



应届生求职网
www.yingjiesheng.com

2023
CAMPUS
RECRUITMENT

2023

应届生校园招聘



麦肯锡

应届生论坛麦肯锡版:

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

应届生求职大礼包 2023 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.....	3
1.1 麦肯锡概况介绍.....	3
第二章 麦肯锡笔试资料.....	4
2.1 【2021 秋招】上海 base, PST 笔试.....	4
2.2 收到了拒信, 笔试资料给大家吧。.....	4
2.3 London office PST + Digital Assessment.....	4
2.4 麦肯锡 BJ Office 2019 fulltime PST 笔经.....	5
2.5 2018summer 笔经攒人品.....	6
2.6 2018 年麦肯锡 PST 笔经.....	7
2.7 2018 McKinsey PST 笔经 (攒人品...)	8
2.8 2018Summer PST Feedback.....	9
第三章 麦肯锡面试资料.....	10
3.1 蓝跃一面.....	10
3.2 Mck2020 RTS JRA 面经.....	10
3.3 2019 BA 面试经验.....	12
3.4 新鲜的 CKC JRA 面经.....	12
3.5 research analyst - PE/PI	13
3.6 2018 business analyst pretalk+pst+phone case.....	13
3.7 【面经】麦肯锡一面, 多亏了面试官的提示引导.....	14
3.8 phone case interview 面经.....	16
第四章 麦肯锡综合求职资料.....	17
4.1 麦肯锡经历回顾 (写给即将进入咨询的你) - 2018.7.1	17
附录: 更多求职精华资料推荐.....	22

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 2023 的本义。

祝所有同学都能顺利找到合适的工作!

第一章 麦肯锡简介

1.1 麦肯锡概况介绍

Since our formation in 1926, McKinsey has operated as a single global partnership united by a strong set of values, and the drive to deliver positive, enduring change.

Today, we continue to combine bold strategies and transformative technologies to support organizations to innovate more sustainably, achieve lasting gains in performance, and build workforces that will thrive for this generation and the next.

Defined by our people

Our firm is designed to operate as one—a single global partnership united by a strong set of values, including a deep commitment to diversity, and making positive social impact through our work and the way we run our firm.

We take a consistent approach to recruiting and skills development regardless of where our people are located, so that we can quickly deliver the right team, with the right experience and expertise, to every client, anywhere in the world.

Our consultants include medical doctors, engineers, designers, data scientists, business managers, civil servants, entrepreneurs, and research scientists. They join McKinsey for the opportunity to apply their talents to complex, important challenges.

Always innovating

Our clients' needs are constantly changing, so we continually seek new and better ways to serve them. To do this, we are bringing new talent into the firm, acquiring new companies, and developing new capabilities, for example, in design, analytics, and digital.

We serve clients at every level of their organization, whether as a trusted advisor to top management or as a hands-on coach for front line employees. We partner with clients to put recommendations into practice and work directly with them over the long-term, to help develop workforce skills, drive operational improvement, and apply new working methods.

No matter the challenge, we focus on delivering practical and enduring results, and equipping our clients to grow and lead.

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：

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/china>

第二章 麦肯锡笔试资料

2.1 【2021 秋招】上海 base, PST 笔试

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2020 年 08 月 31 日

地址: <https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2281550-1-1.html>

今天刚考完 PST, 整体感觉还行, 55 分钟就做完了, 今天的安排的笔试一共有 12 个人, 来参加考试的只有 6 个, 社招和校招同时笔试, 社招居多, 第八套题。

Q1: The Daily Maple

Q2: Phia Bac Tourism Bureau

Q3: Takistan Emergency Medical Charity

感觉跟官网上放的例题差很远, 需要强大的逻辑思维和英文阅读能力(读题太慢是做不完题的主要原因我觉得), 有纯计算的有 6 道题。分析和推理题居多。

一到两天出笔试结果, 到时候再更新。

2.2 收到了拒信, 笔试资料给大家吧。

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2019 年 04 月 17 日

地址: <https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2200138-1-1.html>

如题, 几秒钟之前, 收到了麦肯锡的拒信, 原来还满怀希望的准备了笔试资料(19 年秋招的笔试题)。。用不上了,, 给大家吧

链接: https://pan.baidu.com/s/1Ej2TPca9H_6lISZdVv9eLQ 提取码: 5w5x

——话说, 最近海投了这么多公司, 正儿八经的 email 拒信, 还是第一次收到。。感觉 4.17 。

麦肯锡.jpg (245.65 KB, 下载次数: 92)

[下载附件](#)

(访问链接可直接下载附件)

2.3 London office PST + Digital Assessment

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2018 年 11 月 09 日

地址: <https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2177407-1-1.html>

大家好,

本人一直在应届生潜水, 收获福利万千(各种 online test 真题答案), 希望可以造福一下大家。

本人背景, 英国 G5 本硕连读, G5 PhD 在读。

本硕期间一直想去投行做 Tech, 如愿进了一家, 做了 Summer 也拿了 Return, 但是感觉没有什么前景, 愤然去读 Phd....(我那会儿脑子一定有病)

之后对咨询感兴趣, 打算申请一下试试水。

申请的 Junior Associate 2019 Entry，参加了一系列的 career event，包含一个去伦敦 office 的 case study workshop.

自己就练习了官网上的三套题，因为平时实在太忙。。。

PST 是 Form-7:

1. Example 一定不要浪费时间，直接开始正式答题，直接跳过。
2. 答完了一定要直接涂在答题卡上，同一考场的英国小哥哥就是没有填答题卡，被 HR 勒令停笔
3. Form 7 里面阅读量和计算脑回路会比官网题目难 10%-20%，套路还是类似，就是在真正的时间压力下，真的难。。。
4. 一起答题的 BBC 牛津哥们，数学系的 Master，也觉得自己要挂了，所以这个整体上大家不要担心，不会的跳过，把时间留给自己擅长的题。楼主就觉得计算题有把握，遇到逻辑题就先放一放。一定要做完所有题是大前提。

Digital Assessment:

1. HR 没有明说这个东西计不计入考核，只是在测试阶段，大家明显放松很多
2. 由于对这个界面不熟悉。。。楼主 30 分钟就做完了。。。很多东西都是抱着点一点试一试的心态，结果点进去就不好 go back，硬着头皮猜。。。
3. 个人感觉，比 PST 容易，这个也没有办法准备，大家就当去玩游戏。

整个考场大概有 80-100 人，然后一样的 session 这一周有十几个（据我所知 PST+DA 就是这一周），可以大致推算出 CV screening 之后剩下的人数。竞争很激烈。听学长说 BJ office 一年只招收 2 个人？？？不知道伦敦咋说。。。

最后祝大家鹏程万里，都如愿收获 offer，我有更新会来告诉大家的:)

