



PROF. DR. **BODO W. LAMBERTZ** | 天梅 **Tien May**

KNIHA ČISTÉHO ŽIVOTA

THE BOOK OF PURE LIFE - PART III
- MOST DO ČÍNY

SIQT | Schweizer Institut
für Qualitäts-tests GmbH



Swiss most innovative midsize
companies 2026

Household & Consumer Goods

AWARD WINNER
INNOVATION PERFORMANCE

Swiss Intellectual Properties & Licensing AG

Study 01/26, Patent performance in the period
09/24–10/25, top 20%, wgl.ch/5467



THE BOOK OF PURE LIFE III

纯粹生活之书 · 第三部

The Bridge to China · 通往中国之桥

First Edition · 2026

APANI AS PURE AS NATURE INTENDED AG · Wilen bei Wollerau · Switzerland

*Tien Mai,
s hlubokou vděčností za Tvé neocenitelné vedení, vizi a
neochvějnou podporu při budování The Bridge to China.
Bez Tebe by tato kniha nemohla vzniknout.*

致 教授：谨以至深的感激，感谢您以弥足珍贵的指引、远见与始终如一的支持，与我们共同筑就「The Bridge to China」。若没有您，这本书便不可能问世。

Contents

Prolog — Z mého břehu řeky	10
Poznámka z druhého břehu	12
První pilíř — Spojení (缘)	14
Příběh první — Babiččina kuchyně	16
Po „Babiččině kuchyni“ — slovo z druhého břehu	16
Příběh druhý — Čtrnácté patro	18
Po „Čtrnáctém patře“ — slovo z druhého břehu	18
Druhý pilíř — Růst (长)	20
Příběh třetí — Učeň, který chtěl přeskočit cestu	22
Po „Učni“ — slovo z druhého břehu	22
Třetí pilíř — Uznání (知音)	24
Příběh čtvrtý — Jméno uklízečky	26
Po „Jménu uklízečky“ — slovo z druhého břehu	26
Příběh pátý — Otec, který jednou promluvil	28

目录

序 — 自我这一岸.....	11
来自彼岸的几句话.....	13
第一根柱子 — 联结(缘)	15
一、祖母的厨房	17
「祖母的厨房」之后 — 来自彼岸的话	17
二、十四楼	19
「十四楼」之后 — 来自彼岸的话	19
第二根柱子 — 成长(长)	21
三、急于求成的学徒.....	23
「急于求成的学徒」之后 — 来自彼岸的话	23
第三根柱子 — 看见(知音)	25
四、保洁阿姨的名字.....	27
「保洁阿姨的名字」之后 — 来自彼岸的话	27
五、寡言的父亲	29

Po „Otcí, který jednou promluvil“ — slovo z druhého břehu.....	30
Čtvrtý pilíř — Věrnost (信).....	30
Příběh šestý — Neúroda.....	32
Po „Neúrodě“ — slovo z druhého břehu.....	34
Pátý pilíř — Jasnost (明).....	34
Příběh sedmý — Tah, který nelze opravit.....	36
Po „Tahu“ — slovo z druhého břehu.....	38
Příběh osmý — Jídelní lístek, který říkal pravdu.....	40
Po „Jídelním lístku“ — slovo z druhého břehu	42
Mezihra — Tekoucí voda	44
O mezihře — slovo z druhého břehu	46
Epilog — Podání rukou na mostě.....	48
Poděkování — Barva živých.....	50

「寡言的父亲」之后 — 来自彼岸的话	31
第四根柱子 — 忠诚(信)	31
六、歉收之年	33
「歉收之年」之后 — 来自彼岸的话	35
第五根柱子 — 清明(明)	35
七、不可修改的笔画	37
「不可修改的笔画」之后 — 来自彼岸的话	39
八、说真话的菜单	41
「说真话的菜单」之后 — 来自彼岸的话	43
间章 — 流水	45
关于间章 — 来自彼岸的话	47
尾声 — 桥上的握手	49
致谢 — 生者的颜色	51

Prolog — Z mého břehu řeky

Celý život něco tvořím. Nejprve reproduktory, ve studentském pokoji, protože jsem chtěl slyšet dech zpěváka, ne názor elektronického obvodu na něj. Potom látky, vína, domy — stále tentýž neústupný záměr v různých materiálech: odstranit vše, co stojí mezi člověkem a tím, co je pravdivé. O tomto způsobu života jsem napsal dvě knihy a věřil jsem, že jsem řekl vše, co jsem říci měl.

Pak přišel dopis z druhého konce světa. Má přítelkyně Tien May četla mé knihy tak, jak jsem se vždy snažil tvořit: důkladně, poctivě, bez lichotek. Řekla mi, že ta filozofie je pravdivá — ale samotná pravda řeky nepřekonává. V Číně, napsala, lidé nenásledují systémy; následují lidi. Nepřijímají rámce; přijímají příběhy.

Jsem inženýr. Když mi někdo ukáže lepší konstrukci, neobhajuji tu starou; sáhnu po nářadí. A tak je tato třetí kniha vystavěna podle ní. Přesvědčení zůstávají stejná jako ta, kterých se držím padesát let — nic není zmírněno, nic přidáno. Zde však přicházejí tak, jak podle ní musí: jako lidé. Babička se třemi pokrmy a hrncem rýže. Čajový mistr se dvěma šálky. Uklízečka s mandarinkou. Otec s jedinou větou, o třicet let později.

Příběhy v této knize stojí ve slovech Tien May, ne v mých. Dal jsem jí kostru; ona ji postavila tak, jak stojí čínské kosti — to jsou její slova a lépe než cokoli, co bych dokázal najít já, vystihují podstatu skutečného překladu. V mém hlasu zůstává pouze rám: tento prolog, několik slov před každým pilířem, krátké zamyšlení po každém příběhu a rozloučení na konci. Rám je evropským břehem řeky. Příběhy jsou čínským břehem. Kniha je mostem.

Čtěte ji pomalu. Všechno, co jsem kdy vytvořil a stálo za to, vznikalo pomalu.

— Profesor

序 — 来自我这一岸

我一生都在造物。最早是在学生宿舍制作扬声器，我只想听见歌手真实的呼吸，而不是电路对它的意见。之后我制作织物、酿酒、建造房屋。载体虽各不相同，但我始终坚持同一件事：清除横亘在人与真相之间的一切阻碍。围绕这套生活理念，我写过两本书，我本以为该表达的内容都已经说完。

后来，我收到一封来自世界另一端的信件。我的朋友天梅读完了我的著作。她阅读的方式，正如我造物秉持的原则：完整、坦诚，不带奉承。她认可书中的理念，同时点出一个现实：单凭道理，无法跨越江河。她写道，在中国，人们追随的不是理论体系，而是活生生的人；接纳的不是教条框架，而是真实发生的故事。

我是一名工程师。如果有人拿出更合理的构造方案，我不会固守旧思路，只会拿起工具动手调整。所以这第三本书，就按照她的思路完成。书中坚守的依旧是我五十年来不变的信念，没有弱化，也没有额外增添。只是如她所言，这些思想全部依托人物来呈现：一位端出三碟小菜一锅米饭的祖母，一位手持两只茶杯的茶师，一位揣着橘子的保洁女工，一位迟了三十年才说出心里话的父亲。

书中故事，立于天梅的中文，而非我的英文。我提供思想骨架，由她按照中国人的叙事方式，把骨架填充完整。这些是她的文字，在何为真正的转译这件事上，她的表达远胜于我。我只负责搭建框架：本篇序言、每一部分开篇引言、故事后的评述，以及文末结语。框架代表河流的欧洲此岸，故事代表中国彼岸，这本书，就是架在两岸之间的桥。

请慢读。我所有真正有价值的作品，无一不是慢工完成。

——教授

Poznámka z druhého břehu

Nejsem akademička ani spisovatelka. Jsem podnikatelka — a díky jednomu obchodu také přítelkyně Profesora.

Seznámili jsme se při jednání o smlouvě. Měl něco, co čínský svět outdooru chtěl — technologii XBionic — a Sanfo ji chtělo. Pomohla jsem tuto dohodu převést na druhý břeh. Myslela jsem, že tím vše skončí: podepsaná dohoda, podaná ruka, dva lidé na protějšcích březích, které na jednu sezónu spojil obchod. Nebyl to konec. Některé mosty, jakmile je začnete stavět, nekončí uprostřed.

Profesor je nejkreativnější člověk, s jakým jsem kdy pracovala, a také nejpracovitější — mysl, která hledí deset let dopředu, a člověk, který stále o půlnoci sám odpovídá na své zprávy. Svět používá slovo génius příliš lehce. V jeho případě je prostě pravdivé.

