

中国工商银行县域零售业务竞争力研究 ——基于昆山地区银行业的调研分析

屠莉佳¹, 俞 杭²

(1. 浙江金融职业学院 金融系 浙江 杭州 310018; 2. 浙江工商大学 公共管理学院 浙江 杭州 310018)

摘要: 城市化进程的加快与日趋激烈的县域金融同业竞争使得银行零售业务成为提升商业银行核心竞争力的重要渠道。文章以工行昆山支行为例,通过问卷调查对工行昆山支行的零售业务竞争力进行了分析,并运用 SWOT 分析法对其开展零售业务的优势、劣势、机遇与挑战进行了深度剖析。研究认为工行县域支行的零售业务尽管具有一定的竞争优势,但其发展不平衡、认识不足、服务缺位等问题仍比较突出。文章提出要立足县域特点,明确发展大方向;坚持业务多样化,提升产品竞争力;深化存贷款业务,提升服务竞争力;打造高素质团队,提升人才竞争力;承担社会责任,展现大行风范,提升文化竞争力等建议和对策。

关键词: 中国工商银行; 零售业务; 竞争力; SWOT 分析

中图分类号: F830 **文献标识码:** A **文章编号:** 2095-0098(2014)01-0041-08

引 言

随着我国经济社会的发展和金融改革开放的进一步深入,零售业务已普遍成为商业银行重点经营之所在。但由于我国经济结构的二元性,各金融机构在资源配置上主要向金融资源富集的大城市、大客户集中,县域在享受金融服务和金融产品推广上普遍落后于大城市,县域中小企业、个体私营经济及县域居民金融需求得不到有效满足。尽管昆山作为全国百强县第二,县域经济体系较为发达,但在这方面所表现出来的矛盾依然突出。因此,为深入了解县域工行零售业务发展的具体情况,本文以工行昆山支行为研究对象,就其零售业务竞争力问题进行深入调研,并在此基础上,针对工行昆山支行存在的问题提出相应的对策和建议。

一、工行零售业务竞争力基本现状

(一) 银行零售业务的一般范畴

一般而言,银行零售业务广义上包括了银行通过各种服务渠道向社会公众提供的小规模零售金融服务(郑璇 2006^[1];石慧 2006^[2])。而我们在此所指的仅是我国目前各银行开发的面向个人的银行业务,也就是我们通常所指的个人金融业务。它包括了负债业务、资产业务、投资管理、保险和其他金融服务,具体项目如表 1 所示。

(二) 商业银行核心竞争力界定

商业银行核心竞争力是一个由技术竞争力、流程竞争力、组织竞争力、人才竞争力、制度竞争力、文化竞争力和战略竞争力七个方面竞争力组成的网状竞争能力体系(钱新华 2009^[3];张海燕 2009^[4])。它并不是各种银行竞争力量的简单相加,也不是银行在某一特点的相对竞争优势,而更多强调各种竞争力量的有机结合,是一种能够产生出众多强大竞争能力的的能力,它依赖基于商业银行在不同经营和管理领域最有效的运作

收稿日期: 2013-12-30

作者简介:屠莉佳(1982-),女,浙江嘉兴人,讲师,主要研究方向国际金融、消费经济;俞杭(1992-),女,浙江新昌人,浙江工商大学公共管理学院。

和发展。

表 1 银行零售业务品种分类

业务类型	零售业务品种
负债业务	支票账户、储蓄账户、货币市场账户等
资产业务	汽车贷款、抵押贷款、大额耐用消费品贷款、信用卡透支、个人小额贷款等
投资管理	信托基金、退休基金、个人组合投资管理、证券代理、个人财务风险管理等
保险	人寿保险、汽车保险、家属险、意外险等
其他金融服务	旅行支票、借记卡、资金转账汇兑、地产代理、保管箱业务、税务打理等

