

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

恒河明珠——塔塔

 **eBOOK**  
内部资料 非卖品

## 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和改革的新时期，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 1998.76 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新科技领域进军，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

恒河明珠——塔塔

## 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，内江、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工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—Daulda），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。一批批抗器发明首先被应用于纺织工业。曼彻斯特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厂通向印度的大门。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率是3.5%，毛织品是2%，而印度出口到英国的棉织品的关税率是10%、丝织品是20%，毛织品是30%。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自由，而不是印英两国之间的自由贸易”。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%。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

---

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(Progress Publishers)，加尔各答，1981年，第117页。

R.杜特：《英属印度经济史》，中译，上册，1964年，第92页。

同上书，第89页。

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。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，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”。1833 年，英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。由于英国要印度向它供应的农产品几乎都是印度的传统农产品，建立种植园的条件也欠缺，因此，英国人仍是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指定的农作物。大致从 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 到 1844 年，印向英出口的棉花从 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、111.86 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。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摧残，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的突出的一切，从而消灭了印度的文明。”

## 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大的国家里维持一个铁路网，那你就不能不在这个国家里把铁路交通日常急需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。”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里程 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

---

R·杜特：前引书，上册，第 89 页。

R·P·杜德：《今日印度》，中译本上册，世界知识出版社，北京，1954 年，第 122 页。

R·杜特：前引书，上册，第 123 页。

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，人民出版社，1972 年版，第 70 页。

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，人民出版社，1972 年版，第 72 页。



到西海岸的孟买和南海岸的马德拉斯。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，从 19 世纪 50 年代前后起，英国资本大量输入印度，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和采矿业的目的是要把农产品在印度加工后再运往英国，以降低成本。然而，这样也就给印度人向工业生产投资作出了样子。事实上，从东印度公司与印度贸易之时起，英国就雇佣一部分印度商人，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经营方式，也积聚了一定的资金。

第三，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、文化教育等带进了印度。这些东西的传人虽然因殖民地环境而受到变化，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人物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。

### 三、印度工业资产阶级的出现

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；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。

印度民族资本的出现是在 19 世纪 50 年代。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，虽然这里的英国资本在外资中占支配地位，但是从 18 世纪起，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，或者甚至欢迎，这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。而印度商人在苏拉特（Surat 孟买北方的一沿海城市）时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，后来购买了英国的机器，聘任了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年又建设了第二家。到1860年，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50000枚、织布机1000台，规模颇为可观。正当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1864—65年的50万英亩，中断了对英国等欧洲国家的棉花出口。英国纺织工业原料的棉花顿时紧缺，价格暴涨。孟买商人见有利可图，便全力向英国出口棉花，而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。在这两批新厂中，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29.94万余枚，约占全印度纱锭总数的半数，织布机51900台，占全印织布机总数的一半以上。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。继孟买之后是古吉拉特，这里的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，一个个棉纺厂拔地而起。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，在全印纺织品产量中分别占10%和20%，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。而当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的保护。这样，孟加拉的商人主要从拉贾斯坦迁移来的马尔瓦利商人，才有机会投资工业。最早投资工业的是以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，他曾是英国商行的掮客，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。

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，原来的手工业基础及资本主义生产萌芽遭到破坏，英国人垄断了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。

---

列甫柯夫斯基：《印度的资本主义，基本趋势及其发展》，英译本，新德里，1912年，第71页。

V.L.巴甫洛夫：《印度资产阶级》，英译本。新德里，1964年，第253页。

《印度棉纺织业1851—1950百周年刊》，孟买，1959年，第21和131页。

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和输入的技术知识、培养的人员，在客观上有利于印度经济的发展。印度民族资本和工业正是在英国殖民统治下，通过不断抗争而缓慢形成和发展壮大的。

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，没有产生直接的冲突。印度民族资本家在商业和金融方面，为宗主国和殖民政府作了许多准备工作，起到了中介人的作用。印度的民族资本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。通过法律途径为资本主义企业的创办与发展营造基本的合法的结构。印度民族资本企业从殖民政权所进行的基础设施和立法变化中得到一定的好处。但是，印度民族资本企业的发展要同宗主国、英印政府争夺原料、劳动力、技术人员乃至国际市场，这样就必然发生冲突。但印度民族资本此时对政治缺乏应有的兴趣和注意，印度商界也很少介入政治活动，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时期所遇到的困难同英国的殖民统治及其所推行的经济政策联系起来，总是希望通过和当局改善关系，以求政府实施和采取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。当局只得对印度的产品再征收 5% 的出厂税。即使是这样，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。无力对政府采取公开对抗政策，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，但毕竟力量有限，不致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发展，有的转入对外贸易，一些有见识的印度民族资本家朝着多样化工业方向发展。塔塔集团便是其中的佼佼者。它在某种程度上起到了一个在殖民地时代求生存与发展的榜样作用。

第一次世界大战推进了印度民族工业的发展，战后印度进口的困难又为印度民族资本发展工业提供了宝贵的机遇。一批民族资本家抓住时机，加快发展步伐。

1914—1915 到 1916—1917 年度，印度的棉纺织品的生产增长了约 50%。民族资本建起了钢铁工业，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，有了大幅度积累。

民族资本的壮大，同英国资本发生了冲突，印度民族运动的开展，对英国殖民者施加了巨大的压力。印度民族资本家意识到必须利用这些有利因素来为自己的经济利益服务，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，为了赢得印度工商界的支

持，防止他们参加民族主义运动，必须对他们采取和推行一种较为宽容的政策，让他们发展工业。但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切身利益。印度是英国最大的一个市场。

英印政府通过第一次世界大战也注意到，印度工业过于薄弱对英帝国是不利的。为了英帝国的利益，需要印度能供应更多的产品和物资；需要保证英国在印度的土地赋税的稳定与增长。更何况印度民族资本由于自身的软弱性，不敢公开站在民族主义运动一边，给以全力支持，他们担心群众运动失控会助长工人运动，同时也害怕政府改变对自己的有利的政策（如趁机减少定货等）。英国政府考虑到上述原因，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”（Dis-criminating protection）以帮助新建的工业。但这些都只是一般性的许诺，真正要付诸实施却十分困难。在英印政府内，也有相当人数的官员认为无此必要。故在 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。但这种保护作用远未达到印度民族资本家所要求的程度。对印度民族工业来说，1919—1922 年呈现出短期的繁荣。以棉纺织业为例，1918—1919 年到 1923 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 万人增加了 34.3 万人。印度自己生产的棉织品大大超过了进口的数量，1921—1922 年印度工厂和手工业生产的布匹达 24.67 亿码，进口为 9.8 亿码。后者只及前者的 40%。然而，总的来说，在英国殖民统治下，20 年代的印度民族工业是一个“没有效益”（frustrating）的十年。原来计划的许多发展项目被取消了。

纵观 20 世纪头 30 年，印度的民族工业有了迅速的发展：棉纺织工业在印度的西部。中部和南部都有很大的发展，黄麻工业也建立与发展起来；其余如钢铁、化工、粮食工业等也相继创建与发展。印度制造业的收入 1900—1901 年到 1913—1914 年度增长了 100%，1919—1920 到 1929—1930 年度增长了 50%。不过，印度民族资本在国计民生中同英国资本相比仍处于从属地位。

1931 年对印度公司的一项调查表明，英国控制的公司资本为印度民族资本控制的公司资本的两倍。如果把在英国注册的印度经营的公司计算在内，英国资本更大大超过印度资本。另一项调查告诉我们，在印度名列前茅的 50 家公司中，只有 11 家属印度人所有，还有 1 家是印度人和外国人共同所有，其它多为英国资本。英国资本主要集中于财政金融、交通运输、

---

《印度年鉴，1939—40 年》，孟买，加尔各答，第 752—753 页，转引自[苏]巴拉布舍维奇等主编：《印度现代史》，中译本上册。生活、读书、新知三联书店，北京，第 43 页。

《印度棉纺织业》（1949 年年报），孟买，1949 年，第 159 页。转引自同上书，第 44 页。

克劳德·马库维茨（Claude Markovits）：《印度工商业和民族主义政治 1931—1939》，（Indian Business and Nationalist Politics 1931—1939），剑桥大学，出版社（Cambridge University Press），剑桥，1985 年，第 12 页。

同上书，第 25—26 页。

同上书，第 25—26 页。

公共设施、外贸出口等关键性部门，印度资本主要是国内产业以及为满足国内市场的消费品工业和钢铁企业，二者似乎接受了既成的事实，安于现状。

很少在部门之间展开激烈竞争，看来倒是相安无事。

1929年开始的世界经济危机，对印度产生的消极影响由于农业危机而加深了。印度的农业危机表现在播种面积的减少、产量减少、农产品价格急剧下跌。工农业产品的差价拉大。英国资本家把经济危机转嫁给印度人民，严重损害和妨碍了印度国民经济各部门的发展。英印政府当局所实行的保护关税政策，给印度的民族资本和工业带来了双重影响，一方面使民族工业品免受外国商品的竞争，起了一定的保护作用；另一方面由于英国资本的大量涌入，对印度民族工业的经营活动造成了困难。英国财政资本继续控制着印度国民经济的最重要命脉。世界经济危机过后，印度的资本主义有了新的发展，股份公司及资本有明显增加：注册公司由 9240 家增加到 1939 年的 11114 家，注册资本由 27.607 亿卢比增加到 29.039 亿卢比；工厂的发展也十分明显，有工人 20 和 20 人以上的工厂总数从 1934 年的 8658 家增加到 1939 年的 10466 家，就业工人由 148.87 万人增加到 175.1 万人。在此期间，棉纺织厂增加 37 家，纱锭增长 44.6 万枚，织布机增加 8000 台，就业工人增加了 6.7 万人。第二次世界大战为印度民族资本的发展提供了机会，主要表现在：印度的宗主国英国忙于战争，英国商品的竞争能力削弱了，它自顾不暇，不可能向印度输出产品；印度作为英国的殖民地被英国拖入战争，承担了向作战的英军和印军供应军需装备，特别是武器装备和军服，这样就刺激了印度民族工业出口，印度必须增加生产以满足国内的需要。还应该看到，此时的印度民族资本也有了一定的基础，包括资金、技术、经验，加上印度廉价的劳动力和广阔的市场。对于印度民族资本来说，在战争中虽然得到了应有的发展，但存在着许多困难，其中有来自英国殖民当局的压制和阻拦，也有来自自身落后的技术设备。尼赫鲁在《印度的发现》一书中说，印度民族工业的发展受到来自英印政府的阻挠，“在战争的岁月中，印度人曾屡次用尽力量想建设起基本工业部门，其中包括重工业，然而，这些企图都受官方的政策所阻挠”，“其中最惊人的是，在第二次世界大战时，战时生产的需要……也竟不能克服英国人对印度工业发展的厌恶”。但是印度民族资本克服重重困难，生产了战时所需要的各种物品，不但支持了盟军反法西斯战争，也满足了国内市场的需求。在战争期间，印度民族资本加速了资本的集中，如塔塔、比尔拉等一批集团更加强了自己的实力。

综观印度民族资本工业的发展历程，我们可以看到，第一，英国在印度的殖民统治对印度来说破坏作用巨大，但又对印度民族资本工业的发生、发展客观上起了促进作用。英国殖民者对印度民族资本，总的说来是采取了压制、阻挠的政策，但在不同时期对不同的行业则采取了宽容的政策，甚至是某种程度上给予了支持。这样，印度民族资本能够在英国殖民统治的夹缝中

---

《英属印度统计摘要》等，伦敦，1943年，第508—510页，618页，转引自[苏]巴拉布舍维奇主编：《印度现代史》，上册，第466页、469页。

《英属印度统计摘要》等，伦敦，1943年，第508—510页，618页，转引自[苏]巴拉布舍维奇主编：《印度现代史》，上册，第466页、469页。

《印度棉纺织业 1952—53 年年报》，孟买，1953 年，第 43 页，转引自同上书，第 470 页。

尼赫鲁：《印度的发现》，中译本，世界知识出版社，北京，1958 年，第 392 页。

寻找机会，得以生根发芽成长；第二，印度民族资本在殖民统治极端困难的条件下，凭着自己的顽强奋斗和创造精神，争取和把握了机会，得以生长和发展起来。他们的首创精神、克服困难的意志是印度民族最宝贵的精神财富之一；第三，印度民族资本主义诸如纺织等消费品工业方面逐渐占据了优势，在重工业如钢铁和煤炭工业方面也占有了一席之地。但是，印度民族资本囿于资金和技术的条件，机器设备自给率极低，严重依赖进口，总之，在英国殖民统治下，印度民族资本有所发展，虽然水平低下，但为以后的印度经济的发展打下了一定的基础。同时，随着生产的发展，印度民

族资本也发生了资本的集中，出现了一批象塔塔这样的大财团。他们在印度经济生活中起着重要的作用。

## 第二章 塔塔起家于纺织工业

### 一、詹姆谢特吉·塔塔与女皇纺织厂

在孟买的新兴工业资产阶级中，起先锋作用的主要成员是帕西人。帕西人是公元 8 世纪从波斯迁居到印度古吉拉特的移民，后又扩散到孟买地区，大多是祆教徒。他们在印度人口中的比例极小，1911 年时仅为 0.3%，在孟买人口中也只占 5.2%。与印度本地的其他民族相比，帕西人较少受宗教和种性制度的约束，思想开明，易接受新事物。著名的印度学者拉杰德拉·米得拉 (Ra-jendral Mitra) 认为他们“以比印度教人强烈得多的热情仿照英国方式”。他们注重教育，而且很早就设立了女子学校。他们的文化水平大大高于其他印度人，如 1872 年在孟买 40% 的帕西人受到一定程度的教育，而印度教人识字率仅 15%。帕西人生性精明能干，许多人长期在英国商行任职，同时自己也经商。在一个时期里，与中国的大宗贸易都由帕西人经营，长期的经商和与英国人的共事，帕西人既有了资金又有了经验。在帕西人内，团体意识极强。他们结成许多组织，互相帮助，共同发展。帕西人的这些特长和经历使他们在从事现代工商业上具有得天独厚的优势。可以毫不夸张他说，孟买现代工业的崛起和发展，主要应归功于帕西人的资本和企业精神。

塔塔工业集团的奠基人和核心就是孟买帕西人中最杰出的一部分。詹姆谢特吉·塔塔 (Janmsetji Tata) 生于 1839 年。自幼资历聪颖，勤奋好学，1856 年以优异成绩获得艾尔芬斯顿学院 (El-Phinston College) 的奖学金。这所学院为英殖民政府创办，传授现代知识。詹姆谢特吉·塔塔在这里接受两年的文科教育。1858 年毕业后进入一所律师行事务所。准备向法学专业发展。但是，1859 年他的第一个儿子出生，加重了他的生活负担，使他改变了初衷，而进了父亲的商行学习做生意。这个商行是他父亲 50 年代开始经商时与人在孟买合开的。詹姆谢特吉·塔塔很快熟悉了业务，同年被派去香港，在由他父亲与人合伙设立的一家分商行里工作。他们从印度运来棉花、鸦片出售给中国。又从中国采购茶叶、丝织品、樟脑、肉桂、铜等商品运往印度销售。不久，詹姆谢特吉·塔塔又与在香港经商的塔塔家族另两成员同到上海开设商行。上海的这个分行由詹姆谢特吉父亲的两个堂兄弟负责，经营的业务与香港的分行类似。年轻的詹姆谢特吉大部分时间都花在学习如何与中国这个东方市场打交道上。

60 年代上半期美国南北战争对印度棉花生产和经营造成的刺激与冲击，大大震动了涉足商海不久的詹姆谢特吉。战争期间，印度向英国出口的棉花从 1861—1862 年度的 3.921 亿包增加到 1865—1866 年度的 8.932 亿包，4 年内增长 1.27 倍。英国利物浦港口的棉花价格猛涨到每包 15 英镑。印

---

起源于波斯的一种地方性宗教，在中国也称为拜火教。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》(The House of Tata)，前进出版社 (Progressive Publishers)，加尔各答，1975 年，第 7 页。

同上

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》(The House of Tata)，前进出版社 (Progressive Publishers)，加尔各答。1975 年，第 14 页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》(The House of Tata)，前进出版社 (Progressive Publisher)。加尔

度与英国贸易出现巨额顺差，白银源源流入印度，孟买的造币厂在两三年里昼夜开工，以满足白银兑换成钱币的需求。一种估计说，在美国内战的4年里，孟买流入了800万英镑。似乎是天赐的棉花繁荣机会，孟买出口商几乎能在一夜之间暴富起来。贸易额的激增促进了金融银行业的发展，许多商人利令智昏，操起股票证券买卖的行当，投机活动达到了狂热程度。然而，随着美国内战的结束，印度的棉花繁荣顷刻消失。

1865年初。一大批美国棉花抵达利物浦后，英国市场上棉花价格从每包15英镑急剧跌到8英镑。同时棉花库存积压，印度棉花对英国的纺织业来说已不再吃香，大批印度棉花出口商破产，一些深陷股票证券投机的商人则就此垮台。

塔塔的商行在棉花出口繁荣期里。到种棉区增设许多棉花收购行，积极向英国出口棉花，从中赚取了丰厚的利润。1864年詹姆谢特吉被派往英国去交付一批棉花，同时还带了一笔有价证券准备在英国发行。詹姆谢特吉一踏上英国就发现棉花市场已不那么狂热，原因是，此时南北战争已近尾声，美国棉花生产正在恢复。他建议商行立即抛售这批棉花，但商行仍持乐观态度。不久，棉花价格猛跌，商行的棉花难以出售。手中的有价证券也一文不值。所幸的是。塔塔商行卷入这场投机不深，损失不大。詹姆谢特吉以他的精明干练妥善了结了此事。年仅25岁的年轻人。经历了这场无情风暴后认识到，为追逐利润而轻率冒险投机是不可取的。

詹姆谢特吉在英国留守到1868年。在这4年里。他经常参观兰开夏的棉纺织工业，还几次到另一工业中心曼彻斯特考察。系统了解现代棉纺织工业的经营之道。在他心中。已在孕育一幅属于他的棉纺厂的蓝图。

在詹姆谢特吉回印度的前一年（即1867年），英国向阿比西尼亚（今埃塞俄比亚）发动殖民战争。塔塔商行是英国这场战争的军需品主要供应商。英国原计划对战争投放100万英镑，结果耗资1100万英镑，使塔塔商行获得大批生意，再加上前10年的经营，塔塔积累了相当的资金。1869年一个机会来了，孟买有一家废旧的油脂厂正待出售，詹姆谢特吉与朋友合伙建一公司，以公司名义买下了这个厂，起名为亚历山大，以示对英国太子贵妃的敬意。詹姆谢特吉亲自负责一切，改造厂房，安装机器，很快就将这个旧厂改造成一个棉纺织厂。这是塔塔家族兴办的第一家工业企业。在他经营下，这个厂两年就取得了尚好的利润。但就在此时，詹姆谢特吉却将它脱售了，此举并不是他想终止工业活动，而是在酝酿着一个更大规模的现代纺织厂。

1873年他再访英国。在兰开夏，他又深入考察了棉纺织业、看到的事实是，印度的棉花被运到这里（自美国南北战争后印度棉花已是英纺织业的一个重要来源）。经过加工、纺纱到织成布匹，然后又再出口到印度。这深深刺痛了他，他想如果棉花的加工和纺织在印度本地进行。不仅能省下原料和成品的往返运输费，也可以降低不少生产成本。同时那里正在使用的最新机器也强烈地吸引着他。1874年，詹姆谢特吉回到印度，35岁的他从此全力投入工业。他以15万卢比的资金（部分借于朋友）设立中央纺织制造业公司，筹建一个新的纺织厂。

---

各答，1975年，第14页。

苏尼尔·库马尔·森，《塔塔家族》（The House of Tata）.前进出版社（Progressive Publishers），加尔各答，1975年。第14页。



詹姆谢特吉的高明之处不仅在于他不满足于现状，当机立断，创办新企业，还在于他在以后的经营中不断地采用现代的技术和管理方法。

首先是选择合适厂址，为此，詹姆谢特吉定了3个条件：接近棉花生产区，煤和水供应充足以及周围有销售中厂。他不辞辛劳，查访和寻找具备这三个条件的地方。起初，他选中了贾巴浦尔（Jabalpur），但是，由于该地区是一宗教朝拜圣地，政府未予批准。最后，他选中了离孟买约500英里的那格浦尔（Nagpur）。

它位于一个产棉区，离瓦洛拉（Warora）煤矿不远，又是大印度半岛铁路路线的终点，市场不成问题。还有，这里的地价便宜。不利的条件是这里道路破旧，牛车是唯一的交通手段；缺乏适合于现代工厂生产的劳动力。詹姆谢特吉权衡利弊后，还是下了决心，并将全家搬迁过来。从繁华的孟买落户到这里本身就显示了詹姆谢特吉的勇气和牺牲精神。当时，孟买工商业发达。被称为印度的棉纺织业之都。孟买的工业家们对詹姆谢特吉的举动不可理解。

在建厂时，有一项填平大片土地的工程，许多人认为为此投入那么多资金不值。一个当地的银行家拒绝了詹姆谢特吉向他借钱的要求。但当这个厂盖起来后，该银行家感慨道：“塔塔没有把黄金扔到地里，而是把黄土放到地里，又从地里取出了黄金”。詹姆谢特吉花了不多的资金买下10英亩土地作为厂地。他立即全身心地投入了建厂工作。他从工程的设计安装、机器设备的验收、原材料的测试、帐目的核算等等，巨细事务，一应躬亲。詹姆谢特吉还把自己的薪水减少2/3，以保证股东的利益。维护工厂的信誉。与此同时，他还及时地物色到了得力的助手。一个是贝宗吉·达达巴依（Bezoinj, adabhai），他原是大印度半岛铁路局的一名出色的主管（Superintendent），虽然不懂纺织业，但具有很强的组织能力。1876年詹姆谢特吉聘雇了他，先对他培训两年，然后任他为这个新企业的经理。另一位是从英国请来的纺织技术专家詹姆斯·布鲁克斯比（James brooksbV）。实践表明，这两位能人对企业作出了巨大的贡献。

经过3年的努力，1877年1月1日塔塔的这个新厂正式投产，起名为“女皇纺织厂”。起此名是因为从这一天起英国女皇为印度的女皇，这本是印度的耻辱，可是塔塔为了取悦殖民政府，求得生存与发展，还是这么做了。

工厂开业不久就暴露了问题。詹姆谢特吉为节省开支，在英国购买了廉价的机器，致使纺出的棉纱质量差，影响了整个生产水平。紧接着，又遇一场火灾，织布机车间被毁，工厂面临困境。詹姆谢特吉当机立断。决定趁重建织机车间之机，配备一流机器。1878年他飞赴欧洲，先在巴黎停留几天参观了工业博览会，然后到英国购置了英国制的最新纺织机器。这笔投入虽大，但得到的回报却更大，生产效率提高了，利润也大大增加。1881年工厂付给股东的红利达16%。这个经验使詹姆谢特吉认识到优良的机器设备是有效、高效生产的必要条件。从此，他立下一条不变的颇有远见卓识的政策：每年必须从年利润中留下充裕的资金用于机器设备的维修或更新。女皇厂很快就淘汰了廉价购买的低档机器，全部换上了最新式的机器。选购配置

---

B.SH.萨克拉特瓦拉（B.SH.Saklaivala）等：《现代印度的缔造者们—詹姆谢特吉·塔塔》

（BuildersofModernIndia—Jamsetji Tata），印度政府新闻广播部出版署，新德里，1980年再版本，第26页。

一流机器设备成为塔塔工业集团严格遵循的经营之道中重要的一条规则。

尤其值得一书是女皇纺织厂不仅采用已有的最新机器，而且积极地试验和运用新发明。

1883 年布鲁克斯比正在英国休假，他看到兰开夏的纺织厂正在试验由美国发明的环锭，就给女皇厂送来了两个模具样品。当时美国的试用情况也尚未证明它有推广价值，但是詹姆谢特吉得到样品后立刻在厂里试用，感到满意后就向曼彻斯特定购一批。制造厂商派送一名叫罗伯特·罗斯寇的技术专家前来指导。这位罗斯寇和布鲁克斯比在一起对女皇厂进行了设备更新，环锭逐步取代了走锭机和翼锭机。这是环锭在印度首次使用，被认为是对印度棉纺工业的一次革命。新设备的运用使女皇厂的生产力接近翻番。

生产力的另一要素是具有一定生产经验和劳动技能的人，即劳动者。在女皇厂组成一支适合现代工厂生产的劳动队伍似乎是一个更加艰巨的任务。

女皇厂的工人来自附近的农民，文化素质很低。他们不仅缺乏现代工业的基本操作技术，而且作风十分散漫，凡遇婚丧节假或农忙时节缺勤率更高。工厂曾试图向农民出租工厂近处的土地以鼓励他们盖房定居，但未能奏效，因为工人们很少愿意成为工厂固定的永久工人。为形成一支有生产力的稳定队伍，詹姆谢特吉采取了若干措施：1、实施徒工培训计划。具备一定文化程度的青年可以报告参加，接受实际的操作训练。培训期间向徒工提供住所和一些福利，还发给小额的薪水。这个学徒培训计划不仅为塔塔的棉纺厂培养了合格的工人，也为印度其他纺织厂输送了人才。2、改善厂内生产环境与条件。在车间安装通风设备、自动喷水设备，以及预防事故的安全设施。同时，制定安全生产规章，要求工人严格遵守。象通风设备的装置是印度第一家这样做的工厂。3、设立各种类别雇员、工人的出勤奖。奖励金额颇具吸引力，每年在工厂年度庆典会上颁发；4、设立以自愿节约基金为形式的退休金和退職金制。这也是印度工厂史上第一家。这项制度适用于职员和工人。退休金额和退職金额根据职工的薪水高低及在厂工作时间的长短而定。这些措施在一定程度上保证了工人的技术水平，也维护了他们的基本利益，对工人产生了吸引力，渐渐地使他们变得乐意为工厂工作，这种感情在以后塔塔的其他企业中更加强烈。饶有讽刺意味的是，在被认为是最先进的英国工厂法颁布前 1/4 世纪，在英国殖民地印度的一个工厂里就制定了更为宽厚的雇佣条件。

詹姆谢特吉在贝宗吉·达达已依和詹姆斯·布鲁克斯比两位左右手的得力辅佐下，通过这些措施，花了几年功夫把工厂建设得井然有序。到 80 年代中期，他让堂弟 R·D·塔塔（1938—1994 年任塔塔集团首领 J·R·D·塔塔的父亲）和自己的长子杜拉布·塔塔也参与经营与管理。R·D·塔塔在香港商行经营多年，有非常强的理财能力。他进厂后与詹姆谢特吉合作了 5 年。杜拉布从学院毕业后干了几年新闻工作，此时决定进入商界。詹姆谢特吉就将他安排在贝宗吉手下边学边干。女皇纺织厂取得了成功，在头 18 年里年平均利润率达到 20%，詹姆谢特吉的名声也因此大震。

## 二、塔塔纺织工业发展

19 世纪八九十年代，印度民族独立斗争高涨，司瓦德希（印地文的音译，自主之意）运动如浪如潮，“买印度货”成为社会各阶层的共同口号。

这给发展民族工业提供了极好的时机，詹姆谢特吉感到应抓住这个有利的机会。女皇厂的成功经验又给了他充分的信心。他要再建一家纱支更细、质量更好的棉纺织厂。因为至此印度生产的布匹都为粗质布，只能供应本国市场。生产的棉纱都为粗质纱，只能出口到中国。他决意生产可与英国货比高低的棉纱和布匹。

1886 年詹姆特吉成立司瓦德希有限公司，开始了又一现代纺织厂的建设历程。起先，他计划把工厂设在钦奇伯克利（Chinch-pokli），买下了地皮并开始购置机器。不久他发现离孟买 9 英里的库拉（Kurla）有一家叫塔拉姆西（Dharamsi）的纺织厂正待出售。

这个厂建于 1860 年，已 4 次转手 4 次破产，当时几乎谁都认为碰这个厂就会倒霉。詹姆谢特吉客观全面地调查分析了这个厂的情况，他认为买这个旧厂比起从购置地皮干起有许多长处，诸如已具备完全占有的地产，有现成的厂房等基础设施可供使用，这些本身就包含着相当的价值；还有厂里已安置有 1300 台织机和约 10 万个锭子，它的走锭精纺机车间是当时世界上最大的精纺车间之一；且只需花该厂原成本费的 1/6 就可购下。他又请来了那格浦尔的技术专家对这个厂的机器设备作评价，专家们不一的看法使他更深入全面地权衡利弊，最后他确信这个厂能够救活。

詹姆谢特吉买下了这个厂，更名为“司瓦德希”。司瓦德希响亮的名字、詹姆谢特吉的赫赫名声使印度的股民们心甘情愿把资金投给了这个厂。詹姆谢特吉委托自己的堂弟 R·D·塔塔负责该厂的财政事务，让自己的长子杜拉布在厂里学习日常的经营业务。然而，尽管詹姆谢特吉作了周密的考虑，以及具有成功的经营经验，但在改造这个旧厂的过程中，生产技术、资金、劳动力等方面的问题仍然不断出现。由于工厂边改建边生产，旧设备仍在运转，生产的棉布棉纱质量差，以至出口到上海占领不了市场，国内市场也颇有怨言。两年里，工厂财政出现赤字，发不出红利，塔塔的信誉下降，该厂的股票在市场上的价值跌到原价的 1/4。詹姆谢特吉认为走出困境的关键是尽快地淘汰过时的机器设备。为筹措资金购置新机器设备，他准备动用为自己后代设立的家庭信托基金，但是银行拒绝这种用途的开支，他就干脆撤消了这项信托基金，还出售女皇纺织厂的一部分股票。他用这两笔资金时工厂的机器设备作了全面更新，经过一段时间的努力，工厂焕然一新，成为当时设备新颖、技术力量雄厚，生产管理良好的现代化企业。詹姆谢特吉个人财产投入举动也感动了他的部下，他们竭尽全力为工厂工作，工厂的改观得到了股民的信任。股票又坚挺起来。

劳动力不足也是一个严重问题。由于这个时期孟买新建了许多纺织厂，这里距离孟买仅 9 英里，也难找到合格的工人。塔塔派人到苏拉特等地招募工人。即使以较高的工资和免费提供工房的优惠条件，仍吸引不到足够的工人到这里来工作安家。为此，詹姆谢特吉绞尽脑汁，想了许多办法。他写信给阿拉哈已德（Alia-habad）副总督，建议地方政府制定一项计划，即在工作和生活上给工人一定的保障，并通过培训提高他们的技术水平，使他们能与孟买的工人有同样的工资收入，而且通过他们给家乡亲朋写信描述这里的良好待遇后可吸引更多的人来工厂劳动。他还要求当地的工商业主联合会制定解决工业劳动力不足的问题，然而这些没有取得明显的效果。在殖民地条件下。这些问题不可能指望政府来解决。民族工业十分弱小也无能为力来解决。最后詹姆谢特吉不得不依照女皇纺织厂采用的办法，通过向工人提供良好的

生产安全设施、生活基本设施以及福利待遇等来获得工人的支持。工厂向工人供应了经过滤的饮用水，提供清洁卫生的工房，所有工棚安装了灭火器和自动洒水器，设立储备粮库，当粮食紧缺时工人可以以成本价甚至更低的价格购得粮食。对于职员。詹姆谢特吉更注意给予他们学习和提升的机会。工厂一为此实施了一项大学毕业生培训制，厂内设立了图书馆，向他们提供棉纺织工业方面的最新技术书籍，使他们能不断充实自己，适应工业技术的进步，同时个人也能得到提拔。

詹姆谢特吉的司瓦德希厂又获得了成功，它以配备最先进的设备、雄厚的管理和技术力量、稳定的工人队伍以及上乘的产品而成为印度棉纺织工业中最好的企业之一，有了上乘产品。詹姆谢特吉积极扩大海外市场，在原来的远东市场基础上斯瓦德希的棉纱又销到了印尼的爪哇、巴夏和土耳其的士麦那（今伊兹密尔）。接着又准备向亚丁、雅典和马耳他进发。但未成功。该厂想打入埃及市场的努力亦遭失败。詹姆谢特吉不气馁，他认为那些地方市场潜力很大。之所以失败是缺乏有效的代理行，需要耐心和毅力。在他游访中东时，看到意大利的粗支棉纱在那里销售。他决心要把印度的棉纱出口到那里与意大利棉纺一比高低。他找了一个穆斯林人当他的代理商，派他带10包棉纱样品去贝鲁特。并给他3年时间在那里建立业务。司瓦德希厂的产品渐渐在那里有了名声，业务扩大了，出口也增加了。显然，产品质量过硬，代理行生意公道是开辟出口市场成功的经验。司瓦德希厂又接连与外国商人或商行签订这种代理行合同，由他们代理推销。最终，司瓦德希的产品一直进入到了地中海诸国和岛屿的边远村庄。

在司瓦德希成功的鼓舞下。塔塔家族又于1903年建立阿哈迈德巴德前进纺织公司、1913年建立塔塔纺织公司，塔塔的棉纺织业又有了进一步的扩大。

塔塔家族创办、发展棉纺织业的成功。对塔塔工业集团的形成具有重大意义，它表现为：1、创业者的胆识和不断进取的精神。善于把握时机，把设计的蓝图变为现实，同时要勇于开拓。善于学习；2、作为采用先进纺织技术设备的企业。为印度纺织工业起了榜样作用，如它率先使用环形锭子被视为印度纺织工业的一次革命；3、赢得较高的利润率，使塔塔积累了资金，为向其他领域发展提供了一定的物质基础；4.在现代企业的经营管理方面摸索和积累了一定的经验。最后还应该强调的是，面对不正当的国际竞争，要不断提高竞争能力，开拓国际中场。塔塔纺织业的兴起与发展，正值英国纺织中心兰丹夏发起的“自由贸易的强制运动”。英国殖民政府于1882年决定了向印度出口的货物免证一切税收，这样便于英国的纺织品充斥印度市场。它直接打击了刚刚起步的印度民族工业。其中包括塔塔纺织业。1894年殖民政府在庞大赤字的压力下决定征收进口税，同时对印度产的棉纱也征收5%的抵销棉花国内货物税。两年以后。英国政府迫于兰开夏的抗议将进口税从5%降低到3.5%，对印度本地生产的布匹也征收同等的国内货物税。英国政府的这一关税政策遭到了印度知识界和企业界的抗议与反对，但政府依然我行我素，坚持不改。塔塔在如此不利的环境下，不断提高生产效率和争取打入国际市场。这应该说是处于殖民统治下作为民族工业的塔塔纺织业得以创建和不断发展的重要条件。

### 第三章 成功创办钢铁企业

#### 一、钢铁公司的创立

才华横溢。极富创新精神的詹姆谢待吉并不满足于创办纺织工业所取得的成就。

1864年—1868年他第一次在英国逗留期间，在曼彻斯特聆听了苏格兰作家托马斯·卡莱尔(Thomas Carlyle)的讲演。“控制钢铁的国家就能立刻控制黄金”，作家演讲中的这句名言在詹姆谢待吉的心中播下了建立钢铁工业的种子。在他全力建设纺织工业的同时，就进行大胆的尝试，他认为，印度要发展工业就必须有自己的钢铁工业、电力工业以及科技教育。然而，对殖民统治下的印度民族资本来说，发展钢铁工业确实不容易。詹姆谢待吉为实现这个理想奔波了后半生，而最后还是由他的后代才完成了这个业绩，实现了他的宿愿。

塔塔要创办钢铁工业，首先要得到英殖民政府的同意和支持，这在通常情况下是不可能的，因此，詹姆谢待吉虽然壮志满怀，也不得不耐心等待时机。

19世纪后半叶，英印政府为了加强对印度的殖民剥削和掠夺，在印度兴修铁路、水利等基础设施，这些工程都需要钢铁。显然，如果印度能生产铁轨和其他钢铁制品，就可以降低工程成本，节省殖民政府的开支。但是英国的钢铁已涌入印度，印度已是英国钢铁的一大市场。为维护英国钢铁工业资本的利益，殖民政府不愿也不敢让印度资本发展钢铁工业。另一方面，在殖民统治下的印度民族资本发展十分艰难。孟买的一些大工业资本家为谋求独立自主地发展工业，曾拟定建立钢铁、电力、航运等行业的计划，但受到殖民政府的阻挠而不得不偃旗息鼓。

90年代处于铁路修建高峰的印度对钢铁的需求量大增，从英国进口已不能满足它的需要。此时，美国、德国等国家的钢铁工业迅速发展。

1890年美国的钢铁产量超过英国，美国、德国的钢铁开始进入印度。1897—98年度，印度进口铁197268吨，钢92435吨，其中，1/3的铁和半数的钢来自英国以外的国家。另外，印度还从这些国家进口铁路设施，包括铁轨、火车头、钢铁枕木等，价值2000万卢比。在这种情况下，殖民政府阻挠印度发展钢铁工业的态度发生了变化。1899年寇松勋爵任印度总督，他颁布了新的矿藏勘探和开采政策，放宽了对私人从事采矿业的限制。1898年11月，英内阁成员、印度事务大臣汉密尔顿(Hamilton)在他的一封急函中提出：“如果印度能生产全部或大部分它所需要的钢铁。那么对这个国家及其铁路大有益处。”一年后，1900年12月，汉密尔顿给寇松的信中写道：“我是一个自由商人，……但是我认为我们对印度实行的这个原则太严了。其他地方的政府通过鼓励和帮助创办了许多民族工业”。同样，寇松也指出了“发展印度工业尤其是钢铁工业的重要性”，并表示愿意“真诚相助”。

---

B.Sh.萨克拉特瓦拉等，前引书，第14页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》第32页。

同上书，第33页。

同上书，第33页。

早在 1899 年，被寇松称为“印度第一位钢铁专家”的政府兵工厂附设轧钢厂主管 R·H·洪少校就向政府提交了一份关于在印度建立钢铁工业的报告。报告陈述了印度钢铁进口量和铁路设施所花资金的情况后，指出在印度发展大型钢铁生产是经济的，印度有丰富的铁矿和能提炼优质炼焦煤的煤矿，印度的劳动力也能培训成合格的工人，他的结论是印度到了该发展大型钢铁企业的时候了。政府态度的转变，马洪报告的点拨，詹姆谢特吉认为创办钢铁工业的时机到了。1900 年他兴致勃勃地赶到英国，向英政府寻求资金和技术的帮助，并要求殖民政府作出购买其产品的担保。他虽然得到了汉密尔顿的接见，却没有得到所盼望的支持。与汉密尔顿举行几次会晤，汉密尔顿的回答未超出“英政府将鼓励民族工业发展”的一般承诺。直到 1902 年 7 月，詹姆谢特吉在给儿子杜拉布的信中还不满他说：“关于我们的铁和煤的事宜，没有任何进展”。这表明英国政府仍未作出定货的担保。随着德国和比利时的钢铁进入印度的速度继续加快，在印度钢铁市场上英国货受到的威胁越来越大，塔塔创办钢铁工业的决心已不可阻挡，英殖民政府才不得不进一步改变态度，对在印度创建和发展印度的钢铁工业表示有限的支持。

1905 年政府向塔塔承诺，在塔塔建成钢厂后将连续 10 年每年向它购买 2 万吨铁轨。

如果说塔塔获得殖民政府的支持主要有赖于外部条件——世界钢铁工业的发展和国际钢铁市场的竞争打破了英国钢铁在印度的垄断，那么，塔塔在注资钢铁企业过程中的每一步则完全依靠自己的心血和努力。

确定合适的钢铁厂厂址十分重要却又十分不易。一个理想的地方必须不仅有丰富的含铁量高的铁矿，有可冶炼为焦煤的优质煤，还要有充足的水源，也应有良好的交通运输条件，它们是保证钢铁生产的质量和效益的起码条件。为寻找这么一块地方，塔塔作出了艰辛的努力。这可以从更早些时候詹姆谢特吉的第一次尝试开始谈起。

1882 年，詹姆谢特吉读到德国地质学家 R·V·斯克瓦尔茨 (Ritter Von Schwartz) 的一篇报告，报告说在接近那格浦尔的恰达 (Chanda) 县附近蕴藏着相当数量的铁矿。詹姆谢特吉走访了这个当地叫做“铁之乡”的地方，果然铁的蕴藏量丰富。炼钢必须要有质量好的煤。他取了附近瓦洛拉 (Warora) 的煤作为样品送到德国测试，测试结果说煤质不好，不宜炼钢。其实，当时英殖民政府也不准私人采矿，詹姆谢特吉只能作罢。但是，从此他就一直搜集积累有关印度矿藏的资料，坚持了 17 年，直到 1889 年机会才终于来临，多年的辛劳、调查和积累，为后来的印度钢铁工业起了很好的咨询作用。

詹姆谢特吉决心要采用最先进的技术和物色最好的专家来帮助自己创办钢铁厂。

1890 年他先到英国，但一无所获。随后，他辗转到了德国，参观了展示最新钢铁技术的工业展览会，并订购了一批机器设备。最后到了美国，在亚拉巴马州的伯明翰，他考察了煤的焦化工艺，参观了一些有名的铁矿砂市

---

同上书，第 33 页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》第 32 页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第 35 页。

场，接着找到了冶金工业界最负盛名的肯尼迪·沙赫林（Kennedy Sahlin & Co.）公司，欲寻求他们的帮助。朱利安·肯尼迪（Julian Kennedy）会见了他们，告诫说：建设钢铁企业需要长时间的勘探和巨额的资金。但又被他的情感和执着所感动。便介绍他去见查理斯·帕杰·帕林（Charles page Perin）这位国际知名的勘测专家。这是一次历史性的会面。詹姆谢特吉进入帕林办公室时，帕林正伏案工作。詹姆谢特吉目视他良久后问道：“您就是查理斯·帕杰·帕林吗？”

“是的”。詹姆谢特吉又沉默了好一会儿，慢慢地说：“我相信我找到了我一直在寻找的人。朱利安·肯尼迪已写信给您说我将要在印度建设一家钢厂。我要请你与我同去印度，帮我寻找合适的铁矿砂和炼焦煤以及其他必要的物资。我想要你当我的顾问工程师，……您愿意与我一起去印度吗？”……他听了詹姆谢特吉这席话“惊讶不已”，他脸上闪烁着一种什么气质和力量，而且又十分友善。帕林赶忙说：“好，我去，我去！”帕林派他的同事地质学者C·M·韦尔德（C·M·Weld）先去印度作前期勘探工作，1904年4月，韦尔德、杜拉布·塔塔（詹姆谢特吉长子）和夏普吉·萨克拉瓦拉（詹姆谢特吉的一个外甥）根据德国地质学家斯克瓦尔茨和马洪两人都提供过的恰达附近蕴藏铁矿的地质资料，便奔向这个中部印度的地区。他们顶烈日，冒风险，辗转在恰达周围。最后，确实发现了铁矿和石灰石。但是铁矿的蕴量不大，分布分散，更没有合适的煤矿。显然。这里不是一个建立钢厂的理想之地。

第一次实地勘探失败了。C·M·韦尔德应塔塔的要求留下继续寻找钢铁厂合适厂址。一次偶然的时机，杜拉布参观那格浦尔政府楼外的一个博物馆时，惊奇地看到一张印度中央省的地质地图，上面有一片深色意味着铁矿、这片地方叫杜格（Durg），离那格浦尔224公里。韦尔德和杜拉布到了那里后，没花多少时间，就感觉到他们脚下正踩着一片最好的铁矿。确实，这里的铁含量高达67%，仅比理论上最高含量低3%，遗憾的是这里没有足够的水源，这个计划又不得不放弃。不过，50年后，这里被独立后的印度政府建成一个大型钢铁企业即由前苏联援助的比莱钢厂，从这点看，这次勘探没有白费。

正在塔塔家族为两次失利而焦虑不知所措的时候，他收到了印度地质学者P·N·鲍斯（P·N·Bose）的一封信。这封信改变了塔塔家族的命运进程。他告诉塔塔在马尤帕杰土邦里有丰富的铁矿，附近也有石灰石和煤田，而且该土邦王公愿意提供支持。韦尔德派他的助手斯里尼瓦斯·拉奥先去作初步调查，调查结果证实鲍斯所言确凿，于是帕林和韦尔德亲自出马，他们来到马尤帕杰，在当地部族民铁匠们的向导下，转辗于深山密林之中，终于在巍峨的古鲁马希萨尼（Gorumahisani）山中发现了丰富的铁矿砂宝库，含铁量达60%。根据地形，他们认为钢铁厂应设在一个希尼（Sini）的地方，因为它比较容易到达，又正好是铁、煤、石灰石三大原料的交接处。然而又是没有水源。他们再一次陷入困境。

1907年12月一个冷峭的早晨，韦尔德和斯里尼瓦斯两人策马漫无目的地朝着孟加拉——那格浦尔铁路线穿越的河床行去。走了一段路后，在他们

---

塔塔钢铁公司的出版物《Tisiory》，第7页。该刊无出版地点、时间，英语无“Tiscory”一词，塔塔出版物杜撰此词，意为塔塔钢铁公司的历史。——作者。

眼前突然出现了水，令他们欣喜若狂，真是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”。这个地方在萨克奇（Sakchi）附近，是两条河流的汇合处，水源充沛，几公里之外就是卡里马蒂（Kalimati）火车站。塔塔家族为创办钢铁厂开始于 25 年前的寻觅厂址的艰苦工作终于有了结果。

1908 年 2 月 27 日，第一根木桩打进萨克奇的土中。遗憾的是，它的创始人詹姆谢特吉未能分享到这份喜悦，已于 1904 年病故于德国了。为纪念这位创始人，萨克奇塔塔钢厂的所在地易名为“詹姆谢特浦尔”。

在得到政府的允诺和选定了厂址后，筹措资金的任务便提上了日程。这个工程约需要 200 万英镑巨额资金。杜拉布·塔塔奔赴英国，欲求英国政府和金融界提供贷款。不想连遭冷遇，白花了几个月的时间空手而归。于是杜拉布·塔塔决定向印度国民集资，未料遇到了好运。

1905 年英殖民政府分治孟加拉省引发的民族运动方兴未艾。孟加拉民族团体号召民众在殖民政府“取消孟加拉分治决定之前，抵制英国货到底”。

提倡国货抵制英货的浪潮由孟加拉席卷全印度，1907 年达到高潮。在这个时候，向国民征集资金，自然得到了热烈的响应。为吸引更多的人购买股票，塔塔集团发行三种股票，每股的金额都不高。它们是 20 万股普通股，每股 75 卢比、5 万股优惠股，每股 150 卢比以及 2·25 万股延期付息股，每股 30 卢比。1907 年 8 月 26 日正式开始发行，认购盛况空前。在孟买的塔塔办事处，从清晨到深夜，挤满了认购者，平民百姓、巨商富贾，甚至土邦王公齐心协力支持这第一个由印度人创办的大型重工业企业。三个星期里，8000 名投资者买下了这些股票，股金价值 2320 万卢比，合 163 万英镑，塔塔家族的投资额 250 万卢比，占 11%。不久，补充发行 40 万英镑债券以作流动资本之用，这笔债券由瓜利奥土邦王一人购下，至此，塔塔完成了钢铁工程原计划 200 万英镑资本的全部征集工作，塔塔能成功筹集到资金的主要原因首先是英国殖民统治在印度不得人心。具有先进思想的民族主义者号召印度的资源应当由印度人民自己开发和利用。塔塔的集资活动得到了印度社会广泛的响应。其次，塔塔家族在兴办民族工业的努力中取得的成就和声誉赢得了投资者的信任。第三，帕西人的支持。塔塔钢铁公司的资本中有 36% 来自包括塔塔家族在内的帕西人，在一个处于殖民统治下贫穷落后的国家里，这简直令人难以置信，难怪后来的学者认为即使殖民时代的印度也蕴藏着相当的资本潜力。

这个起名为塔塔钢铁公司（Tata Iron and Steel Company）的钢铁工程进展神速。

1908 年动工，1909 年高炉、炼钢炉、炼焦炉、电机房。机械车间的地基——建成。1910 年厂地、铁矿、煤田的地皮均落实，甚至殖民政府也为该工程修建了通往古鲁马希尼的铁路线。1911 年出铁。1912 年 2 月 16 日第一批钢锭炼出。工厂装备 2 个容量为 200 吨的熔炉、4 个 40 吨平炉、180 吨 Copee 焦炉，一个蒸汽驱动初轧厂和一个铁轨构件厂。

## 二、永不停顿的现代化

---

[苏] 安东诺娃等主编：《印度近代史》。中译本。生活，读书。新知三联书店，北京，1978 年，第 880 页。

塔塔钢铁公司的出版物《Tistory》第 11 页。



象经营纺织工业一样，塔塔对这个钢铁企业倍加注重采用先进技术和设备。如前所述，詹姆谢特吉在世时就去德国购置了机器设备；在生产工艺上，20世纪初世界钢铁工业正处在淘汰贝氏炼钢法采用平炉炼钢法的转变之际。塔塔集团便采用了先进的后者。在公司9000名职工中，有125名工程师和有技术的监管，他们都来自美国、德国等发达国家。按詹姆谢特吉生前决定，钢厂聘请查理斯·帕杰·帕林担任顾问工程师。阵容强大的技术队伍，使投产初期发生的一些问题。诸如有些高炉设计不当、煤的质量不稳、熟练技术工人不足等等问题。都能较好较快地得以解决。

钢厂运行良好，产品质量上乘，生产效益很好，它不仅完成殖民政府的合同，向铁路部门提供优质铁轨，还获得孟买、加尔各答两大工业城市里机械商行们的订单。而且很快又把产品出口到锡兰（今斯里兰卡）、缅甸、爪哇、中国、日本等地。从投产到1913年6月短短的两年里就获得利润858583卢比，1913年净利润高达2263780.6卢比。钢厂初期，年生产能力为生铁16万吨钢10万吨。塔塔钢铁工业取得初步成功。然而要保持稳定的增长并非易事。它不仅要受宗主国英国在政治经济上的欺压，而且其他资本主义国家的钢铁工业迅速发展也构成很大威胁。更何况还有资金难筹和技术设备对外依赖这两个自身弱点。确实，要使企业很好地生存下去，不容塔塔丝毫懈怠。在独立前的年月里，塔塔钢厂有过有利的机遇，有过资金严重不足的窘迫，还有过濒临破产的险境。在与殖民政府的关涉中，既得到保护，又受到欺凌。塔塔凭着能力、毅力、魄力，善于抓住机遇，坚持现代化计划，不惜代价筹措资金，竭力寻求殖民政府的保护，终于，趋利避害，转危为安，不断发展壮大，成为印度独一无二的大型钢铁企业。

第一次世界大战前夕印度工业只有有公司组织的大型工业才站稳了脚跟，他们是西部孟买等地的棉纺织厂，东部孟加拉的黄麻织造厂，中部比哈尔的煤矿，还有就是刚投产不久的塔塔钢铁企业，其他工业如轧棉、黄麻加工、碾米、造纸、皮革等等虽已出现，但规划小，机械化程度低，从现代工业角度说尚无足轻重。印度国内所需要的工业品严重依赖进口。印度工业的落后状况主要是由于殖民政府推行“自由贸易”（Laissez fair）所致，它依仗其老牌资本主义工业国的实力和对印度宗主国的地位，竭力阻拦印度民族资本的发展，只是在不得已的情况下，或出自自身利益，或已无法阻拦，才让印度资本有一定程度的发展。

一次大战爆发后，无论协约国还是同盟国，对印度的出口都中断了，对外严重依赖的危害显而易见；战争还使英国感到应在印度发展军械工业，这样，英殖民政府便有意让印度资本发展工业。当然促使政府这个态度的变化还有其他一些因素：从财政角度考虑，英殖民政府早已经感到，第一，需要对进口的英国货征收一定的关税（虽然不想太冒犯英国国内资本的利益）；第二，从19世纪七、八十年代起，德、法、俄、加拿大、澳大利亚等国家陆续实行关税壁垒政策，以抵制英国的自由贸易政策，保护本国工业的发展；东方的日本在明治维新中，拒绝自由贸易而成为一个工业国，这一国际范围以关税壁垒保护本国工业的经济思潮对印度也产生了很大影响，英殖民政府

---

苏尼尔·库马尔·森：《现代印度经济史》，第55页。

S·S·M·德赛（S·S·M·Desai）：《印度经济史》（Economic History of India）。喜马拉雅出版社（Himalaya Publishing House），孟买，1989年，第231页。

感到已很难维持“自由贸易”；第三，印度民族运动的不断高涨更加促使政府不能不顾及印度公众的要求。1916年英殖民政府设立工业委员会，要求它对印度工业发展中的所有问题进行调查研究，并在此基础上探讨如何利用印度工商业资本、政府应采取什么措施去鼓励它们的发展。

