



■ 白发苍苍的杨小明谈起工作很有激情
本报记者 张龙 摄

本报记者 宋宁华

当指挥官也冲锋陷阵

(李晋昭 上海陆家嘴集团党委书记)

杨小明作为浦东开发的“八百壮士”之一，从浦东开发的第一天起就一直在这片热土上拼搏，至今仍冲在浦东二次创业的最前沿。

1995 年，作为浦东新区第一个“主动下岗”的干部，杨小明来到外高桥保税区新发展有限公司任总经理。当时我只是外高桥下属子公司的一名普通工作人员，但对杨小明当年指挥的一场场“战役”印象深刻。

杨小明来到外高桥的时候，正是公司最困难时期，动迁结束了，园区造好了，但招商形势严峻，公司债务缠身。经过对市政府产业定位的分析研究，再对其他开发区态势做了比较后，杨小明大胆提出“做高端 IT 产业园区”的发展战略，把招商引资的目标瞄准知名跨国公司。

当年的 IT 产业还属新兴产业，很多人表示怀疑，但杨小明却坚定不移，确定战略方向后就制定战术，亲自带队赴外地招商、谈判。1 年不到，惠普、英特尔等大公司纷纷进驻，迅速带动了 IT 行业其他不少公司安营扎寨，公司财务状况大幅改善，获得稳步发展。

第二场战役在金桥。金桥著名的碧云国际社区，是杨小明一手打造的。当时周边的房价每平方米才二三千元，没人相信能在偏远郊区建设国际社区，而杨小明看准了市场需求，顶住压力坚持做高端项目。为此他多次出国考察学习，经常随身带把尺子，人行道多宽、窗沿多高、路灯什么款式、绿化怎么做，每个细节都精益求精仔细琢磨。终于，碧云国际社区“一出生就风华正茂”，马上租赁一空，如今的碧云社区已成为商业地产的经典之作。

2004 年，杨小明调任陆家嘴集团，当时的陆家嘴集团同样面临转型之感。杨小明打响第三场战役，提出主营业务战略转型，不再“卖地为生”，从单纯的土地批租逐步过渡到自行开发提供各种服务业所需的功能空间，建造甲级金融写字楼、服务式公寓等，现在陆家嘴沿世纪大道，平均每隔近 500 米左右就有一幢陆家嘴集团造的楼宇，给企业长远发展夯实了“地基”。

对下属很苛求也很宽容

(徐而进 陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司总经理)

杨小明是政工出身，所学专业和经济完全不搭界，这些年来却靠自学在商界取得不菲的业绩，他在实践中的学习能力让我非常佩服。

就拿陆家嘴开发的涉外公寓来说，楼板厚度的国家标准是 10 厘米，但在杨小明的倡导下，我们的企业标准则高于国家标准，定在 20 厘米。因

讲讲身边好干部



【人物小传】

杨小明 1953 年生，现任陆家嘴(集团)有限公司(以下简称“陆家嘴集团”)总经理。历任浦东新区管委会组织部副部长、外高桥新发展公司总经理、金桥集团公司总经理，2004 年到陆家嘴集团任职至今。

在浦东这块代表着上海开发开放最前沿的热土上，13 年间，他先后执掌过 3 家大型国有开发公司。有人说他是国企老总中难得的“领袖”式人物，每次都是临危受命，但都做得风生水起；有人称他为“国资卫士”，赞扬其大公无私、品格高尚；然而他也备受争议，甚至被指为一毛不拔的“铁公鸡”，称其“只会做事不会做人”……

【老杨语录】

——人在成功以后，要继续往前走，是需要自己革自己命的。
——做一件漂亮的新西装不难，把一件破旧的西装改好，才叫本事。
——用心做事，心中有人，只有考虑好人的需求，才能把事做好。

为他经过研究其他国家的标准后发现，20 厘米厚度的楼板可以做到——楼上有孩子拍皮球，声音也不会影响到楼下的住客。这是他在一次出国考察时从日本企业取来的“真经”。

对于自己总是早上班、晚下班这件事，杨小明会说只是希望避开早晚高峰而已，但其实我们都知道，每个工作日早上 8 时，他就会到办公室，开始连轴开会讨论，处理各种公务，直到晚上 9 时后才下班。

