



宁波外贸的“黄埔军校”校长

为何决定孵化 OPC?

在宁波外贸圈,龚利红是一个绕不开的名字。上世纪90年代,她和丈夫郑坚从国企“下海”创业,成为宁波较早投身民营外贸创业的一批企业家。他们经营的宁波亚虎进出口有限公司(以下简称亚虎),开创中国日用品百货供应链出口的先河,被业内誉为宁波外贸的“黄埔军校”。

今年,这位“黄埔军校”校长又启动了一项新计划——建设亚虎内外贸一体化AI OPC创享园。这家出口额突破60亿元级别的老牌外贸企业,为何要将目光投向 OPC(One Person Company,即“一人公司”)?是什么造就了亚虎“成人达己”的文化?

答案,要从她的创业故事说起……



龚利红。通讯员供图

1 『拖拉机精神』

1984年,龚利红毕业于浙江大学电力自动化专业,被分配到五矿机械做文员。但她不安于案头工作,转到中国机械设备进出口公司宁波分公司,成为一名外贸业务员。三年后,她第一次参加广交会,也第一次真正置身于改革开放初期中国外贸连接世界的现场。

“我看到,来自世界各地的外商,在中国企业的摊位前排队下订单。他们友好而真诚,把我们当学生一样,手把手教我们做生意。”龚利红说,“当年,正是国有企业的平台,才给我们来广交会和外商面对面的机会。这份托举,我一直铭记在心。”

从这段经历中,龚利红学到重要一课:“我为人人,人人为我。平台托举我们,我们也要排除万难把工作做好;客户和工厂带着信任来合作,我们也要回馈他们真正需要的东西。”

1992年,一位意大利客户向她采购抹地巾。彼时正值大年初一,龚利红二话不说,赶到慈溪浒山农村的工厂。那时地面还是机耕路,她下了中巴车叫了辆拖拉机,“突突突”地颠簸着开进厂区。看见她风尘仆仆的样子,工厂老板又惊喜又感动——他们接触过的外贸人,从来没有像她这样,大过年的放着团圆饭不吃,坐着拖拉机也要上门谈业务,“就冲这份心意,我们信你!”

从此,“拖拉机精神”成为龚利红创业之路的注脚,也沉淀为亚虎日后缔造“供应链帝国”的精神底色。

但生意的航道不会一帆风顺。1998年,亚洲金融危机爆发,大批国有企业面临经营困境。龚利红所在的公司也未能幸免。她和丈夫郑坚没有带走公司一分现金,干干净净地离开,从头开始创业。

若干年后回看,龚利红发现,亚虎经营企业的底色从未变过:规矩、诚信、勤奋、互利共赢。这份底色不只是她个人的坚持,也来自郑坚在业务一线长期形成的经营标准:懂产品、守信用、肯吃苦,认真对待每一次客户沟通和每一个履约细节。

在此后的25年里,夫妻二人把这些价值观,一点一滴地传递给数以万计的年轻外贸人。

2 宁波外贸的『黄埔军校』

2001年,在中国加入WTO之后,龚利红的事业迈入全新的阶段。随着进出口自营权的放开,外贸企业如雨后春笋般涌现。但挑战也接踵而至——国企垄断模式瓦解,信息差被抹平。当“中间商赚差价”的逻辑不再成立,一家贸易公司的价值,究竟在哪里?

