



世界500强企业发 展丛书

成思危◎主编

失落的帝国

斯普林特发展史

(美) 约翰·霍夫曼 (John Hoffman)

许锋 郑真/译

"THAT WAS A PIN?"
THE STORY OF SPRINT CORP.



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

民主与建设出版社



失落的帝国

本书讲述的是斯普林特(Sprint)公司如何从一家乡村的水利/电力及电话公司,发展成为一家世界闻名的、成功的电信企业。它所走过的路,辉煌而富于启发性。

书中栩栩如生地记述了三个不同个性、但同样富于远见的 CEO,以及这个世界百强企业的其他群英像。本书的作者是一名退休的斯普林特公司执行官,他从个人的角度讲述了该公司的发展史,失败的教训和成功的策略。

一个过来人讲述的故事,带你亲历一个跨国大公司的成长历程——企业发展与国家产业规制的推进,公司重大兼并、重组的所有细节,以及公司重大事件对于所在行业、员工、股东不同的意义……以局内人的眼光娓娓道来。

Copyright © 2002 by John R. Hoffman

John R.Hoffman: "That Was a Pin?" The Story of SPRINT CORP.

All Rights Reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-3151

图书在版编目(CIP)数据

失落的帝国:斯普林特发展史/(美)霍夫曼(Haffman, J.)著;许锋,郑真译.
—北京:机械工业出版社,2004.9
(世界 500 强企业发展丛书/成思危主编)
书名原文: "That Was a Pin?" The Story of SPRINT CORP
ISBN 7-111-15127-5

I. 失… II. ① 霍… ② 许… ③ 郑… III. 电信-邮电企业-经济史-美国
IV. F637.129

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 084801 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

项目总策划:刘菊生

策划编辑:李卫东 刘秀云

责任编辑:魏小奋

责任印制:石 冉

三河市宏达印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·5.75 印张·2 插页·186 千字

0001-5000 册

定价:23.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

目录

第一章 创业初期 / 1

- 布朗电话公司 / 2
- 联合公用事业公司 / 2
- 联合电话系统 / 3
- 大陆电话 / 4
- 团结的公司大家庭 / 5
- 我的起步 / 5
- 联合电话系统东南集团 / 7

第二章 公司的自我重塑 / 12

- 联合电信 / 12
- 联合电信频谱 / 13
- 联合运算系统 / 14
- 战略重组 / 15
- 美国电信 / 16
- 美国电话 / 16
- 光纤通信网 / 17
- 美国电话电报公司的解体 / 19
- 股东 / 23

第三章 美国斯普林特 / 24

- 网络互联互通方案资费表 / 24
- 通用电话电气-斯普林特公司 / 25
- 监管部门的批准 / 27
- 合二为一 / 27
- 计费问题 / 29

管理层的变动 / 30
公共关系 / 31
运营上的挑战 / 32
竞争电信协会 / 33
质量方案 / 34
数字 / 35

第四章

斯普林特公司 / 36
通用电话电气公司出售股份 / 36
联邦电信服务 2000 合同(FTS-2000) / 37
共和党代表大会 / 40
廉价女士 / 41
国际电缆 / 42
激动人心的成长故事 / 43
合并中央电话公司 / 44
电子数据系统公司(EDS) / 46
全国橄榄球联盟(NFL) / 47
瑞赛电器(RadioShack) / 48
滚石乐队 / 49
康柏 / 50

第五章

电信法 / 51
游说阵营 / 52
悉纳倡议 / 53
电信法 / 54
维尔协议 / 56
必要元素 / 56
在美国电话协会(USTA)的演讲 / 57
《电信法》未能奏效的原因 / 65
人物 / 69

第六章

无线, 国际和集成型按需网络 / 75
斯普林特个人通信系统 / 75

冠博通信公司(Global One)的崛起 / 78

赫伯(Hubbell) / 79

冠博通信公司的瓦解 / 80

互联网和集成型按需网络(ION) / 84

第 7 章

未定的产业事宜 / 89

本地互联 / 89

普遍服务 / 90

接入改革 / 91

贝尔运营公司的长途业务 / 93

世界贸易组织电信协定 / 95

墨西哥电话公司与斯普林特的合资企业 / 96

窃换(Slamming) / 97

用户专有网络信息(CPNI) / 98

资费表免责(Detariffing) / 99

竞选筹资改革 / 99

编号 / 101

第 8 章

合并 / 104

谈判 / 104

合并交易 / 105

股票 / 106

监管部门的批准 / 108

可能发生的事 / 111

对员工的影响 / 112

对社区的影响 / 113

斯普林特为什么这么做? / 114

我的观点 / 117

第 9 章

结束语 / 118

大视野 / 122

索引



第 1 章

创业初期

斯普林特的故事要从 100 年前说起，它蹒跚起步，在其发展的前 50 年时间里，斯普林特公司的企业实体是一家服务于美国中西部乡村小镇的私有公用事业公司，独立而又特色鲜明。

