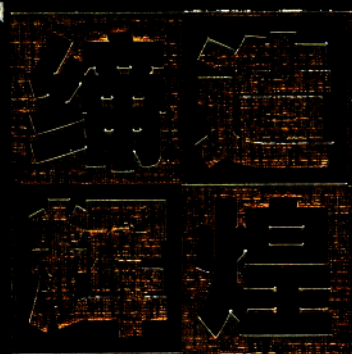




新加坡發展金業有限公司

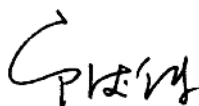
二卷

香港金業有限公司

谨以此书献给——

亲切关怀，正确指引青岛港发展的各级领导；
真情厚爱，倾力支持青岛港发展的四海宾朋；
发愤图强，勇于奉献的几代海港员工和家属。

青岛港务局局长

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to the director of the Qingdao Port Authority.

序

中共山东省委常委
青岛市委书记、市长 杜世成

历经 110 年的沧桑巨变,青岛港如今已经成为世界航运巨子,世界文明与财富的桥梁,宛如一颗璀璨的明珠闪耀在黄海之滨、胶州湾畔。

经过几代人的不懈努力,青岛港伴着改革开放的大潮发展壮大起来。尤其在近十几年间,在党和政府的领导关怀下,在社会各界的大力支持下,青岛港秉承“坚持党的基本路线,坚持一切从实际出发,把青岛港自己的事情办得更好”的指导思想,以“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”的企业精神,卧薪尝胆,奋发图强,港口吞吐量 2001 年一举突破亿吨,今年将连续跨越两个千万吨级台阶,达到 1.2 亿吨,提前 3 年实现“十五”计划目标,成为名副其实的世界港口巨人;集装箱吞吐量 2001 年达到 264 万标准箱,跨入世界集装箱大港第 19 位,今年将超越 300 万标准箱。港口资产总值由不足 5 亿



元迅速增值裂变到 103 亿元,为国家净增 98 亿元的优良资产。

十几年间,青岛港建设了一个新港,改造了一个老港。拥有中国大陆最大的集装箱码头、最大的矿石专用码头、最大的原油码头、国际一流的煤炭码头、沿黄流域最大的散粮码头,将建成国际著名的旅游码头。拥有全国沿海港口规模最大的信息中心,全国沿海港口惟一家国家级技术中心和博士后工作站。气势恢宏的专业化码头群,机械化、流程化、信息化,鲸吞龙吐的大生产场景,生动展现着青岛港在全国沿海港口,乃至世界港口中独领风骚的强大优势。

十几年间,青岛港始终坚持两手抓,两手都要硬,继承创新,与时俱进,两个文明建设协调发展,共同进步,闯出了一条有着青岛港特色的国有企业振兴之路。在国有企业的加强管理、深化改革、对内对外开放、精神文明建设等方方面面领全国企业之先,缔造了许多全国之最。海港工人更是摆脱了贫穷,走向了富裕;摆脱了愚昧,走向了文明;摆脱了落后,走向了先进,意气风发,共担“以港兴市”的重任。

城以港兴,港兴城旺。

港口是青岛市最大的优势,港口经济是青岛市的第一特色经济,港口发展空间是青岛市最具潜力的发展空间。十几年来,青岛港以最快的速度,以最高的水平和大开放的优势,在全国沿海港口领先发展,推动了全市的大开放和大发展,成为城市发展的功勋企业。2005 年,青岛港将建成北方国际航运中心,2010 年青岛港将实现第二个亿吨的跨越,问鼎世界集装箱枢纽大港。我们相信,伴随着青岛港跨越式的大发展,必将促进和加快青岛市向国际化大都市迈进的步伐。

因此,我们要以青岛建港 110 周年为契机,抓住机遇,乘势快上,全市人民都来共同关心、支持我们的港口事业,建设万国码头,共同推进“以港兴市”的伟大进程,从而拉动青岛市实现新的腾飞,新的跨越,以更加优异的成绩,向党的十六大献礼。

