



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

BOKEN OM DET RENA LIVET

THE BOOK OF PURE LIFE - PART III
- BRON TILL KINA

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

*Till Tien Mai,
Med djup tacksamhet för din ovärderliga vägledning,
vision och orubbliga stöd i skapandet av The Bridge to
China. Utan dig hade denna bok inte varit möjlig.*

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

Contents

Prolog — Från min strand av floden.....	10
Några ord från den andra stranden.....	12
Den första pelaren — Förbindelse (缘).....	14
Berättelse ett — Mormoderns kök	16
Efter "Mormoderns kök" — några ord från den andra stranden	16
Berättelse två — Fjortonde våningen	18
Efter "Fjortonde våningen" — några ord från den andra stranden	18
Den andra pelaren — Växande (长)	20
Berättelse tre — Lärlingen som ville ta en genväg	22
Efter "Lärlingen" — några ord från den andra stranden.....	22
Den tredje pelaren — Erkännande (知音).....	24
Berättelse fyra — Städerskans namn.....	26
Efter "Städerskans namn" — några ord från den andra stranden.....	26
Berättelse fem — Fadern som talade en gång	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

Efter "Fadern som talade en gång" — några ord från den andra stranden.....	30
Den fjärde pelaren — Lojalitet (信).....	30
Berättelse sex — Skörden som slog fel.....	32
Efter "Skörden som slog fel" — några ord från den andra stranden.....	34
Den femte pelaren — Klarhet (明).....	34
Berättelse sju — Penseldraget som inte kan rättas	36
Efter "Penseldraget" — några ord från den andra stranden.....	38
Berättelse åtta — Menyn som sade sanningen.....	40
Efter "Menyn" — några ord från den andra stranden	42
Mellanspel — Strömmande vatten	44
Om mellanspelet — några ord från den andra stranden.....	46
Epilog — Handslaget på bron.....	48
Tack — De levandes färg.....	50

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

Prolog — Från min strand av floden

Jag har byggt saker i hela mitt liv. Först högtalare, i ett studentrum, för att jag ville höra en sångares andetag och inte en krets tolkning av det. Sedan tyger, viner, hus — alltid samma envisa strävan i olika material: att avlägsna allt som står mellan människan och det som är sant. Jag skrev två böcker om detta sätt att leva och trodde att jag hade sagt det jag hade att säga.

Sedan kom ett brev från andra sidan världen. Min vän Tien May hade läst böckerna så som jag alltid har försökt bygga: fullständigt, uppriktigt, utan smicker. Hon sade att filosofin var sann — och att sanningen ensam inte korsar floder. I Kina, skrev hon, följer människor inte system; de följer människor. De tar inte till sig ramverk; de tar till sig berättelser.

Jag är ingenjör. När någon visar mig en bättre konstruktion försvarar jag inte den gamla; jag tar fram mina verktyg. Därför är denna tredje bok byggd på hennes sätt. Övertygelserna är desamma som jag har burit i femtio år — inget förmildrat, inget tillagt. Men här kommer de så som hon sade att de måste: som människor. En mormor med tre rätter och en gryta ris. En temästare med två koppar. En städerska med en mandarin. En far med en enda mening, trettio år för sent.

Berättelserna i denna bok står med Tien Mays ord, inte mina. Jag gav henne benen; hon fick dem att stå så som kinesiska ben står — det är hennes ord, och de beskriver bättre än något jag själv kunde finna vad en sann översättning är. Det enda som återstår i min röst är ramen: denna prolog, några ord före varje pelare, en kort reflektion efter varje berättelse och ett farväl på slutet. Ramen är flodens europeiska strand. Berättelserna är den kinesiska stranden. Boken är bron.

Läs den långsamt. Allt jag någonsin har skapat som var värt att skapa, skapades långsamt.

— Professorn

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

Några ord från den andra stranden

Jag är varken akademiker eller författare. Jag är affärskvinna — och, tack vare en affär, vän med Professorn.

Vi möttes genom ett avtal. Han hade det den kinesiska friluftsvärlden ville ha — XBi-
onic technology — och Sanfo ville ha det. Jag hjälpte till att föra avtalet i hamn. Jag
trodde att det skulle sluta där: ett undertecknat avtal, ett handslag, två människor på var
sin strand som under en tid hade affärer med varandra. Men det var inte slutet. Vissa
broar stannar inte halvvägs när de väl börjat byggas.

Professorn är den mest kreativa människa jag någonsin har arbetat med, och den
mest arbetsamme — ett sinne som blickar tio år framåt och en man som fortfarande
svarar på sina egna meddelanden vid midnatt. Världen använder ordet geni alltför
lättvindigt. I hans fall är det helt enkelt sant.

