



招商银行股份有限公司

CHINA MERCHANTS BANK CO., LTD.

二〇二五年度报告摘要

A股股票代码：600036

1 重要提示

本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到《中国证券报》网站（www.cs.com.cn）、《证券时报》网站（www.stcn.com）、《上海证券报》网站（www.cnstock.com）、上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）和本公司网站（www.cmbchina.com）仔细阅读年度报告全文。

本公司董事会、董事和高级管理人员保证本报告内容的真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

本公司于2026年3月27日召开董事会会议，审议通过了2025年度报告。本公司14名董事出席了会议，邓仁杰非执行董事因公务未出席，委托江朝阳非执行董事代为出席会议。

本公司审计师安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）和安永会计师事务所已分别对本公司按照中国会计准则和国际财务报告会计准则编制的2025年度财务报告进行了审计，并分别出具了标准无保留意见的审计报告。

本年度报告摘要除特别说明外，货币币种为人民币。

本公司董事会建议向普通股股东派发2025年度现金股息，全年每股现金分红2.016元（含税），扣除已派发的2025年度中期现金股息后，本次每股现金分红1.003元（含税）。2025年度，本公司不实施资本公积金转增股本。2025年度利润分配方案尚需2025年度股东会审议批准后方可实施。

2 公司基本情况

法定中文名称： 招商银行股份有限公司（简称：招商银行）			
A 股股票简称	招商银行	H 股股份简称	招商银行
A 股股票代码	600036	H 股股份代号	03968
A 股股票上市交易所	上海证券交易所	H 股股份上市交易所	香港联合交易所有限公司
董事会秘书	彭家文	证券事务代表	夏样芳
办公地址	中国广东省深圳市福田区深南大道 7088 号		
电话	+86 755 8319 8888		
电子邮箱	cmb@cmbchina.com		

本公司成立于1987年，总部位于中国深圳。本公司分支机构主要分布于中国境内中心城市，以及中国香港、纽约、伦敦、新加坡、卢森堡、悉尼等国际金融中心。2002年4月，本公司在上海证券交易所上市。2006年9月，本公司在香港联交所上市。

本公司向客户提供批发及零售银行产品和服务，以及自营及代客开展资金业务。本公司推出的许多创新产品和服务广为市场接受，零售银行服务包括：基于“一卡通”多功能借记卡、信用卡的账户及支付结算服务，“金葵花理财”、私人银行等分层分类的财富管理服务，零售信贷服务，以及招商银行App和掌上生活App、“一网通”综合网上银行等线上服务；批发银行服务包括：支付结算、财富管理、投融资和数字化服务，现金管理、科技金融、绿色金融、普惠金融、养老

金融、数字金融、供应链金融和跨境金融服务，资产管理、资产托管和投资银行等服务。本公司持续深耕客户生活圈和经营圈，为客户供应链、投资链提供定制化、智能化、综合化的解决方案。

本公司基于内外部形势和自身发展状况，提出成为“创新驱动、模式领先、特色鲜明的最佳价值创造银行”的战略愿景。本公司顺应中国式现代化、经济全球化、新一轮科技革命和产业升级的趋势，不断提升服务实体经济和社会民生的质效，加快“国际化、综合化、差异化、数智化”转型，努力为客户、员工、股东、合作伙伴、社会创造更大价值，为中国式现代化和金融强国建设作出更大贡献。

3 会计数据和财务指标摘要

3.1 本集团主要会计数据和财务指标

(人民币百万元，特别注明除外)	2025年	2024年	本年比上年	
			增减(%)	2023年
经营业绩				
营业收入	337,532	337,488	0.01	339,123
营业利润	179,252	179,019	0.13	176,663
利润总额	178,993	178,652	0.19	176,618
净利润	151,126	149,559	1.05	148,006
归属于本行股东的净利润	150,181	148,391	1.21	146,602
扣除非经常性损益后归属于本行股东的净利润	150,007	148,011	1.35	146,047
经营活动产生的现金流量净额	451,457	447,023	0.99	357,753
每股计(人民币元)				
归属于本行普通股股东的基本每股收益 ⁽¹⁾	5.70	5.66	0.71	5.63
归属于本行普通股股东的稀释每股收益	5.70	5.66	0.71	5.63
扣除非经常性损益后归属于本行普通股股东的基本每股收益	5.70	5.65	0.88	5.61
每股经营活动产生的现金流量净额	17.90	17.72	1.02	14.19
财务比率(%)				
归属于本行股东的平均总资产收益率	1.19	1.28	下降0.09个百分点	1.39
归属于本行普通股股东的平均净资产收益率 ⁽¹⁾	13.44	14.49	下降1.05个百分点	16.22
归属于本行普通股股东的加权平均净资产收益率	13.44	14.49	下降1.05个百分点	16.22
扣除非经常性损益后归属于本行普通股股东的加权平均净资产收益率	13.42	14.45	下降1.03个百分点	16.16

