

揭秘管理咨询公司

体系化思维、科学解答老板问题的技巧

自我介绍

- 天善商业智能和大数据社区 专家 讲师 – 陈老师（**职场老兵，分析老炮**）
- 天善社区 ID - 陈老师
- 博客：<https://ask.hellobi.com/blog/chenwen>
- <https://www.hellobi.com> – 学习过程中有任何相关的问题都可以提到技术社区版块。

- 1.初识管理咨询公司，几个吸引眼球的小问题

一说起管理咨询公司，必须提到年度撕逼大剧



一个高富帅顾问和两个女人缠来缠去，另一个高富帅顾问和小三滚来滚去.....的撕逼故事

问题1：咨询公司男的都这么帅吗？



贺涵只应天上有！

人间处处是白光？

真相1：实际上，资深男士非秃既白！



长期加班，繁重的脑力劳动，你干你也秃！你干你也白！

只有程序猿能理解这份辛苦！

问题2：咨询公司女的都这么婊吗？



向别人家老公进步！
不是已经在人家老公床上
就是在爬上人家老公床的路上

真相2：咨询公司女的非宅即凶

女顾问



女销售



实际上，公司不讲男女，只讲人天！是人就干活！干活！干活！

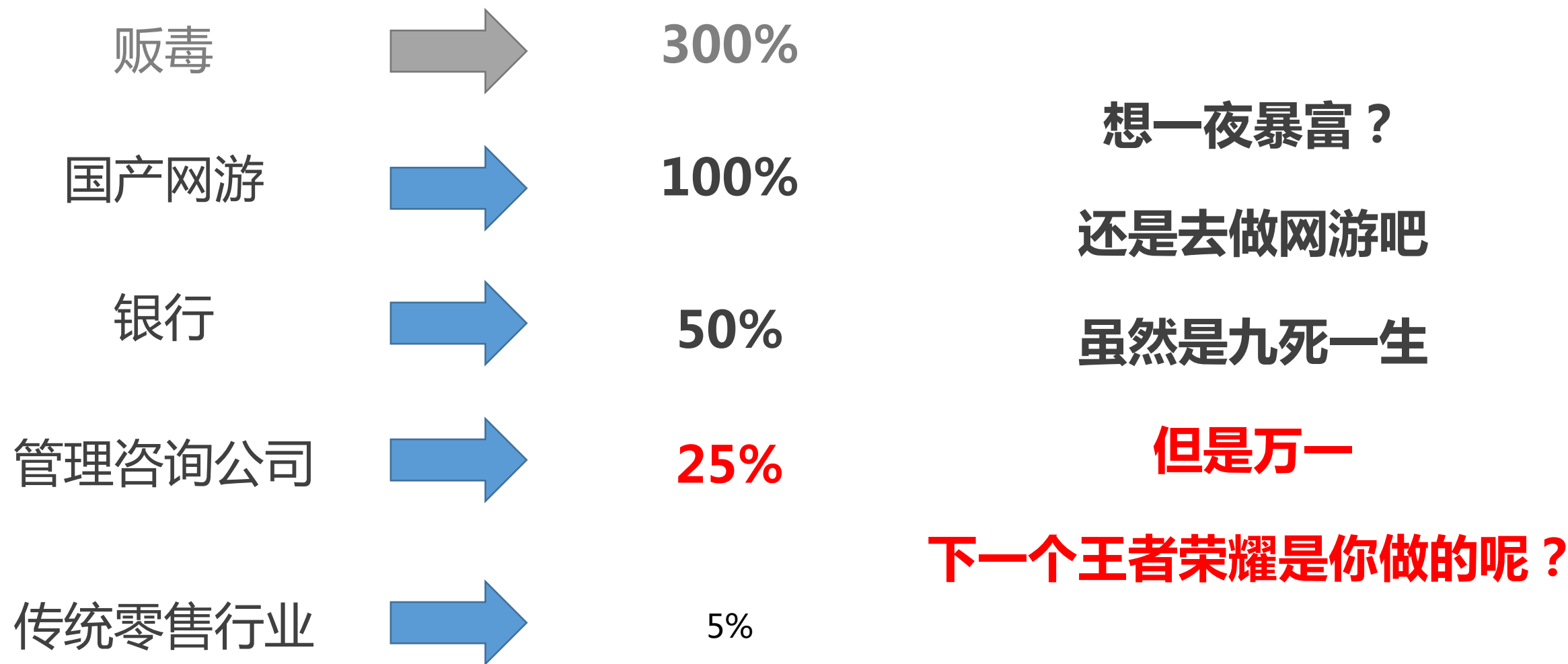
问题3：咨询公司的都那么有钱！！！！



不说贺涵的天顶星豪宅了！

在上海这样一套也是火星级豪宅了吧！

真相3：比传统行业有钱，比卖白粉的和鹅厂猪场差远了



问题4：咨询公司的人都那么全知全能吗？



进能搞掂客户！

退把女友哄住！

大丈夫生当如此！



真相4：屁，大部分时候是不懂装懂



啥？明天又要见个客户？

我TM才请两天假！

一场球都没看完！

不去不去！打死都不去！

啥？不去大老王过来打死我？

好好好！去去去！日你大爷！

问题5：那，为什么他们看起来还那么专业？？？？



因为他们智力超凡吗？

因为他们身经百战吗？

因为他们有阿尔法狗？

不！因为他们有阿尔法*超*威力max*诛神*喷火*大恐龙吗？

首先，体现专业第一条是.....

- 记住客户的名字
- 记住客户的名字
- 记住客户的名字！！！！
- 记不住客户名字，见面讲错客户名字，有**85%**概率丢掉这个case

你以为这很简单吗？错！很容易串好吧！

- 娃哈哈的运营部的王总
- 娃哈哈的运营部的汪总
- 娃哈哈的市场部的刘总
- 娃哈哈的市场部的牛总
-



• 到底是TM什么公司的、TM什么部门的、TM什么总！

明白了第一条，我们开始深入探讨的这个最关键的问题

段子时间结束！

- 如何能体系化思维，快速找到问题关键？
- 如何能科学解答老板问题，赢得老板信任？

- 2.接到问题，首先要做的是什么呢？

假设有一天，你接到客户的一个需求，你会怎么回应？

“我们普通客户人数越来越多，但普通客户活跃率很低；我们想做一个长期计划，拉升普通客户活动率，提高他们的贡献”



你会怎么回应？

拉升活动？看起来很简单啊！

- 拉活跃吗，大转盘走起，软文刷起，签到搞起！



运营促活三件套，话题活动和签到，大转盘来摇一摇，日活月活不会少

然而，咨询公司客户部/销售一般这么回复

- “您好，确认一下您的联系方式是XXX，稍后我们的咨询顾问会直接和您这边的需求方沟通详细需求！”

Why ?

如果是什么：**企业战略，生死存亡**也就算了

拉活跃yeah！

知乎满地都是这种文章

朋友圈一天刷八篇相关

《运营就是一句话》 《运营核心思路》

直接上活动不就好了？犯得着装这B？



一个基本的常识：只有望闻问切的医生才靠谱！



搞清楚谁真是病人，谁是家属
了解病人的病情，检查身体

望

闻

问

切

不找到真正病人就乱开药方的，是大忽悠！



好好的人都被你忽悠瘸了！

大忽悠才干这种事！

不找到真正病因就乱开药方的，是大骗子！



这位客官，我有一粒大力丸
一口下去包治百病！妙手回春！

咨询公司，面对的客户不是大爷大妈，而是商业精英



既不能**把**他们当成范厨师一样忽悠！（瞎给结论）

也不能**被**他们当成范厨师一样忽悠！（骗方案的）

为什么要先留联系方式，再回复

- 第一：不专业！得花点时间做功课，免得装B失败
- 第二：摸情况，想办法和真正的需求方（不是采购部的）聊聊

要做哪些功课？

事前功课

行业基本情况

五大关键问题：2B/2C、散客/大客、高频/低频、线上/线下、自有/加盟

客户企业位置

排名，占比（行业集中度），主要竞争对手，最近能查到的一份财报，经营数据

客户运营制度

既然提到了普通用户，对应的就有VIP，现行的会员规则是什么？

客户企业动向

最新新闻报道，老总讲话，企业活动，公关软文

做完了功课，就可以联系客户需求部门了

望

闻

问

切

- 做好了功课，就做好了望的动作
- 事前做功课，是为了和客户交流时，大家尽量保持同样用语，站在同一维度思考问题
- 这样不会显得我们小白
- 在客户不愿多说的時候，可以甩例子激发聊天欲

- 3.初次沟通，应当记录哪些要点？

做好了望，第二步是闻：听客户表达需求



一套大话（企业介绍）

一套胡话（项目需求）

一套官话（合作意向）

听的我都想睡了！

**挺住哥们！不但不能睡，还得记住
要点**

其实我们关注的就四个问题

1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
3. 想做成什么样子？
4. 有没有既定的方法？

但是直接问太多“为什么”会很突兀



妈妈训小孩的时候，才是一连串的
“为什么！” “为什么！” “为什
么！” 没人喜欢这种对话！

要从一个简单的问题入手，让客户娓娓道来



“我们了解下您的项目背景”

“这个问题是这样这样的，对不对？它怎么就困扰您了呢？”

最初的沟通，是为后续的沟通，会议做准备

1. 怎么发现这里有问题的？✓
2. 为什么找我们做？不是自己做？✓
3. 想做成什么样子？✗
4. 有没有既定的方法？✗

关键词要记下来！

没有搞清楚的后边搞清楚！

Why !

