



青島港

風雷激荡 **上卷**

三十年 1978-2008

王义堂 林治波 刘光明 著

中国社会科学出版社

青岛港风雷激荡三十年

(1978—2008)

王义堂 林治波 刘光明 著

上 卷

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

青岛港风雷激荡三十年 (1978—2008) / 王义堂, 林治波, 刘光明著. —北京: 中国社会科学出版社, 2008.10
ISBN 978 - 7 - 5004 - 7273 - 5

I. 青... II. ①王... ②林... ③刘... III. 港口建设—成就—青岛市 IV. F552.752.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 151371 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)
责任编辑 卢小生
责任校对 曲宁
封面设计 高丽琴
技术编辑 李建

出版发行	中国社会科学出版社	
社址	北京鼓楼西大街甲 158 号	邮编 100720
电话	010 - 84029450 (邮购)	
网址	http://www.csspw.cn	
经销	新华书店	
印刷	北京新魏印刷厂	装订 丰华装订厂
版次	2008 年 10 月第 1 版	印次 2008 年 10 月第 1 次印刷
开本	710 × 1000 1/16	印数 1—8000 册
印张	40.5	
字数	576 千字	
定价	68.00 元 (上下卷)	

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

题 记

我要感谢并祝贺青岛港，正是由于你们的艰苦奋斗、卓越管理，积累了宝贵的实践经验，为中国企业管理水平的提升开辟了一条崭新的道路，成功地创造并走出了具有中国特色的社会主义企业管理模式——青岛港模式，这一点难能可贵。

青岛港模式凝结了常德传同志和青岛港干部职工多年来的心血和智慧，是中国企业界不可多得的管理成果。

——原中共中央顾问委员会委员、中国企业联合会、中国企业家协会、中国职工思想政治工作研究会名誉会长袁宝华在2007年7月15日青岛港科学发展模式高层研讨会上的讲话精要

前 言

一个拥有百年历史、带着计划经济深重烙印的老港口，如何抓住改革开放的机遇，从步履维艰跨向潮头，成为国有企业典范？

一个全身心投入港口事业、带着浓厚传统特色的中国红色企业家，如何执掌青岛港 24 年、历经风雷激荡始终一往无前？

在中国改革开放 30 周年临近之际，在我们把关注的目光投向这个伟大的巅峰时代时，青岛港、常德传重重地撞进了我们的视线。

2007 年，在完成中宣部新闻采访团对青岛港的集中采访报道之后，我们被一种强烈的吸引力、使命感牵动着，开始了对青岛港长达一年多的深度调研。我们希望能够通过考察青岛港改革开放 30 年的这一段历史，探寻那些隐藏在表象之下的变革力量，学习并弘扬变革者的智慧和勇气，更加认清中华民族未来的复兴之路。

(一)

30 年来，中国一直处在转型的过程中，独特的国情和传统文化，正在发育的市场机制，不同于西方的其他种种因素，呼唤着新的理论，催生着新的理论。已有的经济理论难以解释 30 年的天翻地覆，内在蕴涵的社会发展变革的规律无法通过现成的理论直接说明。不论是理论对实践的指导作用，还是实践对理论的源泉意义，都需要一个可靠的中间媒介来展现。企业，特别是有着悠久历史的国有企业，可以很好地担当这样一个角色。而青岛港正是这样的一个企业，一个

青岛港风雷激荡三十年

30年来以自己的改革开放实践推动着理论创新的国有企业，一个30年来在创新理论指导下蓬勃发展、兴旺发达的国有企业。

青岛港是有着116年历史的国家特大型港口，现有员工2.3万多人，由青岛老港区、黄岛油港区、前湾新港区三大港区组成。他们靠着“精忠报国、服务社会、造福职工”三大使命的力量和“一代人要有一代人的作为，一代人要有一代人的贡献，一代人要有一代人的牺牲”的港口精神，励精图治，自强不息，从一个支线小港发展成为吞吐量世界排名第七、集装箱世界排名第十的现代化强港。

