

此间的少年

——访北京科技商务区建设股份公司总经理林澎

林澎，1988年考入清华大学建筑系，1993年毕业后留校，1995年开始攻读城市规划与设计专业硕士、博士学位，后留校任教。1999年开始参加筹建北京清华城市规划研究院。2008年调任河北省唐山市城乡规划局局长，2010年任河北省曹妃甸新区管理委员会副主任，负责中国第一代生态城市——唐山湾生态城建设。2012年7月调北京市昌平区工作，负责筹备北京市重点功能区——北京科技商务区的建设工作。

本刊记者 \ 李彦



2007年我第一次见到林澎，他还在学校工作，担任建筑学院党委副书记，那时的他身材高大但态度谦和，笑声爽朗，头发密且黑。时隔5年再见，他笑声爽朗依旧，只是黑发中夹杂的银发已如夜空中繁星闪烁。他说，他的人生也以这5年为界，截然不同。

一入清华 20 载

林澎是地道的北京人，从小在西城区的设计院机关大院里长大，父母都在建筑领域工作。兄弟俩都是清华毕业，哥哥1985年考入清华土木系，他也子承父业于1988年考入清华建筑系。只是让他始料未及的是，此后20年，他都未从清华离开过。

1993年本科毕业后，林澎一直在吴良镛先生的清华大学建筑与城市研究所工作，其间攻读硕士、博士学位，主要参加苏锡常城镇规划研究工作。吴良镛先生作为一代宗师，为中国建筑与城市规划求索一生，在研究所工作的10年，耳濡目染之下，林澎受益良多。从1999~2007年的8年间，林澎一直协助建筑学院的尹稚老师发展北京清华建筑规划院，一切从零开始。从1999年的仅仅五位同事，一间小屋到2008年时，规划院已经发展成为拥有十多个专业规划设计所、700余专业技术人员并在国内拥有很大影响力的综合性设计研究院。

几个数字，寥寥数语，概括的是林澎虽然艰辛但看起来风顺风顺水的学校生涯，无法概括的，则是他内心的波澜壮阔与起伏。

在学院教书时，林澎就有感于我们的城市规划教学严重落后于中国城市建设实践。“现在学院里用来教学生的还是很多年前的课本，城市规划的教材很多是上个世纪80年代甚至70年代编

的。《中国城建史》讲的还是前苏联那一套规划理念。”

林澎在规划局工作的这些年，恰逢中国从上世纪90年代到现在这10多年的快速城镇化发展期，从事城市规划工作的他，与地方政府有着长期和密切的联系，做了大量的设计及实践工作。然而工作做得越多，林澎越焦虑，焦虑的是这些年中国走的是一条快速复制低水平城镇化的道路，由于速度快、时间短，同时存在大量地方和国家、地方和乡村的博弈，暴露出了很多问题。即使是他最爱的北京，在城市建设方面也因其摊大饼式的发展造成许多严重的社会问题而饱受诟病。

2007年，作为访问学者从麻省理工进修半年回国之后，林澎萌生了离开单纯的学术环境去做一个城市发展的真正推动者的念头，“清华作为工程师的摇篮需要有一批在实践中有丰富经验的人，但现在我们很多老师都是从中国大学到国外大学再回到中国大学，这样的路径对于培养基础性人才也许是可以的，但对于中国快速城镇化发展中所需要的城市规划的管理者、城市建设者等需求而言，差距是比较大的。作为一个从事城市规划的人，我觉得在这个时候最重要的是去实践。”

当林澎投身业界的念头正浓时，恰逢时任河北省常委、唐山市市委书记赵勇同志为了进行唐山资源型城市转型而寻觅合适的规划局长人选。“在学校是一个厚积薄发的过程，有很多时间去思考和观察，但也仅限于观察和思考，如果不是实践者，很难作为倡导者或推动者去参与城市发展，所以我觉得在学校工作一段时间之后就需到社会的一线去工作，那样才能真正成为社会的主流。”所以义无反顾地，林澎接受了唐山方面的邀请，哪怕当时他的母亲写了一封长长的家书严词表示反对也没能拦下林澎跨入业界的脚步。

规划局长那两年

唐山曾经是中国近代工业的摇篮，产生了中国第一条铁路、第一个现代化矿井等等。历经一百多年的发展，唐山到了必须转型的时候。在唐山的这4年多，林澎参与了两项创新性的大工程——一是中国最大的城市中央公园南湖改造，二是中国第一代生态城——唐山湾生态城的规划与建设。

林澎清晰地记得刚就任唐山市规划局局长时那如山般的压力。“当时我最重要的任务就是整个南湖改造规划，这是一个历经百多年形成的采煤塌陷区，有30多平方公

里，大坑最深的地方近20米。里面各种生活污水、煤矸石粉末、如山的垃圾等等，从唐山大地震之后几十年以来形成一座十多层楼高的垃圾山，有500万立方米之多。此外，采煤塌陷区19个村庄连成一片棚户区，共有2万多人居住在里面。”任务艰巨到几乎不可能完成，回到局里一看，手下骨干都是一批大专毕业生，局里10多年就几乎没进过新人。

