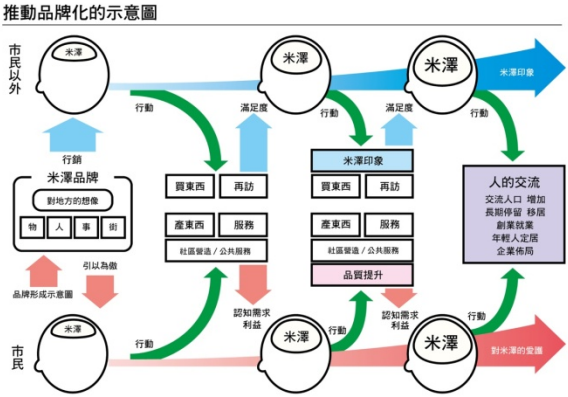
城鎮品牌塑造的重點在過程，看山形縣米澤市如何做城鎮品牌戰略

文／謝子涵（日本政策研究大學院大學訪問研修）

你認為米澤什麼東西好，有什麼會讓你想要搬走的原因或問題？20 年後的米澤又會是什麼樣子？你能為米澤帶來什麼樣的小改變或是大影響？對你來說米澤的挑戰是什麼？又能在米澤創造些什麼？－[Work Tool for Yonezawa Quality.]



米澤品牌推動的效果示意圖。圖片來源：米澤品牌網。編譯：作者提供。

品牌的概念對城鎮來說，是地方帶給居民的感受與價值，是用簡單的符號或商標就能讓你聯想到他的特色、價值與世界觀，也是用來做對話、溝通與行銷的一致形象，更重要的是，讓居民認同且認為品牌的意義「與他有關」。在有品牌價值與哲學思維後，不論是農特產、觀光景點或是企業與公共服務，對外都有個團結的形象，藉此吸引更多人前來交流與定居，讓更多人有印象、有愛。

盤點米澤的經濟社會、自然環境、傳統歷史、人財與教育

在作品牌的前置作業時，首先要了解米澤的歷史、自然和產品等多樣的資產，並點出那些讓米澤市以外的人，可能可以感受到的魅力。包括：歷史－延續 1767 年扭轉米澤藩財政的上杉鷹山改革創新的精神。自然－四季分明，擁有米澤八湯溫泉。物產－日本首屈一指的米澤牛、畜牧產業和米澤織品。

然而米澤遇到的現實是：整體人口下降、

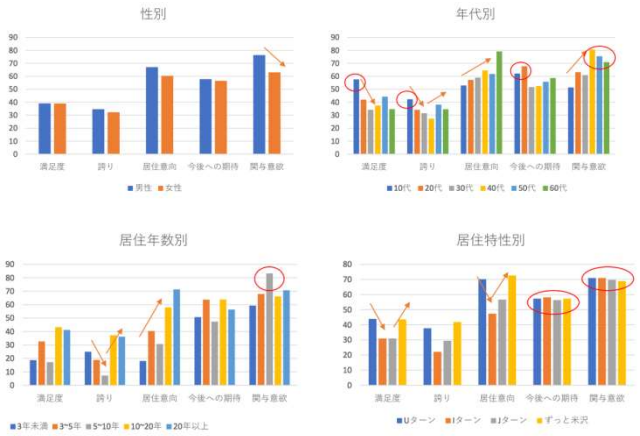
製造業人口銳減，以及日本民眾對「米澤牛」的認知度過高，導致不了解米澤的其他特色，也就是認為「米澤是米澤牛的那個米澤。」而非認為「米澤市的特色有米澤牛。」換言之，米澤遇到的問題就是：對市民與市外的人來說「一說到米澤，沒有人知道那是什麼樣的城鎮。」而解法就是，將米澤與其特色全部要連結在一起，讓大家最後可以不經說明，一看到上杉鷹山就知道是米澤的歷史特色，並活用米澤牛的知名度，讓外界更多人實際上享用美味牛肉後，自然也能產生品牌聯想。

