

Bangalore Tiger

How Indian Tech Upstart Wipro Is Rewriting
the Rules of Global Competition



印度虎

印度高科技企业 **Wipro** 如何重写国际竞争法则

(美)史蒂夫·哈姆 著
赵雪 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Bangalore Tiger

How Indian Tech Upstart Wipro Is Rewriting
the Rules of Global Competition



印度虎

印度高科技企业 **Wipro** 如何重写国际竞争法则

(美)史蒂夫·哈姆 著 赵雪 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Steve Hamm: Bangalore Tiger: How Indian Tech Upstart Wipro Is Rewriting the Rules of Global Competition

Copyright ©2007 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2006-7087

图书在版编目(CIP)数据

印度虎: 印度高科技企业 Wipro 如何重写国际竞争法则 / 哈姆(Hamm, S.) 著; 赵雪译. —北京: 电子工业出版社, 2007.5

书名原文: Bangalore Tiger: How Indian Tech Upstart Wipro Is Rewriting the Rules of Global Competition

ISBN 978-7-121-04104-4

I. 印… II. ①哈… ②赵… III. 高技术产业—企业管理—经验—印度 IV. F279.351

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 037956 号

责任编辑: 韩丽娜

特约编辑: 葛春生

印刷: 北京机工印刷厂

装订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 15.75 字数: 265 千字

印次: 2007 年 5 月第 1 次印刷

定价: 29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



Preface

译者序

《纽约时报》曾经刊登过这么一条消息：“如果你在英航上丢失了行李，那么你得知的这个信息一定来自于印度的硅谷，财务方面也一定是由印度的财务人员来处理的。”还有消息说：“如果说印度的外包产业停止了运转，那么全球 500 强企业中的大部分企业的信息化将面临瘫痪的状态。”这个表述并非夸大其词。对质量的关注、人才的培养、政府的支持，加之印度得天独厚的优势，使印度发展成为世界上最大的软件出口国，成为西方大国各类企业的首选外包商，成为这些公司正常运转、发展壮大的得力助手。

据印度全国软件及服务公司协会相关人士介绍，印度已经迅速崛起并成为一个软件超级大国，软件产值从 1990 年微不足道的 5 000 万美元，上升到 2004 年的 120 亿美元软件出口值，翻了 200 多倍，年增长率超过 50%，使印度的软件产业成为国家经济的主要推动力。目前，印度雄心勃勃的目标是，2008 年实现软件出口 500 亿美元，成为软件出口的龙头霸主。

和中国的北京、上海或者大连一样，印度也有自己的软件之都，其中最为著名的就是班加罗尔。面积仅为 1.5 平方公里的班加罗尔软件科技园区，是全球第五大信息科技中心 and 世界十大硅谷之一。目前，它被公认为软件外包产业的发源地，同时也是软件外包产业发展最成功的地方。在这里，孕育着 Wipro、TCS、Infosys 等世界知名的软件外包业巨头企业。



提到印度 IT 服务业，就不能不提 Wipro。它一直都被认为是印度 IT 业的神话。有人把 Wipro 概括为“印度首富打造软件巨人，低价高质笑傲国际市场”。这句话精辟地概括了 Wipro 公司的优势、文化和目标——“低价”、“高质”、“积极向上的文化”及“开拓国际市场”。Wipro 从一个“卖油郎”坐到印度软件业的“第二把交椅”，营业收入仅次于有 37 年历史的 TCS 公司，股票也已经在美国上市。它是一支无法抗拒的力量，并且它还在蒸蒸日上。它正在努力向上游挺进，向客户提供咨询、集成和基础设施之类的高价值服务。逐渐地，它和埃森哲、EDS 和 IBM 等西方知名 IT 公司产生了越来越多的正面竞争，并取得了不俗的战绩！现在 Wipro 是全球第一个 PCMM Level 5 和 SEI CMM Level 5 公认的信息技术服务软件外包公司。Wipro 公司的横空出世既令人鼓舞，又令人困扰。缘何 20 多年前一家濒临倒闭的食用油工厂能够在如此短的时间内，在快速发展的信息科技行业取得如此大的成就？

