

## 民宿創業歷程之研究－以墾丁 E 特色民宿為例

張偉雄\* 林子堯\*\* 徐瑞良\*\*\*

\*正修科技大學

\*\*國立臺南大學

\*\*\*大葉大學

### 摘要

本文旨在探討墾丁 E 特色民宿創業歷程及所遭遇之困境，本研究利用文獻回顧法，擬定訪談大綱，並與業者進行深度訪談。爾後，再佐以 NVivo 8.0 質性統計軟體進行分析，本研究進而得知結論如下：（一）國內民宿相關政策對其相關發展尚未明確，業者仍希望透過更嚴謹之標準，並以自身作為範本，推廣正確之民宿概念予消費者。（二）業者希望以提高服務品質替代重複性過高之民宿風格及降低價格作以競爭手法。（三）業者透過特殊建築樣式、提供有機餐點及配合周遭景點之深度導覽等不同於一般民宿之特色吸引消費者；爾後，再透過回流客群所建立之口碑，達到另一行銷效果。（四）該民宿其經營理念較異於大眾所認知之民宿。為求降低雙方因理念不同而產生無謂糾紛，業者希望以吸引認同其經營理念之顧客群為主。

**關鍵字：**特色民宿、創業、經營策略

## ***The Study of Exploring Process of Starting an Enterprise for B&B Business - A Illustration of “E Thematic B&B” at Kenting Area***

*Wei-Hsiung Chang\**

*Tzu-Yao Lin\*\**

*Jui-Liang Hsu\*\*\**

*\*Cheng Shiu University*

*\*\*National University of Tainan*

*\*\*\*Cheng Shiu University*

### ***Abstract***

*The study namely aims at exploring the process of starting an enterprise for “E Thematic B&B” business operation at Kenting area. Meanwhile, it had been conducted by means of literature review and depth-interview methods, and analyzed through NVivo 8.0. Furthermore, the results are cited as follows: (1) Hopefully the owner would promote the appropriate and accurate sense of B&B to guests via conscientious standards and its operation even though the policies and regulations have not been settled by the government in Taiwan. (2) The owner would enhance the high-quality of B&B business operation in order to decrease the negative competing outcome for prices and be instead of overlapping alternatives. (3) It is expected to segment the differentiations among competitors of B&B enterprises through particular architecting, organic meal offerings, and interpretation of attraction spots surrounded the location. More interestingly, the words of mouth from re-purchase guests may be the critical marketing effects to the thematic B&B business operations. (4) Finally, the owner looks forward to appealing the guests who have consensus and ideology on issues for thematic B&B operations.*

***Keywords: Thematic B&B (Bed & Breakfast) Business, Enterprise, Business Strategy***

## 壹、緒論

### 一、背景與動機

自 2001 年 12 月交通部觀光局公告「民宿管理辦法」後，實施迄今已達九年，根據觀光局於 2010 年 2 月調查數據顯示全國登記之民宿有 3,355 家，其合法登記的民宿有 2,255 家，未合法登記的民宿有 400 家。相較於 2006 年 2 月之調查（合法民宿 1,247 家，非法民宿 180）由此數據可得知，其全國民宿以正向成長再增加，然而各家民宿業者為吸引旅客進駐，不斷求新求變，並與各項推廣觀光政策白皮書相互配合與呼應，期能滿足旅客對旅遊與住宿的各項需求，進而提昇觀光經濟效益（觀光局，2010）。

在「民宿管理辦法」的通過，使特色民宿經營業者有法令可循，但也產生爭議。民宿管理辦法中指出核定特色民宿項目，授權由當地地方主管機關認定，報請中央主管查後實施，例如：臺北縣政府（2006）將特色民宿區分為：區域共通性特色及經營者個別特色。而交通部觀光局（2006）檢核特色民宿的項目有：鄉村體驗、生態景觀、地方文史、農林漁業、原住民特色及其他等項目。二者地方主管對於特色民宿核定標準不一致，認定其特色民宿之評估項目不盡相同，法令標準不一致，也就產生了管理問題，易使民宿業者無所適從（張棋瑛，2007）。

臺灣南部的墾丁地區是觀光旅遊的熱門景點之一，氣候的穩定、有豐富的自然資源、景緻宜人且交通便利，是國民休閒旅遊的度假勝地。隨著墾丁觀光風景區的興起，每逢旅遊旺季都會吸引眾多遊客，面對墾丁當地旅館無法負荷大量遊客時，小規模提供吃、住，價格較低的民宿發揮了作用。位於墾丁國家公園境內之「墾丁 E 特色民宿」，由一對夫婦共同擁有經營民宿之夢想，故至墾丁地區以獨資方式開設該民宿以求自我實現。民宿經營至今已有三年，其創建理念是以特色民宿為出發點，經營方式有別於一般民宿，又因位於墾丁國家公園境內，受限於「國家公園法」及「民宿管理辦法」之條例，創建過程較一般民宿嚴苛。因此，本文以「墾丁 E 特色民宿」為研究主體，其研究內容係乃探討該民宿在政府訂定之相關法規中，如何衍生出自己的經營模式及理念，在同業競爭極大之墾丁地區發展出獨樹一格之特色民宿與其推動過程中面臨之創業困境。由此，引發出本研究對於墾丁第一家特色民宿進行深入訪談之研究動機，期望藉此能使民宿經營更出色，使其達到民宿永續經營之願景。最後本研究將根據訪談內容加以彙整，並於文後給予實質建議及改善方針。

### 二、選擇個案之理由

墾丁 E 特色民宿創立時間為 2008 年 11 月 28 日，其為墾丁首家合法通過條例申請之特色民宿。除須符合政府訂定之特色民宿相關條例之外，因該民宿之概念為綠建築，須符合綠建築之相關規定，其創建過程更較一般民宿艱辛；另者，本研究發覺該民宿具

