

國立臺灣體育學院休閒運動管理
研究所碩士學位論文

鄉村休閒度假民宿策略聯盟之研究
A STUDY OF STRATEGIC ALLIANCE AMONG
RURAL VACATION B&B



研 究 生：張毓倫 撰
指 導 教 授：趙叔蘋 教授
協 同 教 授：鄭健雄 教授

中 華 民 國 九 十 二 年 十 二 月

論文名稱：鄉村休閒度假民宿策略聯盟之研究

總頁數：94 頁

院校所組別：國立台灣體育學院休閒運動管理研究所

畢業時間及提要別：九十二學年度第一學期碩士學位論文提要

研究生：張毓倫

指導教授：趙叔蘋 副教授

中文摘要

策略聯盟可結合業者間的人才、技術與資金，使結盟雙方可以各取所需，並能充分利用環境資源。可將惡性競爭轉化為對雙方有益的良性競爭，不但可避免惡性競爭所產生的負面影響，又可增加彼此的競爭優勢。故自 1980 年以來，全球各產業間組成策略聯盟蔚為風潮，而民宿業者也可進行策略聯盟，以擴大本身的經營藍圖。近幾年來，台灣民宿業者面臨日益競爭激烈的休閒度假市場，必須積極創造競爭優勢以利市場生存。因此，台灣民宿業者運用策略聯盟，結合並學習聯盟對象彼此間的資源、經驗與優勢，以創造策略綜效，並提升及維持民宿之市場競爭優勢。本研究之目的在探討台灣民宿業者實施策略聯盟的現況，並試圖建立台灣民宿業者策略聯盟的模式，以供台灣民宿專業經營人做決策參考之用。

本研究採用個案研究與深度訪談法為研究方法，研究對象選擇在經營上各具特色，並以「鄉村之家」成員為主。本研究發現：

一、組織間相互學習、取得互補性資源及降低勞力成本支出，為台灣民宿運

用策略聯盟的主要動機。

二、為達到宣傳效果與展現民宿業者結合地方各方面資

源的特色，台灣民宿

業者聯盟型態採同業競爭性和異業聯盟；聯盟對象主要以同業者及周邊

產業結合為主；方法是以行銷/銷售聯盟為主；透過上述聯盟方式，台

灣民宿不僅達到互補、學習的功效，同時也可加速成長，有利於立足市

場。

三、台灣民宿業者藉由策略聯盟運作，連接並保存台灣各地的文化、產業及

生態資源，並以「國際化」為最重要聯盟目標，故有助於將台灣觀光資

源於國際間發揚光大。

關鍵字：民宿、策略聯盟、鄉村之家、策略聯盟模式

Chang, Yu-Lung (2004). A study of Strategic Alliance among Rural Vacation B&B. Unpublished master's thesis, National Taiwan College of Physical Education, Taichung.

Abstract

Enterprisers can combination human resources, techniques and fund with others partner through strategic alliance. Furthermore, strategic alliance can transfer vicious competition into good competition. So, strategic alliance not only can avoid negative influence caused from vicious competition, but also increase competitive advantage each other.

Taiwanese rural vacation B&B is confronted with more and more competition and challenges in the recreational marketplace. In order to hold the predominant position in the marketplace, rural vacation B&B has to form strategic alliance to share all resources, experiences, strength and study with each other. In this way, they can obtain overall beneficial results and advance rural vacation B&B advantageous position in the marketplace.

The purposes of this study are to discuss the present situation of strategic alliance among rural vacation &B in Taiwan, and attempt to establish a model of strategic alliance. Then, the results can be used as the reference resources for managers in the rural vacation B&B when they making a strategic decision.

The research methods include case study and in-depth interview, and chose the rural vacation B&B that have distinguishing features and all of them had participate in country-home association. The finding of this study including:

1. The main motivation of rural vacation B&B to form a

strategic alliance are study each other, obtain complementary resources and to decrease labor-costing.

2. In order to promotion and present the characteristics of rural vacation B&B that can combining all local resources, the type of strategic alliances are both competitive and precompetitive alliances.

The main partner of strategic alliance came from the same field and relevant industry. And central method of strategic alliance marketing and selling.

Finally, rural vacation B&B industry through above method, not achieving the complementarity and study effects, but growing up quickly.

3. Rural vacation B&B through strategic alliance integrate and reserve many local cultural, industry and ecological resources in Taiwanese countryside. And they take internationalize as the principal thing. So, it to be conducive to enhance and glorify tourist resource in Taiwan.

Keyword: Rural vacation B&B, Strategic alliance, Country home, A model of strategic alliance

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
謝 誌	iii
目 錄	iv
表 目 錄	viii
圖 目 錄	xi
第一章 緒論	1
第一節 問題背景	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的	3
第四節 研究問題	4
第五節 研究範圍與限制	4
第六節 名詞定義	5
第二章 文獻探討	8
第一節 策略聯盟的定義	8
第二節 參與策略聯盟的動機	10
第三節 策略聯盟的分類與型態	12
第四節 策略聯盟夥伴之選擇準則	16
第五節 民宿的定義與意義	20

一、 民宿的定義	20
二、 民宿的意義	22
第六節 國內外民宿的發展情況	24
一、 造就民宿發展之主因	24
二、 民宿的發展情況	24
第三章 研究方法	28
第一節 研究方法	28
第二節 研究流程	30
第三節 研究對象	31
第四節 研究工具	31
第五節 資料處理	32
第四章 民宿訪談結果之探討	33
第一節 金瓜石雲山水民宿	33
一、 成立民宿之背景	34
二、 策略聯盟現況	35
三、 未來發展方向	37
第二節 宜蘭大同逢春園	37
一、 成立民宿之背景	38
二、 策略聯盟現況	39
三、 未來發展方向	41

第三節	台南白河阿嬤ㄟ、ㄉㄤ	42
一、	成立民宿之動機	43
二、	策略聯盟現況	44
三、	未來發展方向	47
第四節	新竹北埔大隘山莊	47
一、	成立民宿之背景	48
二、	策略聯盟現況	49
三、	未來發展方向	51
第五節	烏來沙力達溫泉民宿	52
一、	成立民宿之背景	52
二、	策略聯盟現況	54
三、	未來發展方向	55
第五章	民宿產業概況	56
第一節	民宿的重新定義	56
第二節	台灣民宿面臨的問題	57
第三節	目前台灣民宿策略聯盟之現況	57
第六章	結論與建議	61
第一節	命題歸納	61
一、	策略聯盟結盟動機方面	61
二、	策略聯盟型態方面	63

三、策略聯盟對象選擇方面	63
第二節 研究結論	65
一、台灣民宿業界之策略聯盟現況	65
二、台灣民宿業界之策略聯盟動機、型態與夥伴選擇標準	65
第三節 未來研究之建議	69
一、策略聯盟方面	69
二、民宿整體發展方面	70
參考文獻	73
一、中文部分	73
二、英文部分	76
附錄 A 深度訪談大綱	81
附錄 B 民宿管理辦法	84
附錄 C 國內民宿發展特色	93

表目錄

表 2-1	策略聯盟定義彙總	9
表 2-2	策略聯盟動機理論彙總	11
表 2-3	策略聯盟分類與型態彙總	12
表 2-4	依價值鏈及股權之策略聯盟分類	14
表 2-5	策略聯盟夥伴選擇準則	20
表 2-6	國外民宿的發展	26

圖目錄

圖 2-1	Yoshino & Rangan 之策略聯盟分類矩陣	15
圖 3-1	研究流程圖	31
圖 4-1	虛無縹緲間的金瓜石一景	34
圖 4-2	逢春園民宿所能欣賞到的遼闊景觀	38
圖 4-3	阿嬤ㄟ、ㄉㄤ的主題建築及所栽種的蓮花池	43
圖 4-4	大隘山莊充滿特色的古色古香復古式建築及裝潢陳設	48
圖 4-5	烏來沙力達所提供的烏來碳酸溫泉	53
圖 6-1	台灣民宿同業內策略聯盟動機、型態及夥伴選擇之相關性	67
圖 6-2	台灣民宿與周邊產業策略聯盟動機、型態與夥伴選擇標準之相關性	67

第一章 緒論

第一節 問題背景

隨著我國國民所得的增加及休閒觀念的普及，因而促成國民休閒意識的日益高漲。週休二日的實施，致使國民休閒時間得以增加。這樣的演變過程，促使民眾會不斷地尋求更高水準及更優質的休閒生活品質。在這種新興的休閒風潮帶動下，國內民宿得以受到青睞並因而發展。此外，在現今講求本土化發展及傳統產業復興的時代中，民宿業者也能順應此一趨勢，發展出結合當地的文化背景和產業資源，並運用當地的農業，結合學習、體驗、生活、休閒和度假的旅遊方式（吳乾正，2001）。例如：金瓜石的雲山水小築、宜蘭的逢春園、台東玉蟾園、台南白河的「阿嬤ㄟ、ㄅㄞ」等民宿。再者，由於近年來國內經濟不景氣的影響下，民眾開始尋求價格實際且休閒品質優良的住宿空間，而民宿不但是個不錯的選擇，這也正為民宿的發展帶來了蓬勃發展的好時機。另外，由於多元化社會風氣的發展，致使休閒活動的多元性成為民眾在選擇時的考量要素之一，而由上所述得知，民宿業者除提供良好及富涵特色的住宿之外，也提供結合周邊產業及文化的學習性、體驗性及休閒性等活動，此正符合多元性活動的發展。因此，民宿要如何順應此時勢並掌握好此一良機，就必須在經營管理上多所用心。策略聯盟的經營管理方式，在國內外中小企業中，早已行之多年。其經營管理方式，可結合業者間的人力、物力、財力及經驗，並能發揮 $1 + 1 > 2$ 的功能。因此，筆者期望能尋找出適合國內民宿業者

的策略聯盟模式，作為永續經營的參考依據，以幫助民宿業者搭上這個時代的順風船，而得以蓬勃發展。

第二節 研究動機

參照台灣人民休閒生活發展的趨勢及民宿業間發展的過程、背景及功能，筆者將個人之研究動機整理如下：

一、推廣國人休閒旅遊活動的發展，帶動地方傳統產業與文化：民宿業者常針對週休二日或連續假期推出適合民眾的旅遊行程，故有助於台灣休閒旅遊的發展。再者，民宿業者推出的旅遊行程多結合當地產業及文化，故有振興地方傳統產業與文化的功能，而研究者先前就讀歷史系，故非常重視傳統文化的保存及推廣。由於民宿具振興地方傳統產業與文化的特點，乃引起筆者從事民宿研究的動機之一。

二、增加觀光收入，回饋地方：民宿的發展，帶來大量的遊客，增加當地觀光盈收。所獲得的觀光收入可回饋予地方，並為地方經濟、文化等各方面的發展帶來新的企機，此外，觀光的活絡使得外移人口逐漸回流，擴增當地的人力資源。此乃引起筆者從事民宿研究的動機之二。

三、尋求價格實在且具多元化休閒度假住宿地點：由於週休二日的實施及民眾休閒時間的增多，使得民眾從事二日以上休閒旅遊的風氣興盛。此外，受現今社會追求多元化生活趨勢的影響，致使民眾在選擇休閒旅遊住宿地點時，除考慮價格實在的因素外，住宿地點能同時提供各項多元的活動也成為民眾選擇住宿地點的重要考量之一。而民宿經營及提供的服務正可符合民眾這樣的需求，故乃引起筆者研究的動

機之三。

四、提供民宿業者一個永續經營的方向：筆者研讀相關文獻之後得知，雖有一些經營不錯的民宿業者，但身處競爭激烈的休閒度假市場中，他們亦想利用團體戰及組織戰來攻佔市場（鄭健雄，2001a）。而策略聯盟應是一個可行的辦法，亦可提供民宿業者一個永續經營的方向，此為引發筆者進行此研究的另一動機。

五、探索民宿業者進軍國際的可行路徑：在全球化盛行的今日，民宿更應放眼國際，積極開闢國外市場。值此之際，民宿也將藉由發揚地方觀光資源成為讓國際間更深入認識台灣的探金石。Michale Porter（1990）提到策略聯盟是實施全球化策略的主要工具之一。故筆者認為民宿要進軍國際市場，掌握全球化趨勢，策略聯盟可為其方法之一。這又為研究者做此研究的另一動機。

第三節 研究目的

基於上述研究問題與研究動機，本研究臚列研究目的如下：

- 一、探討休閒旅遊中民宿業者的經營現況。
- 二、探討休閒旅遊中民宿業者從事策略聯盟之意願及現況。
- 三、探討休閒旅遊中民宿業者欲從事策略聯盟之動機、目的及選擇策略伙伴之標準。
- 四、探討休閒旅遊中不同民宿業者欲從事策略聯盟的類型。並根據研究結果，擬訂適合研究對象之策略聯盟模式，

以供民宿業者參考。

第四節 研究問題

針對研究目的，本研究擬定研究問題如下：

- 一、瞭解研究對象從事策略聯盟之意願及現況為何？
- 二、瞭解研究對象形成策略聯盟之動機、目的、選擇聯盟夥伴標準及從事策略聯盟的內容為何？
- 三、適合不同民宿業者的策略聯盟模式為何？

希望透過回答上述的問題，歸納出一些影響策略聯盟關係的命題，以作為民宿業者在執行策略聯盟，以及往後欲從事民宿策略聯盟相關研究者之參考。

第五節 研究範圍與限制

本研究之研究範圍及研究限制臚列如下幾點：

一、研究範圍：本研究以「鄉村民宿」為範圍。所謂「鄉村民宿」是指具有發揮本土化及地方產業特色之民宿（鄭健雄，2004），故選擇「台灣鄉村民宿聯誼會」中之民宿業者為本研究之研究對象。

二、研究限制

（一）訪談對象的限制：本研究方法採用訪談方式，因訪談對象對策略聯盟觀念上有其差異，是本研究無法控制的，故為本研究之限制之一。

（二）本研究主要採用訪談方式進行，故考慮訪問時間、

人力及財力，故僅依類別擇五家進行探討，此為本研究之限制之二，又本研究所選定之民宿為（「金瓜石雲山水」、「台南阿嬤ㄟ、ㄈㄠ」、「宜蘭逢春園」、「烏來沙力達」及「新竹大隘山莊」共五家），於民國九十二年三月到五月，進行訪談。因此樣本無法代表所有民宿，但由於本文的研究對象皆為各類型民宿產業中經驗較豐且其發展也已臻成熟者，故其研究結果應可建立範例以供其他民宿業者參考。

（三）資料收集之限制：由於台灣民宿產業環境的次級資料很少，甚至基本的統計資料也不多，故產業資料收集較不易。本研究在相關期刊中所尋找到的文章，描述較為片段、片面的資訊，對本研究之幫助尚有不足之處。因此，資料收集又為本研究一研究限制。

（四）個案研究分析的經驗不足：個案研究的精神在於能夠透過實際觀察現象的發生把最真實的內容表達出來，雖筆者均走訪並投宿這五家民宿，但仍感投入的時間有限，可能無法完全發揮個案研究的特點。