(人民币百万元，特别注明除外)	本年末比			
	2025年 12月31日	2024年 12月31日	上年末 增减(%)	2023年 12月31日
规模指标				
总资产	13,070,523	12,152,036	7.56	11,028,483
贷款和垫款总额 ⁽²⁾	7,258,058	6,888,315	5.37	6,508,865
正常贷款	7,189,852	6,822,705	5.38	6,447,286
不良贷款	68,206	65,610	3.96	61,579
贷款损失准备 ⁽³⁾	267,222	270,301	-1.14	269,534
总负债	11,789,624	10,918,561	7.98	9,942,754
客户存款总额 ⁽²⁾	9,836,130	9,096,587	8.13	8,155,438
公司活期存款	2,761,092	2,772,365	-0.41	2,644,685
公司定期存款	2,579,124	2,291,188	12.57	2,015,837
零售活期存款	2,234,851	1,980,251	12.86	1,829,612
零售定期存款	2,261,063	2,052,783	10.15	1,665,304
归属于本行股东权益	1,272,875	1,226,014	3.82	1,076,370
归属于本行普通股股东的每股净资产(人民币元) ⁽¹⁾	43.43	41.46	4.75	36.71
资本净额(高级法)	1,375,031	1,311,742	4.82	1,181,487
其中：一级资本净额	1,245,017	1,203,494	3.45	1,057,754
核心一级资本净额	1,067,560	1,023,048	4.35	907,308
二级资本净额	130,014	108,248	20.11	123,733
风险加权资产(高级法下考虑资本底线要求)	7,540,202	6,885,783	9.50	6,608,021
资本净额(权重法)	1,343,023	1,293,801	3.80	1,144,901
其中：一级资本净额	1,245,017	1,203,494	3.45	1,057,754
核心一级资本净额	1,067,560	1,023,048	4.35	907,308
二级资本净额	98,006	90,307	8.53	87,147
风险加权资产(权重法)	8,954,305	8,227,390	8.84	7,652,723

(人民币百万元)	2025年 第一季度	2025年 第二季度	2025年 第三季度	2025年 第四季度
按季度披露的经营业绩指标				
营业收入	83,751	86,218	81,451	86,112
归属于本行股东的净利润	37,286	37,644	38,842	36,409
扣除非经常性损益后归属于本行股东的净利润	37,136	37,683	38,871	36,317
经营活动产生的现金流量净额	95,026	39,435	41,673	275,323

注：

(1) 有关指标根据《公开发行证券的公司信息披露编报规则第9号——净资产收益率和每股收益的计算及披露》规定计算。计算归属于普通股股东的基本每股收益、平均净资产收益率、每股净资产等指标时，“归属于本行股东的净利润”扣除优先股股息和永续债利息，“平均净资产”和“净资产”扣除优先股和永续债。

(2) 除特别说明，此处及下文相关金融工具项目的余额未包含应计利息。

(3) 含以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的贷款和垫款的损失准备。

(4) 根据《公开发行证券的公司信息披露解释性公告第1号——非经常性损益》的规定，报告期内本集团非经常性损益列示如下：

(人民币百万元)	2025年	2024年
非经常性损益项目		
处置固定资产净损益	28	249
其他净损益	190	266
所得税影响	(39)	(123)
合计	179	392
其中：影响本行股东净利润的非经常性损益	174	380
影响少数股东净利润的非经常性损益	5	12

3.2 本集团补充财务比率

财务比率(%)	2025年	2024年	本年比上年增减	2023年
盈利能力指标				
净利差 ⁽¹⁾	1.78	1.86	下降0.08个百分点	2.03
净利息收益率 ⁽²⁾	1.87	1.98	下降0.11个百分点	2.15
占营业收入百分比				
— 净利息收入	63.87	62.60	上升1.27个百分点	63.30
— 非利息净收入	36.13	37.40	下降1.27个百分点	36.70
成本收入比 ⁽³⁾	31.98	31.89	上升0.09个百分点	32.96

注：

(1) 净利差=总生息资产平均收益率-总计息负债平均成本率。

(2) 净利息收益率=净利息收入/总生息资产平均余额。

(3) 成本收入比=业务及管理费/营业收入。

资产质量指标(%)	2025年 12月31日	2024年 12月31日	本年末比 上年末增减	2023年 12月31日
不良贷款率	0.94	0.95	下降0.01个百分点	0.95
拨备覆盖率 ⁽¹⁾	391.79	411.98	下降20.19个百分点	437.70
贷款拨备率 ⁽²⁾	3.68	3.92	下降0.24个百分点	4.14

信用成本 ⁽³⁾	2025年	2024年	本年比上年增减	2023年
	0.60	0.65	下降0.05个百分点	0.74

注：

(1) 拨备覆盖率=贷款损失准备/不良贷款余额。

(2) 贷款拨备率=贷款损失准备/贷款和垫款总额。

(3) 信用成本=贷款和垫款信用减值损失/贷款和垫款总额平均值，贷款和垫款总额平均值=(期初贷款和垫款总额+期末贷款和垫款总额)/2。

	2025年	2024年	本年末比	2023年
资本充足率指标(%) (高级法)	12月31日	12月31日	上年末增减	12月31日
核心一级资本充足率	14.16	14.86	下降0.70个百分点	13.73
一级资本充足率	16.51	17.48	下降0.97个百分点	16.01
资本充足率	18.24	19.05	下降0.81个百分点	17.88

注：截至报告期末，本集团权重法下核心一级资本充足率 11.92%，一级资本充足率 13.90%，资本充足率 15.00%。

3.3 补充财务指标

主要指标(%)	标准值	2025年	2024年	2023年	
		12月31日	12月31日	12月31日	
流动性比例	人民币	≥25	60.62	59.66	56.24
	外币	≥25	125.78	124.47	95.90
流动性覆盖率		≥100	220.30	227.29	198.01
单一最大客户贷款和垫款比例		≤10	2.24	2.06	2.10
前十大客户贷款和垫款比例		/	14.19	12.16	12.33

注：

- (1) 以上数据均为本公司口径，根据金融监督管理机构监管口径计算。
- (2) 单一最大客户贷款和垫款比例=单一最大客户贷款和垫款/高级法下资本净额。
- (3) 前十大客户贷款和垫款比例=前十大客户贷款和垫款/高级法下资本净额。

迁徙率指标(%)	2025年	2024年	2023年
正常类贷款迁徙率	1.35	1.39	1.21
关注类贷款迁徙率	28.66	35.06	34.95
次级类贷款迁徙率	72.51	79.04	74.09
可疑类贷款迁徙率	75.21	60.93	55.33

