实，这里不仅孕育了我的学术生命，也给予了我安身立命的根基。清华教会我，历史不是故纸堆里的过往，而是不同人群真实存在过的生命史。四年的求学岁月，让我明白真正的“典雅”不是辞藻的华丽，而是逻辑的严密与态度的严谨；真正的才华不是瞬间的热爱，而是看清了学术之路的艰辛之后，依然能以最饱满的热情去拥抱枯燥的细节。

清华园里数年，这里的风，这里的月，这里的书香，早已融入我的骨血，成为我最愿意回忆起的“高光时刻”。如今，我站在大学的课堂上，面对一双双求知的眼睛，感觉坐在台下的同学犹如当年的自己，带着迷茫，带着憧憬，带着一点小小的骄傲，而我要做的，只是换个场域，把学术这盏灯火传下去，把热爱和执着刻入生命里，一如当年我在清华园……

我在城市更新一线的这几年

○谢庄子（2012级土木）

初入职场：努力不一定有回响

2019年，我从清华大学土木工程系硕士毕业，加入中建国际投资集团华北公司。公司领导带我出去见客户时，总会这样介绍：“看我们小伙子，清华的，特优秀。”每次听到，我心里既感激又清醒，清华是一份厚重的信任，更是一份无声的鞭策。我不想让自己的高光时刻只停留在考上清华那天，我希望能做出点过硬的业绩，就是讲出去不用解释，别人一听就会觉得“确实厉害”的那种实事，让它成为比我学历更亮眼的标签。

这个念头一直压在心底。我入职那年，所在区域公司的业务刚刚起步，在市场上没有声量、没有资源，只能从公开的信息中寻找机会。我照着市里发布的招商清单，两天打了200多个电话，最后只加上了4个微信，自我介绍过后全没下文。

第一次印象深刻的受挫，是参与天津地铁项目的投标。我在技术组负责编写运营方案中“沿线产业和客群资源”章节。那年冬天格外冷，气温零下7摄氏度，我沿着拟建的站点逐个踏勘周边情况，从天亮走到天黑，徒步走了27公里。太阳落山后寒风刺骨，我正好走到郊区的终点站，四周一片荒地，又冷又暗，找不到一家能避风取暖的小店。最后我躲进一个公共厕所，抱着暖气片烤一烤冻僵的手，再哆哆嗦嗦地在地图上标记出最后几站周边的重要地点。

可付出这么多努力，结果却未能如愿。团队日夜奋战许久的成果被战略性放弃，甚至都没有到市场上放手一搏的机



谢庄子（站立并手指图纸者）为村民讲解户型和指导选房

会。宣布投标组解散那天，大雪纷飞，大家沉默地收拾行李，各奔东西。

此后两年，我又赶上项目停工，一度很苦恼、很迷茫。但我想，也许只是没找对方向，只要扎根实干，总会做出番成绩。

走近居民：先听懂，再开口

2022年，公司领导找到我：“现在集团要在一线城市推广建筑科技，看看能不能发挥你的长处，探出条路来。”

这是我的转机。我主要参与的北京桦皮厂胡同8号楼原拆原建项目，后来获得央视新闻报道，入选住建部第一批“好房子”建设经验做法，成了城市更新领域的一个典型案例，也终于成为了我心中那个一直想实现的业绩标签。

桦8项目成功落地的关键，在于前期的居民工作。原拆原建作为城市发展新阶段诞生的新模式，需要居民参与出资，此前市面上还没有成熟的经验可以参考。

坦白讲，第一次参与这种居民工作，我完全没经验。第一轮入户时，我和居民讲技术、讲政策、讲道理，沟通进展很不顺利。居民和我说：“小伙子，你说的都对，但是我们不爱听，多说说我们能听懂的。”当时我就觉得脸上火烧火燎的。我以为穿着衬衫皮鞋，把政策讲透就是“专业”，但是面对居民，需要的是另一种“专业”——专业的沟通方法。

