

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

永續經營與品牌體驗

- 以台灣民宿為例 -

Sustainability management and brand experience

- The case of B&B in Taiwan -

指導教授：張國雄 博士

研究生：李沛綾 撰

中華民國 108 年 06 月

論文名稱：永續經營與品牌體驗 - 以台灣民宿為例 -

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：108 年 06 月

研究生：李沛綾

指導教授：張國雄博士

## 論文摘要：

由於國人對於生活品質的追求，重視休閒娛樂及微旅行的生活調劑，再加上國外遊客對於台灣寶島的風景嚮往，促成觀光旅遊業盛行，也讓各地的旅館及民宿產業，加速發展。因此，對於民宿的永續發展策略，及良好的品牌體驗，是民宿能否永續經營的重要因素。希望透過本研究的發想與創意，能提供給民宿業者在永續經營與品牌體驗的重要參考方向。

研究中發現，民宿必須擁有其特質或特色，較能獲得遊客的青睞；有效的降低營運成本，增加創新的商業模式，能使民宿更具競爭力；結合地方資源及異業結盟的機會，更能推出便民吸睛的套裝行程，增進與遊客互動機會。然而，隨著網路科技的發達便利，共享經濟網路平台的普及，都是讓優質民宿有更快、更高曝光度的行銷宣傳機會。對環境生態的保護，善盡社會責任，協助社區發展，可帶來更多的觀光資源及良好的品牌形象。

研究結論，民宿在永續經營發展及品牌體驗上，不僅只是提供給遊客們一個安全、自然、如家庭般的溫馨民宿，還需要有良好的經營理念及不斷創新的商業模式，需要投入地方環境生態的保護與關懷。促進民宿與地方的經濟發展，在生態環境、人文社會與經濟利益上，取得三者的平衡，這就是民宿永續發展的關鍵因素。

【關鍵字】 民宿、永續經營、經營關鍵因素

Title of Thesis : Sustainability management and brand experience

- The case of B&B in Taiwan

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : ( 06 / 108 )

Student Name : Lee, pei-ling

Advisor Name : Chang, Kuo-Hsiang

## **Abstract :**

Due to the pursuit of quality of life and the emphasis on leisure and micro-travel, the foreign tourists' longing for the scenery of Taiwan's Baodao has contributed to the prevalence of tourism and tourism, and has accelerated the development of hostels and homestay industries. Therefore, the sustainable development strategy of the hostel and the good brand experience are important factors for the sustainable operation of the hostel. I hope that through the research and creativity of this research, it can provide an important reference direction for the homebuyers in the sustainable operation and brand experience.

The study found that the hostel must have its own characteristics or characteristics, which is more popular with tourists; effectively reducing operating costs and increasing innovative business models can make the B&B more competitive; combined with local resources and opportunities for alliances, It can launch a package that is convenient for the public and enhance the opportunity to interact with tourists. However, with the development of Internet technology, the popularity of the shared economic network platform is a marketing and promotion opportunity for quality B&Bs to have faster and higher exposure. The protection of the environment and ecology, the fulfillment of social responsibilities, and the development of the community can bring more tourism resources and a good brand image.

The study concluded that in terms of sustainable development and brand experience, the hostel not only provides visitors with a safe, natural and family-like homestay, but also needs a good business philosophy and an innovative business model. Ecological protection and care. Promote the economic development of the hostel and the local area, and achieve a balance between the three in terms of ecological environment, humanities, society and economic interests. This is the key factor for the sustainable development of the hostel.

**【Key words】** B&B , hostel , sustainable management , key factors of operation

# 目 次

中文摘要 .....	I
英文摘要 .....	II
目 次 .....	III
圖 次 .....	V
表 次 .....	VII
<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究動機與背景 .....	1
第二節 研究目的 .....	2
第三節 研究範圍與限制 .....	3
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>5</b>
第一節 永續的概念 .....	5
第二節 品牌體驗 .....	7
第三節 民宿的源起與發展 .....	9
第四節 民宿永續經營之探討 .....	11
第五節 成功關鍵之商業模式與行銷 .....	13
<b>第三章 研究方法說明</b> .....	<b>16</b>
第一節 研究架構 .....	16
第二節 研究流程說明 .....	17
第三節 研究方法說明 .....	19
<b>第四章 民宿永續經營研究分析</b> .....	<b>22</b>
第一節 台灣十大特色民宿的說明 .....	22
第二節 民宿永續經營關鍵因素之訪談分析 .....	37
第三節 民宿永續經營之創新商業模式 .....	49
第四節 研究歸納 .....	59

第五章 研究結論與建議.....	60
第一節 研究結論.....	60
第二節 未來研究建議.....	63
中文文獻.....	64
英文文獻.....	65
附件一.....	67



## 圖 次

圖 3-1 研究架構.....	16
圖 3-2 研究流程.....	17
圖 4-1 樹也民宿.....	24
圖 4-2 潛立方旅館之潛水池.....	25
圖 4-3 潛立方旅館之住宿環境.....	25
圖 4-4 潛立方旅館之 3 層樓高的潛水游泳池.....	26
圖 4-5 毛屋民宿.....	27
圖 4-6 來了就住一晚民宿-客廳照.....	28
圖 4-7 來了就住一晚民宿-房間照.....	28
圖 4-8 換日線 Life Villa 民宿.....	30
圖 4-9 +樂水 Hostel de Plus 民宿.....	31
圖 4-10 石梯灣民宿-1.....	32
圖 4-11 石梯灣民宿-2.....	32
圖 4-12 The New Days 民宿-1.....	33
圖 4-13 The New Days 民宿-2.....	33
圖 4-14 日月潭原森林民宿.....	35
圖 4-15 水湳洞 Ample villa.....	36
圖 4-16 馬祖的藍眼淚觀賞旅遊活動.....	38
圖 4-17 澎湖的海上花火節旅遊活動.....	39
圖 4-18 台東富里-六十石山的金針花海.....	39
圖 4-19 台東鹿野高台-國際熱氣球嘉年華.....	40
圖 4-20 宜蘭-貝兒花園民宿.....	41
圖 4-21 苗栗-紅磚屋特色民宿.....	41
圖 4-22 網路住宿訂購平台- trivago 網站.....	42

圖 4-23 網路住宿訂購平台- Airbnb 網站.....	42
圖 4-24 竹山-小鎮文創(天空院子)的創辦人-何培鈞.....	43
圖 4-25 竹山-天空院子民宿.....	44
圖 4-26 發揮二度就業之人力資源.....	45
圖 4-27 配合政府的以工代賑就業機會.....	45
圖 4-28 民宿的經營策略.....	46
圖 4-29 澎湖的特色民宿.....	47
圖 4-30 可能影響民宿永續發展的因素條件.....	48
圖 4-31 激發創新的商業模式想法.....	48
圖 4-32 創新商業模式之應用.....	49
圖 4-33 創新商業模式之九項要素.....	50
圖 5-1 民宿永續經營的發展要素.....	60
圖 5-2 永續發展的三要素.....	60
圖 5-3 民宿永續發展的三條件.....	61
圖 5-4 民宿品牌體驗與感受.....	62

## 表 次

表 1-1 交通部觀光局-全國民宿家數統計表.....	4
表 3-1 深度訪談對象背景資歷(預填表).....	20
表 4-1 十家民宿與永續發展三要素的關係.....	22
表 4-2 深度訪談對象之背景資歷表.....	37
表 4-3 民宿的創新商業模式(九宮格要素).....	52
表 4-4 深度訪談題目與創新商業模式(九項要素)的對應關係.....	56
表(附件-1) 各種使用地容許使用項目及許可使用細目表.....	68





# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與背景

旅遊當地經濟往往是依賴旅遊業作為其經濟發展的主要來源。因此，可持續性旅遊的行為，是旅遊當地增長競爭力及經濟延續性的重要關鍵因素。

政府實行週休二日的政策之後，國人住宿旅遊的機率提升。民宿產業盛行！特色型民宿發展已成為新興觀光產業的重點發展項目之一，但隨著眾多的民宿業者投入市場，造成市場競爭力增加及難以永久營運的困境！

民宿通常是結合自然生態景觀及當地文化特色等發展而成，能夠提供給遊客舒適的居住環境及像「回家」一般的溫馨感受，進而追求永續經營，是民宿業者的共同目標！因此發展出正確管理策略及有效的行銷商業模式，是經營者在管理上必須重視的。民宿經營者對於當地觀光景點及豐富自然生態與人文資源必需有相當程度的了解，並善加運用，才能凸顯民宿的特色，進而吸引更多遊客！反之；若不深入了解當地文化風情，民宿的特色無法展現，就不易找出適合的經營策略，更吸引不到消費者，以致於可能失去了競爭上的先天優勢。

如何發展出有效的長期經營管理策略，並吸引消費者永續消費，是當前民宿經營管理的關鍵，本研究針對台灣觀光地區之民宿，對經營管理策略與實務商業模式進行分析和探討，根據分析結果試圖找出永續經營的關鍵因素，希望能對台灣民宿業者提供永續經營策略上之建議。

## 第二節 研究目的

本研究為了幫助台灣民宿經營管理者能夠有效運用周邊觀光地區之豐富自然生態與人文資源，找到民宿的經營特色，並運用正確的經營策略，及有效的品牌體驗和行銷宣傳，找到永續經營的關鍵因素。

研究試圖填補文獻中，有關於民宿的可持續發展管理及如何影響客戶品牌體驗的空白。可持續發展不僅僅是最近的趨勢，也是未來的必須。在旅遊業，布倫特蘭委員會將“我們共同的未來”一文中，將可持續發展的原始定義稱為“滿足當前需求而不損害後代，滿足其需求能力的發展”（WCED-世界環境委員會）（1987年，第43頁）。

許多文獻表示，在其憲法成分的基礎上定義可持續發展，並認為該定義明確地表達了三個主要方面的存在：環境，社會和經濟（Ramgulam, Raghunandan-Mohammed, & Raghunandan, 2013）。研究也將根據這三維方法的論點，並遵循強調可持續性經濟，社會和環境方面的可持續旅遊發展模式（Spangenberg, 2002）。

本研究之主要目的分述如下：

- (一)瞭解民宿業者經營之現況，並做出建議永續經營策略、品牌體驗及行銷管道，希望能讓民宿業者得到永續經營之關鍵因素。
- (二)針對民宿的人文及地方特色，找出優勢，行銷宣傳，發展出成功經營之策略。
- (三)提出可持續性經濟，社會和環境方面的可持續旅遊發展模式參考重點，以協助民宿的永續經營發展，提供民宿業者在進行決策規劃時之參考。
- (四)結論與建議，將提供民宿經營者作為永續經營及品牌體驗之參考。

### 第三節 研究範圍與限制

#### 一、研究範圍

依據交通部觀光局的調查統計，在2019年01月，全國合法的民宿家數，共有 8,555家，房間數共有35,525間，在小小台灣本島的民宿，尤其是在知名的景區，清晰可見民宿家數的密度之高，當然，也產生很大的競爭壓力。

本研究主要協助研究民宿業者，對於如何找出民宿永續經營的關鍵因素，協助提供給民宿業者的經營參考。所以，我們從知名Skyscanner 網路部落客推薦的10間各具有特色的民宿，及民宿的經營商業模式、行銷策略，來研究探討，了解他們經營的特色在哪裡？為何會有那麼多的網路部落客來推薦這些民宿，進而，探討民宿應該有哪些"特色"，是否能成為民宿永續經營的關鍵因素。

