

TATA

塔塔：一个百年企业的品牌进化

The Evolution of a Corporate Brand

伟大的企业，是与同样伟大的社会责任感一起并存的

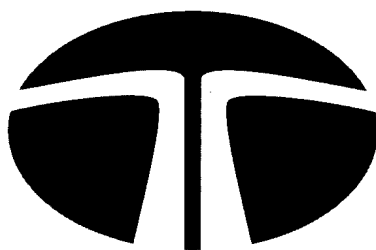
【英】摩根·威策尔·著 阮天悦·译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



TATA

塔塔：一个百年企业的品牌进化 The Evolution of a Corporate Brand

【英】~~摩根·威~~莫尔·替 ~~阮天~~悦•译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书全面介绍了印度知名企业塔塔集团在品牌建设和塑造过程中走过的路,阐述了企业品牌建设最重要的是要展现企业的社会责任感的观点,对中国企业的品牌建设具有较大的指导意义。

TATA: THE EVOLUTION OF A CORPORATE BRAND

by Morgen Witzel

Copyright © Tata Sons Limited 2012

中文简体版经由 Penguin Books India Private Limited 授权,由电子工业出版社独家出版。非经书面许可,禁止任何形式的复制、摘录或传播。

版权贸易合同登记号 图字:01-2012-4992

图书在版编目(CIP)数据

塔塔:一个百年企业的品牌进化/(英)威策尔(Witzel, M.)著,
阮天悦译. —北京:电子工业出版社, 2012.9
书名原文: Tata: The Evolution of a Corporate Brand
ISBN 978-7-121-17656-2

I. ①塔… II. ①威… ②阮… III. ①企业集团—企业管理—
经验—印度 IV. ①F279.351.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第160068号

责任编辑:雷洪勤

印 刷:北京昊天国彩印刷有限公司

装 订:北京昊天国彩印刷有限公司

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 字数:237千字

印 次:2012年9月第1次印刷

定 价:58.00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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。



谨将此书献给 R. M. 拉拉先生

他作为塔塔集团的历史学家，为记录下塔塔集团的历史、足迹和保护集团的价值观，所做的一切令人敬佩。今天我们写关于塔塔集团的故事，是追寻了他的脚步。

中文版序

作为一个德国籍的欧洲人，我在亚洲生活和工作了将近二十年，从事过各种不同的工作。从十七年前开始，我将关注点转向了中国和印度，并致力于中印和印中战略双边关系及战略经济合作。我试图通过自己的努力建立并促成这两个伟大的国度、两种古老的文化——中印和印中——之间的深入理解。

我们都知道，洞察力有多么重要，多么关乎重大：无论是在生活中、在彼此的交往中，还是在我们的决策中；无论是在个人层面、专业层面，还是在各种决策层面。正是在这一语境下，两国领导人之间卓有成效的工作才得以实现，并且，在未来的许多年里还会不断增加。

塔塔集团有着140多年的历史，有31家上市公司，在超过85个国家经营着各种业务，有着独特的价值观。深入了解这样一个商业王国，将会为更好地理解印度的潜力，以及为这两个伟大邻国——中印和印中——之间更重要的协作，开启一扇新的大门。塔塔以引人注目的多样性，在全球的存在正持续不断地变得日益清晰，但在中国，塔塔集团则需要加强沟通，以便在中国市场上也能达到同样的认知度，因为这里存在已经得到证实的重大利益。

今天，尤其是对于年青一代，印度在中国的形象，除了其他资讯以外，主要是通过塔塔品牌在新闻中令人印象深刻地频繁出现，而得以形成的。然而，我们所做的研究清楚地表明，中国人对塔塔集团的全面了解还相当有限，以至于不可能公正地认识到它的意义和重要性。塔塔是印度独一无二的、最受尊敬的、最古老的集团，而且也是最富有的集团之一，通过市场的资本化运作，它如今正在成为一个真正全球化的、受到信任和尊敬的品牌。

