

2022 B2B线索生命周期管理指南

引言

我们正在以及即将面临的挑战

中国 B2B 行业的营销数字化在进程上要比国外慢 10 年左右，但我国的互联网经济模式却已经接近领先集团的脚步，这意味着——我们要用领先者十年前的状态去解决他们十年后会遇到的一系列问题。

随着市场环境与网络经济的发展，近年来流量红利逐渐消失，流量成本高涨，B2B 企业线索的获取成本也在逐渐升高，很多企业花费了大量的时间、金钱在线索获取上，然而最后却发现，获取了那么多线索，对企业的成交量提升却没有多大的帮助，甚至很多线索在跟进一次之后就没了下文，让来之不易的线索没有得到充分的利用，白白流失。

但最让 B2B 市场人担心的，是以下几点：

① B2B 数字化采购趋势明显，但数字化运营手段缺乏

任何一个 B2B 决策人一定是 B2C 的受众，随着移动化等趋势愈加明显，决策者的行为也受到了巨大的影响，不仅行为趋向线上化，对数字化采购的接受度也逐渐提高，线上营销成为 B2B 企业的必争之地。

② 流量变贵，获客成本居高不下

然而随着互联网红利见底，流量越来越贵，线上流量的竞争也越来越激烈，增量市场的天花板愈发明显，如何盘活存量客户，从中挖掘新的商机，探寻新的增长点，成为企业突破业绩瓶颈的关键。

③ 不重视市场获客、培育价值，导致出现历史线索“黑洞”

由于 B2B 业务决策链条复杂、决策周期长的特点，很多用户在刚刚了解到产品的时候，往往不能够立即决定成交，而是需要一段时间建立信任。一旦缺乏营销手段对这类线索进行持续触达和孵化，大量不成熟线索沉淀在线索池中，容易积累成销售团队手中无法打开的线索黑洞，造成巨大浪费。

④营销数字化基础设施缺失，难以应对未来挑战

许多 B2B 企业由于过去缺乏数字化营销积累，导致营销数字化基础较差，无论是在数字化运营工具的使用、数据驱动决策还是业务流程的积累。线上获客、线索孵化等等基础环节的经验缺失，不利于企业未来适配更高效的营销工具和管理模式（如 AI、敏捷营销等需要极高的数据治理水平和管理水平），导致真正面对挑战时，仍需要从 0 开始积累。

这些缺失，并不全是 B2B 市场人的问题，而是相关的理论和实践太过缺乏，并没有实质性的突破。当相关理论不够充分时，我们的认知便得不到足够的提升，对企业遇到的增长瓶颈无法进行理性的研判，如：由于发展惯性，选择轻视市场营销的获客能力。实践不足则极容易导致试错成本的升高，对于某些能解决当前问题的单点功能极为热衷，但却忽视了

Martech 对增长认知、业务流程，尤其是贯彻市场线索始终的重塑作用。如：在初次选择 Martech 工具时，过于强调厂商们吹嘘的全域 ID 打通等并不适合 B 端小规模流量场景的 C 端玩法。

B2B 营销数字化转型，不能用传统思路的“旧瓶”，装 MarTech 的“新酒”。

当我们把目光看向“全生命周期管理”的提效愿景的时候，并不意味着要一步就到达。最好的方法是把自己的企业置于这幅图景中比对，然后分解成一个个长期尝试 - 执行 - 优化的动作，积跬步至千里。

希望这份指南对你有所帮助。

目录

CONTENTS

01... 线索生命周期管理的价值和变迁

02... · 线索生命周期管理

03... · 线索生命周期管理模型的变迁

06... 开启你的线索生命周期管理之旅

07... · 线索全生命周期管理全景

08... · 开启线索生命周期管理战略需要做哪些准备

09... · 开启线索生命周期管理需要做哪些准备

11... 如何让市场营销贯穿线索生命周期各阶段

12... · 让市场营销能力贯穿整个线索生命周期

13... · 营销团队在市场域的线索生命周期管理

14... · 营销团队在销售域的线索生命周期管理

15... · 营销团队在客户成功域的线索生命周期管理

16... 市场团队如何协同其他部门管理线索全生命周期?

17... · 市场 × 销售

18... · 市场 × 销售协同成熟度

19... · 市场 × 销售协同的难点

21... · 市场 × 客户成功的协同建立

Part I

线索生命周期管理的 价值和变迁



2022 B2B线索生命周期管理指南

Part I

线索生命周期管理的价值和变迁

线索生命周期管理

● 什么是线索生命周期管理？

线索生命周期管理通过对线索进行识别、评估、细分，实现精细化分层，并充分衡量线索在企业营销 - 销售 - 服务整个流程的状态。因此，我们常常用购买漏斗的形式来展现线索生命周期管理的过程。

● 线索生命周期管理与漏斗是什么关系？

我们常说的“购买漏斗”和用户生命周期、销售生命周期管理其实是同样的过程。其本质是将消费者 / 买家购买前、中、后的不同阶段，精细地划分出来，便于企业进行精细化管理，充分提高企业获取线索、利用线索的效率。

● 线索生命周期实现的基础是什么？

线索生命周期管理的基础，是对线索背后，用户的意识进行定性。即：了解客户在做出决策之前，经过了哪些触点，心理状态发生了什么样的变化？

通过对线索行为的识别，描绘出其意识的变化，来尽量精准地还原用户背后的需求。然后 B2B 企业可以通过需求的差异化，进行线索阶段的划分，然后为不同阶段的线索匹配不同的营销动作。

