

TATA GROUP

印度塔塔集团

新兴市场中的成功典范

张敏秋 / 著

清华大学出版社



TATA GROUP

印度塔塔集团

新兴市场中的成功典范

张敏秋 / 著

清华大学出版社

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

印度塔塔集团:新兴市场中的成功典范/张敏秋著. —北京:清华大学出版社, 2008.2
ISBN 978-7-302-16608-5

I. 印… II. 张… III. 企业集团—企业管理—经验—印度 IV. F279.351.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第192876号

责任编辑:贺岩

责任校对:王凤芝

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印刷者:北京鑫丰华彩印有限公司

装订者:三河市漂源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×230 印 张:12.5 字 数:210千字

版 次:2008年2月第1版 印 次:2008年2月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:52.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027335-01

前 言

塔塔集团诞生于殖民地时期的印度。一百多年来，它从一个家族企业，成长为印度最大的、国际性的现代企业集团。它主要经营的领域有信息技术、电信、汽车和汽车部件、钢铁、化工、电力、宾馆、茶等饮料、零售、金融、手表及首饰等，企业达 96 家。2006—2007 年度集团的总收入为 289 亿美元，市值达 620 亿美元。在 2006 年 11 月福布斯发布的全球最受尊敬企业排名中（由美国声誉研究会评选），位居第 20 位，是印度企业中排名最高的企业。

在一个发展中国家有这样一个长盛不衰的成功企业，堪为奇迹，然而绝非偶然。本书研究了它的成功之道：如何在殖民统治的夹缝中寻求生存与发展，如何坚持应用先进的科学技术和现代企业制度，如何高度重视人力资源的开发，如何一贯地取之于民用之于民，以及如何不断创新直至在全球经济一体化的今天走向世界。

中印两国的经济正在迅速发展，世界经济一体化的大势不可阻挡。中国和印度的企业界遇到了前所未有的发展机会，双方应该携手合作，取长补短，共赢共荣，为自己的国家和世界做出贡献。比起发达国家的企业，塔塔集团对中国的同行具有更切实的借鉴作用，也是一个可以信赖的合作伙伴。

20 多年前，本人与同仁曾合著《印度垄断财团》，撰写了塔塔集团等章节。1994 年中国社会科学院世界经济与政治研究所设立《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》科研课题，选择 10 个国外典型大企业进行剖析研究。塔塔集团被选其中，这是唯一的发展中国家的企业。课题组邀请我进行这项工作。1996 年我完成了专著《恒河明珠——塔塔》和论文《塔塔企业集团的成功之路》。专著于 1997 年由兰州大学出版社和北京大学出版社出版，论文汇入《现代企业制度与国外大公司》一书（戎殿新、罗红波主编，经济日报出版社）。

2006 年 10 月，塔塔集团中国区总裁詹宏钰先生索阅《恒河明珠——塔塔》

一书后提出再版建议。鉴于近 10 年塔塔集团的发展战略与目标、经营理念、管理体制以及生产规模都全面提升，我感到不仅需要补充大量的新材料，还需要以新的视角来分析与评述。经过半年多的紧张工作，本书得以完成。全书分为三篇十章。第一篇（一至四章）阐述印度民族资本的兴起和塔塔集团的起家与形成，采用了《恒河明珠——塔塔》一书中的前四章，略有修正。对历史的回眸使我们知道塔塔今天的辉煌是它过去成功的延续。第二、第三篇则对原书做了全面的调整、删改以及大量的补充，增加了“变中求进 长盛不衰”和“走向世界”等章节。

