



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

# SAF YAŞAM KİTABI

THE BOOK OF PURE LIFE - PART III  
- MOST DO ČÍNY

SIQT | Schweizer Institut  
für Qualitäts-tests GmbH



Swiss most innovative midsize  
companies 2026

Household & Consumer Goods

**AWARD WINNER**  
INNOVATION PERFORMANCE

Swiss Intellectual Properties & Licensing AG

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



# THE BOOK OF PURE LIFE III

纯粹生活之书 · 第三部

The Bridge to China · 通往中国之桥

First Edition · 2026

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

*Tien Mai'ye,  
The Bridge to China'yı inşa ederken paha biçilmez  
rehberliğiniz, vizyonunuz ve sarsılmaz desteğiniz için de-  
rin minnetle. Siz olmasaydınız bu kitap mümkün olmazdı.*

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 — Nehrin Benim Kıyısından.....                        | 10 |
| Öteki Kıyıda Bir Not.....                                    | 12 |
| Birinci Sütun — Bağ (缘) .....                                | 14 |
| Birinci Hikâye — Büyükannenin Mutfağı .....                  | 16 |
| “Büyükannenin Mutfağı”ndan Sonra — öteki kıyıda bir söz..... | 16 |
| İkinci Hikâye — On Dördüncü Kat .....                        | 18 |
| “On Dördüncü Kat”tan Sonra — öteki kıyıda bir söz .....      | 18 |
| İkinci Sütun — Büyüme (长) .....                              | 20 |
| Üçüncü Hikâye — Aşamaları Atlamak İsteyen Çırac.....         | 22 |
| “Çırac”tan Sonra — öteki kıyıda bir söz .....                | 22 |
| Üçüncü Sütun — Tanınmak (知音) .....                           | 24 |
| Dördüncü Hikâye — Temizlik Görevlisinin Adı .....            | 26 |
| “Temizlikçinin Adı”ndan Sonra — öte yakadan bir söz.....     | 26 |
| Beşinci Öykü — Bir Kez Konuşan Baba .....                    | 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 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| “Bir Kez Konuşan Baba”dan Sonra — öte yakadan bir söz..... | 30 |
| Dördüncü Sütun — Sadakat (信) .....                         | 30 |
| Altıncı Öykü — Başarısız Hasat.....                        | 32 |
| “Başarısız Hasat”tan Sonra — öte yakadan bir söz.....      | 34 |
| Beşinci Sütun — Berraklık (明) .....                        | 34 |
| Yedinci Öykü — Düzeltilemeyen Fırça Darbesi.....           | 36 |
| “Fırça Darbesi”nden Sonra — öte yakadan bir söz.....       | 38 |
| Sekizinci Öykü — Gerçeği Söyleyen Menü.....                | 40 |
| “Menü”den Sonra — öte yakadan bir söz.....                 | 42 |
| Ara Bölüm — Akan Su .....                                  | 44 |
| Ara Bölüm Üzerine — öte yakadan bir söz .....              | 46 |
| Sonsöz — Köprüdeki El Sıkışma.....                         | 48 |
| Teşekkürler — Yaşayanların Rengi.....                      | 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 — Nehrin Benim Kıyısından

Hayatım boyunca bir şeyler inşa ettim. Önce, bir öğrenci odasında hoparlörler; çünkü bir devrenin o nefes hakkındaki yorumunu değil, şarkıcının nefesini duymak istiyordum. Sonra kumaşlar, şaraplar, evler — farklı malzemelerde hep aynı inatçı uğraş: insanla hakikat arasına giren her şeyi kaldırmak. Bu yaşam biçimi üzerine iki kitap yazdım ve söylemem gerekeni söylediğime inandım.

Sonra dünyanın öteki ucundan bir mektup geldi. Dostum Tien May kitapları, benim her zaman üretmeye çalıştığım gibi okumuştı: bütünüyle, dürüstçe, iltifatsız. Bana felsefenin doğru olduğunu — ama tek başına hakikatin nehirleri aşamadığını söyledi. Çin’de, diye yazdı, insanlar sistemleri değil insanları izler. Çerçevesi değil, hikâyeleri benimserler.

Ben bir mühendisim. Biri bana daha iyi bir yapı gösterdiğinde eskisini savunmam; aletlerime uzanırım. Bu yüzden bu üçüncü kitap onun yöntemiyle kuruldu. İnançlarım elli yıldır aynı — hiçbir şey yumuşatılmadı, hiçbir şey eklenmedi. Ama burada, onun söylediği gibi gelmeleri gereken biçimde geliyorlar: insan olarak. Üç yemek ve bir tencere pilavla bir büyükanne. İki fincanla bir çay ustası. Bir mandalina ile bir temizlik görevlisi. Otuz yıl gecikmiş tek cümleyle bir baba.

Bu kitaptaki hikâyeler benim değil, Tien May’in sözleriyle anlatılıyor. Ben ona iskeleti verdim; o da onu Çin’e özgü biçimde ayağa kaldırdı — bunlar onun sözleri ve gerçek çevirinin ne olduğunu anlatmak için bulabileceğim her sözden daha iyi. Benim sesimde kalan yalnızca çerçeve: bu prolog, her sütundan önce birkaç söz, her hikâyeden sonra kısa bir düşünce ve sonda bir veda. Çerçeve nehrin Avrupa kıyısıdır. Hikâyeler Çin kıyısıdır. Kitap köprüdür.

Yavaş okuyun. Değer taşıyan ne yaptıysam, hep yavaş yapıldı.

— Profesör

## 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

## Öteki Kıyıda Bir Not

Ben akademisyen değilim, yazar da değilim. Bir iş kadınıyım — ve bir anlaşma sayesinde Profesör'ün dostuyum.