#### 二、研究限制

本研究雖力求完整實際，但仍有下列諸多研究限制：

- 1、本研究因全國合法的民宿家數共有8,555家，數量為數龐大，且好壞不齊，故我們採用Skyscanner 網路部落客推薦的10間各具有特色的民宿，來做研究。
- 2、因民宿業者，會因運用台灣各地的風景特色，來經營配合發展，屬於自己的民宿特色，故，在眾多的民宿中，我們本次僅採用10家具有特色的民宿來研究，有可能會產生代表性不夠周延的限制。
- 3、民宿經營要考慮很多的面向(如:當地風景天候問題、財務問題、人員問題、教育訓練、設備問題...等問題)，而要永續經營的因素，更是要有不一樣的經營風格與模式。如何在自己民宿的特色中，找到永續經營的關鍵因素，這是非常不容易的事，也是本研究無法一一得到，或立即判斷出的特色問題，或經營上的關鍵因素。

表 1-1 交通部觀光局-全國民宿家數統計表

交通部觀光局 統計			
2019 年 1 月			
民宿家數、房間數、經營人數統計表			
縣市別	合法民宿		
	家數	房間數	經營人數
新北市	245	826	333
臺北市	1	5	1
桃園市	51	215	92
臺中市	94	354	154
臺南市	268	960	395
高雄市	61	252	73
宜蘭縣	1423	5496	1848
新竹縣	76	314	104
苗栗縣	307	1102	409
彰化縣	59	244	94
南投縣	677	3311	873
雲林縣	68	305	75
嘉義縣	201	704	371
屏東縣	762	3278	1044
臺東縣	1249	5427	1663
花蓮縣	1829	7177	1924
澎湖縣	701	3304	788
基隆市	1	5	1
嘉義市	1	6	4
金門縣	336	1636	548
連江縣	145	604	192
總計	8555	35525	10986

說明：本表由「臺灣旅宿網」彙整上傳，資料來源為各縣市政府，因各縣市政府可隨時更新異動資料，所以不同時間查詢可能略有不同。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 永續的概念

根據布倫特蘭委員會（聯合國，1987年）的觀點，可持續發展被定義為“在不損害後代滿足其需求的能力的情況下滿足當前的需求”。索洛（Solow，1993）認為，可持續發展是一種保留創造福祉的普遍能力的義務。

企業可持續性主要指生態問題（Shrivastava，1995），組織的社會責任（Carroll，1999），以及組織關注自然和社會環境的經濟活動（Dunphy，Griffiths，& Benn，2003；Dyllick & Hockerts，2002；van Marrewijk，2003）。企業可持續性是企業的義務，通過保持現有的材料開發能力，為後代提供與我們一樣的能力。它是關於如何隨著時間的推移分配資源，以確保平等對待幾代人。由於公司致力於保護環境或減少其生態足跡，企業的可持續性應該得到滿足（Ebner & Baumgartner，2006）。

正如Morrisson-Saunders & Therivel（2006）所述，可持續性通常被視為三個維度，即經濟，社會和環境因素。根據Elkington（1998）的觀點，可以觀察到企業可持續發展的領域符合“三重底線”標準，包括經濟，生態和社會功能。因此，企業可持續發展至少應包括經濟增長，社會進步和環境管理（Tanzil & Beloff，2006）。必須同時解決可持續性的三個方面（Halme，Anttonen，Hrauda和Kortman，2006）。

儘管可持續發展（SD），企業可持續發展（CS）和企業社會責任（CSR）這兩個術語已經變得流行，但並不存在共同的定義。正如Ebner & Baumgartner（2006）所說，可持續發展是一個道德概念，它提供了關於宏觀層面可持續方向的想法。

此外，企業層面的企業可持續發展理念基於經濟，環境和社會三大支柱，因此，社會層面被稱為企業社會責任CSR。

(一)經濟永續是指無限期支持確定的經濟生產水平的能力。

(二)環境永續是指能夠無限期地維持可再生資源收穫，污染產生和不可再生資源枯竭的能力。

(三)社會永續是社會系統（如國家）無限期地在社會福利的確定水平上發揮作用的能力。



## 第二節 品牌體驗

體驗式方法的出發點是將消費概念視為涉及個人和公司的整體體驗的新方法 (Gentile, Spiller, & Noci, 2007)。Nysveen (2013)將客戶體驗定義為客戶與組織之間的一系列交互的函數，通過直接交互（例如，與產品）或與公司的間接聯繫（例如，溝通）以個人和令人難忘的方式激發。

在過去的十年中，一個新興的研究表明，品牌為消費者提供了體驗 (Beckman, Kumar, & Kim等, 2013)。BE被概念化為消費者對品牌營銷活動中與品牌相關的刺激的感官，情感，認知，行為和社會反應 (Brakus等, 2009)。因此，品牌體驗是指消費者對品牌體驗的看法 (Ding & Tseng, 2015)。

Brakus (2009) 提出品牌體驗包括四個維度的經驗：感官，情感，智力和行為。感官體驗指的是消費者感受五種感官（例如，觸覺），情感體驗指的是廣泛的感受（例如，樂趣），智力體驗指的是分析和想像的思想，行為體驗指的是行動（例如，鍛煉）被誘導為品牌刺激的結果。這個四維品牌體驗概念已經在各種產品和服務設置中得到驗證，例如：旅遊目的地，消費者活動，個人護理產品，航空公司和咖啡館。

之前的研究表示，消費者使用品牌體驗作為評估BP的基礎，從而產生有利的結果（即品牌態度，品牌滿意度，品牌忠誠度）（例如，Brakus, 2009; Chang & Chieng, 2006）。然而，這些研究主要是在二階因子模型上測量BE (Nysveen, 2013) 提倡需要調查BE各個維度的影響，因為這對品牌經理更有用。積極的客戶體驗可以導致公司品牌與客戶之間的情感聯繫 (Gentile等, 2007)。

例如，Merrilees和Merrilees (2016) 提出，品牌體驗形成消費者的認知和情感參與，導致消費者共同創造。它還表明，品牌體驗通過對享樂情感的調解來預測品牌忠誠度 (Ding&Tseng, 2015)。由於結論不一致，許多研究提倡需要研究品牌體驗對品牌忠誠度的直接和間接影響 (Ding&Tseng, 2015; Francisco-Maffezzolli等, 2014)。





### 第三節 民宿的源起與發展

各國民宿之發展略有不同，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。在英國的民宿稱之為B and B (Bed and Breakfast)，其性質類似於家庭招待，其出租的房間，大多是屋主多出的房間，屋主大多以增加收入及多以認識的朋友為主要目的；而美國民宿源自於Inn (小酒館) — 美國西部拓荒文化下的產物，其民宿之發展主要是以鄉村宅院及農舍改建為主，內部裝潢精緻為其特色；德國最早發展的民宿型態係於山區之投宿，其民宿經營主要為渡假農場，由農民利用其多餘房間整理乾淨作為民宿，分為B and B式的農家民宿與自炊式的出租宿舍；法國鄉間民宿多以家庭主婦經營為主；奧地利則可說是全球農莊民宿發展密度最高的國家；紐西蘭之民宿則為農場附設的B and B，其型態有各種不同的大小牧場；日本民宿可分為「洋式民宿」與「農舍民宿」；中國大陸並未使用民宿一詞，然所謂的「農家樂」則已具備民宿之雛形。

台灣民宿之源啟則是最近二十多年的事，最早是為提供觀光地區旅館或飯店的不足，才興起民宿的住宿地方。而且民宿的費用，也比起飯店來的便宜許多，而且更提供如"家"一般的親切及人情味。給與觀光遊客，多提供了另一個住宿的選擇。

行政院各相關單位，曾對民宿作過調查研究，至1991年才開始真正正視此民宿問題。且政府為有效運用資源，促進地方觀光產業發展，由交通部觀光局著手研擬相關法規，並於2001年12月12日正式公布實施《民宿管理辦法》。

國內民宿的分類廣泛，景觀特色、建築特色、經營特色、環境設施…等。以景色優美的環境提供寧靜舒適的住房。遠避都市塵囂，親近大自然生活，讓遊客的住宿體驗與入住，是跟一般旅館大不相同。近幾年更興起親子民宿及管家民宿的

熱潮！民宿設備或許不盡豪華，但仍注重設施安全與環境整潔。民宿的服務大多富有家庭味、鄉土味及人情味的氛圍，讓遊客們感受到渡假住宿的溫馨自在。民宿業者在經營方面，也充分的利用天然資源，及當地風俗民情、與文化特色；並提供運動、親子休閒等活動來增加住宿的樂趣。也透過親子民宿的活動，創造更緊密的親子關係，因此旅人們都能在民宿的住宿環境中，得到放鬆身心的度假感受。



## 第四節 民宿永續經營之探討

由於現今民宿業的快速發展，及共享經濟盛行。民宿產業面臨了更多競爭與挑戰！在各具特色、選擇性眾多的民宿市場，如何幫自己的民宿創造更高的價值、找出對應現今環境的目標策略及永續經營的發展方案，是民宿業者要深入探究的重要問題！

民宿要能永續經營，重視社會發展、經濟發展、環境保護，都是永續經營的必要條件。發展民宿自我的經營特色，讓民宿更有價值及魅力，才能成為一個優質的民宿。民宿業者，也必須不斷的學習與創新，才能迎合遊客的喜愛與需求。此外，民宿業者，必須清楚，地方生態環境的保護及文化資源的延續，才能讓地方與民宿，共榮共生，共同發展。

民宿若能發展"餐飲特色"，若再結合"玩樂活動"設計，這可能也是吸引遊客上門的方法之一。精緻且有特色，或許能讓民宿吸引更多的遊客上門。

在民宿的建築風格上也是民宿經營的一種"建築特色"，符合當地的地理環境及周遭景觀的特色建築，不僅能與當地的生態環境，共生共榮，也能帶動當地的經濟發展。尤其是有建築特色的民宿，若再加上當地優美的自然景觀，想必更能吸引遊客們的喜愛與投宿。

在民宿的內部空間氣氛營造上，除要有基本的親切服務態度，有如家人般的溫馨待客外，在內部的擺設上也盡量要有"度假的風味空間"，才能營造溫馨及喜悅的新鮮感。多重的感官體驗，能讓遊客們留下深刻的印象。

民宿的經營需求，是以小眾市場為出發點，發展什麼樣的風格及特色，才能吸引特定的遊客上門，是民宿經營者必須堅持與用心的方向。用心經營，遊客會感受到溫暖，進而產生感動及並再到未來的持續性消費住宿，這是民宿經營者努力的方向。



## 第五節 成功關鍵之商業模式與行銷

民宿的成功關鍵因素是非常多經營層面的綜合結果，有效的創新商業模式，加上廣為流行的網路行銷宣傳，都是重要的經營策略，要能在眾多的民宿中，脫穎而出，受到國人遊客的喜愛，唯有不斷創新的商業模式及策略，才是成功的關鍵因素。

在民宿的創新商業模式中，我們透過幾項改變，如民宿的價值主張，潛在的客戶目標，營造客戶關係，利用關鍵資源，舉辦關鍵活動...等，可以來產生創新的民宿商業模式。

經我們研究發現，在創新的商業模式中，大致可區分為四個類型，一、策略定位的創新，二、資源能力的創新，三、商業生態環境的創新，以及四、混合式商業模式的創新。下列是四個創新商業模式說明：

### (一) 策略定位的創新

策略定位的創新，主要是討論民宿應如何強調民宿價值的主張、還有其目標客戶的喜好，以及如何營造遊客關係的創新服務。更為具體的指出希望選擇什麼樣的遊客、可以提供什麼樣的住宿品質或服務品質、如何建立顧客的友好關係，在住宿和服務的方向，都可說是對旅客的策略定位上的創新。