本书图片除图 8 由本书作者拍摄外，其余均由塔塔集团提供。

本书在写作中得到塔塔集团北京办公室的帮助，在出版过程中得到赵洁平女士和清华大学出版社的支持，这里谨向他们表示衷心的感谢。

要全面准确地介绍和研究这么一个庞大而发展迅速的企业集团，不是一件容易的事，本书难免有不足之处，敬请读者谅解和批评指正。

张敏秋

2007 年 8 月

目 录

第一篇 历史的轨迹

第一章	印度民族资本的兴起	002
一、	殖民统治的破坏作用	002
二、	英国的“建设性使命”	005
三、	印度民族资本的出现	007
第二章	塔塔起家于纺织工业	014
一、	詹姆谢特吉·塔塔与女皇纺织厂	014
二、	塔塔纺织工业的发展	020
第三章	成功创办钢铁企业	024
一、	钢铁公司的创立	024
二、	永不停顿的现代化	029
第四章	多行业企业集团的形成	040
一、	多行业的企业集团	040
二、	形成中的艰辛	042

第二篇 塔塔的今天

第五章	变中求进 长盛不衰	054
一、	应对政府的政策, 寻求发展空间	054
二、	变革自己, 走向全新时期	059
三、	重组调整产业结构	063
四、	增加集团在塔塔公司中的持股	065
第六章	塔塔的成长和实力	068
一、	信息技术业与电信业	069

二、机械工业	079
三、原材料工业——钢材	087
四、服务业	090
五、消费品行业	094
六、能源	099
七、化学工业	102
第七章 走向世界	105
一、国际化的战略目标与理念	105
二、国际化的好机遇	108
三、国际化的步伐	108
四、关于风险	118
五、同中国合作	120
 第三篇 成功之道 	
第八章 管理体制	124
一、合股公司与塔塔	124
二、印度经理行制度的兴衰	125
三、塔塔的经理行	128
四、重新集权、统一管理	133
五、塔塔公司经营管理案例	139
附录：塔塔行为准则摘录	149
第九章 人力资源开发	150
一、家族统治	150
二、举贤任能	153
三、培养与管理	157
四、刚柔相济	163
第十章 社会责任	173
一、老一辈塔塔“回报于民”延续至今的故事	174
二、塔塔企业：公司公民的社会责任	185
参考文献	194

第一篇 历史的轨迹

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（Jamshetji Tata）更被誉为印度工业之父。然而，作为殖民统治下的印度民族资本的一分子，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，印度封建社会逐渐萌发并形成某些资本主义生产方式。但是西方殖民者的入侵，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。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度的势力，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, 地方的王朝纷纷宣布独立, 德里的中央权力大大削弱。在这种局势下, 英国东印度公司主宰印度的野心更步步得逞。1717 年, 莫卧尔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, 而是变本加厉滥用权力, 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, 矛盾和冲突导致 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, 实际主宰了孟加拉。1757 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。这意味着公司每年向王朝支付 260 万卢比, 便拥有了孟加拉、比哈尔和奥里萨整个东部三省的土地税收权, 实际上也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, 英国人向强大的迈索尔王国(今卡那塔克邦) 发动了四场殖民战争。1799 年迈索尔终于被征服, 成为英国的一个番属土邦。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, 除北部信德、旁遮普(它们分别于 1841 年和 1849 年被英占领) 外, 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经历了工业革命。一批批机器发明, 并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, 而且公司的官员滥用权力, 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统治印度的行政机构。到了1858年，英议会又通过“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，而对输入印度的其他国家的工业品征以高关税。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%。^① 1840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的自由，而不是印英两国之间的自由贸易。”^② 不仅如此，英印政府对印度自产自销的棉纺织品也层层征收捐税，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。这样，印度由一个最大的纺织品出口国沦为一个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3/4，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

① Sunil Kumar Sen. An Economic History of Modern India. Calcutta, Progressive Publishers, 1981. p.117.