Napsal dvě knihy o tom, jak tvořit poctivě, a poslal mi je. Četla jsem je tak, jak čtu obchodní záležitosti: důkladně a bez lichotek. Řekla jsem mu, že ta filozofie je pravdivá — ale že v Číně se jako filozofie šířit nebude. V mé zemi lidé nenásledují systémy; následují lidi a příběhy. Je inženýr. Když uviděl lepší konstrukci, sáhl po náradí a požádal mě, abych postavila čínskou stranu této třetí knihy.

Byla to pro mě velká čest. Nemám tolik učenosti, abych s ním vedla spory, a ani bych se o to nepokoušela. Mohla jsem však převést příběhy, které napsal, do čínštiny, v níž by se poznala i babička — a jeho anglický rám převést do čínštiny jeho vlastním hlasem. Příběhy jsou jeho. Čínský hlas je můj. Most je náš.

Mé jméno a má slova stojí na druhém břehu, a to stačí. Pokud jste dočetli až sem, už jste mě poznali — u stolu.

S pokorou a úctou,

Tien May

来自彼岸的几句话

我不是学者，也不是作家。我是个做生意的人——因为一桩生意，成了教授的朋友。

我们相识于一份合同。他手里有中国户外圈想要的东西——XBionic 的技术——而三夫想要它。我帮着把这份中国区的授权，接了过去。我原以为，签了字、握过手，两个隔着河的人，做完这一季的生意，也就各自回去了。可有些桥，一旦起头，就不会停在正中央。

教授是我合作过的人里，最有创造力、也最勤奋的一个。他的脑子总在往前看十年，而他自己，半夜还会亲自回邮件。“天才”这个词，世人用得太过轻易；唯有用在他身上，是名副其实。

他写了两本书，谈怎样老老实实在地造物。他把书寄给我。我读它们，和做生意一样：完整地读，不奉承。我告诉他，他的理念是对的——但在中国，理念本身走不远。在我的国家，人们追随的不是体系，是人；信的不是框架，是故事。他是工程师，看见更好的造法，便拿起工具重新来过。他请我把这第三部的中文，从彼岸这一头搭起来。

这是我的荣幸。我没有足够的学问去和他辩论，也不需要。我能做的，是把他写的故事，接过河来，写成一种连祖母都认得出的中文——以及把他的英文框架，译成与他同一种口气的中文，故事是他的，这本书里的中文声音是我的。桥，是我们俩的。

我的名字、我的文字，立在彼岸那一头，就够了。读到这里的你，其实早已见过我——在餐桌边。

谦敬地，

刘天梅

První pilíř — Spojení (缘)

Spojení jsem poznal u stolu dřív, než jsem je dokázal pojmenovat. Kuchyně mé matky nebyla velká a naše prostředky byly skromné, ale každý večer se prostíral stůl a kdokoli k němu usedl, byl na tu hodinu rodinou. O padesát let později jsem jedl u stolů na čtyřech kontinentech a mohu vám říci výsledek celoživotního zkoumání: kvalitu života lze vyčíst z kvality stolů, u nichž se odehrává.

Říká se nám, že moderním problémem je osamělost, jako by to bylo počasí. Není. Spojení je řemeslo jako každé jiné, kterému jsem se věnoval: má své materiály — jídlo, čas, pozornost; má svou techniku — položenou otázku a odpověď vyslechnutou až do konce; a má jediný zákon, který nepřipouští kompromis, stejný jako v mých dílnách: přítomnost nelze delegovat. Žádné zařízení nemůže být přítomné za vás.

Tien May vybrala pro tento pilíř dva příběhy. Jeden je o babičce, která neuměla číst. Druhý o muži, který nesl hrnc polévky deset metrů. Společně obsahují vše, co jsem se snažil říci ve dvou knihách, a říkají to lépe.

第一根柱子 — 联结(缘)

我还没有读懂“联结”这个词的时候,就已经从餐桌体会到它。我母亲的厨房不大,家境普通,但每晚都会摆好餐桌。无论什么人坐下来,在那一小时里,便是家人。五十年间,我在四大洲无数的餐桌上吃过无数顿饭,毕生观察得出一个结论:一个人的生活品质,可以从他的餐桌看出来。

人们说现代社会的困境是孤独,仿佛孤独是一种天气。但孤独并不是天气。联结是一门手艺,和我做过的所有手艺一样:它需要素材——食物、时间、专注;需要方法——问一句家常,再静静听完整个回答。还有一条不容妥协的铁则,和我的工坊准则相同:陪伴无法外包,没有任何设备可以代替人亲自在场。

天梅为本章选取两个故事:一位不识字的祖母,还有一位让一锅汤跋涉了十米的男人。这两个故事,把我前两本书想要表达的全部内容,讲得比我本人更好。

Příběh první — Babiččina kuchyně

Má babička neuměla číst. Ve své kuchyni však měla celou univerzitu. Každý večer mého dětství se rodinný stůl zaplnil — rodiči, strýci, sousedovým dítětem, kýmkoli, koho ten den přinesl — a ona všechny nasýtila třemi pokrmy a hrncem rýže, každému položila jednu otázku a vyslechla celou odpověď. Sousedův chlapec, v jehož vlastním domě vládlo ticho, s námi jedl jedenáct let. O desítky let později stál na jejím pohřbu vzadu — dnes už dospělý, úspěšný muž, pro mě cizí člověk — a plakal déle než kdokoli jiný. Potom jsem se ho zeptal proč. Řekl: „Díky vaší babičce vím, jak zní rodina.“

Za celý život nikdy nikoho nepoučovala. Každý večer bez výjimky prostřela stůl a učil samotný stůl. V Číně se nezdravíme slovy „jak se máš“. Říkáme 你吃了嗎 — už jsi jedl? Po pět tisíc let tato otázka znamená: je o tebe postaráno, někam patříš, někdo nad tebou bdí? Má babička ji kladla každý den svého života a sama na ni odpovídala třemi pokrmy a hrncem rýže.

Po „Babiččině kuchyni“ — slovo z druhého břehu

Tuto babičku jsem nikdy nepoznal, a přesto ji dokonale poznávám. V mém jazyce bychom řekli, že měla Herzensbildung — vzdělání srdce, jediný titul, který si nelze koupit. Všimněte si, co nikdy nedělala: nikdy nepoučovala, nikdy nekázala, ani jednou nepoužila slovo rodina. Vytvořila nástroj — stůl, prostřený každý den bez výjimky — a nechala tento nástroj konat svou práci. Přesně tak funguje skvělý reproduktor: sám nic neříká; umožňuje, aby bylo slyšet to, co je pravdivé. Chlapec, který plakal na jejím pohřbu, tomuto nástroji naslouchal jedenáct let. Prostřete stůl. O zbytek se postará sám.

一、祖母的厨房

祖母不识一字，可她的厨房里，藏着一所大学。

我的童年，每到傍晚，家中餐桌总会坐满人——父母、叔伯、邻家孩童，还有所有因缘际会，在这一日相聚而来的过客。她只用三碟小菜、一锅米饭，款待每一个人。她会向每个人问一句家常，然后静静听完对方完整的回答。

邻居家的男孩，家中向来冷清，在我们家一同吃饭，整整十一年。数十年后，祖母的葬礼上，我看见他站在后排，已是事业有成的成年人，于我而言形同陌路，却哭得比谁都久。事后我问他缘由，他答道：“是你的祖母，让我懂得，一个家本该是什么声响。”

祖母这一生，从未刻意说教。她只是日复一日，备好一桌晚饭，从未间断，而这一桌饭菜，自有育人的力量。

多年以后，我在中国学到，人们见面问候，不说“你好吗”，而是问：吃了吗？那一刻我怔住了。五千年来，这句问话真正的含义是：是否有人惦念你？你是否有所归依？是否有人将你放在心上？祖母穷尽一生，日日以这句问候待人，又凭着三碟小菜、一锅热饭，亲手兑现这份关怀。

「祖母的厨房」之后 — 来自彼岸的话

我从未见过这位祖母，却完全理解她。我们语言里有个词 *Herzensbildung*，指心灵的教养，这是唯一买不到的学位。请注意她的做法：她不说教，不宣讲道理，甚至从未提及“家庭”。她搭建出一个载体——一张每日备好的餐桌，由载体本身发挥作用。这和优质扬声器原理一致：扬声器本身不输出观点，只负责让真实的声音被听见。葬礼上落泪的男孩，已经聆听了这张餐桌十一年。把餐桌搭建好，剩下的交给餐桌即可。