(三) 工行昆山支行零售业务的开展情况

之所以选择工商银行昆山支行,是因为昆山在县域中具有一定的代表性。昆山位于江苏省东南部、上海与苏州之间,经济发展迅速,是中国经济实力最强的县级市,连续多年被国家统计局评为全国百强县之前列。2010 年昆山地区生产总值超过 2100 亿元,按户籍人口计算,人均 GDP 高于 4 万美元,居全国所有城市之首。中国工商银行股份有限公司昆山支行,1986 年 7 月正式成立。2005 年 10 月,整体改制为股份有限公司,更名为中国工商银行股份有限公司昆山支行和中国工商银行股份有限公司昆山经济技术开发区支行。多年以来,工行昆山支行无论是经营规模、盈利能力,还是资产质量均在当地同业中名列前茅。

二、工行昆山地区零售业务竞争力的调研分析

为了能够对工行昆山支行零售业务竞争力有较为详尽的了解,我们在收集现有统计数据之外,还发放了大量问卷。我们共发放问卷 215 份,回收 204 份问卷,问卷回收率 94.9%,剔除了一些回答不完整或是答案明显不能反映填写者真实意愿的问卷后有效问卷为 200 份。

为保证本次调查问卷的有效回收并提高回收问卷的可信度和准确度,调查的主要方式是现场发放问卷匿名填写并当场回收,调查对象为商业银行的网点随机客户。

基于这 200 份调查问卷的填写情况,我们做出了一系列的分析。

(一) 居民银行服务使用的基本情况

1. 昆山居民主要使用金融服务的银行选择

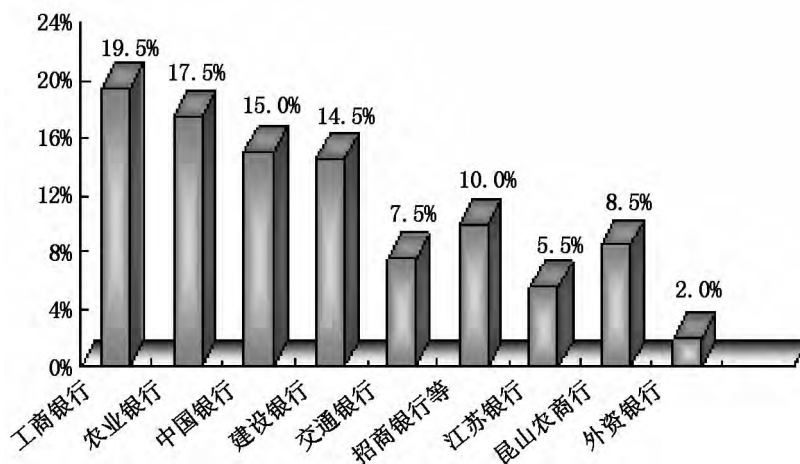


图 1 昆山居民主要使用金融服务的银行选择

调查显示(如图 1),昆山消费者比较青睐营业网点多、覆盖区域广的四所大型国有控股银行,特别是工商银行占 19.5%、农业银行占 17.5%,招行、中信、光大等一些非国有控股股份制商业银行因其服务范围的

限制较少而深受消费者的青睐。值得注意的是,昆山农商行占 8.5%,在除了四大行之外排列第一,这说明城市商业银行具有一定的竞争力。

2. 昆山居民获取金融服务渠道

我们发现在已有的金融业务中,消费者一般喜欢柜面服务,其中,正式营业厅占比 41.5%、柜员机占比 32.5%,一般较少通过网上银行取得服务(如图 2 所示)。因此,网点多、覆盖区域广的银行,比较容易得到消费者的青睐。

