



日照港
RIZHAO PORT

Future Sunshine:

The Management Philosophy and Practice of
Sunculture about Rizhao Port

阳光照耀未来

——日照港阳光文化管理哲学与实践

主 编◎杜传志

副主编◎庞遵升 王钦 陈鹏



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



Future Sunshine:
The Management Philosophy and Practice of
Sunculture about Rizhao Port

阳光照耀未来

——日照港阳光文化管理哲学与实践

主 编◎杜传志

副主编◎庞遵升 王钦 陈鹏



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

阳光照耀未来/杜传志主编. —北京: 经济管理出版社, 2010.10

ISBN 978-7-5096-1112-8

I. ①阳… II. ①杜… III. ①港口—运输企业—企业管理—研究—日照市 IV. ①F552.752.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 186204 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：三河文阁印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：张永美

责任编辑：张永美 杨 斌

技术编辑：黄 铎

责任校对：郭 佳

720mm×1000mm/16

11 印张

168 千字

2010 年 10 月第 1 版

2010 年 10 月第 1 次印刷

定价：38.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1112-8

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

编辑委员会

主 任 杜传志

副主任 蔡中堂

成 员 孔宪雷 王永刚 庄光安 王建波 尚金瑞
王爱东 庞遵升 臧东生 赵 刚

参与编写人员

中国社会科学院 王 钦 刘建丽 张小宁 王 欣
邓 洲 杨小科

日照港集团有限公司 陈 鹏 杜勇涛 李兵华 锁旭升
周 涛 肖 辉 葛立亚 杨 斌
贾宗杰 邓 鑫 刘 琳 王 军
刘 鹏 徐海龙

序 言

日照港的发展是中国改革开放的一个缩影，是中国港口企业高速发展的一个典型，是中国港口企业走科学发展之路的具体实践和探索。从 1986 年的开港开放到 2006 年，日照港仅用了 20 年的时间就发展成为全国“亿吨港口俱乐部”的第 9 名成员，成为中国沿海最年轻、最具活力的“亿吨大港”。这一发展成就浓缩了许多著名港口百年的发展历程，创造了世界港航史上的奇迹，形成了中国港口企业走科学发展之路的“日照港经验”。

作为一名中国改革开放的经历者，一名中国企业改革、发展与管理的实践者和研究者，我时常在思考：决定中国企业高速发展的独特因素是什么？“中国式管理经验”的典型特点是什么？中国企业的“核心能力”是什么？其实这些问题只有在实践中才能找到答案。

中国企业的发展离不开改革开放的大势，离不开全球化的大势，离不开中国工业化加速推进的大势。在日照港高速发展的背后，可以看到日照港的发展同全球产业转移，同中国重化工业的加速推进，同国家产业布局的调整，同区域经济的快速发展高度契合。“大智者不若乘大势者”，可以说，日照港时时、处处都抓



住了中国经济发展的大势。

从区位情况看，日照港本身既无大城市作依托，又面临相邻港口的激烈竞争。但严酷的生存环境，又铸就了日照港人与生俱来的“以竞争求生存”、“乘势发展”的意识。他们能够敏锐感知市场变化，抢抓市场机会，明确企业发展战略，坚决执行，并在实践中丰富。因此，“乘势而为”应该是“日照港经验”的一个基本特点。

那么，日照港又是如何做到“乘势”并“有为”？在“乘势而为”背后的核心价值观和内在驱动力又是什么呢？

企业文化是企业核心价值观的体现，是企业发展的动力源泉，是企业发展的灵魂所在。企业文化是内生的、独特的，并对企业发展具有指导和引领作用。企业文化直接决定了企业内部资源配置的方向、重点、组织结构的合理化、管理制度的形成和员工的行为规范。从长期看，企业之间的竞争除了产品和服务层面的竞争之外，更重要的是“文化软实力”层面的竞争。实际上，企业文化是企业能够持续做到“乘势而为”的基础。

日照港在发展过程中，既重视企业文化对管理实践的指导和引领，又重视在具体实践中不断总结和提升企业文化，形成了理论与实践相结合的企业文化建设体系。经过开港 20 多年来的管理实践和理论升华，经过日照港人的艰苦创业、励志践行、拼搏奉献与激情超越，日照港发展铸就了独具特色的“阳光文化”。

