

國立台東大學健康促進暨休閒管理碩士班休閒事業管理組

碩士論文

指導教授：梁忠銘博士

顏建賢博士

台東地區民宿經營關鍵成功因素之研究



研究生：陳美華

中華民國九十七年六月

國立台東大學

學位論文考試委員審定書

系所別：健康促進暨休閒管理(休閒事業組)碩士專班

本班 陳美華 君

所提之論文 台東地區民宿經營關鍵成功因素之研究

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

郭建賢

(學位考試委員會主席)

林新若

張恩招

(指導教授)

論文學位考試日期：97年6月27日

國立台東大學

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 健康促進暨休閒管理 系(所)
休閒事業 組 96 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：_____

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☒	☐	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或
上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下
載或列印。

☒ 同意 ☐ 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授
權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請

文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行
權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與
不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：張忠新 (親筆簽名)

研究生簽名：陳美華 (親筆正楷)

學 號：3795003 (務必填寫)

日 期：中華民國 _____ 年 _____ 月 _____ 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲
於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2008/05/29

謝 誌

首先感謝台東大學新設立健康促進與休閒管理休閒事業組，經由學習讓我瞭解什麼是休閒，跳脫我整天以數字為伍的本業，休閒不只是玩，而是有著更深一層的涵意。

我的本業是非常枯燥無味的會計工作，經由這次的在職進修讓我有機會學習除了會計相關學識外的學問，也搭上了現在最流行的觀光休閒產業的列車，透過一連串的學習，我找到了退休後的事業第二春，也是本論文的主題，在台東經營一家屬於自己風格的民宿。

感謝梁忠銘院長、顏建賢教授、林永發教授、陳美芬教授、許功明教授、彭仁君教授等的教導，讓我能在休閒事業的領域學習更多的知識，感謝同學的勉勵及協助，讓我渡過了愉快的兩年學生生活，也感謝兩年來同事及長官的諒解，在工作上給予配合及支持，也感謝我的家人的支持，尤其是我的大妹美霞，分擔了大部份的家事，使我無後顧之憂的專心於課業，本人才得以兩年的時間修完學分，順利畢業。

陳美華 謹誌

二〇〇八年七月

摘 要

本研究希望透過文獻分析及深度訪談的方法，整理出民宿經營關鍵成功的因素，提供民宿經營業者參考。本研究依市場區隔將民宿區分為兩大客群，民宿經營業者針對不同的客群找出其關鍵成功因素，其中以特定客群為客源的關鍵成功因素有經營風格、服務品質、景觀、市場區隔及價格。以一般客群為客源的關鍵成功因素有價格、聲譽、景觀、市場區隔及地理位置。根據這些因素，民宿業者針對自己本身的條件規劃出適合自己經營的民宿。在規劃出適合自己經營的民宿外，應如何結合當地的自然、人文景觀增加民宿的收入，本研究對民宿業者有以下四項建議：1.以濃厚的風俗民情，提高服務品質 2.結合景觀環境提供優質環境，延長遊客駐足時間 3.提供多元化的休閒活動 4.利用民宿的經營風格，創造附加價值。

關鍵詞：民宿、關鍵成功因素、休閒事業。

Abstract

This research has been worked out the successful factors of managing Bed and Breakfast through the analysis of bibliographies and thorough interview which is offered to the Bed and Breakfast keepers for reference.

The Bed and Breakfast business has been divided into two customer groups with respect to the segment of market requirement, the keepers found out the successful factors according to the different customers and came out the results. For specific customers, the successful factors are estimated by the style of management, service quality, landscape, segment of market requirement and the price. For average customers, the successful factors are estimated by the price, reputation, landscape, segment of market requirement and location.

The Bed and Breakfast keepers should make the scheme properly for running the business by judging the factors and the conditions of their own, when they plan the ways of running business, the keepers should also combine with the nature of the place, artificial scenery to increase income. So the suggestions are forwarded for better operation as follow:

1. To promote the service quality by presenting its local customs.
2. To offer superior surrounding by combining with scenic environment to prolong the visit hours for the tourists.
3. To provide variety leisure activities for visitors.
4. Create additional value with special management.

Key words: Bed and Breakfast Key success factor Leisure tour business

目 錄

第一章	緒論	1
第一節	研究動機與目的	1
第二節	研究範圍與對象	3
第三節	名詞釋義	4
第二章	文獻探討	5
第一節	民宿的定義及起源	5
第二節	民宿發展現況	13
第三節	關鍵成功因素相關文獻	30
第三章	研究設計與方法	45
第一節	研究方法	45
第二節	研究流程	48
第三節	信效度的建立	50
第四節	研究倫理	50
第四章	個案分析與討論	53
第一節	特定族群民宿	53
第二節	一般族群民宿	64
第五章	研究結論與建議	75
第一節	結論	77
第二節	建議	80

表 次

表 1-1-1	台東縣民宿統計表	3
表 2-1-1	學者對民宿之定義	6
表 2-1-2	歐美等地發展民宿情形概況	8
表 2-1-3	民宿類型	9
表 2-1-4	依市場區隔之民宿類型	11
表 2-1-5	民宿的特色	12
表 2-3-1	關鍵成功因素定義-資訊管理面	31
表 2-3-2	關鍵成功因素定義-策略管理面	32
表 2-3-3	關鍵成功之因素	39
表 2-3-4	關鍵成功因素在文獻中出現次數表	40
表 3-1-1	訪談對象表	47
表 4-1-1	雍雅居民宿價目表	55
表 4-1-2	我自然生態農場價目表	61
表 4-2-1	灰姑娘民宿價目表	66
表 4-2-2	環山雅築民宿價目表	71
表 4-2-3	各民宿成功關鍵因素彙總表	76

圖 次

圖 2-1-1	目標行銷步驟圖	10
圖 2-3-1	產業競爭之五力分析	34
圖 2-3-2	KSF 分析層級與策略形成過程關係	35
圖 2-3-3	持久性競爭優勢之形成	35
圖 2-3-4	創造競爭優勢之策略	36
圖 3-2-1	研究流程圖	49
照片 4-1-1	煙燻鮭魚、烤土司、法國鵝肝醬	54
照片 4-1-2	法式羊小排	54
照片 4-1-3	雍雅居民宿外觀	57
照片 4-1-4	雍雅居民宿漣花池	57
照片 4-1-5	我自然生態農場外觀	60
照片 4-1-6	我自然生態農場生態水池	63
照片 4-2-1	灰姑娘民宿外觀	67
照片 4-2-2	灰姑娘民宿庭院	67
照片 4-2-3	環山雅築民宿外觀	69
照片 4-2-4	環山雅築民宿賞景咖啡陽台	70

第一章 緒論

隨著旅遊型態的改變，住宿型態也跟著不同，民宿也隨著時代潮流因應而生，政府也在 2001 年公佈了民宿管理辦法，而台東的民宿也在進幾年如雨後春筍般林立，本章分為第一節研究動機與目的，第二節研究範圍與對象及第三節名詞釋。

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

台灣近年來因經濟快速成長，國民所得相對提高，隨著經濟的發展國人的生活型態也隨之改變，人們在工作與生活的雙重壓力下，對鬆弛身心的休閒活動需求日益殷切，又政府於 2001 年全面實施周休二日制度後，可支配的休閒時間增多了，加上社會價值觀與旅遊習慣的改變，使得國人對觀光遊憩及休閒活動的安排日趨重視，從以往的走馬看花或趕集式的旅遊型態，逐漸轉向鄉野體驗、享受自然，追求身心休養及結合人文寓教於樂（如定點旅遊、深度之旅、生態旅遊等休閒方式）。政府也因應情勢於 2001 年 12 月 12 日發布「民宿管理辦法」，以民宿休閒產業，結合豐富的鄉村自然資源，當地的人文特質，提供溫馨舒適的住宿空間，滿足消費者親近大自然，體驗鄉土風俗民情之需求，民宿成為另類的選擇。

台東縣土地面積 3,515 平方公里，約占台灣島的十分之一，是台灣第三大縣，僅次於花蓮縣、南投縣，地理位置位於北迴歸線南方，東面臨太平洋，西面和南面與屏東縣、高雄縣以中央山脈為界，北面於秀姑巒溪與花蓮縣為鄰。海岸線南北長 176 公里，加上兩個離島海岸線長達 231 公里，觀光資源相當豐富，縣內有卑南族、排灣族、魯凱族、布農族、阿美族、雅美族、平埔族等原住民客群，外加閩南、客家及外省客群，各異其趣的民族特色，使得這片山水之間的淨土，孕

育出獨特的人文風情。雖然台東有如此豐富的自然景觀及人文風情，但是因為地處偏遠幅員遼闊，交通不便，因此到台東旅遊的停留時間通常在 2 至 3 日，因此住宿需求殷切，尤其是較偏遠的鄉鎮並無合法的旅館飯店，且遊客集中在連續假日及寒暑假，因此縱使台東市及鄰近的卑南鄉的旅館也供不應求，而民宿正可以解決此一需求，作為旺季的調節，因此政府在 2001 年發布「民宿管理辦法」，將台東縣全縣列為可合法申請民宿的地區。民宿在此也發揮了發展觀光的重要助力，民宿業者也可以藉由民宿的經營，帶動遊客更深入瞭解台東，發掘台東，提高遊客的再遊率，增加觀光產值及活絡農村經濟。

民宿在國外是一種非常普遍的住宿型式，但是國內是近幾年才受到矚目的。縱觀日本與歐美各國的民宿發展，其主要用意為藉由鄉村民宿的推廣，達到活絡農村經濟，以日本為例，部分休閒農業發達地區的農業，每戶平均所得約 800 萬日圓，其中來自農家本業所得僅 100 萬日圓，其他 700 萬日圓則仰賴非農業的收入，而非農業收入大多是來自“民宿”以及“農業加工食品”的販賣所得（林秋雄，2001），由此可知民宿的推動與發展可以增加農家收入，解決部分農家經濟上的問題。

民宿除了是住宿的另一種選擇，也是許多中年轉業及提前退休人士的事業第二春，由於民宿的發展在國內仍屬萌芽階段，許多民宿業者是邊做邊學，雖然農委會及地方政府都積極輔導民宿業者，也陸續開了許多研習課程，但是卻沒有一套完整的報告，本研究動機希望透過本研究提供想投入經營民宿的人士及正在經營的業者做為民宿經營的參考。

二、研究目的

根據上述之研究背景與動機本研究目的，分述如下：

1. 瞭解台東地區民宿的經營現況。
2. 歸納台東地區民宿經營的成功關鍵因素。

第二節 研究範圍與對象

本研究的範圍為位於台東地區的民宿業者，台東縣內有知本森林遊樂區、向陽國家公園、東部海岸風景區、花東縱谷風景區及蘭嶼、綠島兩個離島。各個地區都有不同的自然景觀、生態、原始山林、秀麗海岸與島嶼風光等不同風貌，各區的民宿經營也都別具特色。台東縣合法民宿家數計 275 家（台東縣旅遊網，2008）如表 1-1-1，其中金峰鄉、大武鄉、達仁鄉僅 1 家合法民宿，延平鄉 2 家而蘭嶼鄉則無合法民宿，顯見原住民鄉鎮合法民宿偏低。

表 1-1-1 台東縣民宿統計表

鄉鎮別	家數	鄉鎮別	家數
台東市	95	長濱鄉	9
卑南鄉	32	延平鄉	2
太麻里鄉	10	鹿野鄉	28
金峰鄉	1	關山鎮	15
大武鄉	1	池上鄉	13
達仁鄉	1	海端鄉	6
東河鄉	17	綠島鄉	34
成功鎮	11	蘭嶼鄉	0

資料來源：台東縣旅遊網（2008/05/27）

本研究主要的對象為台東地區的民宿業者，根據台東地理分佈分為東海岸、花東縱谷、台東近郊、離島地區，本研究對象分為兩大類，以特定客群為主要客源及以一般客群為主要客源，經營時間以成立三年以上且有一定的經營績效的民宿各取兩家為本研究對象。

第三節 名詞釋義

一、民宿

依據觀光局民宿管理辦法第三、六條定義，指利用自用住宅空閒房間，結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及農林漁牧生產活動，以家庭副業方式經營，提供旅客鄉野生活之住宿處所。經營規模以客房數五間以下，且客房總樓地板面積 150 平方公尺以下為原則。但位於原住民保留地、經農業主管機關核發經營許可登記之休閒農場、經農業主管機關劃定之休閒農業區、觀光地區、偏遠地區及離島地區之特色民宿，得以客房數 15 間以下，且客房總樓地板面積 200 平方公尺以下之規模經營之，本研究所定義之民宿包括合法及非合法之民宿。

二、關鍵成功因素

成功關鍵因素原文為（Critical Success Factor, CSF 或 Key Success Factor, KSF）是麻省理工學院所提倡的一套用以界定組織資訊需求的分析方法（謝坤霖，2002）。其假設為任何一個組織要能經營成功，所必須要掌握的一些重要因素。這些重要因素因產業別不同，其成功因素也不同，依據文獻探討分析民宿的成功關鍵因素，可歸納如下：價格、地理位置、聲譽、服務品質、設施與通路等等。本研究針對民宿經營依市場區隔分為兩大類型，區分為鎖定特定客群及一般客群兩類，由於客群不同透過訪談瞭解其成功關鍵因素是否不同。

第二章 文獻探討

根據前一章的研究目的所述，本章文獻探討分為三節，分別介紹第一節民宿的定義及起源，第二節民宿發展現況，第三節關鍵成功因素相關文獻。藉由對民宿的定義及起源瞭解民宿的意涵，在民宿發展現況分別介紹國內外民宿的發展情形，至於關鍵成功因素則因產業不同而有不同的關鍵成功因素，民宿業的關鍵成功因素為何？本研究歸納專家學者分析民宿的關鍵成功因素，再透過訪談法歸納台東地區的民宿關鍵成功因素。

第一節 民宿的定義及起源

一、民宿定義

民宿基本上並無統一或明確的解釋，國內的研究者對於「民宿」的定義以自己的價值觀從不同的觀點來加以詮釋。一般將民宿定位在小型旅館或旅社，依據交通部觀光局網站（2006）行政資訊系統，對於國內提供住宿處所做的旅館及民宿分類，大致區分為觀光旅館、一般旅館、民宿三類，其中觀光旅館又分為國際觀光旅館及一般觀光旅館二種，其法令適用各有差異。綜合各學者對民宿之定義、民宿的定位及空間的利用如表 2-1-1 所示。

表 2-1-1 學者對民宿之定義

研究者	所給予民宿之定義	民宿定位及空間利用型態
何郁如 湯秋玲 (1989)	以民宅套房出租給予遊客投宿而未辦理管理營利事業登記，又實際從事旅館業務者，稱之為民宿。	定位：從事旅館業務 空間：利用民宅內套房出租
郭永傑 (1991)	民宿係一般私人住宅將其一部份居室出租予旅遊人口，以「副業方式」經營的臨時住宿設施；其性質與普通飯店、旅館不同，除了能與旅客交流認識外，旅客更能享受經營者所提供當地之鄉土味覺及如在「家」的感覺。	定位：臨時住宿設施 空間：利用私人住宅的部份空房出租
鄭詩華 (1992)	民宿為一般個人住宅將其一部份起居室，以「副業方式」所經營的住宿設施。其性質與一般飯店、旅館不同，除了能與「遊客交流認識」之外，更可以享受經營者所提供之當地「鄉土味覺」及有如在家之感覺。	定位：結合觀光資源之住宿設施 空間：具備家庭氣氛的住宿空間
韓選棠、顧志豪 (1992)	一般為個人將住宅之部份起居室以「副業方式」經營的住宿設施。民宿是農民與休閒者接觸的處所，所以民宿的性質與一般的旅店不同，旅客除了與農家交流認識外，並可享受當地的田園景色、鄉土味覺及民俗文物等，還有整齊清潔的環境，使旅客有如如家的感覺。民宿的存在除了可增加收入、改善當地居民及生活環境，亦有帶動相關產業發展等意義。	定位：提供旅客暫時住宿 空間：具備家庭氣氛的住宿空間
台灣省旅遊局 (1994)	民宿是一種借住於一般民眾住宅的方式，所以它不是專業化和商業化的旅館。	定位：非旅館 空間：利用一般住宅
潘正華 (1994)	民宿之主體，指農民利用其農宅空餘之部份房間，將整棟或分棟之農宅出租予旅客暫時居留之行爲，而民宿之客體即指旅客投宿於民宅之行爲。	定位：提供旅客暫時住宿 空間：利用住宅之空房間
羅惠斌 (1995)	一般為趣味旅遊目的如釣魚或觀光地區個人經營之迷你旅館，或利用空房間提供旅客投宿謂之民宿	定位：小型旅館 空間：利用空房間
Alastrir,M. ,M (1996)	民宿的規模一般很少超過 25 個房間，且大多為小尺寸的房間提供給客人居住。	定位：結合觀光資源之住宿設施 空間：具備家庭氣氛的住宿空間
姜惠娟 (1997)	日本對於民宿之定義：通常民宿指家族經營，工作人員不超過五人，客房 10 間。可容納 25 人左右，且價格不貴之住宿設施。	定位：家族經營型態之住宿設施 空間：提供 10 間以下的客房
日本民宿	民宿是指在海濱、山村或觀光地區，可供不特定或多數旅行者住宿之設施且有執照者，提供當地特產、自製料理、有家庭氣氛、勞動力以家族為主、以顧客自我服務為主。	定位：小型旅館 空間：具備家庭氣氛的住宿空間

續表 2-1-1 學者對民宿之定義

林宜甲 (1998)	1. 民宿必須先定位是否是旅館業。 2. 管理經營上需有組織。 3. 民宿事業有結合周邊資源，不管是自然的人文資源、或本身即有資源的特色。	定位：結合周邊資源之住宿設施 空間：利用私人住宅
高崇倫 (1998)	民宿是農戶提供鄉村旅遊者的住宿設備，有些甚至提供餐飲，遊客在此可以參與農家生活、體驗鄉村生活方式與瞭解傳統活動。	定位：結合當地資源之住宿設施 空間：利用自用住宅空閒房間
林梓聯 (2001)	民宿是有效運用資源，提供鄉野住宿及休閒活動，讓旅客自然的接觸、認識與體驗。	定位：結合當地資源之住宿設施 空間：利用自用住宅空閒房間
吳乾正 (2001)	是一種未來性的產業，未來的民宿將會邁向高服務品質、維護當地生態以及營造當地社區力量。走向以「主業方式」經營的精緻小型旅館業。	定位：小型旅館 空間：利用私人住宅
交通部觀光局(2001) (民宿管理辦法)	第三條：本辦法所稱民宿，指利用自用住宅空閒房間，結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及農林、漁、牧生產活動，以家庭副業方式經營，提供旅客鄉野生活之住宿處所。	定位：結合當地資源之住宿設施 空間：利用自用住宅空閒房間
楊永盛 (2003)	副業方式，除了能與旅客交流認識外，旅客更能享受經營者所提供之當地鄉土味覺及有如在家感覺的住宿設施，並結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及體驗農林漁牧生產、生活、生態活動。	定位：結合當地資源之住宿設施 空間：具備家庭氣氛的住宿空間
林豐瑞 (2003)	以提供具有特殊的機會或優勢去認識農漁產業當地經營環境或建物及文化、技藝價值與信仰，以及社會行為等方面特質為前提。而且與民宿主人具有某一程度上的交流與較少的住宿容量。	定位：結合當地資源之住宿設施 空間：具備家庭氣氛的住宿空間

資料來源：引自李宗珣（2004）及本研究整理

二、民宿的起源

通常遊客在安排二日以上的旅遊行程都有住宿的需求，由於觀光旅館的價位太高，而在旅遊旺季一般旅館又無法容納旅客的情形下，民宿的需求因應而生。這種住宿的方式，在國外已行之多年，且發展久遠；國外的民宿會因區域和地形、或資源類型、甚至不同國情都會產生不同的民宿經營型態如表 2-1-2 所示。

