

投稿類別：商業類

篇名：

探討縣市吉祥物行銷手法成功關鍵 —— 以日本熊本縣為例

作者：

劉潤樺。德光中學。〈普〉高三1班

指導老師：

董素禎老師

壹●前言

一、研究動機

日本九州近年來崛起了一個觀光勝地，熊本縣。而它嶄露頭角的原因竟是因為他們的吉祥物，熊本熊（KUMAMON）。相信台灣民眾對它並不陌生，在台灣，除了可以購買許多熊本熊聯名周邊商品之外，台灣新聞媒體也經常報導有關熊本熊的可愛趣事，當作茶餘飯後消遣娛樂的版面。這樣逗趣的熊本熊更是在兒童與青少年間造成一股風潮，儼然成為新一代可愛的代表之一。

這樣知名的熊本熊為曾瀕臨破產的熊本縣政府帶來上億元的產值，對當地的觀光產業更是影響甚鉅。筆者因此產生強烈好奇與興趣，為什麼區區縣市吉祥物可以創造如此可觀的收入，振興一個地區？甚至從日本國內擴展至國外，聞名全球，還提升為知名品牌，不斷推出聯名周邊商品，創造商機？

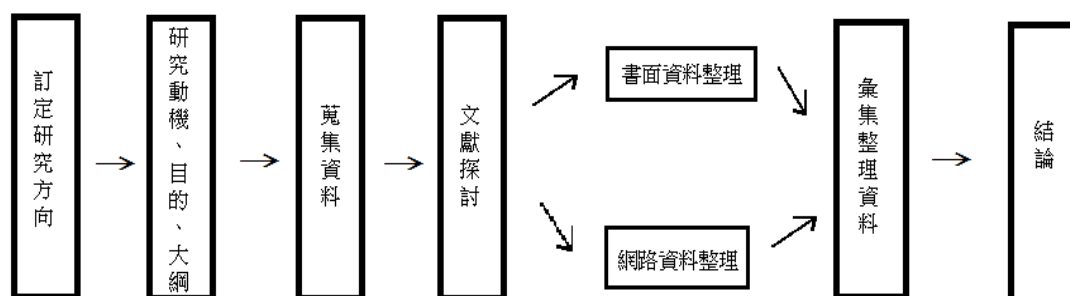
二、研究目的

希望透過研究熊本熊的行銷策略和其帶來的經濟效益，能對吉祥物宣傳法和城市行銷，有更深的認知。他山之石，可以攻錯，或許可作為台灣各縣市推廣在地文化與特色產業的參考。

三、研究方法

- (一) 利用網路、書面的報導與資料，作文獻探討。
- (二) 歸納整理出其特別的吉祥物行銷術，再從其中研究出熊本熊能成功的關鍵。

四、研究計畫



圖一：研究流程圖

貳●正文

一、熊本熊的起源——熊本縣的困境

(一) 熊本縣經濟背景

- 1、農業：熊本縣主要經濟活動以農業為主，其生產的西瓜、番茄、椪柑的產量都高居日本第一。
- 2、林、漁業：熊本縣因為有 63%的土地為森林所覆蓋，又鄰近八代海，所以林業和水產也是其重要的經濟收入。

(二) 2010 年後觀光與經濟困境以及熊本熊的問世

- 1、九州新幹線通車：日本九州新幹線是一條從新大阪車站直通鹿兒島中央車站的高速鐵路。2010 年初時，完成自博多車站經熊本車站至新八代車站的鋪軌，並於 2011 年全線通車。全線開通後帶動九州地區的觀光發展，但想當然人潮一定全被福岡、博多、長崎、鹿兒島等觀光勝地搶走，對熊本縣這種農業縣一點幫助都沒有。

表一：整理自財團法人地域流通研究室對九州各地居民進行的調查

	<u>熊本縣</u> 居民	<u>福岡縣</u> 居民	<u>鹿兒島</u> 居民
正面影響	37.4%	41.7%	50.5%
負面影響	17.0%	1.9%	7.8%

資料來源：財團法人地域流通研究室〈地方經濟綜合研究所，2010〉

由上表可以看出熊本縣縣民認為新幹線開通後對本地經濟造成負面影響的比例數遠高於福岡及鹿兒島；而認為能造成正面影響的比例數也小於福岡及鹿兒島。顯然可知新幹線通車後，並不會為熊本縣帶來太大的經濟成長。