注：以上数据均为本公司口径，根据金融监督管理机构监管口径计算。

3.4 境内外会计准则差异

本集团分别根据境内外会计准则计算的2025年度归属于本行股东的净利润和截至2025年末归属于本行股东的净资产无差异。

4 股份变动及股东情况

4.1 普通股股东数量及持股情况

截至报告期末，本公司普通股股东总数479,538户，全部为无限售条件股东，其中，A股股东总数453,281户，H股股东总数26,257户。

截至本报告披露日前上一月末（即2026年2月28日），本公司普通股股东总数624,961户，全部为无限售条件股东，其中，A股股东总数598,877户，H股股东总数26,084户。

截至报告期末，本公司前十名普通股股东和前十名无限售条件普通股股东如下：

序 号	股东名称	股东性质	期末 持股数 (股)	占总 股本 比例 (%)	股份类别	报告期内 增减(股)	持有 有限售 条件 股份数量 (股)	质押、 标记或 冻结的 股份数量 (股)
1	香港中央结算（代理人）有限公司	境外法人	4,555,932,579	18.06	无限售 条件H股	1,264,081	-	未知
2	招商局轮船有限公司	国有法人	3,289,470,337	13.04	无限售 条件A股	-	-	-
3	中国远洋运输有限公司	国有法人	1,574,729,111	6.24	无限售 条件A股	-	-	-
4	深圳市晏清投资发展有限公司	国有法人	1,258,542,349	4.99	无限售 条件A股	-	-	-
5	香港中央结算有限公司	境外法人	1,221,284,589	4.84	无限售 条件A股	-49,834,760	-	-
6	招商局金融控股有限公司	国有法人	1,147,377,415	4.55	无限售 条件A股	-	-	-
7	和谐健康保险股份有限公司- 传统-普通保险产品	境内法人	1,130,991,537	4.48	无限售 条件A股	-	-	-
8	深圳市楚源投资发展有限公司	国有法人	944,013,171	3.74	无限售 条件A股	-	-	-
9	中远海运（广州）有限公司	国有法人	696,450,214	2.76	无限售 条件A股	-	-	-
10	中国证券金融股份有限公司	境内法人	524,229,972	2.08	无限售 条件A股	-	-	-

注：

(1) 香港中央结算（代理人）有限公司所持股份为其代理的在香港中央结算（代理人）有限公司交易平台上交易的招商银行H股股东账户的股份总和。香港中央结算有限公司是以名义持有人身份，受他人指定并代表他人持有股份的机构，其所持股份为投资者持有的招商银行沪股通股份。

(2) 截至报告期末，上述前10名股东中，香港中央结算（代理人）有限公司是香港中央结算有限公司的子公司；招商局轮船有限公司、深圳市晏清投资发展有限公司、招商局金融控股有限公司和深圳市楚源投资发展有限公司同为招商局集团有限公司的子公司；中国远洋运输有限公司和中远海运（广州）有限公司同为中国远洋海运集团有限公司的子公司。其余股东之间本公司未知其关联关系或一致行动关系。

(3) 上述A股股东不存在委托、受托或放弃表决权的情况。

(4) 报告期内，上述A股股东没有参与融资融券业务的情况。上述A股股东期初和期末转融通出借且尚未归还的本公司A股股份数量均为0股。

4.2 优先股股东数量及持股情况

截至报告期末，本公司优先股股东总数为24户，全部为境内优先股股东。

截至报告期末，本公司前10名境内优先股股东持股情况如下：

序 号	股东名称	股东性质	股份类别	期末持股 数量(股)	持股比例 (%)	较上年末 增减(股)	持有 有限售 条件 股份数量 (股)	质押、 标记或 冻结的 股份数量 (股)
1	中国移动通信集团有限公司	国有法人	境内优先股	106,000,000	38.55	-	-	-
2	苏银理财有限责任公司-苏银 理财恒源融达1号	其他	境内优先股	23,000,000	8.36	-	-	-
3	中国烟草总公司河南省公司	国有法人	境内优先股	20,000,000	7.27	-	-	-
	中国平安财产保险股份有限公司 -传统-普通保险产品	其他	境内优先股	20,000,000	7.27	-	-	-
5	中国烟草总公司安徽省公司	国有法人	境内优先股	15,000,000	5.45	-	-	-
	中国烟草总公司四川省公司	国有法人	境内优先股	15,000,000	5.45	-	-	-
7	光大证券资管-光大银行-光证资管 鑫优2号集合资产管理计划	其他	境内优先股	9,000,000	3.27	-	-	-
8	中信建投基金-中国银行-中信建投 基金-中银优享33号集合资产管 理计划	其他	境内优先股	8,700,000	3.16	6,000,000	-	-
9	中诚信托有限责任公司-中诚信托 -汇赢128号集合资金信托计划	其他	境内优先股	8,100,000	2.95	8,000,000	-	-
10	光大证券资管-中国银行-光证资管 鑫优32号集合资产管理计划	其他	境内优先股	7,500,000	2.73	-	-	-

注：

(1) 境内优先股股东持股情况根据本公司优先股股东名册按单一账户列示。

(2) 中国烟草总公司河南省公司、中国烟草总公司安徽省公司和中国烟草总公司四川省公司是中国烟草总公司的子公司；“光大证券资管-光大银行-光证资管鑫优2号集合资产管理计划”和“光大证券资管-中国银行-光证资管鑫优32号集合资产管理计划”均由光大证券资产管理有限公司管理。除此之外，本公司未知上述优先股股东之间、上述优先股股东与前10名普通股股东之间是否存在关联关系或一致行动关系。

(3) “持股比例”指优先股股东持有境内优先股的股份数量占境内优先股的股份总数的比例。

5 重要事项

5.1 总体经营情况分析

外部经济形势与行业发展情况

2025年，我国经济直面复杂变局，实现“十四五”圆满收官，GDP首次突破140万亿元，增速达5.0%。供给端加速修复，外需保持较快增长，新旧动能加速转换，价格温和修复。

