INDUSTRY WHITE PAPER · RETAIL BANKING

银行沉默客户价值唤醒白皮书

从账户清理到价值经营：总行—分行五级协同治理框架与实证案例研究

零售金融　客户经营　数字化运营　合规治理

文献类型：行业研究白皮书（White Paper）

编制单位：欧飞零售银行数字化转型研究院 | **版本：**V1.1 | **发布日期：**2026年11月

适用对象：国有大型商业银行、股份制商业银行总行及一二级分行零售金融、网络金融、运营管理、远程银行条线

研究方法：政策文本分析 · 公开招投标数据挖掘 · 多案例比较研究 · 二手数据三角验证

本白皮书基于公开信息编制，所引数据均标注出处与链接，供研究参考，不构成任何机构的官方立场或投资建议。

0 文档信息与免责声明

项目	内容
文档名称	银行沉默客户价值唤醒白皮书（2026）
副标题	从账户清理到价值经营：总行—分行五级协同治理框架与实证案例研究
版本 / 日期	V1.1 / 2026年11月
编制单位	欧飞零售银行数字化转型研究院（独立编制，用于行业研究与内部研讨）
资料截止	2026年11月18日（所有链接访问日期同此）
数据口径	优先采用监管部门、政府交易平台、银行官方发布与权威媒体数据；服务商自述数据单独标注证据等级

证据分级方法

为保证结论可验证，本白皮书对全部案例证据实行三级标注，读者可据此判断可信度并自行复核：

表1　证据强度分级标准

等级	证据来源类型	典型来源	使用原则
A级	监管文件、政府公共资源交易平台、银行官方发布	人民银行支付体系报告、省级公共资源交易网合同公告、银行官微/年报	可直接作为事实引用
B级	权威媒体、行业期刊、行业协会案例征集	中华合作时报、中国农村金融、电子银行网、中国新闻网	可引用，注明媒体与日期
C级	服务商官网、官微、商业软文	投流服务商、AI外呼厂商、权益平台案例页	仅作能力佐证，需POC复核

免责声明：本白皮书所载数据、案例与观点均来自公开渠道，编制方已尽力核验来源真实性，但不对第三方数据的准确性、完整性作出保证。文中涉及的供应商名称、报价与成效数据仅用于行业对标，不构成供应商推荐或采购建议。读者在作出任何商业决策前，应结合自身情况开展独立尽职调查与试点验证。本白皮书不包含任何客户个人信息，所引案例均为公开报道中的机构层面信息。

© 2026 欧飞零售银行数字化转型研究院

0.1 执行摘要

中国银行业已整体进入存量经营时代。截至2025年末，全国共开立个人银行账户154.36亿户、银行卡102.17亿张[1]，而人均持卡量长期维持在6.8张左右的高位[22]。账户供给远超实际使用需求，使"沉睡账户"从个别现象演变为一项结构性课题：它既是监管要求清理的风险敞口，也是被长期忽视的价值洼地。

自2023年10月国家金融监督管理总局组织开展银行"沉睡账户"提醒提示专项工作以来[22]，行业实践已历经三个阶段：以合规排查为主的**清理期**、以短信电话提醒为主的**触达期**，以及正在形成的、以数据分层与价值提级为核心的**经营期**。本白皮书的核心判断是：**沉睡账户治理的胜负手，不在网点执行力，而在总行是否建立了一套"分层授权、统一口径、集中供给能力"的统筹机制**。

六项核心发现

1. **沉睡客户的本质是"关系沉睡"而非"账户沉睡"**。同一客户在某家银行沉睡，往往在另一家银行活跃；唤醒的经济性显著优于拉新——这是行业公认的成本结构判断[22]，也是本白皮书全部方法论的起点。
2. **总行集中运营是唯一能覆盖亿级长尾的路径**。工商银行以约400人远程运营队伍、5000余个客户标签、近6.7万项策略，将长尾客户触达覆盖率提升至九成，一年促成超2000万客户提级[4]；招商银行已于2024年将AUM 20万元以下个人客户上收总行集中管理[5]。组织形态的集中化，是数字化运营的前置条件。
3. **"促活"已形成可定价的市场化服务**。交通银行上海市分行2026年睡眠客户公域促活项目，两家供应商中标价分别为不含税5.66元/户与6.04元/户[7]；农业银行多省分行同类项目促活单价集中在6.10—9.95元/人区间[9][10]。这为预算编制与供应商谈判提供了公开锚点。
4. **数据驱动的分层运营，效果差异是数量级的**。工商银行依托约400人远程运营队伍、5000余个客户标签与近6.7万项差异化策略，长尾客户触达覆盖率达九成，**一年促成超2000万客户价值提级**[4]，规模化效果已在国有大行得到验证；贵阳银行亦披露睡眠客户促活后人均资产增量达非运营客群的18倍[6]。分层不是精细化修辞，而是直接决定ROI。
5. **统筹化、集中化的批量唤醒行动，效能显著优于分散执行**。邮储银行深圳分行依托大数据平台主动筛查、上门核实与主动提醒，累计**唤醒沉睡账户超47.8万户、找回资金逾千万元**[29]；江西省农信联社"春风"行动亦验证同一规律——两个月唤醒存款账户1.2万户、盘活资金3.1亿元，占全省同期成果的61%[13]。统筹规模越大，单户唤醒成本越低。
6. **只考核"激活量"必然导致买量注水**。行业已普遍将结算口径改为"行内埋点记录的当月首次登录数"[8]。本白皮书进一步主张引入"次月留存率"作为第二硬指标，否则沉睡客户将在活动结束后迅速回归沉睡。

方法论框架：一个模型、五级责任、三个闭环

本白皮书提出的统筹框架由三部分构成：以"沉睡程度×客户价值"构成的**四象限分层模型**决定资源投放；以总行、省分、市分、网点、客户经理构成的**五级责任矩阵**界定权责边界；以策略、数据、考核构成的**三个闭环**保证体系可持续迭代。第九章以9个可核验案例逐层验证该框架，第十章给出可直接用于预算审批的单位经济模型。

关键词：沉睡账户；沉默客户；客户经营；数字化运营；公域投流；智能外呼；五级协同；证据分级

目录 CONTENTS

执行摘要 3

1 研究背景、问题与方法 5

1.1 研究背景 1.2 研究问题 1.3 研究方法与数据来源 5

2 市场图景与监管脉络 6

2.1 账户供给过剩的结构性事实 2.2 监管政策演进 2.3 行业投入的市场化信号 6

3 沉默客户的界定、成因与分型 8

3.1 双轨定义 3.2 成因结构 3.3 四象限分型 8

4 现状诊断：四类结构性矛盾 10

4.1 数据治理 4.2 模型误伤 4.3 二次沉睡 4.4 结算口径 10

5 范式转变：从账户清理到客户经营 11

6 五级协同治理框架 12

6.1 设计原则 6.2 责任矩阵 6.3 渠道路由 6.4 总分联动机制 13

7 客群分层与差异化策略矩阵 14

8 技术能力架构 15

9 实证案例研究（9例） 17

9.1 案例选择与证据说明 9.2 总行层 9.3 分行层 9.4 网点层 9.5 服务商层 9.6 案例比较 20

10 效益测算与指标体系 21

11 风险与合规治理 23

12 实施路径与组织保障 24

13 结论与建议 25

附录A 术语表 26

附录B 参考资料（含链接） 27

附录C 案例索引与核验清单 29

说明：本目录页码与PDF实际分页一致。文中所有上标编号对应附录B参考资料编号，点击可跳转至原始出处；案例框底部同时给出直接链接，便于逐条核验。

1 研究背景、问题与方法

1.1 研究背景

过去十余年，中国银行业的零售转型以"规模扩张"为主线。地推式发卡、场景化开户、代发批量获客共同推高了账户数量，却未同步提升账户质量。上海金融与发展实验室主任曾刚对此的判断是：零售业务的快速发展使"账户数井喷式增长，大大超出了市场实际需求"[22]。当增长红利消退，这些冗余账户同时呈现两种属性：**成本属性**（占用系统资源、增加管理成本、滋生电诈与洗钱风险）与**价值属性**（存量客户的品牌认知与产品体验基础，使唤醒成本显著低于拉新）。

2023年10月起，国家金融监督管理总局组织开展银行"沉睡账户"提醒提示专项工作，为期一年，由各银行机构对沉睡账户持有人进行提醒和通知[22]。这项监管动作客观上完成了一次全行业的"客户资产盘点"，让大量银行第一次系统性地看见自己沉睡客户池的规模与结构。问题随之而来：**提醒之后呢？**

