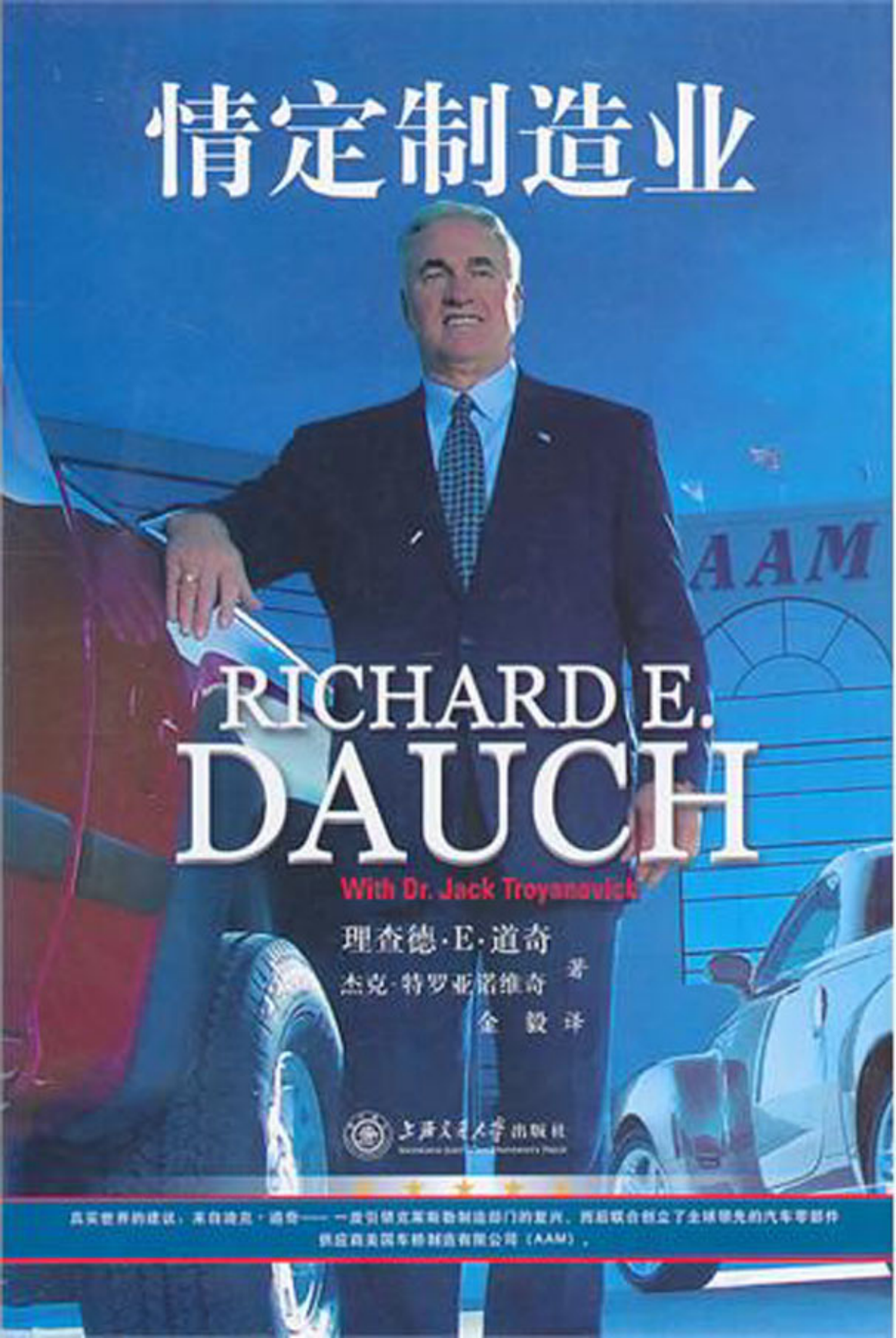


情定制造业

A photograph of Richard E. Dauch, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit, light blue shirt, and patterned tie. He is smiling and leaning against a red car on the left. In the background, a building with the letters 'AAM' and a circular architectural element is visible. The overall color scheme is dominated by blue and red.

