

世界著名企业丛书

中国社会科学院

世界经济与政治研究所

主 编 谷源洋 戎殿新

副主编 王春法 安 远

恒河明珠

塔塔

张敏秋



兰州大学出版社
北京大学出版社

401735

恒河明珠——

塔 塔

张敏秋



兰州大学出版社
北京大学出版社

恒河明珠——塔塔
张敏秋

兰州大学出版社 出版发行
北京大学出版社

兰州市天水路308号 电话: 8617156 邮编: 730000

兰州七二二七工厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 8. 25

1997年4月第1版 1997年4月第1次印刷
字数: 205千字 印数: 1—8000册

ISBN7—311-01093-4/F·127 定价: 10. 00元

前 言

深化国有企业改革,推进现代企业制度建设,以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道,这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题,同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里,我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是,究竟什么是现代企业制度?现代企业制度是如何运作的?现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的?对于这些问题,还需要做进一步的研讨。

我们认为,所谓现代企业制度,实际上是一个历史概念。由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织,它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的。因此,随着技术和市场因素的发展变化,企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之,企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础,同时也是企业制度的重要组成部分。此外,现代国

家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规,如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等,实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为,市场本身是有缺陷的,如果没有现代国家的干预和调节,如果没有现代国家制定的各种有关政策法规,企业与市场的运作就会出现問題。所以,所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上,它是一个体制概念,它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的,企业制度的更迭本身是市场变化和市场选择的必然结果,那么,我们就不能不承认这样一个隐含的前提,即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了这个前提,脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础,那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提,就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性,从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念,我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中,要特别注意明确和规范企业与市场的关系,而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整 and 改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么,更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的,也就是说,现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方,许多企业处在同一个经济发展阶段上,处在同一种政策环境下,并按照同一种经济理论进行经营,为什么有的非常成功,有的则流于失败?这就要考察和研究企业的经营效率及其与制度效率的关系,具体来说,就是要考察和研究企业经营管理的技巧和诀窍。这些技巧和诀窍作为人类经验和

智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在1994年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996年10月于北京

前 言

塔塔集团是印度最大的企业集团，而且还是一个有着一百多年历史，高新技术和先进管理手段的现代企业集团。在当今世界上，它有着相当高的知名度。

塔塔是在英国的殖民统治下以非凡的胆识和坚韧不拔的毅力发展起来的印度民族工业。塔塔的顽强奋斗精神换来了巨大的成功，成为印度现代工业的先驱。它的创始人詹姆谢特吉·塔塔，被称颂为印度工业之父。

塔塔集团是以创办棉纺织厂而起家的。詹姆谢特吉·塔塔及其家族成员，早年以从事贸易维持生计。后来，在美国南北战争对英国棉纺织业产生巨大冲击并由此影响到印度棉花生产和出口的情况下，塔塔决然投身现代棉纺织工业。他于1877年1月1日创办了塔塔女皇纺织厂。由于采用了先进的技术和管理方式，他的纺织厂一举而获得成功。

19世纪末20世纪初，英国殖民统治者在印度兴修铁路、水利等基础设施，塔塔又紧紧抓住这一难得机遇，及时兴办钢铁工业。他一方面与英殖民政府进行交涉，以求得支持；另一方面开始筹建“塔塔钢铁公司”。在历尽千辛万苦后，塔塔钢铁公司终于1911年出铁，1912年出钢。它是印度首家钢铁企业，也是英帝国版图中最大的钢铁厂。

在纺织、钢铁工业成功的鼓舞下，塔塔集团向新的生产部门和经营领域进发。它利用两次世界大战的机会，加速了生产的集

中和资本的积累。到印度独立前夕，塔塔集团已发展成为一个具有相当规模、经营多种产（行）业的印度第一号大企业集团。它从事的领域由纺织、钢铁扩大到房地产、水力发电、旅馆业、水泥、油脂、化工、电子、印刷、航空、机车以及银行投资、保险等业。塔塔集团的创立与发展，推动了印度资本主义的进程。塔塔集团的首创精神和不断追求现代化的进取精神，它所积累的丰厚资金、先进的经营管理经验，它培养与造就的优秀人材，它向社会提供的产品和服务等，都是印度发展民族工业以及迈向现代社会的宝贵物质财富和精神财富。