Bir sözleşme vesilesiyle tanıştık. Çin'in outdoor dünyasının istediği şey onda vardı — XBionic teknolojisi — ve Sanfo bunu istiyordu. O anlaşmanın karşı kıyıya taşınmasına yardım ettim. Bununla biteceğini sanmıştım: imzalanan bir anlaşma, sıkılan bir el, bir mevsim boyunca işi kesişmiş iki ayrı kıyıdaki iki insan. Bitmedi. Bazı köprüler, bir kez kurulmaya başlayınca ortada durmaz.

Profesör birlikte çalıştığım en yaratıcı ve en çalışkan insandır — zihni on yıl sonrasını görür, ama gece yarısı mesajlarına hâlâ kendisi cevap verir. Dünya deha sözünü fazla kolay kullanıyor. Onun durumunda ise bu yalnızca gerçeğin kendisi.

Bir şeyi dürüstçe inşa etmenin ne demek olduğuna dair iki kitap yazmış ve bana göndermişti. Onları işi okuduğum gibi okudum: bütünüyle ve iltifatsız. Ona felsefenin doğru olduğunu — ama Çin'de felsefe olarak yol alamayacağını söyledim. Benim ülkemde insanlar sistemleri değil insanları ve hikâyeleri izler. O bir mühendis. Daha iyi bir yapı görünce aletlerine uzandı ve bu üçüncü kitabın Çin tarafını benden kurmamı istedi.

Bu benim için büyük bir onur oldu. Onunla tartışacak kadar bilgili değilim; zaten buna kalkışmazdım. Yapabildiğim, yazdığı hikâyeleri bir büyükannenin tanıyacağı Çinceye taşımak ve İngilizce çerçevesini kendi sesiyle Çinceye aktarmaktı. Hikâyeler onun. Çince ses benim. Köprü bizim.

Adım ve sözlerim öteki kıyıda duruyor; bu yeter. Buraya kadar okuduysanız benimle zaten tanıştınız — masada.

Tevazu ve saygıyla,

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

## Birinci Sütun — Bağ (缘)

Bağın ne olduğunu daha adını koyamadan bir sofrada öğrendim. Annemin mutfağı büyük değildi, imkânlarımız da geniş değildi; ama her akşam sofraya kurulurdu ve o sofraya oturan herkes, o saat boyunca aileydi. Elli yıl sonra dört kıtada sofralara oturdum ve bir ömürlük araştırmanın sonucunu söyleyebilirim: bir hayatın niteliği, sofralarının niteliğinden okunabilir.

Bize modern çağın sorununun yalnızlık olduğu söyleniyor, sanki hava durumuymuş gibi. Değil. Bağ kurmak, uyguladığım her zanaat gibi bir iş: malzemeleri vardır — yemek, zaman, dikkat; tekniği vardır — sorulan soru ve sonuna dek dinlenen cevap; bir de atölyelerimdekiyle aynı, taviz kabul etmeyen yasası vardır: mevcudiyet başkasına devredilemez. Hiçbir cihaz sizin yerinize orada olamaz.

Tien May bu sütun için iki hikâye seçti. Biri okuyamayan bir büyükanne hakkında. Diğeri bir tencere çorbayı on metre taşıyan bir adam hakkında. Birlikte, iki kitapta anlatmaya çalıştığım her şeyi içeriyorlar — hem de daha iyi anlatıyorlar.

## 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。

## Birinci Hikâye — Büyükannenin Mutfağı

Büyükannem okuyamazdı. Ama mutfağında bir üniversite barındırırdı. Çocukluğumun her akşamı aile sofrası dolardı — anne babalar, amcalar, komşunun çocuğu, gün kimi önümüze getirdiyse — ve o herkesi üç yemek ile bir tencere pilavla doyurur, her birine tek soru sorar, cevabın tamamını dinlerdi. Kendi evi sessiz olan komşunun oğlu on bir yıl bizimle yemek yedi. On yıllar sonra, cenazesinde en arkada durdu — artık yetişkin, başarılı, benim için yabancı bir adamdı — ve herkesten uzun ağladı. Sonra nedenini sordum. Dedi ki: “Bir ailenin nasıl ses çıkardığını bilmemin sebebi büyükanneniz.”

Hayatında bir kez bile ders vermedi. Her akşam, istisnasız sofrayı kurdu; öğreten sofraya oldu. Çinde birbirimizi “nasılsın” diye selamlamayız. Şöyle deriz: 你吃了吗 — yemek yedin mi? Beş bin yıldır bu soru şunu anlatır: seninle ilgileniliyor mu, bir yere ait misin, seni gözeten biri var mı? Büyükannem bunu hayatının her günü sordu ve cevabını kendisi verdi: üç yemek ve bir tencere pilavla.

## “Büyükannenin Mutfağı”ndan Sonra — öteki kıyıda bir söz

Bu büyükanneyle hiç tanışmadım ama onu bütünüyle tanıyorum. Benim dilimde onda kalp terbiyesi — satın alınamayacak tek diploma olan yüreğin eğitimi — vardı derdik. Hiç yapmadıklarına dikkat edin: ders vermedi, vaaz etmedi, aile kelimesini bir kez bile kullanmadı. Bir araç kurdu — her gün, istisnasız hazırlanan bir sofraya — ve işi o araca bıraktı. Büyük bir hoparlör de tam böyle çalışır: kendinden hiçbir şey söylemez; hakikatin duyulmasını mümkün kılar. Cenazesinde ağlayan çocuk bu aracı on bir yıl dinlemişti. Sofrayı kurun. Gerisini sofraya yapar.

