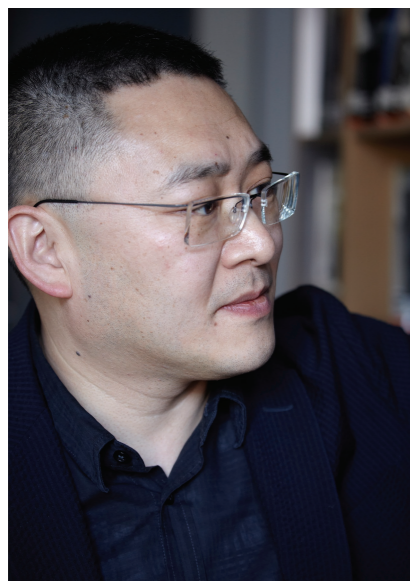


# 我的5年和20年

徐全胜（建71）



徐全胜，北京人，清华大学建筑学毕业（1992）、硕士（1999），曾任北京市建筑设计研究院第四设计所副所长、所长，现任北京市建筑设计研究院副院长、副总建筑师，《建筑创作》杂志社社长，中央美术学院建筑学院副院长。教授级高级建筑师，国家一级注册建筑师。中国建筑学会建筑师分会理事，中国美术家协会建筑艺术委员会委员，北京市青联常委。

在网上看到一位清华物4校友的文章《这么早就开始回忆了》，他在大学毕业前几天“还没来得及品味就开始回忆”了，对学校生活无限流连。这时，突然我脑海中的回忆无限涌现。一个个客观具体的事件和场景，让我感触万分。原来没有发现，从入学到今天25年里，许多回忆在我心中是那么美好、珍贵，让我不知不觉流连其间……

## 清华5年：1987-1992

### 高考招生咨询

25年前我正在读高三，考前和父母一起被一句话打动，“建筑是凝固的音乐”。经简单协商很快将志愿目标锁定为建筑学专业，但对耳闻要加试美术而心有余悸。没想到一天下午，父母兴冲冲地回来说，今天参加高考招生咨询会，问了清华建筑系的老师，清华不加试美术，只交一张美术习作——“清华看重成绩，成绩能够体现你的学习能力，即使没学过美术，只要你被录取了，我们相信你完全有能力把美术学好”。凭着603分的高考成绩和一张静物素描，我被建筑系录取了。现在回想起来，当时真是无知者无畏——志愿报得略高，美术也很不好。

### 进入清华园

1987年9月报到当天，我才第一次进入清华校园，沿着笔直、宽阔、茂盛的林荫道，来到2号楼前同样树

木茂盛的广场。有个校友用梁实秋的话很形象地来形容清华校园比其他大学校园大气的氛围：你能盖得起房子，但你没法在几年内养出苔来。后来知道2号楼是梁思成先生的作品，记忆尤深的是他将屋顶的吻兽替换为和平鸽主题这一神来之笔。我的班号是建71，起初住2号楼，宿舍房号是2054。这是中间过街楼正上方的一间大房，住8人也比其他宿舍宽敞许多，自然成了班里聚会的场所，整天热闹非凡。当时清华和现在一样处在飞速的发展中，第二学期整个建筑系和土木系就一块搬到北边的、新的、现代主义风格的宿舍楼23号楼——6个人一间房，倒还没有原来宽敞。

### 焊接馆和主楼

建筑系许多方面很特别，比如每个班都有专用教室，使大家很有优越感。每到自习时间全校的教室就紧张，经常有不知道的外系同学想来这里自习，当然都被我们轰走了。当时还没有现在的建筑系馆，建筑系位于主楼，只有我们一年级3个班的专教在主楼西侧的焊接馆三层，红砖的平顶老房子，很有韵味，室内高大宽敞，同时管理宽松，晚上不熄灯可以熬夜，是我们喜爱的自由王国。后来随着年级的升高，我们也升到系里：主楼的10层。在集中上课时电梯饱和，经常会从一楼走楼梯上十楼。

