



Case IN POINT

《Case in point》中文版

咨询圈中人出品

2015/8/22

微信公共号: zixunquanzhongren

1. 前言	4
2. 序言	5
3. 面试	7
+ 介绍	7
+ 关于“你”的问题	7
+ 为什么选择咨询？	9
+ 可能会问到的一些数学问题：	9
+ 案例问题	9
+ 你的问题	9
+ 最后的重中之重：我为什么要聘用你？	10
4. 案例问题	11
+ 案例问题的考察目的	11
+ 对案例问题要做的准备工作	11
+ 案例准则：	12
+ 案例问题的类型	13
+ 书面的案例问题和测试：	20
慎用术语和行话	21
巧妙地问一些开放式的问题	22
思路卡壳怎么办	22
5. 艾威案例系统	22
最好的案例反思	22
四个先行步骤	23
十二个案例场景	24
艾威案例系统一览	32

6. 附加工具和结构框架	35
5C 和 4P	35
5C	36
4P	36
波士顿矩阵	36
+ 迈克尔·波特的五力分析模型 / 行业结构分析	38
+ 价值链	39
+ 7S 架构	39
+ 损益表	39
+ 需要牢记的假设情景	40
+ 商务案例建议	41
+ 亚里士多德的框架模型	42
7. 案例实践	42
+ 生发良药	42
+ 平价经纪商的竞争	46
+ 世界航天公司	48
+ 北美航空	50
+ 红色火箭体育用品公司	53
+ 牛仔兄弟的高品质冰激凌	55
+ 击球员就位	57
+ 日本电子产品制造商	59
+ 东方培训网络公司	61
+ 爆米花城市	62
+ 钢铁侠	64
+ 铲雪工作	66
+ 牙买加电池企业	67
+ 百威案例	70

+百事公司.....	72
+燃油效率.....	73
+BULL MOOSE 金融服务公司.....	74
+纽约歌剧院.....	76
+披萨屋.....	78
+德克萨斯明星市场.....	82
+巴西碳酸饮料生产商.....	84
+了解尿布.....	86
+萨凡纳·简的洗衣店.....	87
+YELLOWSTUFF 化学制品公司.....	88
+WIVY 调频电台.....	89
+毁灭之路.....	91
+高速铁路.....	92
+酒水的螺旋盖.....	93
+星巴克.....	94
+天然气公司.....	95
+公用电话.....	96
+电子零售商.....	97
+不附带答案的案例问题.....	99
8. 室友的指导.....	100
9. 最后的分析.....	101
10. 专业术语.....	101

1.前言

时至今日，咨询圈中人团队再有一个月的时间就成立一年了。这快一年的时间里，CIA的小伙伴们一起为圈中人不计回报地付出着。我们一起看着它从一个想法到落地生根发出第一篇推文，看着它从两人的小队伍到后来的10人的大队伍；我们一起享受着推文被刷屏的快感，享受着大家一起为一篇原创一起努力的拼搏。有酸甜自然也有苦辣，一路走来团队经历过小组制到项目制，从项目制再到小组制的体制探索，也经历过关于圈中人定位的迷茫和争吵，更经历过一些项目的失败和坎坷。

现在回首，觉得圈中人像是一个急着奔向舞台的孩子，还没有仔细研究过台本，就已按捺不住急着上台表演。好在幸运的是它遇到了优秀而有耐心的爸爸妈妈，一起为她的成长而操心；遇到了宽容和捧场的观众，跌跌撞撞的演出亦赚得大家的赞赏。

尽管圈中人获得了一些同学们衷心的夸奖，但其实我心里一直对它的成绩不够满意。总觉得我们可以让它跑的更快，发展的更好。我们一直希望它可以成为大学生群体里第一咨询大号，专注于咨询原创知识的非营利性组织，可以帮助到每一个有意咨询的求职者。除去客观因素不谈，发展缓慢最主要的原因是它略显尴尬的运营模式。它既不是开放性的大型公益组织，可以依赖的只是有限的10个小伙伴；也不是商业机构，有清晰可行的盈利模式。这种尴尬决定了圈中人的发展是模糊的，更多是依赖团队每一个成员的心甘情愿、无怨无悔的付出。CIA团队里，每一个小伙伴收获的不是100或200的稿酬，而是也只能是创造知识和分享的快乐，帮助一群和我们相似的求职者的快乐。正是这种土壤，决定了每一个小伙伴是像是一个个的公益志愿者，无私地为2200多位粉丝付出。

《Case In Point》正是我们渴望通过自己的努力，帮助圈粉们更好地获得分析案例的技能。历时9个月，团队9个人一起辛苦翻译，校稿，排版，最终把这本咨询案例圣经的中文版呈现在大家面前。我自己作为一个使用者而言，觉得本书最大的亮点有二：一是面面俱到，二是情景化案例。说它面面俱到，是因为它不仅大量的案例分析，还有对面试包含的环节与每一个部分该如何回答都有详细而精彩的论述。它可以让一个即使没有经历过咨询案例面试的人都可以快速了解面试的方方面面。第二个是它情景化的案例。它在每一个案例的后面，都将面试者与面试官的应答全部呈现，这样很容易就让读者代入到这一个案例面试情景当中，想象面试者如果是读者自己该怎么去面试官提问，又怎么在聊天中提出自己的分析框架和结果。虽然MBB等外资咨询公司都是英文案例面试，但是中文版对大家准备面试时有其独特的作用。首先，中文版的《Case In Point》可以让大家快速上手，在短时间内快速梳理分析框架及对应案例。结合英文原文，可以让大家对一个案例有一个综合而全面的认识。其次，它作为一本案例教材，其中关于咨询的方法论，分析框架都有一个很清楚地描述。这对于那些无意把咨询作为职业，而又希望能够了解咨询方法论的同学而言又是大有裨益。而无疑中文版会降低大家的阅读门槛，让更多的同学从中受益。

咨询圈中人发展到现在，虽说自己并没有收获任何金钱上的收益，甚至还倒贴，但是在精神方面收获了很多很多。

一是收获了和建萍、子昱、梦阳、嘉诚、仲菲、燕妮、浩曦、佩东、文佳和作鹏这些优秀的小伙伴的友情。其实我可能是这群人中最不优秀的那个，最不聪明的那个。在11个人的队伍里，有四个主席的阵容，带给我的不是压力，而是喜悦。特别开心我可以忽悠这一群聪明而又傻兮兮的人上贼船。他们每一个人身上都有我值得学习和敬佩的点。正是招到了这么多优秀的小伙伴入伙，圈中人才会有今天的成绩。

二是对团队管理的深刻认知。管理一个没有清晰商业模式的团队，最大的问题就是激励问题。激情的燃烧是必须，可惜它并不持久。这个问题曾一直困扰着我，其实现在也困扰着我。这个说心里话，如果有一个可持续的激励模式，我相信团队会发展的更好。一个非开放性的自营组织，单方面依靠一致的价值观，而不给实质福利就是要流氓，是搞宗教。只能是物质福利和价值观契合两方面共同发力，才是一个真正有战斗力的、可以天长地久一起玩耍的团队。

三，对人性的洞察。其实做为一个项目负责人不仅需要有出色的能力，还需要你有把每一个人的位置捋顺带着团队朝正确的方向前进的能力。这就需要对自己有清晰认识，对每一个团队成员的品德和能力有清晰的认识。每一次突如其来的变化，不合预期的结果和观点的冲突，都需要去处理和解决。然而在处理所有的这一切，最先要处理的其实是自己，必须要把自己的状态和思维方式放在一个作为管理者该有的方式上。需要自己去选择正确的时机，正确的方式，正确的解决方法，而这有时候会与自己的本性有巨大的分歧。处理与自己的分歧，就要求对自己的认知，对自己情绪和言行的管理。这里面有很多可以分享的，特别想分享的一点就是：每一个人包括队员和队长都要杜绝玻璃心，面对一些冲突和压力就承受不了。听不了反对意见，容不了自己不喜欢的人。都说一个好的团队的标志之一就是有创造力。而创造力本身就是对旧事物的推翻，有很多时候自己可能就站在旧事物的一方。面对这些蕴藏着创新的不同声音，首先要去包容，要去倾听。说白了，就是要心中放下自己。只有放下自己，才会发现世界。

最后，无论圈中人会走多久，它都是我最珍贵的一段经历。人活一世，无非是希望自己离开时了无遗憾。如果让我们回忆往事，会发现大多令我们遗憾的事情都是那些喜欢而又不能直接带来收益的。圈中人可能就是这样一件做了没有直接明显好处，而不做会后悔的事。做人做事，何须那么多利益计较。怎么过好这一生，不过在乎进退取舍。前进一步未必是天堂，后退一步又未必是地狱。

一退一进，皆是修行。

Zipeng Li

2. 序言

拿到这本翻译手稿，眼前立即浮现出 2010 年春夏之交，面对即将到来的咨询面试，怀揣着忐忑激动的心情找到自己在知名咨询公司工作的朋友讨教经验：应该看哪些 Casebook，应该如何准备面试，是否可以帮忙做模拟面试。

如今一转眼我已经在某实业公司战略与并购部门工作近一年，回望四年多在咨询公司的工作，那些披星戴月的日日夜夜，内心充满感激和喜悦。咨询带给我的改变是巨大的。

1. 视野

不同的行业、几十个处在行业不同阶段的客户、近十种企业典型战略问题、近千个专家访谈、全球名校毕业工作经验丰富的老板同事、全国不同城市的风土人情，国际化的战略对标与工作环境、以二十几岁的年纪与四五十岁的企业高管在同样的高度对话，这样的视野恐怕只有寥寥的行业能给。

2. 批判性逻辑思维

这是咨询行业的看家技能。如何能在对行业和客户不了解的情况下，在两三个月的短短时间提交一份客户满意的咨询报告呢？这要求咨询顾问形成属于自己的逻辑思维框架，批判地带入到客户的问题中，帮助客户梳理出问题的症结，进而找到解决方法。多种多样的战略问题、两三个月的惯常项目周期提供了非常好的逻辑思维训练环境。

3. 收入

咨询行业的收入众所周知是不错的，本科或研究生毕业十几到二十万人民币年薪，MBA 毕业（或本科研究生毕业工作三四年顺利晋升）达到十几到二十几万美金年薪，至少不会带上“逃离北上广”的紧箍咒。

4. 职业前景

咨询行业能够提供非常有想象空间的职业前景：可以一直做咨询顾问做到合伙人、转到实业企业进入中高层、转做投资投行、或即使加入创业大军，专业训练也为定战略、谈投资都打下了好基础。

或许我不是一个合适的推荐者，由于我工作几年后才开始给咨询公司投递简历，并未有过很多咨询同事的奢侈可以在读书期间读过小山一般的 Casebook 并有系统性的心得比较；或许某种意义上我又是合适的推荐者，由于我准备面试的时间非常有限，短期内选择好的 Casebook 显得尤其重要；我先后投递简历给三家知名咨询公司，最终都拿到了 offer，因此对不同咨询公司的案例风格也都有体会。我也多次参与编纂公司的面试案例并做过多次面试官，在与众多面试者的互动中比较不同面试者的表现、审视他们可以提升的空间。

在面试准备时间有限的情况下，怎样的 casebook 是好的 casebook？个人以为最好满足以下标准：

1. 包含经典理论框架：面试者可以依托经典理论框架在练习案例的过程中不断丰富理论、形成属于自己的战略框架。

2. 涵盖主要题型：包括市场规模估计、利润问题、市场进入问题、营销战略问题、并购问题、脑筋急转弯等，不同的问题有不同的解决范式，初练习者最好能掌握这些范式。

3. 定量与定性结合：一些咨询公司的面试案例往往先考察整体思维框架，再进入某一两个具体计算问题考察面试者对数字的敏感性，而流行的 casebook 往往不是过于侧重框架，就是过于侧重计算，好的 Case 需要两者的融合。

4. 题目难度均匀分布：既包括入门级简单题目，也包括较为复杂的案例，同时题量适中。

5. 具有情景化分析：很多 casebook 案例不错，但答案过于简单，初练习者可能摸不着头脑。好的答案不仅要答案翔实、逻辑清晰，而且要具有情景代入感；不仅要解释什么样的做法是正确的，更要提及什么样的做法是错误的。这样才能有效帮助初练习者迅速捕捉要点、掌握正确的发问思路。

在我准备面试的时候一直苦于没有很好的 casebook，甚至还产生过自己总结一本的念头，拿到李自鹏和他的团队翻译的 Case in Point，不觉心中叫好。这是一本好的 casebook，几乎满足了以上所有标准，尤其是这是一本情景化的案例集，将读者自动代入到模拟面试中；母语阅读又可以帮助初练习者节省时间、关注重点。

祝愿读者享受阅读，攻克案例面试，实现你们的职业梦想！

杨明雨

作者为雀巢大中华区战略与并购部高级经理、波士顿咨询公司与罗兰贝格咨询公司前咨询顾问

Jianping:

说起“咨询”，我首先想到的是古代的“军师”、“谋士”、“智囊”等贤才，随着时代的发展和技术的进步，现代咨询业赋予了“咨询”更多的内涵。但我认为，咨询最本质是一种发现问题、解决问题的思维过程，在这个过程中你需要用到数理、逻辑、案例、调研等各种方法，从而得到你的结论。通过这个过程锤炼，你会充分展现你作为“人”的主观能动性，让自己的思维更加灵敏清晰、方法更加灵活变通，借助这种改善你不仅可以给你的“客户”带去惊喜，更让自己的工作生活更加和谐美好。《Case in point》这本书正是带你跨入“咨询圈”门槛的首部秘籍宝典，是每位面试者的“圣经”，不可错过！

Ziyu

在看到排好版的 pdf 终稿的时候我激动地连叫三声“天啊”！在经历了战线长、波折大、变数多的翻译过程后，在无数次感到“不懂怎么讲中文”之后，这个最终的结果推倒了之前所有的辛苦和郁闷，只留下大大的惊喜和深深的感动~~这次最大的收获吧，是经历了一个不断深入、书读百遍其义自见的过程。随着翻译过的 case 越来越多，一开始直骂“这什么鬼”的思路，便逐渐感受到其妙处；一开始觉得“我擦太牛逼”的框架，也能慢慢体会到其中的不足，尝试做出修正和拓展。这种过程简直有无穷的乐趣。什么？你也想体验？要不加入圈中人，我们一起再翻译一部 casebook 呗？

Mengyang:

形容现在的感受，用五个字总结就是：万万没想到。一本 100 多页的英文书，9 个人，60 天，从翻译的反复校稿。我们不是专业的，但我们是绝对用心的。在翻译中我也在想，做这些我能得到什么呢，没有金钱，没有奖励，甚至没有朋友的理解，但我得到了坚韧，得到了志同道合的“战友”，得到了众多圈粉的鼓励，得到了这本书中反复阅读体会才有的精髓。当我回望这段经历，无论何时都是弥足珍贵，而且充满感激的。希望读者们读到这本书也能够获益良多，与咨询圈中人团队共前进！

Jiacheng:

本书系统、全面地为各位读者讲解了咨询菜鸟如何应对案例面试，甚至还有 30 多个经典案例供大家 mock 使用，是一本具有极大参考意义的咨询面试教材。咨询圈中人团队为了将这本书翻译得较为精确，耗费了大量人力，这本书是所有成员努力的结果，希望可以给各位提供帮助。最后希望大家可以多多关注圈中人，圈中人会为大家提供更多更好的咨询帮助&信息！——记一位以为是要写读者评注，却发现都在写软文，无意中被推上风口浪尖的咨询小白。

Zhongfei:

编写 CIP 是一件非常有意思的事。在翻译之前，我自认为自己的英文水平还不错。但是实际过程中才发现 CIP 里面充满着各种各样千奇百怪的俚语。第一遍翻译完案例之后，对着自己浓浓翻译腔的稿子真是“不忍卒读”。而且西方人的思维方式、提问方式和我们的差距真的很大。经常会碰到这段话看的明明白白真真切切的，但是翻译出来以后逻辑怪怪的。这时候我往往会合上书，想想刚才那段话到底想要表达什么，然后再用中国话的思路写下来。这一段翻译的时光，让我发现了自己英语待提高的部分。幸亏团队里有英文超级棒的小伙伴们，大家一起修改、切磋，相互提高。希望这本书，能够帮到很多人，这是我最希望看到的！

Yanni:

刚开始领到这个任务，总觉得我们怎么就开始了这么一件不可能的事呢。然而短短一个月时间，大家都互相监督、互相鼓励，高效的完成了各自的任务，从开始翻译的艰难不已到越来越顺畅的行文，最后的成就感简直无法用语言形容。翻译的过程，其实也是学习的过程，其实真的只有认真地读懂每一个 Case，才能合理的翻译、顺畅的表达。也正因此，我觉得这真的是一本不错的入门书，适合所有有志于咨询行业的朋友阅读，也适合普通同学开阔思路、培养逻辑思维。希望我们的努力对每一位读者有所帮助。

Haoxi:

特别感谢“咨询圈中人”团队，以及翻译“Case in point”的这段时光。想来这是 2015 年的春天，每天在四大实习累成狗，回来继续翻译 CIP。从一个个鲜活而生动的小案例中体会出咨询朴素而精炼的方法论与思维模式，那种欣喜与亢奋是久久都难以忘怀的。我会一直心向咨询，热爱咨询行业，也希望这本译作能够帮助各位读者更好地了解案例分析与咨询的决策方法。最后，祝愿“咨询圈中人”的小伙伴一切顺利，也祝愿我们的团队越来越好！

Wenjia:

并不想强调翻译的过程有多辛苦，其实也真的没有多辛苦。制定计划，分配任务，预留时间，汇总整合……一切的工作在一开始更像是一场游戏，作为一个英语专业想要进入咨询行业的人，翻译既能锻炼专业知识，又能让我以最高的效率读完并理解 Case In Point 书中的内容。

而让我真正认真起来的是团队中其他小伙伴的努力。每个人都在做好自己，尽管不是完美的翻译，但却是完美的努力。于是我认真了，认真地翻译好字字句句，也切身地体会到了中西思维模式的差异，以及读了英文之后“只可意会不可言传”想翻译却不得精髓的抓狂感。不管怎么说，We finally made it!

3. 面试

在这个章节，我们会指出第一轮面试的要点和准备方法。公司在第一轮面试时会设立两轮、每轮时长 30 分钟的面试。在这两轮面试中，一个面试官会着重询问你个人情况，另外一个面试官会更加专注于案例。

面试
<ul style="list-style-type: none">•自我介绍 快速交流：要注意整体表现、保持目光接触和微笑 <ul style="list-style-type: none">•面试官对你的个人情况发问 5 - 10 分钟:考察你的领导能力、活力、热情、说服力 <ul style="list-style-type: none">•为什么选择咨询行业? 2 分钟:对咨询行业的承诺 <ul style="list-style-type: none">•可能会问一些数字问题 1 分钟:要在压力下保持举止得体 <ul style="list-style-type: none">•案例分析问题 10 - 15 分钟:保持镇静的态度、注意分析和沟通技巧 <ul style="list-style-type: none">•你向面试官发问 3 分钟:要求良好的理解能力，并实现做好功课，充分了解面的公司 <ul style="list-style-type: none">•最终的重中之重 2 分钟:自我推销——为什么雇佣你呢?

+ 介绍

面试就像相亲一样，第一印象几乎一锤定音。所以面试时要先自信地和面试官握一握手，在整个过程中要保持和面试官的目光接触，并随时带着愉悦的笑容。

+ 关于“你”的问题

面试的第一部分称为 PEI，即个人经历面试。面试官让你举出几个例子来说说你如何影响或说服改变一个群体、说说你的人际关系构建风格、说说你在会议中是如何设定并达成目标的。简历上的任何一点都可能被问到。

面试官看中的素质和能力：

- 自信、令人舒服的的行为举止和很强的沟通能力
- 领导能力和主动性
- 具有团队精神
- 活力、抱负、充满士气，道德。

在这部分的面试中你应该快速回答，而非花太多时间深思沉默，所以要事先研究好自己。以下是最常见的咨询面试问题列表（见下表），请对照着来挖掘自己的记忆，写下回答的要点。所有的回答都要能有力地证明你拥有上述面试官所看重的素质！

最常见的咨询面试问题：

- 做一下自我介绍。
- 为什么来到我们公司
- 为什么选择咨询行业？
- 你为什么选择你的学校？
- 你认为咨询顾问的工作是什么？
- 你对这份工作和我们的公司了解多少？
- 与我们的竞争公司相比，你为什么会选择我们公司？
- 你的定量分析技能怎么样？
- 7 是 63 的百分之几
- 举一个能显示你领导能力的例子。
- 举一个你参与团队工作的例子。
- 举一个你影响或者说改变整个团队的例子。
- 告诉我一个你最近成功扭转的危机。
- 你曾经失败过吗？
- 告诉我一个你主动着手做的事。
- 你最喜欢做什么类型的工作？
- 你还在参加其他公司的面试吗？
- 你曾其他行业进行过调查吗？
- 一项你最满足的成就？
- 你觉得你有什么特别的经验/技能可以为我们公司所用？
- 我为什么要雇用你？

相对普通的回答面试官更容易记住故事和成就 ▼▼

在面试中你一定想获得面试官的青睐。举例来说，如果你告诉面试官你冲浪横渡英吉利海峡的故事，在一天结束时，当面试官在面试人名单上看到你的名字，她会永远记得你是“横渡海峡的人”。但如果她看到你的名字时需要用力回想“哪一个是他？”，那你多半也没戏了。

我该怎么回答 ▼▼

三个最有挑战性的面试问题：

- 你曾经失败过吗？
- 你同时在接受哪家公司的面试？
- 你面试的其他行业是什么？

你该怎么如实地回答这些问题？

Q1 你曾经失败过吗？

说“是的”。每个人都有失败的时候。人们避免不了失败。但你可以从失败中不断学习。

- Dos：谈论失败的经历，原因，以及从失败中你学到了什么。最好还能描述你如何将这一次的失败转化成下一次的 success。使自己成为有故事的人，并让听过它的人记忆深刻。
- Don'ts：不要谈论个人的失败。避免任何会让面试官觉得不舒服的事情（比如：“在我爸爸去世之前我从来没有好好和他说过话。”或者“我的女朋友把我甩了。”或“在我十七岁那年我没能逃离那辆警车。”）。面试官并不想听。同时避免谈及学术上的失败，不要说我这个那个课没上 90，那不是失败谢谢。不过，如果你挂了科面试官是会问你的

➤

Q2 你同时在接受哪家公司的面试？

可以告诉他们，你与其他咨询公司公司面试。竞争很激烈，你不会愚蠢的把所有的精力投入到一个公司。然而，你必须能够告诉他们为什么他们是你的第一选择。咨询公司是分等级的，有一流公司和二三流公司，大家对此早已心知肚明平静接受了，所以不要羞于在面试中提及其他相同等级的公司或更高的层次的公司。

Q3 你面试的其他行业是什么？

咨询与其他两个行业紧密相关。在面试咨询行业时，可以提到你正在考虑投资银行或战略规划职位。这些职位所看重的品质、所需要的技能是相似的。事实上，麦肯锡和波士顿咨询公司最大的竞争对手正是高盛 (Goldman Sachs)。

+ 为什么选择咨询？

回答这个问题的要点是——不假思索，并直视面试官的眼睛。如果你把目光移开，这表明你正在考虑这个问题，这可能导致面试失败。所以你应该在你面试前准备好答案，但又不要表现出死记硬背的样子，而是围绕几个关键点来谈，这会使得你的答案集中、易懂、长度适中。光想出几个很好的理由还远远不够，最重要的不是你说什么，而是你如何去说。你的声音应该真诚和热情。

13 条选择咨询行业的原因：

1. 你会和相当聪明且善于表达的人一起工作并向他们学习。
2. 你将在一个知名的高逼格企业中，学习大量的市场技能。
3. 你的学习曲线永远保持高位。
4. 你会接触到企业精英：学习他们的思维方式、行为、分析他们的问题。
5. 你会接触到许多行业。
6. 你会在一个团队中工作。
7. 你会解决问题。
8. 你会使组织更有效率。
9. 你会运转多个项目。
10. 你会旅行。
11. 你被一个顶级商学院录取的机会将会增大。
12. 它将给你的简历增光添彩。
13. 薪酬待遇好。

+ 可能会问到的一些数学问题：

面试官也可能会问你一些考察定量分析技能的题目，比如他们会问到这样一些比较简单的计算题，100 除以 7 等于多少，9 占 72 的百分比是多少，这些问题都不难，但会考验你灵活、快速思考的能力。

注意：在面试的第一部分，面试官将会对你做出一定的判断。他在心中会考虑自己是否愿意跟你一起工作、旅行，你为人是否有趣有吸引力，你是否很幽默，喜欢开玩笑等等。这种类型的面试通常被称为“机场测试”——如果面试官和面试者因为大雪一起被困在机场 9 个小时，面试官是愿意跟这个人一起聊天来打发时间，还是宁愿假装睡觉，话不投机半句多呢？

面试官也会评估你是否成熟冷静，以及你的沟通能力如何。同时也会换位思考：如果我把这个面试者带到客户面前，他能不能得到客户的信任和喜爱。

+ 案例问题

面试的第二部分就是案例问题，他们非常看重这一部分的考察。这本 Case in point 用了大量篇幅讲述案例面试的要点，并罗列了几十个例子，供读者们学习。

+ 你的问题

在面试结束时，面试官会问“你有什么问题想问我的吗”。为了提出高水平问题，你要事先对这个公司和行业有大量的调查。下面的 16 个问题是调查的方向，自己找不到答案的那些就可以直接询问面试官了。

面试前需要准备的问题：

- 1、 你所面试的公司从事的是哪一类的咨询？
- 2、 这个公司专注于哪个行业？
- 3、 这个公司规模有多大？
- 4、 公司在国内外有多少个分部？
- 5、 公司有多少专业人士？
- 6、 公司提供什么类型的培训项目？
- 7、 一个刚入行的咨询顾问可以从事哪种类型的工作？

- 8、 一个刚入行的咨询顾问在第一年可以跟客户有多少接触？
- 9、 公司有导师制项目吗？
员工在公司的第一年大概睡眠时间是多少？他们的旅游计划是什么样子的？
- 10、 一个典型的工作日是几个小时？
- 11、 一个项目小组是如何挑选组建的？
- 12、 大概多久会受到一次公司的评定？
- 13、 公司本年度计划招多少个咨询顾问？
- 14、 这个数字和去年相比如何？
- 15、 当这些顾问离开公司后通常回去哪些地方？
- 16、 （我）有机会调到其他分部甚至是国际子公司吗？

找到这些问题答案的最佳途径是：

- ✓ 参加职业交流会并和公司的代表交谈。拿出你的问题单并就其中的三四个问题进行提问，索要他们的名片以便进一步交流。因为职业交流会上的代表们的工作就大力宣传自家的公司，所以他们会和乐意回答你的问题的。
- ✓ 浏览公司的官网。
- ✓ 和那些曾经在你将要面试的公司实习过的校友交流。
- ✓ 参加一些公司的宣讲会：频繁地出席各场宣讲会，到宣讲人跟前刷刷脸。一个秘诀是提前到达。如果一个公司的宣讲会在下午 6 点开始，那你最好在 5 点 45 分时就出现在现场。因为大多数学生都是直到 6 点甚至更晚才到，而公司的宣讲人员在 5 点半左右就到了。如果你提前出现，不仅会给一些正式员工留下印象，而且也会给你至少 5 分钟与公司员工一对一地聊，效果远好于宣讲会结束后跟着别人一窝蜂上去问还插不上话。记住在索要名片，会后他们发一封邮件。
- ✓ 去《华尔街日报》、《哈佛商业评论》、《第一财经周刊》上找一些跟公司相关的文章。

+最后的重中之重：我为什么要聘用你？

那些能拿到咨询公司聘用书的学生通常是由于下面 4 种原因：

- 1、他们能证明自己很想进入咨询行业，并对未来的职业生活有充分的了解（如工作类型、生活方式、旅行方式等）。
- 2、他们能证明自己的行为是以成功为导向性的。
- 3、当回答一些案例分析的问题时，他们表现出卓越的分析能力。
- 4、他们能够清楚表达自己的想法，能够营造一种积极向上的气氛，并且在不咄咄逼人的基础上为自己辩白。

如果你通过了第一轮面试（一个行为面试+一个案例面试），那么第二轮通常是就近在一个宾馆举行，一般包括 2 次各 45 分钟长的面试，每个面试都侧重于案例问题。第三轮通常是在公司的办公室进行，一般有 5 个面试，同样每个面试者有 45 到 60 分钟的时间来回答一些案例分析的问题。

关于第一轮面试也会有其他的面试形式，如一些公司会进行电话面试，而另一些公司会采用小组案例面试的方法。

第一轮的电话面试：

有的公司的第一轮是电话面试。请务必找一个安静、私密的地方，并保证中途不会被打断。

在电话面试中声音尤其重要。你的声音要自信、热情，要表达得很清楚，不要表现得很傲慢。

电话面试也有一个优势，因为面试官看不到你，所以你可以“作弊”。第一是把艾威案例分析系统的内容（见第四章），一旦思路卡壳时赶紧参考。案例粘在墙上的另外一个好处是这样不会让面试官听到哗哗翻书的声音。第二就是把准备好的答案要点也贴在墙上，诸如我选择从事咨询行业的原因等。但不能照着读，否则很容易被听出来。

最后，务必要丢掉计算器。如果你得出来的答案太快、太精确、或者让面试官听出来你按计算器按钮的声音，都是得不偿失。但你可以尝试用手机计算器，而且得出答案后要等几秒再说，装着是自己手算的那样。

第一轮小组案例分析面试：

麦肯锡和其他咨询公司在面试非 MBA 学生时通常会组织一次小组面试当做第一轮面试。在这个小组面试中，面试官会考察这个面试者是否有能力与团队成员建立好的关系，能否理解他人，是否擅长团队协作。具体来说，一方面，你与团队的其他成员之间是竞争关系，但是另一方面，在这个特定时刻你与他们是团

团队协作关系。那些咄咄逼人试图控制全场的人是不会胜出的。咨询顾问的工作都是靠团队合作的，如果你不愿意成为团队的一个合作者，那么你就不要来这个行业了。

我在哈佛商业学院上学时，教授基本不会让那些不听他人发言的同学发表意见，尽管他们一直举着手。像这种商业学校的课堂案例，老师希望你的意见和想法是建立在其他同学已经表述的基础上的，从而使讨论不断地往前推进，而不是因为你自己急于表达某些观点而使得讨论偏离主题，或者在一些要点上重复讨论（“这个问题刚才那位同学已经说过一遍了，你都没有听吗？”）

✚ 记住：你的观点要建立在团队其他成员已有观点的基础上，并且当别人在说时，不要随意打断。

最后一点需要准备的是：你要对一些商业术语和商业发展趋势非常熟悉。可以每天读一读华尔街日报等杂志。换句话说，你要从学校的桎梏里爬出来，加入到世界的洪流中去。如果你对这些专业术语和世界发展趋势很熟悉，你将会与面试官沟通得更顺畅，并且更容易向面试官展示你对商业和咨询领域的莫大兴趣。

4. 案例问题

+ 案例问题的考察目的

面试官不会问一些让你很为难，让你出丑的问题，也不会问一些让你紧张的直冒汗的问题（尽管有些面试官会认为这是一个辅助的考察方法）。但他们很有可能会问一些问题用来：

- 考察你的分析能力
- 考察你的逻辑分析能力和答案组织能力
- 观察你的思考过程
- 检查你对含糊信息的宽容度和信息过载问题的承受力
- 评估你是否淡定自信以及你在压力下的沟通能力
- 发现你的个性特征
- 观察你是否对解决问题的过程很感兴趣
- 最终确定咨询行业是否真的适合你

+ 对案例问题要做的准备工作

如果你好好准备练习，面试中的案例问题会变得非常简单，我从来不喜欢把面试和考试相比，但是它们都有一个共同的特点：那就是你准备的越充分，表现的越好。你或许有过这种感觉：当你为一场考试做了足够多的准备时，你会迫不及待地希望老师快点发卷，以便你迅速完成它。准备案例问题也是这样。公司通过观察你对这道题的态度来判断你是否能快速完成它，他们总是喜欢面对案例自信非凡、跃跃欲试的面试者。

在我们看一些其他的案例之前，我们务必要理解以下规则。掌握了这些规则，你以后的案例面试将会走得更加顺畅。

公司想要找什么样的人？

咨询顾问的大部分时间花在在客户方出差。他们通常是一个小团队在运作，有时候也要管理客户公司的雇员。很多时候，这些咨询顾问要在紧张的环境中承受巨大的工作压力，也要处理一些很棘手的问题。他们需要具备一种能在压力下保持冷静的性格，不用高姿态来影响客户，同时让自己能在关键时刻表达清晰，分析到位。

就像我们之前说的那样，咨询这个工作就像头脑的出租，咨询师须将头脑“组合打包”并以一种更吸引人自信的姿态呈现给客户。所以当你试图去解决一个案例问题时，面试官就会自我发问，这个面试者是否：

- 很放松、自信、成熟？
- 是一个很好的倾听者？
- 很有魅力，充满激情？
- 表现出优秀的社交能力和表达能力？
- 善于问一些很有见解并具有探索性的问题？
- 能够判断出哪些（事物）是真正相关的？
- 能高效地组织信息并形成一套有逻辑的用于分析的框架？
- 能清晰地做出假设？
- 抓住一切机会力图使自己的回答量化？
- 既有商业敏感度又有常识？
- 有创造性的思维？
- 能自如地应对各种压力？

+ 案例准则：

[1. 听清问题]

倾听是一个咨询顾问必须具备的一个最重要的技能。这个案例是跟客户有很大关系的，要了解客户到底想要什么。要特别注意倾听最后一句话——这句话的每个词都可能会影响整个案例。

[2. 做好笔记]

在整个案例面试中做好笔记会让你回过头时能更好地分析问题，就像常言道：好记性不如烂笔头。如果你思维突然中断，那么你可以随时调用笔记中所有的信息。

[3. 总结问题的要点]

当面试官把问题抛给你之后，你要花点时间总结一下问题的要点（并与面试官确认），这样做的好处是：

- 告诉面试官你在认真聆听
- 确认重要信息
 - 避免答非所问
 - 填补一些尴尬的沉默时间

[4. 确定目标]

专业的咨询顾问总是会去客户询问以便确定目标。即便这个目标是显而易见的，但依然会存在一个隐藏的目标。所以可以用这个句式来问：“我们的目标之一是增加销售额，除此之外还有别的目标吗？”

[5. 提出一些阐述性问题]

你提出这些问题主要是基于以下三个原因：

- 为了获取更多的信息
- 为了向面试官证明在一些紧急的关头，你能勇于提出问题并不感到羞涩。
- 为了把这场面试转化为一场交流（一个人的独角戏会让面试官迫不及待结束面试）

在案例分析刚开始的时候，你能在很大的范围内提出问题。但是你应该问一些关于公司、行业、竞争、外部市场因素和产品的问题。随着你对这个案例分析的越深入，你应该提出更多封闭性的问题，而不是开放性问题。当你提问的角度太宽，面试官就不知从何答起，而且让人觉得你在尝试着让面试官替你分析这个案例。当面试官问你“你是怎么想的？”的时候，你应该清楚此时你已经上了一个新台阶。

[6. 组织答案]

确认你的问题，然后罗列出你的答案框架。这是这个案例分析中最难的一部分，也是最重要的一部分。这个框架指引着你对于这个案例的分析，并且也是你最终能否通过面试的重要判断依据。我们将会在第四章花更多的时间来讨论这个问题。

[7. 谨慎思考，大声回答]

面试官希望你能大声地说出你的想法，但在开口前需要谨慎思考。千万不能分析到一半的时候又把之前自己陈述的观点全盘否定，客户没办法信任这样的咨询顾问。

[8. 管理自己的时间]

你的答案应该尽可能的直观，不要在细节上停滞不前。要从一个宏观的角度去回答并不断的去完善你的答案。你很容易会因为离题而迷失自己的思考方向。因此要集中注意力去研究最初被问到的问题。

[9. 工作中善用数据]

如果可能的话，尽量去用数据去解决问题，以此来证明你的定量思维。当做一些计算时，要解释下你思考的内容以及你接下来的打算。控制好计算用的时间，尽量不要犯粗心的错误。

[10. 悉心听取意见]

多听听面试官的反馈。她是否在尽力引导你往正确的方向思考？你是不是让她感觉很无聊？她是否在打盹？或者她被你吸引住了吗？务必留意面试官的话语和肢体语言。

如果中途思路卡壳，一定要向面试官寻求帮助。一味地钻牛角尖、在原地打转会给面试官留下不佳的印象。

[11. 善用创意思维和头脑风暴]

尽情地抛出你的想法，不急于拿定主意。咨询公司喜欢要一些具有自由主义艺术情怀的面试者，这些人拥有求知欲，能打破常规去考问题，并提出一些新颖且有趣的观点。

[12. 展现出你的热情和积极的态度]

仅仅满足于把这个案例分析做好是不够的，你必须展现出对案例分析的热情。听到关键信息时要眼睛一亮，遇到疑难点时不要懈钻研不言放弃——面试官就喜欢这样的人。

[13. 做总结陈述]

如果以上这些要点你都把握了，最后一步就是通过总结这个案例来结束这场面试，包括回顾信息，重申观点，并提出建议。不需要总结整个答案，挑两到三个要点谈一下即可。学生在面试时通常很害怕去提建议，因为他们害怕自己的分析是错误的。实际上答案并没有绝对的对错，只要不明显地违反商业思维和商业常识的，都可以大胆地说出来。

+案例问题的类型

案例问题大体是被分为三类：智力难题，封底计算（也是我们通常所说的市场规模问题），以及商业案例问题。我们常常会发现一些市场规模问题被列为大规模公司案例问题的一部分。不论这些案例问题是使人开心还是使人挫败，它对于我们的学习经验都是非常有意义的。

智力难题

智力难题近日来已经很少见了，但是在第一轮面试中依然会时不时地出现，因此了解它还是很重要的。智力难题主要类似于一些灯谜和谜语。有些问题的答案则更加灵活。面试官不仅考察的思路和答案，而且要考察你的抗压能力。所以务必保持冷静并且有逻辑地去解决问题。你只需全力以赴，不要害怕说出答案，甚至要有一点自黑的幽默，这会是自己看上去个有趣和平易近人。

下面分别举例，一个是有固定答案的智力难题，另一个则答案较为灵活。

黄金

Q: 1 这里有三袋金币。其中一个袋子里装的都是假的金币。每个袋子里的金币数量是相等的，真正的金币每枚重 1 盎司，而假的金币每枚重 1.1 盎司。你有一个电子称，只能用一次。你如何能识别出哪个布袋里装的是假金币？



A: 1 你从第一个袋子里拿出一枚金币，第二个袋子拿出 2 枚金币，从第三个袋子拿出 3 枚金币。把这些金币全都放在天平上。如果这些金币重 6.1 盎司，那么第一个袋子装的金币是假的。如果它们重 6.2 盎司，那么第二个袋子装的金币是假的。如果它们重 6.3 盎司，那么第三个袋子装的金币袋是假的。

Q: 2 你开着一辆小型的货车在路上行走，货车后面坐着 6 名 8 岁的孩子，他们是从足球训练场带来的。这些孩子没有一个是你的。你驾车驶过一家电影院的遮檐，上面预告着一个电影名叫：美国史上最后一个处女。其中一个孩子就问到：什么是处女？为什么美国仅剩最后一个处女？你将如何给他解释这个问题？

A: 2 很显然，这里没有正确的答案。可以回答“去问你们的妈妈”，或者转移孩子的注意力问“谁想吃冰淇淋？！”。关键是回答的时候要泰然自若不要脸红心跳。

速算问题：涉及到速算或者市场规模计算的问题在每一轮面试中都会出现。速算问题又称为封底问题，因为它基于这样一个假设：你手上没有计算器、没有电脑，只有一本书的封底和一根铅笔，要全凭自己的常识和智慧在短时间内徒手硬算出某种商品或服务的市场规模。有的商品很常规，有的挺匪夷所思的。