同为亚洲大国的中国，在软件发展上与印度有着诸多相似之处：丰富的人力资源、低廉的人力成本等。美国科尔尼公司的统计数据表明，中国是排在印度之后的全球第二号软件外包大国。中国软件近年也积累了不少好的技术和经验，且进步很快，但整体上对比两国软件业，就不能不承认印度同行的项目开发和管理水平胜出中国不少。同印度相比，中国软件外包企业的规模实在太小。一位中国 IT 界业内人士感叹道：“我们从来没有管理过几千人的公司。此番去印度，我深刻感觉到了当地企业‘运营卓越’的管理方式。相反，经过 20 多年的摸索、创新和改进，印度对大型公司的运营管理能力是目前国内企业所不具备的。”他预言，未来全球大型 IT 服务公司的排名中，可能前几名都会是印度的公司。

尽管我们没有必要一味贬低自己，那样是会把中国软件“唱衰”的，但是印度软件的腾飞确实给我们提供了许多宝贵的经验。因此，要想快速地融入全球市场，成为软件 IT 服务业的强国，中国同行就必须在深刻反思自身的同时，仔细学习印度同行的成功经验，并根据自身条件和实际情况积极应用。

《商业周刊》高级记者、Wipro 及印度服务产业权威人士史蒂夫·哈姆 (Steve Hamm) 在深度调查、大量访谈后，完成了本书。书中，作者为我们揭露了印度

虎——Wipro 的成功之道。

本书共分 5 部分。第 1 部分“亮相西方”，概述 Wipro 在全球软件服务行业中的重要地位及其成功经验。第 2 部分“人力策略”，具体阐述了 Wipro 在人力资源管理上的经验。第 3 部分“打造核心能力”，深刻剖析 Wipro 公司重力打造的核心竞争力。第 4 部分则通过对几个成功案例的分析，揭露“Wipro 之道”的具体操作，以及重大作用。在第 5 部分中，作者高度提炼出“Wipro 之道”，把 Wipro 的成功策略从 3 个方面加以概括：质量改进、降低成本；激励员工；创新突破。

我在翻译本书时，发现作者揭示的成功法则不仅适用于 IT 服务业，对各行各业的管理都有很高的借鉴价值。主管们可以从中获得人力资源管理的技巧、激发员工的手段、激励创新的策略、促进质量和绩效的方式等对公司运作大有裨益的经验。相信 Wipro 的成功会给商界的广大朋友们带来灵感和帮助。

在本书翻译过程中，我也得到了家人的帮助。作为本书的第一读者，他们不辞辛苦，为本书提出了大量的宝贵建议。在此向他们致以衷心的感谢！由于译者水平有限，本书的翻译若有不妥之处，还望各位读者给予指正和帮助！

最后愿每位读到本书的朋友事业有成！

赵雪

2007 年 2 月 12 日

北京



Introduction

引言

印度突起的新型技术企业

2006年2月8日下午4时,印度信息产业软件外包行业的领军企业——Wipro公司的董事长阿齐姆·普莱姆吉(Azim Premji),自豪地站在大理石装饰的阳台上,俯瞰着美国纽约证券交易所那幢具有百年历史的大厦。他衣着庄重,身着灰色尼赫鲁上装,这与他那花白的头发形成了鲜明的对比。他的身旁簇拥着纽约证券交易所首席执行官约翰·赛尼(John Thaine)以及十几位 Wipro 公司的高级职员。此刻,正值 Wipro 公司在纽约证券交易所挂牌上市 5 周年庆典,普莱姆吉重返交易所敲响了闭市的钟声。

在这 5 年里, Wipro 公司经历了风风雨雨。2000 年 10 月 18 日,该公司首次在纽约证券交易所上市。当时,普莱姆吉管理的 Wipro 公司年销售收入刚刚超过 5 亿美元,在国际范围内还鲜为人知。而今,它已成为一家拥有 24 亿美元资产的大公司,成为印度国家崛起的象征。当普莱姆吉敲响闭市钟声时, Wipro 公司的股价达到 14.15 美元,市场资本刚好超过了 200 亿美元。与之相比,最初推出软件外包并垄断该行业数年的美国公司电子数据系统公司(Electronic Data Systems Corp.)的市场资本仅为 130 亿美元。如果说有迹象表明电子数据系统公司龙头老大的地位有所改变,这就是其中一个。