前 言

青岛港是一家大型国有企业。在我国经济体制由计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,如何搞好国有企业,是一门大学问。1992年,党的十四大将建立社会主义市场经济体制确定为我国经济体制改革的目标之后,青岛港的发展进入历史上最好的时期。在没有把一名职工推向社会的条件下,港口实现持续、快速、健康发展,对国家的贡献越来越大,企业实力和后劲日益增强,职工生活水平和精神面貌日新月异,向党和人民交了一份优秀的答卷。

在国家政策和外部环境基本相同的情况下,青岛港能够在激烈的市场竞争中奇迹般地脱颖而出,主要原因在于青岛港领导班子以邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论为指导,以发展生产力为目标,以深化企业内部改革为动力,走出了一条符合青岛港实际的发展道路。

坚持一切从实际出发,是青岛港成功的首要经验。



坚持一切从实际出发,首先要对“实际”有科学准确的判断和把握。改革开放以来青岛港所面对的实际,主要由3个方面构成:中国的实际、国有企业的实际和青岛港的实际。这3个方面的实际,决定了青岛港的发展与变革是一个创新与淘汰并举的过程。

由计划经济向社会主义市场经济转变,是中国主动参与经济全球化进程、进入社会变革时期的历史性标志。以经济全球化新趋势为背景,中国市场大潮第一次出现在如此广泛的范围内通过优胜劣汰的竞争机制促进生产要素的优化组合和企业生产力的提高。计划经济时期条块分割的生产经营格局被逐渐打破,取而代之的是对国内市场和世界市场的更加广泛深入的参与。市场竞争日趋激烈,使所有企业和个人只有顺应时代潮流,按市场经济法则进行自我更新和自我改造,才有可能免遭失败的命运。

中国是世界文明古国,5000年文化博大精深。长期历史积淀形成的国家、集体利益高于个人利益的文化传统,能够为社会变革提供精神动力和智力上的支持。另一方面,中国又处在社会主义初级阶段,人口多,经济基础薄弱,生产技术落后,市场经济刚刚起步,缺乏现代企业和企业家,社会成员的行为方式和思维习惯还普遍深受小农经济和计划经济影响,在教育水平、技术技能、组织纪律等方面都难以在短时间内满足市场经济发展的需要。

在参与市场竞争初期阶段,与民营企业、三资企业相比,国有企业在干部队伍、工人地位和思想建设等方面具有优势,但与此同时企业内部也存在许多不利于劳动生产力水平提高的方面。首先,在计划经济时期形成的干部能上不能下,工人能进不能出的用人机制导致许多国有企业机构臃肿,人浮于事,效率低下,企业在改革“一大三铁”时面临诸多困难。其次,国有企业的领导人和职工群众的思想观念普遍落后于形势的发展。在计划经济时期,长期听从政府指令的国有企业普遍形成“等靠要”的思维方式,导致在面临市场经济的挑战时,依旧缺乏责任感、危机感;在计划经济时期职工群众错误地理解了“主人翁地位”的概念,认为只要有个职工的名分,无论工作好坏都应该拿工资,即使企业亏损,也应该由国家养起来。这种观念在改革开放后的一段时间里依旧根深蒂固地存在。其三,国有企业负担较重。尤其像青岛港这样的老企业,不仅背着大量离退休职工的包袱,在住房、福利等方面欠账多,而且还存在设备陈旧、机器老化等问题。此外,与民营企业 and 三资企业相比,国有企业不仅要抓生产经营,还承担了一些国家的政治和社

会稳定方面的任务。这些因素决定了国有企业要在激烈的市场竞争中立于不败之地,必须付出比民营企业和三资企业更多的努力,需要领导和群众具备更多的奉献和牺牲精神。

与其他行业相比,青岛港的特殊性在于本身属于以装卸生产为主的企业,从事简单劳动的装卸工人是企业的基本生产力。解放前,社会上称青岛港的职工为“老搬”或“臭苦力”。建国后,青岛港的机械化程度有一定提高,但多数工人仍然没有摆脱肩扛手搬的工作性质,作业安全保障差,劳动报酬偏低。工作性质脏、苦、累、险,工资水平低下这一劳动强度和收入水平的严重错位,直接导致装卸工人社会地位低,文化素质低,队伍不稳定,以及人力资源配置上的一线、二线和三线之间的不平衡等一系列问题,制约了港口生产的效率和安全质量。