米澤市的人口推估圖與製造業從業人數圖。
圖片來源：米澤市品牌推進室提供。

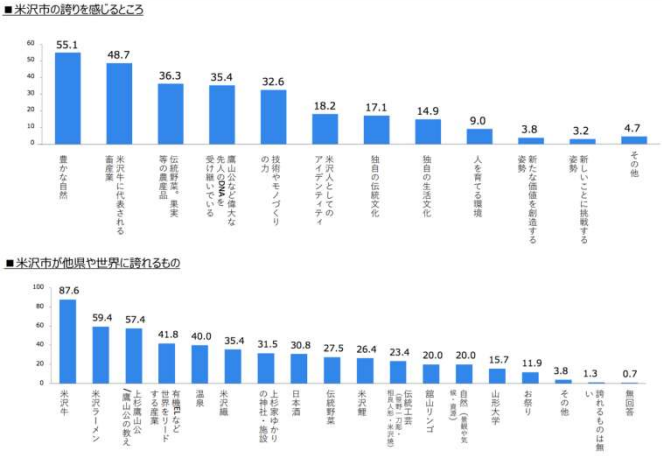
建構市民參與式的城鎮品牌戰略，提升市民意識：從口號具象化到新的米澤價值

*米澤市認為，一個城鎮品牌，不應該直接由市主導建構，應該是要由下而上形塑共同的品牌概念，讓「市民、市外、資產」都可以相互連動的行動。首先招募市民成立專案組織、郵寄市民問卷調查，從調查中分析不同性別、年齡*層對於居住在米澤的滿意度、是否想要搬離米澤、居住的特性（U、I、J 移居）、米澤的自豪的、向縣外誇耀、用一句話描述米澤特色等問題，從中整理居民對於改變米澤的意願以及想法，還能觀察出重要關係人口大概落在哪些族群。

對米澤的居住滿意度、願景期待度、誇耀度、發展合作意願、續住意願。圖片來源：米澤品牌戰略計畫 KPI *市民調查（第*1 *回）*



主要調查指標與市民性別、年齡、居住年數、居住特性的關係。



米澤市內自豪與向市外誇耀的特色調查。

圖片來源：米澤品牌戰略計畫 KPI 市民調查（第 1 回）

再來開辦市民品牌工作坊，邀請學生、企業、市公所的人共同討論。最後將市民聲音，轉換成米澤品牌的概念方向、以及品牌識別，最後，市民們可以很驕傲地說，「這個米澤品牌是我們一起生出來的。」

米澤品牌戰略市公所工作坊。

圖片來源：米澤市品牌推進室提供。

米澤品牌戰略企業工作坊。

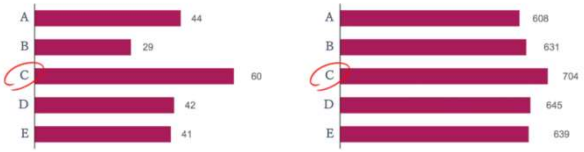
圖片來源：米澤市品牌推進室提供。

工作坊後的匯總整理，米澤的魅力是什麼

經過多場工作坊後，由米澤的品牌推動小組整理出六項米澤的魅力，包括傳承鷹山公「日本的真與富饒」、鷹山公的創新精神、濃縮日本四季豐富的自然環境、質量高的米澤產物、與自然共生的健康、距離東京 2 小時的戶外鑑賞。從這六項特色中，提出五個品牌概念分別是：A.**高品質的日本精華「Compact・Japan 米澤」**、B.**人間力×自然力「米澤品質」**、C.**鷹山公的 DNA「挑戰和創造的城市、米澤」**、D.**都會人的渴望「第 3 場所」**、E.**自然與生活・自然中生活「米澤風格」**。

接著將五個品牌提案概念，再舉辦 32 個團體 215 人，都各延長 50 小時的工作坊，最後是**鷹山公的 DNA「挑戰和創造的城鎮、米澤」**獲得最高評價。大家普遍認為這樣的概念有