② 罗梅什·杜特：《英属印度经济史》，上册，陈洪进译，北京，生活·读书·新知三联书店，1965，92页。

③ 同上书，89页。

④ 同上。

器等也不同程度地打进印度市场。英国工业品涌入印度市场，使印度发达的手工业，尤其是纺织业几乎遭到灭顶之灾。

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，没有忘记把印度这块辽阔富饶的大地改造成它的原料供应地。用1840年曼彻斯特商会会长的话说，就是“印度有面积广大的土地，它的人口将最大程度地购买英国工业品，关于我们对印度贸易的全部问题是：他们是否能用他们土地的产物来偿付我们准备输出的工业品”。^① 1833年，英国国会决定准许英国人在印度经办种植园，这是英国把印度变成它的原料产地的开始。英国要印度向它供应的几乎都是印度的传统农产品，加之建立种植园的条件也欠缺，因此英国人主要通过对农民的直接剥削来榨取原料。他们与农民签订奴役性的合同，强迫农民种植和出售英商指定的农作物。19世纪40年代以后，印度的棉花、黄麻、蓝靛、羊毛、粮食大幅度增长，并大批运往英国。例如，从1833年到1844年，印度向英国出口的棉花从3200万磅增加到8800万磅，亚麻子从2100蒲式耳增加到23.7万蒲式耳，羊毛从3700磅增加到270万磅，分别增长1.75倍、111.86倍和728.73倍。印度出口到英国的粮食从1849年的价值85.8万英镑增加到1858年的380万英镑，增长3.43倍。^②

英国殖民统治者把印度变成它的工业品市场和原料供应地，使印度发达的手工业和商业濒临毁灭的境地，刚刚孕育的资本主义萌芽被荡涤殆尽，并给印度人民带来了深重的灾难。这就是马克思1853年指出的：英国在印度的殖民统治“破坏了本地的公社，摧毁了本地的工业，夷平了本地社会中伟大和突出的一切，从而消灭了印度的文明”。^③

二、英国的“建设性使命”

“……只要你把机器应用到一个有煤有铁的国家交通上，你就无法阻止这个国家自己去制造这些机器了。如果你想要在一个幅员广阔的国家里维持一个铁路

① R.P. 杜德：《今日印度》，上册，黄季方译，北京，世界知识出版社，1953，122页。

② 罗梅什·杜特，前引书，上册，123页。

③ 马克思：《不列颠在印度统治的未来结果》，见《马克思恩格斯选集》，中译本，第二卷，北京，人民出版社，1972，70页。

网，那你就不能不在这个国家里把铁路交通日常亟须的各种生产过程都建立起来，这样一来，也必然要在那些与铁路没有直接关系的工业部门里应用机器。”^① 英国作为一个新兴的资本主义国家在对印度进行殖民剥削中不可避免地将资本主义因素带进了印度。

首先，为了在印度开辟更广阔的倾销市场和攫取更多的原料，英印政府在印度大规模修建道路、铺设铁轨和兴修水利。半个世纪里建成铁路 24700 英里（1900 年），铁路干线从东海岸的加尔各答横贯印度半岛，延伸到西海岸的孟买和南海岸的马德拉斯（今金奈），四通八达的铁路网为对外贸易提供了方便，也有助于打破农村的封闭状态。灌溉工程从 19 世纪前期陆续兴建，到 20 世纪初，全印灌溉面积达到 4400 万英亩，增加了近 1/3。灌溉条件的改善促成了一批单一农作物生产区，如马哈拉施特拉邦和古吉拉特邦的产棉区，孟加拉的黄麻区，旁遮普和信德的小麦区。这些地区都成为英国理想的原料生产区，客观上为印度农业生产创造了有利的物质条件。

其次，19 世纪 50 年代前后起英国资本大量输入印度。英国人在印度大力发展机械化的原料加工工业，建立了数以千计的碾米厂、面粉厂、轧棉厂、棉花包装厂，在加尔各答建立了大批黄麻纺织厂，此外还开办了一些煤矿、锰矿和云母矿。英国资本发展这些加工工业的主要目的是把农产品在印度加工后再运往英国，以降低成本。然而这样也就教会了印度人如何投资工业生产。事实上，从东印度公司与印度贸易之时起，英国就雇用一部分印度商人，他们之间建立了一定的经营合作关系。印度商人在为英国人服务中，既学到了一定的资本主义生产方式，也积聚了一定的资金。