二

常德传1988年出任青岛港务局局长后不久,就为青岛港的发展确定了指导方针:“坚持党的基本路线,坚持一切从实际出发,把青岛港自己的事情办得更好。”这一方针的确立,表明青岛港已经充分意识到掌握发展主动权的重要性,是青岛港开始把自己推向市场经济主体地位、具备自主经营观念的重大标志。

“实际”是青岛港应对市场经济挑战的根据和出发点。“一切从实际出发”,规定了青岛港必须以实践作为检验真理的惟一标准,解放思想,实事求是,不把书本当教条;规定了青岛港必须经过不断的探索和积累走出自己的发展道路,而不是盲目照搬其他已有发展模式。

为将发展真正落到实处,青岛港企业领导将邓小平同志1992年1月提出的“三个有利于”观点(有利于发展社会主义社会的生产力,有利于增强社会主义国家的综合国力,有利于提高人民的生活水平)与青岛港的实际相结合,在1992年3月27日明确提出了检验青岛港改革工作的“四条标准”:“是否有利于提高经济效益和安全质量;是否有利于增强港口的竞争实力和发展后劲;是否有利于提高职工生活水平;是否有利于搞好精神文明建设。”明确提出凡是符合上述标准的,就要大胆改革,大胆实践,坚决果断地将青岛港推向了由计划经济向市场经济转变的最前沿。

常德传总结青岛港的成功经验时,强调青岛港在“忠诚与执著”、“发展



与造福”、“传统与现代”、“继承与创新”、“决策与风气”等5对关系解决方面的独到之处。“一切从实际出发,把青岛港自己的事情办得更好”这一发展方针,也正是通过对上述5对关系的处理而得以真正落实。

青岛港是国有企业。一心为公,对党和人民的事业保持忠诚,努力使国有资产增值,是国有企业当家人应有的品质和责任。执著就是对党和人民事业忠诚的一贯性,坚持正确路线不动摇。改革开放后的一个时期里,中国社会发生剧烈变动,各种思潮,包括拜金主义、极端个人主义在社会相激相荡,马克思主义、社会主义一次次面临新的挑战,国有企业领导人的理想、信念和意志不断经受新的考验,在国有企业改革的内容、方式乃至出路方面也出现了许多议论和尝试。在复杂多变的形势面前,常德传和青岛港领导班子的可贵之处,在于他们始终没有放弃一名共产党员的理想和追求,始终没有放弃国有企业能够搞好,能够为国家做出更大贡献的信念,坚信发展是硬道理,一旦制定出正确决策,就坚定不移地付诸实践。常德传在1988年底就明确指出:无论社会环境发生什么变化,青岛港都要始终把精神文明建设、思想政治工作放在重要位置上,坚持两个文明一起抓。既要理直气壮地抓物质文明建设,又要理直气壮地抓精神文明建设。为避免社会上不良风气对港口事业的影响,“把青岛港自己的事情办得更好”,1989年春夏之交,青岛港更加明确地提出了“一心一意干四化,一心一意搞好港口的安全、生产、发展,一心一意为职工办实事,为职工服好务”。

发展与造福相辅相成,是青岛港根据自己的现实情况,对传统体制的一大突破。企业的发展壮大与企业职工群众收入水平的提高并行不悖,是国有企业与民营企业的差别之一。出于对国有企业这一性质的正确把握,青岛港领导班子不仅具有强烈的责任感和事业心,能够以超前的意识和眼光捕捉发展机遇,还出色地做到了公正廉洁,一心为民,造福职工。在市场经济条件下,任何企业不发展都难以生存。对负担重、设备老的国有企业而言,发展的任务更加艰巨,因此更应该有责任感、危机感和紧迫感,面向市场,不断寻找新的经济增长点。没有发展,就没有岗位,没有收入。另一方面,由于青岛港职工劳动强度大,工资收入低,如果不坚持以人为本的指导思想,把改善职工群众的生活水平作为发展的目标,发展显然缺乏长久动力。