通常在涉及到市场规模计算的问题上，一件必要的工作就是假设。如果你的假设有误，有的面试官会进行纠正，有的会选择性忽略，因为相比结果的正确性，面试官对你的逻辑分析和思考过程更感兴趣。如果你依然很担心假设的正误，你可以时不时地告诉面试官：“由于我对这个市场不是特别熟悉，所以如果我的假设跑偏了，请及时纠正我。”你的假设应该以某种逻辑为基础，如果是凭空捏造的，面试官多半会强烈质疑并让你重新做假设。

例子如下：

- 在美国有多少加油站？
- 去年在美国销售了多少花园浇水用软管？
- 美国每年卖出多少条平角短裤？
- 一架波音 747 有多重？

尽管上述例子看上去非常相似，但它们是 4 个完全不同的问题。下面是一些提示：

- 首先，这些问题都没有正确的答案。即便你在面试前碰巧在杂志或别的什么地方看见过加油站数量也没用，面试官想看的是你思考的逻辑。
- 你所真正需要做的工作是提出假设。如果你的假设跑得太偏，面试官将会提醒你；若没有跑偏，就请继续你的估测。
- 用一些方便运算的数字——四舍五入。
- 把这些数字写下来。你的一半大脑在尽力思考如何能更好地回答这个问题，另一半大脑试图去记住你刚刚算出来的总数。把这些数字记下来的好处是你可以将精力集中在这个思考的过程中，而不是纠结于数字上。

► 美国有多少个加油站？

我住在一个拥有 3 万人口的小镇上。我们这个小镇的共有 6 个加油站。因此，我假设每个加油站服务约 5000 个消费者，如果美国的总人口是 3 亿，我就可以用 3 亿除以 5000 从而得到在美国有 60000 个加油站。

► 去年在美国销售了多少花园浇水用软管？

美国的总人口是 2.8 亿，平均每个家庭有 2.8 口人，我们就可以说美国有 1 亿个家庭单位。（你以后在工作中可以总是假设美国有 1 亿个家庭单位，欧洲有 2 亿个家庭单位）

我接着预估有 50% 的家庭住在郊区或乡村，又假设这些家庭中有 20% 住的是公寓或大楼。那么最有可能使用花园浇水用软管的家庭就缩减至 0.4 亿户。软管相对来说价格比较便宜，所以人们可能在门前和院后各安装了一个软管。最终得出将有 0.8 亿个软管。由于在幼儿园、动物园和其他的一些户外活动场所如公园仍可以看到使用软管，且大部分地方至少使用 2 个软管，故我打算再增加一个 0.1 亿数量的软管。

我们现在合计需要有 0.9 亿个软管。大概每 3 年被更换一次，所以我们可以用 0.9 亿的总量除以 3 得到最终每年能够销售出的软管数量为 0.3 亿。

速算和市场规模的假设

通常在涉及到市场规模计算的问题上，有一些常见的假设。

- 尽管为了计算方便，美国的人口数量可以在 2.5 亿到 3 亿之间浮动，但实际上美国的人口是 2.8 亿。
- 在美国的总人口中男女各占一半。

- 一个美国人的预期平均寿命是 80 岁左右。
- 每个美国家庭有 2.8 口人。
- 美国共有 1 亿户家庭。
- 美国家庭拥有 VCR 的占比是 90%，有 DVD 的占比为 40%。
- 美国家庭中有有线电视的比例为 68%。
- 美国家庭中有个人电脑的比例为 65%。
- 美国家庭中能够上网的比例为 61%。

► 美国每年卖出多少条平角短裤？

我打算假设美国的总人口是 2.5 亿，人们的预期寿命是 80 岁，而且每个年龄阶段的人口数量是一样的（例如 3 岁的孩子和 73 岁的老人的数量是相等的），所以，如果你用 2.5 亿除以 80，你将会得到每个年龄阶段的人口数量为 3 百万多一点。我们将其四舍五入为 3 百万。同时我也会假设男女各占其中的一半。

穿平角短裤的人集中在 10 到 80 岁，这中间有 70 年的跨度。我大胆假设 10 到 30 岁的女性中只有 10% 的人拥有一条平角短裤，在这样一个群体中，每人每年可能会买 1 条。

因此：

$(150 \text{ 万女性的数量} \times 20 \text{ 年}) \times 10\% = 300 \text{ 万条平角短裤}$

10 到 20 岁的男性有 75% 的人会穿平角短裤，并且他们每年买 3 条。

因此：

$(150 \text{ 万的男性人口数量} \times 10 \text{ 年}) \times 75\% = 1125 \text{ 万条平角短裤}$

$1100 \text{ 万条} \times 3 \text{ 件} = 3300 \text{ 万条平角短裤}$

在 21 到 80 岁的男性中（四舍五入为 60 年），50% 的人会穿平角短裤，并且每年会买到或收到 6 条作为生日或节日礼物。

因此：

$(150 \text{ 万的男性人口数量} \times 60 \text{ 年}) \times 50\% = 4500 \text{ 万条平角短裤}$

$4500 \text{ 万条} \times 6 \text{ 对} = 27000 \text{ 万条平角短裤}$

把这些都加在一起： $300 \text{ 万} + 3300 \text{ 万} + 27000 \text{ 万} =$ 美国去年共售出 3.06 亿条平角短裤

► 一架波音 747 有多重？

需要计算出飞机每部分的重量。

• 8 个满的油箱：我假设飞机可以飞行 6000 英里，每英里将会耗 10 加仑的油，因此共有 60000 加仑的油，按 1 加仑重 2 磅算，共 120000 磅。

• 18 个轮胎：我将会假设每个轮胎重 200 磅，共 3600 磅。

• 4 个发动机：我将会假设每个发动机重 2500 磅，加起来合计 10000 磅。

• 2 个机翼：机翼长 200 英尺宽 30 英尺，面积是 6000 平方英尺，测定每平方英尺重 5 磅，合计起来 2 个机翼重 60000 磅。

• 内部：有 75 排座位，每排是 4 英尺长，合计 300 英尺。再加上驾驶员座舱，卫生间等，我们可以说其大概是 400 英尺长。假设每英尺的平均重量是 10 磅，合计 4000 磅。

• 座位：座位的数量是 500 个，每个重 10 磅，合计 5000 磅。

• 机舱里储存的空气：机舱内需要自己吸收空气，因此我们需要再增加一吨的空气——合计 2000 磅。

• 铝外壳：机舱的外壳非常薄，非常轻。如果飞机是 400 英尺长，25 英尺高，那么外壳的面积大概是 10000 平方英尺，每平方英尺重 1 磅，合计 10000 磅。

• 各种各样的其他材料：机尾，行李架，地毯，阶梯以及洗手间上的固定装置加起来共 2000 磅。

现在把这些各个部分加在一起：

$120000 + 3600 + 10000 + 60000 + 4000 + 5000 + 2000 + 2000 + 10000 = 216000$ ，或者四舍五入为 220000 磅，即 110 吨。

► 口香糖在美国的年销售额

首先，我将会做一些假设。假设美国有 2.8 亿人口，并且每个人的预期平均寿命是 80 岁。而且假设年龄阶段的人口数量是相等的。于是，我用总人口除以 80，得到每个年龄阶段的人有 350 万。为了便于计算，假设一年有 50 个星期。

接下来我要思考下口香糖一般会在哪些地方销售。在我记忆中，10片一盒的口香糖一般在便利店、零售商店以及报摊等地方可以买到。你也可以在棒球交易卡和口香糖贩卖机里找到口香糖。

我将会把总人口按年龄不同划分为几类，分别估计每个年龄群体嚼口香糖的人数，以及他们每周嚼的数量，最后把他们加总转换得到总的口香糖数量。让我们先做一张表。

年龄	人群数量	口香糖盒数	粒/周	粒/年
0-5	17.5	1m	2	100m
6-10	17.5	12m	10	6b
11-15	17.5	12m	20	12b
16-20	17.5	10m	5	2.5b
21-40	70	4m	1	200m
40-80	140	1m	1	50m
合计	280m	40m		20.85b

因此可以说美国口香糖每年的销售量为 200 亿粒，按 10 粒为一盒来换算约 20 亿盒，每粒 50 美分，合计 10 亿美元。

► 2004 年美国共吃掉了多少巧克力？

首先，我要确定下美国有多少比例的人爱吃巧克力，有多少人喜欢吃巧克力，有多少人对巧克力不感冒，有多少人吃巧克力过敏以及有多少人因为年龄太小而不适宜吃巧克力。接着我要分析下这些人是如何吃巧克力的。

- 我假设美国有 2.5 亿人口
- 有 30%的巧克力狂热分子——7500 万
- 有 50%的巧克力一般喜爱者——12500 万
- 有 20%对巧克力无所谓的人——5000 万

•人们通常是通过以下几种方式消费巧克力，如巧克力棒、零食、商业烘焙、咖啡、巧克力牛奶以及成人饮料（如某些鸡尾酒），接着考虑到美国有 4 个重要的节日——情人节、复活节、万圣节、圣诞节，我将估计下每个人在这些分类中一年消费的巧克力数量。

•我将假设普通的巧克力棒是 1.5 盎司，那些巧克力的狂热分子很可能每周吃 2 块巧克力棒（一周 3 盎司，一年共 52 周），合计一年吃掉 156 盎司的巧克力，四舍五入下为 160 盎司，即 10 磅。那些巧克力的一般爱好者很可能每月吃 2 块巧克力棒（一月 3 盎司，一年共 12 个月），合计一年吃掉 24 盎司的巧克力，即 1.5 磅，我们为了便于计算将其四舍五入为 2 磅。那些对吃巧克力无所谓的人很可能一点儿都不吃。

•接着，让我们看下商业烘焙中的巧克力用量。想远离巧克力很难，它似乎在任何地方都会出现。这些领域包括餐桌上的甜点，特殊的咖啡饮料，热巧克力和零食。那些巧克力的狂热者可能会通过这些渠道再次消费 5 磅，而那些一般爱好者可能顶多再多消费 1 磅。那些不怎么喜欢巧克力的也要再加 1 磅。他们可能在自己也不知道的情况下消费了巧克力，如吃了一块生日蛋糕等等诸如此类。

•最后，不要忘了还有冰淇淋和家庭自制蛋糕、饼干也需要巧克力。但是这些东西不是纯固态的巧克力，人们可能会消费更多那些含有较少纯巧克力的甜食。

•巧克力的狂热者共有 7500 万人，每人吃掉 25 磅巧克力，合计消费 18.75 亿磅。那些巧克力的一般爱好者共 12500 万人，每人消费 8 磅巧克力，合计消费掉 10 亿磅。而对巧克力不怎么喜欢的消费者每次吃掉 1 磅，合计消费 5000 万磅。把这些不同人群的消费量加载一起是 29 亿磅巧克力，约 30 亿磅。

注：（美国人在 2000 年消费掉约 35 亿磅的巧克力）

单位：磅	巧克力狂热者	一般喜爱者	对巧克力无所谓的人群
糖果零食	10	2	0
商业烘焙/咖啡/饮料	5	1	1

冰淇淋/家中烘焙

10

5

0

► 计算下美国口香糖的市场规模。（总体的人口问题）

首先，我将来做一些假设。假设美国有 2.8 亿人口，并且每个人的预期平均寿命是 80 岁。而且假设年龄阶段的人口数量是相等的。于是，我用总人口除以 80，得到每个年龄阶段的人有 350 万。为了便于计算，假设一年有 50 个星期。

接下来我要思考下口香糖一般会在哪些地方销售。在我记忆中，10 片一盒的口香糖一般在便利店、零售商店以及报摊等地方可以买到。你也可以在棒球交易卡和口香糖贩卖机里找到口香糖。

我把总人口按年龄不同划分为几类，分别估计每个年龄群体嚼口香糖的人数，以及他们每周嚼的数量，最后把他们加总转换得到总的口香糖数量。让我们先做一张表。

年龄	人群数量	口香糖盒数	粒/周	粒/年
0-5	17.5	1m	2	100m
6-10	17.5	12m	10	6b
11-15	17.5	12m	20	12b
16-20	17.5	10m	5	2.5b
21-40	70	4m	1	200m
40-80	140	1m	1	50m
合计	280m	40m		20.85b

因此我可以说美国口香糖每年的销售量为 200 亿粒，按 10 粒为一盒来换算约 20 亿盒，每粒 50 美分，合计 10 亿美元。

► 在这个国家共有多少台 ATM 机？

我住在马萨诸塞州的尼达姆市。我们这个小镇的人口约 30000 人。镇上大约有 15 台 ATM 机，因此，我们可以推测出每台 ATM 机可以服务 2000 人。如果美国的总人口约为 2.8 亿，接下来可以用 2.8 亿除以 2000 可以算出共有 14 万台 ATM 机。

► 欧洲的个人电脑生产商

你的客户是一家欧洲的个人电脑生产商，并且其利润一直在下滑。这个客户正在考虑进入打印机行业，希望我们帮他评估下欧洲打印机市场的规模。

我可以假设欧洲的总人口为 4.8 亿，且他们的预期平均寿命为 80 年。我将把总人口分为几个年龄段，并分别估测下每个年龄段有多少人在家或是在工作中使用打印机。

欧洲大约有 1.8 亿人需要使用打印机。我们可以假设在这些年里有一半人买打印机是为了家用或工作用。所以现在我们在分析 9000 万人。我可以进一步假设这些打印机每 5 年更换一次，这样的话就相当于每年要卖掉 1800 万台打印机。如果我们假设每台打印机的售价为 100 欧元，从而可以得出欧洲打印机市场规模为 18 亿欧元。

年龄	人数（亿）	使用打印机的比例	打印机的数量
0-20	1.2	50%	60
21-40	1.2	75%	90
41-60	1.2	75%	90

61-80	1.2	25%	30
合计			180

另外一种解决这种问题的方法是：

我将会把这些购买人群分为 2 个群体，分别是商业客户和家庭客户。商业客户主要是指那些小的机构，中小型企业事业单位。

现在让我们来看下家庭客户的市场。欧洲人口为 4.8 亿，我将假设欧洲的家庭平均人口数为 2.4 人，这也就是说欧洲将有 2 万户家庭。我们可以认为这些家庭中有四分之一会用打印机，这样可以建立起来的家庭市场规模为 5000 万户，我们仍可以假设一台打印机的使用寿命是 5 年，这样的话每年家用打印机的需求量是 1000 万台。

因此，家庭打印机的市场是 1000 万台，小企业的需求是 10 万台，公司的需求是 6.6 万台，加起来合计 1016.6 万台。

类型	小企业和小型组织	大企业和公司
机构的数量	50000	2000
每个机构对打印机的需求量	10	100
总的打印机数量	500000	200000
替代比	5 年一换	3 年一换
打印机均价	500	1000
总的市场规模/总收入	约 5000 万欧元	约 6700 万欧元

企业案例的问题

企业案例的问题类型复杂，但是它们通常被分为 2 类：数字测算型的案例以及企业发展战略和运营的案例。

➤ 数字型案例：下面是几个纯数字案例的例子。

A) 整个小配件市场的份额是 1.7 亿美元，我们的销售额是 3000 万美元，那么我们所占的市场份额比例是多少？

B) 我们总的生产成本是 2000 万美元，在成本范围内我们可以生产 39379 个机器部件，那么每个机器部件的平均成本是多少？

C) 我们总的生产成本是 75000 美元，劳动力成本占总成本的 25%，那么劳动力成本是多少美元？

D) 你以每股 36 美元的价格买了一只股票，现今它跌了 6%，那么这只股票现在价值多少？

E) 你为一家创业公司筹集了 350 万美元资金，这些资金按 2.5% 来收取佣金，那么你能获得多少美元的佣金？

F) 7 乘以 45 是多少？

G) 1999 年，当时效益非常好的股票是 Macromedia 公司的，总份额是 41,084,000 只，其中，机构投资者持有 25,171,000 股，那么粗略算下，机构投资者持有股份所占的比例是多少？

H) 在 Gap 集团预估的总销售额 160 亿美元中，香蕉共和国的销售额占 14%，那么香蕉共和国的销售额是多少？

I) 欧洲的总人口约 4.8 亿，到 2007 年，欧洲的总人口预计降到 4.5 亿，那么人口变化的百分比是多少？

J) 请估算下面的结果（这些题摘自五年级的数学试卷）

70 的 60%= 124 的 25%= 68 的 68%= 83 的 12%=
60 的 23%= 54 的 27%= 19 的 13%= 90 的 65%=
45 的 78%= 90 的 78%=

答案：

A) 约 18% B) 约\$500 C) \$18,750 D) \$38.16 E) \$87,500 F) 315 G) a) 60%
b) 2% c) 2% d) 2.5% e) 4% f) 17% g) 5%
H) 香蕉共和国：接近 23 亿美元 O) 近乎 欧洲总人口变化-6%
I) 42 J) 31 46 10 14 15 2 52 35 70

➤ 数值测算型的案例：

一个典型的数值测算型案例是这样的：“美国的运通公司目前正受到另一公司推出的信用卡的严峻挑战，这些信用卡没有年费，而且利率很低。为了应对挑战，美国运通公司目前正在考虑降低本公司信用卡每年 50 美元的年费，那么降低年费后的结果是什么呢？”

90% 的学生以为这是一个关于竞争的案例题。他们把答案的核心点放在降低年费的策略和方法上。但事实上，这个问题的第一部分是跟答案不相干的，问题的核心要点是：降低年费后有什么结果呢？

为了回答这个问题你需要首先解决以下 3 个问题：

- 美国运通公司目前有多少该卡的会员？
- 每个运通卡的会员每年用该卡平均花费多少？
- 美国运通公司的收入来源是什么？

美国运通公司有 1000 万运通卡会员，每个会员使用该卡平均每年消费 2000 美元，每消费一次运通公司将收取 2% 的手续费。

如果有 1000 万个消费者，每个人每年为运通卡付 50 美元的年费，合计是 5 亿美元。每个会员人均消费 2000 美元*2%=40 美元*1000 万消费者=4 亿美元。届时总收入=9 亿美元，其中有 55% 的收入来自于手续费。

如果取消了年费，未来这部分损失会员们就需要将购买量提高 2 倍以上。如果因为仅仅减免了 50 美元的年费，就将自己每年的消费从 2000 美元提高到 5000 美元，这看上去似乎是不可能的。

如果寄希望于新会员的增长，那么为了弥补 5 亿美元的年费损失，美国运通公司必须要争取多少新客户呢？美国运通公司将必须在一个很短的时间内（比如 2 年）增加 2 倍多的新会员（从 1000 万增加至 2500 万）。对于该公司来说，它将花 25 年的时间才能达到 1000 万名会员这样一个基数。因此，在 2 年内增长 2 倍是不现实的。

综上所述。我给运通公司的建议是保持年费不变。

➤ 商业战略运营的案例：

这类案例有长有短，短的用时 15 分钟左右，长的则需要耗费 30-40 分钟。长案例一班会把战略管理问题和市场规模计算问题结合在一起，对面试者的综合素质甚至体力都有很高的要求。

+ 书面的案例问题和测试：

在过去的一段时间里，我们已经看到越来越多的公司选择书面案例作为面试题目，特别是第二轮和第三轮的面试。摩立特集团是这种书面案例问题的开创者。书面案例面试的形式一般是这样的：

首先，面试官会给你一个书面的案例（通常约 5 页，3 页是文本，2 页是表格和图形）。你有 20 到 30 分钟的时间来阅读并做笔记。时间到的时候，会有一个咨询顾问过来，然后希望你展示下这个案例，就像在商学院的做课堂展示一样。在展示的过程中面试官也会和你互动讨论。

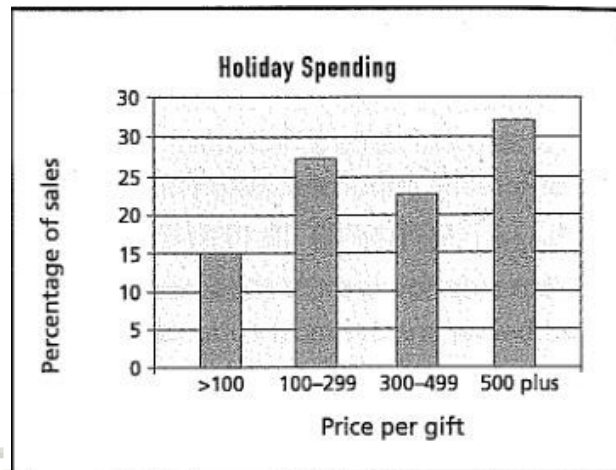
还有另一个有趣的形式。当你阅读完这个案例后，就会被带进一个房间，在那里你将会碰到两到三个的面试者（这些面试者读的都是同一个案例题目，并且跟你应聘的是同一个职位）并在他们面前做展示。面试官也会在现场密切关注你与其他面试者间的交流过程：你是在主导这次讨论吗？或者你是以一种积极

且礼貌的方式在别人的基础上去表达自己的观点？你是一个有团队精神的人吗？你与团队的其他成员相处的好吗？你能否坚持自己的观点？所有这些都归结为你的适应、沟通能力，以及你对别人的尊重、理解以及团队精神。

还有一类新型的面试方法——做幻灯片。面试官会给你几页资料，然后让你在纸上做三到四页的 ppt。接着你将要像在客户面前一样向面试者分析这个案例并展示这个 ppt。

做这类面试的时候不可避免地要用到图表——条形图、折线图或饼状图。在画图表的时候务必拟一个合适的标题用来解释这些数据的描述对象。

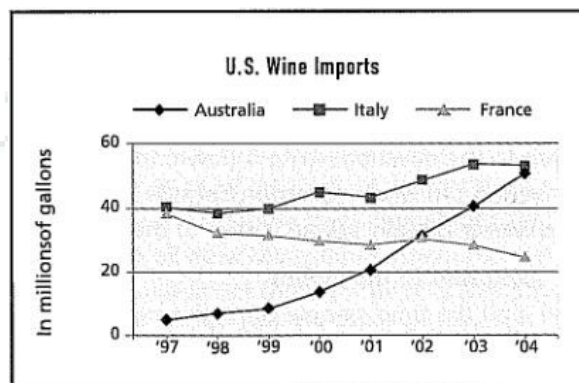
当你想展示不同群体之间的关系时可以用条形图。下面这个图表展现的是假日销售额中在各个价格范



Source: The Conference Board 2005

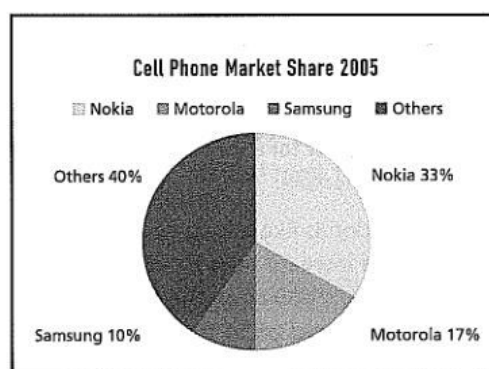
围内的百分比。

折线图通常表示的是随时间变化的趋势。折线图可以描绘数据的上升或下降趋势，或者描述自变量和因变量间的关系。第二个图表展示的是在过去八年间美国从澳大利亚、意大利和法国进口的葡萄酒数量。



Source: US Commerce Department

饼状图通常是用来展示部分与整体的关系，它通常处理的是百分比的问题，最后一个图展示的是 2005 年美国手机市场的市场份额情况。



Source: Business Week

慎用术语和行话

不要使用自己不能完全理解的术语和行话，术语用错了会给面试官留下夸夸其谈不求甚解的印象，而且客户也不喜欢和掉书袋的顾问打交道。

巧妙地问一些开放式的问题

如果单纯地提出开放性问题，会感觉像是在逼面试官为你作答一下。一个比较巧妙的做法是提出假设后，再询问面试官这个假设是否正确。举一个例子，如果你在回顾劳动成本的情况，提问“因为经济强劲，大量的工作岗位出现，我认为我们的劳动力成本上升了，对吗？”比提问“我们的劳动力成本发生了什么改变？”要好得多。

思路卡壳怎么办

如果你在做案例时思路卡壳了，面试官又没有提问题来启发你，这时候要怎么办呢？。首先，花一点时间回顾一下你在哪个点上卡住了。是因为过于纠结细节？还是不知不觉中跑题了？记住要从宏观的角度来审视你的案例问题，才能回到正轨。第二件事是在你的脑海中快速的过一遍对应的 IVY 案例场景（见第四章），看看错过了要点。最后，如果还是想不出来，就向面试官请求帮助。但是寻求帮助不能太多次，请谨慎提问。

5. 艾威案例系统

最好的案例反思

在我多年的案例面试培训生涯中，我发现我所培训的哈佛学生们普遍存在“万事开头难”的问题：在刚开始接触案例分析面试时，完全不知道用什么框架、从哪些方面来分析。所以本书整理了艾威（Ivy）案例框架，帮助学生迅速找到分析思路。艾威案例系统有两大部分，包含了四个先行步骤和十二个常见的案例情景。每个情景下都提供了多个思路与答案，帮助你迅速案例分析的关键点和得分项。如果你按照这个大纲进行思考，那么你的答案一定是逻辑正确、结构凝练的。这十二个案例情景会彼此交叉，所以真正需要学习的大约只有五个而已。

十二个案例情景

传统的商业案例探讨的要么是公司战略，要么是公司运营。但随着近年来案例题目的不断复杂化，面试者遇到的案例可能同时涵盖了多个情景种类。

战略类情景：

1. 进入新市场
2. 产业分析
3. 兼并收购分析
4. 开发新产品
5. 定价策略
6. 增长策略
7. 开展新业务
8. 应对竞争

运营类情景：

9. 扩大销量
10. 降低成本
11. 提高盈亏底线
12. 危机问题

注意区别战略分析问题和运营分析问题。比如题干描述了一个公司正面临危机，略分析会提问“公司出现危机了，我们是否要继续经营？”，而运营分析会提问“公司出现危机了，们要怎样继续经营下去？”。大家可以仔细体会两个问题的区别。

四个先行步骤：

✓ 总结问题

面试官陈述完案例、提出问题后，请把案例简要复述一遍。这能体现对面试官的族中，还能核对重要信息，以防听错问题。在复述的时候，记得剔除掉不相关的信息。

✓ 明确目标

咨询顾问在和客户打交道时，首先要询问客户的目标，问清楚客户想要做成什么事，才能进行下一步的分析的解答。做案例面试也是一样，不然就很容易跑题。除了一个较为明显的目标外，常常还会有一个附加的、暗藏的目标。所以可以这样问面试官：“我们的目标是提升客户公司的利润，那有没

有其他需要我注意的？”这时面试官可能会说还要提高市场份额，那么在分析案例的时候就要同时考虑利润和市场份额两个目标了。

✓ 问一些问题

我们问问题有三个初衷：获取更多信息；告诉面试官自己敢于提问、毫不胆怯；将案例面试变成一场对话。刚开始时就要问一些广泛的、开放性的问题，从而缩小范围，明确该套用 12 个案例场景中的哪一个。但随着面试的进行，要少问开放性问题（生产的成本发生了什么变化？），多提验证性问题（我认为当前人口红利消失，劳动力供给不足，工资普遍提高，所以生产成本有所增加，这样的猜想正确吗？），因为我们不能强求面试官代替我们解答所有的关键问题。

一些开放性问题的例子：

- 关于公司：这是国企还是私企？公司规模多大？现在是否在发展？
- 关于行业：这个行业处在生命周期的哪个阶段？
- 关于竞争：内部竞争因素是什么？（现在有哪些竞争者？我们的市场份额多大？）外部竞争因素是什么？（有哪些替代者？经济形势如何？利率多高？失业率多高？有价格战吗？成本是否在增加？）
- 关于产品：如果这是一个新产品，那它的优势劣势各是什么？（大家都常常忘记问劣势，但恰恰是与劣势相关的信息更能帮助你回答问题。）

✓ 画出解答框架

这是最困难、最关键的步骤，所以务必多花一点时候思考后再作答。在此之前，你已经问了一些有用的开放性问题并确定了要套用的案例情景，所以你现在要迅速回顾该情景的全部要点，判断出哪些要点是和当下案例相关的。然后你就可以告诉面试官你解决案例的思路了。

多数咨询顾问是用图形化的思维来思考的，他们跟客户的交流也是通过 PPT 上的图表，案例面试也是一样。例如决策树就是一个很好用的图形，一颗决策树就是一张逻辑导图，能清晰地展现出有多少种选择，同时还能度量每种选择背后的风险和收益。

十二个案例场景

✓ 进入新市场

问题：你的客户是一个护发用品生产商，正在考虑进入防晒霜市场。这个想法可行吗？

第一步：向面试官询问“客户为什么想要进入防晒霜市场”、“客户的长期和短期目标是什么”、“这样做是否符合客户的战略规划”等开放性问题。

第二步：判断当前和未来的市场状况

- 市场规模多大？
- 增长率多高？
- 处于生命周期的哪一个阶段？（成长期？成熟期？衰退期？）
- 我们的客户是谁？市场是怎样被划分的？
- 技术在这个市场中重要吗？技术进步多快？
- 竞争对手会做出什么反应？

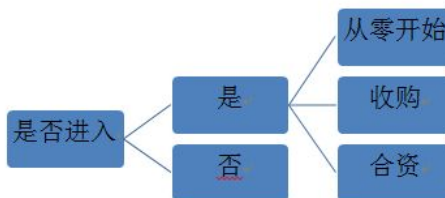
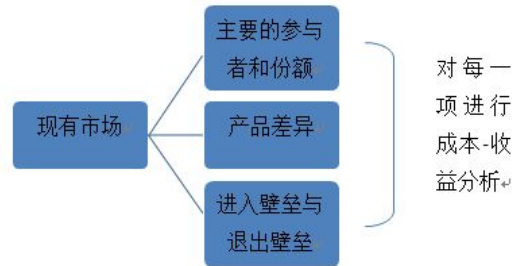
第三步：调查市场，看一看进入后的商业前景好不好

- 有哪些竞争者？他们的市场份额多大？
- 他们的产品和服务与我们有什么不同？
- 我们对自己的产品和服务应如何定价？
- 有替代品吗？
- 进入壁垒是什么？（资本需求、分销渠道、产品技术、政策等）
- 退出壁垒是什么？如果市场萧条我们要怎样退出？
- 有什么风险？（市场风险、管理风险、技术风险）

第四步：如果我们决定进入，那我们需要寻找最好的途径。这里有三个主要的途径：

- 白手起家
- 收购提供该产品的公司
- 与其他有着共同利益的公司合资、成立战略联盟

对每一个途径都要分析利弊，择其最优。



✓ 产业分析

问题：我们的客户考虑收购一家涉足了三个行业的多元化公司。其中的一个行业是娱乐业，但我们的客户对娱乐业一无所知，所以让我们进行分析。我们需要分析些什么呢？

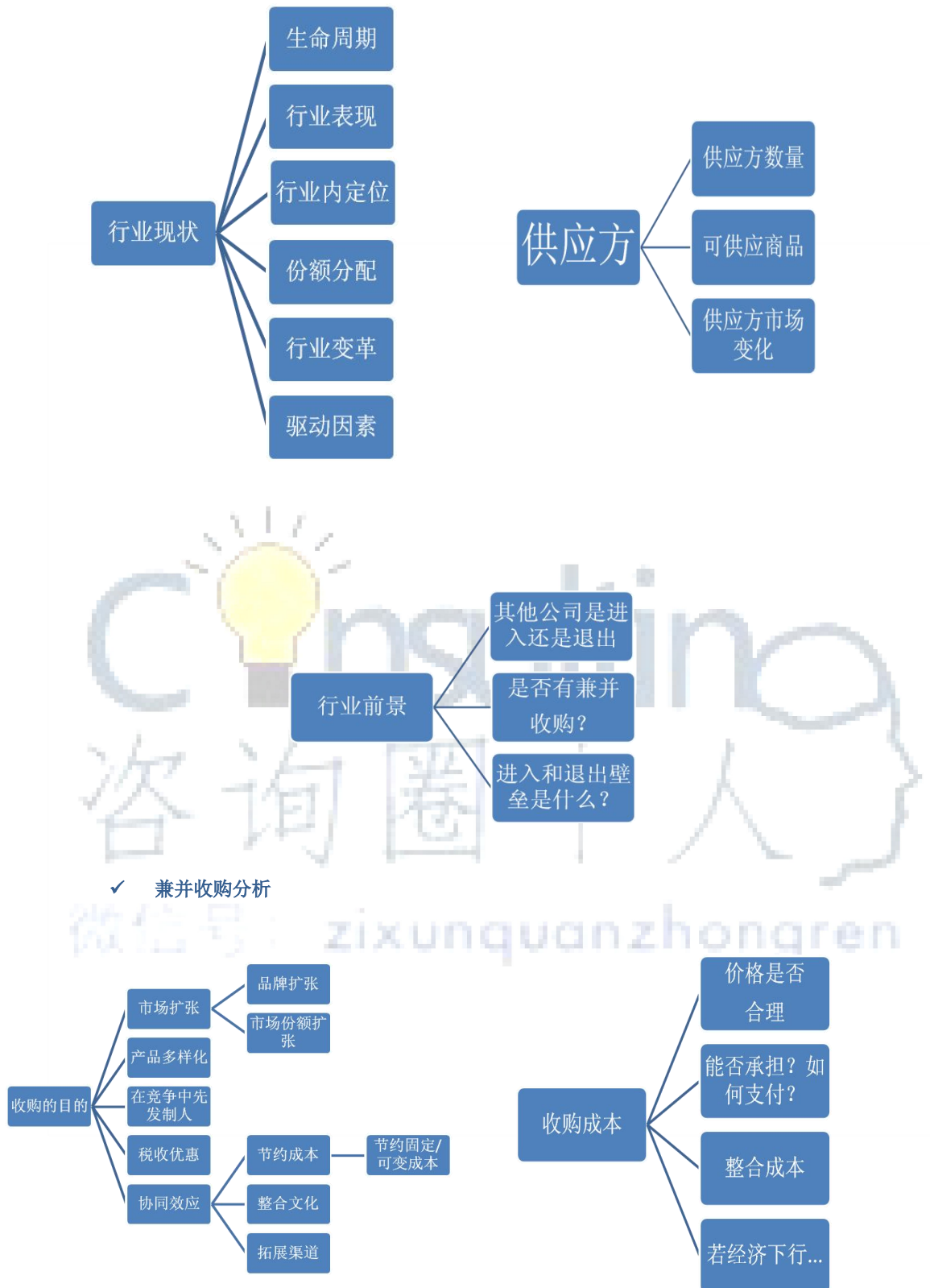
第一步：全面地调查该行业

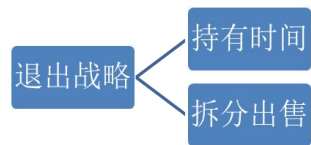
- 行业处于生命周期的哪一个阶段？（成长期？成熟期？衰退期？）
- 在过去的 1、2、5 和 10 年中，行业的表现如何？（是在成长，还是衰退？）
- 与行业里其他公司相比，我们将要收购的这个公司发展的如何？该行业中有哪些主要的公司？各自的市场份额是多少？剩余的市场份额是怎么分配的？
- 该行业近年来是否有重大变革？比如新公司、新技术或新规章？
- 该行业的驱动因素是什么？是品牌商品、销售规模、还是技术？

第二步：分析供应方

我们的供应方与我们的合作是始终如一的吗？他们所在的行业有什么变化？他们会继续为我们供货吗？

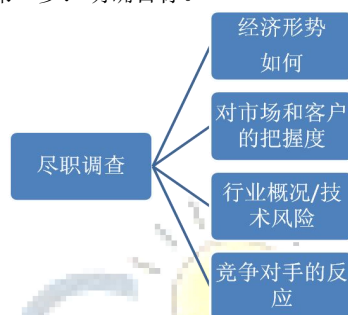
- 第三步：分析行业前景
- 目前行业中是不断有公司进入还是退出？
- 近年来是否有兼并收购？
- 该行业的进入/退出壁垒是什么？





问题： Ben & Jerry 公司将要收购一家中等规模的奶油乳酪工厂。这样做合理吗？他们应当考虑些什么问题？

第一步：明确目标。



他们为何要收购工厂？这样做从商业的角度看是否合理？还是有更好的选择？这是一项好的战略举措吗？收购的其他原因可能是：

- 扩大市场渠道
- 产品多元化
- 在竞争中先发制人
- 获得税收优惠
- 发挥协同效应：在市场、金融、运营等层面

第二步：分析收购价格

- 这个收购价格合理吗？
- 用什么方式支付？
- 公司能够负担这个出价吗？
- 如果经济形势下行，公司还能否按时偿付？

第三步：尽职调查

- 公司经营状态是怎样的？
- 公司对其已有的市场和客户的把握性如何？
- 公司所在行业的整体情况如何？公司相比起同行竞争者而言表现如何？
- 当公司进行收购时，竞争者有何反应？
- 有没有某些法律原因会阻止这次收购？

第四步：退出战略和退出机制

- 收购后，将持有这个工厂多久？
- 收购的目的是否是在未来拆分出售？

✓ 开发新产品

问题： 我们的客户要开发一种新的可生物降解的汽车上光蜡。他们应该考虑些什么问题呢？

第一步：考虑产品

- 这个产品有什么特性？

- 受到专利保护吗？
- 是否有类似的替代品？
- 这个产品的优点、缺点分别是什么？
- 这个产品和公司已有的生产线能否配合？

第二步：考虑市场战略

- 新产品对我们的现有产品线有什么影响？
- 新产品会蚕食已有产品的市场份额吗？
- 我们要替换掉旧产品吗？
- 这个新产品会如何扩大消费者群并增加销量？
- 竞争者们会有什么反应？
- 如何这是一个新市场，那进入壁垒是什么？
- 市场中主要的公司有哪些？各自的市场份额是多少？

第三步：考虑我们的客户

- 我们有哪些客户？
- 我们如何接触到这些客户？
- 可否线上接触他们？
- 如何保证我们能留住这些客户？

第四步：考虑融资问题

- 要如何为这个项目融资？
- 最优的融资结构是什么？
- 我们可以按时偿付吗？（如何利率变化了呢？如果经济下行了呢？）

✓ 定价策略

问题：我们的客户要开发一种新的字幕编写软件包。我们要如何对其进行定价？我们的战略和背后的原因是什么？

成本驱动定价

（下面的文字摘录自彼得·德鲁克发表于《华尔街日报》上文章 *The Five Deadly Business Sins*。）
……第三个错误是成本驱动的定价模式。只有市场驱动的定价模式才是可行的。大部分的美国公司和几乎所有的欧洲公司都依照“成本的加总额+毛利”来定价。一旦他们将产品推向市场，他们便不得不减价出售，不得不花费大量资金对产品进行重新设计，不得不承受损失——而且仅仅因为定价错误，他们要被迫放弃掉一个几近完美的产品。他们对此的解释是什么呢？答曰：“弥补成本，有所收益”。

这样的回答看似合理，但其实相关性不大，因为消费者没有义务去保证生产者有所获益。唯一合理的定价方法是摸清消费者的心理价位，以及竞争者的定价，并让自己的定价尽可能靠近那个水平。

成本驱动型定价是美国家用电子产品产业消亡的原因。美国的公司有技术、有产品，但他们使用成本驱动型的定价方式，从而败给了市场驱动型定价的日本公司

第一步：调查产品

- 我们的产品有什么特性？
- 市场上是否有类似产品？它们是如何定价的？
- 我们处在这个行业生命周期的哪个阶段？（增长阶段？转换阶段？成熟阶段？）
- 市场规模有多大？
- 我们的研发成本多高？

