

2005 股份制商业银行
行长论坛

马蔚华 主编

资本约束 与 经营转型

12 家股份制商业银行
行长共谋变革时期的
发展大计



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

资本约束 与 经营转型

12

家股份制商业银
行的长共谋变革
的发展大计时期

马蔚华 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

资本约束与经营转型/马蔚华主编—北京：中信出版社，2005.8

ISBN 7-5086-0435-0

I. 资… II. 马… III. 股份制-商业银行-发展战略-中国-文集 IV. F832.33-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第081334号

资本约束与经营转型

ZIBEN YUESHU YU JINGYING ZHUANXING

主 编：马蔚华

责任编辑：崔璐

出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600）

经 销 者：中信联合发行有限公司

承 印 者：中国农业出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 **印 张：**12 **字 数：**160千字

版 次：2005年8月第1版 **印 次：**2005年8月第1次印刷

书 号：ISBN 7-5086-0435-0/F·894

定 价：20.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。服务热线：010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

自1986年国务院批准重新组建交通银行以来，我国股份制商业银行获得了长足的发展，为我国金融体制改革和国民经济发展做出了重要贡献。截止到2004年末，全国性股份制商业银行已达12家，资产总额、存款余额和贷款余额分别达到4.7万亿元、4.6万亿元和2.9万亿元，股份制商业银行已成为我国金融体系的重要组成部分。

在制度转轨和对外开放的宏观背景下，我国股份制商业银行的生存与发展一直面临着经济、金融和社会的诸多挑战和考验。一方面，市场经济体制改革向纵深推进，经济运行中的不确定性因素不断增多，各种矛盾相互交织，金融企业所面临的经营风险变得越来越复杂。另一方面，随着国有银行改革进程的不断深入，外资银行的纷纷进入和快速成长，银行同业之间以多样化、国际化和白热化为特征的竞争越来越激烈。同时，金融运行和金融监管的游戏规则加快与国际接轨，金融市场秩序逐步走向规范。面对这样的经营环境，股份制商业银行应难而上，大胆改革，积极探索，精心培育自身的竞争优势，努力塑造自己的经营特色，由此赢得了较为广阔的发展空间。在积极参与市场竞争的同时，股份制商业银行之间的合作也取得了显著成效，多边或双边的合作力度不断加大，合作机制不断完善，“合作共赢”的理念得到了广泛推崇和有效践行。

1991年，招商银行在深圳主办了首届中国股份制商业银行行长年会（2002年起，更名为股份制商业银行行长联席会议），由此拉开了股份制商业银行合作的序幕。行长联席会议作为全国性股份制商业银行合作的平台，成员由最初的6家发展到目前的12家。十多年来，得益于行长联席会议一年一度的成功举办，股份制商业银行之间的交流与合作不断扩大，各成员行本着“平等自愿、循序渐进、合作互利、风险共担、共谋发展”的原则，在业务拓展、产品开发、技术创新、人才培养、战略研究等领域进行了多层面的“虚”、“实”合作，并取得了良好的效果。

股份制商业银行行长联席会议每年都会确定一个研讨主题，集中研讨有关股份制商业银行未来发展的一些全局性、战略性、前瞻性问题或者经营管理中的一些现实难点、热点问题。为了反映会议的研讨成果，行长联席会议决定，

从2005年开始将每年会议研讨的主要观点和内容分两部著作结集出版：一部是《股份制商业银行行长论坛》，汇集各家银行行长关于会议主题的理论文章，由主办行行长担任主编；一部是《股份制商业银行研究报告》，汇集各家银行研究部门年度重大研究成果，由主办行研究部门担任主编。

2005年股份制商业银行行长联席会议的主题是“资本约束与经营转型”。选择这一主题，主要是因为资本约束已成为我国股份制商业银行所面临的最突出的现实矛盾，它直接关系到股份制商业银行未来的可持续发展。在资本的硬约束条件下，如何加快经营转型，早日实现由传统的外延粗放型增长方式向内涵集约型增长方式的转变，走一条较低资本消耗、较高经营效益的发展新路子，是摆在我国股份制商业银行管理者面前的重大现实难题。本书就是12家股份制商业银行行长对此问题的深入思考和理论探讨。