2.4 麦肯锡 BJ Office 2019 fulltime PST 笔经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 10 月 14 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2166986-1-1.html>

10 月 13 号上午在北京 office 考的 pst，依然没做完，瞎蒙了很多，纯打酱油了，但是还是写下笔经希望能对后来的小伙伴有帮助。

- 注意事项:

1. 要带身份证学生证邀请信，不能带草稿纸
2. 试题是双面印刷，一定要练习翻页或者折纸找信息和读题，不然很容易手忙脚乱
3. 答题卡在最后一页，建议还有五分钟时候先涂卡，人工阅卷啥笔填都可以，最后时间到时绝对要停止答题的，HR 非常眼尖的还是不要耍小聪明

- 题目:

1. 我拿到的是 Form-8，答题卡已经自动填好了，不确定同一场其他人是哪一套
2. 有一个 case 实在想不起来了，只记得一个是报纸要做线上推广，另一个是救援机构 NGO

- Digital assessment

1. 从来没听说过那是啥玩意儿，第一次做感觉非常好玩，三个场景也都很有意义，我的是森林海洋草原，每个人有自己的编号，可能所得到的场景和数据有所不同
2. 需要用草稿纸计算，但是我花了很多时间读 **tutorials**，第三个场景没怎么做就被要求退出了。以及吐槽一下，可能是新开发的系统，UI 做的不怎么样，加载很慢，有很多信息需要各种翻页看，后面可能会有所改进
3. 不确定算不算笔试成绩，以及怎么计算成绩，但是来了一个介绍的老外，只说这个 **assessment result** 可能会被纳入考量范围。已经做过的熟悉系统的小伙伴就很容易上手，但是老外还说做过的人会和以前做过的结果一起考虑所以请没做过的人也不要担心

总之是非常好的体验，大麦是家牛逼公司，能来考试已经非常开心了，希望大家找工作都能有所收获！

2.5 2018summer 笔经攒人品

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 03 月 20 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2145884-1-1.html>

论坛上已经有很多小伙伴贡献了自己的经验和建议，为了避免重复 LZ 就不详述已经出现过的内容。在这里分享两个部分：1. 考试前可以做什么，2. 考试时的小 tips。

一、考前准备

1. 模拟考试摸底水平和薄弱处

收到笔试邀请的邮件里就有直通麦肯锡官网笔试样卷的链接（<https://www.mckinsey.com/careers/industry/consulting>）。小伙伴们可以选择一份卷子，严格按照考场要求练习一份，大概摸底自己的水平，做的时候需要把不百分百确定的题目圈出来。试卷完成后，将所有的错题和不确定的题目收集到一起，按照题目类别：root-caused question, fact-based conclusion question, word problem, reading fact question and client interpretation 五大类整理，排序自己的能力。

这次模拟考对答案时不要看解析!!!

2. 翻墙去 youtube 搜索 PST 观看视频

LZ 在这里就不推荐 youtuber 给大家了，LZ 的建议是第一次模拟考中比较薄的部分可以把现存的视频都看一遍，并做笔记，重新 review，看看是否能想通第一次错误和不确定的题目，LZ 不建议大家马上看解析，还是希望大家可以自行思考。

3. 按题型刷题+23 分钟一个 case 进行刷题+练习速度（按练习顺序）

LZ 附件中会附上搜集到的 PST 类似的练习题。LZ 建议大家可以先刷分题型的部分，巩固对每个类型题目的理解。之后先提高正确率，把附件中所有的 case pdf 刷完，LZ 建议大家可以先不用 20 分钟计时而是 23 分钟，放慢 pace 来提高正确率确保做到最后不会留题目。毕竟没有正确率，速度是没有意义的。大家在正确率达到 7/9 时，可以开始有意识的减少做题时间到 19 分钟一套题（因为需要预留涂答题卡的时间）。

4. 利用剩余的两个官方样卷练习 pace

LZ 认为在做官方样卷时按照每个 case 计时是没有意义的，因为题目数量和难度会差别非常大。建议大家以 58 分钟的时间计时，找个安静的地方好好利用珍贵的两份样卷来练习自己的 pace，模拟真实考试时的战略。

LZ 个人经验是一旦做了样卷之后所有有关阅读的题目的答案都会深入脑海，所以这两份样卷非常珍贵。各位好好珍惜。

二、考试时的小 tips

1. 一定要带手表!!!! 考试的地方没有钟!!
2. 边写边涂卡，不需要写在试卷上，相信我，大多数人是没有时间检查的
3. 计算题放慢 pace 保证只算一次
4. 平时做题就有速度问题的小伙伴可以跳过 background 介绍
5. 如果时间实在来不及，LZ 建议蒙计算题，思考定性题
6. HR 说停笔时，必须停笔!!!!
7. 放轻松，各位论坛上的小伙伴们加油!!!

最后，私心的希望 LZ 可以通过今天的笔试...

2.6 2018 年麦肯锡 PST 笔经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 03 月 20 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2145847-1-1.html>

刚归来，攒人品。整体做下来感觉一如既往时间比较紧张。给大家一个建议：如果有题目看着真的很复杂，或者花了一些时间还是不知道或者不确定怎么解决，真的要跳过！很多定性问题是可以在 30 秒到 1 分钟都可以出答案的，有些计算题也是思路清楚在 2 分钟内可以解出来的，所以尤其在做题目的早期，如果碰到这类题目，果断跳过。我就是有点悔恨在第一个 case 上面的图表题，花的时间有点长。保证把题目做完是 pass 的关键，大多数你能做完的题目，你总是有个 80% 的把握的。那几道你不太会的题目，花了时间也不一定能做对，所以这个 strategy 很重要。

言归正传：

1. logistics: 5 人在一个会议室一起答题。题目是一个 booklet，最后一页是答题卡，可以撕下来。不是机器读的，所以用铅笔，用水笔都可以涂。另外题目并不是像以前同学说的打印在单面纸上的，双面打印，意味着大家需要经常翻页，请练习的时候双面打印，熟悉题目在一页上，背景在另一页上的这种模式。比单面打印耗费时间，你需要不停地翻页，抄数据。会议室没有表，HR 也不会进来提醒还有多少时间。也没有严格意义上的什么时候开始，其实从我们填答题卡的名字开始，时间就开始计时了，大家要注意正题前面有一个练习题的，是不记分的。总之 HR 说时间开始计时的话，就从正题开始做，不要做前面的练习题。

2. 题目难度：个人感觉比 practice 稍微难一点点。第一个 case 是 business case，第二第三个都是 NGO/Government. Biz case 感觉数学比较多，而且图表较为复杂，NGO/Government case 定性问题更多一些。我个人觉得第一个最难，后面两个都比第一个简单。和以前大家说的 1>3>2 不太一样。也有可能是题目做开了，所以感觉第三个比第一

