

订单到交付



# ▶ 别再牺牲利润 换取客户满意度

七大设计准则  
打造订单到交付的卓越流程

**Porsche Consulting**  
Strategic Vision. Smart Implementation.

# 洞察

## //01

尽管有些公司将多达 12% 的收入用于交付问题的应急解决方案，但仍有 19% 的客户对交付表现不满意。

## //02

权衡产品特性、价位和交货时间等因素，为客户提供灵活性，从而创造真正的竞争优势。

## //03

为客户提供的灵活性和速度取决于运营的稳定性和弹性。

# 序言

智能化的 O2D 设计可将灵活性和稳定性有效结合起来。

“订单到交付”（O2D）是一家公司最重要的端到端跨职能业务流程，它需要以最有效且灵活的方式满足客户的需求。销售、生产和物流、采购、财务和开发等职能部门之间的相互协调至关重要。然而，所有行业的公司在交付表现方面都面临着类似的挑战：48%<sup>1</sup> 的公司希望缩短交付时间，19% 的客户<sup>2</sup> 对交付时效不够满意。与此同时，流程效率低下导致公司内部斗争和动荡，使得每年损失的利润高达 12%<sup>3</sup>。此外，组织内部对所有参与其中的流程合作伙伴（特别是销售、生产和采购）的决策效率低下都怨声载道。

利润潜力

高达年收入的

12%



图 1：O2D 业务流程中所涉及的跨职能利益相关者

© Porsche Consulting

这些挑战要求企业调整其组织结构，以便能够进行端到端的全面思考，并对不断变化的供需情况作出反应。企业需要利用新技术迅速做出符合整个公司利益的决策。为了提高客户的满意度，企业需要确定一个以客户为导

向的 O2D 战略，并将所有的职能战略统一起来。最后，为了提高盈利，企业必须建立一种可盈利的运营模式，使产品和服务与生产和供应链保持一致，同时让客户也感到满意。

<sup>1</sup> 保时捷管理咨询响应度调查（2019）。

<sup>2</sup> 如汽车行业：NCBS EU5 2019 标准。

<sup>3</sup> 工业汽车、工业产品、航空和航天项目中的成本波动。

# 七大设计准则

## 为实现卓越 O2D 铺平道路

通过全面的 O2D 设置来帮助企业应对这些挑战。本着“稳健计划、灵活行动、保证盈利”的信条，保时捷管理咨询制定了七大设计准则，为实现卓越 O2D 铺平道路。“卓越 O2D”指一家公司通过合适、弹性的价值主张来满足客户的需求，同时确保运营弹性，从而提高竞争优势所需要的能力。

本研究中的设计准则利用智能跨职能战略部署和建立关键参与者（销售、生产和采购）的端到端协调，同时考虑到了财务影响和发展需求，以此帮助企业实现“卓越 O2D”。本研究还将深入介绍一项将数字工具和数据分析作为赋能技术的汽车行业应用案例。

- ▶ 稳健计划，灵活行动
- ▶ 保证盈利

### 设计准则

-  **01**  
了解客户偏好  
以客户为中心
-  **02**  
打造竞争优势  
客户满意度、盈利能力、响应能力
-  **03**  
差异化经营  
根据客户群体和交货时间进行战略定位
-  **04**  
望向大西洋的彼岸  
端到端业务流程管理
-  **05**  
摒弃孤岛思维  
跨职能合作与领导力
-  **06**  
做好数据准备工作  
基于场景的综合决策基础
-  **07**  
不断整合客户  
数字触点

图 2：提升卓越 O2D 的设计准则

© Porsche Consulting



# 01 | 了解客户的偏好

## 以客户为中心

当前和潜在客户的需求和愿望应构成所有考虑因素的基础，但同时又需要不断对其进行质疑。能否在正确的时间点上生产出客户想要的产品，对大多数制造企业来说是一个重大的挑战。生产依赖于长期预测，尤其是对于交货时间较长的定制产品。当实际需求与预测不符时，企业就会错失潜在收入，并面临以大幅折扣出售库存的情况。这种两败俱伤的局​​面不仅伤害了企业利润底线，也使客户无法得到他们所期望的特定产品规格。

这类问题常见的一个解决方案是尝试通过提高生产效率和生产率来抵消较低的利润率。在市场方面，人们往往把重点放在销售库存上，而不是优化整个价值链。时间和资源的获取通常会以牺牲客户想法为代价。越是依赖预测和关注运营效率的提升，企业就越容易忽视客户的实际需求和偏好。