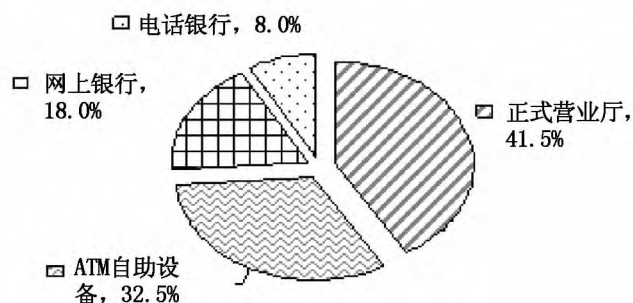


图2 人们获取金融服务渠道情况

3. 昆山居民获取金融服务的具体业务情况

调查显示,目前昆山消费者仍属于储蓄群体,超前消费意愿不高,这造成一般消费者对银行金融产品的需求多集中于存取款等常规金融服务,对银行贷款的需求不大。基金、外汇、股票等投资属于银行的代理业务,这一比例之和与理财产品占比相当,说明股票基金的收益率近期不如银行理财产品(如图 3 所示)。这与现在的经济形式有着一定的关系,但是尽管私募基金的盛行,消费者通过银行间接理财的意愿相对较高。

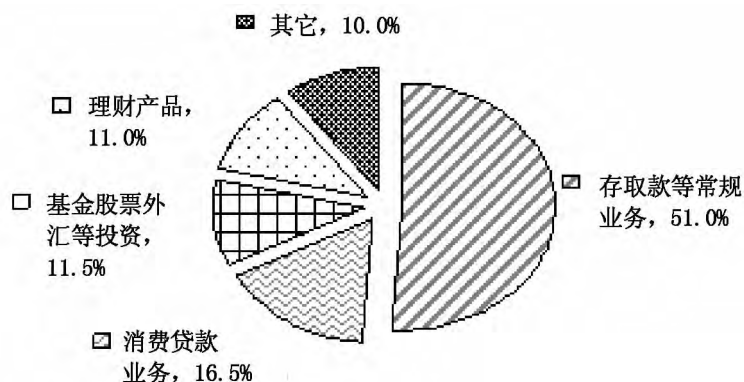


图3 昆山居民获取金融服务的具体业务情况

4. 昆山居民选择银行的考虑因素

在对消费者在选择银行考虑因素的调研中发现,主要的考虑因素是银行营业网点数量,占比达到 31.5%,银行的服务质量、服务态度占比为 25.5%、与居住地距离占比 18.5%(如图 4 所示)。这说明消费者比较重视在接受银行服务时直接的体验和感受。

(二) 居民对理财业务的认知和需求分析

为了对影响我国居民银行个人理财业务选择行为因素的作用程度和显著性进行实证检验,本文建立了居民个人理财业务选择行为的模型,影响居民选择行为的主要因素可以归类为以下几方面相关居民的个人特征,包括性别、学历、年龄、收入和对理财的了解程度。