1. 怎么发现这里有问题的？~~X~~
2. 为什么找我们做？不是自己做？~~X~~
3. 想做成什么样子？~~✓~~
4. 有没有既定的方法？~~X~~

知道人家想要什么

给他不就是了！

搞这么麻烦干啥！

因为咨询卖的是知识，知识无价？屁！说你没价就没价



5元

填肚子



500万

卧槽你有啥用啊！抢劫啊！
看了你的PPT，我企业能挣500万不？

想让客户觉得PPT值500万，你的专业，还得

- 专业/针对/解决痛点/客户满意
- 确保客户有意愿，有经费出500万！

商业精英和菜市场老板最大的区别就是



这些老奸巨猾的人不会轻易透底（即使是很熟的客户也会有所保留）

所以要逐步测探需求，把握真实情况

要确认三个关键问题

望

闻

问

切

1. 投入意愿：决定值不值得做
2. 期望大小：决定做到什么程度
3. 时间长短：决定用什么方法

- 不着急，保持好的沟通
- 第一次沟通先**记录线索**
- 后边的会议中**逐步确认**

• 4. 锁定问题来源，澄清需求

四个问题逐步确认，首先确认：这是不是真有问题

望

闻

问

切

1. 怎么发现这里有问题的？

2. 为什么找我们做？不是自己做？

3. 想做成什么样子？

4. 有没有既定的方法？

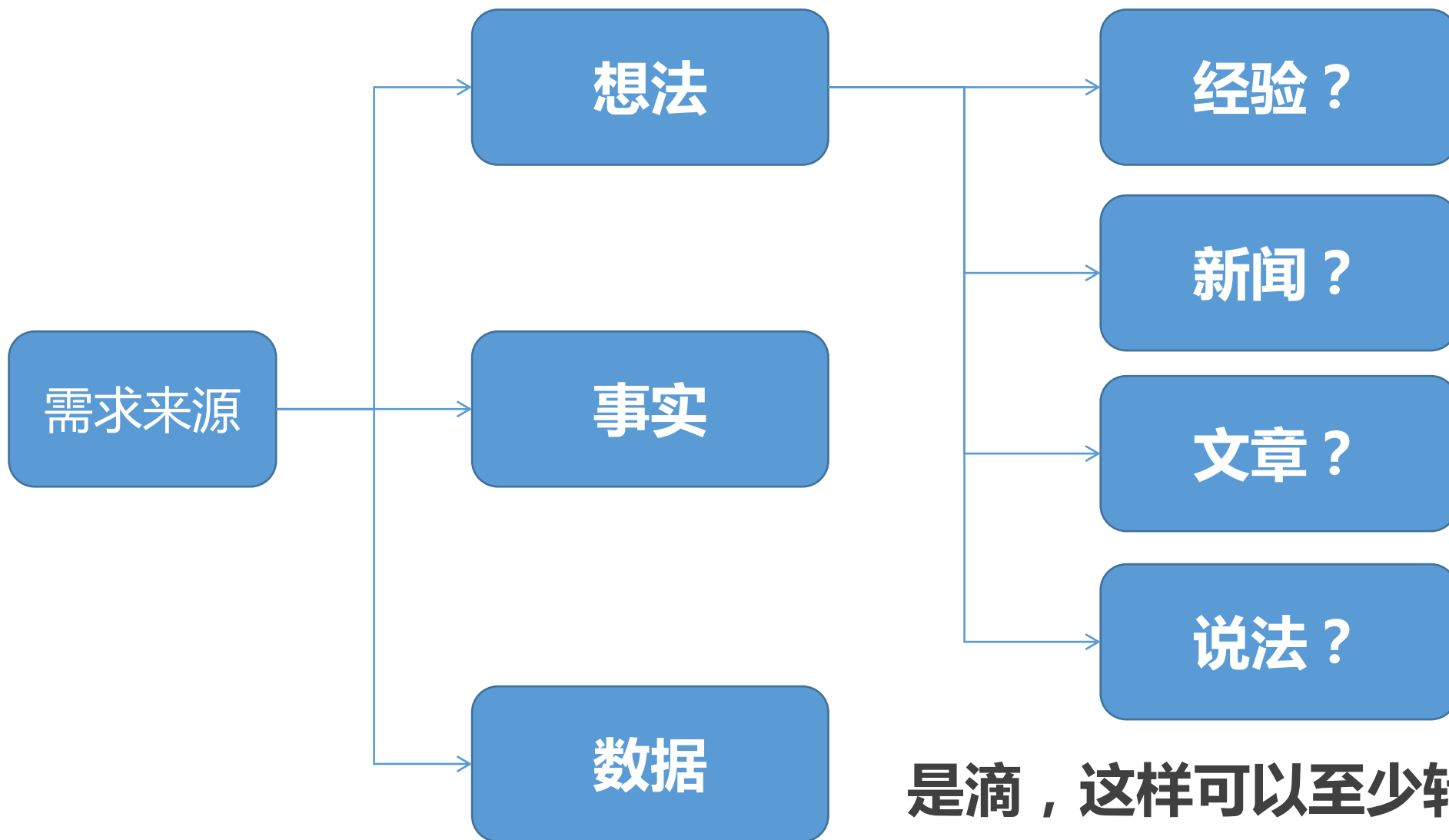
因为客户的需求可能来自三个方面



这三个方面靠谱程度是不一样的

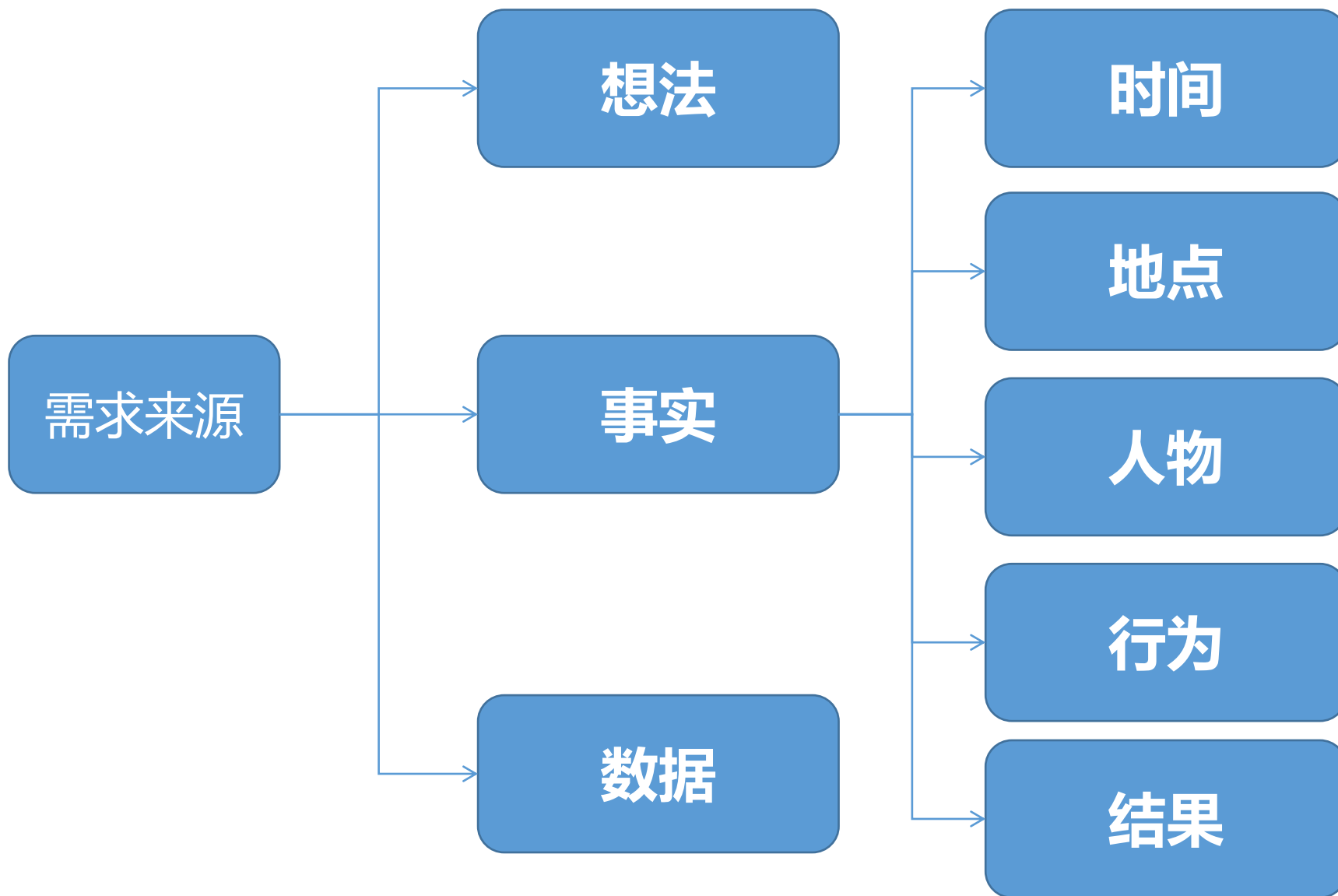


当客户的需求来自想法时，试着具象这个想法



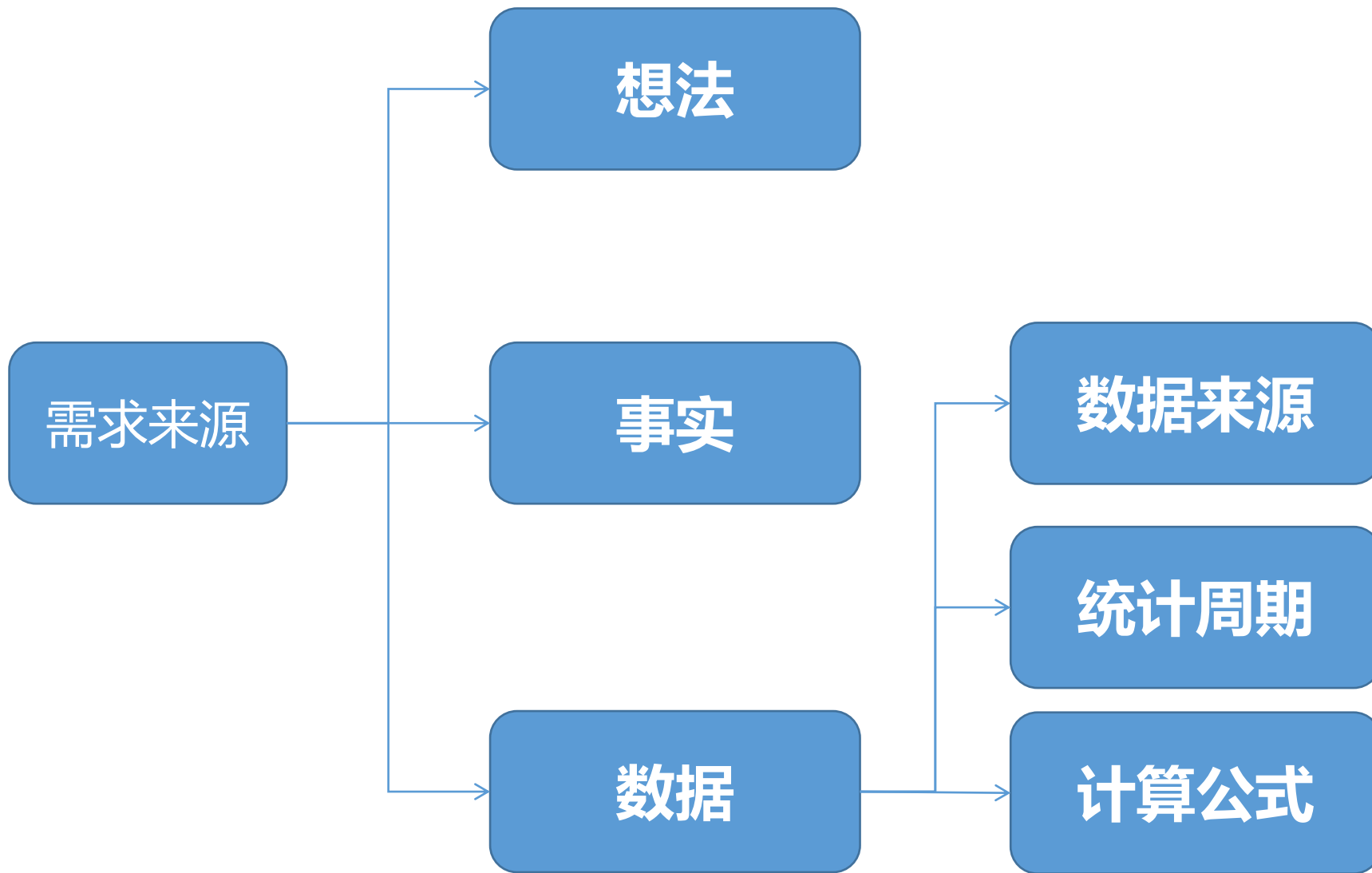
是滴，这样可以至少转化为事实！

当客户的需求来自事实时，试着量化这个想法



是滴，这样
可以用数据
查证了！

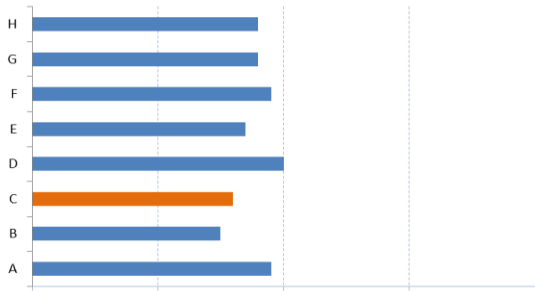
当客户的需求来自数据时，首先确认数据本身



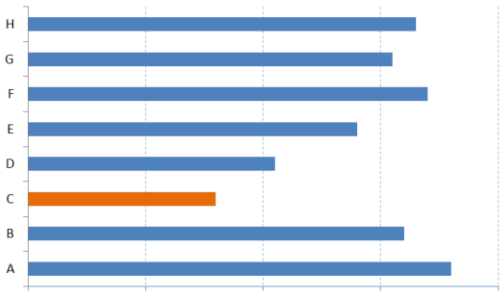
