

来自印度的雄心！来自印度跨国集团商业谋略！

即将来临的 印度制造

INDIA'S GLOBAL POWERHOUSES

尼尔马利亚·库马尔 普拉蒂普塔·莫哈帕特拉 苏吉·昌德拉塞卡◎著 黄延峰◎译



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

2491003

即将来临的 印度制造

尼尔马利亚·库马尔 普拉蒂普塔·莫哈帕特拉 苏吉·昌德拉塞卡◎著

黄延峰◎译

INDIA'S GLOBAL POWERHOUSES

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

即将来临的印度制造 / (美) 库马尔, (印) 莫哈帕特拉, (美) 昌德拉塞卡著; 黄延峰译.

—北京: 中信出版社, 2011. 2

书名原文: India's global powerhouses; how they are taking on the world

ISBN 978 - 7 - 5086 - 2604 - 8

I. 即… II. ①库…②莫…③昌…④黄… III. 制造业 - 国际化 - 研究 - 印度
IV. F435. 164

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 242188 号

India's global powerhouses; how they are taking on the world by Nirmalya Kumar, Pradipta Mohapatra,
and Suj Chandrasekhar.

Original work copyright © 2009 by Nirmalya Kumar, Pradipta Mohapatra, and Suj Chandrasekhar.

Published by arrangement with Harvard Business Press.

Simplified Chinese translation edition © 2011 by China CITIC Press.

All Rights Reserved.

即将来临的印度制造

JIJIANGLAILIN DE YINDU ZHIZAO

著 者: [美] 尼尔马利亚·库马尔 [印] 普拉蒂普塔·莫哈帕特拉 [美] 苏吉·昌德拉塞卡
译 者: 黄延峰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 17.5 字 数: 175 千字

版 次: 2011 年 2 月第 1 版 印 次: 2011 年 2 月第 1 次印刷

京权图字: 01 - 2009 - 3276

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 2604 - 8/F · 2215

定 价: 45.00 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 - 84849283

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

服务传真: 010 - 84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前 言

本书源于 25 年前的一次私人旅行。我成长于印度“许可管制”的时代，父母是职业经理人，像那时印度许多有抱负的年轻学生一样，我做着美国梦。1983 年，我有机会到芝加哥的伊利诺伊大学攻读 MBA。之后，我取得了西北大学的营销学博士学位。

移民美国，一直到取得美国国籍，我深刻感受到美国为所有人提供了无限的机遇。美国的融合过程值得注意，其最突出的方面是它在新移民中激起了成为“美国人”的渴望。在美国的前 10 年，我试图摆脱“印度人”的味道，而去寻找“美国人”的感觉，但经历的全都是深刻的文化冲突。有一段时间，意识到自己明显的印度面孔不可能改变，而且观察到印度在 20 世纪 90 年代初发生的深刻变化，我又做回了印度人。但是，对于一个渴望成为世界级商业学者的人来说，印度还不是一个适宜之地。作为妥协，在移民美国 12 年后，我动身来到日内瓦湖边的洛桑国际管理发展学院，这不仅使我得以进入世界级的商学院，而且从瑞士到印度的航程也相对较短，处在美国学术研究机构和我的出生地的中间位置。

1996 年，为了写一个新兴连锁超市的案例，我首次回到印度进行商务旅

行。该连锁超市名为“美食世界”，由 RPG 集团（罗摩·普拉萨德·高恩卡集团）建立。这个让人激动不已的企业是印度第一个现代连锁超市，普拉蒂普塔·莫哈帕特拉时任公司首席执行官。随着案例写作的进行，我们成为挚友，普拉蒂普塔帮助我了解印度商业，他是少数可以将分析和情商结合在一起并且能够对商业进行概念性思考的人之一。2001 年，他帮助我从仍萨科技公司得到我在印度的第一个董事会职位。在那个时期，我决定搬到伦敦，那里几乎每半小时就有一个航班直达印度。

