

国际服务外包系列教材

印度国际服务外包 经典案例

Case Study of Indian International
Service Outsourcing

黄立军 李 旻 编著

Textbook Series of
International Service Outsourcing



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

国际服务外包系列教材

印度国际服务外包 经典案例

Case Study of Indian International
Service Outsourcing

黄立军 李 旸 编著

Textbook Series of
International Service Outsourcing



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

印度国际服务外包经典案例/黄立军, 李旻编著. —广州: 暨南大学出版社, 2017. 5
(国际服务外包系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5668 - 2078 - 5

I. ①印… II. ①黄…②李… III. ①服务业—对外承包—案例—印度—高等学校—教材 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 042620 号

印度国际服务外包经典案例

YINDU GUOJI FUWU WAIBAO JINGDIAN ANLI

编著者: 黄立军 李 旻

.....

出 版 人: 徐义雄

责任编辑: 潘雅琴 潘江曼

责任校对: 高 婷

责任印制: 汤慧君 周一丹

出版发行: 暨南大学出版社 (510630)

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州良弓广告有限公司

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 9.625

字 数: 222 千

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 次

定 价: 29.50 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

总 序

自 21 世纪以来,我国承接美、欧、日等国家和地区的国际服务外包业务呈加速发展之势;2013 年,我国承接的国际服务外包业务执行金额为 454.1 亿美元,现已成为全球第二大服务外包接包国。随着服务外包产业的迅速发展,我国能熟练从事国际服务外包业务的中高端人才的短缺问题日益突显。因此,尽快培养国际服务外包业务所需的中高端人才,已成为促进我国服务外包业务持续、快速和健康发展的当务之急。

广东外语外贸大学国际服务外包研究院和国际服务外包人才培训基地,是全国普通高等院校最早成立的国际服务外包研究机构和人才培训机构。自 2009 年 10 月以来,国际服务外包研究院承接国际服务外包的理论研究和政府咨询等课题 60 余项,发表论文 300 余篇。目前,广东外语外贸大学国际服务外包研究院已成为华南地区国际服务外包理论研究中心、政府决策咨询智库。六年来,广东外语外贸大学国际服务外包人才培训基地共培训软件架构师、软件测试工程师和网络工程师等 IT 类高校“双师型”教师 200 余人;培养和培训 ITO、BPO、KPO 等适用型大学毕业生 2 000 余人;为 IBM、西艾、从兴等服务外包企业定制培训服务外包商务英语和相关业务流程专业人才 1 000 余人;培训服务外包企业和政府中高层管理人员 8 700 余人。经过几年来对服务外包人才培养模式与实践的有益探索,广东外语外贸大学国际服务外包人才培训基地已成为广东省服务外包“双师型”教师资源库、大学毕业生适用型人才交付中心、企业和政府管理人员短期培训中心。

广东外语外贸大学作为广东省国际服务外包中高端人才培训基地,为了更好地发挥学校在国际化人才培养方面的优势,进一步提高国际服务外包和国际服务经济人才的培养质量,特组织专家学者编写了本套教材。本套教材具体包括《服务外包客户关系管理》《服务外包项目管理》《服务外包企业战略管理》《商务交际日语》《商务谈判日语》《商务会谈技巧英语》《商务沟通英语》《软件开发中级英语阅读与写作教程》《软件测试中级英语阅读与写作教程》《服务外包概论》《国际服务外包实务》《广东国际服务外包案例》《国际服务外包营销》《印度国际服务外包经典案例》《服务外包园

区发展的理论与实践》《国际服务外包：理论、实践、创新》《国际服务经济概论》《国际服务贸易战略与实务》《国际金融服务实务》《国际服务经济组织与管理概论》《Java 软件工程师培训教程》《云计算基础、应用与产业发展》《中外艺术创意经典 100 例》《数据挖掘基础与应用实例》《物联网与产业发展》《创意学概论》《跨境电子商务概论（进口篇）》《跨境电子商务概论（出口篇）》《科技服务业概论》等共 31 部。

培训国际服务外包和国际服务经济产业所需的中高端人才是一项系统工程。其中，编写出既能够反映国际服务外包和国际服务经济发展理论，又符合国际服务外包和国际服务经济发展实践的教材尤其重要。我们希望本套教材的出版能够为国际服务外包和国际服务经济人才的培养尽一份力量；同时，我们也真诚地欢迎各位读者对本套教材的不足之处提出修改意见和建议，以期进一步提高教材的编写质量。

