



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

LE LIVRE DE LA VIE PURE

THE BOOK OF PURE LIFE - PART III
- LE PONT VERS LA CHINE

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

À Tien Mai,
*Avec une profonde gratitude pour vos précieux conseils,
votre vision et votre soutien indéfectible dans la création
de The Bridge to China.
Sans vous, ce livre n'aurait pas été possible.*

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

Prologue — Depuis ma rive du fleuve.....10

Une note depuis l'autre rive 12

Le Premier Pilier — Le lien (缘)..... 14

 Première histoire — La cuisine de la grand-mère 16

 Après « La cuisine de la grand-mère » — un mot depuis l'autre rive..... 16

 Deuxième histoire — Le quatorzième étage 18

 Après « Le quatorzième étage » — un mot depuis l'autre rive..... 18

Le Deuxième Pilier — La croissance (长)..... 20

 Troisième histoire — L'apprenti qui voulait brûler les étapes.....22

 Après « L'apprenti » — un mot depuis l'autre rive22

Le Troisième Pilier — La reconnaissance (知音)24

 Quatrième histoire — Le nom de la femme de ménage26

 Après « Le nom de la femme de ménage » — un mot depuis l'autre rive.....26

 Cinquième histoire — Le père qui parla une fois28

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

Après « Le père qui parla une fois » — un mot depuis l'autre rive.....	30
Le Quatrième Pilier — La loyauté (信)	30
Sixième histoire — La récolte qui échoua	32
Après « La récolte qui échoua » — un mot depuis l'autre rive.....	34
Le Cinquième Pilier — La clarté (明)	34
Septième histoire — Le trait qui ne peut être corrigé.....	36
Après « Le trait » — un mot depuis l'autre rive.....	38
Huitième histoire — Le menu qui disait la vérité.....	40
Après « Le menu » — un mot depuis l'autre rive.....	42
Interlude — Flowing Water.....	44
À propos de l'interlude — un mot depuis l'autre rive	46
Épilogue — La poignée de main sur le pont.....	48
Remerciements — La couleur des vivants.....	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

Prologue — Depuis ma rive du fleuve

J'ai construit des choses toute ma vie. D'abord des enceintes, dans une chambre d'étudiant, parce que je voulais entendre le souffle d'une chanteuse, et non l'opinion qu'un circuit s'en faisait. Puis des tissus, des vins, des maisons — toujours le même projet obstiné, dans des matières différentes : ôter tout ce qui s'interpose entre une personne et ce qui est vrai. J'ai écrit deux livres sur cette manière de vivre, et je pensais avoir dit ce que j'avais à dire.

Puis une lettre est arrivée de l'autre bout du monde. Mon amie Tien May avait lu les livres comme j'ai toujours essayé de construire : entièrement, honnêtement, sans flatterie. Elle m'a dit que la philosophie était juste — mais que la vérité seule ne traverse pas les fleuves. En Chine, écrivait-elle, les gens ne suivent pas des systèmes ; ils suivent des personnes. Ils n'adoptent pas des cadres ; ils adoptent des histoires.

Je suis ingénieur. Quand quelqu'un me montre une meilleure construction, je ne défends pas l'ancienne ; je prends mes outils. Ce troisième livre est donc construit à sa manière. Les convictions sont celles que je porte depuis cinquante ans — rien d'adouci, rien d'ajouté. Mais ici, elles prennent la forme qu'elle disait nécessaire : des personnes. Une grand-mère avec trois plats et une marmite de riz. Un maître de thé avec deux tasses. Une femme de ménage avec une mandarine. Un père avec une seule phrase, trente ans trop tard.

Les histoires de ce livre sont racontées avec les mots de Tien May, pas les miens. Je lui ai donné l'ossature ; elle l'a fait tenir comme tient une ossature chinoise — ce sont ses mots, et ils disent mieux que tout ce que je pourrais trouver ce qu'est une véritable traduction. De ma voix ne demeure que le cadre : ce prologue, quelques mots avant chaque pilier, une brève réflexion après chaque histoire, et un adieu à la fin. Le cadre est la rive européenne du fleuve. Les histoires sont la rive chinoise. Le livre est le pont.

Lisez-le lentement. Tout ce que j'ai créé et qui méritait de l'être l'a été lentement.

— Le Professeur

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

Une note depuis l'autre rive

Je ne suis ni universitaire ni écrivaine. Je suis femme d'affaires — et, grâce à une affaire, une amie du Professeur.

Nous nous sommes rencontrés autour d'un contrat. Il possédait ce que le monde chinois de l'outdoor recherchait — la technologie XBionic — et Sanfo la voulait. J'ai aidé à faire passer cet accord d'une rive à l'autre. Je pensais que tout s'arrêterait là : un contrat signé, une poignée de main, deux personnes sur des rives opposées qui, le temps d'une saison, avaient fait affaire ensemble. Ce ne fut pas la fin. Certains ponts, une fois commencés, ne s'arrêtent pas à mi-chemin.

