



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

清らかな生の書

THE BOOK OF PURE LIFE - PART III

- 中国への架け橋

SIQT | Schweizer Institut
für Qualitäts-tests GmbH



Swiss most innovative midsize
companies 2026

Household & Consumer Goods

AWARD WINNER
INNOVATION PERFORMANCE

Swiss Intellectual Properties & Licensing AG

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



THE BOOK OF PURE LIFE III

纯粹生活之书 · 第三部

The Bridge to China · 通往中国之桥

First Edition · 2026

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

Tien Maiへ、
The Bridge to Chinaを築くための、かけがえのない導き
とビジョン、揺るぎない支えに深い感謝を込めて。
あなたなくして、この本は実現しませんでした。

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

プロローグ — 私の岸辺から	10
対岸からの言葉	12
第一の柱 — つながり (縁)	14
物語一 — 祖母の台所	16
「祖母の台所」のあとに — 対岸からのひと言	16
物語二 — 十四階	18
「十四階」のあとに — 対岸からのひと言	18
第二の柱 — 成長 (長)	20
物語三 — 近道を求めた弟子	22
「弟子」のあとに — 対岸からのひと言	22
第三の柱 — 理解 (知音)	24
物語四 — 清掃員の名前	26
「清掃員の名前」のあとに — 対岸からのひと言	26
物語五 — 一度だけ語った父	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

「一度だけ語った父」のあとに — 対岸からのひと言	30
第四の柱 — 忠義（信）	30
物語六 — 不作の年	32
「不作の年」のあとに — 対岸からのひと言	34
第五の柱 — 明晰さ（明）	34
物語七 — 書き直せない一画	36
「一画」のあとに — 対岸からのひと言	38
物語八 — 真実を語るメニュー	40
「メニュー」のあとに — 対岸からのひと言	42
間奏 — 流水	44
間奏について — 対岸からのひと言	46
エピローグ — 橋の上の握手	48
謝辞 — 生きている者の色	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

プロローグ — 私の岸辺から

私は生涯、ものをつくってきた。最初は学生の部屋でつくったラウドスピーカーだった。聴きたかったのは歌い手の息づかいであって、回路がそれをどう解釈したかではなかったからだ。その後は生地、ワイン、家へと続いた。素材は違っても、頑固なほど変わらない試みだった。人と真実のあいだに立ちただかるものを、すべて取り除くこと。私はこの生き方について二冊の本を書き、言うべきことは言い尽くしたと思っていた。

すると、世界の反対側から一通の手紙が届いた。友人のTien Mayは、私がいつもものづくりに向き合ってきたのと同じように、その本を読んでくれた。余すところなく、誠実に、媚びることなく。彼女は、この哲学は真実だと言った—しかし、真実だけでは川を渡れない、と。中国では、人は体系についていくのではなく、人についていく。枠組みを受け入れるのではなく、物語を受け入れるのだと、彼女は書いた。

私はエンジニアだ。誰かがより優れた構造を示してくれたなら、古いものを弁護するのではなく、道具を手取る。だから、この三冊目の本は彼女の方法でつくられている。信念は、私が五十年間抱き続けてきたものと何ひとつ変わらない—和らげたものも、付け加えたものもない。ただ、ここでは彼女が言ったとおりの姿で現れる。人として。三つの料理と一鍋のご飯を用意する祖母。二つの茶碗を前にする茶人。蜜柑を手にした清掃員。そして、三十年遅れて、たった一言を口にする父。

この本の物語は、私ではなくTien Mayの言葉で語られている。私は骨組みを渡し、彼女はそれを中国の骨が立つように立たせた—これは彼女自身の言葉だが、真の翻訳とは何かを表すのに、これ以上の言葉を私は見つけられない。私の声として残っているのは枠だけだ。このプロローグ、各柱の前の短い言葉、それぞれの物語の後の短い省察、そして最後の別れの言葉。枠は川のヨーロッパ側の岸。物語は中国側の岸。この本が、その橋である。

ゆっくり読んでほしい。私がこれまでにつくった、つくるに値したものはすべて、ゆっくりと生まれた。

— 教授

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

対岸からの言葉

私は学者でも、作家でもありません。私はビジネスウーマンです—そして、ある一つの取引をきっかけに、教授の友人となりました。

私たちは契約をめぐって出会いました。彼は中国のアウトドア界が求めているもの—XBionic technology—を持ち、Sanfoはそれを求めています。私は、その契約が川を渡る手助けをしました。それで終わると思っていました。契約書に署名し、握手を交わし、対岸にいる二人が、ひと季節だけ仕事を共にする。それだけだと。けれど、終わりではありませんでした。架け始めた橋の中には、途中で止まらないものがあります。

教授は、私がこれまで共に仕事をした中で最も創造的で、最も勤勉な人です。十年先を見つめる頭脳を持ちながら、今も真夜中に自分でメッセージへ返信する人でもあります。世の中では「天才」という言葉があまりにも簡単に使われます。しかし彼の場合、それはただ事実なのです。

