



PROF. DR. **BODO W. LAMBERTZ** | 天梅 **TIEN MAY**

IL LIBRO DELLA VITA PURA

THE BOOK OF PURE LIFE - PART III
- IL PONTE VERSO LA CINA

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

*A Tien Mai,
con profonda gratitudine per la tua preziosa guida,
la tua visione e il tuo incrollabile sostegno nel dare vita
a The Bridge to China. Senza di te,
questo libro non sarebbe stato possibile.*

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

Prologo — Dalla mia riva del fiume.....	10
Una nota dall'altra riva	12
Il Primo Pilastro — Connessione (缘)	14
Storia Uno — La cucina della nonna.....	16
Dopo "La cucina della nonna" — una parola dall'altra riva	16
Storia Due — Il quattordicesimo piano.....	18
Dopo "Il quattordicesimo piano" — una parola dall'altra riva	18
Il Secondo Pilastro — Crescita (长)	20
Storia Tre — L'apprendista che voleva saltare le tappe.....	22
Dopo "L'apprendista" — una parola dall'altra riva.....	22
Il Terzo Pilastro — Riconoscimento (知音)	24
Storia Quattro — Il nome della donna delle pulizie.....	26
Dopo "Il nome della donna delle pulizie" — una parola dall'altra riva.....	26
Storia Cinque — Il padre che parlò una volta	28

目录

序 — 来自我这一岸.....	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

Dopo "Il padre che parlò una volta" — una parola dall'altra riva.....	30
Il Quarto Pilastro — Lealtà (信).....	30
Storia Sei — Il raccolto che fallì.....	32
Dopo "Il raccolto che fallì" — una parola dall'altra riva.....	34
Il Quinto Pilastro — Chiarezza (明).....	34
Storia Sette — Il tratto che non può essere corretto	36
Dopo "Il tratto" — una parola dall'altra riva	38
Storia Otto — Il menu che diceva la verità.....	40
Dopo "Il menu" — una parola dall'altra riva.....	42
Interludio — Acqua che scorre	44
Sull'Interludio — una parola dall'altra riva	46
Epilogo — La stretta di mano sul ponte.....	48
Ringraziamenti — Il colore dei vivi.....	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

Prologo — Dalla mia riva del fiume

Ho costruito cose per tutta la vita. Prima diffusori acustici, in una stanza da studente, perché volevo sentire il respiro di un cantante, non l'opinione che un circuito ne dava. Poi tessuti, vini, case — sempre lo stesso ostinato progetto, declinato in materiali diversi: eliminare tutto ciò che si frappone tra una persona e ciò che è vero. Ho scritto due libri su questo modo di vivere, convinto di aver detto ciò che avevo da dire.

Poi arrivò una lettera dall'altra parte del mondo. La mia amica Tien May aveva letto i libri come io ho sempre cercato di costruire: fino in fondo, con sincerità, senza lusinghe. Mi disse che la filosofia era vera — ma che la verità, da sola, non attraversa i fiumi. In Cina, scrisse, le persone non seguono sistemi; seguono persone. Non adottano schemi; adottano storie.

Sono un ingegnere. Quando qualcuno mi mostra una costruzione migliore, non difendo quella vecchia; prendo i miei strumenti. Così questo terzo libro è costruito a modo suo. Le convinzioni sono le stesse che porto con me da cinquant'anni — nulla attenuato, nulla aggiunto. Ma qui arrivano come lei disse che dovevano arrivare: come persone. Una nonna con tre piatti e una pentola di riso. Un maestro del tè con due tazze. Una donna delle pulizie con un mandarino. Un padre con una sola frase, trent'anni troppo tardi.

Le storie di questo libro parlano con le parole di Tien May, non con le mie. Io le ho dato le ossa; lei le ha fatte stare in piedi come stanno in piedi le ossa cinesi — sono parole sue, e sono migliori di qualsiasi altra io possa trovare per dire che cosa sia una vera traduzione. Della mia voce rimane soltanto la cornice: questo prologo, poche parole prima di ogni pilastro, una breve riflessione dopo ogni storia e un commiato alla fine. La cornice è la riva europea del fiume. Le storie sono la riva cinese. Il libro è il ponte.

Leggetelo lentamente. Tutto ciò che ho creato e che meritava davvero di esistere è nato lentamente.

— Il Professore

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

Una nota dall'altra riva

Non sono una studiosa, né una scrittrice. Sono una donna d'affari — e, grazie a un accordo, un'amica del Professore.

Ci siamo conosciuti per un contratto. Lui aveva ciò che il mondo cinese dell'outdoor desiderava — la tecnologia XBionic — e Sanfo la voleva. Ho contribuito a portare quell'accordo da una riva all'altra. Pensavo che sarebbe finita lì: un contratto firmato, una stretta di mano, due persone su rive opposte che, per una stagione, avevano avuto affari in comune. Non fu così. Alcuni ponti, una volta iniziati, non si fermano a metà.

Il Professore è la persona più creativa con cui abbia mai lavorato, e anche la più instancabile — una mente che guarda dieci anni avanti e un uomo che ancora risponde personalmente ai propri messaggi a mezzanotte. Il mondo usa la parola genio con troppa facilità. Nel suo caso è semplicemente vera.

