

我在中兴通讯黄金二十年

王守臣\著

文不

The Story Never Ends

追忆我们的似水年华

灭字

回忆作者在中兴通讯二十年的成长与经历
记录中兴通讯1998—2017“黄金二十年”
真人真事，实名实姓，是管理实务，也是一代人的奋斗芳华

上海远东出版社

王守臣／著

文不 灭字

我在中兴通讯黄金二十年

 上海远东出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

文字不灭：我在中兴通讯黄金二十年/王守臣著. —上海：上海
远东出版社，2018

ISBN 978-7-5476-1249-1

I. ①文… II. ①王… III. ①通信企业—企业管理—经验—
深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 243296 号

策划编辑 曹 建

责任编辑 张喜梅

装帧设计 张晶灵

文字不灭

——我在中兴通讯黄金二十年

王守臣 著

出 版 上海远东出版社

(200235 中国上海市钦州南路 81 号)

发 行 上海人民出版社发行中心

印 刷 浙江临安曙光印务有限公司

开 本 710×1000 1/16

印 张 17

插 页 1

字 数 217,000

版 次 2018 年 11 月第 1 版

印 次 2018 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5476-1249-1/G·902

定 价 68.00 元

序

年近 50，已经逐渐记不起自己以前的一些事情，更不要说自己的爷爷、自己的老爷爷。

一个人的记忆一般不过四代，所以有说“四世同堂”就算幸福人家了。

我有一个朋友的父亲退休了，一时无事可做，便开始研究起家谱来，从此忙得停不下来，人也变得更加开朗。这样的家庭概祖上有光，所以用回忆回答一个终极哲学问题——我从哪里来？

前几天认识了一位宋姓朋友，大我四岁，聊起来大家颇有同感。到了我们这个年龄，很容易感动，看《无问西东》，沈母训子，会情不自禁，泪流满面。谈起也会时常问自己，“我是谁？”“我从哪里来？”“我到哪里去？”

前段时间我时常凌晨 5 点起来，想“到底我是谁？”当时觉得自己有毛病。现在看来，这是人近 50 都会思考的一个问题。因为人生按天来算就像一本书，不过 3 万多页，50 岁后剩下的页数没有翻过去的多了。

蒙田说过：“学习哲学就是学习如何死去。”

人过 50 都是哲学家。

人生过半，前世已逐渐模糊。有时看着眼前熟悉的人，却叫不出名字；想着要去理发，到了理发店才发现理发卡忘了带；兴冲冲地去了超市，却不记得

要买什么东西……那些我爱的、爱我的、我恨的、恨我的，因为你们，我才感受到了自己的存在。已经进入忘却的年龄，怕来不及了，我要用不灭的文字记录我们一起的似水年华。

感谢 Kathy、王思维的陪伴，感谢一起奋斗过的同事和朋友，生命因你们而精彩！

王守臣

2018年10月20日

目录

序	1
第一章 成长 (1998—2000)	1
通信，中国首先群体崛起的第一个产业	1
中兴真傻	4
Time Slot 与 Die	6
“这里有个要饭的”	8
省的钱，分一半	10
怎么又是你	12
一不小心，做了项目经理	14
加班与军旗	15
选举	16
第二章 小灵通那些事儿 (2001—2003)	18
中兴为什么会选择小灵通	18
小灵通的玩家们	24

三个火枪手	30
合作	34
战北海	36
朱犇传	47
你下来，刘盛华上	50
上了日本人的当	51
钻裤裆	53
战成都	56
拿根棉线连起来	59
干死它	62
再干一次	64
一二三四，再来一次	65
少赚一个亿	82
第一次出境	83
第一次去日本	85
规划未来	88
记职场第一位教练	89
记职场第二位教练	92
完美收官	94
UT Starcom 的衰落	96
告别小灵通 转战 3G	98
站在今天看昨天	99
第三章 3G 往事 (2004—2005)	102
移动业务概要	102