30年来，青岛港吞吐量由1978年的2002万吨增至2007年的2.65亿吨，增长了13.2倍，现在青岛港20多天就能干出30年前一年的吞吐量。集装箱吞吐量从无到有，一路攀升，2007年达到946万标准箱。外贸吞吐量多年保持全国沿海港口第2位。进口铁矿石吞吐量居世界港口第1位。进口原油吞吐量居全国沿海港口第1位。全国每五吨进口原油和进口铁矿石中就有一吨是从青岛港上岸的。

1978年青岛港总资产仅为1.8亿元，到2007年年底，总资产已经达到184亿元，是1978年的100倍，这100倍的增长基本上全部是港口自我积累形成的，实实在在为国家创造了180亿元的优良资产。

1978年青岛港纳税总额为100万元，仅为现在半天缴纳的税额，到2007年已经达到7.8亿元，增长了780倍，进入中国企业纳税500强，在青岛市上交地税连续四年第一，2007年又被山东省评为纳税前30强。

仅“十五”以来，青岛港完成港口吞吐量12.06亿吨。据核定，为国家创造了GDP1206亿元，为社会创造了53万个工作岗位。同时，通过青岛港进出口的外贸货物为国家创造了1314.88亿元的海关入库税收来源。

“十五”期间，在没有建设新码头的情况下，青岛港坚持科学发展观，闯出了“1>2”的发展新路，即用一个青岛港的能力干出了两个青岛港的业绩，靠挖潜，靠练兵，靠效率，靠管理，实现了建码

头发展，不建码头挖潜照样发展，走出了自主创新型、资源节约型、环境友好型、质量效益型、亲情和谐型的道路。集装箱装卸“振超效率”七次打破世界纪录、铁矿石装卸“孙波效率”八次打破世界纪录。据世界最大航运公司马士基集团 2007 年统计，青岛港 2 个集装箱泊位等于日本神户港的 3 个泊位，等于其他港口的四五个泊位。青岛港一个矿石码头干出了其他港口 5 个码头的活儿。

改革开放初期，青岛港码头工人依旧是“野蛮”、“粗俗”的代名词，在生产中违章违纪、野蛮装卸，在社会上打架斗殴、违法犯罪时有发生。党的十一届三中全会以来，特别是 1984 年青岛港党委领导班子进行调整后，新上任的党委书记常德传十分重视职工的思想文化教育，年年集中开展主题思想教育，组织了三百人、三千人等规模宏大的报告团，请有理想的人讲理想，有道德的人讲道德，身边人讲身边事，身边事教育身边人。2004 年，青岛港集装箱桥吊队队长许振超，被选树为中国新时期产业工人的杰出代表，成为十七大主席团成员、十一届全国人大代表。胡锦涛总书记四次亲切接见许振超，并“向青岛港的码头工人问好”。2005 年 7 月 5 日，吴邦国委员长到青岛港视察时说：“青岛港是中国特色的现代化管理。”2004 年 6 月 21 日，温家宝总理视察青岛港，并发表了重要讲话，指出：“振超精神、振超效率成为了我们这个时代的强音，成为了社会主义现代化建设的精神财富，成为了全面建设小康社会的巨大动力。”

2007 年 7 月 15 日，中宣部、全国总工会、交通部、山东省委、青岛市委联合在人民大会堂隆重举行了“青岛港科学发展模式高层研讨会”，高度评价“青岛港成功地创造了具有中国特色的社会主义企业管理模式——青岛港模式”。与会专家学者一致认为，青岛港的科学发展实践是党和国家、社会的宝贵财富；青岛港是国有企业改革发展的一面旗帜，是贯彻落实科学发展观的成功典范，是实现又好又快发展的榜样，是实现社会主义核心价值体系的典型代表。

(二)

1978—2008年，是一段青岛港人实现从量到质的蜕变历史，是一个从自甘落后、倍受鄙视到自强不息、赢得社会普遍认可和尊重的真实历程。他们曾经苦闷迷茫，心灰意冷；他们曾经倍受挫折，彷徨徘徊。但是最终，他们坚定了方向，勇敢地迈进了一个新的时代。