个简单。毕竟刚开始做手生。

3. 题目类型：完全符合 **practice test**. 根据图表数据计算某个参数进行排序，定性分析一个问题的根本原因，定性分析邀请麦肯锡的理由，根据图表数据比大小，或者判断某个结论是否正确，公式题，纯计算（**breakeven**，要增长多少才能满足。。。）。

我个人觉得最难的是图表题。很多图表的信息量很大，还要结合 **background** 一起考虑进行选择，在短时间内很难作出判断。

最后谈一谈 **lz** 准备的情况，虽然现在还不知道自己过没过。**lz** 认为大家不要轻视 **PST**，很多人可能本来可以做咨询行业的人，因为轻视了这一关，挂在了第一关是很可惜的。**PST** 可以准备的资料：1) 官网上三套 **practice test**; 2) **mconsulting prep** 上面买的那些练习题。

Lz 把能做的都做了。基本在家做的情况正确率在 60-70%之间，但是时间一直不够。先从练习时间充裕提高正确率开始。把所有错过的题目好好研究，练习之后发现定性类的题目掌握了方法还是提高很快的。计算题始终不行，在有限的时间，复杂的计算题需要找出相关数据，整理清楚思路，列公式，再实施计算，2 分钟是肯定解不出来的，尝试了多套练习题都是这样。最后 **mconsulting prep** 的题目要比实际难。不管是计算复杂程度还是阅读量。所以如果 **mconsulting prep** 能做到 70%，应该没什么问题。但是，还是要把把握好临场考试的时间，时间，时间，时间，重要的事情说三遍，时间真的很重要，时间决定了你能对多少题。

[补充] **lz** 在第二天下午 1 点左右接到了通过 **PST** 的通知。整个心理过程有点惊醒动魄。考完感觉很不好。但至少做完了。听以前的朋友们说，基本上过的人都能至少做完题目。**lz** 在做的过程中觉得第一个 **case** 云里雾里。2-3 个 **case** 还是很清楚有把握的。第二个 **case** 有一题图表题不完全确定，没有 **check** 所有选项，看到一个 **proven true** 的选项就选了。第三个 **case** 一个计算题没来得及仔细算，粗看看估计了一个数蒙了。第一个 **case** 有 1-2 题都很不确定，算出来的答案和选项一个都不符合，连猜带蒙排除了几个其他选项挑了一个填了。基本这个过程吧。

最后提醒一句：大家无论过与不过，要懂得享受这个准备的过程。**lz** 在准备的过程中觉得学到很多，有很多思考问题以及数学计算方面的提高，觉得也值了。如果最后能够拿到 **offer** 是 **bonus**. 大家既然来申请了，公司既然给了你机会，就好好准备，对得起自己，对得起公司 **HR** 和所有面试官的时间。过与不过，得失心不必太重，过程中如果能有大的提高也都是受益终身的，有这样的心态相信大家一定都能成功在未来，不管在不在麦肯锡。

2.7 2018 McKinsey PST 笔经（攒人品…）

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 03 月 13 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2145315-1-1.html>

上周六考完 **PST**，当天晚上收到通知说过了。我其实一直不是数学特别特别好的那种孩子，大学选的专业也不太用到数学，计算能力荒废几年了…因此惊讶之余还有一点小庆幸，非常荣幸能够成为通过 **PST** 的十多个人中的一员。

我是提前四五天开始准备 **PST** 的，因为知道自己计算这方面可能比较薄弱，所以不敢怠慢，把官网上的三套 **Practice Test**、某宝上可以买到的 **MConsultingPrep** 的所有题目、还有网

上乱七八糟找来的一些不知道哪儿来的模拟题都做了一遍。这四五天里其实心态一直不太乐观，一方面是因为我觉得对我自己而言速度提升效果不太明显；另一方面是因为正确率实在是太不稳定了（有几套几乎可以全对，有几套我都不敢去数到底错了多少道哈哈哈哈哈）当然，这些题目对我的提高还是有的，一方面是锻炼了我的计算能力，这无论是对 PST 还是之后面试中的计算环节应该都是有所帮助的；另一方面我也会更加熟悉 Profit margin、ROE、Mark-up 等等一些东西的计算公式和应用意义，这对于一个非商科学生而言也是很宝贵的。去笔试的路上超级超级紧张，有一种马上就要挂掉的悲壮感…不过真正开始考试的时候也就放松了。试卷的第一道题是一个 Example，大家可以跳过不做。我当时没注意到这是 Example，还花了宝贵的几分钟做它，幸好做对了，否则第一道题就错真是心态要崩…之后的题目感觉比 MConsultingPrep 上的要简单，和官网上的 Practice test 难度差不多，所以我还是有些安心的。因为我本身计算能力不算很强，所以有意识跳过了几道计算量比较大的题，最后回头来做；感觉大家也可以把自己不擅长的东西先跳过去，用宝贵的时间去尽量保证自己擅长的东西的正确率。最后我大概还有两三道之前跳过的计算题没有做，随便乱猜了；可能运气比较好猜对了吧哈哈哈哈哈~

周六就要 First round interview 了，据说在这里分享经验可以攒 RP，那我就赶紧来攒一波哈哈哈哈哈~希望小伙伴们和我自己都能收获理想的 offer！一起加油！

2.8 2018Summer PST Feedback

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 03 月 10 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2145153-1-1.html>

在论坛上看了很多经验贴，也反馈一下，听说可以涨人品，求过 PST！今年的 PST 用的是 Form-7 拿到之后有点懵，因为看论坛里说国内不会用 7、8

To be honest，感觉阅读量稍微大了一点，难度也没有太大的差距。

具体的题目不太记得了，就不反馈了。

One More Thing

PST 之后有一个 Digital Assessment，是 McK 正在测试以后可能会用的一种新型测试手段。

Digital Assessment 有点像经营类游戏，感觉还不能披露所以就不说具体内容了，因为可以准备的也基本没有（可能可以靠玩模拟城市练习（逃））。

第三章 麦肯锡面试资料

3.1 蓝跃一面

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2021 年 11 月 02 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2335225-1-1.html>

hr 面全英文线上 30min，walk me through resume，然后简历问题，然后就是 q&a，最后问了当前进度和期望薪资。

3.2 Mck2020 RTS JRA 面经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2020 年 05 月 11 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2266415-1-1.html>

BG：社招，某 T10 藤本数学系，在 VC 工作过以及在 AI 独角兽做 Corp Strategy，之前没有接触过 consulting，case 准备数目大概就是官网的四道题和 HR 发我的 Magna Health 的 case。申请原因：从 AI firm 辞职回广东因为家里原因本来要创业结果遇上疫情搁浅了，刚好在 linkedin 上看到 RTS prac JRA 的申请就递交了 resume，大概一个星期后就收到了 HR 的电话。