Le Professeur est la personne la plus créative avec laquelle j'aie jamais travaillé, et la plus acharnée — un esprit qui regarde dix ans devant lui, et un homme qui répond encore lui-même à ses messages à minuit. Le monde emploie trop facilement le mot génie. Dans son cas, il est simplement juste.

Il avait écrit deux livres sur la manière de construire les choses avec honnêteté, et me les a envoyés. Je les ai lus comme je lis les affaires : entièrement, sans flatterie. Je lui ai dit que la philosophie était juste — mais qu'en Chine elle ne voyagerait pas comme philosophie. Dans mon pays, les gens ne suivent pas des systèmes ; ils suivent des personnes et des histoires. Il est ingénieur. Lorsqu'il a vu une meilleure construction, il a pris ses outils et m'a demandé de bâtir la rive chinoise de ce troisième livre.

Ce fut pour moi un grand honneur. Je n'ai pas assez d'érudition pour débattre avec lui, et je ne m'y risquerais pas. Ce que je pouvais faire, c'était faire passer les histoires qu'il avait écrites dans un chinois qu'une grand-mère reconnaîtrait — et transposer son cadre anglais en chinois, dans sa propre voix. Les histoires sont les siennes. La voix chinoise est la mienne. Le pont est à nous.

Mon nom et mes mots se tiennent sur l'autre rive, et cela suffit. Si vous êtes arrivé jusqu'ici, vous m'avez déjà rencontrée — à table.

Avec humilité et respect,

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

Le Premier Pilier — Le lien (缘)

J'ai appris ce qu'est le lien autour d'une table, avant même de savoir le nommer. La cuisine de ma mère n'était pas grande et nos moyens étaient modestes, mais la table était dressée chaque soir, et quiconque s'y asseyait faisait, le temps de cette heure, partie de la famille. Cinquante ans plus tard, j'ai mangé à des tables sur quatre continents, et je peux vous livrer la conclusion de toute une vie de recherche : la qualité d'une vie se lit dans la qualité de ses tables.

On nous dit que le problème moderne est la solitude, comme s'il s'agissait de la météo. Ce n'est pas la météo. Le lien est un art, comme tous ceux que j'ai pratiqués : il a ses matériaux — nourriture, temps, attention ; sa technique — la question posée et la réponse écoutée jusqu'au bout ; et une loi qui n'admet aucun compromis, la même que dans mes ateliers : la présence ne se délègue pas. Aucun appareil ne peut être présent à votre place.

Tien May a choisi deux histoires pour ce pilier. L'une parle d'une grand-mère qui ne savait pas lire. L'autre d'un homme qui a porté une marmite de soupe sur dix mètres. À elles deux, elles contiennent tout ce que j'ai tenté de dire en deux livres, et elles le disent mieux.

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。

Première histoire — La cuisine de la grand-mère

Ma grand-mère ne savait pas lire. Mais sa cuisine abritait une université. Chaque soir de mon enfance, la table familiale se remplissait — parents, oncles, l'enfant d'un voisin, quiconque le jour avait amené là — et elle nourrissait tout le monde avec trois plats et une marmite de riz, posait à chacun une question et écoutait la réponse jusqu'au bout. Le garçon des voisins, dont la propre maison était silencieuse, a mangé avec nous pendant onze ans. Des décennies plus tard, à ses funérailles, il se tenait au fond — désormais adulte, ayant réussi, un inconnu pour moi — et a pleuré plus longtemps que quiconque. Je lui ai demandé ensuite pourquoi. Il a répondu : « Votre grand-mère est la raison pour laquelle je sais quel son fait une famille. »

Elle n'a jamais donné une seule leçon de sa vie. Elle dressait la table, chaque soir, sans exception, et la table enseignait. En Chine, nous ne nous saluons pas en disant « comment allez-vous ? ». Nous disons 你吃了吗 — avez-vous mangé ? Depuis cinq mille ans, cette question signifie : prend-on soin de vous, avez-vous votre place, quelqu'un veille-t-il sur vous ? Ma grand-mère la posait chaque jour de sa vie, et y répondait elle-même, avec trois plats et une marmite de riz.

Après « La cuisine de la grand-mère » — un mot depuis l'autre rive

Je n'ai jamais rencontré cette grand-mère, et pourtant je la reconnais parfaitement. Dans ma langue, nous dirions qu'elle avait la Herzensbildung — une éducation du cœur, le seul diplôme qui ne puisse s'acheter. Remarquez ce qu'elle n'a jamais fait : elle n'a jamais enseigné, jamais prêché, jamais même prononcé le mot famille. Elle a construit un instrument — une table, dressée chaque jour, sans exception — et a laissé l'instrument faire son œuvre. C'est exactement ainsi que fonctionne une grande enceinte : elle ne dit rien d'elle-même ; elle permet à ce qui est vrai d'être entendu. Le garçon qui pleurait à ses funérailles avait écouté cet instrument pendant onze ans. Construisez la table. La table fera le reste.

