

### 1) Women's fashion retailer

- 比較零售業者之間比對 revenue/cost 與其他競爭者資料等表格。開頭連續三道 inference 題，建議先做。

### 2) yacht leasing

- 客戶想利用汽車行業租賃的經驗來套用在遊輪業。但是遊輪的 TA 是有客戶分群的，而且不是生活必需品，考慮是否合適。表格多且資訊複雜，可以留到最後。請記得 Leasing 是租賃

### 3) NPO in education

- 初創的 Go-Teach Program 招募成績優秀的教育專業學生，擔任高中老師類似高端實習。請比較與一般正職老師的異同與此機構獲利成長空間。計算不難，除最後一題太長沒看以外建議可以第二做。

此套題結論是閱讀與計算量比 practice set 稍多，難度則略同。

給大家 benchmark：個人共寫兩套 practice set（Sorry 沒寫完三套 TAT），平均花各 70 分鐘答對 17 題左右。

---我是 BR 分割線--

祝大家不要被重運氣又有點沒道理的 PST 筆試題打敗，有機會一起練習 Case 的話，請私信我一起來挑戰大麥吧！:)

## 2.4 吐槽贴！麦肯锡 verbal test

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 11 月 19 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2009237-1-1.html>

做完了 TalentQ 的 15 道练习题，一看 Report，哟，above average，不错，信心慢慢地开始了麦肯锡的 verbal 网测。

第一题，嗯，挺明显的，就只要选一个，选好，然后休息一分钟，看看完整文章，10 秒 counting down 的时候，点 submit，下一题。

第二题，就开始有点不确定了，六个选项里面选两个，应该是答错了 TT

第三题到第十二题，心跳加速，强迫自己保持镇定，应该错了一大半。

过了第十二题，我竟然以为自己做完了，又忽然蹦出一道题，吓我一跳（是有 15 题的，不要像我一样把 2 看成 5）

最后一篇文章一个屏幕都塞不下了！那么长，选项每句话也很长，然后都是六选二。有个题目还需要查字典，现在有些后悔当时怎么没有想到直接 google。查了以后确认自己肯定做错了。

大概做错了一半的题，等拒信吧 哎。

## 2.5 麦肯锡笔经 2016 full time

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 11 月 18 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2007826-1-1.html>

第一个 case：有一个公司要推广糖尿病药物，让麦调查中国糖尿病治疗市场，两种治疗方法大家可以去看一下。市场调查涉及到城市和城市里的医生对治疗的费用看法等等。

第二个 case：一个小国家想要在交通工具技术上领先于其他国家，让老麦调查交通工具的技术，交通能源技术等等

第三个 case：美国有个卖书的公司的故事。。。

我这边死的很惨，大家别问了，希望大家好运。

## 2.6 2016full-time 笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 10 月 26 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1993852-1-1.html>

本来在刷其他公司，看到大麦又一心塞的点进来，没想到看到另一个贴里 YM 姐姐，自己也顺手写一下做留念好了...

个人觉得 full-time 比 summer intern 时简单，不知道是真的更简单了还是半年看了不少 casebook 有长进

summer intern 时没做完并且感觉很不好不出意外的挂了，这次迅速做完并且蒙完之后竟然还剩下几分钟检查了一边改了几道题

笔试前一天练 PST 能够做到基本平均 2min 一道题，虽然错误率超高...所以这次能过了笔试也算是临场发挥吧  
练 PST 以 A 为主，我经历的实际笔试题都是以分析判断为主，其实就当笔试 case 就行，纯计算题很少，基本都是不太可能短时间计算出来，必须合理推断猜测的

当然我也就过了笔试而已嗯...Bye my dream company

ps 其实大麦是不用问进度的，一周一轮，每轮都是当晚出结果，真是特别喜欢这种高效又直接的公司（然而也跟自己没关系了

## 2.7 20151023 深圳笔试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 10 月 23 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1992522-1-1.html>

心心念了很久很久，原本以为会收不到笔试通知，结果昨晚凌晨收到周五去深圳笔试的通知。

笔试有上下午两场，不过按照我们下午看到的人数，估计上午+下午的人数大概是 10-20 人？

笔试和大麦官网上的 model test 很像，60 分钟完成 26 道题目，题目和 gmat 的 ir 很像，难度其实也适中，不过需要应试者有清醒的头脑、快速阅读能力，还有口算估算能力。

我自己的话做得比较慢，到最后收卷还有几题没做完。不过经济类金融类的小伙伴说都能做完，所以大麦这次的题目还是很有人性的，不会虐。

如果通过笔试筛选，周六周日就会接到 15 分钟的 pre-talk 了。希望大家都能接到电话吧哈哈

给大家，也给自己加个油~

## 2.8 PST 笔试相关 BJ

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 7 月 7 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1972387-1-1.html>

在收到麦家拒信之后，来写点笔试回顾，能对其他 candidates 受用的话，再好不过。

坐标 BJ office 上周五参加 PST HR 姐姐气质很好 办公环境也很 creative employees 大多都跑 client 不在 firm 里 感觉女性员工的数量压倒性的多 求真相

被带到小会议室之后就开始 PST 题目之前在论坛里也有出现 三个 cases 分别是 高级女装的 sales increase, 游艇销售的新 business 和教育相关 NGO 的业务拓展 analysis。

个人感觉比 example 难度稍高，主要是阅读量和计算量上的差别。导致最后一个 text 没看完。。。所以就因此 fail 了吧  
答完之后和 HR 姐姐聊了聊 MCK 的文化和人，确实是自己的 ideal。so pity

貌似也没写什么有用的东西，祝各位好运吧。Good luck.



## 2.9 HK PST 一点感想

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 10 月 22 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1891238-1-1.html>

刚刚结束大麦的 PST，看到关于 McKinsey 的帖子不多，笔试的尤其少，回来发个贴攒 RP。

不确切记得是哪个 office 了，但应该有一个是 SZ。

上周日（10 月 19 日）收到 PST 通知，地点在香港花园道 3 号 Citi Bank Plaza 的工银大厦 40/F。

怕最近占中影响交通，很早就出发了，然后早到了 20 分钟。

之前邮件里没有写 dress code 所以就没有穿正装，smart casual 就去了。结果之后才发现自己只有 casual，别人都是 smart：除了我和另一个认识的朋友之外，所有其他 Candidate 都穿的比较 formal。

PST 时长 1 个小时，26 道题，具体要求和 Practice test 什么的都可以在官网上找到，这里就不赘述了。HK 的一个 session 是 8 个人。

HR 姐姐说今天有两套题，一套 Form2，一套 Form4，然后我瞄了一下答题卡上总共用 Form1-Form8 8 个格子可以填涂；

所以我推测：McKinsey 题库里面总共有 8 套题目，HK office 一年会抽其中的两套来考，我抽到的就是 2006 年的题目..

有心的筒子们可以试着收集一下历年的题目然后全部刷完哈哈...我是实在做不到。

我遇到的 3 个 case，一个是高端女装，一个是租游艇，一个是大学生教育项目；具体也不多说了。60 分钟时间还挺赶的，我是提前 1 分钟做完吧，但正确率就....估计呵呵了....

最后，前两天做完 Practice test 已经深深了解到咨询业真的都是聪明人阿，大麦家应该就更是了。智商确实是硬伤，我太笨了可能还是适合去那些需要“卖血”（靠努力靠辛苦）的行业吧，所以也没啥压力~XD 如果通过 PST 的话下午就会接到通知去晚上的一个 Case Workshop，然后周末就有第一轮面试了。

不管怎样，攒个 RP 咯~就算 McKinsey 只是一轮游我都很开心的 :)

Good luck to everyone. 也希望自己接下来顺利。

---

我是分割线

更新于 10 月 22 日 17: 15；果真 test 没有过，已经收到拒信了...- -。

anyway 诸位继续加油！

## 2.10 麦肯锡 Research Analyst 笔试经验

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 2 月 14 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1832296-1-1.html>

笔试地点：深圳

笔试结果：杯具

我打电话去问 HR 为什么。逼问出麦肯锡的笔试要求（至少 RA）是 50% 的正确率！大伙用真题自己测吧！

杯具之后 12 个月内不能申请同样职位

故事如下：

楼主一心想做管理咨询，年前通过猎头知道麦肯锡各 office 都开始找 RA，虽然 RA 不见客户，但是这毕竟是能进大麦的机会，于是我想还是试试。RA 也分行业，楼主的行业经验几乎为零，所以就投了 generalist 这个职位。其他职位还招电子行业、医药行业、航空行业什么的，那种对专业背景要求大，对学校要求不像 generalist 那么苛刻。猎头告诉我 RGA 这个职位对本科背景的要求只能是北大、清华、复旦；楼主是海龟 ms，本科 tier2，就想不抱希望，试试吧--于是自己网申了，找人内推，加让猎头帮忙推荐。年后放假的第二天就收到笔试邀请，地点在新开张的深圳 office。11 点通知下午 2 点笔试，我当时人还在广州，于是立马高铁去了深圳面试。

仔细看了下试卷：一共有 6 还是 7 套题。Test a/b/c 都已经公开了，我做的是 test D

这套题针对的是中国市场：

第一个 case 是 BIG PHARMA 想在中国推出胰岛素抗糖药，于是先分析中国的人口、老龄化趋势、患病率，得出市场潜力；再对比市场上的 competitor-OAD oral antidiabetes drug 的销售情况和市场份额，得出竞争优势；再 focus group 采访中国各地方的医生，问他们对定价的看法，得出此新药的定位。

一上来就在一道算中国 70 岁以上老人的糖尿病率题目上卡住了。。题目是这样 overall china diabetes rate 0.36, <70 population's rate is 1/2 of the >70 population's, and the >70 population is 1/5 of the overall china's. so  $0.2*x+0.8*0.5*x=0.36$  --> $x=0.6$

第二个 case 是某小国想要开发 automobile 的数据库，包含内燃机的汽车、混合动力的汽车、电力汽车。题目围绕如何设计此数据库，比如要包含今昔的燃烧效率对比，对于还在研发中的汽车的未来市场前景预测。需要计算混合动力车几年内可以在发达国家覆盖，与发展中国家的对比。

第三个 case 是关于各学校的 financial budget plan，首先是美国各个州对 financial budget 的预估--是涨还是跌，但是由于代表人数不一样，计算出来的美国 overall educational budget 的涨跌是有问题的；接下来是某个学校的解释，一个 chart breakdown budgets--有问题问“哪个原因最好的解释了教材开支减少”，我选的是“从 content-based education”向“skills based education”转移；最后一个小分析记不得了。

## 2.11 2013 BA 新鲜笔经（北京）附笔试练习题官网链接~

lz 炮灰了，发流水账笔经攒 rp~

大概 50 人考试的样子，开始之前还很多自习的和占座的（还有好多人用便利贴占座的！）~

lz 坐在前面，早早就拿到卷子了，卷子上写了不要翻开就没翻开，后来考官说可以先看前面 3 页的 sample，还有填答题卡什么的~

开始考试，1 小时做 3 个 case26 题，赶脚跟 practice test 差不多 ([http://www.mckinsey.com/careers/apply/problem\\_solving\\_test](http://www.mckinsey.com/careers/apply/problem_solving_test))，没有像前面看的笔经里说真题比练习题难很多。

对了，答错是不倒扣分的，所以尽量多选吧，lz 特意看了练习题和真题的 instructions，都说了答错不扣分，空着不填也被判为错答，所以不蒙白不蒙~

lz 做的三个 case 分别是：某种疾病（不认得）的 treatment 市场、某个小国的汽车技术发展策略、schoolbooks。

很多题不会啊，有的题计算量很大没来得及做，有的题算了半天得到结果发现跟 4 个选项都不一样，汗。。。描述性的题目也有的比较难，总有排除不掉的选项，只好凭感觉~

最后 10 分钟考官提醒填答题卡，还让留下手机号说通过的同学下午有电面~

交卷时比较搞笑，到点了 lz 就听从指令不答了，结果大家都还在奋笔疾书，lz 比较傻第一个就交卷了，看旁边的哥们儿继续很快乐地作答~最后 lz 出考场的时候还有许多人没交卷，后面上课占座的人都进来了。。。混乱啊~

Anyway，人生完整了！

（ps. 快点审核呀，晚了就不新鲜了~）

## 2.12 2012 summer 笔试

题是旧的，好多人之前也提过的题，boat leasing 那套，不过其实知道这个也没用，毕竟具体题目还是得一个个算。其实题目真不算太难，大家说难一是时间紧，二是答案大部分不是那种一眼就能看出来的。

说点个人经验吧，如果你 sample 在 1 个小时内能做完 26 道题，那么我的经验对你没用，如果你跟我一样一个小时内做不完，那么请考虑这种方法：每道题前面都有大段的文字和图表，别看，直接看题目，然后回头去找要的数据，这样比较节省时间，其实题目给信息的方式还是比较直接的，找起来不是太难，更多的时间应该是花在解题上。我前两道大题是按照扫题-读材料-做题的顺序来完成的，但是如果速度不够快，这样是做不完的，我最后只剩 10 分钟给第三道大题，于是不看材料直接做，差一道题做完，自我感觉正确率不会比前面低太多，如果按这种方法把三道题时间分配为每部分 20 分钟，正确率应该不会比按部就班做题来的低，而且可以保证做完，不用在最后匆匆忙忙。

另外，考试是单选，最后填答题卡，圆珠笔就行，答题卡上要填“last name/first name/date/form/answers”，这里提醒一下 form，应该指的是 paper 的版本，我猜防止作弊用的吧，大家要记得填，不然阅卷的不知道该用哪一套

标准答案给你评呀~当然不填的话他们会怎么解决我就知道了。。。

HRJJ 说不管过没过都会在当天邮件通知，先赞一下大麦的效率吧~

## 2.13 大麦笔面试题目

McKinsey On line case study

To step through this case example, we will give you some information, ask a question, and then, when you are ready, give you a sample answer. We hope that the exercise will give you a sense of the flow of a case interview. (Please note, you can stop this exercise and pick up where you left off later. Your cookies must be on to use this feature).

In this exercise, you will answer a series of questions as the case unfolds. We provide our recommended answers after each question, with which you can compare your own answers. We want to emphasize that most questions in a case study do not have a single right answer. In a live case interview, we are more interested in your explanation of how you arrived at your answer, not just the answer itself. An interviewer can always assess different but equally valid ways of approaching an issue, and then bring you back to the particular line of inquiry that he or she wants to pursue.

You should also keep in mind that in a live case, there will be far more interaction with the interviewer than this exercise allows. For example, you will have the opportunity to ask clarifying questions.

Finally, a live case interview would typically be completed in 30 - 45 minutes, depending on how the case evolves. In this on-line exercise, there is no time limit.

There are eight questions in this on-line case study. This case study is designed to roughly simulate one during your interview, so you will not be able to skip ahead to the next question until you have answered the one you are on. You can refresh your memory of previous answers by clicking the highlighted Q&A links to the left. To print the answer, click on the print icon that appears in the TOP RIGHT corner. At the end, you can print the entire on-line case study at once.

The case

Question 1

Client Goal: Double the number of recruits while maintaining their quality with minimal increase in resources expended  
Our client recruits graduating college seniors for entry-level positions in locations around the world. It currently hires and places 500 graduates per year but would like to triple in size over the next ten years while maintaining quality. Assume that the increase must all come from hiring graduating seniors. (In an actual case, you may not be given this and other assumptions unless you ask.)

The client's current recruiting budget is \$2 million annually, and while it is in a strong financial position, it would like to spend as few additional resources as possible on recruiting. McKinsey is advising the client on what steps it will need to take in order to meet its growth targets, while staying within its budget constraints.

Q1: What levers does the organization have at its disposal to achieve its growth goal?

A: Some possible levers are given below. It's terrific if you identified several of these and perhaps some others.

- Attract more applicants at the same cost
- Review the list of campuses targeted (e.g., optimize resource allocation across schools). The review may result in adding certain higher potential campuses and eliminating other ones that appear to have more limited potential.
- Review recruiting approach at each campus (e.g., optimize cost-effectiveness of messages and approaches at each school).

- Extend offers to a higher percentage of applicants while maintaining quality (e.g., reduce the number of people who are turned down who would have performed equally well in the job)
- Improve acceptance rates among offerees (e.g., better communicate the benefits of the job relative to alternatives or improve the attractiveness of the job relative to alternatives)

### Question 2

For the remainder of the discussion we'd like to focus on the two specific levers involving attracting more applicants at the same cost.

