

“疯子”

黄鸣

为什么能赢



刘为礼
申作宏
管霞
◎ 编著

中国太阳能协会标杆企业示范案例

2010年世界太阳城大会献礼

他演绎了一个神话，缔造了一个产业帝国

他是一个理智的“疯子”，不仅自己疯，还让一群人跟他一起疯狂

他自称是“土鳖”的企业家，一路追逐的却是无比“时尚”的梦想

凤凰出版传媒集团

凤凰出版社

“疯子”黄鸣

为什么能赢

刘为礼 申作宏 管霞◎编著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“疯子”黄鸣为什么能赢 / 刘为礼等编著. —南京: 凤凰出版社, 2008.11

ISBN 978-7-80729-210-4

I. 疯… II. 刘… III. 太阳能—能源工业—工业企业管理—研究—中国 IV. F426.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 176897 号

书 名 “疯子”黄鸣为什么能赢

-
- 编 著 者 刘为礼 申作宏 管霞
责任编辑 李楠
出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 北京市京晟纪元印刷有限公司
北京市通州区张家湾镇三间房村
开 本 700 × 1000 毫米 1/16
印 张 19
字 数 270 千字
版 次 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80729-210-4
定 价 32.00 元
-

(凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司
发行部调换, 联系电话: 010—82013152)

序 言

“疯子”黄鸣为什么能赢？

黄鸣是一个太阳能产业的领军人物，他谱写了令世界震惊的太阳能产业传奇，缔造了庞大的太阳能帝国。他是世界可再生能源商业化的开拓者、代表中国走上联合国讲坛的节能环保的实践者、向世界积极倡导和传播绿色文明的布道者，是享誉国际能源界的“世界太阳王”。

黄鸣一直走在追求梦想的路上，他的核心理念和价值观都是凭心而来的，用黄鸣自己的话说：“世界上没有什么人会像我们一样用生命去奉献太阳能事业，所以没有人可以跟我们竞争。”黄鸣总结自己最好的品质不过“热爱”两字，他唯一的追求是爱“热”。

对于太阳能，黄鸣无疑是一个狂热的追求者，他像夸父一样奔跑在追逐太阳的路上，他的言行在有些人看来也许是超乎寻常的，因此有人将他评价为一个“理智的疯子”。对于这们的称谓，黄鸣坦然接受，为了热爱和信仰的太阳能产业，他愿意一路理性地疯狂下去。

正像英特尔前 CEO 安迪·格鲁夫在其管理论著中所说，“只有偏执狂才能生存”。偏执是一种有战略高度的境界，无论在创业过程中遇到什么样的艰难与挫折，只要能够认定目标和付出不懈的行动，就能够最终赢得成功。可以说，成功的人都是执着的。

黄鸣之所以能成功，比拼的正是“疯子”一般的激情、执着与雄心。当很多人在行业竞争中找不准前进的方向时，黄鸣却坚定不移地为了热爱的太阳能事业而执着奉献。他坚信，为了热爱的事业无悔地付出，终能获得回报。他的梦想超越了自我的高度，关乎着民生的可持续，寄希望于实现民族和全球的绿色能源梦想。

黄鸣并不是第一个涉足太阳能领域的人，却能在太阳能行业中做大、做强、做稳，并能达到无竞争的境界，原因在于黄鸣除了有对太阳能的“疯狂”情结

外，还保持了一颗不为短期利益所诱惑的平常心，坚持用诚心换取消费者对产品和服务的放心，坚守住价格底线与道德防线。

太阳能是一个新兴行业，行业标准不够成熟和完善，当行业中的许多企业为赢得竞争而陷入价格战时，黄鸣却不为所动地维持着他的高价策略，如此带来的长期效果是，产品反而比竞争对手卖得更多、更好，这与西门子公司公司的“绝不为了短期利益而出卖未来”的经营理念高度一致。黄鸣信奉“得人心者得天下”，产品先要好用，才能够好卖，只有用心才能赢。