### 针管笔和剃须刀片

建筑系很重要的一个工作就是制图。工欲善其事，必先利其器。当时绘图用的鸭嘴笔虽可见到，但已很少有人用，大部分同学使用英雄牌的墨水和针管笔。这种针管笔常见的有0.3、0.5、0.9毫米3种规格，价格便宜，构造也较粗糙，经常会堵，拆开针尖也常会被搞弯。这时总会有一两个有设计院家庭背景的同学使用红环牌的针管笔，笔的商标是一个精致的红圈。红环在当时的同学心目中无疑是一个近乎神圣的品牌，地位有点像现在钢笔的品牌万宝龙，每个人都梦想着有一套全系列的红环牌绘图笔。笔的外形现代，构造精密，下笔流畅。在大家的羡慕下，使用的人也凭空添了几分自信，似乎画出的图也像笔一样与众不同的出色。

在图板上画图，当然会有时出错，这就要用到剃须刀片。那种薄薄的双面刀片，不知现在的同学还用不用。用锋利的刀片将绘图纸画错的图纸表面小心地刮掉薄薄一层，这个工作需要专心、耐心和细心，同时工具的使用也至关重要。通过多次经验和教训，同学们普遍认为，价格较高的犀牛牌不锈钢刀片，性能明显高于飞鹰牌普通刀片。

### 第一堂课和主楼914

新生的第一堂建筑课都要由系里德高望重的老先生来讲，记得我们的第一堂课是在主楼914由胡绍学先生讲的。胡先生温文尔雅，很具大师风

范，深入浅出娓娓道来，使大家对今后的学习建立了浓厚的兴趣并充满了美好的憧憬。同时，系里所有重要的大课、讲座、交流都在这里进行，关键场合座位非常紧俏，常常需要提前很久来占座，并经常为此发生纠纷。914在我们心目中地位很高，是获得知识的一个圣殿。

就是在焊接馆昼夜不息的灯光中，在914的课堂里，无形中我们学到了清华的风格、传统、素质，我们成了真正的清华人。

## 北京院20年：1992-2012

### 参加工作

1992年8月，我进入了北京市建筑设计研究院（BIAD）工作，被安排在第四设计所。与共和国同龄的北京院，是一个大型国有建筑设计咨询机构，在首都北京和全国各地完成了许多重大设计作品。作为一名刚毕业的建筑学专业学生，能到这样的国家级大设计院工作，我感到无比幸运、骄傲和自豪。北京院清华历届毕业生很多，尤其在院长和总工程师等管理和技术领导中比例更高，比如过去的院长熊明、吴德绳和现任院长朱小地。

四所领导安排我在建筑二组工作，跟随院总建筑师刘力学习。刘总是清华建筑系60年代毕业的学长，当时在建筑界已经是大大的有名，现在是全国建筑设计大师。开始做的2个项目是中华女子学院和北京恒基中心，在刘总指导下，我和设计组的成员一起完成了方案

设计。现在这两个项目都已经建成，后者还获得了北京80年代十大建筑奖。

在刘总指导下的工作经历使我受益匪浅，对我建筑设计能力的提高和在建筑设计道路上的发展，起到了巨大的作用。首先，他身上体现着“健康地为祖国工作50年”的精神，工作热情洋溢，精力充沛。第二，作为一名优秀的创作型建筑师，他才思敏捷，目光敏锐，无论是自己做设计还是指导设计，都能清晰地抓到建筑创作的关键点。第三，多年从事建筑设计的经验和个人的素质，使他能够在一定的高度上看问题，能够明确并把握建筑设计方向。第四，他有良好的工作方法，并带领创作团队用这个好的方法工作，去实现目标。

### 重回清华建筑学院深造

工作4年后，院里安排考研，1996年9月我又回到清华建筑学院读研究生，师从邓雪娟教授。4年的建筑设计工作，给了我对于建筑设计行业更深刻的认识，也让我积累了一系列问题需要解答，这样使我学习的目的性和针对性更强，尤其是具有主动学习的心态。这次回学校住的是Y字型的15号楼，一个宿舍住4个人，比本科生待遇好了很多。研究生有一年的专业和基础课程，虽然有获取知识的快乐，但同时需要拿到足够的学分，学习上可以说确实比较紧张。记得最后一门考试课是计算机，得到通过的消息后，还真有一种如释重负的感觉。当时自己住在岳家，也没想出其他方法，独自喝了半瓶二锅头、吃