在实际发展过程中,青岛港并没有完全按照“纯”市场经济法则管理企

业,而是在不断完善现代企业管理制度的同时,根据实际情况注意充分发挥中华民族优秀传统文化的作用,做到传统与现代的巧妙结合。青岛港实行双岗并存,末位淘汰,竞争上岗,同时又强调企业是一个大家庭,提倡职工爱岗敬业,不把一名职工推向社会,企业内部至今还开办医院、幼儿园,干群间充满浓厚的情谊;在严格规章制度的同时注意以德治港,领导身先士卒,一级带着一级干,一级干给一级看;强调以真理的力量启迪人心,以情感的力量温暖人心,以人格的力量激励人心,以榜样的力量震撼人心,以民主的力量凝聚人心。实践证明,青岛港的做法,与企业的外部 and 内部环境的变化是相适应的。

继承与创新并举,在继承的基础上创新,是青岛港成功的又一条经验。历史发展是渐进的、积累的过程,任何隔断历史、脱离现实的发展都是难以持久的。青岛港领导人再三强调,青岛港的发展要充分发挥国有企业的优势,一要继续,二要创新;强调在改革开放过程中,国有企业的干部的以身作则作风必须继承、工人的主人翁地位必须继承、党的思想政治工作必须继承。但继承又必须是积极地、发展地继承。改革不能改掉工人的主人翁地位,但必须要通过组织和管理机制的不断创新,增加职工群众的责任感和危机感,提高他们的生产劳动积极性。国有企业思想政治工作的传统要继承,但又必须根据码头工人素质低、纪律性差的实际情况,在方法和内容方面不断创新,在客观上达到让职工群众“脱胎换骨”的目的。

青岛港高度重视决策的正确性,同时高度重视干部队伍、党员队伍和职工队伍的作风,注重弘扬正气。青岛港领导刻骨铭心地体会到,决策失误,全盘皆输;风气不正,一事无成。而好的决策的落实需要有一支特别能战斗的队伍,需要万众一心、团结向上的凝聚力。因此,青岛港不但与时俱进、不断出台富有前瞻性和科学性的重大决策,还特别重视在干部群众中树立中国的改革开放事业一定能够成功,国有企业一定能够搞好的信念,培养干部职工对国家和企业的感情,对青岛港形象和自己工作岗位的珍惜,强调无私奉献。正确的决策和良好的作风,使原本负担重、设备老化落后的青岛港在市场竞争中不断增强实力,积蓄优势,始终走在改革和发展的前列,并跻身于亿吨国际知名大港的行列。



三

从青岛港的成功经验中可以得出3点结论。第一,在市场经济条件下,国有企业不但能够搞好,能够充分发挥主体作用,而且还能够获得越来越强的活力。第二,在大体相同的外部环境下,决定国有企业成败的决定性因素在于企业内部。企业必须通过不断深化改革和进行组织、管理和技术创新,把自己的事情办好,才有可能在市场竞争中立足,任何外部环境的改善都不能取代企业本身的工作。其三,是否拥有一个好当家人,是决定国有企业成败的关键因素。青岛港的成功,主要在于青岛港领导人常德传具有坚定的共产主义信念,忠于党和人民的事业,不计较个人在金钱、名誉和地位方面的得失,发展意识强烈,勇于开拓进取,善于把握发展机遇,能够将青岛港不断领入新的发展境界。

青岛港的经验充分显示了思想政治工作是有企业的生命线。国有企业要想获得长久的生命力,不仅要按现代企业的发展规律抓好生产经营,而且还要根据现实情况的变化,持之以恒、不断地抓好思想政治工作,精神文明和物质文明不可偏废。青岛港通过常抓常新的思想政治工作,使干部群众日益增加了对改革和发展的认同,增加了企业的凝聚力和战斗力,增强了干部群众的主人翁意识、危机意识、进取意识、奉献精神和牺牲精神。工业革命以来现代企业的经营管理实践表明,只有一流的职工队伍才能生产一流的产品,提供一流的服务。在改革开放伊始,青岛港的职工队伍同样深受传统小农经济思想和计划经济思维影响,素质低,纪律性差。而作为国有企业,青岛港又不能在用人机制上完全采取市场手段,解聘不符合时代发展要求的职工,招聘适合现代市场发展需要的人才。在这种情况下,青岛港坚持以人为本,通过思想政治工作培养教育职工,使他们与时俱进,不断提升思想境界,提高素质,以符合企业发展需要。在青岛港生产、效益迈上新台阶,职工收入不断增加的同时,青岛港通过思想政治工作提高职工致富思源、富而思进的意识,并通过各种行之有效的精神激励机制,使职工群众将努力工作的动机进一步转化为实现人生价值,证明自身的才干和美德。