1.2 研究问题

本白皮书聚焦四个递进问题：

1. **为什么**沉睡客户治理必须由总行统筹，而不能交由分支行各自为战？
2. 总行、省分、市分、网点、客户经理**各自应当承担什么**，边界如何划分？
3. 行业内已经跑通的打法有哪些，其**成效与成本**的可验证证据是什么？
4. 如何设计**不被"买量注水"污染**的考核与结算机制？

1.3 研究方法与数据来源

本研究采用三种方法交叉验证，避免单一信息源导致的偏差：

表2 研究方法与数据来源

方法	具体做法	解决的问题
政策文本分析	梳理人民银行、金融监管总局关于账户管理、沉睡账户提醒、网络营销的规范性文件	确定合规边界与动作合法性
公开招投标数据挖掘	检索2025—2026年国有大行、股份行"睡眠客户促活""掌银公域引流""数字化运营"项目公告，提取中标价、服务范围、验收口径	获得真实市场价格与甲方需求边界
多案例比较研究	选取总行、省分、市分、网点、服务商五个层级共9个案例，统一按"背景—做法—成效—启示"结构编码	验证框架在不同资源禀赋下的适用性

研究局限：受公开信息可得性限制，部分银行案例仅有定性描述而无量化结果；服务商披露的成效数据缺少第三方审计，本白皮书已逐条标注证据等级（A/B/C），建议读者以试点验证替代直接采信。

2 市场图景与监管脉络

2.1 账户供给过剩的结构性事实

人民银行《2025年支付体系运行总体情况》显示，截至2025年末，全国共开立银行账户155.56亿户，其中个人银行账户154.36亿户；开立银行卡102.17亿张，其中借记卡95.21亿张、信用卡和借贷合一卡6.96亿张；2025年全国共发生银行卡交易6147.85亿笔、金额963.60万亿元，移动支付业务2314.64亿笔、金额571.97万亿元[1]。

把这组数据与人口基数对照即可看出结构性失衡：个人账户总量已达人均十余户的水平，而人均持卡量长期维持在6.8张左右[22]。《中国农村金融》的评论一语中的——"某家银行的沉睡客户，可能就是其他银行的活跃客户，甚至是高净值客户"[22]。这意味着**沉睡是竞争性概念**：客户没有消失，只是把主账户关系交给了别人。

关键推论：沉睡客户 ≠ 低价值客户

若把沉睡客户简单等同于"低净值、可放弃"，将犯下两个错误。其一，误判客户归属：客户在他行可能是高净值客户，本行沉睡仅因主账户关系迁移；其二，误判唤醒收益：贵阳银行披露，睡眠客户促活后人均资产增量达非运营客群的18倍[6]，说明沉睡池中存在大量被低估的价值。正确做法是以"沉睡程度×客户价值"双维度分型，而非单一维度筛选。

2.2 监管政策演进

沉睡账户治理的政策脉络可归纳为"账户总量控制—风险排查—提醒提示—营销合规"四条线索的叠加。**监管从未禁止唤醒，禁止的是无差别骚扰与数据滥用。**

表3 沉睡账户治理相关政策脉络

时间	政策/事件	核心要求与对经营的影响
2020年10月	国务院打击治理电信网络新型违法犯罪工作部际联席会议部署"断卡"行动[22]	银行业开始系统清理"睡眠账户"，账户风险防控成为刚性约束
2021年	人民银行《关于做好流动就业群体等个人银行账户服务工作的指导意见》（银发〔2021〕245号）[26]	要求排查长期不动账户与超量持卡，按情形采取风险控制措施，控制个人账户总量
2023年10月	金融监管总局组织银行"沉睡账户"提醒提示专项工作，为期一年[22]	确立"提醒提示"为规定动作，银行需主动联系持有人告知账户状态
2024年起	各行集中清理长期不动户，明确"一年/三年无交易+零余额+无关联合约"判定口径[26]	形成"公告—窗口期—激活/销户"的标准流程，清理与唤醒并行
2025—2026年	《金融产品网络营销管理办法》落地实施[20]	外部渠道营销须直达自营阵地、可标识可追溯，公域投流进入合规化采购阶段

2.3 行业投入的市场化信号

判断一个议题是否从"合规任务"升级为"经营议题"，最灵敏的指标是采购市场。2025年以来，国有大行与股份行密集就"睡眠客户促活"单独立项招标，且考核口径从曝光量转向行内可记录的真实活跃，这标志着沉睡客户经营已进入**可按效果定价的成熟阶段**。

更具信号意义的是组织调整：招商银行2024年将AUM 20万元以下个人客户上收总行集中管理，平安银行在总行层面建立大数据分析与运营团队[5]。其共同指向是——**长尾与沉睡客户经营正从"分行各自负责"转为"总行供给能力、分行属地承接"**。这正是第六章框架的现实基础。

3 沉默客户的界定、成因与分型

3.1 双轨定义：合规口径与经营口径

行业内长期存在一个混淆：把"沉睡账户"（监管口径）与"沉默客户"（经营口径）当作同一件事。二者在判定标准、处置动作与责任部门上均不相同，混用会直接导致"一边激活、一边销户"的左右手互搏。

表4 沉睡账户与沉默客户的口径对照

维度	沉睡账户（合规口径）	沉默客户（经营口径）
判定标准	一年以上无交易且余额为零、无其他关联合约；或三年以上无交易、余额为零（集中清理口径）；含开户6个月无交易、长期零余额、多年未动账、身份信息过期四类重点账户[26][14]	手机银行30/60/90天以上未登录；6或12个月无主动交易；AUM长期低位徘徊的临界客户
核心动作	提醒—激活—限制—清理/销户	触达—首登—首动账—场景绑定—防二次沉睡
责任部门	运营管理、合规、网点	零售金融、网络金融、远程银行
成功标准	台账销号率、风险账户压降数	激活率、次月留存率、资产提级数

两者的连接点在于**统一的客户标签体系**。总行应在CDP层面同时承载两套口径，输出"清理名单/唤醒名单/观察名单"三类标签，使合规动作与经营动作在同一张名单上分流而非冲突。

3.2 成因结构：三类沉睡，三种解法

沉睡的成因决定了唤醒的路径。将沉睡笼统归因于"客户不用"，是导致话术同质化、转化率低下的根本原因。

表5 沉睡成因分类与对应解法

成因类型	典型特征	客户心理	有效解法
关系迁移型	有代发/有资产但主账户在他行，本行仅剩"备份卡"	"留一张备用"	以代发归集、还款绑定、理财持仓重建主账户关系
功能阻断型	曾有意向使用，因密码遗忘、APP卸载、非柜面受限而中止	"太麻烦，算了"	低门槛动作（1分钟登录/一笔动账）+远程指导+免临柜换卡
自然衰减型	迁居、换工作、老年客户行动不便，场景消失	"用不上了"	属地场景重建（社保、医保、缴费、公交）+上门服务，或合规销户

3.3　四象限分型

在成因分类之上，叠加"客户价值"维度，即形成资源配置的基本依据。**分型的目的不是分类本身，而是决定"谁去做、花多少钱做"**——高价值客户值得动用人工，长尾客户必须依赖技术，无价值客户应当果断清理。

图1　沉睡客户四象限处置矩阵

价值 ↑ 沉睡 →	低沉睡（30—90天）	深沉睡（90天以上）
高价值	**人工精耕** 客户经理认养、一对一权益邀约、到店面谈；考核提级与留存	**远程直营** 总行/省分座席深度外呼、专属权益、商机转介网点承接
长尾	**技术批量** AI外呼初筛＋短信/企微＋低门槛权益活动；考核单位成本	**合规处置** 公告提醒＋窗口期激活＋限制＋集中清理/销户；考核销号率

图1　横轴为沉睡程度（以未登录/未动账天数计），纵轴为客户价值（AUM＋价值预测评分）。四象限对应四种资源投放强度，避免"用高成本人工覆盖长尾"或"用群发短信打扰高价值客户"。

4 现状诊断：四类结构性矛盾

> 沉睡客户经营的失效，极少源于"员工不努力"，而几乎全部源于四类结构性矛盾——数据不通、模型不准、动作不闭环、口径不统一。四者均无法在支行层面解决，只能由总行统筹破解，这是本白皮书主张"总行统筹"的第一重论据。

4.1 矛盾一：数据治理欠账，触达从起点就失效

《中国农村金融》调研显示，多家农商银行反映"沉睡账户基本信息无法及时更新，难以精准触达，账户提示消息常常石沉大海"；秦农银行亦表示"相当一部分沉睡账户开户时间久远，基础数据缺失，数据治理有效性有待提升"[22]。

这一问题的严重性在于其**乘数效应**：号码失效率每上升10个百分点，外呼与短信的有效成本同比例上升，而管理层看到的"触达量"依然漂亮。因此促活项目上线前必须完成**号码状态核查与可联性分层**，否则预算将被系统性浪费在空号上。