若民宿能訂定明確的目標客層、經營策略、服務理念、提高住宿感受在消費者心目中的價值差異化、顧客關係管理...等，都是民宿成功經營的創新要素。

## (二)資源能力創新

資源能力的創新，是民宿要將當地所擁有的環境生態優勢，進行調查彙整，並加以整合應用的創新能力。主要是建立環境生態的優勢資源，並與民宿的創新活動，相互配合產生關鍵活動，來提升民宿住房率的創新。

民宿在當地環境生態的優勢與共享經濟盛行下，應該可以擁有不錯的發展。若能在環境生態的優勢資源上，注重與當地同業的差異化、還有建立民宿本身的品牌特色，並發展多元化的創新活動，在當地人文與生態環境的整合下，都應該可以強化民宿經營的永續發展。

## (三)商業生態環境的創新

民宿商業生態環境的創新，是將民宿當地的生態環境，變成一個大區域的環境優勢，主要是與民宿週遭同業或異業的伙伴，進行商業模式的合作創新，發展出一個可持續性的共贏商業環境，尤其是旅客的住宿與需求服務也在不斷的變化下，單一民宿已無法完成此一任務，需要大家聯合來創造一個屬於當地獨特的生態環境，這就是商業生態環境的創新。

## (四)混合式商業模式的創新

混合式商業模式的創新是將策略定位的創新、資源能力的創新和商業生態環境的創新，相互整合的創新。在民宿的混合式商業模式創新中，可以把它定位為"同業及異業結盟"的方式。大家整合內部資源及外部資源，利用當地豐富的生態環境及風景，相互依賴、合作，產生新的創新商業模式，每一個合作的創新活動，都可能引起另一部分相應的商業變化。而這種相互結盟合作的創新模式，可能會為民宿的經營及業績帶來巨大的改善。

另外，在民宿的創新行銷策略上，由於網路共享平台及手機APP的快速發展，網路行銷已是一個不可或缺的行銷利器及策略。從架設民宿專有的行銷網站，手機APP的住宿訂購平台，facebook，IG，部落格及透過網紅的行銷經營，到與共享經濟的網路住宿訂購平台(如:Agoda，Booking.com，Airbnb，trivago...等知名住宿網站)的銷售合作，都可以凸顯自己的民宿特色，讓行銷策略變成更有效率的行銷宣傳工具。



### 第三章 研究方法說明

#### 第一節 研究架構

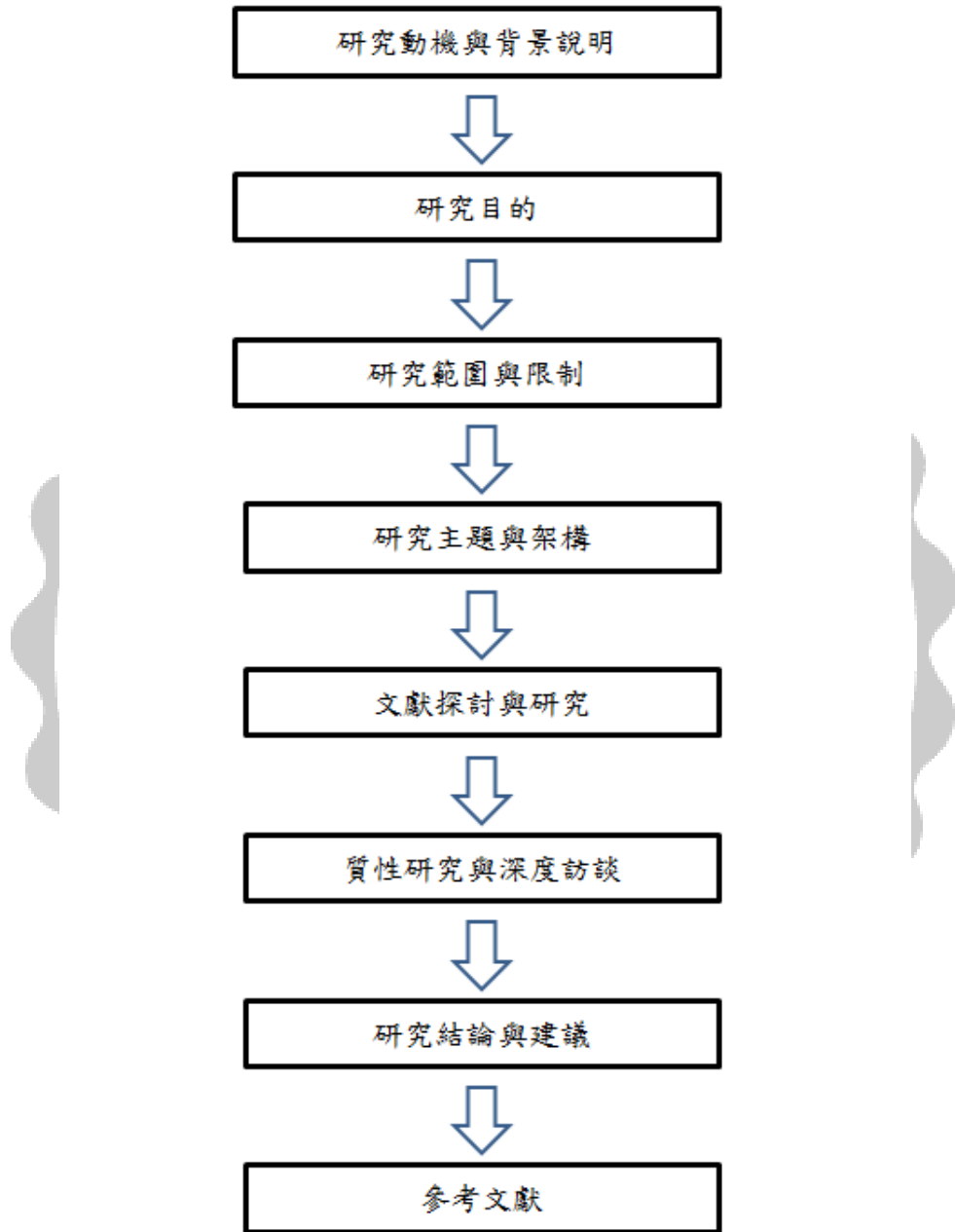


圖 3-1 研究架構



## 第二節 研究流程說明

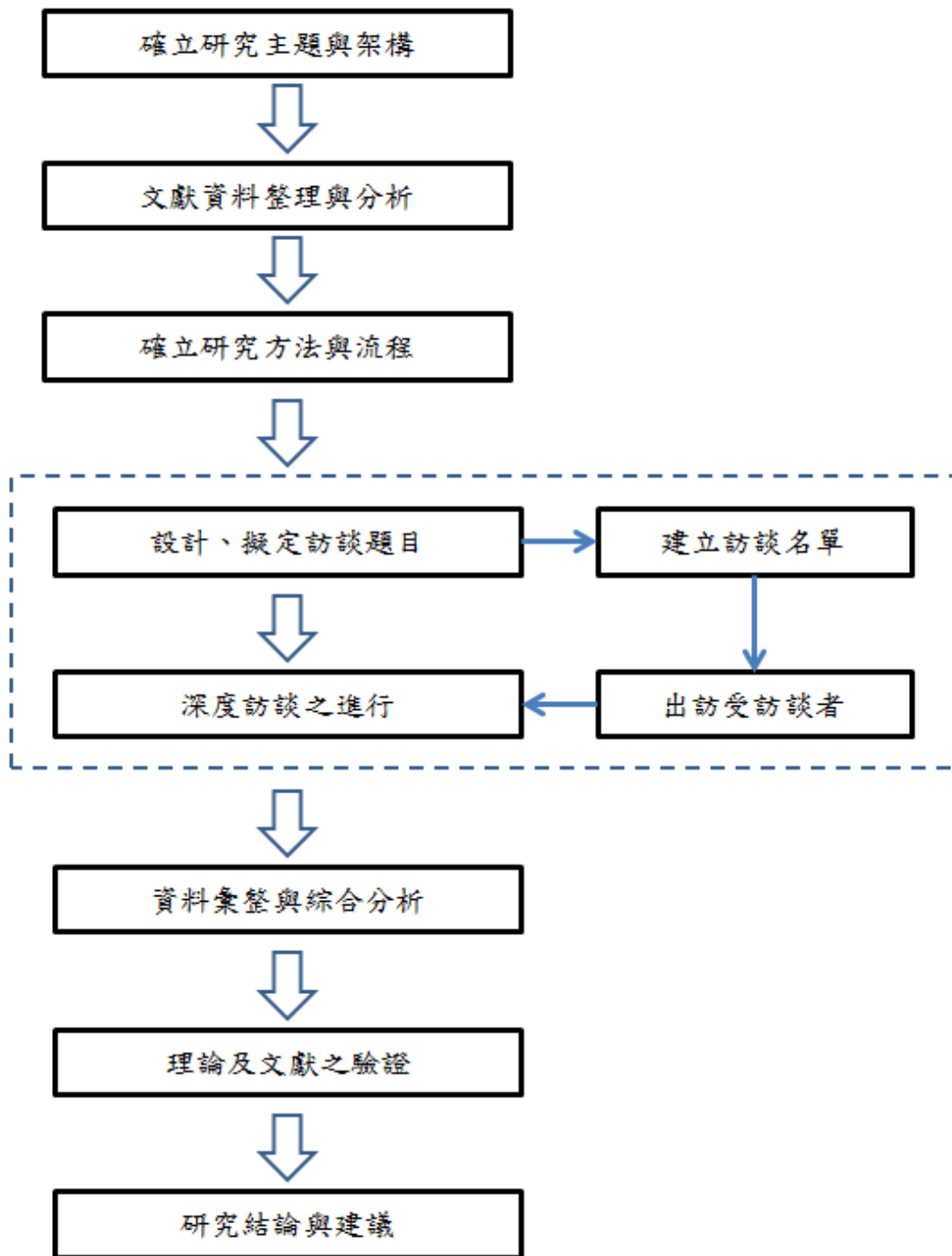


圖 3-2 研究流程

本研究欲以民宿永續經營的關鍵因素作為主要的研究方向，研究內容除了文獻的蒐集外，在加上找出能獲利及永續經營的關鍵因素，並針對相關民宿之經營業者(民宿主人、民宿相關人員)進行深度訪談，並做民宿相關資料蒐集及次級資料的分析，最後作出本研究的結論與建議，本研究流程如圖3-2所示。



### 第三節 研究方法說明

本研究採用，個別深度訪談法(Personal Depth Interview)，主要是以研究題目的背景及相關方向，找到相關的研究訪談人員，設定訪談的相關題目，以採訪的模式，進行資料意見的收集，並將受訪者有關訪談題目的看法或建議及訪談意見內容，做成記錄當作研究分析的參考資料。

#### 一、個別深度訪談的優點：

- 1、本訪談的對象，是依研究題目的方向，來找尋相關行業的高階受訪者。因他們對於研究的題目相關熟悉，所以可能得到非常豐富的寶貴意見。
- 2、因是以開放式的聊天訪談問答方式，因此可得到更多的資料。
- 3、能深入討論研究論點方向，而得更為精準的解答。
- 4、質化研究可補量化研究的不足。