Příběh druhý — Čtrnácté patro

Starý Chen žil devět let ve čtrnáctém patře svého šanghajského věžáku a neznal jediného souseda. V domě žilo šest set rodin; výtah byl krabicí sklopených očí. Pak přišel letní tajfun, na dva dny přerušil dodávku elektřiny, výtah se zastavil a čtrnácté patro se proměnilo v horu. První večer vzal starý Chen — vdovec, který ze čtyřicetiletého zvyku stále vařil příliš mnoho — přebytečný hrnec polévky, nesl jej temnou chodbou a poprvé zaklepal na dveře naproti. Otevřela mladá matka s dítětem na boku a tajícím ledem v nefunkčním mrazáku. Podal jí hrnec a pronesl nejstarší větu v Číně: „Už jste jedli?“

Druhý večer už se chodba proměnila ve vesnici. Něčí kempingový vaříč, něčí svíčky, něčí kytara; penzionovaný učitel z bytu 1403 vyprávěl příběhy dětem, jejichž jména se starý Chen po devíti letech dozvěděl právě té noci. Když se elektřina vrátila, rozsvítila se světla a všichni na sebe zamrkali, trochu rozpačitě, jako lidé probouzející se z krásného snu. Následující týden se však ve výtahu objevil vzkaz, psaný rukou mladé matky: „Večeře na chodbě, sobota, každý přinese jedno jídlo.“ Devět let elektřiny je drželo v cizotě. Dva dny tmy — a jediný hrnec polévky, přenesený deset metrů — z nich udělaly sousedy. Vlákno 缘 nepotřebuje mnoho. Potřebuje jediného člověka ochotného zaklepat.

Po „Čtrnáctém patře“ — slovo z druhého břehu

Devět let elektřiny udělalo ze šesti set rodin cizince; dva dny tmy z nich udělaly sousedy. O tomto příběhu jsem dlouho přemýšlel, protože celý život stojím na straně inženýrů, a byli jsme to my, kdo postavil věžák, výtah, dokonalé systémy, které odstraňují každou příležitost zaklepat na dveře. Ponaučením není, že tyto systémy jsou špatné. Ponaučením je, že pohodlí je rozpouštědlo: odstraňuje tření, a většina toho, čemu říkáme společenství, vznikala právě z tření — půjčeného žebříku, společného vaříče, prosby o laskavost. Starý Chen pochopil, co je třeba udělat, když systémy fungují až příliš dobře: vytvořit si příležitost sám. Hrnec polévky přenesený deset metrů je technologie stará pět tisíc let a nikdy ani jednou neselhala.

二、十四楼

老陈在上海高层公寓的十四楼住了九年，却从不认识任何一位邻居。大楼里住着六百户人家，电梯之内，人人垂目，互不言语。直到一年夏天，台风来袭，全城断电两日，电梯停摆，十四楼仿佛化作一座高山。

断电第一晚，丧偶多年的老陈，因四十年的习惯，总会多煮一锅汤。他端着这锅多出来的汤，穿过漆黑的走廊，第一次敲响了对门的房门。开门的是一位年轻母亲，怀里抱着婴儿，冰箱断电，里面的冰块正在消融。老陈递出锅，说出了中国流传千年的那句问候：“你吃了吗？”

待到第二个傍晚，整条走廊已然像一处村落：有人搬出露营炉具，有人点起蜡烛，还有人带来吉他；1403室的退休教师，给孩子们讲故事，九年未曾相识的邻居，那一晚，老陈记住了孩子们的名字。

电力恢复的那一刻，灯光亮起，众人彼此相视，略带局促，仿佛从一场温柔的大梦中醒来。可在一周之后，电梯里出现一张字条，出自那位年轻母亲的手笔：“周六走廊聚餐，请自带一道菜。”

九年稳定供电，让邻里形同陌路；短短两日黑暗，加上一锅跋涉十米送出的热汤，让众人成为街坊。缘分这根丝线，本不需太多铺垫，只需要有一个人，愿意抬手敲门。

「十四楼」之后 — 来自彼岸的话

九年电力供给，让六百户人家形同陌路；两天停电，促成邻里往来。我长久思考这个故事。我一辈子从事工程，正是我们造出高楼与电梯，完善的系统，把每一次敲门的由头都消除了。这个故事不是否定系统，而是说明：便利会磨掉生活摩擦，而社群关系很多时候恰恰诞生于这类摩擦——借梯子、共用炉灶、开口求助。当系统过于完备，人就要主动创造交往契机。一锅跋涉十米的汤，是一门五千年的技术，从未失手。

Druhý pilíř — Růst (长)

Všechno, co jsem kdy vytvořil a stálo za to, rostlo pomaleji, než jsem si přál. První reproduktor, který říkal pravdu, vznikl celé roky po večerech. Réva, kterou jsem vysadil jako mladší muž, dala svou nejlepší úrodu muži s bílými vlasy. Dlouho jsem věřil, že trpělivost je cenou za kvalitu. Mýlil jsem se. Trpělivost není cena. Trpělivost je přísada.

Naše doba se uspořádala kolem opačného přesvědčení. Růst měří čtvrtletně, fotografuje jej denně a nechápe, proč všechno, co vypěstuje tak rychle, padne při prvním větru. Odpověď stojí v každém bambusovém háji a každém vinném sklepě: co roste bez kořenů, není růst; je to jen výška.

Tien May vybrala pro tento pilíř jeden příběh — o mladém muži, který přišel do hor hledat zkratku a zůstal jedenáct let. Za svůj život jsem zaměstnával mnoho stovek lidí. Tohoto muže bych přijal bez pohovoru.

第二根柱子 — 成长(长)

我所有真正有价值的作品，成型都比我预想的慢。第一台还原真实声音的扬声器，耗费无数夜晚打磨。我年轻时种下的藤蔓，等到我满头白发，才结出最好果实。从前我以为耐心是换取品质要付出的代价。后来我明白：耐心不是代价，耐心本身就是原料。

我们这个时代持有相反认知：按季度评判成长，追逐肉眼可见的短期变化。很多快速催生的事物，遇到一点冲击就崩塌。竹林、酒窖都在告诉我们：没有扎根的拔高，不算成长，只是徒有高度。

天梅选了一则故事：一个年轻人上山想走捷径，最终留了十一年。我一生聘用过数百员工，如果遇到这个年轻人，不用面试就愿意录用。

Příběh třetí — Učeň, který chtěl přeskočit cestu

Mladý muž přišel k čajovému mistrovi ve Wuyi, aby se naučil řemeslu, protože na telefonu viděl, že skalní čaj mistrovské kvality se prodává za cenu auta. První měsíc mu mistr dovolil jediné: nosit vodu a pozorovat oheň. Druhý měsíc: přivonět k lístkům v každé fázi a mlčet. Třetí měsíc se mladý muž vzbouřil. „Mistře, na internetu jsou kurzy. Tři týdny, včetně certifikátu. Proč marníte můj čas?“ Mistr přikývl, jako by to byla oprávněná otázka, a podal mu dva šálky čaje. „Řekni mi, jaký je mezi nimi rozdíl.“ Mladý muž oba ochutnal. „Jsou stejné.“ Mistr se napil a řekl: „Jeden pražil můj učitel před čtyřiceti lety a od té doby odpočíval. Druhý jsem pražil loni na jaře a stále se za něj stydím. V den, kdy dokážeš ochutnat rozdíl, začne tvůj výcvik — a žádný certifikát pro jazyk vytisknout nelze.“

Mladý muž zůstal. Je tomu už jedenáct let. Loni na podzim mistr poprvé dovolil, aby jedna várka přišla na trh pod jmény obou. Když se ho novinář zeptal, zda jedenáct let nebyla příliš vysoká cena, mladý muž odpověděl něčím, co novinář neotiskl, protože z toho nebyl dobrý titul: „Nestrávil jsem jedenáct let učením se čaji. Strávil jsem jedenáct let tím, že jsem se stával člověkem, který umí ochutnávat. Čaj byl jen učitelem, který se mnou nikdy neztratil trpělivost.“

Po „Učni“ — slovo z druhého břehu

„Jazyku nelze vytisknout certifikát.“ Tuto větu bych vytesal nade dveře každé školy, kterou znám. Vybudovali jsme civilizaci osvědčení — tři týdny, včetně certifikátu — a divíme se, že mistrovství mizí. Metoda čajového mistra je metodou každé dílny, které jsem si kdy vážil: nejprve ruce, potom smysly, pak úsudek a teprve úplně nakonec jméno. Jedenáct let, aby se člověk stal někým, kdo umí ochutnávat. To není pomalé. Uvažte, co skutečně vzniklo: ne dovednost, ale člověk — nástroj vnímání, který se nyní bude zdokonalovat dalších padesát let. Certifikát ztrácí hodnotu ode dne vytištění. Jazyk ji násobí.