有一样东西使塔塔集团不同于全世界所有的其他公司，这也是十七年来我通过观察及与这家集团资深领导人的交往互动中亲身体验到的，也是我希望能与中国读者分享的。那就是它的指导哲学：服务于、贡献于塔塔集团各公司经营地的社会和社群的需要，这是其政策的组成部分，是其战略的组成部分，也

是其文化的组成部分。塔塔不只是给相关各方创造经济财富，同时，它还在创造价值、希望，以及深刻的自豪感，迄今已历经多代。这种自豪感依然在继续，因为，成为塔塔集团的一员是一种独特的感觉，无论老少，无论在哪个层面，都是一样的。

呈现在读者面前的这部译作，旨在让读者更清晰地看到塔塔集团成功的原因，加深对其独特性的理解，并启迪思考。塔塔可以充当一个典范，一个中国企业家努力赶上和超过的榜样，有朝一日，他们也将在中国创造出类似的集团。

这个世界正面临着戏剧性的、不断增加的挑战，它正处在一个深刻变革的过程中，在这样一个世界，这家独一无二的集团的道德价值将是一个提醒，它提醒我们记住：成功企业在它所服务的那个社会和社群中也应扮演一个积极的角色，并贡献出它自身的价值——诚实、公平、信任、责任、正直和远见。每一个个体，每一家公司，作为一个负责任的公民或负责任的社会成员，都需要拥有这样的价值，这是“必需的”。

希望本书能给所有中国读者提供一份启迪思考的精神食粮，并成为其行动的指南。

舒·丹娜 博士

21 世纪中印文化交流中心创始人兼执行主席

北京

Preface for Chinese Edition

As an European of German nationality, living and working in Asia nearly two decades, in various functions, with special focus since 17 years exclusively on China and India's, India and China's strategic bilateral relations as well as strategic economic cooperation, I dedicate myself to create and contribute to a better understanding between these two great nations, two ancient cultures: China and India, India and China.

We all are aware how important perceptions are, how much perceptions matter: in life, in relations, in our decisions: on personal level, on professional level, on various decision making aspects! In this context successful work between the leadership of the two countries has been achieved and will increase over the years to come.

The insights in the world of the Tata Group, a group with 140 years of history, with 28 publicly listed companies, with operations in over 85 countries, with its special values, will open the door of better understanding for India's potential, for possible significant synergies between these two great neighboring countries: India and China, China and India! With a continuously increasing visibility of its global presence, in a remarkable diversity, the Tata Group needs to intensify its communication effort in order to reach the same visibility on the Chinese market, since there is an evidenced substantial interest in it.

India's image in China, today, especially for the younger generation, is shaped, among other information, by the impressive frequency in the news of the Tata brand! However our research has clearly shown that the overall knowledge about the Tata Group, beyond the surface, is far too limited to do justice to the meaning and importance to this unique and most respected, oldest Group of India which is also the wealthiest, by market capitalization and on its way to become

indeed a truly global, trusted and respected name / brand.

What makes the Tata Group different than all others, in the whole world, what I have experienced myself in my interaction over 17 years observation and interaction with the senior leadership of the Group in their various activities, what makes me wish sharing with the Chinese readers, is its guiding philosophy: serving, contributing to the society's, community's needs there, where the Tata Companies operate which is an integral part of the policy, of its the strategy, of its culture. Beyond generating economic wealth for all relevant parties, it has always created value, and hope, a feeling of deep pride, over generations by now. This feeling of pride continues, since to be part of the Tata Group is a special feeling, for young and senior, at all levels, alike.

The present translation is meant to shed more light on the reasons of its success, deepen the understanding of its uniqueness, inspire to reflection, serve as a role model, as an example to be emulated also by Chinese entrepreneurs who, may one day create similar groups in China.

In a world that faces dramatic and increased challenges, a world which is in a deep transformative process, the ethical values of this unique Group should be a reminder that successful business can also practice an active part, contribute in the society, community where it acts, that the values of : honesty, fairness, trust, responsibility, integrity, vision needs to be or become for each individual, each company, as a responsible citizen or responsible member of the society, a "must"!