宋朝哲学家朱熹说过，“知之愈明，则行之愈笃；行之愈笃，则知之愈明”。银行经营管理者既要专心从事银行实务工作，也要努力钻研现代商业银行的最新研究成果，熟悉和把握现代商业银行的运行规律。银行经营管理者思考和阐述银行的发展问题，就是研究和说明银行的事理，事理越清楚，就越能把银行办得更出色。我们期待着对现代商业银行经营发展规律进行更为深入的研究，也期待着社会各界对我们的支持和鞭策。

前 言

积极完善资本约束机制 大力推进银行战略转型

交通银行行长 张建国 1

突破资本约束瓶颈 走向理性经营时代

中信实业银行行长 陈小宪 15

资本约束、资本困境与中国商业银行的战略选择

招商银行行长 马蔚华 29

强化资本约束 按国际标准建设现代商业银行

深圳发展银行行长 韦杰夫 47

资本约束下商业银行发展模式的转型

广东发展银行行长 张光华 61

把握资本监管趋势 深化银行经营转型

兴业银行行长 李仁杰 79

坚持科学发展观 促进资本约束下商业银行的经营模式转型

中国光大银行行长 郭友 97

资本约束与融资困境及商业银行经营管理模式转型

华夏银行行长 吴建 109

中国中小商业银行资本管理的演进和展望

上海浦东发展银行行长 金运 125

资本约束的深化与挑战

中国民生银行行长 董文标 143

中国股份制商业银行的最优规模经济问题研究

恒丰银行行长 姜喜运 155

资本约束下股份制商业银行差异化竞争策略

浙商银行行长 龚方乐 171

目录

积极完善资本约束机制
大力推进银行战略转型

○ 交通银行行长 张建国

进入新世纪以来,在新的市场环境和监管环境下,股份制商业银行普遍加快了发展与管理战略转型的步伐,这是抓住重大发展机遇、应对严峻挑战的需要。按照监管要求,完善资本约束机制,对实现战略转型具有重要的促进作用。

一、股份制商业银行的战略转型及其动因

战略转型是指股份制商业银行顺应外部环境变化和资本监管强化的趋势,在经营理念、体制机制、业务结构、风险管理等方面进行更新,转变增长方式和发展模式,追求稳健、协调、持续发展,实现资本长期增值的目标。当前,我国股份制商业银行推进战略转型的动因有以下几点。

(一) 实施战略转型是股份制商业银行抓住重大发展机遇的关键所在

未来10年内,我国经济增长的投资推动型特征将使商业银行对公信贷业务的年均增速仍可达到10%左右。但经济结构的调整、金融管制的放松、金融市场的发展和客户需求的变化等因素将给商业银行带来三个方面的新机遇:

1. 零售业务将成为商业银行新的支柱型业务

随着小企业和优质民营企业的加速成长,10年内商业银行信贷业务中中小企业的占比将从目前的20%上升到30%。随着个人收入的持续快速增长,储蓄存款将有年均13%左右的较高增幅。随着城市化进程的推进、福利分房制度的取消、消费结构的升级和消费习惯的改变,以个人住房按揭贷款为主的商业银行个人信贷业务的年均增长率将高达21%。利率市场化将使小企业和个人信贷业务的利差扩大,进一步促进零售业务的发展。

2. 中间业务发展潜力巨大,金融服务业具有综合化发展的趋势

我国对外贸易额20%~30%的年均增速将促使商业银行的国际结算量以大致相同的速度增加。各类客户需求特征的变化为商业银行发展中间业务、开展综合经营提供了巨大的商机。大中型企业越来越需要银行为其提供现金管理、财务顾问等服务。家庭财富的积累和中高收入阶层的壮大^①,为商业银行开展多样化、一站式的理财服务带来了重要机遇。金融市场的发展将大大拓宽商业银行的业务空间。商业银行在清算体系、

^① 据预测我国年收入5 000美元以上的中产阶级人数将从2002年的6 400万增长到2010年的1.55亿。

客户资源、网点数量、社会信誉等方面的优势给其发展清算、托管等业务提供了天然的便利，并使其成为各类金融产品的最佳销售平台。收费标准的明确将进一步调动商业银行发展中间业务的积极性，预计中间业务收入将保持年均30%以上的快速增长。同时以《商业银行法》的修改为标志，我国金融业混业经营的限制有了实质性的松动，商业银行提供综合化金融服务的前景更加看好。