RICHARD E.
DAUCH

With Dr. Jack Troyanavich

理查德·E·道奇 著
杰克·特罗亚诺维奇 著
金毅 译



上海财经大学出版社
Shanghai University of Finance and Economics Press

世界著名的建议，来自领先、通晓——一位引领北美制造业部门的复兴，两位联合创立了全球领先的汽车零部件供应商美国车桥制造有限公司（AAM）。

情定制造业

理查德·E·道奇(Richard E. Dauch)

杰克·特罗亚诺维奇(Dr. Jack Troyanovich)

著

金 毅 译

上海交通大学出版社

Copyright © 1993 Society of Manufacturing Engineers

Copyright 2010 年 美桥国际控股有限公司(AAM)

中文简体版 2010 年 上海交通大学出版社

上海市版权局著作权合同登记 图字:09-2010-562 号

图书在版编目(CIP)数据

情定制造业/(美)道奇,(美)特罗亚诺维奇著;金毅
译. —上海:上海交通大学出版社,2011

ISBN 978-7-313-06856-9

I. 情... II. ①道... ②特... ③金... III. 制
造工业—工业企业管理 IV. F407.406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 195159 号

情定制造业

(美)道奇 著
(美)特罗亚诺维奇
金毅 译

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市华通印刷有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:16 字数:232 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~3 030

ISBN 978-7-313-06856-9/F 定价:48.00 元

版权所有 侵权必究

满怀爱意与赞美
谨以此书献给我
完美的妻子
最好的朋友
珊蒂

及
对我们生活的纪念

子:理查德·弗雷德里克·道奇
子:戴维·查尔斯·道奇
女:特里·埃伦·(道奇)·吉戈特
女:简·埃伦·(道奇)·哈维

感谢他们的奉献、爱、支持和道奇家族的坚定信念!

序

2005 年 8 月

1992

年我开始写作本书,部分原因是想阐述克莱斯勒公司如何在短期内从濒临破产转变为盈利巨大以及在此过程中制造所起的关键性作用。书中突出了我对领导力、团队价值、教育、培训及产品质量的个人理念,以及人、产品、工序、设计、供应商和技术必须结合起来,创造出灵活的、切实可行的、可持续的制造环境。

本书第一版就要付诸印刷时,一个巨大的挑战使我告别舒适的退休生活,重新回到汽车制造业的第一线。我需要重拾职业生涯积累的所有制造和管理经验,并投身到自己的制造公司中去。亲身经历过 20 世纪 60 年、70 年、80 年和 90 年代汽车界腥风血雨的企业家如何能抗拒这个诱人的挑战?

1992 年末,陷入困境的通用汽车公司公开宣布将旗下 18 家制造厂出售。通用的主减速器及锻造事业部就是由其中 6 家组成的。我对这些工厂非常熟悉,特别是曾在 20 世纪 70 年代中期担任过工厂厂长的雪佛兰底特律传动系统和车桥厂,这也是我在通用汽车的最后一个职务。在那里我将自己的领导理念成功地应用于一种充满挑战、协同合作、跨越多个城市的制造环境。

根据通用的公开声明,一个投资小组成立了,6 家通用准备出售的传动及锻造厂中的 5 家被收购。经过近一年的尽职调查和谈判,才把将美国车桥制造有限公司(简称为美桥或 AAM)打造成出色而独立的拥有数十亿美元资产的一级汽车供应商的所有协议细节全部敲定。协议逐步完成后,公司于 1994 年 3 月 1 日开始运营。

美桥公司最初收购的 5 家工厂都是陈旧、阴暗、肮脏、低效率、低技术含量的亏损企业,是通用汽车北美制造部门的产能瓶颈。没人相信可以将它们转变为世界级的一级汽车零部件供应商的核心企业。

