

印象中国



- 塔塔多元巨人的成长之路
India's Multinational Giant – TATA
- 塔塔举办“关于印度发展之路的思考”的交流会
India: Inflections on a growth journey
- 塔塔赞助北京印商论坛
Tata sponsored CII IBF in Beijing
- 印度央行推出人民币贷款规则
Indian central bank unveils RMB loan rules
- 近期要闻
Tata Companies News



2011年10月 第四十八期

塔塔多元巨人的成长之路

India's Multinational Giant – TATA



“塔塔只是创始人的名字，它并不是家族企业。”

——塔塔有限公司董事贾姆谢德·伊拉尼

1874年，当印度塔塔集团创始人詹姆谢特吉·塔塔（Jamsetji Tata）来到距离孟买500英里的那格浦尔时，那里还是一片荒凉，道路陈旧，唯一的交通工具就是牛车。但由于靠近棉花产区，詹姆谢特吉·塔塔还是决定举家从繁华的孟买搬迁到这里。1877年，塔塔集团第一家棉纺厂在那格浦尔正式投产。这就是塔塔集团这家目前印度最大的私营企业留给历史的最初印记。作为第一代掌门人，詹姆谢特吉·塔塔1868年创立了塔塔集团，但最初是以贸易为主，而1877年进入棉纺织领域，是塔塔集团从贸易到制造的关键转型。从此，塔塔集团开始了一系列多元化。

至2010/11财年，塔塔集团的总收入为835亿美元，旗下拥有90多家运营公司，产业涉及通信和信息技术、工程、材料、服务、能源、消费产品和化工产品7个领域。目前，塔塔集团旗下共有28家上市公司，截至2011年2月17日，市值总额超过1,000亿美元。在印度，塔塔集团开拓出了多个新行业。塔塔咨询服务公司（简称TCS）是印度第一家软件公司，塔塔汽车公司在1998年生产了印度第一辆本土研发的汽车Indica，并推出了世界上最经济的小型车塔塔Nano。

“塔塔只是创始人的名字，它并不是家族企业。”塔塔有限公司董事贾姆谢德·伊拉尼博士这样强调，作为印度最大私营企业的董事长，拉坦·塔塔先生只拥有塔塔有限公司不到0.1%的股份，塔塔集团的所有权与经营权早在几十年前就有了明确的划分。

作为塔塔集团母公司，塔塔有限公司拥有各个子公司股份，例如在塔塔钢铁公司，塔塔有限公司拥有其33%的股权。从市值来看，TCS目前是塔塔集团旗下市值最大的公司，塔塔有限公司拥有这家软件公司75%的股权。对于各子公司，塔塔有限公司通过各子公司董事会发挥作用，塔塔有限公司并不过多参与各子公司具体日常管理。每个塔塔公司或企业均独立运作，具有自己的董事会和股东。

塔塔集团还通过“塔塔质量管理体系”对各子公司进行管理，以提高塔塔集团旗下子公司的质量意识，“我们希望做最好的。”贾姆谢德·伊拉尼博士回忆，“直到1990年印度经济改革开放前，每一件我们在印度制造的东西都能卖出去，因为那时想要进口是不可能的，但当时印度制造的产品质量很差。”

“塔塔有如此多不同类型的公司，如何使他们感到自己是兄弟姐妹？所以要利用质量作为加入标准。”贾姆谢德·伊拉尼博士强调，通过“塔塔质量管理体系”，让塔塔集团可以将不同行业不同地区的公司统一到同一个标准下，用这种方式加强对子公司的管控。这是个聪明的做法。

在过去10年中，塔塔集团海外收购的步伐不断加快，高峰期每年并购的企业数量在10-12家，这让塔塔集团一举从印度本土公司跃升为国际化企业。2007年塔塔集团收购了英国康力谢公司（现更名为塔塔钢铁欧洲），成为全球前十大钢铁制造商。（下转第二版）

