

由樂聲牌「電飯煲」而起

蒙民偉和信興集團走過的道路

利琦珍 中野嘉子 王向華

香港大學出版社

HONG KONG UNIVERSITY PRESS



香港大學出版社
香港田灣海旁道七號
興偉中心十四樓

© 香港大學出版社 2003

ISBN 962 209 682 4

版權所有。本書任何部分之文字及圖片，
如未獲香港大學出版社允許，
不得用任何方式抄襲或翻印。

本社提供網上安全訂購保障
<http://www.hkupress.org>

良友印刷有限公司承印

序	林行止	vii
前言	利琦珍 (Kirsten Refsing) 中野嘉子 王向華	x
第一章 一千萬個「電飯煲」	中野嘉子	1
香港：世界各地電器產品的集中地		
「不當場示範可不成」		
一雙工場鞋		
一個有玻璃蓋「電飯煲」的誕生		
一次吃粥的集會		
世界的「電飯煲」		
第二章 蒙民偉的經歷	利琦珍 (Kirsten Refsing)	17
祖父母和父母輩		
兄弟姊妹		
孩提時代		
留學日本		
成家立室		
小結		
第三章 啟航	中野嘉子	39
「世界上沒有永遠的敵人，也沒有永遠的朋友。」		
手袋、雨傘、運動鞋		
三十部收音機		
與松下幸之助會面		
言出必行		

價格交涉

「這種打工仔心態要不得」

第四章 聯繫上華商的網絡

中野嘉子 61

跟新力創辦人的秘密晤面

有釘孔的電冰箱

「怎有那種邏輯的呢」

亞洲華商的網絡

從個人經營到企業化管理

第五章 1970 至 1980 年代的信興——成長與發展

王向華 81

前言 阿標的故事

新興的中產階級：過渡一代的「香港人」

新興中產階級的出現

新興中產階級的特點

新興中產階級的消費文化

七、八十年代香港的消費文化與家庭電器的普及

信興成功的經驗之一：重視商機，以客為先

重視產品的宣傳

提供周全的售後服務

信興成功的經驗之二：掌握商機，與時並進

開展國內貿易的中國部

針對服務業主導的信興科技有限公司

回應社區變遷的樂聲專賣店(Panashop)

專責大型工程的工程統籌處

信興成功的經驗之三：創造商機，開拓市場

洗衣機

微波爐

信興成功的經驗之四：公司企業化，企業專業化

回饋社會

小結

第六章 1990 年代以後的信興

王向華 133

前言 阿細的故事

富裕新一代

富裕新一代的出現

富裕新一代的消費文化

富裕新一代對電器產品的要求

信興面對的挑戰之一：代理產品的滯後性

信興面對的挑戰之二：大型電器連鎖店的興起

信興面對的挑戰之三：急劇變化的中國市場

信興的回應

中介者

「畫王」及手提 CD 機

業務多元化

小結

第七章 結語

王向華 157

信興集團：一個中國家族企業的故事

信興集團：一個揭示香港社會發展的故事

日本文化與當代香港社會史

注釋

169

參考書目

175

一千萬個「電飯煲」

1

一千萬個電飯煲（電飯鍋）。如果把這些電飯鍋一個連一個地排連起來的話，長約三千公里，足可比擬萬里長城。

蒙民偉輸入樂聲牌的家庭電器產品，至今差不多半個世紀。其間他將電飯鍋悉心琢磨，在人口只有六百八十萬人的香港，竟賣掉了大概一千萬個電飯鍋，佔樂聲牌歷來生產電飯鍋的總數超過一成。在樂聲牌電飯鍋最早穩佔市場的香港，「擁躉」實在不少。

「即使是往日那樣貧窮的時候，電飯煲嘛，就得樂聲牌。時至今天，我更不會買其他的牌子。」

1960年隨母由福建移民香港，當時僅得三歲的莉莉（四十六歲）回憶：「我和母親租住了一個房間，家庭電器就只有一盞檯燈，用電燙斗的話，得向房東租用，付出三十分鐘的電費後便開始燙衣服，時間一到，插頭便給拔掉。我們於是趕緊把尚有餘熱的燙斗拿回自己房裏，一直燙到它完全冷卻為止。至於晚上煮食，我們家是燒「火水爐」，用瓦煲煮粥的。到我十六歲時，終於有錢為家裏購置一個電飯煲。為了買最便宜的樂聲牌電飯煲，我挨家逐戶的找遍每家電器店舖。總之，電飯煲是樂聲牌，樂聲牌是電飯煲，我腦海裏這種想法早已先入為主。」

今天，莉莉夫婦是賺取高收入的雙職工家庭，她有兩個兒子，住在可以俯覽維多利亞港的寬敞豪宅中，廚房裏有兩個電飯鍋，一個煮飯，另一個用來煮粥，晚上決定用哪一個之後，便叫家中的菲藉女傭按下電掣。

過去數十年間，香港社會經歷了急劇的變化，香港人亦由戰後的顛沛貧困變成現在的安居樂業，而樂聲牌的電飯鍋仍佔香港市場的三分之二。不過，相信很少人會想到四十二年前當三十二歲的蒙民偉從日本松下公司運送一百個電飯鍋來香港推銷時，竟受到香港人的冷淡對待，甚至責罵。

