

南華大學旅遊管理學系旅遊管碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTERS OF SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

民宿經營管理關鍵成功因素之研究

-以高雄旗津地區為例

**The Study of the success Factors of Bed and Breakfast Management**

**- A Case Study of Kaohsiung Cijin**

研究生：王文彬

GRADUATE STUDENT: WANG, WEN-BIN

指導教授：丁誌紋 博士

Advisor: CHIH-WEN TING, Ph.D

中華民國一零六年六月

南 華 大 學  
旅遊管理學系旅遊管理碩士班  
碩 士 學 位 論 文

民宿經營管理關鍵成功因素之研究-以高雄旗津地區為例

研究生： 王文彬

經考試合格特此證明

口試委員： 戴錦周  
許漢宇  
丁誌敏

指導教授： 

系主任(所長)： 

口試日期：中華民國 106 年 6 月 26 日

## 謝誌

研究所即將進入尾聲，在研究過程當中，增進自己專業，透過研究論文題目過程中，廣泛閱讀許多文獻，學習更多的研究方法，思考如何應用在研究上，增加自己專業的知識，很高興能進入南華旅遊所就讀，在旅遊研究上獲益良多。

感謝我的論文指導教授丁誌紋博士，一路以來不斷地細心交導我，與我討論論文的每個細節，並不辭辛勞的教導我研究上的專業知識，從指導老師丁誌紋博士我學習到老師努力研究的精神，值得我學習，老師在教導學生總是傾力相授，盡力為每個學生傳道授業與解惑，學生們無不讚嘆老師的教學精神。

真的非常慶幸能夠進入南華旅遊所就讀，改變了我的視野與人生，讓我能夠以更專業的態度去看待旅遊研究之相關議題，激發出我研究的熱情，感謝我的父母家人與指導教授丁老師對於我在研究上與人生上之教導，讓我在研究上與人生上都能夠以更廣闊的視野去思考，也謝謝同班同學們給予一路上的支持，最後再次感謝所有幫助我過的人，謝謝大家！

王文彬 謹誌

中華民國 106 年 6 月

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班  
105年第二學期碩士論文摘要

論文題目：民宿經營管理關鍵成功因素之研究—以高雄旗津地區為例

研究生：王文彬

指導教授：丁誌紋 博士

論文摘要內容：

本研究針對高雄旗津地區十家民宿業者以問卷訪談方式進行分析及經營文化之探討，研究結果顯示，利用AHP層級分析法建立研究架構，對於評估準則項目進行分析，得出評估項目之權重的重要性，分析結果為：(1)民宿業者參考主準則之權重優先順序為民宿特色(0.321)、財務面(0.317)、便利性(0.181)與服務品質(0.180)；(2) 民宿業者參考次準則之權重前三項優先考量之評估因素為服務態度(0.423)、訂房資訊內容明確(0.396)、套裝行程(0.346)。

關鍵字：民宿、成功關鍵、AHP、管理策略

**Title of Thesis :** The Study of the success Factors of Bed and Breakfast  
Management

- A Case Study of Kaohsiung Cijin

**Name of Institute :** Master program of Tourism management, Department of  
Tourism Management ,Nan Hua University

**Graduate Date :** June 2017

**Degree Conferred :** M.B.A

**Name of Student :** Wen-Bin Wang

**Advisor :** CHIH-WEN TING Ph.D.

## **Abstract**

This study is using the questionnaire method and interviews with ten patriots who are willing to cooperate in Kaohsiung's Cijin Area. We use the AHP to establish the level Analysis of Management and Management Culture. Results shows that: (1) The priority of the reference criteria of the patrons and occupations was the guest characteristics (0.321) ,the financial factor(0.317),the convenience (0.181) and the quality of service (0.180); (2) the reference number of the sub-criteria for the first three priority assessment of the attitude of the service attitude (0.423), booking information content clear (0.396 ), Set travel (0.346).

**Keywords:** Bed and Breakfast management, Key Success Factor, AHP,  
Management strategy

# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論.....	1
1.1研究背景與動機.....	1
1.2研究目的.....	1
1.3研究分析.....	4
第二章 文獻回顧.....	5
2.1民宿之定義.....	5
2.2 民宿經營管理策略成功關鍵因素.....	39
2.3 成功關鍵因素之意涵.....	42
2.4 關鍵成功因素的特性.....	47
2.5 關鍵成功因素的確認方法.....	48
2.6 關鍵成功因素的相關文獻.....	53
2.7層級分析法AHP相關之文獻.....	55

第三章 研究方法.....	58
3.1 研究架構.....	58
3.2 研究流程.....	58
3.3 研究方法.....	60
第四章 研究結果.....	61
4.1 樣本基本屬性分析.....	61
4.2 民宿業者基本資料.....	61
4.3 評估項目權重分析.....	65
4.4 準則項目之權重分析.....	65
4.5 主準則項目之權重分析.....	66
4.6 次準則項目之權重分析.....	67
第五章 結論與建議.....	71
5.1 結論.....	71
5.2 建議.....	73
參考文獻.....	74
附錄.....	81

## 表目錄

表 2.1 歐美與台灣發展民宿情況.....	12
表2.2 國內研究者對民宿之定義.....	22
表2.3 台灣民宿分類方式.....	30
表2.4 德國民宿分類表.....	32
表2.5 民宿的類型.....	36
表2.6 關鍵成功因素分析方法.....	51
表 4.1 民宿業者屬性.....	63
表 4.2 民宿業者問卷統計整理表.....	64
表 4.3 主準則項目之權重表.....	66
表 4.4 便利性次準則項目之權重表.....	67
表 4.5 服務品質次準則項目之權重表.....	68
表 4.6 財務面次準則項目之權重表.....	69
表 4.7 民宿特色次準則項目之權重表.....	70

## 圖目錄

圖3.1研究評估準則圖.....	59
------------------	----



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

依據高雄市政府觀光局之資料描述，高雄市為一個同時具有海、山、港和河的性質多樣性城市，氣候溫和宜人，該城市本身具有豐富歷史悠久的人文與自然條件，因此在觀光發展產業上有一定優勢之條件，因海洋港口、高山與河岸等多樣化資源，如旗津港線渡輪、高雄港、壽山、愛河、蓮池潭及桃園區觀光地區等等景點都是高雄市有名的觀光人文與自然景點。

因觀光業盛行，旗津地區有許多民宿經營成立，民宿業發展已成為新興觀光產業的重點發展項目之一，但隨著越多的民宿業者投入市場，造成市場競爭力增加，對於營運也造成壓力與困難度也隨之增加，如何發展出有效的經營管理策略，並吸引消費者，是當前民宿經營管理的關鍵，本研究針對旗津地區合作之民宿，對經營管理策略進行分析和探討經營管理策略，根據分析結果分析找出關鍵因素，希望能對該地區民宿業者提供經營管理策略上之建議。

## 1.2 研究目的

民宿是結合當地文化、自然景觀與當地觀光特色等發展而成，並主

要以家庭副業的方式經營，希望能夠提供給遊客舒適居住的環境與永續經營為目標是所有民宿經營者共同追求的目標，因此發展出正確管理策略有其重要性，也是經營者在管理上所必須去重視的，民宿經營者大部分是個別經營，因此在經營民宿上較缺乏專業經營管理和專業理念的觀念，大部份地區對於當地觀光可利用的豐富自然與人文資源沒有效善加利用，因此無法有效地發展適合的管理策略，經營管理模式上效率較差，使得民宿的特色無法被凸顯出來，吸引不到消費者，以致於失去了競爭上的優勢。

有鑒於高雄旗津地區民宿管理策略研究尚屬缺乏，為了能夠幫助該地區民宿經營管理者能夠以有效的策略運用經營，本研究針對旗津地區之民宿經營管理上進行研究，希望可以有效利用周邊觀光地區之豐富自然資源與人文資源，期盼能夠給予地區上之民宿幫助，本研究之主要目的分述如下：

- (一)瞭解業者經營之現況，評估並做出各個構面因子，得到民宿業者經營發展之關鍵因素。
- (二)針對旗津地區民宿，以其本身之優勢，發展出成功經營之策略。
- (三)利用AHP建立層級架構，做出評估出指標之相對權重值，建構出民宿經營發展產業，提供民宿業者在決策進行政策規劃時之參考。

(四)結論與建議，提供民宿經營者作為經營管理上之參考。



### 1.3 研究分析

本研究瞭解經營業者現況，以高雄地區民宿業者之經營管理進行分析，進一步了解其經營管理上之策略與成功經營兩者之間的關係，就經營業者經營分析得出旗津地區之經營特色期盼建構出具體之民宿經營管理策略。



## 第二章 文獻回顧

### 2.1 民宿之定義

民宿在台灣是一項新興的旅遊名詞，在國外雖無統一的名詞，但卻普遍被稱為 Pension Inn 或 B&B(Bed and Breakfast)(吳碧玉，2003)。國內大規模的民宿聚集乃始於位在屏東縣的墾丁國家公園，時間約在 1980 年(林宜甲，1997)。依據我國之觀光發展條例及 2003 年頒布的民宿管理辦法中均指出：「民宿之定義為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」。

根據 2007 年 12 月到 2008 年 2 月的統計，可看出在短短的二個月內商業性的民宿已從 2800 家增加到 2853 家多 53 家競爭民宿，但多數業者缺乏專業經營知識與完善的管理制度，導致服務的品質不一，長時間下來將造成永續經營上的問題；陳墀吉、掌慶琳、單心怡（2001）指出在民宿管理當前發展民宿經營上所面臨的實質性問題，可歸納出下列幾點：

- 1.規模小，較沒競爭力，僅是陪襯。
- 2.人力不足，鄉村環境留不住青壯年人。
- 3.財務不健全、經濟力不足。

- 4.服務品質不齊，旺季敲詐旅客事件常有所聞。
- 5.專業知識與技能不足，大多由農民出身，沒有經營管理概念。
- 6.沒有特定的利基訴求，資源特色之認定，需有專業人士指導。
- 7.沒有組織，民宿組織化需靠地方人士協助整合。
- 8.行銷推廣能力不足，無法包裝產品提升價值。

林時機（2004）指出現階段發展農舍民宿所面臨之問題，綜整如下：

(1)設立法令問題：

目前民宿管理與輔導係屬觀光局職掌，行政院農委會亦積極推動農舍民宿之設立，從民宿管理辦法發佈施行後，正式將民宿納入管理。惟因民宿管理辦法規範層面廣泛，且民宿設立所涉農業、建管、環保、衛生、消防等法令繁雜，尤其位於山坡地之土地，因涉及水土保持、環境保護及山坡地保育等問題，雖然相關單位積極輔導業者，卻因缺乏完善之單一窗口服務，加深業者在申請設立過程之難度，致部分具備鄉村特色且經營成效良好之農舍民宿，遲遲無法合法經營，且民宿管理辦法一體適用之規範，亦限制農舍民宿難以創造其應有之特色。應該在現行法令與發展上取得平衡，才是當前發展農舍民宿亟待突破之瓶頸。

## (2) 土地使用管制問題：

按內政部修正非都市土地使用管制規則附表一使用地類別：「...