4.2 矛盾二：模型误伤，一次投诉抵消百次激活

招联首席研究员董希淼指出，应"充分运用金融科技手段，优化模型、精准排查，尽量降低'误伤'比例"[22]——即正常使用的账户被误判为沉睡户并被限制非柜面交易。其代价远超数量占比：同时产生投诉、声誉风险与监管关注，并使一线员工对名单质量失去信任、消极执行。

本白皮书建议在规则引擎之上叠加**行为校验层**，至少剔除五类疑似正常户：有代发工资入账、有快捷支付绑定且近期有消费、有理财/基金定投扣款、有社保医保代扣、近90天有柜面或客服交互记录。

4.3 矛盾三：动作不闭环，激活即流失

大量机构把"促活"定义为一次活动、一次登录，活动结束客户回归沉睡。这在公域投流中尤为普遍：媒体端数据亮眼，行内次月活跃迅速回落。

破解之道是**把"场景绑定"设为激活的完成条件**。秦农银行利用代发工资、存款理财、信贷等场景绑定并匹配权益体系，"唤醒了一批沉睡用户"[22]。

4.4 矛盾四：口径不统一，甲乙双方各说各话

公域投放最典型的纠纷是"媒体后台统计大量点击，行内埋点统计不到有效活跃，两边数据对不上，后期对账反复拉扯"[20]。其根源不在技术，而在**合同未在投放前定义"有效"**。

行业已形成成熟解法：以行内埋点记录、经双方确认的去重数据作为唯一结算依据。交通银行上海市分行在睡眠客户公域促活项目招标中即采用此口径[8]，第十章附条款范本。

诊断小结：四个矛盾，一个根源

数据、模型、闭环、口径——四者的共同根源是**能力供给的分散化**。当每个分行各自采购数据、各自建模、各自定义口径时，规模效应消失、学习曲线断裂、议价能力丧失。这就是总行统筹的经济学基础：**只有集中才能摊薄固定成本、统一标准、形成采购议价**。

5 范式转变：从账户清理到客户经营

沉睡账户治理正在经历一次范式迁移。理解这一迁移，才能理解为什么"清理"与"经营"不是对立的两件事，而是一条价值链上的两个环节。

图2 沉睡客户治理的三重范式转变



图2 三重转变并非替代关系，而是叠加关系：合规清理始终是底线，价值经营是在底线之上的增量；人工始终不可替代，只是从"全覆盖"退回到"高价值"。

5.1 为什么"唤醒优于拉新"是可靠的判断

《中国农村金融》学术委员会委员段治龙的表述最为完整："唤醒沉睡客户较之拉新更容易，因为之前有品牌认知、产品体验等基础。唤醒也比拉新更划算，因为沉睡客户基础量大，挖掘出来的活跃客户多了，存款成本就能降下来，并带来其他业务和收益"[22]。伊通联社的实践亦印证："相比挖掘新客户，唤醒'沉睡账户'的成本较低且难度较小，但成功率较高"[16]。

需要补充的是，这一判断有**边界条件**：唤醒的经济性成立，前提是触达链路有效且客户仍有金融需求。对失联、迁居、明确无需求的客户，反复唤醒的边际成本会迅速超过收益，此时"合规销户"反而是对双方都更优的选择——这也解释了为什么四象限模型中保留了"合规处置"象限。

5.2 经营视角下的价值计量

把沉睡客户从"风险单位"重新定义为"关系资产"后，价值计量方式随之改变。传统口径计算的是"清理成本节约"，经营口径计算的是"客户生命周期价值恢复"。贵阳银行披露的对照数据提供了量化参照：运营客群人均资产增量为非运营客户的6倍、产品购买率为2.6倍，其中睡眠客户促活后人均资产增量达非运营客群的18倍[6]。该对比采用运营组与非运营组的自然对照，虽非严格随机实验，但已足以说明分层运营的杠杆效应。

6 五级协同治理框架

> 本章是全文的核心。框架的设计原则只有一条：**让每一级组织只回答三个问题——管什么、用什么工具、被考核什么**。凡是不满足这三个条件的要求，都不应写进方案，因为它们最终会变成无法执行的口号。

6.1 设计原则

1. **能力上收、责任下沉。**数据、模型、策略、渠道、权益、采购等固定成本高、规模效应强的能力上收总行；客户接触、属地服务、商机承接等依赖本地信息的责任下沉分支行。
2. **一级一指标。**每一级只承担其可控的指标，避免"总行背激活量、网点背留存率"式的错配。
3. **名单唯一。**全行一张名单池，标签统一、分派规则统一、处置状态回写统一，杜绝多头下发、重复触达。
4. **口径先行。**考核口径与结算条款在任何执行动作之前发文确定，先有尺子再开工。

6.2 五级责任矩阵

图3　五级协同治理框架

总行 标准 · 底座 · 采购	建客户分层模型与标签体系；统一渠道路由与触达频控；集中采购公域投流、AI外呼、权益平台；定义结算口径与验收标准；合规框架与话术审核入库	全行激活率、次月留存率、误伤率、合规零事故
省分行 战役 · 名单 · 属地	专项专班与战役日历；名单工厂（四类筛查＋四象限分派＋台账）；省级公域投流入围采购；属地权益IP与区域场景；分行兼职座席	战役达成率、名单销号率、场景绑定率
市分行 场景 · 承接 · 联动	远程商机的到店承接（24小时响应）；代发、社保、缴费等批量场景；政银联动；上门服务组织与移动展业调度	商机转化率、承接及时率、批量场景签约数
网点 阵地 · 便民 · 网格	沉睡账户便民专窗；厅堂微沙龙与物料覆盖；网格包片與上门核验；特殊人群绿色通道；消保与反诈宣教	包片处置完成率、到店满意度、投诉率
客户经理 认养 · 转化 · 陪伴	客户认养与三段式触达；低门槛激活动作；临界客户收益邀约；销户引导；企微长期陪伴与场景绑定跟进	人均有效触达、转化率、绑定完成率

图3　左列为层级，中列为职责与工具，右列为该层唯一考核口径。设计要点：任何一层都不承担不属于自己的指标，避免责任稀释。

6.3 渠道路由：按客群而非按习惯选择渠道

渠道选择的最大误区是"哪个渠道便宜就用哪个"。正确逻辑是**按客群的可联性与响应概率路由**，形成L1至L5的逐级升级机制。这一机制的价值在于：既避免用高成本人工覆盖长尾，也避免用群发短信打扰高价值客户。

表6　五级触达渠道路由规则

层级	渠道	适用客群	成本量级	路由触发条件
L1	手机银行Push、智能短信、小程序提醒	可联、近90天有登录的轻度沉睡	近乎边际成本	默认首选，全量覆盖
L2	AI外呼（大模型智能体）	长尾可联客群批量初筛	约为人工的1/3—1/5	L1两次未响应且可联性正常
L3	人工座席＋企微	高价值深睡、AI识别的高意向	较高，仅覆盖精耕名单	L2意图识别为高意向
L4	公域投流（手机厂商＋信息流）	卸载、长期未登录、行内渠道触达失效	6—10元/有效促活	号码有效但APP长期无登录
L5	厅堂专窗、网格上门、政银联动	老年客群、失联户、需身份核验	人力成本，嵌入现有工作	需临柜/上门核验或合规处置

频控规则：同一客户30天内经全渠道合计触达不超过5次，跨渠道去重由路由中心强制执行，超出即熔断。该规则既是消保要求，也是避免"触达过度导致反感"的转化率保护机制。

6.4　总分联动机制

五级框架能否运转，取决于总分行之间的三个接口是否顺畅：

- **名单接口：**总行输出标签化名单，分行在授权范围内做属地化增补（如补充村委联系人），但不得修改分层结果与分派通道。
- **商机接口：**远程触达产生的高意向线索通过商机平台派单至网点，24小时内响应、7日内闭环，响应率纳入市分考核——这是"空军"与"陆军"衔接的关键。
- **反馈接口：**一线触达结果（含拒绝原因）必须结构化回写，作为策略迭代输入；无回写的触达视为未完成。

工商银行远程银行中心的实践为此提供了组织范本：自2024年起成立约400人数字化运营队伍，横向建立14类基础运营场景与9类创新场景，纵向与分行形成"客户共维、策略共建、能力共享"的联动模式——中心聚焦客户提级，分行着力客户防降[4]。这一分工的实质，正是本框架"能力上收、责任下沉"原则的现实版本。