- Review the list of campuses targeted (e.g., optimize resource allocation across schools). The review may result in adding certain higher potential campuses and eliminating other ones that appear to have more limited potential.
- Review recruiting approach at each campus (e.g., optimize cost-effectiveness of messages and approaches at each school).

Please note that if you identified different but equally valid levers, the interviewer would be able to assess them. But for the purpose of this case study, we are going to focus on these two levers.

Q2: How would you initially approach determining whether the client can increase hiring by adjusting the list of campuses targeted? What sort of analysis would you want to conduct and why?

A: You might take the following approach, where we've outlined two avenues of analysis:

- Estimate the hiring potential across schools
- Analyze the number of hires by school over the last several years
- Develop a comprehensive list of schools that meet our requirements and a minimum set of standards for recruits
- Survey seniors at these schools to determine interest in an entry-level position with the client
- Consider the size of the graduating class at each school, determine how that class might be segmented (e.g., each class could be segmented by discipline or segmented based on career interests in response to the survey), then calculate the size of each segment
- Estimate the optimal cost-per-hire across schools
- Compare the current cost-per hire across schools
- Identify opportunities to decrease the cost-per-hire at each school

### Helpful Tip

You may have a slightly different list. Whatever your approach, we love to see candidates come at a problem in more than one way, but still address the issue as directly and practically as possible. In giving the answer, it's useful if you are clear about how the results of the analysis would help to answer the original question posed.

### Question 3

Twenty-five percent of the annual recruiting budget is spent on candidates (i.e., attracting, assessing, and getting them to accept). Twenty percent of hires are categorized as "most expensive" and have an average cost-per-hire of \$2,000.

Q3: What is the average cost-per-hire of all other candidates? Remember that the client hires 500 students per year and its annual recruiting budget is \$2 million (information that we hope you noted earlier).

A: The answer is \$750 per hire (or less than half the cost-per-hire of the "most expensive" candidates).

Amount spent on the less expensive candidates:

25% of \$2 million budget = \$500,000 spent on candidates

20% of 500 student = 100 students categorized as "most expensive"

100 x \$2,000 cost-per-hire = \$200,000 spent on "most expensive" hires

\$500,000 recruiting budget - \$200,000 = \$300,000 remaining for all other hires

The number of less expensive candidates:

500 hires - 100 = 400 "other hires"

Cost-per-hire of the less expensive candidates:

$\$300,000/400 = \$750$  per hire

#### Helpful Tip

While you may find that doing a straightforward math problem in the context of an interview is a bit tougher, you can see that it is just a matter of breaking the problem down. We are looking for both your ability to set the analysis up properly and then to do the math in real time.

#### Question4

Q: In order to decide whether to reduce costs at the least efficient schools (i.e., those with an average cost per hire of \$2,000), what else would you want to know?

A: Some of the possible answers are given below.

Basic questions:

- What are the components of costs at these schools (why is it so expensive to recruit there)?
- What opportunities exist to reduce costs?
- How much cost savings would result from implementing each of the opportunities?
- What consequences would implementing each of these opportunities have on recruiting at the least efficient schools?

Questions demonstrating further insight:

- Why is the cost lower at more efficient schools, and are there best practices in resource management that can be applied to the least efficient schools?
- If we reduce costs at the least efficient schools, what will we do with the cost savings (i.e., what would be the benefit of spending the money elsewhere vs. where it is currently being spent)?

#### Helpful Tip

We would not expect anyone to come up with all of these answers, but we hope some of your answers head in the same direction as ours. Yours may bring some additional insights. In either case, be sure that you can clearly explain how your question will bring you closer to the right decision.

#### Question 5

The McKinsey team conducts some analysis that indicates that increasing spending on blanket advertising (e.g., advertisements/flyers on campus) does not yield any significant increase in hires.

Q5: Given that increased blanket advertising spending seems to be relatively ineffective, and the client doesn't want to increase overall costs, what might be some other ideas for increasing the candidate pool on a specific campus?

A: We are looking for at least a couple of answers like the ones given below:

- Improve/enhance recruiting messages (e.g., understand target candidate group, refocus message on this group, understand competitive dynamic on campus)
- Utilize referrals (e.g., faculty, alumni)
- Come up with creative ways to target specific departments/clubs of the school
- Rethink advertising spending - while increasing blanket ad spending doesn't seem to work, advertising might still be

the most efficient and effective way to increase the number of candidates if it is deployed in a more systematic, targeted way

**Helpful Tip**

This question is a good one for demonstrating creativity because there's a long list of possible ideas. Additional insights into how a given idea would be approached and how much it would cost are helpful.

**Question 6**

For simplicity's sake, let's say we've conducted market research and found that there are two types of people on each campus, A and B. Historically, our client has also used two types of recruiting messages in its advertising. The first, called "See the World," gets one percent of type A students to apply, but three percent of type B students. The second, called "Pathway to Leadership," gets five percent of Type A students to apply, but only two percent of type B students. The chart below lists the breakdown of types A and B students at some of our major campuses, and the message our client is using on campus.

School	% of Type A Students	% of Type B Students	Recruiting Message Used on Campus
University 1	80%	20%	Pathway to Leadership
University 2	48%	52%	See the World
University 3	70%	30%	Pathway to Leadership
University 4	60%	40%	See the World

Q6: Assuming there's no difference between the costs of each message, what can you tell me from this information?

School	% of Type A Students	% of Type B Students	Recruiting Message Used on Campus
University 1	80%	20%	Pathway to Leadership
University 2	48%	52%	See the World
University 3	70%	30%	Pathway to Leadership
University 4	60%	40%	See the World

A: According to these numbers, the client should use the "Pathway to Leadership" message across all four universities. The "See the World" message is preferable only if more than 80% of the students at a given university are of type B.

**Helpful Tip**

An even more insightful response would mention that the ultimate answer depends on the cost of each message, whether the cost increases depending on the number of students at the campus, and how interested we are in students of Type A vs. Type B (e.g., will one type be more likely than the other to get an offer and to be successful on the job). One could imagine using both messages on some campuses if the additional cost were justified by the resulting increase in hires.

**Question 7**

University 4 graduates 1,000 seniors each year.

Q7: How many new candidates might be generated by changing the recruiting message at University 4 to Pathway to Leadership?

A: The answer is 20 candidates (i.e., an increase of over 100%).

Number of each type of student at University 4:

1,000 seniors x 60% = 600 Type A students

1,000 seniors x 40% = 400 Type B students

Candidates attracted by See the World message:

$(1\% \times 600) + (3\% \times 400) = 18$  candidates

Candidates attracted by Pathway to Leadership message:

$(5\% \times 600) + (2\% \times 400) = 38$  candidates

Increase in candidates resulting from change in message:

$38 - 18 = 20$  more candidates (an increase of over 100%)

## Question 8

Q8: What sort of next steps should we tell our client we'd like to take based on what we have discussed today?

A: The ability to come to a logical, defensible synthesis based on the information available at any point in an engagement is critical to the work we do. Even though we'd consider ourselves to be very early in the overall project at this point in the case, we do want to be able to share our current perspective. The ideal answer would include the following points:

### FINDINGS

- There appears to be an opportunity to significantly increase total applicants of the same quality that we are getting today at the same or reduced cost:
- Increasing blanket advertising is ineffective and costly, but changing the advertising message on some campuses could increase applicants significantly without increasing costs. At one of the campuses we've looked at, University 4, the number of applicants would go up more than 100 percent
- The cost-per-hire varies dramatically from school to school. This suggests that there may be opportunities to reduce costs in certain places or reallocate resources more efficiently

### NEXT STEPS

- We plan to explore further ideas for increasing quality applications by changing the mix of schools, beginning with a more detailed review of the opportunities to reduce costs at certain schools
- After looking at levers to increase total applicants, we will be analyzing opportunities to improve the offer rate (i.e., ensure we're not turning down quality applicants) and to increase the acceptance rate
- We will examine additional methods for attracting more applications from our current campuses (e.g., referrals, clubs) in addition to assessing the impact of improved messaging on campus

## 2.14 麦肯锡笔试归来

估计麦肯锡是攒一段时间申请人，然后一次集中比试。现在这个时间不是集中招聘季，去的人不是 MBA 毕业还没确定工作的，就是在职想跳槽的，所以总称 Experienced。一共十五六个。我猜大概攒了一个多月的申请人。做样题的时候没觉得什么，实际考试时候的题目要难得多，很多信息散落在案例的各处，举个例子来说，C 题的题目本身提供的信息不足以做出答案，还需要倒回去到 A 题的题目去找信息，这与样题明显不同。很多题目相当绕，需要 2 到 3 层的逻辑推理，不像样题那么直接明了。所以这是为什么实际考试要比样题难得多。时间是肯定不够的，不要指望每题都做的有把握，我觉得最重要的是把握节奏（时间），争取每一个案例和每一道题分配的时间比较平均，争取对的题多一点儿。

三个案例，26 道题，60 分钟。

第一个案例是一个高端女装的公司，一直做的不错，但希望做的更好，所以问你怎样可以改善营收。



第二个案例是一个游艇的公司，老板以前在汽车业做过，希望引入租赁（类似汽车贷款）的模式来增加市场份额，问你该不该这么去做。

第三个案例是一个非营利组织（组织优秀大学毕业生去高中执教），也是如何提高营收的问题，例如怎样提高收费等等。具体题目记不清了（能答完就谢天谢地了，咱毕竟不是新东方的老师去考试偷题的）。祝各位去笔试和面试的好运吧。最后提醒一下大家不要太迷信麦肯锡，我看了看这里讨论麦肯锡的人比讨论其他咨询公司的人多了不止一个数量级。其实顶尖的咨询公司大家差距不大的（这里的差距泛指名气、客户、规模、收入和工作水平），重要得是各家的文化、氛围和方式习惯明显不同，所以在我来看最重要的是你觉得你的兴趣和喜好和那一家更香味相投。从这个角度来说 BCG、Bain 和 McKinsey 是没有区别的，只是那一家更适合你，所以建议各位多留意面试中这方面的内容。我在工作中或多或少和这三家或者这三家出来的人打过交道。我不是太喜欢麦家，可能是他家的人都太聪明了（至少他们自己这么认为），所以工作中乖戾之气重了一些，合作和团队精神都不好，待人较为的不宽厚，就是想让你感受“我比你聪明”，在我来看比较无聊，实际效果来看也不好。举个例子，我公司里有一个职位前后两个人都是咨询公司出来的，麦家的那位确实聪明，但是功利心太强，不够踏实。所有与他合作的人可能都觉得他有点儿“聪明过头”了（别人没有你想象中的那么“不聪明”）。而第二位是从一家前三之外的咨询出来的，但是人很踏实，勤奋，又相当上道（与人相处方面），所以所有工作过的人对他的评价都非常好，他个人也升的非常快，10个月涨一级，现在已经进入管理层了。一个明显的例证就是我在找工作跟猎头接触的时候，几乎每一家猎头都会跟我提起他，可见已经名声在外了。而反观麦家那位，跳来跳去，先发而后至，职级已经落后后来这位了。所以聪明不等于智慧。

## 2.15 麦肯锡的案例面试经验

我在面试麦肯锡的过程中只碰到过第一种类型的案例面试，据我所知如果申请的是 BA，那可能要做 4~5 个第二种类型的案例面试。关于如何准备和进行案例分析，我个人有以下几点感想：

1、案例面试是一定要准备的。各咨询公司会鼓励应聘者提前准备（否则案例面世无法进行下去），麦肯锡甚至会在面试先专门给通过网申（限于 BA）的同学进行有关“如何进行案例分析”的培训（workshop）。应聘者需要通过准备了解案例分析的具体流程，一般会用到什么样的框架等等。

2、框架（framework）很重要，但不能局限于框架。大家可以在网上搜到很多有用的咨询公司常用分析框架，熟悉这些框架会对进行案例分析有很大的帮助。但如果大家都用一样的框架，一样的分析方式，面试官又如何能从中加以区别呢？况且真正的商场是瞬息万变的，没有什么框架是万能的，进行真正的商业案例分析必须具体情况具体分析，多数情况下会将不同的框架结合起来使用，各取所需。这就好像太极剑的最高境界：无招胜有招！运用框架也应当如此，在对各种框架驾轻就熟的基础上达到：无架胜有架！

3、有人说作案例分析前不要有任何的预先假设，但也有的人说真正作案例分析时起初的假设是非常重要的（《麦肯锡意识》这本书中也提到了这点）。我个人认为看待这个问题不用太过偏激，毕竟，案例面试和真正的案例分析还是有很大区别的。面试的时间很短（一个案例半小时左右），应聘者应当集中精力展示自己的逻辑思维和推理能力。当然，如果能在此基础上做出漂亮的假设是最好的表现了。

4、学会问问题。提问其实就是为了获取信息，在案例面世开始时面试官会为你提供一些背景资料，但显然，想仅仅根据这些有限的材料就做出最后的判断未免显得武断。面试官肚子里其实已经准备好的案例分析进行下去所必需的信息，就是要等着你去问，看你是不是会问问题。真正的案例分析也就是这样的，很多的时间花在了双方的沟通上，咨询师通过沟通发掘信息，有了足够的信息后再进行分析。另外，问问题的技巧我在这里就不详细说了，推荐一个博客：“咨询的天空”，上面有很多案例、案例分析框架、案例分析技巧以及别人写的有关案例面试的面经。

5、学会做笔记。在获取信息的同时最好把这些信息记录下来，分析的时候也要把自己的思路展现在那张 4A 纸

上，这里给到一点建议：把 4A 纸横过来用，方便清楚地画出自己的“逻辑树”，据说咨询师都是这样的，呵呵。

6、多用数字、图表。这可能和我们平时的习惯不太一样，我的感觉中国的学生在讲道理的时候不喜欢用数据和图表，但是老外会经常这样做，他们认为这是好的逻辑思维方式的体现。

7、自信，这是咨询师的基本素质。如果你对自己的分析都没有自信，又如何让别人相信你，并且采纳你的建议？这点和上面一点又有关联，因为数字和图表有很好的说服力，可以增加自信。

## 2.16 麦肯锡案例分析技巧

Learn tips and common mistakes that could help you in the case interview process

**Listen to the problem.** Make sure you are answering the question that you have been asked.

**Begin by setting a structure.** Think of four to five sub-questions that you need to answer before you can address the overall issue.

**Stay organized.** When discussing a specific issue, remember why you are discussing it and where it fits into the overall problem.

**Communicate your train of thought clearly.** If you have considered some alternatives and rejected them, tell the interviewer what and why.

**Step back periodically.** Summarize what you have learned and what the implications appear to be.

**Ask for additional information when you need it.** But make sure that the interviewer knows why you need the information.

**Watch for cues from the interviewer.** Any information given to you by an interviewer is given to help you—listen to them carefully and follow their lead.

**Be comfortable with numbers.** You will almost always have to work with numbers in a case. This requires comfort with basic arithmetic and sometimes large quantities. You may also be asked to perform estimations.

**Don't fixate on "cracking the case."** It is much more important to demonstrate a logical thought process than to arrive at the solution.

**Use business judgment and common sense.**

**Relax and enjoy the process.** Think of the interviewer as a teammate in a problem-solving process and the case as a real client problem that you need to explore and then solve. Our clients need pragmatic solutions that they can act on as soon as possible. Always focus on actionable recommendations, even though sometimes they may not be the most elegant solution to the problem.

### Some common mistakes

**Misunderstanding the question** or answering the wrong question.

**Proceeding in a haphazard fashion.** For example, not identifying the major issues that need to be examined or jumping from one issue to another without outlining your overall approach.

**Asking a barrage of questions** without explaining to the interviewer why you need the information.

**Force-fitting familiar business frameworks to every case question**, whether they are relevant or not, or misapplying a relevant business framework that you do not really understand, rather than simply using common sense.

**Failing to synthesize a point of view.** Even if you don't have time to talk through all the key issues, be sure to synthesize a point of view based on where you ended up.

**Not asking for help.** Some candidates feel it is inappropriate to ask for help when they are stuck. Whether it is a misunderstanding related to the overall problem, or whether you are struggling with a specific analysis, be sure to ask for help when you need it.