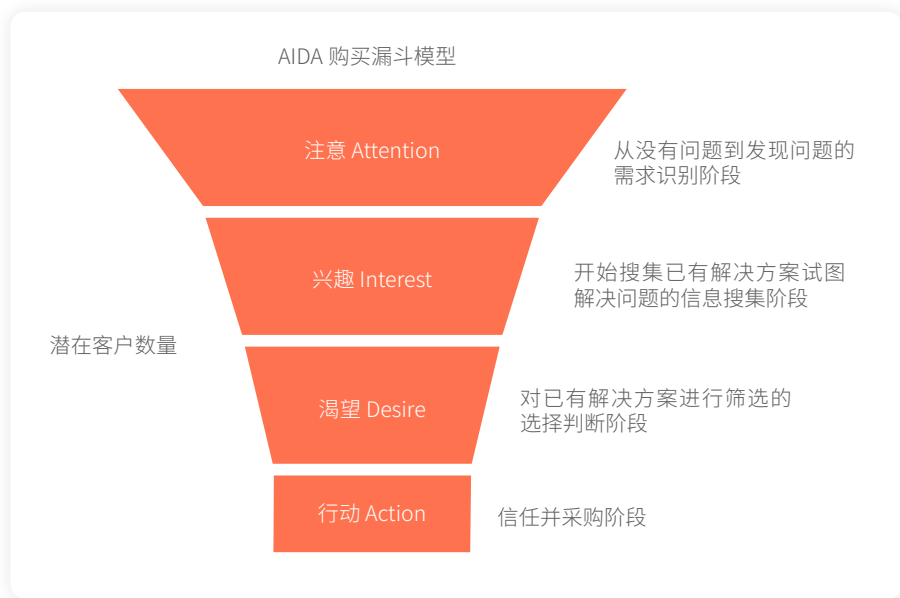
线索生命周期管理的价值

- ①降低获客成本
- ②提升线索 - 收入的转化效率
- ③提高人效

线索生命周期管理模型的变迁

最早的模型出现在一百年前，营销和广告先驱 Elmo Lewis 提出了 AIDA 模型，用来解释购买机制，描述了客户在购买行为之前的分层过程，使得营销漏斗的概念得以出现。

而后该理论被不断地修改和延伸，但隐含的主要阶段是一致的：认知——影响——行动。



线索生命周期管理模型的变迁

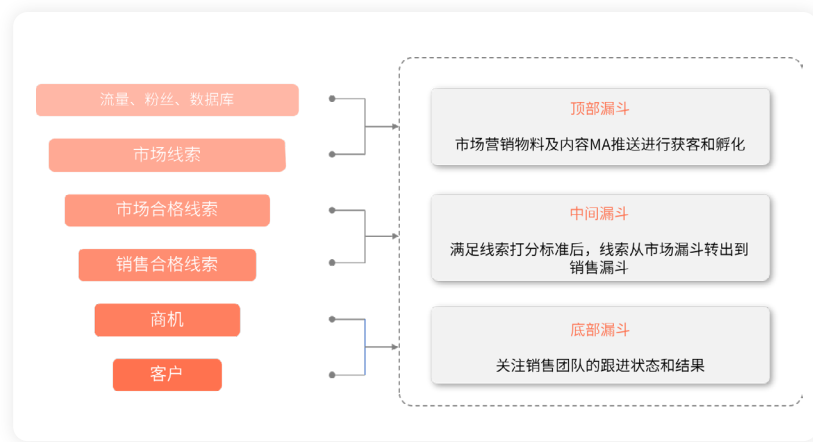
基于AIDA及其衍生模型，结合B2B行业的特征，逐渐形成了我们最为常见，也是最为经典的B2B市场获客漏斗。

该漏斗由6部分组成（不同企业定义可能有细微差异）：流量（Traffic）、市场线索（Leads）、市场认可线索（MQL, Marketing-Qualified Leads）、销售认可线索（SQL, Sales-Qualified Leads）、商机（Opportunity）、成单客户（Account）。

该模型定义了线索从流量到客户的过程，主要覆盖了市场部门到销售部门

之间的线索旅程，把线索从进入营销系统直至 CRM 中建立客户档案的过程进行细分，并制定相应的规则和团队配置，达到精细化运营的目的。

B2B线索会周期性地经过这些阶段，甚至反复经过其中的某些阶段，直至其购买产品或服务，成为客户。在这个过程中，B2B企业可以根据线索的角色在各个阶段的状态，为他们提供不同的信息，以帮助他们更好的了解企业和产品，逐步建立信任。

