

全球年纪最大的米其林三星主厨
师傅中的师傅，职人中的职人，工匠精神的极致代表



JIRO DREAMS OF
SUSHI

寿司之神

小野二郎的工作笔记与产品观

李又羲 著

严谨、自律、精准、追求极致，只做“值得花一辈子等待的美味”

你必须爱你的工作，你必须和你的工作坠入爱河
即使到了我这个年纪，工作也还没有达到完美的程度
我会继续攀爬，试图爬到顶峰，但没人知道顶峰在哪里
.....

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



JIRO DREAMS OF
SUSHI

寿司之神

小野二郎的工作笔记与产品观

李又羲 著

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

寿司之神: 小野二郎的工作笔记与产品观 / 李又羲著. —北京: 北京理工大学出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5682-4968-3

I. ①寿… II. ①李… III. ①食品工业—工业企业管理—经验—日本
IV. ①F431.368

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 278701 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市雅迪彩色印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15.25

字 数 / 197 千字

版 次 / 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定 价 / 48.00 元

责任编辑 / 刘永兵

文案编辑 / 刘永兵

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前言

好莱坞女星娜塔莉·波特曼和丈夫一起去东京游玩时，在一家寿司店吃到了非常美味的寿司。作为一个素食主义者，娜塔莉是不吃鱼的，但那家店的寿司即便不加鱼，也有着惊人的美味，夫妻俩都很惊讶，怎么会有人把米饭做出那么绝妙的滋味，就连店里的蔬菜，也比他们以前吃过的蔬菜好吃太多。

那家店非常小，只有六个座位，娜塔莉问寿司店老板为什么不把店做大，这么好的料理手艺，肯定能做成东京最火爆的饭店。

当地的朋友告诉她，在东京，所有最棒的餐厅几乎都是这么小，而且每家店都只专注做一种料理：寿司或天妇罗或照烧。他们的目的是把事情做好，做得漂亮，关键不在于追求规模或数量，而在于做一件事的过程中那种臻于至善的愉悦，用敬业的态度、炉火纯青的技艺给客人带来满足。

在日本，如果想要吃到当地美食，一定要请当地人带路，因为那些最美味的店通常都很不起眼，隐身于不为人知的地方。作为江户派握寿司名店，小野二郎的“数寄屋桥次郎”即使在荣获“米其林三星”称号之后，也只被当地人或一部分美食爱好者所知，如果不是好莱坞导演大卫·贾柏拍摄了纪录片《寿司之神》，小野二郎和他的店恐怕会一直“隐身”于东京银座的地下一层，为爱吃寿司的食客提供究极的美味，而不至于像今天这样出名，吸引世界各地的人慕名而来。



自从在大众面前曝光之后，在全世界人们眼中，“寿司之神”小野二郎和他的“数寄屋桥次郎”寿司店，已经成为日本寿司最高水准的代名词。

也有很多人感到好奇，不过就是一团米饭加一块鱼片，为何能够做出让“米其林”评委和无数顶尖美食家都为之沉迷的美味？

其实不奇怪，捏制这一团米饭和一块鱼片的手头功夫，在小野二郎的店里，至少要修行十年才有资格出师，成为名正言顺的“寿司职人”，足见这门手艺之精深。

是否出名，并不影响“数寄屋桥次郎”的经营。无论何时，小野二郎和他店里的员工所做的事都是一样，每天进货、清洗、腌渍、熬煮、烘烤、烹制鱼鲜食材、制作醋饭、捏制寿司，为做出美味而灌注全部心力，不因名气大小而有所改变。

如今“数寄屋桥次郎”已成为东京最难预约的店之一，食客必须等待好几个月才能等到一尝美味的机会。因为一家十几平方米的店面，每天能够接待的客人数量是有限的。然而，面对如此庞大的顾客需求，小野二郎也没有开分店的打算（除了次子小野隆在六本木独立经营的分店），更不打算扩张店面。

即使出名，生意也只能一天一天做。扩大规模，依靠名气固然能赚一时的钱，但对于料理职人来说，保持品质才是最重要的一件事，一旦扩张，就很难确保味道始终维持一流水平，几十年建立起的口碑一旦砸了，那就得不偿失了。