五、農牧 用地容許使用項目 (三) 農舍許可使用：...3、農產品之零售

」。農舍民宿提供 遊客地方田園料理品嚐或農產品調理品嚐，可否視為前開法令容許之「農產品之零售」行為，尚待相關主管機關釐清，應該清楚說明定義農產品之零售行為，屬 285 觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會 民國 97 年 5 月 30 日，第八集，282~289 頁 於民宿業者自行種植的田園應屬業者自身之資產。

## (3) 同業競爭問題：

就農舍民宿而言，替代、威脅性最高之競爭者，莫過於同為提供住宿服務與農村體驗之休閒農場，其各項活動內容與農舍民宿有相當大之重疊性，甚至部分農舍民宿發展策略偏向於簡易式休閒農場，因此兩者之間不但競爭大，亦彼此 造成威脅，再加上近年來農舍民宿發展迅速，雖然在經營型態有所差異，然同業間彼此競爭情形更形加劇。

多數民宿業者面對的內在劣勢大致為：1.經營者的專業經營管理知識不足；2.資源的不統一；3.同業競爭的問題；要提升競爭力創造出與同業間不同的特色，首先可從內部管理探討並運用創新管理為經營方向之改革；徐丹平（2007） 管理創新是將資源從低效率轉向高效率使用

的一個過程，把手上擁有的資源更有效的利用，貫穿於組織的各項管理活動之中，並透過創新來表現自身存在的價值與特色，本研究以觀念創新與制度創新兩方面著手：

(一) 觀念創新：觀念創新是企業文化创新的前提，民宿業者應積極參與政府舉辦之地方活動，學習其經營方式運用在自身的地方文化與建設，改變其固有的農民思考，做標竿學習參訪一般正式旅館應有的管理方式，標準的管理理念與作業模式，專業的知識訓練，加以修改找出適合民宿的一套管理模式。

(二) 制度創新：通過調整企業內部不同參與者之間權利和利益關係，建立起新的現代企業制度，制度創新是企業發展的根本。在創新之前先整合業者自身的資產與管理模式，透過學習新知識改善現有的困境，於制度創新中沒有最好的，只有最合適、最符合民宿業者本身理想的經營方式與長期的經營目標；目標與制度兩者間相配合，建立起一套標準作業流程，保持其一定的品質，再開始擴大市場，開發新客源，發展出屬於業者自己的經營模式。(觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會 民國 97 年 5 月 30 日，第八集，282~289 頁)。

網站上知名的全球民宿指南(2004)對民宿的定義：所謂的民宿即是能夠提供給人們過夜的宿所及早餐，並且讓旅客有賓至如歸(Lik home)

氣氛感覺的地方。多數民宿通常係由家庭或家族成員共同經營，他們盡心盡力地服務住房來客，有些民宿的運作類似小飯店般地精緻美好，尤其特別表現出人情味，且具特定風格。

國內也有些學者針對民宿下了定義：林梓聯(2001)認為所謂民宿乃是「有效運用資源，提供鄉野住宿及休閒活動」之行為。故定義中所指的資源包括然環境、景觀、產業和文化。一般而言，民宿業者通常具備活用這些傳統文化、民俗與環境產業特色，讓旅客自然地接觸、認識和體驗的能力。

吳碧玉(2002)對民宿之定義如下：民宿是一般住宅，將其一部分起居室出租於旅遊人口，提供住宿或食宿之住宿設施。通常具有三種特質：(1)與主人有一定程度上的交流。(2)具有特殊的機會或優勢去認識當地環境與建築物特質。(3)特別的活動提供給旅客，給予旅客特殊體驗。

陳詩惠(2003)認定民宿可以說是，利用住宅空間，以副業的方式來提供住民，主客間有良好的互動交流，並結合週邊的自然與人文資源，讓遊客體驗到當地的風俗民情。

楊凱傑(2004)對民宿之定義為：一般個人住宅將其一部分居室，以副業方式經營的住宿設施。其性質與普通飯店不同，旅客更能享受經營

者所提供之當地鄉土味覺及有如在家的感覺的住宿設施，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。

林宜甲(1998)早期大規模民宿地區除了墾丁國家公園外，還有阿里的豐山一帶、台北縣瑞芳鎮九份地區、南投縣的鹿谷鄉產茶區、溪頭森林遊樂區、外島的澎湖、宜蘭休閒農業區，乃至於全國各地著名景點，基本上是先由熱門的旅遊區域開始，景點內之旅館無法容納短時間內大量湧入的遊客所需求的住宿服務。另一類則是尚未完全開發的遊憩區，因缺乏具規模的觀光旅館或為了定點深度旅遊，已出現遊憩住宿需求，例如早期的嘉義縣瑞里地區、草嶺、石壁等地區以及最近之答娜依谷等，也都有此類民宿型態的產生。

國外之民宿已有相當的歷史發展，且民宿亦起源於外國，王姿懿(2004)，分別對英國、美國、德國及日本提出民宿之起源及概況介紹：英國稱民宿為B&B，是將家中空出來的房間，提供床位及早餐的方式出租給外出旅客，並收取比旅館更低廉的費用，讓旅客能夠體驗有別於旅館的制式服務，其性質較接近於家庭。德國稱民宿為Pensi — onen、Gashauser Frednzimmer，因宜人的氣候而適合觀光旅遊，在吸引龐大的外地旅客後導致旅館產生不敷使用的情況，而投宿在民宿宅成為安全又省錢的結合方式。日本稱民宿Minsu—u，迄今日本未設置特殊法令規範

民宿，但卻設有民宿協會，民宿業者只要符合如旅館業法、食品衛生法、建築法等法規即可加入該協會。美國稱民宿為B&B 或是Inn，美國之民宿：解決鄉間過多旅客住宿之需求所產生。全美各地以北加州鄉村宅院與農舍

改建的民宿最為著名，其房間在四間之內且內部有精細的裝潢，1970 年代之後兼具“回家”感覺的民宿興趣。觀察歐美國家民宿與台灣民宿的發展原因(詳見表2.1)，可以發現多自有住宅「兼營副業」的方式開始。但發展背景卻因為各民情及地理環境不同而有所差異，例如紐澳因為農業的推廣，多以農莊民宿為主；歐美國家則為因應自助旅行者多B&B(Bed and Breakfast)的方式提供民宿；日本則是以結合了溫泉的民宿最為著名。所以政府希望藉由這些國家發展經驗優點，再配合國內民宿環境及風土民情，訂定合宜管理規範。目前，台灣在民宿的法令除了「民宿管理辦法」外，還需遵循土地法、消防法及建築法規等，這與英、法、日、等國的相關法令相似。因此其他國家民宿的經營方式，多少影響到了台灣民宿業的經營者。

表2.1 歐美與台灣發展民宿情況

國家及區域	發源區域	發展緣由	發展主因
德國	阿爾卑斯山	天候因素山中民宅為登山客之避難所。	近15年來湧入大量觀光客，使各地皆有組織化經營的民宿業者。
紐澳(紐西蘭、澳洲)	紐澳是畜牧王國，所以皆由農家或農莊發展而成,現已發展至全澳紐。	農家利用空出來的房間，稍加整理，讓想體驗畜牧農場生活之旅客可以住宿。	無統一管理機構，經營者自行加入組織，有手冊供旅客參考，民宿以西澳最多也有為旅客提供休閒活動如騎馬等。

<p>北歐(丹麥、荷蘭)</p>	<p>散步的農莊</p>	<p>地廣人稀天候因素永夜永晝的現象。</p>	<p>以農場體驗為主，喜歡住宿停留較久的旅客約3-5 日為佳。</p>
<p>英國</p>	<p>鄉間</p>	<p>1.政府為保護傳統歷史建築。 2.民宿業者為善用空閒的房間。</p>	<p>房間通常相鄰，或在同一條街上屬集中式的民宿。</p>
<p>美國</p>	<p>多分布於美國中部與西部，曾是拓荒下的產物，又稱為Inn。</p>	<p>鄉間過多的觀光旅客住宿所需。</p>	<p>以北加州的農舍鄉村宅院最著名屬分散式民宿房間，由屋主自行經營，行銷上有專門介紹屋內設施聯</p>

			絡方式的手冊 或圖書發行。
日本	1.海濱的伊豆 半島 2.滑雪聖地白 馬山麓	1.溫泉地帶 2.山間住宿 的 需求	以北海道和本 州的北部最多 ，又可分為和式 與歐式兩種。結 合當地季節資 源，營造出各自 的特色，並維護 文化遺產。
台灣	1.農村及原住 民聚落 2. 森林遊樂園	協助原住民 經 營農宿，解 決山 區旅客住宿 之 問題。	由屋主自行營 運，多以創業方 式經營，並結合 農業或各地觀 光特色，位在郊 區，提供旅客休 憩之住所。

資料來源：(林梓聯、2001；姜惠娟、1997；潘正華、1994)

民宿的發展起源於德、澳，後來則流行於英、法、美等國，而日本的民宿則發展更為完善，除了以企業化的經營，以達到地盡其利，更以全國性的觀光開發計劃來輔導業者(潘正華，1994)。這些國家的民宿相較台灣民宿已有相當的歷史、背景、制度、法規辦法及一定的市場。國內雖近二十年才開始有民宿的誕生，這幾年來才蓬勃發展，所以在民宿相關辦法設立之初，亦曾派員至他國考察，希望藉由其他國家的經驗做為借鏡。

「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。由於氣候環境舒適宜人，境內又有世界最著名的阿爾卑斯山，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，因此觀光區周圍常常是一屋難求。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，它是屬於非營利性的，這與一般風景區的民宿不相同。

「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農村生態，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，西元1960年代，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 & Braekfast)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。

「日本」的民宿算是起源較早發展較完備的國家，它在亞洲的旅遊市場來說，由於富有濃厚的日本風味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為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為代表。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)與華滑雪活動(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；並盛行於昭和四十五年(西元1970年)前後，最鼎盛時期曾多達兩萬多家。到了平成年代(西元1989年)，北海道的農場因為農業收入的不足，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。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宿民宿，民宿也開始落沒許久；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。

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間農業民宿，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參億四千五百萬人次，其中住在農家民宿的僅有873萬人次，約佔了2.5%〔33〕；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，期待有更多的外國旅客選擇日本的民宿。

台灣民宿的雛型是在民國七十年左右，當初台灣省山胞行政局隨政府發展農業計劃，推動山地輔導設置民宿計劃(鄭健雄，2001)，由墾丁國家公園區，凡是聚落發展區內皆有提供住宿之服務；而除墾丁國家公園，尚有阿里山森林遊樂區及溪頭森林遊樂區也提供服務(鄭詩華，1998)，從此農村或山地部落陸續出現民宿。在當時民宿類型多為現代式套房，只提供最基本的住宿空間，就房客來說，只是基本產品。

羅光達(1996)之研究提到國內為因應國民旅遊的需求，促成城鄉交流，提高農民所得，及延續農業生產資源，在民國八十一年起由農委會及省市政府持續推動「規劃及建設辦理休閒農業每年五至十處」計劃，將原來生產導向的初級農業產業，轉變為利用農村資源提供觀光休閒三級產業。休閒農業也依提供的遊憩活動項目不同，而發展出：1.觀光農園、2.市民農園、3.休閒農場、4.農莊休閒漁業區、6.休閒林場等不同型態之農業型態(林聯梓，1999、江榮吉等，1994)。無形之中農民為了因應多角化的發展及提高所得，紛紛加入了結合生產與休閒活動的「休閒農民」，此後民宿業者更將農業、農民、農家和農村融為一體。但是這種合併了服務業生產的經營範疇，實際上已超越了傳統的農產業，也對有意從事休閒農業經營的農民業者而言，是生疏而有困難的事(鄭健雄，1998)。

陳清淵(2002)在民國八十七年國內開始實施週休二日後，各地方政府努力帶動國內旅遊風潮及推動十二項節慶，國人日益重視休閒活動，國民旅遊已成為國人生活之一部分(交通部觀光局新聞稿，2002)。許多不同類型的休閒農業蓬勃發展，其中又以民宿業獨佔鰲頭。另一方面，因國內鄉郊地區偏遠，飯店旅館甚少設立於此。加上遊客訂房困難一宿難求，商業性的「民宿」因應而生並且迅速增加。

