

People

德尔福全球副总裁、亚太区总裁及中国总裁全春泽： 学习刘备用人之道



籍贯:韩国
职场经历:通用→福特→克莱斯勒→韩国双龙→美国德尔福
最喜欢读的书:中文版《三国演义》
最喜欢的人物:刘备
喜欢理由:他非常会用人、团结人,他对人很尊重
最喜欢的语录:十年育树,百年育人
修身、齐家、治国、平天下
君子尊贤而容众,嘉善而矜不能



●全春泽不喜欢人们称他为“老人”,他觉得自己没那么老,还属于能发挥力量的年龄。

■人物简介

全春泽(Choon T. Chon),韩国人,目前是德尔福全球副总裁、亚太区总裁及中国总裁,同时也是德尔福最高决策机构“德尔福战略委员会”成员。另外,他还是德尔福丰田、本田、五十铃和日产客户小组战略负责人。
全春泽先生的职业生涯开始于1976年,当年他加入通用汽车,在美国迈阿密州沃伦市的通用汽车研究室工作,任副高级工程师。自1978至1988年间,他在福特汽车公司工作,是工程与制造队伍的主要工程师。1988年,他加入克莱斯勒公司,任车辆工程部的执行工程师。
1995年,全春泽回到韩国,任双龙汽车公司执行副总裁兼董事会成员。1998年,他加入德尔福汽车系统,任德尔福内饰系统分部总监,主管亚太区业务。1999年,全春泽先生被任命为德尔福韩国总裁。2000年11月1日,被任命为德尔福亚太区总裁。自2005年3月起,全春泽先生还被聘任为日本早稻田大学的访问学者。

◎本报记者 吴琼

一个阳光明媚的上午,记者来到上海外高桥德尔福的大本营,拜访了德尔福全球副总裁、亚太区总裁及中国总裁全春泽博士。这位60多岁的韩国人仍然充满活力,甚至充满阳光地用日渐流利的中文与记者打招呼。

这位韩国人对中国古文化的迷恋与了解,甚至超过了很多中国人。全春泽读过5遍以上中文版的《三国演义》,他甚至将孔子的儒学精髓写入了德尔福的管理日程。

与全春泽所掌管的10亿美元的亚太区销售收入不对称的,是他那略显简单的办公室:几乎一半的面积隔出来做了一个小型会议室。而另一半,一幅字画、一张中国地图最为显眼。“修身、齐家、治国、平天下”的字画,是全春泽最喜欢的座右铭。全春泽一边指着中国地图上的一个个小点,一边告诉记者自己已经走过了中国几十个城市,德尔福也在在中国数个城市落脚,未来计划由沿海向内地延伸。

全春泽对于《三国演义》的酷爱,贯穿在整个采访过程中。甚至当记者快结束采访时,全春泽再次将记者带到小型会议室的黑板前,写写画画。他说,美国、日本、德国等都看重快速发展的中国市场,再加上日益崛起的中国本土汽车企业,在他看来,中国汽车业正呈现三国时代的群雄逐鹿局面。

步入汽车业纯属偶然

全春泽进入汽车领域,纯属偶然。最初,他的梦想是做一名大学教授。

“1971年,我去了美国。”全春泽回忆,“当时韩国刚刚从二战的阴影中走出来,整个国家经济是在恢复过程中。”

全春泽去美国只是为了圆自己的一个梦。他有一个梦想——希望成为一个著名的教授。而刚走出二战的韩国,当时整个国民的教育水平以及能提供的教育机会,并不能支撑全春泽完成自己的梦想。所以,全春泽将理想寄托到出国继续学业上。

经过刻苦学习,1975年,全春泽拿到了美国Brown大学机械工程的博士学位。为了实现最初的梦想,全春泽开始四处寻找担任大学教授的机会。当教授的梦还没半点着落,汽车的魔棒却指向了他。