2025年，中国银行业致力于提升金融服务的适配性，积极融入现代化产业体系建设，全力滋养新质生产力发展的沃土。面对息差进一步收窄、内需不足、房地产对投资和消费的拖累持续等压力，银行业坚持稳健经营，资产规模保持平稳增长，风险、效益、资本等各类监管指标均总体保持平稳。

经营概要

2025年，本集团坚持质量、效益、规模协调发展，以“打造价值银行”为战略目标，稳健开展各项业务，资产负债规模稳步增长，经营效益稳中向好，资产质量保持稳定。

报告期内，本集团实现营业收入3,375.32亿元，同比增长0.01%，其中，净利息收入2,155.93亿元，同比增长2.04%，非利息净收入1,219.39亿元，同比下降3.38%；实现归属于本行股东的净利润1,501.81亿元，同比增长1.21%；归属于本行股东的平均总资产收益率(ROAA)和归属于本行普通股股东的平均净资产收益率(ROAE)分别为1.19%和13.44%，同比分别下降0.09和1.05个百分点。

截至报告期末，本集团资产总额130,705.23亿元，较上年末增长7.56%；贷款和垫款总额72,580.58亿元，较上年末增长5.37%；负债总额117,896.24亿元，较上年末增长7.98%；客户存款总额98,361.30亿元，较上年末增长8.13%。

截至报告期末，本集团不良贷款余额682.06亿元，较上年末增加25.96亿元；不良贷款率0.94%，较上年末下降0.01个百分点；拨备覆盖率391.79%，较上年末下降20.19个百分点；贷款拨备率3.68%，较上年末下降0.24个百分点。

5.2 利润表分析

报告期内，本集团实现利润总额1,789.93亿元，同比增长0.19%，实际所得税税率15.57%，同比下降0.71个百分点。下表列出所示期间本集团主要损益项目。

(人民币百万元)	2025年	2024年
净利息收入	215,593	211,277
净手续费及佣金收入	75,258	72,094
其他净收入	46,681	54,117
业务及管理费	(107,952)	(107,616)
税金及附加	(3,097)	(2,950)
信用减值损失	(39,586)	(39,976)
其他资产减值损失	(189)	(843)
其他业务成本	(7,456)	(7,084)
营业外收支净额	(259)	(367)
利润总额	178,993	178,652
所得税费用	(27,867)	(29,093)
净利润	151,126	149,559
归属于本行股东的净利润	150,181	148,391

5.3 资产负债表分析

资产

截至报告期末，本集团资产总额130,705.23亿元，较上年末增长7.56%，主要是由于本集团贷款和垫款、债券投资等增长。下表列出截至所示日期本集团资产总额的构成情况。

(人民币百万元，百分比除外)	2025年12月31日		2024年12月31日	
	金额	占总额 百分比%	金额	占总额 百分比%
贷款和垫款总额	7,258,058	55.53	6,888,315	56.68
贷款损失准备 ⁽¹⁾	(262,973)	(2.01)	(265,365)	(2.18)
贷款和垫款净额	6,995,085	53.52	6,622,950	54.50
投资证券及其他金融资产	4,152,347	31.77	3,705,919	30.50
现金、贵金属及存放中央银行款项	613,444	4.69	583,202	4.80
同业往来	961,921	7.36	896,707	7.38
商誉	9,954	0.08	9,954	0.08
其他 ⁽²⁾	337,772	2.58	333,304	2.74
资产总额	13,070,523	100.00	12,152,036	100.00

注：

(1) 此处的贷款损失准备是以摊余成本计量的贷款和垫款的损失准备。

(2) “其他”包括固定资产、在建工程、使用权资产、无形资产、投资性房地产、递延所得税资产、应计利息和其他资产。

负债

截至报告期末，本集团负债总额117,896.24亿元，较上年末增长7.98%，主要是由于客户存款稳步增长。

下表列出截至所示日期本集团负债总额的构成情况。

(人民币百万元，百分比除外)	2025年12月31日		2024年12月31日	
	金额	占总额 百分比%	金额	占总额 百分比%
客户存款	9,836,130	83.43	9,096,587	83.31
同业往来	1,255,385	10.65	1,017,506	9.32
向中央银行借款	110,679	0.94	189,511	1.74
以公允价值计量且其变动计入当期损益的				
金融负债及衍生金融负债	139,151	1.18	99,044	0.91
应付债券	142,403	1.21	221,583	2.03
其他 ^(注)	305,876	2.59	294,330	2.69
负债总额	11,789,624	100.00	10,918,561	100.00

注：“其他”包括应付职工薪酬、应交税费、合同负债、租赁负债、预计负债、递延所得税负债、应计利息和其他负债。

股东权益

截至报告期末，本集团归属于本行股东权益12,728.75亿元，较上年末增长3.82%。其中，未分配利润6,798.08亿元，较上年末增长7.21%；其他综合收益252.30亿元，较上年末下降41.67%，主要是分类为以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产估值较上年末减少。

5.4 发展战略实施情况

报告期内，本集团纵深推进价值银行战略，坚持质量、效益、规模协调发展，加快推进“国际化、综合化、差异化、数智化”转型，全力打造“严格管理、守正创新”的高质量发展模式，保持了经营业绩稳中向好，发展势头更加稳健。

