

导报记者 钟榕华

3月27日,招商银行(600036.SH/03968.HK)发布2025年度报告。面对居民信贷需求不足、息差收窄、竞争加剧等多重挑战和压力,招行依然稳健前行,保持了良好的发展态势。全年营业收入3375.32亿元,归属于本行股东的净利润1501.81亿元,均实现同比正增长。

据悉,2025年,招行净利息收入实现正增长,手续费净收入增速转正,大财富管理收入实现两位数增长,营收增速逐季改善,净利润增长逐季向好,不良贷款率下降,继续保持强劲的经营韧性和发展活力。



# 招商银行年度“交卷”： 营收利润双增长

4

招行营收增长极在哪？

近年来,低利率周期给银行业带来巨大挑战。据公开数据统计,2023、2024年连续两年,股份制银行营业收入呈现负增长态势,增速分别为-3.71%、-1.25%。如何在复杂变局之中探索新增长极,穿越低利率周期,成为中国银行业共同的转型课题。

作为股份制银行龙头,招行在战略转型上的一举一动,一直是市场和行业关注的焦点。梳理招行的年报信息,三大增长极正逐渐浮现。

其一,综合化增长极。从国际银行业的经验来看,这可以说是未来中国银行业最重要的增收来源。这方面,招行布局早、布局深,目前综合化经营不断深化,招商永隆银行、招银国际、招银金服、招银理财、招商基金等子公司都呈现良好的发展势头,成为支撑全集团增长的重要力量。

与此同时,招行积极拓展综合化经营边界,2025年招银投资顺利开业。截至年末,招行8家主要子公司累计总资产超过9500亿元,较上年末增长11.43%,营业收入占本集团的比重达12.26%,同比提升1.97个百分点。

其二,重点区域增长极。根据招行年报信息,招行将长三角、珠三角、成渝和海西作为重点发展区域,区域内16家分行在客群、管理零售客户总资产(AUM)、核心存款、公司贷款等主要指标增速,都高于境内分行平均水平。重点区域分行的贡献在逐渐提升,未来将成为招行的重要增长引擎之一。

其三,细分领域优势业务增长极。招行把握市场趋势,积极响应客户需求,零售财富产品持仓客户数达6412.25万户,较上年末增长10.15%;科技、绿色、普惠、制造业等重点领域贷款增速均显著高于本公司的贷款平均增速。

正如招行行长王良所言:“办银行是马拉松比赛,不是百米冲刺,不能以跑百米冲刺的速度跑马拉松,否则是不可持续的。”长期主义,或许就是招行在低利率周期探路新增长极的核心密码。

总之,2025年,在复杂严峻的环境中,招行战略转型成效不断落地显现,经营表现稳健,核心竞争力持续提升。未来,随着各项战略性举措的持续深入推进,招行有望进一步释放发展潜能,打造新增长极,穿越低利率周期。

1

主要经营指标稳中向好

年报数据显示,更多居民和企业选择和信赖招行。相较2024年末,招行服务零售客户数增长6.67%至2.24亿户,公司客户数增长14.40%至362.25万户。客户增长带来业务规模增长,截至2025年末,管理零售客户总资产(AUM)余额超过17万亿元,当年新增超2万亿元,创历史新高;公司客户融资总量(FPA)余额较年初增长11.08%至6.7万亿元。期末全行总资产突破13万亿元,客户存款总额接近10万亿元。

全年收入实现平稳增长,受益于净息差同比降幅收窄、生息资产规模适度增长,净利息收入达2155.93亿元,同比增长2.04%。此外,招行继续保持非息占比高的收入结构,非利息净收入占比36.13%,高于监管部门披露的行业22.53%平均水平。其中净手续费及佣金收入同比增长4.39%至752.58亿元;大财富管理收入440.13亿元,同比增长16.91%。

资产质量保持稳定。期末不良贷款率为0.94%,较上年下降1个基点,不良贷款率持续多年低于1%,拨备覆盖率为391.79%,高于监管部门披露的行业205%的平均水平。

在前述良好基础支撑下,招行盈利能力依然保持行业领先,ROAA和ROAE分别为1.19%和13.44%,高于行业平均水平。资本实力不断增强,按一级资本排名在全球1000家大银行中排名第8位,较2024年上升2位。期末总资本充足率18.24%,保持行业领先水平。持续“高分红”回报股东,2025年度计划现金分红金额(含中期分红)508.43亿元,现金分红比例自2023年度以来保持35%以上的较高水平,稳居银行业“第一梯队”。