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。

Deuxième histoire — Le quatorzième étage

Le vieux Chen vivait depuis neuf ans au quatorzième étage de sa tour de Shanghai et ne connaissait aucun de ses voisins. Six cents familles dans l'immeuble ; l'ascenseur était une boîte où chacun baissait les yeux. Puis vint le typhon d'été qui coupa le courant pendant deux jours, l'ascenseur s'arrêta, et le quatorzième étage devint une montagne. Le premier soir, le vieux Chen — un veuf qui, par quarante ans d'habitude, cuisinait toujours trop — emporta sa marmite de soupe en trop dans le couloir obscur et frappa, pour la première fois, à la porte d'en face. Une jeune mère ouvrit, son bébé sur la hanche, la glace fondant dans son congélateur sans courant. Il lui tendit la marmite et prononça la plus ancienne phrase de Chine : « Avez-vous mangé ? »

Au deuxième soir, le couloir était devenu un village. Le réchaud de camping de l'un, les bougies d'un autre, la guitare d'un troisième ; l'enseignant retraité du 1403 racontait des histoires à des enfants dont le vieux Chen apprit les noms ce soir-là, après neuf ans. Quand le courant revint, les lumières se rallumèrent et tous clignèrent des yeux en se regardant, un peu gênés, comme des gens qui s'éveillent d'un beau rêve. Mais la semaine suivante, un mot apparut dans l'ascenseur, écrit de la main de la jeune mère : « Dîner dans le couloir, samedi, apportez un plat. » Neuf ans d'électricité les avaient maintenus étrangers. Deux jours d'obscurité — et une marmite de soupe portée sur dix mètres — en avaient fait des voisins. Le fil du 缘 n'a pas besoin de beaucoup. Il lui suffit d'une personne prête à frapper.

Après « Le quatorzième étage » — un mot depuis l'autre rive

Neuf ans d'électricité avaient fait de six cents familles des étrangers ; deux jours d'obscurité en ont fait des voisins. J'ai longtemps réfléchi à cette histoire, parce que j'ai passé ma vie du côté des ingénieurs, et c'est nous qui avons construit la tour, l'ascenseur, les systèmes parfaits qui suppriment toute occasion de frapper à une porte. La leçon n'est pas que ces systèmes sont mauvais. La leçon est que la commodité agit comme un solvant : elle dissout les frictions, et l'essentiel de ce que nous appelons communauté était fait de frictions — l'échelle empruntée, le réchaud partagé, le service demandé. Le vieux Chen avait compris ce qu'il faut faire lorsque les systèmes fonctionnent trop bien : créer soi-même l'occasion. Une marmite de soupe portée sur dix mètres est une technologie vieille de cinq mille ans, et elle n'a jamais failli.

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。

Le Deuxième Pilier — La croissance (长)

Tout ce que j'ai créé et qui méritait de l'être a grandi plus lentement que je ne l'aurais voulu. La première enceinte qui disait la vérité a demandé des années de soirées. Les vignes que j'ai plantées jeune homme ont offert leur plus belle récolte à un homme aux cheveux blancs. Longtemps, j'ai cru que la patience était le prix de la qualité. Je me trompais. La patience n'est pas le prix. La patience est l'ingrédient.

Notre époque s'est organisée autour de la conviction inverse. Elle mesure la croissance chaque trimestre, la photographie chaque jour, puis ne comprend pas pourquoi tout ce qu'elle fait pousser si vite tombe au premier vent. La réponse se trouve dans chaque bamboueraie et chaque cave à vin : ce qui s'élève sans racines n'est pas une croissance ; ce n'est que de la hauteur.

Tien May a choisi une seule histoire pour ce pilier — celle d'un jeune homme venu chercher un raccourci dans la montagne et qui y resta onze ans. J'ai employé plusieurs centaines de personnes dans ma vie. J'engagerais cet homme sans entretien.

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。

Troisième histoire — L'apprenti qui voulait brûler les étapes

Un jeune homme vint chez un maître de thé à Wuyi pour apprendre le métier, parce qu'il avait vu sur son téléphone qu'un thé de roche de niveau maître se vendait au prix d'une voiture. Le premier mois, le maître ne lui permit qu'une chose : porter l'eau et observer le feu. Le deuxième mois : sentir les feuilles à chaque étape, et ne rien dire. Au troisième mois, le jeune homme se rebella. « Maître, il existe des cours en ligne. Trois semaines, certificat compris. Pourquoi me faites-vous perdre mon temps ? » Le maître acquiesça, comme si la question était légitime, et lui tendit deux tasses de thé. « Dis-moi la différence. » Le jeune homme goûta les deux. « Ils sont pareils. » Le maître but, puis dit : « L'un a été torréfié par mon maître, il y a quarante ans, et repose depuis. L'autre, je l'ai torréfié au printemps dernier, et j'en ai encore honte. Le jour où tu sauras goûter la différence sera le jour où ta formation commencera — et aucun certificat ne peut être imprimé pour une langue. »

Le jeune homme resta. Cela fait maintenant onze ans. L'automne dernier, pour la première fois, le maître autorisa qu'un lot soit mis sur le marché sous leurs deux noms. Un journaliste lui demanda si onze ans n'étaient pas un prix trop élevé. Le jeune homme répondit quelque chose que le journaliste ne publia pas, parce que cela faisait un mauvais titre : « Je n'ai pas passé onze ans à apprendre le thé. J'ai passé onze ans à devenir quelqu'un qui sait goûter. Le thé n'était que le maître qui n'a jamais perdu patience avec moi. »