在美桥公司,我正是根据本书的领导理念建立了全新的领导团队,组织并使他们充分发挥在自动化工程、财务、运营和制造方面的丰富经验,团队成员的经验加起来超过了 500 年。他们中的很多人曾经和我共事过,对于本书中历经时间考验的理念已经非常熟悉。

我们所做的第一件事是向员工致辞,欢迎大家成为公司复兴团队的一员,承诺将开创出色而可持续的业务,并希望彼此能够相互信任。在开始的几个月里,我亲自到所有收购的工厂、实验室和办公室,同所有班次的员工见面。然后对陈旧工厂及附属设施开始了长期的改造工作,对合适的技术及研发投入资金以拓宽产品线。所有工作都是在生产继续进行、交货没有受到任何影响的情况下完成的。

现在,这些工厂已经变身为安全、洁净、灵活、高效、盈利、高技术含量的企业,提供了大量的工作岗位和税收,有着最好、最先进的技术,并以世界级的质量提供设计精湛的增值产品。而冲出美国、走向世界的历程,只有在工厂的改造全部完成后才能开始。

目前美桥公司在全球超过 32 个地方为乘用车、运动全驱车、SUV、卡车和客车设计、制造、测试并验证成套的汽车动力传动、驱动系统和底盘悬架模块。除了美国,美桥公司还在巴西、中国、英格兰、德国、印度、日本、墨西哥、苏格兰和韩国拥有办公室及工厂。

20 世纪 90 年代,主机厂(OEM)不断对设施进行现代化改造,这为美桥公司充满创造、创新、敬业精神的员工提供了特别的机遇。公司开始实行一项措施,通过引入新颖、独特、创新、先进的产品,使美桥公司可以专注于依靠其核心竞争力取得繁荣和发展。美桥公司的核心竞争力主要是产品设计开发、锻造、热处理、机加工、焊接、装配和产品试验验证。这项措施也是公司战略计划的关键元素之一。美桥公司充分理解汽车业及其客户的需求,甚至在客户还没有意识到之前就已经开发和推出能满足他们需求的产品。

在新千年,美国汽车业及其供应商面临着新的挑战。即将重新定义美国汽车业的结构化变革已经开始了!这次变革由全球竞争、上升的国内生产成本及客户对全球化定价的需求所驱动。美国国内主机厂丧失了巨大的市场份额,这让我们在审视这个行业及业务经营上发生了非常

大的变化。

现在的汽车业同美桥公司成立时的 1994 年相比已经大相径庭了,那时主机厂占有 73% 的市场份额。汽车业的周期性已经向结构化变革让路,这是我 1964 年以大学毕业见习身份在通用弗林特组装厂开始工作时根本无法预料的。

但是,这样或那样的变革永远是汽车业的一部分。一个公司想要生存,必须有足够的灵活性适应商业环境及客户需要的改变,否则就只能步恐龙的后尘。

不管在什么条件下,创立并维持一个可持续、盈利的全球性汽车公司的基本原则仍然没有变。好机会只会为有着明确商业战略、可靠战略计划、追求世界级质量及专注于制造和增值工作基本原则的公司而准备。

不管是主机厂,还是像美桥公司的大型一级供应商,抑或是更小的二级或三级供应商,本书所描述的原则和战略现在仍然同当初一样是正确而有价值的。

刚开始写作本书时,我希望在为克莱斯勒创建以质量为本的制造企业时所得到的理念、见识、经验和教训能为读者提供有价值的帮助。没想到我的经验又如此快捷地应用于拯救 5 家陷入困境的传动及锻造厂并将其改造成为美桥公司的实践中去。这是我们团队最满意、最有成就感的经历。

希望读者能从本书提供的指导中受益。这些关于领导力的原则在几十年的实践中证明是成功的——从 20 世纪 80 年代和 90 年代挽救克莱斯勒的制造部门,到 20 世纪 90 年代和新千年打造美桥公司。