## 2.17 MCK 笔试题目

终于做完了传说中的 Initial Problem Solving Assessment(不晓得有没有拼错--b 英文比较烂) 感觉还是很有意思的, 主要测测大家解决问题的能力, 说白了就是书面的 case study。

70 分钟做 3 个 case 大概 40 几个题目, 全部选择题, 里面涉及不少计算, 不过都比较简单, 估算一下就好。

第一个 case 是说一个政府直属企业高绩效员工离职率问题

第二个 case 是关于一个电脑配件商对产品定价的问题

第三个 case 是某个网络公司原来做投资软件的后来改做网上零售 一般先有一段文字描述公司的情况和问题, 然后每道题目都会增加信息和条件, 引导你完成题目。问题大多是关于问题界定, 在该问题下你需要那些重要信息, 如何获得, 获得后得出什么结论, 相应给出什么建议。总之, 就是帮助大家了解一下 consultant 是做什么的, 怎么分析问题解决问题, 作出建议的。前面做过四大的笔试, 什么 verbal。。觉得没什么意义--b (也许有意义, 我笨, 不理解) MCK 的题目做起来还是很有意思的, 也很难--b(废话, 这简直就是一定的) 监考说晚上出成绩, 合格的可以进行明天的 pre-talks.过了也不知道 what is pre-talk --bb 土的要死, 这就是偶的笔试, 算是经历吧, 不敢说是笔经, 希望对明天去笔试的同学们有用(题目不会一样, 但是类型总差不多吧, 有点准备总是好的^^) 也留给后面 03 的 ddmm 们吧, bless you all~

## 第三章 麦肯锡面试资料

### 3.1 麦肯锡 - pta 面试经历

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2017 年 7 月 24 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109039-1-1.html>

领英上面 networking 到一个 mck asso 级别的人 然后经过简历的筛选, 一阶段的面试开始跟项目。面试包括

behavior 和简单的 market sizing 问题，小 case。

How would you connect with a difficult client?  
What knowledge do you have about MS Excel  
Tell me a time you took initiative.  
How do you work in difficult situations?

## 3.2 商业分析师面试经验

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109040-1-1.html>

北京

面试 45 分钟左右，behavior+case，总体感觉 M 家很注重你在面对 case 的时候结合实际情况考虑到的各种实际可能发生的细节，而不是仅仅有一个好的 framework 和 structure

面试官问的问题：

三个优点和缺点，经历过的一个有挑战的事情，why consulting why not banking

## 3.3 新鲜出炉的麦肯锡面经——2015.12.10

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 12 月 10 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2019638-1-1.html>

先报一下楼主背景：

1. **学习方面**，2010 年拿到全额奖学金到新加坡南洋理工大学就读信息工程与媒体专业（工科男），因为读了一年半的预科所以 2012 年才入学，基本可以一等荣誉学位毕业；
2. **实习方面**，在阿里巴巴做过 iOS 开发实习生，暑期在国内一家小管理咨询公司做了一段时间实习，除此之外就是一些兼职了；
3. **社团方面**，本科期间在学校一个社团呆了三年，办过一个 1000 人的晚会，最后一年做了主席。其余零零散散的不提也罢。

很幸运的，LZ 前两天刚刚收到麦肯锡大中华区的 offer，不出意外的话会在 2016 年中入职。因为 LZ 在准备面试过程中很焦虑，很希望多看到一些前人的经验，少走一点弯路；所以现在我来回报社会，把我个人的一些心得体会写在这里，希望能帮助到同样奋战在管理咨询申请路上的伙伴们。

下面进入正题。（由于楼主在国内只报了大麦，以下内容可能和其他咨询公司的情况有出入）

### 流程

1. 简历筛选（包括申请信）

2. 笔试（麦肯锡 Problem Solving Test）
3. 一轮面试（2-3 个面试官，每个人一个半小时左右，内容都是 PEI+Case）
4. 终面（也就是通常我们说的 Par 面，同样 2-3 个面试官，时长和内容一轮面试一致）

整体而言流程还是比较紧凑的，所以很多准备工作要尽可能提前做好。

- 做完笔试后 1-2 个工作日出结果（快的话当年就可以出），然后通知一轮面试时间；
- 一轮面试前有两个星期的准备时间，中间会有一个培训（培训的形式世界各地好像不太一样，我听说伦敦是线下的还会发 notes；LZ 是参加了一个线上的 Video conference，两个 consultant 简单介绍了一下 Case interview 是怎么回事，然后模拟了一个面试）；
- 一轮面试后 2-3 个工作日出结果，然后紧接着终面就来了（通知结果后 2-3 天）；
- 终面可能是 3 个面试连在一起的车轮战，也可能每个面试中间会隔 1-2 天，LZ 是后一种情况。（我猜测后一种情况可能是根据你每一个面试的情况决定是不是继续给你面试，所以两种形式都各有利弊吧）

### 简历筛选

如果按照通过率来衡量的话，简历关无疑是最难的一关，所以**花再多时间把简历写得好看都是值得的**。下面简单分享一点写简历的心得（由于这不是本帖的重点所以就言简意赅了，有需要的筒子们建议去网上找专门针对简历的教程）：

- 每个行业看重的东西不一样，所以至少不同行业需要投不同的简历。
- 咨询行业每个公司看重的素质也不一样，所以在投之前最好有针对性地做一些修改，突出一下他们想看到的东西。一般咨询公司比较看重的几个点：首先是**成绩**，咨询是个卖脑子的行业，成绩是学习能力的体现，所以对于咨询行业来说成绩很重要；其次是**领导力**，如果你在课外活动里有领导力的体现，那就把这些经历写到简历里去；（参考[麦肯锡的简历 Tips](#)）
- 尽量**明确方式**以及**量化结果**，比如“我优化了一个系统，改善了处理效率”就应该写成“我通过应用 XX 算法优化了系统，结果节省了 XX% 的处理时间”；
- **用词要专业**，推荐看看[把简历变得高大上的 185 个动词](#)；
- 尽可能利用空间，尽量避免一行只用了一半的情况；
- 重复展现同一种能力的事情可以替换成别的需要不同 skillset 的经历；
- 整洁美观，格式统一；

关于如何写管理咨询公司的申请信，推荐大家看看[Victor Cheng 关于 Cover Letter 的文章](#)。

### 笔试

个人认为笔试比面试难，这个部分对于硬实力要求比较高（自爆一下 LZ 自认为笔试考的是个渣渣，结果没想到过了，可能是猜的比较准吧）。咨询公司的笔试对于阅读能力，分析能力，计算能力的要求很高，而且主要考这三方面。大麦的 PST 是一个小时读三个 case，完成 26 道选择题，如果不做训练根本做不完（做了训练也往往做不完。。）。题目里还有很多的逻辑分析，还要求你估算的能力够强（因为每题都计算出标准答案的话你就别想做完了）。

参加笔试之前要对基本的 Accounting, Economy 和 Finance 的知识有一点了解，一些基础的概念比如 Revenue, Cost, Profit, Margin, Turnover, CAGR, NPV 还是很容易出现的。商科学生应该没什么问题，对于我这样的理工科学生可能就需要稍微恶补一下了。

想要准备笔试的话这里提供几个网址，个人感觉不错：

- [麦肯锡官网的题](#)（正式考试比练习题难一点，而且现场压力更大）
- [Victor Cheng 网站上锻炼口算估算能力的练习](#)
- [PST 题型的分析和答题策略](#)

其他就可以自己再找一些例题多做做了，比如 GMAT 的题。这里也没别的办法，熟能生巧。

一个小 tip: PST 三个 case 往往是中间那道题量最大，难度最难，所以想多拿点分的朋友可以先做第一和第三个 case。LZ 做完之后就极其后悔没早点从第三个 case 下手。

## 一轮面试+Par 面

到本帖的重点了，打起精神来！由于一面和 Par 面的形式一样，所以就合在一起讲了，关于 Par 面一些特殊的点我会在最后补充。

### 准备工作

1. 熟悉三个基本概念：**MECE**，**80/20** 原则和**金字塔原理**。其实每个都是很简单的道理，但对于做 case 能起到指导思想的作用（有时间的话读一读《麦肯锡方法》）；
2. 在 [Victor Cheng 的网站](#)上注册一个账号。不要填你的僵尸邮箱，用平常经常看的邮箱注册，因为 Victor 经常会发邮件分享一些心得，有的会很实用；
3. 整体了解一下什么是 case interview，强烈推荐 [Victor Cheng 的 6 小时视频 Workshop](#)；
4. 了解一下麦肯锡七步法，[7 steps in problem solving](#)；
5. **Framework**。稍微了解 case interview 的人应该都明白 framework 的意义，的确做多了会发现 framework 不是万能的，但一开始没有 framework 是万万不能的！Framework 能帮助你构建你的逻辑，让你有东西可以想。但 **千万不要每个 case 一上来就把 framework 甩面试官脸上**，很多人都是这么挂的。要针对每个 case 活用 framework，也要会自己构建合适的 **issue tree**。我认为两个 framework 最实用：**1) Case in Point 里的 Ivy Case System 2) Case Interview Secret 里 victor 自创的 framework**。可以先从 Victor 的 framework 看起，比较简单（只有两个 framework）但也比较普适。做多了会发现挺无聊的，再看看 Ivy Case system，多了一些 case 的类别，每种类别也会有自己的 framework。个人建议最好把这两种结合起来，因为是互通的。（其余的比较火的比如波特五力，4P，4C 之类的也需要懂一点）；
6. **Brainstorm**。大麦的面试里很经常会让你 brainstorm，最经典的例子就是让你想一个东西背后有哪些成本。而且面试官经常会在你绞尽脑汁想不出来更多的时候问“what else”。遇到这种情况往往不是他难为你，而是的确有很重要的点你没有想到。所以别慌，再想一想这个问题背后有哪些 driver，从 driver 入手会更有条理。练好 Brainstorm 的方法我认为是多看多想，比如读 **WSJ** 或者 **BusinessWeek** 多思考每个决定背后的因素是什么，然后搜一搜是不是这么回事。
7. **Graph Reading**。读图能力在做 case 的时候也很重要，要能在最短的时间内发现图内有价值的信息，并有条理地把他们表达出来。这个可以做 case 的时候练习。
8. **Casebook**。当你完成上面的步骤之后基本掌握了解决 case 的工具，接下来就是实战了！基本所有实战中的 case 都是从 casebook 上找的，所以需要提前下载一点。[这里可以下载各大 Business School 的历年 casebook](#)。平时没有 case partner 的时候可以自己读 case，看答案里考虑了哪些什么问题，解题思路是什么。但还是和别人练最有效果。（LZ 比较推荐 Wharton, London 和 Harvard 的 book，结构比较清楚，而且很多都是挑大咨询公司的面试案例加进去的。推荐大家从这几本开始）
9. **LOMS**。LOMS 是 Victor 录了一些给别的童鞋练 case 的音频，有做的好的有做的不好的，最逗的是有他自己面试自己的。他会在过程中讲解哪里做的好哪里不好，还是蛮不错的（我尤其喜欢他的发音）。可以没事的时候听一段，

就当练听力也不错。

### 实战演练

有一种说法叫“30 个 case=1 个 offer”，可见 case practice 的重要性（LZ 大约练了 25 个左右，但因为只有一个月而且中间还有 final 所以已经尽力了，高峰时期一天要练 6-8 个小时）。的确，很多 case 看起来很简单，自己想想总能想明白。但当你边想边和面试官交流的时候就是另一种不同的情况了，所以保守点还是多练习吧！练习的基本形式是两个人，一个扮演面试官，另一个扮演面试者。练完一场以后面试官给一些 feedback，然后角色互换再来一场。每个 case 加上 feedback 大概 1 个小时，所以一轮练习大约 2 小时。之前已经给大家分享过 casebook，下面介绍三个找 case partner 的方法。

- 周围同在申请的小伙伴互相介绍
- 应届生论坛上找
- [www.preplounge.com](http://www.preplounge.com)（这个网站是世界各地的申请者互相约 case 的平台。比较蛋疼的是时差，但因为基数大，所以总是能找到几个合适的）

个人比较建议多找几个不同背景的 case partner，因为每个人思维方式不一样，交流方式不一样，反馈不一样，最重要是他们做 case 的亮点不同。博众家所长，对于你 handle 不同类型的面试官会有很大帮助。LZ 自己找了十几个伙伴，虽然很多只练过一次，但每次都会有不同收获。从莫斯科到纽约，从布鲁塞尔到香港，光是听不同的口音就挺有意思的。

### PEI (Personal Experience Interview)

这个部分我们通常叫 fit question，通俗讲就是看你和这个公司气场合不合。面试官主要会问你过去的经历，我们需要在这些经历中展示他们想要看到的素质。这些点可以在官网“[what we look for](#)”里找到。麦肯锡看四条：Personal impact, Entrepreneur drive, Problem-solving skills, Leadership abilities。

PEI 是任何公司面试里都很重要的部分，因为你的过去决定了你的现在，而你的现在将会决定你的未来。我个人感觉 PEI 和 Case 的比重大约在各 50% 的状态，所以一定要重视。

准备的方法就是每一条想 2-3 个故事（经历），因为你很显然不可能一个经历吃遍天下。

很重要的一点是麦肯锡希望看到你在恶劣情况下解决问题的能力，这里的恶劣情况可能是：你的队友讨厌你、你的队友关于某个问题与你的观点发生了冲突等等，他们希望听你讲你如何在这种情况下说服其他人，因为咨询常常就会碰到这样的情况。这时候那些经历比较丰富的人就可以大显身手啦（但也要注意讲故事的时候要有条理，不能讲了半天忘了自己一开始要讲什么了，那就得不偿失了）。

个人认为这是最容易准备也是时间投资回报率最高的部分，因为你只需要静静地回顾自己的经历就行了，所以不要在这个部分栽跟头哟。

### 面试之前

- 如果咨询项目有固定行业背景的话那就一定要花一点时间了解一下行业知识，对于一些基础的行话要了解。（LZ 在 Par 面的时候就被问到汽车制造的材料和 life cycle cost，当时就懵了，花了 5 秒钟恨自己没早点查背景信息）
- 大麦面试前会给面试者发面试官的材料，基本会涉及这个面试官加入麦肯锡之后做了哪些项目。一定要好好读一下这个材料。虽然面试官的 case 都不一样，但很大概率会跟他们熟悉的行业相关，这样他们在遇到面试者疑问的时候才方便解释嘛。所以聪明的做法是研究透面试官的背景。
- 面试前夜，一定要好好休息。Case interview 很看状态，如果状态不好准备得再充分也展示不出来。而且你再多看俩 case 也不会有什么实质性的改变。

### 关于 Par 面

Par 面在内容和形式上和一轮面试没什么区别，区别在于两点：

- 面试官基本是 Partner 或 Principle，都是超级大牛。
- Case 更加随意。我的 Par 面三个面试官没有一个有准备好的 exhibit 的，其中有一个是当场手画了一个给我。

所以我认为在面 Par 面的时候 soft skill 更加重要，当然前提是你得保证 case 别做砸。有一种说法是如果你能过了一面，说明你具备做管理咨询的能力，而终面看的是你是否有 consistency，也就是确保你过不是因为一面的时候运气好。所以面对 Par 面时，自信一点，沉稳一点，带点笑容，我想加上之前的训练就没有问题了。

### 福利

写了这么多，也许大家最关心的还是这个部分。。楼主把这段时间准备面试的材料整理了一下贴在这里，希望能帮助到你们。

- [LMOS](#)（提取密码：as8a）
- [Preplounge 的 bootcamp](#)
- 贴在附件里的是我认为比较好的几个 framework，基本读完这些 framework 方面就没什么问题了。但还是强调千万不要依赖 framework，要做到手中无剑，心中有剑。
- 附件里还有 Case in Point（第七版）和 Case Interview Secrets 两本神书，这里算是必读刊物了吧。
- Casebook 包太大了，LZ 贴不上来，大家还是自己去下吧：<http://masterthecase.com/case-interview-casebooks/>；先从 Wharton, London 和 Harvard 开始。

最后，送大家一句话：道阻且长，行则将至！祝奋斗在人生路上的你我都有一个美好的结局。一起努力！

麦肯锡

本主题由 oocl 于 2015-12-10 23:25 审核通过



[Vault guide to case interview extract.pdf](#)

466.84 KB, 下载次数: 233



[Havard Business School Consulting Club Case Interview Guide.pdf](#)

2.69 MB, 下载次数: 252



[ivycasesystemchapter.pdf](#)

390.44 KB, 下载次数: 239



Ivy Case System

[Case-Interview-Framework-Dictionary-v2.pdf](#)

606.87 KB, 下载次数: 275

[Case Interview Secrets\(Victor Cheng\).pdf](#)

1.12 MB, 下载次数: 244

Case Interview Secrets

### 3.4 13full-time BA 一面已挂，分享面经

11.10 号面的，当天考完 GRE 后火速奔赴了面试，虽然挂了，为了接下来的面试发个面经攒人品吧。

一面有两轮 case，不同的面官，面到第二轮的时候就觉得必挂无疑了。。具体也记不太清了，只能说下大概。

第一轮是个很 nice 的女面官，case 是说一家石油公司有海上钻井平台，但是由于环境条例约束，平台废弃后 remove 的 costs 很高。加上目前十年内 oil industry 的 profitability 逐渐下降，这家公司的 CEO 雇佣你做一个十年计划。问的问题首先是你需要考虑什么因素，然后给了张表格让你算 Revenue 和 Profit，表格里有 Capacity, costs 等数据，price 需要你自己假设。然后公司准备废弃两个已有的平台，给了现有 5 个平台的数据，包括 expected life, operational rate, costs 之类，还有 competitor 的 benchmark costs，让你来决定废弃哪两个。之后又问公司准备再建造一个 platform，你需要考虑的是什么呢？这一轮感觉还不错，现在想来绝壁是面官给我的错觉，十动然拒啊。。

第二轮面的灰常不好，case 是说客户是一家提供婴幼儿产品的公司，有三个不同的 segments, premium, marketline, value segment，我们公司打算进入 value segment。首先仍然问你需要考虑什么？我 bla bla 说了一堆之后，面试官就问 anything else? 然后又 more? 然后又 is it over? 完全木有招架之力啊。然后又给出这三个 segment 的三年以来的关于 revenue, price, profit 数据，问你可以从表中看到什么。再计算 value segment 年增长率 12% 的基础上，以 1.5\$ 的价格，如果公司需要占有 30% 的 market share, 需要 sell 多少 units? 我活生生的把 12% 听成了 20%。。最后问你觉得是否需要进入这个 segment?