在新兴产业的激烈竞争中，黄鸣选择了一条蓝海之路，就像黄鸣自己所说：蓝海比的是耐力，比的是坚强，比的是谁能坚持到最后。黄鸣创造了享誉世界的创新体系，拥有了具有自主知识产权的核心竞争力。他以强者的姿态做到：世界太阳能看中国，中国太阳能看皇明。

可以说，黄鸣启蒙了中国太阳能产业，以一个企业的作为拉动了一个产业的发展。他开创了太阳能的可持续商业化发展模式，实现了太阳能的大规模应用，以自身的实践和成就向世界宣告，中国不仅有能力解决好自己的能源替代，而且探寻出了适合全球的能源替代之路。

黄鸣以太阳能梦想经营人生和事业，一直走在追求梦想和通向成功的路上。皇明所代表的中国太阳能产业的明天一定会更加美好，皇明品牌的世界影响将会更加深远和凝重。

黄鸣是“疯子”，影响了很多人与他一起为太阳能而疯狂。他是一位挥舞着“中国创造”大旗的领跑者，让更多人见证了他疯狂背后的理性。他疯子般执着地肩负着绿色使命，让我们预见到更多来自太阳的美好希望与愿景。“疯子”黄鸣，让我们期待着更多理性的疯狂。

目 录

序言：“疯子”黄鸣为什么能赢？



第一章 “太阳人”的梦想：生命不息，追梦不止 1

“太阳能是我的梦想，我想让人们用上太阳能，喜欢太阳能，人生能有这样的梦想，我觉得很幸福，也很自豪。”太阳能是黄鸣的梦想，最终又成为黄鸣的事业。黄鸣在用梦想经营人生，经营事业。在黄鸣的梦想中，城市是太阳能的，农村也是太阳能的，就连沙漠也该装上太阳能。如果李嘉诚同意的话，他会把太阳能装上东方广场。

◎ “我有一个梦想” 2

共同的世界，共同的梦想：学学马丁·路德·金
流金岁月：一路走来，梦想不断
人生“八字”，感恩那个年代
人之初，性本“上”，命运因一堂课而改变

◎ “世界第一”：太阳能风景独好 11

太阳能——八九点钟的太阳
无中生有：“七宗最”
“中国太阳谷”——世界太阳能七大奇观
2010，皇明时刻在准备

◎ 媒体眼中的皇明“掌门人” 21

光环闪耀：“一个理智的疯子”



“太阳王”对话“金手指”

墙里开花墙外香：为什么是中国，为什么是皇明？

挪威电视台：中国将成为世界“巨无霸”

乌龟企业家 PK 兔子企业家

◎ 皇明模式，全球标杆 34

“蓝海式”最佳商业模式

“三循环”营造利润流

自主创新——“势能桶”

“马赛克”思维，谁与争锋？

皇明的“福特”之路

◎ 黄鸣在呐喊：G 能源替代 49

绿色情结，让地球绿起来

如何可持续？

节能降耗——担的是责任，省的是利润

实施“1236”战略



第二章 创业心路：热爱是核心竞争力 59

“讲到太阳能故事，在世界上我不能算是最狂热的，但我应该是最执著的。实际上，世界上很多太阳能的专家最苦，他们没有商业化，他们只是一个铺路石，甚至就是一个‘夸父’，最后牺牲掉了，像他们那样的人有很多，我觉得我是太阳能故事中最幸运的一个人”。

◎ 敢为天下先，迈出第一步 60

“太阳能圣经”催生第一台热水器

“两半人”——“38 干部”

五万元的第一笔生意：从“试用”到“商用”

背着近 100 万债务，皇明“起步”了

◎ 科普创市场，文化立品牌 67

新长征精神，万里卖“太阳”



跑马圈地：圈品牌，圈技术，圈市场
广告语：用名车概念造太阳能
皇明赢了：从“单打冠军”到“全能冠军”