第二步：选择定价策略

- 公司是否有自主定价权？还是要根据供应方、市场、竞争者的反应来定价？
- 是根据成本来确定价格，还是根据价格来确定成本？（例如，是盯着产品成本，还是盯着

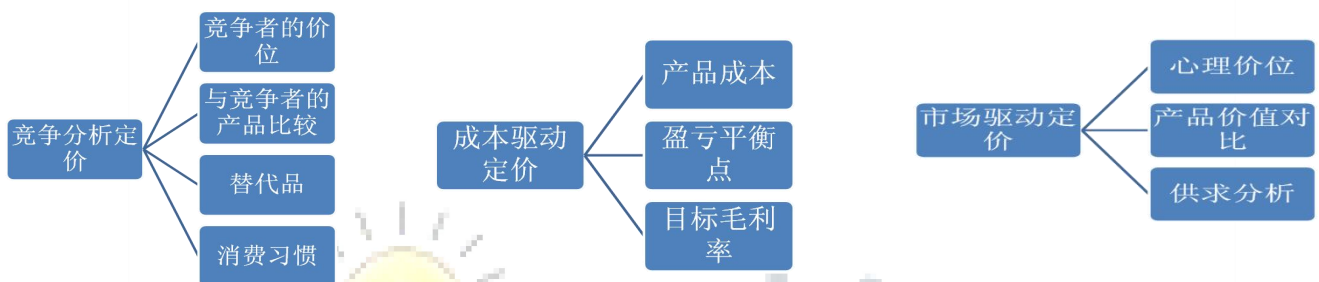
销售量预期来定价？成本驱动还是市场驱动？）

- 生产和运输、销售的成本分别为多少？
- 市场的售价预期是多少？
- 这个产品的“必须拥有”的吗？
- 我们需要另花钱来培养消费者的消费习惯吗？

第三步：供求分析（若能用图表来回答这个问题，会是加分项）

- 供求双方各是谁？
- 价格会如何影响供求均衡？
- 跟上竞争者的步伐：相似的产品卖点是什么有替代品吗？（在本例中，微软的 word、打字机都算是替代品）

◆ 产品定价的基本方法有三种：竞争分析定价、成本驱动定价、市场驱动定价。



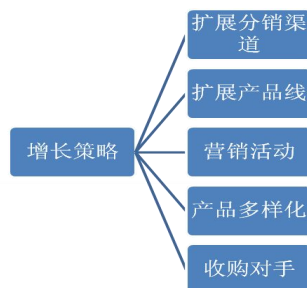
竞争分析定价：市场上有没有类似产品？我们的产品和竞争者的产品有哪些异同？竞争产品的成本是多高，又是如何定价的？有没有替代品？

成本驱动定价：将所有成本加总，再加上毛利，即为最终价格。成本驱动定价可直接推算出盈亏平衡点。

市场驱动定价：消费者对这个产品的心理价位是多高？如果心理价位低于成本，这种产品便不值得生产；反之，如果心理价位比成本要高，你获得的将比成本加总再加上毛利多。不同行业的毛利率差别很大，比如杂货店毛利率微薄，而医药公司通常有很高的毛利率。

在解决定价问题的时候，你需要充分考虑以上三种定价策略，并判断它们是否有重合的地方。

✓ 增长策略



问题：XYB 公司现存很多现金。他们要怎样用这笔钱来帮助公司成长呢？

第一步：先提一些试探性的问题。增长策略可能是针对某一特定的产品、部门或者公司整体来制定的。因为这是一个真实的战略规划问题，所以必须确定问题的方向：

- 这个行业在发展吗？
- 在这个行业中，我们做得如何？

- 我们的产品是否和竞争对手的定价一致？
- 我们的竞争对手采用了哪些营销手段？
- 我们公司在哪个市场最有发展潜力？
- 我们是否有融资渠道来支持公司快速成长？

第二步：选择增长策略。扩大销量是其中之一，但并非唯一。我们需要明确下列哪些战略适用于本案例：

- 扩展分销渠道
- 扩展产品线
- 投资大型的市场营销活动
- 增加产品或服务的多样性
- 收购竞争者或其他行业的公司

✓ 开展新业务

问题：爱尔兰的一对兄弟想要创办一份旅行杂志。他们向你咨询战略性的意见和与业务开展相关的规划。你对他们有什么建议？

第一步：开展一项新业务也包括进入一个新市场，所以本案例的第一步和分析“进入新市场”问题的第一步是相同的，即充分地调查市场，以判断进入该市场是否可行：

- 我们的竞争对手是谁？
- 每个竞争对手占有多大的市场份额？
- 他们的产品/服务与我们的相比有何异同？
- 行业有什么进入壁垒？（资金需求？分销渠道？产品技术？当地政策？）

第二步：当我们能确定该市场并没有森严的进入壁垒时，我们应当以风险投资人的眼光来分析这家公司的情况。即如果作为一个局外人，你会对这家公司进行初创投资吗？你愿意冒险自掏腰包吗？风险投资人买进的不仅仅是产品或创意，他们所考虑的还包括：

- ☐ 公司的管理能力：
 - 管理团队运作得如何？
 - 团队的核心能力是什么？
 - 成员们有无合作经验？
 - 有没有咨询委员会？
- ☐ 营销战略计划：
 - 市场的进入壁垒是什么？
 - 主要的竞争者和各自的市场份额情况？
 - 若我们开发了新业务，对手们会作何反应？

- ☐ 分销渠道：
 - 我们有哪些分销渠道？

- ☐ 产品：
 - 我们的产品和技术是什么？
 - 我们的竞争优势是什么？
 - 我们产品的劣势是什么？
 - 该项技术是否为我们专有？

- ☐ 客户：
 - 我们的客户是谁？
 - 我们如何接触到客户？可以通过网络联系吗？
 - 我们如何留住客户？

- ☐ 融资：

- 该业务要如何进行融资？
- 融资的最佳结构是怎样的？
- 我们能否按时偿债？（如果利率变化或经济下行了呢？）

✓ 应对竞争



问题：Sperry Topsider 开发了一种新型的防滑帆船鞋。这款鞋子正在蚕食我公司畅销产品“Commodore 2000”的市场份额。我们要作何反应？

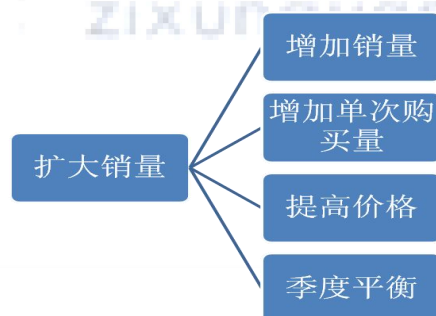
第一步：如果我们的竞争对手开发了新品或蚕食了我们的市场份额，我们先得思考以下问题：

- 对手的新产品是什么？与我们的产品有何不同？
- 对手有哪些新的做法？有什么变化？
- 对手是否在蚕食我们的市场份额？

第二步：选择以下的一种方案：

- 直接收购对手或同行业的其他公司
- 与对手合营以形成有力的战略联盟
- 复制对手的做法（如亚马逊和 BarnesandNoble 之争）
- 聘用对手的高层管理人员
- 利用市场营销和公关活动来提升公司形象

✓ 扩大销量



问题：BBB 电器想要扩大其销量，以成为 K6 双头避雷针最大的分销商。BBB 公司要如何达到这一目标呢？

第一步：要明确扩大销量不等同于增加盈利（请仔细思考两者的区别和联系），继而思考下列问题。相比行业总体，我们公司的增长水平如何？

- 我们最新的市场份额是多少？
- 我们是否对客户进行过调研，了解他们需要何种产品和服务？
- 我们的定价和竞争对手的是否一致？

- 我们的竞争对手在营销和发展上有什么新举措？

第二步：这里有四个可以扩大销量的简单方法。我们需要判断哪一种或几种是最佳的战略方案。

- 增加销售量（增加购买者，增加分销渠道，加大营销力度）
- 增加单次购买量（让每一个消费者购买更多的产品）
- 提高价格
- 平衡各季节的销售额（让每一个季度的销售额都有所增长。如果你有一个苗圃，那就在春天卖花，夏天卖草药，秋天卖南瓜，冬天卖常青树和花环）

✓ 降低成本

问题 A：一家出版公司目前面临着现金短缺的问题，需要降低成本，否则将不得不裁员。公司要怎么做呢？

这是一个明显的降低成本的问题，在本情景中，你需要：

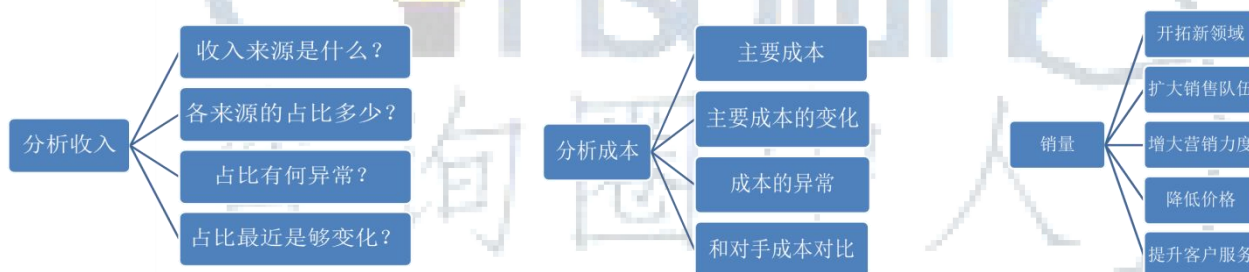
- 第一步：询问成本的构成
- 第二步：如果某项成本异常，查找原因
- 第三步：衡量对手的成本
- 第四步：判断是否有降低成本的技术

问题 B：EEC 公司目前销售额不变但利润骤降。公司要如何处理呢？

如果成本激增，那么我们需要关注所有导致成本上升的内部和外部成本（例如：如果人力成本激增，那是由于外部的经济形势好转、市场薪资提高，还是内部的工人组织了工会，要求加薪？），例如：

- 内部成本：工会工资、供应商、原材料、规模效应、后备体系升级
- 外部成本：经济形势变化、利率变化、政府政策、运输部门罢工

✓ 提高盈亏底线（又称盈亏平衡线），提高利润



问题：我们的客户生产高档运动鞋，目前销售额增加但利润不变，我们要考察哪些方面？

一旦你听到“盈亏底线”和“利润”就应联想到： $\text{利润} = (\text{收入} - \text{成本}) \times \text{销量}$ 。

在很多案例中利润都是隐藏信息，只有当拿到的题目明显是与利润相关的，才能套用本案例情景（可以问一些试探性的问题，例如：我们相比同业公司经营得如何？整体的经济形势怎么样？）。价格、成本、销量三者是相互影响的，只改变其中一个不一定能达到最佳效果，所以你需要找到一个最佳决策组合。比如进行减价，销量会上升，但利润率会下降。我们需要找到一个平衡的最优决策，且所选策略应具有逻辑性。

第一步：查看收入（价格）。除非你找到了收入来源，否则难以找到降低成本的方法。

- 收入来源是什么？（钱从哪里来？）
- 每一项收入来源在总收入中占比多少？
- 以上占比有什么不寻常之处？（某一项异常高/低？）
- 以上占比最近是否有所变化？变化的原因是什么？

第二步：检测成本。

- 找出主要的可变成本和固定成本
- 成本有什么重大变化吗？（例如：劳动力或原材料成本）
- 成本的水平合理吗？

- 我们如何在不影响收入来源的前提下降低成本？
- 和对手比较成本。

第三步：判断是否要增加销量。如果要，可以选择：

- 开拓新市场。
- 扩大销售队伍。
- 加大营销力度。
- 降低价格。
- 提升客户服务。

✓ 扭转危机

问题： AAS 公司目前面临困境，你被派去解决问题。你要怎么做？

第一步：收集信息

- 了解公司的基本情况。
- 为什么会出现困境？是因为糟糕的产品？糟糕的管理？还是糟糕的经济形势？
- 了解行业的基本情况。
- 我们的竞争对手是否面对同样的问题？
- 我们可以融到资金吗？
- 这是公有的还是私有的公司？

第二步：从下列方案中选择出最合适的一个或多个，从而扭转困境。

- 尽可能地了解公司的经营情况
- 考察服务、产品和资产负债情况（产品是否过时？我们是否有高负债？）
- 保证有充足的融资来支持你的方案
- 分析所有员工的能力和性格，裁掉不合适的人
- 找出公司的短期和长期目标
- 制定业务发展方案
- 拜访客户、供应商、分销商，巩固合作，打消疑虑
- 将目标进行排序并尽快达成一些容易的目标以增加信心

艾威案例系统一览

艾威案例系统一览		
情景情景	分析步骤	分析要素
进入新市场	现有市场	竞争对手
		市场份额
		产品/服务对比
		进入壁垒
	是否进入市场	从零开始
		收购现有公司
		兼并合营/战略联盟
产业分析	行业现状	生命周期（成长、转换、成熟）
		表现
		主要竞争者和市场份额
		行业变革（新的竞争者、新技术等）
		驱动因素（品牌、规模、技术）
	供应方	供应方数量
		可供应商品
		供应方市场变化

	行业前景	扩张还是萎缩？
		是否有兼并收购？
		进入/退出壁垒是什么？
兼并收购分析	收购目的	扩大市场渠道
		产品多样化
		在竞争中先发制人
		税收优惠
		协同效应
	收购价格	价格是否合理？能否承担？
		如何支付？
		如果经济下行……
	尽职调查	公司经营状态如何？
		对市场和客户的把握性如何？
		行业整体状况如何？
		竞争者对收购的反应
		法律问题
	退出战略	持有时间
		拆分出售
开发新产品	产品	有什么特性？
		融资？
		专利？
		替代品？
		优劣势
		在产品线中的位置
		蚕食已有产品份额？
	市场战略	替代现有产品？
		扩大消费群体
		竞争对手反应
		进入壁垒
	客户	主要同业公司和市场份额
		谁是客户
		如何接触到客户
		如何留住客户
	融资	如何融资
		最优融资结构
		偿债能力
定价策略	定价	竞争分析定价
		成本驱动定价
		市场驱动定价
增长策略	评价	行业是否在发展？
		本公司在行业中发展状况如何？
		与对手的定价对比
		对手的营销和发展
		最有增长潜力的市场
		成长的相应融资

	策略	扩展分销渠道
		扩展产品线
		进行大型市场营销活动
		增加产品或服务的多样性
开展新业务	市场	主要对手和市场份额
		产品对比
		进入壁垒
	成本-收益分析	管理
		营销战略计划
		分销渠道
		产品
		客户
应对竞争	为什么？	新产品？
		对手的战略变化？
		对手的市场份额变化？
	策略	收购对手
		与对手合营
		复制对手做法
		聘用对手的高管
		运用营销活动提升公司形象
		相比于市场份额公司的增长
扩大销量	评估（扩大销量不等于增加盈利）	市场份额的变化
		消费者民意调查
		价格富有竞争力？
		对手的策略（营销和发展）
	如何做？	增加购买量
		增加单次购买量
		提高价格
		季度平衡
降低成本	评估	成本构成
		异常调查
		对手水平
		人力节约技术
	成本分析-内部	工会、供应商、原材料、规模效应、提升的后备体系
	成本分析-外部	经济形势变化、利率变化、政府政策、运输部门罢工
提高盈亏底线	收入利润=（收入-成本）*销量 除非你找到了收入来源，否则难以知道降低成本的方法	找出收入来源
		各来源的占比
		占比有何异常？
		占比是否变化？
	成本	找出固定成本
		找出可变成本
		主要成本的变化

		成本的异常
		和对手成本的比较
		在不影响收入来源的前提下降低成本
	销量	开拓新领域
		扩大销售队伍
		增大营销力度
		降低价格
		提升客户服务
扭转危机	逆转策略	了解公司
		考察服务、产品、资产负债情况
		保证融资
		考察员工素质和文化
		明确短期和长期目标
		业务发展方案
		安抚客户、供应商、分销商
		目标排序、从易到难、建立信心

6. 附加工具和结构框架

这个部分是对艾威案例系统的补充，包括一些组织框架和模型工具。但本文并未列举过多的框架或模型，以免大家出现选择困难。而且更重要的是，没有哪个框架和工具是万金油。找到案例问题的实质并有逻辑地解决问题远比生搬硬套模型要好，也更考验功力。

5C 和 4P

使用这些框架有三个要注意的点。第一，因为每一个实际的案例都有相当的难度，所以 5C 和 4P 都必须经过改动、重组来匹配案例，切忌生搬硬套。第二，使用这些框架时要去掉一些不必要的部分，不要让你的面试官觉得你在套用模版。第三，这两个框架都非常传统，很多面试者都会使用，不足以让面试官眼前一亮。

5C

企业 (company)：你对于这家企业了解多少？它的规模多大？它是私有企业还是上市企业？它向顾客提供什么产品和服务？

成本 (costs)：主要的成本花在哪里？它的成本在过去几年是如何变化的？该公司和同产业的其他公司的成本相比如何？我们如何降低成本？

竞争 (competition)：谁是最大的竞争者？每个企业所持有的市场份额是多少？过去几年市场份额是否发生了变化？我们的产品和服务与其他公司的区别在哪？我们相比其他公司是否有战略优势？

消费者 / 顾客 (consumer/clients)：消费者是谁？消费者想要什么？我们是否能满足他们的需求？我们是否能从消费者身上得到更多？我们是否能够留住已有的顾客？

渠道 (channels) : 分销渠道。我们怎么将产品送到最终消费者手上？我们怎么拓展我们的分销渠道？在我们的市场内有没有营销盲点？我们怎么消除这些盲点？

4P

产品 (product) : 我们的产品和服务是什么？公司的商机是什么？

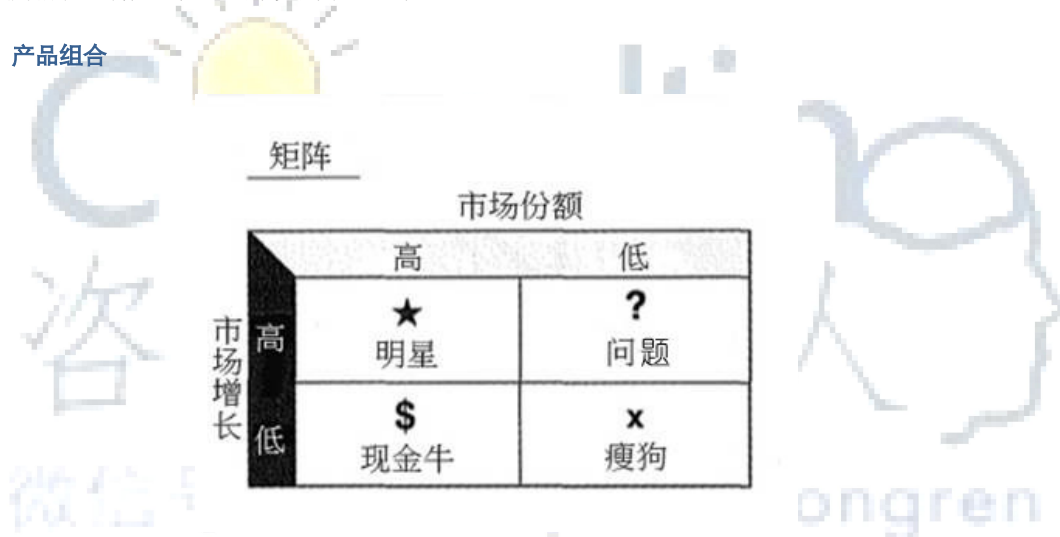
价格 (price) : 我们的价格和竞争者相比如何？我们的价格是怎么决定的？我们定价是否正确？如果改变我们的价格，将对我们的销量有何影响？

渠道 (place) : 我们如何把产品送到最终客户手上？我们怎么拓展分销渠道？竞争者是否拥有我们所没有的销售渠道？竞争者是否进入了我们还没有打开的市场？我们如何打开这些市场？

促销 (promotions) : 我们怎样才能更好地营销我们的产品？我们是否进入了正确的市场？我们过去几年进行了什么营销推广活动？这些活动是否有效？我们是否有能力增加营销推广活动？

波士顿矩阵

1998 年，Wiley Press 发表了一本名为 *Perspectives on Strategy* 的书。这本书收集了许多波士顿咨询公司高层人士所写的文章和论文。一个常用的框架是波士顿的“产品组合矩阵”。这个矩阵以公司市场份额为前提，将产品归入四个类别中的一个。



布鲁斯·D·亨德森(1970)

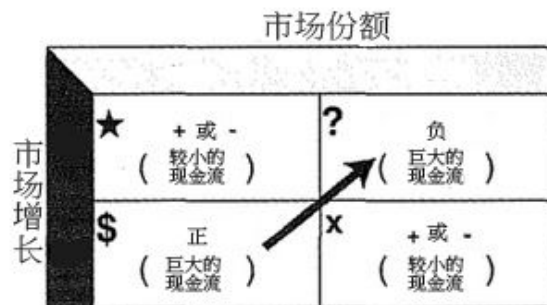
企业要想取得成功，应该有不同的产品组合（不同的市场份额和市场增长率）。高速增长的产品需要投入现金，缓慢增长的产品则应为公司提供现金。

以下四条规则决定了一个产品所需的现金流。

- 利润率和现金创造能力取决于市场份额。利润率与市场份额正相关，这可以从经验曲线效应得出。
- 市场增长需要现金投入来融资。保持市场份额所需增加的现金数额取决于增长率。
- 通过盈利或购买市场份额才能得到高的市场份额。购买市场份额需要追加投资。

•没有任何的产品市场可以永远地增长。只有当增长放缓时才会有收益，而且这部分受益应该用于其他产品的投资。

最优现金流



现金牛产品是拥有高市场份额和低增长率的产品。它们的典型特征是会收入大量现金，超过维持市场份额所需要的现金。这些收益不应再投资到现金牛产品上。事实上，如果回报率超过了增长率，那么这些现金就不应重复投资。

瘦狗产品拥有低市场份额和低增长率。它们可能会有一个正的账面利润，但这些收益必须用于再投资来维持市场份额，而不能用于其他产品的投资。除非处于清算阶段，否则瘦狗产品其实是毫无价值的。

所有的产品最终都会成为现金牛或者瘦狗产品。一个产品的价值完全取决于能否在增长放缓之前占领市场的领先地位。

问题产品拥有低市场份额、高增长率。它们的发展所需现金大于其实际收入的现金。如果现金不能及时供应，它们就会衰退并最终退出市场。即使现金供应到位，如果只是维持现有的市场份额，最终只能发展停滞并沦为瘦狗产品。问题产品需要大量的额外现金来购得市场份额，并要求尽快成为行业的领先者。

明星产品则拥有高市场份额、高市场增长率。这类产品几乎总是宣称收益为正，但并不能确定它能否创造所需要的所有现金。如果它保持领导者的地位，当它的增长放缓、再投资需求减少时，它将会成为一个巨大的聚宝盆。即变成产量大、利润率高、稳定性强、安全性强和能为其他投资提供资金的现金牛产品。

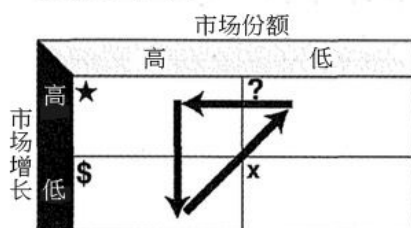
如果可以尽早成为领先者并且在增长放缓之前保持住领先地位，最终，市场领先者的回报将会非常高。如果你手里有现金，那么在增长阶段进行投资以扩大市场份额将会非常有吸引力。因为利润会随着市场份额的增长而增加，在安全性相同的情况下，更高的利润也为更大的杠杆操作提供了可能。

企业需要的并非单一类型的产品，而是一个产品组合。每一个企业都需要有产品来进行投资，同时也需要有产品来创造收益。同时每一个产品都应该最终成为公司的聚宝盆，不然的话，它就不值得投入。只有一个多元化的、拥有均衡产品组合的企业才可以真正利用优势、抓住发展机会。这里所说的均衡的产品组合包括：

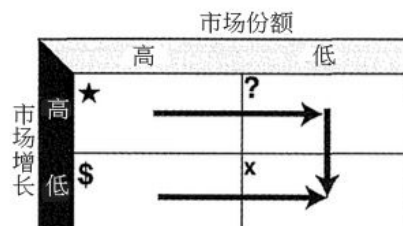
- 高市场份额、高增长率的明星产品确保未来收益
- 现金牛产品为高速发展提供资金
- 问题产品通过投入资金转换为明星产品

瘦狗产品不是必要的。它们只是企业在发展阶段没能获得领导地位或者没能减少损失的产物。

成功转变路径



灾难的转换路径



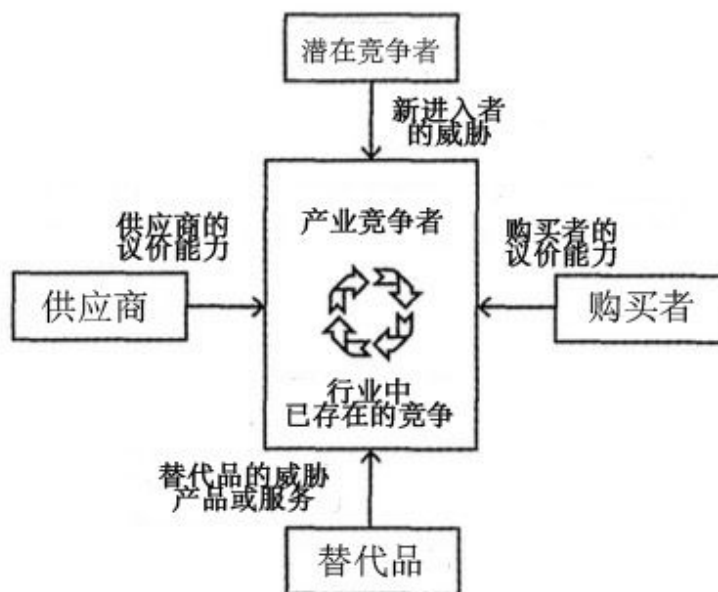
+ 迈克尔·波特的五力分析模型／行业结构分析

当你面对一个与开发新产品、进入新市场或者开展新业务相关的案例问题时，波特五力框架分析十分有效。（例如：一个食品制造商正在考虑要不要进入高级牙膏市场，公司应该冒险尝试吗？）

为了更深入地了解波特五力模型，请读者参阅迈克尔·波特的畅销书《竞争策略》（*Competitive Strategy*）。

波特五力模型的要点：一个行业的竞争状态取决于五种基本竞争力量。

迈克尔波特的五力模型： 驱动行业竞争的作用力



1. 新进入者的威胁 ▽ ▽

这包括新的公司和新公司收购已经存在的公司。如果进入壁垒很高、或原有公司采取防御或者报复性措施（比如价格战），会使新进入者的威胁降低。根据波特的模型，进入壁垒包括如下几个方面：

- 规模经济
- 资本需求
- 政府政策
- 转换成本
- 分销渠道
- 产品差异化
- 产品专利技术

2. 同业竞争者的竞争程度 ▽ ▽

3. 替代品的威胁 ▽ ▽

比如食用糖、高果糖、玉米糖浆和人造甜味剂之间的替代品竞争。

4. 购买者的议价能力 ▽ ▽

购买者通过压低价格、要求更高质量的产品、更多的服务、或让同行业的竞争者互相博弈来与行业竞争——这都降低了行业的盈利能力。

5. 供应商的议价能力。 ▽ ▽

第4种力量和第5种力量由供给和需求决定。当市场中有许多的供应商，而购买者很少时，购买者在市场里居于主导地位；相反，当市场中有大量的购买者，而供应商却十分有限时，供应商占有优势。

+ 价值链

迈克尔波特在他1985年出版的著作《竞争优势》（*Competitive Advantage*）中介绍了价值链。它是从原材料开始到最终顾客购买产品或者服务终止的内部生产过程。在一个案例分析中沿着价值链思考各个环节不仅可以表现出你对生产流程的理解，还可以帮助你获得一些对解决问题有帮助的信息。

原材料>>>运营>>>运送>>>市场推广和销售>>>售后服务

原材料和入站物流：材料存入仓库，与供应商的关系，定时配送（JIT）等等。

运营：通过使用资产设备和劳动力将原材料加工成产品。

运送：仓储和分销渠道。

市场推广和销售：营销战略、客户识别、开发新客户成本以及销售团队问题（如：佣金、公司配车等等）。

售后服务：客户支持、客户保留（保留老客户比拉新客户节省成本。）

+ 7S 架构

1970年代早期，三个麦肯锡的咨询顾问开发了7S架构。它的目标是帮助管理者分析其组织和效率。它的研究对象是使组织成功的七个关键元素：战略、结构、系统、风格、才能、员工、共同价值。

这个模型将一个组织分为“硬件”和“软件”两个方面的要素。

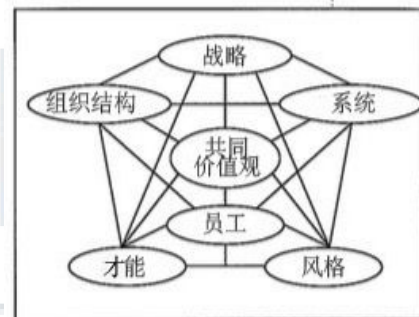
硬件要素包括战略、结构和系统。公司制定战略来实现发展企业、提高收益、削减成本、开发新产品或者进入新市场等目标。战略是一系列可以使公司更具竞争力的行动或者计划结构指的是组织结构，即职权系统、指挥系统、沟通渠道这些内容。系统不仅仅是指信息系统（你可能最先想到的就是信息系统），它也包括预算、计划、创新、报酬和绩效评定系统。这些系统管理着日常商务活动的各个方面。

软件要素包括风格、才能、员工、共同价值。

风格，指的是高层管理者的领导风格和公司的管理风格。才能是公司的核心竞争力。员工指公司的雇员及他们被培训、管理和激励的方式。

共同价值是被公司上下所

有人认可和践行的价值观或者原则，比如公司愿景、企业公民形象、成为最大或最好企业的目标等等。当你打算应用7S架构分析企业内部环境时，一定要记得分析硬件要素和软件要素两个方面。



+ 损益表

虽然你可能从未制作过损益表，但你可能会在面试中被要求分析一个损益表。对损益表有一个大致的理解对回答与公司产品和盈利能力相关的问题而言至关重要。例如，费用是怎么产生的？这些数据是否过高？举个例子，假如Joe鞋业公司的劳动力成本为50000美元而不是15000美元，那么，你的心中应该敲响警钟——这个数据显然说明公司运营出现了某种错误。为什么劳动力成本达到了50000美元？换句话说，为什么劳动力成本占了总收入的50%？我的一些学生发现，通过将一个问题分解成内部和外部因素两方面可以帮他们梳理自己的思维，更好地回答这些问题。如下是一个进入新市场的案例问题。

外部因素 ■■

- 市场——规模、增长率、发展阶段、技术变化
- 客户——他们是谁以及如何将他们分类
- 产业——进入/退出壁垒、供应商地位、替代品竞争者——主要的竞争者和他们的市场份额、他们的优势和劣势、他们的产品或服务与我们的区别。

- 风险——市场、技术和监管风险

内部因素 ▼▼

- 战略——是否适应我们的长期发展、是否适合我们的核心竞争力
- 运营——营销和销售；运营和物流；融资和控制；组织和文化；研究与开发

Joe 鞋业公司 损益表		
	总收入（价格 × 销量）	100,000
(-)	销售退回和折让	(5,000)
	净销售	95,000
(-)	销货成本	
	直接劳动力成本	(15,000)
	直接原材料成本	(10,000)
	营运成本	(5,000)
	运输成本	(5,000)
		(35,000)
	毛利	60,000
(-)	销售、管理和总务费用	(20,000)
(-)	折旧费用	(5,000)
		(25,000)
	营业利润	35,000
(-)	利息支出	(3,000)
	税前利润	32,000

+需要牢记的假设情景

销售情景 ▼▼

- 如果销售额保持不变，利润却暴跌，你需要检查收入和成本。一般先从收入开始。明确了收入来源和其异常变动后再来分析成本。
- 如果销售持平，但市场份额保持相对稳定，这就表明行业销售水平稳定，你的竞争对手也面临类似的问题。
- 如果你的案例中涉及了销售额下降这一情况，可以分析以下三个方面：
- 整体市场需求下降。（例如碳酸饮料销售额下降是因为瓶装水成为人们的饮用首选）
- 当前市场可能已经趋于成熟或你的产品可能已经过时了（例如，黑胶唱片让位给CD）。
- 由于替代品的出现使得市场占有率下降。（例如：视频租赁销售额下降，是因为有许多休闲的选择成为在家看视频的替代品，比如一起去看电影、出去吃饭、观看付费电视、看电视直播以及上网。）
- 如果销售额和市场份额正在增加，但利润下滑，那么你需要调查产品价格是否下降或成本是

否增加。如果成本没有问题，那就要研究产品组合，看看利润率是否发生了改变。

利润情景 ▼▼

- 如果因为收入下降利润正在下降，那我们应该专注于解决营销和分销问题。
- 如果利润的下降是由费用不断上涨造成的，那应该重点关注业务和财务问题，即COGS(销货成本)、劳动力成本、租金和营销成本。
- 如果利润正在下降，但收入上升，关注如下几个方面：
- 成本的变化
- 额外增加的费用
- 销售价格的变化
- 产品组合
- 消费者需求的变化

产品情景 ▼▼

- 如果一个产品还处于新兴阶段，应该关注研发、竞争和定价方面。
- 如果一个产品处于成长阶段，关注营销和竞争方面。
- 如果一个产品处于成熟阶段，应该关注生产、成本和竞争方面。
- 如果一个产品处于成熟阶段，应该定义细分市场，分析竞争者策略，或者开始考虑退出市场的战略。

定价情景 ▼▼

如果你降低你产品的定价，使其销量增长，那么你的公司整体将会超负荷运转，然后因为你的员工加班加点地赶工，导致你的生产成本迅速上升，最终你的利润将会受到影响。

仅当下面三个条件成立时，价格才是稳定的：

- 所有竞争对手的增长率大致相同
- 价格与成本成比例
- 所有竞争者的价格大致相同

相对行业的整体水平而言，你的公司所生产的数量和成本比较容易改变，除非是所有厂商一起改变价格（例子：飞机票价和石油价格）。

对于高成本行业来说，让竞争对手不能改变其市场份额是最好的策略，至少要在短时间内保持其份额不变。这样一来最高的行业价格其实对每一个厂商都有利——这表明价格战对厂商百害无一利，高的价格会让每个厂商都受益。

- 时刻牢记互联网对公司的影响
- 时刻牢记经济形势对公司的影响
- 时刻牢记竞争对公司的影响，包括行业内部或者外部（替代品）两方面

+ 商务案例建议

- 在面试时不要忘记带图纸。图纸有助于思维，整理数据，并将数据图表化。

- 询问数据。向面试官询问解答案例所需要的数据，面试官会告诉你哪些是关键数据，哪些不是。
- 练习你的数学解题能力，尤其是乘法和百分比。几乎所有的面试都不会允许带计算器进场。多数学生很容易犯数学错误，比如多算或少算1到2个零。
- 尽可能与面试官交谈。案例面试应该以一个谈话的形式进行。

最后的最后

同学的建议——这里有一些通过案例面试的同学的建议。他们都接到了波士顿、麦肯锡或者两者的offer。

“在你分析案例面试中的数学部分时，把你的想法大声说出来。让你的面试官知道你在思考什么。如果不知道该说些什么，不如假装你在接面试官的电话，你正在解释给电话那头的人听。”

“对我来说，一个意想不到的挑战是最后一轮面试的时间实在太长了。经过5个小时高强度的面试，我已经是稀里糊涂一团糟了，创造力枯竭，简单错误频发。在最后几轮面试前，花几分钟去放松自己。洗把脸，喝杯咖啡，在走廊里轻快地散散步，让你在最后一搏时保持头脑清醒、思维活跃。”

“动机——非商务专业的学生必须明确他们选择咨询行业的动机。面试过程对于公司来说是费时费力的，面试官希望寻求能提供清晰答案的人才。此外，所有的应聘者都应该准备好回答这个问题——咨询行业如何与一个人的长期职业规划相联系。因为咨询公司几乎只招收商学院的学生，所以对于商学院以外的学生来说，被淘汰的可能性很大。”

“准备——在准备咨询行业面试的过程中不应只局限于案例实践。面试也会涉及领导力和团队合作能力的问题。所以你要不仅要准备案例分析，还要准备回答一些关于你个性、能力、风格的深层次问题。毕竟，当一个面试官考虑面前这个新人能否把问题解决好的同时，还要考虑他能不能代表公司与客户接洽。”

“在被问及过去的经历时，不需要在每一个故事里都把自己烘托为英雄。一个曾经失败、但从中学会了珍贵教训的例子同样能让人眼前一亮，一个使你解锁新技能的经历也让人印象深刻。编造故事则会适得其反，因为面试官擅长对问题进行深入分析，很容易辨别你是否在说谎，所以一个优秀的应聘者应该选择真实的、最能突出你自己的故事，以便面试官准确地分析你的个性品质。”

“面试的过程中不要胡思乱想，也不要质疑你的决定，一定要自信。想知道面试官在想什么是不可能的，他们可能会故意说一些话来让你慌乱、给你压力，千万不要被干扰或打倒。”

练习！练习！再练习！

你可以在一些网站上练习互动案例：

www.apd.mckinsey.com 点击“Interview Prep”

www.bcg.com/careers/careers_splash.jsp 点击“Interview Prep”

www.bain.com/bainweb/join_bain/join_bain_overview.asp 点击“Case Interview”

十亚里士多德的框架模型

亚里士多德的著作 *Rhetoric and Poetics* 可以算是第一本帮应聘者准备案例面试的书。这本著作着重探讨了如何提高说服力。书中提出了“三角形”框架理论，认为说服力是建立在理性诉求、精神诉求和情感诉求之上的。理性诉求是基于事实、数字和图表的逻辑清晰且理性充分的观点。精神诉求是演讲者（就是你）的个人特点和人格魅力。你是否让人喜爱和信任？最后，情感诉求指你的听众的心理结构。听众的心理很难捉摸或控制，但你可以通过理性诉求和精神诉求来打动听众。你需要将这三个诉求适当地结合才能在面试中脱颖而出，理性因素太多而个人因素太少的会使三角形倾斜，结果可能会很惨。当你准备面试时，记得要将这三个诉求都考虑到。

7. 案例实践

+生发良药

案例 1：我们的客户是一家制药公司，最近研制出了治愈秃头的药品。这种药品可以帮助患者在三个月之内成功生出 15 岁少年般浓密的头发。为了保证头发的浓密，患者需要每天服用这种名为 IPP2 的新药。请估计这种新药所在的美国市场的规模，并为此药品定价。

面试者：所以说，我们的客户是一家大型的制药公司，它所研制的新药可以使你的头发恢复到青年时期。这种名为作 IPP2 的新药需要每日服用。你现在希望我估计一下国内市场的规模，并且制定定价策略，对吗？

面试官：对。

面试者：除了测算市场规模和制定定价策略之外，还有什么是我需要考虑的目标呢？

面试官：利润。我们希望获取可观的利润。

面试者：那么市场份额呢，有目标的市场份额吗？

面试官：相对于市场份额，我们现在更关心利润。当你的定价策略正确的时候，市场份额的提升也是水到渠成的事情。

面试者：错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。错误！未找到引用源。者：在估计市场规模之前，我想先问几个问题。

面试官：问吧。

面试者：这种药品是男性女性皆可使用的吗？

面试官：是的。

面试者：这种药品是否有健康保险？

面试官：没有。

面试者：这是一种处方药还是非处方药（OTC）？

面试官：处方药。

面试者：这种药物是用于治疗脱发还是秃头？

面试官：同样可以用于治疗脱发。

面试者：这种药物有什么副作用吗？

面试官：有的，这种药品会导致 2% 的男性性功能紊乱，以及新生儿的先天缺陷，所以考虑生育的女性不宜服用此药。

面试者：我认为这并不足以阻止男性服用此药，但我们需要把 40 岁及以下的女性排除在外。虽然有少部分的女性会在 40 岁之后生育。现在让我们开始研究这个问题。

首先假设美国的人口总数为 2.8 亿，预期寿命为 80 岁。假定每一个年龄段的人数是相同的，而且男女的数量各占 50%。按照代际和性别将总人群分类，2.8 亿人将会分为四代，每一代人有 7000 万人，其中男性和女性各有 3500 万。另外假定随着男性年龄增长，也就是随着人群年龄增长，脱发人群所占的比例会提升。

年龄	男性 (万人)	% 脱发人群	脱发人数 (万人)	女性 (万人)	% 脱发人群	脱发人数 (万人)	总数 (万人)
1-20	3500	0	0	3500	0	0	0
21-40	3500	20	700	3500	0	0	700
41-60	3500	40	1400	3500	1	35	1435
61-80+	3500	60	2100	3500	10	350	2450
							4585

在 1-20 岁的男性中，我假设没有或几乎没有人会脱发。女性的情况也是如此。对 21-40 岁的人来说，我估计有 20%的男性会开始脱发，而女性为 0。41-60 岁年龄段的脱发比例会更高，男性比例占到 40%，女性比例占到 1%。最后，在 60-80 岁以上的年龄段，我认为有 60%男性和 10%的女性会脱发。

