

郑振忠

从「优等生」迈向「尖子生」

本报记者 刘宁 张晋福



02 好的“基因”

如果你是一家企业老板，看着你的员工正在犯在你看来很明显的错误，你会怎么办？当面指出或者“秋后算账”是大部分人会做的两种选择。

而郑振忠则做出了第三种选择。记下游序，找到对应管理，向管理了解操作理由。如果是错误，就由该管理层往下进行问责；如果不属于操作人的过失，他就会思考这个问题是自己的认知错误还是出现了制度漏洞。

“不能跟工人当场起冲突，这样工人情绪上接受不了，问题也不能得到有效解决。”在郑振忠看来，自己并不是直接管理者，如果员工出错，应该由他的直接管理者提出，自己不能“越级”去指责。“每个人都遵守的制度才是有效的制度，老板更要以身作则遵守制度，树立起一家企业的规则意识。”

“制度”是郑振忠在谈论自己企业管理之道时高频出现的词。

“企业规模一大，以人管人必定增加沟通成本，同一类事情有不同标准会让大家陷入混乱。”郑振忠以企业稳定的老员工群体为例，一线工人会选择长期在久久王工作，甚至“拖家带口”加入企业，成为“新晋江人”，背后是员工做事有依据，“大家都按照规则办事，工作环境相对纯粹，不会担心有小团体或者车间班长和自己作对，干活也更舒心。”

“现在不仅有夫妻、兄弟姐妹加入久久王，有的员工孩子成年后也进入久久王工作了！”郑振忠笑道，“这不就是咱们做企业的很有成就感的事情吗？”

起身于传统制造业，起家时身兼多职的郑振忠缘何“执着”于制度？这或许和他青少年时期就出现的对机械的敏锐有关。

在郑振忠的记忆里，第一次发现自己对机械的敏锐，是遇到生产队的一台发动机出了问题，抽不出水，没有机修工，而当天的生产任务迫在眉睫。正在众人劳动停摆之时，他盯着发动机里发条之间的联结，在脑海里模拟平常看其运作的轨迹，上手尝试调试……

“试着试着，发动机真的就按我设想的重新运作起来了，整个生产也恢复进行，那时候成就感是很强的！我发现，那种通过一定的规则连接、牵动整个系统运作的机制很有意思，这种运作是有规则、有迹可循的。”在郑振忠的叙述中，仍然能感受到那次成功给他带来的机械“才华”的发现，以及那份兴奋的心情与影响。

正如机械有其运作原理，郑振忠相信，规则也是一个社会、一家企业运作的基础。也正是因为自己对机械有敏锐的洞察力和动手能力，郑振忠意识到，需要有在生产、销售、财税等其他方面有“敏锐”的专业人才来帮助企业更好地运转。

于是，在很多企业忙着“挣快钱”的上个世纪90年代，郑振忠将挣到的钱一次又一次投入企业经营建设中，建立制度，引进专业人才。

在与从世界五百强的同行引入的职业经理人的相处中，郑振忠摸索出了真正的“放权”管理，即抓大放小，把握大方向，相信专业人士的建议。

“在意见分歧时，一定不要有‘我是老板’的思维，更不要说‘我是老板我说了算’这种话。必须明确，在久久王做事，不是靠声音、职位或者与老板的关系，而是要有理有据，用结果说话。”郑振忠很明确，即使是亲儿子进入久久王，也必须按照久久王的规则来工作。

对专业的信赖和坚定的规则意识使久久王领先同行，在生产、销售、财税、行政管理等层面都迈上了一个新台阶。2016年，久久王获评原国家质量监督检验检疫总局“三同企业”（同线同标同质）。

“在上市筹备中，专业人才队伍建设和规范经营，从上而下的规则意识给企业奠定了一个好的‘基因’，省了很多功夫。”郑振忠言语之间透着对企业多年沉淀下来的制度的骄傲。他告诉记者，很多企业上市前处理诉讼问题需要耗费很多精力，但是久久王没有不良记录，这都有赖于企业多年来对制度建设的投入和对专业人才的重视、培养。

在郑振忠看来，无论是否上市，企业规范化、制度化经营都是长足发展的根本，而上市进程让久久王“查缺补漏”，也让久久王得以接受更多“老师”的监督，实现更健康、良性的发展。

