

# 近邻的智慧：向印度学管理

——与印度裔管理学大师维杰·戈文达拉扬对话

尹一丁 | 文



近些年来，中国经济突飞猛进。按照GDP总量，中国已成为全球第二大经济实体。同时，越来越多的中国企业也在全力开拓国际市场。中国的近邻，同为金砖四国的印度，在中国所取得的巨大成就之前似乎显得黯然失色。但如果单从企业的国际化表现来看，印度则明显优于中国。塔塔集团、IT服务企业如Wipro和Infosys、制药企业Ranbaxy等都在各自的领域表现出色。而中国除了华为等少数企业之外，大多数企业在国际市场上的表现在差强人意。

另外，印度还有一个中国根本无法与之比肩的骄人成绩，即它这些年来向全球顶尖企业输送了数十位总裁和总监级的优秀管理人才，如微软、谷歌和百事可乐的总裁等，还包括哈佛大学商学院的院长。

即便是在中国相对于印度而言具有明显优势的高科技硬件领域，印度也有不俗的表现。2014年，印度空间研究组织（ISRO）继美俄和欧盟之后，成功发射环火星卫星。在今年5月23号，它又利用PSLV火箭助推器HS9固体火箭成功发射了重复使用运载器技术验证飞行器（Reusable Launch Vehicle – Technology Demonstration, RLV-TD），使得他们在航天飞机技术上跨越了一大步。而且据报道此项目的研究经费仅合人民币1亿元。这是一个让中国科学家难以置信也难以企及的成本效益比。

很显然，一直被我们忽略的印度企业和企业家具有一些我们不具备的特长。为了更好地了解印度企业及企业家的优势而使中国企业家获益，今年5月，《清华管理评论》特邀剑桥大学嘉治商学院高级讲师尹一丁博士（简称尹）与美国达特茅斯学院塔克商学院讲席教授、印度裔管理学大师维杰·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan，简称VG）展开了一场精彩的对话，深入地探讨了印度企业管理及企业家素质，印度企业国际化和印度企业创新等问题，以下是这场对话的核心内容。

### 印度管理哲学与思想

尹：沃顿商学院的四人教授团队在2010年开展了一项关于印度高管的研究。他们一共采访了来自印度最大的98家企业的105位总裁，研究结果显示，这些高管在分析自身企业的成功原因时，没有一位将其归结为个人的领导才能或高管团队的能力，而是毫无例外地将成绩归功于企业的所有员工。与此相反的是，欧美企业的总裁往往会认为他们对金融市场和企业并购的运作技能及对企业的管理才能是企业成功的关键原因。为什么印度高管和西方高管对企业成功的认知会有这么大的差异？这是否是印度式管理的一个鲜明特征？

VG：的确如此。和西方企业的总裁们相比，虽有个别例外，但总体而言，印度的企业领袖更为谦逊，这可以说是印度管理文化或模式的一个独特之处。为什么印度企业领袖就算取得了卓越的成就也仍然如此谦逊？这和印度文化有着直接的关系。在印度文化背景下，所谓的领导力或领袖才能（leadership）不是自信，更非霸道和独断，而是谦卑（humility）。

尹：不久前荣升微软总裁的印裔高管萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）很能反映出您的这个观点。他出任总裁后给全体员工的第一份邮件就写道这是一个让他非常谦卑的日子。其实，萨提亚·纳德拉荣升总裁的一个重要原因就是谦虚低调的他在微软普通员工中威信很高。谷歌的新任总裁桑达尔·皮查伊（Sundar Pichai）也是这样，他温和可亲，甚至有些自贬，但广受谷歌员工的尊敬和喜爱。看来，这种谦逊的性格就是在崇尚强势的西方企业中也深得人心。为什么印度高管将领导才能理解为

谦逊，而非强势和自信乃至自高自大？

VG：这和印度文化中的宗教信仰息息相关。印度教是印度文化的基础，其核心理念之一就是业力（karma）。这个概念其后成为源于印度教的佛教的基本教义。也就是说，我们前世今生的种种心念和行为会形成一种力量。在机缘成熟时，这股力量就会产生各种结果。所以，印度的企业领袖们就算成功，也不会志得意满、趾高气扬。因为他们至少会在潜意识中认为这一切的成功只是时机到时的业力使然，是一种远远超乎于自身能力甚至理解范畴的力量在作用，并非这个今生的所谓“我”一力而为之。因此，他们在成功时很少有自我的膨胀，更谈不上傲慢自大。换句话说，他们的“我执”较少，自然也就更容易谦逊。从这个意义上说，谦逊不只是印度高管和商业领袖们的性格特征，而是印度国民性格中一个共有的特点。而在西方社会，尤其是美国，非常强调自我和竞争性。这种极端个人主义文化时刻将“我”放在这个世界的中心。所以，在这些社会，成功人士更容易将一切成就归功于自己，而将失败推卸给他人。在这种文化背景下，西方企业中屡屡出现过度自信甚至自大的领导人就不足为奇了。而对于印度企业领导人而言，他们并非不自信，只是他们的自信来自于谦逊。这是一种完全不同的自信，更具有人格力量。

尹：在这点上，我不得不承认，印度企业领导比中国企业领导要出色得多，很多中国企业领导者都有自高自大的性格倾向。虽然我们的儒家传统文化也讲求谦逊，但当代中国的所谓成功者们似乎已经忘记了这个优秀的为人准则。沃顿的此项研究也显示，印度总裁不但