

Preface

前言

暴风雨结束后，你不会记得自己是怎样活下来的，你甚至不确定暴风雨真的结束了。但有一件事是确定的：当你穿过了暴风雨，你早已不再是原来那个人。

—— 村上春树

2020 年 1 月 22 号，我搭乘国航班机从香港回北京。在我抵达香港机场时，和往常一样，满目望去到处充满着神情匆匆的旅客。2020 年新年伊始的这个冬天就有点不一样，机场里许多人都开始带上口罩，我默默地走到屈臣氏花了五港币买了个口罩。23 号武汉开始正式封城，但千里之外的北京，此刻还没有太多感受，只是下班地铁上人影开始变得稀少。从这个时间节点开始，我们熟悉的世界开始有所不同，新冠疫情的泛滥，改变了我们工作和生活的许多方面。

2020 年的冬季，注定是一个冷冰冰的季节。在家办公的新常态、公司内部流于形式的各种事务性会议、应对内外众多危机的身心疲乏，及公司里缺乏未来愿景支持的心理纠结，让我开始自我反省和深思。新冠疫情的泛滥好像是大自然给我们人类的一个唤醒服务，虽然直到现在任何假设或推断新冠疫情的结束场景还为时过早，但明天的世界一定与疫情前大不相同，就像春天的新芽一定会从残冬的枯枝上发芽。我是期待在跨国公司里继续年复一年地履行自己

的使命，还是寻求其他路径让自己的第二人生更加生动有趣并富有想象力？

自己内心的感受显然是有点厌倦机械性的重复，这期间一位马来西亚的同事提出从公司提早退休，以便他能从事自己喜欢的事情。这件事给了我许多启发，也算是对自己疲惫的心灵的一种解脱。能够有勇气来唤醒自己的初心，让自己在人生的下半场重置自己的旅程，能够有时间去尝试一些更有意义的事情，这种冲动让我有点心跳加速。

公司 2019 财年在 2020 年 3 月底结束，大中华地区营收主要绩效指标（KPI）的完成率在亚洲区六大业务组中处于第二的位置，这让我感觉这也许是个好的转折时机来开始尝试一些新的事情。经过与亚洲区域领导的沟通和交接计划，我 7 月份正式从 DXC 科技公司离开，开始这一辈子第一次心灵的自由放飞。

接下来的一段时间里，许多朋友都非常关心我下一步的计划。而我自己的想法却是过去 8 年大中华地区管理工作让自己身心疲倦不堪，无论是心理还是身体表现方面都需要重新调整。自己也终于有机会来对过去近三十五年的职业生涯进行反思与梳理，希望尝试探寻一些多元知识（intellectually stimulating）的学习和研究工作。在良师益友的启发下，其中一个想法就是如何通过自己独特的视角来展现印度软件巨头印孚瑟斯（Infosys）的发展历程与成长的故事，从而帮助我们更好地了解印度信息技术（Information Technology, IT）、核心数字化科技企业的成长之路与其国际影响力崛起的土壤及渊源。也许这些经验能帮助我国本土软件企业的顺利成长，特别是为那些希望进军海外市场的中国软件企业提供一些有价值的参考作用。

2020 年下半年中印边界断断续续的冲突把两个国家紧张的国

际关系时常变成两国公众关注的中心，但是中印两国大多数人对对方国度缺乏基本的了解，甚至有限的理解也是片面或有所误读的。或许由于过去几十年相互交流机制的缺乏或不足，这些理解层面的盲区也就不足为奇了。

为什么写一本关于**印度 IT**崛起的全球影响力的书呢？首先我们需要了解如下几个数据：

1. 印度国内生产总值（GDP）总量预计将在 **2030** 年超过日本，成为世界第三大经济体，尾随中国与美国之后¹；英国普华永道曾在 2017 年预测印度 GDP 总量会在 **2050** 年超过美国成为世界第二大经济体²，紧随中国之后。
2. 2026 年，印度总人口预计将超过中国³，印度人口平均年龄 28.7 岁，比我国低 10 岁左右。据非官方社交媒体发表的数据显示：印度在 2022 年 3 月 4 日公布了 2021 年人口统计结果，印度人口达到 14.1565 亿人，正式超过中国 2021 年的人口 14.126 亿人，领先 300 万人左右，成为世界第一大人口大国⁴。
3. 印度信息产业 2020 年对印度 GDP 的贡献是 7.7%，而且将在 2025 年达到印度 GDP 的 10%；在 2020 年，印度信息产业预计占据了全球 2500 亿美金服务外包市场的 55%⁵。
4. 印度裔商界领袖已在管理 1/3 的财富世界 500 强企业，这个名单还在变得更长⁶。

1 WORLD ECONOMIC LEAGUE TABLE 2021 - A world economic league table with forecasts for 193 countries to 2035, Cebr, December 2020, 12th edition.

