

招商银行股份有限公司

2025年度可持续发展报告

China Merchants Bank Co., Ltd.
Sustainability Report 2025



释义

本公司、招行、招商银行：招商银行股份有限公司

本集团：招商银行及其子公司

上交所：上海证券交易所

香港联交所：香港联合交易所有限公司

香港上市规则：香港联交所证券上市规则

招商永隆银行：招商永隆银行有限公司

招银金租：招银金融租赁有限公司

招银国际：招银国际金融控股有限公司

招银理财：招银理财有限责任公司

招商基金：招商基金管理有限公司

招商信诺资管：招商信诺资产管理有限公司

招银欧洲：招商银行（欧洲）有限公司

招银投资：招银金融资产投资有限公司

招商信诺：招商信诺人寿保险有限公司

招联消金：招联消费金融股份有限公司

ESG：环境、社会和治理

年报：招商银行股份有限公司 2025 年度报告

公司章程：招商银行股份有限公司章程

目录

02

释义

04

报告编制说明

05

董事长致辞

06

行长致辞

07

2025，我们的可持续发展足迹

09

关于招商银行

12

可持续发展管理

环境篇：

坚持“双碳”引领，金融赋能全面绿色转型

01

23

应对气候变化

41

绿色金融

46

运营端环境影响管理

53

【专题】守护万物共生，探索生物多样性保护的招行实践

55

环境关键绩效

社会篇：

践行金融为民初心，满足人民美好生活需要

02

60

科技金融

67

普惠金融

76

养老金融

79

数字金融

90

消费者权益保护

105

网络、信息与数据安全

109

客户隐私保护

112

员工

126

社会贡献

132

供应链管理

135

【专题】深耕内需市场，提振消费信心

138

【专题】聚焦民生关切，传递金融温度

140

【专题】链接全球资源，畅通双向循环

144

【专题】落实区域战略，促进协调发展

146

社会关键绩效

治理篇：

提升治理体系效能，护航金融稳健发展大局

03

152

公司治理

160

金融风险管理

168

商业道德

178

治理关键绩效

180

独立鉴证报告

181

内容索引

181

《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》索引

182

香港联合交易所《环境、社会及管治报告守则》索引

185

GRI 标准索引

188

读者反馈



报告编制说明

自 2007 年起，招商银行每年定期发布社会责任 / 可持续发展报告，重点披露公司在 ESG 领域的可持续发展相关信息。本报告是本公司发布的第 20 份社会责任 / 可持续发展报告。

报告范围

报告组织范围

与本公司年报合并财务报表范围保持一致，涵盖本公司，招商永隆银行、招银金租、招银国际、招银理财、招商基金、招商信诺资管、招银欧洲、招银投资等子公司。招商信诺、招联消金等合营公司未纳入本公司合并财务报表范围，其相关信息在本报告中根据可获得性和重要性原则予以适当披露。

报告时间范围

2025 年 1 月 1 日至 2025 年 12 月 31 日。为确保报告连贯性，部分内容超出该时间范围。

编制原则

作为上交所主板上市企业（股份代号：600036）和香港联交所主板上市企业（股份代号：03968），报告参考上交所《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》《上海证券交易所上市公司自律监管指南第 4 号——可持续发展报告编制》、联交所《主板上市规则》附录 C2《环境、社会及管治报告守则》及财政部等九部委《企业可持续披露准则——基本准则（试行）》编制，上交所、联交所相关规定要求披露的各项指标在本报告中的披露情况可参见“内容索引”章节的“《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》索引”及“香港联合交易所《环境、社会及管治报告守则》索引”部分。

同时，报告参照全球可持续发展标准委员会（GSSB）发布的可持续发展报告标准（GRI 标准）进行编制，各项指标在本报告中的披露情况可参见“内容索引”章节的“GRI 标准索引”部分。

■ 本报告遵循香港联交所《环境、社会及管治报告守则》的披露原则：

- **重要性：**本报告在“可持续发展管理”中披露本年度开展可持续议题重要性评估工作的情况，包括识别可持续议题的流程、方法和结果，以及识别出的利益相关方群体、各利益相关方群体的沟通方式和频率等信息。可持续议题重要性分析流程与结果会同本报告其他内容，一并听取董事会意见，并经董事会审议通过。
- **量化：**本报告采用量化的方法对适用的关键绩效指标进行计量并披露计量方法及过程。具体而言，本报告在“环境关键绩效”中披露计算范围一、范围二和范围三温室气体排放量及能源耗用过程中使用的标准和转换因子来源。
- **一致性：**如无特别说明，本报告对同一可持续信息披露项在不同报告期内的统计及披露方式保持一致。部分关键绩效指标统计方法较上年度有所变化，详情请参阅本报告“环境关键绩效”“社会关键绩效”“治理关键绩效”中的指标及数据口径变化说明。

数据与信息说明

本报告所披露的信息与数据主要通过以下方式获得：

- 本公司内部数据收集系统与相关统计报表
- 优秀可持续发展实践案例
- 基于报告框架的定性与定量信息采集表

本报告所披露的经营类数据均来自本公司年报。如所列数据有异，均以年报为准。如无特别说明，报告中所涉及货币金额均以人民币列示。

报告鉴证方式

为保证报告的真实性、可靠性，本报告已由独立第三方南德认证检测（中国）有限公司（TÜV SÜD）按照《AccountAbility 1000 Assurance Standard v3（AA1000ASv3）》《国际鉴证业务准则第 3000 号（修订）：历史财务信息审计或审阅以外的鉴证服务》（ISAE 3000 Revised）标准，同时参考财政部《可持续信息鉴证服务准则第 6101 号 - 基本准则（试行）》开展鉴证，并提供独立鉴证报告，具体参见“独立鉴证报告”章节。

报告获取方式

本报告可以通过上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）、香港交易及结算所有限公司网站（www.hkex.com.hk）、本公司网站（www.cmbchina.com）浏览及下载。



董事长致辞

2025 年，科技革命和产业变革持续深化，地缘政治冲突加剧，全球经济在曲折中震荡前行、在变乱中重塑格局。这一年，中国经济顶压前行、向新向优发展，展现出强大韧性和活力，圆满完成“十四五”目标任务。这一年，招商银行在服务国家大局中找准自身定位，将 ESG 理念深度融入经营发展，砥砺前行、加快转型，不断增强可持续价值创造能力，在高质量发展道路上迈出了坚实步伐。

着力绿色转型，躬身入局建设美丽中国。过去一年，我国宣布新一轮国家自主贡献，向气候适应型社会转型加力提速。我们深度融入国家绿色转型大局，服务绿色产业发展壮大，促进绿色办公蔚然成风。进一步夯实绿色治理体系，推动绿色金融业务和绿色运营管理双委员会履职尽责，稳步推进绿色转型工作；加快发展绿色金融，强化科技赋能与产品创新，持续丰富绿色信贷、绿色存款、绿色租赁、绿色理财等产品体系，引导金融活水精准投向绿色领域，支持重点行业“降碳、减污、扩绿、增长”和生态环境保护；深入推进绿色运营，发布专项行动方案，系统推进温室气体减排、节能节水、无纸化等低碳办公转型，实现经济效益与环境效益协同发展；积极倡导绿色生活理念，推出“员工碳账户”，开展循环经济、生态保护、生物多样性保护等主题活动，带动员工、客户、合作伙伴参与绿色低碳行动，为绿色新风尚注入金融新动能。

立足实体经济，精准滴灌助力产业升级。过去一年，我国现代化产业体系建设纵深推进，新质生产力蓬勃发展。我们积极践行金融服务实体经济根本宗旨，把金融活水精准滴灌到制造强国的主战场、科技攻坚的最前沿、普惠民生的薄弱处。扎实做好金融“五篇大文章”，持续完善组织架构、创新产品服务，积极构建多层次、广覆盖、可持续的服务体系，信贷投放实现量的合理增长、质的有效提升，制造业贷款、科技贷款、绿色贷款、普惠贷款增速均超全行贷款增速平均水平，数智招行建设取得初步成效，“云 +AI+ 中台”基础设施和 AI 场景应用保持行业领先；积极服务区域协调发展战略，加大重点区域资源投入，加强“全行服务一家”协同联动，服务区域一体化、产业集群化发展；积极服务高水平对外开放，多措并举提升国际化服务能力，助力企业“出海”与居民资产全球配置。

服务民生福祉，向上向善服务美好社会。过去一年，扩大内需成为新发展格局战略基点，民生提质与消费升级势能持续释放。我们坚持以人民为中心的价值取向，以人民所需、社会所求为目标，努力惠民生、促内需。积极提供高质量零售金融服务，响应提振消费政策，服务居民资产配置需求，为“老少新”等重点群体提供专项金融服务，助力人民对美好生活的追求；弘扬服务文化，将消费者权益保护融入经营管理和业务流程，客户满意度、服务口碑进一步提升；用心回馈社会，坚持教育、医疗、产业、生态、人才“五大帮扶”，绵绵用力定点帮扶云南武定、永仁两县，深耕“金融 + 公益”创新模式，带动更多民众参与公益慈善事业，让大爱无疆、爱有结果。

重视治理提升，筑基固本打造百年招银。过去一年，金融监管强合规、防风险、促改革导向更加鲜明，银行业经营环境更加错综复杂。我们始终把“稳健审慎”作为行稳致远的根本底色，不断提升现代公司治理水平，以完善治理体系护航高质量发展。推动“三会一层”治理架构变革，取消监事会建制，设立职工董事，进一步降低治理成本、提升治理效能；加强合规与法治建设，完善高层学法机制，推动董事会加强法治企业建设履职，开展“合规履职年”活动，“合规优先、合规创造价值、合规从高层做起”的理念文化深入人心；坚持“风险为本”，加强重点领域风险防范化解，强化全面管理和穿透管理，堡垒式风险合规管理体系进一步巩固；打造人才队伍核心护城河优势，聚焦战略导向加强人才队伍建设，完善并强化市场化激励约束机制，加强“清廉招行”建设，锻造忠诚干净担当的高素质专业化金融干部人才队伍。

潮平岸阔催人进，风正扬帆正当时。“十五五”宏伟蓝图已经绘就，中国经济巍巍巨轮逐浪前行，我们将牢牢把握高质量发展首要任务，深入贯彻新发展理念，锚定“最佳价值创造银行”战略目标，努力为各利益相关方创造长期、可持续价值，在中国特色金融发展之路上阔步前行，续写招商银行高质量发展崭新篇章。

缪建民

招商银行股份有限公司 董事长

2026 年 3 月



行长致辞

2025 年是“十四五”规划收官之年。这一年，中国式现代化建设蹄疾步稳、阔步向前，我国经济社会向新向优发展，交出了一份高质量答卷。2025 年也是招商银行砥砺奋进、深化转型的关键一年。我行坚持与时代同频、与国家同向，深入践行 ESG 理念，纵深推进价值银行战略，加快国际化、综合化、差异化、数智化转型，努力以自身高质量发展更好服务经济社会发展大局，实现“十四五”圆满收官，明晟 ESG 评级继续保持最高等级的 AAA。

勇担报国使命，笃行实干润泽千行百业。我们牢牢把握金融服务实体经济的根本宗旨，将更多金融资源投向经济社会发展重点领域和薄弱环节，全力做好金融“五篇大文章”，以金融高质量供给更好助力扩大国内需求、现代化产业体系建设、区域协调发展、扩大高水平对外开放等一系列国家战略。2025 年，我行共为 8.6 万企业客户和 652 万个人客户提供信贷融资 3.73 万亿元，同比增长 6.65%，信贷投放力度进一步加大；截至 2025 年末，科技、绿色、普惠、制造业贷款余额分别增长 8.06%、21.01%、8.39%、14.36%，均高于全行贷款平均增速，信贷资源向重点领域进一步聚焦；长三角、珠三角、成渝、海西等 16 家重点区域分行发展提质增效，服务区域经济高质量发展的能力进一步增强；国际化网络布局、跨境金融服务体系持续升级，涉外收支、对客交易业务量分别同比增长 12.96% 和 20.20%，服务中资企业“走出去”的能力进一步提升。

坚守为民初心，专业高效服务美好生活。我们积极响应人民群众对美好生活的向往，让金融服务更丰富、更普惠、更便捷，为客户创造更大价值。积极助力共同富裕，发挥大财富管理特色优势，将优质产品、专业服务、贴心陪伴带进千家万户，管理零售客户总资产（AUM）突破 17 万亿元，零售财富产品持仓客户数超过 6,400 万户，招银理财、招商基金、招联消费金融服务个人客户数分别达到 4,035 万、7,477 万和 2.04 亿。积极助力居民养老备老，完善“丰润人生”养老服务体系，以专业、有温度的服务助力老年生活更加丰润多彩，个人养老金账户开户数突破 1,500 万户，缴存额居市场前列，95555 年长客户专线客户满意度达 99.94%。持续深化便民服务，发挥“人 + 数智化”服务优势，打造一体化金融服务生态，更好满足居民政务、医疗、住房、教育等领域金融需求，招商银行 App 累计接入线上政务服务 1,767 项，“便民服务云平台”全年服务 4,946.27 万人。落实减费让利政策，努力惠民生、暖民心，全年合计减免支付手续费近 20 亿元。强化消费者权益保护，将消保管理深度融入业务经营全流程，持续提升服务能力，开展金融教育活动 4.2 万次，覆盖消费者超 10 亿人次；全方位守护客户“钱袋子”，拦截疑似电信网络诈骗转账交易超过 50 万笔。

履行社会责任，用心用情播撒人间温暖。我们以打造“最具社会责任银行”为目标，用实际行动诠释金融向善。将专业优势与公益事业有机融合，创新打造“金融 + 公益”模式，组建 73 支青年志愿者服务队，常态化开展各类公益慈善活动，为特殊群体、偏远地区青少年、受灾群众送去招行温度；搭建开放共享平台，为更多社会力量参

与公益慈善提供便利，及时传递每一份爱心、每一个善意，信用卡“小积分·微公益”项目累计捐赠儿童免费午餐 292.08 万份、公益图书 35.49 万本。为建设宜居宜业和美乡村注入金融力量，涉农贷款增长 14.14%；26 载初心不改，接力帮扶云南武定、永仁两县，推动产业、人才、文化全面振兴，全年为两县 56 个帮扶项目投入资金 5,822.67 万元，连续 5 年在中央单位定点帮扶工作成效评价中获评最高等次。

厚植绿色底蕴，执绿为笔绘就锦绣画卷。我们积极响应国家“双碳”战略，将绿色发展理念融入经营发展全过程，努力守护绿水青山。加快发展绿色金融，聚焦“降碳、减污、扩绿、增长”主线，打造“综合化、差异化、特色化”的绿色金融产品服务矩阵，加大绿色投融资支持力度，助力提升经济社会发展“含绿量”，全年主承销绿色债券 56 只，绿色贷款、绿色租赁余额分别达 6,094.13 亿元、1,148.08 亿元。系统推进全行绿色运营管理体系建设，深化全场景碳减排，持续提升能源、纸张、水资源、废弃物等资源管理水平，组织形式多样的主题活动，推动绿色办公、绿色生活在全行蔚然成风，2025 年全行温室气体直接排放量同比下降 41.46%。

筑牢发展底座，精进治理守护基业长青。我们持续提升现代公司治理水平，将监事会职能整合至董事会审计委员会，进一步提升决策效率与监督质效；完善投资者交流体系，讲好“招行故事”，与广大投资者共创共享招行价值；持续巩固“堡垒式”风险合规管理体系，强化重点领域风险防范化解，加大不良资产清收，牢牢守住不发生系统性风险的底线，资产质量良好，风险抵补能力保持强健；坚持人才强行，打造“专业化、多元化、市场化、国际化”人才体系，促进中国特色金融文化和招银文化有机融合，凝聚全行员工干事创业的奋进力量，连续 15 年入围中国年度最佳雇主 10 强，并连续两年位居榜首。

行而不辍，履践致远。展望未来，“十五五”蓝图宏阔、号角激昂。迈上新征程，招商银行将始终坚守金融为民初心，坚持价值银行战略，坚定走可持续、高质量发展之路，努力为客户、员工、股东、合作伙伴和社会创造更大价值，为中国式现代化和金融强国建设贡献更大力量。

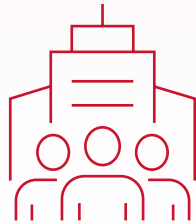
王良

招商银行股份有限公司 行长兼首席执行官

2026 年 3 月

2025，我们的可持续发展足迹

经济¹



总资产 / 亿元

2023

110,284.83

2024

121,520.36

2025

130,705.23

2023

2024

2025

营业收入	亿元	3,391.23	3,374.88	3,375.32
利润总额	亿元	1,766.18	1,786.52	1,789.93
净利润	亿元	1,480.06	1,495.59	1,511.26
不良贷款率	%	0.95	0.95	0.94

环境



2025 年

绿色贷款余额²

6,094.13 亿元

2023

2024

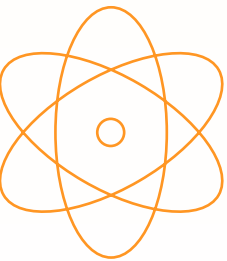
2025

自有车辆汽油消耗量	万升	146.28	145.03	95.19
纸张消耗量	吨	1,521.08	1,448.07	1,341.31
废弃物总量	吨	30,729.00	30,164.90	28,784.26
废弃物循环利用率	吨	/	149.24	302.93
集团口径人均温室气体排放量 (范围一 + 范围二)	吨二氧化碳当量 / 人	3.66	3.76	3.56

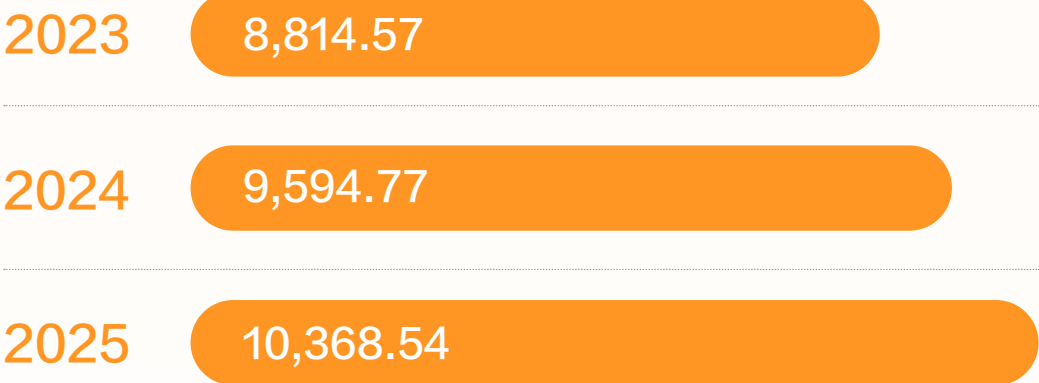
¹ 统计范围为集团口径，包括招商银行及其子公司。

² 因中国人民银行调整绿色贷款统计口径，本公司 2025 年绿色贷款余额数据相较往年数据不可比。

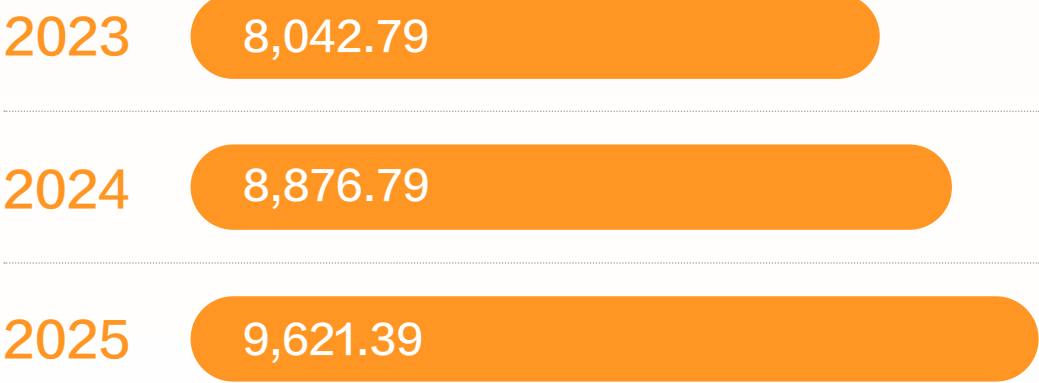
社会



科技贷款余额¹/ 亿元



普惠型小微企业贷款余额 / 亿元

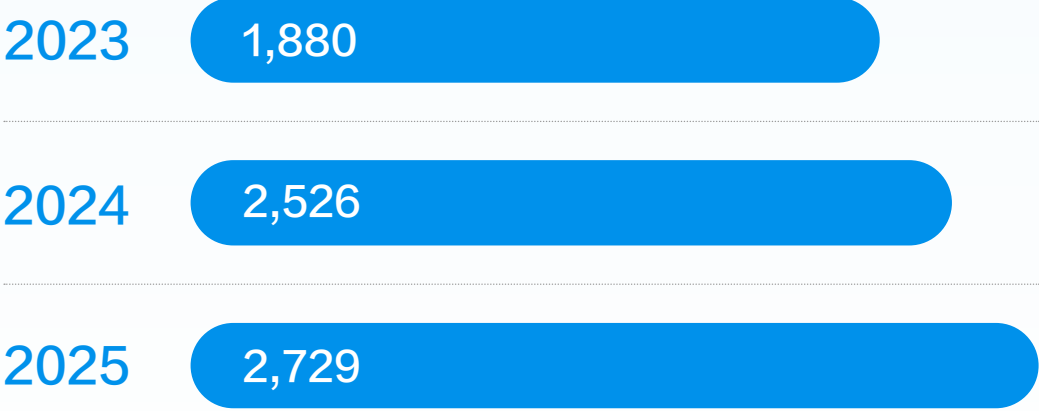


		2023	2024	2025
新增个人客户数量	万户	1,282	1,295	1,414
公司客户数量	万户	282.06	316.64	362.25
远程线上全渠道客户满意度	%	99.10	99.69	99.82
普惠型小微企业贷款户数	万户	100.45	107.73	122.47
消费者权益保护培训覆盖人数	人	99,797	91,438	96,760
消费者教育受众人次	万人次	55,465.00	56,521.83	106,833.58
少数民族员工数	人	4,942	5,192	5,399
女性员工比例	%	57	57	57
对外捐赠总额	亿元	1.15	1.27	1.14

治理



反腐倡廉培训次数 / 次



		2023	2024	2025
女性董事数量	名	0	2	2
董事会会议平均出席率	%	96.06	97.10	98.90
反腐倡廉培训覆盖人次	万人次	19.79	32.34	38.03
反洗钱培训次数	次	1,298	1,258	1,373
反洗钱培训覆盖人次	万人次	26.00	27.00	26.57

¹ 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。



关于招商银行

公司简介

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。

战略愿景

成为创新驱动、模式领先、特色鲜明的最佳价值创造银行。

战略目标

打造价值银行。招商银行秉持商业共赢、商业向善理念，追求客户、员工、股东、合作伙伴、社会综合价值的最大化，努力成长为世界一流商业银行。

核心价值观

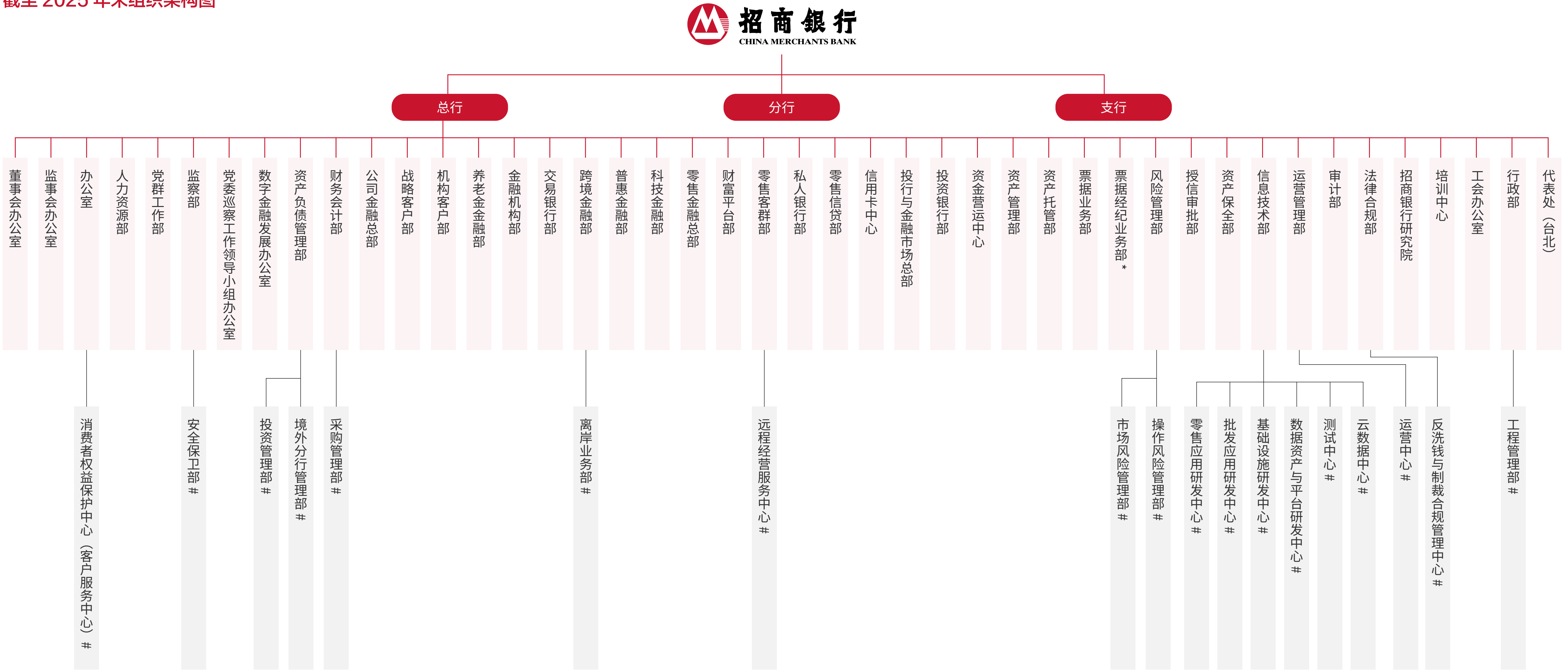
以客户为中心，为客户创造价值。

战略重点

立足于国家所需、客户所愿、招行所能，坚持质量、效益、规模协调发展。深入推进国际化、综合化、差异化、数智化转型，打造“严格管理、守正创新”的高质量发展模式。坚持零售金融的主体地位，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。聚焦“财富管理、数智科技、风险管理”三大核心能力建设，推动组织文化不断进化。



截至 2025 年末组织架构图



注：# 为二级部门 * 为独立二级部门



奖项与认可

奖项类别	颁奖机构	荣获奖项
 综合类	《财富》 (Fortune)	• 连续 14 年上榜《财富》世界 500 强榜单，位列第 193 名
	英国《银行家》 (The Banker)	• 在“2025 年全球银行 1000 强”榜单中按一级资本规模排名全球第 8 位，较 2024 年度晋升两位
	Brand Finance	• 在“2025 年全球银行品牌价值 500 强”榜单中名列全球第 10 位
	中国金融传媒	• “2025 金诺·金融品牌影响力案例”中入选“金融品牌年度影响力案例”“金融品牌年度影响力新媒体” • “2025 银行业 ESG 典型实践案例”中入选“ESG 品牌建设案例”“ESG 主题视频案例”
	《财经》	• 在长青企业案例征集优选榜单中荣获“可持续发展领军企业”
 环境类	《亚洲银行家》 (The Asian Banker)	• “中国年度绿色可持续股份制商业银行” • “中国最佳绿色债券产品”
	《中国新闻周刊》	• “2025 年度低碳案例”
	《南方周末》	• “风光发电综合金融服务方案”入选“2025 绿色创变案例”
	深圳市住房和建设局	• 深圳分行大厦荣获“绿色物业管理三星级”的荣誉认证
	深圳市绿色金融协会	• 在“2025 年深圳绿色金融高质量发展优秀案例征集评选”中，获评可持续信息披露类别 2025 年度优秀案例

奖项类别	颁奖机构	荣获奖项
 社会类	《欧洲货币》 (Euromoney)	• “亚洲最佳消费者银行” • “中国最佳消费者银行” • “中国最佳数字银行”
	中国网	• “招商银行科创贷”荣获“年度科技金融优秀案例”
	中国金融传媒	• “2025 金融消保与服务创新活动”中入选“金融消费者教育宣传优秀案例” • “2025 银行业 ESG 典型实践案例”入选“社会公益责任案例”
	中国金融杂志社	• “品牌传播年度案例 - 媒介创新方向” • “年度十大优秀金融品牌案例”
	深圳市人民政府、证券时报	• “中国金融业笃行作答‘五篇大文章’荣誉大奖”
	中国银行业协会	• “招商银行跨界联名火箭，以梦想向伟大启航”获评“‘科技金融’好新闻”
	《清华金融评论》	• “招银智库”智能研究平台荣获“2025 中国银行业创新发展优秀案例”奖项
 治理类	新浪财经、上海交通大学上海高级金融学院	• “武定县、永仁县教育帮扶，以教育赋能助力乡村振兴”案例荣获“最佳文化振兴案例奖”
	智联招聘、北京大学社会调查研究中心等	• 连续 15 年入围“中国年度最佳雇主 10 强”并于 2024 年 -2025 年蝉联榜首 • “最具社会责任雇主” • “最受女性关注雇主”
	金融界	• “杰出影响力品牌奖” • “杰出消费者权益保护标杆机构奖”
	《亚洲银行家》 (The Asian Banker)	• “中国最佳管理银行” • “亚太区流动性风险管理成就奖”
	国际金融评选机构 Extel (原英国《机构投资者》杂志)	• 在“2025 年亚洲地区公司最佳管理团队”评选中，获评“亚洲最受尊敬公司”“最佳董事会”“最佳 CEO”“最佳 CFO”“最佳投资者关系管理团队”“最佳 ESG 公司”“最佳投资者关系管理公司”等奖项，是亚洲地区综合排名最高、获奖最多的银行



可持续发展管理

可持续发展战略

招商银行秉持致力可持续金融、提升可持续价值、贡献可持续发展的价值理念，围绕“SUNFLOWER”为核心的可持续发展重点领域，全面开展可持续发展实践，努力为各利益相关方创造长期共享价值。

招商银行葵花（“SUNFLOWER”）可持续发展模型



践行金融向善 Finance for good	■ 将 ESG 理念全面融入本公司产品与服务体系，让金融成为推动社会进步、促进社会公平的积极力量，不断满足人民对美好生活的向往。	8 体面工作和经济增长 9 产业、创新和基础设施 11 可持续城市和社区 12 负责任消费和生产
应对气候变化 Low-carbon planet	■ 积极参与气候治理，推动绿色金融创新，完善绿色投融资政策，加大金融支持绿色产业力度，开展绿色运营和绿色公益活动，持续助力经济社会绿色转型。	6 清洁饮水和卫生设施 7 经济适用的清洁能源 13 气候行动 14 水下生物 15 陆地生物
广纳优秀人才 Opportunities for talents	■ 坚持吸引优质人才，畅通职业发展通道，重视人才能力提升，丰富人才培养体系，营造包容、友善、开放的职场环境，推动员工与企业的共同成长。	3 良好健康与福祉 4 优质教育 5 性别平等 8 体面工作和经济增长
增进民生福祉 Well-being promotion	■ 贯彻落实国家乡村振兴战略，积极开展社会公益活动，助力实现共同富裕。	1 无贫穷 2 零饥饿 10 减少不平等
提升客户体验 Experience enhancement	■ 运用金融科技手段，不断提升客户服务的能力、效率和可及性，全力保障消费者权益，推动金融知识和服务走进千家万户，全方位优化客户体验。	4 优质教育 9 产业、创新和基础设施 12 负责任消费和生产
推进稳健治理 Reliable governance	■ 健全公司治理架构，持续提升公司治理的科学性、稳健性和有效性，坚持稳健审慎经营，强化风险防控，为本公司的高质量、可持续发展提供有力的机制保障。	16 和平、正义与强大机构 17 促进目标实现的伙伴关系



可持续发展治理架构

招商银行立足自身经营管理模式与业务发展策略，紧紧围绕葵花可持续发展模型，打造自上而下、层次分明、职责完善、架构完整的可持续发展管理体系，全面推进多元化可持续发展实践，为利益相关方创造长期共享价值。

招商银行可持续发展治理架构



决策层

- **董事会**负责审议 ESG 发展战略、基本管理制度和相关工作报告，审批或授权审批 ESG 相关重大事项。
- **董事会战略与可持续发展委员会**审议 ESG 发展战略与基本管理制度，审议 ESG 相关工作报告，监督 ESG 发展战略实施和达标并定期评估其执行情况，推动落实监管要求的其他 ESG 相关工作。



管理层

- 在总行成立**绿色金融业务发展委员会**，负责制定绿色金融战略规划、发展目标、重点客群和业务经营策略，推动绿色金融产品服务体系和绿色风险管理体系建设，研究资源配置及绿色考核配套政策，推动信息披露能力建设，打造绿色金融品牌，提升自身 ESG 表现等。
- 在总行成立**绿色运营管理委员会**，负责审议绿色运营年度规划、碳目标设定、重点减排项目实施方案等绿色运营相关重大事项；常态化听取成员单位关于绿色运营相关工作的进展汇报；督导数据中心能效优化、绿色办公推广等关键领域重点工作。
- 在总行成立**科技金融委员会**，负责决策本公司科技金融战略规划、发展目标与年度计划，重点产品和模式创新方案，重点客群和业务经营策略等事项。
- 在总行成立**普惠金融（乡村振兴）管理委员会**，负责制定普惠金融和乡村振兴整体发展战略规划和发展目标，审议决定相关重大事项。
- 在总行成立**数字金融委员会**，负责贯彻落实国家数字金融相关政策和决策部署，审议全行有关数字金融的发展战略、重大项目建设情况、重大生态合作情况等重要事项。
- 在总行成立**消费者权益保护与服务监督管理委员会**，负责指导建立目标清晰、架构合理、保障充分、执行有效的消费者权益保护管理体系，制定、审查、统筹消费者权益保护工作计划、方案和任务，确保消费者权益保护战略目标 and 政策得到有效执行。
- 在总行成立**信息安全管理委员会**，负责统筹管理网络安全和数据安全工作。
- 在总行成立**安全生产管理委员会**，负责统筹规划与指导监督安全生产与安全保卫工作。
- 在总行成立**公益委员会**，负责统筹管理公益慈善工作，制定全行公益工作目标愿景、战略规划、捐赠范畴及审核公益项目。
- 在总行办公室设立 **ESG 秘书处**，负责识别与本公司有关联的可持续议题，优化 ESG 信息披露工作机制，规划可持续发展与 ESG 相关活动，开展可持续发展知识宣贯等。



执行层

- 各分行、总行各部门、各子公司、各合营公司负责可持续发展工作的日常推进，根据具体分工，落实各项可持续发展工作，并与关键利益相关方保持沟通，定期报送相关落实举措、绩效指标及优秀案例。
- 自 2022 年起，每年定期开展 ESG 管理专项审计，重点聚焦绿色投融资、绿色运营、消费者权益保护、社会公益、普惠金融、人力资本发展、ESG 风险管理、金融服务可及性及数据隐私保护等内容。

可持续议题重要性评估

2025 年，招商银行在遵循《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》要求的基础上，进一步优化可持续议题重要性评估方法。

招商银行可持续议题双重重要性评估流程



步骤 1 公司背景分析和利益相关方调研

本公司通过系统评估内部战略规划的执行成效、业务活动开展情况以及外部客观环境的变化，构建双重重要性分析的基础框架。同时，本公司识别出六类受到招行经营发展影响的主要利益相关方，包括：政府和监管机构、股东与投资者、客户、员工、合作伙伴及社会。通过调研与各利益相关方日常沟通的部门，了解利益相关方对招行可持续发展的期望和关切。有关利益相关方沟通的具体信息，敬请参阅“可持续发展管理”的“利益相关方沟通”章节。

步骤 2 建立可持续议题清单

在了解本公司背景和开展利益相关方调研的基础上，本公司参考《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》，香港联合交易所《环境、社会及管治报告守则》，中国人民银行、国家金融监督管理总局等监管机构要求以及境内外权威 ESG 评级机构关注的议题，建立招商银行可持续议题清单。经本公司审慎评估，2025 年可持续议题清单与 2024 年一致。

招商银行可持续议题清单

环境议题	1. 应对气候变化 3. 运营端环境影响管理	2. 绿色金融
社会议题	4. 科技金融 6. 养老金融 8. 消费者权益保护 10. 客户隐私保护 12. 社会贡献	5. 普惠金融 7. 数字金融 9. 网络、信息与数据安全 11. 员工 13. 供应链管理
治理议题	14. 公司治理 16. 商业道德	15. 金融风险管理



步骤 3 可持续议题影响、风险和机遇分析

针对识别出的 16 项可持续议题，本公司结合自身业务活动和经营实际，分析议题的影响、风险和机遇。

招商银行可持续议题影响、风险和机遇分析

议题名称	影响概述	风险和机遇概述 ¹
应对气候变化	正面影响： 大力发展绿色投融资业务、转型金融业务，深入开展绿色运营、节能减排和碳管理相关工作，有利于降低客户和本公司向大气中排放的温室气体。	风险： 如果本公司未能有效加强对全球气候变化相关政策的跟踪研究及气候变化所带来的气候风险了解与认识，未能在绿色低碳产业投入较大业务及财务资源，未能严格管控“高碳”行业客户和项目授信风险，将不利于自身资产结构调整及可持续发展。
	负面影响： 如果为高碳等非绿色企业或项目继续提供融资支持，相关企业或项目的生产经营行为可能会增加大气中的温室气体排放。	机遇： 提供与绿色低碳转型相关的金融服务，能够更好把握因应对气候变化带来的业务机遇，满足经济社会绿色转型的投融资需求；持续建设绿色运营管理机制与体系，有利于增强可持续发展能力。

议题名称	影响概述	风险和机遇概述 ¹
绿色金融	正面影响： 加大对绿色低碳产业的投融资支持力度，提供各类绿色产品和服务，有利于将绿色理念传导至客户和社会公众，有助于经济社会发展绿色转型。	风险： 国家对于绿色及低碳行业补贴政策的稳定性一定程度影响本公司的授信决策，且绿色和 ESG 领域的投融资回报周期较长，短期内可能会影响本公司经营绩效。
		机遇： 在国家推进碳达峰碳中和目标及生态环境治理政策支持下，产业结构优化升级和能源结构转型持续推进，市场对绿色和可持续投融资需求持续上升，为本公司开拓相关业务提供更多机会。

¹ 各财务重要性议题风险和机遇的具体分析，以及议题对本公司产生的财务影响，详见本报告各财务重要性议题的“战略”小节。



议题名称	影响概述	风险和机遇概述 ¹
运营端环境影响管理	正面影响： 深入推进绿色运营工作，并通过数字化方式服务客户，减少价值链上下游的温室气体排放和资源消耗，有利于环境保护。	风险： 为实施碳减排措施，需购买和使用更加环保的生产工艺、技术、节能设备、资源，以及聘请外部专家提供咨询服务等，短期内会导致资本性支出和业务及管理费增加。 机遇： 节能降耗举措可提高能源使用效率，财税、采购、办公等领域的无纸化将减少用纸数量，长期来看有利于降低运营成本。
科技金融	正面影响： 加强科技金融体系化、生态化、专业化建设，提升对科技企业的服务质效，推动科创企业发展，有利于增加社会创新活力，助力发展新质生产力。	风险： 科技创新企业普遍存在资产轻、研发投入大、现金流不稳定等特点，并面临无法跟上人工智能等技术迭代创新而被淘汰的风险，可能带来信用风险管理压力。 机遇： 在国家政策支持下科技金融潜力巨大，为本公司开拓相关业务提供更多机会；科技创新企业成长性较高，可能为本公司带来较高的综合收益。
普惠金融	正面影响： 加大对小微企业融资支持，助力解决融资难、融资贵难题，有利于扩大就业、繁荣市场、改善民生。	风险： 在普惠小微贷款增速放缓，小微企业有效需求趋于平稳导致业务增长瓶颈的背景下，小微企业普遍存在规模小、资金薄弱、抗风险能力差等特征，带来信用风险管理压力。 机遇： 国家通过战略、政策导向，大力发展新质生产力、现代化产业体系转型升级，推动小微企业发展。相关业务开展有利于扩大服务客群，优化业务和收入结构。
养老金融	正面影响： 为社会公众提供养老金融相关产品及服务，支持养老领域发展，有利于提升社会养老保障水平，更好保障老有所养，促进银发经济发展。	风险： 如果相关产品的准入、销售、信息披露等环节存在缺失，可能导致操作风险和违规行为，引发监管处罚和客户投诉。 机遇： 在人口老龄化加剧的背景下，养老金融机遇广阔，有利于增加营业收入。

议题名称	影响概述	风险和机遇概述 ¹
数字金融	正面影响： 实施科技兴行战略，以科技创新驱动服务、产品、业务、模式的创新，有助于提升全社会的经济运行效率、提高金融服务可获得性、改善社会信用环境。	风险： 新的技术路径、行业格局、应用范式的不确定性较强，可能导致相关投入短期内无法带来显著收益。大模型应用在信息安全、隐私管理、科技伦理方面提出更高要求，可能导致合规风险压力加大。 机遇： 有利于在降低运营成本的同时，提升客户服务的广度、深度、温度、精准度，打破“客户数量 - 风险控制 - 银行成本”的不可能三角。
消费者权益保护	正面影响： 为客户提供一站式服务，畅通客户投诉渠道，加强金融教育，有助于促进金融市场健康发展，维护消费者权益和社会公平正义。	风险： 消费者权益保护相关工作需要持续增加投入人力和财务资源，进而导致经营成本增加。 机遇： 有利于提升公司品牌形象，打造差异化竞争优势，助力业务发展。
网络、信息与数据安全	正面影响： 构建安全的网络、信息与数据环境，有助于保护客户信息和财产安全，维护社会安全和金融稳定。 负面影响： 如果发生勒索病毒、数据泄露等事件，损害客户合法权益，引发公众信任危机。	风险： 如果发生网络、信息或数据安全事件，可能受到监管处罚或引发诉讼。 机遇： 加强网络、信息与数据安全工作，有助于保障业务连续性，为客户提供更加稳定连续的服务体验。



议题名称	影响概述	风险和机遇概述 ¹
客户隐私保护	正面影响： 妥善保护客户隐私，有助于保障客户人身财产安全，增强客户对金融机构的信任，有助于推动金融市场健康发展。	风险： 持续做好客户隐私保护工作需增加资金、人力投入，导致运营成本上升。如果发生客户隐私泄露事件，可能损害客户权益，受到监管处罚或产生诉讼，降低客户信任度。
	负面影响： 如果发生客户隐私泄露事件，可能引发金融市场恐慌情绪，在降低社会信任的同时，可能影响宏观经济的稳定性。	机遇： 完善客户隐私保护相关工作，有利于进一步提升客户信任度，打造负责任、安全、可靠的品牌形象。
员工	正面影响： 通过多元招聘渠道，持续创造就业机会、吸纳人才；通过完善的激励机制，充分调动员工的积极性和创造力，为经济发展提供更多的金融支持和创新动力。	风险： 战略性加大对人才队伍建设的投入，可能在短期内导致用工和培训投入及激励支出的集中释放，对阶段性成本收入比及经营效益管控形成一定压力。若人才队伍的专业能力、国际化视野及市场化意识不能及时匹配业务转型速度，或关键岗位核心人才储备不足，可能导致战略执行力减弱，影响业务创新与市场响应效率。
		机遇： 建设高素质人才队伍，可以提升客户服务能力，完善内部管理，推动效能提升，带动效益增长。
社会贡献	正面影响： 通过公益慈善活动增强公众信任，为教育、医疗、环保等社会领域提供资金支持，助力美好生活。	风险： 如果活动或资金管理不善，可能损害品牌形象，项目执行不力或未达预期目标，可能增加成本投入，面临声誉风险。
		机遇： 切实履行企业社会责任，有助于提升社会形象和品牌价值，创新慈善金融产品，拓展相关业务领域。
供应链管理	正面影响： 在采购全流程中引导供应商履行环境和社会责任，有助于 ESG 理念的传播和践行。	风险： 建设和维护采购系统、监测供应商 ESG 表现等需投入资源，可能导致本公司资本性支出和业务及管理费增加。
		机遇： 通过引导供应商履行环境和社会责任，强化供应商诚实守信意识，有助于防范道德风险。

议题名称	影响概述	风险和机遇概述 ¹
公司治理	正面影响： 完善公司治理机制，提升公司治理水平，有助于公司市值提升，为股东和投资者创造价值，有助于增强金融稳定性，为经济发展营造良好的金融环境。	风险： 如果公司治理机制不完善，将影响本公司战略实施、管理提升、风险防范等经营管理成效。
		机遇： 科学决策、高效运转的公司治理机制有利于保障经营管理、业务发展的平稳运作，有助于塑造企业良好形象，拓展融资渠道，降低融资成本。
金融风险管理	正面影响： 加强金融风险管理，有助于保障金融体系稳定运行，促进金融市场健康发展。	
	负面影响： 如果风险管理过于谨慎，可能导致错失业务机会，对创新领域的信贷支持力度不足，不利于创新创业，影响经济的创新驱动发展和产业升级。	风险： 如果未能对信用风险、市场风险、操作风险等重点风险领域进行有效管控，可能造成潜在风险领域的风险暴露，对经营带来不利影响。
商业道德	正面影响： 强化全员遵规守纪意识，与客户、合作伙伴合规展业，有助于降低道德风险，助力形成风清气正的社会风尚。	风险： 如果发生商业道德相关负面事件，可能受到监管处罚或引发诉讼，导致客户及合作伙伴信任度下降和业务流失。
	负面影响： 如果出现严重违规违纪行为，可能会导致信贷资源错配甚至发生金融风险，给经济社会发展带来不利影响。	机遇： 良好的商业道德表现有助于提升品牌形象，增强客户信任、促进业务拓展；培育“遵纪守法”的合规文化，可有效减少员工舞弊等违规行为的发生，降低治理成本。

步骤 4 可持续议题重要性评估和确认

影响重要性评估

本公司结合对可持续议题影响分析结果，采用问卷调查方式，征集利益相关方对议题影响重要性的评估意见，并据此确定影响重要性议题。

1. 明确评估维度。本公司将议题影响划分为正面影响和负面影响。针对正面影响，从规模、范围、可能性三个维度，综合判断本公司在该议题上的表现对经济、社会 and 环境的正面影响程度；针对负面影响，从规模、范围、可能性、不可补救性四个维度，综合判断本公司在该议题上的表现对经济、社会 and 环境的负面影响程度。具体影响分析敬请参阅“步骤 3：可持续议题影响、风险和机遇分析”小节。

2. 确立评分体系。本公司对各维度赋予权重并量化打分。议题的正面和负面影响程度划分为“极低”至“极高”五个等级，对应分值 1-5 分。最终影响重要性得分由利益相关方打分的加权平均值计算得出。

3. 设定阈值，确认影响重要性议题。结合调研结果及外部专家意见，本公司设定 3.1 分为影响重要性阈值。得分大于或等于 3.1 分的议题被确认为具有影响重要性。

2025 年，本公司识别出具有影响重要性的议题共 13 项，与 2024 年一致，分别为：应对气候变化，绿色金融，科技金融，普惠金融，养老金融，数字金融，消费者权益保护，网络、信息与数据安全，客户隐私保护，员工，公司治理，金融风险管理，商业道德。

财务重要性评估

2025 年，本公司进一步完善财务重要性评估体系，制定《招商银行可持续议题财务重要性分析指引》，明确职责分工、评估标准及工作流程，采用交叉矩阵分析法识别并评估可持续议题对本公司的财务影响。

1. 识别风险与机遇。针对每项可持续议题，识别其风险及机遇情况。其中，风险指议题可能对业务运营、财务状况产生的负面影响，机遇指议题潜在的正向财务价值。同时，明确每项风险与机遇的潜在关联业务及影响载体。具体风险和机遇分析敬请参阅“步骤 3：可持续议题影响、风险和机遇分析”小节。

2. 评估财务重要性。本公司从“可持续议题相关风险和机遇发生的可能性”和“财务影响程度”两个维度评估财务重要性。

（1）可持续议题相关风险和机遇发生的可能性：综合考虑利益相关方反馈、历史数据及行业案例，将可能性划分为高、中、低三个等级。其中，“高”代表风险或机遇发生的可能性极大，存在明确且紧迫的触发条件；“中”代表风险或机遇有一定可能发生，触发条件初步显现但发生时点不明确；“低”代表风险或机遇发生概率较低，触发需依赖多重偶然因素。

（2）财务影响程度：设置定量与定性标准，分别对应评估可量化的财务影响与难以量化的财务影响。

定量评估

评估议题对本公司财务状况、经营成果、现金流量等财务报表项目的具体金额影响，当议题对本公司利润总额的影响占比达到 5%及以上，或对总资产的影响占比达到 1%及以上时，相关议题的财务影响程度为“重大”。

定性评估

针对难以量化的财务影响，划分为极小、较小、中等、较大、极大五个等级。其中，“**极小**”代表相关议题的风险或机遇对本公司财务指标无实质影响或影响可忽略不计；“**较小**”代表相关议题的风险或机遇对本公司财务指标有轻微影响，但不改变整体财务趋势；“**中等**”代表相关议题的风险或机遇对本公司财务指标有明确影响，可能导致财务表现产生一定波动；“**较大**”代表相关议题的风险或机遇对本公司财务指标有显著影响，可能导致核心财务表现产生较大波动；“**极大**”代表相关议题的风险或机遇对本公司财务指标的影响极其明显，可能影响整体财务表现。当定性评估结果为“中等”及以上时，相关可持续议题的财务影响程度为“重大”。

3. 确认财务重要性议题。交叉分析“可持续议题相关风险和机遇发生的可能性”和“财务影响程度”评估结果。当同时满足以下标准时，该议题被评估为“具有财务重要性”。

评估维度	财务重要性判定标准
可持续议题相关风险和机遇发生的可能性	评估结果为“中”或“高”。
财务影响程度 (满足任一标准即可)	定量评估： 当议题对本公司利润总额的影响占比达到 5%及以上，或对总资产的影响占比达到 1%及以上。 定性评估： 评估结果为“中等”及以上。

2025 年，本公司识别出具有财务重要性的议题共 7 项，与 2024 年一致，分别为：应对气候变化、绿色金融、科技金融、普惠金融、数字金融、员工、金融风险管理。

步骤 5 可持续议题双重重要性分析结果与披露

本公司整合影响重要性和财务重要性分析结果，形成 2025 年可持续议题双重重要性分析结果，相较 2024 年，本年度双重重要性分析结果保持稳定，未发生实质性变化。

基于双重重要性分析结果，本公司构建 2025 年度可持续发展报告披露框架。对于全部识别出的可持续议题，本公司披露常态化管理机制与绩效数据。对于具有财务重要性的议题，本公司依据《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》，围绕“治理”“战略”“影响、风险和机遇管理”“指标与目标”的“四要素”框架进行分析和披露，回应资本市场与投资者关切。

鉴于本公司作为金融机构的业务属性，公司自身物理网点及办公运营产生的环境足迹相对有限，在公益慈善方面的投入规模较整体业务体量相比风险敞口较小，同时采购价值链较短且环境与社会风险较低。因此，运营端环境影响管理、社会贡献、供应链管理三项议题对本公司既不具有财务重要性，也不具有影响重要性。



招商银行可持续议题双重重要性分析结果

议题名称	与上交所、联交所可持续议题的对应性		是否具有 影响重要性	是否具有 财务重要性
	《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》	联交所《主板上市规则》附录 C2《环境、社会、管治报告守则》		
环境				
应对气候变化	1. 应对气候变化 18. 尽职调查 19. 利益相关方沟通	B 部分—强制披露规定： 汇报原则 D 部分—气候相关披露	√	√
绿色金融 ¹	1. 应对气候变化 19. 利益相关方沟通	D 部分—气候相关披露	√	√
运营端环境影响管理	1. 应对气候变化 2. 污染物排放 3. 废弃物处理 4. 生态系统和生物多样性保护 5. 环境合规管理 6. 能源利用 7. 水资源利用 8. 循环经济 19. 利益相关方沟通	C 部分—层面 A1：排放物 C 部分—层面 A2： 资源使用 C 部分—层面 A3： 环境及天然资源 D 部分—气候相关披露	×	×

议题名称	与上交所、联交所可持续议题的对应性		是否具有 影响重要性	是否具有 财务重要性
	《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》	联交所《主板上市规则》附录 C2《环境、社会、管治报告守则》		
社会				
科技金融	11. 创新驱动 19. 利益相关方沟通	/	√	√
普惠金融	9. 乡村振兴 15. 产品和服务安全与质量 19. 利益相关方沟通	/	√	√
养老金融	19. 利益相关方沟通	/	√	×
数字金融	11. 创新驱动 12. 科技伦理 19. 利益相关方沟通	/	√	√
消费者权益保护	15. 产品和服务安全与质量 19. 利益相关方沟通	C 部分—层面 B6：产品责任	√	×
网络、信息与数据安全	16. 数据安全与客户隐私保护 19. 利益相关方沟通	C 部分—层面 B6：产品责任	√	×
客户隐私保护	16. 数据安全与客户隐私保护 19. 利益相关方沟通	C 部分—层面 B6：产品责任	√	×

¹该议题“治理”“战略”“影响、风险和机遇分析”“指标和目标”等四方面核心内容包含在应对气候变化议题内。

议题名称	与上交所、联交所可持续议题的对应性		是否具有 影响重要性	是否具有 财务重要性
	《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》	联交所《主板上市规则》附录 C2《环境、社会、管治报告守则》		
员工	17. 员工 18. 尽职调查 19. 利益相关方沟通	C 部分一层面 B1：雇佣 C 部分一层面 B2：健康与安全 C 部分一层面 B3：发展与培训 C 部分一层面 B4：劳工准则	√	√
社会贡献	9. 乡村振兴 10. 社会贡献 19. 利益相关方沟通	C 部分一层面 B8：社区投资	×	×
供应链管理	13. 供应链安全 14. 平等对待中小企业 18. 尽职调查 19. 利益相关方沟通	C 部分一层面 B5：供应链管理	×	×
治理				
公司治理	19. 利益相关方沟通	B 部分一强制披露规定：管治架构	√	×
金融风险管理	19. 利益相关方沟通	/	√	√
商业道德	19. 利益相关方沟通 20. 反商业贿赂及反贪污 21. 反不正当竞争	C 部分一层面 B7：反贪污	√	×

利益相关方沟通

本公司将与利益相关方的沟通作为可持续发展管理的重要基础，根据实际业务与经营管理特点，识别出六类受招商银行影响的主要利益相关方，针对不同利益相关方特点，制定针对性沟通制度、建立常态化沟通机制，充分倾听利益相关方的意见和反馈，并予以及时回应，持续提升与利益相关方的沟通成效。2025 年，与各利益相关方的沟通制度执行情况良好。

利益相关方	沟通频率与渠道	沟通内容
政府与监管机构	定期：电话、电子邮件、定期报告	应对气候变化，绿色金融，科技金融，普惠金融，养老金融，数字金融，消费者权益保护，网络、信息与数据安全，客户隐私保护，社会贡献，公司治理，金融风险管理等议题
	不定期：报告、会议	
客户	定期：报告与信息公告、客户风险偏好评估、客户满意度调查	绿色金融，科技金融，普惠金融，养老金融，数字金融，消费者权益保护，网络、信息与数据安全，客户隐私保护，社会贡献，公司治理，金融风险管理，商业道德等议题
	不定期：电话、电子邮件、线上线下客户服务	
员工	定期：绩效沟通、员工满意度调查、职工代表大会	
	不定期：日常沟通、文体健康活动、工会小组会议、调研交流会、申诉与举报	员工等议题
股东与投资者	定期：年度股东会、业绩发布会、定期业绩报告	应对气候变化，绿色金融，消费者权益保护，网络、信息与数据安全，客户隐私保护，公司治理，金融风险管理，商业道德等议题
	不定期：电话，电子邮件，公司官网，投资者沟通会议、临时股东会、公告	
合作伙伴	定期：供应商《廉洁共建协议》签署、供应商培训	数字金融、消费者权益保护、供应链管理、商业道德等议题
	不定期：电话、电子邮件、线上线下会议、招投标活动、线下拜访考察	
社会	定期：线上线下教育宣传活动	
	不定期：员工志愿服务，公益慈善捐赠，定点帮扶工作领导小组会议和调研交流活动，互联网社交媒体等数字化渠道	消费者权益保护、社会贡献等议题

环境篇

坚持“双碳”引领 金融赋能全面绿色转型



我们支持联合国可持续发展目标
(Sustainable Development Goals, SDGs)





应对气候变化

招商银行积极响应国家碳达峰碳中和目标，全面评估气候变化带来的机遇与挑战，将应对气候变化深度融入价值银行战略体系，把握绿色发展机遇，全面夯实气候风险管理防线，致力成为绿色转型的坚定支持者与积极参与者。

治理

董事会

流程管理

本公司董事会发挥其在环境（气候）管理及绿色金融方面的战略引领职能，负责审议或听取包括环境（气候）风险在内的 ESG 发展战略、基本管理制度，切实承担在环境治理、气候风险管理、绿色金融等方面的主体责任，推动本公司 ESG 管理水平和管理绩效提升。董事会下设各专门委员会加强对环境（气候）管理及绿色金融的监督，为董事会提供专业意见和建议，有力促进本公司开展环境（气候）管理和绿色金融工作。

董事会及董事会战略与可持续发展委员会每年定期审议可持续发展报告等议案，确保本公司将涵盖气候风险等在内的 ESG 相关内容融入全行整体经营发展战略。董事会及董事会风险与资本管理委员会每季度定期审议全面风险报告，每年定期审议风险偏好执行情况、业务连续性管理工作报告等议案，确保包括气候风险等 ESG 风险在内的各项风险指标符合董事会既定的风险偏好要求。

