

来自巴塞罗那的爱

人们熟知克里斯托弗·哥伦布是因为发现了美洲。但很少有人知道他给西班牙带来了什么。我并非哥伦布，但 1991-92 年间，我参加了欧洲-印度交流项目，在巴塞罗那的 ESADE 商学院学习，这段经历至今仍让我回想起 27 年前的今天，一次出国旅行能带给我怎样的收获。

1. 康奇塔修女

每当我回忆起巴塞罗那，首先浮现在脑海的总是康奇塔修女。她在巴塞罗那就像我的亲姐姐一样。我从未见过哪个姐姐能像她那样，既充满威严又亲切地与我交谈。她是一位年长的女士，担任总干事的私人秘书，能用流利的欧洲语言接听来自不同国家的电话。她甚至能在短短 12 小时内，帮我一位从鹿特丹来接我的同事找回丢失的行李箱（这位同事在赫罗纳火车站从法国一侧转机到西班牙一侧时弄丢了行李箱）。

1991 年 12 月中旬，我去外交部办理居留许可（当时西班牙只签发三个月的签证），跟她谈的时候，我告诉她我得赶紧办好，因为我很快就要去英国了。她看着我问：“你就这么去吗？”见我一脸茫然，她指着我的平底鞋说：“我不会让你这么穿的。下班后我们去商店给你买双合适的靴子。你会冻僵的，亲爱的。”她这番话让我安心，至少在巴塞罗那还有个姐姐会照顾我。

一天晚上，我的家人从印度过来和我团聚，姐姐也来探望我们。我妻子正在准备晚餐，姐姐问我：“她是做什么的？”我谦虚地回答说，她是家庭主妇。她没听懂。我又问了一遍，她说：“我也是家庭主妇，可是她做什么的呢？”我只好把她一天的日常都告诉了她。我解释说：“她早上五点半左右起床。洗漱完毕后，她会帮我的二女儿穿好衣服，然后七点半左右送两个女儿去上学。之后她会给我准备早餐。我八点半左右出门后，她会给我爸爸准备早餐。九点半左右她自己吃早餐。然后她开始准备午餐。下午一点半左右我回来和爸爸一起吃午饭。孩子们两点半左右回来。她给小女儿喂完午饭后，自己也吃午饭。这时大概是三点四十五分。之后保姆会来洗碗，然后我妻子会给我们准备下午茶。六点半左右她开

始准备晚餐。晚上九点半左右我和爸爸一起吃晚饭，之后她也吃晚饭。等她忙完这一切，就到晚上十一点了。”我总结道。

“什么？一整天都在做饭？”妹妹惊讶地问道。“教授，您对我太残忍了。为什么不给她买个冰柜呢？这样她早上做好饭菜放进去，晚上加热一下就行了，不用整天做饭。”“我同意，”我说，“但是有个问题，冰柜需要电。”我坦白道。“你是说你们没电？”她一脸困惑。“我们有电，但不知道什么时候才能恢复供电。”我回答。对于一个在巴塞罗那待了九个月，期间一直断电的女士来说，要理解上世纪九十年代，在当时像北方邦这样落后的邦，电意味着什么，实在太难了。

2. 欧洲管理学院联盟 (CEMS)

ESADE 的院长是欧洲管理学院联盟（现称为全球管理教育联盟）的主席，该联盟拥有 31 个学术成员，每个国家只允许一所管理学院加入。1992 年回印度之前，我曾与他会面，探讨合作的可能性。他建议我们先以客座会员身份加入两年，因为印度目前还没有管理学院是该协会的正式会员。协会可能会在观察我们两年后授予我们正式会员资格。可惜的是，协会主任和其他人对此并不感兴趣，我们错失了良机。直到 2012-13 学年，在我的朋友谢卡尔·乔杜里教授的领导下，印度管理学院加尔各答分校才正式成为该协会的会员。我很高兴至少有一所印度管理学院能够加入欧洲管理学院和行业的网络。