广东外语外贸大学“国际服务外包系列教材”编写委员会
2016 年 6 月

前 言

在我国，大力发展具有高技术、高附加值的服务外包这一“绿色产业”，促进大众创业、万众创新，推动从主要依靠低成本竞争向以智力投入取胜转变，对于推进结构调整，形成产业升级新支撑、外贸增长新亮点、现代服务业发展新引擎和扩大就业新渠道，具有重要的现实意义。

印度充分利用优秀而成本又相对低廉的软件人才优势，通过政府全方位的政策扶持，积极开拓国际软件开发及服务市场，形成了自己独特的以软件承包和服务出口为主的服务外包产业发展模式，并形成了较好的规模效应，创造了产业基础本不强大的国家在短时间内跳跃式发展的奇迹。

一、软件园区成为出口基地

通过建立软件园吸引众多企业入驻，是印度发展软件服务外包产业的一条重要经验。从1987年起印度就开始建设班加罗尔、布班内斯瓦尔和浦那3个软件园区。截至2001年，印度先后建成了20个软件园区。1991年印度软件园中只有164家登记企业，其后企业数量迅速增长；2009年仅运营企业就达到了8455家，其中出口企业高达7214家；2010年由于税收优惠到期，一些企业开始退出园区，但2011年仍有6554家企业在园区内运营。园区发展带动了印度软件业的发展。①园区出口增长推动了印度软件总出口。1991—2011年全印软件出口增长了360倍，对此园区发展可谓居功至伟：其出口从1991—1992年度的1.7亿卢比增加到2010—2011年度的21526.4亿卢比；其出口占印度软件及服务总出口的比重也从1992—1993年度的8%激增到2008—2009年度的95%。虽然2011年STP计划的税收豁免政策到期使得一些企业退出园区，但园区出口占总出口的比重依然高达80%以上。②促进了印度软件与服务业不断走向价值链高端。截至2011年，印度的信息技术外包（ITO）、业务流程外包（BPO）和高端知识流程外包（KPO）分别占全球离岸份额的70%、34%和70%，知识套利的模式逐渐成

形。目前，印度软件园区的出口额占印度软件总出口额约 70%，其中，班加罗尔已成为印度的软件之都，被誉为世界十大硅谷之一。政府为软件园和出口加工区制定了许多优惠政策，如以优惠价格提供厂房、办公楼、水、电、气、通信等设施，园区环境建设由政府投资；对软件产业实施零关税、零消费税和零服务税政策，允许企业加速折旧，免除进出口软件的双重赋税，同时，放宽中小企业引进计算机技术的限制等。放宽外资软件企业进入印度的壁垒，外方控股可达 75%~100%，全部产品用于出口的软件商可免征所得税，以此来吸引国际软件巨头进入印度。上述优惠政策大大刺激了国内外企业对软件产业的投资。世界上著名的信息技术公司，如微软、英特尔、苹果、IBM、西门子、惠普、康柏、摩托罗拉、太阳公司、得州仪器等，都在印度设有研发中心和生产基地。班加罗尔所在邦政府更是对当地高科技企业给予特别的支持，对企业科研实行财政资助，对企业科研成就颁发政府奖，在吸引外资和向世界宣传班加罗尔方面做了大量的工作，使班加罗尔成为跨国软件企业的重要投资目标地。为了进一步发展软件产业，印度政府又将软件园区由南向北推进，形成全国性的软件技术网络。在班加罗尔的带动下，金奈、海得拉巴等南部城市的高科技工业园区相继发展，同班加罗尔交相辉映，成为印度南部著名的软件产业“金三角”。