大量民宿的設置，管理問題也相繼產生；交通部在民國九十年十二月十二日發佈「民宿管理辦法」，以加強輔導農村民宿業者合法設置為要務，並提供多方諮詢服務、建立評鑑、分級與認證制度，提升民宿經營管理品質(林万登等，2003)。使國內宿有更健全的發展空間，民宿的提供形式不在只是農地中的農舍，也開始出現頗具特色的民宿。

目前，第一家合法登記之民宿一苗栗縣三義鄉「馨雅民宿」於九十一年十月二日正式合法成立。另為提升民宅經營者的服務水準，觀光局也辦理「民宿經營管理研究班」邀請專業人士講授民宿經營理念、特色餐飲、行銷推廣與衛生安全等基礎課程，以加速民宿合法經營，確保遊客消費保障。截至九十三年四月底止，已有十八個縣市擁有合法民宿，合法家數達488家（詳見表2.2），由函報現有家數的數量可看出未來合法民宿的家數在持續增加中。在競爭越來越強的民宿業，為強化民宿本身的競爭優勢，並且滿足遊客的基本需求，民宿必須具備提供遊客服務的基本條件（邱湧忠,2002）。現今民宿業者已不再單單提供一張床鋪，或是鄉村環境；為了能長久經營，民宿本身的實體特色、地點優勢、良好的形象、成功的通路及正確的產品定位（鄭健雄，2001），成了民宿業者應該所關注且實際用心的地方。

國外民宿會因區域和地形、或資源類型、及不同的國情產生不同民

宿經營型態。事實上，廣義的民宿並不限定為出租農莊或農宅，只要是鄉村地方之民間住所，具有住宿之行為即可稱之為民宿（潘正華，1994）。美國學者Marc Lubetkin（1999）則依美國境內盛行的四種民宿區分為 Homestay、B&B、B&B Inn、Country Inn，其定義為私人住宅，住宿費用也包含餐點，主要的差異在房費用內。也有學者 B&B 定義為「小型的，卻獨立具有商務性質的私人住屋，通常能夠提供三至十位客人的住宿或更多。只提供早餐，並且已包含在房間費用內。一般不提供酒飲料，房屋的所有人可能就是民宿老闆且就居住在屋（Lanierm, Caples, & Cook, 2000）」。

在日本，民宿通常是指「家族經營，工作人員不超過五人，房客十間、容納二十五人左右，價位並不貴之住宿設施，且有效運用資源，提供鄉野住宿及休閒活動」（歐榮盛、姜惠娟，1997）。

另外，早先國內研究者郭永傑(1991)認為民宿係「一般私人住宅將其一部分居室出租於旅遊人口，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。

韓選棠(1994)將民宿定義為「一般個人住宅將其一部分居室，以副業方式經營的住宿設施」。姜惠娟 (1997)則認為「在海濱、山村或觀光

地，可供不特定或多數旅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，其勞動力以家族，顧客自我服務為主是為民宿」。林宜甲(1997)在民宿的定義上將其歸納出三個部分，一為民宿的定位，二為營運組織上的人力，三為如何與鄰近環境的資源結合等三個項目。

在官方的定義，按民宿管理辦法(2001)所指，民宿是利用自用宅空間房間，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。因此，民宿之共同定義主要是依據民宿經營方式、住宅空間、地理資源特色的融合，由房舍主人接待為遊客提供一處，但不一定包含餐點在費用內的住宿服務(詳見表2.2)。綜合上述所說，本研究認為所謂民宿應係房屋主人，利用自宅空間的房間，可以說是整棟或分棟之房屋，以「家族經營」方式，提供旅客體驗鄉野生活住宿場所，其性質有別於商業化和專業化的旅館，所提供的是有如鄉土味及家庭溫馨的住宿環境。

基本上在國內民宿並無一個標準規範是大家都認同的，各種說法都有，也各有其立足點和不同的思考方向。因此若日後為規範和管理民宿業可能需要找一基本的定義和規範。而有關於民宿之定義有認為是小型旅館或旅社，也有定位在組織上的。然而每種定位有其考量，也都有其重要內涵和意義，民宿之主體係指農民利用其農宅空餘之部分房間，將

整棟或分棟之農宅，出租於旅客暫時居留的行為，而民宿之客體，即指旅客投宿於民宅的行為(潘正華，1994)。

表2.2 國內研究者對民宿之定義

研究者	民宿之定義	民宿定位及空間利用型態
何侑如 湯秋玲 (1998)	以民宅內套房出租 給予旅客投宿而未 辦理事業登記，又實 際從事旅館業者，稱 之為民宿。	定位：從事旅館業務 空間：利用民宅內套 房出租
鄭詩華 (1991)	日本民宿組合中央 會之正會員資格：民 宿是指在海濱、山村 或觀光地，可供不特 定或多數旅者住之 設施且有執照者，提 供當地特產自製料 理有家庭氣氛，其勞	定位：從事旅館業務 空間：具備家庭氣氛 的住宿空間

	動力以家族為主，以顧客自我服務為主。	
郭永傑	民宿係一般住宅將	定位：臨時住宿設施
(1991)	其一部份居室出租於旅遊人口，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及如在「家」的感覺。	空間：利用住宅的部分空房出租
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	民宿之主體是農民	定位：提供旅客暫時

(1994)	<p>利用其農宅空餘之部分房間，將整棟或分棟之農宅出租於旅客暫時居留的行為。</p>	<p>住宿 空間：利用住宅之空房間</p>
	<p>為，而民宿之客體即指旅客投宿於民宅的行為。</p>	
<p>韓選棠 (1994)</p>	<p>一般個人住宅將其一部分居室，以副業方經營的住宿設施。</p>	<p>定位：一般住宅住宿設施 空間：部分私人空間出租</p>
<p>林宜甲 (1998)</p>	<p>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. 民宿事業有結構 周邊資源不管是自然的、人文的</p>	<p>定位：結合周邊資源之住宿設施 空間：利用私人住宅</p>

	資源或本身具有 資源特色。	
交通部 (2002)	利用自用住宅空間 房間，結合當地自然 與人文景觀，以家 庭副業方式經營，提 供旅客鄉野生活之 住宿處所。	定位：結合周邊環境以家庭 副業經營  空間：自用住宅空間房間

資料來源：(謝旻成 1998)

民宿業已是一種重要且新興的觀光休閒產業，政府為能提升民宿業者的服務品質及經營管理，曾派員至歐洲、日本等地考察，將考察報告，做為專家學者「訂定民宿管理辦法」之參考，並且在交通部修訂的「發展觀光條例」，將民宿比照旅館業等納入管理，而後交通部所發布實施的「民宿管理辦法」，成為全國民宿業的統一標準。而「民宿管理辦法」除了定義民宿意涵，也對民宿的經營規模有如下要求「以客房數五間以下，客房總數地板面一百五十平方公尺以下為原則。但位於原住民保留地、或經農業主管機關核發經營許可之休閒農場，或所劃定之休閒農業區、觀光地區、偏遠地區及離島地區之特色民宿，得以房客數十

五間以下規模經營」。所以依照法規，民宿業者的經營房客數最多不超過十五間。

另外，在第五條則針對民宿所在位置給予以下規範「須以下列地區為限，並符合相關土地使用管制法令之規定：一、風景特定區。二、觀光地區。三、國定公園區。四、原住民區。五、偏遠地區。六、離島地區。七、休閒農業區。八、金門特定區。九、非都市土地」。

以上政府對民宿所行之法令，關係到民宿業者所能設置之地點、能提供的房間數及大小、周邊環境資源的結合，除了能讓政府有所依據進行監督管理外，也希望藉此規範民宿業者注重民宿設置的消防安全措施，兼顧到旅客的住宿安全，並過濾未達標準之民宿。

雖然目前有法依循，推動民宿做到品質改善，但現今民宿業仍有法令政策上、基本設施上、經營上及衝擊上等不同的問題(林宜甲，1998)。陳墀吉、掌慶琳、談心怡(2001)也歸納出民宿業者未來產業發展面，可能面臨的實質性問題包括了：

- 1、規模小，較沒競爭力。
- 2、人力不足，鄉村環境留不住年輕人。
- 3、財務不健全，經濟力不足。
- 4、服務品質良莠不齊，旺季被詐遊客事件時有所聞。

- 5、專業知識技能不足，大多是農民出身，沒想到管理經營概念。
- 6、沒想到特定的立基與訴求，資源特色認定，需有專業人士指導。
- 7、沒有組織，民宿組織化需靠地方人士協助整合。(如組織公會)
- 8、行銷推廣能力不足，無法包裝產品提昇價值。

由此可知，民宿管理辦法除了輔導業者合法化，對於民宿業的教育訓練及專業技能，還未達到一定的程序，這也造成了一些尚未合法化的民宿業者在行銷推廣上躊躇不前。

謝盛富(1993)在研究分析前，如事先針對產業特性進行瞭解，將更能明白析結果並有助解釋其原因，所以有必要對民宿特色一一探究。國內民宿的分類方式，不離以建築、經營等特色為分類方式，在潘正華(1994)對民宿建築法令可行性研究一文中，詳細指出，民宿之特性在其本身提供寧靜適之住宿場所，遠避都市塵囂，親近自然與農村生活，與在旅館住宿之感覺不同，也跟在家休假大相迥異。

湯明木(2003)民宿最顯而易見的經營方式，也與一般旅館經營大不相同；強調大眾化的合理收費與自助式的服務，設備不需要豪華但仍須注意安全與衛生設施，服務雖不甚精緻，但富有家庭味、鄉土味及人情味的氣氛。充分的利用天然資源，及當地文化特色；除住宿與餐飲之

外，更提供運動、休閒的情趣、自由和賓至如歸的感受。如稍做歸納，則民宿業具有以下特色：

#### (一) 地域性

民宿業往往結合了所在地人文、自然景觀、生態、環境資源及農林漁牧生產活動，以提供旅客鄉野活動。

#### (二) 獨一性

各個景點地區的人文及自然資源皆不同，當民宿和區域結合後，就無法在另一地區有同樣的民宿出現。

#### (三) 差異性

民宿雖然皆為台灣民宿業族群的一分子，或為同一民宿村之同業，即使所在地區資源相同，但仍會因為經營主理念不同有相異性存在。

#### (一) 參與性

民宿是利用自家住宅作為經營場所，除了自家成員往往是民宿的服務接待人員，因而需共同參與經營外；前往住宿的遊客，也會在民宿所提供的住宿生活體驗中，有融入當地文化的參與感。

#### (二) 互動性

由於民宿業者與遊客同居一處，在接待過程中，透過民宿主人的服務提供，及遊客的體驗需求而讓兩者有較多的相處及互動，在過去民宿

研究當中，民宿的分類尚無一致性的看法；但是民宿業的特色一如上述所言豐富而多彩，故也成為國內研究學者們的分類來源。

顧志豪(1992)就以民宿建築類型及國人使用空間習慣及型態，並參考國外民宿分法歸納為：

- 1.套房式民宿建築。
- 2.家庭式隔間民宿建築。
- 3.通舖式民宿建築。
- 4.綜合式民宿建築。
- 5.集合式民宿建築。

鄭建雄(2001)則在文中談到民宿的經營特色可以是，「農園體驗民宿」、「海濱民宿」、「歐式民宿」、「養生民宿」等不同經營性質之型態。令外，黃叔玲等(2001)將台灣民宿業基本的分為「體驗型民宿」、「地方產業型民宿」、「個人特色型民宿」、「原住民民宿」。除此之外，陳昭郎與張東友(2002)則依國內農村民宿的資源特色、經驗活動內容以及經營管理型態等面向，將目前國內民宿區分為「藝術創作型」、「復古經營型」、「賞景渡假型」、「農村體驗型」以及「社區文化體驗型」五種類型(詳見表2.3)。

