



灵象之悟

——我与APEEJAY的商旅人生

〔印〕JIT PAUL 著 方缘译

世界知识出版社

灵象之悟

——我与 APEEJAY 的商旅人生

[印] JIT PAUL 著

方 缘 译

世界知识出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

灵象之悟：我与 APEEJAY 的商旅人生 / (印) 鲍著；方缘译. —北京：世界知识出版社，2004.9

书名原文：The Business of Life: Growing up with Apeejay
ISBN 7 - 5012 - 2374 - 2

I . 灵... II . ①鲍...②方... III . 鲍, J. 一自传

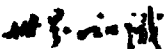
IV . K833.515.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 090418 号

责任编辑 / 孟淑贤 刘 岩

责任出版 / 尧 阳

责任校对 / 伍 仁

出版发行 /  出版社

地址电话 / 北京市东城区干面胡同 51 号 (010) 65265933

E-mail: gcgjz@public.bta.net.cn

邮政编码 / 100010

经 销 / 新华书店

排 版 / 世界知识出版社电脑科

印 刷 / 北京世界知识印刷厂

开本印张 / 880 × 1230 1/32 4½ 印张 100 千字

版 次 / 2004 年 10 月第一版 2004 年 10 月第一次印刷

定 价 / 10.00 元

版权所有 翻印必究

序 言

青岛大学 侯尚智

《灵象之悟——我和 APEEJAY 的商旅人生》是一部：

印度近代民族工业成长、发展历程的缩影；

印度企业家艰辛创业并形成特色企业文化的写实；

中印友好交流合作的结晶。

这是向中国读者介绍的第一部印度企业家的自传。真实感人，值得一读。

一

印度是人类古代四大文明的中心之一，地处亚洲南部次大陆的交通和战略要冲。人口超过 10 亿，仅次于中国，居世界第二位；幅员近三百万平方公里，次于俄罗斯、加拿大、中国、美国、巴西、澳大利亚，居第七位。北部背卧喜马拉雅山，东、西、南三面临海，使印度自然成为一个半岛

式的独立地理单元。这种特殊的地缘环境对印度的历史和社会经济文化的发展有着重大的影响，形成了独具特色的印度文化体系。

印度拥有丰富的矿产、水、森林和土地资源，耕地面积居世界第二位，灌溉面积是全球第一。广阔无垠的沃土和丰饶的自然资源为印度半岛的古代文明提供了丰厚的物质基础和有利条件。在创造灿烂文明的同时，这种自然环境也延缓了印度的发展进程，使印度社会长期表现出明显的滞后性和迟缓性。

印度半岛自然条件的巨大差异和复杂多变，造成其域内各地的孤立、分散、封闭和差距，经济和文化发展的极不平衡，进一步影响了其政治上的统一。因此，在数千年的古代文明中，几乎没有产生过一个“印度国家”的概念，各地之间缺乏有效的认同感和归属感，尽管历史上曾出现过几个实力强大的王朝，但真正统一的历史是短暂而相对的。政治上的分裂、分散、割据、封闭是其突出的特点之一。

种族多，民族多，语言多，宗教多，使印度成为一个多元化的“复性”社会，这是印度的又一显著特点。历史上频繁的来自北方的外族侵入，使印度的种族、民族和语言极为

庞杂。特别应该提到的是印度被世人称为“宗教博物馆”，世界十大宗教印度有其七：印度教、佛教、耆那教、锡克教、伊斯兰教、基督教和祆教。这种独特的社会现象不仅影响了印度历史的发展，而且成为现代印度社会发展巨大的制约因素。

说到印度，就不能不提到印度独特的种姓制度。这是一种特殊的社会组织形式。它的形成、存在和推广同印度教的强大影响构成互补关系。以表面上的职业分工、世袭的等级差别和严格的规范戒律，维护实质上的种族压迫和阶级剥削。种姓制度深深植入印度社会，是其传统文化的核心内容之一。印度独立之后，虽然宪法和其他法律都采取了反种姓制度的立场，实施了一系列具体政策和措施，政府为削弱种姓制度、废除贱民制度付出了许多努力，但迄今为止，印度社会的种姓等级观念依然十分牢固。它渗透到国家社会生活的各个方面，强烈地影响和制约着社会的发展进程。因此，废除种姓制度、解决贱民问题的道路还是漫长的。

从18世纪开始，英国对印度将近二百年的殖民统治，对印度社会的发展产生了深远的影响。印度被英帝国主义分子称为英国女王“皇冠上最明亮的宝石”。按照马克思的说法，英国在印度要完成“破坏性”和“建设性”的双重使