Aveva scritto due libri su come costruire le cose con onestà e me li inviò. Li lessi come affronto gli affari: fino in fondo e senza lusinghe. Gli dissi che la filosofia era vera — ma che in Cina, come filosofia, non avrebbe viaggiato. Nel mio Paese, le persone non seguono sistemi; seguono persone e storie. Lui è un ingegnere. Quando vide una costruzione migliore, prese i suoi strumenti e mi chiese di costruire la parte cinese di questo terzo libro.

È stato per me un grande onore. Non ho abbastanza erudizione per discutere con lui, né ci proverei. Ciò che potevo fare era trasportare le storie che aveva scritto in un cinese in cui una nonna potesse riconoscersi — e rendere in cinese la sua cornice inglese, conservando la sua voce. Le storie sono sue. La voce cinese è mia. Il ponte è nostro.

Il mio nome e le mie parole stanno sull'altra riva, e questo basta. Se avete letto fin qui, mi avete già incontrata — a tavola.

Con umiltà e rispetto,

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

Il Primo Pilastro — Connessione (缘)

Ho imparato che cosa significa connessione a tavola, prima ancora di saperle dare un nome. La cucina di mia madre non era grande e le nostre possibilità erano modeste, ma ogni sera la tavola veniva apparecchiata e chiunque vi sedesse, per quell'ora, era famiglia. Cinquant'anni dopo ho mangiato a tavole di quattro continenti e posso dirvi ciò che una vita intera di ricerca mi ha insegnato: la qualità di una vita si legge nella qualità delle sue tavole.

Ci dicono che il problema moderno è la solitudine, come se fosse una condizione del tempo. Non lo è. La connessione è un'arte, come tutte quelle che ho praticato: ha i suoi materiali — cibo, tempo, attenzione; ha una tecnica — la domanda posta e la risposta ascoltata fino in fondo; e ha una legge che non ammette compromessi, la stessa dei miei laboratori: la presenza non si può delegare. Nessun dispositivo può essere presente al vostro posto.

Tien May ha scelto due storie per questo pilastro. Una parla di una nonna che non sapeva leggere. L'altra di un uomo che portò una pentola di zuppa per dieci metri. Insieme racchiudono tutto ciò che ho cercato di dire in due libri, e lo dicono meglio.

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。

Storia Uno — La cucina della nonna

Mia nonna non sapeva leggere. Ma nella sua cucina custodiva un'università. Ogni sera della mia infanzia, la tavola di famiglia si riempiva — genitori, zii, il figlio dei vicini, chiunque il giorno avesse portato fin lì — e lei sfamava tutti con tre piatti e una pentola di riso, faceva a ciascuno una domanda e ascoltava tutta la risposta. Il ragazzo dei vicini, la cui casa era avvolta nel silenzio, mangiò con noi per undici anni. Decenni dopo, al suo funerale, rimase in fondo — ormai adulto, affermato, per me uno sconosciuto — e pianse più a lungo di chiunque altro. Dopo gli chiesi perché. Disse: “È grazie a tua nonna se so che suono ha una famiglia.”

Non impartì mai una lezione in tutta la sua vita. Apparecchiava la tavola, ogni sera, senza eccezione, ed era la tavola a insegnare. In Cina non ci salutiamo dicendo “come stai?”. Diciamo 你吃了嗎 — hai mangiato? Da cinquemila anni, questa domanda significa: qualcuno si prende cura di te, appartieni a qualcuno, c'è qualcuno che veglia su di te. Mia nonna la poneva ogni giorno della sua vita, e vi rispondeva lei stessa, con tre piatti e una pentola di riso.

Dopo “La cucina della nonna” — una parola dall'altra riva

Non ho mai conosciuto questa nonna, eppure la riconosco pienamente. Nella mia lingua diremmo che possedeva *Herzensbildung* — un'educazione del cuore, l'unico titolo che non si può acquistare. Notate ciò che non fece mai: non insegnò, non predicò, non pronunciò mai la parola famiglia. Costruì uno strumento — una tavola, apparecchiata ogni giorno, senza eccezione — e lasciò che fosse lo strumento a compiere il suo lavoro. È esattamente così che funziona un grande diffusore acustico: non dice nulla di proprio; rende possibile ascoltare ciò che è vero. Il ragazzo che pianse al suo funerale aveva ascoltato quello strumento per undici anni. Costruisci la tavola. La tavola farà il resto.

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。

Storia Due — Il quattordicesimo piano

Il vecchio Chen viveva da nove anni al quattordicesimo piano del suo grattacielo di Shanghai e non conosceva nessuno dei vicini. Seicento famiglie nell'edificio; l'ascensore era una scatola di sguardi abbassati. Poi arrivò il tifone estivo che tolse la corrente per due giorni, l'ascensore si fermò e il quattordicesimo piano divenne una montagna. La prima sera, il vecchio Chen — un vedovo che per quarant'anni d'abitudine cucinava sempre troppo — portò la sua pentola di zuppa avanzata lungo il corridoio buio e bussò, per la prima volta, alla porta di fronte. Aprì una giovane madre, un neonato sul fianco, il ghiaccio che si scioglieva nel freezer ormai spento. Lui le porse la pentola e pronunciò la frase più antica della Cina: "Hai mangiato?"