了解客户需求是第一个关键步骤。重点是要将公司决策与客户需求重新调整，并将客户偏好的变化视为创造价值的机会。权衡产品特性、价位和交货时间等因素，为

客户提供灵活性，从而创造真正的竞争优势。在需要定制化大批量产品的行业中，一种更接近客户实际需求的方法是在生产过程的后期对产品进行定制。通过这种方式，企业可以更快地响应单个订单并稳定生产。

为此，保时捷管理咨询开发了一种新的运营模式，这种模式强化了以客户为中心的观点，以此确定 O2D 的核心活动。图 3 勾画出了一个“水平 h”形状的汽车行业参考模型。该模型包括了所有的规划和执行活动，从而确保顺利交付并完全满足客户的需求。该模型描述了整个 O2D 流程，并摒弃了部门间的界限。该模型涵盖了从最初的客户接触到车辆最终交付中的每一个相关过程步骤。该运营模式说明了生产、物流和采购之间的相互作用和协调。其核心目标是尽可能地将各子流程无缝整合，在市场的灵活性和运营的稳定性之间找到合适的平衡点。根据我们的第一条设计准则，该模式将以客户为起点和终点。



图 3：保时捷管理咨询 O2D 参考模型：“水平 h”模型

© Porsche Consulting

## 02 | 打造竞争优势



### 客户满意度、盈利能力、响应能力

作为创造价值的关键要素，O2D 对实现公司的三大目标（客户满意度、盈利能力和响应能力）做出了巨大贡献。提供具有卓越交付能力的产品和服务，并在购买前、生产过程中、交付后以客户为中心展开活动，从而提高客户满意度。交付产品和服务所需的所有内部和外部活动

都会直接产生成本。这些产能与需求灵活性的要求越是一致和同步，公司的成本效益和利润就越高。最后，不断变化的市场发展需要一种智能且具有弹性的设置，以提高整个价值链的响应能力，同时确保生产系统和供应链的稳定性。

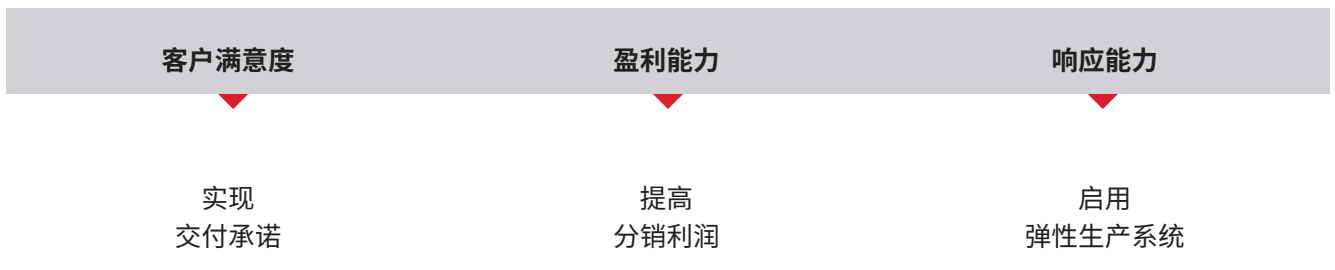


图 4：“卓越 O2D” 中心目标

© Porsche Consulting

成本波动和市场潜力损失是实现“订单到交货”目标的两大障碍。尽管计划错误和操作偏差仍确保交付率所产生的成本波动中，每年可节约成本的成本达数亿欧元<sup>4</sup>。

市场方面错失的收入机会也是相当可观的。保时捷管理咨询公司开发了一系列成本驱动因素和增加收入的方法来评估公司的改进潜力（见图 5）。

#### 成本驱动因素——受运营影响

<b>直属人员</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ω 生产力损失</li> <li>Ω 超时和加班</li> <li>• 取消轮班</li> </ul>
<b>物流</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ω 额外的运输和空运</li> <li>Ω 重新包装和服务的费用</li> <li>Ω 等待时间、收货和发货的费用</li> <li>Ω 额外外部存储的租金费用</li> </ul>
<b>间接人员</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ω 重新规划和重新安排</li> <li>Ω 操作性故障排除</li> </ul>
<b>材料费用</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ω 报废费用</li> <li>Ω 因缺少零件而返工的费用</li> <li>Ω 额外消耗的能源费用</li> <li>Ω 由于预测不稳定导致直接费用增加</li> </ul>
<b>库存</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ω 原材料库存</li> <li>Ω 半成品库存</li> <li>Ω 成品库存</li> </ul>
<b>投资</b>	Ω 过晚 / 短期投资，特别是在启动阶段

