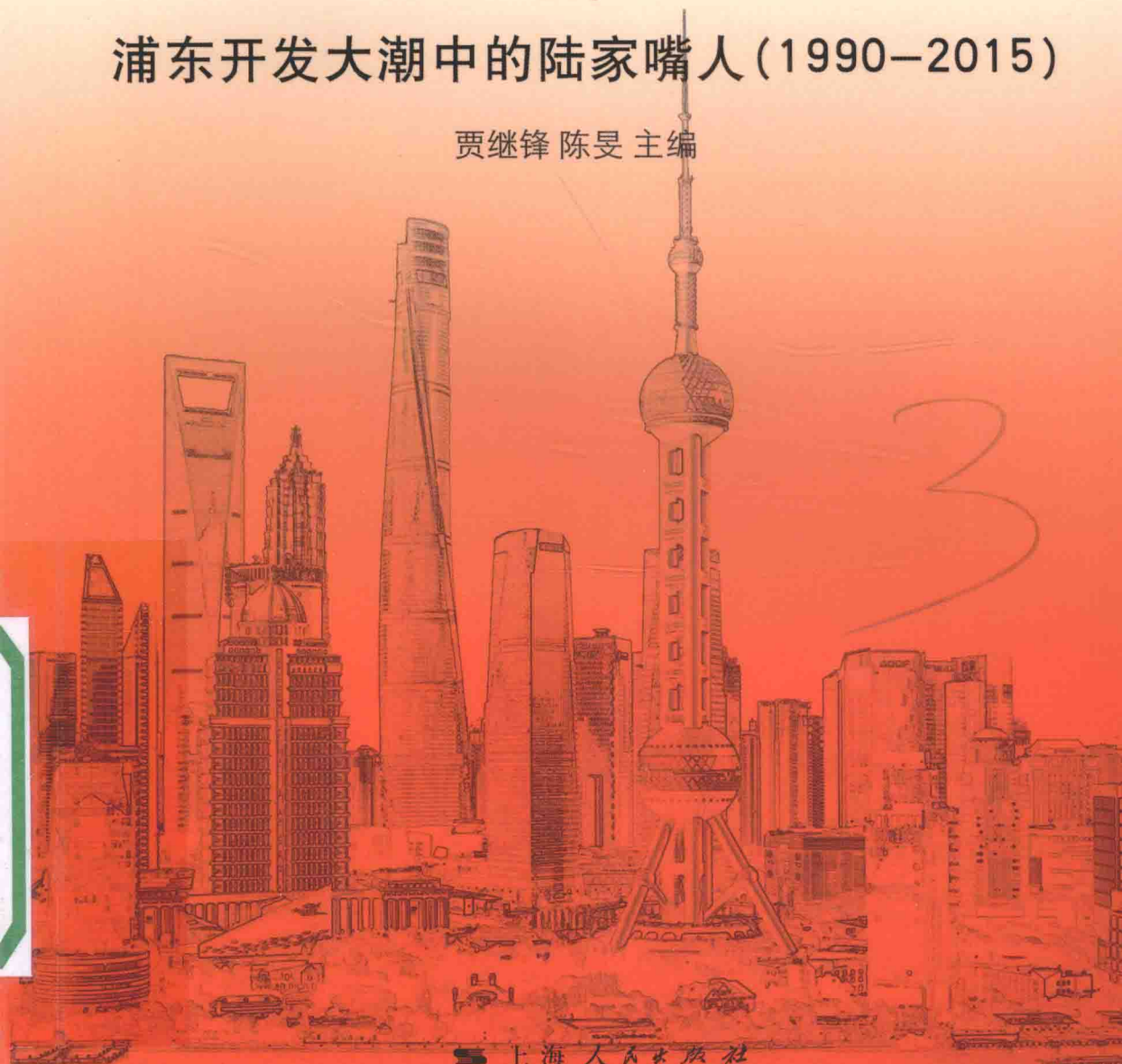


口述历史

激情岁月

浦东开发大潮中的陆家嘴人(1990—2015)

