



Деловая Индия

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДАЙДЖЕСТ
ДЛЯ СЕО И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

ГЛАВНАЯ СТАТЬЯ · ФИНАНСЫ · ВЫПУСК 02

Технологическая Индия.

Не отдельные компании,
а *механизмы устойчивости.*

UPI как образец цифрового суверенитета:
инфраструктура, которую за десять лет
страна с преобладающим наличным
оборотом превратила в мировой стандарт
мгновенных платежей.

23 млрд

ОПЕРАЦИЙ · В МЕСЯЦ

\$ 320 млрд

ОБОРОТ · В МЕСЯЦ

500 млн

ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ UPI

ТАКЖЕ В НОМЕРЕ

II Керала: высокая
добавленная
стоимость

IX Apple: перенос
производства в
Индию

XI Джугаад:
смекалка как
принцип

ОТ РЕДАКЦИИ

Технологическая Индия. Что определяет *устойчивость* её развития

О роли государства, человеческого капитала, промышленной политики и предпринимательских решений в устойчивом развитии технологического сектора.

РЕДАКЦИЯ «ДЕЛОВОЙ ИНДИИ» · ВЫПУСК 02 · ИЮЛЬ 2026

Разговор о технологическом секторе Индии чаще всего сводится к технопаркам Бангалора, крупным стартапам и быстрорастущим компаниям. Успех отдельных фирм объясняет далеко не всё. Он не показывает, почему одни цифровые отрасли развиваются десятилетиями, а другие теряют позиции за несколько лет. Устойчивость же цифровых отраслей держится на механизмах, которые работают годами.

Выпуск посвящён этим механизмам. За устойчивостью цифровой экономики стоят роль органов власти, состояние человеческого капитала, промышленная политика и предпринимательские решения. Через них раскрывается сквозная тема номера, технологический суверенитет. Под ним понимается способность самостоятельно развивать цифровую инфраструктуру, готовить специалистов и наращивать собственные технологические компетенции.

Роль государства в развитии технологий

Государство выступает в этом процессе как организатор развития. Наиболее наглядно это проявляется в платежах. Система UPI (единый платёжный интерфейс) пропускает свыше 23 миллиардов операций в месяц на сумму около 320 миллиардов долларов. Её основой стал открытый протокол под управлением государства, доступный банкам и приложениям на общих условиях (раздел I). Связка из биометрической идентификации «Аадхаар», мгновенных платежей и открытых программных интерфейсов за несколько лет перевела преимущественно наличную экономику в цифровую форму. Отдельные элементы этой модели используются в других странах, от Сингапура и ОАЭ до Франции.

Набомита Мазумдар

Редакция
«Деловая Индия»

Участие государства не ограничивается инфраструктурой. Оно использует инструменты регулирования и формирует условия, в которых развиваются отдельные отрасли. В Керале власти передают бюджет и полномочия местным сообществам. Программа борьбы с бедностью Кудумбашри выросла в крупнейшую в мире сеть женской взаимопомощи с 4,3 миллиона участниц, образец коллективного предпринимательства и местной экономики (раздел VII).

Создание технологических рынков

Формы участия государства различаются в зависимости от отрасли. В одних случаях власти защищают конкуренцию, в других создают условия для локализации производства.

Комиссия по конкуренции (CCI) действует методами регулирования. Она обязала «Гугл» изменить условия работы на рынке и назначила штраф около 162 миллионов долларов, а также ведёт многолетние дела против Amazon и Flipkart, расчищая рынок для небольших игроков (раздел VIII).

В промышленности подход иной. Доля Индии в мировом выпуске iPhone выросла с 1% в 2021 году до 14% (раздел IX). Государство не строило предприятия самостоятельно, а формировало условия, при которых локализация производства становилась экономически оправданной.

Человеческий капитал и удержание кадров

Следующий механизм, квалификация специалистов и их удержание. Керала рассматривается как пример экономики, основанной на высокой подготовке кадров и накопленных компетенциях. У региона длительная история международной торговли: когда-то субконтинент давал около четверти мирового ВВП, а специи с этого побережья приносили европейским купцам многократную прибыль (раздел II).

Соседний Тамилнаду показывает, как это работает в цифровом секторе. Zoho создала одну из крупнейших независимых компаний-разработчиков корпоративного программного обеспечения. У неё около 150 миллионов пользователей, и она обошлась без привлечения венчурного капитала, открывая офисы в сельской местности (раздел III).

Отдельный сюжет выпуска, Cyberpark в Кожикодде (Каликут), показывает компромисс между стоимостью и доступностью кадров. Совокупные операционные издержки в городах второго эшелона примерно на четверть-треть ниже, чем в мегаполисах, а коммерческая аренда почти вдвое дешевле (по данным Deloitte и NASSCOM).

Кадры здесь удерживаются заметно лучше: у Infosys и Wipro в кризисные 2022–2023 годы текучесть доходила почти до 28 и 23 процентов соответственно, тогда как в малых центрах она в разы ниже. Дело не только в цене: зарплаты здесь скромнее на 20–30 процентов, но решающим фактором становится удержание квалифицированных специалистов. Город опирается на двойную модель технопарков (государственных и частных) и на выпускников NIT Calicut, ИИМ Kozhikode и местных инженерных колледжей, которые предпочитают оставаться дома. Стабильный коллектив со временем перевешивает экономию на текущих расходах.

Скорость роста и зрелость бизнеса

Скорость выхода на рынок ещё не гарантирует зрелости бизнес-модели. Ola Electric за три года прошла путь от предзаказов на 150 миллионов долларов за неполные двое суток до первичного публичного размещения акций (IPO) и последующего снижения котировок более чем на треть от цены размещения. Это происходило на фоне тысяч жалоб и расследования регулятора (раздел IV). Образовательный стартап BYJU'S, крупнейший в своей отрасли, резко потерял в стоимости: с пиковых 22 миллиардов долларов до менее чем одного, потеряв около 95% и войдя в процедуру несостоятельности (раздел V). Рынок допускает недоработки в первой версии продукта, но не прощает системной хрупкости.

Иной подход показывает джугаад (раздел XI), разработка работоспособных решений при ограниченных ресурсах. В сети клиник Narayana операция на сердце стоит от 800 долларов против ста тысяч в США, и достигается это за счёт потока и стандартизации, а не экономии на качестве. Такая устойчивость вырастает из накопленного опыта и удержания кадров.



Долгосрочный горизонт

Часть устойчивости объясняется длительным горизонтом планирования. Группа Мафатлал, основанная в 1905 году на одной текстильной фабрике, выросла в химический холдинг с активами NOCIL и Navin Fluorine. Она пережила эпоху лицензионной экономики и семейные разделы, раздробившие её на самостоятельные компании (раздел VI). Капитал, который мыслит поколениями, а не кварталами, переносит и кризисы, и смену деловой моды.

Отдельный материал выпуска разбирает пять типичных ошибок при выборе партнёра в Индии (раздел X). Он показывает, на чём спотыкаются даже обоснованные решения.

Общий знаменатель

Материалы выпуска посвящены разным секторам, но каждый раскрывает свой механизм устойчивого развития.

UPI показывает, как государство создаёт цифровую инфраструктуру, а пример Apple относится к формированию промышленной базы. Развитие и удержание человеческого капитала стоит за историей Zoho, тогда как джугаад описывает инновации при ограниченных ресурсах. Кудумбашри же иллюстрирует коллективное предпринимательство и развитие местной экономики.

Во многих рассмотренных примерах решения принимались с расчётом на длительный период. Каждый материал выпуска показывает взаимосвязь между промышленной политикой, человеческим капиталом, участием государства и предпринимательской инициативой.

Устойчивое технологическое развитие возникает не из-за отдельных успешных компаний, а благодаря сочетанию долгосрочной промышленной политики, подготовки кадров, развития инфраструктуры, конкурентной среды и последовательных управленческих решений. Эти механизмы и связывают материалы номера в единое целое.

Приятного чтения.

Редакция «Деловой Индии»

Аналитический центр «Набомита™»

совместно с Ассоциацией экспортеров и импортеров

СОДЕРЖАНИЕ

Выпуск 02 · Июль 2026

РАЗДЕЛЫ ВЫПУСКА

I	<i>UPI: национальная платёжная инфраструктура</i>	007
II	<i>Керала: экономика высокой добавленной стоимости</i>	011
III	<i>Zoho: глобальная компания без венчурного капитала</i>	018
IV	<i>Ola Electric: быстрый рост как управленческий риск</i>	022
V	<i>BYJU'S: падение самого дорогого стартапа Индии</i>	027
VI	<i>Мафатлал: разделы промышленной династии</i>	032
VII	<i>Кудумбаири: женские сообщества и экономика Кералы</i>	036
VIII	<i>Комиссия по конкуренции Индии: антимонопольный регулятор</i>	039
IX	<i>Как Apple переносила производство в Индию</i>	042
X	<i>5 ошибок при выборе партнёра в Индии</i>	046
XI	<i>Джугаад: решения при дефиците ресурсов</i>	050

I · ФИНАНСЫ · ПЛАТЁЖНЫЕ СИСТЕМЫ

UPI. Как Индия построила национальную платёжную инфраструктуру

За десять лет Индия создала крупнейшую в мире систему мгновенных платежей практически с нуля. Однако значение UPI выходит далеко за рамки платёжного сервиса. Этот проект показывает, каким образом государственная платёжная инфраструктура способна изменить финансовый рынок, снизить транзакционные издержки и создать условия для появления новых бизнес-моделей.

Общий платёжный протокол

Единый платёжный интерфейс, известный как UPI (Unified Payments Interface), запущен в Индии в апреле 2016 года. Он позволяет переводить деньги с мобильного телефона мгновенно, круглосуточно и без комиссии для отправителя. За этим названием стоит общий протокол, через который банки, кошельки и платёжные сервисы обмениваются средствами в реальном времени. Приложения работают поверх этого протокола и не владеют им.

Масштаб системы трудно с чем-либо сравнить. В мае 2026 года через платформу прошло свыше 23 миллиардов операций за один месяц, и ни одна другая платёжная сеть в мире не работает с таким потоком¹. Индия, где ещё десять лет назад преобладал наличный оборот, за это время получила финансовый механизм глобального уровня. Случай тем и примечателен: рынок здесь создали решения регулятора, а частный бизнес пришёл уже на готовую основу.

Совпадение реформ

Массовым UPI сделало стечение обстоятельств. В ноябре 2016 года власти Индии внезапно изъяли из обращения купюры, на которые приходилось около 86 процентов наличной денежной массы. Бизнес и население оказались вынуждены срочно искать замену, а новый платёжный интерфейс, запущенный несколькими месяцами ранее, уже был под рукой.

К этому моменту сложился фундамент, без которого механизм не заработал бы. Миллионам граждан ранее открыли бесплатные банковские счета, более миллиарда человек получили биометрические удостоверения «Аадхаар», а дешёвый мобильный

интернет дал устройство для платежей. Сыграла роль и регуляторная воля. Резервный банк Индии и Национальная платёжная корпорация запретили комиссии для отправителей, сделали подключение к сети практически обязательным и во многом взяли на себя расходы на технологическую основу.

Дальше рост шёл почти без пауз. К концу 2017 года через систему проходило около ста миллионов операций в месяц, к 2026 году счёт идёт на двадцать с лишним миллиардов, а их суммарный объём в мае 2026 года составил почти 30 триллионов рупий, около 320 миллиардов долларов². Число активных пользователей составляет около пятисот миллионов. Платформа давно обогнала по обороту все кредитные и дебетовые карты страны вместе взятые и обеспечивает свыше восьмидесяти пяти процентов розничных безналичных платежей. Средний чек невелик, примерно 1 300 рупий, около четырнадцати долларов, то есть за оборотом стоят обычные повседневные покупки.

Устройство сети

Платформа не принадлежит отдельному банку или сервису. Управляет ею Национальная платёжная корпорация, а подключиться может любой банк или финтех-стартап, сразу получая доступ ко всей экосистеме. В сети работают сотни банков и десятки приложений, и владелец счёта в одном кошельке переводит деньги в любой банк за считанные секунды.

Адресация привязана к телефону. Каждый участник получает виртуальный адрес вида «имя@банк», и длинные номера счетов, банковские коды и визиты в отделение теряют смысл. Достаточно знать телефон или платёжный адрес получателя. Такая схема резко снизила порог входа для сотен миллионов людей без опыта работы с банками.

¹ По данным Национальной платёжной корпорации Индии, в мае 2026 года через UPI прошло 23,2 млрд операций на сумму около 29,9 трлн рупий. Показатели не включают платежи по картам и кредитным линиям поверх UPI, поэтому реальный объём ещё выше.

² Пересчёт по курсу около 94,5 рупии за доллар на июнь 2026 года. Число активных пользователей UPI составляет около 500 млн, в системе работают сотни банков.

Перевод проходит в реальном времени и ничего не стоит отправителю. Издержки несут банки, но взамен они получают поток клиентов и данных. Заработок финансовых организаций смещается с самих переводов на кредиты, инвестиции и торговлю, которые вырастают поверх платежей. Так и было задумано: платёжная сеть общего пользования становится площадкой, на которой частные компании строят собственные продукты.

От национальной системы к международному стандарту

Модель постепенно выходит за пределы Индии. К ней подключились Сингапур, ОАЭ, Непал, Бутан и Франция, а также Шри-Ланка, Маврикий и Катар. Индийский турист расплачивается по QR-коду в Дубае и в Париже так же, как дома. Интерес проявляют и крупные экономики. Ещё в 2019 году «Гугл» рекомендовал американскому центробанку взять индийскую архитектуру за образец при

создании собственной системы мгновенных платежей³.

Для Индии международное развитие UPI имеет практическое значение. Чем больше стран подключаются к системе, тем проще становятся расчёты для индийских компаний, туристов и поставщиков услуг. Одновременно растёт влияние индийских технологических стандартов на зарубежных рынках.

Российский опыт на этом фоне выглядит показательно. Система быстрых платежей Банка России близка по замыслу, но пока с меньшей интеграцией торговли и без международного расширения такого масштаба.

Решения регулятора

Техническую историю UPI стоит дополнить управленческой: за платформой стоят несколько решений, без которых она осталась бы обычным проектом.

«Рынки, где регулятор заранее выстроил платёжную основу, растут быстрее, а индийский финтех входит в число крупнейших в мире».

UPI · ФИНАНСЫ · ВЫПУСК 02

³ В 2019 году компания «Гугл» направила в Федеральную резервную систему США письмо, рекомендуя взять архитектуру UPI за основу для системы мгновенных платежей.