Han hade skrivit två böcker om hur man bygger saker med ärlighet och skickade
dem till mig. Jag läste dem så som jag läser affärer: fullständigt och utan smicker. Jag
sade till honom att filosofin var sann — men att den i Kina inte skulle nå fram som filo-
sofi. I mitt land följer människor inte system; de följer människor och berättelser. Han är
ingenjör. När han såg en bättre konstruktion tog han fram sina verktyg och bad mig
bygga den kinesiska sidan av denna tredje bok.

Det har varit en stor ära. Jag är inte tillräckligt lärd för att argumentera med honom,
och jag skulle inte försöka. Det jag kunde göra var att föra berättelserna han skrev
över till en kinesiska som en mormor skulle känna igen — och ge hans engelska ram en
kinesisk språkdirkt med hans egen röst. Berättelserna är hans. Den kinesiska rösten är
min. Bron är vår.

Mitt namn och mina ord står på den andra stranden, och det räcker. Om du har läst
så här långt har du redan mött mig — vid bordet.

Ödmjukt och med respekt,

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

Den första pelaren — Förbindelse (缘)

Jag lärde mig vad förbindelse är vid ett bord, långt innan jag kunde sätta ord på det. Min mors kök var inte stort och våra tillgångar var blygsamma, men bordet dukades varje kväll, och den som satt där var, under den timmen, familj. Femtio år senare har jag ätit vid bord på fyra kontinenter, och jag kan ge er resultatet av ett helt livs efterforskningar: ett livs kvalitet kan avläsas i kvaliteten på dess bord.

Vi får höra att det moderna problemet är ensamhet, som om den vore väder. Det är den inte. Förbindelse är ett hantverk, liksom alla jag har utövat: det har sina material — mat, tid, uppmärksamhet; det har sin teknik — frågan som ställs och svaret som lyssnas till ända; och det har en lag som inte medger någon kompromiss, samma lag som i mina verkstäder: närvaro kan inte överlåtas åt någon annan. Ingen apparat kan vara närvarande i ditt ställe.

Tien May valde två berättelser för denna pelare. Den ena handlar om en mormor som inte kunde läsa. Den andra om en man som bar en gryta soppa tio meter. Tillsammans rymmer de allt jag försökte säga i två böcker, och de säger det bättre.

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。

Berättelse ett — Mormoderns kök

Min mormor kunde inte läsa. Men i sitt kök rymde hon ett helt universitet. Varje kväll under min barndom fylldes familjens bord — föräldrar, morbröder, grannens barn, vem dagen än hade fört dit — och hon gav alla mat från tre rätter och en gryta ris, ställde en fråga till var och en och lyssnade till hela svaret. Grannpojken, vars eget hem var tyst, åt hos oss i elva år. Årtionden senare, vid hennes begravning, stod han längst bak — nu en vuxen, framgångsrik man, en främling för mig — och grät längre än någon annan. Efteråt frågade jag honom varför. Han sade: "Din mormor är anledningen till att jag vet hur en familj låter."

Hon undervisade aldrig en enda gång i sitt liv. Hon dukade ett bord, varje kväll, utan undantag, och bordet stod för undervisningen. I Kina hälsar vi inte på varandra med "hur mår du?" Vi säger 你吃了嗎 — har du ätit? I fem tusen år har den frågan betytt: blir du omhändertagen, hör du till, finns det någon som vakar över dig. Min mormor ställde den varje dag i sitt liv och besvarade den själv, med tre rätter och en gryta ris.

Efter "Mormoderns kök" — några ord från den andra stranden

Jag mötte aldrig denna mormor, men jag känner igen henne fullständigt. På mitt språk skulle vi säga att hon hade Herzensbildung — hjärtats bildning, den enda examen som inte kan köpas. Lagg märke till vad hon aldrig gjorde: hon undervisade aldrig, predikade aldrig, använde aldrig ordet familj. Hon byggde ett instrument — ett bord, dukat varje dag, utan undantag — och lät instrumentet göra arbetet. Det är precis så en stor högtalare fungerar: den säger ingenting av sig själv; den gör det möjligt att höra det som är sant. Pojken som grät vid hennes begravning hade lyssnat till det instrumentet i elva år. Bygg bordet. Bordet gör resten.

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。

Berättelse två — Fjortonde våningen

Gamle Chen hade bott på fjortonde våningen i sitt höghus i Shanghai i nio år utan att känna någon av sina grannar. Sexhundra familjer bodde i huset; hissen var en låda fylld av sänkta blickar. Sedan kom sommarens tyfon, som slog ut strömmen i två dagar, och hissen stannade, och fjortonde våningen blev ett berg. Den första kvällen bar gamle Chen — en änkring som av fyrtio års vana alltid lagade för mycket mat — sin extra gryta soppa genom den mörka korridoren och knackade för första gången på dörren mittemot. En ung mamma öppnade, med ett barn på höften och is som smälte i den strömlösa frysen. Han räckte fram grytan och sade Kinas äldsta mening: "Har du ätit?"

