

國立臺東大學

健康促進與休閒事業管理研究所

碩士學位論文

指導教授：廖本裕博士

主題式特色民宿經營策略之研究
以臺東縣池上鄉古園單車民宿為例

研究生：何至育 撰

中華民國一〇二年七月

國立臺東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：身心整合與運動休閒產業學系
健康促進與休閒管理碩士班休閒事業管理組

本班 何至育 君

所提之論文主題式特色民宿經營策略之研究—以台東縣池上鄉古

園單車民宿為例

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：

陳木金 (學位考試委員會主席)

施孟隆

廖本裕
(指導教授)

論文學位考試日期：102年7月18日

國立臺東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，正本送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

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 健康促進與休閒管理研究所系(所)
休閒事業管理 組 101 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：主題式特色民宿經營策略之研究－以台東縣池上鄉古園單車民宿為例

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：廖本裕 (親筆簽名)

研究生簽名：何至育 (親筆正楷)

學 號：3710005 (務必填寫)

日 期：中華民國 102 年 7 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

很多學長姐告訴至育，謝誌「不用」寫太多，交待得過去就行了。但至育卻不這樣認為；至育覺得，既然是「謝誌」，就是用來充分表達感謝之意的文字。反正要寫，當然要好好的寫。

首先，要感謝國立臺東大學。雖然學校感覺上是一個「硬體」，但包含在其中的「軟體」，如校風、師資、設備、學習資源、師生群體，共同構成了這一所學校。臺東大學的碩士班接受了至育，教育了至育；在臺東大學修學碩士的過程，是步入中年後，非常快樂的時光。感謝母校的栽培！

接著要感謝的是，在碩士班帶領我們學習的導師——陳博士美芬老師。美芬老師的專業、熱情、循循善誘、嚴格要求，讓至育在碩班這兩年，能夠從懵懂無知，到得窺堂奧，美芬老師居功厥偉。雖然每次交附報告的主題，或作業的題目，總讓人痛不欲生。但完成之後，又會覺得自己功力大進，虎虎生風。如果可以，至育一定會再多向老師請益學習，而且至育相信，美芬老師肯定會傾囊相授。

再來，一定要感謝的是至育的指導教授——廖博士本裕老師。從課堂上跟老師學習「論文寫作」，到後來投入老師門下讓老師指導論文；時時刻刻，都能感受到老師對學生的關心與寬容。

坦白講，寫作論文的過程中，至育一直偷懶賴皮，混著、拖著，就是不肯乖乖的寫作，但老師卻一直很寬容，只是輕輕點一下、點一下，連重話都不曾說過一句；直到至育自己知道不能再混了，才火力全開地寫作，老師也不辭辛苦地一個字一個字為至育和同組的伙伴們修正架構、內容，傳道解惑。俗話說：「明師出高徒。」至育並不是什麼高徒，但廖老師絕對是「明師」。

當然，為至育進行口試的陳博士木金老師、施博士孟隆老師，一定要用力叩謝；至育怎麼也想不到，兩位老師是將至育的論文逐字閱讀、逐行評論！

老師們辛苦了！簡報後的講評中，二位老師對至育論文的瑕疵逐一點出，並且指導至育在未來發展上的重要方向，讓至育受用不盡。如果像老師們說的，至育的論文具有學術價值；那麼，至育一定要說，是因為廖老師、陳老師和施老師，詳加指導，至育再據以琢磨後，才彰顯它的價值。

蔡博士進士老師，課堂上以專業學養，配合早年在企業服務的實務經驗，為我們開展了許多很棒的思考方向；但更讓至育佩服的，是那一副永遠的好脾氣，令人讚歎到五體投地。

張博士凱智老師，上課幽默豪邁，但內容嚴謹紮實，讓人學習過程中如沐春風。宋秉明老師，雖然在百忙之中，還是抽空來傳授生態旅遊和國家公園的觀念與思考方向；理論和實務的交互引導，讓至育能夠在這個領域裡建立清晰的觀念。王博士明泉老師，也傳授給我們很受用的「心法」。

施博士孟隆老師，很專業地教授統計學。但對數字一向驚鈍的至育，從來沒有搞清楚過什麼是什麼……直到寫作論文的過程中，和同學一起討論量化研究的方法論時，才了解，原來老師教的，字字珠璣，深入淺出，讓學生可以很快建立起清楚而正確的觀念。唉，至育實在稱不上是什麼好學生呀，但施老師卻肯定是一位非常棒的老師！

顏博士建賢老師，至育覺得很難用簡單的字眼來感謝顏老師；顏老師的行銷學，是至育上過有關行銷的課程中，最另類、卻最精闢的課程。老師有時會用一些看起來「不

相干」的小道具，讓學生學習如何突破思考的障礙。至育在論文中提出：「有好的立地條件，就去運用；若沒有好的立地條件，就去塑造。」這樣的觀點，就源自顏老師的一把鐵釘，與校外參訪桃米社區、薑麻園所觸動的震撼！

能夠受教於這麼多專業而且用心的好老師，是至育在這兩年碩班生涯中最大的收穫。謝謝各位老師的諄諄教誨，至育日後如果能有一點成就，都歸功於各位老師的啟發與教導。

再來要感謝與至育同組的好伙伴——李玉美、張泓平、黃喜松、吳定發。

至育實在是又懶散、又迷糊，全靠伙伴們提醒再提醒、協助再協助，才能順利完成學業。玉美一直說自己不行，卻不斷突破自己的「不行」，而且熱心幫助每一位伙伴；自家姐妹都沒這樣好。玉美，我們太愛妳了！

泓平是我們的統計高手，我們如果在統計上有任何疑難，泓平總是不眠不休地協助我們。發哥是打氣高手，每當至育失落消沈的時候，發哥往往三兩句話，就讓至育又「活過來」。喜松哥雖然滿口生意經，對同學伙伴的照顧卻是盡心盡力，無微不至的。

本班的同學們，明蒼哥、羅會長、朝溢哥、譯翔、宥綾、容琳、小雯、有淶、以石、麗雪、美祝姐、美玉、韻如、致瑩。至育在班上，其實並不是一個合群、友善的同學，但大家還是包容我的任性、經常性的耍賴和打混。至育一定要在這裡，感謝同學大家，讓至育在兩年的碩班生活中，快樂滿滿，幸福滿滿……還有寶分，雖然和同學相處時間不長，然後去考了星光六班，但寶分的端莊和藹，讓同學們印象深刻；大家都還想念妳，希望明年妳能開心畢業（這個好像不用擔心，寶分一直都很用功認真）。

國立空中大學臺東學習指導中心的伙伴們，始終鼓勵至育、支持至育，即便至育課業一忙，就把中心的活動拋在腦後，大伙兒仍然張開熱情、溫暖的兩手，真心擁抱，誠摯祝福。能夠在空大臺東中心學習進修，是至育的福報；至育要很驕傲地告訴大家：至育是國立空中大學畢業的人文學士！

當然，校本部的各位師長；特別是陳博士達武老師，始終支持、欣賞至育。至育除了問心有愧之外，更是感激莫名。還有英文保健站，「竹林幫」的一干「幫眾」，情義相交，永遠開朗；大家一起在空大學習，一起在空大成長，也彼此分享喜悅，分享幸福。能夠在空大結識大家，是至育的幸福。

特別要感念已經仙去的明光學長——故王正庭學長，其人也，好學不倦，長者風範；很遺憾明光學長沒能趕上至育的碩班畢業典禮，就先考進極樂淨土了。至育要將這張文憑獻給學長；學長激勵了至育，讓至育無論遭到什麼樣的阻礙，都能堅持到底。只要想到學長以七十六歲高齡，還認真學習，取得空大人文學士學位，至育就覺得，一切放棄學習的理由，都是藉口！只有勤學向上，努力不懈，才是正道。

最要感謝的，是我的妻子汪汪。從年輕時一路陪伴至育，將近三十年來，無論有多少風霜雨雪、艱辛挫折，對至育始終不離不棄，相挺到底。在空大和東大唸書的這些年當中，更是全心守護我們的家，讓至育能夠完全沒有後顧之憂地進修學習。至育一生任性，卻能得到如此佳人牽手共渡，三生有幸！

這一本論文，獻給我最愛的妻子。

其實，還要感謝的人還很多，難以一一致謝；偷學一下陳大師之藩的話：

「要謝的人太多，還是謝天吧！」

至育 謹誌於臺東·池上·2013年7月

摘要

本研究以民宿作為主要的研究對象，探討主題式特色民宿的經營策略。本研究之研究方法採質性研究之文獻探討法及個案分析法。在文獻探討上，依4C、4R及五力架構分析來研究「主題式特色民宿」之經營策略，並就研究案例進行深度的訪談，分析其經營之優劣點。初步研究發現，一般民宿的經營方式，往往因為僅提供住宿而缺乏相關配套的遊憩活動，而難以吸引遊客前來。因此，本研究在針對案例進行深入的探討，並就案例的經營現況進行分析。經研究發現，以善用立地條件；業主自我提升，建立品牌競爭力；服務主力客群，建立服務競爭力；發展邊際效益，建立行銷競爭力；注重民宿特色，建立產品競爭力。並且異業結盟，發展週邊效益，並進行主動行銷，就能使民宿具備有主題式特色，進而獲利成長。

這樣的議題可提供後續研究者思考及研究的方向。

關鍵字：主題式特色民宿、觀光休閒產業、經營策略、異業結盟、主動行銷

Summary

In this study, the researcher tried to explore the business strategies of running the B&B called the "Thematic Speciality B&B" as the main object. This study adopted qualitative research methods with literature review and case analysis. On the literature review, according to business strategies of 4C, 4R and Five-forces analysis theories to study the structure of "Thematic Speciality B&B" operating strategies and case studies conducted on depth interviews, analysis of the advantages and disadvantages operations of B&Bs. Preliminary study found that the average B mode of operation, often because of the lack of accommodation only relevant supporting recreation activities, while difficult to attract visitors. Therefore, this study conducted in-depth discussion for the case, and to the present state of the business case analysis. The study found that in order to make good use of site conditions; owners of self-improvement, build brand competitiveness; service main customer base, the establishment of competitive service; development of marginal benefit, the establishment of marketing competitiveness; emphasis the features, build product competitiveness. And cross-industry alliance to develop peripheral benefits and for active marketing, can make the B&B with thematic characteristics, thus profitable growth. Such issues can provide future researchers thinking and research.

Keywords: Theme Speciality B&B, tourism and leisure industry, business strategy, cross-industry alliance, proactive marketing



目 次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
第一章 緒論	
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 名詞釋義.....	5
第四節 研究範圍與限制.....	7
第二章 文獻探討	
第一節 民宿的定義、起源與發展.....	9
第二節 國內外主題式特色民宿相關文獻.....	23
第三節 經營策略之相關研究.....	27
第三章 研究方法	
第一節 研究架構與流程.....	35
第二節 研究對象.....	37
第三節 研究方法.....	38
第四節 研究場域.....	39
第五節 資料分析.....	40
第四章 研究結果與分析	
第一節 研究個案的基本現況分析.....	45
第二節 建構研究個案的經營策略分析.....	67
第三節 建構主題式特色民宿之創新經營策略分析.....	77
第五章 結論與建議	
第一節 結論.....	83
第二節 建議.....	85

參考文獻

一、中文部份.....	89
二、網路部份.....	93
三、外文部份.....	94

附錄

附錄一、訪談錄音逐字稿（節錄）	95
附錄二、民宿營運報表.....	101
附錄三、民宿營運月報表.....	102



表 次

表 1-1 各縣市特色民宿審查認定項目.....	6
表 2-1 國內學者對民宿所作的概念性定義.....	10
表 2-2 國內民宿分類.....	13
表 2-3 日本民宿分類.....	14
表 2-4 德國民宿分類.....	15
表 2-5 法國民宿分類.....	15
表 2-6 美國民宿分類.....	16
表 2-7 民宿主題類型.....	24
表 2-8 國內外學者對策略的定義.....	28
表 2-9 行銷 4P/4C 差異比較表.....	30
表 2-10 各學派的策略形成理論.....	33
表 3-1 本研究個案與其策略聯盟對象.....	40
表 4-1 古園單車民宿 SWOT 分析表.....	53



圖 次

圖 1-1 經營策略圖.....	6
圖 2-1 企業營運循環圖.....	28
圖 2-2 波特五力分析架構圖.....	32
圖 3-1 研究架構圖.....	35
圖 3-2 研究流程圖.....	36
圖 3-3 研究場域位置圖.....	39
圖 4-1 本研究案例，古園單車民宿外觀圖.....	46
圖 4-2 古園單車民宿位置圖.....	46
圖 4-3 本文個案周邊景點導覽圖.....	47
圖 4-4 客房內部	48
圖 4-5 衛浴	49
圖 4-6 晾衣場	49
圖 4-7 一樓服務空間平面圖及實景照片	50
圖 4-8 民宿床位比較圖	54
圖 4-9 4.5 公里咖啡館	56
圖 4-10 丫嬤的開心果園.....	60
圖 4-11 福原打鐵工坊.....	63
圖 4-12 阿婆婆美食坊.....	64
圖 4-13 行銷 4P 模型圖.....	67
圖 4-14 玉里鎮赤科山及鄰近景點示意圖.....	77
圖 4-15 玉里鎮赤科山實景照片	78
圖 4-16 民宿住宿券.....	80
圖 4-17 宜蘭中山休閒農業區參加旅展及旅遊住宿券樣張.....	80
圖 4-18 有特色的民宿各部及餐飲	81
附錄圖 1-1 訪談對象位置圖	95

第一章 緒論

本章共分五節，第一節敘述本研究的背景與動機，第二節說明本研究之目的與問題，第三節為本研究的名詞釋義，第四節為本研究的範圍與限制，茲分別說明如后。

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

根據世界觀光組織（World Tourism Organization，簡稱 WTO）2000 年版的分析報告指出，「觀光」已成為許多國家賺取外匯的首要來源。在全球各國的外匯收入中約有超過百分之八來自觀光收益（超過自動化電器產品的百分之七點八及醫藥品的百分之七點五），總收益亦超過所有其他國際貿易種類，高居第一，約五兆三千三百億美元。（交通部觀光局，2001）

觀光自 2000 年才首度被列為重點產業，自此，將「觀光」定位為 21 世紀台灣經濟發展的領航性服務業之一。馬總統 2008 年更宣告將觀光與金融、醫療健康、文化創意與綠能等並列為政府重點推動之六大旗艦產業。而 2002 年至 2008 年之觀光政策係以 2001 年發表的觀光政策白皮書為基礎，並於 2003 年之「觀光客倍增計畫」為政策落實。其主要計畫「重要觀光景點建設中程計畫(97-100 年)」則為延續倍增計畫之觀光資源開發及建設之執行成果，「2008-2009 旅行台灣年工作計畫」，則為累積倍增計畫之國際行銷宣傳成效。而「東部永續發展綱要計畫」，以開發與保育並重，達到觀光資源永續發展之目標。（陳家瑜，2010）

由此可知，臺灣的未來在「觀光」，尤其是位居東部的花東地區，其產業發展，更是以「觀光」－或者稱「休閒遊憩」產業為未來發展的主要方向。

其原因無它；花東地區的好山好水，已經成為高度開發的臺灣當中，僅存的最後一塊淨土。因為花東地區有高山阻隔，相對於臺灣西部來說，交通顯得十分不便。同時，也因為腹地狹窄，平原稀少，加上平原分布是狹長形的縱谷或濱海平原，使得工商業的發展處處受限。但也因為工商業受限，反而造就了花東地區完整自然的生態環

境、純樸清新的農村風光，以及悠閒慢活的生活方式。也因為具備了這樣的自然與人文特色，使得花東地區成為臺灣西部都會民眾休閒渡假的首選區域。

休閒遊憩產業的基本元素，自然不出「食、住、行、育、樂、購」等六個面向。而滿足遊客這六大需求的基本單位，自然要數「住宿點」為核心要素；也因此，使得花東地區的民宿、飯店如雨後春筍一般地興起。

但隨著民宿數量的成長，民宿與民宿之間的競爭也愈來愈白熱化。對業者來說，有住客才有營收，有營收才能生存，因此，爭取到住客前來住宿是最重要的經營考量；其中，有一項大家公認的策略，就是「特色」。有的民宿用造型作特色，有的民宿用裝修作特色，也有以餐飲來吸引住客的民宿，更有以美景招徠客人的民宿，不一而足。於是，「主題」式的「特色」，就漸漸被民宿業主們視為經營民宿的重要條件。

若再加上近年來興起的「單車旅行」、「背包旅行」的遊客數量快速成長，因應這樣客群的民宿自然也隨之興起。

2012 年來台旅客突破 700 萬人次，並預計於 2015 年達到千萬觀光客來台。為因應來台旅客人次逐年攀升，提升我國整體觀光服務品質，行政院擬定「觀光拔尖領航方案」、「精緻農業健康卓越方案」、「因應貿易自由化產業調整支援方案」行動計畫相關政策，旨為透過地方資源挹注與區域發展策略，藉此協助產業升級轉型及事業單位人力資源提升藉以健全觀光旅遊環境繼而促進觀光產業發展。（觀光局，2012）

而臺灣的特色民宿所具備的草根性與文化性恰能作為推展區域發展之重要觸媒。按民宿管理辦法規定係利用自用住家空閒房間，結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及農林漁及生產活動，以家庭副業方式經營，提供旅客鄉野生活住宿處所。

然隨國內休閒旅遊需求增加，民宿家數截至 2012 年 9 月底共有 3,607 家，而平均住房率大約維持在為 17.3% 左右，綜合觀察近十年民宿家數成長趨勢，住房率皆可維持在一定的水準中，並未隨著民宿家數的增長而下降，由此推論我國民宿觀光市場確實有其住宿市場。（觀光局，2012）

然國內旅宿市場競爭且需求劇烈驅使下，民宿從以農村副業為本之發展型態漸轉變為強化特色經營為本業之型態、由簡易的住宿設施到強化與在地資源整合之深度旅遊，甚至發展出類旅館民宿及民宿產業聚落化等因應市場需求之重要趨勢，並從中創造出新興經營與服務模式以提高我國民宿服務品質，進而衍生創新民宿。

二、為何研究民宿的特色是一項重要議題？

台灣的未來發展在觀光，而觀光發展的核心是住宿；除了高品質，強調服務的觀光旅館之外，深度旅遊、自助旅行與自由行旅客的住宿目標，往往放在民宿。因此，民宿特色這個議題，對台灣觀光的發展，有其不可忽視的重要性。

王志湧 (2006) 指出觀光景點本身具有的特色除了關係著是否能吸引遊客前去觀光旅遊以及遊客在該目的地花費之多寡外，也關係到景點本身彼此間競爭與未來之經營。根據 Mahoney, Na, & Holecek (1989, 引自 Morrison, et al., 1996) 針對美國密西根州 (Michigan) 民宿的調查發現，40%的旅客在去一地區旅遊時會選擇特定的民宿 (particular B&B) 停留，選擇的該民宿成為去拜訪地區唯一或是主要的吸引力，非僅因為地利之便而選擇。同時 Morrison, et al. (1996) 也曾指出特殊興趣住宿設施 (Specialist Accommodation Establishments) 由於具獨有的特色，因此較傳統住宿設施更可能吸引到遊客。

此外，陳墀吉等人 (2001) 亦曾指出有些臺灣民宿業者沒有特定的利基訴求，資源特色缺乏認定，需有專業人士指導。楊凱傑 (2004) 認為目前許多民宿業者經營民宿欠缺資源特色之認定、沒有特定的訴求，在缺乏經營理念以及管理能力和行銷包裝下，造成許多民宿乏善可陳，沒有特色，也是目前民宿業普遍的問題之一。

三、研究動機：

本研究依據前述背景緣由提出我國民宿產業未來創新經營模式之前瞻趨勢，並研擬臺灣特色民宿創新經營模式下所需之策略，重新思考所謂「主題」的發展定位。

然而，經營主題設定在單車客與背包客，究竟該設計出什麼樣的特色來吸引目標客群，以達到行銷的目的呢？

換句話說，究竟什麼樣的民宿，才是符合單車客、背包客需求的民宿呢？這樣定位的民宿究竟需要採取什麼樣的經營策略，才能在眾多民宿、飯店中脫穎而出，得到遊客的青睞呢？

本研究就以目前在花東地區相當具知名度，客群定位非常清楚，位於臺東縣池上鄉的「古園單車民宿」作為範例，來分析所謂的「主題」與「特色」這兩個構面，需要以什麼樣的策略思維來建構，才能達到受到目標客群青睞，並達到成功的銷售。

第二節 研究目的與問題

一、研究目的

先前的研究有從民宿業者角度探討經營管理，亦有從消費者角度探討其需求與消費滿意度之研究，或者從民宿建築空間或法令層面去探討。民宿業者當前最迫切的議題之一是如何建立自己的特色以吸引客人上門，以及因為欣賞特色後主動發揮的口耳相傳的宣傳效果，以達到永續經營的目的。

然而，並不是每一家的「特色」都能打動遊客；在「口碑就是王道」的氛圍下，如何建立成功的特色顯然沒有固定的模式可循，其中學問值得逐一探究。

因此，本論文的研究目的為：研究成功打造特色的民宿業者，在設計特色時之思考策略有何獨特之處？

目前，在針對民宿的各家研究中，尚欠缺從民宿特色探討其與遊客住宿偏好間之關係。因此，本研究期望獲致下列成果：

- (一) 透過遊客與民宿業者自身的認定，來瞭解民宿所擁有特色和遊客選擇偏好情況，並探討其間的關係。
- (二) 期望進一步探討遊客對於民宿特色之認定一如格局配置、服務內容、周邊環境及附加效益等，俾能對未來研究民宿經營與產業發展者有所貢獻。
- (三) 期望本研究對民宿業，就「如何建立特色」之經營策略設計能建立實務與學理之關聯性，以協助產業發展。

二、研究問題

基於上述的理由，本研究將：

- (一) 探討文獻，以先前的民宿研究作為基礎，以瞭解國內民宿發展背景及其現況。
- (二) 個案分析，以範例來探討「主題式特色民宿」業者設計特色的思考策略與遊客解讀該特色的看法是否相符。
- (三) 透過質性研究找出經營主題式特色民宿的創新經營策略，了解遊客所解讀的特色是否符合業者當初設計之初衷，以提供未來研究者新的方向與依據，並幫助業者了解自身特色之運用。

第三節 名詞釋義

一、民宿

發展觀光條例(2011)對民宿定義為：民宿(Bed & Breakfast；B&B)是利用業者住宅空間的房間，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。政府的官方定義將民宿定位為結合當地資源所形成的住宿設施。

另外有一種特色民宿，結合住宿、餐飲與觀光遊憩等特性所形成之一所謂「休閒服務產業」；本文所探討的案例，基本上是屬於這樣的民宿，所以定義為「主題式特色民宿」，以闡述其主題性與特色，並以此進行經營策略之探討。

二、主題式民宿

所謂主題式民宿，有下列四類：

- (一)「特殊興趣住宿設施」(Specialist Accommodation Establishments)
- (二)從建築與管理辦法方面建立經營主題的民宿。
- (三)從休閒運動、組織生態、人格特質方面建立經營主題的民宿。
- (四)從遊客需求與消費特性方面建立經營主題的民宿。

三、特色民宿

依據我國民宿法令規定之「特色民宿」係位於原住民保留地、經農業主管機關核發經營許可登記證之休閒農場、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且房間數在 15 間以下為原則。

