

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 —



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

香港夜景舉世聞名，素有東方之珠的美譽。投影於維多利亞海上的巨型霓虹燈廣告牌中，超過三成屬於日系的企業。當中最矚目的，是Panasonic的巨型廣告牌，三層樓高的英文字一到夜裏便散發出絢麗的藍色光芒。事實上，樂聲牌的產品佔了香港家庭電器市場的六分之一，在過去的半個世紀中，已成為市民大眾所熟悉、愛用的品牌之一，特別是電飯鍋(電飯煲)，在戰後香港反日情緒依然高漲的時期，是最先成功打入香港家庭的電器產品。現在，中國製造的家庭電器在香港市場雖已具有一定的競爭力，但樂聲牌電飯鍋的市場佔有率仍達65%，在眾多品牌中一枝獨秀。將樂聲牌電飯鍋介紹到香港、並讓它在香港家庭裏生根的，並非生產電飯鍋的松下電器，而是由蒙民偉一手創辦的總代理店——信興電器貿易有限公司。

1927年，松下電器的創辦人松下幸之助想出「National」這個商標來，原意是希望把電池發動的電燈普及為「國民的」必需品。同一年，蒙民偉出生於一個經營對日貿易的長崎華商之家，單以男孩子排行計，是次子。就是這位蒙家的孩子後來把「National」的製品超越國界地推廣到香港和東南亞去，將不少產品變成這些地區的日用必需品。對松下電器來說，香港並不止於是產品的銷場，也是個試驗場。在剛開始生產家庭電器的時期，向海外銷售電飯鍋、電冰箱、電風扇等都處於摸索的階段，從商品的包裝裝運到確立促銷的戰略，香港這個市場都不斷讓松下積累經驗；加上香港是自由港，所以也成為松下貨物轉口到亞洲和中東各地的基地。

蒙民偉在二十六歲時白手興家。他堅韌不屈，決不輕易妥協，在亞洲各地有廣泛的人際網絡，加上靈活運用從松下電器學到的「日本式」經營手法，使業務迅速發展，從一家商行擴充至香港屈指可數的大企業——擁有一千六百名員工的信興集團。蒙民偉平日經常提點員工：「工廠要達到產品不良率 0% 的目標；因對於購買我們貨品的顧客來說，他買的一部壞了，就是 100%。」經過徹底測試、有各種售後服務配合而出售的樂聲牌產品，一部一部、細水長流地改變了香港的生活。透過蒙民偉所代理的商品的變遷，我們可以清楚看到香港戰後社會面貌的變化，而這正是出版本書的其中一個重要目的。

撰寫本書的都是香港大學日本研究學系的教授和教員。系內十八名教師中，有六人參與了撰寫、編輯和翻譯的工作，他們的國籍包括中國、日本、丹麥和英國，各人的文化背景並不相同，專長的範圍亦各異，但正因如此，反而更有利於多角度地探索和分析蒙民偉在香港成功的經驗。在長達半世紀的時間內，蒙民偉一直嘗試突破文化上的壁壘，在全球化這一個辭彙尚未出現之前，率先在香港掀起日本產品的熱潮；後來又引入松下的經營手法，建立了規模龐大的信興集團，這個過程實在很值得深入探討。

本書共分七章，由中野嘉子、利琦珍（Kirsten Refsing）、王向華三人執筆，具體分工如下：序及第一、三、四章由中野嘉子撰寫，第二章由利琦珍（Kirsten Refsing）撰寫，其餘第五、六、七章由王向華撰寫。除此以外，第五章有關回饋社會部份的記述，曾蒙奈良大學副教授兼本系2002-2003年度名譽副研究員芹澤知廣幫忙撰寫。由於筆者不只一人，措詞和風格上難免有不一致的地方。不過，具有多元文化背景、能操多國語言的蒙民偉，相信只有在不同人士用廣東話、日語、

英語訪問和透過多種語言敘述的情況下，才能充份、全面地凸顯他靈活多變的思維和風格獨特的處事方式。

本書計劃出版中、英、日文三種版本，中文版的編輯、翻譯工作（序、第二至四章）由陳湛頤擔任，沈樂軒亦曾參與第四章的翻譯。英文版和日文版的編輯和翻譯分別由 Peter Cave 和原武道擔任。

在撰寫計劃中，第一步進行的工作是訪問。執筆者先與有關人士談話，作種種的詢問和查證。核心部份是訪問蒙民偉，從 2002 年 9 月 12 日起到 2003 年 6 月 19 日止，10 個月內先後進行過七次訪問；此外，在聚會和筵席上執筆者亦多次與蒙見面交談。除了蒙民偉之外，蒙的長子、信興的繼承人蒙德揚、松下電器產業和松下電器貿易的元老十一人、信興集團的員工十三人、松下電器產業現職的員工、信興生意上的夥伴、香港電器店的店主和一般消費者等也接受過訪問，以這些人士的回憶為骨幹，加插上戰後香港消費和港日關係的相關研究、當日的報章報導、廣告和文獻、信興集團的資料和照片等，就構成了本書的主要內容。在取材時，信興集團的員工及松下電器產業兩個部門——中國・東北亞本部香港分組（Hong Kong Sales Team, Corporate Management Division for China and Northeast Asia）和煮食系統事業部（Cooking System Division）曾盡力協助，提供不少寶貴資料；香港大學日本研究學系辦公室的梁綺文將大部份的稿件仔細整理並輸入電腦，使本書順利完稿，在此一併衷心致謝。

2003 年 6 月 30 日

香港大學日本研究學系

利琦珍(Kirsten Refsing) 中野嘉子 王向華

序	利琦珍 (Kirsten Refsing) 中野嘉子 王向華	ix
---	--------------------------------	----

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）¹。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」²，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：



「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，只強調他們的商品價廉物美、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)

嚐。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：