3. 合作项目

我访问 ESADE 商学院时，原本打算撰写并购案例，但与院长会面后，院长却说：“我们正在努力发展这个领域，但进展甚微”，这让我感到失望。不过，我还是与一位曾在 ESADE 任教的医生合作，根据他的回忆录撰写了一份三部分组成的案例研究。此外，我还与另一位杰出的埃米尔教授合作，撰写了一份关于欧洲高管对印度作为商业伙伴的认知的多国研究提案，并在我返回印度后完成。第三个研究项目是与维德玛教授和维拉胡尔教授合作，旨在复制《追求卓越》一书的研究方法，但遗憾的是，问卷设计完成后未能启动。第四个项目是与市场营销学教授莫塔尼亚合作，撰写一份关于建立欧洲-印度管理中心的提案。时至今日，我仍然感到困惑：在短短九个月的时间里，我与四个不同领域的四位教授合作

开展了四个项目，而且是在一个我完全陌生的国家，然而在 IMX 的五年里，我却没能成功开展一个合作项目。是我自身出了问题，还是其他社会文化因素阻碍了合作？

4. 卡西欧、水壶和录音机

巴塞罗那对我来说几乎是一个陌生的地方。那时英语并不普及。我之所以去那里，是因为在担任 PGP 主席的后期，我病得很重，随时都可能倒下。我失去了信心，也停止了旅行。有一天，我突然觉得这样活着毫无意义。当时我才 45 岁左右，孩子还在上学，我开始担心如果有一天我真的去世了该怎么办。所以，当主任让我去的时候，我选择了一个我既不认识任何人，语言也不通的地方。但事实证明，这成了我人生的转折点。

(a) 卡西欧电子琴

如何在研究所工作时间之外，比如晚上和周末消磨时光？一天，我去马尔的路上，在一家商店里看到一台卡西欧电子琴，它的琴键看起来很像手风琴。我买了下来，因为没人反对，就开始弹奏。六个月后，我已经能弹奏几首曲子，并且理解了拉格的含义，明白了瑙沙德、C·拉姆钱德拉、尚卡尔·贾基山、瓦桑特·德赛等人的典型风格。可惜的是，当我回到印度后，这一切都戛然而止。

(b) 电水壶

我的另一个伙伴是电水壶。我嗜茶如命。在当时的印度勒克瑙，我根本无法想象自己会买电水壶，因为电水壶也需要用电，而人们无法保证电费不间断。电水壶让我能够轻松地泡茶，因为茶包、奶粉和方糖在百货商店里都很容易买到。

在某种程度上，水壶对帕克·陶利案例系列的创作起到了至关重要的作用，该系列作品基于马内尔·佩罗博士的回忆录。图书馆员允许我借阅英加词典过夜。计算机中心负责人莫里斯给了我一台笔记本电脑，这在 1991 年对我来说是新鲜事物。行政人员帮我租了一台有线电视。

每天晚上，我吃完晚饭，泡好一壶茶，打开电视（电视经常播放到凌晨两三点），然后坐在床上。从回忆录中选一个词，查字典，字典里可能会有两到七个英文释义。再选下一个词，以此类推。然后阅读整个句子，尝试猜测它在英语中的意思。十五天后，我终于翻译完了一页，并把它发给佩罗博士，让他检查我的猜测是否正确。他给了我很大的帮助，帮我检查和修改。

翻译完大约五页后，一些单词变得熟悉起来，翻译速度也加快了。一个月后，我开始明白这个案例中发生的事情，或许我在生活中也曾见过。渐渐地，我意识到 1972-74 年印度重型电气有限公司（BHEL）和印度氢能有限公司（HEIL）的合并案中也发生过类似的事情，而我当时亲眼目睹了那次合并。“我的天哪”，印度两家国有工程公司的合并，和这里相隔数千公里的西班牙四家病入膏肓的医院合并，而且都涉及类似的问题？我感到震惊。接下来的一个半月左右，我以此为契机，起草了一份三部分组成的病例系列报告。佩里奥博士带我去萨瓦德尔的医院，并把我介绍给了那里的医务人员。接下来的 15 天里，病例最终定稿，一个月后，我把它连同教学笔记一起提交给了欧洲心脏病学会（EFMD），作为欧洲心脏病与创伤学会（EICEP）闭幕研讨会的教材。我不禁想，如果没有凯特，这一切是否还能发生。

