

◆現在開始驅動的九億人巨大市場
投資、經營等印度實地體驗

在 印 度 的 成 功 智 慧

亞洲社日經經濟委員會／主編
山内利男／監修
施聖茹／編譯

大辰 出版社有限公司

在印度的成功智慧/亞洲社日印經濟委員會編，山內利男監修，
施聖茹譯；——初版，——臺北市，大展，1998 [民87]

面；21公分，——（超經營新智慧；4）

譯自：トンドで成功する智慧

ISBN 957-557-814-7（平裝）

1.經濟－印度－論文，講詞等 2.印度－社會生活與風俗

552.371

87004049

INDO DE SEIKO SURU CHIE by

YAMANOUCHI Toshio/ (supervision) /ASIA CLUB. NICHI - IN
KEIZAI IIN - KAI (ed.)

Copyright © 1995 by YAMANOUCHI Toshio/ASIA CLUB. NICHI
- IN KEIZAI IIN - KAI

Originally published in Japan by TOYO KEIZAI INC., Tokyo
Chinese translation rights arranged through Orion Literary Agency and
Keio Cultural Enterprise Co., Ltd.

版權仲介/京王文化事業有限公司

【版權所有・翻印必究】

在印度的成功智慧

ISBN 957-557-814-7

主編者/亞洲社日印經濟委員會

監修者/山內利男

編譯者/施聖茹

發行人/蔡森明

出版者/大展出版社有限公司

社址/台北市北投區（石牌）致遠一路2段12巷1號

電話/（02）28236031・28236033

傳真/（02）28272069

郵政劃撥/0166955-1

登記證/局版臺業字第2171號

承印者/國順圖書印刷公司

裝訂/嶸興裝訂有限公司

排版者/弘益電腦排版有限公司

電話/（02）27403609・27112792

初版1刷/1998年（民87年）6月

定價/220元

超經營新智慧 4

在印度 的成功智慧

亞洲社日印經濟委員會/主編
山內利男/監修
施聖茹/編譯

大張 出版 社有限公司

前言

日本對印度的關心以及日印的交流，有潮汐起伏的波濤。

從佛教傳到日本的奈良時代開始，合掌是日本與印度共通的祈禱型式。以前日本人超越與天竺遙遠的距離，會向印度的神聖如來合掌祈禱。

到了第二次世界大戰前，日本向印度大陸購買棉花、銑鐵等。中日戰爭後成為日本貿易對象國的印度，超越了中國，僅次於英、美，為第三位的國家。

在一九四七年印度獨立後不久，第三世界諸國（A・A團體）的領導者，尼爾首相的卓越哲學和史觀，對於戰爭剛失敗的日本人而言，的確是非常嚮往的。而對於日本的產業復興與不可或缺的鋼鐵原料，能夠長期穩定大量供給的尼爾政府的恩德，日本人也是不可以忘記的。記得筆

者在當時如果腳朝向印度的方向就睡不著。

終於，日本在專心高度成長的時代，與西方諸國在尼爾逝世後，對於社會主義型經濟走向瓶頸的印度敬而遠之，結果變成親蘇聯的國家。二十多年來，日印關係走向黑暗的冷卻期。

到了一九九〇年代冷戰結束之後印度脫離了許認可、統治經濟體制(Quota and Control)。九一年七月，發表自由化經濟政策(Liberalization)，走向軌道。朝向自由化，絕不退卻的做法，終於得到國內外的認同。而從後進的限制中脫離，迎向「自由化」的語彙，給予人與外壓有關的印象，因此，自動的改稱為「經濟改革(Economic Reform)」。也包括了國際化(Globalization)的內容在內。現在各國進駐印度市場的行動非常明顯。

以整個地球的規模來考量的話，日本和歐美看印度的角度與立足點是不同的。

日本以遠近法看在中國彼端的印度；而歐美則是以鳥瞰的方式，將

印度視為是東方與西方的中核，認為中國與印度將是下一個世紀成長之亞洲的兩大支柱。

東南亞聯盟諸國最初對美、對日貿易，現在則以區域內貿易為主，而向印度尋求通往西方的活路（Corridor）。此外，舊英聯邦的南亞、豪州、印度等泛印度洋經濟圈結成的動作，也開始進行了。

筆者從一九五一年開始，二十五年來停留在印度。持續半世紀來，對印度擁有愛戀、執著，與其共生。現在各國對印度的關係，我感覺到，的確比以往更為興盛。但是，日本進駐印度市場的現況，與他國相比，還令人感到非常遺憾。

在印度開始自由化之前，日本面臨泡沫經濟瓦解的危機，日印交流面臨不幸的時機，但這只不過是長久歷史的一隅而已。儘管日本出發較慢，但是，還是可以挽回的。

一九五〇年代，一些有如武士般的戰友們，朝印度市場挺身而出，希望能夠復興日本的經濟。心意互通的各公司印度當地駐在員，最近有

許多增加，這是可喜的現象。希望他們能夠著實掌握這個印度市場滿潮的契機。

而背景則是單一民族的日本，是否具有能夠進駐多樣性國家印度市場的智慧？這就是出版本書的動機。

最早進行日印交流的團體，就是日印協會（一九〇二年成立），以及日印調查委員會（六二年成立）。經濟團體則是六六年以後的日本商工會所與印度商工會所的聯合會。每年會舉辦兩次「日印經濟委員會」，召開共同會議。擔任同委會代表的山下英明會長，在九二年秋，對我做了以下的提議。

