

● 人物专访

海阔凭鱼跃

——访浙江省桐乡市委书记于会游（2001级电子）

○杨帆（2010级博，航院）

厚德载物：确立人生志向

在21世纪的元年，于会游考入清华大学电子工程系。当时，电子工程被誉为“最好的专业”之一，在清华大学的录取分数名列前茅。相应的，电子系对学生的要求之严也是出了名的。令于会游印象最深的是张颢老师的“随机过程”。“当时同学之间流传着‘随机过程随机过’的戏言，因为张老师的讲法实在是太特别了。”于会游笑着说。张颢老师的这门课可谓“极具创新精神”——他把许多新的理念引入课堂，让学生探索式地完成4~6次学习报告，并进行现场答辩；考试也不遵循常规，而是让学生自由选择试卷中的部分题目进行解答。这种教学方式令早已习惯于应试教育的学生颇感陌生，并且课程内容还超出了专业要求，以至于大部分尖子生被狠狠地“泼了冷水”。

而同样被“泼了冷水”的于会游直到工作多年以后，才逐渐认识到张老师这门课的宝贵价值——其教学理念对他的工作产生了非常关键的影响。“张老师的课更



于会游校友

注重随机过程，是因为他要让我们建立一种系统性的观念，对这门课有一个整体性的认识，然后去寻找一个可能的解决办法。”于会游谈到，“这么多年回过头去看，我感觉张老师的思想和方法已经远远超越了课程内容本身，对我现在从事的政府管理工作也有着巨大帮助。”

令于会游印象深刻的还有另外一件事。研一时，于会游担任了校团委组织部的辅导员。与带班辅导员不同的是，于会游的主要工作是对学校各院系的共青团组织进行联络和服务，以及带学生参加各

子。孙志雪说：“在闭塞的小山村，邓老师像一束光，启发和鼓励我们，走出一条更精彩的人生路。”

“铁贯山高，胭脂流水潺潺。”在邓小岚为孩子们谱写的歌词中，是清华人行

胜于言、默默奉献的故事，是革命后代红色传承、探索追梦的承诺，更是每一个中华儿女孜孜不倦、不懈追求中国梦的缩影！

（本文内容根据《人民日报》《中国青年报》《保定日报》等媒体报道编写）

类社会实践等，有时还需要与兄弟院校共青团组织打交道。2007年4月，他和团委的老师一起带“思源计划”第四期的学生去香港进行社会实践。“清华强调‘又红又专’，我对‘红’的认识是逐步加深的。”于会游回忆道，“那次带队去了以后，我们发现，香港的行政、立法、司法机关，还有一些企业，往往是基于自己的利益在运转，而不会把当地社群的利益放在首位，这点与我们有很大的不同。通过系统认识两种社会制度的比较优势，我们更加相信，我们现在走的路径是非常符合人民群众利益的。”

也正是这次社会实践，让于会游更加坚定了到地方党政机关工作的决心。“我希望给自己一个机会，通过自己的努力，能让一个地方有一些积极的变化。这是我最初的理想。”而就在当年11月，浙江嘉兴南湖区的领导到访清华，希望聘任一些学生干部到嘉兴工作。这无疑为于会游送来了实现梦想的机会，他顺利完成了签约，在2008年7月硕士毕业后到嘉兴南湖区科技局担任副局长一职。

自强不息：找对工作路径

初到嘉兴工作，于会游面临着许多新的挑战。“其实在清华读本科的时候，因为要完成的学分多，课程又很难学，所以我们大多数学生一直在接受挑战。也正是因为受到挑战，所以自己的学习能力是逐渐提升的，抗打击能力也越来越强。”于会游笑着说，“到了工作岗位，同样有很大的挑战。因为我不是本地人，所以面临的第一个挑战是面对一个陌生的地域，你怎样基于有限的信息渠道，尽快对它建立一种整体性的认识，然后找到一个可行的

切入点来打开工作局面。”接着他又诙谐地补充了一句：“这不正是张颢老师的教学理念在政府管理方面的应用吗？”

除了陌生感，于会游面临的第二个挑战是自带的清华光环。“清华人都希望为母校争光添彩，不希望别人评价我们是因为从清华毕业的才有了什么样的职务。我们更希望让工作业绩成为自己的标签，来匹配或者增添母校的声誉。”他还谈到了第三个挑战是能否耐得住寂寞。“地方工作是一种慢反馈过程，它很难像企业或者研发机构那样能较快看到回报。这也是一个磨炼性子的过程，要求我们沉得下心，以更高的标准把工作做好。”

