

探索文库

企业家文化论

李雪梅 ◎ 著

光明日报出版社

探索文库

企业家文化论

李雪梅◎著

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家文化论 / 李雪梅著. —北京: 光明日报出版社, 2008. 8
(探索文库)

ISBN 978 - 7 - 80206 - 627 - 4

I. 企… II. 李… III. 企业家 - 文化 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 118468 号

探索文库·企业家文化论

著 者: 李雪梅

责任编辑: 茹新平

版式设计: 莘海琴

责任校对: 徐为正

责任印制: 胡 骑

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市崇文区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010 - 67078244 (咨询), 67078945 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010 - 67078227, 67078233, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbbs@gmw.cn

法律顾问: 北京昆仑律师事务所陶雷律师

印 刷: 北京振兴源印务有限公司

装 订: 北京振兴源印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系调换

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 2160 千字 印 张: 80.25

版 次: 2008 年 8 月北京第 1 版 印 次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80206 - 627 - 4

定 价: 300.00 元 (全 10 册)

版权所有 翻印必究

谨向资助本书出版的浙江万里学院
并向中国国际文化出版社
特别是张思雨先生深表谢意

序

企业文化，一个似乎老掉牙的概念。上个世纪七十年代引进中国，往少里说也有四十年的讨论史，只要是一个活在当下的人，动辄就会把企业文化、经营哲学、价值观念等作为时尚和流行放在自己的话题里。可是，几十年来，好像从来就没人仔细琢磨过企业文化与企业家文化的关系，更甭说有谁专门地、系统地提出过企业家文化为何物。

有人倒是说过这样的话：企业文化与企业家如同“揉面”，一旦将水倒进面里，面与水融为一体，面里有水，水里有面，你能分清哪是水？哪是面？

不过，我们不应该不承认，企业家始终是企业文化的缔造者，企业家个人的价值观始终决定着企业文化的个性。正如不同味道的水可以揉出不同味道的面，不同的企业家、不同特质的企业家文化自然会缔造不同特色的企业文化。然而，人们看到的只是形成统一价值观之后的企业文化，往往忽略企业家及其文化的原创作用。如同用不一样的水揉出来的面，人们只会说这是不同味道的面，而不会说它基于不同味道的水。因为，关注结果是一种常识。

所以，当我们谈及企业文化时，人们常常只强调企业内部价值观的同一性，却忘记了企业家在企业文化的培育、生长、形成、完善、发展过程中的个性理念、个性价值观，也即个性文化的决定性。



当然，如果仅仅看到原创作用而不承认企业家的价值观必须在实践中得到全体员工的接受和认同，并不断传承、不断完善，最终成为人们自觉的意识和统一的行为这样一个事实，也不可能有真正意义上的企业文化。

二十一世纪的中国企业，将与国际同行共分天下。这是前所未有的挑战，也是千载难逢的机遇。然而，我们的企业将靠什么取胜？过去讲的最多的是现代企业制度，而今备受关注的则是企业的核心竞争力。

那么，什么是企业的核心竞争力？仁者见仁，智者见智。我们认为，既然是核心竞争力，那就只能有一个，否则，就没有必要强调“核心”二字。而且，它一定不是可以轻易地就能被复制、随便地就可以拿来的什么东西。也就是说，它既不是技术和设备，也不是产品和服务，更不是资金和人才，它是一种看不见、摸不着、无形的东西。在这个意义上说，把核心竞争力说成是企业文化其实也没有错。不过，由于企业文化不可能凭空产生，企业本身不可能制造出一个所谓的什么企业文化来。所以，我们必须清楚地知道，企业文化来自企业家，来自企业家的文化。归根到底，我们想要说的是，企业的核心竞争力只能是企业家文化。

其实，关于企业文化的理论与实践意义已经不言而喻。几十年来，对于企业文化的研究，无论国内还是国外，无论是论文还是论著，其研究成果已经多得无法统计。从研究企业文化的鼻祖美国，到创造企业文化神话的日本，包括有些个拿来主义、囫圇吞枣的中国，都已经把企业文化的理论研究与建设实践推向了极高的阶段。备受推崇的美国著名管理学家约翰·科特在他的《企业文化与经营业绩》^①中就已经高度评判过企业文化在创造企业效益方面的功能。他说：企业文化不仅对于企业无形资产的形成功具有重要的不可