至今他还保持着回家办公的习惯，只是过去是抱着一大堆纸质材料回家，现在他学会了用 i-Pad 批阅文件。要批的材料一定是“今日事今日毕”，绝不会过夜。

杨小明对下属其实很严厉，甚至可以说是苛求，可有时候却又很宽容。
说严厉，那是因为他手下干活，脑子里时刻要绷紧一根弦，有些错误绝对不能犯，比如有违职业道德和常理的事情，抑或是不动脑筋的事情。但在另一面，杨小明常常鼓励我们要去创新、去突破，只要出发点是为了企业，即使犯了错，甚至顶撞他，他都会相当宽容。在这一点上，这个老总真的很不一样。

同时，他有他非常“柔性”的一面。一名开发公司经理被派驻到天津负责项目，临行前却顾虑重重。杨小明发现后得知，这名经理的父母都已经 80 多岁，项目一去几年，他放心不下。杨小明马上拍板，让他带着父母一起去，解除他的后顾之忧，这名开发经理至今对杨小明非常感激。

年过六旬再踏新征程

(吴小可 陆家嘴临港城市投资有限公司总经理)

我今年 58 岁，比杨小明小 3 岁，这个年龄的许多人都退居二线了。但杨小明 58 岁那年，他再次受命，白手起家开发前滩，尽力为前滩开好局。去年又响应浦东“挥师南下、决战临港”的号召，转战临港。

看着年过六旬、患帕金森症的“老开发”仍激情澎湃，周围的人能不受他影响、敢直言退隐吗？在临港人气尚嫌不足、配套存在短板的时候，去年，杨小明就牵头组建了陆家嘴集团临港指挥部，并在集团内部抽调了由十几个规划设计骨干组成的工作团队进驻临港办公；临港也成为他行程安排单上每周都会出现的地点。

今年初，他为临港推进了两个大项目——建筑面积约 50 万平方米的临港国际会议展览中心和 30 万平方米的临港新城国际贸易中心规划正在选址、购地，积极地带项目、带资金推动临港发展。他还给我下了“至令状”，要干就必须干个样子出来，项目要 3 年内盈利。

他管理过的企业，都创造了辉煌的业绩和丰厚的市场回报，但生活中他的“抠门”是大家有目共睹的。他曾多年开一辆富康车，不配司机，一直

提起陆家嘴(集团)有限公司 总经理杨小明,同事们频频点赞—— “开发老将”甘当“国资卫士”



■ 经过 20 多年的开发，陆家嘴金融城规模壮观

本报记者 陈意俊 摄(资料照片)

【采访札记】

一次次顶着压力拍板坚持决策

杨小明是浦东新区的第一名“新闻官”，但改行当国企老总后，却很少接受记者采访，尤其是针对他个人的采访，他总是婉言拒绝。这次和他的采访约在位于前滩地块东方体育中心旁的陆家嘴集团前滩开发指挥部，毗邻指挥部，就是一座座吊车、起重机的，周围人烟稀少，仍是一片荒芜。

约好上午 9 时的采访，杨小明晚到了一会，头发花白、身穿印有“前滩”字样的衣服，就像工地上的普通建筑设计师。一问才知道，他已开完了当天的第一档会议。

说起他辉煌的过去，杨小明总是轻描淡写直接“跳过”，但说到陆家嘴配套建设、前滩、临港等“关键词”，他则感触良多，“用心做事，先要心中有。”对于过去的成绩，他不想再提，却一直在思考如何吸取过去开发中的不足，及时“补课”。在未来做得更好。比如，为了让人们在陆家嘴楼宇间通行更便利，他用了几年的时间，顶着浦西许多地方都在拆天桥的压力，坚持修建陆家嘴连廊；为了拓宽连廊的桥面宽度，更是和有关部门一再“较真”，突破原有有限，实现了连廊通行和观光的的双重效果，很受市民欢迎。

