



2021 应届生 校园招聘

科尔尼篇



应届生论坛科尔尼版：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-331-1.html>

应届生求职大礼包 2021 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、科尔尼简介.....	4
1.1 科尔尼概况.....	4
1.2 科尔尼企业文化.....	5
1.3 科尔尼发展历史.....	5
1.4 科尔尼在中国的发展.....	6
1.5 科尔尼企业领导者.....	6
1.6 科尔尼发展战略.....	7
第二章、科尔尼面试经验汇总.....	8
2.1 2020 面经分享.....	8
2.2 新加坡 full-time offer 面经.....	9
2.3 科尔尼咨询 - 实习生面试经历.....	10
2.4 面试经验.....	10
2.5 面试 ATKearney 的咨询顾问.....	10
2.6 Consultant Assistant Program_2015Q2 电话 pretalk.....	11
2.7 2015pretalk 面经火热出炉.....	11
2.8 2014 Summer Intern 面经.....	12
2.9 0320 pre-talk 炮灰.....	13
2.10 2014 Q1 PTA 电面面经.....	14
2.11 11.03.12 ATK Pretalk 面经.....	14
2.12 电话 Pretalk.....	14
2.13 2012 年 AT 科尔尼拒电收到.....	15
2.14 终面 面经， 虽然我觉得我炮灰了.....	15
2.15 热腾腾的终面面经.....	16
2.16 科尔尼一面面经.....	16
2.17 2012.11.4 北京 pretalk 炮灰面经.....	17
2.18 ATK 的 PTA 面经.....	17
2.19 写面经攒 RP， ATK 第三轮 failed 一些经验给还在纠结的小朋友.....	17
2.20 周三的 PTA 刚收到 offer 写一下面经.....	19
2.21 科尔尼实习面试，打酱油了~.....	19
2.22 科尔尼代表性面试题.....	21
2.23 科尔尼面经.....	22
2.24 科尔尼面试经历.....	22
2.25 科尔尼面试.....	23
第三章、科尔尼综合求职经验汇总.....	24
3.1 科尔尼咨询 IRC intern 笔试面试流程.....	24
3.2 科尔尼案例面试.....	24
3.3 科尔尼的面试经验总结.....	29
3.4 科尔尼面试指导.....	31
附录：更多求职精华资料推荐.....	32

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 2021 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、科尔尼简介

1.1 科尔尼概况

科尔尼官方网站

<http://www.atkearney.cn/>

科尔尼是全球领先的高价值管理咨询公司，我们在所有主要行业的能力、专门知识和经验，并且提供从战略到实施的全方位管理咨询客户的紧密合作，我们可以确保他们获得显著的成果以及竞争优势。



都拥有广泛服务。通过与

我们将重点放在 CEO 所普遍关注的议题上一常见的问题如增长、运营卓越性、合并整合、供应链管理、技术战略以及其它方面。在把高价值的管理咨询、广泛的能力与能够带来有形成果的解决方案结合方面，科尔尼公司具有领先的能力。在所有顶级的管理咨询公司中，只有科尔尼拥有足够的资源、覆盖面以及工作热情，来帮助客户解决业务中的疑难杂症，转变他们的运营模式，并提供实施过程的支持。这就是科尔尼既能做到务实又能确保高效力的原因。

科尔尼的使命

我们的使命阐释了我们期望在现阶段和未来给客户带来什么样的价值。科尔尼作为一个管理咨询公司，全心致力于为客户提供深入的、实实在在的成果。

我们带来有形的成果。我们的高级职员积极参与每一项业务。我们是在一种鼓励"工作伙伴式关系"的环境中做到这一点的。我们本着战略性思维和与客户协作的承诺，制定并提交能够给客户带来长远影响的创意和洞察观点。科尔尼能够向客户提供深刻、切实的建议，以及实施的全程支持，并由此闻名。客户对科尔尼的评论是，通过采用优秀的协作方式，我们成为了客户真正的工作伙伴。而且，对咨询服务的投资给客户所在公司带来了高额

公司总体概况

员工

全世界拥有 2500 名员工，其中 1600 名为咨询顾问；我们的员工拥有广泛的行业经验，均毕业于一流商学院和各地著名大学。我们从全球范围选择最优秀的科尔尼员工组成客户团队。

全球分支机构

在 30 个国家的主要商业中心设立了办事处。

服务的延续性

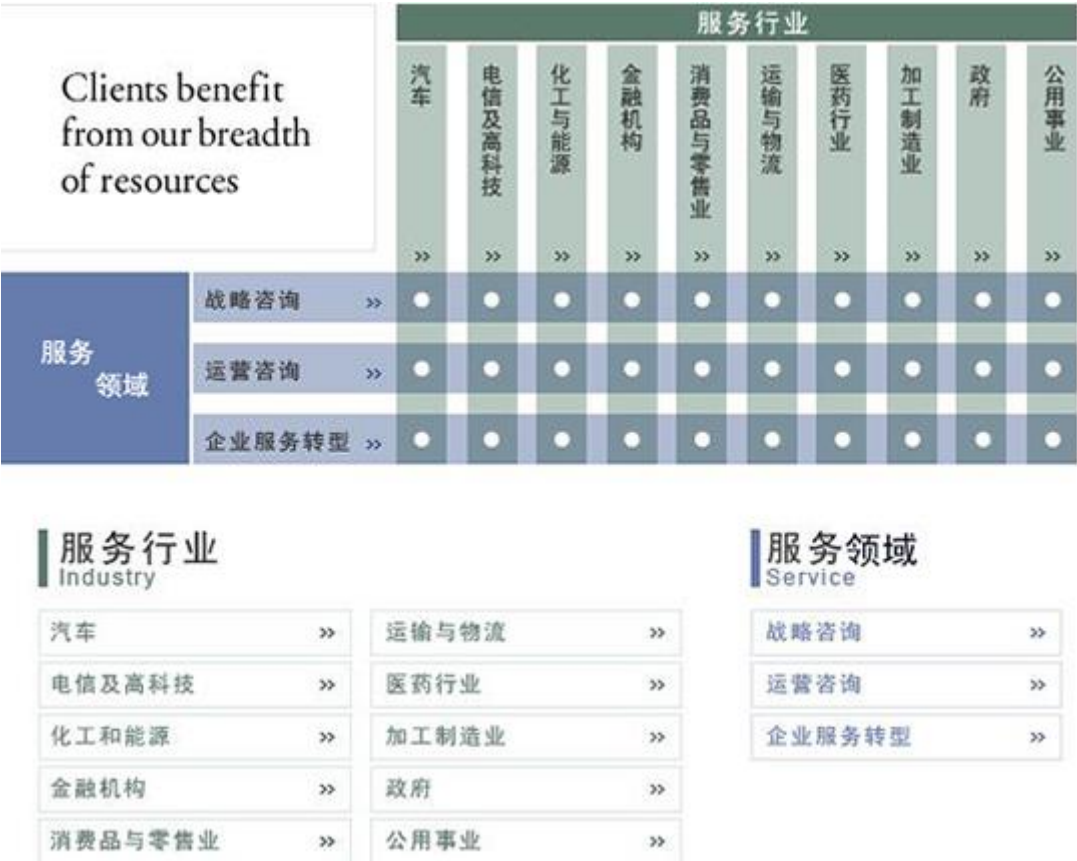
90% 的业务来源于老客户。

客户满意度

2005 年客户调查结果显示,98.4% 的客户将科尔尼的表现评定为突出或良好。

历史

创立于 1926 年；80 年来为客户提供有形的成果。



1.2 科尔尼企业文化

独特的文化：挑战、回报、合作

科尔尼作为一个全球性的管理咨询公司，像其他高价值的咨询公司一样，我们拥有一流的客户、遍布世界各地的分支机构，积极地参与解决全球企业及其 CEO 们面临的问题。但是我们也有一些与众不同的东西，这些东西与我们所创造的环境息息相关，并且对在这里工作的人们意义非凡。

科尔尼公司的使命是清楚明确的：帮助世界一流公司取得并保持竞争优势，为我们的客户赢得意义深远的实质性成果。无论把重点放在战略上还是运营上，放在组织变革上还是战略性商业技术上，我们都致力于帮助客户改进其产品和服务、业务关系，提高其赢利能力。

我们完成目标的方法是：把广泛的商业知识与对特定行业的深入了解结合在一起。我们的咨询顾问以极强的团队合作精神而著称，这无论是体现在与客户的合作中，还是同时共事中。

科尔尼公司的咨询顾问在每天的工作中，总是用“碰撞-创新”的思想来激发灵感，并将其付诸实施，这将是商业领袖们能预见到根本性变革，并取得非凡的成果。

“我们是拥有全方位服务能力、创造高价值的管理咨询顾问。这意味着，我们所做的远不止于帮助客户明确其战略目标，同时还帮助他们实施其战略目标。”

“我相信结果。我想这就是客户对我的期望，也是我对自己的期望。”

在科尔尼公司，有一种非常平等的氛围，我们是在一种崇尚创造力和超凡思想的动态环境中与客户合作的。”

1.3 科尔尼发展历史

自 1926 年以来，我们一直致力于提供高价值的管理咨询服务，超过 80 年的快速增长与地理扩张，以及与众

多全球大公司建立起的长期合作关系。在最初 35 年，我们一直将业务集中在芝加哥，直到 1961 年我们才另立分支机构。三年后，我们在杜塞尔多夫开设了首个美国以外的办事处，随后在欧洲的其他地区、北美、南美、亚洲和非洲等地设立分支机构。

1995 年，我们成为 EDS 的一个独立全资子公司，而 EDS 则是全球信息技术服务领域的领导者。2006 年，科尔尼再次成为一家独立的私营管理咨询公司，所有股权由公司管理层持有。今天，科尔尼在全球 30 个国家拥有 2500 名员工。

我们从运营和制造业咨询起家，通过不断拓展我们的服务范围，来满足时刻变化的商业世界、技术环境和全球市场的需要。凭借 80 年的专业经验，依靠一个稳固的、不断增长的知识资本基地以及我们身后众多重要的商业关系，我们的未来一定会更加美好。

1.4 科尔尼在中国的发展

科尔尼公司于 1985 年开展中国业务，是最早进入中国的国际咨询公司之一。公司于 1992 年正式设立了第一家在华分支机构，十几年来不断扩大业务规模，目前已有北京、上海和香港三家分支机构，拥有 60 多名具有各行业经验的专业咨询顾问。基于对大中华地区的深入了解，科尔尼设定了针对本地文化及特殊性的专业咨询方法，并结合全球行业及业务的专业经验，在多个领域与中国一流的企业及政府部门进行合作。服务内容涉及业务发展战略、市场进入战略、组织流程重组、合并与收购、合并后整合、运营评估与改进、物流与分销、营销与销售效率改进、战略采购及供应链改进、电子商务战略及实施等，涉及电子、电信、汽车、运输、消费品、石油化工，机械制造等十多种行业，客户包括跨国公司、大型国有和私营企业、国家开发投资公司、政府部门和国际组织。

