

1982-2012上海商业纪事

海商



第二卷 流通革命

张广生 著



上海锦绣文章出版社

013063017

F729.7
06
V2

海商

——1982—2012 上海商业纪事

第二卷 流通革命

张广生 著



F729.7
06
V2

上海锦绣文章出版社



北航

C1669989

710680610

图书在版编目(CIP)数据

海商:1982~2012: 上海商业纪事 / 张广生著.
—上海: 上海锦绣文章出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-5452-1309-6

I. ①海… II. ①张… III. ①商业史—上海市—
1982~2012 IV. ①F729.74

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 107321 号

书 名 海商——1982~2012 上海商业纪事
著 者 张广生

策 划 张仲煜
统 筹 郭燕红
责任编辑 叶 导 吴 迪 安志萍
封面设计 朱晔华
技术编辑 李 荀

出版发行 上海锦绣文章出版社
网 址 www.shp.cn
锦绣书园 shjxwz.taobao.com
地 址 上海市长乐路 672 弄 33 号(邮编 200040)
经 销 全国新华书店
印 刷 上海一众印务中心
规 格 787×1092 1/16
总 印 张 43.25
版 次 2013 年 7 月第 1 版
印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5452-1309-6/J.826
定 价 128.00 元(全三册)

如有印装质量问题 请与印装单位联系 电话 021-56477080
版权所有 不得翻印

谨以此书献给我的母校——黑龙江商学院(现哈尔滨商业大学);
献给所有关心、支持、帮助上海商业改革、发展的人们;
献给曾经参与我国商业从传统走向现代,推动流通革命,并为此作过奉献的人们;
献给从计划走向市场的人们。

目录

1	前言 改革开放是上海商业繁荣发展的主要动力
5	东海商都“改造风波”的背后
16	联华超市开创了中国连锁商业的先河
34	“华联超市”向“联华超市”叫板
41	农工商超市成为连锁商业的一匹黑马
49	从“肯德基”到“新亚大包”的艰辛历程
70	便利店“点燃”传统商业变革热潮
79	发展连锁商业是政府推动的一场流通革命
96	好美家建材装潢连锁商业的诞生
107	“上上糖业”、捷强超市和“石库门老酒”诞生记
117	“永冠”成为商业设备最大供应商的秘密
124	宾馆、酒店是上海对外开放最早的行业
136	东方商厦的定位和百货连锁业态的崛起
143	上海水产由近海走向远洋
149	第一八佰伴与和田一夫其人
158	“挑战”中内功先生
166	“沃尔玛”为何迟迟才到上海来
178	“家乐福”让上海人知道了什么是大卖场
193	锦江麦德龙的会员制独树一帜
200	谢国民先生的正大广场和易初莲花
209	大润发成为中国最大超市引发的思考
213	体验一站式购物
220	参加世界百货联合会——让世界认识上海

前言

改革开放是上海商业繁荣发展的 主要动力

20 世纪最后十年,在党的十一届三中全会和邓小平南方讲话精神的鼓舞下,上海商业在市委、市政府的领导下,坚定不移地高举改革、开放的大旗,在流通领域发生了革命性的变革,创造了举世瞩目的成绩。上海商业在短短的十年,追赶了欧美发达国家近百年走过的路程,完成了传统商业向现代商业的转换,实现了国际化接轨,使城市更加靓丽、生活更加便捷、市场更加繁华。

上海商业的变革,主要表现在以下五个方面:

一、顺利地完成了以“菜篮子工程”为核心的价格体系改革,加大农副产品生产基地和商品供应链的建设,理顺了包括粮食、食用油、蔬菜、肉、禽、蛋、水产品、水果在内的农副产品市场价格体系,实现了供求基本平衡。与此同时,对影响居民生活的日用工业品也积极推进流通体制改革,鼓励工业自销,鼓励多种经济成分竞争,打破了国有商业“一、二、三级站”的一统天下,打破了计划供应、地区封锁、统购包销的流通管理体制,放开了工业品的计划管理和价格控制,建立了人民生活必需品的市场体系。

1980 年代,上海和全国一样,经济运行在计划与市场中间徘徊,商品价格在放开与管控中间挣扎,社会舆论在通胀和人民群众的承受能力中间寻找平衡点,经历了一段十分痛苦的“双轨制”时期。上海市政府从 1987 年开始对与人民生活密切相关的“51 种商品实施全面监控”措施,1988 年开始全面推进“菜篮子工程”,到 1993 年,上海市彻底地摆脱了计划价格和凭证凭票供应商品的历史。人民生活必需品全面、彻底放开,为实现市场配置资源奠定了基础。