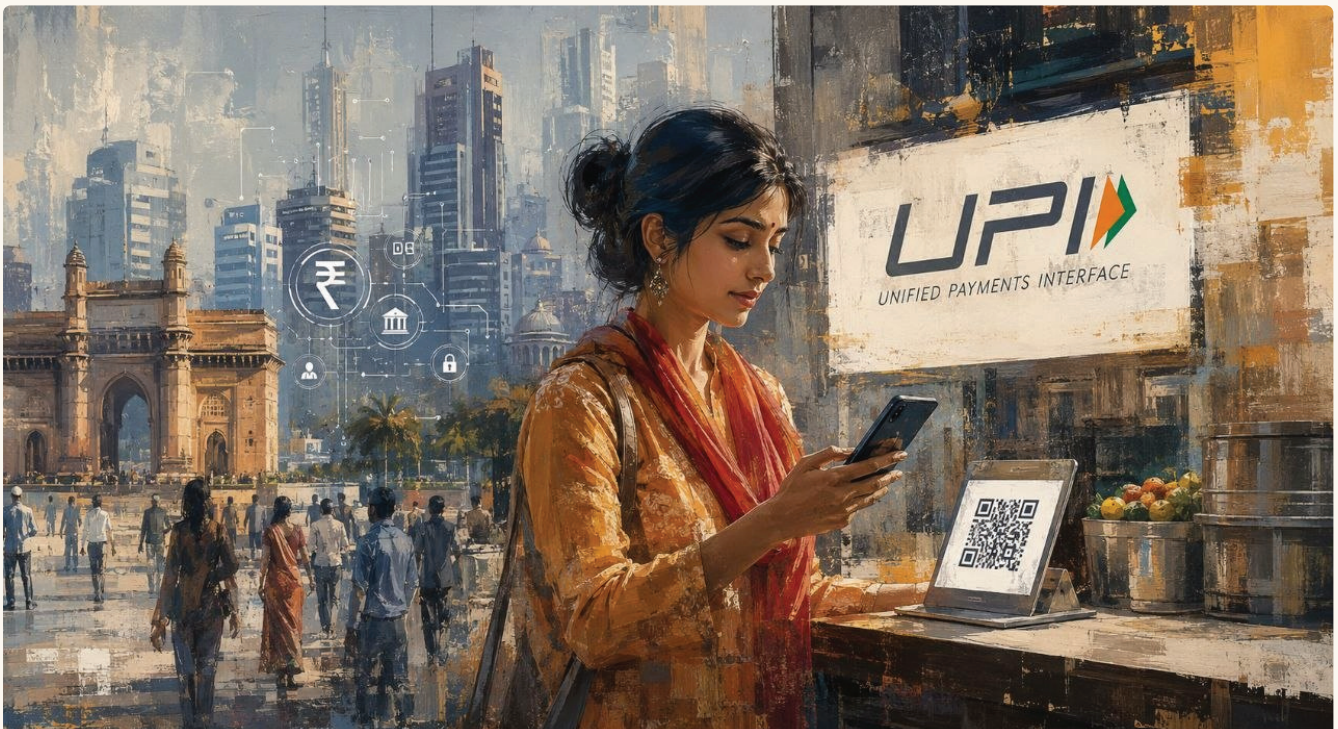
Национальная платёжная корпорация задала открытый стандарт, к которому подключились все участники, и отказалась от закрытой монополии. Закрытая модель принесла бы быструю прибыль одному владельцу, открытая дала устойчивое положение на рынке в целом. Свою роль сыграла простота. На старте платформа была далека от совершенства, зато оставалась понятной, и в работу пустили действующий черновой продукт вместо доведённого до идеала.

Финансовые власти не ограничились разрешением. Резервный банк сам проводил через систему выплаты и тем самым сформировал доверие к ней. Изменилась и экономика банков. Потеряв

комиссионные доходы, они получили миллионы клиентов и данные для кредитования, а выгоды перераспределились в пользу всей экосистемы.

Инвестору здесь важна не столько технология, сколько последовательность: сначала регулятор выстроил общую основу, и лишь затем на ней поднялся частный рынок.

Платформу, которую финансовые власти Индии создавали для внутреннего рынка, изучают центральные банки других стран. Число государств, принявших индийский стандарт расчётов, продолжает расти, а объём операций внутри страны каждый месяц обновляет прежние значения.



II · РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА · ИНДИЯ

Керала. Экономика высокой добавленной стоимости

Кералу часто оценивают по критериям, которые к штату не подходят. Инвесторы смотрят на высокие зарплаты, сильные профсоюзы и слабую тяжёлую промышленность и решают, что регион уступает соседям. Вывод исходит из ложной предпосылки. Керала никогда не конкурировала масштабом производства. Две тысячи лет её преимущество держится на товарах и услугах с высокой добавленной стоимостью.

В такой экономике цену создают редкость товара, сложность услуги и квалификация людей. Объём выпуска здесь второстепенен. Один килограмм подобной продукции приносит

больше, чем тонна сырья. Малабарский берег, где лежит Керала, работал по этому принципу задолго до появления самого термина.



Исторические предпосылки

Через порт Музирис на Малабарском берегу веками уходили на запад чёрный перец и кардамон. В другом климате их вырастить не удавалось, и это держало цену. Плиний Старший жаловался на отток римского золота в малабарские казны, ведь Рим покупал пряности дороже, чем продавал берегу свои товары. Музирисский папирус из Вены сохранил кредитный договор между малабарским купцом и александрийским банкиром, один из ранних

документов морской торговли той эпохи¹. Уже тогда берег зарабатывал на редком товаре, которого больше взять было негде.

Эта прибыль определяла европейскую политику. Первый груз пряностей, привезённый Васко да Гамой в Лиссабон, окупил экспедицию в шестьдесят раз². Следующие три века португальцы, голландцы, англичане и французы боролись за этот берег ради доступа к товару, который больше нигде не производили. Цену на этом берегу назначал тот, кто держал редкий товар в руках.

¹ Плиний Старший в «Естественной истории» (I век н.э.) сетовал на ежегодный отток римского золота на Восток. Музирисский папирус (II век, Венская национальная библиотека) сохранил кредитный договор на доставку малабарского груза между купцом и александрийским банкиром.

² Оценка доходности первого груза пряностей, доставленного Васко да Гамой в Лиссабон в 1499 году. Приводится по историческим источникам и иллюстрирует масштаб наценки на малабарский товар.

Риск дальней торговли пряностями заставил создать новые финансовые институты. Голландскую Ост-Индскую компанию и Амстердамскую биржу учредили, чтобы собрать деньги многих вкладчиков и разложить на них риск керальских маршрутов. Почти два века компания платила акционерам около 18 процентов годовых³. Прибыль рождалась на берегу и распределялась в Европе.

Общество, из которого выросла эта экономика

Экономику Кералы не понять в отрыве от её общества, из которого она и выросла. Штат отличается от остальной Индии прежде всего социальными показателями. Грамотность здесь держится около 96 процентов, самый высокий уровень в стране, причём женская грамотность превышает 90 процентов при среднеиндийских 70. Ожидаемая продолжительность жизни приближается к 75 годам и сопоставима с европейской. Младенческая смертность составляет 6–7 на тысячу против почти 30 в среднем по Индии. Рождаемость опустилась ниже уровня простого воспроизводства ещё в 1980-е. Это показатели среднеразвитого европейского региона, достигнутые при одном из самых низких в Индии подушевых доходов. Экономисты назвали это сочетание керальской моделью⁴.

У такого общества есть корни. Берег две тысячи лет открыт морю, и торговля перемешала здесь общины. Сирийские христиане живут в Керале с первых веков нашей эры, сообщество мусульман-маппила выросло из арабской торговли, рядом с ними индуистское большинство. Купеческое общество ценило грамотность и договор как рабочий инструмент. Княжества Траванкур и Кочин вкладывались в школы задолго до независимости. В 1957 году штат первым в мире демократически избрал коммунистическое

правительство, которое провело земельную реформу, разрушило монополию землевладельцев и передало землю арендаторам. Расходы на здравоохранение и образование оставались высокими при любой власти, независимо от партии.

История оставила штату рабочую силу, которая грамотна, здорова, мобильна и дорога. Дешёвое трудоёмкое производство при таких людях невозможно, а производство, требующее знаний, для них естественно.

Отказ от массовой промышленности

География не оставила Керале выбора. Штат зажат между Западными Гхатами и морем, плотность населения приближается к 860 человек на квадратный километр, ровной земли мало, и она дорога. Крупной минеральной базы нет. Заводы, муссон и режим охраны побережья ограничивают размещение тяжёлых производств. Труд обходится дороже, чем где-либо в Индии: дневные ставки здесь самые высокие в стране, а профсоюзы сильны, потому что выросли из той же эгалитарной политики, что дала штату грамотность. Завод, конкурирующий ценой, в таких условиях проигрывает заранее.

Соседи тем временем заняли свои ниши: Тамилнад поднял автопром, текстиль и электронику, Гуджарат вложился в нефтехимию и портовую логистику, а Махараштра развила финансы, машиностроение и сборку. Соревноваться с ними на их поле, имея худшую землю и более дорогой труд, смысла не было, и ввязываться в эту гонку штат не стал. Ресурсы он направил туда, где грамотный и дорогой работник становится преимуществом, а не обузой, в отрасли, где один квалифицированный человек создаёт стоимость, недоступную сотне неквалифицированных.

³ Голландская Ост-Индская компания (VOC, основана в 1602 году) и Амстердамская биржа стали одними из первых институтов акционерного капитала. Оценка средней дивидендной доходности за период существования компании опирается на вторичные исторические исследования и носит ориентировочный характер.

⁴ «Керальская модель»: высокие социальные показатели при относительно низком подушевом доходе. По данным Economic Review (State Planning Board, Government of Kerala) и переписи: грамотность около 96%, ожидаемая продолжительность жизни ~75 лет, младенческая смертность 6–7 на 1000.

Новая экономическая специализация

Берег всегда выпускал дорогой товар малого веса и объёма. Горы и узкая прибрежная полоса не давали развернуть тяжёлую промышленность, зато позволяли производить то, что стоит дорого в небольшом количестве.

Перец и кардамон уступили место корпоративному программному обеспечению, медицинской экспертизе, прецизионным авиакомпонентам, биотехнологиям и экстрактам пряностей. Каждый из этих продуктов создаёт высокую цену за счёт знания и точности, а не за счёт объёма выпуска.

Образование как экспортный товар

Керала вывозит не столько товар, сколько людей. Плотная сеть школ переходит в инженерные и медицинские колледжи, а над ними стоит система подготовки медсестёр. Штат готовит значительную часть индийских медсестёр, и выпускницы керальских училищ работают в больницах Персидского залива, Британии, США и Европы. Это человеческий капитал, проданный за рубеж и возвращающийся домой переводами, а всё чаще и навыками, когда специалисты приезжают обратно. Тем же путём идут врачи: керальские медицинские колледжи готовят кадры для клиник Залива и британской системы здравоохранения, и часть из них со временем возвращается с деньгами и практикой, отстроенной на зарубежных стандартах.

Технопарк в Тируванантапураме, открытый в 1990 году, стал ставкой штата на то, что часть инженеров удастся удержать дома, а не отдать целиком на экспорт. Расходы на образование здесь не социальная статья, а производственная линия главного продукта штата. Деньги здесь ходят по кругу: образованный человек создаёт дорогой продукт или уезжает работать за рубеж, заработок возвращается переводами, а переводы штат снова вкладывает в школы и колледжи.

Отрасли высокой добавленной стоимости

Программное обеспечение стало самой заметной из новых отраслей. Компания IBS Software из Тируванантапурама пишет системы для авиакомпаний, грузовых перевозчиков, круизных линий и гостиничных сетей по всему миру и управляет критически важными операциями таких перевозчиков, как Korean Air. UST выросла из того же города в крупного поставщика цифровых услуг с международным присутствием. Выросла отрасль на том, чего здесь было в избытке: инженеры, английский язык и низкая текучесть кадров дают стабильные команды, которые копят экспертизу годами. Штат вошёл в отрасль рано, открыв технопарк ещё до пика бангалорского бума, и занял позицию более дешёвой и спокойной альтернативы, куда транснациональные корпорации выносят инженерные центры, когда текучесть в основных хабах начинает съедать накопленный опыт.

В Тируванантапураме находится Центр Викара Сарабхаи, важная площадка индийской ракетной программы, и вокруг него сложилась среда точного машиностроения. Такие компоненты выпускают малыми партиями с жёсткими допусками, где ценятся не тонны, а микроны.

Медицинские технологии выросли из науки. Институт Шри Читра Тирунал в Тируванантапураме разработал первый индийский искусственный сердечный клапан, имплантированный более 130 тысяч раз⁵, а также системы для хранения крови и другие изделия, и держит наибольшее число патентов в штате. Производство медицинских изделий требует точности и сертификации, а не масштаба. Рядом развивается биотехнология. Центр биотехнологии имени Раджива Ганди и парк наук о жизни в столице штата дают исследовательскую базу и инкубатор для компаний этого профиля, от диагностики до биопрепаратов.

⁵ Институт Шри Читра Тирунал (Тируванантапурам) разработал первый индийский искусственный сердечный клапан «Читра». По данным института, он имплантирован более 130 тысяч раз.

Экстракты пряностей продолжают древнюю торговлю напрямую. Компания Synthite из Кочина стала крупнейшим в мире производителем олеорезинов, контролирует более 30 процентов глобального рынка⁶ и поставляет концентраты таким заказчикам, как Nestlé, Unilever и PepsiCo. Смысл тот же, что и две тысячи лет назад, но продаётся теперь не сам перец, а его действующее вещество, извлечённое и стандартизированное.

Морские отрасли следуют тому же правилу, ставя сложность выше объёма. Кочинская судовой верфь, крупнейшая в Индии, строит и ремонтирует суда и собрала первый индийский авианосец «Викрант», а это единичный инженерный проект, а не поточная сборка. Рядом работает экспорт морепродуктов, где штат вывозит не рыбу как сырьё, а переработанную и упакованную продукцию для рынков Европы, США и Японии.

Технопарки и институциональная форма роста

Технопарк в Тируванантапураме, открытый в 1990 году, был первым технологическим парком Индии. За ним последовали Инфопарк в Кочине в 2004 году и Киберпарк в Кожикоде. Это не девелоперский проект, а институциональная форма. Штат строит оснащённые кампусы, придаёт им статус особой экономической зоны и подводит связь, а компании подключаются к готовой площадке. Среди резидентов TCS, Infosys, Wipro, IBM и консалтинговые фирмы, а также центры глобальных компетенций, где транснациональные корпорации ведут собственную инженерию, аналитику и финансовые операции.