(c) 录音机

在路上行走时，我被一款三洋（Sanyo）的小型声控袖珍录音机吸引住了。我原本想用它来录制我用卡西欧（Casio）演奏的歌曲，但它的功能却完全不同。

回到印度后，我聘请了一位新的秘书助理。在培训她使用数据库和邮件合并功能时，我不知不觉地给一些在海外开展印度业务的公司寄出了 75 封信，请求允许我撰写案例。其中四家公司给予了肯定的答复。我与其中两家公司的高管会面，准备启动项目，但就在这时，我的女儿生病了，我不得不暂停行程。一位在金融领域工作的资深同事，瓦尔什内亚（Varshneya）教授，当时正从德里赶来，他同意采访并记录与高管的谈话内容，并收集其他信息。我们把这些内容转录成文字，并撰写了一份草稿。我重新整理了这些信息，并编写了一份教学笔记。瓦尔什内亚教授惊喜地发现，他曾参与共同撰写了两份关于印度企业海外投资的重要案例研究（苏曼工业公司和格罗夫制药公司），其中一家因 1991 年印

度经济开放而撤出海外市场，另一家则扩大了国际业务。这两份案例研究是 IMX 首批关于此主题的案例研究。

在巴塞罗那帮助过我的三个朋友——卡西欧电子表、水壶和录音机——有什么共同点？它们至今仍然完好无损，是我引以为豪的宝贝。退休 25 年后，我依然在使用它们。这在自由化时代之前的印度产品中曾是标志性特征，即经久耐用的消费品。在当时的印度，人们常说“祖传之物，孙子也能用”（祖辈买的东西）。如今，由于过去 25 年引入的动态报废概念，我们再也看不到这种印度产品了。

5. 帕克·陶利案例的衍生影响

案例写作益处良多，但帕克·陶利案例带来的益处更是令人惊叹，几乎囊括了教师梦寐以求的一切：

- a) 一项国际案例研究；
- b) 教学笔记转化为研究论文；
- c) 参加国际会议；
- d) 出版书籍；
- e) 开设研究生课程 (PGP)；
- f) 开设管理发展项目 (MDP)；
- g) 成立专业机构（战略管理论坛），实现了以下梦想：
 - 组织大规模会议；
 - 帮助超过 600 位管理学院教师在战略管理领域发展。

6. 课程材料

在 ESADE 商学院期间，我经常需要联系 EFMD。我学会了如何降低传真成本：先写 4 封信，然后将其缩减至原来的 63%，打印在 A4 纸上，最后传真单页。我意识到，如果我们用 4 张 A4 纸（缩减至原来的 63%）制作 A3 尺寸的母版，然后双面打印，就能大幅降低课程材料的成本、时间和人力需求。这样还能将厚重的 A4 尺寸课程材料缩小成轻便的小册子，尤其适合由教师自行编写的课程材料。

我曾将一份 400 页的并购 PGP 课程材料样本制作成便于携带的 A4/2 尺寸小册子。但由于许多教师拒绝采用这种做法，这项工作未能成功开展。

然而，这个梦想在 27 年后，也就是我退休 7 年后才得以实现。当时，我设计并出版了 15 本标准 A5 尺寸（6 英寸*9 英寸）的平装本和电子书。如果我们在 1992-93 年就完成了这项工作，那么 IMX 1992-93 远景规划中设想的学术资源园区本可以为全国的管理教育提供所有必要的课程材料。