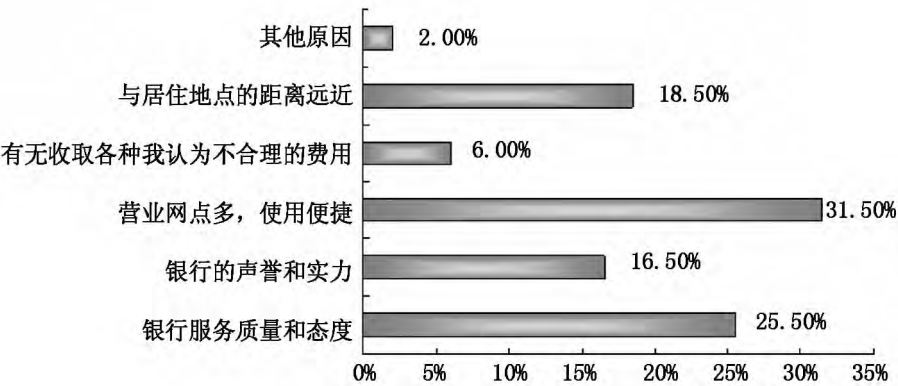


图 4 昆山居民选择银行的考虑因素
表 2 各因素的影响变量及其统计数据

变量定义		均值	标准差	预期效果
性别	男 = 0; 女 = 1	0.56	0.5	0.5
教育程度	中学 = 1; 大专 = 2; 本科 = 3; 硕士 = 4; 博士 = 5	2.14	0.85	0.85
年龄	18 以下 = 1; 19 - 25 = 2; 26 - 35 = 3; 36 - 45 = 4; 46 - 60 = 5	2.69	1.28	1.28
收入	1500 以下 = 1; 1500 - 2999 = 2; 3000 - 4999 = 3; 5000 - 10000 = 4; 10000 以上 = 5	2.35	1.13	1.13
了解程度	不了解 = 1; 不太了解 = 2; 一般 = 3; 比较了解 = 4; 很了解 = 5	2.77	0.9	0.9

1. 昆山居民对银行代销的保险产品的态度分析

通过性别与对待银行代销保险产品的态度的独立性检验 如表 3 所示 统计量拒绝同方差和均值相同的原假设。这意味着不同性别的人在银行推销的保险上具有显著差异。

表 3 性别与对待银行代销保险产品的态度独立性检验结果

Levene's Test for Equality of Variances		t - test for Equality of Means		
F	Sig.	t	df	Sig. (2 - tailed)
14.30	0.000	6.385	198	0.000

而通过表 4 我们发现男士更倾向于认为是否为银行推销的保险对于保险本身质量来说无差异 ,而女士更倾向于相信银行推销的保险比市面上的保险能更令人放心。

表 4 昆山居民对银行代销的保险产品态度描述统计量

性别	样本个数	均值	标准差	平均误差
男	88	2.10	0.52610	0.056
女	112	1.62	0.54103	0.051

注: 变量定义为: 更放心 = 1; 一样 = 2; 更不放心 = 3

在年龄与银行保险之间的相关性检验方面 Spearman 等级相关系数为 -0.197。相伴概率 sig. = 0.005 < 0.05 ,在 5% 显著性水平下拒绝相关系数为 0 的原假设。所以我们有理由认为年龄与银行保险的满意度之间存在相关性 ,但是由于相关系数绝对值较小 线性关系的离散程度较大 ,所以这种相关性比较低。

通过性别与收入与银行保险之间的相关性检验 Spearman 等级相关系数为 -0.245 ,检验统计量相伴概率 sig. = 0.000 < 0.05 ,同样拒绝相关系数为 0 的原假设。我们的结论为收入与银行保险的满意度存一定的负相关性 ,但是这种相关性很弱。

综上所述 ,女性对银行代销的保险产品更信任 ,男性表现的更加理性。而年龄和收入在银行推销的保险的态度没有特别显著的相关性。因此工行昆山支行要有的放矢 ,多代理适合女性的保险产品。从保险产品可以推断 ,工行昆山支行对待其他代销的基金、证券也应采取相应的策略。

2. 居民对工行理财产品了解程度的相关性检验

通过性别与工行理财产品的了解程度的相关性检验 Spearman 等级相关系数为 0.162 ,相伴概率 sig. =

0.022 < 0.05, 在 5% 显著性水平拒绝相关系数为 0 的原假设。因此, 我们得到不同性别对工行理财产品了解程度有相关性, 但是由于相关系数的绝对值较小, 线性关系的离散程度较大, 所以这种相关性较低。

通过收入与工行理财产品的了解程度的相关性检验, Spearman 等级相关系数为 -0.132, 相伴概率 sig. = 0.064 > 0.05, 在 5% 显著性水平无法拒绝相关系数为 0 的原假设。因此, 我们认为, 收入与工行理财产品的选择并没有显著的相关性。

通过教育程度与工行理财产品的了解程度的相关性检验, Spearman 等级相关系数为 0.659, 相伴概率 sig. = .004 < 0.05, 拒绝相关系数为 0 的原假设。所以, 我们的结论为教育程度与工行理财产品有相关性, 由于相关系数的绝对值较大, 所以这种线性相关性是显著的。