二、外向型发展战略为服务外包提供正确导向

印度本国市场需求并不太大，因此其确立了以出口为导向的外向型发展战略。为了促进出口，近几年来，印度大力改进出口方式，对软件园区开设专网，允许软件企业开通卫星通信，许多软件企业直接采用高速数字传输线路的方式出口软件系统。这种方式不仅速度快，能够保证客户及时接到产品；而且有助于厂商及时获得客户的反馈意见，对产品和服务进行及时调整。近几年来，服务外包及软件业以近 30% 的年均复合增长率（CAGR）高速增长，2006 财年行业总产值为 374 亿美元，占国家 GDP 的份额为 4.7%；出口总额为 242 亿美元，同比增长 32%。2007 财年行业总产值为 478 亿美元，占国家 GDP 的份额为 5.4%；出口总额为 313 亿美元，同比增长 29%。2007、2008、2009 年印度软件和服务外包产业出口额所占比重分别为 79.2%、77.5% 和 78.7%，而服务外包占据了整个出口额的绝大部分市场，其中 ITO 和 BPO 分别占 57.2% 和 27.4%。根据 NASSCOM 的数据，2012 财年，印度软件和服务外包产业总产值已达约 1 000 亿美元，直接雇用约 250 万人；印度软件服务外包产业高技能从业人员为 91.7 万人，其中研究生超过 50%，博士达 5%，其他专业人才结构也很丰富。2013 财年，该行业从业人员增加 18 万人，从业专业人员近 300 万人。截至 2013 年 3 月，印度全球软件服务外包产业规模继续保持增长，其市场规模占全球软件服务外包支出的比例超过 10%。2013 财年，印度软件服务外包出口收入达 758 亿美元，同比增长 10.2%；国内收入达 10 470 亿卢比，同比增长 14.1%。2014 财年，印度软件服务外包收入增加 120 亿~150 亿美元；出口收入达 840 亿~870 亿美元，同比增长 12%~14%；国内收入达 11 800 亿~12 000 亿卢比，同比增长 13%~15%。截至 2013 年 6 月，印度在全球 75 个国家成立了 580 个全球交付中心。印度软件产业及其出口发展的

主要特点，在于抓住了20世纪90年代中后期世界外包市场快速增长的历史机遇，利用自身质优价廉的软件人力资源，以承接软件外包业务为突破口，带动软件企业迅速成长。

三、政府支持为服务外包注入活力

虽然国力有限，但是印度政府很早就认识到信息技术在知识经济中的核心地位，并始终坚持扶持信息技术，特别是软件技术的发展。1984年上台的印度总理拉吉夫·甘地，曾因极为重视计算机的开发而被国人称为“计算机总理”。20世纪90年代初拉奥总理上台后，采取了许多切实有效的措施继续支持和发展计算机产业，特别是支持软件的出口。1998年，瓦杰帕伊总理为实现其“使印度在十年内成为一个信息技术超级大国”的目标，专门成立了特别工作组；后来甚至提出要集中所有的资源使印度成为信息技术大国，为此，他设立信息技术部，并先后提出培养软件技术人员、创设风险资本、简化外国企业的投资手续等具体措施。印度政府还花巨资建立了一批重点实验室，包括与国防工业有关的实验室，并最大限度地向民间开放。另外，为了进一步加快信息产业的发展，印度政府还在逐步取消硬件和软件税，放宽网络公司上市的标准，允许外国证券投资商可以拥有印度公司40%的股份（原先只能拥有30%）。为了鼓励风险投资的发展，在税收上对外国证券投资商实行优惠政策。从20世纪80年代开始，印度政府拨专款用于开拓国际市场，在硅谷和波士顿召开“印度软件会议”；并经常在国内外举办各种专门针对服务外包的研讨会和展览会，组织大规模专项研究，比如国际软件市场潜力、数据库、市场渠道、价格及价格分布结构、数据通信、人才需求以及相关硬件发展条件等。印度政府已下决心要使印度成为全球信息技术超级大国，成为信息化革命的领先者，并为此制定具体举措：①推动信息基础结构建设，加速建立世界级的信息基础结构，扩充光纤网络、卫星通信网络和无线网络，以使本地信息基础结构、国家信息基础结构与全球信息基础结构无缝连接，确保全国范围内因特网、企业网和外部网快速发展起来。②服务外包500亿美元的目标：2008年，政府要创造政策环境，使印度实现软件年出口达到500亿美元的目标。相应地，要有遍布全国各地的巨大国内市场。③2008年全面实现信息化：信息技术应用将深入到经济社会生活的每个角落，在国民中增强信息技术意识、宣传信息技术知识；推动政府网络建设，发展以信息技术导向的经济，信息技术应用向农村渗透。2007年初，印度新闻门户网站Indiatimes.com报道，印度政府计划为该国全体居民提供2Mbps的免费宽带服务，BSNL和MTNL两家国营运营商将负责具体运作，这一计划已经于2009年实现。