1918年该委员会提交了报告，报告强调在印度发展工业的重要性，强调政府应推动印度工业的发展，以使印度实现工业自足。报告还就为实现上述目的建议政府应在行政和技术等方面采取的措施，如成立省工业局，拥有可靠的科技专家的咨询等。1917年又成立军械局，它既为适应战争需要，又可通过以下途径帮助发展工业：军械局直接向印度购买物品和原料；英国在其他国家和地区得到的定货单后转给印度；帮助印度企业商行或个人进口必要的机器设备或引进专业人材；向印度企业家传达信息和专家忠告。这样，一战期间，殖民政府给了印度工业相当多的扶持，最明显地表现在纺织、钢铁、皮革、机械、化工、采矿、油脂、纸张、玻璃、化肥、水泥、制造业等行业上。

在这样的大背景下，一次大战给印度民族资本带来了发展工业的机会。当然，由于资金、技术、设备以及原料的困难，不是所有的印度资本都能充分利用的。然而，塔塔钢厂有它的优势：它是英属印度洋地区唯一的大钢铁企业，初建成功，具备良好的生产基础和较为雄厚的资本，战争对钢铁的需求量猛增。塔塔抓住这个机会，努力增加生产，钢产量从1913年的31000吨增加到1918年的181000吨，5年内增长了5倍。其中，1916年年增长率达50%。战时，它向英国供应了1500英里的铁轨和近30万吨的钢材，成为英国近东战场的铁轨主要供应商。战后，印度总督蔡姆斯福1919年曾感慨道：“如果塔塔不为我们的美索不达米亚、埃及、巴勒斯坦和东非战场提供钢铁，很难想象我们将怎么办”。塔塔钢厂从战时向英国的供应中获得了可观的收入，虽然英殖民政府不准塔塔的钢铁以公开的市场价格出售。并大大压低政府的购价使塔塔蒙受6000万卢比的损失。1912至1916年的5年里，塔塔钢铁公司的利润共计2350.9万卢比，已经超过了其股份资本额。1917年以后的几年里，年利润额高达1000万卢比以上。一战对塔塔钢铁工业及塔塔家族初期的工业发展起着决定性作用。当初英殖民政府担保向塔塔每年购买2万吨铁轨，这只是印度铁路钢轨所需的小部分，大部分仍由英国供应。英殖民政府并不愿意塔塔有大的发展，也不相信塔塔响”这种能力。殖民政府的铁路局首席专员（Chief Commissioner of the Indian Railways）曾对查理斯·帕林轻蔑地议论塔塔钢厂道：“你的意思是说塔塔要制造达到英国规格标准的钢轨，那我将把他们制造的每一磅钢都吃下去！”

---

S.S.德赛：前引书，第87页。

代特马·罗什莫德(Dietmar Rothermund)：《印度经济史 前殖民地 时期至1991年》(An Economic History of India from Pre-colonial Times to 1991)，Routledge 伦敦和纽约，1993年。第69页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第44页、第45页、44页。

同上

同上

孙培钧等，《印度垄断财团》，时事出版社，北京，1984年，第61页。

同上

战争的需要使英国不得不更多地依靠塔塔的钢铁，塔塔才有可能迅速地扩大生产，从而在印度钢铁市场中扩大地盘。1917 年塔塔提供了印国内钢消费量的一半；印度的钢铁进口量从 1913 年的约 100 万吨，减少到 16.5 万吨。

发了战争横财的塔塔又创办了发电、油脂等新企业，向着经营多行业的工业财团方向发展。

塔塔集团没有完全陶醉于战时的成功，因为它知道这在很大程度上是战争的特殊环境所获的，因此战争一结束，1917 年塔塔就拟定了现代化和扩建计划，要建立新的双联炼钢工艺，再购置一个高炉、增加中厚板轧机的生产能力以及增设薄板坯——小方坯轧机。准备通过这个现代化计划将生产能力提高 5 倍，为保证新产品的市场及有利可图，塔塔与政府交涉，建议塔塔钢厂和英国钢铁制造商们在印度瓜分市场，提出卡拉奇、旁遮普、孟买、马德拉斯以及缅甸的钢铁市场归英国；而孟加拉、比哈尔、奥里萨、中央省、德里的归属塔塔，还要求与英殖民政府签署钢铁价格的协议。这些要求被英殖民政府以如此会造成垄断有悖于自由竞争为由拒绝了。塔塔集团不得不推迟这个计划。

计划的推迟使扩建的困难越来越大。扩建需要一大笔资本用于向国外购置机器设备，而战争使它们的价格飞涨，机器在海运中又不幸遇“敌对行动”而丧失；令情况变得更糟的是，大战结束后欧洲国家钢铁工业迅速恢复，重新向印度出日的钢铁不断增加。而且从 1921 年起，进入印度的钢铁价格下跌，使印度市场上充斥了进口钢，钢铁市场趋于饱和。日本是印度生铁的主要海外消费者，一场地震破坏使生铁跌价。此时，钢铁工业陷入全球性的萧条，所有这些内内外外的不测风云把塔塔钢厂推入了绝境。它的净利润从 1920—21 年度的 1100 万卢比跌到 1922—23 年度的 10 万卢比。1924 年危机继续加剧，有两段描述道出了其深重程度。

1924 年有一天拉坦·塔塔（詹姆谢特吉的次子）曾对同事说起，“我已 5 天没有睡觉了，我们的现金积余只有 2 万卢比了”。有一次，一封电报从塔塔钢厂发到孟买。说工厂发工资的钱都不够了。R·D·塔塔和杜拉布·塔塔不得不全力以赴张罗资金。9 月，塔塔钢铁公司眼看到了关闭的边缘，杜拉布把自己的全部个人财产 1000 万卢比和妻子的珠宝首饰作抵押向印度帝国银行贷款 1000 万卢比，以苦苦支撑。

然而，1924 年底，塔塔钢厂终于开始走出困境，起死回生，并稳定增长，这似乎是一个奇迹。塔塔是怎么渡过难关的呢？

首先是塔塔采取多种途径筹措资金。在 1917 年议定现代化扩建计划时就决定发行 8000 万卢比新股票（此数接近企业初建时股票值的 4 倍），到 1923 年，这批股票出售。但是如前所述，这个计划制定后，即遇到国际市场上机器设备价格上涨和世界钢铁工业萧条，发行股票所得资金不够用了。公司便到伦敦发行一批债券（1923 年发行，1938 年还清）、向政府借贷 500 万卢比、以塔塔家产作抵押，从帝国银行贷得 1000 万卢比。同时还向一批

---

塔塔钢铁公司出版物：《Tistory》，第 11 页。

代特马·罗什莫德前引书，第 69 页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第 40 页。

同上

R·M·拉拉，前引书，第 26 页。

印度大工业家、大金融家借贷，如孟买一有名金融家 F·E·丁肖(F·E·Dnshaw) 1924 年借给公司 900 万卢比，1924 年年底又提供永久性现金贷款，款额到 1000 万卢比为止。在筹措资金的同时，塔塔还努力节流。在钢厂开张的 13 年里，12 年未发给股民红利，这本是不义之举。但是面临钢厂生存和发展的紧要关头，公司向股民坦陈实情。呼吁股民为民族利益暂作牺牲 R·D·塔塔对股民们说道：“我们好象是背靠大海建大墙的人，就我们自己而言，为它投入任何水泥都是愚笨绝顶的，但为了这座墙永远牢固却是必须的。这就是为什么我和你们不得不花这笔钱去建设这项伟大的工业。”杜拉布把自己家产作抵押获取银行贷款的举动令人们想起他父亲詹姆谢特吉为营救纺织厂而拿出家庭信托基金的往事，不能不得到股民的信任和谅解。同时在这场为生存的斗争中，厂方却没有裁减一个工人，节流了资金，也稳定了股民们和职工。

当然，最终使钢厂转危为安的是它的现代化计划。筹措资金的主要目的就是为实现工厂的现代化。这几年的现代化计划共投资约 1.80 亿卢比。

作为钢厂顾问工程师的美国专家帕林顶着压力在最困难的时候仍坚持现代化的工程。在他的指导下，塔塔也深信，面对西方国家钢铁工业的竞争，工厂的根本出路，也是摆脱困境的出路就是提高生产效率。

1924 年底，新的铁轨条钢轧机、薄板轧机开始运转，标志了现代化计划的完成，难关也就过去，因为新设备投产后，产量稳步上升，劳动成本降低。1926 年塔塔钢铁公司的一份绝密报告指出：“一切都归功于新的双联炼钢法”。到 1926 年底，公司还清了帝国银行和政府的借款，并备有一笔相当数额的折旧金，第一批的优惠股股民分到了红利。1924 年以后塔塔钢产量稳步上升。1911—1912 至 1927—28 年的产量情况可见表 3—1。

(表 3—1 塔塔钢铁公司钢产量 (1911—12 至 1927—28 年) 年份)

年份	钢锭产量 (吨)
1911—1912	3000
1912—1913	31000
1915—1916	123000
1920—1921	170000
1923—1924	235000
1924—1925	370000
1925—1926	471000
1926—1927	530000
1927—1928	600000

资料来源：塔塔钢铁公司 60 周年纪念 (1907—1967)，转引自苏尼尔·库

威廉·A·约翰逊 (Willian A. Johnson)：《印度钢铁工业》(The steel Industry of India,) 哈佛大学出版社 (Haruard University Press)，坎布里奇，马萨诸塞州，(Cambridge, Massachusetts)，1966 年，第 248 页和苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》第 40 页。

R·M·拉拉，前引书，第 27 页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第 41 页。

同上

马尔·森：《塔塔家族》，第41页。

最后，必须看到塔塔不断从政府那里求得支持和保持对它渡过难关取得稳定增长也起有一定作用。前文已经提及，1917年塔塔向英殖民政府要求瓜分钢铁市场和固定钢铁价格，均遭拒绝。但1921年后，情况发生了变化。英国钢铁工业随着战后恢复，已加快发展，它与塔塔钢厂面临的共同问题是来自欧洲其他国家诸如德国、法国、比利时的产量已为战前的2倍，英国再次感到不安，愿与塔塔联手抵制这些国家占领印度钢铁市场。与此同时，英殖民政府自一战后扶持印度工业发展的政策仍在继续。1921年提出报告。建议对印度工业实行“区别对待的保护”政策，1923年立法会议通过决议，宣布财政政策要扶持工业。接着，又成立关税局，负责对要求保护的工业进行调查。钢铁工业是它调查的第一项，调查报告建议政府应保护钢铁工业的发展。并指出。考虑到钢铁对国防的重要作用。更应有保护政策。据此。

1924年政府颁布了钢铁工业（保护）法，当然这个法对当时已深陷危机的塔塔钢铁是晚了点。但是对稍后塔塔钢铁的稳定发展起了积极作用。尤其在民族运动推动下，塔塔不断地向政府提出新要求。保护政策的内容又有所增加。

1924年的钢铁工业法规定，对进口钢征税33.3%。（平均税率），但同时规定印度国有铁路部门除规定塔塔的供应量外，仍必须购买英国生产的铁轨。而英国产的钢铁价格要高于世界中场上其他国家的钢铁价格。同年9月，塔塔钢铁公司以难以对付欧洲大陆钢的竞争力为由又向政府提出增加保护，关税局发现欧洲大陆钢的价格确实又大大降低。且塔塔的钢材已经积压在厂地和码头。于是，1925年关税局建议政府在18个月内以补助金形式，即每吨钢铁补贴18卢比，以总额900万卢比为极限额。给予塔塔钢厂补充保护，后政府决定每吨补贴12卢比，以600万总额为限。实际上，1925年1月和9月，政府两次给塔塔钢铁公司的补助金额高达2090万卢比（约合150万英镑）。看到塔塔钢铁生产的蓬勃发展，如上表所示，钢锭的产量从1924—25年度的370000吨增加到1927—28年度的600000吨，政府似觉得对塔塔保护多了。同时也为了进一步保证英国钢铁在印度的市场，1927年，关税局再作调查。4月，政府实施新的为期7年的钢铁工业保护法。这个法中止了对塔塔钢铁的补助金，降低了进口钢的关税。特别规定。英国进入印度的钢铁只需付基本税，而其他国家进入印度的钢铁除了付基本税外。还要交附加税，附加税率很高，钢铁产品为50%，热轧钢为70—80%。理由是英国钢是“标准的”，而其他国家的钢是不标准的。显然，这个钢铁法旨在保护英国钢铁，无助于增加塔塔钢的利润。但是，这个法遏制了英国以外的欧洲国家向印度出口钢铁。印度国内建筑、公共工程、铁路等的发展对钢铁需求在增长。故对塔塔尚未形成打击之势，它还能继续发展。特别应该提到的是殖民政府铁路局同塔塔钢铁企业签订的定购铁轨合同。从1924年开始。政府向塔塔铁轨订货稳步增长，1927年签约每年供应铁轨12500吨。为期7年，实际执行情况是在1930—31年度提供了26500吨铁轨。

表3-2 是塔塔钢企企业向政府铁路局这些年提供的铁轨数量和金额

---

苏尼尔·库马尔·森：《现代印度经济史》第123页、193页。

苏尼尔·库马尔·森：《现代印度经济史》，第123页、193页。

代特马·罗会莫德：前引书。第91页。

年	铁轨定货(千吨)	平均每吨价格(卢比)
1924-1925	104.8	124.9+补贴 32
1925-1926	117.4	122.9+补贴 26
1926-1927	139.8	121+补贴 20
1927-1928	182.9	110
1928-1929	59.7	110
1929-1930	119.7	110.8
1930-1931	65.6	129.6
1931-1932	80.8	128.2
1932-1933	36.5	113.5

资料来源:印度关税局报告:《钢铁 1933 年》转引自苏尼尔·库马尔·森:《现代印度经济史》,第 187 页。

钢锭的产量从 1925—26 年度的 47.0 万吨增加到 1929—30 和 1930—31 年度的 58.0 万吨和 60.2 万吨。同期,钢材从 32.0 万吨增加到 40.8 万吨和 44.9 万吨。生铁从 57.3 万吨增加到 73.0 万吨和 80.4 万吨。1929—1933 年的世界经济危机,对印度经济也产生了全面影响,最直接和最严重的影响是印度农产品的出口大跌,如 1929 至 1933 年期间,原麻出口价下降 36%,原棉出口价下降 34%,油籽出口价下降 54%,受明显影响的工业是黄麻织造业、棉纺织业、机械业和钢铁业。许多黄麻织造厂和棉纺织厂开工不足,产量下滑,工人大量被解雇,以致有些工厂破产关闭。机械工业和钢铁工业一直主要靠政府的购买,它们的生产才得以维持和发展。

20 年代英殖民政府对纺织业采取紧缩财政的政策,而对铁路部门的投资仍有增加,直到大萧条开始后,这方面的投资才大大减少了。作为向政府供货的机械厂商和钢铁企业受到了打击,殖民政府对塔塔钢铁厂支付的额外价也在 1930 年被取消。如上表所示。政府向塔塔钢铁厂定购的铁轨从 1929—30 年的 11.97 万吨下降到 1930—31 年的 9.56 万吨,1931—32 年的 8.08 万吨和 1932—33 年的 3.65 万吨,分别下降了 20%、33%和 70%。铁轨每吨价从 1930—31 年度的 129.6 卢比降到 1932—33 年度的 113.5 卢比。塔塔钢铁厂又遇到了困难。

为了战胜困难,渡过难关,塔塔钢厂采取了一系列有力的措施,其中最为重要的是进行技术设备的更新和改造。与 1924 年那次一样,现代化计划起着关键性作用。塔塔并不因世界经济大萧条而停止进行现代化计划。这次现代化计划不仅增加了产量,还开发了新产品。1929 年第三座双联式炼钢炉点燃,1930 年 8 月开始生产铬钢,(1931 年被钢铁法列为保护项目),差不多同时又生产镀锌钢板。

1933 年两套新的薄板粗轧机和精轧机建成。

1932—33 年虽是塔塔钢厂最困难的时候,但它的产品却供应了印度国内市场的 72%,而 1927—28 年时为 30%。同年电镀钢板产量达 47000 吨,

---

苏尼尔·库马尔·森:《现代印度经济史》,第 195 页。

印度关税局报告:《钢铁 1933 年》,转引自苏尼尔·库马尔·森:《塔塔家族》,第 57 页。

印度关税局报告:《钢铁 1933 年》转引自苏尼尔·库马尔·森《塔塔家族》第 58 页、59、60 页。

以后持续增长，供应了国内需求量的 40%。从 1934 年起，塔塔钢铁公司不再严重依赖政府的铁轨订货。与 1924 年现代化计划不同，这些现代化工程的资金全部来自塔塔钢铁公司利润中提取的折旧资金。从 1926 至 1933 年这笔投资费用达 3295 万卢比。这表明它的经济实力已大大提高。

在为现代化作出投资的同时，塔塔钢厂继续设法降低成本。资方把危机转嫁给工人，裁减了大批工人，1928—29 至 1932—33 年度期间，共解雇了 4000 多名工人。工厂削减建房经费，减少了用在外国雇员上的开支，对普通股和优惠股又停付红利。

这样塔塔钢铁公司很快渡过了困难。1932 年公司总经理 J·L·基南 (J·L·Keenen) 的公司财政情况调查报告称，自 1923—24 年度起，公司所有的新建设的资金都是从利润中省下来的，而且，债务逐年减少，从 7832.7 万卢比减少到 1930—31 年度的 5733·6 万卢比，1932 年、月又降到 544.9 万卢比。而公司的偿债基金和其他基金则逐年上升，从 1920—21 年度时的 266.0 万卢比上升到 192. 年 3 月的 398.5 万卢比，1931 年又上升到 593. 4 万卢比；从 1927—28 年度起，公司以折旧费形式提供了 2550 万卢比。这位总经理对公司的财政状况表示满意。称公司的财政状况在惨淡的年月不惨淡。从 1935 年起，塔塔钢铁公司又开始了一个繁荣期。但是在此之前，1934 年为期 7 年的钢铁保护法到期，欲制定新法时。激起了一场风波。关税局评估了塔塔钢铁公司的情况，发现它的利润率高达 22% (原预期数仅为 8%)，开工率、生产能力达到 75%，生产成本下降，于是建议：向塔塔购买的铁轨和接合钢板，不必再给予保护；对英国的建筑钢材和钢板应豁免其通常的财政税 (税率达 10%)；对镀锌钢板，英国货将优惠于其他欧洲大陆国家的同类产品，每吨价格高 30 卢比。关税局恬不知耻地称给英国制造商的好处与印度工业利益是一致的。由于对英国货免了税还给补贴，会使殖民政府的国库收入每年减少 300 万卢比，对此，关税局进一步建议说为了补救这一损失，政府应对印度工业品征收出厂税，建议最后认为该政策应延续 10 年。

建议袒护英国钢铁工业损害印度工业的露骨用心，激起了工商界、民族独立运动领导者的强烈反对。塔塔给政府写了一封长信，表达了对该建议的看法。该信指出，在一个于民族有重要意义的基本工业尚未完全站住脚的时候，对其征收出厂税、而对英国的建筑钢材和钢板却连通常的财政税都不征收，令塔塔震惊和不安。奥里萨的民族运动领导人 B·达斯 (B·Das) 强烈地反对英帝国这种关税优待，还指出对印度钢征出厂税只有利于英国钢铁工业，甚至连英国人在印度开的机械商行也出来反对英国建筑钢材和钢板免税进入印度市场。

遭到如此同声的反对，英殖民政府不敢完全把建议内容列入新法。1934 年钢铁工业 (保护) 法规定，铁轨和接合钢板的进口税予以豁免，英国的建筑钢材和钢板将按通常的财政税率 10% 纳税。对英国的镀锌钢板给予优惠，但作为回报，允许印度的生铁自由进入英国。塔塔钢铁公司对政府的让步，感到满意。因为它可以在继续向政府供应铁轨和接合钢板的同时，大大增加

---

同上

同上

印度关税局报告：《钢铁 1933 年》转引自苏尼尔·库马尔·森《塔塔家族》第 59 页、61 页。

同上

向英出口生铁。而生铁出口一直是塔塔钢铁公司利润的主要来源，在海外有广阔的市场，1928—29年已成为世界上最廉价的生铁大制造厂商。

在起自1935年的繁荣期里，塔塔钢铁公司又进行了一个现代化计划，一座新高炉建成，炼焦炉得以重建。塔塔的钢铁生产稳步上升，在满足国内消费需求上比例越来越大。塔塔的钢产量1934—35年为61.0万吨，占国内消费量的62%，到1938—39年分别提高到71.4万吨和73%。各年度的情况参见表3—3。

表3-3 印度钢(可售钢)的产量、进口量、消费量  
(1934-35至1938-39年度)(单位千吨)

年度	塔塔钢铁厂产量	迈索尔钢铁厂产量	进口	出口和再出口	总消费量	塔塔产量占消费总量%
1934—1935	610	—	367	1	976	62
1935—1936	661	—	446	2	1105	60
1936—1937	680	3	360	3	1040	65
1937—1938	674	15	365	26	1028	66
1938—1939	715	23	264	24	978	73

资料来源：威廉A·约翰逊《印度钢铁工业》第15页。

塔塔公司生铁产量和出口也有迅速增长。1930—33年期间年产生铁100万吨，到1936—38年期间年产达160万吨，其中出口量前期每年30万吨，后期每年60万吨。1937年，塔塔钢铁公司的主要负责人之一萨克拉特瓦拉说：“我们能够面对不受保护的将来”。实际上，政府对钢铁保护期在1941年便结束了。

1939年第二次世界大战爆发后，印度成为同盟国在近东和远东战场的供应基地。英国通过殖民政府在印度购置大量工业品，较大地刺激了印度工业，不仅使已有的工业如棉纺织、黄麻制造、造纸、制糖、钢铁、水泥等扩大了生产，而且还出现了一些过去未从事过的工业，如铁合金、非铁金属和金属加工（如铜板铜线铜缆）、机械工业（如柴油机、机床、纺织机械、茶叶以及食油加工机械）、化学工业（如苏打等），还有运输设备和电力设备工业等。工业公司从1939年的11384家增加到1945年的14859家，实收资本增加了10亿卢比；工业生产指数以1937年为100，1945年达120。但是这些工业发展的程度是各不相同的。如大战初期，战场需要大量麻袋，黄麻织造业有过一段繁荣，麻袋产量达12亿个，麻布达15亿码。但日本侵占东南亚后，黄麻出口受阻，1942年麻袋和麻布的出口量分别降到4000万个和9000万码，棉纺织业因有300万名印军在国外作战需要军服也有较大增产，棉布产量从40.12亿码增加到47.26亿码，棉纱从12.35亿包增加到16.52亿包。至于一些新建的工业，其规模和数量的发展和销量更为有限。

代特马·罗什莫德：同前书，第110页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第62页。

S.S.M.德赛：前引书，第90页。

代特马·罗什莫德：前引书，第118、118、119页。

同上



然而，只有钢铁工业，战争为它提供了“真正突破”的机会。在印度钢铁工业中独占鳌头的塔塔凭着它坚实的生产基础也因此到了又一“转折点”。它的钢产量从 1939 年的年产 80 万吨增加到 1943 年的 110 万吨，而且，产品的价格低于英国的同类产品。它为铁路运输部门生产的车轮、轮箍和车轴等新产品。塔塔钢铁厂为供应战争的需要，生产各种军械物资，如配备有防弹钢板和铆钉的装甲车辆十分有名，被称为“塔塔城堡”（Tata Ngar），成为塔塔集团的骄傲。二战期间公司获得了丰厚的利润，分发的红利也创造了新的记录。

1945 年 8 月二次大战结束，战争时期的巨大需求随之消失。印度工业普遍减产。而由于战时开足马力加班加点，机器设备很少作更新和维修，损耗日趋严重，国内零配件不足，熟练工人缺乏，基础设施不足，众多的因素增加了工业正常运转的困难。印度钢铁产量跌落下来。生铁由 1942—43 年的 180.42 万吨到下降到 1946—47 年额 136.4 万吨；同期钢产量由 129.92 万吨下降到 119.93 万吨，钢材由 125.25 万吨降到 116 万吨，详见表 3—4。

表 3-4 印度钢铁产量(1939-40 至 1946-47 年)(单位 千吨)

年度	生铁	钢	钢材
1939 — 1940	1837	1070	804
1942 — 1943	1804.2	1299.2	1252.5
1943 — 1944	1686.4	1365.5	1352.5
1944 — 1945	1300.4	1253.2	1268
1945 — 1946	1406.2	1299.9	1388.4
1946 — 1947	1364.4	1199.3	1160.3

资料来源：S·S·M·德赛（S·S·M·Desai）：《印度经济史》第 234 页。

在这种情况下，塔塔钢铁工业也难免受到影响。随着国内钢铁消费量的减少，塔塔的产量自然也得减少。然而，它在印度全部钢消费量中所占的比重确是上升了，1945—46 至 1948—49 的 4 个年度内依次达到 85%、94%、89% 和 86%。作为最重要的基础工业之一的钢铁工业。在一个殖民地国家里，由民族资本创办和经营，并经历 30 来年逐步占据垄断地位。

其意义和作用是不言而喻的；在本章最后将列表显示这 30 来年塔塔生产的生长过程和它在国内生产、国内消费中的地位演变情况。见表 3—5。

在表中可以发现，自 30 年代后半期起。另有两家私营企业也加入了产钢行列。但它们的产量很少，它们是印度钢铁公司（Indian Iron and Steel Company）和迈索尔钢铁厂（Mysore Iron and Steel Works）。印度钢铁公司由英国人创办于 1918 年，英国人占有的股权不少于 71%，印度人购买的股份仅占 11%。它在今西孟加拉邦的班浦尔（Burnpur）建立厂房。一直只生产铁。绝大部分产品出口到英国和日本。1936 年，它接收已倒闭的孟加控制铁公司，同年将其改建成孟加拉钢公司，在印度钢铁公司高炉毗邻盖

代特马·罗什莫德：前引书，第 118、118、119 页。

威廉·A·约翰逊：前引书第 18 页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第 57 页。

一钢厂，这个钢厂于 1939 年 12 月首次出钢。到独立后的 1953 年印度钢铁公司和孟加拉钢公司正式合并。并取名前者。

迈索尔钢铁厂是由迈索尔土邦王公于 1918 年建立的，位于迈索尔（今卡那塔卡邦）的帕德拉瓦蒂（Bbadravati）。它仅是一家小型的制铁厂。用木炭为燃料炼制生铁。直到 1936—37 年度才产钢，落后工艺造成的亏损一直有邦政府包下。

这两个钢铁企业建立时，塔塔钢铁公司已有 4 年的炼铁历史。

但它们一直产生铁。不敢问津炼钢。要说外部环境。诸如世界钢铁工业的发展。世界大战的机会。国内民族独立运动的推动，殖民政府对钢铁工业政策的变化等等，无论有利还是个利，对塔塔和对它们都是一样的。然而。它们却发展迟缓。还有过自己无力走出危机的经历。如 1929 年世界经济大萧条开始后。生铁价格暴跌，产量减少，印度钢铁公司眼看班浦尔厂无法生存，便通知殖民政府，将有 2 万名工人面临解雇。钢厂求救于政府。于是，铁路局向它发出两年内购买 84000 吨生铁的定单。才使工厂得以生存。可以看出，塔塔钢铁公司具响超众的经营能力。

表 3—5 塔塔钢铁公司钢产量及在国内消费中所占比重

	塔塔钢铁公司	迈索尔钢铁厂	印度钢铁公司	塔塔钢铁公司在国内消费中占比重
1912 — 1913	19			12
1913 — 1914	49			4
1920 — 1921	122			14
1921 — 1922	126			15
1922-1923	115			11

	塔塔钢铁公司	迈索尔钢铁厂	印度钢铁公司	塔塔钢铁公司在国内消费中占比重%
1923 — 1924	163			16
1924 — 1925	248			21
1925 — 1926	320			26
1926 — 1927	374			30
1927 — 1928	429			25
1928 — 1929	288			21
1929 — 1930	425			31
1930 — 1931	443			42
1931 — 1932	456			56
1932 — 1933	431			59
1933 — 1934	535			66
1934 — 1935	610			62
1935 — 1936	661			60
1936 — 1937	680	3		65
1937 — 1938	674	15		66
1938 — 1939	715	23		73
1945 — 1946	758	29	200	85
1946 — 1947	765	25	116	94
1947 — 1948	675	23	202	89

## 第四章 多行业的企业集团的形成

### 一、多行业的企业集团

1901 年英国内阁印度事务大臣汉密尔顿用以下的话来形容詹姆谢特吉·塔塔的富有：“在一个平常年份，他就能捞取几百万的利润”，还说 he 已赚了 5000 万英镑。此说未见到塔塔家族的认同，也无后来学者的考证，或许言过其实，然而，与当初创办棉纺织厂时比，确实今非昔比。

塔塔家族虽然富有，但是他们没有把利润无度地挥霍在物质享受上；塔塔集团虽然在纺织和钢铁工业上接连成功，但是他们并不就此满足。在雄厚的资金和成功的经验的基础上，他们以股份公司的方式大规模地筹措资金，不间断地创办新企业和开拓新领域。

1916 年、1919 年相继建立安德拉合股电力公司和塔塔电力公司；1917 年建立塔塔油脂公司；1931 年建立塔塔印刷厂和小型塔塔航空公司。塔塔钢铁公司 1935 年开始的繁荣期又为塔塔进一步发展多种行业创造了条件。以后几年里。塔塔集团开始了水泥、金属、化学制品等的生产，此外，塔塔钢铁公司还附设煤、铁、锰的开采和冶炼。1919 年和 1937 年塔塔还先后创办了银行、保险公司以及投资公司。因此，第二次大战前夕，塔塔集团已经是一个经营众多工（行）业的大企业集团，在它的经理行塔塔父子公司经管下公司企业已达 22 家。第二次世界大战期间又建立了一批新的公司和企业，主要有国民无线电电子公司、塔塔机车和机械公司以及印伐斯塔投资公司。至独立前，塔塔创办的公司及其经营的业务如下表：

行业名称		创建时间
房地产业	19 世纪 80 年代后期至 90 年代在孟买、马哈达（Mahad）、贾胡（Juhu）、巴地拉（Bandra）、阿尼卡（Anik）等地方购置大量地产，后专设土地和建筑部任命詹姆谢特吉·萨卡拉瓦拉任地房经理。	
纺织业	中央印度纺织制造公司（The Central India Spg, wvg & Mfh. CO. Ltd.）司瓦德希纺织厂（公司）（The Svadeshi Mills Co. Ltd.）	1874 年 1886 年

汉密尔顿致寇松，1901 年 6 月 6 日，汉密尔顿文集（Hamilton to Curzon, 6, June, 1901, Hamilton Papers）。  
转引自苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第 26 页。

行业名称		创建时间
钢铁业	阿默达巴德前进纺织厂 (公司)( The Ahmedabad Advance Mills Ltd )	1903年 多样化后还增设 金属和特种钢的经营
	塔塔棉纺厂(The Tata Mills Ltd. )	1913年
发电业	塔塔水力发电公司( The Tata Hgdr0 Electric Power Suppey Co. ltd.)	1907年
水泥	安德拉河谷电力公司(The Andhra Valley Power Supply Co. Ltd.)	1910年
	塔塔电力公司(The Tat- apower Co. lfd)	1919年
	印度水泥公司(The India Cement Co .Ltd)	1912年
油脂	萨哈巴达水泥公司 (The Shahabad Cement Co.LTd.)	1926年 1936年这两家水 泥公司与其他水泥公司合 并组成联合水泥公司。
	塔塔油脂公司(Tata Oil Mills Co. Ltd.)	1917年 制造肥皂、香皂、 洗衣粉、食用油和其他佐料 等。

行业名称		创建时间
金属	印度标准金属公司(The Indian Standard Metal Co.LTd)	1936年 生产非铁金属
化工	塔塔化学制品公司(Tata Chemicals Ltd.)	1939年
机车、汽车	塔塔机械机车公司(Tato Engineering and Locomo-tive Co.Ltd.)	1945年
电子	国民无线电和电子公司	1940年
印刷	(The National Radio & Electronics Co. Ltd.)	1931年
旅馆	塔塔印刷公司(Tata Press Limited)	1902年
银行保险投资	印度旅馆业公司(The In-dia Hotel Co. Ltd.)	1917年 1922年与另一家私营印度中央银行合并,仅在其中占少量股权。
	塔塔工业银行新印度保险公司(The New India Assurance Co. Ltd.)	1919年 1956年人寿保险业国有化, 1971年普通保险业国有化。
	印度投资公司(The Investment Co. Of India Ltd)	1937年

行业名称		创建时间
航空	印伐斯塔投资公司 ( Investa Limited )	1941 年
	塔塔航空公司 ( Tata Airlines )	1932 年
	印度航空公司 ( Air-India )	1946 年 1953 年国有化
	印度国际航空公司 ( Air India International )	1948 年与政府合营, 1953 年国有化。
驻外机构	塔塔驻伦敦有限公司 ( Tata Limited, London )	1907 年 由塔塔企业和其他重要工业组织联合创办, 为驻伦敦的代表, 从事机器设备等采购, 运输。
	塔塔驻纽约公司 ( 参见第七章 )	1945 年 为塔塔创办的企业在美国和加拿大的代表, 从事采购及与美国的商行和金融机构联络。
经理行	塔塔父子公司 Tata Sons Limited	1917 年
	塔塔工业公司 ( Tata Industries Ltd. )	1945 年取代塔塔父于公司的经理行职能。

## 二、形成中的艰辛

塔塔在形成多行业企业集团的半个世纪里, 有许多成功的经验, 也不乏失败的教训, 事实上, 每个成功毫无例外地包含着艰辛与磨难。下面从这些众多的行业中。我们选择若干成功企业的经历及一些失败的故事, 以便看到他们创业的艰辛, 同时也能体察到成功企业家不可缺少的素质——对事业矢志不渝、不怕困难、勇于攀登、永无止境地追求一流水平、走在时代前头以及在逆境中的顽强斗争精神。

### 1、开发水力资源创办电力工业

在塔塔创办电力工业之前, 孟买的工厂都是靠蒸汽机推动机器。塔塔预料随着工业的发展, 对动力的需求会大大增加。而若用大自然中的水力来发电, 以电作为机器的动力, 既廉价又干净。当时水力发电都是利用天然瀑布的能量。塔塔想搞的水力发电是要在西高芷山边缘建立人工水坝。通过大水管使快速流向西高芷山山脚。运用水管引水能够节约水。们在建设时难度大, 每根管子必须稳妥地铺设在不平的岩石和坎坷的土地上, 而这种人工水坝本身在当时也是一个奇迹, 它只比埃及的阿斯旺水坝略小几分通过精心设计

和严格施工.工程达到了预想的目的。在资金上.塔塔沿用塔塔钢铁公司的经验,向印度人筹措.杜拉布游访各地,得到了上邦王公和投资者的响应。

1910年塔塔水力发电公司在孟买注册,资本额达2000万卢比。似乎电力工程的建设没有难倒塔塔集团,而谁来消费电却令塔塔集团感到有了风险。孟买的纺织厂墨守陈规,习惯于烧煤,对以电取代煤没有兴趣,起初,只有两家纺织厂担保使用塔塔的电。

为促使孟买的工厂由煤改用电,塔塔三家电力公司不惜代价买下他们的蒸汽机,然后拆毁予以淘汰。

塔塔发电事业获得了成功。

1910年、1916年和1919年连续建起塔塔水力发电公司、安德拉河谷电力公司和塔塔电力公司。这三家电力公司供应了印度中、西部的部分铁路干线、孟买地区的工厂生产以及城镇居民的照明。

用印度资本开发印度的天然水力资源发展电力事业,使电能成为工业的动力,詹姆谢特吉·塔塔生前编织的这个美梦,在他的长子杜拉布的辛勤努力下变成了现实。父亲的精神是杜拉布的榜样和力量源泉,在建设电厂时,杜拉布曾谈到他父亲道:“发财只是(他)人生的第二需要。他总是服从于他心中的矢志——促进工业发展和提高人们的知识水平。”60年代,在J·R·D·塔塔任电力公司董事长的时候,塔塔又在孟买附近的特朗贝建成了一座热力发电站。设有4个发电机组,使西部拥有了印度最强大的、最有效益的电力基础。80年代初又开始建设50万千瓦的发电站。这些都是后话了。

## 2、世界一流旅馆在印度诞生

一天,詹姆谢特吉·塔塔在印度请一位白人朋友去一家饭店(Pvrkej Apollo Hotel)吃饭,饭店大门口的值班先生彬彬有礼地对詹姆谢特吉说饭店欢迎欧洲的朋友。但是对詹姆谢特吉则表示对不起。这一意想不到的耻辱深深刺痛了詹姆谢特吉,他决心自己来创办一家世界一流的大旅馆。1902年詹姆谢特吉建立了印度旅馆业公司。着手创办泰姬·玛哈尔宾馆(Taj Mahal Hotel)。泰姬·玛哈尔是印度莫卧儿王朝第五代王沙杰罕的妃子,深受宠爱38岁早亡,沙杰罕王为她营造了白色大理石陵墓——泰姬陵。它与埃及金字塔、中国长城等并称世界七大建筑奇迹而闻名于世。宾馆起此美名是为了让人们把它与高雅、优美相联系。

为使宾馆名符其实,詹姆谢特吉不惜工本的昂贵,他在孟买购置了大块土地,建筑的地基深达400英尺,这在当时是不寻常的。主楼高大的中央圆顶两边是宽敞的走廊,海风吹拂,使室内空气清新凉爽,在当时没有空调的条件下,这一点十分重要,因为印度是世界上最炎热的国家之一。

宾馆的设备装置绝大部分由詹姆谢特吉去欧洲游访时亲自采购,它们都是当时只有在欧洲可以见到的最好设备,诸如:苏打和制冰机、清洗机、打光机、洗衣房、电梯以及发电机等。一次詹姆谢特吉在巴黎参观一博览会,看到了雄伟的埃菲尔铁塔,铁塔的网状铁柱吸引了他,他随即定购了10根,海运回印度,安装在宾馆。

1903年泰姬·玛哈尔宾馆开业。第一批客人17名。20世纪之初,在殖

---

苏尼尔·库马尔·森:《塔塔家族》,第80页。

K·M·拉拉,前引书。第43页。



民地印度耸起这么一座印度人办的豪华宾馆，引起了轰动。詹姆谢特吉自己投入 250 万卢比。当印度时报的记者采访他时，他说他盖这个宾馆并不打算自己拥有它，他的同代人中也没有想拥有它，只是为了吸引人们到印度来。吸引外国人到印度来，显示了詹姆谢特吉欲把宾馆办成国际一流水平的目的和决心。

这个目的也果真达到了。以后的年月里，外国的旅游机构告诉泰姬·玛哈尔宾馆，他们的旅客通常把孟买列为他们印度之行的一站，就是为了在泰姬·玛哈尔宾馆享受一下。

1980 年，一位 28 年前在这里住过的外国游客重游此地时，赞赏道，老泰姬风采依旧——仍象一个镶有珠宝的王冠。在统计说，有 90 种旅游记录片、传记及小说，对泰姬·玛哈尔宾馆有专门的介绍。许多年它一直是世界十大宾馆之一。

泰姬·玛哈尔宾馆在经营过程中，不断地建立连锁宾馆，遍布印度各方，有的仍叫泰姬·玛哈尔，有的另起别名。它在近年的发展与规模在下面的章节还会阐述。所有的泰姬·玛哈尔宾馆有一条经营之道值得一书，这就是在宾馆的装饰中突出印度的民族特色。如建在果阿海边的宾馆，采用当地的粘土罐作为灯座，当地生产烟灰缸、藤、竹编织物等土特产摆设在其中。又如在新德里建造泰姬·玛哈尔时，从好几个邦雇大理石工、画匠、地毯织工等手工业者来装修，充满印度情调的宾馆招徕了更多的外国游客。装修工程也使本国的一些手工业工人找到了生计。

当然，泰姬·玛哈尔并非一直那么一帆风顺，它有过困难的日子，曾一度收入很低。在此时如果换一个业主就会把宾馆出售了，但是，象塔塔的钢铁公司一样，凭着毅力和魄力，渡过了难关。泰姬·玛哈尔虽然一直坚持最高标准，但还是出过令人难堪的笑话。一次泰姬·玛哈尔的一位董事 J·D·库克西 (J·D·Choksi) 自豪地主持一个小型高级聚会，他向一侍者要一把叉，这位侍者用手伸进一个裤兜掏，然后又伸进另一裤兜掏，终于得意地掏出一把叉。一个困惑不解的董事质问为什么要这样放置餐具，这位侍者用印度斯但语回答说：“先生，总经理有令，刀叉餐具必须先予温热！”

### 3、历尽磨难的化工公司

1929 年关税委员会一份报告说，如果印度要达到一定规模的工业化，建设化学工业至关重要。当时印度工业所需要的纯碱、烧碱，还有在纺织、玻璃、纸张、肥皂、军械等生产中所需要的其他碱类全部靠进口，制碱工业被认为是化学工业中最复杂、最困难也是最被严守秘密的一项。

进入 30 年代，塔塔考虑建立化学工业，但直到 1937 年收到巴罗达 (Baroda) 土邦王的一封信后，才开始行动。原来，在此之前已有人在探索建立一个制盐厂。他叫卡庇拉姆·瓦奇尔 (Kapil-ram Vakil)，曾就读于英国曼彻斯特大学，是一位化学工程师。他欲从海洋中提取矿物资源，以盐作为开端。当时印度的盐及以盐为基础的产品都是外国公司垄断的，连消费的普通盐也由外国公司从亚丁进口。卡庇拉姆对印度西部海岸作了考察，决定要在那里建厂。当地的巴罗达土邦王得知后写信给塔塔，建议他帮助这个工程，塔塔欣然答应，愿以资金和技术与卡庇拉姆共事。1939 年塔塔化学公司创立，设在西海岸古吉拉特邦的米塔浦尔。

塔塔化工公司的创立和发展是一个在反复失败中取得成功的故事。J·R·D·塔塔曾说过：“在我所工作过的所有公司中，没有一个象塔塔化工公司

那样克服过如此多的困难，有过如此多的不幸”。确实，公司初建阶段正值二次大战，战争带来了许多麻烦。例如，向国外购买的第一批涡轮发电机在运输中沉入大海。公司不得不向中立国瑞典订购，制造商为避开战区，将货运到苏联的阿尔汉格爾。此时，苏联已与德国交战。公司对这批定货能否到达印度已不抱希望，又向美国发出订单。然而就在战争的进程中，突然传来消息说瑞典的一批货已到了莫斯科。不久，又来一消息说货船已到了海湾，……终于，一个晴朗的日子里，货船驶进了孟买港。

在技术方面，纯碱的配方为国际上6个公司结成的卡特尔严加封锁。塔塔必须靠自己的技术力量去攻克，以后的技术问题也接连不断。一位国际专家就塔塔办化工工业对J·R·D·塔塔说：“你们是在这个错误的地方做这个错误的事情”。J·R·D·塔塔回答道“这已不是第一次这样了”。他意识到无论如何，这个化工企业一定要成功。

塔塔化工公司靠自己的技术力量掌握了纯碱的配方。接着，它与一家德国企业谈判如何将日产80吨提高到200吨。正好一个叫达伯利·赛特(Darbari Seth)的年轻化学工程师要从美国回印度，公司请他途中去德国参观这家企业。达伯利回印度后对公司说他见到的德国这家企业没有什么可取的。他大胆地建议塔塔化工公司的指标应是400吨而不是200吨。因为400吨是最佳生产力。在董事会16人中，只有J·R·D·塔塔赞赏他的建议。J·R·D·塔塔已于1938年出任塔塔财团的首领。在他的支持下，达伯利被委任负责这个扩建工程的设计、工程、安装的所有事宜。31岁的达伯利领导着一个平均年龄29岁的技术小组，这批年轻人朝气蓬勃，从早干到晚，他们设计了约20件机器设备，一个个进行装配并组合成一个整体。投产后，头半个月日产达到545吨，突破了预定指标。在此前的16年，公司一直未能发红利，而且有些年份甚至还留不下折旧资金。

但是好景不长。

1962年，米塔浦尔严重干旱，通常18英寸的年平均降水量这一年仅7英寸。米塔浦尔的居民用水和塔塔化工厂的工业用水全靠当地的两个湖泊。干旱使湖泊面临枯竭。对于需要大量淡水的化工厂，没有水意味着关闭。中央政府的领导们甚至也在谈论米塔浦尔关门的事了。然而，塔塔化工厂没有等到湖水干涸就想出了办法。他们把经适当处理的海水来代替生产所需的淡水。他们还采取了一些必要措施，如通过再循环使水得以充分利用。技术小组花了4周时间，为城镇的卫生用水安装了海水入口处，又在1周里铺设了5.5英里长的水管，把井水引到化工车间和居民住房。等到两湖无水可取时，塔塔化工公司从容地宣告一个“无湖之周”。

16000口人和全部车间在没有湖水的情况下照样生活、生产。这不仅是物质上胜利，更是精神上升华。通过对水利用技术的改进，生产用水消耗量从每日220万加仑[1加仑=4.546升(英制)]下降到50万加仑。以后连续3年雨水缺乏，但是生产仍持续上升，纯碱日产能力扩大到1000吨。

塔塔化工厂还尽最大可能利用太阳能，每天使用的太阳能估计相当6000吨煤的能量。

困难使塔塔人长了才干。塔塔化工公司的工程师、技术人员，还有技术

---

R·M·拉拉：前引书，第69、70页。

同上

工人，磨炼成一个十分强悍的技术队伍，他们能够全部靠自己检修、大修以及日常维护工厂的全部机器设备。

除了过硬的技术，塔塔化工公司在销售上制定了竭诚为消费者服务的不寻常标准。1963 年政府取消了重化工品的价格控制，塔塔化工公司不仅不乘机提价，反而降价，这使他的同行们十分恼火。塔塔认为国家的控制取消了，企业应该“自我控制”，始终坚持给消费者高质量的产品和高质量的服务。这种企业精神是公司长期成功的秘诀，短期里，公司看来是失去了不少利润，但后来，当纯碱在市场上过剩时，2000 多主顾都记着它，向它购货。它没有因为商品过剩而失去自己的市场。

#### 4、给印度插上翅膀

J·R·D·塔塔的母亲是法国人。J·R·D·塔塔的青少年在法国渡过。1909 年夏，5 岁的 J·R·D·塔塔与第一个飞越英吉利海峡的刘易斯·布莱里特（Louis Bleriot）的儿子都在法国北部布伦（Boulogne）附近的海边渡假。一天当这两个孩子一起在海滩上玩时，看着一架飞机徐徐降落在海滩上，这是布莱里特的首席驾驶员，世界上第一个驾机在空中连翻两个筋斗的查理斯·佩古德（Charles Pegoud）。J·R·D·塔塔好不羡慕，小朋友的父亲，还有这位飞行员成为他心目中的英雄。

J·R·D·塔塔 15 岁那一年有机会坐了一次飞机，从此立志要当一名飞行员。20 岁他回到印度孟买。又过了 4 年，1928 年，孟买才有飞行员俱乐部。他虽然不是第一个会员，却是得到飞行许可证的第一名印度人。他要给他的祖国插上翅膀。

1930 年，进行了一场有趣的竞赛，一个豪富大君阿加·汗（Aga Khan）宣布，第一个完成印度——英国之间单程飞行的印度人可获得奖金 500 英镑。一个尝试者飞了两次都因中途迷路而失败。接着，有两个年轻人分别从英国和印度两头起飞，从英国出发的是一个叫阿斯比（Aspy）的 18 岁小伙子，从印度卡拉奇出发的就是 J·R·D·塔塔，他俩在埃及的亚历山大附近相遇了。阿斯比正在为没有火花塞发愁，J·R·D·塔塔把自己的给了他，然后，两人分道扬镳。最后，阿斯比以到达印度的时间比 J·R·D·塔塔到英国的时间稍早几小时的成绩获得了奖金。这个阿斯比后来成为印度空军第二任参谋长。

1931 年，英国皇家空军一名前军官内维尔·文森特（Nevill Vintcent）到印度飞行游览，他鼓励 J·R·D·塔塔从事航空事业。J·R·D·塔塔在他的鼓励下准备在印度创办空中服务。当时作为创办和经管塔塔企业的经理行——塔塔父子公司的董事长是杜拉布，他对此事不很热心，后经 J·R·D·塔塔的良好同事约翰·庇特森（John Peterson）的劝说，才批准了 J·R·D·塔塔的计划。塔塔航空公司初建时，资本仅 20 万卢比，没有无线电装置，没有任何航行和着陆方面的指导材料，甚至还没有真正的机场，他们只能在孟买城郊海滨——渔村找一片泥滩地用于飞机的起降训练。雨季时，跑道常常被海水淹没。他们只有 2 架飞机、3 名飞行员和 3 名技师。在这样几乎是白手起家的条件下，1932 年 10 月的一天，J·R·D·塔塔驾机首次将邮件从卡拉奇运往孟买，正式开始了空运服务。在第一年，他们所空运的邮件没有遗失和误时，甚至在雨季飞行困难的季节里也从未出过差错。这样的成绩令殖民政府的民航总署也佩服不已。它在 1933—34 年度的报告中赞扬了塔塔空中服务的高水平后说道：“我们可尊敬的横贯大陆航空公司，也就是帝国

航空公司，应该派送他们的职员到塔塔公司来看看塔塔是怎么做的”。

J·R·D·塔塔打算扩大服务规模，却遇到了困难。发自英国的航空邮件由帝国航空公司运送到卡拉奇就终止了，故塔塔空中服务就以卡拉奇为起点，航线为卡拉奇——孟买——马德拉斯。塔塔要求殖民政府对此给一些补贴，这在其他国家都是正常的做法，但是政府拒绝了。塔塔把要求的补贴额降到非常小的数额，政府仍然没有准许，塔塔虽无奈，可还是坚持提供这种服务，只向发信者收取很少的费用。当有人问 J·R·D·塔塔为什么要继续这种无利可图的经营时，J·R·D·塔塔回答说：“我们对航空事业的将来充满信心，我们相信，如果在一个新时代刚开始时。我们正好赶上了，那我们最终会有机会在这方面获得增长并取得领导地位”。时间证明这是塔塔的远见卓识。

1936 年英殖民政府开始“帝国邮政服务”（Empire Mail Service）。据此，所有一等邮件空运不需附加费用，塔塔航空公司收入上升了。

从 1936 年起，航空业开始使用单引擎的较大型飞机。塔塔感到需要提高飞行员的技术水平，于是从英国聘请了一位技术教员到印度办起了飞行员培训中心。1938 年，孟买——德里航线开通。

二次大战期间。塔塔航空业务全由殖民政府支配。

战后 1946 年，塔塔航空公司不再作为塔塔父子公司的一个部门，而公开发行人股票，成为一个股份公司。易名为印度航空公司（Air—India Ltd.），并开始客运服务。

印度独立后，J·R·D·塔塔向国大党政府就印度民航事业提出了建议，他的印度航空公司与政府合股，塔塔占 20%，政府占 49%，余者由公众认购；再成立印度国际航空公司（Air—India International），也是塔塔与政府的合作，它的经管、机组人员、维修以及所有服务都由印度航空公司提供。政府很快就采纳了他的建议。1948 年 6 月，印度国际航空公司的飞机飞向了欧洲。

独立初期，由于政府批准了每个欲从事民航的申请者，印度一下有了 11 个航空公司，而实际上各方面的条件没有保障。在国内空运业混乱的情况下。塔塔的印度航空公司保持了良好的运作，其他航空公司却都有严重的亏损。在国际航空业务上，印度国际航空公司遇到了强大的竞争者，J·R·D·塔塔花费了大量心血，力图把每件工作都做得最好，使它跻身于世界最好的国际航空公司之列。

1953 年，印度中央政府决定将民航业国有化，所有的航空公司合并为一个国家航空公司，经营国内国际民航业务，并任命 J·R·D·塔塔为，总裁。J·R·D·塔塔随即向政府提议·国内民航和国际民航分开组建。政府接受了他的建议。他被任命为印度国际航空公司的领导人，同时兼任国内航空公司——印度航空公司的董事。在这两个职位上，J·R·D·塔塔干了 25 年。

J·R·D·塔塔领导民航业务一丝不苟，追求完美，在经营管理、维修更新以及服务等各方面都不允许有任何马虎和妥协。他向员工提出了近乎苛刻的要求，即使一架飞机用了 20 年，你也应该把它看成象刚出厂的那样里

---

R·M·拉拉：前引书，第 62 页、63 页。

R·M·拉拉：前引书，第 62 页、63 页。

外都是新的。他号召职工：“只有目标老是完美的，你才能达到优秀”。人们称他是一个“追求尽善尽美者”。

或许，在他从事的航空事业中。不完美的一件事就是未能在自己手中办成飞机制造厂。大战中的 1942 年，他向殖民政府提交了在浦那建立一个蚊式战斗机 (Mosquito aircraft) 制造厂的项目报告，获得了政府批准。于是他成立塔塔飞机制造公司，购置地皮，调集技术人员，并开始建造厂房。不料，政府改变主意，要塔塔飞机制造公司改为制造进攻用的滑翔机。塔塔勉强答应，工程随之修改。攻击型滑翔机制造出来了，但是它们不能用于打仗，因为没有飞机能去牵引它升空，政府草率造成的这一不幸也葬送了 J·R·D·塔塔为自己国家兴办飞机制造业的理想。这时 J·R·D·塔塔来说不能不说是一件终身憾事。