目前科尔尼在大中国的业务以服务本地企业和政府机构为主，本地客户业务已占公司中国业务量的百分之七十左右，充分反映了公司对中国本地业务发展的重视和投入。我们服务的本地客户包括：北京市人民政府、上海市人民政府，香港贸发局，中国一汽集团，东风汽车股份有限公司，一拖集团，中国国家开发投资公司，中国民生银行、深圳发展银行、东亚银行，DBS 广安银行，上海联创、中国电信，中国移动，香港电信，无锡小天鹅股份有限公司，四通公司，中远集团，中国诚通集团，香港九广铁路，华润集团，深圳华侨城，等等。

在科尔尼，我们的共同目标是超越客户的期望并帮助他们实现可持续的收益。作为一个团队工作的企业，我们的雇员是唯一和最重要的资产。在为客户服务时，我们的咨询顾问充分而自豪地体现出科尔尼长久以来为人所知的优势：积极而友好的合作、领先的专业知识以及对大中华区经济发展的执著贡献。

然而真正使我们与众不同的，是我们对具体有效成果的不断追求和从帮助客户提高各方面业务中所获得的成就感。这些业务涵盖了广泛的行业领域，包括公司战略、组织结构、运营效率、信息服务等在内的各种内容。能为客户实现切实的结果和可持续的增长，是我们所追求的对客户的最终回报。

科尔尼在大中华区市场上具有独特的地位。首先，由于我们拥有高度本地化的专业人员团队，我们对本地市场和文化具有深入的了解并掌握了丰富的知识。其次，我们是科尔尼全球网络中的一员，这为我们提供了广泛的资源。其三，我们在该地区超过三十年的服务也为我们积累了丰富而深远的经验。

科尔尼在大中华区的快速增长得益于我们对该地区发展的长期承诺，这种承诺具体体现在我们对行业知识和一流专业化咨询顾问的不断投入。正是这种承诺使我们能为客户提供具有高价值的解决方案，因此也充分赢得了客户们的赞赏。在过去二十多年开展中国业务的过程中，科尔尼的咨询顾问团队以其出色的创新能力和独特的务实精神赢得了所有为之服务过的客户的高度评价。

1.5 科尔尼企业领导者



Paul Laudicina

Managing Officer and Chairman of the Board

Paul was elected managing officer of A.T. Kearney and took office in September 2006. Paul is the seventh person to lead the firm in its 80-year history.

He joined the firm in 1991 and was the founder and chairman of A.T. Kearney's Global Business Policy Council, which is among the consulting industry's longest-standing strategic services for CEOs. He has more than 25 years of global consulting and management experience in industry, government and research institutions.

Paul is the author of numerous articles and books, including *World Out of Balance* (McGraw-Hill, 2005), and was named one of the "Top 25 Most Influential Consultants" by Consulting Magazine in 2005.

Mike Tower, Managing Director, North America

Mike Tower was appointed leader of A.T. Kearney's North American region 2005. He serves as a member of A.T. Kearney's executive team.

Mike joined A.T. Kearney in 1987 and became an officer of the firm in 1994. Midwest group from 1995 to 1996. In 1997, he joined Sears, Roebuck & Co as the home improvement services division and later became VP of strategy for Sears. Mike returned to A.T. Kearney. The firm's officer group elected Mike as a member Leadership Council in 2005.

Mike is an expert in corporate and business unit strategy, especially for A.T. retail and consumer products industry group.



in September

He led the president of In 2003, of the Officer

Kearney's

John Yoshimura, Managing Director, Asia Pacific



John Yoshimura is Managing Director, Asia Pacific and a member of the Global Operating Committee.

In addition to his current role, John has served as the Chairman of the Officer Leadership Council, Unit Leader for the MidWest Group in North America, Unit Leader South East Asia/India and Operations Practice Leader Asia.

John joined A.T.Kearney in 1987 and has over 20 years of industry and consulting experience in operations, strategy, cost reduction and growth.

In particular, John is focused on large-scale change, as well as major transformation programs, corporate strategy, restructuring, and post merger integration.

1.6 科尔尼发展战略

科尔尼公司将高价值的管理咨询、广泛的能力和行之有效的解决方案结合在一起。今天，我们是最富创意的、以企业为中心的咨询公司之一。

从战略、组织到运营和技术，科尔尼公司帮助客户应对 CEO 面临的挑战。我们将量身定制的管理咨询和价 值驱动的解决方案独特地结合在一起，并把行业专长、综合业务能力和全球联盟伙伴融为一体。

我们在此环节中尤其甄选了一部分有代表性的、配合各项服务内容的大中华区客户案例，希望与您一起分享。

如果你想了解更多科尔尼的概况，你可以访问科尔尼官方网站：<http://www.atkearney.cn/>

第二章、科尔尼面试经验汇总

2.1 2020 面经分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2020 年 1 月 30 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2253659-1-1.html>

楼主 sh 某 985 本硕，工作一年半，2019 年 12 月接到面试邀请，历时 50 天拿到 offer，分享一下面试经验：共 5 轮，前 2 轮 Manager，后面 3 轮 principal，第 5 轮为加面。

一面 online，behavior 比较常规（自我介绍，为什么要离职，为什么选择 ATK，分析实习的经历等，后续也差不多就不赘述了）；case 是国内的城市巴士 oem 想要进入欧洲市场的分析，全程无额外信息。case 比较常规，更多考查你的 Insights 和主动探索的能力；

二面 Onsite，case 是个 sizing，计算中国一年制造一次性筷子消耗木材量。

1、从供求两个角度来看，一次性筷子的供给为国内生产和进口，而这两部分的数据都难以估算（不知道国内生产商的数量和平均产量），因此从供给角度难以估算；而如果从需求角度，只要知道一年消耗一次性筷子的人数和平均每人消耗量，即可计算木材消耗量，故选择 demand 角度。

2、从需求展开：

木材消耗量=筷子消耗量/生产损耗比例

筷子消耗量=消耗筷子人数×每人消耗量

每人消耗量=一日 3 顿饭×一年 365 天×使用一次性筷子的顿数占比%

其中使用一次性筷子的顿数占比%受到很多 drivers 影响，如城市/农村（就业率）、年龄、个人经济状况等，其中城市/农村、年龄在本例中比较好拍，因此将 14 亿中国人分成农村和城市各一半，再按照年龄均分，每个区间拍出不同的占比（总体趋势为城市比例高，年轻人比例高），即可算出一年一次性筷子的需求量，进而算出木材消耗。

3、后续追问：

i.面官追问使用一次性筷子的顿数占比%还有哪些 drivers，答工作性质和对中西餐的偏好（只有东方餐饮才需要一次性筷子）；

ii.面官追问对公式有何改进，答未考虑一次性竹筷，算出的数字偏大，应乘以相应比例；

iii.追问如何检查计算结果的合理性，答可以从供给角度大致推算，假设一次性筷子全部为国内生产，生产量=厂家数量×平均产量，即可求解；或查询国内统计数据进行 sense check

三面 online, case 是国内货轮公司想要 switch to 游轮, 是否可行。面试官给出了很多信息, 原谅楼主在老家过年笔记不在手边, 但是 case 整体比较常规, 也是考查对于行业的 insights 和最后 wrap up 的能力;

四面 online, 问在 2C 的网购市场, 京东能否在 5 年内达到阿里的市场份额, 以及京东(20%)和阿里(40%)差别巨大的原因。答无法达到, drivers 主要为 APP 生态圈引流、自身流量和支付方式的影响, 这三者都是京东不如阿里且短期内无法超越的地方。本轮楼主答得很差, 互联网接触的不多, 而且面试官比较冷漠没有任何信息或互动, 希望了解的小伙伴可以回复多多讨论下;

2 周后 hr 表示由于第四轮是 no, 加面一轮 online, 2012 年一家美国包装品公司 (类似乐扣乐扣) 如何提升在中国的市场份额。从分销渠道切入, 讨论了如何获取不同渠道销售情况的方法, 以及跟对手 benchmark 之后的 solution, 如商超渠道对手由于品牌出色能拿到很好的货架位置, 如何破局等。整体没有走框架, 更多看个人的 Insights 和思考。

祝大家新年好运, 互联网的 case 如果小伙伴有见解也欢迎回复分享。

2.2 新加坡 full-time offer 面经

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2018 年 11 月 5 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2175306-1-1.html>

新加坡本科, case 做到可能有 80 多吧。之前报过上海 atk, pretalk 时一个奇葩面试官给了一个奇葩到像笑话一样的 market sizing question, 然后很顺利的挂了。这里提供的面经主要给破岛这边学弟学妹参考。国内的也可以看看, 不过我觉得应该不会有几个人会看一个连 pretalk 都没过的人的面经 :P

新加坡总共四轮, online test, presentation case, first round, final round

1. online test: 注意时间, 网页不提供 count down, 但没有细心看 email 要求的人超过了规定时间就 100%挂了
2. presentation case: 对我来说最难的一轮。因为有 NDA 所以就不多透露具体问题, 我个人觉得这是对 candidate 平常功底最有考验的一轮。整个面试时间非常紧 一个小时一沓资料, 回答 3 个问题。我没有完成最后的计算但给了完美的 structure 和 word formula, 但后来 welcome dinner 时面试官说我做当时做的很好, 因为看了 structure 以后相信最后的计算不可能成为我的问题 (虽然 interviewer 最后表现的很 harsh, 怪我研究那么久最后也没能给他一个 clean recommendation。这也是一个面试官经典的角色扮演吧, 看 candidate 怎么面对类似情况 怯场慌掉的就可以直接回家了)
3. first round: 一轮 video conference, 我本来很担心因为我一直很不适应电话或者 skype 面试, 不过好在 VC 是用公司大会议室, 网速超好, 完全没有延迟和卡顿的尴尬。面试里出乎意料的给了 3 个 brain teaser, 一个 market sizing, 一个 normal case。本来两个 case 是要我详细做完的, 无奈我 structuring 是强项, 于是给完了 structure 面试官就说过了
4. final round: 8 分钟 cracked the case, 20 分钟放我出来, 最后一轮反而最顺利。yet another proper case interview, structuring 决定成败。partner 说我是他见过最 neat 的 candidate, 很感动, 但心里知道 i worked my ass off and i deserve it

