



“联合国”。“印度宪法旨在承认并团结不同的群体，……从寺庙、仪式再到派对，你能看到所有不同地方的混合体。”

纳德拉出身印度东南部的德拉维德族，这个种族讲泰卢固语，其后，他去印度西南部的卡纳塔读大学，这里又主要讲卡纳达语，与此同时，种族信仰也随着地域不同，变得复杂多样。对纳德拉而言，语言和文化上多元熏陶，已经类似于海外生活经历了。

走南闯北的适应能力，还在印裔 CEO 兄弟文迪·邦加和安杰·邦加身上得以印证。邦加兄弟父亲是印度陆军中将，他们每隔几年就跟着部队搬一次家。用其父亲的话说，他们必须适应新朋友、新地方，创建自己的生态系统。而这，恰恰是跨国企业高管的核心竞争力。

在教育纪录片《他乡的童年》中，导演周轶君发现，印度有个非常有趣的词，Jugaad。指的是一种非常规的、节俭的创新。可以理解为：见招拆招。中国人将之理解为“小聪明”。比如，没有花洒，那就用铁桶戳几个洞；碎了一半的时钟，在墙上画好标记，还可以使用。做不到尽善尽美，解决 20% 也很好。

节俭的创新作为一种“另类能力”，让印度裔高管在国际企业中如鱼得水。正如百事可乐 CEO 卢英德·诺伊，本来在印度本土的一家纺织企业工作，后来揣着 500 美元

赴美读书，终于留在美国工作，之后，她进入百事高层花了 7 年，拿下 CEO 只用了 5 年。

在印度从事外事工作的华裔李梦（化名）告诉《新民周刊》，印度人还非常喜欢“抱团”，通常“举贤不避亲”，往往是一家公司请来一个印度高管，那么最终将会得到一屋子的印裔员工。这也是他们逐步突破职场天花板的关键所在。

如今，经过几代印度企业家的努力，硅谷早已建立起一个蓬勃发展的印裔生态圈。1992 年成立的硅谷印度企业家协会，已与 12 个印度城市对接，专门帮助初来乍到的印度青年“寻找导师、拓展人脉、创业孵化和资金支持”，力图培养新一代硅谷的印裔创业者。

保姆式的“拔苗助长”虽也受到不少其他群体的诟病，但功效着实显著。据统计，在美国，印度裔家庭中线收入蔚为可观，超过了 10 万美元，将近全美平均水平的两倍。

## “回不去”的印度

美国移民局曾在一份报告中，对美国印度裔总结道：美国的印度裔正在实现他们的美国梦，成为各个领域的佼佼者。不过，值得一提的是，不同国家的印度裔偶尔见个面，还能念及“老乡情”，但涉及各自国家利益、企业利益，那他们

绝不敢越雷池半步。

上海印度人协会主席瑞虎（Rahul Bagde）是个“老上海”，在中国待了 15 年。他告诉《新民周刊》，印度裔非常尊重当地文化，为了更好地了解中国，2010 年到 2012 年，他在中欧国际工商学院获得了工商管理硕士学位，在为儿子选择幼儿园时，也特意安排在中国幼儿园，学习文化、语言等等。

值得注意的是，印度裔一旦走出国门，“背水一战”是他们不得不作的选择。

硅谷投资人吴军在新书《见识》中写道，当印度精英通过读书或者工作移民到一个新的国家后，几乎没有可能再回到印度，除非遇到极少的机会被派遣回国，代表跨国公司管理印度的分支机构。当然，个别出身于名门望族、在印度有广泛人脉的年轻人除外。

莉莉人工智能公司的创始人普尔瓦·古普塔为了在美国立足，在 4 年里烧掉了 6 份签证，足以说明问题。戴轶尘告诉《新民周刊》，对于普通印度裔来说，回国并非一个优质选择。印度国内产业链不完善，产业结构上，服务业占 GDP 比重 50% 以上，制造业占比仅 15%。

20 世纪 70 年代，欧美国家将一部分产业外包给第三世界国家，印度接盘的多数为技术服务型行业，而英文电话客服外包又是非常重要的组成部分。《生活大爆炸》里的

如果无法在教育公平的问题上有所突破，活跃在英美上层社会中的印裔面孔，对印度究竟是喜是忧，还很难讲。