



《老去的东京，苏醒的地方》

【日】牧野知弘 著

魏海波、陈海燕 译

广西师范大学出版社

#### 【作者简介】

牧野知弘 (Makino Tomohiro)

1983年毕业于东京大学经济学院。曾就职于第一劝业银行(现瑞穗银行)、波士顿咨询公司、三井不动产,于2006年将日本商业投资法人不动产投资信托(J-REIT)运营上市。现任 Oraga 综研股份有限公司董事长,目前在开展酒店、不动产咨询服务,进行市场调查、写作、演讲等活动。

### 守株待兔,等不来客人

如今在市区的通勤电车上,人们已经不再看报纸杂志等纸媒了,而是拿着手机上网,或者玩游戏,沉迷于自己作为“主人公”的娱乐空间。他人单方面给予的快乐或者体验不足以让人满足,只有自己亲历亲为获得的快乐才让人痴迷。

笔者在地方上调研景点的时候听得最多的话就是“客人不像以前那么多了”的牢骚话。

将这个原因归结于日本的“人口减少及老龄化”是很容易的。然而无论如何,大家需要正视的事实就是,过去那个人口不断增加,年轻人或者一家子通过电视、收音机、报纸杂志得到旅游景点的信息,然后欢天喜地来游玩的时代已经过去了。

现在这个时代,如果仍然只依赖大城市里的媒体来发布信息,那这些信息只会淹没于大量的信息之中。唯东京等大城市至上的观念在这个时代已经无法解决问题了。守株待兔肯定是不行的。

小地方应当做的就是寻求自己发布信息的途径,将信息直接传达给目标客户群,用他们喜欢的故事诱其自发地、高高兴兴地前来。地方城乡必须在立足本土的基础上设法吸引客人。

网络是个不错的切入点,任何人都可以不费多少钱发布大量信息。当然,即使单方面发布再多的信息,选择浏览哪些信息的权利仍然掌握在客人手中。如果信息的风格不受客人喜爱,也发挥不了作用。

我们要像公司一样,建立一个营销策略,弄清楚自己要卖什么产品,以及如何将其营销出去。

因此也必须尽力研究清楚,自己希望吸引来的客人是谁,这些客人的需求是什么。事实上许多地方城乡在这种基础环节所下的功夫还不够。

在这方面成功了的地方城乡,都是对顾客进行了细致的市场调查,筛选出目标人群,展开营销。

丰臣秀吉有句名言:“杜鹃不啼,诱其啼。”地方城乡需要学会丰臣式的“诱啼”

从集中于东京一极化的“上行经济”,走向回归各地方的“下行经济”。现在的日本,铁路网遍布全国,只要搭乘这些便利的交通,谁都可以来到东京。但是如今,以东京为代表的日本大都市随着时代的变迁出现了人口老龄化、经济发展缓慢化等问题,仅靠东京这座单核引擎已经不能带动日本经济,资本和人员的流动都发生了巨大变化。然而,日本发展速度的放缓,意味着地方正在迎来新的机会,新的国家发展中心正在被创造。

## 比世界遗产更能吸引游客的东西是什么?

术,以构建营销战略。

### 列为世界遗产的目的 与旅游并无直接关联

将“世界遗产”的招牌挂在门口,招揽客人的效果却只有一两年。游客喜新厌旧的速度如此之快,令许多地方感到非常困惑。这里头究竟有什么原因?

世界遗产在日本也有一批粉丝。一旦有新的世界遗产公布,这些人就会迅速涌去观看。景点自然也很欢迎这些客人。然而这些人当中的大部分可以说像集邮家一样,他们的兴趣在于集齐各个景点到此一游的印章。我们不太可能期待这样的人会再次来旅游。

即使是世界遗产,如果仅仅宣传其文化上的价值,那么作为旅游的要素还是不够充分的,因为现在的游客已经不再满足于只是被动地站在那里欣赏景色了。他们倾向于可以自己成为掌舵人、自己去探索的旅游模式。景点仅有文化价值是不够的,还要有一些能让游客们体验到发现和感动等情感的附加要素。