专业技能

王良先生、钟德胜先生、黄玉山先生等董事会成员具备环境（气候）风险管理相关经验和技能，能够为董事会及其专门委员会的高效运转、科学决策提供有力支撑。其中，黄玉山先生曾任香港环境咨询委员会副主席，拥有丰富的环境（气候）领域专业知识和履职经验，从专业视角提供有益意见建议，监督本公司应对气候变化风险和机遇的相关策略。

培训学习

董事会注重提升自身气候风险治理能力。2025 年，全体董事积极参加绿色金融相关培训，学习《招商银行绿色金融综合服务方案》等内容，深入了解包括气候风险在内的绿色金融发展经验，巩固提升可持续发展理念。

高级管理层

2025 年，本公司行长办公会审议《2025 年绿色金融行动方案》，明确绿色金融发展方向与实施路径，保障绿色金融业务规范有序开展。

招商银行高级管理层下设环境（气候）和绿色金融相关委员会的构成、职责及年度工作进展

高级管理层委员会名称	绿色金融业务发展委员会	绿色运营管理委员会
主任委员	总行负责公司金融工作的高级管理人员	总行负责财务工作的高级管理人员
主要职责	制定绿色金融战略规划、发展目标、重点客群和业务经营策略，推动绿色金融产品服务体系和绿色风险管理体系建设，研究资源配置及绿色考核配套政策，推动信息披露能力建设，打造绿色金融品牌，提升自身 ESG 表现等。	审议绿色运营年度规划、碳目标设定、重点减排项目实施方案等绿色运营相关重大事项；常态化听取成员单位关于绿色运营相关工作的进展汇报；督导数据中心能效优化、绿色办公推广等关键领域重点工作。
牵头部门	公司金融总部、风险管理部	财务会计部
成员单位	总行公司金融总部、风险管理部、办公室、资产负债管理部等 21 个部门，以及招银金租、招银理财等 2 家子公司。	总行财务会计部、办公室、公司金融总部、零售金融总部等 13 个部门，以及招商永隆银行、招银国际、招银金租等 7 家主要子公司。
2025 年工作进展	按季度召开工作会议，审议研究绿色金融行动方案、绿色能源资产组织、强化绿色金融管理以及绿色金融评估工作提升等议题事项。	按季度召开工作会议，审议通过《2025 年绿色运营工作计划》《2026 年绿色运营行动方案》等事项，系统推进节能减排、碳目标设定、子公司碳管理体系建设等工作；年度开展工作复盘与下一年度计划审议，确保绿色运营工作的连续性与系统性。

专业部门

·**绿色金融方面**，本公司在绿色金融业务发展委员会下设五个项目小组，各小组间有效协作、紧密配合，促进绿色金融业务的高质量发展。同时，在总行公司金融总部设立绿色金融团队，负责全行绿色金融业务发展的协调运作，包括客群经营策略制定及客群建设、产品服务体系建设和资产组织、综合管理及专业人才培养等工作。

招商银行绿色金融业务发展委员会项目小组具体信息		
项目小组名称	牵头部门	主要职责
绿色发展规划与执行小组	招商银行研究院	编制全行绿色发展规划及评估战略执行情况。
行业及产业链研究小组	公司金融总部、风险管理部	组织开展绿色经济重点行业及其产业链研究分析、外部政策渠道对接和搭建、组织培训等。
客户经营服务小组	战略客户部、公司金融总部	产业链拓客经营、服务方案和产品创新落地、商机获取和项目组织推动等。
政策保障支持小组	风险管理部、资产负债管理部、办公室	搭建绿色风险管理体系、优化资源配置及考核配套机制、ESG 信息披露及品牌宣传等。
零售绿色金融小组	零售信贷部	零售绿色金融制度建设、支持政策、产品创新、数据统计等。

·**绿色运营方面**，本公司在总行财务会计部设立绿色运营管理委员会办公室。总行财务会计部主要负责牵头制定绿色运营工作规划和行动方案；统筹推动全行绿色运营行动方案落地，落实职责内的绿色运营举措，跟踪相关举措成效；牵头统计运营活动相关碳排放数据，支持节能减排和碳信息披露；统筹推动运营碳管理体系建设等。

·**审计监督方面**，本公司审计部将绿色金融纳入年度常规审计，重点关注绿色金融相关政策执行、流程管理、数据质量、资产质量和整改情况等领域，以监督管理推动内部经营与风险控制成效提升。

各分支机构

本公司境内外分支机构、子公司立足区域特色，结合自身业务发展优势，因地制宜丰富和完善绿色金融产品与服务体系。截至 2025 年末，境内分行的公司金融总部均配备绿色金融业务人员，负责按照总行统一部署，推动辖区内绿色金融业务发展。本公司积极推进绿色支行建设，并鼓励分支机构在国家级绿色金融改革创新试验区探索绿色金融体制机制创新。截至 2025 年末，已设立衢州龙游绿色专营支行、武汉长江绿色支行等绿色分支机构，将湖州分行列为绿色金融试点行。

战略

本公司积极贯彻落实国家“双碳”战略，全面审视气候变化对本公司的影响，致力于打造具有气候适应性的“价值银行”，不断优化商业模式，确保在经营中有效管理气候风险，把握绿色发展机遇。

环境（气候）相关风险的识别与分析

2025 年，本公司持续深化气候风险管理，对气候风险识别评估体系开展回溯检视与优化完善，确保其适配年内实际风险状况，与所采取的应对措施有效衔接。

招商银行气候相关风险的识别与分析

风险类型	气候风险因素描述	对本公司业务模式及价值链产生的当前和预期影响	风险影响的 价值链阶段	影响的 时间范围 ¹	对本公司产生的财务影响	对风险采取的应对措施，以及为实施措施所提供的资源
信用风险	物理风险： 房地产、农业等行业将受到台风、洪涝、干旱等自然灾害及极端天气的影响。	可能导致相关行业授信客户的资产缩水，生产经营难以为继，抵押品价值大幅折损，进而给本公司造成坏账损失。	银行投资组合（房地产及农业等行业的投融资业务）	中期、 长期	·可能导致农作物减产，影响涉农贷款回收，增加信用减值损失。 ·抵押品可能出现价值下降的情况，以及存在变成搁浅资产和非流动资产的潜在风险。	·加强与外部权威研究机构的交流与合作，积极跟踪自然灾害及极端天气等变化情况，适时优化授信策略，调整风险缓释措施。 ·加强物理风险传导机制研究，开展特定灾害种类物理风险压力测试。
	转型风险： 随着我国持续推进“双碳”目标，传统化石能源行业，以及高耗能、高排放的相关制造业领域,可能受到工艺技术更新和升级、落后产能淘汰和置换、行业内部可替代领域需求扩张等转型风险的影响。	可能导致相关授信客户成本上升、产品需求下滑、利润或投资收益缩减，甚至面临亏损倒闭风险，进而给本公司造成未来坏账损失。	银行投资组合	中期、 长期	·暴露于转型风险下的信贷资产可能存在资产质量下降的风险，导致信用减值损失增加。	·加强对气候变化相关政策的跟踪研究，以及对气候变化所带来的气候风险传导机制研究，结合实际，开展高碳行业气候风险压力测试。 ·研判“双碳”目标下经济、产业结构的转型路径，结合自身发展战略，按年度修订完善包括绿色金融政策、行业政策等在内的管理要求，并配套绿色金融发展业务、财务及人力资源，加大对绿色低碳产业的支持力度，同时，加强对高碳资产的风险管理，退出落后产能，系统推进投融资结构向绿色低碳转型。

¹ 参考财政部《企业可持续信息披露准则——基本准则（试行）》以及本公司实际情况，将短期定义为 2026 年，中期定义为 2027-2031 年，长期定义为 2032 年及以后。

环境篇							社会篇		治理篇	
应对气候变化							绿色金融	运营端环境影响管理	专题	环境关键绩效
风险类型	气候风险因素描述	对本公司业务模式及价值链产生的当前和预期影响	风险影响的价值链阶段	影响的时间范围 ¹	对本公司产生的财务影响	对风险采取的应对措施，以及为实施措施所提供的资源				
市场风险	转型风险：“双碳”目标驱动投资者风险偏好转变，高碳排放行业资产的价格波动性上涨。	可能导致相关资产估值下降。	银行投资组合	中期、长期	· 影响公允价值变动损益或投资收益。	· 持续优化资产和产品结构，开展绿色投资，开发绿色偏好产品，做好风险对冲。				
操作风险	物理风险：极端高温、低温、干旱、冰雹、强风、龙卷风等极端天气将对重要业务所依赖的业务场地、设备、人员、信息系统等方面产生影响。	可能导致员工无法正常办公，设备无法正常运行等情况，进而影响业务连续性。	直接运营	短期、中期、长期	· 花费时间和人力成本维修或重建损坏的设施设备，可能导致资本性支出和间接成本增加。 · 可能会导致业务中断，影响营业收入。	· 搭建业务连续性管理体系，明确各部门职责分工，各重要业务部门和信息技术部门制定突发事件应急预案，并加强实战切换演练，提高突发事件应对能力。 · 将气候风险纳入业务连续性评估范畴，重要业务部门定期开展风险评估。2025 年，气候风险对业务连续性影响的评估结果为低风险。				
流动性风险	物理风险：突发性极端天气或长期性气候变化影响可能导致部分客户经营困难。	可能带来客户违约风险上升、资金来源不足等风险，导致本公司自身流动性受限，进而影响客户业务办理与自身运营。	银行投资组合（存贷款业务）	中期	· 可能导致信用减值损失及自身融资成本增加。	· 密切关注、评估气候风险对客户和银行自身经营带来的影响及其流动性变化趋势，将气候风险因素纳入流动性应急考量范围。				
战略风险	转型风险：本公司未能及时根据气候变化因素调整业务模式、信贷策略和战略规划。	可能导致战略失灵，进而影响本公司的市场竞争力。	直接运营、上下游价值链、银行投资组合	中期、长期	· 产品和服务需求降低可能造成营业收入减少。	· 在战略风险评估中考虑转型风险因素，并在战略制定、执行等环节关注转型风险。				
声誉风险	物理风险：极端天气事件可能导致本公司被迫关停营运网点或中断服务，间接导致相关的信用、操作、流动性风险事件。	可能导致受灾地区服务中断、生产经营困难等风险事件，无法有效满足受灾地区客户需求，进而产生声誉风险。	直接运营	短期、中期	· 可能导致品牌形象受损、客户信任度降低，影响业务拓展。	· 开展声誉风险评估，制定处置方案，视情况开展应急舆情应对工作，进一步加强对相关情景的应急演练。				
	转型风险：由于公众的关注度提高，本公司可能在应对气候变化挑战方面未能达到各利益相关方的预期，或因环境和社会标准日益严格，可能在业务中因管理不完善、审查不严格引发环境和社会风险。	可能导致客户及潜在客户对本公司经营、管理及其他行为产生负面评价，进而产生声誉风险。	银行投资组合	短期、中期		· 加强 ESG 宣传，及时准确传递本公司可持续发展动态，塑造良好企业形象。 · 定期排查声誉风险隐患，监测和预警涉及环境与绿色金融相关议题的声誉风险，针对可能发生的负面事件，建立舆情应对机制，及时回应舆论关切。				

环境（气候）相关机遇的识别与分析

2025 年，本公司积极把握气候转型机遇，对气候机遇识别分析开展动态重检与更新迭代，确保其契合绿色低碳发展趋势，与业务创新及战略布局深度融合。

招商银行气候相关机遇的识别与分析						
机遇类型	气候机遇因素描述	对本公司业务模式及价值链产生的当前和预期影响	机遇影响的价 值链阶段	影响的时 间范围 ¹	对本公司产生的财务影响	为把握机遇采取的举措，以及为实施措施所提供的资源
资源效率	· 优化资金配置效率，促进资金投放于可再生能源、能效改造等领域。 · 推动绿色金融产品创新。	推动本公司开发绿色信贷、绿色债券、可持续发展挂钩贷款等产品。 将资金优先投向“降碳”“减污”“扩绿”“增长”等绿色低碳转型领域。	下游价值链、 银行投资组合	短期、 中期、 长期	· 产品和服务需求增加带来的收入增长。 · 进入新开发 / 新兴市场促进收入增加。	· 以绿色资产专案组织为核心抓手，推动绿色信贷规模稳步增长、结构优化调整。全年组织风光发电、水电 / 抽水蓄能、轨道交通、数据中心等绿色行业资产专案，开展钢铁、船舶航运等转型行业资产配置专题研究。 · 基于政策与市场研究，推出《绿色金融综合服务方案》。紧跟“五篇大文章”发展要求和全面推进美丽中国建设的重大战略部署，围绕客户“降碳”“减污”“扩绿”“增长”的绿色低碳转型路径，以及碳市场建设，搭建推出适配客户绿色低碳发展需求的“综合化、差异化、特色化”产品服务体系。 · 打造绿色金融特色产品服务矩阵，把握气候相关机遇。
	· 办公场所和数据中心节能减排。	提高能源利用效率，减少能源消耗。 合理防范碳排放限制等政策风险，享受低碳补贴或税收优惠等政策红利。	直接运营	短期、 中期、 长期	· 短期：实施节能减排措施，需购买和使用更加环保的生产工艺、技术、节能设备，以及聘请外部专家提供咨询服务等，增加本公司的资本性支出和业务及管理费用。 · 长期：降低电费、油费等开支成本。	· 系统推进节能减排工作，在总行深圳场地开展楼层能源巡查，对总行大厦开展智能感应灯具改造试点。月度监测一级分行本部大楼能耗，并将能源管理覆盖至境内 1,848 家网点。 · 针对分行及总行部门共 72 处办公用房开展第三方品质检查；对南京分行、佛山分行、青岛分行、苏州分行、宁波分行、重庆分行、武汉分行等 7 个分行本部大楼开展能效评估。 · 推广《绿色低碳运营碳减排工具箱》，并设立专项预算保障碳减排措施落地。

¹ 参考财政部《企业可持续信息披露准则——基本准则（试行）》以及本公司实际情况，将短期定义为 2026 年，中期定义为 2027-2031 年，长期定义为 2032 年及以后。

机遇类型	气候机遇因素描述	对本公司业务模式及价值链产生的当前和预期影响	机遇影响的价 值链阶段	影响的时 间范围 ¹	对本公司产生的财务影响	为把握机遇采取的举措，以及为实施措施所提供的资源
能源来源	· 社会整体能源利用趋于低碳化。	有助于本公司客户结构调整和资产配置优化。	下游价值链、 银行投资组合	短期、 中期、 长期	· 产品和服务需求增加带来的收入增长。 · 进入新开发 / 新兴市场促进收入增加。	· 紧跟国家新型能源体系建设进程和市场需求变化，持续加强绿色能源资产组织，提升新能源汽车消费服务能力。
	· 参加电力市场交易。 · 推广使用光伏发电等清洁能源。	减少对传统能源的依赖。	直接运营	短期、 中期、 长期	· 短期：实施节能减排措施，需购买和使用更加环保的生产工艺、技术、节能设备，以及聘请外部专家提供咨询服务等，增加本公司的资本性支出和业务及管理费用。 · 长期：降低电费、油费等能源开支成本。	· 参与电力市场交易，2025 年电费单价同比下降 8%。剔除电量因素及研发中心改造项目的影 响，总行大厦、平湖金融创新大厦、远程银行中心办公场地同比减少电费 618 万元。
市场	· 绿色金融、转型金融等业务领域的投资增加。 · 企业产生提升自身 ESG 表现的需求。	加强对绿色低碳转型产业的前瞻业务布局。	下游价值链、 银行投资组合	短期、 中期、 长期	· 产品和服务需求增加带来的收入增长。 本公司 2026 年绿色贷款增速不低于各项贷款增速。 · 进入新开发 / 新兴市场促进收入增加。	· 截至 2025 年末，本公司累计办理绿色存款 147.97 亿元，主要反映在年报资产负债表中客户存款项目。广州、济南、海口、贵阳分行实现首单绿色存款落地，分行落地覆盖率 70.5%。 · 截至 2025 年末，本公司绿色贷款余额 6,094.13 亿元，较年初增长 21.01%，增速显著高于本公司贷款平均增速。主要反映在年报资产负债表中贷款和垫款项目。 · 截至 2025 年末，本公司持有绿色债券规模 303.58 亿元。主要反映在年报资产负债表中金融投资项目。

机遇类型	气候机遇因素描述	对本公司业务模式及价值链产生的当前和预期影响	机遇影响的价 值链阶段	影响的时 间范围 ¹	对本公司产生的财务影响	为把握机遇采取的举措，以及为实施措施所提供的资源
韧性 (适应力)	·投资气候适应行动。	避免未来损失，产生正向经济收益以及额外的环境和社会收益，促进投资组合价值增加。	下游价值链、 银行投资组合	长期	·产品和服务需求增加带来的收入增长。 ·进入新开发 / 新兴市场促进收入增加。	·持续加大对适应或减缓环境（气候）变化作出贡献的行业、企业的投融资支持力度。
	·健全绿色运营管理体系，提升温室气体排放管理能力。 ·购买财产保险，管理洪水、飓风、干旱等极端天气事件对本公司房屋建筑物、车辆、设备等自有资产，以及押品带来的潜在损失。 ·使用数字化管理技术。	对未来监管要求变动的适应性增强。 增强自身运营的气候适应能力和应对气候变化的实时响应能力。	直接运营	短期、 中期、 长期	·降低极端天气或政策变化导致的自身运营端营业外支出或业务及管理费损失。	·在总分行系统推进节能减排工作，并设立专项预算保障减排措施落地。



气候风险压力测试

气候转型风险压力测试

2025 年，本公司开展气候转型风险压力测试，以评估气候风险对本公司的经营影响。本次测试覆盖电力、钢铁、建材、石化、化工、造纸和有色金属冶炼等高碳行业，以 2025 年 6 月末为基期，评估未来一段时间内气候转型风险对本公司信贷资产质量的影响。测试情景及风险传导方面，以碳排放、用电量为核心驱动因子，在考虑碳排放受限的情况下，企业生产活动受影响、用电量减少，进而导致本公司客户经营下滑、风险上升，以及贷款资产质量下降。

压力测试结果显示，虽然压力情景下本公司高碳行业贷款风险有一定幅度上升，但该类资产在本公司整体信贷资产中占比有限，且本公司拨备计提较为充足，气候转型风险对本公司产生的影响在可承受范围内，不会对稳定经营产生明显冲击。

气候物理风险压力测试

2025 年，聚焦台风等特定灾害种类对本公司经营的影响，本公司探索开展气候物理风险压力测试。以 2025 年 9 月末为基期，选取广东省贷款客户资产组合，测算台风对贷款资产质量、风险缓释能力等方面的影响。根据全球升温气候情景，台风灾害导致企业经营中断、建筑物受损等，进而导致广东省 GDP 同比增速下降，本公司贷款客户还款能力减弱以及房产押品价值下降。

压力测试结果显示，在极端气候情景下，虽然相关区域客户的资产质量及风险缓释能力有所下降，但本公司总体风险影响可控。





影响、风险和机遇

业务端环境（气候）管理

本公司高度重视环境（气候）风险和机遇管理。在风险管控方面，本公司制定《招商银行 2026 年授信与投资政策》，配套绿色金融（ESG）专章，将 ESG 风险管理要求纳入投融资业务全流程，以系统化风险管理体系为支撑，切实提升 ESG 风险管控效能。有关本公司在环境（气候）机遇管理的具体工作情况和成效，请参阅本报告“环境篇”的“绿色金融”章节。

ESG 风险管理举措

风险偏好

- 在风险偏好中明确绿色金融相关的要求，明确分类标准、优化风险评审标准，严格管控存在重大 ESG 风险的客户和项目，稳步提高绿色金融资产占比，促进投融资结构的绿色转型，推动绿色金融高质量发展。同时，设置绿色贷款占比相关风险偏好指标，持续监测并定期向董事会汇报风险偏好执行情况。

客户准入

- 坚持 ESG 评价“一票否决”机制，明确要求项目及客户需在企业选址、生产工艺、资源消耗、污染物排放等方面符合国家环保标准，不介入高耗能、高排放、低水平的“两高一低”项目，从严审查高污染、高排放等环境敏感型行业企业，对不符合 ESG 和相关产业政策规定的项目和企业，不得发放授信，并收回已发放的融资。

客户分类

- 制定《招商银行对公客户 ESG 风险分类管理办法》，按照企业及其项目的环境（气候）与社会影响程度及其面临的能耗、碳排放、环境污染、生态保护、气候变化、征地拆迁、职业健康、性别平等、安全生产、移民安置等 ESG 风险高低程度，将对公客户分为绿色（ESG 友好类）、蓝色（ESG 合格一类、合格二类）、黄色（ESG 关注类）和红色（ESG 缺失一类、缺失二类）等“四色六类”。

招商银行对公客户与贷款 ESG 风险分类体系

绿色

- 客户建有完善的 ESG 管理体制，模范遵守与 ESG 相关的法律法规，主要从事国家鼓励支持的节能降碳产业、环境保护产业、资源循环利用产业、能源绿色低碳转型、生态保护修复和利用、基础设施绿色升级、绿色服务产业等绿色领域，且客户及其项目在 ESG 方面依法合规。

- 针对绿色类客户，优先予以投融资支持。

蓝色

- 客户建有较完善的 ESG 管理体制，主要从事一般非绿产业，客户及其项目 ESG 依法合规，相关工艺技术和装备、碳排放、能耗、物耗、水耗、污染及废弃物治理等方面合法合规。
- 针对蓝色类客户，择优支持。

黄色

- 客户建有基本的 ESG 管理体制，但在环保、安全、健康管理等方面存在 ESG 风险隐患。
- 针对黄色类客户，审慎支持。

红色

- 客户 ESG 管理体制建设有缺失，客户在 ESG 依法合规方面存在较重大缺陷，存在重大环境、安全等违法违规行为。
- 针对红色类客户，在客户风险化解前，对客户实行暂停新增授信，压缩存量贷款等举措。



风险监测和预警

- 综合采集国家发展和改革委员会、生态环境部等政府及监管机构官方信息，媒体、社会公众反馈信息以及业务人员实地调查信息，动态监测评估投融资客户或项目的 ESG 风险，并建立“ESG 风险识别、风险排查、风险预警、管控整改”流程闭环。2025 年，持续丰富客户 ESG 风险数据，形成 ESG 风险信号，提高风险监测的全面性和准确性。

检查监督

- 制定《关于 2025 年风险检查监督工作的指导意见》，明确将 ESG 风险纳入风险日常检查监督范围，并设置相关的检查监督要点。在对分支机构的检查中，将绿色金融发展、ESG 风险分类和 ESG 风险管理作为检查内容之一，及时发现问题并督促分支机构做好整改工作。

系统赋能

- 集团风险管理系统已实现客户 ESG 风险分类打标，并与客户所属行业做交叉检查。ESG 风险分类为黄色和红色的客户将会被纳入 ESG 风险客户名单，在授信业务流程中向客户经理及审批人员及时推送风险提示。

数据集成

- 在集团风险管理系统等核心系统模块中集成第三方机构的企业 ESG 风险数据，将相关数据嵌入授信审批与贷后管理流程，构建覆盖贷前、贷中、贷后全流程的 ESG 风险管控闭环，实现对信贷客户 ESG 风险的动态监测。



业务全流程 ESG 风险管理

尽职调查

- 制度规范：**制定《招商银行对公授信业务贷前尽职调查管理办法（第二版）》，规范对公授信业务 ESG 尽职调查。
- 调查流程：**涵盖调查前准备、实施调查、客户评级、撰写授信尽职调查报告、制定授信方案、提交审查等六个阶段，由客户经理和经营单位主导，风险经理按需协同，必要时启动审贷官参与的“贷前铁三角”机制，实现风险评审前置。针对 ESG 风险成因复杂、严重程度难以评估判断的客户或项目，通过引入合格、独立的第三方专业机构，向政府主管部门咨询等具体方式，提高风险定级的准确性。
- 调查内容：**环境方面，重点核查客户污染物及废弃物排放的合规性，收集排污许可、环境影响评价等资质证明文件；深入评估气候变化应对能力，审查“能耗”及“碳排放”双控达标情况及自然资源利用效率；严格行业准入甄别，调查客户或项目是否属于高耗能、高排放及过剩产能行业，生产设备及工艺是否符合国家工艺装备技术政策和标准要求；识别清洁能源等碳减排重点领域；全面排查环境违法违规记录、行政处罚、诉讼案件及生物多样性保护舆情，关注企业环境信用评价及管理体系、清洁生产等认证情况。社会方面，核查产品安全质量认证及负面信息，严格核实安全生产违法行政处罚。治理方面，收集客户 ESG、绿色金融及可持续发展相关信息披露内容，评估客户 ESG 管理情况。

合规审查

- 对涉及环境风险的创新业务，经过法律合规风险评估，落实法律和监管要求，防范相关风险。
- 在制度评估过程中，要求内部规章制度有效映射外部有关环境风险的规范性要求。

授信审查

- 在《招商银行公司授信业务审查工作规范》等制度文件中，明确要求审核客户在 ESG 方面的风险因素，包括审核申请人或项目的危险废弃物 / 特许等经营许可证、环境影响评价、排污证明、核心专利使用授权许可等，了解各类资质证明文件的约束范围，确保相关资质证明文件在有效期内。对于经营所需的核心专利、技术等知识产权，严格审核并确保已获得明确有效的专利授权，或知识产权的来源无纠纷。
- 对在 ESG 方面存在严重违法违规和重大风险的客户，严格限制对其授信和投资。
- 充分关注客户各项经营活动对生态系统的影响，严格遵循生物多样性保护相关的法律法规和规章制度，禁止为严重损害生物多样性的行为提供信贷支持。

合同管理

- 在对公业务基础信贷类合同文本中增加绿色金融相关条款，包括客户加强 ESG 风险管理的声明保证以及违约责任等内容，通过约束性合同条款提高客户对 ESG 风险管理的重视程度。

放款管理

- 严格执行审批结论，根据审批意见及产品制度对项目或客户 ESG 风险管理要求，确保客户在环保标准、评估报告、资质证明等方面符合放款条件。

投贷后管理

- 在对公投贷后管理办法中，明确要求关注客户 ESG 风险情况。当发现客户出现突发环境事件、环境违法事件、其他违法违规事件等 ESG 风险事件时，及时采取针对性管理措施。2025 年，常态化监测评估客户和项目的 ESG 风险，发现存在风险隐患的，及时发布风险提示或风险预警，严格客户授信条件，督促客户整改。

招商银行 ESG 风险升级与处置机制



风险升级

- 本公司设定多维度客户 ESG 风险升级触发因素与阈值，当监测客户出现企业环境信用降级，或在环境、安全、知识产权等领域发生负面事件或违法违规处罚时，触发风险升级流程。
- 参照突发环境事件分级、环境污染事件分级、环境违法行为分级、企业环境信用等级等环保相关标准与规定，同时考量客户社会与治理风险，分类管理授信客户，通过严格授信条件、限制新增贷款、压缩授信、督促整改等措施，有效防范化解风险。



风险报告

- 将客户 ESG 风险纳入重大风险报告体系，针对 ESG 风险影响客户正常经营运行、对公司资产安全产生较大影响等情况，根据所涉金额大小，向不同层级汇报。汇报内容包括相关事件背景、影响和损失、已（拟）采取措施、后续风险态势研判等。



重点领域信贷政策

2026 年 1 月，本公司印发覆盖投融资业务的纲领性文件《招商银行 2026 年授信与投资政策》，将农业、电力、采掘、油气与生物多样性保护等重点领域纳入统一的政策体系。上述领域的信贷准入、授信审批等内部管理流程与常规信贷政策受到相同程度的审查与管控。

《招商银行 2026 年授信与投资政策》（部分）

农业

农业领域专章

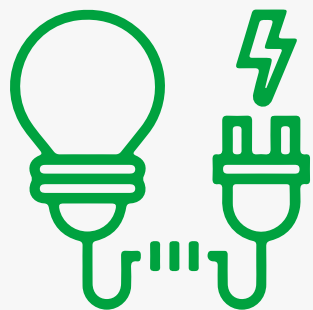
- **适用业务范围：**公司贷款、项目贷款和投资银行等投融资业务。
- **客户主要涉及领域：**粮食种植、种业、生猪养殖、禽类养殖、林业、粮食加工等领域。
- **总体原则：**政策主导、区域细分、择优支持、严控风险。
- **优先支持领域：**绿色农业生产、高标准农田建设、农林废弃物综合利用；主要农作物生产基地，产业化经营的绿色食品生产基地龙头企业和优质企业，具备规模优势、品牌效应、纳入农业农村部等主管部门公布名单的农业产业化龙头企业；符合环保标准，拥有严格完善疫病防治体系和质量检验控制体系的一体化大型养殖企业；已实现规模化、集约化、可持续发展、技术成熟先进并拥有适宜养殖的优质水域资源的水产养殖企业，以及全国排名前列的渔场和渔企；政府主导的林木育种及造林项目。
- **严禁介入的领域：**在食品安全领域存在重大负面舆情的企业。



电力

绿色能源和火力发电领域专章

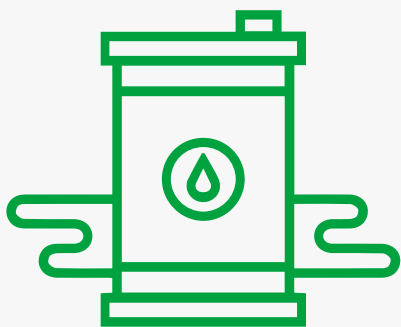
- **适用业务范围：**公司贷款、项目贷款和投资银行等投融资业务。
- **客户主要涉及领域：**水电、核电、风电、光伏等电力生产领域。
- **总体原则：**对于绿色能源积极支持、加强聚焦、分类施策，对于火电关注趋势、聚焦区域、优选客户。
- **优先支持领域：**水电、核电等清洁能源发展，重点介入西南地区大中型水电开发、增容扩机、升级改造项目，以及机组符合第三代安全标准的核电项目等；风力资源丰富且具备电网接入和消纳条件的风电项目，以及位于太阳能资源较丰富且具备特高压外送或本地消纳条件好、市场机制成熟的集中式、分布式光伏发电项目等。
- **严禁介入的领域：**新建境外煤电项目，以及不符合环保排放标准的煤电项目，要求控制总量、逐步压退。



油气

油气领域专章

- **适用业务范围：**公司贷款、项目贷款和投资银行等投融资业务。
- **客户主要涉及领域：**石油天然气开采等领域。
- **总体原则：**积极进入、择优支持。
- **优先支持领域：**利用风光电等新能源，实施“绿电替代”等融合发展项目；支持绿色低碳转型项目；符合国家石油天然气产业规划和总体产业布局要求的项目，以及石油天然气等常规化石能源清洁高效利用的项目。
- **严禁介入的领域：**不介入高排放产能，有序退出落后产能。





采掘

采掘领域专章

- 适用业务范围：**公司贷款、项目贷款和投资银行等投融资业务。
- 客户主要涉及领域：**金属矿采选行业，包括黑色金属矿物（铁矿石以及锰、铬、钒等钢铁工业辅助、原料矿）、常用有色金属矿物和稀有金属矿物的采掘。
- 总体原则：**防范风险、关注环保、优选客户、调整结构。
- 优先支持领域：**在强化矿业领域投资项目环境、安全、社会和治理风险评估及管理的前提下，优先支持绿色矿山；将目标客户定位于生产技术先进、节能减排达标、生产成本较优、经营管理规范的大型矿业企业；要求客户取得排污许可证，污染物排放指标符合国家产业政策和有关部委发布的与能源消耗、清洁生产相关的要求，同时取得所在地级市（含以上）环保部门出具的当年环境监测报告。采掘项目需满足环保、安全生产等配套设施与主体工程同时设计、同时施工、同时投产使用的要求。
- 限制进入与坚决退出领域：**限制进入环保安全投入不足的矿产企业，坚决退出存在环保安全问题的企业、尾矿处理不符合环保要求的项目。矿产采选地不得位于自然保护区、风景名胜区、饮用水水源保护区、文物古迹所在地、地质遗迹保护区、基本农田保护区、地质危险区等禁采区域内；不得在铁路、国道、省道两侧直观范围内进行露天开采。



生物多样性保护

- 明确要求积极支持生态农林牧渔业、生态保护以及生态修复等涉及生物多样性保护的项目，助力提升生态系统多样性、稳定性和持续性，严格遵守“三线一单”（生态保护红线、环境质量底线、资源利用上线和生态环境准入清单）要求，严格遵循保护生物多样性的法律法规和规章制度，密切关注客户经营及项目建设对生物多样性等方面的影响，禁止为破坏关键栖息地、法定保护区、生态脆弱地区、重要生物多样性区域和国家自然保护区、非法伐木、捕鱼、盗猎野生动物及非法占用毁坏林地等严重损害生物多样性的项目、行为和业务提供信贷支持。





运营端环境（气候）管理

有关本公司在运营端应对环境（气候）风险的具体工作情况和成效，请参阅本报告“环境篇”的“运营端环境影响管理”章节。

环境（气候）管理能力建设

行业调研

2025 年，组建包括风电、光伏、水电、核电等在内的 10 个绿色金融领域行业审贷自组织，前往甘肃、内蒙古等地区实地调研行业代表性企业、产业链上下游客户以及监管部门等机构，形成 12 份行业研究报告，转化为授信策略与审查指引，有效指导一线业务开展。



专项研究

专项研究聚焦电力、基础化工、钢铁等在内的八大高碳行业，全面覆盖低碳转型路径、风险识别与管理、差异化融资策略等关键领域，形成具有实践指导价值的研究成果，为相关业务决策与风险管理提供有力支撑。



培训赋能

开展“绿金云课”系列培训，培训内容覆盖可持续发展挂钩贷款、绿色存款、绿色金融综合服务方案、碳减排支持工具、绿色信贷识别等专题。



指标与目标

本公司坚持以目标引领行动，建立了科学的可持续发展指标管理体系。通过设定明确的目标并跟踪年度进展，系统评估各财务重要性议题的管理成效，确保战略规划的有效落地与透明披露。

温室气体排放管理目标

2025 年，本公司针对重点分行及运营环节设定的阶段性温室气体减排目标均已达成。

2025 年，基于试点阶段积累的管理经验与成效，本公司制定新一轮的年度减排计划，进一步扩大温室气体目标的管理边界。

招商银行 2025 年温室气体减排目标完成情况					
基线年	目标年	目标覆盖范围	基线年情况	目标	2025 年完成情况
2023 年	2025 年	招商银行南京分行	范围一固定排放源碳排放量 867.10 吨	到 2025 年，范围一固定排放源碳排放量相较 2023 年下降 20%	范围一固定排放源碳排放量相较 2023 年下降 45.94%，完成既定目标
		招商银行信用卡中心、广州分行、合肥分行、郑州分行	范围二外购电力碳排放量 40,671.89 吨	到 2025 年，范围二外购电力碳排放量相较 2023 年下降 4%	范围二外购电力碳排放量相较 2023 年下降 12.84%，完成既定目标
		全行	范围三类别 1 中办公用纸产生的碳排放量 2,632.93 吨	到 2025 年，范围三类别 1 中办公用纸产生的碳排放量相较 2023 年下降 10%	范围三类别 1 中办公用纸产生的碳排放量相较 2023 年下降 12.54%，完成既定目标

招商银行 2026 年温室气体减排目标				
基线年	目标年	目标覆盖范围	基线年情况	目标
2023 年	2026 年	招商银行境内外分行（含信用卡中心）	范围二外购电力碳排放量 244,095.78 吨	到 2026 年，范围二外购电力碳排放量相较 2023 年下降 8%
		全行	范围三类别 1 中办公用纸产生的碳排放量 2,632.93 吨	到 2026 年，范围三类别 1 中办公用纸产生的碳排放量相较 2023 年下降 13%

能源、资源及废弃物目标

本公司遵循最新气候变化国际协议及国家“双碳”战略部署，科学设定能源消耗、水资源使用、固体废弃物管理等年度管控目标，积极推动绿色运营。本公司目标设定以历史能耗数据为基准、结合业务发展规划与运营实际测算确定，确保目标合理性。

招商银行能源、水资源、废弃物管理目标				
目标类别	基线年	目标年	目标	2025 年完成情况
能源管理	2024 年	2025 年	2025 年，总行深圳场地公务车燃油消耗量相较于 2024 年降低不少于 5%	2025 年，总行深圳场地公务车燃油消耗量为 4.99 万升，同比下降 1.16 万升，降幅 18.86%
水资源管理	2024 年	2025 年	2025 年，上海分行、深圳分行、哈尔滨分行、成都分行、乌鲁木齐分行等 5 家试点单位市政用水量同比降低不低于 3%	2025 年，上海分行、深圳分行、哈尔滨分行、成都分行、乌鲁木齐分行等 5 家试点单位市政用水量 27.27 万吨，同比下降 7.80 万吨，降幅 22%
废弃物管理	2024 年	2025 年	2025 年，总行深圳存量场地厨余废弃物产生总量同比下降 5%	2025 年，总行深圳场地厨余废弃物产生总量为 145.75 吨，同比减少 22.78%



绿色金融

招商银行积极融入国家加快经济社会发展全面绿色转型、建设美丽中国的重大战略部署，积极响应做好绿色金融大文章的发展要求，围绕“降碳、减污、扩绿、增长”的绿色低碳转型路径，打造“综合化、差异化、特色化”绿色金融产品服务体系。聚焦绿色金融重点行业、重点客户和重点场景，持续多渠道推动绿色金融资产投放。

绿色信贷

2025 年，本公司落实监管机构绿色金融工作要求，持续健全绿色信贷管理制度和激励约束机制。截至 2025 年末，本公司中国人民银行口径绿色贷款¹余额 6,094.13 亿元，较年初增加 1,058.19 亿元，增速 21.01%，高于本公司各项贷款增速。贷款资金主要投向节能降碳、环境保护、资源循环利用、能源绿色低碳转型、生态保护修复和利用、基础设施绿色升级、绿色服务、绿色贸易、绿色消费等领域。

重点产品创新：可持续发展挂钩贷款

本公司积极推动产品创新与应用，制定《招商银行可持续发展挂钩贷款管理办法》，通过配套专项定价支持政策，优化管理流程，提升服务质效。

截至 2025 年末，
武汉、杭州、上海、苏州、深圳等分行落地相关业务，累计投放

19.10 亿元

政策工具落地：碳减排支持工具

本公司用足用好中国人民银行货币政策工具，精准支持清洁能源、节能环保、碳减排技术等碳减排重点领域。

截至 2025 年末，
申报 10 期碳减排支持工具，余额

39.72 亿元

¹ 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。

案例

将碳定价融入信贷决策流程

本公司探索将碳定价机制嵌入可持续发展挂钩贷款、碳配额质押贷款等业务的决策流程中，充分发挥金融工具对客户低碳转型的引导作用。

- **可持续发展挂钩贷款**：在环境相关挂钩指标中，应用碳定价机制，根据客户在融资期限内的 ESG 表现，动态调整贷款利率，通过融资成本调整激励客户加速低碳转型。
- **碳配额质押贷款**：将碳定价应用于授信决策，对客户所持地方碳市场碳配额资产价值进行合理评估，通过质押融资助力客户有效盘活碳资产。

招商永隆银行：深耕绿色及可持续发展金融服务

招商永隆银行积极构建绿色金融服务体系，通过绿色贷款及可持续发展挂钩类贷款等产品，重点支持具备显著环境效益的合格绿色项目，以及致力于实现可持续发展目标的企业。截至 2025 年末，招商永隆银行绿色贷款及可持续发展挂钩贷款余额 157.89 亿元，较年初增长 12.56%。



泉州分行以信贷支持泉州白濑水利枢纽工程项目建设，助推清洁能源供给与生态环保效益协同提升



南宁分行为宾阳王灵风电场项目提供授信，助力区域能源结构优化升级



绿色存款

绿色存款是本公司引导资金流向可持续型绿色经济项目的重要金融创新产品。本公司在保障客户获得稳定存款收益的同时，通过特定资金用途，助力经济社会绿色低碳转型。2025 年，本公司进一步优化和推动绿色存款业务，实现通过网上企业银行渠道在线办理相关业务，开展产品宣导与培训，支撑业务扩面增量。截至 2025 年末，累计办理绿色存款 147.97 亿元，全年新增叙做 26.35 亿元；招商永隆银行年内发行规模上限等值 17 亿港元的对公绿色存款，实现客户收益与社会效益的双赢。

绿色债券

债券发行

本公司积极利用债券市场募集资金，为绿色产业输送金融“活水”。2025 年，本公司存续期内的人民币绿色金融债券募集资金余额 50 亿元，存续期内的境外美元绿色债券、社会责任债券、可持续发展及蓝色境外美元债券募集资金余额 14 亿美元，相关募集资金重点支持节能环保、清洁生产、清洁交通、海洋资源保护、清洁能源及基础设施绿色升级等产业。

为确保募集资金使用的合规性与透明度，在境内外绿色金融债券存续期间，本公司聘请会计师事务所对上一年度绿色金融债券募集资金使用情况出具鉴证报告，并发布年度评估认证报告，跟踪、评估、认证绿色项目情况及环境效益等。

案例

招银金租：发行境内首单新加坡交易所挂牌绿色金融债券

2025 年，招银金租发行境内首单在新加坡交易所挂牌上市的人民币绿色金融债券，募集资金 15 亿元。所募资金将严格按照中国人民银行《绿色债券支持项目目录》、国家发展和改革委员会等十部委《绿色低碳转型产业指导目录》及中欧《可持续金融共同分类目录》要求，投向经独立第三方认证的绿色产业项目，提升中国绿色金融资产的国际影响力。

债券承销

本公司充分发挥投行专业优势，积极承销绿色债券、蓝色债券、可持续发展挂钩债券、转型债券等各类型 ESG 创新品种。2025 年，本公司主承销绿色债券 56 只，债券发行金额 1,112.58 亿元，本公司主承销份额 220.59 亿元；主承销可持续发展挂钩债券 8 只，债券发行金额 55.27 亿元，本公司主承销份额 15.41 亿元；主承销转型债券 1 只，发行金额 20 亿元，主承销份额 4 亿元。

案例

承销全国首单银行间市场绿色科技创新债券

本公司作为主承销商助力中创新航科技集团股份有限公司发行绿色科技创新债券，发行规模 5 亿元，募集资金用于动力电池及储能电池生产线建设。经专业机构评估，按本期债券募集资金占项目总投资比例折算，预计每年可实现减排二氧化碳 13.00 万吨，节约标准煤 4.57 万吨，减排一氧化碳 138.00 吨，减排二氧化硫 7.72 吨，减排氮氧化物 17.63 吨。

承销全国首单外资公募可持续发展挂钩熊猫债

本公司作为主承销商助力凯德商用产业财资有限公司发行市场首单外资公募可持续发展挂钩熊猫债，发行规模 12 亿元。本期债券创新设定可持续发展绩效目标，即凯德商用在中国运营物业的可再生能源电力使用（不包括租户）占比到 2026 年不低于 9.6%，到 2028 年不低于 16.8%，如未达成目标本期债券最后一个计息年度票面利率上调 15BPs，通过债券条款激励发行人持续提升 ESG 表现。

承销银行间市场首单新标绿色融资券，“点亮”风光绿电

本公司作为主承销商助力中广核国际融资租赁有限公司发行绿色超短期融资券，发行规模 10 亿元。作为银行间市场首单参考《绿色金融支持项目目录（2025 年版）》的绿色超短期融资券，本期债券募集资金全部用于光伏和风力发电项目。经专业机构评估，按本期债券募集资金占项目总投资比例折算，预计每年可实现减排二氧化碳 18.25 万吨，节约标准煤 7.20 万吨，减排二氧化硫 18.33 吨、减排氮氧化物排放 29.76 吨，减排颗粒物 3.09 吨。

债券投资

本公司将 ESG 投资理念融入资产配置体系，积极利用自有资金参与绿色债券的投资交易。截至 2025 年末，本公司持有绿色债券规模 303.58 亿元，较上年末增长 9.54%。招银理财优先支持绿色债券投资，截至 2025 年末，投资的绿色债券余额 245.63 亿元。招商永隆银行积极参与境内外绿色债券的投资和交易，截至 2025 年末，持有绿色债券余额 193.37 亿港元。



绿色消费

本公司制定零售信贷绿色贷款全年发展规划，通过配置差异化支持政策与资源倾斜，引导零售客群践行绿色消费理念。截至 2025 年末，本公司零售信贷绿色贷款余额 641.15 亿元，较年初新增 92.14 亿元，余额增速 16.78%，服务超过 3 万客户实现低碳安居梦想。全年新增低碳信用卡 46.99 万张，通过金融产品创新引导客户开启低碳生活新模式。

截至 2025 年末

本公司零售信贷绿色贷款余额

较年初新增

余额增速

641.15 亿元

92.14 亿元

16.78%

案例

“碳寻星空”引领低碳生活新风尚

本公司依托招商银行 App “碳寻星空”碳普惠平台，打造“低碳行为 - 收集星光 - 爱心助农”的用户互动旅程，大力倡导绿色生活。平台引入大模型技术，自动生成用户月度低碳报告，通过智能化反馈有效提升公众参与绿色生活的积极性和主动性。截至 2025 年末，“碳寻星空”项目累计引导招商银行 App 用户实现碳减排 2,434.57 吨。

案例

“一站式”体验助推新能源汽车消费

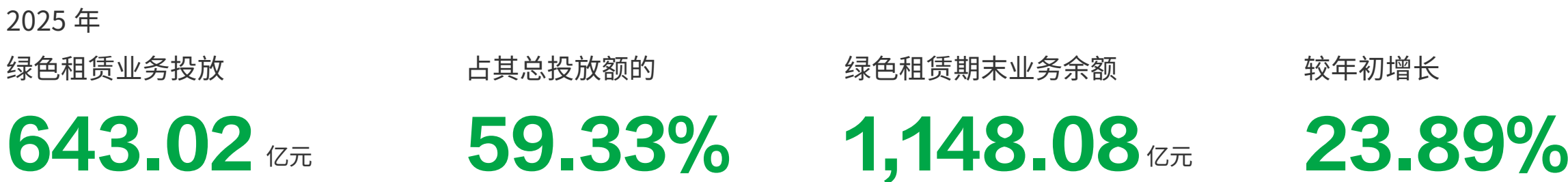
本公司持续加大对新能源汽车分期的金融支持力度，激发消费市场的活力。

·**构建内容生态：**依托招商银行 App、掌上生活 App 渠道，与头部新能源汽车品牌联合打造“新能源专区”，创新线上看车—选车—试驾的“一站式”体验，并在专区内定期发布低碳技术成果、新能源车型介绍、分期金融政策、门店预约试驾等丰富内容，帮助客户树立低碳消费理念。

·**优化服务流程：**将人工智能技术融入业务全流程，通过 AI 智能向导引导客户高效完成线上新能源汽车分期申请；深化与政府相关机构的合作，创新实现车辆上牌、抵押等业务的线上“一站式”办理，减少客户实地奔波成本，为客户提供高效、便捷的绿色出行金融服务新体验。

绿色租赁

招银金租持续加大绿色租赁投放力度。2025 年，绿色租赁业务投放 643.02 亿元，占其总投放额的 59.33%，绿色租赁¹ 期末业务余额 1,148.08 亿元，较年初增长 23.89%。



绿色能源



深耕新能源电力领域，业务覆盖集中式与分布式光伏、海陆风电、储能等新能源电力全场景，客户服务链条延伸至“源 - 网 - 荷 - 储”全环节。

绿色航空



持续优化机队结构，截至 2025 年末，新一代绿色节能机型资产余额 477.62 亿元，资产规模涵盖 126 架飞机。2025 年，绿色机型租赁业务投放额 52.85 亿元。

绿色航运



积极支持航运业低碳转型，截至 2025 年末，船舶运输绿色租赁业务资产余额 383.51 亿元，新增投放 114.17 亿元；持有绿色船舶 66 艘，船型覆盖绿色节能散货船、冰级多用途纸浆船、双燃料化学品船、双燃料集装箱船等符合国际最新环保节能标准要求的高端船舶。

绿色出行



深度布局汽车出行及动力电池板块，与头部租车、网约车平台及充换电运营商开展租赁业务合作，截至 2025 年末，车队规模 7.44 万台。

¹ 绿色租赁业务按照中国人民银行、国家金融监督管理总局和中国证监会发布的《绿色金融支持项目目录（2025 年版）》统计，并据此对期初数据进行同口径调整。

绿色理财

本公司丰富绿色财富管理产品货架，持续完善 ESG 主题理财和基金产品的准入及存续期管理，引导社会资金流向绿色低碳领域。截至 2025 年末，代销的 ESG 主题理财产品存续 24 只，存续规模 85.89 亿元；代销 ESG、绿色环保、新能源、碳中和、光伏主题基金合计存续 136 只，合计余额 85.97 亿元。

截至 2025 年末，招银理财存续管理 17 只绿色金融相关理财产品，存续规模 140.33 亿元。其中，绿色金融相关主题产品数量 11 只，产品规模 93.77 亿元；资产投向绿色金融相关产品数量 6 只，产品规模 46.56 亿元。

截至 2025 年末

代销的 ESG 主题理财产品存续

24 只

存续规模

85.89 亿元

代销 ESG、绿色环保、新能源、碳中和、光伏主题基金合计存续

136 只

合计余额

85.97 亿元

招银理财存续管理绿色金融相关理财产品

17 只

存续规模

140.33 亿元

其中，绿色金融相关主题产品数量

11 只

产品规模

93.77 亿元

资产投向绿色金融相关产品数量

6 只

产品规模

46.56 亿元





运营端环境影响管理

招商银行将绿色发展理念深度融入自身运营管理全过程，以“目标引领、机制优化、能力提升”为核心方向，系统推进绿色运营管理体系建设，努力最小化自身运营环境足迹，实现经济效益与环境效益的协同发展。2025 年，本公司未发生重大突发环境事件，未因环境事件受到生态环境等有关部门的重大行政处罚或被追究刑事责任，未因环境污染问题受到当地社区居民等群体的重大投诉。本公司及重要控股子公司未被列入环境信息依法披露名单。

绿色办公运营

本公司严格遵守《中华人民共和国节约能源法》《中华人民共和国水法》《中华人民共和国固体废物污染环境防治法》《中华人民共和国大气污染防治法》《中华人民共和国水污染防治法》等法律法规要求，制定《招商银行办公物业能源管理办法》，构建覆盖温室气体、能源、水资源、纸张、废弃物及污染物等多维度的管理体系。2025 年，本公司发布《招商银行 2025 年办公物业绿色运营行动方案》，系统推进低碳办公转型。

为保障绿色运营工作的规范性与实效性，本公司将绿色运营纳入 ESG 管理专项审计等审计项目中，重点关注绿色运营的机制建设及宣导、场地能耗管理、绿色办公进展等领域，推动绿色运营管理高效执行。

自身运营温室气体排放管理

本公司通过构建长效管理机制、加强数智治理、强化人才建设等多维度举措，全方位提升自身运营温室气体排放精细化管理水平。

管理机制

- 考核牵引**：发布《招商银行境内分行绿色运营工作评价办法》，建立涵盖体系建设、执行落地、减排成效等维度的定量评价标准；在总分行和子公司的绩效考核中设置“绿色运营”指标，并将运营碳核算纳入数据质量考核。
- 技术工具**：为提升减排举措的可操作性，发布《招商银行绿色低碳运营碳减排工具箱》，整合六大减排场景、28 项具体举措及 62 个实践案例，为全行提供节能减排方法和路径参考。
- 人才培养**：鼓励总分行及子公司员工在适用地区考取当地碳排放权交易中心颁发的“碳交易员”资质证书。

数智治理

- 夯实数据基础**：持续提升自身运营碳数据质量，明确数据标准和采集要求，回检历史数据，并发布线上培训课程。
- 优化管理系统**：规范碳排放源数据收集、校验、核算全流程，提升数据准确性，为规划决策、目标拆解、成效评估提供数据支撑。

案例

重点场景减排举措与成效

本公司聚焦车辆管理、设备设施、网点建设及能源结构优化等重点场景，因地制宜落实减排举措。通过推广新能源车、深化节能改造、应用绿色施工工艺、扩大绿电采购及参与碳市场交易，综合运用物理减排与市场化机制，全方位降低运营碳足迹，扎实推动自身运营低碳转型。

- 绿色车队建设**：继续推进新能源车更新，2025 年，达成全行新购业务用车中新能源车占比 85% 的既定目标。
- 设备节能改造**：2025 年，总行和分行办公场所通过更换 LED 灯、安装智能感应灯具和定时断电插座，试点空调 AI 调试、更换老旧电子设备等设施升级改造，以及楼层能源巡查、宣传绿色运营理念等管理举措，折合减少碳排放 3,755.77 吨二氧化碳当量。
- 绿色网点升级**：在网点建设中大力推广装配式装修模式，采用绿色环保材料与工厂预制、现场组装的绿色施工工艺，从源头减少装修污染与碳排放。2025 年，新增装配式装修试点网点 82 家，较 2024 年增长 156.25%。
- 能源结构优化**：总行及南京、广州、西安、深圳、乌鲁木齐等分行通过购买绿电、搭建线上无纸化平台、优化机房网络架构、加强节能巡查等举措抵消和减少碳排放。2025 年，南京分行招银大厦采购绿色电力 4,664.92 兆瓦时，实现碳减排 2,475.20 吨；西安分行采购绿色电力证书 200 兆瓦时，实现碳减排 106.12 吨。
- 碳交易履约管理**：积极响应国家及地方碳排放权交易政策，有序开展碳资产管理。北京分行作为北京市重点碳排放单位，严格遵循相关核查与履约规定，于 2025 年通过市场化交易方式购入北京碳市场碳排放配额（BEA），足额抵消超额排放量，顺利完成年度碳市场履约工作。



北京分行月坛大楼获得北京绿色交易所颁发的年度运营碳中和证书



装配式装修网点厅堂



能源管理

本公司持续加大节能降耗工作推进力度，通过完善管理机制、优化能源使用结构和设施节能改造等举措，全面提升能源利用效率。

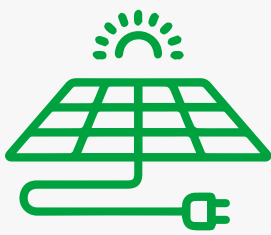
管理体系完善

- 建立节能改造专项支持资金与闭环管理机制，支持空调、电梯、照明等高耗能设备的升级改造，并定期监测和评估减排成效。
- 建立全行办公物业绿色运营荣誉体系，设置电力消耗、可再生能源利用等评价指标，驱动管理落地见效。



能源结构优化

- 利用办公场所屋顶空间，在深圳平湖金融创新大厦、沈阳分行大厦、南通分行大厦落地光伏发电项目，项目产生的电力专供办公照明。其中，深圳平湖金融创新大厦光伏装机容量 190.82 千瓦光伏，年均发电 12.55 万度；南通分行大厦实施装机容量 30.16 千瓦光伏，年发电 3.20 万度；沈阳分行大厦实施装机容量 20 千瓦光伏，年发电 2.00 万度。



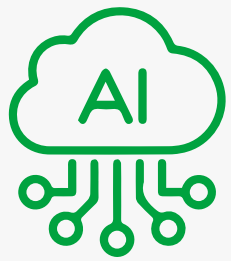
设施节能改造

- 在**总行**，通过实施中央空调水系统自动加药技术，安装智能感应灯具和定时断电插座，试点空调 AI 调试等设施升级，并配合楼层能源巡查等管理举措，实现深圳存量场地全年办公用电量同比减少 241.95 万千瓦时。
- 在**分行**，广州分行实施中央空调和节能灯具改造，通过更换中央空调磁悬浮离心机组、增设智能群控系统 & 更换冷却塔等举措，实现年节约电量 12.51 万千瓦时；北京分行在 115 家营业网点安装空调集控系统，设置夜间自动关闭策略，避免无效能耗，实现年节约电量 196.08 万千瓦时。针对照明系统，信用卡中心、合肥分行等完成节能灯具改造，实现年节约电量 110.16 万千瓦时。截至 2025 年末，境内分行存量办公大楼办公能耗同比减少 479.40 万千瓦时。



数智应用深化

- 扩大智能能源计量设备覆盖面，截至 2025 年末，安装智能能源计量设备的营业网点数量达 1,090 家，实现能耗的实时监测和动态管理。
- 持续拓展总分行办公楼宇及营业网点用电数据统计范围，编制《全行电力能耗情况分析报告》，通过精准“诊断”，为能源管理的科学决策提供数据支撑。





案例

推进数据中心全生命周期低碳管理

本公司将绿色节能理念贯穿自有数据中心的建设、改造运维，以及对租赁供应商管理全流程。

- 规划与建设：**在贵安云数据中心，开展“新一代数据中心技术方案预研与实施策略”研究，聚焦空调节能技术应用、可再生能源利用、智能化绿色运维技术、碳排放管理等方面。在深圳研发数据中心和成都天府机房的建设过程中，应用全变频风冷氟泵空调、自然冷却水冷和分布式光伏发电系统、高效配电技术以及智能运行平台等设备和技術。
- 运营与改造：**深圳平湖数据中心、上海张江数据中心和成都天府机房继续实施优化机房气流组织、调整机房环境参数、优化冷冻水系统运行等手段。2025 年，自有数据中心平均能源使用效率（PUE）值为 1.42，全年减少耗电量 689.35 万千瓦时，减少二氧化碳排放 3,657.69 吨。

此外，在租赁数据中心供应商的选择过程中，本公司将 PUE 数据纳入考量范围，促进供应链协同减排。

全球总部大厦应用绿色建筑技术

本公司在全球总部大厦的建设过程中，集成多项绿色低碳环保技术，全力打造高标准绿色办公建筑标杆。

- 优化围护结构：**采用高性能外窗结构，在天窗及玻璃幕墙安装高性能低辐射中空夹胶玻璃，在保证采光的同时有效阻隔热能，从建筑本体降低空调制冷负荷。
- 应用高效设备：**使用冰蓄冷技术和高效变频离心式制冷主机；直梯采用群控系统、变频调速与能量再生回馈技术，空载时自动延时关闭轿厢照明风扇；扶梯配备感应传感器，实现“人来启动、人走缓停”。
- 实施智能管理：**在自用办公区配备智能照明系统，通过光照度传感器，实现自适应调光与分区控制；在地下车库布设一氧化碳浓度联动送排风系统，根据一氧化碳浓度自动启停送排风；为能源系统配置独立分项计量装置并接入能源管理平台，实现对各类能源使用情况的实时监测与精准诊断。