那个上海所面试官给我的 pretalk market sizing: market penetration rate growth of electric car from 2020 to 2025, 给了我不到一分钟的时间 structure, 我反正是醉了, 不知道面试官有没有。而别人的 pretalk 都是一些多少个轮胎, 此时此刻某条路上有多少辆车等等。将来如果去上海出差的话倒是很想找这个人聊聊看她当时是怎么

想的。no hard feelings tho 不过就是想知道如果我用这种题给以后来公司面试的人，看看他们会有什么想法

有破岛的学弟学妹想来咨询 欢迎私信交流

2.3 科尔尼咨询 - 实习生面试经历

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 25 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109131-1-1.html>

网上申请，和 HR 进行了 5-10 分钟的电话面试，没有自我介绍，中文，问了些基本的情况以及时间空余的情况。之后等了一个多礼拜，顾问打了电话介绍了项目的时间情况以及用 excel 的能力之类的。最后 HR 会打电话通知办入职手续，不过我由于个人的原因没能参加。

面试官提的问题：

- 1、为什么相投这个职位？对科尔尼有什么了解
- 2、之前的实习经历，实习中有做了什么？有没有和客户沟通？
- 3、有没有打过 cold call？

2.4 面试经验

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 25 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109132-1-1.html>

科尔尼咨询校园招聘面试压力面，全英文，有难度

pretalk，全英文，自我介绍+behavior questions+ case interview

问一般来说都是做 market sizing，结果问了我如何让一个坚果公司在两年内利润翻一番，瞬间傻掉，后来想想应该说的是三只松鼠

答只能 4P 往下瞎扯了

问问我专业和咨询不相关，都做了哪些努力去弥补

答完全没准备，傻掉。。。一通瞎扯

2.5 面试 ATKearney 的咨询顾问

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 25 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109135-1-1.html>

北京 office 终面。

office 不大 没什么人 说都在外地项目上。一共四部分吧 首先是测试 excel 技能的 然后是给你一堆资料让你读 回答问题 一共就半小时 还要攒出一个 ppt 给面试的 manager 汇报 当时是电话 presentation 一共四个 manager 反正挺难的。。时间太紧了 最后一部分是解决一个 real case 那种 总体感觉就是时间很紧。

2.6 Consultant Assistant Program_2015Q2 电话 pretalk

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2015 年 5 月 12 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1965546-1-1.html>

本人大三 坐标北京

昨天下午收到了今天要电面的邮件

今天上午忙着准备专业课小组展示的 PPT

直到两点左右才忙完 开始准备电话面试

过了五点还没来电话 以为玩儿完了 就自暴自弃开始刷知乎

没想到六点才来了电话 是上海总公司的电话

不絮叨 来点干货就是：

1、半英文半中文

2、自我介绍和问答是中文，why consulting 是英文

3、原以为问答是 market sizing 那种 case 但我遇到的是“拿 100 万选择什么创业项目，如何创业？”这种让人内伤

的题



4、最后人家会礼貌性问你 有没有什么问题 没有含金量的问题不要问 破坏印象 （血泪的经验  ）

5、以及这是 PTA 项目 不是暑期实习呀哟喂 没注意看招聘要求伤不起



估计犯了上述原则性错误 没有活路了

祝后来者居上 加油

2.7 2015pretalk 面经火热出炉

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 11 月 1 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1899992-1-1.html>

过程非常快，就 15 分钟：

1. why consulting/self-introduction

2.market sizing: how many luxury cars are sold a year in BJ? / how many taxis are there in BJ? (这个是等待时候听来的)
没有什么 surprise, 波澜不惊, 大家都 good luck 吧!

2.8 2014 Summer Intern 面经

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2014 年 4 月 3 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1850998-1-1.html>

看了大家分享的面经, 觉得对我的面试很有帮助, 很幸运地拿到了 offer 所以这里和大家分享我的面试。

本人背景: 帝国理工机械工程大三, 两个伦敦投行春季实习, 一个工程类实习, 一个太古暑期实习 还有些杂七杂八的社团职位

Pre-talk (3 月 21 日): 英文, 先是 cv 问题暖场, 我的是 Greatest challenge during your banking internship? 看到我学工程, 就让我 estimate the weight of Boeing 747. 很标准的 guesstimate 问题, 但我一开始因为紧张用了体积而不是表面积。。。算出来很离谱的数字面试官提醒我航空母舰的重量后我果断纠正。。。之后还算了下机翼的重量, 最后他问我如果给你更多时间你会怎样 improve.

1-st Round (3 月 26 日): 本来都已经 move on 了, 突然收到首轮面试, 第一反应是: 从来没做过 case interview, 挂定了。

ATK 的 case interview guide 非常棒, 列出了几大类 case, 我猜一面应该 profit improvement 和 market expansion 比较有可能所以着重准备了这两类。

Case 1: 和北京的 Associate 看到我海外背景就问我是否能用中文面试, 我当时脑海中各种脏话 但还是很果断地说了 没问题。。。先是 cv, Why consulting etc..., case 是一家连锁快餐火锅店, 在上海业绩没有北京好问我为什么以及如何扩张规模? 先 re-phrase 了一遍他的问题确保我的理解没错 然后讲了下我大致的思路, market, competitor, customer 一一分析了一遍。接下来又被问到哪些地方适合开分店, 最后让我比较北京的国贸和他们 office 附近哪里更适合。除了消费人群我还分析了下 cost

Case 2: 本来和香港的 manager 但她在开会临时改成了上海的一个 operation manager. 还是先 cv 主要都是之前的实习。case 是一家美国的糖果生产商要进中国市场让我先估计市场的 size 我从人口下手 但她说最后的数字比实际高了 50 倍于是我就开始各种扯。。。说得疙疙瘩瘩我都听到她叹气声了。。。然后她说 move on 问我如何验证我的估计 (如何采集数据), 我提到了给供应商及大型零售商打电话, 于是她问我 你会在电话中问哪些问题? 于是又是一阵扯以及一阵叹息。。。最后的 q&a 因为她挺健谈所以气氛还不错。又一次做好悲剧准备。。

Final Round(4 月 2 日): 又一次被震惊。。。两天后收到终面通知, 让我去伦敦的 office 和上海做 video, 共一小时的面试 半小时准备一个 15 分钟的 presentation 加 五分钟的 q&a 和十分钟的 fitness question。一个 partner 和一个 principal 的阵势瞬间把我击溃。。。但他们真的都非常 nice 连说话慢吞吞的语气都可以让我放松一点。case 是关于一个澳大利亚葡萄酒制造商想进入中国市场让我分析可行性和 strategies 半小时准备, 飞速读了背景材料和就开始写 flip chart 了 先介绍背景资料 再分析了市场 顾客 竞争和销售渠道 再针对地提出了品牌定位 品牌推广策略 销售渠道 产品和针对的消费群 最后加了点 risk 和 cost 的分析 然后就 sum up 了 其中被他们打断了两三次提问但都不是很难。最后的 q&a 问了两个问题也都还可以。然后就开始聊天啦, 因为 partner 也是机械工程的背景所以加了不少分 问题主要还是关于 cv 和 why consulting。然后我问了他们几个挺有意思的问题 气氛就融洽了不少 中途我们都有被逗笑所以总体感觉还不错。

和我面的许多其他公司包括投行前台和其他咨询公司相比，ATK 真的是最 challenge 的，一个小暑期 intern 这么多轮还动用 partner...让一个 intern 30 分钟准备一个 15 分钟的 presentation 可能也只有他们家干得出来了。。面试完三个小时（北京时间 23:30）收到 partner 用私人电话打的国际长途 热泪盈眶 北京和上海 office 任选。。。

相信还有很多 finalists 希望对你们有用，加油 ATK 见呗

2.9 0320 pre-talk 炮灰

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 3 月 20 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1844406-1-1.html>

刚刚结束，说一下内容。

时间比我们之前约的晚了 5 分钟。

上海 office 打来的。一男一女，男的主问，女的只打了个招呼。

Behavior questions 主要是关于我之前实习的。

minicase 是估计上海地区的 air purifiers 数量。

但是在我问了他是指现在整个上海地区已有的 air purifiers 数量还是上海每年卖出的 air purifiers 数量之后呢，他突然把问题换成了全国每年卖多少 air purifiers。

问题瞬间扩大了。

我就说那我们可以找个有代表性的城市，尤其是北方的城市，因为南方不严重。于是我就问他选北京还是上海，他说随便我。

我就选了北京。我就说那我们还是要分为个人用和公司用。个人用按照家庭为单位进行估算。这时他说他需要 numbers。

我就想肯定是我的 structure 讲得太多了，于是就是开始估算家庭。

在说到高收入家庭每年买一个的假设时，他说怎么会呢？你家空调会一年买一个吗？我说，不会。但是我跟他解释了空调和空气净化器是不一样的。比如滤网需要经常换，甚至导致整个机器会坏掉，这跟城市污染的程度有关。不过他似乎觉得不满意，就直接打断我说，那好，如果已知北京是 100 万台，那全国怎么算。

我就说那就要对全国的城市分级，比如省会城市是一级。这个时候我又犯了个错误。我忘记了南方的城市污染不严重。这是个我之前提到过的假设。在我说出 23 个省会城市 23million 的时候，他说那内蒙古的也是一样吗？这个时候我意识到我忽略了经济发展水平。所以我重新补充了说，分级的时候要注意标准的选择，人口、污染程度、经济发展水平都要考虑，可能还有其他因素，需要调查。

结果，这哥们儿说好吧，时间有限，就到这儿吧。我还没来得及反应就挂断了。

anyway, 觉得当做一次实战练习还是很有意思的。我觉得我主要就是略紧张, 是最近的第一次面试, 有些假设没有坚持到最后。再一个是在他说了要 number 之后, 我自己也有点不太在意对 structure 的搭建, 比如之后对城市分级大讨论。虽然铁定当了炮灰, 不过还是很感谢他们啊, 好有意思的面试啊。。。。。

希望与各位共勉, 加油加油~~~

2.10 2014 Q1 PTA 电面面经

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2014 年 1 月 7 日

地址: <http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1820339-1-1.html>

lz 北京

昨天收到邮件, 说今天 9am-10pm 会打电话 15min 的电面

之前看见本版一篇 08 还是 06 的 PTA 面经, 可把 lz 吓坏了。。。比 BCG 的 PTA 面试还 tough 啊。。。

结果。。

中文

无自我介绍, HR 直接问简历上的问题

然后竟然有个 mini case

让我估算 advertising industry

不用具体数字给方法

之前没有准备过 mini case, 也不知道面得怎么样

2.11 11.03.12 ATK Pretalk 面经

我也来发一个面经吧。我是海外的学生, 所以是电话面试。一半英文, 一半中文。

电话里面有两个人, 上来问我是不是 master, 我说我是本科。然后就自我介绍, 问了我的一个实习具体是做什么的。接着就 case 了, 面试官要求我用中文问答。关于司机应该留在机场还是回市中心的 case, 不难。最后问我有什么问题, 我问了大概 3 个问题吧, 还给了 case 的 feedback (positive)。就结束了。

总体感觉不错, 面试官很 nice!