① 约翰·科特 (John P. Kotter):《企业文化与经营业绩》[M], 中国人民大学出版社, 2004 年版。

估量的意义，而且，企业的生命力在很大程度上就是其管理思想的创新和企业文化的创新。

如今，知识量、信息量急剧增长，智能化、知识化、知识生产力已经成为经济增长的关键因素，因而管理思想的创新、企业文化的创新将更具决定性意义。

但是，事到如今，甭说企业家文化，就连企业文化的研究多半仍停留在概念、结构、模式、功能以及发展趋势的层面。而在实践中，多数企业文化的建设亦满足于喊口号、挂标语和模仿别人，既没有个性，也毫无竞争力可言。理论界的责任我们暂不论及，实践中的问题当然只能是被称之为企业家的责任。正是由于他们本身的文化（不单单是文化程度，而是企业文化意义上文化），从而导致实践中企业文化的迷失、架空、形同虚设，或者扭曲变形，甚至误入歧途。

作者原来在过一个超级大公司（正式员工十四万人），三十多年前就在组织职工进行企业文化大讨论（本人当时也是骨干之一），结果不了了之。因为企业文化的本性就不应该是被讨论出来的。事到如今，把花季雨季青春甚至整个人生都献给了那个大公司的鄙人，偶尔在网上“百度”一下，想知道那个公司怎么样了，走到哪里了。猛然回首，却发现，公司的同仁们依然还在那里讨论着企业文化。一个存活了五十年的老企业、十四万人的大企业，竟然一直没有自己的文化！你能体会一个老员工的心情有多复杂？有多沉重？有多遗憾？

特大企业如此；不特、不大又何如？可想而知。

问题出在哪里？用不着多想，至少，有一种情况是：经营者那里本来就什么都没有，只是听人说，企业文化这个东西好，咱不妨也搞搞看，但完完整整不知道它是一个什么东西？为什么要搞？怎么去搞？自己都一头雾水，怎么可能有真正的企业文化？

还有一种情况是国有国营企业，为什么要办这个企业？那是国家的事情。如何经营？老一套。而且三年五年就换班子，老总换



了，价值观不同了，企业文化就得重新讨论、重新建设。这似乎是常理。不是说企业文化就是企业家文化吗？既然如此，换了老总，当然就要换文化。

其实，国营也好，私营也罢，经营者那里必须有，你那里什么都没有，你要大家讨论什么？试图通过大讨论提出企业的经营理念，经营价值观，从而建设企业文化？那一定是笑话！而且，如前所述，即使企业家有自己的文化，也必须进行培育、灌输，必须得到大家的认同和接受，直至变成一种自觉意识和行动，还必须在不断完善中得到传承，才能成其为真正的企业文化。连企业文化都不知道是何物，不知道如何建设，只知道通过讨论提出几个口号之类，那还叫企业家？大凡世界上著名的企业，倘若没有杰出的企业家及其文化，也就没有优秀的企业文化，而没有足够个性的企业文化，不用说成长为著名企业，恐怕昙花一现亦很难。

然而，正是由于人们对企业文化缺少知根知底的了解，因此，对企业家及其文化，以及企业文化与企业家文化之间的关系亦少有系统的专门的研究。或许是孤陋寡闻的缘故，目前所能看到的文章或论著，要么专门论述企业家，要么专门研究企业文化，最多是在研究企业文化的同时不可避免地涉及到企业文化与企业的关系，但多数仅寥寥数笔。如刘光明在他的《企业文化》^①中谈到了企业家与企业文化，以及老板文化等，但亦没有专门论述什么是老板文化；也有人曾经提到过企业家文化这个词，如“企业家文化的培育”（新浪网，2006年11月9日，师扬），可惜也只有千余字。可以说，很少有人提出企业家文化这个全新的范畴。多数相关文章都只涉猎到企业家文化的某一方面，如企业家的精神，或者企业家的理念、企业家的价值观与企业文化的关系等等，系统研究企业家文化的论文或专著真的世上还没有看到。

《企业家文化论》总共十二章，第一章主要以作者个人的方式

^① 刘光明：《企业文化》[M]，经济管理出版社，2000年版。

给文化一些定义以外的说法。比如，文化与水土有关、文化是一种选择、文化是一种国民性格、文化是一种习惯等等。随后提出文化不仅仅是指文化知识、文化水平，更是如何学习和掌握文化的态度和方法；文化不是价值，文化是一种价值判断，即价值观念；文化不是利润，它是获得利润的一种方式 and 手段；文化不是管理本身，文化是管理的思想和管理的哲学……

