



## 【CDC 行业定向系列—咨询篇】2016 年版

清华经管学院职业发展中心行业定向系列收集整理了各行业背景知识，为同学们提供了自我职业生涯规划模型，帮助大家在认清自我和外部市场环境的基础上，尽早确立自己的职业发展目标。本篇文章由清华经管学院本科生职业发展组织 CDC Club 供稿，特别面向清华经管学院学生，未经许可请勿转载。

### 咨询篇

#### 一、行业分析

##### 1、百度说：

咨询公司是指从事软科学研究开发、并出售“智慧”的公司，又称“顾问公司”。这类公司属于商业性公司，接收委托者的意向和要求，运用专门的知识 and 经验，用脑力劳动提供具体服务。咨询公司主要服务对象是企业 and 企业家，通过解决管理和经营问题，鉴别和抓住新机会，强化学习和实施变革，实现企业目标。

##### 2、学长学姐说：

咨询是这样一种职业，作为一个年轻人的你要面对一群有经验的长者，处理他们难以应对的问题。换句话说，咨询是针对实业客户存在的一系列问题，依据市场和数据为客户量身打造一套解决措施的机构。咨询并不是完全利用学术上的丰富经验，更多的是一种感性与理性交融的故事性表达。这个行业是由一群高智商高情商的人组成的，因此也就要以一种圆融的方式开展工作。行业内部有一种相对富于变化的生活方式，可以往返于多地而不拘泥于某一特定的办公室，工作强度也不像投行那么大。它是一份有趣的工作，无论是工作还是同事，且解决一个问题之后会给人以成就感。通过咨询这份工作可以学到很多不同行业的东西。



## 二、典型晋升渠道

### 1、概况

晋升 level 和工资因公司不同而异，大致分为 Consultant, Manager, Principal, Partner (Director) 几级，工资由年薪 25 万逐级提高，每一级是上一级的三倍左右。

#### 【Consultant，顾问】

顾问的主要职责：完成合伙人、项目经理交代的一切事情。顾问在项目中就是负责各个细分的具体模块，包括访谈、找资料、分析、研究、解决方案、汇报等等，成熟的团队中，项目经理只会负责项目的大框架进程和质量把控，具体事情交给顾问负责。

#### 【Manager，项目经理】

项目经理的主要职责：协助打单、项目执行、带团队、协助操心整个公司发展。

#### 【Principal，董事】

董事的主要职责：管理多个客户关系，管理团队，分派任务。

#### 【Partner，合伙人】

合伙人的主要职责：打单、管理团队、做单、操心整个公司发展。

### 2、实例（以麦肯锡为例）

**Business Analyst (BA)** 一般是名牌大学中层层选拔出来的本科精英，虽然工作经验为零，但往往在两年面对资深客户工作生涯中迅速成长。

**Associate** 就是资深工兵，往往从不错的商学院毕业同时有一定的行业经验，他们进公司的时候可能 PowerPoint 的技巧不如 BA，但是能弥补这一点的是他们拥有更好的商业问题大方向把控能力和行业经验人脉。Associate 会负责一个项目下面的其中一个课题（Work



stream ) , 在解决问题上自由发挥的空间有时比 BA 多。Associate 在 18 个月左右就会被评级有没有实力作为项目经理 , 快的一年内可以升 , 时间到了还没有达到标准的会被请退。

**Engagement Manager ( EM )** 项目经理全权负责项目的运行 , 是公司的执行者 , 需要合伙人对他 / 她有一定的信任才能升到此职位。这一级别的压力挺大的 , 因为要照顾到客户的要求、合伙人的指示和团队小朋友的需要。

EM 两年内会有机会评级升下一个岗位——副董 **Associate Principal (AP)**。AP 这个级别相当于准合伙人 , 一到两年左右会有提名升为合伙人的机会 , 然后由现合伙人投票 , 据说票数要超过 2/3 才会通过。AP 这个级别是顾问们第一次离开项目管理 , 开始负责现有客户管理和新客户开发。

