

中外管理故事与哲理丛书

THE CHINESE AND FOREIGN MANAGEMENT
STORIES AND PHILOSOPHY BOOKS

有梦就去追

“乡都铁娘子”李瑞琴的
传奇故事与人生哲学

《中外管理》杂志 著

A Dream Is To Chase

白手创业不可不知的标杆人物

逆境突围不可不读的典型案例



经济日报出版社

中外管理故事与哲理丛书

THE CHINESE AND FOREIGN MANAGEMENT
STORIES AND PHILOSOPHY BOOKS

有梦就去追

“乡都铁娘子”李瑞琴的
传奇故事与人生哲学

《中外管理》杂志 著

A Dream Is To Chase

白手创业不可不知的标杆人物

逆境突围不可不读的典型案例

采访：常鸿达 姚 宏 胡卫红

执笔：胡卫红

漫画：杨 琪 李思凝



经济日报出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

有梦就去追 / 《中外管理》杂志著. — 北京: 经

济日报出版社, 2015.10

ISBN 978-7-80257-886-9

I. ①有… II. ①中… III. ①传记文学—中国—当代

IV. ①I51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 240015 号

有梦就去追

作 者	《中外管理》杂志
责任编辑	肖小琴 晏杰然
责任校对	徐建华
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区右安门内大街65号 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63516978 (编辑部) 63588445 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E-mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	中国电影出版社印刷厂
开 本	710×1000 毫米 1/16
印 张	20.125
字 数	250 千字
版 次	2015 年 11 月第一版
印 次	2015 年 11 月第一次印刷
印 数	1-13500 册
书 号	ISBN 978-7-80257-886-9
定 价	38.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

序：戈壁红柳一样的人生

足迹

- 21岁：伴着眼泪、带着两位亲人出嫁的新娘；
- 36岁：大胆创业虽败犹荣的巾帼女杰；
- 37岁：追求梦想不甘沉沦的奋斗者；
- 46岁：经营有道富甲一方的成功商人；
- 47岁：觉悟人生价值敢赌全部身家再创业的冒险家；
- 51岁：智勇兼备进军陌生领域的企业家；
- 62岁：梦想永恒激情常在的“新锐创业家”。

我们的欣喜与迷惑

一个农家女子，因家庭不幸远嫁新疆，凭个人努力白手起家，成为富甲一方的“大姐大”；又冒着失去一切的风险，将寸草不生的戈壁滩变成万亩葡萄园；进而挺进陌生行当，创办乡都酒业，生产出法式风味的高端葡萄酒，打造出新疆葡萄酒业第一品牌；62岁登上《爱拼才会赢》的大舞台，跟比自己年轻一轮、两轮甚至三轮的对手进行PK……

当我们看了李瑞琴传奇曲折的人生履历，像淘金工人发现黄灿灿的金沙一样，喜上心头。我们想，如果将她的创业故事写出来，将她的成功经验发掘提炼出来，将是一件多么有意义的事啊！对那些身陷逆境不知所措的人、艰苦创业困难重重的人，以及失去生活目标一派茫然的人，都有很好的启示与借鉴

作用。

因此，当我们接到写作任务时，心里充满了期待，我们希望通过自己的努力，将一份特殊的价值呈现出来，与读者共享。

不过，在采访过程中，随着了解的深入，发现我们遇到了一个看不懂的人、一家看不懂的公司，因为这个人、这家公司不止是奇特，而是过于奇特。

人的奇特在于，刚开始创业之旅，她先是发现了一个目标、一件值得去做的事，至于做这件事需要什么条件？成功概率有多大？她一开始并不清楚，在弄清楚之前，已经全身心投入进去了。做到半路，遇到障碍了，身陷困境了，骑虎难下了，想撤都撤不出来了，怎么办？只好硬着头皮继续干。成功了万事大吉，不成功后果很严重，所以她不得不超水平发挥，将潜能释放到极致。到最后，奇迹般的，障碍消失了，困境摆脱了，所行之事遂得成就。

