

● 人物专访

知行“核”一的清华人

——访清华大学 1966 届土建系校友刘锡才

○吕俊杰 勾宇春 包雨田 李晓杰（2020 级硕，深圳国际研究生院）



刘锡才校友

刘锡才，江苏人，1960 年至 1966 年在清华大学土木建筑系学习，1968 年初被分配到核工业部二二建设公司任职，期间参与了两座军用核反应堆工程的建设。1983 年任二二公司总经理，参与我国第一座核电站——秦山核电站的土建工程建设。1987 年任广东核电投资公司总经理，1996 年任广东核电合营公司总经理，2000 年任中国广核集团公司总经理，2003 年退休，被聘为中广核集团高级顾问。

自强不息，永葆本色

回忆起清华时光，刘锡才眼里仿佛有光，“古人说三生有幸，我是一生三幸，第一‘幸’就是考进清华，在清华的时光我称其为‘金色年华’”。1960 年，刘锡才从江苏省一个偏远小县城考入清华，是学校的助学金帮助他顺利完成大学学业，所以他非常感念国家的培养。

刘锡才在清华求学时，正值国家三年困难时期，那时候男学生每月只有 33 到 35 斤口粮，女同学则更少一点。“那时粮食分配按照先自报后整体平衡的原则，考虑到其他男生比我胖，所以我按每月 33 斤粮食上报。”对于很多正在长身体以及高负荷用脑的清华学子来说，“吃不饱”严重影响了学习生活。刘锡才回忆时，眼里有些湿润：“我开始觉得一天一斤还基本够的，但是后来发现，有很多人还是吃不饱，因为油少、肉少、菜少，这几斤粮还是不太够坚持到月底，有同学就饿得起不了床，不去上课。”为了让每个同学都能以最好的状态投入学习，作为班级团支书的刘锡才和其他班委商量，希望每个班干部每个月底最少留下一斤粮的饭票以作应急，帮助班上有需要的同学。刘锡才认为，国家有困难，每个人都应该理解，只有大家一起团结奋斗才能度过这段艰难的时期。

1962 年，刘锡才成为了整个年级里第一位入党的学生，在大三时被选拔成为学生政治辅导员，一干就是三年。正是那段政治辅导员的经历让他在日后的工作岗位上牢牢地守住底线和原则，“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物”的精神就像一根定海神针，使他永葆清华人的本色。

改革开放后，公司为了摸清技术人员

的外语水平，组织公司技术队伍外语摸底考试，刘锡才成为那次考试中唯一一个获得5+的考生；1978年，国家政策恢复技术职称，刘锡才作为公司内部当技术员时间最短的员工被破格提拔；1981年，刘锡才被工程处选拔为副主任工程师。“这些快速的成长都得益于当年学校严格的基础教学，清华自强不息的精神就像一台发动机一直鼓舞着我。”刘锡才说道：“清华给了我们毕业生两样东西：一些‘干粮’和一杆‘猎枪’。我出学校后，从事专业相关的工作没有多久就改行了，‘干粮’并没有吃多久，我就要用手中的‘猎枪’进行打猎谋生。”“干粮”和“猎枪”都是清华给予他最好的礼物，正是这些无形的东西对他之后的职业发展产生了重大影响。

深山岁月，迎难而上

1968年，毕业两年的刘锡才最终等到了分配工作的机会——二机部国营西南第二二建筑工程公司。次年10月，刘锡才被调到821工程，参加我国第二套核反应堆抢建工程，自此开始了他与“核”长达40多年的情谊。在821的日子里，他同工人师傅们夜以继日，披荆斩棘，从一名大学生逐渐成长为国家技术人员，并从工人阶级身上学到很多优良的品德。

1975年，821工程顺利建成，刘锡才奉命调任至816工地，参与第二个重大军工工程建设，直至1983年才走出山沟。在山沟里的16年，他经历了从实习生到工程师、从基层管理干部到公司高管、从技术工作到企业管理的转型。“在深山里工作环境很艰苦，生活条件很差；但清华历来重视体育，号召‘争取至少为祖国健康工作五十年’，所以我身体条件比较好，

