

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

O LIVRO DA VIDA PURA

THE BOOK OF PURE LIFE - PARTE III
- A PONTE PARA A CHINA


SIQT | Schweizer Institut für Qualitätstests GmbH
SWISS LEADING INNOVATORS
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 25%, siqt.ch/5467

APANI®

As Pure As Nature Intended®

O LIVRO DE VIDA PURA III

纯粹生活之书 • 第三部

A Ponte para a China · 通往中国之桥

Primeira edição · 2026

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

A Tien Mai, com profunda gratidão pela sua inestimável orientação, visão e apoio inabalável na construção de The Bridge to China. Este livro não teria sido possível sem si.

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。

Índice

Prólogo — Da Minha Margem do Rio 10

Uma Nota da Outra Margem 12

O Primeiro Pilar — Ligação (缘) 14

História Um — A Cozinha da Avó 16

Depois de «A Cozinha da Avó» — uma palavra da outra margem 16

História Dois — O Décimo Quarto Andar 18

Depois de «O Décimo Quarto Andar» — uma palavra da outra margem 18

O Segundo Pilar — Crescimento (长) 20

História Três — O Aprendiz que Queria Saltar Etapas 22

Depois de «O Aprendiz» — uma palavra da outra margem 22

O Terceiro Pilar — Reconhecimento (知音) 24

História Quatro — O Nome da Empregada de Limpeza 26

Depois de «O Nome da Empregada de Limpeza» — uma palavra da outra margem 26

História Cinco — O Pai que Falou Uma Vez 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

Depois de «O Pai que Falou uma Vez» — uma palavra da outra margem 30
O Quarto Pilar — Lealdade (信) 30
História Seis — A Colheita Perdida 32
Depois de «A Colheita Perdida» — uma palavra da outra margem 34
O Quinto Pilar — Clareza (明) 34
História Sete — O Traço que Não Pode Ser Corrigido 36
Depois de «O Traço» — uma palavra da outra margem 38
História Oito — A Ementa que Dizia a Verdade 40
Depois de «A Ementa» — uma palavra da outra margem 42
Interlúdio — Água Corrente 44
Sobre o Interlúdio — uma palavra da outra margem 46
Epílogo — O Aperto de Mão na Ponte 48
Agradecimentos — A Cor dos Vivos 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

Prólogo — Da Minha Margem do Rio

Passei a vida a construir coisas. Primeiro, altifalantes, num quarto de estudante, porque queria ouvir a respiração de uma cantora, não a opinião de um circuito sobre ela. Depois, tecidos, vinhos, casas — sempre o mesmo projeto obstinado, em materiais diferentes: retirar tudo o que se interpõe entre uma pessoa e a verdade. Escrevi dois livros sobre esta forma de viver e julguei ter dito tudo o que tinha a dizer.

Até que chegou uma carta do outro lado do mundo. A minha amiga Tien May tinha lido os livros como sempre procurei construir: por inteiro, com honestidade, sem lisonjas. Disse-me que a filosofia era verdadeira — mas que a verdade, por si só, não atravessa rios. Na China, escreveu, as pessoas não seguem sistemas; seguem pessoas. Não adotam modelos conceptuais; acolhem histórias.

Sou engenheiro. Quando alguém me mostra uma construção melhor, não defendo a antiga; pego nas ferramentas. Por isso, este terceiro livro foi construído à maneira dela. As convicções são as mesmas que mantenho há cinquenta anos — nada atenuado, nada acrescentado. Mas aqui chegam como ela disse que deviam chegar: sob a forma de pessoas. Uma avó com três pratos e uma panela de arroz. Um mestre de chá com duas chávenas. Uma empregada de limpeza com uma tangerina. Um pai com uma frase, trinta anos tarde demais.

As histórias deste livro estão nas palavras de Tien May, não nas minhas. Dei-lhe o esqueleto; ela fê-lo erguer-se como se erguem os esqueletos chineses — são palavras dela, melhores do que quaisquer outras que eu encontraria para definir uma verdadeira tradução. Da minha voz resta apenas a moldura: este prólogo, algumas palavras antes de cada pilar, uma breve reflexão após cada história e uma despedida no fim. A moldura é a margem europeia do rio. As histórias são a margem chinesa. O livro é a ponte.

Leia devagar. Tudo o que alguma vez fiz e mereceu ser feito foi feito devagar.

— O Professor

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

Uma Nota da Outra Margem

Não sou académica nem escritora. Sou empresária — e, graças a um negócio, amiga do Professor.

Conhecemo-nos por causa de um contrato. Ele tinha o que o mundo chinês das atividades ao ar livre procurava — a tecnologia XBionic — e a Sanfo queria-a. Ajudei a concretizar esse acordo entre as duas partes. Pensei que tudo acabaria aí: um contrato assinado, um aperto de mão, duas pessoas em margens opostas que, durante uma estação, tinham negócios em comum. Mas não acabou. Algumas pontes, uma vez iniciadas, não param a meio.