Après « L'apprenti » — un mot depuis l'autre rive

« On ne peut pas imprimer de certificat pour une langue. » Je graverais cette phrase au-dessus de la porte de chaque école que je connais. Nous avons bâti une civilisation de diplômes — trois semaines, certificat compris — et nous nous étonnons de voir disparaître la maîtrise. La méthode du maître de thé est celle de tous les ateliers que j'ai jamais respectés : d'abord les mains, puis les sens, puis le jugement, et seulement tout à la fin, le nom. Onze ans pour devenir quelqu'un qui sait goûter. Ce n'est pas lent. Considérez ce qui a réellement été construit : non pas une compétence, mais une personne — un instrument de perception qui continuera désormais de s'affiner pendant cinquante ans. Le certificat perd de sa valeur dès le jour où il est imprimé. La langue, elle, fructifie.

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。

Le Troisième Pilier — La reconnaissance (知音)

La chose la plus précieuse que j'aie jamais apprise ne m'a rien coûté à acheter et m'a demandé des décennies à comprendre : les gens ne quittent pas des entreprises, des mariages ou des familles parce qu'ils sont sous-payés. Ils partent parce qu'ils ne sont pas vus. J'ai vu des ingénieurs brillants rester pendant des années difficiles pour un seul directeur qui savait exactement ce que contenait leur travail — et je les ai vus renoncer aux fortunes offertes par des hommes incapables de nommer ce qu'ils faisaient.

La langue chinoise possède le mot le plus élevé que je connaisse pour cela : 知音 — celui qui connaît mon son. Il vient d'un musicien et d'un bûcheron, et Tien May a placé leur mélodie, « Flowing Water », comme interlude de ce livre, là où elle doit être : à la fin, avant l'adieu.

Elle a choisi deux histoires pour ce pilier. Dans l'une, la reconnaissance coûte une mandarine. Dans l'autre, elle arrive trente ans trop tard, en une seule phrase, et pourtant réordonne une vie. Lisez-les, puis répondez honnêtement à la question qu'elles posent : qui, dans votre vie, accomplit dans l'ombre un travail véritable — et le lui avez-vous dit, à voix haute, en le nommant ?

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?

Quatrième histoire — Le nom de la femme de ménage

À Shenzhen, au trente et unième étage d'une tour de verre, Deng, jeune chef de produit, travaillait presque chaque soir après dix heures. La femme de ménage aussi travaillait tard, son chariot dans le bureau vide, aussi visible que la moquette. Un an, ils partagèrent l'étage sans un mot. Puis un soir, son projet échoua — publiquement, brutalement, dans un e-mail à deux cents personnes — et il resta assis, incapable de se lever pour rentrer. Elle arrêta son chariot, sortit une mandarine de son sac et dit : « Vous restez plus tard que tous. Et vous seul me laissez toujours un bureau en ordre. Cet e-mail ne parlait pas de la personne. Moi, je vois la personne. »

Deng mangea la mandarine, ne pleura presque pas, puis rentra dormir. Le lendemain soir, il lui demanda son nom — Auntie Rong — et dès lors la salua ainsi. Il apprit que son fils étudiait l'ingénierie à Wuhan et lui laissa de bons sachets de thé. Rien ne changea dans l'entreprise ; son évaluation gardait l'échec. Deng dit que sa vraie leçon de management commença ce soir-là, avec une mandarine : être vu — avec justesse, bonté, par son nom — peut soutenir quand plus rien ne le peut, sans rien coûter à celui qui voit. Il dirige aujourd'hui quarante personnes. Il connaît leurs quarante noms et ceux des agents d'entretien.

Après « Le nom de la femme de ménage » — un mot depuis l'autre rive

Auntie Rong vit deux choses que nul autre au trente et unième étage ne voyait : cet homme restait le plus tard et ne lui laissait jamais son bureau en désordre. Elle lisait son caractère dans des indices invisibles à ses collègues, car l'attention était son instrument, toujours accordé. Voyez l'asymétrie, toute l'économie de la reconnaissance : sa mandarine ne coûtait rien. Toute son entreprise, avec salaires et primes, ne pouvait produire ce soir-là ce qu'elle produisit ainsi. J'ai signé bien des plans de rémunération. Aucun ne pouvait soutenir quelqu'un quand il ne tenait plus debout. Seul un témoin le peut. Soyez ce témoin.

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。

Cinquième histoire — Le père qui parla une fois

Durant toute son enfance, le père de Xiaoyan ne félicita rien. Les bulletins scolaires étaient accueillis d'un signe de tête ; le prix provincial de piano par cette phrase : « le deuxième mouvement était précipité ». Il n'était pas cruel — il faisait des doubles journées pour payer ses leçons et la conduisait dans l'obscurité hivernale à chaque examen — mais les mots ne venaient jamais, et un enfant ne peut se nourrir de sacrifices ; un enfant a besoin de mots. Xiaoyan grandit, réussit et resta affamée, accumulant les accomplissements comme les affamés amassent du pain, et chaque trophée était une lettre adressée à son père qu'il ne semblait jamais ouvrir.