表 2-1-2 歐美等地發展民宿情形概況

國 家 或 區域	起初發展區域	發展原因	營運特色
英國	鄉間	1.政府政策 2.民間因素	房間最多四間，B&B 通常相鄰同一條街上屬集中式民宿。
北歐	散佈的農莊	地廣人稀、天候因素，有永夜永晝的現象	喜歡住宿較久的旅客約 3-5 日為佳，不歡迎只停留一日的遊客
德國	阿爾卑斯山區	天候因素，山中民宅成為登山客之避難所	由於近 15 年來湧入大量觀光客，使當地皆有組織化經營的民宿業者
日本	1.濱海的伊豆半島 2.滑雪勝地白馬山麓	1.溫泉地帶 2.山間住宿的需求	以北海道和本州的北部為最多，又可分為和式與歐式，經營上分有組織與無組織兩種，有些民宿旅客需自行鋪床疊被
美國	多分佈於美國中部與美國西部，為美國拓荒下的產物又稱為 Inn	多為解決鄉間過多的觀光客住宿所需	以北加州的農舍鄉村宅院最著名，是屬分散式民宿，房間數在四間以下，通常由屋主自行經營，行銷上專門介紹屋主屋內設施，連絡方式等的手冊或圖書發行。
澳洲	無一特別區域，現已發展全澳洲	—	無統一管理機構，經營者自行加入經織，有手冊供遊客參考，民宿以西澳為最多，也有為遊客提供休閒活動如騎馬等。

資料來源：潘正華（1993）

最著名的民宿是英國 B&B（Breakfast and Bed）型式的住宿模式，而國外對於民宿亦無統一的名詞，如北歐稱“Husrom”、法國稱“Ch^ites d^etape”、德文則稱“Pensionen Gasthauser Fredenzimmer”、義大利則又稱“Pensao Locandec”或“Camere libere”，英國稱“B&B”，美國則稱“B&B”或“Inn”等不同的名稱（欣境工程，1990）。

三、民宿的類型

民宿的發生是起因於需求因子，是為了解決遊憩地區的住宿問題，因此在具有豐富環境資源的遊憩區是民宿發展的契機。因此，民宿因環境型態不同也有所

不同，有依經營型態、地理位置、空間型態、停留型態、地區位置、農村資源的運用等來分類，本研究者綜合各學者彙整如下：

表 2-1-3 民宿類型

研究者	民宿的類型
鄭詩華 (1992)	1.農園民宿 2.海濱民宿 3.溫泉民宿 4.運動民宿 5.傳統建築民宿 6.料理民宿 7.西洋農莊
顧志豪(1992)	1.套房式 2.家庭隔間式 3.通舖式 4.綜合式 5.集合式
鄭健雄、黃淑玲 (2001)	1.農園體驗民宿 2.海濱民宿 3.歐式民宿 4.養生民宿 5.原住民民宿 6.體驗型民宿 7.地方產業型民宿 8.個人特色型民宿
張東友、陳昭郎 (2002b)	1.藝術體驗型 2.復古經營型 3.賞景渡假型 4.農村體驗型
楊永盛(2003)	1.生活體驗型 2.遊憩活動型 3.特殊目的型
謝佳珍、劉羽珊、 林豐瑞 (2004)	1.農園民宿 2.海濱民宿 3.溫泉民宿 4.運動民宿 5.傳統建築民宿 6.料理民宿 7.山村民宿 8.漁村民宿 9.綜合民宿

資料來源：研究者自行整理

民宿的經營依民宿管理辦法規定是以家庭副業方式經營，有別以一般營利事業組織以獲取股東最大利益為原則，但是民宿既然是市場中的一個商品，也應有其目標市場，有效的服務市場顧客，對此學者提出目標行銷（target marketing）。銷售者會區分出主要的市場區隔，然後選擇這些區隔中的一個或多個，並針對所選定的每一市場區隔發展出適合自己的產品與行銷方案（Kolter，2003）。目標行銷的主要優點為：易於發掘和比較行銷機會；可對產品做較佳的調整以符合各區隔市場的需求；可以正確的調整價格、配銷通路及促銷等行銷組合，以滿足其目標市場（陳思倫、劉錦桂，1992）。目標行銷可由以下三個主要步驟達成（Kolter，2003）：

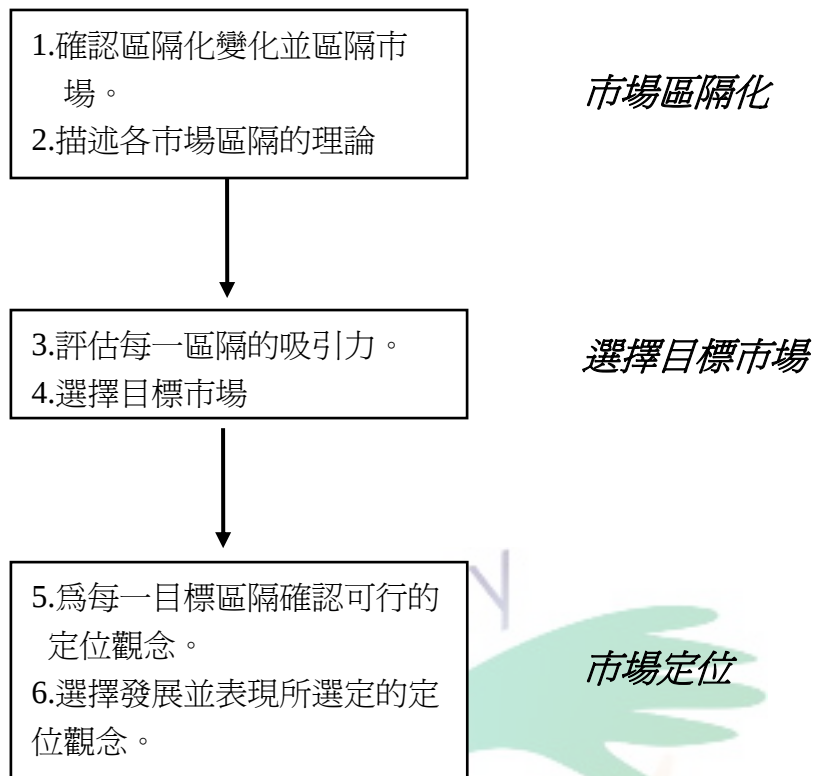


圖 2-1-1 目標行銷步驟圖

資料來源：引自鄭智鴻（2000）；philip Kotler（1998）

- 1.市場區隔化（market segmentation）：依據購買者對產品或行銷組合的不同需求，將市場化分成幾個可以加以確認的區隔，並描述各市場區隔的理論。
- 2.選擇目標市場（market targeting）：選擇一個或多個所想要進入的市場區隔。
- 3.市場定位（market positioning）：建立產品在市場上重要且獨特的利益，並與目標顧客溝通。

市場需要區隔，迄因於資源稀少性，個人動機及需求、偏好與消費行為之不同。市場區隔後，產品因人而製，可使消費者獲得最高消費滿意度（謝奇明，2000）。市場經過區隔，民宿業者可針對遊客市場劃分為數個具有相同特性需求的小市場，選擇其目標市場，並設計行銷組合加以配合（徐韻淑、黃韶顏，2004）。另外廠商在選定所要鎖定之市場區隔時，必須考慮下列各種因素：（1）各區隔潛在銷

售量與利潤；(2) 目前對各區隔的銷售競爭(3) 廠商的能力與目標等(Bearden、Ingram & Laforge, 2002)。定位是決定一家餐廳命運最重要的要素之一，定位對了店就成功了一半(陳愷鑫，2007)。依據徐韻淑、黃韶顏對民宿遊客市場區隔分析之研究，將民宿依照不同的市場區隔研究模式，以「利益追尋」、「目的」或「動機」為區隔，強調消費者選擇住宿地點時所追求的主要利益，包括自然清潔環境、旅館格調與氣氛、社交、機會、運動、娛樂、特別折扣、價格公道、物超所值、購物、健康與美展等方面。

本研究針對台東地區的民宿依「利益追尋」、「目的」或「動機」為市場區隔分為兩大客群，如表 2-1-4。

表 2-1-4 依市場區隔之民宿類型

市場區隔	客群屬性	民宿類型
特定客群	科技新貴、高所得銀髮族、公司高階主管	養生型民宿、體驗型民宿、特殊景觀型民宿
一般客群	青年學生、基層員工	純居住型民宿、海濱型民宿、原住民型民宿、景觀型民宿

資料來源：研究者自行整理

- 1.特定客群：民宿的經營者鎖定特定客群，如科技新貴，高所得的銀髮族等，民宿提供可以充分放鬆及養生的環境及設施，例如養生型民宿、體驗型民宿、特殊景觀型民宿。
- 2.一般客群：民宿經營者針對一般遊客，提供一般的住宿需求，講求的是方便、乾淨、舒適及貼心的服務，例如純居住型民宿、海濱型民宿、原住民型民宿、景觀型民宿。

四、民宿的特色

民宿業者依照其地理環境、景觀資源、房間型式、活動設計而有不同的經營

特色，本研究依各學者之研究彙整如表 2-1-5。

表 2-1-5 民宿的特色

學者	民宿的特色
Alastair (1996)	1.具有私人服務的，與主人具有某一程度上交流。 2.具有特殊的機會或優勢去認識當地環境或建物特質。 3.通常是產權所有者自行經營，非連鎖經營。 4.特別的活動提供給遊客。 5.較少的住宿容量。
鄭詩華 (1198)	1.有相當的數量與適當的範圍。 2.維持現有景觀，減少自然破壞。 3.維護或發揚傳統特色。 4.強化社區組織功能，改善社區環境。 5.配合當地特殊自然資源景觀及產業、創造特色。 6.結合各項遊憩活動，寓教於樂。
林宜甲 (1998)	1.與主人有某一程度上的交流。 2.具有特殊的機會或優勢去認識當地環境或建物特質。 3.通常是產權所有者自行經營，非連鎖經營。 4.特別的活動提供給遊客。
段兆麟 (2001)	1.是吸引遊客來鄉野觀光休閒，進而留宿的農業服務業。 2.利用農家現有的閒置房間出租，所以規模不大。 3.農村現有的景觀、自然、文化資源是民宿最好的佈景。 4.提供簡餐如早餐，所以簡易型的民宿被稱為 B&B (Bed & Breakfast) 的服務。 5.遊客在某種程度上涉入農家生活，所以是體驗鄉村文化的有效方式。
陳昭郎 張東友 (2002)	農村民宿之經營特色： 1.農村民宿均富有天然資源，可節省投入成本。 2.農村民宿是結合農村體驗的住宿產品。 3.消費者在農村民宿中可滿足農村體驗與住宿服務的雙重需求。
嚴如玉 (2002)	1.提供另一種的住宿體驗。 2.認識當地的特色與文化。 3.維持人文與大自然環境。 4.提供服務與休閒活動 5.品嚐當地特產與美食。 6.親切的對待。 7.價格經濟實惠

續表 2-1-5 民宿的特色

湯明木 (2003)	1.獨立性 2.獨一性 3.差異性 4.參與性 5.互動性
顏建賢 張君如 簡玲玲 (2006)	1.利用住家空餘房間。 2.副業經營。 3.提供很少的住宿容量。 4.經營者親自接待，並與旅客認識交流。 5.參與社區活動，發動社區活力，協助改善社區環境。 6.結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及體驗農林漁牧生產、生活、生態活動。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上各學者對民宿特性歸納整理出民宿具有「副業方式經營」、「遊客與主人的交流」、「空餘空間的利用」、「住宿規模有限」、「鄉間體驗活動」、「與環境資源結合」、「維護當地環境」、「寓教於樂」。

此外，韓選棠（1992）認為，民宿基本性質與普通飯店及旅館不同，因此民宿除具備增加個人收入，改善當地居民及生活環境外，有帶動相關產業發展等積極意義。因此，在科技發達產量大幅提昇的情況下，農民的生活並不因此獲得改善，民宿的發展正好可以解決此一困境。而林梓聯（2001）也指出，民宿是有效運用資源，提供鄉野住宿及休閒活動，讓旅客自然的接觸、認識與體驗。

第二節 民宿發展現況

一、國外民宿發展現況

國外的民宿起源與發展較早，且規章與制度較完備，要瞭解民宿的發展，首先要先瞭解國外民宿的發展，國外民宿的源起與其國家不同其名稱也不同，首先介紹國外民宿的源起與名稱，接著介紹歐、亞、非、美、澳等五大洲發展的民宿概況。

世界的民宿最早可追溯到 18 世紀法國貴族式的農村休閒渡假，當時只有皇室親戚與貴族才有能力在風景名勝地區租下一棟美麗的別墅作為渡假聖地；後來由於社會結構與經濟的改變，觀光旅遊逐漸平民化，興起綠色旅遊（Green Tour）的休閒風潮，一般民眾才開始走向田園鄉野、體驗農村生活（張彩芸，2002）。因此民宿最早產生是"因為這些觀光旅遊地區的飯店與旅館所提供之住宿空間不足，為了讓遊客有地方居住，只好利用當地農舍出租房間供旅客住宿"。

（一）歐洲的民宿

歐洲的民宿大多是以觀光農場經營民宿的方式呈現，是屬於副業收入經營。民宿在歐洲的起步與發展雖然早，但由於歐洲版圖遼闊，所在地理位置與文化多有差異，因此在政府的政策規定與經營方式上也略有不同，其中又以英國與德國兩國發展的最完備，以下則對兩國的民宿做介紹。

1.英國的民宿

英國是工業化最早的國家，工業化的急速發展間接影響到農村發展與環境生態，因此英國可說是最早將農業與觀光結合的國家，也是歐洲發展民宿最完備的國家之一。

(1)起源

西元1960年代初期，英國的西南部與中部人口較稀疏的農家，為了增加收入開始出現民宿，當時的民宿數量並不多，是採用 B&B（Bed & Breakfast）的經營方式，它的性質是屬於家庭式的招待，這就是英國最初的民宿。而促使此種型式的民宿日後能持續發展之主因如下（林秋雄，2001）：

a.政府政策：英國政府於西元 1968 年時頒布了法令，強調地主有義務維持英國

農業歷史的遺產—「密集的田埂及騎馬道」它們的現狀，並規定不得加以破壞；因此現今英國的農村保留了許多觀光遊憩的步道系統。

b.社會現況因素：大多數民宿所出租的房間，是屋主的小孩在外地工作或唸書時所空出不使用的房間，屋主將這些空出不用的房間出租出去對他們來說可以增加一筆額外的收入。

到了1970後期，民宿經營的範圍擴大至露營地、渡假平房（Flat），並運用集體行銷的方式，聯合當地的農家組成自治會，共同推動民宿的發展。在西元1983年由民間設立「農場假日協會」（Farm Holiday Bureau），並獲得農業主管團體與政府觀光局的支持。農場假日協會根據規章條文將民宿應具備的水準加以分級。

(2) 現況

英國的 B & B 不同於吵雜的青年旅館與擁擠的旅社，熱心的主人通常會帶遊客去享受採收農產品、餵食牛羊的樂趣，探索鄉村的奧秘。在西元1990年英國的一項休閒旅遊調查，發現有八成的英國民眾每年到農村旅遊至少一次，他們大膽預測英國在21世紀時最大的產業將是「觀光產業」，因此值得協助推動與發展。目前主管英國民宿的英國觀光局表示，B & B的機構必須經過國家或當地公家單位的申請並經過認證才可掛牌營業，且依規定要繳交營業稅。另外英國還有屬於民間或業者所經營的 Farm House 或 Holiday Homes 之營利組織，它們一般是利用農舍或民間的房舍來提供遊客住宿，並附帶提供環境解說與導覽等多項貼心的服務，因此在價格收費上高於普通民宿。

(3)經營特色

無論是由官方經營或是民間業者經營，英國的民宿在經營上有下列三大特色（引自陳昭郎等人，2002）。

a.等級制度：英國將農家民宿設施比照旅館分級認證方式，它是由觀光局制審查標準，共分為四級，依序為登錄（listed）、1 冠（1-crown）、2 冠（2-crown）

與 3 冠（3-crown）；，每年並由觀光局以無預警方式進行查核。這種分級制度一開始實行時是從「硬體面」作為評分認定，近幾年來則著重在「軟體面」，包括地毯質地、窗簾及房間色調、起居室空間，乃至對遊客服務作總和方式評斷來界定等級。

b.法律規範：英國為了規範民宿的經營，政府主管部門也訂定各種法規加以規範，包括消防設施、室內改裝之許可程度、食品衛生查核、稅額標準等；並有 6 人以下及 7 人以上兩段標準之設定，一般而言，6 人以下採寬鬆處理，7 人以上則較趨於嚴格。

c.政府輔導：政府為增進農家調適農業變局，主動提供農家民宿經營之諮詢及訓練全套課程，其內容包括農場住宿設施、農場顧客利用法、農場環境之保全維護、附設運動及遊憩設施等方面，並設立專務團體，其成員包括農政、觀光、農業推廣組織、大學、義工團體（Volunteer）及民間業者組織。

從上述三大特色可以發現到，英國對民宿在政策法令上的制定一點都不亞於對旅館的制定，並且加以輔導業者從事民宿經營，可見英國政府對觀光發展與民宿推行的重視程度。有鑑於此，目前政府相關部門對國內的民宿，在法規上的制定也有一套嚴格的標準，其目的就是要保障消費者的權益，並提昇民宿的水準。

2.德國的民宿

德國在地理位置上與島國型的英國有別，它鄰近荷蘭、比利時、瑞士、奧地利、波蘭等國家，氣候冬暖夏涼，雨量集中在夏季，非常適合發展觀光旅遊。

(1).起源

德國由於氣候環境舒適宜人，境內又有世界著名的阿爾卑斯山，是發展觀光旅遊最好的國家之一，由於外來的旅行團與旅客眾多，因此觀光區周圍旅館常常是一房難求。為了解決住宿的問題，阿爾卑斯山附近風景區的住家便開始紛紛提供自家房間供這些觀光客暫住，收取住宿費，是屬於營利性質。

此外在阿爾卑斯山區內部，一般觀光遊客不會前往，是登山客才會到達的地

方，一些當地居民會提供簡單的住宿空間給這些登山客休息或躲避較大的風雪，它是屬於非營利性質的，這與一般風景區的民宿不相同。

(2).現況

德國的民宿經營方式與英國的觀光農場不同，它主要是以經營渡假農場（Urlaub auf dem Bauernhof）為主，偏向提供遊客較多天數的住宿，希望能引領遊客深入農村生活。通常農家是利用空餘的農舍或房間做為民宿之用，型態大致可分為「B&B」與自炊式的出租房舍兩種。現今德國的民宿可分成下列四種型式（韓選棠、謝旻成，1999）：

- a.單房式民宿（Ferien-Zimmer）：它與一般旅館的住宿空間相似，僅有臥室一間及衛浴、電視等設備，平均一晚的住宿費用為30馬克/人。
- b.套房式民宿（Ferien-Appartment）：房間內包括有客廳、廚房、餐廳與衛浴，其客廳亦可兼做臥室使用，面積一般約在15坪左右，平均一晚的住宿費用為45馬克/人；若房間住兩人則收二人的費用90馬克。
- c.公寓式民宿（Ferien-Wohnung）：此種型式的民宿大多由古老的大穀倉或農莊改建而成。每個樓層有幾戶家庭式民宿，裡面的設備幾乎與一般家庭沒有兩樣。此類集合式民宿多附設有餐廳提供鄉村式的飲食，並對外開放營業；因此旅客可以決定自己煮飯或者到餐廳消費。這種型式的民宿平均一晚住宿費用為60馬克/人。
- d.別墅型民宿（Ferien-Haus）：此種型式的民宿是將整棟花園別墅出租，包括庭院中所有休憩設施（如游泳池、鞦韆、沙坑等），這種型式的民宿房間數目多，加上庭院寬敞，大多出租給人數較多的旅客，依據住房大小及庭院設備的多寡收費，平均一晚的住宿費用為70馬克/人。

以上四種民宿均由德國政府依據法令規定民宿的「座落之週邊環境」、「休閒設施項目」、「住宿品質」、「客房服務」等項目評估，共分為五個等級，並以一顆星代表一個等級。一般二星到三星的住宿費用大約為每日30馬克/人，

四星到五星的住宿費用大約在50~60馬克/人。

(3).經營特色

德國的民宿由政府制訂法令去規範，並設立相關單位輔導農民從事民宿經營。由於政府強力介入，農場限提供15床位，由政府農部輔導，15個床位以上者歸旅遊單位主管。德國民宿經營的特色有下列三點（陳昭郎等人，2002）：