四、高素质软件人才为服务外包提供坚实后盾

为了确保国内服务外包产业不断增长的人才需求，印度政府对于软件人才资源开发给予了高度重视。印度信息产业部下属的人才局负责各类软件人才开发计划的制订、

实施、协调、检查等。印度软件人才的开发和培养主要通过三种途径：一是依靠高等院校培养。二是民办或私营的各类商业性软件人才培训机构培训。这些机构必须具有政府或政府授权的专业机构颁发的培训许可证，软件人才经过培训合格后，有资格参加全国统一组织的水平证书考试。三是软件企业自身建立的培训机构，重视培养计算机应用专家、系统分析员、开发管理人员、软件企业经销人员。在美国等西方发达国家还有一大批留学或者工作中的印度中高级软件人才。从 20 世纪 80 年代开始，印度政府为海外留学或者工作人员回国开办软件企业或者从事软件开发工作大开“绿灯”。这些海外归国的软件人才具备从事软件开发与服务的良好技能，有丰富的经验，也拥有一定的资金，特别是与海外同行有着十分密切的联系，他们每一个人都形成了一张巨大的海外“关系网”，这些网络对促进服务外包起到了重要的作用。特别值得关注的是，印度有一套独特的培养软件蓝领人才的体系，其中有许多独到之处，比如它以素质教育为根本，以合理的人才结构为前提，以职业教育为支撑，以现代管理体系为手段，以应用为目的。软件蓝领的培养建立在其庞大的规模性和严谨的规范性基础上。规范的软件开发方法和管理体系，使得印度软件公司开发出来的软件整个体系架构非常清晰而且相当稳定，这样软件蓝领完全能够专心地进行底层程序设计工作。随着软件产业的日益发达，印度本土对软件技术人才的需求也日益强烈。为了保持软件技术人才方面的优势，印度一方面以丰厚的待遇吸引在美国的软件工程师回国，另一方面也采取各种措施阻止软件技术人才的流失。

五、中介组织成为服务外包的助推器

在印度软件产业的发展过程中，一批行业组织发挥了重要的作用。比较重要的软件行业组织有：印度国家软件与服务企业行业协会（National Association of Software and Services Companies，简称 NASSCOM）、信息技术产品制造者协会（MAIT）、信息技术加工者协会、电子与计算机服务外包促进理事会（ECS）等。这些行业组织在软件产业发展中起到了沟通联系、解决困难、扩大宣传、组织研讨会、组织展览、关注国际市场动态、保护企业利益、向有关政府部门反映企业呼声，以及促进企业发展等方面的作用。NASSCOM 建立于 1988 年 7 月，是一个非营利性机构，其目标是促进印度软件和服务领域的商业和贸易活动，鼓励软件技术研究活动。950 多家软件企业是 NASSCOM 的成员，其成员企业收入占印度软件总收入的 95% 左右。NASSCOM 积极开展反盗版活动，1994 年 8 月在新德里开通了反盗版热线，接受询问购买正版软件和举报盗版线索。这不仅使印度免于当年美国 301 条款的制裁，还更大幅度地提高了外国企业在印度投资设点的意愿。为了开拓欧洲市场，印度还成立了印度—欧洲软件联盟（NIESA - NASSCOM），分两阶段实施：第一阶段是在欧洲议会信息计划下，由印度商务部负责实施；第二阶段则独立出来，转由非营利机构 NASSCOM 来执行。主要工作包括：①印度和欧洲在软件开发方面寻找合作伙伴；②帮助欧洲公司在印度销售软件；③帮助欧洲公司在印度寻找软件开发商；④鼓励印度和欧洲公司合作开发软件产品，并帮助其在美国、日本、欧洲、印度和澳大利亚寻找市场；⑤为国外公司和印度公司

的其他合作牵线搭桥。

综上所述，印度服务外包产业已形成了自己独特的发展模式。“他山之石，可以攻玉”，编写印度服务外包成功与失败的经典案例，总结印度发展服务外包产业的经验和教训，可以为发展中国家探索服务外包产业发展的规律提供有益的参考和借鉴。同时，对于加快发展我国服务外包产业，推进结构调整和产业升级、发展现代服务业、扩大就业渠道，具有重要的理论与现实意义。