O Professor é a pessoa mais criativa com quem alguma vez trabalhei e também a mais trabalhadora — uma mente que vê dez anos à frente e um homem que ainda responde pessoalmente às mensagens à meia-noite. O mundo usa a palavra génio com demasiada facilidade. No caso dele, é simplesmente verdade.

Tinha escrito dois livros sobre como construir com honestidade e enviou-mos. Li-os como leio os negócios: por inteiro e sem lisonjas. Disse-lhe que a filosofia era verdadeira — mas que, na China, não viajaria como filosofia. No meu país, as pessoas não seguem sistemas; seguem pessoas e histórias. Ele é engenheiro. Quando viu uma construção melhor, pegou nas ferramentas e pediu-me que construísse o lado chinês deste terceiro livro.

Foi uma grande honra. Não tenho erudição suficiente para debater com ele, nem o tentaria. O que pude fazer foi transportar as histórias que escreveu para um chinês que uma avó reconheceria — e converter a sua moldura inglesa em chinês, mantendo a voz dele. As histórias são dele. A voz chinesa é minha. A ponte é nossa.

O meu nome e as minhas palavras ficam na outra margem, e isso basta. Se leu até aqui, já me conheceu — à mesa.

Com humildade e respeito,

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

O Primeiro Pilar — Ligação (缘)

Aprendi o que é a ligação à mesa, antes de saber dar-lhe um nome. A cozinha da minha mãe não era grande e os nossos recursos eram modestos, mas a mesa era posta todas as noites e quem nela se sentasse era, durante aquela hora, família. Cinquenta anos depois, comi à mesa em quatro continentes e posso partilhar a descoberta de uma vida de investigação: a qualidade de uma vida lê-se na qualidade das suas mesas.

Dizem-nos que o problema moderno é a solidão, como se fosse o estado do tempo. Não é. Criar laços é um ofício, como qualquer outro que pratiquei: tem matérias-primas — comida, tempo, atenção; tem técnica — a pergunta feita e a resposta ouvida até ao fim; e tem uma lei inegociável, a mesma das minhas oficinas: a presença não pode ser delegada. Nenhum dispositivo está presente por nós.

Tien May escolheu duas histórias para este pilar. Uma fala de uma avó que não sabia ler. A outra, de um homem que transportou uma panela de sopa por dez metros. Entre ambas, contêm tudo o que tentei dizer em dois livros — e dizem-no melhor.

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。

História Um — A Cozinha da Avó

A minha avó não sabia ler. Mas tinha uma universidade na cozinha. Todas as noites da minha infância, a mesa da família enchia-se — pais, tios, o filho de um vizinho, quem quer que o dia trouxesse — e ela alimentava todos com três pratos e uma panela de arroz. Fazia uma pergunta a cada pessoa e ouvia a resposta até ao fim. O rapaz dos vizinhos, cuja casa era silenciosa, comeu connosco durante onze anos. Décadas depois, no funeral dela, ficou ao fundo — já homem feito, bem-sucedido, um estranho para mim — e chorou mais tempo do que todos. Perguntei-lhe depois porquê. Respondeu: «É graças à sua avó que sei como soa uma família.»

Nunca deu uma lição na vida. Punha a mesa todas as noites, sem exceção, e a mesa ensinava. Na China não nos cumprimentamos com «como estás?». Dizemos 你吃了吗 — já comeste? Há cinco mil anos que essa pergunta significa: cuidam de ti, pertences a algum lugar, há alguém que vela por ti? A minha avó fazia-a todos os dias da sua vida e respondia-lhe ela própria, com três pratos e uma panela de arroz.

Depois de «A Cozinha da Avó» — uma palavra da outra margem

Nunca conheci esta avó, mas reconheço-a por inteiro. Na minha língua, diríamos que tinha Herzensbildung — uma educação do coração, o único diploma que não se compra. Repare no que nunca fez: nunca deu lições, nunca pregou, nunca usou sequer a palavra família. Construiu um instrumento — uma mesa posta diariamente, sem exceção — e deixou-o trabalhar. É exatamente assim que funciona um grande altifalante: nada diz de si próprio; permite que a verdade seja ouvida. O rapaz que chorou no funeral dela ouvira aquele instrumento durante onze anos. Ponha a mesa. Ela fará o 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。

História Dois — O Décimo Quarto Andar

O velho Chen vivia há nove anos no décimo quarto andar de uma torre de Xangai e não conhecia nenhum vizinho. Seiscentas famílias no edifício; o elevador era uma caixa de olhares baixos. Então chegou o tufão de verão, que cortou a eletricidade durante dois dias. O elevador parou e o décimo quarto andar tornou-se uma montanha. Na primeira noite, o velho Chen — viúvo que cozinhava a mais por hábito de quarenta anos — levou a panela de sopa que lhe sobrara pelo corredor escuro e bateu, pela primeira vez, à porta em frente. Abriu uma jovem mãe, com um bebé ao colo e gelo a derreter no congelador sem energia. Ele estendeu-lhe a panela e disse a frase mais antiga da China: «Já comeste?»