“言行一致”对我而言不仅仅是一句口号,对于美桥公司的同事及其家庭,以及公司所在的社区和国家而言,它已证明是获得全球竞争力、成功和光明未来的保证。

前言

在我底特律西北的家中，挂着一块纪念牌，表彰我为筹建克莱斯勒新杰弗森北组装厂所做的工作。纪念牌上有半块砖，来自克莱斯勒那家 65 年厂龄的老厂。砖的另外半块挂在 20 英里外迪克·道奇的家里。他的纪念牌和我的一样，是全美汽车工人联合会和公司赠送的礼物，上面只有两个名字：他的和我的。

汽车工人联合会通常不会表彰公司的管理层，但迪克是个非同寻常的厂长。他恪守团队协作、平等交流和行业民主，不懈地追求卓越。与此同时他坚信制造商必须以全球化的角度进行思考，时时反省，做好艰苦竞争的准备，他称之为必须全力以赴进行的战斗。

迪克工作时只有一个节奏：竭尽全力。多年来，我的工作在进行，他的书也在扩充。世界各地制造业的读者从书中可以得到丰富的关于产品开发、生产及质量的管理技巧和理念。克莱斯勒制造部门的复兴只是一个成功的案例而已。

我在 1980 年认识了迪克·道奇，当时克莱斯勒的贷款担保刚刚得到批准。全美汽车工人联合会在保障贷款担保及公司生存上起着非常重要的作用，许多人为了挽救公司而做出牺牲和让步，同公司的管理人员一样，他们的奉献也是巨大的。

当包括我在内的几个人到李·艾柯卡的办公室和他会面时，要面对 3 个严肃的问题：下一步该做什么？如何才能盈利？如何报答美国人民？我们一致同意质量就是这 3 个问题的答案，于是公司的产品质量改进合作计划诞生了。

公司高管和工会的领导人维系并指导着这个计划，他们到克莱斯勒的工厂和办公室直接向员工传递质量至上的信息，给员工们留下了深刻的印象。我同迪克及其他克莱斯勒高管一起对经理和工人宣讲：没有质量，就意味着没有销售，而没有销售，就意味着没有工作。工人们从来没

有见过公司和工会在同一时间、同一地点讲述同样的事情。一些老资格的工会成员根本就不相信。我向他们请求：“请用你们的双手生产出高质量的产品。如果你们不愿意这么做，那就祝福我们吧；如果这也不愿意做，那就赶快走人，让我们可以专心做事。”这听起来像克莱斯勒的新口号：“领导，跟随，或走人。”

在美国和加拿大举行了 160 多场工厂会议，迪克·道奇只缺席了大约 5 场。他和我有着共同的目标：拯救克莱斯勒，拯救工作，拯救工人的尊严。他对质量和工人的热心奉献正在迸发。但我们都意识到，不管是公司还是工会的领导层都不能解决所有问题，工人的积极响应才是破解盈利难题的关键所在。

工人们开始向管理层反映什么时候出现了问题，在哪里出现了问题，以及如何解决问题。公司和工会共同组织了自主团队并制定了现代化的操作规定，彻底摒弃了传统的观点：工长只是监督工人工作，工人做且只做公司要求做的事情。我们组织了 10 ~ 15 人的小组，请他们提供建议和想法。很快就得到了许多建议，帮助公司改进质量，提高生产率，发展灵活性并重新获得利润。

迪克走进工厂，来到生产线旁，和工人们交谈。他要亲眼看一看为什么一个零件会不合格或为什么一个操作中油漆出了问题。他帮我解决问题，我也帮他解决问题，我们互相关心，我们有着共同的目标。他与我的交流和合作可以视为公司和工会的典范。及时让他知道发生了什么问题可以帮助公司降低成本，维持正常生产，提高质量，并使大家都工作顺利。迪克还帮助推动了对克莱斯勒复兴非常关键的员工培训及技能开发工作。

退休后，我曾到底特律大学梅西学院演讲，我告诉学生们要靠实践知识来面对并战胜每天的挑战。只有那些对抗挑战、不畏犯错、勇敢战斗并汲取市场回报的人，才能真正获得这些知识。精英们并不经常揭示他们成功的秘诀，但是迪克将他的制造业知识和感情全部展示在这里，在这本书中。