到了 AP , 基本上合伙人们都觉得你有做合伙人的潜力。在这个阶段 , 最重要的是就是支持你的客户 , 或者发掘到新的客户。大多数时间应该花在客户工作和发展上 , 而不是管理团队。合伙人的生活自由一些 , 有固定的客户压力就会小一些 , 到了这个阶段 , 你基本上就完成了传说中从一开始 Full time 做 General Management 到做 Sales 的转变。

### 3、薪酬

本科、硕士毕业生的起薪 20W 左右。

## 三、典型公司

### 1、麦肯锡 ( McKinsey & Company ) / 战略咨询

麦肯锡公司是世界级领先的全球性管理咨询公司。公司成立于 1926 年 , 麦肯锡采取 “公司一体” 的合作伙伴关系制度 , 在全球 52 个国家有 94 个分公司。目前拥有 9000 多名咨询人员 , 分别来自 78 个国家 , 均具有世界著名学府的高等学位。麦肯锡 1985 年成立了香港分



公司，目前麦肯锡中国分公司包括北京、香港、上海与台北四家分公司，共有 40 多位董事和 250 多位咨询顾问。在过去十年中，麦肯锡在大中华区完成了 800 多个项目，涉及公司整体与业务单元战略、企业金融、营销/销售与渠道、组织架构、制造/采购/供应链、技术、产品研发等领域。麦肯锡的咨询重点放在高级管理层所关心的议题上，其业务主要是提供战略方面的咨询，同时还涉足企业金融、商业技术和运营等一系列广泛的咨询领域及管理议题。麦肯锡中国公司被评为“中国最受尊敬企业”之一。在咨询理论上麦肯锡提出了比较著名的三层面理论和 7S 模型。**领域内毫无争议的王者**，业务上（相对其他咨询公司）会更早的让咨询师专注于特定的领域，其他公司起码 Manager 级别才会，但麦肯锡会在 **Consultant 阶段开始人员在行业的细分**。但这件事也只有麦肯锡能做，因为其他小公司业务量不够大。除了有内推之外，麦肯锡不会公开招募 PTA，因为麦肯锡拥有一个很强大的 base，里面的员工都是专门负责收集数据等等，做和 PTA 同样的工作，但是更加 professional，更有 insight。麦肯锡在文化氛围上也有其独到之处。他们的员工都非常 professional，在团队中虽然都有明确的分工，但他们的知识却不仅仅局限于自己的部分，对整个项目都有很深入的了解和整体把控。此外，麦肯锡的员工都非常积极热情。

## 2、贝恩 (Bain & Company) /战略咨询

贝恩公司是一家全球领先的战略咨询公司，基于“咨询顾问为客户提供的是结果，而非报告”的理念，为客户提供**战略、运营、技术、组织以及兼并购**方面的咨询业务。贝恩和客户最高管理层并肩工作，制定重大决策，协助他们击败竞争对手，取得持续的财务增长。贝恩公司成立于 1973 年，办事处遍布全球 50 个主要城市，为全世界各行各业超过 4900 家跨国公司、私募基金和其他机构提供了专业的咨询。几乎涵盖了每个行业和专业领域。1993 年，贝恩公司进入中国，是第一家在北京成立办事处的全球战略咨询公司。如今，在大中华区，贝恩的总部在香港，相应地贝恩服务的对象和业务也多集中在香港周边。十多年以来已