最后，长期的殖民统治还自然而然地把西方的政治制度、思想意识、教育文化等带进了印度。这些东西的传入虽然因殖民地环境而打折扣，但是它们毕竟大大地先进于印度的封建主义。印度一部分社会上层和知识分子在西方思想的影响下，改变了他们的传统意识，在政治上要求独立、自由、民主，在经济上向往科学技术，发展现代工业，这就直接或间接地推动了印度向现代经济的转化。

^① 马克思：《不列颠在印度统治的未来结果》，见《马克思恩格斯选集》，中译本，第二卷，北京，人民出版社，1972，72 页。

三、印度民族资本的出现

19 世纪后半期，印度民族工业资本开始出现。自然，新兴的民族工业资本家既不是从商品生产者的分化中产生，也不是由普通商人发展而成，而主要由依附于英国资本的买办商人转化而来。也就是说，殖民地印度的资本主义已不是封建社会正常发展的结果，而是殖民统治的畸形产物。它表现为：只有少数富有的商业买办才有能力兴办现代工业，而且以纺织等轻工业为主；他们在技术、机器设备以及资金上严重依赖于宗主国或其他西方国家；他们的工业集中在沿海几个外国资本发达的大城市，有一些企业一开始规模就较大，且在较短时间里就具有一定的垄断性。

19 世纪 50 年代，印度西部沿海大城市孟买的一些买办商人首先投资于现代纺织工业。他们比印度其他地区的商人从事工业要早几十年，这是因为那里有一些特殊的有利条件。孟买地区是英国殖民统治建立较晚的地区，这里的英国资本在外资中占支配地位。从 18 世纪起，因业务扩大英国人就不得不依靠印度的掮客和商人帮助他们经营鸦片、棉花、布匹、豆蔻、丁香、蓝靛、咖啡等的进出口买卖。英国人对印度商人的竞争能够容忍，甚至欢迎，不仅因为英国人需要他们的帮助，还因为这种竞争对英国人并无伤害。而印度商人此前在苏拉特（Surat，孟买北方的一沿海城市）就为当地外国商人当翻译、承包商和掮客，他们迁至孟买后这种共事合作继续了下来。因此，孟买商人在同英国资本长期交往中学会了资本主义生产和经营方式，也积蓄了较丰厚的资金，他们中有的还向英商发放贷款。第一个开设棉纺厂的是帕西人商人考瓦斯吉·奈那巴依·达瓦尔。他先是经营棉花买卖，后来购买英国的机器，聘任英国兰开夏的工程师，于 1851 年创办了第一家印度人的棉纺织厂。1857 年他又开设了第二家。到 1860 年在孟买已有 7 家棉纺织厂，其中最大的一家“东方织布厂”拥有纱锭 5 万枚、织机 1000 台，规模颇为可观。正在印度民族资本开始建立现代纺织工业的时刻，美国发生了南北战争（1861—1865）。美国是英国纺织工业中心兰开夏的棉花主要供应者。由于战乱，美国棉花种植面积锐减，从内战之初的四五百万英亩降到 1865 年的 50 万英亩，对英国等欧洲国家的棉花出口完全中断。英国纺织工业市场上的棉花顿时紧缺，棉价暴涨。孟买商人见有利可图便全力向英国出口棉花，发展棉纺织工业的热情减退。美国在内战结束后很快恢复了棉花出口，孟买的棉纺织工业才又

继续发展,并出现了两次建厂高潮,1874年投产11家,1882年投产13家。塔塔也是在这个时期创办纺织厂的。在这两批新厂中,只有10家是英国资本。孟买纺织工业经过半个多世纪的发展,到1915年共有纺织厂86家,约占全印度棉纺厂总数的1/3,有纱锭299.44万枚,约占全印度纱锭总数的半数,织机51900台,占全印度织机总数的一半以上^①。在孟买形成的现代纺织工业中,印度资本占优势,在总共40家纺织工业商行中,印度人控制32家,英国人控制8家;在83家棉纺织厂中,印度人拥有54家,英国人拥有29家。^②