青岛港发展与造福并举的模式,突破了依靠劳动力优势发展出口加工工业的现代化东亚模式。战后东亚许多国家和地区,包括韩国、新加坡、马来西亚、印度尼西亚以及中国台湾省大都采取了“先增长,后福利”,乃至“不

惜任何代价求增长”的发展战略,其突出特征是压低工人工资,延长工人劳动时间,主要由个人和家庭支付和承担社会保障方面的费用和 risk。这种“劳动力优势”或“价格优势”因提高了劳动密集型产业在国际市场的竞争能力而有力地推动了东亚经济增长,但同时也带来了国内和地区内市场萎缩,社会整体抵御风险能力差等经济与社会问题。青岛港“发展创造一切”,“一心为民,造福职工”,在大幅度提高企业经济效益的同时大幅度提高职工群众的收入水平和生活水平,这种“以人为中心的发展”,对进一步提高职工群众及其后代的教育素质,增强职工群众抵御各种 risk 的能力,扩大内需乃至改善社会阶层结构、增强社会稳定,都具有十分重要的理论意义和现实意义。

青岛港的迅猛发展蕴涵了深刻的历史的和社会的内容。正如 20 多年来的中国现代化事业没有照搬任何现成的模式一样,十几年来,青岛港走出的是一条前人没有走过的道路。青岛港的成功,不仅改变了青岛港 16000 名职工及其家属的命运,增加了国有资产,给国家累计上缴了 44 亿元人民币利税,其发展过程中取得的生灵鲜活的经验,更为人类知识的积累和创新提供了新的源头活水。青岛港的实践是社会科学研究富矿,它呈现出的全新现象和见识,能够为反驳一些流行的理论提供证据,为一些被人们冷落多年的观点提供支持。中国社会科学院李文博士领导下的课题组深入青岛港进行调查研究,通过对青岛港十多年来发展经验的分析、概括和提炼,撰写出《缔造辉煌:青岛港发展全景透析》一书,是学术界将青岛港纳入研究视野的一个重要标志。希望该书不仅能够给企业界带来启示,而且能够引导学术界对青岛港的研究朝着更加深入的方向发展。

目 录

序	1
前 言	1

上篇 辉煌业绩

第一章 东方崛起港口巨人	3
一 辉煌业绩	4
跻身亿吨大港	4
回报国家社会	7
造福职工	9
二 竞争优势	11
核心竞争力	11
在荣誉和奖励面前	14
三 走近青岛港	16
自然条件	16
港区结构	16



港口植物园	17
第二章 青岛港 110 年历史回顾	19
一 解放前青岛港的苦难历史	20
开港之初	20
德国侵占胶州湾	22
日本入侵青岛港	23
国民党政权的统治	27
二 解放前青岛港经济的畸形发展	29
军事色彩浓厚	29
列强在港口经济中占据垄断地位	31
列强掠夺成为港口发展“动力”	33
三 解放前码头工人的悲惨命运	36
饱受摧残	36
残酷剥削	38
悲惨生活	39
四 建国后青岛港的创业历程	41
重整海港	41
港口腾飞	46

中篇 腾飞之路

第三章 常德传与青岛港的腾飞	51
一 国企领导人的本色	52
国企领导	52
工人之子	53
肩负重托	54
艰难求索	55
二 共产党人能达的境界	58
率先垂范	58
生死考验	60
三 青岛港大家庭的“长子”	62
关爱职工	62