另彙整交通部觀光局各縣市「特色民宿審查表」，各縣市特色民宿審查認定項目整理如下頁表 1-1。

表 1-1 各縣市特色民宿審查認定項目

縣市	申請符合特色民宿認定項目
屏東縣	傳統建築、風味美食、產業文化、生態景觀、文化習俗
澎湖縣	生態或景觀特色、文化文史特色、建築特色、休閒農漁業特色
花蓮縣	經營服務、建築、景觀、其他
宜蘭縣	經營者、建築、景觀、服務設施
台南縣	建築特色、風味美食特色、產業文化特色、生態景觀特色、經營管理特色
高雄縣	建築、景觀、慶典活動、風味美食、旅遊特色
台中縣	生態特色、景觀特色、文化特色、建築特色、文史展示特色、收藏特色、休閒農業特色、農業生產過程體驗特色、特殊生活體驗特色、地方美食特色、配合政府發展地方觀光產業（活動）特色、服務經營特色
南投縣	人文特色、自然景觀特色、生態特色、環境資源特色、農林漁業生產特色、其他特色
台北	產業、當地文化、休閒農業、文史展示、地方美食、自然生態
台北縣	環境資源、人文、建築、經營者及地方美食等特色
彰化縣	建築特色、景觀特色、產業特色、人文特色、服務特色
馬祖地區	環境資源、人文、特殊生活體驗、地方美食及經營者特色

資料來源：交通部觀光局

四、經營策略

綜合企業經營的相關理論與看法，可定義經營策略為：企業實現經營目標所採取的行動，通常情況下是指：資源的配置和運用。歸納如圖1-1。

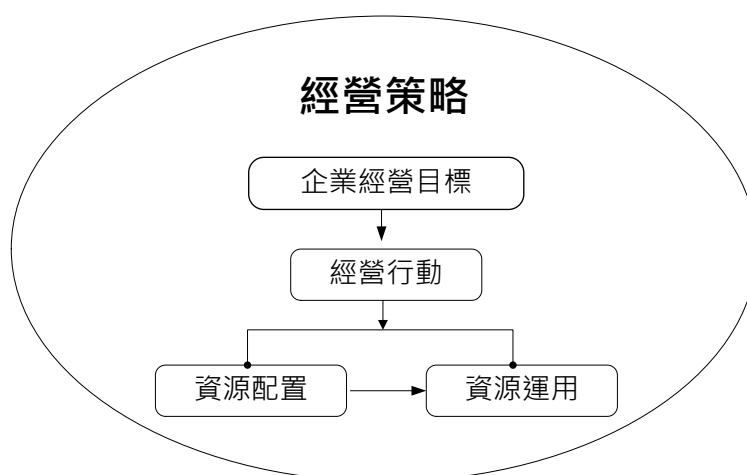


圖1-1 經營策略
資料來源：本研究

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究設定以標榜專為單車旅行者與背包旅行者為對象的古園單車民宿作為案例，研究其發展成功的因子與現階段所產生的問題探討；並從文獻中尋找相關的論述，加以研究，據以探討這樣的特殊興趣住宿設施，在經營策略上有何特殊的思維，及其未來發展。

二、研究限制

基於目前花東地區，乃至國內的民宿，大多數特色及主題並不明顯，標榜以單車客、背包客及小家庭客源的民宿更稀有，可供研究的樣本並不多見。並且國內申請民宿登記的合法民宿，其數量遠不及未登記的民宿，更造成研究上的困難。而針對住客的訪談也相對困難，若訪談樣本數太少，則不具代表性；若要較多量取樣訪談，住客通常沒有太多時間接受訪談——特別是騎單車的住客，往往會有時間上的壓力。因此本研究並未設定對住客進行訪談，轉而從業者接觸住客的經驗來了解住客對「主題式特色民宿」的接受度與觀感。

再者，本研究是從「經營策略」的面向進行研究探討，因此，屬於質性思考的內涵，遠大於能夠量化統計的數據性內涵；也因此，在研究方法上也有所限制。

若再談到策略發展上，單獨就「主題＋特色＋民宿」的經營策略研究與理論建立尚不多見，也增添了研究上的困難。

因此，本研究僅能就研究範本的實地觀察，與專家們的學說論述，來探討主題鮮明的特色民宿，在經營策略面的可以發展的策略思考與推論。



第二章 文獻探討

本章共分三節，第一節民宿的定義與發展起源，第二節國內外主題式特色民宿相關文獻，第三節為經營策略之相關研究，茲分別說明如后。

第一節 民宿的定義、起源與發展

一、民宿的定義

民宿的起源最早溯及 18 世紀歐洲貴族利用閒暇之餘至鄉村別墅所從事定點的、深度的渡假旅遊型式，為最早農村休閒度假之雛型，此類僅限於貴族農村休閒造訪後來的大旅遊(Grand Tour)潮流為民宿發展之濫觴。直至二次大戰後，休閒時間的增加、計畫旅行及觀光休閒風盛行，加上交通運輸的改善下，逐漸朝向平民化或全民化的大眾觀光(Mass Tourism)發展。

國外民宿因其發展背景與法令規範不一，因而形成不同特性經營型態與市場結構，但從各國民宿的發展特性來看，可以發現，其發展軌跡是以鄉村與農業為發展根源，成為與在地資源、文化及產業具有高度聯結之接待服務業。

國內一般對民宿的定義，在 2003 年以前許多國內的文獻研究中都曾有過不盡相同的定義，且由於臺灣國內旅遊型態漸趨多元，從 1980 年代民宿發展至今成長快速，已成為消費者住宿重要選項之一，民宿常被視為另一種旅館，或是小規模的旅館，例如何郁如、湯秋玲(1989)將民宿定義為居民以自宅內的套房租予遊客，雖無營利事業登記，卻行旅館之實。吳乾正(2003)認為，民宿是一種未來性的產業，先前觀光地區的民宿皆會自然瓦解，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，民宿業走向是以「主業方式」經營的精緻小型旅館業。

鄭詩華(1992)認為民宿為一般個人住宅將其一部分居室，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，而是休閒農業的延伸。目前國內民宿大多位於觀光區域或風景優美的農村地帶，而人情味濃厚且家庭溫馨感，除能與遊客交流認識之外，更可享受經營者所提供之當地鄉土美食，是民宿與一般旅館的最大不同之處。民

宿經營者以此優勢吸引遊客從事休閒旅遊活動，並提供住宿服務，因此一般認為，民宿是有效的運用資源，提供鄉野住宿及休閒活動(林聯梓，2001；鄭詩華，1992)。

表 2-1 國內學者對民宿所作的概念性定義：

年份	學者	概念性定義
1989	何郁如 湯秋玲	居民以自宅內的居室出租予遊客，雖未辦營利事業登記，卻行旅館之實者。
1991	郭永傑	私人住宅將其一部分居室出租予旅遊人口，以副業方式所經營的臨時住宿設施。
1992	鄭詩華	民宿為一般個人住宅將其一部分居室，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，而是休閒農業的延伸。
1993	韓選棠	經營者將原本住宅的一部份空間，以「副業方式」來經營的住宿型態，其基本性質與普通飯店與旅館不同。
1994	臺灣省 旅遊局	民宿顧名思義是一種供住一般民眾住宅的方式，所以它不是專業化和商業化的旅館。
1994	潘正華	民宿之主體係指農民利用其宅空餘之部份房間，將整棟或分棟之農宅出租予旅客暫時居留之行為，而民宿之客體即指旅客投宿於民宅之行為。
1995	羅惠斌	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，或利用空房間供旅客投宿謂之民宿。
1996	Alastair	大多是自己經營，可供住宿的人數不多，其有私人服務的特質，並與主人具有某程度上的交流，有特殊機會去認識當地環境的地方。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。
1997	姜惠娟	日本對於民宿之定義：通常指家族經營，工作人員不超過 5 人，客房 10 間，可容納 25 人左右，且價格不貴的住宿設施。
1998	林宜甲	民宿必須先定位是否是旅館業，且在管理經營上需有組織。民宿事業有結合周邊資源，不管是自然的、人文的資源或本身既有資源的特色。
1998	高崇倫	民宿是農戶提供鄉村旅遊的住宿設備，有些甚至提供餐飲，遊客在此可參與農家生活、體驗鄉村生活方式與傳統活動。
2001	林梓聯	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。
2001	觀光局	自用自宅空閒房間，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場所。
2002	楊家彥	利用傳統農莊建築，在不破壞農村地貌、景觀之原則下，提供具有農村特色的休憩住宿以及具有鄉土特色的餐飲。
2002	陳照旗	民宿是結合周邊景色和鄰近的休閒資源，加上精心設計的特色美食，經營充滿鄉居氣氛的民宿，亦提供「一泊兩食」的服務，提供厭倦都會生活的人一個短期度假的地方。

(下頁續)

國內學者對民宿所作的概念性定義 (續)

2003	楊永盛	民宿為一般個人住宅將一部份居室，以『副業方式』所經營的住宿設施。
2003	吳乾正	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。走向是以『主業方式』經營的精緻小型旅館業。
2003	林豐瑞	宜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住宿容量。
2005	黃乾峰	民宿是一個利用家中多餘的房間提供與旅客居住，並結合周邊的自然、人文景觀與觀光資源，提供給遊客一個有別於日常生活經驗的事業。
2006	段兆麟	民宿是以農業資源、生態環境和農村生活文化為基礎，提供遊客住宿、餐飲和相關活動的設備與服務。

資料來源：勞委會職訓局，2011

整體來說，民宿被視為是一種以副業方式經營，提供住宿設施給遊客，並結合當地各方面的資源與特色。臺灣民宿發展至今，已經有明確的法律地位，依現行法令民宿管理辦法的定義最為明確。

二、 民宿的特質

韓選棠(1994)認為民宿的基本性質與普通飯店及旅館不同，民宿除了具有增加個人收入，改善當地居民收入及生活環境外，有帶動相關產業發展等積極意義。

Alastair (1996)等人提出民宿具有五項特質：

- (一) 提供人服務，與主人具有一定的交流。
- (二) 具有特殊的優勢去認識當地環境或建築歷史沿革及文物特質。
- (三) 通常是產權所有者自行經營，非連鎖經營。
- (四) 提供給遊客特別的活動。
- (五) 很少的住宿容量。

鄭詩華(1998)則認為民宿應具有下列六項條件：

- (一) 有相當的數量與適當的範圍。
- (二) 維持現有景觀，減少自然破壞。
- (三) 維護或發揚傳統特色。
- (四) 強化社區組織功能，改善社區環境。

- (五) 配合當地特殊自然資源景觀及產業，創造特色。
- (六) 結合各項遊憩活動，育教育於娛樂。

段兆麟(2001)認為民宿具有以下幾項特性：

- (一) 農莊民宿是新興的農業經營型態，是運用農業資源與活動，吸引遊客來鄉觀光休閒，進而留宿的農業服務業。
- (二) 利用農家現有的閒置房間出租，所以規模不會很大。
- (三) 農村現有的景觀、自然、文化資源是民宿最好的佈景。
- (四) 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。
- (五) 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。

簡玲玲(2005)認為民宿有下列特徵：

- (一) 利用住家空餘房間。
- (二) 副業經營。
- (三) 提供很少的住宿容量。
- (四) 經營者親自接待，並與遊客認識交流。
- (五) 參與社區活動，發動社區活力，協助改善社區環境。
- (六) 結合人文自然景觀、生態、環境資源及體驗農林漁牧生產、生活、生態活動。

綜合上列文獻可知，民宿具有利用住家空餘房間來出租給遊客、副業經營、小規模寧靜與優質的住宿空間、體驗鄉村農家生活與活動、體驗自然景觀資源與產業特色的社區生活文化、品嚐當地特產的餐飲美食等特質。

三、 民宿的分類

Morrison, et al. (1996) 曾指出，雖然「特殊興趣住宿設施」(SpecialistAccommodationEstablishments；包含民宿) 歷史悠久，但有相當多的證據顯示特殊興趣住宿這樣的概念，是在近數十年後才迅速擴大。

所謂「特殊興趣住宿設施」，依 Morrison, et al. 所指，是有別於傳統的旅館、渡假村、露營地或汽車旅館等等之住宿設施；主要是針對具有特殊興趣的遊客提供之住宿設施，這樣的設施包含：

- 民宿 (B&B establishments)
- 小型家庭旅館和遊客之家 (guesthousesandtouristhomes)

- 鄉村旅店 (country inns)
- 豪華住宅和宅邸 (stately homes and mansions)
- 鄉村別墅和小屋 (country cottages and cabins)
- 農莊 (farms)
- 觀光牧場 (dude ranches)
- 荒野和自然的居所 (wilderness and nature retreats)
- 精緻旅店和旅館 (boutique inns and hotels)
- 船屋 (houseboats)
- 健身農莊 (health farms)

等型態之住宿設施。

Morrison, et al. 並且認為造成特殊興趣住宿發展如此迅速的原因是與這些年觀光發展多樣化 (diversification) 有關，特別是與市場的碎裂 (fragmentation)、利基市場 (niche markets) 中新的旅遊、套裝 (packages) 之種類成長有關。而這樣的趨勢也引起業者響應提供遊程、活動、吸引力，和住宿種類等更多的不同。以下，將就國內外對於民宿的分類作一探討：

(一) 國內民宿的分類

依民宿管理辦法(交通部觀光局，2001)中設置地區及經營規模的規定，我國的民宿可分為一般民宿，以及位於原住民保留地、經農業主管機關核發經營許可登記證之休閒農場、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的特色民宿等兩大類。但有許多民宿研究者會依不同的分類標準，將民宿整理歸納為建築形式、地區特色、資源基礎、旅遊目的、經營特色等五大類型，如表 2-2。

表 2-2 國內民宿分類

類型依據	類型細目
建築形式	建物形式、客房形式、建築風格。
地區特色	景觀民宿、鄉村體驗民宿、原住民部落民宿、文化藝術體驗民宿、產業特色民宿、生態體驗民宿、溫泉民宿。
資源基礎	農業型、生態型、渡假型、鄉村型民宿。
旅遊目的	生活體驗型、遊憩活動型、特殊目的型。
經營特色	藝術創作型、古厝經營型、賞景渡假型、農村體驗型、社區文化體驗型。

資料來源：本研究整理

(二) 國外民宿的分類

國外的民宿早已發展多年，像歐美、紐澳、德國、英國等地，甚至是臨近的日本，越是先進的國家，民宿就越發達，小而美鄉村度假民宿，因為環境品質佳、景觀優美，而且價格合理，加上乾淨、溫馨、舒適有家的感覺而深受大眾喜愛（吳乾正 2001）。茲分述如下：

1. 日本

日本的民宿(Minshuku and Pension)可區分為下列四種，如表 2-3：

表 2-3 日本民宿分類

區分	內容
日風民宿	亦即民辦旅店(Min-shu-ku)，指傳統的日式木造房屋，房間通常為日式榻榻米形式，提供公共澡堂之傳統設施，且提供當地媽媽家常料理，相當於客居型的住宿型態。
歐風民宿(Pension)	「Pension」一與源自於法語，意為提供膳宿的民家，翻譯為歐風民宿更為貼切。有著童話般獨棟的夢幻小屋，採鄉村風格的裝潢，提供手工做的甜蜜早餐，並有精緻的西式晚餐，也稱之為歐風度假木屋。
鄉村民宿(Country Inn)	隨著生活品質的提升，旅遊文化的進步，追求個人化、精緻化、悠閒品味生活的優質度假方式，並非座落在觀光地區，而是設置在鄉村郊野，強調鄉村的田園風格，並具有訓練有素的專業管理，盥洗用具、套房衛浴設備一應俱全。 根據日本 Country Inn 協會的資料，休閒型民宿起源於美國的小飯店，這些小飯店很多是富豪的住宅或別墅所改裝而成的，以細緻的服務與具品味的設計而受到歡迎。 在日本則為家族經營的親切小型飯店，將主人特殊品味與風格表現給客人，以營造賓客之間的互動為主要宗旨，通常是家族旅行為導向的住宿服務型態。
頂級料理民宿(Auberge)	源於法語的 Auberge，係將飲食文化的精髓昇華為最極致的市場，屬於日本新興起的住宿型態。

資料來源：本研究整理

2. 德國

德國民宿起源於高官借用農家房舍避暑，1960 年代開始提供在農場度假的服務，以因應農家所得的低落與農民尋求不同的所得來源，民眾對於休閒遊憩之偏好趨勢推動了度假農場之需求，經濟不景氣導致一般民眾對廉價的農場度假方式頗為歡迎，因此德國的度假農場是農家利用剩餘的房間，整理得潔淨衛生做為民宿，

提供遊客住宿，如表 2-4。

表 2-4 德國民宿分類

區分	內容
簡易客房型	農場僅提供房間及浴廁。
度假小屋型	農場提供含廚房、浴室、陽台等完整的住家(自炊式)之住宿類型。
露營型	農場僅提供露營場地及基本的露營野炊用具。
照顧幼童型	父母將兒童託交農場，由農場帶領參與各種農牧工作及活動。

資料來源：本研究整理

3.法國

法國的民宿開始於第二次世界大戰後的 50 年代，由於戰爭剛剛結束，法國人的經濟能力有限，加上農村人口紛紛離開家鄉前往大都市謀職，於是普羅旺斯省的居民萌生在空閒農舍中接待渡假遊客的想法，希望迎合當時人們於戰後嚮往和平寧靜的田野度假生活，同時為人口漸失的農村增加額外的收入，如表 2-5。

表 2-5 法國民宿分類

區分	內容
Chambre d'hote	字面上的說法就是出租房間還有提供早餐，類似所謂的 bed and breakfast ，這種通常主人和房客住在同一棟房屋內，公共空間和房客共享。
Rural Gite	字面上意思是在城鎮外的民宿，和 Chambre d'hote 很不同的是這種民宿都附有廚房、客廳、衛浴的公寓或是獨棟別墅，早餐和晚餐可以自理，在旺季的時候都是以一個星期當做是出租的單位，平常也許可以零租幾天。
Auberge	通常帶有餐廳（樓上或是樓下），有房間分租出去。

資料來源：本研究整理

4.英國

英國的民宿是以農家民宿的型態呈現，早在 1960 年代，農家民宿就以在英國西南部及中部地區出現，但仍為數不多，直到 1970 年代後才大幅興盛，其經營內容則擴及渡假平房(Flat)、露營地，並採農家集體行銷、共享資源。

5.美國

十八世紀的美國民宿，像古代及中古時代，私人家庭開放自家房間讓人過夜及提供好又熱的餐飲，發展至今，依住宿型態美國的民宿可分為四類，如表 2-6：

表 2-6 美國民宿分類

區分	內容
Country Inn	比一般家庭大一點，有 5-19 客房，通常供應一餐以上。
Inn	通常位在市區的民宿(Bed & Breakfast)。
Home's Stay	是小建築，把空的一、兩間房間來提供住宿。
Tourist home	是二十世紀初期民宿地方所用的名詞。

資料來源：本研究整理

6.紐西蘭及澳洲

紐、澳兩國均是有名的畜牧王國，其休閒農業型態也頗為類似，民宿則以渡假農場為主，即是以畜牧業為骨幹的觀光農場，其渡假農場的型態分為兩類：

- (1)住宿於農家，與農家成員共同生活。
- (2)自助式民宿，和農家分開居住，炊事自理。

四、國內民宿發展概況

延續民宿的起源可知，國內民宿產業的發展與形成係結合農業而衍生之旅遊住宿服務，且結合當地周邊自然風景、產業文化及地方資源提供鄉村旅遊體驗。而國內臺灣民宿原型也起源於農業，但因國內外區域資源、產業特色之差異，造就不同的民宿服務與類型。

國內民宿發展脈絡係為休閒農業的雛型，早期民宿最早原型為提供住宿的農業場所，例如偏遠之農村、山村及漁村中，主要是因應登山遊客的需求，由農民提供簡易之住宿或餐飲服務。農委會也於 1961 年左右，農政單位鼓勵農民利用農業本身所具備的自然資源，推動休閒農業而存在的民宿，是我國較早的民宿發展模式（嚴如鈺，2002；呂星璜，2002）。

然而約在民國七十年代，為因應熱門旅遊區域或進行定點深度旅遊之遊客需求，因而有大規模民宿產生。其一為熱門旅遊區域景點為中心點發展旅遊觀光景點，例如墾丁國家公園、阿里山豐山一帶、台北縣瑞芳鎮九份地區、南投縣的預谷鄉產茶區、溪頭森林遊樂園區、外島的澎湖、宜蘭休閒農業等，此類型也是最早大規模民宿發展

的地區；另一類型則為早期的嘉義瑞里地區、草嶺、石壁地區等，位於尚未完全開發遊憩區進行定點深度旅遊，因而有民宿需求。

民國八十年左右，臺灣省政府原住民行政局於部落產業發展計畫中，為輔導原住民則鼓勵利用空屋與當地特有環境經營民宿，以增加原住民收入。同年，農委會大舉鼓吹「傳統農業」轉型「觀光農業」，成為臺灣一個新興的鄉村旅遊經濟產業。我國政府也於 2001 年 12 月 12 日發佈「民宿管理辦法」，至此民宿產業正式成為臺灣一個農業的新行業。

而民宿管理辦法最初立法意旨係為減輕民宿經營者稅賦之負擔、降低其增設相關設施及設備之費用，並與旅館業經營型態有所區隔，民宿得以免辦營利事業登記、商業登記及免課營業稅，並在建管、消防上，無須如「旅館業」受到土地使用、建管及消防法令之嚴格規範(林珣秀，魯炳炎，吳碩文，2007)。

國人旅遊型態正在轉變之中，現在旅遊資訊取得便利，很多的遊程安排及交通住宿問題可由消費者自行解決，造成半自助旅遊及自助旅遊亦逐漸盛行（李淑宏，2000）。自助旅行在西方社會已經是相當普遍的旅行方式，但在臺灣社會卻是近二十年才逐漸興起自助旅遊的風潮（曾煥玫，2000）。因此臺灣旅行情況已漸隨時勢轉變，而國內自助旅行人口也有逐漸上揚的趨勢（蘇慧捷，2002）。根據觀光局「2008 年國人旅遊狀況調查」之旅遊方式調查報告顯示，旅客以「自行規劃行程」方式出遊占 87.4%，（交通部觀光局，2009）。

而在自助旅行的客群裡，有相當大的比例，是單獨一人，或僅有三五好友一起，行李只有一只背包，便輕鬆自在地四處行腳。這樣的客群，住宿地點通常以民宿為主，也造就了許多民宿的經營支撐點。

蔡桂妙等(2004)認為臺灣民宿的現況，已透過市場機制經營，民宿產業正處於蓬勃發展，具隱含新興產業的態勢，與政府當初規範民宿須利用自用住宅空閒空間，以家庭副業的經營模式相悖離。

江冠明(2005)則認為臺灣民宿的現況與未來發展，將朝向下列幾個方向：

（一） 民宿未來的創新發展。

許多的建築師、設計師、園藝家、生活家、美食家、藝術家等創造「極簡」、「情調」、「意念」、「個性」等意象的民宿建築風格及休閒生活風潮，例如墾丁走南島風、希臘風、地中海風、墨西哥風，清境走歐洲建築風與現代建築風，宜蘭走休閒

農舍風。

(二) 民宿經營理念的轉變。

未來民宿不在乎熱門旅遊區塊或熱門民宿類型中，將民宿主人築夢的理想、美感與創意，讓旅遊者來尋夢。

(三) 民宿休閒化趨勢。

臺灣民宿將從「休閒農場動態活動型」轉向「渡假靜態休閒化生活」的旅遊，民宿也將走出「鄉下空閒的房間」的傳統格局，慢慢轉向「個性化」、「品味化」的多樣化時代。

(四) 民宿新風格文化與創意趨勢。

民宿將不斷融合不同的文化，創新民宿的類型與文化，讓民宿主人有創新並營造民宿空間的功力。

(五) 民宿經營精緻化專業化趨勢。

民宿的經營將朝向「民宿職業化」、「專業化經營」，將民宿的住宿、餐飲品質提升，達到鄉村精緻小旅館的水準。

吳依慈(2007)認為民宿的發展現況與趨勢，已經突破傳統民宿的內涵，更增添人文素養、思鄉情懷及夢想打造的概念，因此未來的民宿，是以民宿主人的體現的生活哲學為主，建築形式上的決定，也將以達成民宿精神之塑造為準則，而不囿限於傳統的思考方式，可歸納以下幾點：