Den andra kvällen hade korridoren blivit en by. Någons campingkök, någon annans ljus, en tredje persons gitarr; den pensionerade läraren från 1403 berättade historier för barn vars namn gamle Chen lärde sig den kvällen, efter nio år. När strömmen återvände tändes lamporna och alla blinkade mot varandra, en smula generade, som människor som vaknar ur en vacker dröm. Men veckan därpå satt en lapp i hissen, skriven med den unga mammans handstil: "Middag i korridoren, lördag, ta med en rätt." Nio år med elektricitet hade hållit dem som främlingar. Två dagar av mörker — och en gryta soppa, buren tio meter — gjorde dem till grannar. Tråden av 缘 behöver inte mycket. Den behöver en enda människa som är villig att knacka på.

Efter "Fjortonde våningen" — några ord från den andra stranden

Nio år med elektricitet gjorde sexhundra familjer till främlingar; två dagar av mörker gjorde dem till grannar. Jag har länge tänkt på den här berättelsen, eftersom jag har tillbringat mitt liv på ingenjörernas sida, och det är vi som byggde höghuset, hissen, de fulländade systemen som undanröjer varje anledning att knacka på en dörr. Lärdomen är inte att systemen är fel. Lärdomen är att bekvämlighet är ett lösningsmedel: den löser upp friktion, och mycket av det vi kallar gemenskap var just friktion — den lånade stegen, den delade spisen, tjänsten man bad om. Gamle Chen förstod vad som måste göras när systemen fungerar alltför väl: skapa tillfället själv. En gryta soppa, buren tio meter, är en fem tusen år gammal teknik, och den har aldrig någonsin svikit.

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。

Den andra pelaren — Växande (长)

Allt jag någonsin har skapat som var värt att skapa växte långsammare än jag önskade. Den första högtalaren som återgav sanningen krävde år av kvällar. Vinrankorna jag planterade som yngre man gav sin finaste skörd åt en vithårig man. Länges trodde jag att tålamod var priset för kvalitet. Jag hade fel. Tålamod är inte priset. Tålamod är ingrediensen.

Vår tid har organiserat sig kring den motsatta övertygelsen. Den mäter tillväxt kvartalsvis, fotograferar den dagligen och kan inte förstå varför allt den driver upp så snabbt faller för första vinden. Svaret finns i varje bambulund och varje vinkällare: det som reser sig utan rötter är inte tillväxt; det är bara höjd.

Tien May valde en berättelse för denna pelare — en ung man som kom till ett berg för att finna en genväg och stannade i elva år. Jag har anställt många hundra människor i mitt liv. Jag skulle anställa den mannen utan en intervju.

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。

Berättelse tre — Lärlingen som ville ta en genväg

En ung man kom till en temästare i Wuyi för att lära sig hantverket, eftersom han på sin telefon hade sett att stente av mästarklass säljs för priset av en bil. Den första månaden fick han göra en enda sak: bära vatten och vaka över elden. Den andra månaden: dofta på bladen i varje skede och inte säga något. Den tredje månaden gjorde den unge mannen uppror. "Mästare, det finns kurser på nätet. Tre veckor, certifikat ingår. Varför slösar du bort min tid?" Mästaren nickade, som om frågan var berättigad, och räckte honom två koppar te. "Säg mig skillnaden." Den unge mannen smakade på båda. "De är likadana." Mästaren drack och sade: "Det ena rostades av min lärare för fyrtio år sedan och har vilat sedan dess. Det andra rostade jag förra våren, och jag skäms fortfarande för det. Den dag du kan smaka skillnaden är den dag din utbildning har börjat — och inget certifikat kan tryckas för en tunga."

Den unge mannen stannade. Nu har det gått elva år. Förra hösten lät mästaren för första gången ett parti gå till marknaden under bådass namn. När en journalist frågade om inte elva år var ett alltför högt pris svarade den unge mannen något som journalisten inte tryckte, eftersom det blev en dålig rubrik: "Jag ägnade inte elva år åt att lära mig te. Jag ägnade elva år åt att bli någon som kan smaka. Teet var bara läraren som aldrig förlorade tålmodet med mig."