“我很庆幸，在十几年的工作经历中，每个阶段都有很好的师傅帮助我。”谈到应对挑战的方法，于会游如是说，“所以我在工作中尽可能多拜师，而且这些师傅不一定是领导，他们中的很多人就是我身边的同事，不一定有很高的职务或者甚至没有职务，但是他们有着非常丰富的地方工作经验，而且对各方面情况都很熟悉。”拜师让于会游迅速成长，也让他很快融入了进去。“在师傅们的帮助下，我慢慢地不再纠结于工作回报，而是专注于工作本身，所以很快就走上了正轨。”

政府工作最重视的是社会安定和经济发展。对此，于会游深有体会。他刚到大桥镇当镇长的时候，镇上正好要修一条全市生活垃圾焚烧电厂的进出必要通道。而这条路要穿过一个村庄，不可避免地涉及到了村民房屋征迁问题。其中一户村民是70多岁的老两口，夫妇二人曾在国家开放户口政策时期把农村户口转为了城镇户口，还在镇上买了房子。这样一来，他们的宅基地和房屋权属也随之变更。但是后

来城乡一体化政策出台，农村的宅基地升值。征迁的时候，老两口以房子还在的理由要求政府对他们进行补偿，要么多给一套农村的房子，要么多给拆迁费。“当时我也是花了一个星期的时间来处理这个问题。”于会游蹙了蹙眉，“我们首先要考虑到公平公正，所以每家每户的情况都要去了解清楚，把所有的问题公开。当然还要充分考量这种特殊户的情况，把他们的核心诉求解决好。最后，我们还是要坚持底线，该按期拆迁的不拖延，并且依法充分保障村民的应有权利。”最终，工程项目顺利推进，村民们也都满意所得的拆迁补偿。于会游这个外来人得到了当地百姓的认可。“这件事也给了我很大的信心。”

2014年，习近平总书记明确指示，乌镇成为世界互联网大会的永久举办地。采访当日，正值第八届乌镇戏剧节举办期间。乌镇是桐乡的名片，自从到桐乡市政府工作后，于会游非常重视乌镇带给桐乡的红利。“乌镇这座千年水乡古镇已经走向了互联网和数字经济，走向了戏剧文化，对桐乡的经济发展贡献了重要力量。”于会游上任后的第一件事就是把互联网大会办好，而“办好”的定义是让互联网和数字经济相关企业落地桐乡。桐乡是全国经济百强县，有着良好的发展基础，但是短板在于其产业偏重传统制造业。如何从一个传统制造业的大市转变为互联网和数字经济的强市，成为了于会游面对的最大课题。“我来了以后，致力于去做一些标志性的平台和载体，而且都用到了母校的资源。”于会游说道，“第一个是新材料。我们去年成立了乌镇实验室，打造面向未来的电子信息材料、能源环境材料和生命健康材料等。母校大力支



2021年，于会游在世界互联网大会乌镇峰会上发言

持，特别是材料学院的南策文院士、周济院士以及林元华院长亲自进行指导。”随后，于会游又在母校的帮助下建立产学研一体化。目前，桐乡以乌镇实验室为核心，吸引了越来越多的高水平人才，包括十几位清华校友创业团队。除了新材料，根据习总书记对互联网大会的要求，于会游大力推进“数字桐乡”的打造。乌镇是浙江省大数据高新技术产业园区，既然要做大数据，就一定要有算力。“我们与中科院的中科曙光联合建立了乌镇超算中心，这是浙江省唯一的超算中心，也是世界互联网大会的第一线科技成果。”

2021年，桐乡成为了中国最具发展潜力之县市之一。这里面当然少不了于会游所付出的心血。“我觉得之所以能做成这些事，要感谢母校对我的培养，让我有足够的信心和能力对行业进行判断，也让我能将心比心地面对百姓生活。”

行胜于言：反腐从自身做起

政府工作永远绕不开的就是腐败问题。对此，于会游在十几年的工作经历中也深有感触。“党政机关掌握的资源很多，有了资源自然会有人希望从中获得个

人利益。习总书记强调‘打铁还需自身硬’，所以我觉得关键在于你自己是否有正确的三观。”于会游谈了自己的看法，“幸运的是，无论是在学校，还是工作后，我身边都有许多三观非常健康的人。我就向他们学习，不断修正自己的精神世界。”因此，在与各种各样的人打交道的时候，于会游只和他们建立工作关系。“在这个问题上，我觉得首先要净化自己。”

于会游的另一个秘诀是最具清华特色的体育运动。“学校给我们最大的一个财富是‘为祖国健康工作50年’。我虽然没有什么运动特长，但是这么多年来一直在坚持运动。接受采访之前，我刚刚参加了在我们嘉兴举办的马拉松活动。”在于会游看来，运动不仅强健体魄，还具有净化身心的功能。“尽管政府工作涉及面繁多，压力也大，但是我每天都给自己留出一两个小时的自主时间用于健身修心。无论是跑步还是其他运动，都让我觉得生活非常充实，甚至可以说升华了，就只是想着‘为祖国健康工作50年’。”