二、本研究擬邀請一些民宿業者，或民宿的從業相關人員等，來針對民宿經營的理念與特色，並如何與當地風景管理單位，共同推展活動，或定期舉辦特色活動，針對民宿經營的方向，進行深度訪談，了解其對民宿的相關問題及看法建議。如：當地風景管理問題，民宿財務管理，約聘人員，民宿特色的裝修建築...等，希望能強化研究的內容及資料，並兼顧實務及創新商業模式，來增加本研究論文的深度及廣度。

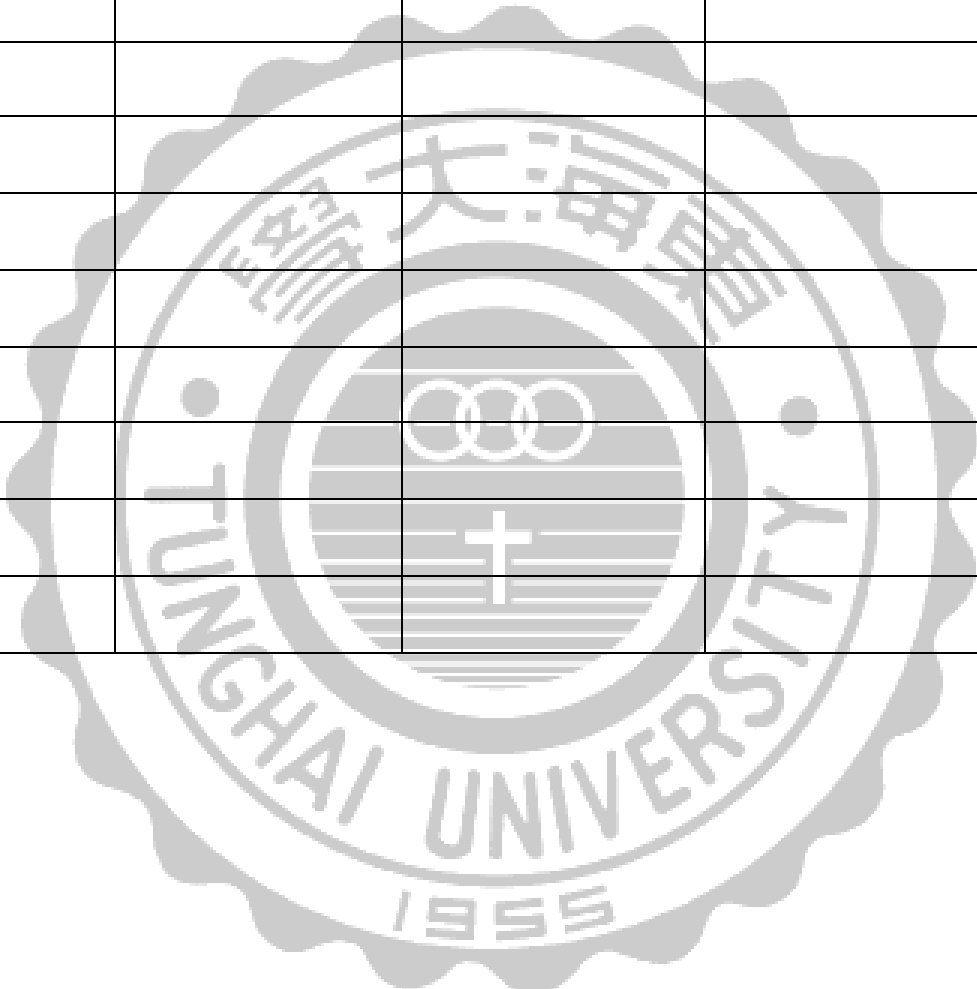
#### 三、研究訪談對象

質化研究之訪談對象，是依據研究的主題、目的及研究者所擁有的人脈資源，來進行邀約訪談。訪談的目的，主要是考量是否能提供豐富的民宿經驗，能對研究的題目，表達其經驗或專業的想法。下表是訪談對象，其所服務單位、專業背

景，及其擔任的職務等資料。

表 3-1 深度訪談對象背景資歷(預填表)

訪談對象	服務單位	專業背景	擔任職位



#### 四、研究訪談假設題目

問題一：民宿經營是否以當地生態環境來做活動會更吸引遊客？

回答：

問題二：民宿如何產生自己的"特色"，來吸引顧客上門來住宿？

回答：

問題三：你覺得民宿有哪些創新商業模式能吸引更多遊客？

回答：

問題四：面對在風景區域中的民宿，相對人力資源較為匱乏，如何吸引有興趣的員工投入民宿的服務，或自己的民宿，人力資源是如何分配？

回答：

問題五：面對眾多的競爭民宿業者時，應該如何面對？經營策略是什麼？

回答：

問題六：如果想讓您的民宿能夠永續經營，您認為"關鍵因素"是什麼？

回答：

## 第四章 民宿永續經營研究分析

### 第一節 台灣十大特色民宿的說明

本研究為瞭解現在國內的特色民宿現況及行銷，特別列舉Skyscanner網路部落客所推薦的10間各具有特色的民宿，接下來讓我們來感受一下，感受自己所生長土地的自然美景與人情溫暖，在台灣旅遊還是可以讓人透過住宿感受，有不一樣的在地設計與生活美學。下表先說明民宿在發展上是屬於民宿永續發展之三要素(社會發展，經濟發展，環境發展)的哪些符合：

表 4-1 十家民宿與永續發展三要素的關係

序號	民宿名稱	特色說明	永續發展之三要素		
			社會	經濟	環境
01	樹也民宿	苗栗三義鄉的民宿，建築融合當地自然生態，一個與山林樹也間相融合的休閒生活。	符合	符合	符合
02	潛立方旅館	台中西屯民宿，自己建立特色，以潛水為主題的特色民宿。	符合	符合	無
03	毛屋民宿	台南安平知名建築師毛森江蓋了一間毛屋，以清水模及乾淨建築線條為主題，把生活美學帶入人的生活體驗裡。	符合	符合	無
04	來了就住一晚民宿	台南中西區，充滿台南味的法式溫暖民宿，是間結合咖啡廳與住宿共同營運的空間。老建築外觀，但帶有溫室感的法式氛圍。	符合	符合	無
05	換日線 Life Villa 民宿	台東延平鄉一個隱藏於群山綠野間的Life Villa 民宿，是洗脫凝重生活壓力的舒適自然，而且對寵物是友善。	符合	符合	符合
06	+樂水Hostel de Plus 民宿	屏東滿洲鄉在綿延漫長的海岸公路，若想駐下腳	符合	符合	符合

		步，欣賞一覽無際的海岸線，吹著徐涼的海風，如同"家"一般的落腳處民宿。			
07	石梯灣民宿	花蓮豐濱鄉的石梯灣，是一間不做特別裝飾的民宿，從建築的外觀到室內裝潢，一切都從簡，給人一種反璞歸真的感覺，到此身心靈會感受的無限遼闊反璞歸真的感覺，到此身心靈會感受的無限遼闊。	符合	符合	符合
08	The New Days 民宿	宜蘭蘇澳鎮，海港邊的老建築，因民宿經營者，這群有夢的年輕創業家，感動給了全新的民宿樣貌與生命，極力投入南澳的城市品牌革命，建議入房後可以租借腳踏車，以慢活的方式感受舊港口的浪漫風情。	符合	符合	符合
09	日月潭原森林民宿	南投日月潭除了有很多大家耳熟能詳的湖面觀景大飯店之外，日月潭原森林民宿也是落腳的好地方。現代化的建築，搭配日月潭的天然美景，有種未來感氛圍，似乎可以給訪客更多關於的願景與想像。	符合	符合	符合
10	水滴洞Ample villa	新北九份，在台北的繁忙生活及工作壓力，是否讓你喘不過氣？想要旅行，但又不想太累，希望短短一個小時的車程就能逃離這都市的喧擾，到新北市九份的水滴洞Ample villa或許是個不錯的選擇！背山面海，看著蔚藍海與深綠的山，暫時忘掉煩惱。	符合	符合	符合

下面是Skyscanner網路部落客所推薦的 10 間各具有特色的民宿說明：

### 1. 樹也民宿（地點：苗栗三義）



圖 4-1 樹也民宿

特色：樹也民宿，是身處在苗栗三義鄉的民宿。民宿地點非國內知名景點，但建築本身卻充分融合當地自然生態，是對自然的尊重，是想讓遊客能住宿在一個與山林樹也間相融合的休閒生活。位在溪邊與山林之間，溪水生與山中的霧，早在你還沒到達樹也民宿前就能感受到樹也的神秘魅力。而一到達樹也民宿，你就能為它建築與自然共生的精湛設計深深感動。這也是樹也民宿的經營理念，希望人們的生活是可以尊重自然的，而這樣的平衡可以迎領我們的生活到更棒的境界。

地址：苗栗縣三義鄉龍騰村五鄰外庄 27-1 號



## 2. 潛立方旅館 (地點:台中西屯區)



圖 4-2 潛立方旅館之潛水池



圖 4-3 潛立方旅館之住宿環境



圖 4-4 潛立方旅館之 3 層樓高的潛水游泳池

特色：潛立方旅館的特色，就是自己建立特色，以潛水為主題的特色民宿，把民宿的客戶定位於喜歡游泳潛水的遊客，也是台灣唯一一家可以游泳+潛水的旅館民宿。旅行就是要學習，利用這次旅遊時間，不仿來趟學習潛水之旅！潛立方旅館除了住宿外，同時也提供完善的潛水學習。簡單來說，就如他的名字一樣，潛立方旅館是一間以潛水為主題的飯店，在飯店間建築物裡，設有三層樓高的潛水池，滿足潛手老手與潛手新手的心。

地址：407 台中市西屯區安和西路 69 號

### 3. 毛屋民宿 (地點:台南安平區)



圖 4-5 毛屋民宿

特色：在許多旅行的途中，有些人就是喜歡探索各式各樣的特色建築物，而這次不如就住在知名建築師的作品裡吧！知名台灣建築師毛森江在台南的漁光島蓋了一間毛屋民宿，以清水模及乾淨建築線條為主題的特色民宿，希望藉由住宿，把生活美學帶入人的生活體驗裡，來台南你必須來毛屋感受毛森江大師的建築魅力。

地址：708 台南市安平區漁光路 113 號

4. 來了就住一晚民宿（地點：台南中西區）



圖 4-6 來了就住一晚民宿-客廳照



圖 4-7 來了就住一晚民宿-房間照

特色：在繁雜的都市叢林中，走累了，想休息一下，就來這充滿台南味的法式溫暖民宿，並順便來杯咖啡，休息一下。來了就住一晚民宿，是間房數不多的民宿，更詳細的說，她是間結合咖啡廳與住宿共同營運的空間。隱身在台南的老巷弄裡，擁有在地台南味的老建築外觀，但裡面卻是帶有溫室感的法式氛圍，讓人一進來了就住一晚的空間裡就為之一亮，喜歡感受老台南氛圍的人，可以考慮來訪住一晚。

地址：700 台南市中西區新美街 149 號



## 5. 換日線 Life Villa 民宿 (地點:台東延平鄉)



圖 4-8 換日線 Life Villa 民宿

特色：一個隱藏於群山綠野間的 Life Villa 民宿，是洗脫凝重生活壓力的舒適自然，而且對寵物是友善的。在您前往換日線民宿的路途上，你或許會以為你開錯路了，但沒錯就沿著延綿的山路開就能到達換日線 Life Villa 民宿。換日線 Life Villa 民宿就隱身在山中，民宿本生就落在上百坪綠色腹地上，讓人來此就能立刻望著綠色的草坪放鬆心情。另外，換日線 Life Villa 民宿最棒的地方是他們對寵物是有善的，你可以帶著你的寶貝毛小孩到此感受這超棒的超自然摩登生活。