人物印象

在采访中，每次问到做出某个决定是否有契机时，郑振忠都会耐心地解释，很多事情都是一个过程，不是“拍拍脑袋”就定了，而是发展到了那个阶段就会去思考这个事情。

“吃苦的经历是每个创业者都有的。”作为创业者，郑振忠回忆，在他创业的那个年代，出差火车没座位，背着包站个三天三夜，见到客户的时候脚都是肿的。这是现在很多年轻创业者所没有经历过的年代。然而，在他看来，这是很正常的一个创业阶段。“样样都要自己来，当老板、当采购、当销售、当财务……经过这样一个过程，你会越来越强大，企业也会慢慢壮大、拓展，走到今天当然就是规范了，分工细化、明确，有制度可依。”

“现在回首，这就是一个过程，对我们个人是有点好处的。”面对遇到的创业难、守业难，郑振忠认为，“这是很正常的，做事就是这样，没有百分之百的把握，遇到了去解决就好了。”

在他看来，人的发展是随着大环境的“势”在变化的，创业时没办法想到现在的发展。但是要对“势”有一定的洞察力，如当初对水果罐头市场和清口糖果市场的洞察。在他的经历中，人生不是靠想出来的，是靠不断解决问题，慢慢做出来的。就像当初发现自己对机械的敏锐、发现农村清口糖果市场的机会一样，是抱着想要解决的心态去摸索出人生不一样的可能性。

或许，我们都对英雄叙事抱有很高的期待，总是期待着某个时间点或者某个事件的偶发性成为转折的契机。然而，在许多像郑振忠这样创业有成人士的经历中，更多的不是那“灵光一闪”，而是在一步一个脚印的过程中摸索。因势而谋，顺势而为或许才是他们从“优等生”变为“尖子生”的“秘诀”。

03 判断力和果敢

回顾久久王的上市历程，可以发现，上市并不是一蹴而就的动作，而是逆了4次招股书后的努力结果。

“第一次递招股书没成功的心情是怎么样的？”

“不能定义成‘没成功’，是需要补充新的信息。”郑振忠纠正道，“其实心情挺平静的，咱们做企业这么多年心里清楚，任何事情都不是投入就马上会有结果，就会成功的。我们就是继续听取专业辅助上市机构的意见，对不足的部分进行修正，再尝试。”

郑振忠回忆，提出上市这个想法其实并没有一个什么特别的契机，而是企业到了不同发展战略定位。他认为，很多事情、东西都是随着环境发展而发生改变，每个人对自己的定位，追求也跟着在变化、发展。“上世纪八九十年代，开个摩托车都觉得厉害得不行，怎么会想到后面会开豪车、住别墅。”他调侃道。

这种务实的态度也在郑振忠创业史中可以觅见。

上世纪80年代，由于物流和水果保鲜技术的不发达，郑振忠将水果罐头带到了物流不发达的东北市场等，也为自己带来了人生的“第一桶金”。然而，随着新鲜水果运到市场从5天变成只需要2天，他逐渐意识到这个水果罐头市场的萎缩趋势。同时，在走访市场过程中，他发现越来越多的人有了“闲钱”吃零食的习惯，清口类糖果成了他的下一个目标。

此时，如何在箭牌等外资企业独大的清口市场里分一杯羹成了郑振忠每天思考的重点。

外资的手还没伸到农村市场，郑振忠看到了这个市场，采取了“农村包围城市”的销售战略。早期的机械经验让清口糖果制造更加顺利实现量产，这让久久王的清口糖果凭借较高性价比和品质切入农村清口糖果市场，逐步搭建起了全国销售网络。

上世纪90年代，郑振忠从带队参加广交会开始，布局“出海”业务。

食品出口往往比其他产品更为严苛、复杂，不同国家的进口要求也不同。为打通这条路，郑振忠听取了出入境检验检疫局和许多外国客商的建议，对产品进行反复改良。最终，其产品走向了东南亚、欧美、非洲等市场。

“每个转折点都是一步步摸索出来的，但是认定了这块，就想坚持把这块做好。”郑振忠说道。

其实，从2018年决定要上市到2019年底首递招股书，在近两年的准备时间里，郑振忠做了很多“功课”。

“也有过‘早知道压力这么大就不做了’的想法。”他坦陈，对于上市，不同行业、职业、性格的人的观点是不一样的，最初东一嘴、西一嘴地听，难免会陷入怀疑、纠结的情绪中。但是，随着了解越多，就越坚定，“既然决定要做了，就要沉下去，这不是‘拍拍脑袋’就能决定的事情，我和公司团队做了大量背调工作后，才选中了专业机构辅助上市。”

即使企业一直往合规的路上走，与上市平台的部分要求多少还是会有出入，其间，企业经历了多次阵痛，企业中的人亦是。

以上市调查中的客户情况为例。郑振忠记得，当时需要基层销售带着调查人员去走访市场，与客户沟通，要下沉到一级、二级、三级经销商，呈现整个销售网络，提供足够的核实信息。“不仅是国内市场，非洲、东南亚、欧美这些国外市场的客户也要走访。”

