第八章

蔚蓝的事业

1989 年，54 岁的郝为民再一次接受了时代的呼唤。

这是中国电信发展史上极为特殊的时期，改革开放和现代化建设衍生出了巨大的市场需求，百年电信科技到了革命性、颠覆性发展阶段。一场中国电信业、世界电信业史无前例、永载史册的电信大发展阶段已经到来。而此刻的郝为民，好像站在风暴眼里，这里很安静，但周边的巨澜已掀起，电信大发展风暴来临了。

北京赴任

1986 年 9 月，郝为民从美国访问研修归来，借调在邮电部工业局工作。在这里他推进了两个项目：第一是数据通信，那时国内没有相关网络、业务，甚至相关概念也没有多少人知晓；第二是卫星通信，郝为民很想推动这件事，用卫星电路将银行连起来，实现数据通信，加速周转，减少在途时间。工业总公司麾下的西安 503 厂做微波设备，南京 518 厂研制数据设备，郝为民提出了一个很有雄心的计划，工业总公司领导支持他，于是他就办学习班，讲数据通信和微波通信理论。清华大学计算机系石美林教授邀请郝为民给他们的研究生讲课，有个学生叫吴建平，郝为民带着他到南京 518 厂讲分组交换原理。吴建平后来在学术上很有建树，成为中国工程院院士、著名的计算机网络专家，他带着清华大学的研发团队，做出了路由器。正当工作顺利开展的时候，郝为民的新任命到了。

1987 年 9 月，邮电部任命郝为民为内蒙古自治区邮电管理局党组成员、总工程师。本来还有副局长任命，但由于岗位职数突然出现问题而落空，郝为民理解组织部门的难处，爽快答应了要求，愉快地回内蒙古赴任了。

郝为民在自己的职责范围内，参照美国 GTE 公司做法，做起了管理局办公

自动化系统，是比较简陋的那种，他还带头建起了局域网，仅花了 20 多万元。他还带领管局科技处的几个年轻人，做了全区报刊和邮政储蓄业务计算机管理系统，邮电部和邮政总局表扬内蒙古走在了全国前列。郝为民针对内蒙古东西距离长的特点，提出一个颇有战略意义的想法：“两点（呼和浩特和包头）优先解决，一线（内蒙古东部赤峰到海拉尔）努力打通，一面（广大农村和牧区）用卫星全面覆盖。”这一想法受到了管理局主要领导的赞赏，被纳入管理局的工作部署和全区“七五”时期滚动计划。郝为民分管内蒙古自治区邮电工业，包括一家通信设备厂、一家邮电印刷厂，他在权限范围内积极支持企业技术改造，帮助通信设备厂开发新产品，帮助印刷厂引进国外先进设备，工厂的生产经营状况有了很大改善。

郝为民在内蒙古期间，接待地方党政部门领导视察

郝为民回到内蒙古工作时期，管理局正在大规模地购买日本二手纵横制交换设备，推动全区盟市、旗县的电话自动化。这种交换机非常便宜，大大缓解了自治区通信紧张的局面。郝为民忙着进行技术改造方案设计指导、审查、设备验收。1988 年 11 月，郝为民从呼和浩特出发，一路向东检查电话交换网技改工作，到了集宁、锡林浩特、锡林郭勒以及很多旗县，最后到了乌兰浩特。郝为民看到这里的通信面貌发生了很大的变化，看到干部职工意气风发、干劲十足的样子，很受鼓舞，按照这样的速度干下去，他的战略构想很快就能实现。检查还没有结束，内蒙古自治区邮电管理局给郝为民打来电话，邮电部要他到北京报到，有新的任用，要他立即回呼和浩特交

接工作，然后去北京。

1988 年年底，郝为民回到了阔别了 25 年的北京，回到了他最初生发理想的地方。他百感交集、内心激荡，已过知天命之年的郝为民，1989 年新年过后，走上了邮电部电信总局的新岗位。

在大发展的洪流中

20 世纪 80 年代，全国各地引进程控电话交换机，出现了“七国八制”现象，由于交换机的信令接口不统一，邮电部没有强制标准，所以各种型号交换机间的电话接通率特别低，只有 3% 左右，严重影响通信质量和经营服务。邮电部将在北京的交换专家和维护骨干集中起来，成立了两个组，到全国几个重要的网络节点调研，发现问题、解决问题。后来，郝为民小组到了武汉，武汉在全网的地位非常重要，是九省通衢之地，更是电信网络交汇之地，这里的问题最大，因为武汉市电信局引进的是美国 AT&T 公司 5 号机。5 号机进入中国市场比较晚，技术储备不足，所以出现的问题最多。那时美国人对整改问题不太积极，AT&T 北京办事处的人员急得直哭。后来因为此事又请来了很多专家，大家达成比较一致的意见是，美国对中国信令系统研究、理解得不够，在同步上有问题，造成了接通率低。在严谨的逻辑分析和现实状况面前，美国人才开始全面深入地研究中国信令规范，最后修改了 5 号机信令接口，解决了武汉的接通率问题。

1990 年 8 月，杨贤足副部长到拉萨出席西藏自治区通信建设会议，郝为民陪同前往，中途转机时在山南泽当住了一夜。泽当位于雅砻河与雅鲁藏布江汇流处，四面石山环抱，森林、草地与蓝天交相辉映，是座美丽的小城。在这里，他

们遇见了西藏自治区人民政府主席江村罗布，他说：“西藏蕴藏着丰富的宝藏。我们在西藏就是为国家守护着这些宝藏，每天早晨醒来，看到五星红旗还在那里飘扬，我就完成了一天的任务。”拉萨市副市长孔繁森很支持邮电通信发展，许多活动他都参加，还安排杨部长一行在拉萨附近走走看看。郝为民亲眼见到了西藏地区通信极为落后的状况，全区 70 多个县，只有 20 多个县有通信手段，大部分靠短波会晤。很多县邮电局连通信杆路都没有，用土坯垒起来一米多高的土台子，上面架上线担，基础设施非常简陋、非常薄弱。回北京后，郝为民根据西藏地域辽阔、人口稀少的特点，认为采用通信卫星电路沟通，是最为经济有效的途径。他起草了关于解决西藏通信问题的建议给邮电部领导，分为两个层次一次解决：首先安排北京至拉萨的项目，其次安排西藏各县的项目。邮电部采纳了郝为民的意见，拨出几百万元专款，选用美国休斯公司 VAST 系统组建西藏自治区通信网络。该计划由邮电部计划司负责，郝为民主要负责卫星组网方面的工作，协调解决有关技术问题。地面站建设、设备安装和转发器租用进展得很顺利，但是当时西藏自治区邮电部门技术人员非常匮乏，拉萨地球站开通后，北京的电话怎么也打不进来，郝为民就在北京遥控拉萨的技术人员操作，按照程序一步一步地检查、排除问题，最后发现他们把接收和发送数据线与地面站接口接反了，换了一下塞绳，拉萨传来了清晰的语音。按照西藏模式，邮电部投资解决了新疆长途通信问题，为边疆建设和国防安全编织起了天地网络。