Такая площадка удерживает кадры. Текучесть здесь низкая, потому что качество жизни возвращает специалистов в штат, а доля женщин в технопарке

достигает 45 процентов, что расширяет и стабилизирует кадровую базу. Экспорт услуг из Инфопарка в 2023–2024 годах превысил 11 тысяч крор рупий и продолжает расти⁷.

Аюрведический туризм

Заметную часть выручки штат получает от экспорта услуг. Услугу труднее скопировать, чем товар, и она почти не требует тяжёлой инфраструктуры. Нагляднее всего это видно в аюрведическом туризме.

Керала считается одним из мировых центров аюрведы. В сезон дождей сюда приезжают состоятельные гости из Персидского залива, Европы и Азии. Правительство штата сертифицирует лечебные центры по классификации зелёного и оливкового листа⁸, и для иностранца это служит понятной гарантией качества, которой нет у конкурентов из других штатов. Муссонный месяц, который здесь называют карккидакам, считается в аюрведе лучшим временем для лечения, и штат превратил индийский несезон в свой пик спроса. Помимо услуг вывозятся и препараты: старые аптечные дома вроде «Арья Вайдья Сала» в Коттаккале поставляют лекарственные составы за рубеж. Экономика здесь строится на разнице цен: курс, сопоставимый по качеству с европейским, обходится кратно дешевле, а сопутствующие траты гостя, от размещения до перелётов внутри страны, остаются в штате. Услуга опирается на навыки и репутацию, которые быстро не воспроизвести в другом месте, и потому держит высокую цену вместе с растущим мировым рынком оздоровления.

Особенности накопления капитала

У штата есть собственный источник длинных денег. Его наполняют храмовые трасты, церковные землевладения, кооперативные банки, депозиты диаспоры и переводы работающих за рубежом.

⁶ Synthite Industries (Кочи), по собственным данным компании, крупнейший в мире производитель олеорезинов (концентрированных экстрактов пряностей) с долей мирового рынка свыше 30%.

⁷ Данные по экспорту ИТ-услуг резидентов Инфопарка (Кочи) за 2023–2024 годы, по сведениям администрации парка.

⁸ Категории «зелёный лист» и «оливковый лист» присваивает аюрведическим центрам Департамент туризма Кералы. Классификация служит для иностранных гостей ориентиром качества услуг.

Большей частью этих средств распоряжаются купеческие общины, прежде всего уже упоминавшиеся выше сирийские христиане, которые ведут дела в Керале с первых веков нашей эры. Они собирают общинные деньги и решают, куда их направить.

Вложения идут в частную медицину, образование, кооперативные банки и экспортный агробизнес. Горизонт таких вложений длинный, без расчёта на квартальную отдачу.

Прибыль здесь чаще сберегают и вкладывают заново, чем вывозят. Деньги остаются внутри штата и питают те же отрасли, которые их создали.

Диаспора как источник длинных денег

Масштаб этого источника трудно переоценить. На Кералу приходится около 19,7 процента всех денежных переводов в Индию, порядка 24 миллиардов долларов в год, а депозиты нерезидентов в банках штата превысили 3 триллиона рупий⁹. Начиналось всё с массовой миграции в страны Персидского залива после нефтяного бума 1970-х, когда на стройки и в сервис уезжали сотни тысяч рабочих. Теперь профиль мигранта меняется: всё больше керальцев едут в США, Британию, Канаду и Австралию как квалифицированные специалисты, и их переводы в расчёте на человека выше.

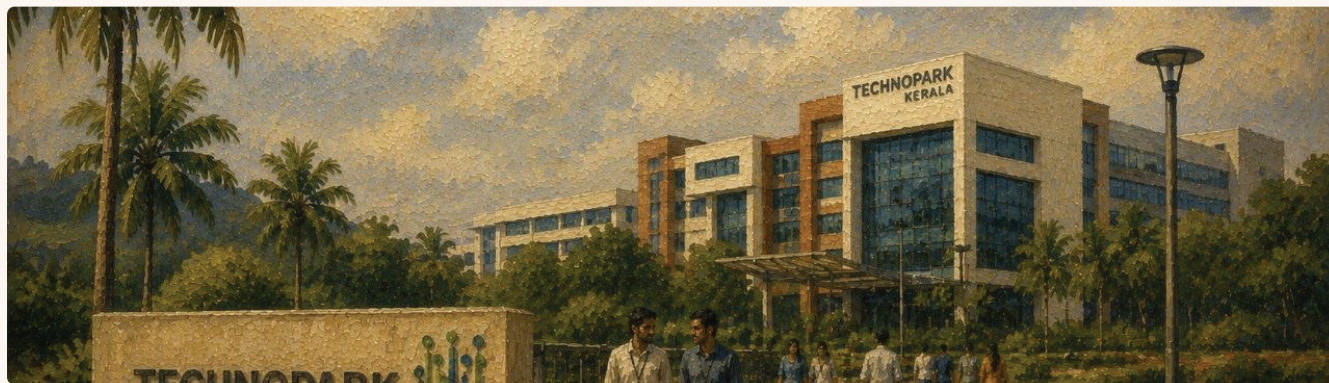
Экономический эффект двойной. Депозиты дают банкам штата, прежде всего Federal Bank, глубокую, дешёвую и устойчивую базу фондирования, из которой финансируется местный кредит. Эти счета слабо связаны с местным деловым циклом и приносят приток даже в спад, что удешевляет

капитал для всей экономики штата. Возвращающиеся предприниматели строят больницы и частные университеты, финансируют бизнес. Поэтому у штата есть длинные деньги без большого фондового рынка: роль рынка капитала играет диаспора. У этой опоры есть и обратная сторона, к которой мы ещё вернёмся.

Местные компании

Отдельные компании штата показывают его устройство лучше любой статистики. IBS Software продаёт авиакомпаниям не труд, а системы управления их операциями. Synthite вывозит не перец, а его концентрат. Muthoot Finance построила крупнейшую в Индии сеть залоговых займов под золото и превратила лежащий в домохозяйствах металл в работающий финансовый актив. Добавленную стоимость создаёт здесь услуга, а не товар. Federal Bank превращает поток переводов диаспоры в кредит и зарабатывает на управлении чужими сбережениями.

Даже там, где Керала производит физический товар, это оказывается специализированная экспортная ниша. Kiteх из Кижаккамбалама стала одним из крупнейших в мире производителей детской одежды и поставляет её американским сетям, а её периодические конфликты с местной политикой хорошо показывают, где проходит предел трудовой модели штата. Kalyan Jewellers выросла из Триссура, золотой столицы штата, в общенационального ювелирного ритейлера, чья стоимость держится на бренде и доверии. Eastern Condiments превратила торговлю пряностями в потребительскую марку и вошла в норвежскую группу Orkla.



⁹ По данным обследований миграции (Kerala Migration Survey) и Резервного банка Индии: на Кералу приходится около 19,7% денежных переводов в Индию (порядка 24 млрд долларов в год), депозиты нерезидентов в банках штата превысили 3 трлн рупий.

Границы модели

У керальской модели есть жёсткие ограничения, и российскому инвестору лучше знать их заранее. Население стареет: доля людей старше 60 лет движется к четверти к 2035 году, что поднимает расходы на здравоохранение и пенсии и сужает трудоспособную базу. Дорогой труд, дающий преимущество в сложной работе, оборачивается стеной в работе простой, и ничего, что нужно собирать дёшево, здесь конкурентоспособно произвести нельзя. Земля скудна и дорога, и это ограничивает физический рост. Около пятой части экономики зависит от переводов, а этот поток может выйти на плато и снизиться по мере того, как молодые мигранты оседают за границей насовсем. Обратная сторона того же процесса уже видна: на низкооплачиваемые работы штат всё активнее ввозит мигрантов из Бихара и Ассама, потому что местные для такого труда слишком образованны и дороги. Экологический и муссонный режим ограничивает тяжёлые производства, а профсоюзная активность реальна, что видно по остановкам на предприятиях вроде Synthite и по спорам вокруг Kiteх. Модель не универсальна и работает только там, где входным ресурсом служат знания и квалификация.

Практические выводы

На практике российский инвестор проверяет Кералу вопросами, ответы на которые сразу показывают, его ли это регион.

Текучесть инженеров держится ниже 5 процентов в год. В российском технологическом секторе она измеряется десятками процентов, в Бангалоре доходит до четверти. Та же среда, которая порождает сильные профсоюзы, удерживает и кадры.

Внутренний рынок длинных денег позволяет найти местного соинвестора без требования быстрой отдачи. Валовой продукт штата примерно втрое

превышает экономику Татарстана и держится на услугах, технологиях и переводах диаспоры.

Керала лежит в десяти морских милях от маршрута между Малаккским проливом и Суэцким каналом. Глубоководный порт Визинджам введён в эксплуатацию в декабре 2024 года, за первый год принял около 1,4 миллиона контейнеров¹⁰. Благодаря своей глубине и расположению порт может принимать крупные суда без отклонения от маршрута.

Рупиевые остатки от торговли с Индией можно вложить в технопарки, переработку и медицинский туризм штата. Транспортный коридор Север-Юг связывает индийские порты с Россией через Иран, грузопоток по нему растёт, сроки и стоимость доставки снижаются. Закупку, переработку и отправку на север с расчётами в рупиях стоит выстраивать уже сейчас, пока Визинджам не закреплён как южный якорь коридора.

Ответы делят проекты надвое. Керала подходит компаниям в разработке программного обеспечения, инженерных и исследовательских центрах, медицине и медицинском туризме, фармацевтике, биотехнологии и диагностике, производстве пищевых ингредиентов и экстрактов, образовании и любом экспорте услуг. Во всех этих случаях стоимость создают знание и квалификация, и высокая цена труда работает на проект, а не против него. Такому проекту дороговизна кадров возвращается через качество и низкую текучесть и окупается на горизонте в несколько лет.

Другим компаниям штат противопоказан. Тяжёлое машиностроение, металлургия, автопром, массовое производство и дешёвая сборка проиграют здесь по земле, экологии и стоимости труда, и им место в Тамилнаде, Гуджарате или Махараштре. Керала окупается там, где в основе проекта редкий навык и высокая наценка, и почти нигде больше.

¹⁰ Глубоководный порт Визинджам (оператор Adani Ports) введён в коммерческую эксплуатацию в декабре 2024 года. Перевалка за первый год работы составила около 1,4 млн TEU.

III · УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КЕЙС · ТЕХНОЛОГИИ

Zoho. Глобальная технологическая компания без венчурного капитала

Управленческая модель, которая позволила построить глобальную технологическую компанию без венчурного капитала: самофинансирование, собственная разработка, подготовка кадров и развитие регионов.

Компания Zoho развивалась по модели, заметно отличавшейся от большинства крупных игроков отрасли: без венчурного капитала, без выхода на биржу и с сохранением центра управления в сельском районе штата Тамилнаду. К 2025 году её продуктами пользовались более 150 миллионов человек, платящих организаций насчитывалось около миллиона, а портфель включал свыше 55 деловых приложений.

Соседи по отрасли шли накатанной колеёй. Индийские компании вроде Infosys и TCS выросли на аутсорсинге, продавая труд инженеров западным заказчикам. Стартапы Кремниевой долины работали по циклу привлечения инвестиций, роста и продажи. Руководство Zoho сделало ставку на органический рост, разработку собственных продуктов и долгосрочное планирование.

Этот выбор и выделяет Zoho среди прочих.

Эволюция бизнес-модели

Фирма появилась в 1996 году, когда Шридхар Вембу вместе с братом Кумаром Вембу и инженером Тони Томасом основал в Калифорнии компанию AdventNet, поставщика сетевого программного обеспечения. Бизнес рос на заказах телекоммуникационной отрасли. Крах интернет-компаний начала 2000-х заставил основателей искать более устойчивую модель. Из этого и вырос разворот к облачным корпоративным сервисам по подписке.

В 2009 году компания сменила название на Zoho Corporation и сделала облачные продукты основным направлением развития. Из нишевого разработчика она постепенно стала платформой, обслуживающей клиентов более чем в 150 странах. К тридцатилетию в 2025 году число пользователей превысило 150 миллионов, платящих организаций стало около миллиона, при этом фирма сохранила частный статус и прибыльность. Подписная модель

обеспечивала регулярную выручку и позволяла финансировать разработку из собственной прибыли.

Без венчурного капитала

Внешних инвесторов у Zoho не было вовсе. За почти три десятилетия компания не привлекла ни одного раунда венчурного финансирования, не выходила на биржу и не продавала долю фондам. Рост оплачивался из собственной прибыли.

Свобода от инвесторов сразу сказалась на управлении. Компания самостоятельно определяла темпы развития и не зависела от требований инвесторов по доходности и срокам. Это позволяло финансировать проекты с окупаемостью через пять или десять лет без поквартальной отчётности. В периоды спадов фирма, не обременённая долгом и обязательствами перед фондами, сохраняла устойчивость, тогда как перекредитованные конкуренты сокращали персонал.

Рост от этого замедлялся, но все решения оставались за самой компанией.

Управленческие принципы основателя Zoho

В основе подхода Шридхара Вембу лежит отказ от стратегии ускоренного роста любой ценой. Он скептически оценивал гонку за оценками компаний и публичное размещение акций как самоцель. Технологии он ценил как способ поднимать территории, а обогащение занимало его мало.

Ключевым элементом стал принцип транснационального локализма. Под ним в Zoho понимают глобальный бизнес, значительная часть рабочих мест которого вынесена за пределы крупнейших агломераций. Компания создаёт рабочие места в небольших населённых пунктах, обучает местных специалистов, а глобальная выручка направляется на развитие этих территорий.

Значительная часть добавленной стоимости остаётся в регионе. Вембу предложил альтернативу венчурной модели финансирования и связанной с ней ориентации на быструю капитализацию.

Портфель взаимосвязанных продуктов

Большинство облачных компаний строятся вокруг одного сильного продукта. Salesforce выросла на системах управления клиентами, Slack на корпоративном мессенджере, Zoom на видеосвязи. Zoho использовала другую стратегию и создала более 55 связанных приложений, охватывающих основные функции бизнеса: управление клиентами и продажами, финансы и бухгалтерию, почту и совместную работу, кадровый учёт, ведение проектов, аналитику и платформу для разработки собственных приложений.

Стратегический расчёт заключался в связанности сервисов. Приложения работают на общих данных и без дополнительной настройки, что повышает их ценность для клиента. Чем больше таких сервисов, тем дороже клиенту уходить к конкурентам и тем меньше бизнес зависит от отдельных продуктов, а прибыль зрелых направлений идёт на запуск новых.

Такая широта возможна благодаря самофинансированию. Без отчётности перед инвесторами за каждый продукт компания годами развивала десятки приложений параллельно и финансировала новые за счёт зрелых.