## 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。

## İkinci Hikâye — On Dördüncü Kat

Yaşlı Chen, Şanghay'daki kulesinin on dördüncü katında dokuz yıldır yaşıyor, komşularından hiçbirini tanımıyordu. Binada altı yüz aile vardı; asansör, yere çevrilmiş gözlerle dolu bir kutuydu. Sonra elektriği iki gün kesen yaz tayfunu geldi; asansör sustu, on dördüncü kat bir dağa dönüştü. İlk akşam Yaşlı Chen — kırk yıllık alışkanlıkla gereğinden fazla yemek yapan bir dul — fazladan çorba tenceresini karanlık koridorda taşıyıp ilk kez karşı kapıyı çaldı. Genç bir anne açtı; bebeği kucağında, elektriksiz dondurucusundaki buzlar eriyordu. Tencereyi uzattı ve Çin'in en eski cümlesini söyledi: "Yemek yedin mi?"

İkinci akşam koridor bir köye dönüşmüştü. Birinin kamp ocağı, birinin mumları, birinin gitarı; 1403'te oturan emekli öğretmen, Yaşlı Chen'in dokuz yıl sonra o gece adlarını öğrendiği çocuklara hikâyeler anlatıyordu. Elektrik geri geldiğinde ışıklar yandı, herkes iyi bir rüyadan uyanmış insanlar gibi hafif mahcup birbirine baktı. Ama ertesi hafta asansörde genç annenin el yazısıyla bir not belirdi: "Koridor yemeği, Cumartesi, bir yemek getir." Dokuz yıllık elektrik onları yabancı tutmuştu. İki günlük karanlık — ve on metre taşınan bir tencere çorba — onları komşu yaptı. 缘 bağı çok şey istemez. Kapıyı çalmaya gönüllü tek bir insan yeter.

## "On Dördüncü Kat"tan Sonra — öteki kıyıdan bir söz

Dokuz yıllık elektrik altı yüz aileyi yabancı yaptı; iki günlük karanlık onları komşuya dönüştürdü. Bu hikâye üzerine uzun süre düşündüm, çünkü hayatımı mühendislerin tarafında geçirdim; kuleyi, asansörü, bir kapıyı çalmaya sebep olabilecek her durumu ortadan kaldıran kusursuz sistemleri biz kurduk. Ders, sistemlerin yanlış olduğu değil. Ders şu: kolaylık bir çözücüdür; sürtünmeyi eritir ve topluluk dediğimiz şeylerin çoğu zaten sürtünmeydi — ödünç alınan merdiven, paylaşılan ocak, istenen iyilik. Yaşlı Chen sistemler fazla iyi çalıştığında ne yapılması gerektiğini anladı: vesileyi kendin yarat. On metre taşınan bir tencere çorba, beş bin yıllık bir teknolojidir ve bir kez bile başarısız olmamıştır.

## 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。

## İkinci Sütun — Büyüme (长)

Değer taşıyan ne yaptıysam, istediğimden daha yavaş büyüdü. Hakikati söyleyen ilk hoparlör yıllarca süren akşamlar istedi. Gençken diktiğim asmalar en güzel hasadını saçları ağarmış bir adama verdi. Uzun süre sabrın kalitenin bedeli olduğuna inandım. Yanılmışım. Sabır bedel değildir. Sabır malzemenin kendisidir.

Çağımız kendini tam tersine inanç üzerine kurdu. Büyümeyi üç ayda bir ölçüyor, her gün fotoğraflıyor ve böylesine hızla büyüttüğü her şeyin ilk rüzgârda neden yıkıldığını anlayamıyor. Cevap her bambu korusunda, her şarap mahzeninde duruyor: köksüz yükselen şey büyüme değildir; yalnızca yüksekliktir.

Tien May bu sütun için tek hikâye seçti — kestirme yol arayıp bir dağa gelen ve on bir yıl kalan genç bir adamı. Hayatım boyunca yüzlerce insan çalıştırdım. O adamı mülakatsız işe alırdım.

## 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。

## Üçüncü Hikâye — Aşamaları Atlamak İsteyen Çırak

Genç bir adam zanaatı öğrenmek için Wuyi’de bir çay ustasına geldi; çünkü telefonunda, usta kalitesindeki kaya çayının bir araba fiyatına satıldığını görmüştü. İlk ay usta ona tek bir iş verdi: su taşımak ve ateşi izlemek. İkinci ay: yaprakları her aşamada koklamak ve susmak. Üçüncü ay genç adam başkaldırdı. “Usta, internette kurslar var. Üç hafta, sertifika dâhil. Neden zamanımı harcıyorsunuz?” Usta, soru gayet makulmuş gibi başını salladı ve ona iki fincan çay uzattı. “Farkı söyle.” Genç adam ikisini de tattı. “Aynılar.” Usta içti ve dedi ki: “Birini hocam kırk yıl önce kavurdu ve o günden beri dinleniyor. Diğerini geçen bahar ben kavurdum, hâlâ utanıyorum. Farkı tadabildiğin gün eğitimin başlamış olacak — ve bir dil için hiçbir sertifika basılamaz.”

Genç adam kaldı. Şimdi on bir yıl oldu. Geçen sonbahar usta ilk kez bir partinin ikisinin adıyla pazara çıkmasına izin verdi. Bir gazeteci on bir yılın fazla yüksek bir bedel olup olmadığını sorunca genç adam, kötü bir manşet olacağı için gazetecinin yayımlamadığı şu cevabı verdi: “On bir yılımı çay öğrenerek geçirmedim. On bir yılımı tadabilen biri olmaya harcadım. Çay, bana sabrını hiç yitirmeyen öğretmendi.”