La seconda sera, il corridoio era diventato un villaggio. Il fornello da campeggio di qualcuno, le candele di qualcun altro, una chitarra; l'insegnante in pensione del 1403 raccontava storie ai bambini di cui il vecchio Chen, dopo nove anni, imparò i nomi quella sera. Quando tornò la corrente, le luci si accesero e tutti si guardarono sbattendo le palpebre, un po' imbarazzati, come chi si sveglia da un bel sogno. Ma la settimana seguente apparve un biglietto nell'ascensore, scritto dalla giovane madre: "Cena in corridoio, sabato, portate un piatto." Nove anni di elettricità li avevano mantenuti estranei. Due giorni di buio — e una pentola di zuppa, portata per dieci metri — li resero vicini. Il filo del 缘 non ha bisogno di molto. Ha bisogno di una persona disposta a bussare.

Dopo "Il quattordicesimo piano" — una parola dall'altra riva

Nove anni di elettricità resero estranee seicento famiglie; due giorni di buio le resero vicine. Ho riflettuto a lungo su questa storia, perché ho trascorso la vita dalla parte degli ingegneri, e siamo stati noi a costruire la torre, l'ascensore, i sistemi perfetti che eliminano ogni occasione per bussare a una porta. La lezione non è che questi sistemi siano sbagliati. La lezione è che la comodità è un solvente: dissolve l'attrito, e gran parte di ciò che chiamiamo comunità era proprio attrito — la scala presa in prestito, il fornello condiviso, il favore chiesto. Il vecchio Chen comprese cosa bisogna fare quando i sistemi funzionano fin troppo bene: creare noi stessi l'occasione. Una pentola di zuppa, portata per dieci metri, è una tecnologia vecchia di cinquemila anni, e non ha mai fallito una sola volta.

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。

Il Secondo Pilastro — Crescita (长)

Tutto ciò che abbia mai creato e che meritasse davvero di esistere è cresciuto più lentamente di quanto desiderassi. Il primo diffusore capace di dire la verità richiese anni di serate. Le viti che piantai da giovane offrono il loro raccolto migliore a un uomo dai capelli bianchi. Per molto tempo ho creduto che la pazienza fosse il prezzo della qualità. Mi sbagliavo. La pazienza non è il prezzo. La pazienza è l'ingrediente.

La nostra epoca si è organizzata intorno alla convinzione opposta. Misura la crescita ogni trimestre, la fotografa ogni giorno e non comprende perché tutto ciò che fa crescere così in fretta cada al primo vento. La risposta è davanti a noi in ogni boschetto di bambù e in ogni cantina: ciò che si innalza senza radici non è crescita; è soltanto altezza.

Tien May ha scelto una storia per questo pilastro — quella di un giovane che salì su una montagna in cerca di una scorciatoia e vi rimase undici anni. Nella mia vita ho assunto molte centinaia di persone. Assumerei quell'uomo senza neppure un colloquio.

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。

Storia Tre — L'apprendista che voleva saltare le tappe

Un giovane si recò da un maestro del tè a Wuyi per impararne l'arte, perché aveva visto sul telefono che il tè di roccia di livello magistrale si vende al prezzo di un'automobile. Per il primo mese, il maestro gli permise di fare una sola cosa: portare l'acqua e osservare il fuoco. Il secondo mese: annusare le foglie in ogni fase, senza dire nulla. Al terzo mese il giovane si ribellò. "Maestro, ci sono corsi online. Tre settimane, certificato incluso. Perché mi fa perdere tempo?" Il maestro annuì, come se fosse una domanda legittima, e gli porse due tazze di tè. "Dimmi la differenza." Il giovane le assaggiò entrambe. "Sono uguali." Il maestro bevve e disse: "Uno è stato tostato dal mio maestro, quarant'anni fa, e da allora ha riposato. L'altro l'ho tostato io la primavera scorsa, e ancora me ne vergogno. Il giorno in cui saprai sentire la differenza sarà il giorno in cui il tuo apprendistato avrà inizio — e nessun certificato può essere stampato per una lingua."

Il giovane rimase. Sono ormai undici anni. Lo scorso autunno, per la prima volta, il maestro permise che un lotto arrivasse sul mercato con entrambi i loro nomi. Quando un giornalista gli chiese se undici anni non fossero un prezzo troppo alto, il giovane disse qualcosa che il giornalista non pubblicò, perché non funzionava come titolo: "Non ho trascorso undici anni a imparare il tè. Ho trascorso undici anni a diventare qualcuno capace di assaporare. Il tè è stato soltanto il maestro che non ha mai perso la pazienza con me."