上任	103
较量	105
从“疲于奔命”到“有序规划”	106
实验室永远做不出好产品	109
塞浦路斯的沙滩和美女	111
死海不死	113
多哈，吃不完的螃蟹	116
利比亚，3G 的第一个商用局	118
政策制定	121
最好的品牌宣传就是从一个胜利走向另一个胜利	123
公司经营委员会	127
WiMAX，注定的失败	129
奔赴一线	133
站在今天看昨天	141
第四章 南美风情（2006—2008）	147
中兴通讯的国际化	147
给王思维同志的一封信	148
王思维同志给爸爸的回信	152
“一看就是小时候出自穷苦家境”	154
请紧紧抓住我的手	155
学语言	156
我们的问题出在哪儿	162
我们离专业有多远	165
巴拉圭丢标 很滑稽	167

“你不怕死，但怕弄脏自己的羽毛”	168
离死亡最近的一次	170
袁列传	172
人才大战	175
广平来南美	177
老穆传	181
龙舌兰，就着盐喝的酒	183
没有不能清理的队伍	184
VIVO 第一个系统项目突破	186
学西语	189
远处有座山	190
“你妈的”	191
开飞机比开车容易	192
奔驰在无垠的草原上	193
见过不靠谱的，没见过这么不靠谱的	194
战略大调整	195
站在今天看昨天	197
第五章 最强总监办是怎样炼成的（2009—2010）	200
中兴通讯在西班牙电信的业务现状	200
脚踩西瓜皮滑哪儿算哪儿	203
第一次尝试失败	209
违规	214
Head to Head	217
一发不可收	220

“郭谷歌”传	221
站在今天看昨天	223
第六章 听，有一个声音在召唤（2011—2017）	227
再做产品总经理	227
转战中兴高达，寻求创业机会	229
中兴高达——崛起的应急通信新贵	231
快速发展中的中兴高达	235
听从内心的呼唤	236
第七章 感悟	238
我不喜欢这个名字	238
“怎么是水？”	240
论“学习的途径”	242
乌镇	245
争做“三不”男人	246
人与蛇	248
感性	249
感恩与幸福	251
“中兴事件”的本质——限制中国的快速发展	252
让中兴通讯之花开遍神州大地	256
后记 我的后半生	
——写在阅读瑞·达利欧《原则》之后	259

第一章

成长 (1998—2000)

通信，中国首先群体崛起的第一个产业

中国十几亿人口，这是一个巨大的消费市场，可以孕育万物；中国每年有几百万高校毕业生，这是一个庞大的知识群体；中华民族 5000 年来一直是一个勤劳的民族，足够努力……只要有和平稳定的环境、创新的机制，凭借巨大的消费市场、庞大的知识群体，勤劳的中华民族在全球的几乎每一个行业都会产生一两家世界领先的企业。今天看，中国在通信、高铁、核能、航天、移动支付等多个领域已经走在了世界前列，其中通信行业是这些走在世界前列的产业中首先群体崛起的一个产业。

固网交换机群体突破，实现了通信产业的第一次腾飞 (1994—2002)

1994 年之前，中国固网交换机市场被国外厂家所垄断，有 7 个国家 8 种制式的产品，被称为“七国八制”，分别是日本的 NEC 和富士通、美国的朗讯、瑞典的爱立信、德国的西门子、比利时的 BTM、法国的阿尔卡特、加拿大的北电网络。那时候物质短缺，装一部电话要 3000 多元，还得排 3 个月的队。

随着“巨大中华”（巨龙、大唐、中兴、华为）在程控交换机领域实现群体突破，1998 年，装一部电话仅要七八百元，极大地满足了民众这方面的需求，刺激了通信业的发展。

中国 3G、4G 产品的全球规模化商用，实现了通信产业的第二次腾飞 (2003—2018)

在 2G 时代，中国的设备供应商在行业中处于“跟着跑”状态，产品的上市时间、产品的性能都落后于国外厂家。虽然中国移动是全球用户数最多的移动运营商，但 2G 网络建设大多采用了国外厂家的设备，中国联通的 GSM 网络也不例外。中国联通的 CDMA 网络相对好些，但华为缺席，中兴通讯虽然实现首次招标入围，所占市场份额也仅是个位数。2G 产品在海外市场的表现相对好些，但早期主要市场也局限于非洲、拉美、东南亚等国家。