从那时起，每年我都期盼着 8 次左右的印度之行，去参加董事会会议、提供咨询和出席各种会议。结果，我享受到了采访许多高级经理人的特权，他们有的是印度人，有的不是印度人，使我能了解到这个国家正在发生的事情。2006 年年初，我受邀为爱索尔·宝柏包装公司举办一场研讨会，可我并不了解这个公司。在郭学客（Ashok Goel）的领导下，爱索尔·宝柏包装公司在复合软管方面做到了世界领先，成为宝洁和联合利华等公司的供应商。是否还有其他像爱索尔集团这样的印度公司存在吗？这引起了我的兴趣。那时，撰写一本书来介绍印度全球性公司的想法在我脑海里油然而生。

本书讲述了印度公司如何走向世界的故事。为此进行的研究使我确信我们现在看到的只是冰山一角。的确，前进的道路上充满挑战，但随着中国的崛起，毫无疑问，我还是建议未来的年轻人应该“去东方”。在今后的几十年中，大多数的百万富翁和巨型跨国公司将在那里诞生。机遇之地已经有了惊人的改变。世界退回到了 500 年前，当时，受到马可·波罗的激励，哥伦布、麦哲伦和达·伽马等探险家离开欧洲到东方寻求财富。是的，当我一心想成为一个世界公民的时候，我将永远是一个印度人，更准确地说，我将永远是一个加尔各答人。对此，我欣然接受。很荣幸，通过本书，我又回到了阔别 25 年的故乡。

CONTENTS

目 录

前 言		V
引 言		1
第一章	印度企业转型 从本土到全球	27
第二章	安赛乐米塔尔集团 遍布全球的钢铁行业大合并	55
第三章	印孚瑟斯技术公司 天生全球性的印度软件业巨头	73
第四章	巴拉特锻造公司 给世界锻造市场带来技术和速度	95
第五章	爱索尔·宝柏包装公司 追随一个全球客户走天下	111
第六章	印度铝工业公司 借助转型式并购进而实现全球化	129



CONTENTS

第七章	马辛德拉集团 追求拖拉机制造的全球规模	147
第八章	海迪森、马里科、戈德雷吉、贵宾实业和联合酿酒 打造全球消费品品牌	163
第九章	苏司兰能源公司 孕育全球风能业	179
第十章	塔塔集团 力求多种经营的全球领先	195
第十一章	双重身份 作为消费者、竞争者和合作者的印度人	221
第十二章	印度制造面临的挑战	243
	致 谢	267

20

07年3月，我正在开罗市郊的米那宫酒店办理入住手续，这是一座宫殿式建筑，接待过许多国王、皇帝、国家元首和知名人士，自1869年开业以来，它就让旅客心驰神往。1943年，罗斯福、蒋介石和丘吉尔在此举行开罗会议，制订打败轴心国的计划，以结束第二次世界大战。当我舒舒服服地在可以远眺大金字塔的房间安顿下的时候，世界各地的宾客同样也在登记入住众多久负盛名的高档宾馆，比如波士顿的丽思·卡尔顿酒店（更名为泰姬·波士顿酒店）、伦敦泰姬皇冠假日酒店和印度尼西亚的巴厘岛奥拜瑞酒店。这些宾馆全部由印度两个骨干企业，即众所周知的泰姬酒店集团和奥拜瑞酒店集团来管理。事实上，由《康泰纳仕》（*Conde Nast*）的读者投票评选出的十佳酒店有5家属于奥拜瑞酒店集团，并且该集团也名列“美国境外最佳连锁酒店”。这两个酒店集团标志着一个新现象的产生——印度的公司正在全球大展宏图。

本书关注印度强势跨国公司的出现。就像它们的先行者德国、日本和韩国公司一样，印度公司的全球化将会改变世界商业的格局。也许还不止如此，因为印度公司可以利用比上述任何一个国家多10~20倍的本国人口优势获得