Na segunda noite, o corredor já era uma aldeia. O fogareiro de campismo de alguém, as velas de outro, uma guitarra; o professor reformado do 1403 contava histórias às crianças, cujos nomes o velho Chen só nessa noite aprendeu, após nove anos. Quando a eletricidade voltou, as luzes acenderam-se e todos pestanejaram uns para os outros, algo embaraçados, como quem acorda de um belo sonho. Mas, na semana seguinte, apareceu um bilhete no elevador, escrito pela jovem mãe: «Jantar no corredor, sábado. Traga um prato.» Nove anos de eletricidade mantiveram-nos estranhos. Dois dias de escuridão — e uma panela de sopa levada por dez metros — fizeram deles vizinhos. O fio de 缘 não exige muito. Basta alguém disposto a bater à porta.

Depois de «O Décimo Quarto Andar» — uma palavra da outra margem

Nove anos de eletricidade fizeram de seiscentas famílias estranhos; dois dias de escuridão fizeram delas vizinhos. Pensei muito nesta história, porque passei a vida do lado dos engenheiros e fomos nós que construímos a torre, o elevador e os sistemas perfeitos que eliminam todas as ocasiões de bater a uma porta. A lição não é que os sistemas estejam errados. É que a comodidade é um solvente: dissolve o atrito, e muito do que chamamos comunidade nascia do atrito — a escada emprestada, o fogão partilhado, o favor pedido. O velho Chen compreendeu o que fazer quando os sistemas funcionam demasiado bem: criar a ocasião. Uma panela de sopa transportada por dez metros é uma tecnologia com cinco mil anos que nunca falhou.

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。

O Segundo Pilar — Crescimento (长)

Tudo o que alguma vez fiz e mereceu ser feito cresceu mais devagar do que eu queria. O primeiro altifalante que reproduziu a verdade exigiu anos de serões. As vinhas que plantei em jovem deram a sua melhor colheita a um homem de cabelos brancos. Durante muito tempo, julguei que a paciência era o preço da qualidade. Estava enganado. A paciência não é o preço. É o ingrediente.

A nossa época organizou-se em torno da crença oposta. Mede o crescimento trimestralmente, fotografa-o todos os dias e não compreende porque cai ao primeiro vento tudo o que faz crescer tão depressa. A resposta está em cada bosque de bambu e em cada adega: o que se ergue sem raízes não é crescimento; é apenas altura.

Tien May escolheu uma história para este pilar — um jovem que subiu a uma montanha à procura de um atalho e lá ficou onze anos. Empreguei muitas centenas de pessoas ao longo da vida. Contrataria aquele homem sem entrevista.

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。

História Três — O Aprendiz que Queria Saltar Etapas

Um jovem procurou um mestre de chá em Wuyi para aprender o ofício, pois vira no telemóvel que o chá de rocha de qualidade superior se vende pelo preço de um automóvel. No primeiro mês, o mestre só o deixou fazer uma coisa: transportar água e observar o fogo. No segundo: cheirar as folhas em cada fase e permanecer calado. Ao terceiro mês, o jovem revoltou-se. «Mestre, há cursos na Internet. Três semanas, certificado incluído. Porque desperdiça o meu tempo?» O mestre assentiu, como se a pergunta fosse justa, e deu-lhe duas chávenas de chá. «Diz-me qual é a diferença.» O jovem provou ambas. «São iguais.» O mestre bebeu e disse: «Uma foi torrada pelo meu mestre há quarenta anos e repousou desde então. A outra torrei-a na primavera passada e ainda tenho vergonha dela. No dia em que conseguires provar a diferença, terá começado a tua formação — e não há certificado que se possa imprimir para uma língua.»

O jovem ficou. Já passaram onze anos. No outono passado, pela primeira vez, o mestre deixou que um lote chegasse ao mercado com o nome dos dois. Quando um jornalista lhe perguntou se onze anos não eram um preço demasiado alto, o jovem disse algo que não foi publicado, por não dar um bom título: «Não passei onze anos a aprender chá. Passei onze anos a tornar-me alguém capaz de saborear. O chá foi apenas o mestre que nunca perdeu a paciência comigo.»

Depois de «O Aprendiz» — uma palavra da outra margem

«Não se pode imprimir um certificado para uma língua.» Gravaria esta frase à entrada de todas as escolas que conheço. Construímos uma civilização de credenciais — três semanas, certificado incluído — e admiramo-nos de que a mestria esteja a desaparecer. O método do mestre de chá é o de todas as oficinas que alguma vez respeitei: primeiro as mãos, depois os sentidos, depois o discernimento e, só no fim, o nome. Onze anos para se tornar alguém capaz de saborear. Isso não é lentidão. Veja o que realmente foi construído: não uma competência, mas uma pessoa — um instrumento de perceção que continuará a aperfeiçoar-se durante mais cinquenta anos. O certificado desvaloriza-se desde o dia em que é impresso. O paladar ganha valor com o tempo.