## 清华给我成功和多彩的人生

吕英（建73）

了半只烧鸡算是庆祝。

一年的课程学习完成，进入了论文阶段，开题报告、初稿、正式稿、答辩，最后通过，共3年时间。在论文阶段，我已经回到工作岗位，边工作边学习。研究生阶段除了知识方面的收获外，我觉得最大的收获是学会了如何用3年时间去完成一个目标，锻炼了自己资料收集、分析研究、写作、表达的能力。1999年毕业了，我也被组织任命为二组的组长。

### 意大利米兰格里高蒂事务所

2000年3月，北京院派我前往意大利米兰的格里高蒂建筑师事务所学习、考察、工作。格里高蒂是意大利现代建筑的一代宗师，水平很高，也有极高的社会地位。当时这是意大利第二大建筑师事务所，位于米兰的主城区Via Bandello 47。欧洲人一直比较“低碳”，肯定不会派车接我，在事先的电子邮件中他们的秘书详细地写明了如何做地铁、转公交。等到达机场那天，我的行李很重，一个人刚下飞机也有些发懵，就打车直奔了事务所，一路自然顺利，花了壹佰多美元的路费，让在那儿的建筑师同行们很不理解。

米兰是国际设计之都。意大利人极其热爱建筑设计这个行业，建筑教育水平很高，每年的大学毕业生里建筑系的学生非常之多，远远超过了社会需求，以至其中70%找不到建筑设计的工作，转投到摄影、工业设计、时装设计等领域。意大利有着世界70%以上的世界文

化遗产，意大利建筑师有非常好的建筑和文化艺术修养，对历史有着极大的尊重，同时在创意上又极为时尚、前卫。

### 建筑设计、经营和管理

后来我陆续参与设计了北京市高级人民法院审判业务用房、北京电视台和全国人大机关办公楼等建筑。建筑设计是我热爱的行业，有着创意、设计、研究的特点，也充满了竞争和艰辛。

2001年组织任命我为第四设计所副所长，2002年任命为所长。做建筑师和经营管理建筑师是两个完全不同的行业。我接到任命后，心情很不平静：既有得到组织认可、提拔的喜悦，也感到新岗位的压力和挑战，同时也有从技术岗位转为经营管理岗位、就此远离了心爱的建筑设计的恋恋不舍。不管怎样，我在新岗位上表现出了大多数清华人都具备的素质和作风：服从组织安排，全力投入工作，边学习边工作，很快完成了岗位的过渡。我领导设计团队，2003年就取得了全国人大机关办公楼方案比选中标、中国石油大厦国际竞赛中标、首都国际机场T3航站楼施工图设计中选的优秀业绩。

### 美国芝加哥和芝加哥学派

2010年4月至8月，上级安排我参加北京市组织部举办的干部学习班，来到美国芝加哥大学格莱姆学院学习公共管理。学习管理之余，真是有机会好好现场学习了一下美国近现代建筑史，这个机会真是让我激动不已。芝加哥的建筑世界闻名，尤其诞生于19世纪末的芝

加哥建筑学派，对美国和世界建筑史产生了巨大影响。这里产生了赖特、密斯、沙利文和伯恩海姆等许多著名建筑设计大师的作品，通过他们的建筑创作实践，我们可以看到源于欧洲古典主义建筑的，以科技进步为基础的、以审美进步为标志的美国建筑创作风格、方法和理论的产生、发展和进步。这里诞生了世界上第一座现代主义的高层建筑家庭保险大厦（建成于1885年，1931年拆除），世界著名的约翰汉考克大厦（1969）和西尔斯大厦（1973）。