備天然的硫磺冷泉及提供有機早餐等較為一般民宿少見之特色，為探討其特點之差異是否能成功帶給該民宿明確之市場差異度。綜合上述理由，故本研究選定該民宿為探討對象。

### 三、研究目的

根據上述研究動機，本文進而提出研究目的如下：

- (一) 探討墾丁 E 特色民宿業者創業之理念。
- (二) 經由訪談內容，進而了解墾丁 E 特色民宿經營之現況及困境。
- (三) 經由與業者深度訪談，探究墾丁 E 特色民宿於同業之間的市場差異性。
- (四) 根據研究結果，進而提出具體建議給予該民宿業者或相關從業人員作為後續經營發展之參考。

## 貳、文獻探討

### 一、特色民宿相關意涵

何謂特色民宿呢？交通部觀光局(2006)則訂定特色民宿的檢核項目為：鄉村體驗、生態景觀、地方文史、農林漁業、原住民特色、其他，由當地主管機關認定。臺北縣政府制定特色民宿的核定項目分為二項：(一)區域共通性特色(二)經營者個別特色。區域共通性特色指環境資源特色；經營者個別特色包含人文特色、生活體驗特色、建築特色、經營者特色、地方美食特色。申請特色民宿者需符合申請項目之二項以上(含二項)，並需符合「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」等土地區位，方可申請特色民宿執照。(臺北縣政府，2006)因各地方政府有不同的立足點及訂定標準，其審核有所差異，使特色民宿之業者無所適從。

在政府及相關單位制訂出特色民宿之定義後，許多專家學者也對特色民宿有相關之解釋，其學者林宜甲(1998)則將民宿定義為一般民宿與特色民宿兩類，一般民宿指的是僅住宿或提供住宿及餐飲；特色民宿則是須符合以下條件：(一)與主人有某一程度上的交流；(二)具有特殊的機會或優勢去認識當地環境或建物特質；(三)通常是產權所有者自行經營，非連鎖經營；(四)提供遊客特別的活動。劉清雄(2002)則依據民宿管理辦法中規定民宿設置的位置，將特色民宿的經營類型分為四類：(一)景觀特色民宿(風景特定區、觀光地區、國家公園區)；(二)文化體驗特色民宿(原住民地區、金門特定區計畫自然村)；(三)鄉野體驗民宿(偏遠地區、離島地區)；(四)產業特色民宿(休閒農場或休閒農業區)等。綜合上述，一般民宿只提供住宿及餐飲之簡單住宿服務，而特色民宿還須結合人文風情或地方景觀，並在符合政府所規定之相關條例及經過測量審核之後，才能定義為特色民宿。

此外，本研究依據學者劉清雄（2002）之特色民宿分類，將特色民宿以區域及環境資源區分，並歸納為下面四類：（一）自然景觀特色民宿：以天然之景觀為特色，自然資源為主要吸引力，使遊客前往住宿。如：海邊、高山、生態村；（二）特殊建築特色民宿：利用獨特建築風格，結合異國特色風格或者利用其他特殊建材所造，別有一番風味。如：希臘風格民宿、地中海風格民宿；（三）休閒體驗特色民宿：住宿結合休閒生活，除了提供住宿餐飲，經營者還提供其休閒活動進行體驗。如：天燈製作、DIY 手工香皂，蠟燭；（四）地方美食特色民宿：具有地方傳統特色或自創地方特產美食小吃，廣受旅客好評，口碑佳，且能配合政府推展觀光相關事業活動之住宿處所。如：臺南擔仔麵、東港黑鮪魚。

本研究對象之墾丁 E 特色民宿，其座落地點主要於墾丁海邊旁，位於墾丁國家公園境內，夜晚亦可觀看無光害之星空及享受天然之硫磺泉，故本研究將其歸納為「自然景觀特色民宿」之類別。

## 二、創業相關意涵

創業家為何想創業？是哪些因素吸引他想創業？其國外兩位學者 Greenberger and Sexton (1988)二位學者指出，創業家之所以產生創業行為有下列五種原因：1. 發現新的商機。2. 獨特的專業知識能開創出新事業。3. 發展出更有效率的管理或生產模式。4. 研發出新產品或服務，並在市場上發現利基(Niche)。5. 認為機會是有限的，唯有創業可開拓出自己的路。

國內學者田竹英（1992）亦指出，創業家之所以產生自行創業動機不外乎有下列數點：1. 覺得雇主虧待他們。2. 上司對自己的構想不予肯定，因而感到不滿。3. 具高度和自己強烈競爭的心理，追求「出人頭地」的夢想。4. 實踐兒時便立下的創業夢想。5. 把創業當成娛樂，認為創業過程是種樂趣。6. 天生喜好刺激，會應為承擔風險而興致勃勃，倘若第一次創業因成功而變得不再刺激，甚至會二度創業。7. 認為自己的事業是獨特的，不易使人了解，只好自行創業，以求自我實現。8. 在企業中已發展至巔峰，用創業突破格局。

根據上述，本研究發現創業家在實施創業行為之前，先是產生創業動機，其動機可能是發現新的商機，或創業家以求自我實現，或是對現實工作感到不滿意等，進而發展創業行為。而本研究欲探討之對象便是為求自我實現，進而產生創建民宿之念頭。鑑此，本研究對於創業之定義認為「創業」須具備風險不確定性、富有創新及創造力等因素；再經由創業家之動機為起點，蒐集相關創業風險進行評估，進而找尋適當之創業時機。藉此，創業家予以開創新的組織或產品，進而獲取其利潤與滿足個人之成就感。因此，本研究認為從創業家開始有了動機至實際行動以建構達成目標之過程，稱為創業。

### 三、經營策略相關意涵

經營策略，是企業為達到一個目標其過程中所運用之手法或理念，其學者姜惠娟（1997）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。學者楊凱傑（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、人力不足財務經濟不健全、服務品質良莠不齊、專業知識與技能不足、沒有特定之市場定位與訴求、沒有組織、行銷推廣力不足。將提出建議在經營策略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，規劃出較有特色之住宿體驗及規劃配合其套裝行程，也會影響到民宿經營的穩定性、收益性以及消費者之回客率。

