

# 昂首向世界强港迈进

## ——青岛港转型升级打造国际强港纪实

□ 林红梅

**编者按：**在《山东半岛蓝色经济区建设规划》中，明确了青岛港在优化全省港口结构中的龙头地位，并赋予青岛港“建设成现代化的综合性大港和东北亚国际航运枢纽港”的重要使命，这为青岛港“十二五”发展提供了重大的历史发展机遇，也对青岛港的综合能力和服务水平提出了更高的要求。为更好地服务山东蓝色经济发展，青岛港全面吹响建设世界“强港”的响亮号角。通过这篇报道，我们可以看到青岛港向世界强港进发的坚实脚步。

2011年2月12日。中国北方港口城市青岛市寒风呼啸，青岛港1号码头5泊位大豆灌包现场滴水成冰。天刚蒙蒙亮，不到6点，青岛港集团董事局主席、总裁常德传，带领机关干部来到码头上，与码头工人们一起干活。

这是青岛港坚持了23年的干部“冬练三九”劳动调研的第一天。常德传一边干活，一边与工人们聊天，码头上热气腾腾。但他的眉间却透着淡淡的忧虑。抬眼望去，码头上到处堆满了货物，港口里船舶也停得满满的。作为世界第七大港，青岛港新的天地在哪里？明天往哪里走？

常德传的脑海里，翻腾着青岛港由支线小港崛起为世界大港的奋斗史。

### 勇立潮头

2008年，华尔街的金融海啸波及全球，世界港航业受到重创。2008年10月，全国港口吞吐量锐减，铝矾土下降60%，钢铁下降51.3%，化肥下降97.7%，全国不少码头晒起了太阳，没有船，没有货。青岛港码头上的船少了，装卸货物少了，铁矿石大量压港，从市场繁荣时的每天十几艘船等待进港装卸，下滑到一天只有一、两艘船停靠。

中国政府发出了危机面前“信心比黄金更重要”的号召，出台了扩大内需等一揽子计划。青岛港内部举办了一系列的“坚定信心、战胜危机、科学发展”的学习班，明确了坚持“科学发展不动摇，增长指标不动摇，造福职工不动摇”的发展思路。

我国中小钢厂急需矿石。青岛港积极地在中小钢厂和贸易商之间牵线搭桥，帮助中小钢厂解决了原料来源；投入数千万元巨资大面积拆除办公楼、候工楼、职工食堂、浴室等生活、办公设施，新增堆场25万平方米。不惜每吨煤多花12元在港外帮助煤炭企业进行免费堆存，并专门组织装卸力量赴港外进行接卸。

面对进口油在港口长期积压，贸易商在港存油周期长，青岛港多方联系，帮助贸易商寻找买家，跑炼厂，协调运输车队，协调船运公司，盘活了船运市场，让船公司有活可干，同时也加大了货主的中转量，又开通了铁路油品疏运线，进一步减轻了油品疏运压力，大大降低了周边炼厂的运输成本，保证了青岛周边内陆腹地石化企业的持续发展。

抱团发展使青岛港化“危”为“机”。到2009年年底，青岛港全年吞吐量达到3.15亿吨，集装箱1020万标准箱；外贸吞吐量继续保持全国沿海港口第二位；矿石吞吐量同比增长9%，外贸矿同比增长16%，矿石中转量突破2000万吨，继续雄踞世界最大矿石中转基地；原油吞吐量稳居全国沿海港口第一位。

手捧年终财务报表，常德传脸上乐开了花：青岛港提前17年还清了所有外债，今后，港口可以零负债经营了！

自1995年起，青岛港成为全国交通行业唯一的示范“窗口”，交通部号召全国交通行业“单位学青岛港”，青岛港一直作为港口标兵走在中国港口前列。金融危机面前，青岛港逆势增长，勇立潮头，再次成为全国标杆。