1989 年 7 月 19 日，邮电部任命郝为民为邮电部电信总局负责人、总工程师。全国邮电部门迎来了新中国成立 40 年来大发展的高潮。党中央、国务院给予通信业充分的重视和支持，从党的十二大以后，通信就与交通、能源、原材料一道被列为国家发展的战略重点。行业实行了电话初装费、“四个一起上”“三个倒一九”政策，以及“统筹规划、条块结合、分层负责、联合建设”十六字方针，为电信大发展拓展出了优良的“生态环境”。江苏省在全国率先成立省政府通信

建设领导小组，将电信发展纳入地方经济工作，以省政府名义召开全省通信建设会议，研究部署电信发展具体工作，各省（自治区、直辖市）纷纷效仿，中央、地方合力发展电信事业的洪流汹涌澎湃，席卷中华大地。这一阶段，郝为民陪着邮电部领导奔赴各地，参加各地召开的通信建设会议，审查当地通信发展蓝图，送去邮电部的关心与支持。除了西藏和新疆，还有江苏、浙江、上海、福建、广东……

1991 年，邮电部开始筹备建设全国数据通信网，当时中国有一个数据网，名叫“三八网”，其中，“三”是指数据网有三个节点：北京、上海、武汉；“八”是指数据网有八个集中器，2400 波特。

1991 年，郝为民率领邮电部电信代表团访问美国、加拿大，考察两国的数据通信网规划建设和运营管理情况。加拿大通信部长接见了郝为民一行。当时，邮电部电信总局的国际数据用户为零，加拿大已有了 50 000 个用户。郝为民看到，加拿大机场、码头都设有数据终端设备，旅客用键盘敲打一下，就能看到航班、旅馆和轮船信息。那时加拿大北电公司的数据通信设备研发制造能力与 AT&T 不相上下，竞争很激烈。考察回来后，郝为民即刻组织规划全国数据通信网（X.25），规划方法几乎完全借鉴他五年前在斯坦福大学的思路和做法，电信总局的同事据此很快制订出了网络规划方案，邮电部批准了规划方案，采购了加拿大北电公司的设备，建成了新一代全国公用分组数据交换网。

分组网建成以后，郝为民到韩国、日本和新加坡学习考察，看到当地电信公司已经为客户提供带宽为 50Mbit/s 的业务，主要用于互联网接入和访问，感到十分震惊！互联网，始于 1969 年的美国，美国空军为了提高网络抗打击能力，开发出了 ARPA NET（阿帕网），首先用于军事信息系统的连接。另一个推动互联网发展的是 NSF 网（广域网），采用 TCP/IP 协议与互联网相连。互联网由许多计算机组成，计算机之间要传输数据，必须遵循

TCP/IP 协议。

1992 年，邮电部电信总局积极地探索中国的互联网发展之路，力图将中国引入互联网世界。美国主宰着国际互联网，大多数的互联网根服务器在美国，中国必须首先进入美国互联网才能连接世界。邮电部电信总局选择了 Sprint 公司作为接入点。Sprint 公司成立于 1938 年，前身是 1899 年创办的 Brown 电话公司，在提供先进数据服务方面首屈一指。电信总局和 Sprint 公司的协议签字仪式在北京中国大饭店举行，郝为民在协议上签字。协议要求在北京和上海设立两个出口局，每个局的出口带宽为 64kHz，采用思科公司的 3700 设备，思科的杂志还刊登了对郝为民的专访。美国财政部部长、中国邮电部副部长、中国邮电部电信总局局长出席了签字仪式。

与美国 Sprint 公司互联网协议的签署，展示了改革开放的中国走向蔚蓝色海洋的理想。然而，中国走向世界的道路还非常狭窄，还无法承载迅猛增长的跨越海洋的信息交流。此刻，中国信息通信行业发展的主导者邮电部，正在进行着筹划。1989 年 10 月，郝为民和北京电信管理局局长随邮电部部长杨泰芳出访美国，出访有这样几项日程：第一是杨部长参加国际邮联华盛顿大会；第二是与 AT&T 签署建设中日海底光缆备忘录；第三是美日联合赠送中国 ID2 系统，即 Ku 频段 2Mbit/s 中速卫星通信系统。作为中日海底光缆开通前的国际通信设备，安装在北京三元桥国际局的房顶上，发挥了一些作用；第四是杨部长与美国 AT&T 和日本 KDD 签订建设中日海底光缆备忘录；第五是签署引进 AT&T 公司数字产品生产系统的协议，郝为民代表邮电部签字。部长一行参观了贝尔实验室、电信设备商，还参观了“面向 21 世纪通信”展览。当时，中国正在筹办第 11 届亚运会，没有卫星直播系统。部长一行人在 GTE 公司看到了汽车卫星直播系统，认为其比较适合赛会直播，就责成北京公司与 GTE 公司谈判，在全国首次引进了卫星直播通信车，在北京亚运会期间派上了用场。

1989 年，郝为民陪同杨泰芳部长访美期间，与 AT&T 公司高管及基辛格博士（右二）合影

AT&T 总部签字仪式后，公司董事长罗伯特·艾伦和 AT&T 海缆部总经理查理·豪根先生设宴款待部长一行，席间，杨部长向艾伦先生介绍郝为民："这位是郝为民，他是蒙古族，是成吉思汗的后裔。"艾伦一怔，他知道成吉思汗是率领蒙古铁骑横扫欧亚大陆的一代枭雄，但他怎么也无法将眼前这位温文尔雅的郝为民与成吉思汗联系在一起。艾伦问道："郝先生的英语是怎么学的？"郝为民答道："我学英语还真有一点儿故事，第一次学的是哑巴英语，那是 40 年前在解放军工程学校，为了能看英文说明书，掌握美国无线电设备而学英语；若干年以后，为了改革开放，为了向美国学习，我才学了能说话的英语。"艾伦和杨部长都笑了，连艾伦请来的大名鼎鼎的基辛格博士也笑了。郝为民经常在电视里见基辛格，面对他还有一点儿拘束。艾伦和 AT&T 公司给予杨部长一行最高的礼遇。

互联网问世后，就互联网是否全面开放，存在着争议。后来开放了，但管得很严，互联网账号要在公安局备案。1994 年，社会增值服务竞争越来越激烈，郝为民向邮电部领导提出建议：成立专业公司运营增值业务，包括数据通信、无线寻呼等。电信总局打算设立中国数据公司、中国移动公司，但工商局不同意公