司徒達賢（1995）亦提出經營策略是根據組織目標、環境特色與趨勢，以及企業本身條件所制定的。策略本身是在建立企業相對的競爭優勢與企業之競爭優勢息息相關，企業展現出來的策略，必須包含其獨有的競爭優勢，而策略運用的重點在於能夠充分發揮其具有的競爭優勢。姜惠娟（1997）其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。

綜合上述理論，本研究透過學者針對經營策略之定義，了解其「經營策略」是依照不同經營型態進而產生不同之經營策略。因此，本研究認為不論在內外部環境、設施、建構想法、服務等有形或無形之因素，皆能成為業者訂立經營策略之參考。而民宿業者之經營策略往往透過周邊環境資源及自身軟硬體設備與其經營理念相互結合之下所訂定。

### 四、個案簡介

本研究對象以墾丁 E 特色民宿為研究個案，該民宿位於臺灣西南角隅，為墾丁地區第一家合法特色民宿（屏東縣第二家），經屏東縣政府特色民宿審核小組審查通過，並取得縣府核准設立之第二家合法特色民宿之登記證。

#### （一）個案民宿的環境

##### 1. 外部環境

墾丁 E 特色民宿位於後壁湖浮潛勝地出水口至貓鼻頭之景觀道路旁，是一間全新完工之渡假民宿。不僅佔地廣闊，亦擁有四面環海之景象。在建設之過程中，考量了觀日出、日落、雨水、排水、流水、淨水、生態池、落山風、颱風、季風、對流風等自然

因素，並運用可回收性質之建材，使其達到「綠建築」之標準。

室外之空中迴廊可眺望墾丁國家公園景觀，臺灣海峽、巴士海峽、貓鼻頭、南灣至鵝鑾鼻面對大海。墾丁 E 特色民宿數以千坪的室外草皮，讓客人可以躺在草原上看雲、看星、看銀河，亦可放風箏、騎鐵馬、打棒球等，加上無際之視野，適合人們休閒度假之勝地。

## 2. 內部環境

墾丁 E 特色民宿之經營者，想在一片喜愛的土地上以「綠建築」之理念建立自己的家園。民宿業者利用回收舊木材來製作用餐桌椅、樓梯扶手椅及木製的書架，不僅有創意，更能達到回收再利用之觀念。內部整體之環境相當清淨，給人充滿著明亮的舒適感，其中可以看海泡湯(中性白硫磺)之設備最具特色。

### (二) 主要設備

墾丁 E 特色民宿總房間數共有五間（三間雙人房，一間四人房，一間六人房），而民宿最大特色就是擁有天然之硫磺冷泉，其民宿每房皆有泡澡浴池，將加熱後之硫磺泉供房客使用。

除了擁有一片廣闊的草原，也提供給住客許多趣味的遊樂設施，園區內備有戶外廚房可烹煮食物及瓦斯豪華烤肉爐台可租借烤肉。民宿的建築風格很特別，是使用綠建築為概念所建造；房間內亦使用許多原木材質的佈置，讓房內散發著原木的香氣，比如：木製之自助吧台，木料是臺灣的五葉松木，皆是主人親手製作。

### (三) 特色介紹

墾丁 E 特色民宿向屏東縣政府提出申請特色民宿之特色項目，計有風味美食、生態景觀及建築特色三項特色。

#### 1. 風味美食

在風味美食部份，墾丁 E 特色民宿提供在地、時令、自製的特色早餐，例如：有機地瓜稀飯、帶渣有機黑豆漿、從牧場直接宅配純鮮奶、車城古法鹹鴨蛋、恆春黑豆及海水製成手工豆腐、無添加膨鬆劑及香料之自製土司及果醬等，使住客可以享受一頓豐盛、健康、充滿活力的早餐。

#### 2. 生態景觀

在生態景觀部份，墾丁 E 特色民宿佔地三千坪，為使水資源回歸這塊土地，利用雨水及泡湯水成立一座生態池。池內除了香水蓮、南國田字草等水草植物外，池邊更常有烏頭翁、紅腹燕、黃小鷺等生物聚集嬉戲，秋冬季節常見空中有一群群白鷺鷥或猛禽飛翔在天際；夜晚時，住客可躺在前庭大草皮上，在無光害的環境中觀星賞月，享受不同的旅遊體驗。

#### 3. 建築特色

除了兩項特色項目外，墾丁 E 特色民宿本身建築物亦具有環保概念。為防止西曬

及東北季風的強風吹襲，設計 S 型南北向之白色建築體，且該建築體係利用大量回收舊木料、老磚塊、建材、無毒塗料建造而成。建物外面則為百分之九十五綠化設計，以自然生長之草皮及原生種樹木為主，室內則採用省電燈炮、省水馬桶、熱泵加熱系統…等，以達節能目的。主要以綠色建築無毒的家為概念，讓來住宿的客人一起分享自然、簡單、無負擔的悠閒生活。

## 參、研究方法

本研究主要探討墾丁 E 特色民宿之創業個案，因此採用文獻回顧法及深度訪談法來進行研究。根據研究主題，希冀藉由訪談更深入了解民宿創業個案的歷程，探究其創業過程之複雜性及經營特色之獨特性。

### 一、文獻回顧法

本研究藉由網際網路、期刊論文及相關書籍蒐集民宿、特色民宿、創業、經營策略等相關意涵，再透過文獻分析及整理墾丁卡米克特色民宿相關資料，進而擬定其訪談大綱。本研究以文獻回顧法作為基礎，探討其特色民宿之創業歷程，研究相關主題與其內容，以其理論作為支持，進而確立本研究之周延性與精確性。