### 寻找航向

2010年元旦，青岛港码头大船频靠，工人们干得欢腾，到处欣欣向荣。

常德传一大早就到各个码头慰问工人。他从老港走到新港，从矿石码头走到油码头，从散货码头走到集装箱码头，心越来越沉重：码头严

重超负荷运转啊！老港、新港到处堆积着矿石，连前湾的集装箱码头都有一个泊位装卸矿石。港口没有发展空间了！青岛港的明天在哪里？

晚上，回到办公室，桌子上放着一份汇报材料：《青岛港当前的困难》：

通过能力严重不足：用1.5亿吨的码头总设计吞吐能力，实际干着3.15亿吨的货物总吞吐量，各个码头全面紧张；

在集装箱方面：用350万标准箱的集装箱码头能力，实际干着1025万标准箱的吞吐量；

在矿石方面：码头本身的年能力只有2700万吨，但实际接卸矿石2009年却达到8870万吨，其中，外贸进口矿石接卸量达7439万吨，码头严重超负荷运转；

在原油方面：原油码头的年设计通过能力为3500万吨，到2009年完成5800万吨。

港口目前的煤炭、铝矾土等散货进口量激增，但青岛港却缺乏专用泊位，大船无地停靠。

青岛港虽然仍占据着矿石世界第一、原油国内第一的宝座，但周边几个港口发展飞速，个个虎视眈眈。青岛港只有10.5平方公里的港区面积，而其它港口有50—100平方公里。青岛港用占全国1.3%的岸线资源，完成的吞吐量却占全国的6.9%；青岛港吞吐量居全国第五，但岸线利用和生产效率却是全国领先。

为了寻求新的发展空间，从2008年开始，青岛港就多次正式给政府部门上报，申请新的港口岸线。

看着这份附着报表、用数据说话的报告，常德传眉头紧锁。怎么办？难道就这样躺倒不干？没有码头不是港口的责任，不是他常德传的责任，他总不能去“抢块地皮”建码头。

但是，不再发展行么？守着现有的摊子过日子，工人們的饭能吃饱么？

常德传揉揉眼睛，站起身来，在办公室里转圈踱步：“内部码头没有发展的空间，外部港口竞争风起云涌。如果裹步不前，青岛港这一世界第七大港，中国外贸第二大港将被逐步淘汰，将对众多钢厂、炼油厂、制造企业等带来无可估量的损失。”

“决不能退让！决不能让青岛港在我的手里停滞不前，那我将是青岛港历史上的罪人！困难面前弯腰，不是我常德传的性格！必须为港口寻找新的出路！”

常德传下定了决心。推开窗户，窗外繁星灿烂，海风吹来，清凉、清醒。

元旦刚过，青岛港集团召开了连续三天的港口发展前途研讨会，对照中央深入贯彻落实科学发展观，转变经济发展方式，提升经济发展内涵的要求，从中寻找青岛港的航向。

常德传把严峻的形势摆在干部们面前：“青岛港原有的码头优势别人都有了，先进的管理经验别人也都学会了，现在青岛港是世界第七大港，我们要想长盛不衰，必须转型升级，建设世界强港。”

大家畅所欲言，坦陈面临的激烈竞争，讨论战胜困难的办法，得出的一致结论是：青岛港必须转型升级，从国际大港向国际强港迈进，才能破解目前困境，永立世界潮头。

紧接着，青岛港召开了全港干部大会。常德传在会上向全港发出号召：

“以建设第四代港口为目标，集中全局之力，抢揽市场货源，不断提升港口物流发展的能力和水平，当好全国港口转型升级的排头兵！”

距离青岛港140公里外的董家口港区，是青岛港未来的生命。常德传勾画说：“我们转变方式，调整结构，就是把老港区的矿石、煤炭、

化肥等杂货逐步转移到董家口。未来的青岛港将成为四大港区：老港、油港、前湾新港、董家口！”

围绕以上目标，青岛港掀起了新一轮改革浪潮，以彻底消除无责任、无效益的岗位为目标，以建好用好长效机制为关键，深化内部改革，坚持全员动态积分考核、用好员工考核档案。

常德传向全港职工提出明确要求：“一岗多职、一专多能，人人争活干、抢活干，快干活、干好活！”

### 强强联合

青岛港“强强联合”战略强势推进。2009年12月18日，青岛香格里拉大饭店盛世堂灯火辉煌。青岛港和招商局集团、迪拜环球港务集团、中远集团、马士基集团、泛亚集团“三