编 者
2017 年 1 月

目 录

总 序	1
前 言	1
第一章 印度的“微软”：印孚瑟斯（Infosys）	1
第一节 Infosys 的发展历程	1
第二节 Infosys 的核心竞争力	6
第三节 Infosys 的管理诀窍	8
第四节 Infosys 的战略决策	9
第五节 Infosys 对我国服务外包企业的启示	11
第二章 华丽的“蜕变”：威普罗（Wipro）	17
第一节 Wipro 的发展历程	17
第二节 Wipro 的核心竞争力	25
第三节 Wipro 的管理诀窍	29
第四节 Wipro 的战略决策	34
第五节 Wipro 对我国服务外包企业的启示	38
第三章 奔跑的大象：塔塔（Tata）	45
第一节 Tata 的发展历程	45
第二节 Tata 的核心竞争力	52
第三节 Tata 的管理诀窍	55
第四节 Tata 的战略决策	58
第五节 Tata 对我国服务外包企业的启示	61
第四章 印度的“安然”：萨蒂扬（Satyam）	64
第一节 Satyam 的简介	64
第二节 Satyam 事件的影响	65
第三节 Satyam 的审计	68
第四节 Satyam 事件对我国服务外包企业的启示	74

第五章	创新的 IT 教育：印度国家信息学院（NIIT）	80
第一节	NIIT 的发展历程	80
第二节	NIIT 的核心竞争力	85
第三节	NIIT 的战略决策	88
第四节	NIIT 的管理诀窍	96
第五节	NIIT 对我国服务外包企业的启示	99
第六章	服务外包的“市场部”：印度国家软件与服务企业行业协会（NASSCOM）	101
第一节	NASSCOM 的创立	101
第二节	NASSCOM 的影响与作用	103
第三节	NASSCOM 对我国的启示	108
第七章	服务外包的出口基地：软件科技园	110
第一节	印度软件科技园的发展	111
第二节	印度软件科技园发展的动因	113
第三节	印度主要软件科技园介绍	116
第四节	印度软件科技园发展对我国的启示	128
第八章	服务外包的支撑：政府作用	130
第一节	印度服务外包产业发展现状及特点	130
第二节	产业政策的演变和作用	132
第三节	软件科技园及相关财税政策	134
第四节	营造良好的社会发展环境	135
第五节	印度经验对我国的启示	138
参考文献		140
后 记		143

第一章 印度的“微软”：印孚瑟斯（Infosys）

第一节 Infosys 的发展历程

印孚瑟斯技术有限公司（Infosys Technologies Ltd，以下简称 Infosys）总部位于被誉为“印度硅谷”的南部城市班加罗尔。Infosys 的主要业务是为全球客户提供咨询和 IT 技术服务，采用的是低风险、在时间和成本等方面可预测性高的全球交货模式（GDM）。

Infosys 的全球合作伙伴有微软、英特尔、SAP、3M、Arrow 等，所涉及的业务范围非常广，包括航空和国防、生命科学及其他高技术、离散加工、银行与资本市场、保险、通信服务、交通服务、医疗卫生、媒体和娱乐、饭店与休闲、资源、零售业以及消费打包式服务等。

公司成立于 1981 年，成立之初只有 7 人和 250 美元，从获得海外订单开始发展。1987 年在美国开设了分支机构，这也是 Infosys 的第一家海外公司。目前，公司在全球拥有 10 万名员工，市值逾百亿美元。

Infosys 于 1999 年通过 CMM5 认证，2000 年被印度政府授予“最佳管理奖”，2002 年被《商务世界》杂志评为“最受尊敬的印度企业”。Infosys 于 1999 年在美国纳斯达克上市，成为第一家在此上市的印度企业。

由于 Infosys 创始人纳拉亚那·穆尔蒂（Narayana Murthy）的伦理和信念，他曾被提名为印度总统候选人。此外，Infosys 还是达沃斯论坛的长期会员和资助者。

一、公司成立初期

（一）250 美元起家

当年由穆尔蒂和 6 位同事用 250 美元创立的 Infosys 如今已是价值 160 亿美元的 IT 巨人。它同时在纳斯达克和孟买证交所上市，收入几乎全部来自印度以外的国家和地区，其中 2/3 来自美国，其余绝大部分来自欧洲。它的员工遍布全世界。Infosys 几乎就是 IT 服务外包的同义语。

Infosys 公司是印度 IT 业发展的先驱，是目前印度最大的上市软件公司，也是印度第一家在美国纳斯达克上市的企业。2004 年，它的销售额首度突破 10 亿美元；2007—2009 年，年平均销售额约为 50 亿美元，公司市值达 150 亿~160 亿美元。Infosys 在印度设有 27 个软件研发中心，在世界范围内设有 30 多个办公机构，包括设于北美的 12 个办事处、欧洲的 6 个办事处和亚太区的 9 个办事处。公司 2/3 的业务来自北美，其次为欧洲。该公司还加大了对新市场的投入，包括日本、中国和中东地区。