过程：

二月初递交的申请，大概两三天后收到 HR 电话还有 SHL 笔试，因为之前从来没有经历过大公司的这种笔试和面试，我用了 HR 给我的 practice test 进行练习然后直接考了，难度一般和 practice test 差不多。

大概过了一个星期收到了 HR 的 email 说通过了笔试然后发了一堆的 case interview 相关的流程以及两次 case coaching 的 schedule。关于 case coaching 我觉得其实作用不是很大，一次是全球的 applicants 一起参加的 session，能问问题同时还能观摩麦肯锡顾问们是怎么做 case interview 以及如何回答。一对一的 session 是同个 prac 的同事进行大概一个小时的 AMA，问什么都可以，我当时没有要求 mock interview 就是一直在问在 RTS prac 里面工作的体验还有 JRA 的 career path 是怎么样的。

这里讲下 RTS prac 的 JRA 的 career path，这个 prac 里的 JRA 的 title 是 Junior Analyst/Knowledge Analyst 也交 Transformation Acceleration Analyst，在过了一般一个项目（RTS 一个项目周期很长一般两年以上）后可以选择有三个 options：

1. Expert 路线：走 knowledge consulting path
2. Implementation path，貌似是帮忙实施计划的这个不清楚
3. Consulting path，也是正常的直接 associate

Coaching 的人和我说在到下一个阶段的时候可以根据的兴趣选择其中一条，因为我看了网上一些关于 JRA 转 BA 或者直接 asso 很难的帖子，我就问了下这个问题，coaching buddy 的回答是 RTS 里面到时候想选就可以去。

回到面试环节，本来应该是第一轮在一天内过完两个面试官，二轮三个，但是因为疫情的原因，面试的安排一直遥遥无期，二月初的申请和通过笔试，我在 4 月初才开始我的第一面然后过了一个月五月初才到了第二个面试官，都是同个 **prac** 的 **EM**。汗，中间隔了这么久真的完全都不记得有面试的事情了，**HR** 来预约面试都是直接问我第二天有没有空直接面试。。。我很迷，所以疫情期间面麦肯锡我觉得体验是真的很不好，也没法让人能好好准备。

整个架构还是很严格按照 **PEI+Case** 这两步走的，除了第一个面试官会比较体贴说大家都对 **Case** 比较焦虑，就先过了 **case**。

Case 的题目我觉得也是很贴当时疫情的主题，感觉是他们当前的 **client** 的问题，问题是整个航空行业都在下滑，需要帮助客户解决盈利的问题。第一个问题就是 **brainstorm** 直接问有哪些 **opportunities** 可以帮助客户解决问题，这个比较好做，但我当时只考虑了怎么增加 **revenue**，面试官提醒我降低 **cost** 有哪些方面，我就急忙做了补充（汗。接着第二题就是接着前个问题里我提到了可以加入新的平台销售机票提升收入，问我那如果要加入一个航空联盟的话需要考虑什么点，这个问题难度一般，我当时是回归客户的问题，加入类似星空联盟这种平台到底能不能为我们客户提升收入降低利润。第三个问题就比较难我当时想了好一会儿，大意是如果如果终端用户通过 **JAL** 的网站订票但是执行飞行任务的是 **Cathay** 的话，那他们的 **revenue share** 该如何去分？**P.S** 这个问题当时卡住了，但其实时间就过了 1 分钟吧，在面试官的注视下沉默真的会觉得像过了一辈子，他还提示我如果想不出来就下一道题吧。**Anyway** 我当时的回答是围绕不同 **route** 不同航司的执飞数量展开，面试官说了 **nice**，我想我应该是答到点上了吧。最后一道题是计算题很快解决。这个 **case** 做了大概有 4、50 分钟，没有图表题。

第二个 **case** 我觉得是事后想想真的很简单的题，甚至我觉得面试官在给我放水然而我没把握住，也和当前大环境相关，当前市场的 **Travel Agency** 都在面临 **ticket sales** 还有 **profit** 下降的情况，第一题是问对 **profit** 有什么要考虑的，我当时就直接分 **revenue** 还有 **cost** 两边有什么要去考虑的点，这类 **business** 的 **cost** 我认为 **labor cost** 应该是大头而且应该是目前最能去优化的地方。但是面试官提示我说我都不知道数据怎么去得出这些结论 **blabla**，我当时就懵逼，**mck style** 不就是在第一题要我直接说不需要追问吗，但因为时间关系就没有再让我重来一次，也因为我在 **cost** 这块说对了，**labor cost** 是客户最想要优化的地方，第二题就是道计算题计算目前 **sales rep** 们的工资以及第二年减掉 **benefit** 后的工资是多少一个小时，要从年收入转到小时收入。这个很简单，3 分钟就走完流程。第三题就是 **brainstorm** 题有什么方式减掉 **sales cost**，但因为我有面试官母语非英语口语有点奇怪，我一开始没听懂面试官的英语，我很懵，所以我一开始没理解是要我 **brainstorm**，就答的很慌。

这次面试体验总体而言我觉得是很友好的，体验了一次 **consulting** 面试确实学到了不少怎么去 **approach** 一个商业问题的方法，面试的时候尤其是 **Mck** 第一道题一定，一定要搞清楚面试官问的是什么再开始解答（不要自以为是提升 **profit** 实际面试官问的是 **sales** 之类的），第 2 个 **case** 我觉得就是挂在这里了。整个面试流程真的拖的太长了，我也没什么意愿去一直准备毕竟 **JRA** 年包 200k RMB 真的太少了不一定去，一开始 **HR** 就来问我这个年包水平我能接受吗，我 **ORZ**。。。

第一个 **case** 我觉得是比第二个要难很多的，结果第一个安全着陆然后挂在第二个 **case** 上我觉得很不该，四月初第一面到五月份面试中间我因为痴迷于 **machine learning** 和日语的学习

同时 mck 也一直没给 feedback 完全忘了这回事了直到五月份才给了个 email 说第二天面试... 所以我觉得在疫情期间面试的同学都真的辛苦, 因为要一直在 lockdown 期间在整个面试流程拉长的情况下准备面试很煎熬。

Anyway 我的已经挂了, 接下来面试的同学们加油! 希望这个能够帮到你们

3.3 2019 BA 面试经验

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2019 年 12 月 13 日

地址: <https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2248892-1-1.html>

来回馈社区, 介绍一下今年走秋招的经历:

一面: 非常 standard McKinsey, case 跟官网上的案例形式一模一样。面试官会 push, 然后反问类似于你这个答案为什么要这么答, 有什么意义。面试结果第二天就打电话通知了。case 一个是经典的 profitability, 另一个是一个 public sector case。PEI 一个是问 leadership 一个是问 conflict, conflict 很关注你面对冲突具体的反应。