表2.3 台灣民宿分類方式

研究者	民宿分類方式	分類項目
顧志豪 (1992)	依建築型態區分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.套房式民宿建築</li> <li>2.家庭隔間式民宿建築</li> <li>3.通舖式民宿建築</li> <li>4.綜合式民宿建築</li> <li>5.集合式民宿建築</li> </ol>
鄭建雄、 黃淑玲 (2001)	依經營與資源特色區分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.農園體驗民宿</li> <li>2.海濱民宿</li> <li>3.歐式民宿</li> <li>4.養生民宿</li> <li>5.原住民民宿</li> <li>6.體驗型民宿</li> <li>7.地方產業型民宿</li> <li>8.個人特色型民宿</li> </ol>
陳昭郎、	依民宿地	1. 地域性：結合所在地之人文、自然資

張東友 (2002)	理 及服務特 性 區分	源。 2.獨一性：不會有相同的民宿提供相同的 產品。 3.差異性：每戶人家之經營理念大不相 同。 4.參與性：由家庭成員直接和客人面對 面。 5.互動性：遊客和民宿主人有較多 的機會相處。
---------------	----------------------	--

資料來源：(顧志豪，1992；鄭建雄、黃淑玲，2001；陳昭郎、張東友，2002)

德國民宿的風貌會因各地的住宅形成而有所不同，但都會有一個共通點-符合住宿旅客的要求。如此要將德國民宿分類，應該先瞭解哪些人會去投宿，歐洲人喜歡渡假，而渡假有別於一般觀光旅行，到「農村渡假」在歐洲風行已久的休閒方式之一，一般以夫婦或家庭消費為主，因此民宿的空間規劃也都朝這個方向在設計。在德國，單房式民宿、套房式民宿、公寓式民宿及別墅型民宿四種〔30〕，主要是依據不同的族群以及停留時間，提供不同的產品予於選擇。德國民宿的基本類型整理如表2.4。

表2.4 德國民宿分類表

民宿類型	空間特色	備註
1.單房式民宿 (Ferien-Zimmer)	類似一種旅館住宿空間，僅有臥室一間及衛浴、電視等設備	住宿人數為1-2 人，一晚約30 馬克/人。
2.套房式民宿 (Ferien-Appartment)	含有客廳、廚房、餐廳及衛浴，其客廳兼作衛浴使用，面積約在15 坪左右	住宿人數約為3-4，人一晚約為45馬克/人。
3. 公寓式民宿 (Ferien-Wohnung)	大多由老而大的農業用穀倉或農莊改建而成。每個樓層均附建幾個家庭式民宿。這類集合式的民宿多附建有供遊客進餐的公共餐廳	住宿人數約為4-5人，一晚約為60 馬克/人。
4. 休閒別墅民宿 (Ferien-Haus)	即將一棟花園別墅出租，包含中庭中所	住宿人數五人以上，約為70 馬克/

	<p>有休閒設施如游泳池及其他休閒設施，這類民宿房間眾多，加上庭園寬敞，多出租給人數眾多的家庭，依據住房大小及庭院設備的多少收費</p>	<p>人。</p>
--	--	-----------

資料來源：(謝旻成，1998)

民宿業者在積極的創造民宿特色，無非就是要區隔出民宿本身產品與其他業者的差異性，使經營民宿要比經營商務旅館更需要提供當地風土民情、自然景觀、生態環境資訊及農林漁牧生產活動等特色；而民宿業者也充分的使用地方資源及競相塑立民宿特色以吸引遊客前來參觀。今日民宿已從以往的附屬地方設施，提供遊客住宿的場所及餐食，到現在成為觀光客的主要目標，周邊的自然資源，不再是主角，民宿業的特色及附帶的住宿體驗，成了遊客前往的主要條件。

民宿在觀光業中，因「副業經營」的方式及其主人與遊客間的互動

關係，與其它以營利為主的旅館業或休憩業有所不同，但依其主要提供的產品特性住宿及餐飲，與觀光產業中的旅館業所提供之服務特性最為相近，如要與一般旅館有所區隔，仍必須掌握所謂「餐旅服務業」(hospitality industry)的產業觀念(Powers)。

Hospital 的字面意義，係指以經營餐廳與旅館為主之服務業；根據牛津大學的解釋，Hospitality係指以和藹、親切的態度來接待與取悅客人，遊客或陌生人之意，由此引伸，凡是從事類似工作，主人以和藹、親切的態度來接待顧客的行業，皆可稱之為餐旅服務業。因此，民宿的行銷經營理念應充分運用餐旅服務業的產業概念加以轉換使用。

行銷組合的源頭可追溯至行銷策劃的內涵，行銷策略是公司企業為達到目標的方法。而策略的決定必須在擬定行銷計劃時，謹慎比較不同的方案後，才可確定(李素美，1994)。所以可說行銷策略是從事不同策略中，選擇最適合特定顧客群的行動方向，包括傳達方法、運輸管道和價格架構，有些學者認為它是目標市場和行銷組合的(Morrison & Alastair，1996)。

在目標市場的選擇需要利用到遊客動機及消費型態上的瞭解。在台灣民宿業遊客的特性分析，專家學者已有認識，例如:張錫均等(2003)對宜蘭地區特色民宿消費者意向之探討及姜惠娟(1997)對休閒農業民宿旅

客特性與需求的研究，本研究專注於餐旅行銷組合的發展。

目前民宿相關研究中，對民宿分類並無一定的方法且相關的文獻數量並不多，其中以林宜甲(1998)對民宿分類較為完整且具體。林宜甲(1998)依照空間設計、經營管理、停留型態、旅遊型態、地區與特色及有無輔導機關等型態將民宿區域分為下列類型(表2.5)。



表2.5 民宿的類型

民宿類型	區分要素、條件	案例
空間設計	民宿包含一些較為特殊的建築物，如小木屋	如台東縣台東市附近的小熊渡假村
經營組織	以有無服務中心作為區分	設有服務中心：台東縣海端鄉利稻民宿村
經營型態	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 獨立經營者</li> <li>2. 加入協會者</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如台北縣瑞芳鎮雲山小築</li> <li>2. 宜蘭縣冬山鄉三苗圃民宿</li> </ol>
輔導機關	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行政院農委會</li> <li>2. 省原住民委員會</li> <li>3. 鄉公所或農會</li> <li>4. 無任何機關輔導者</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如屏東縣恆春農場</li> <li>2. 如台北縣烏來鄉福山村民宿</li> <li>3. 如台東縣鹿野鄉高台茶區的民宿</li> </ol>

		4.如屏東縣滿州鄉 旭海民宿
停留型態	1.停留一日 2.停留數日或更久	1.如台北縣瑞芳鎮 九份地區
旅遊型態	1. 特殊興趣 2. 休憩活動 3. 體驗生活	1. 如日本的溫泉民 宿 2. 如歐洲因滑雪所 產生的民宿 3. 如宜蘭縣員山鄉 庄腳所在之民宿， 讓人體驗農村生 活

資料來源：(林宜甲，1998)

從台灣的民宿發展史中，我們發現民宿的起源如僅是因位在風景點的週邊，故將家中多餘的房間加以整修，單純提供旅客住宿，此類的民宿通常並不具備高的競爭力；相較於此，近幾年來出現了許多強調自然生態、特殊田野景觀、鄉村體驗、特殊人文藝術或民俗活動的特色民宿，除了提供住宿的服務之外，尚提供遊客特殊的套裝深度旅遊服務，

使遊客能在旅遊過程中，藉著住在當地的接待家庭中和人事物的互動，瞭解當地的生活背景、文化特色、風俗民情、自然景觀、產業及生態……等，進而達到知性、感性、趣味和學習的定點深度休閒旅遊。

Dowson & Brown(1998)曾於研究中指出遊客選擇民宿的動機依序為：(1) 選定路線/地理位置。(2)親切的服務。(3)喜歡民宿的體驗/概念。(4)膳食。(5)指點/介紹。(6)於當地有住宿需求。(7)價格/價值。(8)有效的廣告。(9)地方性的吸引力。(10)對民宿有特殊的興趣。(11)想嘗試有交易的寄宿。

姜惠娟(1997)於「休閒農業民宿旅客特性與需求之研究」以鹿谷休閒農業民宿村與八卦力民宿的旅客為問卷調查對象，研究中指出，選擇民宿動機的因子為：(1)民宿的效益。(2)民宿的環境與。體驗性。(3)民宿的寧靜與質樸性。(4)民宿的便利性。(5)民宿的嚐試性。

綜合以上民宿之定義及特性而言，民宿是一種家庭副業，是以出租自宅內之空房給予旅客住宿之行為，經營者通常不會只依賴民宿之收入維持生計。民宿業者與其周圍之資源皆密不可分，而經營者會善利用其民宅附近之景觀優勢，提供旅客特殊定點深度旅遊之住宿服務，並且富含人情味，給旅客「另一個家」的感受，因此佔有旅館業者難以取代之地位。而就民宿之文化層面而言，由於民宿周邊之生態或文化之

結合，因此得以提供旅客對當地之更深入瞭解，而使民宿成為當地傳統文化之傳承及教育者。

## 2.2 民宿經營管理策略成功關鍵因素

由於現今民宿業的快速發展，在競爭市場上面臨了很大的挑戰，如何經營管理民宿使其創造成功機會及更高的民宿價值也成為重要的問題，因此在民宿經營管理方面，不少學者也針對此議題做出不同的調查研究。從對民宿之經營管理現況到民宿經營管理建議皆有所討論。

首先針對民宿經營管理現況之文獻，學者楊永盛(2003)以宜蘭地區之遊客對「經營管理」方面之評價重視項目前三項，依序為：1.客房整理乾淨程序。2.環境衛生清潔程序。3.民宿周邊資源與簡介資料提供。貸款投資少、假日人潮湧且回頭顧客多、非副業經營時規模需大。而在經營推廣與更新上則應多觀察成功的民宿經營業者、建築物與設備需要不斷更新，但需保持原貌吸引懷舊之旅客，在附加獨特的經營方針及增加配合時代需求的機能、格調與價值才能發揮其特色，而繼續成長。

從民宿業與旅館業之經營管理現況之比較來探討，姜惠娟(1996)提出民宿與一般旅館最大的不同在於經營型態上強調大眾化的收費與自助性的服務。設備應該著重安全與衛生，服務有家庭味、鄉土味及人情

味，並能夠利用天然資源，配合當地文化特色，除了住宿與餐飲之外更提供運動、休閒娛樂等功能。

從休閒農業角度來探討民宿經營管理之部分現況，呂星璜(2003)提出了當前民宿經營狀況：民宿業者應妥善結合農村生活、休閒運動及文化資源，提供都市與鄉村一個交流的模式，將會是現代農業轉型的機會，更是休閒活動從業人員另一事業契機。並妥善規劃開發利用台東農村豐富之休閒資源、配合當地產業之發展，搭配休閒運動之多元設計，創造結合主題、健康、安全、衛生需求之「民宿」。

而針對於民宿之經營管理層面提出了營運建議者廖容聰(2003)對民宿經營管理提出除了幾項建議。在實質服務方面，旅客在投宿前期望方面，以清潔衛生、安全設施等最為重視，生命的保障應是選擇民宿最基本的要件，故民宿經營者應讓投宿者對安全衛生等服務具有信賴感。在市場區隔方面，年輕族群的學生對民宿這種新興休閒住宿度假產業接受度較高，故開拓年輕族群市場是下一階段的目標。在服務口碑方面，主要為親友口碑相傳或自己曾經住宿過為主，所以此部分應以投宿過旅客資料進行推廣。在行銷方面，行銷是以目標市場為對象，滿足顧客的需求為依歸。故經營者應衡量本身資源的優劣，界定目標市場，提供比競爭者更有效的行銷策略。