地址：953 台東縣延平鄉紅谷路 119-6 號

## 6. +樂水 Hostel de Plus 民宿 (地點:屏東)



圖 4-9 +樂水 Hostel de Plus 民宿

特色:沿著綿延漫長的海岸公路，開往台東的路上，若想駐下腳步，欣賞一覽無際的海岸線，吹著徐涼的海風，你絕對不會錯過 +樂水 Hostel de Plus 民宿。就如同電影中，旅遊者在旅途中不小心發現的如同"家"一般的落腳之處。想來趟不期而遇的公路之旅，不彷就到 +樂水 Hostel de Plus，感受南台灣自由的空氣與海風。

地址：947 屏東縣滿洲鄉興海路 36 號墾丁國家公園

## 7. 石梯灣民宿 (地點:花蓮豐濱)



圖 4-10 石梯灣民宿-1

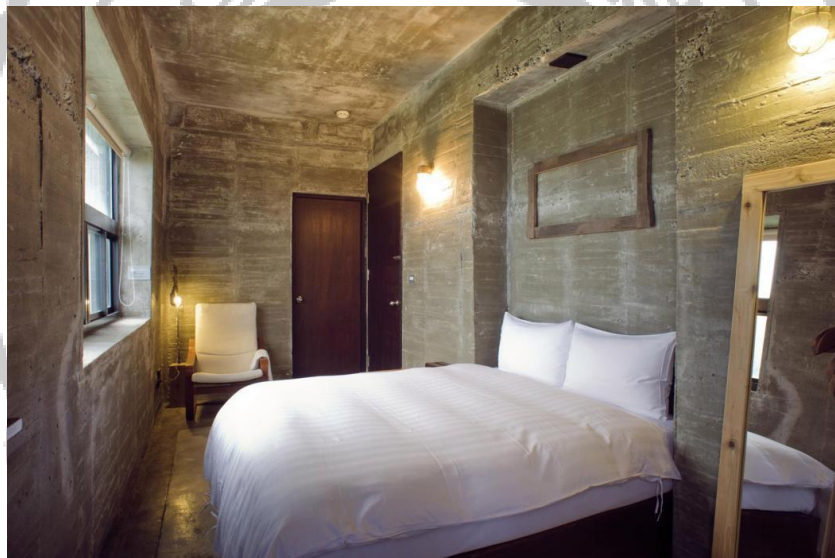


圖 4-11 石梯灣民宿-2

特色:石梯灣，是一間不做特別裝飾的民宿，從建築的外觀到室內裝潢，一切都從簡，給人一種反璞歸真的感覺，到此身心靈會感受的無限遼闊，而這或許也是旅行其中一種目的，清空所有的生活中不愉快，以全然的自己迎接新的生活，看世界也會有不樣的角度與感官。有煩惱就到石梯灣吧！

地址：97792 花蓮縣豐濱鄉港口村石梯灣 118 號東部海岸國家風景區



## 8. The New Days 民宿 (地點:宜蘭蘇澳)

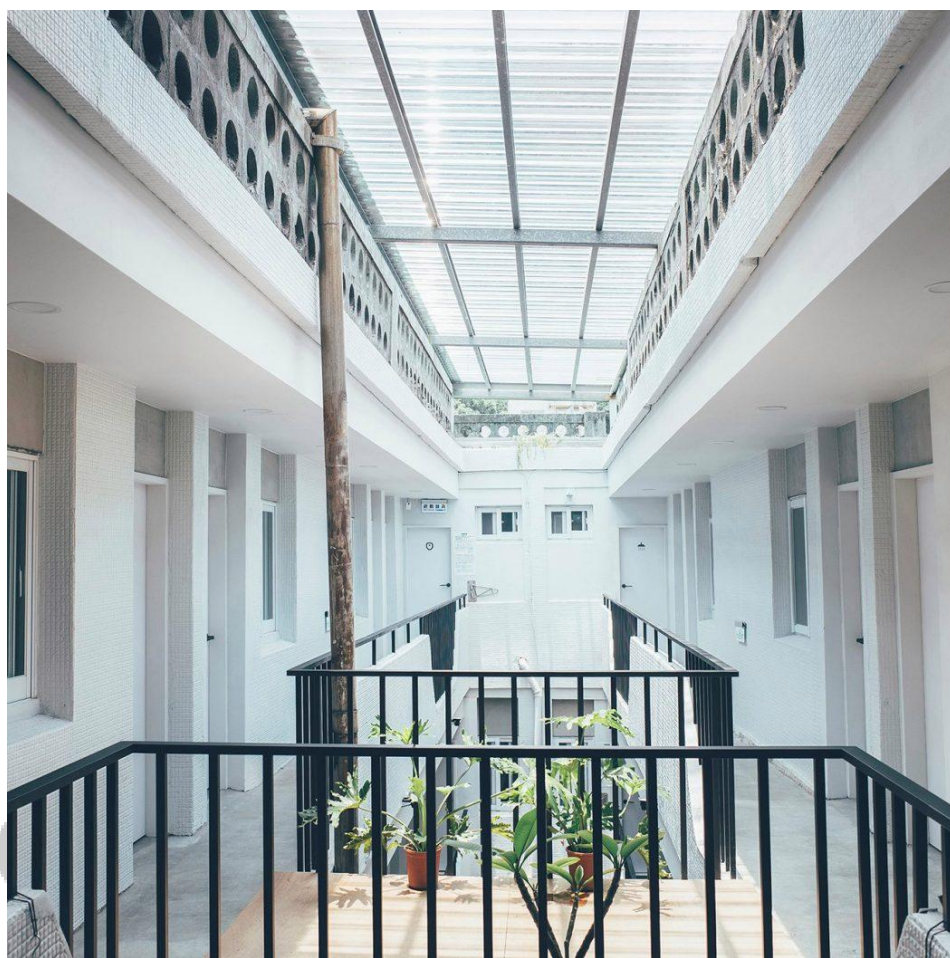


圖 4-12 The New Days 民宿-1



圖 4-13 The New Days 民宿-2

特色：宜蘭，自從雪山隧道開通之後，就正式成為台北人的秘密花園。而 The New Days 民宿就是位於宜蘭南澳的，在海港邊的老建築，給了全新的樣貌與生命，極力投入南澳的城市品牌革命，來訪的你，會因 The New Dasy 民宿經營者，這群有夢的年輕創業家而感到感動。建議入房後可以與 The New Das 民宿租借腳踏車，以慢活的方式感受舊港口的浪漫風情。

地址：宜蘭縣蘇澳鎮江夏路 53 號



## 9. 日月潭原森林民宿 (地點:南投日月潭)



圖 4-14 日月潭原森林民宿

說明：日月潭除了有很多大家耳熟能詳的湖面觀景大飯店之外，日月潭原森林民宿也是前往日月潭時，落腳的好地方。現代化的建築，搭配日月潭的天然美景，日月潭原森林民宿的未來感氛圍，似乎可以給訪客更多關於的願景與想像。

地址：南投縣魚池鄉中明村文化巷 39 號

## 10. 水滴洞 Ample villa (地點：新北市瑞芳)

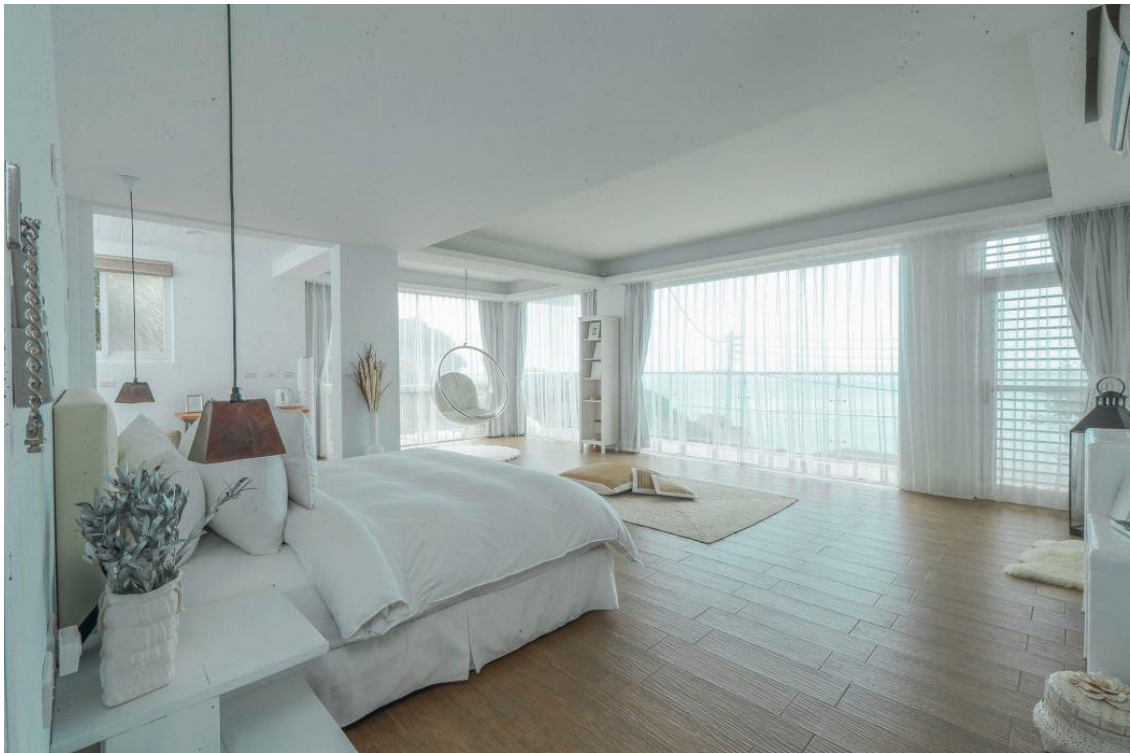


圖 4-15 水滴洞 Ample villa

特色：台北市的繁忙生活及工作壓力，是否讓你喘不過氣？想要旅行，但又不想太累，希望短短一個小時的車程就能逃離這都市的喧擾，到新北市九份的水滴洞 Ample villa 或許是個不錯的選擇！背山面海，就坐在極白設計的水滴洞 Ample villa 名宿裡發呆一整天，看著蔚藍海與深綠的山，暫時忘掉煩惱。

地址：224 新北市瑞芳區洞頂路 155-9 號

## 第二節 民宿永續經營關鍵因素之訪談分析

本研究採取質化研究，其訪談對象，是依據研究的主題、目的及研究者所擁有的人脈資源，來進行邀約訪談。訪談的目的，主要是考量是否能提供豐富的民宿執行經驗，能對研究的題目，表達其經驗或專業的想法。

因此，我們也必須了解遊客的住宿動機、住宿體驗及網路口碑之種種關係，從不同背景之遊客，了解他們對於民宿的感受，從風景區域的選定，從當地的活動，從建築物、住宿及餐飲品質的關注角度，來做深度的訪談分析，希望能得到對於關鍵因素的蛛絲馬跡。

本次研究將選定十位跟民宿相關的好朋友，進行深度訪談，希望他們能提供他們對於民宿的感受與期望或建議，能為我的研究報告，提供更為加強或精準的民宿經營想法及建議。相關學經歷背景等資料如下表。