贾继锋 陈旻 主编



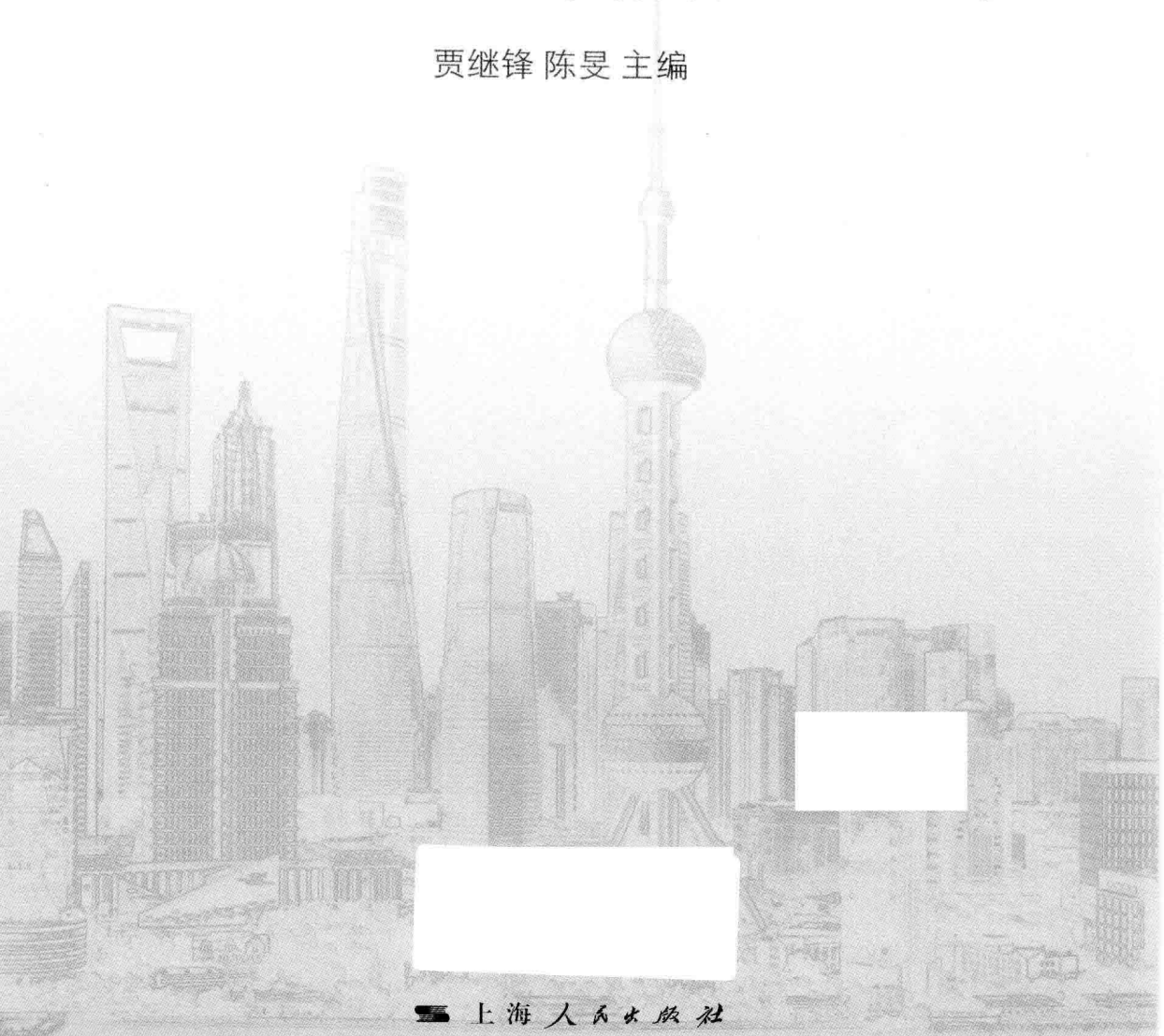
上海人民出版社

口述历史

激情岁月

浦东开发大潮中的陆家嘴人(1990—2015)

贾继锋 陈旻 主编



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

激情岁月:浦东开发大潮中的陆家嘴人:1990~
2015/贾继锋,陈旻主编.—上海:上海人民出版社,
2015

ISBN 978-7-208-12918-4

I. ①激… II. ①贾… ②陈… III. ①金融工作者—
回忆录—上海市—现代 IV. ①K825.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 073091 号

责任编辑 罗俊华
封面装帧 甘晓培

激 情 岁 月

——浦东开发大潮中的陆家嘴人(1990—2015)

贾继锋 陈 旻 主编

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)

世纪出版集团发行中心发行 常熟市新骅印刷有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 24.75 插页 2 字数 449,000