香港：世界各地電器產品的集中地

六十年代，香港人的生活水平仍然很低，對於大部份的香港人來說，擁有一個電冰箱或一台洗衣機是一個遙不可及的夢想。人們關心的是他們月薪積攢到甚麼時候才可以買到一座電風扇，而享受到免費的電視節目，便要到 1967 年了。儘管如此，香港在 1960 年時已是世界各大家庭電器產品的集中地，這從以下一則當時香港著名的耀興電業公司在報上刊登的廣告，便可見一斑：



在廣告中，「專辦英美德意法日各大名廠電雪櫃……」日本排名最後。（1960 年 4 月 8 日《華僑日報》廣告）

「專辦英、美、德、意、法、日各大名廠電雪櫃、洗衣機、電熨斗、座地扇、吊扇燈飾、收音機及一切家庭電器用具」³

當時，歐美牌子的電器產品是香港市場的天之驕子：德律風根 (Telefunken) 的收音機、奇異牌 (General Electric) 的雪櫃和飛利浦 (Philips) 的唱機是其中的表表者。日本產品普遍被認為是質素差劣的次等商品。當時香港人戲言「日本貨」為「日半貨」，因為日本的產品用不上一天半天就壞掉，加上香港人對日治三年零八個月期間日本人所犯的罪行印象猶深，這就更增添在香港推廣日本產品的難度，所以當蒙民偉於 1953 年在香港推銷樂聲牌收音機時，很多電器行的老闆都拒絕售賣，且對來推銷的蒙惡言相向，說：「你忘掉日本人殺了很多中國人嗎？」「日本貨？中國人的血還未乾呢！」「你忘記了三年零八個月嗎？」等。即使戰爭結束十五年後，蒙民偉仍時不時遇到有反日情緒的客人。據蒙說，當時日本生產商在宣傳他們的產品時也不敢標榜日本製造，只強調他們的產品價廉物美、適合小家庭使用和省電等優點。

儘管面對這樣的困難，日本松下電器仍能逐漸把其半導體收音機推廣到世界各地，短短兩年間，產品的出口收入就由 1958 年的三十二億日元激增至一百三十億日元，出口產品的數目更佔總產量的 12%。1960 年，松下公司的總裁松下幸之助決定進軍世界市場，與外國的電器製造商爭一日之長短。為了在競爭中脫穎而出，松下幸之助決定在松下推行向美國學習到的「每星期休息兩天」的制度（周休二日制），因為他相信假如松下的員工能養精蓄銳：工作五天，休息一天，享受人生一天的話，生產力自然提高，這樣就能擊敗對手。⁴

當時松下公司的「明星」產品是半導體收音機，松下幸之助認為要

征服世界市場，必先征服美國市場；而要征服美國市場，松下的收音機必先勝過美國的同類產品，贏得紐約客（New Yorkers）的心，使美國著名的百貨公司 Macy's Department Store 也展銷松下的半導體收音機，到了這個地步，松下的收音機才配稱一流的產品。

但是，松下公司內部卻有一個人持不同的見解，他就是電飯鍋部門的負責人坂本達之亮。坂本當年四十九歲，本來是一位低級技工，憑著個人的努力奮鬥，被擢升為新成立的電飯鍋部門的主管。跟其他松下的高級職員不同，他的目光不在美國市場，而在亞洲及其他以米飯為主糧的地區。他的豪言壯語是：「我要世界上每一個吃飯的人都用松下做的電飯鍋。」由於當時只有日本人才用電飯鍋，坂本必須在日本以外開拓一個電飯鍋市場，這無疑是個艱鉅的任務！

在日本，東芝是第一家生產電飯鍋的製造商，早在 1955 年，東芝已在日本推出他們叫「電器釜」（Denkigama）的電飯鍋。當松下在 1958 年成立電飯鍋部門時，東芝的「電器釜」早已行銷於美國的日本僑民間。以下是一則東芝「電器釜」的日本廣告，內容十分有趣。廣告是一封由美國的日本僑民向日本東芝發出的緊急電報，電報上寫道：

「請盡速送來『電器釜』——僑居美國的日本人。

遠在太平洋彼岸的日本僑民及外國人也越洋向東芝查詢甚至訂購『電器釜』，使東芝應接不暇。」⁵

這則廣告意在向日本消費者宣傳：東芝的「電器釜」質量上乘，受到美國消費者的熱烈歡迎，證明東芝「電器釜」在國內外享有領導的地位。

儘管較東芝晚一步踏入電飯鍋的市場，坂本及其下屬對自己的產品卻充滿信心，因為坂本發明了一款比東芝的「電器釜」更先進的、由他命名為「炊飯器」的電飯鍋。東芝的「電器釜」是用間接方法煮飯

的，即是說，在盛米的鍋及發熱器中間必須注水，發熱器先把水煮沸，再藉沸水的熱力把米煮成飯。但是松下的「炊飯器」則用直接煮飯的方式，讓發熱器直接把鍋內的米煮成飯，省卻了每次煮飯要添水的麻煩。坂本認為松下的「炊飯器」一定會比東芝的「電器釜」更受亞洲人歡迎。

