



疯狂过山车

# 沃达丰与

克里斯·金特的激流岁月

## Rollercoaste

The Turbulent Life and Times of Vodafone  
and Chris Gent [英] 特雷弗·梅里登 著 袁丽琴 译



精英 (CEO) 巨制 读万卷书

克里斯·金特著 · 谢里尔·卡普兰译 · 上海远东出版社  
上海·南京路·上海远东出版社

ISBN 7-309-07087-7

定价：38.00元

上海远东出版社



疯狂过山车

# 沃达丰与

## 克里斯·金特的激流岁月

上海远东出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

疯狂过山车: 沃达丰与克里斯·金特的激流岁月/  
(英)梅里登著;袁丽琴译. —上海:上海远东出版社,  
2009

(坐标书架)

ISBN 978-7-80706-902-7

I. 疯… II. ①梅…②袁… III. ①金特—生平  
事迹②移动通信—企业管理—经验—英国 IV. K835.  
615.38 F635.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 022888 号

ROLLERCOASTER: The Turbulent Life and Times of Vodafone and Chris Gent

Copyright © Trevor Merriden 2003

First Published by Capstone Publishing Ltd. (A Wiley company)

Simplified Chinese edition copyright © 2009 by Shanghai Far East Publishers

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd.

本书中文简体版由 Capstone Publishing Ltd. 授权上海远东出版社独家出版。未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09-2007-117号

责任编辑:李巧媚 应韶荃

封面设计:李廉

版式设计:李如琬

责任制作:李昕

· 坐标书架 ·

## 疯狂过山车 沃达丰与克里斯·金特的激流岁月

著者:[英]特雷弗·梅里登

译者:袁丽琴

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路357号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京前锦排版服务有限公司

印刷:上海市印刷二厂

装订:上海张行装订厂

版次:2009年4月第1版

印次:2009年4月第1次印刷

开本:710×1000 1/16

字数:132千字

印张:11.75 插页2

印数:1—5100

ISBN 978-7-80706-902-7/F·368

定价:29.00元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-8555

# 前 言

一直以来,克里斯·金特(Chris Gent)和沃达丰令我魂牵梦萦。同其他人一样,我敬畏地注视着金特成功地进行一系列大手笔并购[包括对曼内斯曼(Mannesmann)施展的、企业史上最大的一宗敌意收购],看着他一家英国的移动通信运营商变成国际电信巨擘。随后,沃达丰的股价在两年里惨遭连续腰斩,与此同时,媒体对金特的薪酬问题进行了持续、密集的炮轰,而此时我已不那么震惊了。

2002年初,威利-卡普斯通(Wiley-Capstone)出版社的马克·阿林(Mark Allin)找我商量,邀请我写一本关于沃达丰的有独立见解的书。我很高兴有此深入了解的良机。在研究过程当中,我发现沃达丰在金特任职的6年间(以及此前)经历的过山车之旅,远比我认识的复杂且引人入胜。

最重要的是,我认识到,人们以及他们所掌管的企业既可以在短期内声名鹊起,也可以呼喇喇一败涂地,如此迅速的转换委实令

人唏嘘感慨。1999年,金特曾经被评为《福布斯》杂志的年度全球企业人物。3年后,因为巨大的亏损,沃达丰沦落到被拿来与马可尼(Marconi)<sup>①</sup>和世通(WorldCom)等完全瘫痪的企业作比。先前的赞誉因此显得极为草率。1999年和2000年初,金特完成了惊人的并购,但他尚未有机会向世人证明并购的效果。后来那些草草瞄过一眼数字就发出的抨击更是荒唐。因此,本书首先试图展示的是在媒体夸张报道背后的克里斯·金特和沃达丰的过山车之旅。

本书内容做如下划分。引言部分从金特时代的尾声开始。经过6年惊心动魄的兴衰沉浮,2002年11月,金特似乎卷土重来,他以优异的业绩对批评者展开了反击。但是,正如大家今天所见,仅仅几个星期之后,金特就宣布了自己的离去。那么,我们如何言归正传呢?