几个月的时间里，我们采访了青岛港不同时期的亲历者、见证人，查阅了大量的历史卷宗，走进了青岛港人30年艰苦拼搏、可歌可泣的历史长廊，感受着港口发展的脉搏和足迹，领略到历史的厚重、深邃和精彩。我们知道，站在不同的高度俯瞰眼前波澜壮阔的胶州湾，会有不同的景致和收获。我们曾试图在看似驳杂的时间长河中抽出筋脉，用一种浪漫主义的文学风格，演绎一场宏伟壮观的国有企业盛宴。但思索再三，最终还是选择了编年体，希望以此提供给读者一个精确的时间坐标和不加注解的历史再现。

这部港口史书的写作促使我们思考中国港口的发展演进过程，特别对于一个有着百年历史的港口来说，这里曾经烙印着世界大战的伤痕，曾经流淌着码头工人的血泪，而这过去的30年，承载着几代码头工人辛酸的记忆和过往，承载着几代码头工人美好的追求和光荣的梦想，青岛港人慢慢觉醒并一路前行，高唱着创业者的奋进之歌，推动着时代的大潮滚滚向前。所以，我们认为，青岛港的30年，不仅仅是青岛港崛起奋进的30年，更是中国港口在改革开放的伟大历程中成长、壮大的一个缩影，是中国港口进军世界强港之林的一个生动诠释和印证。

为了深入理解青岛港，我们曾经来到位于青岛港八码头的港史馆。这里陈列着码头工人过去装卸作业时用过的最原始简陋的工具：手钩、扁担和柳条筐子，看着它们，我们感到心头砰然一动，改革开放伟大的变迁在这些30年前码头工人用过的物什前，一下子生动起

来，穿越历史的时空，我们更加强烈地感受到青岛港创造的“鼠标革了铁锨的命”和“秒时代”的伟大。由此，我们感到了肩负责任的沉重。完成好这部真实反映青岛港改革开放30年的史册，真实地再现中国国有企业改革开放30年的创业之路，全面地弘扬青岛港精神，这是历史的责任，时代的要求，未来的希冀。

在青岛港调研，时时都会听到常德传的名字。无论是干部还是职工，无论是老职工还是农民工，甚至是在青岛的市民中，都能不断地听到关于常德传的传说。常德传，这位青岛港24年的“掌门人”，已经和青岛港紧紧地融在了一起，无论我们写哪一段历史，抑或是从哪个角度去写，他都是一个避都避不开的人物，我们必须去面对他、解读他。

常德传1968年从大连海运学院（现大连海事大学）毕业，在青岛港干过装卸工、技术员。1981年，36岁时担任青岛港务局副局长。1984年，39岁时成为青岛港的“掌门人”，升任青岛港务局党委书记。1988年，青岛港实行局长负责制时改任局长。2003年，青岛港务局改制为青岛港（集团）有限公司，常德传改任青岛港（集团）有限公司董事局主席、总裁。

从干部职工的言谈中，同常德传的接触中，我们感受到常德传身上体现着几种鲜明的文化特色：

一是优秀的传统文化。精忠报国、孝亲敬老、以和为贵、厚德载物，这是传统特色。常德传把“岳母刺字”的雕塑矗立在办公楼前，常对大家说，青岛港是国有企业，就要当好共和国的长子、祖国母亲的孝子，就要创出世界一流的业绩，为国家争光，为民族争气。他不仅把青岛港作为国有企业来经营，也作为一个大家庭来爱护，把照顾好大家庭的成员视为自己的责任。他对待离退休职工就像自己的父母，悉心关照他们的物质生活、精神生活和身体健康，还经常组织各种活动，老工人都过上了充实快乐的退休生活。