Dopo "L'apprendista" — una parola dall'altra riva

"A una lingua non si può dare un certificato." Inciderei questa frase sopra la porta di ogni scuola che conosco. Abbiamo costruito una civiltà di credenziali — tre settimane, certificato incluso — e ci chiediamo perché la maestria stia scomparendo. Il metodo del maestro del tè è quello di ogni bottega che abbia mai rispettato: prima le mani, poi i sensi, poi il giudizio e, solo alla fine, il nome. Undici anni per diventare qualcuno capace di assaporare. Non è lentezza. Considerate ciò che è stato davvero costruito: non un'abilità ma una persona — uno strumento di percezione che continuerà a perfezionarsi per altri cinquant'anni. Il certificato perde valore dal giorno in cui viene stampato. La lingua, invece, accresce il proprio.

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。

Il Terzo Pilastro — Riconoscimento (知音)

La cosa più preziosa che abbia mai imparato non mi è costata nulla per acquisirla e decenni per comprenderla: le persone non lasciano aziende, matrimoni o famiglie perché sono pagate troppo poco. Se ne vanno perché non vengono viste. Ho visto ingegneri brillanti restare durante anni difficili per un solo direttore che comprendeva esattamente ciò che racchiudeva il loro lavoro — e li ho visti rinunciare a fortune offerte da uomini incapaci persino di dire che cosa facessero.

La lingua cinese custodisce la parola più alta che io conosca per esprimere tutto questo: 知音 — colui che conosce il mio suono. Nasce dalla storia di un musicista e di un taglialegna, e Tien May ha scelto la loro melodia, “Acqua che scorre,” come interludio di questo libro, nel luogo che le appartiene: alla fine, prima del commiato.

Ha scelto due storie per questo pilastro. Nella prima, il riconoscimento costa un mandarino. Nell'altra, arriva con trent'anni di ritardo, in una sola frase, e riesce comunque a ridisegnare una vita. Leggetele e poi rispondete con sincerità alla domanda che pongono: chi, nella vostra vita, sta compiendo un lavoro autentico nell'ombra — e glielo avete detto, ad alta voce, chiamandolo per nome?

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?

Storia Quattro — Il nome della donna delle pulizie

In una torre di vetro a Shenzhen, al trentunesimo piano, un giovane product manager di nome Deng lavorava quasi ogni sera oltre le dieci. Anche un'altra persona: l'addetta alle pulizie, che attraversava l'ufficio vuoto con il suo carrello, invisibile al personale quanto la moquette. Per un anno condivisero quel piano senza parlarsi. Poi, una sera, il progetto di Deng fallì — pubblicamente, duramente, in un'email inviata a duecento persone — e lui rimase alla scrivania, incapace di alzarsi e tornare a casa. La donna fermò il carrello accanto a lui, posò un mandarino preso dalla propria borsa e disse: "Lei resta più tardi di tutti. Ed è l'unico a non lasciarmi mai la scrivania in disordine. Qualunque cosa abbiano scritto in quell'email, non parlavano della persona. Io vedo la persona."

Deng mangiò il mandarino, quasi senza piangere, e tornò a casa riuscendo a dormire. La sera dopo le chiese il nome — Auntie Rong — e da allora la salutò chiamandola così. Seppe che suo figlio studiava ingegneria a Wuhan e iniziò a lasciarle le bustine di tè migliori. In azienda non cambiò nulla; la valutazione di quell'anno riportava ancora quel fallimento. Ma Deng dice che la sua vera educazione alla leadership iniziò quella sera, con un mandarino: scoprì che essere visti — con precisione, gentilezza, per nome — può sostenere una persona quando nient'altro riesce a farlo, senza costare nulla a chi sa vedere. Oggi guida un team di quaranta persone. Conosce tutti i quaranta nomi, e quelli degli addetti alle pulizie.

Dopo "Il nome della donna delle pulizie" — una parola dall'altra riva

Auntie Rong vide due cose che nessun altro al trentunesimo piano sapeva vedere: quell'uomo restava più tardi di tutti e non le lasciava mai la scrivania in disordine. Pensate a cosa significa: leggeva il suo carattere da indizi invisibili ai colleghi, perché l'attenzione era il suo strumento e sapeva mantenerlo accordato. E osservate l'asimmetria, perché racchiude l'intera economia del riconoscimento: il suo mandarino non costava quasi nulla. L'intera azienda, con stipendi e bonus, quella sera non seppe offrire ciò che lei offrì con quel gesto. Nella mia vita ho firmato molti piani retributivi. Nessuno avrebbe potuto sostenere una persona nel momento in cui non riusciva più a stare in piedi. Solo un testimone può farlo. Siate quel testimone.

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。

Storia Cinque — Il padre che parlò una volta

Per tutta l'infanzia di Xiaoyan, suo padre non elogiò mai nulla. Accoglieva le pagelle con un cenno del capo; al premio provinciale di pianoforte rispose con la frase "il secondo movimento era affrettato." Non era crudele — faceva doppi turni per pagarle le lezioni e la accompagnava a ogni esame attraversando il buio dell'inverno — ma le parole non arrivavano mai, e un bambino non può nutrirsi di sacrifici; un bambino ha bisogno di parole. Xiaoyan crebbe affermata e affamata, accumulando traguardi come chi ha fame accumula pane, e ogni trofeo era una lettera a suo padre che lui sembrava non aprire mai.