2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-12918-4/K·2339

定价 65.00 元

前言：有一种精神，使我们永感怀念

春潮拍岸激情扬，秋华纷呈岁月长。时光荏苒，岁月如梭，2015年是浦东开发开放25周年的大喜之年，我们也迎来了陆家嘴公司成立25周年的纪念日。25年是一代人的时间跨度，也是一代人成长成熟的年月。25年前，浦东开发开放的大潮搅动着浦江两岸，激荡着无数开发创业者的心房，一群来自全国各地的人们，在这块热土上，集聚在陆家嘴公司的大旗下，凝成了一个响亮的名字“陆家嘴人”。在这不长的25年中，我们用点点滴滴平凡的工作铸就了不平凡的业绩：一个世界瞩目的国际大都市的核心区域，从昔日的旧城区、工厂、农田中拔地而起；一个金融贸易中心城区，正越来越成为世界魔都的聚光点。这是世界的奇迹，也是中国的骄傲，更是我们陆家嘴人的自豪。

回顾25年的历程，我们能看见昔日垦荒者艰苦的跋涉，没日没夜地战斗在动迁的第一线的辛劳；我们能听到第一代建设者风风火火的劳动号角；我们能感受到各级领导对陆家嘴人的期许和赞扬，能分享聚光灯下那万众瞩目的荣耀；我们能体会“没钱逼死英雄汉”的窘迫，更钦佩“置之死地而后生”的英雄气概。当聚光灯移聚他处，我们重归平实，在脚踏实地中默默转型。自强不息，厚积薄发，用日益壮大的资产家底、不断提升的产业聚能，始终站在国企发展的前列。时光流逝，磨练了一代又一代的精兵强将，积淀的是经验和思索的精华。我们在市场经济的浪潮中，以改革促发展的理念，不断探索用市场化手段来完成政府交办的任务，给出了一份出色的答卷。当浦东二次创业的大潮掀起，挺进前滩，再造辉煌；挥师南下，决战临港；我们再一次用自己的力量证明了陆家嘴人是一支战无不胜的铁军。

25年中，不断有老员工退伍还乡，也不断有新鲜血液汨汨而来。走在陆家嘴公司分布在各处的基地上，老开发老而弥壮，依然活跃在公司内外；新人伊始，到处洋溢着青春勃发的气息。往事历历在目，精神口口相传，通过历代陆家嘴人的口述史料，给后人留下了珍贵的历史画面，展现了点点滴滴的坚实脚印。在陆家嘴人的集体回忆里，过去的战火岁月依然震撼人心，新时代、新起点、新气象又

扑面而来。新旧交替,继往开来,变化的是我们面临的形势和任务,不变的是我们承上启下、一往无前的老开发精神。

岁月磨练着我们的意志,激情推动着我们勇往直前。在陆家嘴人的激情岁月里,有一种事业让我们始终追求,有一种荣耀使我们自豪无比;有一种经历让我们终生难忘,有一种精神使我们永感怀念。

目 录

前言	1
----	---

代 序

王安德:建设“有生命力的城市”	2
杨小明:陆家嘴公司要当好区域开发的野战军	9
李晋昭:以现代管理制度来推进企业改革	16

创 业 篇

汪雅谷:在公司创业的日子里	24
朱蔚:陆家嘴公司的融资之路	29
杨传财:中心绿地和环球中心动迁的故事	35
竺家颖:在陆家嘴尝试创新管理机制	40
夏燕青:从金杨新村到 SN1 项目	45
孙家祥:小陆家嘴市政道路建设与施工创新	50
沈文新:听我讲那市政工程的故事	54
周燕卿:东城的开发岁月	58
孙家祥:陆家嘴中心绿地高压喷泉的诞生	62
贾伟:证券事务代表工作的“苦与甜”	67

毕海琳:陆家嘴公司早期的金融创新·····	70
刘建华:HR的人与事·····	73
刘玲娣:我在公关部锻炼成长·····	79
赵解平:我是一颗螺丝钉·····	83
姚建良:用镜头记录陆家嘴的历史变迁·····	89
王辉:我为陆家嘴公司充满自豪感·····	95
楼舞英:档案室里天地大·····	98
贾伟:复旦科技园的岁月·····	105
朱宗巍、傅聪、张倩娟:托管“六里”后的风风雨雨·····	108
彭文椒:六里公司的故事·····	118