确保我们在
说的是同一
个问题

当客户的需求来自数据时，其次利用数据，具体化问题

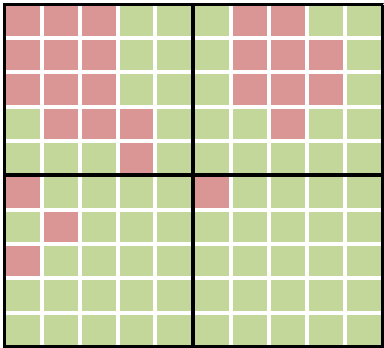
行业问题



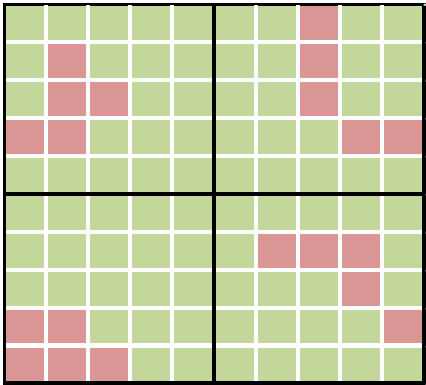
企业问题



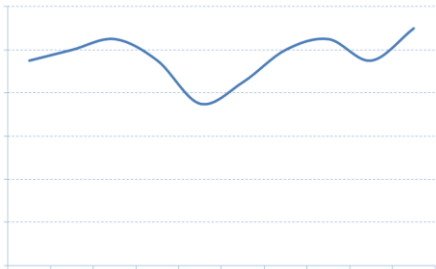
集中问题



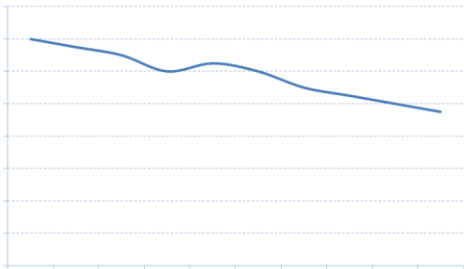
分散问题



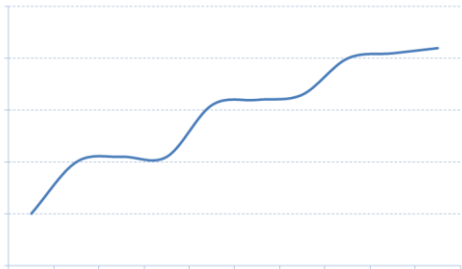
短期



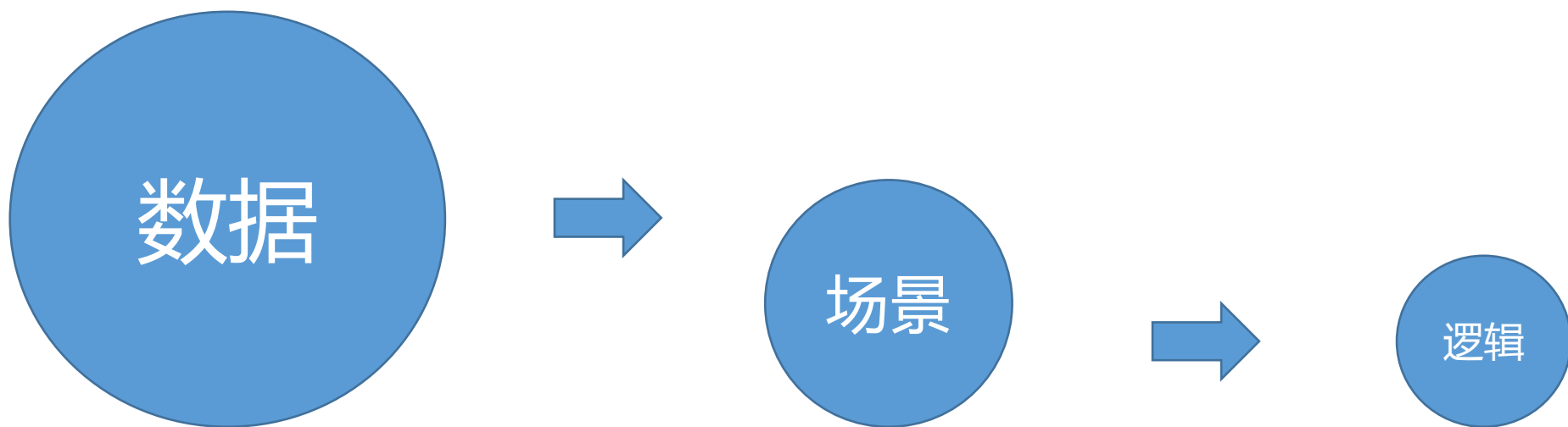
长期



周期

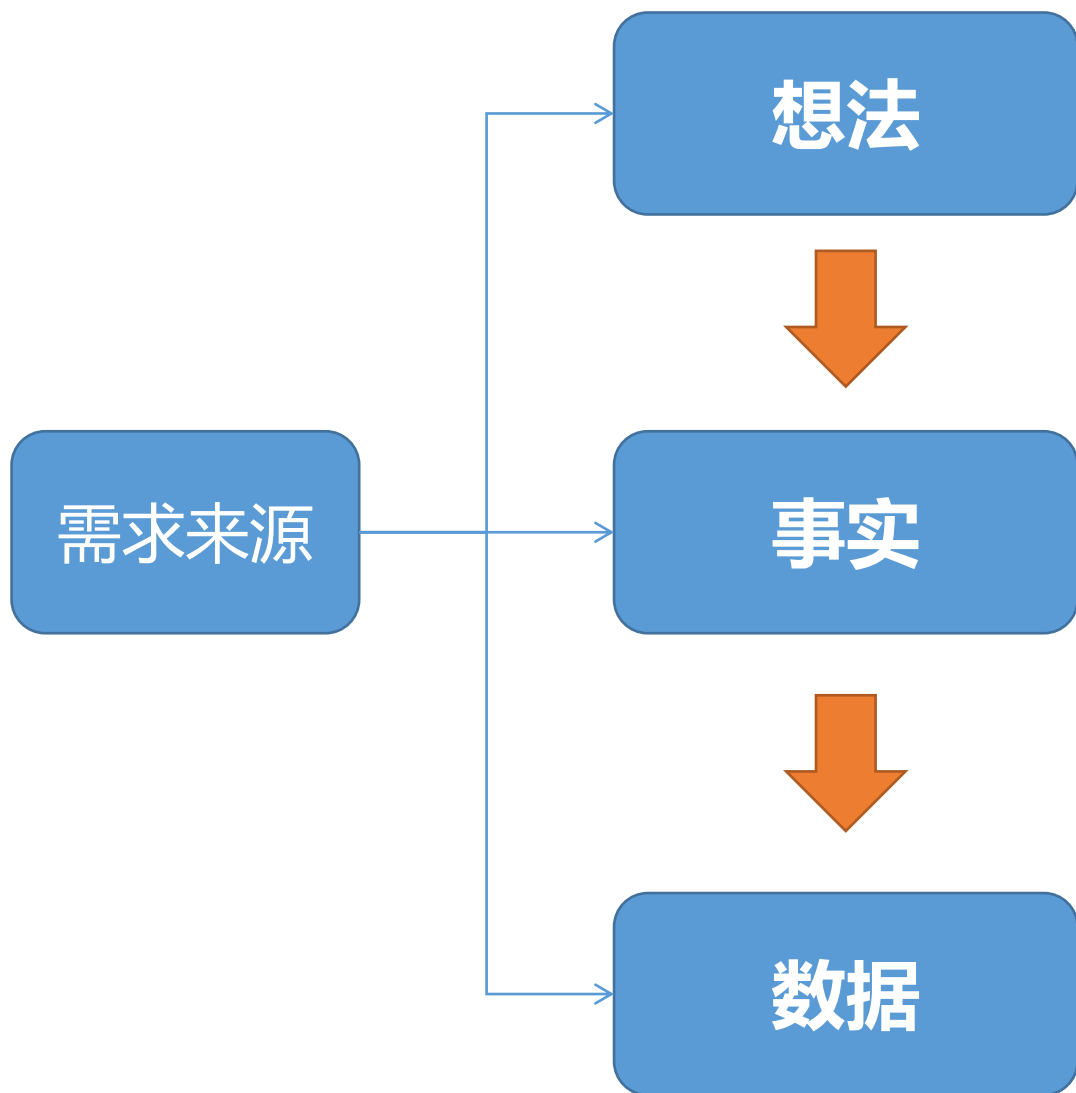


更重要的是，客户是否掌握了数据背后的商业逻辑



理解问题发生逻辑才能从根本上找解决办法，特别对于期望做创新的项目，更要从基础商业逻辑、用户逻辑入手，思考对策

一个明确的需求，一定在数据上有所表现



不能具象，不但意味着没有抓到真实问题，没有找对问题来源，更意味着无法梳理解决标准。

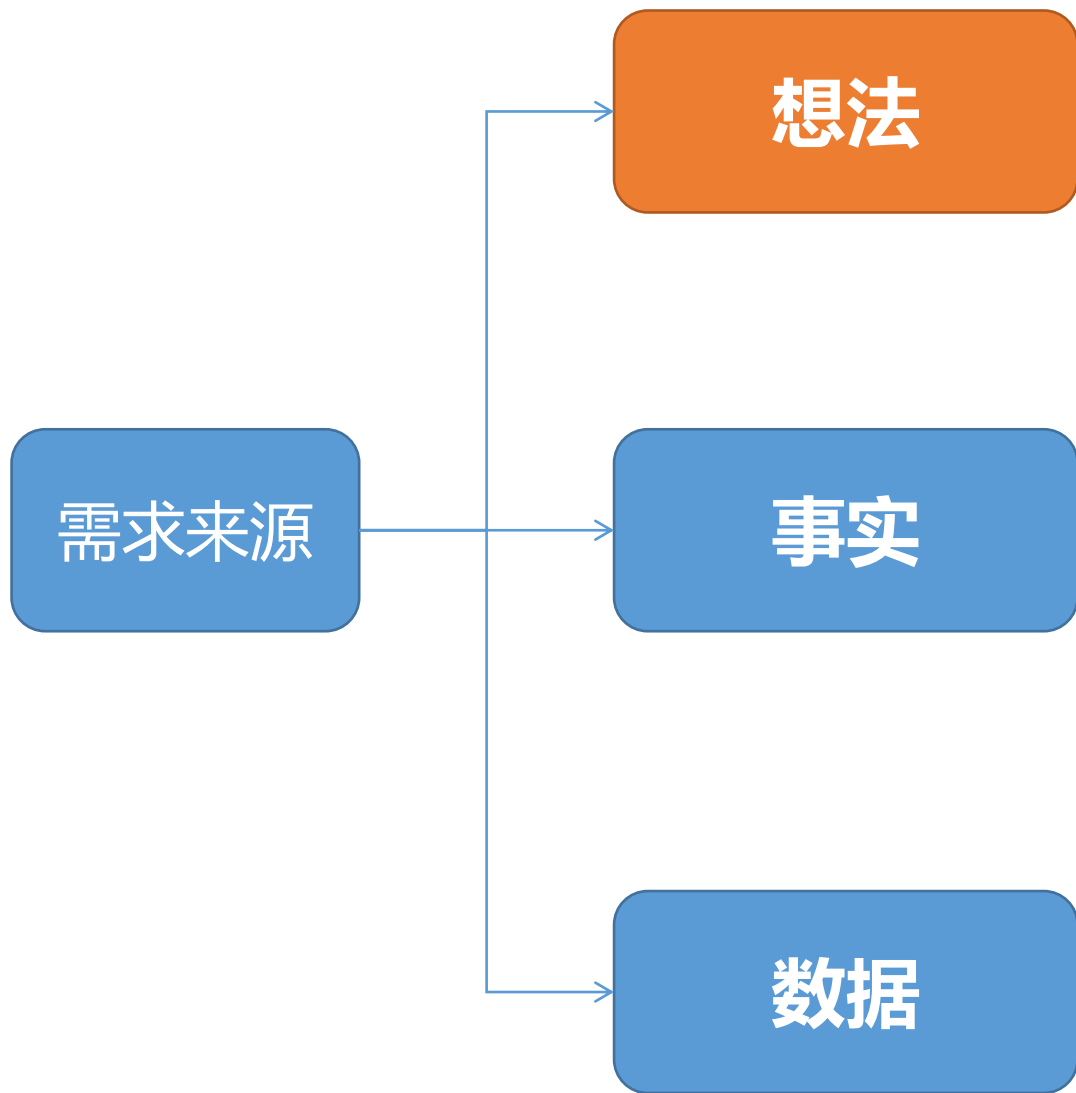
既没有来源，又没有标准的问题，神仙都解决不了！！！！

Why !

- 知道这些个有蛋用啊！
- 人家说了搞活跃，你就搞活跃啊！活跃啊！这么清晰！
- 搞活跃啊，大转盘转起来啊！

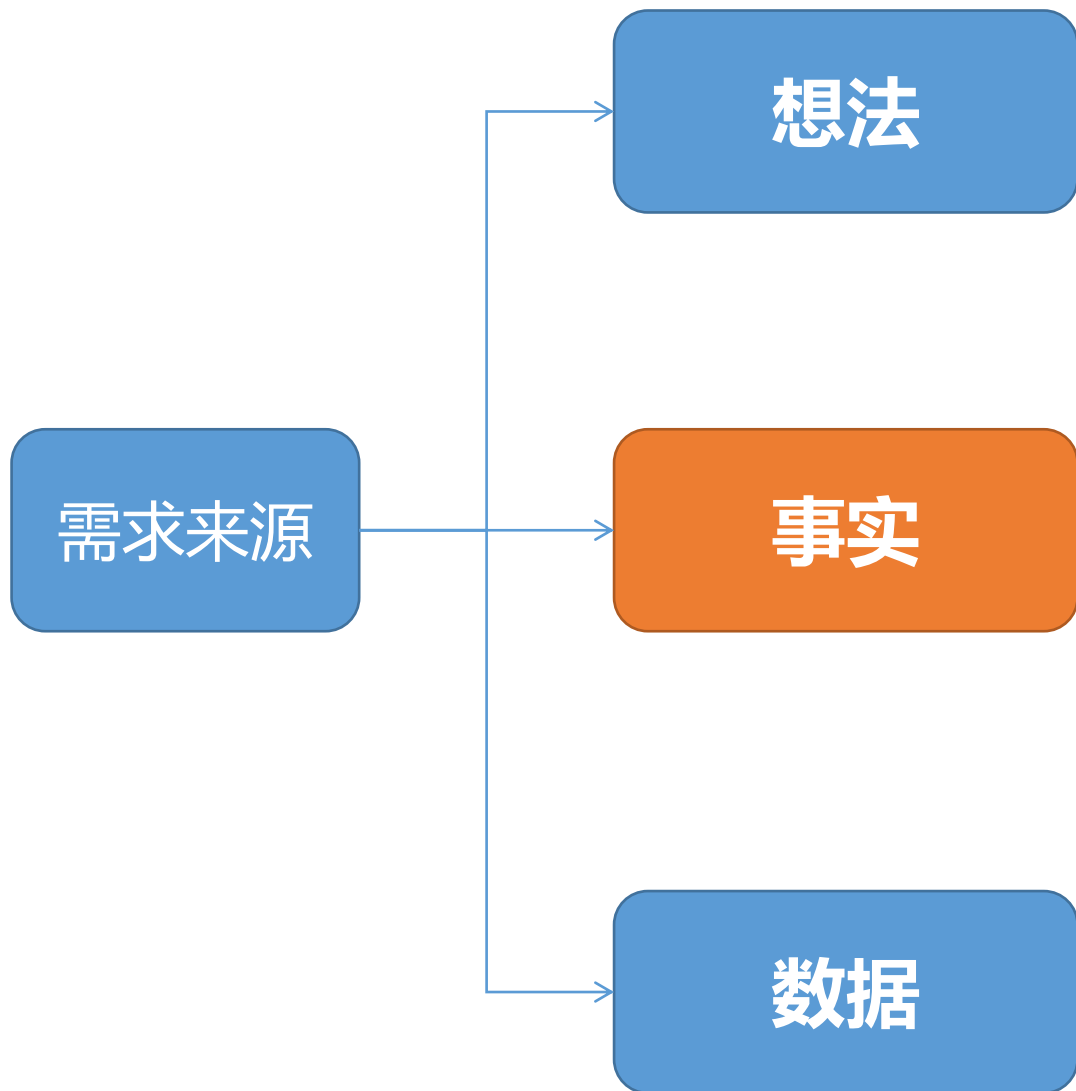


Are u sure?遇到这种情况怎么办？



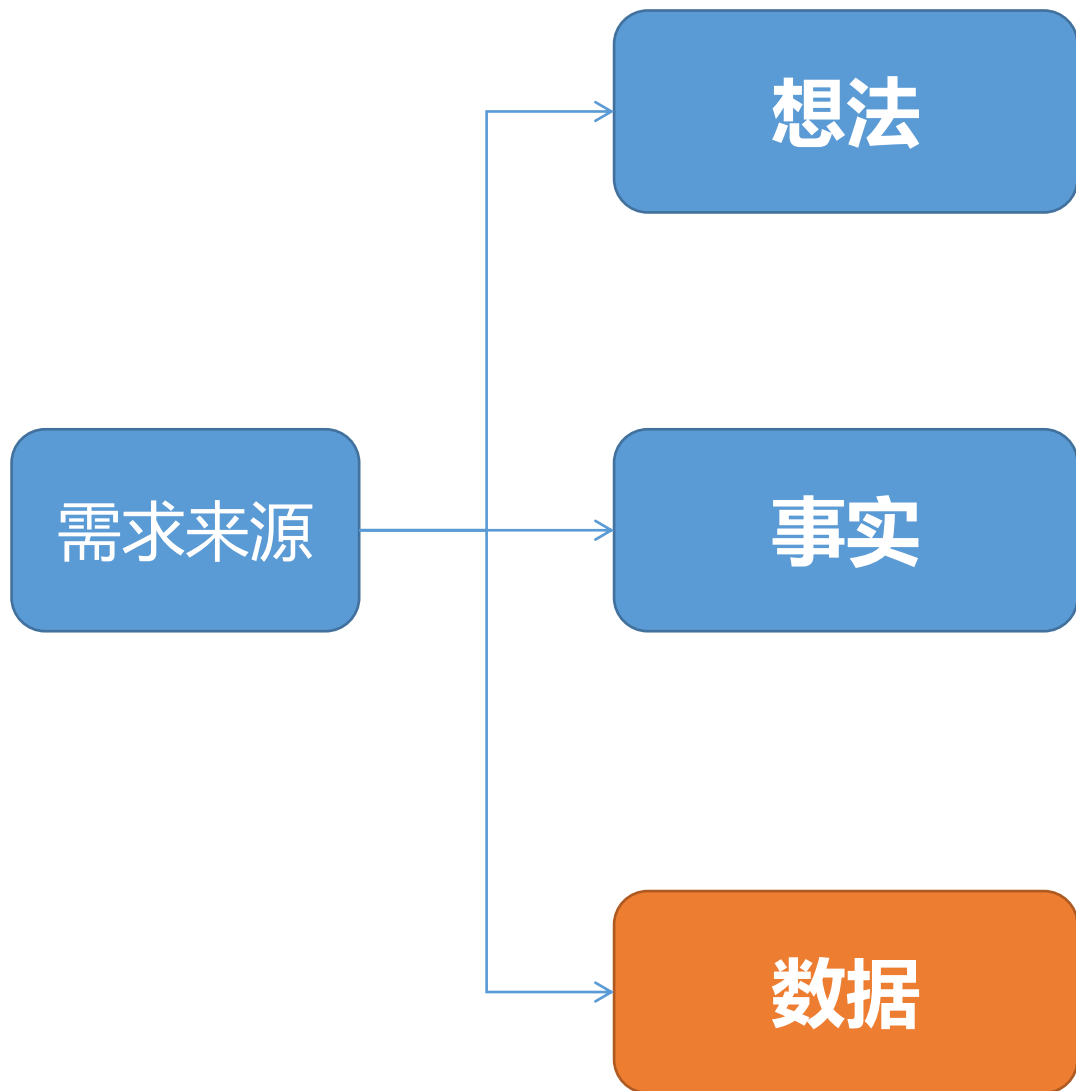
- 人家是看了一篇行业内主要对手A公司的文章，讲A公司普通客户活跃率30%，想想自己家只有10%，觉得好低。
- 结果发现那是A公司的公关稿，其实A也是10%**

Are u sure?遇到这种情况怎么办*2 ?