马克·斯特普

全美汽车工人联合会克莱斯勒分部国际副总裁(已退休)

密歇根州底特律市

致 谢

撰

写本书时许多人提供了无私的帮助,我要深深地感谢他们。汤姆·德罗兹达、鲍勃·金及其在美国制造工程师学会(*SME*)的同事提供了专业上的巨大支持,帮助查找了完成本书所需的信息。鲍勃·马西斯、里克·罗斯曼、乔治·德拉斯、丹尼斯·朗格卢瓦、杰克·法隆和马里恩·库默也给予了很大帮助。

我要特别感谢杰克·特罗亚诺维奇的鼓励、创意、能力和技巧,他帮助我将经历和感受组织成清晰连贯的语言。

还要感谢4个出色的人,她们在1976年到1991年间作为执行秘书协助我的工作:帕特丽夏·特威曼、邦妮·盖特伍德、金格尔·杰弗里和玛丽·安·(西梅克)·德姆斯基。她们策划能力一流,为我安排了高效、人性化及负责任的日程。谢谢你们,帕特、邦妮、金格尔和玛丽·安。

必须感谢在我的汽车制造和销售职业生涯中,所有以其影响力、才智、经验和努力来支持和指导我的人。这包括无数在分布于数个国家的几十家工厂及工会组织中敬业工作的人们,还包括了帮助我形成团队协作和参与观念的众多汽车经销商、供应商和运输公司。这些庞大的资源为我们在世界级制造业的成功提供了极大的帮助。

在重组克莱斯勒制造部门时,我周围都是值得信赖的人。在这里我要感谢他们:迪克·阿科斯塔、唐·安德森、佛瑞德·巴茨、杰克·巴斯、理查德·贝茨、汤姆·布伦内萨、马里恩·库默、汤姆·德拉诺伊、勒罗伊·德利斯勒、乔治·德拉斯、托尼·迪格斯、迪克·唐纳德森、伯尼·杜卡特、杰克·法隆、佛斯特·法玛尔、汤姆·费德、巴克·亨德克森、比尔·希克斯、蒂姆·希勒、约翰·辛克利、费利西亚·豪威尔斯、小鲍勃·卡本、丹·基南、乔治·纳普、恰波·库克、弗兰克·拉曼纳、丹尼斯·朗格卢瓦、雷·拉什、霍华德·刘易斯、杰里·马西斯、吉姆·麦卡斯林、杰克·麦卡利、迈克尔·麦德洛克、安迪·尼夫里斯、吉姆·帕特罗、罗

杰·帕特尔、斯坦·帕特拉斯、吉姆·彭罗德、罗德·彼得斯、小鲍勃·皮奇里利、鲍勃·波特、布赖恩·普鲁彻、优根·拉亨岱尔、达沃德·罗勒、塞姆·拉什文、阿尔·谢尔、朗·斯图尔特、杰克·特罗亚诺维奇博士、乔·塔克、乔·特瓦多夫斯基、杰克·瓦格纳、吉姆·瓦格纳、杰基·瓦什本、艾伦·威立、布鲁斯·伍德沃德和里克·采拉。如果还遗漏了其他人,我真诚地向他们表示歉意。

在超过 27 年的制造业职业生涯中,给予我教诲的良师益友包括通用汽车公司的埃尔默·赛科斯、佛瑞德·卡夫里、约翰·达奇·吉姆贝尔、克里夫·沃恩、查尔斯·德拉诺伊、乔治·约翰逊和诺姆·埃利斯;大众汽车公司的吉姆·麦克莱诺恩和托尼·施穆尔克;克莱斯勒的史蒂夫·沙夫、杰拉德·格林伍德和李·艾柯卡。下面这些敬业的员工也给了我很多指导:唐纳德·弗莱斯、格兰特·卡拉丁、朗·裴德巴、汤姆·泽涅克、佛瑞德·迈辛格、吉姆·道金斯、埃德·皮尔斯科、拉里·爱得利、伦纳德·亚历山大、吉姆·丹兹勒、比尔·拉洛威、伦纳德·威克菲德、约翰·索勒斯、比尔·赖特、杰瑞·伊斯特伍德和马文·麦克法登。