终面: 感觉比一面更注重行为面试, 两个面试官都一上来就杂七杂八问了好多与我背景有关的东西。第一个面试的 case 很 free style, 感觉是根据真是 project 改编的。第二个 case 是中规中矩 mckinsey casebook 里的。要强调的是两个面试官给的 case 跟他们自己本身的 specialty 都完全没有关系, 不知道是不是故意怕 candidate 提前准备相关 industry 的 case。终面结果是当天就出了。

总体而言, PEI 我感觉还是很重要, 跟 case 相比重要程度 1: 1。总体而言四个面试都没有考察很 tricky 的计算能力, case 的重点更多是在 structure 和 brainstorm。面试官真的都非常和蔼可亲! 一面之后给的 feedback 也很中肯, 最后终面 feedback partner 还给了很多实际的职业发展相关的建议, 真的非常感谢加受宠若惊。一路面下来感觉麦家还是很亲切的。

希望大家找工作顺利! 心想事成 XX

3.4 新鲜的 CKC JRA 面经

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2019 年 02 月 01 日

地址: <https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2193469-1-1.html>

临近春节的笔试面试, 进度有点快~1.23 日收到电话通知 1.29 日笔试, 1.29 日笔试完一小时收到通知笔试通过, 1.31 日下午面试。

关于笔试 PST:

PST 个人觉得做网上的三套题就可以了, 别的资料不多, 意义也不太大。把握时间, 细致阅读题干(材料略读就可以)是关键, 有大牛提前做完, 但是大多数人我觉得都是来不及做的。楼主真正笔试的那套题信息量巨大, 只来得及做了 21 道, 剩下全选 C (= =)。本来以为凉了, 看来麦肯锡对 PST 的正确率要求应该是真不高, 网上流传是 50%, 不知真假。笔试现场 7 个人, 交卷时我看到有一位同学才做了不到 16 道, 这个可能真的会凉。Again, 把握速度是关键!

关于面试：

面试 2V1，有点惊讶，面试前一直以为是 1V1。面试官是和蔼可亲小姐姐+不苟言笑 Manager 的组合，全程基本是 Manager 压力面，小姐姐缓和气氛这样。。。

面试分为三个部分：PEI（40min）+Mini case（15min）+Q&A（5min），

JRA 的面试我觉得甚至比 BA 更难，因为 PEI 方面你需要对你申请的职位所在的行业有一定的认识，并且要用英文流利讲述，并且要能禁得起 Q。由于楼主之前觉得第一轮不会问细分的行业内容，所以 PEI 这部分真的答得不好，而且压力面之下，立马小怂包了。这部分关键一是要准备，特别是一些专业名词怎么用英文去说。关键二是不要怂，坚持认为自己了解很深，即使被鄙视方法论也要内心淡定（都是泪 T T）

Case 其实比较简单的 market sizing，但我由于紧张做的很一般。楼主本身没有想做咨询，但是即使是 JRA 面试也是要做 case 的，所以准备 case 也是非常非常重要的，3 天速成、光看 casebook 真的不大行，还是需要和 case partner 练习。

关于结果：

楼主觉得自己是凉了，面完走出麦肯锡大门直接自闭。。。有人说说是会当天收到拒信吗？还是一周后拒信？还是默拒？总之楼主当天下午没有安排下一轮面试的电话估计是凉了。。。

3.5 research analyst – PE/PI

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 01 月 29 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2193331-1-1.html>

啊又挂了一次大麦，又一次来给大家提供经验了。

之前也通过过大麦 business analyst 的 pst，感觉 research analyst 的 pst 好像相对更简单一些？（如果用的是同一套题库当我没说）

跟 business analyst 不一样，research analyst 一面就是 onsite 的，analyst 面 behavior+mini case+Q&A

先是 behavior，自我介绍、过去背景经历、跟这个岗相关的背景经历面官会问得挺细的。除此之外因为面的岗是 PE/PI，所以面官还问了如果要给 client 过一个 market，给你 10 页 ppt 你会怎么安排内容。

mini case 是一个挺简单的 market size 的问题。

总共面了一小时，mini case 只做了很小一会儿，主要还是前面 behavior。感觉面官非常亲切，笑得超级甜，前面都挺顺利的，估摸着 mini case 做得比较让人无语。所以 consulting 果然不是我菜（或者说我不是 consulting 的菜），byebye 啦 consulting。祝其他一心一意 consulting 的小伙伴们心想事成呀！

评论区：

- 明天也要去面 JRA 了，求问楼主是中文还是英文啊？
- 是中文的

【更多内容点击链接查看】

3.6 2018 business analyst pretalk+pst+phone case

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2019 年 01 月 11 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2192116-1-1.html>

十月的时候申请了大麦。草率地拿来练手了，不出意料的挂了。简单描述一下经历，希望对论坛的朋友们有所帮助吧。

因为已经毕业了，所以被大麦归入了社招。首先会有一个 15 分钟的 pre-talk，大概就是自我介绍、why consulting、why 大麦，介绍一下之后的面试流程，确认一下笔试时间。

PST 前做了两套大麦挂在官网上的 samples。整体题量较大，个人计算能力不是很好，不是很习惯各种估算，做完的时候大概只剩五分钟了。感觉自己做得挺糟糕的，不过还是过了笔试，所以大家不用紧张，可能对准确率的要求并不是特别高。

然后约了 phone case 的时间。第一次面官迟到十分钟以后直接 reschedule 到了第二天，据说是因为一个意外会议，也可以理解。case 是关于一个化妆品零售店 profit 下滑，让讲一下分析的具体框架(楼主一开始以为是要分析，就问有没有 revenue 和 cost 的具体信息等等，hr 强调没有这些信息，只要说出框架)。之后把店分成了 urban 和 rural，说了各自的平均 revenue，然后让讲 urban 和 rural 地区单店 revenue 不同可能的原因，然后根据现有信息给出恢复 profitability 的建议。要注意的是 hr 反复强调根据现有信息，并且强调没有其他具体 data，但是楼主因为第一次面 case，大脑有点混乱，有好几次脱口而出请问有没有 xx 的数据，有没有 cost 相关信息呢这种。感觉这一轮 mini case 只是想看一下面试的人的整体思路，case 本身并不是十分完整，严格按照 hr 的引导走比较好。

好啦楼主在 phone case 就挂了，无缘体验大麦后面著名的 case interviews 了。说得也比较混乱，希望对论坛的大家能有所帮助吧~

评论区：

-- 和楼主经历类似 因为今年 4 月毕业 所以被归入了校招 因为有 GMAT 成绩 免了 PST 直接进入 phone case interview 面的 case 基本都楼主一样 就是客户从化妆品变成奢侈品 前两问一样 第三问做了个简单的 math 最后要给 recommendation。一共 25 分钟左右。背景信息给得蛮少的，不知道是不是最后在给 conclusion 的时候说多了，反正刚刚也是受到拒信了。郁闷中。。。

【更多内容点击查看】

3.7 【面经】麦肯锡一面，多亏了面试官的提示引导

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 10 月 04 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2165215-1-1.html>