1947年独立后，印度政府谋求建立独立自主的民族经济，为民族工业的发展开辟了广阔的前景。50年代塔塔集团大大提高了钢铁和发电的生产能力。但是自50年代后期起，政府强调建立和发展国营企业，特别是实现重工业的国有化。这一国策使塔塔集团的发展受到了严格的限制。在以后的20年里，为适应政府政策的变化，并跟上世界科学技术迅猛发展和国际经济变化的潮流，塔塔集团调整了自己的发展战略，将发展重点转向开发软科学产业、发展多样化以及加强国际经济技术的合作上。

80年代印度进入经济政策调整 and 改革的新时期，并在90年代初期加快了这种调整和改革的步伐。10多年来，政府对私人资本的发展从过去的限制到放宽，从放宽到鼓励，使其在国民经济中占据重要地位。同时，政府还打开了国门，引进国外的资本、技术和商品。政府的改革开放政策对塔塔集团来说如鱼得水，它的各行各业不仅得到了空前迅速的发展，而且开拓了新的领域，与国际经济技术的合作也上了一个新的台阶。

目前，塔塔集团共有70余家公司企业，员工25.1万余名。1993—94年度，塔塔集团进入印度最大500家公司的22家公司企业的资产总和为1998.476亿卢比（64.467亿美元），它们的销售额总和为1387.999亿卢比（44.774亿美元）。塔塔集团的

重大产业为钢铁、汽车制造、电脑软硬件的开发与应用、经济技术咨询、对外贸易，还有化工和纺织等消费品工业。这些产业在印度国民经济中占有重要地位，在印度现代化的进程中起着龙头作用。

塔塔集团的创始人及其继承者，大都具有励精图治、锲而不舍的奋斗精神，又有立足本国、放眼世界的现代意识。他们吸收国外的先进技术设备、重用外国专家、学习发达国家现代企业的经营管理经验，永不停顿地谋求现代化。塔塔集团同世界上许多名优企业建立了生产技术和经营的合作关系，加快了自己与国际接轨的速度。塔塔集团具有印度国内同类产业中最先进的技术设备、最优秀的人材以及最好的经济效益。

塔塔集团创业不久，就采用现代企业的组织结构和经营管理方法，建立了一整套科学的经营管理体制。在1970年以前，塔塔父子公司和后来取代它的塔塔工业公司实行经理行制度。塔塔经理行是塔塔集团的最高决策者和经营者，掌管塔塔企业所有的高层人事安排、经营方向和生产计划的大权。最初的塔塔经理行实行严格的家族控制，它的董事长兼任各公司的董事长。1938年之后，塔塔经理行的家族统治色彩有所淡化，但最高的位子仍由塔塔家族成员占据。在经理行盛行的年代，塔塔经理行把握各企业的最高权力，各公司由经理行成员和它常驻企业的董事组成董事会，是公司的实际决策机构。经理行制度废除后，塔塔经理行对各公司的决策作用日趋削弱，各公司的生产经营逐步走向独立自主。现在的塔塔集团，犹如一个富有团结互助精神的联邦体。

塔塔各公司的董事会下设立以总经理为核心的最高管理机构，之下还设有中层和基层管理机构和人员。公司通过严密的层层管理体制，确保生产经营的科学、合理和高效率。在这方面，塔塔集团善于吸收西方发达国家的经验，在缩小印度同世界先进经营管理方面的差距作出了显著的成就。塔塔集团的企业都制定了

严格的生产纪律，设置了鼓励提高生产力的工资奖金制度，建立了维护生产秩序、保障工人权益的各级劳资联合管理机构。

塔塔集团重视技术进步。不论在艰苦的创业阶段，还是在蓬勃发展的时期，它总是力求用最新的技术设备装备自己，在积极引进外国先进技术设备的同时，还投入巨大的人力物力加强研究与开发。塔塔集团各公司企业都设有研究开发机构，其实力雄厚，为本企业和印度国内外的同行业作出了重大贡献。在当今科学技术爆炸的时代，塔塔集团不断地向高科技领域进军，不断地实现着它的宏伟计划。