- a. 專業的輔導員訓練：由德國農民社（Deutscher Landwirtschafts Gesellschaft，簡稱 DLG）著手訓練推廣人員，針對農民所需提供諮詢服務，例如農場內之休閒服務收支帳、客房之安排與整理技巧、觀光收入之稅務等。
- b. 訂定農場評鑑準則：由農民社（DLG）推行渡假農場之評鑑，並制定研擬一套評估的標準，使農民提供遊客渡假服務時有遵循的準則；此外 DLG 也實施標章認證制度，以提升民宿品質，確保遊客安全。
- c. 政府的輔導與資助：由於德國政府對於休閒農業，著重輔導與支援制度，因此德國的民宿在發展上非常順利。例如德國農部（BMFL）著重於對農民的輔導工作，並提供各項諮詢服務；而歐洲共同體（EC）、聯邦政府及州政府等，對休閒農業經營發展均有經費上的資助與補助等。

德國政府對於民宿的規範無論在硬體設施上或是在法令制度上均有一套標準，並提供與民宿發展相關事項之諮詢與輔導，這顯示德國政府在輔導農民從事民宿經營時所花費的心思。從德國的輔導方式來看，目前政府下令給各縣市觀光課負責當地的民宿輔導（申請證照），就是要提供消費者更安心的住宿環境。

3.法國

(1).起源

法國民宿仍沿襲歐洲傳統，採B&B方式經營。2000年以後，法國政府重新對民宿法加以修訂，限定民宿房間不得多於5間，超過者視為「旅館」。住宿以「天」計價者，通常稱為Chamber；若以「週」計價者，則通稱為Gite。

(2).現況

普羅旺斯許多民宿呈現的是歷史遺跡、文化的表徵，遊客可以從一棵棵不同居家風格，及融入週遭的產業環境，體驗當地的過往風華與現今的產業文化。法國政府爲了保存古蹟及農家生活文化，因此鼓勵民宿保有古農莊的型態，遊客可享受到法式農村的氣氛。

(3).經營特色

法國擁有各式各樣的民宿，但這些鄉間民宿農莊，幾乎都是家族型態的經營方式。對民宿經營者加入政府公認的民宿相關聯盟（協會）之會員，政府提供多樣的資金補助，其中最大的民宿相關聯盟是法國渡假宿所聯盟（Gites De France），該聯盟是一個非營利組織，遍佈全法國。但欲入盟者，其品質必須達到聯盟所規定的條件，並於入盟時須在記載有詳細條件的契約書上簽名，成爲正式會員後須提供聯盟所規定的基本備被與服務。

（二）亞洲的民宿

目前亞洲的各國中，日本的民宿算是起源較早且發展較完備的國家，它在亞洲的旅遊市場來說，由於富有濃郁的日本風以及當地自然景觀與特色，因此被許多旅遊者所青睞。日本的民宿是屬於 "專業化"的經營，許多國內外的遊客都會捨棄豪華的旅館而選擇民宿，一些旅遊書籍還特地爲日本的民宿做詳盡的介紹，可見備受歡迎程度。因此亞洲的民宿當以日本爲代表，以下則介紹它的起源與現況。

(1).起源

在日本，最初的民宿約略在昭和34-35年（西元1959-1960年）之間出現，因當時社會經濟的高度成長，海水浴場（夏季）與滑雪活動（冬季）人潮洶湧，飯店與旅館的住宿空間嚴重不足，因此洋式民宿（Pension）開始興起；並盛行於昭和45年（西元1970年）前後，最鼎盛時期曾多達二萬多家。到了平成年代（西元1989年），北海道的農場因爲農業收入的不足，必須藉由提

供遊客住宿的空間來增加副業收入，因而有了「農場旅舍（Farm Inn）」的住宿型態產生（林秋雄，2001）。日本的民宿一開始非常繁盛，但後來因競爭激烈、品質高低懸殊過大，導致旅客漸漸不選擇住民宿，民宿也開始落寞許久；但在近兩、三年的景氣低迷影響下，民眾為了節省身上的荷包開支，愈來愈多人選擇半自助旅行，因此又重現日本民宿的商機。

(2).現況

根據日本農林水產省（日本農業部）在2000年時所做的調查統計，全日本現有5,054 間農家民宿，共有46,497個房間，可容納192,557人，平均每一間民宿有9.2個房間，可容納38人。但目前民宿的年平均住宿率僅有12.4%，平均每間民宿一年接待了1,729人次，算一算其利用率並不高。另外在1999年調查，全年日本的觀光總住宿人次為3億4千5百萬人次，其中住在農家民宿的僅有873萬人次，約占了2.5%（林秋雄，2001）；由此數字可見日本的民宿住宿率還有成長的空間，值得繼續發展，因此陸續有專書詳細介紹日本東京、大阪、北海道的民宿，期待有更多的外國遊客選擇日本的民宿，在介紹起源時我們知道，日本的民宿有洋式民宿與農家民宿，而他們兩者除建築構造上有差異外，分屬的主管單位與經營方式、特色也有所不同，分述如下：

- (a)洋式民宿（Pension）：洋式民宿是由日本的觀光部門主管，其建築型態是以西洋式造型為特色，房間數在10間以內，屬於家庭式的經營，經營者大多是白領階級轉業投資，屬專業經營（非副業），且大部分是民宿經營者與其家族成員共同經營，分別擔任住宿的食、住、樂、體驗活動與四周環境、房務、行政事務等工作；日本的 Pension 是取仿自於英國的 B&B（Bed & Breakfast），與英國不同的是通常 Pension 為一宿兩餐（早、晚餐）的收費單位，因此若不需準備晚餐則要事先告知主人。
- (b)農家民宿：農家民宿則由日本農業部門主管，它的發展背景是由於農業本身收入不足開銷，必須藉由提供觀光住宿的副業收入來補足，因此，因應而

生農家民宿，其主要是提供遊客體驗當地的農村活動與介紹當地地方特色；農家民宿的經營權有公營、農民經營、農協（農會）經營、準公營與第三部門（公、民營單位合資）經營等五種型式，有正業專門經營，也有副業兼職經營。

農家民宿都是位在農村或農莊中，因此在發展上受到地理限制，且很少是以正業專門經營的方式；而洋式民宿多位於溫泉、櫻花、賞雪等風景區或市郊附近，交通上較方便，業者大多是屬正業專門經營，因此遊客還是比較偏好洋式民宿。

(3).經營特色

無論是洋式民宿，或是農家民宿，日本的民宿在經營上有兩大特色。

- (a)許可制：日本與歐美先進開發國家都非常重視法治、安全風險及環境維修，對於偏遠地區的「民宿」都採許可制，政府並立法訂定條款來規範。因此所有的民宿在經營前均先取得執照，禁止非法經營，故都有各種立法條款來規範，其農家民宿適用法律區分用地取得，設施整備及營業內容三類，此外尚有水質污濁防治法，對廚房、浴廁排放水做規範等。
- (b)體驗型：爲了吸引更多的遊客，日本的民宿均會設計體驗活動，將當地特定的農作、地方生活技術或珍貴資源做爲設計主題供遊客參與，例如體驗農、林、漁、牧業的生產活動，享受大自然、運動的體驗、參與食品加工、民俗工藝課程的體驗…等。

上述所提到的日本民宿之建築型式與經營特色，我們可以發現日本在管理民宿上非常重法治與政策的規劃，這對遊客來說無非是提供了一張品質保證書，讓所有住在民宿的遊客都能住得自然與安心。此外，「體驗型」的休閒也逐漸成爲消費者喜愛的民宿活動型態，因此在活動的設計上就要以消費者的喜好爲主，並強調活動內容的深度，並與其他休閒活動做一區別。

（三）非洲的民宿

非洲與歐洲、亞洲相鄰，目前非洲各國中，最具有自然環境景觀與野外動物生態的就是南非，因此介紹非洲的民宿當以南非為代表。南非位於非洲的最南端，氣候溫暖、乾燥，境內有南非國家野生動物園以及私人的森林遊樂保護區。

南非的旅遊業者為了因應不同旅客的需要，因此發展出許多住宿形式，有高級的豪華酒店、旅館、渡假公寓、小木屋，也有較便宜的套房、自住旅店、登山客棧、青年旅館、露營區等。

(1).起源

南非在早期是殖民地，觀光旅遊業並不發達，直到西元1994年經過民主化之後，南非的觀光才開始蓬勃發展。南非曾是英國的殖民地之一，因此英國的 B & B 住宿型式就此帶入南非。在 B&B 興起之前，南非幾乎每一個大城鎮都會有一家的飯店（Hotel）提供住宿和餐點；但後來很多飯店水準並未提升，喪失原有的競爭力，因而發展出連鎖式高級旅舍(B & Bs & Guesthouses)。南非的 B & B 與英國的 B & B 在位置上有異，英國的 B & B 多位於農村，而南非的 B & B 則多位於緊鄰觀光風景區外的郊區城市。

(2).現況

南非的 B & B 是一種大規模的旅館組織(Bed and Breakfast Pty Ltd)，很少城鎮沒有 B & B 旗下的旅館，大部分的房間水準都很高，只有少部分 B & B 是屬於較便宜的等級。與歐洲國家不同的是，南非的 B & B 和私人性的旅舍(Guesthouse) 幾乎沒什麼差別，所提供的服務也非常個人化，現今南非的 B & B 多半還是位於大城市的郊區，若沒有交通工具是不容易到達的。

若以住在英國 B & B 旅館的費用，拿來住南非的 B & B，可以享受到意想不到的高水準服務，與更寬敞的房間和更豪華的設備—例如古董傢俱、私人陽台，共用的大花園和游泳池…等，早餐也可有多種選擇，B & B 的主人還會主動供應

具地方色彩的食物或傳統南非式的餐點讓客人享用。

近幾年南非的鄉村旅遊（Village Tours）逐漸興起，由於 B&B 在鄉村普及度不夠，因此位於鄉村的自助式農舍(Self-Catering Cottages)是方便又便宜的自助式住宿方式。

(3).經營特色

南非民宿的經營特色有下列三項：

- a.分級制度：南非的觀光局制定「國家級別鑑定規範」，施行方式是由觀光局指定一家公司專門從事級別鑑定工作，依照評定的結果給予星級制，類似於五星級飯店的評定模式，目的是將服務等級化，以供遊客選擇住宿時做參考。
- b.組織化管理：南非觀光部門集合所有的 B&B，並成立一個專門組織來統籌管理，因此 B&B 在南非是屬於專業化系統管理。
- c.觀光安全專門委員會保障安全：過去南非的治安情況不是很好，為了保障觀光客的安全，南非的環保暨觀光部成立「觀光安全專門委員會」，負責改善各個觀光旅遊景點的安全，並印製旅遊安全備忘錄，分送至各旅遊景點的服務處供遊客索取，灌輸正確的旅遊安全常識，提醒遊客注意旅遊安全。與台灣的民宿類似，南非的民宿也是集中在觀光旅遊區附近，因此民宿必須提供食、衣、住、行等各項民生必需品的服務，以方便遊客出門在外所需。

（四）美洲的民宿

美洲版圖最完整且發展最迅速的國家當屬美國，因此在介紹美洲的民宿時以美國為代表最為合適。不同於歐洲國家，由於美國幅員遼闊，往往到另外一個城鎮就要花上好幾小時的車程，如果到外地辦事更需要花上1~2天，因此在美國汽車旅館是非常普遍，民宿一般只有在鄉村農莊較容易見到。美國仿效英國採 B & B 式的農莊民宿，英式 B&B 與美式 B&B 最大不同在於英國偏向集中式的，民宿會集中在某一區，而美國則是屬於分散式的。民宿的遊客主要有兩種類型，即年紀較大且退休的銀髮族，以及利用週末「逃避塵囂」的年輕夫妻為主。

(1).起源

美國與英國的起源非常相似，因此不多做說明。西元1980年前後，美國以加利福尼亞州的鄉村宅院以及農舍改建而成的民宿最爲著稱；這些民宿房間數目平均在四間以下，其內部裝潢比英國農村家庭式的民宿要來的精緻些，附有電視機、公共電話和一個公共客廳。加利福尼亞州的民宿通常是由屋主自己經營，主人非常親切；一般外地去的遊客若想事先獲得當地民宿資料，可向當地的旅遊中心索取介紹，當然也可以請旅遊中心幫您事先預定房間（欣境工程，1990）。

(2).現況

目前美國許多地方皆有民宿，除了提供旅人與遊客住宿外，有些也附帶提供留學生寄宿（Home Stay）之服務；Home Stay 通常集中在各大學附近，尤其近年留學生人數日趨上升，選擇 Home Stay 來訓練英文會話與瞭解美國文化的學生也就愈來愈多。

由於美國與英國相同，多屬於 B&B 式的民宿，因此貼心的主人會問你明天早上幾點吃早餐，有些民宿（尤其是 Home Stay）甚至負責提供三餐，並外加洗衣服務，讓遊客在外地有如在家的感受。

「農村留學」是美國新興的渡假遊學方式，它是利用短期寄宿在農家或是民宿農莊，主要的活動內容包括學習農家生活、瞭解鄉村自然生態與參與農業生產等，再輔以一般的休閒旅遊活動如露營、賞鳥、牧羊、泛舟、溯溪、騎馬、登山、攀岩、打獵、森林浴等。有別於一般的休閒娛樂活動，農村留學具有環境教育、體驗農村生活與休閒遊憩的功能。

(3).經營特色

美國的民宿有下列兩項特色：

a.品保協會的監督：美國有專門的協會（American Association of Insurance Services：AAIS）負責管理 Hotel，Motel，Inn，B&B 等提供旅客住宿的場所，除了訂定不同標準來區分彼此房間數與經營方式的差異外，也負責協調並解決

彼此所產生的問題。

b.R.S.O. (Reservation Service Organization) 組織：一般外地去的遊客若想事先獲得當地的民宿相關資訊，可向當地的旅遊中心或 R.S.O 服務處索取介紹。R.S.O.是屬於私人的旅遊服務組織，遊客可透過他們選擇並預約住宿場所；除了自行設立的服務處外，R.S.O 在各旅遊中心也會設置服務站供旅客諮詢。除了上述特色外，美國的網路資訊發達。為了方便旅客並吸引他們前來消費，民宿大多都會在網路上刊登資訊，且多會附上房間內部照片，並提供網路訂房與留言版的服務，遊客可上網尋找合適的民宿。一些地理位置較差，離都市較遠的民宿還會提供商務客或旅遊者機場接送的服務（酌收小費），或是提供四人座的轎車出租，方便遊客前往附近旅遊或購物。

（五）澳洲的民宿

由上述對歐、亞、非、美四洲的介紹發現，民宿的所在位置大多位於農村、農莊中或是風景名勝地區，澳洲也不例外。澳洲除了有發達的畜牧業，能發展觀光牧場外，它的氣候與風景宜人，一直是許多人心目中想要去的渡假勝地。

(1).起源

澳州民宿並無特定的起源地區，由於澳洲的畜牧業發達，所發展的休閒農業型態皆是以畜牧業為主幹的觀光農場，因此民宿所在地大多位於觀光農場周圍，主要提供的觀光資源也是以當地農場特色與飼養過程為重點，讓遊客體驗到農場的生產過程，感受農場的生態與生活方式，享受農場的美麗景色。

(2).現況

目前澳洲的民宿主要還是以渡假農場方式經營為主，它的經營方式主要分為兩種型式，一種「B&B」的型式，與農莊家庭成員共同居住、生活，即我們所謂的民宿；另一種則是和農家分開居住，炊事自理。一般說來，渡假農場的民宿是利用農家空出不用的房間或農舍改建而成，經過規劃整理後出租給遊客居住，因此每一間農場所能提供的房間數並不多，平均約在2~6個房間，約能容納 4~15

人；政府爲了防止部分農場導向商業化經營，因此都會限制容納人數的上限（鄭健雄，1997）。

紐西蘭觀光局近年來大力推動頂級莊園（Lodge）渡假行程，“Lodge”係沿襲自英國的打獵傳統。“Lodge”一詞原是指歐陸地區專供外出打獵或釣魚人士住宿過夜的休憩小木屋，原本就含有「住宿」之意。在紐西蘭一談到“Lodge”，就意味一種風格講究、別具一格的頂級民宿。紐西蘭的“Lodge”大多是私人將自家住宅的一部份開放成民宿，由主人親自接待，有的時候甚至兼任廚師，親自款待訪客。一般的“Lodge”客房不過10幾間，最多20間左右（類似台灣高級獨棟的別墅型渡假民宿）。費用較高，從紐幣300-1,000元都有，費用一律包括晚餐、一晚住宿、隔日早餐。

(3).經營特色

澳洲的民宿在經營方式上有下列四項特色（張東友、陳昭郎，2002a）：

- a.設置旅遊資訊站：在機場、車站等許多交通要道均設有旅遊資訊站，免費提供與旅遊相關的折頁、手冊，這些休閒農場、渡假農莊的主人可以將交通、是否供應三餐、房間大小、住宿費用與環境特色等相關資訊列在上面，讓這些外地來的遊客依照自己所需的條件，選擇一個適合住宿的農場。
- b.企業化經營與結合：澳洲的農業旅遊公司會提供協助，爲遊客安排參觀當地農業生產、訪問農村主人或其他行程，例如紐西蘭的農場渡假公司組織（New Zealand Farm Holidays）就是負責安排遊客的農場體驗活動。通常這些農業旅遊公司與農場皆有簽訂合約，替遊客規劃農村的旅遊行程，食宿、交通、體驗活動通通都包，是屬於一種營利組織。
- c.提供農村生活的體驗：澳洲人由於非常好客，所以農村主人常常會親自帶你去參觀他們的農場，讓你抱著小羊合照、替羊兒剪毛，甚至教你如何餵小羊喝奶...。
- d.會員制的組織：以澳洲的昆士蘭省爲例，他們成立了一個專門的組織 QHFA

(Queensland Host Farm Association)，只要是加入QHFA的農場，可以發現招牌上會有一個類似微笑般的大Q，裡面標示著 Host Farms 的字樣，讓遊客一眼清楚分辨出該農場是否為QHFA的會員。

由上述的四項經營特色我們發現到，澳洲對於農村民宿的發展是屬於有系統性地規劃，除了發展會員制、強化組織外，更與旅遊公司共同規劃行銷，目的就是希望遊客能在活動中體驗農村生活，瞭解農場的生產過程與方式，兼具了休閒與教育的功能，並滿足遊客學習的慾望，我國目前推行的“教育農園”，其目的與意義正與澳洲的經營策略不謀而合。

二、國內民宿發展現況

消費者會根據自身的喜好與需求來決定住宿型態，不同消費者各有其消費特性，對民宿的需求也是不盡相同，有人喜歡五星級飯店，有人喜歡休閒渡假村，有人喜歡鄉村型的民宿、有則強調自然生態體驗的民宿等等。國內的民宿也因地理環境不同，發展出許多不同類型的民宿，有推崇特殊景觀、有強調風俗民情，國內民宿發展至今其現況略作探討。在休閒農業的住宿型態中嚴如鈺（2002）指出目前台灣的休閒農業形態非常多，例如市民農園、觀光果園、觀光花園、生態教育農園、休閒農場、休閒林場等，有提供住宿的休閒農業其經營規模大小有異，因此住宿型態也不同，目前休閒農業的住宿可分為四種型態，簡述如下：

1.國民賓館

國民賓館通常是在政府輔導經營的休閒農場，如嘉義農場、清境農場、武陵農場等地。建築結構以 3、4 層的大型建築型式或多棟式連結而成的型式為主，並提供大型集會、餐飲、娛樂等服務，主要是提供青年團體、學生社團或是大型旅遊團體的住宿地點。

2.露營區

露營是最為簡便的住宿型態，許多休閒農場都會規劃一露營區，它是容納大

批學生團體最省錢的住宿方式。一般露營區的設施非常簡單，且大多是公用設備；但在自由度上，露營較不受規範因此受到年輕人與學生社團的青睞。

3. 小木屋式的建築

大部分小木屋的配置為整區集合配置（小木屋區），且為獨棟獨戶的型式，建材顧名思義是以木材為主要建築材料。小木屋最常座落於農業生態區或自然景觀區中，目的是希望使遊客體驗大自然的真實感受。