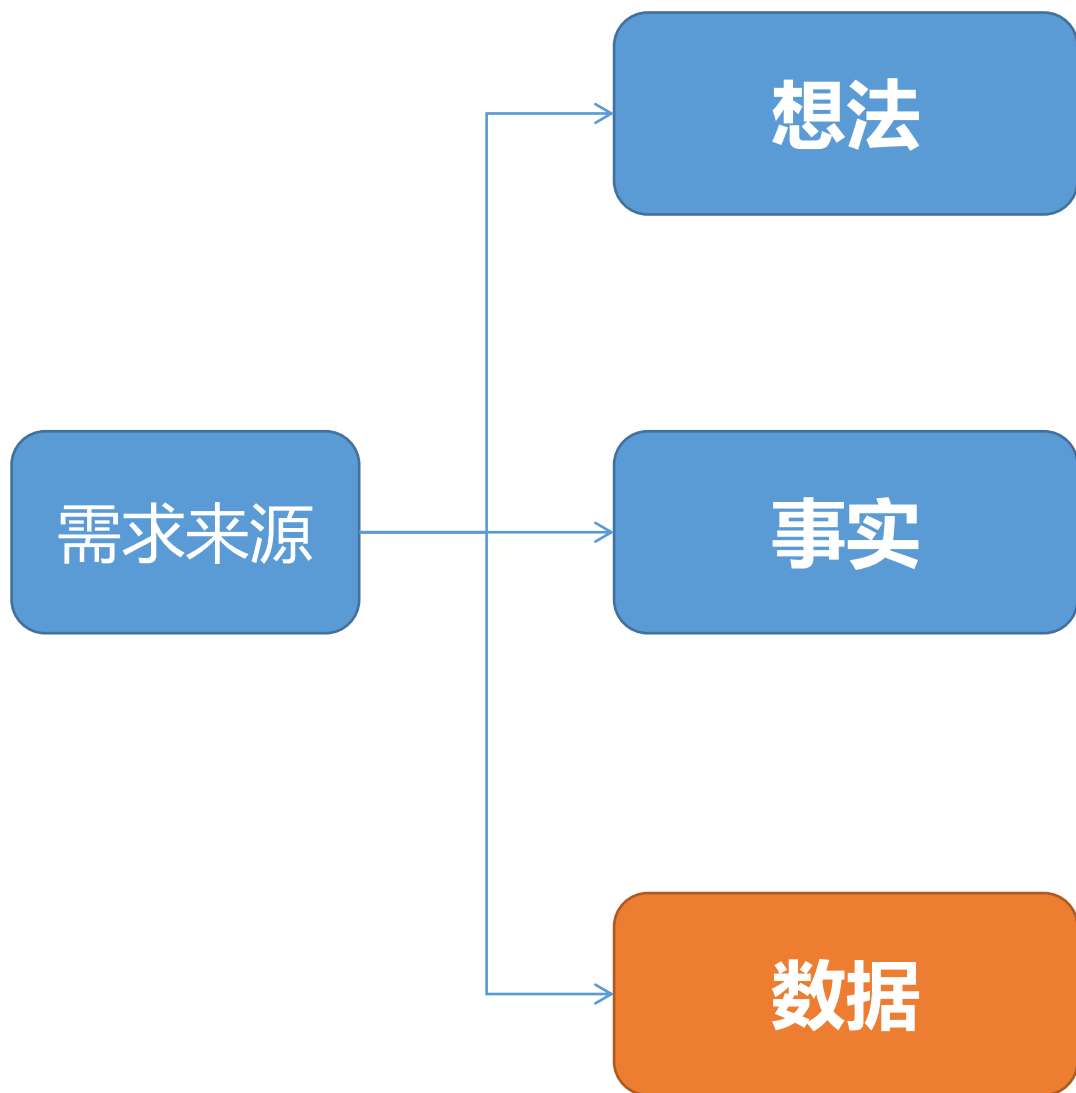
- 人家是路过自家门口楼下的门店，看到了非常冷清，所以有这个感觉。
- 结果发现那只是个例，其实数据上根本不显著！**

Are u sure?遇到这种情况怎么办*3 ?



- 人家计算活跃，是按最近一年内消费1次以上（不含1次）。
- 结果发现这TM根本不是我们想象的活跃率喂！而是要解决顾客流失的问题。**

Are u sure?遇到这种情况怎么办*4？



- 人家的普通用户，实际上开会员卡后消费1次即停止消费的占70%，所以统计出来活跃率很低。
- 结果发现这TM甚至都不是顾客流失的问题，而是新顾客二次消费的问题！**

这时候，即使是转盘哥也会恍然大悟



- 啊！做二次购货啊，那妥妥的送券，欢迎下次使用啊！
- 那**你早说**是做二次购货不是做活跃率！
- 我也知道二次购货送券啊，肯定不是摇大转盘了啊！

这时候你会怪客户，为什么不把话说清楚，然并卵

- 在人家行业，这玩意就叫活跃率，你有毛线意见！
- 所以，切记：**不要光听要求，要去弄懂需求！**



- 5.探索问题重要性，控制投入力度

明确了真实需求，还得看客户愿意不愿意投钱

望

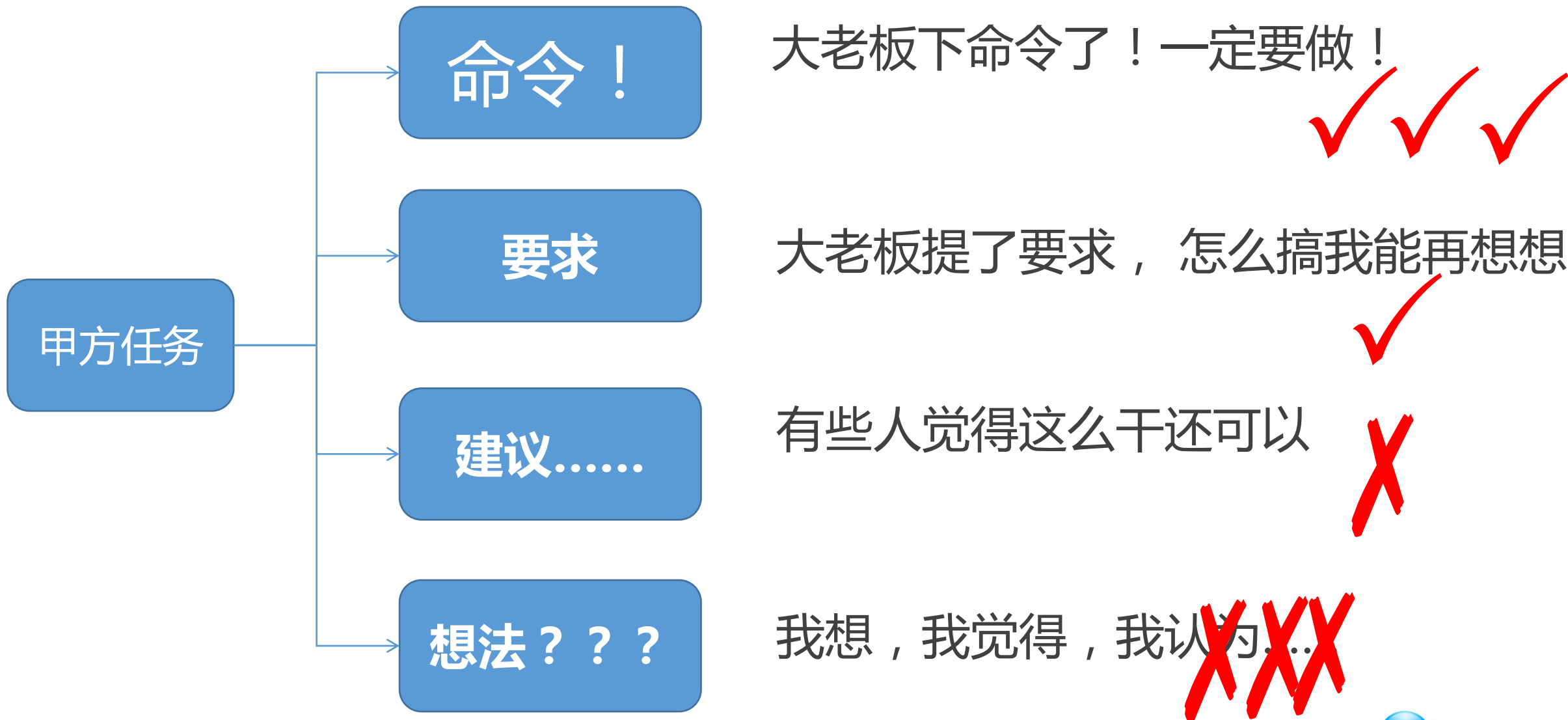
闻

问

切

1. 怎么发现这里有问题的？
- 2. 为什么找我们做？不是自己做？**
3. 想做成什么样子？
4. 有没有既定的方法？

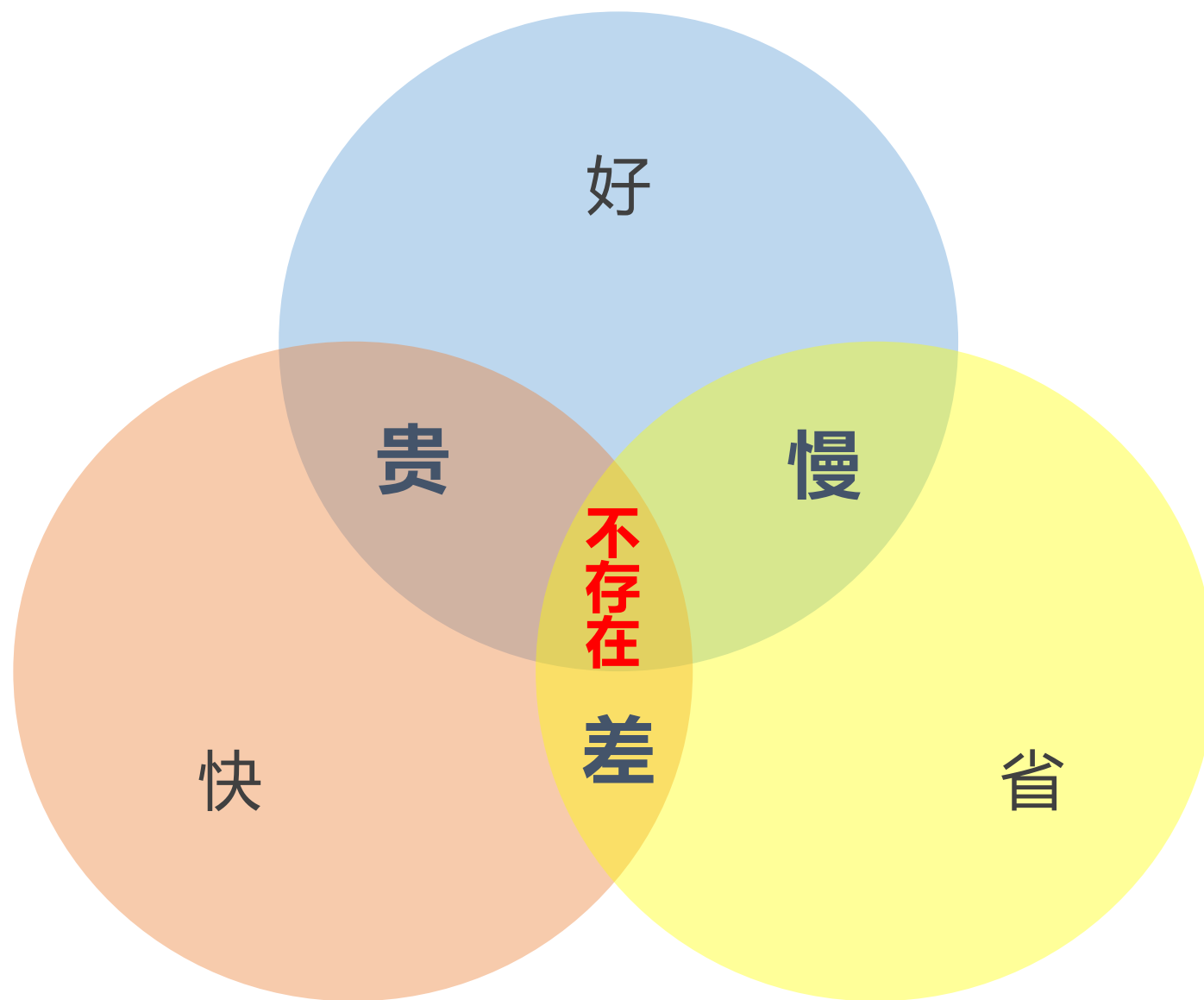
对甲方而言，问题的重要性是分层级的



甲方的意愿最终会影响项目的具体形式

1. 投入意愿 → 甲方会投多少钱 → 乙方值不值得做
2. 期望大小 → 甲方对质量的要求 → 乙方付出程度
3. 时间长短 → 甲方渴望多久见效 → 乙方承担的压力与选择的方法

大家都知道，天上不会掉馅饼



所以要确认对方的投入意愿

- 需注意的是，对方一般不会透底，特别是招标阶段，价格底线是一定不会透漏出来的。这里**需要一些销售手段**！（这个是销售的工作）
- 对于顾问来讲，可以通过对方的负责部门，领导等级，任务时间，响应速度等等侧面判断对方的重要性；
- 对于顾问来讲，重点搞掂**期望**和**时间**问题，要具体！

不同期望&时间的基本应对思路

投入

期望

时间

↑

↑

+

大型项目，**先定方向**

↑

↑

—

短平快，**必须见效**

↓

↑

+/-

没有钱吗，大家**慢慢慢慢**聊

↓

↓

+/-

这个，看缘分吧.....(¬_¬)

↑

↓

+/-

政绩工程，你得把人家伺候**爽**

Why ! ! ! !