7 客群分层与差异化策略矩阵

四象限解决"资源投向哪里"，本章解决"投什么、怎么投"。策略矩阵的每一行都对应一套可独立采购、独立考核的动作组合，便于分行按自身资源禀赋裁剪。

7.1 策略矩阵

表7 四象限差异化策略矩阵

客群	核心打法	权益设计	渠道组合	关键指标
高价值·低沉睡	客户经理认养，以"账户升级/收益上浮"为由邀约到店，完成资产提级	大额存单利率上浮、专属理财额度、贵宾权益体验	企微＋电话＋到店面谈	提级率、AUM增量、留存率
高价值·深沉睡	远程座席深度外呼，重建关系认知；高意向转网点承接	回归礼遇包＋一对一服务承诺＋到期承接提醒	AI初筛→人工座席→商机派单	接通率、意向率、商机转化率
长尾·可联	AI外呼批量初筛＋低门槛动账任务＋轻量权益，规模化覆盖	小额立减金、话费充值、视频会员、签到盲盒	智能短信＋AI外呼＋APP活动	单位促活成本、激活率
长尾·失联/深睡	公告提醒＋窗口期激活＋限制＋集中清理；确认不用者引导销户	不配置营销权益（避免资源错配）	公告＋网点专窗＋上门核验	销号率、风险账户压降数

7.2 权益设计原则：价值与唤醒难度匹配

权益不是越贵越好。行业实践已形成一条清晰的经验法则：**权益价值应与唤醒难度正相关，与客户价值正相关，而与优惠的普遍性负相关**。具体表现为三点：

- **按沉睡时长分层定价。**3个月、6个月、12个月未交易客户配置阶梯式回归礼包，沉睡越久、唤醒成本越高，权益价值相应提高。
- **优先属地高频低额场景。**餐饮券、商超卡、咖啡券、打车券的核销率显著高于通用红包，且能带来真实交易行为；纯现金红包则易吸引羊毛党，转化质量低。
- **预算可回收。**按加密名单定向发券，未领取额度回收，避免"发出去就算花掉"的预算浪费。这一能力应作为权益平台采购的硬性参数。

7.3 场景绑定：把"激活"变成"关系重建"

本白皮书将场景绑定列为激活的完成条件。可用的绑定场景按粘性强度排序如下：代发工资归集 > 贷款还款账户 > 理财/基金定投 > 公用事业代扣 > 社保医保关联 > 高频缴费。绑定的实质是**让客户的下一次资金流动必须经过本行**，这是防二次沉睡最有效的手段。

秦农银行的实践提供了直接佐证：其利用代发工资、存款理财、信贷等零售业务场景进行绑定，匹配相应权益体系，从而"唤醒了一批沉睡用户"[22]。工行宿迁分行则以社保卡换发为切口，实现"换卡一户、激活一户、经营一户"[23]——两者路径不同，逻辑一致：**用一个必然发生的场景，替代一次偶然的营销**。

8 技术能力架构

技术架构的价值不在于"有多少系统"，而在于**能否把一次触达变成一条可归因、可迭代的数据资产**。本章按五层架构展开，每层给出最低能力要求，供总行立项与供应商选型时对照。

图4 沉睡客户经营的五层技术架构



图4 总行统建数据层、决策层、分析层；触达层按渠道归属分建；承接层由分支行使用。分层建设可避免"每次活动都重建一套系统"的重复投入。

8.1 数据层：CDP的四项硬要求

表8 CDP能力要求与验收要点

能力	具体要求	验收要点
OneID打通	手机银行、微信银行、小程序、柜面、外呼系统多端身份关联	抽样客户跨端行为可完整还原
标签体系	状态标签（沉睡天数/账户状态/余额档）、可联性标签（号码状态/接通记录）、价值偏好标签（AUM/持仓/场景偏好）	标签口径全行唯一，版本可追溯
预测模型	价值成长预测、流失风险预测、资金入账预测	模型KS/AUC达标，按月监控衰减
增益评估	Uplift模型剥离自然增长与营销干预效应	可输出单策略真实ROI

同业标杆可作参照：工商银行沉淀超5000个客户属性、偏好与风险标签，上线资金入账预测、他行高端客户识别、产品智能匹配等模型[4]；贵阳银行采用"RFM粗分层＋随机森林价值预测＋Uplift增益评估"三层算法组合，解决长尾客群数据稀疏、价值难预判、效果难量化三个问题[6]。对于多数银行，首期建设300个左右核心标签即可支撑运营，无需追求标签数量。

8.2 决策层：策略引擎与频控

策略引擎需具备三项能力：模板化部署（总行建模板、分行做参数化）、AB测试（对照组用行内既有触达，实验组用新策略）、频控熔断（跨渠道去重、30天5次上限）。工商银行依托AB测试锁定"客户-产品-渠道-时机"最佳匹配，精准部署近6.7万项策略[4]——这一数字说明策略库的规模本身就是竞争壁垒，而策略库只能由总行沉淀。

8.3 触达层：三类系统与外采边界

触达层建议采取"自建核心、外采弹性"的策略：AI外呼平台建议私有化部署（涉及客户数据与话术合规），公域投放建议外采（媒体资源与投放优化能力外部更强），权益平台建议框架采购＋供应链直连（SKU与履约非银行专长）。

公域链路的技术关键不在广告位，而在**四个断点的修复**：Deeplink能否稳定唤起APP、未安装用户能否被应用商店承接、落地页到达率是否可测、行内埋点与媒体归因能否对齐。行业实践反复证明，"广告点击≠打开APP，链路任意一环失效，所有曝光全部作废"[20]。

8.4 分析层：从报表到决策

分析层的验收标准不是"有多少张报表"，而是**能否回答三个问题**：这次活动比不做活动多带来了多少激活（增量效应）？哪个渠道的单位成本最低且留存最好（渠道效率）？下一批名单应该优先触达谁（优先级排序）。贵阳银行的实践显示，模型自动化可承载80%的客户触达与营销任务，营销名单评估从3—5天压缩至0.5天，评估数据获取从1天缩短至1小时[6]。

9 实证案例研究

本章选取9个案例，覆盖总行、省分、市分、网点、服务商五个层级。每个案例按"背景—做法—成效—启示"统一编码，并在框底给出**可直接点击的原始链接**；右上角标注证据等级（A/B/C）。读者可先看9.6节的横向比较表，再按需深入单个案例。

9.1 案例选择与证据说明

选择标准有三：其一，机构类型覆盖大行、股份行、城商行、农信体系，避免单一体制偏差；其二，必须包含可量化的成效或可核验的采购价格；其三，来源可公开访问。需特别提示：**服务商披露的案例（C级）仅用于说明"能力存在"，不用于证明"效果普遍"**；涉及具体金额与单价的，建议以原始公告或合同为准确认。

案例1 工商银行：总行集约化的长尾客户数字化运营

总行层 A级 B级

背景	个人万元资产以下长尾客户覆盖我国45%人口，单客价值低但聚合效应强，传统客户经理模式无法覆盖亿级客群。
做法	2024年起远程银行中心组建约400人数字化运营队伍，落实"分田到户"；横向建14类基础运营场景＋9类创新场景；纵向与分行"客户共维、策略共建、能力共享"；首创"长尾运营5A模型"，沉淀5000余个标签，依托AB测试部署近6.7万项策略，运营智能体周频迭代。
成效	长尾客户触达覆盖提升至九成，促成超2000万客户提级；长尾客群资产增量贡献占比超七成，综合产品持仓人数每年增长近千万。
启示	①集约化组织是覆盖亿级客群的前提；②策略库规模构成壁垒，只有总行能沉淀；③总行聚焦"提级"、分行聚焦"防降"，分工而非替代。

出处：马铁军《厚植金融为民底色 激发长尾客群价值》，《现代商业银行·管理智慧》2026年第11期。
链接：mp.weixin.qq.com（现代商业银行杂志） | 转载：dy.163.com

案例2 贵阳银行：数据驱动的长尾客群全链路精细化运营

总行层 B级

背景	长尾客群体量大、单客贡献低、线下服务成本高，传统"全员全做"模式导致人力错配。
做法	算法上采用"RFM粗分层＋随机森林价值预测＋Uplift增益评估"三层组合；模式上构建"总行集中运营＋线上孵化＋分支行深耕"三级漏斗，搭建"智能外呼初筛—线上经理跟进—企微陪伴"接力链条；同步建立运营闭环与算法闭环，迭代周期从数月压缩至数周。
成效	运营客群人均资产增量为非运营客户6倍、产品购买率2.6倍；**睡眠客户促活后人均资产增量达非运营客群18倍**；免打扰名单过滤由3—5天缩短至分钟级，营销名单评估由3—5天压缩至0.5天；模型自动化承载80%的触达任务。
启示	①Uplift模型是判断"活动是否真的有效"的关键工具；②三级漏斗使AI与人工各司其职；③效率指标（名单周转天数）与业务指标同等重要。