2.12 电话 Pretalk

刚刚进行完电话 pretalk, 上海 office 打过来的。

全英文, 一上来就是 case, market size, 问 premiere beer 的市场。

楼主就先说可以从 demand 可以从 supply 啊，我准备从 demand 说啊，ok 不？approve 了之后继续我说先分男女再分年纪，各个 segment 给个 consume assumption，再乘乘加加丫
对方说这个方法有不足，还有 idea 吗？
我说可以按 area 分啊，大城市小城市小镇小村啊，各个地方接触到 premiere beer 的机会不一样，消费力也不一样啊
对方问还有吗？
我说可以按收入再分啊，高收入低收入购买力不一样啊
还有吗？
按饮酒习惯分啊，常喝的和不常喝的不一樣啊
还有吗？
除了 end customer 还看看 retailer, wholesaler 和那些 bar 什么的呗，这些地方一年买多少酒可以算算啊好了，case 结束，你的职业规划怎么样啊？
blablabla...
pretalk 就结束鸟...
楼主觉得 case 被逼问的时候还是压力颇大的...

2.13 2012 年 AT 科尔尼拒电收到

一个多小时前收到 manager 的电话，叫我不再等了.....很感谢 manager 亲自打的电话，电话里语气比较结巴，听上去不像常常打这种性质的电话的人，哈哈，anyway，没有想到能在科尔尼走这么远，最后做 presentation 时因为没有东西记笔记，导致没能听清 partner 的问题，因为要求重复了一遍，所以可能造成了一定的扣分.....另外也不排除前面表现就很差，其实自己是被拉上来充数的

其实今天最伤的还是欧莱雅和联合利华没有收到进一步的通知，一下子损失三家让我大受打击

2.14 终面 面经， 虽然我觉得我炮灰了

好吧，我是非主流，海外的终面。所以是视频加电话面试。

面试形式和第一轮差不多，但是 case 感觉很不一样。

第一个 case 讲的是一个 ocean container 公司，他们的 CEO 马上就要退休了，希望在退休之前找到一些增长比较快的行业。

我先说想从目前公司所在的行业来分析，customer/product/competition/company，然后面试官说不行，这些行业都不是 explosive growth. 我说那就先看 new industries，所以要先了解一下我们公司的 capabilities/expertise，最后发现比较擅长钢板的加工和 customization，那哪些行业需要这些呢？就 brainstorm 一下，aviation/military/construction/aircraft carrier 反正只要是高增长的都行。

第二个 case, profitability, 然后说一个 meat processor 利润下降，收入上升，是什么原因造成呢？本来很简单的 case，但是是典型的压力面试，面试官不断 challenge 我，ask why / what else，一定让我把所有的因素都考虑到，而且态度很严肃，所以最后 case 都没有做出来。

目测第二个 case 肯定是悲剧了，然后结果应该在 2 周之内会出来了。他们下周 2、3 就会确定名单，然后通知吧。不管怎么样，也到 final round 了。感觉 final round，就应该 be more creative, forget about framework.....

2.15 热腾腾的终面面经

今天去面了终面，貌似我是 ATK 今年终面的最后一个人了...随便写点面经吧。

终面的形式比较有意思，先看 30 分钟的 paper case，并做准备（在一张白纸上做，不能用 PPT），然后给两个 partner 做 presentation。我分到的 case 是一个典型的 profitability improvement 问题，关于一个游轮公司如何提升业绩的，该公司定位高端，服务很好，但是盈利能力持续下降，问这个公司的问题出在哪里，以及如何提建议。我是先用一个 2x2 的矩阵分析了 customer（分两个维度，price sensitive 和 quality sensitive）和 competitor，然后对公司进行定位（事实证明这样做问题很多...），然后用 revenue 和 cost 来分析具体的 profit。

说下来问题不大，但是被 partner challenge 得比较惨。我是把重点放在 Revenue 上，先说针对 quality sensitive 的顾客，要想办法提高船的 turnover 率，于是就被 partner challenge...说提高 turnover 会降低服务质量啊...然后我说那就雇两套 crew 轮班倒，然后 partner 又说这样增加成本了啊 blahblah。然后我又提出一个方案，建一个新的游轮子品牌，专门面向 price sensitive 的客户，面官认为这样会不符合公司原本的定位...然后我俩就到底有没有 quality sensitive 的 customer 展开了热烈的讨论（汗...）。

反正就是这样了。。。口干舌燥。。。累坏了。。。谨供大家参考

2.16 科尔尼一面面经

一面嘛，就是做 case 了，第一个面官比较面善，case 是关于一个易拉罐盖子市场的 market entry analysis，这个领域我是没啥相关的经历，所以了解的很少，不过面试官人很好，基本有问必答，先搭了一个 4C 的 Framework，然后一点一点分析，最后得出这个 market entry 的 advantages 和 disadvantages，然后给出 recommendation。

第二个 case 是和一个 principal 面的，相对来说 tough 一点，这个 principal 是专做 aviation industry 的，所以 case 主要就是和 aviation 相关的了。首先是一个 market sizing，问如果北京建第二机场的话，大概会有多少客流量，然后是给出机场发展的 strategy，我是从 competitors 和 clients 入手，然后分析 Revenue and Cost 得出 profitability。Competitor 的话分两类，O&D market 和 Transfer market，以及 substitute，就是高铁啦，clients 也同理。Cost 的话没什么可说的，就是 variable cost 和 fixed cost 两方面，Revenue 的话也分成两类，airplane operation related revenue 和 non-airplane operation related revenue，重点是后者，比方免税店啊，餐厅啊，物业啊等等。最后给出 strategy。

两个面官都问了一些 behavioral question，就不一一赘述了，忐忑等消息中

2.17 2012.11.4 北京 pretalk 炮灰面经

lz 纯炮灰了。。。

全程英文，两个面试官，一男的笑呵呵的，态度很好，一女的表情冷冷的，但是不凶

上来先是一分钟自我介绍，以及经历过最 **challeng** 的事，从中学到了什么。其实时间没有卡的很严，我就明显超时了，但是他们也没催我

由于我没有 **consulting** 的实习经历，之前都是在别的金融机构，他就问我为什么选 **consulting**。之后又问我 **three reasons why they should hire me**

然后就是 **market size** 的 **case**。我简历中有写我喜欢电影行业，所以他们就让我估算一个位于 **CBD** 地区的电影院每周的 **revenue**

lz 超水的，答得昏天暗地的。。。。在他们无奈的提示之后慢慢地找到点感觉。。。

总体说来，面的东西挺结合简历的，不一定是抓住某一实习经历问你到底怎么回事，但是还是要熟悉自己的简历。二是 **case interview** 真的得好好准备，临时抱佛脚很难抱好，至少我是这样的。。。做 **assumption** 的时候一定要注意，很多我觉得直接可以做 **assumption** 的地方，他们都会问 **why**，期待我说出 **assumption** 背后更细的 **assumption**。其实现在感觉做 **case interview** 的感觉跟做金融模型预测 **revenue** 似的

脑袋晕晕的，写的很混乱，大家加油，不要像我一样当炮灰。。

2.18 ATK 的 PTA 面经

本来抱着打酱油的想法投了 ATK，结果第一天投了第二天就有回复了（当时电话来的时候正在洗澡，囧）~

先是 HR 姐姐打来的，问了一下时间，觉得还不错就把简历转给 **manager**。

过了一会 **manager** 打来电话了，先是英语自我介绍，然后开始谈原来在一个咨询公司实习的事情，然后再谈一个简历上超级不起眼的地方一个细节，然后问我关于某主题有哪些途径可以找资料，然后又问某某公司的 IT 系统可以分为哪几部分。。。

过了一会，**manager** 打来电话说发了一个资料到我邮箱，要我做一个 **desk research**。

周末因为在考试，没有时间做，给 **manger** 讲了以为没戏了，结果这位很 **nice** 的 **manager** 第二天又打来电话说我给你一个小的 **task**，你做一下看看怎么样，内容是关于找汽车的数据。

昨天做到十二点做完了，结果等待中。。。希望给诸位面试有帮助~

2.19 写面经攒 RP，ATK 第三轮 failed 一些经验给还在纠结的小朋友

写个面经给目前在为 ATK 纠结的筒子们参考吧，首先说明，我走的不是校招...所以我上周已经面完第三轮了，昨天收到 **Director** 亲自写的拒信，很囧，不过 **whatever** 吧，整个过程从 9 月底到上周，基本两周一轮

因为不是校园招聘，流程可能不同...比如我就完全没有 pre-talk 这类东西....