更奇特的是，她不止一次“莽撞”行事，而是一次又一次依循类似的道路前进，最后竟然都做成了，那么，她究竟是掌握了成功秘笈，还是凭好运气？

公司的奇特之处在于，刚开始从老板到员工，几乎都是外行，却有几个最顶级的专家提供高端技术；从经营到管理都是业余水平，却用优质的产品和服务打开了市场。

更奇特的是，这家公司看上去一切都不完善，没有什么经验可资借鉴，但它却在持续成长中——人在干中学、在学中干；公司在运营中改进、在改进中运营，成为越来越接近科学化、规范化的现代治理公司。没有经验的经验，难道不是最有价值的经验吗？

但是，创业不是赌博，不能碰运气。那么，李瑞琴的创业之旅，究竟是按某种规律运行，还是由运气左右呢？这是我们感到困惑的地方。碰运气的方法难于分享，除非我们找到可以复制的成功逻辑，否则这本书就没有写下去的价值。

白手起家的创业者必须掌握的一个成功秘诀

李瑞琴凭什么成功？

我们搜寻理论著作，没有找到合理的解释；考察世界顶级企业家的创业史，隐隐感觉，李瑞琴的经历不是孤例，众多企业家初创业时都有过在黑暗

中摸索前行的阶段，只不过极少有人像李瑞琴这样，一次次穿越迷茫。

当我们看见日本企业家孙正义的一句话，灵光闪现中，终于抓住了逻辑的一端——“最初所拥有的只是梦想，以及毫无根据的自信而已。但是，所有的一切就从这里出发”。

李瑞琴不正是如此吗？当她起步时，除了梦想和自信，什么都欠缺，她就这样出发了，然后，该有的全有了。

但是，逻辑的另一端在哪儿呢？怎样从一无所有走到一切拥有呢？

幸好，前辈大师们已有答案，日本“经营之神”松下幸之助提供的答案最接近于“道”的真谛——“世界上的事情似乎是依循类似的模式在前进：起先即使无法收到预期的效果，但只要继续努力，不久即能改变环境，收到意外的成果”。

怎样努力？怎样改变环境？松下幸之助好像并没有指出一条清晰的成功之道，实际上他已经告诉了我们一切。

因为世上没有“一条”成功之道，成功之道有亿万条，你只要朝着梦想不断前进，总有一条路供你行走，最后经过不断试错，让你看见“正确”的结果。

当然，这意味着你会遇到许多意想不到的困难，你会面临许多艰难曲折的考验，像唐僧取经一样，熬过九九八十一难，始至如来胜境。

当我们问及李瑞琴的成功原因时，她的回答是：“永不放弃，努力无止境。”看来，她和前辈大师一样，悟出了相同的秘诀。

世上也有轻松成功的方法——你有很大的平台、很好的人脉资源、很强的经济实力、很优秀的知识背景，那么无论你所行何事，都会顺利多了。但是，如果你什么都没有，或者什么都不足，打算白手创业，那么，“奋斗于迷途”就是你必须掌握的成功秘诀。

戈壁红柳般的生命力

“女人的身体，男人的意志”，这是部下对李瑞琴的评价。

我们认为，用“戈壁红柳”形容她更贴切，而红柳恰好也是她喜爱的一种花。

“红柳是戈壁滩上生命力最顽强的植物”，李瑞琴说，“当戈壁滩成片地盛开这种花时，最好看。”

红柳是一种小乔木，只有二三米高，根却扎得深，最深可达10余米，特别适合在贫瘠干旱盐碱的土地上生长，只要一点点水分，一点点养料，就能活得很滋润，开得很靓丽，而且花期很长，从初夏至10月深秋始结束花季。

李瑞琴是一个红柳般的女人，是特殊土地上成长起来的一个特殊人物，创业之初，没经验，没技术，缺知识，缺资金，看上去不可能成功，她却成了市场法则的优胜者。她的生存之道是扎下深根，而她的根是品格、是美德，她的土壤是人脉、是人心。每个了解她、欣赏她的人为她尽一点点力，她就活出了自己特有的魅力。她的花季也像红柳一样长，年过六旬，精力健旺，神采飞扬，是主流媒体和公众眼里的“新锐创业家”。