### 二、深度訪談法

本研究係採用深度訪談法(In-depth Interview Method)，其目的乃在於透析業者創業歷程之真實內幕、實質意涵、衝擊影響、未來發展以及解決問題之道。為提昇研究效能，首先本研究擬定半結構式之訪談稿，並經由二位相關專業學者與實務專家共同審視其問項語意後，再行定稿。爾後，研究者親自拜訪業者，並將其問項與業者進行面對面訪談，以確保受訪內容及研究主題之精確性。同時，藉由訪談過程中瞭解受訪者之內在層面，進而蒐集相關口語與非口語之訊息，以確立本研究個案之目的。一般而言，為提昇研究之信度(Reliability)與效度(Validity)，深度訪談能比一般訪談要花費更多的時間，但是其所得到的結果更具能深入描述事物的本質，以做為進一步分析的依據(萬文隆，2004)。

### 三、信度與效度分析

質性的個案研究標準是不同於科學研究典範的判斷，李政賢(2006)與陳伯璋(1987)認為，由於觀察研究大都強調移情的理解所觀察的對象(即參與的觀察)，因此無法檢驗其信度，加上因時間、地點、人物、情境的變動或流失，很難對原先研究的對象，重複再研究或觀察，所以研究的信度不高。然為達到研究嚴謹度，本研究選擇適當且有效的質性研究方法，在其計畫的發展過程中，由於各部分組成元素之間相互關聯的緣故，面對讀者與審核者之於內文解讀與解析之程度，即為質性研究方法的信度(Reliability)

與效度(Validity)。

綜論以上，本研究根據研究方法，進而訂定其研究架構，如圖 1 所示。

#### 四、研究限制

本研究之目的為墾丁 E 特色民宿之創業歷程與經營理念，以下是本研究之研究限制：

- (一) 訪談當中，因民宿業者仍有民宿業務需處理，不能全然協助於訪談，因而有些訪談內容有瑕疵。

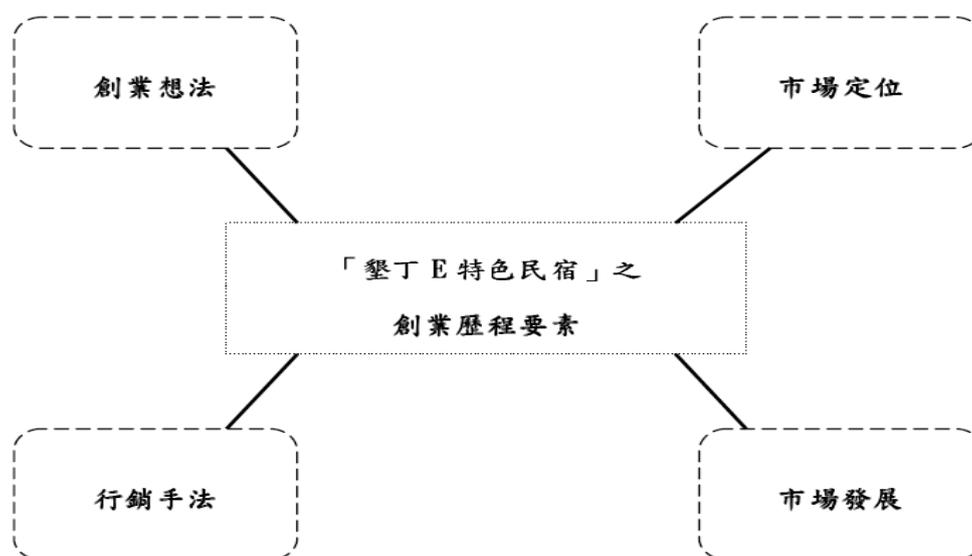


圖 1 本研究之架構圖

- (二) 本研究受限於資金及交通往返問題，其次與民宿業者時間尚無法配合，故僅有單次訪談，在訪談內容方向，無法獲得補足集內容的再次確認。
- (三) 本研究僅以墾丁貓鼻頭附近的卡米克民宿做為研究案例，因無其他特色民宿做為比較對象，其完整性較為不足。

### 肆、資料歸納與分析

#### 一、研究結果分析

本研究依據訪談之結果，再透過 NVivo 8.0 質性統計軟體，經由此程式進行節點、編碼與解碼後獲得此研究結果模型如圖 2 所示，本研究藉由分析後得出四大構面，其一為民宿創業想法（內容包含業者如何開始接觸民宿、特色民宿環境及特色民宿之特點、創業所遭受之困境及經營民宿前後理念），其二為特色民宿之定位（包含特色民宿經營策略、獨特性、創新及創意之設計），其三為特色民宿行銷手法（包含創新之服務及行