Efter "Lärlingen" — några ord från den andra stranden

"En tunga kan inte få ett tryckt certifikat." Jag skulle hugga in den meningen över dörren till varje skola jag känner. Vi har byggt en civilisation av meriter — tre veckor, certifikat ingår — och undrar varför mästerskapet försvinner. Temästarens metod är densamma som i varje verkstad jag någonsin har respekterat: först händerna, sedan sinnena, därefter omdömet och allra sist namnet. Elva år för att bli någon som kan smaka. Det är inte långsamt. Tänk på vad som faktiskt byggdes: inte en färdighet utan en människa — ett instrument för varseblivning som nu kommer att förfinas i ytterligare femtio år. Certifikatet tappar i värde från den dag det trycks. Tungan växer i värde.

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。

Den tredje pelaren — Erkännande (知音)

Det dyrbaraste jag någonsin lärde mig kostade ingenting att köpa och tog årtionden att förstå: människor lämnar inte företag, äktenskap eller familjer för att de får för lite betalt. De lämnar för att ingen ser dem. Jag har sett lysande ingenjörer stanna genom svåra år för en enda chef som exakt förstod vad deras arbete rymde — och jag har sett dem avstå från förmögenheter erbjudna av män som inte ens kunde säga vad de gjorde.

Det kinesiska språket rymmer det finaste ord jag känner för detta: 知音 — den som känner mitt ljud. Det kommer från en musiker och en vedhuggare, och Tien May har lagt deras melodi, "Strömmande vatten", som bokens mellanspel, där den hör hemma: i slutet, före avskedet.

Hon valde två berättelser för denna pelare. I den ena kostar erkännandet en mandarin. I den andra kommer det trettio år för sent, i en enda mening, och förändrar ändå ett liv. Läs dem och besvara sedan ärligt frågan de ställer: vem i ditt liv utför ett verkligt arbete i det fördolda — och har du sagt det, högt, med namn?

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?

Berättelse fyra — Städerskans namn

I ett glastorn i Shenzhen, på trettioförsta våningen, arbetade en ung produktchef vid namn Deng de flesta kvällar efter tio. Det gjorde även någon annan: städerskan som rörde sig genom det tomma kontoret med sin vagn, lika osynlig för personalen som mattan. I ett år delade de våningen utan ett ord. Så en kväll misslyckades Dengs projekt — offentligt, brutalt, i ett mejl till tvåhundra personer — och han satt vid sitt skrivbord, oförmögen att resa sig och gå hem. Städerskan stannade sin vagn bredvid honom, lade ner en mandarin ur sin egen väska och sade: "Du stannar längre än alla andra. Och du är den ende som aldrig lämnar ditt skrivbord i oordning åt mig. Vad de än skrev i det där mejlet skrev de inte om människan. Jag ser människan."

Deng åt mandارين och grät nästan, men inte riktigt, och gick hem med förmågan att sova. Nästa kväll frågade han vad hon hette — Auntie Rong — och från den dagen hälsade han på henne med hennes namn och fick veta att hennes son studerade till ingenjör i Wuhan, och började lämna de fina tepåsarna där hon skulle hitta dem. Ingenting i företaget förändrades; hans utvärdering det året bar fortfarande spåren av misslyckandet. Men Deng säger nu att hans verkliga utbildning i ledarskap började den kvällen, med en mandarin: insikten att bli sedd — exakt, vänligt, med namn — kan hålla en människa uppe när inget annat gör det, och inte kostar den som ser någonting alls. I dag leder han ett team på fyrtio personer. Han kan alla fyrtio namn, och städarnas namn.

Efter "Städerskans namn" — några ord från den andra stranden

Auntie Rong såg två saker som ingen annan på trettioförsta våningen kunde se: att mannen stannade längst och att han aldrig lämnade sitt skrivbord i oordning åt henne. Lägg märke till vad det betyder — hon läste hans karaktär ur tecken som var osynliga för hans egna kollegor, eftersom uppmärksamheten var hennes instrument och hon höll det välstämt. Och lägg märke till obalansen, för den rymmer erkännandets hela ekonomi: hennes mandarin kostade nästan ingenting. Hela hans företag, med sina löner och bonusar, kunde den kvällen inte åstadkomma det hon åstadkom med den. Jag har undertecknat många ersättningsplaner i mitt liv. Aldrig någon som kunde hålla en människa uppe i det ögonblick hon själv inte kunde stå. Det kan bara ett vittne göra. Var det vittnet.

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。

Berättelse fem — Fadern som talade en gång

Under hela Xiaoyans barndom berömde hennes far ingenting. Betygen mottogs med en nick; det provinsiella pianopriset med orden "andra satsen gick för fort." Han var inte grym — han arbetade dubbla skift för att bekosta hennes lektioner och körde henne genom vintermörkret till varje prov — men orden kom aldrig, och ett barn kan inte leva av uppoffringar; ett barn behöver ord. Xiaoyan växte upp framgångsrik och hungrig och samlade prestationer så som den svältande samlar bröd, och varje trofé var ett brev till hennes far som han aldrig tycktes öppna.