但随后的三代公司领导——斯吉普·斯卡品、保罗·汉森和比尔·埃斯瑞为公司带来了专业化的管理、技术上的识见、渴求增长的能动性、卓越的人力技巧和对于产业及公司前景的洞察力（有意思的是，他们三位选定的继任者都来自公司外部）。他们将公司从一个缺乏生气的小型垄断企业转变成为一家具有竞争力的高效率公司。斯普林特缘此成为今天最受推崇的一个电信知名品牌。

这一转变并不容易，它的的确确给公司雇员、股东乃至顾客造成了压力。但改造是值得的，如今的斯普林特规模更大、实力更劲、业务更专、意念更强，它或许是业内定位最准的公司之一，在全球电信市场上披荆斩棘。

斯普林特同时也在被更大的竞争对手国际微波通信-世界通信公司（MCI/WorldCom）收购，包括债务在内，收购的金额达到了 1 290 亿美元。如果这项收购实现的话，它将成为美国有史以来最大的收购案之一，其规模仅次于 2000 年宣布的总值达 1 410 亿美元的美国在线-时代华纳（AOL-Time Warner）的合并案。不过人们有理由相信，合并不会按最初的构想进行。因为，管理层可能会提出限制条件，甚至可以说合并会因对斯普林特提出的要求太苛刻而告失败。如果合并计划最终实现，（就像我们近几年认识到的那样）斯普林特的历史将黯然落幕。让人欣慰的是，斯普林特的股东，特别是一些长期投资者，会因他们对公司的信任和执著而得到丰厚的回报。不管怎样，现在看来，讲述斯普林特的故事正当其时。让我从头讲起吧。

布朗电话公司

克雷逊·李·布朗是堪萨斯州艾比利安 (Abilene) 的一位企业家，他寻思着为社区提供一些服务。他和他的兄弟乔克勃开办了一家服务于市镇的水厂，之后又用水轮来发电。1899 年 10 月，布朗兄弟决定利用自己的电话线和电线杆提供电话业务（价格是每月 1 美元，而贝尔提供的价格是每户 3 美元）。

就像每个孩子在学校学到的那样，是亚历山大·格雷汉姆·贝尔 (Alexander Graham Bell) 于 1876 年发明了电话。他为自己的发明申请了专利，并成立了美国电话公司 (American Telephone Company)。之后，公司开始在美国的各大城市架设通话线路，以便为当地提供本地电话业务（最终借助“长线”将各地线路连接在一起从而提供长途电话业务）。电话专利和续展权使得贝尔在电话业务方面垄断了 25 年。但在世纪之交，一些企业家各自开办了小型的非贝尔电话公司（即“独立”的电话公司），这些公司为乡镇和郊外的社区提供电话业务，而这些地方是被贝尔所忽视的。

1902 年，布朗电话公司获准成立，截至 1911 年，该公司已在艾比利安和周边地区拥有 4 111 部电话。同年，布朗电话公司兼并了堪萨斯州其他的一些独立电话公司，成立了联合电话公司 (United Telephone Company)。一段时间后，布朗电话公司收购了全部或部分的 68 家水电公司和电话公司（其中电话公司占大多数），并于 1925 年成立了一家控股公司——“联合电话-电力” (UT&E)。这家控股公司在 1929 年的经济危机中得以保全，但也因窘迫的经济状况而失去了许多电话客户（和由此损失的营业收入）。布朗的健康状况也在恶化。1934 年，公司提出请求，要求在破产法保护下进行公司重组。到 1937 年，公司恢复元气并继续扩大规模。1939 年，控股公司的名字改为联合公用事业公司 (UUI)。

