



改制开宁波外贸先河

然而1997年，突如其来的亚洲金融风暴，让宁波外贸一下从高山跌到了深谷。

“大风卷水，林木为摧。”

中基也未能幸免：上千万美元的东南亚订单不翼而飞，滞销的货物连集装箱都拿不到，银行不给贷款，北京总公司也无法提供支持……一场生死攸关的考验迫在眉睫。

此时，中国外贸体制改革也拉开了序幕。

这时，与老朋友——雅戈尔集团董事长李如成的一次聊天，再次改变了周巨乐和中基宁波的人生轨迹。

李如成是周巨乐在10年前学车时结识的老朋友。其时，这位宁波服装界的常青树，通过20年的努力，从2万元起步，将一家作坊式的制衣厂，打造成了净资产逾40亿元的集团公司，并于1998年上市。

“国家外贸体制正在改革，我们也可以试试！”

两人一拍即合，定下了改制方案：中基宁波与总公司的国资完全脱钩，同时引进民企雅戈尔的投资，把国有股“接过来”。

李如成还提出，如果这样改，就要让员工持股、让主要经营持大股东。

“我一直相信李总是个正直、务实的人。他做出入股的决定，也不是因为他有多了解外贸，而是因为认准了我这个人。”10多年的交往，让两人惺惺相惜，信任有加。

不过，当周巨乐向同事们提出这个想法时，公司所有高层一开始几乎都接受不了：“我们是央企，这样一来，岂不是要变成民企”“说不定我们一进去就被吞并了”。

众说纷纭，莫衷一是。

“跟他们连续开了好几天的会，都开到深夜。我反复问大家：不改制、不改革，我们还有别的路可以走吗？”最后，在周巨乐的耐心劝导下，大家终于统一了思想，接受了改制决定。

1999年，中基宁波对外贸易股份有限公司正式挂牌成立。

改制后，员工的积极性被充分调动了起来。第一年，公司的进出口总额就突破了2亿美元，而当年全市的进出口总额也不过50亿美元。

这场敢为人先的改制，开了宁波外贸的先河，中基宁波也因此成了全国第一家跨行业、跨地区、跨所有制的新型股份制外贸企业。

当年为了改制，公司副总应秀珍在宁波、北京两地整整跑了一年。在尘埃落定之际，她不禁喜极而泣。

“周总是一个胸怀宽阔、有着极强心理承压能力的人，不管面对怎样的艰难困苦都充满正能量。正是这些品质，让他渡过了一次次商海危机，让中基成为宁波外贸企业中唯一没有一个下岗员工、全员整体转制的外贸企业！”回忆起这段经历，应秀珍至今百感交集。

2.

开创外贸新模式

改制后的中基，再次成为时代的幸运儿。两年后的2001年，中国成功入WTO，开启了新时代。

那些年，宁波制造业发展如火如荼，“中国家电之乡”“中国模具之都”“中国文具之乡”的称号接踵而至。宁波外贸也随之勃兴，出现了“千军万马做外贸”的繁荣景象。

这一时期，中基在发展出口的同时，又瞄准了制造企业的生产需求，做起了大宗钢材的进口。也正因为“两条腿”走路，让中基的发展步伐愈发稳健，即便在2008年金融危机的冲击下，这艘“大船”依然屹立潮头，并奇迹般逆势增长，进出口总额达13.9亿美元，同比增幅达32%。

2008年的金融危机，对许多外贸企业来说，不啻是一场生死劫波，不少企业因此“翻船”。

应秀珍至今还记得，当时不知有多少船东撤单、弃船，让造船企业陷入困境。当时，中基也有船舶在江苏建造，虽然客户都是世界前十的航运巨头，可一旦无法交付，就是数亿级的损失！每每想到这些，她就无法入眠，甚至有段时间靠纸牌游戏对抗漫漫长夜。当她如实告知时，周巨乐给她发送了一个小人向上推着石头的表情，说“我知道压力山大”。