### 从所长到副院长

从2001年到2010年，我做了10年四所的所长。伴随着中国建筑业的发展，北京院的发展，四所也在同步发展：从当年140人每年4700万产值，稳定在现在的200人每年一亿多的产值。从美国回来后不久，组织任命我为北京院的副院长。2012年的北京院已经是3000名员工，年产值十几亿的大公司，设计项目从奥运会、世博会到大运会，从北京、天津、上海、重庆到全国各地，在全国重点城市设立了20多个分支机构，这是一个更高的平台，更大的机遇和更大的挑战摆在我和设计院面前。

从走出校门至今，清华的光环一直闪亮在我们头上，处处自动为我们在各种情况下的发展铺路搭桥，我们享受着、消费着清华这一品牌给我们带来的无形资产。今后我愿付出我最大的努力，希望能为清华的品牌增辉一丝一毫。☞



吕英，曾任女生体委，社团弦乐队队长，哈佛大学城市规划硕士，CBRE Senior Regional Strategist (US West)

很多人因为清华是工科大学，感觉清华学生应该大多是死脑筋的书呆子。其实我回忆里的大学时光是一生中最多彩的一段。我见过的清华人在事业上是灵活多面的赢家，生活上也充满色彩的能人。这来自母校文理兼备的综合教育体制和丰富业余活动，给学生全方位的发展机会。

我在校时是弦乐队骨干，常常穿梭在建筑系方案设计和社团集中排练演出之间，忙忙碌碌两边都觉的时间不够。特别当队长那年，要是碰上赶图和彩排在一起只好一心几用，骑车在主楼和大理堂间来回狂奔（没手

机呀）。二十年后回顾，这段忙碌的经历塑造的灵活性，多面手和综合能力一直让我在以后事业生活上受益。而因此结交的文艺社团里外系同学也令我扩展眼界，增加了横向发展能力。

我毕业两年后有幸到哈佛大学设计学院读城市规划研究生。同学背景有从事政治、文学、经济、历史的，还有位前美国空军飞行员（就在我桌子对面）。后来才理解哈佛很重视diversity，规划本是涉及多方面的综合学科，哈佛的最终希望是通过规划解决社会经济问题，以及影响政治决策，所以鼓励各学科间交流。很快我发现自己又像在清华的时候，穿梭在设计学院、肯尼迪政治学院、经管学院，和麻省理工之间，研究讨论社会和政治问题，设计画图往往落到最后一周。Presentation时总有外请政府或社区代表参加，他们的评论角度常让我大开眼界，规划在这里原来是跨学科的社会科学。

我的指导教授Martha O'Mara当时是房地产策略方面的学术权威。她关于高科技企业置业发展的理论对那时的我和同学们来说是全新的。比较国内雨后春笋般茂盛的开发和建设，北美集团企业操作重在实践，追求最佳使用效率和股东利益，置业投资谨慎量体裁衣。而高科技企业发展起伏很大，如何管理这种动态的置业供需关系，扶植企业文化，博览英才，保持竞争优势，引导地产发展分配方

向和全球化战略，以及预测未来企业管理组织模式等等课题，在科技为龙头的时代越发重要。如今，Corporate Real Estate (CRE) 渐渐发展成一门快速成长的专科，在大型房地产服务公司和建筑公司成为利润率最高的部门之一。

在导师的影响下，那时的我对这个新兴理论很感兴趣，开始为自己事业重新定位，并随高科技大潮移居硅谷。在北美，一个中国人要在CRE行业生存是很大挑战，主要是工作性质以讲演和写作编辑为主。英文要说得像政客一样华丽，还得搞corporate politics。需要大量供需分析和市场预测，还要掌握最新科技动向，了解未来行为学等等。虽说是高层策划，其实方方面面都涉及，纵向大到全球策略，小到室内空间设计标准，横向cross platform process and tool development 及corporate branding strategy。虽说偏离传统意义的规划设计行业，但有其实很多理念相通，而且学校里培养的横向发展综合能力和灵活性让我觉得很适合这新兴行业。

经过十六年摸索打拼，我终于在极其低迷的北美房地产市场打开一小片自己的天地。成为房地产置业集团公司CBRE美西区Senior Strategist(战略策划师)，筹划财富500集团公司五年置业发展方案，集中在Portfolio optimization strategy, mobile workplace and supply flexibility。

现代社会，适应环境变化才能生