水资源管理

本公司坚持节水优先，通过设施改造降耗、技术升级减耗、行为引导节耗，以及水资源循环利用等举措，降低办公运营过程中的水资源消耗。本公司主要用水来源为市政供水，2025 年未发现给水压力不足现象和水资源相关风险，全行物业废水排放符合政府标准，未受到相关行政处罚。

提升用水效益

- 排查更新办公区域用水器具，安装节水型水龙头及马桶，降低基础用水消耗；加强日常巡查维护，及时修补漏水点，保障设备高效运行。
- 引入高压水枪清洗技术，以高效能、低耗水方式提升大厦周边路面的清洁质量；使用滴灌技术浇灌绿植，避免传统漫灌方式造成的水资源浪费。在成都天府机房建设和深圳研发数据中心改造中，采用风冷型散热替代传统冷却塔散热方式，减少用水消耗。
- 积极倡导节水文化，鼓励员工在内部会议中自带水杯，减少瓶装水及一次性纸杯消耗。

加强循环利用

- 总行大厦采用中水回用模式，将空调系统产生的废水循环再利用于景观补水；上海分行加装空调冷凝水回收装置，年节水量 614.80 立方米；南通分行建设雨水回收利用系统，处理后的雨水定向用于园林灌溉和地下停车场保洁冲洗。

减少水体污染

- 总行深圳地区使用获得国家绿色环保标准“十环认证”的综合型环保清洁药剂，从源头减少清洁环节对水体环境造成的污染风险。

纸张管理

本公司倡导无纸化办公，全面搭建电子办公渠道，推动内部管理与外部服务的双向无纸化，实现办公效率与环保效益的共赢。

内部办公无纸化

- **日常办公**：应用电子文档、电子签批等系统，实行“非必要不打印”原则，并通过制定双面打印、缩小字体等管理规则，减少纸张浪费。
- **数字档案**：建立覆盖总行及 44 家分行的企业集团数字档案馆（室），截至 2025 年末，归档电子档案 3,439.04 万件，节约纸张使用 3.44 亿张，节约档案箱 9.62 万个，实现碳减排量 1,616.35 吨。
- **电子印章**：自研电子印章全场景应用与防伪认证服务体系，覆盖零售金融、批发金融、财富管理和综合管理全板块。2025 年，电子印章使用次数达 1.45 亿次，节约纸质凭证 4.32 亿张。
- **财务报销**：作为全国率先实现“无纸单据、无人审核、无感报销”流程改造的银行业金融机构，持续推进财务报销工作“应无纸尽无纸”。2025 年，无纸化报销单据 140.85 万笔，无纸化报销率同比增长 7.73 个百分点，全年节约用纸 563.41 万张 A4 纸，减少二氧化碳排放 42.82 吨。
- **采购流程**：不断提升集中采购和分散采购全流程电子化占比，全年节约用纸 2,380.00 万张。

业务服务无纸化

- **业务运营**：通过推行电子化业务协议、无纸化业务审批及交接、线上化对公客户电子回单等举措，全年节约用纸 11.62 亿张。
- **信用卡服务**：全部个人信用卡产品均支持无纸化申请。同时，鼓励信用卡客户使用电子账单，并持续优化线上渠道对账服务。截至 2025 年末，信用卡新客户采用无纸化方式提交申请资料的比例为 99.93%；信用卡电子账单使用率 99.68%，全年节约纸质账单用纸 19.72 亿张。



废弃物管理

本公司制定《招商银行固体废弃物管理 workflow》，规范办公场地废弃物存储、分拣及资源化利用流程，确保废弃物的合规处置与循环利用。2025 年，总行深圳场地实现塑料、玻璃、金属及纸张等 4 类废弃物循环利用，总量共计 21.32 吨。

本公司产生的废弃物主要包括无害废弃物和有害废弃物两类，其中，无害废弃物包含一般废弃物、厨余废弃物和固体废弃物。针对不同类型的废弃物，本公司实施分类收集与专业化处置。

无害废弃物

- **一般废弃物**：实行定点投放与规范化收集，确保垃圾装袋并扎口处理，并投放至垃圾箱，保持环境整洁。
- **厨余废弃物**：使用防渗漏容器储存，防止异味扩散；指定专门人员负责集中运输，转运过程中采取有效防护手段，确保无遗洒情况。
- **固体废弃物**：划定临时存放区域，配备有可回收与不可回收标识的废弃物收集容器，安排专门人员每日分拣；委托持有准运证等资质证明的企业进行外运，运输全程确保装载物遮盖严密。针对泥土、建筑垃圾等废弃物，严格执行装载限高规范。

有害废弃物

- 针对废旧电池、废墨盒、废色带、废硒鼓、废日光灯管、废弃电子设备，设置专门的封闭式收集容器，明确标识废弃物名称，实行单独分类存放。
- 针对废弃电子设备，委托具有废弃电器电子产品回收资质的企业进行拍卖处理。
- 委托经政府部门批准的专业消纳单位集中运输有害废弃物，运输全程使用密闭容器，防止二次污染。

案例

物尽其用，变“闲”为宝，挖掘资源循环价值

本公司聚焦资产精益化管理，强化资产利旧复核，最大限度延长资产使用周期，盘活存量资产，为资源循环利用注入长效动力。

- **行政资产利旧**：武汉分行建立工程项目利旧机制，截至 2025 年末，共接收迁址闲置固定资产 2,353 件，回收 20 余台次空调及各类桌椅家具，分批应用于资产装修工程项目。同时，搭建“利旧商城”行政类资产利旧平台，实现资产的线上分类展示和动态调配管理，提升分行资产循环利用率。
- **IT 设施循环**：在自有数据中心，重复利用服务器配件，减少废弃物排放。2025 年，2,260 件报废服务器配件复用于故障维修。
- **办公纸张回收**：建立纸张三级分类回收处理机制，机密文件进行专业粉碎，单面废纸用于内部草稿或二次打印使用，普通废纸集中回收处置。

规范餐厨行为，培育“光盘”风尚

本公司制定《招商银行总行员工餐厅食品安全管理实施细则》，将反食品浪费理念嵌入食材采购、储存、加工及人员管理等环节，通过标准化、精细化管理，从源头减少食材损耗与用餐浪费。同时，开展“光盘有礼”活动，激励员工养成节约习惯。2025 年，总行深圳地区厨余垃圾产生量 145.75 吨，同比减少 22.78%。

废气与污染物管理

本公司努力减少废气排放对员工及周边社区环境的影响，围绕“车辆排放减量化、餐饮油烟净化高效化”目标，努力降低废气和污染物排放。**在公务用车尾气管理方面**，制定车辆处置计划，淘汰高油耗公务车；要求公务车出车等待期间熄火，并强化驾驶员节能操作意识。2025 年，公务用车尾气污染物排放量 11.80 吨，符合国家及地方相关标准要求。**在餐饮油烟治理方面**，东莞分行安装高效油烟净化器、静电除油等设施，按月清洗油烟机系统，并委托专业机构定期深度维护，确保餐饮油烟达标排放。



绿色理念传递

本公司积极传播绿色理念，对内倡导全员参与的绿色办公文化，对外推广绿色健康的生活方式，携手各利益相关方一同开展绿色低碳实践，力所能及地传递可持续发展理念。

深化全员绿色意识

- 利用招乎 App 的“员工服务平台”等内部渠道，在“绿色生活”专栏常态化推送环保节日、反食品浪费等科普资讯。2025 年，绿色科普资讯浏览量 10.12 万次。

引领社会低碳风尚

- 依托官方自媒体矩阵开展低碳环保、生物多样性保护、可持续生活方式等主题宣传，引导公众关注生态保护，参与物品循环利用。2025 年，发布的相关内容总曝光量超过 1,496 万次。



北京分行文创礼盒包装可改造为环保型猫窝，引导客户践行循环利用生活理念

案例

上线“员工碳账户”，为员工打造专属“绿色身份证”

2025 年 9 月，本公司在总行员工办公软件招乎 App “员工服务平台”小程序中推出“员工碳账户”模块，构建“行为可识别、碳量可换算、激励可触达、成果可兑现”的绿色管理闭环。该模块通过系统自动采集和员工手动打卡记录相结合的方式，汇集员工绿色行为数据，并将其量化为个人碳积分。员工可使用个人碳积分兑换食堂免单券等权益，有效提升员工参与绿色低碳行为的积极性与获得感。

截至 2025 年末，“员工碳账户”已覆盖无纸化审批、双面打印、随手关灯、光盘行动等 12 个绿色办公与生活场景，吸引 2.91 万名员工完成低碳行为 348.44 万次，全年减少二氧化碳排放 97.26 吨。



“员工碳账户”界面截图

旧衣焕新颜，环保入人心

2025 年 7 月，本公司以“碳循未来·‘衣’路有招”为主题，举办旧衣回收专项活动。活动现场设置手工 DIY 区域，引导员工将废旧衣物改造成手作包袋、发圈、睡眠眼罩和挂件等物品，让闲置资源实现价值再生。本次活动吸引 1,151 人次参与，以趣味化、场景化互动形式，生动传递了“变废为宝”的循环经济理念。



“碳循未来·‘衣’路有招”旧衣回收活动现场

福州分行：“金融 + 公益 + 文旅”，探索海岛生态守护新模式

2025 年，福州分行开展“有一种‘岗’，‘招’人喜欢”平潭海岛生态守护行动，探索“金融 + 公益 + 文旅”融合模式。本次活动通过拾跑净滩（Plogging）、空瓶漂流回收、蓝眼泪再生艺术创作、海岛环保科普展览、人文纪录短片拍摄等多元互动形式，号召公众参与保护海洋生态环境。本次拾跑净滩活动共清理废弃物 52.58 公斤，参与者以实际行动守护海岛蔚蓝防线。



志愿者在清理海滩垃圾



专题



守护万物共生， 探索生物多样性保护的招行实践

招商银行将“尊重自然、顺应自然、保护自然”的理念融入经营管理，严守生态保护红线，引导资金向生物多样性友好型项目倾斜，普及生物多样性保护知识，以金融力量守护地球生命共同体。本公司经营网点均未在海洋重点生态功能区、生态保护红线、自然保护地范围内。



创新金融服务，支持生态保护

本公司不断探索生物多样性保护与金融服务的结合点，通过挂钩关键自然指标、创新担保方式等手段，丰富金融产品体系，推动生态价值与经济价值的融合发展。

案例

南昌分行：落地全国“双首单”生物多样性银团贷款

2025 年 5 月，南昌分行落地“鄱阳湖生物多样性保护指标挂钩银团贷款项目”。该项目是全国制造业及外资企业领域的“双首单”生物多样性保护指标挂钩银团贷款。项目将贷款利率与鄱阳湖地区湿地保护面积、生物多样性保护宣教受益人次、企业排放废水中总氮排放浓度等核心指标挂钩，并引入第三方环境认证机构全程跟踪评估，定期出具专项评估报告，以金融激励机制确保生物多样性保护目标实质性落地。

昆明分行：金融支持生物多样性保护，守护“象”往的家园

云南西双版纳野象谷景区是亚洲象在中国的重要栖息地，承担着野象观测、救助、科研及公众生态教育的重要功能。随着野象种群数量增长，景区面临基础设施升级、栖息地生态修复和野象救助设备购置等方面的资金需求，昆明分行通过深入的项目尽职调查和全面的风险研判，为景区量身定制融资方案，获批固定资产贷款 5,000 万元，专项支持景区设备升级改造。2025 年，向景区发放生物多样性保护领域绿色贷款 2,590 万元，成为金融支持生物多样性保护的重要缩影。

深化理念宣导，凝聚保护合力

本公司构建面向员工、覆盖客户和公众的立体化宣传体系，通过多元化的传播渠道与丰富的主题活动，推动生物多样性知识深入人心。



通过制作投屏海报等方式，向总行员工传递生物多样性保护意识



西安分行举办爱鸟护鸟公益活动，让少年儿童在生态知识科普及现场观察中体悟爱护自然



昆明分行邀请客户家庭在昆明植物园深度体验物种多样性魅力



厦门分行员工参与红树林秋茄苗种植



海口分行员工及家属共同参与公益植树



呼和浩特分行员工和志愿者种植鸡心果树

环境关键绩效

绿色信贷

指标名称	单位	2025
绿色贷款余额 ¹	亿元	6,094.13
境内绿色贷款余额	亿元	6,024.65
境内绿色产业贷款余额 ²	亿元	4,254.36
境内绿色贸易贷款余额 ³	亿元	90.91
境内绿色消费贷款余额 ⁴	亿元	1,679.38
境外绿色贷款余额	亿元	69.48

¹ 因中国人民银行调整绿色贷款统计口径，本公司 2025 年绿色贷款余额数据相较往年数据不可比。

² 主要包括节能降碳、环境保护、资源循环利用、能源绿色低碳转型、生态保护修复和利用、基础设施绿色升级、绿色服务等绿色产业。

³ 主要包括高效节能装备、先进交通装备、先进环保装备和原材料、资源循环利用装备、新能源与清洁能源装备、绿色农产品、绿色认证产品等绿色贸易。

⁴ 主要包括新能源汽车、绿色低碳建筑和其他绿色消费。

温室气体排放^{1、2、3、4}

指标名称	单位	集团口径 ⁵			法人口径 ⁶		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025
温室气体排放量（范围一 + 范围二）	万吨二氧化碳当量	50.36	51.92	51.47	48.43	49.99	49.77
范围一（直接）温室气体排放量	万吨二氧化碳当量	2.93	5.33	3.12	2.81	5.15	2.96
范围一固定排放源产生的温室气体排放量	万吨二氧化碳当量	0.84	0.83	0.78	0.82	0.81	0.76
范围一移动排放源产生的温室气体排放量	万吨二氧化碳当量	0.35	0.34	0.23	0.32	0.32	0.20
范围一制冷剂逸散产生的温室气体排放量	万吨二氧化碳当量	1.73	4.16	2.11	1.67	4.02	2.00
范围二（间接）温室气体排放量	万吨二氧化碳当量	47.43	46.59	48.35	45.62	44.84	46.81
范围二外购电力消耗产生的温室气体排放量	万吨二氧化碳当量	44.86	44.45	45.86	43.07	42.71	44.34
范围二外购热力消耗产生的温室气体排放量	万吨二氧化碳当量	2.57	2.14	2.49	2.55	2.13	2.47
人均温室气体排放量（范围一 + 范围二）	吨二氧化碳当量 / 人	3.66	3.76	3.56	4.24	4.33	4.22

¹ 本公司根据《温室气体核算体系：企业核算与报告标准（修订版）》及《温室气体核算体系：企业价值链（范围三）核算与报告标准》核算经营活动环境影响。2025 年，本公司继续开展集团层面运营碳核算，并回检 2023、2024 年的能源和温室气体排放数据。

² 本公司采用运营控制权法设定运营温室气体核算组织边界，核算公司控制的业务范围内的全部温室气体排放量。

³ 本公司根据自身运营特性以及数据收集的实际情况，将二氧化碳（CO₂）、氧化亚氮（N₂O）、甲烷（CH₄）和氢氟碳化物（HFCs）纳入核算。

⁴ 范围一燃料燃烧排放因子主要通过《中国能源统计年鉴》、国家发展改革委员会及联合国政府间气候变化专门委员会（IPCC）2006 中的方法和数据计算得出，逸散排放因子选自 IPCC 第六次评估报告；范围二排放因子主要选取自生态环境部、国家统计局《关于发布 2023 年电力二氧化碳排放因子的公告》、各地政府发布的供热数据等；范围三排放因子主要选取自 EXIOBASE 数据库，英国环境、食品和农村事务处（DEFRA）发布的《温室气体转换因子（2024）》等。

⁵ 集团口径范围包括招商银行及其子公司。

⁶ 法人口径范围包括招商银行总行和境内外分行全辖。

指标名称	单位	2025
按地区划分的温室气体排放（范围一 + 范围二） ¹		
总行	万吨二氧化碳当量	24.73
长三角地区	万吨二氧化碳当量	6.00
环渤海地区	万吨二氧化碳当量	3.99
珠江三角洲及海西地区	万吨二氧化碳当量	4.31
东北地区	万吨二氧化碳当量	2.16
中部地区	万吨二氧化碳当量	3.89
西部地区	万吨二氧化碳当量	4.60
境外分行	万吨二氧化碳当量	0.09
附属机构	万吨二氧化碳当量	1.70

指标名称	单位	2023	2024	2025
范围三温室气体排放量 ^{1、2}	万吨二氧化碳当量	273.71	280.06	376.39
范围三温室气体排放量—类别 1：外购商品和服务	万吨二氧化碳当量	174.12	170.85	175.80
范围三温室气体排放量—类别 2：资本货物 ³	万吨二氧化碳当量	69.58	77.91	170.52
范围三温室气体排放量—类别 3：燃料和能源相关活动（不包含在范围一或范围二中）	万吨二氧化碳当量	14.55	14.80	15.89
范围三温室气体排放量—类别 4：上游运输和配送	万吨二氧化碳当量	1.21	1.05	0.83
范围三温室气体排放量—类别 5：运营中产生的废弃物	万吨二氧化碳当量	0.61	0.54	0.58
范围三温室气体排放量—类别 6：商务旅行	万吨二氧化碳当量	5.57	4.59	4.02
范围三温室气体排放量—类别 7：员工通勤	万吨二氧化碳当量	6.57	8.76	7.36
范围三温室气体排放量—类别 13：下游租赁资产	万吨二氧化碳当量	1.50	1.56	1.39

¹ 本公司按地区划分的温室气体排放的统计口径为集团口径，范围包括招商银行及其子公司。

¹ 除类别 15 投融资外，本公司范围三温室气体排放源包括类别 1：外购商品和服务、类别 2：资本货物、类别 3：燃料和能源相关活动（不包含在范围一或范围二中）、类别 4：上游运输和配送、类别 5：运营中产生的废弃物、类别 6：商务旅行、类别 7：员工通勤、类别 13：下游租赁资产，本公司不涉及类别 8：上游租赁资产、类别 9：下游运输和配送、类别 10：销售产品的加工、类别 11：销售产品的使用、类别 12：销售产品的报废处理、类别 14：特许权的排放。

² 本公司范围三温室气体排放的统计口径为法人口径，范围包括招商银行总行和境内外分行全辖。

³ 2025 年，本公司全球总部大厦转为固定资产，被纳入温室气体排放核算范围，导致类别 2：资本货物排放同比上升。

能源消耗¹

指标名称	单位	2023	2024	2025
综合能源消耗量	万吨标准煤	10.74	10.52	11.61
直接能源消耗量	万吨标准煤	0.62	0.61	0.53
间接能源消耗量	万吨标准煤	10.12	9.91	11.08
综合能源消耗强度	吨标准煤 / 人	0.94	0.91	0.98
直接能源消耗				
自有车辆汽油消耗量 ²	万升	146.28	145.03	95.19
自有车辆柴油消耗量 ³	升	2,535.50	1,773.44	1,310.24
天然气消耗量	万立方米	363.25	369.11	345.07
食堂液化石油气消耗量 ⁴	吨	53.41	5.92	0.64
备用发电机柴油消耗量 ⁵	万升	6.23	4.41	8.09
备用发电机汽油消耗量 ⁶	升	1,119.11	1,576.64	8,893.10
制冷剂消耗量	千克	8,496.80	17,885.75	9,489.10

指标名称	单位	2023	2024	2025
间接能源消耗				
外购电力消耗总量	兆瓦时	755,746.17	749,206.76	835,809.52
外购热力费用	万元	1,992.47	1,796.43	1,823.87
数据中心能源消耗				
自有数据中心平均能源使用效率（PUE） ¹	/	1.59	1.47	1.42
清洁能源使用				
清洁能源使用量	吉焦	/	143,734.69	130,060.83
天然气使用量	吉焦	/	130,864.79	121,305.70
风能使用量	吉焦	/	399.60	0.00
水能使用量	吉焦	/	12,470.30	8,755.13
天然气使用比例	%	/	0.91	0.93
风能使用比例	%	/	0.0028	0.00
水能使用比例	%	/	0.09	0.07

¹ 本公司能源消耗核算的统计口径为法人口径，包括招商银行总行和境内外分行全辖。

² 2025 年，本公司燃油车批量报废处置，导致自有车辆汽油消耗量下降。

³ 2025 年，本公司柴油公务车使用量下降，导致自有车辆柴油消耗量下降。

⁴ 2025 年，本公司部分分行对食堂进行优化调整与能源改造，导致食堂液化石油气消耗量降幅较大。

⁵ 2025 年，本公司总行场地完成备用发电机柴油加注（单次加注可覆盖多年使用需求），导致 2025 年备用发电机柴油消耗量增加。

⁶ 2025 年，因部分分行备用发电机使用频次提升，导致备用发电机汽油消耗量增加。

¹ 2025 年自有数据中心 PUE 统计口径为深圳平湖数据中心、上海张江数据中心和成都天府机房，2024 年和 2023 年统计口径为深圳研发数据中心、深圳平湖数据中心和上海张江数据中心。

水资源消耗^{1、2}

指标名称	单位	2023	2024	2025
总耗水量	万吨	256.28	229.07	263.31
市政供水总量	万吨	254.96	228.10	262.28
桶装水消耗总量	万吨	1.14	0.87	0.93
瓶装水消耗总量	万吨	0.18	0.10	0.10
人均耗水量	吨 / 人	22.43	19.55	21.66

¹ 2025 年和 2024 年本公司水资源消耗的统计口径为集团口径，包括招商银行及其子公司。2023 年水资源消耗的统计口径请参考本公司 2023 年发布的可持续发展报告。

² 2025 年，因总行成都园区、平湖金融创新大厦、南通分行新办公大楼等办公区域陆续投入使用，本公司水资源消耗量增加。

纸张与物料

指标名称	单位	2023	2024	2025
纸张消耗量 ¹	吨	1,521.08	1,448.07	1,341.31
新卡单页及信封包装的纸张使用量	万张	1,796	1,824	1,278
新卡单页及信封包装的纸张使用重量	吨	224.50	228.00	159.75
信用卡电子账单使用率	%	99.57	99.64	99.68
信用卡电子账单节约用纸张数	亿张	18.93	19.30	19.72

¹ 本公司纸张消耗量的统计口径为通过“招采云”平台下单的打印用纸数量，根据订单中的纸张规格、克重等参数信息进行估算。

废弃物排放¹

指标名称	单位	2023	2024	2025
废弃物总量	吨	30,729.00	30,164.90	28,784.26
无害废弃物总量	吨	30,670.57	30,114.39	28,770.83
有害废弃物总量	吨	58.43	50.51	13.43
无害废弃物密度	千克 / 人	222.72	217.84	198.97
有害废弃物密度	千克 / 人	0.42	0.37	0.09
废弃物循环利用量	吨	/	149.24	302.93

¹ 本公司废弃物消耗的统计口径为集团口径，包括招商银行及其子公司。

废气与污染物管理¹

指标名称	单位	2025
废气排放量	吨	11.80
氮氧化物（NO _x ）排放量	吨	0.64
硫氧化物（SO _x ）排放量	吨	0.01
颗粒物（PM）排放量	吨	0.07
一氧化碳排放量	吨	10.01
碳氢化合物排放量	吨	1.07

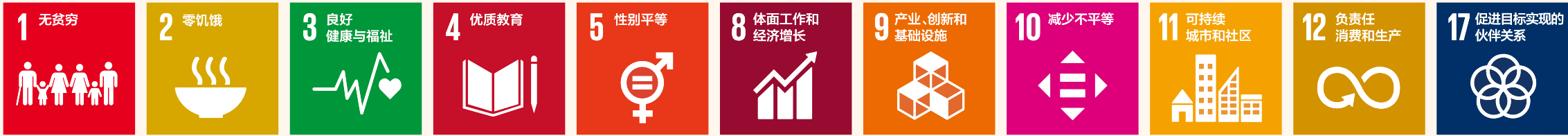
¹ 根据中华人民共和国生态环境部《道路机动车大气污染排放物排放排放清单编制技术指南（试行）》以及联交所《附录二：环境关键绩效指标汇报指引》计算。统计口径包括招商银行总行、境内 44 家一级分行。

社会篇

践行金融为民初心，
满足人民美好生活需要



我们支持联合国可持续发展目标
(Sustainable Development Goals, SDGs)





科技金融

招商银行将科技金融作为服务国家战略、驱动自身高质量发展的关键领域之一，致力于做科技企业全生命周期的“长期陪伴者”，通过持续升级产品与服务，与科技企业同频共振，助力新质生产力发展与现代化产业体系建设。

截至 2025 年末，本公司服务科技类企业客户数 35.01 万户，其中科技榜单企业¹20.85 万户；科技贷款余额 10,368.54 亿元，较年初增长 8.06%。

治理

本公司持续完善科技金融治理体系，搭建覆盖总行、分行和支行的服务架构，并通过深化科技金融“六个专门”机制建设、为科技企业配套专项贷款补贴等实质性的资源倾斜，强化机制引领、激发经营机构内生动力，保障治理体系高效运行。

招商银行科技金融组织架构

总行

- 设立**科技金融委员会**，由分管公司金融业务的高级管理人员担任主任委员。委员会定期召开工作会议，决策本公司科技金融战略规划、发展目标与年度计划，重点产品和模式创新方案，重点客群和业务经营策略等事项。2025 年，科技金融委员会共召开两次会议，听取、审议科技金融专题汇报，明确科技金融工作方向。
- 设立**一级部门科技金融部**，负责统筹推动全行科技金融相关业务的经营。

分行

- 聚焦科技资源聚集区域，确定**20 家重点分行**，推动科技金融专门政策、专门产品、专门流程、专门机构、专门队伍、专门考评的“六个专门”机制建设，提升科技金融服务能力。

支行

- 设立超过**100 家科技金融专门支行**，打造科技金融服务窗口。

¹ 科技榜单企业包括制造业单项冠军、国家技术创新示范企业、专精特新小巨人、专精特新中小企业、高新技术企业、科技型中小企业等。

战略

风险和机遇分析

本公司基于宏观金融环境、科技创新企业发展趋势及自身发展战略，系统识别科技金融议题的相关风险与机遇。

风险 / 机遇类别	风险 / 机遇因素	风险 / 机遇描述及其影响	影响的时间范围 ¹
风险	信用风险	科技创新企业普遍存在资产轻、研发投入大、现金流波动明显且缺乏有效抵质押品的特点，一旦发生违约情况，难以通过传统资产处置手段回收贷款。	中期
	技术替代风险	人工智能、芯片等前沿技术迭代迅速，若企业在技术研发或商业化进程中未能跟上行业创新节奏，将面临市场淘汰风险，增加信贷管控压力。	中期
机遇	政策红利机遇	我国顶层设计、试点政策及提高科技创新再贷款额度等推动科技进步的一系列措施，为本公司深度布局科技金融提供政策保障。	中期
	市场服务机遇	科学技术的快速发展带动科技企业成长，并产生多元化金融服务需求，驱动本公司由“单点服务”转向“生态赋能”。通过整合资本、产业等内外部资源，本公司可以深度嵌入企业成长全生命周期，提升客户黏性与综合服务价值。	中期

对战略和决策的影响

本公司制定年度科技金融行动方案，明确组织机制建设、生态渠道合作、产品业务创新等工作重点，将自身战略融入国家发展大局。

2026 年，本公司将持续完善科技金融服务体系，建设全景化客群经营、生态化渠道协同、专业化产品创新、体系化机制建设的“四化”体系，加大对科技企业的金融支持力度。未来，本公司将坚持“外联生态、内建能力”，推动科技金融服务环节、对象、主体、内容及能力的“五维”升级，深化科技金融“四化”体系建设，打造创新引领的科技金融品牌，提升服务新质生产力的专业水平。

财务影响分析

截至 2025 年末，本公司科技贷款余额 10,368.54 亿元，主要反映在年报资产负债表中贷款和垫款项目。

中央经济工作会议、“十五五”规划等国家政策导向为科技金融带来发展新机遇。展望未来，本公司将紧密围绕国家发展新质生产力、助力高水平科技自立自强、推动科技创新和产业创新深度融合的政策机遇，提升科技金融服务质效。

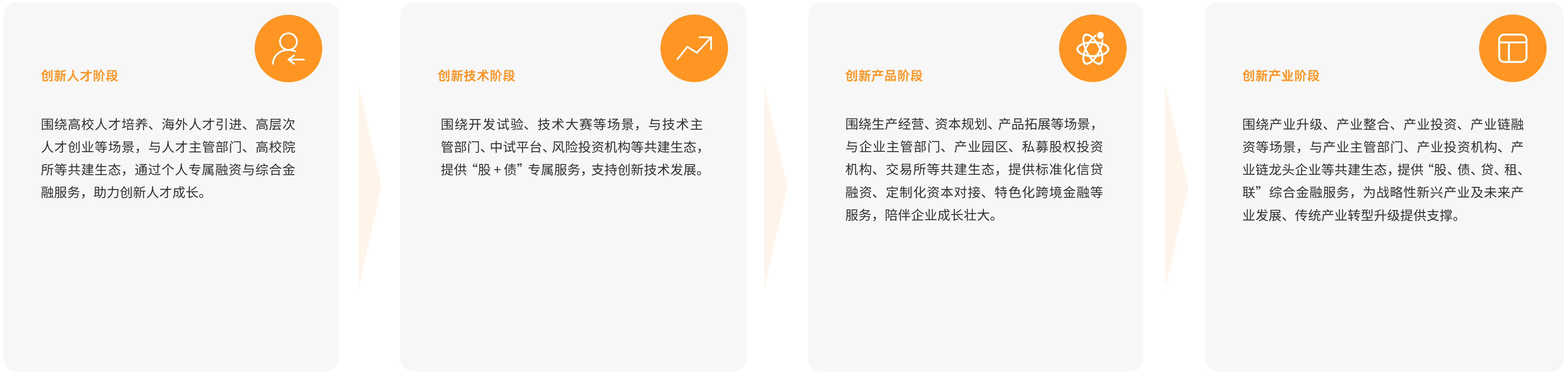
¹ 参考财政部《企业可持续信息披露准则——基本准则（试行）》以及本公司实际情况，将短期定义为 2026 年，中期定义为 2027-2031 年，长期定义为 2032 年及以后。



影响、风险和机遇管理

打造综合服务体系

2025 年，本公司抓住科技发展带来的业务机遇，依托综合金融服务优势，升级科技金融服务品牌，全方位布局“创新人才、创新技术、创新产品、创新产业”四大科技创新阶段，通过精选服务场景、搭建服务生态、创新服务内容的三维支撑，打造科技金融“4×3”矩阵式综合服务方案，支持科技创新和产业发展。





完善全周期产品服务

本公司充分发挥集团综合化经营优势，打造多元化金融工具箱，满足科技企业差异化需求，助力新质生产力发展。

信贷

- 依托大数据和 AI 大模型，打造科技企业专属融资产品“科创贷”。2025 年，聚焦科技企业初创期研发启动、成长期规模进阶、成熟期创新扩展等不同阶段的融资需求，推出“科创人才贷”“科创技改贷”等子产品，服务具有高成长潜力、硬科技能力、优秀企业家精神的科技型中小企业。截至 2025 年末，“科创贷”为超过 6,000 家科技企业提供 865.21 亿元授信支持。

债券

- 2025 年，主承销科创债券（含科创票据与科技创新债券）208 只，服务发行人 128 家，合计发行金额 2,177.75 亿元，本公司承销份额 939.93 亿元。其中，承销非金融企业科创债 930.46 亿元，承销规模排名市场第二，股份制商业银行第一。

并购融资

- 聚焦半导体、高端装备、新能源汽车等重点领域，为超过 1,500 家科创企业提供覆盖产业策略制定、标的筛选、方案设计、谈判协同及并购基金组建等全流程并购财务顾问服务。2025 年，累计为 114 家科创企业提供 303.32 亿元并购融资服务，同比增长 83.99%。

撮合交易

- 2025 年，通过市场交易（撮合）方式服务科技金融客户 465 户，撮合资金规模 665.33 亿元，覆盖半导体、生物医药、通信技术等多个细分领域。

投资

- 招银理财通过投资债券、非标准化债权、非上市公司股权等资产，为科技企业注入金融活水。截至 2025 年末，投向科技企业的业务规模 1,143.43 亿元，覆盖新材料、半导体等关键技术领域。
- 招银国际发挥保荐承销与财务顾问优势，助力半导体及先进制造、新一代信息技术等领域的多家科技型企业登陆资本市场。2025 年，参与 20 个科技企业 IPO 及新股配售项目，融资规模超过 280 亿港元。
- 招商基金持续引导资金流向战略性新兴产业和“专精特新”中小企业。截至 2025 年末，直接投资战略性新兴产业 1,196.62 亿元，投资中小型企业 1,439.23 亿元。

理财

- 截至 2025 年末，招银理财存续管理科技金融主题相关理财产品 46 只，相关主题产品总管理规模 179.90 亿元。

融资租赁

- 招银金租重点支持集成电路、人工智能、高端装备、航空航天、新兴数字产业等领域，2025 年在科技金融领域投放 624.03 亿元，占设备板块投放总额的 77.26%。

基金

- 招商基金发行行业首批科创综指交易型开放式指数基金（ETF），创新赋能科创产业发展。

案例

济南分行：为科技创新企业提供授信支持

某电子科技有限公司由某 985 高校核科学与能源动力学院副教授、博士生导师牵头，专项从事碳化硅功率半导体模组研发与产业化，掌握碳化硅功率半导体模组核心技术。2025 年，该企业尚处于产品研发与验证阶段，面临常规信贷模式下的融资瓶颈。针对企业的经营特点，济南分行为其精准匹配“科创人才贷”产品，通过上门现场测额指导、简便快捷的线上化融资申请流程，帮助企业当天获批 300 万元授信额度，并快速放款，有效解决企业资金难题。

案例

招银金租：落地国内首单项目公司模式卫星租赁业务

2025 年 7 月，招银金租发挥租赁特色，以卫星作为标的，与商业航天公司合作落地国内首单项目公司卫星租赁业务，为我国首个低轨卫星物联网通信星座“天启星座”提供资金支持，精准契合航天企业高价值设备融资需求，以金融租赁服务航天强国战略。



呼和浩特分行在内蒙古自治区低空经济论坛主会场为科创企业提供金融咨询与服务





深化生态渠道合作

本公司围绕科技创新、资本和产业生态渠道建设，积极链接各相关方，努力构建合作共赢的科技金融生态圈。

创新生态

- 对接主管部门，推广“创新积分制企业服务方案”。截至 2025 年末，为近 2 万户创新积分企业提供授信支持。
- 与近百所优质高校及科研院所建立合作。截至 2025 年末，依托“科创人才贷”产品，累计为近 200 个科技成果转化项目提供授信支持，有效助力前沿技术商业化应用。

资本生态

- 发挥“招募圈”私募生态圈数字化平台优势，通过组织近 200 场战略性新兴产业股权融资路演，助力优质科技企业触达私募股权机构。
- 依托国家进一步扩大金融资产投资公司股权投资试点的相关政策，设立招银金融资产投资有限公司，赋能科技创新。

产业生态

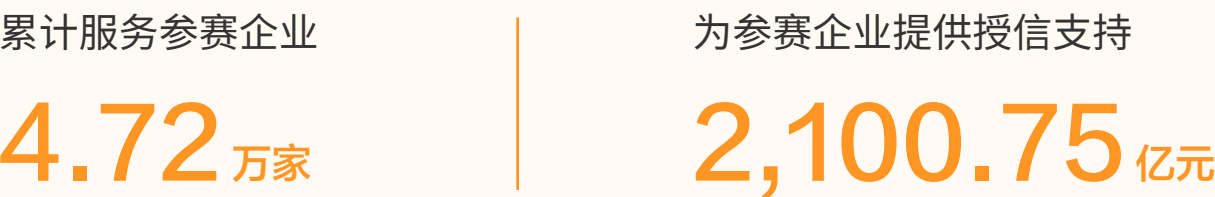
- 与 10,110 家产业链链主企业建立合作，以链主企业的信用输出或数据输出为基础，通过供应链金融产品提升对链上科技企业的融资支持，切实解决产业链上科技型中小企业融资难、融资贵、融资渠道少等问题。

案例

专业赋能科技创新成长

本公司连续 14 年作为官方独家合作银行，支持中国创新创业大赛。截至 2025 年末，累计服务参赛企业 4.72 万家，为参赛企业提供授信支持 2,100.75 亿元，与主办方共同搭建起科技企业加速成长的培育平台。

截至 2025 年末



加强业务风险管理

为有效应对科技金融业务可能带来的信用风险与技术替代风险，本公司建立覆盖贷前、贷中、贷后全流程的差异化科技金融风控体系，创新打造“资质分”选群和“风险分”筛户的双轮驱动评价模型，内嵌 AI+ 大数据分析工具，实现风险点的智能定位与风险层级的精准划分，构建“数字化 + 人”的在线风控矩阵，筑牢科技金融可持续发展风险防线。

指标与目标

本公司坚持以目标引领行动，建立了科学的可持续发展指标管理体系。通过设定明确的目标并跟踪年度进展，系统评估各财务重要性议题的管理成效，确保战略规划的有效落地与透明披露。2025 年，科技金融议题的关键绩效指标及进展如下。

目标内容	2025 年进展
科技贷款增速不低于全行各项贷款增速。	截至 2025 年末，本公司中国人民银行统计口径下科技贷款余额 10,368.54 亿元，较上年增长 8.06%，达成既定目标。



普惠金融

招商银行持续构建具有自身特色的普惠金融发展新模式为方向，加大对涉农主体、小微企业及供应链上下游的金融支持力度，不断提升金融服务的普惠性与可得性。

治理

本公司持续完善普惠金融管理机制，形成分工明确、协同运作的普惠金融服务架构。董事会及董事会战略与可持续发展委员会在普惠金融监督管理方面加强履职，每年定期审议年度普惠金融发展情况及工作计划等普惠金融相关报告。

招商银行普惠金融组织架构	
总行	· 设立普惠金融（乡村振兴）管理委员会，由行长担任主任委员。委员会负责制定普惠金融和乡村振兴整体发展战略规划和发展目标，审议决定相关重大事项。
分行	· 境内一级分行全部设立普惠金融部，并配备专门团队。
支行	· 设置普惠客户经理团队，聚焦普惠业务，服务普惠客群。

2025 年，本公司优化考核激励与资源支撑，保障普惠金融战略有效落地。在考核问责方面，将普惠金融相关指标纳入境内一级分行考核体系，权重占比不低于 10%，并设立全行型普惠金融专项荣誉体系；发布《招商银行股份有限公司普惠信贷尽职免责实施细则》，明确界定尽职免责标准，激发员工普惠金融业务开展积极性。在资源配置方面，主动承担多项普惠金融融资业务费用，践行惠企利民承诺。

战略

风险和机遇分析

风险 / 机遇类别	风险 / 机遇因素	风险 / 机遇描述及其影响	影响的时间范围 ¹
风险	市场需求放缓风险	普惠小微贷款增速放缓，小微企业有效需求趋于平稳，对业务规模扩张造成一定约束。	中期
	资产质量压力风险	当前处于经济增速换挡与产业结构调整的关键期，市场外部环境不确定性增加。小微企业抗风险能力相对较弱，易受外部环境波动影响等特性，将导致对公普惠金融业务的资产质量面临一定的管理压力。	中期
机遇	政策红利机遇	国家通过战略、政策导向，大力发展新质生产力、现代化产业体系转型升级，推动小微企业发展，为本公司拓展普惠金融业务发展、优化客群结构与资产质量提供广阔空间。	中期
	市场空间拓展机遇	通过应用金融科技与 AI 技术，完善多层次普惠金融产品体系，升级服务模式，提升服务效率，有利于更好满足小微企业金融需求，吸引更多优质企业，拓展普惠金融客户覆盖面。	长期

对战略和决策的影响

本公司每半年度发布普惠金融工作方案，明确总分行阶段工作，围绕产品、营销、队伍、风控及过程管理等方面细化实施路径，确保普惠金融工作有序推进，高效落实。

2026 年，本公司将围绕新质生产力培育及现代化产业体系升级等核心方向，深化 AI 技术赋能产品服务，推进数智普惠金融服务体系建设。中长期，本公司将持续提升数智化产品竞争力、集约化营销管理、差异化风险管理、精细化组织管理及专业化队伍建设五大能力，构建新一代“产品服务、营销管理、风险管理、组织管理、队伍建设”五位一体服务体系，形成规模领先、模式鲜明的招商银行普惠金融差异化竞争优势。

财务影响分析

截至 2025 年末，本公司普惠型小微企业贷款余额 9,621.39 亿元，较上年末增长 744.60 亿元，惠及 122.47 万户小微主体。在财务表现上，普惠信贷规模的稳步扩容直接带动了资产负债表中贷款及垫款总额项目账面价值的提升。

展望未来，普惠金融对本公司财务状况的正面影响预计将从收入增长与成本优化两个维度逐步显现。在收入端，通过不断完善普惠金融产品体系和服务模式，有望提升单户客户综合贡献水平，增强普惠金融业务的可持续发展能力；在成本端，随着线上化普惠产品与智能风控模型等数智化服务能力提升，逐步改善普惠金融业务运营效率，单笔普惠金融业务的边际运营成本将下降。从中长期来看，依托普惠金融风险分散优势，有助于优化信贷组合风险波动。

¹ 参考财政部《企业可持续信息披露准则——基本准则（试行）》以及本公司实际情况，将短期定义为 2026 年，中期定义为 2027-2031 年，长期定义为 2032 年及以后。



影响、风险和机遇管理

加大支持力度，支持中小微企业

本公司以数智化转型和技术创新为驱动，为小微企业及个体工商户提供丰富的融资产品和便捷、高效、智能的金融服务。截至 2025 年末，普惠型小微企业贷款余额 9,621.39 亿元，较上年末增加 744.60 亿元；普惠型小微企业有贷款余额户数 122.47 万户，较上年末增加 14.74 万户。2025 年新发放普惠型小微企业贷款 6,469.29 亿元，平均利率 3.65%，较上年末下降 57 个基点。

丰富融资产品供给

- 针对小微企业及个体工商户的差异化需求，提供覆盖抵押、信用等多种担保方式的融资服务。
- 推出面向零售客户的“闪电贷”，面向对公客户的纯线上数据融资产品“招企贷”“招捷贷”，以标准化、线上化的产品提升融资便利度。
- 落地国家开发银行首笔股份制银行服务稳外贸专项转贷款，专项支持外贸普惠小微企业发展，降低企业融资成本。

发挥集团协同优势

- 招银金租发挥租赁特色，与商业银行信贷产品形成差异化互补。2025 年，服务小微企业客户 700 余家，普惠金融业务资产余额 4.97 亿元，重点支持汽车出行、电力、饲料加工等领域小微企业的设备更新与技术升级。

深化数字渠道经营

- 在招商银行企业 App 推出普惠融资专区，并通过“招贷”App 和“招贷+”微信小程序等，提供“惠测额”等在线工具，搭建具有本公司特色的普惠金融专属数字化服务渠道。
- 截至 2025 年末，“招贷”App 累计注册用户数 468.77 万户，同比增长 10.8%。2025 年，“招贷”App 和“招贷+”微信小程序实现小微贷款申请 64.00 万笔，建额规模 2,261.74 亿元；“惠测额”日均服务企业超过 200 家。

案例

泉州分行：“园区厂房贷”缓解小微企业融资难题

泉州分行积极响应泉州市打造制造业高质量发展高地的战略需求，创新推出“园区厂房贷”，将工业园区厂房纳入抵押范畴，配套专属厂房价值评估模型和灵活的授信方案，有效解决制造工业园区内小微企业的融资需求。截至 2025 年末，“园区厂房贷”累计批复授信 5,280 万元，投放 2,310 万元。



挖掘服务深度，助力乡村全面振兴

本公司积极响应乡村振兴战略，创新服务模式，持续加大对涉农经营主体的信贷投放力度，为乡村经济发展注入金融活水。截至 2025 年末，涉农贷款余额 2,751.19 亿元，较上年末增长 14.14%；普惠型涉农贷款余额 254.39 亿元，较上年末增长 10.60%。

支持重点领域稳产保供

- **服务种业与粮食安全：**制定《招商银行股份有限公司农业（林业、种业）龙头企业营销专案》，引导信贷资源投向粮食和重要农产品生产领域。截至 2025 年末，粮食重点领域贷款余额 311.00 亿元，较上年末增长 19.88 亿元；国家种业振兴企业授信 29 户，贷款余额 80.51 亿元。
- **深化涉农金融研究：**聚焦高标准农田等方向，在长三角、川渝、华北、东北等区域研究乡村振兴金融支持策略，将理论与实践探索相结合，赋能业务发展。

赋能特色产业升级

- **支持特色产业集群：**通过研究区域市场、梳理产业链优质客户，加大对内蒙古奶业、黑龙江鲜食玉米、山东肉鸡、江西南康家具、广东新会陈皮等特色产业集群的支持力度，推动农村一二三产业融合发展。
- **服务农业产业链：**推出“农业电商平台贷”“养殖户链采生意贷”等产品，为生鲜电商、涉农产品批发、化肥农药生产、粮食加工等农业生产产业链上下游企业提供金融解决方案。
- **助力农业企业数字化管理：**创新研发并免费向乡村企业推广“智慧食堂”系统，集成刷脸 / 扫码支付、在线充值、订餐、查询消费记录等功能，在优化员工用餐体验的同时，提升乡村企业管理效能与数字化运营水平。

支持美丽乡村建设

- **改善乡村人居环境：**参与地方政府专项债券发行，引导资金流向农民集中居住区建设、农村管网升级、雨污水整治、教育卫生等民生领域，补齐乡村基础设施建设短板。
- **完善城乡配套设施：**加大对城郊保障性住房建设的融资投入，完善城乡配套设施，助力以人为本的新型城镇化建设。

案例

温州分行：农房抵押贷款盘活沉睡资产

温州分行创新农房抵押贷款服务，通过盘活农民持有的农房等不动产资产，有效拓宽融资渠道，助力当地农民增收致富。截至 2025 年末，温州分行建额 26 笔农房抵押贷款，共计 1,535.00 万元。



延伸服务链条，优化供应链金融

本公司推行“全行服务一家”模式，打造“一行业一策”的差异化解决方案，打造依托信用和数据为授信依据的自动化、智能化供应链金融产品，为供应链链主企业及上下游企业提供全方位、属地化金融服务。2025 年，供应链融资业务量 11,049.85 亿元，同比增长 8.90%；服务核心企业 10,110 户，同比增长 17.38%，上下游客户 60,007 户，同比增长 17.80%。

案例

“经销易贷”赋能头部制造业产业链中小企业

本公司通过科技赋能和数据驱动，依托供应链场景，创新推出“经销易贷”产品，围绕供应链核心企业与下游经销商的实际需求，解决中小企业融资诉求。M 集团是国内家电行业的知名企业，经销商近 10 万家，遍布全国各地。本公司通过“经销易贷”产品突破 M 集团供应链下游企业数据融资难题，拓宽服务中小微企业的服务半径，有效融合产业与金融，实现链接生态共赢。截至 2025 年末，M 集团经销易贷余额突破 13 亿元。

案例

重庆分行：推出“订货贷”破解经销商融资难题

2025 年 10 月，重庆分行推出“订货贷”，聚焦全国大型核心企业下游经销商，以采购额和合作年限作为授信依据，核定纯信用额度，相关款项专项用于向供应链核心企业支付采购货款，最高额度 300 万元。该产品具有全线上操作、随借随还的优势，精准契合经销商客群的经营特点。截至 2025 年末，“订货贷”累计授信 19 户，授信金额 1,272 万元。

严守风险底线，夯实发展基础

本公司坚持风险管理与业务发展并重，通过完善管理机制、强化系统支撑及应用智能技术，构建全方位、智能化的普惠金融风控体系。

完善风险管理机制

· 将对公普惠金融业务的信用风险纳入全行风险管理框架，建立覆盖监测、反馈、报告的风险管理闭环工作机制。按月监测与分析，形成风险报告，并按照内部管理要求及时报送，确保风险信息的及时传导与决策。

强化数字化监测体系

· 搭建普惠金融全流程线上化报表体系，实时监测全行普惠业务数据；上线自动经营分析报告及业务管理模型，实现分支机构普惠业务监测线上化、标准化，有效提升风险监测的覆盖面与时效性。

· 应用对公普惠资产质量监测系统，依托大数据、云计算等技术，实现关键指标的自动化采集、计算与展示。

提升智能化风控水平

· 发挥“数据+AI”技术优势，依托数据治理成果和风险控制模型，推出 AI 尽职调查报告和贷后报告，通过机器辅助人工决策，在保障资产质量的同时，提升小微企业融资服务的审批效率与管理质效。



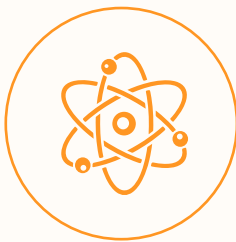


【专栏】聚焦重点群体，提升金融服务可及性

优化网点布局

本公司将“总量控制、存量调优”作为境内分支机构布局策略。截至 2025 年末，本公司在中国境内设有 143 家分行及 1,801 家支行，2 家分行级专营机构（信用卡中心、资金营运中心）；在中国香港设有香港分行；在中国台湾设有代表处；在美国设有纽约分行；在英国设有伦敦分行；在新加坡设有新加坡分行；在卢森堡设有卢森堡分行；在澳大利亚设有悉尼分行。年内净增营业网点 7 家，迁址优化存量营业网点 123 家，进一步扩展网点服务的有效覆盖范围。

在县域网点建设方面，截至 2025 年末，本公司设立 133 家县域网点，较上年末增加 2 家。县域网点全面覆盖对公及零售业务需求，所有网点均支持人工及自助服务，并提供全天候现金服务，切实提升县域金融服务覆盖度。



服务多元群体

本公司持续迭代升级“人 + 数字化”的服务能力及体验，通过优化网点服务效能，完善主要 App 及客户服务热线功能等方式，着力满足线下物理网点无法覆盖地区人群、年长人群、残障群体、新市民等重点群体的金融和非金融需求。

关爱年长群体

·**线上适配**：招商银行 App “长辈版”模式突出重点消息提醒，优化常用功能的访问路径、操作流程，同时，其同屏语音连线功能支持一键接入语音客服。截至 2025 年末，招商银行 App “长辈版”累计服务客户 288.83 万户。掌上生活 App “关爱版”升级适老化、简洁化体验，在常驻功能中增加语音操作与客户服务板块，并搭建关爱长辈专区。

·**线下适老**：在集中配备老花镜、放大镜等基础助老设施的基础上，差异化配置手持震动叫号器、移动填单台等定制化助老设施；同时手写液晶屏支持全屏签名及文字放大功能，自助回单机提供个人交易流水打印长辈版，改善年长客户的签字及阅读体验。

·**专属服务**：95555 热线设置适老专属菜单，精简致电操作路径，全年为年长客户提供 50.12 万次电话快捷接入服务，电话专线接通率 99.15%，客户满意度 99.94%。信用卡 400 热线支持年长客户按需自主选择人工绿色通道服务或自助通道服务，全年为 60 岁以上年长客户提供服务 71.01 万次。



服务残障群体

·招商银行 App 开展无障碍专项改造，推出基于大模型的“小招语控”无障碍助手，实现语音指令执行、页面内容总结与图片描述等功能。

·掌上生活 App 适配无障碍读屏功能，并增设敏感场景读屏开启安全提示与用户确认环节。



服务外籍来华人员

·迭代招商银行 App “英文版”，优化开户预约、资产查询、转账外汇等高频使用功能，同时，推出专属语音客服服务，由专业英文客服坐席实时为用户提供咨询解答与操作指导，提升涉外服务体验。





案例

服务升温，打通金融服务“最后一公里”

为切实解决年长、残障及偏远地区客户“跑腿难”的痛点，本公司围绕硬件升级与流程优化两方面，将金融服务主动送到客户身边。

硬件赋能，让服务“动起来”：推广使用集信用卡、借记卡、个贷及对公业务办理于一体的“五合一”移动展业平板（PAD）设备。得益于设备的可移动性，员工在网点内可以为年长、残障及孕期客户提供“坐着办”服务，在网点外可以为行动不便或偏远地区客户提供“上门办”服务，有效延伸各类非现金金融服务触角。

流程优化，让服务“暖起来”：针对住院、行动障碍等特殊场景，提供业务上门办理、公证委托代办、医院直通代办扣划等应急服务，全年为行动不便群体提供应急服务 164 次。

案例

助力新市民群体安居乐业

本公司积极支持新市民客群在住房和创业就业等方面的融资需求。截至 2025 年末，零售信贷服务新市民客户 6.87 万，投放贷款 7.50 万笔，合计 956.62 亿元。其中，投放 5.66 万笔住房消费贷款共 697.56 亿元，助力扎根落户；投放新市民创业贷款 1.48 万笔共 197.79 亿元，提供支持就业贷款 0.37 万笔共 61.27 亿元，支持奋斗梦想。

案例

践行普惠理财理念，让专业服务“飞入寻常百姓家”

本公司持续迭代招商银行 App“朝朝宝”“多宝理财”等理财产品，通过简化交易流程、下调起购金额等举措，降低理财门槛，让更多客户有机会享受专业、便捷的财务管理服务。截至 2025 年末，“朝朝宝”产品累计服务 5,253.85 万人，“多宝理财”产品累计服务 1,100.55 万人。



案例

海口分行：打造“候鸟式”长者专属的温情港湾

海口分行立足“候鸟式”养老特色，围绕老年群体需求，从硬件、服务、生态三大维度打造老年友好型网点。

- 硬件升级**：实施网点适老化改造，将入口台阶改造为平缓坡道，全区域铺设防滑地胶，在关键位置加装扶手；采用大字体标识与图文指引，消除识别障碍；设立“银龄服务专区”，配备老花镜、轮椅、应急药箱等基础物资，以及血压仪、中医脉诊仪、骨密度测量仪等健康监测工具，打造金融与健康双重关怀。
- 服务升温**：设立“敬老服务专员”，为年长群体提供覆盖业务咨询、预处理、智能设备协助等全流程“一对一”陪同服务，主动辅导老年客户使用智能设备；对行动不便客户提供上门服务；定期开展社区微沙龙，采用本土方言普及反诈知识与手机实用功能，以“乡音”守护年长群体资金与信息安全。
- 生态延展**：在提供基础金融服务的同时，主动链接外部资源，为长者提供餐饮、出行等生活权益，为有需求的客户提供个人养老金账户等长期资产配置规划服务。



哈尔滨分行建设老龄客户专区，配备舒适沙发、爱心茶饮、报刊架、老花镜、助听器等适老化便民设施



武汉分行适老化示范网点设置“敬老暖心站”，提供放大镜、大字版图书和血压仪等便民设施



无锡分行设置尊老公益专区，配备舌诊仪、血压仪，帮助老年客户及时关注身体健康



南昌分行在网点设立无障碍通道



指标与目标

本公司坚持以目标引领行动，建立了科学的可持续发展指标管理体系。通过设定明确的目标并跟踪年度进展，系统评估各财务重要性议题的管理成效，确保战略规划的有效落地与透明披露。2025 年，普惠金融议题的关键绩效指标及进展如下。

目标内容	2025 年进展
普惠型小微企业贷款增速不低于全行各项贷款增速。	截至 2025 年末，本公司普惠型小微企业贷款余额 9,621.39 亿元，较上年末增长 8.39%，高于全行各项贷款增速，达成既定目标。



养老金融

招商银行积极响应国家加快多层次、多支柱养老保险体系建设要求，将养老金融定位为公司战略性业务。本公司在高级管理层设立养老金融领导小组，统筹规划业务发展策略，制定《招商银行股份有限公司养老金融发展规划（2025–2027）》和年度专项行动方案，明确发展目标与重点工作领域。通过构建“产品 + 服务 + 渠道 + 科技”的四位一体创新体系，本公司持续深化养老金金融、养老服务金融、养老产业金融三大板块布局，致力于打造国内最佳养老金融专业服务机构，努力为客户提供全方位、一站式、个性化的综合服务。

养老金金融

围绕国家养老保障三大支柱，本公司延伸服务链条，丰富产品矩阵，满足客户多元化养老保障需求。

第一支柱：服务基本养老保险，助力数字化转型

- 为人力资源和社会保障领域改革提供配套金融服务，保障社会保险基金的收支运作，做好基本养老保险基金托管。
- 参与全国社会保障信息化建设，配合推广电子社会保障卡的签发与应用。2025 年，为 2,121.86 万参保人提供线上社会保障查询和业务办理等便民服务，在多地支持社会保障服务“就近办”“掌上办”。截至 2025 年末，累计签发电子社会保障卡 9,413.37 万张，较上年末增长 22.15%。

第二支柱：发挥全牌照优势，深耕年金管理

- 依托业务全牌照经营优势，提升职业年金与企业年金服务水平，建立“控好风险”“管好收益”“做好服务”的三好受托人形象。
- “**控好风险**”：制定年金固收类排查细则，引入价格波动与市场舆情等风险监测机制，确保“投前有制度、投中有监测、投后有回检”，保障年金资产安全稳健。
- “**管好收益**”：创新构建基于客户风险偏好和预期收益目标的大类资产配置策略；实施年金计划健康度检视，优化锁盈止损机制；升级年金集合计划，为客户提供适配的投资组合建议。
- “**做好服务**”：建立分层分类服务体系，拓展综合服务内容，更好满足客户需求。
- 截至 2025 年末，本公司为全国 30 个统筹区提供职业年金受托服务，企业年金受托及账户管理服务覆盖超过万家企业；年金受托规模突破 3,000 亿元，企业年金账户管理服务个人客户近 240 万户。
- 托管服务方面，以“托管 +”为模式创新，持续提升运营效率和客户服务水平，保障年金基金资产安全稳健。



第三支柱：发力个人养老金，提供一站式服务

持续优化个人养老金经营，满足不同年龄阶段、不同人群的多样化养老需求，打造一站式个人养老金服务。截至 2025 年末，个人养老金账户累计开户数超 1,500 万户，缴存额居市场前列。

案例

科技赋能养老金金融服务

成都分行推出企业年金数字化解决方案，通过“移动端 + 管理端”的协同设计，打通员工和企业之间的闭环服务。在移动端，实现退休员工一站式线上自助发起年金领取；在管理端，辅助企业实时跟踪流程、批量处理信息，显著提升企业年金运营效率。