综上所述可知, 教育程度对于工行理财产品的了解程度方面有很大的相关性, 而不同收入、性别对于工行理财产品的了解程度方面没有显著差异, 这与徐锐钊(2009)^[5]研究得到的结论一致。因此我们可以发现受教育程度越高的客户对工行的理财程度越了解。这也与这些客户对理财知识的掌握和对将手中的财富保值增值的渴望度有关。工行可以针对这部分人群进一步开发适合他们的产品。

3. 工行昆山支行服务亟待解决问题重要程度

调查显示 (如图 5 所示) 在银行服务亟待解决的问题中, “业务流程复杂”问题的比重占到被调查人数的 34.5%, 是客户反映最为强烈的问题, 也是今后银行改善服务的着力点。这一问题也间接导致客户等待的时间产生厌烦情绪, 对网点人员的服务意识提出了更高的要求。

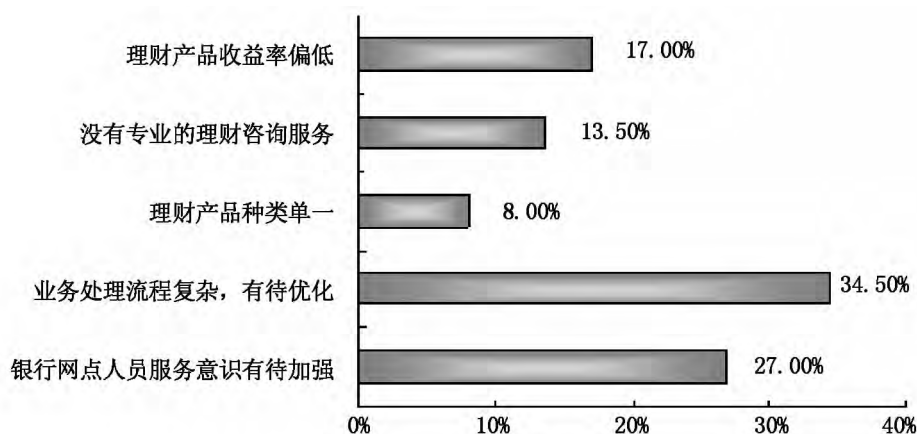


图5 工商银行服务亟待解决问题重要程度

三、工行昆山地区零售业务竞争力的 SWOT 分析

工行昆山支行零售业务发展离不开内外环境支持, 昆山经济发展水平、居民收入水平、消费观念和金融需求变化、同业竞争态势、金融政策配套、自身的发展战略目标等, 都是影响工行零售业务发展的因素。因此, 本文在上述调研的基础上, 进一步运用 SWOT 分析方法, 对工行昆山支行零售业务发展面临的内外部环境进行全面剖析, 从中找出影响零售业务发展的相关因素。

(一) 工行昆山支行发展零售业务的优势(S)

工行昆山支行是中国工商银行下属一级支行, 在苏州银行业内享有很高的知名度。就零售业务而言, 既有中国工商银行总体上的优势, 也有苏州区域内区别于银行同业的独特优势。归纳起来有以下几点:

1. 总行优势: 拥有中国工商银行的“知名品牌”

中国工商银行是国有四大商业银行之一, 国内规模最大, 有广泛的客户基础。中国工商银行的科技应用水平在国内银行业中名列前茅, 拥有安全性最高、科技水平领先、市场份额最大的电子银行网络。这些都是昆山支行开展零售业务非常重要的基础条件。

2. 区域内比较优势: 拥有布局合理的营销网络, 客户基础相对牢固

工行昆山支行目前下辖 23 个营业网点, 位居昆山市第二位, 主要分布在经济发达的市区和大部分县城。

近几年,工行昆山支行加大物理网点的撤并和虚拟网点的投入力度,现拥有自助银行 13 家,ATM 机 140 台,自助设备数量在区域名列前茅,实现了 24 小时不间断服务。凭借良好信誉、完善服务网络,工行昆山支行赢得了广大客户认可,为打造昆山第一零售银行提供充实的客户资源。