出处：贵阳银行《数据驱动的长尾客群全链路精细化运营实践》，电子银行网"数字金融创新案例征集"，2026-11-02。
链接：https://www.cebnet.com.cn/20261102/103007066.html

案例3　交通银行上海市分行：睡眠客户公域促活的市场化定价样本

总行/分行采购　A级

背景　手机银行睡眠客户规模大、行内渠道触达衰减，需借助外部流量重新拉起APP活跃。

做法　2026年5月公开招标"个人手机银行睡眠客户公域促活项目"，拟选2家供应商，通过其大数据与网络运营能力在外部渠道推介APP内活动；服务期3年（含续签，一年一签）；按促活数量考核验收。

成效　2026年6月公示中标结果：**南京飞翰网络科技**中标价不含税5.66元/户、含税6.00元/户；**福州微联达传媒**不含税6.04元/户、含税6.40元/户；第三候选人为京东科技信息技术有限公司。

启示　①睡眠客户促活已形成公开市场价格，可作为预算编制基准；②头部互联网公司参与竞标，说明该赛道被主流科技企业视为战略业务；③3年框架＋一年一签，兼顾稳定性与淘汰机制。

出处：交通银行上海市分行个人手机银行睡眠客户公域促活项目中标结果公示，2026-06-22。
链接：sh.zhiliaobiaoxun.com/article/103410771（招标公告：jinrongzhaobiao.com）
注：标讯平台为转载源，建议至交行官网采购门户或中国招标投标公共服务平台以项目编号复核原件。

案例4　农业银行多省分行：公域引流的"分包采购"与价格带

省分层　A级

背景　掌银月活考核压力下，各省分行需借助手机厂商与头部媒体做外部引流，但"投了不活、活了不算"问题突出。

做法　将公域引流拆为独立包件（非睡眠客户促活、睡眠客户促活、客户拉新），分别招标；渠道锁定华为、小米、OPPO、vivo等终端厂商，叠加腾讯系、字节系、快手系信息流；要求供应商配合制定全年营销规划与专项活动方案。

成效　陕西分行：普通引流1.75元/人（微联达）、1.59元/人（长沙恒图星辰）；促活8.07元/人、7.55元/人。甘肃分行：普通引流0.95—3.00元/人，促活6.10—9.95元/人（兑吧6.10元为最低）。河北分行：微联达主选（不含税80.2万元）、兑吧备选（88万元）。青海分行：合同公告显示通过腾讯系、字节系、快手系开展效果广告，签署于2025-10-08。

启示　①"促活"与"拉新"必须分包，否则供应商会用低价拉新冲抵高价促活；②同一项目内多家竞价可使促活单价下探至6元附近；③分包采购是省级统筹最有效的抓手。

出处：农行陕西省分行中标结果公示（2025-11-24）、甘肃省分行入围候选人公示（2025-07-14）、河北省分行入围结果公示（2025-11-21）、青海省公共资源交易网合同公告（2025-10-21）。
链接：陕西｜甘肃｜河北｜青海（政府平台）
注：青海公告"金额"字段显示为"20.26元"，疑为万元单位录入异常，引用时建议以合同原件核实。

案例5　江西省农信联社："春风"行动的省级统筹效能

省分层　B级

背景　县域沉睡账户存量大、客户信息陈旧、单家法人机构能力有限，需省级联社统一组织。

做法　省联社印发专项工作方案，成立两级工作专班、倒排时间节点；重点排查"余额1万元以上且12个月无主动交易、开户人60岁以上"账户；网点建立台账、清单化管理、逐户记录处置结果；对失联客户通过继承人/法定受益人按程序处理；同步设置非柜面限额防范涉案。

成效　两个月唤醒存款账户**1.2万户、3.1亿元**，占全省银行机构同期成果的61%；应排查11.2万户，一个月完成近10万户（近90%）；上门沟通1513户、短信4132次、电话通知90096次、请求村委会协查3928次；协助支取已故户主存款1035万元。

启示　①省级统筹＋网点清单化，是县域市场最高效的组合；②触达量级（9万次电话）说明"人工密度"仍是县域不可替代的要素；③把合规处置与便民服务合并，显著降低客户对抗情绪。

出处：《践行为民初心 唤醒"沉睡"存款——江西辖内农商银行开展账户服务"春风"行动》，中华合作时报 第009版，2022-08-19（江西省农信联社供稿）。
链接：中华合作时报数字报

案例6　大悟农商银行与乐亭联社：县域网点的执行范式

网点层　B级

背景　县域沉睡账户多为老年客户、外出务工人员，电话失联率高，需线下兜底。

做法　大悟农商银行：大数据拉网筛查锁定四类账户（开户6个月无交易、长期零余额、多年未动账、身份信息过期），逐户建台账标注余额/开户时间/联系方式，网点包片专人对接；开设"沉睡账户便民窗口"，一次性告知、一站式办结；对高龄、残障客户组流动服务队携移动终端上门；对失联客户联动村委、网格员走访。乐亭联社：以经分系统导出数据建立"睡眠卡"分类与包片机制，区分"可激活潜力账户"与"高风险冗余账户"，差异化唤醒。

成效　乐亭联社截至3月末清理睡眠卡3000余张、激活1000余张、压降高风险账户198户、带动手机银行新增活跃300余户、消保宣教覆盖超1000人次。大悟农商银行披露为"全面启动"阶段的机制建设，未公布量化结果。

启示　①"便民窗口＋上门服务"是把合规动作转化为客户体验的关键；②台账字段设计（余额/时间/联系方式/可联性）决定了后续所有触达的效率；③县域激活率通常在30%上下（乐亭1000/3000），不宜用大行标准考核。

出处：《唤醒"沉睡账户" 守护资金安全》，中国农村信用合作报，2026-08-11（大悟）；《乐亭联社推动银行卡业务高质量发展》，河北新闻网，2026-04-02。
链接：中国农村信用合作报 | 河北新闻网

案例7　中原银行：大模型外呼智能体的规模化落地

技术层　B级

背景　人工外呼在成本、效率、稳定性上承压；早期规则式自动外呼对话僵化、意图识别不准，且难以兼顾业务灵活度与合规管控。

做法　与中关村科金联合打造外呼营销智能体，采用"通用大模型＋SOP流程约束"与"业务微调大模型"双引擎：SOP锁定对话路径防幻觉，行内语料监督微调提升金融场景理解；引入"智能初筛＋人工精耕"，高价值线索转人工座席；打通触达—意图—标签—转化全链路数据。

成效　覆盖存款、理财、个贷等零售场景并规模化应用，整体营销转化率较人工外呼**提升约30%**，人力投入与运营成本同步下降；智能体平台截至2025年末落地9项AI应用场景、上线20余个运营智能体。

启示　①合规是AI外呼的第一约束，SOP硬约束比"提示词约束"可靠；②AI的价值在初筛与意图沉淀，不在替代人工成交；③外呼数据必须结构化回写，否则无法迭代。

出处：《中原银行打造外呼营销智能体，营销转化率较人工提升30%》，原载微信公众号"智探AI应用"2026-06-18，ZONE.CI转载。
链接：https://zone.ci/secarticles/wx/644219.html
注：属媒体报道口径，建议向行方或厂商索取验收数据复核。

案例8　工商银行宿迁分行：以社保卡换发为切口的场景激活

市分层　B级

背景　大量二代社保卡长期未激活，账户有沉淀资金或医保缴费记录，属于"有真实需求但未建立使用习惯"的典型沉睡户。

做法　用行内数据平台与画像标签筛选"持二代卡＋长期未激活＋有沉淀资金或近期医保缴费"客户，建高意向名单；系统自动提取信息、实时校验卡片状态、预判换卡资格以剔除无效数据；网点骨干专项外呼，讲解三代卡在医保结算、待遇发放、跨省通行、金融应用上的优势；打通线上换卡通道，后台完成换卡与邮寄地址核对，免临柜。

成效　三季度累计新拓展社保卡3239张，较二季度增加970张（环比约+43%），社保客群规模化拓展成效显著。

启示　①"必然发生的场景"（换卡）比"创造出来的活动"转化率高得多；②系统前置校验剔除无效数据，是外呼效率的关键；③免临柜流程设计直接决定客户接受意愿。

出处：《工行宿迁分行科技赋能社保卡拓户成果显著》，中国新闻网江苏，2026-11-03。
链接：https://www.js.chinanews.com.cn/75/2026/1103/83366.html

