

中国工商银行股份有限公司

股票代码：601398

2025 年度报告摘要

1. 重要提示

本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解中国工商银行股份有限公司（以下简称“本行”）的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）及本行网站（www.icbc-ltd.com）仔细阅读年度报告全文。

本行董事会及董事、高级管理人员保证年度报告内容的真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

2026年3月27日，本行董事会审议通过了《2025年度报告》正文及摘要。会议应出席董事13名，亲自出席12名，委托出席1名，刘珺副董事长因其他公务安排，书面委托廖林董事长出席会议并代为行使表决权。

本行按中国会计准则和国际财务报告准则编制的2025年度财务报告已经安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）和安永会计师事务所分别根据中国和国际审计准则审计，并出具标准无保留意见的审计报告。

经2025年11月28日举行的2025年第二次临时股东会批准，本行已向截至2025年12月12日收市后登记在册的普通股股东派发了2025年中期普通股现金股息，每10股人民币1.414元（含税），派息总额约人民币503.96亿元。本行董事会建议派发2025年末期普通股现金股息，每10股人民币1.689元（含税），派息总额约人民币601.97亿元。全年派发现金股息合计每10股人民币3.103元（含税），总派息额约人民币1,105.93亿元。该分配方案将提请本行股东会批准。本行不实施资本公积金转增股本。

2. 公司基本情况简介

2.1 基本情况简介

	证券简称	证券代码	上市交易所
A 股	工商银行	601398	上海证券交易所
H 股	工商银行	1398	香港联合交易所有限公司
境内优先股	工行优 1	360011	上海证券交易所
	工行优 2	360036	

2.2 联系人和联系方式

董事会秘书、公司秘书	
姓名	田枫林
联系地址	中国北京市西城区复兴门内大街 55 号
电话	86-10-66108608
传真	86-10-66107420
电子信箱	ir@icbc.com.cn

2.3 公司简介

中国工商银行成立于 1984 年 1 月 1 日。2005 年 10 月 28 日，本行整体改制为股份有限公司。2006 年 10 月 27 日，本行成功在上交所和香港联交所同日挂牌上市。

本行致力于建设中国特色世界一流现代金融机构，拥有优质的客户基础、多元的业务结构、强劲的创新能力和市场竞争力。本行将服务作为立行之本，坚持以服务创造价值，向全球超 1,400 万对公客户和超 7.8 亿个人客户提供丰富的金融产品和优质的金融服务，以自身高质量发展服务经济社会高质量发展。本行自觉将社会责任融入发展战略和经营管理活动，在服务制造业、发展普惠金融、支

持乡村振兴、发展绿色金融、支持公益事业等方面受到广泛赞誉。

本行始终聚焦主业，坚持服务实体经济的本源，与实体经济共荣共存、共担风雨、共同成长；始终坚持风险为本，牢牢守住底线，不断提高控制和化解风险的能力；始终坚持对商业银行经营规律的把握与遵循，致力于成为基业长青的银行；始终坚持稳中求进、创新求进，持续深化重点发展战略，积极发展金融科技，加快数智化转型；始终坚持专业专注，开拓专业化经营模式，锻造“大行工匠”。

本行连续十三年位列英国《银行家》全球银行 1000 强榜单榜首，连续十年位列英国 Brand Finance 全球银行品牌价值 500 强榜单榜首。

3. 财务概要

本年度报告摘要所载财务数据及指标按照中国会计准则编制，除特别说明外，为本行及其子公司合并数据，以人民币列示。

3.1 财务数据

	2025	2024	比上年 增长率(%)	2023
全年经营成果(人民币百万元)				
营业收入	838,270	821,803	2.0	843,070
营业利润	424,111	420,885	0.8	420,760
净利润	370,766	366,946	1.0	365,116
归属于母公司股东的净利润	368,562	365,863	0.7	363,993
扣除非经常性损益后归属于母 公司股东的净利润	368,126	364,277	1.1	361,411
经营活动产生的现金流量净额	1,890,530	579,194	226.4	1,417,002
每股计(人民币元)				
基本每股收益 ⁽¹⁾	1.00	0.98	2.0	0.98
稀释每股收益 ⁽¹⁾	1.00	0.98	2.0	0.98
扣除非经常性损益后的基本每 股收益 ⁽¹⁾	1.00	0.98	2.0	0.97
于报告期末(人民币百万元)				
资产总额	53,477,773	48,821,746	9.5	44,697,079
客户贷款及垫款总额	30,506,114	28,372,229	7.5	26,086,482
负债总额	49,205,749	44,834,480	9.7	40,920,491
客户存款	37,311,778	34,836,973	7.1	33,521,174