没有时间去喘息与抱怨，只能以最快的速度投入战斗！南湖改造项目从2008年4月份开始动工，到第二年5月1日中央公园就已开园，水域总面积相当于两个杭州西湖大小。无需想象也能知道，这一年对于林澎，是怎样艰难的一年。南湖的旧貌换新颜需要大量规划设计工作来支撑，从前期的总体规划到后期各项的实施，几乎每一个细节他都参与、亲自过问。当然仅有辛苦是远远不够的，工作想要做好，最重要的还是要讲科学，懂创新！“这是一项需要高度创新的工作，需要一定担当精神，在设计队伍选择上我举贤不避亲，邀请了胡洁老师的团队（奥林匹克森林公园的主设计师——北京清华城市规划设计研究院风景园林规划设计研究所所长）。当时他的团队2009年春节后在唐山一住就是好几个月，白天做设计，晚上经常12点开会，给工程施工队伍交底，第二天接着干活，如此往复。”

南湖中央公园建成后，成为中国最大的城市中央绿色生态区，使唐山大气环境质量提升了三成。“如果两年前你让去那儿转，我都不拉你。现在要问哪儿最漂亮，我第一个带你去南湖。”唐山出租车司机的一句话，道出了南湖翻天覆地的变化。

作为采煤沉降区生态治理和资源型城市转型的样板，南湖入选上海世博会城市最佳实践区城市案例，主题为“中国采煤沉陷地生态修复的典范”。

学者官员的智慧

南湖公园的成功改造，为从学者转行做官员的林澎赚得满堂彩。成功绝不仅仅是简单的机遇，学者型官员林澎自有他的从政智慧。“作为一名规划局长，需要协调好方方面面的利益矛盾，这是非常难的，工作中我有三个理念——做事一要让领导满意，二要让群众满意，三要让开发商满意。”虽然是简单的三句话，却包含了无数的哲理与学问。

如何让领导满意？对常人而言，绝非易事。“现在

中国的城市的总规划师是政治家们，这些领导们都希望在较短时间内改变城市面貌、提升城市产业，引进好的项目。好的规划局长需要很敏锐，有很强的专业素养，很多事要超前谋划。某件事领导说第一次时就要想，这件事能不能做，怎么做。等他再提，你已经有具体的工作方案在心中。过去中国的城市之所以出现很多发展问题，书记市长们固然有其政治家的问题，但是也缺乏真正理解城市发展规律的专家帮他调整思路和把控。”林澎说他的工作是在现实和政治家的理想之间找到一个合理的解决方案。

中国在快速城市化过程中出现很多问题，对此林澎总结为一句话——老百姓对政府所有的情绪和意见主要是因为信息不对称、不公开。为了所做的工作能让群众满意，提高公众参与度，上任伊始林澎采取了各种措施让公众尽可能多地了解政府所做的工作。去电台参加城市热线节目；撤了办公室的门卫敞开门让老百姓随时来反映问题；安排市民接待日，每周四晚上规划局全体成员严阵以待。这些措施很有效，最开始林澎的办公室每天都呼啦啦好多人来反映问题，后来就极少有人再来了。因为工作成绩突出，2009年林澎被评为河北省“人民满意的公务员”荣誉称号。

至于“让开发商满意”，绝非一般人敢提。由于我们国家城市开发制度设计的问题，开发商现在俨然已是“人民公敌”，可是对此林澎说：“我觉得，只要合理引导，开发商是可以成为城市的建设者的。唐山之前只有少数围着领导转的开发商能够拿到土地和项目，我去了之后打破现状，所有开发商一视同仁，只看谁能把事情做好。”身在被民众戏谑为“官不聊生”的官场，要打破之前的规则，我们可以想象他要顶着多大的压力。林澎说，“所以敢提‘让开发商满意’，首先是因为我的工作可以做到位，其次我知道自己做的是一种服务性工作而非权力寻租。”

无欲则刚，心无杂念的林澎带着少年般的勇气亲自去招商引资，每天带着投资商去参观现场、考察投资环境、座谈等等。正是在他上任之后，一些国内大的开发商比如万科、华润等才参与到唐山市的建设中去。

“在唐山我的做法是比较另类的，很少有人像我这么做事。那时候每天非常累，从早晨起来一直要忙到晚上十点、十一点。”虽然人到中年，但林澎有着少年般的热情、干劲以及梦想。

唐山湾貌初形成

2011年初，林澎调离城乡规划局就任曹妃甸新区管理委员会副主任，很多外人看来着实是一步荒唐棋。“虽然做了规划，但如果没有经历把想法落实的实践过程是不行的。一个没有先例的生态城从规划到实施需要大量的顶层设计、制度架构、政策体系、投融资等等，而且每一个具体项目的落实，都需要一个很艰苦的过程。所以当时我主动请辞，说我想去唐山湾生态城实践锻炼。”不出意料，一开始市领导没同意，说“你做规划局长最合适，否则就会从政治主流中消失了，今后政治前途未卜。”善良的领导其实不了解，林澎心中做着梦，和政治前途其实无关。第二次林澎再次坚决请辞，领导无奈答应下来，但之后四五个月时间他身兼规划局长和管委会副主任二职。

