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

走路不快，但是腰杆挺得很直，头发全白了，梳得一丝不苟。我把名牌递过去，他接过来，捏着那根别针，对着胸口比划了几下。第一下没别上，第二下又滑了。

我脱口而出：“我来帮您吧。”他抬起头看我，笑了笑，把名牌和别针都递到我手里。我低下头给他别名牌。他穿的是那种老式白衬衫，领口熨得很平，料子洗得有点薄了，别针穿过布料的时候，我特别小心，怕扎到他，也怕把衣服勾出丝来。

那个瞬间我突然想起我奶奶。小时候过年，奶奶穿新棉袄，盘扣系不上，也是我帮她系。她低头看我的眼神，跟这位老学长一模一样。

别好之后，他低头看了看，又拍了拍我的胳膊：“谢谢你啊，小师妹。”

那天，我一连给好几位老学长别了名牌，每一次弯腰，每一次他们拍拍我肩膀说“谢谢”，我都有一种很奇怪的感觉。我不是在陌生城市当志愿者，而是在自己家，照顾长辈们。那种感觉太具体了，具体到一枚别针穿过布料的触感，具体到老学长低头看我的那个眼神。

第二个故事：半山腰的一瓣橘子

第二次当志愿者，是校友会爬山活动。说是志愿者，其实就是帮忙照看队伍，别让人走丢了。我想，这个简单，跟着大部队走就行。

去了之后我发现，清华人嘴里的“散步级别”，跟正常人的定义不太一样。走了不到半小时，我就开始喘了。在一个拐弯的地方，我看到有个学妹停下来扶着树休息。队伍拉得有点长，她落在后面，看上去心里有点慌。

我停下脚步等她一起走。这时候，前面有个师兄回头看了一眼，他跟身边几个人说了一句“你们先走”，然后站在路边等我们。我追上去说：“师兄你们先走吧，我们慢慢跟。”他摆摆手：“没事，我也累了。”然后从背包侧兜里掏出一个橘子递给我们。那个橘子皮特别厚，一看就是刚刚在路边摊买的，但我接过来的时候，觉得那是我吃过最甜的橘子。

我们仨站在半山腰，把橘子掰开分吃了。风吹过来，能看见山下城市的轮廓。师兄指着某个方向说，他刚来杭州的时候，那边还是一片荒地，现在全是楼了。我们不认识他，他也不认识我们。但在那一刻，他是师兄，我们是学妹，我们离得很近， 脸上的笑容很灿烂。后来终于爬到山顶，大部队已经在那里拍照了。看见我们上来，几个人一起喊：“到了到了，快来合影！”我们跑过去蹲在第一排，笑得像个傻子。

下山的时候，有师兄带了蓝牙音箱，放着很老的爵士乐。夕阳从树叶缝里漏下来，洒在石板路上。有人跟着哼，有人说这歌当年在紫操听过。

那瓣橘子没什么特别的，但后来每次想起那天，我第一个想到的不是山顶的风景，不是合影的照片，而是那个站在路边等我们的身影，以及那瓣厚皮但很甜的橘子。

第三个故事：一碗片儿川的香气

第三次，是我接到校友会邀请，当新春联欢会的主持人。我第一反应是，我连校友都不认识几个，上去主持，底下人会不会想“这人谁啊”，但清华人有个“毛病”，不会说不行。我说：好的。

真正开始排练，是过年前那阵子。年

底大家都很忙，白天上班，晚上加班，只有下班之后才能凑到一起对词。我们几个主持人建了个群，群名叫“主持天团”——不是真的天团，而是群主的自信和期待。

群里的校友们来自各行各业，有做教育培训的，有做投资的，有搞技术的，有自己创业的。第一次碰面我有点羞涩，站在门口猜想谁是谁，这时一位师姐抬头看见了我，热情地拍了拍旁边的椅子：“莉琴是吧？坐这儿，这儿有插座，你手机可以充电。”

那天排到快深夜12点，大家都很认真地串台词。排练结束之后，大家都有点累了，师姐突然说：“我们去楼下吃面吧！”

楼下有家很小的面馆，开到凌晨。推开玻璃门，我要了一大碗片儿川，加了荷包蛋。面端上来的时候，热气直往脸上扑。雪菜和笋片的鲜味混在一起，汤头清亮亮的，上面卧着一个金黄的荷包蛋。我先喝了一口汤，咸鲜滚烫，从喉咙一路暖到胃里。冬天的杭州，深夜的街头冷得跺脚，但这碗面能让整个人活过来。

我们围坐在一起，一边吃面一边聊天。那种感觉亲切又奇妙，白天我们在各自的岗位上扮演各种角色。但到了晚上，我们就是一群为了同一件事凑在一起、较真到半夜的普通人。没有职位头衔，没有光环，就是想把一件事做好。师兄讲当年在清华吃食堂的事，说八食堂的雪菜肉丝面才叫一绝，我说那跟这碗比呢？他想了想说：各有各的好。我们都笑了。

那碗面的香气太具体了。后来每次加班到深夜，每次在冬天的夜晚一个人回家，我都会想起那个味道。不只是雪菜和笋片的味道，是推开门那一瞬间扑面而来的暖意，是有人记得你吃面要加荷包蛋，是吃完之后站在路灯下互相说“明天见”。

年会那天，我们站在台上，台下将近四百人。第一排坐着几位白发苍苍的老学长。我们开口说了第一句：“紫荆花开，策马奔腾，各位校友，2026新年快乐！”台下响起了掌声。我在台上一点儿不紧张了，因为我知道我不是一个人。我背后是一起排练了无数次的师兄师姐，是坐在控制台前把控流程的师兄，是站在后台随时准备递话筒的师弟师妹，是那些跟我一起吃过片儿川的人。而台下坐着的，是一起爬山的老朋友们，是一起陪着签到的志愿者们，是跟我说谢谢的老学长们，是可能没见过面但笑容灿烂的校友们！

三个片段　一个归属

回想这一年多，我做了三次志愿者。每一次都不一样。签到那次，我学会了弯腰：爬山那次，我学会了等人：主持那次，我学会了被等。三件事不是一起发生的，但合在一起，拼出了我对杭州校友会的印象。杭州校友会是什么呢？不只是一个组织，更不是一个名号，是签到台上一枚别针穿过布料的触感，是半山腰一瓣厚皮橘子的清甜，是凌晨面馆里一碗片儿川的香气，是让这个城市里的你，不再感觉孤单的地方。到校友会来，不用来换名片，不用来听大道理，就来当一次志愿者、来爬一次山、来帮忙排练一次年会，说不定你也会跟我一样，在某个弯腰的瞬间、在某个等人的路口、在某个深夜面馆的香气里，突然找到家的感觉。

（转自“杭州清华大学校友会”微信公众号，2026年6月29日）