命。它长期殖民掠夺和剥削印度人民，使印度成为一个殖民地半封建社会。与此同时，也应该看到，在英国殖民统治时期，印度被完全纳入世界经济体系，印度实现了从传统农业社会向现代工业社会的转变，即“为西方式的社会奠定了物质基础”（马克思）。

印度人民进行了长期的争取民族独立的斗争。1947年8月15日，一面鲜艳的三色齿轮国旗高高飘扬在南亚次大陆的上空，从此揭开了印度历史的新篇章，印度获得了新生。独立统一的印度向何处去？印度的发展目标和发展道路是什么？这是摆在国大党和印度人民面前的首要问题。

从独立到20世纪80年代末，国大党和印度政府基本上是由尼赫鲁及其家族掌控，被称为“尼赫鲁-甘地时期”。尼赫鲁在观察和研究了资本主义社会的弊端，和前苏联社会主义的成就及存在的问题后，从印度的历史和现实国情出发，构建了他的独特的社会政治和发展战略观。他主张用“和平革命”、“非冲突方式”走“第三条道路”，把印度建设成既非资本主义，又非社会主义的“社会主义类型的社会”，即人们所说的“尼赫鲁式的社会主义社会”。他主张，印度社会发展的道路是要把民主、自由与经济平等统一起来，以便建立一个政治上以议会民主为基础，经济上以体制混合和

计划性为原则的“社会主义社会”，其最终目标是实现社会的民主、公正、富足和平等，进而使印度在国际社会中成为一个“有声有色的大国”。

四十多年来，印度沿着尼赫鲁式的社会主义模式发展，建立了以经济计划为形式的半管制混合经济体制。在这种体制下，为了整个社会的利益，生产资料被社会拥有和控制。在这一主要目标得以确保的情况下，私人企业才被给予发展空间。印度政府把全部工业分为四类（后改为三类），总的精神是要以国家资本垄断基础设施和基础工业部门，在大力扶植国营企业发展的同时，限制私人资本的积极性，并加大对私营企业的监控力度，不断完善公私混合经济体制。这种经济体制保证了“尼赫鲁—甘地时期”的平缓而低速的增长。据统计，印度在从独立到 20 世纪 70 年代末的 30 多年中，平均增长率约为 3.5%，80 年代上升到 5.5%。继尼赫鲁之后，先后执政的英·甘地和拉·甘地母子已经感到日趋严重的两方面压力：一方面来自国际的，包括中国在内的东亚诸国的迅速崛起，经济奇迹连续不断；另一方面在国内是计划经济的低效率，私营经济市场的低规模，经济增长的低速度和人民生活的低水平。经济发展的滞后，使印度在国际经济的排行榜地位每况愈下，因此，探索新的发展模式，开始经济改革，成为印度举国上下的一致呼声。但是，限于当时

种种国内外因素的制约，直到 20 世纪 80 年代末，拉·甘地的调整与改革并未触及传统体制的根本内核。

20 世纪 90 年代以来，随着经济全球化趋势的加速，国际竞争日趋激烈，国际政治经济格局发生急剧演化，这就促使印度的经济改革在 20 世纪 80 年代启动的基础上，开始一个新的阶段。1991 年拉奥政府上台，打出了自由化、市场化、私有化和全球化的旗帜，引进了竞争机制，基本上取消了半管制混合体制核心的许可证制度，充分发挥市场调节作用，放松了国家对经济的干预，使半封闭的经济向开放的市场经济过渡，鼓励私营经济的发展，并积极参与国际竞争，促使印度经济与国际接轨。

1996 年以后上台的两届政府及 1998 年执政的以人民党为首的联合政府，都基本上继承了拉奥政府的经济改革方向和经济发展政策。改革给印度经济带来了较高的增长率，从而使印度经济发展水平和国际地位迈上了新的台阶。从 1992 年到 2002 年，印度遭受了一系列严重的社会动荡和经济困难，但其国内生产总值年均仍达到 6% 以上，2003 年更上升到 8%！

如果说，20 世纪 90 年代以前，世人在提到印度时，总

是把她和贫穷、落后、愚昧、停滞联系在一起，因而在世界经济的评估预测中，印度从未引起过重视；那么，进入新世纪以来，这种现象已经成为历史了。媒体上皆是“印度巨象在起飞”，“崛起的印度”等字眼，世界银行和国际货币基金组织的官员赞扬印度将成为“世界经济增长的一台主要的发动机”。

早在 19 世纪中叶，在英国殖民统治时期，印度的民族工业已经在极其困难的条件下产生并且发展。港口城市孟买是民族工业的摇篮，纺织业是投资的主要领域。20 世纪初的孟买纺织厂共 83 家，其中属印度人控制的达 54 家，英国只有 29 家。孟买纺织业的资本总额、纱锭总数、织机台数及雇佣工人数均占全印度的 $1/3 \sim 1/2$ 。近代印度最著名的民族企业家塔塔家族不仅建立了几家纺织厂，还克服重重困难建立了钢铁、水泥、电力等重工业企业。据统计，在 1911~1921 年的 10 年间，印度的民族工业企业由 7100 家增加到 15700 家，工人从 210 万人增加到 270 万人。