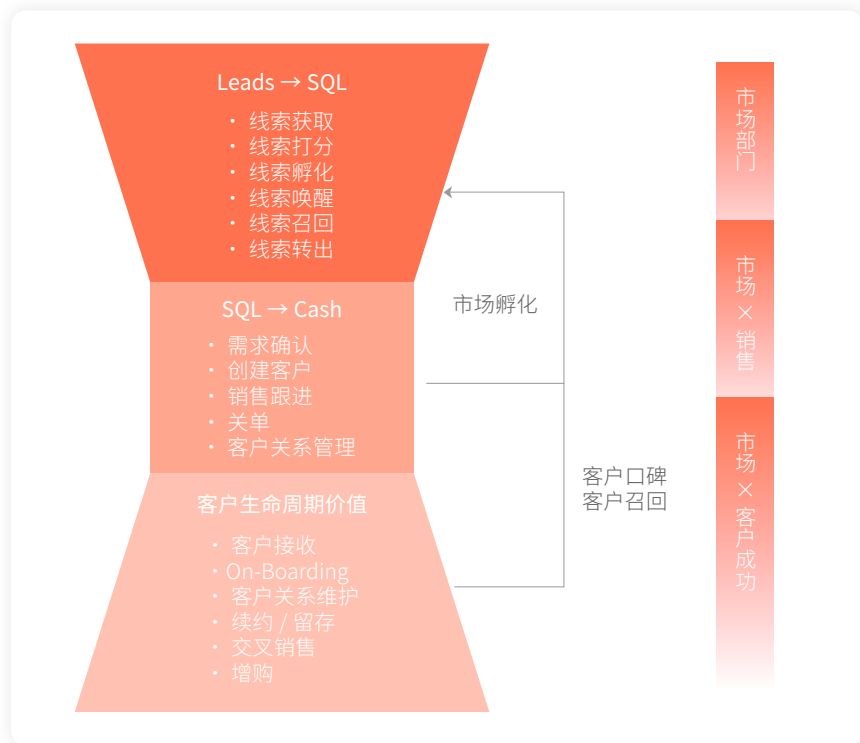


线索生命周期管理模型的变迁

但 AIDA 模型及其衍生理论仍有缺陷，其中最重要的一点是，它并不能覆盖 B2B 受众使用过程以及购买后状态。

于是，B2B 营销人员开始寻求通过更广泛更细化的漏斗模型，来管理线索，以匹配自身对整个客户生命周期的管理提效需求。这意味着细分和扩大营销的职责，不仅要帮助销售关单，还要帮助赋能复购、交叉销售、追加销售和客户口碑营销。

以硅谷销售为代表的机构，将漏斗的范围向后端业务部门延伸，也让整个模型从漏斗状变为沙漏状（横置即为蝴蝶结漏斗），将线索生命周期管理的范围，从市场 × 销售，拓展到了市场 × 销售 × 客户成功领域。