3. 金融创新将日趋活跃

有关部门管理理念的积极变化为商业银行开展金融创新创造了宽松的环境。人民银行不断推进利率汇率市场化改革，积极鼓励银行间市场的产品创新；银监会明确提出“既要加强金融监管，维护金融稳定，又要鼓励金融创新”。在上述理念的指导下，人民银行和银监会近两年都出台了一系列规章，为商业银行进行业务创新提供了良好的制度支持，同时客户需求的变化和信息技术的进步则为商业银行的金融创新提供了动力和可能。

(二) 我国商业银行风险管理能力面临的挑战是其推进战略转型的客观需要

从外部因素看，在经济转轨和结构调整的过程中，我国商业银行经营风险的隐蔽性、滞后性、系统性和周期性等特征更为突出。首先，市场监管的不完善和信用体系的不完备导致了我国商业银行与客户之间的信息不对称，使我国商业银行在管理风险时面临着比较突出的“逆向选择”和“道德风险”问题，经营风险的隐蔽性和滞后性远比成熟市场经济国家要高^①。其次，经济发展的不平衡、政府职能的不规范，以及宏观调控市场手段、法律手段和行政手段并用的特点使我国商业银行经营风险的系统性和周期性特征比较明显；如何在热点转换、结构调整、周期波动和宏观调控中进退自如，如何妥善处理与政府的关系，是我国商业银行必须长期面对的问题。

从内部因素看，我国商业银行在理念、制度方面的缺陷制约了其风险管理的有效性。在理念上，没有将业务发展和风险管理的关系有机统一，存在片面强调业务发展和片面强调规避风险两个极端。同时还没有真正确立全面风险管理的理念，缺少全过程、全范围、全员风险管理的意识。在风险管理的制度方面，虽然我国商业银行初步建立了现代银行制度的基本框架，但往往是“形似”有余，“神似”不足。同时还没有最终建立完全垂直、独立的风险管理体系，风险管理的部门设置、业务流

^① 调查表明，我国商业银行新增贷款迁徙为问题贷款的滞后时间在过去10年间呈不断拉长的趋势。

程、岗位职责上也仍然存在不少违反内控原则的情况。

（三）减弱扩张冲动和优化业务结构是股份制商业银行实施战略转型的内在要求

1. 股份制商业银行需要实施战略转型降低较为强烈的规模扩张冲动、缓解资本补充压力

受规模经济特征、业务范围狭窄和监管资本软约束等因素的影响，股份制商业银行为谋求生存发展，在过去十多年的时间内存在较强的规模扩张冲动。1992年，股份制商业银行资产总额为2 645亿元，在全部吸收存款类金融机构中的占比为4.9%。而截至2004年末，股份制商业银行资产总额达到46 972亿元，12年间股份制商业银行资产总额扩大了近18倍，年增幅高达28%，市场占比已达到15%左右。从资产扩张速度与GDP和M2的关系看，自2000年以来股份制商业银行的资产扩张速度是GDP增速的2.3倍以上，是M2增速的1.5倍以上，显示出较快的增长势头。

未来一段时间内，股份制商业银行仍将维持较快的规模扩张速度，但监管资本的硬约束将使其扩张速度受到制约。这就要求商业银行通过战略转型，在经营理念、发展战略、体制机制等方面加以更新，更加注重内涵式发展，将外延扩张的速度自动控制在合理的范围内，切切实实降低规模扩张的内在冲动。

2. 股份制商业银行优化业务结构、缓解资本补充压力需要推进战略转型

从与国际商业银行和国有独资商业银行的对比情况看，股份制商业银行的业务结构有待优化。以中间业务为例，美国银行的中间业务收入占总收入的比例为45%左右，欧洲银行约为50%。而近年来股份制商业银行中间业务收入虽然以30%~50%甚至更高的幅度增长，但中间业务收入所占比重大多在3%~6%之间，低于四大国有银行7%~11%的比例。

传统的业务结构从两个方面对股份制商业银行满足监管资本硬约束带来不利影响：

首先，它加大了资本充足率计算公式的分母（风险资产），导致在同样的资产规模下，股份制商业银行的风险资产总额更大，需要更多的资本才能满足资本监管的要求。我国股份制商业银行的非利息收入仅占营业收入的5%~10%，而代理类、托管类、咨询顾问类中间业务和部分支付结算类、银行卡类及承诺类中间业务均不占用资本。60%~70%的收入来自高风险权重的对公贷款，风险权重为0%的国债、央行票据和政策性银行债券投资收益仅占15%~20%，风险权重为50%的个人住房抵押贷款