计算出来的总人数大约为 4500 万人。我想从这个数字中减去 500 万，因为一些男性会选择理光头，而另一些并不在乎秃顶，其他一部分难以负担药品的价格，虽然我们暂时还不知道标价是多少。

所以我估计国内市场规模为 4000 万顾客。

面试官：好，然后呢？

面试官：我们需要对产品进行定价。我想用三种不同的方法。首先，我们的竞争对手是谁？他们的定价是多少？其次，使用成本驱动定价法，第三，使用市场驱动定价法。我将花一点时间画一个图表：

定价策略

竞争分析定价法

—竞争对手的价格

—竞争对手定价和我方定价的比较

—替代品

—消费者的购买习惯

成本驱动定价法

—销售成本—制造药品的成本是多少？

—我们的盈亏平衡点是多少？

—我们可以增加的利润率是多少？

市场驱动定价法—我们顾客愿意为产品支付多高的价格？

—相比于别的产品，我们的产品给予他们多少价值呢？

—供给和需求

谁是我们的竞争对手？他们的价格是多少？

面试官：我们有两个主要的竞争对手。一个是平均可以用一个月标价为 60 美元的外用液，另一个是平均可以用一个月标价为 50 美元的药片。

面试官：我们产品和竞争对手相比如何？

面试官：“我们的疗效是他们的三倍，生发更浓密，更快速。”

面试官：那么有什么替代品吗？

面试官：假设没有。

面试者：顾客忠诚度怎么样呢？

面试官：假定两个竞争对手的产品疗效相同，然后就是使用偏好的问题了。

面试者：我们先来讨论成本驱动定价策略。我们在制造、包装与销售上每月的花费是多少？有大额的研发支出吗？

面试官：研发支出占比最少，因为这种药品是在测试一种治疗不同病症的相似药品时偶然发明的。所以花费在包装及你所考虑到的因素上的成本，平均到单人的每月用量上是 1 美元。

面试者：才 1 美元？真的吗？太棒了。所以基于 1 美元的生产成本和无高额的研发支出，成本驱动定价法可以被排除了。如果我们要关注市场驱动定价法，我们需要考虑一下市场的整体承受能力。人们愿意为一头浓密的黑发支付多高的价格？目前，他们一个月为并不如我们的产品支付 50-60 美元之间的价格。所以这意味着他们愿意（为我们的产品）支付 150-180 美元。如果我们定价 2 美元，那么我们就有 100% 的加价率。如果定价 180 美元，那我们就有 18000% 的加价率。

面试官：18000% 的加价率，你觉得合适吗？



面试者：如果人们愿意支付这个价格，我觉得很合适。这种药并非有关生命健康，它只是用来保持人外表的美观。但我并不认为人们会愿意支付 180 美元。

面试官：你的表现确实不错，对于定价你还有什么要说的吗？

面试者：需要考虑这个东西相较于他们生活中的其他物品能给他们带来的价值。人们每天愿意为一杯星巴克咖啡支付 3 美元，一头浓密的黑发比一杯咖啡价值要大得多啊。

面试官：所以我们定价是 90 美元一个月吗？

面试者：这个案例的目标是利润，而非市场份额。如果换成市场份额，我会选择把价格降到 40 美元，以低于我们竞争对手的价格取得巨大的市场份额，等到顾客变为忠实客户时再提高价格。这种定价方法是 20 世纪 30 年代时标准石油公司使用过的方法。但是我觉得我们不需要这么做。如果我们的产品确实有效，我们的产品会被大量新闻报道，这会帮助将我们的竞争对手逐出市场。

面试官：既然涉及到市场份额，我想稍微提一下。如果现有市场上大部分用户由于使用方式而偏好外用液。我们就要花更大的功夫劝服他们改为服用药片。

[案例类型]：市场规模、定价策略

[案例评价]：面试者分解市场规模的过程是一个亮点。此外，他还使用了图表来组织信息。他关注到了三种定价策略，很快地排除了不相关的策略。他用列表显示了他的定价策略。正常面试非常棒。

+平价经纪商的竞争

案例 2：阅读下面的图表。你的客户是一个平价经纪商。他们大部分的收入来源于在线交易。该公司在去年（第一年）增长了 10%，排进了行业中的前六名。在今年（第二年）则掉到了第七名。他们想要重返前六的位置。那么相较于其竞争对手的增长规模来说，他们要在第三年增长多少以保住第六的位置？

公司	行业排名	第一年规模 (收入)	增长率	第二年规模(收入)	行业排名
A	1	1000	1%	1010	1
B	2	900	2%	918	2
C	3	800	0%	800	4
D	4	800	5%	840	3
E	5	700	5%	735	5
F	6	600	10%	660	7
G	7	600	20%	720	6
H	8	500	20%	600	8
I	9	500	10%	550	9
J	10	400	30%	520	10
K	11	300	20%	360	11
L	12	300	30%	390	12

面试者：我们的客户是平价经纪商 F 公司。在第一年我们的增长率为 10%，销售收入达到 6 亿美元，排在行业的第六。第二年的增长率为 10%，销售收入 6.6 亿美元，排名则掉落至第七。你现在是想让我计算出要在第三年重返第六名，需要增长多少吗？

面试官：是的，没错。

面试者：我可以假设其他的公司将会保持原来的增长率不变吗？

面试官：可以。

面试者：您介意我在提供的图表上写一些字吗？

面试官：没事儿，写吧。

面试者：我想删掉这个表格不必要的部分。每一个在 F 公司下面的公司增长的速度都小于或是等于我们，或是总的收入明显少于我们，所以都可以忽略掉。很明显，就是尾部的四家公司——I 到 L。

我们也知道 A 和 B 将会继续占领前两名的位置，所以我们应该重点关注 C-H，包括我们公司——F。所以，我首先会去计算每一家可能公司的排名。

公司	行业排名	第一年规模 (收入)	增长率	第二年规模 (收入)	行业排名	第三年规模 (收入)	行业排名
A	1	1000	1%	1010	1		1
B	2	900	2%	918	2		2
C	3	800	0%	800	4	800	5
D	4	800	5%	840	3	882	3
E	5	700	5%	735	5	772	6
F	6	600	10%	660	7	726	7
G	7	600	20%	720	6	865	4
H	8	500	20%	600	8	720	
I	9	500	10%	550	9		
J	10	400	30%	520	10		
K	11	300	20%	360	11		
L	12	300	30%	390	12		

如果我们保持 10% 的增长率，将会得到 7.26 亿美元的收入，继续排在第七位。那么我们的增长速度应该是多少呢？我们把 E 公司 7.72 亿的销售额作为我们的目标数字。我们需要超过 7.72 亿。所以我们还需要一个额外的 4600 万的增长 ($772 - 726$)。所以 $660 \times X = 772$ ，两边同时除以 660，我们会得到 X 大约等于 1.17，也即是 17%。我们最低要达到 17% 的增长率才能使我们处于第六名的位置。

公司	第三年规模 (收入)	行业排名
A		1
B		2
C	800	5
D	882	3
E	772	6
F	772	7
G	865	4
H	720	

面试官：好的。那么你会继续投资哪一家公司呢？原因是什么？

面试者：我会投资 G 公司，因为他们可以保持 20% 以上的增长率。

[案例类型]：数值测算

[案例评价]：这是一个纯数字的案例。该学生通过去除明显的无关项和较好地分配时间圆满完成了任务。

+世界航天公司

案例 3：世界航天公司开发出一种火箭助推发射的航天飞机。它可以像一般的飞机一样起飞和降落，也可以在大气层间穿梭或绕着地球轨道飞行。世界航天公司计划为乘客提供三小时的太空旅行，他们已经花费 50 亿美元建造出了一个（航天飞机的）雏形，之后每制造一台新的机器会花费 10 亿美元。

- 请估算国内市场的规模。
- 请确定每一张门票的定价。
- 之后应该制造多少架航天飞机？
- 他们是否应该为竞争对手制造飞机？

面试者：所以现在请让我确认一下我理解的是否正确。世界航天公司已经研制出一种可以像普通飞机一般起降的航天飞机，这种飞机主要被用于向旅客提供三小时的太空旅行。

面试官：是的。

面试者：你想让我估算美国国内市场的规模，确定向目标客户收取的费用，决定建造航天飞机的数量，以及他们是否应该为竞争对手制造飞机，对吗？

面试官：没错。

面试者：我假设其中的一个目标是成为一家成功的企业，有什么其他的需要我考虑到的目标吗？

面试官：有的。他们想要成为第一家建成太空旅馆的企业。

面试者：有竞争对手吗？

面试官：没有。

面试者：我们的技术是否有专利？

面试官：有的。

面试者：那么别人取得我们的专利，和我们开始竞争会是多久以后的事情？

面试官：三年。

面试者：飞机有多大？能够容纳多少乘客？

面试官：100 位。

面试者：旅行耗时三个小时，你们计划一天安排几次呢？

面试官：一天两次，一年按 360 天计算。

面试者：好的，在我估算市场份额之前，我需要知道我们将向顾客收取的费用。这是因为，如果定价只是一美元，市场就可以是全国的民众。但是如果我们定价 100 万美元，这个市场就会变得很小。

在我计算出价格之前，我需要知道每个乘客的单位成本是多少。所以我想就成本做一些假设。飞机的使用寿命是多久？

面试官：二十年。你可以在这二十年分摊成本的过程中不考虑利息，那你认为主要的成本有？

面试官：我认为主要的成本有飞机制造成本，人工成本（包括制造和行政成本）、维修成本、燃料费、机场使用费、保险和营销费用。

面试官：好的。我会给你大部分的成本数据，但是我希望你可以计算出燃料成本来。一架飞机每英里耗费 10 加仑的燃油，每加仑 10 美元。

面试官：我们的旅程有多远？飞行轨道有多高？

面试官：地球的大气层厚度约为 300 英里，但是其中大部分的气体（约 80%）集中在地表以上 10 英里的区间中。而大气终结的位置并不确定，它只会变得越来越稀薄，直到和外部空间融为一体。此外，我们在绕地球飞行和返回的时候需要的燃料很少。所以我们估计行程为 500 英里。

面试官：所以按照每一英里 10 加仑乘以 500 英里就是 5000 加仑的燃油，再乘以每加仑 10 元就得到每次旅行 50000 美元的燃油成本。你之前说每天两次飞行，每年 360 天。好的，那么一天 10 万美元乘以 360 天可以得到一年 3600 万美元的燃油成本。

主要的年成本如下：

飞机制造成本（原型）	25,000,000
人工成本（制造和行政成本）	2,000,000
维护成本	4,000,000
燃料成本	36,000,000
机场租用费	1,000,000
保险费	2,000,000
营销费	2,000,000
总计	72,000,000

我们的总成本是 7200 万。我们需要将其除以乘客的数量。你说每年 720 架次，每架次 100 名乘客，也就是说总计一年有 72000 名乘客。将 72000 名乘客放到 7200 万的成本中去除，得到每位乘客 1000 美元的成本。

面试官：很棒。所以你要如何为旅程定价呢？

面试官：有三种主要的定价方法：竞争分析定价法，成本驱动定价法和市场驱动定价法。我们没有可以比较的竞争对手——可能一些人会选择出国度假，但是这和太空游也不好比较。当使用成本驱动定价法时，我们的成本是 1000 美元，所以如果我们把定价翻倍成 2000 美元，能够得到非常可观的利润。然而这是一个非常特别的旅行，人人都会想尝试，所以我认为市场驱动定价法会是一个较好的策略。

面试官：所以你准备如何定价呢？

面试官：我准备调查定价在 10000 美元一张票的市场情况。让我们先从 2.5 亿美国人口开始。我假设有 2% 的人口年收入在 100000 以上，可以负担票价为 10000 的旅行。所以 2.5 亿人口的 2% 就是 500 万人。假设 500 万人中有 20% 有意愿尝试这样的旅行，那么我们的顾客基数是 100 万人。

制造另外一架航天飞机需要花费多长的时间呢？

面试官：制造每一架航天飞机都要耗费六个月。

面试官：我们现在已经有一架飞机了，假设可以使用 14 年。我们在至少接下来三年的时间可以制造尽可能多的飞机，直到竞争对手出现，到了那个时候再去重新评估。

-面试官：是吗？我觉得你的假设有一点太宽泛了，给我展示一下吧。

面试官：

飞机	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
1 号	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
2 号	36,000	72,000	72,000	72,000	72,000
3 号	0	72,000	72,000	72,000	72,000
4 号	0	36,000	72,000	72,000	72,000
5 号	0	0	72,000	72,000	72,000
6 号	0	0	36,000	72,000	72,000
乘客数量	108,000	252,000	396,000	432,000	432,000
总计	108,000	108,000	360,000	756,000	1,188,000
累计数量		360,000	756,000	1,188,000	1,620,000

在第三年结束的时候，我们有 6 架飞机在运行，可以总共搭载 756000 名乘客，少于 100 万的市场规模估计。然而，在第四年时，即便飞机的数量不增加，总计的乘客数量也增加到了将近 120 万。在随后一年上升到了 160 万。这时可以考虑两件事情。首先，我们可以把票价降到 5000 美元一张，可以有效地刺激需求。第二，我们的另一个目标是建成太空旅馆，假设太空旅馆已经建成，我们需要更多搭载旅客来来回往返的飞机。第三，虽然我们并不讨论这个，但我认为这其中仍然会有较大的国际需求。

你还提到了竞争对手可能会在这个时候出现。

面试官：是的。我问你的最后一个问题是我們是否应该向竞争对手出售飞机？

面试官：我们样机的收入可以用 10000 美元乘以 72000 名乘客，也就是 7.2 亿美元减去 7200 万的成本，等于 6.48 亿美元。如果每一架额外的飞机需要耗费 1 亿美元，由于成本的分摊，至少降低我们 2000 万美金的成本。让我们假定我们的成本降低了 2000 万美元。那么现在我们 7.2 亿的收入减去 5200 万的成本得到的是 6.68 亿（的利润）。对于我们来说，向竞争对手出售飞机并不现实。如果我们一家飞机每年可以收获 6.68 亿美元的利润，那么我们会想以 20 亿一架的价格卖给他们。我怀疑竞争对手付不出那么多钱。

综上所述，市场规模是 100 万乘客，票价定为 10000 美元。如果我们把票价降到 5000 美元一张，我们将会看到潜在顾客的大幅上涨。我将会在随后的三年间制造尽可能多的飞机，之后根据竞争对手的动向来重新评估我们所处的环境以及什么时候开始太空旅馆的建设。然后，除了为我们自己，不会为别的客户制造航天飞机。

[案例类型]：市场规模、进入新市场和定价策略

[案例评价]：面试官向面试官索要了许多关键的、有用的数据，因为如果不知道成本，就不能估计票价；不知道票价，就不能估计市场规模。

+北美航空

案例 4：为了增加航班的上座率，北美航空（NAA）正在考虑和世界领先的咖啡馆 Javamoose 开展合作，在飞机上出售多种特调咖啡。从 NAA 的角度来看，这种合作是否能带来盈利呢？

面试官：好的，所以先让我来回顾一下案例。NAA 想要在飞机上销售 Javamoose 的特调咖啡来提高上座率，我们想要评估这对于 NAA 来说是否是一个好的选择。我的理解对吗？

面试官：没错。

面试官：在获取利润的同时，还有什么我需要考虑的目标吗？

面试官：你先得判断双方达成合作的可能性，但最后重点还是要落在盈利上。

面试官：我现在需要一些额外的信息，主要关于航空公司航线、目前产品的销售情况，现在的客户，投资的财务目标以及将要销售的 Javamoose 的产品信息。

面试官：好的，你需要知道一些什么呢？

面试者：先从航线开始吧。这家航空公司经营哪几条航线？每条航线的时长是多久？

面试官：好。NAA 80%的航线时长都在两个小时之内。这些航班联通了纽约、波士顿、华盛顿和费城。最近，NAA 在它的投资组合中增加了两条航线：一条是从纽约到洛杉矶，另外一条是从纽约到旧金山，这些航线占了另外 20%，每一条航线都是直达的，航程在 6 个小时左右。

面试者：我知道了。你能告诉我一天之内短于和多于两个小时的航班各有多少吗？

面试官：当然。NAA 每天航班的数量是 50 班。

面试者：好的，那就是说有 40 班短途，10 班长途的。

面试官：对。

面试者：让我们再来看看航班所提供的产品。我需要知道哪些是免费供给的，哪些是标价销售的。销售产品的成本加成率是多少？

面试官：NAA 提供免费的软饮、瓶装水，普通茶水和普通的脱咖啡因和含咖啡因的咖啡（不分航班时间和航程）。在早班飞机上，NAA 提供收费的果汁、硬面包圈和早餐卷。花生、薯条和水果只在两个跨国航班中提供。葡萄酒、啤酒和香槟则在每一个航班中出售，其成本加成率为 50%。

面试者：现在我想了解一些关于 NAA 的机群、客户、上座率以及每个航班平均销售量的信息。说得更具体一点，所有的飞机都是同一个型号吗？在这些航班上的乘客都是什么类型的呢？每架航班的上座率有多高？什么样的乘客会在飞机上购物？在特定的航班或是特定的时候，这种购买会不会更加普遍呢？

面试官：嗯，这些问题问得很好。NAA 所有的飞机都是同一种型号——能够承载 200 名乘客。他的乘客主要包含那些经常当日往返的商务旅行者，每架飞机平均的上座率是 95%。由于飞机上大多数是商务旅行者，他们就是进行机内购物的乘客。每架飞机上购物的平均人数主要取决于每天航班的时间和航程的长短。在早晨和午后的短程航班上平均每架销售额是 50 美元，在长程航班和早班机上的平均销售额是 100 美元。相对而言，在更短的晚航班或深夜航班上会达到每架次 150 美元，更晚更长的航班上这一指标可以达到 200 美元。

面试者：这个信息很有用。你可以告诉我每位乘客平均花费多少吗？

面试官：对于购买物品的乘客来说，一般花费的是 5 美元。

面试者：在每天的这 50 架航班里，有多少是早班机，多少是晚班机呢？长程和短程航班又分别是多少架？

面试官：对半开——25 架早班机，25 架晚班机。80%的早班机和晚班机是短程航班。

面试者：好的。我会把这些信息汇总在一张表格上。

	早班机			晚班机			总计	
	销售数量	每架航班销售数量	航班数量	销售数量	每架航班销售数量	航班数量	航班数量	总销售量
短途航班	10	\$50	20	20	\$150	20	40	\$4000
长途航班	30	\$100	5	40	\$200	5	25	\$1500
总计	40		25	60		25		
总销售量		\$1500			\$4000			\$5500

所以，在给定的任意一天，NAA 飞机上的总销售额是 5500 美元。以 50% 的成本加成率来计算，成本为 3666 美元，利润为 1833 美元。

面试官：你说的我都了解了，不过我们的时间有限，你可以再更深入地分析吗？

面试官：当然可以。NAA 的乘客中有多少会选择饮用特调咖啡？

面试官：不知道。

面试官：好的，以 95% 的上座率来算，每架次的乘客数量是 190 人。我们先从短程的早班乘客开始分析。这 20 架次中每一架上都会卖出 10 瓶饮料。我现在假设每一瓶都是由不同的乘客购买的。由于乘坐的乘客主要是对价格不太敏感的商务旅行者，我假设剩下的 180 人中只有 10% 会去购买 Javamoose 的产品。我是基于如下的一些假设：首先，许多乘坐早班机的旅客可能会想在飞机上睡一觉，而不是摄入咖啡因。其次，对于大量乘客来说，飞机上现在所提供的免费咖啡就已经可以满足他们的需求。第三，一些乘客会在候机楼购买 Javamoose 的咖啡。然后，我们可以假设 10%，或是 18 名乘客是短途早班机上 Javamoose 的潜在顾客。

面试官：是吗？继续。

面试官：短途晚班机上购买 Javamoose 的乘客数量会更少。我把它定为不购买饮料的顾客中的 5%。有两个相似的事实决定了这一个指标：1. 随着一天时间的后移，咖啡的销售量会递减。2. 咖啡用来搭配早餐比搭配午餐、下午茶或是晚餐都要合适。因此，170 人的 5%，也就是 8.5 名乘客会购买。说得更保守一点，8 个人吧。

面试官：很好，请继续。

面试官：在长程早班机中，现在每一架次班机上卖出 30 瓶饮料。假设那些购买特殊果汁的乘客不会购买咖啡，剩下的则是 160 名乘客。虽然这些航班的时长是之前航班的三倍。但是我还是假设只有 10%——而不是 30% 的剩余乘客会来购买 Javamoose 的咖啡。这和我之前假定短途早班机的原因是一样的。首先，时间更长的航班，给了人们更多的睡觉时间。现在飞机上已经提供的咖啡也是许多饮料的理想替代品。此外，在长程飞机上免费续杯的咖啡对于咖啡饮用者来说也很有吸引力。所以 160 的 10%，也就是 16 名乘客。

面试官：我们的时间差不多了。

面试官：好的。现在剩下的就是长程的晚班机。考虑到卖出的 40 瓶饮料，剩下的是 150 名可能购买咖啡的乘客。和先前一样，我假设不买饮料的乘客之中只有 5% 购买咖啡。优质咖啡并不适合在一天中较晚的时刻饮用，特别是在存在着更适宜和下午茶或是晚餐搭配的替代饮品时。所以，可能购买 Javamoose 咖啡的乘客数量是 150 名中的 5%，也就是 7.5 名或是 7 名，说得更保守一些。

下面的表格把我们刚才讨论的东西汇总了一下。

	早班机			晚班机		
	单位航班销售量	航班数量	总销售数量	单位航班销售量	航班数量	总销售数量
短程	18	20	360	8	20	160
长程	16	5	80	7	5	35
总计	34	25	440	15	25	195
总销售量	635					

所以，每天可能售出的 Javamoose 咖啡的总数量是 635 杯。

面试官：所以，你怎么看待这个结果呢？

面试官：关于销售 Javamoose 的咖啡，还有几个需要考虑的因素。首先，Javamoose 可能会反对这个建议，因为这会影响到他们在候机楼的销售。那些购买了咖啡的乘客可能也会购买一些别的食物。其次，提供 Javamoose 的咖啡可能会需要更多特别的准备，会增加双方的成本，特别要提供多种种类的产品。第三，在空间已经受限制的飞机中储藏额外的饮料会是一件非常困难的事情。第四，这其中存在着不利于 Javamoose 品牌形象的风险。

面试官：看起来你是从 JavaMoose 的角度，而非从我们客户的角度来分析这件事情的。那么 NAA 是否应该接受 JavaMoose 提供的这个机会呢？

面试者：我认为 NAA 可以在它的一些早班机上（无论是长程还是短程的）试供应这种咖啡。为了增加顾客的使用率，他们可以停止供应之前免费赠送的咖啡，而免费提供 JavaMoose 咖啡。或者他们可以仅仅停止供应之前免费赠送的咖啡而对 JavaMoose 咖啡收费，但是这可能会使得那些倾向于免费咖啡的乘客失望。至于 JavaMoose 咖啡的准备问题，JavaMoose 可以提供提前制作的一到两种他们最受欢迎的口味的咖啡，这样也可以使得最小化乘机者所需要的工作。看如下的表格，如果 NAA 对每一杯咖啡收取 3 美元的费用，他们可以获得一天 3 美元*635 或是 1905 美元的收入。我假设 JavaMoose 会分得这其中很可观的一部分，这会使得 NAA 的收入变得更少。所以，我的建议是 NAA 不要去接受这个机会。

面试官：那你是否有考虑过竞争对手的反应呢？其他的航空公司是否会在他们的航班上出售 JavaMoose 或是星巴克的咖啡呢？

面试者：我正想谈论这个这个方面的问题，但是我们的时间用完了。

面试官：那你是否考虑过通过我们出售的每一杯 JavaMoose 咖啡，我们不仅获得了利润，同时也减少了我们原来提供免费饮品的成本。你有想过这个积极的替代效应吗？

面试者：没有，但这是一个很好的点。

面试官：那你是否考虑过是否会有乘客由于我们正在所有航班上提供 JavaMoose 的咖啡而转向乘坐 NAA 的航班的情况吗？这可以提升我们 1% 的上座率。这会比我们获得的利润更加值得。

面试者：没有。

面试官：那你是否考虑过免费向所有航班提供 JavaMoose 咖啡的选择呢？

面试者：再给我一点时间的话。。。

面试官：那你有考虑过对于我们在航班上提供或不提供 JavaMoose 咖啡时，竞争对手的反应吗？

面试者：暂时没有下昂到。

面试官：很明显，你对于商务旅行的市场并不熟悉。而且我也比较怀疑你在毕业之后是否能够熟悉。众所周知，商务旅行者对于价格的弹性较低。首先，他们是结果导向型的忙碌人士，对于差异在 5 美元以下的价格都不会在意；第二，他们通常都不会为自己的咖啡掏钱——而是由他们的公司买单。由此，我觉得大家都会毫不犹豫在 JavaMoose 咖啡和航空公司的咖啡的比较中选择前者。

那么针对没有得到充足休息的乘客所提供的“唤醒”咖啡呢？你有没有觉得购买“唤醒”咖啡的比例相对比较高？此外，当我跨越国境出行时，我印象中超过 95% 上座率的航班不超过 10%。而且，你并没有关注到时区和时差反应。对于商务旅行者而言，用咖啡因来保持生物钟平衡是一件再平常不过的事情了。

当你漏掉了这么多重要的细节时，你怎么能期待自己通过面试呢？

面试者：您让我重点关注利润，并且在给予的时间内，我认为我在经济学方面做得很好。我也问了很多相关的好问题。

面试官：是的，你做到了。

面试者：我的计算技能非常强。我的大量计算都采用心算的方法，并且做了易读的图表来让您了解我的思路。我对我的答案感到很满意。当然，我原本可以关注到这些其他的事项的，但是在时间给定的情况下我需要把重要的部分优先完成。现在我会很愿意重新做一个模型，来决定当出售 JavaMoose 咖啡能将我们的上座率提升一或两个百分点时，这个改变是否有意义。我还会关注联合营销项目的影响以及调查其它品牌，如星巴克等。我很愿意为我们地区和国内其他地区的情况去做一个对比性分析。

面试官：哦不，这不是必要的。你确实做得很好，我只是想看看你能否应对批评，而你在这一点上也做得很好。

[案例类型]：新产品和扩大销量——二者兼有

[案例评价]：这个同学在案例问题的经济学方面做得很好，而且很有礼貌地为自己进行了辩解。有的时候面试官会故意刁难你，以测试你是否能在不大发雷霆的前提下为自己进行辩解。记得要沉着应对而不是感情用事。

+红色火箭体育用品公司

案例 5：红色火箭体育用品公司设计和销售了多个运动品牌的衣服和鞋子。所有的产品的生产过程都类似。此外，这些产品共用相似的分销渠道，并且推销并出售给一系列相似的顾客。

注意看一下下面的数字，然后告诉我红色火箭体育用品公司现在发生了什么，他们应该努力的方向是什么。我会在 30 分钟后回来查看你的分析。

净销售额	2004	2003	2002
鞋类	\$2,430,000	\$2,226,700	\$2,050,000
服饰	\$1,355,000	\$1,258,600	\$1,050,000
总计	\$3,785,300	\$3,485,300	\$3,100,000

净销售额	2004	2003	2002
美国	\$2,070,060	\$2,020,000	\$1,807,650
英国	\$474,700	\$444,700	\$415,800
欧洲	\$810,400	\$695,500	\$607,400
其他	\$430,140	\$325,100	\$269,150
合计	\$3,785,300	\$3,485,300	\$3,100,000

(请用 30 分钟来进行你的分析，之后往下阅读)

对红色火箭体育用品的分析：

在 30 分钟后，面试官回到了房间，面试者将他的答案展示给了面试官。

面试官：请向我展示你的分析。

面试者：我们所要关注的第一件事情是以商品类型和区域列示的年度百分比变化（取自自制表格），这些都是经过四舍五入后的数字。

	2003/2004	2002/2003
商品		
鞋类	10%	10%
服饰	10%	20%
市场		
美国	2%	12%
英国	7%	7%
欧洲	15%	15%
其它	30%	20%

从这张图表中，可以推断出以下的一些信息。

鞋类销售额在过去的两年中稳定增长了 10%。

服饰类的销售额增长变得缓慢了，从 2002/2003 年的 20% 下滑到 2003/2004 年的 10%。

美国市场销售额的增长率骤降——从 12% 下滑至 2%，虽然至今它依然是最大的市场。

英国的市场销售额增长率稳定在 7%。

和英国一样，欧洲市场的销售额增长率也稳定在 15%。

最值得期待的市场是“其他”市场，假设这个市场是亚洲和拉丁美洲。他们的销售额在 2003 年增长了 20%，而在 2004 年增长了 30%。按照这一增长速度，他们的总销售额会在下一年超过英国。我相信“其他”市场代表的是潜在增长的最高水平。

除去在 2003/2004 季度的增长缓慢的情况的话，服饰类的业绩也还不错。

下一步，我关注了每一个产品线 and 市场的占比。

	2004	2003	2002
产品			
鞋类	65%	65%	65%
服饰	35%	35%	35%
市场			
美国	55%	60%	60%
英国	12%	12%	15%
欧洲	20%	20%	20%
其他	11%	8%	8%

这个图表告诉我们的内容是：

鞋类占到了我们总销售额的 2/3，而且在过去的几年中一直保持这个占比。

美国，这个至今为止最大的市场占到了总销售额的一半以上，但是这个比例正在下降。

英国的销售额占比也在缓慢下降——从 15% 下降至 12%。

欧洲的比例稳定在 20%。

“其他”市场的比例开始上升，现在占到了整个比例的 11%。

我们的传统市场——美国 and 英国——已经成熟了，而“其他”市场的增长率最高。然而，传统市场仍然占到了我们总销售额的 2/3 以上。而且在不考虑 2004 年的减速的前提下，服饰类在过去的两年里拉动了增长。

面试官：你怎么得出这一结论的呢？你对服饰类的信心从何而来？

面试者：因为总的销售额从 2002 年的 310 万美元增长到 2004 年的 378.53 万美元，增长量是 685,300，而在这个数字中，服饰类占到了其中的一半，虽然它在总销售额中的占比只有 35%。所以服饰类在过去的两年里拉动了增长

面试官：好的。那么红色火箭体育用品公司应该为此做什么呢？

面试者：第一点：重点着眼于增长的区域，特别是对于“其他”市场：

增加产品线，特别是服饰类别；

拓展分销渠道；

强化销售队伍；

推出主要的营销活动。

第二点：维持传统市场业务

在成熟市场中举办营销活动以刺激销售额

重点放在业绩最好的分销渠道和商店中

第三点：调查市场的趋势以预测未来变化

与行业分析师交谈，获取他们对于行业发展趋势的意见

在专家的建议下制定详细的生产和营销战略计划

[案例类型]： 公司分析

[案例评价]：这位同学使用了图表和要点列举方法来进行展示。由于时间限制，也没有计算器，她只能自己计算，而她的计算能力也非常不错。

+牛仔兄弟的高品质冰激凌

实例六：牛仔兄弟（Cow Boy）是一家高品质的冰激凌企业，它的产品有低脂冰激凌、低脂酸奶和果汁冰糕。它的产品是高品质的，并且公司仅使用天然的配方。CB 的产品通过超市、商店、便利店、经销商和自有的冰激凌商店和饭店销售到全国。

CB 拥有 30 种口味，通过一品脱的包装销售它的产品。它也有根根的单卖产品。

CB 拥有很强的品牌识别度。它的“have a cow”市场推广活动取得了巨大的成功。去年的销售额是 2 亿美元（其中 1.77 亿来自超市和商店销售），这样巨大的销售额使得 CB 取得了在哈根达斯和 Ben Jerry's 之后的第三名的市场地位。前三家企业占据了整个市场的 62%。

CB 的董事长 Winston Cow 仍然对这样的成绩不太满意。他希望公司明年的营业额增加到 2 亿 5 千万美元。你会怎么做呢？

面试官：首先让我确认一下我是否正确理解这个案例。在优质冰激凌市场上排名第三的 CB 希望把销售额从今年的 2 亿美元在明年增加到 2 亿 5 千万美元。这是一个接近于 25% 的增长。那 CB 去年的销售额增长多少呢？

面试官：10%

面试官：并且那主要是因为“have a cow”的营销活动吗？

面试官：是的

面试官：一个目标是增加公司销售业绩。那么有其他的营运目标需要我注意的吗？

面试官：没有了

面试官：公司是私人持有的吗？

面试官：是的

面试官：去年整个行业的增长率是多少？

面试官：12%

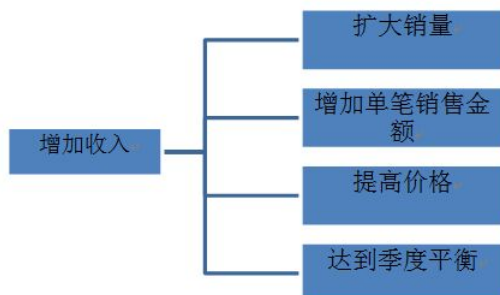
面试官：所以，哈根达斯和 Ben Jerry 去年也只是增加了 12% 吗？

面试官：不是。Ben Jerry 增长了 20%，哈根达斯比 20% 稍低一些。

面试官：首先，我们应该分析 BJ 能够增长 20% 是怎么做到的，然后和咱们公司以及哈根达斯公司对比分析一下。

面试官：挺好的，然后呢？

（面试官在回答的同时描绘了下面的决策树）



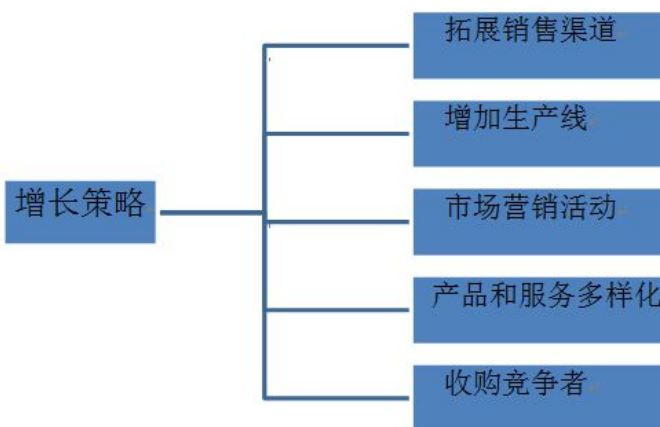
我们不仅要增加销售额，同时应该把公司做大。有以下三种提高公司销售额的方法：一是提高价格，二是让消费者购买更多的 CB 产品，三是扩大我们的市场份额。那我们的价格有竞争优势吗？

面试官：我们的价格和竞争对手们的相匹配。

面试者：所以，我们不能提高价格了。你提到 CB 只是用一品脱的容器来包装生产冰激凌。公司有想过用两品脱的容器吗？那样的话，消费者可能会在一次购买中买的更多。

面试官：有可能。

面试者：第三种方法是扩大我们的市场份额。我想谈一下有关增长的策略。我知道有五种主要的增长策略：增加销售渠道，扩大生产线，推出一个主要的市场营销活动，产品多样化生产以及收购一个竞争对手。我想分别分析一下这五种方法的优缺点，然后看哪种方法合适。



这看上去好像我们主要的分销渠道都很完备了。但是从全国来看，一定有一个区域的分销情况很差。我会分析这些市场，并且判断是否能增加销售我们产品的商店数目。

扩大我们的生产线：您提到我们有 30 种口味。那有多少口味是超市和冰激凌商店上架的？

面试官：超市一次会上架 5 种口味，冰激凌商店会上架 15 种。

面试者：我们不希望增加口味的种类，因为没有一个人可以吃那么多的口味。我们需要增加一些大小不同的冰激凌，而不是增加新的口味。

接下来的想法有一些激进，但请听我说完——产品多样化。CB 有很高的产品识别度。如果 CB 把它自己看做是奶制品或者美食企业，那么它能在更大程度上利用自己的品牌。CB 可以尝试新增一个奶酪和干酪的生产线。奶油干酪可以通过常规的分销渠道销售，但是我们也可以通过面包连锁店来开辟新的销售渠道。这些面包店同样也能销售我们的冰激凌类产品。

面试官：能想到这些很好。

面试者：现在，如果我們可以在不增加公司债务的情况下筹措资金，比如购买一个比我们规模小的竞争对手，最好在我们分销渠道和品牌认知度做的比较差的区域里选择。

面试官：很好。那么你的建议是什么？

面试者：首先，我可能会继续市场推广活动。第二，我会通过提供两品脱的冰激凌和原来的一品脱的冰激凌来增加生产线。其次，我也会提供其他奶制品，如奶油干酪等，来多元化我们的产品，充分利用公司品牌的知名度和建立起来的分销渠道。第三，我会分析兼并竞争对手的可能性，特别是那些在我们销售比较弱的区域里的公司。这样我们可以利用他们建立起来的销售渠道。

[案例类型]：扩大销量和公司增长

[案例评价]：首先，她能快速意识到这是一个双情景的案例：增加销售额和扩大公司规模。她同时能够快速找到客户的需求。Winston Cow 希望把销售额增加到 2 亿 5 千万美元。它代表了多少的增长率？它是否可行？意识到仅仅冰激凌的销售额并不能达到客户的目标，她分析了公司的整体情况，并且整理和改变了策略。最后，她的不拘泥于现有业务的能力使她想到了一个很棒的想法：开发 CB 品牌的奶油干酪。

+击球员就位

实例 7

你是一个棒球粉丝，并且拥有一个私人棒球俱乐部。这个俱乐部位于曼哈顿下城，有六个多功能击球隧道和挡球网，每个隧道都有自动的铁制发球机。会员每周可以预定“cage time”。你的销售总监找到你，想知道他需要招揽多少新会员。已知去年销售团队签了 200 个新会员，公司的收入增长了 10%；并且会员数量净增长率大约 10%，从 1000 个增长到 1100 个。如果你希望今年公司收入增长率达到 15%，那么需要招揽多少新会员？估算出来的数量可靠吗？

面试官：我们首先要计算出为了实现 15% 的目标增长率，我们需要新招揽多少会员。还有其他的需要我注意的目标吗？

面试官：没有了。

面试官：好的，假设人数从 1100 增长 15%，便等于 1265。您提到去年我们签到了 200 个新的会员，但是会员总数仅从 1000 增长到 1100，这意味着我们失去了大约 100 个会员，也就是 10% 的会员。假设每一年都会流失 10% 的会员，那么今年大概会损失 110 个会员。

在这个前提下我们开始的会员数是 $1100 - 110 = 990$ ，但是我们需要到达 1265 个目标会员数，这意味着需要增加 $1265 - 990 = 275$ 个新的会员，大概 28% 的增长，是我们去年销售业绩的两倍。为了判断这样的增长率是否可行，我想了解一下我们的市场推广活动。我们去年是怎么做的？未来是怎么计划的？

面试官：不，我希望你能够关注其他的事情。你怎么估算我们一年的收入？利用这个 1265 会员数量

面试官：会员费和 cage time 定价结构分别是什么样的呢？

面试官：一个会员支付 1000 美元的会员费。“cage time” 半小时的价格是 50 美元，一小时是 100 美元。

面试官：那我们知道选择半小时的会员和一小时的会员的比例各是多少吗？

面试官：这个真的重要吗？

面试官：嗯，的确不重要，因为不论选择半小时还是一小时，一小时的总费用是一样的。那么我想问一下一天营业的时间是多少？

面试官：一天 18 小时，一周七天。

面试官：首先我们有会员费。从 1265 个会员一年支付 1000 美元会员费，就是 1265000 美元。

面试官：嗯，不错。

面试官：接下来我们计算，一天 18 小时，一月 30 天，也就是一周 cage time 时间是 540 小时。假设在周五、周六、周日的 cage time 的利用率在 90%。并且在小时费率上并没有差别。所以，周五、周六、周日总的算法应该是拿 $90\% \times 3 \times 18 \times 100$ 美元，约为 5000 美元。如果一个月按 4 周算，那么一个月是 20000 美元。

面试官：真的吗？

面试官：你认为这太高了吗？

面试官：我认为这太低了。

面试官：太低了吗？90% 的利用率太低了？

面试官：90% 的比例是 OK 的，但是总的金额太少了。

面试官：（再检查草稿上的演算）对了，我们事实上一共有 6 个场地，而目前我只计算了一个。我刚打算去计算 6 个场地的收入。

面试官：很好

面试官：好的，6 个场地一周是 $5000 \text{ 美元} \times 6 = 30000 \text{ 美元}$ ，一个月就是 $30000 \text{ 美元} \times 4 = 120000 \text{ 美元}$ 。一年是 $12 \text{ 万美元} \times 12 \text{ 个月} = 144 \text{ 万美元}$ 。