“有一次,一个教授跟我说通用汽车有一个工作机会,问我想不想去尝试一下。”全春泽说,“在这个教授的介绍之下,我就去了当时在密歇根的通用公司。”

通用汽车的面试相当顺利。“在那边,我跟通用的一些人接触了,大概待了一天。当天晚上,通用汽车就给了我聘用书。”

这并不寻常。因为按照正常的程序,通用汽车的面试有好几轮,时间长达2至3个月,最后,幸运儿才会接到通用汽车的聘用书。

这样的美意让全春泽暂时放下了当教授的梦想,“我想,通用的人对我的评价应该比较高,我觉得我不能拒绝这样一个工作机会,所以就这样进入了汽车行业。”

此时的全春泽不知道,这个决定改变了他人生的轨迹。在随后的30多年里,他的生命从此与四个轮子的汽车纠缠在一起;随着他们飘洋过海,回到韩国,最后来到中国。

在通用汽车工作2年后,放下当教授梦的全春泽心生退意。于是,全春泽又开始在大学里寻找机会。不巧的是,当时全春泽邻居的好心,让他

仍然留在了汽车圈内。

“我的邻居并不知道我还是希望回到大学里,他把我推荐给了福特汽车的一个高层。”全春泽说,“这样,有一天我接到福特汽车的电话,问我有没有兴趣到福特汽车工作。”

和福特汽车的高层面谈后,全春泽就这么到了福特汽车。

从1978年起,全春泽在福特汽车一呆就是10年,几乎占据其三分之一的职业生涯。

逆流进入克莱斯勒

如果没有下一个故事,全春泽可能呆在福特汽车的时间会更长,或者他将不会离开美国。但1988年的一次心动,改变了全春泽的人生。

1988年,机缘巧合下,全春泽去了克莱斯勒。

“加入克莱斯勒,是因为我有一个很好的老板,他去了克莱斯勒,也希望我能够到克莱斯勒那边,所以他一直和我谈。”全春泽却拳拳敬意,“经过了很长时间的考虑,我决定到克莱斯勒去。”

这一决定虽然在工资上没有任何损失,但全春泽无疑冒险了。因为,1988年的克莱斯勒正处于历史上的第二次危机,有很多很优秀的人才都离开了克莱斯勒,涌进通用汽车、福特汽车。全春泽逆流而动,却让他的人生提升到另一高度。

“我手下也有很多非常优秀的员工离开公司到福特汽车去了。”全春泽说,“尽管克莱斯勒失去了很多优秀的人才,但是留下的人就像一个团队一样,大家拧成一股绳,开发新车、销售,各方面都很努力,就是在这样困难的情况下,我们还在做新车的开发,在市场营销方面都做出了非常大的成绩。”

全春泽所说的困难,包括预算的不断削减。“每个部门的预算都不断地减少,天天减少,我们研发部门经常面临的一个问题,就是预算根本不够我们来要进行要做的项目。”全春泽说,“所以,只能通过各种各样的方式,在没有足够预算的情况下,尽量地去完成项目。”

1993年,克莱斯勒彻底走出了第二次危机。而这一次从工程师到管理者的角色变化,在克莱斯勒由危转安的过程中,全春泽意识到“团队工作实际上比仅仅拥有优秀员工更重要。对于一个公司来讲,一个好的团队比拥有明星人才更重要。”

克莱斯勒一战,全春泽在人才管理能力、财务管理能力提升的同时,也迎来了其个人财富的迅速增值。

走出危机的克莱斯勒,股价急速上升。按照美国汽车业的习惯,获得了一部分克莱斯勒股票期权的全春泽和他的克莱斯勒同事们,也分享到成功带来的财富效应。

回国效力国产汽车业

1995年,在美国工作了24年的全春泽萌生了思乡之情。不再需要为金钱操心的全春泽,碰到了韩国汽车业的快速发展期。

当时的韩国有点像今天的中国,汽车工业迅猛发展。韩国汽车公司大量吸引海归人才回来,全春泽不断接到韩国汽车公司发来的邀请函,很多都极具吸引力。

“这是一件非常令人激动的事,因为我看到了自己国家汽车工业的希望,我觉得可以为自己的国家做贡献。”全春泽表示,“正是在这种心理下,我接受了韩国双龙汽车的邀请,担任双龙汽车的高级副总裁,负责双龙汽车新车型的开发。”