仅占5%~15%。

其次，较为传统的业务结构决定了股份制商业银行的盈利能力有待提高，不利于扩大资本充足率计算公式的分子（资本）。国际先进大银行的资产收益率和资本收益率一般在1%和25%以上，而我国股份制商业银行这两项数据的最高水平也仅有0.5%和20%左右。盈利能力不够强，使股份制商业银行自我积累资本的“造血”功能受到影响。

从资本充足率的现状看，目前部分股份制商业银行的资本充足率还不满足8%的监管底限，与国际性大银行10%~14%的资本充足水平相比存在较大差距。从未来的情况看，股份制商业银行风险资产的扩张速度要远大于四大国有银行，资本补充压力依然较大。通过推动战略转型来增强“造血”功能，缓解资本补充的压力和满足资本监管的硬约束，将是一项长期任务。

（四）资本监管的强化是我国商业银行实施战略转型的硬性约束

当前，我国银行业的资本监管在逐步强化。2004年前，我国法律法规中对资本充足率虽然也有规定，但由于在诸多方面放宽了标准，使计算出来的资本充足率大大高于真实水平。同时对资本不足的商业银行，缺乏有效的监管措施。资本监管的“软约束”在一定程度上导致了我国商业银行长期片面追求粗放式增长。2004年，银监会借鉴了新老两个巴塞尔协议的原则和内容，并充分考虑我国的国情，出台了《商业银行资本充足率管理办法》。该办法改进了商业银行资本充足率计算的规定，硬化了资本约束的监管措施，对我国商业银行在发展战略、体制机制、风险管理等方面实施转型将产生重大而现实的影响。

二、股份制商业银行战略转型的主要内容

为抓住发展机遇、应对严峻挑战，现阶段股份制商业银行应当在经营理念、体制机制、业务结构和风险管理等方面入手，推进战略转型。

（一）经营理念更新

科学、独特的经营理念是优秀商业银行的灵魂和基因。在体制机制、考核体系、技术方法都比较完善的前提下，经营理念是区别商业银行优劣的关键要素。对于我国商业银行来讲，面对上述重大机遇和严峻挑战，首要的任务就是尽快更新经营理念，摒弃注重规模增长的观念、追求短

期收益的观念、割裂风险与收益之间关系的观念以及盲目竞争的观念。

首先是要树立和落实积极、稳健、协调、持续的科学发展观，处理好规模（速度）、质量（风险）、结构和效益的关系。

其次是要树立以长期收益最大化为目标的业绩观。要充分认识商业银行的风险具有长期性、滞后性、隐蔽性的特点。如果片面追求短期内规模的扩大和效益的提升，必然会导致不良资产大量潜伏，最终影响到长期发展。必须处理好眼前效益与长远利益的关系，不以牺牲质量为代价换取短期内规模的盲目过快增长和收益的暂时增加。

再次是要树立风险收益最优化的风险观。要看到随着外部环境的改善和利率市场化的推进，股份制商业银行有必要也有可能进一步提高风险定价能力，实现风险—收益的最优化；在政府职能有待进一步规范、信用体系有待进一步健全、公司治理结构有待进一步完善的情况下，仍要强调通过采取现实、有效的管理手段，严格控制风险。

最后是要树立积极、规范的竞争观。面对日趋激烈的市场竞争，股份制商业银行应当增强发展的紧迫感，既要敢于参与竞争，又要善于竞争，在竞争中求得更好的发展。还要提倡规范竞争，处理好竞争与合作的关系，努力以合作促发展。要坚决摒弃盲目跟风，搞低水平竞争，甚至是以牺牲质量和效益为代价的无效竞争和恶性竞争。

（二）体制机制完善

对于我国股份制商业银行来说，体制机制的完善可以为发展创造良好的内部环境，提供强大的内在动力。体制机制改革的主要内容包括：一是完善法人治理结构，以“形神兼备”为目标，明确董事会、监事会和高管层的定位，强化董事会在战略转型中的主导作用，充分发挥监事会的监督功能，赋予高管层具体执行战略措施的权力。