利润和收入，以此支持它们的国际化。印度实力雄厚的跨国公司有哪些家？它们是如何开展竞争的？印度境外的公司要了解它们些什么？这些正是本书所要解决的问题，并且我们都要熟知这些答案。发展中国家的公司将会不断地看到印度及其公司成为它们资产的收购方，成为具有规模和成本优势的国际竞争者，成为增强全球价值链竞争力的合作伙伴，或是作为一个高速成长的市场，一个新能源的创始之地，以及世界经济所要追逐的梦想。

印度公司的全球并购狂潮

截至 2001 年，印度的对外投资不超过 10 亿美元。就像所有的发展中国家一样，印度积极地引进外资。2006 年，印度出现了投资拐点。印度的对外投资达到 100 亿美元，历史上第一次超过外国资本对印度的投资。投资热潮在 2007 年仍然势头不减。仅仅在 2007 年 1 月和 2 月，印度的公司就达成了 40 项交易，引进外资 210 亿美元。截至 2007 财年结束日的 3 月 31 日，在印度的外商投资超过了印度从 1947 年独立到 2005 年的 58 年中所有印度公司引进的外资之和。2007 年，印度公司参与并购的价值达 600 亿美元，较 2006 年增加了 109%，直到 2008 年的清偿危机，并购的脚步才有所放缓。

印度公司对全球竞争力的探求是其增加对外投资的动力。由于经济的开放和外国竞争者进入印度市场十分容易，印度本土企业意识到它们也必须相应地强大起来，特别是在制铝、汽车和钢铁等行业中处于全球产业链的企业尤其需要壮大自己。下面是最近的一些大型交易。

- 2006 年 10 月，塔塔钢铁公司斥资 120 亿美元收购英荷钢铁制造商克鲁斯集团，一跃成为世界上第五大钢铁制造企业。
- 2007 年 2 月，印度铝工业公司用 60 亿美元收购了加拿大铝材生产企业诺夫利斯工厂，成为世界上最大的轧铝厂。
- 2008 年，塔塔汽车公司支付福特汽车公司 23 亿美元，购买了“捷豹”和“路虎”这两大汽车品牌。

正如你所看到的，这些大型交易都是最近发生的事。一掷数十亿美元收购一家发达国家的公司或者购买像捷豹这类著名而奢华的品牌在 10 年前对任何一家印度公司来说都是不可想象的。有些交易非常大胆，比如塔塔钢铁公司收购克鲁斯集团。收购时，塔塔钢铁公司处于世界钢铁企业的第 56 位，而克鲁斯位列第 9！印度公司如何能够突然成功地完成如此大的交易呢？

如此并购反映出印度经济自 1991 年以来的迅速增长。考虑到自那时以来所取得的重组效率，印度公司的平均利润率在以 10% 左右的速度增长，远高于全球平均水平。印度公司简直就是在印钞票。例如，当时印度规模最大的瑞来斯实业公司在 2004 ~ 2006 年间利润翻了一番。

增长和赢利使印度公司的资产负债状况良好，因此获得了较高的市值。据估计，印度 60% 的排名前 200 位的公司正在寻求海外收购和投资以花掉这些新得来的财富。比如我们可以看看韦丹塔，它是印度最大的锌、铜、铝的生产企业之一，它是世界上产锌成本最低的企业。除了在印度，它还在赞比亚和澳大利亚开办企业。2007 年，韦丹塔创收 65 亿美元，较上年增长了 76%，并且利润几乎占了一半。当时在印度公司进行的最大的海外股份销售中，韦丹塔集团的龙头企业斯特里特实业公司 2007 年在纽约证券交易所出售



了 20% 的股份，筹资超过 20 亿美元。

除了可以获得高收益的股权交易外，如此快速致富也刺激了印度众多较小的公司寻求海外并购。例如，贝内特·科尔曼公司在 2008 年以 1 亿美元的价格收购了维珍电台控股公司。正当西方媒体苦于广告收入下降和读者流失的时候，印度媒体却因为增长率达两位数而资金充裕。瑞恩集团并不怎么出名，却在 2007 年以 5.95 亿美元买下了总部在美国的兴艾碳素公司，此次收购帮助瑞恩集团成为世界上煅烧石油焦的领先制造商。煅烧石油焦是重要的原料，铝的冶炼和二氧化钛的生产缺它不可。