## “Çırak”tan Sonra — öteki kıyıdan bir söz

“Bir dile sertifika basılamaz.” Bu cümleyi bildiğim her okulun kapısına kazırdım. Bir yeterlilik belgeleri uygarlığı kurduk — üç hafta, sertifika dâhil — sonra da ustalığın neden kaybolduğuna şaşırıyoruz. Çay ustasının yöntemi, saygı duyduğum her atölyenin yöntemidir: önce eller, sonra duyular, sonra muhakeme ve ancak en sonda isim. Tadabilen biri olmak için on bir yıl. Bu yavaş değildir. Aslında ne inşa edildiğine bakın: bir beceri değil, bir insan — önündeki elli yıl boyunca gelişmeye devam edecek bir algı aracı. Sertifikanın değeri basıldığı gün düşmeye başlar. Dil ise değerini katlar.

### 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。

## Üçüncü Sütun — Tanınmak (知音)

Öğrendiğim en pahalı şey, satın almak için hiçbir şeye mal olmadı ama anlamam onlarca yıl sürdü: insanlar şirketleri, evlilikleri ya da aileleri az para aldıkları için terk etmez. Görülmedikleri için giderler. Parlak mühendislerin, yaptıkları işin ne taşıdığını tam olarak bilen tek bir yönetici uğruna zor yıllarda kaldığını; yaptıkları işin adını bile koyamayan insanların sunduğu servetlerden ise vazgeçip gittiklerini gördüm.

Çince bunun için bildiğim en yüce sözü taşıır: 知音 — sesimi bilen kişi. Sözcük bir müzisyen ile bir oduncunun hikâyesinden gelir ve Tien May onların melodisi “Akan Su”yu bu kitabın ara parçası olarak, ait olduğu yere yerleştirdi: sonda, vedadan hemen önce.

Bu sütun için iki hikâye seçti. Birinde tanınmanın bedeli bir mandalınadır. Diğerinde otuz yıl gecikmiş tek bir cümleyle gelir ve yine de bir hayatın düzenini değiştirir. Okuyun ve sonra sordukları soruya dürüstçe cevap verin: hayatınızda kim karanlıkta gerçek bir iş yapıyor — ve bunu yüksek sesle, adını söyleyerek ona söylediniz mi?

## 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?

## Dördüncü Hikâye — Temizlik Görevlisinin Adı

Shenzhen’de cam bir kulenin otuz birinci katında Deng adlı genç bir ürün yöneticisi çoğu gece onu geçene kadar çalışırdı. Başka biri de öyle: boş ofiste arabasıyla dolaşan, çalışanların gözünde halı kadar görünür olan temizlik görevlisi. Bir yıl boyunca aynı katı tek söz etmeden paylaştılar. Sonra bir gece Deng’in projesi başarısız oldu — herkesin önünde, acımasızca, iki yüz kişiye giden bir e-postayla — ve Deng masasında, kalkıp eve gidemeden oturdu. Temizlik görevlisi arabasını yanında durdurdu, kendi çantasından bir mandalina çıkarıp masaya bıraktı ve dedi ki: “Herkesten geç çıkıyorsun. Üstelik masasını benim için hiç dağınık bırakmayan tek kişisin. O e-postada ne yazmış olurlarsa olsunlar, insanı anlatmadılar. Ben insanı görüyorum.”

Deng mandalinayı yedi, tam anlamıyla ağlamadı ve eve gidip uyuyabildi. Ertesi akşam adını sordu — Rong Teyze — ve o günden sonra ona adıyla selam verdi; oğlunun Wuhan’da mühendislik okuduğunu öğrendi ve iyi çay poşetlerini bulacağı yerlere bırakmaya başladı. Şirkette hiçbir şey değişmedi; o yılki değerlendirmesinde başarısızlık hâlâ yazıyordu. Ama Deng bugün yönetimde gerçek eğitimimin o gece, bir mandalinayla başladığını söylüyor: görülmenin — doğru, iyilikle ve adıyla — başka hiçbir şeyin yetmediği anda bir insanı ayakta tutabildiğini ve gören kişiye hiçbir şeye mal olmadığını keşfetti. Bugün kırk kişilik bir ekibi yönetiyor. Kırkının da adını, temizlik görevlilerinin adlarını da biliyor.

## “Temizlikçinin Adı”ndan Sonra — öte yakadan bir söz

Rong Teyze, otuz birinci kattaki hiç kimsenin göremediği iki şeyi gördü: adamın herkesten geç kaldığını ve masasını onun için asla dağınık bırakmadığını. Bunun anlamına dikkat edin — çalışma arkadaşlarının göremediği kanıtlardan onun karakterini okuyordu; çünkü aracı dikkatti ve onu hep keskin tutuyordu. Bir de asimetriye dikkat edin; takdirin bütün ekonomisi burada yatar: mandarinası neredeyse hiçbir şeye mal olmadı. Maaşları ve primleriyle koca şirketi, o gece onun bu küçük meyveyle yarattığını yaratamadı. Hayatımda birçok ücret planı imzaladım. Hiçbiri, ayakta duramayan bir insanı o anda ayakta tutamazdı. Bunu yalnızca bir tanık yapabilir. O tanık olun.

## 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。

## Beşinci Öykü — Bir Kez Konuşan Baba

Xiaoyan'ın babası çocukluğu boyunca hiçbir şeyi övmedi. Karneleri bir baş hareketiyle karşıladı; eyalet piyano ödülüne ise "ikinci bölüm aceleye geldi" dedi. Zalim değildi — dersleri için çift vardiya çalışıyor, kış karanlığında onu her sınava götürüyordu — ama sözcükler bir türlü gelmiyordu; çocuk fedakârlıkla doymaz, sözcüklere ihtiyaç duyar. Xiaoyan başarılı ama aç büyüdü; açların ekmek biriktirmesi gibi başarı topladı ve her kupa, babasına yazılmış ama onun hiç açmadığı bir mektup oldu.