二是完善组织架构，借鉴国际先进商业银行组织架构的主流模式，结合国情和本行实际，本着积极稳妥的原则，从总行层面和中后台条线入手，逐步形成并完善以股东价值最大化为目标、以客户为中心、前中后台密切配合与有机制衡、以纵向运作为主、纵横结合的矩阵式组织架构，以提高总行在经营管理过程中谋划、掌控全局的能力，保证战略措施的有效贯彻。

（三）业务结构优化

面对重大发展机遇和资本监管的硬约束，股份制商业银行应当着力推进业务结构的优化，具体转型措施包括以下三个方面：

一是向资本集约化的方向转型。改变过度依赖资本占用高的批发性信贷业务的现状，大力发展零售业务、中间业务和资金业务等低资本占用型的业务，控制风险资产的过快增长。

二是向创新型银行的方向转型。通过产品创新、渠道创新和服务创新等手段，增强为目标客户提供差异化服务的能力，提高盈利能力。

三是向综合型银行的方向转型。以直接设立基金公司为契机，充分利用商业银行的良好信誉、客户资源、机构网络等方面的优势，加大对目标客户渗透的力度，增强为目标客户提供综合化服务的能力。

（四）风险管理强化

外部环境的错综变幻给我国商业银行的风险管理带来了更大的挑战。股份制商业银行应当以独立性、统一性和控制性为基本原则，最终形成架构上呈矩阵式并以垂直管理为主，广泛采用科学、定量风险管理技术和工具，涵盖各项业务，覆盖信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险等主要风险种类，包括识别、计量、监测、控制和处置等环节在内的，全员、全范围、全过程、长效化的全面风险管理体系。

三、资本约束机制的完善及其在银行战略转型中的作用

与资本监管的发展趋势相适应，我国商业银行内部的资本约束机制也经历了一个不断发展和完善的过程。在2004年《商业银行资本充足率管理办法》颁布以前，我国商业银行的资本约束机制基本处于不考虑风险成本、片面追求资本短期收益的第一阶段。严格来讲，商业银行在这一阶段实际上并没有建立真正意义上的资本约束机制，因此才出现了在20世纪90年代以来的“规模冲动”和“速度情结”，并形成了“不良累积”的后果。

近年来，随着我国资本监管的逐步硬化，我国商业银行也开始积极建设经济资本配置体系，但由于体制和技术方面的原因，我国商业银行所称的“经济资本”并不是《新巴塞尔资本协议》框架下的经济资本概念。就本质而言，我国商业银行的资本约束机制目前基本仍处在由第一阶段向第二阶段过渡的过程中，即根据资本监管的总体框架，考虑不同类别资产的风险程度差异，控制风险资产的过度扩张，保持必要资本充足度。当然，我国商业银行资本约束机制的从无到有，本身就是一个巨大的飞越，将对其经营理念的更新和增长方式的转变起到有效的促进作用。

目前,为进一步完善资本约束机制、使资本和风险更加匹配、充分发挥资本管理在转变发展模式和增长方式中的作用,我国一些商业银行已经在根据自身的情况,采取比较灵活的做法,在资源配置过程和绩效考核体系中考考虑经营风险所造成的非预期损失因素,同时积极推进内部评级等技术体系的建设,逐步向资本约束机制的第三阶段,即国际先进商业银行现在所处的经济资本管理阶段迈进。

专栏 什么是经济资本

所谓经济资本,是指在一个给定的水平下,用来吸收或缓冲所有风险带来的非预期损失的资本,是测量银行真正所需资本的一个风险尺度。经济资本是一个计量值或一个管理参数,它是现代商业银行经营管理的需要,是分配到各个业务部门或有关产品和分支机构的一定比例的虚拟资本金。商业银行通过将预期损失准确量化,计入当期财务成本,同时以资本来覆盖和匹配非预期损失,进行正确的业务定价,保持恰当的发展速度,合理配置各项资产和各种资源,平衡风险收益,以达到适应监管要求和资本长期收益最大化的目的。

经济资本管理是现代商业银行经营管理的“核心技术”,它广泛运用于商业银行经营管理的各个层面和诸多方面,为商业银行的经营管理提供重要、统一、科学、准确的标准和依据(见图1)。