三、急于求成的学徒

一名年轻人前往武夷山，拜一位茶师学艺。他在网上看到，大师级岩茶，售价堪比一辆汽车，慕名而来。

第一个月，师父只安排他做一件事：挑水、看火。第二个月：品鉴每一个制茶阶段的茶叶，只闻，不语。到第三个月，年轻人心生抵触。“师父，网上有课程，三周结业，还发证书，您为何白白耗费我的时光？”

师父轻轻颌首，仿佛这疑问合情合理，随后递给他两杯茶汤：“尝尝，说说差别。”年轻人品过两杯：“喝起来并无不同。”师父举杯饮下，缓缓说道：“其中一杯，是我的恩师四十年前所焙，之后静静存放至今；另一杯，是我去年春日亲手焙制，时至今日，仍让我羞愧。等到你能品出二者之别，才算正式开启修行——而舌头这东西，没人能给证书的。”

年轻人留了下来，一晃十一载。去年秋日，师父第一次同意，一批茶叶上市，同时署上师徒二人的名字。有记者问他，耗费十一年，代价是否太高。年轻人说了一句记者后来没有刊登的话，只因它不是博人眼球的标题：“我并非花十一年学习制茶。我用十一年，修炼出懂得品鉴的本心。而茶叶，只是那位始终耐心相待我的良师。”

「急于求成的学徒」之后 — 来自彼岸的话

“舌头这东西，没人能给证书的。”我真想把这句话刻在每一所学校门上。我们身处证书泛滥的时代——三周结业，还发证书——却疑惑真正技艺日渐稀少。我所敬重的工坊，都遵循这套顺序：先练双手，再练感官，而后建立判断，最后才轮到署名。十一年打磨感知，不算慢。他造就的不只是一项技能，而是完整的人，一套往后数十年还会持续提升的感知能力。证书自打印之日起贬值；舌头自启用之日起生息。

Třetí pilíř — Uznání (知音)

To nejcennější, co jsem se kdy naučil, mě nestálo nic a trvalo desítky let pochopit: lidé neopouštějí firmy, manželství ani rodiny proto, že dostávají málo. Odcházejí, protože je nikdo nevidí. Viděl jsem skvělé inženýry zůstat i v těžkých letech kvůli jedinému řediteli, který přesně věděl, co jejich práce obnáší — a viděl jsem je odmítat jmění nabízená muži, kteří ani nedokázali pojmenovat, co vlastně dělají.

Čínština má pro toto nejvyšší slovo, jaké znám: 知音 — ten, kdo zná můj zvuk. Pochází z příběhu hudebníka a dřevorubce a Tien May vložila jejich melodii „Tekoucí voda“ jako mezihru této knihy tam, kam patří: na konec, před rozloučení.

Pro tento pilíř vybrala dva příběhy. V jednom stojí uznání jednu mandarinku. V druhém přichází o třicet let později, v jediné větě, a přesto promění celý život. Přečtěte si je a potom si poctivě odpovězte na otázku, kterou kladou: kdo ve vašem životě odvádí skutečnou práci v tichosti — a řekli jste mu to nahlas a jménem?

第三根柱子 — 看见(知音)

我学到最珍贵的道理,不需要花钱,却耗费我几十年才读懂:人离开公司、婚姻、家庭,不是物质报酬不足,而是不被看见。我见过才华出众的工程师,处境艰难也愿意追随懂得其工作价值的主管;也见过他们拒绝高薪,离开看不懂自己工作价值的管理者。

中文里有一个极高的词描述这种理解:知音,懂得我心声的人。典故来自伯牙与樵夫钟子期,高山流水遇知音。天梅把琴曲《流水》设为本书间章,放在篇末、告别之前,位置恰到好处。

天梅选取两个故事:其一,看见他人,只需要一颗橘子;其二,一句迟了三十年的话,依旧改变人的一生。读完可以诚实自问:你的生活里,有谁是默默做事?你是否当面肯定过他,叫出过他的名字?

Příběh čtvrtý — Jméno uklízečky

Ve skleněné věži v Shenzhenu, v jednatřicátém patře, pracoval mladý produktový manažer jménem Deng většinu večerů déle než do deseti. Stejně tak někdo další: uklízečka, která projížděla prázdnou kancelář se svým vozíkem a pro zaměstnance byla stejně neviditelná jako koberec. Rok sdíleli stejné patro beze slova. Pak jedné noci Dengův projekt selhal — veřejně a tvrdě, v e-mailu dvěma stovkám lidí — a on seděl u stolu, neschopen vstát a jít domů. Uklízečka zastavila vozík vedle něj, položila před něj mandarinku ze své tašky a řekla: „Zůstáváte tu déle než všichni ostatní. A jste jediný, kdo mi nikdy nenechá svůj stůl v nepořádku. Ať v tom e-mailu napsali cokoli, nepsali o člověku. Já toho člověka vidím.“

Deng snědl mandarinku, téměř neplakal a odešel domů s tím, že dokázal usnout. Příští večer se jí zeptal na jméno — teta Rong — a od té chvíle ji jím zdravil. Dozvěděl se, že její syn studuje techniku ve Wuhanu, a začal ji nechávat dobré čajové sáčky tam, kde je najde. Ve firmě se nic nezměnilo; jeho hodnocení toho roku stále neslo stopu neúspěchu. Deng však dnes říká, že jeho skutečné vzdělání v řízení lidí začalo právě té noci, s mandarinkou: poznáním, že být viděn — přesně, laskavě, jménem — dokáže člověka podržet, když nic jiného nezabírá, a toho, kdo vidí, to nestojí vůbec nic. Dnes vede tým čtyřiceti lidí. Zná všech čtyřicet jmen — i jména uklízeček.

Po „Jménu uklízečky“ — slovo z druhého břehu

Teta Rong viděla dvě věci, které nikdo jiný v jednatřicátém patře neviděl: že ten muž zůstával nejdéle a že jí nikdy nenechával svůj stůl v nepořádku. Všimněte si, co to znamená — četla jeho charakter z důkazů neviditelných jeho vlastním kolegům, protože jejím nástrojem byla pozornost a ona jej udržovala dokonale naladěný. A všimněte si té nerovnováhy, protože v ní spočívá celá ekonomie uznání: její mandarinka nestála téměř nic. Celá jeho firma se svými platy a bonusy nedokázala té noci vytvořit to, co s ní vytvořila ona. Za svůj život jsem podepsal mnoho systémů odměňování. Nikdy žádný, který by dokázal podržet člověka ve chvíli, kdy sám nedokázal stát. To dokáže jen ten, kdo skutečně vidí. Buďte tím člověkem.

四、保洁阿姨的名字

在深圳一栋玻璃写字楼的三十一层，产品经理小邓，几乎每晚加班至十点。还有一个人亦是如此：保洁阿姨推着清洁车，穿梭于空荡荡的办公室，在员工眼中，她如同脚下地毯一般，近乎透明。整整一年，二人共处一层，未曾交谈一语。

直到一晚，小邓负责的项目公开失利，一封抄送两百人的邮件，将挫败摊开在所有人面前。他僵坐在工位，无力起身回家。保洁阿姨停下推车，从随身袋子里拿出一颗橘子放在他桌边，说道：“你每天走得最晚，也是唯一一个，永远保持桌面整洁的人。邮件里写下的，只是工作得失，并不是完整的你。我看见了真正的你。”

小邓吃下橘子，强忍泪水，当晚得以安睡。次日傍晚，他主动询问阿姨的姓名——容姨。自此之后，他总会唤她名字问好，慢慢得知，她的儿子正在武汉攻读工程专业，他也时常留下品质上好的茶包，给容姨取用。公司内部一切照旧，当年的绩效考评，依旧记录着那次项目失败。但小邓后来说，他真正学到管理之道，始于那晚的一颗橘子：被人真切、善意地看见，被唤出名字，这份力量，可以支撑人熬过最难的时刻，而付出善意的人，无需任何成本。如今他管理四十人的团队，记得每一位组员的名字，也记得大楼里所有保洁人员的名字。

「保洁阿姨的名字」之后 — 来自彼岸的话

三十一层其他同事都没有留意，容姨却看见两件事：他总是最晚下班，桌面从不会为她留下凌乱。她依靠观察，从旁人忽略的细节读懂他的品性。这里存在一种不对等，也是“看见”的本质：一颗橘子几乎没有成本。公司提供薪资奖金，却做不到一颗橘子所能做到的事。我签过无数薪酬方案，但没有一份薪酬，可以在人崩溃的时刻托住他。只有真正看见你的人才能做到。去做那个看见别人的人。

Příběh pátý — Otec, který jednou promluvil

Celé Xiaoyanino dětství její otec nic nechválil. Vysvědčení přijímal kývnutím; provinční cenu za klavír větou „druhá věta byla uspěchaná“. Nebyl krutý — pracoval dvojité směny, aby zaplatil její hodiny, a vozil ji zimní tmou na každou zkoušku — ale slova nikdy nepřišla a dítě se nemůže živit obětmi; dítě potřebuje slova. Xiaoyan vyrostla v úspěšnou a hladovou ženu, která sbírala úspěchy jako hladovějící chléb, a každá trofej byla dopisem otci, který jako by nikdy neotevřel.