彼は、誠実にものをつくるとはどういうことかについて二冊の本を書き、私に送ってくれました。私はビジネスに向き合うのと同じように、すべてを読み、媚びることなく受け止めました。そして彼に、この哲学は真実だ—けれど中国では、哲学のままで広がらない、と伝えました。私の国では、人は体系についていくのではなく、人と物語についていくのです。彼はエンジニアです。より優れた構造を見つけると、道具を手に取り、この三冊目の本の中国側を私につくってほしいと頼みました。

それは私にとって大きな名誉でした。私は彼と議論できるほど博識ではありませんし、そうしようとも思いません。私にできたのは、彼が書いた物語を、祖母にも自然に伝わる中国語へと運び、彼の英語の枠組みを、彼自身の声を保ったまま中国語にすることでした。物語は彼のもの。中国語の声は私のもの。そして橋は、私たち二人のものです。

私の名と私の言葉は対岸にあります。それで十分です。ここまで読んでくださったのなら、もう私たちは出会っています—あの食卓で。

謙意と敬意を込めて、

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

第一の柱 — つながり (縁)

私は「つながり」という言葉を知るより前に、食卓でその意味を学んだ。母の台所は広くなく、暮らしにも余裕はなかった。それでも毎晩、食卓は整えられ、そこに座る者は誰であれ、そのひとときは家族だった。五十年後、私は四つの大陸でさまざまな食卓を囲んできた。そして、生涯にわたる探究から得た結論を伝えることができる。人生の質は、その人が囲む食卓の質に表れる。

現代の問題は孤独だと言われる。まるで天気のように、どうにもならないものとして。しかし、孤独は天気ではない。つながりとは、私が実践してきたあらゆるものづくりと同じく、一つの技である。そこには素材がある—食べ物、時間、心を向けること。技法がある—問いかけ、そして答えを最後まで聴くこと。そして、私の工房と同じく、妥協を許さない一つの法則がある。そこにいることは、誰かに委ねられない。どんなデバイスも、あなたの代わりに人と向き合うことはできない。

Tien Mayは、この柱のために二つの物語を選んだ。一つは、文字を読めなかった祖母の物語。もう一つは、鍋いっぱいのスープを十メートル運んだ男の物語。この二つの物語には、私が二冊の本で伝えようとしたことのすべてが込められている。そして、私よりもうまく語っている。

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。

物語一 ― 祖母の台所

祖母は文字を読めなかった。けれど、その台所には一つの大学があった。子どもの頃、毎晩、家族の食卓には人が集まった―両親、叔父たち、近所の子、その日にたまたま流れ着いた誰か。祖母は三つの料理と一鍋のご飯で皆を満たし、一人ひとりに一つだけ問いかけ、その答えを最後まで聴いた。自分の家では会話のなかった近所の少年は、十一年間、私たちと食卓を囲んだ。数十年後、祖母の葬儀で、彼は後ろに立っていた―今では立派な大人となり、成功を収め、私には見知らぬ人となっていた―そして誰よりも長く泣いていた。後で理由を尋ねると、彼はこう言った。「あなたのお祖母さんのおかげで、私は家族がどんな音をしているのか知ることができたのです。」

祖母は生涯、一度も教訓を説かなかった。ただ毎晩、例外なく食卓を整え、その食卓が教えてくれた。中国では、「元気ですか」と挨拶するのではない。こう言う。你吃了吗―食べましたか？五千年ものあいだ、この問いはこういう意味を持ってきた。大切にされているか、居場所があるか、誰かがあなたを気にかけているか。祖母は生涯、毎日それを問い、そして自ら答えを示した。三つの料理と一鍋のご飯で。

「祖母の台所」のあとに ― 対岸からのひと言

私はこの祖母に会ったことはない。それでも、彼女がどんな人だったか、よくわかる。私の言葉なら、彼女にはHerzensbildungがあったと言うだろう―心の教養。お金では決して買えない、唯一の学位だ。彼女がしなかったことに目を向けてほしい。教えず、説教せず、「家族」という言葉さえ一度も口にしなかった。彼女は一つの楽器をつくった―毎日、例外なく整えられる食卓という楽器を―そして、その楽器に仕事を委ねた。それは優れたラウドスピーカーのあり方とまったく同じだ。自らは何も語らず、真実の声が聴こえるようにする。彼女の葬儀で泣いた少年は、その楽器を十一年間聴き続けていた。食卓をつくること。あとは食卓がしてくれる。