Собственная система подготовки кадров

Компания отказалась от традиционной модели найма преимущественно выпускников ведущих вузов и создала собственную систему подготовки специалистов. В 2005 году она запустила образовательную программу, известную как «Школы обучения Zoho». Программа набирает старшеклассников и выпускников школ, нередко из сельских семей, и обучает их разработке, дизайну и деловым навыкам.

Обучение бесплатное и часто сопровождается стипендией, а лучшие выпускники переходят на работу в компанию. Заметная доля инженеров

пришла этим путём без университетского образования. В основе решения лежит оценка Вембу, согласно которой практические навыки формируются быстрее и под конкретные производственные задачи.

Зависимость от рынка труда и текучести кадров при этом падает, а специалистов готовят под собственные процессы. Одновременно она открывает карьерные возможности тем, кто иначе не получил бы их, и удерживает подготовленных работников в своих регионах.

Рабочие места в малых городах

Продолжением кадровой стратегии стало развитие сети офисов в малых городах и сельских районах Тамилнаду и соседних штатов. Одним из наиболее известных примеров стал офис в Тенкаси у подножия Западных Гат, куда переехала часть разработчиков и вернулись сотрудники, прежде работавшие в мегаполисе.

Стоимость жизни и аренды в малых городах в несколько раз ниже, что сокращает издержки компании и сотрудников. Наём обходится дешевле, сотрудники реже уходят, а рабочие места остаются в регионах и сдерживают миграционный отток.

В итоге бизнес мирового уровня растёт вдали от мегаполисов.

Индийская модель глобализации

Основная часть доходов Zoho поступает из США, Европы и других зарубежных рынков, где компания конкурирует с мировыми поставщиками корпоративного программного обеспечения. При этом фирма сохранила в Индии центр разработки, управление и ключевые компетенции. Штаб-квартира расположена в Ченнаи, разработка ведётся в Тамилнаду.

Это отличает Zoho от аутсорсинговых компаний и от стартапов, которые при первой возможности переносят центр управления в Кремниевую долину и регистрируются в США. Компания снижает зависимость от любого отдельного рынка, включая американский, и диверсифицирует географию клиентов и инфраструктуры.

Значительная часть прибыли направляется на дальнейшее развитие региональных подразделений, подготовку кадров и разработку новых технологий. Глобальная экспансия при этом не приводит к переносу компании за рубеж.

Искусственный интеллект и новая стратегия Zoho

Компания сохранила тот же подход при развитии технологий искусственного интеллекта. Вместо того чтобы интегрировать сторонние модели, Zoho решила самостоятельно разрабатывать собственную большую языковую модель Zia и ориентироваться на прикладные задачи при оптимальном размере моделей, без гонки за числом параметров. Первоначальные инвестиции составили порядка 20 миллионов долларов. Инфраструктуру компания масштабирует в партнёрстве с Dell и NVIDIA, размещая модели в собственных центрах обработки данных в США, Индии и Европе.

Разработка подчинена приоритету конфиденциальности данных. Модели не обучаются на данных клиентов и не сохраняют пользовательскую информацию, что отличает компанию от бизнеса, построенного на монетизации персональных данных. Искусственный интеллект встраивается в существующие продукты через ассистента Zia и набор интеллектуальных агентов, без запуска отдельного сервиса.

Шридхар Вембу и развитие управленческой модели Zoho

В 2021 году Шридхар Вембу получил Падма Шри, одну из высших гражданских наград Индии, во многом за вклад в развитие сельских территорий.

К этому времени сложилась управленческая модель, в которой руководство рассматривало долгосрочное развитие компании и регионов как единую задачу.

В январе 2025 года Вембу оставил пост генерального директора и перешёл в роль главного научного сотрудника, сосредоточившись на исследованиях и разработке искусственного интеллекта. Операционное руководство распределилось внутри команды основателей: компанию Zoho возглавил его брат Мани Вембу, группой управляет Шайлеш Кумар Дейви. Передача полномочий внутри команды, без привлечения внешних управляющих, стала элементом выстроенной системы управления и обеспечила преемственность.

Производство основатель всегда ставил выше финансовой игры.

Управленческая модель Zoho

Глобальная конкурентоспособность Zoho сочетается с финансовой независимостью и планированием на годы. Компания объединила в одну систему собственную разработку продуктов, самофинансирование, подготовку кадров, развитие регионов и постепенное расширение продуктовой линейки. Держалось всё именно на сцепке этих решений, поодиночке ни одно так не работало.

За тридцать лет Zoho показала это на собственном примере: компанию мирового уровня можно вырастить без венчурных денег, если год за годом вкладываться в свои продукты, своих специалистов и региональные площадки. Дорога выходит длиннее, зато решения остаются за самой компанией, а не за фондами.



IV · УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КЕЙС · CLEANTECH

Ola Electric. Как быстрый рост превратился в управленческий риск

Опыт Ola Electric показывает, какие ограничения возникают, когда темпы масштабирования начинают опережать развитие продукта, производственных процессов и сервисной инфраструктуры.

Запуск продаж S1

Летом 2021 года Ola Electric открыла предзаказы на первый электроскутер S1, а в сентябре, за неполные двое суток продаж, собрала заказы примерно на 150 миллионов долларов. Высокий спрос подтвердил интерес индийских покупателей к доступному электротранспорту и обозначил начало крупного промышленного проекта.

Дальше стало видно, где эта скорость упирается в предел. Продукт, производство и сервисная сеть за продажами не поспевали.

Стратегия Бхавиша Агарвала

Бхавиш Агарвал¹ основал Ola Cabs в двадцать пять лет, до появления в Индии Uber и массового распространения смартфонов у водителей. Тогда он выстроил цифровую платформу для рынка такси и привлёк под неё финансирование. При создании Ola Electric в 2017 году он применил тот же подход: рано занять крупный формирующийся рынок и предложить продукт до появления сильных конкурентов.

Деньги под проект шли с разных сторон. За семь лет, с 2017 по 2024 год, в Ola Electric вложились стратегические инвесторы из автопрома и технологические фонды, венчурный капитал из Азии и США, среди них SoftBank и Tiger Global², а также финансовые институты. До выхода на биржу Ola Electric получила более 900 миллионов долларов частных инвестиций в обмен на доли.

Отдельным источником финансирования производства стала предоплата покупателей за продукт, выпуск которого ещё не начался. Правительство штата Тамилнаду предоставило

льготную землю под завод, а федеральные субсидии на электротранспорт поддержали спрос через скидки покупателям.

900 млн \$: частные инвестиции, привлечённые до выхода на биржу.

Как Ola Electric стала лидером рынка

Индийский рынок двухколёсного транспорта, около 20 миллионов машин в год, входит в число крупнейших в мире. Перевод даже трети этого объёма на электротягу оценивался в десятки миллиардов долларов. Ранний выход давал возможность занять долю, прежде чем закрепятся сильные конкуренты.

Ключевым решением стала ставка на вертикальную интеграцию: собственная сборка, аккумуляторы и электроника. Такой подход отличал Ola Electric от Hero, Bajaj и TVS, которые собирают скутеры из закупаемых компонентов, и подавался как источник конкурентного преимущества.

Доступная цена, поддержанная субсидиями, и активный маркетинг позволили компании в короткие сроки занять лидирующие позиции на рынке электрических двухколёсных машин.

Масштабирование производства

Ola Electric построила завод в Кришнагири, штат Тамилнаду³. По проекту предприятие должно было стать одной из крупнейших фабрик электроскутеров с мощностью до миллиона единиц в год.

Такой выбор имел экономический смысл. Собственное производство сборки, аккумуляторов и электроники позволяло контролировать себестоимость, управлять качеством и ускорять разработку новых моделей.

¹ Бхавиш Агарвал (Bhavish Aggarwal, р. 1985), индийский предприниматель, сооснователь Ola Cabs и Ola Electric. Окончил Индийский технологический институт (ИТ) в Бомбее, до основания Ola работал в Microsoft Research India. Входил в список Forbes Asia 30 Under 30. Известен активным стилем управления и заметной публичной ролью.

² SoftBank, японский инвестиционный холдинг, один из крупнейших венчурных инвесторов в мире. Через Vision Fund вложил десятки миллиардов долларов в азиатские технологические компании, в том числе в Ola. Tiger Global, американский хедж-фонд и венчурный инвестор, финансировавший индийские стартапы в 2019–2021 годах.

³ Вертикальная интеграция, стратегия производства, при которой компания сама выпускает большинство компонентов вместо закупки у поставщиков. Ola Electric построила в Тамилнаду собственный завод, рассчитывая производить аккумуляторы, моторы и электронику в рамках одного предприятия. Замысел реализован частично.

Важную роль сыграли государственные программы поддержки электротранспорта. Субсидии FAME II⁴, а затем сменившей её PM E-Drive снижали цену электроскутера: по FAME II скидка на отдельные модели доходила до нескольких десятков тысяч рупий, по PM E-Drive до 10 тысяч рупий в первый год. Скидка уменьшала ценовой разрыв между бензиновыми и электрическими моделями и расширяла спрос. Компания активно отражала это преимущество в маркетинге.

К 2024 году годовая доля Ola Electric на рынке электрического двухколёсного транспорта достигла примерно 35 процентов, больше, чем у любого из конкурентов, Ather Energy, Hero MotoCorp и TVS, по отдельности.

~35%: пиковая годовая доля рынка электроскутеров (2024).

Ограничения ускоренного роста

Проблемы проявлялись постепенно. Первые жалобы на качество появились в 2022 году. Жалобы касались надёжности техники, программного обеспечения и аккумуляторов, ресурс которых оказывался ниже заявленного. Компания отвечала обновлениями прошивки и точечными заменами, но системного решения не предлагала.

Потом начали гореть аккумуляторы. Несколько скутеров загорелись при зарядке. Информация быстро распространилась в социальных сетях, и компания впервые объявила отзыв партии продукции⁵, а вскоре второй. Отзыв продукции означает дополнительные расходы на логистику и ремонт, репутационные потери и рост гарантийных обязательств.

В 2024 году регулятор инициировал проверку⁶. Центральный орган защиты прав потребителей

Индии (ССРА) начал расследование после того, как число жалоб превысило 10 тысяч. Компанию обязали расширить сервисную сеть и ускорить обработку претензий. Часть заявленных характеристик при этом расходилась с реальными показателями.

Основным ограничением оказалась сервисная сеть. Ola Electric сделала ставку на прямые продажи через интернет и собственные центры Ola Experience Centres. Традиционные производители в это время опирались на дилерскую сеть. Модель прямых продаж сэкономила на дилерской наценке, но при поломке владелец обращался в перегруженный колл-центр.

Колл-центр захлёбывался, ремонт растягивался, а владелец, однажды намучившись, за следующим скутером к Ola Electric уже не шёл. Гарантийные счета компании тем временем росли.

После выхода на биржу

IPO в августе 2024 года привлекло широкое внимание. Ola Electric стала первой индийской компанией в сфере электротранспорта, вышедшей на публичный рынок. В первый день торгов акции выросли на 20 процентов. После первоначального роста котировки начали снижаться. К лету 2026 года они торгуются примерно на 40 процентов ниже цены размещения.

Выручка компании росла, однако операционные убытки сохранялись, а долговая нагрузка увеличивалась. Конкуренты Hero MotoCorp с линейкой Vida и Ather Energy постепенно увеличивают рыночную долю.

Ola Electric выпускает новые модели и заявляет о разработках в аккумуляторных технологиях, а также объявила о планах собственного электромобиля и показала концепт. Аналитики по-разному оценивают реалистичность этой стратегии.

⁴ Программы субсидирования электротранспорта. FAME II (Faster Adoption and Manufacturing of Electric Vehicles), федеральная программа поддержки электротранспорта, а на смену ей пришла PM E-Drive. Обе субсидировали покупку электрического двухколёсного транспорта. Правительство штата Тамилнаду также предоставило Ola Electric льготную землю под завод.

⁵ Отзыв продукции (product recall), официальная процедура возврата и устранения дефектов товара производителем. В авто- и мотоотрасли это стандартная практика при выявлении системных дефектов безопасности. Серия отзывов в 2023–2024 годах стала для Ola Electric заметным репутационным событием.

⁶ ССРА (Central Consumer Protection Authority), Центральный орган защиты прав потребителей Индии, создан в 2020 году, аналог Роспотребнадзора. Вправе проводить расследования, требовать отзыва продукции и назначать штрафы. Расследование против Ola Electric в 2024 году стало первым крупным делом ССРА против публичной технологической компании.

Практические выводы

Кейс Ola Electric применим к любой компании, которая быстро наращивает выпуск на новом рынке.

За громким стартом и чередой проблем видно несколько развилок, на которых решалась судьба бизнеса.



Темпы масштабирования и качество продукта

Наращивать выпуск, пока не отлажено производство, значит раздавать один и тот же дефект всё большему числу покупателей. Издержки на устранение растут вместе с тиражом, а пилотная партия с отладкой процессов обошлась бы дешевле массового выпуска с теми же огрехами.

≈ -40%: котировки *Ola Electric* к лету 2026 года относительно цены размещения на IPO.

Развитие сервисной инфраструктуры

Сервисная сеть должна развиваться одновременно с продажами. Продажа технически сложного товара создаёт обязательства по его обслуживанию, а отставание сервиса превращается в ограничение роста и источник гарантийных расходов. Вложения в сервисную инфраструктуру на этапе расширения продаж поддерживают удовлетворённость клиентов и повторные покупки.

Роль государственных субсидий

Ценовое преимущество *Ola Electric* во многом держалось на программе FAME II. Как только в 2023 году её условия изменили, разрыв в цене с бензиновыми моделями сузился, и часть покупателей ушла к конкурентам. На субсидию можно опереться, но держаться за неё как за единственный аргумент рискованно, и это касается всей отрасли, а не одной компании.

Перспективы компании

Ola Electric продолжает работать. Завод действует, выходят новые модели, ведутся переговоры с иностранными поставщиками аккумуляторов.

Вопрос в одном: успеет ли компания подтянуть качество, сервис и финансы разом, а не по очереди.

OLA ELECTRIC В ЦИФРАХ

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ	КОММЕНТАРИЙ
Год основания <i>Ola Electric</i>	2017	дочерняя компания такси-сервиса <i>Ola Cabs</i>
IPO на бирже NSE ⁷	август 2024	оценка на момент размещения около 4,5 млрд долларов
Доля рынка электроскутеров (пик)	около 35%	2024 год, до роста числа жалоб
Доля рынка (середина 2025)	около 27%	снижение на фоне жалоб и отзывов
Производственный завод	Кришнагири, штат Тамилнаду	проектная мощность 1 млн единиц в год
Жалоб потребителей (проверка ССРА)	10 000+	порог превышен в 2024 году
Акции с момента IPO (лето 2026)	около -40%	от цены размещения

⁷ NSE (National Stock Exchange of India), крупнейшая по объёму торгов фондовая биржа Индии, основана в 1992 году в Мумбаи. IPO *Ola Electric* в августе 2024 года стало одним из крупных первичных размещений года на индийском рынке.

V · УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КЕЙС · ЕДТЕСН

BYJU'S. Как самый дорогой стартап Индии потерял почти всю стоимость

История взлёта и столь же резкого падения BYJU'S объясняет, как дешёвый капитал, аномальный спрос пандемии и слабый корпоративный контроль способны переоценить даже успешную компанию.

Бангалор, 2022 год. Байджу Равиндран на обложке Forbes

К 2022 году компания BYJU'S получила статус самого дорогого стартапа Индии и крупнейшей образовательной технологической компании в мире. Её оценивали в 22 миллиарда долларов. В капитале участвовали Sequoia, Tiger Global, BlackRock и фонд Марка Цукерберга, а основатель появился на обложке Forbes. Индийские СМИ называли его учителем, изменившим образование.

Столь высокая оценка опиралась на понятный инвесторам расчёт. Компания работала на рынке подготовки к экзаменам, где спрос устойчив и не требует формирования, а цифровая модель позволяла наращивать выручку без пропорционального роста издержек. Пока капитал оставался дешёвым, инвесторы были готовы финансировать быстрый рост и, как правило, откладывали проверку фундаментальных показателей, и слабые места бизнеса до поры оставались в тени.

В течение следующих двух лет ситуация изменилась. Аудитор Deloitte отказался подписывать финансовую отчётность и вышел из проекта. Трое членов совета директоров подали в отставку одновременно. Индийский регулятор заморозил активы, суд ввёл процедуру банкротства, десятки тысяч сотрудников потеряли работу. Инвесторы списали более 4 миллиардов долларов вложений.

\$22 млрд → <\$1 млрд: оценка компании за два года

Учитель из Кералы

Байджу Равиндран начинал как репетитор по математике и физике из Кералы и готовил студентов к вступительным экзаменам в ведущие вузы Индии. Он пришёл в бизнес из преподавания, а не из типичной для технологических основателей среды. Его занятия пользовались спросом настолько, что ученики приезжали из других городов.

В 2011 году он основал компанию, назвал её своим именем и сделал ставку на онлайн-обучение. Онлайн снимал главное ограничение репетитора: один раз записанный курс продавался многократно, затраты на каждого нового ученика стремились к нулю, а аудитория уже не упиралась в границы одного города.

Расчёт инвесторов

Рынок подготовки к экзаменам в Индии существовал задолго до BYJU'S. Каждый год страну оканчивают миллионы выпускников, конкурс в престижные вузы и на государственную службу остаётся высоким, а репетиторство закреплено как устойчивая культурная практика. Спрос на подготовку здесь не нужно формировать, он воспроизводится сам по себе.

На этом рынке цифровой продукт давал качественно иную экономику. Записанный один раз курс можно было продавать неограниченному числу учеников почти без дополнительных затрат, поэтому рост выручки не требовал пропорционального роста расходов. Для венчурных фондов это означало возможность резко увеличить масштаб бизнеса, и поэтому они были готовы платить за компанию столь высокую оценку.

На бумаге такой бизнес выглядел разом масштабируемым и защищённым от конкуренции: устойчивый спрос плюс почти нулевая цена каждого следующего ученика.

Конкуренция на рынке EdTech

Рынок уже был конкурентным. Unacademy строила платформу вокруг тысяч преподавателей и работала ближе к модели открытой видеоплатформы. Vedantu делала ставку на онлайн-занятия в реальном времени по схеме один учитель на одного ученика. Torrr и Doubtnut специализировались на подготовке к отдельным экзаменам. Все они привлекали венчурное финансирование и росли в период пандемии.

BYJU'S выделялась не типом продукта, а масштабом операций и объёмом маркетинга. Компания раньше конкурентов вышла на международный рынок через поглощения и вкладывала в продвижение значительно больше остальных. На растущем рынке это вывело её в лидеры. Та же ставка на масштаб и рекламу сделала компанию и первой, кого подкосила смена условий финансирования.

Равиндран умел ясно объяснять сложные вещи, и это качество хорошего преподавателя он перенёс в презентации для инвесторов. Он выстраивал рассказ так, что аудитория видела скорее будущее компании, чем её текущее состояние, и фонды охотно предоставляли финансирование.

Скачок на пандемии

В марте 2020 года пандемия COVID-19 закрыла школы по всей Индии, и спрос на онлайн-обучение вырос резко и повсеместно. У BYJU'S к этому моменту уже была готовая инфраструктура и продукт, поэтому компания смогла быстро нарастить масштаб. За два года число зарегистрированных пользователей выросло с 40 до 150 миллионов. Инвесторы, как правило, исходили из того, что этот рост сохранится и после снятия ограничений, и продолжали вкладывать средства.

С 2020 по 2022 год BYJU'S привлекла более 4 миллиардов долларов от Sequoia Capital, Tiger Global, BlackRock, General Atlantic и ряда других фондов¹. Эти деньги шли прежде всего на маркетинг, включая контракты с Лионелем Месси и сборной Индии по крикету, на поглощение конкурентов, среди которых Aakash Education, WhiteHat Jr и Toppr,

и на международную экспансию с офисами в США и Европе.

Регистрации сами по себе мало говорят о деньгах. Значение имеют доля тех, кто действительно платит, конверсия из бесплатной версии в платную, средний доход с клиента и удержание базы.

У BYJU'S большинство из 150 миллионов пользователей оставались на бесплатной версии. Конверсия в платную подписку была заметно ниже той, что компания показывала инвесторам, а средний доход с клиента и удержание были слабыми местами модели. Методы продаж платных программ вызывали дополнительные вопросы. Родители нередко жаловались на давление при продажах и на контракты, которые было сложно расторгнуть.

150 млн регистраций ещё не означают устойчивую выручку

Первые трещины

Первый серьёзный сигнал появился в 2022 году. BYJU'S задержала публикацию финансовой отчётности за 2021 год почти на полтора года². Когда отчётность вышла, она показала убыток в 570 миллионов долларов при выручке около 300 миллионов. Расходы почти втрое превышали выручку. Для инвесторов это меняло картину. Пока рост считался устойчивым, такие убытки воспринимались как плата за захват рынка, но задержка отчётности и масштаб разрыва между расходами и выручкой заставили пересмотреть оценку рисков.

¹ Sequoia Capital India, Tiger Global, BlackRock, General Atlantic, Bond Capital (основана Мэри Микер). В список инвесторов BYJU'S входили крупнейшие участники мирового рынка венчурных инвестиций. Суммарный объём привлечённых средств превысил 5,8 миллиарда долларов. Большинство инвесторов полностью или частично потеряли вложенные средства.

² Deloitte, одна из четырёх крупнейших аудиторских компаний мира (так называемая «Большая четвёрка», Big Four). Отказ аудитора подписывать финансовую отчётность клиента, крайне редкое событие, которое означает, что аудитор не может подтвердить достоверность предоставленных данных. Для инвесторов это один из наиболее серьёзных сигналов риска.

Затем возникли вопросы к порядку признания выручки³. BYJU'S фиксировала доход от многолетних образовательных программ единовременно, в момент подписания контракта, а не равномерно по мере оказания услуг. Такой подход искусственно улучшал финансовые результаты. В июне 2023 года Deloitte отказался подписывать отчётность и вышел из проекта, а одновременно трое членов совета директоров подали в отставку.

Дальше одно потянуло за собой другое. Конфликт с аудитором подорвал доверие к отчётности, и вслед за этим американские кредиторы потребовали досрочного погашения займа на 1,2 миллиарда долларов. Налоговое ведомство Индии и Министерство по корпоративным делам начали проверки. На фоне нехватки ликвидности компания задерживала зарплаты и сократила штат более чем на 30 тысяч сотрудников, а несколько ранее поглощённых компаний инициировали судебные процессы о возврате активов.

В 2024 году Национальный трибунал по корпоративному праву Индии, NCLT⁴, ввёл в отношении BYJU'S процедуру несостоятельности, и управление перешло к внешнему администратору. Равиндран оспорил это решение, заявив о наличии плана по спасению компании. Судебные разбирательства продолжаются.

Расходы компании почти втрое превышали выручку.

Управленческие выводы из истории BYJU'S

Большая аудитория и устойчивый бизнес это не одно и то же. BYJU'S подавала свои 150 миллионов

пользователей как главный знак успеха, хотя за этой цифрой не стояло реальное состояние дел. Прежде чем верить такой оценке, полезно посмотреть, какая доля пользователей действительно платит, какова конверсия, средний чек и отток.

Продажи под нажимом обычно выдают слабую экономику продукта. Многие родители сообщали, что их убеждали подписать годовой контракт быстро, ссылаясь на ограниченность срока предложения. Такая модель продаж возникает там, где продукт не удерживает клиента сам по себе и выручку приходится обеспечивать интенсивным давлением на покупателя. Это указывает на проблемы с юнит-экономикой, поскольку стоимость привлечения клиента оказывается высокой, а его удержание низким.

Аудитор подаёт сигналы задолго до развязки. Deloitte вышел из проекта не внезапно, этому предшествовали месяцы запросов и уточнений. Инвесторы, которые следили за этими сигналами, как правило, успевали пересмотреть свою позицию раньше остальных. Фигура аудитора, состав совета директоров и то, вовремя ли выходит отчётность, говорят о компании порой не меньше, чем сам продукт.

Пандемийные показатели стоит читать с поправкой. BYJU'S была не единственной компанией, чьи результаты выглядели лучше реального положения дел. Пандемия создала аномальный спрос на онлайн-образование, и после открытия школ значительная его часть исчезла. Цифры роста 2020 и 2021 годов в EdTech чаще отражали чрезвычайную ситуацию, чем устойчивую модель.

³ Агрессивное признание выручки (aggressive revenue recognition), бухгалтерская практика, при которой компания фиксирует доход раньше, чем услуга оказана. Например, признать годовую подписку выручкой в момент продажи, а не распределять по месяцам. В случае BYJU'S аудиторы установили, что компания признавала выручку от многолетних образовательных программ единовременно, искусственно завышая показатели.

⁴ NCLT (National Company Law Tribunal), Национальный трибунал по корпоративному праву Индии, судебный орган, рассматривающий дела о несостоятельности и банкротстве компаний. Это аналог арбитражного суда по делам о банкротстве в России. Введение процедуры несостоятельности означает, что управление компанией переходит к внешнему администратору.

Харизма основателя не подменяет корпоративное управление. Компания критически зависела от личности основателя, тогда как совет директоров оставался слабым, а независимый контроль минимальным. Слабое корпоративное управление увеличивает риск для инвестора, поскольку в нём отсутствуют механизмы, способные вовремя выявить проблему и ограничить её последствия. Когда трудности начались, у компании не оказалось структуры, способной их остановить. Для инвестора, рассматривающего партнёрство с индийской компанией, проверка качества корпоративного управления не менее важна, чем оценка продукта.

BYJU'S в цифрах

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ	КОНТЕКСТ
Год основания	2011	Бангалор, частные репетиторские занятия
Пиковая оценка (2022)	\$22 млрд	крупнейшая EdTech-компания мира по оценке
Оценка (2024)	<\$1 млрд	падение на 95% за два года
Потери инвесторов	\$4+ млрд	включая Sequoia, Tiger Global, BlackRock
Аудитор покинул компанию	Deloitte, 2023	отказался подписывать отчётность
Сотрудников на пике	~50 000	сокращено более 30 тыс. сотрудников за 2022–2024
Статус на июль 2026	на Банкротство	NCLT ввёл процедуру несостоятельности

Послесловие

Оценка BYJU'S в 22 миллиарда долларов долгое время держалась на ожиданиях быстрого роста, а не на текущих финансовых показателях. Пока капитал оставался дешёвым, инвесторы⁵ были готовы финансировать расширение бизнеса и откладывали детальный анализ выручки, конверсии и удержания клиентов. Разрыв между рыночной оценкой и реальными результатами компании при этом увеличивался.

Ситуация изменилась, когда период дешёвого капитала закончился. Ставки выросли, доступ к финансированию сузился, и на первый план вышли те самые фундаментальные показатели, которые прежде отходили на второй план. Они, а не масштаб аудитории, определили итоговую стоимость компании.

Итоговую стоимость компании определил не масштаб аудитории, а фундаментальные показатели бизнеса.

Проблема BYJU'S характерна не только для Индии. В периоды высокой ликвидности инвесторы готовы финансировать быстрый рост, откладывая анализ фундаментальных показателей бизнеса. После изменения конъюнктуры о них вспоминают в первую очередь.

Следующий раздел: Группа Мафатлал. История одной из старейших промышленных династий Индии и анатомия семейного раскола, который изменил её судьбу.

⁵ Аккредитованный инвестор, в индийском и международном праве физическое или юридическое лицо, соответствующее определённым критериям состоятельности и квалификации. Такие инвесторы считаются способными самостоятельно оценивать риски и не нуждаются в защите регуляторов, предусмотренной для розничных инвесторов.

VI · БИЗНЕС-ДИНАСТИИ · ИНДИЯ

Группа **Мафатлал**. Как семейные разделы раздробили промышленную династию

На примере группы Мафатлал видно, как семейные разделы меняют структуру собственности, систему управления и конкурентоспособность крупных промышленных групп.

Раздел активов промышленной династии

К концу 1970-х годов перед группой Мафатлал встала задача раздела активов, которые создавались с 1905 года. Речь шла о текстильных фабриках, нефтехимических заводах, торговых домах и земельных участках в центре Мумбаи, а их совокупная стоимость измерялась несколькими миллиардами долларов. Собственниками выступали несколько поколений одной семьи, а группа не имела формализованного механизма принятия решений о том, как распорядиться этим имуществом.

Переговоры о разделе продолжались годами, состав юристов менялся, а объём взаимных претензий возрастал. Для банков распад группы означал рост кредитных рисков, поскольку финансирование предоставлялось единому холдингу, а после раздела ответственность по обязательствам распределялась между самостоятельными компаниями с разной платёжеспособностью.

Раскол группы Мафатлал не относится к числу самых громких семейных конфликтов в истории индийского бизнеса, однако он показателен своей типичностью. В Индии, где большинство крупных промышленных групп остаются семейными, разделы такого рода происходят регулярно и каждый раз меняют расстановку сил на отраслевых рынках.

Хлопковые истоки

Мафатлал Гагалбхай начинал в Ахмедабаде в конце XIX века как торговец хлопком и тканями, каких

в Гуджарате были тысячи. В 1905 году он воспользовался ситуацией на рынке и встал во главе текстильной фабрики в качестве управляющего агента¹, когда британский колониальный рынок ещё не закрылся для индийских производителей.