案例9　服务商侧：公域投流的实战成效与运营方法

服务商层　C级

背景　银行自建公域投放能力成本高，倾向外采；但"投了不活、活了不算"使效果难以验证。

做法　飞翰：为某国有行江苏分行定向唤醒30天以上睡眠用户，组合OPPO开屏、vivo系统Push、广告联盟信息流，针对不同客群设计4套承接场景（普惠消费福利、年轻客群茶饮权益、电子医保引导、省钱月卡），全程实时监控并迭代人群与素材。兑吧：以"数据智能×场景生态"将权益嵌入外卖、出行、购物等高频场景，用RTA在抖音、快手等平台定向找回沉默用户，并以智能短信（可视化可点击）提升触达转化。

成效　飞翰：某国有行江苏分行11天累计促活19.5万+、日均2万+，超额完成预期；某行APP沉默户投放10天促活4万+。兑吧：某国有行月末两周实现数十万MAU增量，且召回用户次月保持较高活跃；某银行立减金活动带动交易笔数提升5000万笔、交易额增长149.39亿元；累计服务340余家银行、年权益发放超30亿元。

启示　①"只对行内认可的那一次活跃负责"应成为采购共识；②客群分层＋多套承接场景是提升转化率的核心手法；③服务商数据须以POC复测，尤其"次月留存"鲜有披露，恰是最应追问的指标。

出处：飞翰《11天唤醒19.5万沉睡用户｜银行公域投流，早已不是买曝光那么简单》，2026-10-23；兑吧相关报道，中国财经报网，2025-07-08。
链接：feihan.cn｜中国财经报网｜财视专访
注：均为服务商自述或商业报道口径，未经第三方审计。

9.6　案例横向比较

表9　九案例的层级、打法与可迁移要素

编号	机构	层级	核心打法	最值得迁移的要素	证据
1	工商银行	总行	400人集约团队＋5A模型＋6.7万项策略	组织形态与策略库沉淀机制	A/B
2	贵阳银行	总行	RFM＋随机森林＋Uplift，三级漏斗	增益评估与三级分工	B
3	交通银行上海分行	采购	睡眠客户公域促活，2家入围3年框架	5.66—6.04元/户的价格锚点	A
4	农业银行多省	省分	三包件分包招标、厂商渠道锁定	分包采购防"以拉新冲促活"	A
5	江西省农信联社	省分	省级专班＋清单化＋上门	县域战役的组织与台账	B
6	大悟农商行/乐亭联社	网点	四类筛查＋便民专窗＋流动服务队	台账字段与便民流程	B
7	中原银行	技术	大模型外呼＋SOP约束＋人工精耕	合规约束下的AI初筛	B
8	工行宿迁分行	市分	社保卡换发＋免临柜＋前置校验	"必然场景"替代"创造活动"	B
9	飞翰/兑吧	服务商	厂商渠道＋多套承接场景＋RTA定向	按行内口径结算的交付体系	C

横向观察：A级证据集中在"采购价格"与"监管动作"，B级证据集中在"运营成效"，C级证据集中在"投放能力"。这一分布本身说明——**价格已透明，效果仍不透明**。因此采购时更应把谈判重心放在"验收口径与留存指标"，而非单纯压价。

10 效益测算与指标体系

10.1 单位经济模型

以下测算以一家省分行为例，假设年度唤醒目标50万户。测算采用公开中标价区间中位值，仅用于预算框架，实际执行需按属地报价调整。

表10　年唤醒50万户的单位成本测算（估算）

成本项	计算口径	金额区间	说明
公域投放	50万户×8元/户	约400万元	按6—10元/户中位值；实际按有效促活结算
AI外呼系统与通话	年费＋通话费	80—150万元	私有化部署，覆盖长尾名单初筛
权益补贴	激活客户×3—5元	150—250万元	按60%激活率、人均4元估算
合计	—	630—800万元	折合单位促活总成本12.6—16.0元/人

图5　单位促活成本的构成（以800万元上限为例）

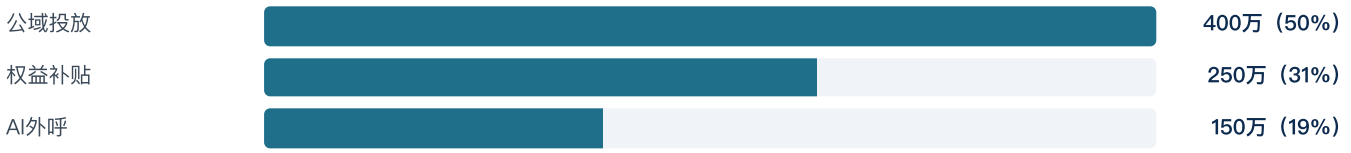


图5　公域投放占成本一半，故"按有效促活结算"是控制成本的关键；权益占比约三成，需以"定向发券＋未领取回收"防止预算漏水。

与拉新成本对照：零售新客获取成本普遍在数十元至百元/户量级，沉睡客户唤醒的单位成本约为其1/3—1/2。这为"唤醒优于拉新"提供了量化支撑，但须注意**该结论仅对"可唤醒客户"成立**；对失联与无需求客户，应果断转入合规销户，避免沉没成本。

10.2　指标体系

表11　四类指标与建议目标

类别	指标	口径	建议目标
结果	激活率	当月首次登录/动账客户数÷有效触达名单数	公域≥15%；AI外呼10%—25%
	次月留存率	激活客户次月仍登录/动账的比例	≥40%（低于即判活动失败）
	场景绑定率	激活后30天内完成至少一项场景绑定	≥50%
	提级客户数	跨越AUM档位客户数	按分行基数分解
过程	名单销号率	已处置账户÷应排查账户	按月≥90%
	商机响应率	24小时内响应的派单占比	≥95%
成本	单位促活成本	渠道投入÷行内认可有效首登数	≤16元/人（含权益）
风控	误伤率	被误限的正常账户占比	≤0.5%
	投诉率	触达相关投诉/万次触达	纳入消保红线

10.3　验收口径条款范本

可直接写入采购合同与考核文件的条款

服务内容：依托采购人提供的专属推广链接及加密客群包，精准触达并促动近30天及以上未登录手机银行的睡眠客户完成当月首次登录，仅限采购人指定分行辖内客户。

考核验收：按睡眠客户促活数量验收，即客户通过点击专属链接/活动入口当月首次登录手机银行的数量，以采购人埋点系统去重数据为唯一结算依据；媒体端展示量、点击量不作为结算依据。

无效剔除：统计月前已激活、已销户、已注销、内部员工、风控黑名单客户不计入；投放前双方书面确认埋点口径、去重规则与无效客户剔除逻辑。

11 风险与合规治理

沉睡客户经营的特殊性在于：它同时触碰**账户风险**（涉诈涉洗钱）、**消保风险**（骚扰、误导）与**数据风险**（名单外流）三条红线。任何一条失守，都足以让整个项目停摆。因此合规不是"附加章节"，而是与业务设计同源的前置约束。

11.1　误伤防控：四步机制

建立"识别—限制—申诉—解除"闭环：模型层动态校验前置拦截（见4.2）；对拟限制账户提前预警并保留不少于30天申诉期；网点与客服设快速通道，核实后即时解除；误伤案例每周回流修正规则；误伤率纳入风控考核，目标降至0.5%以下。

11.2　反诈协同：把风险点变成信任点

沉睡账户激活高峰期，恰是不法分子冒充银行索要密码、验证码的高发期，大悟农商银行在专项中即明确提示此类套路[14]。银行应把风险点转为信任点：话术明示官方验证方式；宣教剖析"出租出借出售银行卡"的法律责任；对久未使用账户突然启用且交易异常的，执行限额与人工复核；网点嵌入反诈告知。

11.3　数据与个人信息保护

表12　数据合规控制点

风险点	控制措施	责任层级
名单外流	对外一律加密客群包/设备号加密包；明文名单不出行；供应商不得留存客户数据	总行
触达过载	30天内全渠道合计≤5次，跨渠道去重由路由中心强制熔断	总行
拒绝营销客户被再次触达	客户明确拒绝即录入全行免打扰名单，所有渠道永久生效	总行＋省分
录音与文本滥用	按数据分级授权使用，外呼录音仅用于质检与模型训练	总行
台账信息泄露	指定专人保管、严格保密制度、访问留痕	网点

11.4　供应商风险

- **服务商管理：**对公域投流等外部服务商，宜在合同中明确服务主体与核心团队要求，并建立交付质量评估与动态调整机制；徽商银行服务商采购采用多家入围、分散依赖的做法可供参考[24]。
- **数据造假风险：**以行内埋点为唯一结算依据，消除造假动机；显著偏离同业区间的批次启动专项审计。
- **合规素材：**要求供应商具备素材模板库与多版本迭代能力，经行方合规审核后方可上线[20]。
- **集中度：**单一供应商份额≤50%，保持至少两家可交付的备选。