◎ 十年一剑，二次创业 77

十年，皇明做了什么？
路线斗争：千人大裁员
“刀马皇帝”让位，黄鸣退出一线
面对“成长礼”：专注可持续

◎ 《赢在中国》，黄鸣的感言 86

假如创业时有 500 万——钱来得容易，输得也快
创业像爬山，无限风光在险峰
谁来投你 80 万？——网里有鱼，才有人投资渔网
“5W”标准——台上十分钟，台下十年功



第三章 领导哲学：理念创新企业 93

所谓领导者的魅力，不在于你看到多少，也不在于你说过什么，而是你为看到的这个目标做了什么，并为此坚守一年、两年，甚至十年、一生，这才是领导者的魅力。

◎ 优势、强势——做大、做强、做久 94

SWOT 优势分析——“有之以利，无之以用”
问题管理：头痛医头，脚痛医脚？
RC 管理：日报、日检
三个和尚有水喝——“三机制、两原则”
“三个一”工程，主管为员工服务
找对位置再落棋， $100 \times 100 > 10000$

◎ 全力以赴，泰然处之 106

柳暗花明，老板错也是对的
何时说“YES”？何时说“NO”？



有了爱迪生，才有电灯；有了成功意识，才有创业成功
高效能人士的五个习惯

◎ 老板必修：从优秀到卓越 117

领导要过五道关

做什么？不做什么？——老板“八戒”

老板的十大管理误区

勇于改错，“绝不认错”

老板的至高境界：“目中无人”



第四章 营销谋略：制造皇明神话 129

什么是核心竞争力？什么是蓝海？就是当别人都是东一榔头西一棒槌时，你找到你心仪的、你有能力来为他们服务的那批客户，然后尽全力去满足他们。满足他们的过程中你就会增加自己的能力，积累自己的资源，增长本事。渐渐地，你就会比你的竞争对手强很多，事情就是这么简单。

◎ “零距离”（ODIC）：皇明的市场无竞争 130

“无竞争哲学”创造核心竞争力

“白纸”、“黑点”与“蓝海”、“红海”

“反格雷欣法则”，行业巨头在行动

谁敢叫板黄鸣？——皇明十招称霸

◎ 质量是企业的生命线 141

“好用”哲学——先好用，后好卖

“一分钱一分货”：价格底线和道德防线

6000万“买”来沉重教训

洗牌风暴：160全线出局

没有品牌行业，就没有行业品牌

◎ CSP 是核心动力 152

为什么人服务——企业的头等问题



CSP 告诉我们：绵羊换斧头
挖出侯恒斯坦的学问——两万多元花得值！
铜头、铁嘴、飞毛腿——山不过来，我过去
三年飙升 30 亿的秘诀：得人心者得天下

◎ 要提速，就给企鹅穿上冰鞋 162

搭上商务快车——B2B 带来 10 亿元订单
专注 + 速度：六小时决定 800 万
火爆销量：黄金卖场出“黄金”



第五章 用人之道：知行合一为优才 169

如果把人才分为唐僧型、孙悟空型、沙僧型、复合型四种，选择孙悟空型人才的老板会念“紧箍咒”；选择唐僧型人才的老板是敢于放权的人；选择沙僧型人才的老板是业务能力强、对企业控制能力也极强的人。黄鸣选择沙僧型的人才：任劳任怨，听话，执行力强，而且忍辱负重，韧性强，最重要的是，识大体、顾大局、责任心强。

◎ 授人以鱼，不如授人以渔 170

点石成金：相信员工，他们是最棒的！
“我能行”，“我行”，“我真行”
给员工一个支点，让他撬动地球
“三自力”，人人都是人才的料

◎ 小成靠勤，大成靠德 179

入职必修：没有花，哪有果；没有过程，哪来结论？
“太阳能专业”：“卖”给太阳能
遇水架桥，逢山开路——条条大路通罗马

◎ 选才、用才“非常道” 184

优秀人才的标准是“简单”
知行合一——知是行之始，行是知之成
在企业吃香的人：“业有所精”