在两次世界大战和相对和平稳定时期，印度的民族工业得到迅猛发展。仅 1945、1946、1947 三年间，就分别新建公司 1000 家、3000 家、4000 家，全部股份公司的实收资本总

额从 1944 年的 35.37 亿卢比，增至 1947 年的 47.94 亿卢比，除老牌的塔塔财团外，比尔拉、辛哈尼亚、达尔米亚、瓦尔品德、塔帕尔等财团也相继崛起。他们横跨多种行业，触角伸向国内国外、城乡各地，成为实力雄厚的垄断财团。

印度独立后，虽然国大党和尼赫鲁大力扶持国营经济，对私人企业发展的积极性有所限制，但私营公司的发展条件仍然有了很大的改善。到 1964 年印度共有私人公司 25661 家，资产总值达 555.15 亿卢比，其中资产在 5000 万卢比以上的 75 家大财团，控制着 1536 家公司，资产共为 260.595 亿卢比，占全部私人公司资产总值的 46.94%。APEEJAY 集团公司，便是其中之一。

凡是去过印度新德里、加尔各答、班加罗尔和马德拉斯等大城市的人，都对设计新颖、设施豪华的五星级酒店——花园大酒店留下了深刻的印象。事实上，它确实是当地的一座标志性建筑。这就是 APEEJAY 集团公司麾下的一个子公司所辖的饭店。这座拥有 10000 平方英尺的宴会大厅、二十四小时咖啡屋、多风味餐厅和游泳池、224 间客房的大酒店，于 1987 年 11 月在新德里开业。现在这些豪华大酒店的掌门人就是 APEEJAY 帝国第五代传人之一的诗瑞·菩瑞雅女士。

APEEJAY 集团公司的艰辛成长历程是印度近代民族工业发展的缩影。它在大约一个世纪的时间里，历经五代人的努力，从一个印度北部乡村的土杂店，发展到现在包括钢铁、货运、外贸、茶叶、制药、房地产、建筑、餐饮、旅馆，乃至金融、证券、教育、卫生保健等多领域产业的大型集团公司，内中的酸甜苦辣只有当事人明白。我们的传主吉特·鲍先生不无幽默地说：“我从来都不忙，我一天 24 小时，一年 365 天都有空。”这当然是正话反说，实际上年逾八旬的吉特·鲍老先生在他 65 年的商旅人生中，无时无刻不是在操劳，在拼搏，在创造，岂止是辛劳！APEEJAY 集团的创业者中最优秀的代表——集团公司主席萨兰德拉先生于 1990 年遭遇袭击，饮弹茶场，年仅 55 岁，为公司的事业付出了宝贵的生命。现在坐卧在喜马拉雅山麓的 APEEJAY 集团的 17 座茶场种植面积达 10 万英亩，拥有员工 4 万人，年产量 2500 万公斤，全部符合 ISO9002 质量标准，产品远销英国、加拿大、美国、德国及中东各国，成为印度最大的茶叶生产商之一。这也算是对创业者的回报和纪念吧。

家族企业是东方文化在经济领域里表现的显著特征之一，东亚地区如此，南亚的印度也不例外。早在上世纪 30 年代加旺达尔的小镇上，APEEJAY 公司的家族成员就达到 65~70 人。如此庞大的团队为一个家族的共同目标，着力

吉特·鲍先生说：“工作是无限制的，忠诚是无限制的。”的确如此。以诚待人，以诚兴业，正是这个家族企业不断成功的秘密。早在创业初期为了获得一张奶罐、奶桶的大订单，吉特·鲍先生以他的坦诚人格在公平竞争的平台之上，靠质量和信誉取得成功。随着集团事业的扩张，这个家族不论同国内外客户的谈判、签约，还是同政府官员的交往、会晤，或者企业内部职工的协调、升迁，都能以诚制胜，一扫传统的所谓“无商不奸”、“为富不仁”的谬论。这对目前我国正在大力树立的诚信形象是有启示意义的。

在此，笔者还想提请尊贵的读者注意这个家族另一件几

乎是石破天惊的创举：正如前文已经提到的，当吉特·鲍先生的弟弟、集团公司主席萨兰德拉遭遇枪祸不幸早逝之后，整个家族做了一个重大决定，由萨兰德拉的妻子诗蕊·菩瑞雅担任集团主席。迄今为止，APEEJAY 集团事业的兴旺发达的事实，充分证明这个决定是非常正确的。这件事不能不让人联想到现代南亚和东南亚数国政治舞台上的女性政治家相继执掌政权的事实。在一个由于历史和宗教等原因而造成的妇女地位极端低下的国度里，在盛行着大男子主义的天下，一个弱女子能荣登一把手的宝座，纵横驰骋，决策拍板，确实令人叫绝！这难道不是很值得人们关注和研究的现象吗？