近年来,银行业经营压力增大,招行亦同样遭遇挑战。2025年一季度,招行当季营收、净利润小幅下降。虽然年初开局小有压力,但招行积极调整策略、稳健经营,营业收入增幅逐季提升,一季度、上半年、前三季度、全年同比增幅分别为-3.1%、-1.7%、-0.5%、0.01%。全年增幅自2023年以来首次转正,凸显招行经营韧性。

盈利指标也自2025年年中起有所改善,利润增速回正。下半年利润增幅进一步扩大,全年归属于本行股东的净利润同比增长1.21%。

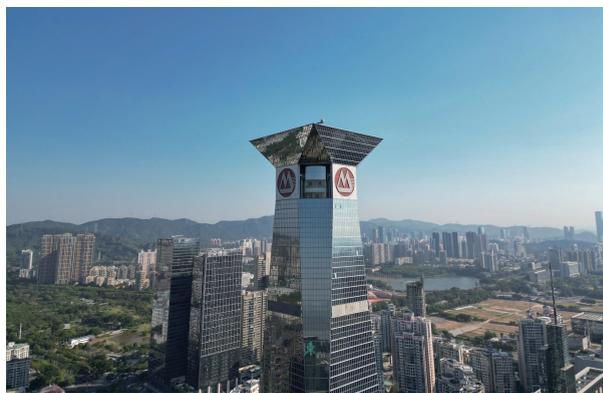
营业收入回正的背后,离不开净息差同比降幅收窄和手续费收入增长的双重支撑。在利率持续下行

2025年,人工智能“热”居高不下,中国企业推出的开源大模型下载量全球第一,规上制造业企业人工智能技术应用普及率超30%,AI眼镜、AI手机等智能终端逐步走进人们的生活。商业银行如何应对AI的机遇和挑战,招行的实践提供了一个观测样本。

年报显示,招行2025年将营业收入的4.31%,超过129亿元,投入信息科技领域,保持高强度科技投入态势。2025年,招行提出“AI First”理念,凝聚全员数智化共识。不仅开展AI思维和技能全员培训,还成为两大主流开源项目维护者(Maintainer)中唯一的国内银行机构,紧跟

2

营收增幅逐季回升



过程中,招行加强资产负债管理,净息差1.87%,大幅优于监管部门披露的行业1.42%平均水平,降幅相较于同期明显收窄。从第四季度单季度来看,招行净息差已边际回升,环比上升3个基点。同期计息负债年化平均成本率环比下降9个基点,可见低成本负债优势是

净息差边际表现较好的主要因素。

净手续费及佣金收入表现同样亮眼,增速自2022年以来首次转正。此外,资产管理业务手续费及佣金收入119.27亿元,同比增长10.94%。托管业务佣金收入53.75亿元,同比增长9.90%。

3

近900个场景落地AI应用

AI发展趋势。

在AI能力建设上,招行AI基础设施建设与场景运用同步提速。基础设施层面,招行构建智算基础设施,日均Tokens吞吐较2024年增长10.1倍,落地领域专精模型183个。

场景应用层面,招行在零售金融、批发金融、风控、运营、办公等多个领域落地856个场景应用。从年报可以看出,招行内部孵化出一系列智能助手,在客户经营、经营分析和财富投研等场景为包括客户经理在内的员工队伍持续赋能。在研发领域,深化应用大模型辅助编程产品“编码小助理DevAgent”,从Copilot模式向Agent模式演进,实现

研发人员覆盖率超过97%,有效提升编码效率。这种底层能力最终体现为更优质的客户智能化服务体验,目前,招商银行App和掌上生活App的月活跃用户(MAU)达1.29亿户,批发线上渠道月活跃客户220.85万户。

招行的AI技术成果也得到了行业认可。公开信息显示,2026年初,在深圳市地方金融管理局、人民银行深圳市分行等四部门联合举办的2025深圳金融创新大赛上,招行凭借在大模型全栈技术体系与金融业务深度融合方面的系统性创新,获得大赛一等奖,彰显了其在金融行业数智化领域的领先实力。