现在我们来看一下从周一到周四。我觉得在早上上班之前的 6 点到 9 点是全时段的，然后午休的 11 点到下午 2 点是全时段的 3 个小时，最后晚上 6 点到 12 点，是全时段的 6 个小时，那么一共有 12 小时是全时段的，这期间一共收入 $12 \times 100 = 1200 \text{ 美元}$ 。一周就是 $1200 \text{ 美元} \times 4 = 4800 \text{ 美元}$ 。一个月是 $4800 \times 4 \text{ 周} = 19200 \text{ 美元}$ 。

面试官：真的吗？

面试者：还需要乘以 6 个场地，那一共是 115200 美元。然后乘以 12 得到一年的总收入是……

面试官：你能心算出那个数据吗？

面试者：没问题。115200 乘以 10 等于 1152000 美元，加上 230400 美元等于 1382400 美元。

面试官：很好。

面试者：他们有其他收入来源吗？

面试官：你觉得呢？

面试者：我认为他们有食物和饮品。早上，他们卖咖啡和鸡蛋三明治，或者什锦水果——总之，我估计每个人会花 5 美元买早餐。他们很有可能会同时提供午餐。我估算午餐每人花费 10 美元，晚饭是 15 美元的一个三明治和一瓶啤酒。

计算食物和饮品的总支出有很多种不同的方法，但是我要做的是计算出一个人均消费值（大概 10 美元），再乘以使用击球场地的总人数和其中会选择购买食物的比例。

所以，如果我们把场地费的总收入加总起来，也就是 1440000 美元加上 1382400 美元，等于 2822400 美元。除以 100 美元一小时的的价格是 28224 个小时。假设说在选择全时段打球和半时段打球的比例是 50% 和 50%，这意味着有 14112 个全时段打球者和 28224 个半时段打球者。一共大约是 42000 个打球者。假设有 50% 的打球者会购买食物，那么也就是 21000 个人购买食物。人均消费 10 美元，也就是 210000 美元。它虽然和其他的金额相比比较少，但是我认为还不错。

面试官：还不错。接着呢？

面试者：商品收入，比如 T 恤衫，手套和球棒。我假设有一半的会员会购买一些商品，并且平均购买支出为 50 美元。预期一共有 1265 个会员，除以 2 大约等于 630。630 个会员，一个会员平均花费 50 美元，也就是大约 32000 美元。

面试官：有其他收入来源吗？

面试者：课程收入。因为我们已经计算出场地的收入了，我正打算为场地收入的 20% 增加一小时 100 美元的收入。

面试官：我不大理解你的想法？

面试者：我假设在打球时间里有 20% 是用来上课的，要另外加收 100 美元/小时。所以拿总的 42000 打球者乘以 20%，再乘以 100 美元的价格等于 840000 美元。让我把所有的收入项加总一下。结果是一年收入 5169400 美元。

	日收入	月收入	年收入
会员费			126500
周五到周日	30000	120000	1440000
周一到周四	48000	115200	1382400
食物和饮品			210000
商品			32000
课程收入			840000
总计			5169400

面试官：如果有人给你 1200 万要买下这个公司，你会接受吗？

面试者：这个房屋是我拥有的还是租赁的？

面试官：你租赁的，租期是 25 年。还剩 20 年的租期。

面试者：那好，1200 万是总收入的三倍。在不知道成本的情况下，我会假设人工成本很低，而在食物，特别是饮品上的利润率特别高。商品的成本大概是 50% 到 75%。最大的成本是租金、设备相关费用和保险费。如果假设成本是收入总数的 30%，那么总成本大约是 160 万美元，利润是大约 360 万美元。那我还能再多容纳多少会员呢？

面试官：大约 300。总的会员数不能超过 1500 个。

面试者：那就是再加上 300000 美元，尽管我怀疑容纳会员的数量可能会更多些。我不会同意以 1200 万美元卖掉公司，这个出价太低了。并且如果我是一个棒球狂热迷，把棒球俱乐部卖掉了，还能做什么呢？

[案例类型]：数值测算型

[案例评价]：这个案例是简单、直接的，唯一比较难的部分是发现棒球俱乐部每年流失 10% 的会员的情况。计算的总收入的过程仅仅是一个一个计算出数字，并取一个近似结果这个**面试者**在记录数字时做了一个特别棒的表格。

+日本电子产品制造商

案例 8：我们的客户是一家日本电子产品制造商，产品有汽车音响系统、卫星导航系统、DVD 刻录机、计算机硬盘以及中高端的家庭音响。最近公司进入了等离子电视市场，并且成为了行业里规模排名第五的生产厂商。但他们是 40 英寸及以上（通常用来当作家庭影院）的等离子电视市场的领导者。

请阅读这些表格，并告诉我发生了什么。

面试者：我们的客户是一个电子设备的生产商，它在过去的五年时间里收入从 52 亿美元稳定增长到 70 亿美元。看上去收入在以一年 4% 到 7% 的速度在增长，但是会看到 2005 年的增长率增长到了 10%，不，是 13%。在收入这一项他们做的很好，但是在利润这一项他们却表现的不尽如人意。在 2000 年，公司在 52 亿美元收入的基础上有 1 亿 2000 万美元的利润。那是收入的 2%，在 2005 年的时候，利润仅是收入的 1%。

我想问关于公司的几个问题。把产品分为车载产品和家庭产品两类合理吗？

面试官：合理

面试者：你能告诉我一下这两类产品的销售业绩吗？

面试官：车载产品占公司总销售额的 42%，而家庭类产品占了 40%

面试者：那剩下的 18% 是什么产品？

面试官：这个不是很重要

面试者：这两类产品的业绩表现如何呢？

面试官：这两类产品的营业额都是增长的，但是利润却大量下滑。就如你在表格中看到的那样，在 70 亿美元收入的基础上只有 8000 万美元的利润。这到底是怎么回事？

面试者：公司的竞争对手是否面对着同样的问题呢？

面试官：没有

面试者：所以这并不是行业的问题？

面试官：没有那么严重。

面试者：那是什么意思？那句话是说其他的电子设备企业也是同样面对着销售下降的趋势，却相对轻微些，是吗？

面试官：这么说吧，它的竞争对手中有的利润高于预期，有的则如华尔街分析师们预测的那样保持稳定。可以给你举一个例子，三星在 530 亿美元的基础上产生了 100 亿美元的利润，这是一个在 18% 或 19% 的投资回报率。

面试者：我们是什么时候进入等离子电视市场？我们又是如何进入的呢？

面试官：公司在 2004 年早些时候进入的，大概是在 1 月份或者 2 月份。公司收购了另一家企业的一家分公司，那家企业希望专注于计算机市场。

面试者：利润在 2004 年迅速地增长，我会假设那是等离子电视的缘故，并且那年是举办奥林匹克运动会的一年。

面试官：是的，那是部分原因。但是这并不能解释在接下来一年的利润骤降，因为收入是继续增长的。

面试者：可能有以下原因。首先，可能是因为其他的一些企业进入了大型等离子电视市场。竞争的增加拉低了价格。并且也可能是因为来自于中国的竞争者和仿冒品厂商的强烈竞争。我们的市场份额下降了吗？

面试官：也许有一点。还有其他可能的原因吗？

面试者：可能是出现了等离子电视的替代品。我看到过液晶电视更加便宜，并且技术也变得更好。第三个是公司的成本，可能是劳动力和制造成本都在上升。

面试官：假设你说的每一件事情都是正确的。我们应该怎么做呢？

面试官：如果其他竞争者增加了市场份额，或者市场上出现了一个新的竞争者，我们需要密切关注竞争者的动向。他们的产品跟我们有什么不同？他们有更多的特性或者更好的技术吗？他们的价格更便宜吗？如果是的话又是为什么？他们的产品是在中国生产的吗？他们的原材料的成本更低吗？我想看一下上面的问题。如果我们自己不能找出其中的原因，我也许希望招聘竞争对手的管理层人员。

接下来，我会看是否我们能够扩大销量。你已经提到过销量还是可以的，但是不够好，因为并没有达到华尔街的预期。我会假设我们比行业的发展速度要低。那我们是否已经深入到消费者中间，问他们渴望从我们的产品中得到什么？除了价格之外有没有更好的技术、更多的特性，能够使我们的产品区别于竞争者的产品？我们面临的是市场推广的问题吗？竞争对手又是如何推广他们的等离子电视的？

我们知道有几种方法去增加销售额：扩大销量、提高价格、通过增加等离子电视的附加产品以增加单次消费额。但因为等离子电视的市场价格似乎是在下降的，所以我会花时间去培养销售团队、拓宽销售渠道和提高技术，

一旦我们找到收入来源，就要深入思考如何压低成本。在这个问题上，收入虽然上升缓慢，但是每一年都在上升。所以我们在努力提高销售额的时候，也要认真考虑降低成本的问题。

面试官：那我们就来说一说成本吧。

面试官：我想，分析成本的时候首先把成本分为内部成本和外部成本。

内部成本包括：人力成本、原材料和制造的技术成本。如果任何一项成本高的离谱，我会仔细调查原因并且去压低它。我会明确竞争对手们的动向。我也会去看等离子技术是否可以再提高，比如用更少的配件等。

外部成本包括：经济、利率和运输成本。好的经济状况虽然会增加销售额，也会抬高工人工资，从而增加成本。经济状况现在还好，利率依然很低。所以我们可以仔细看看运输成本。

最后，我会假设我们的生产车间现在在日本。如果这是真的，我会把他们迁移到中国。中国的人力成本更低，并且技术也是世界级别的。一些日本的汽车生产商已经在中国有大型的工厂，我们为什么不可以这样呢？

面试官：很好！请用 10 个字总结一下。

面试官：我可以用一个词来表述：中国。

[案例类型]：提高盈亏平衡线

[案例评价]：面试官做的很好。当他总结问题的时候，能够在头脑里快速计算出回报率。他在识别问题时使用了咨询行业称为 MECE 体系的方法：相互独立，完全穷尽。在这个案例中，他对图表和公司面对的问题给出了一个相当完整的总体分析。他也能勇敢地想面试官提出得当的问题。

+东方培训网络公司

案例 9：

我们的客户是一个中等规模的培训公司，客户主要位于新英格兰和大西洋海岸地区。公司提供一系列的电脑培训和咨询服务，并且发现 IBM（正打算进入到公司的细分市场。公司应该怎么做？

面试官：东方公司发现了 IBM 正在进入他们的市场，希望知道如何去应对。我假设公司的目标是让 IBM 退出市场、或者是尽可能地保护自己的市场份额。这些假设合理吗？

面试官：是的。

面试官：那有其它的目标需要我注意的吗？

面试官：没有了。

面试官：那在我们行业内有其他的竞争对手吗？

面试官：有的，包括我们在内，市场上有三家比较大的处于竞争关系的公司，另外还有三家比较小的、只是服务于一到两家客户的公司。

面试官：那我们知道东方公司的市场份额是多少吗？

面试官：24%

面试官：那我们是否知道其它两家比较大的我们的竞争公司在做什么来将 IBM 挤出市场？

面试官：我们不知道。这个问题问的很好，但是与题目不相关。

面试者：因为其中一个主要的目标是维持市场份额，所以我要将竞争策略分解为三部分。第一，我会努力将 IBM 挤出市场。第二，我想保护自己的市场份额。第三，我会开发新的客户。

对上图的解释：

第一：我会努力找出提高进入壁垒的措施来将 IBM 挤出市场。但是由于他们有巨大的资源，并且这是一个没有管制的行业，我认为把 IBM 挤出市场的可能性极小。

第二：我会保护自己已有的市场份额。保护现在已有的客户与开发新客户相比，成本要低的多。所以，我仅作三件事情：首先，提高转换成本，让客户离开我们会显得很不利智。

面试官：举一个例子

面试者：由于我并不是很了解这个行业，所以我想举一个其它的例子。AOL（美国在线）让其客户很难离开他们是因为他们拥有所谓的“sticky”特征。客户使用 AOL 的电子邮箱地址，并且他们拥有 AOL 上的通讯录，还可以使用某些网站信息和附加服务。所以，客户转投其他网络服务公司便会变得不划算。

面试官：懂了，然后呢？

面试者：其次，我会保护我的市场份额。我会拜访我的客户，找出什么才是对他们很重要的服务。或者增加我的促销活动。或者提出客户忠诚度计划，让他们有一种自己被需要、自己很特殊的感觉。每一个人都享受被人尊重的感觉。我也会做一切我能做的去建立长期合同以锁定客户。伴随着上面举措，我会建立一系列激励措施或者给销售员工一些佣金去与客户续约。

面试官：第三呢？

面试者：增加新的客户。我会增加市场方面的工作，投放广告，参加展会，游说政府签订合同。我还会尝试去从竞争对手那里挖来销售人才和客户。最后我会通过收购来使公司增长。因为你提到市场上还有三家只有一个或两个大客户的小公司，所以我会去思考他们是否愿意出售其公司。

面试官：你不认为那是有风险的吗？当 IBM 进入的时候，拿公司资产去购买小的企业。如何能够保证小企业的客户不会跳到 IBM 那边？

面试者：这点没法保证。但是，成为 IBM 这样大的公司也是一把双刃剑。一方面，IBM 很大，有巨大地难以置信的资源，并且他们有潜力去做很大的业务。另一方面，他们太大了反而容易出现尾大不掉的情况，以至于很多机会很有可能在不经意之间就溜走了。如果认为我们提供的培训是和 IBM 提供的是类似的，就一定是错误的吗我认为不是，那些能够把我们区别开来的地方恰恰是我们的员工和提供的客户服务。当开发新业务的时候，我们要做能做的一切去留住已有的客户。做行业中规模最大的公司并不总是一种优势。

面试官：如果 IBM 进入市场，提供的服务和东方公司一样，并且给签约的客户大量的折扣的话，怎么办？你会选择降价吗？

面试者：不会的，因为我不去和 IBM 打价格战。这是不可能赢过 IBM 的。我相信公司已经以富有竞争力的价格提供了很好的产品。如果客户喜欢我们，他们不会只是为了省去一点点费用而转去 IBM 的。因为这并不是挑选冰箱，需要货比三家。我们处在服务业中，所有的一切都在于所提供的服务。但我会灵活处理，若要签订长期合约的话会酌情给现有客户一些优惠。

面试官：我已经相信你了。那你总结一下吧

面试者：我的策略是分为三个思路。第一，让 IBM 出局。具体方式为提高进入壁垒。第二：做出一切努力来维持已有客户。具体方式为提高转换成本，增加客户忠诚度，提供长期合同促销优惠等。第三，通过收购和采取市场推广战略来增长市场份额。

面试官：很好！

[案例类型]：应对竞争

[案例评价]：这个三管齐下的方法对于学生而言非常好用。案例中的面试者能够以一种简单易懂的方式、清楚有条理地将自己的策略表达出来，当在价格战问题上被施压时能够坚持自己的立场。不论你是否同意他的观点，他都清楚地表达并且坚持了自己的观点。

+爆米花城市

案例 10

我们的客户最近收购了一家为两个中等规模的企业贴牌生产爆米花的公司。当他看到企业利润的时候，他决定生产自有品牌的爆米花。他需要做什么呢？

面试官：我需要确认一下这个问题。。我们的客户购买了一个爆米花生产企业，这家企业现在是为两个中等规模的企业贴牌生产爆米花。在看到利润是如此之高之后，他决定生产自有品牌的爆米花。我们需要为他提供一个竞争计划。那有其他的目标吗？

面试官：还要提高公司的利润。

面试官：那目标利润是多大呢？

面试官：90%。

面试官：这个行业在增长吗？

面试官：是的。去年，美国人购买了 50 亿袋速食微波爆米花，购买额达到了 12.5 亿美元，增长率达 6%。另外，他们还在即食爆米花上消费了 5 亿美元。这使得爆米花成为排在薯条、墨西哥炸玉米片和坚果之后的第四大“男士最爱小吃”。

面试官：那女士们呢？

面试官：女士们一直把爆米花看作是小吃中的最爱。

面试官：那市场竞争一定很激烈了。

面试官：是的。市场上的领导者是 Act II 和 Orille Redenbacher，他们都属于大型跨国公司 ConAgra。市场上还有一些小的企业，比如 Popz、Jolly Time、Lil' Chiefs、Pop Weaver 和 Pop Secret 等等。

面试官：我们最大的挑战之一将会是把我们与竞争者区别开来。我们现在是如何塑造自己的品牌的？我们的产品和竞争者有很大不同吗？

面试官：关于这个问题我不太清楚，或许你可以来解答那也是我们聘请你的原因。

面试官：好的，一个主要的问题就是塑造品牌。

我们将来只生产速食微波爆米花吗？

面试官：我们会有几种产品，目前正在生产的有：三种口味的优质微波爆米花，用玻璃纸袋或者塑料袋包装的优质传统爆米花，和用塑料罐包装的传统爆米花。

面试官：我们需要思考的是如何进入市场。这个行业似乎没有进入壁垒，因为它不受管制，技术也没有专利。我还将会假设我们已经找到了分销渠道。那我们有足够的钱来宣传推广我们的企业吗？

面试官：是的。

面试官：让我们花一分钟来看一下管理层团队最核心的能力。我们在生产环节很有优势，但是在市场推广和销售环节比较薄弱。我们销售部门是个什么情况？

面试官：非常非常小。我们之前为两个公司贴牌生产，所以并不需要进行大量的销售活动。

面试官：我们需要考虑未来的顾客是谁，以及如何最好地接触到他们；一旦他们成为我们的顾客，如何获得他们的忠诚。我也会去分析我们是否需要应对竞争。如果我们直接和原来的那两家客户竞争的话，他们是否会撤回订单？

面试官：也许会的。这个观点很好。

面试官：如果我们决定了进入这个市场，就需要全身心投入。如果原来的客户撤回订单，我们手头是否有足够的现金撑过产能提高期？或者说，我们怎么做才能不让他们撤单？比如提高转换成本，或者收购其中的一家或两家？

面试官：那就帮我做一个成本收益分析吧。

面试官：如果我们要从零开始的话，第一必须组建营销和销售团队。第二，我们需要建立食品中间商、销售商这样的销售渠道。第三，我们需要快速地寻找一些大型顾客，比如沃尔玛和科思科。我们可以招聘竞争对手的销售团队。

如果我们收购了一家竞争者，他们会有现成的销售渠道、管理层人员和品牌认知度。这会让我们节省很多时间，但是成本也可能很高。我们的决策需要以我们的现金状况为基础仔细考量

如果我们没有收购一家已经经营多年的企业，我们需要去独立塑造品牌。我们可以通过市场推广和公关活动来提升我们的公司形象。我们可以通过定价来使我们的产品独树一帜，比如以一个较低的价格出售。

面试官：我们不要去讨论定价，我们已经决定和主要的竞争者保持一样的价格。

面试官：另一个使我们独树一帜的方法是把收入的一部分捐赠给公益事业。Ben & Jerry ‘s 捐赠了它税前利润的 8%，石野农场优格公司也是这样做的，这些企业都得到了正面的新闻报道，提高了销售额。那么，我们的顾客是谁呢？

面试官：广大家庭和女人们。

面试官：我们可以把税前收入的一部分捐赠给以家庭为导向的教育项目。这是第一夫人特别关注的。

如果可以的话，我建议把网撒得更广些，把小孩和青少年也当作我们的客户。我们可以生产一些很酷的五颜六色的爆米花，就像一袋 M&M 微波爆米花。或者，我们可以像 Ben & Jerry’s 一样生产不同口味的爆米花，并且给它们取一个时髦的名字，就像 Cherry Garcia 那样。我们可以提供单份包装、标准的 3 倍包装和供一个派对享用的包装套餐。

面试官：其他的呢？

面试官：我们来讨论一下市场吧，我目前仅仅考虑了美国市场。

面试官：我们就集中讨论美国市场就好。

面试官：好的，除了个人市场外，还有机构市场，。比如特许经营和校园赞助等。我们的产品可以和礼品篮一起在网站上出售。我们有网站吗？

面试官：还没有。

面试官：我会在网站上面花很多心思，让它充实有趣。同时我们可以继续做贴牌生产，。我知道好莱坞和 Blockbuster 有他们自己品牌的爆米花。

面试官：还有其他的推广想法吗？

面试官：有两个。我们可以给通用电气公司一些爆米花，发放给购买通用电气微波炉的顾客。我们同时也可以卖给酒店和汽车旅馆，放在配有微波炉的房间里。有很多种办法可以来推广。

面试官：看上去你在这个问题上点子很多啊。

面试官：是的，我很喜欢这样的问题。

面试官：好的，帮我总结一下吧。你会怎样跟我们的客户说呢？

面试官：我会告诉他们这是一个很好的市场，但是需要克服一些困难，首先就要决定独立进入市场还是靠收购竞争者。

面试官：假设我们是从零开始。

面试官：那么最大的困难是把我们的企业与竞争者们区别开来。我们需要开发新的产品，并且把顾客范围扩大到除家庭和女性之外的青少年和小孩子们。通常，小孩子会在零食方面做出购买决策。我们需要生产一些口味和名字很酷的爆米花来吸引小孩子们。吸引女性和广大家庭的一个方法是把税前利润的一部分捐赠给一家教育基金会。另一个方法是提供多样化的包装。

接下来的困难是组建管理层中的市场推广和销售团队。我建议从竞争对手那里招聘一些优秀员工。他们有和沃尔玛、科思科签订大合同的经验，并且熟知竞争对手的运营风格及未来规划。

第三个关注点是要保护我们现在的收入来源。之前的两个客户可能会撤销合同，我们要想办法阻止。

最后，我会很努力地争取为像 Blockbuster 和好莱坞影视之类的客户，继续做一些贴牌生产。可能利润不会太高，但如果体量够大，它依然是一个很好的收入补充项。

面试官：很好！

[案例类型]：开展新业务，进入新市场

[案例评价]：这个学生提出了许多很好的问题和一系列的有创意的想法，并且对市场认知比较深刻。同时，她敏锐地主要到现有客户可能会由于竞争冲突而撤单，这点非常棒。

+钢铁侠

案例 11：一个欧洲的铁矿公司在澳大利亚购买了一块铁矿储量丰富土地。他们是否应该进行开采？在决策时，需要给出开采矿石的单位成本（每吨），盈亏平衡点，利润率和对全球市场的影响。

面试者：我们的客户是一个欧洲矿产公司，它想知道是否应该开采澳大利亚的铁矿。

面试官：对。

面试者：除了做出决策，给出每吨的单位成本、盈亏平衡点、利润率和分析对全球市场的影响之外，还有其他需要我注意的目标吗？

面试官：没有了。

面试者：我想问一下全球的市场规模有多大？

面试官：有 4 亿。

面试者：有 4 亿的什么？

面试官：有 4 亿吨的铁矿石。

面试者：我们的竞争者是谁？

面试官：市场上有三个主要的参与者，其中一个就是我们。三家占据了 75% 的市场份额。

面试者：那行业发展的情况如何呢？

面试官：发展平稳。

面试者：与整个行业相比，我们发展地怎么样呢？

面试官：我们和整个行业差不多，也发展地很平稳。

面试者：我们的市场份额是多少？

面试官：这和本题不相关。

面试者：那开采矿地都有哪些成本？

面试官：基础设施需要花费 15 亿美元，这会分摊在 10 年内。实际开采的成本在 15 美元一吨。

面试者：在世界范围内，这样的成本是一般水平吗？

面试官：问题很好。15 美元一吨并非一般水平，在其他国家可以低至 10 美元一吨。

面试者：为什么我们的开采成本这么高？

面试官：其他的铁矿大多是露天矿，但我们的是一个封闭矿。

面试者：那我们每年大约能提取多少吨铁矿石？

面试官：在第一年，我们不会提取出任何矿石。但是在接下来的 15 年内，每年都会提取 5000 万吨矿石。

面试者：5000 万吨是现在市场规模的 12%。你说一共是 15 年，是意味着在 15 年后铁矿会被开采完吗？

面试官：是的。

面试者：在公开市场上，这个铁矿卖多少钱？

面试官：在过去 5 年时间里，它一直都是 25 美元一吨。

面试者：我会先看看成本。我们在基础设施上花费的 15 亿美元分摊在 10 年间——所以一年是 1 亿 5000 万美元。在一年 5000 万吨的开采量下，我们开采成本是 15 美元每吨，这等于——

面试官：你能在脑海里计算吗？

面试者：好的。在一年 5000 万吨的开采量下，开采成本是 7 亿 5000 万美元。所以 7 亿 5000 万加上 1 亿 5000 万的基础设施，第二年的成本一共是 9 亿美元。

我会做出一个表格。我们的收入在第一年是零，但是在第二年开始的接下来的14年，假设市场价格仍是25美元一吨，我们的收入将会是12亿5000万美元一年。

年度	收入	成本	利润
1	0	1亿5000万美元	(1亿5000万美元)
2	12.5亿美元	9亿美元	3亿5000万美元
3	12.5亿美元	9亿美元	3亿5000万美元

所以我们的盈亏平衡点在第二年，因为我们第一年净亏损1亿5000万美元，但是在第二年却盈利3亿5000万美元。我们每吨的成本是1亿5000万美元加上7亿5000万美元再除以5000万吨，等于18美元一吨。我们的利润率是25减去18等于7美元或者是28%。

不过，你所给我的这些数据都考虑了运输成本了吗？

面试官：是的。这也是开采成本如此之高的另一个原因。

面试者：如果我们开采5000万吨的铁矿，将会把世界产量从4亿吨提高到4亿5000万吨一年，使世界铁矿石供应量增加10%，可能会拉低铁矿石的总体价格。

另外在第十年以后，我们的成本会降低，因为我们已经付清了基础设施的成本。

面试官：嗯，很好。假设我们开采了这个铁矿，并且铁矿石的世界价格会降低到20美元一吨。但另一个变化是现在我们只能卖3000万吨铁矿石。你能不能再回头算一下这个方案是否可行？

面试者：第一年成本保持不变，我们会亏损1亿5000万美元。在第二年，收入会降低到6亿美元，并且成本会是5亿4000万美元，这样就仅仅剩下了6000万美元的利润。

年度	收入	成本	利润
1	0	1亿5000万美元	(1亿5000万美元)
2	6亿美元	5亿4000万美元	6000万

面试官：所以你会怎么做？

面试者：首先，如果我开采这个铁矿的话，行业里的每一家公司都会有损失，因为铁矿石价格会下降20%。我们利润率会从28%降到10%。遭受损失的最大原因是我们的开采成本比其他的厂商要高50%。所以我会去找其他的厂商，说：“我希望你们支付我X美元，这样我就不会去开采这个铁矿。”

面试官：这个想法很有趣。

[案例类型]：数值测算/战略

[案例评价]：这是一个特别直接的数字案例，**面试者**需要向**面试官**提出问题，获得需要的数据，继而进行计算。。这位**面试者**想让公司的竞争者来支付她的成本，否则她会冲击市场并拉低世界价格。这个想法不一定合法，但的确令人眼前一亮。

+铲雪工作

案例 12

Snow Shovels 公司进口和销售除雪铲。除雪铲的销售额依赖于需求，而需求依赖于天气。SSI 必须提前4个月订货，请计算出合理的订货量。

面试者：SSI 进口并且销售除雪铲，现在他们必须提前4个月预定除雪铲。他们希望知道应该预定多少除雪铲。

面试官：是的。

面试者：除了决定应该预定多少除雪铲之外，有没有其他的目标应该值得我注意的？

面试官：有。目标是以最小的风险和最低的存货量来使利润最大化。

面试者：他们的市场包括哪些国家？

面试官：只有韦尔斯利和马斯诸塞州。

面试者：我想研究一下向其他国家扩张是否可行。

面试官：这倒不需要。

面试者：我们还可以拓展他们的销售渠道。他们有哪些销售渠道呢？

面试官：很好的问题，但是和我们想要探索的问题不相关。

面试者：去年他们订购了多少铲子？

面试官：2000 把

面试者：去年的天气如何？

面试官：很冷并且下了很多雪。

面试者：那去年他们有期初存货吗？

面试官：是的，期初有 500 把。

面试官：那期末有没有剩余存货？

面试者：没有了。

面试者：所以他们去年卖了 2500 个除雪铲对吗？

面试官：是的

面试者：我们还能卖的更多吗？

面试官：能的。如果是一个寒冷的冬天，他们应该能卖出去 3000 个如果是一个温和的冬天，他们只能卖出去 1000 个。

面试者：那我们知道在接下来这个冬天的天气预报吗？

面试官：有 40%的可能会很冷，有 60%的可能是天气温和。

面试者：那我们购买除雪铲花多少钱，卖的时候又收多少钱呢？

面试官：我们买的时候是 10 美元，卖的时候是 20 美元。

面试者：所以我们在一个除雪铲上赚 10 美元。我来计算一下：40%的 3000 等于 1200，60%的 1000 等于 600。如果把他们加起来等于 1800。

面试官：就这样吗？这是你的答案？为什么每一个人都得到 1800 的答案？我今天用这个案例考了 5 个人，每一个人都说是 1800！。你再仔细考虑一下我给你的信息，考虑一下目标是什么。

面试者：我想看一下这个预期值。如果我们预定了 1000 除雪铲，假设无论哪种天气我们都可以卖出 1000 个，那么估计的数值如下：

预定数量	卖出数量	收入	成本	净收入	乘以%	预期利润
1000	1000	1000×20	1000×10	10000	100%	10000
						10000

如果我们订购了 2000 除雪铲，有 60%的可能是温和天气，那我们只能卖出 1000 除雪铲，40%可能是寒冷天气，我们可以把 2000 个全部卖出去。那么预计收入可能是：

预订数量	卖出数量	收入	成本	净收入	乘以%	预期利润
2000	1000	1000×20	2000×10	0	60%	0
2000	2000	2000×20	2000×10	20000	40%	8000
						8000

如果我们能预定 3000 个，有 60%的可能是温和的冬天，我们只能卖出 1000 个。有 40%的可能是寒冷的冬天，我们可以卖出所有的 3000 个除雪铲，这样预期收入是：

预定数量	卖出数量	收入	成本	净利润	乘以 %	预期利润
3000	1000	1000*20	3000*10	(10000)	60%	(6000)
3000	3000	3000*20	3000*10	30000	40%	12000
						6000

基于上面的数据，并且假设是贵公司属于风险厌恶型企业，我会建议你预定 1000 个除雪铲。这样会有 10000 美元的保守利润。如果预定 3000 个，你会有 40%的可能赚 12000 美元，60%的可能亏损 6000 美元。

