钟志平：香港制造业大王

很少人知道李嘉诚起家于塑料花制造，也很难把香港和制造业联系在一起。

同样在香港发家的，有一家名为创科实业的电动工具制造商，背后是两个不同国籍创始人的财富积累故事。

1968年，一位年仅15岁的澳门青年人到香港谋生。机缘巧合，他与大众汽车工程师、德国人霍斯特·帕德威尔结识，合伙创办了一家五金家用设备经销商。几年后，这家经销商开始建工厂、做OEM代工。

30多年来，两人不断兼并收购国际品牌。至今，创科靠着电动工具、户外园艺工具及地板护理三大矩阵产品，成了工业、户外园艺从业者们的刚需。公司营收超人民币900亿元，最新市值1765亿港元。

2022胡润全球富豪榜中，霍斯特·帕德威尔家族的资产累计480亿元，联合创始人钟志平的身价也高达百亿。

闯荡香港 贴牌起家

小工具，大生意。从一间只有数人的生产充电工具的小公司起家，发展成业务遍布全球、世界知名的家居装修及建筑工具生产商，创科实业有限公司在短短30余年内，规模不断壮大，技术水准不断提高，自1990年在香港联合交易所上市后更是以几何级数快速发展。这背后离不开掌舵者钟志平的领导能力。

钟志平，创科实业合伙创办人及非执行董事。20世纪60年代，少年钟志平来到香港谋生。

钟志平在香港的第一份工作，是在ITT国际电话电报公司当仓库管理员，月薪280元港币，很快升任货仓部经理。

1978年，创业的机遇在钟志平面前出现，他认识了大众汽车工程师出身的霍斯特，1978年两人创立了名为马可·波罗的小型经销公司，只有6名职员。

经销商无法把控产品质量，钟志平和霍斯特一咬牙，1985年投资两万美元建立了第一间生产厂房，为海外品牌组装工具，创科实业(TTI)由此诞生，取名还是钟志平从老东家名字ITT中得到的灵感。

霍斯特负责销售，钟志平管理工厂。创科初始定位是欧美电动工具的OEM代工厂，大厂客户包括利优比、博世等。

1987年，创科为知名品牌Craftsman生产电钻，价格便宜，一年出货量达100万部，但Craftman对中国制造的信任度不高。

1988后，创科吸引日本Ryobi公司入股20%。钟志平和霍斯特可谓“慧眼识珠”——新股东既慷慨补足技术漏洞，又给大笔订单支持，紧接着吸尘器发明者美国公司Bissell等纷至沓来，创科赚足了钱，两年后成功在港交所敲钟。

毛利率一路看涨，从1998年代工时的17.1%稳步上升，至2021年的38.8%，累计提升了21.7个百分点；净利润率也从当年的5.6%提升至现在的10.4%。

从6个职员的贸易公司，到员工人数近4.8万名，创科的逆天改变还得益于“不走寻常路”。

钟志平及合伙人留意到充电式工具将会在建筑市场和家庭中广泛应用。他敏锐地察觉这是一个商机，也是一个发展方向，于是积极加强产品研发及生产能力，逐步将原来的单一充电式工具的生产范畴扩大为人们所需要的家居及建筑系列电动产品，将创科实业打造成原件设计制造企业。产品包括工业及专业电动工具及配件、户外园艺电动工具、地板护理产品、太阳能照明、激光仪及电子量度仪。

正是当年正确的判断与抉择，为创科实业奠定了事业发展的根基，才成就后来钟志平“香港电钻大王”的美誉。

电动工具、户外园艺工具及地板护理三大品牌矩阵

“无绳化”战略与并购扩张

钟志平和霍斯特率先把有线的电动工具做成无线，打造可充电池平台，同一块电池能给不同工具供电，这在当时是非常冒险的。但也正是在创科“无绳化”战略的带动下，友商们都竞相推出了电动工具锂电池平台。

2020年，全球无绳电动工具市场规模达180亿美元，预计2024年将超过290亿美元（约合人民币2018亿元）的电动工具市场中，占电动工具总产出的七成。

踩准趋势的两位创始人，积累起财富金山。

两位同时拥有工程学和商贸背景的创始人，为创科实业开辟了接轨国际化的成长路径。

创科实业最初从事OEM代工业务，定点东莞厚街镇开设工厂。

2006年，有东莞网友在社交平台透露：创科在厚街有好几个分厂——厚街科技电业、鸿亮、创机、创力等，总人数超过2.3万人。公司总产值在东莞前5名，很多时候能冲到前三甲。“TTI是我打工以来，最人性化的一家公司。单是年假就有12天。”他说。

这样的案例，指向了90年代香港制造业大量转移到内地的潮流。彼时，国际市场为了降低制造成本，大量企业的代工需求蓬勃崛起。创科实业顺应了这股潮流，生产规模与代工能力迅速提升。

两位极具国际视野的创始人，期望将事业进一步做大。

首先，摆脱中国OEM代工的内卷市场，升级转型成ODM(委托设计)公司。

2000年，创科转而以1.06亿美元收购日本品牌Ryobi，并与美国大型零售商“家得宝”建立合作，迈出了国际化征程的重要一步。

到2021年，来自家得宝的收入占比达到了47.5%。

2002-2007年，创科相继收购了HOMELIT品牌的园艺工具业务，MILWAUKEE和DREBO品牌的电动工具业务，ROYAL、DIRT DEVIL、HOOVER等地板护理品牌及业务。