À son mariage, la coutume l'obligea à prendre la parole. Il se leva, homme visiblement en souffrance devant un microphone, déplia une feuille, la replia, puis l'abandonna. Alors il dit : « Je suis quelqu'un qui ne sait pas dire les choses. Ma fille le sait et en a payé le prix. Alors je n'en dirai qu'une seule. » Il la regarda. « Chaque jour de ta vie, je t'ai vue. Quand tu as précipité le deuxième mouvement, j'ai vu combien le premier avait été difficile. Je ne savais pas que voir devait se dire à voix haute. Je le sais maintenant, trente ans trop tard, et je dis à ce jeune homme » — il se tourna vers le marié — « ne commets pas mon erreur. Dis-lui ce que tu vois. Chaque jour. C'est tout le travail d'aimer quelqu'un. »

Xiaoyan dit que cette phrase a réordonné sa vie — à rebours, comme une lumière allumée au bout d'un long couloir qu'elle avait parcouru dans l'obscurité. Mais à cette table, elle prit une décision qu'elle a tenue depuis : dans sa propre famille, la reconnaissance ne serait jamais un héritage, conservé puis remis en une seule fois. Elle serait de petites pièces, dépensées chaque jour. Son père lui donna aussi cela. Certains hommes enseignent le pilier en le maintenant debout. D'autres l'enseignent en montrant, une seule fois, honnêtement, ce qu'il en coûte de le laisser tomber.

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。

Après « Le père qui parla une fois » — un mot depuis l'autre rive

Cette histoire est pour moi la plus difficile du livre, parce que j'ai connu ce père. Dans ma génération, dans mon pays aussi, les hommes croyaient que pourvoir aux besoins suffisait à parler — que les doubles journées et les trajets dans l'obscurité hivernale disaient ce qui devait être dit. Ce n'était pas le cas. Un enfant ne peut se nourrir de sacrifices ; la phrase est exacte. Ce qui me touche, c'est l'honnêteté de la fin : il ne prétend pas que ces trente années puissent être remboursées. Il fait la seule chose qui reste — il transforme la dette en héritage, transmet la leçon au jeune homme, et laisse son échec devenir l'enseignement de la génération suivante. Il y a là une forme de grandeur. Mais n'y aspirez pas. Aspirez aux petites pièces quotidiennes. Dites ce que vous voyez, aujourd'hui, à voix haute. C'est, comme il l'a découvert, tout le travail d'aimer quelqu'un.

Le Quatrième Pilier — La loyauté (信)

Toutes les fortunes que j'ai vues se bâtir honnêtement reposaient sur le même fondement invisible : des promesses tenues lorsque personne ne vérifiait. Les contrats nous lient là où nous pouvons être contrôlés. La loyauté gouverne l'autre territoire — le plus vaste — et tout ce qui a de la valeur y demeure : le fournisseur qui n'augmente pas ses prix dans votre année de détresse, le partenaire qui vous dit la vérité quand mentir coûterait moins cher, l'ami qui revient après la dispute.

L'économie moderne qualifie la loyauté d'inefficace. J'ai dirigé des entreprises pendant cinquante ans, et je peux en donner l'arithmétique réelle : la loyauté est la stratégie la plus rentable jamais conçue. Elle refuse simplement de payer dans le trimestre. Elle paie la dixième année — et la dixième année finit toujours par arriver.

Tien May a choisi une histoire pour ce pilier, celle de piments laids achetés à un prix juste. Elle devrait être enseignée dans toutes les écoles de commerce du monde. Elle ne le sera pas, et c'est pourquoi elle doit plutôt être racontée à chaque table.

「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。

Sixième histoire — La récolte qui échoua

Boss Zhou dirigeait une entreprise alimentaire de taille moyenne à Chengdu et, depuis neuf ans, il achetait ses piments à la même coopérative agricole dans les collines — la famille Luo et ses voisins, sur la récolte desquels il avait bâti sa sauce la plus vendue. La dixième année, des pluies hors saison détruisirent la récolte. Les piments qui survécurent étaient moins nombreux, plus laids et — son responsable des achats posa le tableau devant lui — quarante pour cent plus chers que des piments parfaits, disponibles immédiatement auprès d'un courtier situé deux provinces plus loin. « Un an, dit le responsable. Nous changeons pendant un an. Ils comprendront. Ce ne sont que les affaires. »

Zhou regarda longtemps le tableau. Puis il dit : « Pendant neuf ans, quand les récoltes étaient abondantes, les Luo ont-ils jamais vendu notre part sous contrat à un acheteur offrant davantage ? Ils ont reçu des offres. Je sais qu'ils en ont reçu. » Le responsable reconnut que non. « Alors ils ont été loyaux dans leur année forte, dit Zhou, et vous me demandez d'être déloyal dans leur année faible. Achetez les piments laids. Tous. Et envoyez l'agronome les aider à replanter. » La sauce fut plus légère cette année-là ; un blogueur culinaire le remarqua ; cela leur coûta. Trois ans plus tard, lorsqu'un concurrent géant arriva dans les collines en agitant des contrats portant sur un volume triple, toute la coopérative refusa sans même se réunir. La réponse du vieux Luo fit le tour de la province : « Boss Zhou a acheté notre pire récolte à un prix juste. Vous proposez d'acheter la meilleure. Revenez lorsque vous en aurez acheté une mauvaise. » Depuis, Zhou n'a jamais manqué de piments — ni, dit-il, mal dormi. Le tableau, explique-t-il à ses jeunes cadres, peut tout calculer sauf la dixième année.