庆幸的是二十多年的沉淀和完整的信息收集工作让调查工作有迹可循，难的是调查数量大、涉及面广、基层销售与客户的大量沟通工作……

遇到这种情况，郑振忠会先与相关负责人做沟通工作。“只有想通了，你才能发挥主动性去配合或者促成这件事。”他表示，作为企业管理者，必须自己先得想通、不迷茫，才能做团队的思想工作，这就要求个人有足够的知识储备和信心。

“信心很重要，不管上市这件事，还是经营企业，或者做其他事情，一定要有信心。”回顾创业史，郑振忠表示，通常做事个人要有七八分把握，再找“老师”做专业指导，“信心不是毫无根据的自信，是在掌握尽可能多信息基础上的判断力和果敢。”

2021年3月16日，久久王食品国际有限公司在香港联交所主板正式挂牌上市，此举意味着老牌甜食制造商久久王正式走上国际资本市场的舞台。

“晋江食品人的喜事！”上市当天，许多晋江食品从业者在朋友圈以不同方式表达着同一份喜悦。实际上，在近两年的农夫山泉、三只松鼠、良品铺子等食企上市潮中，距离上一家晋江食品企业上市已经过去5年了。

那么，“凭什么”是久久王？上市对久久王这一老牌甜食制造商意味着什么？站在上市这个“新起点”上，久久王下一步要怎么走？……面对这些疑问，久久王食品创始人兼董事会主席郑振忠阐述了久久王的上市路，展示了一个对机械敏锐的食品人，从行业“优等生”迈向“尖子生”的初心、信心与决心。

01 上市之后

“上市感觉最大的变化是什么？”“企业知名度的提升。通过港交所聆讯后，许多媒体和平台主动打电话到公司，企业被更多人知道了，很多人对久久王产生了好奇心，会主动关注久久王。”

在久久王上市的第二天下午3点，记者见到了与客商交流间隙接受采访的郑振忠。原本这个点应该是穿着日常POLO衫在公司各个部门走动、了解业务动态的他，此时依旧西装革履地在招待客商。

按闽南待客的习惯，从泡一壶茶开始，郑振忠谈起了上市这件事目前给他的最直观体验。

这种知名度对现在的久久王而言，意味着什么？

“提升品牌知名度，吸引更多人才，也给我们的客户打一剂强心针。”

不同于外界纷纷扰扰的猜测声，在郑振忠的规划里，上市对久久王而言就是一个规模到了，水到渠成的动作。

“每个人的定位和追求不一样。我的理想就是爱护我的行业（食品），让久久王走在行业前列。为了这个追求，那我就需要更多资源来帮助我更上一层楼，上市就是获取发展资源的方式。”郑振忠说道。在他看来，企业要发展壮大，必然要对外发展，走全球化的道路。

“退一步讲，在现在的社会环境中，你不壮大、不做好，有可能有一天就会被别人‘吃掉’。你要保护你的企业，你就必须去努力创新，壮大自己，这是企业发展必须要走的路。”

对于上市后的下一步怎么走，郑振忠早已了然于心：扩大厂房面积，提升产能；设备更新迭代，以机械化替代人力，降低人工成本；解决大环境下的“招工难”；扩大研发团队，加强团队创新能力，从时尚、清口的产品定位转往大健康方向的研发。

对于产品线单一与依赖代工的商业模式等在久久王上市进程中常被诟病的问题，郑振忠也做出了回应。

随着生活水平的提升，人们从吃得饱的需求过渡到吃得健康、科学。郑振忠认为，拥有健康属性的休闲食品一定是未来的趋势之一，这也与企业发展规划中的补充研发团队、做大健康产品的目标契合。

“企业发展一定离不开健康、稳定的渠道。”郑振忠透露，经过多年发展，久久王有着完整的线下销售渠道。目前，企业正在积极开拓线上销售渠道。在开拓国内电商渠道方面，久久王将进一步加码零售通、抖音、直播等新媒体、新玩法，增加品牌曝光度，为电商引流，也为线下销售助力。同时，国外市场层面，除了原有的客户，久久王还搭建企业跨境电商销售渠道。

伴随着缕缕茶香，郑振忠有条不紊地阐述着久久王的上市下一步，没有资本的“取巧”，只有一个企业家对食品行业的了解与热爱。

“我们就是做食品起家，上市就是帮我们获取更多发展资源的方式而已，通过这些资源，我们就有更多资本去发展企业，壮大行业，给大家信心，创造更多价值。”郑振忠很坚定。