作为公司的前董事长及首席导师，穆尔蒂以其强大的财富创造能力和高效的财富分配和支出机制而受到狂热的追捧，这位精明的电脑专家先于大多数人意识到电脑对人们生活的影响。作为 7 人创业团队的领袖，穆尔蒂因为将 Infosys 推向世界软件服务及咨询行业的前沿而备受瞩目。可是，他幼年时家境相当贫寒，艰苦的生活磨炼了他克服困难的勇气，正如国人所谓“寒门生贵子，白屋出公卿”。

（二）严父出伟子

穆尔蒂的父亲一开始是一位公立学校的教师，后来当上卡尔纳塔卡邦一所学校的校长，他在抚养 8 个孩子的过程中采取了公平对待的原则。这位父亲是一个工作能力很强且要求严格的人，以至于当穆尔蒂在邦考试中获得第四名的时候，他没有给予任何表扬，只是简单地问穆尔蒂：“前三名是怎么做到的？”于是穆尔蒂转向他的母亲寻求宽慰，母亲告诉他这只是父亲勉励他的一种方式。从母亲身上，穆尔蒂学到资本拥有者所应当富有的同情心。当年穆尔蒂的父亲的几个朋友经常喜欢在他家玩到很晚，穆尔蒂的母亲总是会盛情招待他们。其实，穆尔蒂家的家底很薄，这就意味着孩子们要饿着肚子睡觉。生活虽然艰难，这位母亲却毫无怨言，人们总能在她脸上看到笑容。

在一个大家庭中长大，穆尔蒂的记忆里总是浮现有些家庭成员生病或是哭闹的画面。尽管生活困难，但他们的家庭生活总是充满幸福和欢笑。他们经常围坐在箱式收音机旁收听西方经典音乐，这些旋律在穆尔蒂的心中留下了深刻的印象，以至于现在在他的 iPod 播放器中仍然存着这些音乐。穆尔蒂还记得父亲经常拿音乐做例子来说明不同风格的音乐大师如何合作奏出和谐乐章。这样的家庭生活使穆尔蒂认为：“1 加 1 即使不能等于 11，也应该大于 3。”

穆尔蒂从南部名校迈索尔大学获得工程学士学位，之后从印度理工学院（简称 IIT，印度最负盛名的工科大学，声誉地位相当于中国的清华大学）获得硕士学位，他先在艾哈迈达巴德印度管理学院（简称 IIM，印度最王牌的管理学院）做程序员，之后

在法国巴黎 SESA 公司做系统工程师。他利用 BASIC 语言在印度编辑了第一款时间共享操作系统，他还为巴黎戴高乐机场设计了一款用于空中货柜管理的实时操作系统。之后他回到印度，在孟买帕特尼电脑系统公司任经理，向印度公司倒卖美国产的巨型电脑。

（三）Infosys 的诞生

时光倒流到 1981 年 7 月，没有人知道穆尔蒂是在创造一个产业。在那个动荡的年代，就连穆尔蒂自己也不确定创办的 Infosys 是否靠谱。一天穆尔蒂同其他 6 位同事（Nandan Nilekani, N. S. Raghavan, Kris Gopalakrishnan, S. D. Shibulal, K. Dinesh 和 Ashok Arora）意识到印度已经无可救药地落后于这个时代了，有着一番雄心的他们一起辞职，离开了原来的公司，决定开创 Infosys。印度当时仅拥有为数不多的几台电脑，但个个像是庞然大物占据着巨大的空间。而在美国，一种小到令人难以置信的新型电脑，也就是后来被人们熟知的个人电脑正在快速渗透人们的生活。穆尔蒂和他的团队意识到这种新的机器将彻底改变各个产业，同时他们也明白世界上只有少数人掌握着帮助企业管理和整合个人电脑的技术。这群年轻的工程师们凭借自己所掌握的一点电脑技术，决定利用新颁布的一条并不合逻辑的法律，即只有小公司才能获得电脑办公的权利。于是几周后，Infosys 就诞生了。穆尔蒂担任公司的最高层，整个团队立志从西方国家的口袋里获取财富，因为他们坚信欧美企业需要自己的服务。