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。

物語二 — 十四階

陳老人は上海の高層住宅の十四階に九年間暮らしていたが、隣人を一人も知らなかった。建物には六百世帯。エレベーターは、誰もが目を伏せる箱だった。ある夏、台風で二日間停電し、エレベーターが止まると、十四階は山の頂のようになった。最初の晩、陳老人—四十年來の習慣で、いつも料理を作りすぎてしまう男やめ—は余った一鍋のスープを暗い廊下の向こうまで運び、初めて向かいの扉を叩いた。若い母親が、赤ん坊を腰に抱いて扉を開けた。止まった冷凍庫では氷が溶けていた。彼は鍋を差し出し、中国で最も古い言葉を口にした。「食べましたか？」

二日目の晩には、廊下は一つの村になっていた。誰かのキャンプ用コンロ、誰かのろうそく、誰かのギター。1403号室の退職した教師が子どもたちに物語を聞かせ、陳老人は九年目にして、その夜初めて子どもたちの名前を知った。電気が戻ると明かりが灯り、皆は少し気恥ずかしそうに顔を見合わせ、よい夢から目覚めた人々のように瞬きをした。だが翌週、エレベーターに若い母親の字で一枚の紙が貼られていた。「土曜日、廊下で夕食会。一品持ち寄り。」九年間の電気は、彼らを他人のままにしていた。二日間の暗闇—そして十メートル運ばれた一鍋のスープ—が、彼らを隣人にした。縁の糸に、多くは要らない。必要なのは、扉を叩こうとする一人だけだ。

「十四階」のあとに — 対岸からのひと言

九年間の電気は六百世帯を他人のままにし、二日間の暗闇は彼らを隣人にした。私はこの物語を長く考えてきた。なぜなら私は生涯、エンジニアの側に立ち、塔を建て、エレベーターをつくり、扉を叩く機会をことごとくなくす完璧なシステムを築いてきた側の人間だからだ。教訓は、システムが間違っているということではない。便利さは溶剤だということだ。摩擦を溶かしてしまう。そして私たちがコミュニティと呼んできたものの多くは、その摩擦だった—借りる梯子、共用するコンロ、頼まれるちょっとした手助け。陳老人は、システムがあまりにうまく機能するとき、何をすべきかを知っていた。機会を自らつくることだ。十メートル運ぶ一鍋のスープは、五千年の歴史を持つ技術であり、一度として人を裏切ったことがない。

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。

第二の柱 ― 成長(長)

私がこれまでにつくった、つくるに値したものはすべて、望んだよりもゆっくり育った。真実を伝える最初のラウドスピーカーには、幾年もの夜を費やした。若い頃に植えた葡萄の樹は、白髪になった私に最高の実りをもたらした。長いあいだ、忍耐とは品質のために払う代価だと思っていた。だが、違った。忍耐は代価ではない。忍耐そのものが、素材なのだ。

私たちの時代は、正反対の考えを軸に成り立っている。成長を四半期ごとに測り、毎日写真に収め、急いで育てたものがなぜ最初の風で倒れるのか理解できない。その答えは、あらゆる竹林とワインセラーにある。根を持たずに高くなることは、成長ではない。ただ高さを得ただけだ。

Tien Mayは、この柱に一つの物語を選んだ―近道を求めて山を訪れ、十一年間そこに留まった若者の物語だ。私は生涯、何百人もの人を雇ってきた。彼なら、面接なしで採用する。

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。

物語三 — 近道を求めた弟子

一人の若者が、技を学ぶため武夷の茶師を訪ねた。達人級の岩茶が車一台ほどの値段で売れると、スマートフォンで見たからだ。最初の一か月、師が彼にさせたことは一つだけだった。水を運び、火を見ること。二か月目は、工程ごとに茶葉の香りを嗅ぎ、何も言わないこと。三か月目、若者はついに反発した。「師匠、オンラインには講座があります。三週間で、修了証まで付いてくる。なぜ私の時間を無駄にするのですか?」師はもっともな問いだと言うようにうなずき、二杯の茶を差し出した。「違いを言ってみなさい。」若者は両方を味わった。「同じです。」師は茶を飲み、言った。「一つは四十年前、私の師が焙煎し、それ以来寝かせてきたもの。もう一つは去年の春、私が焙煎したもので、今も恥じている。違いを味わえるようになった日、君の修業は始まる—舌に修了証を印刷することはできない。」

若者は残った。それから十一年が経つ。昨秋、師は初めて、一つの茶を二人の名で市場に出すことを許した。記者から、十一年という代価はあまりに大きくなかったかと問われ、若者はこう答えた。見出しには向かなかったので、記者は記事にしなかった。「私は十一年をかけて茶を学んだのではありません。十一年をかけて、味わえる人間になったのです。茶は、私に一度も愛想を尽かさなかった師ただだけです。」