第二章从“当代中国最缺什么”为题，引出中国最缺生产力中起决定作用的人的因素中起决定作用的企业家。这话听起来有些拗口，不过，如果仔细想来，或许还真是那么回事。

第三章：企业家是什么？谁是真正企业家？什么样的人称得上被称之为企业家？这一章应该是全书的重头。现实中人们往往把大老板统统都称之为企业家。其实，有了钱不一定就是企业家；企业做大了也不一定就成了企业家；出了名不一定是企业家；做善事的也不一定就是企业家。而那些仅仅是拿了营业执照的就更不一定是企业家了。某一日，我看到电视上在做生发广告时，竟使用了这样的字眼：这是小企业家某某某。企业家还有大小之分？我以为，成为家的大凡都是大家！否则还叫什么家？令人啼笑皆非的是，自己称自己为企业家的亦不在少数。在所谓的企业家论坛、企业家峰会上，“我们企业家如何如何”这样的字眼直往耳朵里钻。而真正企业家却很少自己称自己是企业家的。如同真正的歌唱家、音乐家、画家也很少说自己是什么家一样。可是，不知道您是否关注过，在电视剧《任长霞》中，那个黑社会的头目竟然也自称自己是企业家！

在中国，真正够得上是企业家的应该是那些为数极少的精英。如李嘉诚、柳传志、邓中翰、牛根生等。那些凭运气、靠手段发了财的老板们，是什么还是什么，不过只是钱多了一些而已。作为企业家，不仅能生产和制造人们必需的产品和服务，推动科学技术的进步，促进人类社会的文明，最最重要的是他应该是负责任的人。我一直认为，对家人负责任应该是第一位的。一个连家人都可以不



管不顾的人，你还指望他能真诚对待别人？一般人有可能会顾此失彼，而你是企业家，就应该有既能照顾好小家又能经营好大家的能力和责任心。你以为随随便便就能成为企业家？对企业和员工负责也是企业家的要义中之要义。企业是国家的经济细胞，你必须创造价值，而且还不能浪费国家的资源，更不能污染环境；你得考虑企业的长远发展，还不能损害员工的切身利益；你得为员工负责，还的为员工的家属负责。此外，还要对社会、对国家、对子孙后代负责。那些不顾一切只知道赚钱，而不顾后果的淘金者们，怎么好意思被称之为企业家？或者自己称自己为企业家呢？

第四章：企业家精神。作者把“资本精神”放在首位，这恐怕也需要一定的勇气罢。一直以来人们都认为，“资本精神”即资本主义精神，并由此而回避和不予以承认。其实，“资本精神”并不等于资本主义精神。另外，创新不是创业。企业家除了创业精神之外，创新是所有精神的核心。同时，企业家还应当有风险精神、传承精神、执著与放弃精神以及像日本人那样的认真精神等。

第五章为什么要讲企业与企业文化？因为到目前为止，很多人，特别是我们的诸多大学生竟不知道企业为何物。至于企业文化，更是只知其一不知其二。所以，在企业文化之前必须以笔者自己的方式交代什么是企业？以及企业与我们社会生活的关系？进而提出当代企业靠什么取胜？当然是靠个性化、差别化的企业文化。那么，什么是企业文化？一般关于企业文化与企业家的文章和书籍都是先谈企业文化，而本书则是在企业家以及企业家精神之后才出现企业文化，这也正是本书的特点所在，因为我们最终要讨论的是企业家文化。关于企业文化的说法，已经多的足以令人眼花缭乱。不过，作者以为还是简单、简约的好。所以，书中提出了关于企业文化的几种说法，而不是以往的人云亦云的定义和概念。本章最后以粗线条的方式将企业的历史变迁进行了梳理：从经验管理时代—文化沙漠的缺憾到科学管理时代—制度文化的产生，再到人文管理时代—企业文化的兴起（不瞒您说，这里借用了我十年前硕

士论文（管理哲学）里面的内容。）

第六章：企业家文化与企业的核心竞争力。应该说这亦是本论的重心。为了强调，出于本能，开始时也对企业的核心竞争力与企业家文化的概念进行了界定。其实，和任何论题一样，有多少人研究它就有多少种说法。关于企业的核心竞争力也是如此。与本论比较接近的观点是“企业文化是企业的核心竞争力”^①。然而，企业文化毕竟不是企业家文化。而且，在某种意义上说，没有企业家文化就没有企业文化。所以，本书必须强调只有企业家文化才是企业的核心竞争力。由于核心竞争力只能有一个，所以，本书排除了其他诸如技术、质量、人才等等凡是可以复制的所有说法。

