

不可思議的 印度

國際現場直擊

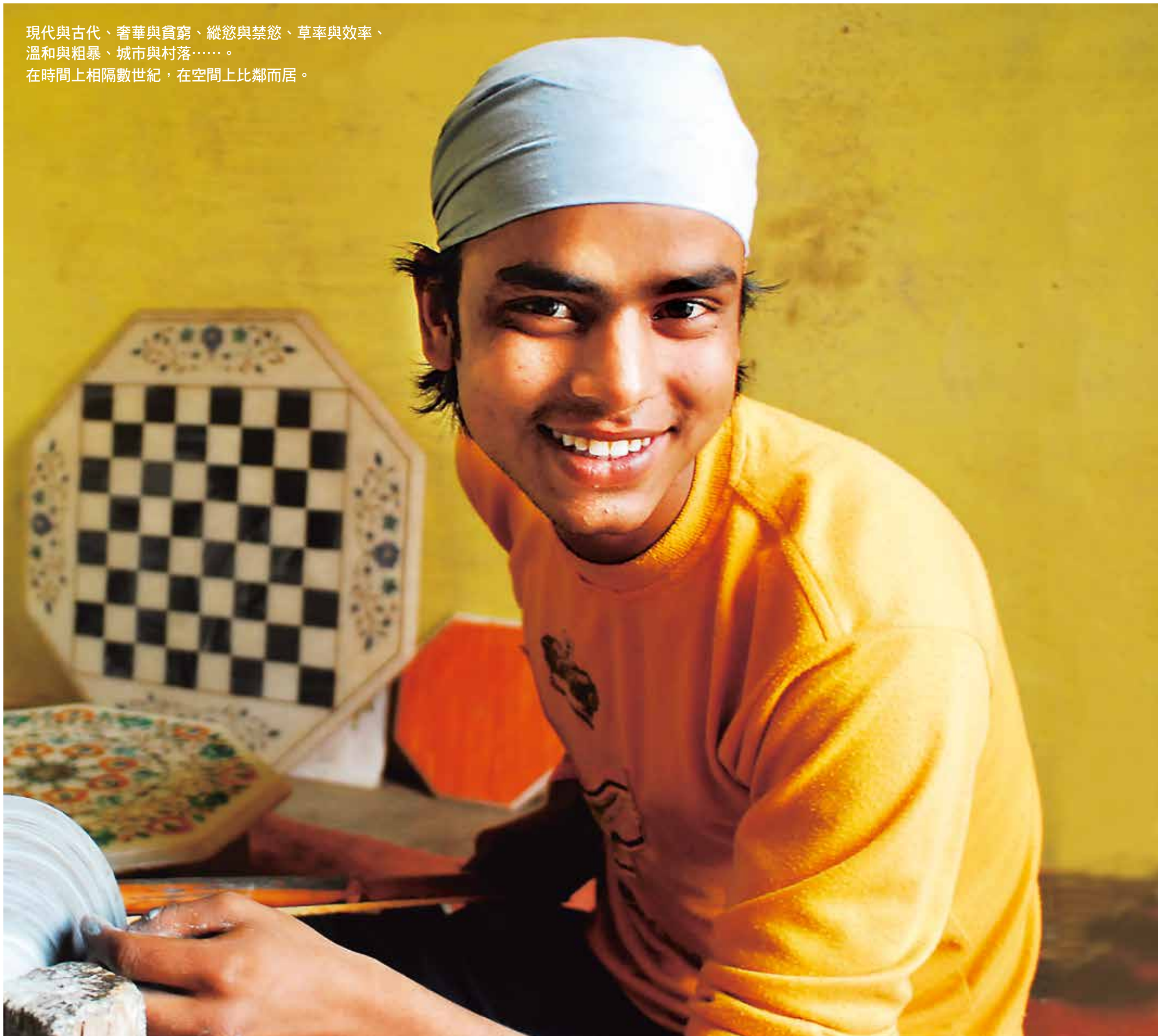
On Location

孟買有全世界最大的人工洗衣場 Dhobi Ghat。1026 個洗衣坑排列工整，每月可以洗好三百萬件襯衫。洗一件襯衫只要五塊盧比，這是印度所蘊生，貧窮中的創新。

文／蕭富元

（邱劍英攝）

現代與古代、奢華與貧窮、縱慾與禁慾、草率與效率、
溫和與粗暴、城市與村落……。
在時間上相隔數世紀，在空間上比鄰而居。



儘管有全世界最龐大的窮人和文盲，
如果用購買力平準計算，印度已是全球第三大經濟體。
過去四年內，印度平均經濟成長率高達八・八％；
今年一月，印度擠下台灣，
成為第四大外匯存底國。

既年輕又古老、既先進又落後、既奢華又貧窮，
不可思議的印度，正用兩條走廊改變世界。

耗資一千億美元、涵蓋一億七千萬人、
從德里到孟買這條一千四百多公里的成長走廊，
是印度最具潛力的地區。
這條印度集中力量改善基礎建設的成長走廊，
未來要讓就業人口成長兩倍、
工業生產成長三倍、出口成長四倍。

從北方的達蘭莎拉，一路往南經過
瓦拉納西恆河和菩提迦葉，這條綿延上千公里的心靈走廊，
雖然串連印度物質生活最艱困的窮鄉僻壤，
卻吸引千萬信徒，到印度尋找自己，和生命意義。

印度如何用這兩條走廊翻轉自己、改變世界？
宏達電、聯強、大陸工程、農友種苗等台灣企業，
用什麼策略在印度開疆闢土？
台灣又該怎樣力用商機無限、但陷阱重重的印度？



（林麗芳攝）

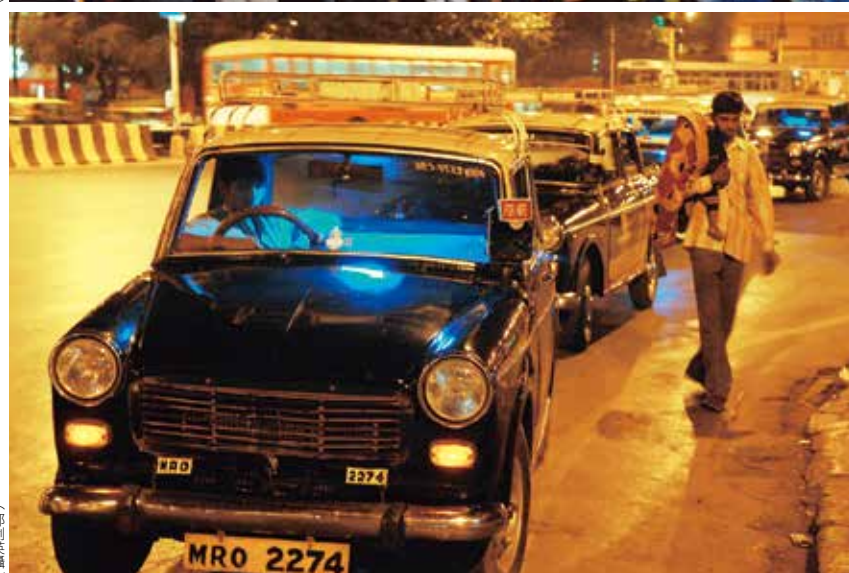
（林麗芳攝）



（攝：英倫）



（攝：英倫）

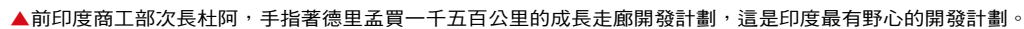


（攝：英倫）



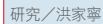
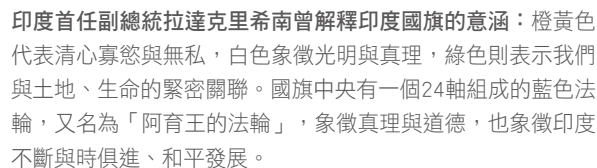
（攝：英倫）

（左上）亞洲最大的貧民窟達拉維，貧窮的表象下
隱藏著擁抱生命的熱情，和灑脫的生命態度。
（左中）新德里市郊，全印最大的購物中心內，
年輕的印度世代正自信起舞。
（左下）孟買維多利亞火車站附近，夜色喧騰。
這座一千七百萬人口的城市，不曾入睡。



成長的印度，是全球企業爭相卡位的熱點，
奢華與赤貧、現代與古代、效率與草率，
一切的對立，在印度碰撞匯集，
印度的破壞式創新，更挑戰著全世界，
令世人驚嘆，印度的不可思議……。

文／蕭富元·王曉玫 攝影／邱劍英



達蘭莎拉→阿格拉→瓦拉納西→
菩提迦葉

這條「心靈走廊」，雖然聚集著最多印度窮人，卻是世界許多名人與印度人在尋找生命創意的最佳旅途。

新德里→孟買

從首都新德里到孟買這一千四百多公里的「成長走廊」，世界跨國企業、印度本土大企業莫不積極卡位，為希望在每年兩位數的成長中，尋找最好的商機與企業創意。

新德里→孟買→清奈→加爾各答

把印度四大城串連起來的超級高速公路，是印度最令人矚目的基礎建設。

驚艷的成長
讓世界忘記上海

共用一個水龍頭。白天他在十二坪大的地板上做珠繡毯子，晚上則在五顏六色的珠罐間找空隙睡覺。薩克爾每個月可以匯五百盧比（約台幣四百元）給鄉下的母親。他最大的夢想，是「開一家更大的珠繡工廠，」穿著橄欖色坦克背心的薩克爾靦腆笑說。

子盍買貧民窟。

十九歲的薩克爾就和其他十三個來自西孟加拉邦的年輕同鄉，就擠在達拉維的鐵皮屋內一間公共電話小店的三樓，和另外十戶

維貧民窟和垃圾堆團團包圍。

從空中俯瞰，印度最繁忙的孟買機場，是被亞洲最龐大的達拉間上相隔數世紀，在空間上比鄰而居。」

間上相隔數世紀，在空間上比鄰而居。」

在馬路上共存。

漫天塵沙中，新大樓凸起。三千年不變的村莊還在，中世紀的

荒謬的和諧
兩極化的印度

成的《伊豆的舞孃》。

間，一路按喇叭理直氣壯往前衝。

沒有照後鏡也從不看它的印度司機，悠哉等待永遠打結的車陣，也不急；黝黑的印度男人牽著猴子，摸到車窗邊逗人笑；瘦骨嶙峋的小女孩抱著更小的幼童，黏著你買一本她可能一輩子也不會看懂的《哈佛企管評論》、《美麗佳人》，甚至是川端康

紅燈，座車停在孟買街頭，聯強總裁杜書伍看著窗外街景，突然嚇了一跳。大街小巷冒出一大堆黑色「甲蟲」，像



▲印度德里街頭，總有街童敲著車窗，兜售他可能一輩子也看不懂的雜誌。



▲印度每個月新增八百萬手機用戶，是全球成長最快的手機市場。

(林麗芳攝)



亞洲首富在印度

印度4人打敗中國40人

《Forbes》2007年3月公布的2006年全球億萬富翁排行榜，亞洲地區財富在十億美元以上的富豪，印度進榜最多人，達36人，總身價1910億美元，印度首富（也是亞洲首富）為排名世界第五的鋼鐵巨擘米塔（Lakshmi Mittal）。

2007年11月《Forbes》報導，在印度股市大漲、盧比升值的加持下，印度富豪財富也暴增，前四十名最有錢的富豪總資產增加一倍，從去年的1700億美元增加到3510億美元。其中最富有的四大富豪分別為鋼鐵鉅子米塔、印度最大的私人企業石化集團信實企業（Reliance Industries）主席穆克什·安巴尼（Mukesh Ambani）、他的兄弟阿尼爾·安巴尼（Anil Ambani）以及印度最大地產公司DLF、也是當前全球最有富有的地產開發商辛格（Kushal Pal Singh）。

這四位印度富豪的總資產，超過印度最有錢的40位富豪資產總額的一半，達1800億美元，比中國前四十位富豪的資產總合還要多。

這是基礎建設脆弱的印度，痛定思痛後的第一步棋。跨國企業經常拿中國來刺激印度，中國每年投入基礎建設的金額達GDP的九%，印度僅四%；中國超過八三%的道路鋪設柏油，印度只有四八%。一位台灣高科技廠商印度分公司總經理又好氣又好笑地說，在印度，不停電算是奇蹟，他在和邦政府談投資

地說。

巨龍的刺激 中印的世紀較量

面撲來的塵土、破碎的道路和滿街的乞丐嚇得取消投資計劃。杜阿指出，這條成長走廊涵蓋一億七千萬人口、面積相當於一個日本，接著還要蓋地鐵、高鐵、機場、港口、電廠，最終的目的，是要讓印度就業人口成長兩倍、工業生產成長三倍、出口總值成長四倍。

「這是印度有史以來第一個集中力量改善基礎建設的計劃，」留著整齊八字鬚、一頭漂亮銀髮、能說流利英語和俄語的杜阿，在自信滿滿介紹這個耗資一千億美元重大建設的同時，仍不忘詢問來客，入境時有沒有耽擱很久。杜阿不諱言，不少投資客捧著鈔票到印度，一出機場就被迎

坐在不到六坪大的辦公室裡，老舊辦公桌上放著大陸工程董事長殷琪送的台灣高鐵模型車，負責規劃DMIC的印度前商工部次長杜阿（Ajay Dua）一抬頭，就可以看到牆上滿滿的地圖、簡報。

「這是印度有史以來第一個集中力量改善基礎建設的計劃，」

留著整齊八字鬚、一頭漂亮銀髮、能說流利英語和俄語的杜阿，在自信滿滿介紹這個耗資一千億美元重大建設的同時，仍不忘詢問來客，入境時有沒有耽擱很久。

杜阿不諱言，不少投資客捧著鈔票到印度，一出機場就被迎

集團也估計，未來三十年內，印度將會取代日本，成為全球第三大經濟體。

印度觀光部以「不可思議的印度」（Incredible India）自我包裝，總是超乎常理的印度，在全球政經舞台上，從不讓人意外。

前年，瑞士達沃斯世界經濟論壇大會上，印度派出有史以來最龐大的國家宣傳隊伍，斥資五百萬美元，由官員、企業領袖和十四位五星級飯店主廚組成一百五十人代表團，合演一齣「India Everywhere」的世紀大戲。

蘇黎世機場、公車、旅館、酒吧，印度無所不在，宣告「印度是世界上成長最快的自由民主國家」。

不光是塔塔（Tata）或印福思柯（Infosys）這些印度龍頭企業賣力推銷印度，就連彎腰隱身在貧民窟裡打工洗衣的印度底層勞工，也會微笑對《天下》記者說：「India shining」（印度大放光芒）。