- 你说明明确需求也就算了
- 预算，时间为啥也关事啊！
- 有钱就做，没钱不做，多简单！



有钱，也得看人家想花在什么地方！

大型项目



短平快



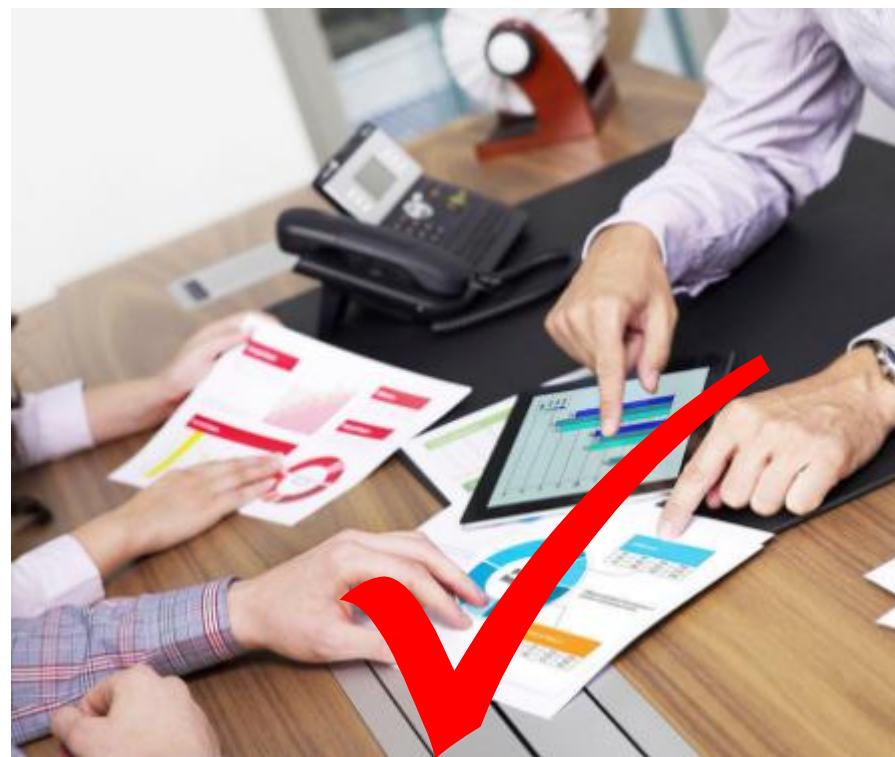
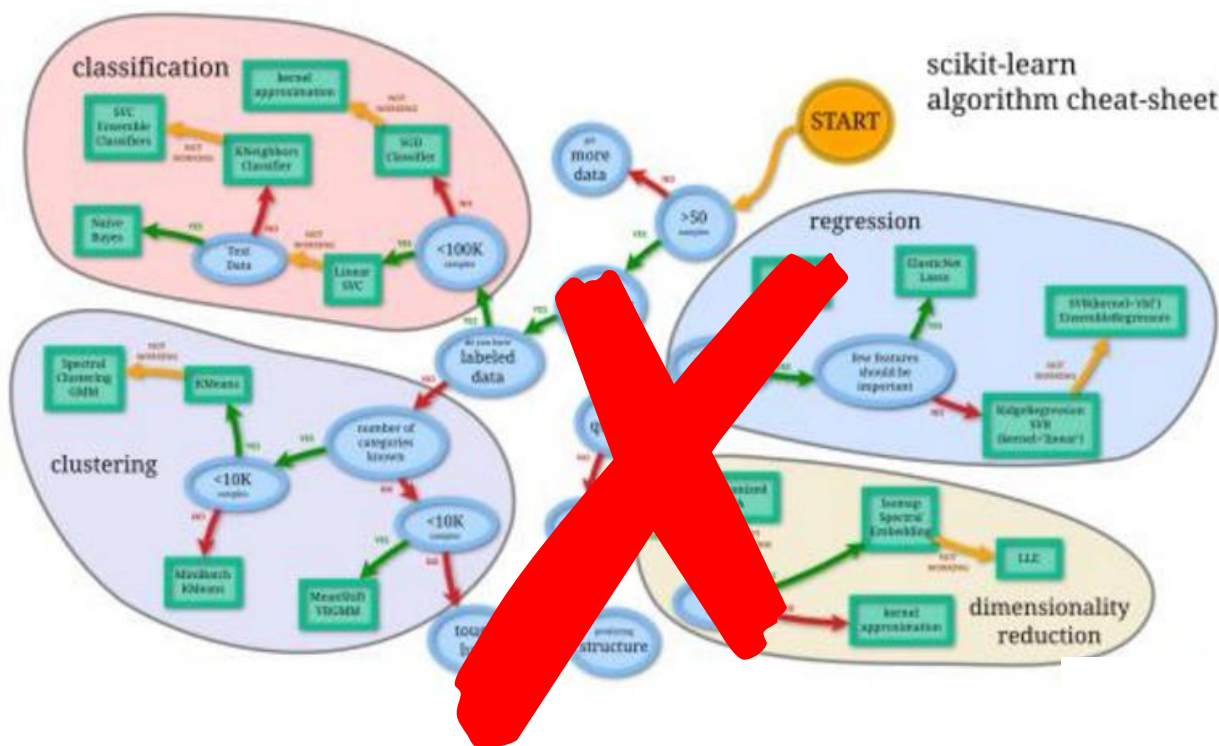
政绩工程



你可以懂很多东西，但是能满足客户吗？

你有个阿尔法喷火龙，好厉害，可部署&开发&测试&上线要多久？

没时间就大家一起拍脑袋好了！



- 6.明确期望，为项目保驾护航

明确目标，才能针对性设计方案

望

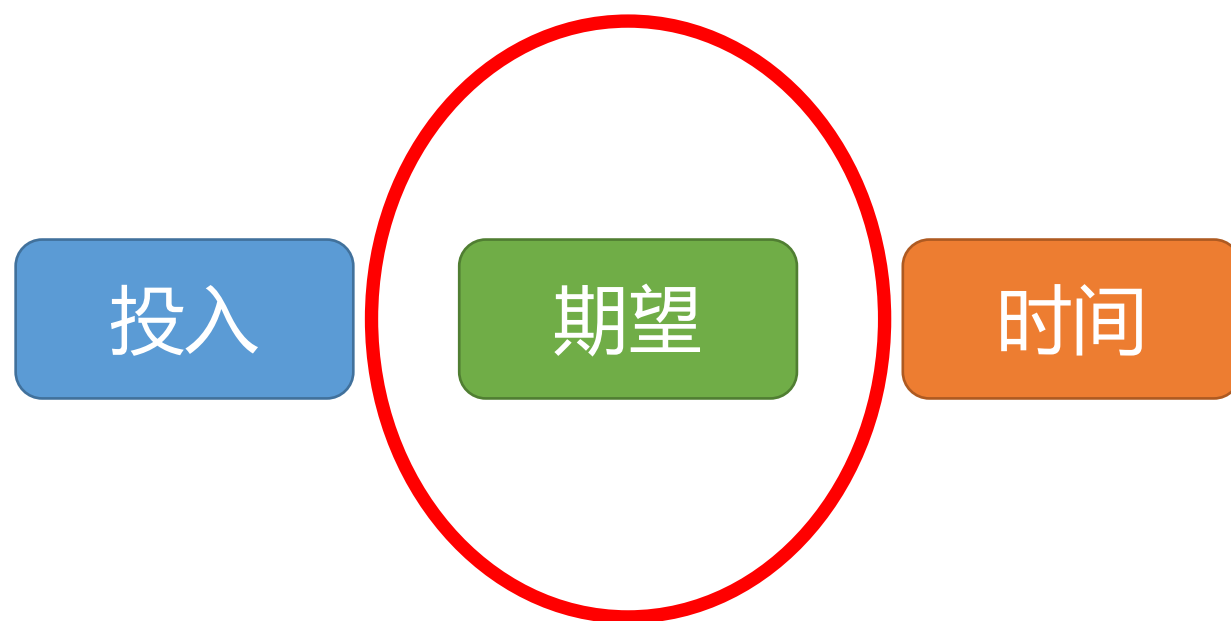
闻

问

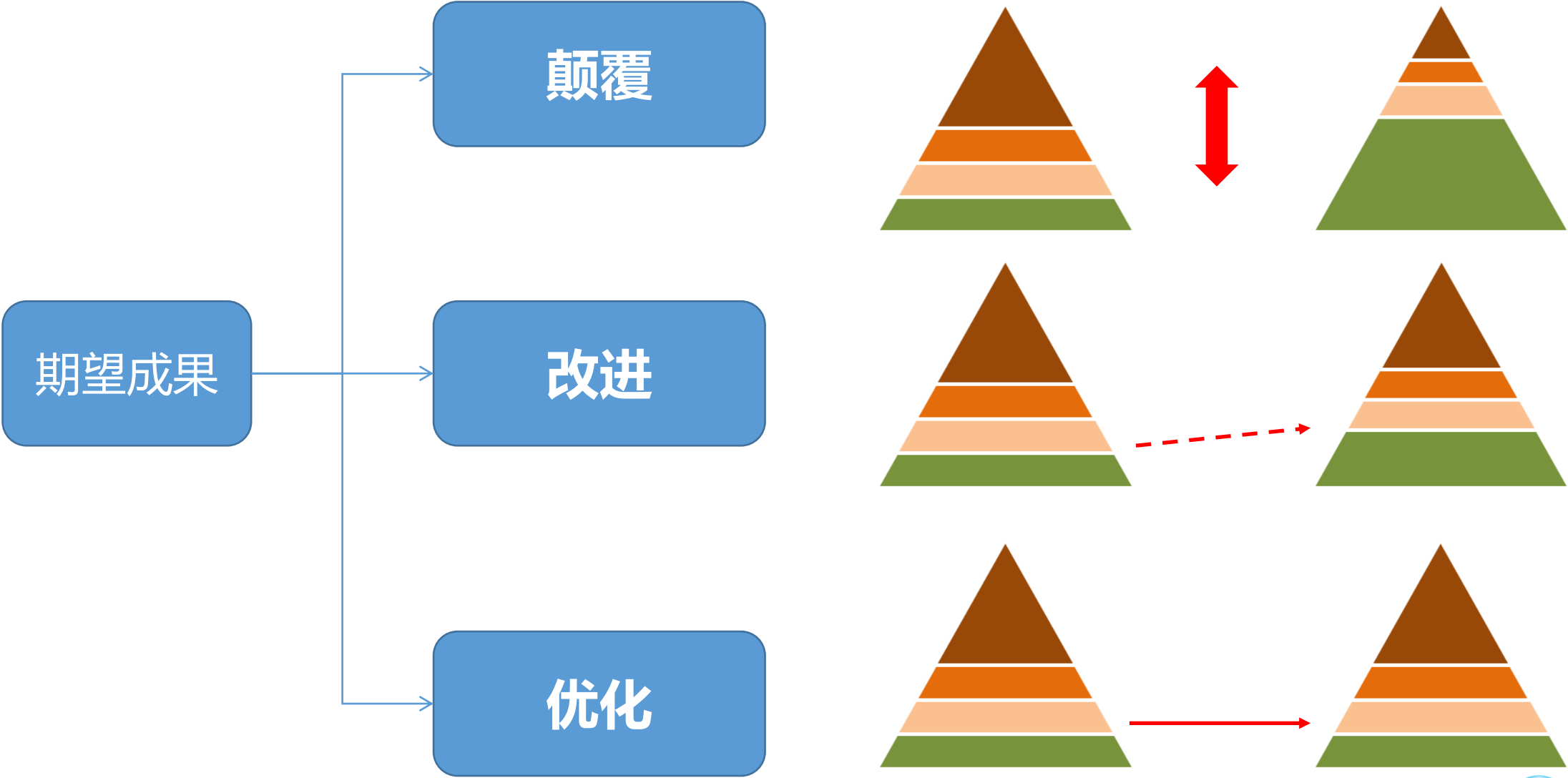
切

1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
- 3. 想做成什么样子？**
4. 有没有既定的方法？

三大要素里，投入和时间是相对明确的，主要确认期望



常见的期望有三种，对达到期望值，对应的方法也不同



首先要搞清客户期望，其次要具体到数值

“我们普通客户人数越来越多，但普通客户活跃率很低；我们想做一个长期计划，拉升普通客户活动率，提高他们的**贡献**”

占比？（结构贡献）总额？（业绩贡献）人均？（单人贡献）

这几个指标之间本身是相互牵扯的

$$\begin{array}{c} \text{普通用户} \\ \text{业绩占比} \end{array} = \frac{\begin{array}{c} \text{普通用户} \\ \text{业绩总额} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{普通用户} \\ \text{业绩总额} \end{array} + \begin{array}{c} \text{VIP用户} \\ \text{业绩总额} \end{array}} = \begin{array}{c} \text{用户人数} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{人均付费} \end{array}$$

设不好KPI，会自己打自己脸

- 普通用户业绩占比 ↑ 总业绩 ↓——所以你们到底搞了什么！
- 普通用户消费总额 ↑ 业绩占比 ↓——所以你们到底搞了什么！
- 活跃率搞的欢天喜地，业绩不见长——所以你们到底搞了什么！
- 普通用户消费总额↑ 但是是靠人数堆出来的.....所以活跃率问题还是没搞掂啊！

更深层次的问题是，有负面影响或者背锅嫌疑



- 人家这个行业本来就是靠吃大客（SVIP）过日子，现在你投入了这么大力度做散客（普通用户），人家以后都不发展大客了！
- 业绩下降了锅谁背！

So.....得一个个确认咯

当然要确认，不然咋交差！

针对不同目标，战术也会有区别

- 促进普通用户成为大客，做积分（累积满XXX得XXX）
- 促进个人贡献提高，做买赠（买X赠X）
- 促进人数增加，做人头奖（新用户特享）
- 促进二次购货，做优惠券（凭券下次消费得XXX）
- 促进用户互动，做抽奖（是滴，**被吐槽了一路的大转盘还是有用的**）

So.....这么做仅仅为为了靠谱

- 有困难，提前说，围绕目标说结果
- **骗子才包治百病**，好医生都要提前说不不良反应！



- 7.选择方法，根据真实需求，找靠谱方法

摸清客户对方案的构想，不让让人家花钱找打脸

望

闻

问

切

1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
3. 想做成什么样子？
- 4. 有没有既定的方法？**

Why !