第七章是企业家力。企业家不仅是生产力，而且是生产力中起决定作用的人的因素中的决定性因素。本论主要从企业家的权力以外的人格影响力和企业家的艺术力两个方面展开去。

第八章是企业家的价值观。企业家的价值观是企业家文化的灵魂，也是企业文化核心。在本章主要阐述“企业价值观同企业家价值观的同构关系”、“企业家是企业文化的领导者”、“企业家是企业价值观的总教练”、“企业家是企业文化的行动大师”、“企业家的价值观关系企业生死存亡”等论点。

第九章：企业家的决策观。小标题看起来比较理论、抽象，其实，表述的内容和方法并非如此。本章主要以理论与实际相结合、科学决策与决策失误的案例相映衬行文。

第十章：企业家的团队观。本来这一章应该是下一章关于意识的范畴，但是，团队精神实在是太重要了，所以把它单列出来，以示强调。在本章中，首先提出何为团队？它不是一种组织形式，亦不是超越组织的管理模式，而是一种领导方式。它是一种精神、一种意识、一种文化。接下来自然是为何要建立团队和如何建立团队

① 夏汉生：《企业文化与企业核心竞争力》，《出版科学》杂志2006年第4期。吕民乐：《企业文化与企业核心竞争力》，《华东经济管理》杂志2004年第6期。



的逻辑过程。

第十一章主要谈“企业家的意识”，也即企业家文化的主要内涵。作为企业家必须有“强烈的责任意识”、“虔诚的服务意识”、“终身的学习意识”，以及对每个人发自内心的、平等的尊重意识。

最后，即第十二章：领导不是管理——企业家是领导者。本论旨在证明领导与管理、领导者与管理者既有联系更有区别，二者不能混同。否则，对于发展到今天的管理科学来说无疑是一种倒退。

此外，在本论的最后，还添付了笔者历年来苦心积累、自创的100条“送给企业家的100个励志经典”；中外著名企业文化案例典型、经营理念等拟与朋友共享。

我们知道，研究企业家文化不可能不谈企业文化，恰恰相反，研究企业家文化的最终目的仍然是为了企业文化。但是，一个企业的文化不可能凭空产生，也不会与生俱来？作者以为，有什么样的企业家就有什么样的企业文化。尽管企业家文化绝不等同于企业文化。

中国有句俗语说的好：“人无头不走，鸟无头不飞”。在西方也有类似的谚语：“一头狮子带领一群绵羊有可能打胜仗，而一只绵羊带领一群狮子似乎不太可能。”

被称之为现代管理学之父的美国当代管理思想大师，即《管理思想全书》^①的作者杜拉克对世界成功企业家进行了跟踪调查后在其书中写道：“真正成功的企业家，都有一套明确、简要及深刻的理论，而非仅仅凭其直觉来经营。”实际上，这里所说的理论就是企业家文化。也即企业家的风格、文化修养、思想素质、理论基础、德才水平、创新精神、事业心和责任心等。所有这些，一旦融为企业的管理思想和管理方式，并逐渐被广大员工所认同、遵守、发展、传承和不断完善，便成为企业文化的重要组成部分。因此，企业家和企业文化有着内在的统一性。在一定意义上甚至也可以

^① [美] 杜拉克：《管理思想全书》[M]，九州出版社，2001年版。

说，企业文化是企业家文化在实践中的再现。

其实，新世纪企业间的竞争，从形式上看仍然不外是产品、技术、人才、质量和服务等的竞争，实际上在这些形式的背后打拼的仍然是文化。而企业家作为企业文化的总导演、总策划、总指挥，毫无疑问举足轻重。没有优秀的杰出的企业家，就不会有优秀的杰出的企业文化；没有极具个性、极具竞争力的企业文化，拿什么去和人家比拼？因此，企业家的整体素质有多高，企业文化的先进性、企业的管理水平就有多高。日本著名企业家松下幸之助在谈及自己的领导艺术时就曾指出：“一个经营者，不需要是万能的，但必须是品格高尚的人，因为后者往往更能吸引人才。企业家的高尚人格往往能在员工中形成向心力、凝聚力和内应力，这种精神的力量是企业走向兴旺发达的强大动力。优秀的企业文化当然离不开由企业家高尚人格所形成的这种动力之源，不能指望一个没有先进观念的企业领导者能在企业中营造出先进的企业文化，使企业成为一流。”^①