4. 民宿建築

此種住宿型態通常是農民以現有的農宅、農舍加以整修或增建，出租給遊客的一種住宿方式；由於房間數不多，因此僅能提供散客住宿。休閒農業的民宿以休閒農場為例，目前的休閒農場內之住宿型態皆是以小木屋或國民賓館的型態呈現，僅有少部分的農場內有民宿；而其他的休閒農業因所在位置與交通便利性不同，在發展程度上並不一致，有些發展較快而有些則較慢。

根據鄭詩華（1998）以南投縣鹿谷鄉的研究為例，當地的民宿戶主要收入是茶葉，經營民宿之最初目的是供遠道而來的批發商或親友能暫住一宿，後來才變成提供遊客住宿的模式。雖然鹿谷鄉是遊客到溪頭、杉林溪、鳳凰谷風景區等遊憩地點的必經之路，但當地民宿業缺乏管理委員會的組織力量，在宣傳、廣告上能力不足，且沿路上的標幟不明顯，因此遊客很少發現當地有民宿，皆轉而投宿於溪頭地區的民宿或小木屋；又當地聯外交通路線不多，距離其他縣市又遙遠，因而發展不易。

三、台東的民宿發展現況

台東的民宿發展較慢，因此相關的探討也較少，依據徐欽賢、沈嘉偉（2005）對台東合法民宿的經營現況分析如下：

1. 民宿基本資料：房間型態以雙人房及四人房為主，較少提供餐飲服務，住房率平日三成，假日五成。

- 2.行銷管理：以網路行銷為主，日後透過口碑及親友介紹增加住宿率。
- 3.人力資源管理：以自家人經營為主，人力在四人以下。
- 4.財務管理：客房收入為主要收入。
- 5.遊憩活動管理：只提供套裝行程的規劃，沒有提供遊憩活動服務讓遊客體驗民宿真正的特色。

台東民宿遊客人口統計變數分析，其中年齡以 30 歲以下，男女各占一半，個人所得在三萬元以下，職業以軍公教、民營公司基層職員為主，子女以尚無子女為最多，居住地區以南部最多，休假以週休二日為主且已婚，每月休閒支出在 2,001~4,000 元，教育程度以大專、大學居多。

台東民宿遊客的主要消費特性，對於最喜愛的民宿類型以溫泉民宿最多，房間型態是套房，資訊來源為網路及親友介紹，選擇民宿的條件為乾淨，參與成員以家人為主，參與活動人數以五人以上，交通工具以汽車最多，過去一年住宿次數以一次最多，在台東住宿天數以一晚最多，再宿意願相當高，住宿花費以 1,501~2,000 元最多，認為合理房價為 1001~1500 元為最多。

台東地區提供住宿的型態有國際觀光旅館、一般旅館、民宿、小蜜蜂、廟宇及一般公務機關的招待所，其收費標準從免費至 7、8 千元不等。台東地區因交通不便，路程花費時間相當長，因此遊客集中於連續假日及寒暑假，在旺季期間一房難求，而淡季空無一人的窘境，造成一般旅館經營上的困難，民宿正可調節淡季的旅客需求。

台東是農業縣，為活化農村，民宿發展是一個重要的契機，也是留給鄉村的人一條活路，我們會有更寬廣的天空，因為民宿像是大家共同擁有的別墅，讓大家可以有更多的鄉村渡假空間和體驗鄉村生活的去處（林豐瑞，2002）。台東地廣人稀，在景觀方面有森林、有海岸、還有兩個離島，在人文方面有原住民、閩南人、客家人、外省人，是台灣的第二次移民，所以有絕對的條件可以提供在都市生活的上班族一個放鬆身心的好去處。

第三節 關鍵成功因素探討

關鍵成功因素由於各學者研究領域或探討對象、主題不同，所使用的名詞也產生重大分歧，諸如「限制因子」(limited factor)、「策略因子」(strategic factor)、「成功要素」(success factor)、「關鍵領域」(key result areas)、「策略變數」(strategic variable)等，直到 1961 年才由資訊管理領域的學者 D.W.Daniel 於其發表的《管理資訊的危機》一文中，引起注意及廣泛的引用，近期「關鍵成功因素」之研究大受策略管理學者青睞與發揚光大，使得此一主題之研究同時成為策略管理與資訊管理兩大領域重要探討的議題。

一、關鍵成功因素之意義

關鍵成功因素在不同的研究領域或研究主題會有不同的解釋與定義，故以下就資訊管理及策略管理兩大領域的學者所提出的解釋與定義予以探討。

(一) 資訊管理

在資訊管理領域中學者大部份都以“critical success factor, CSF”來統稱「關鍵成功因素」，資訊管理領域中最早提出此一概念的是 D.W.Daniel (1961)，他在「管理資訊的危機 (Management Information Crisis)」一文中提到：「一個公司的資訊系統 (information system) 必須經過分辨與選擇，同時必須要集中於產業的成功要素 (success factor) 上，大部份的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵因素。如果公司欲獲得成功，務必將這些關鍵要素做得特別好。」因此關鍵成功因素指的是公司欲成功，所必須擁有重要且特殊的要素。在資訊管理領域中對關鍵成功因素的定義如表 2-3-1。

表 2-3-1 關鍵成功因素定義－資訊管理面

分類		學者	年代	關鍵成功因素之定義
資訊管理	資訊管理	D.W Daniel	1961	一個公司的資訊系統(information system)必須經過分辨與選擇，同時必須要集中於產業的成功要素(success factor)上，大部份的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵因素。如果公司欲獲成功，務必將這些關鍵要素做得特別好。
	資訊系統設計	Davis	1979	關鍵成功因素(CSF)是企業環境不確定之下的一個方向性規範，資訊系統之設計即要與此一方向配合，才能提供企業有效設計。
	管理階層資訊需求	John Rockart	1979	關鍵成功因素(CSF)是管理階層必須時時注意的某些活動，執行良好可以為組織帶來成功的組織競爭表現。此外，他又提到關鍵成功因素(CSF)可能是任何企業的某些關鍵領域(key area)，若能在這些地方做的好，必能確保企業有較佳的營運績效。

資料來源：引自吳碧玉（2003）

（二）策略管理

策略是指企業經營的形貌，以及在不同時間，這些形貌改變的軌跡。策略管理是企業管理中的一部份，與其他如行銷管理、生產管理等功能不同，但是和它們都有關係，然而卻又不是它們相加的總和（司徒達賢，2003）。策略（strategy）是管理者為達組織目標所採行特定型態的決策與行動，對於大部份甚至所有的組織來說，最重要的目標是獲得卓越的績效，因此策略經常可以更精確的定義為管理者獲得卓越的組織績效所採行特定型態的決策與行動（黃營杉，1999）。

在策略管理領域中，學者大都以“Key success factor, KSF”統稱「關鍵成功因素」，而關鍵成功因素（KSF）在策略管理上的意義常因學者的研究角度不同而會有不同的觀點與描述方式，以下針對以策略管理的觀點對關鍵成功因素的定義作一整理，彙整如表 2-3-2。

表 2-3-2 關鍵成功因素定義－策略管理面

學者	關鍵成功因素之定義
Hofer& Shendel (1978)	將關鍵成功因素(KSF)視為一群變數，管理者對該群變數所做的決策，將會實際地影響各企業在產業中整體的競爭地位。故 KSF 是管理中重要的控制變項，此外 KSF 分析包含總體環境、產業環境與企業本身等三個層次，並將三個不同層次之關鍵成功因素與策略規劃程序作連結。
Rockart (1979)	關鍵成功因素(CSF)是管理階層必須時時注意的某些活動，執行好可以為組織帶來成功的組織競爭表現。此外關鍵成功因素(CSF)可能是任何企業的某些關鍵領域(key area)，若能在這些地方做的好，必能確保企業有較佳的營運績效。
Tompos& Stricland (1981)	關鍵成功因素(KSF)即是：廠商要經營成功必須集中在高度優先且必須做好的工作上。
Glueck (1982)	關鍵成功因素(KSF)乃透過一套決策與行動，利用產業分析可找出環境的機會與威脅，進而評估企業之相對優勢與劣勢，藉由 KSF 的取得，可以幫助企業發展有效的策略。
David .A Aaker (1984)	關鍵成功因素(KSF)為面對競爭對手時所必須具備的競爭能力，企業唯有把握產業的 KSF，才能建立長久的競爭優勢。他認為關鍵成功因素(KSF)來自產業分析，係指一產業最重要的競爭能力或競爭資產；成功的業者所擁有的優勢必為產業關鍵成功因素(KSF)中的優勢，不成功的業者則通常是缺少 KSF 中的某一個或某幾個因素；同時他認為關鍵成功因素 KSF 會隨產業環境的變化而改變，故企業不僅要辨視目前產業的 KSF，而且也要預測 KSF 在未來的演變。
Anosff (1984)	關鍵成功因素(KSF)是利用獨特的資產、技術、資源及活動，而使企業發展出相對於競爭者獨特而有利的地位。KSF 是確保企業獲利的必要競爭要素，此外將企業未來的發展策略導引趨於產業成功關鍵因素，如此可使企業本身取得在競爭上的相對優勢地位。
大前研一 (1985)	關鍵成功因素(KSF)乃策略家尋求策略優勢的四條途徑之一，利用產業結構分析關鍵成功因素（亦即透過確認所在行業 KSF），然後再把企業的資源集中投入在能取得競爭優勢的特定領域中。
Boseman (1986)	自 Glueck 策略規劃中之策略環境分析的角度認為：「關鍵成功因素是由企業的強弱勢和機會威脅分析，作為建立組織策略的基礎。」
Hofer& Shendel (1987)	企業經由其活動領域與所掌握的資源，發展出獨特的優勢，所能掌握的資源就是關鍵成功因素(KSF)。KSF 會顯著影響企業在產業中的競爭地位。管理者透過賦予各項關鍵成功因素不同的權數，不僅影響該企業本身之政策。亦影響產業中競爭狀況，更進一步地影響企業在產業中的地位。

續表 2-3-2 關鍵成功因素定義－策略管理面

吳思華 (1988)	關鍵成功因素(KSF)是在特定產業內，要成功的與人競爭所需具備的競爭技術與資產。藉由分析企業優勢與 KSF 配合之情況，即可判斷其是否具有競爭力，如果企業的優勢恰好表現在產業的 KSF 上，那企業就可以獲得競爭優勢。
孟德芸 (1988)	關鍵成功因素(KSF)是產業環境、產業特性互動下所產生之產業獨特性競爭條件；企業如果擁有產業獨特性競爭條件，就能維持企業在產業中的競爭優勢。
Hill & Jones (1989)	關鍵成功因素(KSF)是個別廠商在該產業競爭的主要成功因素。
林材波 (1991)	關鍵成功因素(KSF)就是在特定的產業內，要成功與人競爭，或是經營績效要達到業界水平之要求，所必須必備的競爭技術或資產。
楊振財 (1993)	關鍵成功因素為企業資源部署的地方，策略規劃的依據，是獲致成功必備的要素。
Crag & Grant	指出關鍵成功因素(KSF)是企業建立競爭優勢的外部來源，但企業可從客戶的慾望或情境中的競爭情形加以辨別這些關鍵成功因素。
黃營杉 (1996)	關鍵成功因素(KSF)係指產業中最重要之競爭能力或資產，廠商唯有掌握住產業之 KSF，才能建立持久的競爭優勢；否則，即使擁有極重要的策略，但因在 KSF 居於劣勢，則競爭能力將大打折扣。一般來講，產業具備了不敗的競爭優勢，該項優勢通常必然應與產業的關鍵成功因素相符。成功的企業往往在眾多的 KSF 中，擁有某項的優勢。
司徒達賢 (1998)	必須先檢視組織本身所擁有的條件或資源，然後再以本身所獨有的一些條件和資源為基礎，來設計一些別人不易追隨與模仿的策略。

資料來源：引自吳碧玉（2003）及本研究整理

綜合表 2-3-2 對關鍵成功因素定義歸納為產業所擁有的獨特資源，該資源足以使企業在該產業中處於有利的競爭優勢。民宿在關鍵成功因素的研究相關文獻較少，大都以資源基礎為觀點。

每個產業在總體環境下都面臨了相當嚴苛的挑戰，所以大企業經常檢視自身所擁有的資源及評估外在的威脅做為企業經營的方針，因此有些學者以五力分析的模式提供企業評估其經營模式。Michael E. Porter（1985）提出一個產業的競爭態勢主要受到新加入者的威脅程度、供給面的議價能力、購買者的議價能力、替代品的威脅、及競爭者的威脅此五種力量決定其競爭力。五力分析提供企業一個

完整的產業分析架構，企業透過此一模式分析可以明瞭何處存在機會？所面臨的主要威脅為何？同時也可以更使企業明白產業內成功需具備那些條件。因此，成功關鍵因素就是考慮產業整體面（總體及個體）所有可能的因素後，所必須掌握的幾個關鍵點。

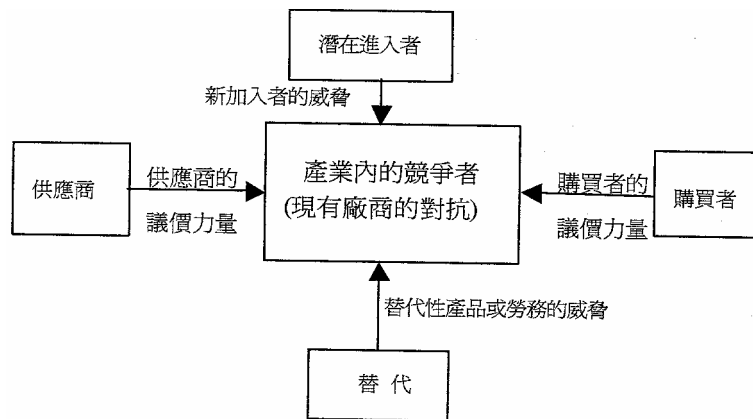


圖 2-3-1 產業競爭之五力分析

資料來源：Michael E. Porter（1985）

Hofer& Schendel（1978）的七策略規劃程序，認為策略規劃程序中，在環境分析、資源分析及策略評估三個步驟與關鍵成功因素如圖 2-3-2 所示。三種不同層次的關鍵成功因素，其中總體環境與產業環境將影響策略規劃中對外部環境分析之機會與威脅的認知，而企業本身的關鍵成功因素則可輔助企業評估其本身資源所處之優、劣勢評估，藉以決定企業有限資源分配的優先順序，進而規劃成功的優勢策略。

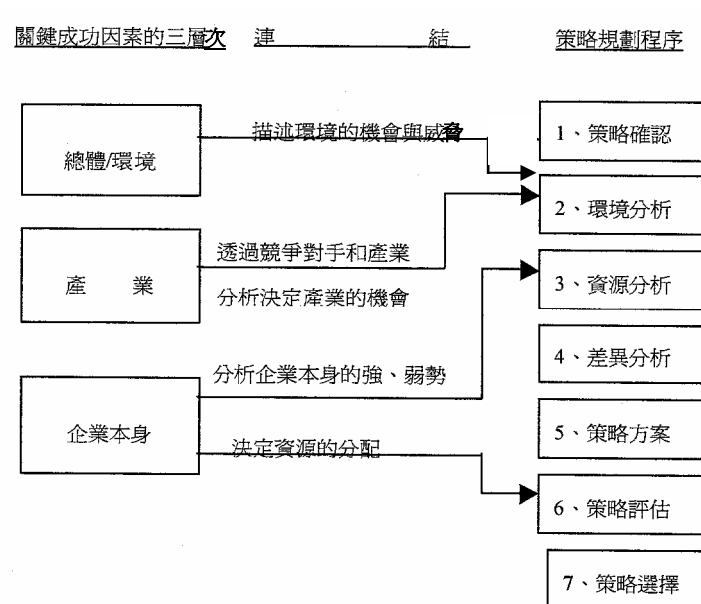


圖 2-3-2 KSF 分析層級與策略形成過程關係

資料來源：Joel. K. Leidecker and Albert V. Bruno (1984)

黃營杉 (1993) 指出關鍵成功因素是指在產業經營運作中，為達到成功所必須具備的重要因素，通常可以透過產業結構分析來加以確認如圖 2-3-3。

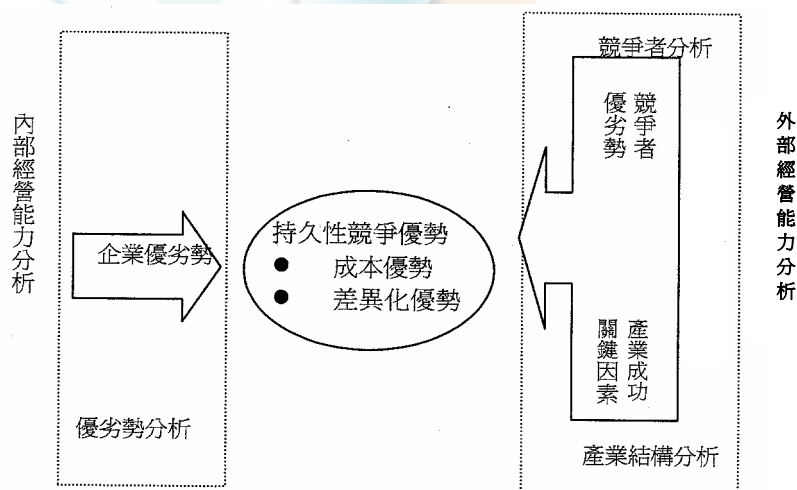


圖 2-3-3 持久性競爭優勢之形成

資料來源：黃營杉 (1994)

郭敏華(1999)指出個別廠商的獲利除了受產業結構的影響外，也受到其在產業

中競爭定位的策略選擇所影響，所以應進行競爭策略分析。進行策略分析的目的有四：

- 1.找出廠商競爭所憑藉的基礎是甚麼，亦即，廠商競爭優勢的基本來源是甚麼。
- 2.評估廠商是否真的具備創造優勢所需的能力。
- 3.界定出該公司必須密切注意防範的主要風險何在。
- 4.評估其策略的持久性如何。

在很多描述經營策略的方法中如圖 2-3-4，其中有兩項基本競爭策略即成本領導與差異化策略，這二種策略都可以使公司建立可持久的競爭優勢。

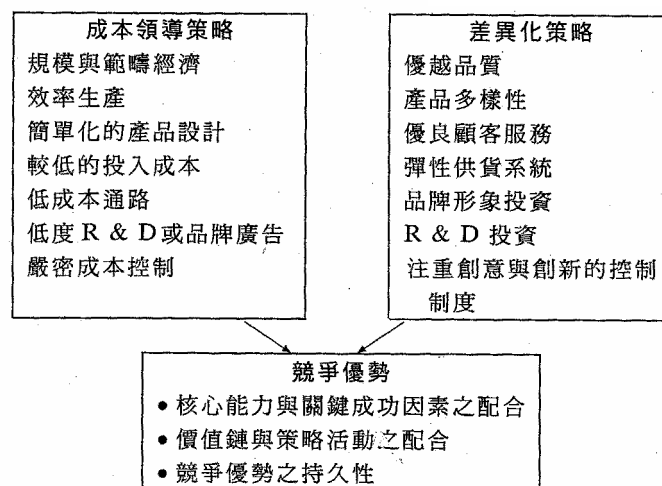


圖 2-3-4 創造競爭優勢之策略

資料來源：郭敏華（1999）

在維持競爭優勢上郭敏華(1999)提出公司選定競爭策略，並不表示就可以自動產生競爭優勢，欲取得競爭優勢，公司必須具備必要的執行能力並使策略持續下去。因此公司應審慎檢視下列問題：

- 1.就該公司所選擇的競爭策略來說，其關鍵成功因素主要風險是甚麼？
- 2.該公司目前是否擁有具備關鍵成功因素與因應主要風險的資源及能力？

3.在應具備條件與現有能力的差異上，公司是否做了深度的承諾來設法補足之？

4.該公司的組織與各項活動（如 R&D，設計、製造、行銷、分配、支援活動等）是否與該競爭策略相一致？

5.該公司策略是否易於模仿？

6.產業結構是否面臨任何潛在的重大變化（如新技術誕生、來自海外的競爭、法規修正、顧客要求改變等等）而可能危及其競爭優勢？該公司是否具有足夠的應變彈性？

二、關鍵成功之因素

陳正芬（2003），曾透露一個巴菲特投資哲學的大秘密發現只有具備他所謂的「持久競爭優勢」，它所創造的經濟引擎威力足以將公司股價從利空消息的泥濘中拉出來，這些具有「持久競爭優勢」的公司才是巴菲特投資的標的物。因此公司在創造持久競爭優勢時必須擁有獨特的關鍵因素，以下是列舉各學者對關鍵成功因素的整理並列表如 2-3-3。

Geller（1985）在 *Tracking the Critical Success Factor for Hotel Company* 一文中，以美國 27 家國際休閒旅館的 74 位管理者進行研究調查，分析經營國際休閒旅館的關鍵成功因素共有 7 個，包括員工的服務態度、顧客的滿意度、優良的設備、良好的地點、成本控制、市場的佔有率及正確的市場區隔。

余聲海（1987）在我國觀光旅館業行銷策略之研究一文中，以地區一般休閒旅館及國際休閒旅館業者為研究範圍，並以 116 家業者作為調查對象，分析台灣地區一般觀光旅館及國際觀光旅館之關鍵成功因素，分別為服務人員的品質、旅館的知名度、旅館的實體產品、旅館產品設計、客源的選擇、旅館的營業收入、旅館的規模大小、旅館的設置地點及旅館服務員工數。

Yesawich（1988）分析經營旅館的成功關鍵因素分別為既有的聲譽與品牌、.

