

WETFEET



INSIDER GUIDE



Ace Your Case[®]:
咨询公司面试全解

中文版

原著版权信息

WETFEET

1518 Walnut St.
Suite 1800
Philadelphia, PA 19102

Phone: (215) 546-4900
Fax: (215) 546-9921
Website: www.wetfeet.com

ACE YOUR CASE® : CONSULTING INTERVIEWS

4th Edition
ISBN: 978-1-58207-939-7

PHOTOCOPYING IS PROHIBITED

Copyright 2011 WetFeet. All rights reserved. This publication is protected by the copyright laws of the United States of America. No copying in any form is permitted. It may not be reproduced, distributed, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, in part or in whole, without the express written permission of WetFeet, Inc. The publisher, author, and any other party involved in creation, production, delivery, or sale of this WetFeet Insider Guide make no warranty, express or implied, about the accuracy or reliability of the information found herein. To the degree you use this guide or other materials referenced herein, you do so at your own risk. The materials contained herein are general in nature and may not apply to particular factual or legal circumstances. Under no circumstances shall the publisher, author, or any other party involved in creation, production or delivery of this guide be liable to you or any other person for damages of any kind arising from access to, or use of, its content.

All illustrations by mckibillo

引言

随着管理咨询行业近年来在求职者心目中的走俏，案例面试，作为进入这个行业的必经之路，也逐渐成为了求职者群体中的热门话题。事实上除了管理咨询以外，许多知名跨国企业如会计师事务所、快速消费品公司等也经常使用案例面试来作为筛选求职者的重要依据。

Ace Your Case系列丛书是公认首屈一指的案例面试教材，来自美国著名求职网站WetFeet。整套书由浅入深地对咨询公司的案例面试进行了详尽解读，旨在帮助求职者就进军咨询行业打下坚实基础，对其他行业的面试也大有借鉴作用。

本书共分七个章节。前两章介绍了咨询公司案例面试的形式和内容。第三、第四章节是针对案例面试的理论知识，包括一套缩写为“WetFeet”方法的案例分析步骤以及经典的案例解决框架。在第五章里，我们从雇主的角度分析了面试官对候选人的评判方式，从而帮助读者更好地进行自我认知与改进。第六章是整本书的重头。我们深度剖析了七个基于真实场景的案例面试题，由此让读者更直观地体会到不同类型的案例面试及其常规分析过程。最后第七章，我们向读者推荐了四本经典商业著作及WetFeet的一些在线资源，帮助读者培养商业直觉，进一步巩固及深化案例分析知识技能。

该译本由WetFeet与复旦大学出版社合作编译。作为Ace Your Case的首本译作，我们希望在保证读者理解的前提下尽量忠于原作，多有不足之处，请不吝指出。对于本书的意见与建议，敬请通过电子邮件联络我们，谢谢。

邮箱：TalentInsiderViewCN@wetfeet.com
FUPcontributing@hotmail.com

编译：胡子欣 杨宇哲 沈佳妮 沈莉 侯一欣 李樟



1 2 3 4 5 6 7

1 案例面试 先睹为快	5 案例面试 入门	13 WetFeet方法	19 案例面试 基础理论	37 雇主的评判标准	43 案例面试 例题解析	59 更多资源
	6 案例面试是什么	14 解读案例问题	20 案例题型一览	36 面试官在想些什么	42 准咨询顾问必读案例	60 推荐阅读
	7 案例面试第一步	15 成功的案例面试是什么样的	23 框架：案例分析的逻辑模型	36 咨询公司的面试评分表	42 参考解答	61 WetFeet在线
	7 案例面试过程		31 抓住加分点	38 展现你自己	56 面试不顺利的时候怎么办	
			32 案例面试 名词解释			

Ace Your Case®
咨询公司面试全解

中文版

案例面试 先睹为快

1

先睹为快

为什么会有案例面试？

- 测试你的分析和沟通能力
- 观察你是否足智多谋又随机应变
- 测试你的抗压能力

高级：

- 波特五力分析
- 公司分析
- CAGE分析
- 财务分析

案例问题的主要类别

- 市场规模
- 商业运营
- 商业战略
- 脑筋急转弯

咨询公司面试官在找什么

- 分析思维
- 组织逻辑能力
- 激情
- 基本的商业直觉
- 压力下冷静的头脑和平稳的心态

分析框架的应用

- 选择正确的框架帮助自己理顺思路
- 不要过分依赖框架来回答案例问题

如何在案例面试中成功

- 保持冷静，并且从容地思考
- 通过向面试官提问来清理疑惑
- 边想边说出你的思考过程
- 着眼于手头问题，不离题分神
- 寻找建议而不仅仅是答案
- 关注面试官的反应

主要框架和工具

初级：

- 内-外部因素
- 成本-收益
- 供给-需求
- 固定成本-可变成本
- 边际成本分析
- 2X2矩阵

中级：

- SWOT分析
- 3C分析
- 4P分析

案例面试 入门

案例面试是什么6

案例面试第一步7

案例面试的过程7



案例面试是什么？

在过去的十年中，一家著名运动品制造公司在车载自行车架领域一直保持行业第二的领先地位。然而，尽管该公司产品价格一贯较低并且经常开展各类市场活动以维持消费者对其的品牌忠诚度，最近该公司产品的销售量还是遭受了比主要竞争对手更严重的下滑。这里到底发生了什么？

如果你在面试中被问及这样的问题，你知道应该怎样应对吗？又或者在与面试官面对面的一个小时里你应该怎样回答类似的问题？你可能会想，咨询顾问往往要花上几个月时间来解决这样的问题吗，而面试官想要让求职者在这这么短的时间里解决这样复杂的问题是不是搞错了？

针对你的疑惑，面试官并没有搞错。的确，咨询顾问会要花几个月的时间去深刻剖析类似这样的商业迷雾。尽管如此，如果你打算在咨询领域找工作，你就应该具备回答类似问题的能力。这种类型的提问就是案例面试，如果你打算向咨询领域进军，你最好开始适应这些案例问题。无论你的受教育资历多么杰出，无论你的职业发展经历多么令人赞叹，案例面试中的糟糕表现已经足够让你的咨询生涯断送在摇篮里。

简单地说，案例问题就是一个假想中的商业问题，你需要在一个小时的面试时间内找到问题的根源并提出合理的解决方案，听上去是不是挑战很大？当然也实际上确实如此。

你或许会有所疑问，为什么要这样？

咨询公司把案例面试看作是检验求职者是否有能力适应这份工作的直接途径。在职场面试的重压下，你分析案例并解答问题的能力足以向招聘方透露很多关于你的信息：你是否理解商业原则？面对压力你是否发挥自如？你是否能够顺畅地阐述自己的想法？你是否兼具很强的分析能力和创造力？你向客户和同事报告时是否能表达清晰？这些都是咨询顾问做好日常工作的最基本技能。

如果第一轮面试中就已经出现了案例问题，你必须为第二次面试做好准备，第二次面试中往往包含更多更深入的案例。很多用人单位甚至提前给应试者案例问题，这样求职者不但可以事先做一些研究与功课，还可以早早地为届时给委员会的相关演讲做准备。

在还没有被录取之前，你不得不通过解决摆在你面前的各种案例来展现你成为一个合格咨询顾问的潜质。与此同时，你还需要让面试官看到你具备了工作勤奋，经验丰富并且易于相处的特点。

尽管挑战重重，你也不需要过分担心。通过阅读这本指南，你在熟练掌握案例面试的路上已经迈出了第一步。这是一种可以通过学习来掌握的技能，而现在我们就将教你这项技能。

> 贴士

掌握案例问题的关键是你分析问题的方式与过程，而不是去追求100%正确的答案。

你需要知道什么？

首先，案例面试是“混”不过去的。你必须具备最基本的商业思维和分析能力。如果你还没有做好充分的准备，我们会建议你花些时间做点相关的阅读。如果你对这两项能力已经相当自信，你还需要记住：你并不需要提供百分之一百正确的答案。不管问题是关于高尔夫球，还是电灯泡，又或者是窰井盖，要时刻牢记你的目标是基于合理的假设和方法，提出一个符合现实的答案，以此来证明你已经明白了问题背后的主要驱动因素，并且掌握了他们与客户未来商业境遇之间可能的关联。

案例面试对求职者和公司都大有好处。通过问你案例问题，咨询公司可以了解到你分析问题并找出解决方案的能力。这样的面试方式也可以使你真正感受到咨询工作到底是什么样子的，从而更

好地判断自己是否真的想要尝试这份工作。

怎样使用这本书？

回答案例问题的过程实际上就是你和面试官进行对话的过程。所以为了能够更正确地给出答案，你也需要向面试官提出一些问题来索取更多的信息并且明确面试官意图。

为了让你准备好面对案例面试，我们将会提供七个基于真实对话的模拟场景来帮助你学习案例面试。这七个模拟案例包含了面试官和求职者之间的对话，我们还会添加一系列旁白解说来提供更多的背景信息和细节。如果想多加练习，你还可以参考WetFeet的另一著作：《Ace your case 2: 掌握案例面试》。如果想针对某一特定类型的案例问题加以练习，你可以尝试阅读《Ace your case 3: 估算市场规模问题》，《Ace your case 4: 商业战略问题》，和《Ace your case 5: 商业运作问题》。

在开始研究模拟案例问题之前，我们会先教你一个特殊的、能够适用于研究各种案例问题全过程的方法，我们称它为WetFeet方法。与此同时，我们会向你演示如何通过不同的框架应对不同的案例问题。作为一种现成拿来即用的工具，这些框架可以更好地帮助你解决麻烦的商业问题。

我们强烈建议你阅读本书的时候能在看答案之前尽量自己尝试解决案例问题，这样做可以带给你极大的收获。通过这种方式，可以纠正你原有的答案，识别出你亟需提高哪些领域。阅读时保证手边有一本笔记本，以此来培养起随时记笔记、快速记下思考过程的习惯。在案例面试中使用笔记本来记录重要的想法和算式会成为面试官眼中一个极大的亮点。

除了自己练习之外，习惯于在思考过程中大声地说出你的想法也是至关重要的。在看答案之前，尝试着找一个朋友或同事作为搭档，模拟整个案例面试的过程。

尽可能用各种不同的方式来练习我们教给你的方

法。等到你真正面试的时候，你就已经完全掌握案例面试的技巧了。祝你好运！

案例面试第一步

如果你打算找一个咨询行业的工作，你必须学习如何处理案例面试，无论你喜欢与否。尽管不同的公司和面试官会有不同的案例问题，但他们都同样把案例面试作为选拔和筛选求职者的重要手段。事实上，在求职管理咨询行业的道路上，你可能遭遇10个甚至更多的案例。幸运的是，通过案例学习和各类面试技能练习，你可以快速提高自己的思维逻辑与表达方式。更令人期待的是，当面试官抛出案例问题这最可怕的时刻来临时，你甚至非常激动地想要解答问题。

案例面试的过程

在一个案例面试中，对于这个问题仅仅给出一个答案是远不足以让你获得通过资格的。有些公司甚至都要到第二、第三轮面试才会给你一个案例作为面试题。所以，接下来就让我们先熟悉一下，咨询公司的整体面试过程是什么样的，招聘者们又希望在你的分析能力之外看到些什么呢？

一般说来，典型咨询公司的面试过程至少要分为以下几个部分：增进对求职者了解的预热问答；针对先前提交过的简历的问答；“为什么要选择你？”的问答；案例面试问题；“你了解哪些关于我们的信息？”的后续问答。

虽说案例面试是最让应试者恐惧和重视的部分，但是面试的其他环节也同样重要。业内人士告诉我们，就算是来自最优秀学校的应聘者，也往往还没等到案例面试给他们当头一棒，就已经在其他的面试环节倒下了。

虽说案例面试是最让应试者恐惧和重视的部分，但是面试的其他环节也同样重要。业内人士告诉我们，就算是来自最优秀学校的应聘者，也往往还没等到案例面试给他们当头一棒，就已经在其他的面试环节倒下了。接下来的内容，就将带领你纵览整个咨询公司面试的过程，从而让你在案例面试板块崭露头角之前先给面试官留下良好的印象。

第一部分：自我介绍——正式面试前的预热部分

“嘿！你今天感觉如何？真是个适合面试的日子啊！”这可能听起来像是毫无意义的调侃，但这里也暗藏玄机，面试官其实是在试探你。在他脑海中浮现的第一个问题就是：这个应聘者是不是朝气蓬勃的？如果不是这样，那这个面试就很可能进行得很拖沓。而且，咨询公司的职业要求可远远不止分析能力和评估能力。咨询顾问们每天面对的都是大型组织机构中的高级执行官，所以他们需要一定的社交技巧来应对各类情况。你能否在对话中应对得体？你能否在派对上依靠有趣简洁的对话吸引到潜在的客户？从另一个角度看，咨询工作通常是通过团队合作完成的。即便你有很强的能力，可以在案例面试的环节中完

美胜出，你还是需要说服公司：你的个性是善于合作的，能够与整个团队深度契合。你也得赢得你同事们的喜爱。眼下，“性格上的合适”看起来也许并没有那么重要，但一旦你体验过为了一个重要的报告而不得不一周共同工作80个小时，你就会理解它的重要性了。

如果你的确朝气蓬勃——而且看起来充满活力、摩拳擦掌，还对于能够拿到来自顶尖咨询公司的面试机会感到非常激动——那么，和你的面试官融洽相处的机会来了！在这一阶段，典型的问题可能会包括天气、你为何决定去你的母校求学、你的课业如何、工作找得如何、休斯顿火箭队最近的比赛怎么样等等。而你的目标，就是要向面试官展示你的亲和力和人格魅力，而你的到来将会为团队增添价值。

为准咨询顾问们准备的良策

针对过往应聘者栽了跟头的疑难杂症，以下是一些资深咨询顾问给出的贴士。请注意看——你不想成为下一个栽跟头的人吧！

- 对于公司表现出一定的热情。设想一下，如果博斯(Booz)公司面试官发现你居然是这样想的，他会变得多么抓狂——“嗯，我真的很想拿到麦肯锡公司（博斯公司的竞争对手）的录取通知，可惜他们已经拒绝了我的求职申请。”好吧，那我也拒绝你吧，这样就能“好事成双”了！
- 练习这段话：“我真的想成为一名咨询顾问，原因有三，分别如下……”而且你最好也真的这么想。要是你言行不一的话，还有大概300个其他的候选应聘者在你身后排队，而且极有可能的是，他们中的很多人是真的很想在咨询公司占据一席。
- 不要消极地谈论你自己。你和你的同班同学有同样的资格入选面试，也请确保你的面试官明白这一点。自我贬低在做咨询的过程

中对你没有任何好处，而唯命是从也同样如此。如果你认为你自己并不能对着一个在卡夫(Kraft Foods：美国卡夫食品有限公司)工作30年的老员工娓娓道来一两件跟芝士市场有关的事情，那你可能并不应该在卡夫公司校园招聘的时候报名面试。

- 展示出你是一个有意思的人。你会想要和一个态度冷冰冰的人（即使他绝顶聪明）一起出去喝酒吗？更不用说要和他一起在某些偏远城市工作数月了。
- 保持充沛的精力！保持兴奋的工作状态！每周60小时的工作听上去可能在目前还不是最糟糕的，直到你真正体验过在过去的两周内每天从早上七点工作到晚上九点，而你又不必在下周赶飞机去另一个地方，一遍又一遍地做重复的工作的时候。面试官想要一个有持久的体力和欲望的人，能够在长时间艰难且居无定所的日子之后仍然站出来大声说道：“是的，头儿。我可以再要下一个客户数据表吗？”