有趣的是，航空业国有化 40 年后的今天，印度政府又允许私营部门从事民航业了。J·R·D·塔塔的继承者们也又想重操旧业了。

1995 年塔塔工业有限公司与新加坡航空公司准备合作成立一个民用航空公司，为此，塔塔建立了名为塔塔—SIA 有限公司 (Tata—SIA Private Ltd.，SIA 为新加坡国际航空公司的英文缩写) 以进行这一合营公司的事宜。计划股票资本为 180 亿卢比，新加坡航空公司以外汇方式出资 72 亿卢比，即占 40%，其余 60% 由塔塔和印度公众持有。还计划最初 5 年里将拥有 19 架飞机，加上各种设备设施和其他固定资产将近 220 亿卢比，这个联合航空。公司将从事印度国内民航业务。至 1995 年 5、6 月份，该项目仍等待印政府的批准。

#### 5、进入汽车制造领域

二次世界大战结束后，塔塔进入了运输工业领域。1945 年塔塔父子公司花费 250 万卢比买下位于詹姆谢特浦尔的东印度铁路局的一个旧车间。刚开始时，仅制造蒸汽机火车头的锅炉，接着，生产火车头、机车和其他工程机械产品，由于以生产前两者为主，公司起名为塔塔机车和机械公司 (Tata Locomotive and Engineering Company)。它是当时印度唯一专为铁路当局生产火车头、机车、车厢的企业。

独立后的 1952 年，它与政府签订长期生产合同继续供应上述产品。1957 年，公司达到了年产 100 台火车头和机车的指标，并且国产部件达到 98%。从 1952 年至 1970—71 年度的 18 年里，共制造 1155 台火车头、机车，还有 1000 辆压路机、2000 个客车底座架 (Passenger carriage underframes)、5000 节火车货车 (rail waywagons) 1954 年，它与德国的戴姆勒——奔驰汽车公司 (Daimler-Benz) 签署为期 15 年的合作协议后，就转为生产商用车 (商用车指中型以上的卡车和客车)，塔塔也便进入了汽车制造工业，并成为塔塔集团中仅次于塔塔钢铁公司的第二大企业。它的发展情况将在第五章内叙述。

#### 6、海运公司的夭折

塔塔并非都能心想事成，它也有一些建立了而未能生存下来的企业，如两次大战期间的塔塔机械公司、塔塔建筑公司、塔塔糖业公司等；也有未能

---

[印]《经济时报》(The Economic Times), 1995 年 2 月 28 日和 [印]《金融快报》(The Financial Express), 1995 年 5 月 16 日。

[印]《经济时报》1978 年 8 月 24 日。

建成或惨遭失败的公司，如飞机制造公司和更早年的海运公司。

孟买和加尔各答两大港口码头都有印度人的海运船只，过去有的快速帆船可以与英国任何船只媲美。但是在殖民统治下，印度人的海运业难以发展。印度出口商不得不靠外国的轮船公司运进出口的棉花、棉纱、鸦片等。英国人的海运公司垄断了印度的海上运输业，为首的是 P&O 公司。他们向印度出口商收取高额运费。

1886 年，塔塔的司瓦德希棉纺织厂建成以后，塔塔纺织企业向日本、中国棉纱出口量越来越多，昂贵的海运费提高了它们的成本，詹姆谢特吉深感需要建立塔塔自己的海运船队。90 年代，塔塔建立了塔塔海运公司。塔塔自己准备了两条英国造的轮船，并与两条日本船合伙，构成海运船队的核心。计划这些船只每月出航二次，向日本运送印度的棉纺织品，向印度运送日本的煤、玻璃等物品。为了打破 Pm 公司的垄断，塔塔海运公司收取的运费不到 P&O 公司的 2 成。这种敢于向英国人挑战的举动博得了新闻界的称道，却惹怒了财大气粗的 P 公司。它联合另两家海运公司一起对付塔塔。他们把运费压得几乎没有经济收益，对印度出口到日本的棉花，按詹姆谢特吉的话说是“一种异乎寻常的不收费运送”。然而，这是有附加条件的，享受这种好处的商人必须作出书面担保，不与塔塔海运公司和那两艘日本轮船发生孟买、中国、日本之间的海运业务。同时，P&O 公司还给塔塔海运公司设置其他困难，私下散布塔塔的一条轮船不是好船，不适宜运载棉花，致使塔塔的轮船难以办成海上保险。它还中伤塔塔海运公司与日本的棉纺织业厂商勾结一起抵制英国轮船从而大大损害了英国的贸易。显然，这是欲置塔塔海运公司于死地。

詹姆谢特吉向印度事务大臣提交请愿信，同时寄去“运费之战”的小册子，试图向殖民政府说明真相，求得帮助。詹姆谢特吉表白说：“我们的轮船业务完全是按照政府的规定去做的”，对 P&O 公司责难塔塔海运公司感到“震惊”，要求政府向日本政府提议予以干预。他愤慨地写道：“有那么多海运公司，英国的、外国的，都航行在这些水域中，对此，我们可爱的和荣耀的安格鲁——印度人（Anglo—India，指侨居印度的英国人）公司能够承受得起，或许还认为这样做是一个好政策。但是，它却提防一个小小的我们这样的航运公司，而同时又能亲热地把外国人和将来可能敌对英国的人拥抱在怀。它抛弃贫穷的印度人，因为它声称它的特殊利益都给了印度，它要从印度人的口袋里掏出大部分以作为补偿”在信中，詹姆谢特吉揭露说，P&O 公司把运费压到不合情理的程度，其目的只是为了压垮竞争对手。它在以前也这么干过，一旦对手垮台，它就把运费抬得比原来的还要高。P&O 公司过去对弱的竞争对手用这种手法，而对强的竞争对手则拉它与自己结盟。最后，詹姆谢特吉表示，他明白政府对 P&O 公司的做法不能从法律角度施加压力，故建议印度事务大臣对 P&O 公司施以道德压力，从而保护塔塔海运公司的权益。但是，这种带有某种哀求的申述也未打动殖民政府的心。

根据塔塔海运公司与日本棉花采购商协会的协议，该协会的商人用塔塔的轮船为他们运货，然而，印度的棉花出口商因得到了 P&O 公司的好处解除了与塔塔海运公司的合同，使詹姆谢特吉陷于窘境。当地报纸的一些读者

---

B·SH·萨克拉特瓦拉等：前引书，第 63 页。

同上书，第 64 页。

来信认为詹姆谢特吉缺乏爱国心，是一个为牟取私利的自私之徒。殊不知，他为这个海运公司已花去了他自己的大量钱财。詹姆谢特吉别无选择，只得把两艘轮船退回英国，公司关闭。

## 第五章 新的发展与实力

### 一、新发展的特点

印度独立后，政府谋求建立独立自主的民族经济，为民族工业的成长壮大开辟了广阔的前景，塔塔集团得到了机会。但另一方面，由于政府推行由公营部门从事重工业的方针，对以经营重工业为主的塔塔集团造成了不利。几十年来，塔塔根据外部条件的变化，包括政府政策的变化，为适应世界经济以及科学技术的发展变化，不断地调整自己的发展战略。它不仅求得了生存，还获得了很大的发展，增强了实力。

从 50 年代到 70 年代，塔塔新创建了 20 多家公司企业。其中，与钢铁相关的工业如钢管、耐火材料等 3 家，出口贸易业 2 家，化妆品、工业香料各 1 家，技术咨询服务 6 家，茶叶种植与加工业 1 家，出版业 1 家，电脑业 1 家，海外合营企业 3 家（设在新加坡的精密器械厂和设在马来西亚的棕榈油厂和商用车装配厂），以及其他若干家。

80 年代，塔塔公司企业的规模和经营领域继续扩大，电脑、咨询等软科学的产业的发展尤为显著。

塔塔集团的资产总值从 1951 年的 11.6 亿卢比，增长到 1964 年的 41.8 亿卢比，1980 年的 153.9 亿卢比和 1989—90 年度的 853.1 亿卢比。印度另一家最大工业集团比尔拉同期的相应数依次为 10.4 亿卢比、29.3 亿卢比、143.2 亿卢比和 847.3 亿卢比。事实上，除个别年份外，塔塔集团一直是印度第一大私营企业集团。这几年，塔塔发展迅速。如塔塔钢铁公司的资产从 1990 年的 295.7 亿卢比增长到 1994 年的 734.2 亿卢比，销售额从 2N.6 亿卢比增长到 379.1 亿卢比；同期，塔塔机械和机车公司的资产从 150.8 亿卢比增长到 340.1 亿卢比，销售额从 190.6 亿卢比增长到 354.3 亿卢比。塔塔进入印度最大 500 家公司之列的 22 家公司的资产总和达 1998.5 亿卢比，销售额总和达 1388 亿卢比。塔塔集团的企业数 50 年代初为 32 家，到 60 年代中期增加到 50 余家。据近年塔塔服务公司出版的《塔塔企业名录》，塔塔的主要公司为 70 家，员工达 25.1 万名。塔塔集团的新发展和实力，除资产值的增长，还表现在以下几个方面：1、原有重大企业通过技术更新和加速现代化进程，规模不断扩大并衍生一批相关产品的生产企业，产品的种类大大增多，尤其增加了高科技、高质量的品目；2、进入若干新领域。它们主要是政府政策允许发展的领域和软科学领域。塔塔在这方面的开拓与拔展不仅为了适应政府限制私营部门从事重工业的政策，更是为了迎合世界经济发展和科技发展的潮流——诸如经济全球化，软科学在经济中作用的强化等。从这点看，塔塔制造业方面的企业数虽增加不多，却显示了他们与时代

---

塔塔和比够拉四个年份的资产值依次来源于：哈扎里：《私营公司部分的结构》，孟买，1966 年，（资产数只涉及两个集团的公开性公司，不包括非公开性公司，也不包括银行）转引自 [印]《经济与政治周刊》（Economic and Political Weekly）特号，1919 年 8 月、全印工会大会：《印度垄断财团的生长》，1972 年，第 8 页，资产数（涉及范围同上）、[印]《金融快报》，1982 年 7 月 24 日（资产数涉及范围同上）1993 年 8 月印度监察中心。

据印度《经济时报》1995 年出版的《印度最大 500 家公司》专刊计算得出。

70 家公司企业名单见本章附录。



同步，在许多方面的水平已经达到或接近国际标准；在国内，已经成为工业革命的带头人。这标志着塔塔生产经营方向发生了质的飞跃；3、注重综合经营，无论新老企业，大多把制造、销售、出口、项目承包、技术转让等业务集于一身。制造业的企业也搞销售、出口、技术转让及咨询等。销售、出口、咨询的公司也搞一定的生产。多样化不仅显示在品种和行业上，也显示在职能上；4、业务国际化。塔塔的公司企业，不论是贸易性领的、还是制造业性质的、或是服务业性质的，都广泛地开展国际性业务，有通常的形式和内容，更有创新的形式和内容，这些年，塔塔的企业大大地增加了出口商品的数量与品目、增加了软件和软硬件结合的如交钥匙工程项目的出口（软件出口是指为外国政府或企业提供从战略计划、设计方案、经营管理、财会、咨询等的服务，交钥匙工程项目出口是指向海外提供从可行性研究、设计、建造、技术设备、到投产经营管理的全过程服务）。许多塔塔企业大大地加强了与发达国家企业的经济联系，包括技术合作、在双方或第三国建立合营企业。有一些塔塔企业从发达国家进口技术设备，然后再以出口方式或与第三国建立合营企业的方式扩大国际业务。近些年随着政府贸易政策的不断放宽，塔塔与国际上经济、贸易、科学技术的关系越来越广泛和密切；塔塔与许多著名的公司企业建立了生产和商业上往来，加速了它同国际经济接轨的过程；5、追求技术最新、质量最好、效益最佳的经营境界。这是塔塔的传统企业精神。在今天科学技术日新月异、知识爆炸的时代，塔塔无论有数十年历史的老企业还是刚刚新建的企业，都更加予以重视，把它们视为企业生存、发展之根本。塔塔的生产企业都普遍建立了科技研究与开发部门，拥有实力雄厚的科研队伍。

## 二、发展与实力

下面以行业分类依次介绍塔塔主要企业的经营情况，从中能具体地了解塔塔集团在印度独立后的新发展和当前的实力。

### 1、钢铁及相关行业

50年代初，塔塔钢铁公司拟制了扩建计划，当时政府为了加快经济恢复和发展，急于加强重工业，对这个扩建计划给予了支持。扩建计划完成后塔塔钢的生产能力达到200万吨，比独立时提高了一倍。1956年，印度政府确立优先发展重工业的方针并规定由公营部门负责重工业（参见第六章），这个政策遏制了塔塔钢铁工业的发展。

50年代末三大公营钢铁企业建成并投产以后。政府对塔塔钢铁生产的限制更加严厉。

1960年和1970年两次否决塔塔钢铁公司的扩建计划，致使20多年里塔塔的钢产量一直徘徊在200万吨（其中可售钢150万吨）的水平上。在国内钢总产量中塔塔占的比例从独立之初的2/3，降到60年代的1/3，1980年前后又降到1/4。

1980年。塔塔钢铁公司获得政府批准，开始了宏大的现代化扩建计划。计划的目的是通过采用整套的全新技术，增加炼钢能力，调整产品结构以及加强煤、铁、电等投入的有效供应。第一阶段的主要项目是建设一个氧气炼钢车间，以替代已有50年历史的二号车间，还要更新部分；日设备和提高炼焦煤能力和发电能力。这一改造扩建工程于1983年初完成，可售钢年生

产能力增长 22 万吨，燃料节省 65000 吨。接着，进行第二阶段现代化计划，主要是建立钢条厂，还要增加发电能力和建造烧结厂等。这两个阶段的现代化计划是通过转炉炼钢工艺技术和建立几个特种钢生产厂（车间），提高能源消耗的效益和原料投入的质量，增产数十万吨可售钢。

1989 年，又开始第三阶段现代化计划，历时 4 年多，1994—95 年度内完成。项目目标是增加炼钢设施能力，主要是一个 100 万吨的热轧厂，新建一个转炉炼钢车间和一个焦炉机组，从而使可售钢生产能力从 1991—92 年度的 210 万吨提高到 270 万吨。这样塔塔的可售钢产量在短短的两、三年内增加了近 30%。

塔塔钢铁公司的三个阶段的现代化计划，耗资 500 亿卢比，历时 10 年。它们淘汰了陈旧的机器、设备和工艺，对全部生产活动作了更新并扩大了规模。塔塔钢铁公司的常务董事 J·J·伊拉尼（J·J·Irani）称，到 1998 年塔塔钢厂的机器设备的役龄将都不到 15 年，而在 1985 年时长达 25 年。

这些现代化计划都是在世界上最好的钢铁企业，是在施罗曼·西马克（Schloemann Siemag）、蒂森·戴维·麦肯（Thyssen.Davy.Meen）和斯蒂耳可（Stelco）等的帮助下进行的，他们提供了当今最新的技术和最好的设备。如最重要的节能炉和用在焦炉上的捣固技术，在印度都是第一次。通过采用高效的炼钢技术和最佳地利用原料和能源，塔塔钢厂已从一个低碳钢生产厂商转变为国内最大的一家多种高品位的特种钢材的生产厂商，现每年营业额超过 10 亿美元，生产品种广泛的钢材、机械品、矿产品以及铁合金产品。

1995 年，塔塔钢铁公司已在拟制第四阶段的扩建计划，计划将热轧厂的生产能力从现在的 100 万吨增加到 200 万吨，同时再新建一个棒线材轧机厂。J·J·伊拉尼断言：“到本世纪末，塔塔钢厂会成为一个成本有竞争力的、生产优质钢的世界一流钢铁企业”。塔塔钢铁公司 1994 年总资产值 734.2 亿卢比，总销售额 379.1 亿卢比，出口值 70.9 亿卢比，毛利润 35.9 亿卢比，利润率 9.47%。几年来的生产经营表明，除利润率有波动外，其他各项均年年见好。若把它们与 198—82 年度相比，即使考虑了通货膨胀的因素，仍可以说是在突飞猛进。1990 年至 1994 年各年的情况和 1981—82 年度的若干数据见表 5—1

表 5—1 90 年代塔塔钢铁公司生产经营状况单位：千万卢比

---

[印]《经济时报》1980 年 4 月 2 日、10 月 31 日以及 1983 年 3 月 23 日。

塔塔服务公司，前引出版物，第 21 页和 [印]《印度教徒报》（Hindu），1995 年 4 月 21 日。

[印]《印度教徒报》1995 年 4 月 21 日。

[印]《经济时报》1995 年出版的《印度最大 500 家公司》专刊（The Economic Times ET500India'S Corporate Giants），第 24 页。

(年)	1994	1993	1992	1991	1990	1990 — 1994 年平均	1981 — 1982*	1990— 1994平 均为 1981— 1982(%)
总资产 值	7342	6237	4776	3491	2957	4960	650	763
销售总 额	3791	3352	2787	2143	2136	2841	593 (净)	479
其中出 口	709	637	449	207	147	430	(销售 额)	432
毛利润	359	342	443	375	295	363	84	
净利润	181	127	214	160	149	166		
利润率 (%)	9.47	10.20	15.89	17.50	13.81	13.4		
毛利/销 售额)								

资料来源：印度《经济时报》1995年出版的印度最大500家公司专刊，第22页。\*孙培均等，前引书，第65页。

从上表所列数据来看，塔塔钢铁公司1994年的总资产值、销售总额、毛利润均较1981—82年有成倍增长，总资产值增长10.3倍，销售总额5.39倍，毛利润3.27倍。但利润率自1991年以来呈逐年下降的趋势。

塔塔钢铁公司在实施现代化计划的同时，还建立了几个与钢铁相关的产品的生产企业。一个是与德国的Didier股份公司(Didier Werke AG)合作建立的塔塔耐火材料公司(Tata Refractories Ltd.)。公司年产能力123000吨耐火材料，备有一个现代化的研究与开发实验室和一个试验厂，产品包括各种类型的耐火砖、高铝砖，各种类型的碱性砖和特殊用途砖。目前正在吸收日本最大的一家高技术耐火材料厂(Kurusaki Refractories Company)的最新技术，生产改进型的各种耐火材料。它的产品出口到世界许多国家，主顾有大型综合钢铁企业，也有小钢铁厂，还有非铁金属、玻璃、水泥、石油化工以及化肥等各型企业。除此它还向顾主提供技术服务。

第二个是塔塔—罗宾斯—弗雷泽公司(Tata—Roobins—Fraser Ltd.)，它由塔塔钢铁公司和联合水泥公司于1962年共同与美国的海威特·罗宾斯公司(Hewitt Robins Inc.)和英国的通用电气公司(General Electric Company)合作创办。它专长于设计和制造用于运送、装卸大批量原料(如煤、矿石等等)的设备，也可提供这类设备的交钥匙工程。其中有的大型设备在印度是由它首次生产的。最近，它分别与德国三家公司、日本一家公司和英国一家公司合作制造了若干最先进的这类设备。

第三家是它与奥里萨发展与投资公司(Industrial Promotion and Investment Corporation of Orissa Ltd.)联合创办的IPITA-TA海绵公司(IPITATA Spong Iron Ltd.)，建于1982年。1990年，在德国的Messrs.

Iurqi 股份公司的帮助下，投资 7000 万卢比（270 万美元），年生产能力从 9 万吨提高到 12 万吨。

第四家是与日本的 Yodogawa 钢铁公司和 Nissho Iwai 公司合办的塔塔—Yodogawa 公司。是印度国内最主要的轧辊生产者，满足了冶金工业和非冶金工业的需要。该企业是建在詹姆谢特普尔附近的一个厂，拥有 7800 吨铸钢和铸铁轧辊及 3000 吨钢锭或钢坯的年生产能力。公司已与奥地利一家主要轧辊生产商 Messrs.Eisenwerk Sulzau—Werfen 签订协议，制造离心式铸造轧辊和进一步更新技术。该公司生产的各种铸铁、铸钢、合金铸铁、合金铸钢，供应国内所有主要的大型钢铁企业、小型轧钢厂、军械厂、以及造纸、纺织、食品加工企业。它的产品出口到孟加拉、缅甸、埃及、伊朗、约旦、肯尼亚、马来西亚、巴基斯坦、卡塔尔、沙特阿拉伯、斯里兰卡、泰国、前南斯拉夫和美国。

第五家是专门生产钢丝、钢条的特种钢公司(Special Steel Ltd.)，1984 年成为塔塔钢铁公司的子公司。它的生产技术在印度居领先地位。每年生产超过 10 万吨。从低碳钢到碳钢和合金钢的各种钢丝、钢条，品种型号齐全。这个钢厂 1993 年还建成了一个年产 10 万吨的冷轧机厂。

还有一家塔塔钢铁公司早在 1992 年与伯马哈油脂公司(Burmah oil Company)联合创办的印度马口铁公司(Tinplate Company of India Lid.)年生产能力接近 20 万吨。产品包括镀锡铁皮(马口铁)和各种品位的薄铁皮。在印度，无论什么罐头都会使用它所生产的马口铁皮。塔塔钢铁公司认为今天市场正在全球化，未来将属于能在全球范围竞争的公司。同时早在 1986 年公司决定将业务逐步国际化。这几年来已取得了很大进展。随着现代化计划的完成，它的钢及钢制品的品种、质量及价格诸方面的竞争力都大大提高，出口值猛增，1986—1987 年度的出口额仅 200 万美元，1992—1993 年和 1993—1994 两年度达到了 1.30 亿美元和 1.62 亿美元。分别增长 64 倍和 80 倍。同时还积极出口原料。塔塔钢铁公司自建立起就备有自己的煤、铁砂等原料生产基地，过去一直只供本企业生产之用，现在也发展出口业务。出口值从 1987—1988 年度的 400 万美元增加到 1993—1994 年度的 5500 万美元以上，增长 11 倍多。由于注重质量，塔塔钢铁公司得到国际标准组织(ISO)认可，如已获得 ISO—9002，招徕了回头客。矿物原料出口的核心是铬。它自备的铬矿储量大、质地好，适用于露天开采，已经是一个高度机械化的技术先进的企业，年生产能力约 75 万吨。在此基础上，还经办一个铬矿加工厂，年产近 10 万吨的上等铬精矿。这些精矿品出口到日本、中国和欧洲。铬铁现年生产能力 17.5 万吨。几年前才开始出口。但发展

---

以上 6 家与塔塔钢铁公司建立的相关产品公司的数据材料见塔塔服务公司：《塔塔企业名录》第 25 至 31 页。

塔塔钢铁公司出版物：《塔塔钢铁》(Tata Steel)，第 6 页和 12 页。(刊物无出版日期，文中提供材料已至 1993—94 年度——作者)

塔塔钢铁公司出版物：《塔塔钢铁》(Tata Steel)，第 6 页和 12 页。(刊物无出版日期，文中提供材料已至 1993—94 年度——作者)

同上

同上

迅速，已占世界市场约 5%，出口到日本、美国和欧洲。塔塔钢铁公司已有 80 多年的历史，最了解国内钢铁市场的行情。在这几年政府放宽进口政策后，它积极从事进口钢的业务，以填补国内市场上供求之间的缺口。这一业务又因它有广泛的国际市场网络、最了解国际钢市场的行情而独占优势。在这个基础上，它又开拓一项新业务，即通过从第三国取得某些钢材和原料然后再销售到需要的国家。为了更好开展这项业务，它正在加强与出口优质钢的外国厂商和国际知名的煤、焦煤等供应商联系，与它们结成战略联盟或建立合营企业。作为第一步，它已获得了为斯洛伐克一家钢厂在中东、南亚以及东南亚销售无缝钢管的业务权。1991—1992 年度塔塔钢铁公司的全部出口营业额达 1.72 亿美元，1993—1994 年度增至 2.25 亿美元，而今天国际业务额达到了 3 亿美元。（1991—1992 年至今该公司的出口营业额陡增 70% 以上。它的国际业务活动遍及各大洲，从澳大利亚、新西兰到美国、加拿大、日本、中国；从孟加拉、巴基斯坦到卡塔尔、埃及、土耳其，从德国到前南斯拉夫，……共有 47 个国家和地区与它有业务往来。塔塔钢铁公司在 7 个国家设有办事处，它们是美国的纽约、英国的伦敦、瑞士的 Zug、斯洛伐克的布拉迪斯拉发（Bratislava）沙特阿拉伯的阿卡巴（Al-Khober）、阿拉伯联合酋长国的迪拜，以及新加坡。国内办事处设在加尔各答。以上 8 个办事处形成了塔塔钢铁公司全球范围经营网络。塔塔钢铁公司不仅要成为世界一流的钢铁企业，还要成为具有竞争力的、信得过的钢材及重要的炼钢原料的供应商。

## 2、汽车工业

为政府铁路部门生产了近十年的火车头和机车的塔塔机车和机械公司在 1954 年遇到了良机。联邦德国的戴姆勒·奔驰汽车公司欲在亚洲寻找一个合作伙伴，建立商用车制造装配厂。塔塔得知后决定与它合作，在得到政府批准后于当年与奔驰公司签订了为期 15 年的合作协议，开始装配商用车（商用车指中、重型的客车和卡车）。1960 年，蒸汽机火车头时代结束，公司完全转为生产商用车，并更名为塔塔机械和机车公司。

汽车制造工业对塔塔来说是一个全新的领域。当时印度的工业水平和技术条件也缺乏这方面的基础。第一辆卡车在与奔驰签约后的七个月后制造出来了，但是它完全是用奔驰运来的部件、配件及零件装配而成的。以后，一批批卡车生产出来了，但同样，从工艺技术、机器设备到零配件无不依靠奔驰。此时公司明白，要达到独立生产汽车虽然十分艰巨，但是必须以生产自己的汽车作为目标。

先从零配件开始，当时在印度还没有象样的汽车零配件生产基础，公司建立了大型的锻压车间和铸件车间，同时也鼓励有基础的小型企业从事零配件生产，并向它们传授技术。后来有 500 家小企业向公司提供零配件，其供应量占了它所需量的一半。这样，零配件的进口替代程度迅速增强，直至自给。

接着，公司在机器设备和设计等方面培养自己的技术力量。在浦那分厂（60 年代建成）设立了机床、压床生产部和发动机研究中心。这个机床、压床生产部能制造 400 多种复杂的各种专门用途的机床，还能制造各式模具

---

同上

同上刊，第 3 页和第 1 页。

和固定装置。近些年，它还设计制造了各种目前最新的电脑数控机器、重型自动压床、原材料装运卸处理设备等等。它是世界上少有的几家自己拥有这样的机床制造设施的汽车制造企业之一。这种能力为公司依靠自己发展壮大打下了扎实的基础，保障了它产品在质量、效益以及品位上不断地提高和更新。当然公司的技术进步离不开与发达国家汽车行业的合作。1969年与奔驰合作协议期满后的这些年里，它从日本的日立建筑机械公司（Hitachi Construction Machinery Company Ltd.）、德国的姆斯达斯—奔驰股份公司（Mercedes Benz AG）、日本的Nachi——Fujikoshi公司、奥地利的AVL、英国的国际汽车设计公司（International Automotive Design）、以及德国的Schaudt Maschinenbau有限公司都获得过技术。

1978年完成的浦那分厂扩建工程，其所需要的成套工具和特种用途的机器和机床等都是由公司自己设计制造的。它的发动机研究中心每年预算达数千万卢比。该研究中心对内燃机卡车的大量设计上的修改深得消费者赞赏。为了适应本国气候和道路、节约燃料消耗等方面的需要，公司在设计和生产上都有创新的改进。

公司新生产的卡车在非洲、中东等发展中国家获得市场与此有着重要的关系。

80年代中期，日本汽车制造厂商的轻型商用车进入了印度，并曾一度占领了印度市场。当时塔塔机械和机车公司的董事长兼常务董事苏曼特·莫高卡（Sumant Moolgaokar）决定要使自己公司的产品夺回和占领这一市场。此时公司正在试验自制发动机，一年后获得成功，制造出了自己的挑战产品——407底盘轻型卡车（4吨位，70马力），在很短时间里就扭转了日本货独占市场的局面。公司后来又在407的基础上开发出608和609型车。今天这三种车占领了印度轻型卡车市场的54%。这个成功促使公司进一步向小吨位运货汽车进发。这是一个勇敢的想法，因为当时这种车在美国以外地方还未得到普及。莫高卡虽然梦寐以求生产小轿车，囿于政府的反垄断政策而不可能实现。公司只得制造这种207底盘的小型运货车。这种1吨位的小型运货汽车被公司冠名为“塔塔车”（Tatamobile），获得了巨大的成功。这样公司既能生产载重量达26吨的带拖车的重型卡车，也有中吨位的商用车，又有小吨位的运货汽车。

在“塔塔车”成功的鼓舞下，公司接着设计制造了Estate牌小型客车。

1988年拉但—塔塔接替莫高卡之职后，公司又设计生产了sierra牌小型客车和一种10个座位客车。Sierra车将驾驶盘安在左侧；以适应国际市场多数消费者的需要（印度汽车的驾驶盘沿袭英国方式，设在右方，它们都是甲207底盘。Sierra和Estate与前面407轻型卡车一样，完全由公司自己的技术力量设计和制造。至今，Estate、Sierra和塔塔车都主要甲于出口。塔塔车一年销售7000辆，已出口到法国、英国、泰国。据印度经济监察中心的报告，Estate和Sierra两种车在1991-1992年度后期开始生产，产量又从1992-1993年度的3908辆增加到1993-1994年度的6994辆。

另据1995年1月报载，Sierra和Estate已达到月产1100辆，塔塔车月

---

[印]《经济时报》1994年5月20日1和1995年1月5日。

[印]《金融汇报》1995年4月3日。

产 1000 辆。刚开发不久、形状如吉普车式的 sumo 牌新车也是 207 底盘型号。这种车仅在公司发出订单的 6 个邦里就获得 9 万多辆订单，即使最后半数为正式订单，公司也要生产 3 年才能满足。

拉但一塔塔并不满足于这些小型客车的开发。两三年来他正在制订一系列投资计划，旨在使塔塔机械和车辆公司有朝一日成为小轿车的生产和出口厂商，用他自己的话来说，他是“把 Sierra 小客车和 Estate 小客车当作架在商用车（中型以上卡车、客车）和小轿车之间的桥梁，这座桥梁将成为推动公司变革的力量，从而改变公司在汽车市场中的地位。”1993 年，公司作了两大笔投资。一笔是 10 亿卢比的研究与开发经费，其中大部分用于装备电子硬件，其余部分用于据称是印度次大陆从未见过的设备上，如激光切割机、CAD 和 CAM 装置（即计算机辅助设计和计算机辅助制造装置）以用于车身的成型和分解等。另一笔投资约 20 亿卢比，用于建立一个喷漆车间和喷漆工艺自动化，1995 年初公司又花 10 亿卢比向日本日产（Nissan）汽车公司建在澳大利亚一洗车厂购下其喷漆车间。用了 4 个月时间将其设备拆卸后运到浦那分厂再行安装使用。这比起上面新建的喷漆车间又省时又省钱。

该公司最重要的举措是再度与奔驰合作。1994 年，它与戴姆勒—奔驰公司和姆斯达斯—奔驰公司创办合营企业。准备制造“E”级小轿车和发动机，生产能力将为年产小轿车 2 万辆和发动机 3 万台。厂址设在浦那分厂附近。塔塔机械和车辆公司和戴姆勒—奔驰公司各占资本 49% 和 51%，合营企业名为姆斯达斯—奔驰印度（Mercedes—Benz, India）。最初阶段，仍是将奔驰车的部件拆散包装运到浦那，由浦那厂进行装配。

1994 年与外资还合作了两个项目。一是与美国库明斯发动机公司（Cummins Engine Company Inc.）创办合营企业，资本 15 亿卢比。双方各占 50%，生产节能发动机，工程将建在塔塔机械和机车公司的总厂一所在地——詹姆谢特浦尔，生产能力将为年产 67000 台发动机，以逐步淘汰塔塔重、中型商用车的现用的发动机。另一个是浦那分厂的机床部与德国的 Schaudt 机械制造有限公司签订合作协议，制造电脑数控外园磨削机床，产品预计 1996 年上市。

在小轿车生产领域，塔塔确实刚刚起步。比起印度国内其它汽车制造厂商，尤其是马鲁蒂（Maruti），它在 1994 年 5 月小轿车销售量已超过 100 万辆，而塔塔还是零。然而，塔塔在汽车设计和制造方面的深厚基础是印度其它汽车制造厂商听不及的，就是最先进的马鲁蒂，它的设计和发动机都是国外制造，从这个意义讲，它基本上是个装配厂。

塔塔机械和机车公司在机械方面的高技术水平表现在它的现代机床部（modern machine tool division）。这个部门有先进的电脑数控（CNC）机器，以用于生产各式模具和固定装置，工业专家认为它的电脑数控机器生产设施是最值得称道的。它还具有一项鲜为人知的技术，这就是它的软件开发。这些软件都已出口到诸如罗克威尔（Rockwell）、日产（Nissan）、American、现代（Honda）、福特（Ford）and IBM。马鲁蒂公司承认塔塔的这种技术实力。马鲁蒂公司的董事长、常务董事 R·C·帕尔格瓦（R·C·Bhargava）

---

[印]《经济时报》1995 年 1 月 5 日。

[印]《经济时报》1995 年 1 月 5 日。

[印]《印度教徒报》（Hindu）.1994 年 7 月 25 日。

对新闻界承认：“我们仅有的竞争者是塔塔机械和机车公司”除了车辆以外，公司还开辟其它产品。它与日本的日立（Hitachi）公司合作，生产水压推土机和各种类型的摩擦机械和起重机。这些机器都是采矿业和建筑业所必需的，它们进入市场的时间不长，但发展很快，如掘土机已经占了该产品市场的40%。塔塔机械和机车公司有着十分宏伟的发展计划，拟投资180亿卢比用于下列项目：100亿用于增加轻型商用车生产能力，从目前的年产35000辆增加到10万辆，还用于增加生产小轿车的设施；35亿卢比用于增加重型商用车的生产能力，从年产75000辆增加到10万辆；20亿卢比用于各种合营企业；25亿卢比用于增加研究设施。塔塔机械和机车公司是独立后塔塔集团企业中发展最快的一家。公司收益的90%来自卡车。据公司公布的材料，至80年代初，它共生产了近60万辆商用车，向印度公路运输（包括货运和客运）提供了70%的车辆，国内10万家企业拥有或使用1至3辆塔塔的车。现在每年生产车辆达9万辆以上，在印度全部中、重型商用车产量中占75% 1993—1994年度，它销售的车辆创公司最高历史记录，达到了95185辆，比上年增长了26% 1994—95年度，公司建立50周年之际，又创造了新纪录，各种车辆总产量达13.4万辆，销售量达13.8万辆，销售额和其他收入达566.983亿卢比。

塔塔的车不仅在印度的城市乡村到处可见，也驰骋在亚洲许多国家公路上。80年代初已有50多个国家进口它的车，现在增加到近60个。1961年它出口第一辆车，10年后1971—1972年度出口值达到6880万卢比，1980—1981年度增加到5亿卢比以上，10年累计出口值达27亿卢比。许多国家，其中有新加坡、马来西亚、阿尔及利亚、科威特等国，不仅进口它的车辆，还进口它的技术。1994年它的出口总值为37.4亿卢比，是印度最大的商用车出口厂商。

塔塔机械和机车公司最近5年的主要经营指标如表5—2。

表5—2 90年代塔塔机械和机车公司主要经营指标单位：千万卢比

---

[印]《经济时报》1994年5月20日。

[印]《经济时报》出版《印度最大500家公司》专刊，第28页。

[印]《金融快报》1995年4月3日。

[印]《经济时报》1994年5月20日。

[印]《经济时报》，1980年9月29日。

塔塔服务公司：《塔塔企业名录》，第32页。

[印]《经济时报》出版《印度最大500家公司》专刊，第28页。

印《印度教徒报》1995年6月3日。

塔塔机械和机车公司1981—82年度董事大会上董事长报告和《印度快报》（Indian Express）1980年7月27日。



	1994	1993	1992	1991	1990	1994 为 1990 年%
总资产值	3401	3390	2740	1800	1508	226
销售总额	3543	2876	3024	2501	1906	186
其中出口	374	303	244	128	106	353
毛利润	196	105	274	289	197	90
净利润	102	30	131	142	102	100
利润率(%) (毛利/销售)	5.53	3.65	9.06	11.56	10.34	53

资料来源：印度《经济时报》、《印度最大 500 家公司》专刊，第 28 页。

表中资料显示，塔塔机械和机车公司从 1990 年到 1994 年，总产值、销售总额和出口额均有大幅度增长，其中总资产值 4 年增长 126%，销售额增长 86%。在出口方面则增加了 2.5 倍，由 10.6 亿卢比增加到 37.4 亿卢比。表中数字还告诉我们，1994 年与 1990 年相比，毛利润和净利润未有多大变化，基本持平，而利润率 1994 年比 1990 年下降了近 5 个百分点。但是根据报载，1994—95 年度，扣除折旧费前和支付利息前的利润已从上年度的 36.236 亿卢比增加到 73.945 亿卢比。表 5—3 塔塔和其它 5 家汽车公司的经营情况

(1993—1994) (单位千万卢比)

	阿舒 卡·莱 兰 (Ashok Leyland )	塔塔机械 和机车公 司	巴贾吉 (Bajaj)	DCM 大宇 (DCM Daewoo)	艾切 (Eicher)	弯德拉 (Mahindra& _Mahindra)
销售额	1218.06	3668.78	509.79	108.38	140.8	1672.69
其他收入	46.74	42.29	7.77	8.89	0.57	41.24
出口	154.74	379.23	9.44	16.08	7.89	53.86
经营利润	132.29	405.51	46.02	4.56	6.57	173.89
利息	64.15	210.07	4.42	13.98	7.53	56.24
毛利润	68.14	195.44	41.78	9.42	0.96	117.65
折旧费	32.81	94.1	18.56	2.44	2.11	35.05
税前利润	35.33	101.34	23.22	11.86	3.27	82.6
净利润	35.33	101.34	12.83	11.86	3.07	67.85
股权资本	78	128.67	8.63	45	20	50.33
争值	437.28	836.12	89.75	7.82	12.85	505.6
固定资产	745.61	1757.51	186.83	54.48	36.79	523.61
每股收入	2.04	7.87	10.41	0	0	13.48

资料来源：[印]《金融快报》1995年4月3日

表5—4 塔塔和其他5家汽车公司的生产和销售增长率  
(1994—1995)

	生产 增长率(%) (1994,1— 1995,1)	销售额 增长率(%) (1994,4— 1995,1)	市场占有率 增长(%) (1994,3)
阿舒卡·莱兰(累型商用车)	623.5	600	——
巴贾吉(同上)	19.45	20.12	22
DCM 大宇(同上)	32.3	35.39	4.9
艾切(同上)	34.3	38.59	6.6
塔塔(同上)	37.5	36.84	53.8
马亨德拉和 马亨德拉	21.65	29.98	3.9
全部重型商 用车	71.5	43.99	——
全部轻型商 用车	28.57	29.85	——

资料来源：[印]《金融时报》1995年4月3日。

### 3、电力工业

电力工业在印度工业政策中也被规定是应由公营部门承担。

在50年代，塔塔的发电业有较大发展。塔塔发电公司（塔塔水力发电公司、安德拉河谷电力公司和塔塔电力公司的合称）于1956年开始在特朗贝（Trombay）建立一热力发电站，设有4个发电机组，发电能力为30万千瓦。60年代初，塔塔发电公司的发电能力总共达60万千瓦，占当时印度全部发电能力465.3万千瓦的13%。但是在以后的20年里由于政府政策的限制，塔塔的电力工业几乎没有发展，1980—1981年度，全部发电能力发展到30214万千瓦，而塔塔仅略增加到61.5万千瓦。这就是说在此期间印度的发电能力增长5.5倍，而塔塔发电公司仅增加了2.5%。

然而，实际上塔塔发展电力工业的努力从未断过。70年代初，塔塔就向政府要求在特朗贝热力发电站建立一个50万千瓦的发电机组。当时，印度国内最大的发动机组是21千瓦。要求一经提出，就开始了一场持久战，种种非议不期而来。先是人们认为一个私营企业不可能筹措到足够的资金进行这样的巨大的工程；接着有人出来反对，理由是电力工业是公营部门垄断的行业；后来又有人以该工程的规模、燃料来源等技术性问题有风险而表示反对。塔塔电力公司不得不对所有这些问题——作出答复，直到人人对这个工程的可行性确信无疑为止。确实，在不允许私营部门从事电力工业的政策下，塔塔必须具备充分的能力，才可能得到政府和社会的认可。塔塔得到了，却花了近10年的时间。1979年当时执政的人民党政府批准了这个工程。1984

这个机组开始发电，以后又建了第二个 50 万千瓦的发电机组，1990 年完工投产，现在塔塔两个热力发电站的发电能力为 133 万千瓦，3 个水力发电站发电能力约托万千瓦，总共达 162.4 万千瓦。塔塔电力公司计划在近年内通过增加发电设备和挖掘生产能力，使公司的发电能力大幅度增长；到本世纪末达到水力发电能力 60 万千瓦，热力发电能力 150 万千瓦。塔塔的发电量虽然在全印度的发电量中占的比重微不足道。但是对孟买及其所在的马哈拉施特拉邦的工业和人民生活仍起着重要作用。它的电输入西马哈拉施特拉邦的配电网，进到这个地区的纺织厂、炼油厂。化肥厂等许多工厂以及铁路部门。同时，它还向配电单位供电，由它们再向居民和商业用户供电。塔塔电力公司供电可靠、服务上乘，是孟买及其周围成为印度供电最好、最有保证的地区。

塔塔电力公司是 70 多年的老企业，独立后 20 年没有扩大生产能力，但是它始终坚持任何时候都采用最新的技术。现在，协调这样一个达 162.4 万千瓦生产能力的发电网，公司采用电脑监控。塔塔电力公司利用最新技术和设备，使输配电的损耗率从 1953 年的 14% 降到 1991 年的 3%。80 年代初，塔塔电力公司热力发电站的负荷率达 89%，而全国的平均水平是 48.5% 确保它高效率生产和高质量服务是因为它有一个强大的研究和开发部。80 年代初，这个部就有 250 名科学家和技术专家。他们开发的设备保证了印度电力系统的正常运行。这个部已成为印度电力系统一个主要的开发机构。它还承担若干军用项目。

在塔塔咨询工程师组织 (Tata Consulting Engineers) 和塔塔工程公司 (Tata Projects Ltd.) 的合作下，塔塔电力公司走出自己企业，把业务开展到印度国内外。国外市场主要在中东和非洲，已经办的国外项目有：在伊朗和沙特阿拉伯负责操作和保养当地的热力发电站；在科威特和马来西亚安装涡轮机；在沙特阿拉伯建立两座热发电站；在阿尔及利亚建立一听高电压变电站，还有在利比亚。塞拉利昂和尼日利亚等地帮助经营管理发电设施。。

塔塔的这三家水力发电公司有两家进入 1993——1994 年度印度最大 500 家公司之列。它们是塔塔电力公司和塔塔水力发电公司分别为第 23 位和 101 位) 它们的主要财政数字见 5—7。

#### 4、化学工业

##### (1) 塔塔化工公司

塔塔化工公司自 50 年代攻克纯碱配方，实现了大规模生产。

60 年代解决水源问题以后，生产顺利发展。现在这个位于西海岸酸性土壤带的化工厂是印度最大的、完全独立的、能源效率最高的基本元机化工企业。纯碱生产能力 1956 年日产 400 吨 60 年代后达 1000 吨 现在已达 2200 吨。同时，所有其他基本化学品，诸如纯碳酸氢钠、电解氢氧化钠、纯盐、芳烃等，产量都达到了新高度。目前年产值接近 30 亿卢比 (1.5 亿美元)，并继续呈上升趋势，印度有关生产部门的几百种工序和 1000 多家企业都用

---

塔塔服务公司；《塔塔企业录》，第 38 页、39 页。

塔塔服务公司：《塔塔企业录》，第 38 页、39 页。

同上刊，第 38 页。

R. M，拉拉：前引书，第 44 页。

它的产品，它所有化工产品都符合国际标准规格，上市的商品均打有国际标准标识。

这些年，塔塔化工公司一直在扩大生产项目。它已创办价值 125.0 亿卢比(4.80 亿美元)的以天然气为原料的化肥厂，已完成价值 5000 万卢比(200 万美元)、年生产能力 15 万吨的高级洗涤剂生产设施。它还积极参与价值 300.0 亿卢比(11.52 亿美元)的哈尔蒂亚石油化工工程(Haldia Petrochemicals Project)，该工程由塔塔茶叶公司与西孟加拉工业开发公司(West Bengal Industrial Development Corporation)联合创办，目前正在建立一个估计成本费为 8.30 亿卢比(3200 万美元)、年生产能力 440 万吨的火山灰水泥厂。公司设有阵容强大的研究与开发部、工序装备部和仪器仪表部。公司各个项目的设计和建设都是靠这些部门完成的。尤其在用水技术上，通过不断研究创新，采用过替代、节约以及自备淡水生产等多种方式，现在在这个化工企业所需要的每一滴水都取自大海，淡水的需要实际已减少到了零。而通常情况，这样的化工厂淡水的日需要量为 2 亿加仑。

塔塔化工公司 1993—1994 年度在印度 500 家最大私营公司中名列第 67 位。它的主要财政数据见表 5—7。

## (2) 塔塔油脂公司

它是建于 1917 年的企业，这些年在产品多样化和业务多样化上迈出了一大步。过去产品主要是肥皂、香皂和植物油，现在产品共有：洗衣肥皂、香皂、洗涤剂、洗衣粉、甘油、脂肪酸、发乳、洗发液、科隆香水、植物油、蛋白质、蛋白质食品，动物食品等。由于这些产品都是人们日常生活用品，要使它们容易到达消费者手中，必须有更多的生产点和更广的销售网。因此公司在科钦(Cochin)、孟买等 8 地设立 8 个制造厂；在班加罗尔(Bangalore)、孟买、加尔各答和德里 4 大城市设立 4 个地区办事处，还有 12 个销售办事处，它们可以向 3500 多个批发商和 50 万家零售店发送商品。公司的总办事处在孟买。

在业务多样化方面，早在 1952 年，塔塔油脂公司创办了一个专门生产化妆品的公司——拉科姆(Lakme)有限公司。它是印度最大的化妆品生产厂家，有最现代化的科学生产线。它的研究与开发实验室是国内这个领域中最大的。所有产品从原材料到成品全部达到美国联邦药物局制定的安全标准，并能接触到国外最好的试测设备，并与它们保持密切关系，它的业务活动也已扩大到许多国家。近年，塔塔油脂公司通过设立于公司和与其它单位合作的方式开展新业务。新建立了两家子公司：一家是国际渔业有限公司(International Fisheries Limited)专门从事鱼的加工、冷冻、储藏以及包装。另 7 家是阿富塔投资有限公司(Aftaab Investment Company)，主要经营股票、证券、债券以及其他投资业务。与其他单位合作经办的公司企业有：塔塔瓦西斯蒂洗涤剂公司(Tata Vashisti Detergents Limited，与马哈拉施邦石油化工公司合营)，制造合成洗衣粉。肥皂以及卫生化妆品、塔塔喀拉拉瓷器有限公司(Tata Ceramics Kerala Limited)。与喀拉拉陶瓷有限公司(Kerala Ceramics Limited)和英国的高级工程技术公司(Advanced Project Technology Limited)联合创办，制造瓷餐具，主要供出

---

本段数据均见塔塔服务公司：塔塔企业名录第 42 页。

同上刊，第 41 页。

口) 还有一家是他作了投资的合营企业——卡雅尼肥皂工业有限公司 (Ka1yani Soap Industries Limited), 这是与西孟加拉工业开发公司 (West Bengal Industrial Development Corporation Limited) 合资的, 生产肥皂和植物油, 主要供应印度东部地区。

塔塔油脂公司在 1993—1994 年度印度最大 500 家私营公司中, 名列第 112 位。它的主要财经数据见表 5—7。

### (3) 工业香料公司 (Industrial Perfume Ltd.)

这是与世界最大的香料企业之一的一家法国企业于 1957 年合作建立的。

1972 年中止技术合作。以后公司每一件产品都靠自己开发出来, 生产各种用于制造肥皂、洗涤剂、化妆品、烟、香等产品, 它们的香料原料都达到国际认可的指标及印度标准局的指标。严格的质量控制是公司生产的一个有机组成部分。公司投资总数中的 26% 用于科研设备。现生产和销售 250 种产品。

## 5、电子、电脑工业

塔塔的电子、电脑工业发展迅速。在开发电脑公司中, 塔塔注重同外国公司合营, 以便引进技术, 同时注意发挥本国的优势, 力图作到研制、生产、销售、咨询服务一条龙。印度的电脑软件的引进与开发在南亚地区处于领先地位, 并在该地区占有相当市场, 其中塔塔集团起了重要作用。塔塔从事电子、电脑工业的主要有塔塔优利公司、国民无线电和电子公司以及塔塔工业有限公司。

### (1) 塔塔优利公司 (Tata Unisys Limited)

这是塔塔与美国优利公司合营的一个公司, 从事电脑的销售、咨询、制造以及研究与开发。它在印度推销进口的优利计算机、电脑软件, 并附加在当地的的服务; 提供电脑软件和软件服务; 以及制造并出售优利公司 (Unisys) 的超大型和超小型计算机系统。

塔塔优利公司有三个部和一个组从事这些活动。

销售部 (Marketing Division) 从事销售和销售辅助活动。销售总部设在孟买。在德里、班加罗尔、马德拉斯、加尔各答、浦那、海德拉巴德以及艾哈默德巴德诸城市设有销售办事处, 另外还设有若干技术服务点, 以便向顾客提供必要的服务。这个部在销售优利计算机的同时, 还在印度制造 UNIX 超小型计算机系列 U6000 和超级微型计算机系列 BTOS。这些正用于航空公司、银行、商业等各个行业。它还兼销微软公司和 Autodesk Inc. 的产品, 它是这两家公司在印度的独家销售商。

电脑咨询部是该公司最大的部门, 它向全世界范围的消费者提供软件开发服务。它已成功地完成了约 1500 项软件工程, 遍及 50 个国家。使公司成为印度第二大软件出口商, 在全球软件市场中占有一席之地。在印度十大软件出口公司中, 塔塔咨询服务公司和塔塔优利公司高居榜首, 分列第一、第二名。根据印度《经济时报》1991 年 6 月 14 日的文章所提供的材料, 1990—1991 财政年, 印度出口软件价值为 25 亿卢比, 比上个年度增长 43%。其

---

《印度快报》1994 年 12 月 29 日报导: 塔塔油脂公司从 1994 年 12 月 28 日起进入印度斯但利弗公司 (Hindustan Lever)。

谨三家公司的材料主要取自塔塔服务公司: 《塔塔企业名录》的有关部分。

中，塔塔咨询服务公司为 7.5 亿卢比，塔塔优利公司为 2.85 亿卢比，两家塔塔公司合计 10.35 亿卢比，占 41%。印度出口的软件约 75% 投向了美国市场。

目前，塔塔优利公司可提供选择的服务有：数据通讯、为印度国内外用户安装硬件、提供硬软件的设计与开发、提供咨询服务、实施合同项目、建立开发中心分总部以及提供培训。电脑咨询部正在继续开发适用范围更为广泛的软件和零部件，主要的项目有：1)、为开发银行系统软件专设一个研究中心。

1988 至 1990 年，100 多人年的软件开发所使用的工作环境一直由王安公司、美国国际商用机器公司和优利公司提供。它是在印度设立的第一家这样的中心；2)、开发集成第四代计算机语言，解决以美国为基地的 Reilly 化学工业公司的软件问题，该项目是为在印度开发适应工程流程和超过 14 人年软件的巨大努力的一部分。由咨询部和两家知名度很高的美国管理咨询公司 Ernst 和 Young 合作完成；3)、为一些公司设立中心，帮助它们开发 27 人年的能生产几何模型、实体模型等计算机辅助设计，该中心通过在孟买的网关包换系统同美国的公共数据网联接，为塔塔优利公司和它的其他设施转递软件和资料；4)、为世界范围内银行间财政网络开发传递系统。这是国外消费者与印度公司签订的最大的一项软件开发的单项合同，它将开发超过 100 人年的计算机软件，等等。

中央命令译码机 (CCD) 的主要活动是进行培训。该培训小组负责对新员工进行技术培训，同时也对有实际经验的咨询人员进行高级和特别训练。该小组还负责对委托人和其他对情报技术感兴趣的组织提供特定的培训。