印度的崛起

印度——这个名字让人唤起所有充满力量的形象：从世界七大建筑奇迹之一的泰姬陵（Taj Mahal）的雄伟景观到“圣雄”甘地（Mahatma Gandhi）盘腿坐在纺车旁边的情景，从现代印度教学研究者孜孜不倦地与美国同行共同寻求精神真谛到令人挥之不去的成千上万名被囚在博帕尔的穷苦人。但是，21 世纪初，一个象征印度的新形象诞生了。

它宛如凭空而降，成为世界高新科技的力量源泉。80 多万名工程师每天在那儿繁忙工作，认真编写支持华尔街、汽车城和好莱坞等行业运作的软件。他们忙于设计计算机芯片、电路板，以及面向国际消费电子产品、航空宇宙和医疗保健产业的高端机械设备。与此同时，还有 40 万名印度青年在日新月异的业务流程外包部门工作着。作为科技产业的一个分支，业务流程外包为西方客户提供账目清算、医疗缴费业务、客户服务及其他基本业务。

这是一位眼光锐利、信心十足的 25 岁印度青年。他在“印度硅谷”班加罗尔的一个现代化办公大厦里工作。这让人无法把他与疾病、贫困等旧有形象联系起来。前通用电气公司董事长杰克·韦尔奇（Jack Welch）说道：“我认为印度是一个实力雄厚的竞争参与者。它有 10 万名充满智慧的人才，它将日益壮大并成为全球经济的重要角逐者。”

那么，这个经济奇迹是如何产生的呢？印度经济自由化，在很大程度上促成了奇迹的出现。但是，我们不能忽略 1993 年发生的一个关键事件。那年，就读于伊利诺伊州立大学香槟分校的马克·安德森（Marc Andreessen）发明了世界上第一个网络浏览器。作为连接计算机网络的因特网已经面市多年，但是它仍仅限于学者和科学家分享学术论文和科技数据之用。安德森设计的 Mosaic 浏览器进一步扩大了因特网的访问面，从而成为便捷登录因特网的有效途径，让世界上任何拥有电脑、可以拨号上网的人最终实现与其他电脑相连。

安德森的这项发明促成了网景（Netscape）、雅虎（Yahoo!）、亚马逊（Amazon.com）、易趣（eBay）和 Google 等公司的诞生。它为 20 世纪 90 年代末

网络时代的蓬勃发展打下了坚实的基础。与此同时，它使班加罗尔能像波士顿的西方公司那样轻而易举地从事世界级脑力劳动。这为年轻的桑杰（Sanjay）在竞争激烈的全球市场中，获得了与史蒂文（Steven）、肖（Shawn）、塞文（Sven）同等的竞争地位。

计算机行业的执行官们喜欢谈论应用软件（简称“Killer apps”）。应用软件作用显著，能够促成一种新科技成为市场主流。报表系统和文字处理器已成为个人电脑的应用软件。浏览器、网站和电子邮件是因特网发展初期采用的应用软件。然而，在 21 世纪，因特网最重要的一项用途则是让西方公司获得印度人才的脑力劳动。

宛如美国州际高速公路，数字化高速公路——“因特网”——传送着 700 多家印度科技服务公司为上千家遍及美国、欧洲和日本等地的公司提供的高质量的重大研究成果。这些强大的印度公司是科技产业耀眼的新星。它们创造着取之不尽、用之不竭的智慧财富。据印度国家软件和服务公司协会（NASSCOM）统计，印度每天有 12 万名信息科技专业毕业的大学生，300 万名非信息专业的毕业生。由于印度脑力工作者的薪金不足西方同行的 1/5，因此，在处理客户传统业务方面，印度公司具有绝对的成本优势。此外，与 EDS、IBM 和 Accenture（艾森哲）等技术服务行业龙头企业相比，它们享有巨大的价格优势。