2、熊本熊問世與簡介：

- (1) 2010 年時，擔任熊本縣新幹線業務顧問的小林薰堂，為了增加熊本縣的觀光吸引力，提倡了名叫「熊本驚喜」的活動。利用此活動鼓勵縣民尋找日常生活中的小驚喜，並將其推廣，使縣民和

觀光客能注意到熊本縣的魅力。

配合活動的需要，小林薰堂委託設計師水野學設計熊本驚喜的標誌，但水野學卻認為：與其設計一個標誌，倒不如創造出一個角色更能代表熊本驚喜，也更能吸引目光。熊本熊便因此誕生了，成為熊本驚喜中的產物。

(2) 在日本，縣市政府和公司企業都十分重視吉祥物，所以日本的吉祥物裝裡的人都會由受過專門訓練的專業人員擔任。這種「吉祥物職人」必須適應布偶裝的重心、重量、視野等，還得克服密不通風服裝內的悶熱，並且隨時保持元氣與熱情，穿著厚重的外殼作出誇張的動作，實在是一門不簡單的專業。

當然熊本熊也不例外。據日本民眾猜測，在熊本熊布偶裝裡至少由五個人輪流擔任，才能負荷熊本熊的工作量和許多不同類型的任務。但熊本縣政府始終不願透露擔任熊本熊的人員和人數，總是神秘的回應道：「熊本熊就是熊本熊。」

二、熊本熊行銷手法

(一) 提拔吉祥物做營運部長

熊本熊以吉祥物親善大使的身分參與活動，一段時間後，熊本縣知事浦島郁夫提出讓熊本熊作為縣政府臨時雇員的想法。雇用吉祥物作為公務員，在日本是史無前例的。在受任臨時雇員後，熊本熊發放了上萬張名片、積極與外縣市人交流，成功提高了熊本縣的認知度，創造了許多業績。

2011年時，熊本熊榮獲晉升為營運部長，因為他的努力帶給熊本縣不少進步，熊本熊在沒有異議下接受任命書，也像其他部長一樣出席縣政會議。2015年，更受命兼任幸福部長，因為縣政府認為，幸福部長更能代表熊本熊的形象。

熊本縣政府會提拔熊本熊做為營運部長，除了嘉許他對熊本的貢獻之外，還有另一個原因，就是以部長的身分出席活動比較能受到重視，也更能大家在心中留下深刻印象。而擔任部長後，熊本熊的部長辦公室更是成為熱門景點。縣民和觀光客可以到那裡參觀、買周邊商品、留言給熊本熊部長。熊本熊的官網上也會每個月公布部長的行程，有些狂

熱的粉絲便會趁他在辦公室時去參觀，一睹熊本熊的可愛。部長辦公室能成為景點，吸引民眾前往，可以說是提拔熊本熊作為部長後的意外成果了。

(二) 宣傳熊本縣

熊本熊雖然是地方吉祥物，卻不像其他以當地名產聯想出的吉祥物一樣。單單看著熊本熊，根本不知道他是代表哪裡的吉祥物。

熊本熊最初的活動地點完全不是在熊本縣，而是在關西大阪地區。熊本熊出沒於大阪的觀光景點、人潮聚集之地，也參加許多節目的演出，還利用推特、部落格等網路宣傳，使得大部分的大阪人都認識熊本熊，也和熊本熊有了不錯的互動，這就是熊本熊的「鄰縣宣傳」策略。

在這之後，熊本縣政府決定讓熊本熊回歸熊本，進行一系列介紹熊本縣的活動，例如「腮紅遺失事件」。在某次表演中，觀眾驚覺：熊本熊的腮紅不見了！大家在推特上議論紛紛，熊本縣政府也架設了特別網站，希望協尋熊本熊的腮紅。但其實這是縣政府為了宣傳番茄、草莓、生馬肉、紅牛、鯛魚等熊本縣的紅色特產所創造出來的企畫；結局是熊本熊因為吃了好吃的紅色特產，所以腮紅就掉下來了（日本人認為，吃了過於美味的食物，會連臉頰都掉下來）。

結果公布後，這一連串企畫的影片在網路上創造了極高的點閱率，連首都地區的民眾也都知道熊本的紅色特產有哪些了。諸如此類的活動，加上網路推廣，人們逐漸對熊本產生了興趣，自然而然也會到熊本玩，熊本的觀光也因此有了成長。