转 型 篇

徐而进:在陆家嘴公司的十年·····	124
林青等:企业改革的疾风暴雨·····	129
毛德明等:联合房产公司的风波·····	135
荀九斤、徐正宏、夏静:资金的集中管理·····	140
俞玫:从卖地为业到守土有责·····	144
吴小可:软件园——陆家嘴公司转型第一站·····	149
姚佩玉:软件园创业交响曲·····	154
蒋成达:积极开拓 服务创新·····	158
陈敏:二层步行连廊的设计与建造·····	163
陈伟:工程建设中的创新之路·····	167
朱家驹:在实践中学习项目管理·····	171
张正立:纽约大学、世纪大都会的设计与建设·····	175
骆峰:从PM到陆家嘴 ——我与大都会的故事·····	182
褚峰:世界只有一个陆家嘴 ——我的成长之路·····	186
周伟民:我在“上海中心”的经历·····	190
黄磊:96广场——公司的第一个商业项目·····	192
宫倩、缪璟好、钱章:引进保时捷项目的故事·····	197
李晋昭、陶剑雯、施枫:收购浦项商务广场的经历·····	202

魏宗斯、陈前、申允必:浦项商务广场的接收与管理	207
邓佳悦:东和公寓——国际社区管理的典范	212
施国华:关于招投标制度的改革	218
潘亦兵:采购体制的建立和完善	224
马孝廷:加强综合管理 严格控制成本	228
张倩娟、金信淑、倪智勇:审计室的故事	235
徐正宏:在财务总监的岗位上	240
叶美华:第一个派遣的财务总监	243
庄振文:租金补贴:楼宇招商新方法	247
方华、祁卫华:甲方物业管理制度:酬金制	250
田力:综合管理保一方平安	254
彭小林:东安公司的征地工管理	257
谢进莉:形成机制 关爱征地职工	262
王翠玉:党风廉政建设与企业文化	267

拓 展 篇

魏宗斯、田力、吴小可、高升武、周翔:天津项目始末记	272
叶芳、高飞:人才公寓的建设与运营	281
常宏:陆金发收购海协信托	286
陈前、夏静、毕海琳:易兑公司的“生与死”	291
徐而进、陶剑雯、施枫:前滩商业模式创新	298
龚秋霞:规划啊规划 ——说说前滩规划那些事	303
章昊:从外企到前滩 ——“感觉用两年多的时间做了十年的事”	311
鲍殊毅:前滩惠灵顿国际学校抢建记	315
许平:上海惠灵顿国际学校落成记	320
钱章:中西合力绘新图 ——惠灵顿国际学校的设计	324
孙家祥:前滩前期工程的建设	327
高升武:前滩土地管理二三事	330
彭文椒:前滩能源中心的建设	333

吴小可:决战临港,挥师南下第一仗·····	337
洪建胜、卢敬:我们是全国物业管理的排头兵·····	342
洪建胜、卢敬、王铭、石磊:世博会的难忘岁月·····	348
杨浩:小陆家嘴综合养护和绿化工作·····	356
附录一 上海陆家嘴(集团)有限公司简介·····	362
附录二 上海陆家嘴(集团)有限公司大事记(1990—2014)·····	363
编后语·····	386

代 序

（此处为非常模糊的正文内容，文字难以辨认，推测为序言正文部分）

建设“有生命力的城市”

王安德

一、高起点的国际规划

1990年4月18日中央宣布浦东开发。上海市委任命沙麟为上海市人民政府浦东开发办公室(简称“浦东开发办”)负责人,随后任命了5个处长,包括杨小明、我、经委的白文康、张贤训、王仲奇等。那时候我是第一任的浦东开发办政策研究室负责人。当时倪天增、夏克强是市土地批租领导小组正、副组长,我是批租办副主任,后来兼市土地局有偿用地处处长,所以我几乎每天在倪天增、夏克强他们办公室里商量工作。后来到了浦东开发办,我是政研室负责人,杨小明是联络处负责人,做接待、宣传工作的,我们都是光杆司令,其他工作人员要再去招聘。5月3日浦东办揭牌,5月30日,在讨论规划时,朱镕基就已经提出了陆家嘴要做国际规划,要在国际上征集意见,他说这是宣传,请人来增加点印象,规划也要吸取国际经验。那时候陆家嘴公司还没成立。