陆续为 30 多个行业的大型驻华跨国公司以及知名国内企业客户提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。贝恩主要擅长金融，尤其是私募基金的尽职调查类项目上非常强，其他的行业也不弱。贝恩企业文化有三大特色：注重客户的利益、以员工为本和 fun culture。贝恩的使命就是帮助公司实现价值，向客户保证成绩。贝恩的标志“True North”背后蕴藏着贝恩的实行准则：“真正的北方是罗盘指引的航行方向，是一个不依赖于参照物和背景情况的不变的方向，即便条件不断变化、环境纷繁复杂。真正的地球北方用不动摇。”与此同时，讲求 True North 的贝恩十分喜欢用具体的数字为自己的观点作支持，坚守自己的观点。贝恩公司用客户的业绩来衡量自己的成功。客户的业绩超过市场平均水平四倍之多。贝恩的另一大特色是以员工为本。贝恩坚持认为，自己的员工和企业文化是公司最大的财富。贝恩选用睿智、正直、有激情和必胜信念的员工，每个员工都为公司的企业文化做出自己的贡献。在贝恩，你将面对一个充满活力和挑战的工作环境。除了为你提供丰厚的报酬和各种各样的机会，还会在你的培训和职业发展上投入大量精力。从加入贝恩的第一天起，每个员工都是项目团队的重要一员。贝恩项目团队通常包括一位合伙人，一位经理和多位咨询顾问和助理顾问。公司会为每一位员工匹配 mentor 和 buddy，帮助员工在职业发展的各个阶段更好地成长。贝恩企业文化还有一个特点就是关注工作与生活的平衡，表现出一种 fun culture。考虑到员工需要灵活的时间来享受生活和组建家庭，贝恩提供多元化的、灵活的工作方式，使得员工可以在不牺牲职业生涯的情况下实现个人目标。在紧张的工作之余，贝恩还为员工提供了丰富多彩的娱乐活动。每个项目团队都会定期组织活动，如滑雪、运动、聚餐等等，使团队成员能更好地了解彼此。

### 3、波士顿咨询公司 ( The Boston Consulting Group ) / 战略咨询

**波士顿咨询公司**是一家著名的美国企业管理咨询公司，在**战略管理咨询领域公认为先驱**。公司的最大特色和优势在于公司**已经拥有并还在不断创立的高级管理咨询工具和理论**，管理



学界极为著名的“波士顿矩阵”就是由公司 20 世纪 60 年代创立的。BCG 的四大业务职能是企业策略、信息技术、企业组织、营运效益。作为一家极具创新精神的咨询公司，该公司培育出不少咨询界的奇才，国际著名咨询公司的创始人都是来自波士顿咨询公司。BCG 主要业务为金融、医疗、快消、汽车等行业，其他行业也非常强。BCG 与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行业务转型。在为客户度身订制的解决方案中融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，BCG 从而确保客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

#### 4、罗兰贝格 ( Roland Berger Strategy Consultants ) /管理咨询

罗兰·贝格国际管理咨询公司自 1967 年在德国建立以来，已经发展成为全球最大的源于欧洲的战略管理咨询公司。目前，罗兰·贝格在欧洲、亚洲、南北美洲 25 个国家设有 36 家分支机构，咨询顾问来自近 40 个国家，形成了行业中心与功能中心互为支持的跨国服务力量。

**在中国本土化相当成功**的一家咨询公司，主要业务为金融服务和汽车、电信行业。

#### 5、普华永道咨询公司 ( PricewaterhouseCoopers Consulting ) /主要财务咨询

普华永道咨询公司，国际领先的管理咨询公司之一。2002 年 7 月 30 日，普华永道咨询公司被 IBM 以 35 亿美元的现金和股票形式收购。美国普华永道是全球及中国最大的专业服务机构之一，它由两大国际会计师事务所 Price Waterhouse ( 普华 ) 及 Coopers & Lybrand ( 永道 ) 于 1998 年 7 月 1 日全球合并而成，为世界最大的会计师事务所及专业服务机构，命名为 PricewaterhouseCoopers。

#### 6、埃森哲 ( Accenture ) /战略咨询

埃森哲公司是全球最大的管理咨询公司和技术服务供应商，它原是全球安达信(Arthur Andersen)会计事务所的管理咨询部门，1953 年安达信会计师事务所为帮助通用电气公司 ( GE ) 提高薪资处理效率，安装了美国第一台商用电脑，从此开创了数据处理时代。当时的