服務的品質、設備水準、公共設施場所的獨特性、訂房的便利性、行銷活動的有效性、價格。

巫立宇（1991）在台灣國際觀光旅館業之關鍵成功因素分析研究中，以台灣地區 46 家國際休閒旅館為研究範圍，以休閒旅館的經理人為訪談對象，歸納出 7 項台灣國際觀光旅館業之關鍵成功因素如下：推廣與通路、聲譽與地點、市場選擇、服務、產品、定價、國際連鎖旅館。

李忠星（1993）在休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究一文中，以台灣地區 30 個據點 27 家業者為研究範圍，以各經理單位的高階經理人及各部門主管為受訪對象，歸納出 12 個休閒渡假中心經營成功關鍵因素，分別如下：推廣、人力資源、地理與硬體設施、市場、財務管理。

曹勝雄（1994）在觀光事業成功經營要素與消費者行為之研究一文中，以觀光產業之國際觀光旅館業及旅行業為研究範圍，歸納出國際觀光旅館經營 12 項成功關鍵因素，分別如下：經濟規模、建築裝潢、企業形象、休閒設備、硬體設備、附加服務及停車空間、服務價格、服務品質、市場分析能力、連鎖經營、專業服務及業務推廣。

方威尊（1997）在休閒農業經營關鍵成功因素之研究一文中，經由個案分析及實地觀察結果，歸納出 17 項成功關鍵因素，分別如下：推廣與通路、地理與區位、聲譽、市場、服務品質、產品、價格、人力資源、休閒設施、財務管理、資訊服務、經營規模、連鎖經營、景觀與氣氛、公關、活動安全、成本控制。

鄭健雄（1998）歸納旅遊業成功關鍵因素中較重要的因素為地理區位、景觀氣氛、休閒設施、產品特色、經營規模、品牌聲譽、員工服務品質、人力資源、財務管理、資訊服務、公共關係、活動安排與設計、連鎖經營、價格、市場區隔與選擇、行銷通路、顧客滿意度等。

劉思治（2003）在從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢——以西子灣休閒渡假中心為例，歸納出休閒事業經營關鍵成功因素為 1.良好的地

點 2.週邊豐富的自然景觀 3.穩健及充沛的財務資源 4.優良的硬體休閒設施 5.優質的品牌形象 6.法令及政策的鼓勵 7.國際連鎖經營 8.獨特的餐飲 9.良好的服務品質 10.高素質的人力資源 11.企業及行銷能力。

綜合以上 9 位學者針對國際觀光旅館、旅館經營、休閒渡假中心等經營關鍵成功因素的探討，本研究歸納如表 2-2-3。

表 2-3-3 關鍵成功之因素

編號	學 者	關鍵成功因素		
1	Geller (1985)	1.員工的服務態度 4.良好的地點 7.正確的市場區隔	2.顧客的滿意度 5.成本控制	3.優良的設備 6.高市場的佔有率
2	余聲海 (1987)	1.服務人員的品質 4.旅館的產品設計 7.旅館的規模大小	2.旅館的知名度 5.客源的選擇 8.旅館的設置地點	3.旅館的實體產品 6.旅館的營業收入 9.旅館服務員工數
3	Yesawich (1988)	1.既有的聲譽與品牌 4.公共設施場所的獨特性 7.價格	2.服務的品質 5.訂房的便利性	3.設備水準 6.行銷活動的有效性
4	巫立宇 (1991)	1.推廣與通路 4.服務 7.國際連鎖旅館	2.聲譽與地點 5.產品	3.市場選擇 6.定價
5	李忠星 (1993)	1.推廣 4.市場	2.人力資源 5.價格	3.地理與硬體設施 6.財務管理
6	曹勝雄 (1994)	1.經濟規模 4.休閒設備 7.服務價格 10.連鎖經營	2.建築裝潢 5.硬體設備 8.服務品質 11.專業服務	3.企業形象 6.附加服務及停車空間 9.市場分析能力 12.業務推廣
7	方威尊 (1998)	1.推廣與通路因素 4.市場因素 7.價格因素 10.財務管理因素 13.連鎖經營因素 16.活動安全因素	2.地理與區位因素 5.服務品質因素 8.人力資源因素 11.資訊服務因素 14.景觀與氣氛因素 17.成本控制因素	3.聲譽因素 6.產品因素 9.休閒設施因素 12.經營規模因素 15.公關因素
8	鄭健雄 (1998)	1.地理區位 4.產品特色 7.員工服務品質 10.資訊服務 13.連鎖經營 16.行銷通路	2.景觀氣氛 5.經營規模 8.人力資源 11.公共關係 14.價格 17.顧客滿意度	3.休閒設施 6.品牌聲譽 9.財務管理 12.活動安排與設計 15.市場區隔與選擇
9	劉思治 (2003)	1.良好的地點 4.優良的休閒設施 7.國際連鎖經營 10.高素質的人力資源	2.豐富的景觀 5.品牌形象 8.獨特的餐飲 11.企劃及行銷能力	3.穩健的財務 6.法令政策的鼓勵 9.良好的服務品質

資料來源：研究者自行整理

以上是針對國際觀光旅館、觀光旅館、休閒農業在經營管理的關鍵成功因素，在企業有湯明哲（2003）在策略精論中提到，諾基亞知道無線通訊的關鍵成功因素是創新及品牌，但以芬蘭的資源絕無可能成為世界級大廠，因此，諾基亞採取國際化策略，在國際市場獲取資金和人才，以培養創新和品牌的優勢。在民宿業有謝佳珍、劉羽珊、林豐瑞（2004）認為民宿經營者如何利用民宿本身的特色，擬定適切的經營策略及獨特的體驗活動，以在競爭激烈的民宿市場中占其競爭優勢，最主要的關鍵就是周延的行銷決策。綜合各學者對關鍵成功因素重要性的認定彙整如表 2-3-4。

表 2-3-4 關鍵成功因素在文獻中出現次數表

因素 \ 學者	1	2	3	4	5	6	7	8	9	次數
通 路			✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
地 理 位 置	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	7
聲 譽		✓	✓	✓		✓	✓	✓		6
市 場	✓				✓	✓	✓			4
服 務 品 質	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		7
產 品		✓		✓			✓	✓		4
價 格		✓	✓		✓		✓	✓		5
人 力 資 源					✓		✓	✓		3
設 施	✓		✓		✓	✓	✓	✓		6
財 務 管 理					✓		✓	✓	✓	4
經 營 規 模		✓				✓	✓	✓		4
連 鎖 經 營				✓		✓	✓	✓		4
景 觀							✓	✓	✓	3
公 關							✓	✓		2
活 動 設 計		✓					✓	✓		3
成 本 控 制	✓						✓			2
顧 客 滿 意	✓							✓		2
市 場 區 隔	✓	✓		✓				✓	✓	5
營 業 收 入	✓									1

續 2-3-4 關鍵成功因素在文獻中出現次數表

員 工 人 數		✓								1
訂 房 便 利			✓							1
經 營 特 許									✓	1
電 腦 管 理									✓	1
領 導 風 格									✓	1
經 營 風 格									✓	1
企 業 文 化									✓	1

資料來源：研究者自行整理

經由關鍵成功因素在文獻中出現次數表 2-3-4 中得知，關成功因素的重要性依序如下：其中 Geller、余聲海、巫立宇、李忠星、方尊威、鄭健雄及劉思治等 7 人認為地理位置非常重要，Geller、余聲海、Yesawich、巫立宇、曹勝雄、方尊威、鄭健雄等 7 人認為服務品質也非常重要，Yesawich、巫立宇、李忠星、曹勝雄、方尊威、鄭健雄等 6 人認為通路很重要，余聲海、Yesawich、巫立宇、曹勝雄、方尊威、鄭健雄等 6 人認為聲譽很重要，Geller、Yesawich、李忠星、曹勝雄、方尊威、鄭健雄等 6 人認為設施很重要，余聲海、Yesawich、李忠星、方尊威、鄭健雄等 5 人認為價格很重要。

在前段 D.W.Daniel (1961)，曾提及大部份的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵因素。如果公司欲獲得成功，務必將這些關鍵要素做得特別好，因此，民宿業者欲獲得成功也必須掌握此原則，本研究也將針對地理位置、服務品質、通路、聲譽、設施、價格等要素是否也是民宿經營的成功的關鍵因素做探討。

三、關鍵成功因素之特性

關鍵成功因素的應用領域相當廣，當企業環境及目標的不同時對關鍵成功因素的取捨也不同，因此在考慮關鍵成功因素時，應注意關鍵成功因素本身所具有的特性，所以基本特性據各學者的分析，其共同之處整理如下（方威尊，1997；劉思治，2003）：

- 1.關鍵成功因素會隨著時間而改變。
- 2.關鍵成功因素會隨著產業、產品與市場之不同而各有差別。
- 3.關鍵成功因素會隨著產業生命週期之改變而改變。
- 4.關鍵成功因素應考慮到未來的發展趨勢。
- 5.在尚未了解某產業關鍵成功因素前，貿然投入將導致該企業失敗。
- 6.管理者須集中努力於特定事物或關鍵工作，來決定關鍵成功因素。
- 7.管理者應該將管理重心集中於關鍵成功因素。
- 8.管理者必須對關鍵成功因素有深入的了解，並且致力其中，並以之作爲策略擬定的基礎。

由以上分析得知，關鍵成功因素的最大特點在於具有時效性、差異性，且容易受到市場的影響及環境的變化，因此管理者的參與及深入了解，是帶動整個關鍵成功因素運行的基礎動力。

四、如何確認關鍵成功因素

Thompson, A.A. and Strickland, A.J., (1981) 認為，確認關鍵成功因素是產業競爭分析時最應優先考慮的要項：隨著經濟特性、驅動力及競爭狀況的改變，關鍵成功因素會因產業的不同、時間的變化而有所改變。並且只要能掌握一個或二個關鍵成功因素即可居得競爭優勢。關鍵成功因素會隨著時間過去，競爭者逐漸學會，因此企業必須時時檢視關鍵成功因素，以因應時代潮流。

Hofer & Schendal (1978) 提到確認關鍵成功因素時，包括以下五個步驟：

- 1.確認該產業競爭環境有關之因素。
- 2.每一個因素依相對重要性給予權數。
- 3.在該產業內就其競爭激烈與否評分。
- 4.計算每一個因素之加權分數。
- 5.每一個因素再與實際狀況核對，比較其優先次序。

實際上大部分的產業，其關鍵成功因素只有少數幾個，有時候將因素加權是一件困難且風險極大的決擇，所以本研究以個案分析與業主進行深度訪談以釐清民宿經營關鍵成功因素。

五、小結

台東縣位處於熱帶氣候且面山近海，縣內有 16 個鄉鎮，其中有兩個離島，自然資源相當豐富，境內還保有多處自然文化保留區，因為開發較晚，所以保留全國最豐富的台灣原住民文化，原住民人口占全縣人口比例三成以上，為台灣之最，尤其是蘭嶼的雅美族獨特的文化，他的人文及景觀是神秘且特殊的，由於他的交通極為不便，所以保留的相當完整，因此深深的吸引國內外人士想來一探就境。這些特殊的景觀資源都是當地民宿的觀光資源，民宿業者如何將在地的資源善加利用及維持，如何將在地的資源轉化為自己的競爭優勢，並瞭解產業經營成功的關鍵因素，則有助於經營管理的成功。



第三章 研究設計與方法

本研究旨在探討台東地區民宿經營之關鍵成功因素，從文獻分析及深度訪談的方式了解不同類型的民宿其關鍵成功因素。

第一節 研究方法

一、文獻分析

本研究之研究方法主要以文獻分析為主，文獻分析是社會科學研究分析中必備的工具，主要意義在透過相關文獻的蒐集與整理，分析其研究結果與建議，進而歸納出重點，期能找出相關的脈絡與線索。因此，本研究透過研究主題之相關文獻，加以收集整理分析。相關文獻包括：碩博士論文、期刊、書籍、政府網站等資料，藉由上述相關文獻加以分類、整理、分析，針對民宿業者的經營理念、對市場的分析、自身環境的了解等加以探討，並作為結論建議之參考。

二、訪談法

本研究之研究方法除了透過研究主題相關文獻之蒐集，並加以分析，並以訪談法輔助本研究之進行。質的研究的訪談旨在發現訪談者的觀點，搜集特定的爭論問題或是事件的資訊，也是安排事件發生，刺激資料流動的手段。訪談可以看成是一種社會事件，訪談者與被訪談者都是參與觀察者。其產生的資料也要當作特定的情境中產生的社會現象加以處理，不是枝葉末梢或意識型態的扭曲，但也不能視為理所當然（歐用生，1999）。

Patton 在 1990 將訪談法依照其結構與程度，分成三種取向（吳芝儀、李奉儒譯，1995）：

- 1.非正式的會談訪談 (informal conversational interview)：完全取決於互動的自然情境的流程中之訪談。
- 2.一般性訪談導引法 (general interview guide approach)：事先將訪談所包括的議題與內容，以提列綱要的方式設計成訪談大綱，亦稱為半結構式訪談。
- 3.標準化開放式訪談 (standardized open-ended interview)：訪談前事先審慎決定訪談內容與問題，意圖讓受訪者經歷相同程序，以相同的問題加以詢問。

本研究主要以第二種一般性訪談導引法，針對所欲討論的議題與內容，參考相關文獻資料，再依據研究目的與動機，擬定訪問內容大綱。Patton (吳芝儀、李奉儒譯，1995) 指出內容大綱的內容可包含六大類，研究者選擇其中四大類問題，作為擬定訪談大綱的依據，說明如下：

- 1.背景、人口統計學的問題：此類問題旨在辨認受訪者的特徵，諸如經營者的家庭背景、經營時間、教育程度等資料。針對此類問題，研究者設計訪談研究對象，有關經營者背景、學經歷、人格特質等相關資料。
- 2.經驗、行為的問題：此類問題多聚焦在獲得有關經驗、行為、活動等描述性資料。對於此類問題，研究者將詢問研究對象對於民宿經營之實例，例如如何運用外部景觀及經營者的市場目標相結合，營造民宿的經營特色。
- 3.意見、價值觀的問題：此類問題主要在獲得有關受訪者對民宿經營的相關意見、想法、期望與價值觀。訪談研究對象的相關想法、意見與期望，以獲得研究對象在分析與詮釋這些事件優先性與重要性時，所持的內在價值觀點為何。
- 4.感受問題：感受問題主要在了解人們對經驗和想法的「情緒反應」，Patton 認為 (引自吳芝儀、李奉儒，1995) 此類問題容易與意見經驗問題混淆。本研究中，此類訪談問題主要在詢問受訪者在經營時，探求受訪者為何重視、強調這些感受的背後想法。

至於訪談進行之步驟如下：

確定受訪對象，告知研究主題與方法→擬定訪談大綱 (附錄一) →預約訪談時間

→先行傳送訪談大綱→實施訪談（器材準備）→整理錄音資料→整理訪談資料逐字稿，與以結構化後請受訪者確認無誤→對逐字稿等資料進行分析，並分析出相關結論。

三、訪談對象

本研究以台東地區民宿為研究範圍，將民宿依市場區隔分為兩大類，即特定客群及一般客群兩類，每一類取兩家民宿為訪談對象，特定客群以雍雅居民宿及我自然生態農場為對象，一般客群以灰姑娘民宿及環山雅築民宿為對象，訪談對象如表 3-1-1。

表 3-1-1 訪談對象表

代號	名稱	訪談日期
A01	雍雅居民宿	2008.04.29
A02	我自然生態農場	2008.04.19
B01	灰姑娘民宿	2008.04.16
B02	環山雅築民宿	2008.04.11

資料來源：本研究者自行整理

本研究之編碼方式，係將民宿分為兩大類，即以特定客群及一般客群為客源加以區分，A 代表以特定客群為對象，B 代表以一般客群為對象，其後加上訪談日期的年月日，例如 A 01080429 即雍雅居民宿在 2008 年 04 月 29 日的訪談記錄。

第二節 研究流程

本研究以文獻分析及訪談法為主，整個研究流程共分為：準備階段、正式實施階段、資料分析、撰寫報告四個階段。

- 1.準備階段：發展研究動機以決定研究目的，進而根據研究動機與目的蒐集相關文獻資料以進行文獻探討。
- 2.正式實施階段：將蒐集之相關文獻加以分析整理、根據研究問題訂定訪談大綱，進而篩選訪談對象進行訪談。
- 3.資料分析：在第二階段即以開始進行資料分析工作，在正式訪談活動結束後，仍持續進行資料分析整理，以建構一有系統、有組織之完整知識。
- 4..撰寫論文：資料分析後，即著手撰寫論文，以完成整個研究。

茲依據前述的研究步驟，將本研究的研究流程整理如圖 3-2-1。



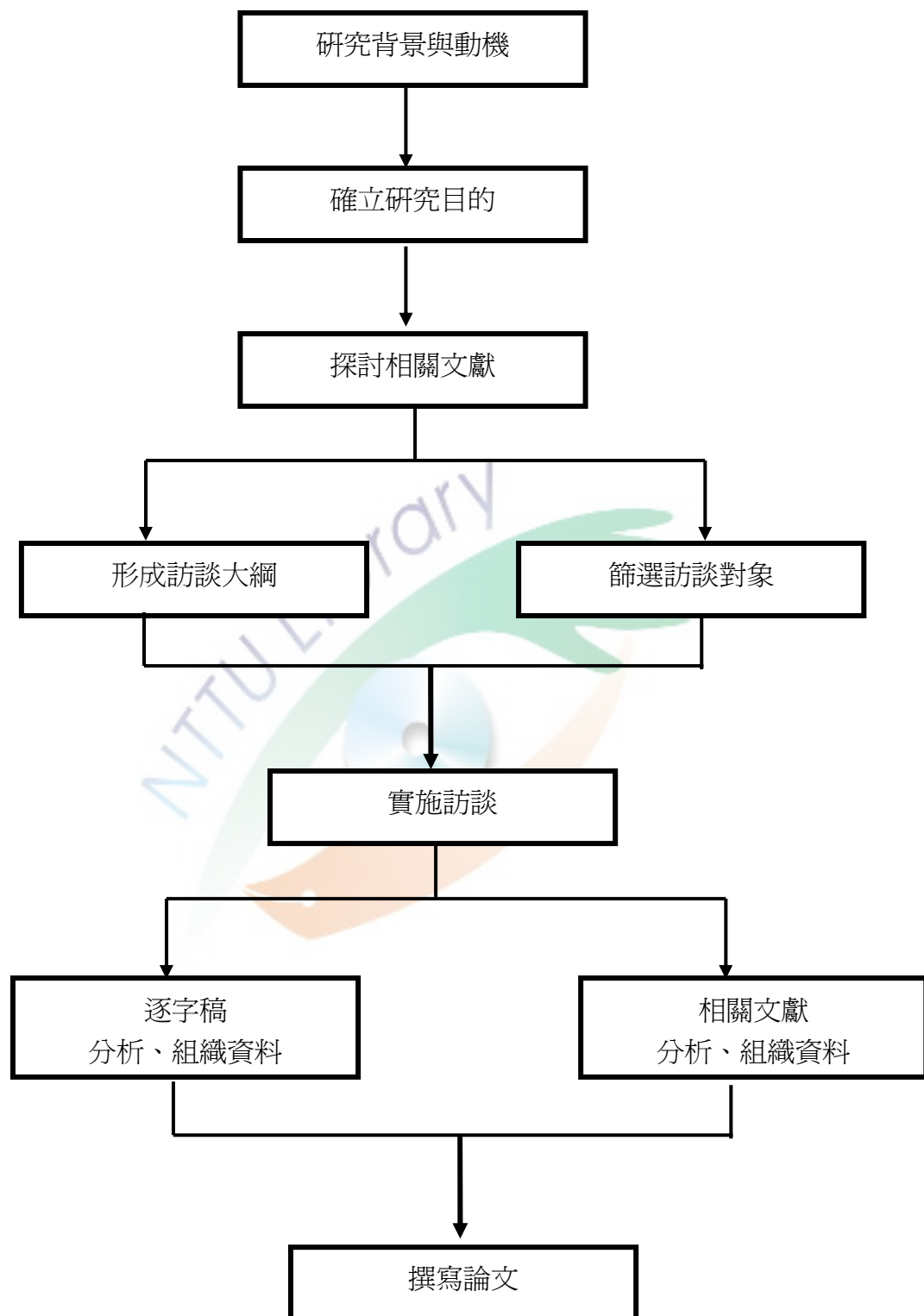


圖 3-2-1 研究流程圖

第三節信效度的建立

Schofield 曾說「質的研究取向是基於一個假設：任何一個質的研究資料，會被研究者個人的觀點所影響。」（引自高興桂，2001）。一般批評，質的研究者在處理資料時，其偏見和態度易將資料扭曲。事實上，質的研究也極力避免他們的主觀性影響資料，客觀地研究被研究者的主觀的狀態（歐用生，1999）。因此，為避免研究者的偏差，並增加研究的信度與效度，本研究擬以下列方式建立信效度：