- 花那么多钱就是请你们来想办法的啊！！！！
- 为什么连方案都要问客户啊，要你们干什么用啊！
- 还不如我呢，你看我还为客户搞个大转盘呢！



你确定客户真的需要的是你的办法？？？

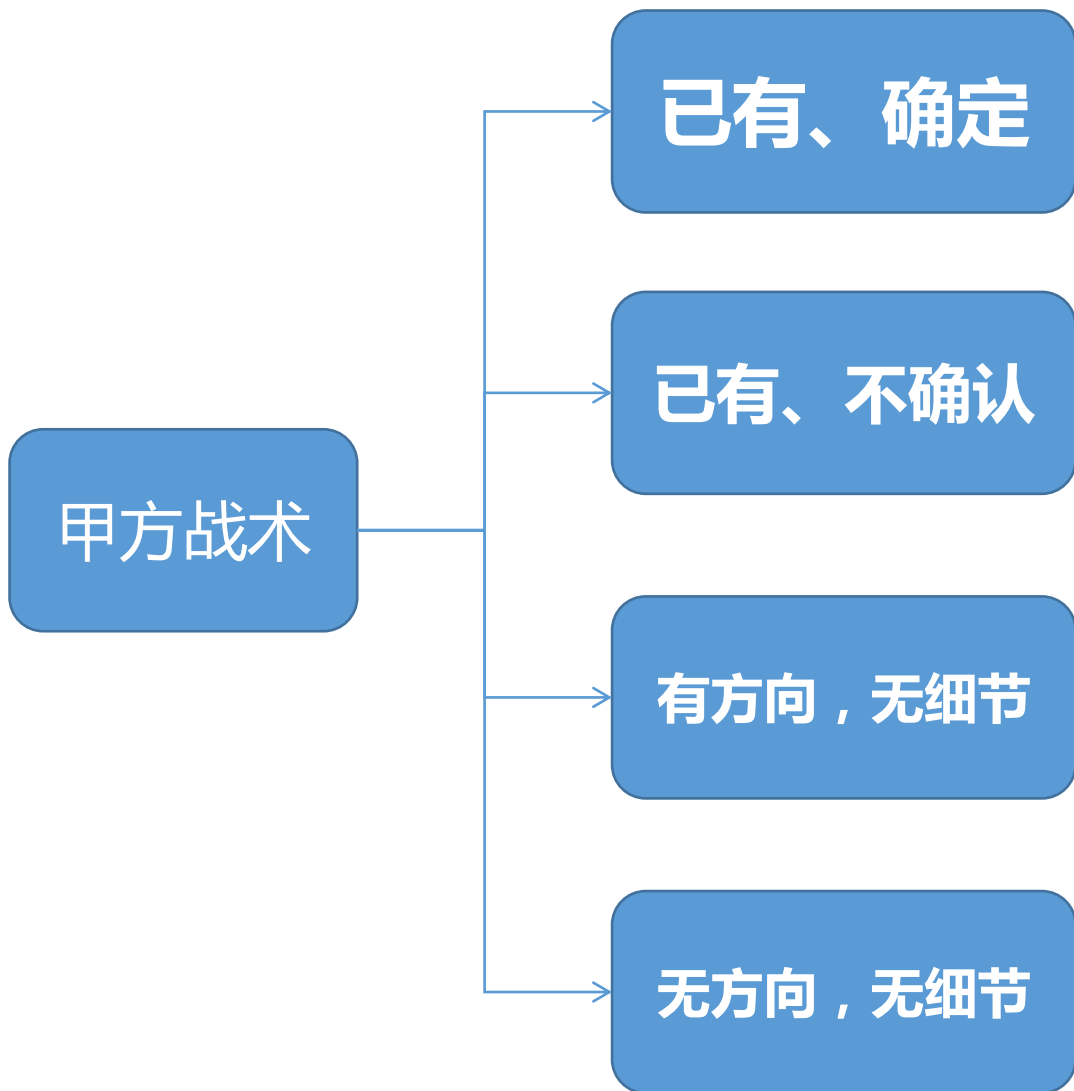


实际上，客户不清楚数据，不代表没有想法

- 怎么办我不管，但不管怎么办，我的部门都得加钱！加人！我得升官！
- 大老板就喜欢这个，怎么办我不管，但结果就得长这样！
- 谁来帮我让那些傻逼闭嘴！



常见的四类模式



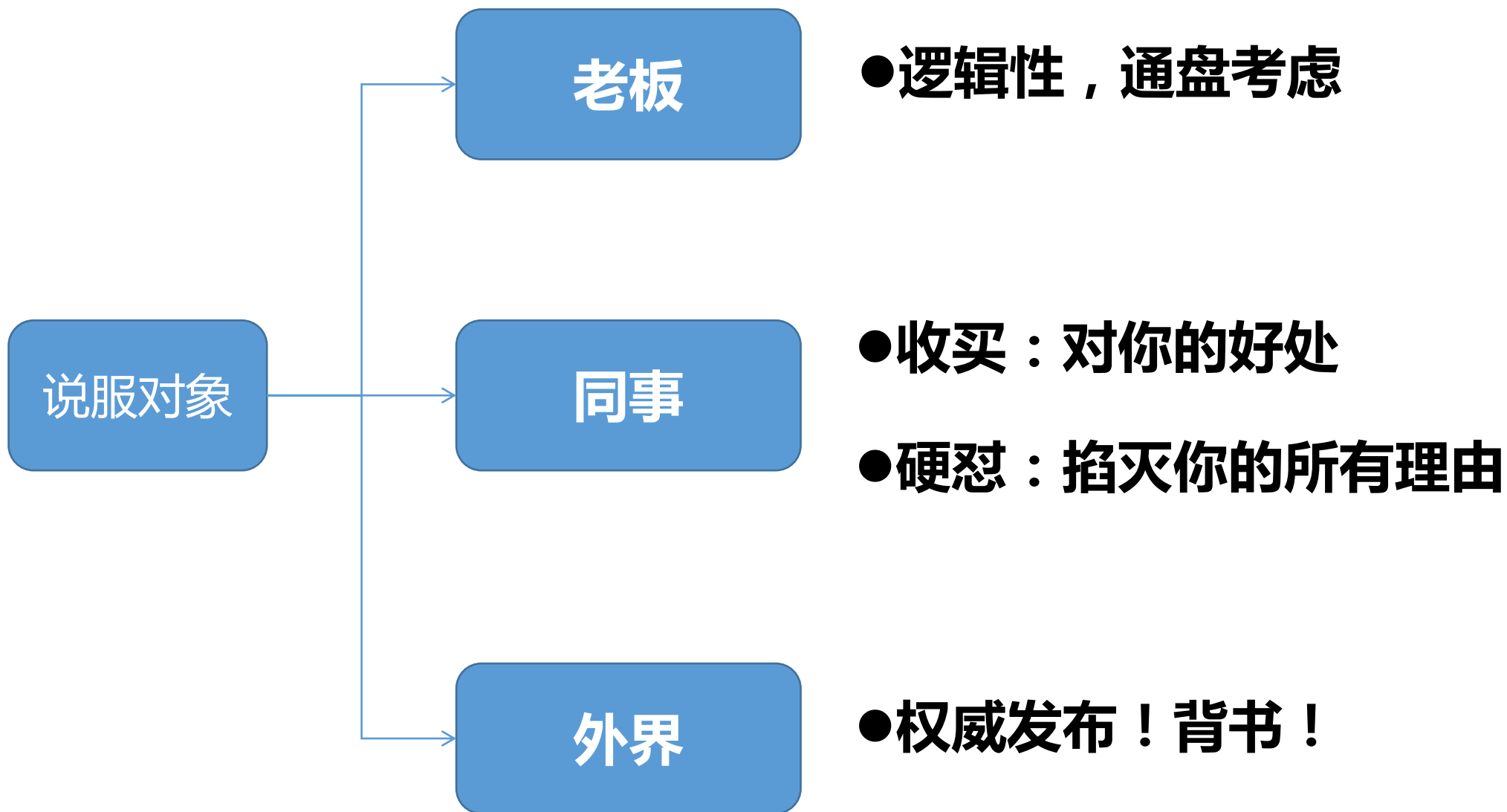
我就要A，帮我说服别人

ABC选一个

ABC可以是什么？？？？？

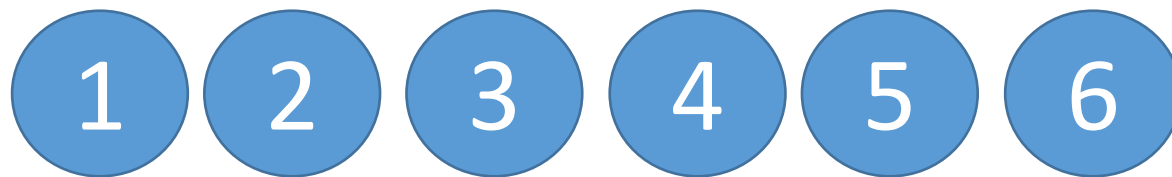
？？？？？？？？？？？？？

说服别人，得考虑对象



ABC选一，重点摸清疑惑要素

- 本质上，没有下决定是因为**还有怀疑**，到底怀疑什么，担心那些因素，摸清楚这个最重要！



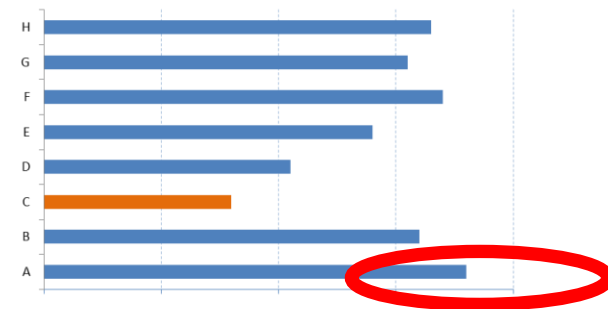
列选项，标杆是谁最重要

- 优先顺序：内部标杆 ≤ 行业标杆 ≤ 外部标杆
- 这里可以和之前的数据分析结合起来看！

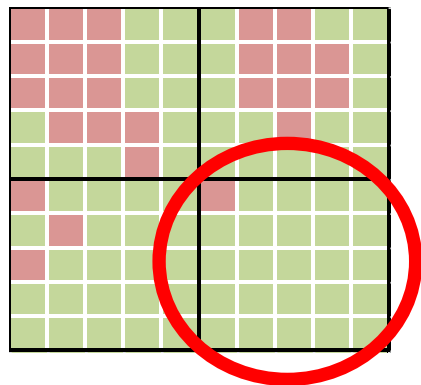
行业问题



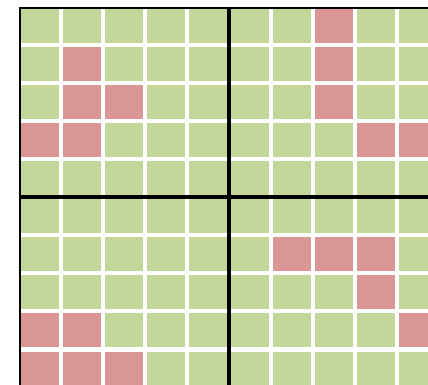
企业问题



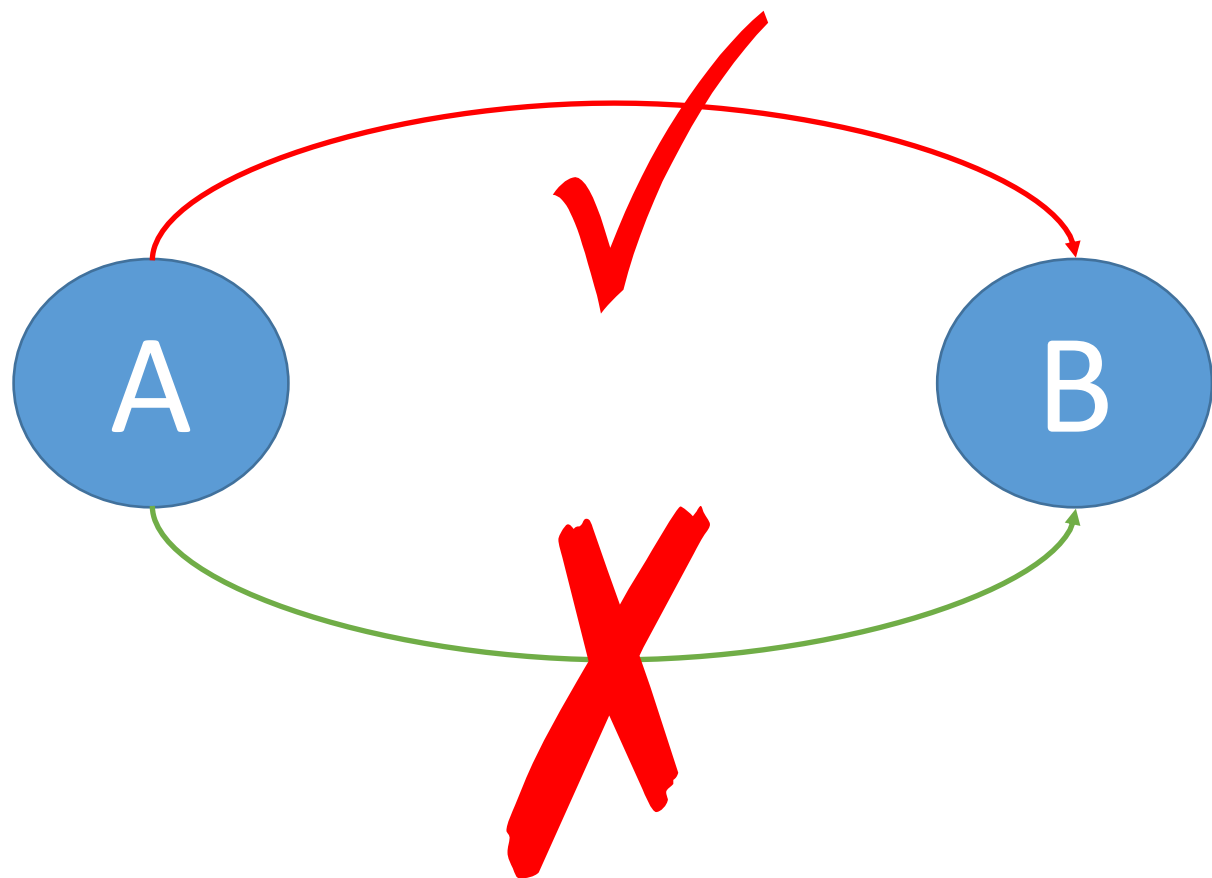
集中问题



分散问题



探索方向，思考逻辑必须征得同意



- 类似推倒公式，逻辑必须正确。
- 可选的东西很多，怎么选才重要。
- 选的方法错了，结论肯定错！
- **逻辑必须经客户认可！**

是滴，咨询顾问就是这么没节操！



“查明真相是警察的职责，咨询顾问的职责是挣钱，拿人钱财替人消灾，你应该用你10年的职业训练，计算一个客户想看到的结果！”