司名称带有“中国”字样，后来将其设为内设的局，即邮电部电信总局数据通信局、移动通信局，郝为民担任了数据通信局筹备组组长。

数据通信局成立后，邮电部电信总局在 1994 年召开了第一次全国数据通信工作会议，邮电部部长吴基传、副部长朱高峰出席会议。这是一次规划全国数据网发展蓝图、实施数据通信发展战略、大步发展数据通信的大会，对未来产生了深远影响。

1991 年，郝为民带团去莫斯科，与苏联国际卫星组织谈判。那时，中国国际华语广播主要靠卫星，当时有个转发器专门面向东南亚地区提供服务，那里华侨比较多。可承担转发任务的卫星寿命终止后，东南亚地区的华语广播就停播了。华侨联合会给中央写信，请求尽快恢复华语广播。信件被转给广电部和邮电部后，郝为民牵头做了调查，了解苏联有一颗卫星已倾斜，但程度不大，完全可以用来承载广播业务。郝为民一行人在莫斯科工作了十几天，后来合同签了，中国租用一个卫星转发器，每年租金 110 万美元。第二天准备签字了，郝为民读中文，随团的小张将其翻译为俄文，由于经验不足加上精神紧张，她把 110 万美元翻译成了 11 万美元，苏联国际卫星组织的副总裁当时就愣住了，让她再说一遍。郝为民连忙说翻译有误，应该是 110 万美元。类似这样的场合，郝为民还遇到过几次，由于他精通外语，减少了很多误会和麻烦。

1992 年 4 月的一天，杨泰芳部长对邮电部电信总局局长说：“应该给郝为民加上一个行政职务，让他更好地发挥作用”。1992 年 5 月 23 日，郝为民被任命为邮电部电信总局副局长兼总工程师，此后，他的事业将面临蔚蓝色的海洋。

第一条海底大通道

栾正禧，时任邮电部电信总局局长， 1957 年毕业于北京邮电学院前身——邮电部北京电信学校，被分配到上海市电报局机房维护设备。品学兼优的他不久后就被调到上海市电报局科研室从事技术革新、技术改造（“双革活动”），他参与的第一个项目是“6401”工程——一个微波项目，完成后他就担任了另一个项目的负责人，这个项目叫“插报试验”，普通的语音频段是 800 ～3400Hz，实际上 2700Hz 频宽基本就够用了。栾正禧与其他同事努力在这一频段开出了一条载报电路，提高了电路利用率，为此，他和同事们在机房里熬了七天七夜。还有一个项目是“双机头”转报装置，传统的装置都是一个机头输入纸条，栾正禧与其他同事努力研究出了“双机头”，一个设备同时输入两个纸条，大大提高了工作效率。20 世纪 70 年代初，上海市电报局接受了南京军区通信兵委托的项目，称为“708”工程，

栾正禧先生，20 世纪 90 年代初任邮电部电信总局局长

即解决部队快速通信问题。那时的电报转报标准速率是 50 波特 / 秒，而栾正禧研究的凿孔机的速率为 600 波特 / 秒，是传统速度的 12 倍。为缩小计数器体积，栾正禧决定采用最先进的集成电路技术，他在上海无线电五厂学习了几个月，仔细地研究和查看各个工序，向书本和工人师傅们请教，熟悉了制作集成电路的全过程。当时，集成电路的成品率只有 15%，稍有不慎就会损坏集成电路，过程必须小心翼翼地进行。一个集成电路就是一个与门或非门，比晶体管开关电路体积小很多，这些集成电路组装成逻辑电路，再组成双稳态电路，用来控制计数器，果然体积大大缩小，转报效率大大提高。什么是波特率？在数字通信中，用时间间隔相同的符号来表示数字，时间间隔内的信号被称为码元。波特率是码元传输速率，说明单位时间传输了多少个码元。600 波特凿孔机研制成功后，栾正禧又研究部队的调度台语音传输问题，因为语音传输 15 千米后，在不同的频段衰耗不同，容易造成语音传递质量降低。栾正禧在电话线上加了均衡器，消除了这一现象。

1973 年，连年被评为电报局“五好职工”的栾正禧到了首都北京。长期的勤奋好学、努力实践，成就了栾正禧的事业，39 岁他就到了邮电部电信总局。20 世纪 80 年代末，他担任了副局长，1991 年担任了邮电部电信总局局长。

基本相同的人生经历，一样的钻研精神和志趣爱好，让栾正禧很相信郝为民。郝为民的新任命下达后，栾正禧就将规划、组织建设国际电信网络的权柄交给了他。

新中国成立前，中国的国际通信以上海为中心，在 20 几个国家设有 26 条无线电报电路、2 条无线电电话电路和一条无线传真电路。新中国成立后，中国又与苏联、蒙古国、朝鲜和越南等国家建立了无线电电路和架空明线载波电路。

20 世纪 70 年代，中美建交，中日邦交正常化，掀起了中国建交的高潮，国际通信需求日渐高涨，这一局面要求邮电部门必须尽快改变国际通信落后的

状况。邮电部门组织在北京、上海和广州引进了标准卫星地面站（天线直径 30 米），通过太平洋和印度洋卫星与世界较大国家建立了直达电路，不仅满足了电报、电话等一般业务需要，还满足了数据传输、真迹传真、广播和电视直播等业务需要。

20 世纪 80 年代，中国成为国际通信卫星组织（International Telecommunications Satellite Organization）董事单位，此后，中国每年都出席该组织的年会，开阔了视野、扩大了交流，登上了国际电信网络发展的大舞台。

1992 年，郝为民和王洪建参加中日海底光缆数据收集会议

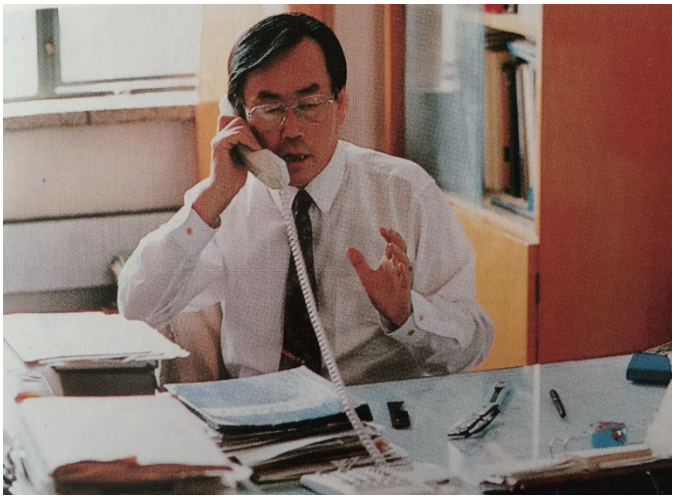
进入了改革开放和现代化建设新时期的中国，对国际通信表现出了极大的渴望。1989 年，邮电部在北京召开了第一次国际通信海缆应用研讨会，邀请了国外较大电信公司和国内专家学者，展开了热烈的讨论，最后形成中国的国际电信发展新战略：发展建设以中国为中心的国际网络，利用上海和广东汕头国际海缆登陆站和经转中心，向东经过太平洋连接东亚各国和美洲，向西经西亚、中东、印度洋连接欧洲，加上京沪穗卫星网络，形成以国际光缆为主、卫星通信为辅的国际化电信网络格局。