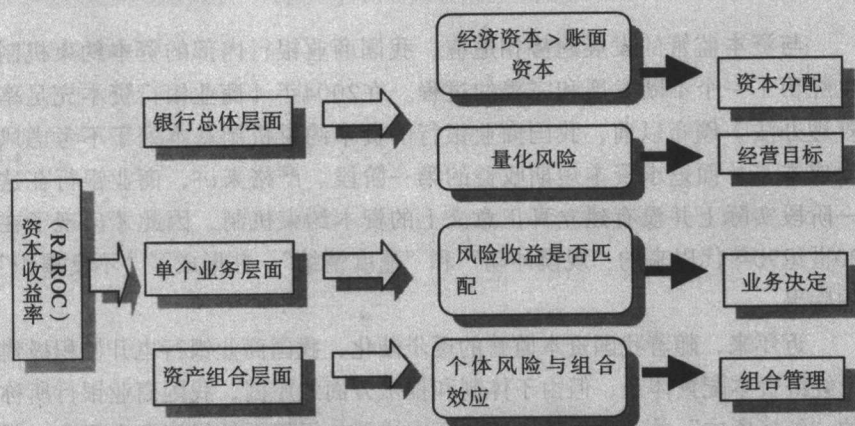


图1 经济资本的应用

从微观层面的应用看,经济资本可以用于商业银行的贷款定价。传统的商业银行贷款定价方法忽略了信贷资产的质量会出现变化这一事实,没有考虑信贷资产的非预期损失,没有将风险与收益统一起来。

运用风险调整后的资本收益率（RAROC）工具，通过分析客户信用等级及其在还款期限内的转移概率，计算预期损失及非预期损失，计算还款期限内的收益，并将资本收益率值与银行所要求的最低收益率进行比较，可以衡量这笔业务的风险与收益是否匹配，据此决定该笔业务贷与不贷、贷款价格高低和其他有关贷款条件。

从宏观层面看，经济资本主要应用于以下三个方面：

第一，用于商业银行的资产配置和组合管理。包括：计算银行需要的经济资本总量并与账面资本比较，评价自身资本充足状况；将有限的经济资本在各类风险、各个层面和各种业务之间进行分配，计算各种组合资产的资本收益率，衡量各类组合资产的风险收益，对银行的总体风险和各类风险进行总量控制；依据对各类组合资产资本收益率的动态监测，对资本收益率指标恶化的组合资产及时采取措施，通过调整新增资产的业务结构，或通过存量资产的出售、证券化等，力求银行在可承受的风险范围内实现收益的最大化。

第二，用于业绩考核。商业银行的利润和规模是即时可体现出的指标，而其风险却具有隐蔽、滞后等特点。如果没有一种平衡利润和风险的经营理念，并在激励机制中加以体现，就容易产生两种极端：一是片面追求短期规模扩张和当期利润最大化，导致长期风险隐患过大；二是片面强调“零风险”，导致业务人员和管理者过高估计风险的“不作为”。上述两种极端都不利于银行的长期、稳定和健康发展。因此在制定对利润中心和个人的业绩考核依据时，应平衡考虑风险和收益，不能只偏重其中一方面。而通过使用资本收益率工具作为考核的重要指标，商业银行可以将风险带来的未来预期损失量化为当期成本，直接对当期盈利进行调整，衡量经风险调整后的收益大小。同时可以考虑为非预期损失做出相应的资本储备，进而衡量资本的使用效益。这样，银行的长期收益与所承担的风险直接、准确地进行挂钩，经营管理人员的行为与银行整体、最终的盈利目标高度统一，绩效考核体系更加科学。

第三，用于商业银行的经营战略管理。银行可以根据不同产品组合的风险调整收益率，资本收益率决定银行的业务发展战略。同时，银行可计算不同地区和行业贷款组合的资本收益率，从而判断不同行业或地区的风险程度，调整业务发展战略。

从资本约束机制与商业银行战略转型的具体关系看，以经济资本管

理为最高阶段的资本约束机制是股份制商业银行推进战略转型的重要机制和有力手段，这是因为：

1. 强化资本约束是股份制商业银行更新经营理念的现实而有效的手段

经济资本是现代商业银行经营管理理念的精华所在。通过对经济资本的有效管理，一是可以有机平衡资本、风险和收益，使风险管理和收益考核更好地服从和服务于资本长期价值最大化的目标。二是可以将银行经营目标和管理者业绩考核有机统一，最大限度地调动后者的积极性，自动、自觉地实现银行的总体经营目标。三是将业务发展战略、区域发展战略等战略决策与资产组合管理、贷款定价等战术决策有机融合，使战略决策更加科学。