（五）本論文僅針對策略聯盟的參與動機與目的、分類與型態，以及策略聯盟夥伴之選擇準則等進行探討。事實上，策略聯盟的範圍甚廣，不僅止於本論文所探討的這幾個層面。故無法做全面性之建議。

第六節 名詞定義

各章節中就民宿、策略、策略聯盟、價值鏈、休閒及鄉村之家等名詞加以解釋如下：

一、民宿：筆者在閱讀過各家學者對民宿的定義之後，認為林梓聯（2000）所定義之民宿，較能呈現出目前台灣民宿業者的發展情況且能符合筆者所欲研究的民宿定義。其「民宿」的涵意，概要言之即：

為有效運用自然資源，提供鄉野住宿及休閒活動。所謂自然資源包含自然環境、景觀、產業和文化，而經營者必須活用這些傳統文化、民俗與環境產業特色，讓旅客自然的接觸、認識和體驗（頁 14）。

二、策略：依 Chandler（1962）之解釋：

企業達成基本長期目標（objectives）及標的（goals）所做的決定，以及為實現這些目標所採取的一連串的行動和資源分配（引自陳照明，2001，頁 13）。

三、策略聯盟：Howarth（1994），指出策略聯盟是：兩個或兩個以上組織的合作性安排（arrangement），是組織整體策略的一部份，符合組織整體的一致性，且能達到組織的共同目標。而共同目標可能包含提升競爭力、進佔市場、取得互補性資源等。所以這樣的合作關係，是建立在互利、互惠、互賴及互補的原則上（頁 247）。

四、價值鍊：Porter（1985）提出價值鍊的觀念，他認為：企業營運乃藉由許多功能互異的活動相互配合而完成，如設計、生產、行銷、運送、提供產品等活動，所有這些活動各自是獨立的系統或活動的網路，藉由連結（linkage）而結合在一起，而不只是個別活動的總和」（頁

49)。

五、休閒：

Brightbill (1960) 認為休閒和時間、工作、遊戲、遊憩有關。就時間而言，休閒是一種自由的時間，可以用來休息或做自己想做的事情 (引自顏妙桂，2002)。

六、鄉村之家：肇因於近年來台灣各地方民宿如雨後春筍般紛紛成立，致使台灣諸多優質業者擔憂台灣民宿的未來發展走向，故組成「鄉村之家聯誼會」，其結合大家的力量與努力，打造出台灣民宿的一片天。由於參與此聯誼會之民宿業者多位處於山林、海濱、農園中，且其經營規劃方式不同於飯店業者，而在於營造居家式的度假休閒風格，故取名為「鄉村之家」(鄉村之家網站系統回覆)。

第二章 文獻探討

本章共分六節，有鑑於本研究的探討主題為「鄉村休閒度假民宿策略聯盟之研究」，故針對策略聯盟及民宿相關文獻進行探討。在第一節介紹各家學者對策略聯盟的定義，第二節介紹參與策略聯盟的動機，第三節針對策略聯盟的分類型態加以說明，最後的第四節，則是綜合分析各學者對策略聯盟夥伴選擇準則的看法。第五節及第六節則針對民宿的定義、意義及發展情況加以探討。

第一節 策略聯盟的定義

在現有的文獻中，由於各學者從不同角度探討策略聯盟，所以對策略聯盟的定義皆提出不盡相同的說法 and 解釋。經本研究整理得表 2-1。

而研究者綜合各家說法認為策略聯盟的定義為：「兩個或兩個以上的組織以合資、授權契約、供給協定、行銷協定等形式的合作方式，以達到其組織的策略目的，並提升其競爭優勢。且組織間是建立在互助、互補、互惠及互利的關係上。」

此外，對於策略聯盟定義中，結盟時間上長短認定的爭議問題，在此加以討論之：Porter（1990）Willcocks & Choi（1995）指出策略聯盟應是一種長期性的協定或協議，但Forrest（1990）則認為不應只限於長期的關係，尚應包括暫時性的協定；國內學者洪德生（1995）則認為：「雖是長期的策略目標導向，但卻具有短期、彈性需求的合作關係。」

本研究採取 Forrest (1990)與洪德生(1995)的看法，因此在界定策略聯盟的時間上，長短期的協定或協議關係皆應包含在內。

表 2-1 策略聯盟定義彙總

學者	年代	定義
Killing	1983	兩個以上之組織為達成某策略目標所形成之聯盟。非合併的合作關係，其中包括合資、授權契約、供給的協定、行銷協定以及其他形式的合作協定（頁 315）。
Porter & Fuller	1986	企業間的為提升或維持競爭優勢而建立的正確合作或協議關係（頁 209）。
蔡正陽、許正郎	1991	由多數競爭或潛在競爭的企業，為達成維持或提升競爭優勢之策略性目的，建立合作或協議（頁 37）。
楊豐碩	1992	競爭者間非市場導向之公司間交易，包括科技間相互轉移、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）等（頁 2）。
吳青松	1992	競爭者間非市場導向之公司間交易，包括科技間相互轉移、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）等（頁 2）。
Aaker	1992	策略聯盟是一種合作的關係，以達成兩家或數家企業的優勢來達成策略性目標。他不僅是一種戰術，還包含彼此所需資源與技術的合作，並產生策略價值（頁 319）。
張博昌	1995	兩個或兩個以上的組織，根據其本身或策略性考量或目的，為維持或提升競爭優勢，而建立的合係指兩個以上之企業個體，基於策略考量，以互利、互惠、互賴之合作關係，交換、互補性資源，結合彼此優勢，以產生策略價值（頁 11）。
陳明照	2001	兩個或兩個以上的組織，根據其本身或策略性考量或目的，為維持或提升競爭優勢，而建立的合係指兩個以上之企業個體，基於策略考量，以互利、互惠、互賴之合作關係，交換、互補性資源，結合彼此優勢，以產生策略價值（頁 11）。

資料來源：本研究參考各文獻彙整

第二節 參與策略聯盟的動機

一、Nieisen (1983) (引自陳明照 , 2001) 研究自 1980 年來日益增加的策略聯盟 , 整理歸納之後發現參與策略聯盟的企業在當時經濟、政策以及競爭情勢的考量下 , 將參與策略聯盟之動機分為以下幾項 : 進入市場、技術的控制與取得、財務的支援、因應競爭環境及突破法令限制五項 (頁 12)。

二、Contractor & Lorange (1988) 提出企業合作的原因大致可分為 : 降低風險、形成規模經濟、技術交換、參與競爭、克服投資障礙 , 促進國際化 , 及以利垂直整合 (頁 10)。

三、吳青松 (1992) 認為 , 策略聯盟之基本目的主要在於 :

增強企業本身之競爭優勢或尋求競爭性平衡 , 可細分為 : 效率導向 (如分擔成本、風險)、競爭導向 (強化現有的策略地位) 與策略導向 (擴大既存策略地位) (頁 139)。

四、林茂山 (1992) 指出 , 中小企業合作的主要目的在於避免同業間之惡性競爭或透過合作關係獲致合作利益。

五、Howarth (1994) 認為 : 促成企業參與策略聯盟的動機 , 主要有兩個因素 , 一為主要決策者察覺到組織缺乏資源以達到目標 ; 二為外部環境的改變 , 所帶來強大的壓力 (頁 248)。

筆者茲以上述兩點再加以解釋 :

(一)組織缺乏資源 : 當組織面臨競爭環境的重大改變 , 組織的核心產品歷經開發及衰退的生命週期或是為了尋求多角化經營、開發新市場及擴大產品的銷售管道時 , 主要決策

者察覺到組織資源的缺乏，同時組織對環境的不確定感增加時，組織為了減少不確定性，會試圖以策略聯盟的方式，獲取結盟夥伴的資源，包括：技術、資金、知識、經驗及資訊等，以幫助主要組織做決策。

(二)外部環境所帶來的強大壓力：外部環境的改變包括：市場中消費者價值觀、行為及購買力改變、政府制訂新政策及規定、被接管的威脅及資金成本取得發生變化的情形下，組織也會採取策略聯盟。

由上所述之策略聯盟參與動機中可看出，學者們對參與策略聯盟之動機的看法各有不同。依陳明照（2001）之資料整理各家說法將策略聯盟形成的動機分為以下五類：交易成本理論、資源互賴理論、策略行為理論、資源基礎理論及組織學習理論。各類動機理論之內涵與代表學者如表 2-2 所示

表 2-2 策略聯盟動機理論彙總

動機理論	理論內涵	代表學者
交易成本理論	組織藉由策略以降低營運活動的交易成本。	Hennart (1988)、Williamson (1985)
資源互賴理論	組織面臨資源交換與外部競爭環境的不確定性時，會傾向與外部環境中重要的生產因素產生連結。	Perffer & Nowak (1976)、Ulrich & Barney (1984)
策略行為理論	組織藉由聯盟的方式以執行其策略行為，進而達到利潤極大化的目標。	Contractor & Lorange (1988)、Hamel, Doz & Prahalad (1989)
資源基礎理論	組織藉由聯盟企業所擁有的稀少、專屬及難以模仿的資產和能力，以創造並維持競爭優勢。	Grant(1991)、Barney (1997)
組織學習理論	組織藉由聯盟以進行內隱知識 (Tacit Knowledge) 的學習與移轉。	Kogut(1988)、Hamel, Doz & Prahalad (1989)

資料來源：策略聯盟關係 / 動態過程 (頁 14)，陳明照，2001。

第三節 策略聯盟的分類與型態

策略聯盟的型態，由不同觀點分析，可以得到不同的分類方式，因此其型態的定義也就有所不同。根據不同學者提出不同的分類方式及其型態的定義，本研究整理出得表 2-3：

表 2-3 策略聯盟分類與型態彙總

學者	年代	分類準則	結盟型態
Poter & Fuller	1986	價值活動	技術發展、作業與後勤、行銷/銷售與服務、多重
		地理位置	單一聯盟、跨國聯盟
		水平/垂直關係	X 聯盟：乃指產業內不同企業的價值活動間的聯盟關係。 Y 聯盟：指在企業間所擁有相同或相似的價值活動內的聯盟關係。
Badaracco	1991	聯盟過程之學習	1. 產品聯盟 2. 知識技術聯盟
蔡正揚、許正郎	1991	價值鏈	研發、生產製造、行銷及售後服務、人事、財務、資訊、多重活動
		財務結構	1. 股權聯盟 2. 非股權聯盟
Yoshino & Rangan	1995	組織間互動程度、潛在衝突性	1. 供銷聯盟
			2. 同業非競爭
			3. 同業競爭性聯盟
			4. 異業聯盟

資料來源：本研究參考各文獻彙整

儘管策略聯盟的分類型態因不同學者的觀點相異而有所不同，但 Rigby & Buchanan(1994)說明發展策略聯盟的步驟時，提到其中一個關鍵點便是一必須將焦點集中在與價值鏈的連結上；Porter(1985)亦指出最佳的策略聯盟是那些牽涉到價值鍊中特定活動的聯盟。本研究認為蔡正陽與許政郎（1991）的分類方法包含了價值鍊的連結，且在觀念上較為完整，故在此加以說明：

可依價值鏈及財務結構兩大方面加以分類：在依價值鏈之分類方面，共可分為七方面討論，第一研究發展方面：以技術開發為中心的聯盟，包括合資發展協定（Co-development）、創業投資、聯合研發組織（consortium）、技術授權（licensing）、相互授權；第二生產及後勤方面：包括產能交換、合資生產、中心衛星體系工廠、原廠委託代工（OEM 產業代工）、外包等；第三行銷及售後服務方面：結合彼此有限的資源，共同進行行銷作業的區域行銷共同體，此種策略型態包括合資行銷、產品及售後服務代理商、區域行銷共同體以及加盟連鎖點（Franchise）；第四財務方面：包括集體貸款、創業投資、共組基金等；第五人事方面：包括人才交流互補、共同培訓及建教合作；第六資訊方面：利用資訊網絡聯合同業或異業，創造就業機會的聯盟。包括同異業公會總會、協會或航空公司的聯合訂位系統等型態；第七多重活動方面：上述任何兩種或兩種以上功能之聯盟（頁 210）。另外，在依財務結構分類方面，則分為：第一股權聯盟，例如合資研發、產銷、股權買賣或交換及創業投資。另外，此類聯盟方式亦可依投資股東是否具有公司決策主

控權分為有主控權聯盟及無主控權聯盟兩種；第二非股權聯盟，其聯盟成員間以合作或協議方式進行合作事宜，不涉及新公司的設立、股權買賣或股權交換。形式包括：交易聯盟（trading）：如相互授權；協議活動聯盟（coordinated-activity）：如聯合研發；分享活動聯盟（shared-activity）：如 OEM（產品代工）；多重活動聯盟：以上任兩種或兩種以上功能之非股權聯盟（頁 211-212）。

蔡正陽及許正郎將以上所述，整理如表 2-4 所示

表 2-4 依價值鏈及股權之策略聯盟分類

股權結構 價值鏈活動	股權聯盟		非股權聯盟
	有主控權	無主控權	
研究發展	合資研發		聯合研發、技術授權、互相授權
生產及後勤	合資生產		原廠委託代工（OEM）
	中心衛星體系工廠		
行銷及售後服務	合資行銷		產品及售後服務代理
人事			共同培訓、建教合作
資訊			同/異業公司、協會或航空公司聯合服務系統
多重目的	以上任兩種或兩種以上功能之聯盟		

資料來源：運用策略聯盟促進技術引進之研究（頁 210），蔡正陽、許正郎，1991。

另外，Yoshino & Rangan(1995)則以「互動程度」及「潛

在衝突性」兩個方面將策略聯盟加以分類，其敘述的內容如下：

策略聯盟依照「組織間互動程度」(extent of organizational interaction) 與「潛在衝突性」(conflict potential) 兩個構面明確的劃分出其範圍。依此兩構面的高低程度分為：供銷聯盟 (procompetitive)、同業非競爭性聯盟 (noncompetitive alliances)、同業競爭性聯盟 (competitive alliances) 與異業聯盟 (precompetitive alliances) 四種聯盟型態，如圖 2-1 所示 (頁 18)：

潛在衝突	高	異業聯盟	同業競爭性聯盟
	低	供銷聯盟	同業非競爭聯盟
		高	低

組織間互動程度

圖 2-1 Yoshino & Rangan 之策略聯盟分類矩陣

資料來源：From Yoshino Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization(p.19), M & Rangan, R, 1995 , Boston, MA: Harvard Business School Press .