#### 成本波动和市场潜力损失



#### 收入潜力——受销售影响

<b>没有额外定制项目或较少</b>	Ω 产品没有定制和附加服务或较少
<b>折价</b>	Ω 因为产品不能按市场要求交货导致产品折价。
<b>销售损失</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ω 供应链瓶颈导致</li> <li>Ω 交货周期长导致</li> <li>Ω 交货时间不确定导致</li> </ul>

图 5：评估成本波动和提高市场潜力的方法

© Porsche Consulting

<sup>4</sup> 汽车行业项目经验

## 03 | 差异化经营



### 基于客户群体和交货时间的战略定位

不断变化的市场条件决定了公司必须不断重塑产品和服务。公司需要不断观察市场，发现新的机会，创造新的产品，从而与竞争对手拉开差异。在大多数公司的目标群体中，客户的偏好和行为差异很大。根据行业的不同，现有的和潜在的客户群体结构也会有很大的不同。除了经济财富外，其他的区别因素还包括价格敏感度、所需的产品属性以及对产品可用性和交货时间的耐心程度。产品和商业模式是从这些客户群体的异质性中衍生出来的，最理想的情况是为这些客户提供符合其各自偏好的选择。由于这在经济上往往是不可行的，因此，一种替代办法就是修改现有的商业模式，以满足买方群体的差异性。

图 6 列出了在设计 O2D 过程中需要考虑的五个特点。公司可以提供相同或非常相似的产品，并通过利用客户对价格的不同敏感度，提供更快的交货速度来换取更高的价格。亚马逊的 Prime 会员就是成功实施这种方法的典范。向愿意支付额外费用的客户提供额外的服务和好处。对客户的偏好进行排名以确定某种客户类型的主导因素是一种行之有效的方法。如果客户优先考虑快速交付和可用性，而不是产品的完全定制，那么在创造价值的过程中，可以向他们提供预配置的产品。2018 年，41% 的消费者愿意为他们所订购产品的快速交付支付额外费用<sup>5</sup>。

#### 01 客户群体

- ▶ 接单型生产
- ▶ 备货型生产

#### 02 价值主张

- ▶ 个性化
- ▶ 模块化

#### 03 价值创造

- ▶ 按需
- ▶ 通用

#### 04 生产理念

- ▶ 快速
- ▶ 简单

#### 05 供应链配置

- ▶ 响应
- ▶ 高效

图 6：O2D 设计特点

© Porsche Consulting

### 汽车行业 幕后揭秘

除了更好地了解现有的客户群体外，未来可能会发展出全新的客户群。城市或服务提供商可能会在未来的移动销售中占据主要份额。只有通过实施真正的跨职能战略和流程，才能成功地适应这种商业模式的重大变化。

<sup>5</sup> 普华永道：全球消费者洞察调研（2018）

## 04 | 望向大西洋的彼岸



### 端到端业务流程管理

运作良好的 O2D 设置可为所有各方带来充分的透明度，从而使公司范围内的决策得以快速进行。这涉及到许多不同的跨职能利益相关者，包括中央到地区的销售以及生产和采购职能部门。只有通过可靠地消除当前流程中的冗余，才能为这些参与者创造充分的透明度。与快速最佳决策相关的信息需要在组织中某个点进行整合和处理。职能部门和自主决策之间多余和分散的调整会造成流程效率低下，并成为错误的根源。

将所有信息整合在一个点上，可以在早期阶段发现问题，如违反规划或瓶颈，并采取适当的对策加以预防。销售无法按时交付的产品或服务会损害客户满意度和品牌价值。尝试优化生产工厂中的流程是多余的，除非考虑到

提升工厂交付产品的能力，例如与装运计划保持一致。

在 O2D 过程中，各个部门的所有努力和目标都需要与共同的总体目标保持一致。因此，O2D 战略必须与职能和业务战略保持一致。共同的跨职能准则和业务规则对组织来说是至关重要的：它们确保协调一致的工作，并使思维模式从职能导向转向流程导向。

所有部门都必须遵守一套经批准的流程原则和参数，以及用于衡量 O2D 绩效的标准。必须确定一套充分考虑 O2D 流程中端到端特征的关键绩效指标 (KPI)，并经常对其进行审查，以确保其符合组织的总体目标和优先级。