楊凱傑(2003)提出了由經營層面來看民宿的特點是在經營上必須要運用當地天然資源，營造出休閒、自然、愉快的氣氛。而民宿業者未來在民宿產業發展面，經營上所面臨的實質面問題有：較沒有競爭力、人力不足財物經濟不健全、服務品質良莠不齊、專業知識與技能不足、沒有特定的利基與訴求、沒有組織、行銷推廣力不足。提出建議在經營管理方面不斷的創新改進，以及突顯民宿獨特的賣點與特性，不要一陳不變，企劃出較有特色的住宿體驗與套裝行程，也會影響到民宿經營的穩定性、收益性以及消費者的回客率。民宿業者經營受到季節性的影響非常顯著，淡季旺季的業績差異會很大，如何透過良好的行銷及企劃能力來調適淡季旺季之間的成本效益就相當重要，民宿業者之經營與管理有下列幾項通則：

#### 1.在民宿經營的目的與動機上

- (1)當作副業經營而非家庭之基本收入，通常家族一起經營。
- (2)善用自己的土地與建築物，多餘的房舍出租當民宿。
- (3)善用現有資金，不另貸款，收入豐富時再投入資金增加設備
- (4)營業狀況為全年性的副業，民宿的生意來自假日，且回頭客人多，需長期經營，始有得利。
- (5)當作正常經營時規模需較大，才符合經濟效益。

## 2.在經營型態的選擇上

民宿的經營與一般旅館經營最大不同的特色在於強調大眾化的合理收費與自助性的服務。設備雖然不需要豪華，但需要注意安全與衛生設備，服務雖不甚精緻，但要富有家庭味、鄉土味及人情味的氣氛，更重要的是利用天然的資源，配以當地的文化特色，除住宿與餐飲之外更應提供運動、休閒、娛樂等功能，讓住客能充分享受悠閒的情趣、奔放的自由，而有賓至如歸的感覺。

## 2. 在經營推廣與更新上

觀察成功的民宿經營業者，除了依賴事前週密的計劃與得宜的管制，在經營的成敗上，則有賴於業務的推廣與經營能力而定，然而所興建的建築物與設備，卻因時代的急遽變化，商品的經濟價值也隨著陳舊化，所以需要不斷整修更新，但又須保持原貌以吸引懷舊之旅客，再附加獨特的經營方針及增加配合時代需求的機能、格調與價值才能發揮其特色，吸引顧客的喜愛與競爭的能力，而繼續成長。

### 2.3 成功關鍵因素之意涵

『成功關鍵因素』(Key success factors, KSF 或Criticalsuccess factors, CSF)之概念應用的非常廣範，此一概念最早以『限制因子』

(limited factor)之名出現於組織中，而後應用於組織議題之研究與探討，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」一文當中，引起廣泛的注視並加以應用至其他研究中，近期『關鍵成功因素』之研究則大受策略管理學之學者青睞與發揚光大，使此一主題之研究同時成為策略管理與資訊管理兩大類的重要探討議題。

由於各學者研究領域或探討對象、主題不同，致使所使用的名詞產生重大分歧，諸如『限制因子』(limited factor)『策略因之(strategic factor)』、「成功要素」(success factor)、「關鍵領域」(Key result areas)、「策略改變」(strategic variable)等，本節即對以往有關關鍵成功因素的文獻作一整理，分別探討關鍵成功因素的定義、特性、獲取方法、如何確認及相關文獻整理。

1943年組織經濟學家John R. Commons提出了『限制因子』，並將其運用於管理及談判的運作，開啟了關鍵成功因素之觀念。其後Chester I. Barnard(1984)將其運用至管理決策之中，他認為決策分析事實上就是在尋找「策略因子」(Strategic factor)(鄭紹成，1991；李忠星，1993；魏爾彰，1994；方威尊，1997)。直到1961年D.W. Daniel在「管理資訊的危機」(Management Information Crisis)一文當中提出，大部份的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵要素，如一個公司欲獲

得成功，就必須集中於產業的成功要素(Success Factor)上，且需將這些要素做的特別好(bedoer —exceedingly will)。

由於「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之角度加以定義與討論：

#### (一) 資訊管理領域

在資訊管理領域，學者大都以“Critical success facto，CSF”作為「關鍵成功因素」之統稱。早在1961年D.WDaniel 於其發表的「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，務必將這些關鍵關鍵因素做得特別好。」

#### (二) 在策略管理領域：

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」，而成功關鍵因素(KSF)在策略管理中又可分別從策略規劃、產業分析及競爭優勢等三種不同角度說明各學者對成功關鍵因素之看法。

### (1)策略規劃觀點中的關鍵成功因素：

策略是規劃、安排現有的技術和資源，以達到理想目標。在規劃的過程中，策略的設定必須有所依據才能有效達到目的，而這些依據就是關鍵成功因素；亦即，在制定策略時，如能加入關鍵成功因素的考慮，將使策略規劃更具有效率。

### (2)產業分析面觀點中的關鍵成功因素

產業(industry)係指提供具有高度替代產品的企業所共同形成的集合，而這些在實質上具有交互影響的企業，其互動關係的演進，形成產業結構(industry structure)，產業分析主要是以產業整體環節構作為分析基礎，分析的目的是為預知產業對潛在競爭者的吸力，藉由分析、檢視、確認該產業該階段的產業關鍵因素，以協助企業制定經營的競爭策略，所以產業關鍵成功因素(KSF：Key Success Factor)，是藉由分析產業環境結構的過程中，發掘一些企業發展或生存具有影響力的幾個關鍵，企業若能掌握這些因素，將可以取得相對有利的競爭地位。產業分析的分析對象主要是整體產業，透過分析可以確認產業的關鍵成功因素。

### (3)競爭優勢關觀點中的關鍵成功因素

競爭優勢是指企業在產業中，擁有相對較競爭者獨特且優越的地

位，其表現在外較佳的是獲利能力或高市場佔有率，因此企業是否能建立或維持優勢地位，有賴關鍵成功因素的掌握。

以上就是1980年以後各學者在各領域、各年代對關鍵成功因素的見解，綜合上述各學者所述得知，影響企業或組織經營成敗之因素有許多、不同的產業、不同的特性，產業的發展過程及產業生命週期皆導至其成功關鍵因素有所不同，故研究人員即時在相同的產業但不同的環境與條件下，所做的結論即可能有所不同。但細究各家學者對關鍵成功因素之定義，我們可發現，學者們都試圖以KSF說明廠商如何能在產業中取得競爭優勢。

故經營者若能在規劃、制定策略時，掌握在外部環境的變化，再配合規納出的關鍵成功因素，必能取得持久之競爭優勢。以往有學者主張關鍵成功因素是一種資源、技術或能力，就民宿產業的觀點、資產、技術與能力表現了個別競爭的差異性，因此，本研究根據本節各學者對關鍵成功因素(KSF)所下的定義，促使本研究擬將民宿經營之關鍵成功因素定義為：民宿經營者在該產業中能維持恆久的競爭優勢或達到自我設定的長期營運目標，所必須具備的競爭能力或資產(Ansoff, 1884; Hofer & Shendel, 1987; Hill & Jones, 1989; 吳思華, 1988; 孟德芸, 1988; 林材波, 1991; Crag & Grant, 1993; Sharon, 1994; 司徒達

賢，1998；方威尊，1998)。

## 2.4 關鍵成功因素的特性

根據關鍵成功因素定義與學者(方威尊，1997；王程錦，1999；林俊麒，1999)的探討發現，關鍵成功因素具某些特性，歸納分析如下：

(一)關鍵成功因素的探討應同時考量內外部環境因素，以達到研究的完整性。

(二)關鍵成功因素會隨著時間的不同、產業生命週期之改變而變化，管理者應瞭解關鍵成功因素並非固定不變，故考慮運用關鍵成功因素應注意其變化及未來趨勢，不可貿然投入該產業。

(三)關鍵成功因素會因生產的不同、產品、市場的不同而有所差異，管理者必須深入究、評估與分析，並大膽致力於少數幾個關鍵成功因素，並作為策略形成的基礎。

(四)關鍵成功因素的運用是管理者應將焦點聚集在攸關企業的關鍵領域，如此可使經營管理者收到事半功倍之效。

另外Aaker(1995)認為在考慮關鍵成功因素時，應注意成功關鍵因素本身所具有的特性，所以基本特性依據各學者的分析，其共同之處，整理如下：

- (一)關鍵成功因素會隨著時間而改變。
- (二)關鍵成功因素會隨產業、產品與市場之並不同各異。
- (三)關鍵成功因素會隨產業生命週期之改變而改變。
- (四)關鍵成功因素應考慮到未來的發展趨勢。
- (五)在尚未瞭解某產業關鍵成功因素前，冒然投入將導至該  
企業失敗。
- (六)管理者需集中努力於特定事物或關鍵工作，來決定關鍵  
成功因素。
- (七)管理者應該將管理重心集中於關鍵成功因素。
- (八)管理者必須對關鍵成功因素有深入的瞭解，並且致力於  
其中，並以之作為策略擬定的基礎，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，容易受到市場上的影響及變化，而管理者的參與及深入瞭解，是帶動整個關鍵成功因素運行的基礎動力。

## 2.5 關鍵成功因素的確認方法

Danie(1961)認為大多數的產業都具有三至六項決定是否成功的要素。但由上述關鍵成功因素的特性中，我們瞭解關鍵成功因素會隨著時間、產業生命週期的變化而改變；關鍵成功因素會隨著產業、產品、市場之不同而有所差異；企業若欲建立優勢地位必須先

確認該產業關鍵成功因素，在將有限的資源確實運用於攸關企業的關鍵領。

綜合大研前一(1987)、涂春河(1991)等多位學者之觀點，確認關鍵成功因素的方法分述如下：

(一)大研前一(1987)，確認關鍵成功因素的方法有二即剖解市場及比較法：

#### (1)剖解市場

利用產品及市場組合區隔市場，分析主要構成部分，以確認各市場之區隔並確認哪一市場區隔具有策略重要性；然後執行制定的策略及所分配的職責，即可計算每一區隔市場所需要的資源總和，再決定可用資源的先後順序。

#### (2)成功者與失敗法：

尋成功者與失敗者的不同，然後以腦力激盪與意見調查法，分析二者的差異，並探討其原因。

(二)涂春河(1991)確認成功關鍵因素的方法有二：

#### (1)比較競爭中的成功者與失敗者：

比較競爭中的成功者與失敗者時，需要考慮(a)需要考慮那些競爭者？)(b)成功者與失敗者之間的區分標準為何？(c)造成表現差異的原因

為何？

(2)確認高度槓桿作用的現象:

此方式是藉由一些可控制變數如工廠規模，生產線長度、銷售人員密度等的改變，衡量對成本所造成的影響，以找出企業之關鍵成功因素。所謂槓桿作用係指促成消費者購買某一產品或服務的各項因素(動機)而言(Sawyer，1990)。

(三)Leidecker 與Bruno(1984)認為確認關鍵成功因素的方法，如表2.6:



表2.6 關鍵成功因素分析方法

確認方法	著重焦點	資料來源
環境分析	總體	環境偵測、經濟模型、社會政治諮詢服務
產業結構分析	總體/產業	產業組織的架構
產業/企業專家	產業/個體	對該產業瞭解深入的各方專家、學者、業者
競爭分析	產業/個體	企業的直線、幕僚、內外部顧問
企業本體分析	個體	企業內部幕僚
暫時/突發因素分析	個體	企業內部幕僚、腦力激盪、內部高層的觀察
PIMS結果	產業/個體	PIMS(profit impact Of market strategy)的資料

資料來源:((Joel K. Leidecker and Allbert 1984. Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning Vol Vol .17 , pp.23-32.)

