

领导力难以定义，但我一见即知。迪克·道克是个天生的领袖，他激发忠诚和卓越表现的能力与生俱来。

——李·艾柯卡，克莱斯勒汽车公司前董事长、前首席执行官

HOW MANUFACTURING WILL SAVE AMERICA

AMERICAN DRIVE

美国动力 制造业如何拯救美国

【美】理查德·E·道克 (Richard E. Dauch) 著
汉克·H·考克斯 (Hank H. Cox)

金毅 刘琦民 译 管新潮 审校

HOW MANUFACTURING WILL SAVE AMERICA

AMERICAN DRIVE

美国动力 制造业如何拯救美国

【美】理查德·E·道克 (Richard E. Dauch) 著
汉克·H·考克斯 (Hank H. Cox)

金毅 刘瑞民 译 管新潮 审校



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

American Drive

Text Copyright © 2012 by Richard E. Dauch

Published by arrangement with St. Martin's Press, LLC.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by Shanghai Jiaotong University Press.

All Rights Reserved

版权合同登记号:图字:09-2015-137 号

图书在版编目(CIP)数据

美国动力:制造业如何拯救美国/(美)道克(Dauch, Ri. E.), (美)考克斯(Cox, H. H.)著;金毅, 刘琦民译. —上海:上海交通大学出版社, 2015

ISBN 978-7-313-13801-9

I. 美... II. ①道... ②考... ③金... ④刘... III. 汽车工业—研究—美国 IV. F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 229557 号

美国动力

——制造业如何拯救美国

著 者:[美]理查德·E·道克 汉克·H·考克斯

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 制:上海天地海设计印刷有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

字 数:295 千字

版 次:2015 年 10 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-13801-9/F

定 价:68.00 元

译 者:金 毅 刘琦民

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:14.25 插页:14

印 次:2015 年 10 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-64366274

序

迪克·道克(Dick Dauch)身上似乎有一股无法抗拒的自然力量,可以席卷一切,带来巨大的变化。

然而,道克的影响不仅源自其人格魅力。根据我在制造和管理领域对他的多年了解,道克是个有计划的人,知道需要做什么,也知道如何去做。

迪克·道克目标明确的处事方法不仅使他成为声名鹊起的汽车业的典范,也成为美国商业界的典范。在本书中,道克利用他在美国企业界、制造业和汽车零部件供应行业的高层管理经验,诠释如何应对高风险的全球化竞争、迅捷的技术变革,以及不时发生的劳资紧张关系。美国商业界和政界的领导者均可从中汲取教训。

道克的最大成就无疑是美国车桥制造有限公司(American Axle & Manufacturing, AAM)(以下简称“美国车桥”)。他收购了通用汽车公司经营不善的亏损车桥制造工厂,这些工厂位于犯罪猖獗的底特律汉姆川克(Detroit-Hamtramck)。共同创办美国车桥后,道克组织领导了这5家工厂(位于密歇根州和纽约州)的升级改造工作,进而将公司打造成全球行业领先者。

对于为底特律工厂及附近萧条社区所带来的巨大实质性变化,道克的描述颇具生机和活力。先修理设备、更换破碎的窗户并营造积极努力、注重质量的工作环境是符合逻辑的做法。但迪克和他的团队更进一步:买下废弃建筑,清除与毒品、酒精和卖淫相关的设施,将厂区改造成典型的美国绿色工业园区。

作为州议员和三任密歇根州州长,我有幸目睹该公司及附近社区的转变。密歇根州给予了拨款支持,主要帮助修建了一条通往底特律汉姆川克工厂的公路。政府资助是有限的,许多符合要求的项目均得到了类似资助。但我毫不怀疑即使没有基建支持,迪克和他的团队也同样能实现目标。从任何角度看,他们对城市、密歇根州和人民的回报都是巨大的。

我重点强调“团队”,尽管由于管理界的随意使用,这个词几乎已经成为陈词滥调——现在谁都声称自己是团队成员,并且与团队合作以达成团队目标。

就迪克而言,团队另有深意。作为承担重任的橄榄球队后卫和中后卫,迪克曾



经在一级联赛中为其钟爱的普渡大学锅炉工队效力。在1993年出版的《情定制造业》一书中,他甚至将其原则描述为“球场原则”,即领导力和团队协作是密不可分的。他写道:“在橄榄球场上,领导力来自教练、队长和四分卫,有时则是视野开阔的中后卫。”

我没见过迪克打橄榄球,但我多次见识他在美国车桥公司的会议室和车间里展现领导力。他的团队并不复杂,都是得到他认可和赏识的人,并经常处于必须表现更好的压力之下。成功和需求源自妻子桑迪和孩子,他们对美国车桥和迪克其他事业的发展至关重要。