二、简政放权、下放商业行政性公司管理权,充分调动市、区两级政府发展商业的积极性,掀起了商业设施改造和建设的高潮。

改革开放初期,上海一万平方米以上的商店只有南京东路上的“四大公司”。这四家百货公司,都是在 20 世纪二三十年代建设的。上海的城市建设历史欠账很多,市属商业设施落后,区属商业设施显得更加落后。改革开放后,商业企业面对日趋激烈的竞争,各

区政府开始注重商业企业形象建设,积极投入资金装修、改造门面,振兴商业,搞活地区经济。商业企业由最初的小修小补“涂脂抹粉”,转向内部的整体装修“设施更新”;发展到后来进入了整地块规划“拆落地改造”,上海商业面貌发生了巨大的变化。目前,上海拥有万平方米以上的单体商场已经超过400多家,历史上形成的“三街一场”发展成“四街四城”,又演变成“十大商圈”,还涌现出了衡山路、宜山路、雁荡路、黄河路、乍浦路等十多条专业特色商业街。现在的南京路步行街、徐家汇商圈、淮海路特色街、豫园旅游商城、浦东商业城、静安南京路以及四川北路、真北路、五角场等商业中心的出现,既改变了城市面貌又方便了人民生活,同时还促进了商业房地产业的发展,为上海经济发展和城市繁荣、繁华做出了重大贡献。

三、以撤销商业各行政管理局,撤销市、区、县管理型公司,扩大企业自主权为核心的“六自主改革”、“股份制改革”和“现代企业制度建设”,把商业企业彻底地推向了市场,商业企业成了市场运行的主体。

1990年代初期,上海向广东、深圳学习,积极推进小型企业的“改、转、租、包、卖、连”的改革,扩大企业自主权,发展多种经营,鼓励多种经济成分竞争,流通领域市场经济框架基本形成。随后,上海在大中型国有商业企业中积极推进“经营自主、价格自主、用工自主、分配自主、管理自主、发展自主”的六自主改革。先后撤销了商业一局、商业二局、水产局,并积极推进粮食、供销经营管理体制的改革,形成了一百集团、华联集团、友谊集团、食品集团、蔬菜集团、烟糖集团、新亚集团、水产集团、良友集团、商投集团、供销综合商社、内外联综合商社,区属企业也相应地组建了豫园商城集团、新世界集团、万象集团、徐家汇商城集团、益民集团、淮海集团、九百集团、开开集团、梅龙镇集团等。同时,还推进13家商业企业实现了股份制改革,并成功上市。改变了单一国有的经济成分,实现了资本多元化,创建了混合经济实体。在现代企业制度改革中还涌现出一大批“小巨人”企业,优秀的“大中型”企业,培养出一大批优秀企业家。上海商业在全国处在全面领军的位置,进入了最为辉煌的时期。

四、以引进外资,发展连锁超市为特征,积极推进上海商业业态的变革,实现了跨越式发展,完成了流通产业从传统走向现代的革命。

1990年代初,上海遵照邓小平同志提出的“胆子大些,步子快些”的要求,在国务院核批的指标内率先引进4家外资企业,以中外合资、合作方式先后在徐家汇建成“东方商厦”,在浦东建成“第一八佰伴”和“时代广场”,在新客站建成“佳世客”。在总结经验的基础上,结合上海实际情况,先后又引进外资企业86家。

从1991年开始,上海学习借鉴发达国家和地区发展连锁商业的经验,在曲阳社区率先建成了我国第一家连锁超市公司——联华超市。后来我们又成功地引进泰国的易初莲花大卖场,引进世界知名企业法国的家乐福,德国的麦德龙、欧贝德,英国的百安居,瑞典

的宜家家居,日本的罗森便利店,韩国的易买得,台资企业大润发,香港的百佳超市,荷兰的阿霍德顶顶鲜超市等连锁商业。上海还吸引了大量的国内、国际资本,相继又有正大广场、港汇广场、恒隆广场、上海广场、新天地等外资商业房地产企业进入。上海抓住了“上个世纪的尾巴”大胆引进外资,不仅给上海商业带来了发展资金,解决了国有商业企业转型、改制等问题,同时,更带来了世界最先进的超市、大卖场、专门店、便利店、品牌店、专卖店、购物中心等先进业态和管理模式。上海的市属、区属商业有的参与中外双方的合资合作,共同发展,有的借鉴外资企业的经验,先后创建了联华、华联、农工商、家得利超市;世纪联华、农工商、华联吉卖盛、好又多、大卖场;好美家、好饰家、吉盛伟邦、红星美凯龙、月星家居、建配龙专卖店;快客、可的、好德、光明便利店;南方商城、百联西郊、百联中环、百联又一城、大连万达、奥特莱斯、青浦乔仔湾购物中心等。

