

创富人物

# 张振卿：从「老板」转向「教练」

□晚报记者 纪宇/文 马健/图

**核心提示：**从洛阳偃师的一名普通中学教师到成为稳坐河南冷饮行业前排交椅的知名人物，张振卿用了20年的时间；1986年在宝鸡推上市场第一支雪糕到现在，张振卿的“天冰冷饮”已经把触角伸到了洛阳、西安、石家庄、郑州、武汉和长沙6个区域，固定资产总额近2亿元；从“草根商人”到“教练型领导”，他也正在完成自己从“老板”到“企业家”的内心转变过程……

做“错”的雪糕赚了2万元

“当时一个小伙子，莽莽撞撞地跑到陕西去做生意，居然还真赚到了钱，到现在我还觉得是因为运气好。”1986年，24岁的张振卿下定决心放弃教师职业外出谋生意，在学校同事中引起了一阵不大不小的议论。

1985年下半年，张振卿到陕西宝鸡的一次出差机会让他看到了机会，“那边的雪糕卖得特别好，不少厂家的产品都供不应求，这样一看，我也动了到陕西卖雪糕的念头。”

“我回到洛阳，用每年1000元的价钱租了一个镇雪糕厂闲置的制冰机拉到宝鸡，然后就开始各处买人家的雪糕研究配方、口味，学着做。当时的雪糕配料简单，大多是牛奶、巧克力或者冰糖口味，别人用的实在料少，我就多用点，不怕比别人味道差。”

其实，当时的宝鸡市场并没有张振卿想象的好，生产厂家由于大多数是国营，雪糕口味雷同，他的“自研发”雪糕也基本上属于同类产品，但上市之前，一个“致命”的错误反而造就了他的事业基础。

“没有经验，定雪糕模子的时候就琢磨着挑了100克的，谁知道歪打正着，做出来的雪糕比别人50克的大一倍，再加上味道浓，一下子火了起来。”这个“歪打正着”的产品叫做“渭河大雪糕”。这一年，张振卿挣了两万元。

把冷饮像家电一样“直销”

“刚开始时借助热情凭本能去做，不断扩张不断建厂，但是到了铺的摊子最大的时候，也是最焦虑的时候。”各品牌之间的竞争日渐激烈，仅仅凭着最初的发展惯性走下去显然是不可能的，必须寻找能够直接把握各地市场终端的渠道。

2002年，张

振卿在郑州、洛阳两地，也是最为成熟的市场导入平台直营模式。在此之前，国内大多数冷饮企业的销售渠道都是厂家、批发商、零售终端三级销售体系。“其实其他行业例如海尔的家电直营模式食品企业完全可以借鉴，分销的形式面对中间商，价格难以控制，我可以利用各地分厂的优势发展直接配送，建立一批加盟店直接面对消费者。”在河南冷饮企业中，他是首先推行这种“直营平台模式”的。

“掌握了渠道，能干的事太多了。”张振卿现在已经在全国建立了700个专卖店，“照这样发展下去，将来收获的不仅是冷饮行业的利润，费心费时建立的这个网络才是最大的价值所在。”

“我的目标是当一名好教练”

“现在心态不一样了，我想当的不再是事事亲力亲为的老板，而是一名好的教练。”他所指的“教练”是一种管理技术，这种激励潜能、提升效率的技术，以往多为体育界所用。

“当你作为一个企业家时，你是在塑造一种文化，是让员工处在企业中很开心，融入在文化当中。这个文化是大家创造出来的，而不是你去控制别人。这就是老板跟企业家的不同。”

张振卿从“天冰”的老板变成真正意义上的企

业家，让他的眼界开始转向审视自身，并且注重自身素质的培养。同时，张振卿把关注的焦点从“物”转移到“人”，从“外部空间”的开拓转向“内部空间”的探索。这种管理技术的出发点着眼于挖掘员工的潜能，从而从内推动企业发展。

“我有很多想法，但是现在还不能说”

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》中所推出的“第五级领导”的形象定位是：所谓的第五级领导，他们往往不会站在前台锋芒毕露，成为媒体的宠儿；谈论自己的理念，成为社会名流。他们大多沉默内敛、不爱出风头，甚至有点害羞，谦逊的个人特质和不屈不挠的专业精神集于一身。

张振卿似乎对于“第五级领导”的概念相当认可，从外在保守普通的衣着与并无特殊准备地面对媒体到稍显不流畅的讲述自己的创业过程，都不难看出他不是个“明星式人物”，只有在说明自己的企业文化理念和执行过程的时候，原本严肃的脸上才显出兴奋和满足的表情。

按照他的计划，2007年是自己转折之后再次实践梦想的机遇之年，“如果一切进行得顺利，3年内天冰的产值应当可以做到20个亿，5年内做到30亿~40亿。能不能占领全国市场形成有更大冲击力的品牌，就看今年的进程了。”

关于未来的具体计划，张振卿思考之后认真地说：“我有很多想法，但是现在还不能说。”但似乎可以感觉到，他已经成竹在胸。



创富人物问答：

记者：你当时创业带了多少资金去陕西？

张振卿：4000元，是做生意的哥哥赞助的，已经是不小的数字了，在20世纪80年代。

记者：有没有想到把生意做到好几个省？最初有规划吗？

张振卿：说实话刚开始全凭热情，没有详细的发展计划，不断地积累资金、扩大规模，最初主要因为产品配送的方便原因才在各地建分厂，但到了2004年才开始冷静思考持续发展的规划。

记者：企业出现转折的时候是哪个阶段？

张振卿：2000年到2004年，经过前一阶段10多年的惯性发展之后出现了徘徊，管理方法落后、竞争越发激烈、企业体制需要转变，现在想来应当是多数民营企业都会遇到的瓶颈阶段。那时候开始对现代化企业管理进行思考和尝试转变。

记者：你为什么不像蒙牛的牛根生那样包装一下自己，主动一点营销自己和企业？

张振卿：天冰和蒙牛不一样，蒙牛的企业创办几乎都是有一定经验的业内老手，而我起点比较低，算是“草根商人”吧，我觉得在营销手法当中事件营销和新闻营销虽然比产品营销效果来得快，但是最终还是要以产品为基础的。我不想干锦上添花的事，还是想冷静地低头寻找自己的出路。

记者：认为一个企业应当先做大再做强还是先做强再做大？

张振卿：虽然自己是先做大之后才进行管理文化上的思考的，但现在还是认为应当先做强，规模顺其自然，其实两者在追求质量的基础上是相辅相成的。

记者：成功后自己最大的转变是什么？

张振卿：从心态上变化了，角色转换了，从一个“老板”转向一个“教练”。