銷手法)。最後是特色民宿之市場差異性(包含消費者之年齡層、顧客形態、民宿業者客群開發、休閒體驗及其顧客之住宿感受)。

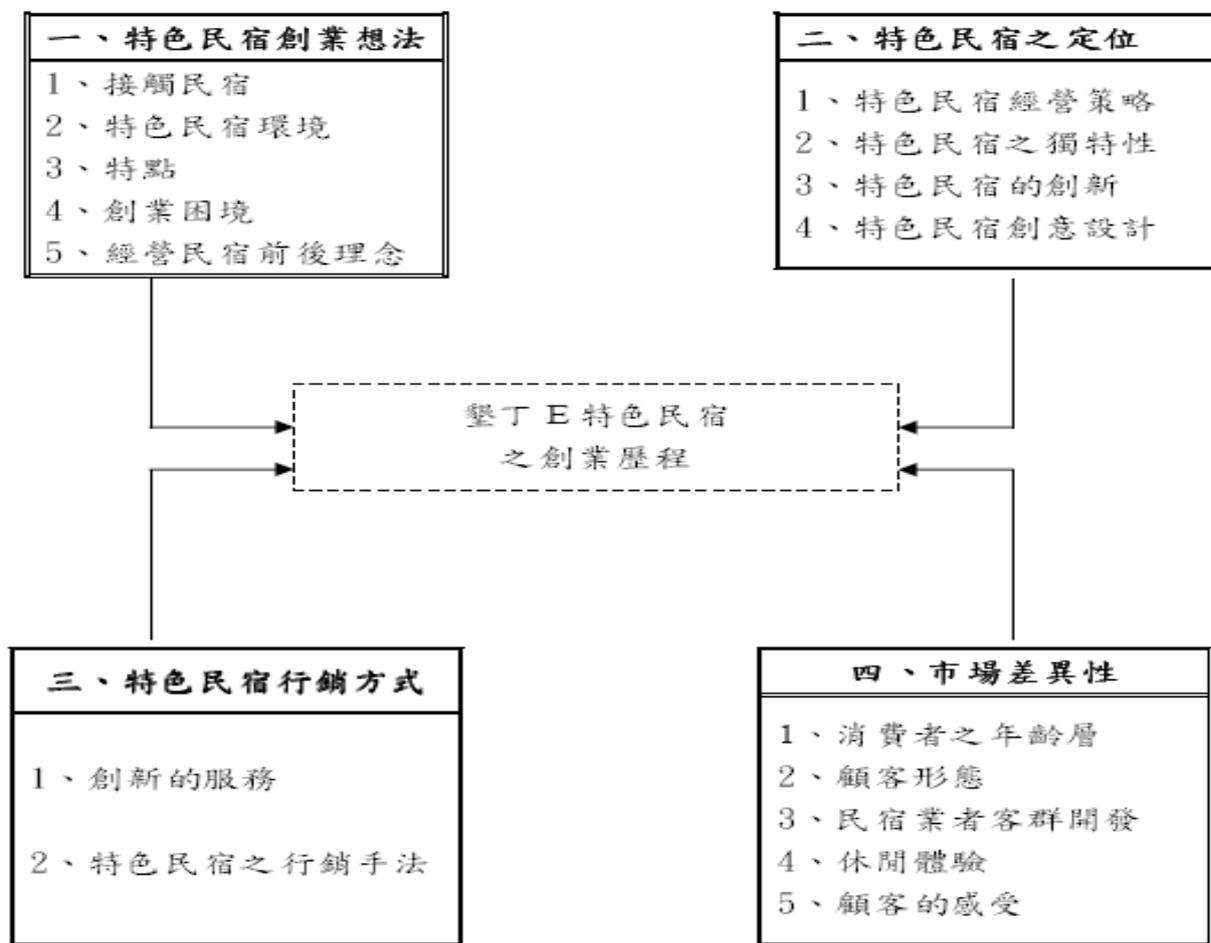


圖 2 本研究結果模型圖

資料來源：本研究整理

## 二、民宿業者之創業想法

(一) 請問您以前的經歷，您是如何接觸民宿的呢？

*受訪者：..... 我們想法怎麼來，是因為我們以前常跑國外自助旅行，住過很多國外的民宿，.....。那像我們的民宿概念是從國外來的，像是德國、澳洲等不同國家，收集民宿資料也大多都是國外民宿的資料.....。*

經由訪談結果發現，業者本身已具有開設民宿之動機，且因長期於國外自助旅行，接觸許多不同類型之民宿，在具備民宿創業等相關知識與動機之下，進而展開創業行為。其觀點符合學者 Greenberger and sexton (1988)所提出之創業原因。

(二) 請問關於臺灣地區的民宿環境如何，你為何會選擇墾丁地區來經營民宿？

*受訪者：選擇墾丁是因為我們喜歡這裡，... 事實上墾丁的氣候是最舒服的，...。墾丁還有一個地方比較特別的是有山有水，你要山有山，你要水有水，墾丁在臺灣地區甚至在東南亞裡面，不管是海底景觀、海底生態都是最豐富的地方。臺灣的民宿其實以政府來講，它對民宿的處理並不多，被動太多了，他也沒有真正要去發展臺灣的民宿。我們的觀光局很被動，被動之外還很官僚，..... 不像國外政府會去建構平台，去推廣他們的一項觀光，我們政府什麼都怕，..... 所以在作為上就會很有限。臺灣的民宿經營其實是靠自己獨立經營的，政府雖然是給個合法的證明，合法是對自己要有交代，但是在政府你合法上面並沒有幫你什麼事情。..... 沒有把我們的需求呈現出來。既然是合法民宿，政府在這方面沒有處理，所以很多合法民宿做了幾年以後就收掉了，反而非法的可以很自在，因為他不用受限。*

經由訪談，受訪者認為臺灣民宿發展較不及國外民宿健全，雖有訂定相關條例，卻不夠完整。在條例不夠嚴謹且政府推廣民宿部分較為消極之情況下，合法業者因受限條例反而更顯為弱勢。因政府推動民宿態度消極，業者只好自尋立足優勢；而本研究經過實地觀察之後，認為墾丁地區氣候穩定且景觀較多元化，生態資源較為豐富，並透過與民宿業者訪談內容進行比對後，推論此特點可成為吸引消費者前往之優勢，故民宿業者選擇至墾丁地區開創民宿。

(三) 請問您的特色民宿之特點為何？

*受訪者：那特色民宿，我們為什麼是特色民宿，我們的風格特別是因為我們用我們自己的方式來蓋房子，我們用很多有綠建築的概念來蓋房子。..... 像你看到外牆的那個砂岩，那不是很便宜的材料，它的成本大概普通材料的三倍，它的特性就是它耐酸鹼透性，這裡是海邊，外牆會因為海風變得容易風化腐蝕，所以在建造時會有比較多考量。我們在蓋房子的時候，不會像其他民宿一樣，拼命的把房子往海邊蓋，... 可是你房子往後推前景會變很大，景觀或許不會像前面那麼震撼，可是那種震撼是短暫的，人在後面的時候你會很舒服，會感覺到空間變很大，.....。*