古老的印度正用一條全新的成長走廊，翻轉自己、改變世界。從首都德里到第一大城孟買，總長一四八三公里的德里孟買工業走廊（DMIC），在日本資金的挹注下，要將印度經濟推上另一個高峰。

坐在不到六坪大的辦公室裡，老舊辦公桌上放著大陸工程董事長殷琪送的台灣高鐵模型車，負責規劃DMIC的印度前商工部次長杜阿（Ajay Dua）一抬頭，就可以看到牆上滿滿的地圖、簡報。



(林麗芳攝)

(Great Indian Palace)，舒適現代的百貨廣場，每天湧入一萬五千多名消費者。百貨公司外，乞丐、街童滿街，自動門一關，也把貧窮關在門外。

印度的處境像是雜耍團頂盤子，要解決的問題太多，可用的手又太少，總是左支右絀。經濟潛力是讓人刮目相看了，但貧窮、文盲和衛生又讓好不容易建立起來的強國假象破碎一地。

儘管印度知名專欄作家尼南（T. N. Ninan）曾形容印度是「一%的國家」，落後生活改善的速度，每年僅進步一%；但是，如果時間拉回開始改革開放的一九九一年，印度這十七年間的變化，遠遠超過建國六十年的總和。

九一年之前，印度年經濟成長率還不到三%，九一年之後最差也有六%；當時印度外匯存底不到十億美元，國家幾乎宣布破產，今年一月，印度外匯存底將近兩千八百億美元，一舉超越台灣，成為全球第四大。

把數字擺一邊，相較於中國等其他新興市場，印度崛起的模式，更是與眾不同。

派駐印度五年，《金融時報》華盛頓評論員盧斯（E. Luce）就用「奇怪」來總結印度的崛起。

盧斯分析，印度是歷史上唯一一個沒有經歷大規模工業化、經濟就迅速發達的國家；它同時也是現代經濟史上，第一個跳過製造業，直接發展服務業的國家，印度服務業產值就佔了GDP五四%。印度還是亞洲唯一一個不靠出口刺激成長的國家，出口經濟僅佔印度經濟成長的一七%，而除了日本以外的亞洲國家，則佔四〇%。

身為全球外包業務的龍頭，印度不但靠服務業提升自己的競爭力，也連帶提升全球的生產力。印福思科前任執行長尼勒坎尼（N. Nilekani）不無驕傲地說，印度促成全球商業模式變革，讓服務的流程能夠真正做到全球化。



▲什麼都悠哉從容的印度人，早習慣在喇叭齊鳴、打結混亂的車陣中，緩緩前行。



低價為王 夠用就好



印度的消費者是全世界出名的斤斤計較，購物經常價比十家。產品要在印度吃得開，「低價」是首要原則。

- **600元手機**：一間孟買起家的手機商Spice在今年推出號稱全球最便宜的20美元（約620台幣）「人民手機」。不過便宜的代價是，手機沒有螢幕、沒有各種鈴聲的選擇，只有單純的通話功能。2008年印度預估手機用戶達2.5億戶，2010年將突破5億戶。
- **8萬元汽車**：印度第三大車廠塔塔汽車（Tata）推出10萬盧比（約8萬台幣）、33匹馬力的小型國民車「Nano」，價格是對手的一半。
- **1萬元電腦**：印度電腦公司HCL Infosystems今年推出一款售價13,990盧比（約1.1萬台幣）的筆記型電腦MiLeap X，使用七吋螢幕，重1.4公斤。
- **1600元電視**：一台29吋的傳統CRT電視在印度只要價2000盧比（約1600台幣）。

計劃時，一小時內就斷電十五次。除了硬體建設，印度看不見的軟性建設和它的經濟實力更不相稱。

印度四處可見的赤貧，令人「不可思議」。全球三分之一的窮人住在印度；有一·五億人無乾淨飲水、三·五億人每天生活費不到一美元；五歲以下兒童有四六%營養不良；六十多萬村莊中，有電力的不到一半。

去年聯合國公布人類發展指數（HDI），在一七七個國家中，印度排名第二二八名，比波札那、納米比亞等非洲國家還要差，中國大陸則排名八十一。

一%的國家 印度的「奇怪」崛起

今年冬天的德里格外冷，攝氏兩度的夜晚，三輪車夫帆布一拉，就這麼家徒四壁地度過寒夜。德里往南，越過亞穆納河，到了新德里。去年四月才開幕、印度最大的購物商城大印度宮



印度政府 強國路上的絆腳石

一位在中國和印度都有投資計劃的台商比較，共產主義的中國，似乎比資本主義的印度，更懂得討好外資。至今，外商直接投資印度的總金額，還不到中國的十分之一，除了是因為缺乏大投資的製造業，「主要還是

馬林的洗衣坑，一天可以洗好一百件襯衫，每件襯衫只要五盧比。低價高效率，這是印度個體戶的貧窮創意。印度企業家總是說，印度模式是有人情味的資本主義。一方面是受到甘地反物質主義和第一任總理尼赫魯社會主義的影響，一方面是感受到三億五千萬赤貧選票的壓力，印度並不會犧牲多數窮人來快速發展經濟。就以處在孟買精華地段、地價總值一百億美元的達拉維為例，儘管印度政府力保孟買成為世界金融中心，在貧民窟一百萬居民的反對下，政府也還拿不出辦法拆遷。



種姓制度

施行至今長達三千多年的種姓制度（Caste），是印度社會的一大特色，印度人從姓氏就可知彼此的種姓層級。主要分為四大階層，婆羅門（掌宗教和教育，印度首任總理尼赫魯的家族即屬於最高階的婆羅門）、刹帝利（掌軍政，傳統上是武士、大臣等）、吠舍（農民和商人，聖雄甘地的家族所屬）、首陀羅（體力勞動者，服侍上述三個種姓），另外還有最底層被稱為「不可碰觸」的賤民階級。在四大種姓之中，還衍生出三千多種「副種姓」（Sub-Caste）。

印度教的《摩奴法典》對種姓制度做出嚴格的規定，包括婚姻、職業、飲食及活動範圍等，都有各自的規定。例如不同種姓原則上不得通婚，違反規定者會遭到開除種姓等嚴厲的處罰，甚至淪為賤民；每個種姓也有各自的職業，不得僭越，例如賤民專門從事殯葬、皮革業和其他最卑微的工作；也有各自的生活領域，賤民不得進入廟宇、廣場等公共場所；同一種姓的人才可一同飲食，高種姓者不得接受低種姓者烹調的食物，被賤民碰觸過的食物被視為遭玷汙，不得食用。而種姓是世襲的，在今生無法改變，除非嚴格履行所屬種姓的義務，才有可能在來生提升種姓地位。

20世紀以來，包括甘地、尼赫魯以及賤民出身的印度首任法務部長、憲法起草委員會主席安貝卡（B. R. Ambedkar）等人，都試圖改革種姓制度，1997年印度也出現首位出身賤民的總統納拉亞南（K. R. Narayanan）。雖然憲法早已明文禁止種姓制度，但特別在鄉村地區依然積習難改。

因此，雖然印度社會貧富嚴重不均，但是教導人民謹守本分、靠輪迴翻身的印度教和種姓制度，是維持印度社會安定的一大力量。不過，種姓制度僅限於印度教的信徒，印度的錫克教、佛教等都反對種姓制度。



▲ Dhobi Ghat 洗衣工人的雙手，長年在化學藥劑浸泡下，腐蝕的刻紋縱橫交錯，摸上去堅硬如樹皮。

印度模式最特別之處，在於善用它最大的弱點——貧窮——來創新。

印度企業善於質疑產業的基本觀念和作業流程，會想用最低成本的方式做生意，以最少做到最多。

今年初，塔塔汽車跌破同業眼鏡，推出不到十萬台幣的 Nano 汽車，完美示範了創新大師克里斯汀生（C. Christensen）提出的破壞式創新：用簡單、便宜、便利的產品，給要求不高的顧客。

從電信、醫療到消費性產品，印度的破壞式創新幾乎貫穿所有產業，印度也將印度裔管理大師普哈拉（C.K. Prahalad）的「金字塔底端財富」的理論，發揮得淋漓盡致。兩百美元微型貸款、價格是美國四十分之一的白內障手術、全世界最便宜的愛滋病藥物和腦膜炎疫苗，都是印度的「貧窮創新」，不但改善印度本身的生活，還嘉惠第三世界窮人。

全世界最大的手工洗衣廠 Dhobi Ghat，是另外一個低價創新的印度式創意。

菩提樹後是一整排迎風飄逸的白襯衫、粉紅被單。位在孟買車站附近的 Dhobi Ghat，一〇二六個水泥坑方正排列，像是切工精細的灰色豆腐。

二十六歲的馬林，繼承父親的第一〇二六號坑，精明的他雇了十個洗衣工人，從收衣服、做標記、泡洗衣粉、擣衣、曬衣、收衣、燙衣服等做專業分工，在無師自通的情況下，充分發揮豐田汽車生產線多功運作、互助互補的生產效率。

怕外資成為另外一個殖民印度的東印度公司，「《Forbes》雜誌駐香港資深記者梅瑞迪絲（R. Meredith）觀察。

諷刺的是，印度的強國之路，最大的絆腳石，並非外部的競爭或是內部的貧窮，而是印度政府本身。

世界銀行公布的各國政府品質調查報告中，特別點出印度貪腐盛行，還抨擊印度存在「令人無法接受的詐欺和貪瀆現象。」

政府體系的腐敗非常的「印度」。一個小孩



印度簡史

印度是世界最古老的文明之一。西元前1500年左右，亞利安人從伊朗和裏海附近入侵，為了便於統治，區別當地土著和亞利安人，開始推廣婆羅門教、建立「種姓制度」。

西元前325年，阿育王的孔雀王朝曾統一全印度，但阿育王死後孔雀王朝就分崩離析，之後印度歷經了多次異族入侵，例如8世紀的阿拉伯人、12世紀的蒙古人接連入侵，成吉思汗的後裔最終在1526年建立了蒙兀兒帝國，也引進了回教文明，著名的泰姬瑪哈陵就是此王朝的第五代君主為了紀念愛妻所建；1857年，面臨內憂外患的蒙兀兒王朝終被英國擊潰，印度全境淪為英國殖民地，直到1947年由甘地、尼赫魯等人領導的反抗運動，才終告獨立。

然而獨立後的印度立刻面臨分裂，1947年，回教徒在印度東北和西北建立巴基斯坦，印度和巴基斯坦因為邊界問題爆發三次戰爭，1971年親印的「東巴基斯坦」宣布獨立，另建孟加拉國。

獨立後的印度在經濟上奉行準社會主義的路線，直到1991年進行經濟改革，取消「許可證」制度、大幅放寬資本管制，印度經濟開始快速成長。



（狄英攝）



▲新德里衛星城鎮古爾岡，黃土地上竄出一棟棟現代大樓，是印度面對世界的新面貌。

在德里機場搭電扶梯不慎摔死，為取得死亡證明書，小孩父親得花三千盧比賄絡官員。印度台商之間流傳，某知名鞋業代工廠來印度找地蓋工廠，邦政府歡歡喜喜便宜賣一塊地，過了幾個月再去看，那塊地竟然在大雨之後變成了湖泊。

「印度人說 no problem，並不表示要在這一世兌現，可能是在來世，」常駐德里的某高科技公司總經理搖頭笑說。

此外，印度的「功能性無政府狀態」，更讓公務效率惡名昭彰。台灣某科技廠商印度負責人痛苦地說，在印度蓋一座廠房，至少要花兩年時間，蓋幾百個章才能動工，完工後又要蓋幾百個章，耗時兩年才能啟用。

盧斯用「鬧劇」來形容印度式效率，他舉例，為了一張能不能用綠筆和紅筆批公文의申請書，數個政府部門、十幾位高階公務員花了整整一年時間討論，才提出「有條件使用」的折衷方案。

這是印度的黑色幽默。

多元統合 車不同軌，書不同文

已故印度專家、麻省理工學院政治學教授韋納（M. Weiner）說過，印度之所以進步緩慢、缺乏效率，是因為它很多元。

印度憲法明列的官方語言就有二十二種，二十八個邦、七個聯邦屬地各有不同稅制。在印度，每隔一百多公里就使用不同方言，鐵軌也有三種不同寬度，是典型的「車不同軌、書不同文」。

《經濟學人》專欄作家史密斯（D. Smith）也舉出，印度貨運公司下午兩點在東岸的加爾各答裝貨，第八天上午才能送到兩千一百五十公里外西岸的孟買，平均時速十一公里。這其中有三十二個小時花在省界通關和收費站。

改善，廣大農村的反商情結，會用選票制定不利經濟發展的政策。印福思科創辦人墨希（N. Murthy）曾公開表達，印度最大也是唯一的挑戰，是把全球化的好處帶給農村窮人。但到目前為止，農村仍然享受不到全球化帶來的任何好處，每年至少有數千農民自殺。印度知名女作家兼社會運動家洛伊（A. Roy）就抨擊，「印度不是住在自己的村莊，是死在自己的村莊。」

貧窮與農村 最大且唯一的挑戰

十分看好印度潛力的大陸工程董事長殷琪，提出另一種角度。她相信，印度的成長不是泡沫，因為印度內部有一種平衡，許多印度學者體認到，光是發展經濟不足以永續。「這種認知、這種聲音，是非常重要的，」殷琪認為，印度的「平衡」模式，對於太過追求物質的現代資本主義有正面啟發。

在印度居住多年的韋納曾巧妙比喻，印度就像一輛有十二個輪子的卡車，「就算有一兩個輪子被刺破，也不會掉進水溝。」樂觀的印度人笑說，印度就像醉漢走路回家，往前走一步，隨即側邊歪兩步，不過總是能回到家。

「如果我們不夠樂觀、沒有能力從過去抽離出來，我們不會從英國人手中和平奪回自由。是什麼力量讓當時印度三億人口團結？是樂觀。印度的現代精神，就是能微笑面對無法預知的風險，」對於印度未來信心十足的印度商工部顧問杜阿說。

這是印度的復興之路，儘管顛簸，卻一路微笑前進。

尼赫魯曾將印度比喻為一張可以重複書寫的羊皮紙，「一層在另一層之下，寫了許多事實、理念、夢想，但都無法完全蓋過底下那層。」

在一八五七年英國殖民之前，印度從來就沒有真正統一過。多元並存原本就是印度的現實，印度有八成以上人口信奉印度教，卻能夠選出伊斯蘭教總統、錫克教總理和基督教的國會最大黨主席，沒有少數統治多數的不滿。