比起利益，优先考虑品质，这是日本传统“职人”（匠人）遵循的做事之道和经营之道。拥有职人精神的手艺人，往往具备这样的特点：

专业，对自己的技艺抱着强烈的自尊心；

敬业，一生从事一职，一心一意；

耐心、专注、坚持，不断追求进步；

精益求精，视自己的作品（产品）为生命；

严谨、一丝不苟，对事关品质的问题一毫一厘都要计较清楚。



在这个浮躁的、过度追求眼前利益的社会里，这些无视身外名利，一心提升自身技艺，追求作品最高水准的职人，可以说是其中的“异类”。然而，正是这些“异类”，在各自的领域里获得成功，站上行业巅峰。

不顾利益的人，最终获得了利益；对名利看淡的人，反倒声名远播，被尊为“神”，成为“人间国宝”。这是一个有趣的悖论。

从割烹旅馆的七岁小帮工，到拎着一只破旧旅行箱赴东京拜师学艺的二十六岁青年，从二十九岁的大阪一家寿司店的聘用店长兼大厨，到在银座自立门户的三十九岁店长，再到被尊称为“寿司之神”的八旬老人，小野二郎的一生是依靠职人精神获得成功的写照。

“我们不在乎钱，只想做出最美味的寿司。”

这是小野二郎在《寿司之神》纪录片中对着镜头说出的话，直白得令人敬佩，却似乎欠缺一个店铺经营者应有的立场和考虑。

身为经营者却不考虑赚钱，真的没问题吗？

小野二郎的确没怎么考虑过赚钱这件事。他也会把控成本，店里的茶总是泡得恰到好处，恰好保持滚烫的热度，供客人一口饮完；下次再泡，仍是滚烫的热茶，仍是一口的量，无论如何都不会浪费分毫。但这与其说是不浪费，不如说是出于客人口感和体验的考虑所设置的“最佳方案”。

他也常常念叨食材太贵，这种鱼要 8 000 日元，那种鱼要 4 万日元呢，再这样下去，寿司店该关门大吉了。但每天去筑地市场采购，仍然像个“败家子”，不设预算，不设上限，看到难得的好食材，不管多少钱都一定要买下来。

近年来东京近海的鱼鲜食材产量减少，质量下降，小野二郎不得不锻炼出更好的眼力、花费更大的精力挑选食材，但是再小心，也偶尔会买回不好的食材。比如小鰤鱼，有时看起来品相非常好，试吃生鱼，味道也不错，等到处理干净，用醋腌渍一晚之后，却能够尝出一股油臭味。这样的食材说什么都不能用，再贵也只能扔掉。有一次，就因为腌渍好了之后尝出了油臭味，小野二郎的店里扔掉了整整 3 千克小鰤鱼，导致当天店里没办法再提供小鰤



鱼寿司。

类似的事情没少发生，让人忍不住担心他的店到底能不能赢利。

宁可让客人吃不到食物，也不能让客人带着对食物的差评离开——基于这样的坚持，小野二郎的“数寄屋桥次郎”直到今天也在继续为维持品质而浪费成本、牺牲利益。

对待客人，小野二郎也很任性。有一次，客人光顾着聊天不吃寿司，眼看着寿司变凉，醋饭变硬，白白糟蹋了他精心握出来的美味，他很生气，直接将手中握好的下一个寿司扔掉了，一点也不怕得罪客人，损失赚钱的机会。

除了在意客人的评价之外，对于外界的名声，他全不在乎。在获得“米其林三星”称号之后，“数寄屋桥次郎”的客人增加了，不少名人和政治家都慕名而来，但小野二郎说他的心情并没有什么变化，名人也好，政治家也好，不管谁来都是一样的，他和同行开玩笑：“又不是说他们会给我加倍的钱。”

他对经营的要求很低，只要不倒闭就好。之所以要求这么低，是因为他必须在这个前提下，放开手脚，没有顾虑地去做事，不惜代价做出一流的寿司。

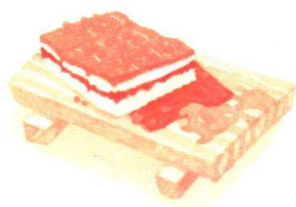
今天妥协一点，明天妥协一点，到最后只能做到二流的水平。

反过来，哪怕只是将寿司的味道提升了 1 毫米，未来获得的收益也会远远超过当下损失的蝇头小利——今天“数寄屋桥次郎”的寿司被誉为“值得花一辈子等待的美味”，客流量和营业额源源不断，是最佳的证明。

