

□本报记者黄一灵

多举措破解小微贷款难题

“我们不和大银行做竞争，不比拼规模和利润，不走同质化竞争路线。我们只研究下沉，只研究小微业务。”宋建明强调，从一家农信社到一家上市公司，常熟银行一路见证小微企业的成长，也因小微企业获得发展。

数据显示，目前常熟银行1000万元以下贷款户数占比为99.55%，余额占比为67.41%。截至今年上半年末，该行超六成的信贷资金用于支持小微企业，超七成投向涉农领域。

小本生意贷款难，小微企业贷款不仅是客户痛点，也一直是行业里“难啃的骨头”。薛文介绍称，常熟银行主要通过四步走的方式破解小微贷款难题并形成竞争优势。一是引进德国IPC微贷技术。二是对微贷业务流程进行改造，打造出集前中后台于一体的“小微信贷工厂”。记者获悉，“小微信贷工厂”大大提高常熟银行审批速度，由原来的3-5天缩短至1-2天。三是科技赋能，实现小微业务的在线化、移动化、流水线化。四是将成熟的微贷技术输出到异地分支行及31家村镇银行。

与此同时，常熟银行还搭建事业部制管理的小微金融部门。据悉，该部门员工绩效、待遇独立核算，与业绩挂钩，薪酬在行业具有竞争力。最新数据显示，常熟银行小微金融总部队伍超1700人，大多为80后、90后，团队覆盖人口3300多万，累计发放贷款1984亿元。

异地扩张策略切实有效

异地扩张是常熟银行飞速发展的关键词，包括异地分支行新设、收购和兼并村镇银行等。

常熟银行在常熟本地份额趋于饱和后，积极在常熟以外地区设立网点并开拓业务。截至2020年6月末，常熟银行共有168家分支机构，其中常熟地区以外的分支行有59家。此外，公司直接控股兴福村镇银行，而兴福村镇银行控股30家村镇银行。

从财务数据来看，常熟银行的“异地扩张”策略是行之有效的。2020年上半年，常熟以外地区营业收入占比59.54%，较年初提高5.88个百分点，营业利润占比58.57%，较年初提高0.69个百分点，常熟以外地区业务贡献不断增强。同时，31家兴福系村镇银行总资产超250亿元，总存款、总贷款均突破200亿元，各家法人机构全部实现盈利。

不过，异地扩张也有一定风险，比如人力成本明显提升，本地化融合存在障碍等。针对异地扩张可能带来的经营风险，薛文表示，该行首先是坚持战略定位，坚持服务“三农、两小”的市场定位，控制单户授信额度，做小做散，不垒大户。其次是进行技术输出，将微贷技术向异地分支行、村镇银行输出。最后是严控操作风险，倾向引入白纸化人才从事小微信贷工作，对新人进行专业培训，形成符合常熟银行本地发展和异地发展的授信模式。

“我们也有实践过，从别的机构过来的人才，信贷文化和风险偏好融合存在一定的难度，所以我们当地招聘更愿意招学校出来的白纸化人才。另外，在人才培养上，投资者看到的可能是成本，但我们看到是价值，把小白变成专业人才，就可以产生价值。”宋建明表示。

据悉，下一步，常熟银行会以设立农村综合金融服务站等形式，下沉下沉再下沉，做深做透现有区域，短时间内不会再新设异地分支机构。村镇银行方面将适时开展村镇银行的新设、收购和兼并工作。“村镇银行未来前景广阔，其展业模式是经过实践检验过的，未来我们会通过定增提高兴福村镇银行的注册资本。”宋建明进一步透露，“村镇银行收购兼并方面，目前正在积极探索，希望在时机成熟时跨出第一步。”

未来将复制镇江模式

关于备受关注的入股镇江农商行一事，常熟银行表示，目前，入股镇江农商行的相关材料已提交江苏省银保监部门，待省银保监审批通过后还将提交证监会非公开发行部门审批。

值得一提的是，此前，常熟银行大股东交通银行对入股镇江农商行事项投出反对票。对此，薛文认为，“交通银行战略入股以来，和常熟银行的合作是卓有成效的。我们尊重所有股东从不同角度提出的意见，并独立行使表决权，这也是常熟银行公司治理有效的体现。”

记者注意到，截至今年6月底，常熟银行共参股江苏宝应农商行、武汉农商行、连云港东方农商行、江苏泰兴农商行、天津农商行、江苏如东农商行6家农商行，并是江苏宝应农商行和连云港东方农商行的第一大股东。

宋建明称，“目前入股的这几家农商行都只是财务性投资，这次入股镇江农商行就不再是简单的财务性投资了。如果实践证明效果非常好，那不排除未来或许还有类似项目出来。这样一来，我们小微业务的发展空间会不断增加。”

华泰证券认为，后续常熟银行有望形成异地分支行、村镇银行、入股农商行（镇江

农商行)异地业务的三驾马车,进一步巩固小微金融标杆的地位。6月1日,央行等八部委出台支持小微企业的系列政策,常熟银行作为小微特色的优质中小行,有望享受政策红利。

■ “价值引领投资2020沪市公司质量行”

持续服务小微企业

异地业务助力常熟银行打开成长空间

数十年磨一剑,潜心服务小微企业,常熟银行正在走出一条属于自己的差异化发展道路。

在由上交所和各地证监局联合主办的“价值引领投资·2020沪市公司质量行”调研活动中,常熟银行董事长宋建明、常熟银行副行长薛文在接受中国证券报等几家媒体提问时表示,常熟银行将继续下沉,复制做小做微做散模式,助力当地发展。

本文源自中国证券报