人生一定要折腾几个来回才活出了真滋味

两句话可以概括李瑞琴的创业生涯：“做前景不明朗的事业；做他人不知深浅的事。”

在老公眼里，她是个“爱折腾的女人”，在外人眼里，她“有福不会享”。

而她的体会是：折腾就是享福。

“创业是一种享受，是一种乐趣。”李瑞琴如是说。她的话不难懂，但不是每个人都懂，只有真正的创业者才能领会其中的妙味：创业要吃苦，要经历磨难，但那种神奇的、煮沸热血般的巅峰体验，只能在顽强打拼中实现。

对于真正的创业者来说，平平淡淡的生活不值得过，人生一定要折腾几个来回才能活出真滋味，大起大落，大落大起，胜过衣食无忧、安享富贵。

写完这本书，我们最大的感触是：创业不需要特殊的资源，不需要特殊的才艺，只要你的意志足够强大、信念足够坚定，最重要的是，只要你以创业为享受、以折腾为乐趣，你就可以自信地上路了！

听奶奶讲故事

李思凝画

李思凝是李瑞琴的长孙女，从几岁开始就喜欢在纸上涂涂画画。一天，李瑞琴突发奇想，说：“奶奶讲故事，你来画，好不好？”于是，8岁的李思凝就用画笔记下奶奶讲的故事，陆续画了100多幅。

目 录

CONTENTS

序：戈壁红柳一样的人生

引 子：流泪的新娘·····001

“除了嫁到新疆，还有什么事过不去啊？”·····	001
家里的顶梁柱倒了！·····	003
一个“苛刻”的择偶条件·····	005
等来了“黑马骑士”·····	007

第一章 最单纯梦想：“让家人过上好日子”····· 009

李瑞琴的创业之旅，从这个最单纯梦想开始，而她的心灵深处，呐喊着一个声音，“不想要任何人同情我”。她不害怕贫穷，但她害怕活得没有尊严。生活富足才有尊严，这是她对生活的最初理解。

遇到了这辈子最好的人·····	010
野草般的生命力·····	013
人生最重要的一课·····	018

第二章 失败了可以再来：拼搏努力 永不放弃·····023

身负巨额债务的李瑞琴，不甘心从此沉沦，不甘心让全家人挣扎在贫困的泥沼中，她的心里涌动着再创业的激情。终于，机会来了！她没有让机会悄然溜走……

- “没有事业我就没有办法活下去”·····024
- “仪尔”意思是独一无二·····026
- 库尔勒边贸的“大姐大”·····030
- 敏锐的转身·····034

第三章 二次创业：只因不肯平庸·····039

“没有事业我就没有办法活下去”，李瑞琴的所谓“事业”，不仅仅是做事赚钱。她的梦想是在常人不敢涉足的地方，留下自己的脚印，实现人生的独特价值。于是，她冒着失去一切的风险，踏入荒漠，开始了一项前途莫测的事业……

- “爱折腾”的女人·····040
- 揣着梦想往前走·····043
- 赌注：决定了就一定要做下去·····046
- 绿色的期待·····051
- 携手追梦的乡都人·····054
- 荒漠上诞生了一个人类奇迹·····059
- 一句良心话：“党的政策是关键”·····063

第四章 锁定目标：让中国人喝上最好的葡萄酒·····067

李瑞琴创办中法合资的新疆乡都酒业有限公司，一开始就提出一个雄心勃勃的目

标——“做中国最好的葡萄酒”。

开启南疆史上没有先例的事业·····	068
牵手战略投资者·····	073
法国人说：不可思议·····	077
野心与梦想：做中国最好的葡萄酒·····	080
乡都葡萄酒——“上帝的礼物”·····	084
市场突围：凭实力打开局面·····	087
“我投资了未来中国的世界级酒庄”·····	092
悬念：多元化经营的尝试·····	095

第五章 乡都个性：用独特形象赢得尊敬·····097

李瑞琴率领乡都人，走上了别具一格的品牌建设之路：从原料、酿造工艺、包装、形象宣传、营销模式，都刻意标示自身独有的特点，全力打造高端品牌。攀登行业高峰，是充满希望之路，同时也是艰难曲折之路，乡都能走多远？面对质疑声，“乡都铁娘子”的回答是：努力无止境。