民主作风	64
职工拥戴	65
四 决胜商战的战略家	67
思想变革的先锋	67
富有创意的企业家	68
善于决策、敢于决策	69
杰出的组织和领导艺术	71
第四章 发展激活企业生命源泉	73
一 观念对接 发展之本	74
发展是硬道理	74
经营理念急速“转舵”	75
“三大战略”气魄恢宏	77
二 审时度势 英明决策	78
科学决策奠定胜局	78
老港区改造：因地制宜	79
黄岛油二期：反败为胜	81
集装箱运输：义无反顾	83
矿石码头建设：抢占先机	85
陆海双向拓展市场	86
强强联合建“万国码头”	88
西移：另起炉灶，再创新高	89
三 发展成为正常状态	91
打造核心竞争力	91
发展创造一切	91
发展成为正常状态	93
第五章 国有企业职工利益主体地位的确立	94
一 职工群众利益主体地位的确立	95
职工群众利益主体地位的确立	95
不把一名职工推向社会	97
民主决策与民主管理	99
说主人话、办主人事、尽主人责	102
二 “一心为民，造福职工”	103



利国利民的伟大创举	103
启用收入分配杠杆	106
建得广厦千万间	109
人走茶不凉	111
职工的事再小也是大事	112
三 海港面貌的巨大变化	113
美丽的港口、温馨的家園	113
“老骥”扬眉吐气	115
提升素质、净化心灵	116
第六章 开拓思想政治工作新天地	117
一 国有企业的生命线	118
新时代、新挑战	118
干部职工素质与时俱进	119
国家、企业和个人	121
二 信念、感情、珍惜、奉献	122
坚定信念	122
增进感情	123
加倍珍惜	124
无私奉献	126
三 新思路 新途径	126
教育者和受教育者	126
主题思想教育	128
和风细雨、雨露滋润	130
四 精神文明建设结硕果	132
精神文明建设创造生产力	132
职工精神面貌的变化	133
一支特别能战斗的队伍	134
永远挑战满足感	135
第七章 海港振兴的文化底蕴	136
一 端正港口风气	137
风气不正，一事无成	137
领导班子的风气	138

干部队伍的风气	140
职工队伍的风气	142
二 培养企业精神	143
活力和合力	143
自强不息	144
厚德载物	144
廉洁奉公	146
团结一致	147
实干兴港	149
以诚待人	150
三 树立企业形象	150
内部形象的树立	150
外部形象的树立	152
青岛港的无形资产	154
第八章 安全第一 质量兴港	156
一 安全质量是港口生产首位工作	157
企业的生命线	157
一把手应负的第一位责任	158
一流的职工、一流的作业环境和条件	162
严格规章制度	163
每一位职工的自觉意识	167
二 货主满意是港口管理的最高目标	168
市场比拼的实质	168
“货主是衣食父母”	170
超值服务	175
名牌战略	176
三 提高效益是港口经营最终目的	178
勤俭持家, 艰苦奋斗	178
追求企业利润最大化	180
第九章 创建高效灵活的组织机构	182
一 组织结构创新	183
结构服从战略	183



简政:理顺责、权、利三者关系	183
放权:实施经理处长负责制	185
共赢:构筑现代组织管理新模式	186
效果:责权分明,高效灵活	187
二 建立合理的企业内部流动机制	188
重视人力资源配置	188
全员劳动合同制	189
合理配置一、二、三线人员	190
搭建公平竞争的平台	192
三 激励机制系统化	194
激励机制:企业管理的重要手段	194
分配机制:公平分享劳动成果	195
精神激励:体验成功和快乐	199
双岗并存:让压力无时不在	201
第十章 知识科技铸造竞争优势	203
一 建立学习型、知识型港口	204
应对知识经济的挑战	204
实施科技兴港战略	205
塑造学习型、知识型港口	207
思想观念决定港口未来	210
二 技术发明与技术改造	211
装卸工属具和手段发明创新	211
技术改造成效显著	214
码头作业环境的改善	215
三 港口生产规模化、专业化	216
生产规模化、专业化	216
港口建设深水化、大型化	218
设备管理现代化	219
四 港口管理现代化、信息化	221
以信息化推进港口现代化建设	221
EDI 应用的发展历程	222
船舶动态监控管理系统	224