坐在從喜馬拉雅山麓達賴喇嘛所在的達蘭莎拉往新德里的夜行火車上，南印度出生、三十八歲的軟體工程師達薇已經在美國工作七年，這是她第一次返鄉，從一個局外人的眼睛看母國，她說，「印度是一個多元統合（unity in diversity）的國度。」

據聯合國預估，二十二年後，印度人口將突破十六億，成為世界第一大人口國。印度能否以目前的速度一路穩定前進，各方沒有定論。「印度到底會不會成為重要大國，還是只是永遠在到達的路上？」英國國家廣播電台（BBC）在製作「印度崛起」專題時，如此質疑。

答案在印度農村。印度七〇%的人口住在農村，如果貧窮無法

www.CW.com.tw 天下網站

印度如何在貧窮中創造經濟？如何靠「成長」和「心靈」兩條走廊改變世界？天下網站打造「不可思議的印度」，多媒體讓你如臨現場，感受世界重鎮的震撼。

最新內容：◆互動式地圖—直擊兩條世界走廊◆掌握第一手影音—驚嘆印度最真實的現場◆mp3—掌握採訪秘辛

立即前往「不可思議的印度」專輯：www.cw.com.tw/issue/india

巨象崛起

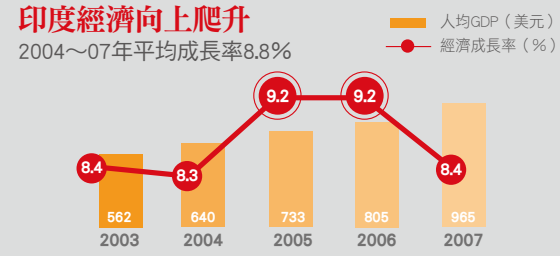
經濟 第3大購買力經濟體，人均所得132名

印度屬於聯合國定義的中度發展國家，目前有六成人口仍屬農業部門、28%在服務業、12%在工業。產出佔GDP比重分別為農業佔28%、服務54%、工業18%。2007年IMF以購買力平價計算GDP，印度已成為世界第3大經濟體，僅次於美國和中國。

- 2007年GDP成長率：**8.4%**
- 2007年人均所得：**965**美元（世界132名）
- 外匯存底：**2795**億美元，已超越台灣，**排名世界第4**，僅次於中國、日本、俄羅斯。（2008年1月統計）
- 失業率：**7.8%**（2006年預估值）

印度經濟向上爬升

2004~07年平均成長率8.8%



資料來源：世界銀行

逐步消滅貧窮

印度貧窮線以下的人口比例（%）



註：印度官方的貧窮線指標為每人每天生活費0.4美元。
資料來源：印度政府計劃委員會

社會 發展不均，全球排名128

雖然印度經濟成長迅猛，但貧富差距依然相當大、社會問題紛雜。2007年聯合國人類發展指數，印度只有0.619分，在全球177個國家中，排名128名（中國大陸81名）。

- 貧窮率：
（每天生活費一美元以下的人口比例，2004~2005）**33.5%**
- 生育率：**2.7**人
- 平均壽命：**64**歲
- 嬰兒死亡率：千分之**57**
- 5歲以下體重過輕兒童比率：**46%**
- 識字率：男性**73%**，女性**48%**。
文盲人口高居世界第一。
- 衛生設備普及率：**33%**
- 乾淨水源普及率：**86%**

資料來源：2007年世界銀行

貧富兩極

2007-08年聯合國人類發展報告指出，印度最富有的10%家庭，消費支出佔全國31.1%，最貧窮的10%僅佔3.6%，貧富差距8.6倍；最富有的20%家庭，消費支出佔全國45.3%，最低20%佔8.1%，差距5.6倍。

貪腐橫行

國際透明組織2007年全球「貪腐印象指數」排名，在179個國家中，印度和中國、墨西哥等國並列第72名（台灣34名）；2006年「行賄指數」調查（滿分10分，0分表示最腐敗，針對該國海外公司行賄的頻率與強度進行調查），印度敬陪末座，排名第30名（分數4.62），中國29（4.94）、台灣26（5.41）

性別歧視

男女不平等的問題相當嚴重，女嬰遭墮胎或殺害的情況在農村依然常見。國會議員的女性比例僅佔9.2%，在2007年IMD對55個國家進行調查中排名50名。

改變世界

研究／洪家寧 攝影／林麗芳・邱劍英

都市 印度4大城

- **政治中心**：首都**新德里**（人口約1600萬）。
- **第一大城**：**孟買**（人口約1700萬），為全世界人口密度最高的城市，有印度金融首都之稱。
- **印度矽谷**：**邦加洛**（人口約600萬）為印度高科技重鎮，許多跨國企業在此設立研發中心。
- **製造重鎮**：**清奈**（人口約650萬）是印度東南沿海最大港口和製造業重鎮，韓國現代汽車、諾基亞、摩托羅拉、富士康等各國企業均在此設廠。

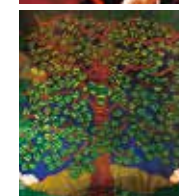
最擁擠的城市，最糟糕的居住品質

全球最大人力資源諮詢機構美世顧問公司（Mercer）2007年的全球都市生活品質調查（Worldwide Quality of Living Survey），印度因為衛生條件、空氣污染、人口過



於密集等因素，排名均相當落後。生活品質最佳的是首都新德里，但在全球215個城市中排名148，其他城市更糟，第一大城孟買位居209名、高科技重鎮清奈則排177名。

印度人看印度——最驕傲的25件事



1. 政教分離
2. 體制穩定
3. 城市建築
4. 瑜珈
5. 單純
6. 節儉
7. 永無止境的慶典
8. 情感表達
9. 印度式管理
10. 美食
11. 白衣天使（護士）
12. 靈性
13. 耐心
14. 印度傳統醫學（阿育吠陀）
15. 民主
16. 邏輯與數學
17. 好辯
18. 司法制度
19. 想像力與詩意
20. 電影
21. 語言多樣性
22. 顏色
23. 家庭
24. 性
25. 鬥志

資料來源：《The Week》2007年12月30日

印度之最

- **面積第7大**：328.7萬平方公里，是台灣的91.37倍。
- **人口第2多**：11.3億，僅次於中國大陸。
- **22種語言**：語言與種族複雜多元，號稱「民族博物館」，憲法明列的官方使用語言就高達22種，最普及的語言為英語和北印度語（Hindi）。
- **第2大回教國**：印度教、佛教、耆那教、錫克教均源於印度。目前有八成人口信仰印度教，第二大為伊斯蘭教，佔13.4%，是僅次於印尼的第二大回教國家。基督教人口佔2.3%、錫克教1.9%、佛教0.8%、耆那教0.4%。
- **第1大民主國家**：印度政體為聯邦內閣制，現任總理為最大黨「印度國大黨」的辛格（Manmohan Singh），為錫克教。其他主要政黨為印度人民黨、印度共產黨。
- **耕地面積世界第2**：印度天然資源豐富，雲母礦產量世界第一、煤礦產量世界第三、鐵礦第四；印度也是世界第五大基因改造作物生產國。香料產量世界第一，稻米、蔗糖、小麥和牛奶產量居世界第二，馬鈴薯產量位列第三。



心靈走廊 到印度 尋找自己

從北方的達蘭莎拉，一路到阿格拉、瓦拉納西、鹿野苑、菩提迦葉，這條綿延一千公里的「心靈走廊」，充滿現代元素，對許多追尋宗教、哲學與藝術的人而言，是世上一切的原點。

馬克吐溫感嘆，人類歷史上最寶貴和最具啟發性的材料，只在印度珍藏。對於藝術創作者而言，印度更是一個創意大壩。從「什麼都有」的台灣出發，到印度可以找到什麼？

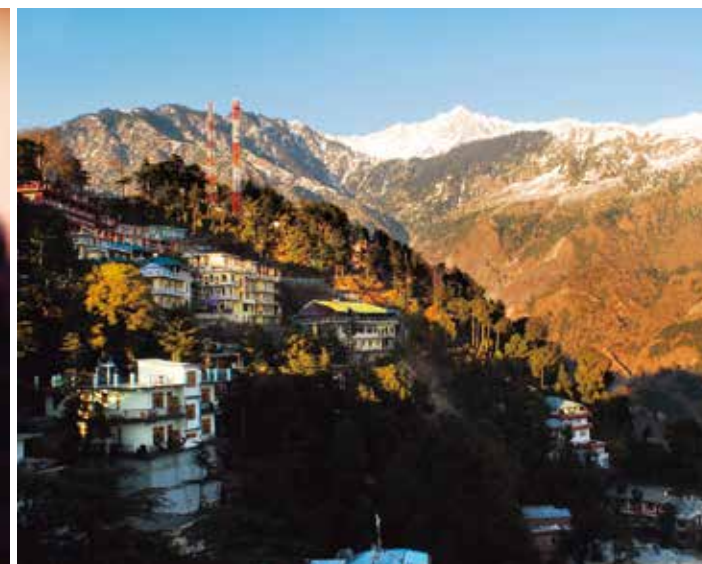
文／蕭富元・蕭錦綿 攝影／林麗芳

恆河，被稱為印度的聖河。許多朝聖者都會浸浴在恆河中，用恆河的水，滌盡塵思，忘卻俗念。



(右上) 許多前來印度的朝聖者，都一定會到訪達賴喇嘛的居住地，位於印度北方喜馬拉雅山麓下的小山城，達蘭莎拉。
(右下) 在佛教聖城菩提迦葉，釋迦牟尼悟道的菩提樹，至今依然挺立。

在發明零的古老大地上，
舊搖籃裡，孕育著十一億人口，
以及全世界最多數的宗教。





在佛陀悟道後「初轉法輪」的鹿野苑，四方信眾虔誠禮讚。



當年剛從苦行林下來的釋迦牟尼，在這裡遇到給他牛奶喝的牧羊女。菩提迦葉的田野，依然保留了千年不變的風貌。



來到達蘭莎拉，追尋生命長河的我，
每一個人都在重新定義，
我是誰，我從哪裡來，我要到哪裡去。



印

度最重要的梵文史詩《摩訶婆羅多》，開場白即意味深長：「這裡有的東西，在所有地方都存在；這裡沒有的東西，任何地方都不存在。」

對於那些對宗教、哲學等形而上思想有興趣的人而言，印度可以說是一切事物的原點。

派駐印度五年、最後還娶了印度妻子的英國《金融時報》華盛頓評論員盧斯，看到每年絡繹於途往印度「朝聖」、「尋心」的虔誠印度迷，不禁感嘆：「如果世界貿易僅限於文化產品，印度將是最大的貿易順差國。」

從北方喜瑪拉雅山麓的達蘭莎拉，一路往南走到瓦拉納西（Varanasi）和菩提迦葉（Bodhi Gaya），這條綿延上千公里的宗教哲學「心靈走廊」，雖然是印度物質生活最艱困的窮鄉僻壤，但它為印度累積的「摯愛標記」（love mark）和創造的性靈資產，甚至超越從德里到孟買的那一條富裕走廊。

為人類解惑的「最佳解決方案」

喇嘛紅、雪山白，達蘭莎拉二月冷冽的街上，乞丐、小販和西方旅客自在穿梭，有如一種鄉愁，每個人都在尋尋覓覓。

遠從法國來此「找東西」的克麗絲汀，正著手寫一本改變之書，在巴黎當心靈輔導師的她說：「一定要來這裡。」

像克麗絲汀這樣為達賴喇嘛和藏傳佛教傾倒的西方人，將僻處北方山區的達蘭莎拉，變成印度最「全球化」的地方之一。光是在街上走一回，耳邊聽到的語言就不下十幾種。二月中，當《天下》專訪完達賴喇嘛之後，法國電視台和香港電視台接踵而來。法國人製作的生命之旅專題，第一站就選定達蘭莎拉。

或許是一種補償，被超級資本主義肆無忌憚侵蝕的西方社會，如今回過頭，移樽就教物質文明差它一大截的印度。強調內觀

作靈魂原鄉。

影響了西方一整個世代的披頭四合唱團，拜印度教僧侶馬哈瑞許（M. Maharishi）為精神導師，跟從他學習超覺靜坐和靈修。

幾星期前，馬哈瑞許去世，全球各地許多信徒都趕來參加他在恆河旁的葬禮。過去一年都在美國愛荷華州的馬哈瑞許支部誦經祈禱世界和平的加拿大青年莫里斯，看著恆河的陽光說，「你看印度還在運轉。當印度之星上升的時候，美國之星在下垂。」

在印度修行近四十年，梳著一頭花白馬尾、已過耳順之年的法國人安德烈在接受盧斯的採訪時說，「要是沒有印度，這個世界將貧窮到只剩下物質。」

的印度哲學，以冥想、打坐或瑜珈來窮究生命本質，尋求終極解脫，成為資本主義文明之外，為人類解惑的「最佳解決方案」。

印度是每一個時代的「流浪者之歌」。

台北印度協會副會長文先傑（S. K. Verma）曾不無驕傲地說，印度自有一種魔力，成為全球追尋心靈的聖地。

在東方，一千四百年前的玄奘是最資深的印度迷；在西方，印度是文學家增廣見聞、質疑自我的旅行首選，英國文學家佛斯特在成名作《印度之旅》中，透過印度神祕的宗教文化，反省西方的信仰與文明。馬克吐溫也在遊歷印度後慨嘆：「人類歷史最寶貴和最具啟發性的材料，只在印度珍藏。」

這股印度熱傳承到六〇年代的嬉皮手上，達到了最高峰。叛逆、追求精神解脫的嬉皮世代，把印度當

當今世界經濟舞台上顛掀風潮的蘋果電腦創辦人賈伯斯，也曾經是這股心靈浪潮中的弄潮兒。

賈伯斯在大學時代就模仿印度人吃素、蓄長髮、過著簡樸生活。大學退學後，他每個星期天還會繞過大半個小鎮，到一間印度教神廟吃東西。十九歲那年



達賴與印度

1959年達賴喇嘛從西藏出走，流亡到印度達蘭莎拉，在當地建立西藏流亡政府。全世界的藏人約五百多萬人，目前流亡藏人約十一萬，在印度人數最多，有八萬五千多人。至今每年仍有數千人冒著生命危險，從西藏翻越終年積雪的喜馬拉雅山前往達蘭莎拉，只為見達賴喇嘛一面。



莫里斯（加拿大）



久人加藤（日本）



契梅（巴西）

清晨，恆河在日出中，
開啟印度人一天的喜怒哀樂，
以及一輩子的生老病死。



零的哲學

阿拉伯數字並非阿拉伯人所發明，而是西元三世紀古印度人的偉大發明。除了1到9，印度人還把哲學中的「無」的概念，轉換為數字的0。這套從0到9的計數符號之後由阿拉伯人發揚光大，成為世界最通用的數字系統。