图 7：端到端跨职能 O2D 战略

© Porsche Consulting



# 05 | 摒弃孤岛思维



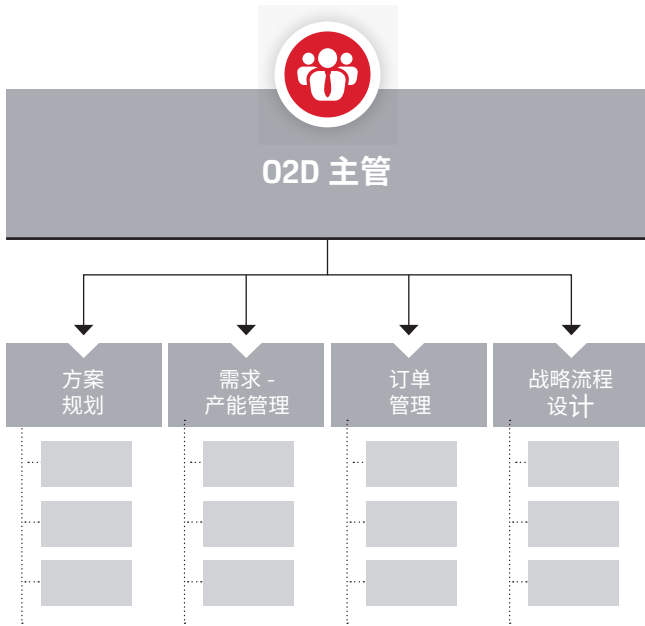
## 跨职能合作与领导力

各部门通常将其内部目标凌驾于其他部门的目标之上，甚至整个公司的目标之上（请参见图 8）。鉴于组织内各部门总是不断展开资源竞争并相互争夺管理层注意的现状，出现这种情况并不意外。如何协调销售和运营目标呢？其中一个解决方案是指定 O2D 组织，并为其赋予直线责任和战略流程设计权。任命 O2D 主管，直接向 C 级报告，从而确保部门间的无缝协调并向整个组织发流程相关性信号（请参见图 9）。该职位需持中立姿态，扮演各职能部门不同利益的斡旋人，并有勇气优先考虑符合整体利益。

**灵活源于稳定！**

销售	&	运营
实现市场需求机遇		对项目点 / 供应商的预测准确性较高
面对不断变化的市场的高响应		可行的计划
提升产品定制化程度		序列稳定性较高
充分灵活的订单变动		产能利用率高
可靠准时交付		库存低
<b>市场驱动型增长</b>		<b>产能驱动型效率</b>

图 8：销售和运营目标 © Porsche Consulting



### C 级报告线场景



图 9：清晰的端到端责任 © Porsche Consulting

为了快速做出正确且最佳的决策，相关流程和交流活动不仅局限于部门内部。组织内需开展文化和领导改革。O2D 流程的全面成功的条件是营造协作文化。经证实，激励制度和产出 KPI 是修正行为的有效工具。尽管从本质上来说，需将可持续变动深耕组织内部，但外在的激励政策对推动个人朝着期望的方向前进而言，是很有必要的。KPI 可能涉及准时交付、规划稳定性或绝对交货时间缩短。此外，也可将库存的低成本或边际收益用作衡量指标，以通过外在激励政策改变行为和流程。

## 06 | 做好数据准备工作

0110101  
1011011

### 基于场景的综合决策基础

获得、处理、集中并最终利用数据的能力已成为公司成功的关键因素。然而，2019年，大型美国公司中53%的C级企业高级管理人员透露，他们还未开始将数据视为企业资产<sup>6</sup>。为了充分利用数据潜力，应实现不同数据源的无缝连接，以便通过智能算法得出正确结论。

O2D 情景中哪些数据是相关的呢？在市场方面，了解现有客户和潜在新客户的生活方式和习惯，至关重要。现在在进行客户联系时，将会以前所未有的高分辨率直接不断生成消费偏好数据。当已全面确立端到端流程并建立销售、生产和采购的协作模型时，就可以利用该等数据。对于潜在客户社交媒体页面的行为模式，可将该等模式自动翻译为有意义的信息，供生产计划和后续供应链活动之用。因此，在前期预测消费偏好和市场需求方面，预测分析将继续发挥关键作用。

图 10 所示为充分利用数据的四个阶段。第一步是访问相关数据源。第二步是处理数据并从数据源获得数据的能力。随着数字化进程的推进，通过将各职能部门的相关数据聚集起来，可收获大数据的实际效益。只有将不同数据源的数据点综合起来并利用定性数据来为定量原

始数据点提供情景，信息才会变得有意义。因此，组织应确保所有相关数据在各相关部门间的可用性和可及性。最后，最关键的步骤在于利用数据并得出有意义的结论，从而促使公司根据情景做出决策。