(四)Hofer 與Schendal(1985)提到確認關鍵成功因素包括以下五個步驟：

- 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.每一個分數再與實際狀況核對，比較其優先次序。

學者對關鍵成功因素觀點的論述，可得知以下結論：

(一)在相關文獻中，雖然關鍵成功因素會因不同的研究領域有所不同，但其共同之處都是在說明企業在營運過程中，為了成功而必須顧慮的一些因素。

(二)民宿經營之關鍵成功因素，本研究擬依據過去學者之主張將關鍵成功因素(KSF)視為一種資產，技術或能力，但民宿之相關文獻卻沒有在此方面的討論，為此，僅能使用其他產業有關此方面的文獻，適度修正以合乎本產業的性質。

(三)本研究欲以資源基礎理論之觀點探討民宿經營關鍵成功因素，將以組織所擁有之「資源」為切入點，試圖從民宿業者所擁有之資產、技術與能力之表現尋找其競爭力的

差異性，故將以個案分析、與業主進行深度訪談幫助釐清民宿經營之關鍵成功因素。

## 2.6 關鍵成功因素的相關文獻

由於民宿主要是結合了有形住宿、餐飲等，及無形之服務、休閒遊憩功能之資源的一種新興事業，在文獻的探討將引用住宿、餐飲、旅遊、觀光遊憩等觀光產業，並列舉管理能力之研究結果，作為參考依據，適度修正以符合本產業的性質。

李忠星(1993 住宿業之經營關鍵成功因素)在「休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究」中以27 家業者之高階經理人或各部門主管為調查對象，將調查結果以因素分析法從19 個重要因素，歸納為六個主要的休閒渡假中心經營成功關鍵因素，包括推廣、人力資源地理與硬體設施、市場、價格及財務管理等六項。

另外，林万登（2003）等人則在「北台灣民宿經營者訓練成效之相關研究」中談到，針對業者經營能力之相關研究付之闕如；為了提升民宿經營管理品質及整體休閒環境，以接受「第一屆農漁村民經營人才訓練班」之學員為研究對象，分析學員在課程前後的學習成效之差異，而其中課程訓練之課程內容，則著重在「知識學習」包括：規劃營運、餐

飲管理、財務管理、行銷管理、人力資源管理、營運管理、顧客關係等。目的在加強民宿業者在民宿經營及籌備上之技能及知識。

王明元與馬青雲(2007)認為近年來隨著許多的民宿業者投入市場競爭，民宿已成為新興的觀光休閒產業，如何有效的運用經營管理策略，來增加其競爭力，已成為民宿業者在經營上所要面對的問題。本研究針對高雄縣地區合法之民宿中較具規模且有意願配合之2家民宿，以深度訪談之方式進行，就經營管理策略進行分析當前國內民宿經營現況、受訪業者的經營動機，對業者在經營歷程中所產生之影響，業者當前在經營發展上所面臨的問題及未來展望等問題，並找尋個案民宿成功關鍵因素，以了解其競爭優勢如何產生，做為長期經營的管理策略。

綜合以上，以民宿之定位來看，民宿是為一家庭式經營管理，組織成員多以家庭成員為核心，在經營管理上必須配合民宿即有之周邊環境及資源，並且不時做順應時代之更新與變化以配合市場改變。而在住宿品質管理以及客房及環境之衛生管理方面，亦需要有一定的服務水準。民宿之經營特點是其具有人情味，因此在服務甚或是建築不必嚴格要求精緻，重點應建立在是否有獨特之風格以吸引顧客前來，因為民宿是小型產業，且以家庭副業之型態存在，也延伸出許多相關的經營管

理之問題。例如：在財物或是業者經營管理能力上便會有所限制，在專業技能或是促銷方面都存在許多市場競爭壓力。由於民宿之行銷方式多是以口碑為主，因此對於老顧客的行銷也應著重加強。另外，淡季旺季之差異亦是民宿業在經營管理上所要面臨之一大挑戰，應多針對這方面多加進行促銷優惠，以降低競爭脅脅。

## 2.7 層級分析法AHP之相關文獻

張等(2013)以層級分析法(AHP)與德菲爾法(Delphi)進針對四重溪溫泉區經營業者作問卷調查，根據研究結果發現業者注重的構面因素分別為業者經營能力、溫泉永續發展、政府政策與法令，業者經營構面中最重視的因素為服務品質。林雋揚(2010)採用層級分析法對中部三地區方案進行研究，構面有交通便利、環境品質、市場競爭、經濟成本等準則，此研究經由分析與評估三地區實證，找出最適合之策略，結果發現設置民宿及養生功能之地區為苗栗南庄鄉，其它地區分別為南投埔里鎮與新竹關西鎮。

郭書吟(2012)針對未來民宿設計指標系統，透過相關文獻，建立問卷之指標系統，並以分析階層程序法AHP共發出24份問卷，以了解指標之優先順序，民宿指標系統共有4個主構面、8個次構面及23個別指標，

研究結果主構面最注重為自然環境條件、次構面最注重為地形／地質，個別指標最注重為坡度／坡向，根據結果專家認為設置民宿應該要注重的指標為自然環境條件與地形／地質，因為專家認為民宿應該要設置於安全區域。

馮淑雲(2006)參考國內外之民宿相關文獻對民宿管理辦法分析與探討，並以AHP層級分析法針對負責政府機關之人員與專家進行問卷調查，問卷回收共有23份，經過一致性檢定後，共有3份問卷被扣除，因此有效問卷為20份，結果顯示住宿安全構面最為被重視，其次構面最被注重因素為防火及消防安全，第二被重視之主構面為經營型態，其次構面被注重之因素為結合當地人文與自然資源，因此有關民宿管理規定應該加強於住宿安全、消防安全、經營型態與結合當地原有之人力與自然資源為方向訂定法規。

黃壹羚(2016)從顧客滿意度的角度，以AHP與TOPSIS建立之民宿品質績效評估方法，探討國內外有關服務品質之相關文獻，建立評估準則，利用層級分析法評估相對重要性之權重，分析業者績效之優劣，結合台灣民宿業者案例與研究結果驗證分析。

林炎彬(2015)以AHP層級分析法訂定五項指標，分別為地區特性、經濟層面、工地位置、施工條件與經營層面等指標，提供經營業者填

答，結果顯示地區特性最為重要，因為設置民宿地區特性會影響到將來  
民宿之發展。



## 第三章 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究以高雄旗津地區的民宿業者為母體，藉由設計之問卷對10家民宿做問卷調查，進一步了解高雄地區民宿之經營管理策略。

### 3.2 研究流程

本研究之研究評估準則如圖3.1所示，研究主題為「民宿經營管理關鍵成功因素之研究」—以高雄旗津地區為例，再進行本研究有相關民宿文獻的初步蒐集，來了解目前相關及現有之文獻資料，確定主題的可研究性，建立研究架構，依據研究架構內容進行問卷設計，並初步設計之問卷，同時邊修正問卷題目，以確定問卷完整性。在問卷編製完成之後，針對高雄地區10家民宿業者進行問卷調查，將10家合法經營之民宿業者問卷全數收回之後，將資料結果做統整分析，歸納出高雄地區民宿經營之特色及經營管理分析，從分析資料導出結果，並參考其它相關之文獻做比較。最後再藉由研究結果，提出對高雄地區民宿業者經營管理之建議

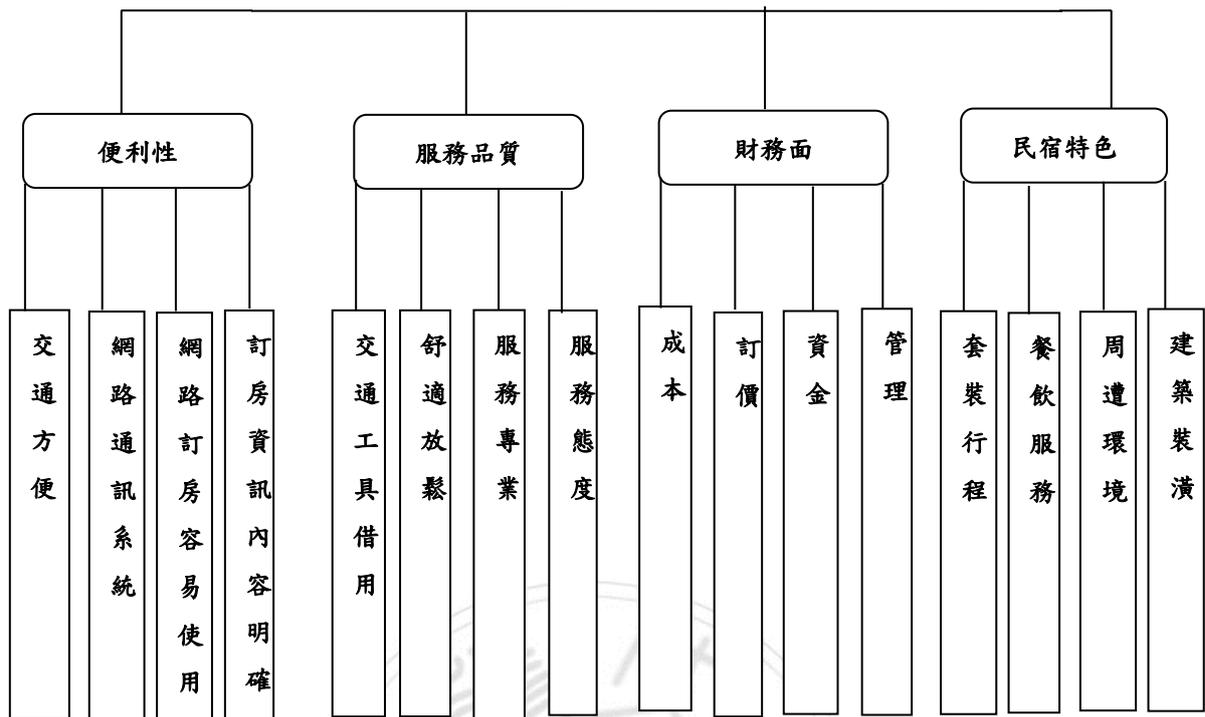


圖3.1研究評估準則圖

### 3.3 研究方法

Saaty(1980)之研究提出了AHP層級分析法，本研究以AHP層級分析法解決在不確定情況下，多項評估準則的問題，並將複雜系統簡單化，經由各種層面進行分析，再以量化數據判斷評估之準則，提供民宿經營決策者有更多充分資訊思考經營策略上之參考，AHP層級分析法依照九個衡量標準尺度設計評估準則設計問卷，評估準則會成對比較矩陣，再從比較矩陣中計算出特徵向量值，並計算各項準則之權重，再依據各準則之權重針對經營策略上進行探討。



## 第四章 研究結果

本研究參考民宿業者經營上會參考之重要的策略因素有哪些，設計問卷資料並以 AHP 分析層級程序法進行分析，分析民宿業者經營策略上重視策略層面上的重要優先順序。

### 4.1 樣本基本屬性分析

本研究以民宿業者作為研究調查之樣本，實際針對十家民宿業者發放問卷 10 份，經過一致性檢定後，符合實際回收問卷共 10 份，有效問卷共 10 份，回收率為 100%。

### 4.2 民宿業者基本資料

本研究之基本資料統計共包括「性別」、「年齡」、「教育程度」、「住房數」、「住房率」與「重遊率」共六項。樣本分析之屬性敘述如下：

(一)性別:男性與女性所佔人數之比例為男性 60%，女性占 40%，受訪之民宿業者以男性較為居多。

(二)年齡:受訪樣本之民宿業者年齡以 31 歲~40 歲與 41 歲~50 歲佔的比例分別為最多，各佔 30%，樣本結果顯示民宿經營業者以青壯年居多。

(三)教育程度:受訪樣本之民宿業者教育程度以高中/高職與大專/大學的比例分別為最多，各佔 40%，樣本結果顯示民宿經營業者教育程度之學歷以受過高中/高職與大專/大學教育居多。