向低成本国家转移业务的行为称为劳动力套汇（labor arbitrage）。针对特定的客户在客户办公场所附近或印度或其他劳动力低廉的国家内进行劳动力分配，称为全球服务转移。一个经典的比例就是 30% 的劳动力在客户办公场所附近，70% 的劳动力在海外办公。因此，印度科技的基本公式就显而易见了：因特网+脑力劳动-高支出=巨大商机。

但是，通过因特网提供低成本的脑力劳动只是印度为客户提供科技公司服务的起步阶段。它们精通人力资源管理和企业业务流程，能够为客户更高效地处理各类业务，其中包括编写计算机程序、处理抵押业务、保险索赔等。想想日本汽车制造商是如何依托精良工艺、高质高效等优势战胜通用、福特等汽车公司的吧。同样，印度科技服务行业影响了西方国家数据加工和基础业务职能运行的传统处理方式，并把这些业务转变为工厂式活动行为。



这种方法不仅减少了上述方程式中的成本投入，而且削弱了不确定因素。与以往不同，在当今高科技领域中，印度公司将管理技术和业务流程处理转换为一门高效高产的艺术。

尽管美国、西欧和日本仍然占有世界金融资本的巨额份额，但印度拥有智力资本的巨额财富，并且它们知道如何充分利用这笔财富。实际上，印度的科技产业正在发掘世界上最充足的智力资本源泉。尽管多数员工在印度办公，但这些公司也会派遣训练有素的专家在客户现场或附近办公。他们提供“7×24×365”的全天候技术支持服务。

印度人在适当的地点、适当的时间、向适当的对象输送着尖端的技术服务。“我们率先构建全球传输模式，而这正是当今全球服务行业正在日趋接纳的模式，” Wipro 公司董事长普莱姆吉说道，“这种传输模式为客户提供更实惠的服务。它将加剧全球竞争，更有效地为消费者服务。与此同时，由于发展中国家拥有雄厚的知识基础和优秀的教育体系，该模式还将为发展中国家创造大量的就业机会。”

印度、中国等其他国家不仅拥有广阔的劳动力市场，而且经济发展势头迅猛，这些刺激了对西方生产的产品和服务的需求。综上所述，依托印度的科技产业，印度有可能成为全球经济更有影响、更有实力的国家。

Wipro 异军突起

印度拥有多家高科技产业。其中，规模最大的要算塔塔咨询服务公司（Tata Consultancy Services, TCS）。该公司 2006 财政年度实现了 30 亿美元的销售收入，成为“客户服务型经营模式”的先驱企业。它聚集了大量思维敏捷、年轻奔放的印度程序员，他们为西方公司从事常规软件的更新和修缮工作。该公司的发展史可追溯到 1968 年。印度第二大软件公司 Infosys 公司按照美国硅谷的模式，从零开始创业。它是印度规模较大的有力竞争者，利润率高达 31%（利润率是指剩余价值量或利润量同预付总资本的比率。——译者注）。目前，Infosys 公司正在研究一种关于其全球业务实施组合的高端咨询服务体系。

然而，作为印度第三大科技公司，Wipro 公司已成为该行业创新模式的典范。本书旨在描述印度科技公司从普通的竞争参与者日渐强大并腾飞的传奇经历。我之所以选定 Wipro 公司来讲述印度虎的成长经历，是因为在众多印度公司中，Wipro 公司提供包括软件编程、科技系统集成、系统管理、业务软件项目外包、咨询和硬件产品设计等最为广泛的服务项目。2006 年，在国际外包专业协会（International Association of Outsourcing Professionals）列出的世界各类外包公司百强企业中，Wipro 位居第七位，名次远远超过印度的其他公司。此外，在印度同行中，它率先开发面向不同行业的专业服务，服务范围涵盖了从银行业到零售业的各行各业。事实证明，这种构想获得了巨大成功。尽管印度顶级科技公司都精通人力资源管理和公司运作，但 Wipro 公司通过精心的规划、细心的管理和不断的改进，并将这些事务提高到科学艺术的高度。此外，Wipro 公司还是一家公开透明的公司：对内，它实行“无权术”管理，即企业决策和人事晋升完全取决于个体优势和实际表现，所有事务公开化；对外，它开诚布公地与投资商、客户和媒体进行交流，公开一切事务。