全春泽和他的妻子回到了韩国,在韩国双龙汽车一呆就是3年。

“你也许在上海的街头看见过‘双龙主席’,这一款车的原型车就是当年我负责研发的。”全春泽回忆起那段充满激情的日子,“当时双龙汽车和奔驰公司合作研发的‘双龙主席’,它的原型是奔驰的E-Class车型。奔驰公司派了50位工程师到双龙来一起研发,我一直跟那50名德国工程师工作,共同开发出‘双龙主席’。”

全春泽的双龙岁月,因为双龙汽车的财务状况出现危机而中断。双龙汽车最后卖给了韩国大宇,全春泽也辞职离开了双龙汽车。

但韩国三年经历,却打开了全春泽的天地。

离开双龙汽车后,在美国,全春泽接到通用汽车的两份工作邀请。一份是呆在通用汽车的研发部门;另一份则在通用汽车的零部件部门(也就是后来从通用汽车分拆成立的德尔福)主管业务。全春泽选择了后一项,这个决定最终令他与中国结缘。

“当时我已经52岁,我想尝试一下新的领域。”全春泽说,“工程技术部门我已经非常熟悉了,所以最后我决定加入通用的零部件部门,去做业务管理方面的工作。”

“德尔福内饰系统分部亚太区总监,是一个新设立的职位。因为亚太区的业务越来越重要,德尔福准备投入更多的力量到亚太地区,所以寻找负责亚太区业务的人。正好我本人当时已经在亚太区,且在韩国工作了一段时间,同时又有在美国工作的背景,所以我是一个非常合适的人选。”全春泽告诉记者自己是当时的最佳人选。

作为一个新部门的创始者,全春泽将韩国设为内饰系统分部亚太区的工作总部。于是,他又回到韩国工作。这个好强的韩国人,以骄人的业绩再次获得一连串的提升:1999年,全春泽被提升为德尔福韩国总裁;2000年,全春泽再次提升,成为德尔福亚太区总裁,负责德尔福在亚太区全部业务。

学习刘备好榜样

来到中国后,全春泽的工作主要是开拓亚太地区的业务。全春泽介绍,德尔福在中国已有14年历史,1993年德尔福开始进入中国市场,那时德尔福还很小,只是一个有9个工作人员的办事处。现在,德尔福大不相同了,在中国投资已超过5亿美元,并且在中国设立了17家经济实体。“至2006年底,我们在中国的营业额已经达到10亿美元。总体而言,德尔福在中国成长非常迅猛,非常快。”全春泽对这些业绩还比较满意。

全春泽表示,过去,德尔福在中国的布局主要在沿海地区,比如广州、上海、北京、长春等地,下一步,德尔福的计划将向中国内地发展。“为了实现这一计划,我们已经在做准备工作。如进一步增强德尔福在中国的研发力量和技术力量。为此,德尔福持续对中国科技研发中心进行投资。目前,有大约600名的工程技术人员在德尔福中国科技研发中心工作,到2009年科技研发中心

全部完工以后,大概将会有1400名左右的技术人员在这里工作。”

对于德尔福来讲,全春泽认为如果想赢得中国市场,非常重要的一个战略就是本地化。德尔福的本地化不仅仅是指在中国进行采购,建立由本地供应商组成的供应链,更重要的是德尔福中国管理的本地化,也就是说德尔福公司的管理人员本土化。