他到印度朝聖，體驗神祕宗教和哲學，在印度流浪了數個月後返回加州。兩年後創辦蘋果電腦。
「當時追尋的興趣，現在看起來都成了無價之寶，」三十多年以後，賈伯斯在史丹佛大學畢業典禮演講時有感而發地說。

印度人的好辯與知性

印度哲學之所以如此吸引西方人，除了是強調心靈和冥想的神祕性之外，印度文化特有的思辯傳統也是重要因素。

印度籍諾貝爾經濟學獎得主沈恩曾分析，印度知性的發達跟印度人的「好辯」有密切關係，直到今天都還影響著印度。

從三千多年前，印度人就有辯論的習慣，印度最長史詩《摩訶婆羅多》，就是由一個個故事、對話和辯證組合而成，總長度是荷馬兩本史詩加起來的七倍。

最為印度人津津樂道的「善辯」典範，是印度建國運動英雄梅農（K. Menon）五十年前在聯合國大會上，為了喀什米爾問題，連續演講九小時不中斷。這個紀錄，至今無人能打破。

曾代表台灣參加威尼斯雙年展的建築師姚仁喜，尤其折服印度的思辯傳統，他舉例，在佛教風行時期，佛教徒不但在結集大會（council）互相辯證，還和外道辯論，「那是很理性的辯論，可以把真理講得很清楚、細膩，」留著及肩華髮的姚仁喜體會。

聲中，飛往曼谷的飛機已經延誤一小時，沒有廣播，也沒有人焦急。負責機場安檢工作的里瑟蒂，微笑對著旅客說，飛機延誤，「放慢，放寬，等等就好。」在這裡，登機證上並沒有登機時間。

心在印度，沒有急的必要，可看、可聽、可想的太多。

清晨五點多，瓦拉納西恆河邊，火化的屍體、洗衣的婦女、淨身的男子、刷牙的小孩，又嘈雜又寧謐。已經來印度五次，在中央大學語文中心教英文的黃淑芬體會，「在印度，紛擾與平靜，可以同時在一起，間隔只有五十公尺，」三十多歲的她貼切地比喻。

二十五年內前後到印度五次的大陸工程董事長殷琪回想，如果在恆河邊拍照，人的生老病死將同時出現在這張照片，她比喻「印度是生的」，不稍掩飾地把人生原貌攤在眾人面前。印度對她產生很大衝擊，刺激她重新思考很多事情。

在矛盾、對比最強烈的印度，這種思想刺激「劑量最強」。

活的宗教博物館

印度是一座活的宗教博物館，除了八億多印度教徒，還有一億多回教徒（世界第二大）、三千萬基督教徒、兩千多萬錫克教徒、數百萬佛教徒、耆那教徒和祆教徒，多神和一神論、不吃牛肉不吃豬肉和不吃肉的，各種宗教在印度並存，誰也沒有嘗試要改變過誰。

達賴喇嘛在接受《天下》專訪時就點出，許多世紀以來，不同宗教在印度和平共存，「是現代社會難能可貴的典範。」

對於藝術創作者而言，印度更是一個創意大壩。

雲門舞集創辦人林懷民每隔一段時間就要去印度，讓印度豐富他的生命。導演賴聲川在一次菩提迦葉的旅行中，「在有這麼龐大創意能量的地方」，體悟創意的過程，並發明創意金字塔的理論。愛印度成癡的法國導演亞倫·科諾（A. Corneau），過去三十幾年間到印度無數次，他坦言還是不了解印度，不過卻「愈來愈了解自己。」

隨著印度成為全球經濟舞台要角，西方企業家也開始脫掉襪子、盤腿聆聽印度精神導師的心靈課程，美國知名商學院還將印度最重要經典《薄伽梵歌》列為必讀教材。

或許，這條心靈走廊是深耕印度市場的「終南捷徑」。

在佛教聖城菩提迦葉，大寶塔寺旁就是一座回教寺廟，黃昏時分同時升起巴利文和阿拉伯文的誦經聲。這裡也是世界各國的「宗教大使館」，台灣、大陸、緬甸、日本、泰國、越南、不丹等國，都在這裡興建並管理自己的佛寺。

當年釋迦牟尼悟道的那棵大菩提樹，和他首次傳道的鹿野苑（Sarnath），如今仍是世界各地佛教徒絡繹不絕朝聖的地方。清晨微曦中，信徒此起彼落的起立、跪下，五體投地的趴下，虔誠地做著大禮拜。「來到印度，既有內在連結（interconnection），又有全球連結（universal connection）」，「坐在菩提迦葉往尼蓮禪河路上，土牆、帳篷搭成的咖啡屋裡，二十八歲的巴西僧侶契梅如此妙喻。八歲就在泰國出家的契梅說，對於追尋心靈的人，印度是最好的實踐。」

苦感文化 再苦也有笑容

在印度城市馬路間、鄉間小道上，臉上抹著白灰、幾乎衣不蔽體的苦行僧，沿街慢行、化緣，他們可能是上流社會的律師、醫師，或是企業家。據統計，印度有四、五百萬這樣的苦行僧。前中國駐孟買總領事袁南生曾用「苦感文化」總結印度：愈受苦，精神愈升華，離神也愈近，來世愈幸福。

印度的苦感裡，隱含著對來世的樂觀期待，即使是困在農村裡的賤民或窮人，臉上始終有笑容。這也是西方國家看來極不民主的種姓制度，之所以歷經數千年至今不墜的道理。



千里達出生的印度裔諾貝爾文學桂冠奈波爾（V. S. Naipaul）四十年前第一次返鄉尋根，看到這個存在於他想像中的原鄉，竟是一個貧窮橫流、階級傾軋，公務員因為不是份內工作、拒絕倒水而讓病人在面前昏倒的「幽暗國度」時，氣憤地寫下，印度人待人處事的典型態度，是對顯而易見的事實視若無睹，「這種心態在其他民族肯定會引發精神錯亂，印度人卻把它轉化為一套博大精深、強調消極、超脫和接受的哲學。」

讓奈波爾憤憤不平的「超脫、接受」，正是印度文化的核心價值。

身為藏傳佛教重要傳人，在印度定居多年的宗薩欽哲仁波切曾剖析，印度哲學認為人類的活動是由四個層次組合而成：一是系統、制度；二是策略、方法；三是有樂趣，現代社會並不缺這三個層次，獨

缺唯有印度才擁有的第四個層次，那就是「解脫」（moksha），能夠體認到，不管怎麼樣努力，事情不見得能成。

「如果所有念MBA的人，能在最後六個月學moksha，那麼世界會更好，」宗薩欽哲仁波切的弟子姚仁喜笑說。

二十六歲的日本青年久人加藤，四年前送給自己一個畢業禮物：到印度去旅行。面對著恆河邊的旅店，剛結束斯里蘭卡義工服務有加藤悠悠地說，在日本什麼都有，卻不知道自己要做什麼。「來印度，是為了尋找差異和寧靜，改變自己。」

加藤的追尋，是這條走廊上所有旅人的共同期望。

www.CW.com.tw 天下網站

馬克吐溫說，印度是人類搖籃，語言誕生地。天下網站影音帶您近距離看印度，體驗人類歷史上最寶貴的資產，深度感動心靈之美。

立即前往：www.cw.com.tw/issue/india



姚仁喜的印度之旅

看見生命的真相

採訪整理／蕭富元 攝影／楊煥世

有人說，第一次去印度的人，離開印度後通常會有兩種截然不同的結論，一種是去一次就夠了，另外一種是從此愛

上它，一去再去。曾獲得中華民國傑出建築師、國家文藝獎、遠東傑出建築設計獎的知名建築師姚仁喜，就是後面那一種。

二十五之年間，前後去印度八次，這幾趟印度之旅，改變了他的生命。

一二 十二歲那年，我和兩個朋友去印度旅行，從尼泊爾進入印度。在尼泊爾，感覺馬路上都是神，印度的馬路上都是動物。

如果不用批判眼光看，印度色彩鮮艷，在視覺上很美。我們都喜歡攝影，開玩笑說傻瓜也可以變攝影師，鏡頭亂拍也美。

最特別的是，我們意外飛到有小西藏之稱的拉達克（Ladakh），當時我對藏傳佛教完全沒有概念。第一天到的時候，三個人都愣住了，沒想到會跑到這種地方來，空氣稀薄、冷得要死，白天零下二十度。

列城（Leh，拉達克首府）

的大街上一片荒涼，想找一家餐廳吃飯，什麼都沒有。走到一個地方，箭頭指著二樓有麵，在黑的地方吃了一碗只有三、四根麵條的麵，都快哭了。市集上有人賣蔬菜，品質跟我們洗菜丟掉的差不多，胡蘿蔔只有小拇指大，物質條件窮到不行。

看到全世界最純真的人

但是那裡每一個人都非常愉快，這對我是很震撼的，我在那裡看到全世界最純真的人。

我們決定要去看黑美寺（Hemis Gompa），那天飄著雪，寺廟圍牆荒煙蔓草，踩進

大門的那一剎那，我們當中有兩個人竟然流眼淚，不是因為悲傷，不知道為了什麼，就自然而然地流下淚。我們互相看了一眼，都覺得有點好笑。過了多年以後，這兩個流淚的人都成為藏傳佛教的弟子（另一人即為殷琪）。

幾年之後，有一次我去印度，行程是從曼谷轉機到巴特那（Patna），再轉搭火車到菩提迦葉，沒想到飛機在曼谷延遲四十小時，到達巴特那時已經很晚。你知道嗎？火車竟然還在車站等我們。

那次我有很深刻的體會，在印度，所有你認為會發生的事情一定不會發生，所有你認為

不會發生的事情都一定會發生。如果心胸夠開放，印度會帶給我們很好的衝擊，培養我們幽默看待事情，有機會去反思我們認為理所當然的事情。

我的老師宗薩欽哲仁波切大半時間住在印度，他曾經說過，二十一世紀還能有印度存在，真是值得感激。有次他要搭機出國，車子在高速公路堵住，不久，賣東西的跑到馬路上，接著有人牽著猴子出來表演。在這世界上，只有印度才會發生這種事，這比在紐約塞車有意思多了。

世界上很多思潮都源自於印度，我接觸一些佛教書籍，讀

到像是中觀、唯識這些觀念，簡直佩服得不得了。兩千多年前印度就有這種思想，他們的腦筋 good，是不得了的智慧。

印度是非常宗教性的民族，到現在人民普遍還是尊崇 Sadhu（苦行僧），尊重他們重視修行，對另外一個世界的追求。印度人認為，這世界並非百分之百如我們所看到的樣子，還有精神層面的世界。西方社會認為你看到的就全部的世界，不認為還有別的，因此不斷追求物質。

許多從事創作的人都很喜歡印度，因為印度有很多非理性的東西。仁波切有次在南印度坐火車，查票員來驗票，他穿著乾淨的制服，打領帶、戴帽子，可是臉上卻塗了白灰，還光著腳，這就是印度，讓你意想不到。

打破理性的框架

我們的教養有很理性的框架，把我們都控制住了，但是當你去印度時，會發現你熟悉的東

西都被震動。創作其實就是需要突破這些枷鎖，才會有創意。創作有很大的動力是非理性、或超越理性的東西，印度這方面的劑量很強，會讓你震撼。

很多人去印度很痛苦，覺得髒、亂、恐怖，這都是心理作用。要抱持著開放幽默的態度，會吸收得比較多，也會讓我們知道自己的限制在哪。仁波切曾建議香港某富翁的十八歲小孩，到印度旅行三個月，旅行時，不要帶身分證、護照或信用卡，完全不要有「身分」，這在其他國家行不通，在印度卻可行。在劑量這麼重的印度旅行，一定會有收穫。

印度在現代化的同時，還允許一些舊東西存在，這非常難得。印度讓你看到生命的真相，鮮明、赤裸裸地看到，生老病死就那麼明顯。你去先進的國家，還不容易看到病人、死人，可是印度到處都是。

在落後的那一面，反而可以看到真相。印度是一個很好的工具，可以摧毀我們的枷鎖，我鼓勵年輕人去印度。



印度讓你看到生命的真相，鮮明、赤裸裸地看到，生老病死就那麼明顯。



▲印度矽谷邦加洛的機場，挨挨擠擠的印度司機舉著牌子接商務旅客，顯得商機處處。

台商搶進新大陸 商機無限 陷阱重重

印度熱，吸引無數台商前仆後繼，去年投資金額成長超過八倍。但印度的變化莫測，更讓企業吃足苦頭。該如何腳踏實地和印度一起走過成長陣痛？

文／王曉玫 攝影／邱劍英

印

度首都，新德里。

星期天的「小販正沿街叫賣著膨餅、咖哩餃、綠甘蔗。二十八歲、在銀行工作、穿著雪白襯衫的喬哈里（V. Johari）無視香噴噴的街頭小吃，拐入市集旁一間地下室手機零售商，打算買一支 HTC Touch，好跟同事炫耀。

印度第一大城，孟買。

夜色喧騰，舊街矮巷內隱身著掛滿國際品牌大廠招牌的電子商家，牆上架子一路橫到鐵皮天花板，塞滿了剛進貨的零件。一排年輕人擠在沾滿灰塵的小玻璃櫃前，等著店員用華碩主機板組裝電腦。

東岸，濱孟加拉灣的製造重鎮，清奈。

國道四號高速公路路上，不時可見諾基亞交通車、現代汽車的貨櫃車來往穿梭。平整的公路一邊荒草沒膝、水汪子相連；另一邊富士康盤踞在摩托羅拉與戴爾工廠之間，路邊的流浪牛還在慢條斯理吃垃圾，富士康卻轟轟隆隆整地鋪路，要在荒地裡蓋起大廠。

忽然之間，印度成為流浪台商的新大陸。

台商投資成長超過八倍

根據經濟部投資業務處統計，自印度九一年經濟改革開放以來到二〇〇六年為止，台商在印度累計投資金額不過五千三百萬美元。但光是去年，登記在案的投資金額就有四、五億美元，比過去總合成長八、五倍。

單單去年，前仆後繼的台商就包括砸下一億多美元的萬邦、八千萬美元的豐泰、五千萬美元的勝華科技。

印度官員也表示，富士康將在未來五年投資印度十五億美元，在泰米納杜邦（Tamil Nadu）建設佔地一六〇公頃的經濟特區。鴻海董事長郭台銘就親赴印度兩次，與邦政府官員洽談。