Düğününde gelenek gereği konuşması gerekiyordu. Mikrofonun önünde açıkça acı çeken bir adam gibi durdu, bir kâğıt açtı, yeniden katladı ve vazgeçti. Sonra şöyle dedi: "Ben bir şeyleri söyleyemeyen biriyim. Kızım bunu bilir ve bedelini ödedi. Bu yüzden yalnızca bir şey söyleyeceğim." Ona baktı. "Hayatının her günü seni gördüm. İkinci bölümde acele ettiğinde, ilk bölüm için ne kadar uğraştığını gördüm. Görmenin sesli söylenmesi gerektiğini bilmiyordum. Bunu şimdi, otuz yıl geç öğrendim ve bu genç adama söylüyorum" — damada döndü — "benim hatamı yapma. Gördüklerini ona söyle. Her gün. Birini sevmenin bütün emeği budur."

Xiaoyan, o cümlelerin hayatını geriye doğru yeniden düzenlediğini söyler — karanlıkta yürüdüğü uzun bir koridorun sonunda ışık yanmış gibi. Ama o masada bir karar verdi ve hâlâ sürdürüyor: kendi ailesinde takdir, saklanıp bir kez teslim edilen bir miras olmayacaktı. Her gün harcanan küçük paralar olacaktı. Babası ona bunu da verdi. Bazı erkekler sütunu ayakta tutarak öğretir. Bazılarıysa bir kez, dürüstçe, düşmesine izin vermenin bedelini göstererek.

## 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。

## “Bir Kez Konuşan Baba”dan Sonra — öte yakadan bir söz

Bu öykü benim için kitaptaki en zor olanı, çünkü bu babayı tanıdım. Benim kuşağım-da, benim ülkemde de erkekler sağlamanın konuşmak olduğuna inanırdı — çift vardiyanın ve kış yolculuklarının söylenmesi gerekeni söylediğini sanırlardı. Söylemiyordu. Çocuk fedakârlıkla doymaz; bu cümle tam isabet. Beni etkileyen, sonundaki dürüstlük: otuz yılın telafî edilebileceğini iddia etmiyor. Yapılabilecek tek şeyi yapıyor — borcu mirasa dönüştürüyor, dersi genç adama veriyor ve kendi başarısızlığının gelecek kuşağa öğreti olmasına izin veriyor. Bunda bir büyüklük var. Ama hedefiniz bu olmasın. Hedefiniz günlük küçük paralar olsun. Gördüğünüzü bugün, yüksek sesle söyleyin. Onun keşfettiği gibi, birini sevmenin bütün emeği budur.

## Dördüncü Sütun — Sadakat (信)

Dürüstçe kurulmuş gördüğüm her servet aynı görünmez temel üzerine yükseldi: kimse denetlemezken de tutulan sözler. Sözleşmeler bizi denetlenebildiğimiz yerde bağlar. Sadakat ise öteki alanı — daha büyük alanı — yönetir; değerli olan her şey orada yaşar: zor yılınızda fiyat artırmayan tedarikçi, yalan daha kolayken gerçeği söyleyen ortak, tartışmadan sonra geri dönen dost.

Modern ekonomi sadakati verimsiz sayar. Elli yıldır şirket yönetiyorum ve gerçek hesabı söyleyebilirim: sadakat, geliştirilmiş en kârlı stratejidir. Yalnızca üç ay içinde ödeme yapmayı reddeder. Onuncu yılda karşılığını verir — ve onuncu yıl daima gelir.

Tien May bu sütun için, adil fiyata alınan çirkin biberlerle ilgili tek bir öykü seçti. Dünyadaki her işletme okulunda okutulmalı. Okutulmayacak; bu yüzden her sofrada anlatılmalı.

## 「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。

## Altıncı Öykü — Başarısız Hasat

Patron Zhou, Chengdu’da orta ölçekli bir gıda şirketi işletiyordu ve dokuz yıldır biberlerini tepelerdeki aynı çiftçi kooperatifinden — en çok satan sosunu ürünleri üzerine kurduğu Luo ailesi ve komşularından — alıyordu. Onuncu yıl, mevsimsiz yağmur hasadı mahvetti. Kurtulan biberler daha az, daha çirkin ve — satın alma müdürü tabloyu önüne koydu — iki eyalet ötede bir komisyoncudan hemen alınabilecek kusursuz biberlerden yüzde kırk daha pahalıydı. “Bir yıl,” dedi müdür. “Bir yıllığına değiştiririz. Anlarlar. Bu sadece iş.”

Zhou tabloya uzun süre baktı. Sonra şöyle dedi: “Dokuz yıl boyunca hasat bereketli-yken Luolar sözleşmedeki payımızı hiç daha yüksek teklif verene sattı mı? Teklif aldılar. Aldıklarını biliyorum.” Müdür hiç satmadıklarını kabul etti. “Öyleyse güçlü yıllarında sadık kaldılar,” dedi Zhou, “sen ise benden zayıf yıllarında sadakatsiz olmamı istiyorsun. Çirkin biberleri alın. Hepsini. Bir de yeniden ekimlerine yardım etmesi için ziraat mühendisini gönderin.” O yıl sos daha suluydu; bir yemek yazarı fark etti; bunun bedelini ödediler. Üç yıl sonra dev bir rakip, üç kat hacimli sözleşmeler sallayarak tepelere geldiğinde, bütün kooperatif toplantı bile yapmadan reddetti. Yaşlı Luo’nun cevabı tüm eyalette yayıldı: “Patron Zhou en kötü hasadımızı adil fiyata aldı. Siz en iyimizi almak istiyorsunuz. En kötü hasatlardan birini satın aldığınızda geri gelin.” Zhou o günden beri ne bibersiz kaldı ne de, kendi deyişiyle, kötü uyudu. Genç yöneticilerine, tablonun onuncu yıl dışında her şeyi hesaplayabileceğini söyler.