杰克·韦尔奇：什么人企业不能用？

用人原则：疑人不用，用人不疑？

◎ “赛马”而不“相马” 193

培养“千里马”——是骡子是马，拉出来遛遛

要成为骨干，得经得住“折腾”

“空杯”——放下十八般武艺

来点“阿Q渔夫”的阿Q精神



第六章 人本管理：半部《论语》治企业 205

黄鸣把孔子比作企业请来念经的一个“和尚”，“很多理念，在国外可以拿到，也存在于我们自身的文化里，但是孔子有特殊的历史地位，在我们每个人心中都是永恒的，他这个大‘和尚’念经比其他‘和尚’要有效多了”。

做事业就像谈恋爱，最重要的是找到自己值得奉献的领域，你才能无怨无悔，才不心猿意马，才能包容事业追求过程中的艰难困苦、孤独、挫折和无奈，才有信心做到“专注”。

◎ 与时俱进：鲁商精神 206

“仁、义、礼、智、信”——企业哪有不强盛之理？

人生大智慧：认命不认输

为什么做太阳能？——大付出必有大回报

◎ 天道酬勤，主动求上 213

抓住牛鼻子——“外行”管“内行”

主动型做事——敬“上”才能求“上”

大河有水小河满，大河无水小河干

“君子”状态：“坦荡荡”

◎ 自然之道：立德、立功、立言 220

“五十而立，三十知天命”——跨过30岁的坎

道法自然，“4050”导购模式



进德修业：“不迁怒，不贰过”

严己宽人：“己所不察，勿察于人”



第七章 皇明文化：创造企业核心价值 227

皇明以“倡导绿色生活，营造绿色家园”为使命。对于社会，皇明是一个追求相关主体利益和谐完美、顺天应时、关爱贫弱、具有高度责任感的企业；对于国家，皇明是一个“以绿色能源强盛中国”为己任的民族企业；对于自身，皇明是一个永续发展的百年老字号。

◎ 皇明魂：建材仓库精神 228

进了皇明门，就是皇明人

自己管自己，人人都是主人公

执行，订单零延误

大胆设想，小心求证——创新无处不在

◎ 企业是和谐的共同体 236

员工合作准则——搭桥指路

“五彩石”的使命与责任

戏要出彩，就要生、旦、净、末、丑配合

企业是森林，员工是草木

◎ 竞合理念，共和共赢 241

做行业“守护神”，不做“屠夫”

优势互补，水乳交融

六相宜，十相谐

常心致胜——得意不失态，失意不失志

◎ “皇明新贵”，追求和谐的完美 248

“精神贵族”：三天出一个暴发户，三年出不了一个贵族

“两个和尚念经”



《皇明人》——皇明史

“黄埔校长”带出“太阳能布道士”



第八章 社会责任：企业融于社会 257

“企业的发展一定要有明确的目标，不能为上市而上市，为占有率而占有率，为做大而做大，为国际化而国际化。做企业为什么？做企业不是为了国际化，做企业不是为了做大，也不是为了做强，也不是为了商业，做企业真正的是把一个人的理想、一群人的理想和国家的利益、和消费者的利益结合在一起，找契合点”。

◎ 任重道远，构建和谐社会 258

比尔·盖茨捐赠：“三境界”与“三责任”

把慈善当成事业，企业内部也慈善

领“孤”——让太阳能“孤儿”有个家

“地球”奖杯让黄鸣想到的

从华盛顿到纽约，“明星”黄鸣的强国宣言

“慈善之星”——黄鸣

◎ 文化责任，传承商帮精神 272

企业是国家品牌的“面子”

财经第一名博——“商界思想库”

西湖“论剑”：国家兴亡，企业有责

◎ 人大代表推动能源立法 280

《可再生能源法》，捍卫能源自主

人大代表黄鸣：警惕“冰川期”

能源利用：不做“加法”，做“减法”