筆者就以 Yoshino & Rangan 的分類方式解釋其意義：

一、供銷聯盟 (procompetitive alliances)：通常是指產業間 (interindustry)、價值鏈上垂直方向，即上、下游間的聯盟合作關係，就如製造商與供應商或配銷商之間的聯盟關係。

二、同業非競爭聯盟 (noncompetitive alliances)：一般

而言是來自於同一產業內 (intraindustry)，非競爭性的廠商而言。例如台南縣政府與相關業者、當地觀光協會等，推行的「府城觀光護照」的活動，以吸引大量觀光客，帶動台南縣的觀光發展。

三、同業競爭性聯盟 (competitive alliances)：是指來自於同一產業內，在最終產品市場上，是處於競爭地位的廠商而言。例如由國內 20 家休閒旅館組成的「台灣休閒旅館協會」或是本研究中由各民宿業者所組成的「鄉村之家」。

四、異業聯盟 (precompetitive alliances)：是指在不同而且不相干產業間，一起合作於有一明確目標的活動。如百貨公司與發卡銀行合作的聯名卡，或是民宿業者與書店主題餐廳間的合作關係。

綜合上述的探討，從產業價值鏈的方法深入分析，進一步展開民宿業者的產業價值鏈，並可將民宿業者的策略聯盟型態劃分為「供銷聯盟」、「同業非競爭聯盟」、「同業競爭性聯盟」、「異業聯盟」共四種聯盟形式。

第四節 策略聯盟夥伴之選擇準則

策略聯盟夥伴的選擇是策略聯盟能否順利進行及成功的重要因素之一，而瞭解如何選擇策略聯盟的夥伴，及選擇夥伴時有哪些參考的準則可以依循？在筆者經過相關文獻收集整理後，發現策略聯盟夥伴選擇準則之相關研究，均是以企業本身策略目的為出發點，以尋求策略聯盟的夥伴，在此例舉出幾位學者之看法：

Geringer (1991) 將策略聯盟夥伴選擇項目分成任務相關準

則 (task-related criteria) 和夥伴關係準則 (partner-related criteria) 兩大類，其內容如下：

任務相關準則指的是為使該合資事業獲致競爭上成功所需的營運能力和資源。即任務相關準則和該合資的生存能力息息相關，而與該合作模式是否由多位合作夥伴所組成的無關。再者，夥伴相關準則指的是和夥伴間合作效率和有效性有關的準則，即當選擇的投資型式牽涉到多個合作夥伴時，這些變數才變得適切。(頁 45-46)，其歸納出任務相關準則的變數可以是有形或是無形的，包括有：能克服政府壓力與法令上的要求；得到財務資源；獲取政府補助、租稅或其他優惠；有經驗的管理人員；獲得技術人員；良好的合資地點；低單位成本；獲取專利、執照或其他專屬知識；商標或母公司的商譽；快速進入市場；完整的產品或服務；與政府有生意上的往來；提高該合資在當地獲國家的認同度；建立行銷或配銷系統；售後的顧客服務網路 (頁 51-52)。而夥伴相關準則包括：合作雙方高階管理團隊間的相容性和信任程度；是否有相似的國家或企業文化；或是相似公司規模及結構；以及過去合作經驗的滿意程度。(頁 46)

Lewis (1990) 則以策略聯盟的環境觀點出發，認為聯盟後的策略綜效，彼此的相容性及承諾，是選擇聯盟夥伴的重要準則，此外亦列出以下幾點準則：

優勢的結合 (combined strength)：聯盟結合所考慮的優勢即結盟後的策略綜效，其考慮的因素為聯盟的市場優勢，包括：以夥伴立場評估合作的優越性、雙方公司獨

立性的程度、關鍵資源的提供、夥伴有助公司未來擴張優勢的提升、雙方貢獻的策略優勢能力等；相容性 (compatibility)：相容性是指參與策略聯盟的企業間，彼此對於主要聯繫者的認識、有共同重要的價值觀及對共同合作方式的瞭解等；承諾 (commitment)：策略聯盟牽涉雙方的執事人員和高階管理階層人，因此要評估雙方的努力並給予承諾，以求克服彼此間的差距，其考慮的因素有：確認所有階層人員的支持、承諾、考慮聯盟的適切性及評量夥伴實踐承諾的情況 (頁 13)。

國內學者呂鴻德 (1996)，提出策略聯盟的夥伴可依策略綜效、雙方適應能力及雙方彼此的承諾三方面來選擇：

首先為尋求策略綜效：其包括是否可獲得重要的資源、將來擴張的機會及對合夥雙方是否都有利等因素的考量；再者為雙方適應能力：包括瞭解雙方公司高階主管的風格、能力及價值觀是否能相互配合等方面的考量；最後，即雙方彼此的承諾：確定操作部門的合作與支持；並確認高階層單位的支持。(頁 39-41)

吳克 (2001) 綜合西方學者的研究結果，列出以下幾項選擇策略聯盟夥伴的原則：

第一聯盟對象的風評及聲望：從其以往的商譽來瞭解其行為；第二雙方策略目標是是否相容：參與策略聯盟的企業必須有共同的發展目標，方能齊心合力，朝此方向戮力以赴；第三資源策略的互補程度：每家企業進行策略選案時，都會受到企業內部資源或者能力的限制，策

略聯盟正可發揮截長補短的效果。具備夥伴所需的優勢，聯盟才有成立的可能，也才能將聯盟關係立於不敗之地；第四組織文化與管理的相容度：不同組織在價值觀與管理風格上皆有所不同，但文化是很難改變的。因此，尊重對方的文化，並抱持謙虛之心，學習對方的長處，如此不但可以化解分歧，同時也能避免不必要的摩擦。第五信守承諾，完成協定：策略聯盟夥伴之間必須對聯盟事項訂有合約，對於議定的事項能否確實完成，攸關聯盟目標的達成，如果夥伴中途毀約，將損及聯盟的穩定。合約不可能包羅萬象，總有疏漏之處，雙方宜本誠信，予以妥善解決（頁 142）。

Brouthers, Brouthers and Wilkinson (1995)根據過去理論架構和實證研究歸納出在選擇策略聯盟夥伴時，必須選擇符合四C之合作夥伴。其四C為：首先是，互補的能力(complementary skills)；接下來是，合作的文化(cooperative culture)；再者是，相容的目標(compatible goals)；最後則為相稱的風險(commensurate levels of risk)。

除以上學者所提出之看法外，研究者再整理其他學者對策略聯盟夥伴選擇準則的不同觀點，並與研究者認為企業於進行策略聯盟夥伴選擇時較重要的因素結合，歸納出共同目標、相容性、互補性、信任與承諾及相對規模五個方面加以探討，並將其概略內容及其曾經提出相關議題的學者整理如表 2-5。

表 2-5 策略聯盟夥伴選擇準則

選擇準則	內容	提出學者
共同目標	策略聯盟的成立，必須夥伴間具有共同的目標，如此才能因有共同的目標，一起協力朝目標邁進。	Bronde& Pritzl (1992)、Stafford (1994)、Walters et al.(1994)、Ring (2000)
相容性	包括夥伴間企業文化、策略目標、管理方式及經營理念等方面的相容。	Medcof (1997)、Bronder & Pritzl (1992)、
互補性	包括資源、技術、策略等方面的互補。	Lewis (1990)、Brouthers, K. D., L. E. Brouthers and Wilkinson T.J (1995)、Glaister & Buckly (1997)、Chung, Singh & Lee (2000)
信任與承諾	合作的雙方必須要建立在信任與承諾的基石上，如此策略聯盟才能順利進行。	Geringer (1988)、Lewis(1990) Walter, B. A., S. Peters and G.G. Dess(1994)、呂鴻德 (1996)、Luo (1998) 吳克 (2001)
相對規模	策略聯盟的夥伴必須具有相對的規模，若聯盟夥伴之間的規模差異過大，在聯盟進行時將會因為企業理念、企業結構及管理方式等問題而導致許多歧見出現，此也將導致策略聯盟的失敗。	Brouthers, K. D., L. E. Brouthers and Wilkinson T.J.(1995)、Chung, Singh & Lee (2000)

資料來源：本研究參考各文獻彙整

第五節 民宿的定義與意義

一、民宿的定義

基本上國內對於民宿方面之研究，並沒有一個被大家認同的標準定義。因為各種說法的立足點和思考立場不同故有所差異。由於每種說法各有其考量之處，所以也都有其重要意義和內涵。以下整理國內學者對民宿定義的闡述：

(一)林梓聯(2001)定義民宿為：

有效運用自然資源，提供鄉野住宿及休閒活動。所謂資源包含自然環境、景觀、產業和文化，而經營者必須活用這些傳統文化、民俗與環境產業特色，讓旅客自然的接觸、認識和體驗(頁14)。

(二)交通部觀光局則將民宿定義為：

「民宿」是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。(民宿管理辦法，2001)

(三)羅惠斌(1995)則認為民宿為：「一般為趣味旅遊目的如釣魚或觀光地區個人經營之迷你旅館，或利用房間供旅客投宿謂之民宿。」

(四)潘正華指出：

民宿並非一般專業化、商業化之旅館，只要是一般居民為方便路人、旅客，利用家中多出或較少使用空間提供為旅客臨時休息和夜宿的場所，便可稱之為「民宿」(頁17)。

由於民宿盛行於日本地區，故在此列出下列兩點，日本對民宿的定義：

(五)歐聖榮、姜惠娟(1997):日本對於民宿之定義如下，通常為家族經營，工作人員不超過5人，客房10間，可容納

25 人左右，且價格不貴之住宿設施。

(六)陳照旗(2002)認為：民宿(pension)是結合周邊景色和鄰近的休閒資源，加上精心設計的特色美食，經營起充滿鄉居氣氛的民宿，亦提供「一泊兩食」的服務，提供厭倦都會生活的人一個短期度假的地方。

二、民宿的意義

民宿通常位於具有豐富觀光資源的地區，提供了遊客住宿時的另一個選擇，而人情味濃厚且有家的溫馨感是民宿有別一般旅館或飯店的特色。以下即針對歐聖榮、姜惠娟及 Alastrir 等學者所提出民宿之意義作一描述：

(一)歐聖榮、姜惠娟(1997)

「民宿」為一般個人住宅，將其一部份的居室，以「副業方式」經營的住宿設施。其性質與普通飯店或旅館不同，除了「能與旅客交流認識」外，旅客更能享受經營者所提供之當地「鄉土味覺」及有如在「家」的感覺。(鄭詩華，1992，頁14)因此民宿除具有增加個人收入，改善當地居民及生活環境之好處外，亦有帶動相關產業發展等積極意義。民宿通常存在著幾點實質上的意義：第一能解決觀光據點遊客的住宿問題，並提供一般較為廉價舒適的住處。在住宿的同時，可讓住宿者認識到各種當地傳統文化、風俗習慣及增加農業生產知識；再者，民宿的發展，可將觀光所產生的收入帶入地方；可為目前人口嚴重流外流的農村地方，帶來新的觀光收入。適度的開發觀光地，而非大規模的濫墾濫建，在有計畫化的措施中，保存了自然環境，故民宿的發展亦屬環境保護政策之一；最後，農村民宿的發展，可部分解決農業

生產及運銷之問題，亦可以直接銷售的交易方式提高農業生產之利潤。同時亦能以「民宿」發展為起點，改善當地農村或相關產業之環境、實質環境，並使農業的生產、生活、生態功能得以整體發展（頁 136）。

（二）Alastrir, M., M.(1996), Alastrir 等人認為民宿應該具有下列五種特質：

具有私人服務的，與主人具有某一程度上的交流；具有特殊的機會或優勢去認識當地環境或建物特質；通常是產權所有者自行經營，非連鎖經營；有特別的活動提供給遊客；以及較少的住宿容量。（頁 24）

研究者將上述幾項特質加以解釋：第一具有私人服務，與主人具有某一程度上的交流：民宿所講求的要項之一，即為民宿主人的熱情招待及與客人之間的溝通互動過程，所以房客與民宿主人一定會有交流。第二有特殊機會及優勢去認識當地環境或建物：由於民宿主人多半是土生土長的當地，對於當地民俗風情文物有相當程度的瞭解，可為來此的遊客提供解說及導覽，故遊客有機會機優勢認識當地環境。例如：阿嬤ㄟ、ㄉㄤ的賴梧桐先生，將單車遊白河結合上本身對白河周遭風俗及建築等環境的認識，讓旅客可以在徜徉於閒適的白河鄉村生活之際又可瞭解當地風土民情。第三通常是產權所有者行經營，非連鎖經營：如台灣的許多民宿主人，都曾在都市打拼了一段時間，有了一份積蓄，且仍嚮往昔日的家鄉生活，於是再回到自己的家鄉定居，之後因為種種因素而開放自宅為民宿，因此經營者通常是產權所者。再者，各家民宿強調的是獨具特色或是家族經營，因此非連鎖經營。第四有特別的活動提供給旅客：每間民宿皆會結合當地環境

、產業或是民宿主人本身的專長等特色，提供給旅客特別的活動。例如：換鵝山坊的主人精於書法，因此提供旅客共同研究研究書法的空間並有專家解說書畫大家的作品。第四較少的住宿容量：民宿既以自宅為主體，房間數定不會過多。再者，民宿經營者多半就是民宿主人自己，且為了保持與旅客間的互動及民宿住宿品質，住宿容量皆會控制在少量程度。

而 Alastrir 同時指出民宿本身及對地方所具有的意義如下：

民宿規模大小，大多為小尺寸的房間供客人居住；一個經營單位很少超過 25 個房間。而民宿發展之重要性可由兩方面敘述之，一是對地方而言，其中包括：對自然環境及文化的保存、促進地方產業的發展、改善當地生活環境、促進民眾學習知識與技能；另一方面則是對遊客而言，即能解決住宿問題、增加旅客對當地自然資源的認識、使旅客可以較深切的瞭解地方文化特色、同時有機會品嚐到地區的農業特產及體驗到鄉村生活(頁 25)。

第六節 國內外民宿的發展現況

一、造就民宿發展之主因

通常兩日以上的旅遊休閒活動，食宿是最基本的需求，而尤以住宿問題最為重要。在旅遊旺季時，因旅客急遽增加使得飯店與旅館有不敷使用的情況出現，因此遊客便轉求投宿於旅遊區周圍的民家中，因此漸漸出現民宿型態的住宿模式。

二、民宿的發展情況

(一)國外民宿的發展：

民宿的發展在先進國家已經有相當長的一段歷史，各國民宿的發展也不盡相同。會因區域、地形、資源類型，甚至因國情相異而有不同的經營方式，至今皆已發展出各具特色的民宿型態。但是國外對於民宿亦無一致的說法，如最著名由英國和美國所稱之的“B & B”(Breakfast and Bed)、北歐稱“Husrom”、法國稱“Gîtes d'étape”、德國“Pensionen Gasthäuser Fredenzimmer”、義大利稱“Pensao Locandec”或“Camere libere”，還有美國所稱之“Inn”(引自林宜甲，1997)。例如：在美國北印第安那州 Amish Country，靠近 Middlebury 的 Patchwork Quilt Country Inn，有一家僅提供 B & B 的民宿。其主要的廣告口號是「讓我們回歸隨興舒適」，對外則以「來此處享受鄉村生活所帶來的單純喜悅」做為行銷訴求。1980 年代初期，Patchwork Quilt 民宿開始提供「探訪 Amish 之旅」套裝活動，這是讓遊客們搭乘迷你巴士、歷時四小時的旅遊行程，包括參觀風景名勝、拜訪幾家 Amish 的住家與手工藝商店，直接觀察 Amish 手工藝品的製作過程與 Amish 人的生活方式。(Morrison, 1996) Patchwork Quilt 這樣的民宿經營方式類似現今台灣民宿發展的型態，亦即結合當地環境、景觀及產業文化的經營型態，例如：分處於台灣各地的民宿業者皆會提供一系列的套裝行程，讓旅客可以遊歷民宿周邊的風景名勝及景點。此外，民宿業者也會與當地文化工作者或是藝術工作者合作，提供一些讓民眾能親自動手從事的手工藝或民俗活動，使民眾能獲得一個充滿知識性及學習性的休閒活動。筆者茲將民宿發展上各具有代表性的國家表列於下：