表 4-2 深度訪談對象之背景資歷表

訪談對象代號	服務單位	專業背景	擔任職位
01	南投民宿業-A	12年民宿老闆	老闆經營者
02	南投民宿業-B	8年民宿老闆	老闆經營者
03	台中民宿業-C	2年民宿老闆	老闆經營者
04	國內知名旅行社-A	24年資深業務	業務經理
05	國內知名旅行社-B	7年華語帶團	華語導遊
06	南投縣政府觀光處	21年觀光推廣	資深課員
07	國內知名企業公司	32年經歷	處長
08	知名咖啡店	15年經營經歷	老闆經營者
09	民宿的主廚	6年掌廚經驗	資深廚師
10	網路行銷達人	5年網路行銷	部落客經營者

本次的研究訪談題目及記錄如下：

題目一：民宿經營是否以當地生態環境來做活動會更吸引遊客？

回答：1. 是，結合當地風景特色會讓遊客更喜歡更有主題。

2. 例如，馬祖的莒光、東引島、南竿及北竿的旅遊住宿旺季，是利用當地生態環境的一種夜光蟲(渦鞭毛藻)，經過海浪及自然風的驚擾會發出淡藍色的螢光，俗稱的"藍眼淚"。到每年4-6月時，是夜光蟲(渦鞭毛藻)聚集最多的時候，在海岸沙灘邊，經過海面波浪的攪動，夜光蟲會發出藍色光芒的藍眼淚，真是一大生物奇觀。也因此吸引很多的遊客，在每年這一時間，前往馬祖欣賞"藍眼淚"，並到馬祖旅遊。



圖 4-16 馬祖的藍眼淚觀賞旅遊活動

3. 澎湖今年的「國際海上花火節」是以「幸福菊島，閃耀世界」為活動主軸，大約為每年的4月至6月份間，每週一及週四晚間盛大登場。這也是利用當地生態環境，在加上煙火活動，而衍生的旅遊行程，當

然也是為當地民宿，帶來很多的商機。



圖 4-17 澎湖的海上花火節旅遊活動

4. 台東-富里鄉的六十石山，是金針花生長的故鄉，每年 8 月-9 月是金針花開的季節，也是台東的旅遊旺季，吸引很多的觀光客前來欣賞。



圖 4-18 台東富里-六十石山的金針花海

5. 台東-鹿野高台的國際熱氣球嘉年華，也是運用當地的地理環境，在加上由台東縣政府所舉辦的熱氣球活動，都成功吸引大量的遊客到當地住宿消費，也為當地的民宿業者，提供良好的宣傳機會與住宿人潮。



圖 4-19 台東鹿野高台-國際熱氣球嘉年華

題目二：民宿如何產生自己的"特色"，來吸引遊客上門住宿及消費？

回答：1. 特色的產生，最具體常用的辦法，就是"建築物"。通常是在建置初期，為想要吸引所設定的目標客群，而設計建造的"特色建築物"。

2. 例如：宜蘭-貝兒花園民宿，是一座歐式莊園建築，在長滿玫瑰花的歐式莊園，浪漫指數非常高。整個花園民宿，是來自民宿經營者的浪漫設計。設計的靈感，來自莫內的「印象日出」與雷諾瓦的「鄉村之舞」，如此的夢幻花園，類似荷蘭童話般的花園生態環境，會讓您流連忘返，浪漫非凡。





圖 4-20 宜蘭-貝兒花園民宿

3. 苗栗-南庄紅磚屋特色民宿，標榜是“台灣的普羅旺斯”，也是“你在南庄的家”，整個民宿山莊四周青山環繞民風淳樸，住宿紅磚屋，可盡情享受台灣的鄉村風情。



圖 4-21 苗栗-紅磚屋特色民宿

4. 訂製專屬的"旅遊套裝行程"民宿特色，結合當地的異業商家，完成整體的套裝行程活動，然後透過網站行銷，共享經濟平台的販售，達到網路行銷的快速宣傳與銷售之目的。



圖 4-22 網路住宿訂購平台- trivago 網站



圖 4-23 網路住宿訂購平台- Airbnb 網站

題目三：你覺得民宿有哪些創新商業模式能吸引更多遊客？

回答：1. 可用"住宿累積點數"，來兌換住房的模式。

2. 設計一些"客製化服務"，針對客人喜愛的房型做常客優惠。

3. 利用破壞式創新-來創造話題性活動。例如：姓名筆畫或生日，可辦住宿折扣等，優惠模式。

4. 結合當地商家及民宿，舉辦當地大型活動，吸引更多的遊客前來參加活動，並留宿當地的民宿。

5. 另外，在南投竹山小鎮，有一位年輕創業家(何培鈞)，當大學時，突發奇想，希望經營民宿，放棄繼續升學，在當兵退伍後，跟銀行高額貸款近千萬，努力深耕民宿。帶領一批又一批的年輕學子，深入竹山小鎮，希望打造小鎮的文創事業。希望能發展當地的觀光事業，讓竹山小鎮出現了嶄新的商業生機。



圖 4-24 竹山-小鎮文創(天空院子)的創辦人-何培鈞



圖 4-25 竹山-天空院子民宿



題目四：面對在風景區域中的民宿，相對人力資源較為匱乏，如何吸引有興趣的員工投入民宿的服務，或自己的民宿，人力資源是如何分配？

- 回答：1. 現在都會生活大不易，薪水雖較高但開銷大很多。利用完善的制度吸引在地年輕人回鄉服務，造福鄉里，減少人口流失。
2. 利用本地或外地二度就業人口，此類人士有社會經驗，更加珍惜工作機會並可以讓房客感受到善解人意的服務。



圖 4-26 發揮二度就業之人力資源

3. 配合縣市政府或鄉鎮公所，提供民宿就業機會及以工代賑的就業機會，發掘當地的優秀人才，經過培訓成為民宿的優秀幹部。



圖 4-27 配合政府的以工代賑就業機會

題目五：面對眾多的競爭民宿業者時，應該如何面對？經營策略是什麼？

回答：1. 在現今網路時代，網路上評價相形重要，口碑及消費者再次光臨的回頭客，可列入策略考量。

2. 民宿的經營策略，應該大致可分4種策略：

(1)對內:內部的經營管理是非常重要的課題，是讓住到民宿的人，能夠真心的喜愛這地方與民宿，而能夠再擁有回家住宿的機會。

(2)對外:對外的廣告宣傳及曝光機會，由其是配合網路的行銷及網路住宿訂購網站的銷售合作，應可以達到快速宣傳行銷的最佳管道。

(3)舉辦活動:積極配合當地的風景行程，或縣市政府、鄉鎮公所的觀光活動，或自己舉辦特別節日的活動，爭取行銷曝光機會。

(4)異業聯盟:透過當地的異業廠家，共同推出旅遊套裝行程，或提供住宿優惠活動，吸引遊客上門住宿。



圖 4-28 民宿的經營策略

題目六：如果想讓您的民宿能夠永續經營，您認為"關鍵因素"是什麼？

- 回答：1. 民宿的成功關鍵因素有很多，但遊客的住宿口碑是關鍵及重要，維持或提升住宿的服務品質，並讓消費者每一次都驚豔喜好，是優良民宿的根本。
2. 民宿建置地點的選擇，也是吸引大量觀光客的關鍵因素，特別有人氣的觀光風景區，自然人潮就是多，選擇住宿的人自然增加。另外，住宿的同業競爭機會，也會增加，唯有提升內部的經營管理，才能長久保持競爭優勢，這是非常重要的。
3. 若是新建案的民宿，必須在"建築物"上，花費更大的設計新鮮感，讓獨特的建築風貌，成為民宿的最大賣點。當然，也必須計算成本的壓力，以免成本壓力，造成民宿的虧損經營，要特別留意。



圖 4-29 澎湖的特色民宿

4. 創新的商業模式，一直是各行各業，必須要隨時不斷去想的一件重要事，唯有不斷的改善與改變，創新再創新，才能讓民宿活化永續經營的重要因素。

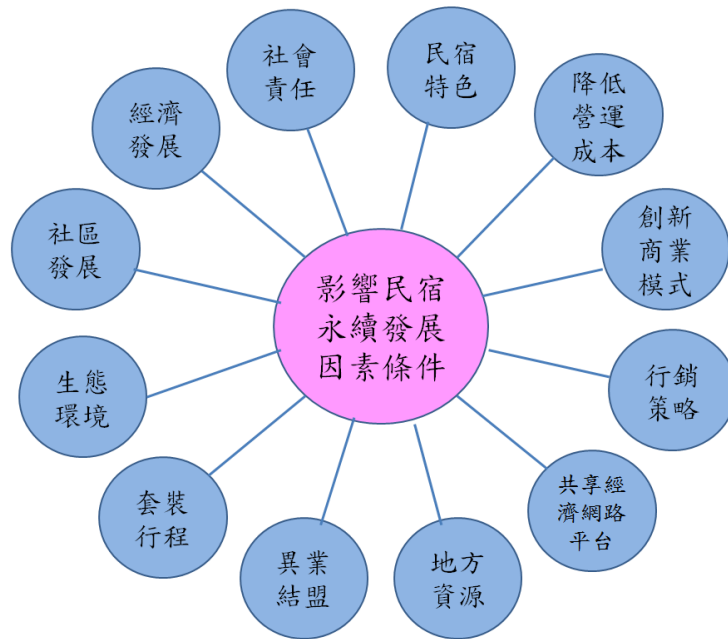


圖 4-30 可能影響民宿永續發展的因素條件



圖 4-31 激發創新的商業模式想法



### 第三節 民宿永續經營之創新商業模式

根據內政部觀光局統計，從2018年01月的7,878間到2019年01月的8,555間合法民宿統計，可看出在社會經濟普遍不景氣的狀況下，合法民宿在一年內還是增加了677家民宿，可想而知民宿的競爭激烈狀況。但大多數民宿業者是缺乏專業經營知識與完善的管理制度，常常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。

經過文獻調查及研究發現，在民宿的經營上，除外部的法規問題及同業的競爭問題外，內部的營運方式也是專業經營管理的重點，在加上不斷的創新經營，勇於革新，才是讓民宿能永續營的關鍵因素。所以我們參考了"獲利時代"的創新商業模式，希望能為民宿業者，找到永續經營的獲利商業模式。



圖 4-32 創新商業模式之應用

所謂的商業模式，就是描述一個組織單位，如何創造一個商業模式，並透過行銷及傳遞訊息，而獲取商業價值的方法與手段。所以，我們就來創造一個民宿的創新商業模式，希望這個商業模式，是個獲利的商業模式，當然也是讓民宿能永續經營的關鍵因素。

我在研究運用獲利世代的商業模式中，試圖找出商業策略的關鍵活動，來幫助民宿的創新商業經營模式，如下在商業經營模式中，有9個要素以及相對應必須思考的問題，如下說明：



圖 4-33 創新商業模式之九項要素

創新商業模式的九項要素說明：

1. 目標客層 (Customer Segments, CS)：民宿所要服務的目標客群。唯有針對目標客群，才能設計相關活動節目或特色。
2. 價值主張 (Value Propositions, VP)：民宿業者，應該要設計相關活動及民宿的價值活動或行為，來滿足遊客的需要或解決遊客的問題。這就是這家民宿存在的價值。
3. 通路 (Channels, CH)：現在手機及網路的普及，也帶動行銷手法的改變，透