王洪建，1966 年北京邮电学院工程经济系国际通信组织专业毕业，1973 年到邮电部电信总局，30 年一直从事国际通信组织和国际光缆建设，是中国国际电

信发展建设的亲历者，他参加了从 1982 年到 2003 年国际卫星组织召开的所有年会、数据收集会议和部分董事会议，以及陆缆、海缆工程的谈判，作为当时郝为民的得力助手，见证了中国在国际电信网络中从无到有、由弱到强的过程。2019 年 8 月 14 日，我拜访了王洪建先生，他保存了大量的中国陆地和海底光缆项目的文件和资料。他娓娓谈了 2 个多小时，我终于在脑海中形成了清晰的中国国际电信网络发展演变图。

中国首先选择了日本，建设第一条海底光缆。中日之间在 1976 年 10 月 25 日开通了海底电缆，480 条语音电路，全长 1 080 千米，分别在上海南汇和日本熊本县的苓北登陆。到了 20 世纪 80 年代中期，这条海底光缆就不堪重负了。而此时的中日间通信业务量每年以 40% 以上的速度递增，中日海缆建设刻不容缓，迫在眉睫！

1987 年，AT&T 和 KDD 公司到邮电部商讨建设海缆的方案，1989 年，杨泰芳部长赴美签署中日海缆备忘录。1990 年 2 月，邮电部电信总局与美国 AT&T、日本 KDD 公司开始了谈判，电信总局局长栾正禧委托郝为民全权负责这件事。中日海缆怎么建设？登陆点在哪里？采取什么技术？基本上是日本 KDD 公司提相关方案，然后共同讨论。



担任邮电部电信总局副局长时期的郝为民

第一方案是：采用 PDH（准同步数字系列）三次群系统，速率为 140Mbit/s，因当时还没有 SDH（数字同步系列）技术，工程总估价为 7 400 万美元。郝为民说：“这个不行，现在

PDH 已经有了 560Mbit/s 技术设备，不能再用 140Mbit/s 的，要用就用 560Mbit/s 的吧。”美日代表接受了郝为民的建议，采用了四次群的 PDH 系统。郝为民经过反复计算，认为 KDD 公司的工程估价过高，根本用不了这么多钱。他还展示了自己计算的清单，希望 KDD 公司再重新进行预算。对方又回去研究了一番，提出的新预算是：6464 万美元，比原来（7400 万美元）下降了 12.6%，速率却是原来的 4 倍。后来，各方开始谈各自的出资比例，国际光缆建设资金分摊一般实行点对点传统模式，如上海到九州，原则上投资和产权各占一半，假如有 1000 条电路，中国、日本各自有 500 条电路的使用权。郝为民的意见是：“虽然海缆建设各自承担一半，但是中国在海缆施工方面基本没有什么利益，既不从事设计，也不从事施工，全都由美、日负责，美、日两方的利益大于中国，即使多出一些钱也不亏。”日本方面觉得郝为民说得有理。最后商谈结果是，中国出资 2700 万美元，其余由日本 KDD 出资。若按照 50% 比例出资，中国邮电部应承担 3232 万美元，这样节约了 532 万美元。协议达成了，中国投入 42% 的资金，获得了 50% 的使用权和产权。谈判过程中还有一个插曲，日本人提出，中日海缆在日本九州宫崎登陆，宫崎在日本最南端，宫崎再到美国 TPC4（环太平洋光缆）日本登陆点千叶县有 1000 千米，日本坚持让中国出钱接入千叶县，花费 180 万美元。郝为民对美、日代表说：“我与你们定的协议，是与美、日两家谈的，至于你们怎么把宫崎到千叶县海缆连接，是你们与 AT&T 公司的事情，中国不能出这笔钱。”这件事情拖了很长时间也没有解决，最后一次，日本人来北京，郝为民继续与他们谈判，日本妥协了，中国节省了 180 万美元。1990 年 2 月 21 日，中、美、日在北京签署了数字网络工程谅解备忘录和工程实施纪要，中国邮电部副部长朱高峰、电信总局局长栾正禧，日本 KDD 公司副总裁西本・正，美国 AT&T 公司副总裁、AT&T 公司海缆部总经理查理・豪根出席了签字仪式。

1990 年 5 月 5 日，邮电部和外交部共同向国务院呈报建设中日海底光缆的请

示，阐述了建设中日海缆的目的、意义、规模、预期收益等，国家计划委员会、中国人民解放军总参谋部、国家海洋局等单位会签后，国务院很快批准了项目。1990 年 8 月 13 日，《建设中日海底光缆协议备忘录》在东京签署了，朱高峰和张立贵代表邮电部签字。1991 年 12 月 14 日，《中日海底光缆建设和维护协议》签订了，这拉开了海缆建设的序幕。协议规定：中日海缆在 1993 年内完成。之后，中、美、日三方出人，成立了中日海缆工程管委会，是最高管理机构，下面有 3 个小组：工程小组、财务小组和采购小组。邮电部还专门成立了中日海缆办公室，地点在上海，成员有电信总局、邮电部基建司、上海邮电管理局的相关人员，邮电部基建司司长赵永源为主任，郝为民为副主任。海缆办的主要职责是：贯彻执行部领导对海底光缆建设的各项指示及有关方针、政策；根据海底光缆建设需要，及时与中央有关部门联系协调；代表中方参加三方成立的临时管理委员会及其下设的技术组、建设维护协议组、财务组；参与三方共同编制中日海底光缆系统建设及维护协定；参与拟定各项设备的技术规范书、标书，审核工程有关设计技术文件；负责工程投资的管理，建设资金的计算及制订支付办法。

海缆工程总承包商是阿尔卡特公司，海缆敷设分为大陆架敷设和公海敷设，大陆架部分建设比较难，因为大陆架比较坚硬，开槽困难，而且要深，施工难度大，光缆还容易被过往船只抛锚刮坏。光缆一般是双铠，有两层钢护套，价格比较贵。深海光缆敷设，直接放下去就可以，都是单铠的，比较便宜。