价值创造能力不断增强

围绕“增量-增收-增效-增值”的“四增”价值创造链，为客户、员工、股东、合作伙伴、社会创造更大的综合价值。**持续打造最佳客户服务银行**，不断提升服务质效，积极助力客户资金安全、财务健康和财富保值增值，赢得了更多客户的认可、信任和选择，截至报告期末，零售客户总数2.24亿户，较上年末增长6.67%，公司客户总数362.25万户，较上年末增长14.40%；**持续打造最佳员工成长银行**，加快建设“专业化、多元化、市场化、国际化”人才体系，搭建员工成长成才平台，与员工共享发展成果，员工总数超12万人，连续15年荣获“中国年度最佳雇主”十强，近两年蝉联榜首；**持续打造最佳股东回报银行**，报告期ROAA和ROAE分别为1.19%和13.44%，保持行业领先水平，分红率保持业内较高水平；**持续打造最受合作伙伴信赖银行**，财富开放平台引入具有行业代表性的资管机构172家，大财富管理、投行、同业、科技金融等朋友圈生态圈不断扩大；**持续打造最具社会责任银行**，积极践行服务实体经济宗旨，大力支持乡村振兴，连续26年定点帮扶云南省武定县、永仁县，践行ESG理念，明晟ESG评级连续2年获评最高等级“AAA”级。

国际化发展成效明显

本集团积极服务中资企业“走出去”和居民财富全球配置需求，进一步完善境外机构布局，发挥离岸金融牌照和四类非居民账户的服务优势，升级跨境金融服务体系，加强国际化人才培养，做大做强境外业务、跨境业务、外汇业务，全球竞争力影响力持续提升。**境外机构贡献稳步增长**，截至报告期末，本公司在境外设有6家分行和3家全资子公司，境外机构¹期末总资产较上年末增长12.88%，报告期营业收入同比增长33.80%。本集团在港机构²把握机遇，发展提速，在港机构期末总资产较上年末增长13.84%，报告期营业收入同比增长36.40%。**跨境业务快速增长**，强化跨境客群经营与产品数智化升级，提升全球化服务能力，报告期本公司对公涉外收支客户数突破10万户，对公涉外收支业务量同比增长12.96%。**外汇业务加快发展**，捕捉市场机遇，丰富产品与策略，报告期内金融市场对客业务批发客户数同比增长15.18%，金融市场批发对客业务交易量同比增长20.20%。

综合化经营不断深化

本集团践行“一个招行”理念，充分发挥商业银行、基金、保险、理财、金融租赁、消费金融、境外投行等多金融牌照优势，为客户提供综合金融服务。**完善综合化布局体系**，报告期内，本集团积极筹建金融投资资产公司并顺利开业，进一步提升了投商行一体化服务能力。**推进各经营机构高质量发展**，对各公司全面加强管理，推动各公司夯实基础，提升市场竞争力和品牌影响力。截至报告期末，招银理财理财产品余额2.64万亿元，招银金租报告期租赁业务投放额1,083.89亿元，招商基金期末非货币公募基金管理规模5,891.03亿元，招联消金期末贷款余额1,716.08亿元，招商信诺资管期末受托管理保险资金规模2,333.13亿元；招商信诺持续推动大健康业务转型，高端医疗团险市场份额位居行业前列；招银国际报告期港股IPO承销项目数、保荐项目数分别位列香港市场第二、第四³；招商永隆银行期末管理零售客户总资产（AUM）余额6,537.93亿港元，较上年末增长22.14%。**加强协同联动**，本集团坚持以客户为中心，完善总分行、母子公司、分行间协同机制，为客户提供综合化、全周期服务。截至报告期末，主要子公司⁴总资产达9,528.39亿元，较上年末增长11.43%，报告期营业收入占本集团的比重达12.26%，同比上升1.97个百分点。

差异化优势持续强化

报告期内，本集团坚持差异化的发展定位，持续巩固零售金融主体地位，推进“零售金融、公司金融、投行与金融市场、财富管理与资产管理”四大业务板块均衡协同发展，相互支撑、相互促进，做强做好重资本业务，做优做大轻资本业务，打造细分领域优势，推动区域特色发展，高质量发展迈上新台阶。

零售金融板块体系化优势不断巩固。本公司围绕客户的“存贷汇”需求，丰富产品供应，升级服务模式，深化客户经营，持续推进客户服务向数字化、智能化转型。截至报告期末，本公司管理零售客户总资产（AUM）余额17.08万亿元，较上年末增长14.44%；零售客户存款余额达42,655.28亿元，较上年末增长11.49%；零售贷款余额36,546.70亿元，较上年末增长2.15%。零售金融业务对本公司营收和

¹ 本段境外机构、在港机构数据均为合并抵销前数据。

² 包括本公司香港分行、招商永隆银行和招银国际等。

³ 根据彭博、万得统计的数据。

⁴ 包括招商永隆银行、招银国际、招银金租、招商基金、招银理财、招银欧洲、招商信诺资管和招银投资。

利润的贡献占比均在50%以上，报告期零售财富管理手续费及佣金收入同比增长17.85%。借记卡和信用卡融合获客及经营效率不断提升，截至报告期末，同时持有借记卡和信用卡的“双卡”客户在信用卡客户中占比68.37%，较上年末上升1.12个百分点。

公司金融板块竞争能力不断增强。本公司聚焦科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融、跨境金融、智造金融、政务金融等重点领域，构建体系化、特色化、专业化、数智化、品牌化竞争优势。截至报告期末，公司客户存款余额51,953.62亿元，较上年末增长4.90%；公司贷款余额29,297.37亿元，较上年末增长13.10%。其中，科技、绿色、普惠、制造业等重点领域贷款增速均显著高于本公司的贷款平均增速。截至报告期末，本公司科技贷款余额10,368.54亿元⁵，较年初增长8.06%；绿色贷款余额6,094.13亿元⁶，较年初增长21.01%；普惠型小微企业贷款余额9,621.39亿元，较上年末增长8.39%；制造业贷款余额7,336.12亿元，较上年末增长14.36%。