過網路平台及行動APP的宣傳溝通模式，是現今行銷的重點。並若能與當地政府的活動，一同宣傳並參與活動，也是民宿的對外溝通宣傳的好方法。

4. 顧客關係 (Customer Relationships, CR)：每一個來到民宿的客人，都是我們的家人，我們應該要建立起與家人的溝通管道，來長久維繫民宿與客人的關係。如:祝賀生日快樂，或是促銷活動...等。
5. 收益流 (Revenue Streams, R\$)：民宿若能成功的發揮特色及價值主張，吸引遊客的主動上門，將為民宿留下經營所需的收益經濟。
6. 關鍵資源 (Key Resources, KR)：民宿業者，必須要擁有自己的環境優勢或相關特色，這些重要資產，有些是當地的風景條件，也有可能是民宿自己營造的建築優勢或提供各式的特色活動，這些都是民宿的關鍵資源或特色。
7. 關鍵活動 (Key Activities, KA)：運用民宿所有的特色資產，來執行相關的節目活動，來吸引遊客，這就是關鍵活動。
8. 關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP)：民宿所需要的關鍵合作夥伴，是維持本身競爭條件的重要依據。如知名的網路線上住宿訂購網站、餐廳的廚師手藝，優良有素質的服務人員，這些都是非常重要的關鍵合作夥伴。若能自己擁有，自然美好，當然也可透過外部資源廠商，來引進合作關係。
9. 成本結構 (Cost Structure, C\$)：民宿的成本，大都花費在提升競爭能力或特色上面，必須精算收支流量及損益，讓民宿的收支能平衡，並擁有獲利的商業模式。

我們將透過下面的表格，來整合出民宿的創新商業模式，大致會有哪些？

表 4-3 民宿的創新商業模式(九宮格要素)

<p>一：目標客層（一個民宿應該要鎖定的目標客群或服務的個人或組織群體）</p> <ol style="list-style-type: none"><li>嚮往擁抱大自然，遠離塵囂，隱居山上，放鬆身心的旅人。</li><li>旅行團的遊客量，應該會是大宗的長期客戶，應與旅行社多接觸。</li><li>網路訂購之遊客，網站APP及住房訂購網，是要特別經營的網路行銷網站。</li><li>套裝行程的公司行號及社團旅遊客戶。</li><li>當地舉辦活動時的臨時人潮。</li></ol>
<p>二：價值主張（以民宿的目標客層，設計出各項優惠活動與服務）</p> <ol style="list-style-type: none"><li>客製化的住宿設計，慶生、戶外婚禮、景觀日出及住宿送餐等貼心服務。</li><li>針對"旅行團"的優惠套裝服務，要跟其他異業結合，推出整套行程服務。</li><li>"網路"的促銷活動及與知名部落客配合，業配文也是必須的宣傳手法。</li><li>針對各縣市的"觀光旅遊展"，設計一套專屬的旅遊促銷行程。</li></ol>
<p>三：通路（民宿可透過各項網路宣傳行銷手法，或長期搭配的旅行社，提供大量宣傳，以傳達民宿的價值主張）</p> <ol style="list-style-type: none"><li>網路的行銷通路，一直是電子商務時代免不了的廣告宣傳。如：FB、IG、部落格、網紅行銷，網路訂房系統(如：Agoda，Booking.com，Airbnb，trivago...等知名住宿網站)，網路行銷平台(如：專屬網站、手機APP)。</li><li>旅行社的合作夥伴，可能會是長期合作的大量客戶群。</li><li>各縣市的觀光旅遊展，是增加曝光行銷的好機會。</li></ol>

4. 與各縣市政府及鄉鎮市公所，合作辦理觀光旅遊活動或宣傳。

四:顧客關係(民宿如何與目標客群，建立及培養友好關係，利用行銷計畫，打動遊客的心，獲得顧客訂購住宿的機會。)

1. 民宿當地的自然生態環境及景觀，是民宿的環境特色，利用策略性的行銷方式，展現民宿獨特的地理環境，吸引遊客消費住宿，並推動環境學習的相關創意活動。
2. 展現當地的人文特色，結合自然生態景觀，形成民宿的獨特資源及活動。
3. 結合當地的獨特生活特性，推展生活體驗活動，讓遊客有動手做的體驗方式，增加遊客的住宿率及拉長住宿的時間。
4. 民宿的獨特建築，也是吸引遊客的重點，包含建築的外觀、內裝陳設裝潢等，都可能增加遊客到此一遊的機會。
5. 地方美食活動，或結合政府推展觀光活動，相互配合，也是行銷的好方法。
6. 良好的住宿品質及顧客服務，一直是確保顧客關係的不二法則。

五:收益流(民宿營業所產生的盈餘現金)

1. 住宿費、餐費、商品銷售。
2. 若能保持一定的遊客住宿量，在收益流上面，才能損益平衡，並獲利。
3. 唯有獲利，民宿才能永續經營。

六:關鍵資源(民宿所在地的自然生態景觀，或民宿獨特的特色)

1. 自然生態風景、特色建築、週邊旅遊景點。
2. 把民宿的住宿品質及服務態度做好，是民宿的根本。

3. 行程規劃師，是民宿不可或缺的必要工具人才。
4. 若有餐廳美食服務，也是民宿要特別注意的方向，至少要健康安全。
5. 對當地的風景人物資訊，必須要有系統的學習並介紹給遊客家人。

#### 七:關鍵活動（民宿所必須精心規劃準備的相關活動）

1. 各節日所推出的優惠。
2. 與各旅行社及同業合作。
3. 網路行銷廣告。
4. 一條龍的旅遊住宿服務(套裝行程)，是民宿對外擴展行銷的機會。
5. 網站的行銷企劃，是展現特色民宿的網路宣傳效果。
6. 定期舉辦"部落客-旅遊達人"的優惠行程，讓他們體驗服務，達到宣傳效果。
7. 投入風景區的自然保護，獲的遊客的贊同。

#### 八:關鍵夥伴（民宿平常運作時，所需要的員工、供應商及合作夥伴）

1. Agoda、Booking、traveladvisor、Airbnb... 訂購住宿網站的合作。
2. 旅行社、遊覽車...旅行社與導遊。
3. 民宿網站及手機APP服務。
4. 當地的餐廳業者及廚師。
5. 當地的鄉鎮公所及觀光推廣業務的公務人員。

#### 九:成本結構（民宿的營運成本結構）

1. 建築物的成本攤提。
2. 管理人事費用。

3. 網路行銷管理費。
4. 與住宿訂購網站的銷售合作。
5. 廚師及糕點師的薪資。
6. 床單寢具清洗費。
7. 公關業務費。
8. 水電瓦斯費。
9. 管理毛利費。
10. 活動參與費用。



表 4-4 深度訪談題目與創新商業模式(九項要素)的對應關係

序	深度訪談題目	創新商業模式	備註
題目： 一	民宿經營是否以當地生態環境 來做活動會更吸引遊客？	<p>1. <u>關鍵資源</u> (民宿所在地的自然生態景觀，或民宿獨特的特色)。</p> <p>2. <u>關鍵活動</u> (要讓商業模式運作最重要的必辦事項)。</p> <p>3. <u>顧客關係</u> (民宿如何與目標客群，建立及培養友好關係，利用行銷計畫，打動遊客的心，獲得顧客訂購住宿的機會)。</p>	
題目： 二	民宿如何產生自己的"特色"， 來吸引顧客上門來住宿？	<p>1. <u>價值主張</u> (以民宿的目標客層，設計出各項優惠活動與服務)。</p> <p>2. <u>關鍵活動</u> (要讓商業模式運作最重要的必辦事項)。</p> <p>3. <u>顧客關係</u> (民宿如何與目標客群，建立及培養友好關係，利用行銷計畫，打動遊客的心，獲得顧客訂購住宿的機會)。</p>	
題目： 三	你覺得民宿有哪些創新商業模 式能吸引更多遊客？	<p>1. <u>目標客層</u> (一個民宿應該要鎖定的目標客群或服務的個人或組織群體)。</p> <p>2. <u>價值主張</u> (以民宿的目標客層，設計出各項優惠活動與服</p>	



		<p>務)。</p> <p>3. <u>關鍵夥伴</u> (民宿平常運作時, 所需要的員工、供應商及合作夥伴)。</p> <p>4. <u>通路</u> (民宿可透過各項網路宣傳行銷手法, 或長期搭配的旅行社, 提供大量宣傳, 以傳達民宿的價值主張)。</p>	
<p>題目: 四</p>	<p>面對在風景區域中的民宿, 相對人力資源較為匱乏, 如何吸引有興趣的員工投入民宿的服務, 或自己的民宿, 人力資源是如何分配?</p>	<p>1. <u>關鍵夥伴</u> (民宿平常運作時, 所需要的員工、供應商及合作夥伴)。</p> <p>2. <u>成本結構</u> (民宿的營運成本結構)。</p>	
<p>題目: 五</p>	<p>面對眾多的競爭民宿業者時, 應該如何面對? 經營策略是什麼?</p>	<p>1. <u>目標客層</u> (一個民宿應該要鎖定的目標客群或服務的個人或組織群體)。</p> <p>2. <u>價值主張</u> (以民宿的目標客層, 設計出各項優惠活動與服務)。</p> <p>3. <u>顧客關係</u> (民宿如何與特定的目標客層所建立起來的關係型態, 驅動顧客關係的動機、獲得顧客、維繫顧客、提高營業額)</p> <p>4. <u>關鍵活動</u> (要讓商業模式運</p>	

		作最重要的必辦事項)	
題目: 六	如果想讓您的民宿能夠永續經營,您認為"關鍵因素"是什麼?	<p>1. <u>價值主張</u> (以民宿的目標客層,設計出各項優惠活動與服務)。</p> <p>2. <u>關鍵資源</u> (民宿所在地的自然生態景觀,或民宿獨特的特色)。</p> <p>3. <u>關鍵活動</u> (要讓商業模式運作最重要的必辦事項)</p> <p>4. <u>顧客關係</u>(民宿如何與特定的目標客層所建立起來的關係型態,驅動顧客關係的動機、獲得顧客、維繫顧客、提高營業額)</p> <p>5. <u>收益流</u> (民宿營業所產生的盈餘現金)</p>	

## 第四節 研究歸納

本研究歸納分析結果，發現民宿要永續經營的基礎條件是：

- (一)環境與自然生態的永續發展。
- (二)經濟的永續發展。
- (三)社會人文的永續發展。

在民宿的關鍵活動中，必須兼顧在環境與自然生態，經濟及社會人文的均衡發展，才能讓民宿得以永續經營發展。

在細部活動中，列舉下列的活動條件也是促進民宿經營的影響因素：

- (1) 在世代快速更替的民宿市場中，民宿必需擁有不斷創新的商業模式能力，以持續取得其競爭優勢。
- (2) 民宿的品牌體驗是增加旅客們的體驗信心與未來推介的良因，透過口碑行銷及網路行銷，對於民宿都是正面有效的宣傳效果，也可增加遊客的忠誠度。
- (3) 共享經濟平台上的有效媒介及推廣，是可讓優質的民宿，達到快速而有效的行銷策略之一。
- (4) 對於民宿部落格與社交網站平台 FB，IG 的經營，絕對是必須，即時更新民宿訊息，做好顧客關係之維護，方能得到遊客的贊同與推介。
- (5) 配合當地自然生態與民俗風情，開發能吸引旅客的"套裝行程"服務，能增加與遊客們的互動機會，有助於民宿與當地的經濟發展。
- (6) 善用地方資源，將社會人文結合到民宿的體驗活動中，有利於提升民宿的多元化經營，提供旅客更多的住宿選擇機會。
- (7) 與同業及異業的結盟策略，配合當地的行銷推廣，促進地區的有效經濟發展。
- (9) 善盡社會責任，協助社區發展，可帶來更多的觀光資源及良好的品牌形象。
- (10) 環境的永續與自然生態的保存，是民宿能永續發展的穩定因素。