至此，创科“吞下”11家品牌，形成了电动工具、户外园艺工具及地板护理三大品牌矩阵，彻底完成了OBM角色转变。

这些前端的并购动作背后，配套完整的生产基地十分关键。这些年，创科在中国的生产制造基地也在发力“聚合”。

钟志平与合伙人霍斯特

比如，2008年，公司在东莞的亚洲工业园正式建成投产，先后设立2家独资企业及3家加工贸易企业，把园区多家企业的资源整合起来，形成产业链配套协同。

同年，创科作出了将工具业务从带电源线转向为无线模式的决定。公司马不停蹄投入无线充电式核心技术的自主研发，解决了麻烦线路、扰人噪音等使用痛点，建了自身的护城河。

从人才与营运来看，公司近些年吸收了很多国际化人才。

例如现任总裁Joseph，一手将工具品牌De Walt打造为行业第一，而后加入亚马逊，担任总裁兼运营总监。2008年金融危机，创科业务和股票遭遇重挫，霍斯特邀请Joseph出任总裁、力挽狂澜。

创科同步自己培养人才。2007年，公司推出领导才能发展计划，设置了从基层员工直至总裁的明确晋升路径。这项计划已从顶尖大学的工程、销售、采购、供应链等专业领域，累计招聘超7400人。

喜中藏忧 香港制造业面临挑战

创科实业的收入结构，主要划分为电动工具和地板护理清洁两大板块，前者几乎贡献了超过80%的营收。2022年上半年，创科实现营收70.34亿美元，同比增长10%。

电动工具部分的销售额攀升更快，同比增长14.9%，达66亿美元。电动工具业务以MILWAUKEE为核心驱动，这是一家创立于美国的百年电动工具公司，也是创科的赚钱利器。

这得益于MILWAUKEE拥有自研系统。2022年上半年，该品牌扩充M18和M12充电式系统，分别落地了259项和144项产品，包括一系列钉枪、电钻等轻巧电动工具新产品。

另外，为扩充个人安全装备PPE产品阵容，创科还推出MILWAUKEE BOLT安全帽系统，用户可应特定的工地需要量身定制。

另一电动工具业务的核心品牌RYOBI，面向数百万的DIY家居用户提供充电式产品，在其18伏特ONE+电池平台上，拥有162种电动工具、84种户外园艺工具及21种清洁工具。近年代表作是，RYOBI 80伏特HP零转角驾驶式剪草机。

相对而言，地板护理和清洁业务拖了后腿。公司解释，该业务主要受需求放缓及客户缩减库存的影响。为了降低库存量，创科采取了原材料库存增加6天、制成品库存减少3天的举措。

有人说，无论是人还是公司的发展，关键就在于那么两三步，把握好了就会有更广阔的天地。钟志平说，企业发展到一定程度，便面临三岔路口的抉择，一是自我壮大，二是与大公司合并，三是原地踏步，但不进则退。钟志平聪明地选择在发展瓶颈到来之前将企业壮大。不可否认，他是有远见、有选择智慧之人。

尽管钟志平常常谦虚地调侃道：“创科只是运气比较好。”但在成功了很多次后，他还是为创科归纳了三条原因：

第一，不为收购而收购，要买与自己行业相关的品牌。

第二，成功融合中西文化。创科本身由中国人和德国人合作创办，一开始就具备国际色彩。在内部融合上，钟志平将他的经营理念浓缩成“三个一概念”：一个公司，一种人，一个目标。

一个公司，即同属于创科旗下的一家人；一种人，无论种族，公司需要的是有能力的人；一个目标，就是利润。

第三，对于十几个品牌，创科进行了清晰的定位和界定。对此，钟志平只用一句话就讲清了原则：“避免自己打自己”。

钟志平之所以乐于总结，并不完全在于宣传自己的需要。他更乐于用自己的成功奇迹，为香港乃至中国的制造业后辈，提供有益的案例。

谈到香港制造，干了大半辈子的钟志平，总感到意难平。“香港不是没有工业，只不过大家心目中的‘经济’只是相等于‘金融投资，钱搵钱’，所以人人都只记得投行，却忘记了背后的实体经济。”

这个总是喜欢挑战自己的人，即使功成名就后，他仍然经常提及“狮子山下”精神，鼓励香港制造在逆境中奋发向上。

“我做工业，从黑头发做到白头发，从有头发做到没头发，心里有很大热忱，想帮助它晋级。”

2017年，香港回归20周年，年逾花甲的钟志平用时28小时，完成了在比利时的100公里徒步毅行。在此之前，已经不年轻的他去过南极和北极。

60岁后，钟志平总是把两句话挂在嘴边，鼓励有志于制造业的后辈继续向前。这两句话，一句是：“我何需畏惧？”另一句是：“我一定可以！”

钟志平的创科实业三十年发展历程，正是香港制造业的缩影。

政策灵活、人力充足、出口市场皆备，香港占尽天时地利人和。1980年代，香港制造业达到巅峰，香港玩具、成衣、塑料花、钟表出口数额在世界排名数一数二。

香港制造业的下一步，就是融入粤港澳大湾区。正如钟志平的创科，先人一步，提前十年在东莞设厂、研发，颇有预见性。

如今在全球营收超10亿美元的上市公司中，创科是唯一一家连续十年以上，毛利率呈每半年度持续上升的公司。香港制造业力图再次辉煌，融入粤港澳大湾区、通过“一带一路”战略走向世界，是必由之路。

（来源：覃毅 江昱玢《21世纪商业评论》、东莞商务局、亚洲电视《香港的骄傲：电钻大王钟志平》）