就这样,规划工作开始一整套有计划地推进,国际规划方案征集这件事一直做到1992年年底。从规划征集到市政府正式批下来这个规划就用了3年,正式批下来的时候是1993年年底。当时国际规划是我们上海自己规划招标,征集方案,随后有大量的方案进来,如何评选,要一个一个方案过堂。我们有个技术委员会,我是高级顾问委员之一。下面还有工作小组,专家顾问委员会有8个中国人,十几个外国人。我们把这些方案一个个点评,然后把每个方案的优点和缺点都写出来进行汇总。中国的专家根据这些材料又组建班子,又做了3个方案,在这3个方案中再选出来。这3个方案是一个联合设计小组做的,这也是独创,因为是陆家嘴公司把市规划院的总工程师、同济大学、华东设计院、城市规划院的人都请到我们这里来做。黄菊、倪天增每一个阶段都听汇报、定基调,他们的意见和当时的发言是全部都记录下来的,所以这个规划,国际方案最初形成了5个方案,评出后中方设计成为3个,最后成为1个再进行评审。它从学术和技术层面考虑是非常专业。

征集方案的时候,我觉得要找世界上最好的城市,把他们特点和优势结合起来。当然我们那时候还是有些这样的案例的,当时许多国际专家都来了,我们

发设计任务书给他们。我那时候和他们说,设计任务书已经发给大家了,但在讨论设计任务书之前,我们先出三个题目,希望大家讨论一下,便于大家理解这个项目。

第一,结合你们自己的国家或是你所了解的欧洲、北美地区里比较成功的城市发展的经验或者他们发展的历史,你觉得里面最有道理的原则或者目标是什么?就是世界上已经有的成功的城市他们的特点是什么?他们的因地制宜的原则是什么?每个城市都有不同的特点,比如巴黎的城市设计也是有轴线的,美国的城市设计是方方正正的,各式各样的。这是第一个题目。

第二,你们这些城市发展到现在,失败在哪里?问题在哪里?尽管是已经发展了几十年以后来看的。这些经验或是问题在今天来看应该怎么来避免,或者怎样改进和提升?前一个讲的是优点,第二个讲的是缺点。

第三个题目说的不只是上海,问题是我们要做的 21 世纪世界性的大城市、核心城市的主题是什么,哪一些原则在陆家嘴规划过程中应该贯彻进去?

那天一听到这些题目,很多建筑师、规划师都笑了,前面两个问题是很好回答的,因为他们的城市有很多专门的论述、专著,很多建筑师在研究,只是需要花一些时间去搜集,或者稍微想一想,就可以讲出来。第三个问题,21 世纪城市的主题,要把世界主要城市应该有的特色和城市相结合。

讨论到最后很有意思的是他们得出了一个结论:21 世纪世界大城市的主题,首先应该是人与自然的和谐。这个问题是 1990 年到 1992 年提出来的,真是不容易,比联合国确定“人与自然和谐”的人居主题还要早,联合国大概是 1995 年提出来的。这些国际级的大师,他们接触的东西比较超前,当时国内根本没有这类理念。后来我们就把这一条列为我们设计提纲中的一条内容。当然还加上他们提出的世界城市的缺点、优点以及如何提升等内容。这个“人与自然和谐”的问题我们当时已经意识到了,但是这是一个大课题,到现在还在不断地深化。

二、具有世界意义的中国范本

我们陆家嘴的开发其实就是一个范本,是一个研究的窗口。当初在陈桂春老宅设置浦东开发历史陈列馆(即现在的吴昌硕纪念馆),它的作用不只是纪念陆家嘴的开发,也可以从中看到中国 90 年代城市经济改革开放的历史和时代的推移。外国人常常来问,看 1990 年的照片,陆家嘴还是一片破旧的建筑;经过短短的 25 年就一下子变得如此现代化,怎么可能呢?这是怎么来的呢?