Na její svatbě mu zvyk ukládal promluvit. Postavil se, muž viditelně trpící před mikrofonem, rozložil papír, znovu jej složil a vzdal to. Pak řekl: „Jsem člověk, který neumí věci říkat. Má dcera to ví a zaplatila za to. Proto řeknu jen jedno.“ Podíval se na ni. „Každý den tvého života jsem tě viděl. Když jsi ve druhé větě spěchala, viděl jsem, jak těžká byla ta první. Nevěděl jsem, že to, co člověk vidí, musí vyslovit nahlas. Teď to vím, o třicet let později, a říkám tomuto mladému muži“ — obrátil se k ženichovi — „neudělej mou chybu. Říkej jí, co vidíš. Každý den. To je celá práce, kterou znamená někoho milovat.“

Xiaoyan říká, že tato věta přeuspořádala celý její život — zpětně, jako když se na konci dlouhé chodby, kterou prošla potmě, rozsvítí světlo. U toho stolu však učinila jedno rozhodnutí a dodržuje je dodnes: v její vlastní rodině nebude uznání nikdy dědictvím, které se schovává a předá jednou. Budou to drobné mince utrácené každý den. I to jí dal její otec. Někteří muži učí pilíř tím, že jej podpírají. Jiní tím, že jednou a poctivě ukážou, jakou cenu mělo nechat jej padnout.

五、寡言的父亲

自小到大，晓燕从未听过父亲的夸赞。成绩单递上去，只换来一声点头；拿下省级钢琴赛事奖项，父亲只说一句：“第二乐章，节奏赶了。”

他并非严苛无情：为了支付她的课时费，他身兼两份工作，寒冬凌晨，驱车送她奔赴每一场考试。可赞美之言，他始终说不出口。孩子无法依靠默默的牺牲成长，孩童需要直白的肯定。长大之后，晓燕事业有成，内心却始终渴求认可，不停追逐各项成就，如同饥寒之人囤积面包，每一座奖杯，都像是寄给父亲的信，可他仿佛从未读懂。

婚礼之上，按照习俗，父亲需要致辞。他站在麦克风前，局促不安，展开发言稿，又反复折起，最终放下纸张，开口说道：“我本不善言辞。女儿深知这点，也为此承受了许多遗憾。今天，我只说一句话。”他望向女儿：“你的人生里，每一刻，我都看在眼里。当你第二乐章弹得仓促，我看见第一乐章里，你付出的全部努力。我从前不懂，看见与懂得，需要亲口诉说。时隔三十年，我才明白这件事。”他转向新郎：“我想叮嘱你，不要重蹈我的覆辙。看见她的美好，一定要时常说与她听。这，便是爱一个人毕生的功课。”

晓燕说，这段话，重塑了她往后的人生，仿佛漫长幽暗的走廊尽头，终于亮起一盏灯。宴席之上，她定下一条准则，坚守至今：在自己的小家庭里，认可与赞美，不该长久积攒，等到某一个重要时刻才郑重交付。它该像细碎零钱，日日分享。这份领悟，同样来自她的父亲。

有些人，亲身扛起梁柱，教会后人何为担当；也有些人，坦诚道出自己未能守住的遗憾，让后人看清，这份遗憾背后沉重的代价。

Po „Otcí, který jednou promluvil“ — slovo z druhého břehu

Tento příběh je pro mě nejtěžší z celé knihy, protože takového otce jsem znal. I v mé generaci a v mé zemi muži věřili, že postarat se znamená promluvit — že dvojité směny a cesty zimní tmou říkají vše, co je třeba říci. Neříkaly. Dítě se nemůže živit oběťmi; ta věta je přesná. Dojímá mě poctivost závěru: nepředstírá, že lze těch třicet let splatit. Udělá jediné, co ještě zbývá — promění dluh v dědictví, předá ponaučení mladému muži a nechá své selhání stát se poučením pro příští generaci. Je v tom jistá velikost. Ale neusilujte o ni. Usilujte o každodenní drobné mince. Řekněte dnes nahlas, co vidíte. Jak zjistil on, to je celá práce, kterou znamená někoho milovat.

Čtvrtý pilíř — Věrnost (信)

Každé jmění, které jsem viděl poctivě vyrůst, stálo na stejném neviditelném základu: na slibech dodržovaných, i když se nikdo neřídil. Smlouvy nás zavazují tam, kde nás lze kontrolovat. Věrnost vládne tomu druhému území — tomu většímu — a právě tam žije vše, co má hodnotu: dodavatel, který vám v těžkém roce nezvýší cenu, partner, který vám řekne pravdu, i když by lež byla levnější, přítel, který se po hádce vrátí.

Moderní ekonomika považuje věrnost za neefektivní. Padesát let vedu firmy a mohu vám říci, jaká je skutečná aritmetika: věrnost je nejvýnosnější strategie, jaká kdy byla vymyšlena. Jen odmítá vyplatit se během jednoho čtvrtletí. Vyplácí se v desátém roce — a desátý rok vždy přijde.

Tien May vybrala pro tento pilíř jeden příběh, o nevzhledných chilli papričkách koupených za férovou cenu. Měl by se vyučovat na každé obchodní škole na světě. Nebude, a právě proto se musí místo toho vyprávět u každého stolu.

「寡言的父亲」之后 — 来自彼岸的话

这是全书里最难的一篇，因为我认识这样一位父亲。在我的祖国，我这一代人也曾认为：拼命养家，就等于表达爱——身兼的两份工作、寒冬凌晨的车，会替他们把该说的话说完。可它们没有。“孩子无法依靠默默牺牲成长”这句话十分确切。令人动容的是，父亲没有妄想弥补三十年的亏欠，他只做可行的事：把这笔亏欠变成遗产，交付下一代，让自己的遗憾成为后辈警示。这自有其伟大，但不要向往那种伟大。要向往的，是细碎零钱，日日分享。今天就把你看见的美好，当面说出来。正如他领悟的：这就是爱一个人全部的功课。

第四根柱子 — 忠诚(信)

我见过所有踏实建立起来的事业，都依托同一个看不见的根基：即便无人监督，依旧信守承诺。契约约束可以被核查的行为；忠诚管辖更广、没有监督的领域，一切珍贵事物都生长于此：行情恶劣时不抬价的供应商，谎言更省事却依旧对你讲真话的伙伴，争吵过后依旧愿意回归的朋友。

现代经济学认为忠诚缺乏效率。我经营企业五十年，得到不一样的现实结论：忠诚是回报最高的策略，只是回报不会体现在季度报表，它会出现在第十年，而第十年总会到来。

天梅选了一则故事：按公道价格收购品相不佳的辣椒。这个故事理应进入全世界商学院教材，但现实不会，所以它只能在一张张餐桌上传下去。

Příběh šestý — Neúroda

Boss Zhou vedl středně velkou potravinářskou firmu v Chengdu a devět let kupoval chilli papričky od stejného zemědělského družstva v horách — od rodiny Luo a jejich sousedů, na jejichž úrodě postavil svou nejprodávanější omáčku. V desátém roce úrodu zničily nezvyklé deště. Papriček, které přežily, bylo méně, byly nevzhlednější a — vedoucí nákupu před něj položil tabulku — o čtyřicet procent dražší než dokonalé papričky, které mohl okamžitě dodat překupník ze dvou provincií dál. „Jeden rok,“ řekl manažer. „Na jeden rok přejdeme jinam. Pochopí to. Je to jen obchod.“

Zhou se dlouho díval na tabulku. Pak řekl: „Když byla devět let úroda bohatá, prodali někdy Luo náš smluvený podíl někomu, kdo nabídl víc? Nabídky měli. Víím, že je měli.“ Manažer připustil, že nikdy. „Pak nám byli věrní ve svém silném roce,“ řekl Zhou, „a vy po mně chcete, abych jim byl nevěrný v jejich slabém. Kupte ty nevzhledné papričky. Všechny. A pošlete agronoma, aby jim pomohl znovu osázet pole.“ Omáčka byla toho roku řidší; jeden foodblogger si toho všiml; stálo je to peníze. O tři roky později přišel do hor obří konkurent a mával smlouvami na trojnásobný objem. Celé družstvo jej bez jediné porady odmítlo. Odpověď starého Lua se roznesla po celé provincii: „Boss Zhou koupil naši nejhorší úrodu za férovou cenu. Vy nabízíte, že koupíte naši nejlepší. Vraťte se, až koupíte tu nejhorší.“ Od té doby Zhou nikdy neměl nedostatek chilli papriček — ani, jak říká, špatné spaní. Tabulka, říká svým mladým manažerům, dokáže spočítat všechno kromě desátého roku.