唐山湾生态城，2007年由河北省主要领导提出理念，2008年开始规划，从前期规划到后期落实林澎参与了全过程，做了大量的基础工作。在他看来，一片填海造地的荒滩却是他实现自己人生理想的一处绝妙场所。在这场看不到对手的战斗中，创新是一以贯之的主题，而困难重重则是另一个关键词。

生态城最让林澎引以为豪的是它的规划体系。当时主要的合作方瑞典方面提交的概念规划包括了141项生态城市指标体系。其中包括对于土地利用、绿色交通、水系统、废物处理系统、能源系统、绿色建筑、开放空间等等子系统的设计。

如何能让国外的指标体系本土化，如何能让众多国内外专家精诚协作，林澎做了大量的管理及沟通工作。虽然很难，但是他很高兴，“整个过程做下来之后明白了很多，真正了解了从理念创新到中间过程的制度创新，再到实施过程中的管理创新，这全部的过程。”那段日子，林澎每天早晨起来都会到海边溜达一圈，离海不远处，是新建的一片示范小区，除了吊塔，光秃秃的别无其他，林澎一个人走在海边，没有寂寞，只是发自内心的兴奋，“我觉得人在什么样的环境下不重要，关键是心里要有干劲和激情。”是的，有梦想的人最充实。

除了技术体系的创新，实施过程中林澎也做了大量的基础工作。同时也遭遇了前所未有的困难与挑战。林澎刚刚调任负责整个生态城，就遭遇政府融资的贷款停止。2010年初始，国家对地方政府融资平台进行严控，生态城也在被控制之列，贷款中断，怎么办？好多历史

问题、大量的在建工程在等着他，好多投资商和建筑承包商都在围堵他。天将降大任于斯人，必先苦其心志，劳其筋骨。说的就是这样的状况吧？

再难，也得寻找突破口。以林澎为首的管委会决议成立工程技术中心，他请来一位康奈尔大学博士毕业的清华校友回国到中心当主任，一起做生态城市的研究工作。没钱怎么办？林澎又多次辗转找到了一位在美国能源基金会做中国可持续项目的清华环境系校友帮助。几乎所有的问题都解决了，结局看起来很完美，过程的艰辛只有他自己知道。头上的华发，也正因此而悄然生长。

“在曹妃甸工作过一段时间之后，我就觉得，没有什么是可以难倒你的。任何困难，任何事情都能找到它的合理解决方案。”林澎笑着说，笑容里一片少年般的满足。

林澎 2010 年来到曹妃甸，2012 年离开。离开时唐山湾的建设还在前期的修路、架桥、造地阶段，只是原来一片不见人烟的滩涂有了一定的城市轮廓。“真正的发展还是要随着环渤海湾大区域的开发来推进，大概还需要 5 年~10 年的时间。”只是还在轮廓阶段的唐山湾已然成为生态城市的一个革命圣地，全国所有打算建设生态城市的都会去看一看。

仅仅两年，已成绩斐然。“在中国而言，既懂城市规划，又懂生态城市建设管理的，这样的人是很少的。”林澎这样解释自己的幸运。

梦想依然在继续

2012 年 5 月，很偶然的一个机会。刚成立不久的中投发展有限责任公司的负责人找到林澎，希望他能够参与北京科技商务区的建设。由于在中国，以往的城市化建设都是地方政府主导，企业直接参与的成功案例不多，因此中投下属的中建投、新华人寿、中再保等几家企业联合打造的这个城镇化运营商工作平台，想要参与中国的新型城镇化建设，一定需要找熟悉城市规划建设、制度设计，有国际视角，真正操过盘、了解城市建设全过程的人，所以他们找到了林澎。

对于林澎而言，破解谜题充满了挑战，因而诱人。

首先北京国际大都市这些年城市病突出，如何给城市发展找到合理的城市生态化道路是个世界级的题目。地处昌平的 TBD 可谓天时地利，生态文化本底条件已经非常好，周边已经有回龙观、天通苑一百万人的城市，并且有 10 多个国家级的产业园区，软件园、未来科技城、



沙河大学城等等，人才、产业、交通等发展要素都已具备，关键是如何在这样的综合条件基础上找出适合北京发展的低碳生态智慧的新城发展新模式来，这是一个挑战；其次，企业和政府搭建的新型伙伴关系的发展还在探索过程中，如何能在北京这样一个制度门槛最高的城市探索政府和企业新的伙伴关系，走出一条新的发展道路，这同样是一个极具挑战性的题目。“教师、规划局长、管委会主任我都做过了，接下来做这样一个基于政府和企业两者结合的角色。”目前林澎的身份是北京科技商务区建设有限公司总经理。

做中国城镇化的实践者，是林澎一直以来的目标，人到中年的林澎，正在以少年般的热情、干劲和勇气朝着自己的既定目标坚定前行。说到未来，他笑着说，“我再干十年，如果把中国城镇化的问题研究明白，之后的十年就回到大学去教书，告诉学生什么是正确的城市发展道路。”