「弟子」のあとに — 対岸からのひと言

「舌に修了証を印刷することはできない。」私なら、知る限りすべての学校の入口に、この言葉を刻みたい。私たちは資格証の文明を築いた—三週間で、修了証付き—そして、なぜ熟達が失われていくのかと首をかしげる。茶師の方法は、私が敬意を抱いてきたすべての工房に通じる。まず手、次に感覚、それから判断、そして最後の最後に、名が与えられる。味わえる人間になるまで十一年。それは遅くない。実際に何が築かれたのかを考えてほしい。技ではなく、一人の人間だ—これからさらに五十年、磨かれ続ける知覚の器である。修了証は印刷された日から価値を失う。舌は経験を重ねるほど、その価値を増していく。

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。

第三の柱 — 理解(知音)

私が学んだ最も高価なことは、買うのに一銭もかからず、理解するまでに数十年を要した。人が会社や結婚、家族を離れるのは、報われるものが少ないからではない。自分を見てもらえていないからだ。私は、仕事の中身を正確に理解してくれる一人の責任者のために、苦しい年月を耐え抜いた優秀なエンジニアたちを見てきた。同時に、彼らが何をしているのかさえ言えない者から巨額の報酬を提示されても、背を向けて去る姿も見てきた。

中国語には、このことを表す、私が知る限り最も尊い言葉がある。知音—私の音を知る人。それは一人の楽人と一人の樵の物語に由来する。そしてTien Mayは、二人の旋律「流水」を、この本の間奏として置いた。あるべき場所—最後、別れの言葉の直前に。

彼女はこの柱に二つの物語を選んだ。一つでは、人を認めるために必要なのは一個の蜜柑だけ。もう一つでは、三十年遅れて、たった一言で届けられる。それでも一人の人生を組み替える。二つを読んだら、そこにある問いに正直に答えてほしい。あなたの人生で、誰が人知れず真の仕事をしているだろう—そしてあなたは、その人の名を呼び、声に出して、そう伝えただろうか。

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?

物語四 — 清掃員の名前

深圳のガラス張りの高層ビル、その三十一階で、Dengという若いプロダクトマネージャーは、ほとんど毎晩十時を過ぎても働いていた。同じように遅くまで働く人が、もう一人いた。誰もいないオフィスをカートとともに巡る清掃員の女性だ。社員たちにとって、彼女はカーペットと同じほど意識されない存在だった。一年間、二人は同じフロアにしながら、一言も交わさなかった。ある夜、Dengのプロジェクトが失敗した—二百人に送られたメールで、公然と、容赦なく。その夜、彼は席から立ち上がって帰ることさえできず、机に座り続けていた。清掃員は彼の横でカートを止め、自分の鞆から蜜柑を一つ取り出して置き、こう言った。「あなたは誰よりも遅くまで残っています。それに、私のために机を散らかしたまま帰らないのは、あなただけです。あのメールに何と書かれていても、そこに書かれているのは、その人自身ではありません。私は、その人を見えています。」

Dengは蜜柑を食べた。泣きはしなかった—少なくとも、涙をこぼすほどには。そして家に帰り、眠ることができた。翌晩、彼は彼女の名前を尋ねた—Rongおばさん。それから名前を挨拶し、息子がWuhanで工学を学んでいることを知り、上等なティーバッグを彼女の目につく場所に置くようになった。会社では何も変わらなかった。その年の評価にも、失敗は記されたままだった。だがDengは今、自分がマネジメントについて本当に学び始めたのは、あの夜、一個の蜜柑からだったと言う。人に見てもらふこと—正確に、優しく、名前をもって—は、ほかの何ものにも支えられないとき、人を支えることができる。そして見る側には何の代価もかからない。今、彼は四十人のチームを率いている。四十人全員の名前を知っている。そして清掃員たちの名前も。

「清掃員の名前」のあとに — 対岸からのひと言

Rongおばさんには、三十一階の誰にも見えなかった二つのことが見えていた。彼が誰よりも遅くまで残ること。そして、彼女のために机を決して散らかしたままにしないこと。これが意味するものに目を向けてほしい。彼女は、同僚には見えない証拠から彼の人柄を読み取っていた。注意深く見ることが彼女のリスニング・インストゥルメントであり、それを常に正しく調律していたからだ。そして、この不均衡にも目を向けてほしい。そこに、人を認めることの経済のすべてがある。彼女の蜜柑には、ほとんど何の費用もかからなかった。給与も賞与も備えた彼の会社全体でさえ、あの夜、彼女がその一個で生み出したものを生み出せなかった。私は生涯、数多くの報酬制度に署名してきた。しかし、自力では立てない瞬間に人を支えられる制度に署名したことは一度もない。それができるのは、その人を見ている者だけだ。その人を見届ける者であれ。

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。但小邓后来常说，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。

物語五 — 一度だけ語った父

Xiaoyanの父は、彼女が子どもの頃から何ひとつ褒めなかった。成績表にはうなずくだけ。省のピアノコンクールで入賞しても、「第二楽章は急ぎすぎた」と言うだけだった。冷酷な父ではなかった—娘のレッスン代のために二交替で働き、冬の暗い道を、試験のたびに車で送り届けた—だが、言葉だけはなかった。子どもは犠牲を食べて育つことはできない。子どもには言葉が必要なのだ。Xiaoyanは成功した大人になった。それでも心は飢えたまま、飢えた者がパンを蓄えるように実績を積み重ねた。一つひとつのトロフィーは父への手紙だったが、父は一度も封を開けてくれないように見えた。