葡萄酒喝的是文化·····	098
诚信理念：有问题的酒一滴都不卖·····	104
“新疆的名片”：经营区域性强势品牌·····	106
乡都的三张“时尚牌”·····	110
乡都酒庄：最佳休闲酒庄·····	113
“共赢在乡都”·····	116

第六章 李式管理风格之：视员工为家人·····121

“人与人相处，要交心”，这是李瑞琴的理念；“有什么事情我会保护你们的”，这是李瑞琴对员工的承诺。李瑞琴无意扮演一个肤浅的“好人”，她看重的是彼此的缘分，她像母鸡带小鸡一样关爱着员工，在经营事业的同时，也体验着彼此相依的情感。

特殊的劳动训练·····	122
以身示范，亲临一线·····	127
进了乡都全是自家人·····	131
心里有别人，才能一路往前走·····	136
用爱撑起一片蓝天·····	141
乡都的“宝贝计划”·····	143

第七章 李式管理风格之：把人才逼出来·····147

李瑞琴创业之初就在乡都的员工手册致辞中郑重宣布：员工是公司最宝贵的资源；乡都肩负两大责任，创造利润和培养人才。

李瑞琴训练人才的方式是高标准、严要求。每一个被她“魔鬼训练”的员工起初都不适应，但最后却发现：只有经历极限的考验，才能引爆潜能，实现自我超越。

一人多用：大内总管和八不管部长·····	148
直线风格：做得好就夸，做得不好就“骂”·····	151
“人才升级三部曲”：一逼二拉三放手·····	155
人人都是葡萄酒讲解员·····	158
乡都的晨会培训·····	162
员工培训：“送出去”和“请进来”·····	164

别开生面的活动培训·····	168
特色年会，欢聚在乡都·····	172
让员工跟着企业一起成长·····	176
营销团队：极具升值潜力的无形资产·····	180
从实践中打磨出来的基层管理者·····	183

第八章 李式管理风格之：公司的主力人物·····189

李瑞琴从不讳言，乡都是一个家族企业，她的家庭成员都扎根在乡都酒业。家人的倾情参与，是她创业之初最重要的支持力量。外聘人才也是集结力量的一种方式，但外聘不等于外人，在李瑞琴眼里，他们都是“自家人”。因为乡都的事业，是每个参与者共同的事业；乡都的愿景，是每个参与者共同的梦想。

家族式管理：怎样当好家长·····	190
“邹老的精神永远鼓舞着我们”·····	194
从“可怜儿”到乡都骨干·····	198
乡都“先锋官”李卫·····	204
“小白领”的华丽蜕变·····	210
乡都“发动机”邹积赟·····	217
“贤内助”窦乐乐·····	222
从乖乖女到总经理·····	224
万亩葡园的“守护神”·····	228
十年求一将·····	231
“乡都女儿”陈冬梅·····	236
痴心不改的基地员工·····	239
乡都的特殊职员·····	243

第九章 立足小地方，经营大文化：“没有好的人品

做不出好酒”247

焉耆是个小地方，但人的境界取决于思想的高度，从来不因地域而变得狭小。李瑞琴自称，一身兼具山东人的忠厚直率、外朴内秀和焉耆人诚实质朴、热情大度的特点，她将自己的风格变成了乡都人的风格，而这种风格的核心是“三个心”和“三个信”。

酒品如人品，做事先做人.....	248
实干重实效，执行无借口.....	254
逼上马的电商团队.....	257
“三个心”和“三个信”.....	260
民族文化大融合.....	264
常怀感恩心，酿造真情酒.....	269
乡亲们心中的李瑞琴.....	272

第十章 爱拼才会赢：“我要做，就做第一！”277

在《爱拼才会赢》的舞台上，出现了一位“老大姐”，她就是李瑞琴。她忘了自己是一家经营企业10余年的董事长，她更愿意像创业新手一样，向着一个有趣的目标出发。

一位62岁的追梦人.....	278
对话李咏：我要做就做第一.....	280
章苏阳：要赌就赌“黑天鹅”.....	285
留下脚印比什么都重要：新疆人民力挺李瑞琴.....	286