投行与金融市场板块专业化优势不断强化。本公司投行业务加快转型升级、完善全方位服务体系，截至报告期末，投行业务贡献的公司客户融资总量（FPA）余额较年初增长10.38%，并购金融业务发生额同比增长22.58%，其中人民币并购贷款投放金额同比增长111.41%。金融市场业务持续提升全球投资交易能力和客户服务能力，报告期内，本公司金融市场对客业务批发客户数为88,823家，同比增长15.18%。票据业务加速提升一体化经营能力，截至报告期末直贴业务规模市场排名第二（中国银行业协会数据）。

财富管理与资产管理不断做大做强。本公司围绕居民、企业的财富保值增值需求深化协同融合，一体推进财富管理、资产管理、资产托管加快发展、相互促进、良性循环。截至报告期末，本公司零售财富产品持仓客户数达6,412.25万户，较上年末增长10.15%；“招商银行TREE资产配置服务体系”下进行资产配置的客户达1,175.68万户，较上年末增长13.31%；报告期企业财富管理产品日均余额5,249.40亿元，同比增长31.28%；期末资管业务总规模达4.71万亿元⁷，较上年末增长5.13%；期末托管规模达26.09万亿元，较上年末增长14.13%，托管总规模居行业前列。

重点区域分行发展纵深推进。报告期内，本公司积极响应国家区域协调发展战略、顺应产业集群发展趋势，持续优化资源配置，加强赋能支持，加快推动长三角、珠三角、成渝和海西等重点区域分行发展。截至报告期末，重点区域分行客群、管理零售客户总资产（AUM）、核心存款、公司贷款等主要指标较上年末增速均高于境内分行平均水平。截至报告期末，本公司16家重点区域分行管理零售客户总资产（AUM）占境内分行的比重较上年末上升0.79个百分点；报告期核心存款⁸日均余额占境内分行的比重同比上升0.38个百分点；公司贷款余额占境内分行的比重较上年末上升0.12个百分点。

⁵ 从2025年报开始，科技贷款按照中国人民银行口径统计，含科技企业贷款及科技产业贷款。

⁶ 绿色贷款为本公司发放给企（事）业法人、国家规定可以作为借款人的其他组织或个人，用途符合《绿色金融支持项目目录（2025年版）》的贷款。

⁷ 指本公司子公司招银理财、招商基金、招商信诺资管和招银国际的资管业务总规模。

⁸ 核心存款为本公司存款内部管理指标，不含大额存单、结构性存款等成本较高的存款。

践行AI First，数智化转型全面提速

本公司锚定守正创新，坚定实施科技兴行战略，通过科技赋能，以“线上化、数据化、智能化、平台化、生态化”为演进方向，加速“数智招行”建设；落实“人工智能+”行动，提出“AI First”理念，坚定执行AI“优先”“领先”“率先”，全面拥抱以大模型为代表的新一代人工智能革命，做好数字金融大文章。报告期内，本公司信息科技投入129.01亿元，达到本公司营业收入的4.31%。注重数智化人才储备，截至报告期末，本集团研发人员达11,051人，占本集团员工总数的9.09%。金融科技创新项目基金聚焦战略导向、AI建设、前沿科技，全面推进本公司数智化能力建设。报告期内新立项金融科技创新项目684个，新增上线项目545个；截至报告期末，全行累计立项金融科技创新项目5,094个，累计上线项目4,338个。

零售业务方面，全面推动零售数智化建设和应用，提升客户智能化服务体验，构建数智化驱动的零售新范式。渠道建设上，截至报告期末，招商银行App和掌上生活App的月活跃用户（MAU）达1.29亿户；丰富招商银行App功能，持续优化账务场景建设，提供基金检视等一系列TREE资产配置工具，强化对客个性化服务能力。**客户服务上**，升级“小招”智能服务，提升智能交互体验，从财富场景拓展至“存贷汇”全场景服务，推出“小招语控”功能，支持语音完成信息查询、业务办理等操作；强化资产配置可视化服务能力，持续提升客户服务质效。**产品优化上**，推进零售信贷数智化转型，丰富外部数据对接，扩展风险识别维度，持续完善风险模型与智能审批流程，为用户提供更便捷信贷产品使用体验。

批发业务方面，加快提升公司金融的数智化能力，推动业务模式数智化升级，持续深化对公客户服务体系建设。渠道建设上，截至报告期末，批发线上渠道月活跃客户220.85万户，同比增长13.29%。**客户服务上**，构建同业客户智能财富管家“招赢通AI小招”，支持客户在自然语言交互中完成各类高频业务操作，用户一次性交易成功率达到99.40%，AI智能开户辅助“招赢通”平台开户效率提升35个百分点。**产品优化上**，通过产品数智化提升业务线上办理效率，融资业务线上化率达97.72%，外汇业务线上化率达86.62%，较上年末分别提升3.91和9.21个百分点；赋能产业数字化升级，通过财资管理云服务企业财资管理升级需求，助力各类企业客户提升财资配置效率，截至报告期末，财资管理云服务客户达79.93万户，较上年末增长29.93%。

风险管理方面，聚焦“高频、关键、优势”场景，加速推进风险管理数智化转型，夯实“堡垒式”风险管理体系。全面升级集团风险管理系统GRS，以领先性、便利性和有效性为目标，建成客户管理、风险信息、评估计量、风险流程、风险管控、风险预警、信贷作业、分析监测八大中心，为构建数智化驱动的风险管理新模式提供坚实的系统平台支撑。报告期内，在线风控平台新发放公司贷款5,797.90亿元，同比增长44.03%。

经营管理方面，深化AI与大模型技术在前中后台的应用，提升自动化处理与智能决策水平。零售条线持续打造零售系列“小助”，覆盖关键岗位和核心业务场景，持续优化智能应用与内部用户的交互方式，在客户经营、经营分析和财富投研等场景为客户经理和中台队伍持续赋能。批发条线打造“CRM小助”，助力对公客户经理提升客户服务质效。风险条线打造“风险小助”，嵌入作业流程，实现智能化驱动风险管理。运营条线打造“营小助”，实现数字助理、运营知识问答、业务智能审核、智能服务对练、风险事件智能分析等场景应用。截至报告期末，对公客户经理、信贷人员、运营人员使用