2 India to overtake US by 2050, PWC, Domain-B.com; 08 January 2011.

3 When will India overtake China in population, John Feng, 12 May 2021.

4 网传“印度人口超过中国，居世界第一”，真相如何？每日经济新闻，2022 年 3 月 8 日。

5 IT & BPM Industry in India, India Brand Equity Foundation, 17 Dec 2021.

6 印度最强输出是什么？CEO！印度裔统治下的美国巨头：2 家市值破万亿，掌舵 30% 五百强，乾明、鱼羊，2020。

这本书针对的**目标读者群体**是谁呢？概括起来，主要是针对以下三个读者群体：

1. 我国相关政府科技或信息产业政策研究与决策机构，南亚文化与产业发展科研院所，智库及学术研究单位里参与讨论和制定有关科技发展、信息技术与数字经济治理相应法律、法规与产业发展政策的**领导与专家**。

从信息服务和数字科技相关政策规划与制定者的角度来看，这是一个了解和研究国际 IT 企业巨头成长与发展的机会。如何协调、处理和平衡产业政策管控与鼓励企业创新的辩证关系，如何做到“**少就是多**”？既要监管到位、加强顶层设计能力，又要注意行业监管的手感温度，从而有效地引导、鼓励信息产业（特别是互联网平台经济）的良性发展，带动数字经济与整个社会生产效率的提高。这是一部从企业运营的角度来分享 IT 企业成长的故事。

2. 我国蓬勃发展的数字化转型服务产业的**从业者**，特别是那些肩负企业**全球化使命的企业管理者**。

对于信息服务企业管理者，这里更多地是了解印度同行的思维方式、企业发展战略与价值取向的制定与执行力、企业日常运作模式与管理工具、运营管控颗粒度、客户关系评估、精细化成本管控理念及倡导数字导向的运营与决策风格。在企业创新方面，借鉴设计思维的基本思想，带动企业不断寻求创新的火花，而且在创新变革过程中，赋能企业员工使得企业里每个人都是变革的主角。

另外一个非常重要的话题就是如何从制度上规划和处理企业高管，特别是首席执行官（Chief Executive Officer, CEO）的接班问题。如何采用系统化的方法来规范和减少高层管理人员变动所造成企业经营过程中的不必要动荡，从而得以保障企业持续发展，成为所在行业基业长青的标杆企业；如何从企业股东、创始人、职业

经理人三个不同的维度来规划、平衡和考量企业 CEO 交班继任工作 (succession planning) 计划；这些实践与思考也非常值得企业中各个利益相关方与管理者参考借鉴，解决企业交接班的问题。

当前日益激化的区域政治因素已经影响了国际间正常的科技交流与全球性业务拓展活动，在这种情况下，需要思考如何采用“**以不变应万变**”的思路来开拓新的国际发展空间，例如利用我国“一带一路”的战略发展思路与成长迅猛的跨境电子交易来加快我们信息产业出海的速度，打磨和构建我国信息产业发展双循环业务经营的新模式。

3. 我国广大信息产业的**创业弄潮者**。本书可以帮助他们思考如何通过利用先进的数字科技为手段、搭建数字应用新场景来改变现有产业数字化格局；如何建立公司运营框架；如何持续提高营业收入与成本管控两手抓，从而提高企业盈利能力，成为投资人青睐的成长型企业；如何制定与确认企业自身发展的价值取向，奠定企业健康发展长期主义的核心基石。

对于计划创业或正在创业的朋友们，这本书会给您提供一幅完整的画面，即在任何成功者荣耀的光环背后，都是信徒般炙热地坚守企业价值取向与定位、枯燥乏味的操作流程、苛刻而高效地执行既定的业务计划。印孚瑟斯的成长历程提供了一个特别是在物质资源匮乏的发展中国家，如何采用“**随机应变**” (Jugaad)¹ 的方法来实现既定目标的先例。这本书里还涵盖了如何评估“维系和开拓与客户关系模型”，如何做好企业管理基本面，即：如何一手抓业务增长，一手抓交付、运营及成本管控；如何处理好这三者之间的制约关系从而提高企业运营效率。