二是共产党人的风范。以身作则、率先垂范、造福职工、共同富裕，这是革命特色。在社会上行风“减员增效”的时候，常德传提

出，不让一个职工下岗。他说：“人家是减员增效，咱们不减员也要增效。一个工人下岗，就要伤害本人和夫妻双方老人3个家庭，谁让职工下岗，我就让他先下岗！”常德传对待农民工如同自己的兄弟姐妹，1667人已被录用为合同制工人，其中很多人还担任了班长、副队长、公司副经理，连他们的家属也给安排了工作。常德传总在关心他人，自己却依然用着狭小的旧办公室，坐着十几年前的旧车，住着普通的住宅。

三是劳动人民的品格。质朴实在、一身正气、坚韧不拔、吃苦耐劳，这是乡土特色。常德传待人实实在在，质朴厚道，就像一位普普通通的工人。做事不怕艰苦，敢打硬仗，就像一员英勇善战的指挥员。十几年来，他以赶超世界先进港口为目标，带领干部职工艰苦创业，奋发拼搏，使原本不算大的青岛港迅速跃升为即将超越3亿吨的国际大港，累计上缴国家各种税费上百亿元，成为青岛市上交地税最多的企业和全国效益最佳的企业之一。

四是现代化的意识。科学管理、竞争意识、创新精神、环保观念，这是时代特色。常德传带领干部职工依靠现代化、信息化，依靠提高效率来谋求港口发展。为此他们几乎使尽了浑身解数：开展技术大比武，进行职业培训，鼓励职工练绝活、搞发明，还邀请海内外专家学者举办讲座……今天的青岛港，已成为一个学习型、创新型港口，学习空气浓厚，发明创新不断。常德传还狠抓节能降耗和“蓝天、绿地、碧水”三大工程。今天的青岛港，三季有花，四季常青，洁净美丽，成为一座绿色环保港口。

常德传正是这样一位富有优良传统而又与时俱进的红色企业家。青岛港的辉煌业绩，可以从常德传，以及他带领的2.3万名员工的身上，得到具体而深刻的诠释。我们的民族、我们的祖国和我们的文明，能够世代相延、生生不息，端赖一代又一代优秀人物艰苦奋斗。他们不愧为民族的脊梁，不愧为民族精神的传承者、先进文化的创造者。

青岛港人，每每说起他们的当家人，都自然而然地流露着自豪和

荣光，流露出由衷的信服和敬佩。在他们的眼里，常德传是属于青岛港的、属于青岛港每个职工的，常德传是他们的骄傲、他们的荣耀、他们的希望和未来。

(三)

30年来，中国的改革开放涌现和造就出许多优秀的企业，每个企业都有独树一帜的地方，这是他们成功的奥妙所在。青岛港与众不同的地方，就在于她及时抓住改革开放的历史机遇，坚持“一切从实际出发，把青岛港自己的事情办得更好”。真理是朴素的，朴素的真理成就的是一个样板企业的辉煌。

在这部史书写作的过程中，我们有过思索的煎熬和痛苦，但更多的则是创业者的顽强、奋勇、智慧和忠诚带给我们的的心灵洗礼。我们总想以一种平静的心态真实地还原那段历史，再现青岛港30年来风雨兼程的创业之路，但我们却常常为他们的崇高激动不已；我们想以自己的辛勤酿造纯净甘美的蜂蜜，但常常感到青岛港人的精神高峰是那样难以攀登。

在不经意间，我们度过了春、夏、秋、冬，我们欣喜地领悟着海港春之生机、夏之绚丽、秋之静美、冬之神韵，我们忽然感受到了中国港口的一种独特的气质和内在的大美。我们再次以创作者的经历和感悟解读青岛港历史的时候，深切地感受到这座百年老港的丰厚积淀和坚实足步，并由此读懂了青岛港“精忠报国、服务社会、造福职工”的三大使命，理解了“一代人要有一代人的作为，一代人要有一代人的贡献，一代人要有一代人的牺牲”的青岛港精神。正是因为有了这国有企业的革命理想和光荣使命，才使得青岛港挺起了共和国长子的脊梁，走出了符合青岛港实际的改革发展的新路，开启了青岛港科学发展、基业长青的崭新篇章。