上海不仅成为汇集世界最多商业品牌的商业大都市,同时也是自我创新连锁商业最多的城市。目前,上海市内的连锁商业网点已经有 11 300 多个,上海在市外开设的连锁商业网点也有 5 400 多家,连锁商业的门类、品种近 100 个,连锁商业已经成为上海商业运行的主流业态,堪与发达国家相媲美。

五、以创造城市的“繁荣、繁华”为目标,不断提升上海商业的综合实力、服务功能,使上海真正成为“万商云集,近悦远来”的国际化大都市。

上海商业在改革和发展中,始终遵照市委、市政府的要求,坚持不懈地按照国际化大都市的要求,实现国内领先,国际化接轨的目标;努力把上海商业建设成上海经济的支柱产业;上海商业的发展给市民带来了便捷和实惠,让市民满意。

20 世纪末 21 世纪初,上海商业的发展重点开始由规模扩张转向了后台发展,努力提高管理水平,推广计算机应用和信息化技术、物流配送技术、食品保鲜技术、网络营销技术,提高了上海商业的核心竞争能力。上海商业不仅关注自身的发展,更加关注相关产业的发展,积极打造工农业产品的产业链、供应链。上海商业社会化、组织化程度的提升,可为市民提供更加安全、快捷、便利的一站式服务。

上海市的灯光工程与“商业夜市”、“橱窗透亮工程”互相补充,相得益彰,享誉海内外。夜上海成为上海繁荣繁华的一大特色和标志。

上海原有 300 多条马路菜场,不仅影响市容,更影响居民的生活,同时对建设现代化大商业不利,经过市、区两级政府的努力,到 2001 年基本清除,还路于民。

长期以来,为解决上海市民吃早点难、就餐难等问题,上海不仅在改革开放之初就引进了“肯德基”、“麦当劳”、“必胜客”、“星巴克”等洋快餐、餐饮,同时还积极推进“家庭厨房工程”,积极发展“新亚大包”、“丰裕生煎”、“永和豆浆”等中国式的快餐,以及速冻食品、小包装食品、半成品套餐等适合各种消费层次的社会化服务体系和系列产品。

上海的购物、餐饮、服务体系已经为上海市居民提供了最适合人居的城市基础条件。上海商业的发展,为上海市产业结构的调整也做出了重大的贡献。上海商业每年为上海市提供将近 8 万个就业岗位,商业、餐饮业就业人口达到 400 多万人。目前,上海商业在国民经济中的地位和作用已经日益显现。

改革开放使上海商业实现了从传统商业向现代商业的跨越,重振了雄风。国内外的商业企业集团,大多都以上海为总部平台,正在把采购、销售网络向全国延伸,从而确立了上海作为国际化贸易中心的地位。

上海商业将永远是上海人的骄傲。

注:此文系 2008 年 10 月 19 日为纪念改革开放 30 年而作。

东海商都“改造风波”的背后

提要：东海大楼自从1931年建成后，像个“百变魔女”，主人和招牌不断变换。无论如何变化，东海大楼以它那美丽的风姿继续展示着上海商业的繁华和高雅，见证着城市发展背后的辛酸。

1993年，上海市财办、市商业各局、各专业公司主动撤出东海大楼，坚决走“小政府、大市场”之路，把南京东路的黄金地块让了出来。可是，好事多磨啊！

1993年上海商业改革开放的大背景是：

邓小平同志提出“抓住本世纪的尾巴”，“胆子再大一点，步子再快一点”，“开发开放浦东，成为带动长江流域的龙头”。上海市委明确提出“优先发展第三产业”，明确“三、二、一”产业政策。上海财贸系统的干部、群众思想空前大解放，个个摩拳擦掌，真抓实干，“实现一年一个样，三年大变样”。

上海商业的建设和改造，也从前几年的“装修门面，涂脂抹粉，小打小闹”，变成了“拆落地建设，成街坊改造，整地块开发”，迈出了较大的步子。

徐家汇的东方商厦、浦东新区的第一八佰伴、新上海商业城、曲阳路的商务中心、锦昌文化大酒店、扬子江大酒店、华亭宾馆、建国宾馆、波特曼大酒店、海仑宾馆等引进外资项目均已开工，浮出地面，有的已经竣工对外营业。