归属于母公司股东的权益	4,244,259	3,969,841	6.9	3,756,887
股本	356,407	356,407	-	356,407
每股净资产 ⁽²⁾ (人民币元)	10.83	10.23	5.9	9.55

注：(1) 根据中国证监会《公开发行证券的公司信息披露编报规则第9号-净资产收益率和每股收益的计算及披露》(2010年修订)的规定计算。

(2) 为期末扣除其他权益工具后的归属于母公司股东的权益除以期末普通股股本总数。

3.2 财务指标

	2025	2024	比上年变动 百分点	2023
盈利能力指标 (%)				
平均总资产回报率 ⁽¹⁾	0.72	0.78	(0.06)	0.87
加权平均净资产收益率 ⁽²⁾	9.45	9.88	(0.43)	10.66
扣除非经常性损益后加权平均净资产收益率 ⁽²⁾	9.43	9.83	(0.40)	10.58
净利息差 ⁽³⁾	1.15	1.23	(0.08)	1.41
净利息收益率 ⁽⁴⁾	1.28	1.42	(0.14)	1.61
风险加权资产收益率 ⁽⁵⁾	1.37	1.46	(0.09)	1.56
手续费及佣金净收入比营业收入	13.26	13.31	(0.05)	14.16
成本收入比 ⁽⁶⁾	28.05	28.04	0.01	26.96
资产质量指标 (%)				
不良贷款率 ⁽⁷⁾	1.31	1.34	(0.03)	1.36
拨备覆盖率 ⁽⁸⁾	213.60	214.91	(1.31)	213.97
贷款拨备率 ⁽⁹⁾	2.79	2.87	(0.08)	2.90
资本充足率指标 (%)				
核心一级资本充足率 ⁽¹⁰⁾	13.57	14.10	(0.53)	13.72
一级资本充足率 ⁽¹⁰⁾	14.94	15.36	(0.42)	15.17
资本充足率 ⁽¹⁰⁾	18.76	19.39	(0.63)	19.10
总权益对总资产比率	7.99	8.17	(0.18)	8.45
风险加权资产占总资产比率	52.86	52.66	0.20	55.13

注：(1) 净利润除以期初和期末总资产余额的平均数。

(2) 根据中国证监会《公开发行证券的公司信息披露编报规则第9号-净资产收益率和每股收益的计算及披露》(2010年修订)的规定计算。

(3) 平均生息资产收益率减平均计息负债付息率。

(4) 利息净收入除以平均生息资产。

(5) 净利润除以期初及期末风险加权资产的平均数。

(6) 业务及管理费除以营业收入。

(7) 不良贷款余额除以客户贷款及垫款总额。

(8) 贷款减值准备余额除以不良贷款余额。

(9) 贷款减值准备余额除以客户贷款及垫款总额。

(10) 2025年和2024年比较期根据《商业银行资本管理办法》计算。2023年比较期根据《商业银行资本管理办法(试行)》计算。

3.3 分季度财务数据

	2025			
	一季度	二季度	三季度	四季度
(人民币百万元)				
营业收入	212,774	214,318	212,936	198,242
归属于母公司股东的净利润	84,156	83,947	101,805	98,654
扣除非经常性损益后归属于母公司股东的净利润	83,868	83,848	101,688	98,722
经营活动产生的现金流量净额	942,479	(156,162)	762,890	341,323

	2024			
	一季度	二季度	三季度	四季度
(人民币百万元)				
营业收入	219,843	200,656	205,923	195,381
归属于母公司股东的净利润	87,653	82,814	98,558	96,838
扣除非经常性损益后归属于母公司股东的净利润	87,084	82,131	98,402	96,660
经营活动产生的现金流量净额	1,367,252	(1,340,269)	1,050,265	(498,054)