面试官：你能用图表表示吗？

面试者：当然可以，图表将会是这样的：

~~~~~

**面试官：**思路转换的很好。

[案例类型]：战略

[案例评价]：这个案例全部是关于风险的。这个学生尝试去快速得到 1800 这个答案，但是基于**面试官**的反应，他重新转换思路，重新想出了正确的战略。这个案例之前一共拿来考过 40 未哈佛大学的同学只有两个人得到了正确的答案。希望读者们多加留意。

## +牙买加电池企业

案例13

我们的客户是牙买加电池公司，出口汽车电池到加勒比地区、非洲、中南美洲。在过去的20年里他们一直在关注古巴的电池市场。然而在古巴，有古巴电池公司。这是一家国有电池公司并且占有100%的二级市场份额，原因是古巴政府对进口电池的制造成本和运输成本设有百分之五十的关税。

不过，卡斯特罗政府刚刚宣布他们将会降低对电池的关税，每年降低百分之五，直到关税达到零。

现在牙买加电池公司的董事想知道古巴电池市场的市场规模，以及何时进入市场为佳。

**面试者：**假设我们的目标是获得市场份额并且盈利。还有其他我需要考虑的目标吗？

**面试官：**没有了

**面试者：**牙买加电池公司目标的市场份额是多少呢？

**面试官：**100%

**面试者：**他们规划用多长时间来达到这个目标？

**面试官：**在进入后的5年内要达到25%的市场份额

**面试者：**那我开始估算古巴的二级汽车电池的市场规模。假设古巴有1000万人

**面试官：**这个差不多。

**面试者：**同时我假设居民的可支配收入是有限的，并且只有10%的家庭有车。再假设古巴每一户人家是由5人组成的。

**面试官：**你从哪儿得出的5人的结论

**面试者：**我假设有两代人住在一起构成一个家庭

**面试官：**可以

**面试者：**所以那就是有200万家庭。10%的家庭拥有私家车，那意味着有20万车。同时我多算1万辆车作为出租车、卡车以及政府用车的车辆。

面试官：也就是21万辆车

面试者：是的，我假设古巴每个车主都对他们的车进行良好的保养，所以每辆车平均三年需要换一次电池。

面试官：三年？你这是怎么估出来的？

面试者：我知道共产主义国家有垄断情况，所以电池可能会不如牙买加电池公司的电池耐用。牙买加电池可以用5年，所以我推测古巴电池使用寿命为3年。

面试官：继续。

面试者：所以有21万辆车，每三年换一次电池，但是有两个因素也要考虑进来。首先是那1万辆非私家车，假设有一般是政府和军用车，他们不会使用进口的电车。那么现在我们就有20.5万辆车，除以三就是大概需要6.8万的电池。同时需要电池的数量应该是逐渐减少的，因为随着牙买加电池逐渐进入市场，电池的平均寿命将渐渐从三年增长为五年，但我不知道如何计算。

面试官：没关系的，你能够考虑到这方面就很不错了

面试者：如果我们想达到25%的市场份额，每年就要销售1.7万块电池。

面试官：没错，然后呢？

面试者：我想知道成本和价格和信息。我们成本和售价和其他公司有区别吗？

面试官：价格是没有区别的，但是成本不同。古巴电池公司生产电池要用12美金，其中原材料占到成本的20%，劳动成本占50%，其他成本占30%。但是我们只需要9美金，原材料花费20%，劳动力25%，其他成本包括日常开支和市场推广占55%，并且运送到古巴需花费运费1美金。

面试者：我列表了对比一下。

|          | 古巴电池公司 | 牙买加电池公司 |
|----------|--------|---------|
| 生产成本（美元） | 12     | 9       |
| 原材料      | 20%    | 20%     |
| 劳动成本     | 50%    | 25%     |
| 其他成本     | 30%    | 30%     |
| 运输成本     | 0      | 1       |
| 关税       | 0      | 5       |
| 总成本      | 12     | 15      |

这意味着我们有9美元生产成本，加上1美元的运输成本，等于10美金。再加上百分之五十的关税，总成本是15美金。

现在我们需要确定进入古巴市场的时间。在未来的五年关税将会从50%下降到25%，也就是降到一半。所以未来成本将会成为12.5美元，所以第六年我们就可以进入市场了但是如果进行市场营销，强调牙买加电池的寿命长达5年，我们倒是可以抢占先机，在第五年就进入。

面试官：让我们现在临时换一下角度，如果你现在是古巴电池公司的咨询顾问，你将会给他们提供什么建议。

面试者：我的第一个建议就是他们可以多和政府沟通，让他们重新考虑降低关税的政策。

面试官：卡斯特罗政府态度很强硬，降低关税的政策是不会改变的。

面试者：接着我会找出劳动力成本如此之高的原因

面试官：你认为是什么呢？

**面试官：**我能想到两点，第一是技术，第二是医疗福利成本。我们处于一个共产主义国家，医疗费用是免费的，所有生产出来的服务和商品背后都含有隐形的福利成本。

**面试官：**我们可以以后再讨论这个问题。

**面试官：**那我们还可以更新技术。这也将提高我们的电池竞争力，使它寿命提高到5年。

**面试官：**如果说我们已经更新了技术，已经有了售价9美元、性能一流的电池，你还能提出什么建议呢？

**面试官：**。我们还存在消费者的认知度问题，需要做市场推广我们还应该评审客户服务与分销渠道。这些环节在垄断的经济环境中常常被忽略。

**面试官：**很好的想法！我们的客户服务十分糟糕，分销渠道局限在两个仓库，一个位于havana，一个位于nuevitas。你刚刚提到可以做市场推广，我假设推广活动里会包括客户服务的提升。那关于分销渠道你又有什么建议？

**面试官：**我做出了两个假设。第一，我假设在进入这个市场之前我们至少有两年的准备时间；第二，我假设非美洲电池公司也会进入我们的市场，而且很有可能和我们在同一时间并采取极为相似的策略。

**面试官：**这两个假设都比较合理。

**面试官：**首先我会去每一个城市、乡村的加油站。我会预先准备好展架、T恤和现金，免费提供给加油站的所有者们。作为回报，他们要签署我公司电车的独家代理协议。

**面试官：**OK。我们现在换一个思路。你现在回到了牙买加电池公司做顾问，看到古巴电池公司更新了厂房，拓展了分销渠道，你现在还会进入古巴市场吗？如果要进入，要怎么做呢？

**面试官：**我们得主要竞争对手是古巴电池公司，目前占有市场100%份额。两年前，他们的产品质量和我们的差的很远，但现在与我们匹敌。关税曾经是一个进入壁垒，不过现在关税也取消了。所以现在分销渠道可能是最大的威胁。

有三种方式可以进入一个市场：白手起家、收购一家当地的公司、成立一个合资公司。第一个战略的白手起家。如果古巴公司拥有所有的汽油加油站并且建立了很多电池店，那我们的分销渠道就有了比较大的限制。而且每年17000的电池销售量不能让我们的投资收到足够的回报。所以这个战略并不可行。

第二个战略就是收购一家当地的公司。由于古巴是一个共产主义国家，我们并没有很多收购的机会。我们只能购买古巴电池公司，并且应该在其改革成长、成为我们的竞争对手之前就下手。

第三种方式是建立一个合资企业。假设古巴没有独立的电池分销商，那我的第一选择就是和另一家有意进入古巴市场的电池或轮胎公司成立合资企业，后续还会有公司加入，我们要形成一个联盟。

**面试官：**所以这一切归结为——

**面试官：**都要归结为分销渠道问题

[案例类型]：战略/进入新市场/市场规模

[案例评价]：这是一个很长的案例，想要完全解决它可能需要一个小时的时间。最困难的部分是需要转换思路，这需要面试者不断地想出能与之前提出的策略相抗衡的策略，实为不易。

## +百威案例

案例 14

我们的客户是安海斯-布希公司，主打产品是百威啤酒。他们正在考虑把百威的玻璃瓶子换为塑料瓶子。请分析其优缺点各是什么，并估计一下美国啤酒市场的规模。

**面试官：**百威啤酒的目标是什么？

**面试官：**增加销售利润和市场份额

**面试者：**百威啤酒目前的市场份额是多少？

**面试官：**安海斯-布希和它旗下三十多种产品占有国内市场 46% 的市场份额，其中百威和百威清啤构成其中 20% 的份额。

**面试者：**是 46% 的 20% 还是整体市场的 20%？

**面试官：**整体市场的 20%。

**面试者：**我要先计算出美国啤酒市场的规模。我想根据年龄段来进行分组。假设有 2.8 亿美国人，同时假设每一年龄段的人的数量都相同，平均下来每一个年龄段就是 7 千万人。

- 首先第一年龄段的人，0~20 岁，我假设他们不喝酒
- 第二年龄段的人，21~40 岁，他们可能是消费啤酒最多的人。假设他们之中有 75% 的人一周喝 5 瓶啤酒，也就是 5200 万人消费 130 亿瓶啤酒。

- 第三年龄段的人，41~60 岁，我假设有 50% 的人一周喝 3 次啤酒，一年就要喝 52 亿瓶。

最后一个年龄段，61~80 岁。假设他们中只有 20% 的人一周喝 2 瓶啤酒，一年便要喝掉 14 亿瓶。单位：百万

| 年<br>龄    | 人口数量 | 人数占<br>的百分比% | 喝啤酒<br>人数 | 每周喝<br>啤酒的次数 | 每年喝<br>啤酒数量 | 总消费<br>数量 |
|-----------|------|--------------|-----------|--------------|-------------|-----------|
| 0<br>~20  | 70   | 0            | 0         | 0            | 0           | 0         |
| 21<br>~40 | 70   | 75%          | 52.5      | 5            | 250         | 1300      |
| 41<br>~60 | 70   | 50%          | 35        | 3            | 150         | 520       |
| 61<br>~80 | 70   | 20%          | 14        | 2            | 100         | 140       |
| 总<br>数    | 280  |              |           |              |             | 1960      |

以上数字包括在家消费的和在酒吧、饭店等公共场所消费的啤酒，总数是 196 亿，约为或者 200 亿瓶。希望我将这些数量换算成美元还是用瓶数计算？

**面试官：**用瓶数计算。

**面试者：**好的，我们现在以 200 亿瓶啤酒计算。假设瓶装啤酒和易拉罐装啤酒销量相同，即有 100 亿瓶瓶装啤酒。你提到百威和百威清啤占据市场 20% 的份额，所以有 20 亿瓶是百威啤酒和百威清啤。

**面试官：**非常好。我们来考虑剩下的问题。

**面试者：**我有一个疑问，塑料瓶装啤酒和玻璃瓶装、铝制瓶装啤酒的保质期相同吗？

**面试官：**是的。

**面试者：**塑料瓶能够像玻璃瓶和铝制瓶那样保持啤酒的低温吗？

**面试官：**塑料瓶的保温时间等同于玻璃瓶，长于铝制瓶，并且保温效果更好。

**面试者：**瓶子会影响啤酒口感吗？

**面试官：**不会。



**面试官：**有其他竞争对手把瓶子换成了塑料瓶吗？

**面试官：**先假设没有。

**面试官：**那我假设塑料瓶的重量是玻璃瓶的一半

**面试官：**事实上，塑料瓶的重量是玻璃瓶的七分之一。

**面试官：**所以它轻了很多，能节省运输费用。那塑料瓶会不会便宜些？

**面试官：**是的，差不多是之前价格的一半。假设百威每个玻璃瓶要花 6 美分，那塑料瓶就只要花费 3 美分。

**面试官：**公司需要相应地更新厂房设备吗？

**面试官：**很好的问题，设备需要调整。啤酒装瓶前需要被加热。所以在加热和给啤酒施加压力灌瓶之前，必须要增加冷却环节，否则塑料瓶会受热变形。此外，装盖系统也不同，塑料瓶用的是螺旋盖。

**面试官：**更新设备的预算是多少？

**面试官：**1 千万美元

**面试官：**采用塑料瓶包装会增加销量吗？

**面试官：**你觉得呢？

**面试官：**我认为人们又种情怀，觉得喝啤酒用玻璃瓶才对味。我想回顾一下历史，了解当初啤酒厂商是如何成功地将金属罐装啤酒介绍给消费者的。

**面试官：**这是一个很好的想法，但是我们现在没有这方面的信息。

**面试官：**好的。首先我认为，如果将全部的玻璃瓶更换为塑料瓶，公司将会失去忠实的中年消费者。如果是我，我会把塑料瓶作为可供选择的包装选项。人们可以购买塑料瓶装酒，也可以购买玻璃瓶的。我将试着在 6 个大都市中进行为期 18 个月的推销。主要向 20-30 岁的青年人投放塑料瓶装啤酒的广告，因为他们都是喝着塑料瓶装汽水长大的。在包装上，我也将模仿汽水的样子，分为 12 盎司装和 20 盎司装。此外，你说塑料需要拧螺旋型瓶盖，这对 20 盎司的大瓶来说更实惠。我认为还另外一个巨大的市场，也就是体育馆。在棒球、篮球、足球以及曲棍球运动比赛中，销售塑料瓶装啤酒更为安全。如果要带去沙滩和泳池边的话，塑料瓶也更方便。还有更好的一点，我差点忘记了，无论在运输过程中还是饮用过程中，塑料瓶包装都大大减少了破损的可能。

**面试官：**在做这项决策中要考虑什么经济因素吗？

**面试官：**我们刚刚假设百威每年销售 20 亿瓶啤酒。塑料瓶的价格比其他瓶子低 3 美分。所以用 3 美分乘以 20 亿等于 6000 万，比更新设备所需付出的 1000 万高出很多。再加上在运输成本和损坏减少中省下来的钱。所以在经济角度上来看，销售塑料瓶装啤酒是有意义的。

**面试官：**好的，很不错。那我们来做一个小小的假设，如果将百威所有的玻璃瓶都换成了塑料瓶，会出现什么情景呢？

**面试官：**百威每年所销售的 20 亿瓶啤酒可被分为两部分，50%的消费者是 21 至 40 岁的群体，还有 50%的消费者是 40 岁以上的人群。

| 年龄段   | 在百威市场的占比 | 瓶数   | 采用塑料瓶包装，利润的增加或减少 |
|-------|----------|------|------------------|
| 21-40 | 50%      | 10 亿 | +30000000        |
| 41-60 | 40%      | 8 亿  | -24000000        |
| 61-80 | 10%      | 2 亿  | -600000          |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 0 |  |  |  |
|---|--|--|--|

这个图表告诉我们，即使失去 50% 的市场份额，即所有年龄超过 40 岁的百威消费者都转而购买其他品牌的啤酒，我们仍可以达到收支平衡。我们在 10 亿瓶啤酒上省下了 3000 万，在另外 10 亿啤酒上损失了 3000 万。

更新厂房设备所需付出的一次性费用可以从货物运输费用和破损减少中收回，也可以从 20 盎司装啤酒的额外收入中收回。一旦更新厂房设备的 1 千万美元成本被收回，这些节省的费用和额外的收入将直接增加净利润。

我将会建议百威公司对塑料瓶装啤酒进行试销售，同时我不会放弃使用玻璃瓶，因为玻璃瓶历史悠久，如果放弃将会损失很大一部分的市场份额。我们的客户或许愿意在一个不太有名的啤酒品牌上先试用塑料瓶包装。

由于我们的目标是增加获利，我会考虑两个方面，一方面是降低成本，另一方面是增加收入。先从节省成本说起，第一，塑料瓶比玻璃瓶更便宜，所以我们的生产成本也会降低。第二，由于塑料瓶重量是玻璃瓶的七分之一，我们的运输成本也会降低；第三，运输中破损的减少也会降低成本。我们可以通过销售大瓶装的啤酒增加销售额，还可能增加年龄介于 21-39 岁之间的消费者的市场份额。

[案例类型]：战略、市场规模、成本收益分析

[案例评价]：做出分析决策需要考虑消费者对公司/品牌的情感和经济的双重因素。

## +百事公司

### 案例15

以下信息摘自百事公司2004年年报。百事公司分成4个部门，菲多利公司 (FLNA)，百事可乐饮料公司 (PBNA)，百事国际集团 (PL)，还有桂格公司 (QFNA)。请你总结一下年报的要点，告诉我你的分析过程，而且最好是用心算。

**面试官：**你是想让我浏览数字和图表并且让你知道去年一年百事公司的内部状况。除了我的总结，你还需要什么别的信息吗？

**面试官：**不需要了

**面试官：**饼图起到了很大的作用。我们了解到在2004年，菲多利分公司的净收益占公司净收益的33%。在2003年，如果把9000除以27000我们得到33%。在2002年，如果把8500除以25000也得到33%。所以菲多利的销售额在整个公司销售额中的占比保持稳定。同样，2004年百事可乐饮料公司的净收益占比是28%，而2003年大致计算为7700除以27000，比30%稍微小一些，可能求得为28%或者29%。而2002年，用7200除以25000，得到大约29%

到桂格公司。我发现桂格的净收益在2004年占公司净收益的5%，在2003年，公司净收入的10%是2700，桂格的收益是其一半，所以桂格公司的占比也维持在5%。在2003年，这个占比大概达到了6%（大于5，但接近6）。

如果前三个分公司的占比均保持稳定，那么第四个，百事国际集团，也会保持稳定的收益占比。我冒险肯定所有分公司占总收益的比例都保持稳定。

**面试官：**哪家分公司在2003年到2004年实现了最大的销售增幅？你能测算出来吗？

**面试官：**当然可以，菲多利从9100增长到9600，也就是增长了500。10%的增长率有910，500大概是5%或者6%。百事可乐饮料公司从7700增长到8300，增长了600。所以我推测它的增长率是7%。百事国际集团从8700开始大概增长了1100，也就是12%的增长率。桂格2003年净收益大概为1500，增长了大概60，增长率低于5%，接近4%。由此得出，百事国际集团增长了大概12%，是四个分公司中净收益增长率的领先者。

**面试官：**很好。最后一个问题，请测算2004年营业利润占收入的比例。

**面试官：**用6100除以30000，得出大约等于20%。

[案例类型]：数值测算/公司分析

[案例评价]：在面试中，面试官可能会给你一个数表和图形，以此向你提问。你不仅要理解这些图表，还要进行心算。这种测试不仅仅测试你的分析计算能力，还要你展示出在压力下从容不迫。总的来看，考核的要素有三个，第一是分析，第二是创新，第三是计算。案例中这个学生表现的很出色，他的估算方法灵活简单，而且并没有因为繁琐的数字乱了阵脚。

## +燃油效率

**案例16:**我们的客户是一个大型汽车制造公司，他们正在考虑制造一个能使汽车燃料效率增加20%的装置。这个产品的目标市场是什么？又该如何定价呢？

**面试官:** 现在情况是我们的客户是一个大的汽车制造公司，他们正在考虑制造一个能增加20%汽车燃料效率的装置。他们想知道这个产品的目标市场以及如何定价，还有其他目标吗？

**面试官:** 你总结的没错，没有其他目标了。

**面试官:** 我有一些问题。首先，你刚刚说想制造一个设备，是指他们已经拥有了这项技术吗？他们已经做了调研，证实确实可行了吗？

**面试官:** 是的，他们已经拥有了这项技术，调研也已经完成了，样车也测试成功了。

**面试官:** 你提到了20%这个数字，那也就是说我的SUV的车，现在每加仑可以跑20公里，将来可以达到每加仑行驶24公里？

**面试官:** 是的，20%是这个意思。

**面试官:** 这个产品的缺点是什么？有什么环境问题吗？比如增加了气体排放量，或者会导致车减少动力？

**面试官:** 这个装置会减少汽车5%的动力，这是它唯一的缺点。

**面试官:** 这个设备将来会在零部件市场销售还是只提供给新车？这会成为新车的一种备选功能还是他们的标准配置呢？

**面试官:** 都可以，它适用于1997年后制造的所有车

**面试官:** 他们有专利吗？

**面试官:** 没有，这项技术早已被普遍掌握了。他们在70年代初就能制造这个装置了，也就是我们刚用上天然气管道的时候。

**面试官:** 那他们为什么没有申请专利呢？

**面试官:** 你认为是为什么呢？

**面试官:** 因为太昂贵了？我猜想是因为新技术的成熟和增长的天然气价格让他们相信现在才是推出这一产品好时机。所以我认为在确定市场规模前，要先确定产品价格，我们现在知道这个设备的生产成本吗？

**面试官:** 20美金

**面试官:** 这里面包括研发费用吗？包括建造厂房吗？

**面试官:** 如果算上所有的成本，生产一个得要25美金。

**面试官:** 设备容易安装吗？

**面试官:** 容易，我们估计平均每个汽车修理站要为安装这个设备收取75美金。

**面试官:** 好的，那我来考虑一下定价战略。因为这项技术在生产中已经被普遍采用了，如果我们成功了，我能想象到别的公司也会迅速进入这个市场，尤其在欧洲，欧洲的天然气价格更高。

**面试官：**没错，如果时间允许的话，我们可以晚一点讨论这个问题，我们先专注于美国市场。你正在考虑价格问题，请继续思考这个问题。

**面试者：**因为现在没有可以相比较的对手，那我们就需要分析成本驱动定价和市场驱动定价。针对成本驱动定价，如果花费25美元，并加上50%的收益率，这意味着我们将要以37.50美元卖给经销商，经销商可能以50美元卖给汽车零部件商店或汽车修理厂，他们又可能会以75美元的价格卖给客户。最后，将设备的购买成本和安装费用加一起需要150美元。

汽油每加仑2美元，消费者每加仑可以开20公里。储油罐可储油20加仑，也就是花40美元去加满油箱，可以行驶400公里。当使用了新的设备，加满油的油箱可以行驶480公里。80公里除以20公里，也就是省下4加仑的汽油，相当于省了8美元。如果每一个开车的人平均一年行驶15000公里，15000除以480公里（每满箱的油箱）得到大约30满箱的油。如果每一箱都平均省下8美元，每年消费30箱油，一年大约省下了240美元，省下的钱足以覆盖购买、安装新设备的成本，其实不到一年成本就收回了。

另一种方法是每加仑2美元除以20英里，每英里每加仑等于10美分。有了这个设备我们可以用每加仑2美元除以24英里，每英里每加仑等于8美分。所以，我们节省2美分一英里。如果普通人每年要开15000英里，这等于300美元节省。基本上一般人需要六个月收回成本。如果他自己安装整个设备，只需要3个月就可收回成本。

越昂贵的车油耗减少的就会越多，我们可以收取更高的费用；越便宜的车，比如那种油耗30英里/加仑的车，会变成36英里/加仑。驾驶价格较低的车的人将不愿意支付额外费用，因为他们需要一年时间才能收回成本。所以我们可以去SUV市场上去售卖产品，SUV的车主驾驶里程较长，并且可以负担起设备的费用。我们还可以请环保组织帮助宣传我们的设备。针对零部件市场，我认为我们定价37.50美元太低了，我们甚至可以收取50美元。

如果竞争对手进入了市场，我们就需要回顾一下我们的成本结构，并且看一下在墨西哥或亚洲生产的成本。我们目前的优势是已经形成了规模经济。。但如果竞争对手使用墨西哥和亚洲的无工会劳动力和廉价的材料，就会形成很大的价格优势。

**面试官：**那我们如何和他们竞争呢？

**面试者：**首先，我们在推广时要强调我们的产品质量优良。，第二，我们要求所有的汽车经销商使用货真价实的原装零部件。

[案例类型]：策略和定价

[案例评价]：这位**面试者**的数学很好，他可以用两种不同的方式去测算基于成本驱动定价问题。然而他忽略了市场驱动定价或者每一单位的设备将会对新车的成本造成的影响。

## +Bull Moose 金融服务公司

案例 17：

Bull Moose 金融服务公司是一家管理着 980 亿美元资产的大型金融服务公司，旗下有 20 支共同基金和一家经纪公司。针对每支共同基金和经纪活动，客户都会收到一份单独的报告。所以，如果你拥有四支基金和一个经纪公司账户，你会收到五份报告，并且因为有交叉的产品，你会收到多份重复的邮件。Bull Moose 的另一个问题是，电话客服代表无法知道客户在 Bull Moose 产品的投资总额。例如某客户在某支基金中投入 100 万美元，在另一支基金中只投入了 2500 美元。这位百万级客户就可能被当成 2500 美元级客户对待。所以问题就是，如何保证当重量级人物（投资大客户）打进电话时，能受到皇室般的待遇呢？

**面试者：**因此，Bull Moose 大型金融服务公司希望提高对大客户的服务水平。

**面试官：**是的

**面试者：**除使顾客感受到皇室般的待遇外，还有什么其他的目标？

**面试官：**嗯，我们还想降低成本。



**面试者：**我们的竞争对手也有同样的问题吗？

**面试官：**我们会去考察竞争对手，但是希望你能提出自己的解决方案，而不是仅仅模仿对手的行为。

**面试者：**请问 Bull Moose 是一家上市公司吗？

**面试官：**不是。

**面试者：**好的。所以我们要想出一个高效的方法使客户受到皇室般的待遇。

**面试官：**是的。

**面试者：**我要做的第一件事在技术升级上加大投资。我将把不同账户整合在一个账号下，用这个主账号接收每月报表和客户服务的通知，客户可以在一份报告中看到所有的投资情况。我们可以只发一份邮件，而不是五份，并且不会再有重复的邮件。Bull Moose 有多少客户？平均每个客户有几个账户？

**面试官：**我们有一百万个客户，平均每人两个账户。

**面试者：**所以，这将至少节省 100 万（邮件数量） $\times$  4（一年 4 个季度） $\times$  一张邮票的价钱，更不用说节省下的重复邮件的费用。并且，我认为电话客服代表也应该掌握同样的信息，让所有客户享受到更好的服务。

**面试官：**还有其他的吗？

**面试者：**是的。你们也许还需要对客户进行编号。把他们编入不同的组别，例如铂金、金、银、铜和普通级别。给铂金组客户一个 800 专线号码，使其拨打客服电话时被专门负责该组的客服代表接起。铂金客户大概会有多少人呢？

**面试官：**这取决于分类标准。不过可以这样说，百分之五的客户构成了我们百分之九十五的业务。

**面试者：**所以，一百万的百分之五是 5 万。我们假设客户打电话的主要原因有三——交易、投诉、查询账户信息。现在是同一批客服代表在处理这些诉求吗？

**面试官：**是的。

**面试者：**也许你可以把客服分成两条线，一条用于交易，由交易员担任。一条用于投诉，可以雇佣最近毕业的大学生来处理。并且，我们可以允许客户在线查看他们的账户，这能有效减少客服电话的数量。如果 Bull Moose 没有在线交易的话，他们也许可以考虑开辟这项新业务。据我了解，一个在线交易的成本大概是电话交易的十分之一。你也可以选择用电子邮件发送报表而不是选择美国邮政。

**面试官：**好的。还有其他吗？

**面试者：**好吧，总而言之，我建议在技术方面投资，允许客户看到一个汇总报表，并允许电话客服代表查看客户在 Bull Moose 投资的所有账户。对客户编号，使那 5% 的大客户通过专线电话享受到更快更好的服务。在成本方面，我们会节省邮递的费用和重复邮件的费用。我们也可以通过雇佣新毕业大学生处理投诉电话的方式，让交易员专心交易，从而降低成本。另外，要引导我们的客户使用网络办理业务。这样可以降低我们的成本，并且使客户得到更好的体验。

**面试官：**太棒了。

[案例类型]：降低成本

[案例评价]：在这个案例中，其实并没有过多地涉及成本控制问题，问题实际在于客户服务。这里，我们实际上做到了一石二鸟：既提高了客户服务水平，也降低了成本。



## +纽约歌剧院

### 案例 18

我们的客户是纽约歌剧院。他们希望制定一个五年期发展计划。他们有哪些需要注意的点呢？你对他们未来的发展有何建议？

**面试官：**纽约歌剧院希望我们为他们制定一个五年发展计划。

**面试官：**是的。

**面试官：**除了这个发展计划之外，还要完成其他目标吗？

**面试官：**没有了。

**面试官：**所以我们不需要关注增加销售额、降低成本和提高利润等问题，对吧？

**面试官：**可这些都是发展的关键点吧，不是吗？

**面试官：**没错，我只是想明确一下问题的方向。嗯……我有几个问题。这个行业现在处于增长期吗？

**面试官：**不。去年还下降了 7 个百分点。

**面试官：**那单就纽约歌剧院而论呢？

**面试官：**情况好些，但也好不到哪里去。我们去年只增长了 2 个百分点。

**面试官：**我们主要的竞争对手有哪些呢？他们各占多少市场份额？

**面试官：**你认为我们的竞争对手是谁呢？**面试官：**其实致力于大众休闲市场的都是潜在的竞争对手。往大里说有餐厅、曲棍球比赛、林肯中心的大事件，或者是一场汉普顿的休闲旅行。并且纽约还有其他歌剧院，不过我不确定有多少家。

**面试官：**有四家。最大的是大都会歌剧院。你能想起哪些歌剧？

**面试官：**我能想到的是 Tommy and Figaro（汤米和费加罗），喔，还有塞利威亚的理发师（The Barber of Seville）。

**面试官：**好的。现在你打算怎么做？

**面试官：**我要做的第一件事是同业竞争分析。我不仅会分析纽约的四家歌剧院，还要分析在美国其他主要城市的歌剧院，或许还有伦敦和巴黎的歌剧院。

**面试官：**你打算分析哪些方面？

**面试官：**收入和收入来源，演出票分销渠道，固定成本，边际成本，生产成本，演出季时间表，演出票票价，歌剧的名字和类型，每部剧的大牌明星等，营销活动，还有剧院的其他用途。这些都会分析到。

**面试官：**这确实是一个完整的分析。做完这个分析后呢？

**面试官：**我会选择最好的方案，然后看能否用于纽约歌剧院。

**面试官：**你提到了收入来源。那你认为目前的收入来源是哪些呢

**面试官：**售票收入，项目收入，幕间茶水收入，还有 CD，T 恤一类的相关产品的收入。并且我认为融资也是一项重要的收入。

**面试官：**那要如何增加收入呢？

**面试官：**有三种方法。一是提高票价。二是增加营销推广活动吸引更多的观众，三是诱导观众进行更多的消费。

**面试官：**你还能想到其他收入来源么？

**面试官：**也许在剧院举办讲座、座谈会或者课程？

**面试官：**我们没有歌唱课程。还有呢？

**面试官：**我假定歌剧院并不是一年 365 天都有演出在不演出的时间，剧院实际是空的，而这其实放弃了潜在的盈利。所以可以利用这个场地举办其他活动，特别是尤其音乐活动，因为剧院有着非常好的音响效果，你认为呢？

**面试官：**我能想象。你还提到了售票渠道？。

**面试官：**是的。我知道现在可以在网上和售票点买到票。其实我们还可以想想有没有其他的非传统售票渠道。比如大型社团、学生、老年人或季票持有者，他们是不是有折扣呢？

**面试官：**没错，有折扣。

**面试官：**那么我们可以在学校宣传歌剧，培养我们的观众，让下一代也对歌剧感兴趣。

**面试官：**下一个点你提到的是成本。我不想在这上面花太多的时间，我想你会着力降低我们的成本的。

**面试官：**当然。

**面试官：**说实话，你的答案并没朝着我想要的方向发展，我觉得我们太纠结于细节了。我们想要的是发展计划。如果你没有关于发展计划的更多想法的话，我想我们还是结束这次谈话吧。

**面试官：**好的。我们已经讨论过引进大牌歌手增加销售，增加新的剧票和商品的销售渠道，以及可能的新的收入来源。我们也说到了增加和拓宽产品线，比如增加音乐会和脱口秀等。第三个策略是通过收购小的歌剧公司来提升竞争力。但是我们手上好像没有额外的现金，所以现阶段还是着眼于吸引更多观众吧。

**面试官：**这是一个很好的总结，但是你并没有什么新的想法。

**面试官：**啊，我还想到一个。今年夏天，我们做了一个共同基金的案例，我们发现他们 95% 的收入是来源于 5% 的客户的。这家公司没有很好的利用他们现有的客户基础。在今年夏天之前，他们都没有对大小客户进行差异化接待。

**面试官：**很好，你继续说。

**面试官：**他们发现，花在市场营销和客户服务上的钱有超过三分之一浪费在了获取新客户上，这样的成本实际上是大于收入的。在某些案例中，我们对已有客户的营销可能是更有价值的。

**面试官：**所以你想告诉我的是？

**面试官：**我们应该重点关注意吸引那些让我们“有利可图”的客户。这可能需要我们改变现有的营销方针，从而和大客户建立更好的关系。并且，我们要放弃那些让我们得不偿失的顾客。

**面试官：**我认为你说的这些更适用于基金公司。不过我们也可以考虑一下。

**[案例类型]：**增长策略

**[案例评价]：**她的答案可以说是没有目标，面面俱到，其中一些点子很不错，而另一些则不怎么样，还有就是她其实没有提出任何新的想法，她所提到的都是以前的经验。最后说的从已有客户处获取更大利润和放弃那些使公司亏损的客户是个很有意思的想法，但并不适用与歌剧院的经营。一个比较好的建议是让歌剧院和音乐院校、博物馆或者交响乐团合作。

## +披萨屋

### 案例 19

一个专业视频连锁企业正在考虑收购一个全国连锁的披萨店。在做出这个收购决策时，哪些因素是比较重要的呢？

**面试者：**所以你们有一个专业视频连锁企业，现在考虑收购一个全国连锁披萨店。你们想要知道在决策时需要关注的要点。那么你们为什么要做这个收购呢？主要的目标是什么？

**面试官：**你觉得呢？

**面试官：**可能有很多原因比如提高利润，抢先进入披萨店市场，还有财政、运营和营销的协同效应。

**面试官：**上述原因都有。

**面试者：**我可以用一点时间记一下笔记吗？

**面试官：**当然。

（学生需要用一分钟时间画出并购决策树或者决策树的变体）

**面试者：**这个连锁餐厅一共有多少家分店？

**面试官：**六百家。

**面试者：**它们都位于何处呢？

**面试官：**大多数集中在大型城市。

**面试者：**那这个披萨连锁企业拥有所有的分店么？还是有一些分店是特许经营模式？

**面试官：**他们拥有所有的分店。

**面试者：**这个市场主要的参与者都有哪些？各占多少市场份额？我们能占多少份额？

**面试官：**必胜客占 46% 的市场份额，达美乐占 21%，小凯撒占 13%，棒约翰披萨占 5%，我们占 3%，然后其他小型披萨店总共占 12%。

**面试官：**关于披萨市场，你还可以告诉我什么信息呢？

**面试官：**好的，我可以告诉你美国人每秒要吃 350 片披萨。披萨行业每年的营业额是 330 亿。美国 20% 左右的餐厅都是披萨店，并且 93% 的美国人每月至少要吃一片披萨。并且，披萨店的增长速度一直都超过餐饮行业整体的增长速度。这些信息中有你要用的吗？

**面试者：**当然。尤其是最后关于增长速度的内容。

**面试官：**为什么？这条信息告诉了你什么呢？

**面试者：**这条信息告诉我的是，披萨市场现在是并且未来也会是一个竞争非常激烈的市场。你咨询我并购要考虑的主要方面，第一个方面就是市场。如果我们的公司想要买下 330 亿美元市场的 3%，这意味着我们的销售一定要达到 1 亿美元。

**面试官：**什么？330 亿的 3% 是 1 亿吗？

**面试者：**我的意思是 10 亿。我漏了一个 0。所以，如果我们要认真考虑进入披萨行业，收购一家当地公司应该是唯一的一条路。因为竞争非常激烈，我们要做到和别人不一样非常难，因为我们需要很长时间才能建立品牌、摸清定位、建好餐厅和组织好管理和销售团队。

**面试官：**这就是我们要进行收购的原因。你还有什么新奇的想法吗？

**面试官：**我们之前一直在经营零售业，所以一旦进入披萨店行业，就存在协同效应和重合的促销方案。我们可以联合其中某些商店，建立一个同时卖披萨和出租 DVD 的商店。人们可以点披萨、选 DVD，当他们选好 DVD 以后，他们的披萨也做好了可以一起带走。

**面试官：**好，你还有什么要补充的？

**面试官：**我们有资金吗？还是需要贷款来完成这项收购？

**面试官：**我们可以贷到所需资金的一半。你觉得我们如何在披萨连锁店行业做的更好？

**面试官：**这个连锁行业盈利吗？如果盈利，之前五年的盈利是多少？

**面试官：**过去的五年税后利润一直在下降。五年前，这家公司的营业额是 5 亿美元，利润是 1 亿美元。今年，营业额是 10 亿美元，利润是 3000 万美元。

**面试官：**所以我们的收益率从 20% 下降到 3%，你们分析过为什么营业额下降了吗？

**面试官：**我并没有说营业额下降了。我说的是税后利润下降了。

**面试官：**对不起，我想说的其实就是税后利润。

**面试官：**你认为原因是什么呢？

**面试官：**我认为我们的营业额过去五年翻倍的原因是我们开了许多家新店，我们为增加店面投入了很多资金。现在是时候停止开新店，并好好考察一下已有店面中哪些是盈利的，哪些是亏损的。我将分析那些没有盈利的店面，尝试着让它们盈利，如果六个月以后这家店仍然不能实现盈利，那么就考虑关闭这家店。

**面试官：**还有呢？

**面试官：**接下来，我想了解一下我们的成本。哪些成本增加得过快？房租？人力？我将考察是否存在在不降低产品质量的前提下节约成本的办法，我还将参照我们竞争对手的成本。

**面试官：**好，感觉比刚才好一点了，但你的答案太宽泛了，如果你能给我一个比较满意的总结，就有可能通过面试。

**面试官：**披萨是一个增长的行业，这个行业很大，而且竞争非常激烈。只有确信可以增加公司的利润，进入这个行业才是合理的。首先，我们需要考察我们的收入来源。每项收入来源占比是多少？这些百分比最近有变化吗？如果进一步增加收入？我们还要密切关注成本。有哪些成本过高？有哪些成本发生了变化，比如人力、原材料等？哪些成本可以通过技术改进而降低？哪些可以通过精简流程降低？

第二，我将做店铺分析。在选择新地址的同时抛弃瘦狗型产品。为了增加销量，第一个方法是开更多的新店，第二个方法是增加营销活动，第三个方法是降低价格以增加顾客流量。最后，我们要提升客户服务，使更多的顾客成为我们的回头客。

**面试官：**所以请回到原来的问题，即在决策时有哪些因素需要重点关注？

**面试官：**有以下因素：公司的定价合理吗？在经济萧条期我们是否能偿还得起贷款？我们的品牌有知名度吗？我们如何打造自己的品牌？我们是否具有能增加营业额或降低成本的专业技术？两个行业是否存在协同效应？最后，我们需要考察收购以后的一体化问题。例如企业文化、策略契合度和可能的退出策略。

**面试官：**说完了吗？这是你给出的最好的回答吗？

**面试官：**由于时间的关系，这是我能做的最好的回答。如果可以给我更多的时间和信息，我可以做的更好。

**面试官：**好的，谢谢。

[案例类型]：收购、进入新市场和提高盈亏底线的综合

[案例评价]：这个学生刚开始做的非常好，但是后来就找不到方向了被面试官牵着鼻子走。但是他最后做的很好，总结的非常清晰。

+可口可乐

案例 20

可口可乐试图通过提高产品售价来提升在本国的收益率。他们重点关注销售量大但是利润率低的零售市场。提高价格会有哪些后果？这个方案是否可行？

面试官：可口可乐计划通过提高价格来增加盈利能力，他们想要知道这个方案是否可行。

面试官：没错。

面试官：提升收益率是他们的主要目标。还有什么其他的目标是需要我注意的？

面试官：还有一个，他们不想损失市场份额。

面试官：可口可乐目前的市场份额是多少？

面试官：这和我们问题没有关系。

面试官：生产一罐可乐的成本是多少？

面试官：这和我们问题没有关系。

面试官：可口可乐在美国的零售商店售价多少？销售量又是多少？

面试官：可口可乐去年在零售商店卖出了 1 亿罐，每罐 23 美分。如果价格不变的话，他们预计销售量将增长 6%。他们想把价格提到 27 美分每罐，这样销售量可能只增长 1%。

面试官：让我们看一看。首先我们可以做个计算：

$$1000000000 \times 0.27 \times 1.01 = 27270000$$

$$1000000000 \times 0.23 \times 1.06 = 24380000$$

$$2890000$$

所以即使少销售近 500 万罐可乐，他们仍会获得更多的利润，多了大约 300 万美元。

面试官：收益率将提高多少个百分点呢？

面试官：27 减 24 等于 3，除以 24 约为 12%。通过提高产品售价降低销售量，可口可乐可以将其销售额提高约 12%。

面试官：为了保持市场份额不变，可口可乐需要通过一个主要的营销活动唤起消费者的品牌意识，从而刺激需求。面对这种情况，你换位思考一下百事可乐应该怎么做呢？

面试官：百事可乐有三个选择。他可以跟随可口可乐的举动，也提高自己产品的价格，也可以不改变价格，还可以降低价格。

如果可口可乐的营销活动有效，把顾客吸引到了商店里，百事可乐可以通过低价在最后一刻抢到销售单。这里我们讨论的基础是零售商店，要知道女性占零售商店顾客的大多数，她们通常非常在意价格。如果他们看到可口可乐售价 2.99 美元一打，百事可乐售价 2.59 美元一打，大多数顾客还是会选择较低价格的那个。

百事可乐甚至可以降低其价格，这样就可以增加其市场份额。

在航行中，如果你落后于对手，你不可能通过航行相同的里程赶上或者超过对手。你必须采取不同的策略。

面试官：所以，如果你是百事可乐，你会怎么做呢？

面试官：我需要算一些数字。百事可乐在零售商店卖多少罐呢？



百事可乐以 23 美分一罐的价格约卖 8000 万罐。如果百事可乐跟随可口可乐的脚步提高价格，那它的销售增长率将会从 6% 降为 3%。如果百事可乐保持价格不变，那销售增长率会从 6% 变为 12%。如果百事可乐降价到 21 美分每罐，那么销售增长率将从 6% 变为 20%。

面试者：

$80000000 \times 1.03 = 82400000 \times 0.27 = 22248000$

$80000000 \times 1.12 = 89600000 \times 0.23 = 20608000$

$80000000 \times 1.20 = 96000000 \times 0.21 = 20160000$

如果我是百事可乐，我会跟随可口可乐提价。