接下來的課題是如何把「炊飯器」推銷到亞洲地區去。坂本想起了一向從事港日貿易、與松下也有生意來往的蒙國平。蒙國平長期以來都購入松下製造乾電池的炭精，由於他營商的經驗豐富，因此被松下員工視為做貿易生意的師傅，他們更經常向蒙國平討教。坂本立刻就帶了幾個松下的「炊飯器」，造訪在東京辦公室的蒙國平，向他展示松下的新產品和用法。蒙國平很快就意識到松下這個新產品將會帶來商機，於是立即通知在香港的兒子——民偉。蒙民偉跟父親一樣，做生意的觸覺非常敏銳，他也意會到新產品將帶來一場廚房的現代化革命。尤其有利的，是當時在收音機、電燙斗、電冰箱的市場上居領導地位的美國及歐洲電器製造商並沒有生產電飯鍋，因此，蒙民偉不用與這些強者競爭。於是，蒙乃傾全力在香港開發電飯鍋市場，踏出他成為一代電器王者的第一步。

「不當場示範可不成」

六十年代初的香港人慣用「火水爐」或炭爐煮食，用電飯鍋煮飯根本是不可想像的事；加上單看電飯鍋白色的外表，根本沒法知道它是甚麼東西，有些人甚至以為這不過是個新式的痰盂。當時的電器舖老板也拒絕在店舖內陳列電飯鍋，認為顧客不會購買一個壓根兒不知道是甚麼的東西。六十年代初的香港還沒有電視，無法用影像向消費者宣傳

電飯鍋便捷之處，靠大氣電波傳送的收音機廣告也不能形象化地向聽眾顯示電飯鍋的優點，於是唯一的推銷方法，就是在消費者面前示範，正如坂本一再強調：「我們必須親身示範怎樣用電飯鍋煮飯才能說服顧客購買！」

著名香港導演王家衛拍攝的《花樣年華》，在 2000 年法國康城電影節載譽而歸，電影中有這樣的一個情節：女主角張曼玉扮演一個六十年代初中產白領的太太，丈夫在日本貿易公司工作，二人在一幢唐樓內租住了一個房間，張曼玉的丈夫剛從日本給她買回來一個簇新的電飯鍋，她隨即在房東顧太太和其他房客面前示範如何用電飯鍋煮飯，當飯煮好時，大家都興奮地議論：

房客：是電飯煲啊！新買的，顧太太？

顧太太：不是，我們哪曉得這東西，是陳太太的。

陳太太（張曼玉）：是我先生從日本帶回來的，我看挺好的，所以介紹給顧太太。

顧太太：跳掣啦！你看多方便，陳太太，可不可以麻煩你先生下一次幫我帶一個回來？

陳太太：好，沒問題。

我們可以看到在六十年代初的香港，要推廣電飯鍋這樣的新產品，必須讓消費者親眼看到它如何無火炊飯。當時的蒙民偉非常清楚這一點，他曾親身到上海理髮店向顧客及理髮師傅示範電飯鍋如何煮飯。日本松下貿易負責香港業務的浮田順一（當時二十九歲）這樣憶述當日的情況：

「經過一連串辛勤的工作後，我拖著疲乏的身軀，頭髮蓬鬆地步下從日本來港的飛機，在啟德機場等候我的蒙先生一見到我，便說要帶我去理髮，因為他說我的



1960年來港談生意的浮田順一（浮田順一氏所藏照片）

頭髮蓬亂得像貝多芬。他帶我到 he 經常光顧的理髮店，但我發覺他的目的不光是帶我去理髮，因為他身上還帶著一個電飯鍋、一袋糯米及香港人吃的臘腸。當我在理髮時，蒙先生便開動電飯鍋煮起臘腸糯米飯來，大約一小時，飯就煮好了。店內的顧客都目睹蒙先生用電飯鍋煮飯的過程。蒙先生通常會帶兩個或三個電飯鍋到理髮店，煮好一鍋後又煮另一鍋，店內的顧客都好奇地問蒙先生他的機器是甚麼東西，因為他們從未見過。蒙先生於是向他們解釋這機器是用來煮飯的，用法簡單，按下電掣，過一會兒便自動煮好了。為了進一步吸引顧客，蒙先生會在糯米飯快煮好時放入臘腸，待臘腸也熟了，整間理髮店便飯香四溢。當顧客打開飯蓋，看到煮熟了的飯時，都興奮地說：『看，真的煮好了！真的煮好了！沒有人碰過它，沒有用火煮，糯米都自動煮熟了！』這時，蒙先生便充滿自信地對他們說：『對，你不用做甚麼的，按下電掣就可以，電飯煲會自動把飯煮熟的。』說畢，蒙先生搗出飯來，讓他們每人一口嚐



蒙民偉實地試用電飯鍋的新建國理髮店
(1967年，小笠原右喜氏所藏照片)

嚕。店內的顧客無不異口同聲地稱讚這口飯滋味美。蒙先生事後告訴我，本來電飯鍋煮的糯米飯沒有瓦煲那麼美味，所以要加入臘腸，用臘腸的香味掩蓋電飯煲的不足！吃過臘腸糯米飯，客人都展現出滿意的笑容。這種推銷手法，是蒙先生眾多成功意念中的一個！」