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?”

师父轻轻颔首，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。

O Terceiro Pilar — Reconhecimento (知音)

A lição mais cara que alguma vez aprendi nada me custou a comprar e levou décadas a compreender: as pessoas não deixam empresas, casamentos ou famílias por serem mal pagas. Partem porque ninguém as vê. Vi engenheiros brilhantes permanecer em anos difíceis por causa de um único diretor que sabia exatamente o valor do seu trabalho — e vi-os recusar fortunas oferecidas por homens incapazes de dizer o que faziam.

A língua chinesa guarda a palavra mais elevada que conheço para isto: 知音 — aquele que conhece o meu som. Nasceu de um músico e de um lenhador, e Tien May colocou a sua melodia, «Água Corrente», como interlúdio deste livro, no lugar certo: no fim, antes da despedida.

Escolheu duas histórias para este pilar. Numa, o reconhecimento custa uma tangerina. Na outra, chega trinta anos tarde demais, numa única frase, e mesmo assim transforma uma vida. Leia-as e responda com honestidade à pergunta que lhe colocam: quem, na sua vida, faz um trabalho verdadeiro na sombra — e já o reconheceu em voz alta, pelo 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，有谁在默默做事？你是否当面肯定过他，叫出过他的名字？

História Quatro — O Nome da Empregada de Limpeza

Numa torre de vidro em Shenzhen, no trigésimo primeiro andar, um jovem gestor de produto chamado Deng trabalhava quase todas as noites até depois das dez. Outra pessoa também: a empregada de limpeza que percorria o escritório vazio com o carrinho, tão visível para os funcionários como a alcatifa. Durante um ano, partilharam o andar sem trocar uma palavra. Até que, certa noite, o projeto de Deng falhou — publicamente, de forma brutal, num e-mail enviado a duzentas pessoas — e ele ficou sentado à secretária, sem forças para se levantar e ir para casa. A empregada parou o carrinho ao lado dele, pousou uma tangerina que trazia na mala e disse: «Fica cá até mais tarde do que todos. E é o único que nunca me deixa a secretária desarrumada. Seja o que for que escreveram naquele e-mail, não escreveram sobre a pessoa. Eu vejo a pessoa.»

Deng comeu a tangerina, quase chorou e foi para casa, onde conseguiu dormir. Na noite seguinte, perguntou-lhe o nome — tia Rong — e passou a cumprimentá-la por ele. Soube que o filho dela estudava engenharia em Wuhan e começou a deixar-lhe os bons saquinhos de chá onde ela os encontrasse. Nada mudou na empresa; a sua avaliação desse ano continuou a registar o fracasso. Mas Deng diz hoje que a sua verdadeira formação em gestão começou naquela noite, com uma tangerina: descobriu que sermos vistos — com justeza, bondade, pelo nome — nos pode amparar quando nada mais consegue, sem custar nada a quem nos vê. Hoje dirige uma equipa de quarenta pessoas. Sabe os quarenta nomes e também os nomes de quem limpa.

Depois de «O Nome da Empregada de Limpeza» — uma palavra da outra margem

A tia Rong viu duas coisas que mais ninguém no trigésimo primeiro andar conseguia ver: que aquele homem era o último a sair e que nunca lhe deixava a secretária desarrumada. Repare no significado: lia-lhe o caráter a partir de indícios invisíveis para os próprios colegas, porque a atenção era o seu instrumento e mantinha-o afinado. E repare na assimetria, pois nela reside toda a economia do reconhecimento: a tangerina quase nada lhe custou. A empresa inteira, com salários e prémios, não conseguiu produzir naquela noite o que ela produziu com esse gesto. Assinei muitos planos de remuneração na vida. Nunca assinei um capaz de amparar uma pessoa quando ela já não conseguia manter-se de pé. Só uma testemunha o consegue. Seja essa testemunha.

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。

História Cinco — O Pai que Falou Uma Vez

Durante toda a infância de Xiaoyan, o pai nunca elogiou nada. Recebia as pautas com um aceno; ao prémio provincial de piano respondeu: «O segundo andamento foi apressado.» Não era cruel — fazia turnos duplos para pagar as aulas e conduzia-a pela escuridão do inverno a todos os exames —, mas as palavras nunca vinham. Uma criança não se alimenta de sacrifícios; precisa de palavras. Xiaoyan cresceu bem-sucedida e faminta, acumulando conquistas como quem passa fome acumula pão, e cada troféu era uma carta ao pai que ele parecia nunca abrir.

No casamento dela, a tradição obrigou-o a falar. Levantou-se, visivelmente aflito diante do microfone, desdobrou uma folha, voltou a dobrá-la e desistiu dela. Então disse: «Sou uma pessoa que não sabe dizer as coisas. A minha filha sabe-o e pagou por isso. Por isso, direi apenas uma coisa.» Olhou para ela. «Vi-te todos os dias da tua vida. Quando te apressaste no segundo andamento, vi como o primeiro tinha sido difícil. Não sabia que aquilo que vemos tem de ser dito em voz alta. Sei-o agora, trinta anos tarde demais, e digo a este jovem» — voltou-se para o noivo — «não cometas o meu erro. Diz-lhe o que vês. Todos os dias. É esse todo o trabalho de amar alguém.»