唐山分行针对养老保险待遇领取资格认证提醒难的工作痛点，协助唐山市社会保险事业服务中心上线 AI 智能外呼系统。截至 2025 年末，为唐山市九万余名退休人员提供养老保险待遇领取资格认证提醒服务，有效保障退休人员权益。





养老服务金融

本公司依托招商银行App,打造覆盖社保账户、企业年金、个人养老金、其他备老资金等在内的“个人统一视角”养老主账户。2025 年,本公司推出从备老到养老的“丰润人生”养老服务体系,向不同年龄阶段客户提供账户服务、养老产品、财富规划等一站式服务,实现自在养老每一步。

在管好养老钱方面,本公司丰富养老金融产品供给,为客户提供多样化财富配置选择,满足客户差异化财富管理需求。2025 年,新增养老产品超过 20 只。同时,引入年金险超过 110 款,覆盖养老金储备、现金流规划、分阶段领取等多场景。招银理财作为首批养老理财试点机构,截至 2025 年末,累计发行 5 只养老理财产品,存续规模 277.12 亿元。

在用好养老钱方面,本公司探索医疗健康、养老照护等特色服务,帮助客户提升养老生活品质。

案例

昆明分行：“招银幸福里”，打造智慧养老新生态

2025 年,昆明分行携手社区打造“招银幸福里”智慧养老平台,通过该平台连接“吃住行游购娱康”七大场景,提供健康监测、智能物流、便民缴费等一站式养老服务,并将金融教育融入服务全流程。该模式有效解决社区服务痛点,推动社区治理从“管理型”向“服务型”转型。



昆明分行员工为老年群体介绍“招银幸福里”智慧养老平台

养老产业金融

本公司积极通过信贷支持、平台建设与生态共建,积极促进银发经济发展。

加大信贷支持

- 加强对养老产业业态的信贷产品创新与资金供给,截至 2025 年末,养老产业贷款余额增幅 44.19%。

应用数字技术

- 迭代智慧养老综合服务平台,助力民政部门实现对养老机构预收费资金的一站式监管,推动养老服务场景数字化转型。截至 2025 年末,与 28 个省市民政部门开展合作,覆盖养老机构 200 余家,促进养老行业规范健康发展。

共建行业生态

- 配合地方民政部门及人民银行开展银发经济及养老产业座谈调研,与多地政府部门及养老服务企业围绕养老服务场景及金融支持进行交流,携手产学研各界共同探索养老金融发展新路径。



举办“匠心瓷韵 养老有招”养老金融业务研讨会,携手各方共同探索养老金融未来



数字金融

招商银行积极响应国家“数字中国”战略，将加快数智化转型、做好数字金融大文章作为打造价值银行的重要抓手。2025 年，本公司秉承“AI First”理念，升级组织架构，夯实新质算力底座、重塑全链数智业务、变革运营效能及坚守科技向善底线，持续提升金融服务的智能化水平，以科技创新驱动高质量发展。

治理

数字金融委员会

本公司设立数字金融委员会，由总行行长担任主任委员，总行分管财务、公司、投金、零售、风险、科技、运营工作的高级管理层担任副主任委员，总行首席信息官担任执行副主任委员，各主要部门负责人担任委员。委员会成员均具备丰富的金融业从业经验，能够了解数字金融发展现状与趋势，对审议议题作出独立判断。其中，首席信息官主导本公司技术架构转型，在推动前中后台全面数字化转型、实现业务与技术深度融合的路径上发挥了关键引领作用。

数字金融委员会是全行数字金融领域的决策机构，主要负责贯彻落实国家数字金融相关政策和决策部署，审议全行有关数字金融的发展战略、重大项目建设情况、重大生态合作情况等重要事项。2025 年，数字金融委员会召开 6 次会议，审议 11 个议题，重点涵盖数字人民币专项工作汇报、2024 年数字金融规划执行情况、数字金融“十五五”规划方案、大数据平台建设及规划等。

数字金融委员会专项工作组

为深化特定领域的精细化管理，数字金融委员会下设多个专项工作组，其中，数据治理工作组和科技伦理治理工作组分别负责数据治理与科技伦理治理的专项工作。

数据治理工作组

负责实施数据治理体系建设，推动数据治理策略的实施。通过全面开展数据质量管理等各项数据治理工作，确保数据治理战略规划有效执行、监管数据报送工作有效开展。

科技伦理治理工作组

负责组织制定全行科技伦理制度，建立科技伦理审查、监督及信息披露等常态化工作机制。重点加强员工的科技伦理意识培养，确保技术研发与应用全过程符合法律法规、监管要求及科技伦理规范。

数字金融发展办公室

为加强数字金融建设的统筹管理和组织推动，本公司将原有总行一级部门金融科技办公室更名为数字金融发展办公室。该办公室是数字金融委员会的下设办公室，负责统筹管理和组织推进全行数字金融建设，落实数字金融委员会的决议，并督促跟进委员会决策事项的完成情况。

战略

风险和机遇分析

风险 / 机遇类别	风险 / 机遇因素	风险 / 机遇描述及其影响	影响的时间范围 ¹
风险	商业价值不确定性风险	大模型研发具有高投入、长周期的特征，其商业价值在短期内难以精准量化。若缺乏清晰的产出逻辑梳理，可能导致资源投入与宏观经营指标改善之间出现断层，面临“高投入、低回报”或期望收益落空的经营效率风险。	中期、长期
	模型内容幻觉风险	生成式 AI 存在幻觉现象，可能生成看似合理但事实错误或逻辑混乱的内容。在金融专业领域，此类错误可能带来误导性服务甚至决策失误，进而引发合规风险与声誉损失。	短期、中期、长期
	数据隐私与安全风险	大模型应用涉及训练数据来源合规性、交互过程中的信息泄露以及敏感数据被模型“记忆并再现”等问题。若管理不当，将导致客户隐私侵权、数据资产流失及监管合规隐患，削弱数据作为重要资产的安全性。	短期、中期、长期
	科技伦理风险	算法模型的潜在偏见可能加剧社会不公，或因过度依赖自动化而削弱员工的自主性判断。此类风险可能冲击社会公平底线，破坏公众对银行系统的信任基础。	短期、中期、长期
机遇	服务模式重塑机遇	大模型显著降低了边际服务成本，助推公司突破传统人力与成本约束，具备了“规模化个性服务”的能力。这推动服务模式从“以重点客户为中心”向“以每一位客户为中心”的跨越，能够提升金融服务的覆盖广度与精细化深度。	短期、中期、长期
	交互体验升级机遇	基于自然语言理解与生成能力，大模型打破了传统手机 App 图形化界面操作路径复杂、学习成本高的瓶颈。公司可以借此构建“图形化界面 + 智能对话”的新型交互范式，支持客户通过语音或文字直达业务场景，极大提升客户体验与服务效率。	短期、中期、长期
	组织效能变革机遇	大模型推动银行业务从人力密集型向知识密集型加速转型。通过构建“人类员工 + 数字员工”的新型劳动力结构，将重复性工作自动化与专家经验系统化，释放人类员工聚焦于高价值、强判断的复杂经营活动，从而放大组织整体效能与专业边界。	短期、中期、长期

¹ 参考财政部《企业可持续信息披露准则——基本准则（试行）》以及本公司实际情况，将短期定义为 2026 年，中期定义为 2027-2031 年，长期定义为 2032 年及以后。



对战略和决策的影响

2025 年是《招商银行数字金融建设三年规划纲要（2023-2025）》的收官之年。本公司以该规划为牵引，在数字金融委员会的统筹下，定期审议规划执行情况并进行滚动更新。年内，本公司聚焦“数字金融”大文章，将数字化转型深度融入服务实体经济与满足人民美好生活需要的实践中，圆满完成上一阶段的数字化建设目标。

2026 年，本公司将编制《招商银行数字金融建设“十五五”规划（2026-2030）》，描绘“数智招行”宏伟蓝图。“十五五”期间，本公司将秉承“AI First”理念，继续以“线上化、数据化、智能化、平台化、生态化”为演进方向，加速推进“数智招行”建设。针对识别出的风险与机遇，本公司在战略决策与资源配置上作出相应调整。



财务影响分析

2025 年，本公司信息科技投入 129.01 亿元，占本公司营业收入的 4.31%。在财务报表中，这体现为年报资产负债表中无形资产项目，以及利润表业务及管理费项目。

展望未来，随着大模型应用的规模化，数字金融对本公司财务状况的正面影响预计将在收入增长与成本优化两个维度逐步显现。在收入端，通过 AI 重塑服务模式，本公司将以更低的边际成本服务长尾客户，预期将提升零售 AUM 规模及非利息收入贡献，拓展新的营收增长极。在成本端，尽管短期内算力投入与软件摊销会带来折旧摊销费用的上升，但随着“数字员工”对高频、重复性人工操作的替代，运营成本的增速将得到有效遏制。中长期来看，这将推动本公司优化成本收入比，实现经营效率的结构性提升。



¹ 有关本公司在网络、信息和数据安全方面的具体工作情况，请见本报告“网络、信息和数据安全”章节。



影响、风险和机遇管理

完善创新管理体系

本公司构建“研究—规划—执行—评价—优化”的闭环管理机制，通过统筹资源配置与优化激励导向，确保战略目标从规划图落地为实景图，持续提升科技硬实力与创新驱动力。

资源投入与创新机制

本公司聚焦传统 IT 与创新两大板块，构建多层次激励体系，弘扬创新文化，激发全员创新活力。2025 年，根据《招商银行金融创新奖评选方案》开展年度金融创新奖评选，吸引 57 个申报项目；建立部门技术创新荣誉评选机制，评选技术创新奖 698 个；举办以“AI+”为主题的创造力大赛，设立对客经营、风险合规等五大赛道，累计征集超过 2,000 件参赛作品，加速优秀解决方案的业务融合与落地。

知识产权与研发成果

得益于持续的资源投入与完善的创新机制，本公司核心技术攻关成效显著，科技硬实力稳步提升。2025 年，本公司新增发明专利申请 608 件，新增发明专利授权 68 件，有力保护了核心技术资产。2025 年 11 月，本公司异构智算集群建设及大模型服务化能力提升工程、“1×2×5 数智化”企业级数据体系建设工程、代码质量提升规模化实践三个项目荣获中国人民银行“2024 年度金融科技发展奖”，行业影响力持续巩固。

夯实新质算力底座

本公司将科技基础设施建设作为发展新质生产力的核心抓手，坚持自主可控与联合创新并重，筑牢“数智招行”技术底盘。



¹ 可用性指在一段给定时间内正常工作情况的占比，云服务总体可用性为在云平台上运行的各重要系统可用性的算术平均数。



推动服务数智跃迁

公司金融业务

本公司聚焦企业数字化转型需求，推动对公业务从“单点数字化”向“全链数智化”的全面跃升，努力打造效率更高、体验更佳的一站式公司线上服务平台。

渠道交互实现
智能升级



- 优化开户、变更、销户全流程。推动远程开户 + 线上化供应链融资试点，推出上门开户服务；在全行推广受益所有人信息线上变更，同时，41 家分行支持基础信息线上变更；推动普通单位结算账户销户线上化试点，进一步实现了业务办理的无纸化与“零跑腿”。
- 建设对公“AI 小招”智能体，通过意图识别、智能引导、辅助填单等智能化手段，提升对公客户线上自服务能力。
- 打造内部营销助手“CRM 小助”及“AI 销冠”培训助手，提升客户经理的营销效能与专业能力。
- 2025 年，对公基础业务线上化率达 100%，融资业务和外汇业务线上化率分别为 97.72% 和 86.62%。

2025 年

对公基础业务线上化率达

100%

产品矩阵赋能
企业经营



- 围绕企业经营核心需求，形成以“两通一云”企业服务及数字政府为核心的综合服务方案。其中，截至 2025 年末，薪福通服务累计注册企业数量 114.12 万家，同比增长 10.49%；E 餐通场景累计入驻企业 9,500 家，同比增长 55.7%；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 2025 年末，财资管理云服务客户达 79.93 万户，较上年末增长 29.93%。

截至 2025 年末

薪福通服务累计注册企业数量

114.12 万家



案例

智能审核重塑跨境汇款“秒级体验”

针对跨境汇款单据多、审核繁琐的痛点，本公司推出外汇及跨境人民币汇款的智能审核功能。该功能支持海运费、经常项目便利化等高频场景的免人工自动交付。2025 年，累计节约作业时长 1.69 万小时，真正实现了客户指令发起后的“秒级体验”。

案例

反向开票服务助力资源回收行业合规发展

针对资源回收行业“第一张票”缺失、税务抵扣难的痛点，本公司依托金融科技能力，通过国家税务总局乐企数字开放平台，为资源回收企业量身打造“支付 + 缴税 + 开票”反向开票服务。客户通过银企直联，将企业资源计划（ERP）系统和业务系统与本公司网上银行对接，即可实现资金账务与电子发票档案的线上化管理，大幅提升了业务合规性与办理效率。截至 2025 年末，该服务已延伸至 200 余家企业，有效解决了行业痛点。

案例

武汉分行：数智化重构医院药品全流程管理

武汉分行聚焦医疗行业药品追溯码采集效率低、管理繁杂的痛点，创新打造“医院供采通追溯码”智能解决方案。在采购入库环节，通过系统融合，将追溯码采集前置至供应商发货端；在发药出库环节，应用工业级解码器实现批量扫描与自动核对，大幅提升门诊发药效率；在决策管理环节，基于采集数据构建供应商评价体系，并利用大模型预测临期或异常药品风险。该方案有效支撑医院提升了供应链精细化管理水平与风险防控能力。

案例

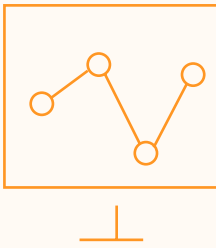
太原分行：AI 驱动授信 ESG 风险评估与智能预警

针对传统授信流程中 ESG 风险信息散乱、人工评估效率低等痛点，太原分行创新推出“授信全流程 ESG 风险报告与绿色分类智判”平台。该平台利用自然语言处理与语义关联技术，智能整合企业内外部 ESG 风险数据，通过 AI 识别高风险信号，实现 15 秒生成标准化风险评估报告，有效规避风险遗漏与判定偏差，将企业 ESG 风险认定与动态追踪无感融入授信全流程。同时，平台采用问答式智能分类与可视化设计，有效指导绿色信贷业务分类的辅助判定。截至 2025 年末，该平台在分行客户经理中的覆盖率达 85.71%，月均访问量 1.02 万次，单笔业务处理耗时由 15 分钟压缩至 5 分钟，年节约工时超过 1,000 小时，显著提升了绿色金融服务的精准度与作业效能。

截至 2025 年末

“授信全流程 ESG 风险报告与绿色分类智判”平台在分行客户经理中的覆盖率达

85.71%





零售金融业务

本公司坚持通过 App 迭代与人工智能应用，持续提升零售金融服务的普惠性与智能化水平。

招商银行 App：推出 14.0 版本

- 推出结余日历、账务智能检索等功能，使结余状况能够一目了然，账务问题得到快速解答。
- 拓展“小招”场景服务范围，利用 AI 技术实现服务从“被动问答”向“主动服务”转变，并推出“小招语控”功能，实现“声音即服务”。截至 2025 年末，“小招”智能服务月活跃用户超过 **2,000 万户**。
- 围绕各类财富产品，强化策略指引、持仓分析等能力，帮助用户更高效地进行资产配置。
- 截至 2025 年末，招商银行 App 月活跃用户数 **8,874.83 万户**。

远程服务：实现智能交互

- 应用语音识别和语义理解等技术，实现机器人替代人工应答来电和文本咨询、自动外呼、业务预审等功能。截至 2025 年末，智能语音导航和外呼服务客户约 **420 万人次**。

掌上生活 App：深化数智转型

- 创新推出跨端交互“服务卡片”，将续卡、激活等关键业务问题封装为一站式卡片，实现最短路径的业务转化。
- 打造“AI 随行”式的客服“小助”产品，其中，“会话分析师”月均处理超过 **300 万**通会话，通过大模型自动生成情提要与会话小结，平均每通会话节省 20 秒作业和沟通时间，提升服务效率。
- 截至 2025 年末，掌上生活 App 月活跃用户数 **4,072.09 万户**。

柜面服务：推行无证核验

- 落实国家可信数字身份战略，实现与国家网络身份认证公共服务平台的对接，在柜面正式启用网证、网号核验服务，有效解决客户临柜时忘带实体证件导致业务无法办理的难题，显著提升临柜体验与办理效率。



案例

广州分行：大模型提升粤语区财富服务体验

为提升粤语地区客户的服务体验与管理效能，广州分行围绕财富管理业务，打造“风声小智”嵌入型智能应用。该应用融合粤语语音识别与大模型转义技术，实现了对客户电话访问数据的全覆盖智能分析。通过精准的客户需求匹配、营销推荐及过程追踪，该应用大幅压缩了数据处理时效，全量日均万级电访数据的分析仅需 3 小时。

案例

大连分行：“滨城零钱通”解决现金服务“最后一公里”

针对市民及小微商户找零难、兑换网点难寻的痛点，大连分行自主开发上线“滨城零钱通”便民小程序。该平台打破信息壁垒，支持用户实时查询附近网点、一键预约零钞兑换及导航到店，并配备网点筛选与地址搜索功能，实现了现金服务的线上化预约与高效对接。截至 2025 年末，该小程序已覆盖大连市 10 个行政区、42 家银行机构的 1,400 余个网点，惠及当地 750 万居民，以数字技术提升了普惠金融服务的可得性与便利性。



【专栏】构建数字人民币支付生态

2025 年，本公司稳步推进数字人民币试点，持续拓宽应用边界，致力于提升支付结算的便利性与覆盖面。

在对公领域，本公司建立新开户对公钱包服务范式，重点推广对公钱包代扣税等功能，助力企业财务管理数字化。截至 2025 年末，对公钱包累计开立 60.44 万个，服务企业 15.36 万户。在零售领域，本公司聚焦生活缴费、外卖餐饮、商超便利等高频生活场景，推广数字人民币支付，提升公众使用活跃度。

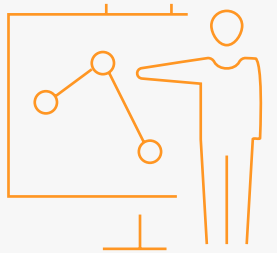
截至 2025 年末

对公钱包累计开立

60.44 万个

服务企业

15.36 万户



案例

青岛分行：数字人民币赋能家电产业链协同发展

针对某全球家电龙头企业面临的产业链资金管控难、跨行结算周期长等难题，青岛分行量身定制基于数字人民币的产业链结算体系。通过“线上开立对公钱包 + 智能合约”的创新方案，实现了集团与经销商销售分成的自动结算及供应商货款的实时到账。此外，该方案还提供供应链票据贴现入数字人民币钱包服务，精准解决中小企业资金周转难题。截至 2025 年末，该集团数百家上下游企业已接入该模式，提升了产业链整体的资金流转效率。



提升运营管理效能

本公司利用数字技术重塑内部管理流程，实现运营效率与运营质量的双重提升。

智能运营， 驱动降本增效

- 支持员工减负：**上线“营小助”数字助理和管理中心，推出邮件智能总结、事项智能提示、工作智能规划、日结智能管理等典型管理工具。截至 2025 年末，构建全渠道运营知识服务生态，完成 2.40 万份文档自动入库，全年提供应答服务约 139 万笔。
- 辅助员工培训：**搭建“营小助”智能培训平台，应用人工智能大模型，集成智能对练、抽题和问答，以及音视频创作等培训能力，构建全方位、系统化学习体系。2025 年，发布学习资源超过 1,200 个，服务对练超过 50 万次，提升了运营员工的科技素养与专业能力。

2025 年

全年提供应答服务约

139 万笔

智能风控， 保障运营质量

- 提升拦截能力：**依托运营风险监测平台，有效防范业务处理过程中的操作风险与合规风险。2025 年，平台堵截风险业务 9.69 万笔，同比增长 142.05%，有效防范客户洗钱、涉赌涉诈等风险，提升运营风险防御能力。

2025 年

平台堵截风险业务

9.69 万笔

坚守科技向善底线

本公司高度重视科技伦理治理，确保技术发展始终服务于社会公平与人类福祉。2025 年，本公司未发生违反科技伦理的行为。

实施规范

本公司在《招商银行数据安全管理规定》中明确，在自动化决策分析、模型算法开发、数据标注等活动中，应当保证数据处理透明度和结果公平合理，不得对用户实施不合理的差别待遇，损害用户合法权益；在信息系统、算法模型投入使用时，应当审查数据与算法模型使用的合理性、正当性、可解释性，以及数据利用对相关主体合法权益的影响、伦理道德风险及防控措施有效性等。

同时，本公司通过《招商银行应用系统安全需求规范（第二版）》《招商银行应用系统安全设计与开发规范（第二版）》等制度，强化认证、权限、接口、敏感信息等方面的研发管理要求。

安全管控

2025 年，本公司持续夯实科技伦理安全管控防线，系统梳理了研发管理规范及配套工具的落地情况。对照中国人民银行《金融领域科技伦理指引》（JR/T 0258-2022）的各项要求，本公司识别并完成全部六个待改进事项的优化，确保制度体系的合规性与完备性。

在此基础上，本公司重点强化对人工智能等前沿技术领域的全流程管控。其中，在大模型后训练的数据加工阶段，本公司通过脱敏处理用户身份信息敏感内容，以及检测可能存在的歧视、偏见及不当价值观内容等技术手段，规避数据偏见与歧视风险，从源头确保模型训练的公平性与合规性。



包容设计

本公司在金融科技产品服务的设计和实现过程中，遵循国家与行业关于适老化与无障碍、消费者权益保护、数据安全与个人信息保护、反电信网络诈骗等有关的要求，充分考虑语言、文化、性别、年龄等因素，形成内部设计规范与验收口径，确保以直观简洁、易理解、可操作的设计与交互方式提供服务，避免对处境不利群体造成不便和障碍，努力提升金融服务的可得性、易用性和安全性。

适老化改造与
无障碍关怀

面向高频场景，优化适老化与无障碍体验，通过简化流程、降低信息密度、强化提示等方式提升可用性。

全球服务的多语言
与跨文化适配

推进多语言与国际化能力建设，围绕信息填写格式、术语一致性、风险提示可理解性等进行适配，并通过资源管理与回归测试，控制迭代风险。

防诈骗与理性
金融行为保护

在资金交易与高风险操作中，加强分层提示、二次确认与异常提醒，对疑似欺诈场景强化校验与求助路径，最大可能减少欺诈诱导造成的损失。

文化建设

本公司深入构建多维度的科技伦理培训体系，持续提升全行的科技素养与合规意识。

针对 IT 专业条线，本公司实施差异化培训策略。面向校园招聘及社会招聘新员工，重点强化科技价值观的宣贯引导，全年覆盖超过 1,200 人次；面向领导干部，在各项培训项目中融入守正创新、开放透明等价值理念，确保其管理行为符合科技伦理规范，全年覆盖超过 3,000 人次；面向系统研发、数据分析、运维测试等专业岗位，举办隐私保护、权限管理等专题培训，加强关键岗位的伦理意识，全年覆盖超过 5,500 人次。

同时，本公司开展涉及算法可解释性、公平性等科技伦理相关内容的学习和考试认证，截至 2025 年末，覆盖员工 8,500 余人。

探索前沿创新边界

本公司坚持开放融合，通过前沿科技探索与生态联盟构建，持续拓展金融服务的物理边界与行业边界。

前沿布局，
探索空天金融

· 本公司密切关注低轨卫星、具身智能、量子计算等前沿领域。2025 年至 2026 年，本公司发射“招银 2 号”卫星和“招银金葵”卫星，积极探索卫星技术在风险管理和建设新一代空间数字网络方面的落地，持续巩固在空天金融领域的先发优势。

生态共建，
深化行业联动

· 2025 年 9 月，本公司在上海举办“2025 招银浦江数字金融生态大会”，围绕大模型基础设施建设和大模型及场景应用两大主题，吸引多名学术界、科技界和投资界的知名专家学者，以及银行、保险、证券等超过 100 家机构参与，共同探讨 AI 对金融高质量发展的赋能路径。



“2025 招银浦江数字金融生态大会”海报



指标与目标

坚持以目标引领行动，建立了科学的可持续发展指标管理体系。通过设定明确的目标并跟踪年度进展，系统评估各财务重要性议题的管理成效，确保战略规划的有效落地与透明披露。2025 年，数字金融议题的关键绩效指标及进展如下。

目标内容	2025 年进展
每年投入金融科技的整体预算额度原则上不低于上一年度公司经审计的集团口径营业收入的 3.5%。	2025 年，本公司信息科技投入 129.01 亿元，占营业收入的 4.31%。

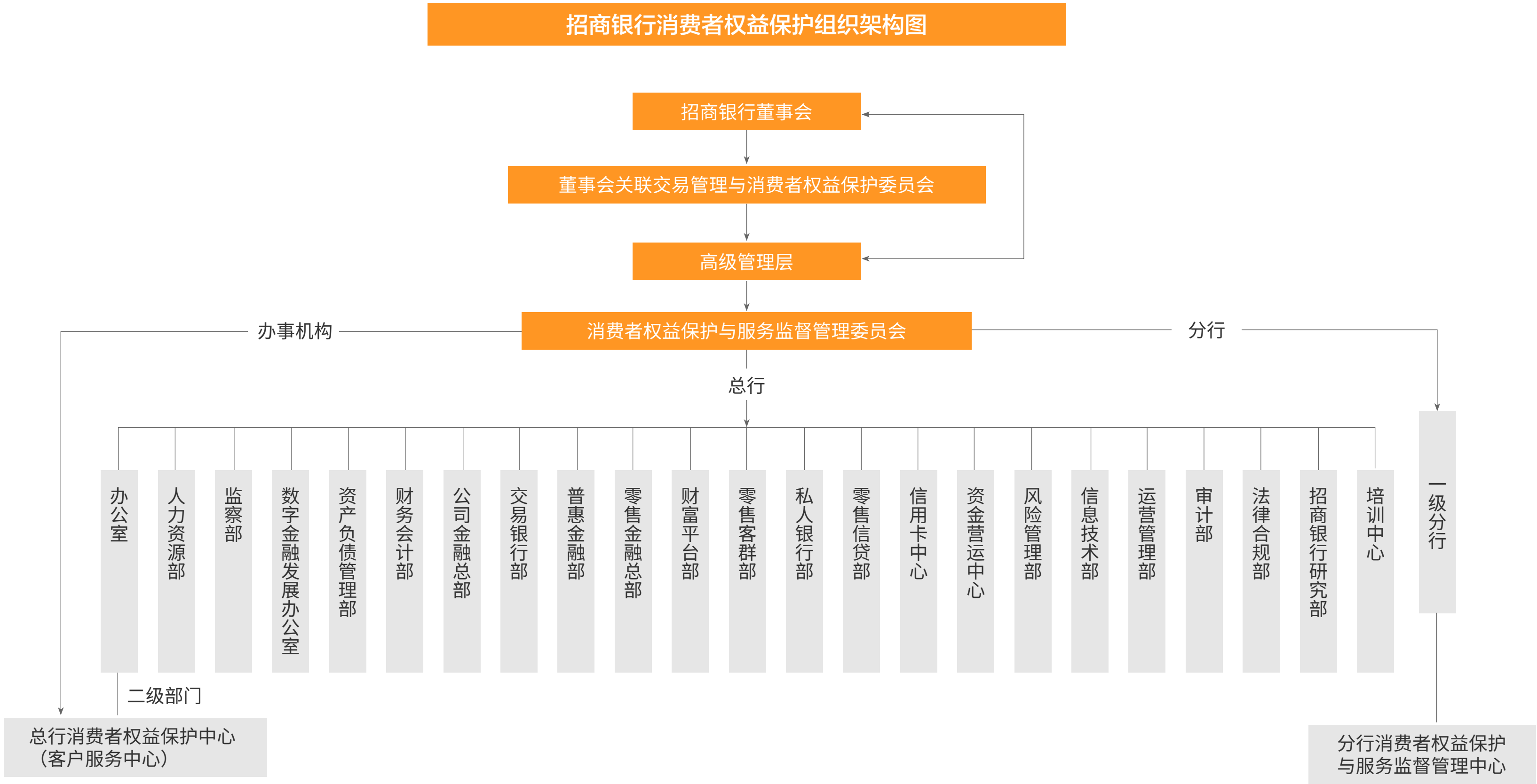
消费者权益保护

招商银行高度重视消费者权益保护，将消费者权益保护管理全面嵌入经营管理和业务全流程，秉持公平、公正、诚信原则，切实维护消费者合法权益，积极营造健康有序的金融市场环境。

消费者权益保护管理体系

组织架构

本公司构建以董事会为最高决策机构，目标清晰、架构合理、保障充分、执行有效的消费者权益保护管理体系。





董事会

- 消费者权益保护工作的最高决策机构，承担消费者权益保护工作的最终责任。
- 2025 年，审议《2024 年度消费者权益保护工作及战略落实情况的报告》《关于 2025 年消费者权益保护工作规划的报告》等 11 项消费者权益保护议题，规划、指导本公司消费者权益保护工作。



董事会关联交易管理与消费者权益保护委员会

- 在董事会授权下开展相关工作，负责研究审议消费者权益保护重大事项与重要制度政策，督导高级管理层切实履行消费者权益保护相关管理职责。
- 2025 年，审议《2024 年度消费者权益保护工作及战略落实情况的报告》《关于 2025 年消费者权益保护工作规划的报告》《关于 2024 年度消费者权益保护考核结果的报告》等 15 项议题，涵盖工作规划、重点工作开展、监管政策宣导、内部审计与考核、政策修订等关键领域；赴分行开展实地调研与现场督导，推动消费者权益保护各项要求落地执行。



高级管理层消费者权益保护与服务监督管理委员会

- 负责指导建立目标清晰、架构合理、保障充分、执行有效的消费者权益保护管理体系，制定、审查、统筹消费者权益保护工作计划、方案和任务，确保消费者权益保护战略目标和政策得到有效执行。
- 定期召开会议，统筹规划全年消费者权益保护工作，审议并推进教育培训、投诉处理、系统优化、预算支持、金融宣传、人员管理等重点任务。定期召开消费者权益保护与服务监督管理委员会会议，覆盖总行各相关部门及 44 家一级分行，推动消费者权益保护融入经营管理全过程。



总行消费者权益保护中心

- 是本公司消费者权益保护工作的牵头部门，负责组织、协调、督促、指导总行相关部门及分支机构开展消费者权益保护各项工作。



总行业务管理部门

- 对其业务领域内的消费者权益保护工作承担直接管理责任，负责各项消费者权益保护工作的组织实施与落地执行。



境内一级分行

- 设立分行消费者权益保护中心并配备专职人员，负责牵头开展分行涉及消费者权益保护的各项工作，全面统筹、组织、协调、督导分行相关部门及分支机构开展消费者权益保护工作；建立健全内部横向信息共享与协同工作机制，确保各项消费者权益保护工作要求落地见效。



制度体系

本公司遵循“全面覆盖、层级清晰、衔接顺畅”原则，构建形成涵盖管理总则、业务总则、执行细则的三级制度体系。2025 年，本公司制定《招商银行消费者权益保护五年战略规划（2026-2030 年）》，为消费者权益保护战略、政策及目标落地提供方向；完善涵盖零售代理销售与适当性管理、内部考核管理、金融服务适老化、突发事件应急管理、金融知识普及与消费者教育等在内的 6 项消费者权益保护专门制度，进一步细化工作准则、实施流程及标准规范，保障消费者权益保护工作机制高效运转。

考核问责

本公司充分发挥考核的导向作用，持续优化“一横四纵”消费者权益保护考核体系，将消费者权益保护横向纳入经营机构综合绩效考核，纵向嵌入公司、零售、运营及消费者权益保护条线考核体系，全方位、客观公正地评估全行各业务部门及分支机构的消费者权益保护工作。

在机构问责方面，本公司明确消费者权益保护违规行为认定与问责流程，在零售条线卓越、优秀分行评选中实行消费者权益保护“一票否决”。各分行对侵害消费者合法权益的相关单位及责任人，依规采取诫勉谈话、通报批评、扣减绩效等问责措施，压实主体责任。

在人员考核方面，本公司建立覆盖各级员工的消费者权益保护绩效挂钩机制，将消费者权益保护考核结果与总分行各级管理层、员工的绩效评定、岗位调整、评优评先及奖惩通报挂钩，推动形成“人人有责、层层负责”的消费者权益保护工作格局。

培训赋能

本公司高度重视员工消费者权益保护意识与履职能力建设，构建常态化、全覆盖的消费者权益保护培训体系。通过“线上+线下”“通用+专项”相结合的方式，将消费者权益保护理念深度融入业务流程和企业文化，确保为客户提供专业、合规、有温度的金融服务。2025 年，消费者权益保护培训涵盖监管政策、服务流程、投诉处理、内部制度及工作要求等，覆盖各级管理人员、一线客户服务人员、新入职员工及消费者权益保护岗位员工，参训人员达 9.68 万人，实现消费者权益保护相关正式员工全面覆盖。

管理人员

开展消费者权益保护专项学习培训，覆盖全部与消费者权益保护相关的管理人员。其中，总行专项学习培训覆盖管理人员 380 人次，分行专项学习培训覆盖 5.11 万人次。培训覆盖率均为 100%。

新员工

将消费者权益保护与服务纳入新员工入职培训，新员工培训覆盖率 100%。

新员工步入工作岗位后，持续进行形式多样的消费者权益保护培训，全年累计参与培训 3.90 万人次。

信用卡人员

对营销类新员工每月开展 2 次合规与风险专项培训，提升新员工营销规范意识。全年累计培训覆盖约 1.30 万人次。

对信用卡营销人员开展“30 小时合规和消费者权益保护培训”，夯实一线信用卡营销人员的消费者权益保护意识及合规作业规范，全年培训覆盖 5.18 万人次。

客户经理

对金葵花客户经理，按季度开展服务合规培训，重点解读常见客户投诉、合规销售及适当性管理等相关案例要求，强化一线队伍服务意识，严守合规底线。

运营柜面人员

开发“运营极致服务”系列课程，包括柜面人员岗位职责、关键业务操作及特殊客群服务标准，提高运营柜面人员疑难问题解决能力。

零售信贷人员

按岗位差异化开展合规应知应会考试，开展警示教育，强化消费者权益保护意识。



专项审计

本公司根据《国务院办公厅关于加强金融消费者权益保护工作的指导意见》《中国人民银行金融消费者权益保护实施办法》《银行保险机构消费者权益保护管理办法》等监管制度，结合内部审计、消费者权益保护相关规章制度，制定《招商银行消费者权益保护审计指引》，明确消费者权益保护审计周期、审计频率、审计要点、审计对象范围等要求，建立常态化、规范化的消费者权益保护内部审计机制。

本公司每年定期开展消费者权益保护专项审计，重点聚焦消费者权益保护制度体系完备性、执行保障性、工作开展有效性、内部考核与管理适当性及消费者八项权益¹落实情况等方面。2025 年，本公司消费者权益保护专项审计覆盖总行相关部门及 44 家一级分行。针对审计发现问题，逐项制定整改方案，压实整改责任，确保整改落地见效。2025 年，本公司未发现可能或已经严重侵害消费者权益的重大缺陷。

目标进展

为切实保障金融消费者合法权益，本公司进一步完善消费者权益保护目标管理体系，围绕提升客户体验、客户投诉处理、消费者权益保护审查及金融知识普及等核心领域，设定年度工作目标。2025 年，本公司消费者权益保护目标完成情况良好，各项工作均按计划稳步推进。



¹ 指金融消费者的财产安全权、知情权、自主选择权、公平交易权、依法求偿权、受教育权、受尊重权和信息安全权等八项基本权利。



产品服务审查

管理架构

本公司建立自上而下的产品和服务审查组织架构，明确董事会到分行执行层面的职责分工与汇报路径。2025 年，本公司未发生产品和服务相关的安全与质量方面的监管处罚事件。

招商银行产品和服务审查组织架构



审查机制

本公司建立全覆盖、全流程的消费者权益保护审查机制，将消费者权益保护审查贯穿于产品和服务的设计开发、定价管理、协议制定、营销宣传等全生命周期，并嵌入合作机构、代销产品准入等关键环节，精准识别和提示相关风险，从源头防范侵害消费者权益的行为。同时，将消费者权益保护审查纳入风险管理和内部控制体系，坚持线上线下协同管控，推动风险管控关口前移。2025 年，本公司完成消费者权益保护审查超过 21 万笔，产品和服务审查覆盖率 100%，切实防范侵害消费者合法权益风险。





客户投诉管理

管理架构

本公司董事会将保障金融消费者的合法权益作为重要职责之一，董事会及关联交易管理与消费者权益保护委员会定期听取和审议客户投诉管理情况，指导消费者权益保护和投诉管理工作。2025 年，董事会审议《关于招商银行 2024 年监管转办投诉相关情况的报告》《关于 2025 年上半年银行业消费投诉监管通报情况的报告》等在内的 5 项投诉管理工作议题，持续强化顶层监督与决策指导。总行消费者权益保护中心监督管理全行的客户投诉处理与整改提升，并按规定向董事会及专门委员会、高级管理层汇报工作。各分行消费者权益保护中心统筹搭建各分行投诉管理体系，监督投诉处理质效，并向总行消费者权益保护中心和分行管理层汇报。

本公司已形成由高级管理层下设的消费者权益保护与服务监督管理委员会决策，消费者权益保护专职部门牵头，相关部门各司其职、落实主体责任的横向协同体系和总行、分行、支行三级纵向处理体系。

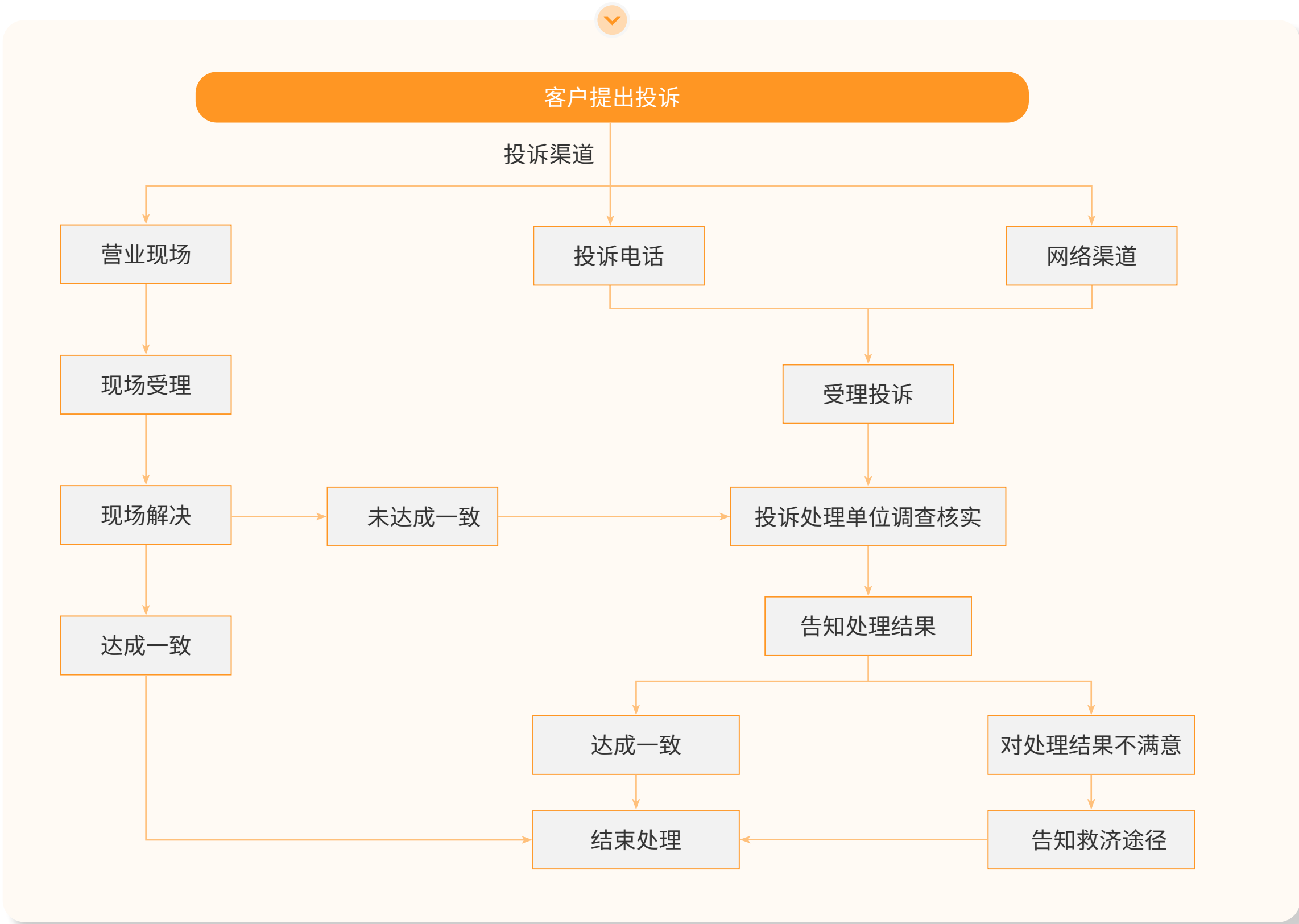
投诉受理渠道与处理

本公司充分畅通客户投诉渠道，覆盖招商银行官网、招商银行 App、掌上生活 App、95555 客服热线（95555-7）、信用卡客服热线（4008205555-7）以及营业场所现场，保障客户诉求便捷、高效、无障碍反映。

投诉处理流程

本公司建立标准化、规范化的投诉处理全流程机制，确保客户诉求及时响应、高效处置、妥善解决、闭环改进，持续提升客户体验与服务质效。

招商银行客户投诉处理流程





投诉溯源整改

投诉流转

- 遵循“便捷高效、标本兼治”的投诉处理原则，结合属地管理、分级负责、“谁主管、谁负责”的工作要求，依据投诉事项内容与职责分工，明确各单位投诉处理主体责任，实现规范、高效的投诉流转与处置。

投诉受理

- **投诉调查：**由投诉处理单位指定与被投诉事项无直接利益关系的人员核实投诉内容，在充分调查投诉事项有关文件依据后，形成投诉调查处理结论。对重大投诉的调查处理结论，应包括本级消费者权益保护部门审核意见。各类投诉调查处理结论如涉及法律事务的，应包括法律合规部门或者外聘律师的法律意见。
- **告知规范：**向投诉人反馈处理决定时，须明确包含对投诉内容的核实情况、作出的决定及相关理由和依据，以及投诉人可采取的申请核查、调解、仲裁、诉讼等救济途径。
- **处理时效：**投诉处理单位在 15 日内作出处理决定并告知投诉人，情况复杂的可以延长至 30 日，情况特别复杂或者有其他特殊原因的可以再延长 30 日。

投诉核查

- **提级核查：**投诉处理决定作出后，投诉人对投诉处理结果有异议的，可向投诉处理单位的上级单位书面提出申请核查。如对核查决定有异议的，可逐级向投诉处理单位的上级单位申请核查，直至最终提交至总行消费者权益保护中心。总行消费者权益保护中心作为独立于各业务部门的客户投诉监督与管理机构，履行最终投诉核查职责。
- **核查时效：**各级核查单位应自收到核查申请之日起 30 日内完成核查工作，作出核查决定并告知投诉人。

投诉档案管理

- **线上化管理：**每笔投诉的受理、转办、处理、结案等全流程信息均完整记录并上传投诉管理系统，切实保障消费者合法权益。

投诉整改责任体系

- 建立覆盖董事会、高级管理层、业务条线的全层级投诉整改责任体系，确保整改措施组织有力、推动有序、落地有效。建立各层级管理层按季度倾听、年度工作会议集中听取客户投诉典型案例的工作机制，强化对客户诉求的直接感知和重视程度。通过组建跨部门专项整治小组，按月召开专题会议，统筹推进投诉治理工作，压实各部门治理责任。
- 建立投诉数据动态监测机制，强化整改成效跟踪与定期复盘，持续优化投诉压降举措，形成“监测 - 分析 - 整改 - 评估 - 优化”的治理闭环。针对因系统、流程、服务引发的高频投诉，建立服务提升专案项目与问题清单，逐项制定整改措施，持续优化客户服务体验。

数智化技术赋能

- 借助大模型技术，搭建投诉处理智能化辅助功能和智能分类模型，实现客户情绪精准识别、问题自动分类及处置方案智能推荐，上线“招小宝”AI 问答助手，为一线投诉处理人员提供精准的知识支持，提升投诉化解质效。

深化多元化解机制

- 从制度层面完善投诉纠纷多元化解机制，通过自行和解、外部调解、仲裁、诉讼等多种方式，高效、妥善化解投诉纠纷。
- 优化调解处理机制，细化动态授予、异地授权及快速审批机制等执行标准，提升调解处理的规范性、时效性和精准性。拓宽调解服务渠道，通过招商银行官网公开各地调解组织联系方式，并在信用卡微信小程序嵌入直达调解中心的便捷通道，实现高效对接。
- 在具备条件的经营场所设立金融调解服务专区，配备标准化服务设施，提供咨询引导、投诉受理、调解协商等“一站式”服务，切实提升现场调解的专业性、规范性与响应效率。

2025 年，本公司收到监管渠道消费者投诉、95555 渠道消费者投诉、信用卡中心渠道消费者投诉及其他渠道消费者投诉合计 209,359 笔¹。其中，借记卡相关业务投诉占比 41.52%；信用卡业务投诉占比 24.92%；贷款业务投诉占比 15.19%；银行代理业务投诉占比 5.80%；支付结算、外汇、个人金融信息等其他业务投诉占比 12.57%。

各地区分布情况如下表所示。

招商银行 2025 年度按地区划分的投诉数量		
序号	地区名	投诉量
1	上海 ²	63,523
2	深圳 ³	28,120
3	北京	15,346
4	南京	7,305
5	广州	7,132
6	武汉	6,967
7	西安	5,695
8	杭州	5,667
9	济南	4,274
10	沈阳	3,747
11	天津	3,566
12	重庆	3,552
13	青岛	3,550
14	成都	3,535
15	合肥	3,212

招商银行 2025 年度按地区划分的投诉数量		
序号	地区名	投诉量
16	长沙	3,038
17	苏州	2,981
18	哈尔滨	2,753
19	南昌	2,704
20	郑州	2,569
21	大连	2,370
22	昆明	2,055
23	东莞	2,035
24	福州	1,939
25	佛山	1,884
26	厦门	1,713
27	宁波	1,576
28	烟台	1,507
29	乌鲁木齐	1,461
30	太原	1,460

招商银行 2025 年度按地区划分的投诉数量		
序号	地区名	投诉量
31	长春	1,412
32	石家庄	1,312
33	兰州	1,291
34	呼和浩特	1,204
35	无锡	1,165
36	南宁	888
37	贵阳	774
38	南通	740
39	海口	715
40	泉州	703
41	银川	666
42	温州	507
43	唐山	440
44	西宁	306

¹ 剔除账户管控、协商还款、信用报告、计费标准类投诉及重复投诉数据。

² 含信用卡投诉。

³ 含总行部门投诉。



客户满意度调查

本公司坚持“因您而变”的服务理念，依托“风铃”客户体验管理平台，构建覆盖 108 个客户旅程共 1,606 项体验指标。基于调查数据，本公司建立覆盖总分支行的“及时发现问题 - 精准定位问题 - 快速响应问题 - 持续追踪回检”体验优化闭环。

本公司通过线下网点、进企服务、客服热线、招商银行 App、掌上生活 App、官方网站、社交媒体等多种渠道，持续倾听客户声音；定期召开客户体验分析会议，洞察客户需求与痛点，支持业务关键决策与产品精益迭代，打造让客户更省心、放心、贴心、暖心的服务。

本公司采用净推荐值（NPS）衡量客户满意度。2025 年，本公司通过分层随机抽样调研，对 4.38 万名客户进行调研，客户净推荐值¹得分为 74.01 分，较 2024 年提升 2.19 分。

¹ 本公司于 2025 年优化了 NPS 调研方法。相关数据及同比变动均按优化后的新口径统计，与过往年度报告披露的历史基准不可比。

客户债务管理

贷款还款服务

存量零售信贷客户贷款修改选项

- **针对存量零售信贷客户**，本公司制定专项制度规范及流程要求，支持调整金额、期限、利率、还款方式、担保方式等贷款类变更要素，并基于客户资质情况及实际需求，依法依规开展专项审核和业务办理。同时向客户提供 95555 服务热线、招商银行 App、分行贷后服务中心等线上线下沟通渠道。
- **针对有需求的客户**，主动为客户提供专业咨询和贷后变更服务，结合与客户沟通情况，允许在双方协商一致的情况下，对贷款期限、还款方式、委托扣款账户等条款进行变更。

信用卡客户协商还款申请

- 对于因遭遇严重灾难或事故、重大疾病、经营情况不佳、失业、经济特别困难等情况影响还款能力的逾期持卡人，本公司结合客户困难情况，负债程度、还款意愿和能力等，在与客户平等协商的基础上，制定个性化分期或息费减免等协商纾困方案，协助逾期客户妥善处置账务，帮助客户脱离困境。对于有潜在逾期风险的客户，根据客户风险情况采取管制、降低额度、限制新增授信等差异化处置措施，防止其过度负债。
- 客户可通过信用卡 400 热线、95555 客户服务热线、掌上生活 App、营业网点或其他人工渠道提出协商还款申请。



客户债务催收

本公司修订《招商银行股份有限公司债务催收管理制度要点（2025 年版）》，进一步规范零售信贷贷款和信用卡贷款业务中的债务催收管理工作。

催收方式

- **零售信贷业务**：采用“AI+ 人工”方式，通过电话、短信、智能语音外呼等方式提醒逾期欠款客户还款，并根据客户逾期情况开展委外催收。
- **信用卡业务**：对即将逾期并符合发送条件的持卡人以短信、微信等通知方式提醒还款。对有逾期欠款且符合条件的持卡人，通过电话、短信、微信、催收函件、电子邮件、智能语音等方式通知还款，并根据逾期情况开展委外催收。

工作规范

- 规范催收行为标准，要求催收人员在与客户沟通期间时刻保持严谨专业态度，禁止催收人员在工作中出现不当行为。
- 建立常态化监测机制，通过稽核、投诉分析、后督检查等方式加强催收作业质量管控，并针对稽核中发现的问题及时整改及追责。

专项培训

- 常态化对催收人员开展培训，通过基础岗前培训、组长一对一辅导、晨会、线上全员培训等方式，为催收人员提供包括催收政策、业务技巧、沟通技巧、法律条文解读、投诉案例分享等在内的培训内容，提升催收人员专业知识，确保合法合规开展债务催收。

公平合规营销

制度建设

本公司严格遵守《中华人民共和国广告法》《关于进一步规范金融营销宣传行为的通知》等国家法律法规和监管文件要求，制定《招商银行金融营销宣传行为管理规定（第二版）》《招商银行自媒体账号管理办法（第二版）》《招商银行品牌宣传管理办法》《招商银行零售金融线上营销活动管理办法》等营销宣传制度，全面规范本公司及合作方相关金融营销宣传活动，明确总行办公室是本公司品牌宣传和金融营销宣传行为的统筹部门，总、分行各产品和服务的主管部门是本条线、本部门金融营销宣传行为的管理部门，系统强化对金融营销宣传行为和流程的规范管理。

招商银行金融营销宣传发布审核流程

审核机构	审核内容
业务主管部门	从合规性、消费者权益保护、社会影响等维度对营销活动宣传内容综合评审； 审查代销产品合作机构提供的实物或者电子形式的代销产品宣传资料和销售合同。
本级机构办公室	传播规范性审核。
本级机构消费者权益保护专职部门	消费者权益保护审查，确保无附加不合理条件，以及强制或变相强制消费者接受非必要的金融产品或服务情形。

各业务管理部门持续监测与本机构相关的金融营销宣传行为，及时发现并处置或整改不当宣传或侵害金融消费者合法权益的情形。



销售合规与适当性管理

2025 年，本公司修订《招商银行零售代理销售业务与适当性管理办法》，并构建覆盖“售前、售中、售后”的全流程销售合规管控机制。

本公司将风险提示贯穿于产品营销与销售各环节，确保客户在充分了解产品特性、费用结构及潜在风险的基础上，作出独立的金融决策。

售前

落实客户风险承受能力评估

通过客户风险承受能力评估问卷，综合研判客户年龄、财务状况、投资经验、投资目的、收益预期、风险偏好、流动性要求、风险认识和风险损失承受程度等因素，确保客户风险等级真实有效。

售中

做好销售风险揭示和“双录”管理

通过弹窗提示、强制阅读、抄录声明、重要文件展示等方式，确保客户在了解产品风险的前提下明确产品购买意愿。营业网点销售专区的全部销售行为均严格执行“双录”（录音、录像）。

售后

完善闭环监测管理体系

通过非现场和现场检查相结合的方式，全面检查代销业务合规销售情况，并不断加大检查力度和扩大检查范围。针对检查发现的问题，开展面向全行的合规管理工作宣讲，培训覆盖当期数据通报、问题分析、下一步工作措施、经验分享等方面。同时，将检查结果作为考核依据，纳入分行零售金融条线评价体系。

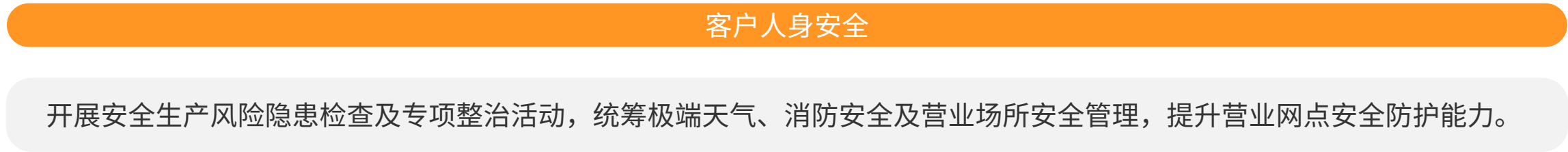
- 在营销活动中，所有宣传物料均在显著位置清晰展示风险提示，明确告知产品适用条件、利率区间及潜在风险等，避免模糊表述。
- 在贷款业务办理时，充分披露产品和服务的性质、利息、费用、费率、主要风险、违约责任等可能影响其重大决策的关键信息，引导消费者仔细阅读合同条款，充分了解综合借贷成本。
- 在购买理财产品时，以显著方式对产品购买投资风险、代客操作风险及销售人员介入等关键要点进行风险提示，确保客户在购买前获得必要的风险提示。



客户安全管理

2025 年，本公司构建覆盖线上线下、贯穿业务全流程的立体化资金安全防护体系，强化营业场所安全管理，全方位守护客户的资金与人身安全。

本公司自主研发“天秤”智慧风控系统，实时侦测消费者交易风险，通过短信、交互式弹窗、实时人工外呼等多种形式进行风险提示，增强客户账户安全意识。



金融知识普及

2025 年，本公司修订《招商银行金融知识普及与消费者教育工作管理办法》，制定《2025 年招商银行金融教育工作计划》，打造“招行消保，守护权益”金融教育子品牌，构建“集中式 + 常态化”相结合、线上线下联动的立体化宣传网络，以系统化、特色化金融教育活动持续提升公众金融素养。2025 年，本公司金融教育活动累计覆盖消费者 10.68 亿人次；客户金融素养平均得分 74.64 分，较年初提升 1.25 分，客户整体金融素养水平稳步提升。

集中式与常态化教育宣传

本公司积极配合监管机构，开展“3·15”金融消费者权益保护教育宣传、“5·15 全国投资者保护宣传日”、9 月金融教育宣传周等集中教育宣传活动，充分依托官网、招商银行 App、互联网社交媒体等融媒体矩阵优势，打造原创精品金融教育宣传素材，创新推出一分钟“秒懂金融”科普动画、大字版海报、金融素养问卷答题游戏、AI 互动等多样化形式，以公众喜闻乐见的方式普及金融知识。2025 年，在主流媒体刊发金融知识普及新闻稿件 270 篇，累计曝光量超过 1 亿人次，有效拓宽金融知识普及覆盖面与影响力。



一分钟“秒懂金融”科普动画短视频



案例

探索“金融+”金融知识普及跨界结合

本公司各分行结合地方特色开展多元化活动，融合非物质文化遗产、文化旅游等特色，增强金融教育的亲和力和普适性。

· **东莞分行：**通过莞城舞狮、展示反诈“千角灯”，以及“金融知识”泥人、漆扇等非遗手作体验，让市民在轻松愉悦的氛围中学习金融知识，实现传统文化与金融教育的有机融合。

· **唐山分行：**联合国家级非遗文化乐亭大鼓传承人创作《金融权益八重奏》，将消费者八大权益要点融入方言俚语与传统曲牌，让金融知识借曲艺形式生动传播；该作品以音乐喷泉光影水舞秀形式在唐山南湖开滦 5A 级景区播放，年度共播放三场，累计超 3 万市民观看，更吸引文艺爱好者参与传唱，让金融知识口口相传。

· **广州分行：**联合广东经济科教频道，紧扣第十五届全运会热点，开展商圈骑行互动金融知识普及活动，将账户安全、理性投资、防范非法金融活动、反诈防骗等宣传要点自然融入骑行打卡、金融知识投壶答题、金融主题涂鸦等趣味环节，线上线下宣传触达超过 1,300 万人次。

· **兰州分行：**携手甘肃省博物馆开展“金融博物寻宝”活动，将金融知识融入文物展陈场景，引导游客在欣赏“马踏飞燕”等国宝文物的同时掌握金融风险识别技巧；同步推出“博物馆金融知识”主题明信片，实现历史文化传承与金融知识教育的有机融合。

案例

南昌分行：创新打造“金融+红色”金融教育活动体系

南昌分行充分挖掘江西省丰富的红色文化资源，创新推出“红色+金融”金融教育融合宣传模式，举办“红色金融文化展暨红色读书会”“红色电影观影”等一系列特色活动，并联合南昌舰国防教育基地开展“舰证金融力量，护航美好生活”主题活动，将红色基因传承与金融知识普及深度融合，让市民在感受红色文化的同时，便捷获取金融知识。