亚虎给出的答案,是在宁波首创日用品供应链平台。龚利红将公司的价值定位为“中西文化的沟通桥梁”,外商需要他们,因为他们能提供更匹配需求的产品方案;工厂愿意与他们合作,因为他们能充当外商需求的“翻译官”。

“比如,客户想要一款高端灯具的‘平替’版。我们把灯具拆解后,和工厂一起重新设计,在保证性能和品质的前提下,找到内部结构中可优化的环节、可替换的材料,每一处改动都一五一十地和客户核对确认。这不是简单压价,而是用专业能力帮客户省成本。”龚利红说,有些人认为,做外贸要背诵“销冠话术”、靠“卷价格”求客户下单,但亚虎不做这些事,“这些B2B客户主动找上门来,正是因为我们懂产品、够专业,想其所想、解其所难。而客户的订单,又吸引更多工厂和我们合作,实现‘双向奔赴’。”

在此根基上,亚虎积累了上万家中国工厂的供应链,将旗下的“Home-Dollar”品牌销往全球100多个国家和地区。龚利红对平台化模式的战略布局,叠加郑坚在一线业务上的专业沉淀,共同成就了今天的亚虎。

而在公司持续发展过程中,龚利红又做出一个令人意外的决定:把亚虎的“生意经”标准化、体系化,开放给更多年轻人学习。

“以前,我们享受过国企平台的支持;如今,我们也要帮助更多人成就自我。只有这样,公司才会后继有人,宁波外贸的发展,也将多一份向上的力量。”龚利红说,这既是长期主义的商业布局,也是她作为“老国企人”回馈社会的初心。

为此,亚虎打磨出一套“传帮带”的人才培养体系:每年,公司都会面向社会招募成百上千名应届生,从“一张白纸”教起,让新人跟着师傅跑客户、见供应商,在实战中打磨本领,再回公司接受提纲挈领的培训,由龚利红夫妇亲自传授商业认知,帮助新人快速成长。

直到现在,郑坚仍在业务一线,不遗余力地指导业务员同客户沟通;当业务员需要支持时,他也会参与客户谈判,帮助团队把握需求、报价、品质和履约细节。正是这份托底,亚虎的年轻业务员才能在放手成长中稳稳前行。

久而久之,亚虎赢得“宁波外贸的黄埔军校”的口碑。龚利红说,她很荣幸能得到这份评价,也愿意继续这份“成人达己”的事业。

3 为『一人公司』搭建平台

在龚利红看来,亚虎之所以能走到今天,关键在于与时代同频共振。近两年,AI Agent(智能体)席卷千行百业,也让“一人公司”这种更轻、更灵活的组织形态被更多人看见。于是,她再次开宁波外贸圈之先河,宣布启动亚虎内外贸一体化AI OPC创享园。

“过去,我们的人才培养模式虽然有效,但传统雇佣关系也会遇到新问题:年轻人的成长路径越来越多元,企业也需要探索个人成长与组织发展的新型共赢关系。现在,OPC的兴起给了我新思路——与其授人以鱼,不如授人以渔,进一步把平台能力开放出来,做‘超级个体’的孵化者和早期合伙人。”龚利红说,她能为广大OPC创业者提供商业变现的“渔具”。

首先是亚虎30余年积累的供应链。公司样品间里的上万件SKU,可供创业者围绕内容电商、内贸电商、跨境电商等场景进行选品和销售;其次是硬件条件。AI工具、直播间、办公场地一应俱全;最后是软实力支持。由亚虎内部讲师和外聘专家组成“导师团”,让创业“从入门到精通”。

“我希望把这所‘黄埔军校’,做成更开放的‘赋能平台’。园区可以通过培训、场地和供应链服务等市场化方式维持运营,但更重要的是帮助创业者真正跑通业务闭环。而表现优秀的创业者,可以选择加入亚虎,也可以独立成军,获得亚虎的投资入股。这样一来,我们既是平台,又是他们的合伙人。”龚利红道出她的设想。

从开创供应链平台,到孵化“一人公司”,龚利红的创业之路,始终贯穿着一条主线:被托举过的人,更懂得托举别人。这是亚虎穿越周期的密码,也是宁波外贸生生不息的底色。如今,她愿为“超级个体”点亮一盏灯,也为这座外贸大市探索内外贸一体化与OPC创业生态播下新的种子。

记者 严瑾 通讯员 杜晓凡 陈家玮



亚虎内外贸一体化AI OPC创享园。