塔塔集团重视人材的培养和使用。自它创办第一个企业起，就一直广招人材，举贤任能，云集了一大批杰出的技术专家、一流的经营管理人才。塔塔企业对各层次的人员，从最高层的管理人员到中、基层的管理人员，从高级技术专家到普通工人，都进行有计划的培训和提高。塔塔的员工队伍是一支高素质的生产力，是塔塔的成功之本。

塔塔集团在经营管理中十分注意调整劳资关系。它的劳资关系经历了开初 20 多年的紧张状态后，在工人争取正当权益斗争的推动下，在发达国家管理制度改革的影响下，经营管理者们认识到改善劳资关系对生产的重要意义。从 40 年代起，在生产组织和人员管理方面不断改革，既在物质上保障了工人的良好待遇，又在精神上以尊爱之心培养了工人的主人翁感情，同时完善了规章制度和实行工人参与管理，从而形成了劳资协商合作的和谐关系。

塔塔集团还以极大的仁爱之心投身于社会公益事业。他们的口号是“取之于民，更多地用之于民”。近一个世纪来，塔塔集团在教育、自然科学、医学、人文科学、文学艺术上投入了巨额资金，设立慈善信托基金、兴办学校、创建医院……造福于社会。塔塔集团还以宽厚的人道主义精神，赈穷扶贫，救助遭受不幸的人们。塔塔在公益事业上的功德，在印度有口皆碑。

80年代初，我与几位同仁合著了《印度垄断财团》一书。在该书中，我撰写了塔塔财团等章节。塔塔不畏艰难的创业精神和超前的现代意识，无论在殖民地时期，还是在独立后，都是十分可贵的。今天，我国正处于改革深化阶段，民营企业刚刚起步，国营企业改革维艰，迫切需要建立一套现代企业制度。具有百年成功经历的塔塔集团可以提供一个借鉴。

在本书写作过程中，我曾遇到许多困难。其中，首先是有关塔塔集团的某些方面的资料缺乏。所幸的是印度华裔友人、著名历史学家、原尼赫鲁大学教授、尊敬的谭中先生及其夫人德里大学高级讲师黄绮淑女士，给我送来了最宝贵的资料——塔塔集团最近出版物和其他一些书刊；与此同时，中国社会科学院孙培钧研究员也给了许多帮助。他们的支持使我完成了本书的写作。在这里，我对他们的热忱帮助表达最衷心的感谢。

写作中的另一个困难，是遇到了一堆有关钢铁、电脑等方面的专业术语。经有关单位技术专家的帮助翻译，最后得到解决。这里要特别致谢马鞍山钢铁设计研究院的陈林权、张中元两位先生和中国远洋运输（集团）公司信息中心的张利军先生。

我在写作中遵循尊重历史与事实的原则，力求学术性和可读性的有机结合，我更注重让事实和数据来说明塔塔的成功之路，而没有过多地加以评论。

由于本人水平有限，所以不足之处仍有难免，敬请专家读者批评指正。

作 者

1995年12月

北京大学亚非所

目 录

前 言	(1)
第一章 印度民族资本的兴起	(1)
一 殖民统治的破坏作用	(1)
二 英国的“建设性使命”	(6)
三 印度工业资产阶级的出现	(7)
第二章 塔塔起家于纺织工业	(17)
一 詹姆谢特吉·塔塔与女皇纺织厂	(17)
二 塔塔纺织工业的发展	(24)
第三章 成功创办钢铁企业	(28)
一 钢铁公司的创立	(28)
二 永不停顿的现代化	(35)
第四章 多行业的企业集团的形成	(53)
一 多行业的企业集团	(53)
二 形成中的艰辛	(58)
第五章 新的发展与实力	(72)
一 新发展的特点	(72)
二 发展与实力	(75)
第六章 政府政策与塔塔	(122)
一 混合经济体制和工业政策	(122)
二 经济改革给塔塔的机会	(134)
第七章 经理行制度	(144)