表 2-6 國外民宿的發展

國家	起初發展區域	發展原因	營運特色
英國	鄉間	1. 政府政策 2. 民間因素	房間最多四間 B & B 通常相鄰在同一條街 上屬集中式民宿
北歐	散佈的農莊	地廣人稀，在天晝 候因素的方面永晝 永夜的現象。	喜歡住宿較久的旅客 約 3-5 日為佳，較不 歡迎停留一日的旅客
德國	阿爾卑斯山區	天候因素，山中客 民宅成為登山客 客之避難所	由於近觀光客的大量 湧入，促使各地興起 組織化經營的民宿業 者。
日本	1. 濱海的伊豆 半島 2. 滑雪勝地的 白馬山麓	1. 溫泉地帶 2. 山間住宿的 需求	以北海道和本州的部 分為最多可分為「和 式」和「歐式」經營， 在經營上又分為「有 組織」和「無組織」客 需兩種，有些民宿旅 客自行鋪床疊被
美國	分佈於美國中西 部與美國西部拓荒 部，為美國拓荒稱 為 Inn	多為解決鄉間過 多的觀光客住宿需 求問題而產生	以加州的農舍鄉村 院最為著名，通常由 分散式自行經營，在 屋主自有設施，介紹 屋內的專門介紹，方 銷上設有專門介紹， 屋內的手冊或圖書發 行。統一管理機構， 無營者，自行加入， 組織者，自有手冊提 參考，民宿提供西澳 最客多，同時也有活 馬等。動如騎
澳洲	無一特別區域 域，現在已發 展至全澳洲	無	無營者，自行加入， 組織者，自有手冊提 參考，民宿提供西澳 最客多，同時也有活 馬等。動如騎

資料來源：台灣農村地區發展休閒農業於農牧用地上興建民
宿建築之法令可行性研究（頁 17-18），潘正華，1994。

(二)國內民宿的發展：

台灣民宿是最近二十年內才開始發展，大概可追溯至民國 70 年左右，隨著墾丁、阿里山、溪頭等早期開發的觀光風景遊樂區的興起，每逢連續假日或寒暑假，湧入大量遊客，使得這些地區內之旅館無法容納大量遊客。(鄭健雄，2001b) 因此，為因應需求，故而衍生出民宿此一經營方式。另外，在尚未完全開發的觀光風景區內，由於還未建造具觀光規模的旅館，便湧入大量遊客，因此為了便利旅客，民宿便因運而生。例如：早期的嘉義縣瑞里地區(若蘭山莊、青葉山莊、梅花山莊等)草嶺、石壁以及達娜伊谷等地(林宜甲，1997) 在民國 80 年代起，隨著政府開始輔導推動發展休閒農業計畫，以及當時台灣省山胞行政局開始推動在山村輔導設置民宿計畫，引導許多農村或山地部落陸續出現民宿。然而，以上所述之民宿，僅提供住宿空間而已，根本無法與英國“B & B”、歐洲的民宿農莊或日本的體驗型民宿相比。但由於近年來政府的輔助、推行及國人對休閒生活品質水準的要求，使得國內民宿業者，在兼顧本土化發展及地方產業復興的前提下，努力學習先進國家的民宿經營模式，及朝向「專業化」及「優質化」的經營模式發展。研究者並以「鄉村之家」會員為主，分成北中南東四個區域，羅列出各家民宿的特色，以呈現台灣民宿經營的模式及特色，請參照附錄 C。

第三章 研究方法

第一節 研究方法

本研究之研究方法採取深度訪談法及個案研究的方式進行，並輔以文獻整理以探究事實真相。下列詳述深度訪談法及個案研究法的優點及特性。

一、深度訪談法：初級資料的搜集方法可區分為觀察法與調查法。觀察法是指研究者只觀察受測對象的活動或某些資料的本質，而不要求受測對象的回應。至於調查法則是研究者詢問受測對象並搜集與記錄受測對象的反應，其資料可能來自訪問或電話訪談、郵寄問卷或實驗法（古永嘉，譯，1996）。本研究採用調查法中的訪問方法，其目的是藉由面對面的語言交談，以獲得受訪者對於某項個案或現象的經驗、知識及主觀看法（黃文卿、林晏州，1998）。研究者採用 patton（1990/1999）三種方法中的深度、開放方式訪談作為研究方法之一。而深度訪談法（In-depth Interview），依據搜集之資料的取向，又可分為三種（頁 227-228）：

第一種為非正式的會話訪談（informal conversation interview）非正式的會話訪談係指開放式、無結構性的訪談，如同日常生活閒聊，或向知情人士訪談以取得資料，在雙方互動的過程中，讓問題自然的彰顯。一般適用於在一個持續參與觀察實地工作的場合，此時訪談會隨著潮流而前進。參與觀察者在訪談期間並不作筆記，只有在離開訪談或觀察情境之後，才寫下他們所觀察及訪問的重點。由於非正式會話訪談需要大量時間，資料

亦較難以整合分析，同時易發生訪談者效應 (interview effect)，也就是訪談者的會話技巧會對於受訪者產生某種程度上的影響，因此訪談者應適度控制其自我的情緒。第二種是一般性訪談導引法 (general interview guide approach) 此方法亦稱為半結構式訪談，由訪談者提供一組提綱挈領的論題，以引發訪談情緒，使其自由的在有限時間內探索、調查與詢問。這種方法最適合用於團體訪談 (焦點團體法)，以及個人的深度訪談，它使互動的焦點集中，並允許個人的觀察取向與經驗表現。第三種是標準化開放式訪談 (standard open-ended interview) 標準化開放式訪談即為結構式訪談，在訪談之前，所有需要詢問的問題均被撰寫出，並小心的考量每一問題的字組，再於訪談中適當的提出問題。一般而言，這種方式訪談者效應減至最少，獲取的資料亦最容易分析，但是會降低資料的可信度。其適用於，有時間之限制者 (可能只有一次機會) 及需獲取易於分析之資料、具有高度集中焦點之訪談主題時。

此外，Bainbridge (1989) 亦指出深度訪談具有之特質：首先為標準的深度訪談是在受訪者家中進行，因此可從面談的觀察中得到更多更豐富更有價值的資料，而受訪者也可因在熟悉的環境中，較輕鬆自在地回答問題。再者，在深度訪談中常採用的開放式問卷可問得更多的資訊，也可問得更徹底。最後，使用深度訪談的研究者通常只專注研究一個論題，較能針對此問題得到全方位且深入的瞭解。

本研究乃針對雲山水小築、逢春園、阿嬤ㄟ ㄉㄞ、大隘山莊及沙力達五間民宿進行個案研究，採取深度訪談方式

的一般性訪談導引法，故在進行訪談過程中雖依循問題大綱進行，卻讓受訪者可自由談論及回答相關問題。以獲得民宿內部發展及策略聯盟相關問題之深入、實質且正確的訊息。訪談對象則以民宿主人為主，訪談問卷及主要內容如附錄 A。

二、個案研究法：一般用於描述性的研究。而個案的選擇以能提供「深度」和「廣度」資料為主，故選擇受訪個案之考量為該企業在民宿產業中具有代表性，所提供資訊內涵屬多元且豐富者。故訪談對象由「台灣鄉村民宿聯誼會」成員中依立意取樣方式，從中選擇五家在經營上各具特色的民宿業者作為個案研究對象。

第二節 研究流程

本研究採十個步驟依序就台灣民宿業界策略聯盟的情況進行探討，研究過程如圖 3-1 所示：

產生研究動機之後，再行尋找及蒐集相關文獻，於閱讀過後，加以確認本研究之研究方向與方式，同時確定研究題目及目的，並針對策略聯盟定義、動機、分類型態及其方法、聯盟對象選擇準則及民宿相關的次級資料及文獻進行探討。經筆者彙整文獻之後，擬訂訪談大綱，並尋求專家的建議，以建立專家效度。於訪談大綱底定後，尋找訪談對象並於確認後，進行聯繫。之後，對各研究之個案民宿進行深入訪談。最後將訪談結果及相關文獻綜合整理，提出本研究之結論及建議。

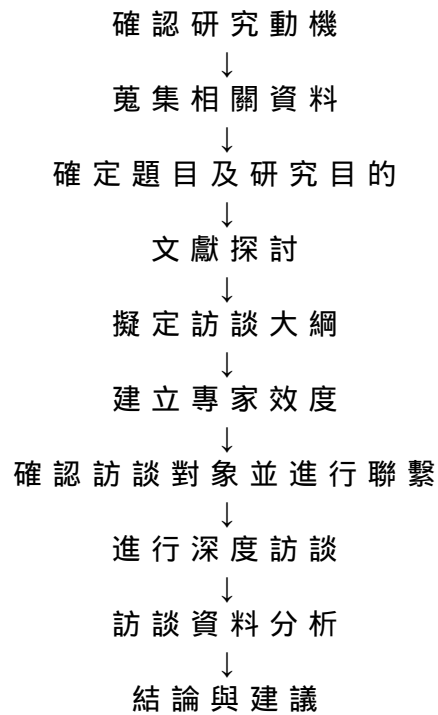


圖 3-1 研究流程圖

第三節 研究對象

本研究選擇「台灣鄉村民宿聯誼會」中之成員，並從中選擇五家在經營上具有不同特色之民宿業者為研究對象。

第四節 研究工具

根據本研究之目的，針對「台灣鄉村民宿聯誼會」成員中之五位民宿業者進行由研究者自編之「訪談式問卷」為研究工具。

第五節 資料處理

本研究除了相關文獻資料收集及整理外。其訪談資料，以錄音器材錄製面訪全部過程，並記錄面訪重點。於訪談後再加以整理與分析面訪結果，並且在不改變受訪者原意的前提下，以文字方式敘述呈現。

第四章 民宿訪談結果之探討

第一節 金瓜石雲山水民宿

雲山水民宿座落於因蘊藏大量金礦因而發展出濃厚採礦文化的金瓜石地區，且位於前有溪流後有山巒的極佳地理位置，而其主人正是推動台灣民宿發展的第一人——吳乾正先生。目前除雲山水本身主體建築外，還有呈現老阿嬤時代復古風情的「金瓜石的家」、充滿歐式風格且訂房率最高的「樹屋」及擁有獨立空間，為最佳蜜月套房的「小房子」。這些建築的建立，正可呈現出台灣民宿隨時代變遷，及受到國外民宿發展演變的影響。所謂國外民宿發展的影響，即為民宿的住宿空間走向獨立且類似住家的型態，並以家庭及較長期住宿的旅客為主要對象。筆者再詳加解釋，即提供一間有客廳、餐廳、廚房、浴室及數間臥室等設備而猶如住家的獨立式住宿空間。這樣住宿空間的提供，讓旅客可以享受到更自在、清幽及安靜的環境，而「金瓜石的家」內有三房兩廳正符合上述住宿空間的配置，由此處可發現到台灣民宿受國外民宿發展影響的痕跡。再者，雲山水還結合當地礦區文化，在建築物內擺設了礦石展示區，展示了各種礦石並附上礦石成分的說明，另外也陳列出許多舊時的採礦及農業用具。雲山水還提供充滿鄉土風味的餐點或當地風味美食，例如：主人特調的醬菜、蘿蔔乾及芋圓等。以及九份金瓜石附近地區的生態導覽，例如：探訪引水道、茶壺山觀景等。更值得一提的是，主人吳乾正先生更以幻燈片播放的方式，詳細的介紹金瓜石的歷史文化、周邊產業及景觀特色等。讓遊客除可更瞭

解金瓜石外，更經歷了一場學習知性之旅。



圖 4-1 虛無縹緲間的金瓜石一景
資料來源：研究者拍攝

一、成立該民宿之原因及背景：

主人吳乾正：

我從小在金瓜石長大，小學畢業後便移居都市。在歷經都市生活後，深感都市人的生活空間狹小又擁擠，人與人之間的關係疏離。因此，抱著對故鄉懷念之情及正巧碰上房子在銷售的機緣下，回到自己的故鄉，過著屬於自己且符合自身理想的生活。由於本身樂於與人分享的個性，故積極將自己的家園開放為民宿，讓大家也能體認及享受到金瓜石及九份地區的美好。而民宿的經營要與產業、文化、自然與生態緊緊結合在一起，文化程度愈深則愈容易經營。所以民宿是為：外地人進入一個地區時的一扇窗及入口網站，透過這樣一個窗口或入口網站，可以認識該地區之人文、風俗及自然生態等。此外，民宿可以是顯示一個地方的資源豐富與否、風景是否優美及當地居民之水準夠不夠的指標。因此，民宿對

台灣文化、產業的發展有著非常重要的地位。

二、策略聯盟現況：

研究者從詢問雲山水主人吳乾正關於參與策略聯盟之動機、目的、夥伴選擇準則及進行方式與內容，以及所遭遇之問題，來瞭解掘雲山水民宿目前參與策略聯盟之現況，其訪談內容主要分為台灣鄉村民宿聯誼會、台灣鄉村民宿發展協會及與周邊產業結合三大項，其訪談內容整理如下：

主人吳乾正：

目前我參與的策略聯盟有鄉村民宿聯誼會（鄉村之家）、台灣鄉村民宿發展協會及與九份周邊產業的結盟。從其三方面敘述之：

首先，是台灣鄉村民宿聯誼會（鄉村之家）：聯誼會成員皆為民宿業者所組成，是一個同業競爭性質的策略聯盟組織。其形成的主要動機有：將在各地經營的民宿結合在一起，建立台灣民宿的區域網絡系統；透過策略聯盟方式達到互相交流及學習的目的；並做經驗上的傳承。至於其目的在於：第一為提升台灣民宿的經營品質，而所謂的經營品質包括：產品品質、服務的提升、經營者教育學習及行銷業務的推廣等。第二為透過這樣聯盟的方式，共享資源，互相介紹客人，讓遊客可以遊歷更多台灣的鄉村，對台灣各地有更深入的认识。因此，這樣的結盟方式不僅擴大民宿本身的價值，也順勢為台灣各鄉村地方增值。再者，由於鄉村之家是台灣民宿界聯盟的根本，因此在會員的選擇上必須具備以下的條件始可

加入：第一需具備經營管理的基本能力及觀念。第二對民宿空間的規劃上有一定的水準，例如；房子的設計、房屋的擺設及週邊環境的應用等。第三對自身民宿周遭產業、生態、自然及人文環境資源的豐富度，及民宿主人對這些資源的認識度。目前此聯盟的進行方式採一季一會的方面。即每年 3、6、9 及 12 月集會一次，採輪流主辦的方式，透過輪流主辦的機制，讓彼此可以認識彼此的經營模式。此外，由於聯盟的事務與日俱增，故聯盟已聘請專任秘書處理聯盟相關事宜。聯盟現在所從事的内容順應著當初成立的目的，所以正從事整合行銷的行動，以利各成員共同宣傳。而這樣的策略聯盟將朝著永續經營的理念，繼續發展推廣。聯盟到目前為止我認為所遇到的問題是彼此間「距離」上的問題。因此，目前已經聘請專門人士管理策略聯盟的進行，以解決因距離所帶來的問題。