六、歉收之年

周老板在成都经营一家中等规模食品企业，九年以来，辣椒始终采购自山区同一农业合作社——罗家与邻里农户，他家招牌辣酱的风味，全都依托这片土地出产的辣椒。

第十年，反常的连绵阴雨，摧毁了整片作物。幸存的辣椒，产量稀少，品相不佳。采购经理将报表放在他面前：如果跨省找中间商采购品质完好的辣椒，单价比本地这批高出四成。“只换一年供货而已，”经理劝道，“农户会理解，这只是生意。”

周老板久久凝望着报表，开口问道：“过去九年，丰收之年，罗家有没有手握我们的签约份额，转头卖给出价更高的收购商？我知道，曾经有人开出更高价格找过他们。”经理承认，农户从未违约。“丰收之时，他们守得住信义；如今遭遇歉收，你却劝我背弃约定。”周老板决定，“收购这批品相不好的辣椒，全部收下。再安排农艺师，上山协助他们复种。”

那一年，辣酱风味略逊往常，美食博主也察觉出差别，企业蒙受损失。三年之后，大型竞品企业奔赴山区，开出数倍采购量的合同，整个合作社，没有一户参与洽谈。老罗传出口信，传遍全省：“周老板，在我们收成最差的时候，依旧公道收购我们的辣椒。你们只想收购我们最好的收成。等你们经历过一次歉收之年，再来谈合作。”

自此之后，周老板再也不用为辣椒货源发愁，他说，自己夜里也总能安睡。他时常和年轻管理者说：报表可以核算一切，唯独算不出第十年。

Po „Neúrodě“ — slovo z druhého břehu

Otázka Boss Zhou jeho manažerovi je nejlepším due diligence, jaké jsem kdy slyšel: byli věrní ve svém silném roce? Pochopil, že devět tučných let nebylo jen obchodem; byla to data — desetiletá zkouška charakteru, kterou družstvo mlčky skládalo s každou další odmítnutou nabídkou. Tabulka toto aktivum neviděla, protože důvěra se neobjevuje v žádné rozvaze; projeví se až v desátém roce jako rozdíl mezi dodavatelem a spojencem. Když přišel gigant s trojnásobným objemem, zjistil to, co jsem celý život vídal zjišťovat konkurenty: dluh cti nelze přeplatit. Můžete se jen pokusit koupit něco, co někdo jiný dostal — a to nikdy není na prodej.

Pátý pilíř — Jasnost (明)

Od samého začátku zveřejňuji úplná měření svých produktů, včetně těch, na která se žádný zákazník neptá. Kolegové tomu říkali obchodní naivita. Byl to pravý opak: nejlevnější systém kontroly kvality, jaký kdy vznikl, protože firma, která zveřejňuje vše, musí vše vyrábět tak, aby to zveřejnění obstálo. Jasnost není komunikační politika. Jasnost je způsob konstrukce — produktů i života.

Znakem tohoto pilíře je 明: slunce a měsíc vedle sebe, všechno světlo, které existuje, nic nezůstává ve stínu. Německé slovo, podle něhož jsem žil, je jednodušší: Klarheit. Obojí znamená tutéž disciplínu — říkat, co je pravdivé, ukazovat, co je skutečné, a odstranit vše, na co byste se báli být dotázáni.

Tien May vybrala dva příběhy. V jednom nelze pravdu po napsání opravit; v druhém je vytištěna na jídelním lístku. Oba končí na stejném místě: poznáním, že poctivost, která vypadá jako riziko, je jedinou půdou, která unese.

「歉收之年」之后 — 来自彼岸的话

周老板向经理提出的问题,是我见过最好的尽职调查:丰收之时对方是否坚守信义。九年丰收不只是商业往来,是人格测试,合作社一次次拒绝高价,通过考验。资产负债表不会记录信任,信任只会在第十年显现,区分普通供应商与真正盟友。大公司拿着高额订单上门,终究会明白:情义缔结的关系,金钱无法收买。你可以出钱购买货品,但买不走一份情义。

第五根柱子 — 清明(明)

从我创业之初,我就完整公开产品全部参数,包括很多顾客不会关心的数据。同事说我商业上太过天真。事实恰恰相反:这是成本最低的质量管控手段。企业选择公开全部信息,产品就必须经得起公开审视。透明不是公关话术,透明是一种建造方式,既用于产品,也用于人生。

本章节汉字为明:日月并列,一切摊开,不留阴影。我一直信奉德语词 Klarheit, 含义相近:讲真话,展现真实,清除所有你害怕被别人追问的部分。

天梅选取两个故事:其一落笔即成,无法涂改;其二写在菜单之上。两个故事指向同一个结论:坦诚看似冒险,却是唯一稳固的立足根基。

Příběh sedmý — Tah, který nelze opravit

K jednomu starému mistrovi kaligrafie přišel student, jehož znaky byly zručné, a přesto podivně mrtvé. Mistr jej pozoroval při práci a okamžitě rozpoznal problém: na konci obtížných tahů student zaváhal a potom — pohybem, který si ani neuvědomoval — se štětcem vrátil k papíru a čáru opravil. Drobné opravy, téměř neviditelné. Mistr měsíc nic neřekl. Pak mu jednoho rána vzal inkoust a dal mu misku čisté vody a šedou břídlíkovou destičku. „Piš na ni.“

Student psal. Tahy vody se na destičce několik vteřin leskly a pak se vypařily — žádný záznam, žádné publikum, žádný následek. A když nebylo co ztratit, jeho váhání zmizelo; tahy byly celistvé, rozhodné, živé. Mistr jej nechal hodinu zaplňovat destičku, pak mu tiše vrátil inkoust a papír. „Teď piš přesně tak, jako jsi právě psal.“ Student poslechl — a poprvé jeho znaky dýchaly. „Pochop, co se stalo,“ řekl mistr. „Problém nikdy nebyl v tvé dovednosti. Problém byl v tvém vztahu k tomu, že tě někdo vidí. Na papír jsi psal, abys skrýval; vodou jsi psal, abys psal. Inkoust na rýžovém papíře nedovoluje opravy — každé zaváhání je vidět, každý převzatý pohyb je vidět; tah je vyznáním. To není krutost tohoto umění. To je celý jeho dar: je to jedno z míst v životě, kde nemůžeš nic předstírat, a proto je to jedno z míst v životě, kde s tím konečně přestaneš.“ Student se sám stal mistrem a až do konce života začínal každé ráno miskou vody a destičkou — ne proto, aby cvičil tahy, říkal, ale aby cvičil poctivost.

七、不可修改的笔画

一名学子前来拜入老书法家门下，他笔法娴熟，写出的字，却莫名缺少生气。师父观察他练字，很快发现症结：每当写完一笔难度较高的笔画，学子总会迟疑，而后下意识提笔，在纸面修补线条。细微的修改，旁人几乎难以察觉。

师父整整一月，未曾点破。某天清晨，他收走学子墨汁，递上一碗清水，一块灰色石板：“在石板上书写。”

学子提笔落字。石板之上，清水写下的笔画，只能短暂留存，随即蒸发。没有墨迹留存，无人评判优劣，不必担心失误。再无后顾之忧，他不再犹豫，落笔完整、果决，笔墨之间，生出灵动气韵。师父任由他在石板上书写一小时，随后默默归还墨与宣纸：“现在，照着方才的心境书写。”

学子落笔，平生第一次，笔下的字，拥有了呼吸。

“你要明白其中的道理，”师父说道。“你的技法从无缺陷，问题在于，你太过在意他人如何看待你的作品。在宣纸上书写，你总想掩盖瑕疵；以清水练字，你只为书写本身而生。宣纸落墨，落笔无悔，每一处迟疑，每一次刻意修补，都会显露无遗。一笔，就是一份供词。这并非书法严苛的束缚，恰恰是这份技艺赠予人的礼物：人世间，唯有此处，无法伪装。在这里，你终于可以放下掩饰，直面本心。”

这名学子日后也成为一代书家，直至暮年，每日清晨，依旧以清水石板练字。他说，并非练习笔法，而是练习坦诚面对自己。

Po „Tahu“ — slovo z druhého břehu

„Na papír jsi psal, abys skrýval; vodou jsi psal, abys psal.“ Přesně tento jev jsem pozoroval u inženýrů, vlnářů i zpěváků v nahrávacím studiu: dílo odumře ve chvíli, kdy jeho tvůrce začne pracovat pro hodnocení druhých místo toho, aby sloužil dílu samotnému. Každé řemeslo má svůj rýžový papír — médium, které nedovoluje retuš, kde ruka sama vypovídá. Celou svou kariéru jsem taková média záměrně vyhledával, protože jsou jedinými poctivými učiteli. Mistrovým darem nebyla destička; byla jím diagnóza: problém nikdy nebyl v tvé dovednosti; problém byl v tvém vztahu k tomu, že tě někdo vidí. Uzdravte to a tahy začnou dýchat. Platí to pro kaligrafii. Platí to pro všechno.