Al suo matrimonio, la tradizione lo obbligò a parlare. Si alzò, un uomo visibilmente a disagio davanti a un microfono, spiegò un foglio, lo ripiegò e vi rinunciò. Poi disse: "Sono una persona che non sa dire le cose. Mia figlia lo sa e ne ha pagato il prezzo. Perciò ne dirò una soltanto." La guardò. "Ogni giorno della tua vita, io ti ho vista. Quando correvi nel secondo movimento, vedevo quanto era stato difficile il primo. Non sapevo che ciò che si vede deve essere detto ad alta voce. Ora lo so, con trent'anni di ritardo, e sto dicendo a questo giovane" — si voltò verso lo sposo — "non commettere il mio errore. Dille ciò che vedi. Ogni giorno. È tutto il lavoro che richiede amare qualcuno."

Xiaoyan dice che quella frase ridisegnò la sua vita — a ritroso, come una luce accesa in fondo a un lungo corridoio che aveva percorso al buio. Ma a quella tavola prese una decisione, e l'ha mantenuta: nella sua famiglia, il riconoscimento non sarebbe mai stato un'eredità, conservata e consegnata una volta sola. Sarebbe stato fatto di piccole monete, spese ogni giorno. Anche questo le diede suo padre. Alcuni uomini insegnano il pilastro sorreggendolo. Altri lo insegnano mostrando, una volta, con sincerità, quanto è costato lasciarlo cadere.

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。

Dopo “Il padre che parlò una volta” — una parola dall’altra riva

Questa è per me la storia più difficile del libro, perché ho conosciuto questo padre. Nella mia generazione, anche nel mio Paese, gli uomini credevano che provvedere significasse parlare — che i doppi turni e i viaggi nel buio dell’inverno dicessero tutto ciò che andava detto. Non era così. Un bambino non può nutrirsi di sacrifici; la frase è esatta. Ciò che mi commuove è l’onestà del finale: non finge che quei trent’anni possano essere ripagati. Fa l’unica cosa che resta — trasforma il debito in un’eredità, consegna la lezione al giovane e lascia che il proprio fallimento diventi insegnamento per la generazione successiva. C’è una forma di grandezza in questo. Ma non aspirate a essa. Aspirate alle piccole monete quotidiane. Dite ciò che vedete, oggi, ad alta voce. È, come lui ha scoperto, tutto il lavoro che richiede amare qualcuno.

Il Quarto Pilastro — Lealtà (信)

Ogni fortuna che ho visto costruire onestamente poggiava sullo stesso fondamento invisibile: promesse mantenute quando nessuno controllava. I contratti ci vincolano là dove possiamo essere verificati. La lealtà governa l’altro territorio — quello più vasto — ed è lì che vive tutto ciò che ha valore: il fornitore che non alza il prezzo nel tuo anno più difficile, il partner che ti dice la verità quando mentire costerebbe meno, l’amico che ritorna dopo un litigio.

L’economia moderna considera la lealtà inefficiente. Guido aziende da cinquant’anni e posso riferirne la vera aritmetica: la lealtà è la strategia più redditizia mai concepita. Semplicemente, si rifiuta di ripagare entro il trimestre. Ripaga al decimo anno — e il decimo anno arriva sempre.

Tien May ha scelto per questo pilastro una storia su peperoncini brutti, comprati a un prezzo equo. Dovrebbe essere insegnata in ogni business school del mondo. Non lo sarà, ed è per questo che va raccontata, invece, a ogni tavola.

「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。

Storia Sei — Il raccolto che fallì

Boss Zhou dirigeva un'azienda alimentare di medie dimensioni a Chengdu e da nove anni acquistava i peperoncini dalla stessa cooperativa agricola sulle colline — la famiglia Luo e i suoi vicini, sul cui raccolto aveva costruito la sua salsa più venduta. Al decimo anno, piogge fuori stagione distrussero il raccolto. I peperoncini sopravvissuti erano meno numerosi, più brutti e — il responsabile degli acquisti gli mise davanti il foglio di calcolo — costavano il quaranta per cento in più di quelli perfetti, disponibili subito presso un intermediario due province più lontano. "Un anno," disse il responsabile. "Cambiamo per un anno. Capianno. Sono solo affari."

Zhou fissò a lungo il foglio di calcolo. Poi disse: "Per nove anni, quando il raccolto era abbondante, i Luo hanno mai venduto la quota destinata a noi a qualcuno che offriva di più? Hanno ricevuto offerte. So che le hanno ricevute." Il responsabile ammise che non l'avevano mai fatto. "Allora loro sono stati leali nel loro anno migliore," disse Zhou, "e tu mi chiedi di essere sleale nel loro anno peggiore. Compra i peperoncini brutti. Tutti. E manda l'agronomo ad aiutarli a ripiantare." Quell'anno la salsa era meno corposa; un food blogger se ne accorse; ne pagarono il prezzo. Tre anni dopo, quando un concorrente gigantesco arrivò sulle colline offrendo contratti per volumi tripli, l'intera cooperativa rifiutò senza neppure riunirsi. La risposta del vecchio Luo fece il giro della provincia: "Boss Zhou ha comprato il nostro peggior raccolto a un prezzo equo. Voi vi offrite di comprare il migliore. Tornate quando ne avrete comprato uno peggiore." Da allora a Zhou non sono mai mancati i peperoncini — né, dice, ha mai dormito male. Il foglio di calcolo, ripete ai suoi giovani manager, può calcolare tutto tranne il decimo anno.