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。

Après « La récolte qui échoua » — un mot depuis l'autre rive

La question de Boss Zhou à son responsable est le meilleur exercice de diligence raisonnable que j'aie jamais entendu : ont-ils été loyaux dans leur année forte ? Il avait compris que les neuf années d'abondance n'étaient pas seulement des affaires ; elles constituaient des données — une épreuve de caractère longue d'une décennie que la coopérative avait passée en silence, offre après offre refusée. Le tableau ne pouvait voir cet actif, car la confiance n'apparaît dans aucun bilan ; elle n'apparaît qu'à la dixième année, dans la différence entre un fournisseur et un allié. Lorsque le géant arriva avec un volume triple, il découvrit ce que j'ai vu des concurrents découvrir toute ma vie : on ne peut pas surenchérir sur une dette d'honneur. On peut seulement tenter d'acheter ce qu'un autre a reçu — et ce n'est jamais à vendre.

Le Cinquième Pilier — La clarté (明)

Depuis le début, j'ai publié les mesures complètes de mes produits, y compris celles qu'aucun client ne demande. Des collègues appelaient cela de la naïveté commerciale. C'était l'inverse : le système de contrôle qualité le moins coûteux jamais conçu, car une entreprise qui publie tout doit tout construire de façon à résister à la publication. La clarté n'est pas une politique de communication. La clarté est une méthode de construction — pour les produits comme pour les vies.

Le caractère de ce pilier est 明 : le soleil et la lune côte à côte, toute la lumière qui existe, rien laissé dans l'ombre. Le mot allemand selon lequel j'ai vécu est plus simple : Klarheit. Tous deux désignent la même discipline — dire ce qui est vrai, montrer ce qui est réel, et supprimer tout ce sur quoi vous craindriez d'être interrogé.

Tien May a choisi deux histoires. Dans l'une, la vérité ne peut être corrigée une fois écrite ; dans l'autre, elle est imprimée sur un menu. Toutes deux aboutissent au même point : la découverte que l'honnêteté, qui ressemble à un risque, est le seul sol qui tienne.

「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。

Septième histoire — Le trait qui ne peut être corrigé

Un élève vint auprès d'un vieux maître de calligraphie, et ses caractères étaient habiles, mais étrangement morts. Le maître l'observa travailler et vit aussitôt le problème : à la fin des traits difficiles, l'élève hésitait, puis — dans un geste dont il n'avait même pas conscience — reposait le pinceau sur le papier pour réparer la ligne. De minuscules corrections, presque invisibles. Le maître ne dit rien pendant un mois. Puis, un matin, il lui retira son encre et lui donna un bol d'eau claire et une ardoise grise. « Écris là-dessus. »

L'élève écrivit. Sur l'ardoise, les traits d'eau brillèrent quelques secondes puis s'évaporèrent — aucune trace, aucun public, aucune conséquence. Et n'ayant rien à perdre, son hésitation disparut ; les traits jaillirent entiers, décidés, vivants. Le maître le laissa couvrir l'ardoise pendant une heure, puis lui rendit silencieusement l'encre et le papier. « Maintenant, écris exactement comme tu viens d'écrire. » L'élève s'exécuta — et pour la première fois, ses caractères respirèrent. « Comprends ce qui s'est passé, dit le maître. Ton habileté n'a jamais été le problème. Ton rapport au regard des autres était le problème. Sur le papier, tu écrivais pour cacher ; sur l'eau, tu écrivais pour écrire. L'encre sur papier de riz ne permet aucune correction — chaque hésitation se voit, chaque geste emprunté se voit ; le trait est une confession. Ce n'est pas la cruauté de cet art. C'en est tout le don : c'est un lieu dans la vie où tu ne peux pas faire semblant, et donc un lieu dans la vie où tu cesses enfin de le faire. » L'élève devint lui-même maître et, jusqu'à la fin de ses jours, commença chaque matin avec un bol d'eau et une ardoise — non pour exercer les traits, disait-il, mais pour exercer l'honnêteté.

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。

Après « Le trait » — un mot depuis l'autre rive

« Sur le papier, tu écrivais pour cacher ; sur l'eau, tu écrivais pour écrire. » J'ai observé exactement ce phénomène chez des ingénieurs, des vignerons, des chanteurs en studio d'enregistrement : l'œuvre meurt dès que celui qui la crée commence à jouer pour le jugement au lieu de servir la chose elle-même. Chaque métier a son papier de riz — le médium qui ne permet aucune retouche, où la main se confesse. Toute ma carrière, j'ai délibérément recherché ces médiums, parce qu'ils sont les seuls maîtres honnêtes. Le don du maître n'était pas l'ardoise ; c'était le diagnostic : ton habileté n'a jamais été le problème ; ton rapport au regard des autres était le problème. Guéris cela, et les traits respirent. C'est vrai de la calligraphie. C'est vrai de tout.