22487标准箱，并接卸散货船三条，完成吞吐量29万吨。

QQCTU召开了成立以来的首次员工大会。在亲情融融的氛围中，常德传与职工面对面交流：

“合资合作的道路确实来之不易，干企业和居家过日子一样，大家心齐，这个家就过得红火。人一生的时间很短暂，怎么过才有意义？人争一口气，佛争一炷香。不能窝窝囊囊地过，要风风光光地活。这样，到哪里，咱腰板都挺得直，谁都尊敬，谁都敬佩。”

常德传的话，句句叩击着QQCTU职工的心房。

成立5个月，QQCTU吞吐量完成集装箱36万标准箱、散杂货233万吨，收入达到1.5亿元，盈利2800万元。

强强联合的良好业绩，使青岛港和招商局双



炎炎夏日，青岛港集团董事局主席、总裁常德传为一线员工送“清凉”。

方欣欣鼓舞，再次寻找新的合作机会。2010年6月5日，青岛前湾西港联合码头有限责任公司(QQCTU)合资签约仪式，六方成立合资公司，共同经营前湾的9个集装箱泊位，总长3163米海岸线。这是2009年中国最大的港口合资项目。

这一刻，青岛前湾港南北岸和谐统一。参与合作的六方，均是国际上同行业中的巨头。

常德传在签约仪式上笑开了花，握着几位领导的手久久不放。那是一种自内而外绽开的笑容。

整合到一起的3408米码头岸线，建设起笔直的世界上最长的顺岸码头。青岛港干部张江南走马上任，担任合资公司的总经理。他的任务是，从零起步，一年赢利。

虽然合资公司380多人中，招商局公司有270多人，占了多数，而且从资金上，招商局的股份占50%，是第一大股，其余五家占50%，其中，青岛港只占有12.4%的股份，但招商局集团董事长傅育宁一锤定音：“一家人，一家亲，按青岛港的管理模式，大胆进行管理。”

张江南按照青岛港的管理模式开始培训员工，合资公司员工的待遇与青岛港职工完全相同，桥吊司机一个月工资最少6000元。职工的积极性被调动起来。

常德传任命QQCT的任民强担任青岛港集装箱发展领导小组的组长，全港统一开发市场，统一安排船舶靠泊，全部人马统一冲锋陷阵，攥成一个拳头。合资公司的9个泊位，被纳入进来统一使用，既缓解了原码头能力不足的问题，又给新公司的码头带来了船舶。2010年1月21日，新合资公司刚刚“满月”，一个月就接卸集装箱船舶36条，其中200米以上船舶11条，完成箱量

22487标准箱，并接卸散货船三条，完成吞吐量29万吨。

“合资合作的道路确实来之不易，干企业和居家过日子一样，大家心齐，这个家就过得红火。人一生的时间很短暂，怎么过才有意义？人争一口气，佛争一炷香。不能窝窝囊囊地过，要风风光光地活。这样，到哪里，咱腰板都挺得直，谁都尊敬，谁都敬佩。”

常德传的话，句句叩击着QQCTU职工的心房。

成立5个月，QQCTU吞吐量完成集装箱36万标准箱、散杂货233万吨，收入达到1.5亿元，盈利2800万元。

强强联合的良好业绩，使青岛港和招商局双

“智利洛塔”轮载着56个中转集装箱驶进青岛港，从此成为青岛港的固定客户。

年底，任民强前去拜访，南美公司的负责人热切地对他说：“别的航线咱们也研究研究，推广推广这一模式。能不能增加一条中南美到青岛的航线？还可增加航线密度，增加中转量，我们想把青岛打造成公司在中国北方的中转基地。”

任民强心中乐开了花。

码头到底该走“分割成多家发展”的“地主港”模式还是走“资源整合为一体”的整体发展模式？青岛港前湾港“强强联合”结出的硕果，令参与的世界巨头们在思考。

青岛港前湾合作方之一、迪拜环球港务集团是世界上第三大码头集团公司，做码头做了100多年，在全球拥有43家码头，拥有世界级网络。

澳大利亚籍华人纪涛是迪拜集团派驻青岛港的负责人。2000年，青岛港与迪拜合作之初，纪涛就来到了青岛港，现在担任QQCT财务总监。从当初借贷融资，到现在招商引资，强强联合、共赢发展，纪涛见证了前湾码头由分割走向统一、壮大，谈起来如数家珍：