7. Qué más

“Qué más”（还有什么？）这两个字至今仍在我耳边回响。每当人们完成你交给他们的工作时，你都会面带微笑地说出这句话。即使是在下班时间。他们的笑容如此具有感染力，以至于你几乎要向他们鞠躬致敬。在巴塞罗那，我感觉如果要用一个指标来衡量一个国家的幸福，那一定是每天一个人微笑的次数。我被这个手势深深吸引，以至于把给家人和朋友的签名都换成了现在很流行的表情符号“😊保持微笑”。我也试着模仿这个手势，但即使是我，也能看出那是假的，不是发自内心的，因为我从他们的表情中就能看出这一点。

8. 我们根本没考虑过印度

我碰巧拜访了一位朋友，他被分配到加泰罗尼亚政府技术转移商业办公室（SDA Bocconi）工作。我问他，你们向印度转移了哪些技术。他遗憾地说：“我们根本没考虑过印度。”我惊讶地问：“那你们向哪里转移技术呢？”他回答说，英国、法国、德国等等。我感到很意外。但后来，在为一项研究调查寻找西班牙的领先企业时，我发现有好几家小公司在指数的第四位都是行业领先者。那时，《邓白氏欧洲》第二版已经出版，其中列出了欧洲公司的名称、地址和规模。我惊讶地发现，一些小公司竟然是各自领域的全球领导者。由于它们规模太小，无法在以英文为主的国际商业期刊上刊登广告，印度人对它们知之甚少，只能从那些小公司向其出售技术的大公司进口技术。如果我们懂这些语言，印度就能以更低的价格，与它们平起平坐地合作进口技术。

如果我们没有想到印度，我们自然也不会想到它们。这让我意识到，我们可以成为研究管理方面的绝佳合作伙伴。当时，翻译一份问卷就要花费我 150 欧元，约合 6000 卢比，而我们只需花费大约 2000 卢比就能将一份 14 页的问卷翻译成法语、德语或西班牙语。秘书服务也是如此。虽然每天每份问卷的收费不低于 100 欧元，但我的秘书却免费帮我打字，还用四种语言制作了 2000 份封面。因此，一项我们获批 1000 欧元的调研（欧洲高

管对印度作为商业伙伴的看法)，我们只需 1 万卢比就能完成。我们本可以成为优秀的调研伙伴，可惜错失了所有这样的机会。

当我回到印度时，我有很多想法，想要发展与欧洲的互利共生关系。我坚信，正如我的调研伙伴埃米尔所建议的那样，印度可以通过成为全球参与者，从欧洲获得很多，同时也能为欧洲做出很多贡献，而无需牺牲任何国家利益或造成不利的国际收支平衡。

9 爆炸

一天，我沿着佩德拉尔布斯大道行驶时，听到一声巨响。有人告诉我，是某个来自摩洛哥的穆斯林干的。英爱之间的冲突显而易见。我不禁思考，如果基督徒和穆斯林都无法和睦相处，如果天主教和新教都能分裂国家，那么拥有各种宗教、种姓、语言和地域文化的印度又该有多么脆弱？每一种都同样强大，足以分裂国家。我不禁打了个寒颤：“我们是不是坐在火山口上？”回到印度不到六个月，巴布里清真寺就被拆毁，宗教狂热开始抬头。一年多前，种姓保留制度引发了全国危机，导致国家瘫痪三个月，最终中央政府垮台。印度面临着多么艰巨的任务：如何在情感上融合，如何利用人口优势促进经济发展？这难道不是一个关乎国家未来的管理挑战吗？我心想。对于一个新兴民主国家而言，在重重困难下保持团结难道不是一项伟大的成就吗？

10 意识到我们在印度拥有的

a) 水

首先要说的是水。在印度，我们每天要喝掉几升水。在德国的开幕研讨会上，每次去餐厅吃饭，服务员都会恭敬地问我：“先生，您想喝什么？威士忌、葡萄酒还是咖啡？”当我要水时，他们只给了一小杯。一瓶 250 毫升的水要 2 美元。幸运的是，我们是欧盟的客人，食宿免费，但像水这样的额外开销却要我们自掏腰包，而我们根本负担不起，最后有些人只能喝自来水。我不禁想到，如果印度的水也要定价，我们的处境会是怎样的。

b) 面包

其他商品的价格也存在同样的差异。1991 年对 9 种产品的价格进行比较后发现，巴塞罗那的价格差异巨大，从 3.6 倍（500 毫升牛奶）到 12 倍（一条面包和一套两居室的房子）不等。我意识到，如果为了方便起见，以美元来衡量基于销售额（由价格决定）计算