这个问题就是要研究上海现象,上海这个城市的发展力量怎么会这么大,在这个时期突然一下子爆发出来?这在中国其他城市是没有的。如果再深入发掘

下去,就会发现上海其实是一个载体和舞台,它实际上反映了20世纪90年代到本世纪初中国改革开放以后释放的动能。我们一直讲改革的红利,要深层次地研究社会学,研究社会高速变革时期,研究它的能量是如何来的,所以浦东开发历史陈列馆可以解开一部分对中国这个现象的疑惑,或是可以给那些对中国共产党改革开放历史抱有怀疑或觉得新奇的人一个现实的教育机会,给予他们真实观察、近距离观察的机会。

像陆家嘴这样这么大的城市规划在国际上也是很少见的。陆家嘴做规划的时候就比较慎重,既有国际智慧在国内经过反复讨论,又有市区、新区两级规划部门同时参与,上海的同济大学、华东设计院、上海市规划院等都有参加。在规划的过程中即时向市委、市人大、市政府汇报,征询他们的意见,领导也都参与讨论。所以当时黄菊同志说,因为向人大做了汇报,当时讨论的结果就没有能轻易地改动,要动就要再次向人大汇报。所以1993年批下来的小陆家嘴规划,空间结构、布局形态,到现在为止基本上相对固定,没有太多根本性的改动。

当时做规划的时候,我们请了最初参加过陆家嘴规划方案征集的英国的一个建筑设计大师理查德·罗杰斯再来给我们自己做的方案提意见。他亲自来了,并且在看完以后说了非常感人的两段话:

第一段话是:“没有想到你们中国人对我们这个设计方案当中的理念理解得这么好,也没有想到你们能把这些原则组合起来,形成一个方案,并能够用得这么巧妙,能把各家的优点结合起来,令人刮目相看。”他说,他们的方案仅仅是提出了一个城市应该考虑的概念,如果我们完全照他那个原型的方案做,或许将是一场灾难。

他的意思是说,在他本来的方案里,突出了陆家嘴的形状,它比较特别,黄浦江围合起来,形成一个死角,是一个端头地形。解决像陆家嘴这样端口城市的交通问题,他用了环形加放射的方式,这是他最核心的一个概念。所以他提供的仅仅是一个设计的原则,但如果我们就按照这个来做,或许将来就是一场灾难。他说,我仅仅来中国看了那么几次,根据自己国际上的经验就来做方案,肯定做不到像你们这样深化的方案,他觉得中国人的理解力是很强的。这是第一段话,对我们理解他们以及组合这些优势予以肯定,并告诉我们不要照搬照抄。

第二段话是:“现在你们的设计师大部分都是学国外教科书上的内容,包括我的一些设计案例。但是我敢断言,到下个世纪,很快世界城市规划的教科书上就一定不会出现你们中国的东西。”就是说我们的东西搞上去了,就可以进入他们的教科书。

三、有些东西当时我们想到了,但是做不到

浦东开发当中有很多遗憾,有的是技术问题,有的是资金和理念上的问题。

有些东西当时我们想到了,比如说小陆家嘴这么集中的地方,能否集中供暖、供冷呢?我们甚至已经考虑到在地下弄一个很大的蓄水池,晚上利用峰谷电蓄暖,白天用电量高,晚上电价便宜,用这些电把水变冷或者加热,白天这些能量就能够释放。这些楼都有自己的空调机组,应该有一个集中的空调总站。当时我们请了清华大学的专家来跟我们一起讨论,还想在陆家嘴规划中写入绿色、环保等元素,可实际上就是做不到,因为体制问题。当时搞规划的时候,计委等单位也没来听,等到各银行的楼建起来了,就已经是各自为政了,他们就会提“你们集中供能不行啊,万一出不来了怎么办”之类的问题。实际上这些问题,如果再深入一点下去,可能就可以取得成功的经验。当时世界上已有先例了,巴黎已经在做了,其他地方也有。如果当时我们做了不就领先了吗?

这就是想到没做到的,这个事情上其实资金不是最主要的问题。因为陆家嘴最开始做开发的时候有两个大的突破:

第一个突破是开发公司的土地、生产资料、生产要素的取得是有偿使用,已经走上了市场化的道路。

在陆家嘴之前的上海虹桥、闵行、漕河泾开发区,深圳、珠海、汕头,厦门四个经济特区以及包括全国十四个沿海开放城市的土地开发模式有三个方式:

第一阶段是政府跟企业混为一谈,像深圳早期,没有开发公司的,部队工程兵开进去后,整建制地转为建设者,在深圳特区管委会指导下做。中央拨款也好,政府借钱也好,都是深圳政府自己筹,是政企合一的开发。