当然,我们不应忘记世界遗产原本并不是为了吸引游客而设置的。世界遗产的目的是为了保护遗产,因此它们未必也刚好迎合游客们的口味和喜好。

然而似乎有许多地方对申报世界遗产来发展旅游抱有过的期待,认为只要申报成功就会有大量游客到访,带来大笔旅游收入。

费尽心力申报成功的世界遗产,要将其用于旅游,就一定要重视包装与营销策略,所谓的“你若盛开,蝴蝶自来”也只有在申遗成功之后的那一小段时间。我们既要到遗产的背景、历史、文化进行包装,也要对这个景点所在地区进行包装,让客人对来这里旅游感到兴奋和期待,在这里旅游觉得快乐。

笔者有个朋友去某个世界遗产旅游归来后说:“人是很多,但是都不知道去干吗的。街上也很无聊,什么都没有。反正我是不会再去了。”

他的这番话也让我们看到了世界遗产作为旅游景点开发的艰难。

### 工欲善其事,必先利其器

让我们把话题转回之前那个山间景点。

这个景点到底该用什么样的钓竿、方法、鱼饵才能钓到游客这条“鱼”呢?

首先钓竿是必备要素。景点的钓竿就是指景点本身所拥有的资源。如果这个景点的资源原本就不是游客喜欢的那种,那么无论做什么样的广告宣传都无法招揽客人。钓鱼也是同样的道理。很多不钓鱼的人以为任何钓竿都能钓到鱼,天下哪有这样的好事。鲷鱼有鲷鱼专用钓竿,鲑鱼有鲑鱼专用钓竿。就像打高尔夫球的人会因为难易程度等更换俱乐部,钓竿也会根据鱼的品种来选择。

每个景点的钓竿,即观光资源,是不同的。外来品种一多,鱼的性格也会发生很大变化,但是只要在根本上还属于鱼的种类,那么钓竿的大体形状还是一样的。也就是说吸引客人的总归还是这壮阔大自然所创造的美丽景色。如果在这个自然景观里新建一个风格完全不同的设施,比如电玩城,那就要彻底更换渔具了。

其次是方法。此前的钓法是使用天鹅船。彼时来到这个湖边的情侣或者一家子,都会很乐意乘坐天鹅船。然而这个方法现

在已经完全失灵了。这种不入流的方法,现在只会沦为鱼儿们的笑柄,完全没有鱼儿上钩了。

因此我们的提议是,沿着湖的四周修一条木栈道。现在的游客可称之为“打卡”族,年轻人从小就是玩盖章拉力赛长大的,中老年人也是曾经酷爱定向越野赛的一代人,他们对这种设计好的线路没有什么抵抗力。

沿湖一周大约有1500米。走一圈大概需要20分钟。为了引导游客走上木栈道,我们颇费了一番心思,决定沿着木栈道设置一些可以拍摄美景的摄影点。

摄影点一共有十二三处,我们在各处设置说明牌,告诉游客如何从各个角度拍摄照片。木栈道的设计也下了一番功夫,在四处按顺序标上号码。

人有一种服从于序号的倾向。一旦在第一个点拍了照片,就一定要走完整个行程。他们会满心期待下一个点的新发现。

### 给自然景观加点“料”

如此,让游客们沿湖走一圈的设计就完成了。途中游客们会老实地停留下来拍照,所以沿湖走一圈需要30分钟。

走30分钟一般都会出汗,一出汗就会口渴,一口渴就要喝水,喝着喝着水,肚子也觉得饿了。

虽说现在的游客与过去的游客有了很大的变化,但不至于到了渴了不喝水、饿了不吃饭的地步。只不过现在使他们口渴、饥饿的方法即景点里的设计要有所不同了。现在这个时代,就别再用过去的套路来钓鱼了。

那么最后对于被这样的设计吸引过来了的鱼儿们,要准备什么样的鱼饵呢?以前的鱼饵——拉面和咖喱饭,现在这些挑剔的鱼儿们根本就看不上了。

对于口渴的客人,不是像以前一样只提供果汁和可乐等甜得发腻的饮料(当然现在仍然有许多人喜欢果汁和可乐),还可以提供当地有名的矿泉水、给开车的人提供无酒精啤酒,还可以准备一些当地采摘的甘甜多汁的水果。