普莱姆吉本人也是一位颇具传奇色彩的人物，他被誉为“印度的比尔·盖茨”。他将 Wipro 公司从孟买的一家濒临倒闭的食用油生产公司打造成印度第三大科技公司和实力雄厚的全球竞争者。截止到 2006 年 3 月的财政年度，该公司的销售收入从 1999 年的 4 亿美元飙升至 24 亿美元。普莱姆吉拥有 Wipro 公司 78% 的股份，这使他成为印度第二大富豪，身价高达 10 亿~15 亿美元（具体身价取决于 Wipro 公司股价的交易行情）。但是，与微软公司总裁比尔·盖茨一样，他是一个富有思想的领导者。现年 61 岁的普莱姆吉抓住机遇，于 1977 年创建了印度本土的计算机公司。当时，由于印度政府实施限制性政策，迫使 IBM 等西方科技界巨子撤离印度市场。20 世纪 90 年代，当这些西方科技企业界巨子重现印度市场时，普莱姆吉转换经营策略，转而推出面向招聘和软件编程等业务的电子技术研发实验室。基于这项战略性转变，当计算机 2000 年问题（即千年虫难题）使世界现行软件程序陷入瘫痪时，Wipro 公司已做好充分准备，只需区区数名程序员便解决了这个世纪难题。

尽管从未接受过工商管理课程的正规教育，普莱姆吉对管理理论和实践等领



域的知识如饥似渴。早些时候，他就意识到 Wipro 要想发展壮大，就必须创造或采用世界领先的业务流程和管理艺术。在印度，他首次宣称 Wipro 不会行贿，并且落到实处。要知道，在印度，行贿受贿俨然成为商界中一条不成文的规定，提出这样一条动议面临着巨大的风险。而今，Wipro 制定了各类行为规则，并且每隔几年就进行一次彻底的公司价值标准自检，以保持公司价值体系的时代感。

Wipro 同样关注于长期策略。该公司不仅在每年 1 月份制定 3 年战略性计划，而且每 5 年左右就详细绘制“远景规划”。在一张空白的纸上，Wipro 勾勒出该规划的美好前景以及实现远景规划所需从事的工作。

Wipro 孜孜不倦地满足客户的期望。尽管所有技术服务项目都依据内容详尽的合约而展开，而且合约上明确规定着服务提供方应当达到的要求。然而，Wipro 宁愿抛开合约，乐于为客户提供超出合约之外的更多服务，让客户永远满意。为此，Wipro 赢得了声誉。

通用汽车公司最有权力、最难对付的首席信息官拉尔夫·斯金达（Ralph Szygenda）回忆起 2002 年与 Wipro 公司前副董事长威非克·保罗（Vivek Paul）的一次会面。Wipro 数年来一直为通用汽车公司实施软件编程项目，但是保罗希望扩大在通用汽车的业务范围。尽管斯金达对 Wipro 公司的编程业务非常满意，但他还是对保罗说，如果 Wipro 公司希望建立进一步的合作关系，它必须熟知汽车业务，这样才能帮助通用汽车提高市场竞争力。斯金达提出，要想这样，保罗必须派遣人员前往底特律的通用汽车公司。斯金达告诉保罗：“我不知道你是否真的做到了，除非从办公室的窗户里能够看到你。”当时，“9·11”事件刚刚结束，Wipro 得不到美国的签证，不能派人员进驻底特律的通用汽车公司，于是保罗在加拿大设立了一个办公室，位于通用汽车总部旁边的底特律河对岸。斯金达说：“要不是设立了加拿大办公室，我绝对看不见他们。他们给我留下了深刻的印象。”

最终，斯金达交给 Wipro 公司一项艰巨的工作：编写中间件，整合通用汽车的所有应用软件。2006 年 2 月，斯金达在提交的“印度科技”简介的报告中，将 Wipro 称为与 IBM、EDS 和惠普（Hewlett-Packard）齐名的一级服务商，并且跟它签订了为期 5 年价值数百万美元的业务项目。Wipro 的一位业务部经理吉里

什·帕仁吉佩（Girish Paranjpe）谈到，获得此项业务服务，Wipro 公司感到非常高兴。“与实力雄厚的竞争者一起合作，极大地鼓舞了公司士气，”他说，“Wipro 是通用汽车选定的唯一一家印度籍一级供应商，这是我们最大的荣幸。”

