

哈佛商学案例精选集  
Harvard Business School Case Selections

实务系列  
From the Field Series

# 在线金融服务业

*Inside Online Financial  
Services*

S.P. 布拉德利 (S.P. Bradley) 等 编写  
姜钦华 译

 中国人民大学出版社

哈佛商学案例精选集  
Harvard Business School Case Selections  
实务系列  
From the Field Series

# 在线金融服务业

*Inside Online Financial  
Services*

S.P. 布拉德利 (S.P. Bradley) 等 编写  
姜钦华 译

 中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

在线金融服务业/布拉德利等编写;姜钦华译.

北京:中国人民大学出版社,2003

(哈佛商学案例精选集.实务系列)

ISBN 7-300-04482-4/F·1368

I. 在…

II. ①布… ②姜…

III. 计算机网络-应用-银行业务-案例

IV. F830.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 047503 号

哈佛商学案例精选集

实务系列

在线金融服务业

S. P. 布拉德利 等 编写

姜钦华 译

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2003 年 7 月第 1 版

印 张 16.5 插页 2

印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷

字 数 228 000

定 价 39.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

# 《哈佛商学院案例精选集》

## 出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学院案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学院案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为唯一一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他





们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小悦，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了6万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的个人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001, Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能





达到以下三个目的：

一是萃取西方文化之精华，借鉴美国乃至西方企业经营的成功经验和培养职业经理人的方法，尽快打造出中国的职业经理人队伍，推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本，通过阅读案例，可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年，但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因，尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识，但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例，同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度，不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训，从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例，有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法，通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结，编写出高水平的本土案例，这样，不仅能提升中国企业的管理水平，而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂，成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学案例精选集》，收录了哈佛商学院最近几年推出的案例，囊括了案例研究的最新成果，分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书，分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍，并未局限于传统教科书的风格，而是通过对案例的合理设计、编写，将基础知识融入到对各个具体案例的分析中，有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书，收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中，各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战，没有一个简单而现成的答案，因此，需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学案例精选集》能得到大家的认可，并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月



## “实务系列”使用说明

欢迎选用哈佛商学院（HBS）出版的案例集“实务系列”。  
本案例集的“实务系列”有三个主要目标：

通过提供哈佛商学院出版的相关研究领域的专辑，增强读者对商务的理解。理解商务所涉及的内容远不止于收入报告和新闻标题等；理解商务意味着了解经理们如何感知、分析公司面临的诸多复杂挑战及其相应的应对战略战术。近一个世纪以来，HBS不断地从公司层面研究经理世界；同时，也将经理们的经历用于促进高级培训和学习。在这些案例中，虽然你找不到简单的答案或者快速决定，但是，你将会发现各个产业、各个市场和各种技术的稳定的、详细的情景，可以发现智慧的专业人员，这些人像你一样，正在努力处理这些情景。

关注 HBS 出版的关于沸沸扬扬、快速增长各产业的新著。今天的各家公司正在快速地奔向目标。我们通过关注新的案例研究，保持该“实务系列”处于时新状态。本丛书以快速演化的产业为关注焦点。这些产业的商务惯例即使在 10 年以前，也不曾有人预想过。

引领读者进入基于网络的信息资源，从而可以提供充足的信





息。利用最好的网上的资源，你可以探查出我们在案例研究过程中调查的各个公司“下一步会发生什么”、“为什么会发生”——如果你正好发掘到某个信息源的话。我们指导你访问各个网站，以便在那里学到更多的东西并让你自己行动起来。随着“实务系列”的开发，我们会丰富和细化我们的网络指南，其中一部分是根据像你一样的读者的建议完成的。

哈佛商学院出版社还拥有另外的资源——包括更多的案例研究——覆盖“实务系列”的所有主题。如果想研究更多的产品，学习本系列中的其他题目，或者订购这些读物的更多拷贝，请打电话：1-800-545-7685，或访问我们的网站：[www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu)。

**哈佛商学院**





## 译者序

信息技术的进步已经在人们的日常生活当中打下深深的烙印，互联网已经逐渐改变了许多人的生活习惯。网上教学、网上办公、网上购物等等新鲜事物已经被越来越多的人所接受。自然，和人们生活密切相关的金融服务行业也要能够适应人们的生活习惯而改变。