市民踊跃参与“红色金融文化展暨红色读书会”

重点群体金融教育

本公司重点关注扩大老年人、青少年、新市民及重点区域人群等群体的金融教育覆盖面，结合不同群体需求与风险薄弱环节，实施差异化、精准化的教育策略。

老年人

· **大连分行：**联动当地反诈中心及监管机构走进老年大学，运用情景剧形式，生动讲解常见养老金融诈骗套路，宣传用卡与支付安全知识，并同步开展线上直播，让未能抵达现场的老年人也能便捷获取金融知识。

· **青岛分行：**在老年生活大学举办公益课堂，结合电信诈骗案例讲授反诈知识，提升中老年群体的风险防范与自我保护意识。



天津分行为中老年提供面对面金融知识宣讲

青少年

- 北京分行**：走进清华大学、北京科技大学等高校开展金融知识普及专题宣讲活动，通过“非法校园贷”等案例讲解，帮助大学生提高辨别非法金融活动的能力。
- 广州分行**：在华南农业大学举办“金融教育+趣味运动会”活动，设置“反诈知识竞答接力赛”，帮助师生掌握金融工具使用方法，理解“在合适的渠道购买合适的金融产品”，让理性消费的金融知识深入人心。
- 厦门分行**：在福建省诚毅技术学校举办“青春有招”金融教育游园活动，通过趣味问答、浏览反诈漫画、金融知识套圈圈、对对碰等互动环节，帮助学生防范电信网络诈骗，掌握相关知识，保护个人信息安全。
- 昆明分行**：运用滇池绿道岸线巴士，面向青少年开展“金融知识护权益 BUSSTUDY 伴您行”活动，讲解防范金融风险技巧。



银川分行为北方民族大学同学普及金融知识



海口分行以游戏挑战形式向海南大学学生传播金融知识

案例

长春分行：开展青少年金融反诈主题活动

长春分行联合社区红领巾志愿服务队，举办“小小银行家，反诈我先行”主题活动。活动通过反诈与财商知识培训、沉浸式银行服务角色扮演以及反诈快板表演等生动形式，引导小志愿者们学习管理零花钱、识别诈骗信息，实现“教育一个孩子，带动一个家庭”的辐射效果，显著提升参与青少年及其家庭的金融素养与反诈意识。



小志愿者们参与体验各项服务流程

新市民

·**深圳分行**：面向清洁工人、外卖骑手、建筑工人等群体开展精准风险提示和金融知识普及，提升新市民的金融安全意识和自我保护能力。

·**合肥分行**：携手安徽省顺丰速运打造“安徽省金融教育示范基地”，通过宣传墙、打卡点、更新案例折页、设置金融读本专区等形式打造立体知识阵地。

·**招联消金**：为永仁县“幸福里”社区超过 200 名务工人员及居民开设金融安全专题课程，现场解答务工人员生活中的金融困惑，为奋斗路上的劳动者筑牢金融风险“防火墙”。



合肥分行在“安徽省金融教育示范基地”布置金融知识宣传墙、反诈标语打卡点

重点区域人群

·**天津分行**：走进乡村开展金融教育宣传活动，创新“金融+戏曲”宣传模式，通过京韵大鼓、快板等传统曲艺形式，生动解析非法金融活动的常见套路，让村民在互动参与中提升风险防范意识。

案例

乌鲁木齐分行：金融润边疆，消保宣传进村入户

乌鲁木齐分行南疆驻村工作队依托驻村工作队“金石榴工作站”，借助图文展板、宣传折页、现场讲解等形式，将专业的金融服务和知识直接送到村民家中。通过向当地村民系统地普及反假币知识、安全用卡常识、理性借贷理念等基础金融知识，提升村民运用金融工具改善生活、防范风险的综合能力。



乌鲁木齐分行拍摄“消保驼铃行·金融润边疆”专题宣传片

案例

泉州分行：金融教育进渔村

为提升乡村居民金融风险防范能力，泉州分行在惠安县小岞镇开展“久久守护·招招相伴”金融教育宣传活动。活动设置六个互动摊位，采用村民喜闻乐见的方式普及实用金融知识。其中，“老友记时光馆”为村民免费拍摄照片，并融入朗朗上口的反诈口诀；“反诈蔬菜铺”“反假货币知识铺”以有奖知识问答、套圈游戏等形式，引导村民在赢取蔬菜、鸡蛋、食用油等礼品的过程中，掌握人民币辨伪技巧和反诈要点。活动累计吸引 200 余名村民参与，以寓教于乐的方式，帮助渔村村民及老年群体提升金融安全意识和防骗能力。

案例

沈阳分行：开展乡村振兴金融素养提升行动

沈阳分行深入周边县域及边远欠发达地区开展系列金融教育宣传活动，助力县域基层群众“学金融、懂金融、信金融、用金融”。

·**在丹东**：开展“慧农金融夜校”活动，通过金融知识宣讲与寓教于乐的互动游戏，将相对晦涩的金融知识转化为通俗易懂的乡村表达方式。

·**在鞍山**：为村民带来“党旗扬帆·金融惠民课堂”，开展“智取鲜果蔬”趣味互动活动，提升参与度与学习效果。

·**在抚顺**：开展“银警连心乡村送暖”活动，在派出所办事窗口、乡村警务室等场所设置宣传点，与警务人员互通金融案例信息，并共同深入县乡村民家中，开展面对面金融知识教育。

·**在盘锦**：主动深入村民家中，开展“金融下乡拉家常”活动，向村民介绍助农惠农政策，并为出行不便的村民提供线上便利金融服务方式。



网络、信息与数据安全

招商银行高度重视网络、信息与数据安全，严格遵守《中华人民共和国网络安全法》《中华人民共和国数据安全法》等法律法规，扎实开展安全保护工作。2025 年，本公司未发生较大及以上网络安全、数据安全事件。

组织架构

本公司构建覆盖董事会、高级管理层、执行层的网络、信息与数据安全治理架构。

董事会

- **董事会战略与可持续发展委员会**主要负责拟定数据治理战略及相关重大事项。2025 年，审议通过《2024 年数据治理工作总结及 2025 年工作计划》。
- **董事会风险与资本管理委员会**主要负责包括网络、信息与数据安全在内的各项风险管理事项。2025 年，审议通过《2024 年数据安全工作总结及 2025 年工作计划》《2024 年度网络安全分析报告》。
- 上述委员会成员具备监督网络、信息与数据安全风险管理以及数据治理战略所需的丰富专业经验和履职要求。

高级管理层

- 设立**信息安全管理委员会**，由行长担任主任委员，首席信息官担任执行副主任委员，总行各相关部门负责人担任委员。委员会负责统筹管理网络安全和数据安全工作。2025 年，委员会召开 2 次会议，听取网络安全和数据安全重大事项进展汇报，审议相关战略、规划、组织和资源保障等重大事项。
- 设立**信息技术管理委员会**，作为全行信息科技治理的决策机构。该委员会通过定期听取数据安全和运行安全等重大科技工作事项汇报，加强对内部网络、信息与数据安全的监督和审查。2025 年，委员会召开 28 次会议，审议《数据安全工作汇报》《网络安全及研发安全技术能力建设》《运行安全：重要应用系统运维保障提升项目汇报》《企业级知识管理体系建设》等事项。
- **首席信息官**负责统筹全行信息技术管理与业务融合，审议重要信息科技事项，评审重要金融科技项目，为本公司信息科技发展提供专业指导。

执行层

- **数据安全工作组**：设立在信息安全管理委员会下，由总行信息技术部牵头，汇集总行各部门分管数据安全的领导和数据安全管理员，负责统筹推进全行数据安全管理的执行工作。



数据安全制度

本公司建立系统化数据安全制度体系，通过一级制度、二级制度、实施细则和关联制度的有效衔接，确保各项管理要求有章可循、有据可依。

一级制度	制定适用于全行所有机构（包括境外分行和子公司）、全体员工及全域数据管理的《招商银行数据安全管理规定》。该规定明确数据安全管理的顶层设计、职责分工、重点工作要求等内容，涵盖治理机制、分类分级、活动管理、技术保护、监管报告、审计、安全事件处置等维度。
二级制度	制定《招商银行数据分级管理办法》《招商银行外部数据管理办法》《招商银行数据共享管理办法》《招商银行算法模型生命周期管理办法》《招商银行数据出境安全管理办法》《招商银行信息安全事件应急管理办法》等政策要求，协同规范细分领域管理要求。
实施细则	针对数据出境、外部数据引入等多个数据安全场景，制定《数据出境安全管理工作指引》《外部数据管理工作指引》等细化操作指引，切实有效实施各项管控要求。
关联制度	由《招商银行研发安全管理规定》《招商银行员工违规违纪行为处理规定》等制度组成，明确研发活动中的数据安全管理要求、数据安全问责标准与处理措施等内容。

管理举措

本公司落实网络、信息与数据安全保护举措，加强技术防控，筑牢风险防御防线，保障业务系统运行稳定性与安全性。

数据全生命周期管理

数据收集 - 坚持“合法、正当、必要、诚信”原则，明确数据收集和处理的目 的、方式、范围、规则，保障收集过程的数据安全性、数据来源可追溯。 - 严格在数据主体授权同意的范围内开展数据收集，不超范围获取信息。 - 以信息系统为数据收集的主要渠道。 - 当停止金融业务或者服务后，立即停止相关数据收集或者处理活动。	
数据存储和传输 - 以信息系统和服务器为数据存储主要方式。 - 采用安全的传输方式和存储措施，包括加密存储和传输身份鉴别数据，保证数据完整性、保密性、可用性，防止勒索病毒、木马后门等攻击。 - 制定备份策略，备份数据和生产数据隔离分开保存，严格管理备份数据的访问权限。制定备份验证计划，定期进行数据可恢复性验证，确保备份数据完整有效、业务可恢复。	
数据加工与使用 - 优先采用信息系统加工与处理数据。 - 制定用户对数据的访问策略，采取有效的用户认证和访问控制技术措施，规范数据操作行为，记录数据操作日志，确保过程可追溯。	
数据删除或销毁 按照国家及行业相关规定，以及与数据主体的约定开展数据删除或匿名化处理；对送修或报废的电子设备，采取消磁或物理销毁等方式进行数据销毁，确保信息不可恢复。	

风险防范与应急响应

网络与信息安全

本公司构建以互联网服务安全、内网安全、办公安全和第三方安全的四大领域为基础，以研发安全、风险监测与事件处置两大支撑为核心的网络安全防护体系，持续开展网络安全事件的监测、响应、处置与上报。

主动措施

智能化纵深防御

·利用威胁检测、智能算法以及大模型等前沿技术，构建纵深防御体系和智能安全运营平台，主动识别评估异常活动和潜在攻击，实现全年 7×24 小时监测，形成从告警识别、研判分析到自动化处置的管理闭环。

实战化攻防演练

·依托内外部安全扫描、渗透测试和红蓝对抗演练，持续监测并修复安全漏洞。针对通用典型场景制定详细应急预案，每年开展实战演练，并结合演练结果动态评估与完善预案内容。

全员化风险反馈

·建立反馈渠道，当员工发现可能出现的网络安全风险和漏洞时，可及时向总行安全服务台反馈。风险经由专人验证确认并妥善处置后，及时与反馈员工同步处置结果。

被动措施

闭环事件管理

·当发生真实网络攻击或数据安全事件时，立即启动应急处置机制，并依据《招商银行信息安全事件应急管理办法》开展组织协调、监管上报、事件定级与回顾整改等工作，确保安全事件管理形成闭环。

数据安全

本公司常态化开展数据安全风险监测。利用数据防泄露系统，识别邮件外发、办公终端和互联网重要节点中的敏感数据，并采取阻断、审批和预警提示等管控措施。建立多个数据安全异常行为模型，及时发现并预警异常行为。定期开展安全测试和扫描，有效排查并及时处置数据安全风险和漏洞。



绩效考核纳入

本公司将网络、数据安全风险纳入总行各部门、各分行和子公司绩效考核体系。同时，加强对网络、信息与数据安全违规违纪行为的问责力度，将员工合规履职表现与职级晋升、奖金分配挂钩。

常态化培训宣贯

本公司持续完善网络、信息与数据安全培训体系，分层级、分对象开展常态化宣贯，全面提升全员安全意识与专业技能。

面向全体员工

- 通过知乎公众号、邮件、海报等多种渠道持续开展网络、信息和数据安全宣传，并依托“招银 i 学习”平台，为包含劳务派遣制员工在内的全体员工进行安全意识培训，宣传和培训内容覆盖法律法规和监管制度解读、内部制度规范解读、防范社工钓鱼、防范勒索病毒、业务外包安全、数据出境安全等。2025 年，本公司 10.88 万人次参加培训并通过考试。
- 将数据安全相关内容纳入全行新入职员工必修课，并开展入职前定向培训考试。2025 年，新入职员工考试通过率 100%。

面向专业条线员工

- 网络和信息安全**
 - 年内开展网络安全管理员认证培训，培训覆盖网络安全法律法规、网络安全应急响应、系统安全、应用安全、安全与风险管理、通信与网络安全等内容，培训覆盖超过 100 人，有效提升网络安全管理员的技能水平和安全实践能力。
- 数据安全**
 - 2025 年，面向总行各部门、各分行和附属子公司举办多场数据安全专项培训。开展全员数据安全培训和考试，覆盖全行约 11 万人，并通过邮件、桌面屏保等渠道持续开展宣传教育，强化全员数据安全意识。

审计与认证

本公司定期开展网络、信息与数据安全内外部审计和检查，强化管理体系的健全性、有效性与合规性。

内部审计

- 定期开展网络安全和数据安全审计。2025 年，开展数据安全、研发管理与研发安全、业务连续性管理等专项审计，并面向部分分行和附属子公司进行信息科技风险管理专项审计或检查。

外部审计与检查

- 聘请第三方专业机构每年实施信息系统审计，审计领域覆盖 IT 治理、系统开发及上线管理、系统运维管理、系统安全访问管理等，重点关注网络安全、数据安全、系统访问安全、业务连续性等关键流程。
- 每年定期接受国家金融监督管理总局的信息科技风险检查，检查内容涵盖数据安全等重点领域。

合作伙伴管理

本公司加强对数据委托合作机构的管理与检查，要求其遵守本公司数据安全相关管理制度要求。由数据安全工作组统筹开展数据安全现场检查，针对暴露出的管理机制薄弱、人员场地缺乏管控等问题，推动其整改；对于整改不达标的合作机构，解除合作关系。

本公司持续推进国际国内通用安全认证工作。截至 2025 年末，通过支付卡行业数据安全标准（PCI-DSS）认证、中国网络安全审查认证和市场监管大数据中心“移动互联网程序（App）安全认证”，以及北京国家金融科技认证中心的金融科技产品认证等多项权威安全认证。

客户隐私保护

招商银行高度重视客户信息安全与隐私保护，严格遵守并落实《中华人民共和国个人信息保护法》《中华人民共和国消费者权益保护法》等法律法规要求，从组织架构、制度规范、管理举措等方面，优化客户信息安全与隐私保护工作机制，切实守护客户隐私权益。2025 年，本公司未发生重大客户隐私泄露事件。



组织架构

本公司建立权责一致、分工明确的客户信息与隐私保护组织架构，确保治理效能自上而下有效传导。

董事会下设的风险与资本管理委员会切实履行包括数据安全、隐私保护在内的信息科技安全风险管理职能。

在高级管理层设立**信息安全管理委员会**，由行长担任主任委员，首席信息官担任执行副主任委员，负责规划和推动数据安全相关工作。

在总行设立**个人信息保护融合型团队**，由零售金融总部、信息技术部、法律合规部组成，与总行数据安全工作组衔接，负责统筹、指导及协调全行个人信息保护管理工作。其中，零售金融总部负责统筹制度建设、组织宣传培训；信息技术部负责保障个人信息数据安全及网络安全；法律合规部负责提供相关法律咨询支持；各业务管理部门作为个人信息安全保护责任部门，承担其主管领域内个人信息保护的直接责任，切实增强信息安全与隐私保护能力。

制度规范

本公司建立健全客户信息安全与隐私保护制度体系。本公司制定《招商银行个人信息保护管理规定》，明确全行个人信息保护的组织架构、管理职责、处理原则，并对关键工作提出指导性要求。同时，本公司在《招商银行个人信息处理办法》中，规范个人信息的收集、存储、使用、加工、传输、提供、公开等全生命周期的管理要求；在《招商银行个人信息保护影响评估办法》中，界定个人信息保护影响评估的具体情形，并规定评估标准及流程。

2025 年，本公司修订并公开披露《招商银行股份有限公司个人信息保护政策制度要点（2025 年版）》。该制度适用于总行及境内分行全部业务条线的产品和服务。本公司在该制度中详细规定了收集、处理与使用客户个人信息的目的及用途，以及收集、存储、使用、加工、传输、提供、公开、删除等信息处理全生命周期各环节的安全管理要求，切实保障客户在个人信息处理活动中的各项权利。

管理举措

本公司持续强化客户信息安全与隐私保护管理举措，将合规要求融入信息处理全生命周期，为客户构建安全、可信的金融服务环境。



规范信息处理

本公司遵循“目的明确、最小必要、公开透明、确保质量、保障安全、客户保护、权责一致”的原则，开展客户信息管理工作。

收集与使用

- **严格履行“告知－同意”义务：**在从个人信息主体或外部机构收集个人信息前，以显著方式和清晰易懂的语言，告知客户个人信息处理者的名称、联系方式、处理目的、处理方式、处理种类、保存期限，以及客户行使权利的方式和程序。
- **合法合规收集：**仅在客户自愿、明确作出肯定性同意的前提下处理个人信息。禁止以欺诈、诱骗、误导的方式收集个人信息，禁止超范围收集个人信息。
- **动态管理：**当停止提供相关金融产品或服务时，停止对个人信息的收集活动，法律法规另有规定的情形除外。
- **第三方个人信息安全管理：**出于向客户提供更丰富、优质产品和服务的目的，在向第三方共享、转让客户信息时，本公司严格遵循“最小必要”原则，在事先告知并取得客户授权同意的前提下，采取加密传输等举措，确保个人信息对外传输过程的安全性和准确性。本公司不会将客户个人信息出租、出售或共享给第三方用于完成交易或服务以外的用途。

存储与删除

- **时限管理：**仅在实现个人授权使用的目的所必需的最短时间，或法律法规及监管规定的保存期限内保存个人信息。
- **删除机制：**对超出使用范围或必要保存期限的个人信息，实施删除或停止除存储和采取必要的安全措施以外的处理。
- **技术与人员管控：**制定专项个人信息保护员工行为规范，明确纸质资料保管要求，严禁篡改、违规处理和泄露个人信息，并将员工行为管理纳入合规检查。

保障客户信息控制权

本公司在《招商银行个人信息保护管理规定》中，明确个人客户有权查阅、更正、删除其个人信息，并要求各业务管理部门建立便捷的申请受理和处理机制，保障客户对个人信息的合法控制权。

零售客户

- 发布《招商银行股份有限公司零售业务与 App 用户隐私政策》《掌上生活用户隐私政策》《招商银行股份有限公司招贷 App 用户隐私政策》《申请开立招商银行个人银行账户须知》等制度文件，确保包括个人信息处理规则公开、透明。
- 客户可通过 95555 客户服务热线、官方网站、App 在线客服、线下营业网点等渠道行使权利。本公司将在 15 个自然日内响应并处理客户关于信息查阅、更正和删除的请求。
- 本公司将在以下情形下，主动删除个人信息：本公司处理个人信息的目的已实现、无法实现或者为实现处理目的不再必要；本公司停止提供产品或者服务，或者保存期限已届满；个人撤回同意；本公司违反法律、行政法规或者违反约定处理个人信息；法律、行政法规规定的其他情形。除上述情形外，个人有权请求删除个人信息。如法律、行政法规规定的保存期限未届满，或者删除个人信息从技术上难以实现的，本公司将停止除存储和采取必要的安全保护措施之外的处理。

公司客户

- 保障客户对信息的获取、更正、删除、限制处理、撤销授权、拒绝处理等权利。客户有权通过柜面、招商银行企业 App 等渠道访问、更正、更新信息，法律法规和监管政策另有规定的除外。
- 在产品服务页面中，客户可直接清除或删除绑定的企业账号、消息记录、缓存记录等信息。同时，用户可通过删除信息、关闭设备功能、App 隐私设置等方式，改变授权范围或撤回授权，也可通过注销用户的方式，撤回对本公司继续收集个人信息的全部授权。



筑牢安全防护基础

本公司采用符合业界标准的安全防护措施，建立个人信息保护影响评估机制，采取加密、去标识化等技术手段，防止未经授权的访问及客户信息的泄露、篡改、丢失。

影响评估机制

- 针对处理敏感个人信息，利用个人信息开展自动化决策，委托处理个人信息、向其他个人信息处理者提供个人信息、公开个人信息，向境外提供个人信息，以及其他对个人权益有重大影响的个人信息处理活动，本公司将在相关活动开展前完成个人信息保护影响评估，并记录处理情况，从源头筑牢个人信息保护防线。

技术防护措施

- 部署访问控制机制，确保仅有授权人员可访问客户信息；在互联网环境中采集身份证号、电话号码、卡号等敏感信息时，使用安全控件等技术进行加密处理；对客户身份识别数据使用加密算法储存。

应急响应机制

- 本公司制定完备的个人信息安全事件应急预案。一旦发生安全事件，将立即启动调查，确定原因并采取补救措施，全力降低安全事件对客户造成的影响，同时，及时将事件情况告知客户，并根据事件影响等级向有关主管部门报告。截至 2025 年末，本公司连续五年开展个人信息安全事件应急演练，通过持续总结经验、复盘问题，提升个人信息安全突发事件处置能力。

深化第三方管理

本公司在与第三方签署的合同中约定保密条款，界定第三方在个人信息保护方面的责任和义务，严格禁止其将个人信息用于合同约定以外的用途，并与第三方驻场外包人员签订保密承诺。

开展培训宣导

本公司定期面向包含劳务派遣制员工在内的全体员工开展常态化个人信息保护合规管理培训，培训内容覆盖外部监管要求、内部工作指引、法律法规应用实务、典型案例剖析等，旨在深化全员的客户隐私保护合规理念。

2025 年，本公司面向全体员工（包括正式员工和劳务派遣制员工）及子公司举办年度信息安全暨个人信息保护宣传活动。依托学习平台，围绕个人信息保护制度规范解读、典型案例剖析、个人信息保护影响评估工作介绍、个人信息授权管理等课题，制作精品课程，通过线上学习持续提升员工对客户个人信息的保护意识；开展“全员排查安全隐患”等有奖征集意见活动，鼓励员工主动排查风险，为完善个人信息保护机制建言献策，活动覆盖 11 万余名员工；依托办公终端、电子屏幕等多种渠道投放个人信息保护合规教育宣传海报，营造时刻关注客户隐私保护的文化氛围，相关宣传活动累计曝光量超过 900 万次。

实施内部审计

本公司通过常规审计、专项审计等项目将个人信息保护纳入常态化审计范畴，定期开展相关审计检查，确保管理机制有效运行。2025 年，通过个人信息保护专项审计及其他审计项目，对客户数据授权管理、个人信息存储防护、个人客户敏感信息传输与查询等关键领域开展审计检查，审计范围覆盖总行、分行和附属机构。

员工

招商银行始终坚持“人才强行”战略，着力建设“专业化、多元化、市场化、国际化”的人才体系，同时厚植“尊重、关爱、分享”的人本文化，将员工自我价值实现与企业高质量发展紧密融合，构建员工与企业同频共振、共生共荣的价值共同体。

治理

本公司已建立层级清晰、职责明确的人力资源治理架构。**董事会**负责制定人力资源发展战略，定期审议年度人力资源管理及人才战略实施情况报告。**高级管理层**负责实施人力资源发展战略，建设人才队伍，并通过不定期审批签报、审议议案、听取汇报、开展调研等方式，督导管理与人力资源有关的重点工作。**总行人力资源部**负责统筹全行人力资源规划布局、队伍建设、薪酬绩效管理等工作。**各分行及附属机构**设立人力资源管理责任部门，落实各项人力资源管理及服务工作。

战略

风险和机遇分析

本公司基于内外部环境、行业人才发展趋势及员工需求变化，系统识别员工议题的相关风险与机遇。

风险 / 机遇类别	风险 / 机遇因素	风险 / 机遇描述及其影响	影响的时间范围 ¹
风险	人力成本管控风险	·在数字化转型持续深化及“人才强行”战略背景下，金融科技、大数据算法及网络安全等高精尖复合型人才已成为银行核心竞争力的重要支撑。战略性加大对人才队伍建设的投入，可能在短期内导致用工和培训投入及激励支出的集中释放，对阶段性成本收入比及经营效益管控形成一定压力。	中期
	人才结构适配性风险	·随着本公司“价值银行”战略的深入推进，若人才队伍的专业能力、国际化视野及市场化意识不能及时匹配业务转型速度，或关键岗位核心人才储备不足，可能导致战略执行力减弱，影响业务创新与市场响应效率。	中期
机遇	经营效能提升机遇	·在国家加快发展新质生产力、推进“数字中国”建设的背景下，本公司通过部署数字化人才战略，推动“技术 + 业务”的深度融合与敏捷协同，将有效促进人力资源要素向核心竞争优势转化。数字化人才红利的释放可以显著提升金融服务的响应速度与客户体验，进而驱动提升经营管理效能。	中期
	组织活力激发机遇	·通过深化干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低的“六能”机制及完善专业化、多元化的人才培养体系，有助于充分激发组织活力与员工创造力，构建高素质专业化的人才队伍，为本公司高质量发展提供源源不断的内生动力。	中期

¹ 参考财政部《企业可持续信息披露准则——基本准则（试行）》以及本公司实际情况，将短期定义为 2026 年，中期定义为 2027-2031 年，长期定义为 2032 年及以后。



对战略和决策的影响

为确保人才战略与公司整体发展战略深度融合、协同共进，本公司按年度编制由董事会审议的《招商银行人力资源管理情况和人才战略实施情况报告》，在报告中总结年度人力资源管理成效及人才战略实施进展，推动人力资源管理持续优化提升。

未来，本公司将综合研判经营需要、效能提升及成本约束等多项因素，科学规划人力资源重点投放方向，切实加强对重点领域、重点机构、重点岗位的资源倾斜力度，推动人力资源策略与业务发展同频；推动数字化人才的前瞻性建设，确保人力资源投向能够高效转化为业务发展的实际动能。

财务影响分析

2025 年，本集团员工总数 121,585 人。在财务表现上，本公司全年发生员工费用详见年报利润表中业务及管理费项目。员工费用包括工资及奖金、社会保险及企业补充保险、其他支出，体现了本公司对员工权益的保障与履行社会责任的担当。

面向未来，高质量人才资本投入对本公司的正面溢出效应将逐步显现。在收入端，随着“技术 + 业务”深度融合和数智化能力逐步释放，人力资源投入有望从阶段性成本压力，逐步转化为效率提升和价值创造的重要支撑，提高人均创收能力。在成本端，从中长期看，随着人岗匹配度提升，人力资源的边际成本有望实现递减，推动人力资本回报率优化，打造“高效率、高产出”人力资源优势。



影响、风险和机遇管理

招聘与雇佣

本公司建立健全合规、平等、多元的雇佣体系，通过深化校企合作与数智化选才模式，精准吸纳支撑金融“五篇大文章”的复合型人才，在人才竞争中占据优势。

合规雇佣

本公司严格遵守《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》及国务院《禁止使用童工规定》等国家法律法规和政策制度要求，遵循联合国《世界人权宣言》《工商企业与人权指导原则》、国际劳工组织《同工同酬公约》《禁止童工劳动公约》《就业和职业歧视公约》《强迫劳动公约》等各类人权保障国际公约，制定《招商银行校园招聘管理办法（第二版）》《招商银行社会招聘管理办法》等相关制度，规范招聘流程，切实保护员工合法权益。

提供平等就业机会

- 遵循“公平公正、公开透明、择优录取”的原则，坚持因岗择人，公开发布招聘信息。
- 不以应聘人员的性别、年龄、国籍、民族、宗教信仰、家庭状况等与工作无关的个人特征作为招聘评价依据。

消除就业歧视

- 坚决反对并努力消除任何形式的歧视与偏见，招聘公告中禁止出现关于形象、性别、籍贯、年龄、民族、种族、宗教信仰、婚育情况等相关歧视性表述。
- 总行及分支机构招聘公告实行严格审批制，未经允许不得擅自发布招聘信息，确保对外发布信息的合规性与统一性。

禁止雇佣童工与强迫劳动

- 坚决反对并禁止雇佣童工和强迫劳动等违法用工行为。在简历筛选阶段，严格审核候选人年龄和背景，如不符合相关法律法规规定，不允许通过简历筛选。2025 年，本公司未发生雇佣童工和强迫劳动行为。
- 有关禁止雇佣童工与强迫劳动的更多信息，敬请参阅本公司官方网站“招行 ESG”板块的《招商银行股份有限公司人力资源政策制度要点（2025 年版）》。



人才招聘

本公司以校园招聘为主要人才引进方式，把促进高校毕业生就业放在突出位置，通过丰富线上线下校园招聘渠道，主动吸纳科学、技术、工程及数学（STEM）相关专业人才，助力高校毕业生高质量充分就业。

“梦工场”实习生计划

- 开展“梦工场”实习生计划，其中，与清华大学、北京大学、中国人民大学联合开展“水木”“博雅”“求是”专项实习计划，帮助学生深化职场认知，找准职业目标，缓解因就业信息不对称导致的人岗不适配问题。其中，北京分行获北京市教育委员会及北京市人力资源和社会保障局联合颁发的“北京高校毕业生职场体验基地”称号。

“梦想靠岸”校园招聘

- 充分考虑海内外院校毕业时间差异，建立全年招聘体系。通过校园宣讲、专属线上答疑，以及专业规范、尊重公平的笔试、面试流程，为候选人带来“被需要、有价值”的求职感受。

数字金融训练营

- 连续九年举办数字金融训练营。通过线上竞赛、线下面试、沉浸式夏令营，以赛促学、以聘促育，定义“AI+ 金融”人才选育标准。



数字金融训练营活动现场

校企合作人才引入

- 截至 2025 年末，总分行通过建立实习基地，举办或参与企业开放日、校友沙龙、模拟面试、职业规划课程与比赛等方式，与超过百所境内外高校开展校企合作。

人才留存

本公司依托人力资源报表实时监测员工流失率，定期生成全行离职数据分析报告。如员工流失率同比出现明显异常，将及时通知相关负责人关注。

在分行层面，本公司通过数据回检、定期巡查、审计等方式，监测分行员工流失率。在境内一级分行的绩效考核体系中纳入“重点关注类员工流失率”指标，为管理人员、高绩效员工、新员工等群体设置差异化监测阈值，通过定期评估与引导，推动各分行在日常管理中从源头重视人才保留，切实降低关键人才流失风险。

薪酬与绩效考核

本公司严格遵守《中华人民共和国劳动法》《商业银行稳健薪酬监管指引》等法律法规及监管要求，制定《招商银行员工薪酬管理办法》等制度。本公司遵循“价值引领、工效挂钩、六能机制、风险约束”的薪酬管理原则，坚持“能高能低，多劳多得”的薪酬支付理念，持续完善薪酬激励约束机制，根据市场情况调节岗位工资标准，为员工提供具有竞争力的薪酬。同时，本公司坚持男女平等的薪酬福利原则，员工薪酬福利待遇不受性别影响。2025 年，未发现因性别差异导致的薪酬福利异常情况。

薪酬福利体系

本公司员工薪酬包括常规薪酬和福利。

常规薪酬

- 包括基本薪酬和绩效薪酬。其中，绩效薪酬与员工岗位、能力、业绩、绩效表现等因素相关。

福利

- 包括法定福利和补充福利。其中，法定福利包括依法为全体员工（含劳务派遣制员工）缴纳五险一金，各地机构严格执行当地规定的产假、育儿假、子女护理假等政策要求。补充福利包括补充医疗保险等。



绩效考核评估

本公司制定覆盖全体员工的绩效考核评价机制，每年定期开展包括目标设定、过程辅导、绩效考评与沟通反馈在内的全流程绩效闭环管理工作。绩效评定内容根据员工岗位特点进行个性化设计，并将年度绩效考核结果作为各级管理者与员工沟通反馈的基础，帮助员工改进工作表现。

本公司对各类经营与管理风险有重要影响、承担风险控制与防范职责、从事业务经营和组织管理的相关岗位人员，实行与绩效直接挂钩的薪酬延期支付机制。同时，建立适用于所有关键岗位人员的绩效薪酬追索扣回机制，当发生财务报表重述等导致绩效薪酬所依据的财务信息发生较大调整、绩效考核结果存在弄虚作假、违反薪酬管理程序擅自发放绩效薪酬或擅自增加薪酬激励项目，以及其他违规或基于错误信息发放薪酬的情形时，本公司将追索扣回相关人员超额发放的所有绩效薪酬和其他激励性报酬。

本公司为员工提供绩效考评申诉渠道和流程说明，保障绩效评估的公平公正。员工如对绩效考评结果存在异议，可与直属管理层沟通；沟通后仍有异议，可在考评结果公布后的规定期限内，以书面形式向人力资源部门正式申诉。



员工职业发展

本公司深化管理序列和专业序列的“双通道”职业发展体系，依托后备人才库、岗位竞聘、人才交流、岗位资格认证等机制，为员工搭建广阔的成长平台与清晰的晋升路径。

发展通道

管理通道建设

- 严守干部选拔标准，通过公开竞聘、单位推荐、组织盘点等方式，打造公平、公正、公开的管理人员选拔任用机制，选优配强各级管理队伍。

专业通道建设

- 制定《招商银行专业序列管理办法》，构建全覆盖、差异化的专业序列体系。
- 将专业岗位划分为 30 余条垂直序列，建立差异化的晋升评审机制，通过年度评审为员工开辟清晰的专业化上升通道，促进人才梯队建设。

人才储备与交流

本公司高度重视人才的储备与多岗位历练，通过建立后备库与常态化交流机制，加速复合型人才成长。

人才储备体系

专业后备人才库：为员工内部转岗、学习实践及多岗位历练等横向发展提供全方位支持。

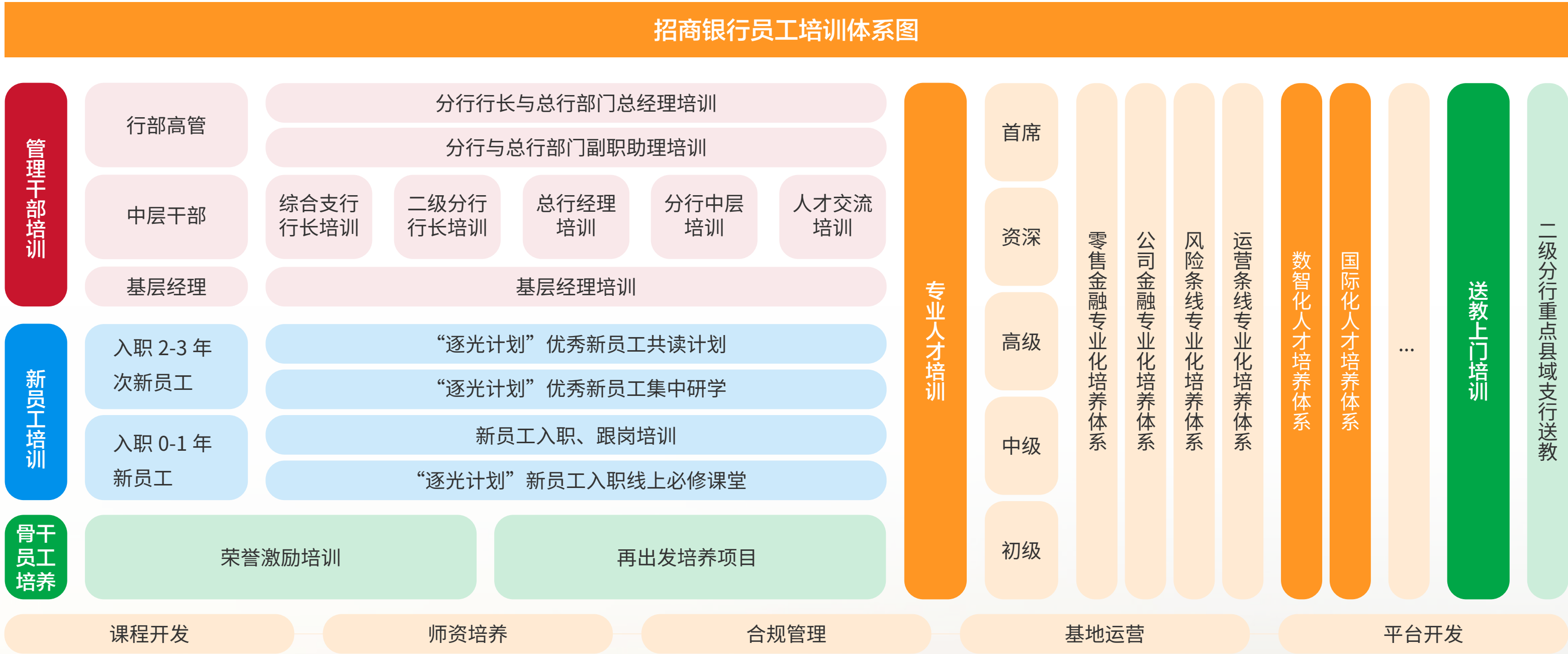
海外后备人才库：围绕国际化人才队伍建设，形成海外后备人才入库选拔、能力培训、选拔派出的闭环管理机制，充分储备具备国际视野与专业能力的复合型人才。

人才交流机制

探索实施优秀人才境内外人才交流、县域支行挂职、子公司派出交流、分行内部交流等项目，促进总分子、境内外、一二级分行、同城与县域支行等多维度、立体化人才流通，强化机构间的人才流动与实践锻炼，拓宽员工视野，加速复合型人才培养。

员工培训

本公司建立专业化、阶梯化、国际化、场景化、数智化的人才培养体系，采用“线上 + 线下”的联合培训方式，全面满足不同岗位层级员工职业成长需求。



新员工培训

常规培训

聚焦文化认同、遵纪守法、必备技能与职业规划等核心模块，助力新员工快速融入工作环境，完成角色转变。

“逐光计划”集中研学

构建包括训前调研、训中学习研讨、训后读书、目标回检的闭环管理流程。升级共学共创内容体系，围绕“打造最佳员工体验银行”，坚持以学员为中心，持续关注员工成长诉求，搭建“懂战略、思进取、学榜样、善协作、守底线”的课程体系。2025 年，开展 6 期集中研学，完成《“逐光计划”行长第一课》《职场成长主题授课》《我与招行共成长》《拥抱 AI，增添职业新动力》《突破边界，提升个人协作力》《强化纪律意识，防范廉洁风险》7 门课程共 42 次授课，为 265 名新员工提供系统化的学习与成长平台。此外，构建以职场成长话题为牵引的共读模式，围绕学员在职业成长阶段最关注的 12 个话题，开展为期 1 年的读书交流与赋能活动。同时，依托行内学习平台推出“新员工成长话题分享”音频专栏，通过分享读书心得，交流成长经验，让学员共同寻找成长话题的解决方案，让优秀新员工的成长“被看见”。

案例

贵阳分行：“黔程似锦”新员工入职培养项目

贵阳分行打造“黔程似锦”系统性入职培训项目，项目以专业筑基与文化融入为主线，助力新员工实现从校园向职场的平稳过渡。在专业筑基方面，提供业务专业、职业化心态、办公技能等综合素养培训课程，夯实履职根基；在文化融入方面，通过“行长第一课”、总行文化起源地研学、户外拓展、高层互动、迎新音乐会与集体生日会等形式，增强新员工凝聚力与归属感。



贵阳分行新员工入职培训举办行长座谈会

领导力培训

本公司构建分层分类的领导力培养体系，全面提升管理人员的综合素养。**总行层面**，举办分行行长和总行部门总经理培训班、分行和总行部门副职助理培训班；针对总行经理级干部，重点聚焦岗位适应性和团队管理能力提升开展培训项目；鼓励分行组织面向中层管理人员的“走出去”领导力培训项目，全面提升综合素养。**分行层面**，参照总行要求，开展管理人员领导力培训、管理后备人员的培训工作。2025 年，共开展 8 期管理人员培训班，进一步提升管理人员的宏观视野、知识结构、管理思维和创新意识。

2025 年

共开展管理人员培训班

8 期

案例

武汉分行：管理岗位后备人才专项培训班

2025 年，武汉分行面向分行中层主要负责人（含综合支行行长）、副职助理和经理级等管理干部后备库人员，分别开展“优才”“鸿才”和“卓越+”专项培训，累计覆盖近 200 人。培训采用“线上+线下”模式，通过理论基础与实战运用相结合，加快对管理岗位后备人员的培养和储备。

针对经理级干部后备人才，重点讲授基础管理场景和技巧，提升沟通能力，实现角色转换；针对副职助理后备人才，强化团队统筹和协同能力，提升领导力。针对中层主要负责人（含综合支行行长）后备人才，聚焦激发员工内驱力和组织活力的方法论，助力学员锻造战略视野与综合领导影响力。

骨干员工培训

2025 年，本公司聚焦核心人才队伍，定制差异化的培训计划，持续激活核心人才队伍的创新力与凝聚力。

绩优员工

依托主题授课、参访研学、共读座谈等多元形式，向 94 名绩优人才提供招银文化体验寻根、金融“五篇大文章”主题学习、榜样员工分享、幸福职场建设、身心健康管理等课程培训。

女性骨干员工

举办总行女性骨干培训班，共 50 名总行女性骨干员工参训。项目围绕职场、家庭、个人三大维度定制 8 门课程，为女性骨干员工搭建兼具专业深度与人文温度的成长交流平台。

境外机构骨干员工

22 名来自 6 家境外分行以及招商永隆银行、招银国际的中层管理人员、优秀业务骨干赴总行参加培训。通过“文化寻根+跟岗交流+训战共创”的研学共创模式，以及“公共必修课+小班专业、实地参访+跟岗交流、主题研讨+座谈交流”的课程体系，增强境外机构员工的文化认同与战略协同能力。



专业能力培训

本公司构建专业人才培养体系，纵向打通从初级、中级、高级、资深到首席的专业人才成长阶梯，横向深耕覆盖零售金融、公司金融、风险条线、运营条线等核心业务领域，以及数智化、国际化人才等专项领域的专业化培养体系。同时，推动岗位资格认证体系建设，拓宽外部专业资质认证范围，全面提升人才队伍专业能力。本公司制定《招商银行关于开展 2025 年行外专业资质认证工作的通知》，鼓励并支持全体正式员工自主报名参加外部专业资质认证考试。建立注册会计师（CPA）、特许金融分析师（CFA）、金融风险管理师（FRM）、金融理财师（AFP）、国际金融理财师（CFP）等 94 项认证清单，细化报销规则，优化报销流程，支持员工持续提升专业能力。2025 年，报销外部资格认证证书的员工累计 2,992 人次，相关费用报销金额 1,315 万元。

2025 年

报销外部资格认证证书的员工累计

相关费用报销金额

2,992 人次

1,315 万元

案例

构建多维培训体系，打造高素质公司金融人才队伍

2025 年，针对公司金融条线管理干部、客户经理、产品经理和中台人员，开展系列专业能力提升培训。针对**管理干部**，分别举办分行公司金融总部新任管理人员交流计划、综合支行批发分管行长培训班，持续强化分行公司金融任职干部的战略执行、经营管理、营销实践等方面的综合能力建设。针对**客户经理**，组织举办“鲲鹏计划”精英客户经理培训班，培训内容包括市场营销、客户关系管理、资产业务等专家课程。针对**榜样产品经理和绩优产品经理**，举办“开拓者计划”宽岗产品经理培训班，关注客户痛点，推广优秀经验，提升分行产品经理综合方案服务能力。针对**中台人员**，推出 AI 数字人课程视频，强化岗位“应知应会”专项培训。

基层人才赋能

本公司针对重点二级分行（含县域支行），实施“送教上门”专项培训，将传统灌输式培训升级为包含业务诊断、方案定制、实战辅导、跟踪问效的全流程赋能体系，并通过“训战共创”课程，促进一线员工专业知识的学以致用。2025 年，本公司全面推动重点县域支行以及零售、风险合规专项“送教上门”工作，累计送教 30 家二级分行与重点县域支行共 151 课次，覆盖超过 4,700 名一线员工。

培训数字化建设

2025 年，本公司自主研发上线新一代学习平台，打造“音学而变”音频专区，满足员工碎片化时间学习需求；构建 AI 伴学引擎，通过“小招学姐 AI 智能体”提炼知识要点、“AI 智慧搜索”秒级检索音视频内容、“AI 智考大师”智能出题阅卷，打造“学前诊断—学中训练—学后评估”的线上培训闭环体系，为员工提供差异化、个性化的智能化学习体验。

培训资源保障

外部高校合作

2025 年，与清华大学经济管理学院联合开展四期研修班，课程围绕近期中国经济分析与展望、管理者的财务与资本思维、基于数据与人工智能驱动的组织管理等领导力核心主题，培训中高层管理人员 212 名。

内部讲师培养

2025 年，修订《招商银行兼职教师管理办法（第五版）》，规范兼职教师的级别设置与准入资格、评聘、培养、激励、考评等要求；举办总行级讲师赋能培训班，通过系统化培训与表彰激励，激发兼职教师队伍活力，持续提升内部教学水平。

案例

西宁分行：走进中南大学开展研学活动

2025 年 10 月，西宁分行骨干员工赴中南大学开展能力提升培训。课程聚焦青海资源禀赋与产业特色，围绕锂电产业、盐资源开发、绿色金融等主题进行深度研讨。通过“走出银行、走进高校”的研学模式，有效强化了学员对区域战略与金融联动的理解，拓展了学员的产业洞察力与综合服务本领。

ESG 专题培训

为推动 ESG 理念的深入践行与能力转化，本公司面向全体员工提供多种形式的 ESG 相关课程培训。在学习平台中搭建“消保知识地图”专区，在“五篇大文章”专区设立“绿色金融”板块，上线“绿金云课”系列培训。在新员工培训中，将 ESG 内容纳入入职必修课程体系，设置消费者权益保护、绿色金融相关课程内容。2025 年，学习平台上线 ESG 相关课程 80 门，累计学习量 176.17 万人次。



职业健康安全

本公司持续加强营业及办公场所的安全保卫工作，全面提升安全防护能力。2025 年，本公司未发生员工安全责任事故。

安全生产

本公司严格遵守《中华人民共和国安全生产法》《中华人民共和国消防法》《生产安全事故报告和调查处理条例》《企业事业单位内部治安保卫条例》《中央企业安全生产监督管理办法》《突发事件应急预案管理办法》《银行业金融机构安全评估办法》等法律法规和政策要求，制定《招商银行安全生产工作基本规定》《招商银行安全保卫工作基本规定》《招商银行突发事件应急管理工作规定》《招商银行消防安全管理办法》等涵盖营业及办公场所安全、消防安全及突发事件应急管理在内的规章制度，建立健全安全生产与安全保卫责任制。

本公司成立安全生产管理委员会和安全保卫工作领导小组，负责统筹规划与指导监督安全生产与安全保卫工作。总行安全保卫部负责统筹全行安全生产与安全保卫工作，总行工会办公室履行安全生产与安全保卫民主监督职能，各分行设立安全保卫和工会职能部门，构建多层级的安全管理架构。

► 风险识别评估

· 分类分级识别评估办公场所安全风险及来源。在总行，对分行安全管理考核、安全责任事故、日常管理和系统监测等进行分类管理，开展差异化现场检查督导。在分行，综合评价下属分支机构过往安全检查情况、周边环境和消防安全等，建立差异化联络机制。

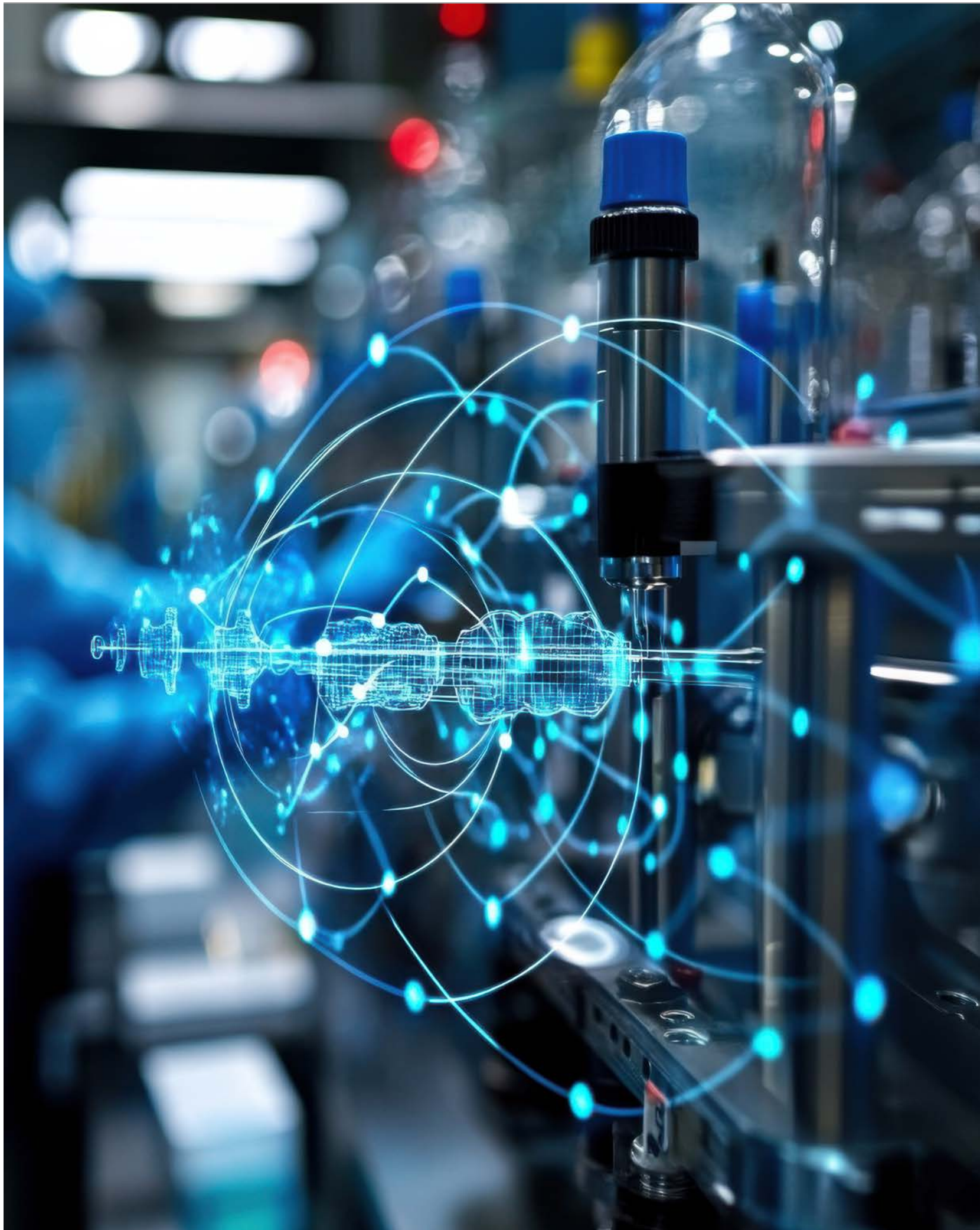
► 数智安全管理

· 依托“招银云瞳”系统，应用“智慧押运”“智慧调阅”“设备自动巡检”等功能，驱动安全保卫工作管理升级。

· 建设安全管理平台，实现安保任务进展的实时、多维度监测。

► 培训演练

· 定期开展员工安全教育培训和应急演练，强化红线意识与风险防范能力，确保发生突发事件时，员工具备及时妥善应对的能力。





健康管理

本公司构建覆盖身体健康与心理健康的综合健康管理服务体系，为员工身心健康保驾护航。

身体健康服务

健康体检

- 每年定期为全体员工提供健康体检服务，帮助员工全面掌握自身健康状况。

急救培训

- 通过开展急救技能培训和知识普及活动，提升员工应急救护能力。

特色服务

- 开展“冬病夏治”三伏贴及中医问诊活动，举办体重管理专题讲座和口腔健康科普讲座及义诊活动。

心理健康支持

预防

- 组建员工心理辅导员队伍，发挥同事“身边人”优势，实现员工心理问题的“早发现、早干预、早疏导”。

干预

- 由专业心理咨询师 24 小时为员工提供心理咨询热线服务，帮助员工及时舒缓心理压力、排忧解难。

支持

- 举办心理健康专题讲座，帮助提升员工心理韧性。

办公环境优化

- 持续开展办公环境健康改造，包括将荧光灯具更换为照度柔和防眩光的发光二极管（LED）灯，为员工电脑配置防蓝光保护屏，以及引入符合人体工学的办公椅和直饮水机等。
- 在共享办公场地实时监测及显示办公空间的甲醛、总挥发性有机化合物等环境数据，在总行大厦厅堂装设自动体外除颤器（AED）设备，并推出每日健康餐，为员工提供营养健康餐食。
- 总行大厦、研发中心、平湖金融创新大厦等深圳总行自有办公物业获得职业安全健康体系 ISO45001:2018（GB/T45001-2020）认证。

案例

招联消金：多维守护员工健康

招联消金创新引入“AI+ 健康”服务，联合专业医疗机构开展义诊、心血管检测等活动，并利用自研“仲思”中医大模型辅助诊断，为超过 200 名员工提供个性化健康管理服务，帮助员工及时排查健康隐患。同时招联消金开展心肺复苏（CPR）及自动体外除颤器（AED）使用应急培训与演练，切实增强员工的健康安全感与应急自救互救能力。



招商银行总行首期职工心理辅导员培训班





权益保障与民主管理

本公司保障员工合法权益，构建全面职业健康与安全管理体系，并持续推进多元员工关怀、民主沟通及企业文化建设，全面营造安全、健康、和谐、有归属感的工作环境。

休息休假权益

本公司依法保障员工休息休假权益，根据《中华人民共和国劳动法》《全国年节及纪念日放假办法》《职工带薪年休假条例》《女职工劳动保护特别规定》等法律法规及政策要求，制定《招商银行员工请休假管理办法》，明确规定公休日、法定节假日、年休假、婚假、丧假、生育假、育儿假、子女护理假、工伤假、病假、事假等假期的请休假管理。如遇休息休假权益受损，员工可向人力资源门户公示的各单位员工休假休息权益保护责任人反馈，相关责任人将牵头核实并协助处理相关情况。

本公司依法为女性员工提供产假、为男性员工提供陪产假，产假及陪产假的天数依据国家法律法规及各地政策执行。其中，常规产假（含国家法定产假和地方延长产假）天数通常在 158 天至 188 天之间，难产或多胞胎生育可按规定增加天数；陪产假天数通常在 10 天至 30 天之间。



员工沟通渠道

职工代表大会

- 构建以职工代表大会为基本形式的企业民主管理制度，确保涉及员工切身利益的重大事项经过民主程序决策，充分保障员工的知情权、参与权和监督权。
- 2025 年，共召开 3 次职工代表大会，审议通过《招商银行重要岗位工作人员岗位轮换和强制休假管理办法（第二版）》等 7 项制度规定。

“蛋壳”平台

- 依托内部员工社区“蛋壳”智能意见收集平台，构建高效的内部沟通与创新转化数字化阵地。“蛋壳”平台遵循发声自由与隐私保护原则，通过匿名身份体系、权限隔离和数据脱敏等技术手段保护用户信息，配合“严禁倒查”的文化公约，支持员工跨岗位、跨条线精准对接决策者，推动业务流程及管理痛点问题的快速响应与创意落地。

员工满意度调查

本公司每年面向全行各岗位层级员工定期开展员工满意度调查。2025 年，围绕员工关爱、员工成长、管理者和工作体验四个维度设计调查问卷，全行 84.09% 的员工参与并反馈问卷。调查结果显示，员工满意度平均得分 9.06 分（满分 10 分），员工认同投入平均得分 8.70 分（满分 10 分），得分较 2024 年均有所提升。

基于调查数据，本公司分析形成覆盖全体员工的满意度报告，面向各分行及总行部门提供个性化分析报告，为各级员工管理决策提供参考，帮助识别员工成长中的薄弱环节，针对性改善员工的工作和成长体验。

2025 年

员工满意度平均得分

9.06 分

员工认同投入平均得分

8.70 分



员工关怀

本公司坚持“以人为本”，构建覆盖广泛、重点突出的关怀慰问体系，切实提升员工的获得感与幸福感。

困难帮扶与慰问

本公司制定《招商银行工会关于印发工会慰问管理实施办法》，构建覆盖广泛、重点突出的关怀慰问体系。

在重要节日时点，探望慰问身患重大疾病、遭遇工伤或不幸亡故、受灾害影响等面临特殊困境的员工家庭，切实帮助困难职工缓解压力。同时，将慰问范围覆盖至挂职锻炼、定点帮扶干部，以及基层一线、老少边远地区和节假日岗位的员工，确保关怀举措惠及各类员工。2025 年，累计筹集慰问款物总额 759.10 万元，走访慰问机构网点 695 个，受慰问人员 1.30 万人次。

女性员工关怀

本公司致力于为女性员工构建多层次的关怀保障体系，打造多元发展的职场生态。

书香文化

- 深化“玫瑰书香·悦读畅享”品牌活动，通过经验分享与主题读书会等阅读活动，鼓励女性员工提升专业素养。2025 年，开展女性主题阅读活动 3,525 场，吸引 15,314 人次参与。

温馨环境

- 2025 年，新增 59 家“女职工关爱室”，完善母婴设施配置，为女性员工打造私密、舒适的休息空间。

平衡支持

- 在天津、重庆、西安分行及信用卡中心等开设“假期托管班”，全年为 420 人次员工子女提供托管服务，缓解双职工家庭的看护压力。
- 搭建社交平台，举办超过 80 场“会聚良缘”单身联谊交流活动，为 3,000 余名单身青年员工创造交流机会。