¹ Jugaad, 起源于印度的一种思维方式，即利用当下有限的资源来采用即兴、暂时但有效的解决办法来解决问题。

印度企业在成本管控方面有许多过人之处，企业盈利能力的持续提高是成为一家深受投资人追捧的优质公司重要因素。取得成功不易，赢得世人的尊敬更难。如何从创业初期就能够制定正确的企业发展战略与企业价值观，如何通过构建数字经济新场景来提高社会生产效率，从而赢得行业与社会尊敬为终极目标？这些重要的问题能够帮助企业走出短期中企业为生存而奋斗的成长陷阱，从而奠定迈向成为受世人尊敬企业的文化基石。

印度是个非常神秘的国度，在我多年的职业生涯里，特别是 20 世纪 90 年代后期在新加坡工作期间，我先后有几个印度裔的老板，我的切身体会是印度老板的职业性与管理能力因人而异，但是这些印度裔老板都非常聪明而且思路非常开阔和活跃。印度是一个拥有悠久历史的文明古国，我一直都非常好奇和关注印度的发展情况。本人有幸在 2013 年初加入印孚瑟斯中国有限公司担任首席运营官 (Chief Operating Officer, COO)，并在 2016 年荣升为全球副总裁、大中华地区总裁兼法人代表。作为第一个中国本地人担任这些职务，我深感荣幸，同时也承受了众多的挑战。

在此期间，本人得以访问印度二十余次，有幸旅行访问过 7 到 8 个不同的印度城市，亲身体会到印度浓郁人文风俗文化的丰富多彩与多样性。本人不仅多次参与了印孚瑟斯全球年度高层管理年会及业务讨论会议，并与印孚瑟斯创始人、公司高级管理人员及总部职能部门领导们有许多直接交流和讨论的机会。这些点滴亲身体验，让我自己感悟颇深，并有效地提升了自己的运营能力与解决问题的方式和方法。希望自己这些“不成熟”的切身体验与洞察能让广大读者了解印度这个既熟悉又陌生的国度快速发展背后的一些经济推动力，通过分享印孚瑟斯的成长历程与企业管理理念，为中国软件服务企业国际化的成长起到“他山之石，可以攻玉”的作用。

在访印期间，本人也有机会拜访印度南方迈索尔（Mysore）的地方初级教育学院及参观游览一些城市的当地旅游景点。印象较深的是果阿（Goa）富有浓郁葡萄牙风情的老城，美轮美奂的泰姬陵，中规中矩的德里，热闹纷繁的孟买，活力四射的班加罗尔，迈索尔的皇家宫殿与印孚瑟斯极具魅力的众多园区。每次在班加罗尔机场等待搭乘红眼航班时的最好消遣就是在机场书店浏览当下印度的各种畅销书籍，也有幸淘到一些有趣的印度传统管理类和人物传记类书籍。

印度是一个拥有 5000 年璀璨历史文化，诞生了许多优秀的艺术家、著名诗人、思想家和政治家的国度。当下印度最负盛名的世界级产品就是优秀的跨国公司领袖级人物，例如微软（Microsoft）公司现任董事长兼 CEO 萨提亚·纳德拉（Satya Nadella），谷歌母公司 CEO 桑达尔·皮查伊（Sundar Pichai），新近成为推特（Twitter）CEO 的 37 岁的帕拉吉·阿戈瓦（Parag Agrawal），以及联邦快递（FedEx）CEO 拉吉·苏伯纳曼宁（Raj Subramaniam）等等，印度裔管理者占据**全球 CEO** 的名单现在变得越来越长。

2016 年，苏尼尔·库马尔（Sunil Kumar）卸任芝加哥大学布斯商学院的院长，转任约翰·霍普金斯大学教务长。他创造了历史，成为了第一位在美国知名大学担任这一职位的印度裔美国人。他任职布斯商学院院长时，就是一众美籍印度裔精英中的一员，而且领衔美国商学院的印度裔管理精英并不少见，他们都开始管理着美国最负盛名的商学院。据估计，仅在美国，印度裔管理者就担任了十多所商学院院长一职。对于一个数量不足美国人口 1% 的族群来说，这一数字足以让人瞠目，也似乎**预言**着一种愈加明晰的趋势。¹