Wipro 公司高度关注业务流程、制度规范化、职业道德、客户满意等事务，从而确保公司平稳发展，成功应对 21 世纪全球竞争中的一切挑战。在印度，Wipro 公司象征着印度国家在世界舞台上获得成功。“Wipro 不仅是一家公司，它俨然是一种理念。”MindTree 咨询公司首席运营官萨布罗托·巴格奇（Subroto Bagchi）这样评价。20 世纪 90 年代，萨布罗托曾就职于 Wipro 公司并担任管理工作。他提到：“Wipro 证明这种经营模式切实可行，它向世界证明印度能够创造世界一流的产品。”

普莱姆吉时刻牢记 Wipro 对印度国家的意义。对于国家的未来发展，他拥有一个美好的梦想：“有朝一日，印度能够拥有更好的公共教育、更完善的公共医疗设施，能够为穷人提供更多的机遇，能够打造强劲的经济发展势头，这样聪明睿智的印度年轻人就不必远离他乡，到国外寻求发展机会了。”Wipro 公司正在帮助普莱姆吉逐步实现他的梦想。“我们正在积累财富，在来自社会各层面的员工中形成一种社会意识，帮助他们形成正确的价值观，从而成为更出色的家长。”普莱姆吉说道。

普莱姆吉不仅是印度年轻人的塑造者，更是其他印度企业家竞相学习的榜样。如果这些企业家能够成功采用 Wipro 公司的运作方式、价值标准和宏伟目标，印度将会出现成百上千家有力角逐全球市场竞争的企业。

改变竞争法则

Wipro 及其他印度科技公司已修改了销售收入高达 6 000 亿美元的全球技术服务行业的竞争法则。它们虽然为数不多，但却起着举足轻重的作用。西方科技服务公司通过宣传公司技术能力、编写复杂的特定应用软件、管理数据库等途径，积累资金。而今，这些公司逐渐意识到这种经营方式早已跟不上时代的发展。新型成功方式就是在印度等低成本国家聘用大量员工，在客户所在地高薪聘请少数



职员，实施工厂式经营模式。“我们认为 6 大外包公司并不是 IBM 的主要对手，”IBM 战略性外包业务副总裁拉里·朗塞思（Larry Longseth）这样说道，“我们的竞争对手是 Wipro 和 Infosys。”

西方企业巨头正在努力转型。目前，多数企业在印度设有大型软件编程和业务流程外包公司。以 IBM 为例，截止到 2006 年中期，它在印度已录用 43 000 名员工，与此同时，它还加速技术开发，以替代从事服务行业的人力。服务业巨子法国凯捷公司（Capgemini）迅速增加公司在印度的员工人数，2005 年员工人数提高了 80%，总数达到 4 000 名。2006 年 3 月，该公司 12 人董事会飞往印度召开会议。集团首席执行官保罗·赫尔梅林（Paul Hermelin）对印度顶级技术公司大为推崇：“在项目管理方面，任何人都抵不过印度企业。它们的项目完成得非常出色，不仅工程质量高，而且费用极具竞争力。对我们而言，要想取得胜利，就必须充分利用地理上接近客户的优势，提供高附加价值的服务。”然而，多数西方公司认为，这只不过是传统经营方式的补充，而非大力度的变革。为此，它们需要展开大量的工作。“美国和欧洲的公司不会明白这一点。这并非是在一家汽车公司的生产线上增加一款超小型汽车那么简单，它需要改变所有款型的汽车。”保罗说道。 he 现在是旧金山一家名为得克萨斯州太平洋集团（Texas Pacific Group）私人股权公司的合伙人。

比较同类企业创下的利润率，这种新型经营模式的优势就显而易见了。据伯恩斯坦研究公司（Bernstein Research）统计，2005 年，印度前 6 名的技术服务公司的平均净利润率为 21.7%，而与之相比，西方前 6 名的同行企业平均净利润率仅为 4.3%（净利润率为扣除经营成本、相关费用产生的利润、税费、提取公积金和公益金后的利润。——译者注）。市场研究机构嘉纳公司（Gartner Inc.）的分析师伊恩·马里奥特（Ian Marriott）指出：“我们正在研究一种根本性变革，即重新调整市场，改变公司提供信息技术服务的方式。”