## 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。

## “Başarısız Hasat”tan Sonra — öte yakadan bir söz

Patron Zhou’nun müdürüne sorduğu soru, duyduğum en iyi durum tespitidir: güçlü yıllarında sadık mıydılar? Dokuz bereketli yılın yalnızca ticaret olmadığını anlamıştı; bunlar veriydi — kooperatifin teklif üstüne teklif reddederek sessizce geçtiği, on yıla yayılan bir karakter sınavı. Tablo bu varlığı göremezdi; çünkü güven hiçbir bilançoda yer almaz. Kendini ancak onuncu yılda, bir tedarikçiyle bir müttefik arasındaki fark olarak gösterir. Dev şirket üç kat hacimle geldiğinde, hayatım boyunca rakiplerin keşfettiğini keşfetti: bir onur borcunun üstüne teklif veremezsiniz. Yalnızca başkasına verilmiş olanı satın almaya çalışabilirsiniz — ve o asla satılık değildir.

## Beşinci Sütun — Berraklık (明)

Başından beri ürünlerimin tüm ölçümlerini, müşterilerin sormadıklarını bile yayımladım. Meslektaşlarım buna ticari saflık dedi. Tam tersiydi: geliştirilmiş en ucuz kalite kontrol sistemiydi; çünkü her şeyi yayımlayan bir şirket, her şeyi yayımlanmaya dayanacak biçimde üretmek zorundadır. Berraklık bir iletişim politikası değildir. Berraklık bir inşa yöntemidir — ürünler için de, hayatlar için de.

Bu sütunun karakteri 明’dir: güneş ve ay yan yana; var olan bütün ışık, gölgede kalan hiçbir şey yok. Benim benimsediğim Almanca sözcüğün anlamı daha yalındır: berraklık. İkisi de aynı disiplini anlatır — doğruyu söyle, gerçeği göster ve hakkında soru sorulmasından korkacağın her şeyi kaldır.

Tien May iki öykü seçti. Birinde gerçek, yazıldıktan sonra düzeltilemez; diğerinde menüye basılır. İkisi de aynı yere varır: risk gibi görünen dürüstlüğü, üzerinde durulabilecek tek zemin olduğunun keşfine.

## 「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。

## Yedinci Öykü — Düzeltilemeyen Fırça Darbesi

Bir öğrenci yaşlı bir hat ustasına geldi; karakterleri ustalıklı ama tuhaf biçimde cansızdı. Usta onu çalışırken izledi ve sorunu hemen gördü: zor çizgilerin sonunda öğrenci tereddüt ediyor, sonra — kendisinin bile fark etmediği bir hareketle — fırçayı yeniden kâğıda değdirip çizgiyi düzeltiyordu. Küçük, neredeyse görünmez onarımlar. Usta bir ay hiçbir şey söylemedi. Sonra bir sabah öğrencinin mürekkebinin aldığını, ona bir tas sade su ve gri bir taş levha verdi. "Bunun üzerine yaz."

Öğrenci yazdı. Taş levhada suyla çizilen darbeler birkaç saniye parlıyor, sonra buharlaşıyordu — kayıt yok, izleyici yok, sonuç yoktu. Kaybedecek hiçbir şeyi olmayınca tereddütü kaybordu; darbeler bütün, kararlı ve canlı çıktı. Usta bir saat boyunca levhayı doldurmasına izin verdi, sonra sessizce mürekkebi ve kâğıdı geri verdi. "Şimdi az önce yazdığın gibi yaz." Öğrenci yazdı — ve ilk kez karakterleri nefes aldı. "Ne olduğunu anla," dedi usta. "Sorun hiçbir zaman becerin değildi. Sorun, görülmekle ilişkin idi. Kâğıtta gizlemek için yazdın; suda ise yazmak için. Pirinç kâğıdındaki mürekkep düzeltmeye izin vermez — her tereddüt görünür, her ödünç hareket görünür; darbe bir itiraktır. Bu sanatın acımasızlığı değildir. Sanatın bütün armağanı budur: hayatta rol yapamayacağın tek bir yer vardır ve bu yüzden sonunda rol yapmayı bıraktığın yer de orasıdır." Öğrenci zamanla kendisi de usta oldu ve ömrünün sonuna kadar her sabahına bir tas su ve taş levhayla başladı — darbeleri değil, dürüstlüğü çalışmak için, derdi.

## 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。

## “Fırça Darbesi”nden Sonra — öte yakadan bir söz

“Kâğıtta gizlemek için yazdın; suda ise yazmak için.” Bu olgunun aynısını mühendislerde, şarap üreticilerinde, kayıt stüdyosundaki şarkıcılarda gördüm: yaratıcı, işin kendisine hizmet etmek yerine yargılanmak için performans sergilemeye başladığı anda eser ölür. Her zanaatın kendi piriç kâğıdı vardır — rötüşa izin vermeyen, elin itiraf ettiğı bir ortam. Tüm kariyerim boyunca bu ortamları bilinçle aradım; çünkü yalnızca onlar dürüst öğretmenlerdir. Ustanın armağı levha değil, teşhisti: sorun hiçbir zaman becerin değildi; sorun, görölmekle ilişkindi. Bunu iyileştir, darbeler nefes alır. Hat sanatında bu böyledir. Her şeyde böyledir.