“我们希望不是由空降来的外国人来管理德尔福中国,我们希望中国人管理德尔福中国,因为中国本地人才更懂得本地的市场,懂得中国人的理念,而且跟本地供应商的沟通也更加顺畅。所以,非常重要的一个挑战就是德尔福怎样培训这些本地的关键人才。”

全春泽正在学习刘备的偶像刘备。“我喜欢他,因为他非常会用人、团结人,欣赏他对人很尊重。”全春泽希望把刘备的用人理念渗透到德尔福中国,帮助德尔福在中国汽车业的群雄逐鹿中取得佳绩。



●全春泽喜欢在他欣赏的名言前摆姿势留影

□本版图片均为本报记者徐汇摄

■人物轶事

当年在废旧汽车厂偷偷兼职

◎本报记者 吴琼

谁曾想到如今贵为德尔福亚太区老大的全春泽,在年轻时也有过坊间不为人知的秘密。这一次采访,全春泽向记者掏出了其很多陈年轶事,甚至与他共事多年的外国同事,也对这些初次听到的“秘密”大为惊叹。

年轻时,全春泽曾经偷偷摸摸地在废旧汽车厂干过兼职。不过,他可不是迫于生计去做的,他只是想更了解汽车的构造。

“当时,我加入通用汽车时,在汽车方面的起点比美国同事低。我当时并不了解汽车,毕竟,我不是学汽车专业的。而美国人从小孩的时候就玩汽车,他们不仅会开车,耳濡目染也都会修车,所以他们对车子先天就非常熟悉。像我这样的留学生缺少这样的经历,所以我觉得我必须补上这一课。”

废旧汽车厂成为全春泽学习、了解汽车构造的最佳场所。

“废旧汽车厂将人家扔掉的汽车,分割成零配件,然后再卖。”全春泽说,“我对废旧汽车厂的人说,我愿意做这份工作,利用周末的时间,不要薪水。”

好强的全春泽不想让美国同事发现自己不了解汽车,“我去废旧汽车厂工作时是偷偷摸摸的,没有被同事和朋友知道。”

就这样,全春泽开始了工作日做干净整洁、西装革履的白领,周末做旧车厂脏兮兮、随身背着笨重工具的工人。

“对这段过去记忆深刻,因为反差极大。”陷入回忆的全春泽感叹,“身体很累,但是并没有觉得苦,因为我想学。刚刚进入汽车行业工作的我,有动力和欲望去学习这个行业,所以我选择这种方式

来弥补自己这一方面的缺陷。”

做最好的汽车人,左右着全春泽的年轻时代。正因为这样,他又去美国很著名的驾驶赛车的训练学校Skip Barber学开赛车。

“当时我负责技术部门,主要是负责新车测试的,即通过各种各样的驾驶和试验,来测试新车的噪音、防震,从而找到新车毛病的部门。”全春泽说,“从早上八点到下午五点都要在赛车里,赛车的空间非常小,而且穿着很笨重的赛车服,夏天热,一直都是汗流浹背的,感觉不仅是身体累,精神更累,因为高速行驶时,更要集中精力。但长时间的集中注意力,对体能的消耗更大。”终于,好强的全春泽拿到了赛车执照。

全春泽讲述的这两段轶事,让记者更加佩服眼前的这位韩国人,这也应了一句老话:机会总是垂青于有准备的人。

■相关链接

德尔福公司

德尔福是全球领先的移动电子和汽车系统供应商,产品包括动力总成、安全、转向、热交换、控制与防盗系统、电气/电子系统、车内娱乐技术等。德尔福公司总部设在美国密歇根州的特洛伊市,全球有大约17万1千名员工,在全球36个国家设有159家独资工厂。2006年,德尔福全球销售额大约为264亿美元。德尔福于1993年开始正式在中国开展业务。目前,德尔福在华企业的投资已超过5亿美元,在中国设立了17家经济实体,包括1家投资公司、1家技术服务中心、1家全球研发中心、1家贸易公司和13家合资和独资生产企业。



●每天翻翻《汉语口语速成》是全春泽的必修课