可见，企业家，企业家文化对于企业的文化，对于企业的竞争力，乃至对于企业的生死存亡都是至关重要的。

那么，什么是企业家文化？所谓企业家文化，就是企业家在长期的经营管理实践中形成的观念、精神、意识等无形的、然而又是巨大的特殊的一种能量。比如企业家的经营理念、企业家的价值观、企业家的精神、企业家的责任感、企业家的服务、质量、学习、团队意识等等。它可以决定一个企业的方向、前途，甚至命运。

李雪梅

2008年4月于宁波

^① 转引自李雪青：《试析松下幸之助“素直之心”的道德修养思想》[J]，《山西高等学校社会科学学报》2002年3月版。



雪梅与《企业家文化论》

——来自朋友的感言

初识雪梅是在公司领导的中心组理论学习会上，一袭绿色连衣裙飘然而至，严肃而略显冷峻的她主持我们这一批不大不小的企业负责人理论学习，那是八十年代末期的事情。

随着时间的推移，她在我们面前出镜的机会越来越多了，因为她是每年一度冶金系统的厂长、处长培训班的老师，讲授的课程除了《经济理论》之外，还有《领导科学》、《企业文化》、《管理心理学》等。我们公司的处级干部有上千人，所以，一般都是上大课，至少百人以上。雪梅的课简明扼要，生动有趣，颇有哲理。记得她曾经把政治经济学整个一本书用一对一对的矛盾框架链接，绘制成一个系统的、渐进的、逻辑的结构图解，并以哲学的方法，通俗易懂地讲给我们听，印象太深刻了。她完全不要讲稿，区区一个结构框架，就给我们归纳、演绎了整整一个学期。我想我们所有的厂长、处长，无论是提拔了的，还是下了台的，只要还健在的，都不会忘记。

我也是一个爱钻研理论，喜欢写一点东西的人，在一些共同课题的研究、讨论中，不知不觉相互间接触更多了一些，对她的了解也更深了一些。

雪梅是山西人，来自刘胡兰的故乡，家境贫困的她从小铸就了



节俭朴素、疾恶如仇的性格。看到不公平的事情，不负责任的事情，宁折不弯，宁死不屈。不知道是刘胡兰的精神影响了她，还是那里的水土使然。总之，她就是这样的一个人。

从小到大，她吃的苦外人无法描述，光上大学期间的苦就足够让现在的年轻人瞠目。大学三年，她几乎每个礼拜天都不吃饭，躺在床上看书，为的是节约能量、节省饭票，然后退成现金接济家里人（当时的师范大学不交学费，13块钱的补助就是每月的伙食费）。由于只有一双鞋，每逢下雨，她总是打赤脚去食堂、上教室。无论春夏秋冬，就那么一件灯心绒上衣。据说那是上学前自己卖小米后买的一块布做的。裤子也只有一条，穿和脱都得小心翼翼，而且不能蹲，一蹲就会四处开口。那年，她的弟弟想考大学，可家里又没有人能够辅导他，便住在她同班的男生宿舍，好几个月都是两个人分吃一份饭，弟弟吃馒头，自己吃窝窝头。尽管如此，她还经常把“剩下”的窝窝头留给吃不饱的男同学吃。大学期间，从来没有买过任何教材和讲义，有的时候班主任把发不出去的破损的书悄悄地送给她。即便如此，她的学习在班里总是数一数二。大学毕业后当了几年高中老师，1981年调入我们公司，在党委宣传部理论科从事理论研究和教学工作。那个时候，没有人重视什么科研成果，也不存在学术腐败的说法，她的文章只要发出去就被刊用。《湖北日报》头版头条，《冶金日报》第一版上都看到过她的文章。至于公司的报纸，有的时候，整张整版都是她的地盘。不俗的教学经历与个性化的研究成果，使得二十多岁的她在诺大一个公司已经崭露头角，享有一定名气。一次，乌鲁木齐市的领导们到我公司参观，其中有一位领导同志是他父亲的老战友，下车伊始，便向一位科长打听战友女儿的名字，结果，接待处的人都知道，以“晓理”即“晓之以理”而署名作文的就是他要找的人。那位老领导没有想到，老八路、穷地方的孩子在大城市、大公司也能有立足之地，原以为在十几万人的大公司里找一个普通人如同大海捞针是完全不可能的，没有想到竟然如此的不费工夫。