但只是管好自己还不够，于会游有责任让自己的行为能够影响到班子成员。“我怎么样让这个组织更加干净，更加团结，更加有战斗力，对我来说是个很大的课题。”于会游在净化自己的同时，想方设法让干部的业余生活更加清新丰富，努力营造出一种积极向上的工作氛围。“我更愿意去建立一种屏障去屏蔽这些问题，不过必要的时候，还是要启用纪委监委等机制对干部进行约束。这也是我现在尤为关注和探索的。”

不忘初心：从入党到党建统领

2003年，于会游光荣地加入中国共产

党。近二十年来，他在党组织中的身份不断转变，经历了“管自己、管党员、管组织”三个阶段。“在不同阶段，你对自己的身份和对党组织的认知是在不断加深，个人追求和组织需要也在不断提高。”

于会游在高中时期就积极要求进步。到了大学以后，班长等同学身上那种阳光、自信和向上的精神再一次激起了他入党的愿望。2002年，于会游郑重地向党组织提交了入党申请书，并参加积极分子培训班学习，终于在一年后被批准入党。

“刚成为党员的时候，我觉得就是要把事情做好。我记得组织生活会上，我说我希望做到像我身边的榜样们一样。后来做了辅导员，更是以做好学生工作为标准，让同学们能感受到你的服务。”于会游谈到，“这是我入党后的第一个阶段，就是以党员的标准‘管自己’。”

到嘉兴工作后，于会游作为副职分管一部分工作，也开启了他入党后的第二个阶段“管党员”。“到地方工作以后，所谓的党员先锋模范作用不仅体现在你个人身上，更多的是要看你带领的团队怎么样去体现高质量高水平。”于会游到科技局工作的那年，国家《高新技术企业认定管理办法》正式颁布使用。他负责的党支部除了组织各类学习活动之外，还做了一个“自选动作”——党支部里每个党员去联系一个企业，无论这个企业是否想申请高新技术企业，都把《管理办法》给他讲清楚，让企业按照高新技术企业发展方法准确进行研发投入。“浙江的企业基本上都是民营企业，他们在编制财务报表时，往往不报研发部分，所以就无法申请为高新企业，也就享受不了高新企业的纳税优

惠政策。”这样做了一段时间，成果很显著。企业对此评价很高，觉得科技局的一些服务既主动又贴心，还为他们节省了不菲的纳税开支。

2018年，于会游被任命为共青团嘉兴市委书记，开始了他入党后的第三个阶段“管组织”。“团市委负责全市上百个单位的团委，他们有很多不同的情况，所以这个时候要做的是给他们一些方向性的要求，让他们更好地围绕我们党政中心工作发挥作用。”结合团组织年轻人群体的特点，于会游带领班子创立了一套能够更好地

助力党政中心工作的系统，让共青团发挥好党的助手和生力军的作用。到桐乡就任后，所有的工作都是“党建统领，政府落实”。“哪怕是事务性的政府工作，比如经济建设、社会保障、民生事业等，我们也会在党的领导层面去赋予它更深层的意义。让群众、企业，乃至我们整个社会，都能感受到我们党政共同的理念。”当于会游被问及“对党说句心里话”时，他激动地说：“衷心希望我们党在新百年行稳致远，希望我们党带领全国人民早日实现中华民族伟大复兴的宏伟梦想！”

从工程一线走出的企业掌舵人

——访 1984 级水利系校友徐文卫

○任风远



徐文卫校友

徐文卫，1966年9月出生，江西玉山人。清华毕业后进入水电十二局从事基层工作。1995年赴宁波，历任宁波建筑安装总公司质量技术处副处长、处长，宁波建工集团股份有限公司副总经理、总工程师，宁波建工集团工程建设有限公司总经理，宁波建工集团有限公司总经理，宁波

建工股份有限公司总经理、董事长等职务。2019年至今，任宁波建工股份有限公司党委书记、总经理。曾获全国优秀企业家、全国优秀施工企业家、浙江省建筑业十大杰出企业家、浙江省优秀企业家、宁波市优秀企业家等荣誉称号。

“我愿意追随大师们的脚步去钻研”

1984年，徐文卫从江西玉山县考入清华大学水利系水工建筑专业。清华园里大师云集，他们丰富的实践经历、严谨求实的作风、质朴的品质，潜移默化地影响着年轻的学子们。

徐文卫至今难忘的是水利专家张光斗院士。先生长期深入工程一线，生活极为简朴，在有点“土气”的外表之下，其深