#### 汽车行业 幕后揭秘

就汽车业而言，通过在互联网汽车配置仪中采集的数据模式，企业可立即知晓特定产品的未来受畅销程度。在一个智能且运作良好的订单交付部门看来，其目标就在于实现从最近客户联系点（如智能手机）到企业的持续、有意义信息流。

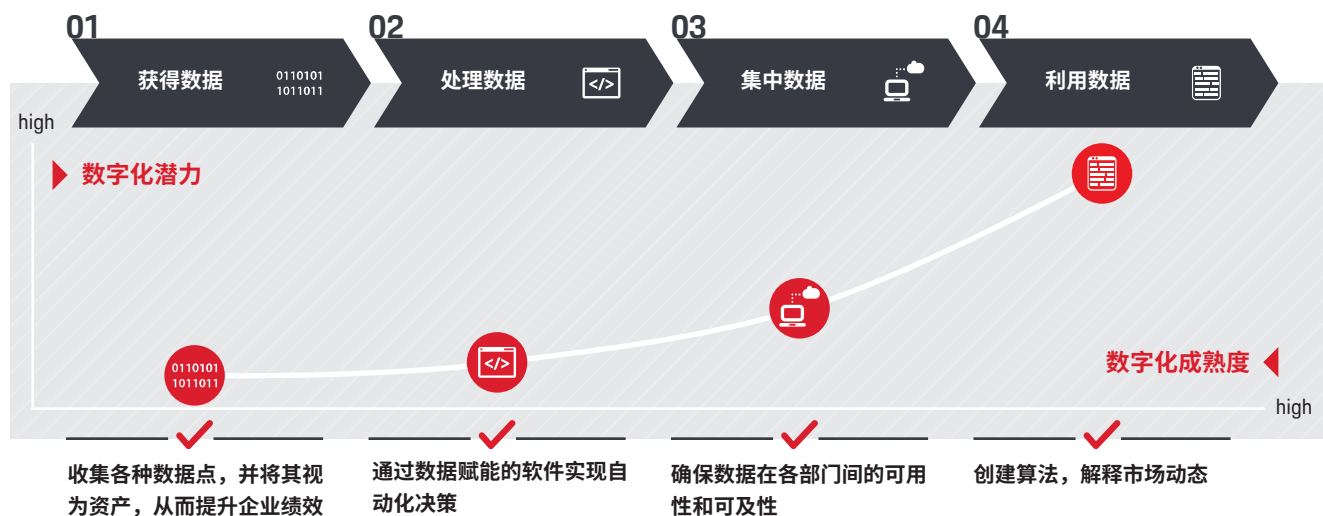


图 10：充分利用数据潜力的四个步骤

© Porsche Consulting

<sup>6</sup>Randy Bean 和 Thomas H. Davenport, “企业试图成为数据驱动型企业的努力正在走向失败”, 《哈佛商业评论》, 2019年2月5日, <https://hbr.org/2019/02/companies-are-failing-in-their-efforts-to-become-data-driven>.

## 07 | 不断整合客户



### 数字触点

如今，客户在电商平台购物时，习惯接收与其订单有关的详细更新信息。以客户为中心的无缝信息流（如包裹追踪服务、选择交付时间的可能或在交付前一晚变更投递地址）已成为消费者的新标准。根据全球消费者内在需求调查，54%的消费者较重视订单追踪，44%的消费者则更重视选择特定交付时间的权力<sup>7</sup>。但目前还未找到将该标准落地制造业的相应办法。

尽管不同产品之间具有较高的特异性，但在 O2D 流程中与客户产生情感交流可能会带来额外收入，并提升客户满意度。通过实时更新，从下单到产品交付的客户体验都能得到提升，从而实现后期订单变动并提供其他产品或服务。针对产品和品牌，此举可进一步以情打动客户，加深公司和客户之间的联系并交付珍贵的附加数据。市场潜力尚待开发，如果我们未能利用机会时，竞争者便有可能抢占先机，填补这块空白。

通过应用程序或在线平台等数字界面，客户甚至可在产品最终交付前设定配置并对某些可更改的尺寸进行个性化定制。在交付时实现更高水平的管理和个性化定制，并为业务创造有价值的客户洞察。这类界面实现追加销售的潜力十分可观，通过产品升级或额外服务（如保险）等形式，形成额外收入来源。此外，客户可接收到最新照片，从而了解生产状态，体验愉悦的期待感。还可将生产过程中二氧化碳排放及供应商或制造商相关信息分享给有环保意识 / 感兴趣的消费者。