1 为什么美国最顶尖的商学院都由印度裔，而非华裔领导？志象网，2019 年 7 月 1 日。

本人关于印孚瑟斯的亲身体验也是一个**逐步学习、思考和领悟**的过程。印孚瑟斯的成长历史中既有作为第一家印度软件外包企业成功登陆美国资本市场的喜悦，但更多的纠结与磨砺却来自于每天对企业成长愿景执着的坚持、秉承价值观为导向的管理理念、诱惑的抵御、谦虚的学习精神，与精于量化经营的管理思路。全球化时代里跨国产业价值链的重新布局以及全球范围内的业务扩张创造了许多新的跨区域数字化转型业务需求，而印度以低成本、高质量的软件交付能力脱颖而出。一批印度软件外包企业抓住了这个历史性的成长机遇，一跃成为世界级的全球 IT 服务提供商，印孚瑟斯就是其中的佼佼者。

印孚瑟斯成立于 1981 年，总部位于印度南方的班加罗尔，2020 财年总收入是 127.8 亿美金，全球员工总数超过 24 万。近 40 年的公司发展始于 7 个印度软件工程师在印度南部一个小公寓里依靠一万印度卢比（约为 250 美金）的启动资金而开启的创业历程。印孚瑟斯经过近 20 年的不懈努力才抓住 2000 年初“千年虫”这个历史性 IT 服务机遇爆发的机会，在 2004 年一举成长为一家年收入超 10 亿美金的印度软件外包服务公司，这前 20 多年的纠结、磨炼与坚持也印证了我们中国“十年磨一剑”的古语所描绘的砥砺前行磨难。2021 年 8 月，印孚瑟斯公司市值竟然历史性地突破千亿美金！

在印孚瑟斯整个 40 年的发展过程中，我们也看到了印孚瑟斯公司的一些不足之处，例如印孚瑟斯在海外非英语市场的发展策略偏重保守，其运营策略以总部中央集权的管控模式为主，因而导致海外市场发展一直是起伏不定而处于配角位置。例如在中国经济高速起飞的 20 年中，若有总部最高领导的“阳光雨露”，印孚瑟斯中国公司的发展战略就走得快一些；但更多的时候，中国的业务一

直在左右摇摆。印孚瑟斯在上海投资了 1.5 亿美金，建立起可容纳 4000—8000 人工作的园区，由于业务发展的策略及国内成本的快速提升，目前业务规模仅在 3000 人左右，业务收入主要来源于国际客户支持与国内几个大客户的外包业务。印孚瑟斯全球辉煌的成功模式为什么不能在中国复制呢？跨国公司如何参与和分享新冠疫情后时代中我国经济成长带来的新机会呢？这也许是我们需要研究及思考的地方。

中国过去 40 年的经济腾飞，为中国和世界的经济发展起到非常重要的推动及启迪作用。现在世界上已经没有人怀疑 21 世纪是亚洲的时代，随着新冠病毒在世界上泛滥成灾进入第三年，中国体制性的整体优势开始进一步地取得世人瞩目的成就。作为世界上唯一一个实现货物贸易正增长的主要经济体，中国 GDP 在 2020 年突破 100 万亿，同比增长 2.3% 就是最好的佐证¹。根据英国经济与商业研究中心（CEBR）关于世界 193 个国家 2035 年经济发展前景预测的报告²，中国经济将在 2028 年超过美国，成为世界上第一大经济体，这比上次预测的 2033 年提前了 5 年。

印度在 2019 年就在经济总量上超过了英国成为第五大经济体，由于新冠疫情的失控，在 2020 年又被英国反超。印度经济预测将在 2024 年再次超过英国成为第五大经济体，而且非常有可能在 **2030 年** 超过日本成为 **世界上第三大经济体**，尾随中美两国之后³。

中国经济的发展得益于我们改革开放的决心、举国办大事的体

制，及中国人民的勤劳努力。印度的经济成长除了受益于莫迪政府变革的意志与决心，巨大的人口基数、相对落后的基础设施，以及平均年龄仅为 28 岁的年轻劳动力群体（中国是 38 岁）¹ 是印度经济快速发展的几个重要因素。印度裔商界领袖们的卓越功勋不仅表现在颠覆和改进全球信息产业的格局，而且他们的灯塔性效应将激发印度更多的年轻群体奋发向上，通过科技创新来推进印度经济的快速发展与印度社会的进步。

《财富》杂志发布的 2020 年世界 500 强榜单中，中国（含香港）公司实现了历史性跨越，上榜公司总数达到 124 家，历史上第一次超过美国（121 家）²。在 2021 年的榜单中，中国以 143 家企业的强劲发展势头稳坐第一的位置，美国（122 家）和德国（27 家）分别名列第二和第三³。越来越多的中资企业正在走向全球市场的舞台中央位置（C 位），我们企业管理人才的能力、全球化视野与企业治理水平也在世界舞台 C 位准备好了吗？特别是我们信息产业的 IT 服务公司也准备好与中资航母企业一起**出海**了吗？