11.5　舆情与投诉

触达类投诉24小时内首次响应；涉诈舆情联合宣传部门澄清；每季度形成消保报告并将高频投诉点转为SOP修订项。对老年客群，话术避免"冻结""限制"等强刺激词，改用"需要激活一下才能正常使用"。

12 实施路径与组织保障

12.1 三期路线图

图6　三期实施路线图



一期：试点验证

第1—3个月

选2—3家省分；打通标签与名单；AI外呼、公域投放各跑一轮小规模（各5—10万户）；双指标验收

二期：省内推广

第4—9个月

试点省全面铺开＋新增5—8省；供应商赛马；权益平台多级账号上线；完整年度日历运行

三期：全行固化

第10—12个月

全行推广；账户健康度动态评估上线；策略库沉淀100项以上；纳入条线常规考核

图6　三期划分的依据是"能力成熟度"而非时间：只有当期验证出可复用的单位成本与留存率，才具备进入下一期的条件。

表13　各期里程碑与准入条件

阶段	核心任务	里程碑指标	进入下一期的条件
一期	标签底座贯通、名单工厂跑通、两类投放小规模验证	激活率≥12%、次月留存≥40%、单位成本≤16元/人	三项指标同时达标
二期	多省复制、供应商赛马、权益体系上线	名单销号率≥90%、月均促活30万户以上	供应商成本曲线下降且留存稳定
三期	全行推广、机制固化、策略库沉淀	策略库≥100项、误伤率≤0.5%	进入稳态运营，转为常规考核

12.2 组织保障

建议设立三层组织：**决策层**（分管行领导牵头的专项领导小组，负责预算、口径、跨条线协调）；**执行层**（总行柔性团队＋远程银行集约座席，负责策略、名单、触达）；**承接层**（省分专班＋市分商机团队＋网点包片责任人）。工商银行的经验表明，柔性团队应包含数据洞察、策略策划、运营管理三类角色，作为项目的"智慧大脑"[4]。

同时须明确**客户交接机制**：对资产持续增长、达到移交标准的提级客户，及时流转至个金、私银、公司条线，由专属客户经理承接，形成"线上孵化培育、线下深度经营"的梯次转化[4]。缺少这一环，总行运营得越好，客户流失得越快——因为高价值客户无人接盘。

12.3 关键成功因素

1. **口径先行：**双指标口径与结算条款在项目启动前发文统一，先有尺子再开工。
2. **数据先行：**可联性核查与防误伤模型先于任何外呼投放上线。
3. **绑定兜底：**所有激活动作必须携带场景绑定任务，只做首登不做绑定的预算不予批复。
4. **权益差异化：**优先属地高频低额场景权益，慎用全网通用现金红包。
5. **按效果结算：**坚持行内口径验收，任何"按曝光/点击结算"的报价一律退回。

13 结论与建议

13.1 五项结论

1. **沉睡客户是存量时代最确定的增量来源。**账户供给过剩是结构性事实（154.36亿个人账户、人均持卡约6.8张），客户并未消失，只是把主账户关系交给了同业。唤醒的经济性优于拉新，且已被多家机构的对照数据验证。
2. **统筹的关键是"能力上收、责任下沉"，而非权力集中。**数据、模型、策略、采购必须集中以摊薄固定成本并形成议价；客户接触、属地服务、商机承接必须下沉以利用本地信息。招商银行上收AUM 20万元以下客户、工商银行400人集约团队，均是这一原则的组织化表达。
3. **"促活"已成为可定价、可采购、可验收的市场化服务。**交行上海分行5.66—6.04元/户、农行多省6.10—9.95元/人的公开价格，使预算编制从"拍脑袋"变为"对标价"。
4. **分层与增益评估决定ROI量级。**贵阳银行睡眠客户促活后人均资产增量为非运营客群18倍的对照数据说明：不是"做不做"的问题，而是"对谁做、做多少"的问题。
5. **考核设计决定行为质量。**只考核激活量必然买量注水；引入次月留存率与场景绑定率，才能把"一次活动"变成"一段关系"。

13.2 分角色建议

表14 面向不同角色的行动建议

角色	未来12个月应完成的三件事	验证方式
总行零售/网金	①发布双指标口径与结算条款；②完成标签底座与防误伤模型；③建立公域投流、AI外呼、权益平台三类入围供应商池	口径文件、模型验收报告、入围名单
省分行	①成立专班并发布战役日历；②建成本省名单池与台账；③完成一次省级公域投流采购	专班文件、台账销号率、中标公告
市分行	①打通商机承接流程（24小时响应）；②落地2个批量场景（社保/代发）；③组织上门服务季	响应率、签约数、服务记录
网点	①开设沉睡账户便民专窗；②完成包片名单首轮触达；③开展厅堂微沙龙与反诈宣教	专窗办理量、包片完成率、活动记录
客户经理	①完成客户认养；②执行三段式触达；③对激活客户完成场景绑定跟进	认养数、触达量、绑定完成率

结语

沉睡账户治理的难点，从来不是"叫醒一个客户"，而是"让一套体系持续地、合规地、可计量地叫醒成百上千万客户"。前者靠话术，后者靠机制。当监管要求从"提醒提示"走向"常态化管理"，当竞争从"抢新客"转向"抢主账户"，能否把沉睡客户从成本项转为资产项，将成为区分优秀零售银行与普通零售银行的分水岭。本白皮书所提供的框架、案例与口径，正是为这一转变准备的一份施工图。

附录A 术语表

术语	定义
沉睡账户	长期未发生资金收付活动、处于闲置状态的银行账户。监管清理口径通常指一年以上（部分为三年以上）无交易、余额为零且无其他关联合约的账户。
沉默客户	经营口径概念，指手机银行长期未登录或账户长期无主动交易的客户，含仍有资产余额的客户。
激活（促活）	客户完成首次登录或首次主动交易，恢复账户/APP的正常使用状态。
有效首登	经可归因链路（专属链接/活动入口/外呼工单）触发、行内埋点记录并去重的当月首次登录。
次月留存率	激活客户在次月仍保持登录或动账的比例，用于识别"买量型激活"。
场景绑定	将账户与代发、还款、代扣、理财定投等必然发生的资金流关联，防止二次沉睡。
公域投流	通过手机厂商（开屏/锁屏/Push）、信息流平台等外部渠道投放，引流至银行自营阵地。
Deeplink	深度链接技术，使用户点击广告后直接唤起APP并跳转指定页面。
OCPX	按转化目标出价的投放模式，依赖行内回传的有效事件优化模型。
Uplift模型	增益模型，用于剥离客户自然增长与营销干预效应，量化运营动作的真实增量。
RFM模型	以最近一次消费、消费频率、消费金额三个维度对客户分层的经典模型。
CDP	客户数据平台（Customer Data Platform），用于打通多源数据、构建统一客户画像。
误伤	正常使用的账户被错误识别为沉睡账户并采取限制措施。