制造部公司的产品制造设施位于 Tivim 工业区，离果阿的首府帕那吉 17 公里。这里有 260 平方米设有空调的无尘厂房，具有装备和试验计算机系统和外围产品的最好的设备。工厂生产超小型 U6000 和超微型 BTOS。由于该厂信誉高、产品质量好，消费者乐于购买它的产品。上述机器的许多元件已经国产化。据称，塔塔优利公司已开发了 100 多种国产高质量的商品以满足消费者的需要。

#### 应用技术组

塔塔优利公司的应用技术组业已开发了一批高质量的先进产品，如图象站，一个集成的数据图象系统；语言站，一种声音传递和检索系统，它通过微机自动电话与扩充用户交换机连接在一起；微机学习系统和电话访问主机数据库系统。这些产品带来了令人振奋的商业前景。

#### (2) 国民无线电和电子公司

建于 1940 年的这家公司现在已成为一家多样化的电子公司。在工业电子、工业控制、信息技术以及消费电子诸方面颇受人们欢迎。公司设在孟买，在全印度有广泛的销售网和服务网。

在工业电子和工业控制方面该公司在动力电子设备和计算机控制系统方面居领先地位，它们包括不间断电源、直流与交流驱动器，转键电器、带水准软件的钢厂自动化系统以及动力和炼油工业的监控和数据采集系统。

国民无线电和电子公司在印度电讯工业中发挥着主要作用。它又是印度政府电信部农村自动交换机的最大供应者。它也经营微电脑。在电子娱乐工业方面，它仍是一个主要的经营者。

近些年来，国民无线电和电子公司为了保持优势，占据国内市场和走向

世界，注意同世界上该行业中的一些著名的公司企业发展关系。目前同英国、美国、法国和日本等国的公司结成了战略同盟，同时也同印度国内的有关公司企业建立了合作关系。

### (3) 塔塔工业公司

1945年成立时是作为塔塔集团的经理行，1970年经理行制被废除后，成为一个主控公司。1983年，随着它的一个长期发展战略计划，开始进入一些高新技术领域。它可望在90年代将对印度经济发挥重要作用。这些年的工作重点是向塔塔集团的企业推广最新技术。为此，它设立了塔塔战略管理组(Tata Strategic Management Group)，帮助其他单位拟订发展战略计划、多样化计划，这些年，它在石油工业、电信业、电脑业、合成材料业等领域，建立若干企业，它们既制造产品又提供技术服务。

在石油工业方面，它与Sedco Forex of The Schlumberger Group合建印度高技术采掘服务公司(Hitech Drilling Services India Ltd.)向石油和其他矿产资源的勘探和生产提供钻探及有关的服务。如它为印度的石油与天然气委员会提供陆上和海上钻井服务。

在电信业方面，它与日本的OKI电子工业公司(OKI Electric Industry)合作，建立了塔塔电信有限公司(Tata Telecom Ltd.)。

该公司建设了一条现代化生产线，制造一种增强型电话交换机(EPABX)，其功能有原来的40条电话线扩大到7000条。塔塔电信有限公司还与喀拉拉邦电子开发公司(Kerala State Electronics Development Corporation)建立合营企业塔塔喀特朗有限公司(Tata Keltron Ltd.)，在德国西门子公司(Siemens AG)设在喀拉拉邦的一家工厂的技术合作下，制造按键电话机。最近已增加了新产品。与德国的Tipiel公司合作制造应答机。它还完全靠自己的技术生产了无线电话。

在电脑方面，它与IBM世界贸易公司(IBM World Trade Corporation)合作建立了合营企业——塔塔信息系统有限公司(Tata Information System Ltd.)，制造计算机系统和开发软件。

主要业务包括4个领域：1)、在印度制造和销售高端IBM3/2微机并提供售后服务；2)、开发供出口的软件和为国内市场生产OS/2和ALX/UNIX工作系统；3)、向印度零售商提供技术帮助以开发向IBM在国外的制造和开发地点出口符合国际标准的零件、配件和软件；4)、凭借IBM各种讲台提供教育，增加软件开发系统。

它直接服务于软件出口。

塔塔电信有限公司还与塔塔—爱尔克西公司(Tata — Elxsi Ltd.) (设在新加坡)联合创办了塔塔—爱尔克西(印度)有限公司，制造多处理器超级计算机系统。还将制造Elxsi System 6400和Powers Series3200以及精简指令系统计算机。

### 6、茶叶业

塔塔茶叶公司(Tata tea Ltd.)始建于1962年，原为塔塔—芬利公司(Tata Finlay)，当初是塔塔与苏格兰的詹姆斯·芬利(James Finlay)合作经办的企业。

1983年，芬利撤出它的全部资本，便易名为塔塔茶叶公司。10年来，它在生产、销售、多样化等方面取得了巨大的发展。

茶叶(红茶)的产量从1983-1984年度的4260万公斤增加到1993—1994

年度的 5770 万公斤，增幅 34%。其中即饮茶 (in-stant.tea) 从 70 万公斤增加到 183 万公斤，增幅 116%。小包装茶叶 (packet tea) 从 410 万公斤增长到 900 万公斤，增幅 119%。塔塔茶叶股份有限公司是世界最大的茶叶生产企业·包括种植、加工、包装、销售、出口以及研究开发。它共有 52 个茶园，面积达 24000 公顷，分布在喀拉拉、泰米尔纳杜、西孟加拉和阿萨姆 4 个邦。公司职工达 58000 人。

在开发市场扩大销售方面，塔塔茶叶股份有限公司在印度开创了茶园市场多种包装的新时代，大大增加了茶园的附加值。通过在茶园即对新产茶叶加工包装，从而取消了中间包装商，降低了成本，茶叶的售价也相应地降低了。这既有利于消费者，也增加了公司的利润。公司在喀拉拉邦和阿萨姆邦建立了两个采用最新技术包装厂。并由设在班加罗尔的小包装茶叶部向国内外推销各种各样的合成茶叶。它的丘达伍菜 (Chundacurrai) 茶叶加工厂每天焙制加工的茶叶达 10 万公斤，是世界上最大的茶叶加工厂公司为扩大国际市场做了很大努力。几年前与英国的莱昂斯·但特莱公司 (Lyons Tetley Lid.) 合作成立合营公司塔塔坦特莱公司 (Taia Tei1ey Ltd.)，专营塔塔生产的包装茶叶。1995—1996 年出口值可望达到 2 亿卢比。为适应美国消费者口味，塔塔茶叶公司在佛罗里达设立了一家子公司，专门加工即饮茶，那里的消费者也越来越欢迎塔塔的茶叶。

这些年，塔塔茶叶公司把经营活动跨出了茶叶业，开始从事咖啡的生产与销售。它有咖啡种植园 800 公顷，该公司已把自己茶叶业的做法运用到咖啡生产上了。在咖啡种植园里，即种植也加工包装。90 年代初，它购下了位于卡那塔卡邦的咖啡生产商——联合咖啡有限公司 (Consolidated Coffee Ltd.) 的 52% 的股金。这家咖啡企业是亚洲最大的咖啡种植园，年产 5500 吨咖啡。最近公司又购得设在海德拉巴德的一家百分之百面向出口的即饮咖啡加工厂——亚洲咖啡厂的大部分股权。茶叶公司还兼营其他行业：它有一家蘑菇厂，每年向市场供应 200 吨小蘑菇；与西孟加拉邦政府合作成立合营企业——海尔蒂亚石化公司 (HaldiaPetrochemicals)；还经营船运业和保险业，在出口业中除了茶叶、咖啡，还出口纺织品、海产品、香料等。设在科钦的塔塔香料中心 (Tata Spices Centre) 的产品均达到国际通用规格。

塔塔茶叶公司的经营效益是印度其他茶叶公司无法比拟的。公司董事长 D·s 赛特提供了塔塔茶叶公司和其他 11 家茶叶大企业在税后利润、红利以及零售收益三方面的情况，显示了塔塔茶叶公司的高效益。它们之间的差距见表 5—5。

表 5—5 塔塔茶叶公司的主要经营指标

---

塔塔茶叶公司董事长 D·S 赛特 (D·S·Seth) 1994 年在该公司第 31 届年会的讲话，见 [印]《经济时报》1994 年 10 月 31 日。

[印]《国民先驱报》(Notional Herald)，1995 年 3 月 15 日。

[印]《金融快报》1992 年 2 月 3 日。



	塔塔茶叶公司	其他 11 家茶叶大企业 (平均数)	塔塔为其他 11 家的%
税后利润占实付资本的%	186.8	75.1	248.7
税后利润占净值的%	22.8	5.4	422.2
税后利润占股份资本的%	14.1	4.7	300
红利占股份资本的%	80.0	42.4	188.7
销售收入占股份资本的%	127.5	60.6	210.4

资料来源：【印】《经济时报》1994 年 10 月 3 日，最后一栏作者计算。

过去三年，塔塔茶叶公司的税后利润主要由 4 个部分组成：约 1/4 是来自公司常规的红茶的种植与加工制造；1/4 来自茶园自产茶叶加工的包装茶叶，它直接出售给消费者，不经中间商，公司能获得最大赚头，消费者也受益。第三个 1/4 是出口的收益。剩下最后一个 1/4 是公司向外投资的收益，即红利收入和资本收入，它是公司利润收入中的稳定部分。

塔塔茶叶公司的发展和成就，主要归功于它不停顿的研究与开发工作。它的研究与开发设施一直处于茶叶业的前沿。

塔塔茶叶公司除上述包装技术的革命外，在种植技术上业采用了新法。公司在喀拉拉邦依杜奇 (Indukki) 县的穆那茶叶种植园区采用了组织培养技术法，使产量增加了 2 至 3 倍。塔塔茶叶公司 1993—94 年的销售额在印度 500 家大企业中排名第 87 位，主要的财政指标见表 5—7。

## 7、其他工业

### (1) 器械工业

1974 年，塔塔机械和机车公司以技术合作和股金参与在新加坡创办塔塔精密仪器工业公司 (Tata Precision Industries Private Ltd.)。该海外合营企业制造工程塑料的铸模、铸造锌、铝铜的各式模具，精密印刷工具、特殊用途的机器以及为电子工业和电信工业生产所需的复杂高精度工具和零部件。这些产品已进入国际市场，在东南亚享有良好的声誉，该公司还能提供广泛的配套服务。

### (2) 纺织工业

司瓦德希纺织厂有 100 多年历史的老厂，今天已发展为一个大型综合纺织企业。它具有纺织生产的全部工序——印、染、丝光处理、防缩整理以及最后精加工，并且都采用最新型的机器设备。工厂拥有 72372 锭子，2 台气流纺纱机、1042 台自动织布机，其中包括 16 台元梭织机和 228 台普通织机，还有专织毛巾的织机，工厂还与世界著名的瑞士的“Etaco1”合作在其直接指导下生产衣服的衬里材料，包括普通衣料和高级精细衣料。工厂生产花色品种繁多，棉布和混纺棉布，有衬衫料、西服料、女服童装料、服饰料以及毛巾料。工厂还生产非纺织材料。它们有广泛的工业用途，其质量可以与世界最好的非编织材料媲美。这些产品除国内销售外还出口到俄罗斯和欧洲国家。

[印]《经济时报》1994 年 10 月 2 日。

[印]《金融快报》1992 年 2 月 3 日。

1964年司瓦德希纺织公司全部用自己资金，在马德拉斯建立外向型科罗曼德成衣公司(Coromandel Garments Ltd)，产品大批量出口到俄罗斯、美国以及一些欧洲国家。该公司的营业额从1968年正式商业性经营时的130万卢比(合5万美元)已提高到目前的2亿卢比(770万美元) 司瓦德希纺织公司在1993—1994年度的印度最大的私营公司中名列403位。主要财政数据见表：5—7。

### (3) 钟表业

塔塔钟表公司(Titan Watches Ltd)是1987年才投产的新企业，职工12000名。年产设施价值5000万美元。它从瑞士、日本、德国购置最好的精密仪器，能制造表的机件和外壳，每年可产300万只表。1990—1991年度及其卫星厂共生产250万只表和表机件，销售额达4000万美元。1991—1992年度该公司销售额增加到5300万美元，较上一财政年度增长32.5%，该公司在全国设有40个专营店，专门销售它的产品。在印度的石英市场中，它的份额高达60%。它的表和表机件也出口。其质量可与欧洲和日本的名牌表媲美。它的钟表式样与型号有600种以上，价格在20美元至200美元，完全跟上了当前国际表业的潮流。蒂塔钟表公司已与美国表业巨头Timex Corporation合作，在德国近郊建了一个合营生产点，年产能力为200万只。今后的计划要生产珠宝表、数字表以及珠宝数字表。

### (4) 制药业

塔塔集团从事药品和医疗设备研究与生产的主要有迈林德公司和拉科姆公司。迈林德公司(Merind Ltd.)是研制和生产散装药品的企业。1958年与美国的迈克公司(Merck & Co. Inc.)合作建成。现已全部印度化。是维生素B—12和皮质激素、地塞米松(一种合成的'肾上腺皮质甾体药，主要用于抗炎症和抗过敏)的主要生产厂家，还配制治疗高血压、神经紊乱、过敏症、抑郁症的药物。它还为农村地区生产各种兽药。公司拥有最好的药理学专家和化学工程师，员工共980人。

拉科姆公司的塔塔药品部(Tata Pharma)，1982年成立。这是塔塔集团进入保健卫生新领域的标志。在较短的时间里，它已经拥有了生产散装药品、药中介物和配制药品的能力。它有很强的研究与开发力量；保证了药品的高质量和生产线的安全可靠。它有一个全国性的销售组织。设在坎德拉出口区的工厂生产专门供出口的药品和制药设备。

### (5) 印刷出版业

塔塔集团中有两个主要的公司从事印刷出版业，它们是塔塔印刷公司和塔塔姆克格兰——海尔出版公司。塔塔印刷公司(Tata Press Ltd.)建于1955年，已发展成为印度最大的印刷机构之一。它不断地更新设备，采用最新技术。公司由于把最新的技术和多年的经验相结合，它的印刷水平与世界上任何最好的印刷企业不相上下。它印刷各种高质量的印刷物品，电话和商业簿、年历本、日记本、计算机文具、贺卡、杂志、年度报告、公司册子以及书籍。

多年来，塔塔印刷公司由于技术先进、产品质量高，曾多次得到奖赏。在1991年全印度印刷业大会上，它获得胶印技术的11项奖。

---

塔塔服务公司，《塔塔企业录》，第63页。

本段主要数据来自塔塔服务公司：《塔塔企业录》第68页。

塔塔姆克格兰—海尔出版公司 (Tata Mc Gram — Hill Publishing Company Ltd.) 建于 1970 年, 是杜拉布·塔塔基金和拉塔·塔塔基金与纽约的姆克格兰—海尔出版公司合办的合营出版公司。后者是世界有名的教育和学术书籍出版社。公司主要出版科学、技术以及管理方面的新书, 满足教育和学术界的需要; 也重印部分姆克格兰—海尔的书籍, 现在它是印度举行的全国性会议和国际会议出版物的主要出版者。

公司的业务已趋于多样化, 除印刷业外, 也还销售电脑软件和供学生、职业人员使用的 16 厘米胶片的视听产品和盒式录音磁带, 公司还代销英国设在印度、孟加拉和斯里兰卡的开放大学教育企业公司 (Open University Educational Enterprises Ltd.) 的产品。到 1992 年 3 月, 公司已出版 689 种书。这些书向全世界发行。有些还被译成其他文字。公司的业务活动表明它是一个非盈利性的企业。

(6) 在复合材料方面, 塔塔于 1989 年建立马曲光斯材料有限公司 (Matrix Materials Limited), 从事设计、开发和制造高级的材料和合成品。一开始就与法国的 SNPE 合作, 生产柔性和钢性复合装甲产品。现在它与 Dassault Aviation 为首的法国工业集团签订了协议, 将生产航天工业所需要的高级合成材料。

(7) 在生物工程方面, 在荷兰的 Van Dijk Flora BV 的技术指导下, 种植国际标准质量的花卉, 供出口, 已采用了当今花卉种植和管理的最新技术和设备。

(8) 在工业自动化方面, 塔塔与美国的 Honeywell Inc 组成合营企业。产品都是它依靠按 Honeywell 的 TDC3000 分布式数字控制系统来生产其运行管理和控制系统。这个合营企业的授权系统中心是 Honeywell, 是在世界设立的 18 个同类中心之一, 除了上述工业自动化领域外, 它还提供多类数据采集、存储和分析仪器控制系统, 这些都被广泛用于航天工业、机械工业、国防工业以及医疗业。

## 8、出口业

(1) 伏尔塔斯公司它的前身是伏尔卡特兄弟公司 (Volkart Brothers), 为 1851 年开设在印度一家瑞士人商行, 经营染料、药物生意。1954 年塔塔父子公司接收了它, 易名伏尔塔斯。塔塔经营后, 公司迅速发展, 它以销售业为主, 同时兼营制造、出口、工程承包, 涉足的领域已从冰箱、空调器扩大到农业、农业化工、配电、原材料的装卸运、药物、纺织机械、机床、工业机械以及污染控制。公司营业额 1954 年才 1 亿卢比, 到 1979 年增至 25 亿卢比。1991—1992 年度的销售额约 95.0 亿卢比 (3.65 亿美元), 公司的经营活动被组织在 14 个独立的业务组或业务部中, 它们各有一套为消费者服务的设施。

在制造业方面, 公司有 8 个制造厂点, 其中, 3 个位于孟买附近, 2 个在浦那, 还有 3 个在那格浦尔附近、罗哈和帕塔恰罗。这些生产点的产品有空调和冰箱设备、压缩机、恒温器、饮料、软饮料以及农业化工品等等。该公司的产品遍及工厂、矿山、农村和家庭, 其中许多与人们消费生活息息相关, 伏尔塔斯的名字家喻户晓。它的空调器和冰箱生产是国内同行业的带头人, 印度海军护卫舰的空调设备由它制造、安装。

销售业是公司最主要的业务。它不仅销售自己制造的产品，更多的是推销名优企业的产品。实际上它代表了 150 个以上的名优制造厂商的声誉，这些制造商在印度国内外享有技术精湛、质量上乘的殊荣。他们的名字是伏尔塔斯销售优质商品的保障。在国内市场，公司同时推销中小厂商的有质量保证的商品，这是因为伏尔塔斯的销售点分布在广大城镇乡村，老百姓最容易接触到，同时公司也能在技术上指导和监督中、小厂商。

公司的销售网在印度是最广泛最完备的，共有 4 个区域总部，9 个分部和 19 个地区办事处，还有 2000 个以上的贷商（Stockist 指存有·货物准备出售的商人）和 15 万零售点，遍及印度的城乡市场。它的海外销售业务，在美国通过设在纽约的一个分公司代理，在瑞士，由设在 Winterthun 的伏尔马特公司（Volnart1 “ td, ）代理，在英国，由设在伦敦的塔塔有限公司代理。近期新开设了伏尔塔斯食品的饮料公司，销售软饮料、果汁以及快餐。

近年公司为扩大业务，又与国内外的一些企业创办合营企业或联合经营。如与日本的 Fanuc 公司（世界最大的工厂自动化产品制造商）和 IGE（印度）公司（美国通用电子公司的一子公司）合作创办一家合营企业，这个合营企业向印度机床工业提供最新的工厂自动化设备。公司还与百事（PepSi）公司和旁遮普政府合伙经营并在其中起主导作用，伏尔塔斯有自己的装瓶厂房，是印度最大的和最现代化的，现正在把业务扩大到水果蔬菜的加工工业上，并帮助旁遮普邦采用新农业技术。

伏尔塔斯还承办国内外工程项目，其中有纺织厂、空调、冰箱、变电站、污染控制等各类工程，它们是提供从设计技术和施工到投产的工程。其子公司伏尔塔斯国际公司是它从事承包工程的主要机构。该公司已经从事的并有名声的项目中有：沙特阿拉伯国际安全大楼工程的电力设备的建筑设施价值 2700 万美元；巴林国际机场扩建工程的电力设施，价值 1600 万美元；独联体乌兹别克的五星级豪华宾馆的电力工程，价值 900 万美元；还有伊拉克、阿曼的空调、灌溉，采掘等项目。

伏尔塔斯经营业务有强大的研究与开发为后盾，有优质的售后服务为保证。在它全部雇员的 8500 名中，50% 是技术人员，他们能及时地获得世界最新技术，使公司不断扩大制造能力。它的售后服务周到，包括系统的人才培训、零配件供应、特殊设备的装配和操作、专家保修以及最新技术指导。优质的售后服务博得消费者的好感和信赖，使其商誉大增。

（2）塔塔出口公司（Tata Export Ltd.）它创办于 1968 年。

30 多年来，该公司的营业额一直稳定增长，80 年代初已超出 10 亿卢比，现已达 50.9 亿卢比（1.96 亿美元），一直是印度最大的私营贸易公司。塔塔出口公司不仅出口塔塔企业生产的产品，也出回印度其他企业和外国企业的名优产品；不仅出口各种商品；也出口交钥匙工程；同时还从事一定的制造业，近年还充任着名的外国公司在印度的代理商，朝着多样化方向发展，在商品出口方面，出口品目广泛，有钢铁、商用车、采矿机器、农业机械、建筑机械、工业设备、铁路设备、电子产品、地毯、陈设品、服饰、成衣、纺织品、化工品、化妆品、个人保健品、农产品、食品、香料、水产品等等。涵盖了重工业、轻工业。食品工业的各类产品。在出口交钥匙工程方面，已经承办了配电系统、化工厂、水泥厂、制糖厂等工程。它们分布在埃及、阿尔及利亚、菲律宾、泰国、斯里兰卡、缅甸、伊朗等国家。

该公司还在海外建立合营企业。第一家建在马斯喀特（阿曼首都），以后在沙特阿拉伯、赞比亚也相继建立。近年，在赞比亚和津巴布韦建立了资本完全由塔塔出口公司拥有的子公司—塔塔赞比亚有限公司（Taia Zambia Lid.），经营销售塔塔商用车和各种农业机械设备，同时这个子公司还有一条汽车装配线，所用零配件都从印度进口。近期在津巴布韦也建立了一个同样性质的子公司。

在发展制造业方面，前些年该公司着力与开发有出口潜力的产品突出的是皮革业。印度是世界上牛最多的国家。它的牛皮出口都未经加工。公司选择了中央邦一个叫代瓦斯（Dewas）的贫困地区，在那里建立皮革厂，加工牛皮并制成皮衣、皮鞋、成材皮革等，产品全部出口，并很快得到了国际市场的认可。这个皮革厂有工人 1000 名。同时，公司还帮助一批从事皮革揉制小企业改进技术，提高它们产品的质量，这些产品也可售给塔塔；甚至一些个体生产者可以在自己家里生产皮包等小皮件，塔塔也帮他们出口。这样不仅增加了公司原出口收益，而且代瓦斯这个穷困地方走向富裕之路。同样的做法还应用在钻石加工业上，公司向古吉拉特 130 家钻石加工小企业收购钻石，然后帮助他们出口。

1994 年 7 月，塔塔出口公司被美国麦克唐纳·道格拉斯飞机公司直机部（McDonnell Douglas helicopter System）委任为在印度的代理商。麦道公司以其生产各种飞机、直升机、空间系统和电子系统，以及有关产品而闻名世界。塔塔出口公司为它销售各种型号的直升机，包括单发 5 座位的 MD520N 以及新开发的双发 8 座位的 MD900，它们都是最新技术的产品。

MD520 和 MD900 还利用了无尾桨（Notar）技术。它们都用于旅游、石油天然气勘探、农药喷洒以及警察部门。\_(3)福布斯集团公司（Forbes Group of Company）该公司经营着国内最大的船运网络，又是印度最大的光学镜片制造兼出口商，最大的工业涂料制造商，最大的净水器、吸尘器制造兼销售商。它的一些产品如精纺纱、镜片都出口到美国以及欧洲的许多国家。产品以其质量好、技术高超、可靠性强而享有声誉。为适应变化着的市场需求，该公司集团正在进行一项大规模的现代化、全球化的扩建计划，目的是增加现有产品的附加值，并将出口值提高到近 11 亿卢比（合 4200 万美元）。

#### 9、咨询服务业

咨询服务业是塔塔集团在印度独立后开拓的一个新领域，在以上各家公司的阐述中，我们已经看到他们在制造、销售的同时也经营咨询业务。塔塔在 70 年代前后设立了几个专门从事咨询服务业的机构，这也是塔塔集团发展的一大特点。

如前所述，塔塔父子公司原是塔塔集团的经理行。

1945 年其经理行职能让位于新建的塔塔工业公司，自己变成一个主控公司。1968 年塔塔父子公司设立塔塔咨询服务部（Tata Consultancy Services）和塔塔咨询工程师部（Tata Consulting Engineers），1970 年后又设立塔塔经济咨询服务部（Tata Economic Consultancy Services）、塔塔金融服务部（Tata Financial services）以及塔塔风险经营服务部（Tata Risk Management Services）。这些服务部从事各类咨询业务。

（1）塔塔咨询服务部是印度信息技术和经营管理方面的主要咨询机构。

1968 年开始时它仅有 12 名专家,10 年后就发展到 300 人,现在则达到了 2600 人。他们毕业于印度、欧洲、以及美国的一流大学,拥有博士、硕士、学士学位。许多人具有在国际著名企业工作的经历。公司一般总有百来人在国外企业工作。公司还通过经常性的培训,使他们始终掌握最新的技术。它有最好的设备、最新的硬件——大型计算机/大型机、小型计算机/小型机、微机/个人计算机以及专用工作站。现有电脑,有如 IBM3090、IBMAS400、ELXSI6400、TANDEMTXP 和 VLX,也有从优利公司、德州仪器公司、惠普公司、数字设备公司及其它公司的大型机和小型机。它重视研究与开发工作,其设在海德拉巴德的系统工程和控制中心 (Systems Engineering and Cybernetics Centre) 专门研究科学技术对社会的作用;设在浦那的塔塔研究、发展和设计中心 (Tata Research Development and Design Centre) 则专长信息技术的应用研究。这些研究开发工作使它的咨询业务范围越来越广、质量越来越高。

由于在所有的系统开发领域方面的专长,塔塔咨询服务部为大、中、小型项目提供了集成的答案。在系统移植方面,塔塔咨询服务部有 1000 人年(计算机单位)的能在不同的硬件、软件和数据库环境下移植的操作经验。

塔塔咨询服务部还提供全方位的软件开发业务。它通过提供可行性研究帮助用户科学地计划他们的信息系统,并基于这些研究,根据用户的要求开发软件。这样,塔塔咨询服务部在数据库、系统分析和设计方面的专长就传给了用户。塔塔咨询服务部还在企业发展战略、机构组织的规划、人才资源开发、计划和控制系统、财金和原料管理、提高生产能力以及项目管理等方面提供咨询。

塔塔咨询服务部在印度各地设有办事处。它们也能提供这些软件服务,如在马德拉斯的 IBM 中心、德里的 AS/400 中心、孟买的 TANDEM 电脑设施、加尔各答的 DEC 中心等等。

1987 年,塔塔咨询服务部开发被称之为“离开书架”(off—the—shelf)的应用软件产品,从而引起了印度软件市场的一场革命。这些产品包括一个在 DOS 和 UNIX 环境下的商业管理包 (BMS),一个项目管理工具 (PRISM) 和一个构造口头和书面通讯的工具包 (MINTO),名为 CASEPAC 的塔塔咨询服务部的产品是一个集成的计算机辅助软件工程工具。它是 IBM 公司的 OB—2 (数据库名) 计算机环境的首批工具之一,该服务部还正在继续开发为“客户定做软件”(custom—built software),这是指按客户的要求为其提供大数据库、电脑辅助设计、办公自动化、地区联网以及联机技术。它已成功完成的项目所涉及的领域有银行、金融、制造业、能源、保健、运输、通信以及旅游等业。它的服务面向印度国内外。在国内,它承办公营部门、私营部门、中央政府、邦政府的项目;在国外,为约 250 个组织机构完成了 700 项以上的任务,它们遍及全世界。除了在印度所有主要城市设有办事处外,在美国、欧洲、中东以及亚大地区已设有 20 个办事处。在提供咨询服务同时,它也销售世界有名的软件产品:Orc1e、Lo-tus、Nexpert Object、Unigrahicst 和 GDS。

(2) 塔塔咨询工程师部这是一个面向国内外,为工业工程项目提供各种咨询的机构。咨询的内容包括项目研究、技术经济可行性研究、项目细节报告、全套设计和管理方案、寻求援助的办法、审核、加快进程的途径、施工监督、投产、绩效测试、培训人才规则、厂房扩建方案以及软件管理等,

主要的领域是电力（包括发电、输电、配电）、化工、纺织、轮胎、造纸、石油化工、制药、化肥、塑料等工业，还有供水和排水、电脑软件等。

它有一批技术小组专门从事用电脑研究、解决工程项目中的问题，还有一个经验丰富的研究与开发机构，全部采用电脑工作。

在设计热力发电站方面，它是印度主要的咨询单位之一。印度第一个 50 万千瓦发电站就是由它设计的，以后接连承办了 4 个这样规模的发电站。它还在化学工业、水力发电、大城市供水排水工程等领域承办项目。

这个部在国外承办的项目更多。其中一些重大的项目有：伊朗能源部塔尼公司（Tavanir Company）热电站的设计、施工、维修与管理；马来西亚国家电力局的 2X12 万千瓦的发电站；科威特的 5X5 万千瓦的天然气涡轮发电站；受聘于日本一家电力公司（Mitsubishi Electric Corporation of Japan）；到伊拉克从事 3X 8.3 万千瓦的水力发电工程的设计和施工；坦桑尼亚的一个 5000 锭子的纺纱厂、阿拉伯也门共和国的一个设有 180 间客房的宾馆工程、马拉维首都的供水工程、尼泊尔的 132 千伏特的传输线、南部老挝的农村发电和水力发电站、不丹的输电配电网，利比亚、阿尔及利亚、新加坡、菲律宾、斯里兰卡、印度尼西亚各国也有该公司承办项目。最近，它获得了伊朗的两个大电力项目：一个是塔瓦尼公司的 3X39 万千瓦的发电设施，另一个是 4X25 万千瓦的热电工程。

它是获得国际金融机构认可的咨询机构。世界银行、亚洲发展银行、非洲发展银行，还有美国的国际开发署、德国的复兴信贷银行（Kreditanstalt für Wiederaufbau）等金融机构出资的项目都委派它去承办，如上述尼泊尔的项目和南部老挝的项目分别是由亚洲发展银行和世界银行援助的。

（3）塔塔经济咨询服务部自 1970 年开业以来，现已成长为国内最大的经济咨询机构之一。该服务部已经完成了 2000 多项任务，遍及国内外。它能对许多领域行业进行宏观经济和微观经济的研究，这些领域行业包括农业、商业、贸易、旅游业、通信业、教育、仓储业、发电业、金融业。它还从事区域发展、地区计划、城市发展等研究。具体咨询内容有：项目论证、工业品和消费品的市场调研、项目的经济可行性研究、公司资产的再评估、工程规划、技术选择等等。它的成员有经济学、计量经济学、统计学、工程学、商业管理学、建筑学、农学等学科的专家组成。它的服务对象包括中央和邦政府部门和机构、商业银行和金融机构；邦和地区的工业开发公司、公私营公司，其中包括跨国公司及其附属机构。外国政府和诸如世界银行、国际金融公司、联合国儿童基金会、国际劳工组织、福特基金等也都利用过它的服务。

（4）塔塔金融服务部这个咨询机构可为客户提供金融方面的广泛服务，包括拟订长、短期金融计划。客户因新建、扩建或多样化而需要资金时，它可以提出筹措资金的建议，并指导和帮助完成。这些服务包括如何发行资本、如何与政府财政部的有关部门、公司事务部以及股票交易所打交道，还帮助客户与银行、金融机构，包括跨国金融机构交涉，以获得贷款。另外它为企业的合并、兼并提出建议并帮助完成。该服务部还可持续为企业提供财务服务，并为这些财政交易中的各种合法程序和其他程序提供指导和帮助。

（1）塔塔工程公司（Tata Project Ltd.）它是由一部分塔塔企业联合组成的，集中利用了塔塔的人力资源、经验和设施，承接国内外能源、化工及其它工业领域的交钥匙工程项目。从选址、可行性研究工程研究、经营管

理研究、采购、运送、建设、测试、投产、经营、维修。培训等工程各阶段的一切任务都可承包下来。在必要时它还可以从塔塔的其他企业中借调技术和人力。它已经在国内外经营了若干项目。在印度有水力发电站、热力发电厂、合成纤维工程、化工、石油化工、基础设施、食品加工等。在海外有炼油、发电厂、旅馆、供水、建筑等，遍及独联体、伊朗、非洲、中东、东南亚。在这些工程项目中，有好几个是由国际上的多国金融机构提供资金。

(2) 塔塔克罗克那工业有限公司 (Tata Klockner Industrial Plants Ltd.) 它是塔塔工程公司与德国的 Klockner 工业设备有限公司以 50:50 的合资企业。企业的目的是利用双方的技术、经验、专长在印度和海外承接工业和基础设施的交钥匙工程，还有一个主要目的是促使先进技术和适用技术转让到印度并进而国产化。它主要的服务领域有：石油、天然气和炼油工程、化工和石化工厂、纸浆、纸和林木工程、钢铁厂、基础设施和电力工程、食品和农产品加工工业工程、非铁金属工程。地质和采矿工程、船运工程、纺织工程。它可提供从可行性研究、经营管理研究、地理(形)调查、厂址选定、最优方案研究、技术的转让和提供、基础工程和细节工程，到建设、投产、再到产品国内外销售等等的服务，客户可以取单项服务也可取全套服务。它已承包了位于孟买的贾瓦哈拉尔·尼赫鲁港 (Jawaharlal Nehru Port Trust) 的货物装运卸设施、古吉拉特重化工公司——一个生产纯碱的联合企业，还有在巴来里 (Bareilly) 的合成化工有限公司 (Synthetics and Chemicals Ltd.)。

(3) 塔塔国际股份公司 (Tata Interational AG) 和塔塔企业 (海外) 股份公司 (Tata Enterprises (oversea) AG) 它们的总部在瑞士的 Zug，是塔塔集团公司的海外机构。它们与塔塔的国内外企业协作，在海外提供创办公司和承建工程项目的各种服务，从设计、规划到建设，从经营管理到技术、人才，无不包罗其中。如新加坡的塔塔仪器公司 (见前 102 页)、塔塔—爱尔克斯公司以及塔塔——爱尔克斯 (印度) 公司 (均见前 98 页) 就是它们创办的。

它们还把塔塔咨询服务部 (见前 109—111 页) 的业务活动以附属公司或合营公司的方式分布到荷兰、比利时、法国以及北美等地。此外还办有：塔塔咨询工程师国际股份公司 (Tata Consulting Engineers International AG)，它与国内的塔塔咨询工程师部密切合作，从事海外咨询活动；Power and Desakination Plant 与塔塔工程公司和塔塔电力公司合作，在海外承力电力工程；塔塔海外开发公司 (Tata Overseas Development company Ltd) 设在香港和英国，主要承办非洲发展中国家的贸易和工业活动；塔塔美国公司 (Tata America) 主要从事北美洲的商业和制造业活动。

(4) 塔塔股份公司 (Tata AG) 它也设在瑞士的 Zug，从事世界范围的贸易活动。通过他在欧洲代理行网络，在销售皮革皮衣、纺织品、建筑材料、药品。机床以及计算机数控装置等方面具有丰富的经验。

#### 10、旅馆业和房地产业

##### (5) 旅馆业

塔塔集团对发展旅馆业早已倾注了大量的财力与精力。上一章已经阐述了塔塔为建立世界一流宾馆所做的努力。塔塔的旅馆业公司建立时是一家非公开性的公司，即它的股份资本全部是塔塔家庭自己的信托资金 (Tata trusts)，不向社会发行股票。根据非公开性公司性质，它所赢得的利润由



塔塔家族自行处理。塔塔一直把它们用于慈善事业。到 70 年代，随着旅游业的发展，公司感到需要大规模地扩大业务，但只靠自身的资金决不能胜任。于是，公司改成公开性的公司，向社会发行股票。现今，公司有 45000 股东。

1970 年以来，已建立了 32 家连锁宾馆，在五大城市有 9 家，四个历史文化胜地有 4 家、七个游览胜地 9 家、三个地方土帮王宫旧地有 5 家……。多数以泰姬为名。其中大部分是豪华级宾馆，但也有普通旅馆。它们以烹饪、内部设施、服务态度诸方面的高质量，在印度国内外赢得了名声。另还有 6 家新宾馆将完工开业。

在扩大业务的努力中，公司建立了一些部门或子公司，经营活动多样化。包括有：（1）泰姬空中餐食部门（Taj airCaterers），向主要国际航空公司提供空中餐食。在新德里和孟买各有一制作部。每个都具备日供应 1000 份的制作能力。（2）泰姬投资和金融有限公司（Taj Investment and Finance Company Ltd.）是它的一个投资子公司。（3）泰姬服务公司（Taj Services, Ltd.）. 专为一些有特殊要求的宾馆提供设计、规划，建筑以及计算机系统等的服务。（4）泰姬商业和运输公司（Taj Trade and Transport Company Ltd.）向客人提供采购、旅游、运货等服务，现业务已扩大到销售和出口。最后，公司设有泰姬国际宾馆集团（Taj International Hotel Group），开展国外业务。它向国外出口旅馆业职业技能，已向美国，欧洲、中东等地大宾馆提供了技术和咨询服务。在伦敦、纽约、华盛顿特区、芝加哥、萨那（阿拉伯也门共和国首都）、科伦坡《斯里兰卡首都》、摩洛哥、加德满都、卢萨卡、马斯喀特各地共开设了 14 家宾馆和 3 家饭店。

（6）房地产业塔塔房地产开发公司（Tata Housing Development Compant Ltd.）是塔塔父子公司的子公司，它的业务包括项目的确认、设计、开发、项目经营管理以及销售。至今，已在孟买和德里开发了居民住房和商业地产，还准备将业务扩大到其他大城市。

#### 11、投资金融业

（1）印度投资公司（Investment Corporation of India Ltd.）是 1937 年塔塔父子公司设立的子公司，业务活动主要是投资，也少量创办新公司新企业。

1959 年，仅有为数极少的几家投资公司在股票交易所名，它是其中之一。自此以后许多年里，它在国家的前期投资和创办新企业中起了促进作用，但由于政府的许可证制和其他法规，它的作用后来日渐减弱。

1992 年 3 月 31 日止，它的帐面价值为 5.267 亿卢比（200 万美元），市场价值为 59.387 亿卢比（2.28 亿美元），涉及 300 家公司，包括塔塔的企业和非塔塔的企业。它的股份资本近 5340 万卢比（200 万美元）。

它自己又设一子公司名为印伐斯塔（Investa Ltd,）。股份资本 1740 亿卢比（66 万美元）。帐面价值业务额 1.1334 亿卢比（435 万美元），市场价值为 6.503 亿卢比（2500 万美元）。

（2）塔塔工业金融公司（Tata Industrial Corporation Ltd.）原名为塔塔金融有限公司（Tata Finance Ltd.），是一个不经营银行业务的金融公司。它向运输业、工业、消费者通过分期付款购货合同、出租和商业票据等提供金融服务。1992 年 1 月由于印度政府放宽政策，该有限公司扩建为塔塔工业金融公司，随之经营业务大大扩展。

1995 印度《经济时报》出版增刊《印度最大 500 家公司》，塔塔有 22

家进入其中。这 22 家公司和它们的某些财政数据见表 5—7。表 5—6 培塔  
集团公司企业一览表

1、	塔塔父子公司	( Tata Sons Limited )
2、	塔塔工业公司	( Tate Industries Limited )
3、	钢铁工业 塔塔钢铁公司	( The Tata Iron and Steel Company Limited )
4、	塔塔耐火材料公司	( Tata Refractories Limited )
5、	塔塔 yodogawa 公司	( Tata yodogawa Limited )
6、	特种钢公司	( Special Steels Limited )
7、	印度马口铁公司	( The Tinsplate Company of India Limited )
8、	塔塔金属和钢带公司	( Tata Metal and Strips Limited )
9、	IPI 塔塔海绵铁公司	( IPI Tata Sponge Iron Limited )
10、	IPI 塔塔耐火材料公司	( IPI Tata Refractories Limited )
11、	塔塔金属公司 机械	( Tata Metaliks Limited )
12、	塔塔机械和机车公司	( The Tata Engineering and Locomotive ) Company Limited )
13、	伏尔塔斯公司	( Voltas Limited )
14、	塔塔—罗宾斯—弗雷泽公司	( Tata — Robins — Fraser Limited )
15、	塔塔 Timken 公司	( Tata Timken Limited )
16、	塔塔 Korf 机械服务公司	( Tata Korf Engineering Services Limited )
17、	塔塔 Man-G · H · H · 公司	( Tata Man · G · H · H · Limited )
发电		
18、	塔塔水力发电供电公司	( The Tata Hydro — Electric Power Supply ) Company Limited )
19、	安德电力公司 供电公司	( The Andhra Valley Power Supply ) Company Limited
20、	塔塔电力公司 化工和药物	( The Tata Power Company Limited )
21、	塔塔化学公司	( Tata Chemicals Limited )
22、	Merind 公司	( Merind Limited )
23、	塔塔药物公司 咨询服务	( Tata Pharma )
24、	塔塔咨询服务公司	( Tata Consultancy Services )
25、	塔塔咨询工程师公司	( Tata Consulting Engineers )

26、	塔塔工程项目公司	( Tata Projects Limited )
27、	塔塔经济咨询服务公司	( Tata Economic Consultancy Services )
28、	塔塔克罗克那工业公司	( Tata Klockner Industrial Plants Limited )
	投资和金融	
29、	印度投资公司	( The Investment Corporation ) of India Limited )
30、	印伐斯塔公司	( Investa Limited )
31、	塔塔金融服务公司	( Tata Financial Services )
32、	塔塔金融公司	( Tata Financial Limited )
	旅馆业	
33、	印度旅馆公司	( The Indian Hotel Company Limited )
	泰姬旅馆集团	( The Taj Group of Hotel )
	出口业	
34、	塔塔出口公司	( Tata Exports Limited )
35、	伏尔塔斯国际公司	( Voltas International Limited )
36、	拉克姆出口公司	( Lakme Exports Limited )
	电脑和电子	
37、	塔塔—伏利公司	( Tata Unisys Limited )
38、	塔塔信息系统公司	( Tata Information Systems Limited )
39、	塔塔—艾尔克西 ( 印度公司 )	( Tata Elxsi ( India ) Limited )
40、	塔塔电信公司	( Tata Telecom Limited )
41、	塔塔哈尼威尔公司	( Tata Honeywell Limited )
42、	塔塔 Keltron 公司	( Tata Keltron Limited )
43、	国民无线电和电子公司	( The National Radio and Electronics ) Company Limited )
	石油服务	
44、	印度高技术采掘服务公司	( Hi— Tech Drilling Services India Limited )
	印刷出版	
45、	塔塔印刷公司	( Tata Rress Limited )
46、	塔塔— McGraw — H : 11	( Tata McGraw — H : 11Publishioing )
	出版公司	
	费品工业	
47、	塔塔茶叶公司	( Tata Tea Limited )
48、	塔塔油脂公司	( Tata Oil Mills Company Limited )

49、	蒂塔钏表公司	( Titan Watches Limited )
50、	司瓦德希棉公司	( The Svadshi Mills Company Limited )
51、	卡罗 成衣公司	( Coromandel Garments Limited )
52、	拉克姆公司	( Lakme Limited )
53、	国际澳业公司	( International Fisheries Limited )
54、	福博斯福博斯 Camplell 公司	( Forbes Forbes Campbell and ) Campany Limited )
55、	戈卡克帕特尔伏卡特公司	( Gokak Patel Volkart Limited )
56、	Goodlass Nerolac 涂料公司	( Gokak Patel Volkart Limited )
57、	Eureka 福博斯公司	( Eureka Farbas Limited )
58、	Facit 亚洲公司	( Facit Asia Limited )
59、	印度 Bradma 公司 复合材料	( Bradma of India Limited )
60、	马特里材料公司 生物技术	( Matrix Materials Limited )
61、	东方花卉印度公司 住宅开发	( Oriental Floratech India Private Limited )
62、	塔塔住宅开发公司 国外公司	( Tata Housing Development Company Limited )
63、	塔塔公司 ( 伦敦 )	( Tata Limited )
64、	塔塔公司 ( 纽约 )	( Tata Incorporated )
65、	塔塔国际股份公司瑞士	( Tata International AG )
66、	塔塔国际股份公司 ( 瑞士 ) ( 海 外 )	( Tata Enterprises Coverseas AG )
67、	塔塔股份公司 ( 瑞士 )	( Tata ) AG )
68、	塔塔海牙开发公司 ( 英国 )	[Tata Overseas Development Company] (UK)Limited]
69、	塔塔仪器工业公司 ( 新加坡 )	( Tata Paecision Industries Private Limited )
70、	塔塔—爱尔克西 ( Pte ) 公司	[Tata-Elxsi ( Pte ) Limited]

表 5—7 进入印度最大 500 家公司的塔塔企业和

公司名（按名字母顺序排列）	总销售额在 500 家中名次		折旧	净利润
安得拉河谷电子公司	55016	58	1531	5173
Eureka 福博斯公司	12239	350	161	— 425
Goodlass Nerolac 涂料公司	26433	149	221	822
印度旅馆业公司	29372	126	1090	5203
拉克姆公司	12248	349	152	599
国民无线电和电子公司	14593	299	124	280
特种钢公司	37933	97	965	513
司瓦德希棉纺织公司	10670	403	132	39
塔塔化学公司	49834	69	2266	21508
塔塔机械和机车公司	354309	4	9410	10175
塔塔出口公司	58465	50	294	315
塔塔 Honeywell 公司	9784	438	70	288
塔塔水电公司	36716	101	1042	3576
塔塔油脂公司	32609	112	334	153
塔塔电子公司	92882	23	2563	9514
塔塔耐火材料公司	13598	324	272	373
塔塔—罗宾斯·弗雷泽公司	10226	424	150	135
塔塔钢铁公司	379097	3	17770	18084
塔塔茶叶公司	41221	87	960	5894
塔塔—优利公司	11884	357	672	1310
马口铁公司	28736	132	364	470
伏尔塔斯公司	70134	36	1843	3992

它们的某些财政数据\*（1993—94 年度）

红利	总资产	在 500 家 中名次	净值	在 500 家 中名次	股权资本
796	94435	39	30558	34	3522
0	5417	478	1011	470	248
250	12876	309	4653	325	715
1397	36767	106	18561	105	1996
262	6430	457	2997	442	436
108	17716	243	3222	275	2282
488	33488	117	14372	108	1950
67	5882	468	1842	480	780
6385	240107	8	82493	8	11268
5020	340116	5	83612	7	12867
229	374210	103	5505	204	1750
122	7534	426	1587	439	708
595	64636	60	21253	48	2627
0	19851	219	2266	218	2151
1528	164314	14	65753	12	6708
186	14028	290	4479	343	1100
78	7037	443	952	490	312
9655	734215	2	252474	2	33521
2525	517278	73	25888	72	3156
184	8956	389	4569	429	613
285	28894	144	10374	143	2542
1010	66649	58	15462	72	3426

## 第六章 政府政策与塔塔

### 一、混合经济体制和工业政策

印度独立后，由印度民族独立运动的主要领导者印度国民大会党（简称国大党）执政。1955年国大党年会上通过了尼赫鲁总理提出的在印度建立“社会主义类型社会”的决议。决议声称，在这个社会里、“主要生产资料为社会所有或由社会控制。加快生产发展，国家财富公平分配”。它还强调国家在经济中的关键作用和“制高点”的地位。但是，尼赫鲁的讲话又称，这个社会“并不同那些代表旧秩序的人决裂”。1956年，尼赫鲁在一次讲话中更清晰地表明：“我们正在努力建立一种新型的社会主义——一种在共产主义和资本主义两个正统社会之间的中间道路”。他内心深处长远的理想是要把印度建成既有苏联那样的经济高速增长和公平分配。又有西方世界那种民主自由的国家。

与这条政治路线相一致，在经济上，国大党政府采纳了一个既非完全计划经济又非完全市场经济的混合经济体制，印度混合经济体制包含两层内容：一是国营经济和私营经济混合。政府允许国营部门和私营部门共同存在，并规定他们各自拥有和经营的领域。在国民经济中有“制高点”地位或“战略意义”的行业，如基础设施、重工业、基本工业、军火工业、原料工业以及银行金融等行业，全部或大部分应由国营部门拥有并经营；农业、轻工业、消费品工业和国内商业则由私营部门拥有和经营。

1956年工业政策决议对工业进行分门别类，具体地规定了公、私营部门各自经营的类目。在后来的实践中，国营部门和私营部门在一些领域里互有渗透。如国营企业广泛地进入了轻工业和消费品工业；在政府政策不时的变动中，私营企业也涉足国营部门经营的某些领域。二是计划经济和自由经济的混合。政府通过“五年计划”组织国民生产。国营部门属于计划经济范畴，指令性很强；私营部门属于自由经济范畴，国家只对他们规定指导性的生产和投资指标。政府通过工业许可证制、财政货币控制、进出口管制、外汇管理和价格政策等手段进行严格的管理，从而引导和影响私营部门的投资和生产，使其与国营部门在国家的计划下发挥各自作用。

从这两个含义可以看出印度混合经济体制是一种政府严格管制和全面干预下的“半管制经济”，这种半管制主要表现在工业上。私营部门的工业企业就是在政府既保护、扶植，又控制、限制的环境和条件下存在和发展的。塔塔集团作为大私人工业资本，一方面得到政府的扶植，另一方面因是从事重工业为主和具有垄断性又受到更多的限制。这种状况持续到80年代政府开始松动对私人资本的政策后才稍有变化。进入90年代至今，拉奥政府对持续了几十年的工业政策和反垄断法作了根本性的变革，私人工业资本有了从未有过的宽松环境，塔塔才逐步得到新的发展契机。

1948年，印度政府颁布工业政策决议，把工业分成4大类。分别由国营、私营部门负责生产。武器弹药、原子能以及铁路运输为第一类。它们全部由中央政府组织生产和经营。第二类包括煤、钢铁、飞机、船舶、电话电报设备和无线电配件。（不包括收音机）等的生产制造以及矿物油的开采。这些工矿业中的新建企业必须由国家经营。原有的私营企业可继续经营，第三类包括盐、汽车、拖拉机、发动机、电机、重型机械、机床、重化工、化

肥、电化学工业、非铁金属、橡胶制品、发电、工业酒精、棉毛纺织、水泥、糖、纸和新闻纸、空运、海运、矿业和国防工业，国营和私营企业均可经营，但中央政府对它们的生产和布局要作出计划并进行管理。第四类是所有其余的工业，它们完全向私营企业、个体企业者以及合作社开放。

塔塔从事的工业如钢铁、发电、化工、纺织等均属第二、第三类，根据上述规定，在一定的限制条件下存在或可以发展。独立初期，政府急于发展工业，尤其是基础工业和重工业，又缺乏资金和技术，在这种情况下，政府不仅允许而且十分支持私人资本发展第二、三类工业。1954年，塔塔在政府的鼓励和支持下，实施钢和电力各翻一番的庞大的扩建计划，同时进入了汽车制造业。所有这些都进展得十分顺利。政府对塔塔的重视还表现在尼赫鲁总理邀请塔塔父子公司的一位董事长 J·马泰出任印度第一届内阁财政部长。塔塔集团迅速发展，1959年塔塔钢铁公司完成扩建工程，钢生产能力从100万吨增加到200万吨。60年代初塔塔的三家电力公司在特朗贝完成了4个发电厂工程，使发电能力从27.4万千瓦增加到60万千瓦。塔塔集团的资产总值从50年代初的12亿卢比增加到1958年底的30.3亿卢比。然而，对塔塔来说好景不长。

1955年，印度国会通过“社会主义类型社会”的决议，接着，政府采纳了统计学家马哈拉诺比斯（P.C.Mahalanobis）提出的优先发展重工业为核心的经济发展模式。

1956年政府颁布新的工业政策决议，用以取代1948年的工业政策。1956年工业政策的原则精神与1948年的政策相同，但是在工业分类上更加明确，并赋予国家在工业发展中更加重要的地位。这个政策决议把工业分成三大类，第一类完全由国家垄断。

它们共有17种工业，即武器弹药、原子能、钢铁、重型钢铁铸锻件、重型机械、重型电机、煤、矿物油、采矿、铁矿砂和其他重要矿物如铜、铅、锌、飞机制造、空运、铁路运输、造船、电话电报和无线电设备、发电和输电等。第二类为逐步扩大国家拥有比重的工业，新企业一般由国家建立，但已建立的私营企业可继续起补充作用。它们包括12种工业，即第一类规定以外的其他采矿业、铝以及其他非铁金属、机床、铁合金和工具钢、化学工业、抗菌素和其他必需药品、化肥、合成橡胶、炼焦煤、化学纸浆、公路运输以及海上运输等。第三类是其余所有的工业，它们完全向私营部门开放。但必须适应国家的社会和经济政策的整个框架，并须受到工业（发展和管理）法和其他有关法规的管制。在这种分类中，决议仍允许已在第一类工业中建立和生产的私营企业为了“国家利益”继续存在，并“期望”已在从事第二类工业的私营企业对公有部门起补充作用。同时，国家也保留了进入第三类工业的权利。