从公司成立之初，Infosys 就面临很多大问题，其中一个就是穆尔蒂和他的同事根本没有钱用来投资。他们向银行申请贷款，银行将他们拒之门外；他们试图说服潜在的投资人掏钱投资，而那些投资人根本听不懂他们在说什么。穆尔蒂为公司获得一张营业执照——整个过程只是在排队等这里敲个章、那里敲个章，足足花了好几个星期的时间。创业之初，为了安装一部电话，穆尔蒂不得不等上一年；为了获得政府批准进口一台价值 1.5 万美元的电脑，他不得不往新德里跑 15 趟。也许正是深感政府的低效率，Infosys 才在 IT 领域创造了这场服务外包革命。“我是一个停不下来的人，”穆尔蒂这样形容自己，“在印度教里，我就是所谓瑜伽人（Karma Yogi）。我相信行动和奉献能带来好的结果，因此我做事的时候好像没有明天，我是完全的行动论者。”

（四）贤内助的支持

最后，穆尔蒂和他的伙伴们在孟买的一个小房间里创办了公司。他们每人出资一万卢比来开发一款质量管理软件。现在的亿万富翁穆尔蒂在当时竟然拿不出钱，以至于他向妻子苏达借了一万卢比（相当于 250 美元）。尽管苏达不满意他放弃具有稳定收入的工作，但还是拿出这笔钱，而且叮嘱穆尔蒂这是她仅有的储蓄了。

穆尔蒂后来回忆道：“妻子使我拥有了现在公司的股权比例，这全都依靠她当时的选择。她是比我更加优秀的电脑科学家和管理者，但是我告诉她我们不应该把家庭和生意混在一起，要么我来做要么她来做，她最后还是决定由我来做。在最初创业的时候，我只拿很少的薪水，整个家庭的重担全都落在她身上，她抚养着我们的两个孩子，还鼓励着其他创业伙伴的家眷们。”

苏达的支持在穆尔蒂 1981 年开始创业的时候显得非常重要。那时苏达在 Walchand 集团做高级系统分析工作，但她仍然谦虚地称只是在做着机械的程序员的工作，她的

收入支撑了当时所有的家庭开销。

为了能够更紧密地靠近客户 MICO 公司，穆尔蒂的家还有整个 Infosys 公司在 1983 年搬到班加罗尔。他们在贾亚纳加尔租了两个房，一个用于住人，另外一个用于办公。苏达主持家务，而穆尔蒂长时间在外游说美国公司让他们相信印度公司可以完成大型软件项目。苏达曾在网页上写道：“当时没有汽车，没有手机，只有两个孩子和一群努力工作的人。我们维系着生活，而 Infosys 也逐渐成形。其他创业成员的妻子们也慷慨地支持着，我们都相信自己的男人正在做一件伟大的事情。”

二、成长的转折点

Infosys 在壮大过程中曾遇到几个重要转折点：第一个拐点是印度政府在 1991 年取消许可证制度，Infosys 的实力得以迅速发展；第二个拐点是在 1992—1995 年之间，Infosys 说服美国的公司客户相信由开发他们的软件是值得信赖的；第三个拐点是 1993 年 Infosys 在孟买上市，具备了扩张的潜力；第四个拐点是 1996 年 Infosys 在美国上市，成长为国际软件巨头。

追求卓越的道路并不平坦，特别是当印度还处在一个不开放的经济体的时代。Infosys 在业务发展过程中经历了很多坎坷，即使是简单地进口几台电脑也需要几个月。1991 年印度的改革带来了福音，但是如果 Infosys 没有坚持下来，成为印度新经济代言人的历史可能会被改写。

（一）公司一度面临解散

Infosys 的发展绝不是一帆风顺的，哈佛商学院特别研究了 Infosys 成功的案例，Infosys 曾数度陷入要卖掉企业的境地。1990 年，Infosys 从 1981 年孟买的一间小小的办公室成长为班加罗尔初具规模的公司时，曾有公司愿出价大约为 100 万美元收购 Infosys。在印度恶劣的商业环境打拼 10 年后，终于有机会看到大量的金钱。当时，7 人创业团队中有 5 个人已经开始在班加罗尔狭小的办公室中讨论如何分配卖掉公司后获得的钱。但是，穆尔蒂的观点是：“既然我们的马拉松已经跑了这么多年，我们也就没有必要在意这部分得失。如果我们放弃了多年来适应的生活，妻子们也不再认为我们正在做一件成功的事情。我们会走得更远。”