地铁回来没半小时就打电话说挂了，意料之中啊，feedback 说 calculation 不行，GRE 数学都没考满分我数学就是个渣啊。。

我觉得第二个 case 表现的很不好，在面官没有 feedback 和 instruction 的情况下一定要淡定的有逻辑的自圆其说啊。。bcg pretalk 就挂了的情况下我觉得咨询算是累觉不爱了，可能自己确实没那么适合？

最后愿大家都能拿到理想的 offer!

### 3.5 2013 summer BA 挂在一面 发个经验帖攒 rp 吧

先介绍一下楼主背景 四校之一 finance 本科+硕士 成绩一般 有 top consulting&IB 实习经历

最近大半年一直在券商里实习 对咨询热情有所降低 所以木有怎么好好看 casebook 随手投了 top3 的咨询的 summer 不久后接到大麦的笔试通知

接到邮件通知后做了官网上的 sample test 成功率非常低。。然后抱着打酱油的心态去参加了笔试 本以为会有上百号人的壮观景象 没想到到考场发现人很少 才知道自己有多幸运 然后努力在规定时间内连蒙带猜做完 hr 姐姐说会根据笔试成绩和简历选择一部分人下午接着参加 pre talk

中午刚吃完饭回到寝室就收到了电话 说笔试过了 下午去 pre talk 因为丝毫木有准备所以灰常紧张 准备了一下自我介绍和几个常规问题就去了 面试官是个略羞涩的小哥 开始让我自我介绍 然后随便找了两个话题聊了聊 他看我很紧张 就跟我说这个不是正规的 pre talk 主要看大家的英语口语水平 然后我就开始放心的乱扯答案 面试官不时打断我发问 不过整体感觉交流的还不错

然后第二天收到了 hr 的一轮面试通知 受宠若惊 面试内容是 case analysis 和 personal experience 楼主表示一本 casebook 都木有看过压力略大 于是乎在剩下的两天捧着一本 case in point 不停的翻 期间求助了其他在 consulting 做过 summer 的童鞋 被告知至少要完整看完一本 casebook 并且 mock 几个月才会有比较娴熟的功力 越发觉得自己木有戏 然后大概看了一遍所有类型 case 的解决模型 就是那些波特五力 4C 5P 等等就去面试了

面试是两个 case 分别两位面试官面 各 30min 再各加 15min 的 personal experience personal experience 基本木有压力 就是按照简历讲故事 然后 case 也是很中规中矩的 任何一本 casebook 上都会有的那些 M&A 啦 增加 revenue 啦 等等 但是我因为 case 实在看的太少 所以分析的很没有 structure 期间计算 market size 的题目其实很简单 但也因为木有计算器以及 需要边用英语讲变做所以木有算对数><

当天面完 晚上就出结果了 是面试官打电话来讲的 而且会有 feedback 说以后要在哪些地方注意 我当然就是要多练 case 啦

因为本来就觉得自己不会过 所以得知结果也没有很桑心 然后表示从笔试到一面遇到的所有 McK 的人都很 nice 完全木有架子 待人热情亲切 包括一面的面试官也是 所以对 McK 的好感又多了好多! 嗯 差不多就是这样。。

可以求加精嘛=。=

### 3.6 McK 面試全經歷

笔试地点: 深圳

笔试结果: 杯具

我打电话去问 HR 为什么。逼问出麦肯锡的笔试要求(至少 RA)是 50%的正确率! 大伙用真题自己测吧!

杯具之后 12 个月内不能申请同样职位

故事如下:

楼主一心想做管理咨询, 年前通过猎头知道麦肯锡各 office 都开始找 RA, 虽然 RA 不见客户, 但是这毕竟是能进大麦的机会, 于是我想还是试试。RA 也分行业, 楼主的行业经验几乎为零, 所以就投了 generalist 这个职位。其他职位还招电子行业、医药行业、航空行业什么的, 那种对专业背景要求大, 对学校要求不像 generalist 那么苛刻。猎头告诉我 RGA 这个职位对本科背景的要求只能是北大、清华、复旦; 楼主是海龟 ms, 本科 tier2, 就想不抱希望, 试试吧--于是自己网申了, 找人内推, 加让猎头帮忙推荐。

年后放假的第二天就收到笔试邀请, 地点在新开张的深圳 office。11 点通知下午 2 点笔试, 我当时人还

在广州，于是立马高铁去了深圳面试。

仔细看了下试卷：一共有 6? 还是 7 套题。 Test a/b/c 都已经公开了，我做的是 test D

这套题针对的是中国市场：

第一个 case 是 BIG PHARMA 想在中国推出胰岛素抗糖药，于是先分析中国的人口、老龄化趋势、患病率，得出市场潜力；再对比市场上的 competitor-OAD oral antidiabetes drug 的销售情况和市场份额，得出竞争优势；再 focus group 采访中国各地方的医生，问他们对定价的看法，得出此新药的定位。

一上来就在一道算中国 70 岁以上老人的糖尿病率题目上卡住了。。题目是这样 overall china diabetes rate 0.36, <70 population's rate is 1/2 of the >70 population's, and the >70 population is 1/5 of the overall china's. so  $0.2*x+0.8*0.5*x=0.36 \rightarrow x=0.6$

第二个 case 是某小国想要开发 automobile 的数据库，包含内燃机的汽车、混合动力的汽车、电力汽车。题目围绕如何设计此数据库，比如要包含今昔的燃烧效率对比，对于还在研发中的汽车的未来市场前景预测。需要计算混合动力车几年内可以在发达国家覆盖，与发展中国家的对比。

第三个 case 是关于各学校的 financial budget plan，首先是美国各个州对 financial budget 的预估--是涨还是跌，但是由于代表人数不一样，计算出来的美国 overall educational budget 的涨跌是有问题的；接下来是某个学校的解释，一个 chart breakdown budgets--有问题问“哪个原因最好的解释了教材开支减少”，我选的是“从 content-based education”向“skills based education”转移；最后一个小分析记不得了。

This forum has been very helpful for my interview preparation. So to give something back, here is my interview experience with McK.

The entire process consisted of 3 stages: Problem-solving test (PST), first round interviews and final round interviews.

1. PST: It's an 1-hr test with around 26 MCQs based on 3 data sets. Candidates are required to compute without a calculator, and make inference from text and graphs. For me, time control was the most critical. I spent too much time on the first data set and almost couldn't finish all the questions. So make sure you have a good grasp of time.

2. First round: There were 2 one-to-one interviews held on the same day. They had the same format, including some competency questions and a case study. The competency questions were fairly standard but you do need to be familiar with your CV. The case study was led by the interviewer who asked guiding questions throughout the interview. Exhibits were handed to me after uncovering some key trends / making the correct hypothesis. The case interviews bore some similarity to the ones in Case in Point. Again, calculations were involved in the interview. Since calculators can't be used, those with good mental math skills would have an edge. If you aren't that confident about your mental math, don't be shy to use the pen and paper provided.

3. Final round: There were 3 one-to-one interviews in total, each on a different day. The interview format was the same as the first round. But the case interviews would be more difficult to prepare for, as they were quite different from the ones in Case in Point. I would recommend doing a quick research into the background of your interviewers. It'd be helpful to know their industry/practice focus and understand the business model of those industries.

Overall, McK gave me a good impression. The entire process lasted for about a month. I was informed of the result 1-2 days after each stage.

Hope this helps => Happy Chinese New Year to all of you!

## 3.7 2月3日 Copenhagen Office JA 面经

本人丹麦工科硕士，申 Junior Associate。去年十一月底简历筛选通过，首轮就是 onsite 面试，包括我，四个人，三个丹麦人两男一女。一个 Cambridge 经济硕士，一个 ABS finance 硕士，一个 CBS 硕士。不知道选几个进入下一轮。一个上午，由笔试 26 题，以及接下来的三个 case interviews 组成。笔试都做完了，难度和题型和 McK 网上的模拟题相当，不过有四五题没有把握。

接下来就是重头。三个 engagement managers 每个 45-50 分钟，首先是 experience&personality questions, 然后就是 case。

experience questions 侧重你的实习经历，leadership 还有 challenge taking, 聊的挺 high 反正。第一个 case 是关于航空公司产品定位策略的，涉及一些简单的商业策略分析，还有 pricing, 在和面试官不断互动过程中，逐渐找到答案，感觉不错，热身完毕；第二个 case 是一个制药公司如何应对市场竞争和政策以及增加利润，这个本人不是很熟悉，涉及图表分析，感觉没有完全展开，不过答的也到点子上了，面试官也还满意，并且感觉和这个面试官挺投缘，最后我问题环节他眼睛简直放了光，问他在大麦最大收获是什么，他那个激动啊。。。；第三个才是高潮，是一个制造业公司要进入新市场，应该怎么帮他们分析。这是一个 business strategy question, 套着一个 market size question, 还有一些关于 operation 的问题。这个 case 互动不错，并且直到解出 market size and potential 之后事态才逐渐明了，因为市场潜力方面有个陷阱，不到最后一刻不知道答案，呵呵，做出来了很有成就感。12 点半整个过程结束。

结果：下午回去的火车上接到其中一个 manager 通知，未进入下一轮终面（两个 partners 面）。首先第三个 case 算数学慢了点（我当时是想为保万一，用笔算，还复查了下。。。这个 feedback 太令我这中国学生丢脸了。。。），其次回答 leadership 的例子没有说服力。其他的方面他们感觉 impressive. 还问我今后打算啥的。。。挺遗憾的。不过确实过程相当专业，我也受益匪浅，更增加了自信。

PS. 来回费用他们 take care。

感觉：

自我感觉水平全部发挥了，面试环节没啥遗憾。和朋友说到据我的理由，他感觉不是理由的理由。。。我也觉得。办公室的大楼在市中心，很 historical, 面装修倒是挺温馨。我一早到达门口，望着外面的景色，深吸一口气，感觉这就是我梦想的工作环境啊，哈哈。

丹麦的大麦感觉还是很本土的，接待室所有的报纸都是丹麦文，HR JJ 向我们说明笔试规则的时候居然还问是否用英语说。。。

效率高，比我之前面试的公司高多了，当天出结果。

之前准备工作：

CV, CL 好好弄弄，尤其是 CL, 要针对他们重视的 values 写

对于没有商科背景的同学们，还是先看几本相关的书补充点商科基础知识以及感觉吧，比如我看了 Ace your case 3,4,5, 感觉挺有用

准备点 experience 的例子，尤其是 leadership, 要有自己的理解

和考官互动很重要，聊 high 了其实他们会给你提示的

我没考 GMAT, 但是这个感觉似乎在 CV screening 的时候有点用，这是和我几个同学讨论的结果，只供参考  
睡眠要充足，nnd 我定的旅馆下面直到夜里两点多都有人在吵，害得我没睡好（也是兴奋的。。。）

最后，祝大家成功！

2012.2.5. 于丹麦

### 3.8 2012 summer intern BJ 面试

当炮灰了，贡献一下经验教训~~

1.experience interview + case interview，建议之前可以看 McK 的官网准备一下，有一些要点要涉及到，比如 leadership、achieving、personal impact 之类，最好想出来这样的一个故事讲给面试官听；

2.面试官都是很敏锐的，会抓住一小点一直追问，关于性格方面和选择咨询的理由方面，一定要想好，否则就会被 challenge，就像我今天被 challenge 像一个更像做 routine 工作而非 consulting 工作，因为之前的经历上说明你不喜欢风险；

3.case interview 公司有保密，所以不细说，但是需要说一点是，对 framework 的细节要熟悉，比如 fixed cost、variable cost 一般有哪些种类一定要有大概了解，否则继续细分的时候就会不知从何说起；

4.McK 的 case interview 是面试官主导的，你只要在之前勾勒出来一个初步的框架，然后面试官会对你不断提问，引导你完成整个 interview，你发问的机会并不多。每一个问题都有很多得分点，就看你是否能一一分析出来；另一方面，因为有时时间限制，所以一个问题答不上来就可能继续下去，所以这时候不要惊慌，保持镇静，能打出多少是多少

总而言之，面试官还是很 nice 的，而且 McK 确实有大家风范，锻炼一次非常值得~

### 3.9 说说我面 junior associate 的经验吧

昨天刚面完第 3 次，还在忐忑等结果中。我是准备明年拿博士学位，应聘的海外 office 的 junior associate 的职位。

笔试是众所周知的 3 个英文商业 case，26 个选择题。英文的内容本身并不难，但是需要足够仔细，还有就是逻辑要清晰。

Mck 的主页上有一套例题和详细的解说，以及回答的时候的 tips，很实用，推荐仔细阅读。

主要的 tips 有，

- 1) 先读题目再看 case 的内容，因为很多叙述其实都不重要，如果不知道题目的内容，阅读叙述时可能就会浪费时间在无用的信息上。
- 2) 把关键字圈起来，以免粗心落入陷阱。
- 3) 打草稿计算时，最好写得有条理些，把中间重要步骤圈出来，这样检查的时候能节省时间。

笔试之后我还写了一个 3 页的小论文，这个可能只对母语非当地语言的候选人实施。2 个题目选一，1 个半小时。和学校里写 report 也差不多，主要分析问题要有条理，还得强调一下题目的意义，最后要总结。

我当时的题目是“如何提高家庭主妇定期健康检查的参加率”和“如何减少酒后驾驶”。

笔试和小论文是同一天，结束 2 天后收到面试通知。第一次面试有 2 轮，一个 partner 和一个 associate，两个人都是很有个人魅力的那种，聊起来很舒服。

面试一半是普通的经历问题，一半是 case。

经历问题除了普通的履历问题以外，主要围绕反映个人 leadership 方面的问题。

比如，你以前在社团活动中做 leader 时，遇到过什么样的问题你觉得最困难的？

经历过什么样的成功和失败？

你是善于指导别人的 leader，还是善于促进成员交流的 leader？

你觉得自己有 leadership 吗？

和履历无关的问题基本都围绕 leadership 在聊。这期间候选人的谈吐也很重要。

叙述自己的经历时要尽量有条理、聊到细节，并且要考虑对方的背景信息做一些必要的解释。

麦肯锡注重的 4 个方面有思考能力、领导能力、个人魅力和进取心。

思考能力通过笔试和 case interview 可以考察，

领导能力就看经历了，

个人魅力估计是看谈吐，

进取心通过面试大概比较难评估，没有进取心的话，进了麦肯锡大概也很快就会被淘汰吧。

至于 case interview，我读了不少面经，以及半本 London business school - case book，

感觉切入点都是大同小异的。

问市场大小的，就是要你把市场细分，可以做到从下往上分析的话，一般是从消费群体入手来计算。

如果不能从下往上，那就根据你知道的或者猜测的这个市场的一部分信息，去推测剩余部分。

问盈利的，就是分别看成本和销售。

问公司经营状况的，大多数是看竞争、消费者和公司本身 3 方面。

我感觉的 case interview 里面，掌握基本的 framework 很容易，读几本书人人都可以做到。

要做到杰出，主要靠明锐的洞察力和细心，一个问题抛出来，必须把它放到现实中去考虑，想想它的各个方面，包括细节。

另外还有就是要要有创意，既有创意又有价值的解决方案，会很受面试官的欣赏。

我做的 3 个 case 都比较简单，分别是

1) 估算一年瓶装水的市场。

2) 有一个买打印机的公司销售额降低了，为什么？

3) 有一种传统竞技，以前很受欢迎，最近人气降得厉害，票都卖不出去，想想原因和解决方法。

自我评价一下我自己的面试表现，在 case 方面犯了一些数字的错误，也有考虑不周，说不上完美，还可以吧，自己也感觉有所收获。

博士读了这么多年，逻辑思考能力绝对有自信。博士的研究都是建立在提出假说，验证，寻找反证及漏洞，推论上的。

而且平常经常要听一些自己专业外的研究，并且要能给出意见和问题，这些方面锻炼得很多。

leadership 方面的经验颇有一些，还算自信。

个人魅力方面，看面试官欣不欣赏了，我一直都很有自信的。

等结果中，忐忑

## 3.10 北京电面

电面。。。姐姐我正在玩电脑。。。突然一老外电面，巴拉巴拉说一堆木有挺清楚。不过人很 nice，汗。。。

- 1 自我介绍
- 2 说说你爸妈。
- 3 你家乡
- 4 statement, 你对越来越多的人留学怎么看，准备一分钟；
- 5 你觉得中国的教育体制有问题吗
- 6 你觉得很多人出国就不回来了这个现象怎么看