迪克经常在工厂里穿行,叫出员工的名字,问候他们,了解他们的工作情况,并将他们的努力纳入工厂运行的大环境中,真正融入公司的目标。他的这种能力让我十分钦佩。同样,为了应对美国经济当前面临的挑战,迪克也利用了成功创办美国车桥以及获得其他商业成就的个人经验。

迪克的成就证明:想要在全球竞争中取得成功,仅仅改变利润目标是不够的。如果市场要求对设备进行更多投资、通过培训提高员工技能、不断改善质量和生产率以保持领先,那么就必须满足这种需求并调整策略,即使最初的商业计划并未予以考虑。

对于美国制造业而言,这同样适用。迪克·道克是业界的成功者,他始终保持头脑清晰,见证了仰慕过去却没有为将来做好准备所产生的恶果。我们不能将底特律的兴起视为唯一可遵循的模式,也不能认为其衰落是不可避免的,只有通过保护和财政援助才能解决。

我们国家的政策制定者多次落入这个陷阱,一再重蹈覆辙而不是从中汲取教训。迪克的方法则要好得多:如果全球市场需要政策来鼓励基建和研究投资,使教育和培训重新关注应该具备的技能,或者通过增加国内能源生产及抑制政策来提高生产率,那么就必须满足这种需求并调整策略。

永远不要忘记世界已经发生了变化。美国虽然仍旧是世界上最强大、生产率最高的制造业国家,但现在已不是19世纪工业革命时期或20世纪50年代战后时期,当时美国工业鲜有竞争者。为了保证盈利并为全球客户提供服务,迪克将业务拓展至世界各地,并关注巴西、泰国、印度、波兰、苏格兰、墨西哥和中国等不同国家的产品质量和生产率。

但是海外制造并不意味着允许其他国家进行不正当竞争。在其整个职业生涯,包括作为全美制造商协会(National Association of Manufacturers)董事会成员以及2003—2004年担任主席期间,迪克都在为美国公司竭力争取公平的国际竞争环境。美国决策者绝不允许外国竞争对手在政府不公平支持的情况下占据优势。迪克了解并且不懈追求公平的竞争环境。



迪克是个领袖人物，他的生活、成功的事业以及本书所述均清晰地展现出他的领导力。他的知识来自美国汽车行业，20 世纪 80 年代和 90 年代初，他使克莱斯勒的产品质量恢复往日的声誉，并采用了准时化物料管理系统和三班制汽车总装工艺。他不仅推崇，而且实现了质量和精益制造，美国汽车业及其供应链因此愈发强大。

如果让迪克接手一家经营不良的纸巾、酸奶或机械制造厂，他同样能让它起死回生。他是个竞争对手，也是个成功者——美国的成功者。

美国的发展需要依靠迪克·道克这样的人——积极行动、直面风险并承担责任。正是在他们的引领下，密歇根州在 20 世纪 40 年代成为“民主兵工厂”。21 世纪，如果美国制造业能够在比以往更残酷的全球环境中保持竞争力，那一定是因为美国仍然有迪克·道克这样的领导者。成功取决于决策者营造的环境，使企业家能够将愿景、领导力和风险担当完美地融入其事业。

我很荣幸在迪克·道克创办美国车桥时就认识他了。迪克告诉我一家成功的汽车零部件供应商应该是这样的：员工技能娴熟，在安全的环境中努力工作，制造出满足全球竞争市场要求的高质量产品。

迪克的愿景已成为现实。经营不善的工厂开始盈利，萧条的底特律社区变成绿洲，美国车桥的产品畅销世界。在本书中，迪克·道克将展示如何在美国和国外实现愿景，并把关于底特律和美国车桥、领导力和团队建设、质量和创新的经验教训运用于美国制造业和经济。这是我们所有人都必须汲取的经验教训，执政者尤其应该铭记于心。

——约翰·恩格勒(John Engler)

商业圆桌会议组织主席(三任密歇根州州长)

目 录

引言	/	001
第1章	深陷危机	/ 010
第2章	达成协议	/ 019
第3章	重新创业	/ 026
第4章	重塑文化	/ 045
第5章	创业初期	/ 053
第6章	领导能力	/ 062
第7章	改弦更张	/ 076
第8章	精益生产	/ 081
第9章	公开上市	/ 092
第10章	走向世界	/ 097
第11章	在新世纪	/ 110
第12章	人的力量	/ 122
第13章	十字路口	/ 127
第14章	权利意识	/ 143
第15章	完善质量	/ 151
第16章	环保节能	/ 165
第17章	困难重重	/ 172
第18章	罢工危机	/ 178
第19章	雪上加霜	/ 191
第20章	重振旗鼓	/ 196
第21章	回馈社会	/ 214
第22章	未来之路	/ 222