面试官：即使你知道可口可乐的销售增长率将会从 1% 上升到 3%。

面试者：是的。

[案例类型]：以数值测算为基础的战略

评论：如果面试官给出了充足的数字信息，那就根据计算结果做出决策即可，这样简便、直白。

+永不报废灯泡

案例 21

通用电气发明了一种新的灯泡，永不报废（可以持续工作 500 多年），并且永远不会闪烁。市场总监现在需要你给灯泡定价。

面试者：我想确认一下题目。通用电气发明了一个灯泡，永远不报废，市场总监希望我们帮助她决定价格。

面试官：没错。

面试者：制定价格是唯一目标吗？有别的需要我考虑的吗？

面试官：定价是唯一的目标。

面试者：这个产品有其他竞争者吗？我们是否有专利呢？

面试官：我们的专利正在申请中，并没有其他竞争者。

面试者：我们知道这个灯泡优点是永不报废。那缺点呢？它和普通灯泡的耗电是相同的吗？

面试官：没有什么缺点。

面试者：你们的研发成本是多少？

面试官：我们耗资 2000 万美元研发这个产品。

传统灯泡的成本是多少？

面试者：传统灯泡的生产成本是 0.05 美元，我们以 0.25 美元的价格卖给经销商，经销商以 0.5 美元的价格卖给商店，商店以 0.75 美元的价格出售给消费者。

面试者：那生产新型灯泡的成本呢？

面试官：5 美元。

**面试官：**因此，如果我们使用传统灯泡的定价模型，将会意味着消费者必须支付 75 美元买新型灯泡。如果我们使用另一个简单的模型，假设一个传统灯泡可用一年，新型灯泡可以用 50 年，那么这个新型灯泡的零售价格应为 37.50 美元 (0.75 美元\*50 年)。然后我们需要考虑消费者是否愿意花 37.50 美元买一个永不报废的新型灯泡，即考虑市场驱动定价法。

另一个重要的问题是，我们每售出一个永久性灯泡，意味着未来我们将有 50-75 个传统灯泡会卖不出去。。从某种意义上说，我们是在攫取我们未来的市场份额。所以，我们必须确保有足够的盈余来弥补我们未来可能的损失。

**面试官：**说得对。

**面试官：**不过我觉得，我们在零售市场的机会不大。

**面试官：**所以我们应该做什么？取消这个项目吗？可我们已经花了超过 2000 万美元的研发费用。

**面试官：**不是。我们可以向工业市场销售。举个例子，剑桥可能有 2000 盏路灯。这些灯泡的成本也许是 20 美元，一年换两次。真正的费用并不是灯泡的成本，而是劳动力成本。换灯泡可能需要两个工人，此外，还必须派出一辆卡车。加起来仅换灯泡就会耗费 150 美元的劳动力成本。现在如果我们以 400 美元的价格卖这个永久性灯泡，他们将在不到两年内就能收回成本，而我们将得到丰厚的利润。

**面试官：**听起来还不错。

#### [案例类型] 定价策略

[案例评价]: 首先，应聘者分析了成本驱动定价模型，新型灯泡的价钱太高了，传统的消费者不会花 75 美元买灯泡。然后他考虑市场驱动定价，发现不能确保盈利。另外，应聘者又发现这样定价会攫取未来的市场份额。因此，他得出结论，这两种定价策略对零售市场都没有任何意义。他并没有建议通用电气结束项目，而是建议他们寻找其他可能的市场，并分析出新型产品在工业市场拥有巨大潜力。

## +德克萨斯明星市场

### 案例 22

我们的客户是一家德克萨斯州的大型零售商店连锁机构。他们的商店集中在德克萨斯州所有主要的城郊地带：达拉斯、阿林顿、沃斯堡、休斯顿、奥斯汀、加尔维斯顿、圣安东尼奥、阿马里洛、科珀斯克里斯蒂、埃尔帕索和帕德雷岛。他们希望公司能蓬勃成长，但范围仅在德克萨斯州。他们觉得在城郊的零售市场已经饱和，并且不认为应该在市中心开店。

现在他们已经有一个在线购物网站提供订购和运送服务，所以他们正在考虑便利店业务。这是否是一个好主意呢？如果是的话，如何进入便利店行业呢？

基本信息是一家大型德克萨斯州的零售商店连锁机构想探索进入便利店行业的可能性。我们需要确定这是否是一个好主意，如果是，要如何最好地进入这个新的市场？

——没错。

除了上述目标，还有其他目标我应该知道的吗？

——没有了。

总体来说，我想弄清楚为什么该公司希望扩展业务，当前的便利店行业是什么样的，然后再讨论如何进入这个市场。这样好吗？

——也许可以吧。不过我不会这样做，但让我们先来看看你的想法。

我假设德克萨斯明星公司想要扩展的原因可能有：A) 他们有多余的现金，想看看进入新市场是否比投资货币市场或其他投资回报更高。B) 他们想要增加他们在德州的店内食品业务的市场份额。C) 现有业务正在下降，可能是因为降低的销售额或更高的成本。D) 他们认为便利店是一个不断增长的市场。

——假设 A、B、D 是正确的。

我可以花点时间写下一些想法么？

——好的。

我知道便利店行业有很多的竞争者，例如“7.11”，克里斯蒂，Dairy Mart，White Hen，Red Apple 和 Utote-um，这些只是其中的一些。你能给我有关他们市场份额的信息吗？

——我可以告诉你，“7.11”是市场领导者，去年销售额超过 30 亿美元，包括店内销售和流动销售，但我不知道他们的市场份额是多少。

你知道他们有多少商店吗？

——在美国和加拿大有超过 58000 家店。但我不认为这有什么关系。

你是对的。正确的问题应该是在德克萨斯州有多少它的分店和便利店？

——没错，但我没有这些信息。

我想不出任何进入壁垒，所以我假设这不是一个需要关注的问题。

——什么问题需要关注呢？

虽然我们的零售商店有一定知名度，我们还需要找出一种方法来利用品牌知名度和其他我们的竞争优势。便利店都是一样的。我们可能会和拐角处的“7.11”出售相同的商品，那么为什么顾客会来我们的店？我能想到三点：位置、价格和对连锁店的忠诚度。

——是的，很好。再多说一些。

嗯，第一个是位置。这也就让我们导入下一个问题。我们如何进入市场？我们可以从零开始，并购或者选择战略联盟。

——德克萨斯明星公司不想做战略联盟。

我等一下再继续这个问题。现在我们需要看看房地产市场，看看可能的位置。我们可以先看看是否现有一个小的连锁店，具有很好的位置但管理不善，这样我们可以接管。

——还有呢？

接下来是价格。这是我认为我们与众不同的地方。人们选择便利店为了便利。商品价格高是因为成本高，成本高是因为商店倾向于采购少量多种的商品。我们的一个优势是，我们已经采购了大量品种齐全的商品在店里出售，所以我们具有规模经济的效益。我们应该能够利用我们当前的部分供应链。

——这是什么意思？

老实说，我不确定。

——让我们用很短的时间来说一下这个。请尽量不要使用你自己不明白的术语或短语。如果你在一次面试中这样做，那么我认为你在客户面前也会这样做。面试官很容易失去对应聘者的信任，因为在客户面前我不能信任你。现在就是这样，因为我欣赏你，你这个问题答的真的很好，所以我会假装没听见。继续吧，我们说到哪了？

我们正在讨论价格。如果我们可以把价格定在介于我们的零售商店售价和我们的竞争对手在他们的便利店的售价之间，我们将会卖的非常好。例如，假设我在零售商店买一加仑牛奶花 2.95 美元。我在一家便利店买同样的产品花 3.95 美元，比零售商店贵 1 美元。假如我们能定价为 3.49 美元，这个价差已经足够显著，会把顾客吸引到我们的便利店。此外，我假设德克萨斯明星公司像大多数大型零售商店一样有自产品牌商品，比如自己品牌的花生酱。这些商品的售价明显低于传统的品牌的产品，所以价格差别会更大。我们可以提供所有的传统便利店商品，再添加诸如沙拉、便当等。这可能会给便利店来一个根本上的改变。

——我们不要想得太分散了。

让我们看看公司的资源与能力。我们大批量采购，我们有成熟的管理团队、营销团队、训练有素的员工、品牌知名度，并且依托现有的商店，我们还有非传统的营销渠道。我认为我们不会攫取我们零售商店的市场份额，因为商品在零售商店的售价仍然是最便宜的。事实上，我们可以跨市场营销，提供优惠券推广我们的便利店。

我想说的最后一个要素是品牌忠诚度。德克萨斯明星公司显然拥有强大的追随者，我想在德州社区都非常有影响力。

——好的，给我总结一下吧。

德克萨斯明星公司正在扩展。他们进入便利店行业的想法是可行的。这个行业没有主要的进入壁垒，并将继续增长。它将允许德克萨斯明星公司利用现有资源和能力增强品牌认知度。他们可以提供更低的价格和商店自有品牌产品，和零售商店跨市场经营给传统便利店提供新产品。

进入市场的最佳方法是寻找一个地段良好但管理糟糕的小型连锁便利店。购买这个连锁店，改变名字并将其列入自己的管理。所有的商店风格都应该接近德克萨斯明星零售商店。如果他们找不到一个收购目标，那就从零开始。

我想重申的是品牌影响力、选址和价格将使这个想法取得成功。

——好的，你说的非常好。现在你提醒我想到另外一件事。如你所知，德克萨斯明星公司一直在寻找新的方法来增加他们的收入来源。他们也在考虑开一家店内银行。目前在德州并没有其他竞争对手。我们需要考虑什么呢？

同样的，他们正在进入一个新的市场。有很多事情需要他们考虑并做决定。首先，他们在商店内是否有空间？还是需要构建额外的空间？并且，如果他们有空间，我们需要考虑空间是否可以更有效地使用。店内银行需要多少空间？

——它相当于一个花店部门大小，我们已经有一个。我们确实有空间，可能需要一些装修，但是不用特别大的改动。

我们需要看看谁是主要参与者，他们占多大的市场份额，我们的产品或服务是否不同于竞争者，是否有进入壁垒。

——你怎么想？

市场竞争激烈，我们的产品和服务和竞争对手相比是非常基本的。我们必须向顾客提供便利。零售商店很有可能会因店内银行增加客流量。但是基于ATM机、借记卡和现金返还的存在，基本服务是很容易提供的。我想我们需要找出进入市场最好的方式，并确定这个方式是否是有效的。

有三种方式进入市场：从零开始，收购，建设合资企业。每个选择的成本是多少？潜在的收入来源是什么？他们之间的不同是什么？每个选择的相关风险是什么？

——请做一个快速的成本收益分析。

从零开始将耗费大量时间，并且成本昂贵。我们必须雇用新的有银行工作经验的员工运行组织。由于联邦和州银行业的监管，可能会有一些进入壁垒，这可能需要一些额外的时间。如果它失败或没有达到预期，这可能会损害整个德克萨斯明星的品牌。另一方面，我们已经有了空间，并且我们可以支出最少的租金。收入将来自银行交易，并可能增加食品销售额。即使如此，我还是不认为这是最好的办法。

收购的方式意味着收购现有的银行并接管他们的业务。我们已经有了员工，许多空间，和一些品牌认知度。这个举动可能是昂贵的。我们将不得不对整个银行业做尽职调查。我们可以把一些分支机构卖给其他银行，以帮助减少我们会承担的债务。这将是全心全意的投入。

第三个方式是与现有的银行合作成立合资企业。我认为这是最简单的办法，对我们的利润和品牌来说风险最低。我们只是向银行租赁空间，每月收取租赁费。我们必须权衡计算比较装修成本和租金收入。

——所以你的观点是？

如果德克萨斯明星公司认为店内银行可以增加零售商店的客流，提高销售额，我会建议他们和现有银行合作，出租空间将风险降到最低。从零开始或收购一个现有的银行是有非常昂贵并且有风险的。我们现在对这个行业一无所知，一旦失败就会损害德克萨斯明星的品牌。

[案例类型]：进入新市场

[案例评价]：除了使用他不熟悉的业务术语的问题外，应聘者做的很好。他制定战略，并坚持它，也增加了客户可以让自己从竞争对手中脱颖而出。他似乎对银行的部分更有信心。



## +巴西碳酸饮料生产商

案例 23：你所在的碳酸饮料厂前两年的利润一直在减少，你认为其原因是什么？又应该如何提高盈利？重新给碳酸饮料定价可能造成什么后果？最后，请估算一下巴西碳酸饮料市场的规模。

**面试官：**我们的客户是巴西的一家碳酸饮料厂。在过去的两年里，这家工厂的利润一直在减少。我们想知道其原因和应对方法。我们还需要调查改变定价的影响。最后，你需要我估算巴西碳酸饮料市场的规模。除了利润增长之外，还有哪些目标？

**面试官：**不，我认为你要研究的问题已经够多的了。

**面试官：**还有几个问题，目前巴西碳酸饮料市场中有哪些主要的厂商？每家厂商的市场份额是多少？还有，目前不同品牌碳酸饮料之间价格相差多少？

**面试官：**百事可乐和可口可乐一共占据着 80% 的市场份额，我们占 10%，其他两个品牌占据了剩下的市场份额。目前的零售价如下：12 盎司装可口可乐和百事可乐售价为 80 美分，我们的 12 盎司装碳酸饮料售价为 50 美分，其他品牌售价为 35 美分。

**面试官：**我们售价更低，是因为我们品牌不够有名、或产品不够好吗？

**面试官：**我们认为不是因为品牌识别度不够。

**面试官：**我们的产品结构是什么？我们销售的碳酸饮料有几种口味？

**面试官：**共有两种，分别是可乐和瓜拉纳（Guarana，一种水果味碳酸饮料）。

**面试官：**我们的竞争者都有谁呢？

**面试官：**可口可乐和百事可乐，他们拥有各式各样的碳酸饮料，而其他厂商只生产可乐。碳酸饮料市场增长了 10%。

**面试官：**我们的市场份额减少了？还是只是利润下降了？

**面试官：**问得好！我们的市场份额没有变。

**面试官：**好。现在我想知道巴西碳酸饮料市场的规模有多大？我不确定巴西的人口是多少。

**面试官：**你猜测一下吧。

**面试官：**2 亿？

**面试官：**很接近，巴西的人口大约是 1 亿 8 千万，用 2 亿来估测也行。

**面试官：**假设巴西的人口为 2 亿，我们把这两亿人进行细分。首先，我们假设每个年龄段的人数一样多。另外，假设人们的平均寿命是 80 岁。

**面试官：**平均寿命估计的有点高，不过没关系，请继续。

**面试官：**假设每年有 50 个星期。

**面试官：**可以。

将人群划分如下：

| 年龄层   | 人数     | 饮用人数   | 每周消费量 | 每年消费量   |
|-------|--------|--------|-------|---------|
| 0-10  | 2500 万 | 500 万  | 10    | 25 亿    |
| 11-20 | 2500 万 | 2000 万 | 10    | 100 亿   |
| 21-40 | 5000 万 | 4000 万 | 10    | 200 亿   |
| 41-60 | 5000 万 | 2500 万 | 3     | 37.5 亿  |
| 60-80 | 5000 万 | 1000 万 | 2     | 10 亿    |
| 总计    | 2 亿    | 100 万  |       | 372.5 亿 |

因此，我们可以假设市场每年消费 400 亿听碳酸饮料。我们占据了 10% 的市场份额，即每年销售四十亿听碳酸饮料。每听碳酸饮料的利润是多少？

**面试官：**平均 25 美分。

**面试官：**所以，我们盈利 10 亿美元。

**面试官：**是的。

**面试官：**我们的产量能否满足需求？是否存在产能方面的限制？

**面试官：**没有限制。我们的产量完全可以满足。但是，如果需求再增加一点，我们就要再增加一条生产线了。

**面试官：**我们利润下降的原因有很多。可能是利润的下降，可能是因为销量不景气，或者由于成本上升。我想逐一分析。

**面试官：**让我帮你提高一下效率吧。我们已经考察了生产成本，并且发现成本并没有大幅上涨，而且我们真的已经尽可能的压缩成本了。

**面试官：**你刚才说我们的市场份额没有变化，而碳酸饮料行业在增长，所以我们的销售还是很景气的？

**面试官：**没错。

**面试官：**好吧，如果我们的生产成本没怎么变化，销量也在上升，那么原因只能是利润下降了。你说我们每听饮料现在的利润是 25 美分，那么之前我们利润一定高于 25 美分了？



**面试官：**是的。过去两年中，批发商的费用每年每听增加 1 美分。单就今年而言，这部分的费用从 900 万增长到了 1000 万美元，而我没有将其转嫁到零售商和消费者身上。

**面试官：**那我们该涨价了。之前说到，厂商之间的定价相差很大，百事和可口可乐定价 80 美分，我们定价 50 美分，而普通厂商定价 35 美分。我想知道价格上升或下降 1 单位对于销量的影响有多大？

**面试官：**还是采用初始的定价，25 美分一听。如果涨价 5 美分，销量会下降 5%。如果保持价格不变，销量上升 5%。如果降价 5%，销量将上升 10%。

**面试官：**如果需求量下降的百分比低于价格上升的百分比，那么净利润就会增加，涨价就是有意义的。反之，如果需求量增加的百分比高于价格降低的百分比，净利润就会下降，这时降价就是没有意义的。

**面试官：**要不你列一个表格吧？

**面试官：**你刚才说我们每年销售 40 亿听碳酸饮料，所以：

| 目前的销量 | 销量变化 | 变化后的销量 | 变化后的价格 | 利润     |
|-------|------|--------|--------|--------|
| 40 亿  | -5%  | 38 亿   | 0.30   | 11.4 亿 |
| 40 亿  | +5%  | 42 亿   | 0.25   | 10.5 亿 |
| 40 亿  | +10% | 44 亿   | 0.20   | 8800 万 |

第一个涨价的选择是最优的。我们每年将少生产 2 亿听，但是利润会增加 9 千万美元，同时销量增加了 5%。另外，我们还不用增加第二条生产线。降价销售是最差的选择。

我们还有其他的利润来源吗？除了碳酸饮料，我们还有其他产品吗？

**面试官：**没有了。而且不要想那么远，还是先专注于碳酸饮料市场吧。

**面试官：**嗯好。最后我来总结一下：我们得出巴西的碳酸饮料市场规模为一年 400 亿听，这其中的 10%，也就是 40 亿听是由我们公司生产的。我们利润下降的主要原因是前两年批发商费用增加了 2 美分。这使得我们每年多付将近 2 千万美元。所以，我们可以尝试提价 5%，这意味着我们少生产 2 亿听饮料，同时利润还增加 9 千万美元。另外，我们可以节省生产成本，例如劳动力成本和原材料成本、运输成本和批发商费用。

**面试官：**非常好。

[案例类型]：市场规模、定价策略、提高利润

[案例评价]：这个学生完成的非常好。她关于市场规模的推导非常清晰、有逻辑。运用表格计算市场规模、定价问题体现了她的数学能力和归纳整理能力。而且当听到**面试官**只提及生产成本不变时，她能立刻想到还存在批发商成本等项目，继而挖掘出了问题的关键点。她的总结也很具体、清晰。

## +了解尿布

案例 24：杜邦发明了一种非常轻薄、超强吸收、可生物降解的材料，这种材料可以用来做一次性尿布。他们应该怎么进行推广呢？

**面试官：**杜邦发明了一种可以用来做一次性尿布的新型材料，他们想知道怎样才能将其有效地推向市场。

**面试官：**是的。

**面试官：**我们的目标之一是推广这种面料，还有其他的目标吗？

**面试官：**有的，还要有可观的利润。但首先请你估算一次性尿布市场的规模。

**面试官：**好的。首先我有几个假设：假设美国有 2 亿 8 千万人口，美国人的平均预期寿命为 80 岁，每个年龄段的人口数相同，也就是说 3 岁和 73 岁的人口数相同。那么可以将 2 亿 8 千万除以 80 可得到每个年龄组的人数为 350 万。0 到 3 岁的孩子需要尿布，所以一共有 350 乘以 3 等于 1050 万婴幼儿需要尿布，将其取整得为 1 千万。假设 80% 的孩子使用一次性尿布，所以 800 万婴幼儿每天使用 5 次尿布，这将消耗 4000 万尿布。再乘以 365 可得出 146 亿片尿布。我不清楚尿布的价格是多少，假设是一美元一片，那么市场规模就是一年 146 亿美元。

**面试官：**所以你已经算出了市场规模。接着进行分析吧。

**面试官：**考察这个市场中的主要参与厂商有哪些，每家的市场份额是多少，不同尿布之间的定价差异是多少。我了解到宝洁公司占据了很大的市场份额，同时市场中还有很多其他品牌，竞争非常激烈，但是我认为并不存在明显的市场进入壁垒。

面试：所以你觉得我们应该进军尿布市场？

**面试官：**是的，但是我们需要知道要进军哪一块儿市场。当我问你是否有其他目标时，你提到利润，但并没有提到成为尿布市场的主要参与者。这意味着我们有几种方法进入市场。我将一一列举，并逐一分析其利弊。

我们可以成立自己的尿布公司，或成立合资企业，或收购一家小型尿布企业，或者生产尿布并给许可其他公司进行出售。

第一，考虑成立自己的公司。虽有我们已经具备自身的知名度，但在尿布市场并没有知名度。我们需要设立生产线，组建管理团队、市场团队销售团队，建立分销渠道。虽然这个过程要耗费很多时间和金钱，但是这个方法可行的。

第二，我们可以和已经存在的尿布公司合办合资企业。这样做的优势在于合作方公司可能已经拥有知名度、管理团队、销售团队和分销渠道。但是局限在于我们可能只能为他们生产，而不能打响我们的品牌。

第三，我们可以收购一家尿布公司，用我们产品替代他们的产品，这样做的优点和缺点与成立合资企业类似

第四，向一些公司授权经销我们的产品。如果我们的技术优于其他现存的产品，那么我们可以让多家公司加盟，让他们的销售团队为我们销售。

**面试官：**很好。所以你决定采用哪一种方法呢？

**面试官：**根据已知信息，我将选择最后一种方法，向一些企业授权、让其经销我们的产品。杜邦应当专注于最擅长的事——生产。

[案例类型]：市场规模和进入新市场

[案例评价]：这是一个关于进入新市场的问题。**面试官**列出了进入新市场的几种经典方法并择其最优，使回答非常的完整。

## +萨凡纳·简的洗衣店

案例 25

你刚刚买下了位于乔治亚州萨凡纳市的“萨凡纳·简的洗衣店”。这家店有 20 年的历史，但是去年有小额的亏损。你该怎么做？

**面试官：**我为什么要买下这家店？

**面试官：**你只是想试着赚点钱，买店的原因和本案例的解答关系不大。

**面试官：**以前这家店盈利过吗？

**面试官：**当然有，但在过去的五年里这家店一直在走下坡路。

**面试官：**为什么呢？

**面试官：**你认为呢？

**面试官：**或许是之前的店主对经营不上心。洗衣机和烘干机用的年头久了经常坏掉；或者是店面不干净没法吸引顾客。

**面试官：**这些问题都是有可能的。

**面试官：**这家店在哪？

**面试官：**这家店位于沿公路的一个商业区内。旁边有饮料店、折扣服装店、运动酒吧、房地产公司和一家银行。

**面试官：**商业区中的其他商店经营情况如何？

**面试官：**都不怎么好。对了，这家店离萨凡纳艺术设计学院不远。

**面试官：**所以人口数量和消费人群其实可以保证足够的客源，剩下的只是用心经营与否了。

**面试官：**很好。

**面试官：**我想做的第一件事是检查每一台设备的寿命和使用状态。我会向银行贷款来更换设备，重新装修。比如粉刷墙壁，更换地毯，摆上舒服的椅子，安装壁挂电视和安装 DVD 播放器。这样可以让顾客愿意走进我的店并多待一段时间。

**面试官：**为什么要让顾客在店里多待一会呢？

**面试官：**如果顾客要在店里等很久才能用上洗衣机的话，顾客会流失掉。如果人们把脏衣服放进洗衣机后就离开，洗完了很久才来取，其他顾客就得白白等待。

**面试官：**我可不会等。我上大学和研究生的时候从不等别人。如果我前面的人没有及时赶回来，那我就把他们的衣服拿出来扔地上。

**面试官：**天哪，或许你应该去当一个投资银行家。

**面试官：**（笑）我其实没有那么刻薄啦。你继续。

**面试官：**我会增加其他的收入来源，比如自动售货机，不仅贩卖肥皂和其他洗衣用品，还卖零食和饮料。对于老顾客，他们放下衣服然后用晚上再来取，不用在店里等，但这种特权要按磅计费。

**面试官：**你会雇人吗？

**面试官：**应该会雇兼职的人，只需要付一个基本工资，不需要分红。我还要好好考察一下我的客户群体是哪些人。大多数人应该是有小孩的妈妈、学生和非学生的单身群体。

**面试官：**很好。

**面试官：**白天店里的顾客很可能是带着小孩过来的妈妈们。对于小朋友们，我们将提供儿童读物和乐高玩具，并播放一些孩子们喜欢的动画片。我还会鼓励妈妈们在特定的日期见面，比如相约每周二或周五一起来看肥皂剧。我会布置咖啡吧、杂志，并提供上网服务等。

我还会邀请萨凡纳艺术设计学院的学生将他们的艺术作品陈列在店里标价出售。同时与学院中的一些音乐家合作，让他们在特定时间内来店里演奏小提琴或钢琴，作为回报，他们可以免费来店里洗衣服。哦，这提醒我了，我会给老顾客提供会员卡，让他们划卡消费，不用每次带零钱。

我还会与运动俱乐部合作，会员可以把衣服扔在这儿，看完比赛后再来取。

**面试官：**所以你晚上也营业？

**面试官：**在顾客很多的情况下，是得延长营业时间。我还会研究一下要不要加入干洗服务。一旦条件具备，我将进行市场推广活动并举办一个盛大的开业典礼。

**面试官：**很好，请总结一下你的观点。

**面试官：**我将重整店面，增加收入来源，盯住成本，用创新的方式开拓市场并致力于提升客户服务。

[案例类型]：经营战略、市场营销、危机扭转

[案例评价]：这个同学完成的很不错。他能够坦然面对压力并仍然保持幽默，既有很多有创意的想法，又有一整套方案。他最后做的总结虽简短但涵盖了所有要点。

## +YellowStuff 化学制品公司

### 案例 26

我们的客户是一家工业清洁剂和杀虫剂制造商。目前，公司的销量正在下降，其原因主要是美国环境保护署（EPA）新推出的指导方针。之前这家公司一直在把生产的产品倾销给环境保护法律不那么严格的国家，同时重新研发满足环保署要求的产品。通过进一步评估过去和未来的销售额，我们可以推测这家公司在接下来的 5-7 年内，将保持每年 3% 的速度平稳增长。

管理层已经决定实施多样化的政策。公司想在原有化学制品产业链的基础上，进入另一个有高速增长潜力并能持续发展的行业。公司请我们来帮助管理层决定公司应该进入哪个或哪些行业。

**面试官：**我并不希望你列出一大串行业清单，我希望你能够告诉我，在判断客户应该进入哪些行业前，应该做什么调查。

**面试官：**所以，我的理解是，这家化学制品制造商客户想要使生产线多样化，进入化学行业之外的高增长行业。

**面试官：**是的。

**面试官：**而且，你需要我找到可以得出最优解的策略。

**面试官：**是的。

**面试官：**除了多样化和利润之外，还有其他目标吗？

**面试官：**没有。

**面试官：**对于这家公司而言，怎样才算高增长？

**面试官：**每年增长 10%。

**面试官：**我要做的第一件事是列出所有行业，排除掉那些增长率低于 15% 的行业，或者在第二年增长率可能低于 15% 的行业。公司能承受多少风险？

**面试官：**中等。

**面试官：**之后，我将排除掉高风险或发展不稳定的行业。还将考察清单中是否有行业可以使公司具有协同效应。

**面试官：**例如？

**面试官：**例如看看是否存在姐妹行业，哪些行业的客户群体和我们现在的客户群体重合。如果我们向百事集团销售清洁剂并且生产铝制品，那么我们可以向百事集团销售百事碳酸饮料的外包装。我们还有 B2B（Business to Business，企业对企业）的市场推广和销售的历史经验，所以也可以考察分销渠道和销售团队上的共同点。

一旦我们缩小范围，我们就需要分析市场，找出市场中的主要竞争者以及是否存在进入市场的壁垒。

面试官：很好，还有其他的吗？

面试者：进入新市场有三种途径，包括自建、收购已有的竞争者或者创立合资企业。因行业和壁垒而异。

面试官：你说的是哪种壁垒。

面试者：例如政府监管。如果你想做生意，你的产品必须通过食品药品监督管理局或环保署的认证，而这个过程往往需要数年的时间。在这种情况下，你可能就会想要收购一家现存的公司。市场的束缚也可能是进入壁垒之一，例如市场中有两家公司占据着绝大部分市场份额，并且有打压新成立的公司的习惯。难以获取原料补给也是壁垒之一。

面试官：嗯。

面试者：替代品也是壁垒之一。

面试官：那你接下来要做什么？

面试者：我将仔细分析行业的未来发展。这个行业或许已经以超过 10% 的速度增长了，但是这样的高速增长能持续多久呢？未来会不断增长还是逐渐萎缩呢？市场中的竞争者的数量是不不断增长还是逐渐减少呢？最近有公司发生并购吗？最后，我将花一些时间考虑退出策略。

[案例类型]：进入新市场

[案例评价] 入新行业。这个学生详细描述了进入新行业前应该考虑的要点以及进入的方法，非常符合题意。

## +WIVY 调频电台

案例 27：我们的客户是一家来自东海岸的小型调频电台，WIVY。哥伦比亚广播公司（CBS）麾下的无限广播公司是全美排名第三的电台，旗下拥有 160 个电台，其中有 6 家挤进了全国电台排行榜的前十名。无限广播公司对我们的客户展开了猛烈的收购攻势，但我们的客户拒绝了高报价。客户现在的利润很微薄，必须改善经营状况。而且在广告这个问题上，一方面他不得不降低直播广告的费用以便与其他电台竞争；另一方面，他又害怕在音乐中插入过多的广告导致听众流失。他应该怎么做呢？

方案 1：

面试者：现在有一家电台经营不善。为了与其他电台竞争，这家电台不得不降低直播广告费。但是电台也害怕增加广告投放后会失去听众，对吗？

面试官：对。

面试者：所以，这家电台的目标是存活下来？

面试官：这只是目标之一，我认为他们想要茁壮成长，并不只是想要存活下来。

面试者：所以，为了让电台生存下去，他需要增加广告收入，降低成本并增加利润？

面试官：这都是你需要回答的问题，而不应该问我呀。

面试者：嗯... 那我想请问您，这家电台播放什么类型的音乐？

面试官：经典摇滚乐，口味不重。

面试者：有多少家电台和这家电台播放的内容相近？

面试官：3 家。

面试者：他考虑过播放其他类型的音乐吗？

面试官：所有流行的音乐类型都有 3 至 4 家电台争抢听众。唯一不存在竞争的是乡村和西式音乐，但是他对这两种类型的音乐不感兴趣。

面试者：为什么这家电台经营不善？

面试官：这应该是你告诉我吧。

面试者：我认为是因为他请不起有名的 DJ 或者没有能力角逐直播权。

面试官：对。

面试者：这家电台的竞争对手经营状况如何？

面试官：不错，他们占据的市场份额更多。我们电台的收听率垫底。

面试者：竞争对手都是大公司旗下的吗？

面试官：是的。

面试者：收入来源有哪些？广告？

面试官：为了方便解答这个问题，可以假设广告收入是他的唯一收入来源。

面试者：他竞争不过其他电台的原因可能是其他电台拥有更强大的销售队伍，可以提供覆盖所有电台的全国性的广告，且价格更优惠。

面试官：这个假设合理。

面试者：你刚才说他现在的广告投放量已经达到最大了？



**面试官：**我不记得我这样讲过，但确实是这样的，他已经把所有能投放广告的时点都放上广告了。问题是他不得不通过降低广告费来拉广告。

**面试者：**让我们考察一下他的成本……

**面试官：**他的成本已经被考察过了，所有能省的都已经省下了。

**面试者：**好，所以如果成本已经不能再低了，广告不能再多了，那么我们需要找到能提高电台收听率的办法来增加广告收入。

**面试官：**你有什么建议？

**面试者：**他可以筹集一些资金，挖来最好的 DJ，然后大力推广这个 DJ。或者，他可以给这个 DJ 一部分股份，前提条件是这个 DJ 能过来并带来他的听众。无论用哪种方式，他都要失去一部分控制权。

**面试官：**是的。这个方案你打算如何具体执行？

**面试者：**我建议他找到城市里排名第一的 DJ，给 DJ 一部分电台的股份，然后再雇佣一个公关团队来推广新 DJ。我会找一个外界的销售团队，付佣金来让他们拉广告商，这样就可以降低劳动力成本了。

[案例类型]：提高盈亏底线

[案例评价]：这位候选人选择了传统的方法来减少成本、提高销售额和增加听众。如果想知道创新的想法，请看第二个方案。

方案 2：

**面试者：**好，我们的客户是一家小型调频电台的台长。他获得的利润非常微薄。他不愿意投放更多的广告，因为他怕这样做会使听众流失，而听众流失则会进一步恶化他的盈利状况。CBS 想以一个合理的价格收购他的电台，他来向我们咨询。

**面试官：**对。

**面试者：**他为什么不愿意卖掉电台呢

**面试官：**因为电台是他唯一的擅长的事业。

**面试者：**他的电台都放什么类型的音乐呢？

**面试官：**摇滚音乐，而且口味不重，多是 80 年代到 90 年代的经典老歌。

**面试者：**他最近转换音乐风格了吗？

**面试官：**没有。

**面试者：**有其他电台播放类似风格的音乐吗？

**面试官：**有，还有三家。

**面试者：**我想调查一下是否可以播放其他类型的音乐。

**面试官：**所有流行的音乐都有 3 至 4 家电台相互竞争。唯一没有竞争的音乐类型是乡村和西式音乐，但是他对这种音乐不感兴趣。

**面试者：**他的竞争对手是大公司旗下的吗？

**面试官：**对。

**面试者：**有时候，我们经常谈论进入新市场的壁垒，但是很多情况下壁垒存在于市场内部。

**面试官：**怎么讲？

**面试者：**他的竞争者融资状况良好，销售团队强大。而且他们的幕后运营流程都是统一的，所以日常开支就比我们要低。他们有更多的钱用于推广、发放赠品，因而可以招来更多的听众。

**面试官：**你说的都对，所以我们能做些什么呢？

**面试者：**如果他的目标是留在电台这个行业……

**面试官：**CBS 不希望再看到他，他们不希望他继续管理 CBS 所持有的电台。CBS 并不是针对客户个人，而只是想用 CBS 自己的人。

**面试者：**我想到了两个策略。第一个是和镇上最好的 DJ 合作，为 DJ 提供电台的一部分股份。这样这个 DJ 可以为电台带来一部分他的听众，引起社会舆论的广泛关注，也许这样做还可以吸引个人投资者来投资，为电台注入活力。

**面试官：**好，这是策略之一。还有呢？

**面试者：**第二个想法需要更深入的研究，我先简单说一下。假设全国的众多电台都在为深夜的广播时间头疼，在凌晨 12 点到凌晨 5 点之前听众远远少于黄金时段，但他们仍要为主播支付薪水。这个假设合理吗？

**面试官：**合理。

**面试者：**和 CBS 达成协定——把电台卖给 CBS，得到一笔资金和《霍华德斯特恩的脱口秀》、《大卫深夜秀》这两档在深夜播放的节目的影像资料。我们可以整合这两个节目的资源，创办一个新的深夜档的节目，让 CBS 的电台网络成为我们最大的客户。

**面试官：**两个策略都不错，你选哪一个？

**面试者：**我们不做选择，我们只是列出这些选项，让客户来做决定。

**面试官：**好吧。

[案例评价]：第二个方案明显更富有创新性，在面试中会加分不少

+大学邮件

实例 28：我们的客户是 Imagitas 传媒公司。Imagitas 与美国邮政署签订了关于打印更换地址表格（在各地邮局中可以找到）的合同。十年以前，更换地址所用的表格仅仅是一张简简单单的绿色卡片。而今天，搬家的人会收到一个记载着搬家注意事项的温馨小贴士（一本小册子）和搬家过程中可能会派上用场的各种商场或服务的折价券。这个小册子被命名为《搬家指南》。同时，搬家者还会



收到Imagitas寄到新地址的“欢迎礼包”，包括在新居民区里可能会用到的折价券和相关信息。Imagitas在一年中为美国邮政署节省了超过1200万美元的费用，同时也将5000万美元的广告收入收进囊中。

在众多市场中，大学生市场是最为活跃也是最难进入的一个。Imagitas一直在寻找划分并进入大学生市场的方法。在为Imagitas制订战略计划的时候，我们必须清楚认识到他们的目标。目标如下：

- 在短期内吸引学生群体。
- 提供准确有吸引力的折价券
- 吸引学生/搬家者光顾公司主页
- 保留搬家者的在线信息
- 盈利

**面试官：**所以，简单来说，我们的客户是一个为美国邮政署处理更换地址表格及相关事宜的公司。客户希望我们帮助他们划分大学生市场并达到在短期内吸引学生群体、提供准确有吸引力的折价券、吸引学生/搬家者光顾公司主页、保留搬家者的在线信息并最终实现盈利。

**面试官：**是的。

**面试官：**现在人们可以在网上更换地址吗？

**面试官：**这个在未来可以实现。

**面试官：**Imagitas公司发放给搬家者的折价券是来自当地零售商还是全国连锁店呢？

**面试官：**全国连锁商店，但是我们希望不久之后可以邀请到当地零售商的加入。

**面试官：**我觉得我们可以把这个市场划分为五个部分：第一次搬进学校，再次回到学校，在夏季和父母一起回家，去新的城市进行暑期实习及去新的城市工作。我们首先着重分析：第一次搬进学校、每一年回到学校及到新的城市去工作这三种情况。

**面试官：**请继续。

**面试官：**如果它能在大学生父母为孩子进行采购之前到达目的地，第一次搬进学校对于搬家指南套装来说是一个非常好的机会，。利纳斯和盖璞的折价券是搬家指南套装很好的附加品。

当学生们进入校园，按学校或城市划分的“欢迎礼包”会是一个囊括全国和当地折价券的独特组合。这些折价券应该是和电池、比萨、干洗店等等一系列房间储备相关的。

在重返校园的学生这一细分市场，我们应该将“欢迎礼包”置于首位。如果Imagitas能够按照学校或城市划分市场，那么他能够获得大量的当地零售商和全国连锁商店支持。

最后再分析到新城市工作的人群。这个群体需要所有的东西并且有经济来源支持他们购买。我们又有了着重推出“欢迎礼包”的好机会。像C&B和利纳斯这一类的商家应该被包括在内。

**面试官：**你说的很对，那么我们要怎样吸引学生们并让他们来光顾公司主页呢？

**面试官：**我们可以通过很多渠道来吸引大学生，像与各大学进行战略性合作、在卖东西时宣传和口口相传。我们更偏向在学生进入校园之前就获得学生的数据信息。所以最好的方法就是与各大学的招生办公室合作，将美国邮政署的官方主页地址加到学生的录取通知书中。

**面试官：**学校为什么要帮你做这些呢？

**面试官：**从长远来看，这样能够帮学校节省很多的人力和物力。首先，我们要与各大学的邮件中心建立合作关系。每年夏天，全国各大学的邮件中心都会收到很多很多最近毕业、回家过暑假和转学退学的学生的邮件。退回或转寄这些邮件费时又费钱。

在春季，邮件中心通常会往在校生的邮箱中放置一张明信片，提醒他们及时告知美国邮政署和邮件中心他们的新地址。据我所知，哈佛大学的邮件中心会为告知地址更换的学生建立一个数据库，虽然事实上按照提示做的学生少之又少（我记得我每年都会收到类似的通知，却从来没有按照上面所说的去做过）。

作为回报，邮件中心会愿意将《搬家指南》放入每个在校生的邮箱中来消除或减轻这个负担。首先，这可以为他们节省下打印明信片费用。其次，学生们对美国邮政署官方主页的光顾会在很大程度上减少他们的邮件的剩余量。

通过各大学的邮件中心和招生办公室我们可以掌握很大比例的大学生顾客并与他们在之后的生活中保持客户关系。另外，通过学校划分市场会让我们对于当地小贩来说更具竞争力。

**面试官：**学生们还能通过什么渠道获得《搬家指南》的消息呢？

**面试官：**口口相传。口口相传的重要性已无需再强调。人们的口碑传播的很快，尤其现在如此多的人使用电子邮件，我们可以通过电子邮件使更多的人更详尽地了解信息的内容。

**面试官：**给我总结一下吧。

**面试官：**美国邮政署和Imagitas应该尽早吸引大学生，入学之前是最理想的时机。他们可以通过与各大学合作、为他们减轻过重的邮件负担。美国邮政署可以将学生信息收集到信息库中并让个人在每次搬家的一个月之前通过网络更新信息。美国邮政署甚至可以设置在学生搬家的前一个月自动发送电子邮件，提醒他们更新网络上的信息。

注册之后，每个学生都可以通过自己的PIN序列号更新他的搬家过程（不仅仅在学校，而且在之后生活中的每个阶段）。美国邮政署会立刻发送一封确认信，而Imagitas会邮寄一套《搬家指南》到他现在的地址。搬家指南套装也包括帮助他搬家的各种商品和服务的优惠券。最后，一个“欢迎礼包”会被邮寄到他的新地址。

我还想补充一点关于网站的东西。除了更改地址，同时通过电话和有线电视订购服务的功能会很受欢迎。所以网站上应该有在搬家者的新居民区范围内相应的公司的主页链接。这样的话，在搬过去的时候，一切都已经准备好了。或许线上的优惠券也会受欢迎。

我提到这一点是因为搬家的时候，家里往往一团糟，还有可能丢东西。但搬家过程中最后被放下的肯定是电脑，所以搬家者浏览公司的主页不成问题。

**面试官：**堪称完美。我会记得在下次与Imagitas的会议上反馈给他们的。

**[案例类型]：**战略/市场营销

**[案例评价]：**这个案例是要去吸引大学生这个消费者群体，而**面试官**正是其中一员，所以她设身处地思考如何吸引像她一样的学生。她的回答比大部分案例要求的都要详细，实用。

## +毁灭之路

实例29：一家化工公司最近研发了一种用于路面铺设的化合物来延长公路的使用寿命。现在，联邦和州政府每五年就必须将公路挖开并重新铺设。如果用这种化学品处理，公路的有效寿命将会延长到20年。目前，政府在重新铺设时每英里要花费1000美元，而这种化学品的生产和使用费用加起来是50美元一英里。这家化工公司的管理层想知道以下信息：

- 计算美国的州和联邦公路总里程。
- 怎样给产品定价
- 是否有其他注意事项？