1993 年 12 月 15 日，第一条中日海底光缆通信系统建成。这条由中国邮电部电信总局、日本国际电报电话公司（KDD）和美国电话电报公司（AT&T）三方共同投资建设的海底光缆通信系统，经过中、日、美三方验收和全程测试，各项技术指标均符合总技术规范标准和 CCITT（国际电报电话咨询委员会）的有关建议，工程质量优良。中日海底光缆，从上海南汇至日本九州宫崎，全长 1 252 千米，通信总容量达 7 560 条通话电路，相当于 1976 年建设的中日海底电缆容量的

15 倍。

中日两国同时在北京和东京举行了中日海缆开通典礼，郝为民和电信总局计划工程处处长张广玉代表邮电部到东京参加开通典礼，日本邮政省副部长、KDD 公司总裁经多家三，还有中国驻日本大使馆公使衔参赞王毅出席了典礼。典礼结束后，郝为民和张广玉与 KDD 公司海缆工程部负责人黑田在院子里栽种了一棵樱花树，象征中日之间的合作与友谊欣欣向荣。

1993 年 12 月 15 日，郝为民和电信总局计划工程处处长张广玉（右二）在日本参加中日海缆开通典礼后植树纪念

中日海缆的建成，有以下几方面益处：一是缓解了中国与美日国际通信的紧张状况，使太平洋最具活力的三个区域通过大容量光缆系统连接起来，推动了亚太经济繁荣；二是中国熟悉了国际光缆建设的规则、标准、方法，积累了经验；三是中国培养了国际电信网络规划、建设施工、运行维护方面的人才，邮电部郑州和北京设计院的相关人员参与中日海缆相关工作，与美国、日本的工程师讨论、研究技术问题。

海底光缆维护按划定的维护区进行，太平洋光缆设有横滨维护区，负责西太平洋的维护管理，必须要有维护船只、相关设备和人员，KDD 公司有这种维护船只。邮电部在进行中日海底光缆建设时成立了上海海缆公司，有一艘维修船（“邮电一号”），该船也参加了横滨维护区工作，平时维护船在港口待命，出现故障第一时间赶到现场抢修。多年后，上海海缆公司装备和运营水平大幅度提高，很好地适应了中国国际海缆维护的需要。

跨越太平洋

中日海缆采用点对点方式，还无法提升中国在国际电信网络中的端局地位，发展的中国要成为世界电信网络的节点，要成为东半球的电信枢纽。

美国 *Laser Focus World* 1992 年 12 月报道：AT&T 公司宣布在跨太平洋光缆系统 TPC−5 中投资 4 亿美元。TPC−5 的路由是：美国圣路易斯港—夏威夷—关岛—日本宫崎—日本二宫—美国考斯湾—美国圣路易斯港。总投资 11 亿美元，南路将于 1995 年年末开通，整个系统最终在 1996 年开通。AT&T 为主要投资者，出资占总数的 35%。34 个国家的 46 家公司投资了该网络。TPC−5 系统是具有自愈性的 SDH 环形网络，即使光缆破裂，业务也不会中断，其措施是把信号转到备用光纤恢复业务，不是通过卫星恢复业务。通过 4 对传输速率为 5Gbit/s 的光纤，其最多可传输 100 万路电话或等效的数据、传真或电视组合视频信号，是目前全部越洋系统传输容量的 10 倍，TPC−5 全长 25000 千米。据美国 AT&T 公司国际设备管理处处长 Bill Carter 介绍，TPC−5 采用光放大器，不必再经过光—电—光转换，系统所用元件总量减少，建设成本降低。

环太平洋 TPC−5 的建设模式与中日海缆不同，美国 AT&T 公司和日本 KDD 公司主导建设，采用公众投资模式。项目先公布海缆的建设规模，在哪里登陆，

大概需要多少钱，每个 MIUS 投资多少。世界各国认购容量，待认购达到预定数量后，就开始建设。点对点的海缆建设相对简单，参与 TPC-5 这样的项目就复杂了。1991 年 9 月 10 日，郝为民和邮电部财务司副司长刘旺金、电信总局国际处处长王洪建前往美国夏威夷的茂宜岛，参加 TPC-5 光缆第二次数据收集会议和第一次潜在投资者会议。郝为民一行人没有时间观赏茂宜岛的秀丽风光，立即投入紧张的工作。在会议制作的代表名单上，郝为民看到台湾“中华电讯”前面赫然写着“中华民国”的字样，郝为民立即找到 AT&T 公司的查理·豪根先生，说：“世界上只有一个中国，台湾也承认只有一个中国，名单上的这种表达方式我们不能接受！”美国人很强硬：“这只是一个名单，又不是正式签字的文件，以往我们都是这么写的，而且美国政府从来没有告诉我们不能这么写。”郝为民说：“我们是 AT&T 公司请来的客人，一个中国是中国政府的底线，你们应该能够处理好这件事情。”美国人悻悻地走了。第二天，更正后的新会议手册换发了。购买 TPC-5 系统的容量和出资数额商谈得很顺利，可在签署《补充谅解备忘录》时又出现了问题。以往，台湾中华电讯参加国际海缆项目时，都以“中华民国＋公司名称＋公司地址＋签字人”的方式签约，这显然触碰了中国的底线，是不能容许的。郝为民再次找到了查理·豪根先生阐明立场，他耸耸肩去找台湾中华电讯商量了。可中华电讯说这肯定不行。后来，郝为民提建议，不写“中华民国”，双方都在中国后面写公司名称再签字，中华电讯依然不同意。一夜过去了，到吃早餐时各方还没想出办法，郝为民与 AT&T 公司查理·

1992 年 9 月 22 日，郝为民陪同杨泰芳部长访美

豪根商量，大家都把国名去掉，直接写公司名字和地址再签字是否可以？他说："郝先生，我们这么多年都是按照这个规则办的，不能因为你郝先生加入就把这些给改了。"郝为民坚定地说："这是原则问题，或者双方都署中国，或者都不署中国，直接写公司名称，我们只能按这个方案来签字，这对大家都是公平的。"查理·豪根想了想，提出了一个建议："签两个备忘录，一个给台湾，按照原来的署名方式。再按照郝先生的意见签一份带回中国，这样双方都达到了目的。"郝为民正色道："这是作假，是欺骗国家，我绝不能做！"上午，中美继续磋商这件事，依然没有进展，郝为民同刘旺金和王洪建商量了一下，对查理·豪根说："如果同意我的意见，我就签字；不同意我的意见，我就发表声明，说不是中国邮电部电信总局不想签，是你们给我们设置了政治障碍，责任不在中国，我们马上退出会议，明天就回国。"