结语 / 232

致谢 / 235

合著者的话 / 237

译者的话 / 239

引言

领导者是培养出来的，不是天生的。艰苦的努力造就了领导者，这是实现任何有价值目标所必须付出的代价。

——文斯·隆巴迪(Vince Lombardi)

绿湾包装工队(Green Bay Packers)教练

我是理查德·E·“迪克”·道克。在汽车行业度过的近半个世纪里，我很荣幸能够引领团队走在创新的最前沿——新产品、新工艺、新管理技术、新工厂、新员工和新公司，并对汽车业及其从业人员产生了长久影响。在陌生领域的冒险大多非常成功，我的团队很享受这一点。对于所取得的成就，我并不过分谦虚。正如穆罕默德·阿里(Muhammad Ali)所言：“如果做得到，就不是吹牛。”担当风险的人，理应享有回报。

同时我也意识到拓展新领域所带来的负面后果。一些人因开拓新方向而与我疏远，这与领域意识相关，是人的真实特性，也是许多人不愿站出来承担风险、表达相左意见的原因。当你孤身一人时，会感到非常脆弱。你知道如果遭遇挫折，批评者马上会说已经告诉你将是这个结果。如果成功了，他们就把你晾在一边，将你的成就据为己有。据说人可以分成兢兢业业的人和沽名钓誉的人，我经常发现的确如此。

这就是现实情况。平心而言，这些年我所承受的坎坷磨难，有一些确实是自己造成的。我是个直言不讳的人，敢作敢为但缺乏耐心。这样明智吗？但这就是我。如果逆来顺受，企业的官僚作风会让你形同行尸走肉。想在这种环境下有所作为，你必须直率、坚定、严谨而坚强，毫无疑问我是想有所作为的。从踏进通用汽车公司车间的第一天起，我就一直扮演沙丁鱼群中的鲶鱼角色。我为自己和属下制定了高标准，平庸是无法容忍的。可以犯错，但决不平庸。接受严峻挑战的人难免犯错，但平庸是无法接受的。如果员工在工作中遇到困难，我会询问需要什么条件才能解决。新设备、新资源、更多培训或者更好的维护？但如果确定是工作态度有问题，那你就待不长了。态度是会传染的。

与此同时，一批出类拔萃的商业管理人员也逐渐聚拢在我身边。几十年里，他们与我共同直面无数挑战。每当我找到他们，他们便知道一定不会轻松，而我需要



倚重他们，并会给予关心和支持。我的职业生涯造就了众多百万富翁，这让我引以为豪。更令我珍惜的是这些年来所收获的深厚友谊，就算拿再多的钱与我交换，我也不会换。这是我的最大成就。

我和传奇人物李·艾柯卡(Lee Iacocca)是好朋友，20世纪80年代初，拯救几乎被人遗忘的克莱斯勒公司使他颇负盛名。艾柯卡接手的克莱斯勒效率低下，一年要亏损数亿美元。艾柯卡懂财务、市场、工程和销售，擅长与经销商、公众、金融机构和政客打交道。他成功说服联邦政府为克莱斯勒提供担保贷款，为力挽狂澜争取了时间。在那个时代，政府并不轻易援助私人企业。但艾柯卡争取到了贷款担保，在好几年里他都像是在表演一出肥皂剧，成为晚间新闻的主角，直至克莱斯勒提前数年还清贷款，并支付了17%的利息。

艾柯卡自己无法对付的是制造、质量和劳资关系。这是问题所在，因为在最终的分析中，当时克莱斯勒的致命缺陷是产品质量不过关，性能较差。在艾柯卡重振汽车销售之前，首先必须生产出顾客愿意购买的车。这就需要进行高质量制造，对于那时的底特律，质量还是一个陌生的概念。克莱斯勒产品质量较差的部分原因是劳资对抗，解决这个问题的关键机构是全美汽车工人联合会(Untied Auto Workers, UAW)。

于是艾柯卡去见他的朋友罗杰·潘斯克(Roger Penske)，底特律和汽车业名人，著名赛车手，也是一个知名企业家。潘斯克介绍了一批人，可以帮助艾柯卡解决克莱斯勒的制造和质量问题，其中就有我。