用電飯鍋、糯米及臘腸，蒙民偉帶同兩位下屬，每星期幾次挨家逐戶的在當時北角一帶的中產階級住宅區向主婦示範。蒙回憶說：

「當時香港的治安很好，大家都會開門給我們，當然也有些人拒絕的，但是大部份的人都喜歡讓我們示範。」

蒙民偉這種挨家逐戶的推銷方法，日後成為日本松下公司在世界各地推銷電飯鍋的策略。

後來，蒙及其職員開始在銅鑼灣的大丸百貨公司內、大丸附近的戲院前及新界的餐廳和日本人俱樂部內推銷電飯鍋，當時的報章上也刊登了廣告宣傳這種新產品：

「煮飯一餐僅需電費三仙，所需電費平過用火水柴炭。

閣下對『樂聲牌』電飯煲用法、飯味及各種問題，若有興趣，可來函敝公司預約到貴府實際示範。

每星期六下午八時在香港大九百貨公司三樓樂聲牌陳列室公開示範，歡迎參觀。」



樂聲牌電飯鍋早期的廣告，當中有「若有興趣，可來函敝公司預約到貴府實際示範」的宣傳字樣。

（1961年1月25日《華僑日報》廣告）

經過了一連串的努力，終於成功地在當時香港消費者的心目中留下「電飯煲即是樂聲牌」的印象，電飯鍋入口量由1960年的一百個激增至1965年的八萬八千個。同年，香港信興的電飯鍋銷量是松下電飯鍋總出口量的一半，換言之，松下製造出來的電飯鍋中，兩個中就有一個經蒙民偉之手賣掉！

一雙工場鞋

蒙民偉每兩個月最少會親自到松下在大阪的工場一次，每次他到訪松

下的工場時，定必隨身攜帶三雙鞋——一雙是用來出席正式晚宴的皮鞋，一雙沒有鞋帶，是在工場裏穿的，另一雙是雨靴。

穿上工場鞋的蒙民偉，每次到松下位於大阪郊外的門真和守口的事業部時，都會從早到晚，整天逗留在裏面看產品。事業部這種制度是松下幸之助想出來的，他按收音機、電燈和乾電池等不同的產品而設置不同的事業部，讓它們像子公司般獨立運作。因此，每一個事業部都有自己的工廠，一手統籌從產品的研究、開發到生產、販賣、收支以至宣傳等各個環節。這種獨立的採算制度，在當時是具開創性的，不僅徹底釐清公司內經營責任的所在，也培養出經營的人才。⁸

在事業部這種制度下，到松下採購商品的蒙民偉得透過松下貿易這個窗口，跟門真一帶風格完全不同的「公司」（事業部）一個一個地打交道。當時，松下的各個事業部，幾乎無人不認識他。蒙在事業部內會跟工場的技術員商討如何改良現有的產品，使產品可以在香港增加銷路；又或者半帶質詢口吻向工場負責人要新產品。總之，只要有助於促進產品在香港的銷路的，他都會不厭其煩地跟日本員工商討：從商品的設計、價錢的釐定，以至運貨日期，蒙民偉都會親身參與討論。蒙尤其重視產品設計及定價，他的要求嚴格，每一個細節都要做到最好，直至滿意後才離開工場，返回酒店休息，因此，松下的員工莫不被他做事認真和勤奮的作風所感動，因為其他的外國代理商，每次到工場大多是象徵式地看看產品便離開，有些連工場也不會到。

蒙民偉是一個不輕言放棄的人，他深明產品設計的重要性，正如他自己說：「最先能吸引顧客注意力的就是產品的設計。」因此，他對產品設計特別重視。當時，蒙民偉察覺到日本產品在設計上有一個固定的模式，消費者一看，大致已能推斷產品是來自日本的。由於戰後亞洲地

區反日的情緒仍然熾烈，再加上日本貨「日半貨」的差劣形象，日本產品固定的設計模式必然不利產品在亞洲地區的銷售。蒙民偉於是要求松下公司盡量推陳出新，以擺脫「日半貨」及「日本貨」的形象，但是松下方面也有其堅持，於是蒙就用其流暢的日語說服松下的員工，要求他們改進設計，生產部門也須要對新設計的產品進行測試，直至達到他的要求為止。據說，很多松下工場的年青日本員工都稱讚蒙民偉的日語流暢，甚至懷疑蒙是否真的是中國人。有些日本員工企圖說服蒙，指產品已改良到非常滿意的程度，但只要蒙仍感不滿的話，他是不肯罷休的，一定要精益求精，正如一位當時工場的員工說：「有時他會要求我們一改再改，真是一位不達目的，誓不罷休的老闆。」

蒙民偉的認真和執著有時會嚇怕人的，但是電飯鍋事業部的部長坂本卻很喜歡與蒙共事，一起攜手創新，因為坂本有一顆工匠的心，追求產品十全十美，這一點使他成為蒙民偉的同路人。坂本從來不介意為作出一件完美產品而付出額外的努力，這種認真的態度亦不幸導致他工作過勞而患上關節炎。這兩位擇善固執、追求完美的同路人，一起創造出適合香港人口味的電飯鍋，為電飯鍋成為全球化的商品鋪設了一條金光大道，而電飯鍋也成為這兩位同路人畢生友誼的象徵。