Vid hennes bröllop krävde seden att han skulle tala. Han reste sig, en man synbart plågad inför en mikrofon, vek upp ett papper, vek ihop det igen och lade det åt sidan. Sedan sade han: "Jag är en människa som inte kan säga saker. Min dotter vet det och har fått betala för det. Så jag ska bara säga en sak." Han såg på henne. "Varje dag i ditt liv såg jag dig. När du skyndade i andra satsen såg jag hur hårt du hade arbetat med den första. Jag visste inte att det man ser måste sägas högt. Det vet jag nu, trettio år för sent, och jag säger till den här unge mannen" — han vände sig mot brudgummen — "gör inte mitt misstag. Berätta för henne vad du ser. Varje dag. Det är hela arbetet med att älska någon."

Xiaoyan säger att meningen ordnade om hela hennes liv — bakåt, som ett ljus som tändes i slutet av en lång korridor hon hade vandrat genom i mörker. Men hon fattade ett beslut vid det bordet och har hållit fast vid det: i hennes egen familj skulle erkännande aldrig vara ett arv som sparades och överlämnades en enda gång. Det skulle vara småmynt, använda varje dag. Hennes far gav henne också det. Vissa män lär ut pelaren genom att hålla den uppe. Andra lär ut den genom att en gång, ärligt, visa vad det kostade att låta den falla.

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。

Efter "Fadern som talade en gång" — några ord från den andra stranden

Den här berättelsen är den svåraste i boken för mig, eftersom jag har känt den här fadern. I min generation, också i mitt land, trodde män att försörjning var ett språk — att de dubbla skiften och färderna genom vintermörkret sade det som behövde sägas. Det gjorde de inte. Ett barn kan inte leva av uppoftningar; den meningen är exakt. Det som berör mig är slutets ärlighet: han låtsas inte att de trettio åren kan återbetalas. Han gör det enda som återstår — han förvandlar skulden till ett arv, räcker lärdomen vidare till den unge mannen och låter sitt misslyckande bli nästa generations vägledning. Det finns en form av storhet i det. Men sträva inte efter den. Sträva efter de dagliga småmynten. Säg vad du ser, i dag, högt. Det är, som han upptäckte, hela arbetet med att älska någon.

Den fjärde pelaren — Lojalitet (信)

Varje förmögenhet jag har sett byggas hederligt har vilat på samma osynliga grund: löften som hålls när ingen kontrollerar. Avtal binder oss där vi kan granskas. Lojaliteten styr det andra området — det större — och där finns allt av värde: leverantören som inte höjer priset under ditt svåra år, partnern som säger sanningen när en lögn vore billigare, vännen som återvänder efter grälet.

Den moderna ekonomin kallar lojalitet ineffektiv. Jag har drivit företag i femtio år och kan redovisa den verkliga kalkylen: lojalitet är den mest lönsamma strategi som någonsin har skapats. Den vägrar bara att ge avkastning inom kvartalet. Den betalar sig under det tionde året — och det tionde året kommer alltid.

Tien May valde en berättelse för denna pelare, om fula chilifrukter köpta till ett rättvist pris. Den borde läras ut på varje handelshögskola i världen. Det kommer den inte att göra, och därför måste den i stället berättas vid varje bord.

「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。

Berättelse sex — Skörden som slog fel

Boss Zhou drev ett medelstort livsmedelsföretag i Chengdu, och i nio år hade han köpt sin chili från samma jordbrukskooperativ uppe i bergen — familjen Luo och deras grannar, vars skörd låg till grund för hans mest sålda sås. Det tionde året förstörde regn vid fel årstid skörden. De chilifrukter som överlevde var färre, fulare och — inköpschefen lade kalkylbladet framför honom — fyrtio procent dyrare än perfekta exemplar som omedelbart kunde köpas från en mäklare två provinser bort. "Ett år", sade chefen. "Vi byter i ett år. De kommer att förstå. Det är bara affärer."

