

家庭作业

老朋友：

张大姐去世的时候，你给我布置了一道家庭作业，聊一下关于《龙腾物质财富和精神财富的薪火传承》的话题，因一直在孩子身边，没有及时做，现在孩子回到自己家里了，所以试着聊一下，当家庭作业完成。

在聊这个话题之前，先说一下我为什么感谢你，因为我从你那儿知道了（离学到还有距离），一是这个社会有其自身的底层运转逻辑；二是这个底层逻辑与环境变量相结合构成社会处事方法与手段。这些见识使得我在工学院做主任的时候起了重要作用，可以说我是主任中做得最好的。学院书记（后来做省教育厅副厅长）对我有两句评价，葛主任你是一个智慧的主任，只有葛主任递交的东西有看点。

接下来就薪火传承的话题聊一些我的看法，你在文中提到两条路径，寻找职业经理人或家族内部培养，职业经理人我没有接触过，不说，这儿仅聊一点家族培养的事儿。

我曾经给你写过一段话：回头有一路的故事，低头有坚定的脚印，抬头有清晰的远方。这其实不仅是基于我对你的认知及在龙腾的一些经历（也可以说是进修）而形成的（角度）对你的总结（不是拍马屁），也是我个人认为的寻找/培养接班人的一个过程，就是：读懂故事、领悟脚印、理解远方。

1、读懂故事，是成为接班人的基础条件

你的故事是什么？是现实经济社会运作的底层逻辑，这种逻辑

辑是学校教育和书本阅读上不可能教的。举个例子：我从你讲的和晓明之间的故事、和杨中祥之间的故事，知道了现实社会中区别“对错与是否”底层逻辑，那就是“谁受到的损失大，谁就是犯错的一方”。你的故事中还有很多其他的逻辑（我知道一些，但可能还有没读懂的），家族中谁读懂了你的故事，谁就有了成为接班人的基础条件。

2、领悟脚印，是成为接班人的充分条件

你的脚印是什么？是处理各种问题的方法和手段（的显像）。将社会底层逻辑和社会环境变量结合起来，就形成了处理各种社会问题的方法和手段，这是最难得一步（一部分）就是如何将底层逻辑和社会环境变量有机结合而形成最优的、漂亮的方法和手段。你的这些脚印就是这些方法和手段的显像，我认为最亮的脚印有三个：92年的钢贸行动、与卫生局的和谐切割、将公司从一千河边搬到黄浦江畔。这是将底层逻辑和环境变量结合而成的教科书级别的例子。领悟脚印要比读懂故事更难。家族中谁领悟了你的脚印，谁就具备了接班人的充分条件。

3、理解远方，是成为接班人的必要条件

因我很长时间没有听到你的故事了，所以在这一点上说不出什么。

最后，结合你给我的材料总结一下：

慈为本、念作行，方能商海张帆。

读懂张念慈的人不一定能薪火传承，但能薪火传承的人一定/必须是读懂张念慈的人。

纯属家庭作业，及格与否，你看着打分。

张云

顺祝：一切顺利！

葛仕恩

2026 年 08 月 14 日 14:17



您指明了创始人传承的远方。您是龙腾创业期、立业期、展业初期起到“思路决定出路”的家人般作用；是学术界的实用派教授、创业导师，机械工程及机电学院智慧主任，龙腾以您为豪！

龙腾创始人张念慈：张念慈

2026 年 08 月 20 日