1. 麦肯锡一面是什么流程？

两个面试官，背对背面试，每个人一个小时。

每一轮面试都很标准，15 分钟行为面试，35 分钟案例面试，还有 10 分钟，面试官会说：你还有什么想问我的？

2. 行为面试是怎么问的？

行为面试也很标准，就是一个自我介绍，再讲一个故事。

第一个面试官让我做一个五分钟的自我介绍，第二个面试官直接说，你用一分钟介绍你自己吧！算是比较有挑战了。

第一个面试官让我讲的故事是你碰到的最大的挑战是什么？怎样解决的？

第二个面试官问的是，你有没有碰到那种跟人起了冲突、需要想办法解决的情况，是怎么解决的？这个回答的不是很顺利，面试官觉得我讲的是事情太小，让我临时换了一个有点影响力的事情。

3. 案例面试难不难？

首先，案例面试的形式也很标准，没有那种很神奇的、很开放的案例，还是那种有打印好的图表的形式。

但是我的两个面试都比较凑巧，都是政府类型的 case，客户都是贫穷地区的地方政府，要提升交通和住房状况。

做题的顺序也很标准，第一题就是框架，基本上我讲完之后都会问我还有没有什么需要补充的，然后问，那你觉得从哪里开始？然后就到图表分析了。我觉得第一题讨论结束大概就有 10 分钟了。

我的两个 case 都有很多图表，第一个 case 里面是以图表分析为主，要我从里面找出结论。我其实没有做好！一个图表通常可以从横向和纵向两个维度去分析，但是我当时漏掉了纵向的分析，所以就少了一个结论。于是面试官就用比较挑战的方式不断地问我问题，我至少花了五分钟才明白他想引导我去做的是什么分析，然后赶紧做完这个结论才往下走。

第二个 case 也有很多图表，但是以计算为主的。因为一共涉及四个图表，很多数字，光是梳理和讲清楚计算的思路就花了三分钟。

其实计算这里，我也犯了一个错误。我在计算完之后就讲，我觉得这个结果还可以通过几个方式进一步改善。面试官立刻挑战我，也算是提醒我，说你现在已经开始给建议了吗？我们现在还没到时候，你现在只需要回头看看这些数据，告诉我你有什么发现就好了。然后我迅速改变思路，画了一个表格，把所有能分析到的信息都写在表格里面，再陈述给面试官，才算是通过了。

4. 跟面试官聊天都聊了啥？

因为两个面试官都是项目经理，所以我都问了项目经理和做顾问有什么不同、为什么选择留在咨询公司而不是去甲方这样的问题。

我之前查过两位面试官的领英资料，特意去找我和面试官之间的相似经历，然后问这样的经历对咨询工作有什么帮助。

最后也都问了，我的面试表现怎么样，不过基本上都是说回头会打电话的。

5. 对准备麦肯锡面试有什么建议？

我觉得有四个建议。

1. 行为面试的故事一定要反复打磨、写好草稿，而且尽量挑选工作当中比较有影响力的、有难度的故事。因为这就是面试官给我下一轮面试的建议，说大家都是有工作经验的人了，来点真材实料！再重新挑选几个故事，写好稿子，好好打磨，多练几遍！
2. 他们真的很不喜欢那种又大又全的框架，HR 说，现在很多人被拒是因为过度练习，导致框架过于模板化。第一个案例的框架就被面试官挑战，指着其中一个分支，说这一大块跟我的问题有什么关系！对解决我的问题有什么帮助！
3. 做图表分析之前，先把计划和步骤给面试官讲清楚。其实导师反复教过我这个的，面试一紧张都忘了。第一个 Case 的图表分析漏了一个维度，第二个 Case 的计算一开始少考虑了一个数据，一开始讲清楚思路，面试官就可以直接提示我。我的两个面试，都是经过面试官很多提示才能走下去的。
4. 最后 10 分钟的聊天，尽量跟面试官聊得轻松一些吧。像和一个刚认识的朋友聊天一样。我的聊天能力不算好，面试的时候也紧张，但是我想象我的几个朋友，应该能把面试官聊成闺蜜吧！

最后希望大家面试顺利。

3.8 phone case interview 面经

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2018 年 04 月 12 日

地址：<https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2147913-1-1.html>

刚归来攒人品。phone case interview 是在 PST 之后，第一轮见 consultant 面试之前的面试。由 HR 进行。主要目的是测试基本的 case interview 技能，简单模拟 formal interview case 的 structure, 和官网上 sample 是一样的流程，开篇问 structure , 然后问几个 logic 问题 or root cause, reasons, 之后计算题，最后总结。还有测试基本的语言沟通能力吧感觉，全英文，没有简历问题，没有 behavioral。计算要相对简单一些。30-40 分钟之间结束。最后会留一点时间给你问问题。祝大家一切顺利。

第四章 麦肯锡综合求职资料

4.1 麦肯锡经历回顾(写给即将进入咨询的你) - 2018.7.1

本文原发于应届生 BBS, 发布时间: 2018 年 07 月 22 日

地址: <https://bbs.yingjiesheng.com/thread-2157362-1-1.html>

“把胡子留起来。”项目经理在候机厅对我提了这个小要求。客户是一家国企, 地处大西北, 我们服务的话题是运营管理。当时我是一个刚刚本科毕业的毛头小子, 学的还是信息工程, 只好尽量“伪装”得资深一点。那是在麦肯锡的第一个项目, 直到上周五办理离职手续, 转眼已经两年的时间。

两年间, 我服务的客户有的来自于传统行业, 也有领先的互联网企业; 有国企, 民企, 也有外企; 做过战略设计, 也做过运营管理; 除了使用传统的咨询方法, 也参与设计开发一些创新的解决方案。如果用三个动词来总结这段经历, 那便是“挑战、探索、成长”。

麦肯锡的确是一个太好的平台, 我相信每一个麦麸人都是心怀感激的。他为员工提供最好的福利, 丰富的培训, 优秀的同事, 自由平等坦诚的文化, 快速且多样的晋升渠道, 最重要的是, 通过众多有趣的项目, 麦肯锡提供了一个认识广阔商业世界的平台, 使你能找到兴趣, 发挥所长。

站在职业转换的节点, 我想回头看看, 总结一下这段时间的体会和收获。希望我的分享也可以帮助到对咨询或麦肯锡感兴趣的朋友们。

如何收获一段成功的咨询经历?