印度科技公司的业务范围曾经仅限于经营常规的软件编程业务，而今，它们能够实施西方科技服务巨子所从事的一切业务。它们善于综合标准高于主流市场需求的技术和自身专利发明，快速开发新型电子产品。它们从零开始，致力于开发高端精密的软件应用程序。此外，它们在如何最佳设计并开发新技术方面，为

客户提出宝贵建议。最初，它们的合约少之又少，一次只能接到一笔项目。但是，基于上述优势，这些公司如今已签署了数百万美元的长期业务。例如，2005 年年末，TCS 成功获得英国保险业龙头企业珍珠集团（Pearl Group）价值 8.5 亿美元、为期 12 年的业务流程外包（BPO）项目。这并非仅仅是因为印度拥有低廉的劳动力。该项目将在英国展开，表明着印度的科技已实现尖端先进的水平，不再需要凭借低廉的劳动力这一优势赢得业务了。

在科技界从最初的形成阶段向成熟阶段转型的过程中，印度企业与西方同行相比占据了明显的优势。20 世纪 90 年代，各大公司迫切需要最新、最尖端的科技，担心因为自身企业不能跟上因特网的发展潮流，而处于竞争劣势。而今，它们更多的是关心如何高效地管理计算机，把科技手段和公司目标与业务流程联系起来。2005 年夏天的一次室外宴会上，Infosys 公司首席执行官南丹·奈利卡尼（Nandan Nilekani）这样跟我说：“当科技发展到一定阶段时，技术手段无法满足市场需求，此时产品革新者将占据优势。但是，目前，科技产业对公司采纳技术的能力要求过高，从而使得能力平衡从产品研发转移到产品设计上，像戴尔、Google 以及印度公司那样，整合并应用各类技术。”

毋庸置疑，印度科技产业宛如雨后春笋，发展迅猛。2006 财政年度，印度软件和科技服务的出口额达 236 亿美元。到目前为止，高达 7 500 亿美元的全球信息产业服务总支出中（包括公司自行营运的员工配置），国外企业承担的部分只占 3% 左右，而其中多数都在印度完成。Gartner 公司分析师马里奥特预计，到 2008 年该数字将增加到 10%。在过去的 5 年里，印度顶级公司通过与数百家发展迅猛的技术使用商（称为最先尝试者）之间的合作，营造了良好的声誉。现在，它们向这些公司提供范围更广的服务。与此同时，它们也开拓了面向大量小型公司的市场。现在，欧洲和日本的多数企业只选择印度企业作为它们的技术服务提供商。

同样，公司业务流程管理外包服务对印度来讲，仍处于起步阶段。目前，业务范围主要包括账目清算、医疗缴费业务、客户服务、差旅娱乐开销管理等业务。但是，印度公司正在尝试提供大量新型服务项目，例如，法律，金融，市场研究，分析 X 光片等医疗服务，网上教育和培训业务，等等。“远程可以完成的事情都会远程完成。”卡耐基—梅隆大学（Carnegie Mellon University）计算机科学系教



授芬伊·雷迪 (Raj Reddy) 预测道。

如果这种趋势持久强劲发展，分析师预测印度科技服务产业的价值将会飙升。2010 年，包括业务流程外包项目在内，总价值会实现 600 亿美元。而麦肯锡咨询公司在 2005 年的一份报告中预测，2010 年，该数字将会达到 800 亿美元，位居全球之首。这将需要近 230 万名高科技人才。尽管这个数字与印度多达 12 亿的人口总数相比犹如沧海一粟，但是科技产业劳动大军的急剧增长推动了中产阶级的快速发展，刺激印度年均 GDP 增长率每年达到 6%~8%。高盛公司 (Goldman Sachs & Company) 指出，如果保持这种发展势头的话，到 2050 年，印度将成为全球第 3 经济大国，仅次于中国和美国。