说了一堆 祝我好运之类的。好吧 他在安慰我。。

## 3.11 麦肯锡的案例面试经验

我在面试麦肯锡的过程中只碰到过第一种类型的案例面试，据我所知如果申请的是 BA，那可能要做 4~5 个第二种类型的案例面试。关于如何准备和进行案例分析，我个人有以下几点感想：

1、案例面试是一定要准备的。各咨询公司会鼓励应聘者提前准备（否则案例面世无法进行下去），麦肯锡甚至会在面试先专门给通过网申（限于 BA）的同学进行有关“如何进行案例分析”的培训（workshop）。应聘者需要通过准备了解案例分析的具体流程，一般会用到什么样的框架等等。

2、框架（framework）很重要，但不能局限于框架。大家可以在网上搜到很多有用的咨询公司常用分析框架，熟悉这些框架会对进行案例分析有很大的帮助。但如果大家都用一样的框架，一样的分析方式，面试官又如何能从中加以区别呢？况且真正的商场是瞬息万变的，没有什么框架是万能的，进行真正的商业案例分析必须具体情况具体分析，多数情况下会将不同的框架结合起来使用，各取所需。这就好像太极剑的最高境界：无招胜有招！运用框架也应当如此，在对各种框架驾轻就熟的基础上达到：无架胜有架！

3、有人说作案例分析前不要有任何的预先假设，但也有人说真正作案例分析时起初的假设是非常重要的（《麦肯锡意识》这本书中也提到了这点）。我个人认为看待这个问题不用太过偏激，毕竟，案例面试和真正的案例分析还是有很大区别的。面试的时间很短（一个案例半小时左右），应聘者应当集中精力展示自己的逻辑思维和推理能力。当然，如果能在此基础上做出漂亮的假设是最好的表现了。

4、学会问问题。提问其实就是为了获取信息，在案例面世开始时面试官会为你提供一些背景资料，但显然，想仅仅根据这些有限的材料就做出最后的判断未免显得武断。面试官肚子里其实已经准备好的案例分析进行下去所必需的信息，就是要等着你去问，看你是不是会问问题。真正的案例分析也就是这样的，很多的时间花在了双方的沟通上，咨询师通过沟通发掘信息，有了足够的信息后再进行分析。另外，问问题的技巧我在这里就不详细说了，推荐一个博客：“咨询的天空”，上面有很多案例、案例分析框架、案例分析技巧以及别人写的有关案例面试的面经。

5、学会做笔记。在获取信息的同时最好把这些信息记录下来，分析的时候也要把自己的思路展现在那张 4A 纸上，这里给到一点建议：把 4A 纸横过来用，方便清楚地画出自己的“逻辑树”，据说咨询师都是这样的，

呵呵。

6、多用数字、图表。这可能和我们平时的习惯不太一样，我的感觉中国的学生在讲道理的时候不喜欢用数据和图表，但是老外会经常这样做，他们认为这是好的逻辑思维方式的体现。

7、自信，这是咨询师的基本素质。如果你对自己的分析都没有自信，又如何让别人相信你，并且采纳你的建议？这点和上面一点又有关联，因为数字和图表有很好的说服力，可以增加自信。

## 3.12 McKinsey 网申+一面面经

MCK 的面试是我觉得做得非常紧凑专业的，不拖沓，而且不“随意”，不会因为面试官不同就很 random。虽然只面了第一轮，还是觉得很公司很好。但是值得注意的是公司的文化和氛围相对更加 aggressive 他们在选人的时候也会注意这一点。性格上比较 soft 也会有点吃亏，至少我觉得是这样。

网申步骤很简单，不过需要选职位 是普通的 BA 还是 Coporate Finance 类的 BA。前者跟大家了解的普通管理咨询是一个意思；后者应该是 MCK 的特长 就是专注在金融方面的 case，比如 M&a 上市等等当然也有一部分是做不同的管理咨询。但是我个人理解后者比较要求专业知识或者在金融行业的相关经验。

网申之后大概北京有 40 人左右进入笔试环节。笔试不允许用计算器 全是选择题，涉及图表、计算、策略等等。样题、答案和解答在官网上都有，如果进入笔试的话 HR 也会发给你。题目比较像 paper case,给一段材料（也就是一个 case 的 outline）问 3 个左右的问题，再追加更多的 detail 再问几个问题。一个小时 26 道题目，工作量很大…verbal 和 num 的功底都要很好才行。至于题目内容已经有帖子谈到了，不再赘述。

之后（大概还剩 20 人）还有一个 face to face 的英语口语试 请的老外来测试口语水平。虽然说是纯粹测口语 其实还是有挺多类似于托福口语的问题需要回答。我被问到金融危机中美国政府救市、如果你是一个快要破产的企业的老板你要怎么做之类的问题…不是简单闲聊的。不过貌似是没怎么刷人。

如果都通过了，大概会有 20 人左右进入面试环节。面试分为三轮，前两轮某个周日，final 就在第二天。

第一轮面试会见两个面试官，之前 HR 会把面试官的教育背景、工作经验和擅长的领域整理好发给你（不过我个人认为这用处不大…心里没底还是没底）

每个面试官都会问你简历和 case，前者大概 15 分钟 后者 30 分钟。Mck 很注重的素质都在官网上有，之前也会反复强调。至于 case 内容 由于公司再三强调要保密…

但是每个 case 在面试官那里都是 written 的，也就是他们不会凭空给数据或者给信息 每一个问题要考察什么都是事前准备好的，总之 case 很规范，但是内容不算常规，跟平时在 case book 上看到的还挺不一样的。

等到同一轮的所有人都面完之后，面试官会集中讨论，然后当场通知哪些人可以离开哪些人可以接着面下一轮。我在这个时候就出局了。

听说第二轮面试的形式和第一轮类似 但是 case 的难度和考察的角度都有变化。

如果有幸进入第三轮 就会见 principal 级别的人物 兴许就不会面 case 了。



## 第四章 麦肯锡综合求职经验

### 4.1 必杀技 - 我是如何拿下麦肯锡全职 offer 的

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109033-1-1.html>

背景：

A 同窗，本科，美国交流一年，有国内美资公司实习经历，海外实习阅历。

流程：

#### 1. CV+PST

CV：可以多参考网络上的优秀简历；

PST：众所周知，麦肯锡有个令人闻风丧胆的 PST 笔试，要求应聘者在极短的时间内做完大批题目，还要坚持一定的正确率，不知道令多少英雄折戟。不外也不是无招可破，最好的方法当然就是做足事先的准备工作，如果你真的急切的想进入麦肯锡，那么建议多买写 PST 练习题来做，赞助很大。但不要仅停留在题目本身的层面，要掌握类型题的深层技能。

#### 2. First round (15 mins PEI +45 mins Case)

PEI：如很多师哥师姐说的那样，面试官会针对一个经历问的很深(Leadership, Conflict resolution, etc)。最好结合这份经历，抒发出你的一两个闪光点，然后缕清逻辑，明白的说明出你做这件事当面的念头和当时好处关联者的反映等。另外，除了 CV 上直观展现出来的，面试官很可能会让你分享其余的有趣的故事，可以提前准备一两个你有话说的并且可能和面试官发生共识的，好比某项运动、某种喜好等等。

Case：我当时遇到了非常典型的 casebook?，interviewer-led。我的两个 case 感觉都是做到一半忽然停止，没有最后 summarize 的环节。所以回答每一个问题时都要尽量小 summarize 下，提出下一步等等。

不管是 PEI 仍是 Case 都可能会遇到面试官的质疑，"What else?"、"I'm telling you it's wrong"、"Are you sure that's all?" .....这个时候没关系张不要忙乱，实在是为了测试面试者的心理素质。

#### 3. Second round

PEI：PEI 一轮如上所述，是针对一个经历问，另一轮则比较像聊天，对动机和人生志向都聊得比较开。

Case：典型的战略题。能够联合时势阐述。所以需要平时多多阅读行业动态和社论。

我有一轮的面试有点不太互动，而另一轮的则是不断 challenge，保持信心是要害！

当中我还因为马虎看错了表上的一个数字，被面试官指正重算，但是最后也拿到了 offer，所以大家不要因为一点点过错就慌了神。

Q&A：最后 Q&A 环节，假如你感到面试官是愿意聊得，就一定要好好掌握机遇和他倡议革命友谊。

Case 准备提议：

1、把看完 Victor Cheng 的影片和 Case in Point 看完，不必特殊记解法，要融合贯通。

2、做模仿面试。初期可以先和朋友训练，我本人两个月和朋友或许练了 30 个，帮他们练了 40-50 个。建议后期最好能找到顾问，与参谋再训练下。

3、就算是 brainstorm，也尽量还是给一个 framework。简单的如：外部/?部。

案例由小 V 整理自论坛

麦肯锡经典面试题：

1、How much time does it take to relocated an average size mountain 10 miles using an average size dump truck?

2、Your client is a \$300 million a year copper mining company. This year it has lost \$50 million. How do you

turn it around?

3、How many gallons of gasoline does an average gas station in America sell on an average day?

4、Your client is a ski resort. Global warming has made it such that natural snowfall has been reduced by 50%. They client is concerned. What should they do and why?

5、Your client is a gas station and the market is so competitive that they make no money on gasoline sales. All the profit is in convenience store sales. What is the profit maximizing way to layout the convenience store and why?

6、Your client is Motorola. The year is 1980. They just invented the cellular phone 3 years ago. They want you to estimate the market demand for cell phones over the next 30 years and tell them if there is a market for this invention (and prove it).

7、Volvo claims it is the safest car in the world because fewer people die in a Volvo than in a car made by any other manufacturer in the world. What's wrong with this conclusion?

8、Your nephew runs a lemonade stand. Yesterday was Monday and he was open from 2pm ? 5pm, and sold 2 cups. What should he do differently tomorrow?

麦肯锡面试官最重视的三点

### 1、学习能力

许多公司，尤其是咨询行业公司，在招人的时候并不在意你是学什么专业的，而是看你的综合学分成绩有多高，是不是拿到过奖学金。因为一份扎实的专业课成绩老是比专业的选择更能证明一个人的学习能力。

不要以为面试官对你冷僻的专业知识会一无所知，也许他们会恰好至少支配一个有相关背景的面试官来考核一下你这方面的知识呢~

除了专业知识外，如果你可以证明或者展示自己对专业知识之外的某个范畴，特别是对你申请的岗位主要会运用的知识有所懂得时，你会立即树立起一个比别的应聘者壮大得多的优势。

### 2、逻辑能力

一个人头脑是否清楚，谈话、做事、解决问题是否有逻辑，直接决议着这个人日后的沟通才能、剖析能力和领导能力。

咨询公司案例面试的许多问题，有时候答案自身并不重要，而重要的是找出一个可能的答案的过程。比方说，问：中国一年会消耗多少洗衣粉，做这道题目你必需要有清晰的逻辑：

中国一共有 13 亿人口，假设 4 亿人口住在城市，9 亿人口住在乡村。住在城市的人口中，假设平均一个家庭为 4 个人；而住在农村的人口中，假设均匀一个家庭为 6 个人，那么城市的家庭数量为 1 亿个，农村的家庭数目为 1.5 亿个。假设城市的家庭一星期洗两次衣服，那么一年会洗 96 次衣服；农村的家庭一星期洗一次衣服，那么一年会洗 48 次衣服。每个家庭每次洗衣物会消耗洗衣粉 15 克。那么中国一年消耗的洗衣粉的总数就是： $(1 \text{ 亿} \times 96 \text{ 次} + 1.5 \text{ 亿} \times 48 \text{ 次}) \times 0.015 \text{ 千克} = 2.52 \text{ 亿千克}$ 。

你看，只要逻辑清晰，通过火布化解、层层架设的办法，看起来再无厘头的问题都可以迎刃而解。

### 3、是否拥有常识

面试中的常识包含这么几种：察言观色的常识、与面试官言语沟通中的常识、在答复问题中所需要的常识性背景知识。前两种常识很轻易懂得，主要说下最后一种。

在咨询公司的面试中，最重要的面试方式则属案例面试。面试官给你一些简略的事实，或者一些根本的资料，提出一个问题，这就形成了一个案例。你的任务是：通过和面试官沟通，找到更多的信息，同时运用你的背景知识和常识，有逻辑地找到案例的解决方法或者答案。比喻，问：北京的四环路有多长？测算的方法有许多种，一种方法可以从北京的城区面积入手，城区面积大略是三环以内的面积，然后通过估算三环和四环之间的垂直距离，得出四环之内的北京面积，然后依据四环基本上是一个正方形的形状，开平方得出它一边的长度，继而得出周长。当然，标题并不是很难，但是只会用来考那些在北京住过一段时间的人。这就是常识性背景知识的意思。所以在生活中一定要学会仔细视察、分析。

## 4.2 笔试面试经验分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109035-1-1.html>

以前一直觉得麦肯锡是遥不可及的，太过 out of reach，因此即便对咨询行业有些向往，也一直未真正付诸行动去准备。但今年大麦第一年来中大开宣讲，自己也很幸运地过了网申，却因为 case interview 的生疏未能走到最后，但也仍希望通过自己的一些过来人的经验让大家少走一些弯路。

通过网申之后的第一关是 PST 笔试，主要考察大家对咨询问题的 sense，推理和计算能力等。我建议大家把官网上 PST 笔试的例题做熟，提高英语阅读速度，因为如果有足够的时间，很多问题都是可以求得答案的。

通过 PST 笔试之后，当时我们当天就收到由麦肯锡顾问的电话面试，也就是 pretalk 的环节，主要是问 why consulting 等基本问题。我自己认为 pretalk 环节英语口语能力至关重要，而这一点可能也是需要大家提早花多点时间来提高的。

Case interview 是紧接 pretalk 之后的，大麦的案例面试主要有两轮。第一轮由 consultants, 第二轮由 partners。

案例面试一般分为两部分，案例分析和行为面试。在这里想要特地指出的有两点，第一点是大家除了重视案例分析之后也需要重视行为面试，两方面都表现出色是是否能过这一关的关键。

第二点是大麦的案例面试是面试官主导的，如果大家要专攻麦家的面试，需要相应地找面试官主导的题目来练习，而很多 casebook 和其他几大咨询公司的案例分析都是面试者主导的。

以上就是我的一点小小感想，case interview 的练习熟能生巧，在这里就不过多赘述了，大家多关注 SCC 的推送和参加 SCC 的活动吧。（完）

分享分享 0 收藏收藏 0

## 4.3 我在麦肯锡的笔试面试经历

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109037-1-1.html>

11/14 和大麦上海签了约，还是恍惚觉得像在做梦。潜水三年多，从没在这个版上发过任何文章，只是索取没有付出总是不大对。。。当初面试前在精华版找大麦面经，也只有 plap la jj 的一篇，所以决定趁还记得就写点经验体会，希望对今后申请麦肯锡或者其他咨询公司的 ddm 有点帮助启发，有说得不对的地方欢迎大家的指正。先想就所谓的咨询行业门槛谈几句。经常听到的门槛不外乎是：学校、专业、绩点、实习或学生活动经历。关于学校，能够通过简历筛选的同学大多是复旦交大的和海归，但是也有一些非常优秀的来自其他学校（但也是很好的学校比如上外）的同学。专业也不是一定要经管才行，我是学法律的，也有学电子、物理等其他学科的拿到面试甚至最后 offer。绩点的话我不清楚有没有底线，不过我认识的进笔试的大都在 3.5 以上（也有例外的，比如某方面经历特别突出）。实习和学生活动经历方面，很大一部分人都有在大公司或其他咨询公司实习的经历，或是

