

强化销售线索管理能力

McKinsey
& Company

麦肯锡是一家全球性管理咨询公司，致力于帮助各类组织实现有价值的变革。“我们的业务足迹到达67个国家、135个城市，帮助私营、公共和社会部门各领域客户打造高瞻远瞩的战略，转变旧有工作方式，用科技解锁价值，并帮助客户提升持续变革能力。我们为组织及其人员，乃至整个社会带来的不仅仅是变化，而是能创造出切实价值的变革。”

当下，汽车行业面临销售放缓和客户购买行为发生变化等挑战，越来越多的车企正在通过升级销售线索管理机制，借助数字化的力量，提升客户转化成效。

麦肯锡研究发现，销售线

索管理有6大关键要素。全球范围内的车企研究样本中，围绕这6大关键要素建立相应机制的车企都成效显著。部分车企的转化率提升了5-10个百分点，还有一部分车企额外斩获了50%的销售线索。

同时，我们也发现，不少车企正在尝试两项与时俱进的举措：其一是构建直面客户的社交渠道，如打造品牌俱乐部，这有利于提升客户忠诚度，甚至可通过社交裂变吸附潜在客户。其二是人工智能的应

用。数据采集和识别、机器学习等技术已经在各行业各环节有很多成熟应用和实践成效，尤其是精准营销等应用场景，这些技术结合多维高质的数据，必将在汽车行业营销和销售环节释放巨大价值。

中国市场销售线索管理的价值潜力巨大

2020年5-6月，麦肯锡对中国市场上6家领先的合资、外资和本土车企进行外部评估，沿着5大评估维度进行业绩扫描，包括主动获取客户线索、个性化潜在客户互动、潜在客户时机、网站功能充足性，以及客户线索系统性收集。

这项研究在销售线索管理能力方面有三大发现。

首先，我们发现某领先合资企业的销售线索管理能力最强，这主要得益于其强大的数据收集能力，以及主动出击获取潜在客户的能力。

其次，某领先外资电动车企的线上交易能力和销售代表响应速度出类拔萃，是6家样本企业中唯一允许在官网直接下单的车企。

该电动车企采用直销模

式，利用功能丰富、使用便利的销售线索管理工具赋能前线销售人员。该工具具备客户标签和精准营销功能，用简单的选项方式协助销售人员高效提问，快速、准确录入；同时还能基于购买可能性对潜在客户进行分组，帮助销售人员做优先排序。

第三，除了上述领先经验，我们发现几乎所有被调

研车企在销售线索开发方面均落后于业内最佳实践。多数企业缺乏个性化的潜在客户互动，更未能借助客户洞见，针对潜在客户有效开展线下、线上多触点沟通互动。

对标业内先进实践，借鉴零售、银行等行业的经验，车企在销售线索开发和管理方面有巨大价值尚待挖掘。

销售线索管理关键要素和能力

为了充分释放潜在客户价值，车企需要精准把握销售线索管理的以下6大关键要素，以及相应的助推要素。

①销售线索开发

利用车企官网、微信、App、汽车垂直网站等内外渠道开发销售线索，精心设计线上、线下交替融合的社交互动方式，加强品牌知名度并提升潜在客户质量，从而实现更优质的客户体验、更有效的销售策略和更高的转化率；基于营销科技开发更多销售线索，在维持甚至降低投资的情况下，获得更好的广告效果；加入各大行业联盟，在资源共享的基础上获取更多客户资源。

②数据充实

充实潜在客户的信息数据有两大方式：第一是与价值链上下游（如垂直网站、专属金融、互联网门户）形成数据共享合作，将外部数据与已有的内部数据（如基本信息、互动历史、购买记录 and 购买意向等）对比调整、补充结合；第二是在价值链上下游进行信息采集布点式合作，获取更多潜在客户的高频原生信息和数据。

③销售线索筛选

筛选销售线索最高效的方法是利用自动化技术来确

定、分析和评估目标变量：

针对各项目标变量（如租赁结束日期）建立高级分析模型，根据模型对潜在客户的需求意愿进行评分，以此估算销售成功的概率；

基于对客户支出习惯的分析，形成最佳方案预测分析模型，为客户提供量身定制的优惠政策，帮助车企和经销商高效制订营销计划，最终完成交易。

④联系和转化

对于车企而言，提高客户转化成效的关键是充分利用所有可用渠道。在经销商模式下，渠道是重中之重。然而，对肩负联系销售线索重任的经销商而言，销售线索质量低、数量多而不易联系转化是困扰已久的痛点。在直销模式下，车企更需要打造联系和转化能力。为解决此难题，车企可基于高级分析技术，在客户层面建立一套为期12个月的跨渠道接触战略和落地计划，包括在微信、App和电话端实现自动沟通功能等。

⑤经销商接口

经销商必须建立合适的IT系统和业务流程，以及相应的系统维护和应用能力，以确保销售线索开发和转化的相关措施顺利落地。然

而，不少经销商和车企亟需解决4方面的问题，包括经销商缺乏识别需要改进的IT系统和管理工具的能力；经销商对于车企管理潜在客户的流程和机制缺乏承接性；经销商缺乏IT和业务系统的自我复盘和持续改进机制；经销商管理层缺乏评估管理机制和工具，无法保障执行监督和评估。

⑥培养和提高客户忠诚度

在这一环节，车企和经销商可以在所有渠道采用触发性沟通法，通过收集反馈和部署自动学习算法来主动响应客户需求（如续约沟通）。车企也可依托App或者品牌俱乐部等平台打造线上与线下多类型、无缝衔接和充分融合式的客户体验。

销售线索管理的6大要素获得数据能力的加持，把作用发挥到最大。

除了精准把握6大关键要素，企业要想持续改进销售线索管理，必须狠抓三大助推要素，即公司治理、工作方式和供应商管理。这三大要素相互作用、缺一不可。工作方式是这些要素的重中之重。

在帮助汽车及其他行业销售线索管理转型的过程

中，麦肯锡发现，企业若想打造一套可持续的销售线索获取和转化流程，必须完成三大方面的要务：

①公司治理：追踪KPI（关键绩效指标）并定期进行绩效管理，有些企业甚至开始部分采用OKR（目标和关键成果）考核方式。

②工作方式：采用跨职能团队和敏捷的工作及决策方式，包括跨职能联合办公等。

③供应商管理：充分利用销售线索数据提供商、外部呼叫中心和第三方线上平台等供应商管理方式。

企业必须重新思考传统意义上的业务边界、角色和责任，并汇聚各个职能的力量来确保战略的成功落实。

互联网和移动端已经成为客户购车流程中的重要一环，车企必须以可靠的方式在线收集潜在客户信息，丰富信息内容，并为经销商筛选出高质量的销售线索，进而提升销售线索的转化率和忠诚度。在这个过程中，高级分析和机器学习技术的重要性不容小觑。

此外，车企和经销商务必部署最合适的助推要素，这样才能改进销售线索管理流程，实现销量和营销效果“双提升”。