罗杰的推荐是我职业生涯的重要机遇，我永远珍视的机遇。我得到一个千载难逢的机会，在整个国家的注视下，为拯救克莱斯勒而施展自己的能力。我已经在精神、信心和经验上做了充足准备，可以应对这个挑战。当与艾柯卡坐达成协议时，这些准备是必不可少的。为了解决克莱斯勒的制造和质量问题，我需要相应的权力并放手一搏。任何了解李·艾柯卡的人都知道，他一向将权力紧攥在手。谈判艰苦而漫长，但我知道如果当时不对权力范围予以明确的话，以后就无法做事了。我强硬地坚持，想要得到这个职位，但更想拥有足够的施展空间。

虽然无法说出确切的原因，但从小我就相信自己能成为一个领袖。这不是与生俱来的，因为我出生寒微。家里经营的奶牛场在俄亥俄州诺沃克、克拉克斯菲尔德和阿什兰附近。照料饲养牛，极少能激发远大的理想，或吸引一个小男孩投身变化无常、要求严苛的汽车业。

我不是最受宠爱的孩子。家里7个孩子中，我最小，有5个哥哥。乡下农场的孩子都比较坚强，天性乐于冒险和挑战。打架是家常便饭，最小最弱的我通常最惨。不是哥哥们不关爱我，用今天的话来说，感情可以通过“严爱”来表达。

父母是严格的人，慈爱而严厉。他们对孩子期望甚高，首先就是对农场的责

任。奶牛必须每天挤奶两次,周末和假日也不例外。隆冬季节,清晨5点的俄亥俄奶牛场寒冷彻骨,但这不是最糟的。当父亲分派我们干活时,我们早就知道回来后不可抱怨太冷或地上的积雪有3英尺厚。父亲不需要天气报告,他只想知道活是否已经干完,关心产量、表现和责任。因而我对属下的要求是类似的,天气情况可以从报纸或电视获悉。

那时我就知道在一生中会有所作为,并且有一些预感。记得从9岁起,我就沉迷于轿车和卡车。我会观察、倾听和了解汽车。晚上躺在床上,听着轿车和卡车在房子附近的公路上来来去去,根据声音我可以判断出车子的型号和动力。哥哥们对此印象深刻,这是我的第二天性。当时是20世纪50年代,州际公路系统正在修建,美国汽车的大冒险势头正方兴未艾,我也渴望能投身其中。

如果没有接触体育,我也许会像父母一样从事农业。我很快变得高大健壮,哥哥们让我性格坚强。为了强健体魄和对付“兄弟之爱”,我找来一些哑铃并进行了刻苦锻炼。毫无疑问,我非常享受体育,尤其是橄榄球,我的速度、体型和坚韧都非常适合这项运动。早在五年级时,我就将体育视为走出农场投身更诱人领域的通行证。

高中四年级时,我是俄亥俄州最好的高中生橄榄球选手之一,俄亥俄州对橄榄球是非常狂热的。在有一年的比赛中我带球跑动近1000码,触地得分20次。40几所大学向我伸出橄榄枝,包括普渡大学、堪萨斯大学、爱荷华州立大学、康奈尔大学、海军学院和辛辛那提大学等,伍迪·海耶斯(Woody Hayes)则想招我去俄亥俄州立大学。我选择普渡大学有多个原因,主要是想学习工业管理、科学和技术。

高中毕业后那个夏天令人激动。6月毕业,7月与高中时的恋人桑迪成婚,8月参加俄亥俄州南北全明星橄榄球赛,然后去普渡大学报到。对于一个不到20岁的年轻人而言,这是激动人心的120天,但这只是个开始。

普渡大学的橄榄球教练是带有传奇色彩的名人堂成员肯尼斯·W·“杰克”·莫伦科夫(Kenneth W. “Jack” Mollenkopf)。当时普渡大学是5支10大联盟球队之一,全美排名经常位列前10。莫伦科夫如钢钉般坚毅,招募球员时,他就像个卫理公会牧师,满面笑容,彬彬有礼。但在球场上,他就是你遇到过的最苛刻的人。莫伦科夫有颗强大的心脏,咄咄逼人,极为严厉,但你知道他是关心你的。他和助教关注着我们所有人。如果训练中遇到困难,他们会知道并帮助你克服。如果不负责任,你就得离开。他们是在塑造人,而不仅仅是橄榄球运动员。

莫伦科夫对伤病没有什么耐心,如果能走,你就要上场,我们确实是这样的。那时大学橄榄球比赛还不能自由换人,一旦上场,只有等到中场休息时才能下来。我进攻时打后卫,防守时打中后卫,以及特勤组的所有位置,包括踢球手。礼拜天,我们要回看前一天比赛的录像。如果你的表现不同凡响,就会被播放一两遍。但