但是所有人都要明白一点

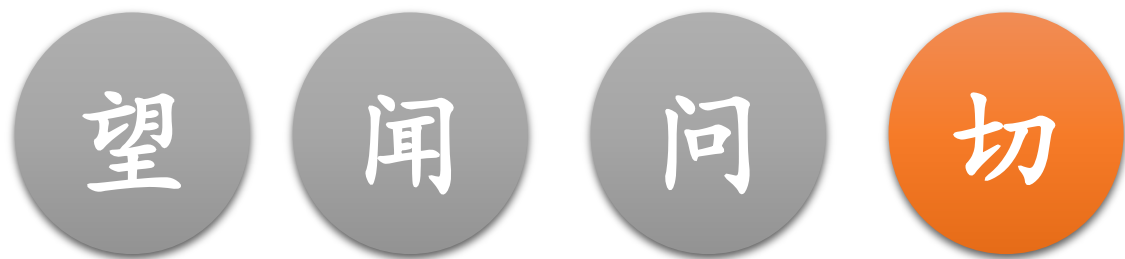
花钱的才是爷

挣钱，是让**别人**开心！

消费，才是让自己开心！

• 8. 基于需求成熟度下结论

完成了前三步可以下结论了



1. 望闻问切四个步骤，望是提前准备，可以让后边顺利进行
2. 闻是进攻的出发阵地，是开展问的起点
- 3. 问**是关键，四大问题梳理清楚，基本可以下结论了。

如果发现是伪需求，那干脆不要做！

1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
3. 想做成什么样子？
4. 有没有既定的方法？



做坏一个项目，得罪的是一个行业的客户！坏掉的是在一个行业的名声

第二步有问题吗，可以先讨论

1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
3. 想做成什么样子？
4. 有没有既定的方法？



如果关系好的客户就先讨论，**孵化需求**，关系不好不理也行

第三步有问题吗，可以先分析

1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
3. 想做成什么样子？
4. 有没有既定的方法？



帮助客户理清目标，先动嘴，再动手，免得打错！

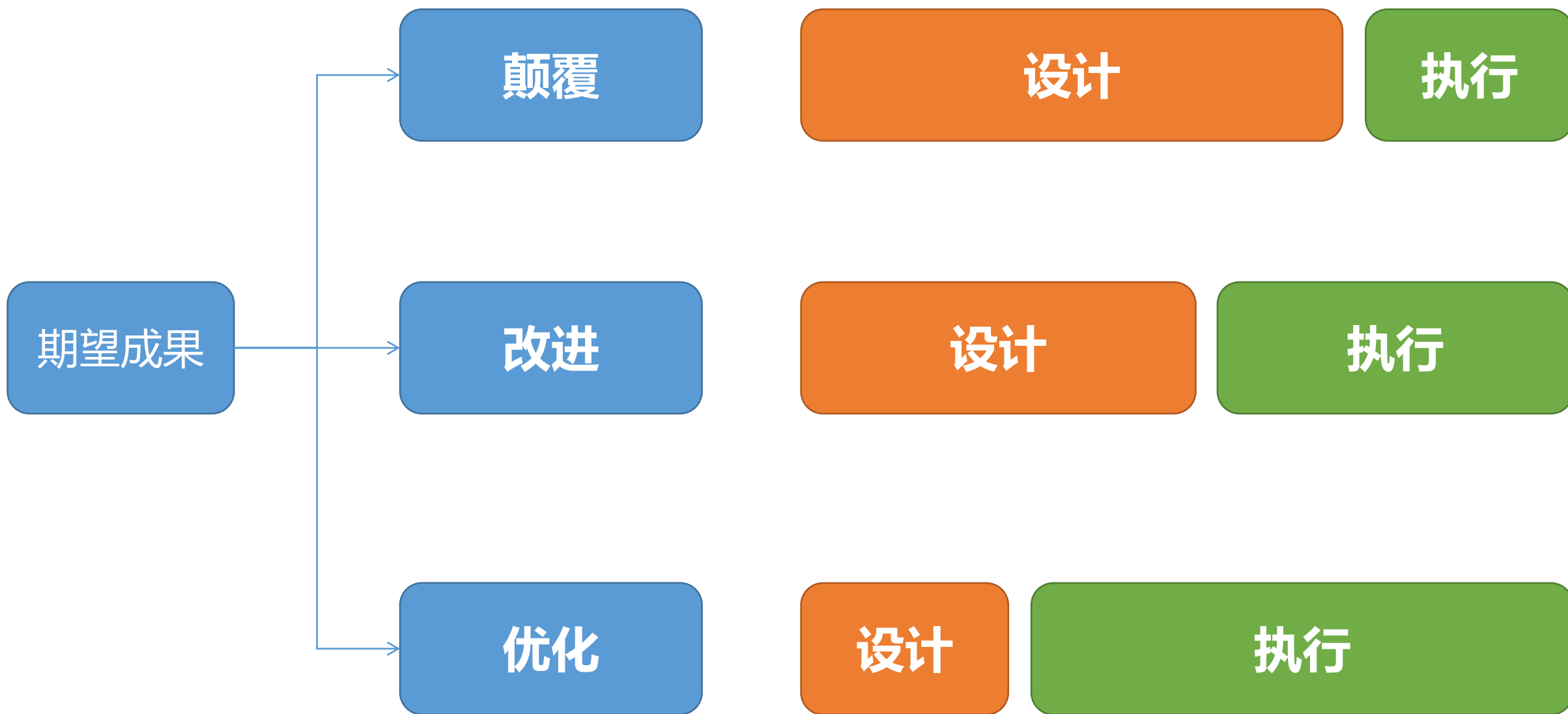
第四步有问题吗，可以做诊断

1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
3. 想做成什么样子？
4. 有没有既定的方法？



那么可以开始**诊断**，划定条条框框，再深入具体的事情。

特别说明：诊断也是有套路的，关键要结合目标进行

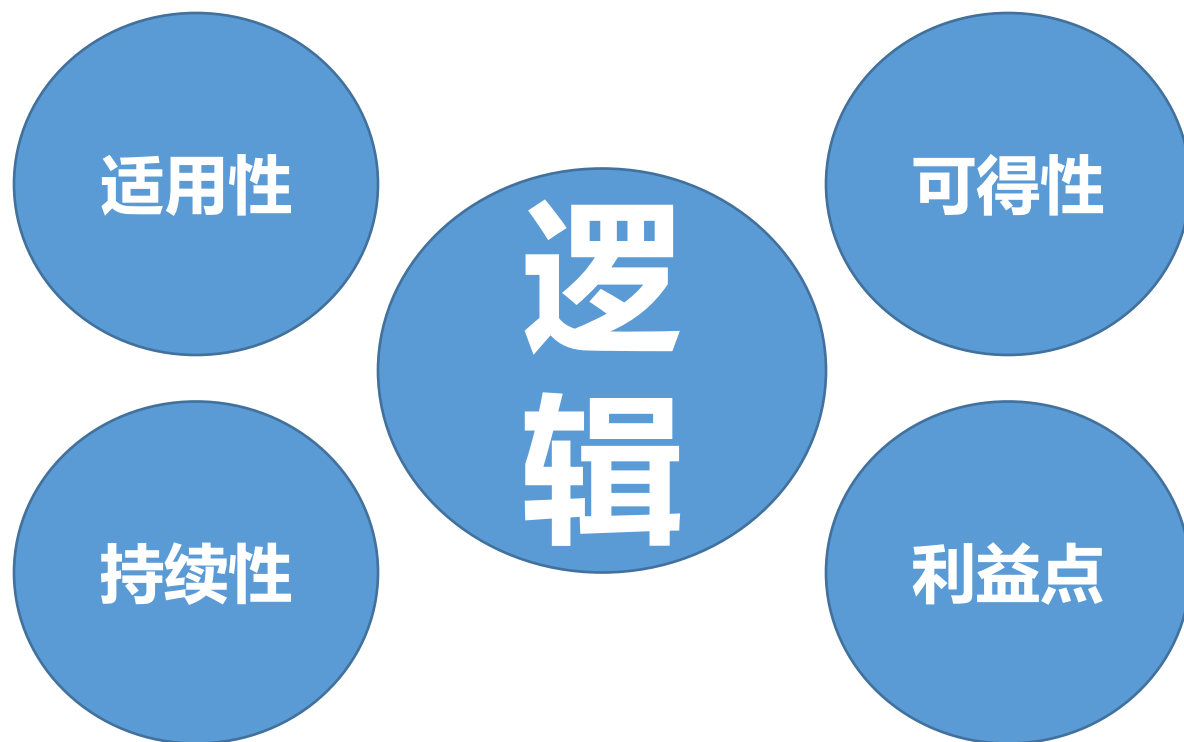


针对需要创新突破的，优先考虑做设计

- 行业性问题（意味着行业内没有好标杆）
- 新发生的问题（意味着过去没有好经验）
- 企业内普遍存在的问题（意味着内部没有好参照）
- 优先考虑做设计，因为**传统经验不管用了，内部没人搞的掂啊！！**

做设计重在逻辑，引入标杆时考虑适用性

- 设计关键在逻辑，人们都害怕新东西，思路必须清晰才能说服人
- 设计类工作，产出是关键，人们可以容忍新东西贵，但不能容忍它没用



针对需要优化提升的，重在执行

- 行业内部有模范的（意味着行业内有好标杆）
- 企业内部参差不齐的（意味着有人做的好）
- 周期性发生的问题（意味着可以找规律）
- 优先考虑做执行，因为有的做的好，大家先学好的，**不然真的成了邯郸学步了！**优化，就涉及优谁，化成啥样。如果“谁”不配合，“化”从何谈起？？？

做执行重在合作，调动起人员积极性是关键

- 执行关键在人，人不作，什么都别谈。后边方案优先考虑如何让人动起来
- 优化类工作，ROI往往是考核关键，控制成本优于创造新业绩



全部没有问题，那帮客户送好快递就行！

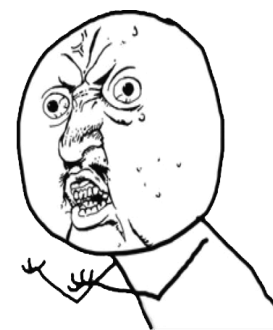
1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
3. 想做成什么样子？
4. 有没有既定的方法？



要啥给啥，使命必达，做好客户的传声筒和轰炸机！

Why！看起来很怂啊！

- 花了大几百万，你们就不能自己动动脑筋吗？
- 你的钱都用到什么地方去了！你们就不能发明个轮子吗！
- 你看我还能在这个项目设计个大转盘呢！



因为，你如何让你的客户信服？

- 你比客户强？你懂不懂客户的企业，懂不懂客户的现状？？？？？
- 你比客户弱？那你挣个屁的钱！！！！！！
- 咨询顾问是客户的教练，教练不一定比客户厉害，但得有方法！

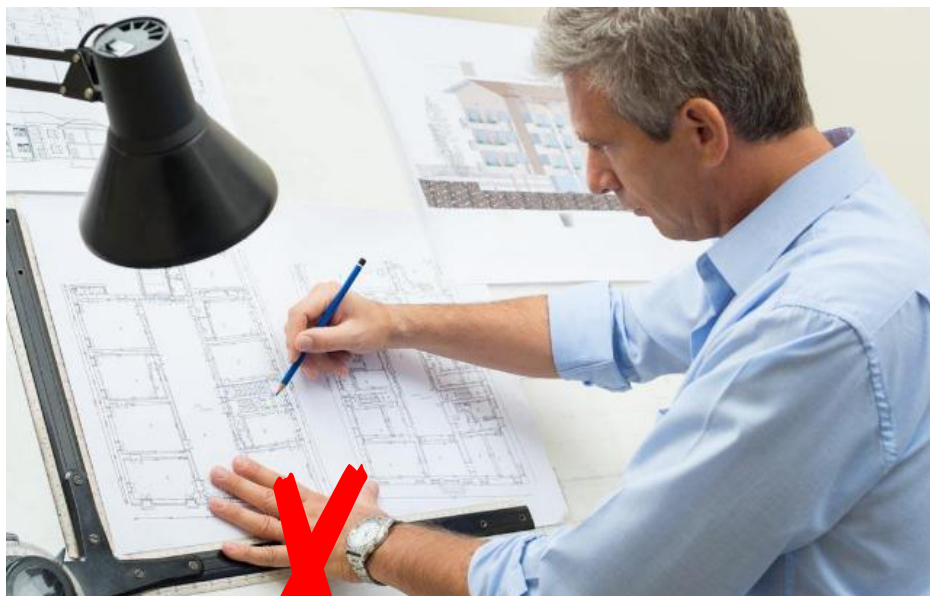
打不过孙悟空，就得请如来佛



因为，最后谁来落地？

- 自己落地？那肯定选成本低，见效快的！
- 别人落地？那肯定选容易抄袭，容易复制的！
- 难，从来都不是衡量项目的成功指标，**有用**才是！

不要发明轮子，要挑个好用的轮子！



• 9. Case/小结

回归到最初的题目

“我们普通客户人数越来越多，但普通客户活跃率很低；我们想做一个长期计划，拉升普通客户活动率，提高他们的贡献”



梳理过以后，发现（一）

1. 怎么发现这里有问题的？

2. 为什么找我们做？不是自己做？

3. 想做成什么样子？

4. 有没有既定的方法？

- 是真实需求，有数据支持

- 是行业性问题，非一家之过

- 是根本性问题：业务员追逐大单

- 但如何扭转，没有清晰逻辑

梳理过以后，发现（二）

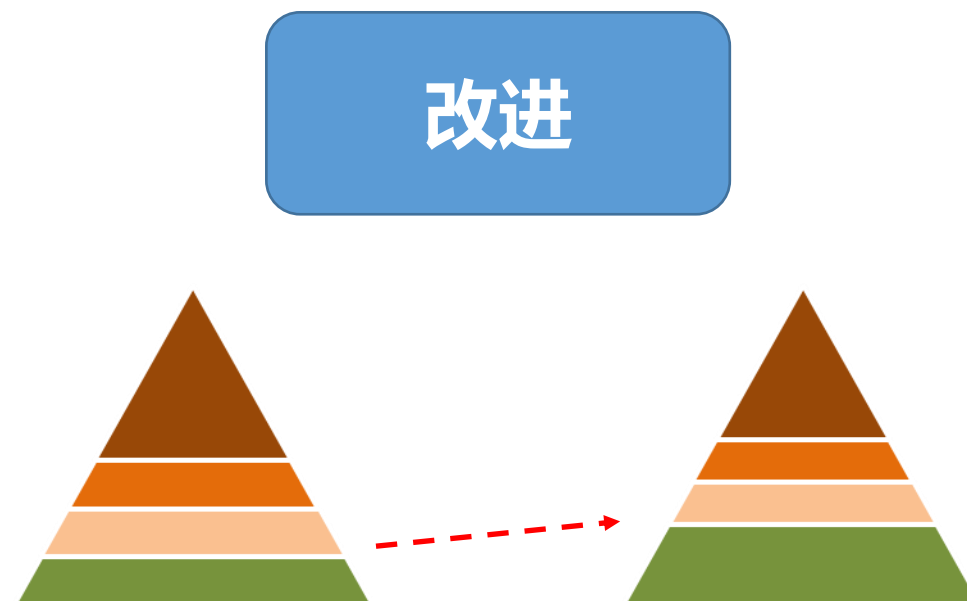
1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
3. 想做成什么样子？
4. 有没有既定的方法？



大型项目，**先定方向**

梳理过以后，发现（三）

1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
- 3. 想做成什么样子？**
4. 有没有既定的方法？



关键指标：有消费的人数！

梳理过以后，发现（四）

1. 怎么发现这里有问题的？
2. 为什么找我们做？不是自己做？
3. 想做成什么样子？
- 4. 有没有既定的方法？**

- 有方案，很渴望说服领导
- 但没底气，怕长期出问题
- 需要留下出路

于是定下作战计划

1. 不清楚逻辑又想做改进，就得从梳理逻辑入手
2. 行业性问题，基础性问题，优先考虑引入外部标杆
3. 夹私货，证明现有方案可行，短期内先落地个小项目
4. 长期内，抛逻辑正确的大方案，留下转进机会

效果，当然是.....