日本進駐印度的市場，非常的慎重，就是因為印度的許認可制和產業基礎等的改善還不夠。但是，歸根究底，是否是在日印之間的心靈距離（Psychological Distance）？山下先生以了解這些原因為主題，召開研討會。而自己在二十多年前，就已經在亞洲社，提出了一些計劃，同社結束了與日本鄰近各國有關的研討會之後，再以印度為對象，進行研

討會。

國與國之間的相互了解，必須有互惠精神才能夠進行。單方面的進駐市場，就好像是一種侵略行為一樣。印度人具有敏銳的感受性，了解對方是自私的，也還會考慮到印度的問題。所以，對方也會選擇歡迎進駐的對象。

在研討會中，要與印度人心意互通，當然能夠探討在當地新鮮的實務體驗是最好的。從印度歸國以後，擔任日印調查委員會事務局長的清好延，從企劃以及當時在印度的友人當中，挑選講師人選。如果講師陣容有遺漏的話，則我必須立刻擔任講師的工作。但是，由於清好延幅廣的人脈，因此，我不用擔心這個問題了。

除了印度研討會以外，筆者每年會有幾十次在印度當地或在日本其他的研討會中擔任講師或聽講。也許各位認為我所說的亞洲印度研討會，是自吹自擂的作法，但是，事實上，我就有很多實際的感受。

不但只是法規政策解說而已，受講者都能得到「活生生的情報」，

而且對於進駐日本感到關心的一般讀者，也可以了解詳情。筆者認為，這樣可以促進日印交流。東洋經濟新報社出版局的中山英貴，和我討論出版的問題，由筆者負責主編。透過這個作業，我和中山連日協議，對他深表感謝之意。而且，煩請各位講師們幫助我，在此再次感謝。

去年以來，關經連、經團連首次訪印，而其他的協會、法人等，也再次訪印。當然，與歐美相比，速度較慢，但是，日本對印度的關心，逐漸提高。所以，今後可以預料到，進駐印度的企業，將會陸續出現。到時，關於印度情況的照會者，當然是具有長年廣泛經驗的法人，也就是說，從戰前開始，就住在印度的人，可以展開前導工作，而成為先驅的則是日本的大型、中型的商社、銀行。

進駐印度是否能夠成功，就在於當地是否有好的伙伴。印度市場非常的廣大，但是，好的伙伴有限，需要藉助一些能夠商量之對象的智慧，才能夠去挖掘出這些人才。

最近，關於印度經濟情況的指導書發行很多，對於政策法規等，提

供適當的解說。但是，印度每四半期會進行法規的微調整，每年政策都會陸續改善，因此，報導內容必須不斷地更新。所以，如果要按照新規定進駐印度的人，必須要擁有對於當地最新情況非常精通的照會對象。而這對象可以從前記委員會成員的商社、銀行或是前記的相關機構當中，在適合級業種級規模的範圍內選擇。同委員會目前也支援日本中小企業進駐印度。

本書並不是網羅政策、法規等詳細知識的專門學術書，但是，卻可以啟示想要進駐印度應有之心理準備的大綱的實用書。希望大家能夠活用這些解讀和經驗，了解日印之間的問題，同時，基於二十名當地體驗而獲得的智慧，衷心的希望各位讀者能夠成功的進駐印度。

合掌



山內 利男

目錄

前言	三
----------	---

1 了解印度經濟最前線的智慧

由「零的發現者」之後裔負責的南亞軟體大國——渡邊一巧	一六
打開「承包壟斷」狀態是印度汽車產業發展的關鍵——吉見文男	二五
已經無法後退的經濟、金融改革的發展——宇田川榕一郎	三二
印度期待「穩當的」企業進駐——大澤章伸	四八
日本對於印度的經濟改革發揮了作用——清 好延	五九
日本企業想要利用進駐印度而趕上歐美企業嗎——Partha s. Ghosh ...	六七

2 與印度人相處的智慧

從打掃到勞務管理，日本式經營已經紮根——	嶋永元康	七六
與勞動有關的法律灰色領域交給夥伴處理——	清 好延	八八
沒有問題就是沒進步，與官員相處的方法——	槌田俊雄	九八
不要害怕口角之事，與印度人的交涉術——	南部捷郎	一〇六
禁止沈默，擁有不輸給印度人自我主張的精神——	清 好延	一一三

3 享受印度生活的智慧

寬容與注意力，雇用傭人的心態——	細野孝子	一二〇
生活的充實必須確保「足」——	山中由岐子	一二八
成爲連印度人都驚訝的「印度食通」——	清 好延	一三二
從日本研究到尖端技術，在印度掀起了學習日文熱的現況——	伊勢田 涼子	一四〇

4 了解宗教、政治的智慧

種姓制度不單是身分制度而已，還是「社會」——清	好延	……	一四八
集合多樣性國家的印度之「寬容」——清	好延	……	一五四
祈禱、斷食、巡禮、印度教的基本知識——小磯千尋	……	……	一六〇
擁有世界最長憲法、世界最大的民主主義國——廣瀨崇子	……	……	一六七

5 占卜「多樣性國家」未來的智慧

印度企業與世界的橋樑，在外印度人——佐藤 宏	……	……	一七四
處理鴉片戰爭以來的亞洲難題——高橋英彥	……	……	一八四
從不為人知的獲得外幣的主角蝦子，看日印關係——坂本浩輔	……	……	一九一
好像三十年前的日本……印度觀光的內情——伊藤 勳	……	……	一九九

目錄

印度全圖



在印度的成功智慧

1

了解印度經濟 最前線的智慧