(一) 更高水準的服務。

(二) 更高水準的設備。

(三) 更深入的結合在地文化與風土人情。

(四) 更具獨特性的服務與設備。

(五) 對消費者而言，民宿不僅具備基本住宿機能，還帶有都會人所尋求的精神層次或不同生活風格體驗。

(六) 對民宿業者來說，除了經營獲利之外，更重要的是其人生意義的實現，並自然的吸引有興趣的消費者前往。

宋懷德(2007)則認為臺灣民宿的現狀已透過市場機制經營。深具特色的民宿，可經由媒體的專題介紹，加上結合當地人文及自然資源，成為觀光特色的一部分。加之民宿經營者透過網路為其行銷媒介，頗具新興產業的態勢，可知已成為一種「商品」。

五、民宿發展現況

黃裕杰(2008)對目前民宿發展的現況，概述如下：

- (一) 民宿發展有趨於往區域及風景點集中的現象。如苗栗的南庄、臺東的綠島、花蓮的吉安鄉、南投的清境地區等。
- (二) 擁有較多觀光資源的觀光大縣較佔優勢。如宜蘭縣、南投縣、花蓮縣、澎湖縣、臺東縣。
- (三) 民宿住宿價格有直追旅館飯店的趨勢，各主要風景線上價位較高檔的民宿亦不在少數。如清境精品民宿（房價 4000~5000）明琴清境（房價 3600~8000）、青井澤（房價 4200~8000）、吉安鄉的雲頂民宿（房價 4000~6000）等，不一而足。
- (四) 民宿經營漸趨專業化，無論硬體設備與餐飲及活動規劃皆達專業水準。

綜合以上研究者的觀點，民宿的現況與未來發展將朝向下列幾個方向：

- (一) 朝觀光資源豐富的風景區發展。
- (二) 朝有創意、美感、休閒的建築風格發展。
- (三) 不斷融合在地文化，創造民宿的新文化風格。
- (四) 民宿將朝向精緻化與專業化的經營。
- (五) 民宿將朝向民宿主人的個性化、品味化的時代。
- (六) 民宿將朝高品質、獨特化的服務。

六、民宿經營類型

而民宿的發展歷程按照有無機關輔導，其類型可分為：休閒農業、原住民山村、無任何機關輔導者等三型，分述如下

(一) 農委會輔導之休閒農業民宿：

過去在民宿管理辦法尚未施行的市場，對於是否能在休閒農業區設置民宿並無嚴格的法令規範，後來政府為了因應農業的轉型，致力於發展休閒農業，因而在「民宿管理辦法第五條」中明文規定休閒農業區設置民宿的辦法。

所謂「休閒農業」指：「為利用農村設備、農業空間、農業生產的場地與產品、及農業經營活動、生態、農業自然環境與農村人文資源，經過規畫設計，以發揮農業與農村休閒旅遊的功能，農業與農村之體驗，提昇遊憩品質，並提高農民收益，促進農村發展。」

在休閒農業的產業中，市民農園、觀光果園、觀光花園均無設置住宿設施；而

有提供住宿設施的休閒農場、休閒林場中也並非每一間設有民宿型態的住宿設施。通常會設置民宿大多是當地遊客較多或是地理位置較遠的地方，但最主要取決因素還是經營者認為有無經濟價值可言；目前國內休閒農場所提供民宿的房間形式的不一，有的只提供小木屋或露營區域。

為了能配合農場或農園的特色，在設計住宿時須要作一評估。因此基本設施如房間的格式通鋪、家庭式、套房等格式的取捨，周邊設施與整個農場的協調或整體配置也是該考慮的。

另外，有些休閒農場規模過於龐大，其內部住宿的設備其實遠超過民宿的要求，是否仍能定位在民宿上，是有必須釐清的問題。而從整理資料中，也發現休閒農業中，大致可分為酪農業、果園、茶園等大項。而其中酪農業(中部酪農村與兆豐平林農場)與茶園類(如南投鹿谷鄉與阿里山周邊產茶區)提供住宿的意願較高，也較其他類別為多。

(二) 省原住民委員會時期輔導之原住民山村民宿

民宿在政府尚未立法管理之前，其實就已經存在。1991 年初，在臺灣省政府時代，當時的原住民行政局在其部落產業發展計畫中自訂規則，輔導原住民利用空屋與當地特有環境經營原住民地區的民宿，以提高原住民的收入；經歷多年的發展形成了大約廿處的原住民山村民宿，而因行政機關的轉移，現由行政院原住民族事務委員會負責民宿輔導推動業務。

原住民山村的經營方式可分為兩類：

一類是有組織的經營，由地方機關或地方團體（山地鄉公所或地方農會）負責規劃；另一類就是獨立經營，無機關團體輔導（郭永傑，1991）。

原住民山村民宿的特色是以原住民居住的社區為中心，地點通常位於山間，其優點除了能讓遊客深切體認原住民的居住環境外，更能感受他們特有的山地生活；經過了歷年來的發展，這些民宿不僅提供遊客一個休憩的場所，更帶動當地經濟的發展，使得鄉村與都市居民的有相互交流的機會。

（三）自行營業的個人民宿

此類屬於個人經營的民宿非常多，且分布全省各風景區、觀光地區，其型態與種類眾多。

最早有個人民宿的出現大約是在 1981 年前後，地點位於墾丁國家公園附近，緊接著是阿里山的豐山村一帶、台北縣瑞芳鎮九份地區、南投縣鹿谷鄉產茶區與溪頭森林遊樂區附近，之後發展到外島的澎湖。

現今許多風景名勝、觀光旅遊區，由於當地的飯店旅館或旅社無法容納假日大批湧進的遊客，因而附近的住戶陸續發展起在地型的民宿。早期的民宿是因應市場的需求而生，在設計與規劃上並沒有從消費者的層面詳加考量，因此許多消費者對民宿的印象仍是處於不舒適、設備簡陋、次級的住宿選擇，要扭轉消費者對民宿的刻板印象就必須提供滿意的民宿產品，改變長久以來消費者對民宿負面的評價。

七、民宿住宿空間類型

鄭詩華(1996)、謝美玲(2002)、陳詩惠(2003)以民宿的空間型態將民宿類型作一分類，認為民宿的空間型態主要可分為套房、一般家庭隔間式、通鋪三種：

（一）套房：

較完整的客房，類似小型旅店的房間，每一間均有獨立的衛浴設備，收費較另兩者高，選擇者重視個人隱私與使用的便利。

（二）一般家庭隔間式：

一些接待家庭或農舍提供的房間，沒有特別裝潢，可以提供一個讓遊客完全融入當地居民生活中的環境，體驗當地生活習慣與風俗文物。

（三）通鋪：

價格為三者間最便宜，可容納最多的人數，通鋪解決團體住宿的問題。

八、小結

目前國內觀光住宿產業中，政府在觀光拔尖領航方案的行動計畫中，基於品質提升的主軸，營造友善的旅遊環境，確保旅遊品質與安全，在交通部觀光局既有預算內，持續以「顧客導向」思維，加強規範業者提供質優服務，保障旅客消費權益，推動「星級旅館評鑑計畫」，以提供高品質且具保障的旅遊服務。

也因為旅館已經啟動了星級旅館評鑑，而民宿則尚未開始實施評鑑，況且臺灣近年成立的民宿家數又相當多，如果沒有一套完整的評鑑制度，則民宿品質相當堪慮，最終吃虧者還是消費者，遂引起本研究的動機，讓特色民宿的發展與品質更優質，來保障消費者。

然而民宿雖為住宿產業之一，但其功能與特質皆與旅館有所不同，政府也在觀光拔尖領航方案的行動計畫中，為輔導民宿與國際接軌，研擬推動民宿認證工作，提升民宿服務品質及接待能力，塑造民宿優質形象，並提供國內外消費者所需資訊。

而在民宿本身的經營上，常依地區特色，而分為農園民宿、濱海民宿、溫泉民宿、運動民宿、傳統建築民宿、料理民宿、西洋農莊民宿(鄭詩華，1998)。因此依地區與資源特色，界定為不同類型的特色民宿，而且臺灣四面環海，各項資源相當豐富，發展特色民宿有絕佳的自然地理條件。

而交通部觀光局則著眼在「民宿認證計劃」，初步構想擬將民宿分為十四類，分別為建築、客房特色、景觀、生態、人文、原住民、體驗活動、運動活動、腳踏車、溫泉、導覽、語言、產業文化及其他等十四類特色來分類，便於分類評鑑、分級管理，方便民眾可以針對自己的需求，選擇適合自己的優質民宿。

第二節 國內外主題式特色民宿相關文獻

「臺灣的特色民宿」之操作型定義為：「該民宿建造於臺灣境內，具有特色建築、風味美食、社區關係經營、永續環境、人文主題、民宿主人與經營等特色或其他符合特色民宿審查標準項目者」。(行政院勞工委員會，2011)

又按法規所訂之「特色民宿」係位於原住民保留地、經農業主管機關核發經營許可登記證之休閒農場、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，上述為「特色民宿」之法規定義。

因此，我們可以就「特色民宿」按下列面向作出操作型定義：

考量「特色民宿」一詞係有法令規範，相關法規定義如前所述。本研究定義之臺灣的特色民宿操作型定義，則依勞委會(2011)提出之：「該民宿建造於臺灣境內，具有特色建築、風味美食、社區關係經營、永續環境、人文主題、民宿主人與經營等特色或其他符合特色民宿審查標準項目者」為定義，並將依此定義進行後續個案擷選原則以及論述基礎。

一、從民宿建築與管理辦法方面探討經營主題

目前有關民宿之相關研究逐年增多，有從民宿建築與管理辦法方面探討者，諸如顧志豪 (1991)、潘正華 (1993)、謝旻成 (1998)、陳清淵 (2002)、沈軒睿 (2004)。除鄭詩華 (1992)、戴旭如 (1993)、鄭健雄 (2001)、Sherry (1993)、Pooraniand Smith (1995) 等人關注民宿經營管理方面研究外，林宜甲 (1998) 則以花蓮縣瑞穗鄉舞鶴地區為研究地點，探討競爭市場中分析市場區隔對競爭力之影響。同時 Kaufman et al. (1996)、吳碧玉 (2003) 和李宗珏 (2004) 皆曾探討民宿經營成功之關鍵要素。

上述學者之研究與論述，皆從民宿建築與管理辦法的面向，來探討業者對民宿的經營主題設定。

二、從休閒運動、組織生態、人格特質方面探討經營主題

除上述研究外，尚有探討民宿業者經營與休閒運動涉入之研究（呂星璜，2003）、以組織生態理論探討臺灣民宿業導入與成長發展過程的環境特性與組織型式之研究（湯明木，2003），和以宜蘭縣冬山河休閒農業區，探討民宿經營者人格特質對決策風格之影響（陳惠怡，2004）。

三、從遊客需求與消費特性方面探討經營主題

從遊客需求與消費特性方面探討之研究則有：Lanier and Berman（1993）、Zane（1997）。姜惠娟（1997）以國內民宿遊客為研究對象，探討社經背景特性與投宿情形及選擇動機。楊永盛（2003）研究宜蘭不同遊客屬性、旅遊型式和民宿評價因子之間的關係。廖榮聰（2003）研究民宿旅客選擇民宿之動機與其社經背景、投宿情形之間的關係。嚴如鈺（2003）研究民宿消費者選擇民宿時的消費特性。陳秋玲（2004）研究宜蘭地區民宿之旅客消費者之需求與其不同住宿情況之滿意度。

四、綜合整理國內外民宿經營主題類型

綜合上述文獻與依據相關法令規範及參酌實務現況，為釐清國內民宿發展現況以掌握未來創新經營模式下所需之關鍵職務需求，茲整理民宿類型與特性如下所述。根據民宿所在區域的地理景觀、環境資源、地方節慶與特殊文化等，形成不同類型之民宿類型，如下表 2-7。

表 2-7 民宿主題類型

研究者	民宿類型與說明	
鄭詩華(1998)	農園型	採集山菜、採水果、採集昆蟲及自然教育等
	溫泉型	砂石溫泉浴、岩石溫泉浴、天然熱力運用等
	運動型	滑雪場、滑草場、登山、健行、射箭、柔道、劍道、槌球
	傳統建築型	古代建築遺址、古街道、古民宅、古城、古都等
	料理型	河川魚料理、自然素材料理、海鮮料理、漬物料理等
	西洋農莊型	位於鄉村地區，週遭有較寬之活動場所

（下頁續）

民宿主題類型（續）

（續上頁）

鄭健雄 (1998)	農業型	觀光果園、教育農園、觀光花市
	生態型	自然風景特定區、生態保護區、國家公園
	渡假型	度假村、觀光飯店、休閒俱樂部
	鄉村型	民俗文化村、博物館、文化古蹟
陳墀吉、掌慶琳 談心怡(2001)	生活體驗型	農場(參與農作)、牧場(畜牧牛羊)、遊樂園
	遊憩活動型	海濱(戲水、浮潛)、山林(森林浴)
	特殊目的型	考驗型(登山、健行)、特定活動(節慶、博覽會)、運動型
劉清雄 (2002)	景觀特色型	風景特定區、觀光地區、國家公園區
	文化體驗 特色型	原住民地區、金門特定區計畫自然村
	鄉野體驗型	偏遠地區、離島地區
	產業特色型	休閒農場或休閒農業區
嚴如鈺(2002)	景觀民宿	阿里山、溪頭、南投清境農場、奧萬大
	原住民 部落民宿	沙力達(烏來)、八卦力民宿村(苗栗蓬萊村)
	農園民宿	觀光果園、觀光菜園、觀光茶園
	傳統建築民宿	如新竹北埔鄉的大隘山莊、內灣村的山中傳奇等
	藝術文化民宿	鶯歌陶藝、三義木雕、埔里蛇窯等
張尊禎 (2003)	歐風民宿型	擁有歐式氣派的外觀、挑高的寬敞大廳、美麗的庭園造景，讓人下榻猶如貴族般的享受。
	閩(客)式 民宿型	保存濃濃的古早味，三合院的傳統建築為主要特色，並以古早農具、古董床營造古意盎然的特色。
	原住民民宿型	在建築外觀、裝潢佈置及餐飲及活動設計上，都強調體驗原住民生活；藉由民宿主人的帶領更能融入原住民文化。
	特色民宿	無法歸納以上類型。融合當地特色、環境或主人獨特風格，呈現出與眾不同的民宿特質。

資料來源：本研究整理，勞委會職訓局（2004）

五、經營模式

（一）經營模式的定義：

經營模式定義為：「經營模式是指企業或個人所發展出來建構核心價值並將價值傳遞給潛在的顧客以獲取財富的整合架構」（勞委會，2011）。因此，本研究將據此定義探討民宿經營模式及關鍵因素，為本研究探討重點之一。

（二）創新經營模式分析構面

透過許多專家學者檢視與不斷修正，並依據法令規範民宿產業為農家副業經營，又考量民宿產業實務發展現況，故將考量民宿產業實務之創新經營分析要點為：「民宿特色、經營理念與價值主張、善用人才與科技改善工作流程(含人力配置)、協同合作運作模式、研究發展規劃及資源投入、友善職場營造與其他合於民宿經營發展面向」（勞委會，2011），本研究之個案分析亦遵循此要點進行。

第三節 經營策略之相關研究

一、經營策略的定義

策略(strategy)一詞本來用在軍事作戰中，後來逐漸被使用在組織和企業經營。而企業運用經營策略的歷史也很早。

Chandler(1962)將策略定義為：「擬定企業長期的目標，選擇達成目標之行動方案及分配所需的資源」。Newman & Logan(1971)認為，策略是以整個企業為考慮觀點之整合的、前瞻性的計畫，包括公司未來的任務為何以及如何去實現計畫等。

Hofer & Schendel(1978)定義策略為「現在及以往資源的運用及環境互動所呈現的基本形式，指出組織將如何達成其目標」。Quinn(1980)則認為策略是整合組織主要目的、政策及行動順序使成為一個完整體系的配套或計劃。

大前研一(1984)認為，策略的制定視為瞭解顧客的需要，並盡力去滿足顧客的需要；真正的策略是替顧客創造價值，而且是令其滿意的價值。Jauch & Glueck(1989)認為，經營策略使公司的優勢與環境的挑戰相關聯，用以確保企業的基本目標能經由組織適當的執行來達成。

Ansoff & McDonnell(1990)指出，策略是指引組織行為的一套決策規則，包括四項獨特的規則：

- 1.組織目標：衡量現在及未來績效的指標；
- 2.事業策略：發展企業與外在環境的規則；
- 3.組織觀念：建立企業內部關係與程序的規則；
- 4.營運政策：管理每日事務的規則。

Mintzberg(1994)則認為，策略是組織應付環境的決策，包括計畫(Plan)、計謀(Ploy)、模式(Pattern)、地位(Position)及展望(Perspective)。Porter(1997)認為，策略是經由一道規劃程序，並經由公司內部各部門一連串的檢討之後，無聲無息的演變而成，有時外顯(explicit)，有時內隱(implicit)；但基本上，不能保持太大的彈性。

許士軍(1988)認為，策略為達成某一特定目的所採取的手段，表現為對重要資源的調配方式。吳萬益、蔡明田(1993)指出，企業為追求績效，衡量自身所處的內外環境、企業目標及組織結構，並與同一產業之競爭對手相互比較後，所提出的應對策略。

司徒達賢(1995)則認為，企業或組織的資源有限，要能夠有效的運用資源建立長期的競爭優勢，就必須有一套整體性的思考邏輯來勾勒企業未來的發展方向，而經營策略代表了經營重點的選擇。

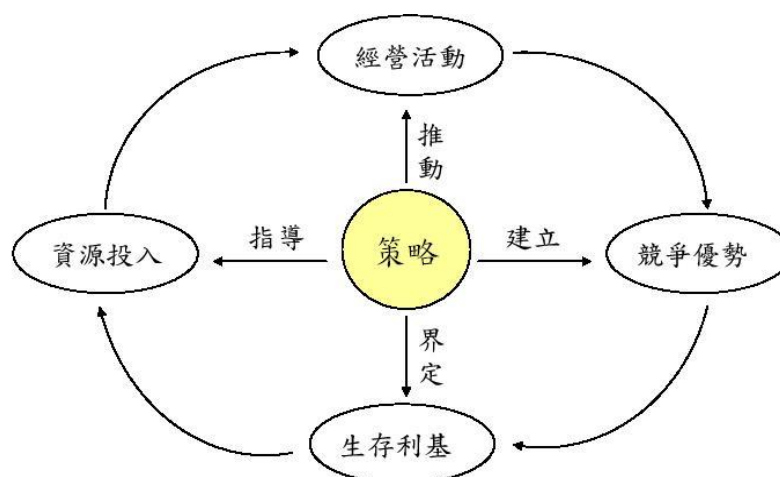


圖2-1 企業營運循環圖

資料來源：本研究製圖，吳思華，1998

吳思華(1998)更進一步提出企業營運循環圖來描述策略的意義，如圖2-1所示。策略形成企業內部資源分配過程的指導原則，協助推動企業目標的達成，而且能夠衡量與界定企業的生存利基，並建立和維持企業的競爭優勢。

可見經營策略在企業經營管理上具有支配整個事業的運轉和命運的地位。但經營策略的產生是通過策劃策定的，是經營策略策劃的產物。

一般而言，經營策略的生成可以是在策劃原則指導下，通過科學策劃程式運作而成，但也有不按策劃程式步驟而靈機一動而成的；因此，也可算是一種策劃藝術。

關於各家學者對策略的定義，簡要整理如表2-8。

表2-8國內外學者對策略的定義

學者	年代	對策略的定義
Chandler	1962	擬定企業長期的目標，選擇達成目標之行動方案及分配所需的資源
Newman & Logan	1971	策略是以整個企業為考慮觀點之整合的、前瞻性的計畫，包括公司未來的任務為何以及如何去實現計畫等。
Glueck	1976	策略是為了達成組織基本的目標而設計的一套包含廣泛的整合性與協調性之計畫。

(下頁續)

國內外學者對策略的定義 (續)

Hofer & Schendel	1978	策略為「現在及以往資源的運用及環境互動所呈現的基本形式，指出組織將如何達成其目標」。
Quinn	1980	認為策略是整合組織主要目的、政策及行動順序使成為一個完整體系的配套或計劃。
大前研一	1984	策略制定視為瞭解顧客的需要，並盡力去滿足顧客的需要。
Poter	1985	策略是對外部的機會與威脅，以及對內部的優勢與劣勢之因應，以期達到競爭優勢。
Mintzberg	1987	策略是一種計劃，以及未來行動的指導。
許士軍	1988	策略為達成某一特定目的所採取的手段，表現為對重要資源的調配方式。
Jauch & Glueck	1989	經營策略使公司的優勢與環境的挑戰相關聯，用以確保企業的基本目標能經由組織適當的執行來達成。
Fred	1989	策略是達成長期目標的方法。
Ansoff & McDonnell	1990	策略是指引組織行為的決策規則，包括四項獨特的規則：1. 組織目標；2. 事業策略；3. 組織觀念；4. 營運政策。
吳萬益 蔡明田	1993	企業為追求績效，衡量自身所處的內外環境、企業目標及組織結構，並與同一產業之競爭對手相互比較後，所提出的應對策略。
Mintzberg	1994	策略是組織應付環境的決策，包括計畫(Plan)、計謀(Ploy)、模式(Pattern)、地位(Position)及展望(Perspective)。
司徒達賢	1996	企業或組織的資源有限，要能夠有效的運用資源，建立長期的競爭優勢，就必須有一套整體性的思考邏輯來勾勒企業未來的發展方向，而經營策略代表了經營重點的選擇。
唐富藏	1996	策略是企業為因應環境變動與競爭形勢，所擬定的一套彼此協調一致的計劃，以指出企業經營方向，並分配資源以達成企業長期基本目標之一種藍圖及步驟的方法。
Porter	1997	策略是經由一道規劃程序，並經由公司內部各部門一連串的檢討之後，無聲無息的演變而成。
吳思華	1998	提出企業營運循環圖來描述策略的意義。

資料來源：蔡良哲(2003)，本研究整理

二、經營策略之行銷策略的理論依據

(一) 行銷 4P 理論：

麥卡錫(Jerome McCarthy)在 1960 年出版的《基礎市場行銷：管理方法》一書中，率先提出了行銷組合的 4P 因素，即產品（Product）、管道（Place）、價格（Price）、促銷（Promotion），以及它們的組合。而所謂 4P 的內容及形成的行銷策略如下：

- 產品策略(Product)：根據定位來開發最合適的產品，以符合消費者需求。
- 通路策略(Place)：選擇最適當的通路，做最適宜的鋪貨。
- 價格策略(Price)：選擇最適當的定價方式，獲得最大的收益。
- 促銷策略(Promotion)：做最有效的行銷方式。

(引自林豪鏘，2012)

(二) 行銷 4C 理論：

勞特朋(Robert Lauterborn, 1990) 在麥卡錫之後又提出了新的行銷4C理論。這是一種以消費者為導向的行銷觀念，強調行銷應該：

- 了解消費者(Consumers)的需求、慾望，
- 願意付出的成本(Cost)，包含金錢、時間、體力、精力、風險等；
- 提供消費者購買的便利(Convenience)，以降低猶豫，
- 並可即時溝通(Communication)，與消費者建立雙向溝通的關係。

(引自林豪鏘，2012)

(三) 4P 與 4C 的差異與互補：

表 2-9 行銷 4P/4C 差異比較表

比較項目	4P 理論的內容	4C 理論的內容
目標導向	產品導向	消費者導向
行銷基礎	產品策略	消費者需求
推廣重點	產品特點（賣點）	形象與品牌
傳播方式	對象為大眾，單向發放訊息	特定對象，雙向溝通

資料來源：本研究整理

4P 追求企業利潤最大化，而 4C 則追求顧客利潤最大化。(林豪鏘, 2012)，但 4P 和 4C 並不是水火不容的對立，而是可以互取長短，互補運用的策略觀念。其互補運用的面向如下列：