到了 3G 时代，中国的设备供应商在行业中处于“一起跑”状态，与国外厂家的产品差不多同一时期推出，性能指标已经局部领先。在国内 3G 网络的建设中，中国厂家的市场份额超过了 50%，在国际市场上，中国厂家的市场份额也累计超过了 30%。

到了4G时代，中国的设备供应商在行业中已经处于“领先跑”状态，领先于业界同行。在国内4G网络的建设中，中国厂家的市场份额超过了70%，在国际市场上，中国厂家的市场份额累计已经超过了40%。

中国设备厂家在3G、4G市场的突破，同步也带动了2G产品的规模销售。产品设备发展到2008年，已经实现了2G、3G、4G产品的硬件统一平台，就像计算机一样，只要更换应用软件，就可以实现不同产品功能。运营商在选择3G、4G合作伙伴时，在增加成本不多的情况下，就同步替换了原有2G供应商的设备。

5G先锋，预示着中国通信业的第三次腾飞（2018—现在）

1994年，按收入排名，中国电信设备厂家基本是不入流的。到了2018年再看，全球剩下的电信企业仅有四家了：华为、爱立信、诺基亚和中兴通讯，华为第一，中兴通讯第四。在电信发展史上，中兴通讯与华为的竞争从国内打到国际，结果打架的两个同城兄弟越来越强大，反而是旁边看热闹的北电（北电网络的简称，下同）、摩托罗拉、朗讯、西门子、阿尔卡特等企业纷纷合并或倒闭了。

5G来了，与4G相比，5G不但有10倍以上的带宽、更小的时延，更是人工智能、物联网、无人驾驶实现信息交互的基础。相信在5G的市场上，中国企业会有更好的表现，也将带动中国相关行业群体突破。

我1998年加入中兴通讯，恰逢中国通信产业蓬勃大发展的时候，有幸参与其中，经历了这史诗一般的画卷。

这是一段激情燃烧的岁月，用不灭的文字，记录下通信产业波澜壮阔的历史，以及我们一起奋斗的精彩瞬间……

中兴真傻

从本科到博士，只找过一次工作，就到了中兴通讯。

20 世纪 90 年代，正是通信产业的快速发展期。1997 年中兴、华为从高校毕业生中要招聘上千人。一般的企业招聘，一是不会给这么高的待遇，二是即使给这么高的待遇，也不会招这么多人，所以中兴、华为在高校的招聘就特别受人关注。通信专业、计算机专业的毕业生满足不了需求，相关专业如控制、光学仪器、物理、机械等，只要具备一定技能，也会被广泛录用。如果能进入中兴、华为这样的企业，在同学就业中就算是相对不错的了。

那个年代，学生毕业最好的选择是出国留学，因为国外学习、生活条件好，收入也是国内中兴、华为收入的 4~5 倍。其次是入职北电、爱立信、诺基亚这样的企业，这些国外企业的收入水平比中兴、华为的收入要高 30%，而且工作福利也好。据说，北电的员工出差，要求一定要住五星级酒店，觉得如果住的差了，有损公司形象。我在南京读大学的时候，路过新街口的金陵饭店，都不让进去的。从这一点就知道那个年代这样的待遇有多大的吸引力。

再接下来的就业选择是入职中兴、华为这样的企业。收入待遇是当时一般企事业单位的 5~6 倍，很不错了，而且都是中国人，大家水平都差不多，好好干，比外企的机会更多。

我当时在考 GRE 准备出国，对工作也没有过多考虑，只是觉得能在中兴、华为这样的企业工作，比在外企工作更有主人翁的感觉。中兴到浙江大学（以下简称“浙大”）招聘的时间比华为早，所以中兴来招聘时，我就积极主动参加了面试。

面试时，面试官问了几个简单的问题，回答得还行。我学自动化专业，对通信的问题也不太懂，怕被问多了露馅，就对面试官说，浙大的宣传栏正在报道我的事迹，你去看看，对我的了解就更多些，然后就走了。

上宣传栏的事情是真的。因为那一年我获得了浙大的最高荣誉“竺可桢奖学金”，学校正在宣传栏报道我的事迹。从本科到博士所有在校生，浙大每年会选出十人授此殊荣。据说获奖者的名字将载入浙大校志，不知是真是假，没有去求证过。