3.4 按境内外会计准则编制的财务报表差异说明

本行按中国会计准则和按国际财务报告准则编制的财务报表中，截至 2025 年 12 月 31 日止报告期归属于母公司股东的净利润和报告期末归属于母公司股东的权益并无差异。

4. 股本变动及主要股东持股情况

4.1 普通股股份变动情况

股份变动情况表

单位：股

	2024年12月31日		报告期内 增减	2025年12月31日	
	股份数量	比例 (%)		股份数量	比例 (%)
一、有限售条件股份	-	-	-	-	-
二、无限售条件股份	356,406,257,089	100.00	-	356,406,257,089	100.00
1.人民币普通股	269,612,212,539	75.65	-	269,612,212,539	75.65
2.境外上市的外资股	86,794,044,550	24.35	-	86,794,044,550	24.35
三、股份总数	356,406,257,089	100.00	-	356,406,257,089	100.00

注：(1) 以上数据来源于中国证券登记结算有限责任公司出具的股本结构表。

(2) “境外上市的外资股”即H股，根据中国证监会《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第5号—公司股份变动报告的内容与格式（2022年修订）》中的相关内容界定。

(3) 由于占比数字经四舍五入，百分比仅供参考。

4.2 证券发行与上市情况

报告期内，本行未进行配股，无内部职工股，未发行可转换公司债券。

本行未发行根据中国证监会《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第2号—年度报告的内容与格式》第二章第七节的规定需予以披露的公司债券，无在本年度报告摘要批准报出日存续的上述公司债券。

4.3 股东数量和持股情况

截至报告期末，本行普通股股东总数为687,375户，无表决权恢复的优先股股东及持有特别表决权股份的股东。其中，H股股东100,736户，A股股东586,639户。截至业绩披露日前一个月末（2026年2月28日），本行普通股股东总数为823,962户，无表决权恢复的优先股股东及持有特别表决权股份的股东。

前10名普通股股东持股情况

单位：股

股东名称	股东性质	股份类别	报告期内 增减	期末持股数量	持股 比例 (%)	质押/冻结/ 标记的股份 数量
中央汇金投资有限 责任公司	国家	A股	-	124,004,660,940	34.79	无
财政部	国家	A股	-	110,984,806,678	31.14	无

香港中央结算（代理人）有限公司 ⁽⁵⁾	境外法人	H 股	20,383,643	86,187,686,896	24.18	未知
全国社会保障基金理事会 ⁽⁶⁾	国家	A 股	-	12,331,645,186	3.46	无
中国证券金融股份有限公司	国有法人	A 股	-	2,416,131,540	0.68	无
香港中央结算有限公司 ⁽⁷⁾	境外法人	A 股	-785,665,459	1,744,554,429	0.49	无
中国人寿保险股份有限公司 - 传统 - 普通保险产品 - 005L - CT001 沪	其他	A 股	1,051,968,870	1,159,646,865	0.33	无
中央汇金资产管理有限责任公司	国有法人	A 股	-	1,013,921,700	0.28	无
中国工商银行 - 上证 50 交易型开放式指数证券投资基金 ⁽⁸⁾	其他	A 股	-60,078,113	598,456,760	0.17	无
中国工商银行股份有限公司 - 华泰柏瑞沪深 300 交易型开放式指数证券投资基金 ⁽⁹⁾	其他	A 股	-71,603,014	533,451,547	0.15	无

注：（1）以上数据来源于本行 2025 年 12 月 31 日的股东名册。

（2）本行无有限售条件股份。

（3）香港中央结算（代理人）有限公司是香港中央结算有限公司的全资子公司。中央汇金投资有限责任公司持有中央汇金资产管理有限责任公司 100% 股权，持有中国证券金融股份有限公司 66.70% 的股权。除此之外，截至 2025 年 12 月 31 日，本行未知上述股东之间有关联关系或一致行动关系。

（4）除香港中央结算（代理人）有限公司情况未知外，本行前 10 名股东未参与融资融券及转融通业务。

（5）香港中央结算（代理人）有限公司期末持股数量是该公司以代理人身份，代表截至 2025 年 12 月 31 日，在该公司开户登记的所有机构和个人投资者持有的 H 股股份合计数，期末持股数量中包含全国社会保障基金理事会、平安资产管理有限责任公司持有本行的 H 股。