巧合的是，在桦8开展居民工作的同期，我姥姥家在朝阳区的老公房也启动了拆迁，这个3000多户的大社区从2002年起4次启动拆迁都失败了，4次美好希望的破灭让居民积累下很复杂的诉求和多样的心声。那段时间，我天天听爸妈商量补偿方案，自己也进了居民微信群，看街坊四邻发的牢骚和表达的意见。那阵子我既是亲历者又是观察者，对居民为什么犹豫、为什么反对有了特别直接的体会。这让我后续开展居民工作时，能够同时以实施方和居民方的双方视角去做工作，更懂群众所思所盼。

回到桦8继续工作，我理解了居民的感受，即便他们话说得再急、再重，我也愿意扛住，陪他们多聊聊，把心结彻底聊开。因为只有聊透了，才能摸清情绪背后的真实诉求。很多时候，各种干扰因素搅和在一起，连居民自己都说不清心底里真正的顾虑。比如一位老阿姨找了一百个理由不愿意拆，后来才弄明白，原来她是担心换个地方不熟悉医院、不知道怎么看病。当我们开车带她去租好周转房，走了一趟周边的医院，发现也没什么可怕的，顾虑就打消了，问题迎刃而解。

桦8项目最终采用新型模块化建造技术，3个月在原址建起了新楼，帮居民节省了1年的在外周转时间和可观的租房开销。建造方式和实施组织模式的双重创新备受关注，影响力辐射全国，后续接待了400多批政府、企业、媒体、研究机构的参观调研，一些实践经验写入了各层级政策文件。

扎根一线：把方案写进人心

在充分调研和桦8实践的基础上，我总结出一套群众工作方法——用居民听得懂的话讲，帮他们把账算清楚，让他们信得过方案；以及“党建引领、深入群众、先锋带动、争取多数；强调法理、尊重事实、程序正义、保证公平”的32字原拆原建居民工作要点。

这套方法论不只是讲给居民听有用，

当我们拿出来讲给政府和业主，他们很快就能感受到，这批人是真正在一线干过的，把原拆原建的事交给我们策划，放心。

2024年初，我主动请缨奔赴丰台花乡城中村改造项目。作为一个关乎600多户、超3000人切身利益的民生项目，正好需要前期工作的经验，能够把我的一部分工作方法拿来复用和检验。

从征求户型方案意见、样板间参观讲解，到组织回迁村民选房，我又和村民们打了一年多的交道。该项目在全区所有城中村组团中户数最多，却是选房完成最顺利、速度最快、满意度最高的。如今，2000多套安置房正在加紧建设中，百姓将在2028年入住高品质“好房子”。

原来，这几年只干了一件事

回头想想，这几年我其实只干了一件事：从图纸上走下来，扎进泥土里，踏踏实实扎根一线。入职时领导送过我九个字：沉下去、坚持住、走出来。现在看，这九个字确实是我这几年的路标。

当然我也清楚，这些项目能顺利落地，靠的是多方合力。政策层面有支撑，技术条件已成熟，社区和基层的同志们也做了大量前期工作。我个人的作用，就是在最后那个环节，把纸上的方案变成居民听得懂、信得过、愿意配合的实际行动，把大家的需求真正接进项目里来。

不过，心里想得再明白，到了现场照样会碰到不理解的村民、反复变的诉求、各种突发状况，这是一线工作的常态。但我慢慢学会了先听再讲，站在人家的角度想问题，大多数事情总能找到折中的办法。

这几年走下来，最大的感悟便是：城市更新，改的是破旧楼宇的样貌，安的是千家万户的人心。所谓成长，从来不是学历赋予的光环，而是从清华校园走到胡同板凳上，把每一件小事做实，把每一份民心捂热。

一位志愿者眼中的校友故事

○张莉琴（2023级硕，经管）

我于2023年来到清华大学经管学院攻读MBA。过去这一年，我陆续参加了好几次杭州校友会的志愿活动。大多是校友会有需要，而我恰好有空，便报名参与。每一次志愿服务，都带给我别样的收获。这里想和大家分享三个小故事。

第一个故事：签到台前的一枚别针

2025年校友会年会，我被分配到签到处帮忙。说实话，我以前没做过签到，以为是那种扫码、 发名牌、说 “欢迎光临”的标准化流程。 结果名牌还没发出去几张，来了一位白发苍苍的老学长。他



杭州校友会新春联欢会主持人合影，左2为张莉琴