Wishing all Chinese readers an inspirational food for thought, a guideline for action!

*Dr. Dana Schuppert / Founder and Executive Chairman
21st Century China-India Center for Culture and Communication
30th of October 2011 Beijing*

原版序

在世界上所有的跨国公司中，塔塔集团是非常特别的。它的使命不仅是取得经济利益，而是将经济利益与社会效益并重。

塔塔集团至今已有超过140年的历史，旗下共有31家上市公司，足迹遍布超过80个国家，塔塔集团所生产的产品和服务共销往超过85个国家。成立之初，塔塔只是一家印度的小公司，如今塔塔集团已经成为一家名副其实的国际化大企业——在2010/2011财年，塔塔集团的总收入达到了833亿美元，其中58%的收入来源于海外业务。但本书绝不仅是讲述塔塔集团的成功故事的一本书，它讲述的是塔塔价值观的故事：这些价值观是日常运营活动的基础，是塔塔集团的DNA，也是塔塔人在经济利益上取得巨大成功的同时能完成造福社会的使命的根本原因。



理解塔塔品牌的定位和塔塔集团的价值观有四个关键点。

第一，从诞生之日起，塔塔集团及其成员公司就有着清晰定义的使命：为社会大众谋福祉。在我所知道的各国公司中，塔塔集团在这方面独一无二。

其他的大企业也为社会大众谋福祉，但它们的根本着眼点仍在于创造经济利益，只有利润达到了一定的水准后，它们才开始考虑回报社会。这些公司的创始人往往会设立针对于某一社会议题的专门性慈善机构。

在西方，商界大亨投身于慈善事业的例子有很多，像约翰·D. 洛克菲勒、亨利·福特、安德鲁·卡内基、沃伦·巴菲特、比尔·盖茨等。他们都在取得了巨大的个人财富后

成立了以自己的名字命名的慈善基金会，指定一类或几类社会议题作为慈善的对象。这种作为在世界各地为他们赢得了赞扬，他们成为美国和其他国家人们的偶像。尽管如此，公司仍然应该意识到，将社会效益作为自身的使命远比成立用于解决某类社会问题的慈善组织要深刻得多。

塔塔的特别之处就在于对社会的服务是它整体使命的核心。无论在哪里运营，塔塔集团内的组织都关心当地的发展，关心当地的社会诉求，并积极探索自己能做什么来满足这些社会诉求。它不仅给整个社会带来价值和希望，也为股东、员工和商业伙伴创造出很好的经济效益。

塔塔作为信誉卓著的跨国企业，与其他的跨国企业同样注重经济效益。当我们深入了解塔塔的使命及它真实的工作场景后，我们就会发现，尽管它的使命是为社会服务，这一使命却帮助组织在经济效益方面表现得更好。这就是塔塔区别于其他组织的地方。在绝大多数的西方国家，企业的根本目的被认为是经济进步，基于“做生意就是要赚钱”这一理念的基础之上。但我认为，这一看法太过于狭隘，西方的企业也应该开始学习和认识到服务于社会应该是企业使命的一部分。

第二，那些受到追捧的西方商界偶像没有找到能够很好地继承他们慈善事业的继承人。而在塔塔集团，社会服务的DNA在所有的公司都传承得很好，这使得塔塔集团持续地保持了社会效益与经济效益的“双赢”。

