



在香港，有不少企業和個人利用香港獨特優勢積極促進香港和內地與國際社會在各層面的互動，而楊先生，筆名石中英，就是其中一位傳奇人物。他近日因為「1967少年犯」的身份

而廣為人知，其實他的下半生生活更精采。他上世紀八十年代開始着力把中國與國際商業市場連接起來，由開始對顯像管一竅不通到成為一間法國大企業的中國合作夥伴，到打造了全球最後一家彩管廠（印度控股，中國生產）。同時，他亦是法國企業進入中國的先驅，促成中資機構與國際性公司的大規模合作，在不少國家，如美國、意大利甚至中東國家都有其生意蹤跡。相信楊先生定能為我們剖析他如何開展與法國大企業的合作，並如何連接中國及國際商業市場，以及如何利用全球視野拓展商機。



■在港商穿針引線下，中國彩電龍頭TCL與法國五百強企業Thomson合組全球最大彩電生產企業，圖為TCL董事長李東生在簽約儀式上致詞。（網上圖片）

從67少年犯到搭通中法商機生意人



訪問者：
沈旭暉 (Simon, S)



受訪者：
楊先生 (Yeung, Y)

整理：張伊婷

S：你在法國經商多年，與法國人合作關係感覺怎樣？

Y：我喜歡和法國人做生意，因為覺得彼此個性相近，吊兒郎當、有點天才、喜歡浪漫，還不太受管束。相比之下，就不太喜歡和英國人打交道，但和法國人合作實在開心。

S：你最初如何與法國人合作，並取得他們信任？

Y：說來話長，在上世紀八十年代初期，適逢中國改革開放，法國很多中小企業希望到中國發展。我當時還未下海從商，而工作的單位和國內關係相當好。我曾帶領當時法國工業部派出的十多位官員到內地尋找合作機會，結果他們做成很多生意，其中包括果汁和葡萄酒生產線等等。我甚至替他們把法國葡萄苗無償送到新疆改良品種，這些都是我慶幸做過的事，合作的故事也就這樣開始。

S：你多年來與法國人合作，當中如何相處？

Y：法國官員的處事模式與中國官員一本正經的模式完全不同。八十年代初，跟法國工業部官員談生意，情況很輕鬆，就像玩耍一樣，當時我甫下機便有人開車接送，接著有人跟我說那司機配了槍。在路上司機又忽然把一個警笛放到車頂，汽車一路疾馳，到了酒店大門，工業部的人走過來說：「Raymond，不要下車。」之後親自給我開車門，全酒店的人都看着我。我問他們玩什麼花樣，他們說要讓人知道一個中國人來到，我們會有多重視。他們從沒有什麼架子，反正就是好玩。我們整群人都都在一個「玩」的狀態，並就在這樣的情況下會面。後來，我促成了TCL (TCL 科技控股有限公司) 和Thomson的合資交易，打造了當時全球最大的顯像管電視機公司。

跟法國人做生意最好玩

2003年，當時的國家主席胡錦濤到法國進行第一次國事訪問，並被邀參加G8會議。他坐船從瑞士去到法國依雲 (Evian) 會見法國總統希拉克。在會面後6個小時，我收到Thomson行政總裁來電說：請你告訴中國政府有關人士，包括市長等等，我們的總統希拉克已知會中國國家主席胡錦濤，法國有意在來年與中國進行兩個合作項目，第一項是TCL和Thomson的合資，共同打造全世界最大型的公司，並讓中方控股；第二項就是佛山合資的彩管廠，並計劃收購東莞一個彩管廠，打造成為一間廣東省最大型的大屏幕彩管製造公司。」他們很隨意地轉達相關訊息，而我立即將這個口信通知了廣東省省長、惠州TCL和佛山、東莞市市長等。他們顯然認真得多，說：「原來法國總統跟我們國家主席這樣說。」數天後，「紅頭文件」（權力機關正式批文）就下來了。這時我就意識到事關重要，由一位國家總統告知一位國家主席，你說不重要嗎？由此可見，兩種文化大有不同，法國人行事作風感覺隨意，反而中國人

候合作，在不少國家，如美國、意大利甚至中國國家都有其生意蹤跡。相信楊先生定能為我們剖析他如何開展與法國大企業的合作，並如何連接中國及國際商業市場，以及如何利用全球視野拓展商機。



與法國五百企業，圖為（網上圖片）

從67少年犯到搭通中法商機生意人



訪問者：
沈旭暉 (Simon, S)



受訪者：
楊先生 (Yeung, Y)

整理：張伊婷

S：你在法國經商多年，與法國人合作關係感覺怎樣？

Y：我喜歡和法國人做生意，因為覺得彼此個性相近，吊兒郎當，有點天才，喜歡浪漫，還不太受管束。相比之下，就不太喜歡和英國人打交道，但和法國人合作實在開心。

S：你最初如何與法國人合作，並取得他們信任？

Y：說來話長，在上世紀八十年代初期，適逢中國改革開放，法國很多中小企業希望到中國發展。我當時還未下海從商，而工作的單位和國內關係相當好。我曾帶領當時法國工業部派出的十多位官員到內地尋找合作機會，結果他們做成很多生意，其中包括果汁和葡萄酒生產線等等。我甚至替他們把法國葡萄苗無償送到新疆改良品種，這些都是我慶幸做過的事，合作的故事也就這樣開始。