联合公用事业公司

自 1921 年起，卡尔·阿·斯吉普·斯卡品一直受雇于布朗的公司，并致力于推动公司的现代化和扩大企业规模。1959 年，斯吉普成为公司

的总裁并开始将公司的总部所在地搬迁到堪萨斯城。搬迁公司总部的原因之一是要为公司吸引优秀的人才。斯吉普的一个首要目标是来自内布拉斯加州林肯市的年轻人，他的名字叫保罗·赫·汉森。在内布拉斯加大学期间，保罗有着自己的工作方式，即在林肯电话电报公司（LT&T）一步一步的往上发展（他的大学学业曾在1943至1945年间中断，那时他是美国空军的一名飞行员）。在林肯电话电报公司的时候，保罗当过仓库保管员、地区工程师和首席工程师。之后，他来到了联合公用事业公司，成为一名运营副总裁。

联合电话系统

20世纪60年代早期，保罗孜孜不倦地工作着，以便将联合公用事业公司下属的联合电话公司（也就是众所周知的联合电话系统，UTS）转变成一家从事拨号服务的企业，并建立起自己的销售业务。（说句有意思的题外话，拨号电话是由堪萨斯城一个名叫艾尔蒙·比·斯特劳格的殡仪员发明的。此举的目的是为了防止一位接线员将相关的电话转接到他的竞争对手那儿，因为那位接线员是他竞争对手的女友。）公司在堪萨斯城的第一个总部坐落在百老汇大街的VFW大楼内。

保罗的职业道德让人称颂，以至他的两个女儿苏珊和贝丝（部分基于她们的瑞典血统）认为，公司总部大楼VFW表示的意思是“父亲工作的地方（Vere Father Worked）”。保罗的努力得到了回报。公司的收入和盈利每年以10%以上的速度增长。到了1961年，联合公用事业公司被《金融世界》评为股市最具价值的通信企业之一。

保罗将公司办公室迁到了郊区。他在堪萨斯州的维斯伍德买下了约翰逊大街和“雨虹”拐角处一间名叫哈尔玛卡的库房（约翰逊大街即如今的沙密园林路；雨虹则指的是一个拐角处的加油站，四周均被库房包围着）。保罗将库房改建成了一栋两层的办公楼，20世纪60年代中期，整个公司都进驻该楼。作为母公司的联合公用事业公司位于办公楼的第二层，底层是联合电话系统中西区集团公司——在斯基尼·克里莫领导下的一家传奇性电话公司。随着进一步的发展，公司悄无声息但又坚持不懈地收购着所在街区的其他资产（包括加油站，现在是座美丽的公园）。从70年代末开始，公司开始建造一栋总部大楼，范围从“雨虹”延伸至贝林德。办公

大楼于 80 年代初期建成并投入使用，在其东南角保留了部分旧库房。这栋矗立的原本可能成为临近地区碍眼物的高层办公大楼至今一直是公司和社区的共同基石（最初经由贝蒂·汉森装饰的执行办公室仍在原处）。这栋办公大楼是公司拥有的两栋建筑物之一，另外一栋坐落在纳尔-学院路。当位于堪萨斯欧佛兰德帕克的新楼建成后，该办公大楼有可能会被卖掉。

1964 年，保罗接任已退休的斯吉普，成为联合公用事业公司的新任总裁。保罗对公司进行了重组，通过集权化的手段来提高公司的效率。此外，他开始实施一项雄心勃勃的收购计划“以扩充求增长”，目标是拥有 200 万门的电话线路和达到 10 亿美元的资产规模。保罗本人在美国各地穿梭飞行，进行各项谈判。到 1966 年，通过收购俄亥俄、俄勒冈、田纳西、弗吉尼亚和宾夕法尼亚的公司，联合电话系统将其企业规模扩大了 1 倍。到了 1969 年，在德克萨斯、佛罗里达和南、北卡罗来纳州进行了更多的收购后，保罗再次将公司规模扩大了 1 倍。