答案隐藏在后面的章节里。“冒险家的诞生”回顾了金特与沃达丰的青葱岁月。“腼腆的萨姆和挑剔的克劳斯”叙述金特取得的进展、如何攫取空中通讯公司(Airtouch)以及如何被曼内斯曼的克劳斯·埃塞尔(Claus Esser)的伎俩激怒。

随后两章将重点关注曼内斯曼争夺战。“幻梦”探究金特披荆斩棘进行并购的历程。“鲜血与背叛”回顾在沃达丰与曼内斯曼高管们之间发生的激斗。

接下去的内容是有关巅峰时期的金特和沃达丰的情况。“红魔和跃马”展现沃达丰的新地位使之成为曼联和法拉利的全球实力赞助商。“沃达丰镇的麻烦事”披露大企业的傲慢差点令沃达丰在家

① 马可尼股份有限公司始创于19世纪80年代,曾是世界上发展最快的通信及IT公司之一,其创始人古列尔莫·马可尼(Guglielmo Marconi)开创了第一次横跨大西洋的无线电波传送、第一次SOS紧急信号的使用和第一次公共无线电广播。过去几十年里,马可尼公司在世界电信设备行业中曾占有重要地位。但近年马可尼公司的经营遇到严重困难。——译者注

乡纽伯里(Newbury)踢出一个灾难性的、代价高昂的乌龙球。

后面的部分关注的是技术股泡沫破灭之后,沃达丰经历的骇人的下坠过程。“从大鳄到低价股”阐述沃达丰的股价跌到峰值四分之一的原因。“金钱的烦恼”叙述金特和沃达丰的声誉因为薪酬争议严重受损的始末。

最后两章讲述金特和沃达丰的反击。在“卷土重来”一章中,我们回到了本书的开头部分,金特取得成功,恢复最佳状态。最后,“神龙见首不见尾”阐述金特决意离开沃达丰的缘由、他留下的以及继任者即将带来的影响。

有一点照例需要说明一下:我有意通篇把克里斯托弗爵士(Sir Christopher)称作克里斯·金特。这绝无任何不敬之意,而是因为我希望用我本人同大多数人交流的那种方式来谈论他。

为了本书的写作,我还访谈过很多人,为此我要向所有的受访人表示感谢。有些受访人只同意接受匿名访问,我充分尊重他们的意愿。我还要感谢威利-卡普斯通的全体人员,尤其是马克·阿林、约翰·莫斯利(John Moseley)、格雷斯·奥伯恩(Grace O'Byrne)和凯特·桑顿(Kate Santon),感谢他们在本书写作过程中提供的专业支持。我的朋友和同事们也花了不少时间浏览书稿或者提供其他的帮助。他们是(排名不分先后):海麦克托商业出版社(Haymarket Business Publications)和 *Campaign* 杂志的编辑主任多米尼克·米尔斯(Dominic Mills),《每日快报》(*Daily Express*)的戴维·普罗瑟(David Prosser),《星期日邮报》(*Mail on Sunday*)的萨拉·布里奇(Sarah Bridge),《星期日泰晤士报》(*Sunday Times*)的安德鲁·戴维森(Andrew Davidson),《今日人力资源与管理》杂志(*Human Resources and Management Today*)的斯蒂芬·斯特恩(Stefan Stern),《商业之声》(*Business Voice*)的弗朗西斯卡·坎宁安

(Francesca Cunningham)。我还要感谢沃达丰公司的蒂姆·布朗(Tim Brown)在史实问题上给予的迅速回应。

但是,最重要的,我要感谢我的妻子梅拉妮(Melanie),感谢她为我倾注的非凡的爱心,以及在本书写作过程中给予我的支持。本书历时实在太久,感谢你的耐心。

特雷弗·梅里登(Trevor Merriden)

2003年3月31日

于圣艾班斯(St Alabns)

# 引言

## 卷土重来——2002年11月12日

伦敦，毛毛雨。离正午还差10分钟，记者们缓步走入萨伏伊(Savoy)酒店临河一侧的入口。沃达丰刚刚公布了它的半年报，高管们的心情非常兴奋。这家移动通信巨头宣布自己的利润猛增了40%。