如果你搞砸了，他们会一遍遍地放，让你真想找个地方躲起来。

我们打了不少好球，在全美名列前茅。虽然最终名次总是不尽如人意，但也有出彩的时刻。我们击败了密歇根州立大学、圣母大学、密歇根大学和华盛顿大学爱斯基摩人队，但在橘子碗(Orange Bowl)体育馆，我们与迈阿密大学飓风队进行了一场令人心碎的比赛。两次进入十码线均未能得分，最终以 0:3 告负。虽然打击很大，但我们在失败中汲取了教训。我参加的最后一场比赛是以 21:15 战胜印第安纳大学。总之，我很荣幸能够在一级联赛橄榄球队效力，并从莫伦科夫教练那里学到团队合作、决断、自我牺牲和纪律，这些品质让我受益终生。我相信当时杰克为我而自豪，现在也是如此，同样我也为他和他的团队而自豪。

自然我就有了成为职业球员的机会，绿湾包装工队邀请我参加他们的训练营。要想成为报酬丰厚的职业橄榄球运动员，这是必经的阶段。我深思良久，由于当时已经有了家庭，而且职业橄榄球运动也没有保障，一次盲侧截锋(blindsides tackle)就能终结你的职业生涯，因而我决定去通用汽车公司工作，我一直希望投身汽车业，对于这个决定我从未后悔过。

在通用汽车公司开始工作时，我负责管理生产线的工人。他们强硬而难以管理，大多来自南部和中西部，到底特律来寻找谋生机会。工厂车间嘈杂、肮脏而危险。如果不打算进入管理层，工人们很快就会成为 UAW 工会的一员。这是个有暴力传统的组织，与管理层严重对立。工人们来自前 10 名大学的年轻橄榄球运动员不屑一顾，从管理层到计时工，公司里没有一个人对我客气。我必须赢得他们的尊重，车间就是我的实验室。

从父亲和许多体育教练(包括莫伦科夫)那里学到的管理技巧使我受益匪浅。我需要了解属下并与他们建立起个人关系。我会询问他们的家庭、困难和愿望，了解他们休假去哪里，支持哪支球队。我为他们制订了高标准，明确要求希望做到尽善尽美，但我也会随时提供帮助。如果需要一台新机器，我会仔细考虑是否需要购买。如果需要更多培训，我会帮助安排。工人上下班时，我都会在车间，我努力使他们成为我的团队成员。任何懈怠都不可接受，必须使车间保持干净有序，并遵守生产线安全预防措施。为通用客户制造高质量产品永远是最重要的。

当然，由于在 UAW 工会的势力范围内，我的权力还是受到限制的。我理解这一点，并学会在协议框架内与其共事。熟悉了这些协议规定后，我就能以自己的方式与车间主管有效沟通，我绝对不会无视他们。如果员工的表现或态度(通常是一回事)有问题，我会尽量在现有规定的范围内解决。我发现在工厂里，大部分问题都源自缺乏基本的关心或尊重。如果尊重别人，他们就愿意与你合作。我非常信任他们，管理者的工作就是要让属下有最好的表现。

负面情况是，普通员工对待旷工的态度很快就让我极为反感，当时每天的旷工

率约为 20%，现在底特律的情况也差不多，对此我无能为力。这是底特律工业环境的一部分，也是 UAW 工会属下工人让人苦恼的一部分，至少在底特律是这样。这实际上是态度、文化和行为问题。我学会了与之共存，尽力调整工作安排，以弥补缺少的人手。

我在通用的工作很出色，收获颇丰，使 UAW 工会属下工人表现良好的能力也给上司留下了深刻印象。我不断升职，最后被提拔为工厂经理。我成为通用公司雪佛兰汽车部历史上最年轻的工厂经理，第一个年纪只有 30 岁的工厂经理。这是个不错的成就，我证明了自己可以承担更多责任。实际上，在那种环境中我如鱼得水。但我的家庭就很艰难，因为大部分时间我都不在家，经常早出晚归。桑迪慈爱能干，我不在时将一切打理得井井有条。对于一些重要活动，例如球赛和学校活动，我是一定会参加的。对于下属，我一直建议他们必须在生活中找到平衡。毫无疑问，这样的生活要求许多像我一样的人及其家庭付出良多，并不适合于所有人。

我晋升迅速，有些人预计我最终会去公司大楼第 14 层，进入通用公司的管理层，对此我并不确定。我了解如何制造轿车、卡车和车桥，拥有超前的精益生产和质量理念，并且预计到日本汽车制造商的影响，而当时底特律只是刚刚感觉到这种影响。但为了达到目标，我经常得罪一些人，有些还是大公司的重要人物。积极主动的管理理念和方法并不是所有人都喜欢的。