查理·豪根与郝为民打了多年交道，与郝为民的私交也不错，从未见过郝为民如此严肃地对待一件事情，他再次去找中华电讯的人商量。晚上 9 点半，查理·豪根找到郝为民："就按郝先生的意见办吧，以后凡是类似的海缆建设协议，都以这个为范本。"环太平洋 TPC-5 海缆于 1995 年 12 月投产，中国又增加了一条连接世界的信息大通道。

中日光缆尚未开通之时，中韩海缆又提上了日程。20 世纪 90 年代初，随着中韩经贸的发展，两国信息交流迅速增加，促进了两国关系改善，两国建立外交关系已无悬念。1992 年 6 月，国际卫星组织在北京中国大饭店召开"中日海缆第一次数据收集会议"，韩国电信向中国提出了建设中韩海缆的建议：1. 在 1992 年 10 月召开专家组工作会议；2.1993 年 10 月签署谅解备忘录；1994 年 10 月签署建设和维护协议；3.1996 年投产使用。建议还提出了中韩海缆的三个路由建议：1. 韩国瑞山至山东威海市，全长 422 千米；2. 韩国瑞山至山东青岛，全长 557 千米；3. 韩国釜山至上海，全长 950 千米。邮电部电信总局认真研究了韩国

建议，认为选择上海作登陆点距离有些长，确定在青岛和烟台之间选择登陆点。不料引起了青岛、烟台两个城市的登陆点“争夺战”，电信总局一时犹豫不定，山东省邮电管理局从中调和也无济于事，两个城市都势在必得。烟台市的理由很充分：我们距离韩国最近。青岛市的理由也很充分：我们是山东第二大城市，经济发达，又是天然良港，还是北海舰队司令部所在地，海缆在青岛登陆意义非常重大。最后，总参投了青岛市一票，这是决定性的一票，青岛的海防地位举足轻重，请邮电部考虑在青岛登陆。青岛市胜出。邮电部和青岛市政府联合成立了中韩光缆建设领导小组，组长是青岛市市长俞正声，郝为民和山东省邮电管理局局长郑万升是副组长。青岛市非常支持这个项目，研究制定了许多优惠政策，协调解决了许多问题，保证了工程顺利进行。最后，登陆地点就定在了青岛第二浴场（八大关），这是中国主导建设的第一条国际海缆，从参与到主导，这是一次具有里程碑意义的跨越！

陪同杨泰芳部长视察工作

1994 年 5 月 18 日，中韩海底光缆工程总承包合同在人民大会堂签署，邮电部部长吴基传、副部长朱高峰，青岛市市长俞正声以及韩国电信赵总裁等出席了签字仪式。

1996 年 2 月 9 日，中韩海底光缆工程在北京和韩国首都同时举行了盛大的开通典礼，两国还发行了纪念邮票。北京的开通典礼在人民大会堂新疆厅举行。

郝为民始终坚持认为，中国的国际通信必须有质的飞跃，必须改变以往终端

局角色。当时中国只是 C5 级别，要成为国际通信枢纽，就要上升到 C2 级别。他提出了发展中国国际通信的三个想法：首先是国际光缆通信网中心要西移，在国际电信网中看日本，他们接入的国际光缆密密麻麻，但走中国的只有一两条，这种状况必须改变，国际网络要从东京移到北京和上海，这就是西移。郝为民对上海市邮电管理局局长程锡元说，长江三角洲是增长潜力最大的区域，上海的国际通信地位必将大幅度提高，很多国际光缆都将在上海登陆，上海要做好充分的准备。其次要北移，南亚有两个国际通信中心，一个是中国香港，一个是新加坡，中国南去的光缆，不是在中国香港就是在新加坡出口，导致通信成本高，结算不方便，网络安全也存在问题。郝为民多次建议，南去的光缆登陆点必须选在广东。他和广东省邮电管理局崔勋局长在广东沿海一路考察，一路选择，最后选择了汕头这个登陆点。以后，FLAG 光缆以及很多国际海缆都在汕头登陆。第三是坚持一个不变，中国香港和新加坡都想成为国际光缆登陆点，中国支持香港是不变的。

王洪建告诉我：“当年郝总给我看过他在斯坦福研修时做的一张全国电信网络规划图，几年以后，中国的‘八横八纵’结构与郝总当年的蓝图是基本吻合的。”到 1994 年，中国在北京、上海、广州三个国际出口局，已有 3 万路端的国际数字程控交换机运行，2 万多条国际电话电路开通，与 48 个国家和地区的 53 个电信公司建有直达电话电路，与 200 多个国家和地区建立了业务联系，为国内约1 000 个城市提供了国际电话

郝为民访问俄罗斯，协商建设中俄跨江国际光缆事项

用户直拨业务；国际电话业务连续几年平均增长率达到 54% 以上；开放了直拨国外话务员受付电话（HCD）、800 号、电话信用卡、数据分组交换、电子信箱、传真存储转发、可视电话、会议电话、无线蜂窝移动电话国际漫游和高速数字专线新业务，新建的分组交换骨干网覆盖了中国全境，入网用户已达 5 000；在三个国际出入口局，建有六座 A 级标准国际卫星地球站，分别通过印度洋、大西洋、太平洋卫星与世界各国联通。中国参加发起了中日、中韩海缆和亚欧陆地国际光缆系统建设，参与了太平洋、大西洋和印度洋区域 10 多条国际光缆建设，中国可以和世界许多国家建立直达光缆电路，国际网络的质量大大提高。

中国的国际光缆发展战略，在郝为民、王洪建、赵永源、张广玉以及许许多多前任和继任者的共同努力下，顺利推进着，超前实施着，越来越接近预定的目标。1992 年，朱高峰部长发起建设亚欧陆地光缆的设想，这一设想得到了高层的认可，但还没有上升为国家战略。王洪建带领 3 个人，21 天访问了 7 个国家的十几个电信公司，向他们介绍亚欧陆地光缆组网方案、传输能力，得到了沿线国家的积极响应，半年内，一行人在北京、乌鲁木齐、塔什干等地召开了三次国际会议具体落实方案。1993 年，合作协议签署。根据协议，中国、德国、哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、波兰、塔吉克斯坦、乌克兰及乌兹别克斯坦共同建设亚欧光缆，以上海为起点，以德国法兰克福为终点，全长 21 000 千米，采用 140Mbit/s 或更高速率传输技术。系统投入使用后，不仅可以使有关各国建立直达通信，还可实现各国间网络数字化。1998 年 10 月 14 日，开通仪式在中、德举行。邮电部副部长周德强和上海市副市长韩正出席了上海开通仪式，信息大通道赋予古老丝绸之路以生机。郝为民参加了亚欧陆地光缆具体策划，组织或参与了相关的会议。之后，中国发展国际光缆的步伐越来越快，环球海底光缆（FLAG）建成开通；亚欧海底光缆（SEA-ME_WE3）建成开通；中美海底光缆建成开通；亚太二号