附录B　参考资料（含链接）

说明：编号与正文上标一一对应；所有链接访问日期为2026年11月16日。政府平台与银行官方发布为A级，权威媒体为B级，服务商材料为C级。

1. 中国人民银行《2025年支付体系运行总体情况》（2026-02-12发布）。转载：证券时报网《央行：截至2025年末，全国共开立银行账户155.56亿户》。
   https://www.stcn.com/article/detail/3641475.html（原始出处：中国人民银行官网"支付体系运行总体情况"栏目）　A级
2. 《唤醒"沉睡账户"，筑牢财产安全防线》，中工网，2025-03-26（引《人民日报》报道）。
   https://www.workercn.cn/c/2025-03-26/8486827.shtml　B级
3. 《银行"沉睡账户"提醒提示专项工作相关监管要求综述》。见参考资料[22]第一段对专项工作起止时间的记述。　B级
4. 马铁军（中国工商银行远程银行中心总经理）：《厚植金融为民底色 激发长尾客群价值——工商银行长尾客户数字化运营实践与探索》，《现代商业银行·管理智慧》2026年第11期。
   原文：微信公众号"现代商业银行杂志"｜转载：https://dy.163.com/article/LBBQ947U05568W0A.html　A级
5. 马铁军：《从经营洼地到价值高地：商业银行长尾客户数字化运营探索与思考》，《现代商业银行·管理智慧》2025年第3期。文中披露"个人万元资产以下长尾客户覆盖我国45%人口""招商银行2024年上收AUM20万元以下个人客户至总行集中管理""平安银行总行建立大数据分析团队"。
   微信公众号"现代商业银行杂志"　A级
6. 贵阳银行：《数据驱动的长尾客群全链路精细化运营实践》，电子银行网"数字金融创新案例征集"，2026-11-02。
   https://www.cebnet.com.cn/20261102/103007066.html　B级
7. 《交通银行上海市分行个人手机银行睡眠客户公域促活项目——中标结果公示》，2026-06-22。
   https://sh.zhiliaobiaoxun.com/article/103410771　A级
8. 《交通银行上海市分行个人手机银行睡眠客户公域促活项目招标公告》，2026-05-20。含"选取2家供应商""连续合同期限3年""促活手机银行睡眠客户"等服务范围。
   https://www.jinrongzhaobiao.com/news-c5bdf385c5685e01c125abcf856a3448　A级
9. 《中国农业银行陕西分行公域引流营销服务项目中标结果公示》，2025-11-24。中标单价：普通引流1.75元/1.59元，促活8.07元/7.55元（不含税）。
   https://sax.zhiliaobiaoxun.com/article/83611113　A级
10. 《中国农业银行甘肃省分行掌银公域引流服务供应商入围采购项目中标候选人公示》，2025-07-14。
    https://hb.zhiliaobiaoxun.com/article/70215822　A级
11. 《中国农业银行河北省分行全省掌银公域引流营销供应商入围项目中标结果公示》，2025-11-21。
    https://www.zhiliaobiaoxun.com/detail/492588435b2AA5339E6c.html　A级
12. 《青海分行个人掌银"公域引流"线上营销服务项目分包一合同公告》，青海省公共资源交易网，2025-10-21。
    https://www.qhdzzbfw.gov.cn/ggzy/fpgj/012005/20251021/d771755f-00f6-4650-96be-d87aa8e08be4.html　A级
13. 江西省农信联社：《践行为民初心 唤醒"沉睡"存款——江西辖内农商银行开展账户服务"春风"行动》，中华合作时报 第009版，2022-08-19。
    中华合作时报数字报　B级
14. 肖强：《唤醒"沉睡账户" 守护资金安全——大悟农商银行多措并举》，中国农村信用合作报，2026-08-11。
    https://szb.farmer.com.cn/xhb/zgncxyhzb/html/2026/20260811/20260811_6/zgncxyhzb_20260811_00000_6_09.html　B级
15. 臧家欣：《乐亭联社推动银行卡业务高质量发展》，河北新闻网，2026-04-02。
    https://ts.hebnews.cn/2026-04/02/content_9496432.htm　B级

16. 王晶：《唤醒"沉睡"账户 让资金活起来》，中国经济新闻网，2023-12-06（伊通联社案例）。
https://www.cet.com.cn/zhpd/ncjr/3489245.shtml B级

17. 《赣榆农商银行：延伸服务触角 唤醒沉睡账户》，中共武汉市委金融委员会办公室网站转载，2025-02-28。
https://jrj.wuhan.gov.cn/ztzl_57/xyrd/dfljr/202502/t20250228_2542089.shtml A级

18. 《沅江农商银行："唤醒"沉睡银行卡 精准服务护民生》，湖南省农村信用社联合社网站。
https://hnnxs.com/info/88261.jspx B级

19. 《中原银行打造外呼营销智能体，营销转化率较人工提升30%》，原载微信公众号"智探AI应用"2026-06-18，ZONE.CI转载，2026-10-26。
https://zone.ci/secarticles/wx/644219.html B级

20. 飞翰：《11天唤醒19.5万沉睡用户丨银行公域投流，早已不是买曝光那么简单》，2026-10-23。
https://feihan.cn/news/c-1000000607.html C级

21. 《银行数字营销"突围战"，兑吧以AI"数据智能x场景生态"双轮驱动破局》，中国财经报网，2025-07-08。
https://www.cfen.com.cn/cy/cyqygc/202507/t20250708_882248.html B级

22. 焦静泊：《农商银行如何打赢"沉睡账户"攻坚战？》，《中国农村金融》，2023-10-30。含专项工作时间、人均持卡6.81张、曾刚/董希淼/段治龙观点、秦农银行场景绑定做法。
https://www.zgncjr.com.cn/news/27174 B级

23. 吴鸣：《工行宿迁分行科技赋能社保卡拓户成果显著》，中国新闻网江苏，2026-11-03。
https://www.js.chinanews.com.cn/75/2026/1103/83366.html B级

24. 《徽商银行关于手机银行营销活动服务商采购项目评标结果公示》，安徽省招标投标信息网，2025-06-27。
https://www.ahtba.org.cn/site/trade/affiche/detail/9b6c9e9d-5324-11f0-af84-00163e0cccfc A级

25. 《日照银行：基于数据智能驱动的长尾客户远程集约化运营创新实践》（含"总行柔性团队—远程直营—分支行承接"三级协同网络）。
https://m.toutiao.com/article/7706815053059588650 C级

26. 中国农业银行：《关于长期不动活期账户排查清理的应答话术及核实操作说明》（含银发〔2021〕245号要求、清理判定口径、睡眠户激活交易说明）。
https://www.abchina.com/zt/branch/zj/fwgg/202409/W020240914327215976147.doc A级

27. 百应科技官网"金融行业解决方案"（厂商披露：会员召回率+15%、触达成功率70%+等）。
https://www.byai.com/solutions C级

28. 腾讯云客户数据平台（CDP）产品文档（OneID、标签引擎、智能圈选等能力说明）。
https://cloud.tencent.com/document/product/1324 C级

29. 《金融消保丨深圳银行业保险业多措并举开展"3·15"金融消费者权益保护教育宣传活动》，读特新闻（深圳报业集团），2025-03-15。含邮储银行深圳分行"通过大数据平台主动筛查沉睡账户……已成功唤醒超47.8万户沉睡账户，帮助客户追回资金逾千万元"。
https://m.dutenews.com/n/ctmedia/628030 A级

附录C　案例索引与核验清单

C.1　关键数字与出处对照

本表用于快速核验：每一个被引用的关键数字，均可在此找到对应的资料编号与原始页面。

关键数字	含义	出处编号 / 页面
154.36亿户 / 102.17亿张	2025年末个人银行账户数 / 银行卡总量	[1] 证券时报转央行报告
人均约6.8张	人均持有银行卡（2023年二季度末6.81张）	[22] 中国农村金融
400人 / 5000+标签 / 6.7万项策略	工行远程银行集约运营规模	[4] 现代商业银行2026年第11期
触达九成 / 2000万提级 / 贡献超七成	工行长尾运营成效	[4] 同上
45%人口	工行万元以下长尾客户覆盖人口比例	[5] 现代商业银行2025年第3期
6倍 / 2.6倍 / 18倍	贵阳银行运营客群资产、购买率、睡眠促活增量倍数	[6] 电子银行网
5.66 / 6.04元/户	交行上海分行睡眠促活中标单价（不含税）	[7] 中标公示
1.59—3.00元；6.10—9.95元	农行多省普通引流价 / 睡眠促活价	[9][10][11] 各省公示
1.2万户 / 3.1亿元 / 61%	江西农信"春风"行动两个月成效	[13] 中华合作时报
11.2万户 / 近90%	江西应排查账户数 / 一个月完成率	[13] 同上
3000张 / 1000张 / 198户	乐亭联社清理量 / 激活量 / 高风险压降	[15] 河北新闻网
1510户 / 20.41万元 / 10天	伊通联社唤醒成效	[16] 中国经济新闻网
+30%	中原银行AI外呼转化率提升幅度	[19] ZONE.CI转载
19.5万户 / 11天	某国有行江苏分行公域促活成效	[20] 飞翰（C级）
3239张 / +970张	工行宿迁分行社保卡拓户（三季度/环比）	[23] 中国新闻网江苏

C.2　读者核验建议

1. **优先核验A级来源。**政府公共资源交易平台的合同公告与中标公示，可信度最高，且能看到真实的单价与验收条款。
2. **B级来源核对三点：**媒体是否权威、日期是否在有效期内、数据是否注明统计口径（如"截至3月末"）。
3. **C级来源仅作能力佐证。**服务商披露的案例普遍缺少"次月留存"数据，建议在POC中要求提供脱敏验收单。
4. **注意单位陷阱。**政府公告中偶见金额单位录入异常（如本白皮书案例4青海项目显示"20.26元"），引用前须与原件核对。
5. **区分自述与审计。**所有"提升X%"的表述均为机构自述，未见第三方审计；用于投资决策时应自行复测。

关于本白皮书的引用

欢迎在注明出处的前提下引用本白皮书。引用格式：*《银行沉默客户价值唤醒白皮书（2026）》，欧飞零售银行数字化转型研究院，2026年11月，第X页。*第三方数据版权归原发布机构所有，引用时请标注原始出处。

本白皮书完稿于2026年11月16日。所有链接均经逐一访问验证，如遇失效可通过标题与媒体名称检索原文。