第二部分 自我证明

关于天气刚才你进行了一番很有趣的谈话，并且你讲述了一个很生动的故事让我知道了为什么你爱你自己的母校甚至多过于母亲。现在到了招聘人员拿出你的简历的时候了。“那么，告诉我关于你实习时候的工作。”看着简历的时候面试官脑海里想的是“这个小伙子做了什么，能够展示出他足够聪明可以胜任咨询工作？”为了在这个问题上不走弯路，你需要展示出你有过值得注意的工作经历，你能够和别人一起工作，有强烈的领导欲望，有足够高的智商去完成咨询中繁重的工作任务。

对于一个已经见过这一切，甚至可能做过这一切（或者至少建议过一个客户如何做）的咨询公司面试官，什么才能够让不讲情面的他留下深刻印象？这里有一些从WetFeet网站与管理咨询内

部人员的交流中收集到的建议。汇成一句话：你需要在证明你多么优秀和让人难以忍受的自夸之间找到一个完美的折中。

- 讲述一些你担任重要领导角色的情形。你要提到你面临的挑战和你是如何战胜它们的，或者你从你的经历中更加了解了自己。一定不要抱怨类似于你的团队成员没有努力工作而导致你难堪的事件。
- 你一定要用清晰的事例展示出你的才能，你同时具备温斯顿·丘吉尔的领导能力、斯蒂芬·霍金的智商，并且严谨认真，而且有着幼师一般充满活力与感染力的语言风格。
- 想出几件在学校/工作岗位/课外项目的事例，并且在这些事例中，你曾经受到挑战又最终坚持到底，并且取得了辉煌的成功——当然约会的故事肯定不能算！
- 准备好回答你认为会被问到的问题。特别是，要对以下问题有一个有理有据、言简意赅的解释：你为何想成为一名顾问？又为何想为这家公司工作？
- 准备好回答一切有关你的简历内容的问题。顾问们有去粗取精、去伪存真的敏锐嗅觉。他们最爱用的伎俩之一是拿来一件事物然后把它变成一个案例问题（例如“这样，我注意到你是从汽车行业起家的。那你认为塞伯罗斯能让克莱斯勒复兴吗？”）。我们的建议是：提前想好如何能把你的简历上的要点串为一个引人入胜的（短）故事，并且这个故事能够证明你能胜任咨询顾问的工作。想想如果你是面试官，你会问哪些问题？
- 想出一些你实践咨询顾问职能的事例。并不一定是你收取天价咨询费为人出谋划策的情境；去寻找那些你展现出分析能力的情境，或是你聪明地分析出隐含信息的例子。

第三部分：案例

假如你很好地完成了面试中自我介绍和自我证明的部分，你或许已经有一些沾沾自喜了，当然你的确有资格这样想。然而，在这之后，我们很快就要开始最臭名昭著的案例面试环节了。有的时候这个环节仍然会是在之前两个环节的同一面试官与你之间进行，也有很多的情况是你将被换到另一间面试房间，由另一位面试官向你提出一些新的问题。比较典型的情况是，面试官经常会以这样的方式开头：“好，我们假设你在与一家大型制药公司的CEO进行会面，他对你说了这些话……”那么现在就是你展示你的分析能力和见地的时候了。

■ 案例面试中十大禁忌

1. “那个不是我所擅长的，让我们来聊聊马可波特五种竞争力吧。”
2. “答案是十万！”
3. “我能跳过这个问题吗？”
4. “再给我1分钟，让我看一下我写在手心上的笔记。”
5. “我还没有想法。”
6. “等等，刚才我们说到哪里了？”
7. “杀了我也没用。”
8. “某某咨询公司的面试问题更加有挑战性”
9. “让我们来聊聊你的个人生活吧。”
10. “我被WetFeet的专家指导过了真不错！”

面试官对你的考察通过观察以下几件事情来实现：你怎样分析问题，你怎样询问更加具体的信息，你怎样删减掉大量无关的信息来直面主要矛盾，你怎样循着逻辑脉络找到最终答案，你怎样辨识和请求那些能帮助你解决问题的信息，以及你是否能够提出（并展示）一个特定

的框架，怎样组织你的思路并且回答案例的问题。你会在这本指南的后面学习到更多关于框架类型的内容。

尽管对于初学者来说这些可能令人望而生畏，但是好消息是我们有很多策略让自己做好准备。了解了这些策略，并通过适量练习加以改善，你应该有能力在每一方面都和前人做的一样好。你甚至会认为案例问题是自己在面试中可能发挥出色的部分。

不同公司处理案例面试的方法一样吗？

不同的咨询公司喜好不同类型的案例问题，而且期待不同类型的回答。这非常容易理解，有些公司关注战略，有些公司关注运营，有些关注财务状况等等。一些大型公司在准备校园招聘的时候可能已经有一些预设的案例，面试官在使用案例前一般已经在公司的相关部门接受过训练。小一些的公司或者面对一个有经验候选者的时候，面试官可能会临时安排一些面试问题。

尽管一家公司会设置一个让大家采用的基调，但每个应聘者都有自己的个性、风格和“怪癖”。即使你已经通过研究得知贝恩公司的面试风格，但你会发现面试官更加倾向于以自己的方式做事。如果你遇到了一个很不友好或者那天心情超差非常冷淡的面试官，你一定要保持冷静，尽自己最大的努力，选择离开并牢记在之后的几个月中你的社会生活一定会比他的精彩得多。（顺便说一句，有一种面试叫压力面试，面试官故意很粗鲁，和你玩脑力游戏来看你是如何应对的。保持冷静通过面试，然后开心地拒绝这家公司。毕竟，你真的愿意在一家这样的公司工作下去吗？）

学历的区别：本科生 vs MBA

面试官经常用不同的方法来面试本科生求职者和MBA求职者甚至更高学历的求职者。正如你

所料，本科生求职者的案例问题通常不那么复杂，更少关注于某一特定的商业问题，更加关注于做研究分析时应该具备哪些能力。面试官尤其会经常促使求职者证明他们足智多谋和具备创造性的思维，钻研这一问题直到得出答案。所以如果你是一个本科生，当你阅读这本书的框架部分的时候不要感到畏惧，你的面试官不会期待你掌握MBA阶段的概念。

相反，大多数MBA学生在他们的课堂上就学习过各种案例，所以他们应该能够理解框架内容并懂得如何应用。这就是商学院的全部。如果你是一个MBA学生，那就要准备好所有类型的案例，并为所有事情做好准备。我们期待着你能弄明白这些内容。

如果你的高等学历是另一个领域或是你离开学校已久，面试官则更关注你是否能够为公司带来独特的专长和专业的知识。你经常被问到的问题很可能是关于你独特经历的问题。

WetFeet方法

3

解读案例问题 14

成功的案例面试是什么样的 15



如何解读案例里提出的问题

What is the interviewer asking?
你的面试官在问什么？

Everything there?
信息足够完整了么？

Think before you speak
三思而言

Frameworks!
分析框架

Explain your thinking
有条不紊地解释你的思维

Evaluate your case so far
时刻评估你的案例分析

Take action
行动！

究竟怎样算是做出合适案例分析？

尽管每个案例都各有不同，我们已经生成了一套案例分析方法，如果正确运用，它将会带你一步步得到你的咨询面试官想要的答案。我们提供的是一个方便记忆的方法——记住单词“WetFeet”。这七个字母将帮助你有效地分析你的案例。

你的面试官在问什么？

用心听，并且在需要的时候做一些笔记。确保你知道面试官想要解决的是什么问题。请时刻把目标牢记在心，因为之后你将会经历无穷无尽的信息轰炸。与此同时，还要关心问题的每一个细节，如果面试官问你要两个建议，你给她六个建议显然不会给面试官留下好印象——你可能被视为不能根据要求行动而且过分沉溺于细节之中，以至于无法给顾客提交一份结构清晰的报告。

信息足够完整了么？

确定自己是否得到了完整的信息。如果你发现面试官说出了一句模棱两可的话，这句话一定

有它模糊的理由。面试官有可能在测试你是否意识到“拼图”缺失了一块。你需要和你的面试官一起明确问题。尤其当问题明显地有很大缺口时，大胆提出你的疑问。面试官有可能将一些重要信息隐藏起来，直到你发现这些缺失并向他质疑。

三思而言

在面试的过程中，任何一个停顿都会像永久一样漫长。所以你会冲动地脱口而出任何你脑袋能想到的东西来避免尴尬的停顿。然而事实上，你需要为自己预留一些时间仔细想一下你的观点并且思考一下如何能更好地表达他们。那段时间对于你的面试官来说不会显得很长，所以不妨多想一想，找到真正该说的话。

分析框架

确定一个框架或若干框架的组合来帮助你更好地组织你的回答。一定要告诉面试官你准备如何进行分析。请记住，挑选一个框架并不是练习的目标——它是用来帮助你更好地组织构建你的回答。你对分析框架的选择并不会给面试官留下深刻的印象，而你如何得出清晰而逻辑严谨的回答却可以让他完完全全地记住你。

有条不紊地解释你的思维

从最重要的问题切入，并且告诉面试官为什么你觉得它是最重要。如果你分析到一半没有时间了，你肯定希望自己已经讲过最关键的思路了。

时刻评估你的案例分析

在你回答前先评估你的分析。这个回答是真的符合商业逻辑的吗？有其他解决问题的方法吗？不要只顾着在心里问自己——你可以大胆说出来和你的面试官讨论自己是否正走在正确的道路上。

行动

最后，简单总结你的案例分析：你是如何入手解决这个问题的，并且如果有更多的时间你会去注

意哪些方面。咨询的目的不仅仅是分析。咨询顾问们在寻找的不只是一个有理有据的建议，通常这些建议还必须可供客户直接实施。

从头到尾地来描绘一个成功的案例面试

现在我们一起来看看如何用“WetFeet”的方法来分析案例。以下我们会假设一个面试场景，请注意我们的应试者是如何运用以上步骤来分析和提供建议的。

众所周知，一场案例分析面试和普通面试开头没什么两样，无非是微笑握手。“我看到你曾经在附近读书，你觉得这里的人怎么样？”“你为什么想要加入我们公司？”等等。这些问题是用来帮助你缓解紧张情绪并且查看你是否具有良好的风度。然后，突然，面试官会转到“请你估算下一年日本高尔夫球钉的需求量？”即使你对日本和高尔夫一无所知，你也可以回答这个问题。如何回答？像这样！

求职者：日本高尔夫球钉的需求量和日本高尔夫玩家数量有关。每个高尔夫玩家会在打球的时候需要一些球钉，每个高尔夫玩家需要球钉的数量取决于他每年打球的轮数。

求职者重新阐述了问题来表明他清楚明白问题并试图确定信息的完整度。

面试官：是的没错，所以你要如何来估量这个市场？

求职者：我会从日本的人口开始算起。日本的人口大约是美国人口的二分之一，嗯...我们假定为一千三百万。高尔夫在日本很流行，所以我们认为四分之一的人玩高尔夫。那将会是...大约三百万高尔夫玩家。

这时，我们的求职者在思考。你可以用一支

笔和一张纸——你的面试官会查看你在写什么，并且你可以申请一个计算器。这问题是用来测你的逻辑水平，不是你的数学计算能力。所以当你在使用纸和计算器的时候，请一定要解释你在干什么。

面试官：你需不需要用计算器？

求职者：噢！不需要！好了，我们假设三千三百万位高尔夫玩家每个人每年打十轮高尔夫，所以每年会有三亿三千万轮高尔夫。如果他们每人每轮用两到三根球钉，那么这个球钉市场会在六点六亿到九点九亿一年。如果你需要点估计这个值的话，我估计在大约八点八亿根左右。

上述是一个漂亮，逻辑严谨又思路清晰的答案。但是要注意：案例分析面试是一个你和面试官的对话，所以你永远不会知道你们的话题聊到哪里。下面我们来看看当面试情况不在预料之内时，求职者如何自如地应对。

面试官：好的。还有其他方面你觉得需要关注的吗？

这个问题不再是你头脑中如何纠结于数字，而是更加地关注了你的想法。通过这个问题，面试官想要知道你是否能想到其他能支持你估算的因素或者迫使你改变估算的因素。

求职者：考虑到高尔夫在日本很流行，那里应该有更多的球钉需求。也许有公司将印有他们公司logo的球钉赠予客户当礼物，不管他们的客户是否是高尔夫玩家。也有可能人们会用球钉来做手工或者游戏；我知道这里有一个过时的游戏和中国跳棋类似，但是他们用高尔夫球钉来代替，也许日本也玩这个游戏。我确定有很多高尔夫玩家会把他们的球钉落在球包底部，所以他们会需要买更多。

面试官：对，我知道我总是弄丢高尔夫球钉。还

有什么其他想法么？

» 如果面试官一直在问你问题，他很有可能想了解更多。在他一直讨论关于高尔夫球钉市场的幕后，一定有些重要的原因。

求职者：当然，还存在一些有可能减少每年球钉产量的事情。球钉体积小易存储，所以高尔夫玩家很有可能每两三年买一大盒回去。事实上，球钉的包装大小将会影响购买及消耗球钉速率的一致性。

» 对于球钉包装的关注是一个具有极大亮点的洞察，因为每次玩家购买球钉的数量会影响其购买的频率。他是每三年买一大把球钉还是每年买四打？这里就产生了不同的市场量。面试官有可能想，不错！如果他没把剩下的事情弄糟的话，他将会获得再次面试的机会。

面试官：如果你受雇于一家运动设备公司，他们有一款帮助玩家提高精准度的球钉。他们希望将这种球钉推向日本市场，你觉得如何去起步这样的战略？

» 通常，案例分析的面试包括有好几个部分。这里，第一部分是关于市场份额估计问题，第二部分则更具有战略性。

求职者：通常，我会首先研究这个公司，但是这个问题是有关在日本的产品推广问题。所以，我想先知道这个公司是否已经在日本市场有业务？

» 刺探情报的好方式！求职者正努力明确问题。（记得我们的WetFeet步骤吗？）否则，当面试官想了解他处理其他问题的能力时，我们的求职者有可能已经在不着边际地分析国际市场了。

面试官：嗯，它已经进入了日本市场。

求职者：好的，那我会先从它在日本的市场看

起，尤其是球钉本身的市场。是什么让这个高尔夫球钉比在其他的市场表现更好？它独特的点在哪里？

» 这一步是求职者在确保信息完整。

面试官：研究表明，钉子精准度的提高为高尔夫玩家在每局比赛中节省两杆。

» 现在轮到求职者沉默了，他要思考。答案看似很简单：制定一个相对高昂的价格，给那些名望较高的高尔夫俱乐部一些试用品。这个案例不应该毫无难点吧——但是到底问题出在哪里呢？面试官没有给你任何暗示，所以求职者打算挑选4P框架进行初步分析，等待之后获得更多信息再进行深入分析。

求职者：我们现在具有一个能提高高尔夫玩家竞技水平的产品，那代表着我们可以制定更高的价格，在高级高尔夫俱乐部中进行营销，确保它们在高端高尔夫用品店出售。但是，如果这件事那么直接容易，为什么客户需要来找我们咨询顾问？

面试官：很高兴你问出这个问题。公司已经外包了它的木质球钉给制造商，但是担心如果他们再外包新式球钉给制造商可能会有知识产权泄露的问题。公司想自行制造新式球钉。

» 啊哈！局势转变了！问题产生了变化。求职者知道现在这个问题是之前就应该刺探到的，但是现在给出优秀的回答也为时未晚。

求职者：这样的话，那我了解公司是否具备这样做的能力。首先它是否具有一定的资源和资本来掌握整套制造工艺。制造新式球钉会需要相应的设备、厂房；公司也需要招聘相应工人并培训他们。以上这些对于一个已经投产高尔夫用品的公司并不困难，所以我还想了解公司自己制造对于行业和竞争对手的影响。