## 「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。

## Sekizinci Öykü — Gerçeği Söyleyen Menü

Fang Abla'nın Kunming'deki küçük restoranında on bir masa ve herkesinki gibi bir menü vardı: çiftlikte yetişmiş "yabani mantarlar", dünden kalma "bugünün balığı", 2019'da uydurulmuş "büyükannenin tarifi". Herkes böyle yapıyordu; müşteriler de bunu varsayıyordu; sis sektör standardıydı. Sonra kötü bir ilkbahar geldi; bir tedarikçinin yanlış etiketlenmiş yağı haberlere çıktı, şehirde kimse hiçbir menüye güvenmez oldu. Fang Abla boş restoranında otururken, erkek kardeşinin ticari intihar dediği bir karar verdi. Menüyü yalnızca doğru olanı söyleyecek şekilde yeniden yazdı. "Çiftlik shiita-ke; Chenggong'daki Li çiftliğinden, salı günleri gelir." "Balık: bu sabah tankta canlı olan neyse — sorun, tankı size göstereyim." "Ağır ateşte pişmiş domuz benim tarifim. Doğrusu, büyükannem berbat bir aşçıydı."

İki hafta hiçbir şey olmadı. Sonra şehir boyunca zarıfçe kandırılmaktan yorulmuş bir yemek yazarı orada yedi ve tek cümle paylaştı: "Polis sorgusundan sağ çıkacak bir menü buldum." O günden beri on bir masa dolu, hafta sonları kuyruk var ve Fang Abla'dan bir kez bile indirim istenmedi — çünkü onun deyişiyse insanlar fiyatın bir hikâye olduğundan kuşkulandığında pazarlık eder; onun fiyatları artık hikâye değildi. Erkek kardeşi, kendi dükkânında da uygulamak için sırrını sordu. O da şöyle dedi: "Sır yok. Sır bu. Sorudan korkan bir ev, cevabını zaten vermiştir. Bana sorulmasından korktuğum her şeyi kaldırdım."

## 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。”

## “Menü”den Sonra — öte yakadan bir söz

Fang Abla, benim laboratuvarlarda onlarca yılda kanıtladığımı kötü bir ilkbaharda keşfetti: şeffaflık, işletmeye eklediğiniz bir erdem değildir; işletmeyi içinden geçirdiğiniz bir filtredir. Yeniden yazdığı menünün gerçekte neyi zorunlu kıldığına bakın: adı ve teslim günü belli gerçek çiftlikler; incelenebilen bir balık tankı; büyükanne hakkında basitçe, silahsızlandırarak kadar doğru bir ifade. Yalnızca sözcükleri değiştirmede. Sözcükler restoranı değiştirdi — çünkü dürüstçe yazıldığında ayakta kalamayacak her şey gitmek zorundaydı. Bu yüzden kimse onunla pazarlık etmiyor: fiyat, hikâye olmaktan çıktığı anda pazarlık konusu olmaktan da çıkar. “Bana sorulmasından korktuğum her şeyi kaldırdım.” Kunming’deki küçük bir mutfaktan, benim elli yıllık kalite felsefem tek cümlede.

## 「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。

## Ara Bölüm — Akan Su

1977’de insanlık iki Voyager uzay aracını Güneş Sistemi’nin sınırına doğru gönderirken, her birine altın bir plak yerleştirdi: bir gün onu bulabilecek herhangi birine, herhangi bir şeye bizi temsil etmesi için seçilmiş Dünya sesleri. Selamların, kuş seslerinin ve Bach’ın arasına komite tek bir Çin eseri koydu; seçimleri belki bildiklerinden de kulsursuzdu: guqin ile çalınan “Akan Su” — tam da yirmi beş yüzyıl önce oduncu Zhong Ziqi’nin Bo Ya’nın ruhunu tanıdığı ezgi. İlk gerçek 知音’in, bir başkasını gerçekten duyan ilk insanın ezgisi.

Bunun ne anlama geldiğini düşünün. Bo Ya tek dinleyicisi ölünce qin’ini kırdı; çünkü onu anlayan biri olmadan ses çıkarmanın değersiz olduğuna inanıyordu. İnsanlık da karanlığa mesajını gönderirken tam o ezgiye uzandı — sanki evrene Bo Ya’nın nehir kıyısına söylediğini söylüyordu: işte sesimiz; onu anlayan biri orada mı? Plak şimdi Plüton’un ötesinde, en yakın yıldıza kırk bin yıllık yolculuğunda; yapılmış en sabırlı dinleme aracı. Belki hiç duyulmayacak. Yine de gönderildi. Ve sessizlik sütununun, bütün bu kitabın çevresinde döndüğü son öğretisi budur: gerçek bir şey yapıp onu görmediğiniz bir dinleyiciye doğru göndermek — on yıl bekletilen bir şişe, sonuna dek dinlenen bir çan, bir baba için baştan sona çalınan bir şarkı — kumar değildir. Var olan en eski inanç eylemidir. Bir yerde biri dinliyor. Varmış gibi çalın.

## 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。

## Ara Bölüm Üzerine — öte yakadan bir söz

Tien May bir öyküyü sütunlardan ayrı tuttu; haklı da. "Akan Su" felsefenin bir örneği değildir; tek bir görüntüde felsefenin tamamıdır: insanlığın evrene mesajı olarak seçtiği bir müzik parçası — bir insanın başka bir insanı ilk kez gerçekten duyduğu o ezgi.

Gençliğimi, bir dinleyici müzisyenin nefesini eksiksiz alabilsin diye devreler lehimleyerek geçirdim. O zaman bunun şu cümleye hazırlık olduğunu bilmiyordum: gerçek bir şey yapıp onu göremediğiniz bir dinleyiciye göndermek kumar değildir; var olan en eski inanç eylemidir. Gerçek bir şey inşa eden herkes — on yıl bekletilen bir şarap, torunlar için kurulan bir şirket, henüz doğmamış bir okur için yazılan kitap — bu inançla yaşar. Altın plak şimdi Plüton'un ötesinde, bir oduncunun kulaklarını ve bir müzisyenin kalbini yıldızlara doğru taşıyor; kırk bin yıl sabırla.