记者招待会即将在萨伏伊酒店的舞厅召开。舞厅门外，掌管沃达丰集团产品和服务的德国人托马斯·盖特纳(Thomas Geitner)看上去颇为悠闲自在。今天他不用上讲台——“今天我休息。”他微笑着说道。但是你能感觉到这是一系列他并不介意展示的数据。一个戴着金属框架眼镜、穿着深色套装、系着蓝色花纹领带的高个男子，正笑着告诉记者：“我们非常激动。业绩很好。成长性很好。负债水平很好。现在我个人认为，问题属于其他人。”



在他边上，沃达丰的两名新闻公关人员正在窃窃私语。其中一个在解释自己是如何欣慰地看到媒体接受了这些数据：“大多数数据都很棒。英国广播公司说这些数据好得都令人起疑，但是行了，你们也不能指望面面俱到啊。”另外一个则专注地倾听。

通向舞厅的休息室里挤满了记者。他们在享用会议提供的小点心的同时，彼此间甚是警惕。分析师们早就到了。他们占据了仅有的空座，正在专心致志地研读半年报的数据。

沃达丰的公关人员全体站在舞厅入口处，防止有人在招待会开始前闯进去惊扰“皇帝陛下”。记者们屡次靠近门口，都被一个装束帅气的保安拦住了。“我们认为他在作准备。你现在还不能进去。还要再等几分钟。抱歉。”

突然间，保安前功尽弃。两扇门打开了，沃达丰的首席执行官克里斯托弗·金特大步走出舞厅。他原本体形修长，但由于走路姿势的轻微后仰，使得微凸的肚子更加明显。你能觉察到凸起的肚腹把他黑色细条纹的裤子、深蓝的背带和条纹衬衫绷得紧紧的，很不舒服。他旁边吊着一团缆线——显然金特正在试音准备讲话，但是走错了方向。

大堂里突然鸦雀无声，但金特并没有驻足张望，而是很快走掉了。他这是上哪去啊？原来是去盥洗室。两个老练的记者，对于移动访谈艺术明显已经训练有素，本能地追上去。猜出金特的去向，他们又急速地退回人群。金特露面后，保安意识到让记者们待在舞厅里可能比待在外面更安全。该放人进去了。

金特返回落座时，记者们还在争夺有利地形。还有几分钟时间，讲台后面的大屏幕上正在播放最新的广告片。墙壁上喷涂了广告语“你现在怎样？”。金特听着花花公子乐队（the Dandy Warhols）演唱的广告音乐《像你这样的波西米亚人》（*Bohemian Like You*），开

始拍手顿脚，梳理灰白的头发。他的表情很严肃——大概是即将上台的缘故。在他和一名同事说话的时候，脸上止不住露出一丝得意的微笑。可是笑容转瞬即逝，转眼间金特又恢复了严肃的表情。

金特感冒了，有点咳嗽。尽管他明显已经为后面的活动作了充分的准备，但他在上台前还是掏出一块手绢迅速地抹了下鼻子。最后，一个新闻官告诉他时间到了。金特点点头。花花公子乐队的歌声戛然而止，金特走上前，手心朝向大腿，健步走上台，清了清嗓子开始讲话。

面对听众，金特看上去似乎突然进入了另一种状态。他脖子上MCC<sup>①</sup>的红绿斜纹领带、裤子背带上的银色搭扣，都在耀眼的聚光灯下闪闪发亮。金特并非天生的演说家，但今天他有好消息要带给听众。他的面前放着两个固定的笔杆粗细的麦克风。每边都有一个玻璃的电子提词板，这是当今电视节目务求完美的产物。他紧抓着讲台边缘，以至手部的皮肤都成了白色。整个演讲过程中，金特一直坚定地盯着电子提词板。在发言快结束时，金特突然俯身到讲台后喝水。他又咳嗽了。过了几秒钟，他才继续讲话。几分钟后，换成集团首席运营官朱利安·霍恩-史密斯（Julian Horn-Smith）上台。