» 求职者利用了公司分析的框架去考虑公司内部因素，但并不是盲目死板地一个个检查。公司的目标和价值不是问题的关键，关键是公司的资源、资本、组织架构和管理。并且求职者解释了自己的想法。

面试官：继续说下去。

求职者：自己制造新产品所引出的问题是这样做有可能减少了公司运营的灵活性。它增加了公司的固定成本，使得公司在竞争过程中不像以前那样灵活。毕竟那只会发生在对手采取行动的时候，竞争对手早晚会采取应对措施。您觉得呢？

» 这里，求职者在评估自己的回答。在他归纳解决方案之前，他需要在面试官那里得到一些肯定来确认自己的方向是正确的。

面试官：是的，你的见解都正确。

求职者：嗯，如果是这样的话，尽管我现在没有更多的财务数据来支持我的建议，就我现在所知道的而言，我们的客户应该这样做：客户应该投资一部分资本用于制造，但是仅是一小部分。如果产品的市场反应符合预期，需求会飞快地超过供给，这短期来说是一个很好的消息。同时，公司应该调研接洽能够处理大批量订单的外包制造商，使得当需求波动平缓，竞争产品进入市场时，公司能够保持足够的灵活度。这样可以通过租借或出售设备给承包商来减少投资的损耗。一旦新产品流通市场，保密性需求会随之降低，因为竞争对手可以轻而易举地在市场上买到产品并且通过逆向工程从而复制它们。所以此时成本弹性更为重要。从长远来看，公司应该将其精力花在研发上面，因为那才是他们真正的强项。

» 到这里，你已经知道了！这是一个能让客户采取行动的提议，附带着一些洞察，体现求职者对于供需问题以及价格变化都有一定了解。这个与日本或是高尔夫有什么关系吗？

可以说没有多少，这就表明——案例分析不是追究细枝末节，而是证明你有足够能力给客户制定建议。

面试官：谢谢你的建议。我们已经超出时间了，感谢您的参加，我很高兴见到你。

» 面试结束。该回家了，收到了这样的答复，脱掉你的西装然后庆祝一番吧！

案例面试 基础理论

4

案例题型一览	20
框架：案例分析的逻辑模型	23
抓住加分点	31
案例面试名词解释	32

案例题型一览

任何现实中的问题都可以成为一个案例。这些问题可能来自于面试官过往所遇到过的或是他们当前手头的工作。一些面试官喜欢从手头的实际案例出发，另一些则选择阅读简历，然后提出一些你在之前工作时所遇到的问题。还有的案例可能就有些随大流，面试官有时会随便找一本刚看过的财经杂志上的访谈问题，依葫芦画瓢。如果你能够在面对案例时对于自己所面对的问题类型有一个大致了解的话，后续的麻烦就会大大减少。根据问题所想阐述的商业原则在自己的大脑中构建一个框架，并基于这样一个框架对问题的每一个部分逐个剖析、解答。

为了更细致地讨论案例面试，我们将所有的案例分为五个基本类型：

1. 市场规模：市场规模问题往往会让求职者评估一个现有产品或新产品的潜在市场大小，又或是估算某产品每年的耗用量；例如计算一个企业开拓新市场或扩展现有市场时所面对的所有成本及受益；
2. 商业运营：商业运营问题是一些与公司日常运营息息相关的问题。包括人力资源、物流、生产制造、办公室选址、IT基础设施，以及其它相关的事件；
3. 商业战略：商业战略类型的问题注重于公司的未来商业决策，往往是一些概念性或者方向性的设想和判断，包括整体品牌建设、企业发展模式、竞争分析等等；
4. 脑筋急转弯：这类问题主要是一些谜题用于测试求职者的应变及创造能力；
5. 其它：面试官也经常会根据求职者的简历或是临场的状况甚至是从一些超出传统咨询范畴的情景中挖掘问题来测试求职者。

不同类型的公司在面试求职者时会趋向于提出一些与自己公司专长相关的案例。一个提供财务策略服务的公司会与一个专注于运营维护的公司对

求职者提出截然不同的问题。一些公司会使用一个更统一的案例，首先让候选人估算市场规模，然后指出战略发展方向，继而分析如何更好地安排一套运营体系来支持这一套新战略。还有一些公司会希望求职者专注于一个针对假想客户的问题来测试其对于案例更深度的理解。

> 贴士

正确定义案例的类型会给你选择回答问题的框架与思路带来很大的帮助。

不同的案例类型随着时间的推移往往会一代接一代地流行。作为微软面试候选人的常用题型，脑筋急转弯在90年代的美国非常风靡。之后，一些咨询公司意识到这类题型虽然可以很好地评估参与测试者的聪明与否。然而对于一个战略咨询顾问而言，如此刁钻的思维模式其实也不那么必要。于是乎，脑筋急转弯在面试时的使用频率便渐渐下降了。当然这并不意味着这样的流行不会卷土重来，也不排除某些面试官仍然在使用这样的题目。所以，作为最保险的方法，熟悉并时刻准备着每一种题型永远是每个求职者的最优策略。

在接下来的几页里，我们会以更详细的方式给出来自于不同类型的咨询案例。并且我们还会向你指出哪些特质是面试官在提出问题时心里在寻求的。当你在阅读这些样题的时候，不妨尝试细心并且富有创造性地思考自己将会如何解答，并且适当地记下笔记以及可能后续要问的问题。

市场规模

面试官想知道什么？

- 你是否对数字足够敏感？
- 你能否识别出主要驱动因素，做出合理假设，并给出合理的答案？
- 你是否足智多谋又聪明伶俐？

典型问题

- 美国有多少药房？
- 加拿大每年卖出多少染发剂？
- 将来的15年里，混合动力汽车的市场规模可能有多大？

商业运营

面试官想知道什么？

- 你是否了解公司内部是如何运营的？
- 你是否能够找到问题关键所在？
- 你能否想出令人信服的解决方案，并表达出来？

典型问题

- 一条航线的客座率只有85%，这是为什么？
- 某零售商发现它的退货率比行业平均水平高了15%，这是为什么？

商业运营

类型1：利润下降

面试官想知道什么？

- 你是否知道基本的利润公式和概念？
- 你能否找出最合适的框架并使用它？
- 你能否解读分析结果，并给出符合逻辑的意见？

典型问题

- 一家出版商发现它的儿童书籍的利润在下跌，这是为什么？
- 一个食品加工厂和一家杂货连锁店有长期合约，以一定价格向它提供独家产品。这家工厂该如何在剩下的合同期内增加利润？

商业运营

类型2：营销问题

面试官想知道什么？

- 你是否知道基本的营销概念？
- 你能否辨别和使用合适的框架？

典型问题

- 一家公司观察到赛车运动越来越流行，正在考虑成为这个赛事的赞助商。请问他们是否应该这么做？
- 一家制药厂得到了美国食品及药物管理局关于开发新的减肥药的许可，请问该如何定价并推向市场？

商业战略

面试官想知道什么？

- 你能否识别一项业务的关键战略问题并与其核心能力和目标相关联？
- 你的行业分析能力如何？
- 你能否处理一个成熟的战略型案例？
- 你能否通过分析提出可执行的建议？

典型问题

- 一家零售商正在考虑进入银行业，你觉得可行吗？
- 一家大型的多元化媒体公司想避开竞争对手的敌意收购，该怎么做？

商业战略

类型1：新产品的推出

面试官想知道什么？

- 你如何经营不同的产品并且解决它们的市场重合问题？

典型问题

- 一家电子公司正在考虑推出一种新型的录像平台。他们应该如何做出判断？

商业战略

方案2：新型市场

面试官想知道什么？

- 你是否了解核心竞争力，业务组合管理，利用机会和附加值？
- 你能使用哪些主要方法来评估一个机会？

典型问题

- 你的客户说他想向印度出口产品，你认为是否可行？
- 一家网络服务供应商瞄向了传统媒介行业，请问他们是否应该投资？

商业战略

类型3：兼并收购

面试官想知道什么？

- 你能否判断出一家公司的核心竞争力是什么？
- 你能否理解一个行业内各种动态驱动力并找出其中的机遇？
- 你能否量化化机会的价值？

典型问题

- 一个女装零售商正在考虑收购一家男装连锁店，请问是否继续？
- 一家私募基金刚买下一个百年老字号的花园供应商，想恢复其盈利，请问该怎么做？

商业战略

类型4：竞争反应

面试官想知道什么？

- 你能否结合市场数据和内部资源，提出有说服力的建议？
- 你是否了解企业面对的市场力量？

典型问题

- 一个家具连锁店市场份额被折扣商店不断蚕食，请问它该如何应对？

商业战略

类型5：面对外界环境变化时的对策

面试官想知道什么？

- 你是否具有创造力？
- 你能否展示你对行业中不同驱动力的理解？
- 你能否识别并评估不同的战略选项？

典型问题

- 一家国防承包商想知道正在进行的战争将会如何影响它的利润。
- 一家报社想知道能否放弃印刷出版业务，如果可以，应该什么时候这么做？

脑筋急转弯

面试官想知道什么？

- 你是否真的聪明？还是考试型选手？
- 当你遇到不寻常的问题时，是否会惊慌？
- 你是否喜欢智力问答？

典型问题

- 你如何为面试案例设计新颖的脑筋急转弯问题？
- 你能用一个三加仑容器和一个七加仑容器精确地量出五加仑吗？
- 你如何向耳聋者出售MP3播放器？

其他案例类型

简历问题；国际化案例；政府类案例；流程再造；完全随机案例

面试官想知道什么？

- 你是否真的做过简历中陈述的那些事？
- 你从过去的工作经历中学到多少？
- 你能否区分政治学和宏观经济学？
- 你如何解决一些超过了商业范畴的意外状况？
- 你能否对其他问题进行分析和应用框架？

典型问题

- 你的简历上说你参与了一个本地经销商的收购整合团队，你会如何运用所学的知识帮助一起全球性经销商的收购？
- 津巴布韦政府想要起草一份工业政策文件，你会如何建议？
- 一个非盈利性的公共学校社区，向你寻求帮助来设计一套对于学校公会老师的激励机制，你会怎么做？

框架： 案例分析的逻辑模型

简单而言，框架是一个用来整理思路的思维结构，帮助你找到案例的关键问题。你可以通过框架入手，然后再由你自己独特的方式来解决案例。我们可以通过这样一个比喻来更好地理解一下这个概念：每一件衬衫都有领口和袖口，这样你才能将你的脑袋和手臂伸出来，这就是衬衫的框架，你在商店里能看到用这个框架衍生出来数以千计的不同衬衫，在面对商业问题的时候也是一样的。一个框架能帮助你将一个案例拆分成几个部分。而面对这一个个细分下来很明确的问题的时候，便是你发挥自己实力的最好机会了。

无论你是一个求职者还是一个真正的咨询顾问，设计框架的初衷永远是为了给咨询工作提供更多的便利。在大多数的案例里，应该选择和使用什么样的框架是显而易见的，不是“裤子”就是“衬衫”。在另一些案例里，你可能会有更多选择，你可以通过“衬衫”或是“毛衣”的框架完成一件“夹克”。除此之外还会有综合性的问题需要组合各种框架，你可能同时需要“衬衫”和“裤子”来组合一套套装。但是无论如何，选择一套合适的框架只是案例分析的开端而不是结尾。没有人会赞赏一件再普通不过的白色衬衫，但你可以尝试去改进它，将它的领子变得更有型，或是尝试一些更好的材料。

> 贴士

你要做的是展现你分析问题的能力，而不是你选择框架的技巧。

一旦你选择了一个框架，接下来你要做的就是将手上的案例融入这个框架。例如，如果你选定成本-收益框架（一个简单而严密的框架——是我

们最常用来评估投资机会的框架之一），你可以这样说，“你的问题是公司是否应该建造一个新工厂，我认为要回答这个问题首先需要评估将产生的成本和收益。就我看来，像这样的投资会包含以下三方面的成本……同时，潜在收入来源是A、B、C三方面。我们继续对这些方面更加深入地进行分析。”这里，并不是要多复杂华丽而难以理解的框架去给面试官留下深刻的影响。这里需要的是选一个合适的框架，帮助你有效解决问题。

面试官希望你通过框架去整合案例中的信息，那是因为他希望招入公司的员工是逻辑严谨并且有理有据的。他并不是考验你记忆框架的能力。如果你只记得4P中的三个？没问题，只要你记得这三个与手上的案例有很大的联系。（后面会详细介绍什么是4P）

还有一条值得注意的是：许多咨询公司建议求职者不要太过依赖框架，有时候你在挑选恰当的框架时花了太多时间以至于你丢失了整体目标，面试的核心目标是展示你的思考过程和分析能力。不得不承认，框架的确在很大程度上给组织理清思路用来解决案例问题带来很大的帮助，但是切记不要生搬硬套。请把框架看做组织思路的工具，通往胜利的桥梁，帮助你给出极具说服力的建议。框架本身并不是案例的答案。

初级咨询框架

最适用，最有用和最耐用的框架往往是那些最容易被记住的。这些基本框架的好处就是他们具有极强的适用性，可以广泛用于各种类型的案例。弊端则是他们太过简单以至于有可能并不能让你击中所有需要分析的要点——尤其在较为复杂的案例分析中。总而言之，简单的框架是很好的起步点，并且通常能和其他方法很好地结合在一起。下文将介绍那些基本分析框架并列举它们所适用的场合。

内-外部分析

应用: 分析公司和市场或公司和竞争环境之间的相互影响

内-外部框架是一个很好的基础框架, 用于分析公司与市场或是环境之间的联系。例如, 当你被问到“为何一个运输公司的产能利用率不高”, 你可以这样开始分析, “我想可以从两方面考虑, 内部影响公司表现的因素以及外部环境因素对其影响。在内部因素中, 我会分析公司的运营问题, 其中包括公司目标, 计划调度, 销售能力和产能管理流程。在外部因素中, 我会分析市场最近在发生些什么。有可能整个产业产能长期过剩, 也有可能是竞争对手实施了新的定价方案影响了对客户公司的需求。” 还要注意的, 当你选择这个框架的时候, 我会建议你尽量保持内外数量一致——比如3个内部因素搭配3个外部因素。

成本-收益分析

应用: 评估新商业机会, 商业战略

成本-收益分析可以应用于衡量许多不同的商业问题。尤其当你被要求为一个假定的客户作出战略建议的时候, 从成本-收益角度入手, 列出每个举措带来的一系列与成本和收益, 这样做肯定不会让你出大错。在你还不知道怎么才是最好的方法时, 从这个框架开始分析是最保险的。例如, 面试官假设你在一家经纪公司打工, 他们正在考虑外包他们的客户关系管理部门。你可能会马上就开始紧张, 自己对于证券行业一点都不了解! 不用担心——我们值得信赖的好帮手, 成本-收益分析会帮助你前行。你可以这样开始, “对于这个机会的评估, 我们需要仔细研究其中相关的成本和收益, 并且将所有可能性量化。例如, 在外包中关键的成本可能是给予所外包公司的费用, 为新的举措而举办的营销活动和客户服务质量下降造成的损失。在收益方面, 这样做不单能为公司节约下很大的一块成本、从而在自己的核心业务上投入更大的精力, 还有不得不说的是, 我们甚至可以预计到这个决策可能成为将来公司在印度或菲律宾地区发展的基石。