3. 团队建设优势:客户经理团队建设成效显著

工行昆山支行很早就开始组建了昆山银行业的个人客户经理队伍,从大堂经理识别与推荐优质客户,到营销经理陌生拜访、一对一营销,及理财经理的售后回访,实现为中高端个人客户一条龙服务。虽然个人客户经理团队的数量与素质均有待于提高,但相比银行同业还是走在前列。

(二) 工行昆山支行发展零售业务的劣势(W)

1. 客户群体相对单一

工行的客户群体总量很大,但是优质客户的比例不是很高。随着 2010 年汇丰银行、台湾彰化银行的进入,工行昆山支行存在着一定比例的高端客户的流失。此外工行的营业网点主要聚集在市区,乡镇网点的比例较少,在昆山这也是一块很大的市场。

2. 柜员的服务意识有待提高

由于工行昆山支行承担了很多代收水电煤的中间业务,一线柜员的工作量非常大。一些柜员不免产生了厌烦情绪,造成了客户心中“摆架子”的形象。这需要支行提升对柜员培训的质量,提高她们的服务意识,同时加强对居民通过自助理小额业务的宣传力度。

3. 产品创新和业务规模受限

作为县域支行受其权限局域性影响,昆山支行的自主研发创新的能力比较弱,无法针对昆山当地市场设计独特的金融产品。由于受限行政级别,昆山支行的业务规模也受到了一定程度的限制。工行昆山支行现有的信贷规模与其经济发展的形势不是十分的匹配。

(三) 工行昆山支行发展零售业务的机遇(O)

1. 居民收入增长和消费结构调整机遇

消费升级要求服务业加快发展。2010 年昆山城镇居民人均可支配收入 30640 元,农村居民人均纯收入 17540 元,分别增长 11% 和 11.5%。居民生活水平的提高,消费观念的转变,促使消费需求结构的变化,大批高档商品进入寻常百姓家庭,极大地推动了昆山消费品市场向纵深发展。居民的消费特点表明,家居、教育和旅游消费将成为消费热点,这将为工行昆山支行发展个人综合消费贷款提供广阔市场需求。

2. 居民需求多样化机遇

根据中国人民银行 2011 年 2 季度在全国 50 个大、中、小城市进行了城镇储户问卷调查结果显示,在当前物价、利率以及收入水平下,83% 的城镇居民倾向于储蓄,17% 的倾向于“更多消费”。

居民消费意愿逐渐回升,储蓄存款意愿更高,投资意愿回落。但随着居民对金融投资信心回暖和多元化金融需求增加,这将会是工行昆山支行推出一些安全性高,收益率相比储蓄略高理财产品提供了良好时机。

(四) 工行昆山支行发展零售业务的威胁(T)

1. 同业竞争威胁

在昆山工行的最主要的竞争对手是农行,而昆山农商行发展迅速,也对工行昆山支行构成了一定的威胁。台资银行、外资银行的进入也加剧了昆山银行零售业务的竞争(如表 5)。

表 5 工行昆山支行的主要竞争对手的优势分析

行别	竞争优势分析	2010 年经营规模(全国)
农业银行	昆山市点最多、面最广、网络最大的国有商业银行,在县域拥有广泛的客户基础,是县域商业性金融的主渠道。	各项存款 88879.05 亿元,各项贷款 49567.41 亿元,
建设银行	成为江苏省金融系统内首家升格为二级分行的县级支行,授信额度大大增加,强力支持昆山各区、镇城乡一体化基础设施配套建设。	本外币存 90753.69 亿元,本外币贷款余额 55260.26 亿元。
中国银行	利用网点公司业务转型的契机,积极调整中小企业业务发展思路。通过“中银通达”品牌,在中小企业信贷方面成绩显著。	本外币存款总额 753915.3 亿元,本外币贷款余额 56620.1 亿元。