再者，是台灣鄉村民宿發展協會：1993 年 4 月 28 日正式成立，其成立的目的是協助未來台灣地區民宿的發展，協助民宿合法化，提升品質，以擴大對台灣民宿界的關懷面。目前加入會員共 135 家，其成員必須為民宿經營者，入會條件不如台灣鄉村民宿聯誼會一般嚴格，卻必須符合房間數 15 間以下，及具有兩家現有業者推薦或政府輔導的條件規定，使可加入協會會員。

最後，是與周邊產業結盟：由於金瓜石及九份曾經是礦區的影響地區，造就了現今成為一個文化性濃厚的地區。因此，我所經營的民宿結合了這樣的文化特性。與周

邊深具文化的商店結合，例如：與陶藝館、咖啡館、藝術館或文化工作坊等結合。其目的在於使遊客認識當地文化的美好，並可融入並體認到當地文化及其特色。

三、未來發展方向：

研究者：請問您認為台灣民宿業者間策略聯盟的未來發展為何？以及本身及台灣民宿的整體發展方向為何？

主人吳乾正：

在策略聯盟方面包括有：未來將利用聯盟的運作，讓台灣鄉村民宿聯誼會的成員能夠共同行銷、共同面對問題，並共同經營民宿這一產業組織。屆時，建立一個台灣的民宿經營系統。再者，將致力於網路的應用與開發，藉由網路的完整建構促進策略聯盟的發展。此外，增進國際間民宿組織及業者的交流，向國際間各國的民宿先進取經，以習得經營民宿的經驗與方法。至於台灣民宿的整體發展：民宿業者要終身學習，即不斷精進對自身環境、生活、知識與資源的認識，進而分享給大眾。同時必須要陪伴地方永續發展。最後，身處網路發達及全球化盛行的趨勢下，E化及國際化也是台灣民宿未來的主要發展方向。

第二節 宜蘭大同逢春園

位於宜蘭大同鄉玉蘭茶區的逢春園。自民國 89 年 9 月開始營業，雖然至民國 92 年才經營短短將近三年的時間，卻已成為宜蘭地區首屈一指的民宿。其建築本體為歐風都鐸式

殿堂的風格，民宿內並有廣大的庭園，種滿了各種花草樹木。此外，由於近幾年來賞櫻花的風氣盛行，因此逢春園的主人更栽種了數株櫻花樹，於春季來臨時，旅客更可以欣賞到美麗的櫻花林。逢春園還設有露天咖啡座、烤肉區、吊床等設備。更在近期搭建成「蘭陽風情館」，館內有豐富的文字及圖片，用以介紹宜蘭地區先民辛苦開拓的歷史沿革，此外亦介紹了宜蘭的自然資源，並規劃有生態導覽路線讓旅客可以體驗一下茶山區的风景生態。另外，逢春園被群山環繞，並因地勢較高，故可觀賞到絕佳的山景與蘭陽溪美景。



圖 4-2 逢春園民宿所能欣賞到的遼闊景觀

資料來源：研究者拍攝

一、成立民宿之原因及背景：

主人許麗華：

由於很喜歡自己居住的環境，才會想要在這個地方安身立命。在此前提下，才會更想要去經營一個大地方。這樣的想法，並非民宿規模上的擴充，而是“生活範圍”的擴充。所謂“生活範圍”指得是整個宜蘭地區的生活

。也就是這樣的理念，使得我將本來是親朋好友聚會的地方開放成為民宿，讓來自各地的人們可以共享當地的自然資源。我個人認為做民宿的目的就是在於「經營自己的生活」，可讓生活有更多的樂趣，但是這樣的樂趣卻不能建立在一個高產質的要求上。在經營的成員上，總共有五個人，皆為外聘的員工。這情形與政府規定民宿應為家庭經營的情況有所不同。此乃因當初將逢春園轉成民宿經營完全是我個人的意願。經與家人商討過後，家人雖給予支持，卻表示不會幫忙的情況下，於是我便聘請工作人員來協助經營。我認為這樣的方式，也能增加了就業機會，對社會產生了正面性的意義。

二、策略聯盟現況：

研究者：能否敘述一下您目前參與策略聯盟的現況為何？及其動機及目的為何？再者，參與的策略聯盟組織，其夥伴的選擇準則為何？有其進行的方式與內容為何？最後，是否有遭遇到什麼問題？

主人許麗華：

主要是民宿同業間所成立的鄉村民宿聯誼會及與周邊產業所組成異業的聯盟兩各部分來解釋：

首先是鄉村民宿聯誼會的部分：其參與的動機在於建立同業間相容共存的態勢。並能突破獨立作業時，力量與資源有限的問題。而聯盟的目的則是能達到團結力量大的功效；此外，形成的競合狀態，不但可提升彼此的競爭力外，又可避免因惡性競爭所帶來的傷害。這樣的聯

盟型態要有永續經營的心態，如此方能不斷地精進突破。至於聯盟對象選擇準則，則是參與聯盟之各家民宿必須的要有一定的等級水準，而與其他聯盟成員的落差不能過大。

第二個部分則為與周邊產業結合：結合的對象包括果農、菜農、茶農、計程車司機以及餐廳等。與這些對象結盟時所考量的準則為，第一能展現當地產業、文化及生態者：由於地緣關係，逢春園周邊農業的產業特性很濃厚，故與社區的茶、蔥蒜、上將梨等農特產品的生產者合作；另外，也將餐點的部分外包給當地著名餐廳負責，餐廳所提供的餐點包括：以三星地區農產品為主的宜蘭風味餐及玉蘭茶園製作的茶點等。再者，有特約計程車，其計程車司機為當地優良駕駛，並對宜蘭地方文化非常的熟悉與熱愛，故沿途司機還能進行當地文物、建築及生態的解說。除此之外，理念相同是我選擇聯盟夥伴的另一個考量要素，即所有的合作對象都必須有相同的理念，也就是要有將自己所居住的區域打造成一個優質美好的生活環境，並以此原則永續經營下去。提及當初形成的動機，則是因為本身擁有資源共享的觀念，且認為民宿的經營是在享受生活，不能過於操勞繁忙。所以為免操勞過度，在經營民宿之始，便與當地社區結合。如此的方式，既可省去勞累之苦，又可讓旅客體驗到周遭環境產業及生活。在目的方面，則是可以結合社區內各產業的特色與專業性，即一個社區內的各戶人家，最好都能從事不同類型的產業，例如：導覽、解說、

提供住宿環境或做餐點等的產業。而藉由策略聯盟的進行，將這些產業串連起來，選擇各具特色且優良的結盟夥伴，如此將可減少產業的重疊性，又可避免惡性競爭。因此，將可更凸顯各產業的特色與專業性。另外，策略聯盟又可避免惡性競爭的情況發生，這是因為透過聯盟使社區內的各產業，能較有系統的運作，使各產業更能各展所長，也更易提升自身品質及表現其特色，並將減少惡性競爭情況的產生。由於民宿的經營量體不大。因此與周遭人合作時的回扣相對也很少，故不如好好經營這份友誼，而不求金錢上的收穫。因此，目前與聯盟成員並沒有簽訂任何契約及訂定任何協定。民宿主人透過結盟，可將客人帶到茶園或果園，讓茶園或果園的主人帶領活動，為茶園及果園帶來消費財源，民宿本身也增加了一個新的體驗活動。同時又省下了民宿經營者的時間與勞力，而果農跟茶農也提供民宿客人在農產品價格、品質及服務上最直接的折扣回饋及保證，形成主客雙贏的結果，以上就是與周邊產業結盟的營運方式，其所遭遇到的問題則為，在尋求結盟之初，由於對彼此經營的狀況不甚瞭解，故會產生不信任的反應，使得結盟產生困難。但我認為這樣的問題，可藉由對欲聯盟對象釋放善意，伸出友誼之手，並抱持一個開放的心，以獲得解決。

三、未來發展方向：

研究者：請問您認為台灣民宿業者間策略聯盟的未來發展為何？以及本身及台灣民宿的整體發展方向為何？

主人許麗華：

就策略聯盟而言，其未來發展為首先，要提升生活品質的營造能力；再來是培養文化及藝術的鑑賞力；接著學習網際網路的應用；最後則為國際化，國際化是目前民宿業者進行策略聯盟最重要的未來走向。因此，在邁向國際化的目標之前，民宿業者必須不斷地充實自身於上述三個方面的能力與知識。另外，在台灣民宿整體發展上我們則需要朝以下幾點方面發展：第一是國際化：冀望在經營此小規模的生活範圍外，還能夠跨足國際，與世界接軌。要與國際接軌就必須提升軟硬體設施的品質與水準，更重要的是要努力提升語言溝通能力，以突破文化交流之障礙；第二則是提升民宿本身的文化藝術品質：民宿最大之賣點在於呈現當地鄉村文化及民宿風情。因此，民宿主人要不斷用心地深入瞭解在地文化及特色，深切的熟悉當地環境。並借力使力，將民宿之層級提升至藝術修養的方面。

第三節 台南白河阿嬤ㄟ、ㄅㄤ

阿嬤ㄟ、ㄅㄤ位於盛產蓮子的台南白河鎮蓮潭里內。阿嬤ㄟ、ㄅㄤ周圍種滿了蓮花，蓮花季一到，四處都被蓮花所包圍。由於本身種植蓮子園及對蓮的喜愛，阿嬤ㄟ、ㄅㄤ除室外被蓮田包圍外，其內部擺設也處處看得到蓮的相關衍生物，例如：呈現蓮花各種生長狀態的相片、圖畫等。此外，也有與蓮相關的產品銷售，例如：蓮子、蓮藕粉、蓮藕乾等。

在蓮花季時連餐飲都以蓮子為主；而在其他時候，則以當地農產品為主，例如：桑椹、柚子等。再者，由於阿嬤ㄟ、ㄅㄞ四周景觀能真實呈現出台灣的農村生活。因此，來到阿嬤ㄟ、ㄅㄞ能真正享受及體驗到台灣鄉村的生活。主人賴先生為了能讓都市來的民眾可以更加瞭解鄉村生活及環境，更細心的規劃了一系列騎單車的行程，且在行程當中輔有賴先生豐富的人文及生態解說。



圖 4-3 阿嬤ㄟ、ㄅㄞ的主體建築及所栽種的蓮花池
資料來源：研究者拍攝

一、成立民宿之原因及動機：

主人賴梧桐：

當初決定經營阿嬤ㄟ、ㄅㄞ民宿的動機可分為下列三個因素：第一是白河蓮花節雖吸引大量人潮，但這些人潮僅是吃頓飯及觀賞含苞蓮花後便離開，對地方經濟沒有更具體幫助。此外，由於一般投宿者不明植物之特性，故觀賞蓮花的時間不對，反造成對白河蓮花節的不良印

象，對該地之發展有負面之影響。故在省思後後，便更加用心研究蓮花的生長過程，並結合當地民俗風情及生態環境，規劃白河蓮花節之行程。第二為正值政府推動週休二日，認定旅遊商機。第三是符合公司退休資格，擁有一份退休金，得以建立阿嬤ㄟ、ㄈㄠ，並展開自己事業的第二春。

由於上述三個機緣的促成，我便於民國 87 年 7 月開始回鄉勘查，迅速地在民國 88 年 6 月即開始民宿的經營。我同時也體認到先前台灣民宿過於簡陋，又無地方文化的介紹行程，故以提升台灣民宿水準為目標。另外，民宿要與旅館有所區隔，就必須除了住宿外，更提供旅館及飯店所沒有的當地產業、生態、人文及民俗風情解說等服務。所以，藉由這樣的方式，遊客能在旅遊中瞭解台灣本土文化。同時也符合了政府推動本土化及根留台灣的政策。

二、策略聯盟現況：

研究者：能否敘述一下您目前參與策略聯盟的現況為何？及其動機及目的為何？再者，參與（或成立）的策略聯盟組織，其夥伴的選擇準則為何？有其進行的方式與內容為何？最後，是否有遭遇到什麼問題？

主人賴梧桐：

我依阿嬤ㄟ、ㄈㄠ目前策略聯盟的合作對象，分別回答你問題：

首先為台灣鄉村民宿聯誼會（鄉村之家）：其成立的動機一開始是為了建立與政府的溝通管道，故與雲山水主人吳乾正、栗田庄主人陳智夫、逢春園主人許麗華、庄腳所在主人吳明一及我等人先行籌組「中華民國民宿發展協會籌備會」（現今的「台灣鄉村民宿發展協會」）。以進行與政府溝通協調民宿的相關事宜，故並以此名義作為與交通部觀光局進行聯絡的對口單位。再者是要建立優質民宿的理念，在具備有「中華民國發展協會籌備會」的基礎下，循著「建立優質民宿」這樣的理念並思考將有志一同的同業者組成一個聯誼會，並邀請較優質者加入，於是便成立了台灣鄉村民宿聯誼會。成立聯誼會的目的，則是在於：第一互相學習，即藉由聯誼會的成立讓會員可以互相研究砥礪，並從中學習到彼此的長處。

第二為，「資源互賴」，經由聯誼會這樣的組織，結合了大家的力量及資源，可以共同面對困難、解決問題、進行行銷及推廣民宿等活動。至於聯盟對象選擇準則方面，則有以下的要求：首先要經過組成人員的推薦及評估，即台灣鄉村民宿聯誼會在會員的選擇上都必須經過成立者推薦當地較優質的民宿業者，並經審視其實際經營操作狀態後，通過全體組成人員之同意後始可加入。再來是「優質化」，由於會員選擇非常重視優質化的條件，故屬重質不重量。另外，還需要有熱愛自身居住地區及台灣的態度，就是鄉村之家的成員都必須熱愛自己的鄉村及台灣，並重視及協助地方的發展。最後，是要擁有一個開放及與人分享的心胸。而目前經營的方式與內容為

，鄉村之家擬定每年的 3、6、9 及 12 月輪流在各會員民宿中舉辦，而六月正是在阿嬤ㄟ、ㄉㄤ舉辦。此外，目前聯盟的經營方向上，主要重點在於行銷方面，並已聘請專任秘書處理相關事宜。由於一切尚屬初步階段，故在行銷上是否採取簽約等方式進行，皆在評估當中。而聯盟所遭遇的問題，則是由於目前聯盟成員的理念皆相同，故一切都很好溝通，但隨著聯盟成員人數的增加，將可能發生爭權奪利的情形發生。而每位成員除各具優質水準外還需擁有貢獻及喜捨的心，共同為聯盟的發展而努力。同時，聯盟的利益也必須由每位成員平均共享，不能有各自獨攬的心態。如此策略聯盟才能成功的永續經營下去。