「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。

Huitième histoire — Le menu qui disait la vérité

Le petit restaurant de Sister Fang à Kunming comptait onze tables et un menu comme tous les autres : des « champignons sauvages » qui étaient cultivés, le « poisson du jour » qui datait de la veille, une « recette de grand-mère » inventée en 2019. Tout le monde le faisait ; les clients le supposaient ; le flou était la norme du secteur. Puis vint ce mauvais printemps où une huile mal étiquetée par un fournisseur fit la une, où plus personne ne faisait confiance aux menus de la ville, et Sister Fang, assise dans son restaurant vide, prit une décision que son frère qualifia de suicide commercial. Elle réécrivit le menu pour n'y dire que ce qui était vrai. « Shiitakés cultivés, ferme Li à Chenggong, livrés le mardi. » « Poisson : ce qui était vivant dans le bassin ce matin — demandez, et je vous montrerai le bassin. » « Le porc braisé est ma propre recette. Ma grand-mère, à vrai dire, cuisinait très mal. »

Pendant deux semaines, rien. Puis un blogueur culinaire, las qu'on lui mente élégamment dans toute la ville, y mangea et publia une phrase : « J'ai trouvé un menu qui résisterait à un interrogatoire de police. » Depuis, les onze tables ne désemplissent plus, avec une file d'attente le week-end, et Sister Fang n'a plus jamais entendu demander une remise — car, comme elle le dit, les gens marchandent lorsqu'ils soupçonnent que le prix raconte une histoire, et ses prix avaient cessé d'en raconter. Son frère lui demanda quel était le secret, afin de le reproduire dans son propre établissement. Elle répondit : « Il n'y a pas de secret. Voilà le secret. Une maison qui craint la question y a déjà répondu. J'ai supprimé tout ce sur quoi j'avais peur d'être interrogée. »

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。”

Après « Le menu » — un mot depuis l'autre rive

Sister Fang découvrit en un mauvais printemps ce que j'ai passé des décennies à démontrer en laboratoire : la transparence n'est pas une vertu que l'on ajoute à une entreprise ; c'est un filtre à travers lequel on la fait passer. Voyez ce que son nouveau menu imposait réellement : de vraies fermes, nommées, avec leurs jours de livraison ; un bassin à poissons que l'on pouvait inspecter ; une affirmation sur sa grand-mère qui était simplement, désarmante de vérité. Elle n'a pas seulement changé les mots. Les mots ont changé le restaurant — car tout ce qui ne pouvait survivre à une formulation honnête devait disparaître. Voilà pourquoi personne ne marchande avec elle : un prix cesse d'être négociable dès qu'il cesse d'être une histoire. « J'ai supprimé tout ce sur quoi j'avais peur d'être interrogée. » Cinquante ans de ma propre philosophie de la qualité, en onze mots, depuis une petite cuisine de Kunming.

「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。

Interlude — Flowing Water

En 1977, lorsque l'humanité lança les deux sondes Voyager vers les confins du système solaire, elle fixa à chacune un disque d'or : des sons de la Terre, choisis pour nous représenter auprès de quiconque, ou de quoi que ce soit, pourrait un jour le trouver. Parmi les salutations, les chants d'oiseaux et Bach, le comité plaça une œuvre chinoise, et son choix fut peut-être plus parfait encore qu'il ne le savait : « Flowing Water », joué au guqin — la mélodie même par laquelle, vingt-cinq siècles plus tôt, le bûcheron Zhong Ziqi avait reconnu l'âme de Bo Ya. La mélodie du premier 知音, de la première personne qui ait jamais véritablement entendu une autre.

Pensez à ce que cela signifie. Bo Ya brisa son qin parce que son unique auditeur était mort, convaincu qu'un son privé de celui qui le comprend ne mérite pas d'être produit. Et l'humanité, lançant son message dans l'obscurité, choisit précisément cette mélodie — comme pour dire à l'univers ce que Bo Ya avait dit sur la rive : voici notre son ; y a-t-il quelque part quelqu'un qui le comprend ? Le disque se trouve désormais au-delà de Pluton, en route pour quarante mille ans vers l'étoile la plus proche, l'instrument d'écoute le plus patient jamais construit. Il ne sera peut-être jamais entendu. Il a pourtant été envoyé. Et c'est là l'enseignement ultime du pilier du silence, celui autour duquel tout ce livre n'a cessé de tourner : créer quelque chose de vrai et l'envoyer vers un auditeur que l'on ne peut voir — une bouteille laissée à reposer dix ans, une cloche écoutée jusqu'à son dernier souffle, une chanson jouée tout entière pour un père — n'est pas un pari. C'est le plus ancien acte de foi qui soit. Quelque part, quelqu'un écoute. Jouez comme s'il était là.