行别	竞争优势分析	2010 年经营规模(全国)
昆山农商行	拥有独一无二的“城乡联动”业务优势,并充分运用于做实“三农”支持、推进服务创新,取得明显成效。已经引入了战略投资者,以一流商业银行的标准进行业务创新。	本外币存款总额 274.6 亿元,本外币贷款余额 187.32 亿元。
台资、外资银行(东亚、汇丰、渣打、花旗等)	昆山的台资企业数量众多占苏州台企的一半多,台商公司在台湾已多年是彰化银行的客户。彰化银行即将开启人民币与台币直接兑换业务,对降低厂商成本具有实质性帮助;外资银行有风险控制上的优势,受到的约束相对较小,私人银行业务优势明显。	彰银存款总额 1188335117 亿元,本外币贷款余额 1005483917 亿元。(新台币)

2. 银行监管部门的监管不力

严格、科学的监管对银行零售业务发展是必不可少的。从实际情况看,苏州银行业还是存在一些不公平竞争现象,比如部分商业银行为完成考核任务指标,每逢季度末或年末都采取一些隐性手续费揽存储蓄存款,造成同业竞争不公平现象。由于多方面的原因,苏州银行监管部门对此似乎无从监管,表现出监管力度不够。相应对工行昆山支行储蓄存款增长和个人中间业务收费理念的推广造成一定阻碍。

四、提升工行昆山地区零售业务竞争力的对策

在机遇与挑战面前,县域工行应审时度势,趋利避害,以全新的视角、全新的思维,采取更为有力措施,推进县域零售业务健康、快速发展,为县域经济提供全方位的金融服务。据此,本文结合调研,统计分析和 SWOT 分析发现的问题就昆山支行乃至类似的县域支行如何提升其零售业务竞争力,提出对策和建议。

(一) 立足县域特点,明确发展大方向

目前各商业银行的零售业务产品总体上具有一定同质性,县域零售业务发展的关键在于产品的细分、功能的整合创新和品牌建设(黄英 2011)。^[6]工行零售业务的市场定位是“定位中端、竞争高端、培育潜力”,工行昆山支行应以市场为导向,切实改变产品功能残缺、市场反应滞后的现状,加大创新力度,整合和完善现有个人业务产品,研究开发适应市场需求的新产品。

县域支行要密切关注区域经济的发展,工行要抓住县域经济快速发展的新机遇,关注当地政府重大发展项目,适时跟进,主动对接,为政府、企业量身定制金融服务方案,努力实现银政企三赢。

笔者认为,县域支行最大的优势,在于能与所在区域内的中小企业,乃至农村养殖户相链接。针对县域内中小企业和一些养殖户,大多自有资本金低、风险较大,抵押物有限,难以符合商业性金融的信贷融资条件的现状,在有效防范和控制信贷风险的前提下,简化贷款审批程序,适度下放基层行小额贷款审批权。在县域经济新环境下,完善管理制度,减化审批流程,创新担保方式,大力开展县域个人生产经营性、个人循环贷款,缓解小企业融资难问题。

(二) 坚持业务多样化,提升产品竞争力

从本文调研结论来看,县域工行更关注柜面服务,而非网上银行,但教育程度又与理财产品有较大的相关度。据此本文认为,一方面从长期来看,县域支行要开拓网上银行业务和理财产品业务,这能满足具有一定教育程度的客户;另一方面,对于一般居民客户而言,则大力改善柜面服务态度,构建并实践“以客户为中心”的服务理念,并适时进行客户管理,利用客户关系管理系统(CRM),预知顾客的兴趣、需要和欲望,并提供合适的产品与服务以及其他机制,以便满足顾客各种变化的需求。预见性地提供居民金融和商业服务,以增进顾客与银行的关系,并降低竞争者通过更优惠的利率产品吸引客户的能力。