是助手，也是对手

这是一些固执的想法，但是它们突然间平静下来。2001 年年初，我第一次到孟买参加麦肯锡的年度贸易洽谈。当时，印度的科技产业陷入困惑和迷茫。因特网泡沫刚刚破灭，成千上万名企业家和投资者所寄托的梦想随之幻灭。美国陷入经济大萧条期，缩减了对印度科技服务项目的需求。我新结识的印度朋友告诉我说，他们的科技产业一直努力扩大市场需求，但是没能成功。这真是一段惨淡的时期。

然而，印度最终取得了成功。西方经济的复苏以及各大公司不断追求工作效率的改进表明：印度利用天时地利的最佳机遇，适时适地地提供了最佳服务。

2005 年第 2 次前往印度时，我发现印度正处于一个转型期。位于印度中南部的班加罗尔如同 20 世纪 90 年代末的美国硅谷：汽车穿梭于大街小巷，城市处处可见正在修建的新型办公大厦。在班加罗尔，早晚通勤行驶 10 英里（1 英里=1.609 344 千米）需要两小时。一位 Wipro 公司的员工向我讲述了一个典型的事例。一天晚上，她的汽车陷入拥挤的车流中，不能移动。两小时过去了，她只能远远地望着自己的办公大厦。于是，她打电话给她的丈夫。他在一家软件公司家庭办公。接到电话后，他来到她的身旁，坐在车里陪她一同等待交通状况的疏通。

美国硅谷通常不会同时建造多座办公大厦。而在班加罗尔，正在建设中的大

厦随处可见。截止到 2006 年 3 月, Wipro 的全球科技业务增加员工多达 1 4000 名, 使该部门员工总数达到 43 742 名, Wipro 集团总员工数超过 60 000 名, 规模接近微软公司。为此, Wipro 公司最近竣工了一个新型办公区。该办公区共有 9 幢办公大厦, 设在班加罗尔的电子科技办公区。为了减轻班加罗尔的压力, Wipro 等印度科技公司在德里、海德拉巴、马德拉斯以及一些小型城市迅速兴建新的办公大楼。

所有这些举措改变了印度的信念。几十年来, 印度有着深深的自卑情结。“过去, 我们认为自己是一个追赶者, 商界、体育竞技等所有方面都在追随他人。印度科技取得的全球性成功改变了印度对自身的看法。现在, 我们认为自己有能力做到最好, 与世界最优秀的企业竞争。” Wipro 公司基本框架实施部门总监安纳拉格·贝哈尔 (Anurag Behar) 说。

现在, 印度正在形成一种新的态度, 那就是希望。这一点在普里娅身上表现得淋漓尽致。普里娅是一位年仅 28 岁的女性。她拥有班加罗尔大学经济管理学硕士学位, 负责 Wipro 公司业务流程外包部门的一个小型团队。作为家中第一个考上大学的女孩, 她希望能够在公司里更上一层楼。“上大学时, 别人告诉我, ‘你只有离开印度, 才能找到一份好工作,’ ”她说, “而事实证明, 这是一种错误的认识。你可以发现, 印度随时随地都在变化着。”

事实上, 世界各国都到印度寻找青年才俊。Wipro 等公司塑造着印度的精英人才, 并把他们输送到西方各国。人们充满智慧, 并有浓厚的工作热忱。Wipro 公司利用这些资源, 通过公司化管理打造出一个适应经济全球化发展的新型企业。终有一日, 它会与通用汽车、IBM 和微软公司同台竞技, 受到世人的推崇。

发生改变的不仅是印度人的信念, 世界对印度的认识也发生了巨大的转变。最充分的例子莫过于此: 2006 年 1 月在瑞士达沃斯召开的世界经济论坛上, 印度展开了强大的“魅力攻势”。当时, 世界超级大国的官员、商界权贵、知名学者和娱乐巨星亲身体验了这一切。论坛的最后一个夜晚, 印度聘请世界一流的 20 位烹饪大师和好莱坞音乐团、舞蹈演员, 召开了盛大的庆典。出席人数多达 600 人, 庆祝活动从晚上 11 点持续到第二天凌晨 5 点。“聚会上, 欧洲人和北美人在房间里狂欢了整整一夜。”普莱姆吉面带微笑地说。印度正式“火了”。