按照马哈拉诺比斯模式和1956年工业政策，政府从1956年起，通过国家财政拨款、求助外援以及赤字财政，集中财力物力建立第一、第二类工业的公营企业。“二五”计划期间（1956—1961），公营部门经费中的工矿业投资从“一五”计划期的7.4亿卢比增加到90亿卢比，增加11.16倍。“二五”计划期间新建的工业项目几乎全部是基础工业，诸如钢铁、采煤、化肥、重化工、重型电机等。“三五”计划期间（1961~1965）国家继续优先投资



基础工业、重工业。“二五”计划期间，政府利用苏联、英国、联邦德国等国家的贷款援助，兴建了三家年产百万吨的大型钢铁企业，两家重型机械企业以及一批机器制造、石油提炼、电机、化工等企业。经过 10 年的努力，印度拥有了门类比较齐全的工业体系，也实现了公营部门在第一、二类工业中的统治地位。

由国家投资优先发展基础工业和重工业的方针政策，对绝大多数私营工商业界来说是求之不得的，因为印度私营工业资本基本上从事轻纺工业，他们没有能力涉足这些领域，而由政府投资建立起了电力、水利、重工业、交通运输业后，就为私营工业提供了廉价的原料、燃料、动力、机器设备、交通运输设施，而且，由于基础工业、重工业投资大、工期长、利润低，轻纺工业投资小、工期短、利润高。因此，这一政策被人们称为“公营部门把奶油留给私营部门。”《印度垄断资本主义》一书的作者阿吉特·罗伊说：“公营部门提供最基础的结构”，而“私营部门，主要是垄断资本却在这个基础结构上筑起自己富丽堂皇的大厦。”然而塔却不一样，由于公营部门在第一、二类工业中占统治地位，就不再象独立初期那样得到政府的热心扶植了，而且还被严格地限制。如公营部门拥有年产 300 万吨炼钢能力后，塔塔钢铁公司就难以发展了，1960 年、1973 年塔塔钢厂两次向政府要求批准它的扩建计划，都遭拒绝，政府的政策致使塔塔钢厂的钢生产能力 20 年徘徊在 200 万吨的水平上，设备技术的更新也很难展开。塔塔的发电工业亦然，直到 1979 年才获得政府批准建立一个新的 50 万千瓦的发电厂。其他工业的发展也受到遏制。制约它发展的不光是工业政策，还有工业许可证制和反垄断法。

1951 年印度政府颁布工业（发展与管理）法，1952 年又制定工业企业注册和发放许可证条例。这两者构成严格的工业许可证制。工业（发展与管理）法规定：（1）凡建立新企业或扩充现有企业都必须得到中央政府的许可证，必要时，政府在颁发许可证时可以对工厂的地址、规模、产品等提出条件；（2）当企业出现减产、产品质量下降以及产品价格上涨等情况或企业有伤害股东或消费者权益的行为时，政府有权对他们进行调查并提出解决办法；（3）政府有权接管经营不善的企业；（4）授权政府对工业品的价格、产量以及分配渠道作出规定；（5）固定资产在 100 万卢比以上、雇工不足百人的小企业不需申请许可证。

许可证制作为政府管理工业的条例无可厚非，但是这些规定除了合理成份外，其它显得过于严格，且不切实际。一个个企业要有政府的批准，而政府的决定难以正确，申请手续又严格繁琐，从申请到批准，要经过 10 个以上的机构，耗时数月乃至数年，贻误生产时机，这又易诱发企业采取不正当的手法。一些实力雄厚的企业，尤其大工业集团，一方面对同一产品申请多个许可证；另一方面又对许多不同产品的许可证提出广泛的申请。有时采取贿赂等手段买通有关官员，预先得到有关情报，然后根据“先申请先批准”的原则，攫取许可证。这样，大部分许可证被少数大、中企业所垄断，而真正有资格、有生产潜力的企业往往失去获得许可证的机会。一些大企业对同一产品申请多个许可证，并不是为了使用，而是借此排除竞争对手。还有一

---

[印]《主流》周刊（Main Stream），1979 年 6 月 23 日。

阿吉特·罗易；《印度垄断资本主义》，加尔各答，1976 年。中译本，（内部发行）第 158 页。

些企业主把企业名义上分立为若干单独的小企业，既逃避了许可证制的管制，又享受了政府给予小工业的优惠。

就整个大工业资本集团而言，据一些专门的调查委员会的调查，许可证的发放有利于他们。垄断调查委员会关于 1956—1963 年政府发放工业许可证的调查说，在这 5 年里，大企业申请许可证 1433 件，其中被批准的占 71.6%，未被批准的占 28.4%；中小企业申请许可证 8177 件，其中，被批准的占 65.1%，未被批准的占 34.9%。另据哈扎里委员会的调查报告，以 1964—65 年同 1959—60 年相比，全部私营企业申请的投资额增长 25%，获准的投资额增长 42%；同期，12 家大工业资本集团申请的投资额增长 22%，获准的投资额却增长 51%。其中，辛哈尼亚财团获准的投资额增长了 7 倍多，拉姆集团增长 3 倍多、塔塔集团增长 1 倍。

据杜特委员会报告，在 1956 年至 1966 年政府颁发的工业许可证中，占私营公司总数 8% 的 73 家集团，获得颁发许可证总数的 32%，其中占私营公司总数 4% 的 20 家大集团，获得了颁发许可证总数的 19.5%。

还有一份官方的研究报告说，在 1974 年至 1977 年的 4 年中，印度大工业集团获得的许可证在全部颁发的许可证中所占的比例分别为 7.7%、9.3%、13.1% 和 15%，显示了持续增长的趋势。

大工业资本集团由于霸占过多的许可证，常常用不完，或者推迟很长时间才进行使用。据工业许可证调查委员会的调查，比尔拉集团没有使用的许可证有 166 个，塔塔集团有 6 个为期 3 年的许可证，拖延 6 年之后才使用。

还据印度公共行政研究所的一项研究表明，比尔拉集团在获得的 220 个许可证中，只使用了 50 个，另有 38 个许可证使用的程度不到获准数的 25%。塔塔集团获得的 198 个许可证中，完全未使用或使用程度不到 25% 的有 97 个。这项研究还提供说有 11 个大工业集团积压了 20% 以上的许可证，塔塔也是其中之一。当然，有另外的一种情况，即大工业集团往往超过了许可证批准的生产能力，对这种既成事实，政府采取事后认可的态度。

从以上这些情况可以看出，在许可证的领取方面塔塔集团与其他大工业资本集团一样，是最大的受益者，但同时也可看出，在它们之间，比起从事轻纺工业的集团——尤其是比尔拉，塔塔又逊色得多。然而，私营大工业资本集团的得利多是比较中小企业而言的，许可证制对他们发展的遏制作用仍是不容置疑的。

许可证制因其对私人资本的严格限制和实施中的被滥用，遭到工商界的反对和经济学界的批评。从 60 年代后期，政府对许可证制逐步作了一些放宽。1967 年，为适应农业“绿色革命”的需要和推动出口，政府取消了以农业机械和有出口潜力的轻工业品为主的 42 种工业的许可证，并允许它们可以自动扩大 25% 的生产能力。

1970 年，政府列出一个称之为“核心工业”的类目。所谓“核心工业”

---

A·乔杜里：《印度私人经济实力》，新德里，1975 年，第 169 页。

同上书，第 171、172、179 页。

同上

[印]《经济时报》，1978 年 7 月 29 日。

孙培钧等：前引书，第 216 页。

孙培钧等：前引书，第 216 页。

是指基本工业、关键工业以及对经济发展有战略意义的工业。它们包括：

- (1) 农业投入品，如化肥、农药、拖拉机等；
- (2) 钢铁类，如铁矿、铁锭、钢材、合金钢和特种钢；(3) 非铁金属；
- (4) 石油类，包括石油的开采提炼、某些石化制品等；
- (5) 重型机械；
- (6) 船舶制造；

(7) 新闻纸和电子产品。1973年，“核心工业”扩大到19类。政府认为，在建成广泛的工业基础后，应加强这些“核心工业”的发展，并需要私营部门在其中发挥作用。这对私营部门自然是福音，但对塔塔却不尽然，因为政府规定：在这些“核心工业”中，属于1956年工业政策中第一类的工业，仍应由公营部门负责经营，其余的工业可允许包括大工业集团和外国公司在内的私营部门参与。如前所述，塔塔的钢铁、电力等主要企业仍得不到发展。

对包括塔塔在内的大私人资本发展的最大的障碍还是政府的反垄断法。印度政府在寻求经济增长的同时，也强调国民收入的公平分配。

1951年至1961年的10年里，国民收入增长42%，但广大贫苦民众的状况未能得到改善。1960年尼赫鲁总理在人民院发问：“这些增加的国民收入都到哪里去了？”当年10月，政府任命专门的调查委员会，对工业生产资本的集中程度及其许可证制的实行情况进行调查。4个这种性质的调查委员会在7年里先后进行了调查研究，他们的调查结果表明：工业中普遍存在着生产集中和资本集中的现象，其中，私人垄断资本的膨胀与集中尤为迅速。以最高法院法官K·C·达斯古普塔为首的垄断调查委员会提出的报告显示，在被调查的1380种工业产品中，870种产品的75%的生产由3家垄断企业控制；1963年资产在5000万卢比以上的75家大财团和16家独立大公司占私营公司资产总值的51%，其中，最大的20家又占这75家资产总值的68%和实收资本总额的67%。政府根据这些调查委员会的调查结果和建议，1969年12月颁布了垄断和限制性贸易行为法（以下简称反垄断法，并于次年生效。反垄断法章程中表明了它的主要目的是：

(1) 确保经济活动不造成经济势力集中而危害公众；(第三章) (2) 以垄断行为进行控制和管理；(3) 禁止垄断性贸易行为；(第四章、(4) 禁止限制性贸易行为；(第五、第六章) (引管理不公正的贸易行为(第五章)。该法对所谓经济势力集中定出两种标准：

(1) 资产值：一个企业拥有资产不少于2亿卢比或一个企业连同与其有相互联系的企业共同拥有不少于2亿卢比的资产。它们都被定为应受巨垄断法管束的公司。(2) 市场占有份额：一个资产不少于1000万卢比的企业占有某类工业产品产量的1/3(后改为1/4)，或者一个企业连同与其有联系的企业资产不少于1000万卢比并占有某类工业产品产量的1/3(后改为1/4)，它们都被定为“占统治地位”的公司，也须向中央政府提出申请并获得批准。如果这类企业的生产是为满足国内市场的需要，或开拓国外市场以及开发落后地区，某些限制就可以得到放宽，该法令禁止垄断财团和“占统治地位”企业的垄断性行为和限制性贸易行为，限制性贸易行为是指公司间签订旨在销售领域里排除他人参与竞争的协定。属反垄断法管束的企业，

如有违法行为诸如抬高物价、垄断生产和市场、牟取暴利、生产伪劣产品、公司间签订买卖协定以及独家承销协定等，将由垄断调查委员会立案调查，并向政府提出惩罚建议。

在该法实施过程中，不少大企业逃避了管束或应受到的惩罚。该法条款对这类企业的定义中关于“有相互联系”这一条是含糊的，它使受管束的企业面很广，但如果企业否认有这种“联系”，就难以绳之以法，比尔拉等许多大企业都用这种否认逃避管束。该法规定属于此类的企业应主动向政府登记，对不登记者的处罚也不落实，这样不少大财团只登记部分企业。据印度政府《1972—73 年经济调查》，在估计属于 48 家资产在 2 亿卢比以上的大工业集团的 1500 家应登记的企业中。只有 856 家作了登记，如比尔拉集团有 130 家公司没有登记，塔塔集团 70 家企业中只登记了 26 家。一些大企业与政府有关部门有特殊关系，又可受到某些优惠。

但是，尽管反垄断法执行不力，仍不失为套在私人大资本头上的紧箍咒，使私人大资本在投资规模和生产经营领域上受到极大的限制。

70 年代印度工业生产停滞不前，大工业资本受到这种限制也是原因之一。多年来私人大资本强烈地反对这项立法，要求提高资产限额，要求扩大生产领域和规模，要求减少种种管束。直到肌年代，政府才稍有放宽。

除了以上这些大法外，政府为帮助私营部门的工业发展，设立了一批工业金融机构。在这些机构向私营企业提供的贷款中，大企业占有了较多的份额，据杜特委员会计算，1956—66 年期间，公营工业金融机构共发放贷款 80.8 亿卢比，其中 3409 亿卢比（占 42.2%）落入 73 家大工业集团手中，而它们中的 20 家最大工业集团又占去了 18.3 亿卢比（占 23%）。这 20 家中，比尔拉得到的最多，达 4.6 亿卢比，马法特拉次之，为 2.7 亿卢比，塔塔居三，为 1.8 亿卢比。以后，大工业集团所得的贷款占的比例有较大下降。同样，国家银行的许多贷款也进到大工业集团手中，如 1969 年国家对 14 家商业银行国有化。5 年后，被发现这些银行的大部分贷款给了 5 家大工业集团，塔塔是其中之一。一些大资本家被政府任命担任公营金融机构的董事，使他们可利用职权牟取私利，在这方面没有塔塔的例子。

政府还规定公营金融机构发放给私营企业的贷款与企业自身资金不能超过 2:1 的比例。这就是说企业 2/3 的资金可来自公营金融机构的贷款。但事实上大工业集团的一些工程项目所获得的公营金融机构的贷款都超过了这个比例。印度工业金融公司董事长曾发现“金融机构提供的资金常常达到一项工程所需资本费用的 80% 至 85%，而创办这个项目的公司（人）只提供 15% 到 20%。”项目的活动资金由银行提供。因此一个工程项目的资金大部分都是由公营金融机构和银行来满足的。塔塔与其他一些工业集团的一些项目，公营金融机构提供了项目所需资金的 80% 以上。在塔塔钢铁公司的股份资本中，公营金融机构的资金占了 42%。公营金融机构和银行的大量贷款大大帮助了私人大工业集团的扩张。

1978 年政府曾将此比率改为 1:1，但 1980 年又恢复了原来的比例。

政府对这个比例政策附有一个遏制措施，这就是公营金融机构的贷款转

---

孙培钧等：前引书，第 220 页。

A·乔杜里：前引书，第 261—263 页。

阿吉特·罗易：《印度垄断资本主义》，中译本，第 157—158 页。

为企业股金的规定。

1970 年政府规定公营金融机构向私营企业贷款 500 万卢比，应将贷款转为股权，并取得一定的管理权，从而企业也转变为合营企业。此规定公布后遭到私人工业集团的反对，政府便作出让步，宣布此规定不适用于以前的贷款，只适用于以后的贷款，以后又宣布某些贷款不受此规定约束，实际上，即使政府对某企业的贷款已经转为股金，成为股东，还派人当企业内的官方董事，他们对企业也并不参与任何意见，没有真正的管理和控制权。

政府对私营工商业规定了名目繁多的税种，如所得税、财产税、国产税、公司税、营业税等等。这不利于私人资本的发展，但是政府也有若干税收优惠，如新建企业可在 5 年内免除相当于投资总额 6% 的利润所得税和附加税，其中第一年还在纳税前利润中扣除 50% 的额外折旧费；又如，在优先工业中，免税部分高达投资总额的 8%；在落后地区投资又免交 20% 税额；还有出口收入国产税、所得税的回扣、折旧补贴等等，私人大工业集团也是在这种既有沉重的税负又有若干优惠的情况下经营，但据 V·D·拉尔对 1956 至 1965 年 10 年期间印度最大私营工业集团的纳税情况的调查，最大的 7 家集团得到的投资补贴占净增值的百分比从 3·7% 上升到 4·3%，绝对值从 1956—60 年期间的 1.23 亿卢比增加到 1961—65 年期间的 2.55 亿卢比，它们的纳税后利润对净值的比率，1954—60 年期间为 9.3%，1961—65 年期间上升到 12.1%。有一篇研究公司税的文章提到大私营工业集团从减免税中得到了好处。文章说 1981—82 年度印度最大的 100 家公司中，有 8 家因享受各种税收优惠而不交或只交极少的公司税，其中一家就是塔塔机械和机车公司，它自 1975—76 年起就没交过公司税，1981—82 年度获利 12 亿卢比，也分文未交。

## 二、经济改革给塔塔的机遇

1980 年，东山再起的英·甘地政府开始了以工业为中心内容的经济改革。这是一场渐进的变革，最初几年步子不大，只是对私营企业的许可证制略作放宽。1985 年拉·甘地执政后，步子稍有加快，但并未对工业法规和政策作实质性的改变。直至 1991 年 7 月，受命于危难之际的拉奥政府，才开始若干带有根本性的重大改革，提出经济“自由化”的目标，使原来的工业法规不是基本终止就是发生质的变化。这场改革仍在进行中，进程时快时慢，有时还走两三步退一步，但它的既定方向是引进竞争机制，完善市场经济，从而发挥私人资本的生产潜力，使它们在工业中起到越来越重要的作用。与此同时，政府要通过放宽进口和引进外国资本和外国先进技术，推动印度工业的换代升级，提高技术水平和出口竞争能力，尽快赶上国际水平。其最终目标是通过取消行政干预和实行自由化，使印度经济由内向型转为外向型，与全球经济融为一体。

这 10 余年，关系到工业政策的改革主要有以下几方面：

### 1、改革工业许可证制：从放宽到取消

首先通过提高小型工业企业的投资额标准，使一批中型企业因降为小型企业豁免了许可证。

---

孙培钧等：前引书，第 226 页。

孙培钧等：前引书，第 226 页。

1980年7月工业政策宣布，将小型工业企业的投资额标准从100万卢比提高到200万卢比，将辅助工业企业的投资额标准从150万卢比提高到200万卢比，1985年又将此限额分别提高到350万卢比和450万卢比。

第二，增加私营工业企业可参与的生产领域。前面已说过1973年政府列出19类“核心工业”，向私营部门开放，但规定其中属于保留给公营部门经营的工业（即1956年工业政策中的第一类工业）仍然除外。

80年代的改革，取消了这个“例外”，并把19类扩大到24类。这样，私营部门可从事的领域增多了。而且开始突破了私营部门只能从事轻工业、消费品工业的法规。1991年7月的新工业政策发生了更加重大的变革，即把保留给公营部门经营的工业减少到8种，1993年3月又进一步减少到6种。这6种是：国防军用品、原子能、煤、矿物油、铁路运输以及列在原子能法令（1953年）中的指定矿物。由于一般私营企业对这6种工业既无兴趣又无足够资本去经营，因此，可以说对私人资本实际上已没有工业禁区了。

第三，扩大私营企业的生产能力。1975年政府曾实施生产能力自动增长方案，即每年可自动增长5%或5年增长25%，它包括K种工业。

1980年工业政策决定，在此基础上再允许19种工业（即“核心”工业）适用于这种自动增长方案，并对已超过许可证核准的生产能力的企业予以合法化。但其中属于保留给小型企业生产的品目不适用该方案。1982年4月，政府实施生产能力再批准方案，把原许可证核定的生产能力的基数扩大。即一个企业可以以从前5个年度中挑出生产水平最高的一年的产量，再加上它的1/3作为法定生产能力，然后在这个基数上可以年增长5%或5年增长25%。1985年后政府对此方案又增加了新内容，即如果达到了再批准的生产能力后仍处于“非经济规模”，那么，政府将“邀请”企业提出扩大生产的要求，以使企业至少达到“经济规模”。但是，这个方案不适用于以下几类工业：“保留给小型企业生产的工业、影响生产结构平衡的工业、基础设施和原料的供应有严重困难的工业以及会引起严重污染的工业”，人口在百万以上的城市也不实施此方案。为推动企业达到规模经济，1986年5月政府公布了65种工业品的规模经济标准，并规定此后从事生产这65种工业品的新建企业，其生产能力不得低于这些标准。

第四，简化、放宽直至基本取消工业许可证制。1985年政府开始分阶段推行一项工业大分类方案，即把类似的工业品归为同一大类，一个企业如已拥有其中某种工业品的生产许可证，它不必再申请新许可证就可以生产这一大类的其他任何工业品。该方案由开始时的25大类增到后来的42大类。这不仅简化了许可证制，也给了一些企业扩大生产品种的机会。

1985年3月，政府宣布从事25种工业品的生产只需向工业审批办公室登记注册，不必申请许可证。但是，受反垄断法和外汇管制法管束的公司企业不在此例，属于保留给小企业生产的品目也要除外，而且，在一定规模的城市里不能新建这类企业。在这25种工业中，有金属材料如某些合金、建筑用钢材，有机械设备如发电输电设备、机床、汽车零配件、缝纫机，科学仪器，也有日用物品如药品、纸和纸浆、罐头食品、食用油、皮革和玻璃器皿等。同年6月，对82种整装药物的生产也豁免了许可证。

1991年7月的新工业政策在这方面跨出了一大步。它宣布此后只有18种工业需要许可证。1993年进一步减少到15种，其他工业生产都不须申请许可证，这就基本上终止了已实行40年之久的工业许可证制。尚保留许可

证的 15 种工业是：煤、石油制品、酒、糖、动物油脂、烟、石棉、胶合板和其他木材、纸、工业爆炸物、剧毒化学品、兽皮、药物和娱乐用电子产品（录像机、电视机、录音机）等。

## 2、修改反垄断法：打破紧箍咒

反垄断法的修改是在提高工业生产力，促进出口以及发展落后地区的三项原则指导下进行的。

1982 年中央政府宣布在以下三种情况下，受反垄断法管束的公司企业可以豁免该法的准核条款：（1）100%的出口单位；（2）建立在自由贸易区的工业企业；（3）从事“国家优先的工业”。

1985 年，政府宣布受反垄断法管束的公司企业扩建或新建 27 种工业可以得到豁免，而只需按一般的工业许可证制办理。1986 年 1 月，完全豁免了其中 23 种工业的许可证，但规定新建企业必须设在政府确认的落后地区。

1973 年政府曾向受反垄断法管束的大公司企业和外资企业开放一批“核心工业”，高技术工业和有长期出口潜力的工业，但必须承担一定的出口义务：出口一般应占产量的 60%，个别产品需达到 75%。1982 年 2 月和 1985 年 12 月，政府对这类工业品目作了两次扩大，最后达到 30 种。对出口义务则作了两次削减：1983 年宣布在二类、三类落后地区生产这类产品的出口义务为产量的 50%，在最落后的一类落后地区，这一比例则下降为占 30%。

1985 年 12 月又将这两个百分比分别下降至 25%和零（即不需出口）。

在实施反垄断法的年代里，受该法管束的大公司企业不断要求政府将应受管束的法定资产标准从 2 亿卢比提高到 5—6 亿卢比，以摆脱反垄断法的管制。

1985 年，政府把 2 亿卢比提高到 10 亿卢比，增长了 4 倍，从 1969 年至 1985 年通货膨胀增长了 3.5 倍，这就是说过去资产在之亿卢比以上的公司要受反垄断法的管束，而现在要达到 10 亿卢比以上才受管束。这样，约有 1/3 的大公司挣脱了反垄断法的锁链，而只需按一般工业法规行事。此外，政府允许反垄断管束下的公司企业收买或兼并“病态企业”，可不经反垄断法委员会或公司事务管理局的批准。

1991 年 7 月的新工业政策对反垄断法的内容作了本质上的修改。首先，取消 10 亿卢比资产值的上限额，换言之，对私人大公司企业拥有多少资产政府不再限制不再过问。第二，原在反垄断法管束下的企业要建立新企业或扩大企业、合并、兼并购或接收其他企业、以及任命董事长等事宜，均不用再预先得到中央政府的批准。第三，反垄断法今后的重点是监督和控制商业上的垄断行为、限制性行为和其他不正当的行为。而对大公司的生产活动政府不作干预。第四，将重组反垄断委员会，并授权他们对商业上的违法行为作出惩处和罚款，当初制定反垄断法的目的是“遏制私人资本的过分集中和膨胀”，因此反垄断法的主要职能是控制大财团和大企业的投资和生，而目前的反垄断法则把主要职能转向了对不法商业行为的监控和查处。

## 3、国营企业的改革

1985 年拉·甘地执政后。开始对国营企业进行初步整顿和改革。其主要内容为，改组并精简国营企业的董事会，规定政府部 K 和官员不再兼任董事长或董事，但财政部官员可以例外。扩大企业自主权。规定国营企业的负责人任期从 2—3 年延长到 5 年。聘任了一些专业人员担任国营企业负责人。对亏损严重的国营企业，银行不再提供贷款。而予以处罚或令其关闭，对私

营“病态”企业不再实行国有化。

1987年实施“谅解备忘录”制度。即一部分国营企业与中央政府签订类似生产承包合同的协议。然而这些措施有的并未真正实施，有的实施了也未改善国营企业的经营状况。

1991年7月上台的拉奥政府对国营企业采取了重大决策和措施。首先，明确规定国营部门今后的发展将集中在战略性工业、高技术工业以及关键的基础设施上。如前所述，保留给国营部门从事的工业从1956年工业政策规定的17种减少到6种，第二个措施是选出一部分国营企业实行“出让投资”（disinvestment），即出售它们的部分股权。1991—92年度，第一次出售31家盈利国营企业股份的5%—20%，第二年又出售一批。出售的主要对象是国营部门的金融机构。第三个措施是实行“裁并政策”（exit-policy），即让濒于倒闭的“病态企业”关闭、出售或被兼并，为此，政府设立“国家重新安置基金”，用于被裁并企业职工的培训、转行或安置。由于需要裁并的企业多。而安置资金小，进展缓慢，据政府《1993—94年度经济调查》，至1993年10月，已发出安置资金78.624亿卢比，这些资金大都用于安置国家纺织公司约6万名工人的自动退休计划。

#### 4、对外商、外资实行开放

80年代初，政府松动了以往“只有本国没有或国内不能生产的工业品才能进口”的原则，强调只要有利于技术更新，有利于出口。无论原料、中间产品还是资本品都可以进口。1981年11月。政府公布计算机政策，对计算机工业的技术、原料、设计以至软件的进口都课以较低的关税，并且设立独立窗口。加速审批计算机的生产和进口事宜。1985年。又公布201种资本品课以按一般公开许可证程序进口，免除计算机和电子工业设备的进口税，资本品的进口平均关税税率从65%降到45%。

1991年7月后。随着“自由化”方针的贯彻，对工业品的进门进一步放宽，除了消费品的进口仍有限制外，几乎所有的资本品、原材料和中间产品都不再需要许可证，只须交纳关税即可自由进口，进口税率不断下降。进口品的最高关税税率1991年7月降为150%，1992年2月降至110%，1992年2月又降到85%，1994年2月再降到65%。资本品的平均进口关税税率也进一步降至25%—35%。为了生产出口品而需要的进口，或属于工程项目进口，那么进口关税可再予降低。80年代的改革，政府还积极欢迎外资到印度经营高技术，高投资的工业，其中有的过去一直是由国营部门独家经营的。1991年7月以后。政府除了向外资开放更多的投资领域外，一个重大的变化是34项国家定为优先发展的工业，外资可以达到企业资本的52%（过去最多只能占40%），而且只需向印度储备银行登记即为自动获准。从事这34种工业生产而与外商签订的技术协定，也可自动获准。这34种工业中有冶金、机械设备、电子设备、仪器、纸和纸浆、化工、水泥。食品加工和旅游业等。

1992年2月，政府对“外汇管理条例法”又作了修改，取消外国公司在印度活动或变动必须得到印度政府批准的规定。也不再附有印外合资企业外方必须将技术转让给印方的条件，另外，还允许外国银行在印度开设分支机构。允许外国公司在印度从事任何工商业活动，并享有印度公司同等的借贷权和接收存款权；外商可在印度买卖土地及从事建筑活动。外国投资机构可在印度股市购买印度公司企业24%的股票；外资企业可以优惠条件汇出



它们的税后利润等等。

在过去的两三年里，政府还对外汇政策作了重大改革，一是取消出口补贴，所有出口商可以得到相当其出口值 30% 的外汇凭证，用以补充它们进口所需的外汇，将进口能力与其出口受益挂钩。在此之前，这种凭证仅占出口收益的 5%—20%；二是取消进口许可证制，除了以小部分商品被禁止进口或者有限进口外，所有进口都将服从市场供需的变化；三是使卢比向可兑换货币转化。1991 年卢比贬值近 20%，次年 3 月实行双重汇率，允许出口商将其出口收益的 60% 按自由市场的汇率兑换（1 美元约合 30 卢比），40% 按官方汇率（1 美元约合 26 卢比）兑换。

1993—1994 年度，政府又宣布结束双重汇率。规定在经常项目交易中卢比与外币完全随市场变化浮动。待条件具备后在资本项目交易卢比也将做到自由兑换。

政府这一场从半管制走向市场的经济大改革，总体看，得到了私人工业资本尤其是大私人工业资本的欢迎。过去几十年，国营部门工业在印度工业中居于“制高点”的地位，不仅垄断了国防工业、原子能、石油、天然气、煤、航空、铁路、造船、采矿等重工业和基础工业，在钢铁、机器制造、化工、电子等工业中也占有很大的优势，并且在轻工业和第三产业中也占重要地位。现在，国营部门只为自己保留了 6 种工业，同时还正在实行“出让投资”政策和裁并政策，国营工业企业在工业中的地位将不断下降。而私营部门可以从事的工业已经几乎没有禁区；大公司企业资产已无限制；大中小型工业企业在生产规模上不仅不受限制，而且还被要求达到规模经济；原料、设备已可以自由进口，与外资合作也变得容易。有了这样宽松的自由的公平竞争的环境，无疑大大有利于私营部门工业的增长。但是，同时应该看到，由于印度工业，无论大型、中型、小型，无论国营、私营，都是在政府高度保护民族工业的政策下建立起来的，（虽然保护程度有差别）随着改革深入，竞争加剧，经济市场化程度加强，有相当部分的企业因缺乏竞争力不能适应这种变化而不时地反对改革，要求政策保护，或者要求减慢改革速度以获得增强自己竞争力和实力的时间。一种情况是由于招架不住进口品的冲击所致，如 1986 年因进口的机械品赢得好销路使印度国产机床工业的国内市场占有率从 78% 下降到 60%，从而引起全机械行业的抗议，政府不得不下令限制进口。近期情况相仿，据 1994 年印度工商会的一份报告说，现在一年资本货物进口值达 1400 亿卢比，沉重打击了国内的同类产品。报告还举例说，由于聚乙烯等化学原料的进口，已迫使印度石化工业企业削减产量。另一种情况是国内大中小企业之间，实力强弱不同的企业之间的差距分化所致。如小型工业过去得益于政府多种优惠政策，现在这些特惠正在消失或变得没有保障，而小工业企业在技术设备、劳动力素质、产品质量、商标、包装、销售手段等方面显然都不敌大、中型企业。如同样规模的企业，由于技术设备水平和生产效益上的差距，在公平竞争条件下弱者就难以生存了。一个时期以来，印度工业企业要求政府保护的呼声此起彼落。

这场改革，对于塔塔集团来说，犹如久旱逢甘霖，1993 年病故的首领 J·R·D·塔塔（自 1938 年任塔塔集团首领至 1991 年 3 月）一贯崇奉自由经济思想，主张在印度实行自由企业、自由竞争，对政府自 50 年代中以后的一系列工业政策基本持反对态度。长期以来，印度政策所制定和推行的一系列政策给塔塔带来了较其他私营大企业大得多的不利影响，阻碍了它的应

有发展。塔塔的两个重要产业钢和发电 20 年未能扩大生产能力就是明证。

1980 年，英·甘地政府表示要采取一套实用的政策，将排除长期影响工业增长的障碍，并促进今后几十年的发展。英·甘地总理亲自召集大工业巨头特别会议，鼓励他们积极发展生产；钢铁和煤炭工业部长 P·穆克吉在联邦院宣布，政策不考虑塔塔钢铁公司国有化问题（1979 年人民党政府曾称要将塔塔钢铁公司国有化），因为它“经营得非常好”。工业部也认为发展电力工业需要公、私营并举。这些直接有利于塔塔钢铁工业和发电业的表态使塔塔集团欣喜万分。塔塔电力公司董事长，塔塔集团主要领导人之一奈维尔·塔塔（1991 年接任塔塔集团首脑拉坦·塔塔的父亲）在股东大会上说，政策的改革措施象“充满希望的强劲之风已吹进工业领域，也吹进了电力工业”。印度政府所实施的改革，特别是 90 年代这几年的改革深化，给了塔塔过去 20 余年未曾有过的发展机会，这也正是塔塔翘盼已久的。由于塔塔的企业一贯重视质量和效益，技术基础雄厚，经营有方，相当数量私营企业难以适应改革的现象在它身上没有出现。上一章介绍塔塔几十家企业的近年新发展都有赖于这些改革。改革对塔塔的作用可作以下概括。

由于许可证制从放宽到取消，保留给公营部门经营的领域减少到对私营部门几乎已经无禁区的程度，塔塔企业近些年进入了许多新的领域，诸如：化肥、水泥、石油化工、计算机（尤其是软件开发）、电信、机场建设、小型客运车、小轿车制造、咖啡种植与加工、捕鱼及水产品加工。食品加工、民航、咨询、投资、金融。出口、钢的延伸产品（如耐火材料、特种钢等各种钢材）等等。

由于改革从自动增长方案发展到鼓励、要求达到经济规模，塔塔的企业生产能力普遍大增，突出的是钢和电的例子，前者增加了 100 万吨，后者增加了 100 万千瓦，分别比原产量增加 50% 和 164%。

由于反垄断法的实质性改革，塔塔的资产可以不受限制地扩大，经营活动得到充分自由。

由于鼓励发展现代科学技术的政策，塔塔在它所从事的工业领域中技术水平都大大提高，从而具有强大的竞争力，使 80 年代曾“冷下去”的私人海外投资在塔塔身上出现了热潮。

由于对外国资本、技术以及工业品开放政策，塔塔与发达国家一流企业的合作空前活跃，有力地推动了塔塔科技水平接近或达到国际先进水平。

## 第七章 经理行制度

### 一、印度经理行制度的兴衰

经理行制度对印度的工业企业的发展曾经起过积极的作用。它通过合同的方式进行一定投资，掌握经营管理权，获得受经管企业所支付的管理费。经理行在出现初始及以后一个时期基本上由在印度的英国人所操纵，随着印度民族资本主义的兴起与发展，印度人也建立了自己的经理行，塔塔加入了这一行列。

经理行制度是 19 世纪后半期印度在殖民地条件下现代工业发展过程中的特殊产物。当时，英国资本输出稳步上升，欲寻找更多的海外投资场所。那些曾在印度任职赚了大钱告老还乡的英国人更乐意向印度投资。同时，在印度的英国贸易商已经把注意力从贸易转向工业。这两种英国资本都发现在印度英国人经营代理商行（Managing agency firms）对他们在印度投资和经营工业很有用处。经营代理行是 1833—34 年存在于孟加拉控制印度国内商业。银行和保险业的英国代理行瓦解后接踵产生的。此时，其业务集中于蓝靛、棉花、茶叶、麻袋、棉纱的买卖。他们有丰富的经营技能和一定的资金，也熟悉印度的情况。作为殖民地的印度，在工业资本市场、现代管理技能、工业技术知识、国际商业信息均缺乏的条件下，这些经营代理商行能够提供上述各项经营，只须出资本，把所有的经营业务委托给经营代理行，既经济又可靠。于是，经营代理行的业务兴旺起来，他们不仅从商，而且还务工。经理行（Managing agency）由此而来。从 1874 年至 1903 年，有 63 家英镑公司在印度注册。这些公司都依靠英国经理行经营。19 世纪后半期，这种有助于现代工业发展的经理行制在印度人的工商业中也出现了。一些有经济实力的印度大资本也采用经理行方式经管、控制下属企业。经理行活动不断发展与拓宽，不仅经管许多不同行业的企业，而且渐渐地自己筹资创办新的公司企业。一般说，经理行在他们所经管的的公司包括创办的公司中，都只拥有小部分股权。他们与被经管的的公司包括创办的公司之间，签订经理行合同，通过合同对这些公司经营和控制。一般合同期为 20 年，到期后还可以延续。经理行合同规定，受经营的公司企业的董事会成员和高层经理人员的大部分都由经理行来选择任命。实际上，许多公司的董事长就由经理行的头面人物担任。受经管的企业的生产销售等重大决策都要听命于经理行。经理行对企业的控制已经使受经管公司的董事会的权力与作用相形见绌，尽管经理行的人在这个董事会中并不占多数。在财政上，经理行通过合同向受经管的的公司收取管理费，起初为企业营业额的 10%，1936 年公司法颁布后，这种管理费扩大了，变为对纯利润的提成和另加固定的办公津贴。

经理行在一个相当长的时期里显示了它的活力，促进了印度现代工业的发展。但是，随着经理行的经济实力的膨胀，造成了工业生产和经营的集中与垄断，弊端和问题渐渐显露并越来越严重。例如，孟加拉煤公司（Bengal Coal Company）是一家老企业，为印度最大的煤炭生产公司之一。1808 年，它屈于压力不得不将自己的经管权委托给一家英国人的经理行安德鲁·尤尔公司，这表明，没有经理行背景的独立大企业也往往不能生存。自经理行出

现以来，英殖民政府对它的势力和出现的弊端一直有意不予管理。1913年，随着反对经理行呼声的高涨，英殖民政府才在修改公司法时提出了以下几条规定：（1）每个公司都应该有董事会；（2）大多数董事应该独立于经理行；（3）应该要求董事们向其他董事披露自己在合同中的权益情况。但是由于遭到反对和异议，这些关键条文均被删除了。这个公司法（修正案）在立法委员会通过时，一个叫伊布拉希姆·拉希姆托拉（Ibrahim Rahimroola）的人作了一段精彩的讲话来抨击经理行。他说，“你们正把股东们（甚至在他们占多数的时候）交给经理行，由他们去摆布，这些经理行或者就是董事会。或者占了董事会的多数……他们会独自负责所经管的的公司，包括公司所有的帐目、收据担保以及保险……，他们还能把所经管企业的股票在股票市场上将价值翻上几番”。他对经理行不道德的经营行为的看法得到了其他许多人的支持。

直到1936年，政府才对经理行作出了一些干预。在此之前，其他官方部门如关税局、印度中央银行调查委员会等都对经理行不良行为作了披露。关税局1927年的报告提到少数几个经理行控制了孟买的棉纺织业。如库里姆波·艾布希姆（Currimbhoj E-brahim and Co.）和E·D·萨松（E·D·Sassoon Co.）两个经理行经管控制了孟买83家棉纺织厂中的23家，其资本占了全部棉纺织工业总数的一半；塔塔父子公司和D·M·庇特父子公司也控制了其中的8家，经理行收取的佣金为利润的7.5%和12.5%不等，此外，还要收取固定的办公津贴。1931年，印度中央银行调查委员会提交报告，集中揭示经理行惯用的投机性购买和资金相互投资的手法。报告说，他们除了经管自己工厂企业外，还经商和投机，从而损害了受经管工厂企业的财政。在经济危机时期，工厂企业发生严重亏损，但狡猾的经理行会把自己的债务转嫁到受经管的工厂头上，最终使投资于这些受经管工厂的股东们吃亏。该调查委员会建议说，工业企业应与商业银行建立直接的关系，这样，企业对经理行制的依赖就可以减少。

两年后，政府公布一份建议修改印度公司法的报告，报告陈述了对经理行制反对和支持的两种不同观点。反对的人认为经理行制已经过时，企业的资金问题可以通过发行股票来解决，因此应该采取立法手段结束这个制度。支持的人则认为象印度这样的国家，为了使企业的股票发出去，企业必须把这项工作交给那些既有经营能力又有财力，而且普通股民信得过的机构——即经理行。他们还说，印度的银行金融设施不足，经理行作为一个筹措资金的手段还不能取消。报告的拟定者S·C·森虽然明确指出公众舆论强烈地反对经理行制。但他又赞成这种制度继续下去。建议把它内在的缺陷加以克服。

看来，政府受了S·C·森的影响，1936年印度公司法关于经理行条款的修改大都是无关痛痒的。如它规定经理行合同期限为20年，塔塔经理行的合同期是21年，一年之差，毫无意义，对经理行支付的佣金和办公津贴仍可继续维持。它还规定经理行任命其所经管的企业的董事会成员不能超过总数的1/3以上。事实上，不到1/3的董事仍然很容易控制董事会，因为董事成员在其中的作用是各不相同的，那些有经理行背景的人自然处于举足轻

---

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第85页。

同上书，第85页。

重的地位。发挥着关键作用。公司法还限制受经营公司之间相互投资。

限制董事借贷，禁止为一个受其经管的企业发行债券。问题的严重性在于就是这些隔靴搔痒的限制也都被经理行抵制和逃避了。此后，从 1936 年到 1947 年印度独立，殖民政府并未采取真正立法措施去限制经理行制度。因为，除了塔塔父子公司和比尔拉兄弟公司是印度人的两大经理行可与英国人大经理行平起平坐，其他印度人的经理行比起英国同行太元足轻重了，殖民政府怎么会去触犯英国巨头的利益呢？

50 年代，经理行制度进入全盛期。据官方统计，1954—55 年度，共有 3944 家经理行，经管了当时共 29625 家合股公司之中的 5055 家。在这近 4000 家经理行中，3526 家各经管一家公司，而最大的 17 家经理行各经管了 10 家以上的公司，塔塔的经理行塔塔工业有限公司为其中之一，受经管公司 12 家。这 17 家经理行所控制的公司达 359 家，实收资本共为 11.39 亿卢比，占当年印度开业的全部合股公司的实收资本总额的 11.7%，如果把根据法律不得由经理行经管的银行、保险公司和公营公司除外，那么，比例会上升到 13.2%。这不仅反映了经理行在印度工业和经济中占有重要地位，也显示了少数经理行在经济中所扮演的垄断角色。关于后者，R·K·尼加姆在他《印度经理行，第一回合：基本事实》一书中，作了进一步研究。他指出，这 17 家经理行总共 11.4 亿卢比的实收资本占 3944 家经理行所经管的公司实收资本总额的 25%。按实收资本计，这 17 家经理行所经管的控制了印度茶叶业的 28%，采煤业的 25%，黄麻工业的 53%，钢铁工业的 79% 以及造纸业的 42%。

这 17 家最大经理行（1954—55 年度）的名单、受它们经营的公司数、经理行的实收资本。受经管公司的实收资本以及它们在茶叶、煤、黄麻加工、钢铁、纸张各业中的所占地位见表 7—1 和表 7—2。表 7—1 17 家最大批经理行（1954—55 年度）

经理行	受经管的 公司 数	经理行的实 收资本 (十万卢比)	受经管公司 的实收资本 (十万卢比)
1、伯德有限公司	40	70.51	635.69
2、安德鲁·尤尔有限公司	39	180.00	1,018.07
3、麦克劳德有限公司	32	95.00	468.16
4、邓肯兄弟有限公司	28	135.00	300.96
5、麦克尼尔和巴里有限公司	23	250.00	491.23
6、卡拉姆昌德·塔帕尔兄弟有限公司	23	25.00	451.53
7、奥克塔维厄斯钢有限公司	23	60.00	181.56
8、吉兰德斯：阿巴里诺特有限公司	22	90.00	150.15
9、比尔拉兄弟有限公司	21	50.00	2,095.79
10、马丁·布恩有限公司	20	160.96	1,272.83
11、H·V·洛有限公司	14	30.00	96.37
12、基尔本有限公司	14	32.00	35.28
13、肖·华莱士有限公司	14	150.00	142.27
14、贾丁·亨德森有限公司	13	250.00	385.52
15、塔塔工业有限公司	12	225.00	3,275.24
16、威廉森·马戈尔有限公司	11	20.00	58.59
17、贝格·萨瑟兰有限公司	10	30.00	230.20

资料来源：P·K·尼加姆：《印度经理行：第一回合：基本事实》印度政府公司法执行局出版，1957年，第15页·转引自阿吉特·罗易：《印度垄断资本主义》中译本第76页。表7—2 17家最大经理行在某些主要工业部门的全部台股公司的实收资本中所占的份额（单位、千万卢比）

工业	所有正在营业的公司		17家最大经理行所经管的的公司	
	公司数	实收资本总额	公司数	实收资本额
茶	591	27.86	117	7.78
煤	495	22.73	52	6.74
黄麻厂	101	30.13	33	16.03
钢铁	318	34.22	9	27.04
纸张	117	14.76	7	6.22

资料来源：同上表，原书第17页。

随着这种经济势力的膨胀。经理行已不满足于收取管理费收入，尽管管理费高得已经超过了它应得的数额。一个政府机构在抽样调查基础上公布了如下数字：1945至1949年。塔塔钢铁公司交给经理行的管理费为2203.6万卢比，股息总额为8469.4万卢比，管理费达到了股息总额的1/4以上；而火柴工业则高达3/4，即经理行管理费672.8万卢比，股息总额841.6万

卢比；制酒和酿酒业为 3/5 强，即经理行管理费 36.6 万卢比，股息额 57 万卢比。 经理行除了采取这种合法手段外，更多运用了不正当的途径来增加自己的钱财。如他们常常在创办成一个新公司后，就把这个公司的大部分股票在市场上脱售，牟取利润，而凭经理行合同继续控制这个公司；他们还对其经管的的公司中把这一家的利润转移到另一家，使后者的帐面资产膨胀，以便达到出售它的目的，当这笔交易完成后，再与又一家受经管的的公司重复这种勾当。在这类活动中，经理行的所得自然比正常的管理费、办事津贴高得多。见利忘义，经理行越来越把精力放到这种投机勾当上，而不是去努力促进工业进步。

独立后的印度政府也觉察到了经理行的营私舞弊的行径，1951 年联邦财政部长 C·D·德什穆克在国会揭露说，他有大约 100 个典型事例可以表明经理行的各种不正当经营手法。他列举了一些经理行巧取豪夺的不法行为：为了达到与该公司的正当目标无关的目的而不要保证金就向某个私人贷款 550 万卢比；发行向别的企业投资的债券、向经理行指定的人或不了解的人提供非贸易垫款、向经理行或公司董事提供贷款或垫款；互相占有对方股票、积累无法收回的账上债务，等等，其总额达到几千万卢比。印度政府计划委员会在“一五”计划草案中也认为：“经理行制度虽然在其初期对工业发展起了重要作用，但它有若干缺点。最近以来，这些缺点变得突出，其结果是经理行和股东之间的利害冲突日益明显了。……在采购原料。销售成品和金融往来等方面普遍作弊的情况暴露出来了。尤其是，许多经理行没有改进他们的行政机构、工厂管理、购销组织、会计制度等等，而这些是工业效率所必需的”。

然而，政府并不准备废除经理行制，理由是把它废除了，就会在工业管理领域造成真空。1956 年的公司法只是对经理行作了一些限制，如规定一个经理行最多只能经管 10 个公司企业；授权政府在继续实行该制度的基础上，一个工业部门一个工业部门地废除它。

以后几年表明公司法对经理行没有什么约束力。公司法执行局在关于 1956 年公司法执行情况第三年度报告中，提到了经理行的一些更为突出的营私舞弊行为。最后，报告把这些形形色色的行为归结为 13 种：（1）一家公司向其他公司投资，即使该公司并没有剩余资金，而要依靠借进巨款；（2）进行投资以便帮助董事或经理赚取利润；（3）进行投资以便垄断其他公司的股票，使董事或经理行能控制这些公司；（4）利用公司间投资作为套取利润的一种方法；（5）利用公司间投资以帮助姐妹公司，即使投资的公司因此遭受损失；（6）将公司的剩余款项进行投资，购买与投资的公司业务无关的新创办的公司的股票；（7）以比股票的实际价值高得多的价格购买股票；（8）用借来的钱发放贷款，而借款的利息有时比贷款公司向接受贷款的公司利息还高；（9）按极低的利率向姐妹公司发放贷款；结果使发放贷款公司的股东受到损失；（10）向姐妹公司发放贷款而不要任何抵押，或者只要以为取得其他贷款而业已抵押出去的资产作为担保；（11）向其财政状况已无偿还贷款可能的姐妹公司发放贷款；（12）向姐妹公司发放

---

阿吉特·罗易：《印度垄断资本主义》中译本，第 78 页。

[印]《政治家报》（Statemen），1951 年 9 月 8 日，转引自同上书，第 79 页。

印度政府：《第一个五年计划》（草案），第 11 章第 4 节。转引自同上书，第 79 页。

贷款，使他们能垄断其他公司的股票；（13）公开性公司向非公开性公司发放贷款，而非公开性公司转而向与这些公开性公司董事有关系的商行提供贷款，用这种手段规避公司法的有关规定。公司法执行局下一年度的报告又列举了与这些类似的事例。

由于经理行的大量劣迹，消极作用越来越严重，要求废除它的呼声又开始上升。政府经过一再推倭和拖延之后任命了一个经理行调查委员会。这个委员会于 1966 年提出的报告说：“在许多情况下，即使经管一个大联合企业的大经理行也没有自己的任何组织，而且经理行收取的管理费与为受经管公司服务而实际上是受雇人员的合理报酬之间并无关系。经理行对所做的几乎是每项工作都要向经管公司收费，以证明它收取管理费是有理由的，这种做法并非少见。而且，或多或少地总是由同一批人经管一大批公司，并不一定有利于实行灵活、敏捷。正确而有效的管理，因此，在这种集团的控制下，不符合经济要求的现象可能和符合经济要求的现象同样普遍。”该报告作出了经理行制不应再继续下去的结论。

根据上述报告的意见，印度政府制定了一个公司法修正案，拟在 1975 年 1 月 31 日以前废除经理行，后由于要求废除呼声高涨，政府提前于 1970 年 4 月 3 日起即停止所有经理行的活动。

生存、发展了 100 余年的经理行制度至此寿终正寝。经理行实际上是在其所经管的的企业中拥有部分资本的控股公司，它通过合同进行经管、控制并收取管理费。20 年合同期满后还可延续。在它产生不久又增加了创办新公司企业的职能。这种形式确实是在印度特有的社会条件下形成的，但是，从本质看，经理行与发达资本主义国家的托拉斯形式有相似之处，如在英国、美国，庞大的工业联合企业通常都有一个配备有财务、技术、管理、行政等各种专门人才组成的中央组织，这个组织向它下属的公司企业提供上述各方面工作人员，从而使下属的公司节约开销、增进效益，在其他一些基本的经营管理方面，经理行与托拉斯也没有很多区别。因此，经理行具有现代企业性质，它被取消的原因主要是因它大量的不正当行径已明显地不利于工业的健康发展；其次，这种形式与政府奉行的要建立社会主义类型社会遏制经济势力高度集中的宗旨也相违背。

塔塔集团的经理行基本上按经理行制度的常规办事。有自己的一些特点，这么多年也有变化。经理行制构成塔塔集团经营与管理的一个重要部分。它对塔塔集团的发展与壮大起了积极作用。为印度现代企业制度作了贡献，塔塔的经理行无论经管下属企业还是创办新企业，都竭力把企业经营成功。除管理费较高以外，上述其它弊端较少发现。

## 二、塔塔经理行

塔塔集团的创始人詹姆谢特吉在经营和创办工业的一段时期里，未采用经理行制度。直到 1887 年，他把自己的商行转变成塔塔父子有限公司（Tata Sons Private Ltd.）时，才成为经管塔塔企业和创办新企业的经理行。此时，它是一个非公开性的家庭公司，有詹姆谢特吉及其两个儿子杜拉布·塔塔、拉但·塔塔和侄子 R·D·塔塔共同经营。詹姆谢特吉死后，这个公司



重组成为塔塔父子公司 (Tata Sons and CO. )，变成一个股份公司形式的经理行，由杜拉布、拉但和 R·D·塔塔经营。20 年代。塔塔父子公司经管 8 个公司企业。1932 年，杜拉布去世，萨克拉特瓦拉·塔塔接班。1938 年 J·R·D·塔塔任培塔父子公司董事长，成为塔塔集团领导人。一年以后塔塔父子公司发展成为一个巨型经理行，经管 14 家公司。1945 年，塔塔父子公司把原是它子公司的塔塔工业公司取代自己成为塔塔的经理行，经管塔塔所有企业，法定资本为 3000 万卢比。自此塔塔父子公司仅为一个投资公司，1970 年后它下设了几个专业咨询部，向塔塔的企业和其他企业提供咨询服务。塔塔工业公司是印度最大的经理行之一，经管塔塔的几十家公司企业。1970 年政府取消经理行制度以后，塔塔工业公司成为向塔塔的企业和其他企业提供以技术为主的咨询公司。