再者，是與周邊產業的結盟：主要是與當地果農及餐廳結合，是為異業聯盟。而在果農方面：會因季節的不同提供遊客不同的採果體驗，例如夏季的文旦，冬季的柳丁等。藉由這樣的結盟方式，增加了民宿遊客另一項體驗的活動。相對地，對果農而言，增加了人手幫忙採收水果，也省下了一筆工錢。同時，遊客的光臨也增加了銷售的機會。另外，在餐廳方面：介紹遊客到當地知名的餐廳飲用，讓遊客吃到道地的餐飲，如：白河地區有名的蓮子餐。透過這樣異業的聯盟方式，雙方都獲得利益，且達到資源共享的目的。

所以，策略聯盟讓我可以發揮本身經營民宿的專長，不必去經營果園或餐廳，卻又可以給遊客享受到這樣額外

的服務。因此，現代已非單打獨鬥的時代，要互相結合力量才會大，所以策略聯盟是時勢所趨。

三、未來發展方向：

研究者：請問您認為台灣民宿業者間策略聯盟的未來發展為何？以及本身及台灣民宿的整體發展方向為何？

主人賴梧桐：

在策略聯盟上就是要針對台灣鄉村民宿聯誼會此一策略聯盟，持續維持良性互動的發展，這樣的發展模式才能得到「團結力量大」的效果。隨著聯盟會員的持續加入，未來也將固守當初經營民宿的理念，並以該理念為導向，帶領未來台灣民宿的發展。再者，於台灣民宿的整體發展上，則是將鄉村之家成員的民宿經營理念廣為宣揚，並朝優質及高水準的方向發展。

第四節 新竹北埔大隘山莊

大隘山莊位於著名的新竹北埔地區，其一條龍的建築是大隘山莊的特色，同時也是 20 年前北埔老街的縮影。此外，每一間房間房門、床、化妝台及櫃子都是主人於台灣及大陸地區四處奔走尋找所搜集而得，皆為古董，深富意義。其房間內皆由明清時期的八卦床做主軸，古色古香，是相當有特色的民宿。另外，大隘山莊內的咖啡廳及餐廳擺設，會時時變更，其原因為提供旅客新意外，也能展示主人的創意。除建築及擺飾上的特色外，大隘山莊所提供的餐飲，無論是茶點、飲料或正餐，都是經過主人細心研究調配而成的，故都

是色香味俱全的美食。再者，由於座落於山中，因此可觀望到整個北埔至新竹科學園區的美麗風光，又可沉靜在蟲鳴鳥叫天籟環境中。



圖 4-4 大隘山莊充滿特色的古色古香復古式建築及裝潢陳設

資料來源：取自 <http://www.daaihill.com.tw>

一、成立民宿之原因及動機：

主人范德明與魏寶珠夫婦：

秉持著與人分享其生活空間的理念，又正好遇到台灣房地產一蹶不振、吳乾正先生的鼓勵及為防小偷來襲的機緣。故開放了大隘山莊給無法擁有這樣生活環境的大眾一同享受。我們以對待朋友的態度，對待每位前來大隘作客的人們。因此，也希望每位客人能以對待朋友的態度與尊重，對待大隘山莊及我們。而民宿與一般旅館或飯店不同之處，在於民宿主人的特色與民宿主人角色的重要性。因此，民宿會因應經營者的個人特色，訂定許多要求，例如：不能抽菸、喝酒及打牌等等。這些都是需要客人們在前往民宿之前先行確認，並在住進民宿之後能加以遵守。在雙方互相有共識且能彼此尊重的前提

下，住宿於大隘山莊乃至每家民宿，必定能得到最好的服務品質及享受。此外，為了讓我們有充分的準備，並提供最佳服務品質，在前往民宿之前一定要先「預約」，否則民宿主人絕不受理。大隘山莊朝著「專業性」及塑造「主題性」的方向經營。「專業性」讓我們不斷的充實自身經營面的知識，培養文化、建築和藝術美學的常識與涵養；「主題性」的塑造讓主人清楚的擬定經營及努力方向，目前我們的經營方向即為富涵休閒美食文化的主題民宿。**「專業性」與「主題性」將是民宿發展的重要走向。**再者，造就每間民宿的「不可取代性」及「優質精緻化」也是經營成功重要元素之一。我們如此用心的經營民宿，目標就在於希望能透過民宿的宣揚，讓台灣重拾「福爾摩沙」的盛名，並成為一個觀光島而非一個飽受污染的工業島；也能讓台灣的產業可以根留台灣。另外，我們也希望藉由民宿的經營，成為提升自己及教化客人們在生活禮儀與生活品質的楷模。

二、策略聯盟現況：

研究者：能否敘述一下您目前參與策略聯盟的現況為何？及其動機及目的為何？再者，參與（或成立）的策略聯盟組織，其夥伴的選擇準則為何？有其進行的方式與內容為何？最後，是否有遭遇到什麼問題？

主人范德明與魏寶珠夫婦：

先說明台灣鄉村民宿聯誼會，再討論我們與周邊產業合作方面。

在台灣鄉村民宿聯誼會方面：其參與動機乃是基於商業行為的考量，認為組織愈龐大將愈好經營。即藉由策略聯盟的方式，使得優質的民宿可以分佈在台灣各地，成為各地方的據點。進而串連各點成為線性分佈，最後形成一個完整的台灣民宿網路面，並成為一個台灣觀光面。另外，聯盟的目的在於推廣台灣文化及觀光，經由點線面的串連，聯盟成員能共同致力於發揚本土文化及地方產業，促使台灣觀光產業的發達，再造美麗的福爾摩沙。在聯盟對象選擇準則方面：由於聯盟成員是各地方的代表，因此對象選擇上，必須符合以下條件，首先，要經過每位成員認定為「優質的」始可加入。其次為聯盟對象彼此間具「重疊性小」而「互補性」大的特質。目前聯盟的經營方式與內容大致如下：聯誼會每三個月一次的定期聚會，其最大的收穫在於交流彼此經營上所面臨的問題，在彼此經營觀念上進行溝通。並藉以建立整個團隊的共同目標和理念，也激盪出更多經營及推廣民宿的創意，每位成員在聯誼會中共同成長。再來是行銷活動方面，即目前聯盟計畫製作聯合的宣傳廣告（demonstration, DM）架設共同的網站並進行共同行銷。在行銷方式上擬定採取住一家民宿達幾次，即可得一張住宿其他聯盟成員民宿的免費招待券。這樣的行銷手法，增加了各家民宿的曝光率，也進一步驅動消費者前往各家民宿的意願。策略聯盟形成的競爭合作狀態，也促使每個會員努力的提升自身民宿的品質。在每家民宿品質提升的同時，建立起台灣民宿的標竿。逐步地推動台灣民宿朝向質化的高水準邁進，最後達到國際水準，大舉

進軍國際市場。

再者，是為與周邊產業的結盟：當初經營民宿時，文化解說、生態導覽等大小雜事都由我們自己一手包辦。而後發覺這樣的經營方式無法帶動地方周邊產業的附加利益與價值。因此，在期望整個地方能有良好發展及共同成長的心態下，與當地音樂、生態導覽及解說專長的人士及機構結合。在音樂方面，包括：古箏、二胡、琵琶三種，目前規劃增設鋼琴一項；生態導覽（如：森林 SPA）與解說（北埔人文導覽）服務則是與私人工作坊合作，例如：當地文化工作坊。總之，民宿扮演了促進地方產業在各環節進行合作的媒介紹而團隊合作是現在民宿經營不可或缺的元素。

三、未來發展方向：

研究者：請問您認為台灣民宿業者間策略聯盟的未來發展為何？以及本身及台灣民宿的整體發展方向為何？

主人范德明與魏寶珠夫婦：

在策略聯盟方面為：策略聯盟致力於建立台灣民宿點、線、面網絡的連結，並發展出全台民宿的經營模式。並期望能在這樣的架構上帶動台灣觀光產業的發達。在從事上述發展的同時，聯盟也努力不斷地保存並發揚台灣的生態環境、文化及產業，讓更多人可以認識到台灣的好。因此，除國內客源外，國外客源的擴展更為重要，國際化無非是此策略聯盟未來的發展重點。另方面，在台灣民宿整體發展上：從經營面推估，必定朝高價位及精緻化的發展方向。高價位是品質優良及充足人力服務

的保證。對精緻化的要求，也將不斷促使民宿主人在各方面持續的學習及成長。再者，持續發展民宿的「專業性」、「特色性」及「主題性」，並進一步衍生出民宿的分類機制，例如：純住宿型態、美食型態、休閒型態等。分類機制成熟後，即可發展分級制度。以便提供消費者選擇參考依據及品質的保證。此外，期許本身民宿扮演「心靈治療師」的角色，以撫慰在充滿壓力及緊張都市生活下的人們。我認為（女主人魏寶珠）台灣未來休閒產業的發展，並非都市化或物質數量化，而是在品質上的提升。優質的民宿座落於鄉村地區，具有提升及改變人們文化素養及生活水準的功能及責任，將可為大眾帶來更優質及良好的生活環境。而這樣的鄉村環境，也可使人們於平凡中得到生活品質的提升。

第五節 烏來沙力達溫泉民宿

位於地勢較高且風光明媚的泰雅族溫泉鄉——烏來。在享受泡湯放鬆身心之際，還可以欣賞到烏來美麗的風景，這就是沙力達吸引人之處。主人林祥禎與陳瑞仙夫婦皆為泰雅族原住民，而沙力達在泰雅族語中即是「我們的家」，所以主人對待遊客，就像對待自己的子女一般，溫馨親切的對待，令遊客感受到猶如回到家的感覺。到沙力達可以體驗到泰雅族文化及飲食，此又為沙力達的另一吸引人之處。

一、成立民宿之原因及動機：

主人陳瑞仙：

當初從事民宿經營的主要原因，乃是有感於心靈健康的重要性，更為了能讓自己及更多的有緣者能好好健康地過生活，及享受健康的生活品質，故開放自己家這樣一



圖 4-5 沙力達所提供的烏來碳酸溫泉

資料來源：摘取自：[://home.kimo.com.tw/salita37/water02.html](http://home.kimo.com.tw/salita37/water02.html)

個充滿悠閒舒適的地方，讓民眾可以到此放鬆身心。目前我致力於學習有關養生、健康及有機飲食方面的知識，這些努力就是為了讓遊客能在身心放鬆之餘，於飲食方面也可同時健康。這樣的經營方向，期待能讓遊客可以達到內外都健康的境界。此外，我開放自宅為民宿的另外一個主因，則是提供我的後代一個就業的機會。然在民宿經營的同時，也能達到介紹、復興及保存烏來地區泰雅族及原住民的生活、文化及產業，讓遊客們可以體驗台灣原住民的生活。此外，我也想藉由經營民宿，證明原住民是可以從事不一樣的事業，並且帶起示範的作用，讓世人知曉原住民也可以在不喝酒的情況下生

活。冀望透過這樣的示範作用改變原住民的不良習慣。此外，我也會持續不斷精進自己在美學及藝術方面的素養，以發揚我們原住民文化的美好之處。

二、策略聯盟現況：

研究者：能否敘述一下您目前參與策略聯盟的情況，其包括參與動機、目的、夥伴選擇準則及進行方式與內容，及其所遭遇的問題？

主人陳瑞仙：

我曾受邀參與台灣鄉村民宿聯誼會，但由於目前面臨法令問題的困擾，以及想全心投入烏來當地原住民文化及產業的發展，故未參與台灣鄉村民宿聯誼會。而在烏來地區與當地社區經營餐飲、工作坊及民宿的原住民同胞合作成立「德楠拉協會」。其協會成立的動機在於積極推動烏來地區原住民文化及產業的保存及推廣。目的則是要推動原住民部落的產業觀光及部落營造。並尋求自我肯定，即藉由部落的振興讓原住民能自我肯定，獲得信心並提升自我的能力，且希望能尋求屬於原住民自己的發展方向。此外，加入此協會的成員需要有共同的理念，且有心發展烏來部落觀光者。

目前聯盟經營的方法和內容包括：首先是熱身活動，由於目前協會尚處於籌備階段，已在九十二年六月份舉辦一系列的熱身活動，以激勵自己努力地將此協會做好。此外，藉此方式吸引及鼓勵當地原住民者對有心營造部落產業與觀光的人士加入。希望他們在加入此協會後，

可以解決原住民在生活上所遇到的問題，以改進目前的生活狀況。另外，將進一步舉辦各種訓練活動，訓練活動的舉辦，其目的在於強化組織內部的完整及穩固性，。至於聯所盟遭遇到的問題，則有財務經費問題，也由於經費問題，使得協會成員不敢貿然投資大規模的推廣活動。為求解決這樣的問題，我四處奔走積極地尋求政府的補助，以利完成協會成立的目標。另外，協會成員間的相處上也有問題，成員間偶有彼此不睦的情況發生，此將可能導致協會走向失敗之途。因此，讓我非常憂心，也努力的教育其他成員，要有團結及開放的態度。如此，才能促進聯盟的成功，造就烏來地區泰雅原住民產業及文化的興盛。目前雖然此協會面臨到上述的問題，但我仍將努力使這個聯盟可以永續經營下去。

三、未來發展方向：

研究者：請問你對自身民宿及策略聯盟未來發展的發展方向為何？

主人陳瑞仙：

在協會正式成立之後，希望大家能互相鼓勵，並能齊心協力的將烏來地區的原住民部落產業、文化及生活習俗保存下來並發揚光大。

第五章 民宿產業現況

第一節 民宿的重新定義

筆者閱讀相關文獻並結合與研究對象的訪談內容，歸納台灣目前民宿的經營型態，傾向於**專業化**及**優質化**的經營。由於是專業化及優質化的經營，故已不屬「副業」性質，也不再侷限於定義中所說的：只要是一般居民為方便路人、旅客，利用家中多出或較少使用空間提供為旅客臨時休息和夜宿的場所。且在客房數、旅客容納數及工作人員數上也不再侷限於上述定義中的數量，而應該是民宿主人評量自身能力而訂定的。除此之外，民宿主人必是在地人且對當地文化有深刻的認知及獨特的情感；亦需不斷學習，以精進有關在地自然資源、產業文化、歷史文化及經營管理等相關知識。此外，還需持續培養自己生活、藝術及美學的素養。因此從事民宿旅遊的旅客可藉由民宿主人知識及經驗的傳遞，享受到一種充滿「學習性」及「知識性」的優質休閒生活。同時，也能分享到民宿主人對地方及台灣夢想與熱情。

本研究之研究對象雖非以「副業方式」經營民宿，而是以「專業方式」經營民宿，但由於其發展地點皆位於鄉村地區，其經營方式仍會與當地產業結合並具有推廣地方傳統文化的功能，因此仍具有文獻探討中所述之民宿的意義。此外，吳乾正（2003）亦強調民宿與一般觀光飯店或度假村的設立最大的不同點在於，民宿不會破壞生態環境反而是保護生態環境，並且運用、結合當地人文資源。然而，雖不在觀光勝地，但絕對是山明水秀。另外，民宿主要在尋找「對味」的