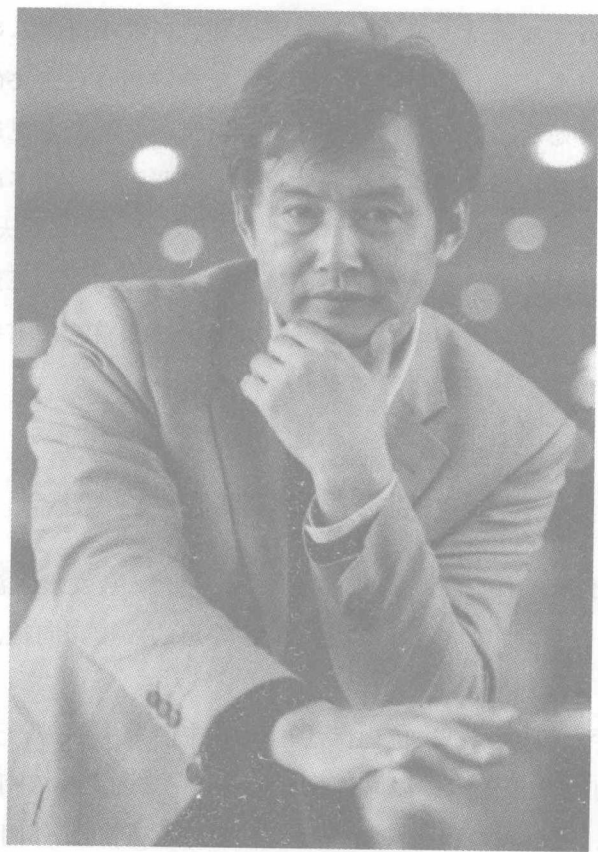
“近期替补”——产业路在何方？

后记 289

第一章

“太阳人”的梦想：生命不息，追梦不止

“太阳能是我的梦想，我想让人们用上太阳能，喜欢太阳能，人生能有这样的梦想，我觉得很幸福，也很自豪。”太阳能是黄鸣的梦想，最终又成为黄鸣的事业。黄鸣在用梦想经营人生，经营事业。在黄鸣的梦想中，城市是太阳能的，农村也是太阳能的，就连沙漠也该装上太阳能。如果李嘉诚同意的话，他会把太阳能装上东方广场。





“我有一个梦想”

黄鸣曾有过许许多多的梦想，做科学家、做工程师、做设计师……梦想，黄鸣从来都没有停止过。从创业到有所成功，黄鸣用了整整八年的时间。在走向成功的路上，伴随着的是一连串的梦想破灭。这样的人生在他人看来是灰色的，但是，黄鸣屡败屡战，最终取得了令人瞩目的成就。

“我的核心理念、价值观都是凭心而来的，要相信自己的心。”人生的追求只是为了暂时的风光，还是为了价值与梦想？每个人都是不同的，每个人都可以努力去做好一些事情。不要过分追求完美，不要跟着别人跑，不要把自己塑造成别人。只要按照自己的梦想去生活，就会得到自己想要的生活。当黄鸣认定了太阳能梦想后，就满怀信心地用自己一生的追求来实现这样一个梦想。如今，太阳能梦想已经成为黄鸣的一种信仰，它指引着黄鸣不断向前。

黄鸣对太阳能的热爱超出了对一个产业的执著，成为对太阳能的信仰。“太阳能是我的信仰，是我的命，世界上像我这样爱太阳能的还没出生！正是因为我对于太阳能的热爱，所以我能屡败屡战，在诱惑面前坚定前行。我可以说，像皇明这样爱太阳能的企业还没有诞生。”

共同的世界，共同的梦想：学学马丁·路德·金

20世纪60年代，美国黑人领袖马丁·路德·金发表了激动人心的著名演讲《我有一个梦想》，表达了他对自由和理想的渴望与向往。这一震惊世界的声音至今仍在我们的耳边回响。

40多年后的今天，一位由梦想引导、在摸索中前进、开创了太阳能全新商业模式的优秀企业家，以马丁·路德·金一样的激情在呼喊：共同的世界，共同的梦想。黄鸣做梦都盼望的是：有一天，我们的子孙们，也许是子孙的儿