Bir yerde biri dinliyor. Varmış gibi inşa et.

## 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。

## Sonsöz — Köprüdeki El Sıkışma

Bir köprü tamamlandığında artık kimseye ait değildir. Her iki kıyıdaki ustalar kendi taraflarından çalıştı — farklı aletler, farklı şarkılar, aynı çizimler — ve bir gün, en derin suyun üzerinde, ortada elleri buluştu. Bu kitapta olan da budur. Ben bir Avrupa atölyesi-nin inançlarını getirdim: her şeyi ölç, hiçbir şeyi saklama, ölçüyü doğaya bırak, torunlar için inşa et. Tien May benim getiremeyeceğimi getirdi: hikâyeleri, sofraları, büyükannenleri — aynı inançların bir kitaba hiç ihtiyaç duymadan beş bin yıl yaşandığı on bin sessiz Çin sabahını.

Buraya kadar okuduysanız tüm köprüyü geçtiniz ve artık bizim bildiğimizi biliyorsunuz: ihraç edilecek bir felsefe hiç olmadı. Yalnızca tanınacak bir aile benzerliği vardı — 殊途同归, farklı yollar, aynı varış. Kanıt benim savlarımda değildi. Onun hikâyelerindeydi; biri aslında sizi anlattığında duyduğunuz o küçük sarsıntıda.

Bu yüzden, iki geleneğimizde de her güzel buluşma gibi, sonuçla değil yemekle bitiriyoruz. Bu gece ya da hayat izin verir vermez: sofrayı kurun. Bir büyükannenin tanıyacağı yemek pişirin. Çayı sabırla demleyin, dürüst bir şişe açın ya da ikisini de. Sessizce dinlemeye değer müzik açın. Önce başkalarına verin. Birine — içtenlikle — yemek yedin mi, diye sorun.

Ve sofradaki yüzler açılmaya başladığında — başlayacaklar — hayatınızı kurmanıza yardım eden kişiye bakın ve Tien May ile benim, nehrin iki kıyısında kalemlerimizi bırakırken bildiğimizi bilin: köprü hiçbir zaman kitap değildi.

Köprü sofradır. Her zaman sofra oldu.

Eve hoş geldiniz. 欢迎回家.

— Profesör

## 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

## Teşekkürler — Yaşayanların Rengi

Bu kitabın oluşumundan küçük bir hikâye burada yer almalı; çünkü kitabı doğruluyor. Kat yerinin iki yanında birbirine bakan iki portreyi — bir kıyıda benimki, diğerinde Tien May'inki — planlarken, Avrupalı bir tasarımcının içgüdüleriyle iki fotoğrafın da siyah beyaz olmasını önerdim. Zarif görünüyordu: farklı ülkelerde farklı kameralarla çekilmiş iki görüntü, grinin disipliniyle bir bütün olacaktı.

Tien May tek, nazik bir cümleyle yanıt verdi. Çin'de, diye açıkladı, siyah-beyaz bir portre ölümlere aittir. Bu bir 遗像 — cenazede tütsünün önünde duran anma fotoğrafıdır. İkimizi siyah beyaz, karşı karşıya basarsanız, Çinli bir okur yaşayan felsefenin bu kitabını açtığı anda iki yazarını çoktan yas tutulmuş bulurdu.

Gerçeğin tek başına nehirleri aşmadığını bir yıl boyunca yazmıştım — ve işte kanıt kendi portre planımda karşımdaydı. Niyet ettiğim her şey benim kıyımda doğru, onun kıyısında yanlış; bunu bilmem mümkün değildi, çünkü bu tam da kitaplarda ya da ölçümlerde yaşamayan türden bir bilgidir. İnsanlarda yaşar. Bir köprünün tek kıyıdan kurulamamasının nedeni budur.

Bu yüzden bu kitaptaki portreler renkli — yaşayanların rengi — ve hatamı burada utançla değil minnetle kaydediyorum. Karşı kıyıdan birine ihtiyacınız olduğundan kuşku duyarsanız, neredeyse basılacak olan gri fotoğrafları hatırlayın. Sonra kendi Tien May'inizi bulun ve onu dinleyin.

— Profesör

## 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



**IMPRINT**

Apani – As Pure As Nature Intended AG Audiophile  
Breitenstrasse 51  
8832 Wilen bei Wollerau  
Switzerland

**CONTACT:**

Email: [info@apani.ch](mailto:info@apani.ch)  
Website: [www.apani-life.com](http://www.apani-life.com)

**REPRESENTED BY**

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

**AUTHOR:**

Prof. Dr. Bodo W. Lambertz

**COAUTHOR:**

Tien May

**COMPANY REGISTRATION**

Registered with the Commercial Register  
of the Canton of Schwyz  
Registration number: CHE-134.288.704

**DISCLAIMER / LIABILITY FOR CONTENT**

The contents of our website have been created with the utmost care. However, we cannot guarantee the accuracy, completeness, or timeliness of the information provided.

**LIABILITY FOR LINKS**

Our website may contain links to external third-party websites. We have no influence over the content of those websites and therefore cannot accept any liability for such external content.

**COPYRIGHT**

All content and works published on this website are subject to copyright laws. Any duplication, processing, distribution, or any form of commercialization beyond the scope of copyright law requires prior written consent of the respective author or creator.

**DESIGN & VISUALIZATION**

Jean-Paul Stoll | [info@stollwerk-design.de](mailto:info@stollwerk-design.de)