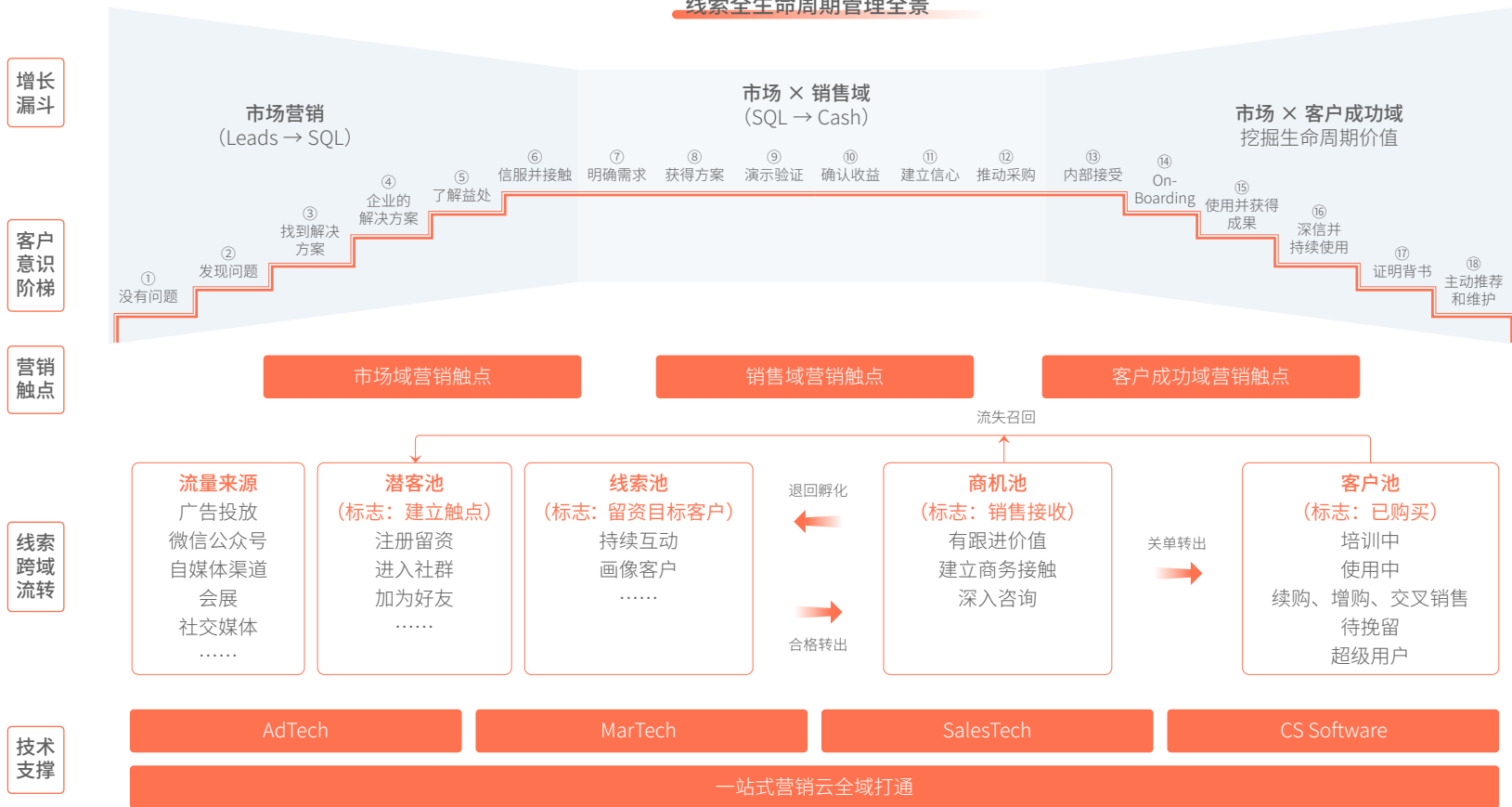
Part 2

开启你的 线索生命周期管理之旅



2022 B2B线索生命周期管理指南

线索全生命周期管理全景



开启线索生命周期管理战略需要做哪些准备

对于希望开启线索生命周期管理的企业而言，充分的准备和积累是必不可少的。

① **解决认知问题。** 认知往往是困住B2B企业效率提升的一大难点。如果不能对自身企业存在的不足进行理性认识和分析，就容易出现“头疼医脚”的现象，不如将企业自身情况放到线索生命周期的全景中进行比对，更容易获得正确的答案。

② **理性看待工具。** 工具只是帮助B2B企业实现目标的助手，在解决认知问题后，工具和能力的补齐并非难事。但仍有几点需要注意：保证各个技术工具之间的兼容性，避免造成数据孤岛；在初期不必追求全流程业务的打通，在兼容的前提下，可以从市场、销售、客户成功部门先进行垂直升级，打通局部再谋求全局。

1、充分了解现状和目标

企业客群的分布
C-Level是否支持
组织结构完善程度
相关人才储备
数字化基础设施
……

3、清晰描绘你的客户旅程地图

客户各个阶段的采购心理
覆盖全流程的营销触点
各个阶段的负责团队
……

2、匹配团队数字化工具和能力

数字化获客
线索管理和孵化
与SEM、Adtech及CRM打通
全局营销数据可视化
……

4、调整组织、制度和流程

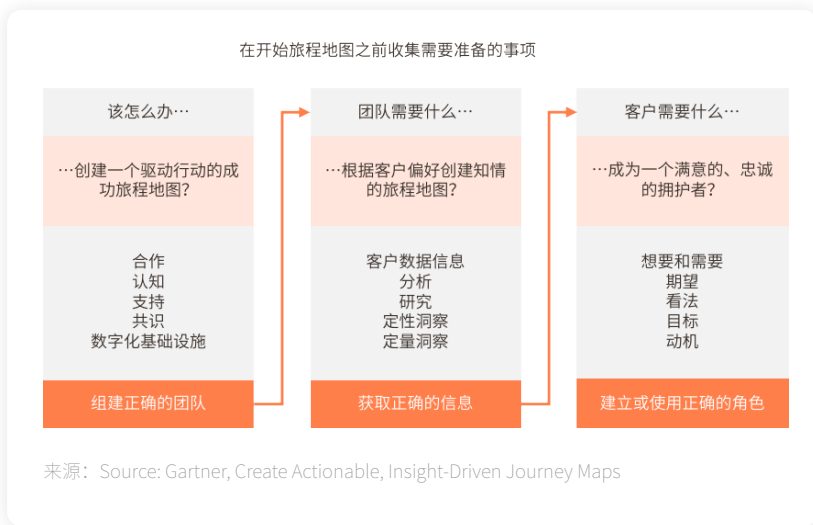
客户是否需要专门的团队
需要怎样的业务流程和协作方式
相关业绩指标的制定
……

开启线索生命周期管理需要做哪些准备

3 了解你的客户。绘制一份线索的生命周期旅程地图，会大大帮助B2B企业在排兵布阵以及技术选型过程中，更容易看到明确的方向。

在绘制这份地图前，我们需要充分让协作团队了解客户的需求和特征，才能做到真正的“还原”客户的真实旅程，让整体战略与企业动作方向保持一致。

然后根据线索生命周期的旅程，进一步匹配营销触点、协作流程以及技术堆栈，保证方向的一致性。

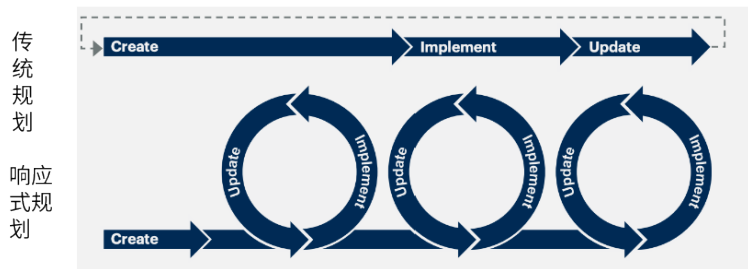


④ 打造敏捷协同的团队。许多企业仍然依赖于传统的、时间密集型的战略规划方法，这种方法会产生许多限制。如果外部市场瞬息万变，过慢的战略执行效率会让现有的计划变得毫无意义。