学校里比较突出的活动经历。我的实习经历其实很少，从大三下学期开始第一份实习算起，只在两个公司做过，但都是和咨询相关的实习经历。一个是创业不久的本土咨询公司，断断续续做了半年，学了很多，还有就是贝恩，从暑假开始，因为一些原因没有做很久，只跟过两个 case。除了以上讲的那些，海外经历也很能够加分，比如交流生、参加国外的学生论坛或者是暑期学校等等。后来进面试的人里，很多都有海外学习或生活的经历，一方面这些人可能英语交流比较流畅，另一方面视野往往比较宽广，心态也比较成熟。复旦这样的机会还是非常多的，ddmm 可以多多关注外事处的消息。下面就报流水帐一样说说这次的应聘经历。申请麦肯锡真是一波三折，很早很早就通过其全球网站投了 BA(Generalist)的申请，还收到一封具体署名的确认信，以为肯定没问题了。可是 11 月 4 日截止日期快到的时候已经有很多人收到笔试通知了，我却一点消息都没有。后来听同学说要通过 ChinaHR 申请，就赶在截至前一天晚上通过“正确”途径投了一遍。因为截至后一天就是笔试了，所以我一直没敢关机，居然在笔试当天凌晨 2 点接到电话通知，当时想这个工作做得还真是。。。然后第二天一早跑去复旦笔试，三个案例分析，每个都有背景介绍和大概的分析思路，所有的题目都是选择题，有逻辑题、图表题、分析题等等，觉得是做下来最有收获的一套笔试题了。不像 SHL 的题，纯粹就是比速度，什么也学不到。接下来是星期天，到 Mck 办公室去做 pretalk，我的面试官是 Amy，慈眉善目，问了我些很大路的问题，比如为何选择麦肯锡？然后是些简历上的问题，还要我举例说明团队合作精神，很快就表示我说得不错，因为时间很紧就到此为止了。Pretalk 主要就是看英文和整体感觉吧，我觉得，其他都不是太主要。笔试和 pretalk 一起算是第一轮，我之后一天就接到去瑞安参加 Case interview workshop 的通知了。到了那里发现一共有 70—80 人，有很多很多熟悉的面孔，当初一起拿叔萍奖学金的，一起去汉城的，一起去香港的，一起在 Knowledge Bridge 实习的，一起在 Bain 实习的，觉得很有意思，殊途同归，大家又走到一起来了。Workshop 是 Oliver 和 Matthew 一起主持的，两个人一搭一档，风趣幽默，而且也提了很中肯的建议。结束后 HR Royce（非常耐心负责的 jj）就报了面试的时间安排，我被安排在周六，也就是面试开始的第一天。当时很心慌，后来证明这个时间还是很不错的，因为越早面试越不会受到各种消息的打扰。这次麦肯锡对 BA(Generalist)的面试是这样安排的，一共有三面，第一第二面各有两轮，第三面一轮，所以如果做完的话会见到五个不同的面试官，做五个 case。（也有人在三面时需要加面一个 case）当时离面试只有一个星期了，我还在 Bain 实习，案例面试准备得非常不充分。我主要看了 Mck, BCG 还有 A.T.K 的一些经典的案例和框架，看的时候觉得蛮容易，可是完全要自己分析又会发现不然，我把那些材料都打印出来，带在从家里去上班的路上看，多少也加深些印象。因为我本科读的是法律，没有任何商科的背景，所以不作准备的话做案例肯

定有劣势。虽说咨询公司都号称“不限专业”，但我觉得一些基本的经济学知识肯定是要具备的，这也是他们所谓 common sense 一个很重要的部分。不限专业绝对不代表非经管专业的人对商业一窍不通就可以去裸面：)

周日下午一点面试，在 lobby 里面碰到很多认识的人，当时等一面二面三面的人都有，大家都蛮紧张的，我紧张的表现就是不停地说话，大家一定被我烦死了，在这里道歉。。。

二面第一轮碰到 Anthony，也是复旦毕业的，在 Kellogg 读的 MBA，他给我的 case 我完完全全没有做出来。是关于一个建材公司要成立自己的 financing firm，问如何评估这个选择。我一点点概念也没有，不知道他讲的是什。我说，成立这样一个公司有什么好处啊，

他说——这就是我要你回答的啊（瀑布汗）。然后我问，你能不能再给我解释一下啊，他就解释了两张纸头。看我很作孽的样子，他连 framework 都帮我作好了，先看是不是 attractive，一方面看成立这样一个公司可以带来一些什么增加的收入，另一方面看有 哪些风险，再看我们有没有这

个能力来成立这样一个公司，比如资金拉，经验拉等等。随后问了我几个细节问题，我还是没答好。后来他完全放弃了，说哎呀我这个 case 好像出坏了，太难拉，这样吧，你别做了，来算算市场容量吧。我想，又来了，我

已经做了无数个了（那天早上 **monitor** 也是做 市场容量。。。）可是

那个建材啊，我啊，紧张啊，又没空调，又不敢脱外套，啊呀呀，反正也是只答出了很粗 的框架，他说你排个算式给我，我就傻在那里了。那种感觉真的是，唉，就觉得麦肯锡在 和我说再见，**Anthony** 能帮的已经都帮了，我还是不争气，差点就哭出来了。反正做到最 后也没做出来，我说对

不起太紧张了。他居然说，我也有责任，是我不好，给的 **case** 太难了，弄得你那么紧张 （好人啊。。。）。这样吧，你别做了，有什么想问我的，尽管问，我会尽量回答的。下 一个 **case**

你一定要好好表现。我怎么听都觉得是说你反正也要被据了，就在走前宽慰你一下。反正 我心情极其沮丧，也问不出什么，向他道谢后就出来了。

**Royce** 把我带到 **Chris** 的办公室的时候，我想我看起来肯定灰头土脸的。因为没聊几句他就 说你看上去很累啊，前一个 **case** 怎么做了那么久。我说了一下我的惨痛失败经历，然后可 爱的 **Chris** 就开始现身说法，说自己过去面试也有一个 **case** 做得失败然后还是拿到 **offer** 的 故事，然后又说要从学生转变为职业人士，最重要的就是心理素质，无论前一分钟多沮丧 ，还是要学会后一分钟马上打起精神迎接下一个挑战。他帮我鼓了半天劲，然后问我喜不 喜欢吃汉堡包。由此引到他的 **case**，其实更像一个 **brainteaser** 拉，要把上海、台北、香港 、旧金山、巴黎和墨尔本这六个城市，根据汉堡包价格高低排序，并说明理由。我吸取一 面教训，在那里列了个影响价格因素的结构，内部的外部的，然后猜了一下顺序。我刚问 了他六个城市的工资水平，他就打断我要我给他看猜的结果，反正和他给的工资水平顺序 正好一样。然后他拿过我的结构看，再就其中几点问了些问题。比如你为什么觉得欧洲 的 人力成本比美国高啊。我说做汉堡包的人力成本主要考虑最低收入，美国可能高收入的人 比欧洲多，但政府规定的最低工资应该比欧盟要低些（只是我的猜测。。。）他又问如果

你一年赚 10 万美金，我一年赚 3 万美金，谁吃汉堡包比较多？我说这个要看生活方式的，如果我在麦肯锡工作，那估计就是我吃的比较多(因为没空吃饭。。。汗

)。因为对这两个收入的人而言，买汉堡包都不会是出于省钱的考虑，所以消耗汉堡包量和

收入没有关系。反正后来又聊了一些，**Chris** 是个很 **nice** 的人，和他聊聊我的心情也变得好 起来了。他还鼓励我说我的笔试成绩很好，在他的这轮也做得不错，叫我不不要太担心。

二面结束后就在 **lobby** 等通知。我是最后一个出来的，一起面二面的都已经拿到三面通知了 ，我想可能希望不大了。和大家抱怨了一会儿我的 **case** 好难，办公室好热，突然 **Royce** 就出 现了，把我叫到一边说你跟我来，我带你去见个 **Partner**。我顿时傻眼，居然我成了第一个 面 **final** 的人。

进了 **David** 办公室，他和我握手，说你怎么那么多汗，我说太紧张。他笑笑说你喝水，别紧 张。然后开始像研究报告一样研究我的材料（发现他们把从笔试开始的每轮考试的评估和 记录都放在一起做综合考虑的），先问我简历的问题。说你的 **GPA** 在班里排多少？你们班多 少人？哪个高中毕业的？然后问我在大学怎么表现出领导能力

的，我举了例子以后他又问 我为什么不去当学生会主席。唉，又不是人家请我去当我不肯，这算什么问题。。。我只 好说想换种私人生活空间更大的生活方式，而且我大学期间到处旅游啊等等等等，反正我 说完他就说，那我们做个 case 吧。（无语了）这个 case 是关于收购机场的，也是问了市场 情况啊前景啊竞争啊能力啊，还有合并后有哪些协同效应啊之类，然后做投资收益分析。我说投资的预期回报率是多少，他说没有预期，我说那是不是希望有一个正的 NPV，他可能 觉得我不是学经济的知道这个不容易（再汗），就问我，你知道怎么算 NPV？我还没回答他 就说，不知道也没关系的，没学过就说没学过。既然不用算么我也懒

得算，就实话说我在学校没学过。然后就算了回报率，他说你怎么判断这个回报率是否吸 引人。我说，和银行利率啊，政府债券啊，股市表现啊等其他投资途径比较吧。他问我 银行利率多少，我说大概 10%？他把头都快摇掉了，说你一定从来不

存钱。我又说那大概 2%—3%。。。反正我当时想他肯定觉得我一点常识也没有。然后又 问了关于机场竞争者的问题。说为什么竞争很难？我答到的有政府政策，有限的可建机场 的地理位置，现有机场和客户之间的关系等等，可是他一直说还有呢还有呢，最后我还是 没答出 network effect。。。反正最后还是他让我问些问题。我就问了他的经历和他对刚 刚从大学毕业的学生有些什么职业发展方面的建议。原来他也是复旦毕业的，校友满天下 啊。。。

我觉得 David 是用压力面试的，做 case 的时候无论问他什么他都会 challenge 你，而且语速 很快，你思路只要有一点混乱他就会马上打断。脸上也没有笑容，很严肃的样子。不过我 当时倒也没觉得什么，可能太紧张了就不注意这些了。

出来等了十分钟左右，Royce 就把我叫到一边恭喜我拿到 offer。我一把抱住她/blush，然 后和她拼命握手说谢谢谢谢。流水帐报告完毕。下面还有一篇会总结一下感想。

大家看那么多流水帐一定很辛苦。。。

最后我想说几点自己的体会：

一是不要为自己的背景担忧。和我一起拿到 offer 的同学中，不少都是小本（应该不比研究 生少）。我自己的专业背景也未成为障碍。只要你的确对这方面感兴趣，而且他们觉得你 有这个潜质，那你就是他们要找的人。

二是充分准备真的很关键。尤其对于非经管类的学生而言，准备不仅仅包括案例，还有之 前最好有商业方面的实 习，有些海外经历也很有帮助的。自己平时要多积累，财经类的报

纸啊杂志啊，多看看多想想。

三是 **framework** 虽然重要，可那只是帮助你用来思考的工具。我有一个朋友就是因为太倚重 **framework**，导致碰到一道没法用 **framework** 的题目就紧张到发挥失常了，很优秀也很有准备还是没能过一面。常识和良好的思维方式在大多数情况下发挥的作用更大。发现 **Mck** 好像面的 **case** 往往都不怎么适用现有框架的，和其他的咨询公司可能有点不同。

四是在面试里 **case** 并不是全部。我觉得就算是答简历的问题，也要尽量表现得很有条理很有逻辑。**Try to think like a consultant.** 和几个拿到 **offer** 的同学交流过，发现几乎每

个人都有做失败的 **case**，尤其是我这种有完全失败案例的经历。就像 **Chris** 说的，重要的是调整好心态，展现出你自信的一面，保持思维活跃，就会胜算很大。有人说面试官其实会看你有没有成为 **consultant** 的潜质，这种潜质除了 **problem solving skill** 之外，还有很多其他的东西，包括沟通能力啊，抗压能力啊，个人魅力啊等等等等，所以如果碰到了很 **to ugh** 的面试官或者自己偶尔有失误，都不要气馁，要相信他们还是有选人的眼光的。

五是心态要好。看到版上不少同学最近非常焦急，我觉得很能体会。找工作很看缘分的，不少我认识的，可能比我更有实力的同学也在笔试或者面试中由于发挥不好，或者仅仅由于运气欠佳就失去了这次机会。要为失败找经验教训，但千万不要失去信心。我一直在想其实第一份工作并没有那么重要的，只要是金子就一定会发光，哪怕起点不是那么理想，还是可以通过努力找到合适的位置。比如很多做得非常成功的咨询人员都是在公司有了几年从业经历之后再转做咨询的。漫漫职场之路，如果用长远的眼光看就不会太计较眼前的得失。再说事业只是生活的一部分，学会享受生活的多姿多彩就会一直有幸福感。

这里想借版面宝地感谢一些人。谢谢 **CCTVMTV**...说真的，谢谢老爸老妈，在面试前一天晚上陪我出去跑步锻炼减轻压力，谢谢 **Annie, Joyce, tt, Victor** 和 **Ym**，一直对我那么有信心（我觉得你们对我的信心比我对自己的还大），谢谢寝室里的三位，在我没法来学校的时候帮了我很多，谢谢 **hw, cherry, steven, jessie, cleo** 还有在面试时候遇到所有的人，你们也鼓励了我很多，谢谢 **Knowledge Bridge** 的 **Jeff** 和我们的 **intern batch**，作为我第一份的也是最重要的实习，你们真的教会我很多，还要谢谢 **plapla jj**，虽然我们还不认识，但是你的面经给我很大帮助。最后还要谢谢 **job** 版拉，有很多不错的面经，希望大家都多多贡献！

希望有志于咨询行业的同学们能够加油，再接再厉。也祝福所有人都能找到自己心仪的工作，向理想不懈努力。要相信自己，是最优秀的！

## 4.4 麦肯锡 - Analytics 笔试面试过程

本文原发于应届生 **BBS**，发布时间：2017年7月24日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/forum.php?mod=forumdisplay&fid=457&filter=typeid&typeid=508>

一共经历了笔试和两轮面试，一个是1对1，一个是电话，我这个组是做 **analytics** 的，所以笔试是技术面，5道微积分，5个线代，5个算法，5个机器学习，5个数理统计；之后的面试也是片技术的，会有一些机器学习的问题

面试官提的问题：

如何分析中国的不良贷款率  
详细解释曾做过的项目  
机器学习会哪些？解释神经网络  
如何做信用卡信贷分析

## 4.5 麦肯锡研究员面试过程

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109042-1-1.html>

先是笔试，应该就是没公布的第三套题，时间有点紧，但是掌握技巧很好答的，好像满分是 26 分吧，50%以上正确率就可以进入下一轮；下一轮呢就是一个经理跟你聊聊，主要是聊过去的经历，有可能会有 case，看情况吧；之后呢会有两个外籍的面试，看看你的英文交流，形式上跟一般的 consulting 面试差不多；最后就是 partner 面谈了，完全看心情。

问你碰到的挑战？如何解决的。

答举一个工作中的例子咯，然后讲清楚自己具体做了什么，说了什么，为什么这么做这么说，是怎么想的。然后最后的结果。

## 4.6 CKC Analyst 笔试+一二面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109043-1-1.html>

笔试一个小时的 PST，之后直接在场等结果，通过的进行一轮面试。

一面是 Senior Analyst，人很好，聊天很开心。问了简历的项目经历，做了简单的物流 case

二面是 EM，也很 nice。主要问的技术方面的问题。

Analyst 对技术要求很高，需要会编程。

问做过有趣的 model。

问用 SVM 做的项目。

## 4.7 十年磨一剑 —— 写在收获麦肯锡英国伦敦所 offer 后 （原创）

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 3 月 24 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1957318-1-1.html>

十年磨一剑 —— 写在收获麦肯锡英国伦敦所 offer 后 （原创）



在听到电话里面面试官“We would like to give you an offer”的那一刹那，我的喜悦之情几乎无以言表。回首这一路走来，不由感慨万千。想感谢很多人，也想把一些小小的感触和大家分享，希望于各位能有些许益助。