經由訪談了解，業者希望民宿以綠建築概念呈現，其民宿建築主題非常明確。配合該民宿坐落地點及當地氣候條件，從建材選擇、排水系統、日照光線等空間配置，均以綠建築為主軸。受訪者認為景觀只能帶給消費者短暫之衝擊，適切住宿空間規劃，才能給予顧客最佳住宿感受。本研究經由實地觀察之後，該民宿之建築方式透過挑高設計且

採光佳、通風性高等特點，確實能帶給顧客舒適的生活空間。其民宿建材，也以排水性佳的紅磚、耐酸鹼性高的砂岩、廢棄回收的木材做為使用，從建造方式至建材選擇均符合綠建築之概念。

(四) 身為墾丁首家特色民宿，加上創立條件較嚴苛，在創業初期曾遇過哪些困境？

**受訪者：**因為我們自己已經要求這樣，所以你不會感覺比較嚴苛，那其實我們也不是高要求，這是觀念的問題，因為你本來就習慣這樣，你就不會覺得這樣是一個嚴苛的要求。……申請特色民宿要經過很多審查委員，那些審查委員裡面有好人也有壞人，還有很爛的人，那你就是碰到裡面很爛的人，那這些人就是刁難你，……它完全不尊重你。所以在創業初期我們所遇到的困境反而不是在經營、建築方面上，反而是在申請特色民宿時所遇到的困境。

卡米克特色民宿位於墾丁國家公園境內，因受限於國家公園法，故建築外觀須配合條例建造，較一般民宿更為嚴苛。但因業者本身對民宿建造較為嚴謹，在建築方面較無受限。反之，申請特色民宿部分，須透過審查委員之考核，常因個人主觀意識不一，其審查過程備受阻礙及挫折。

(五) 請問您開民宿前後的理念為何？

**受訪者：**我們做民宿的理念其實都沒變，我們認為來我們這邊的客人就是要休息的，甚至有些人出門一趟不是那麼容易，所以我們盡可能讓客人來這邊能感覺到輕鬆自在，……像這邊的渡假方式就是比較偏向休閒的。那經營民宿碰到最大的困難就是人的問題，你會碰到許多各型各樣的人，有些人他不見得認同你，……。所以你不能全然遷就客人，否則這樣你會很不舒服，……。所以有時候你客人可以不接，但是你自己生活該要過的日子還是要有一點堅持啦！

受訪者希望保有原本自家之生活型態，另一方面希望透過較休閒之渡假方式營造出家庭溫馨感，帶給消費者充分的放鬆感受。經由上述內容，與學者李居安（2005）所提之以副業方式經營及學者廖瑞金（2005）營造出家的感覺、自然及休閒的氣氛等定義相符合。

### 三、民宿業者對特色民宿之定位

(一) 請問經營特色民宿至今，在經營策略有哪些重大變更？

**受訪者：**其實硬體最大的變更就是節電器，剛開始不會想做這種節電器，可是不裝不行，客人太浪費，……。我們變更最大多是在傢俱方面，因為我用的材

料是很休閒的東西，我會把這邊用的很輕鬆休閒.....。那像我們的經營理念，就是讓喜歡我們的人知道這個地方，讓不喜歡我們的人也知道這裡，就是要讓他知道這邊不是他要的，他不要亂訂民宿，不然來這邊也麻煩，這個就是我們的經營策略。

受訪者在經營策略上認為顧客往往是產生消費糾紛最大關鍵，為降低其發生機率，希望透過業者自行架設之部落格分享資訊及事前溝通，將其經營理念傳達於消費者，讓消費者決策前有所依據，再經由雙方達成共識後進而獲得最佳服務品質及最高顧客滿意度。而受訪者在硬體設備上較重大變更則為節電器安裝；因住宿消費者常過度浪費電力資源，造成業者成本吃重，希望藉由安裝節電器以降低成本負擔。其次，在經營風格顯明之下，希望透過傢俱方面做變更，帶給消費者不同感受。

## (二) 墾丁民宿競爭如此激烈，如何在環境中展現自己的獨特性？

**受訪者：**其實我們從來不考慮競爭，因為競爭的問題我們沒辦法去做，像其他業者的競爭方式大多是價格競爭或是風格競爭，那些競爭不是我們想要的，我們就是照我們自己的方式去做而已。.....。其實我們沒有要展現什麼獨特性，我們只是說讓喜歡這種環境的人知道這裡，這個是我們該做的，那這些人就是我們主要的客群。

受訪者認為，當地民宿常有跟隨潮流不斷替換其民宿風格及刻意拉低價格之現象；此情況下常造成民宿風格重複性高，價格拉低之現象也只能短暫吸引消費者目光，該民宿認為上述策略皆非經營民宿長遠之道。由於受訪者對自家民宿定位相當確立，故較著重於服務品質之提升，不以民宿風格及價格來做經營取向。

經由本研究實地觀察後，在墾丁以地中海型或峇里島風等重複性高之建築風格下，業者秉持其理念所建造之民宿，反而於無意中成為其獨特性。

## (三) 對於自己的民宿有沒有什麼比較創新的設計呢？

**受訪者：**我們一直在變，就像自己家一樣，你自己生活上喜歡什麼就會一直在變。對於受訪者而言，該民宿不僅是經營場所，亦是自家生活區域。因此，該民宿常因自己喜好為自家設置傢俱或裝飾品，為生活增添新鮮感。本研究經由訪談及實地觀察之後，發現其民宿外觀並無過大改變，業者通常僅以內部擺設作改變居多。

(四) 對於民宿的創意設計靈感來自於？

*受訪者*：我的創業靈感來自全世界，我從要蓋房子，我去看許多國外的綠建築的書籍，……。那還有臺灣之前很多綠建築我們還特別跑去住，我們去住不是光去看而已，而是要去體驗享受那裡面的感覺，你去住才會知道人家為什麼要這樣做。……。那像我們有很多朋友是在做生態的或是綠建築的，而我們只是把他們提供的一些想法與概念一起融合進來而已。