而敏捷战略规划提供了传统方法的替代方案——与静态的 18 到 36 个月的计划模型相比，敏捷方法包含一个持续计划、评估和细化以响应变化的循环。

对于国内多数B2B企业而言，贸然用技术领域的敏捷开发团队模板改造组织的成本极高，但打造一个强调开放、合作的组织形态和氛围绝对有益于战略的执行。

使用敏捷计划来持续审查目标



来源：Source: Gartner, Create Actionable, Insight-Driven Journey Maps

Part 3

如何让市场营销 贯穿线索生命周期各阶段



让市场营销能力贯穿整个线索生命周期

作为B2B企业获取线索的重要来源，市场营销部门获得的每一个线索都弥足珍贵。如果希望市场部门的工作与企业收入挂钩地更紧密，就需要市场营销部门对销售、客户成功等后链路的协作部门保持关注。

无论是销售还是客户成功，自身都带有强烈的营销属性。而市场营销部门作为B2B企业内部营销资产、营销能力最丰富的部门，应该充分赋能后链路的协作部门，与他们的专业能力相结合，为企业打造1+1>2的增长动力。

接下来我们将结合客户的意识阶梯，分别从市场域、销售域和客户成功域来展示如何用营销贯穿整个线索生命周期。

- **获取潜在线索环节：**市场团队的目标在于搞更多的Leads，扩大线索量，因此需要搭配适合企业现状的流量获客体系，扩大漏斗开口。
- **识别成熟线索环节：**市场团队的目标在于对潜在线索进行识别，因此需要①明确筛选标准，确保前后传递的精准；②提高信息获取能力，挖掘到更多有价值的信息。
- **线索孵化环节：**市场团队需要对已有用户的偏好进行了解，通过多触点与其进行持续的接触，等待线索成熟。
- **销售跟进环节：**市场团队需要针对销售与决策人建立联系的环节，优化出更清晰的线索分配规则和跟进策略，并为其提供更丰富的打单“弹药”。
- **实施/客户成功阶段：**对于许多SaaS企业而言，复购率是重要的一项指标，市场团队需要将营销的力量赋能给客户成功团队，带来更多的增长。

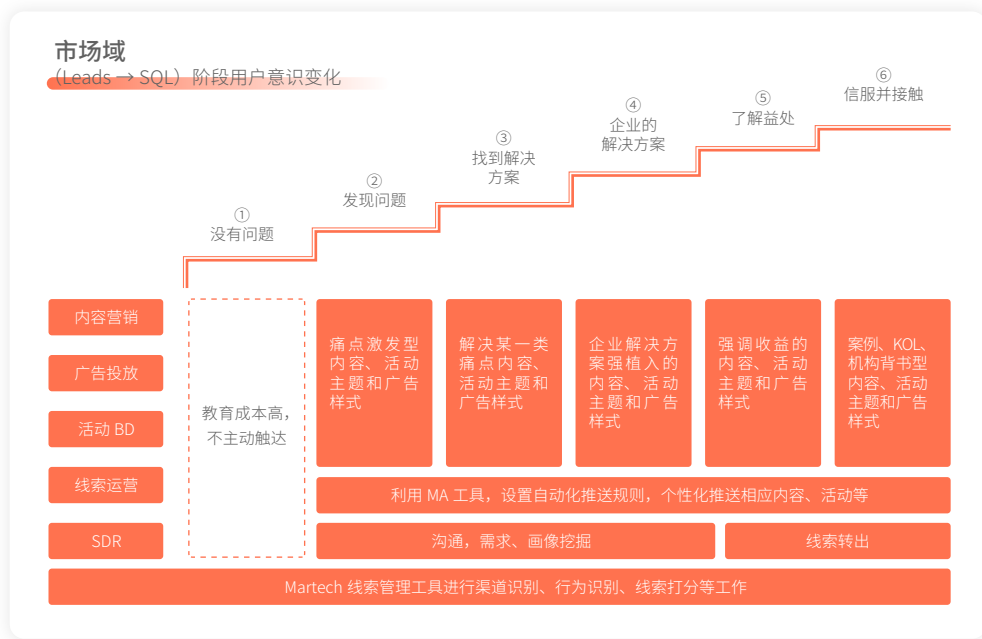
营销团队在市场域的线索生命周期管理

B2B市场部门提高企业收入最直接的抓手是拉动MQL-SQL的增长。其中有三个重要的环节：线索获取、线索孵化、需求挖掘和转出。

负责拉动线索增长的三个主要团队分别是：内容营销、广告投放和活动BD，而线索运营是孵化的主力，利用MA（营销自动化）工具以及营销内容进行个性化触达孵化。SDR团队则是需求初步挖掘和转出的主要团队。