- 將產品策略（Product）加入消費者的需求與慾望(Consumers)以強化接受度。

- 將訂價策略(P_{rice})聚焦於消費者願意付出的成本(C_{ost})。
- 將行銷通路 (P_{lace}) 設定為讓消費者能夠便利 (C_{onvenience}) 購得。
- 將促銷/推廣 (P_{romotion}) 轉變為與消費者的對話與溝通(C_{ommunication})，可以維繫企業和顧客的關係，並強化顧客對企業的忠誠度。

因此，我們可以說，市場機制將 4C 帶進了企業經營，而企業則將原來的 4P 導入 4C 的新概念，而構成更能適應市場潮流的行銷策略。

(四) 行銷 4R 理論：

艾略特.艾頓伯格(Elliott Ettenberg, 2001)提出4R行銷理論。4R理論以關係行銷為核心，重在建立顧客忠誠。它闡述了四個全新的行銷組合要素：即關聯(R_{elativity})、反應(R_{ea}ction)、關係(R_{elation})和回報(R_{etribution})。

4R理論強調企業與顧客在市場變化的動態中應建立長久互動的關係，以防止顧客流失，贏得長期而穩定的市場；其次，面對迅速變化的顧客需求，企業應學會傾聽顧客的意見，及時尋找、發現和挖掘顧客的渴望與不滿及其可能發生的演變，同時建立快速反應機制以對市場變化快速作出反應；企業與顧客之間應建立長期而穩定的朋友關係，從實現銷售轉變為實現對顧客的責任與承諾，以維持顧客再次購買和顧客忠誠；企業應追求市場回報，並將市場回報當作企業進一步發展和保持與市場建立關係的動力與源泉。

4R行銷理論的最大特點是以競爭為導向，在新的層次上概括了行銷的新框架。該理論根據市場不斷成熟和競爭日趨激烈的形勢，著眼於企業與顧客互動與雙贏，不僅積極地適應顧客的需求，而且主動地創造需求，通過關聯、關係、反應等形式與客戶形成獨特的關係，把企業與客戶聯繫在一起，形成競爭優勢。(Ettenberg, 2001)

(五) 五力架構分析：

麥可波特（1980）所提出的五力架構分析，指出產業結構強烈地影響著產業之間的競賽規律，並決定廠商所能運用的策略手段，認為影響產業競爭態勢的因素有五項，分別是「現有廠商的對抗強度」、「潛在競爭者的威脅」、「供應商的議價能力」、「購買者的議價能力」及「替代產品或勞務的威脅」。

本研究以下圖2-2說明波特的五力分析模型架構：

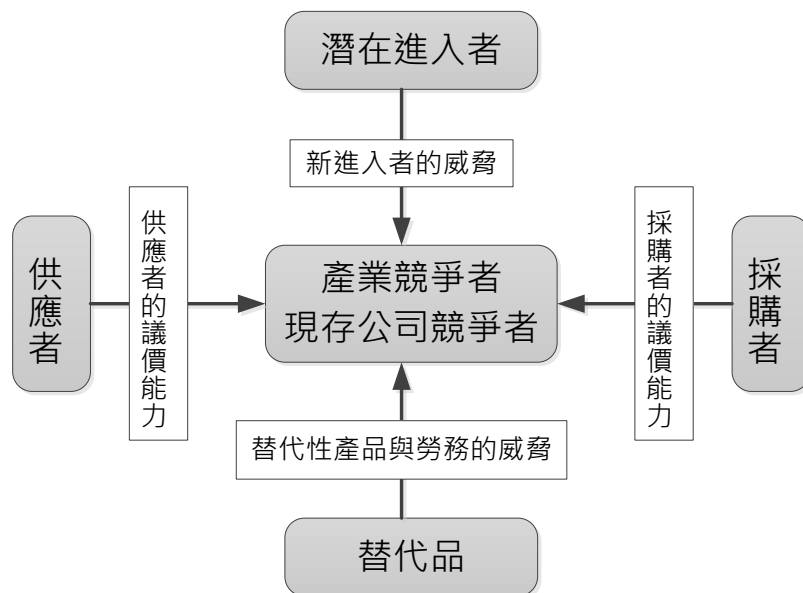


圖2-2 五力分析模型架構圖
資料來源：Porter, 1980 本研究翻譯製圖

事實上，在連結事業體所要面對的三大難題，即：「現象（what）」、「理由（why）」與「方案（how）」。「本文的主題「經營策略」就是一個「現象—what」，而分析其原因，即是要找出「why」，解決方案即是「how」。細部發展就要由「品牌」、「產品」、「立地條件」、「行銷作為」及「服務」等五大競爭力著手發展出那個「how」。

波特的「五力（Five forces）」，事實上在探討的是「知覺價值」；包含了「買方知覺價值」（採購者的議價能力），相對於「賣方知覺價值」（供應者的議價能力）就產生了所謂的「價值」（而非「價格」）。

三、策略的形成

誠如前述對於策略規劃的討論，策略管理相關領域中爭議最大的部分即在於策略是否可以透過組織正式的規劃制度來產生，若無法對組織策略形成的方式作有效的了解，執意的認為「策略規劃等同於策略」，則將連帶影響到管理策略時的成效。幸而透過學者們多年來對於企業個案的研究，策略在組織中所代表之意義與形成方式，已有許多理論被發展出來。Henry Mintzberg(1994)更一舉將之歸納成十個學派，如下頁表2-10。

表2-10各學派的策略形成理論

學派別策略形成理論
1. 設計學派：策略形成是一種構想的過程
2. 規劃學派：策略形成是一種正式的過程
3. 定位學派：策略形成是一種解析的過程
4. 創新學派：策略形成是一種願景的過程
5. 認知學派：策略形成是一種心智的過程
6. 學習學派：策略形成是一種變通的過程
7. 權力學派：策略形成是一種談判的過程
8. 文化學派：策略形成是一種集體的過程
9. 環境學派：策略形成是一種反應的過程
10. 形構學派：策略形成是一種轉型的過程

資料來源：Henry Mintzberg(1994)，本研究整理

對於中小企業主而言，由於組織結構較為單純，執行力與彈性反應等均較大企業佳，因此高階管理者在策略思考上的能力與品質，對於經營會有較大與直接的影響。

四、整合「行銷」與「五力」的創新經營策略觀

由上述行銷及經營策略理論，我們可以了解，這樣的推理與經營策略模型的建立，其要義在於「知覺價值」這個核心觀念，尤其對微型企業如民宿而言，更形重要。

民宿是一種「副業」型態的個人或小家族式企業，一般來講，不會有太多資金可以投注在所謂的「行銷」作為；而其投資報酬率也不算高，更沒有太多的盈餘可以多雇用員工，更談不上撥經費從事低利促銷、媒體推廣……等活動。往往只能靠「熱情」和「親切」等屬於「個人特質」的因素，以及「服務」來吸引住客，建立口碑。

而「服務」，如果只限於與住客的互動上，則在民宿市場中，很難異軍突起，得到住客的青睞；唯有在「提高服務價值」、「注重顧客需求」上，才有可能取得優勢。若以這兩個觀點來看，則「主題鮮明」、「具強烈特色」兩項，就是決定成敗的關鍵思維。「主題鮮明」可吸引特定客群，讓住客量穩定並成長，「強烈特色」則讓目標客群目光集中，抱著特定理由前來投宿消費。

而強烈特色的建立，除民宿本身的硬軟體設施符合制客需求之外，所能提供的「附加價值」更是重要因素。

本研究從文獻探討上，分析了「主題式特色民宿」的基本經營策略概念。以下，更要進一步透過研究個案的經營實例來分析「主題鮮明」、「特色強烈」的利基，可以從哪些面向來建立。



第三章 研究方法

本章共分五節，分節依次說明第一節研究架構與流程、第二節研究的對象、第三節研究方法、第四節研究的場域及第五節資料分析。

第一節 研究架構與流程

一、研究架構

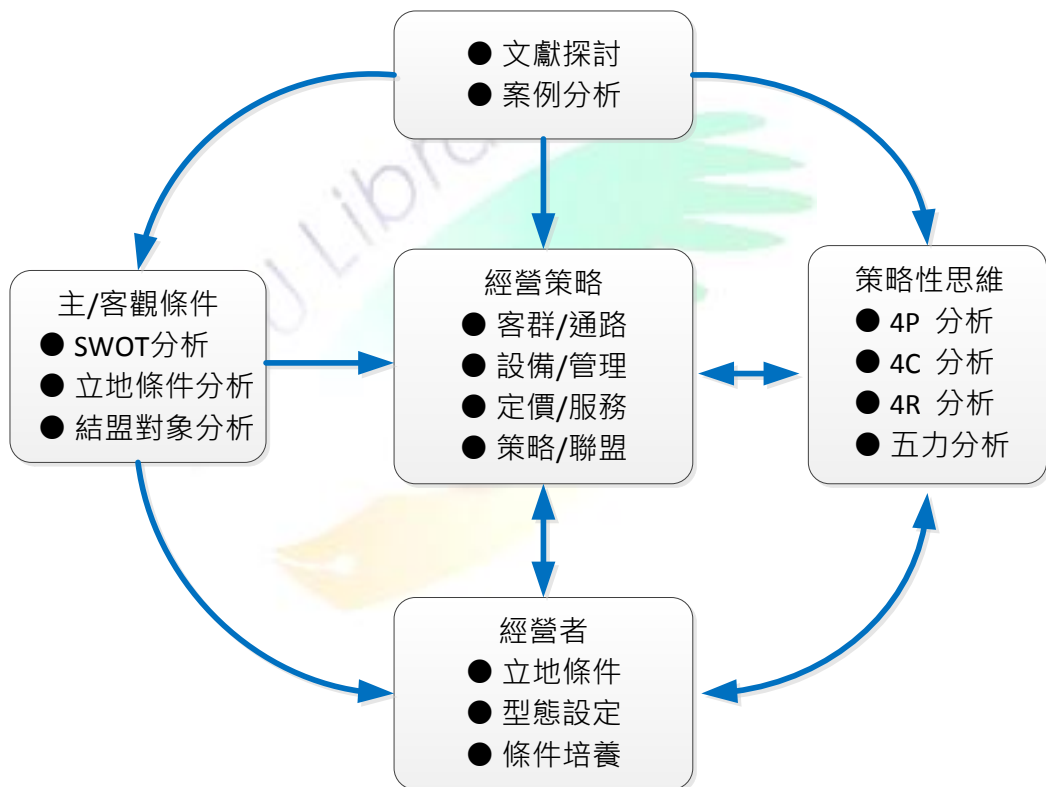


圖 3-1：研究架構圖

資料來源：本研究

本研究之研究架構是以經營策略為核心，從文獻蒐集、案例分析來探討主題式特色民宿的經營策略。同時依案例本身的立地條件、經營型態的設定，以及經營者本身條件培養作基礎，並配合外部環境與內在條件進行 SWOT 分析，以作為策略發展的基本元素；再以五力架構分析來發展策略，如上圖 3-1。

以五力架構分析的角度來說，與經營者是互動而且息息相關的，因此從整體來看，五力架構與經營者、經營策略是互為因果的關係。

而 SWOT 分析則是很客觀地分析內在條件，與外在環境的變化，以作為規畫策略的重要參考指標，基本上並不具備與經營者或經營策略的互動性。

而以上的思考，其起點與依據均來自文獻探討、案例分析；因此，這三者應置於所有策略發展行為的最上層，作為策略發展的依據。

二、研究流程

依上述研究架構，則本研究流程如圖 3-2 所示：

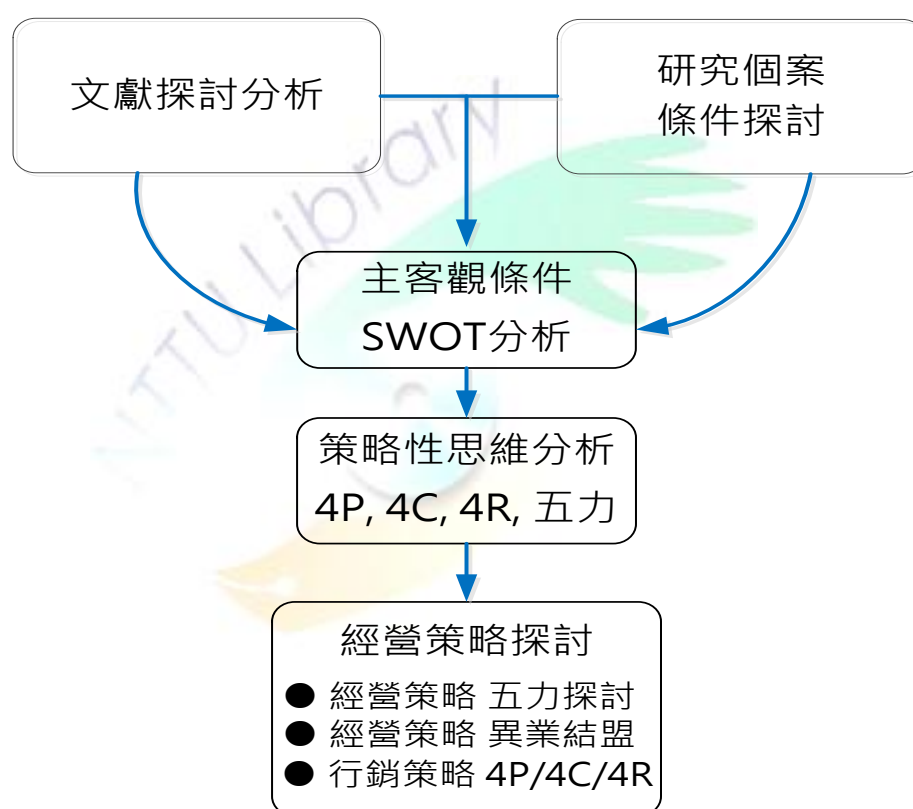


圖 3-2 研究流程圖

依上述研究架構，本研究流程應先行分析經營者本身的條件，並進行文獻蒐集探討、分析案例，以建立進行策略發展的材料。

接著要進行環境與經營者的 SWOT 分析，以分析外部環境與經營者本身的內在條件。接著再依據背景資料及 SWOT 分析結果，並依主題及特色，進行五力架構分析，以建立策略架構；最後依行銷 4P 及 4C 的概念來建立完整的經營策略。

第二節 研究對象

本研究的研究對象主要針對主題式的特色民宿，在經營上所能採取的經營策略面來思考。雖然取樣舉例者為「單車民宿」，理應針對從事自行車觀光遊憩活動者作為主要客群來探討；但本研究探討的主體是具有鮮明主題與強烈特色的民宿，則著眼點應該設定在「民宿與住客」的相互關係，以及如何提供經營策略，以作為民宿經營者，或有意願從事民宿經營者在經營和規畫上的參考及策略依據。

所以就研究對象「古園單車民宿」的客群來說，除了從事自行車觀光遊憩活動者這樣的目標客群之外，同時也旁及包含：自助旅行者、小家庭出遊者、學生旅行者等，在住宿的需求上傾向簡單、省錢、舒適的客群。本質上，皆可視為「需求目標相同」的客群。

但因對住客的訪談，有操作上的困難；即住客的時間往往相當有限，大多會在清晨即趕路離去。再加上研究個案的累計住客數量相當多，在取樣上也有困難。因此本研究就專注於對研究個案業主的訪談、研究，並從中了解民宿與住客之相互關係。

本研究在第四章「研究結果與分析」中的第一節，對本研究的案例對象有深入的探討，在此先不贅述。

而本研究所設定的主題是「經營策略」，因此在研究面向上，將設定在：對民宿、旅行、特色營造、行銷企畫、經營管理、策略發想等面向，並具體描述研究案例在「附加價值」上的經營策略。如此一來才能在「策略面」，歸納出具體的方案。

第三節 研究方法

基於研究主題為「經營策略之研究」，因此本研究將以質性研究作為主要的研究方法，進行對研究主題的探索：

一、文獻探討法：

透過各種文獻探討，找出民宿、特色民宿、主題式特色民宿的經營策略與方案，並分析其成功因素與需要改進的問題點；如牛頓所說：「站在巨人的肩膀上看世界。」

二、個案分析法：

直接選擇個案來分析「主題式特色民宿」之優缺點，並以實際的營運狀況來印證。本研究將以戴國良（2004）所提出之觀點：就內、外部環境條件、資源相關變化趨勢與影響評估，建構企業經營策略。並且以個案呈現的各種營運現象：包含其機會點與問題點，透過下列三種分析工具，以探討其未來可發展之經營策略。

（一）SWOT 分析：

運用 SWOT 分析，找出本研究主題的優勢劣勢，與機會威脅；如此可以比較出利基點與危機點，以客觀的研究結論，對後續的研究者或業者提出有用的建議。

（二）經營策略「五力架構」分析：

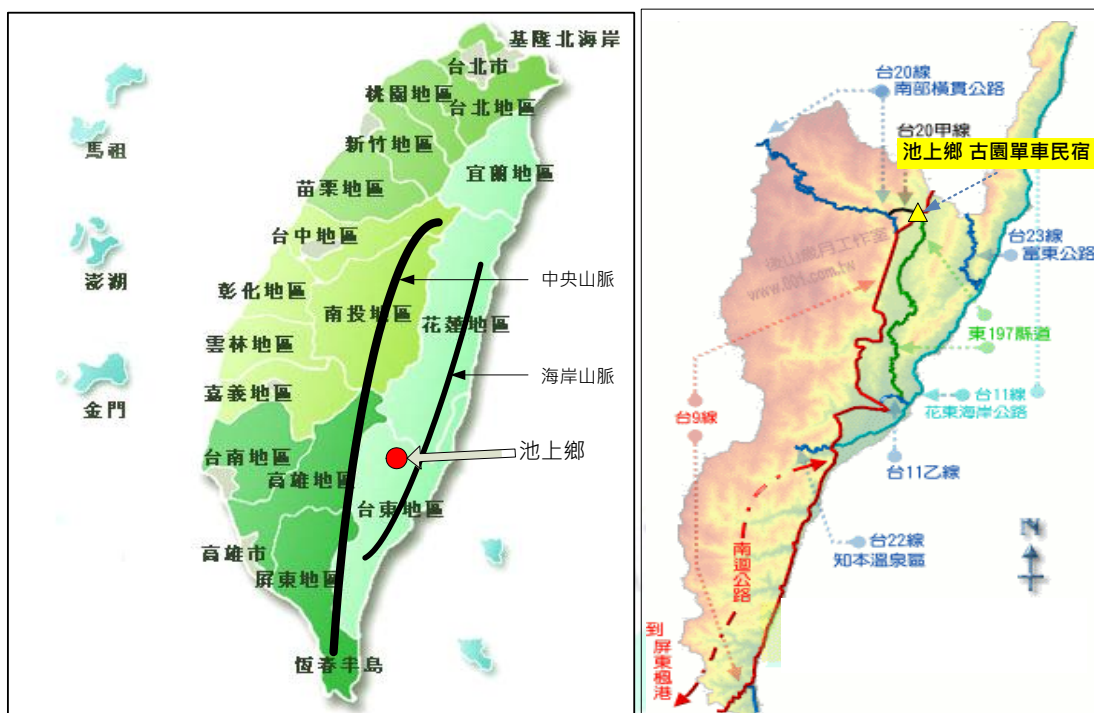
以麥可·波特 (Michael Porter, 1980) 所發展的五力架構，分別就「品牌競爭力」、「立地競爭力」、「商品競爭力」、「服務競爭力」與「銷售競爭力」等五個面向來探討與分析主題式特色民宿在經營策略上如何發展並維持競爭力。

（三）行銷策略「4P/4C/4R」之分析：

以麥卡錫 (Jerome McCarthy, 1960) 提出的 4P 行銷策略理論為基礎，進一步探討羅伯特·勞特朋 (Robert F. Lauterborn, 1990) 修正提出的 4C 策略理論，再進一步延伸至艾略特·艾頓伯格 (Elliott Ettenberg, 2001) 的 4R 行銷策略理論，作為本研究發展「主題式特色民宿」行銷策略的理論基礎。

本研究將藉由上述三項分析工具，對研究對象及研究主題，進行經營策略之分析與建構，作為「主題式特色民宿」經營策略方案的參考依據。

第四節 研究場域



池上鄉位置圖 古園單車民宿位置圖

圖 3-3 研究場域位置圖

資料來源：佳美科技（2012），後山歲月工作室（2010）；本研究重製

古園單車民宿，座落於臺東縣池上鄉的福原村，也就是池上市區所在。池上市區的主要街道有三條，均為南北向；分別是中山路、新生路及忠孝路。古園正位於忠孝路的中段，緊臨忠孝路，並且左近就是有名的觀光道路－臺東縣道 197 線。

古園單車民宿目前是花東地區惟一標榜「單車」的民宿，就經營策略來看，其定位十分清楚。並且業主丈夫具有英語導覽解說能力，並曾擔任歐盟智慧財產署協察團在花東考察的導覽解說工作；因此在經營上也具備有接待外國旅客的能力。

從業主提供的營運紀錄來看，開業三年來已經接待了 3224 人次的住客，其中包含了百餘人次的外國旅客，就一個臺東偏鄉的民宿來說，是營運相當成功的案例。

關於本案研究場域之細部諸元介紹及分析，將於「第四章：研究結果」(本文 p.40) 中詳細闡述，本節只作簡略說明。

第五節 資料分析

一、文獻蒐集：

除本計畫已經蒐集到的相關文獻之外，在進行研究的過程中，將持續蒐集相關文獻，並依各項研究細項進行分類、整理。

二、訪談文稿：

（一）訪談的定義：

訪談（interviewing）的定義，根據其型式而有多種不同解釋。一般的定義如下：

「研究者與受訪者面對面的語言交換，企圖使受訪者表達他們的意見或認知等資料（a face-face verbal interchange in persons, the interview, expressions of opinion or belief from another person or persons. Maccoby & Maccoby, 1954）」

訪談有許多不同的型式。以本研究來說，主要會以「半結構式訪談（focused or semi-structured interviews）」為主，利用較寬廣的研究問題作為訪談的依據，導引訪談的進行；訪談大綱（interview guide）即是本研究在緒論中提及的各項研究主題，做為訪談的架構，問題的形式或討論方式則採取較具彈性的方式進行，所以研究的可比較性可能降低，但優點是可以提供受訪者認知感受較真實的面貌呈現。

（二）訪談對象：

本研究的訪談對象，如表 3-1。

表 3-1 本研究個案與其策略聯盟對象

名稱	負責人	營業項目	備註.
古園單車民宿	汪○鏵	住宿、旅遊諮詢	策略聯盟 策劃
4.5 公里咖啡館	彭○通	咖啡、簡餐、手創藝品	藝品體驗活動
丫嬾的開心果園	潘○欽	無毒蔬果種植、販賣	農園體驗活動
福原打鐵工坊	鄭○昇	農具鐵器製作、販賣	打鐵體驗活動
阿婆婆手工美食	黃○美	創意米食製作販賣	米饅頭、米布丁手工製作體驗活動

資料來源：本研究整理。

(三) 訪談大綱：

本研究的訪談大綱如下：

- 1、訪談對象之背景資料。
- 2、受訪者為本研究個案時的訪談項目：
 - (1) 受訪者觀感。
 - (2) 相關佐證資料（有書面資料則引用，若無書面資料，則由受訪者口述）。
- 3、受訪者為本研究個案之策略聯盟對象時的訪談項目：
 - (1) 與本研究個案之聯盟過程。
 - (2) 受訪者觀感。
 - (3) 相關佐證資料（有書面資料則引用；若無書面資料，則由受訪者口述）。