Zhou såg länge på kalkylbladet. Sedan sade han: "Under de nio år då skördarna var rikliga, sålde familjen Luo någonsin vår avtalade andel till någon som bjöd mer? De fick erbjudanden. Jag vet att de fick erbjudanden." Chefen medgav att de aldrig hade gjort det. "Då var de lojala under sina starka år", sade Zhou, "och du ber mig vara illojal under deras svaga. Köp de fula chilifrukterna. Allihop. Och skicka agronomen för att hjälpa dem plantera om." Såsen var tunnare det året; en matbloggare märkte det; det kostade dem. Tre år senare, när en gigantisk konkurrent kom till bergen och lockade med kontrakt på tre gånger så stora volymer, vägrade hela kooperativet utan att ens hålla ett möte. Gamle Luos svar spreds över hela provinsen: "Boss Zhou köpte vår sämsta skörd till ett rättvist pris. Ni erbjuder er att köpa vår bästa. Kom tillbaka när ni har köpt en dålig skörd." Sedan dess har Zhou aldrig saknat chili — och, säger han, aldrig sovit dåligt. Kalkylbladet, säger han till sina unga chefer, kan räkna på allt utom det tionde året.

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。

Efter "Skörden som slog fel" — några ord från den andra stranden

Boss Zhous fråga till sin chef är den finaste företagsgranskning jag någonsin har hört: var de lojala under sina starka år? Han förstod att de nio goda åren inte bara var affärer; de var fakta — ett årtiondelångt prov på karaktär som kooperativet hade klarat i tysthet, erbjudande efter erbjudande som avböjdes. Kalkylbladet kunde inte se denna tillgång, eftersom förtroende inte syns i någon balansräkning; det visar sig först under det tionde året, som skillnaden mellan en leverantör och en bundsförvant. När jätten kom med tre gånger så stora volymer upptäckte den vad jag har sett konkurrenter upptäcka hela mitt liv: en hedersskuld går inte att bjuda över. Man kan bara försöka köpa det som någon annan har fått — och det är aldrig till salu.

Den femte pelaren — Klarhet (明)

Jag har från första början publicerat fullständiga mätdata för mina produkter, även sådana som ingen kund frågar efter. Kollegor kallade det kommersiell naivitet. Det var raka motsatsen: det var det billigaste kvalitetskontrollsystem som någonsin skapats, eftersom ett företag som publicerar allt måste bygga allt så att det tål att offentliggöras. Klarhet är inte en kommunikationspolicy. Klarhet är en konstruktionsmetod — för produkter och för liv.

Tecknet för denna pelare är 明: sol och måne sida vid sida, allt ljus som finns, ingenting lämnat i skugga. Det tyska ord jag levde efter är enklare: Klarheit. Båda uttrycker samma disciplin — säg det som är sant, visa det som är verkligt och avlägsna allt du skulle vara rädd att få frågor om.

Tien May valde två berättelser. I den ena kan sanningen inte rättas när den väl skrivits; i den andra står den tryckt på en meny. Båda slutar på samma plats: i insikten att ärlighet, som kan se ut som en risk, är den enda grund som håller.

「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。

Berättelse sju — Penseldraget som inte kan rättas

En elev kom till en gammal kalligrafimästare, och hans tecken var skickligt utförda men märkligt livlösa. Mästaren såg honom arbeta och upptäckte genast problemet: i slutet av svåra penseldrag tvekade eleven och förde sedan — i en rörelse han inte ens var medveten om — penseln tillbaka mot papperet och rättade linjen. Små korrigeringar, nästan osynliga. Mästaren sade ingenting på en månad. En morgon tog han sedan bort elevens bläck och gav honom en skål med vanligt vatten och en grå skiffertavla. "Skriv på den."

Eleven skrev. På skiffertavlan glänste vattnets penseldrag i några sekunder och avdunstade — inget spår, ingen publik, ingen konsekvens. Och när inget stod på spel försvann hans tvekan; dragen blev hela, beslutsamma, levande. Mästaren lät honom fylla tavlan i en timme och lämnade sedan tyst tillbaka bläcket och papperet. "Skriv nu precis som du nyss skrev." Eleven gjorde det — och för första gången andades hans tecken. "Förstå vad som hände", sade mästaren. "Din skicklighet var aldrig problemet. Ditt förhållande till att bli sedd var problemet. På papper skrev du för att dölja; på vatten skrev du för att skriva. Bläck på rispapper tillåter inga rättelser — varje tvekan syns, varje lånad rörelse syns; penseldraget är en bekännelse. Det är inte konstens grymhet. Det är konstens hela gåva: den är en plats i livet där du inte kan låtsas, och därför en plats i livet där du till slut slutar göra det." Eleven blev själv mästare och började livet ut varje morgon med en skål vatten och en skiffertavla — inte för att öva penseldragen, sade han, utan för att öva ärligheten.