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。

À propos de l'interlude — un mot depuis l'autre rive

Tien May a placé une histoire à part des piliers, et elle a raison. « Flowing Water » n'est pas un exemple de la philosophie ; c'est la philosophie elle-même, entière, en une seule image : une œuvre musicale choisie par l'humanité comme message à l'univers — la mélodie même par laquelle un homme en entendit véritablement un autre pour la première fois.

J'ai passé ma jeunesse à souder des circuits afin qu'un auditeur puisse recevoir intact le souffle d'un musicien. J'ignorais alors que je m'exerçais pour cette phrase : créer quelque chose de vrai et l'envoyer vers un auditeur que l'on ne peut voir n'est pas un pari ; c'est le plus ancien acte de foi qui soit. Quiconque construit quelque chose de réel — un vin laissé à reposer dix ans, une entreprise bâtie pour les petits-enfants, un livre écrit pour un lecteur qui n'est pas encore né — vit de cette foi. Le disque d'or se trouve désormais au-delà de Pluton, emportant les oreilles d'un bûcheron et le cœur d'un musicien vers les étoiles, patient pour quarante mille ans.

Quelque part, quelqu'un écoute. Construisez comme s'il était là.

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。

Épilogue

— La poignée de main sur le pont

Un pont, une fois achevé, n'appartient à personne. Les bâtisseurs de chaque rive ont travaillé depuis leur côté — des outils différents, des chants différents, les mêmes plans — et un jour, au milieu, au-dessus de l'eau la plus profonde, leurs mains se sont rejointes. C'est ce qui s'est produit dans ce livre. J'ai apporté les convictions d'un atelier européen : tout mesurer, ne rien cacher, laisser la nature fixer la norme, construire pour les petits-enfants. Tien May a apporté ce que je ne pouvais apporter : les histoires, les tables, les grands-mères — les dix mille matins silencieux de Chine où ces mêmes convictions ont été vécues pendant cinq mille ans sans jamais avoir besoin d'un livre.

Si vous êtes arrivé jusqu'ici, vous avez parcouru toute la traversée, et vous savez maintenant ce que nous savons : il n'y a jamais eu de philosophie à exporter. Il n'y avait qu'un air de famille à reconnaître — 殊途同归, des chemins différents, une même destination. La preuve n'a jamais été dans mes arguments. Elle était dans ses histoires, et dans ce léger choc ressenti lorsque l'une d'elles s'est révélée parler de vous.

Nous terminons donc comme nos deux traditions concluent toute belle rencontre, non par une conclusion, mais par un repas. Ce soir, ou dès que la vie le permettra : dressez la table. Cuisinez quelque chose qu'une grand-mère reconnaîtrait. Servez le thé avec toute la patience qu'il exige, ou ouvrez une bouteille honnête, ou les deux. Mettez une musique qui mérite le silence. Servez les autres d'abord. Demandez à quelqu'un — et pensez-le vraiment — avez-vous mangé ?

Et lorsque les visages autour de la table commenceront à s'ouvrir, comme ils le feront, regardez celui ou celle qui vous a aidé à bâtir votre vie, et sachez ce que Tien May et moi savons au moment de poser nos stylos sur nos deux rives du fleuve : le pont n'a jamais été le livre.

Le pont est la table. Il a toujours été la table.

Bienvenue chez vous. 欢迎回家.

— Le Professeur

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

Remerciements

— La couleur des vivants

Une petite histoire née de la création de ce livre a sa place ici, parce qu'elle en démontre la vérité. Lorsque nous avons imaginé les deux portraits qui se font face de part et d'autre du pli — le mien sur une rive, celui de Tien May sur l'autre — j'ai proposé, avec l'instinct d'un designer européen, que les deux photographies soient en noir et blanc. Cela semblait élégant : deux images, prises par des appareils différents dans des pays différents, rendues cohérentes par la discipline du gris.

Tien May répondit par une seule phrase, avec douceur. En Chine, expliqua-t-elle, un portrait en noir et blanc appartient aux morts. C'est le 遺像 — le portrait commémoratif posé lors des funérailles, devant l'encens. Imprimez-nous tous les deux en noir et blanc, face à face, et un lecteur chinois ouvrira ce livre de philosophie vivante pour y découvrir deux auteurs déjà pleurés.

J'avais passé un an à écrire que la vérité seule ne traverse pas les fleuves — et là, dans mon propre projet de portraits, se tenait la preuve. Tout ce que j'avais conçu était juste sur ma rive et faux sur la sienne, et je n'aurais pas pu le savoir, car c'est précisément le genre de connaissance qui ne vit ni dans les livres ni dans les mesures. Elle vit dans les personnes. C'est pourquoi un pont ne peut être construit depuis une seule rive.

Les portraits de ce livre sont donc en couleur — la couleur des vivants — et je consigne ici mon erreur avec gratitude plutôt qu'avec embarras. Si vous doutez un jour d'avoir besoin de quelqu'un de l'autre rive, souvenez-vous des photographies grises qui ont failli être imprimées. Puis trouvez votre Tien May, et écoutez-la.

— Le Professeur

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

