

受存款基准利率多次降低、利率市场化改革不断深化等周期性、制度性因素的综合影响，近年来我国商业银行的息差显著走低。去年末以来，在降杠杆、强监管的背景下，大部分银行的息差继续收窄。面对新形势、新挑战，商业银行应如何切实管好息差？本报记者就此问题采访了交通银行金融研究中心副总经理、首席研究员仇高擎。

理性认识商业银行息差及息差管理

记者：如何看待目前我国商业银行息差及息差管理面临的新环境、新挑战？

仇高擎：去年下半年以来，为推动金融去杠杆，央行合理调控市场流动性的总量和结构，数次上调货币政策工具利率。今年表外理财又纳入MPA考核，宏观审慎监管更为严格。与此同时，为防范金融风险、维护金融安全，旨在降杠杆、限错配、去通道、抑套利的一系列监管政策密集出台。在此背景下，银行间市场流动性趋紧，银行同业负债成本显著上升，在资产收益率难以同步上行的情况下，一季度上市银行息差明显收窄，同业负债占比高的银行息差收窄幅度相对更大。4月25日，中央政治局进行集体学习，金融安全和金融风险问题上升至国家战略高度。总之，我国利率市场化改革仍在深入推进，向间接型、价格型货币政策框架的最终转型尚需时日，在防风险、降杠杆、强监管的背景下，一方面商业银行广义信贷及相关中收的增长受控，更凸显了息差对营业收入和利润增长的重要性；另一方面，银行面临更大的利率风险挑战，重定价风险、基差风险、收益率曲线风险和选择权风险相互交织，息差仍在进一步收窄。商业银行需创新策略，切实做好息差管理。

记者：如何正确认识商业银行的息差高低？息差管理的最终目标是什么？

仇高擎：息差低说明经营效率低，但息差也并非越高越好，不能“为了提高息差而提高息差”。应避免过度追求高息差而导致业务增长放缓、损害长期客户关系和加大风险隐患。当前客户综合金融服务需求日益普遍，银行经营思路也需要从“做产品”向“做客户”转变，存贷款定价还要兼顾获取非利息收入和实现客户长期综合收益的最大化。息差管理的最终目标是在适度的资本水平和风险水平等约束条件下，追求经营效率的提升，保持良好而较为稳定的息差，进而实现净利息收入和银行经济利润的最大化。只有“量”（生息资产的稳定增长）、“本”（负债或存款的成本率）、“价”（资产或贷款的收益率）、“险”（风险偏好、风险收益、风险损失）四者有机统一，才能实现“利”（利息收入和长期利润）的最大化。

记者：商业银行的良好息差是从何而来？应如何统筹协调好息差管理与其他方面管理的关系？

仇高擎：从根本上讲，稳定、较好的息差是一家银行在战略定位、风险定价、客户结构、渠道摆布、资负配置等方面经营管理安排的综合反映。息差与资本规划、资负配置、规模增长、信用风险、市场风险及流动性风险等相互关联，息差管理需要统筹协调推进。做好息差管理应“跳出息差看息差”，稳定息差绝不仅仅是哪个管理部门的职责，也不仅仅是经营单位的责任，而是一项系统工程。息差管理需要全行上下、前中后台、总分支行在经营理念、战略定位、风险偏好、业务模式、资负配置、及激励考核等方面通盘考虑、协同一致、整体推进。

记者：商业银行息差管理有哪些维度？各维度之间是什么关系？

仇高擎：息差管理可以分为短期操作管理、中期配置管理和长期战略管理三个维

度。首先，操作维度的短期管理是目前大多数银行最常用的息差管理手段。但过于细化、层层设限的考核，可能低估甚至忽视了业务之间、客户之间、不同时期的协同效应，反而影响长期综合收益。其次，目前不少商业银行息差管理的重心正在从操作维度向配置维度切换，即更加注重通过前瞻摆布、动态优化资产负债的品种结构、期限结构和重定价结构来稳定和扩大息差。最后，尤为关键的是，商业银行应更为重视战略维度的息差管理，即前瞻性地确定差异化的发展战略并一以贯之地执行，在渠道布局、客户结构、产品创新等方面着力打造并持续强化经营特色，最终生成足够宽、足够深的息差“护城河”。

当然，上述三个维度的息差管理在实际运用中不是非此即彼的关系，而是应各擅胜场、综合使用。因为息差管理的上述三方面内容是性质不同、功能各异的“武器”，一定要匹配到合适的使用者手中，才能实现“多兵种协同作战”的最佳效果，厚此薄彼、大包大揽或者功能错配只会适得其反。具体而言，息差操作管理的权限应更多地配置到前台板块和经营单位；息差配置管理的功能应更多地配置给资产负债管理部门；息差战略管理的职责应更多地由高管层来通盘考虑和推动落实。