Xiaoyan diz que aquela frase reorganizou a sua vida — para trás, como uma luz acesa no fim de um longo corredor que percorrera às escuras. Mas tomou uma decisão àquela mesa e manteve-a: na sua família, o reconhecimento nunca seria uma herança, guardada para ser entregue uma única vez. Seriam pequenas moedas, gastas diariamente. O pai também lhe deu isso. Alguns homens ensinam o pilar sustentando-o. Outros ensinam-no mostrando, uma única vez e com honestidade, quanto custou deixá-lo cair.

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。

Depois de «O Pai que Falou uma Vez» — uma palavra da outra margem

Esta é, para mim, a história mais difícil do livro, porque conheci este pai. Na minha geração, também no meu país, os homens acreditavam que sustentar a família era uma forma de falar — que os turnos duplos e as viagens de inverno diziam tudo o que era preciso dizer. Não diziam. Uma criança não se alimenta de sacrifícios; a frase é exata. Comove-me a honestidade do desfecho: ele não finge poder compensar trinta anos. Faz a única coisa que lhe resta — transforma a dívida em herança, entrega a lição ao jovem e deixa que o seu fracasso ensine a geração seguinte. Há nisso uma forma de grandeza. Mas não aspirem a ela. Aspirem às pequenas moedas de cada dia. Digam, hoje e em voz alta, aquilo que veem. Como ele descobriu, é esse todo o trabalho de amar alguém.

O Quarto Pilar — Lealdade (信)

Todas as fortunas que vi serem construídas honestamente assentavam no mesmo alicerce invisível: promessas cumpridas quando ninguém estava a vigiar. Os contratos vinculam-nos onde podemos ser fiscalizados. A lealdade rege o outro território — o maior — e é nele que vive tudo o que tem valor: o fornecedor que não aumenta o preço no nosso ano mais difícil, o parceiro que nos diz a verdade quando mentir seria mais barato, o amigo que regressa depois de uma discussão.

A economia moderna considera a lealdade ineficiente. Dirigi empresas durante cinquenta anos e posso apresentar as verdadeiras contas: a lealdade é a estratégia mais rentável alguma vez concebida. Apenas se recusa a dar retorno no mesmo trimestre. Dá-o no décimo ano — e o décimo ano acaba sempre por chegar.

Tien May escolheu uma história para este pilar, sobre malaguetas feias compradas a um preço justo. Devia ser ensinada em todas as escolas de gestão do mundo. Não será; por isso, terá de ser contada à mesa de cada família.

「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。“孩子无法依靠默默的牺牲成长”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。

História Seis — A Colheita Perdida

O senhor Zhou dirigia uma empresa alimentar de média dimensão em Chengdu. Havia nove anos que comprava malaguetas à mesma cooperativa agrícola nas montanhas — a família Luo e os seus vizinhos, cuja colheita era a base do seu molho mais vendido. No décimo ano, chuvas fora de época destruíram a produção. As malaguetas sobreviventes eram menos, mais feias e — segundo a folha de cálculo que o diretor de compras lhe apresentou — quarenta por cento mais caras do que outras perfeitas, disponíveis de imediato através de um intermediário a duas províncias de distância. «Um ano», disse o diretor. «Mudamos durante um ano. Eles compreenderão. São apenas negócios.»

Zhou contemplou a folha de cálculo durante muito tempo. Depois perguntou: «Durante nove anos, quando as colheitas foram abundantes, alguma vez os Luo venderam a nossa parte contratada a quem oferecesse mais? Tiveram propostas. Sei que tiveram.» O diretor admitiu que nunca o tinham feito. «Então, foram leais no seu ano de abundância», disse Zhou, «e estás a pedir-me que seja desleal no seu ano de escassez. Compra as malaguetas feias. Todas. E envia o agrónomo para os ajudar a voltar a plantar.» Nesse ano, o molho ficou mais aguado; um blogger gastronómico reparou; a empresa pagou por isso. Três anos depois, quando um concorrente gigante chegou às montanhas com contratos para o triplo do volume, toda a cooperativa recusou, sem sequer reunir. A resposta do velho Luo percorreu a província: «O senhor Zhou comprou a nossa pior colheita a um preço justo. Vocês oferecem-se para comprar a melhor. Voltem quando tiverem comprado uma colheita das piores.» Desde então, nunca faltaram malaguetas a Zhou — nem, segundo diz, noites bem dormidas. A folha de cálculo, explica aos jovens gestores, consegue calcular tudo, exceto o décimo ano.