项目领导人 Joe Glickauf 之后被称为是电脑和高科技咨询之父，为管理咨询开创了使用电脑和高科技解决问题的先河，这个项目标志着安达信咨询业务的开始。随着咨询业务的利润最终超过了审计部分，膨胀的咨询部门已经不甘寄人篱下，1989 年成立安盛咨询公司 (Andersen Consulting)，2000 年与安达信从经济上彻底分开，2001 年公司更名为埃森哲 (Accenture)。埃森哲的咨询偏于 **IT 实施，以及电力、能源行业。**

## 7、IBM 全球企业咨询服务部/IT 咨询 主要财务咨询

2002 年前，IBM 的 IT 咨询部门是 BIS ( Business Innovation Services )，后合并普华永道咨询部 ( PwC )，整合为业务咨询服务部 BCS ( Business Consultant Service )。合并前 BIS 全球 5 万员工，年销售 102 亿美元，PwCC 全球 3 万员工，49 亿美元。IBM GBS ( Global Business Service )，即全球企业咨询服务部，2006 年由 BCS 更名而来，成为全球最大的 IT 咨询公司。GBS 的业务包括管理咨询，战略咨询，IT 咨询等，其中前两者顾问较少，主要的定位还是一个 IT 咨询公司。主要竞争对手为埃森哲，凯捷，毕博，德勤咨询等。

## 四、申请面试经验技巧

### 1、大一、大二怎么准备申请咨询实习

大一、大二着重积累，应该注重涉猎，有空可以读一些战略、管理学方面的书，follow 一些商业杂志或微信订阅号上的公司案例分析，去尝试接触了解不同的行业，摸索基本的 business sense。大二下可以选修一下焦捷老师的商务案例分析课，差不多每周会做一个 case，是很好的锻炼机会。此外可以通过一些社工或活动提高自己的沟通能力和表达能力，这些一点一滴的经历积累之后面试工作时都会有帮助。



- 了解职业化发展的各个方向，找到自己的兴趣所在。如果选择咨询则要多走多看勤观察，可以在大一暑期进行见习，大二考虑暑期实习。如果已经确定好咨询的方向，可以进行宏观的准备，深入了解这个行业（工作内容、工作状态）。
- 可以首先找一份 PTA 实习，了解大体的面试形式和流程。
- 进入一个咨询公司，了解工作的每个环节，参与其例会。（这里选择的公司未必要有很大名气，能学到真东西才是最重要的）当然如果能够更早积累到实习经验更好。

## 2、如何准备大三申请季

（1）初步选定几个可能的求职方向（行业+职能）。针对选定的方向进行信息收集与深入了解（外部资源：CDC、学长学姐等；个人经历：实习，包括平时以及 Summer）。充分接收一切 available 的实习信息，做到眼观六路耳听八方，不要信息闭塞，这时候充分利用学院资源以及周围小伙伴互帮互助是很有用的。对于大三决定选择咨询方向的同学则选择一个适合自己的公司好好实习，虽然名气很重要，但也要综合考虑公司的适合程度和能否得到该行业的一手经验，后者对于更长远的职业规划会起到作用。

（2）好好修改 CV 和 Cover letter。精益求精，不仅要自己改，最好可以找有经验的学长学姐帮你改。

（3）最好提前半年准备，刷几本 casebook、看一些网上的相关课程，找一些有经验的人做 mock，这样到面试时就不会太生疏。Case study 是咨询面试的特色也是最需要费时准备的一块，Victor Cheng 的 Look Over My Shoulder 系列可以拿来入门，了解 Case study 是什么之后可以用各种 casebook 里的 case 或者各家咨询公司官网上的 case 找小伙伴或学长学姐 mock。一定要多 mock，去理解它背后的逻辑思路，直到你可以抛开框架，把那些都内化为自己的东西为止。Marketing sizing 可参见 TCC 微信公众号上的《手把手教你做 case》系列，多想多练，平时积累一些基本的 sense 和知道一些常识性的数字。