而台積電、聯電更已在德干高原的海德拉巴（Hyderabad）設立辦公室，與印度政府合資扶植民營晶圓廠的流言，甚囂塵上。

更多的台灣企業，則是著眼印度崛起的中產階級，搶進印度龐大的內需市場，如大陸工程、聯強國際、宏達電、宏碁、華碩等等。

這個十一億多人口的文明古國，讓許多台商又愛又恨，苦到極處還忍俊不禁笑了出來。許多初次被派駐印度的台籍幹部，見面打招呼第一句話往往是：「你得罪了誰？為什麼他們派你到地獄來？」

因為，印度處處是商機，步步是陷阱。

黃金鳥 振翅高飛

對逐水草而居的台灣製造業來說，當中國大陸勞動合同法出爐、壓縮工廠毛利，歐盟又打算對中國、越南祭出反傾銷的虎頭鉗之際，印度，是下一片寬闊草原。

「印度有廣大內需市場，又是進入中東的門戶。未來，印度還可能跟歐盟簽 FTA（自由貿易協定）呢，」萬邦執行董事陳清煙很樂觀。目前，萬邦在安德拉邦（Andhra Pradesh）的鞋廠，已雇用五千人、月產二十萬雙愛迪達球鞋。

對不耐困守台灣小島的服務業而言，印度更是廣大



宏達電的印度奇襲

印度人第一次使用觸控科技，不是蘋果的iPhone，也不是微軟Surface PC，而是來自台灣的HTC Touch手機。

一台HTC Touch，索價一萬七千五百塊盧比，等於一個印度工廠作業員四個多月的薪水。但，自去年七月宏達電和微軟、印度最大電信業者巴提電信（Bharti Airtel）在新德里盛大發表HTC Touch後，三個月內銷售破兩萬台，是平均印度智慧型手機銷售量的三倍。

就連路邊掛著諾基亞藍色招牌的破舊手機零售店，老闆也不忘向客人推薦HTC Touch。因為，門市人員每賣出一支諾基亞只賺五十盧比，每賣出一支HTC就能賺上一千盧比。

今年，宏達電在印度更將達到破紀錄的成長。破天荒未有訂單先撥數十萬美元行銷預算的宏達電執行長周永明，總是問印度業務團隊，銷售數字後面能不能「多加個零！」

宏達電的印度奇襲，全賴快速切入市場、找到對的團隊。

快速為印度業者客製化

在印度，宏達電佔了蘋果一個大便宜。iPhone全球造勢沸沸揚揚，但不善與電信業合作的蘋果，無法像宏達電快速為印度電信業者客製化，反而讓HTC Touch在去年搶先上市。今年才進入印度的iPhone遲遲晚了宏達電半年以上。

經銷商多年累積的信任，是宏達電另一個難以取代優勢。印度是一個高度品牌敏感的消費市場。經銷商都清清楚楚記得，過去惠普、Palm等智慧型手機進口盒裝包裝上，都印有「Made by HTC, Made in Taoyuan」的字樣。經銷商對宏達電的手機品質，早生信心。

用人，則是成功的另一基石。

重賞之下，必有勇夫。宏達電去年直接將印度經銷團隊帶去曼谷旅遊，驅使印度人努力賣命。原本，宏達電台灣管理團隊只要求印度經銷商今年銷售成長三倍，沒想到印度經銷商團隊更具野心，反倒喊出成長五倍的目標。「以前零售商叫我Tony Ericsson，現在他們叫我Tony HTC，」賣過Sony Ericsson、現任宏達電印度北區銷售經理馬奇加（D. Makhija）拍拍胸脯說。留著一小撇鬍子、掛上Dolce Gabbana墨鏡、手上戴著深黑寶石戒指的馬奇加，大笑起來像黑幫老大，小腹也會震動。

「我們在印度只瞄準諾基亞！」宏達電印度業務主管香瑪（A. Sharma）發下豪語。五十歲的他，希望未來可以開一台BMW跑車馳騁新德里街頭。

「要善用印度人壓抑了五千年的成功渴望，」宏達電亞太業務行銷副總經理董俊良緩緩地說，這就是宏達電的印度教戰守則。



▲宏達電印度經銷商 Jaina Marketing 創辦人杰恩（P. Jain，左）與宏達電印度業務主管香瑪（右），對於成長，比宏達電還心急。

萬邦的印度鞋廠，印度工人平均一個月生產四十雙球鞋，也遠不及萬邦的廣東清遠鞋廠、中國工人一月生產五十雙的效率。再加上素染社會主義思想的印度政府，勞工保護完善，雇員只要做滿一年就有一個月的假，大小節日、婚喪喜慶一律放假，默默墊高台商的經營成本。

印度就業市場還存在一個擾人的矛盾：基層勞工供過於求，專業人才卻供不應求。

印度專業人才的行情與日飆漲，萬海航運在印度的財務經理，月薪就高達八萬台幣。最近剛給一位印度主管加薪二五％的大

陸工程董事約翰·博達（J. Potter）搖搖頭說，「他還十分沮喪，因為現在的行情是每年加薪五〇％到一〇〇％啊！」

水土不服，是台商進軍印度另一個致命傷。台灣幹部得蜂窩性組織炎、肝囊腫，急得連夜搭飛機返台住院的新聞已不是新聞。「我們同事平均每三個月發一次燒、生一次病，」萬海駐印度代表、孟買台商會會長曾文德念出一長串病名，牙周病、皮膚病、登革熱、心肌梗塞，不一而足。

印度還有許多桎梏等待掙脫。但將有愈來愈多的台商加入印度市場，懷抱激情、腳踏實地陪印度走過成長的陣痛。



步步是陷阱

只是，因為對印度的陌生、大意，許多意想不到的風險也讓台商吃足了苦頭。

印度政府，是最反覆無常的合作伙伴。

一旦捕捉到振翅高飛的黃金鳥，成長將不可限量。

去年，華碩在印度就得以賣出定價比新力還高的筆記型電腦，印度業績成長了四五％。二月冬季，只進口兩千台的Free PC，更是創下九天銷售一空紀錄。

「印度筆記型電腦將有六〇％的成長，現在我們只在八個城市銷售，不夠！不夠！」華碩印度銷售經理阿帕廷（Aparim Sharma）急急地說。二十八歲的阿帕廷，平均每天打上百通電話，手心寫滿電話號碼，臉上寫滿企圖心。

「這是屬於印度的時刻，」四年前遠從相隔千里的家鄉來到孟買的阿帕廷，對印度火速的經濟成長深深感到驕傲。



▲位於孟買的萬海航運，今年也將到清奈設點，擴張印度航運市場。



▲富士康未來五年將投資印度十五億美元，在荒地上蓋起大廠。



▲華碩搶攻印度的中產階級商機，去年在印度業績成長45％。

去年，因為西孟加拉邦的農民抗議徵地，印度中央政府對經濟特區政策臨時冷凍。加上和富士康簽約的邦政府輪掉大選，新的邦政府沒有如約供水供電，富士康只好啞巴吃黃蓮，放慢擴廠腳步。

世界銀行的報告指出，因為印度政府貪瀆盛行，造成印度經商不易。新設公司就要花三十三天才能取得合法登記，履行契約費時四・八年，完成破產程序登記甚至要等上十年。誠信，不是印度政府、商界習慣的商業語言。

「沒辦法，你要做他們生意就得耐心跟他們周旋、慢慢磨，」一名台商私底下說。

每當印度官員對台招商，一定再三強調他們已不是「不可思議的印度」（Incredible India），而是「值得信賴的印度」（Credible India）。

印度便宜勞力高素質的迷思，也蒙蔽了許多台商。

「你以為印度人又聰明、又便宜，那你就大錯特錯，」住在印度一年多的大陸工程協理曾鵬舉有感而發。

相對印度高階理工教育馳名世界，印度基層教育卻是令人震驚地低落。

在大陸工程新德里的工地，目不識丁的印度工人彎著腰，在彎箍床前照著鐵尺畫下的式樣，重複地彎曲鋼筋，每人只會做一種樣式。單功能作業，對生產效率大打折扣。在

農友種苗 赤土翠玉，為印度脫貧

印度經濟風馳電掣，農村卻彷彿擱淺在中古時期。大多數企業只看到十一億人口的肥美市場，而農友種苗卻決心要當「農民之友」，助印度農民斬斷綿延千年的貧窮。

拉塞爾（S. J. Rasal）望著他的瓜田沉醉了。

燎燒著三十六度高溫的冬日烈陽，炙烤著馬哈拉什特拉邦（Maharashtra）偏僻的柏利貝爾（Boribel）小村。朦朧朧的天空溺著幾片白雲。褐色大地上向日葵疲勞地擎著頭，水牛尾巴無力地揮趕蒼蠅，黃土路上沒有車經過。一切都叫人感到蝕骨的絕望。

但當拉塞爾走下瓜田，拍拍翠綠的小西瓜、發出沉甸甸的撲撲聲時，拉塞爾知道，一個好年景綁到了手上。

夏去冬來，拉塞爾種的西瓜結了藤，吸飽了水，就等著摘果上市集。頂著日頭，拉塞爾臉上的汗都乾了，留下一道道痕跡。他心裡卻快樂地盤算著，小西瓜現在可以賣到一公斤三十塊盧比的好價錢。

三畝田、九千顆西瓜的利潤，用來支付噴藥費用綽綽有餘，還可以買新農具，院落裡的小茅屋也該整修一番來放置新買的拖拉機。拉塞爾側頭想想，或許是該把去年買來的九公畝田地全都改種小西瓜的時候了。

斬斷世代代的貧窮

赤土上的翠玉西瓜，像是天降奇蹟，替拉塞爾一家斬斷了綿延世代的貧窮。

過去二十年，生為佃農的拉塞爾，日出而作、鑿井即飲，每天只掙得八十盧比，連給老母治病的錢都沒有。一家十口，在一間乾草牆、沙土地、一個

停車格大小的茅屋裡，住了四年多。去年，三十七歲的拉塞爾總算買下第一筆土地，成為佃農世家裡的第一個自耕農。他還大膽採用台灣農友種苗的改良西瓜種子。

三畝瓜田，無限希望。

農友改良後的西瓜種子，雖然需要育苗、整枝、留果等悉心呵護才能長成小西瓜，但農友的小西瓜遠比印度市集上的大西瓜來得香甜多汁，可以賣到大西瓜三倍的價錢。單單去年，靠著這三畝西瓜田，拉塞爾就賺進二十萬盧比，不僅為一家人在荒地上蓋起一棟木窗水泥房，還添購了一台拖拉機、一輛本田牌機車。

「小西瓜改變了我們的命運，」拉塞爾母親、五十八歲的蘇曼（Suman Rasal）咕哩呱啦興奮地對訪客說。因膝蓋骨彎折、二十年無法走路的蘇曼，乾裂的巧克力色肌膚看起來比大地還貧瘠，她連台灣在哪都不曉得，卻對來自台灣的農友深深感激。

「農友、農友，就是要跟農民



▲拉塞爾一家捧著農友種苗的小西瓜，露出燦爛的笑容。因為這片翠綠的瓜田，幫他們擺脫了綿延世代的貧窮。



「真的，我們一定要發展農村，不然農民到污染的大城市去，也沒有活路，」農友印度分公司總經理井星純陽說。

業技術、提高生產力才能讓農民富起來，「巴格瓦稚嫩的外表下，留著社會運動家的血液。印度的農村問題，愈演愈烈。人口激增、農田畸零化的危機之外，加上雨季不定，農民生計完全仰賴上天。

二〇〇六年，四月，最絕望的乾季。馬哈拉什特拉邦東部，每週都有棉農自殺的悲劇傳出。如果印度政府的農村人口普查可信的話，十年內，因棉花歉收、還不起高利貸的自殺農民，已高達二千五百位。

「真的，我們一定要發展農村，不然農民到污染的大城市去，也沒有活路，」農友印度分公司的日本人總經理井星純陽（Kiyooki Iboshi）滿臉誠摯，操著日腔國語，緩緩一字一句地說。

總是帶著一條毛巾擦汗、小碎步奔跑在田埂上的井星，二十七歲就來到印度為農友打前鋒。當時，沒有農友員工願意到印度來，大家都談論著黎明時分、田地晨霧間一大片印度農民解手的景象。農友員工



▲農友種苗印度公司總經理井星純陽（右一）、農友行銷經理巴格瓦（右二），時常下鄉教導印度農民小西瓜種植技術。

私底下流傳著「印度上班一天、減壽一月」的可怕傳言。只有剛從東京農業大學畢業的井星，自願駐紮印度。

在陳文郁的感召下，井星堅信自己不只是賣種子，還要把產、宣、銷流程都移轉過去，為農民脫貧。

當印度農民只是走在田間亂灑種子時，井星和農友印度技師就苦心教導農民先育種、再移植。井星也和農民一起動手用塑膠布遮蔽瓜畦，保留水分、預防蟲害，更採用滴水灌溉來節省珍貴的水分。在牛羊穿行、莎麗飄揚的印度傳統市集，井星還微彎腰、端著一片片紅肉西瓜，請人試吃。

「一開始沒人敢吃呀！」井星略帶靦腆地笑。農友是第一個請客人吃西瓜、幫農民行銷的種苗公司，一開始還招來許多困惑的眼神。但現在，許多印度種苗公司競相模仿農友，引進小西瓜品種。

只是，深入印度赤貧農村八年，農友已建立起競爭者難以模仿的優勢——台灣農友與印

農業大國 飢困小農

因此，早在八年前，印度經濟成長率僅在四％左右牛步前進時，農友就設立印度分公司，前進印度農村。至今，農友印度分公司已經茁壯為營收一億台幣、一百人的中堅企業。

掛著舊式黑框大眼鏡、笑容可掬的陳文郁，看到的不只是印度十一億人口的肥美市場。他更看到印度廣大的窮苦農民。即使近三年來，印度經濟風馳電掣，印度農村卻擱淺在中古時期。泥牆、茅屋、牧羊童，千年如一日。

至今，高達七〇％的印度人口，居住在印度六十多萬座村莊裡。農村火紅的鳳凰樹下，文明沒有來過，貧窮在此生根。目前，印度有三億五千萬人口生活在一天一美元的貧窮線下，其中七五％都住在農村。

「很可憐吶，千年來，沒有

度農民之間的信任。

每一週，農友的印度技師都會不遠千里造訪農民，從城內騎上半天摩托車來到鄉下，看看西瓜、木瓜、香瓜長得好不好，有沒有露菌病、斑潛蠅的威脅，需不需要加重農藥噴劑。長路迢迢，農友幹部有時就乾脆睡在農家。甚至有三位印度農民，千方百計想把女兒嫁給為農友工作六年的巴格瓦。