一個有玻璃蓋「電飯煲」的誕生

相信很多讀者都留意到日本國內的電飯鍋與在香港銷售的不同，分別在於香港的電飯鍋通常有一個嵌玻璃的鍋蓋，這個鍋蓋就是蒙民偉與坂本的心血發明。香港的中國人在煮飯時，喜歡順道蒸鹹蛋或臘腸。他們先煮飯，待飯鍋內的米吸收所有水份後，便把臘腸、鹹鴨蛋或其他要蒸的飯菜用架盛著放在飯面上蒸，直至飯煮好為止。香港人認為

放飯菜到飯鍋去蒸的時間挺重要，這些飯菜不能蒸得太久，否則味道便會打折扣。因此如果在電飯鍋蓋鑲上一個玻璃窗，就可以看到米吸收水份的情況，又或者可以看到飯菜生熟的程度。蒙民偉認識到香港消費者這個需要，於是和坂本商量，看看是否可以做一個嵌有玻璃窗的電飯鍋蓋。



蒙民偉所構思的蓋面嵌有玻璃窗的電飯鍋
(1962年11月3日《華僑日報》廣告)

當松下的日本技術人員聽到蒙民偉的意見時，都表現得很詫異：「香港人是這樣煮飯的嗎？」日本人自小受父母教導：在任何情況下，飯未煮好是絕對不能揭開飯鍋蓋的。因此，日本的技術員從沒有過為電飯鍋蓋鑲一個玻璃窗的念頭。要在電飯鍋蓋上鑲一個玻璃窗，事情並不簡單，因為即使用上硬玻璃，水蒸氣遇到玻璃便會凝成水份倒流回鍋內，使米變得過濕，煮出來的米飯並不可口。經過不斷的試驗，坂本的得力助手佐野啟明終於發現如果把玻璃造成半月型向內凹陷的話，即使水蒸氣遇到玻璃凝成水份倒流，水份也會再度蒸發，這樣便解決了難題。不過，這種設計會大大增加電飯鍋的成本。幸好坂本仍然決定大量生產，他還為運到香港發售的電飯鍋加上一個黑色手柄，令它看起來更美觀，比在日本銷售的還勝一籌。看著這個電飯鍋，坂

本心滿意足地說：「這就是我們松下在海外銷售的電飯鍋！」同樣的產品不僅在香港，在星加坡和馬來西亞也有發售。四十年後的今天，我們還可以在亞洲各地看到有玻璃蓋的松下電飯鍋！

一次吃粥的集會

香港人愛吃粥，很多酒樓食肆或飯堂都備有煮粥用的電飯鍋。松下繼玻璃鍋蓋電飯鍋後發明的，就是一個可以煮粥、甚至煮中藥的電飯鍋。這個電飯鍋要慢火兼耗電量少，因為煮粥通常要煮一夜。當松下的技術員用新製成的電飯鍋煮好粥給蒙民偉嚐時，蒙當時的反應是：「粥的味道不對勁！」香港人的粥與日本人的粥（Okayu）不盡相同，香港人喜歡在煮粥前，先用油拌米，讓煮出來的粥較日本的粥「綿」（韌），如果新的電飯鍋只能煮出日本式的粥，那麼這種產品一定不能在香港暢銷。要造出一個電飯鍋能煮出香港粥那種口感的，可不是一件易事，但是佐野及一眾技術員仍努力不懈，繼續進行測試。

在1975年8月的某天，佐野成功做出幾款新的電飯鍋，於是打電話到正在伊豆半島與家人度假的蒙民偉，希望他能親自品嚐一下新製品所煮的粥。蒙要求佐野及其技術員們攜同電飯鍋到他度假的地方進行測試，於是佐野取消自己的假期，帶著四款不同的電飯鍋出發到伊豆。蒙也準備好香港人評價最高的泰國米。

到了伊豆的第二天，應蒙民偉的要求，佐野大清早便起來，用油拌米，然後用帶來的電飯鍋煮粥。不但蒙及佐野放棄了自己的假期，松下另外一位員工也過來幫忙照顧蒙的三位子女，好讓他能專心測試，此外，蒙的母親和妻子也參與了；對於佐野來說，這次遭遇令他對蒙民偉十分佩服，他讚嘆說：「很少人能像他這樣做。」

煮了幾回粥，蒙民偉還是不滿意，直至第六次，蒙才點頭稱讚說：「就是這個味道！」這樣，一個可以煮粥的電飯鍋就誕生了！

對於電器產品的售後服務，蒙民偉異常重視。這一次，在新型的電飯鍋推出市場之前，他也從大阪請松下的技術人員來到修理中心，為香港的員工舉行新產品結構的說明會，同時預早輸入替換的零件，以備一旦出現故障時，即可替顧客維修。產品推出後，蒙又仔細觀察消費者的反應。每一次松下的代表來香港，蒙定必會帶他們去參觀銷售樂聲牌產品的店鋪、維修中心和服務站，同時介紹店裏通曉日本語的員工與松下的代表認識。蒙民偉希望松下的代表能了解香港客人的需要，並且知道松下產品損壞的一般原因，好讓他們了解本身技術上的弱點，以便日後的產品能有所改進。因此，蒙的熱誠往往得到松下員工的稱許。