为了解决白领住房难，他率先在陆家嘴筹建人才公寓，由于人才公寓既不属于商品房、也不属于动迁房，当时没有相关的政策规定，政府审批两年通不过，但他一次次坚持，一次次做方案，一次次沟通。人才公寓建成后，入住率超过 99%。
采访了杨小明和他周围的人后，发现他有许多典型人物并不“典型”的特点，埋头做事，不愿多说。尽管他受到身边许多人的赞许和钦佩，但也饱受诸多争议。一些人甚至说，杨小明做事可以的，做人不行。
认为他“做人不行”的重要原因还是他有点“轴”，坚持原则。国家明确规定的就坚决去做，不打擦边球，哪怕利润回报很高。不唯领导是从，敢于得罪利益群体。例如在金桥公司，他一去就把中层干部全部就地免职、重新聘用，同时关停并转多家企业，当时就有人向上面“告状”，区里曾派人来调查。

可以说，在他一个个辉煌的“战绩”背后，是他一次次顶着压力敢于拍板坚持的决策，不为一人之利，为信念而执着，连他自己都曾用“悲壮”一词自嘲。但他仍感到欣慰，管理过的国有企业正在按照他设计的蓝图健康发展。在他艰苦开拓的二次创业新战场上，虽然因为年龄限制，他只能开局，但不求名不求利，只为“前人种树、后人乘凉”，这也是一名“老开发”的简单心愿。

【采访花絮】

媒体眼中的杨小明——

他不完美但是真实

■ 自发的鼓掌——《解放日报》

采访完一名“典型人物”后，所有记者鼓掌致敬。也是第一次，记者们觉得，时间过得很快，故事还没听够，2 个小时就过去了。

这样的第一次发生在杨小明身上，发源于对一个浦东“老开发”的由衷敬意。

“老兵”身上到底是什么样的精神如此吸引人？是他的闯劲。一个开发公司接着一个开发公司，一程创业连着一程创业，每一次都是全情投入，每一次都是硕果累累，即使年逾花甲，身染疾病，依旧初衷不改，依然冲锋在前，这样的“老兵”倔强得可爱，甚至倔强得让人心疼。

■ 不完美但真实——《上海国资》

在部下的眼中，杨小明是个爱憎分明的人，他对部下是严厉的，曾有人说他怎么一天到晚在骂人，可实际上，那些被他骂得狗血喷头、骂到流泪的人，到后来却对他念念不忘，甚至心怀感激。

这是一个在市场经济的熔炉中千锤百炼、在竞争激烈的行业中冲锋陷阵的企业家。有着敏锐的市场意识、过人的胆识与魄力以及现代经营理念；而同时，他身上又有着深深的国企烙印，怀有一份可贵的对国资的忠诚和深重的责任感。

他不完美，但是真实，因真实而可敬、可爱。

25 年拼搏，白了头发激情却没有冷

房一厅的房子，就很开心、很满意了。”如今看来这个目标并不多么高远，很多普通的上班族都实现了。陆家嘴的高楼也一幢接着一幢地立了起来，已成为改革开放的浦东最形象的窗口。

谈二次创业

前 20 年开发陆家嘴金融城，从 2011 年开始转战前滩，去年开始转战临港，接下来还有新的任务。我们就像野战军打仗，打完辽沈战役打淮海，打完淮海打平津，打完平津战役要去解放大西南，一直在转战新的战场，开创

谈国有企业

党交给我们新的开发任务，是希望我们为浦东的功能创造尽自己力量。但是对于国有企业来说，这是个很大的压力，因为钱从哪里来？可能原本我

们只能挑 50 斤的担子，现在要努力挑 100 斤，这就要动脑筋，改善经营，盘活资产，努力去筹集这些资金，才能为党的建设，是经过周密考虑的。

谈陆家嘴金融城

说起陆家嘴与自贸区的关系，我用“比翼齐飞”来描述。自贸区是一个特殊的政策基地，会有很多企业在那里登记，然后飞到陆家嘴来办公经营；而对临港的投资也会带来类似的成果。

“我们要把陆家嘴建设成为金融气息很重的城区，同时又是一个精神