彼女の結婚式で、慣習に従い、父は挨拶をしなければならなかった。マイクの前に立つことが目に見えて苦痛な男が立ち、一枚の紙を広げ、また畳み、それを読むのをやめた。そして言った。「私は、言葉にすることができない人間です。娘はそれを知っていて、その代償を払ってきました。だから、一つだけ言います。」娘を見つめた。「お前の人生を、私は毎日見ていた。第二楽章を急いだときも、第一楽章にどれほど力を尽くしたか、私は見ていた。見ていることは、声に出して伝えなければならないのだと知らなかった。三十年遅れて、今はわかる。だから、この若者に伝えたい」—父は新郎を向いた—「私と同じ過ちをするな。彼女の何が見えているか、言葉にして伝えなさい。毎日。それが、人を愛するという営みのすべてだ。」

Xiaoyanは、その一言が自分の人生を過去に遡って組み替えたと言う—暗闇の中を歩いてきた長い廊下の終わりで、明かりが灯ったように。だが彼女はその食卓で一つのことを決め、それを守り続けている。自分の家族では、人を認める言葉を遺産のように蓄え、最後に一度だけ渡すことはしない。それは小さな硬貨のように、毎日使うものにする。父はそれもまた、彼女に与えたのだ。柱を支えることで、その意味を教える人がいる。一度だけ、正直に、柱を倒した代償を見せることで教える人もいる。

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。

「一度だけ語った父」のあとに ― 対岸からのひと言

この物語は、私にとって本書で最も胸に重い。なぜなら、私はこの父のような人を知っているからだ。私の世代では、私の国でも、男たちは家族を養うことそのものが言葉だと信じていた―二交替で働くことも、冬の道を車で送ることも、言うべきことを十分に語っているのだと。だが、そうではなかった。子どもは犠牲を食べて育つことはできない。この一文は正確だ。私の心を動かすのは、結末の誠実さである。父は、三十年を返済できるふりをしない。残された唯一のことをする―負債を遺産へと変え、その教訓を若者に手渡し、自らの失敗を次の世代への教えにする。そこには一つの偉大さがある。だが、それを目指してはいけぬ。目指すべきは、毎日使う小さな硬貨だ。今日、あなたに見えているものを、声に出して伝えること。それこそが、彼がようやく知ったように、人を愛するという営みのすべてなのだ。

第四の柱 ― 忠義(信)

私が見てきた、誠実に築かれたあらゆる富には、同じ目に見えない礎があった。誰も見ていないときにも、約束を守ること。契約が私たちを縛るのは、監査できる領域だ。忠義が律するのは、その外側にある、もっと広い領域。そして価値あるものはすべて、そこに宿る。苦境の年にも値上げをしない仕入先、嘘のほうが安くつくときにも真実を告げるパートナー、喧嘩のあとに戻ってくる友。

現代の経済は、忠義を非効率だと言う。私は五十年間、会社を経営してきた。その実際の算術を伝えよう。忠義は、これまで考え出された中で最も利益をもたらす戦略である。ただし、四半期のうちには報いてくれない。報いは十年目にやってくる―そして十年目は、必ずやってくる。

Tien Mayは、この柱に一つの物語を選んだ。見栄えの悪い唐辛子を、公正な価格で買った話だ。世界中のあらゆるビジネススクールで教えるべき物語である。だが、きっと教えられない。だからこそ、その代わりに、あらゆる食卓で語られなければならない。

「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。

物語六 — 不作の年

Zhou社長はChengduで中規模の食品会社を経営し、九年間、丘陵地の同じ農業協同組合から唐辛子を仕入れていた—Luo家とその隣人たちであり、彼らの収穫をもとに、会社で最も売れるソースをつくってきた。十年目、季節外れの雨が作物を壊滅させた。生き残った唐辛子は少なく、見栄えも悪かった。そして—調達責任者が目の前に置いた表計算によれば—二つの省を隔てた仲買人から今すぐ買える完璧な唐辛子より、四十パーセントも高かった。「一年だけです」と責任者は言った。「一年だけ切り替えましょう。彼らも理解します。これはただのビジネスです。」