大陆电话

其他独立的电话公司在那段时间也进行着兼并活动。保罗最主要的竞争对手是大陆电话公司。大陆电话本身就是一个比较有意思的故事。它的成立是为了利用那段时间在业内进行兼并活动。菲尔·路西尔和我的父亲在斯特罗姆堡·卡尔森公司工作，这家公司将相关设备销售给一些独立的电话公司。那时，美国电话电报公司（AT&T）的子公司西部电子受禁于一项名为“金博利承诺”（Kingsbury Commitment）的反托拉斯法令，不能将其设备销售给非贝尔的公司。菲尔·路西尔是个活力充沛、踌躇满志的年轻人，是我们家的好朋友。他喜爱林肯-大陆汽车而且每年都会购置一辆新车。我清晰地记得我小时候，每当菲尔来看望我父亲，他会让我们在他的车上到处爬，并对他的新车啧啧称赞。

菲尔说服了纽约的一位金融商查尔斯·赫尔斯特尔，让他支持其在全国范围内收购和兼并独立的小型电话公司，从而实现规模化、集约化经营，提升公司的地位。菲尔将控股公司定名为大陆电话公司（我一直认为他是根据林肯-大陆汽车命名的）。大陆电话很快就成为仅次于通用电话电气公司（GTE）和联合电话的第三大独立电话公司。菲尔于 1970 年悲剧性地（也是出乎意料的）死于一次汽车爆炸，后来得知炸弹并不是针对他

的。几年以后，郝尔斯特将大陆电话公司卖给了通用电话电气公司。

当菲尔营建大陆电话公司的时候，他和保罗·汉森经常会在竞购几家独立电话公司的资产时发生“撞车”。菲尔和保罗是朋友，但当他们在小镇的机场相遇时，气氛就不那么友好了。一个人刚来，另一个人就已和有吸引力且有意向的公司的股东们见过面了。

联合公用事业公司和大陆电话高价收购了一些公司，收购溢价使一些农村的家庭变得非常富有。毋庸置疑的是，溢价的出现在很大程度上是由于保罗和菲尔想打击对手的士气。这就是为什么联合公用事业公司在以高出大陆电话的价格收购另一家独立电话公司后要举行庆祝活动的原由。

团结的公司大家庭

到1970年，保罗已经实现了他的增长目标，于是又着手将多元化的公司塑造成一个具有凝聚力和向心力的运营集体。除了高标准、严要求和以身作则外，保罗采取了如下的办法，即将新购电话公司的职员调往总部工作，同时又调公司总部的员工去接替他们的岗位。这一举措不仅为公司培养了更多、更优秀的复合型员工，而且将公司真正建成了一个团结的“大家庭”。保罗确实像对待家庭一样来管理公司。他认为自己不仅要认识每一个员工，还要认识他们的配偶和子女。这不是要耍花招，保罗确实在关心着他的员工，希望他们在办公时和下班后都能享受美好的生活。

我深情地记得保罗每年都会在员工的圣诞午宴上讲话。回首那些日子，公司规模还不大，所有的总部员工在圣诞平安夜聚集在堪萨斯城酒店的会议厅里，聆听保罗的年度训诫，领取礼物并早早地赶回家和家人团聚。保罗的讲话经常将午宴推向高潮，而且他的话会长久地印在所有员工的脑海里。他经常会由衷地谈起公司、国家、世界和人类的境况。他教育和感动了每个人，我们也竭尽所能为他办事。

我的起步

我父亲（雷蒙德·伊·霍夫曼）接替了祖父（雷蒙德·欧·霍夫曼），在斯特罗姆堡·卡尔森公司总部的工作。该公司的总部坐落在纽约州的罗切斯特市。我于1945年出生在罗切斯特，在四个儿子中排行老二。

3年后，父亲成了公司芝加哥地区的部门负责人，于是我们全家搬到了芝加哥。10年后我们返回了罗切斯特。1961年，当父亲成为堪萨斯城地区的负责人后，我们全家又搬到了堪萨斯城。父亲最大的客户是联合电话公司，于是我开始结识汉森一家。这层关系引领了我以后的生活。

我的家庭遗传（也如我的中名）或许可以解释，我为什么在斯普林特公司工作了那么多年。在整个职业生涯中，我的父亲和祖父只为一家公司工作过。这也是我骄傲的一个原由，藉此向我的员工展示自己无可置疑的忠诚和奉献精神。斯普林特公司和我的职责也经常会发生变化，从而使工作总是具有挑战性而又令人感到满意。但我周围的就业环境变了，于是我成了一只过时的“恐龙”。