职人精神，用在工作中，是专注、精益求精；用在经营上，是一种对永续经营的追求：比起延伸至无数个“点”的广度，更愿意挖掘一个“点”的深度；比起赚多少钱，更看重这家店能延续多少年。

所以，如果你和这位顽固的“寿司之神”谈论如何经营赚钱，他会更愿意和你谈技艺、谈传承。他花一辈子做寿司，半辈子教徒弟，不是为赚钱，而是为了抵达那个从未有人抵达的巅峰。

目录



001 /

明心篇

找到让你一生悬命的事物

笔记 1：这辈子就是找一项感兴趣、有天赋、有稳定收入的工作，尽热情，做到完美 / 003

笔记 2：当别人都想着赚钱，你先要把事做到更好，这种想法非常重要 / 008

笔记 3：除了参加葬礼，其他时间无一例外都泡在工作里 / 013

笔记 4：我仍然不认为自己已臻至善，但每天都欣喜，我就是爱捏寿司 / 018

023 /

律己篇

付出孤独的努力

笔记 1：一心提升自己的技艺，永远相信还有进步的空间 / 025

笔记 2：求好心切，找到属于自己的方式，并固执坚持 / 031

笔记 3：维持最高水准，提供给客人的食物若不能尽善尽美，绝不拿出手 / 037

笔记 4：干净是理所当然的，整洁能让一切变得美味 / 043

笔记 5：背后的辛苦，没必要对客人言说 / 049

055 /

识物篇

抛弃正常的洞察力模式

笔记1：永远听命行事不代表人生会成功 / 057

笔记2：我们是寿司专家，供应商是食材领域的专家 / 063

笔记3：不被时鲜期迷惑，只选择最棒的材料 / 069

笔记4：为了口味的改革和改良，不遗余力 / 075

笔记5：好的寿司店会进行“客户教育” / 080

085 /

惜物篇

拥有一手的知识和经验

笔记1：敬业、敬物、敬人也是敬天地、敬生命、敬自我 / 087

笔记2：好东西是有限的，要交到最好的人手上才行 / 091

笔记3：3万日元的套餐究竟是贵还是便宜 / 096

笔记4：保养工具（双手），不工作时永远戴着手套，连睡觉也不懈怠 / 100

笔记5：你必须锻炼出能分辨好坏的舌头 / 105

109 /

专注篇

不在乎外界声响，始终保持自己的节奏

笔记1：外面的纷扰与寿司师傅没什么关系，只需要做出美味 / 111

笔记2：观察客人的用餐状况微调寿司，确保客人享受到究极美味 / 115

笔记3：寿司上菜像音乐一样流动 / 121

笔记4：不卖小菜，寿司应该是寿司店里唯一的主角 / 128

顿悟，然后创造

笔记1：每种食材都有美味的理想时刻，要把握得恰到好处 / 135

笔记2：醋饭是“寿司之命”，是真正左右寿司美味的关键 / 140

笔记3：把握“寿司之王”，既要有专业人士的执着，又要跳出执着 / 145

笔记4：为了口味刁钻的客人，不得不发奋啊 / 151

职人精神要的不只是能力，更是修为和素养

笔记1：先打杂十年，学徒才有资格煎蛋 / 159

笔记2：如果想成为顶尖专业人士，就照着工序来 / 165

笔记3：传承不只有教，还有学生自己的悟 / 170

笔记4：敞开心扉，接受前辈的指导，并且谦逊感恩 / 175

匠人的生活态度、人生观才是产品的增值点

笔记1：就算过了七十岁，也要活到老学到老 / 183

笔记2：“我的方法绝对没错”，这种想法大错特错 / 188

笔记3：不顾收益，执意握“新子”，这是寿司职人的坚守 / 194

笔记4：每天抱着决一胜负的心情去工作 / 200

职人故事

金本兼次郎：第五代鳗鱼名匠的保守与求新 / 209

早乙女哲哉：理论和感性兼具的天才职人 / 216

稻垣笃子：一辈子专注做“梦幻羊羹” / 225



明心篇

找到让你一生悬命的事物

笔记 1

这辈子就是找一项感兴趣、有天赋、有稳定收入的工作，尽热情，做到完美

享受美食，本该是一件放松、愉快的事，料理店内也本该是一派轻松欢乐的气氛，但在东京银座办公大楼地下一家名叫“数寄屋桥次郎”的寿司店里，用餐的气氛总是安静得有点“诡异”：一群食客沉默地坐在柜台前等待食物，一个身材瘦削、表情严肃的老头和几个员工一言不发地站在柜台后忙碌——这是“次郎”寿司店最常见的景象。