三、文獻與訪談文稿整理歸納：

(一) 文獻：依下列三個探討方向，列舉文獻並探討之。

1. 民宿的定義與發展起源之探討。
2. 國內外關於「主題式特色民宿」相關文獻之探討。
3. 與「經營策略」相關研究文獻之探討。

文末並依：

- (1) 中文部份，以作者姓名筆劃順序編列；
- (2) 外文部份，以作者姓名之字母順序編列；
- (3) 網路部份，依網站名稱之筆劃順序編列，並附錄網址。

(二) 錄音稿：

訪談過程將徵得受訪者同意後，全程錄音，並將錄音內容逐字紀錄成文字稿件；以避免研究時斷章取義。或有語意不清的部份，還可以將文字稿向受訪者進行確認。

訪談錄音稿經逐字錄出後，由受訪者確認可引用部份，其餘刪除；引用部份文稿編碼後列入附錄一。

（三） 編碼原則：

- 1、 序號：依「年份」、「月份」、「日期」及訪談序編訂，日期碼不區隔，日期與訪談序號間以橫線「—」區隔。如2013年2月2日的第一位受訪者，即編碼為：20130202-001。
- 2、 簡述：受訪之商號與受訪者附列於序號之後，作為訪談紀錄之簡要說明。如：20130202-001 四點五公里咖啡館，彭○通。
- 3、 保護原則：因應個人資料保護法，受訪者姓名第二字全用「○」取代，不錄全名。又，應受訪者要求，逐字稿為節錄本，除與本研究相關之敘述之外，其餘內容刪除；並經受訪者同意後引用。

（四） 佐證資料：

訪談中若有足資佐證專家觀點的文件資料，將徵得受訪者同意後複製副本，以資佐證。以本研究來說，為研究個案所提供的營運資料，即交通部觀光局所提供的「民宿營運報表」。此報表為半年報，即每六個月申報一次，作為官方的統計依據，內容相當詳盡。但由於內容涉及業主的經營內部，業主只提供佐證，不同意列入參考資料。

（五） 引用原則：

因為訪談過程中，受訪者談話內容中涉及對公部門有些批判的言詞，所以受訪者一致希望不要將錄音逐字稿附在文後；僅同意訪談內容供研究者部份引用。因此，本論文在訪談稿部份，僅在內容敘述時引用（以標楷體標示），而不附逐字稿全文。部份訪談內容，除本文中提及外，另附於「附錄一：訪談錄音逐字稿」中。

四、 資料分析：

（一） 文獻探討部份：

先行引用相關理論，並依各主題，歸納各種見解進行分析。並以歸納法依據各理論探討研究個案之經營策略。再以演繹法推論「主題式特色民宿」之經營策略，並置於本文「第五章：結論與建議」中提出。

（二） 訪談部份：

先依各訪談對象之訪談內容進行探討分析，再以本案研究對象與其他聯盟對象之相互關係，進行探討分析，並在綜合。

（三） 論述部份：

依文獻與訪談訪談內容，就研究問題進行歸納與演繹；原則上以研究方法中之各項分析方式，以經營之五力觀點，與行銷策略之 4P/4C/4R 為軸，進行個案與經營策略的探討論述。



第四章 研究結果與分析

本章共分四節；第一節為個案研究，分析古園單車民宿的經營諸元。第二節為文獻探討，聚焦於本文主題，進行文獻探討。第三節為綜合討論本文就個案、文獻、結盟對象與策略建構。第四節為策略建議，綜合探討成果，對研究案例提出策略建議。茲分述如下：

第一節 研究個案的基本現況分析

一、立地條件分析

古園單車民宿位在米鄉池上台九線外環道上。成立於民國 98 年（2009）8 月 1 日，民宿登記證號為「臺東 337 號」。建築型式為透天三層連棟 RC 樓房，屋齡 23 年。由於一直有人居住，因此屋況維護良好。屋主為業主丈夫的長兄，業主以租賃方式取得後修改為民宿，並申請登記合法經營。

研究個案之立地區段恰位於池上鄉的核心地段，且在省道台 9 線的池上外環道中段，南來北往十分方便，且為必經之地。

本研究個案位置鄰近大坡池，步行在 5 分鐘內可達；又位於臺東縣 197 號道的起點，為池上平原遊憩區的入口位置。要前往萬安、富興等休閒農業區，必經本文研究個案；且為池上環鄉自行車道大埔村段起點，地理位置十分優越。跨過對街，即進入池上鄉最熱鬧的商業區，包含：公有市場、新生路商店街、中山路商店街；由研究個案位置往南或往北，5 分鐘步程各有一家統一超商。距台鐵池上車站也僅在 10 分鐘步程內。

中山路原為舊省道，街道較狹窄，但由於是老街，從日治時期就是池上的主要街道，所以截至目前為止，仍是池上市區商家密集，商業氣息濃厚的街道。新生路在民國 70 年代才開通，是市區住宅及市集所在；以公有市場為中心的新生路，商家逐漸增多有取代中山路，成為池上市區核心的街道。

忠孝路是遲至 1992 年才開通的外環道，原本是因應省道台九線上愈來愈多的車輛，而開闢來疏散南來北往車輛的三十米大道。

二、探討基本現況

古園單車民宿目前是花東地區惟一標榜「單車」的民宿，就經營策略來看，其定位十分清楚。並且業主丈夫具有英語導覽解說能力，並曾擔任歐盟智慧財產署考察團在花東考察的導覽解說工作；在經營上也具備有接待外國旅客的能力。從業主提供的營運紀錄來看，開業三年來已經接待了 3224 人次的住客，其中包含了三百餘人次的外國旅客，就臺東偏鄉的民宿來說，是營運相當成功的案例。

就現行經營策略來看，可從 4P 角度分析如下：

（一）產品（Product）

古園的客房設計，區分為：4 人房（2 間）、6 人房（1 間）、4 人家庭房（2 間）；其中一間四人家庭房目前作為業主自用的臥室。床鋪的設計，4 人及 6 人房，均使用上下鋪鐵架床，共計 14 個床位。家庭房則為兩張雙人床併排成類似通鋪的床位。

1. 客房：

全館均為「雅房」，即衛浴設備在房間外，屬公共使用。



客房 2-1, 有窗 4 人房 客房 2-2, 無窗 6 人房



客房 2-3, 無窗 4 人房 客房 2-1, 無窗 4 人家庭房

圖 4-4 客房內部

資料來源：本研究實景拍攝，古園單車民宿。

2. 衛浴：



二樓公共衛浴三樓公共衛浴

圖 4-5 衛浴

資料來源：本研究實景拍攝，古園單車民宿。

3. 服務設施：

另於二樓陽台備有雙槽式洗衣機及晾衣架，提供住客洗濯之用。設置雙槽洗衣機的理由是許多單車住客的車衣、袖套質料高級，須用手洗；因此獨立脫水槽較便利手洗衣物脫水之用。



很大的陽台晾衣場雙槽洗衣機

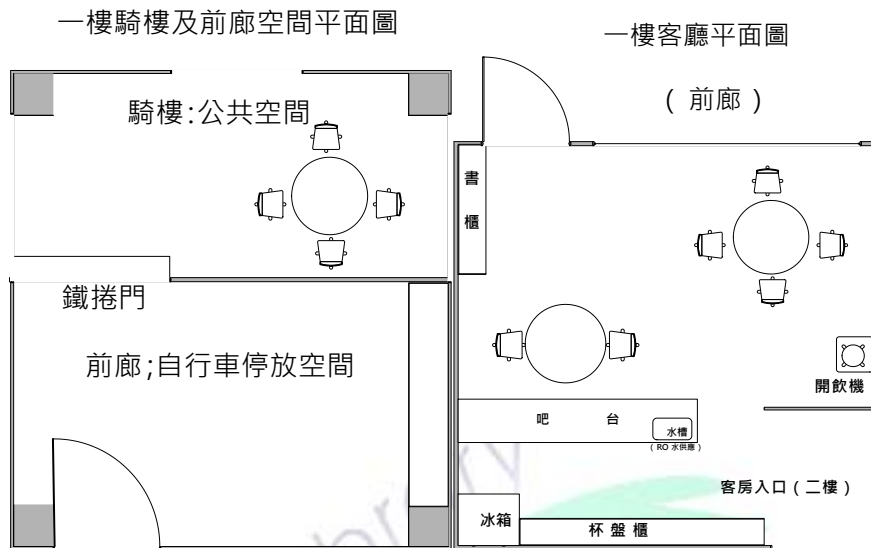
圖 4-6 晾衣場

資料來源：本研究實景拍攝，古園單車民宿。

比較特別的是業主有一間約 6 m²大小的乾燥室（以除溼機乾燥，溼度常態設定於 22℃，45%±5%），平日作為貯存咖啡豆及備品、食材等，若天氣較潮溼，住客需要乾燥衣物，則可晾掛於乾燥室內乾燥。

4. 公共空間：

公共空間在前廊（由室內空間隔出）預留一個小空間，供住客單車停放。入內有一個小客廳，採小咖啡桌椅設計；備有設備相當齊全的吧台。前廊單車空間與騎樓間設有鐵捲門；打烊後即放下鐵捲門並上鎖，以保全住客單車。



前廊客廳

圖 4-7 一樓服務空間平面圖及實景照片

資料來源：本研究製圖、實景拍攝，古園單車民宿。

另在二樓天花板架設 300Mbps 的無線基地台，結合中華電信「光世代」光纖網路，有下載 100M/上傳 10M 的速度，提供住客免費使用。對目前網路使用頻繁的消費者來說，這項服務是一項很大的利基。

（二） 價格（Price）

本文個案在民國 98 年創業伊始，打出「住宿每人 300 元」的低價策略，效果很好，吸引了許多單車客及背包客前來光顧。到了今年（民國 102 年），因油電雙漲，經營成本攀高，所以在農曆年後調整為每人 400 元，不分平日、假日，價格均一，並依住宿人數計價。

春節的價格是每人 600 元，就新春期間而言，算是很平實的價格，所以還是相當受歡迎。業主的價格設計是基於所謂「佔房不空床」的觀念。

據業主表示：

一般的民宿，床鋪都是單人或雙人的平面床鋪，不然就是打成通鋪。這樣的設計，會有一個問題，那就是，如果同一個房間裡，住進了互相不認識的陌生人，那幾乎不可能睡在同一張床上。

即使是通鋪，頂多各據一角，那可能 4 人的房間，只睡上兩三個人。那麼，如果一個客人來投宿，結果剩下一個 4 人房；那就會變成：一個客人要負擔 4 人，至少要 2 人的房價，但其實他就單超一箇。

話說回來，再有人投宿，那就沒法接待了。對民宿主人來講，也是損失。

所以，我和一些開民宿的朋友聊過之後，決定採用這樣的床鋪設計，讓客人有床位睡，而且同一間房間還可以住進互相不認識的客人。像學術上說的，加大那個『承載量』。(20130106-001)

但是，有沒有例外的情形呢？

也是有啦！就有那種要去嘉明湖的客人，都是學生；預約了 8 位，但是有 3 個男生，5 個女生…那就只能安排一間 4 人房給 3 個男生，6 人房給 5 個女生住。

還好後來又住進一位騎單車環島的女生；很勇呢！一個漂漂亮亮的女生，租了輛捷安特的越野車，就從台北一路咕嚕咕嚕騎過來。所以，在徵求過登山隊女生的同意後，這位單車美女就住進 6 人房，少損失一個床位。(20130106-001)

業主在價格的設定上，只有家庭房，因為床位設計不同，佔床就等於佔房，所以訂價上還是以房計價。

但是業主在這上面保留了彈性；也就是說，如果入住的是 1—2 人，希望住家庭房，那業主往往就只收兩個床位的費用。

就這方面，從業主的考量上，可以看出民宿與旅館業者不同的地方；

本研究個案業主表示：

你不賣，他（指房間）也是空著，一毛錢都收不到。很多客人是這樣的，一但走出門了，回頭的機會就很渺茫了。所以加加減減還是收啦！民宿的規矩，沒那麼硬啦！（20130106-001）

簡言之，本文個案的業主，採取「化整為零」的訂價策略，將床位的承載量設定到最大，其收益往往大於一般民宿。

（三） 通路與推廣（Place and Promote）

本文個案的行銷通路，主要靠自行購買的網站網頁來告知訊息。網站網址為：
<http://863585.emmm.tw/>。

另外就是靠住客之間的口碑，以及單車車友的相互推薦，並沒有特別設計行銷的通路。

至於異業結盟的套裝旅遊行程，則以社區推薦和各結盟業主的介紹為主要的推廣及通路，因此目前還算是小宗，但有逐漸增加的趨勢。

三、SWOT 分析：

本研究觀察案例的內部條件與外在環境，整理歸納出研究案例的 SWOT 分析，列表如 4-1：

表 4-1 古園單車民宿 SWOT 分析表

S（優勢）	W（劣勢）
1. 位於池上市區，交通方便。 2. 房舍為家族成員所有，變動性小 3. 業主夫婦個性開朗外向，具旅遊專業 4. 鄰近鄉鎮之人文與自然景觀資源豐富 5. 花東縱谷為單車及自助旅遊勝地，池上尤為縱谷核心；條件優越 6. 接近富東越山公路、玉長越山公路，銜接東部海岸便利 7. 位於南橫公路入口，為前往嘉明湖及南橫各景點之交通要衝	1. 位於大馬路邊，車輛噪音讓住客不適 2. 傳統樓房，格局受限，通風採光不佳 3. 地處花東縱谷，現階段而言，對於西部都會區的旅遊人口而言，交通並不方便 4. 人口外流嚴重，缺乏本地市場支撐 5. 地方高齡化現象明顯，使地區整體風貌帶給遊客的印象略嫌沈悶 6. 當地居民教育程度與知識水準普遍偏低，新觀念的導入不易被接受或實現
O（機會）	T（威脅）
1. 臺東縣以發展觀光為主軸，有利民宿發展 2. 單車及自助旅遊蔚為風潮，有利本案營運 3. 設計為上下鋪位，可收「佔房不空床」之功，提高經濟效益 4. 以床位計價，有效降低單價，增加住客數 5. 與社區結合，具整合發展之利 6. 近大坡池，可發展親子水上活動 7. 結合農村旅遊型態，可發展美食、特產販售、旅遊行程安排等周邊業務 8. 結合網路，可發展網路行銷實體商品及旅遊行程 9. 業主具外國語文能力，可發展外賓接待及國際背包客業務；業主且具英語領隊資格，可引導社區率團參與國際旅展，發展國際觀光 10. 業主同時經營咖啡農園，熟悉農事；可發展農事體驗活動，增加周邊效益 11. 提供高速無線網路，遊客的滿意度甚高。 12. 異業結盟套裝旅遊行程，可收業外收入，並且增加產品的品項及吸引力。	1. 民宿兼住家；易使環境凌亂，整理不易 2. 業主夫婦皆在外兼課，可運用時間不多；且經常晚歸，無形中流失許多過路住客 3. 床鋪簡陋，床墊舒適性差，長度不足 4. 雖以床位計價，但以多人同遊的住客而言，總價與其他民宿相差不多，可能流失團體住客 5. 房舍為傳統樓房，無套房設計；衛浴設施常顯不足，且陳舊 6. 未提供早餐及餐點服務，造成住客不便 7. 旅遊安排通常交由業主的學生帶領，導遊品質不穩定，且利潤微薄 8. 僅提供一部老舊單車，未提供出租服務 9. 接駁車輛為家庭用車，陳舊且稍嫌凌亂 10. 未提供影視設備，常因此流失帶小孩的家庭住客

資料來源：本研究分析製表

四、特點分析：

（一） 提供免費高速 WiFi 網路設備：

時下由於 Facebook 或微博等即時通訊軟體盛行，遊客最重視手機或攜帶型電腦能否上網及上網之順暢度。研究案例在這方面的服務設備上，提供了中華電信「光世代」光纖網路，傳輸速度為上傳 50M/下載 100M。並且在二樓天花板上架設了 300Mbps 的無線基地台設備，因此在研究案例的房舍中，網路訊號的供給飽滿而快速；由業主提供的資訊中得知，住客對這一部份的滿意度相當地高，甚至有接近 35% 的住客會因為個案有很好的網路設備，而刻意入住。

關於這個服務的提供，在遍尋各參考文獻時，幾乎沒有文獻提及此項服務；也就是說，在網路傳訊的服務上，遊客的需求被忽略了。但以研究個案的訪談資料中顯示，這項服務其實受到許多遊客的重視，因此成為研究個案的利基之一。

（二） 床位設計特殊－「佔房不空床」：



通鋪床位設計 上下鋪床位設計

圖4-8 民宿床位比較圖

資料來源：本研究拍攝，老何記自然農園、古園單車民宿，2013

一般平價民宿常採「通鋪」設計住宿床位，而研究個案則一改通鋪設計，而採用學生宿舍常用的上下鋪床位設計。如圖 4-8 所示。這樣的床位設計，依業主的規劃，是為了達到「佔房不空床」的目的。

本研究個案業主表示：

如果只來了一位客人，那麼，以一個房間計價，顯得費用太高，客人不願或無力負擔；但如果以單人計價，則等於一個四人床位的房間，只能賣一個人的價錢，又很不划算。話說回來，在假日，常常一房難求，尤其是人數少的單車遊客或背包族，往往求『住』無門。

我先生自己曾到處流浪旅行，就有這樣的困擾，所以就想出這樣的設計，針對單車族和背包客來規劃床位。

結果相當的有用；當平日冷淡時，只要有客人進住，就會有收入，哪怕是一個人 300 元，也聊勝於無。但如果是假日客滿，那營收就和一般民宿相差無幾；對客人和我自己，都很划算。

另外就是，以通鋪來講的話，如果住在同一個房間的客人彼此並不認識，那睡在同一張房鋪上，坦白講，是蠻彆扭的事。但如果像我這樣設計，一人一個獨立的床位，就不會了。(20130106-001)

所以研究個案的床位設計，就業主的訪談資料顯示，是相當受歡迎的一種設計；而且，在目前各民宿的床位設計上來說，算是相當獨特的作法。

(三) 不裝設影視設備：

一般民宿或旅館，影視設備是蠻重要的一項配備，但研究個案偏偏就缺少這項設備；包括公共空間都沒有裝設。本研究個案業主表示：

我自己本身並沒有看電視的習慣，我覺得一個人整天盯著那個小框框，是一件既無聊又不健康的事。

但重點不在於『我喜不喜歡』，而是礙於現實問題。因為上下鋪設計的關係，電視裝哪裡都不對；架高一點，下鋪看不到，裝低一點，上鋪看不見，裝中間，上下鋪都得伸頭出來看——很容易跌下來！再加上有線電路商，要一間房一間房的計價，那多出來的成本很難分攤。裝無線天線，我們這兒（按：指池上）的收訊品質又不好，索性就別裝了唄。

說來好玩，不裝電視，也沒太多人反彈；反而很多客人都覺得，沒有電視才好睡；不然大家在睡，只要有一個人開著電視，大家都睡不好，麻煩。(20130106-001)

就這個特點來看，遍查諸多文獻也沒有學者提及這一項，的確值得深思。但至少就目前研究個案的營運上來說，這個設計也算是研究個案的一大特色。

(四) 異業結盟：

1、 4.5公里咖啡館：

研究個案的業主，有一位好友彭○通先生，在池上鄉富興村，臺東縣197縣道4.5公里處，開設了一家相當具特色的咖啡館，如下頁系列圖4-9。



開在老屋騎樓的咖啡館咖啡桌就在馬路邊



阿美族人傳統上家裡會有火爐簡單的木板釘製吧台



價目表也是自家手製，物美價廉從咖啡館遠眺中央山脈，美不勝收



4.5公里咖啡館的手作原木飾品館主示範手作飾品

圖4-94.5公里咖啡館
資料來源：本研究實景拍攝

研究個案業主本身兼業種植咖啡，但因還兼教職，因此所生產的咖啡豆全數交由朋友開設的咖啡館使用、販賣。並且將4.5公里咖啡館設定為研究個案設施的延伸，而形成一個異業結盟的有趣組合。

研究個案業主表示：

我先生會種咖啡、會咖啡加工、而我們倆也都會烹調咖啡；但在空間佈置上，遠不及4.5；與其什麼都做，結果什麼都做不好，不如把客人往4.5公里推。這樣客人也可以在一個很棒的空間裡，喝到我種的，很棒的咖啡。而且喝咖啡是講究『氛圍』的，我這兒不夠好，到他（4.5公里咖啡）那兒才正點。（20130106-001）

那麼，從4.5公里咖啡館的角度，如何看待這樣的結合呢？

4.5公里咖啡館的「館主」彭○通表示：

我們其實更像一個團隊：以住宿點（民宿）為核心，發展出接待點，像我這裡（指4.5公里咖啡館）就算是接待型的特色館；也有體驗點，像小潘『丫嬭的開心果園』是農園體驗，『阿婆婆的米食』是傳統文化體驗，『打鐵工坊』是傳統工藝體驗，農會的『金色豐收館』是綜合型的鄉村文化體驗，而且各個體驗點都可以買到『地方伴手禮』。每一個站點的業主，也都是導覽解說員。

這樣一來，我們等於就是一個很完整的『鄉村小旅行團隊』；平時各自經營自己的事業，需要的時候結合起來接待客人，因為平常大家交情好，常溝通，自然結合起來就很有默契。

這樣的想法和結合，其實是由古園民宿的何老師提出的；當時（民國100年）何老師當選池上米鄉休閒農業區的主委，就任命我為副主委；我們一起討論如何提振池上的觀光休閒產業，何老師就提出了這樣的『異業結盟』想法。然後我們就一步一步的做，古園有客人，就鼓吹客人來參與體驗活動，後來就有客人預約套裝行程，從『食、住、行、育、樂、購』六個方向去找尋合作的人，慢慢建立這個團隊。

而且，他（按，指古園民宿）的客人定位很清楚，是騎單車旅行的旅客，或是背包客。這樣的客人大部份都很年輕、喜歡深度的漫遊方式，更喜歡體驗地方的特色。這很符合我們的調性，所以可以結合起來，吸引更多的客人。

後來，也鼓勵我們休區（按：『休閒農業區』的簡稱）的其他民宿加入，未來可能會整合起來，以休區的名義，對外參加旅展，擴大商機。這對我們各個業者，和池上的整體發展，都是有助益的。（20130202-001）

基於上述兩位業主的共同興趣與相近的經營理念，而促成了本研究個案與4.5公里咖啡館的結合，形成策略聯盟的第一個對象。

2、「丫嬤的開心果園」體驗農園：

研究個案業主的另一位好友潘○欽先生，池上人稱「小潘」，是一位生在池上、在台北求學，而後返鄉務農的阿美族原住民。在池上鄉福文村文田路，以祖母遺留的農地，在與本研究個案業主共同商討下，規劃了一個兼具生產和體驗型態的農園與水田，命名為「丫嬤的開心果園」。

果園的業主「小潘」表示：

其實我曾在台北新店住了十年；當初去台北是為了要灌唱片，但是走進演藝圈才發現，那個地方對我這麼一個鄉下成長的人來講，真的很複雜。後來認識了我的前妻，年輕又貌美，就結了婚，並且生了兩個小孩。為了維持生活，所以我跑去保全公司擔任保全，一做就做了八年！

但是我太太還很年輕，覺得我當保全都沒時間陪她，慢慢的就有了一些爭執，最後以離婚收場；小孩歸她。所以我一個月要去一趟台北看小孩，寒暑假時就把小孩接回來池上，多少都可以陪他們有一個快樂的童年回憶。（20130206-001）

那麼，什麼樣的因緣讓小潘決定要把菜園轉變成體驗農園呢？

小潘說：

我回來一段時間，園子還是種茼蒿，覺得比較好賺。可是，種茼蒿要下很重的藥（指農藥），不但成本高，而且對健康也很不好。後來茼蒿價格也沒有以前那麼好；就想要改變一下。但是又不知道要怎樣改變比較理想。有一天，就開了車到處亂逛，想要抒解一下很悶的心情。

這時候又想起來，以前請我在咖啡館駐唱的大姐，最近又邀請我去駐唱。但是我並不想再去過以前那種日子，畢竟也不太年輕了；都快40了。在那裡駐唱，免不了就要和客人互動、喝酒……我並不喜歡喝酒——我是那種不愛喝酒的阿米斯（註：阿美族），我覺得人要保持清醒才是好事。剛好車子開到197（註：東縣197