第三，世界经济和社会格局的变化轨迹越来越多地显示出东方的崛起及欠发达群体的崛起。塔塔集团以经济成功为基础的社会奉献将成为未来的主流模式。

西方世界必须意识到，每一个地方社区都有自己的优秀人才。在印度南部泰米尔纳德邦偏远的霍苏尔城的一个例子



可以很好地反映出塔塔集团对当地社区的承诺。1987年，塔塔集团和泰米尔纳德邦政府共同出资，在霍苏尔成立了泰坦工业的第一家制表厂。

泰坦工业成立后的第一项重要决定就是雇用什么样的员工及如何雇用。一种选择是从班加罗尔聘请专业工程师，但这与塔塔集团所秉承的服务于当地社区的理念不符。尽管霍苏尔地区十分贫穷，农业几乎是唯一的产业，没有任何技术工人，但泰坦依然很清楚：这个地区、这个地区的人们就是自己的责任。尽管贫穷，但当地的基础教育系统非常健全，培养出了一批高素质的年轻人，他们成为泰坦工业最早的员工。泰坦计划将他们培养成世界一流的钟表专家。

在这种理念的指引下，附近村庄学校中最优秀的四百名毕业生被泰坦招了进来，来到了霍苏尔的泰坦工厂。在这些人中，许多人以前一直住在简陋的棚屋里，连城市都没有见过。他们也没有钱，泰坦为他们提供了住宿，并且分配了“养父母”，以教给他们在城市生活所需的技能。泰坦还提供了运动和文化休闲设施，并帮助工人继续学习、获得学位，甚至选修研究生的课程。

与此同时，在泰坦的工厂内，班加罗尔和其他地区来的工程师和培训师开始教这些年轻的学徒如何制造精密仪器。

结果呢？泰坦现在非常成功，为泰米尔纳德邦创造了大量的就业机会——它在霍苏尔就有三家工厂，雇用的工人都来自附近的村庄，还带动了表带、表盘等其他零配件制造业的发展。在2001年，泰坦被票选为印度最受人尊敬的品牌，这足以证明这个公司是在真正意义上回馈社会。

最后，塔塔集团通过其在市场和财务上面的优异表现，证明了秉承公益性的使命并不会降低竞争力；相反却会增强其竞争力。塔塔不仅在它所在的市场取得了成功，在同包括股



东在内的各类利益相关者建立并保持良好关系上也表现出色。与此同时，它还为印度乃至世界上的其他公司输送了一批社会责任感强、能力出众的经理人和商业领袖。

这些理念会聚起来，可以用一个简单的词来概括，那就是“信任”。许多公司总把“信赖”挂在嘴边，但却很少实践。但在塔塔，“信任”存在于每一名成员的基因里。“信赖”是塔塔人行为上的特征，是塔塔集团区别于其他组织的核心，是未来商业的主流模式。“信任”就是塔塔集团。

我在美国和欧洲接触到的许多CEO都会问我，如果他们要聘请一位印度企业的CEO来担任他们的董事会成员，应该请谁。拉坦·塔塔先生总是我第一个推荐的人选。他谦逊、平和、喜欢思考，他的经历看上去与西方社会格格不入，但却是值得未来的商界领袖们学习的。

摩根·威策尔通过认真、全面的研究，在本书中很好地证明了塔塔集团的社会服务使命不仅是为了公关的形象工程，而更是实实在在的奉献和承诺。这些故事发人深省，真实可信，我想这样一个故事对于其他的企业来说也是一个挑战。

这就是这本书的故事。



拉姆·查兰

2010年5月

致 谢

如果没有塔塔集团的支持和合作，我不可能完成本书。谨向欣然接受我的采访、慷慨地与我分享他们的观点和智慧的朋友们致以诚挚的谢意：首先是塔塔集团的董事长，拉坦·塔塔先生，他以极大的热情和坦诚向我详细地讲述了他领导的这个组织的故事。我对他拨冗与我交流十分感激。我还要特别感谢塔塔集团的执行经理R.戈帕拉克里什南先生，他给我的写作提供了许多宝贵的建议和富有哲理的洞见。除此之外，塔塔集团的萨蒂什·普拉丹和法罗克哈·N.苏比达尔给我的建议也非常宝贵。