市场团队在这一阶段的工作主旨，是激发需求和获取初步信任。

一般来说，阶梯1~3的用户都有可能成为直接注册留资的用户，随着用户意识的不断深入，会与市场工作范围内的各类触点和营销行为进行互动，直至产生进一步购买的接触意向。



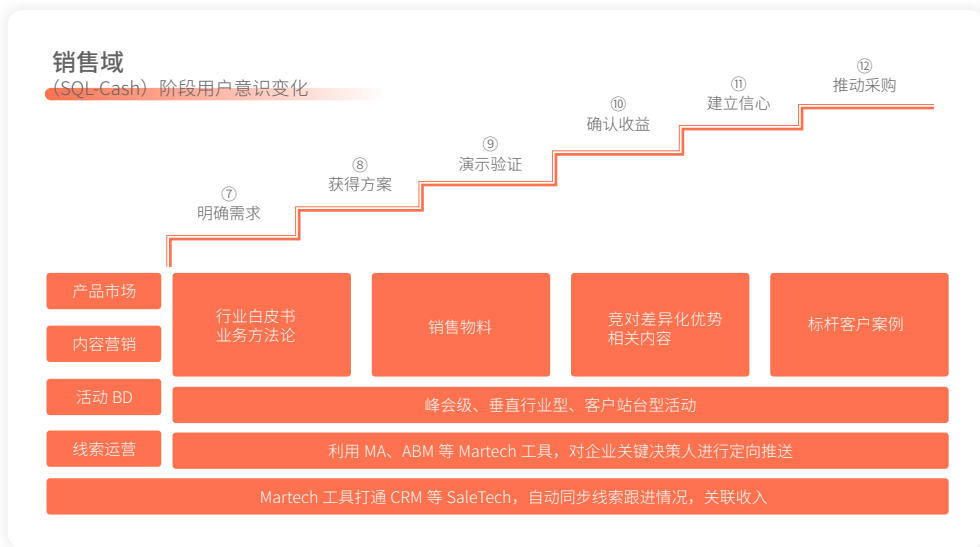
营销团队在销售域的线索生命周期管理

在销售域，销售团队和售前团队是绝对的主力，市场营销团队更多以支撑和辅助的角色出现。但需要注意的是，市场营销团队需要在营销方面的协同中保持主导，这部分占销售域整体内容的10-20%左右为佳。

进入销售域的线索，最突出的特点是需要深入了解厂商及产品，为自己采购决策后，尽量降低风险。因此，营销团队在这个阶段的工作主轴，不再是激发需求，而是塑造深度的安全感。

产品市场团队是加深客户对产品理解的主力，一方面产品市场需要为销售团队提供销售物料，还需要与内容营销、售前团队充分合作，向客户传达自身产品与竞对产品的差异化优势，让客户在多家对比中更容易选择自己企业。同样的市场活动也是这个出发点，峰会、垂直行业、客户站台等能加深安全感的活动应该占主导地位。

如果企业已经有了成熟的数字化运营体系，可以考虑通过ABM战略，对KA客户进行海陆空式的触达，有利于加深信任的塑造。

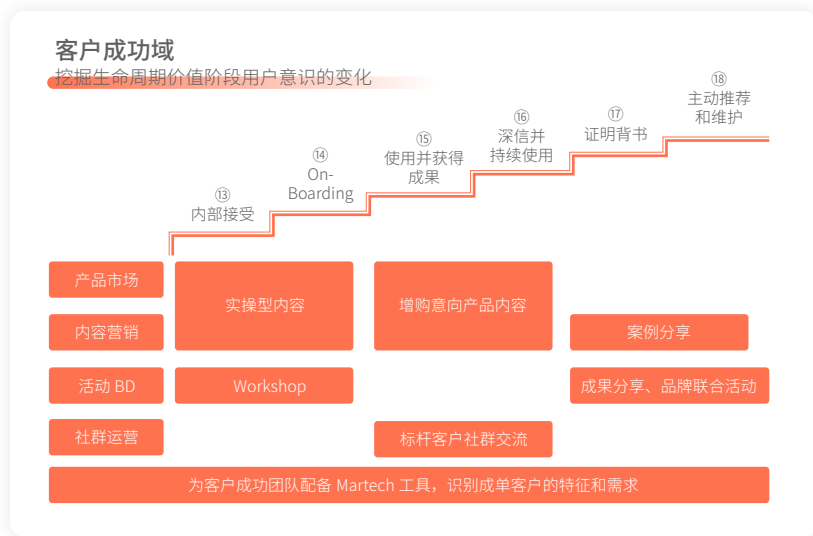


营销团队在客户成功域的线索生命周期管理

客户成功领域的主力团队自然是客户成功团队。市场营销团队同样以支撑和辅助的角色出现。但在如SaaS企业这类，商业模式倚重后端续约增购的企业，市场营销主导的协同内容占比可能会高一些。

进入客户成功域的线索，更关注的是体验和实效。因此在两个最脆弱、最容易产生信任危机的节点，客户成功部门需要针对客户进行onboarding和新产品、功能的增购营销活动，如产品实操、新功能的workshop。