日照港的“阳光文化”是对中国企业科学发展之路的探索。日照港用“阳光文化”来激发员工的积极性和主动性，以“阳光心态”来具体体现“以人为本”的理念；用“阳光文化”来统筹

协调企业发展中生存和使命的关系、现实和未来的关系、压力和动力的关系、决策和执行的关系，以及文化和实践的关系；用“阳光文化”来展示企业发展的愿景，充分体现了对“可持续发展”的目标追求。确切地讲，“阳光文化”是“日照港科学发展经验”的核心特点。

20多年的发展，形成了日照港阳光文化“诚信、高效、创新、和谐、共赢”的核心价值要素。展望未来，面对新时期港口企业转型升级的新挑战，在港口企业“一体化”、“多元化”、“联盟化”、“现代化”、“信息化”和“国际化”的发展趋势下，我相信“阳光文化”还将持续发展、与时俱进，并具有新的时代内涵。同时，我也期望日照港人在未来的发展中续写新的辉煌。

陈佳贵

全国人大常委、中国社会科学院学部主席团代主席
经济学部主任

目 录

总论 战略引领，能力支撑，文化驱动

辉煌的历程 / 003

成长的动力：战略、能力与文化 / 005

超前战略引领 / 009

多维能力支撑 / 011

高标建设铸就基础物流能力 / 011

合理配置要素提高生产经营能力 / 012

科学高效保障决策执行能力 / 012

机制创新提升内部管理能力 / 013

开放共赢打造战略合作能力 / 013

多渠道融资扩充资本运作能力 / 014

履行社会责任提高环境协调能力 / 015

阳光文化驱动 / 016

一、阳光文化篇 励志践行，文化制胜

雕塑背后的故事 / 021

阳光的足迹 / 023

源自阳光的力量 / 027

一度哲学：成功=99°+1° / 028

亮剑精神：从0到1，智领先机 / 028

舍得之智：凭势起飞的哲学 / 030

加法变乘法：企业成长的哲学 / 030

阳光雨露：感恩之心回馈社会 / 031

启示：文化——企业竞争力的源泉 / 033



二、发展战略篇 着眼大势，谋而后动

战略环境：发展的助力与压力 / 037

经济全球化：港口发展的“双刃剑” / 037

对外贸易：港口崛起的推动力 / 037

国家战略：港口建设的风向标 / 038

腹地经济：港口腾飞的支撑点 / 038

业内竞争：港口突围的催化剂 / 039

资源与能力：发展的基础与动力 / 040

自然与交通条件成就沿海良港 / 040

综合性建设完善服务功能 / 040

散货运输夯实核心能力 / 042

艰苦创业造就战略基因 / 042

战略选择：目标、定位与路径 / 043

确立宏伟愿景 / 049

树立科学规划理念 / 049

调整产业角色定位 / 050

找准当前战略重点 / 050

明确中长期战略规划 / 052

启示：适合自己的才是最好的 / 059

三、开放合作篇 合纵连横，共赢发展

互利共赢的开放合作意识 / 063

开放思维：不求所有，借力发展 / 063

合作理念：合作凝聚力量，携手创造价值 / 063

合作哲学：先要“让”，还要“容”，更要“精” / 063

纵横结合的开放合作网络 / 065

港港联合：优势互补，竞合发展 / 066

港铁合作：优化配置，无缝衔接 / 066

港企合作：资源共有，风险共担，利益共享 / 067

港航合作：互利合作，创新发展 / 069

启示：合作是“1+1>2”的双赢之道 / 073

四、经营决策篇 未雨绸缪，超前决策

- 宏观环境，跌宕起伏 / 077
- 审时度势，超前决策 / 078
 - 超前谋划，逆势发展 / 078
 - 判断要准，决策要快 / 079
- 集思广益，科学决策 / 081
- 启示：科学决策的核心是权变思想 / 083

五、执行落实篇 知行合一，追求卓越

- 执行的系统：知行合一，整体推进 / 087
- 执行的风格：雷厉风行，掷地有声 / 089
- 执行的目标：创先争优，永无止境 / 090
- 启示：执行的五要素 / 092

六、港口生产篇 至真至诚，客户至上

- “跑”出来的市场 / 096
- 现场就是市场：“一强化三统筹” / 099
- “真诚”打造服务品牌 / 100
- 安全生产从源头抓起 / 102
- 启示：市场需求是生产的起点 / 104