(续前页) 2008年, 塔塔汽车公司收购了捷豹路虎, 目前是世界排名前五位 商用车辆制造商之一。而通过收购英国泰特莱 (Tetley) 茶叶公司, 塔塔全球饮料公司 (Tata Global Beverages) 一跃成为全球第二大品牌茶叶公司。1998/99财年, 塔塔集团90%的收益都来自印度国内, 而到2010/11财年塔塔集团总收入中有58%来自海外市场。

在贾姆谢德·伊拉尼博士看来, 国际化是塔塔必须迈出的步伐, 因为这意味着更大的发展空间, 而兼并与收购则是国际化进程中最重要的策略。通过收购康力斯集团和捷豹路虎, 塔塔集团拓展了在钢铁和汽车领域的业务, 这是新兴市场企业走向海外的必经之路。如何聪明地去买企业? “只要是适合集团业务规划的公司, 塔塔都会走出去兼并它们。” 贾姆谢德·伊拉尼博士这样说明。目前, 塔塔国际化并购中鲜有失败案例, 这主要因为塔塔集团进行国际并购的首要原则就是目标公司的价值和声誉。

塔塔集团很少到非洲并购企业, 虽然从商业层面看, 并购某些企业是不错的提议, 但塔塔发现它无法清晰了解这些企业的运作过程, 比如它们是否能根据塔塔的价值观和原则来运营? “我们不会去并购一家有轻微可疑记录的公司。” 在过去10年, 塔塔至少并购了50家企业。对于这些并购企业, 塔塔努力使它们保持本土化经营, 这意味着塔塔不会输入大量印度人去管理这家公司, 而是通过派出少量董事参与公司董事会的形式管控公司, 但并不参与公司的日常经营, 而是由当地经理人负责经营。坚持所有权和经营权分离, 这是塔塔集团管理众多公司的有效经验。

塔塔选择进入某一商业领域并无固定观点, 它只是善于发现机会。在20世纪60年代, 塔塔开始进入软件产业, 现在则进入了通讯产业; 未来, 塔塔还将进入生物医药产业和医药产业, 这是塔塔看到的新的机会, “这也许会在下一个10年中发展成为较大的产业。”

对于中国的经济环境, 贾姆谢德·伊拉尼最大的感触就是这里远胜过印度, “政府一旦做出承诺, 就会确保做到。不幸的是, 印度的情况却并不如此, 我们必须一直不断提醒政府, 并为之保持谈判才能最终获得想要的东西。” 对于那些想要在印度做生意的中国企业, 贾姆谢德·伊拉尼博士的建议是: “一定要有耐心, 不要卷入任何舞弊行为中。”

塔塔举办“关于印度发展之路的思考”的交流会

India: Inflections on a growth journey

2011年10月13日, 塔塔集团与北大国际 (BiMBA) 共同举办的“关于印度发展之路的思考”讲座在北京大学成功举办。

塔塔有限公司董事Gopal先生, 塔塔集团中国区总裁詹宏钰先生出席了此次活动。北大国际商学院院长杨壮教授主持了本次讲座。Gopal先生就印度发展的独特模式发表了他的看法, 并与北大师生进行了面对面的沟通, 话题涉及印度政治、经济发展、中印教育及个体发展差异化等问题。此次讲座不仅增进了北大学生对印度发展特点的了解, 并激发了他们对印度话题的极大兴趣。

Gopal先生首先回顾了印度经济发展模式, 并介绍了印度就业增长秩序、数量庞大的低收入人群、零售业的发展特点、多元自由言论的重要性等话题。他阐述了由于印度独特的环境下而产生的“本杰明巴顿”现象, 并对印度未来日新月异的政治经济发展进行了展望。比喻印度正经历一个在其演变为资本主义民主的“青春期”, 将要在各个方面发生巨大的变革, 从农业、教育、基础设施建设、法律法规以及医疗健康等各个方面逐步展开。在讲座的讨论环节, 北大师生就印度的教育问题、民族文化多样性, 印度企业在中国发展面临的挑战等问题进行了提问, Gopal先生一一予以认真详细的回答, 与师生及商学院的精英积极参与讨论, 展开了一场精彩生动的对话。