Гуджарат давал таким предпринимателям практическое преимущество. Торговые сообщества штата, прежде всего бания и марвари², опирались на развитые торговые сети, устойчивый доступ к капиталу и механизмы доверия между купеческими домами, которые складывались задолго до появления банковской системы. Эти коммерческие институты снижали издержки на поиск партнёров и привлечение финансирования, а участники таких сообществ переносили отработанные деловые практики в промышленность.

К середине XX века группа контролировала несколько крупных текстильных производств, торговые дома и первые химические предприятия. Получение Индией независимости в 1947 году дало бизнесу огромный импульс. Государство активно строило промышленную базу, и семьи с капиталом и опытом оказались в нужном месте.

В эпоху Лицензионного радж³, системы жёсткого регулирования экономики до 1991 года, группа Мафатлал освоила работу с государственными лицензиями. Успех определялся умением разбираться в сложном порядке лицензирования: понимать отраслевые приоритеты государства и правила получения разрешений на расширение. К 1980-м годам группа диверсифицировалась в нефтехимию, фармацевтику и финансы.

1 Управляющий агент (managing agent), характерная для колониальной Индии форма управления предприятием, при которой специализированная фирма за вознаграждение вела дела фабрики от имени собственников. Позволяла торговым домам контролировать промышленные активы, не владея ими напрямую. В Индии система упразднена в 1970 году.

2 Бания и марвари, традиционные торгово-предпринимательские сообщества Западной Индии (Гуджарат и Раджастхан), исторически специализировавшиеся на торговле, кредите и финансах. Из этой среды вышли многие крупнейшие промышленные династии страны.

3 Лицензионный радж (License Raj), сложившаяся после обретения независимости система государственного регулирования экономики Индии, при которой расширение производства, импорт и инвестиции требовали государственных лицензий и разрешений. Демонтирована в ходе рыночной либерализации 1991 года.

Логика семейного раскола

Раскол Мафатлалов вырастает из самого устройства индийского семейного бизнеса. Большинство крупных бизнес-групп строятся по модели индуистской неразделённой семьи, Hindu Undivided Family (HUF)⁴. Это единый юридический субъект, в котором несколько поколений владеют имуществом сообща, решения принимаются согласованно, а прибыль распределяется по договорённости.

Пока первое поколение сохраняет авторитет, система работает, поскольку есть глава семьи, чьи решения редко оспариваются. По мере смены поколений устойчивость такой модели снижается. Число наследников растёт, их инвестиционные интересы расходятся, а отношение к риску у разных ветвей семьи перестаёт совпадать. Совместное владение, которое опиралось на личный авторитет основателя, лишается объединяющего механизма.

У Мафатлалов к концу 1970-х годов сложилось похожее положение. Разные ветви семьи управляли отдельными частями группы и расходились во взглядах на стратегию: одни хотели наращивать вложения в химию и сокращать присутствие в текстиле, другие видели в нём основу группы, третьи делали ставку на финансовые операции. За разногласиями стояло разное отношение ветвей к риску и к горизонту вложений.

Группу больше не объединял общий стратегический замысел, и совместным оставалось только

имущество, которое каждая ветвь стремилась использовать по собственному усмотрению.

Четыре ветви

Раздел закрепили в конце 1970-х годов, а споры вокруг него тянулись ещё десятилетие, вплоть до судебных разбирательств 1990-х. Группу поделили на четыре семейные ветви, каждая из которых получила самостоятельную структуру собственности и управления, а затем повела отдельную стратегию.

После основателя, умершего в 1944 году, группу возглавил его сын Навинчандра Мафатлал, а после его смерти в 1955 году управление перешло к внуку основателя Арвинду Мафатлалу. Пока во главе стоял бесспорный преемник, группа держалась вместе. К концу 1970-х такого преемника не стало, договориться о правилах наследования ветви не сумели, и совместное управление распалось.

Историческое ядро группы, текстиль, осталось за линией Арвинда Мафатлала вместе с брендом Mafatlal и компанией Mafatlal Industries. Положение этих активов оказалось сложным. После либерализации 1991 года индийский текстиль столкнулся с китайской конкуренцией и изменением структуры рынка, при котором массовое производство ткани перестало приносить прежнюю доходность. Несколько фабрик закрылись, часть земли в Мумбаи была продана. Компания продолжает работать, но её масштаб несопоставим с прежними показателями группы.

⁴ Hindu Undivided Family (HUF), индуистская неразделённая семья, признанная индийским правом форма совместного семейного владения имуществом с обособленным налоговым статусом. Управляется старшим в роду (карта) и используется многими семейными бизнес-группами как правовая основа общей собственности.

Самыми устойчивыми оказались химические активы, NOCIL⁵ и Navin Fluorine⁶, оставшиеся в группе Арвинда Мафатлала. Резиновые химикаты и фторхимия относятся к узким специализированным рынкам с высокими барьерами входа и стабильным промышленным спросом со стороны автомобильной и фармацевтической отраслей. Ограниченное число поставщиков снижает ценовую конкуренцию и поддерживает норму прибыли. Обе компании имеют публичный статус, показывают устойчивый рост и выплачивают дивиденды.

Внутри линии Арвинда активы разделили ещё раз в 2016 году. Текстильная Mafatlal Industries и NOCIL перешли под управление Хришикеша Мафатлала, а Navin Fluorine, самая прибыльная часть наследства, к Вишаду Мафатлалу. Так внутрисемейный раздел затронул уже не всю группу, а её наиболее ценные химические активы.

Осколки общего имени

После раздела марку «Мафатлал» носят несколько независимых компаний. Каждая из них проводит

собственную стратегию, самостоятельно выстраивает отношения с банками и регуляторами и отвечает по своим обязательствам отдельно от остальных. От прежнего конгломерата осталось общее имя и несколько обособленных бизнесов, которые используют его по-разному.

Химия и текстиль разошлись окончательно. Химическое направление, NOCIL и Navin Fluorine, остаётся наиболее устойчивым, тогда как текстильные активы сохраняют деятельность в сократившемся масштабе. Единой промышленной группы, созданной Мафатлалом Гагалбхаем, больше не существует.

У Мафатталов отсутствие формализованной процедуры наследования превратило смену поколений в один из главных корпоративных рисков и прямо сказалось на стоимости активов.

Следующий раздел посвящён Кудумбашри и тому, как женские сообщества изменили экономику Кералы.



⁵ NOCIL (National Organic Chemical Industries Ltd), индийский производитель резиновых химикатов, добавок для шинной и резинотехнической промышленности. Публичная компания.

⁶ Navin Fluorine International, индийский производитель фторорганических соединений и специальной химии для фармацевтики, агрохимии и промышленности. Одна из наиболее прибыльных компаний, вышедших из группы Мафатлал.

VII · БИЗНЕС-АНТРОПОЛОГИЯ · ИНДИЯ

Кудумбашри. Как женские сообщества изменили экономику Кералы

В штате Керала несколько миллионов человек почти тридцать лет держат работающую систему предпринимательства, и она пережила смену правительств и экономические спады. Это Кудумбашри. Устойчивость держится на способе организации. Размер здесь вторичен: значение имеют коллективное финансирование, гарантированный сбыт и распределённые полномочия внутри местного самоуправления.

Как устроена крупнейшая в мире сеть самопомощи

В Керале женщины из малообеспеченных семей, прежде остававшиеся вне формальной экономики, почти тридцать лет участвуют в системе коллективного предпринимательства. В неё вовлечена каждая пятая жительница штата. Кудумбашри¹ началась в 1998 году как программа борьбы с бедностью при участии NABARD и правительства Индии. К настоящему времени это около 318 тысяч групп взаимопомощи, свыше 19 тысяч районных федераций и 1070 обществ местного развития. Трёхуровневая структура стала прообразом национальной программы развития сельских доходов, которую переняли десятки штатов Индии.

Кудумбашри отличается от обычного микрофинансирования тем, что встроена в местное самоуправление. Каждая группа получает определённую часть муниципального бюджета на программы для женщин, сохраняя самостоятельность в принятии решений о расходовании этих средств. Организационная схема соединяет два контура: выборные органы местного самоуправления вырабатывают решения совместно с представительницами женских групп.

Экономическая модель и устойчивость к кризисам

Финансовая модель Кудумбашри строится на регулярных платежах участниц. Каждая ежемесячно вносит небольшие суммы, начиная с символических взносов менее доллара. Средства поступают в общий фонд группы, который используется для кредитования участниц и финансирования новых проектов. К 2015 году совокупные сбережения превысили 30 миллиардов рупий, около полумиллиарда долларов, а более 160 тысяч групп получили банковские кредиты.

Государственная поддержка при запуске бизнеса составляет от 90 до 120 долларов на участницу. Устойчивость модели обеспечивается прежде всего

доступом к гарантированным каналам сбыта. Государственные детские учреждения, школьные столовые и муниципальные организации становятся первыми заказчиками продукции и услуг.

Группы объединяются в районные федерации, а те входят в общества развития на уровне муниципалитета. У каждого общества пять профильных комитетов: по микрофинансированию, микропредприятиям, социальному развитию, инфраструктуре и программе гарантированной сельской занятости. Каждый комитет располагает собственным бюджетом и отвечает за конкретное направление деятельности.

Такая структура позволяет быстро перераспределять ресурсы в условиях кризиса. Когда началась пандемия коронавируса, Кудумбашри открыла 1 144 общественные кухни для тех, кто находился на карантине, и для трудовых мигрантов. Продукцию поставляли 16 тысяч сельскохозяйственных групп. В 306 швейных цехах сшили более семи миллионов хлопковых масок и произвели 9 300 литров дезинфицирующих средств для медицинских учреждений. Во время пандемии существующая сеть местных организаций была оперативно переориентирована на выполнение государственных задач в сфере социальной поддержки и здравоохранения.

Развитие местного предпринимательства

Предприятия здесь запускают без венчурного капитала, за счёт групповых сбережений и государственного обучения.

Группа из десяти женщин в Амбалавайяле, округ Ваянад, вложила около 300 долларов в переработку бананового волокна. Округ находился в зоне аграрного кризиса, который сопровождался волной самоубийств фермеров. Обучение участницы прошли в государственном центре сельскохозяйственного просвещения. Первая партия сумок разошлась на ярмарке Кудумбашри, затем группа освоила выпуск зонтов и расширила ассортимент.

¹ «Кудумбашри» на языке малайалам означает «процветание семьи».

Ресторан «Шрилакшми» на острове Валияпарамба в округе Касарагод открылся в 2003 году. Первоначальный проект оказался экономически неустойчивым. Шесть женщин, у которых единственным транспортом были традиционные лодки, сначала поставляли чай и закуски в офис местного сельсовета. Со второй попытки они открыли полноценный ресторан, а к 2006 году выкупили землю и построили собственное здание. Работу организовали так, что вести дело в отсутствие остальных могли любые две участницы группы.

Придорожный ресторан у национальной трассы в Эдапалли группа выиграла на тендере у крупных операторов из Кочи, предложив около 380 долларов аренды в месяц. Ресторан стал первым проектом Кудумбашри в туристическом секторе. Участницы прошли трёхмесячное обучение в региональном центре общественного питания. Полученные навыки позволили им самостоятельно управлять рестораном, который обслуживает туристов со всего мира.

Практические выводы

Российским программам поддержки предпринимательства здесь есть что перенять, хотя и не всё.

4,3 миллиона участниц выросли из 1070 самостоятельных обществ, и каждое выбирает собственные приоритеты само. Российские территориальные общественные самоуправления устроены схоже, но лишены прямого доступа к бюджетным средствам и права их распределять.

Управляют сетью в основном сами женщины: больше половины координаторов всех уровней в Кудумбашри составляют женщины из малоимущих семей, для далитов и адиваси действуют квоты. Прямые выборы каждые три года обеспечивают сменяемость и не дают закрепиться местным элитам. В России такие механизмы применимы в программах поддержки женского

предпринимательства, где преобладает раздача индивидуальных грантов.

Субсидия около 90 долларов запускает немного, а вот гарантированный контракт на поставку обедов в муниципальную школу даёт микропредприятию рынок сбыта. Российские программы социального заказа и закупок у некоммерческих организаций устроены похоже, но уступают по масштабу.

Программу технологического развития Кудумбашри запустила только в 2025 году, через двадцать семь лет после основания. До этого сеть работала через триста тысяч групп в мессенджерах и личные связи. Технологии здесь подключали под конкретные задачи в цепочках поставок, а не наоборот.

Кудумбашри пережила смену правительств, экономические спады и пандемию не в последнюю очередь потому, что её структура не держится на отдельных лидерах. Группы, федерации и общества встроены в конституционную систему местного самоуправления и не остаются временными проектными офисами. В России, где программы поддержки предпринимательства нередко меняются вслед за кадровыми решениями, такая устойчивость особенно ценна.

Значение опыта Кудумбашри

За почти тридцать лет Кудумбашри подготовила 4,3 миллиона женщин, освоивших финансовый учёт и управление собственным делом. В 2025 году сеть докупила у аграрных исследовательских институтов ещё 180 разработок.

Ни местное самоуправление, ни гарантированный спрос, ни коллективные деньги по отдельности такого результата не дают. Кудумбашри держится на том, что собрала их вместе и не даёт распасться.

Скопировать всё это целиком не выйдет. Отдельные организационные принципы применимы при разработке региональных программ поддержки бизнеса.

VIII · ПРАВОВАЯ СРЕДА · РИСКИ

Комиссия по **конкуренции** Индии. Антимонопольные риски для иностранного бизнеса

Индийский антимонопольный регулятор останавливает сделки, разворачивает слияния и штрафует так, что дешевле перестраховаться заранее.

Регулятор, которого недооценивают

Индия остаётся огромным рынком, который российский бизнес пока освоил лишь отчасти. Но за контрактом, филиалом или покупкой местной компании здесь почти всегда встаёт антимонопольный орган, и относиться к нему как к формальности не получается. Он способен остановить сделку, развернуть слияние и наложить штраф, от которого у крупных корпораций проседают котировки. Комиссия по конкуренции Индии создана на основании Закона о конкуренции 2002 года и в полном объёме заработала в 2009-м. В последние годы её хватка заметно усилилась. Это один из самых активных антимонопольных регуляторов в мире, и его требования оборачиваются для иностранной компании конкретными деньгами и сроками.

Отличия от ФАС

Привычная логика Федеральной антимонопольной службы здесь помогает мало. ФАС действует по понятной процедуре и с ясными сроками, а индийская комиссия выносит решения быстро, апелляции тянутся годами, и практика складывается на ходу. В итоге компания рискует получить претензию за то, что ещё недавно считалось нормой.