就在国外的在线金融服务行业进展得如火如荼之际，我国的金融服务机构还在埋头于现代企业制度的建立和经营理念的转变。时至今日，国内各大商业银行、证券公司、保险公司、期货经纪公司的网上产品交易额在总交易额中所占比重微乎其微，能获得的利润就可想而知了。其中不乏有我国网络普及率太低的缘故，然而各类金融机构缺乏长远战略考虑、缺乏相应的管理能力和经验也是一个重要的原因。每当我看到银行柜台前面长长的队伍、证券交易大厅里面嘈杂的人群，就为各大银行、证券公司如此浪费丰富的资源而惋惜。

在各类金融机构的经营管理当中，如何进行产品服务的创新





来满足顾客越来越“苛刻”的需求、提高生产效率、降低经营成本已经成为了经营管理的重点方向。金融产品的提供并不需要实物，不需要顾客进行触摸、观察等等物理上的鉴别，可以说金融产品和网络是天然的伴侣。根据相关的调查，从互联网商务机会及顾客在线购买舒适度来看，金融服务业被认为是最具吸引力的行业。然而，由于其行业的特殊性（保密性、产品及服务非标准化等等），在线金融服务业的发展要远远落后于排列处于其后的计算机软硬件、书籍等实物商务，基本处于新兴发展状态。它一方面说明互联网发展对现有模式的冲击将是巨大的，因为冲击还未正式开始；另一方面也证明机会和增长是巨大的，它已经被在序列上靠后的较成熟的网络销售所证明。

中国的金融服务行业在规模、产品丰富程度、经营管理经验以及产品服务的创新能力等各方面都远远落后于国外的金融机构，如何实现超越式发展是我们必须要面对的一个严峻问题。可以这样说，网络给了我们这样一个超越的机会。在新兴的网络经济当中，大家都是初学者，都处于同一起跑线。虽然我们现在的网络环境还远远不如西方发达国家，我们的相应法律、法规等配套环境也没有西方发达国家那么健全完善，但是对于刚刚发展不到十年的在线金融服务业，我们所面临的机遇要远远大于将要遇到的困难。

本书便是这样一本关于在线金融服务业经营管理实例的著作。全书七个案例均取材于哈佛商学院 2000 年出版的实务案例，涉及银行、经纪、保险、共同基金等主要的金融服务领域。每个案例都有其侧重点，都揭示出当今在线金融服务行业中的某个重要方面。正如编者所言，本书中的案例尽可能给读者提供丰富全面的资料，以引导读者能够进行更加深入的了解和思考，并且给读者提供了丰富的互联网资源以获得更全面、更新的信息。本书的读者定位于从事金融服务行业的相关管理人员以及研究人员，希望本书的翻译出版能够为我国发展在线金融服务行业贡献微薄的力量。

我的导师焦叔斌教授多年以来对我的孜孜教诲为本书的翻译奠定了坚实的基础。在本书的翻译过程中，游世雄、游婷婷、时





永良提供了很大的协助，同时也得到了很多在银行、证券、保险行业工作的朋友以及我的家人的帮助和支持，在此一并表示衷心的感谢。同样要感谢的是中国人民大学出版社的编辑，对他们的专业精神和负责态度表示由衷的敬意。

由于本书涉及的行业和专业甚为广泛，加之本人水平的局限，书中难免有疏漏和错误，敬请各位读者不吝指正。

中国工商银行电子银行中心 姜钦华

2003年5月



## 本案例集介绍

本案例集中精选的每个案例都揭示出当今在线金融服务业中的一个重要方面。每个案例的开头都有一个“概要”和一系列的“思考题”，我们希望能借助思考题来启发你的思路，并促进你在互联网上进行自己的研究。

在案例集的一开始，我们就对金融服务业进行总体概括，尽管篇幅不大，但是结构相当紧凑。《1998 年的金融零售服务业》介绍了本案例集将要讨论的许多重要议题，包括对地理位置、业务功能以及市场等障碍的消除。这些障碍的消除已经造成新的竞争形势，并且产生了许多大额并购。