(四)住房數: 受訪樣本之民宿住房數以 50~70%與 70%~100%分別為最多, 各佔 50%。樣本結果顯示住業者房數分別以 50~70%與 70%~100%居多。

(五)住房率: 受訪樣本之民宿住房率平均平日 50~70%為最多, 佔 50%, 假日則分別以 50%~70%與 70%~100%為最多, 各佔 50%, 樣本結果顯示受訪民宿業者之平日住房率平均約在 50%~70%左右, 假日住房率平均約在 50%~70%或 70%~100%居多(假日可能客滿)。

(六)重遊率: 受訪樣本之民宿重遊率為 50%~70%最多, 佔 60%, 樣本結果顯示旅客下次旅遊會再選擇同一間民宿之平均重遊率約在 5 成至 7 成左右。

表 4.1 民宿業者屬性(n=10)

變項	類別	人數	百分比(%)
性別	男	6	60
	女	4	40
年齡	20 歲以下	0	0
	21~30 歲	0	0
	31~40 歲	3	30
	41~50 歲	3	30
	51~60 歲	2	20
	61 歲以上	2	20
教育程度	國小或以下	0	0
	國中	2	20
	高中/高職	4	40
	大專/大學	4	40
	研究所以上	0	0

表 4.2 民宿業者問卷統計整理(n=10)

變項	類別	人數	百分比 (%)	變項	類別	人數	百分比(%)	
住房率	平日 10-30%	0	0	住房數	10~30%	0	0	
					30~50%	0	0	
	平日 30-50%	2	20		50~70%	5	50	
	平日 50-70%	5	50		70~100%	5	50	
	平日 70-100%	3	30	重遊率	10-30%	0	0	
	假日 10-30%	0	0		30-50%	1	10	
	假日 30-50%	0	0		50-70%	6	60	
	假日 50-70%	5	50		70-100%	3	30	
	假日 70-100%	5	50					

### 4.3 評估項目權重分析

本研究蒐集相關文獻作為研究架構之設計，並參考民宿業者相關意見整理歸納之建立層級評估分析架構，並以層級分析法(Alytical Hierarchy Process,AHP)針對各準則之間相對重要性去比較，並經由比較矩陣中的特徵向量去求得各項準則之間的相對權重，接下來將對於各項準則之評估權重及結果進行分析。

### 4.4 準則項目之權重分析

本研究設計之問卷資料，提供民宿業者作答，並並以 Excel 軟體進行計算，得到配對之矩陣，比較矩陣為兩兩比較，經過 Excel 軟體之計算後，得到最大特徵值與其對應的特徵向量，並對主準則各個項目的特徵向量求出相對權重，同時必須進行一致性檢定，評估次準則項目之相對權重也是依照以上步驟進行分析。

測出之 C.I.值不超過 0.1，如果 C.I.值小於或等於 0.1，為符合滿足一致性準則條件，C.R 小於或等於 0.1 為符合滿足一致性比率之條件。相反的話，就得請受測者重新填答問卷或捨棄該問卷。

#### 4.5 主準則項目之權重分析

本研究之主準則項目一共分為便利性、服務品質、財務面與民宿特色四個主準則項目去探討，依下表 4.2 主準則之權重分析結果得出分別為便利性(0.181)、服務品質(0.180)、財務面(0.317)與民宿特色(0.321)。

根據問卷分析之結果，主準則評估之項目裡的民宿特色權重明顯高於其它評估項目，因此可推測民宿業者經營策略上參考主要考慮民宿特色為首要考量，另外評估項目之財務面的權重與民宿特色相距不遠，因此也可推測，除民宿特色為主要考量外，另外財務面也是業者考量之其它重要因素。

表 4.3 主準則項目之權重表

主準則項目	便利性		服務品質		財務面	民宿特色
權重之排序	3		4		3	1
準則之權重	0.181		0.180		0.317	0.321
CI	0.0614	RI	0.900	CR	0.0682	

## 4.6 次準則項目之權重分析

### (一) 便利性次準則

便利性次準則裡包含的項目分別有交通方便、網路通訊、網路訂房容易使用與訂房資訊內容明確等等項目，依下表 4.3 次準則項目之權重表，分析結果得出分別分別為交通方便(0.242)、網路通訊(0.178)、網路訂房容易使用(0.184)與訂房資訊內容明確(0.396)。

根據問卷分析之結果，次準則評估之項目裡的訂房資訊內容明確權重明顯高於，其它評估項目，因此可推測民宿業者經營策略上參考主要考慮訂房資訊內容明確為首要考量，次要則考量交通方便。

表 4.4 便利性次準則項目之權重表

次準則項目	交通方便		網路通訊	網路訂房容易使用	訂房資訊內容明確
權重之排序	2		4	3	1
準則之權重	0.242		0.178	0.184	0.396
CI	0.0156	RI	0.896	CR	0.0174

## (二)服務品質次準則

服務品質次準則裡包含的項目分別有交通工具借用、舒適放鬆、服務專業與服務態度等等項目，依下表 4.4 次準則項目之權重表，分析結果得出分別為交通工具借用(0.353)、舒適放鬆(0.091)、服務專業(0.133)與服務態度(0.423)。

根據問卷分析之結果，服務品質次準則評估之項目裡的服務態度明確權重明顯高於其它評估項目，因此可推測民宿業者經營策略上參考主要考慮對於顧客之服務態度作為經營策略上的首要考量，次要則考量交通工具借用。

表 4.5 服務品質次準則項目之權重表

次準則項目	交通工具借用	舒適放鬆	服務專業	服務態度	
權重之排序	2	4	3	1	
準則之權重	0.353	0.091	0.133	0.423	
CI	0.1319	RI	0.900	CR	0.1465

### (三) 財務面次準則

財務面次準則裡包含的項目分別有成本、訂價、資金與管理等項目，依下表 4.5 次準則項目之權重表，分析結果得出分別為成本(0.183)、訂價(0.236)、資金(0.322)與管理(0.258)。

根據問卷分析之結果，財務面次準則評估之項目裡的資金明確權重明顯高於其它評估項目，因此可推測民宿業者經營在財務面方面之經營策略上主要注重資金方面，次要則考慮管理方面的因素。

表 4.6 財務面次準則項目之權重表

次準則項目	成本		訂價	資金	管理
權重之排序	4		3	1	2
準則之權重	0.183		0.236	0.322	0.258
CI	0.0508	RI	0.900	CR	0.0564

#### (四) 民宿特色次準則

民宿特色次準則裡包含的項目分別有套裝行程、餐飲服務、周遭環境與建築裝潢等等項目，依下表 4.6 次準則項目之權重表，分析結果得出分別為套裝行程(0.346)、餐飲服務(0.284)、周遭環境(0.175)與建築裝潢(0.195)。

根據問卷分析之結果，民宿特色準則評估之項目裡的套裝行程確權重明顯高於其它評估項目，因此可推測民宿業者在民宿特色方面之經營策略上主要注重提供遊客套裝行程，次要則考慮餐飲服務方面的因素。

表 4.7 民宿特色次準則項目之權重表

次準則項目	套裝行程		餐飲服務	周遭環境	建築裝潢
權重之排序	1		2	4	3
準則之權重	0.346		0.284	0.175	0.195
CI	0.0702	RI	0.900	CR	0.0780

## 第五章 結論與建議

隨著觀光旅遊業的興起，許多觀光地區之民宿也越開越多，但民宿經營興隆取決於民宿決策人經營上之策略，影響民宿生意之好壞，本研究以 AHP 層級分析法，透過問卷設計之方式，提供觀光地區之民宿經營業者填答，並依照主準則與各項次準則評估項目之分析結果，提供給民宿經營業者管理上之策略參考。

### 5.1 結論

本研究以 AHP 層級分析法針對該觀光地區的民宿經營業者作為研究對象，設計問卷讓民宿業者填答，並分析結果得到分析項目之權重，以判斷業者在經營民宿上比較注重哪些方面的策略因素，結果分析如下：

#### 一、民宿業者經營上之主準則重要性

1. 本研究針對民宿經營業者對於主準則評估項目指標中之研究結果分析，得出以「民宿特色」最為被重視，依序被重視的其它因素分別為財務面、便利性與服務品質，在主準則「民宿特色」之下另有四個評估項目，其重視程度排序分別為「套裝行程」、「餐飲服務」、「建築裝潢」與「周遭環境」，因為民宿業者在經營民宿上主要注重於發展出民宿獨有之特色，能夠吸引觀光客入住，並在觀光地區，若民宿能夠提供套裝行程供觀光客選擇，也能夠提升觀光客對於民宿的入住率與重遊率。

2. 「便利性」評估指標之下令有四個指標，分別為交通方便、網路通訊、網路訂房容易使用與訂房資訊內容明確，其被重視程度指標由高到低分別為訂房資訊內容明確、交通方便、網路訂房容易使用與網路通訊，由此可知不論觀光客到哪裡旅遊，當在選擇民宿入住時，主要注重訂房資訊內容是否明確清楚，因為資訊內容是否明確會影響到觀光客入住的意願，因此民宿業者在便利性指標方面主要將經營策略重點集中於提供給入住消費者訂房資訊內容是否明確上。
3. 「服務品質」評估指標之下令有四個指標，分別為交通工具借用、舒適放鬆、服務專業與服務態度，其被重視程度指標由高到低分別為服務態度、交通工具借用、服務專業與舒適放鬆，因為當消費者入住民宿時，首先會注意的民宿工作人元的服務態度是否良好，在當地旅遊時是否能夠提供代步的交通工具也是考量之一，根據分析結果，民宿業者在服務品質方面會先加強於員工服務態度的培養作為經營策略之一。
4. 「財務面」評估指標之下令有四個指標，分別為成本、訂價、資金與管理，其被重視程度指標由高到低分別為資金、管理、訂價與成本，對於業者來說，民宿長期經營需要的資金非常重要，另外管理也是重要因素之一，決定一家民宿的整體管理品質。

5. 「民宿特色」評估指標之下令有四個指標，分別為套裝行程、餐飲服務、周遭環境與建築裝潢，其被重視程度指標由高到低分別為套裝行程、餐飲服務、建築裝潢與周遭環境，根據業者經驗，消費者到觀光地區入住民宿，同時也會考慮民宿業者是否能有提供良好的完整套裝行程，將會大幅影響消費者入住的意願，因此在經營民宿特色上，業者比較重視於提升套裝行程的設計上，餐飲服務也是另一大考量，提供消費者完整舒適的餐飲服務也是旅客評估民宿的特色之一。

## 5.2 建議

- 1.一般問卷統計分析方法評估多種準則時，具有較不確定性與無主觀性的缺點，因此建議當研究主題為多種準則時，可以以 AHP 作為研究方法，解決不確定性與無主觀性的缺點。
- 2.本研究之問卷根據過去相關文獻回顧設計出之問卷設計準則與評估項目，主要根據民宿業者之觀點探討經營策略，後續研究可探討是否有其它影響經營管理上的因素。

## 參考文獻

### 一、中文文獻:

- 1.大前研一(1985)，黃宏義譯(1986)，策略家的智慧，長河出版社。
- 2.方尊威(1997)，休閒農業經營關鍵成功因素之研究—核心資源觀點，國立台灣大學農業推廣系研究所碩士論文。
- 3.王姿懿(2004)，以Kano二維模式分析台灣民宿品質之研究，台中健康暨管理學院經營管理研究所碩士班碩士論文。
- 4.王伯文(2005)，民宿體驗、旅遊意象、遊客滿意度與忠誠度影響關係之研究—以奮起湖地區為例，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
- 5.台灣省旅遊局(1994)，台灣休閒農業之旅續集，第134頁。
- 6.呂星璜(2003)，民宿業者經營歷程與休閒運動涉入之研究，中國文化大學運動教練研究所碩士班碩士論文。
- 7.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，2(1): 第51—26頁。
- 8.李忠星(1993)，休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。