在开发克莱斯勒产品的过程中,吉姆·托利、拜伦·贝兹及巴德·利布莱尔的努力工作,使克莱斯勒的形象得到了很大提升。

最后,要感谢我的父母,我的哥哥盖尔、比尔、杰克、乔治和戴维,以及姐姐南希;我八年级时的数学老师兼教练埃尔·鲍尔索克斯;教授和朋友马特·福勒博士;普渡大学教练杰克·莫伦科夫;还有最重要的人——已经和我共度 33 载春秋的最好的朋友、妻子和伴侣珊蒂,在我埋头写作本书时,她积极无私地给予了我最大的灵感、耐心、鼓励和爱。

目 录

第1章	破产边缘的重生	1
第2章	良师益友和竞争准则	29
第3章	成功的管理	43
第4章	领导和激励	59
第5章	携手工会和供应商	75
第6章	追求质量	95
第7章	并行工程	109
第8章	计算机的时代	121
第9章	物有所值	127
第10章	聚焦柔性	139
第11章	关门还是复兴?	153
第12章	准时化生产的证明	169
第13章	经验教训:来自远隔重洋的对手	185
第14章	培训和教育	199
第15章	前进的激情	219
附录	克莱斯勒所属工厂和机构	235

引言

写作本书的目的是想介绍我在制造和管理上的经验。希望本书所传递的信息能帮助制造业的读者提升技能和竞争力。

本书提及了我起始于 1964 年的制造业职业生涯的许多阶段。为方便读者理解,以下列出了我的工作经历以供参考。

	1964	1964	1965	1967	1968	1970	1971	1973	1974	1975	1976
	普渡大学工业管理专业理学士	通用汽车公司弗林特组装厂大学毕业见习	通用汽车公司弗林特组装厂生产工长	通用汽车公司弗林特组装厂生产总工长	通用汽车公司弗林特组装厂生产主管	通用汽车公司弗林特组装厂总检查员	通用汽车公司弗林特组装厂生产总管	通用汽车公司利沃尼亚弹簧和减震器厂厂长	通用汽车公司底特律雪佛兰区域销售经理助理	通用汽车公司底特律传动系统和车桥厂厂长	美国大众汽车制造公司制造运营部副总裁 (VWMoA)

1978	1980	1981	1985	1985	1987	1988	1988	1989	1991 _{1,2}	1992~1993
美国大众汽车制造公司制造运营部副总裁 (VWMoA)	克莱斯勒公司综合运营部执行副总裁	克莱斯勒公司冲压、组装和综合运营执行副总裁	普渡大学克兰纳特管理学院院长顾问委员会成员	克莱斯勒公司制造部执行副总裁	阿什兰大学 (俄亥俄州) 董事会成员	麻省理工学院制造业领袖计划董事会成员	里海大学艾柯卡美国竞争力研究所洛杉矶分校执行官	克莱斯勒公司全球制造执行副总裁	从克莱斯勒公司退休	筹建美桥公司(AAM)

第 1 章 破产边缘的重生

我 对制造业的情有独钟由来已久。尽管难以置信,10 岁时的我就已经将未来的职业定格在汽车制造上了。我喜欢卡车,喜欢轿车,从小就决定长大后一定要制造汽车。

我的童年在俄亥俄州诺瓦克附近的一个奶牛场里度过。父母阿尔伯特和海伦·道奇含辛茹苦地养育着 7 个孩子,其中 6 个是男孩,我是最小的。独立经营一个 127 英亩的农场需要每一个家庭成员的努力:父亲的领导力,母亲的慈爱以及 7 个孩子的分工合作。我们很快就懂得了工作的原则和要求,分享着淳朴农家的美德:自尊、力量、同心协力和上进。