结果，印度人成为英国人的第二大雇主，仅次于美国，仅塔塔集团就在英国雇用了近 5 万人。对于外部观察者来说，某些收购太过昂贵。一个处于发达国家市场、背负沉重的运营成本且受到衰落的国内市场束缚的潜在收购对象或许对西方或日本寻求并购企业的人没有什么吸引力，但对印度企业却意义非凡，因为这些公司有自己的品牌、客户群或者技术，这正是一个积极进取的印度跨国公司渴望得到的。目前收购对象高额的运营成本并没有吓退印度公司，因为它们的视角不同。比如世界第二大行李箱制造商贵宾实业公司将英国卡尔顿公司的生产线全部拆除，运回印度重新安装。

苏司兰能源公司是印度风能公司中的佼佼者，它发起了一场针对瑞能公司的收购战，成为印度创业模式所具能量的最有力的证明。为了收购瑞能这个领先的风力涡轮机制造商，苏司兰能源公司的创始人图尔西·坦提与阿海珐公司展开了竞争，阿海珐是一家受法国政府控制的公司，年收入超过 130 亿美元。尽管拥有瑞能 30% 的股权，阿海珐公司最终还是认输，被迫以 17 亿美元的价格将瑞能 86% 的股权出售给苏司兰。因为其成本结构，苏司兰能源自信可以收购一个利润率为 4% 的公司并使之变成利润率高达 20% 的公

司，而阿海珐却做不到。于是，当坦提回顾自己的胜利时评论说：“从一开始我就知道，无论他们出价多少，我都会出更高的价。”

本书所描述的印度跨国公司都是在印度国内市场角逐多年的巨头。然而，直到现在，它们还没有自信或能力登上世界舞台。经历过印度艰苦环境的磨炼，这些公司现在逐渐开始寻求来自两个世界的双重收益，既在欧洲和美国拥有自己的公司从而进入发达国家的高回报市场，又在印度拥有低成本的制造基地。今天，印度公司给人留下深刻印象的是它们要做全球性公司的雄心壮志，并且对于收购外国公司和将它们与在印度的公司整合到一起表现出了超强的自信，也许甚至有点过于自信。

在成功并购方面，印度公司表现出了三个特点。第一，许多印度公司是集团公司（比如阿蒂亚·比拉集团和塔塔集团）的一部分，它们可以利用集团的资产完成交易，这是任何一个独立的公司难以做到的。一个或者多个集团公司可以借钱给准备实施并购的子公司或者出资换取子公司的股权，或者利用整个集团的资产来筹措所需的资金。

第二，印度公司向来拥有很高的债务权益比。这意味着印度的企业家可以安然地生活在债务的重压下，而许多西方公司却会坐立不安。增添新债是否可取值得商榷。以前，印度公司是从国有银行中获得资金，而这些国有银行的任务就是支持印度经济的发展。因此，银行对于利率、贷款回收或抵押估价和再估价没有多大的积极性。现在，印度公司将要叩击世界金融市场的大门，这让银行家们兴奋异常。大量举债增加了风险。然而，对于靠借债度日不以为然的传统使这些并购得以顺利进行。

第三，无论印度公司是否是上市公司，通常都被有实力的家族或者一位“推手”式的人物控制，在管理上他们有相当的自由度。即使知道股票价格



在短期内会有所下降，这个老板也会迅速地作出收购决定。这对于由较为谨慎的职业经理人经营的公司来说是不可能做到的，因为他们的报酬与股票价格的上涨紧紧地捆绑在一起。而且，这些“推手”们在与被收购企业的管理层商谈并购后的控制权问题上有相当的灵活性。结果是，斯蒂芬·斯皮尔伯格和梦工厂就与瑞来斯 ADA 集团达成了协议，而没有选择好莱坞，因为西方的投资商需要较快的投资回报、较好的票房保证，甚至对电影如何制作都要有发言权。