（一）信度

- 1.以錄音筆蒐集訪談資料，並將訪談所得之錄音檔案騰寫為逐字稿，完成後再請人依照錄音內容檢核，有無遺漏或錯誤。
- 2.對訪談所蒐集的資料，均會讓受訪者再確認一次，以建立本研究之內在信度，經修正後確定訪談稿。

（二）效度

- 1.國內專家學者審視修正本研究訪談大綱。
- 2.以多種方式蒐集資料，例如：相關網站之報導、書籍、文章、文獻資料。
- 3.加強研究者本身的訪談訓練。

第四節研究倫理

質性研究以人為研究對象，研究進行時，除應尊重受訪者之合作意願外，研究者更應注意倫理(ethics)信條及道德情境，避免研究對象受到傷害。歐用生(1999)曾提出質性研究者要注意的倫理問題有四：

- 1.被研究者身分要保密，以免引起困擾或傷害。
- 2.尊重被研究者，並獲取其支持和合作。

3.可訂立合作契約，並依約行事。

4.撰寫報告或結束時，宜告知真相，不扭曲事實。

本研究選定訪談對象，即以電話聯繫民宿業者，徵求業者同意，如業者同意公開民宿名稱者，以該民宿名稱稱之，如不同意公開名稱者以研究者自行命名，照片的拍攝亦徵得業者同意提供或拍攝，本研究完成後當告知業者，並再次感謝業者的配合。





第四章 個案分析與討論

本研究依據住宿客群分為兩大類，一類為特定客群、一類為一般客群，每一類分別介紹兩家民宿做個案分析。在文獻探討中對旅宿業的關鍵成功因素歸納出 26 項關鍵成功因素，其重要性依序為地理位置、服務品質、通路、聲譽、設施、價格等等，但是民宿與旅宿業畢竟不完全相同，本研究透過訪談，由民宿業者的自我診斷歸納出其關鍵成功因素。

第一節 特定客群民宿

特定客群民宿本研究選定兩家民宿為研究對象，分別為雍雅居民宿及我自然生態農場，這兩家民宿在台東地區是屬於較特殊，都各有其經營理念及特殊的經營風格。

一、雍雅居民宿

（一）現況簡介

1. 地理位置

民宿位於卑南鄉利吉村，由台東市區過利吉大橋，沿東 45 鄉道一路上行。由火車站到民宿開車路程約 5 分鐘，本地區沒有公車，所以只能開車或騎機車，交通不是非常方便，是離塵不離城的地方。附近有利吉惡地層，卑南文化遺址，卑南水利大圳，山里峽谷，鹿野高台等自然景觀。民宿佔地約 2,700 坪，園內有魚池、果園、菜園、小小動物園區（<http://hugos.idv.tw/>）。

2. 服務品質

除提供住宿外，早餐及法式晚餐是五星級的水準，餐飲特色是民宿最引以為傲的。晚餐以歐式的法式料理為主，有前菜：湯、烤土司、法國鵝肝醬、挪威煙

煙鮭魚（照片 4-1-1）、鮭魚醬、水果沙拉。主菜（擇一）：菲力牛排、沙朗牛排、紐約客牛排、法式羊小排（如照片 4-1-2）、法式橙汁鴨胸、德國豬腳、義式海鮮烤起司。美酒（白、紅酒）：法國進口 1st CRU 級、GRAND CRU 特級酒、五大酒莊之酒、西班牙 Torres GRAND 級、RESERVA 級、澳洲收藏級酒、義大利 Rouffino 陳年高級酒、美國加州 Napa Valley 之高級酒。早餐以時令菜為主。另提供旅遊規劃，有一日遊及半日遊，通常在訂房時與客人討論旅遊的規劃並瞭解客人屬性。如果想更休閒的旅遊，建議三天兩夜或四天三夜更好。入住時間與其他民宿不同，PM2:00 進房，AM12:00 退房。



照片 4-1-1 煙燻鮭魚、烤土司、法國鵝肝醬

資料來源：研究者自行拍攝

（攝於雍雅居民宿）



照片 4-1-2 法式羊小排

資料來源：研究者自行拍攝

（攝於雍雅居民宿）

3. 通路

主要為網路行銷，網址：<http://fugos.my.web.hinet.net/>。在民宿雖有看板，但是並無電話號碼，為確保住宿品質，不接受臨時住宿。

4. 聲譽

根據網路留言板記載，對雍雅居民宿有不錯的評價，尤其是美食讚賞有加。

山.雲與藍天-【微笑台灣 319】台東縣卑南鄉部落格 2008/05/12 曾有以下的評價：

「桌上這杯檸檬水喝來特別軟滑順口，後來才由老闆口中得知，這是來自都蘭山的山泉水」

「我們感覺到老闆是以交朋友的態度在經營雍雅居」

「全程熱誠以待的老闆保證讓你感覺賓至如歸」

5. 設施

軟硬體提供高貴典雅的住宿空間，全部採用高級的建材，內部房間佈置溫馨，有家的感覺，更有家之外的不同享受。目前有 2 人套房 5 間、4 人套房 4 間，共 9 間房間，其中有 VIP 蜜月套房一間，配備乙部 BMW735i 及司機一名。

6. 價格

價格的訂定在台東地區可以算是高單價，房價與台東五星級飯店不相上下，台東地區五星級飯店以知本老爺大酒店為首，房價約為 7,800 元至 26,000 元外加一成服務費（知本老爺官方網站，2008/05/13）。雍雅居民宿價格如價目表 4-1-1 所示。

表 4-1-1 雍雅居民宿價目表

房型	價格	備註
二人房	6,000-8,000	含早餐及法式晚餐(含進口之高級白酒及紅酒各一杯)，VIP 蜜月套房另配備乙 BMW750i 及司機服務，服務時間：住房起～當晚 18：00 及翌日 08：00~12：00
四人房	12,000-14,000	
VIP 蜜月套房	25,000	

資料來源：研究者自行整理

（二）現況分析

1.經營風格

民宿主人是一位走遍世界各國的商人，在商場上打滾多年，人生的精華都是在汲汲營生，在萌生退休之際來到台東，是台東的寧靜吸引了民宿主人，也因為這份寧靜，主人想經營不同風格的民宿

「當初蓋這個民宿來講是第一個也是興趣第二個是希望民宿的經營風格給同業做個參考。」(A01080429)

民宿的經營採預約制，如果没有事先預約恐怕是要失望。房間內不提供電視，主要是讓住宿的客人能够不受科技文明打擾，完完全全的放鬆，晚上的節目就是享受美食、美酒、咖啡及觀看無光害的夜空，這種經營風格有別於一般的民宿，它提供了另類的休閒方式。

2.服務品質

民宿主人的專長是法式料理及對葡萄酒的專研，所以所提供的美食比五星級飯店的還精緻，餐廳的氣氛加上優美的音樂都足以讓客人有物超所值的享受。在住宿期間也會讓客人覺得

「簡單的說讓客人有回家的感覺，把客人當成家人來對待」(A01080429)及「以客為尊我們也朝這個方向做到跟人家不同，讓客人有深刻的印象，直到現在還是如此」(A01080429)。

住過的客人都說「我們感覺到老闆是以交朋友的態度在經營著」，「全程熱誠以待的老闆保證讓你感覺賓至如歸」。山.雲與藍天-【微笑台灣 319】台東縣卑南鄉部落格（2008/05/15）

3.景觀

在台東郊區的民宿能有近一甲的土地作為造景是非常少有的，況且住宿處即可觀賞利吉惡地的美景更是難得，園區還有魚池、蓮花池（如照片 4-1-4）、果樹、菜圃，

即使不出門都可以很優閒的在民宿渡過一整天。民宿不論是內在設施或外部景觀都採用高品質的建材（如照片 4-1-3）。



照片 4-1-3 民宿外觀

資料來源：雍雅居民宿提供

（攝於雍雅居民宿）

照片 4-1-4 蓮花池

資料來源：雍雅居民宿提供

（攝於雍雅居民宿）

「我認為設施除了住的內在設備之外，也包括戶外景觀的問題，在室內用較有質感建材，戶外礙於民宿法規的約束，無法做加分的設施，所以設施提供較高品質的東西。」（A01080429）

4.市場區隔

由於民宿主人的經營風格，所營造出來的高品質住宿環境，無形中已將市場做出區隔，如果不是喜好這種格調的遊客自然不會前來，所以來住宿及用餐的人都是

「我們的 8,000 元的民宿來說算是不便宜的，那來的客源也是屬於高消費能力的人。」（A01080429）

「有些是商人與有些醫生，商人與醫生占的比較多」（A01080429）

（三）小結

雍雅居民宿除了經營風格、服務品質、景觀及市場區隔四個主要成功關鍵因

素外，餐飲也是非常重要的核心競爭力，是民宿除了住宿收入外的另一項重要收入。台東民宿住宿費含晚餐的不多，大部份民宿的晚餐都是另外收費。雍雅居民宿的餐點是台東地區最高級的西餐，一份牛排或羊排定價 1,500 元，外加一成服務費，此價位之所以有市場，主要是台東地區消費場所少，而台東地區有許多夫妻是公務人員，還有一些高薪的醫生、教授及校長，這些都是雍雅居民宿的主要客源，民宿主人對餐飲的堅持是民宿經營非常重要的核心資源。

二、我自然生態農園民宿

（一）現況簡介

1. 地理位置

位於台東縣卑南鄉，從台九縣往東 46 號縣道，位於美農高台。園內有近仟棵喬木與灌木，佔地近 2 公頃。費時 5 年以有機建築概念設計，獨特的空間經驗與美感。這裡進行自然農法之實踐與教育，進行環境生態之自然觀察與教育，是單純休憩的場所。

2. 服務品質

規劃適合社會團體進行活動與訓練，也適合親子活動與親友交流，露營，喝有機茶飲，找昆蟲，觀察動物，瞭解植物，認識農耕，參與農事，觀星，看雲或只是發呆。

在餐飲方面有獨道之處，食材來源為自產苦甘，喉韻繚繞的茶葉，自產高籤，富含維生素的蔬菜，如地瓜葉、萵苣、豆類、瓜類、野菜類等，由自產果樹與香草如檸檬、桂花、梅子、薄荷、金桔等製作花茶與部份用餐佐料。用餐並無固定菜單，是自由創作，依照農作、心情、食材特性、季節來作菜。所有料理都採低脂、低油、低鹽、高籤的生機料理。

3. 通路

主要為網路，網址為 <http://www.inature.com.tw>。其他如蘋果日報、中國時報、今週刊也都曾經報導過，這些都是免費。

4. 聲譽

在 2007 年 3 月 26 日至 4 月 1 日期的今週刊對我自然生態農園民宿曾有如此的報導：有機民宿，光是設計圖就與建築師討論了一年半，風格別有別於現代講求垂直水平的標準，改以歪曲風格表現，不打地基，依山坡斜度而立，降低人爲建築對大自然的破壞，而日照強烈的房間屋頂以荷花池及菜園遮蓋，徹底節能，以貫徹有機理念。這對於從事有機生態的民宿可以說是非常正面及相當有吸引力的報導，而事實上我自然生態農園民宿也是力行不怠。

5. 設施

以永續態度興建民宿，讓來賓有更多時間互動，從設計到完工費時 5 年，建坪 150 坪，房間數 7 間，是一棟綠色建築（如照片 4-1-5），在節能方面，採太陽能熱水系統，高開窗率引涼爽南風，屋頂防曬荷桶，白色外觀反射熾熱陽光。在健康方面，採低開窗貼近草地，木地板下吸溼除臭的有機木炭，休憩太陽台，半戶外透風廊道，半戶外廁所，屋頂觀景台，沒有明顯壓迫樑柱。在減廢方面，以不開挖地基，無工程廢土，不用過多裝潢建材。在安全方面，採耐震 7 至 8 級大面積強化玻璃，商業 220V 配電，商業消防安全標準，三孔接地插座，戶外疏散樓梯。永續方面，以明管設簡化維修，屋頂自由排水避免堵塞，生態池回收雨水，階梯狀樓板順應基地坡度。



照片 4-1-5 民宿外觀

資料來源：研究者自行拍攝（攝於我自然生態農園民宿）

6. 價格

房價依據房間坪數大小訂價，從 4,500 元至 5,500 元，平日以八折計費，房價含早餐及園區導覽，房內備有寬頻網路，但是無電視。房型分四型，A 型（套房、大觀景陽台、大坪數、三面山景）房價 5,500 元，可住 3 人，大姐房及五姐房屬之。B 型（套房、觀景陽台、大坪數、雙面山景）房價 4,800 元，可住 3 人，二姐房及六姐房屬之。C 型（套房、觀景陽台、山景）房價 4,500 元，可住 3 人，三姐房及四姐房屬之。D 型（雅房、公共衛浴、觀景陽台、山景）房價 3,000 元，可住 3 人（我自然生態農園簡介）。在我自然生態農園的客房價目表 4-1-2。

表 4-1-2 我自然生態農場價目表

房型	價格	備註
大姐房	5,500	4 人起加床費 500 元 平日房價 8 折，遇假日或國定 假日皆以原價計算
二姐房	4,800	
三姐房	4,500	
四姐房	4,600	
五姐房	5,500	
六姐房	4,800	

資料來源：我自然生態農園（2008/05/12）

（二）現況分析

在 2008 年 4 月 21 日蘋果日報對我自然生態農園民宿有以下報導

「追求自己想要的生活是許多人開民宿的起緣，但在創業之前先評估，善規劃，才能兼顧夢想與營生」（A02080419）。

而民宿主人在經營前就已經確定了自己要走的方向，所以經營風格是經營成功最重要的關鍵因素，其餘為服務品質、景觀、價格。

1. 經營風格

我自然生態農園民宿故名思意其經營風格是走自然風，回歸自然，曾如民宿主人的描述

「我們的理念是蓋這個民宿到今日的規劃的用意不是今天的時尚或是流行或營利的方式去規劃農場，主要我們架構是以教育的承傳還有從我們自己本身的獨特性…為我們主要經營理念的架構。」（A02080419）

在經營規劃上就不是以賺大錢為首要目的，而是一本初衷，未曾改變

「我們這樣的民宿…歷經了 17 年的農業生態，才導入的一個民宿，與一般的民宿

來說是少有的，在營收的過程中，就我們而言是站在一個永續的過程，在永續…所謂的收入短時間不是想像的樂觀，若是從核心理念與堅持的價值的終極目標來講，到最後會如倒吃甘蔗收入會越來越上升而慢慢穩定。」(A02080419)

民宿主人以 17 年的時間，堅持以有機的方式經營這樣一個生態農場，為的不是只有這一代，而是要永續的傳承下去，目前民宿主人的兒子就讀屏東科技大學農研生產所，以父親的經驗加上兒子的專業，承如民宿主人所說的會倒吃甘蔗，愈來愈甜。

2. 服務品質

在傳統的教育裡，教育是主要的學習場所，課本是唯一的教材，然而現代的教育，學習空間卻步出教室、踏出校門，在校園、社區、社會、田野、大自然裡進行教學活動；教材也具生活化、鄉土化、本土化、國際化；教學方法求新求變，過程力求生動活潑，真正還原教育的原本面目（陳昭郎，2005）。民宿主人也本著如此的信念，以生態農園作為教育，

「我們比別人比較有競爭力的是本身生態農場，藉由導覽的認知，一般人對有機農產品有所謂的投其所好，另本身對有機農產品有很大的存疑，那藉由生態的導覽與歷經 17 年的很踏實的生態過程可以深刻了解，這是我們與一般民宿最大的競爭力與特色。」(A02080419)

3. 景觀

在我自然生態農園的景觀除了主建物是很特殊的景觀外，主人所要營造的是自然景觀。在景觀中也容入了生態，生態水池（如照片 4-1-6）。



照片 4-1-6 生態水池

資料來源：研究者自行拍攝（攝於我自然生態農園民宿）

「景觀分為二個，一個是刻意人為的造景，我們不是利用人為刻意的假山假水的造景，是用從自然樹木的植栽到有機生態農業的水池的灌溉，那這樣自然的生態過程是有別於假山假水更合乎自與農業的架構。」（A02080419）

在民宿的頂樓可以看到花東縱谷的景觀，到了農作物區則可以看到翩翩起舞的蝴蝶及各種鳥類，更可以進距離的看到五色鳥所築的鳥巢，在草原上還看到了一公一母的錦蛇，由於是交配期，兩隻蛇正互相追逐著，這些都是非常難得的景觀。

4. 價格

在價格的訂定並非譁眾取寵，是經過一番深思熟慮所訂定的

「民宿價格的定位，我的想法是價格是客觀的，而消費者則是覺的價錢是主觀的，而消費者的認同是取決於您是否在民宿業生存的主要因素。因此我當初制定的價格是取決是成本的考量還有一個客觀的過程，所以價格有經過思考的。」

（A02080419）由於當初對民宿的初期建設投入了相當大的資本，如果不是以永續經營為經營方針，則價格的訂定勢必以短期回收為考量，

「資金是投入了將近 6 千萬」(A02080419)，

才營造出如此的環境，又

「歷經 17 年所謂能量的結合」(A02080419)，

所以如此的價格自然區隔出喜好大自然與生態的人士前來。

(三) 小結

我自然生態農場民宿除了經營風格、服務品質、景觀及價格四項關鍵成功因素外，民宿主人還精心研究農作物應如何施作才能有高收成，經過數十年的研究及實驗結果，民宿主人仿照熱帶雨林的作法，利用生態池回收雨水作為農作物的水源，如此的作法農作物的收成是一般傳統作法的 3 至 4 倍，因此農產品的收入也成為民宿經營的另一項重要收入，也是打破有機農作物產量少、賣相差的迷思。這也是除了經營風格、服務品質、景觀及價格之外的重要核心資產。

第二節 一般客群民宿

本節針對以一般客群為對象的民宿探討其經營方式是否有別於特殊客群的民宿，本研究選定灰姑娘民宿及環山雅築民宿兩家民宿為研究對象，灰姑娘民宿是位於台東市區，而環山雅築民宿則是位於較深山，雖然位於深山但是它有特殊的景色，同時也吸引了喜好這種景觀的人士前來。

一、灰姑娘民宿

(一) 現況簡介

1. 地理位置

位於台東市區距離火車站、市區及機場都相當近。附近景點有森林公園、卑南文化公園、史前博物館、利吉惡地及綠色遂道等。

2. 服務品質

提供代辦汽、機租車，賞鯨、泛舟等套裝行程服務，免費火車站機場接送及提供旅遊資訊服務。

3. 通路

主要為網路行銷，網頁建置在台東民宿網，網址為：

<http://www.travel/123.com.tw/>

4. 聲譽

成大學生留言

老闆~我現在就在民宿裡

這裡真的很棒!!!