受訪者透過自身旅遊經驗及蒐集國內外綠建築相關資訊，進而獲得建造綠建築基本概念，並透過具備相關背景之友人探討後，配合政府相關條例及考量墾丁當地氣候條件之下，規劃出最適宜適地之綠建築民宿。

#### 四、民宿業者對消費者採取之行銷方式

(一) 對於來投宿的消費者有無提供較創新的服務？

*受訪者*：我們反而沒有提供特別的接送服務，服務這種東西就是看需求，譬如說有些人如果真的不方便，那我們當然就會特別去照應。……。那像我們早餐都是用有機的餐點，東西都是自己生活上親手栽種的，不是隨使用兩樣給你們，其實那都是屬於我們服務的一種。遊憩方面會針對國家公園的需求，在國家公園上本來就有很多遊憩的方式，而我們也有提供比較有深度的，像是我們會跟這邊的業者配合，配合的目的不是我們要去賺錢，而是滿足顧客的需求，就是滿足我們的期望。

一般民宿業者為求便利多為提供現成之餐點予消費者，而該民宿為貫徹其特色民宿主軸，提供自行摘種有機蔬食、自製餐點之服務。另者，一般民宿業者多為提供水上活動資訊之遊憩方式；該民宿則配合墾丁國家風景區之景觀提供深度導覽，其服務並非以營利為目的，而是期盼透過新的遊憩方式藉以傳達永續發展之觀念予消費者。本研究透過觀察，雖無查覺業者有提供較創新之服務，但經訪談後，了解業者會視實際情況及可配合之範圍下，提供給顧客所需之服務。例如：訪談前晚，業者提供場地及部分設備予顧客舉辦婚禮；其業者所提供之服務，非以營利為目的，主要以滿足消費者期望為訴求。

(二) 在這競爭的大環境中有無運用創新的行銷手法讓自己的民宿更為突出？

*受訪者*：沒有，都是很傳統的網路、部落格，不用網站是因為我覺得網站不真實，而且網站也不好經營，你要委託人家經營，而且會有爭執性。有些東西你還是要去做，但是你要做的強調的是不喧嘩，要的是實在一點的。

因民宿業者之經營概念不同，所採取之行銷手法各有差異。本研究受訪者認為若自行經營網站須耗費人力及時間，但若委託他人代理則需花費多餘成本，且其理念可能與業者間有所出入，容易造成消費者誤解產生糾紛。故採取資訊掌握性高且與消費者互動性強且、成本較低之部落格做為宣傳工具。本研究透過與業者訪談，發現該民宿僅有部落格作為單一行銷窗口，業者雖無架設網站，但因曾住宿旅客於網路分享該民宿住宿經驗等內容，其渲染力更勝於網站，反而無意中衍生出另一行銷管道。

## 五、民宿業者對消費客群之市場差異性

### (一) 請問來民宿消費的年齡層多為？

*受訪者：因為我們大部分的客群，大多是就業以後一段時間的顧客，大多是三十歲以上的顧客。所以如果太年輕會考慮到價錢的問題，還有生活上能接受的程度也不一樣，像是年輕人活力充沛安靜不下來的，較不適合我們這種清靜的環境。*

民宿在價格定位上較一般旅店高，因有經濟上之考量，消費群多為投身就業市場之年齡層；且該民宿位處偏僻，其空曠寧靜之住宿特點，深受中老年客群所喜愛。反之，因無墾丁大街區之民宿便利，故較不受年輕客群青睞。

### (二) 請問民宿顧客是以新顧客或回流客居多？（顧客型態）

*受訪者：我們的回流顧客、經別人介紹來的客人幾乎各佔一半以上.....。*

該民宿之顧客型態多為回流顧客，此客群充分了解該民宿經營理念並產生認同感進而多次光顧此民宿，且透過此客群建立口碑，另而開創新客群。

### (三) 請問民宿業者希望是以開發新顧客，或是以招攬回流客為主？（民宿業者客群開發）

*受訪者：我們大多會以回流顧客或住過的客人為主，因為這樣的客人是可以很了解這地方的客人。*

因該民宿經營方式異於一般民宿，例如：不提供拋棄式盥洗用品、園區內無有線電視、晚間有噪音管制等，諸多理念較無法為一般消費群所接受。為此，受訪者希望顧客群以回流顧客為主，其充分了解且認同該民宿經營理念，能獲得最自在舒適之住宿感受。

(四) 請問您希望能營造出何種氣氛讓顧客有不同的休閒體驗？

*受訪者：我們會跟客人介紹很多活動，依照客人不同的需求給予不同的建議。像年紀大的人就是希望定點，年紀大的人希望活動範圍在這附近，所以我們會幫客人介紹這附近的活動，……。*

受訪者認為，不同客群其需求各有差異；業者結合周邊景觀，針對不同客群之特性給予客製化建議能讓消費者獲得最佳休閒體驗。其經營特色於學者陳昭郎、張東友（2002）之文獻中相符合。

(五) 請問您希望顧客回去後對於自己的特色民宿有什麼特別的感受？

*受訪者：以我們自己來講，像我住在這邊有時候到外面住，感受到的不是他的房子不舒服，而是它的環境。常要給人感覺來這邊要有渡假放鬆的感覺，這種感覺很重要。來渡假就要有達到渡假的目的，感受上會很舒服。我們自己去別的地方住反而不會很輕鬆，有些人自己家裡面可能環境不是那麼大，可是如果你回到家是溫暖的、輕鬆的，那個家你就會想回去，這個就會成為很重要的因素。其實大部分的人都在追求這個，就是要讓客人有賓至如歸的感覺，那如果你是要追求新潮刺激的，那些都不是我們這邊有的。*