“但即便如此，他也从未在员工面前讲过公司的困难，一直在传递正能量，跟大家讲乐观的前景。有一次我私下问他，他说：要是领导都说不行，那整个公司怎么可能有信心呢？”

应秀珍对周巨乐临危不惧的承压能力和乐观精神非常佩服，在经历了多次风浪之后，中基再也没什么好怕的了。

除了宠辱不惊的心态，周巨乐更重新定义了中基“外贸”的边界。

2012年，中基又面临了一大鲜为人知的考验。铁矿、塑料、能源……一系列大宗商品的断崖式下跌，让很多大宗进口商都被迫宣告倒闭。

无论进口出口，仅靠资源密集就能坐享其成的时代已经过去！

周巨乐再次做出了冷静判断：大宗价格波动时，必须用一系列金融衍生工具防范风险。于是，公司在上海、杭州、宁波专门组建了三个金融团队，对大宗商品的产能、库存、港口容量等进行细致的研判，坚持期现对冲，锁定加工利润。

同时，中基大宗进口的3.0版本也应运而生：不仅有金融配套，还要工贸结合，延伸到整个产业链里去。中基进口的原料可以直接投入工厂生产，而产品又可以由中基帮忙外销，或提供给更多下游企业。进口和出口，就这样和谐地联动了起来。

“有一家镇江的化工企业，和我们合作前亏损了2亿元，合作后就赚了1亿元。有了我们的团队，这工厂不用再愁价格，只需专注生产，这就大幅提高了实体工厂的盈利能力。”

“这种成功的模式，可以被模仿，却很难被复制。”周巨乐对此颇为自信。更难能可贵的是，他总是在琢磨模式创新的路子。

2013年，“互联网+”方兴未艾，外综服务平台中基惠通就已正式上线。中基开始发挥近30年外贸出口积累的经验与渠道，帮中小外贸企业“抱团出海”。

与此同时，中基的汽车板块也风生水起。去年，在全国汽车销量下滑的大环境下，中基旗下的20多家4S店仍能保持稳定营收。

2018年，受整个经济环境影响，不少中小企业尤其是民营企业处境艰难。但中基宁波仍然保持了营业总收入576亿元、进出口总额35亿美元的雄厚实力！

顺应时代宠辱不惊

“信心，是贸易摩擦带给企业的最大考验！”

近期，美国挑起的贸易摩擦不断升级，谈及此，周巨乐依然信心十足。他说，“今天中美之间的实力差距，已经跟十年前不可同日而语。我们有理由保持信心。我们不能把应对当成‘度过当前难关’，而要把眼前的形势看成是‘常态’，不光要适应，更要提高自身创新能力。”

受贸易摩擦影响，去年10月广交会上气氛有些压抑，中基的员工也有些迷茫。这时，周巨乐一脸灿烂地突然“空降”广交会现场。

“没事！多大的困难我们一起克服，有我们中基惠通娘家人呢！”他的出现让“战友们”非常感动。

“中基能取得今天的成就，谈不上是因为我有多聪明，都是大家的力量。要说我的作用，只能说是顺应时代的趋势，逼着自己思考转型升级的路子。很多企业没有转型，就被淘汰了。我相信所有的决策，都要和国家政策和时代发展相结合，因此我非常关心时事，每天早晚都在看国内国际新闻。”谈及经营之道，周巨乐总是云淡风轻地一句，带过了背后无数的惊涛骇浪。

和所有外贸人一样，如今已年过六旬的他，仍是不折不扣的“空中飞人”。而闲暇时，他也会跟朋友相约高尔夫球场，或收藏一些明式家具等好物。

周巨乐有一句日常格言，叫“明天的事今天做”。这种务实的态度和开创精神，或许正是周巨乐30多年来纵横商海波澜不惊的奥秘，也或许正是中基宁波乘风破浪基业长青的保证！

4.