1st round: 我的 1st round 是电面，不是很难，大概 30 分钟左右。面试官是 consultant,不是 HR 这点还比较好，不是泛泛而谈的。基本 20 分钟都是说英文，10 分钟左右中文。一开始就是介绍下自己云云，当然用英语啦。然后问的是为什么 consulting 之类的，之后他就从简历中你的项目经验考察了（也是由此看出此人不是 HR,之后还通过电话，确认是 consultant 哥哥）。因为我之前做过 Sales and operations planning 的 consultant 项目....对方就问了对这个的理解啊，核心啊，具体做了什么，效果如何，云云.....之后还有个 mini case,这个和后面的比起来完全不算什么，貌似是关于采购的，没印象了。9 月的事情了。

2nd round: 2nd round still 电面，很无语，另一个 consultant,貌似 senior 点。之前 email confirm 了时间，因为他在北京，非常忙，让我给几个时间 options。第二轮全英文面试，大概 50-60 分钟。这轮自我介绍部分就很少了，具体问什么真的也记不清楚了，也是问一些 procurement, supply chain management 的细节吧，理解啊什么，问的蛮多的，这个电话打得很长。最后有一个小 case,不是很难，我的题目是 how many personal computers in shanghai?俗称的 market size 题目吧，面试前没有看过面经，之后才知道分类的。做的时候觉得肯定挂了...囧。我觉得这种题目只要做出合适的假设就可以了，然后让自己的说法和计算成立，数字和假设不一定要很复杂，但是思维缜密就好了...自己做好假设后会有几个追踪问题，主要考验的不是数字...而是逻辑的严谨，要能自圆其说。

3rd round: 这是见 par 前最后一轮，也是最 tough 的一轮。上周四早上 10 点在 ATK 的办公室，到了后，HR 会带你到一个小房间，里面有一台电脑。给你一叠资料，我记得是 35 张，全部英文。我做的是一个 sourcing strategy 的 case，具体不记得了，但是印象是公司做 steel forms 的，不久前 acquire 了另外一个公司，也就是对方的产品也归到自己门下云云，现在要 improve profit。一共 35 页的英文资料，一本书一样，各种报表...各种柱状图，有介绍公司背景，产品分类，现在的 strategy,市场情况，还有什么忘掉了，反正印象表格很多，数字很多，应该是真实 case,工厂什么也是全球分部，还有各个国家 gdp 之类数据非常多。要求是 1 小时内看好资料啊，做三张 ppt,一张介绍现状什么，一张是 market 和 segments,一张是建议什么，反正主题会说清楚的。一小时后带着你的 ppt 到小会议室 presentation 10 分钟，会有两个经理在那等你。之后他们会问很多问题。

这个 case 做完后，回到自己的小房间。接下来是一个 excel 考试。之前好像帖子有介绍...一共 7 个 task,每个 task 下面有 4-5 个操作...时间半小时，这肯定是不够的...至少 28 个操作呢，其中还包括一个 email 的书写，是 base 在自己算出来的数据上的...所以时间真的不多

excel 考试完了就是最后了...face to face interview,中文的，还可以，15min,不是那天主要的...之前的 case 和 excel 上面都写着 atk final 字样...哎，好不容易走到这步，还是挂了，希望给参加校园面试的筒子们一点参考吧

一点小感想+瞎掰掰

1.本人国外小硕，供应链物流的，加上本来就有专八高口这些证书，也习惯英语了...所以整个 atk 的面试就最后的 face to face 和第一轮最后十分钟中文....其它都是英文...个人感觉不太可能再这样。

2.excel 有空用熟练，最好是英文的....

3. 感觉 atk 风格很朴素，小姑娘们建议穿低调点过去...我至关重要的 case interview 是两个女经理面试的...穿得比较囧（大家懂的），我那天穿着比较跳的颜色的职业装...感觉不是很 fit。然后她们也都是不化妆的....小姑娘们穿得朴素低调些吧。

祝这里的筒子们成功攻克 ATK!!!

2.20 周三的 PTA 刚收到 offer 写一下面经

周三下午面的 PTA。。。今天收到 offer。。。面之前和自己承诺如果面进了，就把应届生的处面经贴写出来。。。现在来实现诺言了。。。。

周一下午 5 点左右接到的电话。。。让我周二下午去面试。。。无奈周二上午考试，还未复习，估计要通宵了所以怕没时间准备就推到了周三~

时间是周三下午。。。准时到了环球金融中心 35 楼，真心一分不多一分不少。。。大概在门口等了 5 分钟，就有人出来把我带了进到一间办公室。。。

面试我的是个感觉蛮干练的男的。。。说话举止都很不错。。。上来就是直接的英文 pretalk，之前在地铁上一直在听 BBC，英文感觉还不错当时。。。。

老样子先是 Self-introduction。。。然后么。。。就是几个问题，Why ATK。。What skill you have。。。然后么就是顺着第二个问题的 cold-call 的情景模拟。。。又针对的我的回答追问了 1 个问题。。。接下来就是 case study。。。还是 market size 的项目。。。和他胡扯了一通，一开始走的方向说完感觉不大好，也感觉他不是很 satisfy。。。就说了可以从另一个角度来分析。。。然后又是一段胡扯。。。我把我的思路给他说了下，但是他让我假设一些数据算给他看。。。中途给了我一些提示。。。算伐算伐他说他不能 catch my point。。。让我小慌张了一下。。。不过后来扯伐扯伐也就过去了。。。然后他说了他的想法和思路。。。说实话这个项目有点恶心。。。然后么。。。就是让我问问题。。。我象征性的问了一个问题。。。就过了。。。最后出去有个笔试。。。英译中中译英。。。结束。。。总时间大概就 1 个小时不到。。。。

然后么就是今天下午 2 点不到的时候接到了电话。。。。

PS：地点是上海的。。。

话说筒子们有接到 offer 的来冒个泡呀~~~大家联系联系~~~

2.21 科尔尼实习面试，打酱油了~

第一次面咨询，就是顶级公司，说不紧张，不可能。一直在意识中认为自己喜欢咨询，没有机会去实践过。当真有机会去试一试，发现，有种难以言述的感觉。

29 号本来应该是初到上海悠闲整顿的一天，却因为 28 号下午 ATK 打来的邀请电话而辛苦起来。一夜的旅途睡醒醒，跟旁边的安徽籍上海 MM 相谈甚欢。有些疲惫地到达上海，心里说一声，嗨，我又来了。见 Sherry，买东西，洗澡，换衣服，吃大餐，然后一身正装地直接去找公司了。

2 号线陆家嘴出站时一眼看到了东方明珠，有种真实感。静静走在银城中路上，发现这一带就是一些优秀企业的集散地，或是低调或是张扬，各自陈列。找了 10 分钟的样子，终于走进时代金融中心，默默想里面工作的都会是些什么样的人。

比预约的时间早到 3 分钟，漂亮的接待小姐示意我在沙发上稍作休息。一个肉呼呼但看着十分舒服的姑娘已经在那里等候了，互相微笑，发现她正是我前面一位。交谈中知道她是交大外语系研

二的学生，曾经在 BCG 做过一年 intern。突然想起曾经在应届生面经中经常看到的帖子们，那些经常出现在帖子里面的穿梭于各大咨询公司的所谓牛人，是不是就是眼前这种。谈笑间进来一位高瘦的男生，交大安泰金融毕业，目前在香港念双硕，现在回上海准备一边实习一边做做毕设。很强悍的背景了。他很有兴趣地跟我说去过几次武汉，有一群武大念书然后去北大的同学，很北方男生的热情和直率。

上一位面试的女生终于出来，一个瘦瘦的，说话声音很轻很细的姑娘，还没来得及说上几句话就被带进另外一个房间做翻译测试了。交大的女孩被带进了面试房间，不一会男生被带进了另一个房间。剩下我一个人坐在空荡荡的沙发中，静静环视了一下偌大的 ATK 的办公环境，明亮干净，淡黄色的暖意又并不让人感觉烦闷。偶尔有着装干练的女孩走出来冲冲咖啡然后匆匆离开。还有两个说着流利英语的中国人从会议室出来从我身旁呼啸而过。这时候倒感觉不到紧张了，倒是挺感谢有这样一次过来面试的机会，以及在几天前我漏接了几次邀请电话后 HR 继续打直到 28 号找到我为止的那份耐心。

他俩面完也是被拉近另外房间进行翻译测试，我也等来了我的面试。很漂亮面试官姐姐，像桂纶镁，还更有气质。淡淡的微笑，并不张扬的表情，进来后帮我关门。中文面，常规地被要求自我介绍。然后询问我是否只能暑期实习，说公司希望长期培养。很遗憾地我表示只有 2 月时间，不过她马上安慰我说没关系，做得好的话北京也有 office，可以继续在那边做。还挺贴心。然后就是简单的简历问题，挑剔了一下并不牛逼的本土企业的实习经历，说中部地区学生机会不多可以理解。然后很老套地问了问为什么选择投 ATK 的实习，还有其他好公司等等。我很实在好像又很 SB 地说道其他的也投了，北京有家邀请我我没去，准备来上海体验一下生活云云。紧接着便是一个传说中的 case 了，只能在没有过任何 mock 的情况下硬着头皮上了。

感觉做咨询的人，是不是随意都能把任何问题说成 case。漂亮姐姐说道楼内现有饭店质量差强人意，楼外饭店不多并且较远并不方便，说想在楼内自建一家餐厅，问我意见，示意我可以用旁边的纸笔。啊，这个时候，我只能想到成本收益了。问了问楼层以及每层的员工人数，都给了我数字。再问道原材料成本以及大概来吃饭的员工比例时，姐姐就冷冷说这个我不清楚了你自己随便定吧。于是我开始了瞎猜，估出来的原材料成本被问到有何依据，我说了一下参考系之后勉强过去，之后便是完全凭感觉估计出来的各种比例。算了一下成本收益，发现每天毛利润可以达到 400，说基本可行，补充说道可能遗漏了其他很多实际问题，然后被猛烈追问遗漏了哪些。最终还是忘记了很重要的装修费等等，姐姐说道如果全考虑进去，估计本都收不回之类的话。最后确认了我的建议，想到说结果并不重要，关键要自圆其说，我还是坚持了可以自建餐厅的想法。后来想想，这算出来的

利润未免太低了吧，一看就是亏本的生意。就这么结束了我人生中的第一个 case。她笑着跟我说面试结束，示意我出去接受翻译测试，并帮我开门。微笑说谢谢再见，出来时觉得自己应该问一下她关于 case 表现的建议的，错过了一次很好的反馈机会。

接下来的翻译测试，几个名词英汉互译，两段文段互译，一刻钟。不算太难，但时间很紧，也有些专业的商业词汇一时间想不起来。于是就草草翻完不忍再看了。签上大名，道谢走人。

出来时很平静，想自己还是属于勇敢型，面对 yy 中那么喜欢的职业，也算不上惊心。开始反问自己是不是真的热爱它，如果有选择，我会不会选它之类的问题。说不上来。但对于这么优秀的企业，首先是一种崇敬。且不说最后会不会被录取，录取后会不会去，我想也是看缘分了。总之，能近距离接触并实践一下以前只能在面经中看到的東西，还是挺开心的。可能就足够了。

在上海清晨的阳光中早早醒来，记录我昨天疲惫但新鲜的经历，且作回忆。

2.22 科尔尼代表性面试题

典型提问 1：为什么选择咨询公司？为什么选择我们公司？

应聘者应该将短期的职业目标和长期的职业计划相结合，给出“看得见摸得着的”规划。你可以这样答：“首先是因为咨询业富有挑战性。咨询工作能接触不同行业，在限定的时间和强大的压力下工作，能让自己迅速成长。其次，我的长期目标是成为一名优秀的职业经理人，希望能在工作 3-5 年后申请攻读 MBA。从相关渠道了解到，拥有贵公司的中长期工作经验，很容易申请到 MBA，因此我会为公司服务 5-7 年，然后寻求留学或者其它的发展机会。最后，在众多的咨询公司中，我特别参加了贵公司的宣讲会，浏览了公司的网站内容，非常喜欢贵公司的企业文化和工作人员表现出来的气质。”