这为我长期工作在一线奠定了坚实的基础。”刘锡才说。

1983年，部里贯彻中央关于“四化”的要求调整企业领导班子，刘锡才经群众推荐和组织考核，从工程处副主任直接晋升领导岗位，出任二二公司总经理。当时中央决定对军工企业进行调整，即将建成的816工程被迫下马，庞大的施工队伍面临无米下锅的局面，只能自找出路。当时很多人对市场经济缺乏认识，习惯了“等、靠、要”，同时公司内部也存在装备落后、技术人员短缺、机构繁冗、队伍人心不稳等问题。对于刚从基层选拔上来、尚无管理经验的管理班子来说，他们要面对的是怎么使当时一穷二白的公司活下去。

“明知山有虎，偏向虎山行。”新的领导班子团结一心、迎难而上，通过“讲、走、改、包、训”等办法，将队伍拉出山沟，走进城市，参与竞争。施工队伍分散到全国各地，分灶吃饭。同时，在部局的支持下，公司承担起秦山核电工程的土建任务，公司在1984年开始减亏并于1986年实现了几百万的利润。在资金紧张的情况下，公司还下定决心送出一批青年员工到中专、大学学习，为公司培养出了一批人才，如今他们已经成为公司关键岗位上的中坚力量。

在二二公司的这段时光对刘锡才来说意义非凡，他在采访中说道：“我的职业道路是从二二公司开始的，从一个实习生到一个企业管理者，整个过程我都是在二二公司完成的，二二公司就是我的家。”在二二公司，刘锡才开启了他后来长达30年的高管生涯，也参与到了我国核电站的运营和管理中。

亚湾核电，从零开始

1987年初，刘锡才被调入广东核电投资公司成为第三任总经理。此前，第一任总经理完成了与香港核电投资公司关于核电合营合同的谈判，合营公司在水电部主管下成功开业；第二任总经理开始履行广核方的相关义务并参与公司前期工作。刘锡才上任后，公司开始全面履行合营合同中规定的义务和权利，这对他而言相当于进入了一个新行业，又是一个新的挑战。

“前任总经理告诉我，广核投连注册资本金都未到位。”刘锡才了解到，出资合营公司的股本金也是借中国银行的。而且根据预测，广核投在核电正式投产后也将长期处于亏损状态，满心喜悦来到深圳的刘锡才便面临了巨大的创业压力与艰辛。“我想不管情况如何，只要有国家支持就没有走不过的坎、闯不过的关。我们必须先将责任扛起来，抓紧做完眼前的工作，履行好为合营企业出资的义务。”他说。

据刘锡才介绍，前任总经理已完成了两次出资任务，并从中国银行获得了第一笔资金，公司日常开支已无问题。他积极与金融及财务方面专家研讨当时美元的走势，认为美元相对于人民币会持续升值。因此他和管理层做出重要决定，筹措人民币资金以完成出资任务，并尽量保留美元来适时兑换。“出资后期，公司将积余资金中的一部分用于投资核电站急需的配套项目——广州抽水蓄能电站，还购置了一批物业，解决了员工的住房急需。”刘锡才感到很自豪。他表示，1994年投资公司账面净资产已达11.28亿人民币，初步评估实际价值已达17亿以上；更重要的是，公司员工在金融、财务业务能力上都普遍

得到了锻炼和提高。

俗话说，若无远虑，必有近忧。刘锡才介绍，广核方对企业投资效益做过详细研究，认为按照当时全世界同类核电站中间水平计算，同时考虑到上网电价情况，预计公司前五年会是亏损状态，之后才能逐步盈利。根据计算直到合营二十年才能收回投资，但能得到一座还可以运行二十年的核电站，就能够极大地促进粤港地区的经济繁荣。