农场的工作是永无停顿的,不管发生什么,每天都必须给奶牛挤奶,喂猪,喂鸡。挤奶是一天两次的累活,早上 5 点和晚上 5 点各一次。父母允许我们玩耍,鼓励我们对运动的兴趣,希望我们参与学校的活动,但是我们一定不能忘记该做的日常农活。

父母和家庭教给我最重要的就是要对人真诚。对周围的所有人,我一直表现出理解和热忱,倾听并使每个人都感受到我对他们的关心。

父母首先教会我们如何工作,然后是尊重工作。工作是美好的,而不是错误的或需要逃避的。我学会了如何同其他人一起工作,并珍惜在合作中得到的体会。

为了使我们理解农产品的价值,父母让每个孩子自己挑选喂养一头小牛或一匹小马。除了哥哥戴维,所有人都选择小牛。戴维选了一匹未经调教的印度小马。结果是他得到了更多的乐趣,而我们赚到了更多的钱。

除戴维外的每个孩子都把一头骨瘦如柴、笨拙难看、惊慌失措的小牲畜喂养成一头健硕的奶牛或公牛。我激动地看着我的公牛“瘦骨”长得日益高大、强壮、漂亮。当在拍卖会上出售它时,这头庞大的动物已经超过了一吨重。饲养时我总是对它们将来能赚到多少钱感到吃惊,看上去是不少钱,但却是长期辛苦工作的累积。这就算是我的第一份工作,平均每小时赚了还不到 20 美分!

被制造业吸引

我们的霍斯坦奶牛场离克利夫兰大约 45 英里,堂兄弗洛伊德·加纳开着卡车将牛奶运到那里。暑假里,他经常让我陪他。我们在每个农场停下,将牛奶装上车。经过连绵的玉米地、卷心菜地和大群牲畜,来到形成鲜明对比、有着喧闹工业的大城市。那个时期的大多数记忆都已经模糊了,但我 10 岁时的所见却仍然历历在目。克利夫兰的郊区是劳伦镇,一个坐落着钢铁厂和汽车厂的小镇。每次路过时,看着工厂里涌出装载着新轿车和新卡车的运输车或火车,我总是激动不已。

在这些矗立着 20 世纪 50 年代美国典型巨大烟囱的工业建筑物中,卡车来来往往,叉车举起各种大小和形状的搬运箱,人群从各个方向匆匆赶来。运输车上各式新车的轮廓、色彩、亮丽装饰及红色尾灯激发了我的想象力:“如果每天都能和它们一起工作该多好啊。”当这些景象从卡车后窗渐渐消失时,我仍然恋恋不舍。

从那时起我决心要做一个制造轿车和卡车的人。

当时最先引起我关注的是制造业。因为我对所有装着轮子、能跑得很快或做有用工作的东西都非常感兴趣,我想制造业一定很适合我。后来我常央求哥哥、叔叔及朋友带我去工厂看看。整个中学期间,我一心想要参观所有能参观的工厂,从位于克利夫兰的费尔蒙特乳制品厂到铸造厂、冲压厂、机械制造厂及所有与制造业相关的工厂。12 岁时我们家

搬到了俄亥俄州阿什兰市,我每年都要去参观当地最大最好的工厂——迈尔泵厂。我津津有味地看着砂铸造、加工、涂装和装配。我还去糖果厂参观了一次,但它根本没有将钢铁变为以 100 英里时速在马路上飞驰的汽车那样对我有吸引力。

很明显,我比哥哥们更沉迷于轿车和卡车。我闭上眼睛,几乎能分辨出任何一辆驶过的卡车型号,这让他们非常惊奇。我根据引擎的声音就可以判断这是一辆雷奥 V8 交叉火力还是一辆马克柴油重卡。我可以告诉你关于 1953 年雪佛兰、福特、普利茅斯或开迪的一切。

我还知道我不会去斯蒂贝克汽车公司工作。我父亲买了一辆斯蒂贝克皮卡,我觉得这真是部滥车,还不合时宜地告诉了他——这是我最后一次郑重地质疑父亲的判断。家里的 1948 年迪索托是辆漂亮的车,虽然引擎罩有点长。但明显这车不是为妇女设计的,母亲要在座位上垫两个枕头才能勉强超过并看清方向盘。