### 汽车行业 幕后揭秘

目前，大多数汽车零售组织在下单和交付时都会直接与其客户取得联系。此外，这些触点也是整个订货流程中最重要的两个情感交流时刻。尽管客户互动被主要限制在这两个触点，我们仍创造了大量交流空间，潜力也未得到很好地利用。部分汽车原始设备制造商已开始尝试在等候订单交付期间与客户分享汽车的产品照片，吸引并调动客户情绪。海外客户则会获得其车辆的详细物流信息。



图 11：O2D 流程中与客户产生的情感交流

© Porsche Consulting

<sup>7</sup> 普华永道，全球消费者洞察调研（2018）

# 虚拟接单型生产模式： 汽车行业用例

借助自动化与人工智能，改进库存车辆产品，  
匹配真实的客户需求

**虚拟接单型生产 (VBtO)** 案例证明了面向未来和数据驱动用例的可实施性。在应用人工智能以更好地预测和服务客户的需求方面，VBtO 迈出了成功的第一步。这是提高盈利能力的同时确保客户满意度的一个具体案例。在传统的接单型生产市场（如中国或美国），客户通常直接从经销商展厅购买汽车，VBtO 则显现出了在此类市场中的巨大潜力。VBtO 的主要目标是：在备货型生产市场中，让客户能够购买完全符合其规格要求的展厅

内车辆。在数月前的库存车辆配置和订购流程过程中，协助经销商使用工具，以智能汽车配置算法来预测未来客户偏好，以此实现这一目标。VBtO 可使每辆车的选装配置收入增加 2% 至 3%。因此，可以减少一些不太引人注目的汽车的购买刺激折扣。相较于传统的成备货型生产配置，经销商处的汽车销售速度更快了，由此也可提高车辆的周转率。

## 现状 ▶ 客户需求和经销商库存不匹配

如今，经销商面临着库存车辆订购日趋复杂的境况：车辆数量正稳步增长。大量的个性化选项产生了无数的车辆配置。汽车交付周期变得越来越长。再则，整个订购流程需在非常短的时间内完成。遗憾的是，几乎没有系

统能够支持企业充分利用当今大量的可用数据。每个经销商最终必须根据其经验和直觉配置每辆库存车辆。其结果是什么呢？客户的看中的车辆往往没有现货。

## 缩小差距 ▶ 经销商的库存车辆配置优化

通常，在车辆配置中添加额外的选装配置（例如，真皮座椅包或驾驶员辅助系统）后，会产生较高的边际收益。分析显示，与客户指定的车辆（接单型生产）相比，库存车辆（备货型生产）的选装配置通常较少。由于库存车量快速出售的不确定性，经销商通常以规避风险的方式订购车辆，因而造成了这样的局面。VBtO 可同时解决几个问题：首先，订购有更多可实现选装配置的车辆配置会给经销商和主机厂的盈利能力带来积极影响。其

次，因为配置满足了客户的需求，所以需要的折扣也减少。最后，对主机厂而言，借助 VBtO 实现的前瞻性可提高未来与特定选装配置和数量需求有关的计划稳定性（预测）。这反过来加快了整个 O2D 流程的响应速度。VBtO 采用高级统计方法来解决上述问题，旨在充分优化经销商特定的库存车辆配置。处理经销商、市场和客户的历史数据，预测客户的未来需求，并提供最佳配置建议。VBtO 方法的四大支柱：



图 12：VBtO 方法概览

© Porsche Consulting

- I ▶ **数据采集：**VBtO 的基础和输入数据是一个综合数据库，其中包括满足客户 100% 需求的车辆配置。该数据库数据库获取不同相关来源的新数据，并不断进行更新。数据分为两组。第一组为动态数据，如历史和实时零售数据（备货型生产和接单型生产配置）以及互联网汽车配置。第二组为静态数据，如价格和可选项等数据。
- II ▶ **优化库存订单：**经销商订单中每项配置的最优订购量考虑了渠道和主机厂供应链的稳定性。最终决策会考虑经济可行性和当前库存，并以公司最大利益为出发点。
- III ▶ **客户统计分析：**客户统计分析可通过分析选装配置相关性和模式确定客户类型。通过因子与聚类分析输入数据，创建客户类型。不同客户类型的预算等级、配置或设备组合所有不同。因此，因子与聚类分析会确定 100% 符合的配置，并为每个确认的聚类提供了优化选项组合。
- IV ▶ **自动化工具解决方案：**简洁、人性化的订单简化了经销商购车界面的前端流程。按下按钮即可订购月度库存，同时消除个人决策偏差。无缝集成至现有的订单管理系统中，并确保整个订单流程保持不变。即使没有 VBtO 工具，经销商也可随时下单。