世界的「電飯煲」

1970 年的世界博覽會在松下公司總部所在地的大阪舉行，當時，樂聲牌的電飯鍋在香港的銷量已達到每月一萬個。不僅如此，香港更把樂聲牌的電飯鍋遠銷到世界各地的華人社會。這時，坂本開始點算世界上產米國家的數目。根據聯合國的資料，世界上有八十六個產米國家，坂本及其技術員隨即展開把松下電飯鍋推廣到所有產米國家的計劃。在松下貿易公司及日本貿易振興會的協助下，坂本收集了每個產米國家的稻米，並且開始試製把當地的稻米煮得最美味的電飯鍋。最後，他終於成功地把不同的電飯鍋樣本送到每一個產米國去。坂本經常說：「只要我們能製造出適合不同地方的電飯鍋，我們松下的電飯鍋就能通行世界。」



試吃中的蒙民偉（中央）和電飯鍋事業部長坂本達之亮（蒙左側）

（1967年4月在大阪的樂聲牌展銷會中）

在市場推廣方面，松下公司採用蒙民偉的模式。這就是首先對各國人民煮飯的習慣進行深入的調查，然後研製出最符合當地人民需要的電飯鍋，最後是透過勤奮的推銷員挨家逐戶地進行示範和推廣。坂本の後繼者佐野啟明這樣說：「是蒙先生教曉我們的，如果你不了解當地人、不了解當地的市場，根本就不能生產出適合當地人需要的產品。」佐野又補充說：「你必須了解當地人在日常生活上怎樣用你的產品。只要你牢記這個基本原則，你的產品必然在當地暢銷。以電飯鍋為例，不論你做出玻璃鍋蓋的電飯鍋或是沒有玻璃的，又或種種外形不一的電飯鍋，目的都不外乎是要配合各地市場的需要。因此，如果你想別人用你的產品，你首先要知道他們怎樣用，然後製造出他們合用的商品，這是我們從蒙先生學到的寶貴一課。是蒙先生教曉我們怎樣在世界各地成功銷售電飯鍋的。」



蒙獲贈獎狀，表揚他在香港推銷電飯鍋上所作的貢獻
(1966 年在大阪松下電飯鍋事業部)

我們可以看到，松下能雄踞世界電飯鍋市場，完全因為生產部的每一個員工都將蒙民偉的銷售哲學和知識銘記於心，使松下的電飯鍋由本地化而拓展至全球化。

1979 年，電飯鍋事業部部長坂本達之亮與世長辭。六年後，曾經與坂本一齊動手改良出口用電飯鍋的蒙民偉要求到故人的墓前憑弔，領蒙到墓前的是繼任人佐野。在 2 月份一個雨後寒冷的星期天，蒙民偉帶著鮮花，來到大阪北面箕面山深處的墓園。蒙在坂本墳前雙手合十，神情肅穆。佐野平靜地說：「說想到墓前致意的，只有蒙先生一個。我們日本人是做不到的。」這或許是蒙民偉要對故人的工匠之心、敬業樂業的精神表示敬意，又或許是希望在故人的墳前緬懷昔日共同奮鬥的歲月，藉以排遣人生路上失去一位同路人的孤寂。

第一章

- 1 港人習慣稱為電飯煲，下文在直接引用的談話中，仍用電飯煲一語以較能保持說話的語氣。
- 2 圓筒狀的煮食器具，用煤油作燃料，由棉芯將盛於下方的煤油引至上方燃燒。
- 3 “耀興電業公司”，《華僑日報》1960年4月8日。
- 4 松下幸之助：《松下幸之助 孕育夢想：我的履歷》。日本經濟新聞社，2001年，頁83-84。
- 5 深川秀雄：《廣告標語的戰後史》。岩波新書，1991年，頁61-64。
- 6 〈社史 1933年 實施事業部制〉，《松下電器產業有限公司》。
http://matsushita.co.jp/corp/company/history/ch_1933_02.html

第二章

- 1 Pan, Lynn ed. *The Encyclopedia of the Chinese Overseas* 1998, Richmond, Surrey: Curzon Press, p. 374.
- 2 同上，頁98。
- 3 同上，頁99。
- 4 齊藤利彥：《競爭和管理的學校史：明治後期中學教育的發展》。東京大學出版會，1995年，頁37。
- 5 日語「神」的意思。
- 6 石鹼，肥皂的意思。
- 7 Wang, Gungwu 1993 *The Chinese Diaspora and the Development of China*, Hong Kong: Asia Society, Hong Kong Center, pp.3-5.