「不可修改的笔画」之后 — 来自彼岸的话

“在宣纸上书写，你总想掩盖瑕疵；以清水练字，你只为书写本身而生。”工程师、酿酒师、录音棚歌手身上，我都见过同样现象：创作者一旦开始为外界评价表演，作品就失去生命力。每一门手艺，都有属于自己的“宣纸”媒介，落笔无法回改，直接暴露创作者真实状态。我刻意寻找这类媒介，它们是最诚实的老师。石板不是核心，核心在于看清症结：技艺没问题，问题在于你如何看待他人审视。想通这点，笔画便有了呼吸。书法如此，世间万事皆是如此。

Příběh osmý — Jídelní lístek, který říkal pravdu

Malá restaurace sestry Fang v Kunmingu měla jedenáct stolů a jídelní lístek jako všude jinde: „divoké houby“, které pocházely z pěstírny, „dnešní ryba“, která byla ze včerejška, „babiččin recept“ vymyšlený v roce 2019. Dělali to všichni; hosté s tím počítali; mlha byla oborovým standardem. Pak přišlo špatné jaro, kdy se kvůli nesprávně označenému oleji od jednoho dodavatele strhl skandál, nikdo ve městě už nevěřil žádnému jídelnímu lístku a sestra Fang, sedící ve své prázdné restauraci, učinila rozhodnutí, které její bratr označil za obchodní sebevraždu. Přepsala jídelní lístek tak, aby uváděl pouze pravdu. „Pěstované shiitake z farmy Li v Chenggongu, dodávka každé úterý.“ „Ryba: cokoli bylo dnes ráno živé v nádrži — zeptejte se a ukážu vám ji.“ „Dušené vepřové je můj vlastní recept. Má babička byla, upřímně řečeno, příšerná kuchařka.“

Dva týdny se nedělo nic. Pak se tam najedl foodblogger, unavený elegantními lžemi po celém městě, a zveřejnil jedinou větu: „Našel jsem jídelní lístek, který by obstál i u policejního výslechu.“ Od té doby je všech jedenáct stolů plných, o víkendech se stojí fronta a sestru Fang nikdy nikdo nepožádal o slevu — protože, jak říká, lidé smlouvají, když mají podezření, že cena je jen příběh, a její ceny přestaly být příběhy. Její bratr se jí zeptal, v čem je tajemství, aby je mohl napodobit ve svém vlastním podniku. Řekla: „Žádné tajemství není. To je to tajemství. Dům, který se bojí otázky, na ni už odpovídal. Odstranila jsem všechno, na co jsem se bála být dotázána.“

八、说真话的菜单

芳姐在昆明经营一家小餐馆，店内只有十一张餐桌，菜单和同行大同小异：标注“野生菌”，实则人工培育；写着“今日鲜鱼”，却是前日存货；标榜“祖母秘方”，其实是2019年自创的菜式。整个行业皆是如此，食客也早已心照不宣，模糊修饰，是业内常态。

直到一年春天，供应商油品标注造假的新闻曝光，全城食客不再信任各家菜单。芳姐望着空荡荡的店面，做出一个决定，弟弟直言这无异于自断生路。她重写菜单，只记录真实信息：

“人工种植香菇，产自呈贡李家农场，每周二配送。”

“鲜鱼：今日水箱活鱼，欢迎查看鱼池。”

“红烧肉，是我自创配方。坦白说，我的祖母并不擅长做菜。”

最初两周，店内依旧冷清。后来一位厌倦了各式美化谎言的美食博主到此用餐，留下一行分享：“我找到了一份，经得起警察审讯的菜单。”

自此，十一张餐桌日日满座，周末大排长队。从来没有客人和芳姐议价。正如她所言：当人们怀疑价格是个故事，才会讨价还价；而她的价格，已经不再是故事。弟弟前来请教秘诀，想要照搬这套模式经营自己的店铺。芳姐答道：“没有秘诀。这就是秘诀。一间店要是害怕客人追问，其实答案已很明显。我把我害怕回答的问题先给出答案，问题便不存在了。”

Po „Jídelním lístku“ — slovo z druhého břehu

Sestra Fang během jediného špatného jara objevila to, co jsem desítky let dokazoval v laboratořích: transparentnost není ctnost, kterou k podnikání přidáte; je to filtr, kterým podnikání necháte projít. Podívejte se, co si její přepsaný jídelní lístek skutečně vynutil: skutečné farmy, uvedené jménem i dnem dodávky; nádrž s rybami, kterou bylo možné zkontrolovat; tvrzení o babičce, které bylo prostě a odzbrojujícím způsobem pravdivé. Nezměnila pouze slova. Slova změnila restauraci — protože vše, co nemohlo obstát, když se to poctivě napsalo, muselo zmizet. Proto s ní nikdo nesmlouvá: cena přestává být předmětem vyjednávání ve chvíli, kdy přestane být příběhem. „Odstranila jsem všechno, na co jsem se bála být dotázána.“ Padesát let mé vlastní filozofie kvality, v jedenácti slovech, z malé kuchyně v Kunmingu.

「说真话的菜单」之后 — 来自彼岸的话

那个艰难的春天，芳姐印证了我几十年实验室得出的道理：透明不是企业额外增添的美德，而是筛选企业的过滤器。看看她重写的菜单实际逼出了什么：有名有姓、标注配送日期的农场；一口随时可以查看的鱼池；还有一句关于祖母的话——坦白得让人卸下防备，却句句属实。改写菜单不只是修改文字，文字反过来改造餐馆：所有经不起如实写出来的东西，都必须舍弃。这就是没人跟她议价的原因，价格不再是包装出来的故事。“我只是删掉了所有不敢被人询问的东西。”昆明一间小餐馆的这句话，浓缩了我五十年关于品质的全部思考。

Mezihra — Tekoucí voda

V roce 1977, když lidstvo vyslalo dvě sondy Voyager k okraji sluneční soustavy, připevnilo ke každé z nich zlatou desku: zvuky Země vybrané tak, aby nás představily komukoli či čemukoli, kdo by ji jednou mohl najít. Mezi pozdravy, zpěvem ptáků a Bachem umístila komise jednu čínskou skladbu a její volba byla dokonalejší, než možná tušila: „Tekoucí voda“, hraná na guqin — právě ta melodie, v níž o dvacet pět století dříve dřevorubec Zhong Ziqi rozpoznal duši Bo Ya. Melodie prvního 知音, prvního člověka, který kdy skutečně slyšel druhého.

Uvažte, co to znamená. Bo Ya zlomil svůj qin, protože jeho jediný posluchač zemřel; věřil, že zvuk bez toho, kdo mu rozumí, nemá smysl tvořit. A lidstvo, vysílající své poselství do temnoty, sáhlo právě po této melodii — jako by vesmíru říkalo totéž, co Bo Ya říkal břehu řeky: zde je náš zvuk; je tam venku někdo, kdo mu rozumí? Deska je dnes za Plutem a putuje čtyřicet tisíc let k nejbližší hvězdě, nejtrpělivější naslouchací zařízení, jaké kdy bylo vytvořeno. Možná ji nikdy nikdo neuslyší. Přesto byla vyslána. A to je poslední učení pilíře ticha, kolem něhož krouží celá tato kniha: vytvořit něco pravdivého a vyslat to k posluchači, kterého nevidíte — láhev uloženou na deset let, zvon vyslechnutý až do posledního dozvuku, píseň zahranou otci celou — není sázka. Je to nejstarší čin víry, jaký existuje. Někde někdo naslouchá. Hrajte, jako by tam byl.