# 开始评估

## 360° O2D 快速检测

在线评估您的 O2D 成熟度，挖掘您的业务机会

接受保时捷咨询管理的 360 度 O2D 快速检测，回答五个基本模块相关问题，即可评估您的 O2D 成熟度。在确定公司在推进优质 O2D 服务的主要行动领域方面，可快速进行检测的易用在线调查十分实用。该调查包含了五类问题：

- ↔ **战略：**评估 O2D 的总体设置及其与企业战略的一致性。
- ↔ **运营模式：**衡量端到端性和 O2D 整体流程的成熟度。
- ↔ **治理：**在流程中检查治理结构和当前决策。
- ↔ **变革管理：**评估公司 O2D 流程参与者的内部合作和思维模式以及内部沟通情况。
- ↔ **技术：**评估当前的 IT 系统和 O2D 流程中的数字化程度。



除潜在的 O2D 缺点和作用范围外，快速检测还可发现认知上的差异。该检测旨在从组织内部的不同角度阐明您的 O2D 流程。

保时捷管理咨询 360 度 O2D 快速检测法已经验证，可快速可靠地洞察 O2D 流程的成熟度。请扫描二维码查看检测结果摘要。

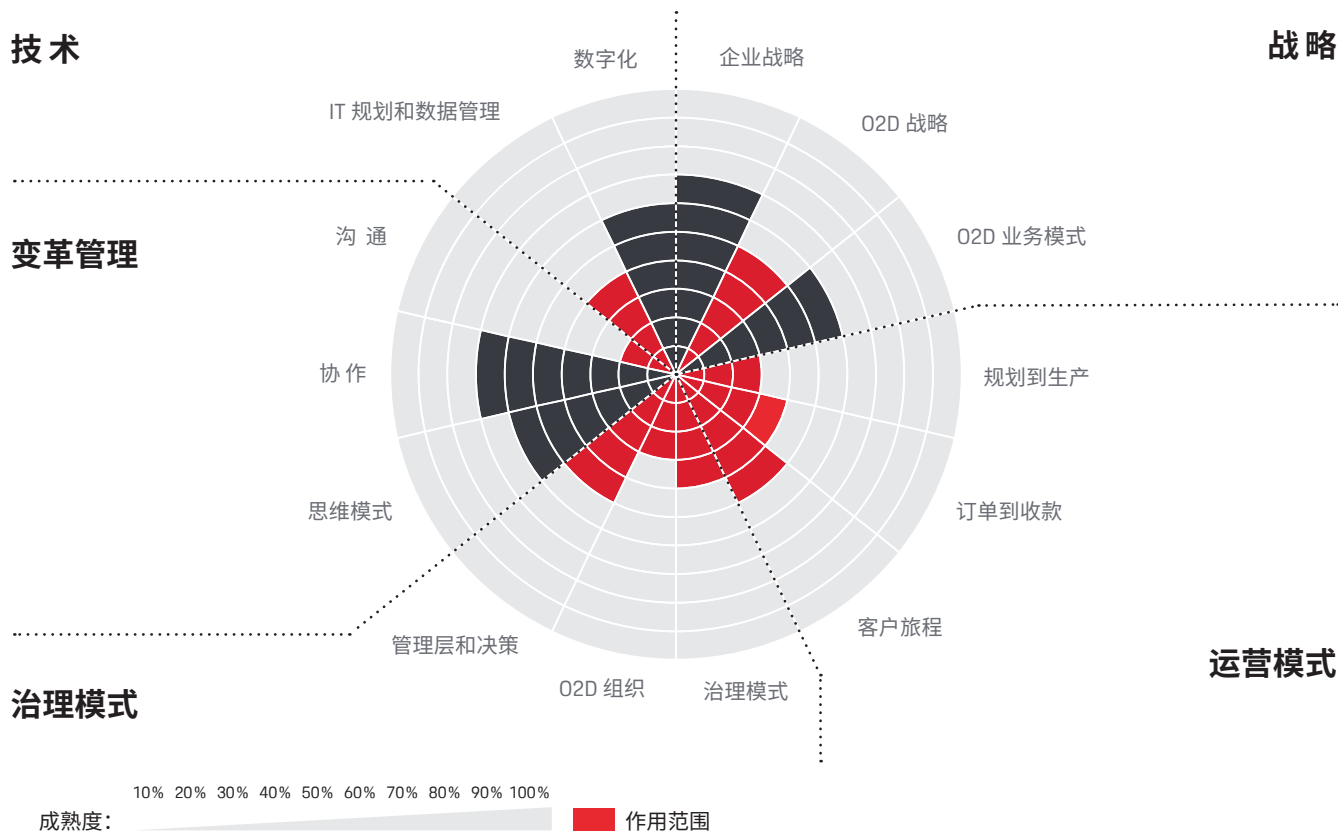


图 13：360 度 O2D 快速检测雷达结果图（示例）

© Porsche Consulting

# 实施步骤

战略制定应基于 360 度 O2D 快速检测的结果和与关键利益相关方的进一步深入访谈，评估潜力，定义 O2D 卓越愿景，并制定业务规则，从而调整职能战略。概念设计阶段侧重于运营模型、治理和指导模型以及 IT 规