近十几年来，APEEJAY 家族的第五代子女也纷纷从海外留学归国，正在各自执掌的王国里大显身手，取得了不俗的业绩。他们以自己的知识和才干继承家族的优良传统，用全新的理念和策略开创家族事业的新天地。藉此之际，我们衷心地给予祝贺。

同其他发展中国家的民族企业家一样，印度的企业家在他们创业、发展的过程中，也碰到了同执政者的关系问题。从 APEEJAY 公司的发展史中，我们可以看到私营企业和政府的关系大体上有如下几种：

首先，求得政府的支持和扶持是获得企业发展的保证。我们从传记中可以看到在两次世界大战时期，如果不是通过积极活动，并设法获得当局的订货和原材料批件，公司能够支撑得住吗？独立后，如果没有政府的协助贷款，公司能够购进货船，能够开创前苏联东欧市场吗？事实上，在市场经济没有真正形成，维护市场规则的法制尚不健全和完善的国度里，民族工业的成长必须积极取得政府的支持，这是一条普适原则。

其次，限制与反限制的斗争无处不在。前文已经提到，在“尼赫鲁-甘地时期”的四十多年里，印度政府对私营企业的总的精神是予以适当的限制。正如吉特·鲍先生所说：“印度政府……颁发了限额指令，限制最大的利润额度，做任何事情都要经过政府批准。”除了许可证之外，政府的政策在采购、招标、价格、销售等各个环节都使私营企业处于不平等的竞争地位。这种情况在 20 世纪 90 年代改革以后有了很大的转变，从而为印度经济的起飞注入了新的活力。

最后，我们不能不说一说法律调查事件。这实际上是政府利用职权干涉企业的违法行为。20 世纪 60 到 70 年代，是 APEEJAY 集团公司大发展的黄金时期，以钢铁为主业的各项业务迅猛发展。但是 1966 年政府以公司钢铁进口问题为

借口，组织了大型的、权威的调查质询委员会，多次进行调查和质询，并进而要在国家媒体上发表声明，邀请公众提供投诉。长时间的“喧嚣”，使公司的形象受到严重挫伤，使公司不得不取消或中断了许多业务，“对我们的事业产生了非常不利的影响”。这件事又一次提醒政府当局：切勿滥用职权。



中印友谊源远流长。几千年来，国境相邻、文化相近的两国人民，你来我往，相互学习，经贸互利，文化交流。不仅对各自的发展起了积极作用，而且为世界文明做出了积极的贡献。

早在秦汉时期，中印的文化、经济交流，已在《史记》等文献中有所记载。东汉前期，印度佛教传入中国，进而在哲学、科学和文学艺术方面丰富了我国的文化内容；与此同时，中国丝绸、造纸术等也相继进入印度。至于始于秦汉，盛于隋唐，衰于元明的印度音乐，至今仍是中国人民的一部分。

从南北朝到隋唐，中印文化交流达到空前的高度。敦煌、云冈、广元等石窟的壁画、雕凿艺术，是中印交流的珍

品。而反映大唐盛世气象万千的音乐、舞蹈、绘画莫不有着中印文化交融的印迹。在医药、建筑、雕刻、瓷器等领域，中国对印度则产生了深刻影响。

宋明以来，佛教在印度虽然日渐式微，但中印文化经济的交往更趋频繁。使者、商人、僧侣通过海上航道往来不绝。特别值得纪念的是明代的郑和，他奉命七次远航，历时近二十八年，其规模之大，声势之壮，影响之广，前所未有的。他多次登陆印度，旅行观察了许多地方，带去了大量的礼物和货物，进行国际贸易，为中印的文化、经济交流谱写了壮丽的篇章。

明代以后，欧洲资本主义进一步发展，殖民主义转向东方扩张，用海盗式的掠夺和坚船利炮奴役、侵占东方各国。从1510年葡萄牙人侵占印度领土果阿，第二年又征服了马六甲，1557年侵占我国澳门开始，中印两国都先后沦为殖民地、半殖民地国家，中印文化经济交流被迫中断。由于帝国主义的殖民掠夺和剥削，中印两国都十分贫穷落后，两国人民是带着深重的民族耻辱进入20世纪的。经过长期的民族独立斗争，到20世纪40年代末期，两国几乎同时获得独立和解放，开始了中印两国友好交流的新的历史时期。这种情况，正如中国主席毛泽东在1949年指出的：“印度过去的