第十一章 梦想永恒：中国最年长的“新锐创业家”.....291

62岁，新锐创业家。青春不仅属于年龄，更属于激情。李瑞琴至今仍像普通人一样工作，像年轻人一样斗志昂扬。她内心巨大的动力源泉是什么？她究竟想追求什么？她的回答是：如果我能够给企业和儿女们留下一一种精神，让他们能够继续前行，我就很知足了！

“中欧创业领袖成长营”最年长的学员.....292

寻找“管理英雄”：62岁的新锐创业家.....297

下一个目标：把葡萄酒卖到法国.....300

后 记 梦想的诠释：只为留下一一种精神.....303

引子：流泪的新娘

“除了嫁到新疆，还有什么事过不去啊？”

那是1972年的一个夏日，在开往新疆的火车上，一位年轻漂亮的山东姑娘，倚望着窗外渐行渐远的家乡，呜咽不止。

当纷乱的车厢渐渐安静下来，姑娘的哭声显得突兀起来，吸引了乘客们讶异的目光。

一位好心老太太走过来，劝慰道：“姑娘，除了嫁到新疆，还有什么事过不去啊？”

哭声戛然而止！姑娘像被施了定身法似的，僵住了。

片刻，她双手掩脸，大放悲声，哭得昏天黑地。

原来，她是一位新娘，这次出远门，就是要把自己嫁到新疆去，嫁到焉耆县七个星镇，一个她闻所未闻、做梦都梦不到的地方。

她，就是本书的主人公李瑞琴。

那一年，李瑞琴21岁，高挑的身材，端庄俊秀的脸庞，皮肤像破了壳的煮鸡蛋，走在街上总有人看。她读过中学，“根正苗红”，标准的“时代新青年”，找对象尽可眼光向上，可着自己的心意挑。那她为何哭哭啼啼的、像赴难一样



《奶奶讲，我来画》，李思凝用稚嫩的线条，新鲜的视角，描摹出奶奶不平凡的一生。

把自己嫁往新疆呢？

按中国传统婚俗，“人往高处走”，穷嫁富，村嫁城，焉耆偏远穷僻，而李瑞琴的老家掖县（今莱州），是山东乃至全国都数得着的富县，背倚平原，濒临渤海，土地肥沃，物产资源丰富，经济文化发达，且是个人才辈出的地方。查一下掖县名人录，政界大佬、军界名人、商界大腕、文艺界名流、科技界精英，多不胜数。时下大家熟悉的两个商界人物，张瑞敏和任志强，都是李瑞琴的掖县同乡。

一个漂亮姑娘，从掖县嫁往焉耆，在那个年代绝对是一个不寻常的事件，报社记者知道了也可能会大惊小怪地赶写一篇新闻稿。对当代史事感兴趣的人可能知道，建国后新疆驻进了一支垦荒部队——新疆建设兵团，其中一部就驻扎在焉耆盆地垦荒屯田。兵团官兵都是解放新疆的功臣，在姑娘们心目中他们是“最可爱的人”，但遥远的距离让月老红线难牵，愿意嫁往新疆的姑娘极少极少。眼看官兵们一个个步入“大龄”，一年年过“光棍节”，毛主席、周总理都着了急，不得不亲自出面，全国征募爱心姑娘，历时数年，才解决了这道老大难题。可以想象，当时的新疆，还不是一个让姑娘们心神向往的地方，况且李瑞琴要嫁的那个人，“根不正，苗不红”，因为“成分不好”，在家乡混不开才盲流到新疆当农民；更何况她只是在媒人的陪伴下跟他见过两回面，了解度接近于零，讲感情暂时还是一张白纸，那她嫁得岂不是莫名其妙吗？

乡亲们都说她“傻”，她也不认为自己做了一件聪明的事，但她还是决定嫁——在她的人生旅途中，这不是她做过的唯一一件“傻事”。她的性格是：认准了再傻也干！

性格决定命运，正是与众不同的性格，造就了她与众不同的人生。



1963年5月26日，莲奶奶出生才三天，太奶奶就去逝了。噩耗传来，仿佛天都要塌了。