表現出「對未來新的米澤有著高度的期待感」，認為「創造」隱含著可能性，「創造價值」讓人感到有魅力，有一種大家可以一起熱血向前行的感動。此外，對於「挑戰」一詞也有面對現實的挑戰「不得不做出改變的危機感」，希望能夠傳承傳統的精神，提高傳統的品質。換言之，市民對於改變現在的米澤有願意挑戰改變的意志，認為應該要繼承上杉鷹山「有志者事竟成（為せば成る）」、「改革要從自己做你」，不畏嚴峻挑戰、創新的 DNA，且引以為榮。而面對夏熱冬雪的嚴峻環境、運用自然的恩惠產出的產品，是謂米澤人的工藝與智慧。



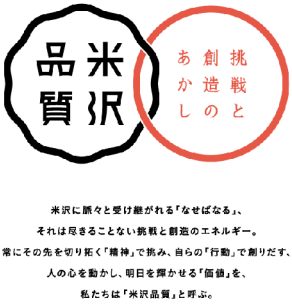
品牌概念投票。圖片來源：米澤市品牌推進室提供。

市民工作坊的提案評價。

圖片來源：米澤市品牌推進室提供。

「創造與挑戰」的品牌共有與共享

在決定好品牌概念後便可以決定品牌商標、說品牌故事，250 年前中興米澤的鷹山公擁有「有志者事竟成」以及「傳國之辭」精神文化，不但革新了行政、發展了產業，還是美國甘迺迪和柯林頓最尊敬的日本政治家。因此米澤該用什麼態度和長處，來面對下一個時代的課題，就是該共同挑戰創造日本國家地方的未來。朱色代表創造與挑戰的意志、米澤品質的章紋與原本市徽相映、澤字的川代表米澤為最上川的源頭，同時出版米澤品牌設計書，開放市民登記使用。



米澤品牌商標與宣言。圖片來源：米澤品牌推動室。

推動米澤品質向上運動，開辦 TEAM NEXT YONEZAWA 米澤品牌獎

品牌的延伸不應只是行銷，而是形塑地方的價值與行動。米澤品質向上運動運用了「挑戰與創造」這一個價值，從凝聚市民意識開始，到激發產品品質，再到讓米澤價值實體化，這個看得到的價值是由市民朋友們一起提案共有，所有市內的人皆可以登記共享商標，另外，可以透過獎項來彰顯米澤的究極品質，換言之得獎者可說是品牌的代表選手，能向世界、向日本全國訴說米澤價值。

米澤品質賞。圖片來源：米澤品牌推動室。

米澤品牌「創造與挑戰」的價值與行動。

圖片來源：米澤市品牌推進室提供。

同時透過這個運動，串連登錄者舉辦商品開發、品牌行銷等課程，也統一聯繫市內與市外的市場和社群、媒體露出與出版，提供更多充實的刺激與知識。透過品牌運動累積創業者、學生參與、學校教育、社會教育、新農、六級產業、產學合作、品牌工作坊的能量，進行經營販售與研修，連動群體共同宣傳。

以人為本的品牌戰略計畫，帶動地方的改變

我們常說「一個人可以走很快，但一群人可以走很遠。」對米澤品牌推動室來說，這樣的品牌戰略來自於團體作戰的思維，由在地公務員透過專案計畫來帶帶領，與廣告設計公司合作，帶出市民的共識，也就是鷹山公「有志者事竟成」的精神 DNA，希望在地居民活出米澤的自然、文化、氣質特色與自信，以品牌帶出米澤人事物的感動，且時常保持寬闊的胸懷

與外面的世界學習交流。

至於品牌的投資成效尚在關注中，特別是米澤品牌戰略預算是活用了日本地方創生戰略的資源，投入約 1 億日圓在 8 萬多人口的米澤市，希望提升創業及中小企業的附加效益與就業。值得探討這樣的「價值投資」報酬率在臺灣鄉鎮市是否可行，然而無論可行與否，日本的地方正帶起一場場「以在地市民為本」的城鎮品牌運動，臺灣值得借鏡。

本篇感謝米澤市產業部農林課米澤品牌推動室伊藤輝室長接受訪談與提供資料。