提醒：“忠诚”是大多数公司最看重的品质之一，因此很多求职者会在面试中表示愿意和企业共同发展，长期为公司服务。如果应聘其他公司，这种回答不会出错，但对于工作压力大、竞争异常激烈、人员流动频繁的咨询类公司来说，成为“终身型”的员工是不切实际的，反而让老板觉得你对咨询业不了解，不成熟。是否有足够的自信。咨询工作的特点之一，就是要经常和大公司总经理、CEO 级别的职业经理人打交道。对方都是久经沙场的职业精英，刚毕业不久、资历尚浅不能成为你工作失误的理由。因此，公司需要新进人员有沉稳老练、信心十足、临危不乱的性格特征。而“压力面试”是测试这些素质的最佳方法。在压力面试中，考官和被测试者就像在玩一场“猫和老鼠”的游戏，看看谁更聪明，谁的心理素质更强。

典型提问 2：你认为你刚才的回答是正确的吗？我觉得似乎不太正确。你为什么那么肯定？

压力面试是指在有意制造的紧张气氛中对求职者的回答反复提出反问，打击对方的自信心，令其产生紧张情绪和思维混乱的错误，以此观察求职者的抗压能力。有时考官会先提一个不甚友好的问题，或者浇你一盆冷水，如“我觉得你今天的穿着不适合我们公司的文化和要求”，“我觉得你过于谨小慎微，不适合我们公司的工作风格”等。

提醒：面对质疑性的反问，你要小心落入面试官的圈套。首先，不要被他的威慑给吓住，要对自己的判断和回答有信心，因为答案正确与否并不重要，重要的是逻辑推理的过程和自圆其说的能力。然后，把面试官当作是将来

工作中遇到的一个难缠的客户，充分坚持自己见解的同时，对他的无理挑剔给予心平气和的解释，尽力表现出一个职业经理人应有的沉着和冷静。

典型提问 3. Describe your greatest achievement in the past 4-5 years?

典型提问 4. What are your short-term and long-term career objectives? What do you think is the most ideal job for you?

典型提问 5. Why do you want to join A.T kearney? What do you think you can contribute to A.T kearney?

典型提问 6. Why are you applying for a position at Arthur Anderson?

典型提问 7. What are your expectations of our firm?

典型提问 8. Describe your hobbies and interests?

2.23 科尔尼面经

咨询公司里，ATKearney 相对来说算比较低调的一家，前几天贴出招 sourcing 项目 PTA，投发了份简历过去，没想到很快就有了回音。应某人要求，把面试的流程大致介绍一下。

应该说在咨询公司里面，相对于有些公司仅仅通过电话面试一下，甚至老 PTA 介绍一下就能进去来说，ATK 招 PTA 算是慎重的。

上周五电面，时间大致持续了半小时，中+英文，内容包括自我介绍，简历的一些问题，Excel, PPT 的能力，cold call 中遇到的一些问题如何处理，一份合同应包括哪些条款，时间安排等最后确定了一下如果安排 face to face interview，比较 prefer 的时间。总体感觉比较 tough，有点压力面试的感觉。

周六接到面试通知，周二下午，汇丰大厦 42 楼，他们很照顾的把我安排在了我希望的时间。可是由于某些原因，我还是迟到了 10 分钟接下来的面试主要三个环节

一进去就把你带到一个小房间，给你一台电脑，里面有两个题，分别是 excel 题和翻译，时间 50 分钟，然后出去了。Excel 题其实包括 5 个 task，主要是要用到一些函数，以及 sort, filter 功能，不是很难，但时间要抓紧，最后一个 task 还要求你起草一份 email 汇报一下你找到的结论。

翻译包括两个部分，第一部分是给你一些商业词汇，翻译成英语或者中文，对于管院同学应该不难。第二部分是两个小 case，要求各用中文或者英文起草几张 slides，也不难，但往往这个时候已经没有时间了……

我一页资料，四分钟阅读，大致就是帮人家在中国寻找供应商，要我打电话给一家内地厂商，最后根据问到的信息给出判断：这家能否成为我们客户的供应商。mock 完之后会给你 2 分钟时间总结。总体来说打电话的过程中思路清晰很重要，切忌被对方带着走。之前 4 分钟的准备过程中想好要问哪些信息。

第三个环节就比较轻松了，随便聊聊，主要就简历聊一些过去的经历，聊聊 kearney 和其他 firms 的一些区别，特别是对待 pta 上的区别。具体内容就不多细说了。

2.24 科尔尼面试经历

ATK 的招聘好像比别的都慢一些 印象中是这些外资的咨询公司里最慢的了吧（不太记得凯捷是在它之前还是之后了）。ATK 的宣讲大概是在 MCK 的 final 之后才办的，可想而知~Pretalk 今年北京参加 Pretalk 的人不多，我感觉不超过 50 个，至少我周围的人都很少。

Pretalk 大概 30 分钟，同时见两个面官。当时拿着我的简历，自我介绍之后就问我为什么没有做过相关的实习就投咨询？你觉得做咨询应该有什么品质，然后我就按着一些我简历上不错的点来讲，哪想到下一个问题就是问那你觉得在你刚才说的这些品质中，你有哪些相对的劣势吗？我一下子就卡壳了…明明是按着好的来讲的。所以

愣了很久也没说出个一二三，面官也很无奈地说那 case 吧。Case 就换成了中文：我们的客户是一个灌装天然气的生厂商，发现其成本比竞争者高很多，问可能的原因是什么。这个就是把灌装天然气的 value chain 想清楚，中间可能产生成本的地方是什么，一一列出来，然后面官告诉说发现是在运输环节成本高；又问可能的原因是什么；这个主要就是运输车队以及客户的分布，或者人员的成本；又问那有哪些解决的方案呢。。。

另一个朋友被问到你觉得（最近几年）最有创意（最成功的创意？我忘了）的商品是什么，然后它的定位，为什么它特殊、有创意…

一面大概一周之后是一面。分别见两个面试官。都是全英文的。

第一个面官问了一些简历问题，然后 case 问的是，我们现在的客户是一个城市商业银行，需要拓展它的市场，需要怎么 discover, 怎么做。这个 case 我完全是去方向，总是给一些自己的猜想，后来问到说这个客户在外汇方面有专长，我就说要找东南沿海这样外贸经济发达的地方 还有小型企业比较多的城市…最后 case 没做完面官就 cut 了 说你以后多看看 casebook 再来吧…这个大概是我面试听过最严厉的批评了…

等了一会儿（因为我在第一个面官那儿根本没有待够时间就被“赶”出来了），又接着第二个面官。一来就是 case，问在东南部的一个城市，未来有修建高铁的计划，现在客户是一个城市间的汽车客运公司，应该怎么样应对这个挑战。Case 被分为了几个部分，首先是 generall 地问你想要考察哪些问题；然后是针对现有 business 要做哪些 improvement; 之后是拓展新业务有哪些可能；最后 specifcly 问了怎么估计高铁对当地的交通带来的影响，如果是做 Model 的话有哪些需要考虑的因素。个人对这方面的东西比商业银行熟悉一些，而且觉得面官刻意把这个 case 分割得很有条理，就答得比上一个好多了。最后聊了一些简历问题~~Final 面再一周之后，分别见两个 principal.全是中文，然后就是聊天，聊简历、经历、之前的面试、有没有面别的公司…最后都没有问 case

2.25 科尔尼面试

12月2日晚，正在灌水，手机响，一个很欢快的女声通知我4日上午11点25科尔尼 pre-talk，我还死劲追问了是否是 first round，她死劲的说不是，然后作罢。

本来打算准备一下，在 google 上查了 n 多 pre-talk 的介绍，结果分特，都是什么卖东西，或是催眠之类的，所以放弃，一张白纸的去面试了。

4日上午10点，和某 ppm 在食堂打了黑车去北大，按照某 jj 的提示于10点20分找到北阁。在外逛了一圈，太冷，于是进了北阁。面试地点是北阁二楼，上去之后左手边就是 waiting room，然后前面是两个 interview room。waiting room 里面主持的是刚进科尔尼的 wr 同学，告知我们先看一下流程，然后在他左手边的座位等待（右手边是抽到题目的人等待区）。流程是：到时间后，先抽一个号（同时进行有两个组，对应两堆题目），然后拿到相应的题目，在右手边准备5分钟，然后进 interview room 面试，需要先介绍自己（就是名字、学校、题目，不要别的），然后说大概5分钟以内，对方会提问。

因为我还有一个小时，于是开始无聊的等待，所以看到的比较多一点。1、题目都不相同，用完的会放入一个口袋，不再用了；2、时间长短估计和成功与否有点关系，俺们院某牛 dd 在里面呆了好长时间，本来两组时间基本同步，后来把安排都打乱了，呵呵；3、偶们院的人真的好多，简直快成了专场了；4、来的 mm 居多，pp 也很多；5、也看到前面 lovelb 同学拿到那个题目之后和 wr 商量，当时感觉好郁闷，要是俺拿到那个就好了，呵呵。

然后俺轮到了，抽了1号，题目是“please describe a situation where your work or idea was criticized?”。可以说这是题目里面最简单的一个了，因为这种以前的 essay 里面大家都应该写过。所以拿了支铅笔在草稿纸上写了一些要点，但后来想到要侧重提到 criticize，所以又把结构换了一下。接着面试官过来了，是两组中我觉得比较好的一组，看上去更和善一点。握手先，然后说 nice to meet u，再然后就进了那个小屋子。他们先 check 了一分钟关于另一个同学资料问题，我顺便再看了几眼草稿纸。然后让我讲，先介绍自己，然后就讲了一个我负责过的活动，提出了一个新方法，但是大家置疑，接着我解释优缺点，大家于是同意，再分组进行，等等。忘了补充一点，里面有两个人，一个记录，一个听以及问问题，同时也记录一点。然后他问我从中学到哪些东西，我 blabla。

因为我里面提到 team work，再问我怎么让手下 team work，分特，如果说我怎么倒是容易说，可是怎么让手下，唉，我是不知了，瞎掰了一句两句的。接着长时间的沉默，另一人问他 any more question，他说没有，然后就 thank 我了，逛荡。