除此之外还应当考虑运营流程缩减带来的好处。

供给-需求分析

应用: 市场分析, 商业战略, 产品定价

供给-需求分析是经济学模型的鼻祖, 掌握这个框架让你在面对许多市场分析或商业战略案例的时候受益良多。它与其他框架的组合也非常出色, 并能帮你阐述那些影响价格和供给的行为是如何打破市场平衡的(反之亦然)。这个框架的核心思想是: 任何增加供给的事情都会导致价格的下跌; 任何增加需求的事情都会导致价格的上涨; 任何的价格上涨会导致供给的增加和需求的下降; 任何价格的下降都会导致供给的减少和需求的上升。非常简单明了, 却把市场供需的平衡关系阐述得非常清楚。如果你想对这个框架有更多了解, 随手拿出一本经济书, 所有的经济学书上都能找到对于这套规则的演示和图表。

固定成本-可变成本

应用: 盈利, 运营和新商业机会

咨询顾问有时需要像成本会计师那样处理一连串数字。在盈利和运营问题时要注意用固定成本-可变成本分析。固定成本包括: 租金、管理成本、债务利息, 还有与业务非直接相关联的费用。相对而言可变成本是与生产有直接关系的项目, 例如原材料。这些也是在评估新产业时至关重要的考虑因素。如果一家新公司固定成本很高, 那么产能利用率是公司运转能力的关键指标。你的案例问题可能是“最大的造纸厂商计划建造新厂房。那我们的客户, 作为第三大厂商, 是否应当模仿第一大造纸厂?” 这时候你就需要在自己的回答中用上固定成本-可变成本框架了。

边际成本分析

应用: 利润和运营

边际成本分析是最常用的拼图型框架之一。它可以作为一些常见框架分析的补充, 比如成本-收益分析, 尤其适用于那些包含利润与运营问题的案例。边际成本是每增加一个单位产品相应所

需要的花费。在绝大多数的案例中, 额外生产一两个产品对成本的影响较小, 只需要原材料的成本。但有些时候, 你的生产会导致装置和空间的不够用, 这样一来额外生产一两个单位产品所带来的边际成本是巨大的。同样的, 你可以了解销售的边际成本。拿一个零售店作为例子: 增加10个客户不会比增加1个客户的成本多多少。但是如果太多的客户, 会使得店内空间拥挤, 人们在停车厂争吵, 对于结账排队开始反感。这时候你可能就需要考虑开一家新店, 而这样做就会带来一个很高昂的边际费用。

你有可能被问及这样一个情形, 销量增长了但是利润下降了。对于这个情况的解释可能有很多个, 其中一个可能性就是销量增长到超过了满负荷的产能。换言之, 就是边际成本(每额外增加一个单位产品所带来的费用)在增加。这可能由于高价购买原材料以求快速到货, 或者需要支付加班工资而导致的成本上升。尽管你可能用你的学术观点得到最优边际成本数值, 但是真实的商业世界远比教科书上复杂, 你必须加入股东权益和组织失效等分析来修正你的答案。

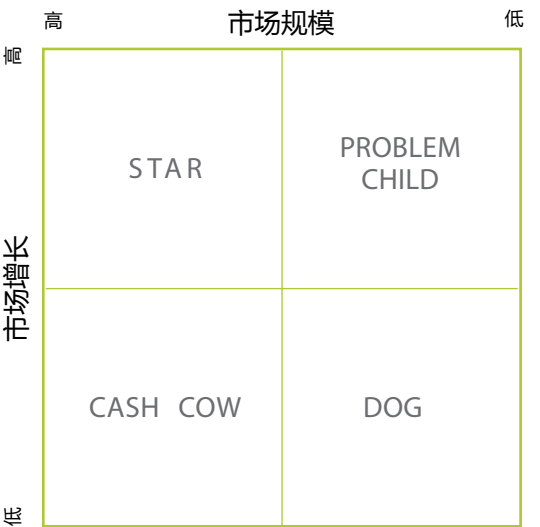
2x2矩阵

对于咨询顾问来说, 生活中的任何事物都可以用2x2框架解释。

让我们来告诉你: 你做咨询的朋友可以把他们看到的任何东西用2X2的框架来解释。一个好的矩阵可以把那些难以理解的东西用简单直白并且引人注目的方法表达出来。即使没有传达出什么太振奋人心的消息, 一个好的矩阵还是可以让深信不疑的客户感到惊奇(咨询顾问往往也喜欢这样做)。波士顿矩阵是最著名的矩阵之一, 被广泛用于产品组合的分析。它被用来定位一组产品, 把不同产品划分于四个不同象限内。

矩阵的魅力在于它的简洁。通过选取两个衡量产品表现的指标(市场份额和市场增长率), 我们得到了一个可以评估任何事情的可视化工具, 例如评估一个新市场的吸引力或者收购一家公司所

能得到的收益。CEO的目的是创建新的产品组合, 争取塞满明星象限(Star-高市场份额, 高市场增长率)和现金牛(Cash Cow-高市场份额, 低市场增长率), 同时放弃那些双低(Dogs-低市场份额, 低市场增长率), 并且聘请咨询顾问帮助他们解决那些问题儿童(Problem Child-低市场份额, 高市场增长率)。就目前而言, 没有矩阵是无懈可击的。一些理论学者经常会提到波士顿矩阵往往会让人走入误区, 例如有些高增长率的对于某些业务来说并不具有吸引力。即便如此, 作为分析市场机会和产品组合的应急工具, 它不失为最高效的方案。2x2矩阵是一个分析市场定位十分好的着手点, 衡量竞争对手, 评估产品组合, 或者用来整理繁多的数据。当然, 不是你所有的矩阵都一定要有波士顿矩阵那么博大精深, 即使你在面试波士顿咨询集团的时候也是如此。



中级咨询框架——来自商学院

当商学院从你的银行账户划走你的学费之后, 他们会给你传授一系列商学院的框架, 那些框架会

是比先前介绍的基础类型复杂得多的那种。但那并不意味着它们会更加有用，你要做的永远只是选择最合适的框架。这章里面所提到的框架和工具也许帮助你在分析特定问题时候提供更加全面和稳健的结构。它们涵盖了绝大多数商业运作中面临的问题，所以理解这些框架中的思想将会帮助你在真实案例面试时胸有成竹。

SWOT分析：优势，劣势，机会，威胁 (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

应用：商业战略，营销，收购及产品开发等问题
SWOT分析虽然已经是一个很旧的概念了，但是不得不承认，它不但经典而且非常实用。几乎任何行业的公司，都能用它来分析基本运营环境。这很简单：任何业务都有自身的优势、劣势、机会与威胁。把它们列出来，然后继续分析案例的余下部分。以微软为例，它的优势是在操作系统及软件市场中的主导地位以及巨额的可支配资产。它的劣势是充斥bug的软件，缺乏基于网络的应用。它的机会有企业软件，娱乐系统，或者网络终端的运用。它面临的威胁来自于擅长网络的竞争对手，比如谷歌和苹果。瞧！SWOT分析做完了。

3C分析：公司，消费者，竞争对手 (Company, Customers, and Competition)

应用：商业战略和新市场机会
著名的3C框架列出了分析战略，市场营销和公司业务表现问题时最关键因素。所以，如果你在面试中被要求讲出一家汽车制造商应该如何评估其在国外市场的机会，你可能刚开始就分析它在新市场中的潜在顾客是谁。你可能还要分析顾客的个体特点、市场特征以及市场趋势。竞争分析会包括你的客户现有市场中的竞争者和新市场中的竞争者，再加上他们会如何应对你的扩张计划。最后，公司本身的分析可能会涉及到客户的优势、劣势、内部资源、长期战略以及它能在多大程度上处理好顾客和竞争问题。

打动面试官的10个小建议

1. 通过图表来展示你的数据，确保你正规地作图，看上去就好像在演示文稿上作图一样。避免随意乱涂；
2. 暗示说你在研究小组中承担了大部分的工作。其中原因是因为你很喜欢这些工作而不是你的同学都很差劲；
3. 在你的分析中适当使用“扁平化”这个词，除非你不知道它是什么意思；
注：扁平化是精简公司行政结构提高效率的一种方式。
4. 暗示而非直接表达，这份工作打动你的是作为咨询顾问所能够学到的东西；
5. 谈论说你很喜欢思想火花的碰撞；
6. 让你的面试官和你聊聊公司里的人；
7. 用几个2X2象限和其他图形工具来展示你的数据；
8. 询问你的面试官他积累了多少飞行里程；
9. 询问面试官他希望在今后一年的工作中学到什么；
10. 在适当的时机，提出你认为应聘公司比竞争对手好的一些具体原因。（你需要事先做好调查）

4P分析：产品，价格，营销，渠道 (Product, Price, Promotion, and Place)

应用：市场和新产品开发
这是做市场分析时最常用的框架。4P框架提供了分析新产品或现有产品市场的方向。产品涵盖了商品的所有内容，它的设计，它与竞争对手以及替代品的不同，它的包装、声誉、服务和保修以及它未来的战略。价格因素包括零

售价、折扣、不同渠道经济上的激励（佣金和利润），价格决策的战略元素。营销是指从市场、广告到概念植入、公共关系、开放经销权，提高声誉的所有活动。第四个P是渠道，我们也可以认为它是分销。包括渠道、成本、分销周期和定位策略。应用4P框架的一个典型的案例问题，“我们客户计划引进太阳能空调，我们应该考虑哪些因素？”

高级咨询框架： 结合起来，融会贯通

最后这个系列的咨询框架涵盖了以上提到的多种理念。这些强大而复杂的框架非常适用于综合分析特定行业和机遇。

波特五力分析

应用：战略和新业务机会
波特五力框架可能是最有名的行业分析框架了。虽然有些过时，但它依然是分析几乎任何行业动力因素时比较有逻辑的方式。你可以用它来回答竞争战略或新市场进入的案例问题。下面就来看一下它的内容。

波特五力描述了一个行业的以下特质：

1. 潜在竞争的进入壁垒：
新公司进入这个行业的难易程度
2. 购买者的议价能力：
顾客和其他买家的相对力量
3. 供应商的议价能力：
供应方和其他供应商的相对力量
4. 替代品的替代能力：
行业中产品的独特性
5. 行业内竞争情况：
行业中的竞争是否合理

通过分析这些类别和相关的子类别，你会很清楚地知道一个商业决策是不是真的有它听起来的那么好。只是这样一套全面的分析可能会占用你所有的面试时间。在第六章，我们给出了更详细的例子，来说明这个框架如何运用到具体案例中。

这个框架也提供了具有吸引力的行业所具备的几种条件：1. 进入壁垒巨大；2. 购买者与供应商没有强大的议价能力；3. 几乎没有替代品；4. 没有打压利润的恶性竞争。

公司分析

应用：商业战略
公司分析是一种将切入点放细到指定公司的角度来进行战略分析的方法。它和内-外部分析的方式很像，却又更具体和深入；与之不同的是公司分析更多地着眼于会影响公司战略及文化的因素（可以把它看作是内-外部分析框架的一个特别的旁支）。公司分析的整个理论基础是：我们认为一个公司的竞争战略决策来源于它自身以及外部市场因素的共同作用。

会影响一个公司战略的内部因素：

- 公司的目标与价值
- 资源与能力
- 组织结构与管理模式

会影响一个公司战略的外部因素：

- 行业趋势
- 外部约束（政府，社会，法律）
- 竞争对手

一个紧密联系了公司自身以及外部市场因素的商业战略往往最有可能给公司带来成功。这个框架可以被应用在许多战略相关的问题上，特别是当你看到一些诸如新机会、新市场、改变产业链等关键字眼的时候。打个比方，如果一家医疗器械生产商想要在法国境内设置他们的新产品的生产线并寻求你的意见，你应该首先从公司内部的角度分析这个战略的目标与资源，然后再延展到一系列他们在探索欧洲市场机会时可能遇到的外部因素。

CAGE分析

(Culture, Administration, Geography, Economy)

应用：国际化战略、运营和投资
如果你被问到国际化战略方面的问题并且尝

试用一个符合逻辑的方法去思考这个问题，很有可能面试官会在这个过程中提及当前的一些国际事件。好消息是，来自哈佛的潘卡格莫瓦教授提出了一套框架可以非常准确地解决这类问题。他提出在制定海外商业战略之前首先要思考两个地区的几种差异：

- 文化差异：原有市场和新兴市场之间宗教信仰、人种、社会标准以及语言上的差异。
- 管理差异：不同地区的管理方式上的差异，是否有移民限制、流通货币或者是政府层面的贸易安排。
- 地域差异：两个国家之间的地理距离；目标国家的国土面积；目标国家的基础建设诸如港口、交通系统和通讯网络。
- 经济差异：两个国家经济实力、人均收入以及财政收入来源的差异。

如果你拿到的案例是关于为一家德国公司雇佣大批菲律宾劳工或是在委内瑞拉进行投资，你应该理清不同的市场之间就文化、管理、地域以及经济方面的相似与差异。而这些相似与差异又会如何影响公司的战略。

对于这个问题（由于案例分析框架只是工具而非答案）你需要能够将CAGE分析的框架应用在那些跨地域型市场扩张或者是关于新竞争对手加入的战略问题。例如考虑到文化、管理、地域及经济等各方面的因素，你是否会建议新闻集团收购纽约时报？

财务分析框架

应用：产品盈利能力问题
财务分析是公司决策的奠基石，如果说你对绝大多数复杂的财务知识不了解，尝试报名一套会计课程会让你受益匪浅。以下的片段我们所提供的只是一些可以帮助你在案例分析中评估战略决策的基本会计原理。

- 损益表等式：
收入-支出=利润；
- 资产负债表等式：

资产=负债+所有者权益。或者说，所有者权益（所有权）是在偿付所有债权人以后的剩余资产；

- 现金流等式：期末现金=期初现金-经营现金-现金融资-现金投资。企业确实需要现金，但业务需要花钱去赚更多钱；

如果你已经完成了会计课程学习，在面试一个投资类公司时，你最好熟知这些财务公式，运用以上的公式快速记住期末考试以后就被快速忘光的知识。

损益表

总收入（=个数×价格）

减去 返点和折扣

等于 净销售额
减去 产品成本，
包括以下四类：

直接劳动成本
直接材料成本
营运费用（注意分摊形式）
配送成本

减去 毛利率
减去 销售费用，行政费用，管理费用
减去 折扣

等于 营业利润
减去 利息开支

等于 税前利润

资产负债表

资产

流动资产

现金 A
短期投资 B
应收账款 C
库存 D
预付账款 E

流动资产总额

A + B + C + D + E = F

物业厂房及设备

G

扣除折旧免税额

H

投资

I

其他资产

J

资产总额

F + G + H + I + J

负债及股东权益

流动负债

应付账款 K
应付债款 L
应付所得税 M
应付股息 N

流动负债总额

K + L + M + N = O

长期负债

P

递延所得税及非流动负债

Q

负债总额

O + P + Q + = R

实收资本

S

资本公积

T

留存收益

U

股东权益总额

S + T + U = V

负债及股东收益总额

R + V

现金流量表

现金流量及经营活动	
净收入	A
将经营活动产生的净现金整合入净收入：	
折旧费用	B
无形资产摊销	C
出售生产设备所得	(D)
应收账款（净）增加	(E)
库存减少	F
应付账款减少	(G)
总和	B + C + (D) + (E) + F + (G) = H
经营活动产生的现金净额	
投资活动的现金流	A + H = I
工厂资产出售	J
购买设备	(K)
购买土地	(L)
经营活动的净现金流	J + (K) + (L) = M
融资活动的现金流	
支付现金股利	(N)
普通股发行	O
债券赎回	(P)
融资活动的净现金收入	(N) + O + (P) = Q
净增加（减少）现金	I + M + Q = R
期初现金	S
期末现金	R + S