服務很周到也很有家的感覺

真的很謝謝老闆~

下次有機會一定會再來（台東民宿網交流園地：2008/4/1）

5. 設施

全棟有四人房 2 間，二人房 3 間及和室通舖 1 間。房間為原木地板、彈簧床組、有線頻道電視、分離式冷氣、吹風機、專用衛浴及盥洗用品，客廳備有電動按摩椅供住宿旅客使用。

6 價格

二人套房分平日 1,200 元、假日 1,400 元及定價（春節）2,400 元，四人套房分平日 2,000 元、假日 2,400 元及定價（春節）4,000 元，通舖平日三人成行每人 350 元，四人行成每人 400 元，假日三人成行每人每人加收 50 元，定價（春節）每人 600 元。包棟平日 7,000 元，假日 8,200 元及定價 14,000 元，可容納 18 人，最多加床可容納 23 人。

表 4-2-1 灰姑娘民宿價目表

房型	平日	假日	定價	備註
雙人雅房	1,000	1,200	2,000	星期日至星期四為平日，星期五至星期六為假日
雙人套房	1,200	1,400	2,400	
四人套房	2,000	2,400	4,000	
四人通鋪 加人	200/人 四人成行每人 300 元、三人成行每人 350 元	300/人 平日價格，每人再加 50 元	600/人	

資料來源：台東民宿網（2008/05/13）

（二）現況分析

1.價格

在台東地區由於民宿相當多，競爭非常激烈，因此在價格的訂定上都非常的慎重，所以當初在訂價上是

「關於們民宿是針對一般客群，所以訂價也不能太高，評估我們的投入成本，我們的訂價算是低估的，例如我們的雙人套房訂價 1,200 元，其他民宿訂價 1,800 元。所以來住過的客人都覺得賺到，所以再宿率相當高」。(B01080416)

以住宿品質，不論是環境的清潔衛生及民宿的便利性，這樣的價格都是非常具有競爭力，無怪乎再宿率這麼高。

2.聲譽

經過四、五年的營運，從網路上網友的評價及再住率來看，可想而知是一家聲譽不錯的民宿

「很多是朋友介紹朋友來住，有時候客滿都還轉介到等級相當的民宿，為的是不想壞了我們的聲譽，因為聲譽是很不容易建立的，一旦破壞了，想要恢復是非常困難的。」(B01080416)

3.市場區隔

主人評估自己的地理位置及環境、設備，將民宿鎖定在一般客群

「我們評估自身的建築，地理環境，我們將客源鎖定在一般客群，事實上來住的大部份是學生及一般上班族，有很多是搭火車來，在這裡租機車。」(B01080416)

這些客群主要是來住一晚，停留時間不會太長，這些客源的主要目的是到風景區觀光旅遊，不是來享受民宿的設施，所以主人提供的是乾淨、舒適的住宿品質，讓客人可以好好的睡一晚，隔天有精神再出發。

4.景觀

在台東市內由於土地價格高，無法提供大面積的戶外空間，而灰姑娘民宿的戶外空間算是大坪數，庭院（如照片 4-2-1），外觀部份（如照片 4-2-2）。



民宿的庭院景觀是一寬廣的草地配合房子外觀整體觀有歐式建築的風味。

民宿是一幢白色建築的雙併別墅，外觀給人的感覺非常高雅，別墅雙面臨路，停車方便。

照片 4-2-1 民宿外觀

照片 4-2-2 庭院

資料來源：研究者自行拍攝

資料來源：研究者自行拍攝

（攝於灰姑娘民宿）

（攝於灰姑娘民宿）

「民宿地坪 100 坪，建坪 70 坪，我們門口有一片草皮，在市區算是空間滿大的，晚上經電燈光線的投射，將這些景觀美景放在網路上，效果相當好，因此吸引了

相當多的遊客，這應該算是我們成功的第一步吧。」(B01080416)

由於戶外有桌椅、草地可供客人晚上泡茶聊天，在仲夏的夜晚還有徐徐的涼風及滿天的星星，這是都市人無法享受的。

5.服務品質

民宿主人瞭解住宿的客群，即使是住宿一晚，民宿主人還是會詳細的詢問客人是來自那個城市，是搭飛機、火車或者自行開車，若是搭飛機、火車是否有租車問題，以及接送的時間等等問題，因為透過這些資訊，民宿主人可以幫客人安排或建議旅遊行程，台東地區有那些旅遊景點及如何安排行程才順暢，這些民宿主人都會詳細的告知客人，

「來住宿的客人我們都會詳細的介紹台東地區的旅遊景點及美食。如果不想出去吃要在這裡烤肉的，我們也會幫忙代訂烤肉及相關用品，在旅遊行程上我們也搭配有租車公司，代訂蘭嶼、綠島船票及當地的住宿。其他賞鯨、泛舟也都可以代辦。目前還搭配有租單車，甲地乙還的服務，路程是台東到花蓮。」(B01080416)

與其他服務業策略聯盟，提供更完善的服務。

(三) 小結

灰姑娘民宿除了價格、聲譽、市場區隔及景觀四項成功關鍵因素外，民宿的包棟經營策略相當成功，包棟的價格平日 7,000 元，假日 8,000 元，可容納 18 至 23 人，吸引許多學生前來住宿，而房間由專人打掃，不因價格低而影響品質，所以乾淨及便宜的經營策略在同學中口耳相傳，這是灰姑娘民宿經營成功的重要因素。但是此種策略容易被模仿，因此近一年來客源被瓜分，盛況已不如前 2 年的一房難求，這也是此類型民宿經營者應特別注意的情況。

二、環山雅築民宿

（一）現況簡介

1. 地理位置

民宿座落在金針山，海拔高度 1,100 公尺，佔地 1 甲，背山望海的獨特地理位置。金針山上早期產金針聞名，後來因為金針的人工成本太高，無法與大陸金針競爭，有部份農場將工廠改為民宿，但是由於是改建，因此不論在外觀上或內部設施，都無法與新建的環山雅築民宿相比擬，民宿外觀（如照片 4-2-3）。



民宿建築採歐式建築，外牆是白色系列，整體感覺非常舒適，四周的花木非常茂盛，周圍環境也非常乾淨，顯見民宿主人的用心。

照片 4-2-3 民宿外觀

資料來源：研究者自行拍攝（攝於環山雅築民宿）

2. 服務品質

提供接送服務，有太麻里火車站接送（15 公里路程）來回酌收 300 元，台東火車站（45 公里路程）來回酌收 500 元。在餐飲特色方面，有咖啡飲料、季節時蔬、火鍋、家常料理及經濟實惠的飲食。

3. 通路

主要為網路行銷，網址：<http://www.sakuragarden.tw/ml.html>。由於地理位置特殊所以有電視媒體如民視、東森都曾經採訪報導，其他報紙如自由時報、

聯合報、蘋果日報也都相繼報導，至於雜誌也都有相關的報導，這些都是不花錢的廣告，對民宿而言是有相當大的助益。

4. 聲譽

環山雅築民宿由於是位於較深山，因此遊客較少，自然知道的人也相對少了許多，如果不是同好互相告知，想到此一遊恐怕不容易，本研究者之所以以此家民宿為對象，也是朋友提及來過一次，覺得值得研究探討為何位處深山還能吸引遊客陸陸續續上山，有些是住宿客人，有些則是上山喝杯咖啡，欣賞山上的美景，可見民宿的聲譽應是不錯，即使遠在深山，還是有人不辭辛勞的願意上山一遊。

5. 設施

雙人山景房 4 間，雙人海景房 4 間，四人山景房 4 間，四人海景房 4 間，六人房 3 間。另有吧枱、餐廳、賞景咖啡陽台（照片 4-2-4）、花徑步道。



照片 4-2-4 賞景咖啡陽台

資料來源：研究者自行拍攝（攝於環山雅築民宿）

6 價格

住宿的價格分平日價、假日價及農曆年節定價三種，在促銷期間將 3.4.5.6 及 10 月另外以更低的價錢銷售。房價以房間大小及面對景觀的不同而有不同的定價，房價從 1,800 元至 7,000 元之間，房價如表 4-2-3 環山雅築民宿價目表。

表 4-2-2 環山雅築民宿價目表

房型	3.4.5.6.10 月	7.8.9 月星期日~星期五平日價	7.8.9 月星期六及 12/31 日假日價	農曆年節定價
雙人山景房	1,390	1,800	2,300	3,600
雙人海景房	2,300	2,300	2,800	4,600
四人山景房	1,990	2,500	3,000	5,000
四人海景房	2,800	2,800	3,500	5,600
六人房	3,800	3,800	4,500	7,000

資料來源：環山雅築民宿（2008/05/12）

（二）現況分析

民宿主人是因為喜歡山上的風景，所以在這裡種了許多的樹木，

「我們花了五年的時間在植樹及種花，八重櫻、吉野櫻、桃花、李花，杏花、櫻花、繡球花都己看到它們在四季中開花」。(B02080411)

經由業者的自我評估民宿的成功關鍵因素的重要性依序為景觀、價格、市場區隔、地理位置。

1.景觀

金針山是因為山上種滿了金針花而聞名，在早期金針算是高經濟作物，需要較多的人力，但隨著人工成本的提高，加上大陸金針的傾銷，種植金針是入不敷出，雖然政府也曾經推廣種植高山茶，但是成效不彰，所以還是保留相當多的金針花，每年的八、九月份都會舉辦金針花季，有遊園專車，而一月份可以賞櫻、

賞梅，吸引相當多的遊客。

台灣的第一道曙光是在太麻里，每年元旦有人在海邊迎接第一道曙光，有人則上山看日出，所以鄭小姐這樣說：

「我們最自豪的是在我的景觀上面，在我們的位置可以看到太平洋，因為在海跋1100 公呎，可以在山上看到太平洋，以金針山這區來說只有二、三家民宿，大概只有我們這個地理位置，在這裡除了可以看到太平洋之外，還可以看到日出與雲海在山谷中間聚集，還有雲瀑，及海上的雲彩與天空變化且五彩的顏色很漂亮，像是畫水彩畫，這些都是很難得的看到的景象的，所以當客人一來到這裡，看到時會很驚訝。」(B02080411)

上阿里山看日出，每年都吸引相當多的遊客，但是不是每次都可以看得到日出，所以經常乘興而去，敗興而返，但是在這裡除了看日出外還可以看到不同的景觀，或許這正是吸引著許多遊客想來一探就境的原因。

2.價格

民宿在當初投入了相當大的成本，但是在收費上却是相當平價，與台東市區的民宿價位相差不遠，探究原因，主要在於節省了其他成本，例如為響應環保不提供個人清潔用品，連一般民宿都會提供的大浴巾，也都不提供，無形中節省了不少人力及物力，

「房間的擺設以簡單樸實，像床坐、床頭櫃訂做的直接施工，所以都蠻堅固的，那彈簧床都是用床包包起來，所以拆起來都很方便，那棉被是用羽絨被，雖很薄，但是以山上的考量來訂的，而我們的羽絨被中間有隔著一層白色的床單，沒有讓客人直接蓋，也可以節省人力的清洗，那我們今年度為響應環保，就不提供個人清潔用品讓客人自己帶，而房間提供洗髮精、沐浴乳、吹風機，可以節省成本，所以我們今年的房價也略為降底」(B02080411)。

基於想讓更多的人能夠來此分享，價格的訂定也就趨向於平價，

「價格來講，當初訂價是客人願意到深山來住一個晚上，當初就是沒想要訂很高

的房價，就是希望有更多的客人來享受我們這個環境。」(B02080411)

3.市場區隔

民宿主人是非常願意與朋友一起分享的人，所以希望

「我們當初的想法是希望有很多人可以分享我們的成果，尤其是台東的朋友，我們希望能提供不一樣的體驗，讓更多的並不一定是台東，因台東比較近只要一個小時的車程，所以我們這樣想法反而台東的客人也很多會上來，那在其他的縣市高雄、屏東，應該說是台中以南的客層較多，而北部也有但比例不多，一般客群若住宿還能接受，若不住宿白天，像台東的客人或者是遊客可以上來喝咖啡、喝茶，欣賞這邊景觀也是不錯的。」(B02080411)

就因為有這樣的想法，所以將客源鎖定在一般客群。

4.地理位置

金針山早期因為種植金針而聞名，但是整個山區幾乎是承租地，農地相當少，所以能在此擁有一分的建地實屬不易。

「地點的選擇，是我們民宿最具優勢，我們園區占地近一甲…，但在建築物的周邊的一分地是建地，這在金針山是很難得」(B02080411)。

太麻里鄉包括金針山全部合法民宿只有 10 家（台東縣政府觀光旅遊網，2008/05/13），所以很多民宿是非法，之所以無法取得合法民宿，並非民宿業者不願意申請合法民宿，而是因為該地區土地大多是承租地，土地取得不易，所以環山雅築民宿能夠取得近一分的建地實屬不易，這也是民宿很大的競爭優勢。

（三）小結

環山雅築民宿的經營成功關鍵因素有景觀、價格、市場區隔及地理位置，雖然環山雅築民宿擁有以上四種關鍵成功因素，其中還有一點是民宿的購地成本及建造成本都是自有資金，因此在經營上較無壓力，在無壓力的情形下，經營者可以敞開胸懷的迎接遊客，即使只是到此一遊，不住宿也不用餐的遊客，這也是另一種廣告行銷，讓來過的人計劃下次來此住一晚的念頭。

環山雅築民宿在尚未經營民宿就已經種植了大量的櫻花、楓樹、梅花、桃花、李花、杏花及杜鵑，目前又加種了許多綉球花，這都是環山雅築民宿的重要核心資源，而最重要的核心競爭力則是取得合法民宿。



第五章 研究結論與建議

本研究透過訪談得知每家民宿都有其關鍵成功因素，經彙整各民宿關鍵成功因素彙整表 5-1-1。其中鎖定特定客群的雍雅居民宿及我自然生態農場民宿，這兩家民宿的關鍵成功因素前三項都一樣，分別為經營風格、服務品質、景觀，只有在第四項雍雅居民宿是市場區隔，而我自然生態農場民宿是價格，這兩項雖然不同，但是分析雍雅居民宿在客源的選擇上是鎖定比我自然生態農場民宿更上一層的客源，而且又以美食為題材吸引同好，若扣除所提供的晚餐約計 3,300 元，則價位與我自然生態農場民宿房價相去不遠。分析這一類型的民宿所強調的都是要有自己的獨特風格，根據自己的風格來設計民宿應有的景觀，及提供應具備的服務品質，而前來住宿的遊客也充分利用民宿所提供的景觀環境及服務品質，來達到休閒的目的。

至於鎖定一般客群的民宿灰姑娘民宿及環山雅築民宿的關鍵成功因素共同部分為價格、景觀及市場區隔，而灰姑娘民宿另外認為聲譽也是因素之一，環山雅築民宿則認為地理位置是重要因素。分析此一類型的民宿都認為價格很重要，主要是因為一般客群的消費能力較低，所以訂價不能太高，才能吸引此類型的客群前來住宿。在景觀上環山雅築民宿是屬於地理位置非常特殊，能擁有非常好的視野及景觀，是該地區其他民宿無法抗衡的。在市場區隔上之所以重要是因為民宿是屬非常迷你的旅館業，房間數有限，無法容納所有階層的客源，而且資金有限，不宜大量投資的產業，所以能鎖定自己的小市場，在這個區域內好好的經營，也會有不錯的成績。至於聲譽之所以重要是因為民宿不似旅館業、飯店或渡假村擁有龐大的資金，可以做廣告、做行銷，民宿的經營只能靠口碑、網友推薦、親朋好友介紹，所以聲譽對民宿是非常重要的成功因素，也是是否有再宿率的重要指標。

表 5-1-1 各民宿成功關鍵因素彙整表

因素 民宿業者	雍雅居民宿	我自然生態 農場民宿	灰姑娘民宿	環山雅築民 宿	文獻分析
通 路					
地 理 位 置				4	1
聲 譽			2		3
市 場					
服 務 品 質	2	2			2
產 品					
價 格		4	1	2	5
人 力 資 源					
設 施					4
財 務 管 理					
經 營 規 模					
連 鎖 經 營					
景 觀	3	3	4	1	
公 關					
活 動 設 計					
成 本 控 制					
顧 客 滿 意					
市 場 區 隔	4		3	3	
營 業 收 入					
員 工 人 數					
訂 房 便 利					
經 營 特 許			€		
電 腦 管 理					
領 導 風 格					
經 營 風 格	1	1			
企 業 文 化					

資料來源：研究者自行整理

在文獻中對國際觀光旅館、觀光旅館及休閒農業對關鍵成功因素的探討，其中最重要的前 6 項為地理位置、服務品質、聲譽、設施及價格。另外從訪談結果

可知，以特定客群為客源的民宿其成功關鍵因素為經營風格、服務品質、價格、景觀及市場區隔，在重要性上以特定客群為對象的民宿非常一致，前三項的重要性分別為經營風格、服務品質及景觀。以一般客群為客源的民宿其成功關鍵因素為價格、聲譽、市場區隔、景觀及地理位置，其中價格、景觀及市場區隔三項重要性雖不一致，但是都以此三項為關鍵成功因素。具體而言，本研究的結論及建議如下：

第一節 結論

台東縣由於交通不便及地形狹長，旅遊景點分散，所以淡旺季相當明顯，因此民宿有了發展的空間。雖然台東民宿有其存在的必要性，但是如果不瞭解客群的需求，很難吸引遊客，所以本研究將台東地區旅遊的客群分為兩大類，民宿業者針對這兩大類客群其經營方式應有所不同，在利用其內外部資源上也各異其趣。客群不同顧客的需求也不同，而民宿經營者針對不同的客群，設計出符合不同客群需求的民宿。

一、台東地區民宿的經營現況

台東地區近年來人口外流相當嚴重，主要是台東工商業不發達，連帶服務業也不興盛，是標準的農業縣，近年來民宿的興起，帶給農業縣一線生機，許多人將空屋改建為民宿或在農地建屋做民宿，但是許多民宿業者並未對民宿的客源、型態、特色等等做充分的瞭解，也沒有對如何經營才是成功的關鍵因素做研究，因此新設立許多民宿，但是也很多民宿相繼關門或營運不佳。尤其是以一般客群為對象的民宿更是如雨後春筍般紛紛設立，但是投資報酬率卻不如預期。本研究藉由訪談歸納出台東地區民宿經營關鍵成功因素為以特定客群為對象者有經營風

格、服務品質、景觀、市場區隔及價格。以一般客群為對象之民宿經營關鍵成功因素為價格、市場區隔、景觀、聲譽及地理位置。

二、歸納台東地區民宿經營的關鍵成功因素

俗語說他山之石可以攻錯，民宿業者如何運用自己的競爭優勢再加上其他家的民宿經驗，讓自己的民宿經營更成功，發揮民宿經營在觀光發展過程中一個舉足輕重的角色。在文獻中對旅宿業的成功關鍵因素有地理位置、服務品質、聲譽、設施及價格，在民宿業的關鍵成功因素透過訪談得知為經營風格、服務品質、景觀、市場區隔、聲譽、價格及地理位置，兩者的差異原因在於民宿的性質及規模與國際觀光旅館業不同。

1.經營風格

研究結果發現，以特定客群為對象的民宿，民宿主人都有其特殊的經營風格，雍雅居民宿在美食與美酒上樹立了獨特的風格，我自然生態農場則以堅持有機農作為其獨特的經營風格，而且該經營風格都列為民宿經營是否成功的最重要關鍵因素。在文獻探討中經營風格並非關鍵成功的重要因素，只有劉思治在從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢－以西子灣休閒渡假中心為例中歸納出休閒事業經營關鍵成功因素十一項中的一項。以一般客群為對象的民宿，經營風格也不列為重要關鍵成功因素。