人，所以民宿經營者多半有所理想與堅持，是無法滿足所有的人，也因此民宿才有特色，且沒有太多人工的新潮設備或建築。

第二節 台灣民宿面臨的問題

台灣民宿的發展走向，趨向於如日本或歐洲等國「專業化」及「優質化」的經營模式，而不再是「兼營式」的形式。但目前交通部觀光局於 90 年 12 月 12 日所頒佈的「民宿管理辦法」卻不能符合這樣的趨勢。例如：對於經營的規模，即客房數五間或十五間以下的限制；建築物的內部建設格式及定義中所指出的「家庭副業方式經營」等內容條款的訂定，致使許多經營良好的民宿，無法得到合格身份認證。此無非限制並阻礙目前用心朝「專業化」及「優質化」經營的民宿業者。再者，政府規定民宿必須由家族成員經營的法令限制，阻礙了無家庭其他成員支持但仍用心經營的民宿業者。因此，**政府法令是目前民宿界所面臨最困擾的問題**。期望政府當局，可以實地體驗以深入瞭解目前台灣民宿業者的經營型，進而體認到民宿對台灣在地文化保存及發揚的重要性地位。在此前提下，修訂符合民宿發展趨勢的「民宿管理辦法」以利推動台灣民宿的發展並幫助用心經營的民宿業者們，有一個具體努力之目標及方向。

第三節 目前台灣民宿策略聯盟之概況

參照所搜集到的文獻，並配合與民宿業者們的訪談結果

，整理歸納出台灣民宿業者目前從事策略聯盟的概況，茲分述如下：

一、台灣鄉村民宿聯誼會（鄉村之家）：當初是由一群擔憂台灣民宿發展且對台灣民宿發展前途有共同理念及理想的民宿先驅者所組成的組織。而後，為建立台灣民宿的點、線乃至面的區域網路系統，故積極地尋求台灣各地「優質的」民宿業者加入。目前，此一策略聯盟的組織目的在於：互相學習，共享互補性資源，更期待團結大家的力量，以提升台灣民宿業界的經營管理水準，並建立台灣民宿業的模範及標竿。同時，藉由本身民宿的良好發展，幫助台灣觀光產業的發展，並再造美麗的福爾摩沙。由於其組織日益擴大，組織事務日益增加，並為達到以上目的，聯盟聘請專任秘書，負責執行一連串的共同行銷活動。由以上所述得知，此聯盟皆由民宿業者所組成，故屬一個同業競爭性質的策略聯盟。然而，既屬於同業競爭性質的聯盟，其成員間的「產品」及所處的市場相同，當此一市場到達飽和階段，將可能造成聯誼會成員彼此間關係及組織發展上的瓶頸。筆者認為，若遇到這樣的瓶頸狀況時，除各民宿業者自身要不斷地學習創新，並洞悉市場趨勢以增強市場的競爭力外，更需要組織成員間不斷地的溝通及成長，如此才能讓組織永續經營下去。

二、台灣鄉村民宿發展協會：由於民宿業者間缺少一個與政府對話的單位，故在 1993 年 4 月 28 日成立此一協會。目前此協會的目的在於：協助未來台灣地區民宿的發展，協助民宿合法化，並提升全台民宿品質。其成員也皆由民宿業者所組成，其入會條件，必須符合房間數在 15 以下，及具有

兩家現有參與此協會的業者推薦或符合政府輔導條件規定者始可加入。但其入會資格不如鄉村之家嚴格，故參與者較多。此協會自成立以來，便積極與政府機關合作，舉辦許多研習會及推廣活動，以達組織成立之目的。例如在研討會方面，有與經濟部商業司於宜蘭冬山鄉舉辦「民宿研習會」及與台南縣政府交通部觀光局合辦「台南縣開創優質民宿民宿新思維研習會」等。在推廣活動上，協會為配合觀光局定 2004 為觀光年，將 2004 年定為「民宿觀光元年」，屆時將在 4-11 月間(除 7、8 月外)規劃「穿梭台灣自助旅行」的推廣活動。

三、與周邊產業結盟：民宿發展的重要及主要特色，即為與周邊文化、歷史及產業結合。故與周邊文化、歷史及產業業者結盟是不可或缺的發展趨勢。然而，與當地產業業者結盟一方面可以增加民宿業者本身的經營特色外，又可帶動地方經濟的復甦。再者，可節省民宿業者本身的營運成本；同時，又可避免惡性競爭帶來的破壞，故是一舉數得的方式。民宿業者與周邊產業結盟，其對象依其周邊產業特色而有所不同，例如：逢春園和阿嬤ㄟ、ㄈㄠ與果農及茶農的結盟，大隘山莊由於位於客家文化濃厚的北埔，故與文化工作坊結盟。筆者依訪談結果分析，其結盟目前未涉及資金上的投資或交換，因此是非股權產品與售後服務代理的分享活動聯盟。這樣的聯盟方式除具以上所述之優點外，亦因其未涉及資金股權上的投資及交流，將可避免因產權或資金分配所衍生出的問題，進而影響聯盟成員間的關係。反之，無共同資金的投資或交換，就無法策劃較大型的活動或計畫，於發展上將可能形成障礙；此外，無資金交流對聯盟成員間的關係減

少了一份約束的力量，再加上民宿業者與周邊產業結盟並無簽署協定，在在缺少了對聯盟成員的規範，聯盟成員沒有責任存在，對聯盟關係是一個很大的變數。故這樣的聯盟型態實際上處於一個不穩定的狀態下，將影響其發展及前途。總而言之，無論何種的聯盟型態，皆有其優缺點存在，那就有待業者用心及努力地去經營、應用及處理。

四、烏來原住民地區之「德楠拉協會」：此聯盟由烏來地區原住民所組成。其成員包括：民宿經營者、餐廳、溫泉業者等，故是因地緣關係所組成的同異業策略聯盟。其成立動機及目的在於推動烏來地區原住民部落地區的產業觀光及營造；此外，藉此提升原住民本身的能力及自信心。其聯盟尚處於初步設立階段，所以目前僅舉辦了熱身活動及訓練課程。然而，由於經費籌措上的問題，目前其他活動的舉辦，還需再行謹慎商議。

五、其他：除了研究者上述的策略聯盟組織外，其他參考文獻及網路搜尋時，也發現台灣民宿業界還有許多其他類似策略聯盟的組織成立。例如：清境地區民宿業者所組成的策略聯盟組織、宜蘭民宿合法業者策略聯盟、南投民宿網及五粒米民宿家族等，但這些是否為真為策略聯盟組織？由於筆者並未深入研究及探討，故不得而知。然而，筆者之所以提出此一情況，是試圖表示台灣民宿業者間的策略聯盟情況，並非只有上述的情況而已。故聯盟的策略經營方式非常盛行於台灣民宿產業間。由是，關於台灣民宿業者間策略聯盟的發展狀況，是值得往後研究者，再加以深入探討的課題。

第六章 結論與建議

第一節 命題歸納

在瞭解民宿業者運用策略聯盟的作法，及需求的運作模式後，發現五家個案中，民宿業者的策略聯盟在作法上與觀念上有共通之處，亦有些微的相異之處。因此本研究藉由模式的建立，並與實務中個案配合，使理論與實務能相互驗證，並歸納出民宿業者策略聯盟的一般性命題，作為後續研究者進一步深入印證的基礎。研究者以策略聯盟之結盟動機、聯盟型態及聯盟對象選擇三個面向進行探討而推演出以下相關命題。

一、策略聯盟結盟動機方面

(一)命題：台灣民宿業者間具有組織學習需求性時，採取策略聯盟的動機增強。

Badaracco (1991)認為知識和技能是包含在組織的例行程序、工作實務和文化中，有兩種知識可以幫助企業提升技能和建立持續性的競爭優勢：第一種是轉移性知識 (migratory knowledge)，這種知識可融入某些設計或操作手冊而輕易地在企業間流傳。第二種知識是鑲嵌於組織例行程序和活動中，難以對其加以編碼，這種知識的移轉，如沒經過實地的傳授和涉入是無法將其轉移的 (頁 10)。聯盟可以提供企業管道獲取鑲嵌在其他組織內部的知識，有機會來內部化合作夥伴的技術能力，因此合作提供了組織學習的平台，學習到的知識可用來提升公司的策略地位和營運。

Hamel (1991)認為，策略聯盟形成之動機在於學習，

而相互合作便提供了彼此良好學習的機會（頁 134）。

因此，台灣民宿業者可以透過策略聯盟，與其他同業或異業間進行結盟，以學習聯盟夥伴的技術、行銷、管理方式等，以增強彼此間的競爭力，進而達成民宿業者策略性的目標。故台灣民宿業者若參加策略聯盟，對其經營及發展將有加分的效果。

雲山水、逢春園、阿嬤ㄟ、ㄈㄠ及大隘山莊四家民宿業者，皆表示成立台灣鄉村民宿聯誼會此一同業競爭性策略聯盟的動機，乃是藉由此聯盟以交流及學習彼此在經營管理上的問題、經驗及知識。並將學習所得結合在一起，共同增進彼此之間的管理及服務品質水準，進而提升其經營績效。

（二）命題：台灣民宿業者間具有資源互補性時，採取策略聯盟的動機增強。

學者許士軍（1991）提出藉由策略聯盟，企業可共同整合聯盟成員彼此間所擁有的相關專業技能與專業知識，發展出完整的產品線或生產線。

James(1985)認為，企業間的策略聯盟可以達到資源互補，其包括：對技術的控制與取得及財務資源的強化等。而技術互補可以表現在共同研發、專利授權、資金取得、原料供應、提供當地文化和經驗等。

上述研究對象，會因應當地文化或產業的特色，與當地文化工作坊、展覽中心、藝術館或農業生產者結盟。其動機在於補強民宿本身在文化、解說或農業等技術資源的缺乏，同時也減少不必要的勞力支出，相對地，降低投資的成本負擔。另一方面，增加了民宿經營的內容，提供客人更好的服務品質。因此，聯盟夥伴間有互補性資源時，會增強民宿業

者採取策略聯盟。

二、策略聯盟型態方面

命題：目前台灣民宿業者間的聯盟型態，以同業競爭性聯盟與異業非競爭性聯盟型態為主。

學者 Yoshino & Rangan(1995), 依照「組織的互動程度」與組織目的的「潛在衝突性」兩個構面，分成「供銷聯盟」、「同業非競爭性聯盟」、「同業競爭性聯盟」與「異業聯盟」四種聯盟型態（頁 19）。

根據訪談結果分析，「台灣鄉村民宿聯誼會」的聯盟成員，皆來自於同一類產業，即民宿業，如此民宿同業間產品具有相當高的替代性。故在最終產品市場上，是處於相互競爭的狀態，因此是屬於「同業競爭性聯盟」。在與周邊產業的結盟方面，其對象會隨著當地產業、資源及文化特色的不同而有所不同，例如：大隘山莊位於北埔，具有濃厚的客家文化，故結合了具有文化導覽解說能力的工作坊；逢春園位於宜蘭的玉蘭茶園，周邊以農業特產著名，故與附近果農、茶農等農業產銷者結盟。而這樣的結盟組合，是由不同且不相關的產業者所組成的，故屬於「異業聯盟」的型態。至於沙力達所參與的「德楠拉協會」，由於成員包括民宿、餐飲、泡湯、手工藝製造與銷售商等。故是一個混合性的聯盟型態，既有同業也有異業的合作對象。

三、策略聯盟對象選擇方面

（一）命題：台灣民宿業者選擇聯盟夥伴，傾向選擇於策略目標具有相容性的夥伴。

Stafford(1994)提出夥伴間策略目標之共同願景是成功的必要條件。共同願景的缺乏會使得包含多個交互獨立功能的單位及跨越夥伴的附屬團體之聯盟更加複雜，且將發生與另一企業體在對問題及觀點上的衝突情況。Bronder & Pritzl(1992)也認為，聯盟夥伴之策略目標相容性為策略聯盟之關鍵成功因素。

本研究的五個民宿個案皆表示，從事策略聯盟的目標皆包括發展及推廣民宿經營者所在地乃至整個台灣的美好景色、風俗文化及地方產業。此外，台灣鄉村民宿聯誼會的成員也都擁有國際化的長遠目標。因此，台灣民宿業者以「目標具有相容性」去選擇結盟夥伴，乃是一個較為可行與有效的方法。

(二)命題：台灣民宿業者選擇聯盟夥伴，傾向於選擇具有相同規模的夥伴。

Geringer(1988)認為，若彼此相對規模愈接近，通常成功的機會愈大。Chung, Singh & Lee(2000)研究顯示，形成聯盟的因素之一為：地位相似性。即當交易結果及環境不確定時，廠商傾向於與其它相近地位的廠商合作；如此，聯盟夥伴皆身處於同一個競爭態勢中，而相同地位的廠商在同一個競爭環境中，將獲致營運系統的一致性，將可幫助夥伴廠商在合作運作時更有效率；另外，一個廠商傾向去尋找和它地位相當的夥伴，如此做可使其兩者都能提高公平及承諾的水準，並可在聯盟中分擔彼此的成本及利益。

由於台灣鄉村民宿聯誼會的成立目的之一，在於建立台灣民宿的標竿。因此，其成員雲山水、逢春園、阿嬤ㄟ、ㄈㄠ及大隘山莊主人在訪談過程中皆表示，結盟夥伴一定要有

「一定的優質水準」，並經由所有成員一致審查通過者，使可加入。而逢春園主人許女士更表明：「講求各家等級水準要有一定的標準，其落差不能過大。」基於此，具有相同規模是本研究中受訪談者選擇聯盟夥伴的主要條件之一。由於聯盟成員具有相同的規模，因此在其經營的理念、方式及發展過程較為相似，而有助於夥伴間的溝通與學習；再者，台灣鄉村民宿聯誼會極重視成員的「優質性」，故相同規模的選擇夥伴準則，亦能確保此一聯誼會成員的素質及水準。

第二節 研究結論

一、台灣民宿業界之策略聯盟現況

依據以上的研究結果分析，台灣民宿業界的策略聯盟以同業競爭性聯盟與異業聯盟為主，其主要原因有二：（一）台灣民宿發展雖有一、二十年的發展，但直到近幾年才較為盛行。台灣民宿業者也產生自覺，開始努力用心經營自身民宿，要將民宿推廣給台灣民眾，更以進軍國際為其理想。因此，目前民宿業界當務之急，即是建立台灣民宿產業的標竿與模範。故民宿業者間的聯盟，可促進此目的的達成，並可藉由聯盟的方式互相學習，精益求精。（二）台灣民宿的經營多為小本經營，其資金不大。此外，經營方式以結合各地方文化、產業和生態為特色及發展重點，而此特色也成為民宿與旅遊飯店業者最大不同之處。故在資金小與發展特色的要求上，民宿必須以異業策略聯盟的方式與周邊產業結盟，一方面保有其特色，另方面又可獲得降低投資風險與成本支出的優點。