南市区抓住了豫园商城上市的有利时机，迅速动迁了豫园商城内的33户居民，完成了豫园商城核心商圈的第一期改造，解决了长期困扰商城环境和安全的居民晾晒衣被、烧煤球炉、倒马桶、堆放生活垃圾等历史遗留的社会问题。这次改造，为实现“打造豫园小商品王国”迈出了实质性的一大步。

黄浦区在南京东路搞了精品商厦（现已拆除成为西藏路口的下沉式广场）、金桥百货、新世界商城、宝大祥以及电子商厦、长城鞋业服饰公司、南洋商城、协大祥商厦、第一医药商店、皇冠娱乐城、大光明电影院、中国照相馆、喜来临食品厂等工程，实现了当年动迁，当年竣工，带动了上海市各区商业建设和改造的高潮。南京东路还率先推出了霓虹灯夜市，

引起了全市居民的关注,“夜上海”重新勾起了上海人对南京路鼎盛时期的好奇与记忆。每逢周末、节假日的夜晚,观灯的人群蜂拥而至,其场景甚为壮观。

卢湾区的淮海路,为了彻底改变雨天马路积水等基础设施落后的问题,还结合地铁建设,下决心停业半年,进行总体建设和改造。恢复营业后,淮海路随之调整经营结构,走品牌专营、专卖之路,开创了“高雅淮海路”特色商业街。淮海路还推出了别具风格的拱形景观灯,为“夜上海”增添了色彩。

虹口区的四川北路也不甘落后,紧追不舍,为实现商业街的错位经营,发挥差异化优势,它们在商业改造和建设中坚持走“贫民化”的道路,提出“走走看看其他路,买卖请到四川路”的口号。

繁华的南京路、高雅的淮海路、实惠的四川路、特色的豫园商城勾勒出上海“三街一场”商业街的轮廓,突出了各自的经营特色,展现了街区之间明里竞争、暗中较劲的现实。为谋取上海商业新一轮发展,各区、县、委、办、局都不甘寂寞。徐家汇商城、浦东商城、新客站不夜城、静安南京路等都在构筑、谋划之中。各区政府都把商业设施的改造、建设作为旧区改造、发展区域经济的抓手,商业竞争,如火如荼。

1993年,上海商业企业“六自主改革”已经全面展开,企业自主权得到落实;政府机构、委办局和管理型公司的改革,实现简政放权,精简机构;商业流通体制改革,市场放开,取消了所有的票证;市场日益丰富,菜篮子、米袋子、小商品的供应明显改善。市场调节的作用日益强大,各委办局、区县政府调节市场的任务开始松动。

面对这种形势,委办局的改革渐渐浮上了台面。我们市财办酝酿多年的撤局建委工作也摆上了日程。

1993年3月23日,上海市财贸办刚刚换届不久,我和任徽典同志(财贸办党委书记)商量,召开了一次党政班子联席会议,专题研究东海大楼改造问题。东海大楼是商业一局、商业二局、粮食局、供销社以及商业各大行政性公司长期“盘踞”的大本营。唯有借改革之机,才能完成动迁任务。

任徽典年龄比我大7岁,政治经济学教师出身,待人十分谦逊,对自己要求十分苛刻,对别人要求十分宽容,我们共事了一届政府(五年),恰逢上海经济起飞的时期,他给了我很多支持和帮助,我们的合作既默契又愉快。在东海大楼的动迁、改造问题上,我们的意见完全一致,使我们推出这一重大举措的激情变成了信心。

东海大楼,原名“哈同大楼”,也叫“慈淑大楼”。

哈同先生,1851年生于土耳其统治下的巴格达(今伊拉克首都)。其父为犹太人,是个商人。哈同先生1873年到上海,做过职员,贩卖过鸦片。1886年哈同先生同中国女子罗迦陵(字俪蕤)结婚。哈同先生利用在沙逊洋行工作的机会,协助大班管理房地产部,在南京东路采用投机手段购置了大量的土地。他后来还当上了法租界董事和公共租界工部局董事,利用手中的特权,又购买了大量廉价土地。1901年,他独资开办了哈同洋行,专

门从事房地产投资业务。到 1930 年代,南京路上已有一半地产归他所有,他成为上海近现代史上名声显赫的地产大王。哈同先生于 1931 年 6 月 19 日逝世。次年,他的夫人罗迦陵也去世了。

1931 年 4 月,大陆银行向哈同先生租借南京东路 327—353 号(山东路—山西路中间)近 9 亩土地,兴建一座 8 层的钢筋水泥大楼。大楼由中国著名设计师庄俊设计,泰兴记营造厂承建。