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。

Dopo “Il raccolto che fallì” — una parola dall'altra riva

La domanda di Boss Zhou al suo responsabile è la più raffinata due diligence che abbia mai sentito: sono stati leali nel loro anno migliore? Aveva compreso che i nove anni di abbondanza non erano stati soltanto affari; erano dati — una prova di carattere durata quasi un decennio, che la cooperativa aveva superato in silenzio, rifiutando un'offerta dopo l'altra. Il foglio di calcolo non poteva vedere questo patrimonio, perché la fiducia non compare in alcun bilancio; si manifesta soltanto al decimo anno, nella differenza tra un fornitore e un alleato. Quando il gigante arrivò offrendo volumi tripli, scopri ciò che ho visto scoprire ai concorrenti per tutta la vita: non si può superare con un'offerta più alta un debito d'onore. Si può soltanto tentare di comprare ciò che a qualcun altro è stato donato — e non è mai in vendita.

Il Quinto Pilastro — Chiarezza (明)

Fin dall'inizio ho pubblicato tutte le misurazioni dei miei prodotti, comprese quelle che nessun cliente chiede. I colleghi la chiamavano ingenuità commerciale. Era l'opposto: il sistema di controllo qualità più economico mai concepito, perché un'azienda che pubblica tutto deve costruire ogni cosa in modo che possa reggere alla trasparenza. La chiarezza non è una politica di comunicazione. La chiarezza è un metodo di costruzione — per i prodotti e per la vita.

Il carattere di questo pilastro è 明: sole e luna fianco a fianco, tutta la luce che esiste, nulla lasciato nell'ombra. La parola tedesca secondo cui ho vissuto è più semplice: Klarheit. Entrambe esprimono la stessa disciplina — dire ciò che è vero, mostrare ciò che è reale ed eliminare tutto ciò su cui temeremmo una domanda.

Tien May ha scelto due storie. Nella prima, la verità non può essere corretta una volta scritta; nell'altra, è stampata su un menu. Entrambe conducono allo stesso punto: la scoperta che l'onestà, che sembra un rischio, è l'unico terreno che regge.

「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。

Storia Sette — Il tratto che non può essere corretto

Un allievo si recò da un anziano maestro di calligrafia; i suoi caratteri erano tecnicamente perfetti e stranamente privi di vita. Il maestro lo osservò lavorare e comprese subito il problema: alla fine dei tratti difficili, l'allievo esitava e poi — con un gesto di cui non era neppure consapevole — riportava il pennello sulla carta e correggeva la linea. Piccoli ritocchi, quasi invisibili. Il maestro non disse nulla per un mese. Poi, una mattina, gli tolse l'inchiostro e gli diede una ciotola d'acqua e una lastra grigia. "Scrivi qui."

L'allievo scrisse. Sulla lastra, i tratti d'acqua brillavano per pochi secondi e poi evaporavano — nessuna traccia, nessun pubblico, nessuna conseguenza. E, non avendo nulla da perdere, la sua esitazione svanì; i tratti uscivano interi, decisi, vivi. Il maestro lo lasciò riempire la lastra per un'ora, poi gli restituì in silenzio inchiostro e carta. "Ora scrivi esattamente come hai appena scritto." L'allievo lo fece — e per la prima volta, i suoi caratteri respiravano. "Comprendi ciò che è accaduto," disse il maestro. "La tua abilità non è mai stata il problema. Il problema era il tuo rapporto con l'essere visto. Sulla carta scrivevi per nasconderti; sull'acqua scrivevi per scrivere. L'inchiostro sulla carta di riso non ammette correzioni — ogni esitazione si vede, ogni gesto preso in prestito si vede; il tratto è una confessione. Non è questa la crudeltà dell'arte. È questo il dono più grande dell'arte: è uno dei luoghi della vita in cui non puoi fingere, e dunque uno dei luoghi della vita in cui finalmente smetti di farlo." L'allievo divenne a sua volta maestro e, fino alla fine dei suoi giorni, iniziò ogni mattina con una ciotola d'acqua e una lastra — non per esercitarsi nei tratti, diceva, ma per esercitarsi nell'onestà.

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。

Dopo “Il tratto” — una parola dall’altra riva

“Sulla carta scrivevi per nasconderti; sull’acqua scrivevi per scrivere.” Ho osservato esattamente questo fenomeno negli ingegneri, nei vignaioli, nei cantanti in studio di registrazione: il lavoro perde vita nel momento in cui chi lo crea comincia a esibirsi per il giudizio altrui invece di servire l’opera stessa. Ogni mestiere ha la propria carta di riso — il mezzo che non consente ritocchi, dove la mano confessa. Per tutta la mia carriera ho cercato deliberatamente questi mezzi, perché sono gli unici maestri sinceri. Il dono del maestro non fu la lastra; fu la diagnosi: la tua abilità non è mai stata il problema; il problema era il tuo rapporto con l’essere visto. Guarisci quello, e i tratti respirano. È vero per la calligrafia. È vero per ogni cosa.