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。

Efter "Penseldraget" — några ord från den andra stranden

"På papper skrev du för att dölja; på vatten skrev du för att skriva." Jag har sett exakt samma fenomen hos ingenjörer, vinmakare och sångare i inspelningsstudion: arbetet blir livlöst i samma ögonblick som den som skapar börjar prestera inför andras ömdöme i stället för att tjäna själva verket. Varje hantverk har sitt rispapper — mediet som inte tillåter någon retuschering, där handen bekänner. Under hela min karriär har jag medvetet sökt mig till sådana medier, eftersom de är de enda ärliga lärarna. Mästarens gåva var inte skiffertavlan; den var diagnosen: din skicklighet var aldrig problemet; ditt förhållande till att bli sedd var problemet. Läk det, och penseldragen andas. Det gäller kalligrafi. Det gäller allt.

「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。

Berättelse åtta — Menyn som sade sanningen

Sister Fangs lilla restaurang i Kunming hade elva bord och en meny som alla andras: "vild svamp" som var odlad, "dagens fisk" som var gårdagens, "mormors recept" som skapats 2019. Alla gjorde så; kunderna räknade med det; dimridån var branschstandard. Sedan kom den svåra våren då en leverantörs felmärkta olja blev en nyhet, ingen litade längre på någon meny i staden, och Sister Fang, sittande i sin tomma restaurang, fattade ett beslut som hennes bror kallade kommersiellt självmord. Hon skrev om menyn så att där bara stod det som var sant. "Odlad shiitake, från familjen Lis gård i Chenggong, levereras på tisdagar." "Fisk: det som levde i tanken i morse — fråga, så visar jag tanken." "Det bräserverade fläsket är mitt eget recept. Min mormor var, sanningen att säga, en usel kock."

I två veckor hände ingenting. Sedan åt en matbloggare där, trött på att bli elegant lurad överallt i staden, och publicerade en enda rad: "Jag har hittat en meny som skulle klara ett polisförhör." Sedan dess har de elva borden varit fulla, med kö på helgerna, och Sister Fang har aldrig en enda gång fått frågan om rabatt — för, som hon säger, människor prutar när de misstänker att priset är en historia, och hennes priser hade slutat vara historier. Hennes bror frågade vad hemligheten var, så att han kunde kopiera den i sin egen butik. Hon sade: "Det finns ingen hemlighet. Det är hemligheten. Ett hus som fruktar frågan har redan besvarat den. Jag tog bort allt jag var rädd att få frågor om."

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。”

Efter "Menyn" — några ord från den andra stranden

Sister Fang upptäckte under en enda svår vår det jag ägnade årtionden åt att bev-
isa i laboratorier: transparens är inte en dygd man lägger till ett företag; det är ett filter
man låter företaget passera genom. Se vad hennes omskrivna meny faktiskt krävde:
verkliga gårdar, namngivna och med angivna leveransdagar; en fisktank som kunde
inspekteras; ett påstående om mormor som helt enkelt, avväpnande, var sant. Hon än-
drade inte bara orden. Orden förändrade restaurangen — eftersom allt som inte tålde
att beskrivas ärligt måste bort. Därför prutar ingen med henne: ett pris upphör att vara
förhandlingsbart i samma ögonblick som det upphör att vara en historia. "Jag tog bort
allt jag var rädd att få frågor om." Femtio år av min egen kvalitetsfilosofi, i elva ord, från
ett litet kök i 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。

Mellanspel — Strömmande vatten

År 1977, när mänskligheten sände de två Voyager-farkosterna mot solsystemets yttre gräns, fäste man vid var och en en gyllene skiva: ljud från jorden, utvalda för att representera oss inför den eller det som en dag kanske finner den. Bland hälsningarna, fågelsången och Bach placerade kommittén ett kinesiskt stycke, och deras val var mer fulländat än de kanske själva förstod: "Strömmande vatten", spelat på guqin — just den melodi genom vilken vedhuggaren Zhong Ziqi, tjugofem sekler tidigare, hade igenkänt Bo Yas själ. Den första 知音s melodi, den första människa som någonsin verkligen hörde en annan.

Tänk på vad det betyder. Bo Ya slog sönder sin qin eftersom hans ende lyssnare hade dött, i tron att ett ljud utan någon som förstår det inte är värt att skapa. Och när mänskligheten sände sitt budskap ut i mörkret valde den just denna melodi — som för att säga till universum det Bo Ya sade till flodstranden: här är vårt ljud; finns det någon där ute som känner det? Skivan är nu bortom Pluto, på en fyrtio tusen år lång färd mot den närmaste stjärnan, den mest tålmodiga lyssningsutrustning som någonsin byggts. Den kanske aldrig blir hörd. Den sändes ändå. Och det är den sista lärdomen från tystnadens pelare, den som hela denna bok har kretsat kring: att skapa något sant och sända det mot en lyssnare du inte kan se — en flaska som läggs undan i ett årtionde, en klockklang som följs till sitt slut, en sång som spelas till slut för en far — är ingen chansning. Det är den äldsta handling av tillit som finns. Någonstans lyssnar någon. Spela som om de gör det.