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。

Depois de «A Colheita Perdida» — uma palavra da outra margem

A pergunta do senhor Zhou ao seu diretor é a melhor diligência prévia que alguma vez ouvi: foram leais no seu ano de abundância? Ele compreendeu que os nove anos de boas colheitas não eram apenas negócios; eram dados — uma prova de caráter prolongada por uma década, que a cooperativa superara em silêncio, recusando proposta após proposta. A folha de cálculo não conseguia reconhecer esse ativo, porque a confiança não consta de nenhum balanço; só se revela no décimo ano, na diferença entre um fornecedor e um aliado. Quando o gigante chegou com o triplo do volume, descobriu o que vi os concorrentes descobrirem toda a vida: não se supera uma dívida de honra com uma proposta mais alta. Só se pode tentar comprar aquilo que foi oferecido a outro — e isso nunca está à venda.

O Quinto Pilar — Clareza (明)

Desde o início que publico todas as medições dos meus produtos, incluindo aquelas que nenhum cliente pede. Os colegas chamavam-lhe ingenuidade comercial. Era precisamente o contrário: o sistema de controlo de qualidade mais económico alguma vez concebido, pois uma empresa que publica tudo tem de fabricar tudo de modo a resistir à publicação. A clareza não é uma política de comunicação. É um método de construção — de produtos e de vidas.

O caráter deste pilar é 明: sol e lua lado a lado, toda a luz que existe, nada deixado na sombra. A palavra alemã pela qual me guiei é mais simples: Klarheit. Ambas exprimem a mesma disciplina — dizer o que é verdadeiro, mostrar o que é real e eliminar tudo aquilo sobre que recearíamos ser questionados.

Tien May escolheu duas histórias. Numa, a verdade, depois de escrita, já não pode ser corrigida; na outra, está impressa numa ementa. Ambas chegam ao mesmo ponto: descobrir que a honestidade, embora pareça um risco, é o único chão firme.

「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。

História Sete — O Traço que Não Pode Ser Corrigido

Um aluno procurou um velho mestre de caligrafia. Os seus caracteres eram hábeis, mas estranhamente sem vida. O mestre observou-o e percebeu logo o problema: no fim dos traços difíceis, o aluno hesitava e depois — num gesto de que nem se apercebia — voltava a encostar o pincel ao papel para emendar a linha. Pequenas correções, quase invisíveis. Durante um mês, o mestre nada disse. Até que, certa manhã, lhe retirou a tinta e lhe deu uma tigela de água limpa e uma ardósia cinzenta. «Escreve aqui.»

O aluno escreveu. Na ardósia, os traços de água brilhavam por alguns segundos e evaporavam-se — sem registo, sem público, sem consequências. Sem nada a perder, a hesitação desapareceu; os traços saíam inteiros, decididos, vivos. O mestre deixou-o preencher a ardósia durante uma hora e depois devolveu-lhe, em silêncio, a tinta e o papel. «Agora escreve exatamente como acabaste de escrever.» O aluno assim fez — e, pela primeira vez, os seus caracteres respiraram. «Compreende o que aconteceu», disse o mestre. «A tua perícia nunca foi o problema. O problema era a tua relação com o olhar dos outros. No papel, escrevias para esconder; na água, escrevias para escrever. A tinta sobre papel de arroz não admite correções — cada hesitação se revela, cada movimento emprestado se revela; o traço é uma confissão. Isso não é a crueldade da arte. É a sua dádiva maior: um lugar na vida onde não podes fingir e onde, por isso, finalmente deixas de o fazer.» O aluno tornou-se também mestre e, até ao fim dos seus dias, começava todas as manhãs com uma tigela de água e uma ardósia — não para praticar os traços, dizia, mas para praticar a honestidade.

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。

Depois de «O Traço» — uma palavra da outra margem

«No papel, escrevias para esconder; na água, escrevias para escrever.» Vi exatamente este fenómeno em engenheiros, viticultores e cantores num estúdio de gravação: o trabalho perde a vida no instante em que o seu criador começa a representar para ser julgado, em vez de servir a própria obra. Todos os ofícios têm o seu papel de arroz — o meio que não permite retoques, onde a mão se confessa. Procurei deliberadamente esses meios ao longo de toda a carreira, porque são os únicos mestres honestos. A dádiva do mestre não foi a ardósia, mas o diagnóstico: a tua perícia nunca foi o problema; o problema era a tua relação com o olhar dos outros. Cura isso e os traços respiram. É verdade na caligrafia. É verdade em tudo.

「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。

História Oito — A Ementa que Dizia a Verdade

O pequeno restaurante da senhora Fang, em Kunming, tinha onze mesas e uma ementa igual a todas as outras: «cogumelos silvestres» de cultivo, «peixe do dia» da véspera, «receita da avó» inventada em 2019. Todos o faziam; os clientes partiam desse princípio; a névoa era a norma do setor. Veio então uma má primavera em que o óleo mal rotulado de um fornecedor foi notícia. Ninguém confiava em nenhuma ementa da cidade e a senhora Fang, sentada no restaurante vazio, tomou uma decisão a que o irmão chamou suicídio comercial. Reescreveu a ementa para dizer apenas a verdade. «Shiitake de cultivo, da quinta Li, em Chenggong, entregue às terças-feiras.» «Peixe: o que estiver vivo no aquário esta manhã — pergunte e mostro-lhe o aquário.» «A receita da carne de porco estufada é minha. A minha avó, francamente, cozinhava pessimamente.»