在鸡尾酒派对上突然听到关于产品销售成本和应收账款的字眼，你是不是会变得眼神呆滞？（喂，这还不是最糟糕的，比起会计师，你还可能和保险精算师在一起）。也许你听到这个消息会高兴些：财务报表分析并不是常用的框架。不过，对资产负债表，损益表和现金流量表的基本了解应该可以帮助案例分析。财务分析就像框架一样，是一张藏宝图。如果你能读通所有的资产负债表、损益表和现金流量表，找到问题的核心就小菜一碟了。特别要指出的是，当你面对的是产品盈利能力之类的问题时，财务分析绝对是一块瑰宝。举个例子来说，当你被问到为什么钢铁公司不能为镀锌的产品提供更优惠的价格？你可以围绕产品的各种组成的成本来组织一个回答：直接材料，直接劳动力成本，间接费用。你还可以进一步分析间接费用的分配方式或者销售额的确认方式。

关于财务分析框架的最后一点建议

并不是所有的框架都是固定的，就算像波特五力那样大师级的框架也有时会被质疑，因为每年都会有新的分析框架出炉，他们可能来自于某个博士的毕业论文或者某本最新商业畅销书等。对于不一样的商业问题你有没有发现一些逻辑联系？那就打造属于你个人的框架吧。框架只是个工具，面试官需要的不是工具，而是这个求职者真正的水平如何，如果你不需要借助3C和4P这些经典框架就能够清晰地组织思路和方法，那么就请自由发挥，而不要受框架制约。

但需要注意的是，如果你打算组织自己的框架，你可能会通过与众不同的回答在创造力方面得到高分，你也同时将面临着遗漏重要问题的风险。咨询公司不需要那些只会标新立异却不能承担工作的人。我们建议你在真实面试之前就对各种框架小试牛刀，在临场之前练熟自己的那一套，从这些样例问题开始练手，看看它们能不能达到理想的效果。

框架只是工具，面试官想要考察的是你而不是你的框架。

抓住加分点

典型的案例一般都有几个狡猾的陷阱，让求职者稍不注意就会掉进一个很尴尬的境地。但是如果能够巧妙的跨越这些陷阱，便可以为自己赢得额外的加分。

这些陷阱并不是为了戏耍求职者（当然有些面试官确实会故意设陷阱测试求职者），它们更像是一种真实性测验。商业环境非常复杂，而公司肯定不希望花大把的钱请一个只能糊弄的咨询顾问。这些障碍正是用来测试你：如果案例不是教科书上的标准类型你会怎么处理？你能不能处理一个Ace Your Case里没有提到的问题？（咨询公司知道你看过WetFeet指南里的案例！你需要学会处理没见过的问题才能显得比别人更优秀，所以掌握解决案例问题的方式非常重要。记住我们教你的方法，你就可以解决任何问题。）

你需要运用自己的知识储备和洞悉能力来识别和分析这些不寻常的情境，当然，还会有一些经常用来区分正式咨询顾问和那些准备入行的新手的经典陷阱。

合同的限制

对于一家有意进军新兴行业或者市场的传统公司来说，行业协会、非竞争条约、政府规定以及和母公司或者姐妹公司的关系都有可能带来一些意料之外的限制。比如说，如果有一个汽车零部件制造商想要把工厂移到国外，它可能因为25年前签订的合同有相应规定而仍然需要向自己的美国工人付工资，并且无法协商解约。

产能制约

如果公司考虑增加产能就需要考虑规模效应，因为这项决策必然会带来成本的大幅上升。比如说，一个电脑生产商可以开足产能提高产量，但之后，它可能要考虑造一个新厂才能继续提高，若此时新增产能未被完全利用，那么这家公司就会面临单位生产成本的上涨压力。

规模效应？

不一定！很多公司会发现他们的成本随着生产量增加而降低，但这不一定适用于每个公司。不能单凭一个公司产量较大来推断它的平均成本会低。思考一下零售案例，在一定地域范围内效益良好的连锁百货商店有时候无法扩张至全国。尽管随着规模的增大，一些系统成本就相对降低了，但是不可忽略的是可能会有其他的成本或者问题出现。顾客可能会感觉缺少当地特色，工人可能联合起来要求更高工资，运输成本可能增加，还有维持总部和区域办公室的资金可能比较高。

竞争对手的行动并不总是正确的

经济学假定每个人的行为都是理性的。但是企业的决策是由人而不是计算机程序或者是漂亮的图表来决定的。竞争对手可能带着各种情绪在拍脑袋决策，而不完全考虑后果。一些原本利润丰厚的行业因为竞争太过激烈导致利润下降逐渐衰落。航空业就是一个很好的例子：公司之间的长期斗争导致了它们采取的行动和方式没有任何的经济合理性。

文化冲突

有着强势文化的企业和有着弱势文化的企业之间有着很大的差异，它们都不是一种可持续的竞争优势。企业文化会显著地影响着—企业奉行—项新的战略时的方式与效率。让我们来看看AOL和时代华纳的合并败局。时代的员工把自己当成了正直的记者，他们总是把编辑的规范放到了利益的前面。而AOL团队则更加商业化，他们总是把结果看得很重。双方都怨恨

着对方，双方都不愿意实现双赢的合作；时代华纳可以通过AOL的网络系统来促进自己的互联网访问；AOL可以借助时代华纳的内容来为自己提升价值；依靠华纳强大的音乐库AOL可以统治整个MP3市场。但最终发生了什么？其他互联网服务供应商、卫星电视公司、出版公司和音乐公司在AOL和时代华纳斗争到不可开交的时候渔翁得利，乘机占有了更多的市场份额。

是否有内部会计师？

会计师是一个很有创造性的职业，即使他们的工作内容有时候看似只是一些每天的例行公事。很多企业的会计问题都会涉及到如何将开销分配到不同的内部部门，这可能跟开销是如何产生的没有一点关系。这些问题往往会扭曲管理层对生产线的盈利能力的看法。打个比方说我们有两种产品：一种占了我们生产80%的时间并且有着高利润，而另外那种只占用了我们生产20%的时间但是获利微薄。如果你要裁掉一半的开支，那么你很可能会觉得没有任何生产第二种产品的必要，因为尽管它在盈利，你却无法平衡它产生的开销。

案例面试名词解释

典型的商业世界里充满了流行语，他们更新的速度甚至超过了时尚界。这里有一些你可能会在面试中听到的名词，为帮助你能和你的面试官保持同步，WetFeet提供了以下的解释。

飞机测试

常见于案例面试完成后的聊天。面试官会考虑：“我能忍受在机场休息室跟这个人一起待八个小时么？”

市场壁垒

影响一个新公司进入该行业的各个因素（详情请参考波特五力分析）。

犀利的洞察力

一个意想不到的“啊哈”，代表着面试官正在等待着求职者在得知案例的细节后有所发现。

众播行为

“我们没有新鲜的点子了，我们也许该组织一个商学院竞赛来获得客户问题的答案”。哦，等等，如果把问题整理成面试题出给求职者然后收集他们的答案的话那成本就更低了，我们可以在招聘的同时完成我们的工作！

80/20

一种解决问题的可靠方式。不拘泥于细节，而集中于20%最关键的分析上以解决80%的问题。高效的解决问题方式！

你通过飞机测试了吗，或者说你的面试官能忍受在机场休息室跟你一起停留八个小时吗？

执行

以往的方式是客户付咨询费进行战略咨询，后来他们发现他们买到的战略大部分都无法使用。所以他们需要的是一套真正可以实施的解决方案。而对于咨询顾问而言，现在的成果就变成了达成企业的改善目标，而不是撰写充斥着新奇想法的报告。

知识的获取

如果面试官决定录用你，她就会更多的地告诉你应该怎么做而不是向你提问。

文人

文人的定义是看到数字就头疼。千万不要在案例面试中做一个文人，而要更多地尝试用数字和事实说话。

合理性检查

当你最后一次检验性地思考你的最终答案或者建议的时候，你必须考虑到这个案例的每个细节。在面试过程中经常回顾一下自己的答案并且问自己：“这是不是符合常理？”

你在面试时的形象

应该这样介绍自己
自觉的
有分析能力的
善于创造的
有明确目的性的
有领导能力的
足智多谋的
有正能量的
勤学好问的
刻苦的
以团队为导向的
成功的
以数字为导向的
好学的
积极地
经验丰富的
最近结婚了

不要这样介绍自己
以度假为目的的
木讷不灵活的
丢三落四的
自律性差的
矫情的
好斗的
软弱的
猥琐的
追随者
地位导向的
爱发牢骚的
态度恶劣的
脾气暴躁的
报复心强的
曾有不良记录的

雇主的选择方式

5

面试官在想些什么 36
咨询公司的面试评分表 36
展现你自己 38

面试官在想些什么？

你很可能在想，在整个面试过程中你真正可以用来打动面试官的，肯定不是给出每一个案例问题真真正正的标准答案。在一定程度上，你是对的。和中文考试解答那些模棱两可的问题一样，你真正需要把握的是每一个得分点，一些可以让面试官们突然觉得眼前一亮的机会。案例问题可能会很复杂，而且，面试官提出的案例往往来自他们的日常工作经历。很难想象坐在你面前的面试官指望你在几十分钟的面试时间里透彻地分析整个案例并给出一套切实可行的解决方案。要知道，这些案例很可能是他们的客户会花上几百万，然后由一支专业咨询团队再耗上几个月时间的研究才能解决的问题。所以我们不妨思考一下，案例面试作为一个检验求职者是否会在咨询事业上就此止步的测试，咨询公司都会有一些怎样的计分标准。

我们之前提过，面试官并不指望你在面试的短短时间内给出问题的标准答案。要知道商业问题从来都不会简单，甚至对于一些问题来说，根本就没有正确答案。即使他们非常希望你讲到一些要点，大部分面试官仍然更多地会在意你身上的其他关键特质。除了那些最笼统的面试官对求职者的总体评估，例如：你的头脑是否冷静、你的沟通能力如何、你的经历以及你的精神状态。就你在案例分析部分的表现，面试官的心里还会有一张大致这样的计分卡：



- 你解决案例问题的方式是否逻辑清晰并且行之有效？你是否能够选择一个合适的框架来理解和回答问题？
- 你的分析能力如何？你选择何种思考模式，是方框式、表格式还是要点式？你是否能够找到问题的主要因素并且有组织逻辑地推进解决问题？
- 作为一个咨询顾问，你会感到快乐吗？你是否享受解决麻烦问题之前所必须经历的内心斗争与纠结？你提的问题是否值得思考且有见解？
- 你是否有很好的商业直觉？你是否理解一些基本的商业问题？最重要的是，你是否能将目标落实到行动？
- 你是否接触过咨询行业？你是否冷静自信？你能否镇定自若地站在一个中年客户面前，让他相信这是他花这些钱可以请到的最好的分析师？

咨询公司的面试评分表

为了让你明确地感受到面试官在听你回答案例问题时在想些什么，WetFeet开发了裁判计分卡（我们也会称之为咨询公司的面试评分表）。想象一下，这就是面试你的人来评估你的计分卡。这个表是WetFeet公司基于几家不同公司所使用的面试材料开发的总体计分表。当然，每个公司都会有他们各自的侧重点。

咨询公司面试评分表

求职者：_____ 轮次：_____

日期：_____ 面试官：_____

学校：_____ 使用案例：_____

评分：请每个类别评分，然后在下方进行总体评分。

3 = 优秀 2 = 一般 1 = 欠佳

打分	技能类别	评价
	分析能力 是否对数字敏感 能否鉴别主要问题 能否找出分析框架 逻辑思考能力	
	解决问题的能力 本能的好奇心 分解问题的能力 能否借助以往的经历 能否跳出常规思考	
	结果导向 能否处理更深层次的问题 能否采用切实可行的方法 能否关注可执行的事项	
	倾听能力 能否仔细倾听问题 能否必要时提出问题	
	沟通/表现能力 能否表述清晰并提及要点 能否令人信服 能否针对问题作答 能否有效地使用类比和举例	
	个人性格 聪明 正直 成熟 有常识 有团队精神 精力充沛	
	能否融入公司	

推荐部门：_____

总体评分：_____

(1-6 = 未通过； 7-12 = 待定； 13-18 = 通过)

面试官签字：_____

展现你自己

› 现在你已经有基本的概念，知道该做什么，不该做什么，该怎么做。这些就足够帮助你通过面试了。下一步要做的就是打磨一下让自己发光。你需要抓住每一个机会让面试官看到他想要看到的，从而可以更有理由给你高分。通过和一些真正的咨询公司面试官的访谈，我们将这些面试官透露给求职者的建议做了一个汇总，应该可以帮你在面试中获得高分：

- 保持冷静，花时间思考。不要胡乱应付案例，花点时间找出逻辑线索，然后顺着思路分析下去。
- 用你自己的语言复述问题。这不仅能帮你理解问题，还能帮你形成思路。
- 在向面试官发出提问的时候，一定要想清楚为什么你需要这个问题的答案。你必须确保你的问题有要点，而不是通过问题来换取时间。
- 通过框架来组织你的推理，剔除不相关的想法。展现你开阔的思维但是要时刻记住：你正在寻找解决方案。
- 接触到问题时，先定义问题和假设，而不是直接给出答案。关键是鉴定问题然后解决问题。不经过思考的快速回答不是客户花钱请咨询顾问做的事。

- 说出你的思考过程，别忘记阶段性总结你的分析。阶段性总结能帮助你理清思路，并且在必要的时候及时修正。即使你方向错了，这也能给面试官机会帮你推回正确的方向。
- 从描述性分析（发生了什么）转向原因分析（为什么发生）。不要只是观察、解释，却没有深入挖掘。
- 你应该脚踏实地去帮助客户落实机遇，不断考虑客户的处境，并且给出切实可行的解决方案。
- 观察面试官的反应。这可以让你判断自己是否在正确的方向上，必要时可以及时做出调整。

案例面试 例题解析

6

准咨询顾问必读案例 42

参考答案 42

面试不顺利的时候怎么办 56



准咨询顾问必读案例

› 这一章就是真正的、鲜活的案例问题和参考答案了。为了更好地帮助你准备案例面试，我们在此列举了几个经典的案例问题并提供了我们的解答，试试看用这些案例模拟真实的面试，先记录笔记然后大声陈述自己的答案。

案例问题1
列举一些对于产品召回事件的看法。

案例问题2
一个美国零售客户考虑在中国开设门店，你会建议他们做些什么？

案例问题3
大学的学生会主席向你寻求建议，在去年遭受损失后，学生会决定花钱在校外社区打广告增加校内活动的入场券销量，但是今年学生会仍然亏损，学校管理委员会已经向学生会发出了最后通牒，你认为这是什么原因导致的？

案例问题4
美国人全年会消耗多少双袜子？

案例问题5
你在协助一个全国性的折扣连锁店来拓展其商业领域，不幸的是它在一系列新的尝试之后均告失败，包括房地产、金融服务和电子商务，现在该客户在考虑进军食品杂货行业，该行业有吸引力的特点有：

- 和客户目前核心的零售业务相关度高
- 大型百货商店和食品杂货店可以共享经销商返点
- 很大的潜在需求——消费者对食品及杂货的需求
- 消费者价值高：他们可以一站式购齐所有商品