首先需要定义什么是成功(咨询的职业病)。成功包括两部分, 首要的当然是成就客户, 其次是成就自己。这里主要讨论第二部分。

自主驱动——Make your own McKinsey

咨询公司的项目非常多样, 可选项来自于不同行业、不同职能、不同话题的排列组合, 比如“电子设备(行业)装配环节(职能)的精细化运营(话题)”等等, 从而带来多样化的职业路径选择, 因为你最终会成为某一两个领域的专家。这也就是麦肯锡在内部宣扬“make yourown McKinsey”的原因, 即由你自己去定义你在 firm 的未来。这就需要你具备一定的自驱力——千万不要等着被安排, 而是要主动去了解和争取机会。落实到一些具体的建议如下:

对不同行业不同职能不同话题保持开放心态, 多听多看, 找到自己最感兴趣的方向; 主动 network, 在目标领域的领导和团队前面多刷存在感, 让他们明确知道你对这些东西感兴趣并且是有一定了解的;

从相关 beach work 开始做起(写项目建议书, 做相关研究等), 逐步建立信任 and 了解, 这样在真正有相关项目的时候领导会想到你;

打造口碑——活儿好很重要, spike 也很重要

Firm 内部就像一个人才市场，项目领导在选择团队成员时一般会向之前有过合作的同事了解备选成员的情况。如果一个咨询顾问的口碑非常好，那项目都会抢着要，这时候个人就有选择项目的权利；相反，如果咨询顾问的口碑一般，甚至比较差，那很有可能等着他的就是实在找不到人的项目。所以，在每一个项目上都不能马虎，做事要认真负责，保质保量。基本的咨询技能包要过硬，对于较为初级的咨询顾问而言，最基本的技能就是：1）画好 PPT（准确高效地展示正确的内容）；2）做好数据分析；3）搞好客户关系。（Firm 内部有一个比较复杂的人才能力模型，从六个维度来衡量一个咨询顾问的表现，每一个维度都有具体的几项要求。）

除了基本的咨询技能包，有“一技之长”也很重要。曾经有一位 AP 跟我讲，要想在 firm 存活，一定要有一个 spike——即一定要在某个领域有过人之处（小到财务建模，大到行业知识均可）。目标是当其他同事或项目在这个领域有需求的时候，会想到来找你。那时你也会成为 Firm 里一个愈来愈不可替代的角色。拿我举例，由于我本科学的信息工程，并且对数字化非常感兴趣，于是我在公司里就刻意地主动地接触各种与数字化相关的项目和领导。久而久之在这面积累了一些经验，就会有不少同事来找我讨论，之前项目画的一些 page 也会被拿去做参考。

小结一下。在基本功扎实，没有明显短板的前提下（活儿好），Firm 在原则上是鼓励“扬长避短”的（develop on your strength），即公司不会过多在意你哪里做得不好可以改进，而是会关注发展你的长处（spike）。

跟对一个好老板——选择比努力更重要

我曾一度想过把这条建议放在最前面，尽管它听起来不那么正能量。在我最初加入麦肯锡的时候，一位前辈给我的建议就只有一条——第一个项目很重要。当时我没有完全领会，现在我发现这句话有两层含义：1. 第一个项目会为同事对于你的认知设置一个锚点，而第一印象对于打造口碑是至关重要的；2. 第一个项目的领导（Partner/AP/EM），极有可能在未来与你愈来愈多的合作。这非常好理解，人总是倾向于和熟悉的人合作。从另一个角度来讲，在 Firm 呆的越久，咨询顾问会越来越专注于某些行业或者话题。这也就意味着你会越来越多跟着某几个老板干活。

我认为咨询生活体验的 80% 由你所跟随的老板决定，因为他（们）会决定你的工作内容，工作强度，团队氛围。抛开行业属性不谈，识别咨询行业的好老板有以下几个维度：

面对问题

1. 是否有过硬的专业知识？如果领导很懂，那团队可以不用花特别多的时间去找到关键的问题和相应的解决办法，因为领导的 Hypothesis 大概率是准确的。
2. 是否掌握正确的方法论？如果不是特别懂也没关系，指导正确的方法也可以帮助团队事半功倍。曾经与一位我非常敬佩的 Senior Partner 讨论问题，短短半小时，他就能把原先一团乱麻的信息梳理清楚，又花了半小时指出其中的关键问题和优先排序。事实上这场一小时的讨论就把整个项目的故事线明晰了，并指导了接下来起码三周的工作，为团队指明了正确方向。而他也是第一次碰这个行业。有过这样的经历，你就会相信分析问题的方法论多么重要。而最怕的情况就是，老板没有正确的方法，看不清楚局势，也找不到最关键的问题，于是团队每天就在焦虑中妄图把大海烧干。

面对团队

1. 是否关心团队成员的成长？有的老板把下属当亲友看，有的只是当工具。有一次和同事们踢球，里面有两个合伙人。开局的时候其中一个合伙人 A 对我说，要是踢得不好自己自觉下场。旁边一个同事好心，小声提醒我，只有一次机会。当时我慌了，因为我以为公司踢球是娱乐和增进感情的，而我确实踢得不好。后来果然这位合伙人把我换下场了。另一位合伙人 B 是非常明显的对比，看到我在场下坐了很久，主动跟大家讲“XX 已经很久没踢了，让他上来吧”。当时我很感动，他不光记住了我的名字，而且留意到我坐了很久。这一点小细节很能说明问题，事实也证明，B 在公司里是最受欢迎的几位合伙人之一，大家削尖脑门希望给他干活。而 A 的风评却非常一般，除了固定的几个团队，也极少有人主动要求和他合作。让我感到幸运的是，我在公司跟了最久的一位领导，非常关心我的成长。和他一起干活非常开心，就像跟着一位大哥哥。曾经我要去另外一个团队工作，他特意主动给那个团队的领导发邮件，说我是他的兄弟，希望多多关照。而关心是互相的，我非常愿意帮他干活，并由衷地为他的升职感到高兴。

2. 是否能保持开放的心态，倾听下属的反馈和建议？人无完人，领导也会犯错，但怕的是不认错并一错再错。公司有位印度合伙人 C，他其他没啥问题，人挺好，很慈祥，也关心我们的成长，但就是有点自以为是，听不进反对的意见，并因此容易做出错误的判断。合伙人一般口才都很好，印度合伙人更甚，所以很难吵过他，只能乖乖干活。当时项目的 EM 非常聪明，跟我们讲那个项目成功的关键就是“keep leadership away”。否则 C 一过来乱指挥一通，就没有时间做真正重要的事情了。

面对客户

1. 是否能维持持久的良好的客户关系？有人说“好的咨询师是有口碑、有情怀、有逼格的手艺人。”持久的客户关系反映了客户对于合伙人的信任，是合伙人综合能力的最佳体现。所以公司在考核合伙人的时候最关键的就是是否有足够多的长期客户。