光缆建成开通……

截至 2018 年 11 月，仅中国电信集团的现役国际海缆总数就达到 39 条，国际陆缆达到 21 条，投资建设国际海缆权益容量达到 70Tbit/s。邮电部电信总局三十年前的战略构想终成现实。

为奥运鼓与呼

“让世界了解中国！”郝为民参加了两次北京申奥，第一次是在 1993 年，北京申办 2000 年夏季奥运会，主要是与悉尼竞争。邮电部副部长杨贤足加入北京申办奥运会领导小组，郝为民参加了通信工作组，成员来自邮电部、广电部和电子工业部。工作组根据奥运会申办提纲，要写出几百页关于通信、广播、信息服务等方面的发展现状，以及为了申奥采取的改进措施。领导小组经过研究，决定由邮电部牵头做这件事，郝为民负责业务组的工作。

第一阶段的工作，是给国际奥委会提交答卷，承诺到 2000 年，中国的通信、广播、信息服务，包括计分系统、赛事系统、安全保卫系统、场地系统、财政系统、文化系统能够达到何种水平，而且要求以数字来体现。

郝为民带领业务组做了大量的调研，1993 年，北京局的移动电话用户只有约 2 万户，数据通信用户不到 1 万户，其他电信服务系统也很落后。广电系统没有高清电视节目，信息系统相当不完善。为了申办奥运，郝为民等人壮着胆子预测、做承诺，提出到 2000 年，北京市的移动电话用户由 2 万户增长到 20 万户，数据通信达到几万户，有人认为这是不是有些夸张，但郝为民很清楚，即使是这样的承诺，与国际奥委会的要求还有很大距离。

第二阶段，国际奥委会评估委员会抵达北京，全面考察北京申办工作，参观比赛场馆，听取北京奥申委的汇报和答辩。北京奥申委的各个小组向国际奥委会评估小组进行书面汇报，每组汇报 15 分钟，必须用英语汇报，最后还要答辩。郝为民代表三部委汇报并答辩，为了在国际奥委会面前充分展现北京申奥的决心和信心，他们进行了多次彩排。北京奥申委的领导坐在主席台上听取各个组的汇报演讲，然后提出改进意见。大家轮流登台演讲，主席台上的人模拟国际奥委会成员提问，还请《美国之音》的几个人作顾问，从演讲文稿的遣词造句上把关。有一次在五洲大酒店，轮到北京市副市长张百发演讲，当时奥申委里只有两个人允许用中文演讲，其中一个是张百发。张百发主要讲奥运会的组织保障，开始他看着材料读，后来效果不好，张百发就改用口语汇报，即兴发挥，说话随便一些，他很有水平，说的话很有趣味，也富有哲理，会场报以掌声。

2000 年 2 月 12 日，郝为民接受北京电视台采访，提出数字奥运理念

1993 年上半年，国际奥委会评估委员会来到北京，这一天，西装革履的郝为民，代表邮电部、电子工业部和广电部走上北京五洲大酒店的讲坛，用流畅的英文、铿锵的语调，向国际奥委会汇报北京的通信、广播、信息服务能力和水平，对 2000 年奥运会的承诺，以及兑现承诺的保证措施。他提出的目标具体而准确、保证措施扎实，回答问题明晰而确定，委员们听得认真，露出赞许的目光。此外，公安部、文化部、外交部的新闻发言人先后上台演讲，汇报和答辩圆满成功。1993 年 9 月 24 日，北京时间凌晨 2 时 30 分，萨马兰奇在摩纳哥蒙特卡洛路

易二世体育场宣布悉尼获得 2000 年奥运会举办权，北京以 2 票之差落选。许多国人为此而悲伤，但郝为民觉得虽败犹荣，能为申奥做点儿工作，是件无上光荣的事情。在汇报会现场，世界跳板跳水冠军高敏坐在郝为民身边，请郝为民帮忙安一部电话，说我手里拿着 5000 元，不知道往哪里交，也不知道去找谁。郝为民找了北京有关部门，给世界冠军装上了电话。

转眼到了 2000 年，郝为民再次参加了 2008 年奥运会北京申奥工作。北京奥组委要求信息产业部派一位专家参与申奥工作，信息产业部推荐了郝为民，此时他担任中国东方通信卫星公司总经理，工作很繁忙，当接到北京奥申委邀请时，他欣然同意，加入了北京申奥团队。这次，郝为民是奥申委通信专家、技术部部长。郝为民组织技术部同事制作了 2008 奥运会北京的通信保障方案，非常细致、非常全面、非常权威。

2008 年，北京奥申委技术部全体成员

在奥申委的会议上，郝为民提出建议，将北京奥运会办成数字奥运，以彰显北京举办奥运会的信息化水平。北京奥申委欣然接受了郝为民的建议，最后形成了“人文奥运、数字奥运、绿色奥运、科技奥运”的申奥理念，在国际社会产生了积极影响。2000 年 2 月 12 日，郝为民在北京电视台播放的专题片《通向“2008”》中，畅谈了“数字奥运、科技奥运”的理念及内涵，接受采访的还有北京奥申委主席、北京市市长刘琪，悉尼奥运会体操冠军刘璇等。

以下是郝为民代表北京奥申委向国际奥委会评估委员会做的汇报摘要。

北京提出把2008年奥运会办成“人文奥运、绿色奥运、科技奥运”，体现了奥运精神、时代特点和挑战未来的决心。科技奥运是办好奥运会的重要条件。通信、信息服务是科技奥运的重要内容。

建成数字奥林匹克，其特点是宽带的、移动的、智能的网络（BMI）；

建成大容量、具有自愈环功能的通信光缆传输系统；

建成宽带有线、无线接入系统；

建成大容量、宽带、高速交换系统；

建成下一代的移动通信系统；

建成强大的智能网络和网络管理系统；

对无线电频率和卫星轨道等资源要有精密的、有效的规划；

提供下一代的各种服务（Next-Generation Service），提供目前国际上可以提供的各种通信和信息服务；

2008年，北京一定能提供具有当时先进水平的各种服务（宽带高速接入、3G业务、蓝牙技术局域网、卫星宽带移动通信）；

北京为通信投资30亿美元，其中专为奥运投资4亿美元，过去8年实际投资54.3亿美元；

建设光缆100万芯公里，交换机容量达到1 302万门，移动电话用户达到303万户，数据用户达到303万户；

因此，北京具备了相当规模的、具有世界先进水平的通信基础设施。

北京有实力争办奥运；

政府支持，企业、百姓积极参与；

北京还有1993年的申办经验；

更有了这7年的经济、政治巨大进步；

特别应提及的是，北京培养出了一大批具有各方面知识的人才和企业，其中包括通信和信息服务领域的人才和企业；

北京的通信网采用了世界最先进的技术，很容易升级、换代；

北京的网络规模大，有较大的冗余度，完全能够承受突发的大业务量。

郝为民的汇报字正腔圆、充满豪情。豪情源自祖国电信大发展和北京电信和信息业的长足进步。

2001 年 7 月 13 日，喜讯传来，国际奥委会主席萨马兰奇在莫斯科宣布：北京成为 2008 年奥运会主办城市。中华盛世，举国欢腾，百年梦想，得偿所愿。郝为民面如止水，姚凤英问他：“怎么不见你高兴呢？”郝为民回答：“2008 年奥运会，舍中国其谁也？”