**面试官：**让我来确认一下。一家化工公司研发了一种化合物，可以将公路的使用寿命从5年延长到了20年。现在，政府在重修公路时每英里需要花费1000美元。我们是以每英里50美元的成本来使用这种化合物，包括研发和使用成本。现在客户想要计算政府公路的英里数，以每英里为基础为产品定价，并找出其他需要考虑的事项。

**面试官：**是的。

**面试官：**除了这三项，还有其他的目标吗？

**面试官：**没了。

**面试官：**这家化工公司的规模多大？

**面试官：**这是一家风投投资的创业公司。这是他们第一个也是目前唯一的一个产品。

**面试官：**有其他的竞争者或者替代品吗？我们有专利吗？

**面试官：**没有竞争额，而且我们有专利。

**面试官：**这个产品有可能会引发环境污染吗？

**面试官：**问的很好，不过这个产品不会引发污染。

**面试官：**好的，那先解决第一个问题。要计算政府公路的英里数，我需要做一些假设。首先，假设东西海岸间的距离是3000英里，美国南北边界间的距离是2000英里。如果将所有公路抻直，你会得到十条连接东西的公路和十条连接南北的公路。所以3000的10倍是30000而2000的10倍是20000。加在一起我们得知政府公路大概有50000英里长。

**面试官：**好，我同意这点。然后呢？

**面试官：**我们需要为产品定价。有几种定价方法可以供我们参考。首先是竞争定价法，但是由于我们没有竞争者，所以这个方法不适用。其次考虑替代品，即政府所做的公路维护工作。我们知道是他们在以每英里1000美元的成本，每过五年会将公路重修。我们的产品功效能持续20年，所以我们需要用以20年作为基数。如果用50000英里乘以4则得到200000英里。在20年中，政府需要花费1000美元乘以200000，也就是2亿美元。我们的保本点是50美元的50000倍，也就是250万美元。所以我们在20万英里的价格为250万到2亿美元。。我们还可以使用成本定价法，即考虑边际成本。我们的成本是每英里50美元。如果我们在此基础上加价100%，将其加倍，那么我们产品的价格就是每英里100美元。最后，我们可以采用市场定价法，也就是说，政府愿意支付多少。

**面试官：**没错。

**面试官：**现在我们需要考虑一下其他的因素。政府做这件事，背后会涉及到施工方游说和工会的利益。如果采用我们的产品，修路工人就会失业，政府会面临失业问题并需要付给失业工人补偿费。所以我们成功的关键在于让国会看到我们为政府节省一大笔开支。如果我们只收政府1亿美元，。他们就可以把节省下的1亿美元用在其他基础设施建设上，这样就可以不用担心失业问题了。

**面试官：**那每英里的价格呢？

**面试官：**1亿美元平均分配到5万英里上是每英里20000美元，啊不对，是2000美元。

**面试官：**你确定？

**面试官：**是的，2000美元每英里。另外，目前政府每年会拨款5000万美元，而我们的款项总数是1亿美元，所以我们可能需要让政府分期付款，收回所有款项大概需要两到三年的时间。

**[案例类型]：**计算市场规模、开发新产品和定价

**[案例评价]：**这是一个很好的案例，它包含了不同方面和场景。这个学生首先问产品，然后估算了市场规模。她表现的很好，在尚未了结详情时，并没有急于回答与定价相关的问题。

## +高速铁路

实例30：我们的客户想要开发一条从多伦多到蒙特利尔的高铁路线。客户想让我们来评估一下这个项目是否可行。

面试官：客户的目的是盈利吗。

面试官：他的目的是盈利和实现自我价值。

面试官：那么客户拥有其他的列车线路、航空公司、轮船、酒店或者旅行社吗？

面试官：他名下有很多酒店。

面试官：原来在这两座城市之间有通铁路吗？

面试官：有的，但需要3个小时，而新的火车只需要1小时15分钟。

面试官：这两座城市间除了铁路还有公路，这样假设合理吗？

面试官：合理。

面试官：如果开车的话需要多久呢？

面试官：这要看路况。一般是3到4个小时。

面试官：坐飞机呢？

面试官：一个小时。

面试官：飞机票价钱多少？

面试官：往返机票500美元。

面试官：坐火车的话车票多少钱？

面试官：还不知道。这也是你今天要解决的问题之一。

面试官：我们先来看一下行业的竞争状况，首先是航空业。我们知道一个人的往返旅程需要500美元。可不可以假设乘客都是商务旅客呢？

面试官：可以。每天大约有5000人在多伦多和蒙特利尔之间来回穿梭。在周末的时候，这个数字会减少到1000。

面试官：是单程5000人吗？

面试官：是的。

面试官：仅仅坐飞机？

面试官：不，大部分人是坐飞机的。

面试官：航班多久一班，每班航班能承载多少乘客呢？

面试官：单程航班每天40个，在高峰期也就是清晨和傍晚的时候每半小时一班，在空闲期每一小时一班。每架飞机可以容纳100位乘客。

面试官：那就一共有4000位乘客。你前面说他们大部分都是商务旅客。那么我假设商务旅客最看重的三点之一是速度，包括延误次数、频率和价格。另两个是卫生和服务。

面试官：非常正确。

面试官：让我来总结一下。每天有40班往返航班，高峰期每半小时一班，空闲期每一小时一班。工作日每天承载4000名商务旅客。往返机票的价钱是500美元。从机场到市中心要多久？

面试官：视路况而定，大概半个小时。

面试官：那火车站的位置呢？

面试官：在市里。

面试官：好，现在我们来分析一下铁路。新的火车是使用已有轨道吗？

面试官：不是，需要重新修建。

面试官：要多少钱呢？如果购买并铺设铁轨或许还要花费一大笔钱。

面试官：铺设铁轨的总成本是10亿美元，每年需花费500万美元来维护。

面试官：现在我们来看一下其他的成本。我们需要劳动力，包括列车上和站台的工作人员。另外还要有广告费用、燃油费、购买火车发动机和车厢的钱以及保险……

面试官：为了节省时间，我们就假设每趟列车的成本是50000美元，并且你计划每天发20趟列车。

面试官：那成本就是每天100万美元。我们能载多少乘客呢？

面试官：每趟车1000名乘客。

面试官：我们有做过关于商务旅客是否会选择乘坐火车的调查吗？

面试官：有的。被调查的人中有75%的人说他们会选择火车。

面试官：以什么价格为基础呢？

面试官：等于或低于飞机票的价格。

面试官：如果75%的人说他们会选择乘坐火车，那么我们可以相信有一半真的会去坐火车。。如果说我们在六个月后能够实现40%的市场份额，4000名乘客乘以40%就是1600名乘客。



再假设我们往返的价格是500美元，每天载1600名乘客，我们就有80万美元的收入。也就是说减去前期六个月的运营费用之后，我们还会亏损20万美元。所以在不考虑那10亿美元的基础设施建设费用的基础上，我们每天至少需要载2000名乘客来实现平衡收支。简而言之，除非我们能大幅增加乘客人数、提升票价或者降低成本，否则我反对建设这个项目。

[案例类型]：进入新市场

[案例评价]：这个学生问了一些很棒的问题。他用逻辑推理方法和一些重要的数字验证了他的观点。

## +酒水的螺旋盖

实例 31 客户拥有一家中小型酒水公司。客户在考虑是否要将现在酒水产品的盖子由软木塞改为螺旋盖。今年生产的酒在六年内不会被投放到市场上，而预计在十年后市场上 80% 的酒包装都会改用螺旋盖。你觉得客户要现在变换包装吗？

**面试官：**这个案例是关于是否要将这批酒水的包装由软木塞换为螺旋盖，而这批酒水在六年内不会被投放到市场上。并且有其他商家已经正在推行这个转变。改换包装是为了节约成本吗？

**面试官：**不是。

**面试官：**现在市场上螺旋盖包装的酒水占比多少？

**面试官：**你是说零售吗？

**面试官：**是的。

**面试官：**大概30%。

**面试官：**那批发市场是多少呢？

**面试官：**上面的数据已经包含批发市场了。法国和加利福尼亚的酿酒庄园里，他们的窖藏酒、私人收藏和试验用酒都是用螺旋盖包装的】

**面试官：**因为螺旋盖更便宜吗？

**面试官：**不，因为它更可靠。螺旋盖不会干掉，也不会影响酒的味道，而且它便于使用。当你不需要用螺旋盖的时候，只需要重新再密封它。真正懂酒的人，在乎的是酒的味道。

**面试官：**木塞呢？

**面试官：**木塞上面有时候会有真菌而影响酒的味道。如果没有储藏好，木塞会干掉甚至出现裂痕。这样打开盖子的时候，木塞可能会碎掉。现在我感觉你是在引导我来帮你解答这个案例。

**面试官：**哦，不好意思。我现在知道包装的改变其实和成本无关。那如果把包装从软木塞换成螺旋盖，我们需要更换工厂中的设备吗？

**面试官：**问的好，但与案例并不相关。我之前已经说过了，这个案例与成本无关。

**面试官：**我在考虑时间安排，考虑更换设备会花费我们多少时间。我们三个选择，可以用软木塞包装所有的酒，或用螺旋盖包装所有的酒，或者一半一半。我想知道酒水企业要通过什么方式来让消费者相信螺旋盖的包装比软木塞要好。我们的竞争对手有什么计划吗？我想组建一个小组，来调查酒文化专家和普通消费者的反馈。

**面试官：**可能没有那么多的时间，这批酒马上就要装瓶了。你选什么，软木塞还是螺旋盖】

**面试官：**如果今天就要决定的话，我选软木塞。软木塞的包装机制已经延续了千年。我觉得在螺旋盖并不流行的时候用它来包装我们最好的葡萄酒，我们会承担很高的风险。我理解你说的那些更在乎酒的味道、而非虚礼的人会在软木塞和螺旋盖间选择螺旋盖，正如在酒的味道和形象之间，他们会选择味道。但我想大部分人还是世故的。

有没有一种选择，我们储藏这批酒1-2年直到螺旋盖包装成为主流？酒不会变质的。说不定还会变得更有价值。至少我们可以在六年内销售软木塞包装的酒，六年后，再销售螺旋盖包装的酒

两种包装配合也是可行的。这样包装的话，酒的价格是多少呢？我觉得除非整个行业一起采用螺旋盖做包装，否则螺旋盖很难成为趋势。

马关：好吧，现在假设你已经让国家葡萄酒协会说服公众接受螺旋盖的包装。

**面试官：**行业内打成共识很重要，这个行业指的是全球市场而非仅仅国内市场。应该举办一个行业整体的推广活动（像“Got Milk”一样），而非让某个葡萄酒庄园来单独做这个事情。我想我会帮助小型的葡萄酒庄园来一起来改变包装，甚至可以设计一个倒计时——2005年就是螺旋盖的开始的时刻。我会想办法把推广会弄得轰轰烈烈。不光在电视新闻里和报纸上推广，也会在电视节目和电影里出现用螺旋盖包装的酒。同时，我也会尝试让詹姆斯·邦德在荧幕上打开一瓶用螺旋盖包装的香槟。

[案例类型]：策略/市场营销

[案例评价]：在做案例的时候问的问题在精不在多。**面试官**应该多做一些对软木塞和螺旋盖各自优缺点的假设，因为这个信息对案例十分重要。在**面试官**质疑应聘者坚持使用软木塞的决定时，这个应聘者没有放弃自己的想法，而是做出了一点小小的让步。他第一次提到詹姆斯·邦德的想法很棒。

## +星巴克

实例32：华尔街希望星巴克在未来五年里销售额增长30%。华尔街一直建议星巴克开更多的店，但是星巴克觉得自己的店面已经随处可见了。星巴克该怎样做呢？

**面试者：**所以星巴克想要在未来五年里实现30%的增长率吗？

**面试官：**是的。

**面试者：**除了销售额的增长，还有其他目标吗？

**面试官：**没了。你只需要关注美国市场。

**面试者：**好的。现在星巴克每年的增长率是多少呢？公司的销售额和咖啡馆的销售额有什么区别呢？

**面试官：**综合净收入增长了26%，来自于咖啡店的销售额增长了10%。

**面试者：**所以说我们要分析星巴克全部业务的增长，而非仅仅关注商店销售额的增长是吗？

**面试官：**对。

**面试者：**整个行业是以相同的增长率在增长吗？

**面试官：**基本同步。

**面试者：**星巴克的市场份额是多少？

**面试官：**很好的问题，但与这个案例并不相关。

**面试者：**华尔街希望我们能够开更多的分店，这或许是达到30%增长率的最好办法。我想把这个问题分成两部分——商店的增长和公司的增长。对于咖啡店来说，地理位置是成功的关键，所以如果我们开更多的分店的话，我们必须能保证它的地理位置很好。但是星巴克一直在寻求好的地段，而且已经没有好的可选的地段了。如果想在区域增加销售额，只有从竞争者那里争取更多的消费者并提高店里的消费额才行。

所以先来看一下现有的咖啡店。有许多方法可以增加销售额，比如提高售价，做一个市场推广活动来吸引更多顾客，或者吸引已经来店里消费的顾客消费更多。

你说咖啡店的销售额仅仅增长了10%。我假设一些商品远远比其他的卖的好。也就是说存在着一些拉后腿的产品。我们需要使销量不好的产品下架，并上架那些新奇的能够吸引消费者的新产品。我们同时应当关注每家分店的经营情况并关掉那些状况不好的店。比如，我们可以延迟某些分店的打烊时间来吸引那些深夜喝咖啡的消费者，尤其是在大学城里或电影院附近的店。我们也要密切关注竞争者的动向，看他们是否推出了什么新产品。

**面试官：**很好，还有其他的吗？

**面试者：**假设精品咖啡的价格是有弹性的。但是，我还是想先了解一下竞争者的价格再下定论。无论如何，提价都不能达到公司30%的销售额增长率。

**面试官：**所以你想怎么做呢？

**面试者：**如果我们要为整个公司提高30%销售额，我们逐个分析那些已经被证实有用的增长策略。我们可以开发新产品，并进行市场推广，还可以增加分销渠道。再者，我们可以收购一个比我们规模小但拥有很棒的地理位置和产品的竞争者来增加销售额。最后，我们还可以拓展我们的产品链，不再仅仅专注于精制咖啡。

**面试官：**听起来是个不错的计划。可以详细说说吗？

**面试者：**首先，开发新产品。新产品不仅包括像冰激淋和咖啡套餐之类的新的饮品和食物，也包括咖啡机和礼品篮。

**面试官：**星巴克已经在做这些了。

**面试者：**哦，好吧。那我们来分析一下每个咖啡店的人流量。如果在午餐时间人流量很缓慢的话，我们可以出售三明治。星巴克甚至可以朝餐饮行业发展。在下最后结论之前我觉得我还需要了解一下公司现在的生产线。

**面试官：**很好，还有其它的吗。

**面试者：**其次，就是推出一个市场推广活动。我们不仅要推广星巴克的品牌和产品，还要像Ben & Jerry那样做一些公益事业。

**面试官：**在企业社会责任方面，星巴克已经是领跑者了。

**面试者：**抱歉。第三，增加分销渠道。我们已经讨论过了关于开新的分店的问题，就是我们可能找不到好的地理位置。假设星巴克拥有一个成型的官方网站，可以在线上卖相关产品。

**面试官：**对的。

**面试者：**其他的一些分销渠道有小食品店、美食餐厅、大的办公楼、大学的食物服务和酒店等等。如果说仅从想法而言，可以尝试像雅芳或特百惠那样举办一次派对。

**面试官：**除了派对外，其他的分销渠道星巴克都已经在做了。

**面试者：**第四，收购一个地域性的规模较小的竞争者。或者，我们可以买下某家连锁的三明治商店或者酒店并朝其方向发展。我们也可以尝试干洗服务，这样人们在等待他们衣服的同时可以购买咖啡。

**面试官：**到目前为止你的答案还不够出色……。

**面试者：**最后，星巴克或许可以尝试向其他行业发展或者投资其他增长较快的行业。

**面试官：**你愿意做个总结吗？



**面试者：**首先，我觉得30%的增长率是有可能的。星巴克需要做的就是坚持现有的拓展计划。另外，他们需要分析总结现有的产品和分店，并撤掉效益低下的产品和分店。其次，开发新产品并增加分销渠道，一个增加分销渠道的方式就是收购行业内的另一家公司。再者，尝试行业之外的发展机会。最后，可以寻找可以合作的机会，像顾客资源共享、生产设备共享或运输渠道共享等等。

**[案例类型]：**扩大销量和公司增长

**[案例评价]：**这个学生表现的很好。当他没有想出新点子的时候，他问了一些很好的问题。同时，他没有局限于增加分店的数目，而是将目光聚焦于公司发展可能的方式上。

## +天然气公司

实例33：一家生产天然气的地方性的分销公司（地方分销公司是在当地对天然气行业构成垄断的公司）正试图对其后勤部门进行集权化管理。在过去，它收购了许多其他的地方分销公司，并把他们并入到了自己公司名下。

我们要做的就是帮助后勤部门降低成本，尤其是电话客服中心。电话客服中心是地方分销公司与一百万顾客沟通的桥梁。顾客一般询问与天然气账单、服务或紧急事件相关的问题。每天都有150个全职的客服代表轮三班来接待打电话的客户。

最近，在犹他州的Spearhead建了一个新的电话客服中心，因为那里的劳动力要比纽约价格相对低些。尽管公司已经把运营成本从800万美元降到了650万美元，我们仍将提供电话服务的成本降得更低。

**面试者：**所以，我们的客户是一家天然气的地方分销公司，希望我们能够找到降低其新的电话服务中心运营的成本的方法，还有其他的目标吗？

**面试官：**没有了。需要提醒的是我们并不打算在海外建立一个电话服务中心。

**面试者：**您能告诉我各类成本所占的比例吗？

**面试官：**劳动力占了60%，电话费占20%，还有一些其他的名目如授权费、培训费、信息技术和设备占了剩下的20%。

**面试者：**那么客户打进电话的目的呢？我假设大部分的电话都是为了查询天然气账单。

**面试官：**是的。账单电话占了60%，39%是咨询与服务有关的问题。紧急事件只占了不到1%。

**面试者：**好吧，其实最令人担心的是60%的劳动力成本。我们需要考虑是否能降低劳动力成本，或许可以通过电话服务的自动化及网络信息的普及化来实现这点。一些账单的查询流程是可以自动化的。比如，我欠费多少？我把账单寄到了哪个地址？你们收到我上次的缴费了吗？这些问题都可以通过按键式流程被回答。但也有一些问题是不能通过这样的方式回答的，比如对账单的不理解和服务电话，安装和拆卸天然气设备。

**面试官：**好的，所以你想要一些服务自动化并加强我们网站的建设是吗？

**面试者：**是的。我将假设一个人工应答的电话会花费公司10美元，而一个机器自动应答的电话只需要花费大概1美元，而客户访问网站一次，公司只需花费50美分。

**面试官：**你给出的数字很接近实际。

**面试者：**电话的平均长度是多少？

**面试官：**总体来讲5分钟左右，包括3到3分半钟与客户交流和2分钟的通话结束后的工作。

**面试者：**电话结束后的工作是由电脑自动完成的吗？服务代表在通话的时候可以同时做记录吗？

**面试官：**一部分的工作可以以这种方式进行。

**面试者：**我们需要进行一个工作流程的研究。我们的通话时间与其他地方分销公司比怎么样呢？

**面试官：**我们处在中等水平。

**面试者：**我们可以和领导建议，并询问他们对于缩短通话和电话结束后的工作时间的意见。我们的电脑会经常崩溃吗？

**面试官：**自从更换了新设备之后就没有过了。

**面试者：**最后，我想要检测通话的模式。什么时候是高峰期？有没有空载时间？我们可以将排队等待的电话转到我们其他的电话服务中心吗？或者我们可以雇佣更多的兼职人员吗？

**面试官：**很好，现在还有一分钟的时间。

**面试者：**那么就让我来总结一下吧。

**面试官：**我会通过使一些电话的流程自动化、将信息放到官网上、错开轮班工作、雇佣兼职人员和将排队等待的电话转到其他的电话服务中心等方法来降低成本。我还打算让客服代表在与客户通话的时候记录下信息来缩短通话和通话结束后的工作时间。我们需要回顾客服代表记录下的信息。他们是全部有用呢，还是我们习惯挑出一部分有用的呢？

**[案例类型]：**降低成本

**[案例评价]：**她的分析重点在降低成本上，没有偏题。问题的关键在于寻找进一步降低成本的方法。这个应聘者敢于问一些关于成本各部分所占百分比的问题，并探究互联网能够节省费用的数目。

## +公用电话

实例34：我们的客户是一家在公用电话行业处于领先地位的公司。但尽管市场份额提升了20%，公司的利润却一直在下降。CEO想知道出现这个问题的原因及解决方法。

**面试官：**让我确认一下。我们的客户生产公用电话。它的市场份额增加了20%，但是利润却在下降。CEO想知道这个问题出现的原因和可能的解决办法。

**面试官：**对。

**面试官：**除了正确分析并解决这个问题，还有其他目标吗？

**面试官：**没有。你如果能把这两件事做到我就很开心了。

**面试官：**现在这家公司占有多少的市场份额，是以怎样的形式增长的呢？

**面试官：**现在它的市场份额是55%，两年以前是35%。

**面试官：**所以两年内他的市场份额增长了20%？

**面试官：**是的。

**面试官：**简直不可思议。等一下，我想先假设由于手机的流行，整个公用电话市场的规模已经缩小了。这个假设对吗？

**面试官：**对的。公用电话的业绩在同样的两年内已经降低了15%。

**面试官：**有公用电话制造商因为经营不下去儿退出这个行业吗？

**面试官：**有两家。

**面试官：**这是我们的客户的市场份额增长的如此之快的原因吗？

**面试官：**是的，原因之一。

**面试官：**其他的原因呢？

**面试官：**你来告诉我。

**面试官：**增加的广告费用，可能是一些特殊的合同，比如军事合同。我们可能为了拿到订单降低了价格，这可能影响到了我们的利润。

**面试官：**很好，然后呢？

**面试官：**我们的成本怎样呢？

**面试官：**不要试图让我来为你回答这个案例。

**面试官：**假设成本增加了。包括劳动力、市场推广、原料和运输的成本，而最后一项因燃油费的增加而增长的最快。

**面试官：**对。

**面试官：**同时，假设生产过程已经自动化了。

**面试官：**很对。你基本上已经不能从生产过程中降低成本了。

**面试官：**嗯。我相信公用电话市场在好转之前（如果真的能好转的话）还会有一段走下坡路的时间。但是公众总是会需要供用电话的。不过或许我们需要改变他们需要公用电话的动机。现在，人们在以下的情况才可能需要公用电话：他们手机电量过低、手机不在身边、在某一个特定的区域他们的手机没有信号或者他们不想被呼叫的人能根据来电显示追踪到他们的身份……

**面试官：**你可能看了太多的警匪片了。

**面试官：**有点，哈哈。让我们来做一个假设。比如我第一次到新奥尔良，我的新英格兰的手机在这个悠闲之都都没有信号。但，我要寻找一个可以吃东西、听Hurricane、听南方爵士乐的地方。试想若我找到了一个公用电话，而这个公用电话有LED感应触摸屏。现在我想寻找一家饭店，所以我投入25美分，并按下标有饭店的按钮。现在公用电话显示出了一系列饭店的名字及各自的排名。然后，它会帮我连线我想去的饭店并询问我是否需要路线。我点击“是”，一套路线就出现在了屏幕上。我只需要为这一切花费25美分。新的饭店或者任何公司都可以在公用电话上投放广告，在使用者比如我选择饭店的时候冒出来。也可以像商店在给顾客的收银小票背面打印广告那样，在给公用电话使用者的指路小票背面打印广告。

**面试官：**你的意思是把公用电话变成互联网工具吗？

**面试官：**是的。看起来技术已经到位，我们要做的只是转变人们的态度和设计新的电话。

**面试官：**我们还剩下两分钟的时间了。

**面试官：**好的，让我来回顾一下我说的。这个行业在走下坡路，成本在上升。尽管我们通过降低价格获得了更大的市场份额，但同时我们也让出了我们的一部分利润。现在我们可以脱离这个市场，并尝试采用另一种技术，或者我们可以尝试改变行业标准，并使行业发展跟上电信通讯发展的步伐。

**面试官：**所以你有什么建议呢？

**面试官：**我会重点关注降低成本。我们总能找到降低成本的方式的。我建议涉足另一处于上升阶段的行业，通过使公司的业务多元化来降低整体风险。同时，我也会像我们刚刚说过的那样重新设计公用电话。哦，对了，还需要做另一件事，那就是将我们库存的旧的公用电话运送到其他的发展中国家去。

**面试官：**感谢你的提议。

[案例类型]：提高盈亏底线、增长公司

[案例评价]：应聘者很快就意识到了公司市场份额增长但利润却减少的原因。他也展现了自己思维敏捷、不墨守成规的优点，同时，应聘者三管齐下的策略——降低成本、开发新产品和业务多元化也为自己加了分。

## +电子零售商

实例35：我们的客户是一个专门经营玩具生意的电子零售商。独立研究显示5%的消费者会在实体零售商店里购买玩具，另有40%的消费者会在像体育用品商店这样的特色用品商店里购买。

研究显示仅有1.7%在线访问主页的人最后会决定购买，而70%的人在将商品放进购物车之后在最后会放弃购买。公司董事长想要知道出现这种情况的原因及解决的办法。

**面试官：**我们的客户很担心，因为他们70%的顾客在把商品放入购物车之后又放弃购买。只有1.7%的人最后会购买商品。这个比例比在实体商店里购买的还要低。

**面试官：**对的。

**面试官：**除了找出消费者最后放弃购买的原因并找到解决办法，还有其他需要注意的目标吗？

**面试官：**没有。

**面试官：**我打算先问一些关于客户和行业的问题。我们的客户属于特色用品商店吗？

**面试官：**是的。

**面试官：**网络平台上特色用品商店的成交量要比一般电子零售商高吗？

**面试官：**是的，但我没有具体数字。

**面试官：**这是一个网络上普遍存在的问题吗？大部分的电子零售商都有一个很低的实际交易率吗？具体是多少呢？1.7%

**面试官：**是的，在某种程度上来说，是一个普遍的问题。一些网站会有与其他人相比高一些的交易率。然而，我们看起来属于比较倒霉的那一类，因为65%的人将商品放进购物车之后又放弃购买的现象实在令我们担心。

**面试官：**首先，我想先分析一下我们的竞争者。我也会将其他实际交易率高的网站拿出来做榜样，看他们的网站是否对顾客更友好、他们的网站设计是否使网站更便于浏览和使用。我打算比较一下客户服务机制，如果允许的话，办理一个800开头的客户服务号码，防止有顾客不知道怎么联系我们。我们甚至还可以通过电脑来设计一个客户服务的链接。

**面试官：**很好，然后呢？

**面试官：**我们的价格和竞争者一样吗？

**面试官：**是的，假设是一样的。

**面试官：**我自己也会偶尔放弃已经放入购物车的商品。这可能有几种原因。首先我会列出几种可能的原因，然后分析每一种，再制定一个计划来解决这个问题。

**面试官：**继续。

**面试官：**首先是安全问题。如果消费者在访问网页时，网页需要消费者输入涉及到个人隐私的信息；如果消费者在网络上提交他们的信用卡信息时感到心里不舒服；如果消费者觉得我们并没有最新的保密技术……这些都可能消费者放弃购买。

**面试官：**这并不是我们需要担忧的问题。我们仅仅需要消费者提供基本信息。

**面试官：**另一个原因可能是商品的质量不过关。

**面试官：**这同样不是问题。我们卖的都是名牌玩具，有质量保证。

**面试官：**我们的退款政策呢？

**面试官：**我们为任何退回的商品提供标签并免邮费。

**面试官：**有时候当我问到自己以下问题的时候我会放弃购买：我真的需要这个吗？我能负担得起吗？这个商品值这个价钱吗？我觉得应该从消费者的角度来分析这个问题，但这很难量化。

**面试官：**让我们暂时跳过这个问题。

**面试官：**有些人在交易进行的过程中可能会受到一些干扰。可能他们的老板正走进来或者他们的孩子踢翻了鱼缸。他们回头就会忘记了这个商品或者觉得他们已经不需要了。可以说我们失去了这个顾客。结合一些因特网服务供应商的情况，比如美国在线服务公司，在十分钟内不操作页面便会失效。

**面试官：**这个同样很难解决。

**面试官：**或许很难解决，但我们必须意识到它的确存在而且占很大的比重。就像一些只看橱窗不购买或者只是来比较价钱的顾客。

**面试官：**很典型。

**面试官：**这个现象也可能是技术问题导致的。如果一个顾客通过手机浏览网页，而网页都是图片打开很慢，顾客就可能变得没有耐心并放弃购买。

**面试官：**如果顾客的设备太落后的话，这不是我们的问题。

**面试官：**当然是我们的问题。任何一个阻碍顾客购买商品的因素都是我们的问题。或许我们可以让他们选择图片很多的网页还是只有基本只有文字的网页。

**面试官：**很好。还有其他的吗。



**面试官：**网页设计也很重要。我记得有好多次我想要从购物车中删除一些商品，但是怎么都找不到删除的办法，所以我会选择全部删除然后将想要的重新加一遍，或者干脆放弃购买。

**面试官：**很好，网页设计。这算一点。还有别的吗。

**面试官：**下一点和网页设计有点关联，是和客户服务相关的。如果我能在网上找到退货的途径，我可能需要人工的帮助。我可不想通过阅读帮助来解决问题。

**面试官：**你好懒。

**面试官：**不是说懒，而是当我想要购买一些东西的时候，购物体验应该是愉快的，我不愿过程太复杂。

**面试官：**还有其他的吗？

**面试官：**定价太高。有好多次当购物结束时，金额的总数超出了我的预期。而且除了商品本身的价格我可能还需要支付邮费。我觉得好多消费者因定价太高而止步。网上购物一直都贴着低价的标签。当价钱并不低的时候，人们就会失望。

**面试官：**我们可以做什么呢？

**面试官：**价格过高可以通过为顾客显示需要支付的总费用（包括邮递选项和邮费）解决。这样的话顾客就不会被最后的数字惊到了。

**面试官：**你觉得在看到消费总额之后人们购买的商品会减少吗？

**面试官：**可能平均每次的购买量会降低，但最后更多的人会下单购买，可以抵消掉我们的损失。

**面试官：**还有其他的吗？

**面试官：**有。我们需要意识到那些放弃购买的人有一部分是享受玩具商店奇妙之旅的孩子。他们填满了购物车，却在最后一刻放弃了购买。现在，我并不觉得这是一件坏事，但是我们需要明确一部分放弃购买的人是孩子，我们应当为他们设计一个愿望篮子或者玩具箱。

**面试官：**愿望篮子？

**面试官：**这是个他们可以储存玩具，通过他们的邮箱地址为玩具贴标签并让父母在节日或孩子生日时浏览并购买的一个地方。有点像为婚礼进行登记。

#### 【我们还有一分钟】

那我来总结一下。首先我会对比那些比我们放弃购买率低、交易率高的网站。我也会分析我们的竞争者。我也会跟踪调查放弃购买的消费者，向他们发送一个简短的线上调查，找出他们放弃购买的原因并激励他们从以后的购买预算中拿出比如5美元来购买一样小东西。第二，我会重新审查人们放弃购买的原因并解决那些可以解决的，。我会为孩子设计一个功能用于收藏他们喜欢的玩具，方便父母或其他亲戚、朋友为他们购买。

[案例类型]：扩大销量

[案例评价]：这并不是一般的提高销量的案例。他并不是简简单单的分析并解决问题。这个学生很擅于找到真正令人担忧的点（70%的放弃购买率）刚开始时，他问了一些很好的问题，并尝试用自己的经验来找到问题的关键所在。然后他想出了一个简单易行但逻辑清晰的策略，并补充了一些建议。

#### • 商业案例 —— 类型

1. 生发良药 —— 市场规模和定价策略
2. 平价经纪商的竞争 —— 数值测算
3. 世界航天公司 —— 战略、进入新市场和定价策略
4. 北美航空 —— 新产品/扩大销量
5. 红色火箭体育用品公司 —— 公司分析
6. 牛仔兄弟的高品质冰激凌 —— 扩大销量和公司增长
7. 击球员就位 —— 数值测算
8. 日本电子产品制造商 —— 提高盈亏底线
9. 东方培训网络公司 —— 应对竞争
10. 爆米花城市 —— 开展新业务
11. 钢铁侠 —— 数值测算/战略
12. 铲雪工作 —— 数值测算/战略
13. 牙买加电池企业 —— 战略/进入新市场
14. 百威案例 —— 战略
15. 百事公司 —— 数值测算/公司分析
16. 燃油效率 —— 定价策略
17. Bull Moose 金融服务公司 —— 降低成本
18. 纽约歌剧院 —— 增长策略

19. 比萨屋 —— 进入新市场和收购
20. 可口可乐 —— 以数值测算为基础的战略
21. 最持久的灯泡 —— 定价策略
22. 德克萨斯明星市场 —— 进入新市场
23. 巴西碳酸饮料生产商 —— 市场规模和定价策略
24. 了解尿布 —— 市场规模、进入新市场
25. 萨凡纳·简的洗衣店 —— 收购和危机问题
26. Yellow Stuff 化学制品公司 —— 进入新市场
27. WIVY 调频电台 —— 提高盈亏底线
28. 大学邮件 —— 战略和市场营销
29. 毁灭之路 —— 市场规模、新产品和定价策略
30. 高速铁路 —— 进入新市场
31. 酒水的螺旋盖 —— 策略和市场营销
32. 星巴克 —— 扩大销量和公司增长
33. 天然气公司 —— 降低成本
34. 公用电话 —— 扩大销量和公司增长
35. 电子零售商 —— 扩大销量

## +不附带答案的案例问题

以下是顶级咨询公司给出的一些案例问题。如果您想得到最新的案例问题，请搜索 CaseQuestions.com 并选择 Recent Cases（最近的案例）。

1. 我们的客户是一家在东北拥有 1500 家分店的零售药房。我们主要致力于药店的前端运营，但从多次与顾客的交流中我们发现很多的顾客对药店本身很有意见。我们把这个信息传递给我们的客户，但客户反驳说他们今年的收入从 2000 万美元增加到了 2200 万美元。这是怎么回事呢？（波士顿）
2. 我们的客户是一家房地产投资信托公司，他们 90% 的净收入都要交付给投资者。这家房地产投资信托公司拥有 150 家豪华酒店，但他们并不自己控制酒店的品牌或运营——这些职能都外包出去了。在过去的几年里这家公司一直在零利润运营。他们需要怎样做呢？（波士顿）
3. 我们的客户是一家商品标签的生产商；他们生产附在衣服里面的标签。他们的客户有耐克、锐步、布克兄弟、Talbots 等等。他们是美国最大的标签制造公司。去年他们年收入为 5000 万美元，增长率为 15%。我需要你来估计一下欧洲标签市场的规模。告诉我他们是否应当进入这个市场，如果应当，应以什么样的方式进入。（麦肯锡）
4. 我们的客户是一家中等的航空与国防工业电池生产商，他们生产的电池在军事导弹和哈勃太空望远镜中随处可见。在过去的一些年中，国防与航空工业一直不太景气甚至开始衰退，所以客户在致力于寻找其他可能运用其电池科技的高增长产业。在调查了一系列可能的产业之后，客户想让我们帮忙分析他们是否能进入植入式心脏除颤器电池市场。请估计一下植入式心脏除颤器电池市场的规模并告诉我你将怎样帮客户分析这是否是前景很好的市场。（波士顿）
5. 估计一下每年旅行指南的销量。（Katzenbach）、
6. 一家英格兰的保险公司（主要业务是河道运输保险）在过去五年里一直在亏损。他们需要怎样调整报价呢？（麦肯锡）
7. 一家计算机生产商想要增加一条掌上电脑的生产线。他们应当这样做吗？你会给首席执行官什么样的建议呢？
8. 一家洗涤用品供应公司的利润和收益持续下降，但市场份额却没有变化。发生了什么？（图标已给出）（波士顿）
9. 我们的客户是一个由 10 家商业房地产公司组成的联合企业（2-3 家大型公司，4-5 家中型公司和 1-2 家小型公司，他们在全国的市中心商业区共拥有 350-400 栋建筑。他们每年在房地产的清洁、维护、水管装置和电气维修等方面共花费 10 亿美元。他们想通过一起为日常维护进行购买产品和服务形成规模效益来聚合购买力，从而达到降低成本的目的。购买力聚合需要花费 4000 万美元（一次性固定成本）来建立并需每年花费 1000 万美元来维护。这是一个好主意吗？如果让你来分析这个问题你都需要什么信息呢？（波士顿）



## 8. 室友的指导

如果你的朋友曾央求、讨好或是胁迫你来帮助他（们）准备案例问题，以下是一些提示。

### 你的准备

- 在提供一个案例前仔细阅读题目和答案。
- 牢记案例可能有多个正确的答案。
- 如果他们没思路，你可以为他们提供帮助。
- 不要摆出一副你无所不知的姿态。

### 在开始需要注意的问题

- 他们记下了与案例相关的信息吗？
- 在问题结束和他们的回答开始之间有很长时间的沉默吗？
- 他们在总结问题吗？
- 他们有问道客户的目标吗？
- 他们有问关于公司、行业、竞争和产品的澄清性问题吗？
- 他们有为自己的回答画出逻辑框架吗？

### 在问题进行过程中需要注意和倾听的要点

- 他们表现的很热情吗？他们表现出了积极的态度吗？
- 听一下他们回答的逻辑。他们的回答从商业角度讲有意义吗？
- 他们的回答条理清晰吗？
- 他们能清晰地陈述他们的假设吗？
- 他们的回答有创造性吗？
- 他们有真正地全身心投入，将你代入这个案例并把其变成一个对话吗？
- 他们嫩有问尖锐的问题吗？
- 他们有将自己的回答量化吗？
- 他们有寻求帮助或指导吗？

### 回顾清单

- 他们的回答条理清晰吗？他们将时间管理的好吗？
- 他们在细节上耽误了很久吗？
- 他们看起来偏题了吗？
- 他们有问过尖锐的问题吗？
- 他们有正确使用商业用语和流行行话吗？
- 他们在数学、乘法和百分比计算中有困难吗？
- 他们有尝试引导你来帮他们回答问题吗？
- 他们容易接受指导吗？他们有用上你的提示吗？
- 他们有不经思考脱口而出吗？
- 他们的态度积极吗？
- 他们有总结自己的回答吗？

### 最后的分析

- 他们有正确对待你的批评吗？
- 他们有在使自己看起来不咄咄逼人的前提下维护自己吗？

最后的最后

- 出去狂欢

## 9. 最后的分析

这部分很大程度上是心理上的判断。一个应聘者能展示的最大的价值就是自信、自我价值。面试的过程总是令人怯步的，面试官通常看起来都很吓人，气氛很紧张——但当你选择用积极的形象来武装自己时，这些骇人的部分都不足为虑。最重要的不是你所给出

答案对或错，而是你展现自己的方式、你传递给别人的信息以及你的思考模式——这是公司为了考察你的市场化运作能力，而他们希望通过这个并不完美的过程来判断你的能力如何。

最后，与解决困难的只有你自己（案例问题而非面试官是困难）。我们不能和你一起面试，但我们给了你拥有自信和表现出色的方法。如果你为这种挑战和面试感到兴奋，那么你就选对了事业的方向。如果你害怕即将到来的挑战。你可能需要重新选择自己的事业方向。在讨论事业选择时，温斯顿·丘吉尔曾这样建议自己的孩子：“做你喜欢做的事，但同时也要喜欢你正在做的事。”这句话的核心就是享受。公司其实知道你能胜任这份工作——如果他们觉得你不够聪明从而成功，那么他们就不会通知你参加面试了。现在是恰当的时间向他们证明，他们的选择是正确的。

**案例结束啦！**

## 10. 专业术语

### 1) 封底计算

一种案例问题，通常是估算市场规模的问题，让你凭经验计算一些东西。封底计算因经常以“你在飞机上，没有书，没有手机，也没有任何资源，在一个信封的背面写着……”之类的句子开头而得名。一个例子：“在美国拳击手套的年销量是多少？”

### 2) 进入壁垒

阻碍一家公司进入一个新市场的要素（诸如资本需求、分销渠道、专有技术或者市场政策）。

### 3) 基准

阻持续分析市场领先企业的表现并找出他们的优点。这是一个将行业佼佼者与自己对比并提供进步目标的做法。

### 4) 底线

销售总额减去税、利息、折旧和其他费用，也被称为净利润、净收益或收益净额。

### 5) 难题

一种案例问题，面试者会被要求解决一个难解之谜或者逻辑问题。

### 6) 底

同一家生产商，销售一种与现有产品类似的新产品，从而对现有产品的销量造成了冲击。也作：通过冲击现有产品销量而对其造成不利影响。

### 7) 资本

能够产生收益的现金或商品。

### 8) 案例问题

在咨询行业面试中经常采取的一种有趣的而又有效的面试方法，用于评定一个应聘者多方面的素质。

### 9) COGS

见“销货成本”[11]

### 10) 核心竞争力

见一个公司能够超越竞争者而领先的方面。

### 11) 销货成本 (COGS)

在损益表中，表示购买原材料和加工成最终产品的成本。

### 12) 成本驱动定价

一种定价策略，根据生产、制造或创造产品或服务的成本来定价。研发和销货成本是这种定价策略中的决定性因素。

### 13) 成本-收益分析

一种通过量化计算成本和收益来判断一个方案或计划的可行性的方法。

### 14) 折旧

估算价值的减少。

### 15) 分销渠道

一个商品或服务的生产者能够接触到他（或她）的最终用户的方法。

### 16) 规模效益

在生产数量增加时，通过运营效率的提高而实现的单位成本的减少。

### 17) 固定成本

不随着生产或销售水平变动而变动的成本，如租金、房地产税、保险、利息支出等等。

### 18) 框架

一种能帮助你梳理思路并有逻辑地分析案例的组织架构。

### 19) 销售总额

销售商品的总价值，不扣除顾客折扣、免税额或者利润。

**20) 增长阶段**

公司在这一段发展的过程中，因生产新产品和拓宽市场份额而收益增长迅速。

**21) 首次公开募股 (IPO)**

公司第一次向公众出售股票的行为。

**22) 利息费用**

借方向贷方借钱所支付的报酬。

**23) IPO**

见“首次公开募股”[21)]。

**24) 合资企业**

企业间为了共同利益共同完成一个项目的协定。

**25) 市场份额**

生产某一种产品或服务的某一家特定的公司在整个市场的销量中所占的比例。

**26) 市场规模问题**

一种经常被称为封底计算问题的案例问题。这种问题会要求你来计算某一个特定的市场的规模。一个例子：“在美国拳击手套的年销量是多少？”

**27) 成熟期**

估公司发展的一个阶段，在这个阶段中，收益与整体经济同步持续增长。

**28) MECE**

从 80/20 的传统中借鉴而来的支持“相互独立，完全穷尽”的参与方法。也就是说，咨询师/面试者必须同时确保两件事：(1) 每个被讨论的议题都是分开的且独特的（“相互独立”）；(2) 整体被讨论的议题全面地处理了问题中每一个可以想到的方面（“完全穷尽”）。同样地，在你被公司录取的时候，MECE 会成为你心智很本能的一个要素，同时也会成为你的工作成果中（包括备忘录、报告、展示和策略）占主导地位的动力。在招聘过程中的某时某刻你会很自然地去展现你对它的熟悉和欣赏。你也会很自然地记住，当反复强调你的想法时，一个“其他问题”的种类会让你笃定你即便没有真正用到 MECE 的方法，至少也用心留意了这项原则。

**29) 销售净额**

销售总额减去利润、折扣和免税额。

**30) 缝隙市场**

市场中一个集中的、有利可图的部分。

**31) 日常开支**

估一项生意中正存在的管理费用，比如租金、公用费用、保险等等。

**32) 市场驱动定价**

一种定价策略，产品或服务根据市场所能承受或者消费者愿意支付的价格来定价。

**33) 利润**

在扣除所有费用后，从一项生意或活动中所能获得的正收益。

**34) 专利**

对某种物品享有使用、生产或销售的排他法律权利。比如：一种在自由竞争下受保密协议、专利权或版权保护其名称、产品、结构或生产过程不被非法盗用的药品（专利药物）。

**35) R&D**

见“研究与开发”[36)]

**36) 研究与开发**

估发现关于产品、工序或服务知识并将知识运用于创造或改进市场需要的产品、工序或服务。

**37) 收入**

与销售额相同。所提供的产品收回的总的金额。

**38) 替代品**

估与一种产品或服务具有相同或相似功效的另一种产品（如阿斯巴甜就是糖的替代品）。

**39) 供给与需求**

估定价的两个决定性因素。供给是一种商品或服务可购买的总量，而需求是在市场价格下，个体购买经济商品或服务的意愿和能力。

**40) 过渡期**

公司发展的一个阶段，在这个阶段中，公司的收益趋近成熟，收益增长率逐渐降低到与整个经济同步。

**41) 单位成本**

每个商品的成本

**42) 可变成本**

一种随总产量变化而变化的单位成本。

43) VC

估算见“风险资本”[44]

44) 风险资本 (VC)

估为极具增长潜力的初创和小型企业提供的基金。一般会提供管理和技术知识。