请问这是不是一个好机会？我们需要哪些信息来

评判这个机会？

案例问题6
由于现在激增的音乐下载和独立CD工作室的兴起，一个唱片厂正面临业务的急剧下降，他们应该做些什么？

案例问题7:
一个医疗用品公司目前在南美洲和经销商合作，但他们正考虑发展自有的分销网络，这家公司需要考虑哪些因素？

参考答案

› 从这里开始会是我们将针对上述七个案例详细作答，为了帮助你更深入地了解案例分析对你的要求和期望，我们在答案中包含了关键提示和注意事项。

案例问题1
列举几项对于产品召回事件的看法

背景
咨询顾问经常会让你对于一个火烧眉毛的场景列举几个潜在的解决方案，在面试中这个问题通常会作为一个更大、更复杂案例的一部分出现，在时间有限的情况下被用来快速检验求职者的思维切入点。这种问题类型的目标是评估你的创新思维，是否能够立刻想出多个潜在解决方案和假设，从而引出后续更深层次的结构化分析。

案例问题没有完全固定的标准答案，面试官关注的是对于这个问题你是否提出了聪明的想法，即便这些想法听上去有些牵强。得出成功答案的关键更多的是你必须乐于应对挑战，因为你的面试官寻求的是能把创新思维和分析能力相结合的拍档，而不是那些畏缩不前的人！团队会议时你要做的是想出尽量多的主意并选择其中最重要的想法做后续分析，最终为客户问题挑选出解决方案。这类问题对本科

生、MBA或者高等学历的求职者都非常适用。

参考答案
面试官：问题是这样的，我们的一个客户不得不召回一批产品，帮我列举一下这个公司需要考虑的想法。

求职者：你是希望我给出一个列表而不是一个战略计划，对么？

>> 对于每个求职者而言这一步都尤其关键，你需要在一开始确认面试官究竟在问什么而非一股脑扎进错误的答案。

面试官：根据进度安排我们现在只有几分钟，你认为在考虑战略之前你会先考虑哪些因素？

求职者：首先，如果不能处理好产品召回很可能会破坏消费者对公司的忠诚度，我会直接面对已经发生了的事实，然后召开一个新闻发布会解释这个事件并告知消费者如何退回产品，然后我会尽可能简化退回流程。

面试官：公司怎样才能做到？

求职者：这个公司可以通过零售店接受退货并付给零售店货款，他们可以在大型报纸上做广告让消费者可以下载一个运输标签，可以和废品回收站协商回收再利用废弃的产品部件和包装材料。

>> 尽管这个问题并不需要借助于框架，但这名求职者紧扣题目并成功地给出了合乎逻辑的新颖想法。

面试官：我们还有两分钟，这个公司还有什么可以做的？

>> 这是个暗示，提醒求职者还未考虑完全，时间所剩不多所以要加紧思考。

求职者：CEO应该在电视上出现公开他的考虑并向消费者保证公司会正确处理，法务部门则应当主动和利益被损害的消费者协商，而非被动等待被起诉，公司研发部门可以开始产品的设计改进以防止下次再发生类似事件。这样可以吗？

>> 即便有时间压力，仍然需要评估面试的状况。

面试官：非常好，谢谢你。见到你很高兴，祝你好运。接下去我会面试下一位求职者。

案例问题2
一个美国零售客户考虑在中国开设门店，你会建议他们做些什么？

参考答案
由于这个问题结合了市场、战略和运营各方面，这样的问题更多的时候是针对MBA学历的求职者的。和所有案例一样，不存在一个标准的答案，但我们希望以下这段对话能给你一些启发。

面试官：你正在为一个美国的零售连锁店工作，CEO对你说：“我们已经在中国进行采购，我认为我们应当在发展中国家市场开设更多门店。我想听听你的观点。”你应该如何建议？

>> 注意这样非常笼统的问题！面试官常常从一些非常宽泛的话题开始，在没有更多信息的情况下非常难以回答。在这样的情况下，面试官更希望看到你能够自己提出一些合适的问题来获得对这个案例更细节的认识。

求职者：我会首先问：“你具体是想做什么？你是在考虑收购一个公司？你想在主要城市开一两家门店还是在整个国家范围内扩张连锁？还是你只是希望在国际领域扩张规模？”另外，我会问CEO他最基本的想法。他是希望进军国际市场，或是快速增长销售额，还是想更贴近供应商？

>> 求职者在确认他已经正确理解了问题，并且确认信息完整。虽然解决案例的过程中需要不断提出问题，但注意要问出有价值的问题。在案例面试中确实会有人问出傻乎乎的问题——你的问题应该帮助思维结构化，并从面试官那里挖出有帮助的信息。

面试官：CEO说他总体是想探寻更多的机会，目前而言他还没有确定的战略或收购对象，他希望通过增强经销商和其供应商的知名度，同时也垂涎于增长迅猛的中国消费者市场。

>> 面试官正在暗示求职者给出综合战略性的回复，因此现在的核心议题应当是聚焦这家公司本身（战略目标，强项和弱项）以及与之相关的外在机会（宏观经济，权衡收购还是创业）。求职者花了些时间思考，然后继续回答。

求职者：听上去这是一个综合战略/收购的研究，由于客户还没有想好战略和收购对象，我想首先分析客户的内部和外部因素。

>> 求职者从十分笼统的框架入手，这样可以和面试官探询回答是否在正轨上，如果你方向错了，有些面试官会慢慢地指引你往正确的方向回答（但注意，也有些面试官会放任你走上穷途末路）。

面试官：告诉我一些你认为最重要的因素吧。

>> 面试官认同求职者提出的宏观内-外部分析框架，但是在并购案例中你需要谨慎选择分析框架，他想要确认求职者理解他所请求的信息。

求职者：内部方面，我希望了解几件事情，首先是客户对于国际领域扩张的战略目标，他们的核心竞争力和薄弱环节，目前的商业运营模式和系统，以及已有的这些和中国市场的匹配程度，最

后是他们有哪些资源可以用来扩张。

>> 通常面试官会喜欢这样有理有据的回答。

> 贴士

真实的咨询案例要求你准确地说明你要问的问题，从而引导你回答案例问题。

求职者：在这么多问题里，我想首先分析这次扩张的战略目标，坦白说，我首先想问的是客户究竟是否应当在首次涉足海外市场时就进入差异如此巨大的市场。为什么不从一个文化、商业环境都类似的市场开始呢？比如我认为加拿大就很符合条件。这是否符合多样化、国际化的战略呢？还是客户只是想用掉一些富余的现金？

>> 真实咨询案例的一大挑战是如何准确找到问题的所在，在这段对话中这位求职者质疑了案例初始的假设，即是否有必要进行市场扩张，这个案例也可以假设客户已经决定要进军中国了，而咨询顾问的任务是帮助实现该计划。在这种情况下，这位求职者就会坚持这个假设并开始详细分析他前面提到的各种内部因素。

求职者：在决定战略目标后，我会分析客户和并购相关的强项和弱项，这家客户有怎样的资源能使该公司顺利进入另一国家的市场？也许他们已经在当地开办了合资企业或者在那些国家通过各种经销商销售自己品牌的商品了？也许他们希望通过在当地设立采购办公室或投资他们当地的生产商来更好地监督供应商？分析这些问题是为了设立一系列指标来权衡不同的投资选择，就我而言，我会更加关注可以使客户收益最大化或者显著降低成本的方案。

>> 求职者通过他的分析框架找到了解决问题的

方法，首先就是关注哪些是能够引出关键点的问题。然后他通过提问的形式举了一些例子来传达他想知道的问题类型。最后，他提到了他将如何通过这些分析形成最终给客户的建议。

面试官：你还需要什么其他信息以得出你给客户的建议？

>> 面试官抛出的这个问题可以用多种不同方式应对，求职者可以继续拓展更多的内部问题，或者转而分析更为重要的外部问题，所以求职者应当如何选择呢？只要前后逻辑连贯即可，要注意面试官给出的暗示。

求职者：在内部方面，还有好几个我没讲到的问题比如内部系统问题、扩张所需经费，然而为了最终给客户提建议，更为重要的是一些外部问题，我想现在应该讨论外部问题了。

>> 这里求职者正确解读了问题，并转向了对形成客户建议最重要的话题。

求职者：在外部方面，我认为可以分为三大部分，首先第一步是中国零售市场的宏观分析，哪些零售企业正在服务客户？第二步分析我会寻找不同的在中国发展的战略，并基于我们既定的指标区分它们的吸引程度。在广泛收集各种选择后，第三步将仔细评估三到四种最具可行性的方法来扩大公司在中国的业务

>> 尽管求职者没有直接点明“波特五力”或者“3C”这些常用咨询框架，他已经展现了逻辑性很强的寻找答案的方式。此外，他通过三步法进行分析并清楚地陈述每一步的内容，更为演讲增色不少。同时，他也在用和面试官之间的对话来验证自己的思考。

面试官：就照你的方法来，我们首先看一下中国的零售市场，你会关注哪些部分？

求职者：嗯，中国市场目前正面临转型，政策和美国非常不同，我会首先研究政策是否允许外资公司直接进入中国还是必须设立合资公司。我也会研究定位目标消费者以及他们是否有足够的消费能力支持中国的门店盈利，为了做到这一点，我需要了解关于政策环境的两方面因素，[到了这里，你有没有发现这家伙很厉害？] 首先，我会调查其他公司是如何进入中国市场的，他们是如何和政府达成协议的？他们是独自经营还是寻找合作伙伴？然后，我需要了解哪些美国公司在中国的失败教训供客户借鉴，接下去我需要调研消费者群体，目标消费群体和美国一样，还是会更高端？在这个层次的客户群有多少连锁店竞争对手？这些商店的所有者是谁？盈利状况如何？他们的竞争优势的核心资源又是什么？

>> 再一次，这位求职者十分有条理地给出了答复，通过“首先...然后...”帮助听众跟随他的思路，同时他列举了需要考虑的问题：潜在的经济效益，监管问题和竞争对手。

面试官：你会如何获得这些信息？

>> 咨询顾问都是数据狂人，许多面试官心中的一大顾虑（尤其是对大学毕业生求职者）就是他们收集数据的本领如何。

求职者：我可能先去看一下有什么内部资源里有这样的信息，公司里可能会有人为其他商业案例研究过类似的问题，或者有在中国做生意的熟人。除此之外，我会去寻找可能提供给我们所需信息的外部资源，我会看看新闻了解其他零售商在中国的业务状况。我还会询问美国政府机构是否有美国公司在中国开展业务相关的信息。我也会联络中国的贸易协会了解他们是否有类似信息，之后我会访谈一些行业专家或者在中国业务成功并且与我们客户不存在竞争关系的公司。

>> 这位求职者从最身边的信息来源开始，因为这通常是成本最低和最方便的信息来源，这

也反映了这位求职者在考虑整个公司而非他个人的行为。他似乎也很清楚哪些地方是咨询公司最青睐的信息来源。最重要的是，他所有建议的方式都是完全可行的，比如访谈州长或中国派驻美国的大使。

面试官：不错，你已经收集了很多信息，足够多到帮助公司得出三四个方案，你最终会如何在它们之中做出选择？

>> 面试官在测试求职者是否能在提供详尽的分析后得出行动计划。

求职者：我会回到我最开始研究内部因素时制定的指标，特别是哪一个机会最契合客户的长期商业战略和组织，我希望找到证据能够证实进军中国能帮助客户建立竞争优势的结论，无论是市场，或是长期的增长机会以摆脱该公司目前在美国缓慢的增速，我想我还会权衡每个选择所包含的风险。

>> 这位求职者又回到他分析的开始，综合他找到的内部因素和案例分析前期的相关思考，得出最终结论。此外，他关注的几个问题对于任何成功的收购都是至关重要的。

面试官：哦？你打算分析哪几种风险？

>> 面试官抓住求职者回答的小尾巴来测试求职者是否真的想清楚了自己的答案，面试官同时也在测试求职者能不能发现其中关键的政治风险，再坚持一下，下一轮就在眼前！

求职者：嗯，在中国一个关键风险就是政治，虽然全国经济发展迅速，但这也导致了混乱，我担心政治因素会导致外资企业被关停或收购。另外还有汇率风险，虽然在中国销售和采购都采用人民币会抵消部分风险。此外，我们也应当审视其他风险类别，如管理风险，技术风险，产品风险。

>> 这个求职者在列举各项风险方面做得很好，他列举的政治风险正是面试官寻求的答案。

面试官：很好，看起来我们已经涵盖了所有我想在这个案例里提到的问题，现在我们进入下一个案例。

总结

这是个典型的商业战略案例，这位求职者在回答中利用简单的分析框架帮助他触及这个案例的一系列核心议题，另外他能够随时让面试官知道他现在讲到哪里，和接下来要讲什么，这在面试中也十分重要。

案例问题3

大学的学生会主席向你寻求建议，在学生会去年遭受损失后，学生会花钱在校外社区打广告增加校内活动入场券销量，但是今年学生会仍然亏钱，学校管理委员会已经发出最后通牒，你认为这是什么原因导致的？

背景

这是一道典型的“利润下降”的商业运营案例，在这道题里，面试官需要你通过商业直觉追寻这道题的答案，这种类型的问题适合各类型的求职者，包括大学毕业生，MBA和高等学历人士。

参考答案

求职者：有许多因素会导致在收入上升的同时而利润下跌，我不太确定哪种原因最有可能，所以我首先想知道这一年里面是否有过额外的支出，是不是广告经费高过了门票销售所得？是不是有某种形式的账面价值处理？有没有上一期待处理的经费账目出现在了这一期的财务报表中？还是他们为了吸引大牌明星支付了一大笔经费？他们有没有为了服务更多的消费者而高薪招聘了额外人员或者为现在人员支付加班工资？

>> 问题是什么？你是不是已经想到了所有的可能性？首先确认信息完整度通常是个好主

意。案例面试官经常故意遗漏关键细节来诱使求职者盲目开始错误的分析，而且，他们也希望看到你能够在深入研究某一话题前想清楚了整个情况，这个案例可以有太多可能的解释，所以应当从面试官那里多挖一些信息来得到提示，同时，这位求职者已经集中在成本方面给出了一些框架。

面试官：不对，没有任何非常规的支出，今年增加的门票销售也超过了广告费用，没有多余的人员开支，没有购置新的设备，你觉得还有什么可能性？

>> 求职者需要时间思考。

求职者：嗯，如果没有异常的成本，那我希望看一下成本的其他构成部门还有收入方面的情况。在收入方面，我们假设在广告的推动效应下门票销售量增加了，由于价格乘以数量的等于总收入，我猜想学生会把门票价格降低了，他们这一年里有没有改变票价范围？

>> 第一招不奏效，求职者于是往回退一步，更系统性地整理他的思路，虽然他刚开始似乎只是夸夸其谈，但他似乎正在改变战术，尝试套用“利润=收入-成本”等式，他正确地指出了他在使用这个等式。

面试官：也不对，票价完全一样。

求职者：那我们继续分析成本的其他构成部分和收入等式，你前面说过没有任何非常规的成本，但是在常规成本里是不是有变动？产品成本升高了？保安，公用事业，或是垃圾回收成本随着参与人数变多而升高了？在这些活动举办后场地是不是有损伤？