感谢孟买大厦（Bombay House）工作的阿图尔·阿格拉瓦尔及他的团队，如果没有他们的协调和安排，我无法采访到这么多人，也无法对塔塔集团有如此多的了解，自然也就没有本书了。感谢V.S.帕拉布和洛林·德索萨，他们的工作保证了我不会遗漏任何重要的事件。感谢克里斯塔贝尔·诺伦哈的建议和点子，以及谢纳瓦·科拉尔、阿布舍克·帕塔克和安妮·皮托—罗德里格斯所提供的宝贵项目资料。

我还要感谢塔塔各成员公司内许多帮助过我的人：Trent的西蒙娜·塔塔夫人，塔塔工业的基硕·A.乔卡，塔塔全球饮料公司的R.K.克里希纳·库马尔和尚吉·塔尔瓦，印度酒店集团的雷蒙德·毕克森和阿贾伊·米斯拉，泰姬玛哈酒店的卡拉姆比尔·辛格·康和比尔吉特·佐尼格，泰坦工业的巴斯卡尔·巴提，塔塔汽车的普拉卡什·M.特朗和阿亚兹·阿塔尔，塔塔化工的R.穆昆丹和苏吉特·M.帕蒂尔，塔塔通信的N.斯里纳特，塔塔咨询服务的S.拉马多莱，塔塔电信服务的阿尼尔·萨达尼亚，塔塔基金会的A.N.辛格和桑吉夫·凡萨尔科，塔塔管理培训中心的奇坦·图里亚，塔塔质量管理服务的苏尼尔·辛哈、高塔姆·N.冈迪尔和萨米尔·班纳吉，坐落在普纳的塔塔中央档案馆的拉金德拉·帕拉萨德·纳尔拉，塔塔钢铁的帕尔塔·森古普塔，位于詹谢普尔的塔塔卓越中心的珍妮·沙哈及她的团队，尤其是

贝赫鲁兹·A. 甘德和萨蒂什·皮莱，他们带我在詹谢普尔的部落文化中心体验了难忘之旅。

在印度之外的许多高级经理也给了我很大的帮助，在这里我也向他们表示由衷的感谢。他们是：塔塔非洲控股公司的拉曼·达万、塔塔有限公司（伦敦）的S·A. 哈桑，卜内门的约翰·科里根，捷豹路虎的大卫·史密斯，塔塔全球饮料公司的彼得·昂斯沃思和康力斯，塔塔钢铁（欧洲）的科尔比·亚当斯。

感谢罗密特·查特吉，他之前为塔塔服务工作，为我的写作提供了慷慨的帮助和许多有用的建议。我还要感谢Brand Finance的乌尼·克里希纳，Draft FCB+Ulka的阿比·拜里米苏拉、我思咨询（Cogito Consulting）的金贾尔·梅德、GfK Mode的威斯克·塔尔瓦及他们的团队，他们无偿地与我分享了他们对塔塔集团品牌和公司品牌的研究成果。此外，B. U. 班达里汽车经销公司的沙莱什·J. 班达里帮助我联系上了塔塔 Nano 的买主，苏尼尔·库马尔·巴德瓦尼与我分享了驾驶Nano的感受。伦敦商学院的帕特里克·巴维斯和蒂姆·安布勒及我在艾克赛特大学商学院的同事乔纳森·施罗德等学者欣然接受了我的采访，慨允我分享他们的专业知识，我向他们致以诚挚的谢意。另外，我还有幸结识塔塔集团的历史学家R. M. 拉拉先生，他的辛勤工作使得塔塔集团的历史和价值观一直保存至今。

印度企鵝图书的希瑟·亚当斯一直是我亲密的伙伴，和他一起工作我十分愉快。最后，我要感谢玛丽莲·利文斯通所做的一切——从研究到安排会议，再到秉承她一贯的精准来阅读我的初稿并提出修改意见——如果没有她，我不可能完成这本书。

前 言

本书旨在介绍印度著名的塔塔集团品牌。它是什么？过去它是怎样演化和发展的？现在它又将怎样运行和经营？人们如何看待它？笔者认为，了解塔塔集团的发展经营与品牌建设，将有助于从更一般的层面上提升对集团品牌的认识，但遗憾的是，目前关于集团品牌的详尽描述与分析寥寥无几。从这个意义上来说，无论是对于集团品牌有兴趣的读者，还是学者与品牌推广经理，都将在阅读本书的过程中有所收获。