很多年前便离家万里，飘洋求学。曾记得当时意气奋发，年少轻狂，虽是小女子，却怀着一颗“大丈夫四海为家”的壮志雄心。之后并不是一帆风顺，起起伏伏，也曾有过消沉，也曾有过悔意，甚至有一度曾迫不及待地想回国回家。从“门门拿第一”的豪情万丈到“尽力而为，全面发展”的妥协于现实，中间经历了多少心理上的挣扎、思想上的冲突，已无法计数。所幸不忘初衷，并没有因为现实而消沉，还能依稀记得许多年前的少年意气。也要多谢我的家人，特别是我的妈妈，一直坚信我的能力，总是在我消沉的时候鼓励我开导我，在我得意时也提醒我“不以物喜，不以己悲”。也有许多好朋友、赏识我的人们，一直鼓励着我，也许他们真的比我更早看到自己的潜力。同时也没有放弃多年的爱好，乐、书、诗、文、史，一直是我忠实的伴侣，使我常常忘却烦恼，如处世外桃源。更使我常常饱受启发，对于弹指人生、万物轮回又有新的体味，而对得失多了一份平常心。

当初申请麦肯锡时，根本没有想到竟能一路过关斩将闯过来。世界排名第一（至少前三）的咨询公司，号称世界上最难的面试，录取率低过哈佛商学院。又是在非欧盟公民处于劣势的伦敦，听了多少大牛们在它面前败下阵来，真是觉得十分幸运。在此我就试着夹叙夹议一下麦肯锡面试一路过来的流水账，希望能对正在准备咨询申请的朋友们有所帮助：

1. 网申：不多说了，正常步骤，主要是 CV 要写得用心一些。

2. 笔试：都是根据 case 做选择题，阅读量挺大的，不少需要计算，不能用计算器。真没怎么准备，麦肯锡官网上只有三套题目，感觉正式考试比 sample 难。当天笔试时一起的有十个人，加我总共三个女生，其他两位分别是非常 nice 的印度和印尼华人姑娘。我是一个小时刚刚做完，也不知道要做对多少题才能 pass，当时感觉有几题没有太大的把握，期望值并不是太高，所以拿到一面挺意外的。考场出来和大家边走边聊，印度姑娘说有三分之一的题没来得及做，也不知她是否顺利进入下一轮。

其实如果现在再回去做那些题目，真心觉得不难。当时我没有准备过 casestudy，实质上我感觉这些题目很好地反映了一个完整 casestudy 的 flow。

3. 一面：也是我第一个 case study 面试（居然拿了麦肯锡练手，太奢侈了）。麦肯锡很体贴周到地为我安排了一位 coach，面试前替我电话准备。面试共两个小时，都是普通面试问题加案例分析。两位面试官都非常的友善，所以交流上没什么压力。觉得问题本身属于正常难度，关键在于思路要敏捷清晰。面试后觉得发挥只能算中规中矩，至少表现了自己的正常水平，所以也无憾了。没想到第二天就接到了二面的通知，面试官还给了我 feedback，十分中肯，还说对我期望很高，希望我能弥补自己的不足之处，顺利拿到 offer。真是非常感谢他的鼓励，也是我能以高昂的斗志进入下一轮的因素之一。

4. 二面（也是终面）：总共连续三个小时一对一面试，包括之前的形式和 roleplay。说实话还真的挺不容易的，三个小时一直在说话，完全没有喘息时间，到最后已经感觉到嗓子有些嘶哑了。好在我于精神上还比较放松，交谈也很愉快，得以保持足够的精力到最后。在表现上因为之前的 feedback 和准备，觉得比上一轮表现要好一些，在几个问题和案例上的表现都有出彩之处。面试官们都非常 nice，还对我的一些回答进行补充，并不断诱导我深入思考。他们的提示也使得我能够拓展思维，想出更有创意的点子。到最后的 par 面，已演变成我和面试官两人在探讨一个 case，好像已经不知不觉变成他的 team 中的一员了。

也许是以往的生活经历，使得我在之前的表现中不嗔不喜、不卑不亢。在与面试官的交流中少了几分矫作，多了许多真实；少了几分亢奋迫切，多了些许从容不迫。也许正是我的真诚坦率和淡定自若打动了面试官吧。

离开麦肯锡的大楼时，我想的是不管结果如何，这都是一次绝好的学习机会，能够与世界顶级的咨询专家和经理人面对面的交流，畅所欲言，我已经能感觉自己又有了一个大跨度的提高。收获 offer 则是此行最大的 bonus。

最后再唠叨几句关于面试的几点我认为比较重要的事项，不一定适用每一位朋友，也欢迎大家一同探讨：

1. **Case studies:** 案例分析中常常说到 **framework** 的重要性。在我看来，**framework** 固然重要，但是更重要的是怎样活用这个框架，不被其所拘泥。说到底它只是一个工具。就如武侠小说中用剑的最高境界“无剑胜有剑”，只因剑在心中。说到底，我觉得举一反三、触类旁通是关键，并不需要看很多 **case**，背很多 **framework**。

同时，准备 **case** 也是体现你是否合适咨询这一行的绝好考量。一般来说，如果你觉得准备 **case** 是一件很有趣的事，这说明你很可能适合 **strategy consulting** 这份工作。

而且 **case** 的逻辑思维方式，能应用在生活中的许多问题上。我自己的感觉就是自从学了 **case** 之后，思路更清晰，对问题的解决也更为得心应手。

2. **英文:** 身为中国人，可能常常会顾虑自己的英文不够地道，口语不够流利。我自己的心得是经常练习，一有机会就和自己的外国朋友说英语。特别是和来自英语国家的朋友，学习他们地道的表达方式。渐渐地口语语法也没那么多错误，表达能力也有了较大的提高。平时生活中多读多听，拿我自己为例，我其实还是缺乏意志力，没有坚持背单词，但是因为读得多的关系，**GMAT** 或 **GRE** 中的单词没有几个不认识的。关于口音，我觉得其实不一定非得学标准美音或英音，只要不影响交流就好。

3. **健康:** 身体和心理的重要性再怎么强调都不为过。保持心情开朗，从容豁达，以及营养均衡，体质强壮，对于高强度或者超负荷下大脑的正常运作，实在是太为关键了。在最后的面试准备阶段，我都保证七小时较高质量的睡眠，有时太紧张时就干脆看看电视，缓解一下。

4. **形象:** 最后说说女生们都比较关注的着装及妆容。我认为女生的服装以庄重清爽为宜，可以在允许的范围内小小的别出心裁。妆容方面我也一切从简，没有眼妆，唇妆和香水。这当然也看大家的个人喜好，关键在于清爽大方，并留心细节。咨询这项工作对细节的要求很高。并且每天都要和客户打交道，打扮不需要很惊艳，只要得体耐看就好。

以上是我经历中的小小体会。最后想说的是，我用亲身经历证明了“**Nothing is impossible**”，希望能一直保留这份小小的天真、坚忍和无畏，走过人生，领略更多的奇迹。与诸位共勉。

## 4.8 咨询是什么以及为什么要进咨询

本文原发于应届生 **BBS**，发布时间：2014 年 11 月 23 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1917462-1-1.html>

本帖最后由 库存控制 于 2014-12-15 22:30 编辑

### 1 什么是咨询？

咨询行业有很多分类方式，可以按照工作内容分为 **Strategy Consulting** 和 **Operation Strategy**；按照咨询公司与客户的关系又可以分为外部咨询和内部咨询，前者有如罗兰贝格，有名的内部咨询则如西门子和拜耳集团；按照涉及的行业分，有覆盖全行业的 **MBB**(**Mckinsey**, **BCG**, **Bain**)，也有主要做 **IT** 类的埃森哲和 **IBM**，还有 **Schlumberger** 旗下的 **Business consulting** 是专门做石油行业咨询的...除此之外，四大会计师事务所内都有咨询业务。

在这里我们以战略咨询为主。战略咨询的主要内容，说白了，就是信息整合。为了达到这个目的，咨询人员需要搜集信息、建立假设、模型验证、合理展示。再白一点，就是 google、拉 excel、画 ppt。

当然随着咨询行业的发展，纯战略咨询已经越来越少了，毕竟“战略”两个字还是十分笼统和务虚的。咨询龙头麦府早几年就开始布局自己的 Operation 以及 BTO (business technology office) 部门，帮助客户讲战略落地。BCG 这几年，尤其是今年从埃森哲和 IBM 挖了不少做 IT implementation 的人专门负责项目的落地举措。而在国外风光的 Bain 在国内的业绩增长疲软，仅在奢侈品一个行业上独领风骚可不行。之前在论坛里有比较不同咨询公司国内外绩效的排行，找不到了，大意就是国内外都能排到第一的是麦肯锡，BCG 和贝恩在中国国内和国外的业绩都有一定的出入。相比之下，罗兰贝格之所以能在中国的咨询界分得一大杯羹也是因为罗贝十分强调帮助客户实施战略落地，赢得了较好的声誉。

## 2 为什么咨询？

如果你看过咨询 casebook 第一神书 Case In Point，你一定还记得这本书在第一章就给你列了一系列选择咨询的理由，供各位面试者在回答“为什么咨询”时使用。我选择了三个理由 To work with articulate and intellectual colleagues, to be involved in various industries, and to improve my chance of being accepted by top MBA school.

但是你觉得我真的是这么想的吗？哈哈，不告诉你。但是我很确定的是，很多想进咨询的人不是这么想的。

一说到“咨询”，你是不是瞬间想到了“高端大气上档次”三个字：西装革履、意气风发，坐飞机满世界赶场，今天在跟 A 国领袖谈全球战略开发，明天就已经飞到了一万公里外的海岛上跟土著谈石油开发了。坐的永远是头等舱，当然如果你进得了麦肯锡的话，住的永远是五星级，吃的永远是米其林，谈的项目，哎，不是上亿的都懒得提起....

好了，不要做梦了。

一般这种只看到咨询行业 upside 的人都进不了咨询的。而且咨询也不是你见的这么好。三点睡六点起赶早班飞机没时间倒时差、觉不睡饭不吃结构一错被 PM 一顿骂改的时间都没有硬着头皮上还被客户骂得狗血淋头、客户要这样要那样一句我也不清楚你立马屁颠颠儿的翻遍 Internet 找数据、你老婆生了儿子百天了都无法到场因为你还没有画完 PPT... 还有其实咨询公司在 campus recruiting 里给你展示的永远是它们最最成功的项目，比如麦府设计南京路，二十年都过去了它还在到处宣传嘞。而且近几年来随着客户越来越强烈的落地需求，你已经不可能衣着靓丽的坐在办公室靠喝星巴克吃吃吉野家拍拍脑袋就捏造几页 PPT 出来了，除非你的客户是猪。今年 BCG 一个项目里咨询师下到四线城市，在鸟不拉屎的地方住着，还要去养猪场里看猪圈。

就像喜欢一个人一样，如果你只看到他的优点，即使你们在一起了也是不会长久了。睁大眼睛看清楚他的 downside，评估一下自己在最坏的时候是不是挺得住，再来说你到底有没有资格来享受他带给你的快乐吧。对我而言，咨询最大的一个优点是，在顶尖的咨询公司里你能以战略高度了解许多行业，并能将此作为跳脚石进入实业发展。

不同的咨询公司风格差异很大。麦肯锡就像一支精良的罗马部队，咨询界最聪明的人基本都在这里了；BCG 风格温和，强调对新人的培训，关注雇员成长，真的是家好公司；贝恩中国，我真不了解，借用我在贝恩的朋友自黑的一句话，就是“一群北大男人组成，很 A”，你们感受一下。然后是罗兰贝格，这家源自德国的咨询公司延续了德企的优良传统，在国内的汽车、航空两个领域有较大的优势，不过以我自身的感受来看，有点抠。Booz&Allen 在没有被 Pwc 收购前是可以算一家 1.2 流的咨询公司的，有很多优秀的项目历史，被收购之后就不进行评价了，不了解。第二甚至第三梯队的咨询公司就太多了，你们自己想想。但是这些梯队的公司也有自己的优点，就是一般都很舍得开高工资，因为靠他们自身的 reputation 也是吸引不到优秀的人的，你懂的。需要强调的是，近几年咨询行业受到了互联网行业、大数据工具较

大的冲击，行业集中度在未来几年会进一步提高。

好了不管这些公司怎么样，每个想进咨询的人都要考虑一个更加重要的问题：你到底适不适合进入咨询？最起码，熬夜连续工作、基本流利的英语水平、良好的 **business sense** 是要有的。

作为今年某咨询公司宣讲会的工作人员，我最大的感受是，大多数人根本就没有搞清楚这个问题。列举几个常见问题来贻笑大方：

问题 1 面试是全英文的吗？/我只有英语四级可以投吗？/我的口语不怎么好，但是我阅读和写作都很好，可以投吗？

答： 不可以！不可以！不可以！英语这项装逼神器都不会，如何在逼格甚高的咨询行业里混！！

问题 2 我是 xx 学校的研究生，我特别喜欢咨询，但是我导师卡的很紧，不允许我实习，我一点咨询的实习经历都没有，可以投吗？

答： 如果 xx 学校恰好是 **top school** 的话，还是会考虑的。蓝翔技校的就别来了额。还有我很想说的一点是，咨询公司有的是来自顶尖高校的研究生做实习甚至 **PTA**，真的不缺你一个，你导师卡的紧、你学术没时间这些都是借口，**[size=13.1428575515747px]**只是因为你不夠爱这个行业。今年跟我一起实习的哥们是牛津的博士，山长水远请假都飞回来了，你还有什么理由啊？

问题 3 我不是清北的学生，可以投么？

答；试试看！就我自己的经验，**MBB+RB** 全职基本都是清北的学生，如果是在上海，那就是复旦和交大，这几年增加了浙大，除此之外还有少量的人大。另外就是海外招回来的了。如果你不是在海外，只在国内有学历，那还是看看自己的学校和往年的情况。如果学校不入流，可以尝试先 **PTA**，然后拼命工作，据说前几年贝恩招过一个来自北京某非清北以及非人大的男生。

问题 4 请问工作后工资待遇是什么？

答： 进了终面再考虑这个问题可以吗？我发现很多人不知道出于什么目的，经常在宣讲会还剩一个问题的时候问一些这种他不需要知道的问题。问一下“今年招多少人”才最实际好么？

好了...还有很多很搞笑的问题，就不一一列举了，光是想想就已经醉了。

### 3 如何准备咨询

准备的前提还是你对自己有清晰的认识，以及对咨询的各家公司也有基本的了解。

有实习是最好的。不过咨询公司的 **summer intern** 名额似乎都少的要命，**BCG** 今年招了 2 个还是 3 个，麦肯锡招了不超过 5 个，连一般招的相对较多的罗贝今年都只有 5 个。竞争也是非常激烈。只要你在实习里认真工作，跟 **supervisor** 搞好关系，拿个 **early decision** 是分分钟的事。

不过 **summer intern** 不好拿，你还可以走 **PTA** 的路径，这就要你花更多的时间，跟大家混熟，关键是做项目要给力，不仅是勤奋，更要展示你聪明的一面，如果你有这一面的话。

当然更重要的是面试前，一定要 mock mock mock!!!跟不同的人一起 mock，能帮助你迅速的知己知彼。Casebook 也是必不可少的，脑中有框架但不限于框架是最高境界，这是需要练的，而且是大量的练习。

另外就是培养 business sense 这件事，多看投资类网站，比如 chinaventure 之类的，了解行业和公司动态，对重点行业比如麦府经常做的房地产、医疗，Bain 常做的奢侈品行业，罗贝常做的汽车行业都要有基本的观点。以汽车行业为例，你至少对整个产业链要有准确的认识，也要知道汽车厂的客户要么是 OEM，要么是 4Sstore，渠道不同利润率也会不同，除了新车市场，还有 aftersale market，这就包括了二手车市场...我今年面 BCG 就死在了对 case 中的行业缺乏认识，完全懵了，当然这也说明我的心脏比较小，没有经住考验~Meh.