在这个过程中客户成功团队往往需要与Marketing部门紧密配合，让客户熟识度与营销专业能力充分结合，才能更好地向客户传递和深化产品价值，提高续约意向。



Part 4

市场团队如何 协同其他部门管理线索全生命周期？



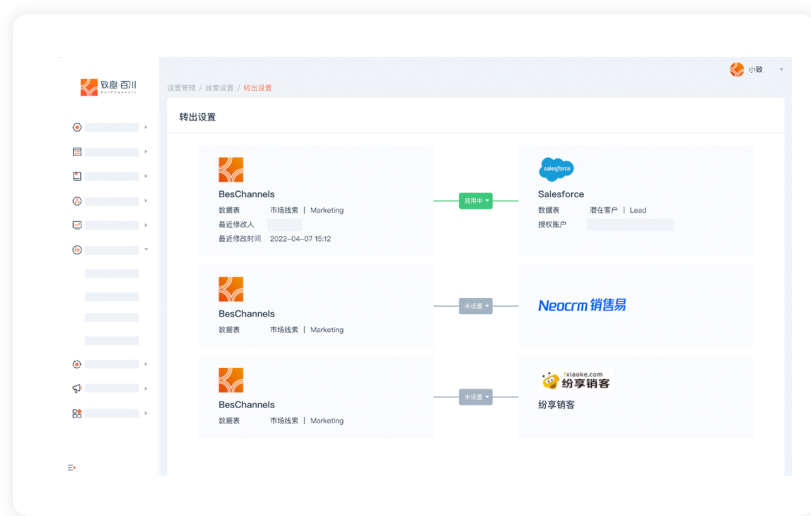
市场 × 销售

“ 很多时候，企业会发现市场部门内部具有部分销售功能，销售部门内部也具备营销能力。

——Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006

“All too often, organizations find that they have a marketing function inside Sales, and a sales function inside Marketing.”

(Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006)



市场 × 销售协同成熟度

市场与销售团队的协同水平与团队结构、认知、团队协作机制以及相关的Martech工具使用都有较大关系。B2B Marketing World曾提出过市场与销售之间进行线索生命周期管理的成熟度模型，企业可以自行比对。

市场×销售生命周期管理成熟度模型

• 成熟度1：没有线索管理

没有开发线索管理功能，团队没有主动管理线索。通常，新的销售机会是由销售团队创建的，而之前没有“线索”身份。

• 成熟度2：潜在客户管理术语的定义

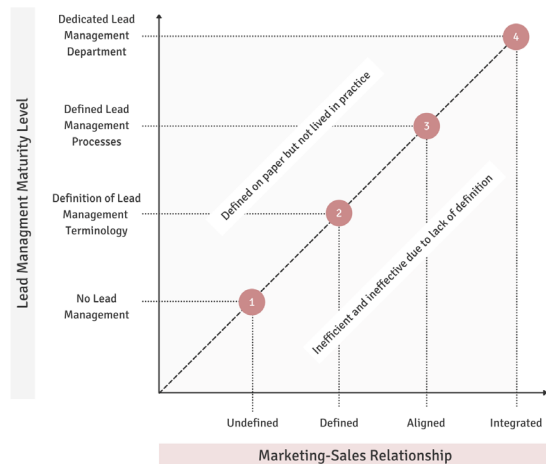
团队定义了线索管理术语，对营销和销售等相关方对相应流程有基本的了解。但是，潜在客户管理流程尚未完全开发，也没有引入线索管理等Martech系统或软件。

• 成熟度3：定义的潜在客户管理流程

团队有明确的线索管理流程，其中清楚地描述了线索状态。此外，清晰责任和领导管理流程得到积极管理和进一步发展，并使用了线索管理软件帮助支持线索管理流程。

• 成熟度4：专门的线索管理部门

成立了专门的线索管理部门。该部门必须产生、培养、评分和限定潜在客户。该部门与市场营销和销售部门密切相关。部门及协作团队职责明确，对术语、流程和目标达成共识，线索管理软件深度打通了CRM系统，供公司内所有部门相互使用。



来源：LMM-模型，《B2B营销手册》B2BMarketingWorld

市场 × 销售协同的难点

市场×销售的业务协同，主要是围绕着MQL-SQL的转出与接收展开的，直接对应的团队分别是市场SDR团队和销售团队。

虽然这个环节都与双方团队的业绩指标有关联，但协同过程中却也是最容易出现问题的地方。主要问题及解决思路如下：

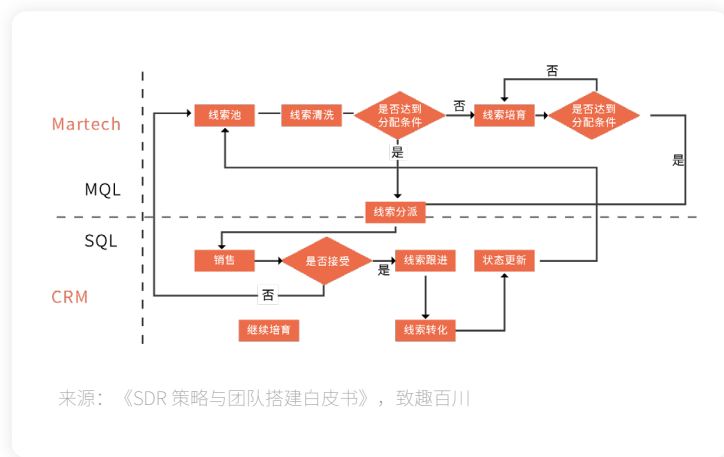
① 转出与接收的标准不明确，导致矛盾重重

制定明确的MQL和SQL标准和流程。过高或者过低的转出标准会将挖掘需求的

工作量向协作团队偏移，许多企业为了确保这一过程保持平衡，在MQL与SQL之间增设了SAL（销售接收线索）这一环节，来精细化转出和接收的运营过程。

② 销售接收不积极，导致SQL转化率低

将SQL接收率纳入销售的工作积极性指标。需要注意的是，SDR团队需要对转出受阻的MQL保持关注，以便确定责任的归属。



来源：《SDR 策略与团队搭建白皮书》，致趣百川

3 SQL跟进速度慢，导致大量浪费

为双方的协作流程SOP加上具体的响应时间要求。销售接收SQL之后，容易出现原本有价值的线索被跟进响应的速度耽搁而浪费的情况，这种情况下，双方团队可以针对响应反馈时间做出明确定义，如：SQL接收后30天无响应，退回SDR团队重新分配销售跟进。