К этому добавляется экстерриториальность: Комиссия берётся даже за сделки, заключённые за пределами Индии, если они задевают её рынок. Купили в Европе конкурента с индийскими клиентами и одобрение придётся получать в том числе в Индии, а за пропущенное уведомление грозит штраф до одного процента оборота.

Достаётся и крупнейшим технологическим компаниям. «Гугл» получил штрафы на сотни миллионов долларов за навязанную предустановку приложений, а Amazon и Flipkart, принадлежащий «Уолмарту», давно находятся под расследованием из-за особых условий для избранных продавцов. Для российской интернет-компании или ИТ-стартапа это

внятный ориентир: привычные западные модели монополизации в Индии не проходят.

Компания рискует получить претензию за то, что ещё недавно считалось нормой.

Главные риски для иностранного бизнеса

Дороже всего обходится злоупотребление доминирующим положением. Доминирование в Индии считают не по мировой, а по местной доле рынка. Российская компания может быть скромным игроком в глобальном масштабе, но при этом доминировать в узкой нише внутри страны, а за необоснованные цены или дискриминационные условия получить штраф вплоть до десяти процентов оборота.

Сделку могут и вовсе заблокировать. Если активы или оборот сторон превышают установленные пороги, приобретение требует одобрения Комиссии. После реформы 2024 года уведомление нужно, когда совокупные индийские активы превышают 265 миллионов долларов или оборот 795 миллионов долларов. Небольшие сделки стоимостью до 54 млн долларов от уведомления освобождены¹. Рассмотрение занимает от месяца до примерно ста пятидесяти дней, и Комиссия вправе потребовать уступок, например продажи части бизнеса.

Ударить может и конкурент. В Индии распространена тактика, когда местный игрок жалуется в Комиссию, чтобы затормозить иностранца. Это дешево и действенно, а отклонённая в итоге жалоба всё равно оборачивается расследованием на полтора года и бьёт по репутации.

Наконец, само соблюдение требований стоит денег. Компания с присутствием в Индии вынуждена вести документацию по ценам, дистрибуции и договорам так, словно каждый контракт завтра проверит регулятор. И это не перестраховка юристов, а статья расходов.

¹ После реформы 2024 года уведомление требуется при совокупных индийских активах сторон свыше 2 500 крор рупий или обороте свыше 7 500 крор. Небольшие цели с активами до 450 крор рупий (около 54 млн долларов) или оборотом до 1 250 крор от уведомления освобождены. Отдельно действует порог стоимости сделки в 2 000 крор рупий для покупок с заметным присутствием в Индии.

Уроки громких дел

В 2022 году «Гугл» получил штраф около 162 млн долларов за принуждение производителей смартфонов предустанавливать поиск и браузер компании². Навязать свою экосистему так же напористо, как в США или Европе, в Индии не вышло.

Многолетнее расследование вокруг Amazon и Flipkart касалось особых контрактов с крупными продавцами и эксклюзивных запусков смартфонов. Эксклюзивность для индийского регулятора как красная тряпка.

В споре вокруг сервисов такси «Убер» и «Ола» водители жаловались на демпинговые цены. Комиссия жалобу отклонила, но разбирательство растянулось на годы, и даже проигравший конкурент способен надолго заморозить чужую ценовую стратегию.

А в 2016 году одиннадцать цементных компаний получили штрафы почти на миллиард долларов за согласование цен. Обсуждать цены в Индии опасно даже в кулуарах отраслевых конференций.

Эксклюзивность для индийского регулятора как красная тряпка.

Что делать иностранному бизнесу

Ещё до сделки стоит проверить, нужно ли одобрение Комиссии, и сверяться с местным юристом, а не

с московским: правила меняются регулярно. При ценообразовании каждое решение лучше подкреплять расчётом, ведь ссылка на то, что «рынок такой», для регулятора не аргумент. В дистрибуции рискованно навязывать дилерам эксклюзивность и ограничивать онлайн-продажи.

Жалобу конкурента игнорировать нельзя: нужно ответить в срок и приложить не только юридическое, но и экономическое обоснование. На длинной дистанции вложения в соблюдение требований окупаются.

Комиссия как часть стратегии

Компании, которые научились работать в жёсткой антимонопольной среде Индии, становятся устойчивее к регуляторным рискам и в других юрисдикциях. Внимания эта среда требует не меньше, чем европейская или американская, и попытка не замечать Комиссию обходится в разы дороже своевременной профилактики.

При этом сами штрафы взыскиваются плохо. За 2011–2023 годы Комиссия наложила их более чем на 1,85 миллиарда долларов, но из-за бесконечных апелляций реально получила лишь малую часть³. Давит регулятор не столько деньгами, сколько годами неопределённости, в которых оказывается компания.



² Штраф наложен в 2022 году по делу о практиках в экосистеме «Андроид». Компания оспаривает решение.

³ По обзорам правоприменительной практики, за 2011–2023 годы наложенные штрафы составили около 17,4 тыс. крор рупий, а на деле взыскано порядка полутора процентов из-за нерассмотренных апелляций.

IX · МЕЖДУНАРОДНЫЙ КЕЙС · УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РАЗБОР

Как **Apple** переносила производство в Индию

Перенести отлаженное производство в другую страну простым копированием не удаётся. Разбор показывает, какие управленческие решения позволяют адаптировать производственную систему к новой промышленной среде.

Модель, которую нельзя скопировать

К моменту выхода в Индию у Apple работала отлаженная производственная система в Китае, выстроенная за десятилетия: заводы, поставщики и обученные рабочие. Казалось, её достаточно перенести на новую площадку. Ничего похожего не получилось.

Промышленная среда Индии отличалась от китайской зрелостью выпуска, деловой культурой и собственными механизмами организации производства. Готовой опоры под привычную модель не было, поэтому систему пришлось собирать заново почти по каждому направлению, от поиска поставщиков до подготовки персонала.

Исход проекта определила способность шаг за шагом адаптировать производственную модель к новой среде, а не размер первоначальных вложений.

Среда, которой не было

Завод строится куда быстрее, чем складывается промышленная среда вокруг него. В этом и была главная трудность.

В Китае Apple опиралась на инфраструктуру, создававшуюся десятилетиями: плотную сеть поставщиков в радиусе нескольких часов, миллионы рабочих с опытом конвейерной сборки, отлаженную производственную дисциплину и логистику, ориентированную на экспорт. Значительная часть этих условий в Индии ещё находилась на стадии формирования.

Различия обнаруживались почти всюду: где-то не хватало поставщиков, где-то опыта у рабочих, где-то мешали инфраструктура и местные административные порядки.

Проблема №1. Локализация сети поставщиков

Один смартфон состоит из более чем тысячи компонентов от сотен поставщиков. В Китае почти все они расположены рядом со сборочной линией. В Индии большинства таких производителей не было.

Один смартфон включает более тысячи компонентов от сотен поставщиков. В Китае они рядом со сборкой, в Индии большинства не было.

Строительство завода оказалось наименее сложной частью, снабжение его компонентами потребовало больше усилий. Apple одновременно переносила в страну собственных поставщиков, развивала местных производителей и обучала их своим стандартам. Вслед за сборкой в Тамилнаду и Карнатаку начали переходить изготовители корпусов, кабелей, оптики и упаковки, а доля индийских компонентов постепенно росла.

Полная местная база поставщиков формируется не за один год, и пока Индия выполняет преимущественно сборочные операции. Направление задано, вслед за Apple в страну приходят новые предприятия смежных отраслей.

Пока компонентная база неполная, местная сборка так и остаётся сборкой: главное по-прежнему везут из-за рубежа, а вместе с импортом тянутся валютные риски и долгие сроки отгрузки. Чем ближе перебираются поставщики, тем слабее эта зависимость.

Проблема №2. Кадры и производственная дисциплина

Запуск крупного завода требует нанять и обучить десятки тысяч человек, большинство без опыта высокоточной сборки. В Китае такой персонал воспроизводился поколениями. В Индии его пришлось готовить практически заново.

Трудность не сводилась к обучению. Сборка электроники Apple требует строгой дисциплины и стабильного качества при больших объёмах, а значительную часть персонала составляли сотрудники, впервые пришедшие на крупное промышленное предприятие. Отсюда высокая текучесть и постоянная потребность переобучать новых работников.

Apple и её подрядчики ответили системными мерами. Появились собственные программы обучения, каждая операция была стандартизирована, а на линии внедрён непрерывный контроль качества. Производственный процесс был организован так, чтобы результат как можно меньше зависел от квалификации отдельного работника.

Затраты на обучение окупались: ошибок становилось меньше, качество выравнивалось быстрее, а текучесть уже не так била по конвейеру.

Проблема №3. Темпы масштабирования

Компания сознательно выбрала постепенное расширение производства. Сборку начинали с более

простых моделей и переходили к флагманским по мере роста компетенций, расширяя ассортимент.

Причина этого решения управленческая. Каждый новый уровень объёма выявляет ограничения: нехватку поставщиков, снижение качества, перегрузку логистики. Запуск всех мощностей разом означал бы, что все проблемы проявятся одновременно и без запаса прочности. Поэтапность давала время устранять выявленные ограничения до того, как они становились критическими.

Проблема №4. Логистика и цепочки поставок

Запуск предприятия решает лишь часть задачи. Завод остаётся одной точкой в глобальной системе. Процессоры поступают с Тайваня, дисплеи из Кореи, аккумуляторы из Китая и Японии, а готовые устройства отправляются в США, Европу и Японию. Координация международных поставок требует высокой точности планирования.

Конечная сборка в Индии усложнила логистику. В цепочку добавилось звено, которое требуется синхронизировать с десятками поставщиков в разных странах и часовых поясах.



Проблема №5. Управление качеством

Компания сохранила единые требования к качеству независимо от страны производства.

Контроль качества встроен во все стадии производственного процесса: аудит поставщиков до начала работы, проверки на каждом этапе сборки, стандартизация операций и цифровой мониторинг линии с отслеживанием отклонений в реальном времени. Предотвращение дефектов обходится значительно дешевле их последующего устранения.

Логика решений

Если собрать решения Apple вместе, видно, что дело было не в деньгах. Компания опёрлась на опытных контрактных производителей, Foxconn, Pegatron¹ и индийскую Tata², уже освоивших сложную сборку. Локализацию вели поэтапно, повышая долю местных компонентов по мере готовности среды. Обучение персонала рассматривали как часть производства и финансировали с начала проекта. Вслед за сборкой в страну переносили собственных поставщиков и развивали местных. Компания встроилась в государственную программу субсидий PLI (Production Linked Incentive)³ и в промышленную политику штатов. Горизонт планирования измерялся годами.

Практические выводы

Случай Apple важен потому, что схожие задачи встают при локализации почти на любом новом рынке. Российская компания, выходящая на незнакомый рынок, будь то индийский, ближневосточный или азиатский, выбирает между копированием привычной модели и построением новой под местную среду.

Производственная модель, опирающаяся на чужую промышленную базу, без неё не работает, поэтому воспроизвести её целиком не удаётся. Локализацию разумно начинать с пилотного проекта, с одного продукта в ограниченном объёме, чтобы отладить процессы. Местные партнёры, знающие рынок труда, регулирование и деловую культуру, ускоряют освоение среды. Подготовку персонала закладывают в бюджет и сроки с начала работы. Сеть и компетенции местных поставщиков развивают параллельно со сборкой, а на всю адаптацию закладывают не месяцы, а годы.

Заключение

Индийскую сборку Apple вытянули не деньги, а терпение: систему перестраивали шаг за шагом, направление за направлением.

Завод, поставщики, обученные люди, логистика и контроль качества поднимались разом и держались друг на друге. Отдельно взятый цех тут решает немного.

1 Foxconn (Hon Hai Precision Industry) и Pegatron, крупнейшие тайваньские контрактные производители электроники (EMS), собирающие устройства для мировых брендов, включая iPhone. Они развернули основную сборку Apple в Индии.

2 Tata Electronics, подразделение индийской группы Tata. С середины 2020-х годов собирает iPhone и выпускает корпуса, став первым крупным индийским подрядчиком Apple.

3 PLI (Production Linked Incentive), индийская программа государственных субсидий, размер которых привязан к объёму произведённой в стране продукции. Запущена в 2020 году для стимулирования локального производства электроники и ряда других отраслей.

X · ПРИКЛАДНОЙ РАЗДЕЛ · ВЫХОД НА РЫНОК ИНДИИ

5 ошибок при выборе партнёра в Индии

Разбор пяти типичных ошибок при выборе партнёра в Индии: их причины, экономические механизмы и способы предотвращения на этапе проверки контрагента.

Большинство историй о неудачном партнёрстве в Индии начинаются одинаково: не после подписания договора, а задолго до него, на этапе выбора. Сроки поджимают, рынок кажется понятным, и компания урезает проверку контрагента до пары встреч. А дальше в дело вступают сложное регулирование, размер страны и культурная дистанция, и то, что выглядело взвешенным решением, оборачивается долгой проблемой.

Дело обычно не в недостатке опыта. Риски такого рода трудно разглядеть заранее: каждый до поры выглядит как разумный шаг и открывается только со временем, когда переиграть что-то уже сложно.

Ошибка 1. Выбор партнёра по первому впечатлению

Собеседник свободно говорит по-английски, уверенно сыплет цифрами и производит впечатление человека с широкой сетью деловых контактов. Договор подписывают быстро. А через полгода выясняется, что реальный оборот втрое меньше заявленного, а вся сеть связей сводится к случайному знакомству в профильном ведомстве.

Удивляться тут особенно нечему. Умение подать себя и провести переговоры в индийской деловой среде ценят высоко, но с производственными и финансовыми возможностями компании оно связано слабо. За красивой презентацией обычно стоит простой расчёт: посредников и консультантов на рынке много, а их доход зависит от заключённой сделки, а не от того, как сложится партнёрство дальше. Отсюда и прямой смысл показать

контрагента с лучшей стороны и подогнать рассказ под ожидания иностранца.

Лечится это скучной работой с реестрами. Портал GST¹ покажет налоговый статус и порядок оборота, MCA21² (Ministry of Corporate Affairs) раскроет историю компании, состав директоров и финансовую отчётность, а банковские выписки через Account Aggregator³ подтвердят, сколько денег проходит на самом деле. И самое простое: разговор с двумя-тремя прежними клиентами, которые расскажут, как контрагент держит слово.

Ошибка 2. Эксклюзивность сразу и на большую территорию

Просьба звучит логично. Партнёр хочет эксклюзив на всю Индию и объясняет это вложениями в развитие марки. Проходит год, и оказывается, что работает он в двух-трёх штатах, а в остальных регионах его попросту нет. Договор к этому времени подписан, а второго дистрибьютора уже не привлечь.