一	印度经理行制度的兴衰·····	(144)
二	塔塔经理行·····	(154)
第八章	管理体制·····	(163)
一	合股公司与塔塔·····	(163)
二	管理体制·····	(165)
第九章	技术至上人才第一·····	(178)
一	技术至上·····	(178)
二	人才第一·····	(184)
第十章	经营管理中的劳资关系·····	(200)
一	塔塔劳资关系的发展·····	(200)
二	塔塔协调劳资关系采取的措施·····	(210)
第十一章	社会公益事业·····	(226)
一	兴办文化教育科学卫生事业·····	(226)
二	热心、慈善公益活动·····	(237)
主要参考书目	·····	(246)

第一章 印度民族资本的兴起

创建于一个多世纪前的塔塔工业集团，在发展印度民族工业中创造了辉煌业绩，成为印度工业的骄傲。它的创始人詹姆谢特吉·塔塔（Jamsetji Tata）更被誉为印度工业之父。然而，作为印度民族资本的一份子，塔塔集团与印度民族工业一样，历尽艰险，这个成功者同样受制于殖民地社会的环境，并打上了这个社会的烙印。

一、殖民统治的破坏作用

印度是世界文明古国之一。印度人民曾经在历史上创造了高度发达的物质文明和精神文明。17、18 世纪，西方殖民者的入侵，破坏了印度社会的正常发展。最早进入印度的殖民者是葡萄牙人。大约距今 500 年前（1498 年），葡萄牙人通过海路踏上印度西海岸，并很快地控制了印度与欧洲的海上贸易。过了 100 年，已经走上资本主义道路的英国、荷兰，打破了葡萄牙在印度的贸易垄断地位。1600 年和 1602 年，英、荷先后在印度设立东印度公司，对印度进行掠夺式的贸易。法国人也在 17 世纪初开始与印度通商，1664 年建立专事贸易的东印度公司。葡、英、荷、法殖民者在印度前前后后经历了一个多世纪的争夺与角逐。葡、荷较早失

去势力，1763 年法国也基本结束在印度的统治，印度渐渐沦为英国的殖民地。

英国的东印度公司最初由一批伦敦商人合股组成，它得到英国女王伊丽莎白 (Elizabeth) 的特许状，享有其他商人没有的与东方贸易的垄断权。凭借王室和政府赋予的这种特权，东印度公司一方面竭力排挤其他欧洲殖民者在印的势力，另一方面肆意侵犯印度主权，霸占越来越多的领土。

当时印度由莫卧尔王朝统治。莫卧尔王朝建于 1526 年。1658 年奥朗则布 (Aurangzeb) 即位。在他执政期间，王朝由盛转衰，1707 年奥朗则布死后，王朝开始解体。在此后 30 年里，内讧、分裂、厮杀不断，各地方纷纷宣布独立，德里的中央权力大大削弱。在这种局势下，英东印度公司主宰印度的野心更步步得逞。1717 年，莫王朝中央政权屈于压力，对东印度公司豁免所有的贸易关税。但是公司的官员并不满足于这种特惠，反而变本加厉，滥用权力以攫取更多的利益。他们的行径激起了包括王公在内的印度人的不满。东部孟加拉地区的纳瓦布 (当地王公) 希拉吉—乌德—达乌拉 (Sirj—Ud—Daula)，指责东印度公司每年榨取孟加拉省政府近 1500 万卢比的财产，对英国人庇护与其争夺王位的宿敌更不能容忍。这些矛盾和冲突终于导致了 1757 年普拉赛 (Plassey) 之战。英殖民军官罗伯特·克莱武 (Robert Kelawoo) 率军与希拉吉—乌德—达乌拉王公军队开战，因王公主力军队的总指挥按兵不动，使克莱武以寡取胜。英国人在孟加拉扶植了一个傀儡纳瓦布。这一年被确认为印度沦为英国殖民地的开端年。1765 年东印度公司又从孟加拉傀儡手中获得税收权，这意味公司每年向王朝支付 260 万卢比，便拥有了孟加拉、比哈尔和奥里萨东部三省的土地税收权，公司实际控制了东部的财政大权，可以任意动用国库资金。