当人们预料部分印度的并购者会因付价过高或者负债过大而失足跌倒时，总体趋势却没有改变。对于发达国家及其公司来说，印度作为主要的海外投资者的时代已经来临。问题不是如何阻止这种趋势，而是如何应对。过去，西方人曾想当然地认为跨国公司或者西方公司总部办公室里的印度人要么是个会计，要么是个电脑痴。今天，那个人很有可能就是老板。

印度公司的规模和成本优势

在海外经营企业给印度公司带来了某些优势。随着经济的发展以及更多的印度人步入中产阶层，在印度市场上一路领先的公司开始具有全球规模。再加上相对较低的成本，它们要在国际市场上寻求进一步发展自然是顺理成章的。一些公司利用其在印度本土市场上的领先优势确立了在全球范围内的领先地位。

- 爱索尔·宝柏包装公司，其复合软管世界领先，占据了全世界 30% 的

市场份额，其全球客户有宝洁、联合利华和高露洁。

- 塔塔茶叶公司，世界第二大品牌茶叶公司，拥有泰特利品牌。
- 马辛德拉集团位列世界拖拉机制造商的前三名，在澳大利亚、中国和美国均开设有工厂。
- 瑞来斯实业公司，一家在市场中占据主导地位的印度公司，其聚酯纤维和纱产量排名世界第一，对二甲苯和精对苯二甲酸产量排名世界第四，单乙烯乙二醇产量排名世界第六，聚丙烯产量排名世界第七。
- 莫泽·贝尔公司是世界第二大 DVD 光盘生产商（仅次于中国台湾的中环股份有限公司），其产品的 85% 用于出口。

其他几家领先的印度公司也正在敲开全球化的大门。拉森·特博洛集团是印度领先的工程机械制造商，现正在中国建设 10 个煤气厂。巴贾杰汽车公司和 TVS 摩托车公司是印度领先的两轮踏板小型摩托车与摩托车制造商，也是出口大户，它们也在积极地寻求拓展全球业务。TVS 摩托车公司已经投资 5 000 万美元在印度尼西亚修建生产厂，在印度国内市场上备受日本竞争厂商挤压的巴贾杰汽车公司现在正在印度尼西亚、埃及和巴西等市场上与来自日本和中国的竞争对手展开较量。

因为处于买方市场，为了能够让大众接受并且还有利润可赚，印度公司被迫进行创新和选择低成本的商业模式。雷诺汽车公司首席执行官卡洛斯·戈恩在谈到印度的“简约设计”时充满敬佩，与欧洲相比，印度公司的成本控制更多是出于本能。印度的移动通信产业更是典型。印度国际电话运营商沃达丰的首席执行官阿伦·萨林注意到欧洲的无线业务运营商每月平均收入 40 欧元，利润率为 40%。与此相反，在印度，移动通信运营商的平均收入只



有 8 欧元，然而通过管理却实现了 50% 的利润率。这就是为什么萨林命令他的全球业务高管前往印度学习当地盛行的低成本运营商业模式。

印度最大的移动通信运营商是巴帝电信公司，拥有 6 400 多万用户，名列世界无线电信运营商的前 10 位。拥有电信、金融服务和能源投资业务的瑞来斯 ADA 集团，其印度客户的数量已经超过了 1 亿。毋庸置疑，巴贾杰、巴帝、拉森·特博洛、瑞来斯和 TVS 等公司将会与众不同，5 年内它们将拥有更多全球业务。因此，发挥印度的规模和成本优势以获得国际领先地位的公司名单只会越来越长。

没有理由跨国公司巨头只能在欧洲、美国和日本产生。直到 1996 年，依据市值大小排列的 500 家最大的全球性公司名单上没有来自印度或中国的企业。然而，在 2008 年的名单中，已经出现了 13 家印度公司和 25 家中国企业。在即将出现的世界经济新秩序中，来自古老国度印度和中国的公司将会逐步成为舞台的主角。与中国相比，在发展跨国公司方面，印度具有某些方面的优势。毫无疑问，这个古老的国度现在已经成为一个新世界。