相应小助的用户覆盖率分别达到80.13%、80.32%和100%。资产负债管理领域打造“智本GPT”智能体，交互范式由“知识问答”向“智能助理”进阶，提升资本数据治理与精细化管理效能。“智价”赋能定价管理场景，实现定价执行效率与决策支撑能力全面提升。财会领域借助大模型技术提升财务报销质效，报告期内处理无纸化报销单140.85万笔，同比增长23.76%，财务报销无纸化占比提升至89.62%，较上年末提高7.73个百分点。

科技基础设施方面，完善“云+AI+中台”数智化底座，建设领先的大模型技术能力，全面推动大模型应用落地。云平台持续升级，招行云资源利用率、可用性不断提高，报告期内，云的总体可用性超过99.999%。**中台建设成果显著**，技术中台持续提升组件规模、质量和复用水平，沉淀企业级科技能力。截至报告期末，累计发布组件6,445个。数据中台持续提升数据资产管理水平，积极参与数据要素市场建设和公共数据的开发应用，全面释放数据价值，截至报告期末，大数据服务已覆盖全行超76%的业务人员。**AI建设与应用全面推进**，从技术体系、场景应用、生态建设三方面协同发力。**技术体系层面**，构建业界领先的智算基础设施，报告期内，日均Tokens吞吐较2024年增长10.1倍，落地领域专精模型183个。**场景应用层面**，截至报告期末，在零售金融、批发金融、风控、运营、办公等多个领域落地856个场景应用，有效提升业务处理效率和服务水平。报告期内，人工效能提升方面节约人工1,556万小时。在研发领域，深化应用大模型辅助编程产品“编码小助”，从Copilot模式向Agent模式⁹演进，实现研发人员覆盖率超过97%，有效提升编码效率。**生态建设层面**，对内面向各岗位员工开展AI能力认证，全员培训AI思维和技能；对外积极参与大模型技术生态共建，2025年正式成为两大主流开源项目的维护者(Maintainer)，是国内唯一获此资格的银行机构。

巩固堡垒式的全面风险与合规管理体系

报告期内，本公司坚持风险为本、合规优先，统筹发展与安全，持续巩固堡垒式的风险合规管理体系。持续防范化解重点领域风险，积极应对房地产、地方政府隐性债务、零售贷款、表外业务等领域的风险挑战，加强风险前瞻排查，动态调整风控策略。持续提升全面风险管理水平，完善境内外分支机构与子公司风险管理，健全统一授信管理，加强产品风险管理，确保各类风险平稳可控。优化调整授信投资政策、授权政策及审批流程，促进资产组织提质增效。提升数智化风控能力，持续优化迭代评级模型、数据集市、信贷系统。加强不良资产清收，实现高质量风险化解处置。截至报告期末，本公司不良贷款率为0.93%，与上年末持平。全面加强合规管理，深入开展“合规履职年”活动，加强反洗钱、制裁风险管理，强化合规文化建设。

持续提升管理能力

报告期内，本公司着力打造规范、精细、赋能、系统、科学的管理体系，不断夯实管理基础，以管理提升保障高质量发展。**强化资产负债管理**，提升大类资产配置能力，推进资产业务量、价、质平衡，巩固低负债成本优势，实现净利息收益率行业领先；**强化成本费用管理**，坚持费用有保有压，深入推进降本增效长效机制，提高投入产出效能；**强化队伍管理**，紧跟战略方向优化组织阵型，积极拥抱AI技术革新，加强分层分类培训培养，升级人才交流机制，持续深化“专业化、多元化、市场化、国际化”人才体系建设；**强化运营管理**，升级数智驱动的智慧运营模式，持续提升运营服务质效和客户体

⁹ Copilot 的核心是“补全”，基于人类当前的输入要求补全代码块；Agent 的核心是“代理”，根据人类设定的目标，自主将复杂任务拆解为多个子步骤，并完成任务。

验；**强化消费者权益保护**，以组织架构、制度建设、考核机制的协同优化为抓手，推进消保体系系统化升级，将其深度融入经营管理，本公司对产品和服务的消保审查覆盖率为100%。

5.5 业务运作

零售金融业务

报告期内，本公司零售金融业务税前利润874.17亿元，同比下降0.65%；零售金融业务营业收入1,852.93亿元，同比下降3.74%，占本公司营业收入的61.89%。其中，零售净利息收入1,369.78亿元，同比下降5.74%，占零售营业收入的73.93%；零售非利息净收入483.15亿元，同比增长2.41%，占零售营业收入的26.07%，占本公司非利息净收入的53.36%。报告期内，本公司实现零售财富管理手续费及佣金收入237.94亿元，同比增长17.85%，占零售净手续费及佣金收入的51.27%；实现零售银行卡手续费收入135.16亿元，同比下降18.74%。

报告期内，本公司始终坚持“以客户为中心，为客户创造价值”的核心价值观，围绕客户的“存贷汇”需求，丰富产品供应，升级服务模式，深化客户经营，持续巩固零售金融体系化优势，为客户提供综合化零售金融服务。报告期内，本公司零售业务整体保持了良好的发展态势。

批发金融业务

报告期内，本公司实现批发金融业务税前利润803.78亿元，同比下降4.21%；批发金融业务营业收入1,201.95亿元，同比增长0.81%，占本公司营业收入的40.15%。其中，批发金融业务净利息收入809.85亿元，同比增长16.06%，占批发金融业务营业收入的67.38%；批发金融业务非利息净收入392.10亿元，同比下降20.72%，占批发金融业务营业收入的32.62%，占本公司非利息净收入的43.30%。