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。

Om mellanspelet — några ord från den andra stranden

Tien May har låtit en berättelse stå utanför pelarna, och det med rätta. "Strömmande vatten" är inte ett exempel på filosofin; det är filosofin, fullständig, i en enda bild: ett musikstycke, valt av mänskligheten som dess budskap till universum — just den melodi genom vilken en människa för första gången verkligen hörde en annan.

Jag tillbringade min ungdom med att löda kretsar för att en lyssnare skulle kunna ta emot en musikers andetag oförvanskat. Då visste jag inte att jag övade inför denna mening: att skapa något sant och sända det mot en lyssnare du inte kan se är ingen chansning; det är den äldsta handling av tillit som finns. Var och en som bygger något verkligt — ett vin som lagras i ett årtionde, ett företag byggt för barnbarnen, en bok skriven för en läsare som ännu inte är född — lever av den tilliten. Den gyllene skivan är nu bortom Pluto och bär en vedhuggares öron och en musikers hjärta mot stjärnorna, med fyrtio tusen års tålamod.

Någonstans lyssnar någon. Bygg som om de gör det.

关于间章 — 来自彼岸的话

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

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

总有一处，有人在听。就当有人在听那样，去弹。

Epilog — Handslaget på bron

En bro tillhör ingen när den väl är färdig. Byggarna på var sin strand arbetade från sitt håll — olika verktyg, olika sånger, samma ritningar — och en dag, mitt på bron, över det djupaste vattnet, möttes deras händer. Det är vad som har hänt i denna bok. Jag tog med mig övertygelserna från en europeisk verkstad: mät allt, dölj ingenting, låt naturen sätta normen, bygg för barnbarnen. Tien May tog med sig det jag inte kunde bidra med: berättelserna, borden, mormödrarna — de tiotusen stilla kinesiska morgnar då samma övertygelser har levts i fem tusen år utan att någonsin behöva en bok.

Om du har läst så här långt har du gått över hela bron, och nu vet du det vi vet: det fanns aldrig någon filosofi att exportera. Det fanns bara en familjelikhet att känna igen — 殊途同归, olika vägar, samma mål. Beviset fanns aldrig i mina argument. Det fanns i hennes berättelser och i den lilla överraskning du kände när någon av dem visade sig handla om dig.

Så vi slutar, som båda våra traditioner avslutar varje god sammankomst, inte med en slutsats utan med en måltid. I kväll, eller så snart livet tillåter: duka bordet. Laga något en mormor skulle känna igen. Håll upp te med allt det tålmod det kräver, eller öppna en ärlig flaska, eller båda. Sätt på musik värd att vara tyst inför. Servera de andra först. Fråga någon — och mena det — har du ätit?

Och när ansiktena runt bordet börjar öppna sig, som de kommer att göra, se på den som hjälpt dig bygga ditt liv och förstå det Tien May och jag förstår när vi lägger ned våra pennor på var sin strand av floden: bron var aldrig boken.

Bron är bordet. Det var alltid bordet.

Välkommen hem. 欢迎回家.

— Professorn

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

Tack — De levandes färg

En liten berättelse från arbetet med denna bok hör hemma i den, eftersom den bevisar bokens tes. När vi planerade de två porträtten som möter varandra över uppslaget — mitt på den ena stranden, Tien Mays på den andra — föreslog jag, med en europeisk formgivares instinkt, att båda fotografierna skulle vara svartvita. Det verkade elegant: två bilder, tagna med olika kameror i olika länder, förenade genom gråskalans disciplin.

Tien May svarade med en enda varsam mening. I Kina, förklarade hon, hör ett svartvitt porträtt de döda till. Det är 遺像 — minnesbilden som står vid en begravning, framför rökelsen. Om vi tryckte oss båda i svartvitt, vända mot varandra, skulle en kinesisk läsare öppna denna bok om en levande filosofi och finna två författare som redan sörjdes.

Jag hade ägnat ett år åt att skriva att sanningen ensam inte korsar floder — och där, i min egen plan för porträtten, stod beviset. Allt jag avsåg var rätt på min strand och fel på hennes, och jag kunde inte ha vetat det, eftersom just denna sorts kunskap inte finns i böcker eller mätningar. Den lever i människor. Det är därför en bro inte kan byggas från bara en sida.

Därför är porträtten i denna bok i färg — de levandes färg — och jag berättar om mitt misstag här med tacksamhet snarare än förlägenhet. Om du någonsin tvivlar på att du behöver någon från den andra stranden, minns de grå fotografier som nästan blev tryckta. Hitta sedan din Tien May och lyssna på henne.

— Professorn

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