就连日本首相安倍晋三专程带着美国总统奥巴马来这里吃寿司时，年过八十的店主兼大厨小野二郎也只是站在柜台后认真专注地捏握寿司，沉默严肃一如往常。

堂堂一国首相之所以要在这间十几平方米的“寒酸”小店里接待贵宾，是因为这里是日本最著名的寿司店，连续数年获得“米其林三星”最高冠冕，店主小野二郎也因此被尊为“寿司之神”。

在这次接待活动中，日本首相官邸和外务省曾相继打电话来预订位子，但是都遭到了拒绝，店家给出的理由是，两个月以内的预订都满了。直到首相官邸方面表示打烊之后接待也无妨，小野二郎才答应为之破例。

对他来说，不管来者是谁，是美国总统，是各界名人，是三星级的大厨或美食家，还是普通民众，都没有区别，因为他做的事情都是一样：专注地、



七十年如一日地做出顶级的寿司，让每一位食客享受到专门“定制”的究极美味。

在他的店里，最重要的主角是食物，一切都必须让位于食物的完美。制作食物的过程，必须像完成艺术作品那样精致严谨；享受美食的过程，也是一次完整的欣赏高超技艺、认真细品食物之美的过程。

小野二郎每次都会一脸严肃地做完寿司，递给食客，然后看着他们吃下去，目的是为了随时观察食客反应，对食材或做法进行微调，以适应不同食客的需求。据说这让很多食客都略感紧张。可想而知，在这家店吃寿司的过程不那么放松，也不那么“愉快”，但最后人们都能享受到食物本身的品相和味道所带来的高雅的满足感。

但“寿司之神”最大的魅力不在于此，而在于他所呈现的“究极美味”，仅仅是当时的“究极”，下一次再来品尝，“究极”的层次可能更进一步。在长达七十多年的料理生涯中，他没有一刻不在考虑“怎样做才可以变得更美味”，夜里睡觉的时候浮现灵感，猛然惊醒从床上坐起来的事，也没少发生。

用什么米、醋，用来制作寿司的米饭应该怎么煮才好吃，米饭和醋应该保持什么温度，他不断试验，才摸索出最佳“方案”；

七十岁之前，他每天早晨都不辞辛苦亲自前往筑地鱼市场选购食材，因为对食材的第一手了解和实时运用，是制作美味寿司的基本；

别的寿司店都依照惯例在最佳时鲜期煮制鲣鱼的鱼头和鱼尾，他却依照时令和鱼身脂肪含量，对做法大加改良；

他的店里有专门给章鱼按摩的伙计，因为他发现按摩五十分钟以上的章鱼，肉质口感才最完美；

.....

正因为有这种追求完美的精神，“次郎”寿司店才会引得无数食客专程从国外打“飞的”过来品尝。尽管需要提前一到两个月订位，一餐仅十五分钟，单人最低消费额高达 3 万日元（折合人民币 1 800 元左右）；尽管店内



氛围略显沉闷单调，大厨只是一个“冷淡而沉默的糟老头子”（小野二郎语），对食客也不那么“亲切友好”，却仍有无数人将这里的寿司誉为“值得花一辈子排队等待的美味”。

为了做到这一点，小野二郎也花了一辈子的时间。

昭和七年（1932年），日本静冈县天龙市（2005年编入滨松市），七岁的小野二郎因家庭变故，离家自力更生。受环境和生计所迫，他寄居在当地一家旅店餐馆当学徒。

时值日本昭和早期，世界性的经济危机余波未减，日本国内严重歉收，经济萧条，贫民生存艰难，大量失业者流离失所，街头甚至出现了公开叫卖儿女的广告。在那样一个年代，一个七岁的孩子，能吃上一口饭就不错了，即使只是一份没有工钱、不允许休息，还要经常遭受殴打、谩骂的工作，至少也为小野二郎提供了食物和住所，如果逃掉这份工作，就等于死路一条。在当时，被雇主赶出店铺，无处可去，在桥下饿死的人不计其数。年幼的小野二郎常常暗地里给自己鼓劲，“好好看看他们的下场”，每次说完这句话，他都能勒紧裤腰带，继续忍耐下去。