这些问题也是本书期待推动大家来思考、讨论和研究的一个目的。我期待通过对印孚瑟斯成长历程的研究，来推动我国对印度国家经济发展引擎的认知与印度信息产业从零起步到今天占印度 2020 年 GDP 7.7% 的成长环境的研究。我殷切期待本书能够促进我国数字经济和信息产业各个利益相关方的协同努力，共同营造出健康的产业发展政策与营商环境，从而进一步提升信息产业从业者（企业股东、管理者、创业者）的综合市场竞争能力。中国 IT 服务企业应该能够在产业茁壮成长的发展道路上培养出更多的国际化企

1 澎湃新闻，2020 年 1 月 18 日。

2 World Economic League Table 2021, CEBR-Center for Economics and Business Research, Dec 2020, 12th edition.

3 World Economic League Table 2021, CEBR-Center for Economics and Business Research, Dec 2020, 12th edition.

1 二元观财经，罗正享，2020 年 12 月 8 日。

2 财富中文网，2020 年 8 月 10 日。

3 世界 500 强企业：德国 27 家，印度 8 家，那我国和美国呢？腾讯网，2021 年 10 月 8 日。

业经营管理人才，推动中国 IT 服务企业管理经验的研究与实践工作，做大做强我们的朋友圈，从而实现中国 IT 服务企业管理最佳实践走向全球 IT 服务企业管理舞台的 C 位。中国 IT 服务企业的管理思想、运营理念及技术实力需要为世人所知、所用，造福天下！

本书尝试从几个新的维度来思考印度信息企业成长的轨迹，第一章概要地介绍印度社会数千年传统管理思想对印度裔企业领导人的影响，印度企业管理者的特质，及在本国商业环境里缺乏施展空间时采用“先出海，再利用本国成本与人力资源优势上规模”的抉择和勇气。第二章从第一人称的角度深入印孚瑟斯来体会印度企业管理文化、运营风格及企业创始人的人格魅力。第三章到第五章主要是尝试剖析印孚瑟斯企业的管理体系，特别是价值取向、运营体系及人才管理的一些做法，结合这些实践案例来仔细体会在《印度管理之道》一书中所归纳的印度裔管理人员创造性地构建了发展中国家的现代企业管理之道。第六章则从全球经济一体化的角度来审时度势地看待全球化带来的机遇与挑战。在企业全球化市场拓展方面，印度软件企业走在我们的前面，我们中国软件服务企业如何采用或实现“从在中国为中国，到在中国为世界的战略性跨越”？如何在全球 IT 服务市场上建立中资软件服务企业的品牌与市场领导地位？第七章和第八章主要是探讨如何提高企业治理机制，完成从人治为主的管理模式到体系化运营模式平稳转换的问题。尝试解读印孚瑟斯创始人为主导的监管模式到混合型企业治理和管控模式（hybrid governance）的转换案例，为中国民企解决“交班”难题提供一些有益的思考，使得企业能够不断地吸引和吸收行业精英管理人才来加入企业，从而实现带领企业完成第二棒或第三棒的发展宏业。

希望本书能从印度 IT 软件公司崛起的故事中，启迪我们来思

考和探索出一些更加接地气的中国 IT 服务企业管理理念来影响和带动中国 IT 企业的成长，而这些理念与思想可能需要反映和涵盖我们悠久的历史、文化传承、勤劳能干的特质、混合型的市场特性（hybrid market）以及当前还处于一个初步小康社会的营商环境现状。

本书构思始于 2021 年庚子寒冬，辛丑年春天里抚笔成长，经过“十月怀胎”的磨砺，终于能够初稿收笔于 2021 年北京美丽的深秋。我衷心期待倾听各位读者朋友的读后观感和意见反馈，希望通过大家的共同努力，推动相关印度 IT 服务企业经营理念的研究和学习工作。在印度这个同样拥有 5000 年悠久传统文化、丰富人文习俗和现代科技相互渗透的社会里，印度的信息产业如何得以异军突起并建立起卓越的国际品牌与国际影响力。希望本书的面世对我国软件服务产业的成长与提升起到一点参考作用，他山之石，可以攻玉。

刘宏

初稿收笔于 2021 年 10 月北京深秋

mikeliu@hotmail.com