民宿業者刻意不提供無線網路及第四台等服務，希望顧客能卸下平日生活之壓力，能夠全然投入大自然之懷抱，充分享受度假放鬆之氛圍。受訪者因早期常投宿國外旅店故能深刻理解過於死板之住宿環境帶給顧客的不舒適感，期望以親切服務營造出家的感覺並與顧客建立友誼，並非只建立交易行為上之主顧關係。業者用心營造，期盼帶給顧客不只是單純住宿經驗，而是一趟美好的旅程。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究主要透過文獻分析法與深度訪談法，探討墾丁 E 特色民宿創業之歷程與困境，及瞭解其經營現況；而本研究根據研究目的將其訪談結果分為（一）民宿業者之創業想法（二）民宿業者對特色民宿之定位（三）民宿業者對消費者採取之行銷方式（四）民宿業者對消費客群之市場差異度等層面進行論述分析。

#### （一）民宿業者之創業想法

民宿業者自萌生創業想法之際即多方蒐集民宿創業之相關資訊，業者對其建築風格及經營理念均有明確方向。業者雖具備完善開業條件，但因其民宿特點異於一般民宿，現階段較不易為大眾所認同。其次，因政府所訂定之相關條例不夠健全，且國內民宿發

展之概念仍不夠成熟，其推動過程常遭受阻礙。

雖國內民宿相關政策及民宿認知目前仍不利於民宿發展，但業者希望透過更嚴謹之標準要求自家民宿，以自身做為範本，進而推廣其正確之民宿概念予消費者。

#### (二) 民宿業者對特色民宿之定位

業者在具備綠建築相關概念之下，在經營策略及軟硬體設施上均以綠建築作為主軸，並以此特點作為民宿之定位。雖墾丁地區之民宿多以風格替換或降低價格作為競爭手法，但業者認為此方式往往淪為惡性競爭，並非經營長遠之道；故於經營定位上，仍堅持自我理念，希望以提高服務品質替代此種競爭手法。

#### (三) 民宿業者對消費者採取之行銷方式

因墾丁民宿競爭激烈，一般民宿常採取網站作為行銷宣傳管道；然而，本研究對象因考量經營網站須負擔多餘人力及財力成本，且與易於委託者理念有所落差，容易造成消費者誤解，進而產生消費糾紛，因此使用較易控管且成本較低之部落格做為宣傳手法。業者透過特殊建築樣式、提供有機餐點及配合周遭景點之深度導覽等不同於一般民宿之特色吸引消費者，而後再透過回流客群所建立之口碑，達到另一行銷效果。

#### (四) 民宿業者對消費客群之市場差異度

本研究對象因建築方式較為特殊其維護成本也大為提高，其價格定位較一般民宿偏高，故來此消費客群通常以步入就業市場具有經濟能力之年齡層居多。因無提供網路及有線電視台，且座落地點較為偏僻，相較之下，便利性較墾丁大街之周邊民宿低，因此較不受年輕客群所青睞；反之，因位處國家公園境內，環境清幽且安靜，所以深受老年客群所喜愛。另者該民宿以綠建築、環保等概念作為號召，其經營理念較異於大眾所認知之民宿，故接受程度較一般民宿低。為求降低雙方因理念不同而產生無謂糾紛，業者希望以招攬認同其經營理念之顧客群為主。

## 二、建議

綜論上述，本研究發現該民宿周圍佔地廣大，僅有腳踏車單種遊憩活動，造成園區空間多處閒置；故建議該民宿於園區增設有機蔬果栽種、木工 DIY 等遊憩活動，除能提高民眾再宿意願外，亦能將其綠色生活之理念傳達於消費者；另外，由於該民宿以「綠建築」作為其經營特點，卻仍無法使顧客瞭解其特色，故建議業者可透過自編簡介小冊或多媒體導覽解說設施等方式，介紹其民宿建構之特色及理念，讓消費者充份瞭解該民宿之相關內涵。最後，由於該民宿以創意風格為經營特色，建議善用信賴度高之行銷管道，如透過網路社群或異業結盟（如旅行社）之整合，以提升該民宿之曝光率。

## 陸、參考文獻

- 交通部觀光局（2006）。民宿管理辦法。  
<http://law.moj.gov.tw/Scripts/NewsDetail.asp?no=1K0110012>。
- 臺北縣政府建設局（2006）。特色民宿申請書。  
<http://www.construction.tpc.gov.tw/convenient/service.htm>。
- 李政賢譯（2006）。Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman 著。質性研究設計與計劃撰寫(Designing Qualitative Research)。臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 吳芝儀、李奉儒譯（1995）。Patton, M. Q. 著。質的評鑑與研究(Qualitative valuation and research methods)，臺北：桂冠。
- 林宜甲（1998）。國內民宿經營上所面臨問題個案分析－以花蓮瑞穗鄉舞鶴地區為例，未出版之國立東華自然資源管理研究所碩士論文，花蓮。
- 姜惠娟（1997）。休閒農業民宿遊客特性與需求之研究，未出版之國立中興大學園藝研究所碩士論文，臺中。
- 陳伯璋（1987）。教育思想與教育研究。臺北：師大書苑有限公司。
- 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，未出版之國立政治大學地政研究所碩士論文，臺北。
- 張棋瑛（2007）。特色民宿服務管理之個案研究，未出版之樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，高雄。
- 張東友、陳昭郎（2002）。農村民宿之類型及其行銷策略，農訓雜誌，19，48-51。
- 萬文隆（2004）。深度訪談在質性研究中的應用，生活科技教育月刊，4，37。
- 廖瑞金（2005）。遊客舒適度、感受價值及忠誠度之關係－以清境農場地區民宿業者為例，未出版之國立嘉義大學森林暨自然資源研究所碩士論文，嘉義。
- 劉清雄（2002）。民宿分級標準－農村民宿人才訓練班授課講義。臺北：行政院農業委員會。
- 墾丁卡米克特色民宿部落格（2012）。<http://tw.myblog.yahoo.com/kenting-comic>。
- Greenberger, D. B., & Sexton, D. L. (1988). An Interactive Model of New Venture Initiation. *Journal of Small Business Management*, 26(3), 1-7