（6）报告期末，根据全国社会保障基金理事会向本行提供的资料，全国社会保障基金理事会持有本行 H 股 6,718,446,133 股，A 股和 H 股共计 19,050,091,319 股，占本行全部普通股股份比重的 5.35%。

（7）香港中央结算有限公司期末持股数量是该公司以名义持有人身份，代表截至 2025 年 12 月 31 日，该公司受香港及海外投资者指定并代表其持有的 A 股股份合计数（沪股通股票）。

（8）“中国工商银行 - 上证 50 交易型开放式指数证券投资基金”是经中国证监会 2004 年 11 月 22 日证监基金字[2004]196 号文批准募集的证券投资基金，由华夏基金管理有限公司作为基金管理人，中国工商银行作为基金托管人。

（9）“中国工商银行股份有限公司 - 华泰柏瑞沪深 300 交易型开放式指数证券投资基金”是经中国证监会 2012 年 3 月 23 日证监许可[2012]392 号文批准募集的证券投资基金，由华泰柏瑞基金管理有限公司作为基金管理人，中国工商银行作为基金托管人。

4.4 控股股东及实际控制人变更情况

报告期内，本行的控股股东及实际控制人情况没有变化。

4.5 优先股相关情况

截至报告期末，本行境内优先股“工行优1”股东数量为28户，境内优先股“工行优2”股东数量为37户。截至业绩披露日前一月末（2026年2月28日），本行境内优先股“工行优1”股东数量为28户，境内优先股“工行优2”股东数量为37户。

“工行优1”前10名境内优先股股东持股情况

单位：股

股东名称	股东性质	股份类别	报告期内增减	期末持股数量	持股比例 (%)	持有有限售条件股份数量	质押/冻结/标记的股份数量
中国移动通信集团有限公司	国有法人	境内优先股	-	200,000,000	44.44	-	无
中国烟草总公司	其他	境内优先股	-	50,000,000	11.11	-	无
中国人寿保险股份有限公司	国有法人	境内优先股	-	35,000,000	7.78	-	无
中国平安人寿保险股份有限公司	境内非国有法人	境内优先股	-	30,000,000	6.67	-	无
中信建投基金管理有限公司	国有法人	境内优先股	14,955,000	17,855,000	3.97	-	无
上海光大证券资产管理有限公司	国有法人	境内优先股	6,715,000	12,585,000	2.80	-	无
上海海通证券资产管理有限公司	国有法人	境内优先股	-1,000,000	11,200,000	2.49	-	无
中国烟草总公司山东省公司	其他	境内优先股	-	10,000,000	2.22	-	无
中国烟草总公司黑龙江省公司	其他	境内优先股	-	10,000,000	2.22	-	无
中国平安财产保险股份有限公司	境内非国有法人	境内优先股	-	10,000,000	2.22	-	无

注：（1）以上数据来源于本行2025年12月31日的“工行优1”境内优先股股东名册。

（2）中国烟草总公司山东省公司和中国烟草总公司黑龙江省公司是中国烟草总公司的全资子公司；“中国人寿保险股份有限公司-传统-普通保险产品-005L-CT001沪”由中国人寿保险股份有限公司管理；中国平安人寿保险股份有限公司、中国平安财产保险股份有限公司具有关联关系。除此之外，本行未知上述优先股股东之间、上述优先股股东与前10名普通股股东之间存在关联关系或一致行动关系。

