

PART II DO THE JOB

咨询公司生存日记

文 / 汤维维 摄影 / 李伟

这是一份无论在萧条期或者繁荣期都备受欢迎的工作。“经济衰退的时候，公司向我们询问如何筹划下一个增长曲线，经济高涨的时候，公司向我们询问如何获得更好的回报率。”Sufung略带得意地笑着说。这位摩利特咨询公司大中国区负责人并没有提及的是一周60个小时、甚至100个小时的工作量，也没有提及咨询顾问更多的时候像救火队员般高频率的出差。

要尽快进入咨询公司的工作状态，光听那些提炼过的经验是不够的，你必须让自己成为一个亲历现场的观察者，像扫描仪一般抚摸这些咨询顾问的工作常态，只有这样你才能不局限于其他人“嚼”过的经验，使自己获得更好的提升。我们为你准备了来自麦肯锡、摩立特、贝恩三家全球顶级咨询公司不同职位顾问某一个工作日的时间表，看看高效工作是如何产生的。

在麦肯锡工作一年就等于具备一个MBA学历

“在这里聪明是不够的。”这是麦肯锡预备合伙人Seungheon刚刚进入公司时得到的忠告。对于一个曾经认为自己会是一名火箭专家的工程师来说，麦肯锡并非在用科学研究所的方式，而是以最具效率的方式进行工作。

麦肯锡的咨询顾问必须是“万事通”，随便什么问题，马上能进入状况，并且直指问题核心，因为打交道的CEO们并没有时间听空话。快速领悟，快速分析，这需要麦肯锡的顾问们不仅要聪

明、善于沟通，还要善于在海量数据中分析出解决问题的方案。这也就是为什么在美国企业界流传着一条不成文的约定：在麦肯锡工作一年就等于具备一个MBA学历。

“麦肯锡校友”这个名词在美国背景的公司意味着，你可能与通用电气、达能、百事可乐、花旗等公司的CEO拥有着同样的背景。这些在跨国公司高层管理职位上拥有权力和影响力的人物让麦肯锡背景成为一个强有力的信号。

当然，进入麦肯锡并非是一件容易的事情。“其实根本无需寻找进入麦肯锡的方式，它总是去找最聪明的那群人，其他人用尽心思也是白费。”一位前麦肯锡咨询顾问如是坦言。除了薪酬最低的商业信息员主要从本科招人之外，麦肯锡顾问主要来自Top10的MBA。另一部分是技术专长的人才，比如法学博士、物理学博士等等。这些人才在最近几年也深得麦肯锡等咨询公司的青睐。

“团队合作”、“独立分析”与“联网工作”是麦肯锡人的主要工作内容。团队是项目工作的基本形式，独立分析

是提高效率的个人表现，联网工作是利用麦肯锡全球咨询资源的最好方式。这三块工作的基础就是人们耳熟能详的词汇“麦肯锡方法”，这并不仅仅指的是创始人的那本书，而且也只是“透过复杂的情绪和意见，透视问题本质”的思考方式。在麦肯锡工作一段时间，意味着你经受了快速学习、高效沟通和缜密清晰的逻辑训练。这一点在seungheon的日程表中一览无余。

麦肯锡是一家非常矛盾的公司，一方面强调“Up or Out”，每年年终要求强制排名，末位淘汰，同时对每个合伙人的分红报酬做相应划分。另一方面，每个项目团队都是调配全球资源，团队之间的合作和考核紧密相联。这种既紧张又互相依赖的工作方式几乎逼得每个人不能“停站”。

除了强制排名外，麦肯锡每个级别的名额据说也相应固定，有些资深顾问做了几年没有能继续上升，自然也只能选择离开一条路。但今年另一个现象让麦肯锡紧张不已。越来越多前途远大的咨询顾问开始转而投向VC（风险投资）