在效率上：青岛港前湾集装箱码头操作水平世界一流，船舶接卸效率、泊位效率在马士基对全球港口进行的评比中都是第一。

在企业管理上，前湾集装箱码头执行力很强，团队管理和安全管理能力很强，公司安全效果在整个迪拜集团名列前茅，QQCT六年没有有工亡事故。别忘了，码头是高风险的行业，一家3000人的企业，码头上车和机械都在动，互相碰撞的危险大。

在效益上：迪拜占有前湾港29%的股份，仅次于青岛港的31%。迪拜环球每年在青岛港的投资回报率都超过了20%，合资初期，集团投入的股本金不到8000万美元，经过6年的发展，仅获得的利润已经超过了数亿美元。青岛港箱量占迪拜集团大中华区箱量的50%，在总部地位举足轻重。

谈起这些变化，纪涛有点无奈地说：“感觉如今青岛港不差钱，过去中国向国外要资金，要管理，要市场，如今好像都不需要了。”

作为世界上从事码头经营管理的专业人士，纪涛对港口发展模式有深刻的分析：“‘万国码头’的基础是市场竞争，但在中国不合适。由于中国的市场规模则不健全，全国沿海城市之间的众多港口竞争激烈，在一个港口上实行‘万国码头’，容易导致市场秩序混乱，打价格战。以前我在另一家港口，港口下属的几家兄弟公司就打得互相厉害，造成港口亏损。前湾港合资前各公司互相以邻为壑，互挖墙脚，船公司不满意。整合为一体后，强强联合，青岛口岸市场秩序规范了。”

### 坐着“经营”

谁率先掌握了信息和科技，谁就抢占了先机。

多年来，青岛港在科技创新举措下涌现出的机械化、流程化、信息化设备以及工具革新成果得到了广泛应用，“鼠标革了铁锹的命”。但随着经济全球化特别是我国经济的快速发展，过去的生产方式、管理方式、电话传真的联络方式，根本无法满足如今青岛港每天上百艘船舶、100多万吨货物、33000多集装箱进出港的生产管理需要，必须依靠信息化提升港口的现代化生产管理水平。

常德传找集团副总裁田广文商量，对他说：“青岛港要科学发展、转型升级，早日成为东北亚国际航运中心，信息化建设必不可缺。我们要依靠信息化的建设，大力提升港口现代化的水平。”

两个人又一次不谋而合。任务落到信息中心主任李乃宾身上。常德传提出要求：“要通过信息化，固化企业基业长青的因子。”

今年59岁的李乃宾，从上世纪70年代开始接触港口信息化在集装箱生产中的应用，是港口的第一代集装箱人，经历了青岛港从白手起家，到拥有世界先进水平的电子港的变化。他带领的团队，目前拥有2个博士，30多位硕士，平均年龄35岁，是一支充满朝气的队伍。

围绕船舶货的实时监控，李乃宾带领团队建立了青岛港物流信息网，把海关、国检、海事等口岸单位加入到网络中，客户坐在办公室内就随时能看到自己的货物情况，开辟了为社会服务的窗口，很快拥有了10万用户，每天点击量达到上百万次。

2010年12月16日，伴随着远程集中监控系统的全面建立，在青岛港供电公司的“工作辞典”上，“值守人员”一词逐渐地消失了，翻开了“无人值守”的崭新一页，实现了青岛港供电史上的一次根本革命。

过去，由于未实现远程监控，变电所内设备运行状况的实时监控与值守，全部依靠人力，工作量较大；由于未实现最大范围的数据同步采集，一些变电所内，数据仍需人工抄表计算、电话报数，用电量时需每小时抄报，统计数据量较大，而且容易出错。

说起以前的“落后”，常德传说：“由于变电所数量多且分布广，过去的值班电工冬天骑着自行车来回巡视一趟，身上全冻透了。”

常德传这样形象而骄傲地讲述科技创新带来的变化：“如今都变成了千里眼、顺风耳、无影手。”

如今，在调度中心可以看到7个变电所19个房间内的设备。原有的168名供电运行人员，减少为83人。

作为信息化建设总负责人，田广文副总裁把信息化建设定位为：“为一线服务，应用在生产上，提高装卸生产效率。”

(下转第7版)



繁忙的青岛港集装箱作业现场。