“玫瑰书香·悦读畅享”读书分享会



天津分行女职工关爱室



多元文体活动

本公司积极推进多层次、广覆盖的文体活动体系建设，丰富员工生活、增强团队凝聚力。2025 年，26 家分行举办了各具特色的职工运动会，并依托 733 个员工俱乐部开展常态化兴趣活动；打造“出彩招行人”才艺大赛，吸引来自 51 家分行的 797 名员工参与；举办“拼搏奋进 价值领航”第五届乒乓球比赛，汇聚全行 42 家分行代表队共 220 余名运动员同台竞技。此外，组建招商银行乒乓球队参加中国金融工会乒乓球比赛，并开展龙舟赛、三人制篮球赛等区域性赛事，促进区域交流与融合，为高质量发展注入蓬勃的人文动力。



“出彩招行人”才艺大赛现场



第五届乒乓球比赛现场



南昌分行举办第四届职工运动会



招商银行足球队在贵州省黔东南苗族侗族自治州榕江县人民政府主办的第一届“乡村振兴杯足球赛”中荣获亚军



哈尔滨分行开展趣味运动会



北京分行举办智力运动会

职工之家

2025 年，本公司制定《招商银行“职工之家”建设与管理指导意见（试行）》，全面推进“职工之家”“职工小家”建设。通过意见征集、满意度调研等方式，号召员工共同搭建集学习、文化、交流于一体的多元化服务平台。全年新建职工之家、职工小家超过 300 家。

2025 年

全年新建职工之家、职工小家超过

300 家



武汉分行引导各网点建设“职工小家”，为员工配置小型健身器材

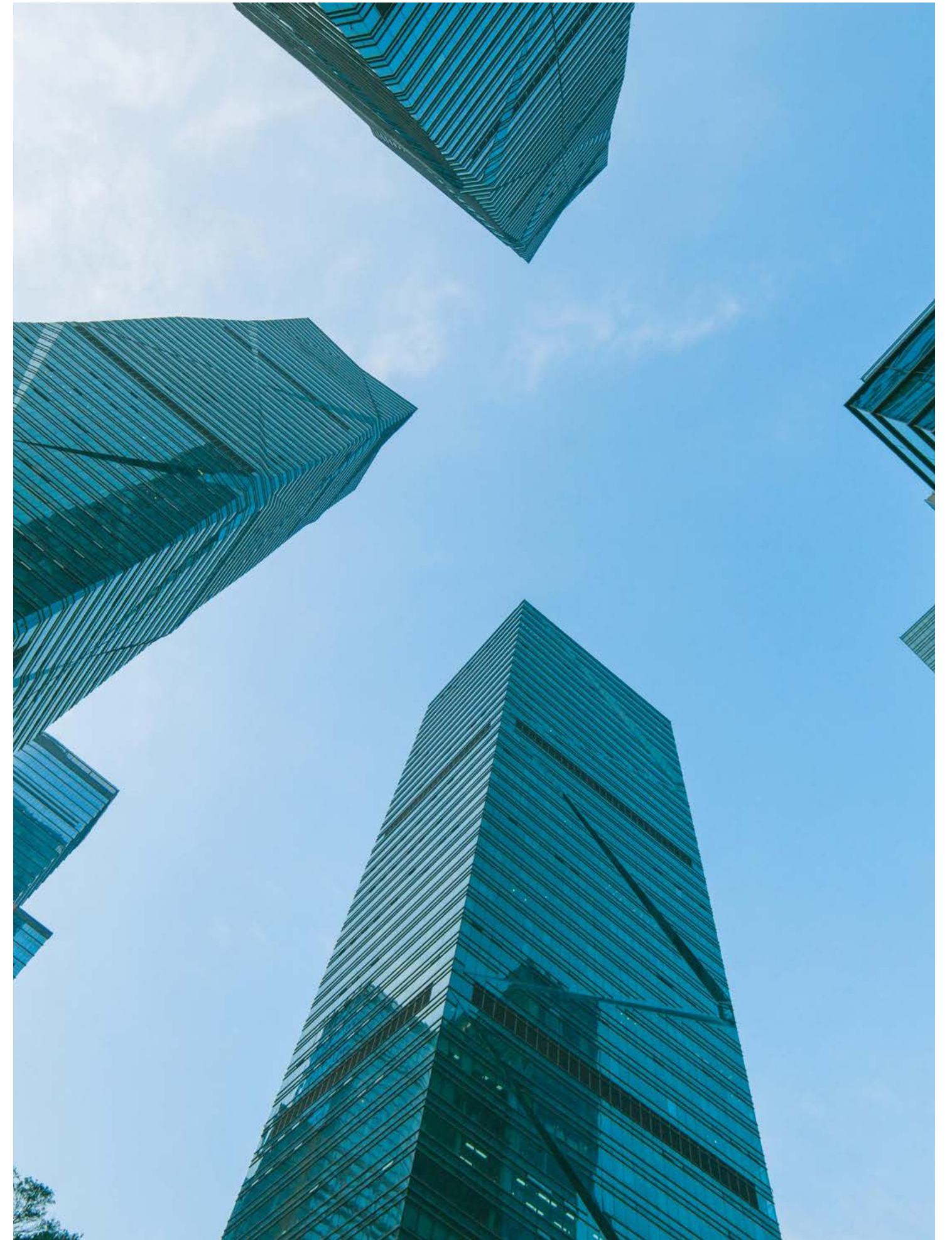
企业文化

本公司高度重视企业文化建设，将其视作实现可持续发展的重要无形资产和战略性资源。自成立以来，本公司持续探索企业文化建设长效机制，于 2004 年成立专职机构“企业文化中心”统筹推进企业文化建设工作，构建“管理层重视、体系化推进、与经营实践融合、全行齐抓共管”的企业文化建设模式，开创、丰富和发展充满活力、富有特色的招银文化体系，形成“拼搏奉献”的创业文化、“因您而变”的服务文化、“敢为天下先”的创新文化、“稳健审慎”的风险文化、“遵纪守法”的合规文化、“严格规范”的管理文化、“尊重关爱分享”的人本文化和“开放融合平视包容”的清风文化。

2025 年，本公司持续强化各级机构负责人的企业文化引领作用，总分支三级机构负责人前往营业厅堂“当值大堂经理”，弘扬优秀传统，践行服务文化；44 家一级分行负责人开展文化主题授课，深入宣讲招银文化内涵。持续发挥文化宣传阵地作用，通过“招银 e 报”、招行微刊、行史陈列馆、文化墙等平台，实现企业文化宣导的全方位覆盖和立体化发声。持续开展形式多样的文化活动，连续 21 年开展企业文化节，举办“行长站大堂”、共植“百年招银林”、家属开放日等员工喜闻乐见的文化活动。持续树立优秀标杆，宣传典型人物事迹，年内“招银 e 报”《我的故事》栏目总阅读量超过 70 万次。持续开展文化培训，将企业文化纳入全行培训体系，组织文化“送教上门”等赋能活动。



行长站大堂活动



指标与目标

本公司坚持以目标引领行动，建立了科学的可持续发展指标管理体系。通过设定明确的目标并跟踪年度进展，系统评估各财务重要性议题的管理成效，确保战略规划的有效落地与透明披露。2025 年，员工议题的关键绩效指标及进展如下。

目标内容	2025 年进展
截至 2030 年末，数字化人才 ¹ 占比达 20.00%。	2025 年，本公司数字化人才占比达 15.20%。

¹ 数字化人才包括 IT 人员及通过数字化中级及以上认证（证书须在有效期内）的人员。



社会贡献

招商银行扎实推动对云南省楚雄彝族自治州武定县和永仁县（简称“两县”）的定点帮扶，丰富志愿服务与公益实践，依托公益平台带动更多民众参与公益慈善事业，以实际行动诠释金融向善的责任与担当。2025 年，对外捐赠总额 1.14 亿元，实现集团口径每股社会贡献值 15.69 元¹。

定点帮扶

2025 年是我国巩固拓展脱贫攻坚成果与全面推进乡村振兴五年衔接过渡期的收官之年。本公司坚定践行“脱贫不脱钩”承诺，围绕“教育铺路、医疗保障、产业支撑、人居打造、人才培养”的“五大振兴”方向，以增强脱贫地区和群众内生发展动力为核心，多措并举绘就乡村振兴新画卷。截至 2025 年末，本公司累计为两县累计投入帮扶资金 5.01 亿元，累计选派 24 批共 83 名干部赴两县挂职工作。

2025 年，本公司为两县 56 个帮扶项目投入无偿帮扶资金 5,822.67 万元，引进帮扶资金 1,129.34 万元，帮助脱贫人口转移就业共计 7,944 人。在中国人民银行、农业农村部等部门联合开展的中央单位定点帮扶工作成效考核评价中，本公司连续五年获评最高等次“好”。

教育铺路，促进教育公平发展

本公司将教育作为阻断返贫风险的核心途径，支持提升两县人口受教育程度，促进乡村教育均衡发展。

改善办学条件

全年开展“武定县插甸学校多功能阶梯教室改造”“武定一中办学提质增效改造”“招银民族小学云端学习中心”等十个校园建设项目，通过硬件升级为师生营造优质教学环境。



完善激励机制

投入帮扶资金 1,463.60 万元，持续设立“招银奖教金”“招银奖（助）学金”，实施永仁县招银“英才固本计划”和招银困难教师补助项目。2025 年，两县共有 6,677 名学生获得奖助学金。



建强师资力量

发挥“组团式帮扶”优势，在武定县实施云南师范大学附属中学托管帮扶项目；在永仁县联合教育部学生素质中心、中国乡村发展基金会实施高中教师教研提升项目，系统提升高中教师专业素养。

2025 年，两县高考升学率取得历史性突破，本科上线人数同比增长 25.18%。



¹ 每股社会贡献值 = 基本每股收益 + （支付的各项税费 + 员工费用 + 利息支出 + 对外捐赠总额） / 期末普通股总股本。

医疗保障，构建三级医疗体系

本公司致力于建立覆盖“县、乡、村”三级医疗卫生帮扶体系，切实改善当地民众就医条件，缓解“看病难”问题。

强化县级专科建设

- 2025 年，支持武定县人民医院实施招银听力及鼻咽喉早癌筛查中心、心血管内科、血液净化中心建设（更新）项目。



提升基层诊疗能力

- 支持永仁县实施招银乡村医疗卫生室建设、妇幼保健院分娩手术室改造和县级医疗机构服务能力提升等项目，提升乡村卫生室诊疗水平，同时，为基层村卫生室配置诊疗设备和上门服务助诊包，打造“移动的医院”。

- 截至 2025 年末，累计在两县改造 147 个招银乡村卫生室、30 个智慧村卫生室，捐赠救护车 12 辆。



完善健康管理

- 建设永仁县“幸福里·全民健康管理中心”及 10 个分中心，为全县人口建立数字化健康档案；全年投入资金 70.00 万元，实施“招银名村医工作室”及医疗人才培优计划，提升基层医生服务水平。



产业支撑，增强内生发展动力

本公司坚持“国家所望、两县所需、招行所能”，针对育苗选种、销售渠道等痛点，推动特色产业提质增效。

推动产业升级

- 在武定县投建插甸镇招银食用菌产业示范基地配套设施及招银高原特色果蔬菌分拣包装车间，项目建成后，预计可以提供约 600 个就业岗位。

- 在永仁县实施招银莲池蜜薯分拣中心，维的乡草莓产业示范园，招银幸福里·麦拉务、宜就、维的产业工人社区改造等项目。截至 2025 年末，全县建成 7 个“幸福里”产业工人社区，覆盖当地民众超过 3,000 人，累计为企业提供用工 45.84 万人次。



引入技术团队

- 发挥资源优势，促成永仁县与西北农林科技大学合作，建设招银小浆果产业发展科研基地，引入农业科技专家破解技术瓶颈。



拓宽销售渠道

- 与中央企业合作，在高铁场景试点销售永仁县特色农产品，并探索将武定县特色农产品引入线下商超。

- 在“智慧工会”平台上线 43 款农产品，实现员工工会福利的线上自主选购。

- 全年累计购买定点帮扶县农产品 2,072.51 万元，帮助销售定点帮扶县农产品 699.56 万元。





人居打造，建设宜居和美乡村

2025 年，本公司持续投入生态及民生项目，开展武定县猫街镇人居环境提升建设项目，支持乡村基础设施整治与生态修复；实施残障人士专项帮扶项目，帮助弱势群体恢复劳动能力，提升民众幸福感。

案例

建设智慧养老服务平台

本公司投入资金 65.50 万元，在永仁县推进招银“幸福里·夕阳社区”养老服务平台建设，通过邻里互助员对接老年人需求，提供包含助洁、助医、助餐、助急、助聊等在内的“十助”居家养老服务。平台全年完成“十助”居家养老服务工单 3.23 万单，接受社会化养老服务资金 77.15 万元。

2025 年，招银“幸福里·夕阳社区 2.0 版”上线运营，新平台入驻优质商家 43 家，接入家政、医疗、餐饮、文娱等服务，实现“一平台多场景”覆盖。

2025 年

招银“幸福里·夕阳社区 2.0 版”上线运营，新平台入驻优质商家

43 家

人才培养，激发乡村文化动能

本公司通过强化人才培养与挖掘文化资源，推动文化价值与经济效益同步提升，为乡村振兴提供人才储备与文化支撑。

打造乡村人才队伍

·以金融支持县、乡、村干部、农村致富带头人培训，助力两县打造有文化、懂技术、会经营的乡村人才队伍。全年培训县乡村基层干部 929 人次，乡村振兴带头人 6,938 人次，专业技术人才 6,373 人次。

传承非遗特色文化

·实施武定县招银青年创业兴乡行动，推动彝族刺绣等传统技艺向规模化产业转化，将“文化资源”转化为“经济价值”。



武汉分行支持帮扶村香菇种植等特色产业发展



银川分行创新帮扶模式，推动结对帮扶村枸杞产业发展





公益慈善

本公司深耕“金融 + 公益”创新模式，将专业优势与公益事业有机融合，围绕扶弱济困、爱心助学、灾害救助等重点领域，常态化开展公益慈善活动。

扶弱济困，传递招行温度

本公司关注特殊群体与民生需求，通过资源联动与实地关怀，精准提供温暖支持。

案例

福州分行：关爱孤独症群体

2025 年 9 月，福州分行携手福建省心启航助残帮扶中心发起“招牌爱心小店，‘饺’个星朋友”关爱孤独症群体公益活动，依托孤独症青年就业空间，通过互动交流、拍摄公益短片及发布海报等形式，呼吁社会关注特殊群体就业，提升公众的包容与尊重意识。



孤独症青年与员工志愿者一起包饺子

案例

悉尼分行：守护儿童健康

悉尼分行积极履行海外社会责任，向墨尔本皇家儿童医院基金会捐赠 1 万澳元。通过“匹配捐赠日”活动，分行与基金会共同面向社会公众开展募捐活动。截至 2025 年末，共募集善款 42.90 万澳元，善款全部用于支持儿童癌症治疗、临床护理及家庭支持服务等关键领域，活动累计触达公众 12.90 万人次。



悉尼分行向墨尔本皇家儿童医院基金会捐赠活动现场

案例

招商信诺：从“心”守护，书香陪伴

2025 年，招商信诺向爱佑慈善基金会捐款 50 万元。其中，30 万元捐赠至“爱佑童心”项目，用于资助困难家庭的先天性心脏病患儿医疗检查及手术治疗；10 万元捐赠至“爱佑安生”项目，用于困难儿童救助与保护；10 万元捐赠至“爱佑新生”病患孤儿医疗养护项目，为病患孤儿提供医疗救助、术前术后养护等支持。同时，在公益司庆月开展“墨香载梦，情寄童心”活动，将公益活动拓展至知识领域，发动员工向云南省昭通市镇雄县雨河镇 10 个村的儿童捐赠图书 2,730 本、文具 1,210 件。



孤独症儿童在武汉分行公益活动中用丰富的色彩描绘小招猫和金葵花



西安分行“暖冬有招”公益行动，为环卫工人、快递员、外卖员等劳动者送去爱心礼包和冬日关怀



无锡分行参与 2025 无锡流浪猫捕捉、绝育、放归（TNR）联合关爱行动共绝育并放归 32 只流浪猫



爱心助学，点亮成长梦想

本公司坚持长期主义公益理念，通过体育竞技、音乐教育等多元化形式，助力偏远地区青少年全面发展。

案例

昆明分行：守护武定少年的“绿茵梦”

昆明分行连续三年面向定点帮扶地区青少年开展公益体育活动。2025 年，邀请武定县 25 名中学生走进专业足球俱乐部，参加“踢出未来”少年足球公益行活动。活动期间，乡村青少年参加了足球基础训练、职业交流及中超联赛观摩等活动，在分行的助力下，乡村青少年开阔了视野、激发了潜能。



昆明分行举办“踢出未来”少年足球公益行活动

案例

十年公益再接力，点亮云南山区儿童音乐梦

自 2016 年起，上海分行连续十年打造“爱满葵园——爱 @ 上一节课”公益品牌。2025 年，分行发起“爱满葵园——爱 @ 上一节课”公益音乐教室活动，通过征集闲置乐器、改编公益歌曲及线上远程教学等方式，支持云南文山州建设青少年宫艺术空间，形成对偏远地区儿童的长期音乐陪伴。



上海分行员工手绘“爱满葵园——爱 @ 上一节课”公益音乐教室活动海报

灾害救助，彰显责任担当

面对突发灾情，本公司快速响应，通过资金捐赠与金融绿色通道服务，全力支援受灾地区救援与重建。

案例

支持香港大埔火灾救援安置及灾后重建

2025 年 11 月，香港新界大埔屋邨宏福苑多栋住宅楼发生火灾，造成重大人员伤亡。本公司快速启动应急响应机制，香港分行、招商永隆银行和招银国际第一时间为受灾市民提供生活物资及紧急经济支持，合计捐款 1,000 万港元，用于火灾救援、过渡安置及灾后重建工作。同时，开设应急服务绿色通道，优先办理救灾资金汇划服务，及时提供金融服务支持。

案例

兰州分行：驰援榆中县抗洪救灾

甘肃榆中县发生山洪灾害后，兰州分行第一时间向榆中县慈善协会捐款 50 万元，全力支援榆中受灾地区的抗洪救援和灾后重建工作。同时，分行建立资金汇划“绿色通道”，确保抗灾救灾资金优先处理、及时到账。

案例

石家庄分行：九神庙村防汛抢险行动

在河北省夏季强降雨期间，石家庄分行协助承德市滦平县付营子镇九神庙村开展危险区域排查与人员转移安置。通过组建临时抢险救援小组、执行 24 小时双人双岗和管理层带班制度，有效保障了当地孤寡老人等弱势群体的生命财产安全。



志愿服务，共建和谐社会

本公司汇聚员工志愿者力量，持续提升志愿服务专业化水平。截至 2025 年末，本公司组建 73 支青年志愿者服务队，员工志愿者总数达 8,622 人，初步形成覆盖广泛、组织有序、服务高效的志愿服务网络。

案例

技能提升，打造高素质志愿队伍

2025 年，本公司开展美国心脏协会（AHA）急救培训及职工心理辅导员培训活动共 39 场，参与人数超过 3,000 人次，其中，约 2,300 名志愿者在培训后获取 AHA 国际急救员认证及上海市心理学会颁发的职工心理辅导员专业能力培训证书。

案例

东莞分行：护航第十五届全国运动会

在第十五届全国运动会期间，东莞分行组建青年志愿者服务队。志愿者们作为交通引导员，在赛事场馆周边核心交通节点协助交警疏导人流和车流，同时，担任反诈宣传员开展金融宣传教育，以特色服务为赛事保驾护航。



东莞分行青年志愿者护航第十五届全国运动会



大连分行为 2025 年国际大体联足球世界杯的高校志愿者做好志愿者证办理、“志愿者之家”建设、专题培训等保障服务

公益创新，引导财富向善

本公司积极发挥金融专业优势，通过“议善厅”等平台引导客户参与慈善，构建智慧慈善生态，赋能慈善事业发展。

慈善顾问服务

- 在招商银行 App “议善厅” 携手慈善机构开展线上直播，举办线下慈善沙龙与慈善体验活动，向客户传递公益理念。
- 为客户提供专业慈善咨询服务，协助规划家族和企业慈善架构，推动公益理想落地。

慈善信托实践

- 协助上市公司及高净值客户成立慈善信托，为社会创造长期价值。截至 2025 年末，本公司协助客户设立并管理慈善信托资产规模达 4.57 亿元。

智慧慈善生态

- 聚焦公益慈善组织、捐赠人、受赠人及志愿者的数字化需求，开发智慧慈善综合管理平台。年内与 16 家慈善组织开展数字化合作，助力慈善组织提升运营效率与风险管理能力。

公益平台

本公司搭建开放共享的公益捐赠平台，为更多爱心人士和社会力量参与慈善事业提供便利渠道。

自 2012 年起，本公司推出信用卡“小积分微公益”项目，将公益慈善与信用卡积分相结合，上线“儿童免费午餐”“扬帆公益图书”“一平米草原保护计划”等公益项目，支持持卡用户通过积分捐赠参与公益慈善行动，并可追踪积分流向及公益项目进展，领取个性化电子证书。截至 2025 年末，持卡人通过“小积分·微公益”项目累计捐赠 6.39 亿积分，实现捐赠儿童免费午餐 292.08 万份、公益图书 35.49 万本。

供应链管理

招商银行秉持“公开、公平、公正、诚实信用”的采购原则，持续提升采购集约化、精细化管理水平，将 ESG 理念融入供应商管理，积极打造绿色、廉洁、共赢的负责任供应链，构建安全稳定、高效协同的供应链生态体系。

规范采购管理

本公司在集中采购和分散采购管理中，实行“统一规范、集体决策、职责分离、合理分工、回避报告”原则，严格按照《招商银行采购管理规定（第三版）》《招商银行供应商管理办法（第二版）》等制度要求，营造规范高效、公平公正的采购环境。同时，本公司通过强化统筹及整合采购计划、前置需求沟通审核、协同参与市场调研、扩大供应商竞争、针对性制定采购方案及谈判目标策略等方式，提升精细化管理能力，提高集中采购的实施效率。

合规采购

- **寻源环节：**坚持“应集采尽集采”“应招标尽招标”原则，通过公开征集方式扩大供应商来源，确保竞争充分。
- **准入环节：**严把准入关，对与本公司离在职员工存在关联关系的供应商，实行严格管控；严格执行利害关系回避制度。
- **评价环节：**通过抽签确定供应商述标顺序，对线上集中采购述标全程录音录像，并成立监督小组对重点项目评标过程进行现场监督。同时，运用系统技术手段识别供应商风险及围标串标行为；引入合法第三方数字证书，对供应商应答文件进行加密，并在开标指定时间内由供应商确认解密，确保应答信息安全。
- **合同环节：**在采购合同中设置保密条款，明确供应商在保守商业秘密、保护数据安全方面的责任与义务，防止敏感信息泄露。



智慧采购

- **优化“招采云”平台：**依托业内首创的采购、财务与资产管理全流程一体化协同模式，持续优化数字化采购“招采云”平台。2025 年，从成本管控、风险防控、服务体验等方面实现功能迭代，进一步提升管理效能。
- **升级“招采 E”平台：**依托 AI 大模型，升级“招采 E”采购管理平台，赋能分散采购的智能化管理。“招采 E”平台已实现采购内容自动生成、过程风险智能校验、流程智能引导与问答等功能，降低用户操作门槛和合规风险。





践行负责任采购

本公司将 ESG 因素纳入供应商管理环节，致力于促进供应链可持续发展。有关负责任采购的更多信息，敬请参阅本公司官方网站“招行 ESG”板块的《招商银行股份有限公司负责任采购制度要点（2025 年版）》。



环境维度

- **强化绿色准入与评价：**在供应商准入环节，关注其是否具有节能环保相关资质；在项目评审中，将供应商的环境责任履行情况纳入考量，同等条件下优先选择节能环保产品和绿色发展企业。同时，在“招采 E”平台供应商管理模块上线“碳排放”信息提交功能，引导供应商开展碳核算。
- **实施绿色采购标准：**结合不同采购品类的特点，本公司制定了差异化的绿色采购要求。
- **装修工程类：**选用环保节能建材，并在网点建设中引入装配式装修工艺，减少施工污染。
- **设备与家具类：**明确服务器、电脑、空调等能耗设备的产品节能降耗指标；要求办公家具供应商须获得中国环境标志产品认证、森林管理委员会（FSC）认证等权威认证。
- **运营机具类：**要求供应商提供报废旧机回收方案，确保报废机具得到妥善合规处置，降低电子垃圾产生的环境污染风险。
- **打造绿色采购专区：**制定涵盖 FSC 认证、森林认证认可计划（PEFC）、中国有机产品认证、AA 级绿色食品等权威标准的绿色商品认证体系。在“招采云”平台推出“绿色采购专区”，汇集符合环保标准的绿色产品。
- **共建绿色供应链联盟：**建立“招商银行行政类供应商绿色联盟”，赋能供应商绿色发展。截至 2025 年末，已有 544 家行政类供应商加入联盟并完成绿色转型，占全部供应商的 82.80%。



社会维度

- **严查用工合规：**核查供应商的用工合规情况，要求其在投标文件中提供法定代表人证明书及授权书、员工社保证明、身份证复印件等关键材料，有效防范非法用工及劳动权益侵害风险。



治理维度

- **签署廉洁承诺：**要求供应商在投标应答前签署《反商业贿赂承诺书》，承诺遵守回避原则，反对和抵制不正当商业竞争行为、反对商业贿赂，并承诺对违法或贿赂行为进行如实举报并提供证据等。
- **合规记录核查：**要求供应商在投标应答环节提供纳税申报记录，并说明最近三年是否发生重大违法、重大经济诉讼或是否受到行政处罚，确保合作方经营合规。
- **深化廉洁共建：**2025 年，本公司持续优化采购营商环境，共建风险联防联控机制。开展供应商廉洁共建宣导交流会 3 场，参会供应商 192 家；总行与 138 家重点供应商签署《廉洁共建协议》；推动多批次重点供应商围绕内部控制制度、采购廉洁合规管理等领域提交《廉洁内控报告》，促进供应商提升自身治理水平。



案例

保障中小微企业供应商权益

本公司致力于为中小微企业创造平等、公开的竞争环境，切实保障其合法权益。

保障平等参与权益：为进一步提升采购公开性、公平性、竞争性，本公司加强供应商公开征集功能推广应用，拓宽中小微企业获取采购信息和参与采购项目的渠道。

保障款项支付权益：截至 2025 年末，本公司及本公司控股子公司不存在逾期尚未支付中小企业款项信息的情况，也不存在向供应商的应付账款（含应付票据）余额超过 300 亿元或占总资产的比重超过 50% 的情况。

加强供应链风险防控

本公司构建覆盖全行集中采购项目的供应链风险管理体系，通过协议约束压实供应商风险管理责任，将合规意识贯穿采购活动全流程，并健全问题核查、整改与处置的闭环机制，保障供应链连续性与稳定性。

常态防控

- 对供应商开展准入前及存续期的持续性监测，评估其遵守本公司相关采购制度和管理办法的情况。
- 对于与本公司具有长期合作关系、交易金额重大或提供核心服务的关键供应商，通过沟通会议、现场调研或聘请第三方评估等方式，重点监督评估其在反腐败政策执行、数据安全保护措施落地等方面的合规性与有效性，确保关键供应商符合本公司管理要求。

科技赋能

- 依托“招采 E”平台“供应商智选集市”功能和 AI 算法，实现供应商资源的精准匹配，有效降低寻源风险。
- 建立供应商关联关系识别模型，设置非竞争性项目占比、集中度等多项风险预警指标。通过模型主动识别并核查高风险供应商，制定针对性应对预案，防范供应链中断风险。



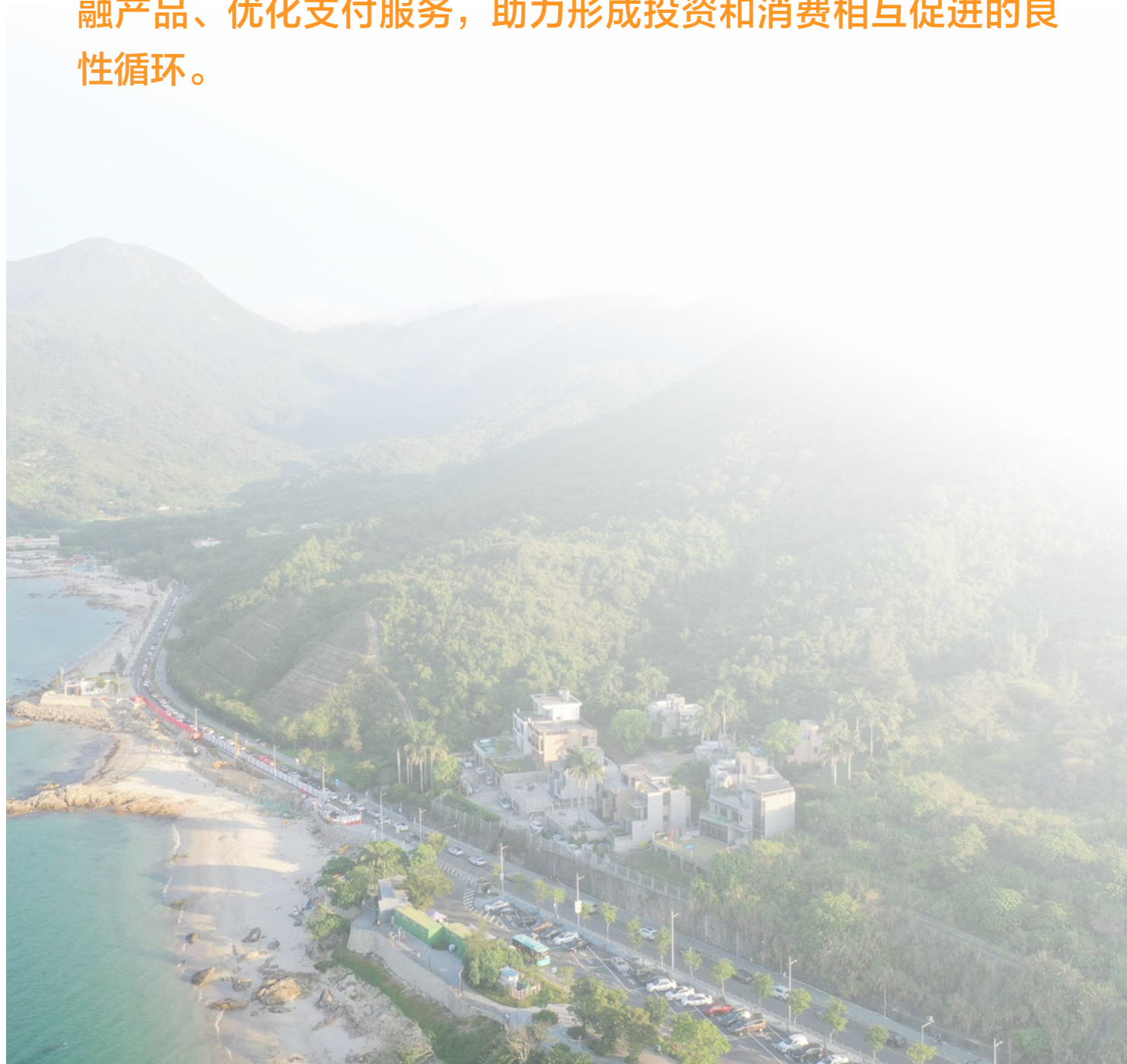


专题



深耕内需市场，提振消费信心

2025 年，招商银行积极响应国家关于“大力提振消费、全方位扩大国内需求”的决策部署，聚焦国家重大战略实施和重点领域安全能力建设（“两重”）及大规模设备更新和消费品以旧换新（“两新”）行动，通过加大信贷投放、创新金融产品、优化支付服务，助力形成投资和消费相互促进的良性循环。



聚焦重点领域，滴灌有效投资

本公司紧跟国家宏观政策导向，围绕基础设施建设与设备更新改造两大抓手，持续优化信贷资源配置，创新授信审批模式，全力保障重点项目落地，为实体经济发展注入强劲动力。

服务基础设施建设，保障“两重”项目落地

本公司推行“固定资产强基计划”，制定差异化审批策略，重点支持高速公路、铁路、城市轨道交通、电力及仓储物流等基础设施行业，并对重大基础设施建设项目实施快速审批机制。同时，本公司创设基础设施数字化信息系统，绘制全国高速公路可视化资产地图，以数字化手段赋能精准营销与高效审批。2025 年，本公司高效支持了沪渝蓉高速铁路、潍宿高速铁路、广西桂三高速等重大项目建设。

案例

助力沿江高铁建设，畅通长江经济带大动脉

沪渝蓉高速铁路（沿江高铁）是国家“八纵八横”高铁网的重要组成部分。2025 年，本公司积极对接项目融资需求，为沿江高铁上海段、安徽段和湖北段投放低成本、长期限项目贷款 12.78 亿元，全力保障这一贯穿长江经济带的综合立体交通骨架建设，促进区域人才、资本与技术要素的快速流动。

2025 年

为沿江高铁上海段、安徽段和湖北段投放低成本、长期限项目贷款

12.78 亿元

响应设备更新号召，赋能产业转型升级

本公司构建聚焦重点央企集团、深耕重点分行、锁定重点项目的工作机制，实现对多家中央企业集团内首单设备更新贷款标杆项目的落地。针对部分企业项目多、金额小的特点，创新批量审批模式，统一审批总授信额度，大幅降低申报与管理成本。截至 2025 年末，本公司设备更新贷款余额 252.62 亿元，其中制造业占比 74.75%，设备更新余额增量占全行固定资产贷款增量的 32.84%。

案例

支持精细化工龙头企业产能扩建与绿色转型

针对国内某天然气精细化工和新材料龙头企业的 VAE（醋酸乙烯 - 乙烯共聚乳液）再扩能项目，本公司发放设备更新贷款支持。该项目不仅助力企业的 VAE 产能达到 18 万吨 / 年，更推动了其绿色低碳物流体系建设。2025 年 1 月，项目一次投料试车成功，助推企业在绿色精细化工领域保持领先地位。

案例

高效服务新能源电池基地建设，跑出“招行速度”

面对某集团投资建设新能源电池生产基地的融资需求，本公司运用行业研究模型精准匹配项目周期，建立授信审批“绿色通道”，通过高效的材料预审与风险研判机制迅速完成批复，并依托跨部门协作实现 T+3 日快速放款，有力支持了企业全产业链资源战略布局。



多措并举发力，激发消费活力

本公司从信贷支持、信用卡营销、研究赋能等维度协同发力，积极落实消费品以旧换新政策，降低居民消费融资成本，释放市场消费潜力。

落实“以旧换新”政策，政银联动惠民

- 联合中国银联建立总分联动机制，在全国 33 个城市推出国家补贴招行加码补贴活动。消费者在享受国家补贴的基础上，使用本公司信用卡支付可额外享受满减优惠。
- 截至 2025 年末，加码补贴活动覆盖客户超过 10 万户，带动以旧换新消费超过 5 亿元。

加大消费信贷支持，降低融资成本

- 积极响应监管机构关于发展消费金融助力提振消费的号召，迅速完成相关系统开发与服务上线；高度重视个人消费贷款财政贴息政策，成立工作专班保障实施。通过简化贴息流程，调整产品额度、期限及还款方式等举措，满足多元化消费场景需求，让消费者轻松享受政策红利。
- 2025 年，本公司消费贷款投放超过 5,000 亿元，同比增长 9%；消费贷款财政贴息政策执行期间，累计签约贴息协议贷款约 200 万笔，惠及约 60 万客户。

丰富信用卡生态，提振假日经济

- 聚焦“6·18”“双 11”及节假日等关键时点，整合掌上生活 App、微信服务号及外部主流支付平台资源，开展手机支付返现、大额订单满减等营销活动，全年动员客户超过千万人次。
- 顺应出境游热潮，打造“非常境外游”三重优惠体系，推动参与客户数同比增长 43%。
- 持续丰富产品供给，创新推出“工程师卡”“天猫超市联名卡”，并在同业中首批上线银联-Visa 双标芯片卡，以多元化产品持续优化客户用卡体验。

发挥研究专长，把脉消费趋势

- 围绕促消费政策、新消费模式及数字化变革等领域，发布多篇深度报告，深入分析人口结构变动下的消费线索及高价值消费场景机遇，为本公司布局 B2C 生态经营及服务居民消费提供智力支持。

案例

开展促消费系列活动

2025 年国庆期间，本公司推出“国庆狂欢月，全民惠消费”活动，结合假期消费热点主动开展利率优惠，并加大财政贴息政策宣传力度，有效增强了居民消费意愿。同时，通过“消费提振”系列推文及社交媒体内容营销，进一步扩大服务覆盖面。

案例

宁波分行：打造数字化消费券平台，服务企业员工福利消费

为协助某大型国有企业集团解决员工餐饮消费券发放中面临的商户管理难、资金追踪难、需求匹配难挑战，宁波分行通过招商银行 App“饭票”专区实现全国商户无缝接入，并应用大数据技术建立资金流与数据流的全程可视化风控体系。该方案将消费券核销率提升至 90%，资金使用透明度达 100%，直接带动餐饮消费超过 800 万元，实现了企业福利管理提效与员工消费体验升级的双赢。

案例

北京分行：创新直播营销模式，拓宽消费触达渠道

北京分行积极适应新媒体营销趋势，搭建多元化直播消费场景。通过《小招探房》直播栏目，与房地产开发商联动，打通“看房—签约—按揭”闭环，年内吸引 67.72 万人次观看，带动家居及购房消费。同时，分行联合出版社开展《开薪购物》书籍推荐直播，以优质内容“种草”带动文化消费，为客户提供高品质的精神文化消费体验。



案例

招商永隆银行：助力“港人北上”消费

招商永隆银行捕捉“港人北上”消费趋势，聚焦出行旅游、餐饮购物等高频刚需场景，联合多家机构推出专属信用卡消费权益，通过优化跨境支付体验与丰富权益供给，有效提升了客户活跃度。2025 年，招商永隆信用卡“北上消费”交易金额 9,341.58 万港元，同比增长 31.51%；交易笔数 12 万笔，同比显著增长 157.38%，有力支持了粤港澳大湾区消费市场的互联互通。

案例

招联消金：构建“回收 + 金融”闭环，畅通家电更新消费链条

招联消金创新循环经济服务模式，联合二手交易平台推出“以旧换新一站式服务”，用户可在线完成“旧品估价—上门回收—新品选购—分期支付”的全流程操作。通过金融服务与实物回收的深度融合，招联有效降低了用户换新成本，促进耐用消费品进入居民家庭，助力社会资源循环利用与绿色低碳发展。

优化服务生态，提升消费体验

本公司全面推广“标准化 + 有温度”的“营 + 极致服务”体系，持续完善现金支付与数字化服务环境，畅通消费服务的“最后一公里”。2025 年，本公司认真落实优化支付便利化部署，全行提供现金服务的网点 100% 常态化提供零钞兑换服务，并设立绿色通道，全年发放“零钱包” 25.88 万个。同时，开展拒收人民币专项整治宣传上门服务 3.97 万次，推动 3.45 万户商户签订不拒收现金承诺书，切实满足民众现金服务需求。

案例

武汉分行：优化外籍飞行员支付服务体验

武汉分行洞察花湖机场外籍飞行员的需求，通过优化双语服务流程、推广线上预填单等措施，将外籍人士开户时长缩短 30%，并提供常态化零钞兑换服务，切实提升外籍来华人员的金融服务满意度。



专题



聚焦民生关切，传递金融温度

2025 年，招商银行坚持“以人民为中心”的发展思想，将金融服务深度融入社会民生领域。本公司聚焦政务便民、住房安居、教育成长及劳动者权益保障等重点领域，着力解决人民群众急难愁盼问题，以有温度的金融服务增进民生福祉，助力民众实现对美好生活的向往。



拓宽便民渠道，打造智慧服务生态

本公司构建覆盖政务、医疗、工会及生活缴费的高效服务生态，让数据多跑路、群众少跑腿。

助力数字政府建设

本公司持续完善招商银行 App “便民服务云平台”，围绕住房公积金、社保、医保、不动产等政务便民场景，为客户提供“五险一金”一站式查询、公积金线上提取、综合账单等服务；引入大语言模型技术，为客户提供政策解答、办事指南等智能政务助理服务。截至 2025 年末，招商银行 App 累计接入线上政务服务 1,767 项，年服务用户数 4,946.27 万人。

同时，本公司融合大语言模型等技术，研发 AI 智能客服、AI 数字人等特色数字化产品，全方位助力各级政府部门数字化转型。

截至 2025 年末

招商银行 App 累计接入线上政务服务

1,767 项

年服务用户数

4,946.27 万人



提升民生保障温度

在医疗保障领域，本公司大力推广医保码（医保电子凭证）应用，推出长按招商银行 App 一键展码功能，为参保人提供激活、支付、异地就医备案等线上化服务，并支持多省参保人线上缴纳医保费用。截至 2025 年末，累计激活医保码 3,714.11 万张，年内服务参保人 2,390.14 万名。

在工会服务领域，本公司自研开发智慧工会服务平台，推广至全国 1.9 万个工会组织，在工会经费归集、资金保值增值及活动共建等方面提供数智化支持。同时，本公司举办金融助力工会服务研讨会，携手工会组织及工会服务生态供应商交流探讨工会服务新生态。

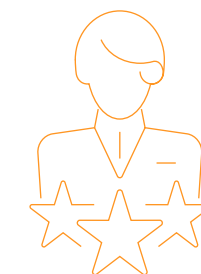
截至 2025 年末

累计激活医保码

3,714.11 万张

年内服务参保人

2,390.14 万名



升级生活缴费体验

本公司持续扩大与外部机构合作，丰富水电燃暖、校园缴费等生活缴费场景。通过招商银行 App 提供缴费户号快速查询、账单查缴等功能，持续优化客户缴费体验，让金融服务更加便捷高效。



聚焦安居梦想，完善住房保障体系

本公司主动履行社会责任，推进产品和服务创新，重点支持新青年、中低收入家庭等弱势群体的住房需求。截至 2025 年末，本公司已累计向深圳、北京、广州、南京、东莞等 10 余个城市投放保障性住房按揭贷款超过 100 亿元，以金融力量托举百姓安居梦想。

同时，本公司积极与各地住房公积金管理中心开展合作，推动灵活就业人员参与住房公积金制度，在政策制定、缴存推广、金融服务等方面提供有力支持。截至 2025 年末，本公司与 40 家住房公积金管理中心开展灵活就业人员缴存住房公积金合作。本公司助力住房和城乡建设部深化住房公积金个人住房贷款购房“一件事”服务，进一步提升住房公积金缴存人的服务体验。

截至 2025 年末

本公司已累计向深圳、北京、广州、南京、东莞等 10 余个城市投放保障性住房按揭贷款超过

100 亿元



本公司与

40 家 住房公积金管理中心开展灵活就业人员缴存住房公积金合作

护航学子成长，助力教育事业发展体系

本公司关注教育公平与质量，通过助学贷款代理结算服务、资金安全监管及智慧校园建设，全方位护航学子求学之路。

承办国家助学贷款

自 2022 年起，本公司连续五年承接国家开发银行生源地助学贷款代理结算服务，提供包括账户开立、贷款发放、续贷申请身份核实及还款退息在内的全流程服务。同时，本公司为助学贷款学生提供“筑梦奖学金”、就业实习及出行保障等增值服务。截至 2025 年末，已累计服务超过 300 万助学贷款学子。

截至 2025 年末

已累计服务助学贷款学子超过

300 万



强化教育资金监管

为保障学生家长校外购课资金安全，本公司与全国 192 家各级教育主管部门开展合作，协助监管校外购课预收费资金，截至 2025 年末，累计保障家长购课资金安全 1.57 亿人次。此外，本公司利用金融科技赋能超过 2,400 家 K12 学校，为 204.51 万名学生家长提供便捷的数字校园服务，助力教育数字化发展。

关爱重点群体，保障劳动者合法权益

本公司积极配合政府部门开展农民工、环卫工人等劳动者工资支付保障工作，通过工资专用账户管理，确保工资按时足额发放，让劳动者劳有所得、心有所安。截至 2025 年末，本公司累计开立农民工工资专用账户 37,505 户，代发支付工资 4,088.43 亿元，切实保障了 1,890.20 万名农民工的合法权益。

截至 2025 年末

本公司累计开立农民工工资专用账户

37,505 户

代发支付工资

4,088.43 亿元





专题



链接全球资源，畅通双向循环

2025 年，招商银行坚持金融服务实体经济的根本宗旨，立足“国家所需、客户所需、招行所能”，充分发挥“境内外、本外币、离在岸、线上下、投商行”五位一体服务优势，聚焦服务经济高质量发展，积极稳外贸、稳外资，助力扩大高水平对外开放，支持高质量共建“一带一路”等重点领域，持续完善跨境金融产品服务体系，推动提高跨境贸易和投融资便利化水平，增强外汇服务实体经济质效。



聚焦跨境贸易，助力外贸促稳提质

本公司在监管机构指导下，积极践行“外汇为民”理念，通过便利化、数智化的跨境结算、贸易融资、跨境融资等综合服务，助力企业降低经营成本，支持外贸稳定发展。

优化基础服务，提升结算便利水平

本公司积极响应各项关于深化外汇领域改革的政策，持续升级“贸易外汇收支企业名录”登记服务，在行业内率先推出“企业网银+银行网点”线上线下的双渠道服务模式，实现名录登记接口直联，通过 95555 服务热线、远程助理“陪伴式”服务，为外贸企业提供更多便利。在跨境结算方面，本公司运用科技赋能，持续提升外汇资金结算便利化水平，通过线上化产品满足企业跨境汇款、进出口单证等国际结算需求，并加强对 AI 等数智化工具的应用，实现多种结算场景的智能提示和智能审核，优化产品体验，降低企业成本，提升结算质效。

完善融资产品，服务小微外贸企业

本公司持续完善“闪电”“闪贷”系列国际贸易融资产品，满足出口外贸企业的便利化融资需求。截至 2025 年末，“闪电”系列国际贸易融资产品服务客户超过 700 家，办理业务笔数近 1 万笔；“出口闪贷”作为纯信用、无抵押、全线上的数据融资产品，已有超过 800 家中小微外贸出口企业申请测额，累计批复授信额度近 8 亿元。

截至 2025 年末

“闪电”系列国际贸易融资产品服务客户超过

700 家

申请“出口闪贷”产品测额的中小微外贸企业超过

800 家

办理业务笔数近

1 万笔

累计批复授信额度近

8 亿元



案例

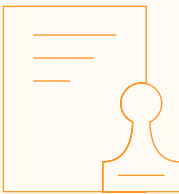
减费让利，支持小微跨境电商企业出海

近年来，跨境电商等贸易新业态、新模式快速发展，为更好地服务跨境电商企业收汇需求，本公司在 2023 年至 2025 年间持续推行跨境电商收款及提现手续费全免的让利政策。同时，本公司辖内各分行积极协同当地商务局、电商协会等机构，面向小微跨境电商企业举办多场沙龙活动，陪伴企业共同成长。2025 年，本公司跨境电商收款平台服务企业交易订单 580 万笔，有力支持了小微企业扬帆出海。

2025 年

本公司跨境电商收款平台服务企业交易订单

580 万笔



招商银行跨境电商收款宣传海报

案例

烟台分行：“闪融”开证，提升船舶企业供应链结算效率

针对船舶制造行业零部件进口品种多、频率高、单笔金额小的结算特点，烟台分行分析该行业采购特征，为船舶制造行业客群量身定制“闪融”开证产品。该产品具有全流程线上化办理、模板导入要素等功能，能够大幅简化开证流程，实现业务小时级落地。2025 年，烟台分行为多家船舶企业办理“闪融”开证近 400 笔，金额合计 1.41 亿美元，有效降低了企业业务成本，保障了造船供应链的高效运转。

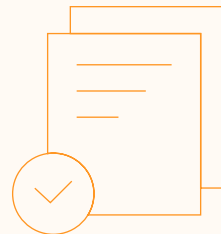
2025 年

烟台分行为多家船舶企业办理“闪融”开证近

400 笔

金额合计

1.41 亿美元





深化全球经营，畅通双向投融资

本公司围绕企业全球化经营全周期，在支持中资企业“走出去”和外资企业“引进来”两端发力，提供多元化综合服务。

服务共建“一带一路”，支持企业全球化布局

本公司制定中资企业全球化经营金融服务方案，针对跨境贸易、跨境投资并购、海外实体经营三大场景，提供国别风险研究、全球资金管理、外汇避险、境外投融资等全方位服务。截至 2025 年末，本公司已为 942 家企业在 37 个“一带一路”共建国家展业提供离岸金融账户服务和贷款融资支持，支持高质量共建“一带一路”。

案例

全球服务一家，支持中资企业产业链海外延伸

依托全球服务网络，本公司通过境内外分行高效联动，支持中资企业完善全球产业链布局。

纽约分行联动合肥分行，创新设计“无追索权保理+美元与墨西哥比索结算+汇率风险管理+企业网银”的一揽子综合金融服务方案，为国内某新能源汽车零部件企业的墨西哥子公司落地首笔无追索权保理业务，打通了企业在北美市场的资金回笼通道。

宁波分行迅速响应某汽车零部件龙头企业的墨西哥工厂融资需求，短时间内完成跨境直贷投放 3 亿元，解决企业境外融资难点。

新加坡分行成功落地首笔双保理业务，为某中央企业旗下贸易平台办理近 5,000 万美元应收账款融资，有效满足了客户在东南亚市场的资金安排需求。

案例

跨境金融助力绿色产能“走出去”

本公司积极响应“绿色丝绸之路”建设，为中国绿色技术与产能出海提供全方位金融支持。

长沙分行作为牵头行，为湖南某环保龙头企业在吉尔吉斯斯坦投资的垃圾焚烧发电项目筹组 4.56 亿元境外银团贷款，并提供汇率风险管理方案。该项目投产后预计年处理垃圾 36.50 万吨，年发电量 1.88 亿度，实现经济效益与环境效益的双赢。

成都分行为四川某设计院在北非某国的水泥生产线总承包项目开立 1,500 万美元境外保函，支持国产日产 6,000 吨级的新型干法水泥生产线技术输出，助力当地基础设施建设绿色低碳发展。

提升资本项目数字化水平，助力高质量“引进来”

本公司持续完善外商投资企业外商直接投资（FDI）服务，为外商在境内的多家子公司制定全方位服务方案。本公司实现了外汇业务开户对接电子营业执照，入账、登记、结汇、使用全流程线上化操作，将每笔外汇资本金从入账到支付使用的时间由原来的 5-7 天缩短至最快 1 天。2025 年，本公司境内分行为客户办理资本项目数字化业务 8.50 万笔；自 2021 年试点以来，已在 39 家境内分行累计办理超过 51 万笔，相应减少碳排放 44.88 吨，实现了经济效益和社会效益的“双丰收”。

2025 年

自 2021 年试点以来

本公司境内分行为客户办理资本项目数字化业务

已在 39 家境内分行累计办理超过

相应减少碳排放

8.50 万笔

51 万笔

44.88 吨



创新制度实践，打造开放新高地

本公司积极服务扩大高水平对外开放，紧跟国家自贸区战略，不断完善自由贸易账户布局，服务人民币国际化发展，推动跨境人民币业务增量扩面、提质增效。

完善自贸账户布局

2025 年，本公司自由贸易账户体系进一步扩容升级。9 月与 12 月，深圳分行与广州分行分别成功上线前海与南沙自由贸易账户体系。至此，本公司已形成覆盖上海自由贸易试验区、天津自由贸易试验区、海南自由贸易港，以及广东自由贸易试验区深圳前海、广州南沙、珠海横琴片区的自由贸易账户体系，为各地建设跨境金融创新高地注入新动能。

案例

先行先试“货币桥”项目，探索跨境支付新路径

本公司积极参与多边央行数字货币桥（mBridge）项目试点，探索更高效、更低成本的跨境结算模式。**深圳分行**利用货币桥为某文旅集团办理跨境资金池项下代理售票款结算，实现资金跨境调拨“实时达”。**南宁分行**协助某外商投资企业通过货币桥渠道汇出减资资金 7 亿元，是广西当地单笔金额最大的货币桥业务。

案例

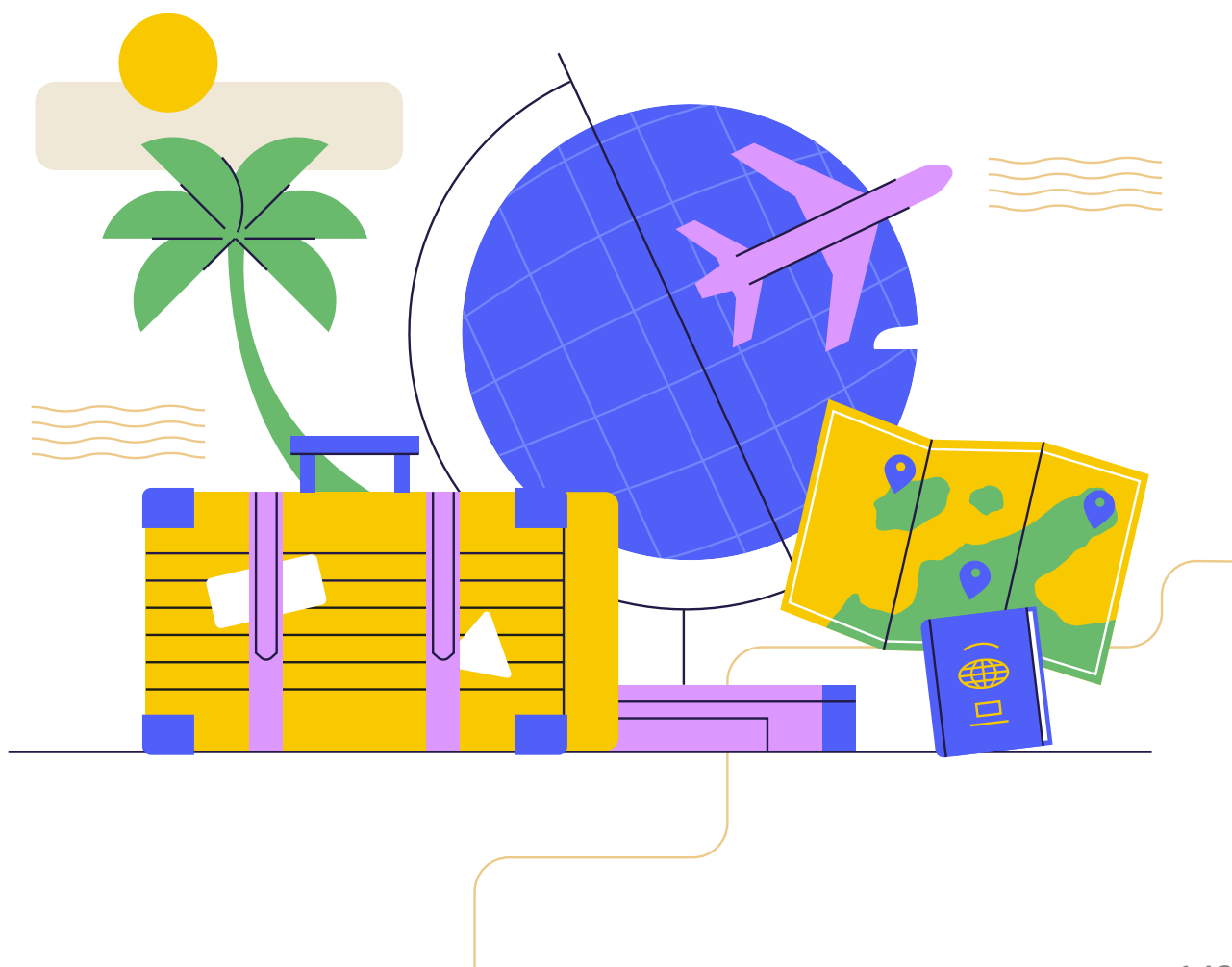
上海分行：落地首单自贸账户升级试点业务，助力企业拓展海外市场

2025 年 12 月 5 日，在《上海自由贸易试验区自由贸易账户功能升级实施办法（试行）》发布首日，上海分行作为首批试点银行，为某创新型“互联网+”企业落地功能升级试点业务。该笔业务是本公司在该领域的首单实践，助力企业高效拓展海外市场业务板块。

推进人民币国际化

本公司以促进市场主体跨境人民币贸易投资便利化为导向，做好跨境人民币民生服务、企业结算与投融资服务、跨境结算基础设施建设，积极推动跨境人民币业务，助力推进人民币国际化发展。本公司持续创新产品和服务模式，扩大货物贸易、服务贸易、直接投资等基础跨境人民币结算服务覆盖面，优化跨境结算流程，便利企业线上办理。

本公司推动全辖分行建立完善跨境人民币服务机制，并加强对六家境外分行的统筹管理，形成“全球服务一家”的跨境人民币业务服务闭环。同时，完善跨境人民币基础设施建设，强化政策宣传和行内培训，提升跨境人民币业务服务能力。





专题



落实区域战略，促进协调发展

2025 年，招商银行主动融入国家战略，紧扣长三角、珠三角、成渝、海西等重点区域发展定位，引导金融资源向各区域重点领域和薄弱环节高效集聚，持续提升服务区域实体经济质效。



强化顶层设计，完善协同经营机制

本公司通过制定差异化区域发展战略与跨区域协同机制，打破机构壁垒，提升服务区域发展的整体效能。

2025 年，本公司先后召开粤港澳大湾区、长三角区域机构发展座谈会，并制定发布《招商银行关于推动粤港澳大湾区机构加快发展的指导意见》《招商银行关于推动长三角区域机构高质量发展的指导意见》，通过强化考核牵引、加强策略指导、精准赋能支持，引导全行加大对重点区域的资源倾斜力度，推动区域分行高质量发展。

为提升跨区域协同经营效率，本公司制定《招商银行省域内分行公司金融协同工作机制》，推动广东、江苏、浙江、福建、山东、辽宁、河北等省域内分行加大重大商机与信息共享，加强集团客户与重点项目协同。同时，本公司在长三角、珠三角、成渝、海西四个重点区域，围绕“聚力共链”业务开展专项联动试点，沿产业链、投资链获取新客户，推动区域业务一体化融合发展。