另外，熊本熊也不斷爭取曝光的機會。2013年，熊本熊在日本天皇、皇后參訪熊本縣時，在他們面前表演了熊本熊體操，不僅充滿了娛樂效果，也成為大版面的新聞，在全國播出，大大提升了熊本熊的知名度。

同年十一月，熊本熊和熊本縣知事浦島郁夫一同前往哈佛大學進行「熊本熊政治經濟學」的演講，雖然哈佛校方一開始不太希望熊本熊上台，但在浦島知事的強力爭取下，總算讓熊本熊站上了講台，和哈佛的學生有了良好的互動，當然也表演了體操，引起外國學生們對日本、對熊本的興趣。

(三) 與大商企業合作

熊本熊越來越有名氣後，熊本縣政府開放企業使用熊本熊的肖像，不收版稅，但交換條件是，包裝上必須印有熊本縣的介紹圖文，或商品必須使用熊本縣產的原料，例如：固力果公司的熊本熊 pocky 使用了熊本縣產的澤西牛奶；日本知名的リバテープ製藥也推出使用熊本阿蘇山天然水的熊本熊面膜。另外，熊本熊也和許多跨國企業合作，例如：Leica 公司發行了印有熊本熊圖案的限量相機；泰迪熊公司推出泰迪熊本熊；BMW 也生產過熊本熊的 mini 汽車。

三、熊本熊的成果

(一) 公關效果——熊本熊的認知度

「公關效果」係指針對公共關係執行計畫後，所帶來的成效及影響（美國公共關係協會，1947）。以下整理熊本熊為熊本縣帶來的公關效果。

1、西日本新聞經濟網在 2013 年做過以下統計：

表二：熊本熊的認知度

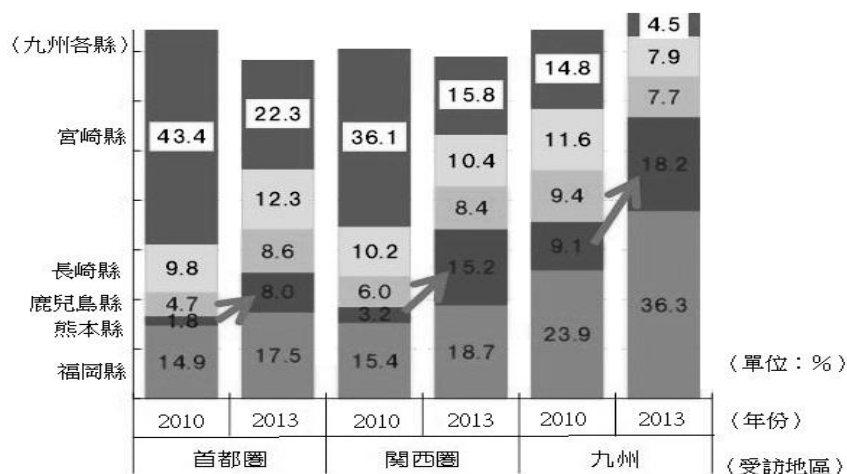
	認識熊本熊	不認識熊本熊
全國	87.2	12.8
關西圈	72.7	27.3
中京圈（名古屋圈）	74.2	25.8
首都圈	85.2	14.8
九州地區	95.5	4.5

（單位：％）

資料來源：「くまモンの認知度」（西日本新聞經濟，2013）

由上表可看出，熊本熊從 2010 年開始發展，三年後，有八成以上的日本國民知道熊本熊的存在，足見其知名度極高及宣傳手法成功。

2、日本地方經濟綜合研究所於 2010、2013 年做過以下統計：



圖二：九州中最讓你印象深刻且想前往的縣

資料來源：「九州で最も印象に残る情報発信を行っている県」(地方經濟綜合研究所，2010、2013)

由上圖可看出，熊本熊推出後三年中，想前往熊本的人數在首都圈成長了 6.2%；在關西圈成長了 12%；而在九州地區成長了 9.1%。代表熊本熊增加了人們想到熊本縣觀光的意願，為當地帶來可觀的人潮。

- 3、在 2013 年 PJC research 舉行的吉祥物選舉中，熊本熊榮獲第一名，跟 2012 時年的 56 名相比，大大進步了 55 名，還打敗了不二家公司的牛奶妹，甚至超越蟬聯兩年冠軍——Softblank 的吉祥物白狗爸爸。(RJC リサーチ，2013)