## 第五章 研究結論與建議

### 第一節 研究結論

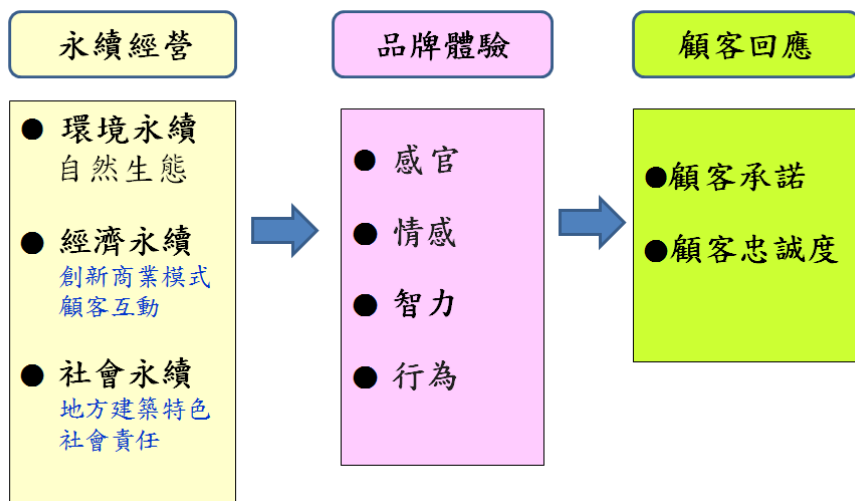


圖 5-1 民宿永續經營的發展要素

本研究主要在民宿的永續經營活動及品牌體驗上，如何得到民宿永續經營的關鍵因素。經研究發現，這是一連串的活動行為與策略，所產生的結果。

#### 一、從民宿永續經營的條件：

在可持續發展（英語：Sustainable Development，縮寫：SD），或永續發展的定義上，是指在保護環境的條件下既滿足當代人的需求，又以不損害後代人的需求為前瞻的發展模式，可謂「永續發展」。(布倫特蘭委員會)。

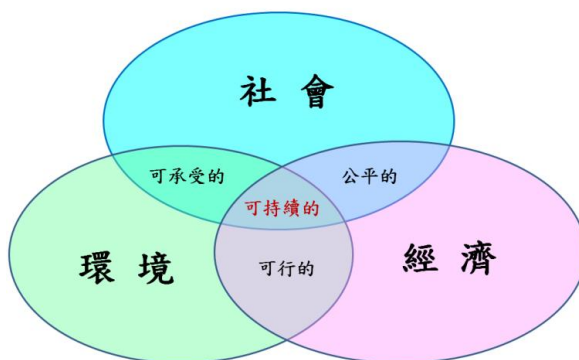


圖 5-2 永續發展的三要素

經研究發現，民宿要能永續經營，基本條件上，必須建構在(1)環境與自然生態的永續。(2)經濟的永續。(3)社會的永續。唯有在這三個條件能得到均衡的發展與照顧，民宿的永續經營，才能成功。



圖 5-3 民宿永續發展的三條件

## 二、從民宿的品牌體驗與感受：

品牌體驗是顧客個體對品牌的經歷與體驗後，所產生回應的個別化感受。所以，民宿的永續經營，必須對於品牌體驗，要有相當特別的認知與營造。也就是說，旅客從接觸民宿，認識民宿或來到民宿後的每一次互動與感受，從最初的認識互動，到選擇、訂購、入住、體驗、活動，都將對於民宿品牌的體驗，一點一滴的埋入旅客的心底。

當旅客接觸到民宿的品牌，應帶給其豐富及美好的品牌體驗，可從(1)人體感官的接觸與互動，(2)內心情感的交流與感受，(3)體驗心智的分析與想像，(4)體驗活動的營造與行動。讓旅客留下良好的品牌印象，也因為有良好的體驗，才能讓民宿品牌，得以延續。



圖 5-4 民宿品牌體驗與感受

### 三、因遊客喜愛而確保民宿的永續經營：

良好的民宿體驗，而留下美好的印象回憶，這是民宿業者，應致力追求的經營目標。民宿業者應致力深化民宿的核心價值及品牌體驗，以提升遊客的價值。唯有受到遊客的喜愛與推薦，才能得到遊客的信任與肯定，進而建立遊客的忠誠度。如此，民宿的永續經營，才能得到確保。

## 第二節 未來研究建議

本研究雖力求完整實際，但可能還是會有些不足的地方：

- 1、民宿業者，會因運用各地的風景特色，來經營配合發展，屬於自己的民宿特色。故，在眾多的民宿中，我們的舉例或是建議，還是有可能會產生代表性不夠周延的問題。
- 2、民宿永續經營，要考慮的面向很多，除上述研究結論所談，民宿內部的營運，如：財務問題、人員問題、教育訓練、設備問題...等問題。還有外在的天候及天災地震問題...等。都有可能造成民宿無法永續經營的因素。建議在未來的研究上，能有更多客觀的方法及建議，來找到更趨近於實際且有效的經營關鍵因素。

## 中文文獻

1. 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。
2. 李宗珪(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。
3. 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。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 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。
8. 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。
9. 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。
10. 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。
11. 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。
12. 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。



## 英文文獻

1. Emaad Muhanna (2006). Sustainable Tourism Development and Environmental Management for Developing Countries. Problems and Perspectives in Management, 4(2)
2. World Commission on Environment and Development Our Common Future. (accessed on 15 January 2019).
3. Lozano, R. Envisioning sustainability three-dimensionally. J. Clean. Prod. 2008, 16, 1838–1846.
4. Bramley, G.; Power, S.; Brown, C. The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability. Sustain. Dev. 2009, 19, 289–300.
6. Clarke, J. A framework of approaches to sustainable tourism. J. Sustain. Tour. 1997, 5, 224–233.
7. Brief for GSDR 2015 · The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining · Principles Rachel Emas, Florida International University.
8. Brodhag, C., & Taliere, S. (2006). Sustainable development strategies: Tools for policy coherence. Natural Resources Forum, 136-145.

9. Cerin, P. (2006). Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A Discussion on the Coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis. *Ecological Economics*, 209-225.
10. Tuğba Kiper (2013) , Role of Ecotourism in Sustainable Development.
11. Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.
12. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
13. Goldsmith, R. E., & Goldsmith, E. B. (2012). Brand personality and brand engagement. *American Journal of Management*, 12(1), 11–20.
16. Huang, L. (2008). Strategic Orientation and Performance Measurement Model in Taiwan Travel Agencies. *Service Industries Journal*, 28(10),
17. Geller, N. A. (1985). Tracking the critical success factors for hotel companies. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 76-81.
18. Rob, L., & James, W. (2003). Successful Factors for a Travel Web Site: Perceptions of On-line Purchasers in Hong Kong. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 118-124.

## 附件一

法規名稱：	<a href="#">非都市土地使用管制規則</a>
修正日期：	民國 108 年 02 月 14 日
法規類別：	行政 > 內政部 > 地政目
附檔：	<a href="#">附表一：各種使用地容許使用項目及許可使用細目表.PDF</a>

( 僅節錄:五.農牧用地，(二)農舍，4.民宿之容許使用... )



表(附件-1) 各種使用地容許使用項目及許可使用細目表

第六條附表一 各種使用地容許使用項目及許可使用細目表

使用地類別	容許使用項目	許 可 使 用 細 目		附 帶 條 件
		免 經 申 請 許 可 使 用 細 目	需 經 目 的 事 業 主 管 機 關、 使 用 地 主 管 機 關 及 有 關 機 關 許 可 使 用 細 目	
一、甲種建築用地	(一)住宅	1.住宅		
		2.民宿		
	(二)日用品零售及服務設施	1.零售設施		
		2.批發設施		
		3.倉儲設施		
		4.營業及辦公處所		一、國際觀光旅館、觀光旅館、一般旅館者，不得位於全國區域計畫規定之沿海自然保護區。 二、位於全國區域計畫規定之沿海一般保護區者，需經目的事業主管機關、使用地主管機關及有關機關許可。
	(三)農產品集散批發運銷設施	1.農(畜、水)產品之集散場(站)、堆積場(站)、轉運場(站)、拍賣場(站)、批發及零售場(站)		符合下列各款規定者，需經目的事業主管機關、使用地主管機關及有關機關許可： (一)位於全國區域計畫規定之沿海自然保護區。 (二)使用面積零

	(五) 水庫、河川、湖泊淤泥資源再生利用臨時處理設施	水庫、河川、湖泊淤泥資源再生利用臨時處理設施		不得位於全國區域計畫規定之沿海自然保護區。
	(六) 依產業創新條例第三十九條規定，經核定規劃之土地使用	依產業創新條例第三十九條規定，經核定規劃之土地使用		不得位於全國區域計畫規定之沿海自然保護區。
	(七) 廢棄物回收貯存清除處理設施		廢棄物回收貯存清除處理設施	一、不得位於全國區域計畫規定之沿海自然保護區。 二、依產業創新條例管理之工業區內，以利用回收之廢棄物為原料進行生產，並有產品產出之工廠為限。
	(八) 交通設施		汽車貨運業、汽車路線貨運業暨汽車貨櫃貨運業之停車場	不得位於全國區域計畫規定之沿海自然保護區。
五、農牧用地	(一) 農作使用(包括牧草)	農作使用		
	(二) 農舍(工業區、河川區除外；特定農業區、森林區不得興建集村農舍)	1. 農舍及農舍附屬設施 2. 農產品之零售		限於依農業用地興建農舍辦法或實施區域計畫地區建築管理辦法核准興建之農舍。

		3. 農作物生產資 材及日用品零 售		
			4. 民宿	<p>一、不得位於全 國區域計畫 規定之沿海 自然保護 區。</p> <p>二、限於民宿管 理辦法第四 條第一項但 書規定之原 住民族地 區、經農業 主管機關劃 定之休閒農 業區或核發 許可登記證 之休閒農 場、觀光地 區、偏遠地 區及離島地 區等之農 舍。但位於 全國區域計 畫規定之沿 海一般保護 區者，需經 保護區主管 機關許可。</p>
	(三) 農作產銷設 施 (工業 區、河川區 除外)			<p>一、本款應依申 請農業用地 作農業設施 容許使用審 查辦法規定 辦理。</p> <p>二、上開審查辦 法規定之堆 肥舍 (場) 許可使用細 目，不得位 於全國區域 計畫規定之 沿海自然保</p>

	(六)再生能源相關設施		1. 再生能源發電設施	<p>一、本款各目位於全國區域計畫規定之沿海自然保護區者，需經保護區主管機關許可。</p> <p>二、應符合下列各款規定：</p> <p>(一)限於太陽光電發電設施使用。</p> <p>(二)限於公墓內設置，並經直轄市、縣(市)殯葬主管機關同意。</p>
			2. 再生能源輸送管線設施	限於線狀使用。
十八、特定目的事業用地	按特定目的事業計畫使用	按特定目的事業計畫使用		<p>符合下列各款規定者，需經目的事業主管機關、使用地主管機關及有關機關許可：</p> <p>(一)位於全國區域計畫規定之沿海自然保護區。</p> <p>(二)使用面積零點五公頃以上，且位於全國區域計畫規定之沿海一般保護區。</p>

備註：

- 一、使用地位屬河川區者，本附表中許可使用細目之使用應經河川管理機關之同意。
- 二、本附表中規定免經申請之許可使用細目，除目的事業主管機關另有規定或得逕依建築法申請建造執照、雜項執照者，應依其規定辦理外，得免依本規則申請許可使用。但免經申請許可使用細目定有附帶條件者，應依其附帶條件規定辦理，始得為之。