间章 — 流水

1977年，人类发射两艘旅行者探测器，向着太阳系边缘远航。每一艘探测器上，都搭载一张镀金唱片，收录地球的万千声响，倘若某天，外星生灵发现它，便可借此认识人类。唱片之中，收录问候、鸟鸣、巴赫乐曲，委员会特意挑选了一首中国古曲，这份选择，蕴藏着远超众人认知的深意：古琴曲《流水》。两千五百年前，正是这首乐曲，让樵夫钟子期，读懂了伯牙心中的山河意境。这便是世间第一位知音——第一个真正听懂他人心声的人。

不妨细想这份寓意：伯牙在知音逝去之后，破琴绝弦，认为乐曲无人懂得，便失去演奏的意义。而人类，向着茫茫深空送出讯息，偏偏选择这首曲子，仿佛向着宇宙，复述伯牙立于河岸的心声：这是我们的乐曲，远方，是否有人能够听懂？

如今唱片早已越过冥王星，飞向距离太阳系最近的恒星，全程需要四万年。它是人类打造出，最有耐心的聆听载体。或许永远不会被任何生命听见，可人类依旧选择送出。

这，便是本书反复探讨，关于静默之道最后的启示：创作一份真诚的作品，传递给素未谋面的聆听者——好比投入海中的漂流瓶，一记被跟到尽头的钟声，一首为父亲完整演奏的乐曲。这并非一场赌注，而是人类最古老的信念之举。总有一处，有人在听。就当有人在听那样，去造。

O mezihře — slovo z druhého břehu

Tien May vyčlenila jeden příběh mimo pilíře, a právem. „Tekoucí voda“ není příkladem této filozofie; je touto filozofií celou, v jediném obrazu: hudební skladba, kterou si lidstvo zvolilo jako své poselství vesmíru — právě ta melodie, díky níž jeden člověk poprvé skutečně uslyšel druhého.

Mládí jsem strávil pájením obvodů, aby se k posluchači dostal hudebníkův dech neporušený. Tehdy jsem netušil, že se připravuji na tuto větu: vytvořit něco pravdivého a vyslat to k posluchači, kterého nevidíte, není sázka; je to nejstarší čin víry, jaký existuje. Každý, kdo buduje něco skutečného — víno uložené na deset let, firmu budovanou pro vnoučata, knihu psanou pro dosud nenarozeného čtenáře — žije z této víry. Zlatá deska je dnes za Plutem a nese dřevorubcovy uši a hudebníkové srdce ke hvězdám, trpělivá po čtyřicet tisíc let.

Někde někdo naslouchá. Tvořte, jako by tam byl.

关于间章 — 来自彼岸的话

天梅把这部分独立于五大支柱之外，处理十分恰当。《流水》不是这套理念的举例，它本身就是理念：人类送往宇宙的乐曲，起源于人与人之间一场真正的懂得。

我年轻的时候焊接电路，只为让听众完整听见演奏者的呼吸。那时我还不懂，我的工作印证一句话：向未知听众交付真诚创作，不是赌博，是古老信念。所有踏实的建造者——存放十年的酒、为后代经营的企业、写给尚未出世读者的书，都依循这份信念。镀金唱片越过冥王星，带着樵夫的耳朵与乐师的心奔赴星辰，静静等待四万年。

总有一处，有人在听。就当有人在听那样，去弹。

Epilog — Podání rukou na mostě

Když je most dokončen, nepatří nikomu. Stavitelé na obou březích pracovali každý ze své strany — jiné nástroje, jiné písně, stejné plány — a jednoho dne, uprostřed, nad nejhlubší vodou, se jejich ruce setkaly. Právě to se stalo v této knize. Já přinesl přesvědčení evropské dílny: všechno měř, nic neskrývej, nech přírodu určovat měřítka, stavěj pro vnoučata. Tien May přinesla to, co jsem přinést nemohl: příběhy, stoly, babičky — deset tisíc tichých čínských rán, v nichž se podle týchž přesvědčení žije už pět tisíc let, aniž kdy potřebovala knihu.

Pokud jste dočetli až sem, přešli jste celý most a teď už víte to, co víme my: nikdy neexistovala žádná filozofie, kterou by bylo třeba vyvážet. Byla tu jen rodinná podobnost, kterou bylo třeba rozpoznat — 殊途同归, různé cesty, stejný cíl. Důkaz nikdy nespočíval v mých argumentech. Byl v jejích příbězích a v tom drobném otřesu, který jste pocítili, když se ukázalo, že jeden z nich je o vás.

A tak končíme, jako obě naše tradice zakončují každé dobré setkání, nikoli závěrem, ale jídlem. Dnes večer, nebo jakmile to život dovolí: prostřete stůl. Uvařte něco, co by poznala babička. Nalijte čaj s veškerou trpělivostí, kterou si žádá, nebo otevřete pozitivou láhev, nebo obojí. Pusťte hudbu, kvůli níž stojí za to mlčet. Obslužte nejprve ostatní. Zeptejte se někoho — a myslete to vážně — už jsi jedl?

A až se tváře kolem stolu začnou otevírat, jako že se otevřou, podívejte se na toho, kdo vám pomáhal budovat váš život, a pochopte to, co víme Tien May a já, když na svých dvou březích řeky odkládáme pera: tím mostem nikdy nebyla kniha.

Mostem je stůl. Vždy jím byl stůl.

Vítejte doma. 欢迎回家.

— Profesor

尾声 — 桥上的握手

一座桥完工之后，不属于任何建造者。两岸建造者从各自岸边动工，工具不同，歌声不同，蓝图却是同一张。最终在水流最深的桥中央，双手相接。这本书正是如此。

我带来欧洲工坊的信念：充分测量，不加隐瞒，遵从自然标准，做事要为后代考虑。天梅带来我无法提供的东西：一个个故事，一张张餐桌，一位位祖母。五千年来，中国人就在无数平凡清晨践行这些信念，原本不需要写成书籍。

读到这里，你已经走完这座桥。你会明白：我们并不是向外输出一套哲学，而是看见彼此相通的生命追求——殊途同归。力量不在于我的论述，而在于故事，在于读到某一段时，你看见故事里面也有自己。

按照我们双方文化里聚会结束的传统，结尾不用宏大结论，回归一餐饭。今晚，或者找一个闲暇时刻：摆好餐桌，做一道老一辈会做的菜，耐心沏一壶茶，或是开一瓶好酒。放一段值得静心聆听的音乐。先招待旁人。真诚问一句：“你吃了吗？”

当桌边人的神情慢慢舒展，请看向陪你走过人生的人。我和天梅在河的两岸放下笔，心中清楚：真正的桥，从来不是这本书。

桥，就是餐桌。自始至终，都是餐桌。

欢迎回家。

——教授

Poděkování — Barva živých

Jeden malý příběh ze vzniku této knihy do ní patří, protože dokazuje její pravdivost. Když jsme plánovali dva portréty, které si přes přehyb hledí vstříc — můj na jednom břehu, Tien May na druhém — navrhl jsem s instinktem evropského designéra, aby obě fotografie byly černobílé. Působilo to elegantně: dva snímky pořízené různými fotoaparáty v různých zemích, sjednocené disciplínou odstínů šedi.

Tien May odpověděla jedinou jemnou větou. V Číně, vysvětlila, patří černobílý portrét mrtvým. Je to 遗像 — vzpomínkový portrét, který při pohřbu stojí před kadidlem. Vytisknout nás dva černobíle, hledící na sebe, by znamenalo, že čínský čtenář otevře tuto knihu o živé filozofii a najde v ní dva autory, za něž se už truchlí.

Strávil jsem rok psaním o tom, že samotná pravda řeky nepřekonává — a tam, v mém vlastním plánu portrétů, stál důkaz. Všechno, co jsem zamýšlel, bylo na mém břehu správné a na jejím chybné, a já to nemohl vědět, protože právě tento druh poznání nežije v knihách ani měřeních. Žije v lidech. Proto nelze most postavit jen z jednoho břehu.

Portréty v této knize jsou tedy barevné — v barvě živých — a svou chybu zde zaznamenávám s vděčností, nikoli s rozpaky. Budete-li někdy pochybovat, že potřebujete někoho z druhého břehu, vzpomeňte si na šedé fotografie, které málem vyšly tiskem. Pak najděte svou Tien May a naslouchejte jí.

— Profesor

致谢 — 生者的颜色

写书过程有一件小事值得写进书里，它印证本书全部主旨。

本书设计跨页双人肖像：此岸是我，彼岸是天梅。出于欧洲设计师习惯，我提议两张照片都用黑白。来自不同国家两台相机拍摄，黑白灰度可以统一画面，视觉上雅致。

天梅温和回复我：在中国，黑白肖像用于逝者，是葬礼摆放的遗像。如果我们二人隔页相对使用黑白，中文读者翻开这本讲述鲜活人生的书，看见的会是两位逝者的遗照。

我写过：道理本身，跨不过江河。这件事就是活生生的证明。我的想法在我的文化里合理，放到对岸就会出错。这类知识不存在书本与测量数据之中，它存在于人。一座桥，无法只靠一岸单独建成。

于是本书肖像采用彩色照片，属于生者的色彩。我把这次失误记录在此，心中是感激，而非尴尬。如果你怀疑自己是否需要来自对岸的伙伴，请记住这组差点付印的黑白照片。去找到属于你的那位天梅，认真倾听她。

——教授