Проблема тут не одна, их сразу несколько. Страна слишком велика и разнородна, чтобы один партнёр ровно закрыл все регионы. Расторгнуть эксклюзивный договор в индийском суде долго и дорого. Вдобавок такой договор рискует привлечь внимание Комиссии по конкуренции Индии (CCI), если та увидит в нём ограничение конкуренции.

Выход известен и никого не пугает. Эксклюзив дают поэтапно и привязывают к согласованным продажам: скажем, на Махараштру и Гуджарат на двенадцать месяцев при заданном обороте, а если оборот не набран, права сужаются или снимаются вовсе. Опытный контрагент относится к такому условию как к рядовому.

¹ GST (Goods and Services Tax), единый налог на товары и услуги Индии. На портале GST по регистрационному номеру контрагента можно проверить его налоговый статус и оценить масштаб оборота.

² MCA21, электронный портал Министерства корпоративных дел Индии (Ministry of Corporate Affairs), через который публично доступны сведения о зарегистрированных компаниях: состав директоров, финансовая отчётность и судебные дела.

³ Account Aggregator, индийская система обмена финансовыми данными, которая с согласия клиента позволяет получать банковские выписки напрямую из банков и подтверждать реальные обороты.

Ошибка 3. Недооценка региональной специфики

Партнёр из Мумбаи берётся обслуживать всю Южную Индию. Год спустя продажи в Тамилнаду и Керале стоят на месте: покупатели с осторожностью смотрят на компанию из чужого штата, логистика не налажена, а сам партнёр не знает ни местного языка, ни того, как здесь принято вести дела.

Индия внутри себя раздроблена сильнее, чем кажется со стороны. Штаты отличаются языком, устройством деловых сетей и цепочками поставок, и доверие складывается внутри региона, а не поверх его границ. Причина не только в культуре. Знакомство внутри штата снижает издержки: репутацию участника местное сообщество уже знает, а значит, проверять его и принуждать к исполнению договорённостей проще. У пришельца из Мумбаи такой опоры в Тамилнаду нет, и для местных он остаётся чужаком.

Поэтому в новый регион разумнее заходить с тем, кто там давно работает. Размер партнёра значит меньше, чем его присутствие на месте и живые связи. Нередко несколько региональных партнёров дают больше, чем один федеральный, который равномерно страну не покрывает.

Ошибка 4. «Да» принимают за согласие

«Да» в Индии не всегда значит «да». На переговорах партнёр кивает, со всем соглашается, договор подписывают. А через месяц оказывается, что ключевые условия он понял по-своему или вовсе не собирался исполнять их в том виде, как договорились.

Во многих деловых кругах Индии прямой отказ за столом переговоров считается невежливым. «Да» здесь легко означает «я вас услышал» или «я подумаю», а не обещание сделать. Контекст разговора весит больше, чем буквальная фраза,

и устное согласие само по себе гарантирует немногое.

Значит, договорённости стоит закрепить на бумаге сразу после встречи, своими словами изложив, к чему пришли. Полезно попросить партнёра пересказать ключевые пункты: сразу видно, одинаково ли обе стороны их поняли. Подробный контракт оставляет меньше места для разночтений, а на быстрое устное «да» полагаться не стоит, пока оно не подтверждено.

Ошибка 5. Структуру собственности не учитывают

Переговоры идут гладко: напротив сидит директор, который явно всё решает. А через год он уходит из компании, и выясняется, что контроль всё это время был у другого члена семьи собственника, никак не связанного условиями договора. Бывает и иначе: компания входит в семейный холдинг, где доли тихо перераспределяются между родственниками.

Средний индийский бизнес часто семейный, и это меняет всю картину. Директор нередко оказывается наёмным менеджером без права на крупные решения, а настоящий контроль остаётся у владельцев. Обязательства на большие суммы одобряют на уровне семьи или головной структуры холдинга, так что полномочия человека за столом переговоров не обязательно совпадают с его должностью. На самих переговорах это почти не видно, зато потом решает, будет ли договор исполнен.

Поэтому бенефициарных владельцев стоит проверить через MCA21 ещё до подписания, а в договор заложить пересмотр условий на случай смены контролирующего акционера. Если бизнес семейный, к разговору лучше звать сразу нескольких собственников, а не одного директора. Разбор структуры собственности не роскошь, а обычная часть комплексной проверки (due diligence).

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДО ПОДПИСАНИЯ ДОГОВОРА

- ☐ Проверен налоговый статус и приблизительный оборот через портал GST.
- ☐ Проверена история компании через MCA21: состав директоров, отчётность, сведения о судебных делах.
- ☐ Запрошены и изучены рекомендации двух-трёх прежних партнёров.
- ☐ Эксклюзивные права, при их наличии, ограничены регионом и привязаны к целевым показателям.
- ☐ У партнёра есть команда и инфраструктура в целевом регионе.
- ☐ Ключевые договорённости подтверждены письменно до подписания контракта.
- ☐ Проверена структура собственности компании и бенефициарные владельцы.
- ☐ Контракт проверен местным юристом с опытом в коммерческом праве.

Заключение

Ни одна проверка не даёт полных гарантий, но почти все перечисленные ловушки роднит одно: обойти их на входе дешевле, чем потом разбирать в суде или переписке. Время, ушедшее на реестры и разговоры с прежними клиентами контрагента, обходится несопоставимо дешевле, чем год тяжбы из-за эксклюзива или спор о том, кто в компании на самом деле принимает решения.

Следующий раздел посвящён джугааду и неформальным деловым связям. В нём рассматривается, каким образом они влияют на принятие управленческих решений и взаимодействуют с формальными институтами.



XI · ИННОВАЦИИ · РАЗВИВАЮЩИЕСЯ РЫНКИ

Джугаад. Управленческие решения в условиях дефицита ресурсов

Как дефицит денег, энергии и инфраструктуры превращается в источник инженерных и управленческих решений, которые затем перенимают международные корпорации.

Трактор, собранный в деревенской мастерской из старого мотоцикла, водяного насоса и металлической бочки, пашет поле не хуже заводского и обходится в десять раз дешевле. Такой способ разработки на хинди называют джугаад (जूगाड़). Ценят здесь не изящество конструкции, а то, что она работает в наличных условиях и почти ничего не стоит.

Подход сложился там, где не хватало денег, электричества и производственной инфраструктуры, а выбирать особо не приходилось. Те же приёмы, отточенные деревенскими мастерами, позднее взяли на вооружение международные компании.

Повседневная практика джугаада

Курьер перевозит мороженое в ящике со льдом, закреплённом на раме велосипеда, и обходится без рефрижератора. Мелкий мастер размещает самодельную антенну в пластиковом ведре и обеспечивает устойчивый приём сигнала там, где промышленное оборудование стоило бы в сотни раз дороже. Фермеры переоборудуют старую стиральную машину под сепаратор: конструкция барабана позволяет использовать машину для отделения сливок и сбивания масла.

За кустарным видом почти всегда прячется трезвый расчёт. Устройство собирается из доступных компонентов, не требует кредита, и первоначальные затраты остаются минимальными. Экономический результат нередко выше, чем у стартапа, потратившего венчурные средства на проработанный прототип. Малые предприниматели берут работающее решение и дорабатывают его по ходу эксплуатации.

Когда джугаад-решения становятся масштабным бизнесом

Тот же расчёт работает и в большом бизнесе. Кардиохирург Деви Шетти построил сеть больниц «Нараяна», где операция на сердце стоит от 800 до 1 500 долларов против ста тысяч в США. Стоимость снижают стандартизация процедур, круглосуточная загрузка оборудования и большой поток пациентов, на котором хирурги быстрее набирают опыт. Сеть насчитывает тридцать больниц и входит в число самых загруженных кардиохирургических площадок мира, показатели качества сопоставимы с дорогими западными клиниками¹.

Офтальмологическая сеть «Аравинд» применяет схожий метод. Один хирург проводит до двух тысяч операций в год при среднем показателе по Индии около трёхсот. Обеспеченные пациенты платят за операцию полную цену, малоимущим её проводят бесплатно. Выручка от платных пациентов покрывает расходы на бесплатные операции, что позволяет держать высокую загрузку и низкую себестоимость. Модель перекрёстного субсидирования изучают в Гарвардской школе бизнеса².

Не каждое бережливое решение находит рынок. Компания «Годредж» выпустила холодильник «ЧотуКул» за пятьдесят долларов. Устройство работало без компрессора, охлаждалось термоэлектрическим модулем и собиралось из двух десятков деталей вместо двух сотен. При проработанной конструкции ожидаемый спрос не сформировался. Сельский покупатель медлил, городской воспринимал его как дорожный холодильник, и проект пришлось перепозиционировать³. Холодильник получился, а покупатель под него так и не нашёлся.

¹ Оценки стоимости кардиооперации в сети «Нараяна» расходятся в диапазоне примерно от 800 до 1500 долларов, а в США сопоставимая операция обходится около ста тысяч. Сеть основана Деви Шетти в 2000 году.

² Сеть «Аравинд» основана офтальмологом Говиндаппой Венкатасвами в 1976 году. Стоимость операции по удалению катаракты опускается примерно до пятидесяти долларов против нескольких тысяч в США.

³ «ЧотуКул» продавался примерно от 50 до 70 долларов, но массового спроса не получил и впоследствии был перепозиционирован как нишевый продукт для среднего класса.

За пределами Индии работает та же логика. В Кении система «М-Песа»⁴ позволила переводить деньги текстовым сообщением, без банковского счёта и отделений. Решение предназначалось для людей без доступа к банку и стало частью финансовой инфраструктуры страны. Система насчитывает около тридцати четырёх миллионов пользователей, а в середине 2010-х годов объём проходящих через неё платежей был сопоставим примерно с половиной ВВП Кении.

Принципы бережливых решений

Во всех этих историях повторяется один порядок действий. Начинают не с чертежа, а с цены: продукт должен стоить в разы дешевле аналога, иначе он не откроет рынок для тех, кто прежде не мог его себе позволить. Дальше конструкцию подгоняют под реальную эксплуатацию, под перебои с электричеством и нехватку обученных рук, и проверяют простым правилом: если вещь работает при доходе в пару долларов в день, в более обеспеченной среде она тем более сгодится. Черновой работающий образец выпускают за недели, а не за кварталы, и доводят его уже на рынке, по тому, как им пользуются на самом деле.

Джугаад в корпоративной практике

Тот же ход повторили и инженерные гиганты. «Дженерал Электрик» разработала в Индии портативный электрокардиограф ценой около тысячи долларов, в разы дешевле привычного оборудования, а затем вывела его на мировой рынок. Стоимость снизили за счёт серийных компонентов массового производства, питания от аккумулятора и сокращения функций до необходимого набора. Прибор печатал результат на компактном принтере, заимствованном у билетных автоматов.

«Рено-Ниссан» спроектировала в Индии бюджетный автомобиль «Квид» за три-четыре тысячи долларов.

Цену определили заранее, а конструкцию подбирали под заданную стоимость. Автомобиль занял заметную долю местного рынка, в переработанном виде вышел в Бразилию и Латинскую Америку, а его электрическая версия легла в основу европейской «Дачии Спринг»⁵.

Просто скопировать чужой прибор оказалось мало, и корпорации взялись за собственные правила. Исследовательские команды на месяцы отправляют на развивающиеся рынки, чтобы инженеры видели условия эксплуатации своими глазами. Главным мерилom становится не качество на единицу стоимости, а охват, то есть число людей, до которых продукт наконец дошёл. Ради быстрого работающего образца разработчикам разрешают то, что в головном офисе сочли бы кустарщиной, нестандартные материалы и упрощённые процессы. Перенимают, по сути, сам способ думать о продукте, а не отдельные хитрости.

Практическое значение джугаада

В начале 2020-х годов многие отрасли вновь столкнулись с дефицитом. Не хватает то микрочипов, то энергии, то квалифицированных кадров. Международные компании всё чаще перенимают приёмы рынков, десятилетиями работавших в таких условиях. За последние годы джугаад из низовой смекалки превратился в признанный подход к разработке продуктов при нехватке ресурсов.

Пригождается он прежде всего там, где денег, оборудования и технологий заведомо мало.

Собранное под чужую нехватку всё чаще идёт обратным маршрутом: индийский «Квид» становится европейской «Дачией», а дешёвый электрокардиограф из индийского центра «Дженерал Электрик» уходит на мировой рынок.

⁴ Система «М-Песа» запущена компанией «Сафариком» в 2007 году. Прямое сравнение объёма платежей с ВВП условно, но традиционно используется для иллюстрации масштаба.

⁵ Портативный электрокардиограф «Дженерал Электрик» создан в индийском центре компании. Автомобиль «Квид» разработан в Индии командой под руководством Жерара Детурбе и с 2015 года продаётся в стране от примерно 3900 долларов.

КТО СТОИТ ЗА ЭТИМ ВЫПУСКОМ

ПАРТНЁРЫ ПРОЕКТА

Ассоциация экспортеров и импортеров

Центр «Технологии без границ»

Ассоциация «Мост»

ООО «Ковчег»

ООО «Арка»

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ Набомита Мазумдар – лауреат премии Президента Индии, основатель Nabomita™ аналитического центра государственно-частного партнёрства.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА Доктор Матай Фенн, консультант и издатель «Набомита».

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Ольга Куликова, бизнес-посол Деловой России в Индии, руководитель комитета по Индии Ассоциации экспортеров и импортеров

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Махеш Кумар · ICC

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Прия Рангараджан · Trilegal

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Викрам Бансал · ICICI Sec.

САЙТ И ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ



Сайт
delovaya-india.com



Телеграм
@delovayaindia



Спасибо, что читаете нас

«Деловая Индия» выходит ежемесячно. Распространяется бесплатно по подписке с корпоративной/рабочей почты. Каждый выпуск – один регион, один стратегический сюжет, один практический инструмент. Следующий номер уже в работе.

Напишите нам на почту info@delovaya-india.com или зарегистрируйтесь, чтобы получить следующий выпуск

Заполните короткую форму – и следующий выпуск придёт к вам сразу после публикации.

forms.gle/9PerdaysnjCcpKLs9

Сайт дайджеста:

delovaya-india.com

Telegram-канал:

t.me/delovayaindia

Почта:

info@delovaya-india.com

Периодичность: ежемесячно · Формат: 210×280 мм ·
Распространение: бесплатное через подписку по форме

© 2026 Аналитический центр «Набомита™». Все права защищены. 16+



До встречи в
следующем выпуске

ДЕЛОВАЯ
ИНДИЯ



ВЫПУСК 02 · 2026

delovaya-india.com