中国和印度

不出所料，中国和印度之间的竞争最近引起了媒体的高度关注。客观数据表明，中国在大部分指标上已经超越了印度。中国领先印度的指标包括，产品出口份额为 8% 对 3%，服务出口份额为 3.1% 对 2.7%，国际收支经常项目余额为 3 800 亿美元对 -230 亿美元，外汇储备为 14 550 亿美元对 2 650 亿美元，外国直接投资的流入量为 960 亿美元对 190 亿美元，外

国直接投资的流出量为 260 亿美元对 130 亿美元，根据购买力平价计算的国内生产总值为 76 420 亿美元对 33 890 亿美元，人均国内生产总值为 1 470 美元对 640 美元。抛开数据不谈，很明显，中国有更优质的基础设施、更发达的制造能力（全球制造业产量中印对比为 13% 对 2%），以及更高效的执行力。我们不得不承认这一现实，并且承认中国公司将会非常成功这一事实。但是，印度有 4 个相对优势，印度公司在走向国际化时经常会忽视它们的存在。

1. 语言和宗教的多样性促使印度公司采用英语这个全球商务语言。另外，印度公司对迎接跨国公司雇员多样性的挑战准备充分。

2. 尽管中国在生产制造上占据主导地位，但印度可在一些特殊领域开展竞争。伊顿公司是一家生产汽车配件的美国制造商，其亚太区总裁詹姆斯·麦吉尔评论说，印度具有小批量生产制造的巨大潜力，在这种小批量生产制造中，不论是设计和施工，还是对多品种订购的快速反应能力都至关重要。一些全球性客户也喜欢将印度作为备选供应商，以规避在中国产生的风险问题。将部分供应链定位在印度而不是将全部制造产能放在中国可减少全球性公司的风险。

3. 人们常说，人口即是命运。虽然有争议，但印度还是有更为有利的一点，即未来的人口资源。到 2050 年，印度将会有 16 亿人，相比之下，中国有 14 亿人。但因为实行计划生育政策，中国将会有更多的老年人口，而其劳动力的情况将会像今天发达国家一样，工作的人会越来越少，相对而言，退休人口会越来越大。中国劳动人口的总体水平将在 2015 年后缩减。

4. 较好的民主传统、宗教自由、英语的便利、私营企业发达和更西方化的视角，使印度被欧盟和美国的大多数人首先视为“机遇”，反而，中国被



大多数西方人认为是“潜在的威胁”。这使印度公司更容易在西方发达国家收购企业和建立公司。

与印度合作以增强竞争力

目前，世界对印度的关注大都集中在低成本、高质量和大量技术熟练的劳动力上。透过外包业务可以看出，印度给人的感觉就是世界的后勤车间。遗憾的是，人们对将发达国家的工作让给印度人代工褒贬不一，却对“印度的劳动力增强了跨国公司的竞争力”这一事实视而不见。随着发达国家出生率的下降和人口老龄化，印度的劳动力成了世界的劳动力。毫不奇怪，跨国公司正在将印度纳入到它们全球一体的价值链之中。

印度的外包公司，特别是前三强的印孚瑟斯技术公司、塔塔咨询服务公司和威普罗科技公司想成为世界级和全球性企业的欲望得以释放。这些公司的年收入超过了 120 亿美元，并且，它们的平均营运利润率为 20%。相比之下，IBM 的营运利润率只是它们的一半。而与美国最大的 6 家科技公司（电子数据系统公司和埃森哲公司等）相比，IBM 的利润率比它们的平均数还略高一点。难怪，印孚瑟斯技术公司、塔塔咨询服务公司和威普罗科技公司的总市值比埃森哲公司、高知特公司和电子数据系统公司的总和还要多，达 500 亿美元。

在观察到印度的外包公司利用技术熟练员工的优势取得成功之后，外国公司一拥而上将印度变成了它们价值链的关键一环。众多科技公司为此干劲十足，希望能够达到印度外包公司享有的运营利润率和成本结构。结果是，