个人感觉： 1、英语水平爆跌，以前和鬼子说话还溜一点，现在越来越不行了，还磕磕碰碰的，所以英语这个冬冬确实要经常说。2、创造性思维基本没有，脑子都迟钝了，其实哪些问题都很简单，脑子但凡转的稍微快一些就可以了，唉。3、比较该死的是拿了个草稿纸进行，其实没必要，拿在手里样子很不好的。而且有时候有些手势，手里拿了张纸乱晃，现在想想都分特。再而且因为手里有这么张纸，有时候就习惯的去看一下，实际上根本不需要的。

第三章、科尔尼综合求职经验汇总

3.1 科尔尼咨询 IRC intern 笔试面试流程

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 25 日

地址：<http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2109133-1-1.html>

HR 电话面+manager 视频面都是英语面+上机操作

两个面试都是着重于之前的实习经历，关键点在于一、对于科尔尼的了解 二、对数据库的熟悉

上机操作有点难度，半小时内要完成 5 题，关于未来 5 到 10 年的我国经济指数之类的题目

3.2 科尔尼案例面试

对于本科生而言，从薪水来讲，最好的工作是进国际的投行或咨询公司。案例面试必不可少。我的一个好朋友，同济 01 级本科毕业，起步月薪一万有余，就任职于国际顶尖的战略管理咨询公司。但是，钱不是这么好拿的。从实习经历、简历筛选、pre-talk、一轮又一轮的面试、案例面试到拿 offer，没有点实力是到不了的。下面是一个对于 undergraduate 有点复杂的案例面试分析。大家先看看，感觉一下。这个案例资料是我看了这么多觉得最好的一个的学习资料了，来之不易啊。希望学弟学妹们对自己提出更高一点的要求，不要觉得没事做，耽误了大学最好的机会——算是学姐我一点衷心的建议吧。也希望材料人的就业路能越来越宽阔：)

P.S. 英语表达一定要好，不出意外的话，所有的面试和案例都是英文的。

（可能很多人没接触过案例，我稍微标注下，希望有帮助：）

Case setup (facts offered by interviewer):

q Your client is a manufacturer of bicycles

q They have been in business for 25 years

q They manufacturer and sell three categories of bicycles:

- Ø Racing bikes: High end, high performance bikes for sophisticated cyclists
- Ø Mainstream bikes: Durable, but not overly complicated bikes for everyday riders
- Ø Children's bikes: Smaller, simpler versions of their mainstream bikes for children
- q Profits at your client have decreased over the past five years

Question:

- q What is driving the decline in overall profits?
- q What recommendations might correct the situation?

（以上这些是面试官给你的相关商业信息和问你的问题。一般只需解决第一问，即什么导致了利润下滑。如果找出适当的改进意见当然是加分项。回答第二问是对 MBA 的要求。）

Suggested solutions:

The first question is to determine what has caused overall profits to decrease. To accomplish this the candidate must first understand what has transpired in each of the three product categories over the past five years during which profitability has slipped. The following are questions and answers that would be provided in an interview scenario.

案例分析需要你在潜意识里适当运用商业模型。这里面就融入了 cost-profit and 4P framework.提醒一下，以下的问题是你要问面试官，他来回答的。你借助面试官的回答，用合理的逻辑来分析和回答他最初的问题。当然，面试者的问题无定式，一下给出的只是个参考的例子）

- q What are the client's margins for a bicycle in each of the three segments?

Racing: Cost = \$600/unit, Profit=\$300/unit 33%

Mainstream: Cost = \$250/unit, Profit = \$75/unit 23%

Children's: Cost = \$ 200/unit, Profit = \$50/unit 20%

- q What has happened to the market size of each of the three segments over the past five years?

Racing: Has remained constant at its present size of \$300MM

Mainstream: Has increased at 2% growth rate per year to its present size of \$1.0B

Children's: Has increased at 3% growth rate per year to its present size of \$400MM

- q What has happened to our client's market share in each of these segments?

Racing: Market share has decreased from 60% to 30%

Mainstream: Market share has increased from 0% to 5%

Children's: Market share has increased from 0% to 3%

- q Who are the client's major competitors in each market segment? What has happened to their market share in each segment over the past five years?

Racing: There is one main competitor and a host of small firms. Your main competitor has increased market share from 30% to 50%

Mainstream: There exist many, large competitors, none of which holds more than 10% of the market

Children's: As in the mainstream segment, there are many competitors, none with more than 10% of the market

The above information provides enough information to put together a picture of why profits have decreased over the past five years : Your client, with a commanding position in a flat market segment (racing), expanded into new segments

(mainstream and children's). As this occurred, market share decreased dramatically in the most lucrative segment (racing), creating an unfavorable mix.

The extent to which profits have decreased can be deduced from some quick math : profits have slipped from \$60MM five years ago ($=60\% \times \$300\text{MM} \times 33\%$ racing margin) to \$44MM today ($= (30\% \times \$300\text{MM} \times 33\%$ racing margin) + $(5\% \times \$1\text{B} \times 23\%$ mainstream margin) + $(3\% \times \$400\text{MM} \times 20\%$ children's margin)).

The dramatic decrease in market share in the racing segment is at this point still unexplained. Questions that would help formulate an explanation include:

q Have there been any major changes in product quality in your client's racing product? Or in its main competitor's racing product?

No

q Have there been any major price changes in your client's racing product? Or in its main competitor's racing product?

No

q Have there been any major changes in distribution outlets for your client's racing product? Or for its main competitor's racing product?

Yes. Previously your client and its main competitor in the racing segment sold exclusively through small, specialty dealers. This remains unchanged for the competition. Your client, however, began to sell its racing bikes through mass distributors and discount stores (the distribution outlets for mainstream and children's bikes) as it entered the mainstream and children's segment.

q How do the mass distributors and discount stores price the racing bikes relative to the specialty stores?

Prices at these stores tend to be 15 to 20% less.

q What percent of your client's racing sales occur in mass distributors and discount stores?

Effectively none. This attempt to sell through these distributors has failed

q How has the decision to sell through mass distributor's and discount stores affected the image of the client's racing product?

No studies have been done.

q How has the decision to sell through mass distributor's and discount stores affected your client's relationship with the specialty outlets?

Again, no formal analysis has been performed.

Although some analysis and/or survey should be performed to answer more conclusively the last two questions, a possible story can be put together. There has been no appreciable change in either quality or price (or any other tangible factor) of your client's racing product relative to its competition. It is not the product that is the problem, but rather its image. As your client came out with lower end, mainstream and children's products and began to push their racing segment through mass distributors and discount outlets, their reputation was compromised. Additionally, the presence of the racing products in the discount outlets has put your historic racing distributor (the specialty shops) in a precarious position. The specialty shops must now lower price to compete, thereby cutting their own profits. Instead, they are likely to push the competition's product. Remember, your client has no direct salesforce at the retail outlets. The specialty shops essentially

serve as your client's sales force.

以上为第一问的分析，下面的内容作为提高参考：)

The above analysis offers an explanation of what has affected the top side of the profitability problem. Still to be examined is the cost, or bottom side, of the profitability issue. Questions to uncover cost issues would include:

q How does the client account for its costs?

The client has a single manufacturing and assembly plant. They have separate lines in this facility to produce racing, mainstream and children's products. They divide their costs into the following categories: labor, material and overhead. Overall costs have been increasing at a fairly hefty rate of 10% per year.

q What is the current breakdown of costs along these categories for each product segment?

Racing: Labor = 30%, Material = 40%, Overhead = 30%

Mainstream: Labor = 25%, Material = 40%, Overhead = 35%

Children's: Labor = 25%, Material = 40%, Overhead = 35%

q How has this mix of expenses changed over the past five years?

In all segments, labor is an increasing percentage of the costs.

q Does the basic approach to manufacturing (i.e. the mix of labor and technology) reflect that of its competition?

Your client tells you that there is a continuing movement to automate and utilize technology to improve efficiency throughout the industry, but it is his/her opinion that their approach, maintaining the "human touch", is what differentiates them from the competition. (Unfortunately, he's right!!)

q Is the workforce unionized?

Yes

q What is the average age of the workforce?

52 and climbing. There is very little turnover in the workforce.

q What is the present throughput rating? How has it changed over the past five years?

Presently the plant is producing at about 80% of capacity. This has been decreasing steadily over the last several years.

q What is the typical reason for equipment shutdown?

Emergency repair

q Describe the preventive maintenance program in effect at the client's facility?

Preventive maintenance is performed informally based on the knowledge of senior technicians.

q How often has equipment been replaced? Is this consistent with the original equipment manufacturer's recommendations?

The client feels that most OEM recommendations are very conservative. They have followed a philosophy of maximizing the life of their equipment and have generally doubled OEM recommendations.

The above information is sufficient to add some understanding to the cost side of the equation. Your client has an aging workforce and plant that is behind the times in terms of technology and innovation. This has contributed to excessive breakdowns, decreased throughput, increased labor rates (wages increase with seniority) and greater labor hours (overtime to fix broken machines).

In proposing recommendations to improve the client's situation, there is no single correct approach. There are a number of approaches that might be explored and recommended. The following are some possibilities:

q Abandon the mainstream and children's segment to recover leadership in the racing segment

Issues to consider in this approach:

- Ø How much of the racing segment is "recoverable"?
- Ø What are the expected growth rates of each segment?
- Ø How badly damaged is the relationship with the specialty outlets?
- Ø Are there alternative outlets to the specialty shops such as internet sales?
- Ø How will this move affect overall utilization of the operating facilities?

q Maintain the mainstream and children's segment, but sell under a different name

Issues to consider in this approach:

- Ø Is there demand among the mass and discount distributors for bicycles under their name?
- Ø What additional advertising and promotions costs might be incurred?
- Ø What are the expected growth rates of each segment?
- Ø What is driving the buying habits of the mainstream and children's market?

q Reduce costs through automation and innovation

Issues to be considered:

- Ø What technological improvements are to be made?
- Ø What are the required investments?
- Ø What are the expected returns on those investments?
- Ø How will these investments affect throughput?
- Ø To which lines are these investments appropriate?
- Ø Are the mainstream and children's segments potentially "over-engineered"?
- Ø What impact will this have on the required workforce levels?
- Ø If layoffs are required to achieve the benefits, what impact will this have on labor relations?

q Reduce costs through establishing a formal preventive maintenance program

Issues to be considered:

- Ø What organizational changes will be required?
- Ø What analysis will be performed to determine the appropriate amount of PM?
- Ø What training is required of the workforce?
- Ø What technical or system changes are required?
- Ø How will the unionized workforce respond?

Key takeaways:

This case can prove to be lengthy and very involved. It is not expected that a candidate would cover all of the above topics,

but rather work through selected topics in a logical fashion. It is important that the candidate pursue a solution that considers both revenue and cost issues to impact profit. Additionally, a candidate's ability to work comfortably with the quantitative side of this case is important. The above recommendations for improving profitability are just a few among many. The candidate may come with their own ideas.