的怀抱，那里薪酬更高、空间更大。这一影响让麦肯锡加速了对人才的提拔。据传，在麦肯锡一位 BA（助理咨询顾问）用了不到十年的时间，在三十岁之前登上了合伙人的宝座。

业绩决定你在摩立特的职业发展路径

从麻省理工学院斯隆管理学院MBA毕业后，Suifung 几度更换工作，最后还是回到了他曾经实习过的摩立特，成为大中华区 CEO。他的另一个身份是摩立特中国区的人事负责人，这在聘请专业 HR 招聘的众多咨询公司中，显得特立独行。“只有真正做过咨询的人，才知道招什么样的人最合适。” Suifung 说。

摩立特在中国规模偏小，具有特色的是这家公司的客户回头率在 90% 以上，同时他们也崇尚慢工出细活。用 Suifung 的话来说，他们从来不用最好实践，而是量身定制。这对于摩利特自身的咨询公司来说，是一把双刃剑，一方面这提升了客户的满意度，同时也增加了每个项目的时间和人力成本。对于一家拥有 100 人左右规模的咨询公司而言，显然快速扩张并不是摩利特的主要目标。

这家看似不张扬的公司总是喜欢从细节追溯到本质。最有趣的例子莫过于他们的面试历程。大家一直以为面试是三轮。第一轮是面对真正的 Case，翻阅资料、数据，分析方案。第二轮，进行面对面的交流，选择适合咨询工作的人。第三轮，有一个组队面试。每个小组有一个项目背景资料，他们每个人被分配一个议题来带领大家讨论。一共是半个小时，这段时间每个人有 15 分钟引导讨论。这是一个模拟环节，看看大家如何带领团队工作，同时测试他们的沟通能力。

第四轮——当然还有第四轮——很多人会忽略这点。在组队面试结束后，

我们会举办晚餐，一个类似鸡尾酒会的活动，让大家放松交流。这时我们会在各个角度观察他们，是否合得来，在吃饭、谈吐等方面是过于文静还是会过于杂乱的表达，都是被观察的因素。

Suifung 说，在摩立特没有固定的职业发展路径。一般情况下，本科毕业 3-4 年会成为项目小组长，也有人两年就能当上组长。“只要你有业绩，可以增加职位的数量，可以缩短上升的时间年限。这一切都根据业绩而定。我对他们的忠告就是，并不一定走别人走过的路，闯出自己能走的路才是关键。”目前摩利特的顾问在 25-35 岁的范围内。

在贝恩，接触商业的真正本质

Jimmy 正在筹备 MBA 的申请，按照咨询公司的发展规律，两年半的助理咨询，两年的资深助理，紧接着能够上升的职位就是：咨询顾问、项目经理、合伙人。

而从资深助理到成为一名标准的咨询顾问之间，隔阂了一个必须要跃过的沟壑：MBA。几乎所有的 TOP 咨询公司都要求咨询顾问获得 MBA 教育，“助理咨询是学习收集数据和分析工具的阶段，而 MBA 则可以帮助你用完整而广阔的视野来看待商业问题。” Jimmy 说。这是所有咨询公司的晋职范式，最为优厚的条件莫过于，对于优秀的员工，咨询公司往往附赠 80-100 万人民币的学费，以此来获得员工读完 MBA 之后继续效力的机会。

“并非所有的 MBA 学位被热衷，只有全美 Top5 的商学院才是目标。”说到这里，Jimmy 抿了抿嘴唇，神情严肃。如果 Jimmy

获得了全美 Top 商学院的学习机会，他也不用再为工作机会发愁。这些商学院的毕业生，是所有热门商业公司的追逐人选。

美国前总统克林顿的女儿在数年前从斯坦福大学毕业，获得了麦肯锡年薪 10 万美元的薪酬。据咨询公司内部员工称，这一薪酬基本属于 MBA 毕业的咨询顾问的正常薪酬范畴。令人惊讶的是，中国内地的咨询顾问薪酬也正在与美国市场齐平，按照业内人士估计，咨询顾问的年薪早已超出了 10 万美元的及格线。