- 《我的前半生》里，贺涵只改了一个结果，全场赞扬。
- 这些年薪百万外企高管，真的不会自己做测算吗？当然不是！
- 他们赞扬的不是测算结果，而是贺涵领悟到了他们的企图，**孺子可教！**



项目结束，最后交付.....

宏观的



这个月马上做的



但是对于外部的人而言，要么觉得PPT牛逼无比

IMPACT FOR FINANCIAL INSTITUTIONS

6 McKinsey has identified 7 genuine use cases and associated pain points; all of those sized could generate ~\$80B to 110B in impact

	Value generated by blockchain (B)	Blockchain benefits	Examples of impacted players	Drivers of today's pain	Application by type of bank				
					CB	Asset	Cost	Revenue	Capital
64 Identified end users are currently using a database of 1,000 similar solutions, some proprietary, some research 24 Potential of 24 identified solutions applications 7 Selected 7 use cases for analysis based on impact: Populace of potential for disruptive analysis of capital	1. Trade Finance	10 - 17	Lower cost and capital-intensive, faster turn-around, increase in revenues	WILLIS TOWERS WATSON HSBC JP Morgan Chase	Hyperledger and other heavy structure	✓	✓	✓	✓
	2. Cross-border & inter-institutional payments	80 - 90	Lower cost and faster, increased security and speed	WILLIS TOWERS WATSON HSBC JP Morgan Chase	High fees and slow processing due to intermediaries	✓	✓	✓	✓
	3. Cross-border RFP	5 - 8	Lower cost and faster from competition, increased security and transparency	WILLIS TOWERS WATSON HSBC JP Morgan Chase	Hyperledger	✓	✓	✓	✓
	4. Repurchase agreement (Repo)	2 - 3	More effective pricing, faster settlement, reduced operational risk	WILLIS TOWERS WATSON HSBC JP Morgan Chase	High fees due to lack of intermediary responsibility	✓	✓	✓	✓
	5. B2B Disputes	1 - 7	Reduced operational costs and capital due to streamlined processing and settling	WILLIS TOWERS WATSON HSBC JP Morgan Chase	Complexity to not the settlement	✓	✓	✓	✓
	6. KYC / AML, Know Your Customer	4 - 8	Reduced duplicative efforts in onboarding customers, improved transaction monitoring	WILLIS TOWERS WATSON HSBC JP Morgan Chase	Manual and duplicative data entry and verification processes	✓	✓	✓	✓
	7. Identity	2 - 5	Secure storage of ID credentials, more secure account opening, faster authentication	WILLIS TOWERS WATSON HSBC JP Morgan Chase	Manual and duplicative data entry and verification processes	✓	✓	✓	✓

SOURCE: McKinsey analysis

McKinsey & Company | 9

• 好多维度！好漂亮的图表！
好厉害，下次我也抄！



要么觉得落地傻逼无比，不就是大转盘吗，我一早就说了啊！

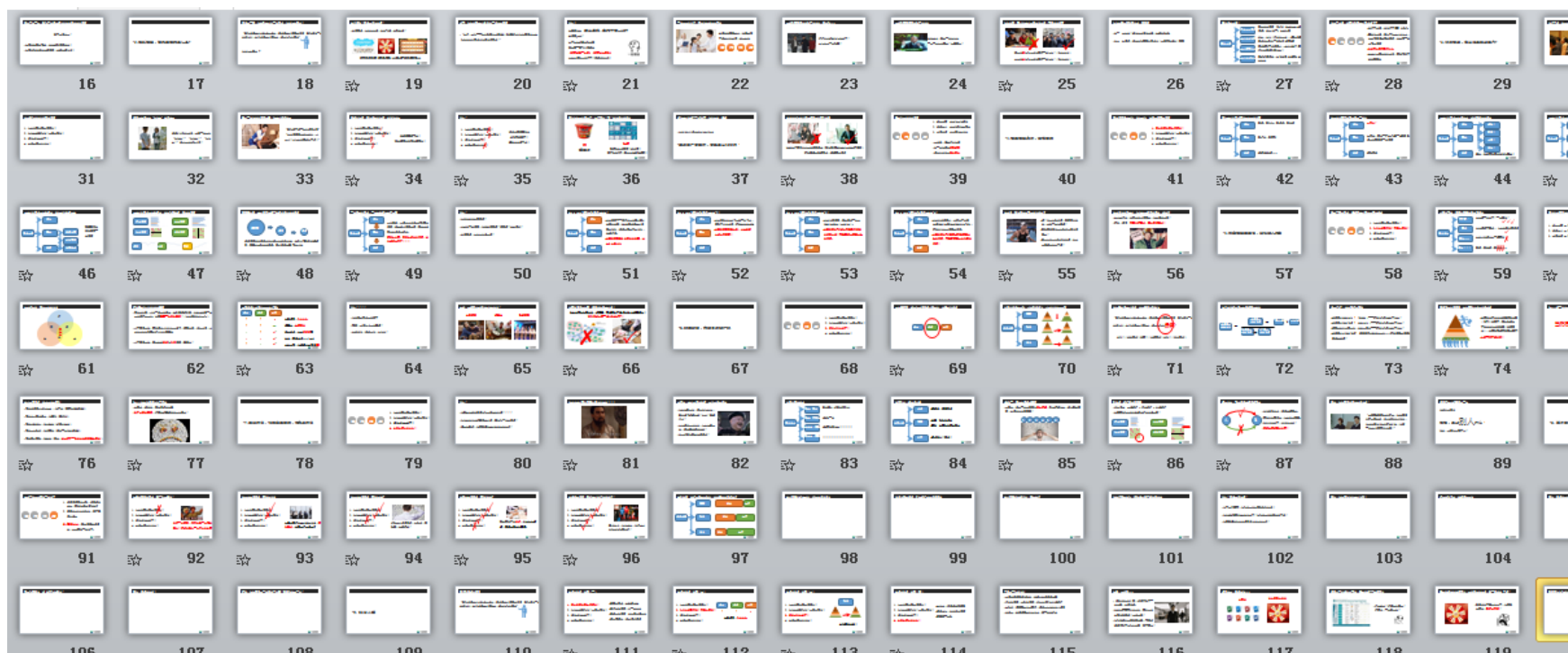


- 我早就说了要上转盘了，你看我多厉害，**我怀才不遇**！



那是因为他们错过了整个过程啊！

- 错过了无数的会议，访谈，笔录整理，假设论证，聊天，沟通，揣摩，测试，汇报，被批判，总结，整理.....



如果你真想当一个好顾问，请从最基础的地方做起

- 一个好顾问的基础，不是滔滔不绝，而是**枯燥的笔记记录与整理**
- 一个好顾问的进阶，不是思如泉涌，而是**反复的分析问题与验证**
- 想做好任何工作的前提，都是对整个工作的基础工作抱有极高的热情！



这是陈老师为本次分享随手做的知识点梳理与排序，感受下

• 9. 对数据分析师们的借鉴意义

数据分析师，是不是和咨询顾问角色很像啊

- 你不直接产生价值，而是靠数据支持其他部门产生价值
- 数据确实有价值，然而除了直接买卖信息外，这个价值要靠其他部门来落地实现

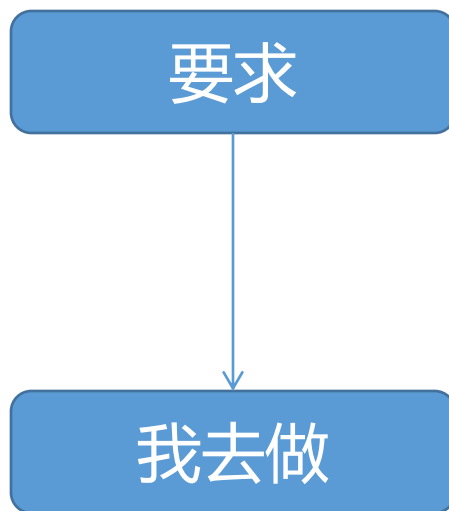
数据分析师，是不是和咨询顾问困难很像啊

- 你不会比你的老板，你的业务部门更懂业务，但是你得科学的回答他们的问题！你还得显得比他们专业！
- 你面对的这些人，并非白纸一张，而是有自己的背景，自己的企图，自己的小九九，但是他们又不会全部抖给你
- 做的不合意，他们也不会说我不喜欢，只会说：你不专业！

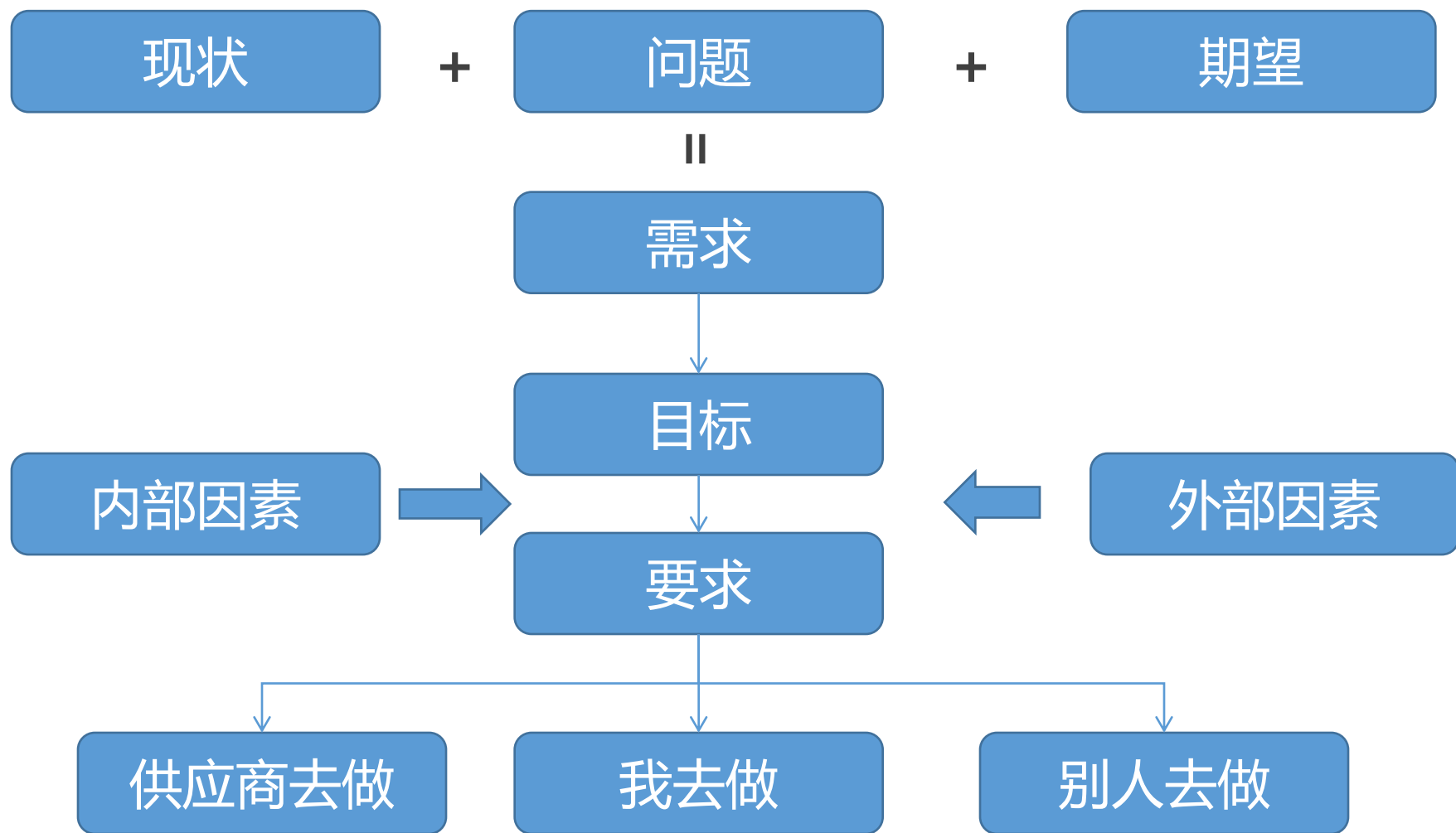
所以，工作重点也是相似的

- 不是我自己干的东西有多难
- 而是我做的东西有多贴合客户的需求

在基层看来，分析就是简单的要求，你提，我做



然而站在领导的角度，想办成一件事，需要体系化考虑



所以，本节课学完，希望你至少能记住.....

望

闻

问

切

1. 望：了解背景
2. 闻：听取需求，记录重点
3. 问：确认问题，形成思路
4. 切：给出工作方案，获得认可

问是关键，可能要问很多次！

在不同场合，不同地方，不同人问！

所以，本节课学完，希望你还能记住.....

1. 怎么发现这里有问题的？（梳理需求，避免伪需求）
2. 为什么要解决这个问题？（紧急性&重要性，工作排序）
3. 想做成什么样子？（目标确认，潜在问题提示）
4. 有没有既定的方法？（确认真实需求，针对性输出）

忘了这些坏习惯

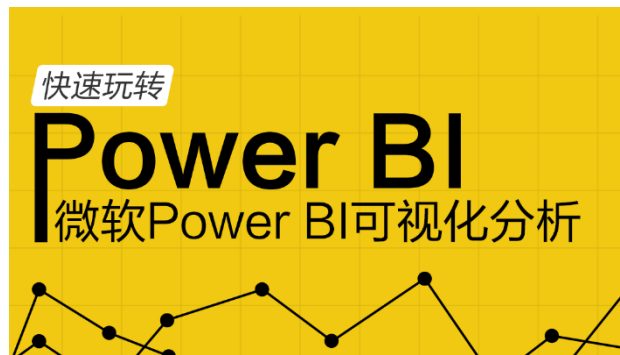
“老板让我做个因子分析，我要怎么因子分析??”

“老板就是要我做因子分析，你啰嗦那么多干嘛，快讲因子分析！”

“我靠，傻逼老板又要我做层次分析，老板傻逼！都不知道要做什么”

“哈哈哈，我会做因子分析了，为啥还不涨工资，我怀才不遇！”

更多商业智能BI和大数据精品视频尽在 www.hellobi.com



BI、商业智能
数据挖掘 大数据
数据分析
R Python
机器学习
Tableau
QLIKVIEW
Hive Hadoop
BIWORK
BAO胖子 seng
曹浩 贝克汉姆