第二阶段稍微进步一点,开发公司和管委会政企分开。但是也不尽合理,因为都属于国家,所以开发公司的土地是政府划给的,明确了开发公司只管开发,没有行政权力的。虽然经济上明确了是开发公司的,最后还是由财政统管。

第三阶段像上海80年代的开发区,有了许多创新的东西。1982年起成立的虹桥、闵行、漕河泾等开发公司,是中外合资的,由中方控股。这些开发公司上面还有控股的母公司,拿土地给中国银行及外资合资。运作则是由合资公司进行,开发后土地的收益要分给中外两方。就是中方出土地,外方出现金,但是这土地还是划拨下来的。

到了90年代浦东开发的时候,陆家嘴、金桥、外高桥一开始全部实行土地有偿使用,国家要你开发的土地都是批租给你的。我们第一批拿到的都是毛地批租,国家把将要开发的土地的开发权卖给我们。陆家嘴把规划做好,土地卖给我

们，算一个价格。我们是向财政局借的钱，在土地局买的地，但是我们对财政局就开始负债了。到后来，1993年我们成为股份公司上市的时候，这部分土地再转为国家股。所以一开始就叫我们土地实运转，这有个好处，虽然是负债，后来我们就把土地的生产资料在市场经济的市场里面激活了。我们自己再开发，投入多，产出就多，效益高；卖得多，收益就多。所以它是符合马克思主义地租理论中级差地租一、级差地租二的科学结论的。

第二个突破是公司一开始全部实行负债经营，按照企业法规定的原则，独立核算、自负盈亏、自主经营。所以我们在股权筹集过程当中，也要有债权债务的考量。就是所有的钞票都是要在市场上去筹集，国家没有天上掉下来馅饼。这两条使得开发公司整个运作设计要走市场化的道路。而且也使我们摆脱了一切靠等别人给我们钞票的局面。所以一开始所有的运作设计都是从市场上去找钱，自己赚钱、自己用钱。土地有偿使用我们是不怕的，你要卖，我多多益善。我们不怕负债，只怕没有土地给我们。

所以基础设施问题并不是最主要的瓶颈，因为我们只要做了以后，后面就可以把热源、冷源卖掉，包括我们做集中供暖、集中供热的公司都是可以吸收外资、吸收内资来合资，就是经济实体。只要给我们做，我们就可以做，不怕花钱。因为在我们后面，金桥还是做了集中供暖的能源中心。

往深层讲，其实还是体制问题。说到这个，又有一个故事，很多人都不知道，其实我们在张杨路下面是有一条“共同沟”的。这条“共同沟”很了不起啊，江泽民下去看过的。他在1995年、1996年来上海视察的时候，不是计划中安排的内容，当时他在沿着张杨路走，看到地面上有个玻璃的建筑，有两个台阶向下，有个门，就像地铁的出口站。他就问这是什么，是人防？我就报告说，是个共同沟。他问，共同沟是干什么的？我回答，它是把电力、通讯、自来水管子在里面走，用来维修什么的。江泽民说，下去看看。这就要命了。一个是我们没有计划（安排），门是锁住的；第二，按照规定是必须要戴安全帽的。结果呢，边上有个市委领导在，大概是王力平，当然吴邦国、黄菊都在，他们说，江泽民要看就打开啊。我就让人来打开，并带了20顶安全帽来。江泽民就走下去看了，那里面也没有什么好的设施的。那时刚刚建好，还有排风设备，空气没问题。他在当上海市长的时候，一直关心马路来回开膛修管线的事情，现在称赞我们把马路拉链装上了。江泽民下去看了，走了十几、二十米。后来考虑到安全因素，就叫他上去了。众人对这个共同沟大加赞扬。

但是后来这个共同沟我们做不下去了。什么道理呢？就是因为体制。因为以前通讯、煤气、电力公司等，都是规定好的，他们要排管子，就要先收钱，然后做工程，把马路挖开来弄。但我们做了共同沟以后，就倒过来了。他们要排管子，

煤气管、通信管，要付钱给我们。当然他还是可以向客户收钱，但至少要付一笔钱给我们。然后把管线集中在这里，让我们统一管理。但是每一家都不愿意，我们要把管线放在这里，那这一段他就不管，不排管子。这些都是中央单位，我们没办法协调，共同沟虽然做好了，但是无法使用。最后我们是输给了体制。所以，想到的事情就不一定都能做到！