当 Jimmy 三年前从同济大学经济与管理学院毕业的时候，他理想中的工作是这样的：所学的知识能运用到工作中帮助他解决问题，同时又能在工作中进一步学习商业知识和技巧，培养商业意识，为他以后的职业生涯打下良好的基础。当然这份工作也要充满乐趣，最好能接触不同的事物、与不同的人打交道。

三年后，当他回首当时对理想工作的憧憬与希望，是贝恩给予了他一个完美的平台去锻炼自己分析复杂商业问题的能力，培养和加强了他的商业意识，并在提升个人能力的同时享受到工作带来的乐趣。■



Jimmy的Tuesday

9:15 收同事邮件

收到项目经理的电子邮件，他对我昨晚发给他的演示文稿有些疑问，并提出他的建议。

9:18 会议改期

项目经理给我打电话，说原定后天去客户办公室开的客户会议改到今天下午2点举行，并将改为电话会议。他要求我把修改后的文件在12点前发给他。

9:30-11:50 修改文件

剩下的时间不多了，有些需要的数据我手边还没有。赶紧到公司的数据库查询行业数据，同时在网上找一些行业专家的联系方式，然后打电话咨询一下行业专家们的意见。然后，我把找到的数据输入Excel，很快地做了一个小的数据模型估计对我们客户的影响。然后把最后的结果和专家的解释一起做成文件。之后回了同事几封电子邮件，约好

下午4点在公司会议室讨论我们在做的公益项目——壹基金战略规划的进展与分工。

12:00 全球合伙人来访

贝恩全球的合伙人Mark Gottfredson来中国宣传他的新书《突破法则》(Breakthrough Imperative)，他特意来上海办公室为我们讲授书中的主要观点和他对提高行业竞争力的看法，正好安排在公司的午餐培训(Brown Bag Lunch)时间，我可不愿意错过这样的机会。

(Jimmy: “贝恩助理咨询顾问，同济大学经济与管理学院大学生”)

13:30 再次进行文件修改

根据项目经理的建议，我做了一些小的修改。项目经理帮我一起准备即将开始的客户会议。

14:00-16:00 电话会议

合伙人、项目经理，项目上的同事和我在会议室一起参加同客户的电话会议，汇报



Seungheon的Monday



09:00 小组电话会议

我们开始了每天为期一个小时的电话会议，讨论将会在周五会议上发表的报告。

10:00 与金融建模小组成员开会

电话会议之后，我坐下来与两位助理顾问一起分析我们急需的财政建模分析。

13:00 一对一的客户拜访

在客户方，有两名董事，他们用了近50%以上的时间用来关注项目。我们几乎每天都会谈到项目的进展和问题。

14:00 响应客户方需求

花了一到两个小时检查电子

邮件，于此同时我与麦肯锡全球专家取得联系，从他那里获得一些类似范畴的问题的建议。

16:00 讨论汇报材料

我坐下来与Sunny和大卫一起谈论R&D部门的管理状况。Sunny是R&D部门的咨询顾问，大卫负责该范畴的业务运营和改进。我们一起分析了目前的运营状况，以及讨论了下一步如何将整个结果汇报给R&D管理层。

19:00 最后一次审查文件

我拿到了调研报告的最终版本。我将它打印出来，并且写了一些修改建议，改正了几个文

法错误。这是帮助整个大团队在以后的工作中，持续优化完善各自工作的最好方式。报告最后被修改到大约50到60页，每个团队成员负责大约5到10页的内容。

21:00 客户服务团队的“领袖电话会议”

我们有3-4个正在跟进的客户研究项目，我们每周开一次高管电话会议，与合伙人、运营经理等讨论每个团队的运行进展以及遇到的任何问题。由于我们是国际团队，兼顾到美国和亚洲的时间，我们的会议通常在傍晚或清晨开始。S

(Seungheon: 麦肯锡
预备全合伙人，1996年麻省理工物理博士)