1932 年 12 月,大楼竣工并交付使用。大楼除部分由大陆银行使用外,部分出租。底层和二楼由中国国货公司租用,辟为“大陆商场”,主要销售国货,以对抗日益增多的“舶来品”,当时人们称其为“大陆商场”。

1937 年抗日战争爆发,大楼被哈同洋行回购,旋即改名为“慈淑大楼”。可能是为纪念哈同先生的夫人罗迦陵,人们常称这位拥有一半中国血统,一半法国血统的传奇人物罗迦陵为“慈淑夫人”。

1942 年 12 月 8 日,日军进驻英租界后,“慈淑大楼”被日伪抢占。

1945 年抗战胜利后,大楼又被哈同洋行收回,底层和二楼仍由中国国货公司租用,“大陆商场”继续营业。

1949 年上海解放后,这座大楼就改名为“东海大楼”。底层和二楼的“大陆商场”继续经营综合百货,由于其股东宋子文等把资金抽到台湾,再加上该商场经营不善,“大陆商场”1953 年停业了,人员并入上海百货公司。三楼以上,渐渐成为管理上海商业的各个商业局的办公所在地,商业一局、商业二局、粮食局、上海市供销总社都集中在这座楼里办公。可以说,这座大楼是上海商业的控制、指挥中心。

1958 年,上海市政府把创办于 1952 年的“上海国际友人服务部”从上海大厦迁到东海大楼一、二楼商场,随即改制成为“上海友谊商店”,专门从事接待外宾和海外华侨的指定商店。

1970 年,上海友谊商店迁址到中山东一路 33 号(原英国领事馆)院内。1985 年 6 月,上海友谊商店再迁到北京东路 40 号,占地 2 841 平方米,建筑面积 17 170 平方米,拥有职工 1 300 人,成为上海对外供应公司的核心企业。

南京东路新华书店,是上海市比较有名的综合性书店。原来新华书店位于南京东路 374 号,坐北朝南。1972 年,上海友谊商店搬迁到外滩 33 号后,市财办进行商业网点调整,决定把原来友谊商店位置(南京东路 327 号),置换给南京东路新华书店,使新华书店也有一个较好的营业环境,新华书店的原址置换给上海灯具总店。至此,南京东路新华书店占有东海大楼坐南朝北方向两个楼面,营业面积 2 400 平方米,在职职工 240 多人,1992 年销售额 3 200 万元,实现税利 400 万元。谁都没想到,这时把新华书店引入东海大楼,会为后来的东海大楼改造留下了后患。于 1993 年掀起了一场轰动上海滩的“东海大楼改造风波”。

东海大楼总建筑面积 35 000 平方米。新中国成立后,这座大楼产权归上海市房地局大楼管理所所有,各入住单位仅仅拥有永久使用权。东海大楼地处南京东路的黄金地段。长期以来,人们都认为在这个地段做办公楼,有些浪费,也颇不合理。但是,没有人下决心,也没有机会和可能把这么多的党政机关赶出南京路。

1993 年,我们财办党政班子统一了思想,认为遵照邓小平同志的讲话精神,结合上海商业体制改革的实际需要,现在时机已经成熟,可以把这座大楼改造成南京路上一个综合性的大商厦,可以吸引人流,活跃南京东路东段的市场。在改革开放大潮中,我们市财办、市商业各局、各专业公司带头行动,主动撤出东海大楼,坚决走“小政府、大市场”之路,把南京东路的黄金地块让了出来。

党政班子联席会议决定,现有的行政管理单位统统搬迁出去,组建一个新的股份制公司,暂定名为“东海商都”,实行集中管理,统一经营。各单位把现有使用面积转换成股份,集体入股,成为东海商都的股东,建设改造费用分摊,将来利润分成。

市财办先组成一个调查组,由市财办副主任凌孔山同志负责。凌孔山来自上海市财政局,在财办工作期间,主要负责财经处、基建处的工作,对推动商业股份制改革和基本建设大项目很有经验。基建处处长朱可喜同志配合凌孔山副主任工作,各商业局抽调 2 人参加调查组,集中办公。

调查组负责摸清现有各单位占有大楼的实际使用面积,提出如何动迁,如何入股,如何分摊资金的方案。对大楼的结构进一步调查,提出设计、改造方案。对改造费用,经营的成本、效益进行综合分析,提出统一规划,协调可能遇到的困难和问题。寻找设计单位,对大楼改造项目立项、提出可行性分析报告。请商业投资公司参加,请商业投资公司负责筹集建设改造费用,管理项目资产运作。