因而在 1976 年，当通用汽车公司前高管吉姆·麦克莱诺恩(Jim McLernon)邀请我一起加入美国大众汽车公司(Volkswagen of America, VWoA)时，我同意了。我第一次有机会在美国为外国汽车制造商——大众集团(Volkswagen Group, VWAG)，打造一家大规模汽车组装厂，这是以前从未有过的^①。当时美国市场销售的所有丰田和日产汽车均是在日本制造的，外国汽车制造商都不愿意在美国开办工厂生产自己的产品，大众是第一家。实际上，大众率先在世界各地建立汽车制造厂。大众意识到占据太多国内市场的潜在负面反应，而在其他国家创造就业机会是减少这种反应的绝好方法。因而真正全球化前，大众就已经是一家跨国公司了。

美国大众的工厂建造在宾夕法尼亚州新斯坦顿的威斯特摩兰县(Westmoreland)，简称威斯特摩兰工厂。工厂提前 6 个月投产，到 1979 年，每年可以生产约 20 万辆大众高尔夫和皮卡。

大众吸引我是因为大众一贯注重质量、服务和先进技术，并让我进入了一家享誉世界的大公司的决策层。用军事术语说，从通用到大众我连升了 4 级。此外，我

^① 1921—1931 年，劳斯莱斯在马萨诸塞州斯普林菲尔德(Springfield)制造过轿车，但产量不大。位于宾夕法尼亚州的大众工厂是现代美国第一家大规模生产汽车的外国汽车制造厂。



相信威斯特摩兰工厂只是大众一系列投资的开始,以后我还会有更大的机会。但在德国发生的事情使投资成为泡影。德国工会在大众董事会的代表,即监事会,对公司在美国而不是德国创造就业机会非常不满,于是大众在美国的扩张计划和我的职业抱负暂时只能束之高阁了。

就在那时,艾柯卡联系了我。我和美国大众汽车公司签了一份4年合同,从1976年至1980年。合同即将到期,公司近期也没有在美国建造更多工厂的打算,我开始寻找其他职业机会。在潘斯克的安排下,艾柯卡和我开始认真地进行讨论。我们白天都要工作,所以会在晚上和周末碰头。由于住得近,还算比较方便。到他家后一般会聊上几个小时,回去时经常是凌晨了。

讨论的重点是我必须坚持拥有足够的权力,包括使用资本金、将制造与先进设计工艺进行集成、为生产确定新的安排顺序、采购新设备以及在员工培训上投入更多资金。这不仅仅是艾柯卡不情愿将权力交给高管的问题(这确实也是个因素),还关乎钱的问题。当时克莱斯勒每天亏损700万美元,每天!如果接手这个工作,却没有得到在质量和制造工艺上投资几百万美元的授权,财务人员会把我当午餐吃了。在一次次会面中,我反复向艾柯卡灌输:产品质量没有本质提升的话,克莱斯勒无法复兴。我是唯一知道如何去做,并且做好实施准备的人,但是需要资金和时间。

我们僵持了11个月。同任何艰难的谈判一样,有时看起来有了进展,有时又觉得要谈崩了。我们会一段时间互不联系,随后再碰头,如此反复。最后终于达成协议,我得到了所需的权力。1980年4月1日,我开始了在克莱斯勒的工作。我本来可以再休息几天,但时不我待,克莱斯勒深陷危机,必须立刻投入工作!

正如俗话所说,休息已经成为历史。我将一批资深经理人组织起来,大部分人都曾与我在通用和/或美国大众共事过。其中包括乔治·德拉斯(George Dellas),他聪明坚韧,本书将介绍他数年后的出彩表现。德拉斯说道:“克莱斯勒有一些古怪的家伙,公司基本上要破产了,可他们不愿承认。我们长时间工作,道克的团队一向如此。但克莱斯勒的老员工们仍然独自开着凯迪拉克,不紧不慢地在9点半左右到,吃一顿冗长的午餐,然后早退。公司几乎要完了,仅有我们还在工作,这一直让我迷惑不解。”

为了挽救克莱斯勒,劳方必须与我们一条心。我和马克·斯特普(Marc Stepp)建立了积极的工作关系,马克是UAW工会克莱斯勒分会的副总裁。他是个有远见的工会领导人,理解唯有变革才能拯救克莱斯勒。最重要的是与工人的关系必须更灵活,这意味着更为宽松的劳动纪律和更少的岗位种类,克莱斯勒必须倾尽全力生产出高质量的产品。我们将此称为产品质量改进合作(Product Quality Improvement Partnership, PQIP)。斯特普解释道:“工会必须做出让步,主要是在