(二) 經濟效益——熊本熊品牌

經濟效益係指經濟活動中耗費成本後獲得的利潤成果，可以用來判定此經濟活動的利用效果。以下為熊本熊為熊本縣所帶來的經濟效益。

日本銀行熊本分店做過以下統計：

表三：熊本熊有關商品銷售數字和經濟影響 (擷取部分)

	2011	2012	2013
熊本熊有關商品銷售數字	7	512	731
直接影響	4	311	447
間接影響	2	114	162
再間接影響	1	79	113

(單位：億日圓)

資料來源：「くまモン利用商品売上高と経済波及効果」(日銀熊本支店，2013)

(注) 直接影響為熊本熊商品為縣內帶來的收入；間接影響為熊本熊商品帶動縣內工業原料發展的收入；再間接影響為縣內員工收入後消費。

由上表可以看出熊本熊對熊本縣的經濟貢獻極大，光是周邊商品就帶來龐大財源，活絡了縣內商業活動，為熊本縣增加可觀的收入。

四、熊本熊的成功關鍵

(一) 讓利授權

讓利授權源自於日本戰國時代的「樂市樂座」制度，當時只要在樂市進行買賣，一律免除市場稅和通行費，創造了自由貿易市場，現在來說就是經濟特區。(安也真幸，2009)

前面提過「熊本熊和企業公司合作時，一律不收肖像授權費」。依照需求法則，熊本熊免收版稅等於為企業降低成本，企業商戶使用熊本熊的次數(需求量)也會增加，光是2012一年中，和熊本熊聯名的商品銷售額就高達五百一十二億日圓，販售周邊商品的公司行號更高達一千六百家之多。另外，有時候還會有意外的收穫，和BMW合作推出熊本熊 mini時，BMW公司撥了一億日圓幫熊本熊打廣告，還舉辦了熊本縣產品及周邊商品的展售會。熊本縣知事表示會採取免版稅的做法是因為「有失才有得」的思維，而推行不久後所得的部分早已超越失去的部分了。

(二) 網路行銷

網路行銷是利用網際網路，利用數字化的資訊和網路媒體為輔助的新型行銷方式。

熊本熊一開始除了參與一些活動外，宣傳主力全放在社群網站上。熊本熊每天都在推特上分享一天的行程動態，並展現親民風格向大家說早道晚，有時候還會和追蹤者互動或進行動員粉絲的活動。這種充滿新意的互動式行銷，讓追蹤者每天都有不同的「熊本驚喜」。雖然一開始熊本縣政府是因為經費拮据才採取成本低的網路行銷，但因社群網站能快速的擴散資訊，還能和粉絲雙向互動，更能彰顯熊本熊的親切魅力，宣傳效果遠比放一支廣告在全國播出還來得好。

(三)「不怕打破盤子」的努力

不怕打破盤子是熊本縣知事浦島郁夫的座右銘，意思是指：當你在洗盤子時請盡全力的去洗，能洗多少就洗多少，不要害怕打破盤子；也就是說，盡量去提案、去嘗試，不要害怕失敗。（浦島郁夫，2014）

熊本熊剛問世時遭遇過很多不順利，曾經被無視，被認為莫名其妙，甚至曾嚇哭小孩。然而熊本熊和熊本縣的公務員卻沒有放棄，縣知事也不斷鼓勵他們，所以他們不停地提出新企畫，例如：協尋熊本熊、吉本新喜劇表演等不同於其他縣市吉祥物的新穎推廣手法，使熊本熊漸漸受到矚目，並巧妙將其與熊本縣特產結合，促進縣內農業觀光業的發展。

熊本縣知事曾表示，是因為縣政府的公務員上下齊心的配合和他們對熊本的重視，宣傳熊本熊的那些企劃才得以成功的。尤其是熊本品牌推廣課的員工，每天必須面對很多的提案和面談，常常不能擁有公務員規律的下班時間，但也是因為他們的辛苦嘗試和「不怕打破盤子」的積極精神，熊本熊才能有今天的成就。而熊本縣的公務人員願意為熊本熊如此拚命工作，是因為熊本熊對他們來說並不只是區區一個吉祥物，而是對熊本縣的歸屬感及責任感。