塔塔集团的经理行在它们创办和经管的的公司企业中都持有数额不一的股份。占有数额小的如塔塔电力公司。塔塔的经理行在每家电力公司中只占 1% 多一点的股份。占有份额大的如中央印度纺织制造公司，占了 44% 的股份，其他塔塔的主要公司。经理行在其中占的股份比例分别为：塔塔钢铁公司 3%、塔塔机械和机车公司 3%、印度旅馆业公司 12%、塔塔油脂公司 19%、塔塔化工公司 19%、伏尔塔斯公司 18%。本世纪 20 年代，塔塔在它控制的 8 家公司所占股份平均为 5.6%，当时大工业集团占受其控制公司的股份资本的平均水平为 21.4%，低的为 2%，高的达 71.3%，这是当时对孟买和加尔各答 20 家大工业公司抽样调查得出的结果。经理行在受其经管公司中占有股份有多寡，但是，这种多寡与经理行对这些公司的控制权却没有直接关系。就是说，经理行占有很少股权，同样对企业握有生杀大权。塔塔的经理行与其受经管的的公司企业就是如此，这种情况一方面与经理行自身的制度有关，另一方面正是西方现代大企业拥有权与经营权分离（始于 20 世纪初）对印度大工业资本的影响。塔塔和其他大工业集团都是如此，只是程度不同而已。当然经理行的创建人或其家庭成员一般在其受经管的的公司投资，但是这种财金上的股权已不是控制的依仗。一些董事与该工业集团并无财金关系（即无股份），也没有亲缘关系（即非家族成员），主要靠其经营才能获得职位。1940 年，曾有一位叫普索托达斯·塔库达斯门 (PushotomdasThakurdas) 的人，他在 8 个公司里任董事长，在 39 个公司里任董事，这 39 个公司分别属于 12 个不同的工业集团。但他与这些公司没有资本的关系。

### 1、经管

塔塔经理行是培塔集团的最高决策者和经管者。就是说，所有塔塔企业的高层人事安排、经营方向以及生产计划等都由经理行作主。塔塔经理行任命它所经管的公司的董事会的成员和分工事实上，经理行的董事长就兼任受经管公司的董事长，部分董事也是兼任的。塔塔父子公司董事长同时又担任塔塔钢铁公司、塔塔电力公司、塔塔油脂公司，……等塔塔诸公司的董事长。塔塔父子公司董事会的若干董事同时又是塔塔诸公司的董事。当然他们又都是塔塔家族的成员。

---

R·M·拉拉：前引书，第 190 页。

克劳德·马库维茨：前引书，第 15 页。

克劳德·马库维茨：前引书，第 15 页。

塔塔经理行对受经管公司的高层人员的安排、经营方向以及生产计划都由双方签订的合同予以保证。如塔塔父子公司与塔塔棉纺织公司合同中有关的条文写道：塔塔棉纺织公司业务的总经管（在本公司自己的董事会的控制和监管下）在一段时期里（指合同期）将在该公司的经理行人（一人或几人）的手中，他（们）将有权购买和出售、有权签署合同……，也有权任命和雇佣……和不时地解除或中止经理、工程师、职员以及其他雇员，只要经理行的人认为合适的话；还有权作出雇佣期限、酬劳或其他事宜的决定，只要经理行的人认为适当的话。显然，条文说的“在本公司自己董事会的控制和监管下”是一句空话。该合同还规定经管期必须 21 年，中途不可以任何理由取消合同。除非发现在经管中有严重错误、欺诈等劣迹。

在有些情况下，如受经管的公司离经理行所在地孟买较远，或者其他需要，经理行就得采取另外一些措施，如塔塔父子公司在塔塔钢铁公司里选中一名主管董事（director-in-Charge）. 并配有两名常驻董事（resident directors）帮助其工作。而这三个人常常是塔塔父子公司成员，与塔塔家庭有密切关系。这样，在塔塔钢铁公司，由董事长、经理行委派在该公司董事会中的董事，再加上主管董事及其两名助手一起成为对公司的最终裁决者。由于这些最高层决策者与塔塔父子公司关系密切，最高权力实际在塔塔家族手中。虽然随着塔塔企业的增多，生产规模的扩大，经营复杂程度加强，不大的塔塔家族不可能包揽所有的高层领导，非塔塔家族的能人相继进入了塔塔企业的高层领导圈，而且不断增加。但是，直到 1970 年经理行制度被废除，没有一个塔塔企业真正偏离了塔塔家族的控制。

塔塔经理行对受其经管企业的控制几乎是专断的。

1929 年塔塔的三家电力公司经管不力和资金不足，塔塔父子公司决定与美国一家辛迪加合作经管它们，共同组成了塔塔水力发电经理行（Tata Hydro Electric Agencies Ltd）作为这三家电力公司的经理行。（直到 1951 年塔塔才收回这三家公司的经管权）这家辛迪加付了这三家电力公司相当一半的经理行管理费，价值 360 万卢比。塔塔父子公司与这个美国公司完成这笔交易后，于次年 5 月拟在股东特别会上对此进行投票通过。在会上股东们对这一交易提出了批评，指出在与这家美国公司的协议中未涉及股东利益，还指责新的经理行收取的管理费太高，并要求延长会期再作计议。但是由于采取“代表”投票，原建议顺利通过。在新的经理行合同中，可以看到了前面塔塔父子公司与塔塔棉纺公司的经理行合同的影子。条文说，这三家电力公司业务的总经管（在自己公司董事会控制监管下），经理行据合同有权作出任何购买、出售、签约等所有对公司企业经营必须的事宜，有权对经理、工程师、职员和其他雇员调动、解雇。

## 2、管理费

受经管的企业的企业须向经理行交纳管理费是塔塔经理行合同中的一项重要内容。塔塔的经理行对各公司收取的标准不一。

1886 年，司瓦德希棉纺厂建成时，塔塔经理行的前身塔塔商行向该棉

---

萨蒂亚·伯拉特·达塔：（Satya Brata Datta）：（印度工业化中的资本积累和工人斗争——塔塔钢铁公司实例 1910—1970）（Capital Accumulation and Workers' Struggle in Indian Industrialisation The case of Tata Iron and Steel Company 1910—1970）KK 伯克奇兄弟公司（KKBagchi, KPBagchi & Company）出版，加尔各答。1990 年。第 47—48 页。

纺厂收 10% 的净利润作为管理费。后未有了经理行，对前进纺织厂则规定收取它净利润的 5% 为管理费。

对塔塔钢铁公司，据经理行合同，征收它净利润的 5% 为管理费。1916 年修改合同，管理费定为净利润的 5%。但不得少于 5 万卢比。从 1912—13 至 1940—41 年度期间，塔塔钢铁公司交塔塔父子公司的管理费和办事费的情况如下：1916—17 至 1920—21 年度期间年均数为 103 万卢比，1921—22 至 1930—31 年度期间，中间经历了困难时期，年均数为 49 万卢比（1921—1926）和 69 万卢比（1926—1931）、1931—32 至 1935—26 年度期间，年均又上升到 115 万卢比、1936—37 至 1940—41 年度期间，年均升到 390 万卢比。塔塔钢厂多年不发红利，但是给经理行的管理费照交不误。其他塔塔企业也有此类情况。

塔塔父子公司对塔塔的三家电力公司收取的管理费不一致。对塔塔水力发电公司的管理费为扣除折旧费后利润的 5%；安德拉电力公司的管理费为利润的 7.5%。不扣除任何折旧费；塔塔电力公司的管理费为利润的 10%，再加上 3 万卢比的办事费。1929 年塔塔父子公司与美国一辛迪加联合经管这三家电力公司时杜拉布把管理费和办事费提高了，理由是“与美国人合作的代价是昂贵的。”

### 3、帮助企业渡难关

塔塔经理行收取高额管理费和不发红利照收管理费。恐怕是公众对塔塔经理行的主要批评。然而。也有当一些企业财政岌岌可危时，塔塔经理行免收管理费并予以资助的例子。

1922—23 年度，塔塔棉纺织公司身陷困境，塔塔父子公司在接收它所有的存款保证金的基础上，承受了它的高于存款额的债务。这种支持对于处在歇业清算偿债边缘的塔塔棉纺织公司来说。不仅使其投资者们的资产免遭损失，还使其员工有了生计。从 1924 至 1940 年，塔塔父子公司还免收了它的管理费。后来，当女皇纺织厂严重亏损时，塔塔父子公司又放弃管理费，并对过去借给它的相当数量的债务豁免了利息。

同样，当 1926 年塔塔油脂公司处于困境，资本从 1000 万卢比狂跌到 250 万卢比时，塔塔父子公司贷给它 3100 万卢比作为投资的股份（不付现金）。

1924—25 年前后，塔塔钢厂遭瘟严重财政困难，塔塔父子公司从瓜瓦利奥土邦王那里得到 1000 万卢比再贷给钢厂。可以设想，如果塔塔钢铁公司因一时资金困难而关闭，对塔塔集团自己，对印度现代化工业都会造成巨大的损失。

塔塔化工公司 1939 年创办后的头 16 年不仅付不出红利，还常常不能提取折旧费，在此期间，塔塔父子公司和塔塔工业公司担保了它的所有贷款，不收它的管理费，并且持续向它提供经营管理的技能。大战期间，塔塔集团的有些企业资本规模缩小了，还有的关闭了，但是塔塔父子公司经营的企业资本总额还是增长了。当一个塔塔企业处于危机时，不仅经理行，有时兄弟企业也伸出援助之手，这种精神把塔塔企业凝聚成一个大家庭。

塔塔作为印度第一号大工业集团，它与印度的银行金融界有着密切的关系，塔塔经理行的董事在主要银行，如帝国银行、印度中央银行、巴罗达银

---

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第 78 页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》，第 81 页。

行以及联合银行中担任董事。塔塔家族设立了自己的信托基金（trusts），其他信托基金鉴于塔塔的声音一直同它有着银行业务关系。这使塔塔经理行能够在筹措资金上得到许多方便。

#### 4、经管方式

塔塔经理行的经管方式在经理行制度近百年的历史中发生了重大变化，集中表现为其家族控制色彩越来越淡化。1938年以前，塔塔实行严格的家族控制。塔塔所有的公司都是同一个董事长，这个人就是塔塔经理行塔塔父子公司的董事长。此人必定是塔塔家族的成员。这种控制权在前面的叙述中已有说明。

1938年，J·R·D·塔塔接任塔塔集团的领导后，逐步改变了完全由家族成员进行控制与经管的情况。他本人担任经理行董事长，还担任了塔塔钢铁公司、塔塔油脂公司、塔塔化工公司、塔塔旅馆业公司的董事长。而他先后把塔塔纺织公司、塔塔水电公司、塔塔机械和机车公司的董事长位置让了出来，任用了塔塔家族其他成员或非塔塔家族的人员来担任这几个要职。这种做法说明，J·R·D·塔塔决意打破一人一家控制的状况，同时也是为了自己集中精力制定企业的大政方针。用J·R·D·塔塔的话说）“不然，所有的时间都花在董事会上，就没有时间做开创性的工作了。”二次大战结束后，J·R·D·塔塔预料现代企业经营管理将更加专业化。于是也就更加选贤举能，任命非塔塔家族的专业经营管理专家担任塔塔各企业的执行负责人。在1945年塔塔工业公司作为塔塔的经理行后，塔塔主要公司企业的执行负责人也被请入了塔塔工业公司的董事会。当然，最高决断权仍在J·R·Q·塔塔的手中。他这样表述自己的权力：“作为经理行的董事长，塔塔工业公司（1945年成为经理行）的最高权威是他与每个公司签署的经理行合同内容的一部分。所以，我实际上握有最高权力。”

#### 5、经理行的废除

1970年4月，印度政府修改公司法，经理行制度被取消。塔塔的经理行塔塔工业公司也就变成了一个资本700万卢比的投资公司。从法律上，它再也没有控制任何公司的权利了，塔塔所有的公司企业在资产和经费上成为完全独立自主的实体。塔塔集团的经济咨询部称：当你今天说到塔塔时，你必须指明塔塔的谁和塔塔的什么，今天每个塔塔公司都能走自己的路。但事实似乎又并非完全如此。1970年废除经理行制度时，J·R·D·塔塔担任7个塔塔企业的董事长。当好几年后，被问到如何监管塔塔企业时，他作了这样的回答：“当然，对我所任董事长公司以外的塔塔公司企业，我是不监管的”。但他紧接着又说：“对那些我不当董事长，也无董事职位的塔塔公司，我得到它们月度报告的副本，我出席塔塔父子公司和塔塔工业公司的董事会的会议，其他一些塔塔公司的副董事长或常务董事都是这两个公司的董事，我与他们的接触保持在我认为应该达到的程度。任何一个塔塔公司发生重大事件，我都得到通报。”J·R·D·塔塔解释说这是因为他资格老，靠他的影响和人们对他的信任，使他仍发挥作用，确实，J·R·D·塔塔的实际领导地位虽然在逐步减弱，但它仍维持到1991年。

---

R·M·拉拉：前引书，第197页。

R·M·拉拉：前引书：第196页。

R·M·拉拉：前引书，第196页。

1981—82年，J·R·D·塔塔选了侄子拉但·塔塔担任塔塔工业公司的董事长。接着，他又相继辞去塔塔钢铁公司、塔塔机械与机车公司、塔塔化工公司的董事长职务，并推举非塔塔家族的专业经营人材如罗西·莫蒂（RossiMody）、达伯里·赛物（Darbari Seih）等人担任。

1991年，J·R·D·塔塔卸任塔塔父子公司董事长职务，结束了他在塔塔集团任职65年、任首脑53年的历史。两年后，1993年11月与世长辞。

在形式上，塔塔公司之间也仍维系着一定的关系。塔塔主要公司的董事长和常务董事都仍是塔塔工业公司董事会的成员，故有时他们聚会讨论一些共同关心的问题。当然。塔塔工业公司再也没有任何强制性的权力了。塔塔家族更无维系企业的职能。大多数塔塔企业的办公室仍在原塔塔集团总部所在的孟买大厦里，他们不仅使用共同的电传打印机，自动电传打字电报机、电话。职工餐厅，以及其他设施，还利用共有的法律、公共关系、经济、统计以及医疗诸部门的服务。在J·R·D·塔塔生前。在孟买大厦里，说起“董事长”，人们总是习惯性地认为就是J·R·D·塔塔。有人认为，对1970年以后的塔塔集团的最贴切的比喻是：它象一个有团结精神的联邦体（Common Wealth），虽然各自独立，又常在一起共商大事，探讨方针政策相互理解帮助。

对外界来说，人们仍把塔塔企业看成是一个整体，无论官方还是民间。在经济统计上既有塔塔各个企业的数字，也习惯性地吧原塔塔企业的资产、销售额、利润等计在一起。这主要是塔塔集团几十年建立起来的业绩，以及塔塔企业在人们心中的信誉，使人们难以将它们分割。人们总是身不由己地把任何“塔塔产品”看成是同一种信任。在今天的印度，似乎有一根无形的线把塔塔企业串在一起。

## 第八章 管理体制

### 一、合股公司与塔塔

印度的传统工商业组织，主要是以家庭为单位或者由同种姓的两家或几家合伙而成。

19 世纪随着西方主要是英国资本的输入，现代资本主义的工商业组织——公司部门（Corporate Sector）在印度出现了。1850 年以后，英印政府在印度首次通过印度公司法，公司部门迅速增长，1875 年又因有了股票交易组织而发展更快。1884—85 年度印度共有公司 694 家。1900—1 年度增至 1366 家，1913—14 年度进一步发展到 2744 家，1923—24 年度再增至 5211 家，1930—31 年度达到了 7328 家。这就是说，公司数在前 6 年增加了近 1 倍，后 30 年增长 4.5 倍。公司部门遍及大型工业、欧洲式银行业、保险业、矿产业、种植园业，还有大量商业和房地产业。公司部门包括两类：公开性公司（public Company）和非公开性公司（Private company）。公开性公司是指可以公开发行人股票、其股票可在股票交易所进行买卖的合股公司。

按公司法规定，这类公司必须每年召开股东大会，公布公司财务报表和经营情况，非公开性公司由少数股东组成，这些公司不公开发行股票。也无须向外界公布其财务状况。印度工商业企业一般都是公开性公司即合股公司。

从 1869 年塔塔家族建立第一家现代棉纺厂起，就采用现代公司方式，尽管以本家族的资本为主，1886 年建立司瓦德希棉纺厂，其股份资本来自印度投资者，到建立塔塔钢铁公司时，塔塔更是依靠大规模地发行股票来筹措资本。塔塔家族在塔塔钢铁公司中所拥有的法定股在公司股票总额中从未超出过 10—15%，绝大部分的股票是由大大小小数以千计的股东们分散拥有，如前所述，在塔塔钢铁公司 1907—08 年首次筹措资本时，股东就达 8000 人。

1911 年股东增加到 11000 人，1916 年公司发行了一批新的普通股和延期付息股（Deferred Shares），1918 年公司又增发第二批优惠股。实际上，个人拥有了塔塔钢铁公司资本总额的 2/3 以上。

1950—51 年度塔塔钢铁公司的股东又增到 28000 人，1967 年达 73800 人，进入 80 年代，持股者已超过 8000 人。作为塔塔诸企业的创办公司的塔塔父子公司，开始时只是一个家庭公司，资本只有 21000 卢比，进入 20 世纪后，该公司才成为一个合股公司，1917 年资本达到 2250 万卢比，但其中有 80% 以上的资本是由几个信托基金（Trust）持有。詹姆谢特吉·塔塔也为自己家族创立了信托基金，塔塔家族成员的几个信托基金在塔塔父子公司的股份中的比例到 1979 年仍占 80.93%，而塔塔家族私人的股份占 1.53

---

克劳德·马库维茨：前引书，第 15 页。

苏尼尔·库马尔·森：《塔塔家族》第 77 页。

萨蒂亚·伯拉特·达塔：前引书，第 37 页。

R·M·拉拉：前引书，第 191 页。

%。

## 二、管理体制

1970 年以前，塔塔集团的最高管理机构是经理行。它控制塔塔所有企业的一切经营活动。1970 年印度经理行制度废除后，原塔塔经理行的首领以其传统的权威仍在很大程度上影响塔塔企业的经营管理。对此在前章已有较为详细的叙述。尽管经理行曾是塔塔公司企业经营管理体制中最主要的内容之一，本章也只得舍弃，以避免重复。本章仅以塔塔钢铁公司为例，阐述塔塔企业的管理体制。这是因为塔塔钢铁公司是塔塔集团中历史悠久、规模最大的工业企业，能够代表塔塔现代企业制度的状况。

在实行经理行制度时，当然塔塔钢铁公司的最后决断权属于塔塔集团的经理行，即前期为塔塔父子公司，1945 年后为塔塔工业公司（以下提及时都简称为塔塔经理行）。塔塔钢铁公司自设董事会，这个董事会是塔塔钢铁公司组织管理结构中的最高层，它由塔塔经理行的几名经管人和三名常驻在塔塔钢厂所在地詹姆谢特浦尔的常驻董事组成。这三名常驻董事，一名负责全局。一名负责公司的行政事务，一名负责原材料和销售业务。董事会并设有技术顾问。董事长由塔塔经理行的首脑担任（均为塔塔家族成员），董事长以外的董事包括两类，一类是执行董事。他们是塔塔家族成员和拥有塔塔钢铁公司股权的一些孟买大资本家；另一类是名誉董事，他们是被邀请来的，如土邦王公等，显然执行董事是实际的掌权者。董事会以下是一系列并行的部门负责人。他们是保安总长、联络总长、财务总监、预算部门经理、行政与工业关系部门经理、建设部门经理、总经理、人事和福利总管以及运输主管。他们中的大部分下面分别还有一级、两级或三级的副手和助理。（详见图 8—1）。

\* 总经理以下管理结构见下图。

\* 部以下的官员省略。

资料来源：萨蒂亚·伯拉特·达塔：前引书，第 61 页

这个董事会实际是塔塔经理行在塔塔钢铁公司的代理，虽然对钢铁公司所有的管理人员拥有任免权，但实际上它把工厂、车间等的管理人员的任免权以及具体的生产技术事宜都交给了总经理。这就又构成了一个以总经理为金字塔尖的管理结构。（General management setup）总经理配有几名技术顾问和一名技术助手帮助工作。总经理之下并列 7 个部门的负责人：研究与开发主任（下设几名研究与开发总工程师）、总冶金专家（下设一名总化工师）、生产总管、总统计师、总工程师、采购总管（下设一名采购官员）、总监管（下设一名技术助手）。总经理和这批人组成高层管理（top management）。负责 4 个方面的决策：1、战略决策，指大规模的投资、工厂的长期扩建计划、新技术和新产品的开发与上市；2、计划安排，指产品结构、生产规划以及设施、设备的维修和更新；3、运作决策，指实现最佳最合理的生产的安排；4、建立控制体系，指生产和规模的控制、质量控制、

成本控制、预算控制、库存控制以及劳动力控制。

中层管理是若干名总监管助理下设部门的负责人，负责直接向上级的相应部门负责人报告。在生产地，他们是最重要的管理干部，贯彻上级部门的政策，也有责任使总监管正确地执行公司（董事会或经理行）制定的目标和政策。在这一层人中，还有其他一些专职技术人员如总化工师、总机械师、总冶金师、总会计师、统计师、人事管理官员等等，他们虽属中层管理，但是对基层的管理人员或者工人不握有任何实权。在这一层管理人员中，除了人事管理官员外，主要都是与技术或财务有关，只是执行最高管理层的计划和政策。

基层管理由工长和领班（Supervisors and foremen）组成，他们是整个管理金字塔的最低层，在车间直接管理工人，对维持生产纪律和实现生产效率起着关键作用，他们的权限在车间。

塔塔钢铁公司总经理自建厂以来长期聘请美国人担任。他们来自美国钢铁工业公司具有丰富实际经验的专家。1937年后才由印度人担任。其他高层领导成员直到30年代也都来自美国和欧洲，他们具有大钢铁厂经营的实践经验。中层管理人员在20年代末以前也都是外国人，此后公司选派一些印度人去发达国家的钢铁厂接受培训，同时在公司自己办的技术学院培养管理人员。这样，印度人才逐渐进入中层管理并最后全部替代外国人。其实，在塔塔钢铁公司建立的头十来年，连基层的工长领班也是从外国雇来的技师。从20年代中期起，才有一批批印度人接替了这一层的工作。

这三级管理层详情见图8—2。

#### 图8-2 以总经理为道的中层管理结构

从图8—2可以看出，塔塔钢铁公司的运行组织十分复杂。当然并不是一开始就这样的，而是渐渐完善起来的。本世纪40年代中期，西方发达工业国家的新管理制度对塔塔钢铁公司的经营管理制度产生了重要的影响，促使它进行了一次全面的改革。

西方资本主义国家在长期发展工业中积累了丰富的管理经验，其中管理效益引起了工业界的关注。第二次世界大战结束后，各国都面临恢复经济重建家园的艰巨任务，管理效益更加重要。泰勒—吉尔布雷（Taylor—Gilbreth）后新一代的科学管理专家强调要在管理组织中加入新的成份以提高管理效益，最终提高生产力，也就是说不仅要增加总产量，而且要增加人均产量。美国管理科学专家们为原管理机制注入了新内容，诸如建立人事部（personnel department），聘用工业心理专家和人际关系专家、委任工业管理专家对生产进程作调研，通过提倡管理部门与工人合作以达到增加工作量或工作效益的目的。同时还加强人才（力）计划，加强经营管理人员的专业培训，加强部门之间的联络等等。这些举措实践证明是正确有效的。从而得到了迅速普及和广泛运用。

塔塔钢铁公司有长期依靠美国人经营管理的历史，自然最容易接受这些科学的管理思想和方法。而且，公司从自己30年的经营实践，包括与工人矛盾、冲突妥协的实践。也领悟到需要有更科学、更实用、更有效的管理和控制的机制，公司在头10年为了严肃纪律，对工人实行体罚。二三十年代公司则采取奖励与更大程度的惩处相结合的管理方法。公司发现对工人有可



能采取更实用有效的管理方法而减少强制手段。公司还认识到现代生产越来越复杂化的趋势。需要及时地获得行政管理信息和技术信息、需要加强对生产和工人的控制与管理。鉴于这些情况，40年代后期，塔塔钢铁公司时运作组织作了全面改革。设立了研究与开发、冶金、生产控制、工业管理、统计等职能部门（参见图 8—2），在这些职能部门中。对组织生产起中心作用的是人事管理部和工业管理部。

人事管理部设于 1946 年。在此之前，公司只任命几名高级职员管理劳工事务。他们的职能是向总经理报告情况和提出咨询意见。这从管理工人的角度看显然不够，公司之所以设立这个部，按董事长说就是“处理解决工人所有的事情并尽可能地消除不公正和其他不满的根源”。开始该人事部下设 4 个单位：劳工局、劳工办公室、福利部和员工餐厅。以后机构逐渐扩大又被委以其他职能：招工、培训、工资管理、安全、福利、与工人磋商、处理工人意见等。但是，有了这些责任和权力后的人事部遭到工头和工人的反对。一段时间后，经理行和高层管理便把处理车间一级的纪律和生产效益的最终权力交给了工头领班。这个人事部的组织也象塔塔钢铁公司一样是等级制的，根据职位高低形成由下而上报告制，在最初阶段，人事部主任是在经理行之下的一个部门首领。后来，他被降到在总经理之下；最后。又变成向经理行负责，同时又有责任向总经理提供关于人事管理政策方面的咨询和帮助。人事部主任之下是几名副手，他们在主任领导工作，人事部有一批干事，分布在各个部门，在主任及其副手指挥下工作。

工作管理部在 1948 年时生产组织实行机制改革。这项改革包括两方面的主要内容：其一、建立和强化工资奖励机制，工人在得到基本工资后，还根据其表现由管理部门给予奖金；其二、进行工种职责评估。公司对各种工种的职责定出具体内容，从而规定生产者应达到的任务和水平。这项改革。得到了公司工会组织——塔塔工人联合会的配合。

塔塔钢铁公司委托一家名叫 IBCON 的工业管理行来进行这项改革。IBCON 原是一家美国公司，后在印度建立分行，它采用时间计算法。所谓时间计算法（Time Study）是在估算入的效率的基础上，定出工作量。具体而言，它为各种工种定出所需的时间，再由此定出工作的速度以及生产者个人应付出的劳动。这些标准都是在一定的条件下按照一定的方法计算出来的。这种机制使管理者对工人的工作情况自始至终都了如指掌，进行严密的监控。公司的工业管理部 7 名工作人员根据 IBCON 时间计算法得出的数据，并在它的指导下用两年时间对公司的生产部门制定了奖励机制，他们在设备充分利用的基础上，联系劳动指数，定出激励奖金（incentive bonuses）制，即设备利用率和劳动力利用率平均达到 80%，就可以得到奖金。所谓劳动力利用率就是指对一定数目的工人按制定的工作速度定出工作量。如达到 100% 原劳动利用率，就可得到相当于基本工资 30% 金额的全奖。显然这个奖金目的在于提高劳动力的生产率即每人每小时的工作量。

对每个生产组（Operation staff team）的奖金一般根据每月的设备利用指数，对每个操作者的奖金则根据每台机器和每个月的出勤班次。机械维修部门和供电部门的奖金根据车间机器的利用率指数，工头的奖金根据其责任的大小和所负责部门的工人数来定。

在这个奖金机制下，工人的产量和实际效果均被记录在案，并逐级上报直到高层管理。高层管理据此可随时掌握工人生产状况，也能随时把工人的生产状况与已定的产量标准进行比较并检查各级责任，还可以及时对生产成本与预算指标进行对照。检查与核算，这个制度旨在用科学方法分析劳动生产过程，计算出精确数据，然后在此基础上制定出全面的标准和完善的监管手段。自然，要做到真正科学和完全合理是不容易的。但是，这种管理手段无疑促进了生产，增加了产量，提高了效益。公司对这个奖金制实施的成果深表满意，如公司公布的数字表明，在执行该措施前的1949年3月至9月，人均月产钢1.69—1.75吨之间，而在实施后，1949年11月增加到1.9吨，以后每月都增加，1950年12月达到2.15吨。

50年代后期，公司再度进行工作量改革。工业管理部认为钢厂现有的劳动力约一倍于实际需要，故大有提高劳动生产率的余地。该部制定了一个劳动力合理化的计划，即通过工作时间量的计算和工种评估定出标准劳动力，修正或减少了过去的标准，计算时间量的做法与前面说的相同。所谓工种评估有两个基本内容：工种说明和工种分析。通常都是对一个个具体的工厂来作出评估的。1956—57年，公司对每个工种的性质特征，包括诸如基本功能、工具和设备、原料、监督部门、操作规程等作出说明和分析。这种说明不包括内含的责任。公司在征得工会的同意后，对这些方面定分，实行13个要素评估手册，对不同要素制定不同的分值，每个要素又分有几等，如在1.0—5.0之间，最后再按情况确定每个要素的分值。此时正值公司进行从年产100万吨增加到200万吨的扩建工程，公司与工会达成协议：这个增产计划将不增加雇员，那些被定为多余的人员或将填补空缺的单位。或将经培训后用到扩建工程的部门。

这项改革对塔塔钢铁公司的生产和效益起了积极作用。首先实现了在劳动力不增加的情况下钢产量翻番的目标，其次，强化了劳动强度，加快了生产速度。由于重新制定的工作量制度，工人的工作量增加了，工作速度加快了，由于工种重新分类和安排，许多情况下，老（熟练）工人还必须做原来为低一层工人的工作。同样，资历浅的工人也要做一些原来为高一层工人的工作。过去2个工人做的事现在由一个人去做的情况变得非常普遍，这样不仅保证工人的工作量，而且在很大程度上减少了对工人的管理层次及其费用。在严格的标准下，工人必须遵守生产规则，完成自己的任务，车间的班组长负责对工人的生产表现作记录并上报部门的头，保证了规章制度的实施。第三对工人生产绩效的控制势必反映到产量。劳动力的生产率以及设备、原料的利用率等各个方面，从而形成公司整个生产力的提高。表8—1显示了1957至1970年期间劳动生产力与每名工人使用资本之间的关系。

表8—1 塔塔钢铁公司劳动生产力指数和资本集约度指数  
(1957-58至1970-71)(以1954-55至1958-59为基期,100)

---

这些因素是教育、经历、创新精神、操作水平、努力程度、对设备、原料、生产速度的责任感、监督、安全。危险困难度以及环境等。

年度	生产量指数 a	人力指数 b	生产力指数	人均股本指数 c
1957—58	97.16	99.93	97.23	140.13
1958—59	111.72	94.08	118.75	181.48
1959—60	154.02	97.81	157.46	177.64
1960—61	157.13	99.15	158.48	166.11
1961—62	163.97	99.83	164.17	160.83
1962—63	175.78	102.00	172.33	162.43
1963—64	187.36	100.47	186.48	164.93
1964—65	195.07	96.48	203.07	168.14
1965—66	195.07	97.06	200.98	163.13
1966—67	195.08	95.39	204.50	190.75
1967—68	190.84	96.56	197.64	189.17
1968—69	182.38	97.52	187.02	181.02
1969—70	179.15	98.07	182.67	173.83
1970—71	171.06	95.53	179.06	180.03

资料来源：萨蒂亚·已拉特·达塔：前引书，第 105 页。”

a 生产量指可售钢。b 人力仅指生产部门的人。c 股本包括固定资本和厂房等建筑，按当时价格。

从上表显示，从 197—58 至 1970—71 年度的 13 年里劳动生产力增强了，虽然 1967—68 年起呈下降趋势；50 年代后期（1957—59）资本密集升高，那是因为正在进行扩建工程。

60 年代人均股本额便呈现波动和下降趋势。由于资本密集度与人均股本两个系列之间的相关系数 颇弱，即仅 0.49，表明塔塔钢厂的劳动生产力的提高并不主要靠提高资本投入。图 8—3 清楚地表明劳动生产力的指数和资本密集指数及其变化趋势。

图 8—3 每工人的劳动生产率指数和每工人资本指数

资料来源：据表 8—1 制作。

另外，再从两个标志劳动效益的比值，即劳动成本—收入之比率和劳动力占生产成本之百分比，也能看出改革后这个时期塔塔钢厂的效益是好的。如图 8—4 所示，虽然此两比率稍有波动，但基本上是稳定的，尤其比 50 年代更加显示了它较高的成本效益。

资料来源：萨蒂亚·巴拉特·达塔：前引书，第 107 页。

图 8—4 塔塔钢铁公司的成本效益

需要指出的是，40 年代后期和 50 年代后期两次关于工作量制度的改革

---

相关系数 (Coefficient of correlation) 为用来量度两个数学变量之间的相关程度的一个数。它等于问题中两个变量的数值与它们的相应平均值之间的偏差之积的算术平均值除以这两个变量相应标准偏差之积所得的商。

能够取得实效，除了它的科学性和合理性外，还有一个必不可少的因素，就是得到了工人的合作。起初工人往往不理解，为什么要增加比过去多的工作量和设立各种规章制度，为什么在相同的岗位工作，得到的报酬会不一样，当工人们知道采用这些机制后就能提高生产力，提高了生产力就能有较高的利润率，有了更多的利润，工人就能有更多的报酬。而且干得越多越好，报酬奖励也越多。工人把企业生产效率与自己的切身利益密切相联后，就能以积极态度接受这种严格的劳动制度了。如 1956 年，1959 年和 1965 年，塔塔钢铁公司方面与公司的工会组织塔塔工人联合会的协议中都有明文规定，公司要增加劳动力效益即提高标准时间内的工作量，同时公司的利润提高后。工人的工资奖金也随之上调。此外，50 年代中期，塔塔钢铁公司率先实施“工人参与管理”计划，激发了工人主人翁感，对推行改革起了润滑剂的作用。（关于塔塔钢厂劳资合作关系的形成将在第十一章内详述。）这就避免了以前当采取这类机制时常常造成的劳资矛盾。

## 第九章 技术至上人才第一

### 一、技术至上

除了科学的管理体制，采用最新技术和选用最佳人才，也是企业取得成功的必不可少的因素。这在工业基础落后、科技人才匮乏的印度更显得重要，也更难做到。塔塔集团在发展中对此给予了充分的重视，并取得了突出的成果。

塔塔采用最新技术的情况，在前面关于塔塔起家、发展以及实力等章节中已有了不少记述，本章试图把塔塔主要企业追求和使用最新技术归纳出几个特点，在一定程度上也是对前面章节的补充。

#### 1、谋求现代化

不惜代价地采用当代最新最好技术，这是塔塔所有企业奉行的传统准则。具有 80 多年历史的塔塔钢铁公司。是塔塔企业不间断地寻求现代化并采用最新技术的范例。1900 年。世界钢铁工业已有平炉炼钢法，并证实了它的生产力和产品质量都优于贝氏转炉（Bessmer 即酸性转炉）。正在创建中的塔塔钢铁公司断然决定不用贝氏转炉而直接安装个炉。采用平炉炼钢法成为塔塔钢铁公司投产初期就获得成功的主要优势之一。

第一次大战结束时，塔塔的钢铁产量已占印度国内消费量的一半，然而它不满足于这个成就，进一步拟订了现代化计划。这个计划因受到英殖民政府的阻挠，推迟到 1922 年才得以实施。不幸的是在实施计划的两年多时间里，公司遇到了严重的财政困难，几度濒临倒闭的险境。但是公司毫不动摇，完成了这个现代化计划。第一次大战后美国通用双联工艺炼钢法，它是对平炉的一个重大革新，即一种酸性贝氏转炉炼钢与碱性平炉炼钢相结合的工艺，就是前期采用酸性贝氏转炉粗炼，后期采用碱性平炉精炼的方法。这种新工艺促进了低碳钢和中碳钢的增产。它对碎钢不足、铁矿丰富且成本低的印度来说，还有一个长处，就是可以直接用铁炼钢。这样就降低了钢的生产成本。于是，塔塔集团断然采用了这种双联工艺炼钢法。现代化计划虽使塔塔钢铁公司吃尽千辛万苦，可是这一炼钢法的完成却成为公司渡过危机的关键。随着双联工艺的采用，铁轨车间、条钢轧机、薄钢板机也同时运转起来。

20 年代末 30 年代初，在世界经济大萧条影响下，塔塔钢铁公司再度陷入困境。该公司克服困难的主要措施，又是实行技术设备的更新和改造。1929 年第三座双联炉投产。1933 年两台新的精钢和薄板轧钢机建成，使公司于 1935 年摆脱了困境，进入了繁荣时期。在这个繁荣期内，塔塔钢铁公司又实施了新的现代化计划。新的高炉、新的炼焦炉——安装投产，大大提高了公司的钢铁产量。到第二次大战前夕，塔塔的钢产量达到国内消费量的 73 %。

50 年代中期，世界钢铁工业发明了碱性氧气顶吹转炉炼钢工艺，氧气炼钢生产进展迅速。但世界各国大量的平炉车间改进的双联工艺，这就是采用粗炼过的铁水或铁水与废钢的冶炼工艺，以适应于各种不同产品的要求。这种改进工艺的主要特点，是把双联工艺的高生产率与碱性平炉工艺的几项改进相结合。这一计划的完成，使塔塔钢铁产量由 100 万吨增加到 200 万吨。该公司大部分车间的工序都实现了现代化，钢铁品种增多，质量也大大提高。

六、七十年代由于印度政府政策的限制，塔塔钢铁公司无法进行扩建和实现现代化计划。进入 80 年代以来，公司在比较宽松的环境中，先后进行了三个阶段的设备革新和改造的现代化扩建计划。第一、第二阶段的现代化计划，是通过采用转炉炼钢和若干新的专门技术，达到有效使用能源和大大改进投入原料的质量。

第三阶段是对生产结构作重大变化。增设了一个新的转炉车间、一个热轧厂、一个新焦炉机组。板坯连铸机和自用电厂。扩建改造的直接效率是公司的年生产能力达到 270 万吨。在这些革新中，最重要的是能量最佳化炉（节能炉）和用在焦炉上的捣固技术（stamp — charging technology）。这两项新技术的应用在印度尚属首次，也是世界当前最新的科技成果。这个能量最佳化炉是世界上同类炉中最大的，它的容量为 80 吨。是由德国科夫公司开发的。

该技术综合了若干特有的优点，最有效的利用厂能源，包括利用被浪费的天然来预热投入的原料，从而降低了生产成本。

目前塔塔钢铁公司正在进行第四阶段的现代化计划。所有这些现代化计划的目的，旨在通过采用全系列的新技术提高钢的生产能力，形成合理的产品结构。以及加强煤、铁矿砂和电力等投入的供应体系。

从以上塔塔钢铁公司各个时期的现代化计划可以看到，无论在经营顺利时，还是陷于严重困难时，它都永不停顿地寻求最新技术和实现生产的现代化，事实上。许多时候也正是靠了现代化才渡过难关的。

在作为塔塔起家的纺织工业方面，对技术设备的更新，改造也给予了高度的重视。早期的女皇纺织厂因没有采用一流的设备，给生产带来的损失给了塔塔刻骨铭心的教训，从而使它立下了一条多年来始终未变的规矩：必须留下充足的资金用于机器设备更新和采用一流设备，同时不惜风险和代价采用新发明。1883 年购买由美国发明、美国和英国都尚在试验中的环锭，从而成为印度纺织工业革命的先驱。塔塔的纺织业追求采用一流技术坚持至今。今天塔塔的司瓦德希纺织厂，从纺织到印染、丝光处理、防缩处理，到最后精加工，全部采用最新的机器设备和技术。

## 2、注重科技研究与开发

塔塔的企业一般都自设研究与开发机构，且力量雄厚。塔塔企业许多生产中的重大技术问题，都依靠自己的研究机构解决。这些研究与开发机构，对提高企业的生产质量和效益起了十分重要的作用。塔塔企业的研究部门还为同行业的其它企业提供帮助，从而推动了印度工业的技术改造。

印度是一个电力供应十分紧张的国家，但是它的热电厂发电设备的利用率却很低，平均水平仅 48.5%。塔塔的热电厂却达到 89%，秘诀何在呢？就在于塔塔电力公司拥有一个实力雄厚的研究与开发部，80 年代初，它有 250 名科学家和技术专家。他们找到了一个预先避免变压器损坏的办法，即从变压器里抽出液化的气体，对它做气相层析法分解，排除了变压器的早期故障。这种方法还可以对变压器进行早期维修，延长变压器的使用寿命，大大提高发电设备的利用率，收到了良好的经济效益。

塔塔电力公司的实验室还帮助许多邦电力局解决各种技术问题。公司的一位技术专家曾说：“作为印度发电、工业的首家，我们必须走在他人前面，

我们的问题必须靠自己解决。结果，我们的人获得了许多知识专长。”塔塔电力公司的研究与开发部，已成功地设计和开发了各种电气设备，供应给发电、工业、国防、商业以及娱乐等部门。印度工商业联合会和印度商会曾向塔塔电力公司的研究与开发部颁奖，以表彰它在电力工业的研究与开发方面的先锋作用。

塔塔钢铁公司研究与开发部门的工作同样令人瞩目。如 70 年代它的科学家们研究开发出一种高纯度钢，这种钢既能耐喷气式飞机汽轮机的强高温，又能用于抵御喜马拉雅山严寒低温的靴子的掌钉。这是一种电渣重熔精炼的高纯度钢，当它 1976 年首次上市时，因销路不好，公司不得不到处征求订单，5 吨样品以甩卖价出售。塔塔钢厂的一位科学研究专家说，这是塔塔技术超越了印度实际需要的典型一例，但是时隔不久，就表明这个发明为印度省下了相当的外汇。塔塔花了 2000 万卢比建立了年产 7000 吨的电渣重熔精炼钢厂。塔塔钢铁公司的研究与开发部还解决了炼焦煤的难题。印度原油贫乏，普通煤藏量丰富，但缺乏高质量的炼焦煤。炼焦煤是冶炼钢铁的高炉必需的燃料，它燃烧产生的强大热量使铁矿砂脱氧，当时世界上只有三个国家开发出用普通煤在回转窑里从铁矿砂中脱氧的海绵铁工艺，它们分别是美国、德国和塔塔钢铁公司。

由于有强大的科技力量，塔塔钢铁公司是印度国内仅有的一家有开发车间的钢铁企业。这个车间为本企业研制各种设备和部件，从而使企业成长而不老化。

在塔塔钢铁公司下属的工厂，也设有研究与开发分部，成为产品和工艺的开发、质量评估以及废料利用的神经中枢。它为企业在生产高强度钢筋、海绵铁、低氧合金钢和许多其它产品方面提供技术。

塔塔机械和机车公司当初进入汽车制造领域，全靠德国戴姆勒·奔驰的合作，所有的技术和部件都由奔驰提供。这种处境使塔塔机械和机车公司益发加强对汽车工业的研究与开发。首先，在很短的时间完成了零配件的自给。

60 年代建立机床压床的生产部和发动机研究中心。机床压床生产部几十年来为本企业制造了几百种的机床和压床，包括国际最新技术的品目，如电脑数控机床等。

70 年代，发动机研究中心根据印度气候炎热、道路不平、燃料匮乏的国情，对商用车的设计和生 产做了革新，使产品适用于印度，在条件类似的非洲和中东国家也找到了广阔市场。80 年代至今，发动机研究中心又完成了对轻型商用车、小吨位运货车以及小型客车的开发和上市。目前正在进军小轿车。近期，这个中心开发了全部自制的燃油喷射发动机，用它可以节省燃料 15%，还设计制造了全自动传送线。公司正在努力进一步减少进口部件，并使自制部件达到国际标准组织（ISO）的认可。

1993 年公司投于研究与开发的经费高达 10 亿卢比，比 1974 年的 1500 万卢比、1979 年的 4000 万卢比增加了几十倍。

塔塔化工公司靠自己强大的研究与开发力量，攻克了被国际工业卡特尔保密的纯碱配方。60 年代又在用水技术上大胆创新，即利用经处理的海水替代淡水，从而解决了生产用水的大难题。

塔塔油脂公司拉姆化妆公司的研究与开发实验室，是印度同行业中最大

的一个，采用美国联邦药物局制定的安全标准。实验室接触到国外最好的试测设备，并与它们保持密切关系。

### 3、面向世界合作经营

塔塔企业积极主动地吸收发达国家的先进企业最好的技术设备，广泛引进资金，必要时也吸收人才。塔塔所有企业的成功都离不开这一条。根据不同的情况采取不同的方式。早期的塔塔钢铁厂和纺织厂不仅购买外国的机器设备，还直接聘用外国的技术人员和管理人员。经过艰苦努力实现人才基本印度化后，对发达国家的先进技术设备继续引进。塔塔机械和机车公司涉足汽车工业初期，同德国奔驰公司合营。该公司从技术到设备都靠奔驰公司。通过国产化努力，可以全部靠自己生产时，就将商标上的“奔驰”去掉。近两年来，为开发小轿车生产，又与德国、意大利等国家的小轿车厂家搞技术合作。至于电脑工业，塔塔更与美国的电脑行业有着密切的技术合作关系。

塔塔企业与发达国家企业的合作不仅在技术管理上，近些年还扩大到销售方面。如塔塔茶叶公司考虑到向日本出口的迅速增加（近 10 年已从 100 万公斤增加到 258 万公斤），最近同日本的日立（Hitachi）签约，在日本建立一座合营企业，主要用于销售塔塔生产的茶叶。此举也为今后扩大塔塔企业的贸易业务准备了条件。在钢铁、电脑等等工业与外国企业的合作中，都毫无例外地包含着向第三国销售的内容。

## 二、人才第一

科学的管理制度，先进的技术设备，雄厚的资金，都要靠人去正确合理、充分的使用，才会产生高效益。塔塔十分清楚这个道理，从本家族的接班人到各层的经营管理人员及普通工人、都高度重视对人的培养和使用，这是它成功的又一大因素。

### 1、家庭统治和任人唯贤

塔塔集团与印度其它企业一样。开始是一个家庭企业。随着规模扩大、企业增多以及经营领域的扩大，需要大量的高水平的经营人员和技术人员，上层领导更为重要。塔塔从一个家庭企业发展到巨型集团的 100 多年历程中，它的首脑位置一直牢牢掌握在塔塔家庭成员手中。詹姆谢特吉·塔塔 19 世纪 80 年代创办纺织工业，1904 年逝世，20 多年来一直掌管着这个家族企业。他的继承者是其长子杜拉布·塔塔（1859—1932），从 1904 年接任塔塔父子公司（塔塔的经理行）董事长，直到 1932 年病故，又掌握了近 30 年。与杜拉布·塔塔共事的塔塔家族成员是 R·D·塔塔（1856—1926）、诺拉吉·萨克拉特瓦拉（Nowroji Sakltvala）和拉坦·塔塔。他们构成塔塔集团的第二代领导人。R·D·塔塔和杜拉布·塔塔的曾、曾、曾祖父同为埃尔瓦德·詹姆希德·塔塔（Ervard Jamsheed Tata）。R·D·塔塔任塔塔父子公司的董事和塔塔钢铁公司的董事。诺拉吉·萨克拉特瓦拉的母亲是詹姆谢特吉·塔塔的姐（或妹），按詹姆谢特吉·塔塔的旨意，诺拉吉·萨克拉特瓦拉获得塔塔家族的继承权，故用了母亲家族塔塔之姓。他是塔塔第一家棉纺织企业—女皇纺织厂的董事长。1932 年杜拉布·塔塔的弟弟，他是塔塔父子公司的创办成员之一，曾为塔塔钢铁公司的董事，其主要精力从事慈善



事业。

·塔塔集团的第三代首領是 J·R·D·塔塔(1904—1993)。他是 R·D·塔塔的儿子。他 1922 年进塔塔商行,1924 年在塔塔钢厂当见习生,1926 年父亲死后,顶替父亲为塔塔父子公司董事。1938 年诺拉吉·萨克拉特瓦拉去世后,他又担任塔塔集团首脑。与他共事的塔塔家族成员是与他同岁的奈维尔·塔塔(Navel Tata)。奈维尔·塔塔的祖母和詹姆谢特吉·塔塔的妻子为姐妹。祖父与詹姆谢特吉·塔塔的祖父是亲戚。奈维尔·塔塔因父亲(与杜拉布·塔塔同辈)早亡,儿时家境不济,十几岁时被拉坦·塔塔的遗孀领为养子。奈维尔·塔塔毕业于孟买大学经济系。1930 年进入塔塔企业工作,担任塔塔家电力公司 4 家纺织厂和塔塔信托慈善基金董事长,塔塔工业公司(塔塔的管理行)副董事长。

塔塔集团第四代即当前首領奈维尔·塔塔的儿子拉坦·塔塔(与奈维尔·塔塔养父拉坦·塔塔同名)。拉坦·塔塔(1940—)毕业于美国康泰尔大学建筑工程专业,回印后先在塔塔钢铁公司和塔塔机械和机车公司当见习生,后任国民无线电和电子公司董事长,1982 年任塔塔工业公司董事长,1988 年又任塔塔机械和机车公司董事长,1992 年成为塔塔集团首領。从这四代的接班情况来看,塔塔与印度其他工商业集团一样,维持着家族统治的传统。以下简图表示这种继承关系。

然而,从另一方面来看,注重人才,任人唯贤,是这个家族百年来的传统。塔塔集团汇集了众多的贤达能人,是其它任何工业集团所不及的。詹姆谢特吉创办工业初期,就注意寻找能人当他的助手。他任用了曾任大印度半岛铁路局主管的贝宗吉·达达巴依担任女皇纺织厂经理。虽然此人不懂纺织技术,但詹姆谢特吉看中了他的组织管理才能。经过一段时间的学习和实践,他很快胜任了工作。在纺织技术方面,詹姆谢特吉则从英国聘来了专家詹姆斯·布鲁克斯比。这两个人为塔塔纺织工业的成功起了决定性作用。

在酝酿筹建钢铁工业时,詹姆谢特吉为寻求技术专家,转辗欧美,最后在美国找到了冶金界闻名的肯尼迪·沙赫林公司,又通过沙赫林公司见到国际知名的勘探专家查理斯·帕杰·帕林。他恳求帕林到印度帮助塔塔探矿、筹建钢厂。

1904 年詹姆谢特吉死后,杜拉布·塔塔继续聘任帕林等专家,并完成了勘探及建厂的全部工作。到了 J·R·D·塔塔掌权时,更广泛地招聘各类专家,不仅限于管理和技术方面的人才,也包括律师、经济学家。J·R·D·塔塔宣称,在国内可以得到的最好的能人都应该在塔塔门下,而且要他们都用全部时间为塔塔工作。他的任人原则如他自己曾说过的:“我们必须确信:企业的首席执行者和主要的经管人员应该是一些坚信并遵循塔塔传统和原则的人。如果我们在内部找不到,就从外部招来。一旦我们得到了最好的人才,他们与我们有共同的价值观和理想,我们就让他们去自由地按他们想的去做。我们不去束缚他们,我们鼓励他们,并给他们当领导的机会……”

塔塔广招天下贤士、能人的政策引来了一批批杰出的人才,他们为塔塔的发展壮大作出了卓越的贡献。阿代林·达拉(AHeshirDala1)与塔塔的关

---

「印」《经济时报》,1993 年 11 月 11 日。

系，从 1905 年获得 J·N·塔塔奖学金就开始了。后来，他在报考印度文官的激烈竞争中，以 400 名应试者中名列第二的成绩被录取。他在当了一些年文官后，于 1931 年进入塔塔集团担任塔塔钢铁的常务董事。他的上任标志着塔塔集团专家治厂路线的开始。当时塔塔钢铁公司仍处于财政困难时期，劳资关系也不和谐，正是他对工人推行了利润分享方案，化解了紧张的劳资关系。他去世时，塔塔钢铁公司的塔塔工人联合会的 T·P·辛哈说道，虽然工人联合会并不总是与他意见一致，但是工会“发现在与我们打交道中，他是一个真诚坦率而完美的人，这大大地有助于建立良好的劳资关系。”他的才能又被殖民政府看中，1944 年被总督韦佛勋爵（Lord Wavell）请去参加总督的执行委员会，当一名计划与发展部的成员。他参加了制定孟买计划和多用途开发河流计划，并首次构想国家实验室联网。1947 年他又向政府辞职，回到塔塔钢铁公司，出任副董事长，并参加塔塔机械和机车公司的建设。

杰出的经济学家约翰·马泰（John Matthai）博士对塔塔的发展同样作出了巨大贡献。他在英国伦敦经济学院获得博士学位后回到印度，先在马德拉斯大学任经济学教授，后被政府任命为关税局官员，接着又担任商业情报与统计总署长。1940 年他辞去官职，来到塔塔集团，担任塔塔化工公司的主管董事。他也参加了孟买计划的制订。1946 年，尼赫鲁邀请他参加独立前夕的过渡政府。他先后担任过铁路和交通部长、工商业部长。独立后的 1948 年，他又担任国防部长。他在这些岗位的工作都十分出色。1950 年因与尼赫鲁存有分歧而辞职。辞职后他又重返塔塔，接替阿代休·达拉的塔塔钢铁公司的副董事长之职，又为塔塔工作了 9 年。他的业绩、他的工作作风，得到了同事们的高度赞扬，尤其是从不知疲倦的工作精神，被一名记者总结为是他成功的秘诀。