创始人穆尔蒂回忆最后一次讨论是否卖掉企业的会议时说：“我依然能够回忆起那个时候，我们围坐在一起，哀叹生意如何难做，大家将限制公司发展的各种因素一一列出。我们讨论了大约 4 个小时之后，大家得出了一个结论，我们应将公司卖掉，得到 150 万美元或更多。整个会议中，我始终不发一言，安静地坐着听大伙讨论，琢磨其他合伙人提出的观点和意见。但是当议题转向出卖公司的价格讨论时，我忍不住开始发言：‘我有信心，公司最终一定能够取得成功，如果你们要离开，我很高兴收购你们的股份。’会场出现一阵静默。Nandan 站起来说：‘如果你留下来，我也留下来与你并肩奋斗。’接着一个接一个，另外四位合作伙伴也改变观点，同意继续留下。他们都表示：愿意付出更多的努力挽救公司！我警告大家：我希望这是最后一次讨论将公司卖掉。”

穆尔蒂回忆到那天黄昏的4个小时是人生中最灰暗的时刻，实际上当时他口袋里一分钱都没有。穆尔蒂特意在同事面前表现出强大的信心，使他们坚持下来。这个决定是 Infosys 发展的一个重要里程碑，它在印度 20 世纪 90 年代的改革浪潮中继续前行。后来，IT 行业的准入制度被废除，这意味着在进口电脑等硬件设备的时候再也不需要到电子产品管理局申请许可证。

（二）说服美国人接受软件

1992 年之后，印度国家储备银行允许可兑换账户的设立，这样 Infosys 在国外开设办事处，将员工派往国外就会容易一些，他们还从国外邀请咨询师对员工进行质量、市场营销、品牌方面的培训。这几方面的变化促使 Infosys 产生新的思维模式，一种更加务实的全新的开展业务方式在 Infosys 诞生。1993 年 Infosys 公开上市，融资 1.3 亿 ~ 1.4 亿卢比，部分资金用于建立第一个软件园，致力于质量方面的改进工作；部分资金用于雇用国外咨询师。1992—1995 年是 Infosys 发展的另一个重要里程碑，说服了美国的公司客户相信由 Infosys 开发的软件是值得信赖的。之前，不少西方大公司根本不把印度软件业放在眼里，认为印度软件业不入流，或者是盗版的。经历了几个月的周旋，Infosys 获得印度政府的批准，才得以派遣几名员工前往美国为当地的企业设计新的软件，经过几年的不断努力，终于打开美国市场。

Infosys 建设了印度的第一个软件园，当初出发点在于作为上市公司，需要吸引更多优秀的人才，并使投资者对股票产生青睐。软件园的建成使 Infosys 形成了新的优势，在技术基础设施方面进行更大的投入。即使在今天，在所有的印度公司中，Infosys 在技术设施方面的投入比例也是最高的。这种投入能够确保 Infosys 全心全意地面向市场，而不用担心海外出差的换汇等。也就是说，为业务提供支持的职能性部门已经产生深刻的变化，能够确保 Infosys 全身心投入到市场方面。随着 Infosys 等一批印度软件业代表的崛起，这些公司总部所在地——印度班加罗尔也发生了巨大变化，成为印度软件业中心，被喻为“印度硅谷”。不少跨国企业在地开设业务，当地也成为吸引和培养来自世界各地软件业出色人才的摇篮。

（三）两次上市奠定国际地位

1993 年，Infosys 发展到 500 名专业人员，分布在班加罗尔郊区五幢办公楼里。1993 年，Infosys 在孟买股票市场一上市，它立即在班加罗尔郊区购买了 5 亩地，开始为员工修建各项设施，以便为员工提供舒适的工作环境。

1999 年 3 月 11 日，Infosys 作为第一家在美国纳斯达克上市的印度企业，对全印度 IT 精英来说是极大的鼓舞。在美国纳斯达克上市的时候，穆尔蒂站在数以百计的闪光灯前，这是非常令人欢欣鼓舞的时刻，这是第一次有印度人站在那里。穆尔蒂引用了人类第一个登上月球的宇航员阿姆斯特朗的名言：“纳斯达克的一小步，是 Infosys 及印度企业的一大步。”坚信表现赢得认可，表现赢得尊重，表现赢得权力。

2006 年 12 月 12 日，Infosys 纳入美国纳斯达克 100 指数，这也意味着表现已经得到了美国股票市场的认可，Infosys 一跃登上世界舞台。Infosys 把 30 万股份转手给美国投资者，总价值高达 160 亿美元。2008 年 Infosys 的净利润上涨了 30.2%，达到 5.46 亿