(三) 深化存贷款业务,提升服务竞争力

根据图 3 所示,县域支行往往以存贷款业务为主,占近 70%。因此,县域支行应以此为出发点,在存贷款的具体服务,如优化排队机制,提高服务效率等。也可以通过宣传和讲座等,全面介绍存贷款业务,使得消费者能在最普遍的整存整取、消费贷款、活期存款、转账支付等基础上,开展零存整取、通知存款等业务,在深化基本的存贷款业务时,提升县域支行的服务竞争力。

(四) 打造高素质团队,提升人才竞争力

县域支行可进一步细化岗位管理、绩效管理、薪酬管理改革,完善各岗位等级管理,将等级评定和晋升制

度化、常态化,并于个人薪酬挂钩,坚持以业绩论英雄,收入凭贡献的原则,将个人业绩与工行价值创造相结合,推动员工从“交易型”向“交易+营销型”转变。另一方面,切实提高干部员工的整体素质,特别是加强综合素质和营销技能的培训,重点关注各类客户同工行的合作状况以及工行产品应用状况,抓紧开展以各种产品功能为主要内容的培训和再培训。

另外,工行昆山支行可以进一步加强优秀人才的选拔和培养。大中型城市人才竞争激烈,县域可以通过解决员工住房问题、增加培训、帮助员工获取相关职业资格证书等吸引更多优秀人才,建立一直领先同业、具有强大营销能力的职业化营销团队,提高工行的价值和竞争力。

(五) 践行社会责任,展现大行风范,提升文化竞争力

本文的调研结果显示,消费者选择银行服务质量和态度是最为重要的影响因素,这意味着对于扩大县域支行的公众影响来说显得尤为重要。据此,我们认为,县域支行可以着眼于区域经济形势的变化,坚持以人为本,积极践行社会责任,加大对中小企业、民生工程、生态环境建设的支持力度,促进经济可持续发展,推动环境金融产品发展,积极投身公益事业,与区域内高校合作,让大学生走进乡镇宣传金融知识和金融产品,增进乡镇居民对金融知识的了解,进而使居民享受金融服务带给的便利。

参考文献:

- [1] 郑璇. 国内外商业银行零售银行业务对比及启示[J]. 海南金融, 2006(10): 42-44.
- [2] 石慧. 我国银行业的战略转型: 零售银行[J]. 金融经济, 2006(10): 10-11.
- [3] 钱新华. 中国工商银行建湖支行发展战略研究[D]. 江苏大学, 2009.
- [4] 张海燕. 中国工商银行竞争力研究[J]. 湖南大学, 2009.
- [5] 徐锐钊. 商业银行个人理财业务需求影响因素实证分析[J]. 经济学动态, 2009(3): 86-89.
- [6] 黄英. 提高发达地区县域行市场竞争力的关键[J]. 现代金融, 2011(1): 40.

The Study on Competitiveness of County Retail Business of ICBC

——Based on Analysis of the Banking Industry in Kunshan District

TU Lijia¹, YU Hang²

(1. Financial Department, College of Zhejiang Finance, Hangzhou, Zhejiang 310018;

2. Public Administration Academy, Zhejiang Industry and Commerce University,
Hangzhou, Zhejiang 310018, China)

Abstract: With the accelerated process of urbanization in China and the increasingly fierce county financial trade competition, county retail business has become the important channel to improve the core competitiveness of the bank. This paper takes ICBC Kunshan enterprise as an example, conducting questionnaire survey and using the SWOT analytic method to analyze its retail business strengths, weaknesses, opportunities and challenges. Research find, although the retail business in the county of ICBC has certain competitive advantage, problems such as unbalanced development, inadequate understanding, service invalidation are still prominent. In view of this, we propose targeted policy suggestions that based on the characteristics we make a clear development direction, adhere to develop the various business and enhance the competitiveness of products and service, deepen the deposit and loan business, create a high-quality team, and bear the social responsibility and enhance the competitiveness of talent and culture.

Key words: ICBC; retail banking; competitiveness; SWOT analysis

(责任编辑: 张秋虹)