暂时就这么多。想到了再补充。

然后是补充，关于四大的咨询。

[size=13.1428575515747px]我完全没有投过，所以了解的很少。基本上我知道的信息是，四大都有自己的咨询。四大跟咨询的优势在于，现金流相对较多，客户相对稳定，是较为理想的“大树”。这也是一下咨询公司会选择被四大收购的原因之一，比如之前提到过的 Booz & Allen，还有被德勤收购的 Monitor。

## 4.9 咨询求职季—麦肯锡清华宣讲纪实（新鲜干货，童叟无欺）

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 10 月 10 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1884038-1-1.html>

[楼主简介]

人大本硕，专业较为边缘，三年前有幸从咨询业开始了第一份实习，从此一发不可收拾，对咨询情不知所起，一往而深，至今断断续续在几家咨询机构实习过，但无 MBB 经验。求职季开始，横下心要试试管理咨询业界翘楚几大佬，即便与大佬无缘也算无憾。从今起开贴，分享咨询求职之路点滴，与各位同仁共勉。另，10月8日罗兰贝格清华站宣讲的纪实帖已经在应届生的罗兰贝格版加精，对 RB 有兴趣的同学可以移步：[2015/10/08 咨询求职季—罗兰贝格清华宣讲纪实（新鲜干货，童叟无欺）](http://bbs.yingjiesheng.com/forum.php?mod=viewthread&tid=1883721&fromuid=2967997)  
<http://bbs.yingjiesheng.com/forum.php?mod=viewthread&tid=1883721&fromuid=2967997>

(出处：<http://bbs.yingjiesheng.com/>)

[宣讲概况]

因为前一天刚在清华二教会议室听过 RB 的宣讲，写这篇的时候刚听完 Bain 的宣讲，所以对几家宣讲的情况，心中是有很多比较的。这里需要说明一下，传统 tier 1 的咨询公司似乎只有 MBB，但是各位也不能忽视一个事实，RB 近些年在中国区增长势头正猛，实际上的 reputation 也相当之好，考虑到咨询公司的主要经营成本就是人力和场所的投入，开设 office 数量也是业务量和扩张速度的重要指标，RB 也是和大麦一样 5 家 office，bain 有 3 个 office。所以这几者，至少在中国目前还是可比较的。

比较来看，麦肯锡的宣讲很 fancy，气氛也比较活跃，出席宣讲并发言的高级员工很多，看起来基本符合外围观众对大麦高调酷炫的普遍认知。必须承认，虽说有传闻大麦今年招收人数将又创新低，但是宣讲会内容还是经过精心设计、仔细排演的，宣讲内容也相当丰富，这确实是著名企业的风范。

[要点评析]

**Note:** 跟 RB 干货猛灌不同，麦肯锡虽说宣讲形式很新颖，但是其实干货不多，主要是梳理大麦辉煌的历史，激发听众强烈的兴趣，当然这个其实没必要。

1. 麦肯锡今年特意将 **Operation Consulting** 和 **Business Technology Office** 两条线重点拿出来强调，主要负责人也来了，分别宣传了自己部门的业务。可见，今年大麦可能在 **General BA** 上一定程度缩减，重点在这两天业务线上，各位有心人可以好好把握。

2. 大麦强调的四点品质：**problem-solving (smart, practical, creative, numerical)**, **personal impact (presence, communication etc.)**, **Leadership (ownership, risk-taking, driving self)**, **entrepreneurship (energetic)**

这里还说了一个 **world-shaping impact** 的概念，作为顶级咨询这样的大乙方，无论是 RB 还是 Bain 其实都还是 Client 第一位，言必称 Client 如何如何，这固然是咨询业从业者基本的专业素质，但是总让人觉得苦哈哈的。相反，大麦的整体宣讲并没有在 Client 上着墨太多，**people developing** 这样的 mission 也绝非空谈，他们对于自我个性的表达、对自我能力的提升与评价都让人觉得这一定是一家 **people-oriented** 的公司。主讲人说了一句话，**genius** 是不需要 **regulation** 的，因为他们总有绕开它的方法，**regulation** 反而成了一群 **genius** 和另一群 **genius** 的游戏，能管理 **genius** 是 **value**。这一点跟我对天才的看法一致，虽然我只是一个普通人，但是我真的相信大麦是天才集中营。

3. 最后 **mock interview** 的环节，气氛相当活跃。说了一口流利中文的外国 **partner** 和中国咨询师两人按着剧本合作了一个短暂的 **case interview** 的场景，笑料挺多，也借助这些笑料把新手 **interview** 常见的错误意义点评了一番，与其说是 **interview**，倒不如说是一场小品。这里有几点值得总结一下，虽然有些老生常谈，但是实际面试时确实很容易犯：

l 不要盲目用框架

l 有逻辑、结构化思考，一步一步将分析过程展现出来

l 通过必要的问题进一步获取信息，在合理的假设基础上，做出判断

l 阶段性的梳理数据，尽可能的多提方法

[感想]

正在写这篇感受的时候，突然邮箱提示有新邮件，打开一看是大麦的拒信，虽然早有准备，但心里还是咯噔一下，整理了一下情绪还是决定把感受写完。对于普通人如我，大麦本身就是如梦一场，不抱希望，却还是尝试了一番，总之，希望没有收到拒信的同仁们能够实现自己的梦想。

**[10月17日最后一次补充]**

最后，借由回答某位坛友的机会，最后发一次言：原先只是随手发了宣讲会笔记，不想得到了好多坛友的关注，可能真是直接来自 M 家的信息太少了。

我并非大牛，人海中默默求职的一只小龟，同寝室的其他同学有拿到阿里星 offer 的（年薪 60w+），有网易 offer 的（年薪 25w），有早早留用国内知名投行的（未知，只知道目前住房补贴 3000RMB / 天，请注意我的单位），只有我还在煎熬的求职中。之所以特意要将这些 offer 的薪金晒出来，只是想让大家知道，在一些市场化程度特别高的领域，你的 **pay** 可以传递出许多信息：你的价值、你的起点、你的成长空间等等。咨询难进，咨询门槛高，咨询压力大，种种这些都没有浇灭我们的求职热情，为什么？（**why consulting?**）想必大家都有千篇一律的答案：体现价值、起点高、成长快、发展空间广阔等等。对应一下我上面说的，请问这些还是好的理由吗？如果不是，支持你继续求职咨询的动力是什么呢？我相信，各位有能力进军咨询业的，都是综合素质超高的强手，然而这个世界如此广阔，并非只有咨询才能实现价值。

所以，不管接下来各位是晋级了还是被拒了，请大家都要保持信心和热情，相信最后的安排就是最好的安排。预祝大家本次就业季都能得偿所愿。

## 4.10 关于投行与咨询在中国大陆 target school 的问题，以及专业背景的一些信息

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2013 年 2 月 6 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/forum.php?mod=viewthread&tid=1668813>

LZ 华东五校(非复交)，在某社团会经常与相关的学长学姐校友打交道，也会知道一些业内的信息。在此分享一下，如有不对也欢迎指出。

1.除了 top4 有没有可能过简历关以及 target school 的问题。首先，过不过简历关与 target school 没有必然联系，只能说 target school 过的几率更大。现在论坛上说的最多的就是只有 top4。是的，top4 依然是大头，但是从 10 年开始 target school 范围有所拓展，五校现在应该四校都在 list 里面（去年进了 BCG 的本科小哥证实的），另外可能有 top 的财经院校（这点只是猜测）。虽然有一种说法是清北复交是顶级 IB 以及 CONSULT 招到最顶尖人才的最 efficient 的方式，但这样的策略显然只适用于这些业务刚引进大陆时需求精英化的背景下的。随着在华业务的扩大，这样的方式显然不利于企业文化的建设以及招募的公平性（各种校友裙带关系）。因此，对这一方向有兴趣的同学可以在实习方面丰富自己，最好是 top100 的公司，或者去海外顶级商学院 rebrand。

2.关于非金融背景有没有可能的问题。去年进入这些企业的都是经管类专业，而且都是本科，但是在说起面试经历的时候，HSBC MT 的姐姐说面试从头到尾都没有 technique 的问题，基本上都是 personality 以及 competency related 的。因此看重的不是在本科学学校里学到的教科书上的条条杠杠，而是你的 business sense 和 mathematical&analytical skills.所以，本科统计学或者应用数学在投行也不见得会比科班的不受欢迎，而理工背景在 IT 或者 INDUSTRY 的咨询领域也是很 prefer 的。关键是你能否让面试官看到你适合的地方，而不仅仅是你有多优秀。

## 4.11 2011 年 11 月，JRA 笔试 + 一面 + 23 日二面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2011 年 11 月 18 日

笔试内容跟 BA 一样，一个小时 26 道题，3 个 cases，跟网上的 PRACTICE TEST 相比阅读量要大但是题目要简单一些。不过考完后问了几个人，都没做完，不过我还是提前 5 分钟写完，可能有一定英文底子的原因。具体题目也记不清了，不过大家要注意的是，第一页开始有个 sample，不用做的，我还傻傻的花了几分钟把 CASE 读完做了那题，没仔细看题目的后果啊...

笔试之后没多久就通知结果，直接刷掉了一半的人，我们房间 10 人留下 4 个，不过也不全是 JRA...

然后是一面，面试官是 RA，负责 MACRO，开始就是介绍下自己，然后开始做一道 MARKET SIZING 的题目，很普通，也没啥说的...主要是保持思路清晰，还有要注意面试官的提醒，大概做了 20 多分钟吧...然后就是问简历上的东西啊；还有，因为自我介绍的时候不小心说了自己对 ECON 也有一定研究，虽然不是本专业，正好面试官也是研究 MACRO 的，就问了我好几道有关的题目，虽然她说只是随便问问，有关于中国 GDP 增速下降的原因等等...最后我又问了她平时工作的内容，她说 60%的时间是处理全球 OFFICE 来的 requests，20%的时间是自我学习提高，20%时间是跟一些 project...总共面试差不多一个小时，全程都是英文的...

希望对大家有帮助，等待二面消息，攒人品中...求后面几面的面经啊...

接着说 23 日二面，星期一早上接到电话说星期三下午 2 点半面试，后下午又接到电话说面试官有很重要的会议要推迟一个小时。等到星期三去的时候，又被告知面试官在会议，到等到 4 点才能开始面，而且还是视频面试，因为面试官在台湾，没办法，所以只能坐在沙发继续等~一直到 4 点多面试终于开始，面试官是 manager，比较严肃不苟言笑的那种，整个面试过程也就 20 来分钟~没有 case，白准备了半天~主要问题显示针对个人简历和经历，follow-up questions 很多，节奏也很快。然后又问 do you have any ideas about the position you're applying for? 我就扯了一些基本的理解，然后又被问 can you tell me something more specific? 我又说了一面面试官跟我说的一些介绍。然后又被问，which industries are you interested in and why? 我就说了 internet & automobile~ 紧接着又被追问，tell me about your understandings of automobile industry in China? 脑子有点空白，就说了中国大陆生产厂家有合资和国产品牌，最近 industry 不是很景气，主要是大城市的问题，像北京的限牌和油价的攀升。感觉答问题有些仓促，有些 general question 被问得有点脑子空白，所以能想到也很短~整体面下来心里很没底~然后又听 HR 说每轮都会刷很多人，最后面试官来了句，we are currently still reviewing other candidates, but we will let you know asap. 有没有人跟我一样是视频面试? 感觉有点像故意制造压力，HR 在面试之前还意味深长的跟我说了一声，不要紧张~希望面筋对大家有帮助~继续求 RP 啊~

## 4.12 笔试+电面口语

我的笔试电面都比大部队晚，之前没赶上趟，单独考的。。希望对来年的同志有用吧。。

1. 笔试很多人跟我说真正考试跟 sample 比要更难，不过我觉得难度差不多，对我来说都是太难了。。。笔试时候 26 题，60 分钟，3 个 case。case 本身有点记不清了，第一个是高档女装店，想要保持盈利增长；第二个是一家做帆船游艇的公司，在考虑要不要推出租赁业务（leasing，我不认识这个词，当时满心以为是分期付款。。OMG。。）；第三个是一家和教师有关的非营利性机构，这个 case 我几乎没时间做，有 6 个题是猜的，内容也记不得了。整体来说，26 个题，最乐观应该也就对了 10 个出头的样子，做的很差。

### 2. 口语电面

就这样，我以为我和大麦的交集在笔试后就结束了。之后接到 HR 电话，告诉我如果笔试过了的话当天下午会有专门的英语机构电面口语。其实我心想的是，这么烂的笔试，必须不过啊。。。没想到口语电话真的打来了（当时心里无比欢乐~~），是个英国腔的外国人，因为知道笔试过了心情很好，所以聊的很欢乐。主要是两个部分，第一部分是 casual talk，问了问家庭成员，兴趣爱好，学习专业什么的。第二部分讨论的是当今中国学生留洋现象，问你这个趋势好还是不好，给 1 分钟时间想，然后说 2-3 分钟。因为之前有同学提醒过我 logic 问题，所以分析的时候注意了逻辑框架，从微观和宏观两个角度分别讨论了下。然后面试官又接着我的分析问了几个问题，都不难回答。最后面试官貌似也被我快乐的心情感染了，开始跟我讲冷笑话=。=

大麦的笔试，我虽然过了，但过的相当莫名，所以大家不要被难度和时间吓到，其实做的像我这样差也是能 pass 的。。。个人经验是，如果想每道题都做，那实际结果只能每道题都没时间想清楚，蜻蜓点水的很可能就做错了。反而不如确保两个 case 是认真做的，有一定正确率，第三个 case 就看个人水平和人品，连猜带蒙也有 25% 正确率的期望值是吧~

电面就没什么建议好说了，大家面试都准备的一套一套了，小小电面难不倒的啦~

另外从 HR 处得知，北京的面试是这周末两天，上海是下周末两天~Good luck 2 u all!!



## 4.13 上海 BA 笔经加英语电面面经

好吧，我承认，投 Mck 纯粹是酱油心态，走到哪里就是哪里。居然过了笔试，已经喜出望外。电面之后觉得必须记录一下，以积攒 RP，争取 20 号 Mck 一日游里多挺进几关。

笔试：

在 sample 的时候完全崩溃，靠，不说时间了，根本是浮云，怎么可能在 1 小时里做完。不说计算了，根本是变态的，时间够还勉强算算。就连很多考 business sense 的问题，什么客户的主要意见是什么啊，哪个选项不能奏效啊什么的，错误率也极高。。。

面试那天见到无数熟人，某人说去年 26 个对 20 个可以过关，某年要对 25-26 个才可以。心中只是敬仰牛人，已无畏惧。老子就是来玩票，也不枉和 Mck 过了招。做的时候发现比 sample 简单一点，但是屁话却很多。严格按照 PST Guide 的说法，先看题，画圈圈，时间不够果断放弃。最后勉强做完，不过有好几道纯粹是猜的。

晚上在外吃饭，忽然接到电话，说过了，顿时汗如雨下，愧不敢当。。。后面照旧赶场胡玩，尽兴回家。

电面：

电话准时打来，前面是随便聊聊，什么家乡，家庭，专业，爱好，胡侃一通。原本准备壮烈牺牲在 statement 环节，因为据说会问某个热点经济社会问题。我本打算无赖到底，说你们到底是看口语还是看对话题理解的深入程度，最近老子 job hunting 都疯了，QQ 和 360 都不能同时用了，还关注个 P 的时事政治。咱就随便扯扯热火三巨头什么的吧，加息减息的事情就不要管他了——跟你说伟大祖国的十二五计划这样最大的时政，你洋鬼子也不懂，是吧？结果 statement 是个 mini case。。。某行业受到国外竞争者的冲击，快挂了，应该怎么办？于是胡侃一通。最后面官客套的说，good luck!我说，dude, the luck depends on you! But I really wanna advance to the next stage. 面官说，I hope so, too. 不知是洋鬼子又客套了，还是基本过了。好吧，不去想后者，酱油打到我这份上，我也心满意足了！

祝大家好运啊！希望酱油人大牛人都能各得其所！

## 附录：更多求职精华资料推荐

**强烈推荐：** [应届生求职全程指南（第十二版，2018 校园招聘冲刺）](#)

**下载地址：** <http://download.yingjiesheng.com>

**该电子书特色：** 内容涵盖了包括职业规划、简历制作、笔试面试、企业招聘日程、招聘陷阱、签约违约、户口问题、公务员以及创业等求职过程中的每一个环节，同时包含了各类职业介绍、行业及企业介绍、求职准备及技巧、网申及 Open Question、简历中英文模板及实例点评、面试各类型全面介绍、户口档案及报到证等内容，2018 届同学求职推荐必读。

应届生求职网 [YingJieSheng.COM](http://YingJieSheng.COM)，中国领先的大学生求职网站

<http://www.yingjiesheng.com>

应届生求职网 APP 下载，扫扫看，随时随地找工作

<http://vip.yingjiesheng.com/app/index.html>