Durante duas semanas, nada aconteceu. Depois, um blogger gastronómico, cansado de lhe mentirem com elegância por toda a cidade, comeu lá e publicou uma frase: «Encontrei uma ementa que resistiria a um interrogatório policial.» Desde então, as onze mesas estão sempre ocupadas, com fila ao fim de semana, e nunca ninguém pediu um desconto à senhora Fang — porque, como ela diz, as pessoas regateiam quando suspeitam que o preço é uma história inventada, e os seus preços tinham deixado de o ser. O irmão perguntou-lhe qual era o segredo, para o copiar no seu estabelecimento. Ela respondeu: «Não há segredo. Esse é o segredo. Uma casa que teme a pergunta já lhe respondeu. Eliminei tudo aquilo sobre que tinha receio de ser questionada.»

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。”

Depois de «A Ementa» — uma palavra da outra margem

Numa má primavera, a senhora Fang descobriu o que levei décadas a demonstrar nos laboratórios: a transparência não é uma virtude que se acrescenta a uma empresa; é um filtro pelo qual se faz passar toda a empresa. Vejam o que a ementa reescrita exigiu: quintas reais, identificadas e com dias de entrega definidos; um aquário que podia ser inspecionado; uma afirmação sobre a avó que era, simples e desarmantemente, verdadeira. Ela não mudou apenas as palavras. As palavras mudaram o restaurante — porque tudo o que não resistia a ser escrito com honestidade teve de desaparecer. É por isso que ninguém regateia: um preço deixa de ser negociável quando deixa de ser uma história inventada. «Eliminei tudo aquilo sobre que tinha receio de ser questionada.» Cinquenta anos da minha filosofia da qualidade, em onze palavras, vindas de uma pequena cozinha 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。

Interlúdio — Água Corrente

Em 1977, quando a humanidade lançou as duas sondas Voyager rumo aos confins do sistema solar, fixou em cada uma um disco dourado: sons da Terra, escolhidos para nos representar perante quem, ou o que quer que fosse, um dia o encontrasse. Entre as saudações, o canto dos pássaros e Bach, a comissão incluiu uma peça chinesa. A escolha foi talvez mais perfeita do que imaginavam: «Água Corrente», tocada no guqin — a mesma melodia através da qual, vinte e cinco séculos antes, o lenhador Zhong Ziqi reconhecera a alma de Bo Ya. A melodia do primeiro 知音, da primeira pessoa que verdadeiramente ouviu outra.

Pensem no que isso significa. Bo Ya partiu o seu qin porque morrera o seu único ouvinte, convicto de que um som sem alguém que o compreenda não merece ser produzido. E a humanidade, ao lançar a sua mensagem na escuridão, escolheu precisamente essa melodia — como se dissesse ao universo aquilo que Bo Ya dissera à margem do rio: eis o nosso som; haverá por aí alguém que o compreenda? O disco está agora para lá de Plutão, numa viagem de quarenta mil anos até à estrela mais próxima, o instrumento de escuta mais paciente alguma vez construído. Talvez nunca seja ouvido. Foi enviado na mesma. E esse é o ensinamento final do pilar do silêncio, aquele em torno do qual todo este livro tem girado: criar algo verdadeiro e enviá-lo a um ouvinte que não podemos ver — uma garrafa guardada por uma década, um sino escutado até ao fim, uma canção tocada até ao último acorde para um pai — não é uma aposta. É o mais antigo ato de fé que existe. Algures, alguém escuta. Toquem como se assim fosse.

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。

Sobre o Interlúdio — uma palavra da outra margem

Tien May destacou uma história dos pilares, e fez bem. «Água Corrente» não é um exemplo da filosofia; é a própria filosofia, inteira, numa única imagem: uma peça musical escolhida pela humanidade como mensagem ao universo — precisamente a melodia através da qual um homem ouviu verdadeiramente outro pela primeira vez.

Passei a juventude a soldar circuitos para que um ouvinte pudesse receber intacta a respiração de um músico. Não sabia então que estava a preparar-me para esta frase: criar algo verdadeiro e enviá-lo a um ouvinte que não podemos ver não é uma aposta; é o mais antigo ato de fé que existe. Todos os que constroem algo real — um vinho guardado por uma década, uma empresa criada para os netos, um livro escrito para um leitor que ainda não nasceu — vivem dessa fé. O disco dourado está agora para lá de Plutão, levando os ouvidos de um lenhador e o coração de um músico rumo às estrelas, com a paciência de quarenta mil anos.

Algures, alguém escuta. Construam como se assim fosse.