(4) 麦肯锡官网上有样题，考前有空多刷几遍，揣摩出题人思路，还有注意要计时练习，在真实考试时 time control 非常重要。

(5) 面试部分，首先练好英语口语，注意要简洁正式，不要用太多语气词。咨询的面试一般分 Behavior Question 和 Marketing Sizing / Case Study 两部分。Behavior question 部分比较常见的问题包括长/短版本的中英文自我介绍，Why consulting，Why this firm，简历上相关经历，teamwork 的故事，面对 challenge 的故事，your biggest weakness/failure.....这些都要事先好好准备，反复练习。

(6) 做任何事都必须有 passion。调整好心态，轻松上战场。

### 3、实习申请流程

(1) 投递 CV 和 Cover Letter

- i. Relevant & Detailed: 简历上的内容应该是选择 relevant 的东西且尽量详实，站在 employer 的角度去写简历，明白对方需要什么。
- ii. 注意小细节：CV 和 Cover Letter 的格式、排版都要注意，特别注意一些可能出现的小错误，要 Double Check before Submission。

(2) 笔试+Pretalk

- i. 笔试
  - 需要练习几套例题，在咨询公司的网站就能下到，熟悉题型
  - 注意如何管理时间，保证速度；
  - 需要熟练掌握一些基本的数学能力和英语阅读能力；
  - 实战时懂得适当取舍，莫惊慌。
- ii. Pretalk :



- 10-15min 时间，问 Behavioral questions 或者再做一个 Mini case (一般是 Market sizing)；
- 自我介绍一定要足够 impressive；
- 回答问题时注意结构，一定是倒金字塔模式，重要信息与结论先说明，讲清楚整体框架，然后再深入细节；
- Market sizing 的真理就是“拆”。

#### 4、经验分享

(1) 要自信，镇定，自然微笑，保持 eye contact，表述要有逻辑，简洁有力，注意不要用太多口语化的词汇。Behavior Question 讲故事的方式非常重要，注意 STAR 原则 (situation-task-action-result)。Market Sizing 先 verify question，考虑从 demand 还是 supply side 下手，找 benchmark，一层层列出 structure，分析的时候注意 priority，要有详有略，一定要记得做 segmentation，数字宁愿算得慢也千万不要算错，该拍数时就拍数，最后做完之后如果还有时间可以从 demand/supply side 的另一端或另一种方法做一下 cross check。Case Study 一上来也是 verify question，搞懂公司 business model 和产品/行业基本信息后，列 structure，按 priority 逐点深入，记得做 synthesis，然后 move on 到下一个点或者 take a step back 到上一层，数字一定不要算错，最后给 conclusion 的时候先说结论再给具体分析，有空可以说一下 risk 和 implications。注意面试过程中千万不要给面试官你在套框架的感觉，在平时的练习中要试着把框架内化，形成自己可以灵活运用的一套分析问题的方法。

(2) 把自己的节奏调整好，保持活跃的思维状态，把要分析的内容很好地 present 出来，不要紧张，正常发挥。首先把面试官当成客户，告诉他这个问题要怎么解决，而不是一直询问你觉得这样做怎么样；若遇到问题的话，可以把面试官当作老板，请他 clarify 手头的问题；实



---

在不行的话把面试官当作同事，即使有再简单的问题也可以询问，不过这是逼到绝境的做法。

保持不卑不亢的态度。至于 behavioral questions，要和面试官找共同点。

(3) 要注重 teamwork，其性质就像大学课堂上的小组作业，这有助于大学毕业生快速融入在公司的工作，一个 team 里的同事一般都很团结友爱、互相帮助，使团队成员更加主动了解客户的需求，更主动和 Manager 和客户的关系。