4 缺乏工具，SDR团队与销售团队的协作效率低下

线索管理工具不仅能帮助SDR团队快速识别线索需求，判断线索成熟度，也能通过与CRM系统的打通，将线索的转出、退回、信息反馈集成在同一个平台进行。建议有协同需求的B2B企业根据自身需求，选择合适的线索管理工具。



市场 × 客户成功的协同建立

Gainsight 的 Jason Lemkin 曾表示：“客户成功是 90% 的收入所在”。如果把SaaS企业收入比作是一个蓄水池，那么获取新客就是往池子里注水，而客户成功则是出水口的阀门，流出越少越好。

由于部门核心指标的差异（Marketing→Leads，客户成功→续约），Marketing部门与客户成功部门在视角上会有所不同。在缺乏协同的情况下，很容易造成Marketing宣传言过其实，而客户成功交付后的体验差距过大，进而影响客户续约意愿。

建立市场与客户成功的协同机制，就变得极为重要。

“ 吸引新客户的成本是保留现有客户的 5 倍。

—Lee Resources International

”

市场 × 客户成功的协同建立

初期：将客户结果纳入市场营销范畴

此外，在许多行业中，客户成功部门需要针对客户进行 onboarding 和增购的营销活动，如产品使用、新功能的 workshop。由于致趣百川身处营销行业，客户成功团队的组成大多为营销专家，因此不会遇到 Marketing 技能的制约。但在其他行业的 SaaS 企业中，客户成功团队往往需要与 Marketing 部门紧密配合，才能更好得向客户传递和深化产品价值，提高续约意向。

在这种情况下，可以在初期将客户结果，纳入到市场营销部门当中去——CMO 的主要目标是为公司创造可持续的新业务来源，他可能还感受到来自销售团队的压力，要求他们向他们提供稳定的潜在客户供应。将客户结果指标纳入市场范畴内，在短期内不会影响正常的线索流。

协作指标分析

流失和续订分析：

共同深入了解取消和续订您的业务的客户群：他们有什么共同点？他们的需求是什么？有没有其他原因，如：您的产品可能不够可靠。

客户情感细分：

如果企业没有主动收集客户的反馈，可以尝试这样做。许多优秀的 B2B 企业每季度都会进行一次正式的调查。初期也可以考虑进行社交媒体情绪分析，目的只有一个：找出你的支持者和批评者，并找出共同点。

客户群特征：

当完成上述的内容之后，企业可以用结果比对客户群特征，确保：是否有某些行业、年龄组、垂直行业等，是企业支持者或批评者的主要群体？

市场 × 客户成功的协同建立

进阶：引入客户营销团队

为客户成功团队引入专门的市场营销人才，是为了建立一个进攻与防守均衡的团队结构。这意味着，企业的营销团队专门可以专注在负责新的线索获取上，而与客户相关的部分则由客户营销团队负责。

这意味着，在客户成功域同样需要一套完整的线索生命周期管理的战略，并为其配备相应的Martech工具，给成单客户提供优质的营销体验。

客户营销团队工作清单

产生客户线索：

确定与交叉销售、追加销售和合同扩展机会最密切相关的触发事件，然后为与市场孵化团队、销售团队构建这些机会线索流转路径。

现有客户群的成功：

推动客户从采购到获得真实成功的状态，这个过程中包括创建培训资源、入职活动和客户旅程地图等内容。

拥有所有客户沟通：

充当“看门人”，创建包含产品更新、服务中断、以客户为中心的活动等的沟通策略。

激活客户群：

通过建立推荐计划、在线评论策略、汇编推荐和案例研究以及鼓励品牌放大，将您的客户变成品牌的推广者。

结语

碍于篇幅，我们无法将线索生命周期管理的全景，事无巨细地讲透。

但我们相信，无论是什么形状、多么复杂的转化漏斗，其背后都代表着同样思路：精细化划分线索阶段，然后进行精准触达。这是 B2B 市场部必须经历的积累：在不断细分运营的过程中，我们能获得更多的数据驱动、组织协调的能力，这为我们迈向真正 AI 营销、敏捷营销，一锤锤夯实基础。

这份指南旨在为大家描绘出这种思路的框架，其中很多观点是从我们过去许多白皮书中抽象而来，希望对您有所启发。



生命周期管理脑图



内容营销脑图



线下活动脑图



ToB 品牌营销脑图



SDR 策略与团队
搭建白皮书



产品市场团队搭建
白皮书

过去的积累，会毫不曲折地与未来的我们相见。



致趣百川是一家提供一站式营销云软件解决方案的企业，聚焦于科技、医疗、工业制造业等 B2B 行业，一站式营销云包含 SCRM(社交营销)、CMS(内容管理)、EMA(活动管理)、CDP(客户数据平台)、MA(营销自动化) 等产品模块，旨在帮助企业搭建营销技术基础设施，加速数字化转型，实现获客、转化、增长。

从成立以来，致趣百川已经服务了包括微软、腾讯、亚马逊、浪潮、联想、施耐德、拜耳、辉瑞、美敦力等 500 多家知名客户，获得 Forrester、正和岛一致认可，2020 年上榜腾讯 SaaS 加速器全球 40 强，且被评为最受 VC 关注的 TOP 5 企业。