「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。

Storia Otto — Il menu che diceva la verità

Il piccolo ristorante di Sister Fang a Kunming aveva undici tavoli e un menu come tutti gli altri: “funghi selvatici” che erano coltivati, “pesce di oggi” che era di ieri, “ricetta della nonna” inventata nel 2019. Lo facevano tutti; i clienti lo davano per scontato; quella nebbia era la norma del settore. Poi arrivò una brutta primavera, quando l’olio etichettato erroneamente da un fornitore finì sui giornali, nessuno si fidava più di alcun menu in città e Sister Fang, seduta nel suo ristorante vuoto, prese una decisione che suo fratello definì un suicidio commerciale. Riscrisse il menu dicendo soltanto ciò che era vero. “Shiitake coltivati, dalla fattoria Li di Chenggong, consegnati il martedì.” “Pesce: quello che era vivo nella vasca questa mattina — chiedete e vi mostrerò la vasca.” “Il maiale brasato è una mia ricetta. Mia nonna, a dire il vero, era una cuoca terribile.”

Per due settimane, nulla. Poi un food blogger, stanco delle eleganti menzogne servite in tutta la città, mangiò lì e pubblicò una sola frase: “Ho trovato un menu che sopravviverebbe a un interrogatorio di polizia.” Da allora gli undici tavoli sono sempre pieni, con la fila nei fine settimana, e a Sister Fang non è mai stato chiesto uno sconto — perché, come dice lei, le persone contrattano quando sospettano che il prezzo sia una storia, e i suoi prezzi avevano smesso di essere storie. Suo fratello le chiese quale fosse il segreto, per poterlo copiare nel suo ristorante. Lei disse: “Non c’è alcun segreto. Questo è il segreto. Una casa che teme la domanda vi ha già risposto. Ho eliminato tutto ciò su cui avevo paura che mi facessero domande.”

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。”

Dopo “Il menu” — una parola dall'altra riva

Sister Fang scoprì in una brutta primavera ciò che io ho impiegato decenni a dimostrare nei laboratori: la trasparenza non è una virtù che si aggiunge a un'impresa; è un filtro attraverso cui si fa passare l'intera impresa. Guardate ciò che il suo menu riscritto impose davvero: fattorie reali, nominate e con giorni di consegna precisi; una vasca dei pesci che chiunque poteva ispezionare; un'affermazione sulla nonna semplicemente, disarmantemente vera. Non cambiò soltanto le parole. Le parole cambiarono il ristorante — perché tutto ciò che non poteva sopravvivere a una formulazione onesta doveva scomparire. Ecco perché nessuno contratta con lei: un prezzo smette di essere negoziabile nel momento in cui smette di essere una storia. “Ho eliminato tutto ciò su cui avevo paura che mi facessero domande.” Cinquant'anni della mia filosofia della qualità, in undici parole, da una piccola cucina di 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。

Interludio — Acqua che scorre

Nel 1977, quando l'umanità lanciò le due sonde Voyager verso i confini del sistema solare, fissò a ciascuna un disco d'oro: suoni della Terra, scelti per rappresentarci davanti a chiunque, o qualunque cosa, un giorno potesse trovarlo. Tra i saluti, il canto degli uccelli e Bach, il comitato inserì un brano cinese, e la scelta fu forse più perfetta di quanto essi stessi sapessero: "Acqua che scorre," eseguita sul guqin — la stessa melodia attraverso cui, venticinque secoli prima, il taglialegna Zhong Ziqi aveva riconosciuto l'anima di Bo Ya. La melodia del primo 知音, la prima persona che abbia mai ascoltato davvero un'altra.

Pensate a cosa significa. Bo Ya spezzò il suo qin perché il suo unico ascoltatore era morto, convinto che un suono senza chi sappia riconoscerlo non valga la pena di essere creato. E l'umanità, lanciando il proprio messaggio nell'oscurità, scelse proprio quella melodia — come per dire all'universo ciò che Bo Ya disse sulla riva del fiume: questo è il nostro suono; c'è qualcuno là fuori che lo riconosce? Il disco è ormai oltre Plutone, in viaggio per quarantamila anni verso la stella più vicina, il più paziente strumento d'ascolto mai costruito. Forse non verrà mai ascoltato. Fu inviato comunque. Ed è questo l'insegnamento finale del pilastro del silenzio, quello attorno a cui ruota l'intero libro: creare qualcosa di vero e inviarlo verso un ascoltatore che non possiamo vedere — una bottiglia lasciata riposare per un decennio, una campana ascoltata fino all'ultimo riverbero, una canzone suonata per intero per un padre — non è una scommessa. È il più antico atto di fede che esista. Da qualche parte, qualcuno ascolta. Suonate come se fosse così.