实际工作方面而不是钱。位于底特律东部的克莱斯勒杰弗森大道工厂有 107 种岗位,我们已经将其减少到 11 种。”

工会中的激进分子对斯特普百般阻挠,但他极为坚定地与之周旋。看到 UAW 工会的高层领导能够站出来,告诉几千个成员必须每天都上班时,我非常欣慰。这是件大事情,在底特律引起了很多关注。由于他的决心和领导,大部分计工时工都接受了新的工作理念。有一段时间,旷工确实减少了。克莱斯勒是汽车业的一大挑战,我们必须积极应对。在很短的时间内,大多数人都开始注重质量,公司也生产出了高品质的汽车。团队合作行之有效,这让人很有成就感。

克莱斯勒能够起死回生,主要得归功于艾柯卡和首席产品策划师和工程师哈尔·斯帕里奇(Hal Sperlich)。两人在福特汽车公司供职多年,并且都被亨利·福特二世解雇。艾柯卡是汽车业历史上最具激情与活力的高管之一,为福特带来野马等成功产品,福特解雇他不知是出于什么考虑。斯帕里奇则是因为太执迷于一款新车,这种介乎皮卡和轿车之间的跨界车装载量很大,可以乘坐多达 7 人。艾柯卡、斯帕里奇、格里·格林沃德(Gerry Greenwald)、小杰克·威瑟罗(Jack Withrow Jr.)、史蒂夫·沙夫(Steve Sharf)和我提出了一种革命性的车型——minivan,已被证明是底特律有史以来最成功的汽车之一,在汽车业开创了全新的细分市场,是创新的绝佳案例。

这是我职业生涯的又一个第一次:负责 minivan(小型厢式货车)的制造。这并不轻松,因为是全新设计,所有工作必须从头开始。

无法预知人们是否会喜欢这款新车。让克莱斯勒这样亏损严重的企业投入生产并承担新车巨额投资的风险,巨大的勇气和领导力不可或缺。我们把宝都押在这款产品上,斯帕里奇出主意,我确保位于加拿大安大略省的温莎工厂顺利生产,艾柯卡则是承担风险的领导者,他将自己的前程和克莱斯勒的未来都赌上了。一旦失败,他将名誉扫地,职业生涯很可能就此结束。克莱斯勒能否幸免?我也没有把握。

幸运的是,克莱斯勒 minivan 的销量如火箭般蹿升。在 minivan 推出的 1983 年,公司扭亏为盈,利润达 9.23 亿美元!当年 7 月,公司偿还了政府的担保贷款以及 17% 的利息。第二年,克莱斯勒的利润达到了创纪录的 24 亿美元,随后每年的净利润都在 20 亿美元以上。minivan 持续热销,竞争对手们,包括日本汽车制造商,纷纷开发出模仿产品。他们还得花上许多年时间才能追上我们,现在克莱斯勒制造的 minivan 仍然是最好的。

开发一款像 minivan 这样的全新产品需要创造性,这让我们在采用革命性新工艺上有了一定的自由度。其中最著名的是:从未在美国使用过的线上定序;滚动更换汽车型号(RMC),装配线不再需要停工两个星期为新产品型号进行调整;统



计过程控制(SPC),可以使产品质量有质的提升;不同产品的共同定位点(CLPs),能够极大提高柔性和生产率。在美国汽车业,这些工艺都是克莱斯勒最先采用的,现在均成为标准。机器人和自动化技术也最大限度地得到了使用。

minivan 太火了,公司的生产速度无法跟上。艾柯卡建议我在3~4个月内实现三班制生产,我告诉他可能需要3~4年才行。对于24小时运行的工厂,其后勤管理极为复杂,要求非常高。几千个工人每天进出3次就是个挑战,还必须考虑物料和零件的交付以及维护,这始终是汽车制造厂的一项重要工作。克莱斯勒是北美最先成功实施三班制的,现在只要产量需要,所有公司都会采用。

鉴于克莱斯勒在质量提升方面所取得的巨大成就,我们按捺不住向客户提供更好服务的冲动,这也许是公司最重要的第一次。1985年,产品质量得到了长足进步,克莱斯勒开始为产品提供“5年或5万英里”质保。以前没有任何一家汽车制造商提供过这样的服务,而在今天,提供有竞争力的质保已经是行业的标准做法了。