霍恩-史密斯截然不同。他身穿漂亮的灰色套装，内着浅蓝色衬衫，搭配红色图案的领带。他的面容很有特点，双颊红润，眼皮重垂，眉毛浓密。他吐字清晰，但嘴唇似乎是不动的。相对金特，霍恩-史密斯在讲台上看起来更放松。他没有紧抓着讲台，强调某一点的时候，他两手一起上下挥动，仿佛在同时与两个人握手似的。他努力地 从聚光灯旁边望出去，和某个听众进行目光的接触。

① 马里波恩板球俱乐部（Marylebone Cricket Club）。——译者注

霍恩-史密斯有许多话要说,但是金特对二号人物的发言兴趣不高。这些言辞,他即便没有全部听过,至少也已经听过了一部分。他不时以手绢掩口轻咳,两脚不耐烦地叩击地板,扭动臀部,拨弄他时髦的长方形袖扣。拉扯过黑色系带鞋子的带结后,他望向一个坐在舞厅后部的同事,得意地笑了。

坐在前排的沃达丰高管们也同样没在听霍恩-史密斯讲话。年近五十的托马斯·盖特纳在玩他的“Vodafone live!”新款手机。他似乎正在给某人反复发送照片,压根儿没在听。在他左边,负责北欧、中东和非洲业务的彼得·班福德(Peter Bamford)不断开合着公文包,好象要起身离座,他额头上的皱纹在远处就能清晰可见。穿着深色套装、四十开外或者五十出头的其他高管们似乎也都无法安静地坐下去了。对一个男人(他们都是男人)而言,他们的表现显然都心不在焉。

接下去是一场短暂的闹剧。霍恩-史密斯讲完,舞厅后面的音响师们忘记了重新打开金特的话筒。当财务总监肯·海登(Ken Hydon)耳语祝贺霍恩-史密斯时,整间屋子的人都听到了他们咯咯的笑声。与此同时,金特开始进行总结陈词,但大家都听不见。虽然仅仅几秒钟时间,这个差错就得到了纠正,但是一流企业发布会的形象已经在瞬间被破坏。

总体而言,金特情绪不错。只有当谈到3G技术时,他才有一点迟疑。在这件事情上,他已经被批评得太多了。或许他正在猜想媒体们今天会不会在这个问题上找茬。为了帮他对付记者们的提问,他请霍恩-史密斯和海登一同上台。霍恩-史密斯坐到桌子后面,粗壮的身体把转椅挤得满满的。个头小一点的海登则只坐了座椅的边缘,就跟小孩坐大人椅子似地两脚踏地。

提问开始了。金特对待提问者很粗鲁。他显然很不耐烦,好象

就要脱口而出：“你们这些人到底有什么毛病？你们还想知道什么？”一名《每日快报》的记者问了一个问题后，金特突然说他认识他。对另一个提问者，金特则两手插在后袋里，倚着讲台，恼怒地大声喘气。金特还见机刻薄了一两句。在评论围绕法国电讯公司 Cegetel 展开的激烈争夺时，他讥讽了“我们维旺迪 (Vivendi) 的朋友”。在隐晦地抨击过沃达丰的竞争对手 Orange 和 mmO<sub>2</sub> 后，金特把舌头在嘴里转了一圈，然后恶作剧似地咧嘴笑了。

在记者招待会即将结束时，我问了金特最后一个问题。

**提问：**有关您的职位，最近有传闻说沃达丰内部有一个长期的继任计划。但是，考虑到如此优秀的经营业绩，您现在是否打算在这个职位上一直干下去？

**回答：**(大笑)我已经表示过，情况不是这样的。我是一名公司的管事，不是终身任职，**但是**(强调词)公司运营千头万绪。沃达丰的表现好极了，我现在很愉快。鉴于我们在关键的初步行动中取得了很大进展，我不认为你将看到我会如你期待的那么快离开(突然加快语速)。换言之，继任计划是一个很重要的议题……我同董事会讨论过未来，我相信公司的董事会非常清楚在不同的时间节点上自己要做的事。这个行业还有很多事情要做，它发展得的确很成功。”