第三章

- 1 *Hong Kong Annual Report*. 1953, Hong Kong: Government Printer, p. 159.
- 2 邵友保〈香港35年〉，香港日本人商工會議所二十週年紀念誌編輯委員會

編：《香港日本人商工會議所二十週年紀念》。香港日本人商工會議所，1989年，頁75。

- 3 廖赤陽〈華商網絡的歷史的展開〉，濱下武志編：《東亞世界的地域網絡》。山川出版社，1999年，頁140。
 - 4 高橋荒太郎〈創立35週年紀念儀式上高橋會長的致辭〉，《松下電器貿易·社內報》83號。松下電器貿易有限公司，1970年12月5日，頁5。
 - 5 松下電器貿易有限公司〈特集·創業40週年紀念座談會〉，《松下電器貿易·社內報》135號，1975年5月5日，頁6。
 - 6 松下電器產業有限公司(海外總務中心)〈香港：信興電器創立40週年〉，《松下電器 Passport 21》，1993年11月26日。
 - 7 「工人每日的工資大致維持在這樣的水平：熟練工人6至8.5元」，參見 *Hong Kong Annual Report 1953*, p. 26。
 - 8 松下電器貿易有限公司：《松下電器貿易50年的足跡——以家電貿易的先鋒為中心》。松下電器貿易有限公司，1985年，頁165至166。
 - 9 日本第二次世界大戰戰敗投降後由美軍佔領，實施佔領體制。
 - 10 松下幸之助：《松下幸之助 孕育夢想·我的履歷》。日本經濟新聞社，2001年，頁42。
- 按此句中負債者是松下電器產業，而拖欠稅款者是松下幸之助本人。
- 11 舉行茶道茶會時專用的屋子。
 - 12 福田和也：《時機至則水珠凝成滴：松下幸之助和日本資本主義的精神(第三部)》。PHP，2003年，頁223。
 - 13 松下幸之助：《人生心得帖》。PHP文庫，2001年，頁45。
 - 14 女演員柯德莉夏萍(Audrey Hepburn)在電影《Sabrina》中穿著的短褲。
 - 15 盛田昭夫、下村滿子、E·拉因高爾德：《Made in Japan 我們體驗到的國際戰略》。朝日文庫，1990年，頁337。
 - 16 相當於我國盂蘭節的節日。

第四章

- 1 今天的JVC。當時在香港跟RCA商討之後，並未能使用NIVICO的商標。
- 2 三種日常生活的必需品的意思，原為日本王位繼承時的三種寶物：八咫鏡、草薙劍和八尺瓊的勾玉。
- 3 1962年2月23日的《時代週刊》(Time Magazine)，原題"Japan: Asia's First Consumer Market"。
- 4 《華僑日報》1963年11月15日。

- 5 Lee, James 1999 *Housing, Home Ownership and Social Change in Hong Kong*, Aldershot: Ashgate, p. 116。
- 6 供人客飲食、遊樂的地方，換言之，是有藝妓的高級飲食場所。
- 7 松下電器貿易有限公司〈談過去二十五年〉。《松下電器貿易·社內報》，1971年4月5日。
- 8 〈特集：十年前我社的模樣〉，《松下電器貿易·社內報》78號，1970年8月5日。
- 9 濱下武志：《香港——亞洲的網絡都市》。筑摩新書，1996年，頁155。
- 10 佐々淳行：《香港領事 動亂日誌》。文芸春秋，1997年，頁234。

第五章

- 1 製造果凍材料的一個品牌。
- 2 Chui, Stephen W. K., K. C. Ho and Tai Lok, Lui 1997 *City States in the Global Economy: industrial restructuring in Hong Kong and Singapore*, Oxford: Westview Press, p. 52.
- 3 *South China Morning Post* 1982 The MacLehose Years, Hong Kong: South China Morning Post, p.44.
- 4 Chui, Stephen W. K., K. C. Ho and Tai Lok, Lui 1997 *City States in the Global Economy: industrial restructuring in Hong Kong and Singapore*, Oxford: Westview Press, pp. 53-55.
- 5 同上，頁55-56。
- 6 同上，頁71-77。
- 7 Lui, Tai Lok and Thomas W. P. Wong 1992 'Reinstating Class: A Structural and Developmental Study of Hong Kong Society', *Social Sciences Research Centre Occasional Paper 10*, Hong Kong: Department of Sociology, The University of Hong Kong, p.47.
- 8 同上，頁32。
- 9 同上，頁33。
- 10 Lee, James 1999 *Housing, Home Ownership and Social Change in Hong Kong*, Aldershot: Ashgate, p. 124.
- 11 同上，頁133。
- 12 〈元旦開始實施〉，《文匯報》1978年12月19日第一版。
- 13 〈九龍海關負責人答問〉，《文匯報》1979年7月1日第四版。
- 14 〈電視機評價分五級，三用機只徵稅五成〉，《文匯報》1979年1月1日第五版。
- 15 當時人民幣與港元的兌換價是一元人民幣兌換三港元。