號道，池上往萬安的景觀道路，可直通到巒山、利吉，終點在卑南鄉富源村；全長59.267公里），向左轉是去潘大姐的店，向右轉則是到古園；我在等紅燈的時候稍微想了一下，決定向右轉，去找大哥（註：古園民宿的業主何先生）聊一聊。結果這一聊，就聊出了『丫嬤的開心果園』。（20130206-001）

都談了些什麼呢？

小潘說：

大哥先算帳給我聽：一把蔬菜15元，一斤才30元；種一期菜，起碼45天，以我菜園三分地來算，充其量是1000台斤；這是高估的數量唷！總共加起來賣出去才30000元，扣除菜苗、肥料和農藥，用45天去分攤，每天賺不到600元；還不如去打工幫人家割草，一天還有2000元工資可以領！

假如轉換成無毒栽培的體驗農園，一個月只要來兩組『社區參訪』的團客（小潘按：事實上，加上農會的團體，都超過），以30人計，每人付350元體驗費用，一組就有10,500元，兩組就是21,000元；再加上後續會再回頭網購的、預約認養（蔬果植株）的、買水田『丫爸的自留米』的……你每個月營收都會超過5萬元。

而且，我不用那麼辛苦去菜市場擺攤，也不用噴農藥，不用採收（讓客人自己採）；只要把農園整理好，草生栽培（作者按：讓農園長草，定期割除，草地會保持土壤溼潤、微生物生態豐富均衡，植栽成長健康，稱為『草生栽培』），適時適種，一定會很有前途的；重點是，保持得愈自然，收穫就愈多。

所以我就接受大哥的建議，開始調整農園的型態，並且開臉書的社團，把園子裡的點點滴滴都拍照上網。然後大哥也幫我招攬參訪團體和設計套裝行程，我除了開心果園之外，也兼做導覽解說員帶客人遊賞池上。

而且，民宿的客人幾乎都是騎單車的。這樣的客人通常年輕、喜歡體驗地方的特色。這樣子的客人，就是我們要的；不然什麼進香團、老先生、老太太，他們從小做到老，不會喜歡這個啦！

慢慢地，『丫嬤的開心果園』有了知名度，有很多粉絲在線上預約掛牌（按：指認養果菜植株）；訂貨的、來體驗的，常常都有。這真的是個好主意！我很高興當初是『向右轉』。（20130206-001）

目前「丫嬤的開心果園」耕地面積為：旱地900坪（三分）、水田600坪（二分）、建地300坪（一分，目前作為機具室和停車場）；平均月營收在35,000～50,000元間，持續成長。

並且因為年輕的業主想要在農耕事業上有不同的發展方向，而與本研究個案業主共同討論出「體驗農園」的想法，而促成本研究個案與小潘搭配，而成為策略聯盟的伙伴。



開心果園入口大門葉菜體驗區（主要為地瓜葉）



玉女小番茄認養區戶外教室



水稻體驗區鐵牛（耕耘機）耕耘體驗

（下頁續）



午餐時間到了！地瓜柴燒飯＋滷湯/快炒時蔬大餐



中耕機操作體驗開心果園的產品



年輕帥氣的園主—小潘園主的另一個身份—民歌手

圖4-10 丫嬤的開心果園實景照片

資料來源：本研究實景拍攝

3、福原社區「打鐵工坊」傳統工藝體驗：

業主鄭○昇，曾從事五金行業，在80年代初期，股市上萬點，房地產飆高，他的事業攀上最高峰，叱吒一時。但好景不常，受到大環境的衝擊，建築與土木業都蕭條，讓他一路跌至谷底。

就在無助之際，鄭先生參與社區營造，接受水土保持局辦理的『人力培根』計劃而接觸到農村再生的觀念，也看到農村未來的新希望。

業主鄭先生表示：

我爸爸本來就在打鐵，我小時候不愛讀書，所以也跟著爸爸學打鐵。後來老人家走了，留了一些財產給我，我覺得打鐵沒什麼前途，就把打鐵鋪收起來，改開五金行。剛好景氣不壞，賺了不少錢。後來因為景氣變差，池上人口一直外移，工程也少很多；五金行不但開不下去，還掙了很多債。所以把可以變賣的東西都賣了，把債還一還，又回到原來的樣子。

但是年紀也大了，都不知道該做些什麼；剛好參加了社區營造，那個何老師（指古園單車民宿的業主）就建議我回頭打鐵。他說現在最流行傳統文化重現，而且，我們鄉下對鐵器的需求很大，工廠機器打的又不夠好用；如果我能手工打造鐵器來販賣，並且打造一些紀念品作伴手禮，一定很有銷路。

我重新開始，打的第一把刀，就是何老師訂的，他種咖啡，還帶學生爬山，都要用到工具刀，我就幫他打了一把；只收他3,800元，他一直說很便宜。但是，我卻賺不少，因為都是自己的工，材料其實很省。

後來農村再生計畫要做社區營造，我就用老家的打鐵鋪來參加，本想到外地打拼，但是池上推動農村再生與社區營造，讓老店有機會再現，就留下來了。

然後，民宿的很多客人，騎腳踏車的，揹背包搭火車的，都很喜歡來這裡看我打鐵，或是來體驗一下；尤其是有帶小孩的小家庭，特別喜歡！所以我也就每天很開心的打鐵，帶客人；從來沒有想過打鐵可以這麼好玩，都當辛苦的工作在做，很累！（20130305-001）

找到農村文化新生活，啟發農村產業新契機，也開啟人生另一扇窗，因為他決定讓封刀已久的『打鐵工藝』再現江湖，這個傳承兩代的工藝，成為幸福的下一站。

從古早工法打鐵的技藝與農村文化做緊密的結合，不但傳承了打鐵的技藝，也呈現農村文化的一面，並且找到事業的另一端，改變了生活，增加了經濟所得，也創造了機會。



媒體採訪打鐵工坊左為福原社區發展協會理事長林○宏



池上農會人員帶著客人來體驗客人忙著捕捉打鐵的火花



小朋友體驗打鐵的滋味磨刀霍霍

圖4-11打鐵工坊
資料來源：本研究實景拍攝

4、 福原社區「阿婆婆美食坊」傳統米食體驗：

業主黃○美，是一位退休的幼教老師，原本在家中開設美術班，教小朋友美術創作。但因年事漸長，孩子又都出外求學或工作，單獨在家，就開始研究米食製作。

黃女士表示：

本來只是有興趣玩一玩，把媽媽教下來的米食料理再做出來給子孫享用。後來何老師（按：指古園民宿的業主）選上了休閒農業區的主委，就來找我，發展米食DIY的體驗活動。又拉我進福原社區，參加農村再生的課程，也跟社區一起做社區營造。然後就和何老師的民宿結合起來，做體驗活動的配合，所以又開發了糙米布丁、糙米漿、米饅頭等等米食體驗活動。

客人很多是社區參訪的、學校來戶外教學的，還有很多騎自行車來旅行的，都很喜歡這樣的活動；有得玩、有得吃，還有很多相片可以拍。大家都很高興啊！我也很高興啊！

我覺得這樣的搭配蠻好的，很輕鬆，又可以把傳統技藝傳下去；而且小孩、媳婦也準備要回來接，有事業可以做，這樣很好哇！不然，來體驗的客人愈來愈多，我一個老太太也忙不過來。（20130305-002）

本研究個案的民宿經營，基於成本效益和業主時間難以搭配，並未供應早餐。但透過與「阿婆婆」的結盟，住客可以用很便宜的價錢，享用到手工饅頭和糙米漿這樣的早餐；並且在搭配成套裝行程時，能夠提供很道地的米食DIY，而且環境相當優雅，服務親切，充滿古早味，反而深獲住客好評。



屬於池上米鄉休閒農業區的美食坊美食作坊就在花園內

（下頁續）



阿婆婆黃○美女士「一個人的產地餐桌」獲獎



阿婆婆米食體驗場域米饅頭



有機糙米、饅頭早餐糙米布丁製作體驗

圖4-12阿婆婆美食坊
資料來源：本研究實景拍攝

（五） 小結：

由本節各項探討內容，可以歸納出以下幾點結論：

1、 研究個案的主題鮮明：

無論從民宿的命名、客房床位設計、網頁宣導、設備規劃或是業主的接待方式，都十分強烈地傳達了「單車民宿」這樣的理念。所以其「主題性」十分強烈鮮明，讓顧客能清楚辨識，並下單投宿。從業主提供的住客資料，以及結盟業主的訪談內容當中，都可以很明確地察覺此一鮮明的主題性格。

2、 研究個案的特色強烈：

本文個案在異業結盟方面，下了很多工夫；不但宣傳理念，還很實務地去帶領各結盟伙伴。所有結盟點的選擇，都緊扣住「農村」這一個主題，並且設計成套裝行程來推動。這部份的努力，讓這一家民宿，成為池上進行鄉村旅遊很重要的資源點。

3、 異業結盟伙伴各具擅場：

結盟的對象，有提供休息談心的咖啡館，有提供鄉村美食的米食坊，有提供農事體驗的果園、水田，每一個業者各自都有很清楚與深入的專業，讓參與體驗者可以得到很高的深入度與深刻的回憶。

4、 整合傳播與推廣行銷尚需加強：

就觀念上來說，本研究個案業主在所謂「策略聯盟」上的作為是一個絕佳的主張；但就作法上來說，卻還有積極度不足的問題。因為其實就業主公開的資訊：例如網站內容、對住客的說明、參與活動、其他方式的宣導，都還很欠缺。只有在遊客主動提出需求時，才會為遊客安排策略聯盟對象提供服務。而策略聯盟對象也並未相對地為本研究個案的住宿設施多加著墨，只是在遊客問及住宿的時候，才會為遊客介紹住宿。這樣的「結盟」，事實上對整個「策略聯盟」來說，並沒有辦法激發遊客更強烈的動機來參與業主們所提供的服務。

然而，從作法上來看，本研究個案所提出這個「策略聯盟」，還有很多空間需要再強化，才能真正達到所謂「策略聯盟」的優點，並擴大利基。

第二節 建構研究個案的經營策略分析

一、建構行銷策略

(一) 行銷4P 的模型：



圖4-13 行銷4P 模型圖

資料來源：本研究製圖，McCarthy, 1960

(二) 4P 的內容與本研究個案的分析：

1960年麥卡錫提出的4P 理論，基本上是一種「賣方思維」，也就是說，其思考起點在於生產者，而非消費者。也就是一種完全基於「生產→行銷」的觀點，所從事的思考方式；茲分述如下：

1. 研究個案的產品規劃（Product）：

(1) 學理淺釋：

產品（Product）是企業要推銷的標的，包含了有形的商品，和無形的服務。著眼點在於開發及生產商品以賺取利潤。

(2) 研究個案分析：

就民宿來說，提供的商品是「住宿」—包含了空間、設備與服務。一般的思維常因「產品」因素，而聚焦於「如何規劃出一個具備相關服務與設備的住宿空間」。

以「產品」觀點來規劃民宿，其規劃方向就會傾向「業主期望達成的樣貌及品質」來進行規劃及建造。

本研究個案在產品規劃上，採用類似學生宿舍的規劃方式：即在住房內架設上下鋪型態的床鋪。如此設計，據業主表示，有三項優點：

- A. 充分運用空間，提供更多床位。
- B. 清理維護容易，備品不需太多。
- C. 可充分運用所有床位，不會造成空床。

2. 研究個案的價格定位（Price）：

(1) 學理淺釋：

價格（Price）是商品的訂價，包含了直接成本、間接成本與獲利率。

就民宿來說，訂價的基本策略是：直接成本或稱為可追溯成本，係指能直接辨認或直接歸屬至成本標的之成本，包含了租金、直接人工（業主、雇員）、修繕、備品、餐飲材料、3C 網路租金...等。

間接成本為無法直接辨認或直接歸屬到某一個成本標的，而須透過某些方法進行分攤者，包含了建築、修繕、間接人工（管理、清潔、烹飪、維護...）、水電管銷、餐飲器材、稅捐、空房損失...等成本。

獲利率則為業主期望在成本之外，所獲得利潤的比例。如以數學式表示則為：訂價 = （『直接成本』 + 『間接成本』）×（1 + 獲利率）。再以客房數及每月出租日數計算單價。

例如：若一民宿每月成本（直接 + 間接）估算在100,000元，且業主期望有20%的獲利；則訂價 = $10,000 \times 1.2 = 120,000$ 元；若再依客房數5間分攤，則每房訂價為6,000元/月。以每一客房每月平均出租5次計算，則每房每日單價為： $6,000 \div 5 = 1,200$ 元。

但民宿營運常有有淡旺季之分，因此大多數民宿業主在計算價格時，往往以「季」或「年度」來計算成本及訂價。

(2) 研究個案分析：

本研究個案以產品型態，將房價「化整為零」；亦即將原來四人房訂價1,200元，以床位計價，拆成「300元 x 4床」的訂價。如此一來，設若單身一人前來投宿，只需負擔一個床位的價錢，對單身遊客來說，相對低廉。

若來客在4人以下，均以300元/床計價，則遊客對價格的感受便相當良好。即便是恰好四人，以一房1200元的價位計算，不過就是和一般民

宿等價，但本研究個案提供了一人一床，舒適性相對提高。

另外，在研究個案的設計中，若是來客團體人數不一，可能導致房間出現空床，或是滿房後尚有一、二人無床位；這時，依本研究個案的設計，便會開放另一房間，但與住客協調，接受自己團體之外的住客同住。如此一來，便可達到「佔房不空房」的策略目標，在現今的民宿房型及訂價上，是非常特別的作法。

但因電費高漲，經營成本提高，本研究個案已在2013年3月1日起，調漲為每床400元。

3. 研究個案的通路分析（Place）：

(1) 學理淺釋：

通路（Place）是指將產品從製造者(生產者)移轉至使用者(消費者)的過程中參與這個行為過程的所有場域，構成所謂的「通路」，也稱為「行銷通路」或「配銷通路」。簡單的說，就是商品銷售的管道。

一般商品的行銷通路包含兩大類：店鋪通路與無店鋪通路。但以民宿業的「通路」觀念來說，指的則是「讓顧客得知訊息，並得以在旅遊途中找到並住下的聯絡管道。」（本研究定義）。

(2) 研究個案分析：

就本研究個案來說，現有的通路僅一項「網站架設」。此外並未規劃其他通路。據業主表示，過去曾長時間在各地旅行，並且經常上網瀏覽旅行相關的各種網路訊息。所以業主認為，以他的主題定位，勢必會有相類似的遊行者，會在各相關的網站、部落格、RRS 社群網站上發表心得，或提供資訊。本研究個案業主認為，這些訊息的發佈，比做什麼廣告都有用。

因此，本研究個案之行銷通路，主要是以網站提供訂房資訊，以及靠住客在網路上的留言口碑為主；另外是運用各官方或民間的推廣機構，所提供的 DM、海報、網頁、廣告……等資訊流通的管道。

4. 研究個案的推廣/促銷分析 (Promotion)：

(1) 學理淺釋：

推廣 (Promotion 或稱「促銷」) 指企業注重銷售行為的改變來刺激消費者，以短期的行為 (如讓利，買一送一，行銷現場氣氛等) 促成消費的增長，吸引其他品牌的消費者或導致提前消費來促進銷售的增長。

(2) 研究個案分析：

本研究個案並沒有從事任何促銷推廣的行為，其理由據業主表示，民宿只是一個「小生意」，利潤並沒有大到能夠提供折扣的空間。加以研究個案標榜的是「單車民宿」，已經在訂價上讓消費者得到平價供應，所以也就沒有其他推廣或促銷的作為。

二、建構4C 與4R 策略

(一) 4C 分析：

4C 指的是「消費者的需求與欲望 (Consumer needs wants)」、「消費者願意付出的成本 (Cost)」、「購買商品的便利 (Convenience)」及「溝通 (Communication)」。
4C 理論的提出引起了行銷傳播界及工商界的極大回響，從而也成為整合行銷理論的核心。

1. 消費者的需求與欲望 (Consumer needs wants)：

(1). 學理淺釋：

相對於傳統觀念的「產品 Product」而言，消費者的需求與欲望更形重要，也就是把產品先擱到一邊，先行了解消費者的需求，不是思考產品是什麼，而是思考消費者要什麼。

(2). 研究個案分析：

就主題式特色民宿而言，業主需要思考的，就不是業主希望打造的經營方式，而是就主客觀條件去打造消費者需求的形式。特別是民宿一般的觀念，涵蓋休閒遊憩的機能－「食住行育樂購」在內，自然要在經營策略上達到滿足消費者的需求上著眼。並且參酌需求理論，嚐試達到最高層次「自我實現」的需求，為最上策。

2. 消費者願意付出的成本（Cost）：

相對於傳統觀念的「價格 Price」而言，消費者願意付出的成本才是訂價的基礎。

基於這個理由，主題式特色民宿的訂價，也不是業主希望獲致多少利潤，而是在目標消費者願意付出的價格為原則。這當中，若是現有的條件，依消費者的需求而訂定的價格不敷成本、利潤，則要從提高邊際效益與附加價值著手；例如提供特色美食的餐飲服務（食）、提供更切合目標消費者的居住空間或設施（住）、提供能符合消費者休閒遊憩需求的交通形式（行）、提供住客休閒遊憩的行程規劃及導覽解說服務（育樂）、提供住客在旅行生活上，或採購伴手禮的服務（購）。

3. 購買商品的便利性（Convenience）：

相對於傳統觀念的「通路 Place」而言，方便消費者採購的便利性，對消費者而言，更有誘因。

以主題式特色民宿而言，能提供從網際網路、手機 APP、電話等3C 通路取得各項服務的資訊及預約訂房的便利性，即是在提供住客購買的便利性。但有部份通路，如手機 APP，並不是單一民宿能夠負擔的；此時，參與各項由政府機構，或是民間策略聯盟組織所提供的 APP 媒體服務，以及設置於雲端上的便利性服務，是可行的方案。

4. 溝通（Communication）：

相對於傳統觀念的「促銷 Promote」而言，與消費者之間的對話與溝通，更能夠觸碰到消費者的心，並且了解消費者的需求或不滿。

特別是在民宿的經營上，往往「客訴無門」。因為一般民宿由於經營型態的關係，鮮少提供住客申訴的管道。也因此，當住客對服務有所不滿時，往往沒有適當的管道可以與業主申訴或反應。尤有甚者，許多業主甚至對願意向業主反應的住客不友善，或認為其為「奧客」。就「溝通」的角度來說，是非常負面的作法。

通常，會抱怨的顧客只占全顧客的50%；有意見而不抱怨的顧客80%左右不會再來，如果抱怨的事處理得好，有90%左右的顧客抱怨之後還會來。並且，一個非常不滿意的顧客，會把他的不滿告訴20個以上的人；在這些

被告知的人當中，在產生同樣需求的時候，幾乎不會光顧被批評服務惡劣的公司。

服務品質低劣的公司，平均每年業績只有百分之一的增長率，但市場佔有率會下降百分之二。反之，服務品質高的公司，則每年成長率可達百分之十二，市場佔有率則增長百分之六。就開發客源的面向來看，每開發一個新客戶，其成本是保留舊顧客成本的6倍。然而流失一位老客戶的損失，卻必須爭取12位新客戶才能彌補。（胡惠玲，2010）

由此可知，與顧客溝通，其積極意義在於「了解顧客的需求」，消極的意義則在「了解顧客的不滿，並予以安撫並改善自我的條件或服務」。對民宿來說，這樣的經營顯得格外重要。

與顧客進行溝通的方案，可從下列幾個方向來探討：

- (1). 面對面：民宿業主與顧客面對面進行交談對話，可以用閒聊的方式進行，也可以直接徵詢顧客的看法。
- (2). 電話或簡訊：由民宿業者，在顧客離去後，主動以電話或手機簡訊，向顧客致意，並徵詢其觀感。
- (3). 意見調查表：在客房內放置意見調查表，以徵詢住客的觀感與滿意度。
- (4). 網路留言版：網頁、部落格、臉書……等網路媒體，都可以設置留言版，讓住客可以留言發表意見或提出客訴。
- (5). 其他：如手機的 LINE 即時留言軟體、問候卡片、問候書信等。

（二） 4R 分析：

4R 指的是「關聯(Relativity)、反應(Reaction)、關係(Relation)和回報(Retribution)」的行銷新理論，以競爭為導向，在新的層次上概括了行銷的新框架。

1. 與消費者建立「關聯」(Relativity)：

在完成顧客想要和需要的產品與服務方面，行銷機構對顧客而言十分重要。但若是行銷人員能進一步提供相關、有說服力與有意義的傳播，以及相關與有競爭力的定價和相關的配銷系統，就能讓顧客更容易取得產品或服務。

以民宿經營來說，在這方面可以從幾個方向來探討如何與消費者建立「關聯」：

- (1). 定期提供住客各種本地旅遊消息或面對面：民宿業主與顧客面對面進行交談對話，可以用閒聊的方式進行，也可以直接徵詢顧客的看法。
- (2). 電話或簡訊：由民宿業者，在顧客離去後，主動以電話或手機簡訊，向顧客致意，並徵詢其觀感。
- (3). 意見調查表：在客房內放置意見調查表，以徵詢住客的觀感與滿意度。
- (4). 網路留言版：網頁、部落格、臉書……等網路媒體，都可以設置留言版，讓住客可以留言發表意見或提出客訴。
- (5). 其他：如手機的 LINE 即時留言軟體、問候卡片、問候書信等。

2. 提高市場反應速度（Reaction）：

一方面行銷人員希望能在顧客與潛在顧客最能接受訊息時找上他們，反應速度也是指組織有多善於採納新的想法、新的觀念，以及做生意的新方法。這不僅牽涉到公司有多想與顧客溝通，更涉及顧客有多想主動或被動地與公司溝通。

以民宿經營來說，在這方面可以從幾個方向來探討如何獲取新想法、新觀念以及新方法：

(1). 參與各種相關的課程或研討、座談：

許多地方政府、民宿相關的人民團體或學術機構，常會舉辦關於民宿經營或觀光產業方面的課程、研討會或座談會，民宿業者可以透過這樣的教育訓練活動，一方面吸引知識與經驗，另一方面也可提供自身經營上的心得或疑難，與同業及官員、學者討論，激盪新的想法，或尋求解決的方案。

(2). 透過知識性媒體取得相關資訊：

所謂「知識性媒體」，包含了網路上的論壇、部落格、新聞社群等，以及各種相關的書刊、雜誌，廣泛而深入地尋找與吸取新資訊，就可以很快速、即時地接收許多新想法、新觀念和新方法。

(3). 意見調查表：

在客房內放置意見調查表，除了徵詢住客的觀感與滿意度之外，並可請住客提供建議；當然，會認真坐下來填寫的住客，一般來說是不會太多的，但只要有任何一點回饋，對業主來說，都是很直接的資訊來源。

(4). 與住客聊天：

特別是「主題式特色民宿」，通常住客選擇住下的動機和理由，會與民宿的主題或特色高度相關；而相對地，住客也可能已經住過許多其他主題鮮明，或特色強烈的民宿。因此，和住客坐下來泡泡茶、聊聊天，傾聽住客的故事，往往會得到很多資訊。特別是這些資訊直接來自「消費者」，就顯得格外重要。

(5). 其他：

網路留言版、Facebook 社團、粉絲專頁…等可以提供住客或朋友留言的方式，都可以成為吸收新資訊的來源。

3. 關係行銷 (Relation)：

在企業與客戶的關係發生了本質性變化的市場環境中，搶佔市場的關鍵已轉變為與顧客建立長期而穩固的關係，從交易變成責任，從顧客變成擁護者，從管理行銷組合變成管理和顧客的互動關係。

現代的人際互動，往往從面對面、電話聯絡，進入到網路時代；民宿經營者更需要掌握住這個趨勢，善加運用。因此，從與消費者建立「關聯」的內容當中，以書信、電子郵件、Facebook、手機 Line 等足資提供人際互動的媒體，來進行與顧客間的互動：包含提供旅遊資訊、問候生日、節慶、優惠訊息……等，最重要的是，與顧客交朋友。如此一來，散布出去的資訊就不能只是「商業訊息」，而應該多加入「關懷」。從小故事、溫馨圖片、健康資訊…等訊息，達到「交朋友」的目的。