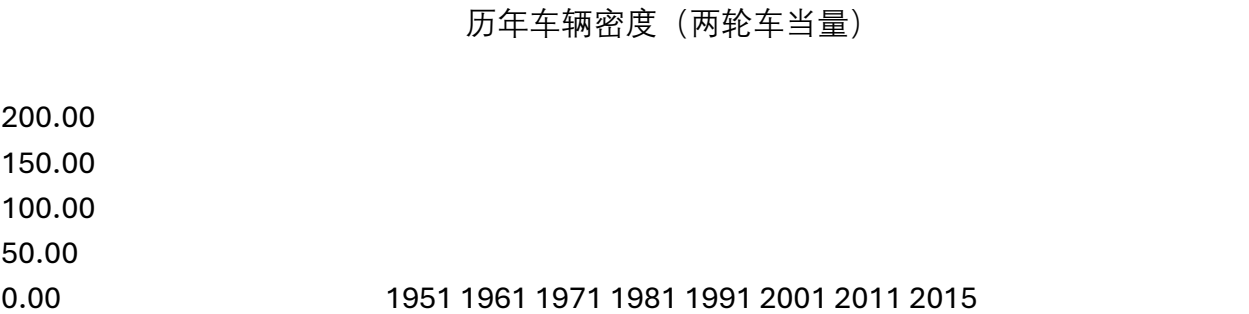
的 GDP，那么与其他国家相比，它所呈现的印度经济状况会严重失真。我们需要一种不同的衡量标准才能获得准确的信息，而基于购买力平价的比较方法后来就应运而生了。

c) 语言课程

由于我不会说西班牙语或当地语言，ESADE 商学院安排我去上西班牙语课。班上还有 15 位来自不同国家、年龄在 20 岁左右的非西班牙裔学生。老师讲解完颜色后，为了检验大家的学习成果，问每个人“你的车是什么颜色的？”年轻人纷纷作答，而我，一位来自印度 IMX 商学院的教授，却回答说“我没有车”。下一轮，在解释完数字之后，老师问：“你有几辆车？”我的回答还是一样：“我没有车。”这下老师更困惑了。“那你怎么去上班呢？”我说：“我走路去。”这让她更加困惑了。“你怎么能走路去上班？办公室有多远？”我说它就在我家后面。她很难理解我们占地 200 英亩、拥有宿舍和招待所的庞大校园。但我意识到，这可以成为一个低成本邀请访客的吸引点，我们可以提供自己的食宿，只支付旅费和象征性的酬劳，这在以后我为 IMP 邀请国外教职员工时会很有帮助。

d) 骑着 Luna 摩托车

有一次，我的研究伙伴邀请我共进晚餐。他是一位教授，也是 MDP 的主席，在研究所里地位很高。我们约好下午 5 点在停车场见面。我准时到达。但找不到他的车。过了一会儿，我听到他的喊叫声，才发现他正站在一辆没有脚踏板的小型摩托车（在印度叫 Luna）旁边。我很惊讶，因为我以为他会有一辆像样的车，毕竟就连打字员和水管工都开车。他发动摩托车，在小路上行驶。每当遇到堵车，他就抬起 Luna 摩托车步行通过。我们走在人行道上，准备穿过那条堵了很久的六车道主干道。但他抬起他的 Luna，我们轻松地过了马路。我们到达他那栋豪宅，喝了茶，然后开始准备晚上 8 点半左右出去吃饭。我们下楼，他打开车库门，我看到了一辆令人印象深刻的奔驰。我意识到，由于交通拥堵，他无法开这辆漂亮的车去上班，只有在下班后、周末或外出旅行时才会开。