- 16 〈電視機評價分五級，三用機只徵稅五成〉，《文匯報》1979年1月1日第五版
- 17 〈樂聲牌 PAL-D 彩色電視機〉，《文匯報》1979年3月12日第四版。
- 18 Chui, Stephen W. K., K. C. Ho and Tai Lok, Lui 1997 *City States in the Global Economy: industrial restructuring in Hong Kong and Singapore*, Oxford: Westview Press, pp. 72-73.
- 19 Bristow Roger 1989 *Hong Kong's New Towns: A Selective Review*, Hong Kong: Oxford University Press, p. 278. (中譯筆者)。
- 20 同上。
- 21 Leung, W. T. 1986 'The New Towns Programme.' T. N. Chiu and C. L. So (eds.) *A Geography of Hong Kong*, 251-278, Hong Kong: Oxford University Press, p. 268.
- 22 Lam, John 1996 *Developing of Shopping Center in Hong Kong: A Sociological Study*, master thesis presented to the Department of Housing, The University of Hong Kong, p. 26.
- 23 Leung, W. T. 1986 'The New Towns Programme.' T. N. Chiu and C. L. So (eds.) *A Geography of Hong Kong*, 251-278, Hong Kong: Oxford University Press, p. 268.
- 24 Lam, John 1996 *Developing of Shopping Center in Hong Kong: A Sociological Study*, master thesis presented to the Department of Housing, The University of Hong Kong, pp. 41-42.
- 25 Bristow Roger 1989 *Hong Kong's New Towns: A Selective Review*, Hong Kong: Oxford University Press, pp. 346-347. (中譯筆者)。
- 26 James Capel Hong Kong Research 1988 *Hotel Sector Review*, London: James Capel & Co, p. 7.
- 27 同上，頁 17。
- 28 同上，頁 21。
- 29 《信興機構》。信興集團，1983年，頁 46。
- 30 同上，頁 46-48。
- 31 《信興機構》。信興集團，1988年，頁 77。
- 32 《信興四十五週年：同步邁向新紀元》。信興集團，1998年，頁 66。

第六章

- 1 Lui, Hon-Kwong 1997 *Income Inequality and Economic Development*, The Hong Kong Economic Policy Studies Series, Hong Kong: City University of Hong Kong Press, p. 61.

- 2 古學斌〈香港人口與香港人〉，謝均才編：《我們的地方，我們的時間：香港社會新篇》。香港牛津大學（中國）出版社，2002年，頁51。
- 3 Lui, Hon-Kwong 1997 *Income Inequality and Economic Development*, The Hong Kong Economic Policy Studies Series, Hong Kong: City University of Hong Kong Press, p. 61.
- 4 同上，頁80。
- 5 王向華〈八佰伴的崛起與香港社會變遷〉，《香港日本文化協會四十週年特刊》。香港日本文化協會，2002年，頁136。
- 6 Chan, Man Joseph & Clement Y. K. So 1992 *Mass Media and Youth in Hong Kong: A Study of Media Use, Youth Archetype and Media Influence*, Hong Kong: Commission on Youth, p. 33.
- 7 Department of Sociology & Social Work 1972 *A Study of the Leisure Activities of Youth Labourers in Hong Kong*, Hong Kong: Hong Kong Baptist College, p.32.
- 8 Chan, Man Joseph & Clement Y. K. So 1992 *Mass Media and Youth in Hong Kong: A Study of Media Use, Youth Archetype and Media Influence*, Hong Kong: Commission on Youth, p.17.
- 9 同上，頁20。
- 10 同上，頁19。
- 11 同上，頁26-27。
- 12 施清彬：《香港報紙商業戰》。太平洋世紀出版社，1999年，頁70。
- 13 同上，頁13。
- 14 廖慶洲：《新力第一》。商智文化，2001年，頁51-52。
- 15 同上，頁47-48。
- 16 同上，頁45-46。
- 17 同上，頁44-45。
- 18 同上，頁45。
- 19 Asia Market Intelligence Ltd 2002 *Research Report: Brand Image Study*, Hong Kong: Asia Market Intelligence Ltd, pp. 41-43.
- 20 松下電器產業有限公司（海外總務中心）：《松下電器 Passport 21》。1996年3月25日，頁3-4。
- 21 汪洋、康毅仁：《海爾是海》。匡邦文化事業有限公司，2002年，頁46-55。

第七章

- 1 Chen, Min 1995 *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, London: Routledge, p. 84.

- 2 王向華〈中國人婚姻的特質〉，《民族學研究》60 (2)。1995 年，頁 153。
- 3 同上。
- 4 同上。
- 5 同上，頁 152。
- 6 Chen, Min 1995 *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, London: Routledge, pp. 85-86.
- 7 同上，頁 90。
- 8 同上，頁 86。
- 9 同上，頁 87-88。
- 10 陳其南〈富過三代的秘方：婿養子與日本經濟〉，《婚姻、家族與社會——文化的軌跡》(下冊)。允晨出版社，1986 年，頁 93-97。
- 11 同上，頁 93-96。
- 12 Evans, Grant and Maria S. M. Tam 1997 *Hong Kong: the Anthropology of a Chinese Metropolis*, Richmond, Surrey: Curzon Press, p. 5. (中譯筆者)。
- 13 岡野正純、王向華〈香港旅遊協會版 有導遊的香港旅行——構築觀光形象的脈絡〉，瀨川昌久編：《文化的陳列——東北亞各社會的博物館、觀光和民族文化的再編成》。東北亞研究中心叢書第 8 號，東北大學東北亞研究中心，2003 年，頁 250。