2.服務品質

服務品質對國際觀光旅館，大型旅館業及高級渡假村都是經營是否成功的第二重要因素，研究結果服務品質對以特定客群為對象的民宿，服務品質的要求也非常重視，在重要性上服務品質也是以特定客群為對象的民宿第二重要的因素，可見此種以服務為導向的高級旅宿業對服務品質的重視。以一般客群為對象的民宿，服務品質的要求則較不重視。

3.景觀

景觀對民宿而言不論其客源為特定或一般，景觀都是非常重要，特定客群為

對象的民宿景觀是第三重要因素，以一般客群為對象的環山雅築民宿景觀是第一重要的因素，灰姑娘民宿景觀是第四重要的因素。探究其原因是因為民宿的行銷以網路為主，外在的景觀透過網路所呈現的是局部，有的地方可能只是小小的一個景，但是透過鏡頭及擺設，即可營造出不同的景觀。在文獻中對景觀的要求有方威尊在休閒農業經營關鍵成功因素之研究、鄭健雄歸納旅遊業成功關鍵因素及劉思治在從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢－以西子灣休閒渡假中心為例中歸納出休閒事業經營關鍵成功因素，將景觀列為關鍵成功因素。

4.市場區隔

民宿的資源有限，所提供的房間數也有限，一般以 5 間為限，位於原住民保留地、經農業主管機關核發經營許可登記之休閒農場、經農業主管機關劃定之休閒農業區、偏遠地區及離島地區之特色民宿，得以客房數 15 間以下，即使如此，客房數畢竟有限，因此民宿將有限的資源設定在某一階層的客人，將市場加以區隔，所以市場區隔對民宿而言是非常重要的。雍雅居民宿的第四重要因素為市場區隔，其鎖定的客源是最上層的客源。以一般客群為對象的民宿，市場區隔都是第三重要因素。文獻中對市場的區隔有 5 位學者認為是關鍵因素，所以不論何種類型的產業，原則上都會做市場區隔，以減少資源的浪費。

5.價格

飯店、旅館、渡假村、民宿在價格的訂定都有其複雜的考量因素，有以價格取勝，所以在淡季經常推出折價優待等等措施，可見價格的訂定是飯店業非常重要因素，研究指出除了雍雅居民宿不在乎價格，其餘的不論是旅宿業或民宿業，價格都是成功的關鍵因素，其中我自然生態農場，價格是第四重要因素，灰姑娘民宿則是將價格列為第一重要因素，環山雅築民宿亦將價格列為第二重要因素，文獻探討則將價格列為第五重要因素。

6.聲譽

聲譽對旅宿業是一整體的評分，包括軟硬體設施、人員服務、地理位置、服

務品質、景觀環境、內部設施、餐飲服務等等，聲譽好則再宿率高，旅宿業視聲譽為重要因素，而民宿業者在財力上不及大型旅宿業，所以以一般客群為客源的灰姑娘民宿將聲譽列為第二重要因素，文獻探討發現聲譽是國際觀光旅館第三重要因素。民宿以網路做為行銷通路，因此網路的評價非常重要，透過網友的評價與介紹，將可大幅提高住宿率。

7.地理位置

地理位置對飯店旅館非常重要，尤其是以商務客為主的旅宿業，其住宿的客人都希望飯店是位於交通方便的地方，以休閒渡假為主的渡假村，則希望遠離塵囂。國際觀光旅館、旅館業及休閒農業，地理位置是第一重要因素，以一般客群為對象的環山雅築民宿，地理位置是第四重要因素。

8.設施

旅宿業對於設施非常重視，從停車場到大廳、走道、餐廳、房間等等都有一定要求，也是住宿客人的第一印象，所以旅宿業在此都花下大筆的經費，莫不是要留給客人最好的第一印象，設施是國際觀光旅館、旅館業及休閒農業第四重要因素。民宿業是以較少的資金提供住宿，在設施上自然無法與大型飯店相比擬，因此民宿以其他的方式加以彌補，例如特殊的經營風格、民宿主人的人格特質或是民宿所擁有的自然、文化景觀來吸引遊客。

第二節 建議

經由文獻探討及深度訪談得知民宿的經營關鍵成功因素為經營風格、服務品質、景觀、價格、市場區隔、聲譽及地理位置，如何將這些優勢維持並轉換為長久的競爭優勢，建議政府及民宿業者應有以下的做為。

一、對政府的建議

1. 為台東觀光做定調

台東可以發展的觀光是什麼？如果還是停留在模仿的階段，一味的舉辦節慶、祭典、花季，無法帶動台東的觀光產業，因為這些活動畢竟規模小又無創意，無法吸引外縣市的遊客前來，若無法吸引外縣市的遊客來台東旅遊消費，則這些活動只是台東居民的餘興節目，對台東地區的民宿業者是毫無幫助。

2. 政府應主動積極協助民宿業者

民宿業者基本上是以少量的資金，及有限的房間提供住宿，如果政府能夠幫助民宿業者，提供一個網路平台給各業者使用，整合民宿資源，提供更多元化的旅遊品質，增加民宿的收入，同時也達到活絡鄉村經濟的目的。

3. 建立民宿分級制度

英國將農家民宿設施比照旅館分級認證方式，由觀光局制審查標準，共分為四級，剛開始從硬體面作為評分認定，近幾年來則著重在軟體面，包括地毯質地、窗簾及房間色調、起居室空間、乃至對遊客服務，作總和方式評斷來界定等級。德國的民宿依座落之週邊環境、休閒設施項目、住宿品質及客房服務等項目評估，共分為五個等級，以一顆星代表一個等級。南非的民宿，由觀光局指定一家公司專門從事級別鑑定工作，依照評定結果給予級別，類似五星級飯店的評定模式，目的是將服務等級化，以供遊客選擇住宿時作為參考。國內民宿目前並沒有對民宿作分等，因此民宿品質參差不齊，而民宿的行銷大部份是透過網路，虛擬與實體差異過大，因此時有紛爭，國內學者有鑑於此，已有對民宿評鑑作相關的研究，本研究建議政府應儘速建立評鑑指標，針對民宿的整體環境、住宿品質、景觀、餐飲及服務品質等項目作為評鑑項目，分出等級，給予遊客選擇住宿重要參考的依據。

4. 以經營民宿之名，吸引有志之士定居台東

台東地區人口逐年遞減，主要是因為台東工商業不發達，年青人缺少就業機

會，因此無法留住年青人，有人曾戲稱台東的鄉下只剩老人、小孩及狗。如果能夠利用台東的好山好水，以經營民宿的方式吸引中高年人來台東發展事業第二春，利用本身的專長發揮所長，營造優質的環境及服務品質。就如同雍雅居民宿的主人，在人生的前半段積極創造財富，而人生的後半段則選擇了台東，在台東可以寓工作於樂。如此不但可以增加台東的人口，更可以活絡台東的經濟。

二、對民宿業者的建議

1.以濃厚的風俗民情，提高服務品質

台東是一個風俗民情相當純樸的地方，是非常有人情味的城市，如果民宿業者能夠以民宿為場所，結合本身或附近居民的專長，結合社區力量，資源共享，利益同分的方式，提供消費者一個休閒與學習的場所，創造三贏的局面，並維持高度的競爭優勢。例如雍雅居民宿主人對葡萄酒及法式料理有獨到之處，這可提供喜歡葡萄酒及法式料理人士互相切磋學習的場所，雍雅居民宿位於利吉惡地質，當地所生產的芭樂品質高，民宿可以採購附近居民生產的芭樂供住宿客人食用。我自然生態農場民宿對生態的維護與堅持，提供學生及學者學習的環境，環山雅築民宿對野菜料理，讓遊客瞭解原來有許多我們不瞭解的野菜是可以食用的。經由學習達到休閒的功能，這也是民宿經營成功的地方。

2.結合景觀環境提供優質環境，延長遊客駐足時間

許多民宿的地理位置都有很豐富的自然景觀，如何運用此自然景觀拉長遊客停留時間，是民宿業者應思考的方向，如果民宿業者能夠提供遊客除了觀景還可以有駐足停留的空間，則可創造更多的利益，而不是只是到此一遊。例如環山雅築民宿提供遊客在觀景台賞景、喝咖啡、喝花茶服務，這也是增加收入的方法。我自然生態農場的下午茶，除了喝下午茶還兼作生態導覽解說服務，消費者除了休閒更增加了學習的機會。

3.提供多元化的休閒活動

有很多人都說台東是好山好水，但是也是好無聊，之所以好無聊是因為台東

缺乏現代文明的休閒場所。在台北由於競爭激烈，交通擁擠，以至於壓縮了休閒時間。在台東步調緩慢，自由時間多，消磨時間的場合少，導致很多人來到台東不論是工作或是旅遊，都覺得無聊，無法吸引遊客再遊。民宿散佈在台東各地區，以民宿主人熱忱的服務及結合週遭的旅遊景點，可以深度的旅遊吸引遊客。

民宿的所在地有的在深山，有的在海濱，不論是深山或海邊都應有其活動項目，例如在山上有登山、健行，溯溪、採集等活動。在海邊有沖浪、潛水、浮潛、海釣、餵魚等活動，如何將自然資源轉換為民宿的核心價值，民宿業者可與附近居民作結合，將居民的專長轉換為民宿的人力資源，提昇民宿的競爭力。

4.利用民宿的經營風格，創造附加價值

每家民宿都有其經營核心價值，也都有其經營風格，尤其是以特殊客群為對象的民宿，其經營風格都獨樹一幟。在文獻探討中將民宿分類，其中有料理民宿、養生民宿、賞景民宿等等類型，本研究雖不以此為區分，但因為經營風格不同，將吸引不同的客群前來。例如雍雅居民宿的美食及高格調的住宿品質，自然能吸引高科技、高薪階層的遊客，我自然生態農場的有機餐飲、有機農產品、加工品，自然也能吸引養生之士前來消費，尤其是農場的農產品及農產加工品都能創造更高的附加價值，因為這些產品都是消費者親眼所見，自然能吃的安心，遊客也會樂於購買，這對於日後的聯繫是非常重要的，農場所生產的農產品也不怕沒有通路，如果能擴及鄰近的農民都來從事有機農業的生產，則民宿所創造的附加價值更可觀，更可以活絡鄉村的經濟。

參考文獻

中文部份

- 方威尊 (1997)。休閒農業經營關鍵因素之研究-核心資源觀點。碩士論文，國立台灣大學農業推廣學研究所，台北。
- 王居卿、張威龍、陳明杰(2002)譯。行銷學原理與觀點。台北，前程企管。Marketing: Principles & Perspectives, 3/e, William O. Bearden, Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge
- 司徒達賢 (2003)。策略管理新論—觀念架構與分析方法，頁 13。台北，智勝文化事業有限公司。
- 何郁如、湯秋玲 (1989)。墾丁國家公園住宿現況之研究。戶外遊憩研究，第 2 卷第 1 期，頁 51-26。
- 余聲海 (1987)。我國觀光旅館業行銷策略之研究。碩士論文，中原大學企業管理研究所。
- 吳芝儀、李奉儒 (1995)。質的評鑑與研究。譯 M.Q. Patton 著 Qualitative evaluation and research methods. 台北，桂冠。
- 吳思華 (1988)。產業政策與企業策略，中國經濟企業研究所。
- 吳碧玉 (2003)。民宿經營成功關鍵因素之研究-以核心資源觀點理論。私立朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 巫立宇 (1991)。台灣國際觀光旅館業之關鍵成功因素分析。碩士論文，國立政治大學國際貿易研究所，台北。
- 李宗珏 (2004)。台灣民宿業者餐旅行銷組合與關鍵成功因素之研究。碩士論文，銘傳大學觀光研究所。
- 李忠星 (1993)。休閒渡假中心經營關鍵成功因素之研究。碩士論文，文化大學觀光事業研究所，台北。
- 孟德芸 (1988)。企業經營成功關鍵因素之研究-以個人電腦產業為例。碩士論文，國立中興大學企業管理研究所，台北。
- 林宜甲 (1998)。國內民宿經營上所面臨問題與個案分析—以花蓮縣瑞穗鄉舞鶴地區為例。國立東華大學自然資源管理研究所碩士論文。
- 林秋雄 (2001)。民宿農業旅遊之核心基礎—日本農業旅遊研修拾掇系列四。農訓雜誌，18 (8): 16-71。
- 林梓聯 (2001)。台灣的民宿。農業經營管理會訊，27，頁 3-5。
- 林豐瑞 (2002)。農業推廣文彙第 47 集，頁 198-201。
- 欣境工程顧問公司 (1990)。東部海岸風景區發展民宿可行性之研究。交通部觀光局東部海岸風景特定區管理處。

- 姜惠娟 (1997)。休閒事業民宿旅客特性與動機之研究。國立中興大學園藝研究所碩士論文。
- 徐韻淑、黃韶顏 (2004)。民宿遊客市場區隔分析之研究。餐旅暨家政學刊，第1卷第1期，頁69-70。
- 徐欽賢、沈嘉偉 (2005)。民宿經營現況與遊客消費特性之分析-以台東縣為例。運動休閒管理學報，第2卷第1期，頁145-157。
- 高興桂 (2001)。我國職棒因企業經營困境因素與解決策略之研究。碩士論文，國立台灣師範大學體育研究所，未出版，台北。
- 張彩芸 (2002)。海外連線看民宿。東海岸評論，167：14-17。
- 曹勝雄 (1994)。觀光事業成功經營要素與消費者行為之研究。行政院國科會專案計畫，NSC-83-0301-H-034-006。
- 郭永傑 (1991)。山地民宿村莊之計劃理念與營運計劃。休閒農業經手冊，農委會省農會，頁106-111。
- 郭敏華 (1999)。企業分析與評價。譯 Palepu, Bernard, & Healy 著 Introduction to Business Analysis & Valuation，台北，華泰：23-26。
- 陳正芬 (2003) 譯。和巴菲特同步買進。台北，遠流出版：23-26。
- 陳思倫、劉錦桂 (1992)。影響旅遊目的地選擇之地點特性及市場區隔之研究。戶外遊憩研究，5 (2)，頁39-70。
- 陳昭郎、張東友 (2002a)。由各國民宿經驗看台灣農村民宿發展。農訓雜誌，第19卷第4期，頁48-50。
- 陳昭郎、張東友 (2002b)。農村民宿之類型及其行銷策略。農訓雜誌，第19卷第7期，頁48-53。
- 陳愷鑫 (2007)。商業周刊，第1036期：76。
- 湯明木 (2003)。台灣民宿業導入與成長之研究。碩士論文，私立東吳大學企業管理學系碩士在職專班，台北。
- 湯明哲 (2003)。策略精論：基礎篇，台北，天下遠見。
- 黃營杉 (1994)。企業政策，頁146，台北，華泰。
- 黃營杉 (1999)。策略管理，頁5，台北，華泰。
- 楊永盛 (2003)。遊客對宜蘭地區民宿評價之研究。私立世新大學研究所碩士論文。
- 劉思治 (2003)。從關鍵因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢-以西子灣休閒渡假中心為例。碩士論文，國立中山大學管理學院，高雄。
- 歐用生 (1999)。質的研究，台北，師大書苑：頁33。
- 潘正華 (1994)。台灣農村地區發展休閒農業於農牧用地上興建民宿之法令可行性研究。國立台灣大學農業工程學系碩士論文。
- 鄭健雄 (1997)。台灣休閒農場企業化經營策略之研究。博士論文，國立台灣大學農業推廣研究所。

- 鄭智鴻(2000)。北台灣休閒農場市場區隔與市場定位分析。碩士論文，世新大學觀光學系研究所。頁15。
- 鄭詩華(1992)。農村民宿之經營及管理。戶外遊憩研究，第5卷第3/4期，頁13-24。
- 鄭詩華(1998)。民宿制度之研究。台灣省政府交通處旅遊事業管理局。
- 謝佳珍、劉羽珊、林豐瑞(2004)。民宿經營者行銷決策型態之分析，農業經營管理年刊，第10期：90。
- 謝坤霖(2002)。國內非營利休憩事業經營關鍵成功因素之探討—以救國團墾丁青年活動中心為例，私立中華科技管理研究所碩士論文。
- 謝奇明(2000)。台灣地區休閒農業之市場區隔—以消費者需求層面分析，國立台灣大學農業經濟學研究所碩士論文。
- 韓選棠、顧志豪(1992)。休閒農業發展中民宿建築類型之選擇研究。農業工程學報，第38:3卷，第38-55頁。
- 韓選棠、謝旻成(1999)。德國休閒農業系列報導(6)：貝根太太怎樣經營民宿？鄉間小路，25，頁68-73。
- 顏建賢、張君如、簡玲玲(2006)。民宿評鑑指標之研究。農民組織學刊，第8期，第135-137頁。
- 羅惠斌(1995)。觀光遊憩區規劃與管理。固地文化，台北。
- 嚴如鈺(2002)。民宿使用者消費型態之研究。私立輔仁大學生活應用科學研究所碩士論文。
- 台灣省旅遊局(1994)。台灣休閒農業之旅續集。頁134。
- 交通部觀光局(2001)。民宿管理辦法。
- 交通部觀光局網站。「觀光法規」。http://202.39.225.136/indexc.aspx (2007/8/15)。
- 山. 雲藍天-【微笑台灣319】台東縣卑南鄉。
http://wretch.cc/blog/carol218&article_id=16090165
- 台東縣政府觀光旅遊網。<http://tour.taitung.gov.tw>
- 知本老爺官方網。www.hotelroyal-chihpen.com.tw
- 台東民宿網<http://www.travel.123.com.tw>

英文部份

- Alastair, M.M., Philip, L.P., Gianna, M., Nandini, N., Joseph, T.O. (1996), **Special Accommodation: Definition, Markets Served, and Roles in Tourism Development**. *Journal of Travel Research*, (Summer), 18-25.
- Ansoff Igor H. (1984). **planting Strategic Management?** UK: Prentice Hall International LTD, P. 16.
- Daniel D. W. (1961) "Management Information Criis," *Havard Business Review*, Vol. 39, pp. 111-121.
- David A. Aaker (1984). **Strategic Market Management?** New York; John Wiley & Sons Inc., pp. 24-70.
- Geller, A.N., (1985). **racking the Critical Success Factors for Hotel Company, ?** *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, FEB. 1985, pp. 76-81.
- Hofer, C.W. and Shendel (1978). **" Strategic Management and Business Policy"** McGraw-Hill Book Co., pp99-100.
- Joel K. Leidecker and Albert V. Bruno (1984). "Identifying and using Critical Success Factors", *Long Range planning*, Vol.17, p25.
- Kolter (2003). **Marketing management** (11thed.). Prentice-hall.
- Michael E. Porter (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, p.5.
- Rockart J.F. (1979). **" Chief Executives Define Their Own Data Needs"** *Harvard Business Review*, Vol 57: 137-145.
- Thompson, A. A. and Strickland, A. J., (1981). **Strategy and Policy: Concepts and Cases, ?** Texas: Business Publications, pp.124.
- Yesawich, P.C, (1988). *Planning: The second step in market developing*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administraion Quarterly*, 28 (24), 71-82.

附錄一

訪談綱要

(一)、民宿基本資料：

1. 請問 貴民宿成立於西元_____年。
2. 請問 貴民宿資本額約_____萬元。
3. 請問 貴民宿提供幾間房間數？_____間房間。
4. 請問 貴民宿員工共有幾位？_____位。
5. 請問 貴民宿假日住房率約為_____成，平均住房價約元。
6. 請問 貴民宿平日住房率約為_____成，平均住房價約元。

(二)、訪談項目：

1. 您民宿的主要客源是那一類型？是一般客群還是特殊客群。
2. 您在經營民宿時，是否有個人堅持的核心經營理念存在，並且將此理念貫徹執行？又您所堅持的經營理念為何？與當初的經營理念是否一致？
3. 貴民宿最近3年（2005-2007）的經營狀況及營收情形？
4. 分析貴民宿的經營狀況，在地理環境、聲譽、服務品質、價格、設施上各有那些優勢，若列舉兩、三個最成功關鍵因素，您認為是什麼？每個因素都各舉一個具體例子來說明。
4. 您所列舉的關鍵因素是否與當初的核心價值相同？若不同如何做修正？
5. 如果有同好想經營民宿，您的建議是什麼？

6. 截至目前為止，貴民宿在經營上與其他民宿相比，具有哪些競爭上的優勢？
7. 您對民宿未來的前景有何看法？
8. 是否還有什麼我們應該問、但剛剛卻沒有問到的問題？