S：當時他們有不少商業夥伴可作選擇，你有什麼獨特之處令他們垂青？

Y：大概在1988年，我和一班朋友合作做生意，也與國內一些城市，如佛山，建立密切的關係。因緣際會下，佛山市政府突然給了我們一張手寫清單，希望找幾樣二手設備，其中一樣就是顯像管生產線 (Color Picture Tube)。當時，我連什麼是顯像管都不知道，只想到需要這樣東西，當然要在全世界尋找。1986至1987年期間，我在法國塞納河岸邊協助興建第一間中國政府有份投資的酒店，叫作粵海酒店，酒店土地由希拉克（當時是法國總理）批出，那個項目歷時數年，也取得成功。那時，聘請了一位越南裔法籍華人為經理，所以便透過他能替我們物色生產線，他很快聯絡了一間法國國營公司 Thomson，並在里昂找到一條二手生產線。這條生產線是美國與法國政府合作研發的 RCA 技術，而公司也簽了一個 Letter of Intent (意向書) 把生產線賣給當年的蘇聯政府，可是交易因法國政府不滿是用天然氣的「易貨貿易」而接近告吹。

顯像管是生產電視機的關鍵技術，佔電視機成本 70%，這引起內地政府的注意，於是，我們組織了佛山政府的負責人到里昂參觀它的生產。另外，也協助一行 6 人的法國團隊到佛山商談。經過 5 日 5 夜不眠不休的商談，最後大家簽了合約。這是我第一次和法國公司合作，而該公司更有法國政府的背景。

當時簽訂的合約價值大概 2.2 億法郎，對於當時還沒有太多外匯儲備的中國政府而言，這是個天文數字，而投資廠的配套更達幾十億元人民幣。因此，法國人也為交易成功而感到驚訝。也就是這樣，我就進入了這個顯像管行業，還得到了法國人的信任。

S：你多年來與法國人合作，當中如何相處？

Y：法國官員的處事模式與中國官員一本正經的模式完全不同。八十年代初，跟法國工業部官員談生意，情況很輕鬆，就像玩耍一樣，當時我甫下機便有人開車接送，接着有人跟我說那司機配了槍。在路上司機又忽然把一個警笛放到車頂，汽車一路疾馳，到了酒店大門，工業部的人走過來說：「Raymond，不要下車。」之後親自給我開車門，全酒店的人都看着我。我問他們玩什麼花樣，他們說要讓人知道一個中國人來到，我們會有多重視。他們從沒有什麼架子，反正就是好玩。我們整群人都在一個「玩」的狀態，並就在這樣的情況下會面。後來，我促成了 TCL (TCL 科技控股有限公司) 和 Thomson 的合資交易，打造了當時全球最大的顯像管電視機公司。

跟法國人做生意最好玩

2003 年，當時的國家主席胡錦濤到法國進行第一次國事訪問，並被邀參加 G8 會議。他坐船從瑞士去到法國依雲 (Evian) 會見法國總統希拉克。在會面後 6 個小時，我收到 Thomson 行政總裁來電說：請你告訴中國政府有關人士，包括市長等等，我們的總統希拉克已知會中國國家主席胡錦濤，法國有意在來年與中國進行兩個合作項目，第一項是 TCL 和 Thomson 的合資，共同打造全世界最大型的公司，並讓中方控股；第二項就是佛山合資的彩管廠，並計劃收購東莞第一個彩管廠，打造成為一間廣東省最大型的大屏幕彩管製造公司。」他們很隨意地轉達相關訊息，而我立即將這個口信通知了廣東省省長、惠州 TCL 和佛山、東莞市市長等。他們顯然認真得多，說：「原來法國總統跟我們國家主席這樣說。」數天後，「紅頭文件」（權力機關正式批文）就下來了。這時我就意識到事關重要，由一位國家總統告知一位國家主席，你說不重要嗎？由此可見，兩種文化大有不同，法國人行事作風感覺隨意，反而中國人則是神色凝重看待事件。這是前 10 年全世界第一個，亦是最大規模的中資機構與國際性公司的合作，打造中資控股的跨國電子巨人。

S：除了法國公司外，你也與一些英美公司有貿易合作。你如何在國際社會尋找商機？

Y：不少人以為我只和法國公司做生意，其實我與美國公司的商業關係也十分密切。八十年代，Thomson 與美國通用電氣達成交易，通用電氣取得醫療設備生意，並把顯像管和音響等賣給 Thomson 公司。因此，我們在 1992 年也開始與美國公司有生意往來，包括 GE-RCA 的專利到中國的授權。除此之外，我亦成為泰國王室的顯像管總代理商，把泰國的顯像管賣至墨西哥。墨西哥和美國簽署北美貿易協定，使墨西哥的產品低稅甚至免稅的方式賣至美國。於是，我便看準其中的商機，把泰國王室的顯像管賣到墨西哥，在當地加工後再賣至美國。我也在國與國的技術轉移中發現商機。當年因西歐的工業品製造成本上升，很多企業遷至南歐地區，其中法國的顯像管生產線亦轉移意大利。我亦在當地接受每年 3 個星期的培訓，並有幸把這個意大利的合作機會（在與法國公司合資前）帶回中國。九十年代時意大利出口近 500 萬支大型顯像管到中國，交易總額就近 10 億美元。如此高額の科技電子器材交易在意大利是絕無僅有的。我很高興自己能在全球化中看準商機，同時亦促成多地的貿易合作。所以，除視自己為中國建設者外，亦自以為是世界公民。