在这种“别无出路”的状况下，小野二郎从杂工做到伙计，再到昭和二十六年（1951年）3月前往东京拜师学习制作寿司，终其一生都深深扎根于料理领域，直到取得今天的成绩，他也仍然热情不减，初心不改。

如今，他看到很多年轻人凭借憧憬或兴趣努力成为厨艺大师，感到很欣慰。因为他最初单纯是出于“活不下去”这个理由，才不得不成为料理人。但是，在他看来，不管是出于什么理由选择职业——是时代使然，还是个人选择，都必须做一行，爱一行，灌注一生热情，努力达到巅峰。

“经营之神”稻盛和夫也说过类似的话：“你要喜爱自己的工作，努力工作还不够，你需要竭尽全力，付出不亚于任何人的努力。”

在日本，这是一种被称为“职人（也称匠人）精神”的工作之道，即一生只从事一职，一心一意，如履薄冰，日求精进。“职人”最早是指那些专



为日本皇室和贵族提供日常生活用品的手工艺人，后来泛指从事手工制作的手艺人。职人精神可以用两个日语词汇来形容：

一是“一生悬命”，中文通常翻译成拼尽全力，但直译过来更加形象生动，即一生把命悬在一项职业上。

二是“一筋”，跟中文的“一根筋”含义类似，一条道走到黑，执着有韧性，绝不会半途而废。

这两个词都是在说，要花费一生的时间和心血，全身心投入去做一件事，不断磨炼，做到极致。日本被称为“职人国家”，职人精神一直备受推崇，后来更延伸至手工业之外的各行各业。即使是在工业化的大规模生产兴起之后，这种源自手艺人的追求精细极致的精神也没有过时，反而对日本的工业产生了积极影响。可以说，对职人精神的推崇和实践，正是日本制造业以高品质享誉全球，并促使日本在“二战”后实现经济高速增长的重要原因所在。

职人精神在小野二郎的一生中贯彻始终，这也是他个人事业成功的关键。“我从没有一天厌倦过我的工作。”小野二郎说。捏了七十年寿司而不厌倦，在一般人看来是件不可思议的事。但小野二郎并非日复一日机械地重复工作，哪怕今天只比昨天进步了一毫米，他也从未放弃努力往前走。刚开始的时候，理想和现实的距离遥不可及，但是一秒钟的努力会逐渐积累成一分钟，最后年复一年，不知不觉已经站到高不可攀的山顶。

成功的秘诀说来简单至极，做起来却难以坚持。小野二郎自己对当今的时代和年轻人也有反观，他并不认为过去贫穷混乱的时代更好，相反，他认为现在的年轻人能够出生在更舒适富足的时代，是很好的事，人本就应该自由地选择自己感兴趣、有天赋、能够获得稳定收入的职业，就像古代的职人用心选择一门适合自己的手艺一样。

但他也认为，正是那样艰难的时代，磨砺出了他一生强大的精神力量，让他无论面对什么工作环境都能咬牙坚持，同时还能保持进取的热情。而当下的年轻人对待工作，往往稍不顺心，就立刻辞职。很多来他店里学徒的人，工作一天就受不了，走了，还有很多人打电话过来求职，开口就问，“能给



我多少钱”“是不是每周双休”，既不投入热情，又希望工作轻松、挣得多，这样怎能有成就？

真正的职人精神是每一刻都要拿出百分之百的认真，就像在道场练习弓箭，一定要把弓拉到如满月的状态，把箭射出去，不能有一丝松懈，以这样的心情和状态去工作，才能把心中所想一幕幕化为现实。

至于怎样做到这一点，并没有诀窍可言，无非是日复一日，每天脚踏实地努力去做事。热情不会凭空而来，不能等它来了再去努力工作，而应该去工作中寻找乐趣和热情之源。如果你问小野二郎，七十年如一日的热情从何而来？他有一段著名的感悟可以作答：“我一直重复同样的事情以求精进，总是向往能够有所进步，我继续向上，努力达到巅峰，但没人知道巅峰在哪。”