2. 是否能做到不唯客户是从，管理好项目范围？当客户说希望麦肯锡做 1, 2, 3 件事情时，好的领导会说 2, 3 没必要做，但 4 倒可以看一看，所以做 1, 4 吧；而做得不太好的领导也许会拍拍胸脯说，没问题，我们再帮你做 4, 5, 6，于是团队就要做 1, 2, 3, 4, 5, 6。好领导的做法，就是乙方逼格的体现啊！这样，客户开心，团队也开心。我曾经遇到过，明明项目只是帮助客户客户顺利完成提产，领导最后硬是要写出来一本提产工作指导书给到客户。既然是书，那太薄肯定不合适，于是项目的后半段我跟 EM 就疯狂地东拼西凑。最后我估计那本书客户大概率就是放在那积灰了。

3. 是否能管理好客户预期？这点就更好理解了，如果一件事可以做到 80 分，有的领导可能会承诺做到 75 分，而有的领导会承诺做到 120 分，然后极用力地 push 团队。尽管第二种方式在结果上可能做到 90 分，但团队的体验是极差的，客户在这种情况下也不会开心，因为仍然没有达成承诺。

尊重客户——甲乙相辅相成

项目是否能够成功，极大程度上取决于客户团队的配合。如果客户团队配合，可能在讨论过程中他们会主动提出一些非常棒的建议；如果客户团队不配合，你甚至连需要的数据都收集不上来。有三个具体建议：

1. 摆正位置：咨询顾问往往在专业知识上是没有客户懂的，所以顾问要摆正位置，有需要的时候要虚心请教。但也要自信，我们能带去的是新鲜的第三方视角，以及结构性的解决问题的办法；

2. 同理心：配合咨询顾问不是客户团队的本职工作，所以顾问要有同理心，多为客户团队着想；

3. 耐心：客户的水平参差不齐，我服务的某些客户团队连 Excel 都不会用，这个时候一定要有耐心，因为你就是被请来帮助他们的。就像前文所说的，这样的感受是相互的，客户会看到你的用心，也会更用心地帮助你。

我在麦肯锡学到了什么？

用方法论克服面对未知的恐惧

我在麦肯锡做的所有项目中，还没有两个出现在同一行业。可以说从未停止面对陌生的领域。这种现象不算少见，这也是为什么快速学习，快速适应是咨询必备的能力。好在，有方法论的帮助，可以让你有章可循，更快更好地解决问题。

方法论并不神秘，所有的方法论在网上和书里都可以找到——麦肯锡“七步成诗”法估计烂大街了吧，《麦肯锡方法》这本书销量也应该不错吧，甚至你到任何一个机场都可以从书店里找到不少讲咨询的书。

如果方法论仅仅停留在纸面上，那真没什么价值。关键要在实战中多去应用和体会，在这个过程中不断精进，最终手中无剑心中有剑，面对各个层级和颗粒度的问题时都可以给与指导。这就像各种成功学的道理和各种古诗词，道理都会讲，古诗都会背，但真正有体会的人其实不多。

为什么要 hypothesis driven？问题树的真正价值是什么？为什么要走七步才能“成诗”？什么时候应该应用 80/20 而什么时候不能？……希望这些问题的答案在诸位的咨询生涯里越来越清晰。

讲好一个故事

想出一个好故事只是一部分工作，讲好这个故事是另一部分。你的分析再牛，客户如果不能理解那也是白搭。

在咨询的日常工作中，有很大一部分时间是在梳理故事线（storyline），调整信息的次序和结构，使其能更加清晰合理地传达内容，让客户能更轻松的理解。金字塔原理和 MECE 是非常好的指导思想。

具体到每一页 page。leads 的打磨是很大的学问，要做到提炼（synthesize）而非简单总结（summary）；每一页里面的排版是否合理，元素是否必要，图表形式是否最佳，文字是否凝练……都是学问，都是在不断被修改被批评的过程中进步的。

人与人大不同

在入职的时候每位员工都会做 MBTI 测试，每个项目乐趣之一就是猜测成员的四个字母分别是什么。那是我第一次对人与人性格的差异产生如此直观的感受。明白了人与人有很大的差别，你就明白了为什么因材施教，人尽其才如此重要。

换个角度讲，“三人行必有我师焉”其实是不准确的，因为每个人身上都有值得学习的地方。而咨询工作的好处之一就是你有机会和许多优秀的人合作，包括同事和客户。我合作的人中，

有的抽象能力很强，复杂的问题总能用一些恰当的比喻简单化；有的对细节极度苛刻，让我明白认真其实是一种能力；有的人际交往非常强，各个级别的人都可以很喜欢他，让我看到“社会”也可以很高雅；有的非常能抓重点，同样一通电话会，他就能把握更加全局和宏观的信息；有的表达能力很强，能够在轻松的氛围中用最佳结构把事情讲透……

好奇心驱动你的世界

这其实是好奇心日报的 slogan，我非常喜欢，我发现也非常适合咨询。我一直乐于把咨询比喻成破案，我们总是在不断质疑，捕捉蛛丝马迹，找到问题的“罪魁祸首”。这么看这个过程就有意思得多，就是因为破案的过程就是满足好奇心的过程。

好奇心除了带给我做咨询的乐趣，还帮助我探索了许多新鲜的研究方式。比如在一个做 DD 的项目中，我突发奇想地使用了网络爬虫工具，结果还真的发现了一些有意思的现象；在一个运营项目中，我使用高阶分析工具（简单的神经网络），试图寻找最优运营参数组合；在一个内部解决方案的开发中，创新添加一些计算机图形技术的应用……我认为这些背后的驱动力都来自于好奇。

为什么离开麦肯锡？——兴趣很重要，生活很重要。

进入咨询的理由多种多样，但真正扎根在咨询行业留下来只应该有一个理由——享受咨询工作本身。说白了就是愿意把咨询作为毕生事业（注意，事业和工作是有本质区别的）。有些顾问真心享受这个过程：解决复杂多样的问题，与聪明的人碰撞，为客户提供建议。与之相比，其他负面的特性诸如高强度工作，频繁出差，浅尝辄止感，高压等等都无所谓。这样的人就是天生的 consultant，他们享受解决问题的快感，远胜于其他。

我一直认为，随着经历的丰富，人应该能看得更清楚。这个“看”包括看世界和看自己。咨询的经历就像给我的内心做了一次体检，让我更明确兴趣所在，也更明白“生活不止眼前的苟且还有诗和远方”。人活一辈子，可以不用那么拧巴——找到了喜欢的事，去做就好了；找到了喜欢的人，去爱就好了。假如以后回头看看这最好的年纪，除了工作没有其他，那不是挺可悲么。

最后，借用一诺的一句话，“人就是这么一种动物，年轻的时候瞎着急，然后才慢慢找到自己。我的这段成长是在麦肯锡，写写这段经历，也算给自己告个别。”

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（第十七版，2023 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，2023 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

<http://www.yingjiesheng.com>

应届生求职网**微信小程序最新版上线**

微信扫一扫，使用小程序随时查看最新、最全的校园招聘/宣讲会信息，参与笔面试经验讨论，查看录取进度