日頭西斜，柏利貝爾村，黃草萋萋。一畦畦翠綠瓜田邊，拉塞爾、井星、巴格瓦三人影子拉得長長的。

印度聖雄甘地曾說，印度永遠住在她的村莊裡。而農村脫貧的希望，正如田間翠綠的小西瓜，愈長愈大。

「明天，我還要更早上田去，」拉塞爾對井星、巴格瓦說。拉塞爾深深的眼窩，刻滿了笑紋。■

www.CW.com.tw 天下網站

幫助印度人脫貧——農友在印度30多度的高溫下，來自台灣的農友如何教當地居民，透過農作物改善生活而脫貧？

立即前往：www.cw.com.tw/issue/india

大陸工程 從印度追上世界

文／王曉玫 攝影／邱劍英

印度飛揚的塵土，遮不住殷琪的敏銳眼光。
火熱的印度營建市場，成為大陸工程邁向全球化的起跑點。

殷

琪，有一個印度心願。

「早在六年前，我就應該去印度住上半年，」一貫優雅從容的大陸工程董事長殷琪，身在台北敦化南路辦公室接受《天下雜誌》獨家專訪，談到印度，語氣竟激動起來。

從殷琪辦公室的落地窗鳥瞰，敦化南路高樓聚攏、車水馬龍。這是殷琪眼中「成長有限」的台灣營建市場。

印度營建市場生龍活虎

然而，從大陸工程董事、海外事業部總經理約翰·博達（J. Porter）位於新德里古爾岡（Gurgaon）的九樓落地窗望出去，黃土地上正竄出一棟棟現

僅是搶搭印度經濟起飛的快車，也是大陸工程追上世界的起跑點。

「沒錯，你一眼望去都是機會，」博達大手一揮，指向古爾岡辦公室窗外，印度最大房

代玻璃帷幕大廈。紛揚的塵沙，遮蔽了瓦藍的印度天空，遮不住殷琪敏銳的眼光。這是殷琪眼中亟待參與的印度營建市場。

三四％。大陸工程，不僅是台灣營建業前進印度的先鋒；印度，也成為大陸工程邁向全球化的第一個練兵場。

印度營建市場有如初生的嬰孩，它的力量，就是成長的力量。印度政府預估，未來十年內，營建業每年將平均成長一五％。

自六年前麥肯錫為大陸工程擬定策略規劃後，大陸工程進

新德里，西北邊穆德卡（Mundka）。對比工地外的荒煙蔓草，工地內環片組成的一圈圈灰色隧道體，顯得特別嬌貴，旁邊碩大無朋的潛盾機更是有如外星潛艦般突兀。「這可是我們的寶貝，」大陸工程專案經理藍一杰拍拍潛盾機疼惜地說。

未來五年將有五億美元陸續進帳。光是今年，印度就能帶進一・五億美元營收，對大陸工程營收貢獻度預估高達

環片、潛盾機、印度工人，這畫面訴說的是大陸工程首次海外移轉捷運經驗的故事。德里捷運DC 16來回八公里的潛盾隧道，對大陸工程而言，不

地產公司DLF正興建的商辦高樓，語氣很篤定。

商機，來自政府釋出的大型契約。大舉建設的印度政府，規劃十年內吸引一五〇〇億美元外資投資基礎建設，今年度也將撥出一千億盧比預算金額，建設黃金四角（新德里、孟買、加爾各答、清奈）高速公路。

只是，當博達眼光轉移到地面上微小如蟻、緩緩前行的工人，他忍不住話峰一轉：「但是你看他們，一個月一二三盧比的工資，工人的生活經驗裡，根本不知道什麼叫做『品質』啊！」

每天都像坐雲霄飛車

「每天都是好像坐雲霄飛車，」打滾營建產業四十年的博達，用標準的英式口音坦誠說，印度，是他目前遭遇最困難的市場。

工期延宕、高階印度幹部薪資年年三級跳、營造技術水平低落，都讓他頭疼不已。但，

採訪前一天，一通印度最大企業信實集團子公司信實電力（Reliance Energy）的來電，邀大陸工程參與電廠建設案，又讓博達覺得一切挫折沒有白費。

「不要忘記，印度有很多影響巨大的大企業，」殷琪說，「我們要學習如何在大合資案裡找到自己的定位。將來，就可以憑這套武功走向其他海外市場。」

未來，殷琪再也不甘心只做台灣工程的承包商。印度，給了殷琪引進國際化經營團隊、學習新風險管理的契機，也給了殷琪更大的競技場。

德里街道。一張張「基礎建設將改變印度」的基金廣告大刺刺杵在各大路口，大陸工程也正日夜趕工、為德里刻鑿新貌。但殷琪心中，更大的工程，或許是印度將如何改變大陸工程。



▲大陸工程海外事業部總經理博達，看著古爾岡辦公室窗外，篤定地說，這裡一眼望去都是機會。



www.CW.com.tw 天下網站

全球化的試驗場—大陸工程在印度
大陸工程如何把捷運的經營模式帶進印度？
又是如何看待印度成為全球化的重要跳板？

立即前往：www.cw.com.tw/issue/india

殷琪專訪

印度，台商全球化的練兵場

印度的多元與年輕，印度的「真」與「生」，再再令殷琪感到驚艷。她如何佈局印度？

採訪／蕭富元、吳琬瑜、王曉玫

我們最大的問題，是了解印度。

從旅遊的角度，印度是我相當喜歡去的地方。有兩個東西是馬上就會跳出來的，一個是印度的顏色，非常鮮豔。第二個非常吸引我的，是她種族、宗教信仰、社會結構的多樣化。衝突是擺在眼前的，每個人都可以看到。

這是超越一般人在印度看到的貧窮，比貧富差距更深一點。我覺得我們生長的社會是一個很虛偽的社會，所有的東西都盡量埋起來、藏起來，沒有看到，好像就不存在。在印度，就把全部曝在外面。

從經濟的角度，我對印度的

成長有一個滿正面的看法，她不會是一個泡沫經濟。印度本質上有一個平衡，我認為這個平衡來自印度是個民主社會，任何人都可以發聲。印度的學者或是社會運動家，基本上是排斥今天主流社會認為經濟成長應該有兩位數成長的想法。

參與印度的成長

我常質疑美式資本主義。所有的成長都必須付出代價。印度，是讓我覺得在追求成長過程中，比在任何一個地方都令我更自在的。

大陸工程進軍印度的過程中，我唯一的遺憾是，我應該在六

了十幾年。

對營建產業來講很重要的，是，印度從九一、九二年開始就有大型的基礎建設，像德里地鐵是早就就規劃的。印度一找就要找世界級的企業參與她的基礎建設。

我有一個很大的期許，是要改變我們自己。不是說我們大陸工程在台灣不好，而是說台灣體制內沒有機會讓我們放大格局思考。我們要用嶄新方式經營營造產業，讓我們可以邁向全球化。那改變就是說，大陸工程未來可以跨足到任何國家去經營。

台灣的傳統就是政府有工程，公共工程委員會訂下規範，我們民間業者去投標就對了。

在印度，這些合約都是很大的。因為規模大，相對要求也高。現在，印度都走大型的統包工程。既然規模一開始就大，我也一開始就要去定位自己的角色，然後去學習怎麼樣跟世界級的公司合資合作，甚至有時候要讓別人主控、熟悉合資關係。短期內我們會聚焦在德

年前就切入印度市場了，而且應該要更為積極，我那時甚至認為我應該住在印度六個月。不過沒辦法，那時候還在為高鐵奮鬥。

為什麼我看好印度？除了麥肯錫為大陸工程評估的報告外，我看到的印度，是個非常年輕的國家。

她的年輕在兩部份。她的平均年齡才二十五歲。她三分之一的人是在十四歲以及十四歲以下。

另外一個是，我們今天去看印度，不要忘記她是獨立六十一年、經濟自由化才十七年的年輕國家。在一九四七年獨立後，印度首任總理尼赫魯

里。不過也在看南印度的房地產，我對印度的房地產有很大興趣。

印度是生的

關於心靈的部份，印度不只是一個精神的召喚，我覺得回到我剛剛所講的，她是一個生的東西。

她是一個生的，把原貌給你看，沒有煮熟。所以不只是對藝術、創作的人有一種衝擊，對我這種人都有衝擊，會激發我對美式資本主義的反思。如果世界是這麼大（手畫出大三角形），我們面對的就是金字塔的尖端的一小撮。我們產業難道就是這個定位嗎？

印度是一個有悠久思辯文化的國家。因為宗教、種族的多樣化，她有回教、印度教的衝突；又在巴基斯坦的隔壁。所以就必須去想很多事情，產生很多的思想家、哲學家，例如釋迦牟尼其實是一個思想家，長期形成一個思辯的文化。

（王曉玫整理）

印度，給了殷琪引進國際化經營團隊、學習新風險管理的契機，也給了殷琪更大的競技場。



（邱劍英攝）

其實是一位社會主義者，他採取蘇聯的計劃經濟，全部是走重工業，走政府壟斷，但不鼓勵印度民營產業本身的發展，也不允許外資進入。一九七三年才開始。非

常有趣，印度是一個民主國家，走的卻是很強硬的蘇聯式社會主義。印度不得不在一九九一年財政破產時的時候改革。我記得一個數字，一九四七年，印度佔全世界貿易大概是二・五%，到了一九九一年變成只有〇・五%。

所以，從經濟發展的角度來講，當全世界在二次大戰後逐漸發展時，印度其實是在往後退。我們可以說她比中國落後

聯強國際

腳踏印度 放眼中东、非洲

文／王曉玫 攝影／邱劍英

在泥土地的市場裡，穿著皮鞋寸步難行。聯強在台灣擁有最自豪的物流車隊，但到了印度也得入境隨俗。聯強如何「以夷制夷」、擬定在地化策略？



▲每天，庫瑪跨上本田機車在雷廷頓鄉間倉庫與市區往返十六趟。

印度斑斕的
天，燃燒

地像鴿子的頭頸。

蛋白石、橄欖石

的雲朵餘燼下，

二十六歲的庫瑪

(V. Kumar) 穿

著米色格子襯

衫、咖啡色西裝

褲，跨上本田機

車，在清奈鄉間

小路上顛簸前行。

車過稻田、掛著

鈴鐺的牛車、剛

放學的赤足學童、

頭頂著錫盤的印

度婦女，車尾揚

起一道滾滾黃煙。

庫瑪的任務，

是要穿越寂靜村莊、靈巧鑽過

市區喇叭齊鳴的擁擠車陣，將

背包內的HP墨水匣一小時內

送達清奈市區的零售商。

從早上九點到傍晚六點，庫

瑪每天騎著雄糾糾的本田機車，

在清奈市區電子零售商與鄉下

的雷廷頓 (Redington) 倉庫之

間，往返十六趟。

三輪車、摩托車組成螞

蟻雄兵

暱稱「披薩外送員」的庫

瑪，只是雷廷頓龐大物流、螞

蟻雄兵中的一員小兵。除了花

花綠綠的大卡車，雷廷頓更善

用三輪車、摩托車，在崎嶇不

平的廣大印度鄉間做到當天送

達的服務。

在這片約九十個台灣大小的

次大陸上，每天，從五十個雷

廷頓倉庫送達一萬兩千家經銷

商的電子零件、電腦、遊樂

器，累計金額達二・五億盧

比。「旺季甚至每天高達十億

盧比，」雷廷頓印度IT業務

總裁尼歐奇 (P. S. Neogi) 得

意地說。

雷廷頓，對台灣是個陌生的

名字。但這家去年營業額

四七一億盧比的印度第二大IT

通路商，卻已幫聯強國際拓

荒印度四年有餘。

「這是個泥土地的市場，你外

人穿皮鞋去都不會走路了！人

家穿草鞋走得很順啊，」聯強國

際總裁杜書伍笑著說，要大費



▲雷廷頓的印度經營團隊，聯手打造出印度通路王國。

周章將聯強先進的資訊系統、物流車隊移植到剛萌芽的印度市場，還不如當個快樂的投資人。

四年前，聯強投資雷廷頓七、九億台幣，取得可攻可守的三六·三%股權，佔兩個董事席位。

雷廷頓上市後市值飆漲，讓聯強賺了十倍。杜書伍對這樁英特爾（Intel）作媒的投資案很滿意，去年還飛去印度參加雷廷頓 CEO 娶媳婦的婚禮，用手抓飯、親自送禮給新郎、新娘。

看印度，不要有迷思

一踏上印度土地，就會了解即便如聯強練就一身武功，一入印度市場仍會像拳打棉花絮一般，使不上力。「看印度，不要有迷思，它還只在發展的初期，」杜書伍直言不諱。

聯強最自豪的車隊，無法在印度路上馳騁。印度是一個平均時速二十公里的國家。全印道路只有四八%鋪上柏油。

聯強最有效率的資訊系統也

無法移轉印度。印度雖然勞力充沛，但二十五歲以上的勞動人口中有一半為文盲，只有二五%完成國小教育，八%完成國中教育。即使大學畢業也不見得會操作電腦。印度台商面試基層印度員工的第一個問題往往是：「你會不會用電腦？」

道路殘缺、教育程度低落的先天不良外，印度政府稅制的後天失調更讓人卻步。

印度稅制尚未改革時，任何投資者都必須面對印度二十八个邦、七個聯邦屬地的繁複稅制。「密密麻麻一大張稅表，看得頭都昏了，」杜書伍回憶，「你若沒有在三十五個據點設銷售點、蓋倉庫，根本寸步難行。」

在地化策略 善用印度吹笛人

對於必須深入社會最底層的通路來說，在地化是成功關鍵。

不像經營中國市場有同文同種的優勢，這回杜書伍另闢蹊

徑、錢進印度、大舉投資雷廷頓，希望用印度吹笛人，吹得印度蛇起舞。

「通路是個人際關係的生意，只有我們最了解當地市場！」雷廷頓營運長香卡（P. Shankar）溜轉的英文一出口，如同鋼豆落銅碗，咯噠俐落脆。

作為一個快樂的投資人，杜書伍的眼光還從印度，移到了更遠的中東、非洲。

七年前就耕耘中東、三年前揮軍非洲的雷廷頓，目前在杜拜、奈及利亞都已站穩 IT 通路第一名。

目前，雷廷頓的海外營收佔總營收高達四五%，業績蒸蒸日上，從三年前的十四·六億美元大幅成長到去年二十五億美元。杜書伍往長遠看，是打算藉雷廷頓將聯強的經銷網絡擴張到中東、非洲兩大新興市場。