七、资本运作篇 产融结合，双轮驱动

- “双轮驱动”的指导思想 / 107
- 风雨之后，终见彩虹——历时五载，成功上市 / 108
- 34个月，32个亿——快拳出击再融资 / 110
- 港银合作，降低融资成本 / 113
- “双轮驱动”促科学发展 / 114
- 启示：资本运作是港口发展的加速器 / 117



八、经营管理篇 精细高效，做强做大

目标管理：以考核激发活力 / 121

精细化管理：向细节要效益 / 123

集团化管控：向组织要效率 / 126

灵活机动的集团财务管控 / 126

内部模拟市场化：让每一个人都听到炮声 / 127

信息化：架起管理现代化的蓝色通道 / 128

“管理效益年”活动：效率提升“看得见” / 130

经营领域的拓展：适度相关多元化 / 132

启示：管理的目标是效率提升 / 135

九、人才组织篇 以人为本，团队创新

思想教育塑造人 / 139

学习培训提高人 / 140

创新机制选拔人 / 143

真情真心关爱人 / 145

和谐氛围凝聚人 / 148

启示：活力员工成就活力港口 / 150

十、社会责任篇 共享阳光，扬帆远航

发展港口，报效国家 / 153

感恩社会，和谐发展 / 156

真诚客户，诚信品牌 / 160

启示：感恩文化衍生社会责任 / 162

总 论

战略引领，能力支撑，文化驱动

——日照港的科学发展之路

在 中国的黄海之滨，有一颗港口明珠正在迅速崛起，它就是中国最年轻的亿吨大港——日照港。位于孔孟之乡的山东省，坐落于“日出初光先照”的日照市，日照港尽得天地人文之精华，如蒸腾而出的朝阳，冉冉上升，活力四射。1982年开工建设，1986年开港开放；作为潜力型、创新型港口，到2006年，日照港仅用了20年的时间，便发展成为全国“亿吨港口俱乐部”的第9名成员，走过了许多港口百年的发展历程，创造了世界港航史上的发展奇迹。这一奇迹的背后，辉耀着日照港人“真诚和谐、活力智慧、激情超越、开放创新”的品格，成就着日照港科学发展之路。

“一个组织的基本哲学思想对组织的作用比技术资源、经济资源、组织机构创新和抓住机遇的作用更大。”

——IBM 公司创始人 托马斯·沃森

辉煌的历程

20年回眸，每一步都饱含执著，每一步都孕育着跨越。从最初单一的煤炭输出港到当今综合性的亿吨大港，从小规模的货物接卸码头到多元化的港口企业集团，从传统的生产经营型港口到生产经营与资本运营“双轮驱动”的现代化、综合性集团公司，日照港人只争朝夕，勇于践诺，用执著奋进、永不停歇的脚步，推动着港口事业不断前进，为国家的外向型经济发展和区域经济腾飞贡献着力量。

在荒滩上起步建设，在夹缝中生存发展，在竞争中成长壮大。日照港的嬗变，是中国改革开放30多年与国家基础设施建设大踏步前进的见证，是中国工业化和现代化迅速推进的缩影，是港口管理体制改革的产物。随着2002年港口下放日照市、2003年集团公司成立，日照港活力焕发。2006年，日照港吞吐量一举突破亿吨大关。

面对新形势、新任务，日照港确定了“十一五”期间“扩能上量、强化管理、做强做大、搏击双亿”的战略目标，突出“大宗干散货、原油、集装箱运输和现代物流”四大战略重点。超前的战略引领，多维的能力支撑和底蕴深厚的文化驱动，让年轻的日照港迅速壮大成熟，机遇面前彰显睿智，危机面前更显真诚。2009年，日照港货物吞吐量比2005年翻了一番，相当于用不到4年的时间再造了一个日照港，在金融危机影响仍在蔓延的背景下，增幅、增量均居全国沿海前十大港口之首，实现了吞吐量的逆势飞扬。