這雖然是「關係行銷」的一個環節，但也是「人性關懷」的一種方式。

4. 回報是行銷的源泉 (Retribution)：

市場行銷的真正價值在於其為企業帶來短期或長期的收入和利潤的能力。一方面，追求回報是行銷發展的動力；另一方面，回報是維持市場關係的必要條件。因此，行銷目標必須注重產出，注意企業在行銷活動中的回報。

回報系統，對民宿而言，最重要的是「營運紀錄」。

民宿是一種屬於「家庭副業」的微型企業，許多複雜詳盡的經營報表，在民宿經營上是無用武之地的，但反而由交通部觀光局要求合法民宿每六個月就要填報一次的「民宿營運報表」，對民宿的幫助來得大些。原始報表

格式請參閱附錄二。

但「民宿營運報表」只是一個總表，業者可以報表型式，自行發展包含週報的月報表，再匯整為半年報，以進行管理與分析，將更有助於「回報」，以透徹了解經營策略是否奏效，或需要修正之處。營運月報表格式參閱附錄三。

三、以五力架構建構整體策略：

麥可波特（Michael Porter, 1979）所提出的五力架構，事實上在連結事業體所要面對的三大難題：即「現象（what）」、「理由（why）」與「方案（how）」。「本文的主題「經營策略」就是一個「現象」 what，分析其原因，即是要找出 why，而解決方案即是 how。細部就由「品牌」、「產品」、「立地條件」、「行銷作為」及「服務」等五大競爭力著手發展出那個「how」。

一如本文的案例—古園單車民宿，在訂價上採取了「化整為零」的策略，將一間訂價1200元的房間，以上下鋪的方式建造，所以產生了「300x4」的房價。以1200來看待一間「雅房」型的民宿房間，只是一般行情價而已。但經由「供應者的議價力」，將房價塑造成「300元」的「顧客認知」。就會產生兩種效應：

- （一） 整房銷售，則房價如一般民宿。
- （二） 零星出售，則即使只有一位住客；對住客來說，付出的只有一般民宿房間的1/4價錢。

對本文個案來說，有300元的營收，勝過完全沒有。而相對於一般民宿「全或無」的營收方式來看，本文案例無疑的在這方面創造了較強的競爭力。

而就「產品知覺價值」來看，新進的競爭者若要尋求替代方案來取得如本文個案一樣的優勢，則除非與本文個案的業主有同等的「產品知覺價值」，否則則難以與本文個案競爭。

而這一項「產品知覺價值」的探討與認知，則在於業主對「潛在競爭者」與「現存競爭者」與其本身條件的差異，是否有深入的認知。由此，便可以從「立地條件」、「行銷作為」和「服務」三方面來著手策劃。也就是說，業

主從「**what**」出發，對「產品」與「品牌」進行思考，再提出「**why**」，以建立產品的知覺價值，然後建立了「**how**」，以「立地」、「行銷」、「服務」創造顧客的知覺價值。

因此，就本文個案為例，其「與顧客的議價力」透過「化整為零」的策略，達到了一定的優勢。而「與供應者的議價力」則以「佔房不空床」的策略加大了承載量，而使同等成本下的供應量增加。

但就「潛在進入者的威脅」與「替代品」的部份，其實本文個案的替代性相當的高。

目前所知，花東縱谷地區已經陸陸續續出現了不少標榜「背包客棧」的平價民宿，甚至也有類似上下鋪客房格局的民宿出現，而且其床鋪材質較本文個案所用的「鐵架床」還高檔；採用原木，請木匠釘製。因此在「產品」的品相上，本文個案的獨特性很容易被取代。

再者，以價位的優勢上；由於102年春節過後，本文個案基於成本考量，每人單價已從300元調高到400元，就這部份而言，其價格優勢也不復再見；對單車旅行的住客來說，若是三五結伴，可以租到套房格局的房間，而分攤房價也只在400-600元間，則通常就會考慮入住，而未必會考慮本文個案了。從這一點來看，則本文個案的競爭優勢相對弱化許多，值得深思。

第三節 建構主題式特色民宿之創新經營策略分析

依前二節的分析，本研究歸納出研究個案的經營策略脈絡。並以此來建構「主題式特色民宿」的創新經營策略，茲分述如下：

一、善用或塑造立地條件：

池上鄉位於花東縱谷的中央位置，也是花東縱谷間惟一的完整平原，因此無論在發展產業，或是觀光旅遊，都有其不可取代的優勢。而池上的精華區，正是位於交通要道的福原村，位於福原村核心地段的古園單車民宿，自有其卓越的優勢。

同理，當一個民宿成立時，首先要分析其立地條件，並掌握住優勢，以此優勢來定位該民宿的特色與主題，就能依立地條件建立優勢。若是立地條件其實並無任何優勢時，思考如何「塑造」立地條件，或是發展其他吸引人的地方特色。

例如花蓮縣玉里鎮的赤科山，原本只是一個默默無聞的小丘，卻在日治時期，因為長滿了「赤科樹」，堅硬的材質可用來製造步槍的槍托，而開始有名。

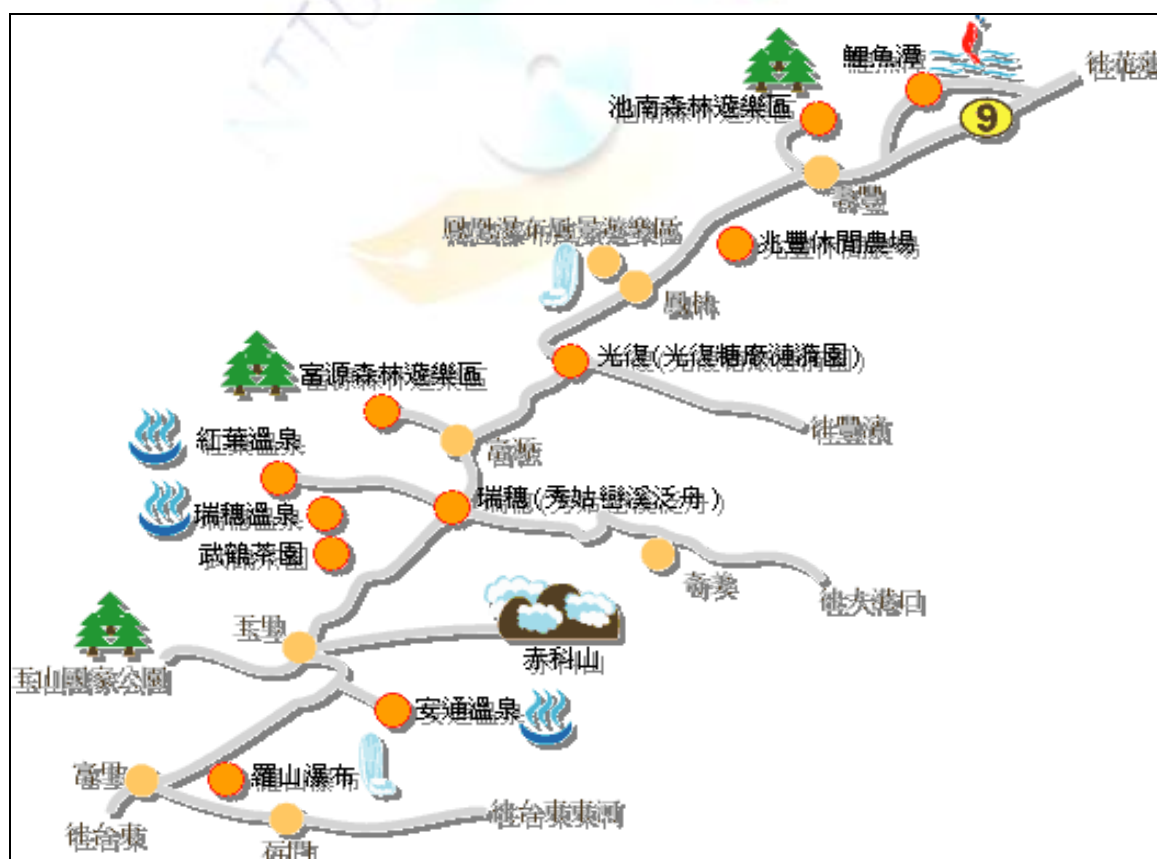


圖 4-14 花蓮縣玉里鎮赤科山及鄰近景點示意圖

資料來源：締峯科技，2013。



金針花海茶園風光



赤科山農場民宿汪家古宅

圖 4-15 玉里鎮赤科山實景照片

資料來源：締峯科技，2013

到了戰後，民國四十八年一場「八七水災」，許多西部的農民一夕之間流失了田產房舍，無地耕作營生，於是大批往地廣人稀的後山遷徙。

由於東部平原的耕地已為先期移民所據墾，於是只好遷往山麓或丘陵地帶，從事山園墾殖。一批從嘉義來的移民最早開發赤科山，在那個時候沒有道路，只有羊腸小徑，所有的物資與農產品，全都得靠人力以肩挑方式運送。一個山中的小村莊，經過三、四十年篳路藍縷的開發，當年荒蕪的赤科山已變成了黃澄澄的金針山。

再加上當地社區發展協會、玉里鎮公所與交通部觀光局「花東縱谷風景特定區管理處」的共同努力下，赤科山儼然成為台九線上一個耀眼的景點。

這個案例告訴我們，「立地條件」其實是可以塑造的。

二、業主自我提升，建立品牌競爭力：

古園單車民宿是目前花東地區惟一標榜「單車」的民宿，就經營策略來看，其定位十分清楚。並且業主的丈夫具有英語導覽解說能力，並曾擔任歐盟智慧財產署協察團在花東考察的導覽解說工作；因此在經營上也具備有接待外國旅客的能力。而業主本身也積極參與社區營造，並且在烹飪上用心；業主尚經營一個自然農法的咖啡園，可提供農特產品與農園體驗活動。

長此以往，古園定能創出一個獨特的「單車、農園、國際、美食」的特色品牌。

同理，民宿經營者無論能不能找出環境特色，都可以在自己身上努力，從手工藝、美食烹調、住宿格調、人文美學等面向上，尋求自我提升，以創造特色。而上述各面向的提升，則有賴於業主是否能夠在自身的條件上強化、提升不斷地學習成長，不斷地思考創新。如此一來，在民宿的「硬體」之外，另外發展出吸引人的「軟體」，強化品牌，才能在眾多民宿中脫穎而出，成為「優良品牌」。

三、服務主力客群，建立服務競爭力：

古園單車民宿目前是花東地區惟一標榜「單車」的民宿，就經營策略來看，其定位十分清楚。「定位」是很重要的事，意味著設定一群需要民宿提供服務的客群；「江水千嚮，取一瓢飲」的觀念，就是「定位」的最佳詮釋。

當鎖定主力服務的客群後，全力在硬體、軟體上，發展相關的服務，自然可以吸引到相對的擁護者。另外就是提供「業外」的服務。例如本文個案，除了自身民宿之外，尚結合了當地各個不同類型的體驗活動業者，共同創造多元的服務；並且針對主力客群，強化「整體服務（Total solution）」，也就是規劃出「半日遊」、「一日遊」、「雙日遊」、「多日遊」，以及「長宿旅行」等的套裝遊憩服務，讓住客得到超過期望的感受。如此就能有效地建立起「服務競爭力」。

四、發展邊際效益，建立行銷競爭力：

古園單車民宿除了提供民宿的機能之外，並且能提供導覽解說的服務。業主丈夫即是福原社區導覽解說團的創辦者，當客人有需求時，隨時能夠調度解說員提供服務。而古園本身並不銷售農特產品，但卻有能力取得池上有特色的商品，銷售給客人，或者帶領顧客去尋覓特色商品。這樣的服務提供，也給古園帶來很高的邊際效益。

特色民宿不一定需要販賣什麼，也可以什麼都賣；只要是客人需求的，周邊可以

提供的，都可以成為一個特色民宿的邊際效益。然而，在「行銷管理」的領域裡，我們不能忽視「主動行銷」的重要性。以本文個案來說，在「主動行銷」上，就顯得相當薄弱。

以目前國內民宿經營來看，不少民宿採取「住宿券」；以餐飲搭配住宿、與旅行業結合，並投入旅展，主動行銷，如圖 4-16、4-17。



只要 1350 元起即可享有【花之戀民宿】原價最高 3680 元一泊二食住宿專案：(A)鬱金香蜜月雙人房/蓮花閣中庭雙人房住宿乙晚+活力早餐二客+精緻下午茶/(B)水仙溫馨四人房/康乃馨四人房乙晚+活力早餐四客+精緻下午茶。暑假期間也可使用！

圖 4-16 民宿住宿券

資料來源：花蓮市花之戀民宿，2013



圖 4-17 宜蘭中山休閒農業區參加旅展及旅遊住宿券樣張

資料來源：宜蘭中山休閒農業區，2013

因此，主題式特色民宿投入發展邊際效益，與周邊業者結合，並進行更積極的行銷作為。依本研究探討的各種行銷理念，整合建構出一套「攻防兼備」的行銷方案，才能更有效率地經營發展。

五、注重民宿特色，建立產品競爭力：

民宿的基本功能自然是提供住宿服務，從客房的格局、擺設，到各項設施的便利性，都是一個民宿應該完善的部份。古園單車民宿由於標榜「單車服務」功能，便另行闢設單車停放保管的服務空間；這一個功能，大大提昇了單車客的信賴度。同理，對一個「主題式特色民宿」來說，基本條件是否具足，決定了主題的鮮明度，與特色是否彰顯，進而決定是否能夠得到客人的信賴。

以本文個案來看，除了客房格局有明顯特色之外，其餘的部份，其實乏善可陳。

首先談環境的整理；本文個案的內外部環境，實際上相當凌亂。屋中四處堆放雜物，一樓屋後的廚房部份更是不堪入目。以此現況來看，先不談「特色民宿」，連一般民宿基本的環境清潔維護都沒做好。這是本文個案的一大敗筆！

再談到餐飲上，本文個案並不提供餐點；因為業主夫妻都在學校兼課，所以往往連咖啡、飲料都得住客自行調理。

依照一般國內外的民宿經營來看，餐飲服務其實是民宿的重要獲利來源；甚至是吸引住客前來的重要誘因，如下圖 4-18。若是欠缺了這項服務，那麼，想要靠住宿營收來獲利，可能性不高，獲利也不豐。

因此，從「食、住、行、育、樂、購」這六大面向去思考如何建立民宿特色，並增加獲利，強化競爭力，是主題式特色民宿經營策略的一大課題。



民宿客廳公共空間客房內裝



日本九州「芽」民宿門面外觀夜景



「芽」民宿晚餐花蓮祕密海咖啡民宿

圖 4-18 有特色的民宿各部及餐飲

資料來源：本研究實景拍攝，花蓮花之戀、祕密海民宿、日本九州芽民宿，2012

第五章 結論與建議

本章共分二節；第一節為結論，對研究問題提出研究結論，即主題式特色民宿的經營策略發展方向。第二節為建議，依地方、學界、業界及對後續研究者，提出建議。茲分述如下：

第一節 結 論

一、 主題式特色民宿在所訴求的目標客群中具有吸引力，且其核心價值及未來發展，亦具有永續性。

民宿在鄉間的地位，往往就像過去的「甘仔店」，除了提供住宿服務之外，還可以提供資訊服務的功能。因此，從本文個案的深入探討，及各類文獻所提供的研究發現，我們可以了解，當一個民宿，具有鮮明的主題與強烈的特色，便能夠吸引目標客群前來投宿，甚至進一步透過民宿安排而從事休閒遊憩。

而從以上的諸般探討中，我們也可以發現：

透過對研究個案的現況、架構、SWOT 及經營策略等四項分析，可以歸納出：一個「主題式特色民宿」，其核心價值應超越一般民宿，即民宿將不只是住宿點，更能夠進一步成為鄉村休閒遊憩事業的發展核心。

以此方向發展，主題式特色民宿會隨著休閒遊憩事業的發展，或帶領，或追隨，而走向永續發展之路。

因此，本研究要探討的第一個問題，答案是肯定的。即：

- (一) 就目標客群來說，主題式特色民宿的確具有其吸引力。
- (二) 其核心價值超越一般定義中的民宿經營範疇，而躋身於休閒遊憩事業中。
- (三) 其經營可以永續發展。

二、 歸納五力架構分析理論與戴國良之經營策略理論，並以 SWOT 陣列分析來探討主題式特色民宿的內部條件及外在環境，藉以找出經營對策方向。

本研究先透過研究個案的 SWOT 分析，找出主題式特色民宿研究個案的諸元，並且在第四章進行了對行銷策略－4P/4C/4R 及經營策略之五力架構，詳細的探討，而得出以下的對策方向：

- (一) 主題要鮮明。
- (二) 特色要強烈。
- (三) 進行異業結盟，以強化競爭力。

其細部論述，請參閱第四章。

三、 探討主題式特色民宿的創新經營策略：

本研究在歸納所有探討與分析後，演繹出主題式特色民宿的創新經營策略：

- (一) 善用或塑造立地條件，建立環境競爭力
- (二) 業主從內外自我提升，建立品牌競爭力
- (三) 多面向服務主力客群，建立服務競爭力
- (四) 以團隊發展邊際效益，建立行銷競爭力
- (五) 注重民宿內外部特色，建立產品競爭力

本研究並且在篇章中提出「主動行銷」與「團隊合作」的概念，以延伸闡述此一整合性的經營策略，以作為業者規劃的參考。

第二節 建議

一、對政府單位的建議

本研究在進行文獻探討時發現：臺灣的未來，在休閒遊憩事業的發展。而透過文獻與個案研究，又發現在整個未來的觀光休閒事業的發展上，民宿將扮演極為重要的角色。尤其是「主題式特色民宿」，更應被視為未來發展的契機與核心。

但無可否認，大多數民宿業者，其實並未具備建立完整經營策略的能力，更遑論能整合周邊各行各業，進行「主動行銷」與「團隊合作」。這就有賴政府相關單位，結合學術界，共同研擬周延的政策與有效的輔導方案，來輔導業者、帶領業者，走向整合性的主動行銷與團隊合作。

官方可透過社區發展協會的機制，將協力資源下放到民間，並透過主題式特色民宿的推動，結集遊客消費者。同時學界亦可將學術會議、學術活動及學生活動，視特性與地域性，尋求社區及主題式特色民宿相配合，辦理學術活動或學生營隊。

如此才能有效地將臺灣未來的觀光事業，擴散到全國每一個角落，發揚臺灣之美，激發民間活力，豐富未來的社會。

二、對學術界的建議

學術界具備了「知能」。然而，在觀光休閒遊憩事業上，與民間業者似乎還存在著斷層。本研究在探討文獻的過程中，找到了許多對業者相當有用的資訊與觀點，但似乎並未落實到讓業者具備同等知能的階段。當然，目前也有許多大專院校設立了觀光、休閒相關的科系來培養人才。但眾所週知的，一般民宿業者根本無力聘用這些人才；而培養出來的人才，也很難為民宿業者所用，大部份會投入旅館業或旅行業。

因此，協助現有業者及教育潛在業者，就成為學術界責無旁貸的重責大任。要達成這樣的艱鉅任務，端賴學術界，上對政府提出建言，下對民眾提供教育；並且在當中扮演中介者，提出清晰明確的行銷觀念，與進軍國際的宏觀論述。

三、 對民宿業者的建議

雖然「民宿管理辦法」再三強調民宿是「副業」，但現實卻是許多民眾逐漸將民宿視為賴以為生的事業。相當多的文獻對民宿進行調查後發現：超過 1/2 的民宿業者是從各公營機構退休下來的民眾，用退休金打造後半輩子的生活倚靠。另外還有許多民宿是用遺產設立的，作為未來生活的重心。換言之，「專業經營」是未來多數民宿的經營方向。

既是如此，那麼民宿業主在投資之餘，更應該充實自己在經營管理方面的知能，不能人云亦云，守株待兔。必須想方設法去了解市場的脈動、遊客的需求、行銷的手法與合作伙伴。

孫子兵法有云：「知己知彼，百戰不殆；知己而不知彼，一勝一敗；不知己且不知彼，每戰必敗。」換言之，只有知己知彼，才能立於不敗之地；己，指的是自我的條件與合作伙伴的實力；彼，指的就是市場的脈動、遊客的需求。

未來是一個團隊的時代，任何事業要立足，必須靠團隊合作，才有可能具備競爭力。單槍匹馬，要在觀光休閒產業中立足，是很難的；所以，如何選擇合作伙伴，如何進行異業結盟，以及如何分進合擊，締造商機，端賴民宿業主自我充實事業知能，並善尋善用團隊，才能生存發展。

四、 對後續研究者的建議

當主題式特色民宿的質與量均達到一定的程度時，便可整合成「食、住、行、育、樂、購」等六大面向的休閒遊憩組合，由社區、學界、官方帶領，邁向國際旅展行銷鄉村旅遊，並結合地方特色節慶活動等，向國際人士行銷，進一步拓展市場。

然而，在本研究探討文獻的過程中，發現在主題式特色民宿與觀光休閒產業的關係，與其經營策略方面的研究，尚屬少數。顯見這個領域，還有很大的空間需要繼續不斷地研究、發展。特別是在臺灣的地方觀光產業邁向國際化的論述與研究，幾如鳳毛麟角，渺不可得；因此也特別需要學者投入研究的行列。

托夫勒（2001, 引自鄭礫, 2001）提出了「服務經濟將走向體驗經濟」的觀點，認為服務經濟的下一步是走向體驗經濟，商家將靠提供這種體驗服務取勝。

這一個新觀點衝擊了世界，「客戶體驗」(Customer Experience) 這個詞彙遂成為企業經營管理的新口號。

在這樣的思潮下，「體驗」這一種代表了「滿足自我實現的最高需求」之經濟形態，儼然成為二十一世紀一股銳不可擋的風潮。隨之而來的，將是各行各業，對自己經營策略的重新思考與定位。

例如：在美國戴爾公司總部，差不多每間辦公室都寫著一句口號：「顧客體驗：把握它 (Customer Experience : Hold it !)」。數千名員工脖子上掛著貼照片的識別卡，上面寫著戴爾公司的使命：「在我們服務的市場，傳遞最佳顧客體驗。(Pass the best Customer Experiences in the market we serve.)」

而惠普公司的口號則是「Total Customer Experience , TEC」即「全面客戶體驗」。

美國德州儀器 (TI) 甚至取消了市場部，取而代之的是「接近最終客戶 (End Customer Approach)」部門。在聯想，「全面客戶體驗」成了每個員工的口頭禪。微軟則改變了多年來以年份為產品命名的做法，將2001年的視窗新產品起名為「XP」，XP代表「eXPerience」，即「體驗」，喻示著「體驗經濟」時代的到來。

客戶體驗就是客戶跟企業產品、人員和流程互動的總和。

過去在產品經濟時代，市場規模和獲利率成正比；而在知識經濟時代，老的遊戲規則過時了；擁有忠誠客戶才意味著利潤。而獲得忠誠客戶最好辦法就是讓客戶體驗，身歷其境地去感受企業與產品的核心價值，以及對顧客產生的效益。

企業的競爭已經成為客戶體驗的競爭。

時代的潮流如此，學術研究的方向也要調整。

也就是說，接下來的觀光休閒產業方向，也要朝著「體驗經濟」的方向前進；不只是「主題式特色民宿」如此，其他相關產業也是如此。

民宿可是不只是民宿，而成為地方觀光休閒產業的核心。藉由對「主題式特色民宿」的研究，將可以發掘出更多創新的經營思維。從休閒產業六大面向的結合，到成為旅客與地方的服務連繫介面，都可以成為民宿經營的一部份。