报告期内，本公司积极融入国家现代化产业体系建设，加快打造特色金融优势，持续推进批发金融体系化建设，不断提升服务实体经济的质效。

本公司紧密围绕客户需求，通过直接融资和间接融资等多种市场资金，发挥与集团子公司、境内外联动优势，满足客户表内外各项融资需求。截至报告期末，本公司公司客户融资总量(FPA)余额67,303.73亿元¹⁰，较年初增加6,713.50亿元。其中，传统融资¹¹余额39,923.55亿元，较年初增加4,084.76亿元；非传统融资¹²余额27,380.18亿元，较年初增加2,628.74亿元。非传统融资余额占FPA余额的比例为40.68%，较年初下降0.17个百分点，主要是因为对公贷款增长带动传统融资在FPA中的占比提升。

¹⁰ 由于本期跨境联动融资等业务纳入 FPA 的范畴有所调整，据此对期初数据进行同口径调整，调整后的期初 FPA 余额为 60,590.23 亿元，其中传统融资 35,838.79 亿元，非传统融资 24,751.44 亿元。

¹¹ 传统融资包括对公一般性贷款与商票贴现（含转出未到期票据）、承兑、信用证、融资性保函与非融资性保函。

¹² 非传统融资包括资产经营、自营非标、融资性理财、本公司主承销债务融资工具、撮合交易、融资租赁、跨境联动融资、牵头银团贷款八大部分。

5.6 前景展望与应对措施

展望2026年，海外方面，百年未有之大变局加速演进，全球经贸环境仍具较强不确定性。海外经济有望在AI驱动下延续较强增长，通胀存在上行风险。主要央行货币政策或延续分化，但分化或边际收敛。国际地缘政治摩擦、人工智能泡沫、部分经济体财政可持续性构成三大潜在风险。

国内方面，在“十五五”规划的开局之年，我国经济增长目标将继续保持稳定增长，持续推进内需主导、消费拉动、内生增长的经济发展模式。一是经济政策保持力度，提升效能，中央财政更多发力，货币政策适度宽松。二是经济金融总量平稳增长，现代化产业体系加快建设，重大项目集中开工，服务消费扩容，房地产投资拖累减弱。三是供给端产能治理加快推进，物价有望随供需再平衡温和修复。

根据宏观经济形势与内部发展目标，2026年本公司客户存款、贷款和垫款均计划新增6%-7%左右。

2026年，本公司将深入贯彻落实价值银行战略，坚持稳中求进、积极作为，为客户、员工、股东、合作伙伴、社会创造更多更大价值，为金融强国建设和践行中国特色金融发展之路贡献招行力量。

一是积极作为，提升服务实体经济质效。把握政策和市场机遇，聚焦“两新”“两重”¹³、服务业扩能提质、重点产业链高质量发展、“双碳”、稳楼市、促进资本市场健康发展等重点领域政策和市场机会，加大贷款投放力度，保持信贷量的合理增长和质的有效提升。持续做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融、智造金融、跨境金融、政务金融、消费金融，以高质量金融供给助力经济社会高质量发展。

二是轻重结合，加快推进四大业务板块均衡协同发展。不断巩固零售金融体系化优势，加快成为“创新驱动、引领市场、品牌卓越的中国最佳零售银行”；持续打造公司金融特色化优势，做大优质客群，做实做细分层分类服务体系，做强核心能力；推动投行与金融市场板块进一步做大做优，强化专业化、体系化、生态化建设，巩固提升细分领域的竞争优势；推动财富管理与资产管理板块加快发展、相互促进、良性循环，提升为客户创造价值的的能力。

三是把握机遇，坚定实施“四化”转型。加快国际化发展，推动境外机构因地制宜高质量发展，提升全球服务能力和全球影响力，提升管理和人才的国际化水平。**深入推进综合化经营**，充分发挥金融牌照和业务布局优势，提升子公司整体竞争力，加强母行与子公司双向赋能。**打造差异化竞争优势**，巩固强化零售金融主体地位，促进四大业务板块均衡协同发展，巩固扩大细分客群经营优势，打造更多细分业务新优势，加快形成重点区域新增长极，增强错位发展能力。**加快数智化转型**，坚持“AI First”理念，加快打造智能银行；扩大AI应用广度深度，加大智能体应用探索；提升数据治理和知识管理能力；加快打造AI型组织，构建数智化能力管理体系，切实推动“人+数智化”向纵深发展。

四是守牢底线，持续巩固堡垒式风险合规管理体系。强化重点领域风险防控，持续推动房地产风险防范化解，加快构建零售贷款主动防御的风险管理体系，加强市场风险防控。强化体系和能力建设，持续巩固完善风险合规管理组织架构、制度流程体系、评价考核体系，加快AI赋能与数智化转型，增强风险合规管理体系的有效性。强化内控合规管理，深入开展“合规管理深化年”活动，强化风险合规警示教育，严密防范洗钱风险、制裁合规风险、国别风险。

¹³ “两新”指大规模设备更新和消费品以旧换新，“两重”指国家重大战略实施和重点领域安全能力建设。

五是筑基固本，不断提升精益管理水平。加强资产负债管理，促进资产、负债总量增长、结构调优、定价合理，优化资本分配和管理，提升资本使用效率，保持本公司净利息收益率优势。**加强全成本管理**，兼顾短、中、长期价值创造，分类施策、有保有压，更好实现降本增效。**加强队伍管理**，加强“专业化、多元化、市场化、国际化”人才队伍建设，加大重点领域人力资源配置，建设高素质专业化队伍。**加强消保管理**，分层分类推进投诉治理，持续推进服务提升专项工作，提升全行服务能力。**升级运营管理**，持续提升运营数智化、平台化、集约化水平，提高业务支持保障能力和客户服务能力。