划要求（包括数据管理、人工智能案例和赋能技术）。转型应以方向指引为主导，并伴随着一致的沟通和资质概念。



图 14：三步走总体规划

© Porsche Consulting

# 简述

- 01** 权衡产品特性、价位和交货时间等因素,为客户提供灵活性,从而创造真正的竞争优势。
- 02** 在为确保交付率而产生的成本波动中,每年可节约大量成本。此外,市场方面错失的收入机会也有改进的空间。
- 03** 公司可以提供相同或非常相似的产品,并通过利用客户对价格的不同敏感度,提供更快的交货速度来换取更高的价格。
- 04** 快速有效的可用信息及较短的决策路径是最佳决策的关键,例如发现规划瓶颈和采取适当对策。
- 05** 为指定的 O2D 组织赋予直线责任和战略流程设计权是提升跨部门协调的解决方案之一。
- 06** 当已全面确立端到端流程并建立销售、生产和采购的协作模型时,就可以充分利用消费者偏好数据。
- 07** 客户体验——从下单到产品交付——进一步激发客户对产品和品牌的情感共鸣,提高客户满意度。

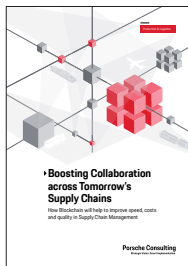


## 更多阅读材料



白皮书

Künstliche Intelligenz  
in der Produktionsplanung und -steuerung



白皮书

供应链管理中的区块链



白皮书

业务流程管理



研究

高效能组织



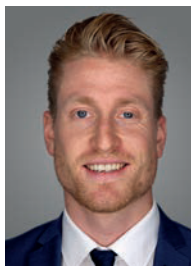
白皮书

卓越客户体验

## 作者



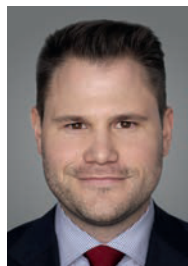
Ralf  
Liebethuth  
助理合伙人



Christopher  
Zeeb  
经理



Christopher  
Kollek  
经理



Dr. Gunnar  
Hauptmann  
顾问

## 联系方式

+49 170 911 3101

ralf.liebethuth@porsche-consulting.com

## 保时捷管理咨询

保时捷管理咨询有限公司是德国领先的战略和业务咨询公司，在全球拥有 670 名员工。同时也是跑车制造商保时捷公司的子公司，总部位于斯图加特。保时捷管理咨询在斯图加特、汉堡、慕尼黑、柏林、法兰克福、米兰、巴黎、圣保罗、上海、北京、亚特兰大、帕罗奥托（硅谷）等地均设有办事处。遵循“谋于思，践于行”的原则，公司管理咨询顾问针对战略、创新、绩效改善和可持续性等领域向行业领军企业提供咨询服务。保时捷管理咨询有限公司在全球共设有 12 个办事处，其办事处网络竭诚为移动出行、工业品、消费品和金融服务行业的客户提供服务。

## 谋于思，践于行。

作为一家擅长将战略付诸实践的全球领先咨询公司，我们有一个明确的使命：在可衡量的结果基础上创造竞争优势。我们具有战略性思考，并始终采取务实的行动。我们始终以人为本，坚持原则。这是因为，只有依靠与客户及其员工的良好合作才能带来成功。只有当我们激发每个人的热情，让他们做出必要的改变，我们的目标才能实现。



**Porsche Consulting**  
Strategic Vision. Smart Implementation.

## 保时捷管理咨询

斯图加特 | 汉堡 | 慕尼黑 | 柏林 | 法兰克福 | 米兰 | 巴黎 | 圣保罗 | 亚特兰大 | 贝尔蒙特 | 上海 | 北京

中国上海市浦东新区世纪大道 826 号 13 楼

[www.porsche-consulting.com](http://www.porsche-consulting.com) | © 2020 年保时捷管理咨询版权所有



保时捷管理咨询  
领英主页



保时捷管理咨询  
微信公众号



保时捷管理咨询  
官方网站