(四) 品牌創意營造

創意營造指跳脫常規做法、打破既有印象，以增加新意，以免被日新又新的市場淘汰。

熊本品牌推廣課成立於 2009 年，一開始只是普通的承包有關熊本縣特產等事項，而在 2012 年他們改名成為「熊本熊品牌大本營」，工作內容除了受理有關熊本熊的提案申請外，他們還必須推陳出新的設計有關熊本熊的案子，和爭取安排熊本熊的活動行程，例如：架設熊本熊官網、舉辦熊本熊誕生祭、舉辦虛擬記者會、熊本熊新喜劇、熊本熊體操，就連為熊本熊爭取成為營業部長也是他們的想法，熊本熊品牌大本營不斷提出有創意的新點子，是熊本熊從未被厭倦的幕後大功臣。

(五) 較高的品牌忠誠度

品牌忠誠度係指消費者在面對眾多商品時，仍長期選擇特定品牌的商品（鍾本仁，2009）。此情形通常發生於該品牌的市場佔有率和知名

度高，或是該品牌有獨特的品牌形象，而熊本熊即屬於後者。

熊本熊有獨特的個性特質以及大眾認同的可愛外表，消費者會因個人喜好而增加購買慾，於是在同類商品中脫穎而出。另外熊本熊也具有面臨競爭的韌性與多元性，像以熊本熊為造型設計的面膜、餅乾，都能成功吸引消費者目光，且在各大美妝店、零食店和網路上暢銷。

參●結論

根據此研究結果，了解到作為吉祥物的熊本熊之所以達到極高的成就，是因為行銷術的環環相扣，才得以從風靡全日本到囊括全世界，深受消費者的喜愛，他創造出驚人的經濟產值，擁有極高的認知度。

熊本縣政府的態度也十分重要，他們不認為熊本熊只是一個被設計出來的角色，而是代表著熊本精神，所以他們認真經營熊本熊的周邊事務，規劃出分部專門處理熊本熊的提案及相關活動，甚至還讓熊本熊當公務人員，推舉他作為營業部長，派任他代表熊本出席活動……等等，使熊本熊成為熊本縣的活招牌。

縣政府聰明的利用讓利授權的手法，以小失換大利，獲得和大型企業合作的機會，創造了宣傳熊本的有利管道；且善於利用社群網站宣傳，低成本加上雙向互動性，能在短時間內累積大量粉絲，提高了熊本的認知度，使熊本熊在日本迅速竄紅；而品牌的創意營造，是熊本縣公務員在熊本熊背後默默經營起來的，使得社會大眾覺得熊本充滿創新色彩，時時都充滿驚喜，增加想前往觀光的意願。

綜上所述，熊本熊對熊本縣而言，不僅是吉祥物，更是帶來幸福奇蹟的象徵。而熊本熊的成功，十分值得台灣各縣市學習，畢竟我們這個福爾摩沙島國最大的資產是農、漁業與美麗風光。若台灣的縣市政府能效法熊本熊的智慧行銷術，推出創意獨特的吉祥物，必定能帶動台灣的觀光與產業，將在地文化推廣至世界，創造出台灣的吉祥物奇蹟。

肆●引註資料

參考書籍、論文：

- 1、浦島郁夫（2014）。我是熊本熊的上司。新北市：野人文化。蘇暉婷、江裕真譯。

2、鍾本仁（2009）。**企業吉祥物造型及應用研究——以國賓影城吉祥物為例**。國立臺灣師範大學美術所藝術指導組。碩士論文。

3、安也真幸（2009）。**樂市論——初期信長の流通政策**。日本法政大学出版社。

參考網站：

4、日本銀行熊本支店店內統計（2013）。**くまモンの経済効果**。2016/10/9，
取自 http://www3.boj.or.jp/kumamoto/Sonota_Kohyou.html

5、西日本新聞經濟電子版。2016/8/30，取自 <http://qbiz.jp/article/16886/1/>

6、P R S A 美國公共關係協會（1947）。2016/10/9，取自
https://www.prsa.org/AboutPRSA/index.html#.WAN_k-B96Uk

7、地方經濟綜合研究所。2016/9/10，取自
https://www.dik.or.jp/?page_id=26

8、RJC リサーチ。2016/8/30，取自 <https://www.rjc.co.jp/report/report01/>