J·D·乔克西（J·D·Choksi），1938 年离开韦迪·甘代公司（Wadia Chandy & Co.）投入塔塔集团，担任法律顾问。从此，他全身心地为塔塔工作了 30 年。在他担任塔塔电力公司董事长期间，凭着远见和毅力，反复与殖民政府交涉，终于获准创办了热力发电厂。

1958 年，他作为塔塔钢铁公司的副董事长，又成功地处理了一场罢工。乔克西在法律、财政、商务以及行政管理各方面都同样内行。他还具有很强的交际能力。一次他在飞机上结识了任世界银行顾问的乔奇·伍德（George Woods），个人的交情很快发展成为塔塔集团与世行关系的联络者。后来乔奇升为行长，塔塔自然更加受益。塔塔与世行的密切关系保持了近 30 年。

然而，要指挥好这么一大批能人，却不是容易的事。J·R·D·塔塔担任塔塔集团首脑 54 年，他的领导艺术保证了他们的才能得以充分地发挥。这就是 J·R·D·塔塔的民主与集中相结合的领导作风和以尊爱之心待人接物的宗旨。当自己有一主意时，他总是把想法打印成文，发给其他 8 至 10 位领导人，征求意见，他们都会写上自己的意见，然后，J·R·D·塔塔认真考虑；再拟出最后计划。许多时候，最后计划中，已没有多少他自己的想法。对此，他的部下认为他有时太民主了。J·R·D·塔塔解释道：“我并不是都不表示自己的反对意见。最根本的问题是要处理好与塔塔各企业领导人的关系，他们领导着各自的企业，他们又都是各有自己个性和特点的人，

我必须充分地尊重他们的个性和特点，必须适应他们的方式，恰到好处地与他们打交道，并从他们每个人身上吸取优点。”他还说：“在 50 多年里，我与塔塔企业 100 多名高层董事打交道，有时必须克制自己，这是痛苦的，但又是必须的。……要成为一个领导人，你必须以爱心去领导。”1970 年经理行制度废除后，J·R·D·塔塔逐步辞去了塔塔钢铁公司、塔塔机械和机车公司、塔塔化工公司等主要企业的董事长职务，而让各公司的首席执行官接替。诸如罗希·莫蒂 (Russi Mody) 当了塔塔钢铁公司的董事长，S·莫尔高拉当了塔塔机械和机车公司的董事长，达伯利·赛特 (Darbari Seih) 当了塔塔化工公司的董事长，阿吉特·克拉 (Ajit Kerlar) 成为塔塔旅馆业的首领，等等。所有这些受重用者，与塔塔家族都没有亲缘关系，但他们为塔塔奋斗已成为塔塔集团成功不可分割的一部分。

前面说过 J·R·D·塔塔辞去若干公司董事长职位时还有一个考虑，就是自己说的：“不然我的时间都花在董事会会议上，影响了总决策。”到 80 年代后，年迈的 J·R·D·塔塔又进一步意识到权力不能长久的由自己一人独揽。他说：“我渐渐认识到需要考虑接班的问题了，这样才能保证持续性。我总认为居于权力宝座的人不应该永远抓住权力不放。”虽然他在塔塔父子公司董事会宣布自己退休，并建议坐在他右边的先生（指拉坦·塔塔）接替他的职位，随即起身把自己的座位让给拉坦·塔塔的时候，他已是耄耋之年了。

J·R·D·塔塔选中拉坦·塔塔作为他的接班人，除了他是本家族的后代 (J·R·D·塔塔自己无子女) 以外，更由于“拉坦·塔塔年轻，其他人老了，他也非常有智慧和经验，他在塔塔集团已工作了近 30 年，他非常崇尚现代技术和战略计划，当然这并不意味着我的其他老资格的同事能力不如他。”J·R·D·塔塔还说过：“拉坦·塔塔有如此多的地方象我，尤其是思想和对目标的执着。”可见，J·R·D·塔塔把年轻和才干看得同等重要。他所说的其他老资格同事，显然是指莫蒂和赛特等人。他们都已过吉稀之年，在精力和魄力上显然比不上拉坦·塔塔。

可以这样看，塔塔集团的最高首领一直由塔塔家旅成员担任，尽管不一定是由嫡系继承。但是塔塔众公司一级的首领，在 J·R·D·塔塔为首的年代里，已被委任给了许多非塔塔家族的成员。

正如在塔塔集团担任主管的一位年轻人弗兰蒂·梅达 (Fredie Mehta) 所说：“J·R·D·塔塔不让自己象一棵大树——在这棵大树下其他植物生长受到阻碍。他任用有才能的专业人才，提供一个联邦式的机制，在这个机制里，人们能不受限制地发展，直至顶点。”

然而应该指出，拉坦·塔塔当了塔塔集团首领后却再把权力集中到自己手里。

1992 年 4 月 23 日，登上塔塔首领宝座不到一个月，他便在塔塔父子公司董事会提议新的退休政策。在 J·R·D·塔塔的支持下这个政策获得了通过。新的退休政策规定：常务董事长、常务董事和全董事 65 岁退休，非常务董事长、副董事长可再延长 10 年后退休。按照这个政策，到了年龄的

---

同上，第 202 页。

[印]《印度时报》星期日版 (The Sunday Times of India)，1994 年 4 月 14 日。

[印]《经济时报》，1993 年 11 月 30 日。

老一辈不得不相继退休。塔塔钢铁公司的董事长罗希，莫蒂与 J·R·D·塔塔携手共事 53 年，为塔塔集团尤其是塔塔钢厂的发展作出了卓越贡献。他虽然对退休政策不服，曾拒绝让出职位，但在 J·R·D·塔塔的干预下，最终不得不于 1993 年 4 月辞职退休。塔塔化工公司等公司的董事长也逐一退休。现在拉坦·塔塔担任了塔塔工业公司（1982 年 J·R·D·塔塔让位于他）、塔塔父子公司（1992 年 J·R·D·塔塔让位于他）、塔塔钢铁公司、塔塔化工公司、塔塔茶叶公司以及塔塔机械和机车公司（1988 年莫高卡逝世后 J·R·D·塔塔委任于他的）的董事长职位。拉坦·塔塔的退休政策无疑有助于破除家族统治和终身制，有利于年轻有力者脱颖而出。如他所指出的，年纪老了会影响人的远见，会限制人作出决断，也不利于年轻人表现自己的才华。但是拉坦·塔塔把权力集中到自己手中，是否对塔塔集团有利，尚难断论，这要看他的才干是否足以胜任。

## 2、人才的培养

塔塔对本家族接班人的培养，既重视学识，又重视实践。第一代的詹姆谢特吉在自己的长子杜拉布·塔塔 18 岁时，就送他到英国去读书。两年后，因祖父的旨意杜拉布回到印度，进入了孟买的 St.Xavier ' S 学院，1882 年获得了学位。毕业后从事了两年新闻杂志业工作，后进入父亲的企业，从普通职员开始做起。J·R·D·塔塔的母亲是法国人，他生于法国，青少年在法国读书。回印度后就读于 Cathedral 学校，未接受高等教育，在父亲 R·D·塔塔的安排下，1922 年他进塔塔当见习生。

1924 年 R·D·塔塔把他交给塔塔钢铁公司的常务董事、一个退休的印度文官爱尔兰人约翰·庇特森培养他。JR·D·塔塔曾回忆：“我父亲把我交给约翰请他训练我，那时，庇特森在他办公室里另外放一张写字台，一连四、五年，每件呈交他的公文都经由我手，每件由他批发的文件都经我手再发出。他与人进行的每次讨论和谈话都叫我参加。正是从他那里，我学到了许多东西。”确实庇特森培养 J·R·D·塔塔在每次与人重要谈话后必须立即作下笔记的习惯，他坚持了一辈子。R·D·塔塔对儿子的培养方式，是通过实践边干边学。

1926 年 R·D·塔塔去世，J·R·D·塔塔接替父亲当了塔塔父子公司的董事。

1938 年他担任塔塔集团的首领，直到 1992 年 3 月自动退休。

J·R·D·塔塔培养拉坦·塔塔是一种大胆放手的方式。拉坦·塔塔毕业于美国工科大学，并在那里工作过几年，有着较高的学识和一定的实践经验。J·R·D·塔塔发现拉坦有培养前途，在拉坦·塔塔 40 岁出头时就把塔塔工业公司的董事长之位交给他。经理行制废除后，塔塔工业公司仍是塔塔集团的思想库，对塔塔企业至关重要。J·R·D·塔塔不给拉坦什么直接的帮助，而有意让他独立工作，在实干中增长才干。

1989 年塔塔机械和机车公司董事长去世，J·R·D·塔塔又把这个要职交给了拉坦·塔塔。1992 年 J·R·D·塔塔把自己担任的塔塔父子公司董事长职位也让给拉坦，从而完成了拉坦·塔塔的接班。

塔塔集团在寻觅、重用强有力的高层经管人员和技术专家的同时，大力加强对普通工人和中下层经管人员的培训。詹姆谢特吉·塔塔创办纺织厂时，

就十分重视对职工的培养。他认为，如果人缺乏学习和提升，就可能消沉甚至变坏。他在厂里实行学徒培训制，设立图书馆，馆内藏有棉纺织业的最新图书，供工人学习。

塔塔钢铁公司建厂初期，大量的工人来自附近的农民。他们来工厂做工都是临时性的，当家有农活、婚丧或宗教活动时，他们就不上班，劳动纪律松弛。厂方为稳住他们而提供了住房、粮食、医疗等补贴。工厂这样作增加了生产成本，而农民因眷恋乡达斯特只是许多这样从非技术手工工人成长为具备相当技术水平的专业人员中的一个。

近些年，塔塔钢铁公司的培训机构为适应现代技术进步，不断增加和更新培训设施，以保证培训质量。比如，其中最重要的是安装模拟装置，使学员在逼真的状态中接受训练。该机构现有最先进的培训设备，并与荷兰一家钢铁企业 Hoo Owens 合作，进行联合培训。荷兰公司已派人到培训班受训。为使培训机构现代化，塔塔钢铁公司培训机构的预算经费逐年增加，近年已从它营业额的 4% 提高到 7%。培训期规定为 52 周至 104 周之间。工人的工种如有变化，必须先到这里培训，然后再到新岗位上上班。

由于 80 年代至今塔塔钢铁公司连续三阶段的现代化计划。并且即将进行第四阶段的现代化计划，对劳动力需要量大大减少，若干过时的车间也要关闭。劳动力多余问题十分突出。同样生产 270 万吨钢·国际上竞争力强的企业只需 3000 工人，而塔塔钢厂仍有 1.6 万工人。公司已宣布：目前有 1800—2500 名为多余人。今后几年要裁减冗员，新进的人员也决不会增加。公司培训机构每年培训 200 人。然后重新分配到一些部门，再多余的人将被裁减。为达到这一精简人员的目的，1995 年 4 月公司实施了“提前离职计划”（Early Separation Scheme），愿意接受者将继续领得基本工资和物价津贴，直至 60 岁。这个措施比以前的自动退休政策给了工人更好的待遇。由此培训机构也将商业化，成为盈利单位。与荷兰钢铁企业的合作培训计划，就是走上这一步的开始。

在利用模拟装置培训方面，塔塔电力公司也很突出。早在 70 年代，它就设计建立了亚洲第一个发电模拟器。印度发电业由于操作者的疏忽，导致发电量的浪费达 30%—40%。这个模拟器能显现机器损坏或发生毛病的状态，受训的操作音可以在这样的培训中学会如何去排除故障和修复设备。近年，培训中心又安置了两个模拟装置，一个是复制 50 万千瓦发动机组，配有各种设施，供受训者在正常状况和非正常状况下操作。另一个是接受站模拟装置。

塔塔电力公司的培训中心，不仅为本公司培养高质量高水平的操作者，也向印度各邦电力局和国家中央电力当局开放（印度电力工业由邦政府电力局经营）。这两个部门派去受训的人员已达几十批。在印度国家原子能发电站建成时，电站专家被送到美国接受培训，而从事常规操作的人员则在这里进行培训。可见，塔塔电力公司的培训中心不仅保证了自己的电力生产。而且对印度电力工业有着多么重要的作用。

在培训学徒（员）方面，塔塔机械和机车公司的培训中心另有特色。当公司新建厂房时，第一座建筑物是供学徒（员）的培训房和宿舍。70 年代，公司一年就要拨出 750 万卢比用于培训学徒。公司在詹姆谢浦尔和浦那两处

都有培训中心，这两个培训中心通常都有数百名学徒（员）接受 3 年的课程或再培训。课程的内容和培训的设施，都是以鼓励学员自己动手的创造精神为主。在培训车间里，有一辆 1885 年的戴姆勒·奔驰三轮柴油机汽车，一批批学员们在学习期先后做了 4 个这样的模型和火车模型，早在 1973 年，世界银行一份报告称赞塔塔机械和机车公司的培训计划，是世界上最好的之一。

从某种角度看，培训经管人员更难，更需要时间。印度对企业经管人员的职业教育与培训，只有在独立后才被广泛承认。”年代初。印度政府力图把经营管理的学习培训制度化。到 50 年代末，全印度有 7 个这种培训中心。专为中级经管干部提供学习的场所。高级经管人员，则由政府设在海德拉巴德的行政管理学院进行培训，有的被派往发达国家去学习。

印度有一些大企业集团自己设有培训中心，塔塔集团就是其中之一。塔塔在浦那设立塔塔管理培训中心。这个中心环境优雅，设备精良，为塔塔所有企业培训高级经管人员，后来它也向非塔塔企业开放。一般每批招收几十名学员，其中有半数为国营企业和非塔塔企业的人员。讲授的主要课程，是经营管理和技术。为了开发学习者的全面能力，还举办心理学、行为科学、艺术、音乐、政治、军事等各种讲座。学员们在这里不仅学到了经营管理的技能，扩大了知识面，还学会了与人共事合作。一位学员曾感慨说：“我在这里认识到生活并不意味一场激烈竞争，而是一场接力赛。”塔塔有时也派送一些高级经理去政府的行政管理学院学习。

对中、下层的经管人员，塔塔还设立有管理人员培训学院，主要培训工长。这个培训机构为受训者设有各种课程。50 年代以后，最有名的工业培训计划（Training Within Industry Programe 简称 TWI）传入印度。

TWI 是二战时期美国为加快工业生产速度以适应战事需要而制定的培训工长的计划。战后证明这样的培训计划仍然有必要。不久美国的 TWI 便传入其他国家。50 年代也被印度企业界普遍采用，塔塔也不例外。在几年里印度数以千计的工长接受了 TWI 的培训。培训的方式是相同的。塔塔钢铁公司的工长培训计划由公司指定的培训官员负责，它包括三项内容：工职指导科目、工职关系科目和工职方法科目。通过第一项科目使工长更好地在车间行使自己的权力，指挥部下工作；通过第二个科目帮助工长在车间形成良好的人际关系，即更现实更灵活地处理好与工人的关系，以搞好生产；通过第三个科目使工长更好地掌握理财管家的本领。印度其他企业对工长的培训，都没有象塔塔钢厂那样重视、认真和有效。1956 年，为适应行政干部的需要，又成立了塔塔行政管理部，有 100 多名专职人员在此工作。塔塔的这些管理培训中心在世界上也享有声誉，荷兰、德国、新加坡等国都邀它去建立培训机构。

塔塔机械和机车公司还设立了自己的经管培训中心。一年内开设百余门课，主要是关于经营管理技巧的，也有十分广泛的科目，如业务分析和公众生活的领导艺术，这个中心专长于解决实际问题，一个经管人员可以来这里告诉中心自己需要解决的问题，中心便针对他的问题列出课程。

60 年代中后期，塔塔集团预料经理行制度行将结束，塔塔父子公司下设了好几个咨询部门。本来，塔塔父子公司就是为塔塔企业筹措资金的控股公司，塔塔认为企业资金固然重要，但更有价值的是技能，它要把经营技能传授给塔塔的企业。

1968年塔塔咨询部成立,它把人才、硬件和研究开发结合起来。现有2600名咨询人员,向印度国内外的塔塔企业和非塔塔企业提供服务。它通过内部连续不断的培训计划,不断更新技能,使它提供的技术和咨询都是最前沿的而且由于拥有最新的硬件,又坚持严格的质量标准,它所提供的咨询具有战略性,富于高效率。塔塔父子公司的另外几个咨询部门是塔塔咨询工程师部、塔塔经济咨询服务部、塔塔金融服务部以及塔塔风险经管服务部。(参见第五章)

### 3、注重企业经管人员的印度化。

塔塔虽然放手而积极地任用外国经管人员和技术人员(初期还包括技术工人),与此同时,他不断地培养、组织自己的队伍。在这方面塔塔钢铁公司提供了典型的例子。

塔塔钢铁公司建立前的全部勘探、选址等工作都是由美国专家完成的、塔塔钢厂投入生产后,从总经理、总技术顾问到技术专家、中层经管人员到车间的工长、乃至一般技术工人,在相当长的时期都从欧美国家招聘而来。1909—1910年外国雇员31名,1914—1915年增加121人,1921年达400人。这批外国雇员的工资待遇比他们在自己的国家要高出50%。此外,还有其他一些开支,如外国雇员探亲往返的旅费、在印度的住房等等。这些给公司增加了财金负担,使生产成本提高。1920年秋外国雇员为提高待遇罢工一周,影响了生产。事件震动了塔塔的管理行。塔塔父子公司终于决心加快培训自己的管理人才和技术人才,以逐步实现印度化。

塔塔钢铁公司有步骤、有计划地开始了这项印度化工作。对于担任工长职务的外国人,公司从铁路部门或者其他企业部门中去物色合适人选,然后用他们去替代外国人。一般说这项工作比较容易。技术人员、主管以及中层以上的经管人员,由于他们几乎全部是外国人,为了维持正常的生产不可能短时间内用印度人去顶替,而且在实行现代化和扩建计划中,有时还需要增加外国人。公司认为在这种情况下,印度化只能逐步进行。1920年,塔塔钢铁公司的技术学院成立后,在近10年里培养了128名技术人员,1931年学院改组增设了研究生学位,同时还设立课程培养高水平的钳工、焊工、锻工、铸工。这样经过十多年的努力,到30年代以后塔塔钢铁公司的外国雇员比例才有较大幅度的下降。从1909到1937年的六届总经理都由外国人担任。詹汉吉·甘代(Jehangir Ghandy)是第一个担任此职务的印度人,他1921年进塔塔钢厂,在高炉车间当一名见习生,后来在第四任(1916—1925)总经理T·w·塔特威尔(T·w·Tutwiler)手下工作,接着又被派去卡内基技术学院接受培训。1937年才被委任此职。他后来又升为塔塔钢铁公司的主管董事。公司的主管、管理人员以及技术人员直到二次大战时才全部由印度人替代。据印度关税局1933年提供材料,塔塔钢铁公司那些年外国雇员的人数逐步减少的情况为:

年	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933
人数	161	157	147	133	122	109	85	70

独立后,印度颇为发达的教育事业培养了一批批的科技人员和经管人员,加上塔塔自己雄厚的科学技术实力,尽管塔塔与外国各种形式的合作越来越多,但象塔塔钢厂以前那样的雇用外国人员已没有必要了。这就是说,

塔塔的生产和经管人员均已实现了印度化。



## 第十章 经营管理中的劳资关系

### 一、塔塔劳资关系的发展

在资本主义社会，劳动关系是指资本家和工人之间的阶级关系，这是一种剥削与被剥削的关系。资产阶级和无产阶级同处于一种生产关系之中，劳资关系如何，直接关系到资本主义企业的经济效益和成败。建立良好的劳资关系是资方在经营管理中必须重视的问题，也是经营管理的重要内容。塔塔集团对处理劳资关系给予了更多的关注，故它在这方面的良好记录在印度是少有的。盈利、积累和扩大再生产，这是塔塔经营的目的，也是他力图处理好同工人关系的出发点和目的。塔塔集团的创始人詹姆谢特吉坦言道：“我们不宣称自己比其他人更无私、更慷慨或更慈善，而且我们认为我们实行公正合理的商业原则，股东们的利益和雇员们的健康与福利是我们财富的可靠基础。”

当然，塔塔较为和谐的劳资关系并不是一开始就有的，这种关系既是工人争取合法权益斗争的结果，也是资方在组织管理生产过程中为提高生产效率追求更大利润而有意作出的让步与妥协。因而这是塔塔劳资双方斗争与妥协的产物。本章仅以建厂历史长、规模大、职工多的塔塔钢铁公司为例来阐述塔塔集团劳资关系从冲突转向合作的过程，以及资方在建立这种关系中所作出的努力和采取的政策与措施。

塔塔钢铁公司劳资关系的发展经历了一个长期的反复斗争，最后协调合作的过程，它受到了印度国内阶级斗争、劳资冲突的制约与影响。在英国殖民统治时期，塔塔钢铁公司工人为争取和维护自己的权益，不时地向资方展开斗争，主要以罢工形式要求资方满足他们的要求。资方对工人的斗争，基本上采取了强硬态度，主要以处罚、解雇，甚而假借政权力量压制工人的正当要求。但是有时，资方在工人斗争的压力下，也能作出一些妥协，满足工人的部分要求；也有时，为了改善和加强企业经营管理，主动推出一些政策措施以调和劳资关系。印度独立后，塔塔钢厂工人在如何对待资方的态度上发生了分歧：部分工人及其工会组织取温和立场，愿意通过与资方谈判协商来解决矛盾。而塔塔资方对工人采取了改善管理、增加福利和强化规章制度相结合的策略。1958年以后，塔塔劳资双方采取协商和制度化的方式解决它们之间的矛盾和问题，工人和厂方逐渐形成了一种在印度不多见的和谐与合作的关系。

塔塔钢铁公司建成后不久即爆发了第一次世界大战。在战争的刺激下，塔塔钢铁公司发展加快，生产兴旺。此时，资方为稳住劳动力采取了一些措施，向工人提供了某些福利与方便，劳资关系处于一种平和状态。一次大战结束后，国际工人运动高涨，影响了印度的产业工人。印度国内的劳资矛盾加剧，激起了工人的斗争。一方面资本家所获取的利润大大增加，另一方面工人的实际生活水平大幅度下降。以塔塔为例，它的利润由1915年的186900镑提高到1920年的838099镑，6年里增长3.5倍。塔塔的女皇纺织厂股东的红利之高引人注目。在一份纪念该厂建立50周年的小册子里说，建厂

---

R·M·拉拉：前引书第119页。

P·P·皮莱：《印度的经济情况》第222页。转引自[苏]巴拉布舍维奇等：前引书，上册，第51页。

最初 20 年的红利每年是 16%，第一次世界大战后高达 90%，1919 年每价值 500 卢比的股票可得红利 350 卢比。在资本家利润不断增长的同时，工人的实际工资却在急剧下降。印度工人的工资本来就被压得很低，还要被罚款以及其他种种的苛扣。战后物价迅速上涨，工人生活条件恶化。1919 年 1 月，印度最低生活费用比 1914 年 7 月上涨 83%，同期从事工业生产的工人和工资只提高了 21.5%。生活费用的上涨超过了工资提高幅度 61.5 个百分点。塔塔钢铁公司所在地詹姆谢特浦尔的生活费用以 1909—1913 年平均数为 100，1920 年上升到了 191%。印度工业中心的工人掀起了罢工浪潮。塔塔的工人为了争取经济权益参加了这一斗争。1920 年初，塔塔钢铁公司的工人为改善生活条件派出工人代表同总经理交涉，要求增加 50% 的工资。总经理对工人的要求未作明确表态，说是要与其他董事商量后再作决定。这显然是资方对工人的压力所采取的拖延手法。时隔几周，工人还未得到厂方的答复。2 月 24 日工人自发举行罢工。

罢工者提出的要求有：所有雇员都提高工资，月工资在 50 卢比至 300 卢比之间的提高 35%，在 50 及 50 卢比以下者提高 50%；生病或工伤的工人得全工资；发给工伤事故致死的家属一次支付的抚恤金；每年享有一个月休假，休假期间工资照发；等等。2 月 28 日，总经理从孟买赶到詹姆谢特浦尔，警告罢工工人：继续罢工不会带来什么好处，劝说工人立即复工。这些警告遭到工人的拒绝。厂方欲摧垮罢工斗争，招聘了一批新工人，试图用他们来顶替罢工者。3 月 15 日新工人来到工厂，罢工工人阻拦他们上岗顶替时，劳资双方发生了冲突。警察开枪，5 名工人被打死，20 余名受伤。工人在罢工斗争的高潮中成立了詹姆谢特浦尔劳工协会。最后，杜拉布·塔塔到詹姆谢特浦尔处理罢工事件。3 月 20 日他宣布：承认这个劳工协会，工人将普遍提高工资、以及建立退休金公积金。

第一次罢工工人达到了部分目的，虽然工资增长的幅度仍不及物价上涨的幅度，工人有了一次经验，为争取自己权益斗争和积极性更高涨了。1921—1922 年度公司赢得较大利润。在工人敦促下，劳工协会向厂方要求工资总额增长 33%；发放一个月的工资作为奖金；周计工资工人的工资不得低于每日 0.5 卢比；更好地改善女工的福利待遇、改善住房条件；工作 10 年就可享有退职金等要求。厂方以“不合理”为由予以拒绝，并警告说当厂无利润时工人再罢工将关闭工厂。厂方的蛮横态度激起了工人的强烈不满。激进的工人抨击厂方，也对劳工协会无意发动罢工质疑。劳工协会表示，如工人要求罢工，工会将出来领导。

1922 年 9 月 15 日一个美国人工程师在厂里踢伤了一名穆斯林工人，成为直接导火线。9 月 21 日，约 2 万工人举行罢工。9 月 23 日资方派 B·J 帕德沙向罢工工人发出严重警告，宣布罢工者的工资将扣除 10%，公司保留拒绝公司认为不合适的工人恢复原职的权利。工人没有退却，罢工陷入困境，工会呼吁公众支持，并求助于全印工会大会书记达瓦·恰曼；拉尔。在他的调停下，10 月 24 日工人复工。复工的条件是资方答应成立一个联合委员会讨论工人的要求，并担保工人复工后不受打击。后来的事实证明这只是

---

R·P·杜德：前引书，下册，第 109 页。

[苏]巴拉布舍维奇等：前引书，第 54 页。

R·穆克吉，《印度工人阶级》中译本，世界知识出版社。1955 年，第 166 页。

厂方的一个计谋。工人停止罢工之后，厂方根本没有进行这样的讨论，罢工者也遭到了报复，一批罢工领导人包括劳工协会的书记被除名，1000名工人被解雇，劳工协会这个工人组织也不予以承认。这次罢工延续33天，工人没有得到什么好处。

还在1920年钢厂工人第一次罢工时，B·J·帕德沙就强调说，公司的股东人数大约为工人人数的一半，从并不比工人富裕多少的股东那里挤出钱来付给工人是不妥当的，给工人颁发奖金是指望以此刺激生产增长，从而使公司受益，而在公司的利润率很不稳，还有可能下降的时候，发给工人奖金是不利于公司的。他还指出，公司发现部分或者许多工人都根本不适合现代工人的生产，已不必如建厂初期那样因产业工人缺乏而不得不对他们有所迁就。他主张不合格的工人应让他们另找雇主。从这番话可以看出塔塔公司方面并不认为工人的要求是合理，更不认为满足工人的正当要求改善劳资关系对提高生产力是有益的。他们与当时其他私人资本企业一样，认为要增加生产，获得更多的利润，必须对工人采取强硬态度，因此，第一次罢工对工人作了妥协，第二次罢工再也不作让步了。

第二次罢工虽然被厂方瓦解了，但是劳资的矛盾并未缓和。资方的食言和报复更加激怒了工人，劳资关系进一步紧张。公司的有识之士看到问题的严重性，如当时任主管的基南（1932年第一任塔塔钢铁公司印度人总经理）多年后曾指出，塔塔钢铁公司的董事会远在工厂千里外的孟买，不知时代的潮流，公司为这种近视行为付出了高昂代价。

在20年代末开始的世界经济危机中，印度劳动力市场急剧缩小。一方面资本家打着“合理化”的旗号，以减产、停产来裁减工人，另一方面大批破产的农民拥入城市，进入业已萎缩劳动力市场。这样，劳动力的供求关系极不平衡，劳动力过剩，为资本家进一步压制工人提供了有利的条件。资本家对在岗的工人通过不充分就业、缩短劳动时间等手段来减少其工资收入。

1928年开始，印度工人掀起了新的罢工高潮。罢工中普遍成立了罢工委员会，提出一系列的经济要求，如停止降低工资；提高每月收入不到30卢比的工人的工资；停止实行“合理化”措施。塔塔钢铁公司的工人也受到了经济危机的打击。1924年到1928年，厂方又解雇了2000名工人。同时公司推行的奖金制度把部分职工排除在外，使这部分工人失去了增加收入的机会。工人对厂方这种歧视政策，不时地举行小规模罢工和怠工。

1928年在全印工人罢工高潮中，塔塔钢铁公司铁轨厂的工人首先于3月16日举行罢工，罢工很快发展到钢板厂和其他各厂。5月8日，公司总经理发出通知，开除钢板厂的所有罢工者。资方和工人的矛盾激化，形势变得更加严峻。5月25日工人举行总罢工。尽管劳工协会不支持总罢工，罢工工人最终获得成功。5月30日，一个老工会领袖人士来到厂地，在群众大会上发表讲话反对罢工，被工人轰走。在工人斗争高潮中，一个被称之为激进分子的马尼克·胡米，渐渐掌握了这场斗争的部分领导权。6月1日，工人又进行第二次罢工。这次罢工中，工人内部发生了分歧，一些支持劳工协会的工人照常上班。公司抓住时机宣布6月2日封闭工厂以此来分化工人，有意扩大他们之间的分歧。7月，公司想早日结束罢工，施展了一些诡计。

---

马尼克·胡米（Manek Homi）出身帕西族人。父亲是塔塔钢铁公司的工程师，胡米后来成为职业工人运动者。

首先厂方雇上批“效忠”的工人来恢复生产。在这项计划遭到失败后，公司又让一些董事和股东出面警告工人，但也未能奏效。工人罢工仍在继续。7月23日，萨克拉特瓦拉发出通告，实行100万卢比奖金计划，答应增长工人工资，但同时也重申裁员18%的决定。参与罢工的工人不为之所动，坚持斗争。8月13日，厂方发出最后通牒：如果罢工工人一周内不复工，厂方决不会满足他们所提出的任何要求与条件，并且罢工者将遭到解雇。厂方的这一通牒也激怒了劳工协会，它也决定投入罢工。此时胡米和罢工委员会请来了印度民族独立运动领袖、刚当选为全印工会大会主席的苏巴斯·鲍斯。鲍斯到詹姆谢特浦尔后，被工人推举为劳工协会主席，胡米任副主席。鲍斯与厂方谈判了一周，终于于9月12日达成协议。协议的主要内容是：工人第二天复工；工资增长10%—20%，因工资额不等而异；设立退休公积金、每年有两周含全工资的休假；每年有两个宗教节日假；罢工期工资不发，但可以向厂方借款，以后分若干次偿还；奖金计划照旧；公司在12个月内有权限裁多余的工人，被裁减者作为备用队伍，当原部门或其他部门有空缺时将被吸收，劳工协会再度被公司承认。工人赢得了不少权益。公司也坚持了自己的若干条件。显然这是一个劳资双方相互妥协的协议。激进的胡米拒绝接受这些条件，又组织一个工会，叫劳工联合会。胡米的支持者们抄了劳工协会的办公室，攻击其成员。塔塔钢铁公司的劳工运动分裂。胡米继续领导他的工人与厂方斗争，如要求延长工人借款的偿还期，要求公司方面承认他的工会。公司对上述要求均表同意。但是，公司的这种妥协是暂时的。工人因分裂而削弱了自己的力量，厂方趁此食言，不再履行所作的承诺，如被解雇的工人大大超过双方协议中的数目。资方还采用各个击破的手法，等待时机摧垮工会组织。1929年，受世界经济大萧条影响，塔塔钢铁生产不景气，厂方把危机转嫁给工人，在4年的时间里，解雇了4000名工人。同时公司趁胡米在工人中威信下降之机，于1930年设计使其被判处3年监禁。这样，胡米所领导的劳工联合会就此瓦解。接着，公司又对劳工协会开刀，1932年初，公司解雇或调离了劳工协会的一些领导人，使劳工协会也不再起作用。这样，这两个工会都再也难以开展活动，连群众大会也因公司的雇佣打手的破坏而无法举行。一向对塔塔集团怀有好感的圣雄·甘地对此表示了不满，1934年他在塔塔钢厂的一次群众大会上说他“痛心地说得知雇主与雇员之间的问题是用棍棒解决的。”

1936年国大党派比哈尔邦社会主义运动领导人阿卜杜拉·巴利到塔塔钢铁公司领导工人运动。巴利把原两个工会组织的工人合并组成塔塔工人联合会。塔塔钢铁公司的工会活动开始恢复。

1939年第二次世界大战爆发，英国把印度变成它的军用物资供应地。这为印度工业发展提供了机会。战争期间，印度工人工作时间长，实际收入并未增长，但是资本家为了保证生产正常进行，对工人的一些物质要求，部分或大部分给予了满足，工人运动处于低潮。战争给塔塔集团的工业增长同样带来了机遇。事实上，塔塔钢铁公司由于30年代完成的现代化计划，在大战前的两三年已开始了繁荣期，公司增加了给工人的福利。就在这一年的6月，公司与工会达成协议，公司方面将三年内向所有工房供电；临时工在工作一年后可以转为永久工。但是，在总生产奖金的发放对象是否包括全体

工人以及退職金规定的修改上，劳资双方未达成共识。工人为实现这些福利待遇，不时进行小型罢工和怠工，如 1939 年 3 月，为争取上述的奖金资格，钢板厂工人举行罢工。接着，锅炉房工人怠工，厂方对前者解雇 5 名工人，对后者扣罚工人工资。工人们对于利润分享奖金制也很不满，认为按照支付股东红利后的利润来计算奖金只有利于一部分人。总之，在二战期间，塔塔钢铁公司因生产兴旺，又在工人斗争的压力下，满足了工人的部分要求，但同时对于罢工等影响生产的行为仍进行了严厉的处治。塔塔钢厂的劳资关系仍比较紧张，但没有发生 20 年代那样的大规模罢工。

独立后，印度工人阶级的生活状况并未得到迅速改善。工人劳动强度普遍加大，名义工资虽有增加，但物价的暴涨造成工人实际生活水平下降。工人不断举行的罢工斗争，曾迫使资方作出某些妥协，但是，后来资方采取联合歇业的手法来对付工人。有些大企业还相继裁减工人。这样，50 年代初，一些主要工业中心先后发生了几万或几十万工人参加的大罢工。为了缓解紧张的劳资关系，印度政府制定了一些法律和法规，1953 年颁布“工业争端法修正案”，规定在被迫停工或解雇工人时，资方必须向工人支付补偿金。

1954 年又颁布“工厂法修正案”等法令。这些法规的制定和实施，一定程度上保证了工人的利润，改善了劳资关系。

在这种大背景下，塔塔钢铁公司的劳资关系发生了重大变化。从公司方面来看，他们对工人激烈的行为仍采取了严厉措施，罢工作为厂规严格禁止。罢工者将作为严重违犯厂规而被永远解雇或开除。同时，公司也总结了近二、三十年同工人斗争的经验教训，认识到，向工人作出一定让步，满足工人合理的要求，可以换来正常的生产秩序，慑于政府的有关法律，公司也承认自己给工人的权益不够。还有，公司看到通过“各个击破”已把两个工会搞垮，现在对付一个比较温和工会，可以更多地采用协商方式。最后，公司学习发达国家的管理方法，其中包括了改进对工人的管理。工人方面的情况也有变化。塔塔工人联合会的领导人阿卜杜拉·巴利 1947 年初逝世后，由迈克尔·约翰接任总书记。他有长期领导工人运动的经验，主张以真诚和协商的精神来解决劳资之间的矛盾和问题。工人们随着生活待遇的不断改善、管理制度的逐渐健全，也慢慢放弃了激烈斗争的方式，认为不值得一去一个尚好职业的代价去参加罢工。劳资双方的这些变化，使他们之间的关系由紧张、对立逐渐转变为协商、合作。这一转变经历了 10 年。在这 10 年里，发生过三次工人运动。第一次发生在 1947 年，在工人群众的集体斗争下，公司修改了 1946 年宣布的工资制。第二次发生在 1949 年，由支持印度社会党的工人举行了一次短时间的罢工。第三次是 1958 年激进的工人因不同意 1956 年公司与塔塔工人联合会达成的协议而举行的罢工。后两次运动是在詹姆谢特浦尔工人联盟领导下进行的。这个工人组织虽已向政府登记但并未得到塔塔钢厂的承认。1958 年的罢工规模不小，持续了半个月。罢工的结束标志了塔塔钢铁公司劳资激烈冲突的终结。因此有必要作一阐述。

5 月 12 日罢工开始。5 月 15 日，公司方面对 63 名据称为罢工组织者和领导人发出作案记录和停职令，导致各车间静坐罢工。19 日厂方企图向它所认为的忠诚的工人颁发作为上工资格的粉色卡，无卡者将不得上工，这一举动再度激起了工人的不满，工人们又举行了一整天的总罢工。厂方采取报复措施，于 20 日起全面关闭工厂。随着矛盾步步激化，罢工斗争打破了和平状态，公开的暴力行为、破坏财产等事件相继发生。公司和政府采取了

严厉的镇压措施。武装力量在厂区的出现、警察抄查了詹姆谢特浦尔工人联盟的办公室，禁止公众集会、宵禁，逮捕，最后发展到警察向工人开枪，导致数人伤亡。在工人遭到沉重打击的情况下，5月28日，厂方决定工厂重新开门。詹姆谢特浦尔工人联盟也已无法把罢工坚持下去，罢工就此结束。罢工者付出了沉重的代价。罢工刚停止，比哈尔邦政府就把一批詹姆谢特浦尔工人联盟的领导人和活动分子牵连进一“阴谋”案件，致使他们全部被捕入狱，保释的要求均遭拒绝。约有4000名工人因涉嫌为詹姆谢特浦尔工人联盟的活动分子或同情者而被解雇。政府拒绝将他们的案子提交法庭。被解雇的工人要求厂方恢复他们的工作也一律遭到拒绝。詹姆谢特浦尔工人联盟作为一个登记的工会组织继续活动了一个时期，但未能起多大的作用。

塔塔工人联合会是唯一被塔塔钢铁公司方面承认的代表该公司工人之交涉的工人组织，而且双方已在逐步建立协商、合作的关系。另打旗号的詹姆谢特浦尔工人联盟，虽然它确实想为工人争取更多利益，然而从40年代后期起，公司管理工人的方法和给予工人的待遇已大大不同于二、三十年代。塔塔钢铁公司工人的处境在不断地改善之中，工人的不满较多是针对他们的顶头上司即工长之类。显然詹姆谢特浦尔工人联盟对工人的这种不满估计高了。由于现代企业的严格管理制度，也由于有一个与之合作的工会组织，资方对罢工者的处罚毫不手软。工人们也感到在一个尚好的待遇下工作和生活，不值得付出被永久除名甚而坐牢的代价去参加罢工。由于这些因素，这次罢工后，塔塔钢铁公司劳资之间的矛盾和问题都采取谈判协商方式来解决，劳资关系进入了和谐的新时期。

## 二、塔塔协调劳资关系采取的措施

劳资矛盾的主要方面是资方即公司方。塔塔钢铁公司作为印度一个比较开明和具有较强现代意识的企业，为了发展生产增加利润，在工人不断斗争的推动下，就调整劳资关系和加强对工人的管理方面采取了许多政策措施。合理的部分得到工人的支持。成为公司发展的推动力。不合理的部分引起工人反对与斗争，公司不得不加以一定修改。也有合理而工人不理解的。通过规章制度和工人参与管理来解决。

数十年来，塔塔钢铁公司在改善对工人的管理调整劳资关系方面采取的主要措施归纳如下：

### 1、初期的劳动就业局

塔塔钢铁公司在企业投产的头几年里职工就已发展到五、六千名。工人有白领工人（大多从国外雇来）和蓝领工人之分，有永久工人、临时工人、合同工人之别。由于工人的背景情况各异，公司要组织好这支队伍的生产不是一件容易的事。在劳资关系中最主要的是厂方与大多数在职工人的关系。工人来自附近农村。没有文化，缺少技能，自由散漫，组织纪律性差，这些都同大规模工厂生产的要求格格不入。塔塔钢铁公司为了建立一支持续而稳定的工人队伍，早在本世纪20年代就成立了劳动就业局，专门负责招募各类工人（合同工不在其中）。劳动就业局建立并保存两类记录：一类是每个工人的就业表现。尤其关于就业时间、工作职别、报酬、表现、处罚等等。这套记录使厂方清楚地了解工人的全部行为。另一类是塔塔钢铁公司就业者的家属（受赡养者）的记录卡。根据这两套记录招雇的工人基本上都是过去

在塔塔钢厂工作过的且有清楚记录的人，或者是在塔塔工作的人员家属。工人的来源虽然都是熟人或有亲属关系，但因为有两套卡作为招工依据，避免了主观武断，保证了就业者的质量。

劳动就业局招收的工人包括日计工资与用计工资的长久工人和临时工人。临时工也包括不担任主管职务的工程师和技师。此外，还有一种合同劳工，他们不由劳动就业局招雇而是由合同人和二合同人出面招雇，这些合同人都是公司的雇员。合同劳工从事的工作是建筑、装卸等苦力活，不享有以上长久工人和临时工人的待遇。

公司的招工制度解决了当时劳动力不足，来源不可靠不持续的问题。为了使劳动力稳定而有一定质量，公司加强了对工人的职业培训。对此第九章已经阐述。

随着现代工业生产技术的发展，对普通工人的要求也提高了，工种、职能千差万别，分工细要求严，从而使等级的差别也突出出来。这样，要妥善管理工人队伍以保障生产效益还必须配有工资、福利、奖励等方方面面的政策措施。而提高工资、改善待遇正是工人罢工斗争的原因和目的。

## 2、工资奖励制度

塔塔钢铁公司 1945 年进行了经营管理的全面革新。

1946 年推出一种新的等级增量工资制。这个新工资制由三部分组成：基本工资、出勤奖和绩效奖。基本工资根据工种诸因素分出级别，出勤奖的标准是周付工资的工人为基本工资额的 20%、月付工资的工人为基本工资额的 10%，出勤奖金每月以 150 卢比为上限。绩效奖也可叫做人头奖，但实际上是以部门、车间等小单位为基础。绩效根据两个因素来制定，一个是每个部门或车间班组的总绩效，另一个是劳动一产出系数。绩效奖的设立旨在鼓励每个生产单位以最少的工人数量生产最多的产品。绩效奖仅对日计月付的工人有效，奖金额对于维修和服务部门的人员可达基本工资额的 40%，对操作性工人，可达基本工资额 50%。上述两种工人如果出勤好还可获得相当基本工资额 10% 的出勤奖。在 1947 年 4 月欲实行这个工资制时遭到了工人反对。工人们不能理解也不能接受这样一个事实：为什么同样工种所挣的钱会有如此大差别。于是发生停工、攻击管理人员，甚至发生暴力行为。工人行动迫使公司方面与塔塔工人联合会再作协商。

1947 年 10 月公司对绩效奖作出修改，即全厂按照钢材产量这同一基础制定绩效奖。厂方和工会还商定在所有生产部门和维修、供应部门都设鼓励奖金。公司还同意提高工人工资和改善工作条件的要求，但向工人提出了两个条件：其一，承认公司方面有权按厂规对违纪者采取纪律处分；其二，必须承认公司方面是为提高劳动生产力和增加生产而制定合理标准劳动量的唯一权威。塔塔工人联合会接受了公司方面的条件，并承诺如果这些目的是合理和公平的话，工会将与公司方面积极合作。

从此以后，塔塔钢铁公司工资制的变动都由公司与塔塔工人联合会共同协商来决定。这样，公司的工资结构逐渐建立在一个更加合理和更加制度化的基础上，即根据分值制形成数百种工资差别，并配以各种奖金。由于劳动报酬的日趋合理，不仅提高了生产效益，也调和了劳资关系，因为得到合理的工资本来就是工人同资方斗争的主要要求。

然而，必须指出这种合理是要打折扣的。最上层的经管人员与蓝领工人的工资福利十分悬殊。据塔塔钢铁公司 1977—1978 年度报告，公司 564 名

最高层的官员的毛收入总和不少于公司 37000 名全部男女雇员的工资总和的 40%。这些高级人员的年薪都为 5 位数甚至 6 位数，如常务董事的年薪为 15.9 万卢比，外加 10 万卢比的补贴。高层经管人员都配备带游廊的住宅，且房租和维修费用全免。塔塔钢铁公司的奖金制并非始于 1946 年，可追溯到它开业之初，只是当时奖金获得者仅限于受聘的外国职工。

1920 年工人罢工时要求本国工人也有资格享有这个奖励。该年年中厂方设立了生产效益奖金。该奖金以部门的生产效益或个人生产效益为基础，大约在 1926 至 1931 年期间，这种奖又推行到实际操作部门和部分维修及供应部门的职工。但是，实际上仅在一些于生产重要的部门而且只对一部分技术工人实施，奖金额根据部门的产量或高炉产量来计算，维修和供应车间则根据其完成任务的速度。各个部门的头头每月从上级经管那里得到一份成本表，这份表列出了实际生产的时间与量的要求。部门头头根据这份成本表的要求，负责在自己部门内完成任务。有时这份成本表还被分解成若干分表，使部门内的操作单位各有自己的指标要求。

1928 年 10 月，在工人罢工斗争后，公司方面又采取了一项奖金制，叫做生产总额奖。它规定，年产可售钢达 4 万吨，就有 100% 的奖金，超过 4 万吨，有更高百分比的奖金，低于 4 万吨，则不到 100% 的奖金。此项奖金制只在日工资不足 10 卢比的月付工资工人和月工资 300 卢比的工人中实行。

1928 年初，公司还提出一项利润分享奖，这个奖企图通过裁减工人，增加在职者的工作量，从而增加利润。再从利润中划出小部分，提高在职者的收入。由于这个奖要裁减工人，遭到工人的反对，公司未能实施，直到 1936 年才得以实施，此时规定以一个半月的工资为利润分享奖的起点。在以后的年代里，对它不时作出修改。

塔塔钢铁公司设立与实行的这几项奖金制度，在工业落后的印度是独一无二。公司方面能够根据工人生产效率给予不同的奖励从而进一步刺激工人生产积极性，提高劳动生产力，这无疑是进步的举措，确实也收到了一定的效果。但是，由于工人的基本工资很低，工资的提高又很慢，加上一些奖金制度只在一部分工人中实行，因此这些奖金制度仍有许多不合理，不能满足工人的要求。从 1947 年起工资奖金制才趋于合理。

### 3、工人福利

在塔塔钢铁公司建成之初，杜拉布·塔塔等公司领导人就着手发展这个钢城的社会福利事业。他们求助于英国两位社会主义者赛特尼（sydney）和比阿特丽斯·韦布（Beatrice Webb）。他俩带领一个由伦敦大学教授组成的小组来到印度，并对钢城的社会福利、医疗、合作社等事宜提出建议。

1918 年，钢厂又要求印度之仆社派一名能干的劳工福利组织工作者来钢城领导这项工作。不久印度之仆社的塔卡·巴帕（Thakkar Bapa）来到了钢城。

塔卡·巴帕一上任就为工人做了两件好事。一次大战造成的物价上涨使工人基本生活难以保障。塔卡·巴帕要求公司批量采购生活必需品如粮食和

---

萨蒂亚·伯拉特·达塔：前引书，第 153 页。

比如，以 1912—13 年度为基期，实际工资和红利（实际值）的指数分别均为 100.00，到 1919—20 年度，这两项指数分别为 125.88 和 64975，这表明，实际工资的增长幅度大大低于红利增长的幅度。见同前引书 164 页表 4.6。



布匹，这样可以免去了中间商的利润，以低价直销给工人，同时组织了 12 个信贷合作社，为不同层次的工人服务，使得高利贷者（利息达 75%—150%）无法盘剥工人。这两项措施使工人的经济状况有所改善。在以后半年多时间内，他又组织人力盖起了几所小学、运动俱乐部、儿童乐园和职工食堂等，并着手制定工房计划。

几年里，这些福利设施在不断发展。

1927 年信贷合作社增加到 21 个，厂区有了一所医院，设有 72 个床位，除小学外又建起了几所中学、一所女子学校、一所商业学校和一所技术夜校。为工人盖了 5290 套工房。一部分工人的居住条件虽有改善，但大多数工人的住房条件仍十分恶劣。

八小时工作日制和休假

塔培钢铁公司于 1912 年实行八小时工作日制。当然，这不是它的创举。1886 年 8 月，美国工人阶级首先提出八小时工作日制的要求，随即成为国际工人运动的共同呼声和斗争目标。塔培决定八小时工作日制显然受到了它的影响。然而，在 1912 年前后的美国钢铁工业中，只有一小部分企业实行三班倒的八小时工作日制，而大部分企业每班的工作时间仍为 9 至 12 小时。作为殖民地印度一个钢铁企业能率先实行这一工作日制，确实显示了企业主的明智与进步。但是塔培钢铁公司的八小时工作日制及有关工时的趋于合理，经历了一段时间，其中工人斗争起了重要的推动作用。直到 1924 年，公司的八小时工作日制实际上还只是一些需要连续操作的生产部门实行一日三班，每班 8 小时。这些部门的工人没有休息日，他们每周实际工作时间是 56 小时，如遇加班也就超过 8 小时工作日。至于那些不需连续操作的生产部门的工人均上正常班，他们的工作时间每日 9 小时，一周工作六日，休息一日。这部分工人每周工作时间是 54 小时。所有监管人员和办公室职员为一周工作 48—52 小时，以工作性质而异。

在 1924 年的罢工斗争中，工人对工作时间提出了几条要求：1) 正常班的工人也应该每日工作 8 小时，中间有半小时时间歇。

2) 所有工人应该享有同外国雇员和办公室职员一样的待遇，即每周有一天的休息。如休息日工作，应该作为加班得双工资。

3) 加班应是自愿的并得双工资，（过去加班都是硬性规定的，工资也按正常班标准计算）。公司方面满足了工人的部分要求。公司在 1924 年底对工时作了修改，规定：1) 上正常班工人的工作时间从 9 小时减少到 8 小时；2) 连续操作的部门的工人（即八小时工作日制的工人）从无休息日改为双周一日休息制，即一周工作 7 日，一周工作 6 日。但是对日计工资工人仍没有周休息日。直到 1965 年日计工资工人才获得了周休息日的权益。

3) 对于超工时的加班、星期日上午或其他形式的加班，仍根据时间多少按正常工作的工资计算加班费，不付双工资。直到 1946 年厂方才对超过工时的加班支付双工资。

在休假待遇上，公司采取区别对待的政策和规定，对不同的工职的人员给予不同的休假待遇。塔培钢铁公司从建厂开始就规定月计工资雇员每年有一个月的含工资的休假。所谓月计工资雇员主要是担任监管职务的职员和不担任监管职位的外国雇员。因此，占职工绝大多数的工人是无权享受这项待

遇的。在 1920 年的罢工中，工人就此提出了要求，并取得了部分成果。罢工后，公司决定给日计工资工人每年有两周含工资的休假，（工人的要求是与月计工资职员一样有一个月含工资的休假），但仍拒不给周付工资的工人这一待遇。资方的理由是这类工人经常缺勤。在塔塔钢厂，周付工资工人从事最繁重的体力劳动。确实，在这种繁重艰苦的劳动中因体力原因或工作条件恶劣造成缺勤较多是事实。但这不应成为公司歧视这部分工人的理由。直到 1945 年周付工资工人才得到工作满一年后可有 9 天含工资的休假权利。工人在休假上的差别延续几十年。1940 年比哈尔邦劳工调查委员会报告说道，在工人享受休假权利方面差别十分悬殊。月计工资的职工每年有含工资的休假 30 天和 5 天的临时假。日计工资的工人每年有含工资的休假 14 天，无临时假。除外，月计工资的职工每连续工作满 7 年时还享受一个为期 3 个月的含全工资的长休假。这些差别到 50 年代后期依然存在，并未作什么修改。不同工种的职工享有有差别的福利待遇，应该说是合理的，但是塔塔公司的上述差别，很大程度上是它所惯用的“分而治之”的手法。

1957 年公司实行一个新的病休假制，即在公司已连续工作一年以上的所有雇员，如患病不能上班，30 天以内的患病期可得到一半的工资。

1957 年公司方面经与塔塔工人联合会协商，决定把周计工资工人转为日计月付工资工人，使周计工人有资格享受到后者同样的待遇，从而改善了处境。

1965 年，在政府钢铁工业工资局的建议下，塔塔钢铁公司决定把日计工资的工人转为月计工资职工的待遇。这样前者有了每年 5 天的临时假，但仍无 3 个月长休假的待遇。