1990 年代初,上海就像是一座沉寂多年的火山,被邓小平南方讲话激活了,形成浦东、浦西联动发展的格局。浦江两岸仿佛都是工地,200 多座超高层楼宇投入建设,随处可见的塔吊比整个欧洲还多,各行各业都被这突然喷发的“改革开放”大潮推举着、涤荡着,真是“机不可失,不进则退”。

上海财贸系统的干部没有其他选择,必须与时俱进。我们在佘山“粮食局招待所”召开了财贸办直属各商业局和市属企业领导干部的务虚会。会上除了讨论当年各单位的重点工作外,自然也讨论了“东海大楼”的改造问题。出乎意料的是,大家对我们财办的工作都很支持,一致表态,动迁工作由各个局自行负责,自找出路。商业一局搬迁到石门一路,粮食局搬迁到南苏州路,供销社搬迁到恒丰路,商业二局因为刚刚宣布管理体制改革的试点,局机关干部分别跟随食品公司、蔬菜公司搬迁。

在东海大楼里,市财办所辖 5 个局级机关和下属 19 个单位,共有干部、职工 2 074 人,合计租赁面积 23 836.29 平方米,其中含阁楼、夹层、阳台、天井、自行搭建简易房等。在半年不到的时间里,全部自行搬迁完成,没有一个单位提意见,没有一个干部提要求,没有

一个员工闹事,这在今天看来也是难以想象的。当时,那么多人需要重新安排工作,很多干部到公司去也没有适当的位置,退下来的老同志活动场所条件大不如前,但都没有怨言,现在想想还真有些愧疚。

财贸系统内大部分单位原则同意按现有租赁面积折金参股。商业二局为解决机关人员的安排,组建了东联商业服务公司,由于缺乏资金,要求一次性作价,不入股。商业一局,也要求按每平方米4000元作价补偿,不入股。其余单位都同意用面积折成现金参股,投资共计1950万元,折合780万股。其中,市粮食储运公司1500万元,折合600万股;市供销社200万元,折合80万股;市物资总公司200万元,折合80万股;市蔬菜公司50万元,折合20万股。市食品公司、蔬菜公司、粮食储运公司、农资公司等管理型公司,计划三年后全部转型为经营性企业,后来根据市场需要,转型为经营性公司,搬出大楼自找出路。

财贸系统内各单位制订了动迁计划,目标是于1993年12月15日前完成搬迁。市蔬菜公司、市食品公司、市供销物资总公司保证提前一个月,于11月10日前搬出大楼。商业一局、商业开发总公司、供销社机关、农资公司、中国农资上海分公司于12月31日前搬出大楼。市粮食局、粮食储运公司、市土产物资公司年内动迁有些困难,但保证不拖大楼改造的后腿。

东海大楼的彻底改造,加快了各商业局机关和各商业专业管理公司的改革步伐,因为原有的办公场所已经转型为大型商场,没有留下任何退路。各单位必须创建新的运行机制和管理模式,才能生存下去。

东海大楼改造的难题就在于财贸系统外的单位不少,如何跟它们协商?这不仅需要共识,更需要实力和技巧。

1993年9月30日,东海大楼改造筹备组完成了对大楼用户的核查,并摸清了各单位的基本态度和要求。

在这座大楼内,财贸系统外企业有12户,分属市经委、出版局、轻工局、纺织局、仪表局、物资局、二轻局、黄浦区,合计租赁10997平方米,其中除长江计算机(集团)联合公司和黄浦区房地局为办公用房外,其余都属于营业用房。它们大多都支持东海大楼的整体改造,积极配合动迁工作。

另外,这座大楼内还有14户居民,50多个家庭成员,合计租赁面积251平方米。

为处理好财贸办系统外的关系,我们决定以商业二局为基础,组建新的“商联公司”参与调研、动迁,并参与“东海商都”的建设。

开始,我以为14户居民可能动迁会遇到困难。但是,出乎预料,他们都很顾全大局,接受了商联公司的动迁方案,不出意外,年内居民动迁全部结束。

上海在1990年代,旧城改造的过程中,有数十万、上百万户居民为了城市的发展,牺牲了个人和小家庭的利益,付出了远离市中心商业区的代价,换来了上海商业的繁荣和这

座城市的美丽。

1993年10月,东海大楼的改造已经在社会上引起了反响,新闻媒体开始关注“南京东路新华书店”的态度。其实,这时除了新华书店的问题,还有很多历史遗留的棘手问题等待解决。例如:

1. 商业二局和供销社化肥站由于历史原因,在三楼有203平方米产权纠纷。
2. 商业二局老干部活动场地、档案室、修志办、设计室、民建、工商联、东联服务公司、良商公司、制冷学会、消费合作社的办公用房和营业场地没有落实。
3. 新华书店不入股,不租赁,不分担修建费,是否参与改造,在犹豫之中。
4. 机电公司电器配件分公司要求帮助解决过渡性营业用房。
5. 商业一局由于复杂的历史原因,与长江计算机公司、家电批发部、供销物资公司、粮食局等单位有608.68平方米的产权纠纷,要求动迁组帮助收回。
6. 大楼管理所还提出要求,被动迁单位需拿出补偿金的40%—50%给大楼管理所,并按此折金入股,同时要求大楼改造新增面积全部归大楼管理所所有。

这些问题都很实际,如果解决不好,可能会影响整个改造方案的实施,前功尽弃。看来,必须开展公关行动,争取得到各方的支持和理解。

为此,我还到新华书店、计算机所、电工站、居民家庭、房管所分头听取意见。总的感觉,各单位还是通情达理的,支持东海大楼总体改造。

特别是新华书店的态度,令我欣慰。在南京东路新华书店的阁楼里,我拜访了他们的经理(女同志,名字不记得了)和一位姓张的副经理。

他们关心的是,将来新华书店是否还能继续经营?他们的员工如何安排?如果参与改造能否保留新华书店的牌子及架构等问题。

我当场就向他们说明,将来东海商都里面一定会辟出一定的场地给新华书店继续营业,如有需要,扩大营业面积也行,外墙“新华书店”的招牌当然保留。大楼改造后,可能在楼面安排上会有所调整,购书的人需要适当安静的环境。“东海商都”是个全新的商业设施,新华书店的员工都能安排上岗,愿意继续在书店工作的当然继续按书店的规定办,如果愿意到商场其他部门工作的,也欢迎,优先聘用。同时,我还答应他们如果用现有的使用面积参股,将来还可以参与分红,对书店的效益还会有所补偿。他们听了都觉得“这样做没有问题,回去跟大家研究研究”。

面对这样的形势,我们预计年底前动迁工作有可能完成。于是决定让商业二局副局长邱家昌同志担任东海大楼改建项目总负责人。邱家昌是高级工程师,上海市制冷协会会长。东海大楼的改造设计方案就是由他和凌孔山、朱可喜同志负责落实、实施的。

经凌孔山、邱家昌同志提议,聘请了参与东方明珠项目设计的加拿大华人王家林先生担当中介,在加拿大多伦多市请到了PPA建筑设计事务所,为东海大楼提出了总体改造

设计方案。方案中除了加固、保护原有历史建筑的结构和外立面措施外,还增加了一些国内当时少见的室内设计。包括1—7楼开放式的中庭超大空间,使用自动采光、节能、保温的玻璃顶棚,大楼底层建音乐喷泉,建室内绿化,面对南京东路建步行自动扶梯、敞开式商场大门,使用36部自动电梯、2部观光电梯、4部升降电梯,地下室预留50辆轿车的停车库等。这在当时上海的商场设计中实属超前构思。但是,后来由于新华书店受到来自外部社会舆论的压力而变卦,决定不参加东海大楼的建设和改造,使得这个设计不得不做重大的改动。

1993年年底,东海大楼的动迁工作基本完成了,系统内外的机关、公司、企业、居民都很配合,陆续搬迁结束,唯有新华书店改变了初衷,不接受停业改造、整体改造的方案。上海《青年报》的记者首先发难,发表了《十里南京路容不下一个新华书店》的文章,在社会上引起了轩然大波。各报纷纷转载,一时间成为街头巷尾热议的话题。这事还惊动了市委、市政府的不少领导,办公厅传来消息说,陈国栋、胡立教、汪道涵三位老领导也有关心,希望财办要慎重,妥善处理。

大家都知道,这三位老领导都曾经是上海市委、市政府的主要领导,在上海很有影响。特别是汪道涵同志,他知识渊博,酷爱读书,嗜书如命。

1993年12月9日,由我出面,财贸党委书记任徽典、副书记甘忠泽、副主任凌孔山、副主任任文燕、基建处处长朱可喜等同志参加,在金陵路嵩山饭店向陈国栋、胡立教、汪道涵三位老领导作了一次“东海大楼改造和新华书店问题”的专题汇报。我们还请来原来分管过商业的副市长、时任市人大主任的叶公琦同志一起参加。我们给四位老领导看了东海大楼改造设计效果图、结构布局图,说明将来商场继续保留新华书店经营的方案,消除了他们的疑虑。