我在克莱斯勒负责的一个有趣项目是为美国军方生产XM1艾布拉姆斯坦克。刚接手时,我就发现存在困难。我飞到华盛顿,与负责坦克开发工作的四星上将会面。我告诉他有两个关键问题:一个是供应商提供的履带不合格,日常训练时都会从坦克上脱落;另一个是1500马力涡轮增压发动机在使用几个小时后就会不太可靠。我建议停产30天,让公司有时间解决问题,并保证第一年就可以补足产量。将军同意了我的计划,公司也按要求完成了项目。在10年后的沙漠风暴行动中,这些坦克性能优异,是帮助美国赢得战争的关键因素。

我们在克莱斯勒取得的另外一个成就是开发了处理油泥的新技术,这绝对也是汽车业的第一次。当时每家汽车制造厂都会产生堆积如山的油泥,油泥一般被运走掩埋,需要大量空地,将来还可能产生环境问题。我召集工程师、环保人员和重要供应商,让他们寻找更好的办法。经过深思熟虑,并且在决策层的鼓励和资金支持下,开发出可以回收利用所有油泥的工艺。1986年,位于密歇根州沃伦市(Warren)的克莱斯勒沃伦卡车组装厂成为全美第一家真正的“绿色”汽车厂,能够回收利用工厂产生的所有油泥。今天,大部分(如果不是全部的话)美国汽车和卡车厂都回收利用所产生的油泥,但克莱斯勒是先行者,引领了绿色环保理念。领导力对于这种理念上的进步至关重要。

我和我的团队为美国最伟大的企业复兴之一做出了贡献,对此我极为自豪。这种成功需要采用坚韧而富于进取的方法,并进行必需的变革。积极主动的态度使公司内的一些人感到威胁和害怕,我和我的团队并不招人喜欢。当艾柯卡宣布将在1993年退休时,我并不是接替他的人选。许多人,包括我,都认为这是个错误,但这就是生活。公司里一些表现欠佳的人可能不愿意做我的下属,原因很明



显,我会以道克工作理念来要求他们并且注重结果。

我最好的助手之一比尔·史密斯(Bill Smith)这样说道:“道克离开后,克莱斯勒就没了乐趣。有些人如释重负,高管们凑在鲍勃·鲁兹(Bob Lutz)^①身边,痛诉道克不近人情。”

我确实不太近人情,当然这是有理由的。但事已至此,而且我也得到暗示,艾柯卡离开后我的职位或将不保,对于这一点我倒是深信不疑。我知道世态炎凉,所以毫无遗憾地离开了克莱斯勒。我在克莱斯勒度过了一段精彩时光,享受成功,并且得到了很好的报酬。当时许多随我而来的高管也选择了退休或另谋高就,因为他们被称为“道克的人”。我们在克莱斯勒成就了一番事业,是时候继续向前了。

离开克莱斯勒后,我花了约一年时间写作第一本书《情定制造业》(*Passion for Manufacturing*),并得到了合著者杰克·特罗亚诺维奇(Jack Troyanovich)的大力协助。1993年该书由制造工程师协会出版。1992年年底,我都在不懈写作。我还年轻,只有50岁,身体健康,我需要全新的挑战。

仿佛命中注定一般,1992年12月,通用宣布将出售旗下18家工厂,其中车桥厂、传动系统厂和锻造厂有6个。我是在《华尔街日报》上看到了一篇相关报道,大概是1993年初,并开始对其风险进行慎重调查。我先直接询问了通用前高管吉姆·麦克莱诺恩,1976年我曾随他去了美国大众。当时吉姆已经退休,他对通用的声明也颇感兴趣。我们其实都在关注通用萨基诺(Saginaw)工厂的资产,该工厂生产车桥和传动系统。通用管理层熟知并尊重吉姆,他对所出售的业务也很熟悉。

通用高管果然敬重麦克莱诺恩,对我也有较好的印象。他们欣赏我的管理能力,这正是重振业务所必需的。其他9家公司也投标竞购通用工厂,但我们已经抢占了先机。

我曾经出任通用、美国大众和克莱斯勒的高管,但一直被更高层级的人领导。这次,我将成为独掌大局的人。我会向充满质疑的世人证明:在密歇根州底特律,创建一家可持续发展的世界级大型跨国汽车公司仍然是可以实现的。

就技术而言,这不是另外一个第一次,其他人已经做过了,不过是在许多代人之前。当时汽车业还处于发展初期,但近年来尚未有人尝试过。外界一致认为这是痴人说梦,底特律早已失去竞争优势。但我要证明:你们错了。

^① 在另谋他就前,鲍勃·鲁兹曾出任克莱斯勒总裁和副董事长。