陈同学是下一个进去面试的，回来和我讲：“老王，你太厉害了，面试给了你 100 分。”我有点洋洋得意。

第二天陈同学看到了自己的面试成绩，也是 100 分。原来我也就是芸芸众生中的一个。

面试那年是 1997 年，距今已经 21 年了。1997 年中兴给博士的工资是 4800 元，硕士是 3000 多。在当时算是特别高的工资。

中兴录用我是 1997 年的 11 月份。到了 1998 年 4 月份，听说中兴通讯给没报到的学生涨工资了，博士毕业生的工资涨到了 6300 元。

我觉得不可思议，我们还没有报到就涨薪？最起码等到了公司看看，是骡子是马拉出来遛遛再说。

我的印象是，中兴真傻！

我是 1998 年 6 月 28 日报到的，公司规定博士没有试用期。7 月份发上半年的奖金，说我是 6 月下旬报到的，按国家规定算工作半个月，给我发了 2000 元。

不识数，中兴真傻！！

转眼到了 1998 年 10 月。那时每季度都有调薪机会，涨得不多，给我加了 500 元。

还处于培训学习中，一点贡献还没有呢。

涨薪不看产出，中兴真傻!!!

再转眼，跨入了 1999 年，要发 1998 年的年终奖了。非要说我是上半年报到的，按全年算奖金。

那一年，我拿了 4.8 万元，是部门年终奖最高的人之一。2.4 万元发现金，2.4 万元发了中兴通讯的股票。

（2008 年的时候，有人打电话给我，说这个股票奖励建议卖了，因为他要退休了，如果不处理，担心以后的人弄不清楚了。我才记起还有这么回事。大概卖了 15 万元。）

中兴真傻!!!!

大家都怀念那个傻傻的年代，我们就像单纯的孩子，以公司为家，晚上、周末都待在公司里。

1997 年到 2003 年是中兴通讯发展最快的时期，6 年时间公司收入从 6 亿发展到超过了百亿。

现在看，给员工发工资不用担心发多了。

公司给员工的，员工都会反哺于你。

可惜，后来中兴再没有这么傻过，业绩增长也没有这么快过。

中兴，一直傻下去多好。

Time Slot 与 Die

入职那天，我是与史伟强同事一起去公司报到的。公司知道我们这天要来，就事先帮我们租好了房子。房子里有淋浴，由于是夏天，每人还发了个凉席，这就是我们所有的家当了。为了省钱，我就与史伟强合租了个

两室一厅，总共 350 元/月。我年长，住主卧，付 200。

第二天我被分配到了接入网硬件室，就开始找些公司的产品资料来看。同时从图书馆借了本通信原理的书，系统地了解一下通信是个什么玩意儿。

实践与理论两手都要硬。

我是学自动化专业的，看通信的资料一开始犹如看天书。好在在学校掌握了一套学习方法，所以也不着急，还是采用 Top-Down 的方式，先总览再局部。

几天下来，我给通信定义如下：

意义。就是实现不在同一物理空间的人之间的信息传递。

协议。两个人距离那么远，事先要定义好，从一端传到另一端的信号怎么翻译，所以要有一个全球通用的规则，那就是要有协议。

帧头。传输的信息需要有一个参考的起始点，就是帧头。这很重要，否则我在骂人，你还以为是在讨论一个高端学术问题。

互通。协议保证了不同厂家设备之间的互通性，不要买了一家的设备，就被这一家给吃定了。

这就是一个自动控制专业的人对通信的初步理解。

Top 了以后，就该 Down 了。这个需要时间。我需要理解的第一个概念是，什么是时隙 (Time Slot)?

看了半天，似懂非懂，还是去请教一下 8 年以上通信工作经验的周小姐。热心的 10 年工作经验的卢先生也来帮忙。认真至极。

终于弄清楚了什么是 E1? 什么是 T1? 既然已经有了 E1 为什么还要有 T1? E1 与 T1 能互通吗? 等等。弄清楚了这些问题，也就了解了半个通信史。

同时也感受到了他们的不理解：这是一个什么博士? 连时隙是什么都