我曾想过，人口是西班牙 20 多倍，面积却只有西班牙 6 倍的印度，如今会是什么样子？我当时想，如果我们没有其他设计方案，而是把更多精力放在汽车和其他机动车上，我们难道不会因为发展而面临类似的危机吗？

如今，我的担忧终于变成了现实。仅仅 25 年后，我们就面临着真正的危机，以及随之而来的污染问题。

e) 港口货币

十二月我计划去英国参观 ESSEC 商学院、伊拉斯谟商学院和曼彻斯特商学院。途中还要经过比利时，并在那里过夜。因此，我身上带着五种货币：西班牙比塞塔、法国法郎、比利时法郎、荷兰盾和英镑，到处都要支付兑换费。12 月 19 日，我从鹿特丹乘巴士前往伦敦。抵达安特卫普港准备横渡英吉利海峡时，大约晚上十点，气温在零下 50 摄氏度左右，对我来说相当冷。我想喝杯咖啡，价格是 40 比利时法郎。我身上有 50 比利时法郎，于是买了咖啡。因为错过了晚餐，感觉有点饿，我又想吃个涂了黄油的小面包，价格是 40 比利时法郎。由于身上只剩下 10 比利时法郎，我问摊主是否可以用英镑支付。摊主点点头，我给了他一张 100 英镑的钞票。当时的汇率大约是 1 英镑兑换 65 比利时法郎。于是他把钱换成了大约 6500358（含兑换佣金）BF，扣除 30BF 后，还给了我剩余的 6112BF。我说，既然我要去英国了，这些 BF 怎么办？难道不能换成英镑吗？“当然可以，”他说，扣除 5.5% 的兑换佣金后，还给了我 89 英镑。就这样，我花了半英镑，短短几秒钟就损失了 10 英镑。每次兑换都这样损失，我才意识到我们在印度是多么幸运，可以像在西欧一样，几乎不用在汇率上损失一分钱就能环游世界。

冬天气温在零度到零下 200 摄氏度之间，再加上每天只有几个小时的日照和降雨，我不禁思考，人们为了发展出能够生存的技术，究竟经历了多少艰辛。他们能承受得起停电吗？在印度，一年中大部分地区一年有 10 到 12 个月每天日照 12 小时，气温在 0 到 45 摄氏度之间，这样的气候足够温和，不会让人一年四季都待在室内受冻。对我们来说是舒适的东西，在那里却是必需品。对我们来说，空调意味着制冷，在那里它意味着供暖，就像印度的 12 点钟和美国的 12 点钟的含义截然相反一样。

这也是出国旅行的问题所在。我需要办理西班牙、法国、比荷卢经济联盟（比利时、荷兰和卢森堡）、德国和英国的签证才能去这些国家。每次过境我们都必须经过入境检查。护照丢失，签证也就失效，可能会危及你的停留，甚至让你身陷囹圄，而且无人可以依靠。当我轻松穿梭于印度的 29 个邦（其中四个邦的人口比欧盟人口最多的国家还要多）和 7

个联邦属地，覆盖的人口是欧盟现有人口的四倍时，我感觉自己仿佛游遍了整个欧盟国家，而且无需兑换货币，无需入境，也无需携带护照或签证。

然而，令人痛心的是，尽管印度的人口数量是美国或欧盟的四倍（这真是上天赐予的智慧），但其经济规模却只有它们的六分之一（美国的 13.4%，欧盟的 15.1%），远未达到通过整合协同效应和人力资源开发所能达到的水平的二十四分之一。

巴塞罗那之行让我大开眼界。我发现，在印度，我们生活在天堂般的环境中，我们可以通过互惠互利的关系，为整个社会的福祉做出贡献。我深信国际交流合作是一件好事，每一所顶尖管理学院的教师都应该访问一年，以开阔眼界，开始热爱自己的国家，发现改进的机会，并为世界创造新事物。