

“钢铁侠” 瞿晓铎：给我一个机会

○ 郭 凜（1988级数学）

2023年6月9日，阿特斯登陆上交所科创板。在一众戴着红围巾的高管中，“站”C位的是一个坐轮椅的中年人，而当最具仪式感的时刻到来时，他从轮椅上缓慢起身。小腿固定在轮椅上，他拿着红布锤，并不很灵活地侧身，和其他几个高管敲响了台上的铜锣。

事实上，这不是他第一次敲钟，早在17年前，他就在纳斯达克迎来了高光时刻；2017年，他出现在日本东京交易所。不过那时候，他身高1.81米，身姿挺拔，气宇轩昂。

他，就是阿特斯集团的创始人瞿晓铎，光伏行业里大名鼎鼎的“钢铁侠”。

蛰伏的日子

瞿晓铎的履历堪称完美。1981年考入清华大学工物系，1986年从物理系毕业，随即赴加拿大留学。1995年获得多伦多大学半导体材料博士学位。博士毕业时，加拿大安大略省电力公司要开发一个半导体项目，他作为负责人被招募。

1997年，该项目被加拿大上市公司、自动化解决方案商ATS公司收购，瞿晓铎因此加盟ATS。后来，ATS公司收购了全球第四大光伏制造商、法国里昂的太阳能电池工厂Photowatt。瞿晓铎受ATS委托担任Photowatt公司的“亚太技术副总裁”，负责管理技术，同时肩负硅材料采购以及亚太市场开发。后来成为在国内外光伏业重量级人物的他，当初就是这么不经意地进入到了他热爱一生的行业。



瞿晓铎校友

新职位激发了瞿晓铎在商业领域的兴趣和潜能。他有机会全方位介入国际最先进的光伏企业生产链的各个环节，开始深入接触采购、市场开发和销售的前后端工作。此外，他也与中日韩等地从事太阳能、硅材料及清洁能源政策方面的同行们有了许多密切合作的机会。

经过在Photowatt公司三年的拓展和积累，瞿晓铎全面成长，但他也看到了发展的局限性：在业务多样的大公司里，太阳能业务得不到足够的重视，发展规模和前景非常有限。瞿晓铎说：“在一个大公司里的小光伏部门工作，每天写写报告，日子过得很清闲，但很没有成就感。”他萌生了创业的想法。

追光的日子

当时德国大众汽车为了解决汽车销售之前在停车场停放数月的电池损耗问题，要给汽车配置一款太阳能充电器，瞿晓铎的一位商业伙伴收到了一张邀约并问技术专家瞿晓铎怎么设计。也正在这个时候瞿

晓铨找到ATS的老板提出自己想创业。老板爽快地答应并给了价值约20万加元的各种支持。

2001年11月，瞿晓铨带着几箱设备、多伦多房产抵押的贷款回国，在江苏常熟建起了第一家公司——阿特斯光伏电子（常熟）有限公司。起名阿特斯是瞿晓铨对老东家ATS的致敬和感恩。

在大众汽车发出的邀约中，只有他认真答复，给出了一套设计方案。因此，办公室都还没租下，瞿晓铨就拿到了大众汽车数百万美元的订单。这对于德国企业是极不寻常的举动，而瞿晓铨没有辜负大众这个项目的负责人。在接下来的日子里，他每天四点醒来，在脑中盘算这一天有哪些任务必须完成，该怎么完成？早上7点跑进厂里看材料、搬设备，中午就和同事一起在厂里吃盒饭，一直忙到晚上11点。四个月後，产品雏形问世，得到了大众的认可。

2002年，阿特斯生产了10万套太阳能充电器产品，收入2400万元，利润300万元。

2003年，为了拓展太阳能发电产品的应用领域，瞿晓铨又在苏州新区设立了第

二家公司——阿斯特光伏科技（苏州）有限公司，专门做太阳能光伏产品应用开发的研发。

虽然是在太阳能应用小产品上掘到的第一桶金，但凭借对行业的深入分析和对市场的敏锐判断，瞿晓铨认为应用产品仅是最低层级的光伏产品，无电地区电力化和大型电厂并网才拥有更大的前景。

2005年，公司果断转型大型光伏电站组件，年收入迅速突破千万美元，实现了由小作坊式工厂向规模化大公司转变。

2006年11月，阿特斯登陆纳斯达克，成为光伏行业和江苏省第一家在纳斯达克上市的企业。老东家ATS退出时，获益高达3000万美元。

不做老大做一流

瞿晓铨的“理性稳健”在行业里是出了名的。与其他光伏大佬只争朝夕、抢抓机遇的“大跃进”相比，他显得过于理性甚至“有点迂”。即便阿特斯在今年上市后，股价从490亿一路攀升到600多亿，但同行如天合光能、晶澳科技、晶源科技股价都过了千亿。不过瞿晓铨自有他的坚持，他有一句在业内广为流传的名言——“阿特斯不做第一，只做一流”。

这也许是个性使然。瞿晓铨在大学五年，早7点到晚11点，作息从未打乱过。为响应清华“为祖国健康工作50年”的号召，每天早上听着校园的喇叭声爬起来，坚持跑步。这个习惯，一直保持到2019年5月。

这份理性，和原生家庭、成长环境也应该密不可分。瞿晓铨的祖籍是崇文重教的江苏常熟，父母都是清华大学数学系的教授。他在清华园里长大，一路



2023年6月，瞿晓铨（前排）在上市仪式中



瞿晓铨（前排右1）与同学在清华大学门口合影

从清华附属幼儿园、清华附小、清华附中到清华大学，是个典型的“四清团”团员。一个书香门第，一所名校，足以塑造一个人的精神与人格。清华人的务实坚韧、行胜于言，在他身上体现得淋漓尽致。