为国诤言

1993 年，改革潮在通信业不断地涌动着，不断积蓄着能量，一场改革风暴即将来临，酝酿已久的联通公司即将成立。一天，郝为民与朱高峰前往人民大会堂陪同中央领导接见外宾，他们早去半个小时，开始向中央领导汇报工作，忧虑之一是联通要引进外资实现发展，而邮电部门却不能利用外资，存在不平等；忧虑之二是担心联通公司成立后会有重复建设。中央领导一一作答："引进外资是国家扶持联通尽快发展的措施，肯定要这么办。关于重复建设问题，我让相关人员同你们具体商量，应该努力避免。"郝为民第一次听到高层的意见，他敏锐地感到，成立联通公司是中央的既定政策，邮电部门要站在国家大局高度予以理解和支持。第二天，邮电部召开党组扩大会议，朱高峰副部长汇报了情况，郝为民在会上发言："我们要看清形势，把思想统一到中央的方针上来，积极准备、参与竞争。"1997 年，邮电部在武汉召开会议，请了国务院研究中心的专家到会讲话，对保留邮电部表示乐观，与会者都很高兴。到了 1998 年，邮电部撤销，大家在思想上准备不充分，对行业发展都很忧心。

电信体制改革的根本目的是打破垄断、引入竞争，郝为民向部领导提出了建议：把全国的省际干线和国际网络集中交由中央企业统一管理；对于地方电信，

中央企业和地方企业各占一定的比例，成立合资公司或股份公司，中央企业占51%，地方企业占 49%，发挥两个积极性，发展地方通信事业。这个建议是郝为民参照了美国政府解体 AT&T 做法提出的，代表他那一代人对通信行业的忧思。

1995 年，邮电部电信总局领导班子成员

1993 年 6 月 1 日，中央领导视察中国人民银行清算总中心时，发表了“实现金融管理电子化”的讲话，开启了中国信息化建设新纪元。“金卡工程”启动了，1993 年 7 月，电子部召开了全国电视电话会议，专门部署“金卡工程”。外国人消费主要靠银行卡支付，身上基本不带现金，而中国人要携带大笔现金。国家实施金融管理，掌控资金流量和流向，可资金在途时间长，信息往往滞后。邮电部副部长朱高峰和郝为民成了邮电部的联络员，电子工业部的联络员是部长胡启立和北京电子办主任朱寿群，人民银行的联络员是行长陈元和科技司司长李烨。以后，这些联络员经常召开会议，讨论和研究问题，有时争论得很激烈。进行金融信息化建设，相当于重组银行金融管理业务流程，难度超乎想象，这是郝为民没有想到的。业内的人都说：七分协调，三分技术。工作主要是协调，协调起来十分复杂，从使用到结算，再到资金转移，问题几乎无穷无尽。有一次，一行人在国务院开完会已是晚上 9 点多，郝为民和胡启立一道走出会议室，胡启立

对他说：“老郝啊，咱得想办法变通啊。”其中有无奈也包含着坚韧。

后来，国务院成立了国民经济信息化领导小组，郝为民是小组成员。国家经济信息化联席会议成立，吉通公司成立，“金卡工程”扩大到“金税工程”和“金关工程”，谓之“三金工程”。雄心勃勃的吉通公司要包揽“三金工程”的所有数据传输网络项目建设，包括建通信卫星，建地面光缆，要投资 20 亿元。郝为民说：“三金工程网络不能重复建设，邮电部门都能满足，把需求告诉我们就行。”后来，国务院发来了会议纪要，上面写着，“邮电部门都能够满足的，就不用新建。”还有一次，郝为民代表邮电部参加研究“三金工程”网络问题的会议。电子工业部首先发言，介绍了他们的情况，用胶片机介绍。轮到郝为民发言，他也准备了几张胶片，介绍了全国公用通信网的网络规模、能力、技术水平和覆盖情况，并明确地表态：“凡是‘三金工程’需要的，邮电部保证尽力满足，暂时满足不了的，邮电部门立即安排建设保证需要。”郝为民的意见被采纳，会议出了一个简报，当时刘利华是国务院秘书二局处长，凡是与邮电有关的会议纪要和简报他都征求邮电部的意见，郝为民加上了这样几句话，“要及时与邮电部门研究，凡是邮电部门有的，就不要重复建设了。”这句话很关键。后来，吉通公司总经理找到郝为民，抱怨说：“老郝你的意见为什么不提前跟我们协调一下，你知道为了开这次会，我们做了多少功课啊，结果你一句话，我们的成果全都泡了汤。”

郝为民在电信总局工作期间，经常跟欧美通信设备公司谈判、采购设备。他认为，民族通信制造业发展至关重要。烽火公司与以色列合作做出了光纤，美国驻中国大使馆商务参赞问郝为民：“你们的光纤做出来了吗？”郝为民告诉他，中国有了自己的光纤。以后，进入中国的光纤价格大幅度降低，甚至后来出现了光纤倾销，中国光纤企业受到严重挤压，中国不得不动用了反倾销措施。

郝为民在电信总局任职的最后一年，参加了国务院在怀柔召开的会议，邹家

华副总理做报告，他刚从北美回来，他的很多北美朋友说，虽然中国现在的通信水平不如美国，但中国后劲很大，一张白纸没有负担，不需要改造，直接可采用最先进的设备，将来肯定要超过美国，这就是跨越式发展的优势。

邹家华副总理提到的跨越式发展，正是邮电部10年来走出的一条多快好省、发展中国邮电通信事业的道路。令郝为民最为欣慰的是，在他主管全国国际电信网发展工作的几年中，中国在全球电信网中的地位悄然发生着变化，中日海底光缆建成，把中国由国际端局推到向国际节点局转换的轨道。到20世纪90年代后期，中国只用了七八年时间，就建设了四五条国际光缆，实现了这个战略目标，成为名副其实的国际枢纽局。