如今很少有人会终其一生只为一家公司服务。取而代之的情况是，事业上的不断进步经常是通过更换员工来实现的。我认为这一变化没有什么过错；我承认这种情况的出现源自全球经济、技术以及劳动力队伍发生的变化。然而，与保罗·汉森这样的企业领导共处一生是不无裨益的。从这一角度讲，我也为今天的年轻人感到遗憾。

1990年保罗退休的时候，公司为他及他的家人发表了一些颇为感人的颂词。很长一段时间里，我在想着如何向他表达我的感激和敬仰之情。我写了封信，试图说明他对我影响。我在信中给他讲了个故事，这个故事我从未跟其他任何人提起过。当保罗成为联合公用事业公司总裁的时候，我还在大学念书。那时，由于父母的关系，我已和保罗一家见过面。我怀着极大的兴趣读了一篇有关保罗的文章。这篇文章于1965年12月5日发表在《堪萨斯城星报》的“周日特写”上。文章引述了保罗的一段话：

“现在的商界还缺乏足够的基督教道德规范……你可以像基督徒那样彬彬有礼地从事商务活动——把人看成是个体而不是数目……这是黄金定律的应用事宜……在这家公司里，我们欢迎任何人提出自己的想法或建议……”

那年我20岁，感情多少还处于易变期。保罗的理念深深影响了我。这还是我第一次听到一位成功的商界领袖宣称在办公室待人也要像在教堂里待人那样。他认为在任何时候都要公正地对待每个人，要维护他们的尊严和荣誉，要有怜悯之心。

保罗的话感动了我，我想为他工作。1967年，当我大学毕业的时候，

保罗给了我一份夏季实习生的工作。我的主要工作就是拿铅笔、挪桌子和其他一些零星的事情，但我热爱在公司度过的每一分钟。周围的人友善、睿智、敬业，他们成了我的第二家庭成员。我渴望着来年夏天在法学院的第一学年结束后回到公司，但我将面对一个新的老板。

1968年，保罗聘用瓦伦·贝克尔担任公司内部的第一位首席法律顾问。瓦伦曾担任过美国独立电话协会（USITA）和联邦通信委员会（FCC）的首席法律顾问。作为久负盛名的纽约律师事务所的华盛顿合伙人，瓦伦参与了美国橄榄球联盟（AFL）对全国橄榄球联盟（NFL）提出的重大的反托拉斯诉讼案。这起诉讼案导致了全国橄榄球联盟的合并和超级杯赛的诞生。瓦伦与拉玛尔·亨特之间的关系或许能解释我为什么是堪萨斯城酋长队（前身是达拉斯德州人队，亨特于60年代早期将球队搬到了堪萨斯城）的铁杆球迷。瓦伦是个很有魅力且气度不凡的人物，我从他那儿学到的反托拉斯法及通信法方面的东西比在法学院所学到的还要多。

我在1970年结了婚，并开始了在联合公用事业公司的全职工作。这一年，我利用晚上的时间完成了法学院的课程。那段时间令人兴奋。我处理的事情涉及收购、股权和债券融资、线杆附挂协议及相关的诉讼，也包括几个反托拉斯案例。瓦伦让我关注事实并尽可能多地了解公司业务。他认为一名公司律师的贡献，不仅要提供法律方面的建议，还应包括对公司业务活动的良好的判断力。瓦伦是一个思维活跃的人，他的言传身教使我以后的职业生涯获益匪浅。

联合电话系统东南集团

在70年代早期，当保罗将领域内的运营人员进行调动时，瓦伦决定为每个运营单位里配备律师。1975年，我被派往位于田纳西州布里斯托尔的联合电话系统东南集团，成为该集团第一位首席法律顾问。东南集团下属的公司为田纳西州局部、弗吉尼亚州和南、北卡罗来纳州提供电话业务。我在集团工作5年。离任时，我已经是一个全职的年轻律师。但我很快就意识到，我对提供电话业务方面的技术或承诺近乎一无所知。

我在那儿时公司正处于困难时期。当时的通货膨胀达到了两位数，这导致公司不得不在一年时间里两次要求所有的四州提高话费。此外，公司的服务也是一塌糊涂。在我到东南集团的前一年，公司已经安装上了联合