乍一看，2002年11月12日星期二的下午12点58分，金特似乎并没有离开的打算。但是，金特讲话的时候我没看着他。我用录音机录下了金特的言辞，周围可能的内部接班人的表现十分有趣。讲台上坐在金特后面的霍恩-史密斯涨红了脸。他旁边，海登伸长了脚尖，跳芭蕾般努力去够地面，好似要确证地面的虚实。盖特纳

停止了发照片的无聊举动，挺直了脊背。即便是班福德也不再摆弄他包里的东西。事实上，会议期间，坐在前排的沃达丰的高管们虽然一直都心不在焉地无所事事、做小动作或者嘀嘀咕咕，但现在显然全都聚精会神地关注着他们的头儿的讲话。

他们的反应同金特的表态一样有趣。时至今日，也很难讲清楚为什么他的团队成员会一下子这么专心。考虑到他们在公司内部的位置，他们究竟是对金特表态的字面意义感到失望或者兴奋，还是他们已经知道金特很快就会告诉他们一个更大的故事？

招待会的最后，金特停下来接受同事的祝贺。他大踏步走下讲台，明白沃达丰已经向天下人昭告了一个无可辩驳的结果。他有足够的理由愉悦，并且清楚明天的报纸头条在这段时间以来将第一次出现好消息。

对沃达丰和金特本人而言，他6年的任期都是一次波澜壮阔的过山车之旅。自从1997年执掌沃达丰首席执行官职务后，金特致力于通过一系列大胆的全球并购把沃达丰变成国际电信大鳄。技术泡沫破灭后，金特和沃达丰都经受了极为骇人和漫长的下坠过程。股价跌到不足峰值的四分之一，金特的掌门人地位也受到广泛的质疑。

俱往矣。如今，克里斯托弗·金特爵士卷土重来了。但为时会有多久呢？

# 目 录

前 言/ 1

引 言/ 1

## 第一部分

上 行

1 冒险家的诞生/ 3

2 腼腆的萨姆和挑剔的克劳斯/ 25

3 幻梦/ 45

4 鲜血与背叛/ 60

## 第二部分

巅 峰

5 红魔和跃马/ 83

6 沃达丰镇的麻烦事/ 100

## 第三部分

急转直下

7 从大鳄到低价股/ 123

8 金钱的烦恼/ 141

## 第四部分

归 隐

9 卷土重来/ 155

10 神龙见首不见尾/ 163

# 第一部分

## 上行





# 1 冒险家的诞生

追溯沃达丰的诞生，是一场对撒切尔夫人的企业主义年代场景和气息的怀旧之旅。从任何意义上而言，幸运眷顾的的确只是那些勇敢者，那些在解除管制后欣欣向荣的市场经济中以及横空出世的新的商业机会面前无畏的弄潮儿。

沃达丰正是其中一家勇敢的企业，它的领导者们自视为行业内开拓处女地的冒险家。有两个冒险家由此赢得了爵士的功名。在沃达丰的早期，传统的厄内斯特·哈里森(Ernest Harrison)和吉拉尔德·惠特(Gerald Whent)笃信撒切尔夫人的纲领，沃达丰同玛格丽特·撒切尔(Margaret Thatcher)以及约翰·梅杰(John Major)的两届保守党政府关系默契——有些人甚至认为这种关系太过亲密无间。在公司吸收的人员里，哈里森和惠特也非常照顾那些意气投的人，正如英国首相撒切尔夫人一次在同内阁中那些被她称做湿派(Wets)<sup>①</sup>的人交锋时的名言：他们是“自己人”。事实上，在他们

---

① 湿派：20世纪90年代末，英国保守党内撒切尔主义的批评者一派。英国人认为撒切尔夫人属于保守党内的新活力右翼，在她任职期间，该派被称为“干派”，与被称为“湿派”的老师和自由主义的托利党人相对。——译者注