继孟买之后是毗邻的古吉拉特,这里的本地工业资本家主要由钱币商转变而成。他们与英殖民当局或土邦王公关系密切,有些人本身就是殖民机关或土邦的官员。与孟买商人一样,他们也是主要兴办纺织工业。1861年,一个当过英国殖民当局税卡官吏的大商人赛特·兰契霍德拉尔·乔塔拉尔,在土邦王公的资助下开设了艾哈迈达巴德的第一家纺织厂。接着,一家家棉纺厂拔地而起。1914年,古吉拉特商人已建有数十家纺织厂,主要集中在艾哈迈达巴德,它们的棉纱和棉布产量在全印度机织品产量中分别占10%和20%,^③成为仅次于孟买的又一个棉纺织工业中心。

东部的孟加拉原是印度手工业和商业最发达的地区。由于英殖民者最早统治这个地区,经济受到严重破坏,衰败的手工业已不可能向资本主义大生产发展。本地的商业都在英国人控制之下,印度商人连独立经商都困难,更谈不上创办现代工业了。当19世纪后半期印度具备了发展资本主义的社会条件时,英国资本已在加尔各答建立并垄断了黄麻纺织工业和采煤业,他们只允许印度商人认购公司的股票。直到第一次世界大战期间,英殖民政府因对军用物资的需要,才不得不让印度人从事工业生产,并在关税上给予一定保护。这样,在孟加拉,主要从拉贾斯坦迁移来的马尔瓦利商人,才有机会投入工业。最早投资工业的是日后成为仅次于塔塔的比尔拉家族。这个工业家族的第一代是G.D. 比尔拉。他曾是英国商行的捐客,后自己从事黄麻出口,1919年在加尔各答建立黄麻制造业公司。此后,马尔瓦利商人不仅在加尔各答,还在印度北部、中部等地建立了许多棉纺织厂,成为又一支强大的印度工业资产阶级。

① [苏]列甫柯夫斯基:《印度的资本主义:基本趋势及其发展》,英译本,1972,71页。

② [苏]V.L. 巴甫洛夫:《印度资产阶级》,英译本,1964,253页。

③ 《印度棉纺织业:1851—1950百周年刊》,1959,21页和131页。

在南印度，英国统治前曾有过发达的手工业和商业，资本主义生产方式的萌芽出现较早。但是，英国殖民者占领此地后，破坏了这一切。英国人垄断了那里的商业和所有投资场所，当地的契蒂亚商人流入东南亚，在那里开设商行。19世纪后半期，东南亚沦为英国的原料供应地，橡胶种植园和锡矿开采业迅速发展。一些契蒂亚钱币商自己也成了种植园主或锡矿主。到20世纪30年代后期，第二次世界大战迫近，他们把资金抽回到印度，开始在马德拉斯（今金奈）等地创办现代工业。

英国的殖民统治和对印度进行的掠夺，给印度人民带来了灾难，中断了印度社会的正常发展。殖民者为了掠夺与榨取而兴建的基础设施、输入的资本技术知识以及培养的人员，客观上推动了印度经济的发展。印度民族工业资本正是在这样的条件下逐步形成与发展的。