本研究在研究個案的主題特色，與異業結盟上看到了這一點，期待後續的研究者能夠更深入，也更宏觀地繼續研究。



參考文獻

一、中文部分

- 三家英治（2003）。經營策略的基本知識。（高德明譯，台北：中衛發展中心出版）
- 王尹（2009）。管理實務典範：系統思考及理論運用。台北：好優文化。
- 王志湧（2006）。鄉野觀光景點與紀念品之研究－以烏來風景區為例，世新大學觀光學系，鄉野觀光與農業轉型論壇會刊，p.92-105。
- 司徒達賢（2001）。策略管理新論。台北：智勝出版社。
- 成之約、賴佩均（2008）。我國觀光休閒產業從業人員職能分析及訓練職類之研發計畫。行政院勞委會職訓局泰山職業訓練中心委託計畫。
- 江大樹、鄭健雄（2009）。觀光民宿管理之政府職能與角色分析。行政院研究發展考核委員會。
- 江冠明（2005）。民宿類型分析與個案輔導講義。臺東縣南島社區大學發展協會。
- 江榮堡（2007）。雲林縣古坑地區民宿經營之績效評估。南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 何郁如、湯秋玲（1989）。墾丁國家公園住宿服務現況之研究。戶外遊憩研究，第2期第1號，p.51-62。
- 吳依慈（2008）。民宿之公共空間使用類型與主客互動比較研究－以九份地區民宿為例。臺灣師範大學工教所碩士論文。
- 吳明一（2011）。回顧臺灣民宿經營並預知未來趨勢。臺灣民宿季刊，第4期，p.5-6。
- 吳乾正（2001）。臺灣民宿經營現況與願景。休閒農業研討會，中興大學農經院。
- 吳乾正（2001）。農園的民宿經營。農業經營管理會訊，第27期，p.10-11。
- 吳乾正（2006）。臺灣鄉村民宿發展策略之研究－以台北縣金瓜石為例。臺灣海洋大學經濟學研究所碩士論文。
- 吳健祥、謝明成（1995）。旅館管理學。台北：眾文圖書公司。
- 吳碧玉（2003）。民宿經營成功關鍵之因素－以核心資源觀點之理論。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 呂星璜（2002）。民宿業者經營歷程與休閒運動涉入之研究。文化大學運動教練研究所碩士論文。
- 呂輝堂、唐學斌（1990）。企業管理：觀光學的實例。台北：揚智文化。

- 宋懷德（2007）。南投縣清境地區民宿業與觀光發展策略規劃之研究。逢甲大學公共政策研究所碩士論文。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。**身心障礙研究**，第3期第2號。
- 林珣秀（2005）。東部地區一般旅館與民宿經營現況調查報告。交通部觀光局委託研究報告。
- 林珣秀，魯炳炎，吳碩文（2007）。政策論證之研究：我國民宿管理辦法之論證分析。政治大學國際事務學院編。
- 林契文（2005）。民宿法規之研究－探討業者與遊客對法規的認同。嘉義大學管理研究所碩士論文。
- 林秋雄（2001）。從日本農遊經驗看臺灣。**農訓雜誌**第135期，農訓協會出版。
- 林豐瑞（2002）。臺灣民宿發展的管理啟思－藉德國、日本的發展經驗。「**農業推廣文彙**」，第47輯，p.197-208，臺灣農業推廣學會。
- 吳芝儀、李奉儒譯 Patton, M. Q.(1995), *Qualitative evaluation and research methods*, 質的評鑑與研究。台北：桂冠出版社。
- 邱湧忠（2000）。休閒農業經濟學。台北：茂昌圖書公司。
- 岸川善光（2010）。經營戰略：21世紀的經營策略。（許中南譯，台北：德威出版社；吳氏代理）
- 施涵蘊（1997）。飯店管理概論。台北：百通出版社。
- 段兆麟（2002）。體驗經濟觀點的休閒農場遊憩管理構思。**中國農業經營管理學會農業經營管理年刊**，第8期，p.197-222。
- 胡政源（1999）。企業管理綜合個案研究。台北：文京出版社。
- 胡政源（2001）。企業管理綜合個案研究暨企業實務專題研究（第二版）。台北：新文京出版社。
- 張博文（2007）。飯店服務品質、顧客滿意度、信任及再宿意願關係之探討－以飯店之特約廠商為例。南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
- 張尊禎（2003）。山海景觀民宿。台北：上旗文化。
- 張棋瑛（2007）。特色民宿服務管理之個案研究。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 夏業良，魯煒，江麗美(2013)譯。**體驗經濟時代（十週年修訂版）** B. Joseph Pine II,

- James H. Gilmore. *The experience economy : work is theatre & every business a stage, Updated Edition*. (。台北：經濟新潮社)
- 郭永傑 (1991)。山地民宿村莊經營之計劃理念與經營計劃。農委會，休閒農業經營手冊，p.106-111。
- 陳家瑜 (2010)。我國觀光發展政策之研究。世新大學，行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
- 陳清淵 (2002)。從民宿管理辦法看民宿經營的未來發展。農業經營管理會訊，第33期，p.21- 23。
- 陳墀吉、掌慶琳、談心怡 (2001)，國內民宿之經營及發展現況之探討-以九份風箏博物館為例。中華民國戶外遊憩學會：休閒旅遊觀光學術研討會論文集(1)，p.262-283。
- 曾喜鵬 (2009)。臺灣民宿產品的創新。臺灣民宿季刊，第3期，p.5-9。
- 湯大緯、吳盈瑩 (2011)。澎湖西衛海民宿村之創新經營模式。臺灣民宿季刊，第5期，p.11-12。
- 黃裕杰 (2008)。桃米地區民宿發展與評鑑機制之探討。逢甲大學建築學系碩士論文。
- 黃盛皇 (2007)。發展具有地方特色民宿策略之研究-以花蓮縣瑞穗鄉為例。屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文。
- 黃鴻程 (2003)。服務業經營：理論探討&個案研究。台中：滄海出版社。
- 楊政寬 (2008)。觀光行政法規。台北：楊智出版社。
- 楊凱傑 (2004年)。民宿業者策略聯盟經營方式之探討-以宜蘭民宿策略聯盟為例。政治大學地政學系碩士論文。
- 蔡桂妙、黃淳綾 (2004)。民宿旅客住宿之體驗研究-期望與滿意度。專題研討，高雄應用科技大學觀光管理系。
- 葉正明 (2003)。農會信用部經營策略個案研究。臺灣大學農業經濟研究所碩士論文。
- 詹益政 (1995)。旅館經營實務。台北，自行出版。
- 廖子萱 (2006)。臺灣民宿業者對於發展環保民宿之態度、行為與意願之研究。文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- 廖榮聰 (2002)。民宿旅客投宿體驗之研究。朝陽科技大學休閒管理系碩士論文。

- 蔡泰生（1995）。**策略管理學**。台北：華泰出版社。
- 趙麗雲（2005）。人口老化危機中，臺灣的休閒運動發展國政研究報告。財團法人國家政策研究基金會。
- 劉沛伶、陳淑芳（2004）。**觀光總複習**。台中：文野出版社。
- 劉秣榛（2004）。國內休閒相關科系成立因素與課程規劃背景之研究。臺灣體育學院休閒運動管理研究所。
- 劉清雄（2002）。**臺灣休閒農業易遊書**。行政院農業委員會。
- 歐聖榮、姜惠娟（1997）。休閒農業民宿系統旅客特性與需求之研究。**興大園藝**，第22卷第2期，p.135-147。
- 潘淑滿（2003）。**質性研究—理論與運用**。台北：心理出版社。
- 鄭志輝（2002）。墾丁地區休閒渡假旅館經營策與經營績效關係之研究。長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- 鄭健雄（1998）。臺灣休閒農場企業化經營策略之研究。臺灣大學農業推廣學系研究所博士論文。
- 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期，p.12-24。
- 鄭詵華（1998）。民宿制度之研究。臺灣省政府交通處旅遊事業管理局。
- 鄭礫（2001）。世界著名未來學家托夫勒又發四項預言。中國：《人民日報/華南新聞》
- 戴國良（2004）。**經營策略企劃全書**。台北：商周出版。
- 簡玲玲（2005）。民宿評鑑指標之研究。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- 韓選棠（1994）。臺灣農村社區與住宅景觀新貌。台北：田園出版社。
- 顏家芝、吳明彥、張國禎（2010）。六大新興產業人才培訓與發展趨勢。行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心委託計畫。
- 嚴如鈺（2002）。民宿使用者消費型態之研究。輔仁大學生活應用科學研究所碩士論文，台北。
- 龔筱娛（2006）。民宿特色與遊客住宿偏好之研究—以宜蘭地區為例。世新大學觀光學研究所碩士論文。
- 觀光局（2001）。**中華民國90年觀光政策白皮書**。台北：交通部觀光局。
- 觀光局（2010）。**中華民國99年國人旅遊狀況調查**。台北：交通部觀光局。
- 觀光局（2011）。**發展觀光條例**。台北：交通部觀光局。

二、網路部分

2011臺灣觀光論壇。

<http://twtf2010.pixnet.net/blog/post/65278449-%E3%80%902011%E5%8F%B0%E781%A3%E8%A7%80%E5%85%89%E8%AB%96%E5%A3%87%E3%80%91twtf>

臺灣綠色旅遊協會。<http://greentravel.mt.ntnu.edu.tw/treasure/vote.html>

行政院主計處。<http://www.dgbas.gov.tw>。

交通部觀光局網站（2010）。<http://admin.taiwan.net.tw/indexc.asp>

經濟部統計處。<http://www.moea.gov.tw/>

黃穎捷（2006）。臺灣休閒民宿產業經營攻略全集。臺灣記者協會網站

http://tnews.cc/0836/newscon1_941.htm

莊信義（2006）。企業財務管理與財務策略。

<http://eboard.ttu.edu.tw/attach/download.php?sn=920&seq=2429&cat=C>

中山休閒農業區 <http://www.jhongshan.org.tw/>

締峯科技資訊旅遊王 <http://travel.network.com.tw/tourguide/mtravel/flowerbloom/>

花蓮花之戀民宿 <http://www.17life.com/7835596b-5274-4489-8d88-017a926e177f>

佳美環境科技公司（2012）<http://www.cmit.com.tw/Web/EPB.aspx>

三、外文部分

- Alastair, M.M., Philip, L.P., Gianna, M., Nandini, N., and amp;Joseph, T.O.(1996). Special Accommodation: Definition,Markets Served, and Roles in Tourism Development.*Journal of Travel Research*, Vol. 35, No. 1.
- Amit, R. & Zott, C.(2001), "Value Creation in E-Business," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6
- Bilderbeek R., Hertog P., Marklund G.(1998), Miles I. : Services in Innovation:Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as Co-Producers of Innovation,*STEP group, SI4S report No. 3*.
- Carman, J. M. & P. Kenneth (1973), *Marketing: Principles and Methods*(7th ed.),Chicago: Richard D. Irwin.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2000), "*The Role of Business Model of Capturing Value From Innovation*," Harvard Business School Press. Journal,
- Kelly, J. & Godbey, G. (1992).*The Sociology of Leisure*. Pennsylvania: Venture Publishing Inc.
- Konczal, E. F. (1975) "Models Are for Managers, Not Mathematicians," of. *Systems Management*, Vol. 26, No. 1
- Mohanbir Sawhney et al(2006), The 12 Different Ways for Companies to Innovate, *Management of Technology and Innovation*, Vol. 47, No. 3,
- Morrison, A. M. (1996). *Hospitality and travel marketing* (2nd ed.). New York: Delmar Publisher. Schumpeter, J. A.(1934), "*The theory of economic development*," Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Selz, D.(1999) " Value Webs - Emerging forms of fluid and flexible organizations", Dissertation, University of St. Gallen.
- Stähler, P.(2002), "*Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*".
- Venkatraman, N. & Henderson, J.C. (1998).Real Strategies for Virtual Organizing.*Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1.
- Weill, P. & Vitale,M. (2001). *Place to Space - Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business Press

附 錄

附錄一：訪談錄音逐字稿

(一) 訪談對象位置圖：



附錄圖 1-1 訪談對象分佈圖

資料來源：本研究重製，花東縱谷風景特定區管理處，2012

（二）訪談錄音逐字稿：

1、 20130106-001古園單車民宿，汪○鋒：

一般的民宿，床鋪都是單人或雙人的平面床鋪，不然就是打成通鋪。這樣的設計，會有一個問題，那就是，如果同一個房間裡，住進了互相不認識的陌生人，那幾乎不可能睡在同一張床上。

即使是通鋪，頂多各據一角，那可能人、8 人的房間，只睡上兩三個人。那麼，如果一個客人來投宿，結果剩下一個 4 人房；那就會變成：一個客人要負擔 4 人，至少要 2 人的房價，但其實他就單超一箇。

話說回來，再有人投宿，那就沒法接待了。對民宿主人來講，也是損失。

所以，我和一些開民宿的朋友聊過之後，決定採用這樣的床鋪設計，讓客人有床位睡，而且同一間房間還可以住進互相不認識的客人。像學術上說的，加大那個『承載量』。」

例外的情形也是有啦！就有那種要去嘉明湖的客人，都是學生；預約了 8 位，但是有 3 個男生，5 個女生.....那就只能安排一間 4 人房給 3 個男生，6 人房給 5 個女生住。

還好後來又住進一位騎單車環島的女生；很勇呢！一個漂漂亮亮的女生，租了輛捷安特的越野車，就從台北一路咕嚕咕嚕騎過來。所以，在徵求過登山隊女生的同意後，這位單車美女就住進 6 人房，少損失一個床位。

你不賣，他（指房間）也是空著，一毛錢都收不到。很多客人是這樣的，一旦走出門了，回頭的機會就很渺茫了。所以加加減減還是收啦！民宿的規矩，沒那麼硬啦！

如果只來了一位客人，那麼，以一個房間計價，顯得費用太高，客人不願或無力負擔；但如果以單人計價，則等於一個四人床位的房間，只能賣一個人的價錢，又很不划算。話說回來，在假日，常常一房難求，尤其是人數少的單車遊客或背包族，往往求『住』無門。

我先生自己曾到處流浪旅行，就有這樣的困擾，所以就想出這樣的設計，針對單車族和背包客來規劃床位。

結果相當的有用；當平日冷淡時，只要有客人進住，就會有收入，哪怕是一個人 300 元，也聊勝於無。但如果是假日客滿，那營收就和一般民宿相差無幾；對客人和我自己，都很划算。

另外就是，以通鋪來講的話，如果住在同一個房間的客人彼此並不認識，那睡在同一張房鋪上，坦白講，是蠻彆扭的事。但如果像我這樣設計，一人一個獨立的床位，就不會了。

我自己本身並沒有看電視的習慣，我覺得一個人整天盯著那個小框框，是一件既無聊又不健康的事。但重點不在於『我喜不喜歡』，而是礙於現實問題。

因為上下鋪設計的關係，電視裝哪裡都不對；架高一點，下鋪看不到，裝低一點，上鋪看不見，裝中間，上下鋪都得伸頭出來看—很容易跌下來！再加上有線電路商，要一間房一間房的計價，那多出來的成本很難分攤。裝無線天線，我們這兒（按：指池上）的收訊品質又不好，索性就別裝了唄。

說來好玩，不裝電視，也沒太多人反彈；反而很多客人都覺得，沒有電視才好睡；不然大家在睡，只要有一個人開著電視，大家都睡不好，麻煩。

我先生會種咖啡、會咖啡加工、而我們倆也都會烹調咖啡；但在空間佈置上，遠不及4.5；與其什麼都做，結果什麼都做不好，不如把客人往4.5公里推。這樣客人也可以在一個很棒的空間裡，喝到我種的，很棒的咖啡。而且喝咖啡是講究『氛圍』的，我這兒不夠好，到他（4.5公里咖啡）那兒才正點。」

2、 20130202-001四點五公里咖啡館，彭○通：

我們其實更像一個團隊：以住宿點（民宿）為核心，發展出接待點，像我這裡（指4.5公里咖啡館）就算是接待型的特色館；也有體驗點，像小潘『丫嬤的開心果園』是農園體驗，『阿婆婆的米食』是傳統文化體驗，『打鐵工坊』是傳統工藝體驗，農會的『金色豐收館』是綜合型的鄉村文化體驗，而且各個體驗點都可以買到『地方伴手禮』。每一個站點的業主，也都是導覽解說員。

這樣一來，我們等於就是一個很完整的『鄉村小旅行團隊』；平時各自經營自己的事業，需要的時候結合起來接待客人，因為平常大家交情好，常溝通，自然結合起來就很有默契。

這樣的想法和結合，其實是由古園民宿的何老師提出的；當時（民國100年）

何老師當選池上米鄉休閒農業區的主委，就任命我為副主委；我們一起討論如何提振池上的觀光休閒產業，何老師就提出了這樣的『異業結盟』想法。然後我們就一步一步的做，古園有客人，就鼓吹客人來參與體驗活動，後來就有客人預約套裝行程，從『食、住、行、育、樂、購』六個方向去找尋合作的人，慢慢建立這個團隊。

而且，他（按，指古園民宿）的客人定位很清楚，是騎單車旅行的旅客，或是背包客。這樣的客人大部份都很年輕、喜歡深度的漫遊方式，更喜歡體驗地方的特色。這很符合我們的調性，所以可以結合起來，吸引更多的客人。

後來，也鼓勵我們休區（按：『休閒農業區』的簡稱）的其他民宿加入，未來可能會整合起來，以休區的名義，對外參加旅展，擴大商機。這對我們各個業者，和池上的整體發展，都是有助益的。

3、20130206-001 丫嬤的開心果園，潘○欽：

其實我曾在台北新店住了十年；當初去台北是為了灌唱片，但是走進演藝圈才發現，那個地方對我這麼一個鄉下成長的人來講，真的很複雜。後來認識了我的前妻，年輕又貌美，就結了婚，並且生了兩個小孩。為了維持生活，所以我跑去保全公司擔任保全，一做就做了八年！

但是我太太還很年輕，覺得我當保全都沒時間陪她，慢慢的就有了一些爭執，最後以離婚收場；小孩歸她。所以我一個月要去一趟台北看小孩，寒暑假時就把小孩接回來池上，多少都可以陪他們有一個快樂的童年回憶。

我回來一段時間，園子還是種茼蒿，覺得比較好賺。可是，種茼蒿要下很重的藥（指農藥），不但成本高，而且對健康也很不好。後來茼蒿價格也沒有以前那麼好；就想要改變一下。但是又不知道要怎樣改變比較理想。有一天，就開了車到處亂逛，想要抒解一下很悶的心情。

這時候又想起來，以前請我在咖啡館駐唱的大姐，最近又邀請我去駐唱。但是我並不想再去過以前那種日子，畢竟也不太年輕了；都快40了。在那裡駐唱，免不了就要和客人互動、喝酒……我並不喜歡喝酒——我是那種不愛喝酒的阿米斯（註：阿美族），我覺得人要保持清醒才是好事。剛好車子開到197（註：東縣197號道，池上往萬安的景觀道路，可直通到巒山、利吉，終點在卑南鄉富源村；全

長59.267公里)，向左轉是去潘大姐的店，向右轉則是到古園；我在等紅燈的時候稍微想了一下，決定向右轉，去找大哥（註：古園民宿業主的先生）聊一聊。結果這一聊，就聊出了『丫嬤的開心果園』。

大哥先算帳給我聽：一把蔬菜15元，一斤才30元；種一期菜，起碼45天，以我菜園三分地來算，充其量是1000台斤；這是高估的數量唷！總共加起來賣出去才30000元，扣除菜苗、肥料和農藥，用45天去分攤，每天賺不到600元；還不如去打工幫人家割草，一天還有2000元工資可以領！

假如轉換成無毒栽培的體驗農園，一個月只要來兩組『社區參訪』的團客（小潘按：事實上，加上農會的團體，都超過），以30人計，每人付350元體驗費用，一組就有10,500元，兩組就是21,000元；再加上後續會再回頭網購的、預約認養（蔬果植株）的、買水田『丫爸的自留米』的.....你每個月營收都會超過5萬元。

而且，我不用那麼辛苦去菜市場擺攤，也不用噴農藥，不用採收（讓客人自己採）；只要把農園整理好，草生栽培（作者按：讓農園長草，定期割除，草地會保持土壤溼潤、微生物生態豐富均衡，植栽成長健康，稱為『草生栽培』），適時適種，一定會很有前途的；重點是，保持得愈自然，收穫就愈多。

所以我就接受大哥的建議，開始調整農園的型態，並且開臉書的社團，把園子裡的點點滴滴都拍照上網。然後大哥也幫我招攬參訪團體和設計套裝行程，我除了開心果園之外，也兼做導覽解說員帶客人遊賞池上。

而且，民宿的客人幾乎都是騎單車的。這樣的客人通常年輕、喜歡體驗地方的特色。這樣子的客人，就是我們要的；不然什麼進香團、老先生、老太太，他們從小做到老，不會喜歡這個啦！

慢慢地，『丫嬤的開心果園』有了知名度，有很多粉絲在線上預約掛牌（按：指認養果菜植株）；訂貨的、來體驗的，常常都有。這真的是個好主意！我很高興當初是『向右轉』。

4、 20130305-001 福原打鐵工坊，鄭○昇：

我爸爸本來就在打鐵，我小時候不愛讀書，所以也跟著爸爸學打鐵。後來老人家走了，留了一些財產給我，我覺得打鐵沒什麼前途，就把打鐵鋪收起來，改

開五金行。剛好景氣不壞，賺了不少錢。後來因為景氣變差，池上人口一直外移，工程也少很多；五金行不但開不下去，還背了很多債。所以把可以變賣的東西都賣了，把債還一還，又回到原來的樣子。

但是年紀也大了，都不知道該做些什麼；剛好參加了社區營造，那個何老師（指古園單車民宿的業主）就建議我回頭打鐵。他說現在最流行傳統文化重現，而且，我們鄉下對鐵器的需求很大，工廠機器打的又不夠好用；如果我能手工打造鐵器來販賣，並且打造一些紀念品作伴手禮，一定很有銷路。

我重新開始，打的第一把刀，就是何老師訂的，他種咖啡，還帶學生爬山，都要用到工具刀，我就幫他打了一把；只收他3,800元，他一直說很便宜。但是，我卻賺不少，因為都是自己的工，材料其實很省。

後來農村再生計畫要做社區營造，我就用老家的打鐵鋪來參加，本想到外地打拼，但是池上推動農村再生與社區營造，讓老店有機會再現，就留下來了。

然後，民宿的很多客人，騎腳踏車的，揹背包搭火車的，都很喜歡來這裡看我打鐵，或是來體驗一下；尤其是有帶小孩的小家庭，特別喜歡！所以我也就每天很開心的打鐵，帶客人；從來沒有想過打鐵可以這麼好玩，都當辛苦的工作在做，很累！

5、 20130305-002 阿婆婆美食坊，黃○美：

本來只是有興趣玩一玩，把媽媽教下來的米食料理再做出來給子孫享用。後來何老師（按：指古園民宿的業主）選上了休閒農業區的主委，就來找我，發展米食 DIY 的體驗活動。又拉我進福原社區，參加農村再生的課程，也跟社區一起做社區營造。然後就和何老師的民宿結合起來，做體驗活動的配合，所以又開發了糙米布丁、糙米漿、米饅頭等等米食體驗活動。

客人很多是社區參訪的、學校來戶外教學的，還有很多騎自行車來旅行的，都很喜歡這樣的活動；有得玩、有得吃，還有很多相片可以拍。大家都很高興啊！我也很高興啊！

我覺得這樣的搭配蠻好的，很輕鬆，又可以把傳統技藝傳下去；而且小孩、媳婦也準備要回來接，有事業可以做，這樣很好哇！不然，來體驗的客人愈來愈多，我一個老太太也忙不過來。

資料來源：交通部觀光局，2013

民國名稱： 年度：民國 年（西元 年） 專用標識登記證編號： 登記房間數：
 無資料原因：1月：☐有營業 無客人或☐未營業 2月：☐有營業 無客人或☐未營業 3月：☐有營業 無客人或☐未營業
 4月：☐有營業 無客人或☐未營業 5月：☐有營業 無客人或☐未營業 6月：☐有營業 無客人或☐未營業
 民宿地址：

101

附錄三：民宿營運月報表

[illegible]

資料來源：本研究重製，交通部觀光局，2013