「我的印度夢，不會只在印度實現，」臉上洋溢著著印度人慣有自信的香卡說，明天，他就要飛往利比亞，打開下一個通路市場。

杜書伍專訪

到印度，不能太貪

採訪／蕭富元・王曉玫 攝影／邱劍英

聯強到印度，跟著印度人一起穿草鞋、走泥土路，業績蒸蒸日上。除了打印度，杜書伍還有更大的野心……。

去看印度，不要有迷思。但我們知道，有少數企業在往前衝，印度有萌芽現象。

另外，對印度要有一個更遠的觀點來看，你才能看到她的潛力。過去當印度還不是那麼開放時，要進入印度、進入中東，新加坡是跳板。現在印度開放了，而她是進入中東的跳板，杜拜是進入非洲（北非、西非）的跳板。這個潛在的因素不能不考慮。結合印度之力，比自己跑中東有利。

前進中東、非洲第一大跳板

為什麼說印度是前往中東、非洲的大跳板？第一個是地理上。杜拜是中東的中心，而印

度離它很近。第二，印度人也是全世界到處跑的，印度往中東發展是有他們的人脈。這是一環扣一環。印度已經取代了新加坡的功能。

這個模式的道理很簡單，當印度是封閉時，印度人會出來，例如到新加坡，但現在已不再是昔日的印度阿三了。這是我想特別指出的。

我們花了一年時間，跟印度第二大IT通路商雷廷頓（Redington）談合作。

所有窮的大國，自尊心都很強，而且很會談判。

跟印度人談事情是很累的，他總是要跟你討價還價，他都不做決定，他只是說「I hear」，很少講Yes，要回去再想一想，然後跟你拖很久。

最好是找合作伙伴，他有利益在裡面，就會更謹慎，而且我的原則是他要比我大，我不要比他大。

我們不參與管理。我們算一算持股不超過四〇%，做一個快樂的投資人。

印度有一個特性你要抓住。先進國家消費者意識高，落後國家消費意識低；但印度相反，所得低，但消費者意識高。

印度被英國統治很久，她雖然落後，但她的法律、金融、財會體制是健全的，所以他們的背景觀念就會讓他們的人權意識很強，消費者意識很強。

他買個便宜東西，又要用很久，但IT產品沒幾年就折損了，但他就要你修。但沒得修啊，他們動不動就告你。所以要進印度市場，售後服務的體系一定要建立起來，不要以為壞了沒得修，你奈我何，沒人修他們不會自認倒楣哦。

所以一開始就要撒一張服務的網。這是反差很大的，因為印度的基礎建設十分落後。為何他們的公共建設很不好？有

大家會認為聯強往外擴展有一套模式與方法，但這一套也要因地制宜。

首先，我們並沒有把我們的資訊系統移到印度，因為印度稅制很複雜，二〇〇五年才開始換成VAT（加值稅），以前你若沒有在所有據點設銷售據點、倉庫的話，你根本寸步難行，你不能在三十五個地方只設七個地方，你會完全沒有競爭力。所以經營印度市場，你要在這三十五個地方都設銷售據點、倉庫。我們進去時，稅是一張很大的表，密密麻麻的看得頭都昏了。

台灣IT通路走得比較前面，所以每一個過程會有什麼問題、轉換，我們有經驗，所以我們是在提供他們經驗，使他們不

一次有人帶我去看，一個荒地有鐵皮屋，你要徵收，他會去跟你抗議，就乾脆住在鐵皮屋裡，賴著不走。印度又是民主國家，就扯不完了。

進去印度市場，就是在泥巴地走的。你外人穿皮鞋的，去那裡就不會走路了，但人家穿草鞋，走得很順啊，習慣就好。

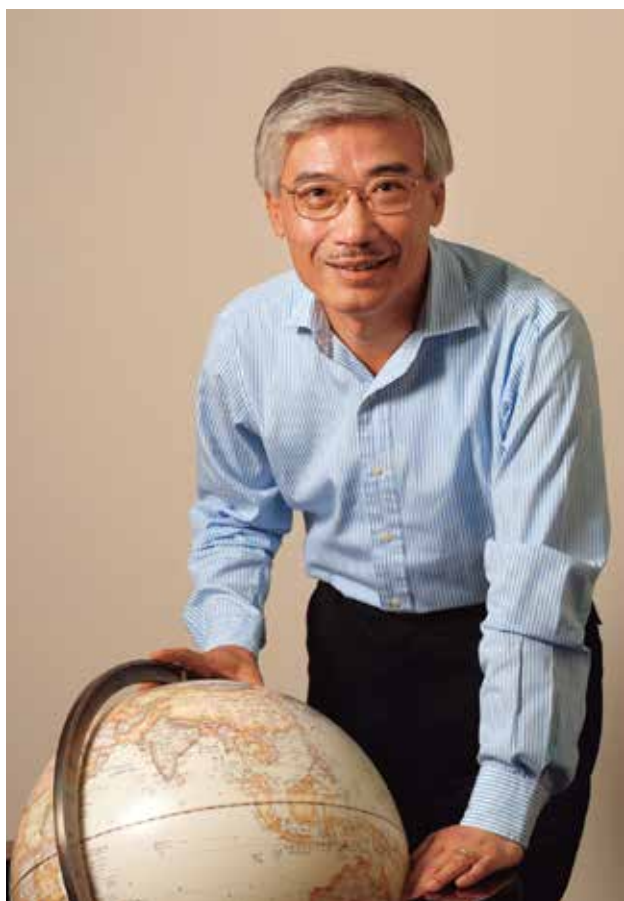
放下外來人的心態

到了印度，你一定要放下你是外來人的心理，否則你會不知不覺保持距離，你就不會去體驗他們真正的生活、感覺、想法。

我個人覺得，最近三年，印度才剛揚起。但它的基礎建設太差，所以會如何成長還是一個問題。印度土地是私有的，所以某些制度會影響它之後的成長。

印度政府效能很差，基礎建設落後，人民可能因為宗教和種姓制度影響，人民全面性往上提升的力量，是不如中國的。

（馬岳琳整理）



到了印度，
你一定要放下你是外來人的心理，
否則你會不知不覺保持距離。

必 try and error。

第二，我們幫他們引進產品，用我們過去與銷售商的信任，我們這三年幫他介紹了非常多的產品。對於通路如何做交叉銷售、物流如何建立設計，他們都會派人來看，我對那邊就是介紹經驗和產品。

通路能做到什麼樣的深度，與當地生態有關，有在地的條件；所以我們是交由當地的人去調整，這也是為什麼我們要找他們來做，否則就自己做了。

為什麼我們只要持股三六%？人不要太貪。你不了解印度的文化，你很難選擇怎樣是好的印度專業經理人。你



▲印度是藍色巨人 IBM 的第二個家。從印度，IBM 向全球輸出 IT 服務。

科技巨人的印度戰略

IBM、諾基亞、三星

微軟、英特爾、IBM、諾基亞……，全球科技巨人早已搶灘印度，把這裡當作第二個家。外商如何狂賺金字塔底端的財富？台商可以學到什麼？

文／王曉玫 攝影／邱劍英

一月。印度邦加洛（Bangalore）的冬天依舊炎熱。一出蚊子飛舞的機場，眉間點上朱砂、膚色黝黑的印度司機挨擠擠一片人海。穿著白衣白褲的印度司機紛紛高舉著 IBM India、Dell India、GE India、Microsoft India 等白色招牌，夾道接機。商機無限好。

印度 藍色巨人重兵集結

印度矽谷邦加洛，囊括了印度資訊科技業半壁江山，也是許多科技巨人美國之外的第二個家。微軟、英特爾、超微、

昇陽都早已個別宣布十億美元以上的投資印度計劃。為什麼科技巨人紛紛搶灘印度？

走進 IBM 軟體研發園區，噴泉、棕櫚樹、現代玻璃大樓，輕清水聲令人暑意全消。中午時分，時時可見年輕都會雅痞坐在樹下用耳機聽音樂，有的 IBM 工程師正等待私人司機，開著迷你轎車去園區外用餐。這裡，車門一關、房門一閉，就把貧窮隔絕在外。這裡，是印度 IBM 三千五百位軟體研發工程師的指揮總部。

印度，是藍色巨人 IBM 布下重兵的策略市場。目前，I

BM 在印度有五萬三千名員工，是 IBM 海外第一大重鎮。每七位 IBM 人，就有一位是印度籍員工。

過去五年來，IBM 在印度的員工數就成長四倍，今年獲利還可望突破十億美元。

「印度成為 IBM 全球化的重心，」《經濟學人》指出，IBM 在印度不只是利用高素質勞力，更發展高階軟體、打造全球供應鏈。

將印度包含在內的全球供應鏈，預估一年可為 IBM 省下八十億美元的成本。

「IBM 將從過去在許多國家的小 IBM（mini-me），轉

型成全球整合企業，」IBM 總裁帕米沙諾一再強調，「工作會自動流向最適合的地方。」

規模 無可取代的優勢

問題是，什麼樣的工作會流向印度？

「印度團隊最大的優勢是能拉

大規模（scalability），」IBM 印度軟體實驗室副總裁葛帕（P. Gopalakrishnan）接受《天下雜誌》專訪指出。

不管從人才供給面、還是市場需求面看，規模，是無可取代的印度優勢。

每年，印度大學總共產出二十五萬名工程師，持續讓印

在印度 手機也有輪迴

每一個印度大城市街頭，最擁擠的店面永遠是手機零售店。這是一個每月新增800萬手機用戶的神奇國度。

根據印度資訊科技生產協會（MAIT）資料，二〇〇七年印度已有一億七千萬手機用戶。預計今年，印度手機用戶將高達二億五千萬。

講話滴溜轉的印度人不只愛講手機，還愛換手機。印度人平均每半年換一支手機。舊手機往往淪落到路邊二手手機攤，或是賣給商家，商家修好後舊機再生、轉售到印度龐大的地下私貨市場，折價賣出。就像印度教裡靈魂的七世輪迴，手機也能來世重生。

逛逛電子市集，一定會發現手機修理小舖。新德里街邊、一間狹小的地下室，二十四歲的米爾拉（M. Mirza）穿著花襯衫、皮外套，正低頭修一支諾基亞。不到一坪的狹長空間，蒼白的日光燈照著一張擺滿了手機屍體的長桌。

米爾拉已經做了四年的修手機工人，每天從早上十一點修到晚上八點，一個月賺一千五百盧比（約一千二台幣）。「Moto、Nokia、Sony Ericsson，」米爾拉一邊用印度腔英語念出他會修的手機品牌，一邊左手拉開抽屜，裡頭完整如新的二十二支手機，都是米爾拉的傑作。

印度人的小口袋，也因為手機，成了大商機。

根據市調機構Gartner調查結果，印度手機服務市場規模，到了二〇一一年將達256億美元。手機服務也將進入廣大的印度鄉村，預計屆時印度58%的鄉村人口、95%的都市人口都將享受手機服務。

不管印度人有錢、沒錢，愛用新機、二手機，印度，都是手機和電信大廠無法忽視的肥沃市場。



▲ IBM 印度軟體實驗室副總裁葛帕說，「規模」是無可取代的印度優勢。



印度 世界的辦公室

如果說，中國是世界的工廠，那麼，印度就是世界的辦公室。

資訊服務業，是印度經濟皇冠上的珠寶。

根據印度軟體與服務企業協會的報告，去年，印度的軟體服務產值為396億美元，佔印度GDP的5.2%。到了今年，軟體服務產值將達到870億美元，其中出口佔500億美元，為印度出口總額的33%。

麥肯錫估計，企業流程外包服務業（BPO, Business Process Outsourcing）的全球市場，二〇一〇年將達1100億美元。而印度的資訊科技部門，到二〇一〇年前，也將直接雇用230萬人，間接雇用650萬人，在全球BPO市場將佔至少50%。印度資訊服務業的遠景亮麗、成就驚人。

《紐約時報》專欄作家佛里曼就是和印度印福思科（Infosys）當時的總裁尼勒坎尼一席話後，寫下《世界是平的》一書。當佛里曼穿過印福思科電子城圍區門口，馬上把印度的貧窮、苦痛、和混亂交通拋到腦後。那裡到處是修剪整齊的草坪，閃閃發亮的現代建築，甚至還有巨大的游泳池、健身館，供園區內一萬六千名員工使用。

「競技場正被剷平，更多的人可以從世界不同角落和從事不同種類工作的人即時競爭，這是我在印度之旅所發現的，」佛里曼寫道。



諾基亞就是印度低價創新的佼佼者。一款 Nokia 1200，要價不到一千四百盧比，計程車司機、夜市小販、鄉村農民，幾乎人手一機諾基亞。諾基亞，是印度手機王者，市佔率幾乎達八〇%。清奈，下午兩點。許多身披莎麗的印度年輕女孩悠閒步向諾基亞工廠，準備上工，諾基亞工場入口頓成一片色彩的海洋。這座雇用六千名印度員工的諾基亞工廠，是諾基亞低價手機高獲利的秘密武器。

每月，平均年齡十八歲的印度員工在這伶俐地生產出一千萬支低價手機。「清奈工廠成長速率是諾基亞全球工廠之冠，」諾基亞清奈工廠營運長薩申納（S. Saxena）曾驕傲地說。目前，諾基亞清奈工廠產出的低價手機有一半出口到其他五十八個國家，大規模的製造，讓一支三十歐元的手機也有二〇%的高獲利。印度低價的破壞式創新，更因向世界各地輸出，而改變了世界競爭規則。今年，諾基亞還要再投資七千八百萬美元擴大清奈工廠產能。諾基亞經濟園區四周的台商廠房，包括富士康在內，也愈蓋愈多了。在九一年經濟改革之前，世界像個陌生的過路人，從印度窗前走過，印度只是漠然點點頭。十七年後，印度大開門戶，擁抱世界，躍居藍色巨人IBM、諾基亞、三星全球戰略的中樞位置。台灣能否以IBM、諾基亞、三星為師？台商的印度探險記，才正寫下第一章。■



九六年就進入印度市場的三星，目前站穩印度家電第二、手機第二的位置，營收已達十三億美元。

印度製造 軟體走向硬體

不只在軟體上成就驚人，印度也不再讓「中國製造」專美於前。諾基亞、戴爾、三星、L

「從印度客戶累積的經驗，可以輕易移轉到任何其他國家，」葛帕說，規模大、複雜度高的印度經驗，站在技術的制高點上，大可向全球輸出。

由於停電在印度是家常便飯，三星的洗衣機還裝有特殊記憶晶片，讓斷電後能自動恢復洗衣動作，而且還採用特殊的沖洗循環，防止印度婦女飄逸的莎麗捲布打結。「你必須撕碎一本走透透的企業全球手冊。只有深入市場，才有好點子，」三星印度家電製造部門副總裁米塔爾（M. C. Mittal）印度英文中夾雜著韓國