新生的印度民族资本主义和英国殖民者、英印政府在一段时间内处于某种共生状态，没有发生直接的冲突。印度民族资本在商业和金融方面为宗主国和殖民政府做了许多准备工作，起到了中介人的作用，他们使印度的农业经济与世界市场联系起来。英印政府主要通过投资基础设施，如铁路、公路、灌溉工程等来支持鼓励印度的民族资本，通过法律途径为印度资本主义企业的创办与发展营造基本的合法的结构。但是，印度民族资本企业的发展必然要同宗主国、英印政府争夺原料、劳动力、技术人员乃至国际市场，这样也就必然有利益上的冲突。然而印度民族资本此时对政治缺乏应有的兴趣和注意，对英印政府持亲近态度。他们不会也不愿意把自己在创业和发展中遇到的困难同英国的殖民统治及其推行的经济政策联系起来，总是希望通过和当局改善关系以求政府实施有利于自己发展的政策与措施。1895年，英印政府当局对进口纺织品征收5%的关税，而印度本地生产的棉布在价格上处于有利的地位。于是英国纺织中心兰开夏方面向英印政府施加压力，当局只得对印度本地的产品同样征收5%的出厂税。即使这样，印度民族资本同政府当局也没有发生尖锐的对抗。这是因为此时的印度民族资本势单力薄，无力也不敢对政府公开对抗。况且在殖民统治下的印度民族资本工业虽然对宗主国的利益有些威胁，但毕竟有限，不至于影响英国的工业发展。

20世纪初，印度的经济发展和经济结构发生了重要变化和调整。长时期的严重农业危机和农业生产增长滞后，影响了印度的商品经济发展。印度商人力图寻求新的出路。有的到英国的其他殖民地去发展，有的转入对外贸易，但更有见

识的印度民族资本家朝着工业多样化的方向发展。塔塔应该是其中的佼佼者，它在某种程度上成为印度民族资本在殖民地时代求生存与发展的榜样。

第一次世界大战推进了印度民族工业的发展。战后印度进口困难又为印度民族资本发展工业提供了机遇。于是一批民族资本家抓住时机，加快发展步伐。1915年到1916年的两年里，印度的棉纺织品的生产增长了约50%。民族资本建立了钢铁工业，随之带动了其他工业的发展。在战时和战后一段时间内，印度民族资本获得了较高的工业利润和商业利润，资本积累大幅增加。壮大的印度民族资本与英国资本间的矛盾加剧。同时，印度民族运动的开展，对英国殖民者形成巨大的压力。印度民族资本家便利用这些有利因素，向政府施加压力和影响。这样，英印政府不得不重新考虑自己在这块殖民地的政策。英印政府认为，为防止印度民族资本投入民族主义运动，赢得他们的支持（至少保持中立），必须对他们采取一种较为宽容的政策，让他们发展工业，至少不公开阻止这种发展。当然前提是印度工业资本的发展不与英国资本发生公开冲突，也不威胁到宗主国的利益。英印政府根据第一次世界大战的经历，还认识到印度工业过于薄弱对英帝国是不利的。作为英国最大的殖民地，印度也是它最大的海外市场，让印度工农业得到一定的发展，可以确保英国在印度的收入。英印政府似乎也知道印度民族资本由于自身的软弱性，未必会公开、大力支持民族主义运动。鉴于这些考虑，英国政府决定接受1914年和1922年两个委员会提出的关于帮助印度发展工业的建议报告。第一个报告建议采取一系列措施鼓励工业投资，第二个报告建议实施“区别保护”以帮助新建的工业。但这些都只是一般性的许诺，付诸实施十分困难。在英印政府内也有相当数量的官员认为无此必要。故20世纪20年代英印政府的工业和财政政策依然是犹豫不决的。政府当局曾对几项工业给予了保护，尤其是1924年对钢铁的保护政策确实使得一些印度民族工业企业免遭破产。但这种保护远未达到印度民族资本家所要求的程度。对印度民族资本和民族工业来说，1919—1922年呈现出短期的繁荣。以棉纺织业为例，1918年到1922年新建的棉纺织厂由262家增加到298家，织布机由11.6万台增加到13.4万台，在厂工作的工人由28.2万人增加到了34.3万人。^①印度自己生产的棉织品大大超过了进

① [苏]巴拉布舍维奇等主编：《印度现代史》，上册，北京编译社译，北京，生活·读书·新知三联书店，1972，43页。