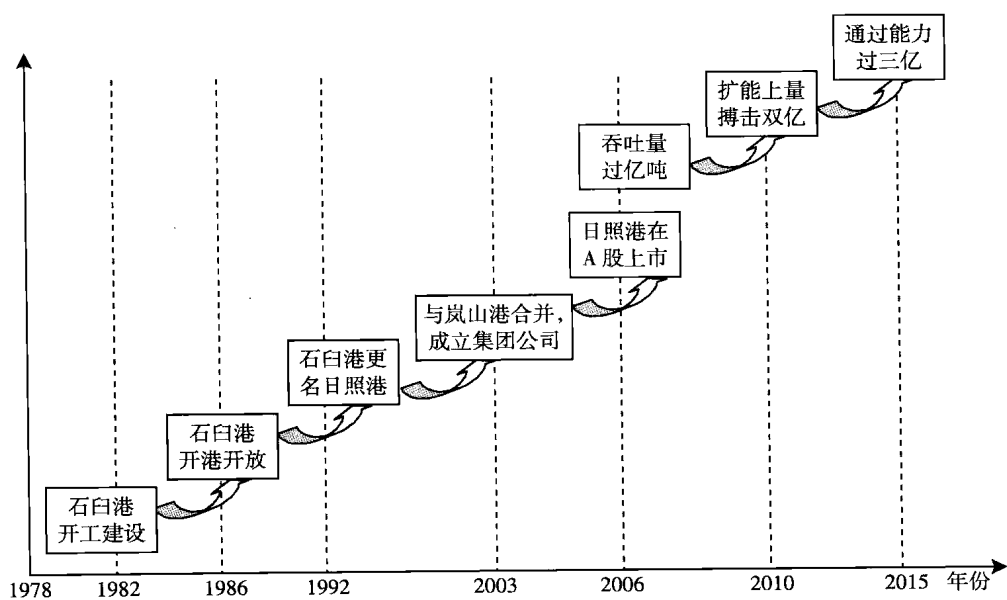


图 0-1 日照港成长历程

成长的动力：战略、能力与文化

沿海港口是世界经济网络的重要节点，是一国对外经济交往的窗口，是国家基础设施战略布局的重要组成部分。随着经济全球化进程的不断推进以及市场的不断扩展，国际航运业务不断增多，航运客户对港口的一体化服务需求越来越大，港口的传统功能边界日益延伸。同时，作为嵌入区域经济版图中的运输枢纽，港口要获得持续发展，就必须在一国乃至更大的区域内找准自身定位，充分发挥区位优势 and 比较优势。

2006年以来，在生产经营和资本运营“双轮驱动”下，日照港的发展速度处于国内港口领先水平。日照港的跨越式发展，是深刻把握客观规律与发挥主观能动性相统一的结果。随着外部环境的变化和自身能力的提升，日照港不断调整并聚焦战略目标，充分发挥阳光文化的内驱作用，实现了三个重要转变：战略目标从“国内沿海大港”转向“最具活力的国际一流强港”；发展观从“规模观”转向质量、效益与节能环保相统一的“和谐发展观”；角色定位从“单一的装卸仓储码头”转向“综合化港口物流链集成者”。

日照港的重大转变和超常规发展，是战略引领、能力支撑与文化驱动三维因素共同作用的结果。战略（Strategy）、能力（Capacity）与文化（Culture）三种推动力相互交织、互为支撑，构成了港口发展的 SCC 三维模式。在 SCC 模式下，日照港的管理实践表现出战略一致性和环境适应性的统一：从立意高远的战略



构想，到居安思危、未雨绸缪的战略谋划，再到形成系统而灵活的实施方案和强有力的执行，直至最后的审时度势、适时调整。日照港的管理实践反映了阳光文化的驱动过程，也就是从理念形成到一系列制度的制定，到日照港人自觉的行为准则，再回归到价值层次的循环过程。这中间反映了五个哲学问题：一是企业发展和使命的关系问题；二是现实和未来的关系问题；三是压力和动力的关系问题；四是决策和执行的关系问题；五是文化和实践的关系问题。

在 SCC 框架下，战略是方向，战略确立了企业的生存使命，也就决定了企业发展的立意和追求，规定了企业在特定资源约束下的成长方向，也引导着企业能力的可持续发展；能力是桥梁，是企业将内、外部资源以特定方式集结在一起所形成的独特优势，它决定了企业向特定目标演进的路径、方式和效率，是企业后续战略目标形成的基础，也是影响企业文化发展的重要因素，是连接现实与绚丽未来的桥梁；而文化是动力，是驱动企业发展最根本、最深层次的力量之源，是企业发展之魂，它影响着战略和能力的形成。文化根源于实践，又引导和规范着实践。日照港的发展历程，是适时将压力转化为动力的提升过程，也是科学决策与坚定执行相统一的实践过程。日照港的跨越式发展，就是这五大哲学问题不断得到阐释和印证的过程。