#### 工伤事故补偿

冶炼钢铁这个行业比其他一些行业更容易发生事故。直到 40 年代，塔塔钢铁公司没有关于这方面的系统记录。从它 20 年代可知的某些年份所发生的事故来看，如 1926 年事故 1690 起，1927 年 1535 起，1928 年 1273 起，

塔塔钢铁公司的事故发生率是很高的。减少事故、保障工人安全，对于增加生产提高成本效益的意义是显而易见的。事故发生后，对受伤害的补偿和安抚如何，也会直接影响工人的情绪，从而不可避免地要影响生产力。公司在经营实践中对这个问题的认识逐步提高。

1920 年塔塔钢铁公司设立生产安全部，制定生产安全规则，并有专职人员负责。公司规定对工伤事故的受伤者支付全工资，并作经济赔偿。根据 1923 年的工人赔偿法（此法规定对受伤者需作一定资金补偿，但未确定最低补偿额），公司规定因工伤事故而死亡者，补偿其 30 个月的工资额，对于永久性致残者，补偿其最高额为 42 个月的工资。由于工人工资很低，这种补偿是微不足道的。这种补偿对于周付工资的工人来说更是少得可怜，因为当时的整月的工资仅 15 卢比。

从 50 年代起，公司大大提高了对生产安全问题的重视程度。首先，公司对生产安全部的工作作了更具体的安排，包括安全检查、事故调查、对工长和工人进行安全培训、对所有新进厂的人员进行安全知识教育，以及开展经常性的安全生产运动和安全生产宣传。其次，建立和保存全部工伤事故的

---

萨蒂亚·伯拉特·达塔：前引书，第 126—127 页。

同上书，第 129 页。

资料。包括事故性质和程度、事故的发生率、出事单位、工人受伤的部位等等。

公司对工伤事故的重视以及采取一系列有效的措施，使塔塔发生的工伤事故明显有所减少。从公司在 1950 至 1970 年工伤事故的统计材料看，1950—1958 年度期间，每年每 1000 工人中发生 40 起左右的事，1958—1959 年度起又明显下降，1969—1970 年度为 31.62。以后继续下降，1979—1980 年度已降至 9.72。塔塔钢铁公司进一步加强保护工人的人身安全。1979 公司作出一条新规定：一个工人的“工作”应从他离家去上班之时算起，直到他下班到家为止。因此，工人在上下班的路途上发生不幸事故，公司均负责给予经济补偿。

女工的权益 20 年代，建于塔塔钢铁公司之前的塔塔棉纺厂早已对女工实行某特殊待遇，规定凡在该厂工作达 11 个月就可享受工资照发的二个月产假。塔塔钢铁公司虽在 1920 年对女工取消夜班，但在其他待遇方面还不如塔塔纺织厂。钢铁厂的女工都是周计工资工人，干着最苦、最累的工作。她们的工资最低，也没有含工资的产假。女工的处境比同工种的男工更为艰难。1928 年塔塔钢铁公司的罢工提出了维护女工权益的要求，厂方于次年实施女工享受带工资的六周产假。在工资待遇上，女工也曾有过几次增加。当然必须承认还存在性别的歧视，如 1949 年，最低工资男工增长 40%，女工增长 33%。

50 年代以后，女工和作为职工家属的妇女的福利随着企业整个福利的事业的改善得到了重视。厂方给怀孕妇女（包括在职女工和家属）进行产前检查。发现营养不良给以补贴，保障妇婴健康。同时帮助妇女做好计划生育。钢城还设立若干社区中心，中心设有托儿所。孩子入托后母亲们上下可以做家务，下午组织在一起学习缝纫和其它手艺。对于寡妇和其他不幸妇女，中心培养她们自立能力，帮助她们学会一些手艺，如编织缝纫等，然后，由中心收购她们的产品。这些中心还帮助居民抵制诸如嫁妆制等陋习；组织居民抵制高利贷者的剥削行为；组织退休职工帮助青年学习机械、维修等生产技能；设立弱智儿童学校等等。

#### 退休退职金

塔塔钢铁公司在美国钢铁企业福利措施的影响下，1920 年实行节约基金计划和退职金制。所有用工资不低于 15 卢比的雇员均可参加，在为公司工作 15 年后，得到所有回报。由于周付工资的工人月工资不到此数，就没有资格参加，1937 年周付工资工人才得到此项权利。基金制有一重要规定：“因行为不端被公司除名的工人，公司不给予其存款的好处，不端行为的唯一裁决者是公司”。另外，公司还为月付工资的雇员实行一种退（离）职金制，即他们为公司连续工作 12 年。在退休或离职时可以得到公司发给的一笔退职金。

R·M·拉拉在《财富的创造》一书中列举了塔塔钢铁公司 13 项劳动福利措施（其中有些涉及到经营管理）在印度是首家采用，而且大都早于政府的相关法令。塔塔钢铁公司在有关工人福利事业所创造的“第一家”记录，决非尽善尽美、许多是在工人罢工斗争的推动下采取的，它们仍显示了塔塔

---

同上书，第 131 页。

同上书，第 131 页。

在建立和谐合作劳资关系、促进生产力发展的胆识和远见。下表列出了这些“第一”。

经营管理或 塔塔钢铁公司	
政府立法	
相关法名	
福利措施	
实行的时间	
时间	
八小时工作日制	
1912	
1948	
工厂法	
免费医疗	
1915	
1948	
雇员保险法	
福利部门	
1917	
1948	
工厂法	
儿童教育设施	
1917	
1947	
工业争端法	
成立处理工作条件及工人	
1919	
1948	
公司法	
不满“工作委员会”	
1920	
1952	
雇员节约基金法	
含工资假期	
1920	
1924	
工人赔偿法	
工人节约基金计划	
1920	
1961	
学徒法	
工人意外事故赔偿	
1921	
1946	

比哈尔邦孕妇权益法  
培训、教育、技术学校  
1928  
1965  
1961 年印度政府采纳  
孕妇福利  
1934  
1072  
奖金法  
利润分成奖金  
1937  
退休职全支付法  
退休金  
1979  
职工工上下班途中  
意外事故赔偿  
4、工人参与管理

从 1946 年起，公司方面与工会达成通过协商途径解决劳资关系的矛盾和问题的协议，由双方代表组成两个工作委员会专门处理工人不满足意见。进入 50 年代后，“工人参与管理”在印度被广泛提倡。

1956 年在政府建议下，塔塔钢铁公司率先实施“密切劳资关系”计划。根据这一计划，建立三个层次的联合委员会，通过各级联合委员会的工作，实现劳资合作。在基层共有 39 个部门联合委员会（Joint Departmental Councils），中层是包括全部车间（厂）组成的一个联合车间（厂）委员会，最高层是一个联合协商委员会。每个委员会都有同等数目的公司方面代表和工人方面代表组成。劳资关系、工作条件、环境安全、医疗设施，所有这些都由联合委员协商讨论作出决定和解决。原来已有负责职工食堂管理、安全设施、建议箱以及福利的各联合委员会都置于联合车间（厂）委员之下。

1957 年还对处理工人不满足意见的东西两个厂级委员会分解成 5 个地段厂级委员会，一个地段厂级委员包括同类工种的诸部门。

以上所有由劳资双方代表组成的各级各类委员会，不仅协调了劳资关系，而且在降低生产成本、减少浪费、提高纪律性等方面都起了积极作用。下面列举生产基层的部门联合委员会的几则会议记录，以证实这些积极作用。

1958 年 1 月一则会议记录说：“委员会高兴地指出在过去 3 个月里，单位产量已有提高，与此同时也认为仍有进一步改进的余地，为此，作出决定将对某些班次作突击检查。”

同年同月另一则关于铁轨制造厂人均产量的记录：“据报告，该车间由于生产人员提前离开岗位和花过多时间在食堂，人均产量已下降。现决定监管人员应找这些工人谈话。”

1968 年一则关于纪律的记录：“……委员会在加强纪律这个方面的作用不能低估，他们已成功地创造了一种随时防范任何不守纪律的风气，对工

人中可能发生的无纪律现象都能消灭于萌芽状态。”

1970年一则关于缺勤的记录：“许多委员会在会议中按常规已对有关部门每个月的缺勤率作了分析，为了帮助这些部门提高出勤率，对这种长期缺勤情况作了研究。”

公司最高领导特别注意尊重职工的人格，培养职工的主人翁感。塔塔集团首脑、塔塔钢铁公司的董事长 J·R·D·塔塔 1943年7月在病床上写的一则 2500 字的笔记，阐发了自己对这方面的看法。他认为，虽然过去 15 年塔塔钢厂没有发生罢工，但是在培养职工主人翁精神方面仍不够。就是说要使每个职工都感到自己是这个友好、仁爱大集体中的一个“有价值的成员”，而不“只是象一部无灵魂机器中的一个齿轮。”他还说：“如果我们有 3 万台机器，那我们无疑要一批专职人员或一个部门去照管这些机器……但是当我们雇佣 3 万个有思想的人时，我们可以设想他们会自己照管自己，而不需要专设一个机构去处理各种人的问题”。文中还提出希望工人对福利和安全提出看法，对公司的经管提出建议。J·R·D·塔塔的这些思想为不久塔塔钢厂建立劳资联合协商机构打下了基础。塔塔钢铁公司的副董事长、常务董事罗希·莫蒂则在倾听职工意见方面。树立了典范。他说：“工人不应只被当作象打上同一标签的人（ticket member），而要把他们看作一个个有个性的人。”他定期定时坐在工厂或车间的门口，接受工人人们的请愿书。大部分请愿书都涉及厂规，而这些也都有定论，因此往往对 90% 的回答是“不”。但他仍不厌其烦地答复每一个工人的请愿，每年大约有 1 万个这样的请愿。

塔塔钢铁公司通过成立一系列委员会来实现工人参与管理。在印度是第一家，而且也是真正有实效的一家。但是公司有一条十分明确规定：所有联合委员会，包括最高层的联合协商委员会，他们的工作决不能涉及公司经营管理的决策。可见塔塔钢铁公司工人参与管理实际上只局限于车间的事务和有关工人福利方面的问题，工人对公司的经营管理及其决策是没有发言权的。

J·R·D·塔塔任塔塔钢铁公司董事长时曾说过一段话：“我常常问自己，为什么这些年全印度一直有工人骚动，而我们公司一直宁静，我认为有两个原因。一是我们建立了三级的协商制度，即车间一级，厂一级以及最高经管部门一级，各级协商组织都真诚而互相尊重。我想这或许是塔塔钢铁公司劳资关系好的主要原因；另一个原因是我们对我们的职工给以的支持——子女教育设施、医疗设施、住房以及其他种种舒适的条件。我们的一大批工人在钢厂已第二第三甚至第四代了。”当被问到你为什么反对塔塔钢铁公司国有化时，J·R·D·塔塔认为主要原因是如果国有化了，那么在劳资之间已建立起来的友好和合作的精神将会消失。J·R·D·塔塔的讲话或许是事实。1979年当人民党政府的工业部长扬言要对塔塔钢铁公司国有化时，公司的工会组织塔塔工人联合会立即通过一项反对国有化的决议。该决议说：“塔塔钢铁公司过去几十年一直保持着非常高的生产水平、和谐的劳资关系，这些为国人所羡慕，……任何对公司现行体制的破坏都会激起工人的不

---

R·M·拉拉：《财富的创造》第 200—201 页。

R·M·拉拉：《财富的创造》，第 124 页。

R·M·拉拉：《财富的创造》，第 125—126 页。

满，并将对国家生产造成损失。……”事实表明，工人反对公司国有化与资方一样强烈。

在詹姆谢特浦尔，为塔塔钢厂工作了二代、三代，甚至四代的家庭不少。他们成为公司工人的一支核心力量。在 R·M·拉拉的《财产创造》一书中列举了几个生动的例子。一个 35 岁的工人尼马尔·辛格是一个第三代在钢厂工作的工人。他为公司义务献血 16 次，他说他准备为公司献身。他父亲最近退休后去找 J·R·D·塔塔要求解决住房问题，很快得到了解决。这位父亲说：“当我们找到公司最高领导人时，他们总是倾听我们的要求。当我们为建庙要求公司赞助时，我们不会空手而归。”他对儿子说：“要保持我们的好名声，只能不断提高而不能损毁。”

卡塔尔·辛格的父亲贾达·辛格原是塔塔钢厂的一名总工长，这位父亲用这样的话教诲他的儿孙们：“你们的曾祖父阿沙·辛格是当时机械车间的第一批工人。他栽下的树，你们一定要保证它永远生长下去。”

29 岁的沙哈，那瓦兹也是一个第四代工人。1918 年他的曾祖父在焦炉车间工作，他的祖父是一名钳工，他的父亲在塔塔钢厂就业部工作，沙哈自己是一个理科大学毕业生，在公司的审计部门工作。当问他为何愿在塔塔工作时，他答道：“因为公司给了我们各种舒适的条件，在这里我们和我们周围的人得到善意和友好，这里有舒适的条件包括医疗设施和学校。”当又问他公司给了你那么多，你给了公司什么呢，他答道：“服务、忠心、诚实。”停了好一会儿，他又说：“我是在公司的审计部门工作，我查出了犯规的问题，有些很严重，我的工作对公司很有用，我的上司给我写信，赞赏我的工作。”最后他说要让他才 4 岁的儿子长大后到塔塔钢铁公司工作。

塔塔作为一个大企业集团，采取了一系列较为明智的有利于提高工人福利待遇的政策措施，调和了劳资关系。从企业的经营管理的角度来看，这些政策措施为生产发展创造了一个良好的环境。厂方注意改善职工的生活，解除他们的后顾之忧；培养和提高职工的素质和生产技能，使其更充分发挥作用；奖励生产积极性，配合以严明的厂纪厂规，作到人人有章可循。工厂还特别注重对普通工人人格的尊重，请工人参与部分管理，使之有一种参与感、认同感和责任感。还培养了职工的主人意识，使工人把自己的劳动和切身的利害同公司的发展联系起来，进而形成一股凝聚力。塔塔的工人由于历史的原因和现实的条件，对现状有一种满足感，对未来也有一种追求感，愿意为企业竭尽全力。塔塔把加强管理和调整劳资关系配合起来，收到了理想的经济效益和社会效益。

## 第十一章 社会公益事业

### 一、兴办文化教育科学卫生事业

塔塔集团从它的第一代詹姆谢特吉·塔塔，到杜拉布·塔塔、J·R·D·塔塔等几代领导人以坚韧不拔的毅力和创造精神发展现代工业，同时又以巨大的热情，广博的胸怀、把部分财富回归社会。从事科学研究，发展教育、医疗卫生、文化艺术以及社会公益等事业，造福于国家和人民。

詹姆谢特吉·塔塔到过英、美等西方资本主义国家。了解那里的先进教育和科学技术，深感它们对落后的印度多么重要和迫切。

19世纪八、九十年代，詹姆谢特吉在棉纺织业、房地产业上获得成功，积蓄了相当的资金后，在积极筹划发展水力发电、钢铁等现代工业时，就把为数可观的财力物力投向了教育事业。当时正值信德大学校长原英国剑桥大学经济系教授伯乔吉·帕德沙赫(Burjorji Padshah)退休。詹姆谢特吉·塔塔便委托他去欧洲国家的大学观摩并征求那里著名教育家的意见。然后提出办学报告。这位前校长做了这一切。他在报告中说，被访问的教育家都认为可以在孟买已有的大学里设研究生院。詹姆谢特吉根据报告的建议，于1890年开始筹建理工研究学院。但该项工作进展不顺利，直到1898年詹姆谢特吉·塔塔才宣布将在班加罗尔建立理工研究学院。他聘请了伯乔吉·帕德沙赫负责筹办学校，同时，向英国政府的印度事务大臣汉密尔顿提交了关于办学的报告。他提出将自己600万卢比财产的一半用于创办研究学院，一半作为塔塔家族及其后代的信托基金。汉密尔顿本人接受这个计划。但殖民政府的其他成员不同意，原因是他们认为詹姆谢特吉·塔塔这样的人不会在政治上支持政府。最后詹姆谢特吉与寇松达成协议，詹无条件拿出300万卢比办学院。然而英印殖民政府仍然找一些借口如提出需要更多的资金等故意推迟。有人劝告詹姆谢特吉放弃办学计划，干脆把这笔资金都去创办工业。当时连寇松都认为詹姆谢特吉·塔塔会取消建院的计划。但是詹姆谢特吉·塔塔依然坚持既定的计划，耐心地等待着。1903年5月将每月拨款2000英镑给研究院。迈索尔土邦王也资助了3万卢比。直到1904年詹姆谢特吉·塔塔去世后。寇松向詹的儿子杜拉布·塔塔承诺考虑办院的全部计划。

1911年7月该研究学院正式开学。詹姆谢特吉生前未能看到学校的建成。但是，耸立在校园里的他的雕塑像却永远与师生们在一起。

在筹建该研究学院过程中，塔塔还曾遭到自己的民族帕西人的反对。一些帕西人出于狭隘的民族意识，认为花这么多的资金办研究学院。对人口极少的帕西人来说这是得不偿失。对此，詹姆谢特吉·塔塔有一段体现他远见的胸怀的话语，他说：办医院和穷人收容所的慈善举动在我们帕西人中较为普遍和时兴。然而。推动一个国家或社会前进的则莫过于扶持其最贫弱最无助的人们，使他们能力国家作出最好的贡献。我更赞成这种建设性的慈善事业。它使我们优秀的青年人得到教育并被培养成最有才能的人。帕西人不可能为研究生提供多的生源。如果耗费昂贵的资金聘请教授们来只给三、四个帕西人学生上课而排除成百名同样渴求深造的学生，那将是愚蠢的。

在筹建研究学院之初，詹姆谢特吉·塔塔考虑到办一所学校需要较长的



时间，为了尽早培养出印度自己的人才，他在 1892 年就捐赠 250 万卢比设立了 J·N·塔塔基金，后改名为 J·N·塔塔奖·（贷）学基金，向那些有培养前途的印度青年发放贷款，供他们去英国读书，学成回国后将以自己的薪水偿还这笔借款。詹姆谢特吉说采取贷款的方式是为了培养学生的自立精神。在选拔优秀青年时，他不分种族和民族，采取一视同仁的态度，不对帕西人、非帕西人作什么名额比例。基金会设一委员会进行选拔，以避免在选拔中发生不公正现象。塔塔奖（贷）学基金虽然有限，只有一小部分学生获得。但是，细水长流，它为国家培养出了一批批学者、技术专家、医生、工程师、行政官员。在早期获得该奖（贷）学金人中，有相当部分是为追求当文官而去英国留学的印度青年。如 1924 年每 5 个文官中估计就有 1 个是塔塔奖（贷）学金获得者。这些奖（贷）学金的获得者中有许多成为杰出的文官。在可以列出的一连串名字中有一位是 70 年代任驻华大使后又任驻美国大使的 K·P·纳拉扬纳（K·P·Narayana）。在其他领域，1905 年至 1909 年获得该奖（贷）学金而日后成为名学者、名人的，有本书提到的阿代休·达拉，首任孟买高等法院首席法官 J·C·科亚吉（J·C·Coyaji），曾任海牙国际高等法院法官 B·M·拉奥（J·N·Mehta），著名医生曾任吉吉拉特邦首席部长 J·N·梅赫特博士，著名科学家拉杰·拉马纳（Raj Ramanna）博士和在印度最有权威的经济学家 V·K·R·V·拉奥博士等等。J·N·塔塔奖（贷）学金在它初期还令人瞩目地发放给两位女性。其中一名是弗雷妮·K·P·卡马（Freny K·P·Cama），1892 年她获得 1 万卢比的巨额资金，她学成回印度后，成为印度有名的妇科医学界前辈之一。

至 1979 年，共有 1000 多名优秀学者、学生得到这个奖（贷）学金。1994 年这个数字达到了 2220 名。他们得到的贷学款共计达 3500 万卢比（合 135 万美元）。对于获得奖（贷）学金的学生来说，不仅有了出国深造的资金，而且，塔塔的名声有助于他们在外国大学得到录取。曾有一件很有趣的事情：父子先后获得塔塔奖（贷）学金，并在同一所学校学习同一专业。

1928 年 V·V·奈利卡（V·V·Nanriikar）拿着 J·N·塔塔奖（贷）学金进入英国剑桥大学菲茨维廉楼攻读应用数学。29 年后的 1957 年，V·V·奈利卡的儿子 J·V·奈利卡又以同样的形式进入这座楼攻读数学。霍伊尔一奈利卡理论就是用这笔奖学金学习的成果。

J·N·塔塔奖（贷）学基金得到塔塔集团企业的支持，如 1977 年 4 家塔塔企业决定在 5 年里增加该基金 200 万卢比。

詹姆谢特吉·塔塔的两个儿子杜拉布·塔塔和拉坦·塔塔以父亲为榜样，也十分注重社会公益事业。他们拨出资金致力于教育、科学、医疗、文化、社会服务、凝助农民以及赈济等业。杜拉布在他论述慈善基金的文章中说，慈善信托基金应该用于建立学校教育设施，在自然灾害时赈济农民，还应用于医疗工业技术的研究。他还明确表示，无论帕西人、印度教人、还是穆斯林人，均可以从中受益，“没有任何地区、民族或血统的歧视。”1932 年 3 月他设立杜拉布·塔塔慈善信托基金。同年 4 月又为他病故妻子设立两个基金：塔塔夫人纪念慈善信托基金和梅赫拜·D·塔塔夫人教育信托基金。

J·N·塔塔的小儿子拉坦·塔塔没有象哥哥那样投入工业活动，他喜好

---

塔塔服务公司：《塔塔企业录》，第 4 页。

R·M·拉拉：《财富的创造》，第 134 页。

文化、艺术、考古，富有强烈的同情心和正义感。1905年，印度民族独立运动早期领导人之一戈帕尔·克里希纳·郭克雷（Gopal Krishna Gokhale（1866—1915））建立印度之仆社，这是一个致力于复兴印度的义务服务组织，在发展教育、倡导社会改革等方面做了大量工作。拉坦·塔塔对这个组织作了多年的慷慨捐助。1909年10月，郭克雷在谈到拉坦·塔塔对他所领导的印度之仆社帮助时写到：“我深深地感谢你对我这个社的巨大捐助。在印度没有第二个象你这样的人。我只想这个社的成员将永远把你作为他们最大的恩人。”拉坦·塔塔对印度杰出的民族独立运动领袖甘地也作了巨额资助。当甘地还在南非领导印度侨民进行反种族歧视斗争，而在国内尚鲜为人知的时候，拉坦·塔塔就资助他1500卢比，这在当时是一笔不小的数额。

拉坦·塔塔出于对广大贫苦人的同情，专门资助英国伦敦经济学院，要求他们研究导致贫困的根源以及如何消除贫困。在他生命最后6年，他每年给这个学院1400英镑，资助该项研究课题。在他离开人世后的若干年由他的慈善信托基金的委员会捐赠这个学院，共达25万卢比。1912年这个学院用他的捐助设立了拉坦·塔塔系，后改为社会科学系。

拉坦·塔塔慈善信托基金还做了许多慈善工作，如成立拉坦·塔塔工业学院，这是专门为低收入女子提供学习以改善生计的学校，制定与实施阿底托斯工业规划，为年老无业的和无技能的人创造就业机会。拉坦基金还为无家可归者提供住房，建立医院、诊所、乡村学校、盲人学校等等。它还向国家冶金实验研究院资助过120万卢比，向国家艺术表演中心和塔塔社会科学院各资助100万卢比。其他重要学术机构如班加罗尔的科学院、德里经济学院以及孟买大学也都得到过拉坦·塔塔基金的资助，当然这些都是后话了。

杜拉布·塔塔慈善信托基金在杜拉布死后为实现塔塔家族的遗志，在教育、医学和科研上完成了三个大项目，即建立了塔塔社会科学院（1936年）、塔塔癌症研究和治疗中心（1941年）以及塔塔基础科学研究院。

1936年在一位美国社会工作者克利福德·曼什特（Clifford Manshardt）博士的鼓动下，杜拉布基金建立了杜拉布社会工作进修学校，并聘用曼什特博士为第一任校长。该校的宗旨是要把热心于社会工作的人培养成为真正具有社会工作能力的合格人才。第一批劳工福利工作者进了这所学校学习、在那些年月里，业主们把劳工福利看成是一种施舍，只有一些有眼光的企业家才重视这项工作，1948年，印度独立后的第二年，印度立法规定所有工人在500名和500名以上的企业必须设立社会福利官员来负责这项工作。可以毫不夸张地说，印度的劳工福利同这所学校的工作是紧密相联的。这个学校后来更名为塔塔社会科学院。

塔塔社会科学院不断地发展壮大。在塔塔基金的资助下，建立了印度第一个儿童指导诊所，设立了人力管理与工业关系的学位。它还开展了新的社会研究和工作的领域，如犯罪学、少年犯罪与教养、家庭与儿童福利、医学与精神学的社会工作。社会福利管理、城市与农村社会的发展等等。该院进行的一些研究项目及其成果，如部族民福利和乡村社会发展等都成为政府制定政策的依据。一些资深研究人员曾在政府的决策机构如国家警察委员会、

---

R·M，拉拉：《财富的创造》，第133页。

同上书，第133页。

奖金考察委员会、监狱改革委员会等部门就职。不在政府机构工作的研究人员通过著书立说、学术讨论会等形式。也向政府提出政策建议。塔塔社会科学院在国际上也有一定影响，联合国和许多国家的政府机构或城市机构都委托它研究各种问题。到 1980 年，塔塔社会科学院已完成 140 多个研究报告。鉴于塔塔社会科学院的作用和影响，1964 年印度中央政府将该院变成一所大学。从此学校的经费主要来自政府的大学拨款委员会，塔塔集团除已给予的 700 万卢比外仍继续捐赠，作为其流动资金的一部分。这所大学至 80 年代初已毕业 2000 余名学生，为印度培养社会科学研究人才及实际工作者作出了重大贡献，并在社会科学的研究方面起了先锋作用。该校学生不仅来自印度还来自缅甸、斯里兰卡、孟加拉、尼泊尔、新加坡以及非洲国家。

梅赫拜·塔塔夫人纪念慈善信托基金是杜拉布·塔塔逝世前不久为怀念他死于白血病的妻子而设立的，故该基金专用于研究罕见的血液病。基金会规定基金的 1/5 分配给印度学者而大部分都颁发给国际有成就的血液病研究者。1953 年，在伦敦举行的一次白血病研究学者国际研讨会，居然有 1/3 的人在他们的事业成功的这个阶段或那个阶段中得到过这个基金的资助。一个时期，基金会向外国学者们进行白血病研究提供的资金高达 25000 英镑之多。杜拉布·塔塔去世前为白血病研究作出的慷慨捐赠给努拉吉·萨克拉特瓦拉留下了深刻的印象。努拉吉·萨克拉特瓦拉接替杜拉布成为塔塔集团首领后，一次在太平洋的航行中，他与一名美国医生交谈，说到已故的杜拉布生前一直想在孟买建一个镭放射医疗诊所，还说杜拉布留有一大笔基金。这位美国医生是约翰·斯派司（John Spies）博士，当时正在中国北平任中央医学院的癌科主任。他认为在印度仅建一个镭放射医疗所或在孟买的一个医院里增设镭疗科的主意都不可取，因为从长远看没有什么用。后来，这位美国医生在给拉坦·塔塔基金委员会的报告中提议把所有治疗癌症的方法和手段都集中在一个医院里，这样，患者可以得到最好的治疗机会，如不能治愈，也可以得到存活和免除痛苦的机会。基金委员会接受了他的意见，开始建设印度第一个肿瘤医院，1941 年完工。这就是该基金会新完成的第二个大项目。医院建在孟买，是一座 7 层楼的建筑，所有医疗设施，从外科手术器械、X 光、镭放射到教学科研都在这座大楼里。基金委员会把可能找到的最好人才送到国外培训。在印度，第二个这样的医院 9 年以后在加尔各答开设。它是由一个在塔塔肿瘤医院得到治愈的病人捐赠建造的。

杜拉布·塔塔基金的这个肿瘤医院开业一些年月后，孟买政府每年资助 10 万卢比，主要的开销仍由塔塔承担。医院 75% 的病床不收任何费用。

15 年里，印度国内外共有 8 万病人在这里得到治疗。到 1957 年，塔塔已为这个医院倾注了 1000 万卢比，这是塔塔慈善基金在当时所提供过的最大的一笔捐赠。塔塔看到社会对这个医院的需要在增加，光靠自己已难以胜任，1957 年 5 月，它把医院交给国家，由政府卫生部经管。但不久政府卫生部也难以维持医院的庞大开支。正当医院面临着何去何从，处境十分困难的时候，原子能科学家胡米·巴巴博士提出，可以象美国那样将癌研究医院附属原子能部。尼赫鲁总理同意了这个方案。自此以后，对癌症的治疗和研究有了较好的保障。那些年政府每年给医院拨款 4000 万卢比，每年有 18000 名病人得到实际治疗，另外，还有 7000 多名病人经检查后被排除癌病怀疑。

这个肿瘤医院在对癌研究上也作出了贡献。它进行了许多重大的实验与研究。如在分解印度植物中的治癌物质方面，取得了令人鼓舞的成就，有的

药品已上市。在实用研究上，医院一直将自己的医疗与国际先进水平保持同步。1951年，该医院的几名医生发起建立癌研究会，研究的课题有检测、化学疗法、细胞学以及康复等。研究会出版印度仅有的癌研究刊物。当该医院的一位病理学家得到中央政府的专款，欲创立印度癌研究中心时，塔塔立即为他提供了地皮。这个中心已经发展成为力量雄厚、成果卓著的研究机构。

在塔塔的医疗事业方面，还应提到塔塔为在印度消灭天花病作出的决定性贡献。1974年，印度比哈尔邦一个地方蔓延天花，半年内有6000人丧生，还有数千名因患该病致残。联合国世界卫生组织在此前几年已开始一项消灭天花病的计划，计划拟在1976年世界范围内基本消灭天花。他们认为印度和埃塞俄比亚是两个最困难的国家。世界卫生组织主席尼科尔·格拉赛特(Nicole Grassett)博士得此疫情，火速派送美国医生拉里·布里安特(Larry Brilliant)博士到印度。布里安特医生打电话给塔塔钢铁公司的常务董事罗西·莫蒂，要求他派出50名医生、200名医疗检查员和600—900名牛痘接种员、以及提供50部车辆和其他物资。当问莫蒂什么时候作这些安排时，莫蒂风趣地回答：“从昨天开始。”塔塔很快按要求派送去了人和物。但是，防治工作十分困难。当地一个部族民拒绝接受医疗和检查，除非由他们头领的批准，而正巧这个头领因被悬赏捉拿而藏匿在别处。塔塔派去的医务人员不得不被蒙着眼睛转辗几处到达这个头领的住处。医务人员录下了他的话音，又拿去放给部族民们听了，才使防治工作进行下去。还有一次，当两名医务人员敲开一户人家时，却被标枪弓箭相迎。尽管防治的阻力重重，生活条件十分艰苦，六周后，世界卫生组织宣布，这个地区的天花已被控制，表明塔塔完成了这任务。接着布里安特又写信给J·R·D·塔塔，请求塔塔再组织人力，完成全部天花疫区(包括82个城镇和20500个村子)的防治工作。完成期限是6月。塔塔钢铁公司接受了这个任务。预算经费需要430万卢比。在塔塔机械和机车公司和其他塔塔企业的捐赠下，备齐了这笔金额。于是，56个小组共1000名医务人员向疫区全面铺开。在贫穷落后的地方进行防治工作，其条件之艰苦可想而知，医务人员只能吃到三样食物：奶茶、烤制面饼以及煮土豆。医务小组还常常迷路在灌木林中。一次，一个小组与领导失去联系两天，当被找到后。他们只是说：“我们没有浪费时间，我们找到了病人。建立了联系，彻底检查了这个地方。我们还交了许多朋友。”塔塔组织的医务人员就是以这种忘我的乐观精神，胜利地完成了这个阶段的任务。而且，由于精打细算，所耗资金还比原预算额减少100万卢比，世界卫生组织又要求塔塔进行第三阶段的防治工作即巩固工作，如果这个阶段完成了，那么世界卫生组织基本消灭天花的计划即将完成了。塔塔用积余的100万卢比在世界卫生组织和印度政府的配合下，从1975年2月起进行了4个月的监视，6月完成。世界卫生组织随即给印度发函，宣告印度历史上第一次消灭天花。1980年，它宣布全世界消灭天花病。印度本来被世界卫生组织作为两个最难消灭天花病之一的国家。结果走在了前头，塔塔的努力起了决定性的作用。

现在，再回到杜拉布基金完成的第三个项目，它是1945年建成的基础科学研究。第二次世界大战爆发时，胡米·巴巴博士在英国剑桥获得杰出成就后回到祖国印度。才31岁的他已当选为英国皇家学会成员，是第二个获此殊荣的最年轻的科学家。回印后，他在班加罗尔的科学院研究宇宙射线。1943年8月他写信给塔塔集团的首领J·R·D·塔塔倾诉衷肠。他说：“条

件不够好和缺乏财政资助，影响了印度的科学发展，而印度的人才本能够使科学达到较好的发展。”他还说自己打算在战争结束后即去剑桥或普林斯顿工作，但是，如果国内条件好了还会回来，“留在自己的祖国并建立与其他国家可媲美的学术是一个人的责任。” J·R·D·塔塔读了信后即给了他热忱的回复：“……如果你和你的科学界同事们提出具体的建议并有充分的例证，我想塔塔的慈善基金会给予你们非常好的机会。”巴巴得到巨大的鼓舞，1944年3月便向杜拉布·塔塔基金委员会主席致正式信函，建议在孟买成立一所基础科学研究院，信中说：“现在原子能已经成功地运用于电力生产。警方说，二十年后，印度就不用去外国寻找这方面的专家，而会发现他们身边早有这样的人才了。”这封信写后18个月，世界上第一颗原子弹爆炸，原子能的威力为世界震惊。杜拉布·塔塔基金委员会在33天后就批准了巴巴的要求并承担建院资金。1945年6月塔塔基础科学研究院在班加罗尔开业并立即迁往孟买。该院开始仅占6000平方英尺，后迅速发展，经搬迁和扩建，1962年达到25万平方英尺。研究院云集了数百名高级科学家，他们研究纯数学、纯物理学和应用物理学等领域，被誉为“精英中心”。

塔塔基础研究院为印度的原子能设施（设在特朗贝）作了许多基础工作，堪称印度原子能工业的摇篮。它为原子能设施输送了一流的科学家和技术专家，还为印度原子能委员会完成一批任务，其中第一项就是为特朗贝原子能设施设计和安装电子装备。作为亚洲第一座反应堆，Apsara 的控制系统就是在这个研究院领导下建成的，这个反应堆的许多部件也是在这个研究院的车间里制造的。

塔塔基础研究院在中央政府和马哈拉施特拉邦政府的支持下，发展迅速。塔塔在研究院巨额的预算金额（80年代初为7000万卢比）中只提供极小的一部分。中央政府承担主要经费。但是又明智地让其作为一个自治的实体。

塔塔基础研究院的研究工作和对社会的贡献远远超出原子能领域。在宇宙射线研究方面，1954年宇宙射线产生的同位素仅被发现3种。以后5年里，在又发现的8种同位素中，5种是这个研究院的科学家们的科研成果。塔塔基础研究院的基础牙科研究室为最终控制口腔癌，进行了一项重大的科研项目。口腔癌在印度是一种多发病，基础牙科研究室在5个邦对15万牙病例进行详细研究，包括检查牙疾对患者身体的损伤、拍片记录病情以及患者的生活习惯与行为。大约80年代初，已对5000名患者完成了长达几年的跟踪治疗与检查。象这样长时朗的研究在世界上也是少有的。这个研究院完全靠自己的技术在尼尔吉利山（Nilgiri Hill）上安装了一台圆柱形抛物线状的无线电控制望远镜，它的收视面是英国 Jodrell Bank 的“盘状”望远镜的4倍。它精心设计的转动的轴正好与地球的轴一致。由于它位于赤道附近，引起了世界天文学家的兴趣。这个研究院的水文实验室进行了地下水藏量研究和印度雨季的研究。还有它的全国计算中心为全印度180个机构包括国家级实验室和大学提供信息。

60年代中，塔塔基金委员会的一名成员詹姆谢特·巴巴提议说，塔塔基金至今都用在医学、科学、教育领域，还应扩大到艺术和人文领域。这个

---

R·M·拉拉：《财富的创造》，第141、142页。

R·M·拉拉：《财富的创造》，第141、142页。

建议得到 J·R·D·塔塔的积极支持。于是杜拉布·塔塔基金在孟买建立了国家表演艺术中心。这个中心除了整理、保存古典音乐和民间音乐的档案资料，还建有印度第一家国家剧场。

1966 年为纪念胡米·巴巴，塔塔慈善基金与美国福特基金联合创立胡米·巴巴奖学家，专门向在艺术、文学、社会科学诸领域有卓越成就的优秀学者颁发重奖。

## 二、热心慈善公益活动

其实，塔塔集团从事公益事业的不仅是詹姆谢特吉·塔塔及其两个儿子早年设立的基金。1944 年，J·R·D·塔塔基金成立；1974 年又设立詹姆谢特吉·塔塔慈善基金和 N·R·塔塔慈善基金。上述有些公用事业是塔塔各基金共同完成的。还有，塔塔的许多企业也做了大量的慈善公用事业，以扶贫支农和救灾赈济尤为突出。

### 1、扶贫支农

1952 年，杜拉布·塔塔基金展开了一项相当规模的乡村发展计划，这是印度第一个民间志愿机构做这样的事情。经 D·R·盖特吉(D·R·Gadgil)教授为首的咨询委员会的建议，这一计划选在马哈拉施特拉邦内一个土地贫瘠、严重缺水、没有学校、没有道路的叫马安(Maan)的地方。计划先从一个村开始，逐步扩大到 9 个村、13 个村……。

1971 年该计划已包括了 8000 多村民。杜拉布·塔塔基金在这里建立乡村福利委员会，它不仅组织各种扶助农民的工作，还成为当地农民与地方政府的联络和对政府监督的机构，帮助农民获得政府的资金和银行的贷款。至 80 年代初的 27 年里，该委员会向这个地区注入了 400 万卢比。基金所做的第一件事是改良土壤，防止水土流失，使贫瘠土地变成良田，并扩大耕地面积。其次是开掘水源，保证了灌溉水和饮用水，同时帮助各个乡村组织医疗、建立一村一校，还修路、供电。有了这些基础设施，这片荒漠地区大大改变了原来的模样。种植结构发生变化，除了粮食外还成功地大面积地种植了棉花，且发展了双季棉，并由此办了轧棉厂。此外，牛奶业、良种业也相继发展。农民生活得到了较大的改善，从 1958 年到 1972 年 9 个村的总收入增加了 235%。在这里，拥有自行车、手表的人数有了普遍增加。杜拉布·塔塔基金对这项计划十分认真，期间请专家进行评价。专家们也负责地既肯定成绩也指出不足。如一位请来评价的 Y·S·班底特(Y·S·pandii)指出，对村民的旧传统习惯如农民举债来操办婚事，未予以改造，村长们对富有建设性的乡村工作不够热心；许多经济收益都被大量增长的人口所消耗，计划生育更应从一开始就认真推行等。当然，他对这个乡村发展计划做了充分肯定，称它是一片不毛之地中的一块绿洲。

1970 年以后，塔塔集团的企业帮助邻近农村地区发展经济的活动更普遍了。塔塔钢厂就实行了一个帮助周围 50 个村子 7.5 万人口发展农业、制奶业、养畜业、家庭工业、果木业和林业的计划。而且成立了一个审计小组，对这项工作的进展作评审，以保证计划取得实效。

塔塔集团的企业尤其注意到向处在社会最底层的部族民和残疾人伸出援助之手。在詹姆谢特浦尔的边缘地带，居住着一个叫克林蒂(Kalindi)的部族民，他们的村子 50 年前还有野熊等野兽出没。塔塔钢厂的社会服务部

决心帮助他们发展经济改善生活。这个部族善于编织藤、竹品，塔塔就为他们盖起一栋房子，组织了编织合作社，并派编织能手去指导他们。结果，塔塔不多的投资就使那里几百名纺织工因生产出精致的竹藤物品，通过合作社销售到市场，而改善了生活。

在达曼（Daman）附近的帕沙（Pansa）地方，有一个占地 240 英亩的农场，这是塔塔集团设立的塔塔农业和乡村盲人培训中心。农场里，生长着大批椰子、芒果等果树、还有大批稻田、奶牛场、畜牧场以及乡村手工艺作坊。双目失明的农民被送到这里，接受培训，两年后再回到自己的故乡。在他们回乡后，这个中心工作人员继续帮助他们克服生活和生产中的困难，如为他们向政府征得土地，帮助他们挖井、安装水泵等等。

塔塔集团的伏尔塔斯公司为农业机械化出了大力。它发现印度普通农民仍主要用牛拉犁耕地，很难拥有拖拉机。据估计，在印度使用的总共 3700 万马力中，有 75% 来自人力或畜力。塔塔伏尔塔斯公司开发了“农用车”，这是一种两轮钢结构的工具车，能套上牛，车上还有若干用途的装置。一个拥有 5 英亩土地的农民就能买得起这样的车。（在印度 5 英亩是小农阶层持有的土地额度）。为了使农民容易从井中汲取用水，伏尔塔斯与伦敦的国际技术开发组织合作，开发了简单而又成本低的风能。为了农民能用上清洁水，该公司发明一种使用柴油或电力的净水器，一些农村的地表水净化 500 至 2000 次。为使农民能在一处就购得种子、农药、水泵、农具零配件，伏尔塔斯在各县设立销售点，提供上述所有农用物资。伏尔塔斯公司如此全面周到地为农民服务实为不易，因为它本身并不是一个农业专营公司。

## 2、救灾赈济

当自然灾害降临印度时，塔塔总是率先奔赴救灾现场。正如塔塔化工公司的一个官员说的，“这是塔塔的传统。”早在 1934 年，北比哈尔发生一场地震，塔塔钢厂第一个派出装满食品、药品等物资的救援火车，并建立了临时医院，安顿 400 名病人，同时每天为数以千计的灾民注射霍乱、天花和破伤风的疫苗。当时总督威灵顿（Wellington）在塔塔救援队到达不久也赶到了现场，当见到在一片废墟中一边是塔塔设立的临时医院，另一边是塔塔为数以千名的无家可归者搭建的住棚，十分激动。他发电报给塔塔钢厂的总经理深表谢意，并赞扬“塔塔做得十分出色。”

1967 年，印度科纳（Koyana）发生地震。塔塔为此成立赈济委员会。该委员会收到了来自塔塔集团的公司、慈善信托基金以及职工们的踊跃捐助，共达 70 万卢比，其中 30% 来自职工个人。赈济委员会把毛毯、床、铝制器皿、衣服等等送给了受灾的 870 户家庭。同时，为两个县的灾民盖起了 70 座抗震房。

1975 年，一场洪水使帕特那（Patna）陷于两米之深的水中，所有交通和通讯设施，包括道路、铁路、电话、电报中断。塔塔钢厂得知灾情后立即派出飞机运送救济人员和物资到帕特那郊外机场。那次救灾工作中共有 118 个医疗救济队到此，塔塔又是第一个到达。塔塔钢厂的职工还自愿以一天的工资（共达 60 万卢比）捐助给灾民。

1977 年南部安德拉邦沿海遭龙卷风袭击，巨大的海啸毁坏了大批房屋。塔塔援救委员会选择了灾情最重的地方，在那里盖起 600 座能抵御龙卷风的八边形水泥房屋和 11 个社区中心。

1979 年，莫利（Morri）地区水灾，造成 5000 人死亡，水灾当天塔塔

就捐赠了 25 万卢比。塔塔化工公司一周内派出 35 人的救济组去那里设立难民营，为 1000 难民提供食住。后又应政府要求派出工程技术人员去修复供水系统和排水干道。由于没有这个地区的水系图，修复工作十分困难，但三周里还是完成了任务。在这场水灾中塔塔化工公司的厂房和小铁路等设施因暴雨和大水的破坏，损失达 2000 万卢比。然而塔塔化工公司以塔塔的传统精神做了上面的一切。

塔塔的赈济工作扩大到国际（内）难民身上。第二次世界大战爆发后，杜拉布·塔塔基金向伦敦市长基金慷慨捐赠，救济在德国法西斯轰炸下处境艰难的人们。在整个战争期间，塔塔一直资助因战争从欧洲逃到印度的难民。

印度独立之初，印巴分治造成大批难民，这是英殖民主义者撤出印度时留下的罪孽。塔塔投入了救济难民工作。塔塔社会科学院派出 20 人的赈济组织负责一个难民营工作。由于工作出色，事后，尼赫鲁总理对塔塔的这种帮助表示了巨大感谢，感谢中特别指出，塔塔这个组的人员都是受过专门训练的社会工作者，所以赈济工作做得最好。

在 1971—1972 年孟巴战争和孟加拉国独立造成的难民潮中，塔塔安置了 1 万名难民，向他们提供为期 7 个月的食宿。

在以上塔塔社会公益事业生动的材料中，会发现有关近些年的情况很少。这是因缺乏一手材料所致。但前面已大量引用的《塔塔企业录》里的有关陈述，可以表明塔塔这些开始于几十年甚至百年的社会公益慈善事业都延续至今，偶得的报刊材料也显示塔塔企业的社会福利工作仍然十分出色。

在《塔塔企业录》的概述中写到：“塔塔父子公司约 80% 的资本由詹姆谢特吉·塔塔的两个儿子杜拉布·塔塔和拉坦·塔塔以及他们之后的塔塔家族成员的慈善基金所持有。这些基金在科学、技术、医学、原子能、社会科学、乡村福利以及表演艺术等诸领域里建立了一批开创性的公共机构。詹姆谢特吉·塔塔为高等教育设立的）·N·塔塔奖（贷）学金，已资助了 550 名印度学生到欧洲和美国的大学或教育机构进行深造。约 2220 名塔塔奖（贷）金获得者共得到奖贷学金 3500 万卢比（合 135 万美元）。 ”

《塔塔企业录》在介绍各企业的情况中也涉及了他们为社会所做的公益事业。如在介绍塔塔化工公司时写到，公司为其企业所在的米浦尔城提供了清洁用水、充足电力以及污水处理设施；还建有 7 所学校、100 个床位的医院、俱乐部，等等。由于塔塔的努力，米塔浦尔这个化学工业城镇成为这个地区环境最舒适、条件最优裕的地方。塔塔化工公司还把附近包括 42 个村子沃卡门达（Khamanda）地区当作自己的“家园”。在他们遇到不幸的时候，公司总是与他们站在一起。塔塔企业录在介绍三家电力公司时又写道：“他们一直积极地参加城市和乡村的发展工作，保证和美化环境，开发养渔业和植树造林业。孟买的许多林荫大道和公园都是由他们建成的，这些工作一直被公司作为自己的社会责任。 ”

1994 年 10 月，印度经济时报刊登塔塔茶叶公司董事长 D·S·赛特在该公司第 34 届股东大会上的讲话，其中不少篇幅谈到了公司为其 5.8 万名员工和社会所做的福利工作。公司在各地的茶园建立了 63 个医院和诊疗所，有 1700 个床位、75 名医生和专家；设在慕纳（Munnar）的拥有 170 个床位的总医院，堪称印度最好的职工医院。在阿萨姆邦，公司刚建成一座造价 7000 万卢比的由高级医生进行治疗的医院。公司还办了 170 个弃儿养育院，有 400 名养育员和保健员，他们照看着 1100 名 5 岁以下的弃儿的生活；公司还为



5岁以下的孩童接种了疫苗，预防各种传染病；公司创办了110所学校共有280名教师；公司还有若干职业培训中心，向青年传授技能，提高他们自谋职业的能力；公司专为残疾儿童设立了特殊培训中心。在公司各茶叶种植园的邻近都建有实验点，实施土地和村社发展计划，帮助农村家庭发展生产改善生活。

象塔塔集团这样投入大量资金、人力、物力从事社会公益事业，在印度是独此一家，在世界恐怕也不多见。这是塔塔集团第一代詹姆谢特吉树起的榜样，他的儿子杜拉布·塔塔、拉坦·塔塔，以及塔塔家族其他成员如努拉吉·萨克拉特瓦拉·塔塔、J·R·D·塔塔等的努力，形成了塔塔传统。塔塔集团在力图采用一切最先进的科学技术、建立最现代化的企业、发展最高的生产力时，始终没有忘记自己身在一个落后贫穷的国家，周围有着几亿苦难的人民。塔塔集团出于对人类的同情心和对社会的责任感，把大量资金投入教育、科学、医学、文化艺术、扶贫、赈济等社会公益事业，以这些方式将相当部分的利润回归了人民和社会。J·R·D·塔塔曾说过：“这样的循环是完整的，取之于民，加倍地用之于民。”这些精神和行为一方面使塔塔的威信和声誉大振，实际上起了最好的广告作用；另一方面，这种传统潜移默化地陶冶着企业自身从董事长、经理到工人，增强了他们在经营和生产中的职业道德和社会责任感。因此，它所产生的促进生产力的直接效应，不管是塔塔刻意追求的还是无意之中带给塔塔的，或者两者兼而有之，表明了真心实意地从事社会公益事业是现代企业成功必须具备的素质之一。附表：

#### 塔塔的慈善活动一览表（至1980年）

---

[印]《经济时报》，1994年10月3日。

R·M·拉拉：《财富的创造》，第183页。

慈善奖金名称	建立日期	1979—80年度 资产帐面值(单 位 10 万卢比)	至 1979—80 年度 的总支出(单位 10 万 卢比)
1、J·N·塔塔奖 学金计划	1892	79	100
2、拉坦·塔塔慈善 基金	1918.9.10	267	401
3、杜拉布·塔塔慈 善基金	1932.4.9	310	893
4、塔塔夫人纪念慈 善基金	1932.4.9	51	国际奖：51 印度奖：14
5、梅赫拜依·塔塔 夫人教育慈善基金	1932.4.9	2	5
6、J·R·D·塔 塔慈善基金	1944.5.29	23	38
7、詹姆谢特吉·塔 塔慈善基金	1974.12.23	32	10
8、奈瓦吉拜依·拉 坦·塔塔慈善基金	1974,12.23	9	4

资料来源：R·M·拉拉：《财富的创造》第 212 页。

\*1892 年设此奖金计划，资金为 250 万卢比，是塔塔的第一笔捐赠。这样的计划在当时的亚洲是独一无二的。

1938 年 10 月，经高等法院批准。该计划易名为“詹姆谢特吉·塔塔资助印度人高等教育奖学金。”

\* \* 这两个基金是杜拉布·塔塔为纪念他妻子梅赫拜依而设。前者供研究血液病之用，后者供女大学毕业生到国外攻读社会学之用。

第 3 和 4 两项基金的数字截至 1980 年 3 月 31 日，其余所有的基金的数字截至 1979 年 12 月 31 日。

#### 主要参考书目

英文：

- 1、Dietmar Rothermund: 《An Economic History of India form Pre — colonial Times to 1991》Routledge , London and New York , 1993.
- 2、S·S·M·Desai : 《Economic History of India》Himalaya Publishing House , Bombay , 1980.
- 3、Sunil Kumar Sen :《An Economic History of Modern India》Progressive Publishers , Culcutta , 1981 ,
- 4、Claude Markovits : 《Indian Business and Nationalist Politics 1931—1939》Cambridge University Press , Cambridge , 1985 ,
- 5、Sunil Kumar Sen : 《The House of Tata》Progressive Publishers ,

Culcutta , 1975 ,

- 6、B ·Sh ·Saklatvala、K ·Khosla :《Builders of Modern India Jamsetji Tata 》 Publication Division , Ministry of Information and Broadcasting , Government of India , 1970 , 1980 再版。
- 7、R · M · Lala:《The Creation of Wealth》IBH Publishing Company , Bombay , 1981 ,
- 8、Satya Brata Datta:《Capital Accumulation and Workers ' Struqqle》K P Bagchi K ·P ·Bagchi& Company ,Caloutta New Delhi , 1988。
- 9、William A · Johnson :《The steel Indusy of India》Harvard Universi-ty Press. Cabridge, Massachusets,1966.
- 10、塔塔集团最近出版物 :
  - 1)《Tata Enterprises》
  - 2)《Tata Steel》
  - 3)《Tistory》
  - 4)《Ever Green Jamshedpur the Steel City》

中文 :

- 1、R · 杜特 :《英属印度经济史》 , 中译本 , 1964 年。
- 2、R · P · 杜德 :《今日印度》 , 中译本 , 世界知识社 , 1954 年。
- 3、巴拉布舍维奇等主编 :《印度现代史》中译本 , 生活、读书、新知书店 , 1972 年。
- 4、安东若娃等主编 :《印度近代史》中译本 ; 生活、读书、新知书店 , 1972 年。
- 5、阿吉特 · 罗易 :《印度垄断资本主义》 , 中译本 , 内部发行 , 1980 年。
- 6、孙培钧、华碧云、张敏秋、高鲲著 :《印度垄断财团》 , 时事出版社 , 北京 , 1984 年。