股份制商业银行更新经营理念，就是要通过发展观、风险观、竞争观的转型，追求速度、结构、质量、效益的长期、有机统一，实现全面、协调、可持续发展。用现代企业财务管理的语言来说，就是要实现资本长期增值的最终目标。但在商业银行经营管理的过程中，速度、结构、质量和效益往往是四个不同维度的“力”，其作用的方向可能相左甚至是相反，相互之间的冲突常常无法避免。如何保持平衡，更好地发挥“合力”，实现资本长期增值的总目标，就非常关键。股份制商业银行要想实现全面、协调、可持续发展，在更新经营理念时必须把资本约束作为其本质，逐步加以完善，最终达到经济资本管理的高度。

2. 资本约束是银行体制创新和完善的内在动力

从主观、制度层面来看，长期以来我国商业银行之所以难以真正实现战略转型，就是因为资本约束的理念没有在体制、机制上得到有效贯彻。由于没有足够重视出资人的利益及其对经营管理层的约束，商业银行法人治理不够完善，在一定程度上存在内部人控制现象，产生短期行为。由于没有按照资本约束的理念去设计、完善内部架构，商业银行的组织架构存在缺陷，分支机构的经营行为“异化”，全行资本约束的意图难以得到真正执行。因此，我国股份制商业银行必须强化资本约束的理念，以保障股东利益为导向，约束各级经营管理层的行为，进一步完善公司治理；以有效贯彻银行战略意图为目标，实现经营管理体制的战略转型。

3. 资本约束是股份制商业银行优化业务结构的科学依据

无论是从宏观层面还是从微观层面看，资本约束机制的完善都将为股份制商业银行优化业务结构提供科学依据。从微观层面看，经济资本手段可以全面考虑并准确量化预期损失和非预期损失因素，将风险与收益高度统一，实现资本收益率的最大化，从而为商业银行进行某一笔业

务、某一个客户、某一项产品的经营决策提供科学依据，在微观层面为优化业务结构奠定坚实的基础。从宏观层面看，在有准确微观决策的基础上，商业银行可以更科学合理地优化业务结构，首先是以总体资本收益率最大化为目标，合理配置资本，进行资产组合管理，调整本行的业务、地区、行业、客户发展战略；其次是以资本收益率为核心指标进行绩效考核，促进和约束各级经营管理者优化业务结构。

4. 资本约束是股份制商业银行风险管理的核心

资本约束是商业银行风险管理体系的有机组成部分。商业银行作为社会信用中介的本质决定了寻找、承担风险并力求从中获利是其“天性”，同时也决定了与一般工商企业相比商业银行的风险具有隐蔽性和滞后性的特点。从长期和总体来看，一家商业银行无法完全回避风险，只能通过有效的风险管理，来减少风险对商业银行资本的侵蚀，达到资本长期增值的目的。为此，必须将资本约束机制有机融入商业银行风险管理体系之中。

从现代商业银行资本约束的内涵来看，经济资本管理将商业银行经营风险带来的预期损失准确量化为当期成本，并对经营风险所造成的非预期损失计提相应的资本准备，使资本可以更全面地覆盖和更准确地匹配风险，使商业银行的风险状况与资本增值的最终目的有机加以联系，因此经济资本管理本身就是最有效的风险管理手段和技术。

从目前我国股份制商业银行的实际情况来看，对经营风险所导致的预期损失的管理基本以主观判断为主，对经营风险所导致的非预期损失的管理则基本处于空白阶段，从而导致风险总量的过快扩张和资产准备与资本准备的计提不足，影响了银行持续、稳健发展的能力。因此，股份制商业银行必须按照监管要求建立和完善资本约束机制，以资本约束风险，迅速提高风险管理水平。

四、大力完善股份制商业银行的资本约束机制

近年来，交通银行积极进行完善资本约束机制的实践，主要开展了以下两个方面的工作。

（一）逐步改进绩效考核体系

将考核拨备前利润改为考核拨备后利润。同时将经济利润和经济资本回报率等指标作为对分行考核的重要内容，加大对资本占用较低的中