“在进行投资分析时，我们先后建立了多种效益模型。结果表明，如果核电站运行水平达到世界平均水平，于国家而言核电站取得的成绩只算合格；但如果核电运行水平达到世界一流，那么核电站对于国家的贡献才算优秀。”刘锡才强调，

“只要我们建一座优质核电站，培养好一批优秀的运行人员，我们便可以达到世界一流水平，那么大亚湾核电站就会变成一棵摇钱树！”因此，核电站从董事长到基层员工，都将“创造一流、追求卓越”作为公司的发展目标，后来的实践也完全证明了这一点。

精心雕琢，终占鳌头

1996年，刘锡才出任广东核电合营公司总经理，时任董事长要求他在绝对安全的基础上将大亚湾核电站运行水平提升到世界一流水平，这是一个很具挑战性的工作。但初到公司，头一个问题就是“什么是世界一流”。刘锡才广泛征求公司员工的意见，但都议论纷纷没有得到一致的观点。这个时候，他听取了公司科技委员会关于世界核电运行联合会（WANO）组织的世界核电运行业绩指标的报告，该体系包含12个指标，只要把每一项指标做好，



1996年校庆，刘锡才（后排右2）参加毕业30周年返校活动

核电站就是一流的。

按着这个思路，为了让核电站持续稳定健康发展，刘锡才带领大家制定了公司的“五年计划”。与以往不同的是，这个五年计划不仅仅是公司层面的，公司里的每一个员工，都要知道自己在这个五年计划中起到什么样的作用，扮演什么角色。每次开会，哪一项指标做得不到位，就找该指标的负责人，让每一个员工都融入企业发展的洪流中。

核电站的第一任厂长是港方推荐的法国专家法盖，但为了提高广核方掌管核电站的能力，当时的公司领导决定提前两年由广核方专家接任厂长。经过反复挑选和精心培训，在1997年7月1日香港回归的当天，时任副厂长的清华大学工物系1969届毕业生濮继龙接任核电厂厂长一职，至此，核电厂走出自身发展的重要一步。

紧跟时代发展，大亚湾积极采用先进技术。“自1994年投产后，我们紧跟国际上的先进技术，不但提升了生产效率，还极大地节约了生产成本。”刘锡才以核电站燃料组件为例说明，本来是12个月换一次料，后来跟踪国际技术，及时开展了每18个月换料一次的技术，减少了大修期

时长从而增加了核电站运行期，单台机组每年可多发近5亿度电。

“公司的发展，人才最重要，绝不能让二流的操纵员摸索操作一流的设备。”刘锡才指出，核电站在建厂的同时，选拔员工在国内进行外语培训，再送到国外进行专业培训，回国还要接受国家核安全局的执照考试，巨大的人才培养费用让人把这些接受培训的员工称为“黄金人”。他强调：“无论多少培训费都是值得的，这批‘黄金人’现在分配在中广核的重要部门，成为核电站的中流砥柱。”

现在的中广核是一家拥有超过7800亿资产的大型国有企业，是世界上有一定影响力的清洁能源企业。刘锡才言道：“我有幸能成为这个企业中的一员，从事核事业，也是人生一大幸事！”他还指出，中广核快速发展的重要原因是乘着改革开放的东风，并且企业自身始终坚持追求卓越、成为世界一流的信念也是快速发展的动力来源，众多因素共同推动着中广核实现了以核养核、滚动发展的梦想。

“筚路蓝缕，玉汝于成；追求卓越，逐梦东方。”刘锡才一生参与7个核工程与核电站的建设或运行，经历了近30年的企业高管生涯，与核工业相伴40多年。从军用核反应堆和秦山核电站的土建工程，到初入中广核从事的企业金融业务，再到在大亚湾核电站负责企业管理运营，不同的专业领域，可谓干一行、爱一行、钻一行。清华“行胜于言”“又红又专”的口号对刘锡才影响深远，他感慨道：“母校就像一个母亲，一直牵挂着孩子；无数的学子就像一个个风筝，无论飞得高还是低、近还是远，都装点着这个天空，扮演着自己的角色，承担着自己的责任。”