塔塔赞助北京印商论坛

Tata sponsored CII IBF in Beijing

印度工业联合会北京印商论坛于2011年10月12日在北京召开。本次论坛交流的主题为中印经济发展比较与印度在华企业发展战略规划等话题。前印度工业部长Suresh P Prabhu先生莅临了本次会议并发表了讲话。共有来自多家印度在华工商企业及服务机构的20多位高层管理人员出席了此次会议。他们来自印度驻华大使馆、印度工业联合会、塔塔集团、印度银行、雷诺斯国际货运、金达来钢铁电力公司、印度阿达尼电力公司、斯丽榭尔顾问咨询等机构和企业。

会议由塔塔集团中国区总裁詹宏钰先生主持，Prabhu先生就印度当今的社会、政治及经济发展等方面的话题发表主题讲话。Prabhu先生随后与嘉宾就以上话题进行了深入的讨论和交流，并分享他此次中国之行的收获与思考。另外，来自印度驻华使馆商务处参赞高志远先生为在座的嘉宾介绍了有关中印文化及工商界交流的最新进展，并参与了讨论。此次会议作为印度工业联合会北京印商论坛首次在京举行，由塔塔集团全程出资赞助，并取得了圆满成功。

印度工业联合会是一个非政府、非盈利，由工业界自行引导和管理的组织，在印度的经济发展过程中起着领头羊的作用。该联合会成立于1895年，截止目前已有113年历史，是一个致力于推动印度企业进行国际经济贸易合作和帮助外国企业进入印度的非政府机构、非赢利行组织，在印度工业发展过程中有着举足轻重的作用，是印度最主要的商业协会。



印度央行推出人民币贷款规则

Indian central bank unveils RMB loan rules



印度中央银行——印度储备银行（RBI）9月27日发布通知，公布了印度企业从事以人民币计价外部商业借款的详细规定，为印度企业开辟了新的融资渠道。

通知说，考虑到基础设施行业的特别需要，经与印度政府协商，已经对现有外部商业借款政策进行了修订，并决定允许印度基础设施行业的企业在批准程序下从事人民币计价的外部商业借款。根据该项新修订的规则，印度基础设施公司每年人民币借款限额相当于10亿美元。按照规定，一旦有关人民币借款计划获得印度央行的批准，贷款协议应在3个月有效期以内执行，有效期自发出批准通知当天开始计算。

借款人须将填好的83表格（Form 83）提交给RBI，以便在签订贷款协议之日起七天内分配贷款登记号码，否则RBI的贷款批准将取消。印度商业银行管辖下的AD category-1被允许开设人民币国外同业账户，并对资金最终用途进行监控，印度银行不得提供任何形式担保。

通知说，对外部商业借款政策的修改即刻生效，今后有可能进行进一步修订，并将接受审查。

由于当前印度利率较高和紧缩的货币政策，不少印度企业面临融资困难，因此对外部商业借款的依赖性较大。人民币贷款的推出有望大幅缓解印度发电公司和其他基础设施公司从中国购买设备的信贷困难。在此之前，只有美元、欧元、日元和英镑可用于借贷人进行国外商业借贷，借贷的年度上限为300亿美元。此项规则的实施，将成为第五个被认可的外部商业借款币种。



近期要闻

Tata Companies News

21名塔塔钢铁员工荣获印度总理荣誉奖

Twenty-one employees of Tata Steel receive Prime Minister's Shram Award

2011-10-14



印度政府劳动和就业部于2011年10月13日在印度首都新德里政府大厦将颇具声望的印度总理荣誉奖授予2008, 2009和2010在塔塔钢铁公司做出卓越贡献的21位员工。印度总理辛格将Shram Devi奖颁发给Parvati女士, 其他著名印度政要也同时列席颁奖典礼, 其中包括劳工和就业部长