采取综合措施进一步优化息差管理

记者：当前我国商业银行应如何合理定位息差水平？搞好息差管理的总体策略是什么？应注意避免哪些倾向？

仇高擎：在经济金融新常态下，我国商业银行、特别是大型商业银行可定位于“低成本负债和中高资产收益”的息差组合模式，在巩固并适度提升资产收益率的同时，全力以赴降低负债成本（或保持较低的负债成本）。银行搞好息差管理的总体策略是，强化战略差异、巩固存款基础、做好风险经营、优化资负配置、创新管理机制，增强息差管理的长效性、系统性和内驱力。在此过程中应注意避免四个倾向：一是注意避免为了追求超高资产收益而贸然加大对高风险领域投放，进而加大资

产质量压力；二是注意避免过度追求高定价而影响长期客户关系维护；三是注意避免息差管理与资本管理、重点业务开展、流动性管理产生冲突；四是注意避免过于重视提高定价而忽视算总账，导致偏离综合收益最大化的最终目标。

记者：在金融去杠杆的过程中，一些银行不同程度地出现了存款增长乏力的状况，那么商业银行应如何巩固存款基础、提升低成本核心负债的比重？

仇高擎：商业银行应内部合理分工，采取综合举措，提升三种能力，巩固存款基础。一是提升资产创造能力，解决“客户有没有钱可存”的问题。优化授信政策、专项授权和管理流程，在管住实质性风险的前提下增加高收益（区域、行业、客户）资产的配置，为低成本资金沉淀提供更为丰富的“源头活水”。二是提升资金沉淀能力，解决“客户愿不愿存钱”的问题。积极通过做结算、做交易、做代理和做流量带动低成本资金沉淀，有效提升贷款（资产）派生存款的能力。顺应资金线上支付、移动支付的大趋势，着力优化网上银行、手机银行的客户体验，积极与电子商务、第三方支付等外部机构合作，通过建平台、抓入口、场景化、强合作来聚集客户和资金。更加重视线上供应链金融业务，从服务单一企业向服务整个产业链、生态圈转变，以此带动整个产业链的资金沉淀。三是提升财富增值能力，解决“如何帮客户赚钱”的问题。转变“理财分流存款”的传统思路，提供多类别、差异化、定制化、收益好的理财产品，以此为杠杆撬动客户更多的中低成本资金沉淀在商业银行。

上述三种能力的强化提升，需要总分支行、前中后台各司其职、通力合作。总行应重点负责“利其器”，即从全局和长远出发，搭平台、建系统、创模式、搭渠道、优流程、配资源、给政策、重考核，支撑、引导、激励经营单位切实做好低成本结算资金沉淀工作。分行应重点负责“善其事”，特别是要认真做好基层客户经理队伍建设工作，从培训、考核、激励和员工关爱等方面着手，培养一支素质较高、作风过硬、较为稳定的客户经理团队，使其成为总行战略策略在基层单位落地的庞大而专业的“触角”。

记者：新形势下商业银行应如何处理好风险经营与息差管理的关系？

仇高擎：风险经营能力是商业银行的核心能力，在“三套利”时代已然结束的情况下尤为如此。银行应打造平衡型风险文化，合理设置风险偏好，既不为了提高息差而不顾风险、贸然加大对高风险资产配置，也不对新情况、新问题、新业务、新模式畏缩不前。应深入研究经济“新常态”下不同区域、不同行业、不同客户的具体情况，切实提高风险政策的针对性、灵活性、有效性，通过主动提升风险经营能力来获取较为优质、收益较高的资产，实现长期息差和利润的最大化。

记者：在进一步优化息差管理的过程中，银行的资产负债配置与管理方面需要进行哪些优化？

仇高擎：应进一步增强资产负债配置管理的整体性、主动性、前瞻性和灵活性。高度重视并协同做好对经济运行、政策走势和市场形势的专业研判，在确保流动性安全、资本约束和风险可控的前提下，超前、果断地对资产负债的品种结构、期限结构和定价结构进行调整，降低负债成本，提高整体收益。应有机协同风险管理、资本管理、资产负债管理和理财管理的职能，实施全球性、全集团、全报表的资产负债管理，确保动态优化资产负债配置的决策得以快速有效传导。

记者：在加强息差管理的过程中，商业银行应如何在加强对经营单位考核的同时，更好地发挥其主观能动性？

仇高擎：从长期来看，优化定价管理和息差管理需要完善以经济资本为核心的考

核工具。从短期看，由于定价管理和息差考核向板块、条线、事业部和分行的传导与分解需要有完善的系统和充分的数据支持，在无法准确衡量单笔业务对整体息差影响的情况下，应以算总账、算大账为主要衡量标准，“让听得到炮声的人去指挥”。着重考核前台板块和经营单位的经济利润这一经营管理信息含量最大的指标，适度扩大其定价自主权，推动息差管理的责权利有机统一，实现息差管理的“自约束”、“自激励”、“自平衡”，形成协同搞好息差管理的新格局。

更多内容请关注专业金融服务平台——卡宝宝网（<http://www.cardbaobao.com>）卡宝宝网同时为您提供更多银行信用卡优惠信息、信用卡指南、信用卡攻略，让您更好地使用信用卡。