Zhouは長いあいだ表計算を見つめた。そして言った。「九年間、豊作の年に、Luo家が契約分をもっと高く買う相手へ売ったことはあったか？ 引き合いはあった。私は知っている。」責任者は、一度もなかったと認めた。「ならば彼らは、自分たちが強い年に忠義を守った」とZhouは言った。「それなのに君は、彼らが弱い年に私へ忠義を捨てると言うのか。見栄えの悪い唐辛子を買いなさい。全部だ。それから農学者を送り、植え直しを手伝わせなさい。」その年のソースは味が薄かった。フードブロガーにも気づかれ、会社には痛手となった。三年後、巨大な競合企業が三倍の取引量を掲げた契約書を手に丘陵地へやって来たとき、協同組合全体が会議すら開かずに断った。Luo老人の返答は省中に広まった。「Zhou社長は、私たちの最悪の収穫を公正な価格で買ってくれた。あなた方が買いたいのは、私たちの最高の収穫だ。最悪の収穫を一度買ってから、また来なさい。」それ以来、Zhouが唐辛子に困ったことはない—そして本人によれば、眠れない夜もない。彼は若い管理職たちにこう言う。表計算は、十年目以外なら何でも計算できる。

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。

「不作の年」のあとに — 対岸からのひと言

Zhou社長が責任者に投げかけた問いは、私がこれまで耳にした中で最も優れたデューデリジェンスだ。彼らは、自分たちが強い年に忠義を守ったか？ 彼にはわかっていた。九年の豊作は、単なる取引ではなかった。それはデータだった—協同組合が、より高い申し出を何度も黙って断ることで合格し続けた、十年に及ぶ人間性の試験だった。表計算には、この資産は見えない。信頼はどの貸借対照表にも載らないからだ。それが姿を現すのは十年目だけである。仕入先と盟友を分けるものとして。巨大企業が三倍の取引量を掲げて現れたとき、彼らは、私が生涯にわたり競合たちが知るのを見てきたことを思い知った。恩義に、金額で勝つことはできない。誰かがすでに与えられたものを、金で買おうとすることしかできない—そして、それは決して売り物ではない。

第五の柱 — 明晰さ(明)

私は創業当初から、自社製品の測定値をすべて公表してきた。顧客が尋ねもしない数値まで含めて。同業者は、それを商売上の甘さだと言った。実際はその逆だった。それは、これまで考え出された中で最も低コストな品質管理システムだった。すべてを公表する会社は、公表に耐えられるよう、すべてをつくらなければならないからだ。明晰さはコミュニケーション方針ではない。明晰さとは、製品にも人生にも通じる、ものの築き方である。

この柱を表す文字は明。日と月が並び、この世の光がすべてそこにあり、何ひとつ影に残さない。私が生きる指針としてきたドイツ語は、もっと簡潔だ。Klarheit。どちらも同じ規律を意味する—真実を語り、ありのままを示し、問われることを恐れるものをすべて取り除くこと。

Tien Mayは二つの物語を選んだ。一つでは、いったん書かれた真実は修正できない。もう一つでは、それがメニューに印刷される。どちらも同じ場所に辿り着く。危険に見える誠実さこそが、唯一、揺るがない足場だという発見に。

「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。

物語七 ― 書き直せない一画

一人の弟子が老いた書の師を訪ねた。彼の文字は巧みだったが、不思議なほど生気がなかった。師は書く姿を見て、すぐに原因を見抜いた。難しい一画の終わりで弟子はためらい、そして一本人さえ気づかない動きで一筆を紙へ戻し、線を直していた。ほとんど見えない、小さな修正だった。師は一か月、何も言わなかった。ある朝、弟子の墨を取り上げ、ただの水を入れた椀と灰色の石板を渡した。「これに書きなさい。」

弟子は書いた。石板の上で、水の筆跡は数秒だけ輝き、蒸発した一記録も、見る者も、結果も残らない。失うものが何もないと、ためらいは消えた。一画一画が迷いなく、完全な形で、生き生きと現れた。師は一時間、石板いっぱいを書かせ、それから静かに墨と紙を返した。「今、たった今書いたとおりに書きなさい。」弟子はそのとおりに書いた―そして初めて、文字が呼吸した。「何が起きたのか理解しなさい」と師は言った。「問題は一度も技量ではなかった。人に見られることとの向き合い方が問題だった。紙には、隠すために書いた。水には、ただ書くために書いた。宣紙の上の墨は修正を許さない―ためらいも、借り物の動きも、すべて現れる。一画は告白なのだ。それは、この芸の残酷さではない。それこそが、この芸が与えてくれるすべてだ。人生の中で、ここだけは偽ることができない。だからこそ人生の中で、ここだけはいかに偽ることをやめられる。」弟子はやがて自らも師となり、生涯の終わりまで毎朝、水を入れた椀と石板から始めた。それは一画を練習するためではなく、誠実さを練習するためだと、彼は言った。