Mallikarjun Kharge先生。

捷豹路虎九月在华销量破记录

JLR won a record-breaking success in Sept sales

2011-10-10



截至第三季度, 捷豹路虎在华销量再创新高, 九月份销量打破同期纪录, 前三季度连续收获出众表现。其中, 9月份单月销量同比增幅高达92%; 第三季度销量同比增长达到87%, 共交付10,869辆汽车, 开创季度销售纪录新高。至此, 捷豹路虎一举突破了去年全年的销量, 交付 29,377辆汽车, 1至9月销量和去年同期相比显著增长60%, 以强劲的业绩增幅领先中国豪华汽车市场增长。

至此, 捷豹路虎一举突破了去年全年的销量, 交付 29,377辆汽车, 1至9月销量和去年同期相比显著增长60%, 以强劲的业绩增幅领先中国豪华汽车市场增长。

星巴克将与印度塔塔咖啡合资开咖啡店

Starbucks, Tata Coffee to form JV in India

2011-10-10



星巴克公司将与印度塔塔咖啡公司 (Tata Coffee Ltd) 接近达成一项合作协议, 双方将在亚洲第三大经济体组建一家合资公司, 在当地开设咖啡店。据《印度时报》今天报道, 星巴克此前曾与印度的其他潜在合作商展开谈判, 其中包括快餐连锁店运营商Jubilant Foodworks, 最后选定塔塔咖啡作为合作伙伴。

星巴克公司将与印度塔塔咖啡公司 (Tata Coffee Ltd) 接近达成一项合作协议, 双方将在亚洲第三大经济体组建一家合资公司, 在当地开设咖啡店。据《印度时报》今天报道, 星巴克此前曾与印度的其他潜在合作商展开谈判, 其中包括快餐连锁店运营商Jubilant Foodworks, 最后选定塔塔咖啡作为合作伙伴。

塔塔钢铁在印度投资80亿美元扩大产能

Tata Steel will invest \$ 8 billion in India to expand steel production

2011-10-13

塔塔钢铁将向两家钢铁厂投资80亿美元, 这一计划满足了本地区不断增长的钢铁需求。塔塔钢铁已经向詹谢普尔工厂投资了30亿美元以扩大集团的年度钢铁产能, 该工厂预计将在2012年第一季度投产。塔塔钢铁还计划投资50亿美元在印度东北的奥里萨邦分两个阶段建造一座最初年产能600万吨钢铁的工厂, 该工厂将在2014年至2016年间投产。



TCS联合成都大学将开设“塔塔班”

Chengdu University will set up "Tata Class"

2011-09-22

印度塔塔信息技术 (中国) 股份有限公司 (简称“TCS”) 与成都大学签署了“合作培养专业技术人才”合作框架主服务协议, 双方将合作开展对在校学生的实习培训, 以及对企业专业技术人员的合作培养。据悉, 除成都大学外, TCS还将与西南财经大学天府学院、西南石油大学签署联合人才培养协议。



印度塔塔信息技术 (中国) 股份有限公司 (简称“TCS”) 与成都大学签署了“合作培养专业技术人才”合作框架主服务协议, 双方将合作开展对在校学生的实习培训, 以及对企业专业技术人员的合作培养。据悉, 除成都大学外, TCS还将与西南财经大学天府学院、西南石油大学签署联合人才培养协议。

塔塔钢铁在英升级改造投资将超450万英镑

Tata's upgrading investment in UK

2011-10-24

今年, 印度塔塔钢铁公司对位于英国南约克郡几家钢厂投资已经超过了450万英镑。去年该项投资总额为2000万英镑。这笔投资每年可帮助塔塔节约8.5万英镑成本支出, 提高生产效率并改善产品品质。约克郡几家钢厂每年将可节省1900万度电, 可满足4000个家庭的用电需求。另外每年还可减少7000吨碳排放。