（3）“持股比例”指优先股股东持有“工行优1”的股份数量占“工行优1”的股份总数（即4.5亿股）的比例。

“工行优2”前10名境内优先股股东持股情况

单位：股

股东名称	股东性质	股份类别	报告期内增减	期末持股数量	持股比例 (%)	持有有限售条件股份数量	质押/冻结/标记的股份数量
中国人寿保险股份有限公司	国有法人	境内优先股	-	120,000,000	17.14	-	无
中国移动通信集团有限公司	国有法人	境内优先股	-	100,000,000	14.29	-	无
渤海国际信托股份有限公司	国有法人	境内优先股	-	82,251,000	11.75	-	无
上海光大证券资产管理有限公司	国有法人	境内优先股	5,350,000	71,385,000	10.20	-	无
中诚信托有限责任公司	国有法人	境内优先股	970,000	70,719,000	10.10	-	无
中国烟草总公司	其他	境内优先股	-	50,000,000	7.14	-	无
上海烟草集团有限责任公司	其他	境内优先股	-	30,000,000	4.29	-	无
中信建投基金管理有限公司	国有法人	境内优先股	9,765,000	24,115,000	3.45	-	无
中信证券股份有限公司	国有法人	境内优先股	15,850,000	16,100,000	2.30	-	无
国投泰康信托有限公司	国有法人	境内优先股	1,030,000	15,400,000	2.20	-	无

注：（1）以上数据来源于本行2025年12月31日的“工行优2”境内优先股股东名册。

（2）“中国人寿保险股份有限公司-传统-普通保险产品-005L-CT001沪”由中国人寿保险股份有限公司管理；上海烟草集团有限责任公司、中国烟草总公司山东省公司和中国烟草总公司黑龙江省公司是中国烟草总公司的全资子公司。除此之外，本行未知上述优先股股东之间、上述优先股股东与前10名普通股股东之间存在关联关系或一致行动关系。

（3）“持股比例”指优先股股东持有“工行优2”的股份数量占“工行优2”的股份总数（即7.0亿股）的比例。

4.6 优先股股息分配情况

根据股东大会决议及授权，本行于2025年8月29日召开的董事会会议审议通过了“工行优2”和境外美元优先股股息分配的实施事宜，批准本行于2025年9月24日派发境内优先股“工行优2”股息，于2025年9月23日派发境外美元优先股股息；本行于2025年10月30日召开的董事会会议审议通过了“工行优1”股息分配的实施事宜，批准本行于2025年11月24日派发境内优先股“工行优1”股息。

本行境内优先股“工行优1”和“工行优2”每年付息一次，以现金形式支付，计息本金为届时已发行且存续的优先股票面总金额。本行境内优先股采取非累积股息支付方式，且境内优先股股东按照约定的票面股息率分配股息后，不再与普通股股东一起参加剩余利润分配。根据境内优先股发行方案约定的有关股息支付的条款，本行向境内优先股“工行优1”派发股息20.61亿元人民币（含税），股息率为4.58%（含税）；向境内优先股“工行优2”派发股息21.14亿元人民币（含税），股息率为3.02%（含税）。

本行境外美元优先股每年付息一次，以现金形式支付，计息本金为清算优先金额。本行境外美元优先股采取非累积股息支付方式，且境外美元优先股股东按照约定的股息率分配股息后，不再与普通股股东一起参加剩余利润分配。根据境外美元优先股发行方案约定的有关股息支付的条款，境外美元优先股股息以美元币种派发，派息总额约为1.1536亿美元（含税），股息率为3.58%（不含税）。按照有关法律规定，在派发境外美元优先股股息时，本行按10%的税率代扣代缴所得税，按照境外美元优先股条款和条件规定，相关税费由本行承担，一并计入境外美元优先股股息。

本行近三年优先股股息分配情况如下表：

优先股种类	2025年		2024年		2023年	
	股息率	派息总额 ⁽¹⁾	股息率	派息总额 ⁽¹⁾	股息率	派息总额 ⁽¹⁾
境内优先股 “工行优1”	4.58%	20.61 亿元人民币	4.58%	20.61 亿元人民币	4.58%	20.61 亿元人民币
境内优先股 “工行优2”	3.02%	21.14 亿元人民币	4.20%	29.4 亿元人民币	4.20%	29.4 亿元人民币
境外美元优先股 ⁽²⁾	3.58%	约 1.1536 亿美元	3.58%	约 1.1536 亿美元	3.58%	约 1.1536 亿美元