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。

「一画」のあとに — 対岸からのひと言

「紙には、隠すために書いた。水には、ただ書くために書いた。」私はこれとまったく同じ現象を、エンジニアにも、ワイン醸造家にも、レコーディングスタジオの歌手にも見てきた。つくり手が、ものそのものに仕えるのではなく、評価されるために振る舞い始めた瞬間、仕事から命が失われる。あらゆる技には、それぞれの宣紙がある—手直しを許さず、手の動きが真実を告白する媒体だ。私は生涯、意識してそうした媒体を求めてきた。それだけが、誠実な師だからだ。師が与えた本当の贈り物は石板ではない。診断だった。問題は一度も技量ではなかった。人に見られることとの向き合い方が問題だった。それを正せば、一画は呼吸する。書において、それは真実だ。そして、あらゆることにおいても真実である。

「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。

物語八 — 真実を語るメニュー

KunmingにあるFang姉さんの小さなレストランには十一のテーブルがあり、メニューもどこにでもあるものだった。養殖なのに「天然きのこ」、昨日の魚なのに「本日の魚」、2019年に考案したのに「祖母のレシピ」。誰もがそうしていた。客も承知の上だった。曖昧さが業界の標準だった。ところが、ある仕入先が誤表示した油がニュースになった不運な春、市内のどのメニューも信用されなくなった。客のいない店に座っていたFang姉さんは、兄から商売上の自殺行為だと言われる決断をした。メニューを書き直し、真実だけを記した。「養殖椎茸、ChenggongのLi農園産、毎週火曜日入荷。」「魚：今朝、水槽で生きていたもの—尋ねてください。水槽をお見せします。」「豚の角煮は私自身のレシピです。正直に言えば、祖母は料理がひどく下手でした。」

二週間、何も起こらなかった。やがて、市中で上品な嘘ばかり聞かされることに疲れたフードブロガーが店を訪れ、食事をして、一行だけ投稿した。「警察の尋問にも耐えられるメニューを見つけた。」それ以来、十一のテーブルは満席になり、週末には行列ができる。そしてFang姉さんは、一度も値引きを求められていない。彼女に言わせれば、人が値切るのは、その価格もまた作り話ではないかと疑うからであり、彼女の価格はもはや作り話ではなくなったのだ。兄は自分の店でも真似できるよう、その秘訣を尋ねた。彼女は言った。「秘訣なんてありません。それが秘訣です。問いを恐れる店は、その時点ですでに答えを出しています。私は、尋ねられるのが怖いものをすべて取り除いただけです。」

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。”

「メニュー」のあとに — 対岸からのひと言

Fang姉さんは、私が研究室で数十年をかけて証明したことを、あの不運な春ひとつで見出した。透明性とは、事業に付け加える美德ではない。事業そのものを通すフィルターなのだ。書き直したメニューが実際に何を求めたかを見てほしい。実在する農園を名指しし、入荷日まで示すこと。確認できる魚の水槽。そして祖母については、ただ率直に、拍子抜けするほど真実を語ること。彼女は単に言葉を変えたのではない。言葉が店を変えたのだ—誠実に書けば耐えられないものは、すべて取り除かなければならなかったからだ。だから誰も彼女に値切らない。価格は、作り話でなくなった瞬間、交渉の対象ではなくなる。「私は、尋ねられるのが怖いものをすべて取り除いた。」私が五十年かけて築いた品質哲学が、Kunmingの小さな台所から、わずかな言葉で語られている。

「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。

間奏 — 流水

1977年、人類が二機のVoyager探査機を太陽系の果てへ送り出したとき、それぞれに一枚のゴールデンレコードを載せた。地球の音—いつの日かそれを見つけるかもしれない誰か、あるいは何かに、私たちに伝えるために選ばれた音だ。挨拶の声、鳥のさえずり、Bachと並んで、選考委員会は一曲の中国音楽を収めた。その選択は、おそらく彼ら自身が思っていた以上に完璧だった。古琴で奏でられる「流水」—二千五百年前、樵のZhong ZiqiがBo Yaの魂を聴き取った、まさにその旋律。最初の知音、初めて真に他者の音を聴いた人の旋律である。

その意味を考えてほしい。Bo Yaは、唯一の聴き手を失うと琴を壊した。自分の音を知る者のいない音には、奏でる価値がないと考えたからだ。そして人類は、暗闇へ自らのメッセージを送り出すとき、まさにその旋律を選んだ—まるでBo Yaが川岸に語りかけたのと同じ問いを宇宙へ投げかけるように。これが私たちの音だ。どこかに、この音を知る者はいるだろうか？ レコードは今やPlutoの彼方にあり、最も近い恒星へ向けて四万年の旅を続けている。人類がつくった、最も忍耐強いリスニング・インストゥルメントだ。誰にも聴かれないかもしれない。それでも送り出された。そして、それこそが沈黙の柱が最後に教えること、この本全体が巡り続けてきた一つの真理である。真実のものをつくり、姿の見えない聴き手へ送り出すこと—十年の時を託して寝かせる一本のボトル、余韻の果てまで聴く一つの鐘、父のために最後まで奏でる一曲—それは賭けではない。人が古来から続けてきた、最も根源的な信頼の行為だ。どこかで、誰かが聴いている。その人がいると信じて、奏でなさい。