在东部建立了殖民统治后，英国殖民者继续将魔爪伸向印度

其他地区。在南部，英国殖民者向强大的迈索尔王国发动了四场殖民战争。1799年迈索尔终于被征服，成为英国的一个藩属土邦。在西部、中部，英国对当地的马拉塔诸王国进行了长达60年的侵略战争，于1817年统治了马拉塔地区。至此，北部印度已处于英国殖民统治之下。

在印度沦为英国殖民地的过程中，18世纪六、七十年代英国开始了工业革命。一批批机器发明首先被应用于纺织工业。曼彻斯特的纺织厂运用现代机器制造出的优质棉布，其成本仅为印度最上乘棉布的1/20。因此，1780年后东印度公司向欧洲尤其向英国出口印度棉布，遭到了英国工业界的反对。英政府为了保护英国纺织工业的发展，并进而打入印度市场，采取了保护英国国内资本的措施。1813年，英国宣布取消东印度公司在印度的贸易垄断权，为英国私营工商界敞开了通向印度的大门。其实，英国政府对东印度公司的限制在1773年就开始了。由于东印度公司在印度的政治权力和经济权力越来越大，而且，公司的职员滥用权力，明目张胆地自行经商，中饱私囊，使远隔五、六千公里的英政府感到不安，遂加强了对公司的管理。1773年英议会通过“印度管理法”，规定英国在印度的总督不再由公司任命，而是由英国国王任命。1784年，英政府又通过“皮特法案”，规定由内阁部长任命一个监察委员会，监督公司的活动。到1833年英政府下令停止东印度公司的所有贸易活动，允许英国人在印度自由居住和经商。东印度公司变成一个在英政府监管和指令下的统治印度的行政机构。到了1858年，英议会又通过了“改善治理印度法案”。根据这项法案，印度的政权归英王所有，印度直接受英议会和政府的监督，撤销监察委员会和东印度公司董事会，管理印度的职权由一名英内阁成员——印度事务大臣掌管。印度被称为英属印度。

英政府在取消东印度公司，向英国人打开印度大门的同时，还采取保护英国工业资本、打击印度传统手工业的关税政策。它对

印度出口到英国的纺织品和其他工业品，都征收高额关税，对输入印度的英国工业品，则征以低关税，而对输入的其他国家的工业品也征以高关税。通常，英国的棉和丝纺织品输入印度的关税税率是3.5%，毛织品是2%，而印度出口到英国的棉织品的关税税率是10%、丝织品是20%，毛织品是30%。^①1840年，一个在印度考察了多年的英国人蒙哥马利·马丁揭露说，“我们对印度生产的商品征收的关税几乎是寓禁关税，从10%起到20%、30%、50%、100%、500%乃至1000%，因此，自由贸易的叫嚷，乃是我们对印度出口贸易自由，而不是印英两国之间的自由贸易”。^②不仅如此，对印度自产自销的棉纺织品，英印政府也层层征收捐税，如规定原棉需纳税5%，纺成的棉纱再纳7.5%，制成织品又纳2.5%，结果，加在一起税率要达17.5%。^③

机器生产使传统产品质量提高，成本降低，再加上政府关税政策的偏护，英国纺织业的竞争力迅速增强，终于击败印度的手纺织业，使印度由最大的纺织品出口国沦为从英国输入纺织品的进口国。如印度向英国出口的棉布，从1814年的126万多匹降到1835年的30万匹，而同期英国进入印度的棉布却从不到90万码激增到5100多万码。^④前者减少了3.2倍，而后者却增长了近56倍。

除棉纺织品外，英国的其他工业品如毛织品、铜器、玻璃制品、纸张、陶瓷器等，也不同程度地打进印度市场，使印度发达的手工业，尤其是纺织业遭到灭顶之灾。

英国殖民统治者在把印度变成它的工业品销售市场的同时，

① 苏尼尔·库马尔·森(Sunil Kumar Sen):《现代印度经济史》(An Economic History of Modern India),前进出版社(Progress Publishers),加尔各答,1981年,第117页。

② R·杜特:《英属印度经济史》,中译本,上册,1964年,第92页。

③ 同上书,第89页。

④ R·杜特:前引书,上册,第89页。