阿特斯没有当过行业老大，但从2001年创业至今，瞿晓铨带着公司，一步步稳扎稳打，度过了2008年金融海啸、2010年起从欧洲开始又蔓延到美国的“双反”、欧洲光伏政策的变化等多次危机，成为全球领先的光伏组件制造商之一。过去数年，光伏产业发展迅猛，特别是全球多数国家设定了碳中和目标，阿特斯的业绩保持了强劲的增长态势。

从2011年至今，阿特斯的组件出货量始终位列全球前五名。这一成绩保持了12年，历史上只有两家企业做到，阿特斯是其中一个。

真心英雄

2019年5月初，瞿晓铨遭遇大劫。本想利用五一长假去内蒙古阿拉善大沙漠亲手植树种草，顺道去看看阿特斯在宁夏、内蒙古的电站。结果在赴宁夏调研的路上意外出车祸受伤，导致高位截瘫。

在宁夏的手术很成功，在芝加哥康复

中心能接受最好的康复治疗，但神经病理性疼痛依然不断折磨他。瞿晓铨后来回忆这段时间，说如“坠冰窟、揣火碳、磨搓板”。因为神经结构已经改变，很多人即使病因解决后很长时间仍然无法摆脱疼痛。

站在人生的谷底，有的人选择归零，有的人选择归来。

2020年1月，车祸后仅仅半年，瞿晓铨就坐着轮椅出现在公司的新春晚会上，他对员工说的“我对你们有责任”让员工们潸然泪下。2020年11月，苏州清华企业家商会十周年庆，他同样坐着轮椅出席，消瘦但不掩双目的精神，他的一句“心若在，梦就在，一切不过是从头再来”令台下掌声雷动。

知易行难。归来后的瞿晓铨，比创业时更珍惜当下的每一分钟。因为每天要花几个小时做康复训练，时间对于他更加宝贵。虽然公司日常管理和事务性工作已经交给团队，他负责阿特斯的战略、技术方向和产品方向，对公司的重大决策把关，但工作量依然很大。有时白天工作安排太满，一些需要签署和审阅的文件还有要回复的邮件，他只能放到晚上去完成。高强度的工作节奏，很容易让人忽略一个细节：作为一个高位截瘫的人，不到一小时他就需要变化姿势，因为同一个姿势保持太长肌肉会有灼烧的痛感，皮肤也有可能被严重伤害。

2019年，瞿晓铨当选为加拿大工程院院士。

2021年，由于光伏行业原材料大涨，产业布局一直为“倒三角”的阿特斯成为光伏五巨头中唯一一个亏损的企业。但是，公司迅速调整战略，加大了硅料、硅

片和电池环节的技术研发和投入，从坚持异质结电池到扩产Topcon电池，让业绩在2022年打了一个翻身仗。在资本寒冬的2023年，瞿晓铨带领阿特斯第三次登陆资本市场。

轮椅上的人生更广阔

令人吃惊的是，在如此强度的工作节奏和需要依靠外骨骼机器人才能行走的情况下，他还积极亮相SNEC展会、国际双碳会议，为球赛开球、上电视演讲，依然在全世界各地出差、参展、奔走。

瞿晓铨坦率地说：“如果命运可以选择，我不愿做英雄。但既然命中注定，就以平常心待之。我唯一能做的，就是接受现实，同时在接受这个限制条件之下，继续过好自己的生活。”

他岂止是过好自己的生活？在受伤后，瞿晓铨问HR总监，阿特斯雇佣了多少特殊需求人员（残疾人）？HR总监回答，“70人”。瞿晓铨说，“好，那我就是第71个了”。

“阿特斯应该给特殊需求人员更多工作机会，帮助他们真正回归社会”，他要求HR把这个指标纳入ESG自我考核范围，2023年8月，阿特斯刚刚发布的ESG



瞿晓铨为足球赛开球

社会责任报告，阿特斯集团在全球各地优先给特殊需求人员提供工作机会，一共雇佣了120人。

2023年阿特斯IPO时，发行价可以定为16元/股，但最终定价11元，为此公司少募资5亿。瞿晓铨之所以这么做，是因为他把团队、员工的利益放在第一位，让员工能以较低的价格购买股权。个人得失在他眼里早就风轻云淡了。

去年开始，瞿晓铨开了视频号，还做了“晓铨读书”栏目，很快就获得了大批流量和粉丝。“以前一直忙着做企业，忙出差，现在可以有时间静下来，多读书多思考。如果我们还能有一点能力，对社会多点贡献，多做有意义的事，多影响到一些人，这不是很好吗？在马路、商场、公共区域，能看到很多残疾人吗？不能！我要为他们代言，残疾人要走出来，照样可以工作，照样可以过精彩的生活。”对于瞿晓铨来说，回归社会，能尽量地多做一点事情，多作一点贡献，这才叫康复。

2023年9月，清华企业家协会授予瞿晓铨TEEC 2022年度“企业家精神奖”。他的颁奖词这样写道：“为了实现‘让光伏走进千家万户，给子孙后代更美好的地球’的愿景，他创建并带领阿特斯于2006年在纳斯达克上市，分拆阿特斯的制造业务于2023年在上海证交所科创板上市。他践行‘厚德载物、自强不息’，坚信做企业就必须创新，要做不同的事情、用不同的办法做事情，做到卓尔不同；做企业要敢于和善于做决策，对利益相关方负责；做企业就是跑马拉松，耐力比爆发力重要，只有兢兢业业，才能走得更远。”

瞿晓铨实至名归！