电话系统内的第一部数字交换机。这部交换机根本就无法工作。弗吉尼亚的布里斯托尔社区一度出现几天和几周没有电话服务的情况。这种情况给公司带来了长久的恶名。事实上，公司（法律全称为“联合山际电话公司” United Inter-Mountain Telephone Company）在社区里经常被认为是“联合间歇电话公司”（United Intermittent Telephone Company）。在自卫行动中，公司的职员往往会彼此保护，那时有一种真正的家的感觉。

在田纳西的5年时间里我学到了很多，有电话业务方面的，有法律实践方面的，还有对人性的认识。我无所不为，从费率案到强奸案——的确有两起案例：寂寞的家庭主妇控告我们的业务员安装了电话以外的东西。那时真的很紧张，但却是我职业生涯中一段弥足珍贵的时间。

当我去田纳西的时候，艾迪·斯麦尔是公司的总裁。他是一个精明、有魅力的人。他的父亲是一个投资家，是最早开办公用事业控股公司的实业家之一。艾迪过去常会提及他父亲在国会作证的情形，那时《公用事业控股公司法》正在酝酿之中。艾迪在北科罗拉多州拥有并经营着一家小型的电话公司，该公司后来被联合公用事业公司收购。他在堪萨斯城（我和他首次谋面的地方）担任了一段时间的执行官。当东南集团成立后，他被委任为集团的总裁。

在电话业务和人事管理方面，艾迪教会了我很多东西。他鼓励我时不时地和维修工们一起驾车。由于在艾迪手下工作，我也学到了很多有关家庭和财产法方面的东西。当我们搬到田纳西后不久，艾迪心爱的第一个妻子就被癌症夺去了生命。后来，他再次结婚（要求有份婚前的协议）。艾迪最后死于突发性心脏病（我和他的家庭律师在处理他那可观的财产时一起工作过。）

在田纳西的时候，我不止一次处理过像艾迪和他第一个妻子过世这样的死亡事宜。公司的行政副总裁约翰·威尔逊是一个高傲、儒雅的人。第二次世界大战期间，他曾是一个极具个性的坦克车长。不过，我不太理解的是他为什么会一次次地受到抑郁症的折磨。约翰·威尔逊入院治疗了两三个月。回办公室（我和他的办公室紧邻着）的那天，他遇见了几个旧友，然后就开枪自杀了。那个悲剧性的日子我从未忘记过。然而，我的大部分记忆是关于他的遗孀玛丽·艾伦的。后来在处理约翰财产时，我曾和她共度了许多时光。玛丽·艾伦是个坚强和优秀的女性，她就忠诚和在悲剧中生存教会我很多东西。

艾迪·斯麦尔的位置后由达勃·希尔接任。达勃担任过印第安那州公用事业委员会（PSC）的委员，曾参与了该州共和党人的州长提名。瓦伦·贝克尔聘用达勃担任常驻堪萨斯城（我和他首次谋面的地方）的律师。他到田纳西的时候，电话资费案正打得不亦乐乎。在与管理层的人打交道方面，达勃教会我很多东西。我记得有一个典型的例子，那一回是他沉稳的办事方法帮助我在一个窘迫的场合度过了难关。

波比·克莱蒙是一位参与田纳西州公用事业委员会竞选的候选人。他在竞选活动中许诺，他不会在联合山际电话公司要求提高电话资费的问题上投赞成票。波比后来在竞选中获胜。我准备了一份诉状，以有碍公正为由要求波比回避公司将来的案子。因为根据有关的法律，他在做出决定前须听取所有的证词证言。我将诉状的草本带到了田纳西州首府纳什维尔，并将一份交给了公用事业委员会的首席法律顾问。我告诉他，我并不想提起诉讼，只是对克莱蒙委员对我们公司存有的明显偏见表示担忧。那位首席法律顾问将此事告诉了克莱蒙，随后又通知我说，克莱蒙准备以施加不当影响为由吊销我的律师资格。我一时惊慌失措，想要反击，但达勃建议我保持克制。过了一段时间，克莱蒙和我见了面并实现了和解。此后几年，克莱蒙和我成了朋友。波比·克莱蒙现在已经是田纳西州第五区的美国国会代表。

不过，在那些日子里，律师工作并不总是让人神经紧绷着。我有过一些美好经历和时光。我记得一个特别有趣的事，我们当时正在就南卡罗来纳州众多电话资费案中一起提起诉讼，我的一项任务是盘问公用事业委员会的经济学专家证人。在那些日子，资费案的关键是公用事业委员会和公司双方的专家证人就公司（在没有竞争的情况下）利润水平展开的唇枪舌剑。双方的提问通常会对每一个专家的判断形成挑战，这一过程通常比较学术（公用事业委员会通常会在两者之间选择一个数字）。