聚焦特色产业，精准滴灌实体经济

本公司结合各区域资源禀赋与产业特点，组建专业化研究小组，优化信贷资源配置，全力支持区域特色产业集群发展。

深耕区域特色产业集群

- 聚焦国家现代化产业体系布局，配合区域分行组建特色产业集群研究小组，2025 年已建立能源、通信、船舶、化工等行业区域研究小组。
- 依托总行审贷官协调全行资源，制定差异化的区域优势产业授信策略。

建立高效信贷支持体系

- 建立“首席审贷官 + 行业审贷官 + 项目评估岗”联合对口联系行机制，定期组织辖内区域分行开展沟通交流。
- 针对重点区域分行的业务诉求，组建由首席审贷官牵头的“铁三角”团队，协助分行设计方案，推动重点业务高效落地。
- 关注经济总量和市场空间前景好的区域二级分行及县域支行，加大信贷配套支持力度。



案例

举办“聚力共链”研讨会，服务上海临港产业升级

2025 年 8 月，本公司在上海举办“聚力共链 产业启航”产业升级金融服务研讨会（临港专场）。会议邀请上海临港新片区管委会及相关政府部门领导、近 200 家企业代表参会，共同探讨“集链成群”背景下的产业升级机遇，并发布针对性金融服务方案，助力长三角产业集群高质量发展。

发挥智库能效，赋能政府科学决策

本公司充分发挥研究专长，围绕金融支持产业高质量发展、地方政府投融资模式转型、全国统一大市场建设等热点议题，为地方政府及监管机构提供高质量融智服务。2025 年，本公司为上海、广西、海南、深圳、厦门、武汉、济南、苏州、东莞等地政府机构提供研究咨询支持，助力各地因地制宜发展新质生产力。

同时，本公司对外加强与上海市发展改革研究院等机构的智库战略合作，对内深入开展京津冀、长三角、粤港澳大湾区、成渝等区域政策与发展机遇研究，为本公司优化资产布局、推进“一行一策”差异化经营提供关键决策依据。

案例

银政研协同，探索海南自贸港金融创新路径

2025 年是海南自贸港全岛封关运作之年。招商银行研究院携手海口分行，完成海南自贸港海洋经济发展、海南自贸港与香港“双港”金融合作等专题报告，为海南省委金融委员会办公室、海南省财政厅等机构的政策制定提供有力研究支持，助力海南把握封关带来的历史性发展机遇。

社会关键绩效

服务规模

指标名称	单位	2023	2024	2025
境内营业网点数量	个	1,924	1,937	1,944
农村及县域地区营业网点数量	个	128	131	133
社区银行数量	个	134	115	73
设置无障碍通道的网点数量	个	1,924	1,937	1,944
境内外分支机构数量	家	1,935	1,948	1,955
境内自助银行数量	家	2,226	2,190	2,157
自助设备数量	台	5,281	5,277	5,162
可视设备数量	台	7,603	4,953	4,789
零售客户总数	亿户	1.97	2.10	2.24
新增个人客户数量	万户	1,282	1,295	1,414
公司客户数量	万户	282.06	316.64	362.25
招商银行 App 月活跃用户数	万户	7,505.43	8,267.81	8,874.83
掌上生活 App 月活跃用户数	万户	4,197.55	4,044.46	4,072.09
批发线上渠道客户覆盖率	%	96.21	96.83	97.39
网上企业银行客户数	万户	264.64	299.35	345.31
招商银行企业 App 客户数	万户	185.02	218.74	270.00
招商银行企业 App 交易金额	亿元	7,507.15	10,160.34	13,905.37

服务质量

指标名称	单位	2023	2024	2025
远程线上全渠道客户满意度	%	99.10	99.69	99.82
远程线上全渠道人工 20 秒响应率	%	92.52	90.99	94.73
服务平均响应时间	秒	3.70	3.66	3.38
获得客户表扬肯定 ¹	次	162,507	155,909	125,723

¹ 2025 年，本公司进一步提高客户表扬好评评价标准，并依托 AI 技术，清洗剔除无效及不准确评价数据，故客户表扬肯定量同比减少。

科技金融

指标名称	单位	2023	2024	2025
科技贷款余额	亿元	8,814.57	9,594.77	10,368.54
服务科技类企业客户数 ¹	万户	/	/	35.01

¹ 因统计口径调整，2025 年服务科技类企业客户数与过往年度报告披露的数据不可比。

数字金融

指标名称	单位	2023	2024	2025
信息科技投入金额	亿元	141.26	133.50	129.01
信息科技投入在主营业务收入中的占比	%	4.59	4.37	4.31

普惠金融

指标名称	单位	2023	2024	2025
普惠型小微企业贷款余额	亿元	8,042.79	8,876.79	9,621.39
年内新发普惠型小微企业贷款发放额	亿元	6,028.21	6,225.33	6,469.29
普惠型小微企业贷款户数	万户	100.45	107.73	122.47
涉农贷款余额	亿元	2,011.26	2,410.41	2,751.19
涉农贷款余额占各项贷款余额 ¹ 的比例	%	3.21	3.56	3.80

¹ 本公司按照中国人民银行金融统计制度统计测算各项贷款余额，口径为公司境内汇总全折人民币贷款余额。

消费者权益保护

指标名称	单位	2023	2024	2025
审查新制度、新产品和新服务笔数	笔	102,983	180,921	216,021
消费者权益保护培训覆盖人数	人	99,797	91,438	96,760
消费者教育年度累计活动次数	次	18,256	34,669	42,410
消费者教育受众人次	万人次	55,465.00	56,521.83	106,833.58
投诉办结率	%	100	100	100
年内发生的产品和服务相关的安全与质量重大责任事故损害涉及的金额	万元	0	0	0

招聘与雇佣

指标名称	单位	2023	2024	2025
员工总数	人	116,529	117,201	121,585
按类型划分的员工数量				
劳动合同制员工数	人	109,665	111,901	116,474
劳务派遣制员工数	人	6,864	5,300	5,111
按性别划分的员工数量 ¹				
女性员工数	人	62,085	63,807	66,189
男性员工数	人	47,580	48,094	50,285
按年龄划分的员工数量 ¹				
30 岁及以下员工数	人	45,405	44,019	42,820
31–50 岁员工数	人	60,265	63,424	68,336
50 岁以上员工数	人	3,995	4,458	5,318
按地区划分的员工数量 ²				
长江三角洲地区员工数	人	29,066	28,023	28,751
环渤海地区员工数	人	14,471	15,058	15,719
珠江三角洲及海西地区员工数	人	36,176	36,292	37,076
东北地区员工数	人	5,217	5,273	5,416

¹ 统计口径为劳动合同制员工。

² 统计口径为劳动合同制员工和劳务派遣制员工。

指标名称	单位	2023	2024	2025
中部地区员工数	人	12,361	12,832	13,727
西部地区员工数	人	16,029	16,435	17,169
境外员工数	人	3,209	3,288	3,727

指标名称	单位	2023	2024	2025
新进员工数 ¹	人	10,611	9,119	9,258
按类型划分的新进员工数量 ¹				
校园招聘员工数	人	7,113	6,365	6,890
社会招聘员工数	人	3,498	2,754	2,368
按性别划分的新进员工数量 ¹				
新进女性员工数	人	6,505	5,365	5,244
新进男性员工数	人	4,106	3,754	4,014
按年龄划分的新进员工数量 ¹				
30 岁及以下新进员工数	人	9,422	8,085	8,011
31–50 岁新进员工数	人	1,147	987	1,211
50 岁以上新进员工数	人	42	47	36

¹ 统计口径为劳动合同制员工。

指标名称	单位	2023	2024	2025
员工流失率 ¹	%	6.61	5.72	4.90
按性别划分的员工流失率 ¹				
女性员工流失率	%	6.32	5.82	4.95
男性员工流失率	%	6.70	5.59	4.83
按年龄划分的员工流失率 ¹				
30 岁及以下员工流失率	%	10.22	10.37	9.22
31–50 岁员工流失率	%	4.13	3.18	2.80
50 岁以上员工流失率	%	1.94	2.15	1.94
按地区划分的员工流失率 ¹				
长江三角洲地区员工流失率	%	6.26	6.54	6.07
环渤海地区员工流失率	%	3.02	2.74	2.73
珠江三角洲及海西地区员工流失率	%	9.47	5.97	5.08
东北地区员工流失率	%	2.55	2.16	1.84
中部地区员工流失率	%	3.47	2.69	2.38
西部地区员工流失率	%	5.26	3.08	3.31

¹ 统计口径为劳动合同制员工。

多元化与平等机会¹

指标名称	单位	2023	2024	2025
少数民族员工数	人	4,942	5,192	5,399
女性员工比例	%	57	57	57
男性员工比例	%	43	43	43
中高层管理人员女性比例	%	23	22	24
中高层管理人员男性比例	%	77	78	76

¹ 统计口径为劳动合同制员工。

劳资关系管理

指标名称	单位	2023	2024	2025
劳动合同签订率 ¹	%	100	100	100
社会保险覆盖率 ¹	%	100	100	100
工会建会率	%	100	100	100

¹ 统计口径为劳动合同制员工。

职业健康与安全

指标名称	单位	2023	2024	2025
因工伤损失工作日数	天	2,310	4,472	4,819
因工死亡人数	人	0	0	0
因工死亡比例	%	0	0	0

培训与发展¹

指标名称	单位	2023	2024	2025
员工培训经费支出	万元	54,777	59,681	61,777
开展员工培训期数	期	8,596	10,091	10,374
参与培训员工人数	人	84,603	86,048	89,541
参与组织学习员工数量	万人次	55.19	63.09	69.60
在线学习员工数量 ²	万人次	18,763	16,544	9,647
接受培训的员工比例	%	98.12	98.08	97.81
男性员工接受培训比例	%	97.99	97.99	97.68
女性员工接受培训比例	%	98.20	98.14	97.90
高级管理层员工接受培训比例	%	100	100	100
中级管理层员工接受培训比例	%	99.50	97.83	99.30
基层员工接受培训比例	%	98.11	98.08	97.81
员工人均培训时长	小时	113.79	141.24	156.52
男性员工接受培训平均时长	小时	107.62	131.54	147.02
女性员工接受培训平均时长	小时	117.91	147.68	162.86
高级管理层接受培训平均时长	小时	83.10	104.30	148.00
中级管理层接受培训平均时长 ³	小时	86.08	98.63	74.19
基层员工接受培训平均时长	小时	113.94	141.62	157.04

¹ 统计口径包含劳动合同制员工及劳务派遣制员工。

² 2025 年，本公司通过优化培训管理机制，统筹线上、线下学习资源，避免重复性、低效性学习任务，优化课程提高学习效率，故在线学习员工数量同比下降。

³ 2025 年，本公司调整中级管理层培训课程统计范畴，并回溯更新 2024 年中级管理层接受培训平均时长数据。

公益慈善

指标名称	单位	2023	2024	2025
对外捐赠总额	亿元	1.15	1.27	1.14
信用卡“小积分·微公益”捐赠持卡人总数	万名	24.90	15.39	8.00
信用卡“小积分·微公益”捐赠爱心积分总量	万分	2,115.36	2,178.72	1,825.03
乡村振兴投入金额 ¹	万元	/	5,606.65	5,822.67
乡村振兴惠及人数 ²	万人	/	33.67	33.07

¹ 统计口径为总行向云南楚雄彝族自治州武定县和永仁县投入的帮扶金额。

² 统计口径为总行定点帮扶项目惠及的云南楚雄彝族自治州武定县和永仁县人口数量。

采购管理

指标名称	单位	2023	2024	2025
集中采购的供应商总数 ¹	家	476	461	518
中国大陆地区供应商数量	家	454	451	498
海外及港澳台地区供应商数量	家	22	10	20
纳入供应商库的供应商数量 ²	家	30,252	43,734	57,175
认证审核通过的供应商数目 ²	万家	1.20	1.80	2.40
通过“招采云”平台下达目录产品采购订单数	笔	499,724	691,297	809,948
集中采购项目总数 ³	个	252	312	359
集中采购涉及预算金额 ³	亿元	25.56	58.80	113.43
集中采购平均项目周期 ³	天	25	23	26
集中采购目录项目履约管理覆盖率 ⁴	%	100	100	100
供应商审查覆盖率 ⁵	%	100	100	100
开展供应商社会责任培训次数	次	/	4	3

¹ 覆盖范围为总行机构中选供应商。

² 覆盖范围为本公司供应商库，含已注册和认证通过的供应商。

³ 特指总行机构实施的集中采购项目。

⁴ 覆盖范围为纳入总行管理的全行集采目录项目下的供应商履约管理。

⁵ 覆盖范围为总行集中采购认证库供应商。

治理篇

提升治理体系效能， 护航金融稳健发展大局

我们支持联合国可持续发展目标
(Sustainable Development Goals, SDGs)

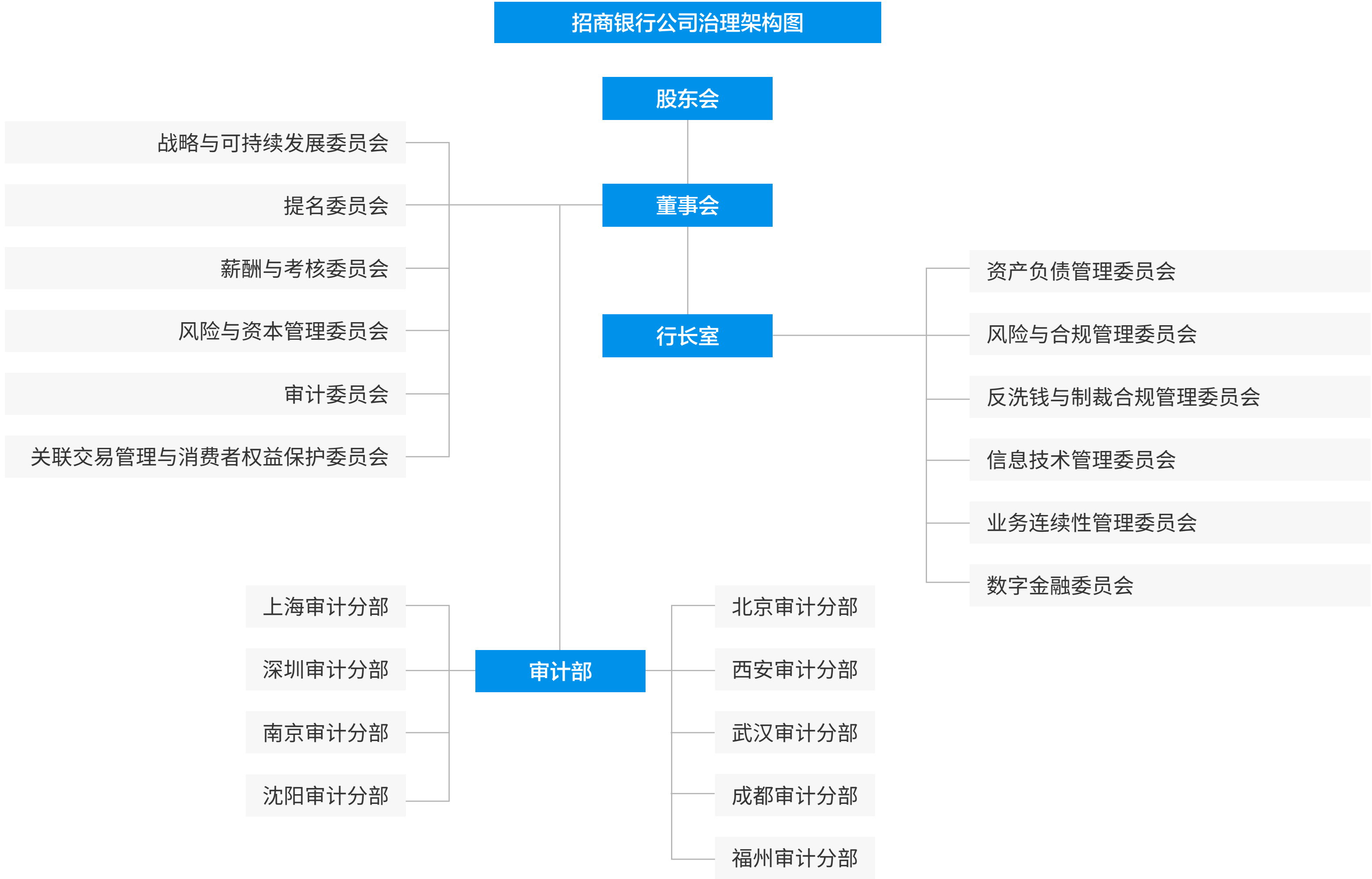




公司治理

招商银行坚持董事会领导下的行长负责制，恪守市场化、专业化原则，构建由股东会、董事会、监事会、高级管理层组成的决策层级，以职责清晰、边界明确的流程机制，持续提升公司治理的规范性和有效性。

2025 年，本公司召开的 2024 年度股东大会审议通过了《关于修订〈招商银行股份有限公司章程〉的议案》和《关于不再设置监事会的议案》，《招商银行股份有限公司章程（2025 年修订）》已获得国家金融监督管理总局核准并生效，自 2025 年 12 月 18 日起，根据公司章程规定，本公司不再设置监事会，由董事会审计委员会承接法律法规规定的原监事会职权。





规范运作

股东会

股东会是本公司的权力机构，由全体股东组成，负责行使包括决议本公司注册资本增减、债券发行、利润分配、董事报酬等相关重大事项在内的职权。

2025 年，本公司共召开 1 次股东会。会议审议通过 2024 年度董事会工作报告、2024 年度监事会工作报告、2024 年度报告、2025-2029 年资本管理规划、选举第十三届董事会董事、不再设置监事会、修订公司章程等 13 项议案，听取 2024 年度董事履行职务情况评价报告、2024 年度监事履行职务情况评价报告、独立董事 2024 年度述职报告、2024 年度外部监事述职及相互评价报告、2024 年度高级管理人员履行职务情况评价报告、2024 年度大股东行为评估情况报告。

董事会及其专门委员会

2025 年，本公司董事会及其专门委员会勤勉尽职、保持战略定力，充分运用自身所长和丰富经验，准确研判本公司所面临的机遇与挑战，引领全行经营管理平稳运行。

董事会有效性

截至 2025 年末，本公司董事会由 15 名董事组成，其中，执行董事 2 名，独立非执行董事 6 名，非执行董事 7 名。全体董事严格遵守境内外监管规则和《招商银行股份有限公司章程（2025 年修订）》要求，审慎、认真、勤勉履行义务。2025 年，董事会会议平均出席率¹98.90%。

本公司董事会及其专门委员会深度参与可持续发展管理，将 ESG 理念深度融入总体战略和全面风险管理体系。2025 年，本公司董事会及其专门委员会履行在绿色金融、普惠金融、人力资本发展、消费者权益保护、公益慈善等 ESG 领域的职责，确保持续为利益相关方创造价值。

¹ 董事会平均出席率计算公式：全体董事实际参加会议次数 / 全体董事应参加会议次数。



董事会

- 负责审议 ESG 发展战略、基本管理制度和相关工作报告，审批或授权审批 ESG 相关重大事项。
- 2025 年，召开董事会会议 18 次。审议《2024 年度可持续发展报告》《2024 年度战略执行情况报告》《2024 年度普惠金融发展情况及 2025 年工作计划报告》《2024 年度人力资源管理情况和人才战略实施情况报告》《2024 年度数据治理工作总结及 2025 年工作计划》《2024 年网络安全工作总结及 2025 年工作计划》《2024 年度网络安全分析报告》《2024 年度员工行为评估报告》《2024 年度消费者权益保护工作及战略落实情况的报告》《2025 年消费者权益保护工作规划的报告》《2024 年度高级管理层消保工作履职情况的报告》《2024 年消费者权益保护监管评价情况的报告》等议案，切实履行 ESG 相关各项职责。



董事会战略与可持续发展委员会

- 审议 ESG 发展战略与基本管理制度，审议 ESG 相关工作报告，监督 ESG 发展战略实施和达标并定期评估其执行情况，推动落实监管要求的其他 ESG 相关工作。
- 2025 年，审议通过《2024 年度战略执行情况报告》《2024 年度普惠金融发展情况及 2025 年工作计划报告》《2024 年度人力资源管理情况和人才战略实施情况报告》《2024 年数据治理工作总结及 2025 年工作计划》《2024 年度可持续发展报告》等议案，回顾检视本公司在普惠金融、人力资本、公益慈善、社会责任、数据治理、战略执行等可持续发展相关领域工作情况。



董事会关联交易管理与消费者权益保护委员会

- 负责审议消费者权益保护工作的战略、政策和目标；审议消费者权益保护工作报告及相关提案；监督、评价消费者权益保护工作的全面性、及时性、有效性，高级管理层在消费者权益保护方面相关履职情况；指导和督促消费者权益保护工作管理制度体系的建立和完善。
- 2025 年，审议并听取《关于招商银行消费者权益保护五年战略规划（2026—2030 年）的报告》《关于招商银行 2025 年消费者权益保护制度建设情况的报告》《2024 年度消费者权益保护工作及战略落实情况的报告》《关于 2025 年消费者权益保护工作规划的报告》《关于 2024 年度高级管理层消保工作履职情况的报告》《关于 2024 年度消费者权益保护考核结果的报告》《关于 2024 年消费者权益保护工作审计及整改情况的报告》《关于招商银行 2024 年消费者权益保护监管评价情况的报告》等议案与汇报。



董事会风险与资本管理委员会

- 负责监督高级管理层关于各类风险的管理情况，定期评估风险政策、管理状况、风险承受能力和资本状况；指导推进法治建设和合规管理工作。
- 2025 年，审议通过《2024 年度全面风险报告》《2024 年度风险偏好执行情况报告》《2024 年度外包管理报告》《2024 年数据安全工作总结及 2025 年工作计划》《2024 年度网络安全分析报告》《2024 年度互联网贷款发展情况及 2025 年工作计划报告》《2024 年度员工行为评估报告》《2024 年度反洗钱与制裁合规工作报告》《关于修订〈反洗钱与制裁合规政策〉的议案》等议案，打造涵盖 ESG 风险管理在内的全面风险管理体系。



董事会独立性

本公司严格执行独立董事任职管理制度，确保董事会决策的独立性与客观性。《招商银行股份有限公司章程（2025 年修订）》中明确规定，一名自然人最多同时在五家境内外企业担任独立董事，且不得同时在超过三家境内上市公司或在超过两家商业银行同时担任独立董事。

2025 年，本公司独立董事在其他机构的任职数量符合国家金融监督管理总局（原中国银行保险监督管理委员会）、中国证券监督管理委员会、上海证券交易所、香港联合交易所等相关规定。

董事会多元化

本公司关注董事会成员的多元化构成情况，已将多元化政策纳入公司章程。《招商银行股份有限公司章程（2025 年修订）》中规定，由董事会提名委员会负责推进董事会成员的多元化，考虑因素包括但不限于性别、年龄、文化、教育背景和专业经验等维度，并定期检视实施情况。董事会提名委员会每年至少一次评估董事会架构、人数、组成及多元化的实施情况和有效性，并据此提出对董事会组成与运作的调整建议。

性别多元化

截至 2025 年末，本公司共有 2 名女性董事，符合香港联交所上市规则对董事会成员性别多元化的相关要求。本公司根据自身经营发展需要，持续遴选在技能、知识、经验等方面符合要求的女性董事候选人，确保董事会性别结构的长期多元化。

专业背景多元化

本公司董事来自中国大陆、中国香港等不同地区，具备多元文化背景。董事会成员在经济金融、风险管理、财务审计、信息技术等领域的深厚专业背景，为本公司带来广阔的国际视野与专业见解，有助于提升决策质量和公司治理水平。

招商银行董事会成员职务与专业背景一览表							
姓名	性别	职务	专业背景	姓名	性别	职务	专业背景
缪建民	男	董事长 非执行董事	经济、金融	钟德胜	男	执行董事 原首席风险官	经济、金融、风险管理（含气候风险管理）
石 岱	女	非执行董事	经济、公共管理、人力资源	田宏启	男	独立非执行董事	财务会计、信息技术、审计
王 良	男	执行董事 行长兼首席执行官	经济、金融、风险管理（含气候风险管理）	李朝鲜	男	独立非执行董事	经济、金融
邓仁杰	男	非执行董事	经济、金融	史永东	男	独立非执行董事	经济、金融、金融科技
江朝阳	男	非执行董事	经济、金融、信息技术	李 健	女	独立非执行董事	经济、金融
朱立伟	男	非执行董事	经济、金融、财务	黄玉山	男	独立非执行董事	法律、气候风险管理
黄 坚	男	非执行董事	经济、金融、会计、财务	卢力平	男	独立非执行董事	经济、金融、财务
马向辉	男	非执行董事	经济、金融、会计、财务				



董事会绩效评估



内部评估

- 建立了完善的董事会履职评价体系，依据《招商银行董事监事和高级管理人员价值准则与行为规范指引》《招商银行董事监事履职评价办法》等制度，从忠实义务、勤勉义务、履职专业性、独立性与道德水准、合规性五个维度，差异化评价董事履职情况。
- 2025 年，监事会遵循“依法合规、客观公正、标准统一、科学有效、问责严格”原则，通过列席会议，调阅资料、调研分析、履职访谈、问卷调查等多种方式，综合评价董事会成员 2024 年度的履职情况。经综合评定，参与评价的 12 名董事履职情况的评价结果全部为“称职”。



第三方独立评估

- 聘请外部审计机构核对本公司 2024 年度董事履职工作记录及支持性文件，检查董事会及各专门委员会履职事项是否涵盖战略定位、风险偏好、业务发展速度和规模合理控制等内容。经核实，第三方审计机构对《2024 年度董事履行职务情况评价报告》中全体董事的履职评价结果无异议。

董事会薪酬管理

根据公司章程相关规定，股东会依法行使董事报酬事项决定权，充分保障股东对董事薪酬分配的决策权。本公司独立董事报酬依据 2016 年第一次临时股东大会审议通过的《关于调整独立董事报酬的议案》执行，相关董事在审议本人报酬事项时已作回避。

监事会

2025 年，本公司召开监事会会议 11 次、监事会专门委员会会议 4 次，审议议案 49 项，听取汇报 28 项；出席股东会 1 次，列席董事会及其专门委员会现场会议、董事长和独立董事会议等 18 次，监督相关会议召开的合法合规性、投票表决程序及董事出席会议、发表意见和表决情况。



高级管理层

本公司实行董事会领导下的行长负责制。高级管理层对董事会负责，同时接受董事会审计委员会监督，根据公司章程及董事会授权开展经营管理活动，积极执行股东会决议及董事会决议。

高级管理层薪酬管理

根据《招商银行股份有限公司高级管理人员薪酬管理办法》，本公司所有高级管理人员使用统一的薪酬体系，挂钩公司与个人考核结果，平衡短期激励与中长期发展导向，充分体现“风险共担、利益共享、荣辱与共”的“一盘棋”发展理念。高级管理人员薪酬管理体系中纳入薪酬延期支付和绩效薪酬追索扣回机制，强化薪酬风险管控。高级管理人员考核结果每年均经第三方审计鉴证。



薪酬激励

· 本公司高级管理人员薪酬由基本年薪、绩效年薪、任期激励收入构成，其中绩效年薪、任期激励收入为可变薪酬，与本公司及高管个人考核结果挂钩。

绩效年薪：挂钩公司年度绩效考核结果、高管个人年度考核结果。

任期激励收入：挂钩公司三年任期战略考核结果、高管个人任期考核结果。

财务相关考核指标：收入、利润、净资产收益率、不良贷款率等。

可持续发展相关考核指标：科技金融、绿色金融（绿色贷款增速 / 应对气候变化）、普惠金融、养老金融、数字金融、风险合规管理、消费者权益保护等。



薪酬风险约束

· **薪酬延期支付机制：**本公司严格遵守《商业银行稳健薪酬监管指引》相关规定，高级管理人员绩效年薪的延期支付比例为 51%，递延三年发放，发放比例依次为 17%、17%、17%。

· **绩效薪酬追索扣回机制：**当发生财务报表重述等导致绩效薪酬所依据的财务信息发生较大调整、绩效考核结果存在弄虚作假、违反薪酬管理程序擅自发放绩效薪酬或擅自增加薪酬激励项目，以及其他违规或基于错误信息发放薪酬的情形时，董事会及其授权机构可以追回向相关高管人员超额发放的所有绩效薪酬（含绩效年薪、任期激励收入和其他激励性报酬）。当存在违法、违规、违纪等情形，或存在因未履行或者未正确履行职责造成企业重大经济损失、重大不良影响等，董事会及其授权机构可根据情形轻重追索扣回相关高管人员相应期限内的全部或部分绩效薪酬。



权益保障

本公司持续完善投资者交流体系，遵循平等性原则开展投资者关系管理，持续提升信息披露的主动性和透明度，保障包括中小投资者在内的各类投资者合法权益，精准传递投资价值。

投资者沟通

· **定期业绩发布会：**2025 年，本公司现场举办一次年度股东大会，通过现场和线上相结合的方式举办一次年度业绩发布会、一次中期业绩交流会和一次季度业绩交流会，累计参会人数超过 9,000 人次，并通过全网直播、文字实录、视频回放等方式深度向市场传播。

· **境内外路演活动：**由高级管理层带队开展境内外路演活动，先后前往美国、欧洲、新加坡、马来西亚、泰国、澳大利亚、中国香港和境内主要城市，通过 96 场“一对一”和“一对多”小组会议，累计拜访了超过 600 家境内外知名投资机构，全面、坦诚、专业地与各类投资者交流，回应市场关切。

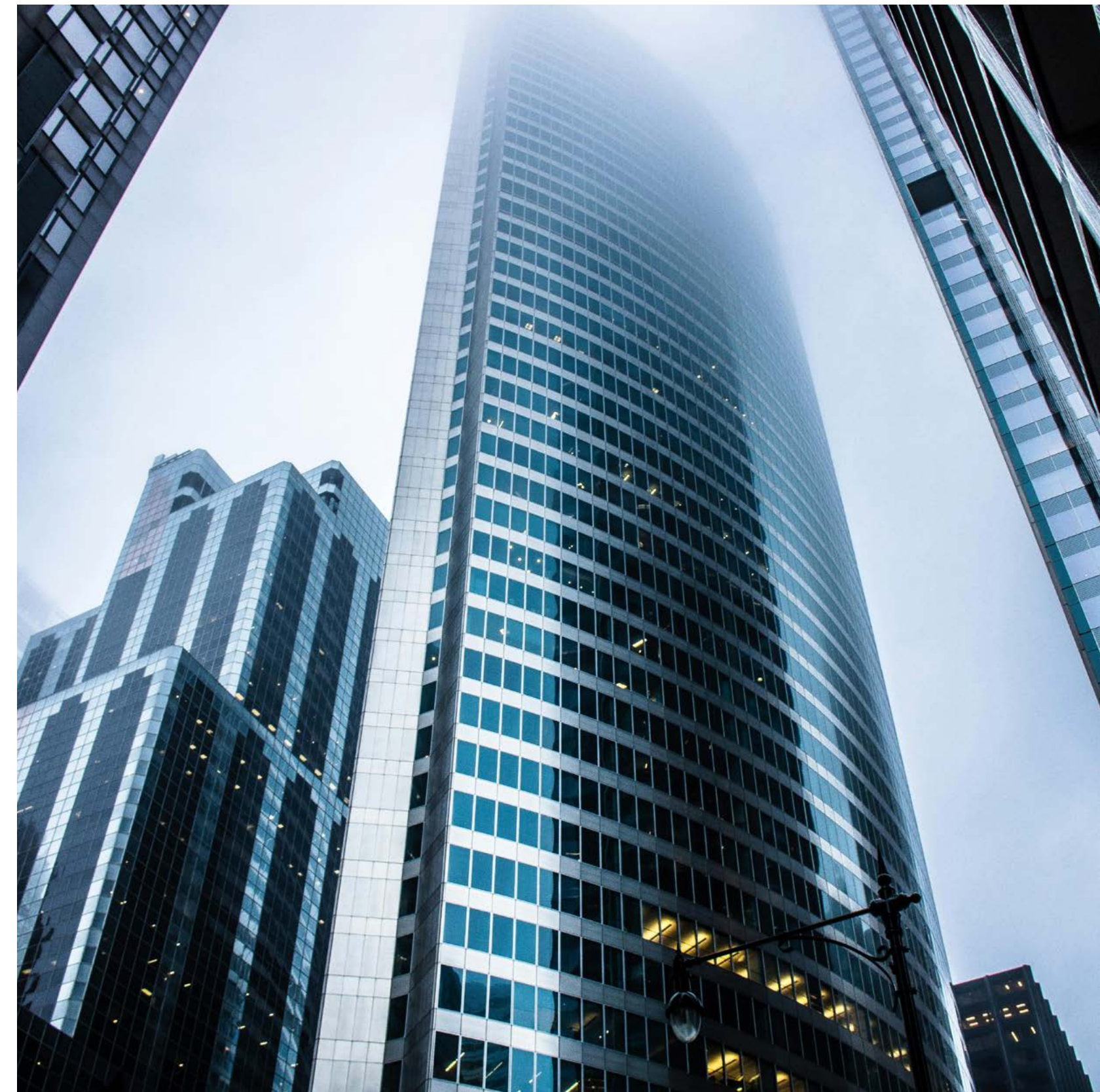
· **资本市场交流：**通过动态、高频的交流，充分满足投资者的沟通需求。2025 年，参加 48 家投行券商的投资策略会，包括 125 场“一对一”和“一对多”小组会议，接待 69 批次券商分析师和投资者调研，累计会见机构投资者超过 1,000 人次。

· **日常沟通渠道：**通过投资者电话、官方网站、投资者信箱和“上证 e 互动”等渠道，及时响应并答复投资者问询，保障中小投资者建议权与质询权。

信息披露

· 遵守真实、准确、完整、及时、公平原则，建立健全《招商银行股份有限公司信息披露事务管理制度》《招商银行股份有限公司内幕信息及知情人管理制度》，规范包括内幕信息在内的重大信息披露工作程序。严格执行内幕信息知情人档案登记全流程管理，从源头筑牢公平披露底线，切实维护投资者信息知情权与交易公平权。

· 以投资者需求为导向，持续提升信息披露的主动性、透明度和连续性。进一步丰富投资者关切热点问题信息披露，优化定期报告编制结构，帮助投资者全面评估本公司的发展前景与投资价值。2025 年，本公司在上海证券交易所上市公司年度信息披露工作评价中连续第十二年获得最高等级 A 的评价。



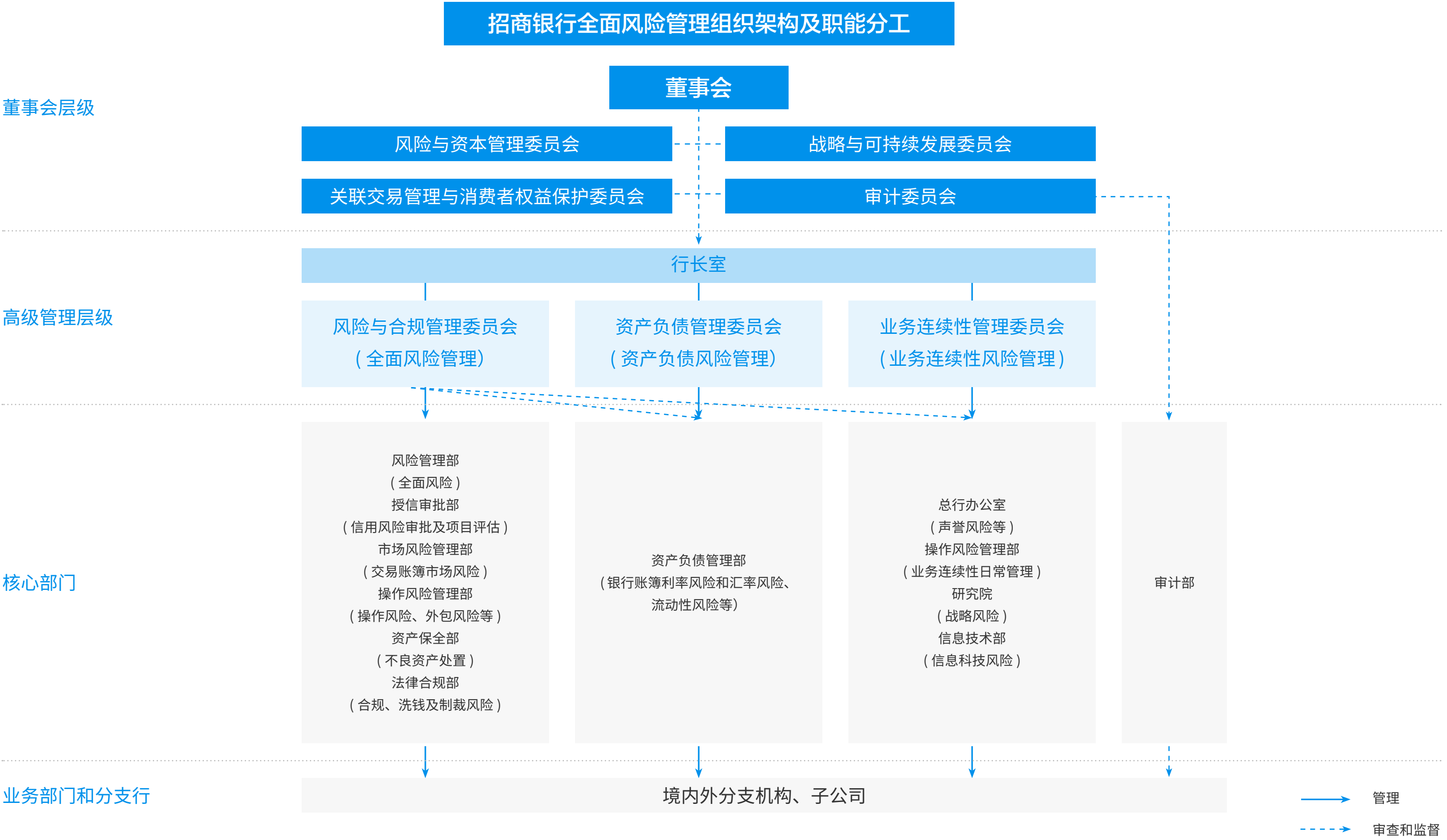


金融风险管理

2025 年，招商银行坚持“风险为本、质量第一”，持续筑牢全面风险管理防线，不断完善风险管理治理架构，强化战略引领与资产配置，聚焦重点领域攻坚，确保资产质量稳健。同时，深度融合科技与业务，加速风险管理数智化转型，厚植“稳健审慎”文化，推动风险管理从管控向价值创造延伸，为全行高质量可持续发展保驾护航。

治理

本公司建立由董事会承担最终责任，高级管理层直接领导，以风险管理部门为依托，业务部门、境内外分支机构、风险并表公司密切配合，审计部独立审计，覆盖全部机构、风险、业务及流程的全面风险治理架构。





· 董事会是风险管理最高决策机构，承担全面风险管理的最终责任，对全面风险管理工作的有效性负责。董事会负责建立相匹配的风险管理策略和风险管理文化；审批风险管理策略及审议风险管理策略有效性情况；审批风险偏好及容忍度，审议风险偏好执行情况报告；监督高级管理层建立全面风险管理政策和程序；定期听取全面风险管理情况汇报。董事会下设的风险与资本管理委员会，根据董事会的授权履行全面风险管理的部分职责。



- 本公司在高级管理层下设立风险与合规管理委员会，该委员会由总行行长担任主任委员，分管风险与内控合规的管理层领导担任副主任委员，成员由风险、合规及相关前中后台业务部门主要负责人组成。作为全行风险与内控合规管理的议事决策机构，委员会在董事会批准的风险管理战略、政策及权限框架内，通过定期或不定期召开风险分析会、内控评审会和专题会议等形式，听取汇报并审议全行风险管理、内控合规、反洗钱与制裁合规等领域的重大事项及管理举措。2025 年，该委员会召开月度风险分析会 9 期，内控评审会 2 期，有效推动了风险管理议题的决策与落实。
- 本公司首席风险官负责牵头全面风险管理各项工作，独立于操作和经营条线，并可直接向董事会报告全面风险管理情况。总行风险管理部协助首席风险官统筹协调日常工作，牵头识别、计量、评估、分析和报告各类重要风险。



- 本公司建立分工明确、有效制约的风险管理“三道防线”，并将其作为充分隔离、防范各类风险的坚固屏障。
 - » 第一道防线：业务经营单位和条线管理部门承担风险管理直接责任，前移风险管理关口，增强第一道防线的风险责任意识和风险管理能力。
 - » 第二道防线：风险合规条线负责制定风险管理基本制度和政策，分析报告整体风险管理状况，评估和监控各部门与各级机构风险管理的规范性和有效性，履行全面风险报告职责。
 - » 第三道防线：内部审计部门通过检查、监督，确保第一、二道防线的有效性。

战略

风险分析

风险类别	风险因素	风险描述及其影响	影响的时间范围 ¹
风险	信用风险	面对复杂严峻的内外部形势，如本公司未能对信用风险重点领域进行有效管控，某些重点行业或潜在风险领域风险暴露，将影响资产质量，预期损失增加，进而导致拨备支出增加，造成财务效益损失。	短期、中期、长期
	市场风险	如利率、汇率等市场价格不利变动，可能造成表内外业务发生损失的风险。	短期、中期、长期
	操作风险	因人力资源、制度、流程、外部环境等原因而导致的损失，以及违反规定的罚款和诉讼费用。	短期、中期、长期

对战略和决策的影响

本公司在风险偏好陈述文件中明确全面风险管理的范围包括日常经营过程中所面临的风险，以及董事会认为其他需要专门管控的风险。本公司对管理范围内的风险，明确风险承受度和容忍度（风险偏好），以合理把握风险与收益的平衡。

展望未来，本公司将持续筑牢堡垒式风险合规管理体系，持续提升风险管理能力。

财务影响分析

2025 年，本公司金融风险管理相关财务影响分析，详见年报利润表信用减值损失章节。

展望未来，随着全面风险管理体系的深化及风险偏好传导机制的优化，高质量风险管理对本公司财务状况的正面影响预计将从收入增长和成本优化两个维度逐步显现。在收入端，全面风险管理将推动资产结构向低风险、高收益的优质资产倾斜；在成本端，随着对信用、市场及操作风险等各类风险计量精度的提升，将有助于在满足监管资本充足率要求的前提下，识别并释放冗余资本，降低单位资产的资本消耗。中长期来看，将推动净资产收益率结构性提升，实现风险管理能力向财务竞争力方面的有效转化。

¹ 参考财政部《企业可持续信息披露准则——基本准则（试行）》以及本公司实际情况，将短期定义为 2026 年，中期定义为 2027-2031 年，长期定义为 2032 年及以后。



影响、风险和机遇管理

风险管理流程

本公司有效识别、评估业务经营中面临的各类实质性风险，全面整合各类风险管理信息，综合评估整体风险状况，主动管理和经营风险。

本公司构建定性与定量指标相结合的风险偏好指标体系。在定量层面，针对信用风险、市场风险、流动性风险等可量化风险，设定具体的量化指标；在定性层面，针对声誉风险、战略风险等难以直接量化的风险，明确相应的定性要求。本公司通过限额分级管理等方式，事前传导风险偏好，通过预警监测等方式，事后监测风险偏好执行情况。

风险识别

- 围绕风险发生的可能性及风险发生的影响程度两个维度进行识别。
- 本公司全面风险管理覆盖的风险类型主要包括信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险、国别风险、银行账户利率风险、声誉风险、战略风险、信息科技风险以及其他风险。



风险评估

- 根据不同类型的风险特性和管理方式，定期评估内在风险水平和相应管理能力，确保风险偏好和管理目标一致。
- 定期梳理自查风险管理实践中存在的问题，诊断风险管理机制和行为执行缺陷，明确风险管理提升方向，提升风险管理水平。



风险限额与监测

- 根据风险偏好要求，结合实际情况，由各类风险的主管部门牵头设定风险限额。
- 建立风险限额的日常监测和预警机制，及时纠正执行偏差。



风险报告

- **定期报告**：每季度编制《全面风险报告》，涵盖风险偏好、限额执行及各类风险管理情况，经高级管理层审议后，向董事会及 / 或董事会风险与资本管理委员会提交。
- **不定期报告**：针对专项风险评估情况及其他实施情况，不定期向高级管理层、董事会报告，确保各治理层级及时、全面掌握风险状况。





风险管理措施

夯实管理基础，健全管控机制

本公司坚持体系化推进，持续完善风险管理架构与关键机制，提升全面风险管理的精细化水平。



健全统一授信管理

- 完善法人层面统一授信管理，将无追卖方保理等业务纳入管理范围。
- 简化集团和单户统一授信额度框架，配套流程优化、授权调整和系统开发。
- 制定并表统一授信制度，上线单一客户和集团客户并表综合授信限额模型。



提升投贷后管理质效

- 提高客户预警及时性，加强对大额客户的风险监测。
- 提升差异化预警水平，建立风险信号集中处理机制，优化信号使用规则，并针对普惠及大财富相关业务适配差异化预警策略。
- 上线贷后履职监测视图，并完善系统模型，强化异常流水跟踪核查，扎实推进资金用途管理。

优化配置策略，提升服务质效

本公司充分发挥资产配置策略的牵引作用，提升政策适应性，协同发力全行资产组织。



细化行业配置

- 结合“成长性 + 稳定性”标准，细化评估 82 个行业的配置策略及目标，同时，44 家分行优化大类资产配置策略方案。
- 依托“5+2”重点行业融合研究与组织经营机制，形成 19 个重点行业的经营策略。



优化授信政策

- 修订《招商银行 2026 年授信与投资政策》，聚焦实质性风险，精简优化行业政策准入底线、政策例外事项管理范围及流程。
- 在合理控制风险的前提下，完善境内外分行基本权限、跨分行集团审批及中长期贷款审批等多项授权支持措施。



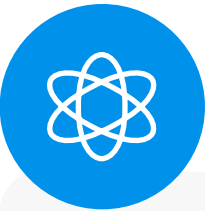
聚焦重点领域，防范金融风险

本公司坚持风险为本，着力做好重点领域风险防范工作。



房地产业务

- 聚焦区域，回归项目本源，贯彻落实城市房地产融资协调机制，推进全部存量合规项目纳入“白名单”。
- 严格落实“一项目一策”风险管理策略，全力推进风险化解，持续优化资产结构。



表外业务

- 通过理机制、顺流程、建系统等措施，完善表外业务全面风险管理体系。
- 运用智能化风险管理工具，建立重点领域自动化的风险监测与差异化的分类管理机制，持续推进表外业务智能化风险管理建设。

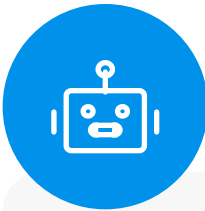
深化数智转型，赋能风险管理

本公司坚持科技赋能，稳步推进风险管理数智化建设。



系统建设

- 集团风险管理系统（GRS）在所有境内外分行及三家子公司实现平稳移植切换，并持续迭代更新功能，夯实系统支撑底座。
- 丰富风险数据集市，优化“风云”平台，投产“圆方”分析器，上线中国人民银行资金流信息共享平台，整体用数能力不断提升。



AI 应用

- 形成“AI+ 风险合规管理”建设方案，研发岗位角色智能体，推出“风险小助”智能助手。截至 2025 年末，“风险小助”对信贷人员的覆盖率达 80.32%。
- 在客户注册、尽职调查、授信申请等 11 个信贷流程的重要环节推进流程智能化应用建设，大幅提升风险管理效率。

培育风险文化，建设专业队伍

本公司努力打造高素质的风险管理专业人才队伍，树立“稳健、理性、主动、全员”的风险管理文化。



信贷纪律

- 发布《招商银行信贷纪律手册（2025 版）》及《招商银行公司金融业务轻微违规行为警示管理办法》，明确行为底线，完善违规行为问责处罚体系。



合规履职

- 落实“2025 合规履职年”专项行动方案，优化覆盖授信全流程的岗位工作规范，在总行层面落地管理提升措施，并跟踪督导分行长效机制建设情况。



培训宣导

- 构建“案例警示 + 经验共享 + 头雁引领”三维宣导机制，全年发布“风险案例解码”系列稿件 22 篇，开展风险案例研学活动，以史为鉴强化全员风险防控意识。
- 持续推行“一把手讲风险课”专项方案，结合实际案例与实务痛点，引领风险文化切实落地。
- 构建分层赋能培训体系，举办风险经理、风险管理部总经理和新任风险合规分管行长培训班，着力提升分行风险“守门人”的综合能力。

案例

开展“一把手讲风险课”与案例研学

为统一深化“稳健审慎”的风险文化意识，本公司发布 2025 年“一把手讲风险课”方案，由 44 家境内一级分行行长发挥“头雁”作用，结合信贷类监管处罚及违规典型案例，为分行全体干部员工深入剖析成因。同时，举办资产业务风险案例宣导活动暨分行案例宣导大赛，全年发布典型风险案例 22 篇，参与学习 4.95 万人次，以史为鉴强化全员风险防控意识。

风险管理审计

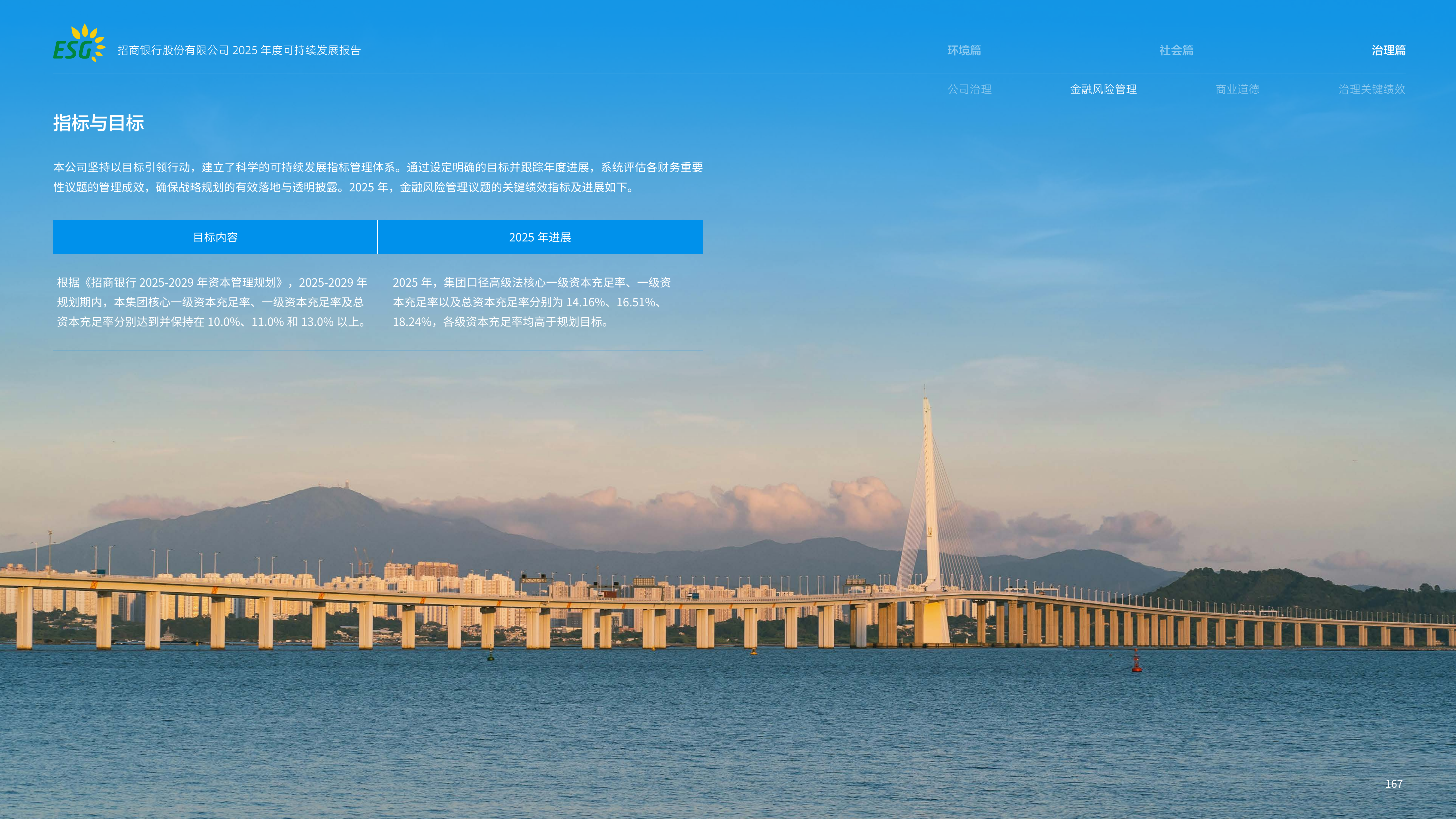
本公司坚持风险导向，将全行风险管理情况纳入各类审计项目。每年度通过常规审计、专项审计、持续审计等工作，重点检查信用风险、合规风险、操作风险、市场风险、流动性风险、信息科技风险、声誉风险等领域的风险管理制度与体系建设情况、机制执行效果和系统运维情况。



指标与目标

本公司坚持以目标引领行动，建立了科学的可持续发展指标管理体系。通过设定明确的目标并跟踪年度进展，系统评估各财务重要性议题的管理成效，确保战略规划的有效落地与透明披露。2025 年，金融风险管理议题的关键绩效指标及进展如下。

目标内容	2025 年进展
根据《招商银行 2025-2029 年资本管理规划》，2025-2029 年规划期内，本集团核心一级资本充足率、一级资本充足率及总资本充足率分别达到并保持在 10.0%、11.0% 和 13.0% 以上。	2025 年，集团口径高级法核心一级资本充足率、一级资本充足率以及总资本充足率分别为 14.16%、16.51%、18.24%，各级资本充足率均高于规划目标。





商业道德

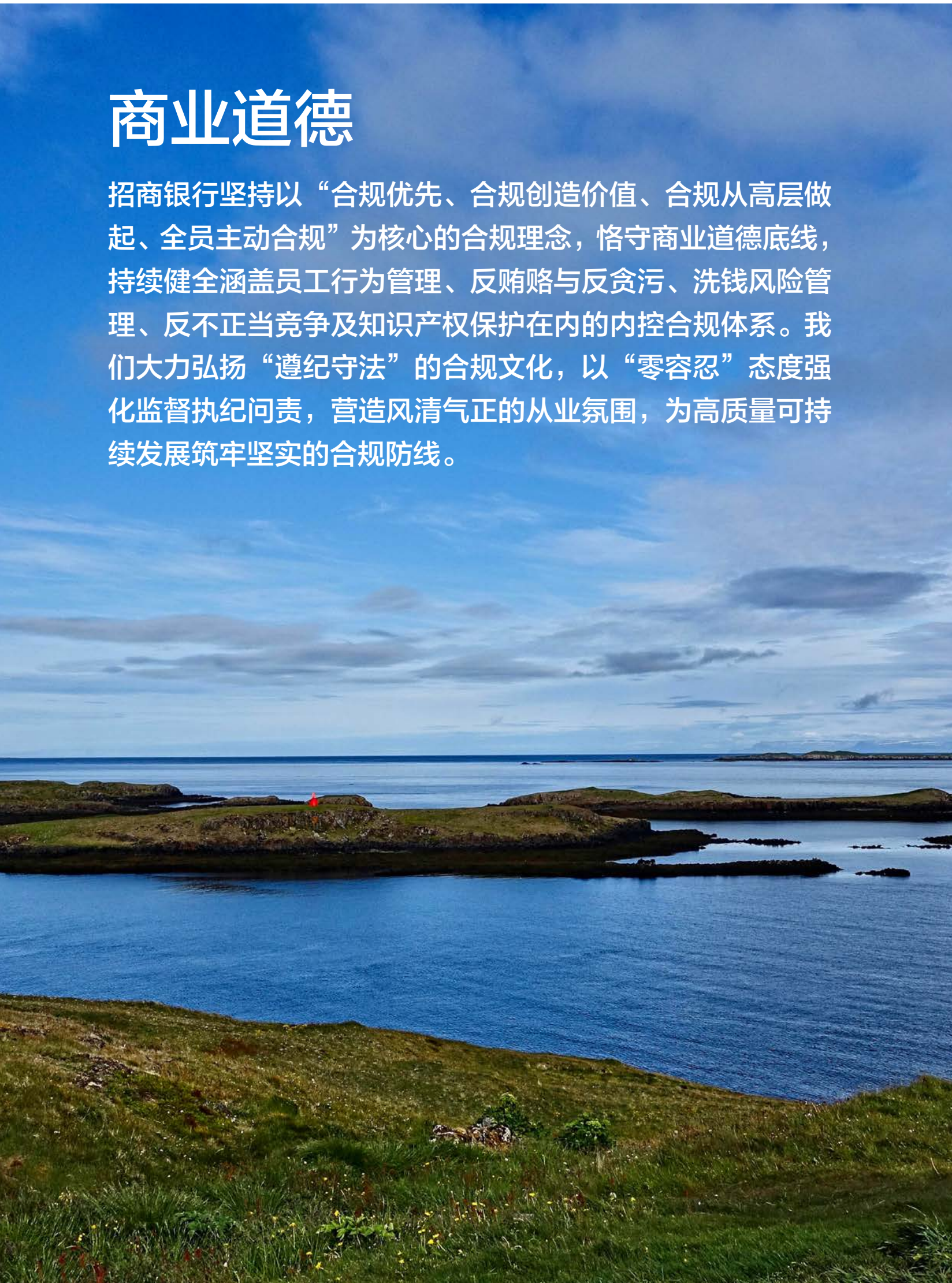
招商银行坚持以“合规优先、合规创造价值、合规从高层做起、全员主动合规”为核心的合规理念，恪守商业道德底线，持续健全涵盖员工行为管理、反贿赂与反贪污、洗钱风险管理、反不正当竞争及知识产权保护在内的内控合规体系。我们大力弘扬“遵纪守法”的合规文化，以“零容忍”态度强化监督执纪问责，营造风清气正的从业氛围，为高质量可持续发展筑牢坚实的合规防线。