听了我的汇报,道涵同志当即表示:“我以为,今后南京路上没有新华书店了,没有地方买书了呢,看来不是那么回事。”三位老同志听后,都表示赞同东海大楼改造,并一致表示,“报道不实,我们上当了”。

因为道涵同志过去对我还有所了解,他亲切地对我说:“广生,今天听了你的汇报,我们都清楚了,我们都没意见,东海大楼改造,就按你们的意见办,我们今后不会干预这事。”几位老领导对汇报也都表示了满意。

听了三位老领导的一番话,使我意识到,要干好一件事,光有埋头苦干的精神是不够的,还需妥善处理好各方关系,做好宣传工作及公关、协调工作。

我把与三位老领导汇报的情况分别向当时分管宣传的市委副书记陈至立同志、市委宣传部副部长龚学平同志作了汇报,我还与当时的黄浦区区长作了沟通,各方面都没有意见,坚定了我们实施改造的决心。

为此,我们针对社会关注的热点问题,召开了一次新闻发布会,详细介绍了东海大楼改造的历史背景和改造方案,对新华书店的安排也作了详细的说明。会后,各新闻单位都

作了比较全面的报道。舆论的天平开始向有利于东海大楼改造的方向倾斜。

因为原东海大楼是一座环绕南京路、山东路、九江路、山西路地块的环形建筑,原有建筑群大院内解放后搭建的临时建筑是见缝插针,杂乱无章,没有统一设计规划的砖木结构和钢筋混凝土结构的设施,改造前必须拆除。为了趁热打铁,在1994年1月16日春节假期,我们请有关爆破公司对东海大楼院内天井里搭建的部分居民住宅、仓库、车库等临时建筑实施了第一次爆破。这次爆破十分成功,经检查,老建筑和新华书店没动迁的营业场地丝毫无损。

从这时开始,我接触到的新华书店领导都对东海大楼改造表示赞同,但对外一致噤声,我们市财办沟通的对象升级为上海市出版局。接触下来,出版局的徐福生局长还是比较通情达理,多次表示支持东海大楼改造,但是出版局内部似乎有一股不同意见,超出了我们预判的可控范围。

新华书店,面临东海大楼马上全面动工的时刻,仍然无动于衷。明确提出,不参与东海大楼改造,不同意停业,不同意动迁,不同意互换楼层,总之一句话,书店继续营业,不参与东海大楼整体改造,一个柜台都不能动。

这事,还没有到此结束,社会上平定了一段时间,上海《青年报》的那位记者朋友,并没有停止对东海大楼的关注。他竟然一个人化作两个人在报纸上分别发表文章,一个正面报道,一个反面报道,自己和自己辩论,再次热炒东海大楼改造问题。原本我们也不知道,这辩论的“正、反方”对立的两个人竟是同一个人,后来因为他的一次疏忽,把化名写成了真名,反方成了正方,正方成了反方,于是有心人看出了破绽。可见,有些记者,不知出于什么目的,竟然会做出这等事来。

新华书店的问题没解决,东海大楼无法施工,这事还是惊动了副市长华建敏同志。我诚恳地希望华建敏副市长能帮助推进这项工程顺利开工。

华建敏副市长委托上海市计委副主任杨雄同志出面召开协调会议。令人惋惜的是,那天的协调会也是无果而终。

这次事件后,我们采取“隔离新华书店,改造东海大楼”的方案,立即请凌孔山、邱家昌同志与加拿大PPA设计事务所联系,修改成隔离新华书店的总体设计。好在新华书店的使用面积一楼、二楼都集中在南京东路这一面,采取隔离措施后,对总体设计虽有影响,也有一定的风险,但还是可以施工。

1994年3月20日,东海大楼实施第二次爆破,清除了连接在老建筑上面,后来搭建在中庭的钢筋混凝土结构,打响了改造工程全面开工的又一炮。

那天凌晨4点,我和凌孔山、邱家昌、朱可喜等工程指挥部的同事一起来到东海大楼东北角六楼一间办公室的窗口观看爆破,上海电视台王燕峰等记者扛着摄像机、照相机,不顾安危爬出窗外,拍下了爆破的瞬间。这是我有生以来第一次看到定向爆破,引爆的时间、次序、力度、方向竟然那么精确,恰到好处。钢筋混凝土建筑,像多米诺骨牌般,瞬间按照