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。

間奏について — 対岸からのひと言

Tien Mayは、一つの物語を柱から離して置いた。それで正しい。「流水」は哲学の一例ではない。それ自体が哲学のすべてであり、一つの情景に凝縮されている。人類が宇宙へのメッセージとして選んだ一曲——一人の人間が初めて真に他者の音を聴き取った、まさにその旋律である。

私は若い頃、聴き手に音楽家の息づかいを損なわず届けるため、回路をはんだ付けしていた。当時は知らなかった。それが、この一文を理解するための修練だったことを。真実のものをづくり、姿の見えない聴き手へ送り出すことは、賭けではない。それは人が古来から続けてきた、最も根源的な信頼の行為だ。本物を築く者は皆——十年寝かせるワイン、孫の世代のために築く会社、まだ生まれていない読者のために書く本——その信頼に生きている。ゴールデンレコードは今やPlutoの彼方にあり、一人の樵の耳と一人の音楽家の心を星々へ運んでいる。四万年という時を、静かに待ちながら。

どこかで、誰かが聴いている。その人がいると信じて、つくりなさい。

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。

エピソード ― 橋の上の握手

橋は、完成したとき、誰のものでもなくなる。兩岸のつくり手は、それぞれ自分の側から仕事を進めた―異なる道具、異なる歌、同じ設計図。そしてある日、最も深い水の上、その中央で、互いの手が触れ合う。この本で起きたのも、それと同じことだ。私はヨーロッパの工房で培った信念を持ち込んだ。すべてを測る。何も隠さない。自然を基準とする。孫の世代のためにつくる。Tien Mayは、私には持ち込めないものを運んでくれた。物語、食卓、祖母たち―本など必要とせず、同じ信念が五千年にわたって生き続けてきた、中国の幾万もの静かな朝を。

ここまで読んでくれたなら、あなたは橋を端から端まで歩いた。そして今、私たちが知ったことを、あなたも知っている。輸出すべき哲学など、初めからなかった。そこにあったのは、同じ家族の面影に気づくことだけだった―殊途同帰、道は違っても、辿り着く先は同じ。その証明は、私の議論の中にはなかった。彼女の物語の中にあった。そして、その一つが自分自身の物語だと気づいた瞬間、胸に走った小さな驚きの中に。

だから私たちは、両方の伝統でよい集いを締めくくるときと同じように、結論ではなく食事で終える。今夜、あるいは暮らしが許す最初の夜に、食卓を整えてほしい。祖母が見てもわかる料理をつくる。茶が求める時間を惜しまず淹れる。あるいは誠実な一本を開ける。その両方でもいい。沈黙して聴くに値する音楽をかける。まず人に取り分ける。そして誰かに―心から―尋ねる。食べましたか？

そして食卓を囲む人々の表情が、きっとそうなるように、少しずつほだけてきたなら、あなたの人生をともに築いてくれた人を見つめてほしい。そしてTien Mayと私が、川の兩岸で筆を置く今、知っていることを知ってほしい。橋は、本ではなかった。

橋は食卓だ。初めから、ずっと食卓だった。

おかえりなさい。欢迎回家。

― 教授

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

謝辞 — 生きている者の色

この本をつくる過程で生まれた小さな物語を、一つだけここに残しておきたい。それが、この本そのものを証明しているからだ。見開きを隔てて向かい合う二枚の肖像——一方の岸に私、もう一方にTien May——を計画したとき、私はヨーロッパのデザイナーとしての感覚から、両方の写真をモノクロにしようと提案した。洗練されて見えたのだ。異なる国で、異なるカメラによって撮られた二枚の写真を、グレーという規律で一つに整える。

Tien Mayから、穏やかな一文が返ってきた。中国では、と彼女は説明した。モノクロの肖像写真は亡くなった人のものです。それは遺像——葬儀で、香の前に置かれる遺影です。私たち二人をモノクロで向かい合わせに印刷すれば、中国の読者は、生きる哲学を語るこの本を開いて、すでに弔われている二人の著者を見ることになります。

私は一年をかけて、真実だけでは川を渡れないと書いてきた——そして自分自身が考えた肖像のプランの中に、その証拠が立っていた。私の岸では意図のすべてが正しく、彼女の岸ではすべてが間違っていた。そして私には、それを知ることができなかった。なぜなら、まさにこうした知識は、本にも測定値にも宿らないからだ。人の中に宿る。だから橋は、一方の岸からだけでは架けられない。

だから、この本の肖像はカラーである——生きている者の色で。そして私は、自分の過ちを恥ではなく、感謝とともにここに記す。もし、対岸にいる誰かが本当に必要なのかと疑うことがあれば、危うく印刷されるところだったあのグレーの写真を思い出してほしい。そして、あなた自身のTien Mayを見つけ、その人の言葉に耳を傾けてほしい。

— 教授

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