注：（1）派息总额含税。

（2）境外美元优先股系本行于2020年在境外发行的股息率为3.58%（不含税）的29亿美元优先股。本行已于2025年9月23日赎回上述全部境外美元优先股。

上述股息分配方案已实施完毕，具体付息情况请参见本行于上交所网站、香港交易所“披露易”网站及本行网站发布的公告。

5. 重要事项

5.1 经营情况概览

2025 年是“十四五”规划收官之年。一年来，本行坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，按照党建引领、“五化”转型发展路径，凝心聚力、真抓实干，高质量完成董事会下达的经营目标任务，以向新向优的经营质态为“十四五”写下有分量的注脚。年末集团总资产 53.48 万亿元，增长 9.5%；净利润 3,707.66 亿元、营业收入 8,382.70 亿元、手续费及佣金净收入 1,111.71 亿元，三项核心盈利指标同步实现正增长，收入结构的内生动能实现系统性改善。透过市场检验经营数字，我们更加深切地体会到，经营好现代商业银行，必须把价值创造的锚点扎得更深、守得更牢。

校准盈利方程式，在变量重组中寻觅更优解

营业收入是衡量商业银行经营效益的首要标尺。过去一年，我们持续传导稳营收必先稳息差的工作要求，重视平衡好成本收益关系，强化有效资产、有效负债的价值内涵，引导全行构建实实在在、没有水分的资产负债表。

资产摆布上，将国家和地区的产业结构、需求结构投射到信贷结构上，为服务实体经济靶向定位。集团客户贷款及垫款总额达到 30.5 万亿元，增长 7.5%；“五篇大文章”等重点领域支持力度持续加大，投向制造业、普惠、科技创新领域的贷款分别增长 19.4%、22.8% 和 19.9%。负债经营上，落实反对“内卷式”竞争要求，旗帜鲜明不打“价格战”，稳步推动存款可持续增长。存款平均付息率 1.36%，下降 36 个基点，有效对冲贷款收益率下行压力，推动净息差降幅明显收窄。个人金融资产达到 25.37 万亿元，增长幅度市场领先。

拓维增长曲面，以全球经营、综合服务标定发展新坐标

如果说境内分行是集团经营发展的“主产区”，提供稳定持久的动能输出，那么全球经营、综合服务就是我们主动开辟的全新“增长极”，为破解低息差约束、锻造穿越周期的价值韧性注入增量动能。

我们以服务人民币国际化为牵引，深度融入全球金融版图。获授权担任土耳其人民币清算行，清算行总数增至 12 家。搭建“工银 e 贸”外贸新业态服务体系，内外联动支持小微企业跨境电商收款；跨境人民币年业务量突破 10 万亿元。

我们大力推进综合化服务，加快发展财富管理、资产托管、投资银行、金融市场等新兴业务，探索全面金融解决方案，“一行一表”“一司一策”加强子机构规划管理，持续激发各板块价值乘数效应。集团境外机构和境内子公司板块营收占比达到 13.7%，提升 0.6 个百分点，多极驱动、矩阵输出的增长结构渐次成型。

锚定资产质量，构建价值创造的稳定常量

营收增长决定银行能“跑多快”，资产质量决定银行能“走多远”。我们坚决落实总体国家安全观，持续完善全面风险管理体系，不断在发展中固安全、在安全中谋发展。加强风险资产直营直管，全面对接城市房地产融资协调机制和保交房工作安排，“一省一策”支持重点省份化债。不良贷款率 1.31%，下降 3 个基点；拨备覆盖率 213.60%，资本充足率 18.76%，风险抵补能力充裕。对标国际先进经验，加快建设防范金融犯罪合规中心，反洗钱能力持续提升。

风险管理的落脚点更在于保护客户利益。我们纵深推进“大消保”体系建设，受理个人客户投诉量下降 22.60%，总量为近年最少；推进精准反诈和便捷解控，切实保护好人民群众“钱袋子”。贯穿始终的审慎与笃定，让我们以更从容的姿态跃上新征程。

回望“十四五”，工商银行走过的每一步都在回答同一个命题——在复杂环境中跑好银行经营这场马拉松。向外看，我们巩固了领军地位，稳中求进、以进促稳，保持合理的发展速率和质效；向内看，我们探索条线主建、分行主战、条块同责，引导力量向前台、向基层、向一线聚焦，让生产力端获得更多激励、更优资源。这些实践凝聚为一条清晰共识：扎实推进高质量发展，不是简单追求规模扩张，而是突出以客户需求为导向、以服务创造价值，靠竞争力吃饭。