了我们项目团队的进展和发现。客户认真听着我们上一阶段已实施战略计划的进度，分析出的潜在影响和建议的应对和行动措施。

16:10 又一个会议

因为和客户的电话会议比原定结束得晚，我只好匆匆赶到另一个会议室。同事们已经开始讨论壹基金公益项目的进展情况了。我们很快达成一致，并明确了下一阶段的分工。

16:30 写感谢信

我回到自己的座位，给刚才参加电话会议的客户的几个大区的销售总监分别写电子邮件，感谢他们提供的销售数据及他们在多次同我讨论时提供的非常有用的信息和建议。

16:45 总结电话会议成果

同项目团队一起总结了这次客户会议后的下一步规划。项目经理给了我一些反馈，也提出了一些建议，希望我下一阶段能做得更好。同时他告诉我下周我们会举办项目团队活动来犒劳大家。

17:00-17:30 欢聚 Party

今天正好是公司每月举办一次的欢乐团聚，而且正好有同事过生日。上个月我就因为项目太忙没能参加，这次我可不能错过了。吃完同事生日的蛋糕，我先打电话定了下周团队活动开卡丁车的场地、晚餐餐厅和晚上卡拉OK的包厢。

18:00-19:30 导师的晚餐

担任我导师的公司前辈约我吃晚饭，他想了解我最近工作中有没有遇到麻烦和困难，并想找我讨论去其他贝恩办公室交流工作半年的计划。

20:30-21:15 拟计划 & 健身

工作计划做得差不多了。想起来有一周多没有锻炼身体了，今天看来不算太忙，赶快抓紧机会使用我的健身卡。从健身房回来，对工作计划做了进一步修改，把初步构想及分析框架做成文档。

22:30 完成计划

计划终于完成了，发给项目经理，明年一早和他讨论我的想法。S

Lynn的Wednesday

9:00-9:30 安排当日工作的时间表

打开lotus收发邮件，查看前一天晚上项目经理对自己报告的点评。另外客户对于正在进行中的项目，提出了什么疑问，需要迅速的回复。在这个短暂的半小时里，要安排好当日工作的DO LIST。

9:30-10:30 团队碰头会议

其中包括项目经理、参与项目的咨询顾问。这个时间用来查询每个人工作的进度，并且要求给予延期的答复，并且及时调整相应的工作计划表。在项目的初期，这个团队会议的主要任务是寻找项目设计中的问题，并且提出好的建议，而到了后期，则侧重于项目完成进度的审核。

10:30-11:00 给市场调研公司打电话

询问合作协调寻找资料事宜，与外部合作、获得有效数据是我工作的一部分。

11:00-12:30 信息收集阶段

在上午开会讨论结果之后，我需要进一步解读手中的资料，寻找一些二手信息，通过访问数据库、Google来寻找企业发展、行业发展的情报。同时也可以在全球系统寻找网络合作的支持，看看其他国家的咨询顾问过往的经验。在这个阶段，让我感觉最具挑战性的就是Cold Call——给陌生人打电话调研。

12:30-13:30 轻松的时间

我最乐意在这个时候与项目组同事一起找个地方吃一顿。但是往往结果是，手上完不成工作，只能趴在办公桌吃外卖。

13:30-15:00 继续搜集信息

15:00-16:00 将搜集来的信息整理成备忘录

要做出思考总结，发给小组其他成员参考。团队成员再次聚集，向项目经理汇报目前的讨论情况，并在此基础上，头脑风暴出一些新的思路。这种基于资料搜集和消化基础上的头脑风暴，能够带来更为全面的分析。同时这种团队讨论也是新学员学习成长最为迅速的时刻。

16:00-17:00 将一天的研究结果做成 PPT

用更为易于沟通的方式表达出来，发给客户。在已有的数据基础上建模，并向项目经理汇报。分析推理论和决策能力在这个环节得到考验。S

(文 / 汤维维)

(Lynn: 摩立特助理
咨询顾问，从快消品
行业转行来此)