青岛港的30年，给曾经迷茫、彷徨过的中国国有企业做出了最

有力的回答，给改革开放的中国港口做出了标杆和示范。青岛港的出色业绩和成功经验说明：社会主义市场经济体制，为国有企业的发展壮大开辟了宽广的道路，国有企业将更好地发挥主体作用，获得越来越强的生机和活力；任何外部环境的改善，都不能取代企业自身的努力，在大体相同的外部条件下，决定国有企业成败的决定性因素在国有企业内部；企业必须坚持以人为本，充分调动职工的主动性和积极性，通过不断深化改革和进行组织、管理、技术创新，把企业自身的事情办好，才能在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地；拥有一个坚强的领导班子和一个优秀带头人，是决定企业成败的关键因素之一。

历史在短暂的采访、整理中浓缩为这 50 多万的文字。青岛港人曾经的血泪与汗水、曾经的光荣与梦想、曾经的激动与彷徨，以及未来的前途与憧憬，都倾注在这 50 多万文字里。在我们合上这本刚刚成稿的史书时，一种欣慰和期待油然而生，欣慰的是：我们履行了一次特殊的使命，只为一个足以感动我们的理由，足以震撼我们的中国国有企业的强大和兴盛；期待的是：如果我们的国有企业都能够从青岛港的奋斗中受到鼓舞和激励，从而涌现出更多的青岛港，那么我们的投入和付出就是一种无上的荣光，我们的工作就充满了意义。

作者

2008 年 9 月于北京

目 录

第一部 1978—1981 艰难起航

前言 / 1

- 1978 改革元年 / 3
那个冬天 / 4
使命扛在肩上 / 10
[年度记忆·1978] / 21

- 1979 先河 / 23
“三区”年代 / 24
温暖的印记 / 29
崭露头角 / 34
[年度记忆·1979] / 39

- 1980 想要告别有多难 / 41
愚昧的代名词 / 42
黑染缸 / 48
告别仅仅是开始 / 55
[年度记忆·1980] / 59

- 1981 长路漫漫 / 61
春天在哪里 / 62
“等、靠、要” / 71
[年度记忆·1981] / 77

第二部 1982—1984 路上沧桑

- 1982 希望 / 81
别样风景 / 82
春天并不浪漫 / 86
播下种子 / 90
[年度记忆·1982] / 96

- 1983 攻坚，攻坚 / 97
“钉子户” / 98
住房“冲击波” / 104
后勤不“后” / 108
[年度记忆·1983] / 112

- 1984 期待辉煌 / 115
走马上任 / 116
新风 / 124
[年度记忆·1984] / 129

第三部 1985—1988 如歌的行板

- 1985 开启困局 / 133
思想先导 / 134
“双补” / 144
[年度记忆·1985] / 151
- 1986 铸魂 / 153
十年一会 / 154
彻抓彻改 / 159
建钢班子 / 162
[年度记忆·1986] / 169
- 1987 必须面对的现实 / 171
港口下放 / 172
混乱仍是问题 / 177
[年度记忆·1987] / 187
- 1988 转折 / 189
局长负责制 / 190
雷厉风行 / 197
变革年代 / 202
[年度记忆·1988] / 207

第四部 1989—1992 劈波新浪

- 1989
- 考验 / 211
 - 重中之重 / 212
 - “三个一心一意” / 218
 - “8·12” / 222
 - [年度记忆·1989] / 228
- 1990
- 只争朝夕 / 229
 - 修路 / 230
 - 科技大会 / 235
 - 前湾开港 / 239
 - 职工的事再小也是大事 / 242
 - [年度记忆·1990] / 247
- 1991
- 执著向前 / 249
 - 向一线倾斜，向科技人员倾斜 / 250
 - 狂风吹不倒 / 255
 - 解困 / 260
 - [年度记忆·1991] / 264

	春潮涌动 / 267
	打破“一大三铁” / 268
1992	齐头并举大改造 / 273
	激越百年 / 278
	[年度记忆·1992] / 285