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。

Epílogo
— O Aperto de Mão na Ponte

Uma ponte, quando está concluída, não pertence a ninguém. Os construtores de cada margem trabalharam a partir do seu lado — ferramentas diferentes, canções diferentes, os mesmos desenhos — e um dia, a meio, sobre as águas mais profundas, as suas mãos encontraram-se. Foi isso que aconteceu neste livro. Trouxe as convicções de uma oficina europeia: medir tudo, nada esconder, deixar que a natureza estabeleça o padrão, construir para os netos. Tien May trouxe o que eu não podia trazer: as histórias, as mesas, as avós — as dez mil manhãs tranquilas da China em que estas mesmas convicções são vividas há cinco mil anos, sem nunca precisarem de um livro.

Se chegaram até aqui, percorreram toda a ponte e sabem agora o que nós sabemos: nunca houve uma filosofia a exportar. Havia apenas um ar de família a reconhecer — 殊途同归, caminhos diferentes, o mesmo destino. A prova nunca esteve nos meus argumentos. Estava nas histórias dela e no pequeno sobressalto que sentiram quando perceberam que uma delas falava de vocês.

Terminamos, portanto, como ambas as nossas tradições encerram todos os bons encontros: não com uma conclusão, mas com uma refeição. Esta noite, ou logo que a vida o permita: ponham a mesa. Cozinhem algo que uma avó reconheceria. Sirvam chá com toda a paciência que merece, ou abram uma garrafa honesta, ou façam ambas as coisas. Ponham música que mereça ser ouvida em silêncio. Sirvam primeiro os outros. Perguntem a alguém — e que seja sincero — já comeste?

E quando os rostos à mesa começarem a abrir-se, como acontecerá, olhem para quem vos ajudou a construir a vida e compreendam o que Tien May e eu compreendemos ao pousarmos as canetas nas duas margens do rio: a ponte nunca foi o livro.

A ponte é a mesa. Sempre foi a mesa.

Bem-vindos a casa. 欢迎回家.

— O Professor

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

Agradecimentos — A Cor dos Vivos

Há uma pequena história da criação deste livro que merece fazer parte dele, porque comprova o que o livro diz. Quando planeámos os dois retratos frente a frente nas páginas opostas — o meu numa margem, o de Tien May na outra — propus, com o instinto de um designer europeu, que ambas as fotografias fossem a preto e branco. Parecia elegante: duas imagens, captadas por câmaras diferentes em países diferentes, unificadas pela disciplina do cinzento.

Tien May respondeu com uma frase delicada. Na China, explicou, um retrato a preto e branco pertence aos mortos. É o 遗像 — a fotografia de homenagem que se coloca num funeral, diante do incenso. Se imprimíssemos os nossos retratos a preto e branco, frente a frente, um leitor chinês abriria este livro de filosofia viva e encontraria dois autores já em luto.

Passara um ano a escrever que a verdade, por si só, não atravessa rios — e ali estava a prova, no meu próprio plano para os retratos. Tudo o que eu pretendia estava certo na minha margem e errado na dela. Não tinha como o saber, porque este é precisamente o tipo de conhecimento que não habita nos livros nem nas medições. Vive nas pessoas. É por isso que uma ponte não pode ser construída a partir de uma só margem.

Por isso, os retratos deste livro são a cores — as cores dos vivos — e registo aqui o meu erro com gratidão, não com embaraço. Se alguma vez duvidarem de que precisam de alguém da outra margem, lembrem-se das fotografias cinzentas que quase imprimimos. Depois encontrem a vossa Tien May e escutem-na.

— O Professor

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

FICHA TÉCNICA
Apani – As Pure As Nature Intended AG Audiophile
Breitenstrasse 51
8832 Wilen bei Wollerau
Suíça

CONTACTO:
Email: info@apani.ch
Site: www.apani-life.com

REPRESENTADA POR
PROF. DR. BODO W. LAMBERTZ
ENG. DR. SABRINA SALVADORI

AUTOR:
Prof. Dr. Bodo W. Lambertz

COAUTORA:
Tien May

REGISTO COMERCIAL
Inscrita no Registo Comercial
do Cantão de Schwyz
Número de registo: CHE-134.288.704

EXONERAÇÃO DE RESPONSABILIDADE / RESPONSABILIDADE PELOS CONTEÚDOS
Os conteúdos do nosso site foram elaborados com o máximo cuidado. Contudo, não podemos garantir a exatidão, integralidade ou atualidade das informações disponibilizadas.

RESPONSABILIDADE PELOS LINKS
O nosso site pode conter ligações para sites externos de terceiros. Não temos qualquer influência sobre os conteúdos desses sites, pelo que não podemos assumir responsabilidade pelos respetivos conteúdos externos.

DIREITOS DE AUTOR
Todos os conteúdos e obras publicados neste site estão sujeitos à legislação sobre direitos de autor. Qualquer reprodução, tratamento, distribuição ou forma de comercialização que exceda o permitido por essa legislação exige o consentimento prévio, por escrito, do respetivo autor ou criador.

DESIGN E VISUALIZAÇÃO
Jean-Paul Stoll | info@stollwerk-design.de


APANI®
As Pure As Nature Intended®