令我感叹的还有雪梅的自律。上高中时学校距家有八里之多，她和她的一个小伙伴整整三年无论刮风下雨，还是大雪封路，从来没有迟到过一次。一次下大雪，为了回家时路上不打滑，两个人一边扫雪一边走到学校天还没有亮。

她以她的坚韧，她的坚持，从一个极度贫困的农村家庭走了出来，靠自己的毅力，凭自己的努力，改变了命运，帮助了家里许许多多需要帮助的人。特别是“希望工程”（上学需要钱的人）。无论走到哪里，她从来没有看不起任何人，总能从别人身上找到可以自己学习的东西。保洁工、门房老头，都可以成为她的真心朋友。她经常说，每个人都需要得到尊重，每个人都应该得到尊重。而且越是自认为身份、地位低下的人越是要给予平等的尊重，因为他们比常人付出更多，更不容易。

文革期间大学毕业的她，一心想把工农兵学员的帽子扔到太平洋里去。四十多岁考研，二十多人的研究生班里她是唯一一个拿到硕士学位的人。四十多岁开始学习日语，考过了连年轻人都望而却步的“WSK”即国家教委的外语水平考试，并以“技术进步与管理现代化”的课题获得赴日本访问学者的机会和国家十万元的资助。

今年的她，应该是五十五岁，如此年岁的她，短短几年不见，竟然成了日语中人，还撰写并出版了介绍日本文化以及日语方面的教材，凡是认识、了解她的人无不为之惊叹。

三年前她的父亲去世，她没有请假，也没有与任何人说起，只在家里一个人大哭一场。为这事，成了她这个孝顺女终身的憾事。现在一提起此事她就会落泪。但是，她的理论是：忠孝不能两全。或许在旁人看来，你又不是什么了不起的人，国家又不知道有这么个小小的教员如此的忠心耿耿。但她就是这样一个人。

到了浙江万里学院后，工作量比以前大了很多很多，虽然她非常喜欢自己现在的工作，可年纪不饶人，五十多岁的她，有一天终于病倒了。住了一个礼拜的医院，谁都不知道，她笑谈说怕被



“炒鱿鱼”。每周 16 节课她每天照上不误。在她看来，自己的课头比较多，请假会给领导、给院务办、给自己的同事带来许多的麻烦。

除非特殊情况，她上课总是提前半个小时到场，和着铃声正好赶到教室，在她看来那就已经迟到了。

一次打点滴打到下午五点半，她搭乘的士赶到学校（因为晚上有公共选修课），结果同学们黑压压等在门口都进不去（多媒体教室），她一边给同学们道歉一边开门，一边哗哗掉眼泪。事后他打电话给我们，说自己当时不知道是什么心情。

去年暑假，她在妇科做了一个小手术，晚上还大出血，自己喊救护车把自己送到医院，三天后就从杭州、北京发来电子邮件，说是搞什么日语专业人才培养模式的调查。我们都说她死要面子活受罪，连命都不要。她却说，领导对她好，她不能懈怠自己的工作。即使心疼自己，也不能有负于他人。

我们总说她是一个女强人，她则笑答：女强人就成了男人了，而我只是一个善良、正直的女人。

所以，我总在想，雪梅，既不是企业家，亦不是什么大不了的人，可她是一个负责任的人。

《企业家文化论》虽算不上是高深的理论著作，但她有她的风格。她不太崇尚过于学术，过于理论的东西，亦不太钟情太过细腻、精良、豪华的瓷器、绣花和装饰、装修之类。她喜欢自然的流露与以文字交谈的方式来表达自己的观点与看法。他喜欢旧旧的颜色、古老的木头、粗粗的泥陶和手织的土布。她喜欢绿色，喜欢到无法形容的地步。在她的遗嘱里（四十岁时就写了以防万一的遗嘱）最要紧的就是在她死后一定要将她埋在有山有水、到处都是绿色的大树底下，不要墓地，不用追悼，越安静越好。

她写的东西一如她的人，真实、本色、感性，平日里沉静的气质中常常偶发按捺不住的冲动与激情。因此，也有人说她就是大陆的“李文”（李敖之女）。路遇不平挺身而出是她一贯的作风，看