>> 求职者仍然未能找到利润下降的真正原因，但他的系统性分析正有条不紊地探索各种可能性。与此同时，他很好地解释了他的思维

过程，面试官知道他不仅仅是想到什么说什么。

面试官：还是不对，无论从任何细分来看，这些成本都相对稳定的。

求职者：上一季度一定有显著的变化，由于我们已经排除了价格和成本的变动，那么一定还有别的事情发生，我们知道销售额上升了，同时消费人群增多了，并且学生会能够吸引更多的参与者，因此，有可能是新的顾客群体和传统的顾客群体有所不同，一个很可能的原因是他们在参加活动的时候消费习惯非常不同，如果他们是从学校外面过来的，他们有可能在外面酒吧里已经喝了一杯了，因此在校园里就不买饮料了，这会导致各种饮料和其他小卖部的销量下降。

>> 求职者系统性地分析终于帮她一步步往可能的原因靠拢，他边想边说，虽然不能立刻给出最终答案（面试本身也不指望求职者能立刻给出答案），但也展现了他具备解决问题的逻辑能力，并使用了咨询顾问常用的假设检验方法。

面试官：被你说对了，确实有一部分消费者显示了不同的消费习惯，但你觉得这对利润有何影响？

求职者：我会假设其中许多新顾客并不去小卖部，于是学生会只能削减小卖部规模。因此，导致了这一年总收入的变化。由于我们知道没有其他非常规的支出，我们也知道利润在下降，我们必须假设学生会在活动时更多依靠小卖部而非门票销售创造收入，因此，他们要么找到办法提升小卖部销量，要么还要继续提高门票销量。

面试官：嗯，很好。

>> 通过系统性地分析案例并由关键的等式来挖掘每一个细节，求职者终于找到了正确答

案。此外，她也向面试官展示了自己的逻辑思维和有效使用框架的能力。

总结

许多案例面试会考到利润下降的场景，虽然这类题目大多会比这道例题更复杂，但它们的核心只会是成本、收入和利润的等式，你需要在思考的一开始就要想到它。在这道例题里，收入端的变化起了关键作用，还有一种常用的切入点会涉及到固定成本和可变成本。总之，只要是具备了逻辑性和有效性，解决这类案例的方式是多种多样的。

案例问题4

美国人全年会消耗多少双袜子？

背景

想成为咨询顾问，对市场规模的判断可以说是最必备也最经典的问题了。通常这些问题的形式都是“美国有多少食品杂货店”或者“你觉得怎样计算三轮车市场规模”。作为一种简短、直白而容易解决的考核形式，这些问题通常会作为热身题出现，或者也可能在一个大型战略案例里作为其中的一部分出现，面试官会让求职者讨论他会如何估算某一产品的市场容量，包括其中的假设和各种计算过程。像这样的市场规模问题适用于大学毕业生，MBA和高等学历人士。

当面试官抛出一个市场规模问题时，首先，他想看到你对数字是否敏感，你不需要成为奥数冠军，但是如果你不能心算一些简单的加减乘除，甚至不能列出一个数学表达式，那你在咨询行业的日子可能也就没什么好指望的了。更重要的是，面试官想要看到你是否能够准确抓住你所需的条件，做出合理的假设并最终给出明确答案。

参考答案

求职者：成双的袜子...是人们买袜子的速度，还

是人们穿坏袜子的速度？还有，我们讨论的是包括裤袜等的所有针织袜，还是仅仅袜子？

>> 求职者一上来首先确认他是否正确理解了问题，因为在如此直白的问题里，即便细微的差别也有可能把你带入歧途。

面试官：是袜子的数量，仅仅是每年人们买袜子的数量。

>> 这下就清楚了，我们现在稍微花点时间想想。

求职者：在美国一共有3亿人口，我们假设20%的是小孩，余下80%在男人和女人之间平均分布，之所以要这么划分人口是因为这些人穿袜子的方式最为不同。

>> 求职者在这里建立了分析框架，将人口划分为不同的穿袜子人群，请记住，思维框架不一定非要大名鼎鼎、人尽皆知，只要它能够通过一种合理的方式通往解决方案即可，求职者非常合理地假设了数据，既贴近事实又容易心算。

面试官：你说穿袜子的方式不同，具体是什么意思？

求职者：嗯，男人基本上每天都会穿袜子，而女人有时候会穿连裤袜或者不穿袜子，小孩的袜子经常找不见，而且长大了袜子就穿不下不得不买新的，所以小孩消耗袜子会比成年人快。所以我们假设男人一年大约2打（24双）袜子，而女人大约1打，小孩则是3打。

>> 求职者解释清楚了他的逻辑，与此同时，他在纸上进行计算。

$20\% \times 300 = 60$ ， $60 \times 36 = 2160$

所以，小孩每年消耗22亿双袜子。

$40\% \times 300 = 120$ ， $120 \times 24 = 2880$

所以，男人每年消耗29亿双袜子。女人的数量约为男人的一半，则是15亿双。

全部加起来，美国每年消耗56亿双袜子，这听上去合理吗？

>> 在面试中是允许打草稿的，打草稿能帮助求职者更快得出答案。因为这不是个商业战略案例，所以回答不会有建议或者是下一步的行动方案。在这个问题结束后，面试官可以给出下一题或由求职者询问面试官该公司如何进行市场规模测算。

面试官：当然，这个回答不错。

>> 如果面试官不再问问题了，那就是在等你发问。

求职者：你们公司里平时如何测算市场规模的信息？有没有客户问你们如何估计市场，或是在某个大型项目里遇到这样的问题？

面试官：我们通常在战略咨询服务里用到市场规模估计，例如许多客户聘请我们帮助决定如何分配研究和开发的预算。

求职者：听上去很棒，作为工科背景学生，我很乐于参与研究和开发类型的项目。

面试官：那很好，我们时间差不多了，非常感谢你的参与，我们会在两周内通知你是否进入下一轮面试。

案例问题5

你在协助一个全国性的折扣连锁店来拓展其商业领域，不幸的是它在一系列新的尝试之后均告失败，包括房地产、金融服务和电子商务，现在该客户在考虑进军食品杂货行业，该行业有吸引力的特点有：

- 和客户目前核心的零售业务相关度高
- 大型百货商店和食品杂货店可以共享经销商返点
- 很大的潜在需求 – 消费者需要购买食品杂货等食品杂货店提供的商品
- 消费者价值高：他们可以一站式够买所有商品

请问这是不是一个好机会？我们需要哪些信息来评判这个机会？

背景

这是一个新兴市场进入的商业战略问题，面试官就一个明确的案例给了求职者非常充分的信息，让求职者分析机会所在。由于这个案例是关于新的商业机会，所以问题分别集中在在公司内部和市场机遇，关键是要找到一个好的框架，按照框架不断整理问题得到答案。

被问到这类问题的最有可能是MBA求职者，但是大学毕业生和高等学历人士也有可能被问到这类问题的简化版。

参考答案

求职者：我首先想到了以下几点，为了帮助客户决定食品杂货店生意是不是个好的行业，我需要计算潜在的经济效益。然后我要分析客户是不是适合这个行业，这很大程度上取决于客户是否能在食品杂货店生意取得竞争优势。而且既然我们知道这个客户在其他商业领域遭受过失败，那就有个问题：这家公司是不是有能力管理新的企业。有可能是因为现有的组织架构不适合这些改变，这可能是最先需要解决的。

>> 这位求职者看到了这个案例中的几个问题并一一列举，他希望面试官暗示他最关键的问题是哪一个，即使面试官不帮忙的话，由于他在这个复杂的状况下设立了合乎逻辑的方法，已经成功为自己加分了。

面试官：你可以先从分析这个行业入手。

>> 暗示来了！这是你确知自己在正轨上的一种方式。

求职者：好的，首先，我想要考虑供给和需求，每个人都要买些杂货，但是在每个市场都会有食品杂货店，这是居民社区的一个最基本的配套设施。在供需已经平衡的情况下，我需要发现消费者是否有未被满足的需求，可以通过专家访谈或者问卷调研来实现。

面试官：请注意这是一个战略建议问题。

>> 啊哦，有些偏离轨道了，求职者需要停一下想想后面如何回到正常的商业案例分析节奏上。

求职者：当然，这也都是后期商业决定的评估依据，在这个阶段，行业的整体概览包括供应商的议价能力，购买者的议价能力，进入壁垒，替代品的威胁和行业内部的竞争。

面试官：波特五力分析。

>> 回来了！现在有一个行业分析框架来理顺问题了。

求职者：是的，所以供应商是食品和消费品的制造商，消费者通过购买某些品牌使得这些品牌议价能力较强。客户又必须通过销售这些产品来迎合消费者，才能更好地立足于食品杂货店行业，有可能他们现在已经在和这样的制造商合作。另一方面，消费者处于相对弱势的地位，他们希望一站式地以较低的价格满足他们所有的需求，但他们在能够满足所有需求的情况下，其实并没有多少选择。当然他们也不是毫无议价能力的，他们可以通过广告比较价格，而且他们会转向其他能够给他们特别购物体验的商家。

面试官：可以，还有什么别的？

求职者：进入壁垒看起来很高，这个行业已经被许多大型食品杂货店占据了。要想在这个行业生存，你必须要有办法去赢得消费者而不是发现新的用户。尽管每个人都要买杂货，而实际上他们的消费习惯早已非常稳定，所以客户应当考虑的一大挑战是如何争取消费者。一些可能吸引客户的方式是细分的专卖店，低价的或是便利服务，但是如果他们没能找到他们想要的，他们又会回到原先购物的场所。这也是另一个需要考虑的壁垒。折扣百货商店经常和超市等零售中心在一起，所以客户所在的房地产物业可能禁止有直接竞争关系的商户进驻。如果是这样的情况，我们的讨论就可以结束了。

面试官：你提到的几点都挺好，但是假设客户可以自由进入食品杂货店市场。

求职者：好的，那么我们就考虑替代产品，食品是没有可替代性的，但是食品杂货店是可替代的，包括农产品市场，私人或者社区花园，大型仓储店和便利店，但是如果你认为买菜是件苦差事，那么替代品就不是其他商店了，而是消费者其他消耗时间的方式。如果折扣零售店可以提供更多的便利性，那就会有很大的优势了。对我而言，这是他们的竞争优势。

面试官：所以他们应当进军食品杂货市场？

求职者：如果他们可以的话，大的竞争对手会做出应对，杂货业是个寡头垄断市场，这意味着很小的竞争同时也是很小的市场机会。但是正因为如此，那些大的竞争对手会将客户的进入视为威胁，可能会采取例如降价或提高服务水准的方式来吓退客户，这个行业利润率很低，所以新进入者由于没有很大的规模经济很难盈利，我认为这个行业对客户而言较难进入，我们已经知道客户一直都做不好新业务，并且杂货行业已经具备规模的竞争对手一定会采取反击行为，而且竞争对手都已经有了固定的消费者群体和特殊品类的细分市场供应商。

>> 求职者很好地做到了有条理地分析他的答案。

面试官：好的，如果客户不应当进入杂货行业的话，他应该做什么？

>> 面试官换了方向，这个时候要审视案例，确定你的立场。

求职者：好，我们需要考虑他们的竞争优势，为什么消费者去他们的商店？是不是价格最低？是不是他们销售的品牌受到消费者欢迎？是不是他们有客户青睐的专有品牌？是不是服务很好？

面试官：客户不太清楚，这也正是他们找我们的原因。

求职者：如果客户不清楚的话，我会建议我们采取焦点访谈的形式，做一些调查问卷并开展市场调研来找到客户究竟想要的是什么，他们喜欢什么而不喜欢什么，并对比竞争对手有的。然后我们可以基于数据制定建议。

>> 终于得出了可执行的解决方案。好了，该收拾一下，握个手出门了。

案例问题6

由于现在激增的音乐下载和独立CD工作室的兴起，一个唱片厂正面临业务的急剧下降，他们应该做些什么？

背景

这个案例需要求职者在外部环境变化的情况下帮助决定战略方向。为这类问题作答时，要记住研究市场动向和公司自身条件都是非常重要的因素，一个有效的解决方案最终肯定是一个适合公司资源并且符合其目标的战略。这类问题可以出给大学毕业生，MBA或者高等学历人士（这可能是最为常见的MBA面试题了）。

参考答案

客户正面临业务的变动，其原有的能力和竞争力在新环境下已不再适用，现在的问题已经是不改变就会死亡了。这是个有趣的面试问题，同时对于顾问来说也是个高风险的项目。

求职者：哇，这可是个大问题。客户有没有自己初步的想法，还是他们什么都愿意尝试？他们有没有业务伙伴或是母公司需要一同考虑进去的？

>> 这位求职者首先确认他已经理解这个问题，并且确认没有遗漏重要细节。

面试官：嗯，这家客户是个独立的公司，依靠兼并收购获得增长，他们在过去就请我们做到了这一点。

>> 现有的信息已经缩小了问题的焦点，并把它从一个天马行空的商业案例变成了一个常规的商业战略问题，现在该花点时间考虑一下了，市场上量和价之间的关系如何？竞争者都在做些什么？这个公司是否有能力转向新的业务？是不是需要新的能力来维持原有的业务？转向新的业务是否合理？

你需要找到一个框架。想想看谁在影响谁，可以从行业结构，竞争者和公司本身开始分析。这是能在复杂的局面中找到根本原因最有效的方式。

求职者：我想先看一下市场环境，竞争对手，然后是这家公司的处境，如果这个市场的核心是艺人，而非唱片公司，那么公司的处境就变为如何使其录制、营销和分销能力适应新的市场。

面试官：你好像没有提到竞争对手。

求职者：在这个市场结构下，客户的传统竞争对手都是面临相似问题的同类公司，我认为我们可以暂且不把这些公司视作威胁，除非他们突然想

到了破冰之举。我敢肯定他们也在请咨询公司出主意，而且我们显然应当掌握最全面的市场资讯以帮助客户。但是真正的竞争对手，那些我们应当采取应对行动的，才是这个案例中真正需要考虑的对象：无论是合法还是非法的下载，或是由艺人在私人工作室所制作出的作品。要知道许多艺人和听众都觉得传统唱片公司不能满足他们的需求，你需要的是去回应这些人的需求，而不是仅仅针对那些传统的竞争对手。

>> 求职者在阐释他为什么他不分析传统竞争对手的观点，他有条不紊地得出这个结论，使面试官能够随时跟上他的论点。

面试官：很有意思。这个公司需要回应吗？

求职者：这就是案例问题吧？虽然市场在变动，但是传统唱片公司仍然具备很强的实力，他们知道如何管理专辑，分销产品和推广艺人。他们知道如何和唱片商店，广播电台和娱乐媒体打交道。其中很大一部分的技能在新的市场中仍大有用武之地。此外，这家公司知道如何进行兼并收购，所以根据前面说的这些市场状况，他们有能力通过收购来得到一些新的市场中所必备的元素。

>> 在评估阶段，求职者通过一套行业分析帮助他开始构思建议，但他还是谨慎地和面试官确认了对方是否满意，以及看面试官是否有更多的信息和提示供他用以分析。另外，通过问题让求职者可以先缓口气。

面试官：没有了，我觉得现在挺好，你想建议些什么？

求职者：我想到了三种方法。第一种是收购一家音乐下载公司，不要像iTunes那么大，而是找一家规模比较小的比如eMusic。这家客户一直在做兼并收购，因此他们有内部整合能力。虽然可能伤害实体唱片销售，但是实体唱片销售本

身也即将消亡。第二种是这家公司可以为其唱片生产和推广服务提供菜单式的服务，用于管理艺人业务，这会涉及到很大的文化改变，但能让这家公司在传统业务上继续走下去，并且能帮助发展不佳的艺人发展他们所需的技能并靠自己卖出唱片。第三，客户可以考虑收购他们的竞争对手来掌控传统音乐业务，虽然市场在萎缩，但如果客户能在其中占据很大份额也是能产生规模经济效益的，以此维持现金流，然后当市场稳定下来时，他们能够重启收购再改变业务方向。