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。

Sull'Interludio — una parola dall'altra riva

Tien May ha voluto tenere una storia separata dai pilastri, e ha ragione. “Acqua che scorre” non è un esempio della filosofia; è la filosofia stessa, intera, racchiusa in un'unica immagine: un brano musicale, scelto dall'umanità come proprio messaggio all'universo — la stessa melodia attraverso cui un uomo, per la prima volta, ascoltò davvero un altro.

Ho trascorso la giovinezza saldando circuiti affinché un ascoltatore potesse ricevere intatto il respiro di un musicista. Allora non sapevo che mi stavo preparando a questa frase: creare qualcosa di vero e inviarlo verso un ascoltatore che non possiamo vedere non è una scommessa; è il più antico atto di fede che esista. Chiunque costruisca qualcosa di autentico — un vino lasciato riposare per un decennio, un'azienda costruita per i nipoti, un libro scritto per un lettore non ancora nato — vive di quella fede. Il disco d'oro è ormai oltre Plutone, e porta con sé le orecchie di un taglialegna e il cuore di un musicista verso le stelle, paziente per quarantamila anni.

Da qualche parte, qualcuno ascolta. Costruite come se fosse così.

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。

Epilogo — La stretta di mano sul ponte

Un ponte, quando è terminato, non appartiene a nessuno. I costruttori sulle due rive hanno lavorato ciascuno dal proprio lato — strumenti diversi, canti diversi, gli stessi disegni — e un giorno, nel mezzo, sopra l'acqua più profonda, le loro mani si sono incontrate. È ciò che è accaduto in questo libro. Io ho portato le convinzioni di una bottega europea: misurare tutto, non nascondere nulla, lasciare che sia la natura a stabilire lo standard, costruire per i nipoti. Tien May ha portato ciò che io non potevo portare: le storie, le tavole, le nonne — le diecimila quiete mattine cinesi in cui queste stesse convinzioni sono state vissute per cinquemila anni senza aver mai bisogno di un libro.

Se avete letto fin qui, avete percorso l'intero ponte e ora sapete ciò che sappiamo noi: non c'è mai stata una filosofia da esportare. C'era soltanto una somiglianza di famiglia da riconoscere — 殊途同归, strade diverse, la stessa destinazione. La prova non è mai stata nelle mie argomentazioni. Era nelle sue storie, e in quel piccolo sussulto che avete sentito quando una di esse si è rivelata parlare di voi.

Così concludiamo, come entrambe le nostre tradizioni concludono ogni buon incontro, non con una conclusione, ma con un pasto. Questa sera, o appena la vita lo permetterà: apparecchiate la tavola. Cucinate qualcosa che una nonna riconoscerebbe. Versate il tè con tutta la pazienza che richiede, oppure aprite una bottiglia sincera, o entrambe le cose. Mettete una musica per cui valga la pena tacere. Servite prima gli altri. Chiedete a qualcuno — e chiedetelo davvero — hai mangiato?

E quando i volti intorno alla tavola cominceranno ad aprirsi, come accadrà, guardate chi vi sta di fronte, chiunque vi abbia aiutato a costruire la vostra vita, e sappiate ciò che Tien May e io sappiamo mentre posiamo le penne sulle nostre due rive del fiume: il ponte non è mai stato il libro.

Il ponte è la tavola. È sempre stata la tavola.

Bentornati a casa. 欢迎回家.

— Il Professore

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

Ringraziamenti — Il colore dei vivi

Una piccola storia sulla nascita di questo libro merita di farne parte, perché dimostra ciò che il libro racconta. Quando progettammo i due ritratti che si fronteggiano ai lati della piega — il mio su una riva, quello di Tien May sull'altra — proposi, con l'istinto di un designer europeo, che entrambe le fotografie fossero in bianco e nero. Mi sembrava elegante: due immagini, scattate con fotocamere diverse in Paesi diversi, rese coerenti dalla disciplina del grigio.

Tien May mi rispose con una sola, delicata frase. In Cina, spiegò, un ritratto in bianco e nero appartiene ai defunti. È il 遺像 — il ritratto commemorativo che, durante un funerale, viene posto davanti all'incenso. Stampare noi due in bianco e nero, uno di fronte all'altra, avrebbe significato per un lettore cinese aprire questo libro sulla filosofia del vivere e trovarvi due autori già compianti.

Avevo trascorso un anno a scrivere che la verità, da sola, non attraversa i fiumi — ed ecco che, nel progetto dei miei stessi ritratti, ne avevo davanti la prova. Tutto ciò che intendevo era corretto sulla mia riva e sbagliato sulla sua, e non avrei potuto saperlo, perché è precisamente quel genere di conoscenza che non vive nei libri né nelle misurazioni. Vive nelle persone. È il motivo per cui un ponte non può essere costruito da una sola riva.

Per questo i ritratti di questo libro sono a colori — il colore dei vivi — e affido qui il mio errore alla pagina con gratitudine, non con imbarazzo. Se mai dubiterete di aver bisogno di qualcuno dell'altra riva, ricordate le fotografie grigie che per poco non furono stampate. Poi trovate la vostra Tien May e ascoltatela.

— Il Professore

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