3.3 科尔尼的面试经验总结

科尔尼是我向往已久的地方，我从一开始就十分关注和它有关的信息。但最后的结果总是不可预料的，我在最后的关头与它失之交臂，进入了从来没有想过的金融业。但我还是愿把自己的这段经历写出来，我走麦城，就是让你开眼界。

凭老本，直接“跳”进第二轮

当时我正在美国参加实习，要到 12 月才回国，而科尔尼的第一轮面试安排在 11 月。对一直向往的科尔尼，我一知道他们开始招聘的消息，就拨通了对方 HR 人员的电话。

对方得知我是美国的电话，马上就说：“打长途很贵的，我打过来吧！”我心里觉得有点好笑，因为美国的电话费比中国要便宜多了，但科尔尼尊重人的风格还是在我的心里留下了深刻印象。

这并不是我和科尔尼的第一次接触。科尔尼曾经来复旦举办过一个叫做“脑力磁场”的活动，就是一个模拟分析实际案例的比赛。我所领导的那个团队，获得了那场比赛的团队第一名。这样的关系把我和科尔尼更加拉近了一层。

更巧合的是，那个管理招聘的人，就是当时给我颁奖的那位。我把这件事讲给他听，他在电话那头很认真地回忆了很久，结果很抱歉的说：“对不起，我一点也不记得了。”

那个电话打了将近 20 分钟，电话里，我们俨然已经是很熟的朋友了。不知道是我曾在他们举办的活动中取得过不错的成绩，还是那个给我颁奖的人想表示忘记我的歉疚，无论如何，科尔尼给了我直接进入第二轮面试的机会。其实打那个电话只是为了问对方的 email 地址和传真号码，没想到这么简单就敲开了科尔尼的大门。

第二轮 解决了两个生活中的案例

回国的那天是 12 月 12 日，我晚上 10 点下飞机，而科尔尼的面试就安排在 12 个小时以后。更糟的是，科尔尼在各个城市都举办面试，上海专场已被我错过了。我只有搭乘第二天早上 8 点的飞机飞往北京，在那里我将和来自北大、清华的学生竞争。

又坐飞机，痛苦，特别是昨天在飞机上呆了十几个小时。但转念一想，这不就是咨询顾问的生活吗-每天在全球各地飞来飞去。

到北京是上午十点，我用半个小时赶到了面试现场。

科尔尼的第二轮、第三轮面试都是 Case Interview，每一轮都有两个不同的人给你两个不同的 Case，每一个都在半小时左右。

第一个面试我的是一个剃 IT 头的 Principal。他知道我赶飞机到北京来参加面试后，就一直感慨：“不容易啊，你不容易。”我趁机讲了在飞机上的那番想法，让他明白我已经为做一个咨询人做好了准备。

由于是第一次和科尔尼正面接触，在开始做 Case 之前，面试官重提了那个老问题：职业规划。其实，做咨询员是一条标准路径：从咨询公司到 MBA，再回咨询公司，然后转到大公司。这条路十分合我的心意。

我遇到的第一个 Case 很简单：拖拉机厂有新、旧两种产品，目前出现利润下降，问该如何解决。

解这种问题，有模式可套，我采用的是常见的 4P 和 4C 模式，这个模式其实就是把问题分成销售和成本两个部分来分析，看究竟是哪个环节出了问题，然后给出相应的解决方案。

首先从销售的角度看。价格有没有变？没有；Promotion 没有做好？也不是；是哪个产品价格有下降？旧产品。这时，你就抓到了一个线索。

再回头看成本，从直接成本和间接成本来考虑，其实就是把拖拉机大卸八块，逐块考察它们的成本。我挨个

往下问，突然发现发动机的成本比较高。

“为什么发动机的成本那么高？”

“因为它可以使用 50 年。”

“一般普通拖拉机，农民会用多少年呢？”

“15 年左右吧！”

终于找出了一项多余的成本。回过头看间接成本的情况，其他的费用都没有问题，但人员的管理成本在上升。至此，问题的轮廓已经呈现出来了。我根据所得到的信息给出了三条解决的途径：

第一，加研发费用，加快对新拖拉机的开发，逐渐淘汰旧型拖拉机。这一举措会引起短期成本的增加，但会有利于降低长期成本。

第二，减低人员管理费用，可以考虑裁员，或者改变人员的编制，成立其他可以盈利的三产公司。这部分节省的费用可以用到研发费用上去。

第三，考虑自制发动机，将其使用寿命降低到 15 年。上一条中提到的三产公司，可以建设成一个生产发动机的子公司。

顺利过关之后，我的面前换成了一个黑黑壮壮的 Principal。他的面试时间大概只有 25 分钟，前面的 5 分钟还花在了职业发展的聊天中。

做 Case 的时间虽然短，但问题却比上面的复杂很多：作为一个复旦的学生，请你给出一个在学校开快餐厅的建议书。

这样的问题，你要先给出一个解决问题的途径，然后逐个攻破。我给出的就是市场调查-办理执照-租或者建造房子，前期准备-打开市场-财务分析这样一条路径，然后再一个个解决问题。

面试官显然很满意我这种办事风格，微笑示意我继续。

(1)首先要运用统计学的一些知识，学校有多少用餐人口，已有多少个食堂，这些数据估计出一个客流量的大概数。

(2)办执照时，有一点要特别注意：这是一个办在学校的餐厅，所以要特别花点力气和学校打通关系。

(3)前期的准备就比较大路了，要照地方、雇人、招聘厨师，张贴海报做宣传。

(4)在打开市场方面有两点要特别注意的。学校的食堂一般都千篇一律，所以最好能搞点小花样，比如在边上开辟一个小餐厅，方便学生聚餐。

(5)要特别注意卫生，学校的食堂卫生状况向来为学生所诟病，在这方面多下功夫很容易赢得学生的好感。

最后我顺手拿起放在我手边的纸笔，大手一挥，用假设的数据计算经营状况，算出了一个盈利的结果。感觉大功告成，我松了一口气，抬头看看面试官。面试官却没有就此打住：“你还少算了一项成本。”

少了一项？我回想了好几趟都没有想出个究竟，只好说：“给我个提示吧！”

“你少算了一项直接成本。”

我一拍脑袋，不就是水电煤嘛！

第三轮 败走麦城

第三天，我收到了一封通知我参加第三轮面试的 email。给我面试的是大中国区的副 CEO 和他的副手，面对这样级别的面试，我难免有点紧张。

那个副 CEO 一上来就夸我的名字：“名字起的不错。”一边说，一边翻阅我的简历，并夸奖我的各个方面都十分优秀。他突然话锋一转：“你十分年轻啊。”

我听着这句富含深意的话，想起站在外面的几个竞争对手-每个都是研究生，我明白了自己在这场战役中的弱势，只有硬着头皮和他正面交锋。“我才本科毕业，比起研究生来说少了三年的学习时间，在学术上当然有很多欠缺。但如果我的这三年是在科尼尔德度过，应该会有更大的收获。”

他的 Case 和我第一次被问到的 Case 十分相似，一个产品的市场下降，我该怎么做。

有了第一次的经验，我还是咬定 4P 和 4C 不放松，分析得十分顺利，也很快得出了结论。

但我并没有得到一个笑脸，面试官只是冷冷地说：“这不是我最想要的答案。”

我突然明白了我的失误，怎么可以用一样的方式来对待两个不同级别的面试官呢？而且套用模型会给人做事程式化的印象，科尔尼需要的是能研究实际情况的咨询顾问，不是只会套公式的书呆子。

我连忙说：“再给我两分钟时间考虑。”

对了，从原有市场和新市场的角度来看。原有市场下降了吗？是的。新的市场开拓的如何？和以前相差不大。

短短几句话就找出了问题所在。我如释重负，但也明白我虽然用两种方法解决了问题，却没能让他十分满意。

还有一仗要打，接下来的那个副手，一个法国人。以前我遇到法国人，总是会有不顺利的事发生，我心里有点不祥的感觉。

他倒是很轻松：“我刚才面试一个理科学生的时候，问了他一个文科问题。你是学文科的，我问你个理科问题吧！”我在心里暗暗叫苦。

“一个公司有 100 多个子公司，怎么为它做系统集成？”

这个问题一棍子打懵了我，系统集成，我可是一点也不会呀。我只好硬着头皮，搜索那些我少得可怜的相关知识，走一步算一步了。

我从原料提供商到生产商和供应商的供应链来分析，并力求每个环节之间路径最短化，我在纸上画着图表，力求在我所知的范围内做到最好。

那个法国人显然嫌我做的不够细致。这个公司的 7 个板块中，我只考虑了 5 个生产中心的集成，但另外两个管理板块的情况也要考虑在内的。

不管怎样，我的答案并没有获得好评。但我的脸上始终保持了微笑，在告别的时候，那个法国人无意中提到了红酒，我还是一贯的幽默作风：“这里的红酒怎么也没法国的好喝呀！”

3.4 科尔尼面试指导

在通过严格的简历筛选后，应聘者会被邀请参加面试。面试一般分为三个阶段。

第一阶段：初步面试

该阶段面试的时间较短，一般在五至十分钟。主要考察应聘者的语言表达能力和沟通技巧。

为了给应聘者一个更好的，能充分展现才华的平台，科尔尼会在初步面试后安排相关的培训课程，帮助应聘者更深入的了解咨询行业及相关的工作思维模式。

第二阶段：案例分析

第一轮将连续进行两次 45 分钟面试。这轮面试中，科尔尼公司的咨询顾问就应聘者的商业思维、分析解决问题的能力等方面进行综合考评。面试将主要采取案例分析形式。

第三阶段：案例分析

一周之内，应聘者将得知能否获得参加下一轮面试的机会。在该轮面试中，应聘者将有机会与科尔尼公司多个高级咨询顾问进行二至三次 45 分钟的面谈，面试的方式仍然以案例分析为主。

整个面试流程完成后，公司会与应聘者分享其面试的结果并适当提出专业性的建议。以上三轮舌战看似平常，也是各类跨国公司面试的惯用套路，但咨询类公司考察的重点主要在以下方面：

是否有成熟的事业规划。虽然只是刚跨出校门的学子，但若对将来的职业规划和个人发展深思熟虑过，并有可以实行的远期计划，说明你思维成熟，这正是咨询类公司所看中的重要特质。

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（第十五版，2021 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，2021 届同学求职推荐必读。

应届生求职网 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>