>> 求职者已经提出行动了，所以到这里就完成了吧？不，还没有！一般商业案例面试都要大约45分钟，这才30分钟，面试官还会继续提出问题。

面试官：客户已经开发完成的音乐录制软件比一般的消费者版本要更稳定，他们在考虑向小的录制工作室出售使用许可，比方说艺人可以在自己私人工作室里使用的那种，你觉得这个机会怎么样？

求职者：你是在问这个市场的容量还是这项业务的竞争能力？

>> 啊，又来了：问题究竟是什么？这样我们又回到了市场容量问题：一共有多少艺人？其中会有多少需要在自己的工作室里制作？这个软件会给他们带来多大价值？搞清楚问题所在之后，下一步就是套用WetFeet的方式来解决问题。

总结

在这道唱片公司的案例里还可以有许多问题，当许多其他行业的竞争者进入这个行业时会是什么情况？当消费者行为出现很大转变的情况下该如何反应？回答这些问题的关键在于分析市场状况和客户准备采取怎样的行动。还是那句话，在面试中并不要求你能想出对客户来说最佳的竞争战略。毕竟你只有大概15分钟在一系列错综复杂

的问题中寻找突破口，然后，面试官更看重的是你如何着手解决这个问题，并得出一个好的答案。不同于考虑如何改进客户已有的活动，在这个类型的案例题里，你面对变化中市场的创新思维也会是面试官非常在意的一个环节。

案例问题7

一个医疗用品公司目前在南美洲和分销商合作，但他们正考虑发展自有的配送网络，这家公司需要考虑哪些因素？

背景

供应链案例会涉及战略、运营和财务方面的问题，所以经常作为单独的大题。一个产品从设计图一直到送达客户手中的流程非常复杂；每个环节都可能出错。物料短缺？那就无法生产足够的产品满足消费者。库存过高？那你的现金流就被侵占了。太早到货也影响到客户的现金流，交货不及时则客户又可能不再需要这些货物了。每个步骤都有相应的成本，所以企业经常请咨询公司通过各种技术帮助他们理顺物流的每一个节点使供应链顺畅，**这是为什么管理咨询或是IT咨询公司都非常重视供应链方面的案例问题。**

参考答案

求职者：客户在考虑建立分销网络，所以我想先了解一下基于他们原有的南美洲分销网络，他们对于这个行业及其相关的领域到底有多少经验。因为要知道，这样一种向新的分销系统转型的决策，稍有不慎就可能带来无法想象的后果。

>> 这里，求职者在澄清问题究竟是什么，与此同时他希望确认信息已经完整。

面试官：客户已经在拉丁美洲开展了好几年的业务了，在部分市场它正由分销商支配其分销网络，同时在另部分市场它已经收回了分销商的代理权。比如，在美国，加拿大和欧洲，它已经设置了公司自有的配送的网络。

>> 求职者花了几分钟思考。像这样的变动一定会给客户同时带来成本和收益，对吧？而且无论如何，货物肯定不断地会从一个仓库送到另一个仓库直到送达消费者。这其实就是个组织答案的简单框架。

求职者：好了，首先我想从客户的角度出发，然后从客户消费者的角度出发，我需要考虑客户的运输费用：从流水线送达配送中心需要多少成本？从配送中心送到消费者处又要多少成本？然后我要考虑客户仓储方面的成本，建立仓库需要大笔投入，尤其是在初期，所以我需要考虑公司的现金流状况。然后，从消费者的角度出发，我要找出对他们有何意义。如果客户自己经营分销网络，成本和价格会不会降低？配送会不会更及时？服务能否比原先分销商做的更好？这些因素都会影响公司自建分销网络的价值。

>> 求职者有理有据地分析了他对这个案例的想法，他已经总结出解决问题所需的重要因素，但还没到得出行动的时候，他还需要更多来自面试官的信息。

面试官：不错，客户有两个选择：一个是在三个地点建立自己的分销网络，分别是巴西、阿根廷和委内瑞拉。这样可以供应整个南美洲25个主要城市的卫星仓库，这些卫星仓库直接能够运达客户。另一个是收购最大的分销商，这就给客户带来了在巴西的四个配送中心、阿根廷的两个配送中心、两个智利的配送中心和委内瑞拉、哥伦比亚还有位于秘鲁的各一个配送中心。这11个地点足以支持整个南美大陆的网络分布而且无需卫星仓库。户应当如何选择？

求职者：客户应该选择最适合自身需求的分销网络！我知道这个回答并无实际意义，但这更取决于客户的优先级。我想是否应该先看一下客户是如何评估的？

>> 又回到最开始了。随着面试不断深入，面试

官会加入更多细节。求职者必须维持基本框架。这就是为什么求职者也一定要在最开始确认问题究竟是什么，确认自己已经明白了要回答什么。

面试官：嗯，你可以先列举一些客户的顾虑。客户希望维持现有的服务水平，他们现在的标准是次日到货，而且他们希望能以最低的成本做到这一点。

>> 现在是求职者思考的时候了。巴西是靠大西洋还是太平洋？南美的山脉都在哪里？肯定有高速公路通向各个国家，但是都在哪里？维护是否良好？限速是多少？为什么你想要在说话之前想好答案呢？最好的行动过程是向面试官要暗示而非自己瞎想些公路限速或是卡车限重的问题，有没有巧妙的方式来达到这个效果？

求职者：为了解决这个问题，我需要开始收集数据，我想知道客户或者我们公司是不是有过一些运输费用的研究，尤其是在南美洲。如果没有，我就要去联系各国商务部或者贸易委员会寻求我需要的信息。我还需要客户提供他们为了达到服

务水准所需的库存要求，还有这些服务水准对于客户有多重要，一两天的延迟交货对于客户来说是否会有影响？我可能需要做些竞争性调研来发现这个行业的标准是什么。了解客户库存对于现金流的影响应该也会有些帮助，也许我能从他们的财务报表里看出这方面的关联。

面试官：我正好有些数据，你需要吗？

>> 有数据？太好了！许多大型咨询公司给面试官准备了案例题库，而且这些面试官经常会有许多可用的数据，但只有当你问他们的时候。这位求职者很幸运遇到了一位大方的面试官。很明显，你一上来就说“别浪费时间了，把你知道的都告诉我吧”是不会为自己赢得任何加分的。你得先证明你需要这些信息帮助你解决问题，要是我们的求职者心虚了开始绕进天气、山脉和不幸落入食人族部落的足球运动员这些无关紧要的话题，面试官可能已经让他回家了。然而这位求职者证明自己需要这些数据并拿到了所需的数据。这样一来，如果面试官有数据就可以提供出来了，如果没有也没关系，分析仍然可以由

假设支持进行分析 – 这就是框架的力量！

求职者：那当然好，我需要它，谢谢。

>> 当然了，这下筹码更多了。这名求职者现在得忙活一阵了。面试官拿出一本小册子（请见下方的数据表格）。

面试官：你还需要知道配送中心占地1万平方米，而一个卫星仓库则是5千平方米，建造费用都是50美元一平方米，而每年的运营费用都是25美元一平方米。

>> 求职者拿出一支笔，看着数字开始思考。很好，现在你已经有三套成本了，初期投入、每年仓库的运营费用和每年的运输费用。现在可以确定财务分析的框架了。

求职者：我需要研究一下这三套成本的数据。初期投入，每年仓库的运营费用和每年的运输费用，如果客户自己建造，那么将有3个区域配送中心和25个卫星仓库，每个配送中心1万平方米，则一共是3万平方米，乘以50美元每平方米则是150万美元，然后有25个卫星仓库每个5千平方米一共是12万5千平方米乘以50美元每平方米就会是...625万美元，所以加起来是775万美元。

>> 求职者在解释数字方面做的不错，他边算边说出演算过程，这要比全部心算效果好的多，即便你平时算数从来不打草稿，面试时最好还是在纸上打草稿或者用计算器以免点错小数点，要记住这个案例测试的是你在商业问题上的逻辑思维而不是速算能力。

求职者：所以当我们分析收购成本时，我会假设分销商会为自己定价等值于一年的销售额，大约4000万美金，这样的话自己建立仓库配送系统要合算得多，即便投资大大超出预估，这个代价也是大大低于收购分销商。当然，我们也要考虑

运营成本。

>> 求职者找到了结论，但仍然要记得面试还没完，这个问题才解决了一半。

面试官：确实，你的算术都没错，那运营成本呢？

求职者：嗯，我们现在还不知道收购的仓库需要多少运营成本，也不知道它们的面积，我是否可以假设它们的运营成本和收购成本相比可以被忽略不计？

面试官：没问题。

>> 现在，不管是不是没问题，面试官在催你往前进，另一个选择是假设收购的仓库平均每平米所需成本。

求职者：这样我们就可以分析运输成本了，从配送中心的成本到消费者处在两种选项下是一样的，但是第一个选项多了一步从配送中心到卫星仓库的费用。所以我们可以计算这些然后决定他们对投资的影响程度。

>> 再一次，求职者解释清楚了他的想法，即便他后面算错了，他至少抓住了两种配送模式的关键区别，并且他理解这一点可能抵消第一个选项的价格节省。

求职者：好，阿根廷、巴西和委内瑞拉的运费都是每个包裹5美元，计这些国家每年有11万件包裹，所以总运输成本是55万美元。在其他国家是每个包裹8美元，每年有9万件包裹，那么每年就是72万美元，加起来总共是127万美元。

面试官：对的，接下来呢？

求职者：相较新建配送中心，收购配送中心需要多花费三千万美元的费用。根据我们已有的计

算，新建配送中心所带来额外的运营运输及建设费用需要十多年后才会超过这个数字。所在基于这样的计算结果，我会建议客户在南美洲建立自有的配送中心。

>> 啊，终于，我们的英雄给出了行动建议！太好了，哪个选择更好不是最重要的。面试官希望看到你从头到尾有理有据地解决案例问题。记住，咨询顾问经常会在会议上碰到有着混乱逻辑或坚持无理的想法的客户，这是由于他们不清楚事件的全貌。不合格的咨询顾问会说：“太扯了，我来告诉你为什么。”而好的咨询顾问会说：“嗯，听上去很有意思，我们一起研究一下找到有效的办法吧。”咨询公司和案例面试就是在把你做的事情展现出来。

总结

有些咨询公司早已准备好复杂的案例给面试官用，但这并不意味着已经有了标准答案。然而许多情况下，如果你花些时间仔细思考这些问题，你会发现答案很清晰。有时候，即使在没有其他信息的情况下，你也能得出案例的答案。然而，这个面试比单纯计算分析会要多很多其他步骤。你可能在第二轮的面试里遇到多层次的复杂案例，这表明这家公司想多花些时间考察你。

面试不顺利的时候怎么办

> 尽管你已经尽全力避免在咨询面试中出问题，你还是有可能发现自己在面试里走入了死胡同，最简单的方式当然是站起来离开房间。但是不用这么做，你需要想办法让自己复活，并且这么做还能证明你是有韧劲而且能意识到自己在错误的方向上。你的面试官并不是寻求正确的答案，他其实是在观察你如何解决问题，简单几步就能收复部分失地。我们询问了我们的咨询行业内部人

士，当求职者突然意识到他们在咨询案例里深陷泥坑时该怎么做。

- 这是他们的诀窍：
- 当你确实对某个问题不确定时，试试看通过排除法找到答案（至少能赢得一部分加分），比如你可能说：“对这个问题而言可能的方法有分析X、Y和Z，但是基于如下的原因，我不认为这样能得出最终的解决方案。
 - 当你回答到一半突然没了主意的时候，停下来深深吸气，对面试官说：“我想多花一分钟把这个问题想明白。”再呼气，整理思路写下必要的笔记，然后再回到面试。
 - 如果你感到你说的太快了，稍微停一下退后几步，解释一下自己的分析。你可以说：“我讲到这里发现太细枝末节了，我认为对于客户来说主要的问题是X，此外，我知道我们仍然需要分析成本和收入，我会在规定时间里讨论到这些领域”。
 - 告诉面试官你没有正确理解信息，然后解释为什么你现在认为你的回答错过了关键，你要说自己觉得另外一种方法会更有效地找到解决方案，并且描述将要采用的方法。
 - 说：“不好意思，这是不是咨询公司面试啊？！我大概走错路了，我本来是要面试高盛的。”一点点幽默感和轻松气氛可以缓解许多紧张场合。



更多资源



推荐阅读 60

WetFeet在线..... 61



推荐阅读

竞争战略
(Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors)

你应该看看迈克尔·波特的这本佳作以防你在商学院战略课中错过它。不用过分担心细节——一个能过分引用迈克尔·波特的见习咨询顾问反而会让人觉得很古怪，我们应当关注的是行业研究的那几个重点。波特的书中前几章很好地介绍了他如何分析一个行业。如果你对其中某一方面特别感兴趣可以去找他的书细读。波特的书会提升你作为咨询顾问应具备的分析思考能力。如果你喜欢这些，那么你可能天生就是做咨询顾问的料。

迈克尔·波特 (自由出版社, 1980)

现代战略分析
(Contemporary Strategy Analysis)

这本书的风靡程度可以和迈克尔·波特的书相媲美。此书写得非常好并且从国际化的视角理清了公司分析的思路。书大部分内容和经济学有关，所以它有可能使一些没有经济学背景的人望而却步。从另一个角度来说，此书还考虑到了一些文化和准则，它们的重要性通常在咨询顾问建议客户改革组织架构时被大大低估了。

罗伯特·格兰特(布莱克威尔出版公司,2007)

创新的困境
(The Innovator's Dilemma)

古典管理学理论认为，只要公司不犯错误，它们就不会被市场淘汰。但是这个理论没有考虑到这样一种可能性，一个破坏力十足而又借助于高科技的竞争对手进入市场并且抓住了用户眼球从而打破了整个市场的平衡。这本书谈论了这些问题，让所有读过它的经理们、咨询顾问们都可以知道他们面临的挑战并且该如何应对。如果你想应聘那些偏重战略分析的咨询公司，这本是必读书籍，即便你想应聘其他类型的咨询公司也不妨学习一下。

克莱·克里斯滕森(哈珀柯林斯出版集团,2003)

决胜于半全球化时代
(Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter)

国际化是现代商业重要趋势。我们错误地以为人们都是相似的——而其实不同地区的人们差异非常大，甚至连递名片的方式或是开会座位的安排都不尽相同。盖马沃特的这本书集中分析在国际贸易中，通过分析评估不同的文化、管理、地理和经济，从而提高国际贸易的成功率。无论哪家咨询公司，面试题都免不了关于国际化的问题。如果你觉得在这方面还有所欠缺，你可以考虑阅读这本书。

潘卡吉 盖马沃特(哈佛商学院出版社,2007)

WetFeet资源

› WetFeet在这个系列有很多相关书，包括《Ace your case 2: 掌握案例面试》，《Ace your case 3: 估算市场规模问题》，《Ace your case 4: 商业战略问题》，和《Ace your case 5: 商业运作问题》。每本书都包含15个完整的案例问题和回答，它们将会对你咨询公司案例分析能力的提高起到很大的帮助作用。如果你还想要尝试更多的练习，你可以再www.WetFeet.com上找到并下载《沃顿商学院案例面试学习指导 卷1,2》

WetFeet.com 提供众多在线案例面试的资源：
www.wetfeet.com/research/industries/consulting/case.asp

想要改善你的简历，你可以看下WetFeet 的指南：Killer Consulting Resumes
www.wetfeet.com

WetFeet还提供很多顶尖咨询公司的内部指南。请访问 www.wetfeet.com