面向“十五五”，党中央擘画了建设金融强国等宏图大计，本行党委、董事会已作出战略安排，为未来五年经营发展标定了航向。目标既定，信心自立。经营管理层的任务就是当好执行者、行动派、实干家，把每一件该做的事情做扎实、做到位，给市场以最质朴、最有力的回答。

坚持全量客户、全量产品。全量客户要求每类客群都有精准的经营策略和服务方案；全量产品要求建立全面动态的产品工厂，瞄准尚未深耕精耕的蓝海，主动对齐市场需求。产品与客户精准对位，增量空间便会自然浮现。衡量价值创造，

市场是最真实的标尺，只有眼睛向外、动态校准考核准星，才能把产品做准、把服务送准、把业绩算准。

坚持闭环管理、科学量化。要用真数字说话，做好投入产出分析，持续开展后评估，形成从决策到执行、从落地到反馈的完整责任链条。每一件事都是时间表、任务书、责任人的统一，实现业绩指标可回溯、可拆解、可核验，让权责边界条理分明。相信随着数字技术应用越广泛、越深入，我们在定目标、抓落实时就会越精准、越有力，高质量发展要求就落实得更扎实、更硬实。

2026年，我们将锚定目标、笃行实干，坚定不移走好中国特色金融发展之路，以更专业的服务交付、更高质量的发展成果，为股东创造可持续的回报，为中国金融高质量发展贡献更大力量。

5.2 展望

当前，世界百年变局加速演进，国际形势复杂性、严峻性、不确定性上升。我国发展处于战略机遇和风险挑战并存、不确定难预料因素增多的时期，但长期向好的支撑条件和基本趋势没有变，新质生产力加快发展，改革开放持续深化，重点领域风险稳妥化解，为银行业服务中国式现代化和推进自身稳健发展提供了有利环境。

2026年是“十五五”开局之年。本行将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，完整准确全面贯彻新发展理念，坚守国有大型金融机构功能使命，坚持稳中求进、提质增效和“两个更好统筹”，坚持“防风险、强监管、促高质量发展”金融工作主线，坚持党建引领、“五化”转型，保持战略定力，增强必胜信心，加快向现代银行转变，以更强担当更大作为服务强国建设、民族复兴伟业。

本行将继续发挥“强优大”领军作用，突出主业、做精专业，持续提升价值创造力、市场竞争力、国际影响力、风险防控力，巩固拓展优势、破除瓶颈制约、补强短板弱项，努力在更大范围牵引带动金融、产业、科技等要素畅通循环。围绕服务中国式现代化，本行将更好落实国家重大战略和重点领域金融需求，做专做强制造业、商贸、科技等主责主业，加大“两投”力度，靠前对接“两重”“两新”和重大工程项目建设，做大“五篇大文章”贡献，持续提升金融供给的适配

性、普惠性、可及性。

本行将统筹发展和安全，把防风险作为金融工作的首要任务，把强合规打造成为核心竞争力，巩固提升全面风险管理体系（ERM），深化智能化风控和前瞻性预警防控与处置，守牢资本、流动性、资产质量与合规底线，构建更加干净、健康、韧性的资产负债表与平衡协调可持续的利润表。顺应科技变革趋势，本行将抢抓“人工智能+”机遇，持续增强数智化动能，深化经营管理与风险治理的数字化、智能化转型。

本行将坚持以高质量党建引领高质量发展和高水平安全，推动党的领导到底到边，完善管党治行体系，坚定不移正风肃纪反腐，厚植中国特色金融文化，营造干事创业良好环境；并将因地制宜推动各机构做好规划衔接和落地实施，确保战略部署转化为可执行、可衡量、可检验的经营成效，不断开创高质量发展和高水平安全新局面。

6. 发布年度报告及其摘要

本年度报告摘要同时刊载于上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）及本行网站（www.icbc-ltd.com）。根据中国会计准则编制的2025年度报告亦同时刊载于上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）及本行网站（www.icbc-ltd.com）。根据国际财务报告准则编制的2025年度报告将适时刊载于香港交易所“披露易”网站（www.hkexnews.hk）及本行网站（www.icbc-ltd.com），其中，根据国际财务报告准则编制的2025年度报告将寄发予H股股东。

中国工商银行股份有限公司董事会

2026年3月27日