- 9.李素美(1994)，遊憩區行銷策略之研究，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- 10.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，銘傳大學觀光研究所碩士論文。
- 11.林宜甲(1997)，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班碩士論文。
- 12.林梓聯(2001)，台灣的民宿，農業經營管理匯訊第二十七期。
- 13.吳碧玉(2002)，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學系碩士班碩士論文。
- 14.林万登、黃昭顏、楊雅雯、陳靜怡(2003)，北台灣民宿經營者訓練成效之相關研究，銘傳大學觀光學院觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會。
- 15.郭永傑(1991)，山地民宿村莊之計畫理念與營運計劃。休閒農業手冊，農委會省農會106—111。
- 16.陳墀吉(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，休閒旅遊觀光學術研討會論文集，台北:中華民國戶外遊憩學會，263—283。

- 17.陳昭朗、張東友(2002)，台灣農村民宿之類型及其行銷策略，農業經營管理會訊，16—20。
- 18.陳詩惠(2003)，民宿遊客市場區隔之研究，中國文化大學觀光業研究所碩士論文。
- 19.鄭建雄(2001)，民宿經營之道，農業經營管理會訊，(27)6—9。
- 20.湯明木(2003)，台灣民宿業導入與成長之研究，東吳大學企業管系碩士在職專班碩士論文。
- 21.楊永盛(2002)，遊客對宜蘭地區民宿評價之研究，世新學觀光學系碩士班碩士論文。
- 22.廖榮聰(2003)，民宿旅客投宿體驗之研究，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士班碩士論文。
- 23.楊凱傑(2003)，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，國立政治大學地政研究碩士論文。
- 24.楊安琪(2006)，休閒農產品及服務、屬性、利益及個人價值影關係之研究—以嘉義農場生態渡假玩國為例，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
- 25.楊家晉(2006)，節慶旅遊動機、服務品質、滿意度及行為意象關係之研究—以2006 台灣燈會為例，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論

文。

- 26.潘正華(1994)，台灣農村地區發展休閒農業於農牧用地上興建宿建築之法令可行性研究，國立台灣大學農業工程學研究所碩士論文。
- 27.歐聖榮、姜惠娟(1997)，休閒農業民宿系統旅客特性與動機之研究，觀光研究學報，1—14。
- 28.謝旻成(1998)，從德國民宿空間居住體驗探討台灣農村傳統三合院住宅發展民宿空間調整之研究，國立台灣大學農業工程學研究所碩士班碩士論文。
- 29.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，3(38)，38—35。
- 30.張翊峰、張麗蓉、林指宏、周岐玉(2013)，四重溪溫泉區經營策略指標建構與分析，嘉南學報，39，444-454。
- 31.林雋揚(2010)，民宿經營具養生特色之區位選擇—以中部地區方案策略為實證，中臺大學醫療暨健康產業管理系碩士班碩士論文。
- 32.郭書吟(2012)，民宿設置評估指標系統之研究，國立高雄餐旅大學旅遊管理研究所碩士班碩士論文。
- 33.馮淑雲(2006)，以德爾菲層級分析法探討民宿管理辦法適用性之研究，中華大學經營管理研究所碩士班碩士論文。

34.黃壹羚(2016)，利用AHP與TOPSIS建立台灣民宿服務品質之績效評估

方法，台北科技大學工業工程與管學系碩士班碩士論文。

35.林炎彬(2015)，層級分析法應用於民宿設置考量因素之研究，大葉大

學休閒管理學系碩士班碩士論文。



## 二、英文文獻

1. Abbey, J.R.(1998),Hospitality sales and advertising (3ed). East Lansing Michigan: The Educational of the America-n Hotel & Hotel Association.
2. Ansoff ,H.I., & Mcdonnell,E.J.(1990),Implantung strateg-ic management(2 ed),NY:Prentice hall.
3. Boynton,A.C.,& Zmud,R. W.(1984),An assessment of critical Success factor.Sloan Management Review,54(8),17-27.
4. Christopher,M.G.,Keenedy,S.H.,McDonald, M.M., Wills,G.S.C(1980),Effective marketing management,Hants.England:Gower,108-109.
5. Coffman, C. D (1980),Hospitality for sale. East Lansing,Michigan: The Educational of the American Hotel Association.
6. Crompton,J.L.,& McKay,S.(1997),Motives of vusitors Attending festival events.Annmals of Turism Resear,24(2)33-39.
7. Engel,J.F.,Blackwell,R.D.,& Muniard,P.W.(1995),Consumer Behavior(8 ed).New Your : The Drydden.
8. Fornell(1992),A National Customer Satisfaction Barometer:The Swedish Experience,Journal of Marketing,56,6-22.
9. Getz,D.(1997),Event management & event tourism.New Your: Cognizant Communication Corportion.
10. Getz,D.(1989),Special events:Defining theproduct.Tourism Management,June,125-137.
11. Juran,J.M.,Gryan,F.M.&Brigham,R.S.(1974),Quality Cortral.Handbook. New Yours : McGraw-Hill.

12. Kotler, P. (2002), Marketing Management. Prentice-Hall, Inc.
13. Oliver, R.L. (1981), Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Setting, Journal of Retailing, 57, 25-48.
14. Saaty (1980), T. L., The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill.
15. Sigt, J (1991), Understanding the structure of consumer Satisfaction evaluation of service delivery, The Journal of Academy Marketing Science, 19(3), 223-234.



## 附錄

親愛的朋友您好：

在此感謝您填寫這份問卷，本問卷為一學術性問卷，目的在了解【民宿經營策略重要因素】。您的意見是本研究是否能夠完成之重要關鍵，懇請撥冗填寫下列資料，協助完成本研究。問卷所收集資料純術研究之用，絕不會用作商業用途以及對外公開，請您放心填答。

敬祝 事事如意

南華大學旅

遊管理學系碩士班

指導教授： 丁誌紋 博士

研究生： 王文彬 敬上

### 第一部份：基本資料（請您依題意在適當的☐內）

1. 性別：①男 ②女
2. 年齡：①20 歲以下 ②21~30 歲 ③31~40 歲 ④41~50 歲  
⑤51~60 歲 ⑥61 歲以上
3. 教育程度：① 國小或以下 ②國中 ③ 高中/高職 ④大專/大學  
⑤研究所以以上
4. 住房數：①10%—30% ②30%—50% ③50%—70% ④70%—100%
5. 住房率：  
平日：①10%—30% ②30%—50% ③50%—70% ④70%—100%  
假日：①10%—30% ②30%—50% ③50%—70% ④70%—100%
6. 重遊率：①10%—30% ②30%—50% ③50%—70% ④70%—100%

**2-1 主準則題項：**

表1、請就【旅客參考旅遊資訊的重要因素】之比較，在比重□欄中打✓

重要程度	最不重要 $\longrightarrow$ 最重要								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
比重									
準則									
便利性									
服務品質									
財務面									
民宿特色									

表2、【旅客參考旅遊資訊的重要因素】之比較，請依據表1 的比重，就下表「便利性」「服務品質」「財務面」「民宿特色」等4 項主準則間相對重要程度進行評比。

重 要 性	您認為下列因素對「旅遊資訊的參考」而言，相對重要性為何？																	重 要 性	
	準則																		
	絕 對 重 要		極 為 重 要		頗 為 重 要		稍 為 重 要		同 為 重 要		稍 為 重 要		頗 為 重 要		極 為 重 要		絕 對 重 要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
便 利 性																			服 務 品 質
便 利 性																			財 務 面
便 利 性																			民 宿 特 色
服 務 品 質																			財 務 面

服 務 品 質																			民 宿 特 色
財 務 面																			民 宿 特 色



2-2次 準則題項

表1、請就【旅客參考旅遊資訊的重要因素】之『便利性』主準則下次準則的比較，在比重欄中打

重要程度	最不重要 —————▶ 最重要								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
比重									
準則									
交通方便									
網路通訊									
網路訂房 容易使用									
訂房資訊 內容明確									

表2、請依據表1的比重，就下表「便利性」主準則下「交通方便」、「網路通訊」、「容易使用」、「內容明確」等4項次準則進行相對重要性評比。

重 要 性	「方便性」次準則相對重要性																重 要 性	
	絕 對 重 要		極 為 重 要	頗 為 重 要	稍 為 重 要	同 為 重 要	稍 為 重 要	頗 為 重 要	極 為 重 要		絕 對 重 要							
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
次 準 則																		網路通訊
交通 方便																		網路訂房 容易使用
交通 方便																		訂房資訊 內容明確
網路 通訊																		網路訂房 容易使用
網路 通訊																		訂房資訊 內容明確
網路																		訂房資訊

訂房容易使用																			內容明確
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------

2-3 準則題項

表1、請就【旅客參考旅遊資訊的重要因素】之『服務品質』主準則下次準則的比較，在比重欄中打

重要程度	最不重要 $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ 最重要								
比重	1	2	3	4	5	6	7	8	9
準則									
交通工具借用									
舒適放鬆									
服務專業									
服務態度									

表2、請依據表1的比重，就下表「服務品質」主準則下「良好口碑」、「舒適放鬆」、「服務專業」、「服務態度」等4項次準則進行相對重要性評比。

重要性 次準則	「可信度高」次準則相對重要性																重要性 次準則	
	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同為重要		稍為重要		頗為重要		極為重要			絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
交通工具借用																		舒適放鬆
交通工具																		服務

借用																			專業
交通工具借用																			服務態度
舒適放鬆																			服務專業
舒適放鬆																			服務態度
服務專業																			服務態度

2-4 準則題項

表1、請就【旅客參考旅遊資訊的重要因素】之『財務面』主準則下次準則的比較，在比重欄中打

重要程度	最不重要 $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ 最重要								
準則	1	2	3	4	5	6	7	8	9
比重									
成本									
訂價									
資金安全									
前后台管理									

表2、請依據表1 的比重，就下表「財務面」主準則下「成本」「訂價」「資金安全」「前后台管理」等4 項次準則進行相對重要性評比。

重 要 性	「誠實性」次準則相對重要性																重 要 性	
	絕 對 重 要	極 為 重 要	極 為 重 要	頗 為 重 要	頗 為 重 要	稍 為 重 要	稍 為 重 要	同 為 重 要	同 為 重 要	稍 為 重 要	稍 為 重 要	頗 為 重 要	頗 為 重 要	極 為 重 要	極 為 重 要	絕 對 重 要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
成本																		訂 價
成本																		資 金 安 全
成本																		前 後 台 管 理
訂價																		資 金 安 全
訂價																		前 後 台 管 理
資金 安全																		前 後 台 管 理

## 2-5 準則題項

表1、請就【旅客參考旅遊資訊的重要因素】之『民宿特色』主準則下次準則的比較，在比重欄中打

重要程度	最不重要 $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ 最重要								
準則 比重	1	2	3	4	5	6	7	8	9
套裝行程									
餐飲服務									
周遭環境									
建築裝潢									

表2、請依據表1的比重，就下表「民宿特色」主準則下「套裝行程」「餐飲服務」「周遭環境」「建築裝潢」等4項次準則進行相對重要性評比。

重要性	「歡樂性」次準則相對重要性																重要性	
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍為重要	同為重要	稍為重要	頗為重要	極為重要	絕對重要									
次準則	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:2:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	次準則
套裝行程																		餐飲服務
套裝行程																		周遭環境
套裝行程																		建築裝潢
餐飲服務																		周遭環境
餐飲服務																		建築裝潢