我最喜欢的 3 家公司依次是通用、克莱斯勒和福特。那时我不太喜欢福特,主要是因为我的两个哥哥喜欢。这纯粹是兄弟间的争强好胜,我要回击他们的嘲弄。他们称我喜爱的通用为“通用的杂乱废物”,我反击他们最爱的福特为“鲁莽驾驶员的未来”。我对美国汽车公司(American Motors,后被克莱斯勒收购)没兴趣,斯蒂贝克的产品让我彻底失望,我发誓决不在斯蒂贝克公司工作。其他哥哥对轿车和卡车没有特别的兴趣,只是把它们当作工具。

道奇家族的人都是天生的企业家——意志坚定,独立自主,聪明能干,有能力开创自己的事业。我的大哥盖尔从事钢结构加工业,为伊利湖畔的一个大型娱乐公园杉点乐园建造了几条著名的过山车道及相关设施。我为此非常骄傲,因为其钢结构、精密工程及制造时要考虑的最大限度可控安全性,完全可以同汽车制造业相媲美。我姐姐南希·史密斯和姐夫巴特拥有并经营着几家餐馆。哥哥比尔和嫂子莫娜拥有混凝土公司、货运公司和建筑供应公司。他们都很成功。

哥哥杰克在哈佛大学获得硕士学位,他作为辐射安全主管在国家航空航天局(NASA)的特力得公司工作了 10 年,并开始从事自己的健康服务业务。姐姐不仅热情,而且聪明,成绩优秀,曾在高中毕业典礼上代表

班级致辞。哥哥乔治是联合包裹速递服务公司的长期雇员。哥哥戴维和父亲一样从事保险和销售工作。父亲不仅是农场主,还是销售和保险业务主管。

橄榄球的影响

橄榄球永远是我生命里很重要的一部分,因为它可以挑战我的意志。大哥盖尔在新伦敦野猫队打过边锋。二哥比尔曾是威克曼西储狂野骑士队的队长,一个优秀的后卫。哥哥杰克和戴维(球队队长)也在阿什兰箭队打过球。他们是我心目中真正的英雄。我天生具备运动员的素质:速度、敏捷性、体重和跳跃能力俱佳,进行体育活动得心应手。我在与岁数比我大的孩子的粗暴对垒中学习,我喜欢竞争和身体对抗。

我在七年级前没有机会正式打橄榄球,因为我一年级到六年级所就读的县城小学没有条件。我于是就在学校操场上打棒球和垒球,顺便玩玩橄榄球。棒球对我而言太慢了,我喜欢参与但讨厌做观众。不管什么运动,我总是希望能积极、投入地参加。

橄榄球就很适合我,作为一项剧烈的运动,橄榄球需要团队合作、热情、精湛的技巧及坚强的毅力和勇气。如果喜欢竞争,没有什么比橄榄球更合适了。

球场上学到的许多经验也同样能应用于工作。正如在一次公共电视台的美国人物节目访谈中,被问到为李·艾柯卡工作感觉如何时,我回答:“非常棒,只要你能够承受得了打击。”如果没有同迪克·布特库斯、卡尔·埃勒、博比·贝尔、罗杰·史托巴等橄榄球名人堂成员在球场上交过手,我不知道自己是否还能够忍耐克莱斯勒 20 世纪 80 年代早期海军陆战队般严酷的管理模式,承受每天损失 700 万美元、度日如年的压力。

运动的经历及俄亥俄农家美德支持着我度过了在克莱斯勒的那段充满挑战的日子。坦率地说,我就是靠这些成长起来的。不管是家庭团队、橄榄球团队,还是生产团队,关键是要关爱团队中的每一个人,因为他们能帮助你完成目标。你必须尊重团队,尊重团队的每个成员及团队的任务。

我的第一个团队是经营农场的九人家庭团队。接下来是更为正式、