人的嚴肅。九六年就進入印度市場的三星，目前已站穩家電第二、手機第二的位置，營收已達十三億美元。搶攻內需市場外，三星還打算將印度作為出口的跳板。今年，三星打算投入一億美元，將彩色電視生產基地從北印的諾伊達移到南印的清奈，預計將年產一五〇萬台超薄彩色電視、三十萬台液晶電視。三星將以孟加拉、尼泊爾、斯里蘭卡等南亞區域合作聯盟的國家，作為第一波出口國家。

創造金字塔底端的財富

三星力用印度，內銷、外銷左右開弓。

「全世界只有台灣看印度是新興市場。人家韓國都已經在印度經營十多年了，」台北世貿駐清奈辦事處主任吳賀彬嘆息。

由於印度仍是國民所得不到一千美元的低所得國家，在印度，產品必須賣得便宜，才能創造出金字塔底端的財富。

印度總理辛格：

成長，不是唯一的目標

整理／宋東

印度總理辛格（Manmohan Singh），去年底在新德里舉行的「國家發展委員會」會

議中，提出印度下個「五年計劃」的重點。除了維持年平均成長在一〇％之外，新五年

計劃的重點是社會、經濟的轉型……。

印度這幾年高速經濟成長，主要來自國民的高儲蓄率（佔國內生產毛額的三四％）、投資率（佔國內生產毛額的三五％），對支撐每年九至一〇％的經濟成長，應該足夠。

然而，我必須提醒，最近美國次貸危機帶來全球金融市場的陰霾，不僅將拖慢美國、先進國的經濟成長，甚至有不景氣的可能。

這對未來印度的出口、金流都有影響，因外部經濟已佔印度國內生產毛額（GDP）的四成。當然，這不表示我們需悲觀或降低企圖心，反而指出這是我們應加倍努力，創造帶

動國內成長的新動力。

成長，是絕對必要的，但這並不是我們五年計劃的唯一目標。成長，雖可改善人民的生計水準，但隨而耗費的資源及問題，也會影響印度人民、國家的未來幸福。

回頭檢視我們的經濟，我發現許多值得注意的問題。最嚴重的就是區域間的分配不均：印度有些邦，已快速跟上世界成長的腳步，另一些邦，則與成長無緣。

儘管成長本來就有高低之別，但長久區域不平衡的發展，對國家統一必有影響，這是印度最優先要處理的問題。

另外，城鄉差距也讓我擔心。

城市居民的生活改善，明顯比鄉下來得快，這也是農業問題的根源，農業人口要轉業也很困難。

追求「平等」的發展

今天，儘管印度經濟成長高達九％，但農業佔GDP的比例卻下降至二〇％以下，而原先的農業人口仍留在這個衰退的產業裡。這讓鄉下情況更惡化，政府需加速縮短這個鴻溝：加強農村教育、醫療服務，及其他基礎建設，向都市居民的生活水準看齊。

這讓我想起另一個問題，就是改善貧窮的進度緩慢。印度過

去幾年的高經濟成長，並沒改善貧窮問題。大批印度人民仍然缺乏最基本的需求：教育、醫療、住屋、清潔飲用水。百萬兒童仍營養不良，這真是國恥。

因此，未來國家重點工作就是快速減少貧窮，加快產業發展、創造更多工作、減少城鄉差距，讓少數民族、低層民眾享受到我們整體的成長。

簡單說，未來，我希望大家更注意「平等」的發展。平等是民主政治的基礎，是人民對國家、政府認同、擁有感的根源。

不平等，會引起不滿、不平、

（連志江／路透社提供）



發展的路上大家都有分。
發展不是為了分化我們，
反而應讓大家更團結。

包容所有人的成長

從這個觀點看來，農業更是重要，至今印度還有一半以上人口，是以農為生的。今年，政府將推出「國家糧食安全令」，五年內增產印度的稻米、小麥、豆類兩千萬噸。這

甚至移民潮。國家、政府都應努力確保，發展的路上大家都冇分。發展不是為了分化我們，反而應讓大家更團結。我們應回歸到發展的基本目的，找出下一步發展的正確方向。

這正是下個「五年計劃」的重點。未來政府在基礎建設上的投資，將從佔GDP的五％增加到九％。基礎建設是成長的基礎，公共投資更加帶動民間投資，主要集中在鐵路、港口、道路和機場等建設上。

未來，政府應花更多資源投入改善社會公平、累積社會資本。至於基礎建設、供電設施，應交給更有效率的民間投資者去做，政府也才能集中心力做它本來該做的核心業務。

事實上，下個世紀人類將面臨食物安全的危機，全球基本糧食的價格、供應量都將受很大挑戰，因此確保農業健全發展，事關國家安全，印度擁有全球第二大面積的可耕種土地，應加強我們的農業生產技能。

過去三年，政府各項計劃重點已轉向累積印度社會、人文資產的方向，主要公共投資也已紛紛轉向。

此外，我們也將下放權力到區域、基層組織、公民社會，讓他們扮演更積極的行政角色。因為我們要成就的，是包容所有人的成長。新的五年計劃，希望在不影響都會、企業成長的條件下，帶起偏遠地區的邊緣族群。

諾貝爾經濟學獎得主沈恩：

整理／宋東

民主，是破壞成長的罪魁禍首？

一九九八年諾貝爾經濟學獎得主、哈佛經濟系教授沈恩（Amartya Sen），還記得孩提時，在印度老家見到一個伊斯蘭教老鄉，因沒飯吃，跑到印度教區去打工，卻背上插了一把刀、血淋淋地從他面前逃回伊斯蘭區的情景。「從那時起，我深刻體會自由經濟也會帶來

絕對的赤貧，更讓我學會多元種族的社會，要達成公共政策有多難。」

因此，進入大學後，他最痴迷的主題，就是如何在平等、包容的情境下，維持經濟成長。今天，許多人也愛把中國專制、印度民主的成長模式，拿來相比。看來有效率、成長更快的

中國發展模式，對從小長於多語言、多文化環境中的沈恩來說，竟一點也不值得欣羨。

二〇〇六年五月，在國際清算銀行的瑞士巴塞爾年會中，沈恩在演說中不客氣地指出中國發展模式的問題。更堅信：民主，不是破壞經濟成長的主因。

發

展，除了傳統「國內生產毛額」（GDP）所定義的數量、方便度之外，應該還有更廣泛的意義：擴增人民自由度、及提升人民能力（human capabilities）。

今天，許多人還沈迷在發展的傳統成功定義裡，但世界早已轉向追求更寬廣的經濟成就指標。聯合國推動的「人類發展報告」（Human Development Report）計劃，就有我非常欣

賞的發展指標。

過去，國家領導人喜歡說：發展是個嚴厲、禁欲、痛苦的过程，必須經過血、汗、淚的劇烈鬥爭，才能爭取得到。

今天，人們對發展的定義，已經轉變成更快樂、友善、支援的過程。以往提到應提供貧窮中的人民營養補助、教育、健保，會被恥笑，覺得這是奢侈、非必要的資源浪費。

亞當斯密兩個世紀前說，每

個人都應為自己的經濟狀況負責，才能鍛鍊出自我生存的能力。但他也同時指出：經仔細選擇、經營的「社會支援」，對個人的自助、助人也很重要。

他說：「公家只要花很少成本，就能協助、鼓勵、要求大多數人民接受：教育是提升經濟生活的最基本需求。」因此，財經決策者應認清，光從事短期刺激，對長期經濟發展不會有幫助。

我一直認為，發展的真正目的，是讓人民有更多的自由、具備更大的能力，而民主過程則是推動成長的根基。因此，不論直接或間接，政治自由對發展必有貢獻。以往我這麼說，必定有人會提出許多統計數字，指出印度經濟成長長年那麼低，可見民主對經濟發展必不利。

而非一個民主國家的開放、活力。

大家最愛拿來跟印度比較的就是中國，而中國的成長速度又比印度快。但這種比法我有話要說。

先用人民的平均壽命來說。一九四〇年代，中國文化大革命、印度剛獨立，一開始兩國人民壽命差不多長：都在四十歲以下。

但文化大革命後，中國持續推行改革，並重點投資健保與教育，這些的普及、品質水準皆非印度可比。

儘管一九五八至六一年經歷大飢荒，同時期的「大躍進」也徹底失敗，但中國到七九年改革開放後，不到十年間，人民平均壽命馬上領先印度，當時中國平均壽命是六十八歲，印度只有五十四歲（差十四年）。

但就在中國快速成長的年間，印度人民的壽命延長率卻是中國的三倍，中國七十一歲，印度六十四歲。也就是說，過去二十五年來，中國人平均壽命

領先印度的程度，也不過就只剩七年了。

中國經濟成長一路推的「除貧」發展模式，對中國社會傷害很大。儘管快速發展帶給都會人民很大好處，但近幾年中國「除貧」的做法，讓中國城鄉的貧富差距，比糟糕的印度還要更糟。

第二，隨著改革開放的政策走向，中國對醫療體系的投入也漸放鬆，許多人民都沒健保。今天，竟開始要求人民買私人健保，而這個巨大的健保政策轉向，竟然沒有公眾反對，真是讓多黨民主政治的國家大開眼界。

第三，民主也讓公眾有機會能監督醫療服務的品質。印度醫療服務品質很糟，值得批評。但能讓這些批評見光，本身就是很大的社會機會，也才能促使改善。民主制度所提供公眾監督的資訊、動機，主要透過公眾討論，也才能帶來真正的「公共政策」。

缺乏民主體制裡的競爭，國家發展的命運將充滿陰霾。■

以往認為民主是破壞成長的關鍵因素，是不對的。「不利生產的政策」才是罪魁禍首。



（AP/美聯社）

《龍與象》作者梅瑞迪絲：

不了解印度 台商就贏不了世界

採訪整理／蕭富元

專研印度與中國崛起模式、美國《Forbes》雜誌駐香港資深記者梅瑞迪絲（Robyn Meredith），耗時四年研究，進

出中國、印度數十次，於去年出版《龍與象》一書。

梅瑞迪絲在接受《天下》專訪中指出，中國進入工業化、

印度重新加入現代世界，是這個時代最偉大的經濟故事，也是最重要的歷史巨變，每個企業領袖都不能置身事外。

中國和印度的崛起模式恰好相反，中國經濟成長很快、也很穩定，印度儘管最終會成為龐大經濟體，卻總是走走停停。印度之所以龜步成長，是因為政治並不穩定，而且大家對於經濟發展缺乏共識，某些人會質疑經濟發展到底能帶來什麼好處；在中國，政府說要發展經濟，大家就跟著走。

較晚開放的印度試著模仿中國，印度政府觀察並學習中國政府如何促進經濟成長，然後用自己的模式來打造。

中國的經濟成長是由製造業帶動，印度則由服務業驅動，問題是，服務業提供的就業機會較少，而印度又需要就業機

會。印度創造的工作，薪資較好、也比較穩定，只是，印度有很多文盲或是半文盲勞工，沒有能力進入服務業。印度需要更多製造業或能夠創造就業機會的農業。印度很有趣，大部份國家經濟發展都強調製造業，印度因為基礎建設太差，無法發展製造業，服務業因此大發利市。

可以說，印度的優勢就是它的弱點，它的弱點反而促成了它的優勢。

許多跨國企業到印度和中國，所用的經營策略並不相同，甚至完全相反。以飛利浦為例，它利用中國嶄新的基礎建設，在各地興建超高效率的廠房；

在印度，飛利浦成立創新園區，撰寫公司所有產品的電腦程式。印度的軟體，搭配中國生產的產品，發揮最好的綜效。

結合中印優勢征服世界

成功的跨國企業，能夠結合印度和中國各自的優勢，力用兩國將全世界連結起來。二十世紀初亨利·福特將所有原料、零件集中在同一地點生產的組裝線，到了今天已經被我稱之為「拆解式生產線」（disassembly line）作業模式取代了。

如今，單一產品和服務是在不同國家製造，例如，台灣的

工廠可能製造電腦的某一部份，如生產晶片、行動電話程式設計，但實際載具可能是在中國工廠生產，然後送到世界各地。iPod就是很好的例子，它的晶片在印度海德拉巴設計，然後授權給蘋果電腦使用，蘋果電腦再授權台灣廠商製造，最後在中國的工廠生產。

未來我們將會看到更多產品，是結合中國和印度的優勢，然後在全球市場上成功。

兩國都很高興有這樣的發展，中國因此創造了許多工作，印度也沒有能力做中國的事情。現在的趨勢是兩國逐漸趨同，印度開始做製造，中國做更多

服務，不過，中國雖然一再強調創新，卻做得非常辛苦，印度的創新幾乎是渾然天成；同樣的，印度要發展製造業也不容易，基礎建設太差。

香港和台灣的企業家，比較了解中國，看得到中國的商機，認為印度毫無希望，這種看法很天真。歐美的跨國企業認為印度比中國更具潛力，華人到印度去，只看到混亂，認為這不是做生意的好地方。美國人去印度也會看到混亂，卻不在意，因為美國更亂，哈哈。也許台灣企業家進入印度時，應該先把眼睛矇起來，因為你所看到的未必就是真實。

印度的優勢都是看不見的，像是人才與創新，而弱點卻顯而易見，像是道路支離破碎、貧窮氾濫等等。對企業主管而言，同時了解中國和印度的發展，對經營企業非常重要。就算台灣企業很了解中國，如果了解印度，將會影響到他們的全球佈局。

印度和中國人口加起來超過二十億，是所有企業都重視的

市場。不過，在印度用的行銷方法，到了中國幾乎行不通。例如，單次使用包裝的洗髮精，在印度很成功，但在中國行銷就徹底失敗，可能是印度人不太愛洗頭。

況且，印度每一個邦的稅制不同，有些邦給小量生產商的稅率較低，所以印度市場喜歡小包裝，這種稅制你在其他地方找不到。此外，印度各邦的食物、語言、宗教都不一樣，商品進入每一邦，都要用不同的語言標示。說到貨暢其流，印度是很沒有效率的。

就經商而言，我不認為印度的風險比中國更高，我對印度很有信心。它雖然走來顛簸，但還是會繼續成長，中國也許不會有小顛簸，但有可能在未來出大問題。印度民眾對政府不滿，有管道（選票）可以表達，在中國，民眾沒有管道表達不滿。正如印度商務部長納斯所說，印度是世界上成長最快的民主自由市場，短跑衝刺是中國贏，至於跑馬拉松，則是印度會贏。



（梅瑞迪絲提供）