四、城市是活的生命体

小陆家嘴区域 1.7 平方公里，有将近 500 万(平方米)的建筑，是一个有生命力的、活的城市。什么叫有生命力呢，并不单单因为它有功能、有 24 小时的经济运行、有这么多开发者、建设者、经营者在这里工作，而是这个城市自己在呼吸、自己在吐旧纳新，自己在不断自我完善，它具有生命力，可以创新、修复、再生。

我感觉这样的城市，总体上是要靠一代一代开发者的开发来激活它，最典型的是陆家嘴环廊的建设。陆家嘴区域城市设计的时候，每个建筑在地上三层的地方，都留有衔接连廊的空洞的地方，没有现在这么仔细，但是设计了衔接连廊的空洞，位置就是建筑与建筑之间联系的系统。但那时候不可能造连廊。什么道理呢？因为地是一块一块拆迁的，当时还有一些厂家没有搬掉，有两幢办公楼还没有拆掉，居民还没有动迁。如果要做，我们就要对每一幢建设的楼规定高度，要留下空间的通道，将来把空间打开，把连廊接起来。这就要求他们交一笔费用，但是没做成。这样就造成了后来地面行走困难，楼宇之间可望不可及。

连廊是在 1993 年规划的时候就有的，但是森老板(森稔，日本森大厦株式会社的老板，环球金融中心的主导兴建方)在 1994 年与我们签订土地出让合同以后，在 1995 年到 1997 年一直呼吁要有这个东西，因为他在日本开发的时候，空中系统做得很好，日本国内东京的六本木、青木等地的地铁上盖都做了人行和商业系统。杨总(杨小明)来了之后，非常重要的就是把这条连廊建起来了。他们的呼吁，加上原来规划就有，还有杨小明同志的整体设计，最后就做完成了。不但是解决了空中交通，也是也解决了景观的问题，最后使得所有的楼都做了加法，而不是减法。所以，有些楼一开始的时候还不想要，包括东方明珠，一开始不给你接，最后他自己主动要求衔接，因为他意识到这大有好处：方便了交通，可以把人引过来，形成大量的人流量和客流量。

另外还有现在做的，那些还没有竣工的，就像延安东路隧道浦东段出来以后，下面那个直通到杨浦大桥、凌桥地区地下的东西通道，这些东西都说明这个城市它一直是有生命力的。

将来中心绿地下面也还有文章可做。1997 年的时候，为了迎接香港回归，

急于要建成一块绿地，地下空间都没做，当然现在会牵涉到地铁十四号线走向的问题。但是不管地铁十四号线怎么走，这么大一块地方的地下空间还是大有文章可做，小陆家嘴的服务设施、商业设施都可以做。

这些建设完了以后，这个城市化就完全好了吗？如果地铁十四号线建成了，地上地下都建好了，上海中心、小陆家嘴都建好了，原则上没有一块空地了，这个城市就结束了吗？我觉得不是，这个从哲学上、城市发展规律性上看不会结束。会画上句号的只有一种情况，就是这个城市的政治和经济地位受到了根本性的撼动，没有经济需求和动力，这时候再去推也没有用的，只能是拔苗助长。除了这点之外，只要一代又一代的开发者不停地思考、深入开发，让它产生新的生命力，陆家嘴总是会发展，总会不断创造出新的惊喜来，会永远有自己的生命力。

五、结语

有关小陆家嘴的建设，我有一段话一直想对现在的建设者说：“搞城市开发和建设的投资者，你自己必须意识到，后人永远有比我们更先进的技术和更高的眼光，他们永远会批评和评判我们已经做的东西，做城市建设永远要记住这个道理。不像炒菜、做衣服，吃的吃吃，穿的穿穿，过个五年十年就没了，我们是在地球上留痕迹的。所以严格地说，做城市建设和房地产开发是一个遗憾的行业。因为我们永远逃不走，永远要被人评判，但后来的人一定会比前面的人聪明。”

所以我现在看到小陆家嘴，一直是诚惶诚恐的。只要能听到别人说“虽然他们做得傻一点，但还是很用心做的”，只要别人肯定我们的用心，肯定我们这一批人，我就已经很满足了。所以我既有成就感，因为我们所做的东西确实在地球上有了痕迹；同时又有遗憾，因为永远要被别人批评。我只能说我们是尽力了！

王安德：原陆家嘴集团公司首任总经理，现已退休。

（整理者：陈旻、蒋丽君）