但在这个案子中，公用事业委员会的专家在斟酌过的证明书中举例说，他曾就我们公司在另一州的案子中作过证。这时我想起（因为我也就那起案子提起过诉讼），事实上当时该专家已在最后一分钟退出，并指派一位年轻的助手替他作证。抓住这一错误，我对他整个证词的真实性提出了置疑，要求驳回他的证词。这一绝无仅有的抨击在听证会上引起了轩然大波。公用事业委员会驳回了我的请求，但承诺会重视我对专家可信度提出的置疑，并要求该专家继续作证。但他显然已经受到了动摇。我猜想他

会在将来的证词中对细节予以更多的关注。我当然也尝到了充分准备带来的好处。

在联合电话系统东南集团的时候，我也第一次领教了工会的厉害。在电信业里，行业工人很早就已团结起来。田纳西州的东北部是工会的一个温床。我曾目睹因工人罢工、工厂关闭给一些小乡镇造成的贫困。失业工人对他们所做的事感到骄傲，对此我颇为困惑。我在那儿的最后一年，电话公司的工人举行了30天的罢工。工会宁愿举行罢工也绝不接受一份新的劳资合同，尽管我认为合同的条款是合情合理的。

此前的几十年，工会并未对公司形成打击。我确信工人们利用大笔的罢工资金越来越有兴趣，目的并不在于伸张正义，而在于一个计划外的带薪假期。不管怎样，工人情绪高涨，零星地还有一些破坏财产的行为。这导致我在不同的法院花费了很多时间，寻求禁止令和其他的补救办法。当罢工结束后，一些工会领导找我修补关系。我能做的至多就是宽恕，而不是遗忘。我过去常认为工会做的是有意义的事，但近几年我得到的印象却是，工会只是为了谋取领导层的利益，而不是真的为会员争取权益。

在田纳西的时候还有很多美好的时光。我和一些公司同事相处得很愉快，他们中间有运营副总裁迪克·凯什威尔，他后来成了佛罗里达地区的执行副总裁和联合电话系统中西集团的总裁；有迪克的助手，后来的接班人查尔斯·勃郎宁；有营收副总裁路易斯·考宁，我们一起在很多电话资费案中工作过；有投资副总裁路德·沃尔夫，还有许多其他的人。即便我们是局外人，他们也会接纳我们，使我们感觉到自己是这个大家庭的一分子。

不过，有时候也会有点傻气。驾车从布里斯托尔至四个州议会的所在地——田纳西州的纳什维尔、弗吉尼亚州的里士满、南卡罗来纳州的哥伦比亚、北卡罗来纳州的罗利，有5小时的路程。我们每次都要在路上花费很多的时间去和州政府的官员会面，于是，我们彼此就混熟了。在我第一次去里士满的时候，迪克·凯什威尔和路德·沃尔夫决定瞒着我搞个恶作剧。在两天的行程结束后，我们深夜才到家。我把行李箱扔在床上，打开后我顿时被一阵浓烈的廉价香水味给镇住了。他们在我的箱子里放了一件味道难闻的粉红色女式睡衣。这件肥大而又破旧的睡衣显然是我箱子还在后备箱的时候给放进去的。

谢天谢地，妻子信任我，或者至少认为我要“出轨”的话也不至于找

一个体形这么大的女人。她很快就意识到这是一个玩笑。经过一番谋划后，我们认定，最好的报复方式就是假装什么都没发生过。我们对迪克和路德只字未提，希望这会让他们直犯嘀咕。相反，我们将睡衣原封不动地保留了下来。三年后，在为迪克举行的欢送会上，我们将睡衣包装好，当作礼品送了出去。我们都乐不可支。幽默使我们既保持了清醒又建立了一生的友谊。我们至今仍和迪克、路德和其他一些挚友及他们在布里斯托尔和家人保持着联系。

在田纳西州度过了难忘的5年时间后，我于1980年被提拔为联合电话系统副总裁级首席法律顾问，并回到了堪萨斯城。这一举措是公司重大重组的一部分，这一重组是今日斯普林特公司诞生的前奏。