接下来我们介绍了哈佛商学院的六个学习案例——均出版于 2000 年——来探讨在线金融服务业的各个不同方面。其中一些案例，像《美林：综合性选择》描绘了一个运营良好的公司进入在线行业的过程。其他案例，如《E-Loan：收购 CarFinance. com》则完全是从互联网的角度来讨论的。

总而言之，这些案例覆盖了绝大部分的金融服务，包括零售





银行、投资银行、股票交易、保险和消费信贷。

## 你知道吗

哈佛商学院出版社有许多关于金融服务业的其他最新案例。以下仅仅是最近 2 年出版的一小部分案例：

- 瑞士信贷集团 (A) 800-155
- 爱德华·琼斯 700-009
- 雷曼兄弟公司 (A) 800-056 (B) 800-261
- 万事达国际：世界足球冠军杯赛赞助商 500-036
- 摩根斯坦利添惠私人客户服务部 899-107
- Thomas Weisel Partners (A) 800-215 (B) 800-331

如需获得这些案例及哈佛商学院出版社其他资料的相关信息，敬请访问我们的网站：[www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu)。在搜索栏中输入“financial services”或者“banking”。你会惊奇地发现你将找到如此多的资料。

## 网络上的研究资料

在你阅读本案例集中的案例的时候，我们相信你希望利用一些互联网资源来进行研究。显然访问案例中所描述公司的网站是很重要的，因为这常常是获取目前业务品种、市场营销活动以及最新财务状况等基本信息的捷径。但是，在其他网站同样有着大量的信息。下面我们列出了许多网站，这些网站提供了上市公司的许多信息，其中大部分是免费的。

这些商业信息网站就是：

- Hoovers.com 提供公司基本情况描述，包括关键子公司、领导人以及竞争者的名单。
- Hotbot.com 网站上的“新闻媒介”栏目是一个新闻档案库，并进行周期性的更新。
- Kompass.com 提供国外公司的信息。
- 由杂志社经营的一些最有用的网站，它拥有技术性公司的





信息及相关讨论，包括 [redherring.com](http://redherring.com) 和 [thestandard.com](http://thestandard.com)。

- [Quicken.com](http://Quicken.com)、[Smartmoney.com](http://Smartmoney.com)、[Dowjones.com](http://Dowjones.com) 和 [Yahoo.com](http://Yahoo.com) 的“商业和金融”栏目，这里有清晰、可读性强的财务业绩数据，并能获得有用的筛选工具。

- [CBS Marketwatch.com](http://CBSMarketwatch.com)——需付费——或者 [wsj.com](http://wsj.com)，这里有爆炸性金融新闻。

最后一点关于有效期的提示：我们所告诉你的是我们在整理本案例集时在特定网站上找到的信息。对你可能会碰到的过期提示或者无效链接，我们表示歉意。但这正是网络上某些信息的短暂特性。



# 目 录

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 1998 年的金融零售服务业 .....            | 1   |
| 美林:综合性选择 .....                  | 51  |
| DLJdirect:“把我们的声誉带到网上来” .....   | 91  |
| Wit Capital:在线投资银行的发展 .....     | 131 |
| WingspanBank. com(A) .....      | 159 |
| QuickenInsurance:点击和关闭的竞赛 ..... | 189 |
| E-Loan:收购 CarFinance. com ..... | 225 |



# 1998年的金融零售服务业

斯蒂芬·P·布拉德利  
(Stephen P. Bradley)



Inside Online Financial Services





## 概要

本案例对目前零售金融服务业的框架进行了一次总体概括，并且对银行业、经纪业、保险业以及共同基金业的结构变革进行了粗略的总结。

## 思考题

仔细思考一下从案例中引用的资料。自从该案例出版以来，事情是如何变化的？

- 在线银行方面：“已经有越来越多的银行提供在线银行业务……大多数银行由于守旧的法律系统、合并、软件提供商和对千年虫问题的偏见等等原因而没有提供在线银行业务。”

- 全面服务经纪人方面：“全面服务经纪公司不重视在线交易，它们认为自己是为不同客户的需求服务。”

- 保险的在线销售方面：“保诚公司对于互联网的价值表示怀疑，它认为互联网对于收集和交换信息很有用，但对于销售却没有什么作用——公司认为它的代理商是将来销售人寿保险的最主要途径。”

在你读完该案例之后，你可能需要重新回顾一下这些引用的资料。