孙们，无论是城市的，还是农村的，能够悠闲地享受阳光下的惬意，生活得多姿多彩……“太阳能梦想”是黄鸣不懈的追求。

每个人都会有梦想，都在不断地追求梦想，不断地实现梦想。因为有梦，每个人、每个民族乃至全人类的生命才有意义、有光彩、有活力、有进步。一个人如果连梦都没有，连自己的梦想都不去追求，那么生命就会缺少凝重的色彩。人生并非要梦想成真才算成功，也许梦想永远实现不了，但只有在追寻梦想的过程中，每个人才能够充实生命，实现生命的意义。

黄鸣曾有过许多梦想，做科学家、工程师、设计师……这些梦想，破灭的要比实现的多。从表面上看，黄鸣是失败者，但回过头来看，黄鸣的每一个梦想都有价值，他在追梦的过程中不仅留下了青春的足迹，而且积累了很多东西。一旦黄鸣找到最根本的梦想——太阳能梦，他就一直坚守，现在还在不断为这个梦想累加和积攒新的梦想。冥冥之中，黄鸣之前所有的梦想，无论是实现的还是没有实现的，都为太阳能梦想做了积淀。





黄鸣认真学习的科学基础知识、无线电知识在后来的工作和创业中一一用到。无论是摆弄航模还是拆卸旧家电，甚至动手做太阳能热水器，都锻炼了黄鸣的动手能力，这种能力在工作中越来越重要。艺术的熏陶使黄鸣对企业宣传游刃有余，皇明早期的产品说明书、广告语都是出自黄鸣的创意。对工程师梦想的追寻，让黄鸣具备了执著、务实的精神和严谨的作风。在梳理皇明企业文化时，黄鸣将“大胆设想，小心求证”加入企业文化。这种严谨的作风，无论在学术上还是在经营中，或是在生产制造中，在任何时候、任何领域都不会过时。黄鸣跟工程师、建筑师合作，共同营造绿色家园，因为建筑师情结，使黄鸣多了一份学习热情，学了不少东西……无论是技术，还是策划，各行各业，各个岗位，黄鸣好像什么事都懂，这是黄鸣注重积累的结果。

有了梦想就算没有积累，也增加了黄鸣的抗打击能力。冥冥之中好像有神灵在引导，要干一件大事，就会创造这么多的梦想，让人去追，去积累；同时梦想会失败，一次次失败，再站起来，永远不退却，永远不停地去做梦，就这样一个历程，锻炼一个人的毅力。也许哪天这个事业失败了，这个梦想破灭了，但黄鸣还是会有梦想。梦想虽然没实现，但会让生活丰富，让人天天去做事，而追梦的努力，也会为以后新的梦想做不可或缺的、难能可贵的积累。

黄鸣 37 岁辞职下海，有梦，追梦，破灭，不停地寻找。黄鸣梦想建造一个太阳能的“帝国”，这个“帝国”中不仅有太阳能热水器，还有太阳能照明、太阳能空调，甚至太阳能建筑。皇明能走到今天，靠的是这种敢于追梦的精神，皇明的未来还是要靠这种精神；皇明人能够一起走过这么多年，也是靠着同样的精神。皇明能够走过风雨历程，获得现在的成就，是因为皇明人有一种共同的特质：永不言败！

每个人的一生中都会有许许多多的梦想，梦想固然美丽，然而每个人的梦想的实现都要经过坚韧不拔、孜孜不倦的追求，需要历经千辛万苦才能实现。伟大的梦想的实现不仅要历经艰难，而且要与整个社会的潮流和大规律一致，且要由一大批怀揣共同梦想的有识之士不懈努力才能实现。

皇明的许多梦想的实现是怀揣绿色梦想的皇明人共同努力的结果，皇明人努力过，成功过，也一直为了新的梦想在奋勇前进。皇明人经过十多年兢兢业