主食也可以从之前的拉面和咖喱饭换成用当地新鲜好吃的蔬菜和当地地产的肉、鱼等制作而成的料理。当然最后别忘记准备一些用当地地产的水果、鸡蛋和牛奶制作的好吃的甜品。

高山蔬菜做的沙拉和当地地产的火腿香肠自然非常美味,客人们惊艳之余,返程时一般会兴高采烈地买一些带回去。

这样的提议有多少能被采纳实施,是景点今后生存的关键。

令人遗憾的是,日本许多地方的景点现今仍然在握着过去的钓竿,用老套的方法和过期的鱼饵,守株待兔般地等着那些永远不会再上钩的鱼儿。

要钓鱼就要勤保养渔具、尝试新的方法、使用新鲜的鱼饵。浑浑噩噩、不思进取的人其实不适合钓鱼。通过网络已经“去过”景点的游客笔者在各个地方调研时发现的另一个现象就是,每个地方对当地的特产都有一种固执的自信。敝帚自珍,对人生存下去而言是十分重要的情感安慰。但是这份情感,并不能引起他人的共鸣,甚至有种强迫他人接受的感觉,无法吸引对方为之买单。

古语云“盛名之下其实难副”。地方特产一般是指当地自古流传下来的传统食物或者点心等,然而这些东西往往谈不上有多美味。

过去材料有限,人们都是将一些当地

采摘的东西想方设法加工一下,使之变得稍微好吃一些。这些食材和点心,对于离开当地,移居至东京、大阪等地方的人们而言,是难得的故乡的味道。

然而这种“难得的味道”,对于从其他地方来的客人而言,并不一定是“好吃的味道”,不会多次购买。

即使是地方特产,最好也要做一些改变,使之成为现代人喜爱的味道。或者说在使用当地食材的基础上进行改良,使之能够迎合现代人的味蕾。自说自话地认为“这个应该很好吃”是不行的,要考虑怎样才能让客人觉得好吃。这是我们一直提倡的改变钓法、改良鱼饵的“钓鱼法”。

现在的客人都已经在网络上浏览过景点的景色了,当地再怎么呼吁他们来看美景,他们也不为所动了。要把这些埋头于网络世界的客人拉过来旅游,必须要创造一个值得他们前来一看的理由。

### 酒香也怕巷子深

笔者曾经参观过某个地方的公路服务区。

公路服务区一般沿主要国道而建,现在在全国大约有1000个以上。服务区售卖当地的蔬菜、水果或者水产品等,已经成了人民群众非常熟悉的设施。

不过服务区在经营方面也面临优胜劣汰,每个服务区都需要增强对顾客的吸引力。

笔者参观的服务区,离国道稍微有点距离,想要将过往的车子吸引过来有点困难。不过经营者非常努力,在服务区里又建了个酸奶厂,希望能请客人们来品尝当地美味的奶制品。在服务区内的工厂喝现场制作的新鲜酸奶,是个崭新的尝试。

透过工厂的玻璃窗户还可以看到实际制作过程。这个设计的出发点很好,但是考虑得仍有不周之处。天气好的时候窗户玻璃反光,工厂里的情形看不清楚。而雨天也不方便打着伞站在外面看。制作过程的解说展示也十分散行,整体来说给人一种小偷进到别人家窥探的感觉,而很难有目睹酸奶制作的现场感。

当然,酸奶制作有严格的卫生管理规范,也不可能随便让人进入工厂里面闲逛。

但是既然宣称是个可以参观的工厂,那么最好在工厂里面设置一条封闭的通道,或者在最高处设置俯瞰点,修一条环形走廊之类的,方便客人从各个角度参观工厂内部。另外,如果在出口设一个可以品尝刚做出来的酸奶的吧台,应该会很受客人欢迎。

酸奶厂的主意很不错,但仍然停留在只会标榜自己、试图强行招揽客人的阶段,并没有思考如何向客人展示自己,令人惋惜。

商业社会确实会存在这样的问题,有些公司对自己售卖的东西、自己珍视的东西过于自信,认定客人一定会来看、东西一定能卖出去。

搞技术的人也经常如此,对自身的技术能力过于自负,对产品过于自信,怎么也想不明白为什么自己的产品卖不出去。产品方觉得客人“应该会这样认为”“应该会喜欢、感动”,而从顾客的角度却觉得产品方完全是自我陶醉,这个产品实际用起来很不方便,全是些多余没用的功能。这样的例子不胜枚举。

如果一味地按照自己的思路行事,那么无论做了多么精美的设计,“鱼儿们”也未必上钩。

(选自《老去的东京,苏醒的地方》,有删节,标题为编者所加)