员工行为管理

政策制度

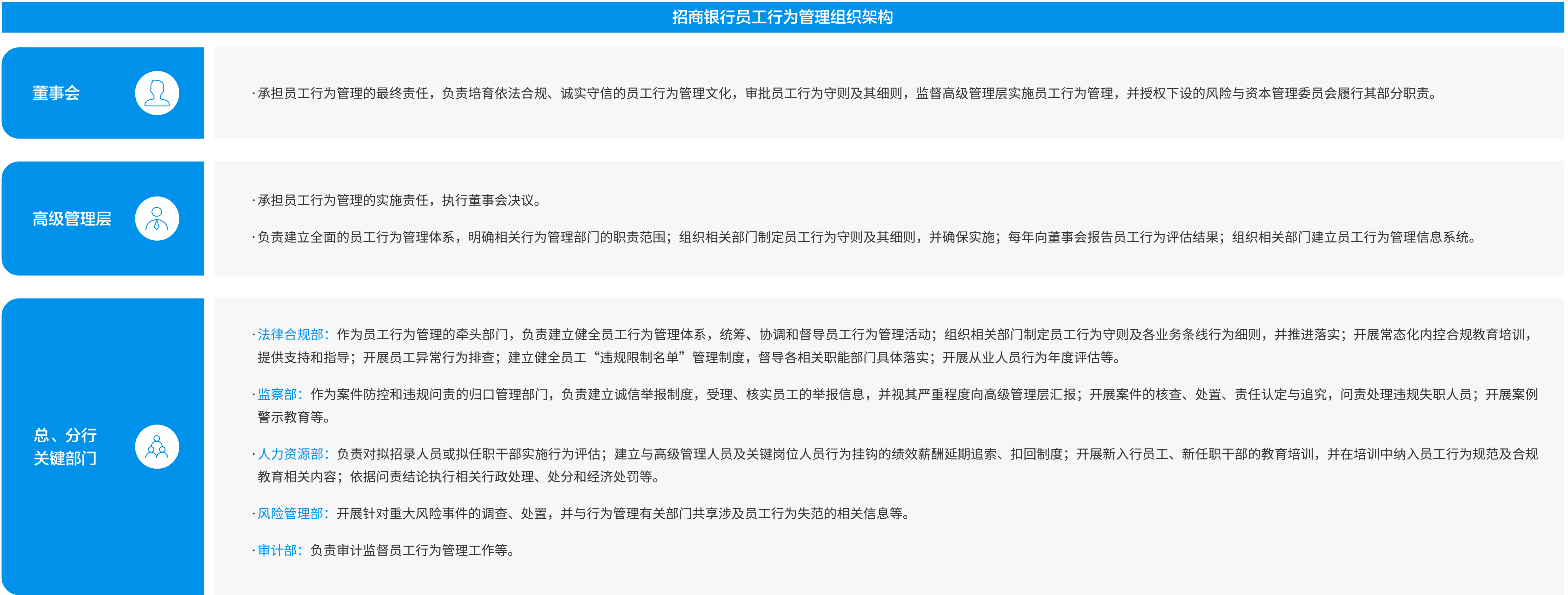
本公司严格遵循《中华人民共和国商业银行法》、国家金融监督管理总局（原中国银行业监督管理委员会）《银行业金融机构从业人员职业操守指引》、中国银行业协会《银行业从业人员职业操守和行为准则》等法律法规和监管规范性文件要求，持续完善《招商银行员工行为合规手册》等内部制度。2025 年，本公司依据《招商银行员工行为管理规定》，进一步规范员工入职、在职、离职的全过程行为管理举措，促进构建职责清晰、流程完整、齐抓共管的员工行为管理体系。

有关员工行为管理重点关注领域的更多信息，敬请参阅本公司官方网站“招行 ESG”板块的《招商银行股份有限公司员工行为合规手册制度要点（2024 年版）》。



管理架构

本公司构建自上而下、层级分明、职责清晰的员工行为管理架构。





违规行为监测

本公司通过实施异常行为排查、离行前尽职调查等举措，持续强化对员工异常行为的监测力度。同时，依据员工“违规限制名单”管理机制，将存在严重违法、违规、违纪行为的员工纳入名单，并限制相关员工的业务资格获取、职务升迁机会、考核评优、招聘录用等。

招商银行员工违规行为监测方式

异常行为排查



- 制定《员工异常行为管理办法》，明确员工异常行为管理的基本要求，理顺了各单位、各级管理者的异常行为排查的管理流程，列举了内外部常见的员工异常行为表现形式和相应的排查手段，指导各单位、各级管理人员做好员工异常行为排查工作。
- 在按季度开展常规排查的基础上，聚焦个人违规投资、存款乱象、民间借贷、信息保密等领域，以及重点岗位员工实施重点排查。

离行尽职调查



- 对提出离行申请的资产业务人员开展离行前尽职调查，对出现不良资产且存在履职不当、不尽职或负有责任等情况的员工，需在接受问责后方可办理离行手续。

问责管理

本公司各职能部门核查在日常监督管理、合规排查等过程中发现或接报的员工违规行为，对相关人员作出责任认定，并将核查结论以书面形式移送纪检监察部门进行追责问责处理。纪检监察部门依据《招商银行员工违规违纪行为处理规定》，提出警告、记过、记大过、降级、撤职、留行察看、开除等行政处分建议，以及停职检查、调整职务、降职、免职、解除劳动合同等处理建议，在经过有权审批机构审议后，形成最终处分决定。如相关违规行为性质轻微，可由各职能部门运用警示单等轻微违规管理措施处理；如相关违规行为达到刑事立案标准、需追究刑事责任，移送司法机关处置。

本公司在《招商银行问责管理规定》中明确，允许受到处分处理的员工提出书面申诉，并规定申诉流程和处理机制。

招商银行员工申诉处理流程

- 对于员工的申诉申请，所在单位纪检监察部门需在规定时限内复审，经报请有权审批人审批同意后作出复审决定。

- 员工对复审决定仍有异议的，可以向上一级纪检监察部门申请复核。纪检监察部门按照规定流程处理员工申诉，保障员工合法权益。经复审或复核后，可依规维持、撤销、变更原处分决定，并将处理结果及时告知员工。

- 受理机构和受理人员在处理员工申诉时，应严格遵守保密原则和相关纪律要求，不得违规泄露申诉人员信息及具体申诉事项，不得以任何借口和手段打击或报复申诉人，确保申诉人得到公平对待。

合规文化

本公司常态化开展合规教育活动，持续优化覆盖全机构、全条线、全人员、全流程的“四全”合规培训管理机制，增强员工合规意识和底线思维。

本公司定期为全体员工提供合规教育和培训，通过现场宣讲、线上培训与测试等方式，实现合规教育的精准触达。针对重点业务领域和关键岗位人员，编制合规教育素材，开展有针对性的警示教育活动。

管理人员讲授合规课

培训方式

以现场授课为主

培训频率

各境内分行负责人至少每年授课一次，合规官至少每半年授课一次，合规督导官至少每季度授课一次

培训对象与内容

面向全体员工（含劳务派遣制员工），培训监管要求与内外部规范解读、内控合规管理制度、警示教育案例等。



新员工合规培训

培训方式

以集中脱产培训为主

培训频率

每年由内控合规管理部门领导在新员工入职培训中授课

培训对象与内容

面向全体新员工，培训内控合规基础知识、内部管理制度和员工行为规范要求等。



专项合规培训

培训方式

现场授课、视频培训

培训频率

针对不同岗位员工，不定期开展与其职责和工作内容相适配的专项合规培训

培训对象与内容

面向管理层，定期举办风险合规新任行长、分行法律合规部负责人等培训班。面向法律合规、反洗钱与制裁合规等条线骨干员工，开展多场专项培训，全面提升专业履职能力。面向全体员工，开展专题赋能培训，并编发解读指引等。



本公司根据监管要求及内部管理需要，针对不同场景，不定期组织员工签署合规履职承诺书、正风肃纪十项铁律承诺书、客户信息保密和严禁内幕交易合规承诺书、廉洁自律承诺书、外汇业务合规承诺书、新员工合规承诺书等多种形式的责任书。



“2025 合规履职年活动海报” 主题海报

合规咨询

本公司为员工提供商业道德和员工行为管理方面的咨询服务，主要方式包括：在合规培训现场提供答疑和咨询，在每份员工行为准则相关制度中均公开可为员工提供咨询的联系人及联系方式，总分行法律合规部接受员工对本条线制度中涉及员工行为准则内容的咨询。

审计监督

本公司按照三年全覆盖原则，每年制定并实施涵盖商业道德事项在内的内部审计计划，通过常规审计、专项审计等方式，加强对员工行为规范、反腐败等商业道德方面的监督。本公司每年开展覆盖境内外分行及子公司的商业道德事项常规审计，重点关注员工异常行为管理情况等工作情况。



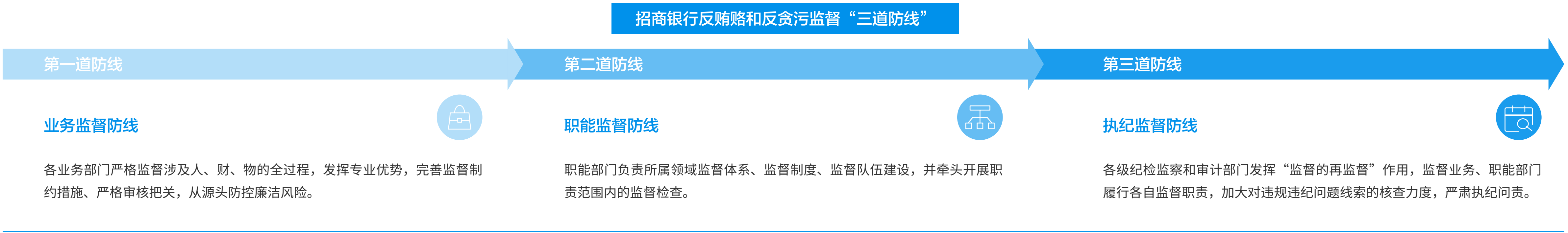
反商业贿赂与反贪污

政策制度

本公司始终坚持全面从严治行，严格遵守《中华人民共和国宪法》《中华人民共和国商业银行法》《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国监察法实施条例》，国家金融监督管理总局（原中国银行保险监督管理委员会）《银行保险机构涉刑案件风险防控管理办法》《金融机构涉刑案件管理办法》等法律法规与制度规范，持续健全监督约束机制，防范廉洁风险，坚决惩治腐败问题，一体推进“不敢腐、不能腐、不想腐”，并对贿赂和腐败行为采取“零容忍”态度。有关反腐败反贿赂的更多信息，敬请参阅本公司官方网站“招行 ESG” 板块的《招商银行股份有限公司反腐败与反贿赂制度要点（2025 年版）》。

监管机制

本公司董事会及高级管理层共同监督反贿赂反贪腐事项。内部纪检监察部门、法律合规部门、风险管理部门、审计部门等推进联合治理。同时，与各级纪委监委、金融监管等部门密切合作，及时识别、评估、调查和管控可能存在的贿赂和贪腐风险。



2025 年，本公司加大违法违规问题查处力度，针对违规采购、不良资产风腐问题、涉刑案件高风险岗位、操作风险异常行为等商业贿赂及贪污腐败重点领域开展专项排查，识别和防范商业贿赂及贪污腐败风险。修订《招商银行涉刑案件管理办法（第二版）》，优化案件处置职责与流程，建立责任明确、协调高效的工作机制，实现依法依规、及时稳妥处置案件。制定涉刑案件风险防控工作实施意见，从“防、查、处、教”方面提出年度案防工作要求。

2025 年，开展任前廉洁谈话 2,935 人次；年内涉及本公司员工已审结的商业贿赂案件 1 起，法院对被告人判处有期徒刑，并处以罚金。本公司积极开展以案促改工作，强化案件警示教育，营造遵规守纪、风清气正的浓厚氛围。



举报管理

本公司各级纪检监察部门公开信访举报受理范围、通信地址、来访接待场所地址、举报电话、传真号码、电子邮箱等举报渠道，其中，举报电话提供 7×24 小时全天候受理服务。同时，设立举报信箱，定期由双人开启，确保信访受理公平公正。本公司各海外分支机构，均提供可用当地语言获取的举报制度及渠道。

本公司严格按照《纪检监察机关处理检举控告工作规则》的要求接收和受理检举控告，主要流程分为信访受理、线索处置以及线索办结。收到举报材料后，经研判属于受理范围的信访举报事项，纪检监察部门会在规定期限内做好信访分类、履行审批手续，将有实质内容且未重复的举报事项，转为问题线索并提出处置意见。

本公司《招商银行纪委关于印发纪检监察信访举报工作管理办法（2024 版）的通知》中明确规定，严禁压制、歧视、刁难、打击报复陷害举报人及其亲属，严禁将检举、控告材料及有关情况转与被检举人或不相关单位，严肃查处侵犯举报人民主权利的行为，保障包括匿名举报人在内的举报人合法权益。此外，本公司各级纪检监察部门通过线上、现场培训等方式，对纪检监察工作人员开展举报人保护相关培训。

日常培训



面向董事会及高级管理层

- 董事会、高级管理层成员参加由监管机构开展各类专项培训，观看警示教育片，及时掌握最新监管政策与法律要求。
- 2025 年，全体董事参加反商业贿赂及反贪污培训，培训内容包括纪律处分案例学习等。



面向员工

- 面向包括劳务派遣制员工和兼职员工在内的全体员工开展常态化反贪污、反腐败相关廉洁警示教育培训。通过“清廉招行”专栏、廉洁教育宣传月等平台，以及警示教育片和教育专题会、参观廉政教育基地、干部员工谈心谈话等线上线下形式，推动反腐倡廉教育走深走实。

洗钱风险¹管理

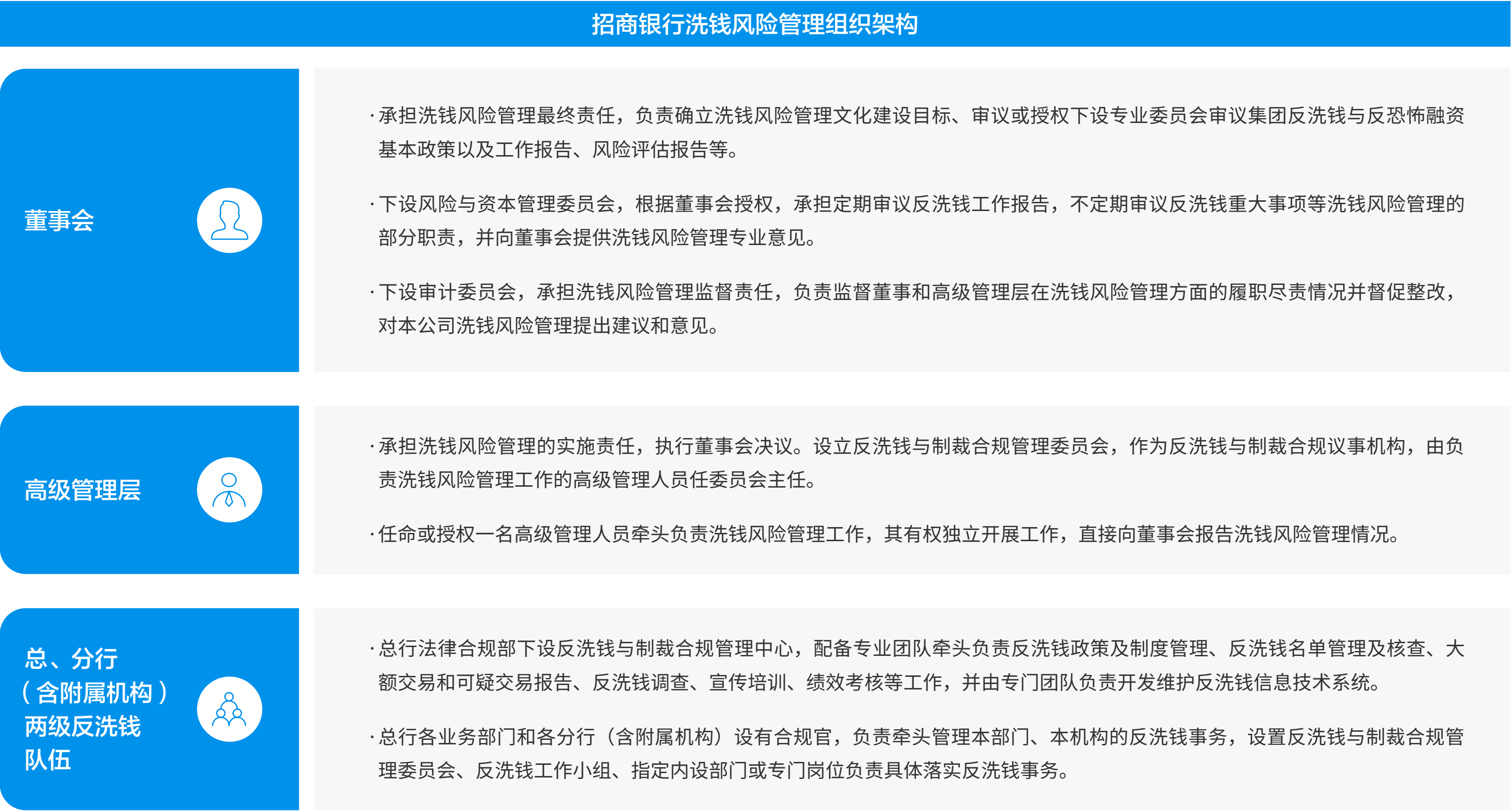
政策制度

本公司严格遵循《中华人民共和国反洗钱法》《中华人民共和国反恐怖主义法》、中国人民银行《金融机构反洗钱和反恐怖融资监督管理办法》等法律法规和监管规范性文件要求，以及金融行动特别工作组《打击洗钱、恐怖融资与扩散融资的国际标准：FATF 建议》、巴塞尔委员会《洗钱与恐怖融资风险管理指引》等国际标准，制定适用于总行、境内外分支机构及附属机构的《招商银行反洗钱与制裁合规政策》，规定集团洗钱与制裁风险偏好管理策略与文化建设目标、组织架构及职责、风险评估、可疑交易监测和名单监测、制裁合规，以及数据储存、保密与共享等内容；制定适用于总行以及境内分支机构的《招商银行反洗钱与制裁合规管理办法》，规定总行及分支机构反洗钱与制裁合规管理的机构、岗位及职责，客户尽职调查和客户身份资料及交易记录保存，大额和可疑、恐怖融资交易报告制度，业务和机构洗钱风险评估，定向制裁，反洗钱协查与资产冻结，反洗钱管理等内容；制定客户尽职调查和身份资料及交易记录保存、洗钱风险评估与分类管理、大额交易和可疑交易报告等反洗钱专项制度；各业务条线的专门反洗钱业务管理制度，以及将反洗钱管理要求内嵌业务流程、系统的具体业务管理制度。

¹ 包括洗钱、恐怖融资和扩散融资风险。

管理体系

本公司建立组织健全、结构完整、职责明确的洗钱风险管理架构，“三道防线”相互配合、紧密协作，形成层次清晰、相互协调、有效配合的洗钱风险管理运行机制。



本公司已构建覆盖交易监测、名单筛查、风险评级、集团管理等关键环节的反洗钱系统体系，支持异常交易识别、可疑交易报告、客户洗钱风险分级管理、集团内反洗钱业务线上化与标准化，以及反洗钱数据分析和检查，以反洗钱管理的系统化、智能化水平支撑，持续提升洗钱风险防控质效。



客户尽职调查

本公司坚持“基于风险”原则，在《招商银行客户尽职调查和客户身份信息及交易记录保存管理办法》中明确为客户办理业务时开展客户尽职调查的时机、流程和方法。针对非居民客户、代理行客户、境外金融机构（不含代理行客户）等特定客户，制定《招商银行非居民客户接纳及尽职调查管理办法》《招商银行同业代理清算业务反洗钱与制裁合规管理实施细则》《招商银行境外金融机构反洗钱尽职调查操作规程》等专门尽职调查制度或嵌入专门反洗钱尽职调查条款，提升洗钱风险管理的针对性与有效性。

为配合客户尽职调查工作，本公司开发反洗钱“了解你的客户”（KYC）平台，通过对接账户业务系统、跨境业务系统、客户管理系统、反洗钱监测分析系统、客户洗钱风险评级系统等实现尽职调查工作线上化、规范化。同时，该平台能够依据客户实际风险状况，提出针对性的尽职调查问题，并确定相应的审批层级。

本公司建立健全反洗钱和反恐怖融资监控名单库，实施差异化管理策略。对涉及资金交易的业务，严格执行资金交易完成前监测；对非资金交易业务，在办理后及时完成名单监测；对涉及名单调整的情况，立即启动对存量客户及上溯三年内交易的回溯性调查，按规定提交可疑交易报告，落实全流程监测责任。除法律、行政法规对客户身份资料及交易记录有更长保存期限要求外，客户身份资料和交易记录自业务关系结束之日起，保存期限不少于十年。



常规尽职调查

- **建立业务关系时：**对开立账户、签订协议或超过限额的一次性金融服务的客户开展尽职调查，识别和核实客户及其受益所有人身份，登记客户及其受益所有人身份信息并留存客户身份证明文件的复印件或影像件。以非面对面方式与客户建立业务关系或者为客户提供金融服务时，通过政府部门数据库、本公司信息系统、商业化数据库、非面对面联系核对等多重渠道识别并核实客户身份，确认客户身份的真实性和交易的合理性。
- **业务存续期间：**持续审查客户状况及其交易情况。



强化尽职调查

- 当发现客户特征、业务关系、交易目的、交易性质、资金来源和用途等存在较高洗钱风险情形时，针对不同场景设置不同的强化尽职调查方案。
- 针对政治公众人物等特定自然人客户，进一步了解客户财产、资金来源、用途、账户开立目的、预期使用产品和服务以及交易规模等，并经高级管理层批准或授权同意。在业务关系存续期间，对客户及交易采取强化的持续监测措施。

可疑交易管理

本公司倡导“打击洗钱人人有责”的合规文化，明确举报可疑交易是全体员工的义务，为所有员工开通反洗钱监测分析系统案件举报权限；明确要求合作伙伴等利益相关方在业务合作中移送发现的可疑交易和违规行为线索，并配合开展可疑交易或违规行为调查。针对发生或疑似从事洗钱活动的客户，及时向监管机构报告，并采取与其相应的风险管控措施，包括但不限于限制交易规模、交易渠道、产品准入，中止提供服务以及终止业务关系等。

培训宣传

通过现场、视频、录播、信息快报等多种形式，本公司对董事、高级管理层、业务条线、合规条线、新员工等人员以及重点风险机构开展反洗钱与制裁合规相关宣导和培训，培训内容包括反洗钱与制裁合规内外部形势、洗钱与制裁风险趋势、新法新规及风险提示主要内容和工作要求等，全面提升相关人员和机构的反洗钱与制裁合规意识和能力，2025 年累计提供反洗钱与制裁培训宣导 1,373 次，覆盖员工 26.57 万人次。

线上

- 依托短信、企业微信、微信公众号、官方网站等多元自有线上渠道，联合外部媒体和宣传平台，共同开展反洗钱宣传，扩大宣传受众覆盖面和社会影响力。

线下

- 在网点厅堂通过电子屏、宣传物料、视频播放及工作人员讲解等多种形式，打造常态化反洗钱宣传阵地。
- 开展反洗钱路演宣传活动，提升宣传针对性。



反不正当竞争

本公司严格遵循《中华人民共和国反不正当竞争法》《中华人民共和国反垄断法》及相关法律法规的规定，坚持诚信、公平、合规的经营原则，建立内部合规审查机制，确保业务活动符合法律法规要求。

本公司严禁员工对业务和产品做片面夸大的宣传对比，捏造、散布虚假事实损害同业信誉或声誉，恶意贬低竞争对手或以不正当竞争手段拉拢客户等不正当竞争行为。为有效防范不正当竞争风险，本公司建立严格的业务模式评估机制，在新业务和新产品上线前开展合规性审查，支持依法合规展业；通过规范法律文本，明确合作各方权利义务，禁止混淆商标、商业贿赂、侵犯商业秘密等不正当竞争行为。对于违反商业竞争管理办法以及违反商业竞争规定的行为，按照内部规定问责处理相关责任人，涉嫌违法犯罪的，移交司法机关处理。2025 年，未发生因不正当竞争行为导致重大行政处罚的情况。

有关反不正当竞争管理的更多信息，敬请参阅本公司官方网站“招行 ESG”板块的《招商银行股份有限公司员工行为合规手册制度要点（2024 年版）》。

纳税

本公司严格遵守《中华人民共和国企业所得税法》《中华人民共和国个人所得税法》《中华人民共和国税收征收管理法》《中华人民共和国发票管理办法》等法律法规及税收相关政策要求，制定《招商银行税务风险管理办法》《招商银行增值税操作规程》《招商银行消费税操作规程》《招商银行代扣代缴非居民税款管理办法》《招商银行发票管理办法》等内部制度，持续完善税务风险管理体系，切实做好税务管理。

2025 年，本公司遵循“诚信经营、依法纳税”原则，以诚信、透明、负责任的方式管理税务事务，适应税收法规政策变化，优化税务管理流程，开展税务专业培训，强化税务合规性建设和税务风险管控，持续提高税法遵从度。

有关税务管理的更多信息，敬请参阅本公司官方网站“招行 ESG”板块的《招商银行股份有限公司税务管理制度要点（2025 年版）》。

知识产权管理

本公司严格遵循《中华人民共和国著作权法》《中华人民共和国商标法》《中华人民共和国专利法》等法律法规要求，制定并严格执行《招商银行知识产权管理规定》《招商银行软件正版化工作管理办法》《招商银行开源软件管理办法》等内部规定，建立健全知识产权管理制度，覆盖知识产权创造、申请、登记、维护、使用、许可转让及侵权监控全生命周期。同时，本公司面向全体员工开展知识产权法律法规与内部政策的宣导培训，规避侵权行为。

针对侵犯本公司商标权、企业名称权等违法行为，本公司依法开展维权行动；针对涉嫌恶意诉讼或投诉、不当主张本公司侵犯商标权或软件著作权的情形，依法依规积极应对，积极维护自身合法权益。本公司在与供应商及合作方的相关合同条款中明确对方提供服务不得侵犯第三方知识产权。

本公司鼓励发明创造，提升自主创新能力，积极申请专利，提高本公司竞争力。2025 年，本公司新增专利申请 644 件、发明专利申请 608 件、发明专利授权 68 件、外观设计专利授权 38 件，授权有效专利（含发明、外观及实用新型专利）304 件。

治理关键绩效

财务表现¹

指标名称	单位	2023	2024	2025
总资产	亿元	110,284.83	121,520.36	130,705.23
营业收入	亿元	3,391.23	3,374.88	3,375.32
利润总额	亿元	1,766.18	1,786.52	1,789.93
净利润	亿元	1,480.06	1,495.59	1,511.26
纳税总额	亿元	562.40	526.48	473.66
不良贷款率	%	0.95	0.95	0.94
不良贷款余额	亿元	615.79	656.10	682.06
杠杆率	%	8.26	8.46	8.00
归属于本行股东的平均总资产收益率（ROAA）	%	1.39	1.28	1.19
归属于本行普通股股东的平均净资产收益率（ROAE）	%	16.22	14.49	13.44

公司治理

指标名称	单位	2023	2024	2025
董事数量	名	15	14	15
执行董事数量	名	2	3	2
独立非执行董事数量	名	6	6	6
其他非执行董事数量	名	7	5	7
女性董事数量	名	0	2	2
男性董事数量	名	15	12	13
具备行业经验的非执行董事数量	名	7	6	7
董事会成员平均任期 ¹	年	4.4	4.5	2.18
董事会会议平均出席率	%	96.06	97.10	98.90
组织董事会成员参加培训场次	次	7	11	10

¹ 统计范围为集团口径，包括招商银行及其子公司。

¹ 因本公司分别于 2025 年 10 月和 12 月核准 5 位董事，导致董事会成员平均任期较往年大幅减少。

员工行为管理

指标名称	单位	2023	2024	2025
处分违规行为员工数	人	678	1,057	799

反商业贿赂及反贪污

指标名称	单位	2023	2024	2025
反腐倡廉培训次数	次	1,880	2,526	2,729
反腐倡廉培训覆盖人次	万人次	19.79	32.34	38.03
反商业贿赂及反贪污培训覆盖的董事总数	人	/	14	15
反商业贿赂及反贪污培训覆盖的董事百分比	%	/	100	100
反商业贿赂及反贪污培训覆盖的高级管理层总数	人	13	10	9
反商业贿赂及反贪污培训覆盖的高级管理层比例	%	100	100	100
反商业贿赂及反贪污培训覆盖的基层员工总数	人	/	81,834	118,068
反商业贿赂及反贪污培训覆盖的基层员工比例	%	/	95.57	100
针对本公司或员工提出并已审结的贪污诉讼案件数量	件	0	0	0
干部任前廉洁谈话数量	人次	1,667	3,333	2,935

洗钱风险管理

指标名称	单位	2023	2024	2025
反洗钱培训次数	次	1,298	1,258	1,373
反洗钱培训覆盖人次	万人次	26.00	27.00	26.57

反不正当竞争

指标名称	单位	2024	2025
因不正当竞争行为导致诉讼或重大行政处罚的涉案金额	万元	0	0

知识产权保护¹

指标名称	单位	2024	2025
发明专利申请数	件	604	608
发明专利授权数	件	45	68
有效专利数 ²	件	215	304
应用于主营业务的科技创新发明专利数量	件	76	146

¹ 知识产权保护数据统计口径为全行专利数据。

² 统计口径为发明专利、外观专利及实用新型专利。



独立鉴证报告

独立鉴证声明



声明编号：EIV2 131262 0003 Rev. 00

致招商银行股份有限公司的管理层及利益相关方：

南德认证检测（中国）有限公司（以下简称“TÜV南德”）受招商银行股份有限公司（以下简称“招商银行”或“公司”）之委托，对《招商银行股份有限公司2025年度可持续发展报告》（以下简称“报告”）进行了独立的第三方鉴证工作。TÜV南德鉴证团队严格遵守与招商银行的合同内容，按照双方认可的协议条款且仅在合同认可的职权范围内执行了本次报告鉴证工作。

本独立鉴证声明所基于的是招商银行收集汇总并提供给TÜV南德的数据与信息资料，鉴证范围仅限于这些数据与信息内容。招商银行对所提供的数据与信息内容（包含假设、预测和/或历史事实）的真实性和完整性负责。

鉴证范围

本次鉴证时间范围：

- ❖ 报告中由招商银行披露的在报告期2025年1月1日至2025年12月31日内的环境、社会、治理相关数据与信息，实质性议题的管理方法和行动措施，以及报告期内公司的可持续发展绩效表现。

本次鉴证物理范围：

- ❖ 现场鉴证抽样的物理场所为：
招商银行总部，深圳市福田区深南大道7088号招商银行大厦。

本次鉴证数据与信息范围：

- ❖ 鉴证的范围限于报告所涵盖的招商银行及其运营控制权范围内所有实体的数据与信息。

以下数据与信息不在本次鉴证范围内：

- ❖ 报告中的报告期之外的任何相关数据与信息；
- ❖ 招商银行的供应商、合作伙伴以及其他第三方的数据与信息；
- ❖ 本报告中披露的经独立第三方机构审计的财务数据与信息，未进行重复鉴证。

局限性

- ❖ 本次鉴证是在上述范围内进行的，鉴证过程中TÜV南德对报告中的数据与信息采用了抽样鉴证的方式，仅对公司内部的利益相关方进行了抽样面谈。
- ❖ 公司的立场、观点、前瞻性声明、预测性信息及2025年1月1日以前的历史数据与信息，均不在本次鉴证范围内。
- ❖ 本次鉴证结论是TÜV南德基于所采集的数据与信息分析得出，可能不会发现所有的问题与状况，也不构成对鉴证对象信用或者状况的任何保证。

鉴证方法

第 1 页 共 3 页

南德认证检测（中国）有限公司

中国江苏省无锡市锡山经济技术开发区团结中路37号B栋1-4层



独立鉴证声明



声明编号：EIV2 131262 0003 Rev. 00

本次鉴证过程由TÜV南德在环境、社会和治理相关议题等领域具有资深经验的专家团队实施，并得出相关结论，鉴证符合如下要求：

- ❖ 《AA1000 验标准（第三版）》（“AA1000AS v3”），审验类型和深度为“类型1，中度审验”
 - ❖ 《国际鉴证业务准则第3000号（修订版）——除历史财务信息审核或复核以外的鉴证业务》（“ISAE 3000”），保证水平为“有限保证”
 - ❖ 《可持续发展报告鉴证实施规则（CCB_EIV_GR_002E Rev04）》
- 为确保依照合同约定及鉴证标准要求充分的鉴证活动，并为鉴证结论提供可靠保证，鉴证团队主要进行了以下鉴证活动：
- ❖ 现场鉴证前对相关信息开展前期调研活动；
 - ❖ 确认高实质性议题及绩效已呈现在该报告中；
 - ❖ 现场鉴证招商银行所提供的支持性文件、数据与信息，并对关键绩效数据与信息实施抽样鉴证；
 - ❖ 对招商银行管理层代表进行专访，并与披露信息的收集、整理和汇报有关的员工进行访谈；
 - ❖ 其他经鉴证团队认定为必要的程序。

鉴证结论

经鉴证，我们认为招商银行报告中呈现的数据与信息客观、真实可靠，无系统性问题。

具体结论如下：

包容性	招商银行已充分识别了内外部利益相关方，如政府与监管机构、客户、员工、股东与投资者、供应商等，并建立了利益相关方沟通机制，以收集利益相关方的真实诉求和期望。
实质性	招商银行确立了实质性议题识别和优先级评估流程，识别了与本行业高度相关的可持续发展议题并对议题进行了优先级排序，并在报告中披露了公司可持续发展管理过程中的治理架构、管理行动和关键绩效数据，报告内容具有实质性。
回应性	围绕利益相关方关注的议题，招商银行清晰披露了应对气候变化、绿色金融、科技金融、普惠金融、数字金融等高实质性议题的管理方法和绩效，并建立了沟通机制，以充分回应利益相关方的诉求和期望。
影响性	招商银行已成立战略与可持续发展委员会，对环境、社会责任及治理方面的工作进行监督和指导。公司执行了实质性议题的影响评估流程，并基于其全面和平衡的理解，衡量了对利益相关方和组织自身影响的情况，并披露了相关影响。

持续改进建议

- ❖ 鉴证组已经在现场执行过程中将提升建议传达给招商银行管理层。

第 2 页 共 3 页

南德认证检测（中国）有限公司

中国江苏省无锡市锡山经济技术开发区团结中路37号B栋1-4层



独立鉴证声明



声明编号：EIV2 131262 0003 Rev. 00

独立性和鉴证能力声明

作为一家安全、可靠和可持续发展解决方案等方面值得信赖的合作伙伴，TÜV南德意志集团提供测试、认证、审核及知识服务。自1866年以来，集团始终致力于通过保护人类、环境和资产免受相关技术风险的影响，从而实现进步。总部位于德国慕尼黑的TÜV南德意志集团在全球设立了1,000多个办事处，并拥有超过28,000名员工，通过实现市场准入和控制风险，为客户和合作伙伴增加价值。TÜV南德意志集团正积极参与到技术发展及设施更替的过程中，激发对现实和数字世界的信任，以创造更安全、更可持续发展的未来。

南德认证检测（中国）有限公司作为TÜV南德意志集团的全球分支机构之一，拥有具有专业背景和丰富行业经验的专家团队。

TÜV南德和招商银行互为完全独立的组织机构，且TÜV南德与招商银行及其分支机构或利益相关方不存在任何利益冲突，所有鉴证团队成员与该公司没有业务往来，鉴证完全中立。报告中所有数据与信息皆由招商银行提供，除进行鉴证并出具独立鉴证声明外，TÜV南德没有参与到该报告的准备和编写过程中。

签字：

朱文珺

代表南德认证检测（中国）有限公司



AA1000
Licensed Report
000-437/V3-8N03K

朱文珺

南德认证检测（中国）有限公司 技术鉴证官

中国 上海，2026年03月13日

注：本独立鉴证声明以简体中文版为准，英文翻译版仅供参考。

第 3 页 共 3 页

南德认证检测（中国）有限公司

中国江苏省无锡市锡山经济技术开发区团结中路37号B栋1-4层



内容索引

《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》索引

维度	序号	议题	对应条款	披露位置
环境	1	应对气候变化	第二十一条	环境篇 - 应对气候变化
			第二十二条	环境篇 - 应对气候变化
			第二十三条	环境篇 - 应对气候变化
			第二十四条	环境关键绩效 - 温室气体排放
			第二十五条	环境关键绩效 - 温室气体排放
			第二十六条	环境关键绩效 - 温室气体排放
			第二十七条	环境篇 - 应对气候变化、绿色金融、运营端环境影响管理
			第二十八条	环境篇 - 绿色金融、运营端环境影响管理
	2	污染物排放	第三十条	环境篇 - 运营端环境影响管理 环境关键绩效 - 废气与污染物管理
	3	废弃物处理	第三十一条	环境篇 - 运营端环境影响管理 环境关键绩效 - 废弃物排放
	4	生态系统和生物多样性保护	第三十二条	环境篇 - 应对气候变化；【专题】守护万物共生，探索生物多样性保护的招行实践
	5	环境合规管理	第三十三条	环境篇 - 运营端环境影响管理
	6	能源利用	第三十五条	环境篇 - 运营端环境影响管理 环境关键绩效 - 能源消耗
	7	水资源利用	第三十六条	环境篇 - 运营端环境影响管理 环境关键绩效 - 水资源消耗
	8	循环经济	第三十七条	环境篇 - 运营端环境影响管理 环境关键绩效 - 废弃物排放

维度	序号	议题	对应条款	披露位置
社会	9	乡村振兴	第三十九条	社会篇 - 普惠金融、社会贡献 社会关键绩效 - 普惠金融
	10	社会贡献	第四十条	社会篇 - 社会贡献 社会关键绩效 - 公益慈善
	11	创新驱动	第四十二条	社会篇 - 科技金融、数字金融 社会关键绩效 - 数字金融
	12	科技伦理	第四十三条	社会篇 - 数字金融
	13	供应链安全	第四十五条	社会篇 - 供应链管理 社会篇关键绩效 - 采购管理
	14	平等对待中小企业	第四十六条	社会篇 - 供应链管理
	15	产品和服务安全与质量	第四十七条	社会篇 - 普惠金融、消费者权益保护
	16	数据安全与客户隐私保护	第四十八条	社会篇 - 网络、信息与数据安全，客户隐私保护
	17	员工	第五十条	社会篇 - 员工 社会关键绩效 - 招聘与雇佣、多元化与平等机会、劳资关系管理、职业健康与安全、培训与发展
	18	尽职调查	第五十二条	可持续发展管理 - 可持续议题重要性评估
	19	利益相关方沟通	第五十三条	可持续发展管理 - 利益相关方沟通
	20	反商业贿赂及反贪污	第五十五条	治理篇 - 商业道德
	21	反不正当竞争	第五十六条	治理篇 - 商业道德

香港联合交易所《环境、社会及管治报告守则》索引

B 部分：“强制披露规定”条文		
主要内容		披露位置
管治架构		
由董事会发出的声明	披露董事会对环境、社会及管治事宜的监管。	治理篇 - 公司治理
	董事会的环境、社会及管治管理方针及策略，包括评估、优次排列及管理重要的环境、社会及管治相关事宜的过程。	治理篇 - 公司治理
	董事会如何按环境、社会及管治相关目标检讨进度，并解释它们如何与发行人业务有关连。	治理篇 - 公司治理
C 部分：“不遵守就解释”条文		
主要范畴、层面、一般披露及关键绩效指标		披露位置
A. 环境		
层面 A1：排放物	一般披露：有关废气排放、向水及土地的排污、有害及无害废弃物的产生等的：（a）政策；及（b）遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。	环境篇 - 运营端环境影响管理
	关键绩效指标 A1.1 排放物种类及相关排放数据。	环境关键绩效 - 温室气体排放、废气与污染物管理
	关键绩效指标 A1.3 所产生有害废弃物总量（以吨计算）及（如适用）密度（如以每产量单位、每项设施计算）。	环境关键绩效 - 废弃物排放
	关键绩效指标 A1.4 所产生无害废弃物总量（以吨计算）及（如适用）密度（如以每产量单位、每项设施计算）。	环境关键绩效 - 废弃物排放
	关键绩效指标 A1.5 描述所订立的排放量目标及为达到这些目标所采取的步骤。	环境篇 - 应对气候变化、运营端环境影响管理
	关键绩效指标 A1.6 描述处理有害及无害废弃物的方法，及描述所订立的减废目标及为达到这些目标所采取的步骤。	环境篇 - 应对气候变化、运营端环境影响管理

C 部分：“不遵守就解释”条文		
主要范畴、层面、一般披露及关键绩效指标		披露位置
A. 环境		
层面 A2：资源使用	一般披露：有效使用资源（包括能源、水及其他原材料）的政策。	环境篇 - 运营端环境影响管理
	关键绩效指标 A2.1 按类型划分的直接及 / 或间接能源（如电、气或油）总耗量（以千个千瓦时计算）及密度（如以每产量单位、每项设施计算）。	环境关键绩效 - 能源消耗
	关键绩效指标 A2.2 总耗水量及密度(如以每产量单位、每项设施计算)。	环境关键绩效 - 水资源消耗
	关键绩效指标 A2.3 描述所订立的能源使用效益目标及为达到这些目标所采取的步骤。	环境篇 - 应对气候变化、运营端环境影响管理
	关键绩效指标 A2.4 描述求取适用水源上可有任何问题，以及所订立的用水效益目标及为达到这些目标所采取的步骤。	环境篇 - 应对气候变化、运营端环境影响管理
层面 A3：环境及天然资源	关键绩效指标 A2.5 制成品所用包装材料的总量（以吨计算）及（如适用）每生产单位占量。	环境关键绩效 - 纸张与物料
	一般披露：减低发行人对环境及天然资源造成重大影响的政策。	环境篇 - 运营端环境影响管理
	关键绩效指标 A3.1 描述业务活动对环境及天然资源的重大影响及已采取管理有关影响的行动。	环境篇 - 应对气候变化
B. 社会		
雇佣及劳工常规		
层面 B1：雇佣	一般披露：有关薪酬及解雇、招聘及晋升、工作时数、假期、平等机会、多元化、反歧视以及其他待遇及福利的：（a）政策；及（b）遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。	社会篇 - 员工
	关键绩效指标 B1.1 按性别、雇佣类型（如全职或兼职）、年龄组别及地区划分的雇员总数。	社会关键绩效 - 招聘与雇佣、多元化与平等机会
	关键绩效指标 B1.2 按性别、年龄组别及地区划分的雇员流失比率。	社会关键绩效 - 招聘与雇佣

C 部分：“不遵守就解释” 条文			
主要范畴、层面、一般披露及关键绩效指标			披露位置
B. 社会			
雇佣及劳工常规			
层面 B2： 健康与安全	一般披露：有关提供安全工作环境及保障雇员避免职业性危害的：（a）政策；及（b）遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		社会篇 - 员工
	关键绩效指标 B2.1	过去三年（包括汇报年度）每年因公亡故的人数及比率。	社会关键绩效 - 职业健康与安全
	关键绩效指标 B2.2	因工伤损失工作日数。	社会关键绩效 - 职业健康与安全
	关键绩效指标 B2.3	描述所采纳的职业健康与安全措施，以及相关执行及监察方法。	社会篇 - 员工
层面 B3： 发展及培训	一般披露：有关提升雇员履行工作职责的知识及技能的政策。描述培训活动		社会篇 - 员工
	关键绩效指标 B3.1	按性别及雇员类别（如高级管理层、中级管理层）划分的受训雇员百分比。	社会关键绩效 - 培训与发展
	关键绩效指标 B3.2	按性别及雇员类别划分，每名雇员完成受训的平均时数。	社会关键绩效 - 培训与发展
层面 B4： 劳工准则	一般披露：有关防止童工或强制劳动的：（a）政策；及（b）遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		社会篇 - 员工
	关键绩效指标 B4.1	描述检讨招聘惯例的措施以避免童工及强制劳工。	社会篇 - 员工
	关键绩效指标 B4.2	描述在发现违规情况时消除有关情况所采取的步骤。	社会篇 - 员工

C 部分：“不遵守就解释” 条文			
主要范畴、层面、一般披露及关键绩效指标			披露位置
B. 社会			
营运惯例			
层面 B5： 供应链管理	一般披露：管理供应链的环境及社会风险政策。		社会篇 - 供应链管理
	关键绩效指标 B5.1	按地区划分的供应商数目。	社会关键绩效 - 采购管理
	关键绩效指标 B5.2	描述有关聘用供应商的惯例，向其执行有关惯例的供应商数目，以及相关执行及监察办法。	社会篇 - 供应链管理
	关键绩效指标 B5.3	描述有关识别供应链每个环节的环境及社会风险的惯例，以及相关执行及监察方法。	社会篇 - 供应链管理
	关键绩效指标 B5.4	描述在拣选供应商时促使多用环保产品及服务的惯例，以及相关执行及监察方法。	社会篇 - 供应链管理
层面 B6： 产品责任	一般披露：有关所提供产品和服务的健康与安全、广告、标签及私隐事宜以及补救方法的：(a) 政策；及 (b) 遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		社会篇 - 消费者权益保护、客户隐私保护
	关键绩效指标 B6.1	已售或已运送产品总数中因安全与健康理由而须回收的百分比。	不适用
	关键绩效指标 B6.2	接获关于产品及服务的投诉数目以及应对方法。	社会篇 - 消费者权益保护
	关键绩效指标 B6.3	描述与维护及保障知识产权有关的惯例。	社会篇 - 数字金融 治理篇 - 商业道德
	关键绩效指标 B6.4	描述质量检定过程及产品回收程序。	社会篇 - 消费者权益保护
	关键绩效指标 B6.5	描述消费者资料保障及隐私政策，以及相关执行及监察方法。	社会篇 - 客户隐私保护

C 部分：“不遵守就解释” 条文			
主要范畴、层面、一般披露及关键绩效指标			披露位置
B. 社会			
营运惯例			
层面 B7： 反贪污	一般披露：有关防止贿赂、勒索、欺诈及洗黑钱的：(a) 政策；及 (b) 遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		治理篇 - 商业道德
	关键绩效指标 B7.1	于汇报期内对发行人或其雇员提出并已审结的贪污诉讼案件的数目及诉讼结果。	治理关键绩效 - 反商业贿赂及反贪污
	关键绩效指标 B7.2	描述防范措施及举报程序，以及相关执行及监察方法。	治理篇 - 商业道德
	关键绩效指标 B7.3	描述向董事及员工提供的反贪污培训。	治理篇 - 商业道德
社区			
层面 B8： 社区投资	一般披露：有关以社区参与来了解营运所在社区需要和确保其业务活动会考虑社区利益的政策。		社会篇 - 社会贡献
	关键绩效指标 B8.1	专注贡献范畴（如教育、环境事宜、劳工需求、健康、文化、体育）。	社会篇 - 社会贡献
	关键绩效指标 B8.2	在专注范畴所动用资源（如金钱或时间）。	社会关键绩效 - 公益慈善

D 部分：气候相关披露		
(I) 管治	技能与能力	环境篇 - 应对气候变化
	方式及频率	环境篇 - 应对气候变化
	董事会的角色及职责	环境篇 - 应对气候变化
	监察进度	环境篇 - 应对气候变化
(II) 策略	管理层的角色及职责	环境篇 - 应对气候变化
	气候相关风险和机遇	环境篇 - 应对气候变化
	业务模式和价值链	环境篇 - 应对气候变化
	气候韧性	环境篇 - 应对气候变化
	财务状况、财务表现及现金流量	环境篇 - 应对气候变化
(III) 风险管理	策略和决策	环境篇 - 应对气候变化
	风险识别	环境篇 - 应对气候变化
	风险评估	环境篇 - 应对气候变化
	风险优次排列	环境篇 - 应对气候变化
	风险管理	环境篇 - 应对气候变化
(IV) 指标及目标	风险整合	环境篇 - 应对气候变化
	温室气体排放	环境篇 - 应对气候变化
	跨行业指标	本公司正在推进容易受气候相关转型及物理风险影响的资产界定工作，并拟于未来披露
	内部碳定价	环境篇 - 绿色金融
	薪酬	治理篇 - 公司治理
	行业指标	环境关键绩效 - 绿色信贷
	气候相关目标	环境篇 - 应对气候变化

（三）GRI 标准索引

使用说明	招商银行股份有限公司在 2025 年 1 月 1 日到 2025 年 12 月 31 日参照 GRI 标准报告在此份 GRI 内容索引中引用的信息。
使用的 GRI 1	GRI 1：基础 2021

GRI 标准	披露项	位置
GRI 2：一般披露 2021	2-1 组织详细情况	关于招商银行
	2-2 纳入组织可持续发展报告的实体	报告编制说明
	2-3 报告期、报告频率和联系人	报告编制说明
	2-4 信息重述	报告编制说明
	2-5 外部鉴证	独立鉴证报告
	2-6 活动、价值链和其他业务关系	报告编制说明
	2-7 员工	社会篇 - 员工 社会关键绩效 - 招聘与雇佣、多元化与平等机会、 劳资关系管理、职业健康与安全、培训与发展
	2-8 员工之外的工作者	社会篇 - 员工
	2-9 管治架构和构成	治理篇 - 公司治理
	2-10 最高治理机构的提名和遴选	治理篇 - 公司治理
	2-11 最高治理机构主席	治理篇 - 公司治理
	2-12 在管理影响方面，最高管治机构的监督作用	治理篇 - 公司治理
	2-13 为管理影响的责任授权	治理篇 - 公司治理
	2-14 最高治理机构在可持续发展报告中的作用	治理篇 - 公司治理
	2-15 利益冲突	治理篇 - 公司治理

GRI 标准	披露项	位置
GRI 2：一般披露 2021	2-16 关键问题的沟通	治理篇 - 公司治理
	2-17 最高治理机构的共同知识	治理篇 - 公司治理
	2-18 对最高管治机构的绩效评估	治理篇 - 公司治理
	2-19 薪酬政策	社会篇 - 员工 治理篇 - 公司治理
	2-20 确定薪酬的程序	社会篇 - 员工 治理篇 - 公司治理
	2-22 关于可持续发展战略的声明	可持续发展管理 - 可持续发展战略
	2-23 政策承诺	董事长致辞、行长致辞
	2-24 融合政策承诺	董事长致辞、行长致辞
	2-26 寻求建议和提出关切的机制	可持续发展管理 - 利益相关方沟通
	2-27 遵守法律法规	环境篇 - 运营端环境影响管理 社会篇 - 消费者权益保护，网络、数据与信息安全， 客户隐私保护，员工 治理篇 - 公司治理、商业道德
	2-29 利益相关方参与的方法	可持续发展管理 - 利益相关方沟通
	3-1 确定实质性议题的过程	可持续发展管理 - 可持续议题重要性评估
	3-2 实质性议题列表	可持续发展管理 - 可持续议题重要性评估
	经济绩效	
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	可持续发展管理 - 可持续议题重要性评估
GRI 201：经济绩效 2016	201-1 直接产生和分配的经济价值	治理关键绩效 - 财务表现
	201-2 气候变化带来的财务影响和其他风险和机遇	环境篇 - 应对气候变化
	201-3 固定福利计划义务和其他退休计划	社会篇 - 员工

GRI 标准	披露项	位置
间接经济影响		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	可持续发展管理 - 可持续议题重要性评估
GRI 203：间接经济影响 2016	203-1 基础设施投资和支持性服务	社会篇 - 科技金融、普惠金融
	203-2 重大间接经济影响	社会关键绩效 - 科技金融、普惠金融
采购实践		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 供应链管理
GRI 204：采购实践 2016	204-1 向当地供应商采购的支出比例	社会关键绩效 - 采购管理
反腐败		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	治理篇 - 商业道德
GRI 205：反腐败 2016	205-1 已经进行腐败风险评估的运营点	治理篇 - 商业道德
	205-2 反腐败政策和程序的传达及培训	治理篇 - 商业道德
	205-3 经确认的腐败事件和采取的行动	治理篇 - 商业道德
税收		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	治理篇 - 商业道德
GRI 207：税收 2019	207-1 税务方针	治理篇 - 商业道德
	207-2 税收治理、控制和风险管理	治理篇 - 商业道德
	207-3 利益相关方参与和管理与税收有关的问题	治理篇 - 商业道德
物料		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	环境篇 - 运营端环境影响管理
GRI 301：物料 2016	301-1 所用物料的重量或体积	环境关键绩效 - 纸张与物料
能源		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	环境篇 - 运营端环境影响管理
GRI 302：能源 2016	302-1 组织内部的能源消耗量	环境关键绩效 - 能源消耗
	302-2 组织外部的能源消耗量	环境关键绩效 - 能源消耗
	302-3 能源强度	环境关键绩效 - 能源消耗
	302-4 减少能源消耗	环境篇 - 运营端环境影响管理
	302-5 产品和服务的能源需求下降	环境篇 - 绿色金融、运营端环境影响管理

GRI 标准	披露项	位置
水资源和污水		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	环境篇 - 运营端环境影响管理
GRI 303：水资源和污水 2018	303-1 组织与水作为共有资源的相互影响	环境篇 - 运营端环境影响管理
	303-2 管理与排水相关的影响	环境篇 - 运营端环境影响管理
	303-5 耗水	环境关键绩效 - 水资源消耗
生物多样性		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	环境篇 - 应对气候变化；【专题】守护万物共生，探索生物多样性保护的招行实践
GRI 304：生物多样性 2016	304-2 活动、产品和服务对生物多样性的重大影响	环境篇 - 应对气候变化；【专题】守护万物共生，探索生物多样性保护的招行实践
排放		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	环境篇 - 运营端环境影响管理
GRI 305：排放 2016	305-1 直接（范围 1）温室气体排放	环境关键绩效 - 温室气体排放
	305-2 能源间接（范围 2）温室气体排放	环境关键绩效 - 温室气体排放
	305-4 温室气体排放强度	环境关键绩效 - 温室气体排放
	305-5 温室气体减排量	环境关键绩效 - 温室气体排放
废弃物		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	环境篇 - 运营端环境影响管理
GRI 306：废弃物 2020	306-1 废弃物的产生及废弃物相关重大影响	环境篇 - 运营端环境影响管理
	306-2 废弃物相关重大影响的管理	环境篇 - 运营端环境影响管理
	306-3 产生的废弃物	环境关键绩效 - 废弃物排放
供应商环境评估		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 供应链管理
GRI 308：供应商环境评估 2016	308-1 使用环境评价维度筛选的新供应商	社会篇 - 供应链管理
	308-2 供应链中的负面环境影响以及采取的行动	社会篇 - 供应链管理
雇佣		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 员工

GRI 标准	披露项	位置
GRI 401：雇佣 2016	401-1 新进员工雇佣率和员工流动率	社会关键绩效 - 招聘与雇佣
	401-2 提供给全职员工（不包括临时或兼职员工）的福利	社会篇 - 员工
职业健康与安全		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 员工
GRI 403：职业健康与安全 2018	403-1 职业健康安全管理体系	社会篇 - 员工
	403-3 职业健康服务	社会篇 - 员工
	403-5 工作者职业健康安全培训	社会篇 - 员工
	403-6 促进工作者健康	社会篇 - 员工
	403-7 预防和减缓与业务关系直接相关的职业健康安全影响	社会篇 - 员工
	403-9 工伤	社会关键绩效 - 职业健康与安全
	403-10 工作相关的健康问题	社会篇 - 员工
培训与教育		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 员工
GRI 404：培训与教育 2016	404-1 每名员工每年接受培训的平均小时数	社会关键绩效 - 培训与发展
	404-2 员工技能提升方案和过渡援助方案	社会篇 - 员工
	404-3 定期接受绩效和职业发展考核的员工百分比	社会关键绩效 - 培训与发展
多元化与平等机会		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 员工
GRI 405：多元化与平等机会 2016	405-1 管治机构与员工的多元化	社会篇 - 员工
反歧视		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 员工
GRI 406：反歧视 2016	406-1 歧视事件及采取的纠正行动	社会篇 - 员工

GRI 标准	披露项	位置
童工		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 员工
强迫或强制劳动		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 员工
当地社区		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 社会公益
GRI 413：当地社区 2016	413-1 有当地社区参与、影响评估和发展计划的运营点	社会篇 - 社会公益
	413-2 对当地社区有实际或潜在重大负面影响的运营点	社会篇 - 社会公益
供应商社会评估		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 供应链管理
GRI 414：供应商社会评估 2016	414-1 使用社会标准筛选的新供应商	社会篇 - 供应链管理
		社会关键绩效 - 采购管理
	414-2 供应链中的负面社会影响和采取的行动	社会篇 - 供应链管理
营销与标识		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 消费者权益保护
GRI 417：营销与标识 2016	417-1 对产品和服务信息与标识的要求	社会篇 - 消费者权益保护
客户隐私		
GRI 3：实质性议题 2021	3-3 实质性议题的管理	社会篇 - 客户隐私保护

读者反馈

尊敬的读者：

感谢您阅读本报告。为了不断改进我们的 ESG 工作，提高我们的可持续发展能力与管理水平，优化可持续发展报告编制质量，我们衷心地希望您对本报告进行评价，恳请您在百忙之中提出宝贵的意见与建议。

您可以通过以下方式将您的意见反馈给我们：

传真：0755-83195555

电话：0755-83198888

邮寄：中国广东省深圳市福田区深南大道 7088 号招商银行大厦 招商银行总行办公室 ESG 秘书处

电子邮箱：office@cmbchina.com

扫描下方二维码：



请您对以下问题进行评价：

1. 您认为本报告是否提供了您所需要了解的信息？

是 ____ 部分 ____ 否 ____

2. 您认为本报告是否全面反映了招商银行在环境、社会、公司治理方面的表现？

是 ____ 部分 ____ 否 ____

3. 您认为本报告是否能够全面地回应招行利益相关方的期望和诉求？

是 ____ 部分 ____ 否 ____

4. 您认为本报告的定量信息披露是否客观、真实、有效？

是 ____ 部分 ____ 否 ____

5. 您认为本报告的表述是否条理清晰、通俗易懂？

是 ____ 部分 ____ 否 ____

6. 您认为本报告的版式设计是否有助于您对相关信息的理解？

是 ____ 部分 ____ 否 ____

7. 如您有更为详细的评价和反馈，欢迎您记录下来告诉我们：