塔塔集团历史悠久，建树颇丰，是印度国内最为知名和受人尊敬的企业之一。通过许多优秀的传记作品，塔塔及其创始家族——塔塔家族——的传奇历史，已经在印度家喻户晓。然而，鲜为人知的

在扩张与国际化发展的进程中，塔塔集团一直处于剧烈变革的中心。

是，在扩张与国际化发展的进程中，塔塔集团一直处于剧烈变革的中心。尤其是在印度以外的国家，大部分人对塔塔集团了解甚少，本书有助于解析塔塔的价值观与使命。

塔塔集团的国际化发展步伐迅猛——早在2009年，塔塔集团65%的总收入即来源于其海外业务——很显然，无论是在印度国内，还是在国际市场，人们都想对塔塔集团、它的品牌及品牌所代表的意义有更多了解。为了更好地刻画塔塔品牌的内涵及关于它的不同认知，我们不仅要从集团品牌——“塔塔”——的层面进行阐释，而且还需深入挖掘塔塔集团下属公司的公司品牌的价值。正如本书所展现的，要想真正理解塔塔集团品牌，就必须了解塔塔集团品牌与下属公司品牌及各类产品/服务品牌之间有机融合、共生互利的关系。不过，本书并非关于塔塔集团的详尽介绍，许多塔塔集团下属的公司，包括Voltas和塔塔能源这样历史悠久的大型公司，就很少被提及。关于塔塔集团的历史及现在的翔实记录也将是引人入胜的一本好书，但本书的目的并非如此。

我并不想挑战关于公司品牌的既定共识，或提出一套有别于现存集团品牌理论的新理论；相反地，我旨在忠实地呈现塔塔集团品牌的原貌。当参考或引用现有文献时，我的目的是更清晰、直观地刻画塔塔品牌的元素，或突出塔塔品牌与别的品牌的区别。当把塔塔品牌与其他品牌做比较时，我并不试图证明塔塔品牌更好或更强。每一个卓越的品牌都自有其立身之本，生硬武断地划分孰优孰劣并无意义。

我坦言，我的观点并非公正无私。任何作者均不是公正无私的。当我与塔塔集团的员工接触时，当我聆听普通印度人讲述他们对于塔塔品牌的看法时，

----- 我不知不觉地对这个品牌产生了景仰。我不会称塔塔集团追求的不是占领市场，而是服务人民。塔是一个“伟大”的机构——在我看来，“伟大”这

----- 个词时常与权力和政府相联系，我从内心里厌烦这个词。我所见到的、所了解的塔塔集团看上去并不“伟大”，它从不滥用权力，它追求的不是占领市场，而是服务人民。无论是塔塔集团本身，还是它的员工，都不完美，他们也会犯错误。但他们怀着一份虔诚去承认错误、去主动改变。当然，读者在阅读本书时也应该形成自己的看法，他们应该要了解我的私心，用一种批判的眼光来阅读本书。我相信，从批判中我们将有更多收获。

这是一个关于塔塔集团品牌的故事。在研究和写作本书的过程中，我收获了极大的乐趣。亲爱的读者们，我由衷地希望你们在阅读本书的过程中亦能同我一般，收获乐趣。



目 录

..... C O N T E N T S

第一章 价值合一

小车大作为 / 002

醒来吧! / 004

“我将永远屹立” / 006

印度的骄傲 / 008

惊人的数字 / 010

集团品牌的作用 / 012

走进塔塔品牌 / 015

本书的结构 / 018

第二章 洞见明天的人

创始人 / 025

商业与理想主义 / 029

女皇纺织厂 / 032

泰姬玛哈酒店 / 035

TISCO / 038

关于詹姆谢特吉·塔塔的传说 / 043