二、依訪談對象回答策略聯盟動機、型態與夥伴選擇標

準問題之結果，將其策略聯盟的型態分為同業間與周邊產業結合兩種。就同業內之策略聯盟而言，其動機、型態及夥伴選擇標準之相關性，如圖 6-1 所示：

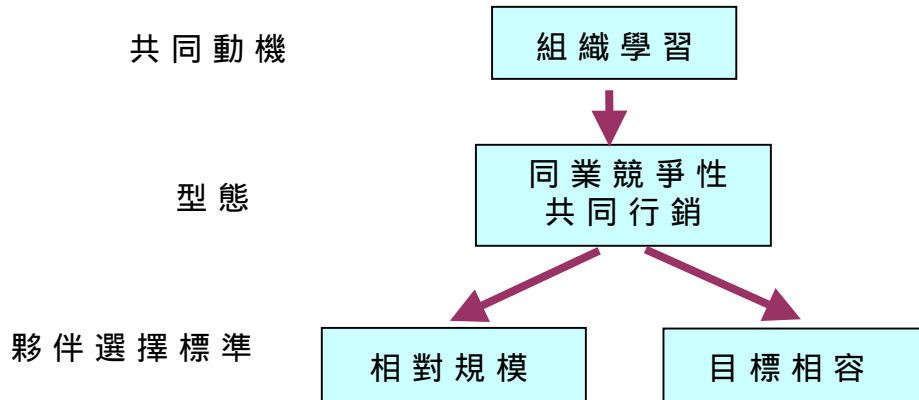


圖 6-1 本研究中民宿同業間策略聯盟共同動機、型態及夥伴選擇之相關性

與周邊產業結合之策略聯盟，其動機、型態與夥伴選擇標準之相關性，如圖 6-2 所示：

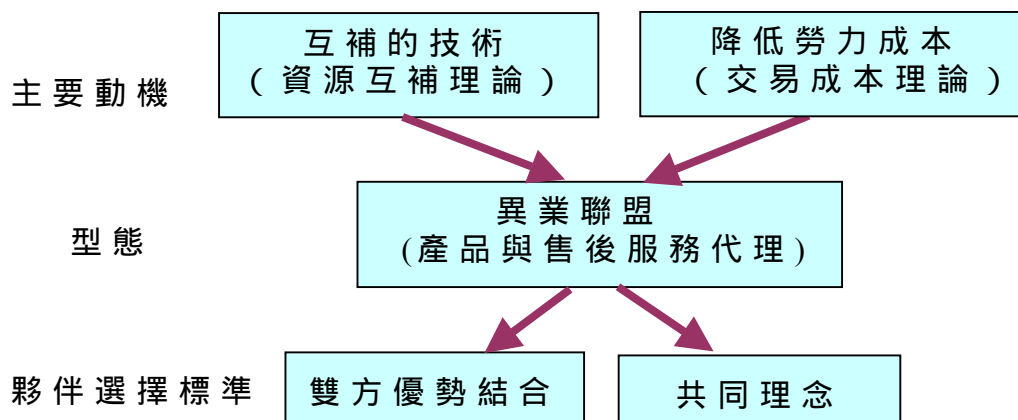


圖 6-2 本研究中民宿與周邊產業策略聯盟主要動機、型態與夥伴選擇標準之相關性

由以上兩個圖，說明台灣民宿目前的策略聯盟模式。即為：

(一)同業競爭性聯盟：動機在於組織與組織之間的相互學習。而目前此一聯盟的主要任務為共同行銷。此聯盟若再以蔡正陽與許正郎（1991）的股權結構及價值鏈分類方式分析之，較接近於「股權聯盟 & 行銷及售後服務的合資行銷」的聯盟型態，由於聯盟成員皆屬民宿業者，彼此間雖藉由策略聯盟的方式合作，但是否會互相投資金錢以「合資行銷」卻有待商榷，也需往後研究者進一步地探討故筆者在此將之定義為「共同行銷」，而非「合資行銷」。在訪談的過程中，也有業者表示，未來將會共同舉辦學習課程，故將會有「非股權聯盟 & 人事的共同培訓與建教合作」的聯盟型態出現。故可預見台灣鄉村民宿聯誼會此一策略聯盟將會朝「多重目的」的聯盟型態發展。在夥伴選擇方面則是以目標相容及相對規模為主要的選擇條件。以上所述的模式，即為台灣民宿業者間成立「台灣鄉村民宿聯誼會」之聯盟模式。此聯盟目前尚處一個初步的階段，故內部的架構也尚未健全。其可從工作人員僅有一名秘書，組織間合作內容的簽約及協議訂定等事宜並未清楚羅列等方面得知，因此有關這方面的事宜在組織持續發展的過程中，必須不斷的補強。此外，在策略聯盟夥伴的選擇上著重於一定的水準及差異不能過大的相對規模上。其在「一定的水準」方面，其水準為何並沒有明確的指示。這樣的情形在現今會員人數不多的情況下，成員較易達到共識。但在未來組織不斷擴大及會員人數不斷增加的情況下，將可能會造成爭議及評估的困擾，因此建議此聯盟應

加以明確的訂定。

(二)異業聯盟：由於民宿的發展特色與當地文化、產業及生態結合。因此各民宿的異業結盟對象，將隨當地文化背景及環境特色相異而有所不同。例如：位於客家村落的大隘山莊，與文化工作坊密切的合作；位於農業品生產地的逢春園，則與果農、茶農等結合。由是得知，台灣民宿與異業結盟的動機在於借重對方的技術與能力，取得互補性的技能。並能從中獲得結盟對象的專業性及增加民宿本身經營的多元性。若是再以股權結構與價值鏈的分類方法加以分析，由於兩者並無簽訂契約亦無互相投資事宜，故其屬於「非股權聯盟 & 行銷與售後服務的產品與售後服務代理」型態。在夥伴選擇上，研究者將之分析認定為「結合雙方優勢」。此外，受訪者皆表示，異業結盟的對象必須有推廣發展當地文化及產業特色的理念。故「共同理念」也為民宿業者在尋求異業結盟對象時的重要參考依據。

(三)沙力達溫泉民宿：由於未加入「台灣鄉村民宿聯誼會」，其策略聯盟方式又與前兩者模式有所不同，故在此特地個別敘述。其所成立的協會名為「德楠拉」，其組織成員皆為烏來當地由原住民經營的商家，包括有：民宿、餐飲、溫泉等，例如：格努斯原住民人文餐廳、哈古特工作坊(旅遊服務中心)、YO-KAY 織藝工作坊、谷繞休閒農場，及玉霞便利商店等。故屬於同異業的策略聯盟性質。再者，此協會成立的動機在於振興與保存烏來地區原住民的產業與文化，並藉此改善原住民的生活。具有保存與振興原住民產業與文化理念的商家是此協會選擇策略聯盟夥伴的重要考量點。此協會仍在籌備階段，已於六月舉辦過一系列的熱身活動。對於其他

活動的投資與參與，由於財務經費的關係，故仍持觀望的態度。

台灣原住民文化屬於南島語族，且正位於世界南島語族分佈的中央位置，因此其文化對探求人類文明的發展過程具有舉足輕重的歷史地位。這也是台灣發展原住民觀光的利基點之一。筆者認為，此德楠拉聯盟皆由原住民所組成，對於保存最原始及真實的原住民文化必能不遺餘力。然而，政府目前雖有編列不少經費於相關文物的發展及保存上。但在此次的訪談過程中得知，沙力達主人陳女士曾多次尋求政府官員，以期獲取經費上的補助，卻遲遲沒有結果。因此，希望政府機關能更加關心及瞭解，原住民們為保存自身文化的用心與需求，並進一步瞭解各項經費使用的情形。如此將能更有效地發展及保存原住民文化及自然資源，同時也對台灣觀光的發展有所幫助。當然除政府的重視及補助外，組織內成員的團結一心，共同克服困難達到聯盟目的的努力，更是成功與否的關鍵所在。

第三節 未來研究之建議

經由本研究結果，可歸納出目前台灣民宿業者經營現況與策略聯盟的概況，可作為往後研究者進行相關研究之參考。研究者提出「策略聯盟」與「民宿整體發展」兩方面，供後續研究者參考。

一、策略聯盟方面：由於台灣民宿界從事聯盟的策略方式時間較短，且本研究僅為一探索性的研究。故筆者建議：

(一)針對民宿業者在策略聯盟結盟動機、分類型態或對

象選擇三者中擇一者，做更深入的探討。或針對以上三者中的其中一項，應用「量」的研究方式做深入的探討，並分析其與策略聯盟成功之間的關連性。

(二)選擇單一聯盟型態，例如：同業競爭性或異業等聯盟型態，做更深入的研究。

(三)在本研究的基礎上，對台灣民宿業者從事策略聯盟的成功要素、影響及績效等後續問題做探討。並冀望可以建立台灣民宿業者一個更加完整及成功的策略聯盟組織架構。

二、民宿整體發展方面：民宿在台灣雖已有數十年的發展歷程，但相關研究尚屬貧乏。筆者與研究對象訪談後，發現台灣民宿界目前所面臨的一些問題及未來欲朝向的發展方向。而這些發現正可提供給後續研究者進行相關研究時的參考建議：

(一)法令問題：政府法令對民宿業者造成很大的困擾，再加上有許多經營良好且服務品質佳的民宿業者，卻面臨無法合法化的窘境。故建議後續研究者可以朝政府法令對民宿業者所造成的影響等相關議題，進行深入的研究。

(二)社會教育功能方面：研究者與民宿業者訪談中得知，民宿業者相當重視自身在休閒及生活方面教育宣導的責任。而民宿業者要如何達到教育的功能，及其所使用的方法為何？都是可以進一步再加以探討之。因此，建議往後對民宿研究有興趣者，可以針對民宿在社會教育功能方面進行更深入的探索。

(三)國外民宿相關研究：國外民宿有良好發展，例如：歐美等國的民宿業者本身已發展出健全的分級制度及評鑑方

法，一方面用以維持各民宿的水準；另一方面，讓民眾可依其喜好及經濟狀況選擇符合自身要求的民宿等級，而這樣的方式同時也將民宿推廣普及至社會各階層，有助民宿的發展。在政府方面，也積極的給予國內民宿業者補助、免稅或是低息貸款等優惠，以幫助民宿的成長。還有，民宿型態方面，如日本地區，已發展出以強調鄉村風格並以家族旅行為導向的「Country Inn」，以及以豪華及美食為主要訴求的「Auberge」的經營型態出現。以上所述，是值得我國民宿業者參考學習，因此也鼓勵有興趣者，可以針對國外民宿發展型態、經營方式及現況等，做深入的探討，並可供台灣民宿界作為借鏡。

(四)與戶外運動結合：參閱相關資料得知，許多國外民宿的經營項目中，結合了許多戶外休閒運動，例如：熱氣球、泛舟等；國內也有結合騎馬休閒運動為主題的民宿，但結合休閒運動的民宿業者數量稀少。因此，台灣民宿結合戶外運動發展的相關議題，也值得後進學者研究之。

(五)建立分級制度：此外，在訪談的過程中，民宿業者提到民宿分級制度的建立，是民宿發展很重要的里程碑。因此，建議往後欲朝民宿方面研究的學者可專注於此一課題，以建立適合台灣民宿業者的分級制度，及其評鑑及審核的方法。

(六)在訪談過程中，大部分的訪談對象一再地強調「優質」、「精緻」及「高水準」。而就研究者訪談的過程以及自身對五家民宿所做的觀察發現其「優質性」、「精緻化」及高水準所指的是：周邊環境資源豐富及其民宿主人能將其充分展現及應用以提供給遊客的能力；民宿主人對其民宿建築的規劃，除能美觀外又有其特色外，又可讓遊客感舒適及滿意等；民宿主人所提供的服務，其包括：所提供的活動、餐飲、住

宿條件都要有良好的品質；此外，亦包括民宿主人本身對民宿用心經營的態度，及對旅客有親切及良好服務的服務態度等。以上是筆者本身所觀察到的情形。無法確定是否正確，故往後研究者可針對此一議題，再加以深入探討及分析，而「優質」、「精緻」及「高水準」的確切認定，除可作為民宿業者進步的依據外，也可幫助遊客在選擇民宿時參考的依據。

參考文獻

一、中文部分：

- 古伯 安莫禮合著 (1996)。 企業研究方法 (古永家譯)。台北：華泰書局。
- 呂鴻德 (1996)。 企業策略聯盟 Q & A (第十版)。台北：商週文化。
- 吳克 (2001)。策略聯盟的形成與夥伴選擇。 金屬工業，35 (2)，138-143。
- 林宜甲 (1997)。 國內民宿經營上所面臨問題與個案分析——以花蓮縣瑞穗鄉舞地區為例。國立東華大學自然資源管理研究所碩士論文。
- 吳青松 (1992)。台灣資訊電子業成功關鍵因素公司能力與聯盟策略之實證研究。 1991 年產業科技研究發展管理研討會論文集，1-13。
- 林茂山 (1992)。中小企業合作經營的特質與發展策略。 台灣經濟研究月刊，15 (5)，48-50。
- 波特著 (1996)。 國家競爭優勢 (上) (李明軒、邱如美合譯)。台北：天下遠見出版社。
- 波特著 (1999)。 競爭優勢 (上) (李明軒、邱如美合譯)。台北：天下遠見出版社。
- 吳乾正 (2001)。農園的民宿經營。 農業經營管理會訊，27，10-11。
- 吳乾正 民宿旅遊推手 (2002 年 10 月 4 日)。 人間福報 2002 年 12 月 11 日，取自：

- <http://www.wfdn.com.tw/9110/021004/01-06/100406->
- 林梓聯 (2001)。台灣의 民宿。 農業經營管理會訊 , 27 , 3-5。
- 姜惠娟 (1996)。 休閒農業民宿旅客特性與需求之研究。國立中興大學園藝研究所碩士論文。
- 姜惠娟、歐聖榮 (1997)。休閒農業民宿旅客特性與需求之研究。 興大園藝 , 22 (2) , 135-147。
- 洪德生主持研究 (1995)。 國際策略聯盟與赴大陸投資策略之研究。行政院大陸委員會委託研究 , 33-34。
- 范麗娟 (1994)。深度訪談簡介。 戶外遊憩研究 , 7 (2) , 5-35。
- 翁志維 (1996)。 策略聯盟的過程、演進與學習。國立中央大學工業管理研究所碩士論文。
- 許士軍 (1991)。 管理學。台北：東華書局。
- 黃文卿、林晏州 (1998)。深度訪談之理論與技巧——以陽明山國家公園遊園專車推動為例。 國家公園學報 , 8 (2) , 166-178。
- 陳明照 (2000)。 策略聯盟關係/動態過程。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃政傑 (主編) (1996)。 質的教育研究：方法與實例。台北：漢文。
- 曹富生 (2000)。 策略聯盟在台灣媒體經營之研究——以中視衛星傳播股份有限公司為例。私立元智大學管理研究所碩士論文。
- 張博昌 (1995)。 探討企業環境複雜度與獨特能力對策略聯盟型態的影響——以價值鏈為型態分類的基礎。私立東海大學企業管理研究所碩士論文。

- 陳照旗 (2002)。 北海道歐風民宿。台北：上旗文化事業股份有限公司。
- 楊豐碩 (1992)。國內企業聯盟之發展與策略思考。 台灣經濟研究月刊 , 15 (5) , 36-40。
- 蔡正陽與許政郎 (1991)。運用策略聯盟促進技術引進之研究。 中華民國科技管理研討會論文集 , 209-218。
- 潘正華 (1994)。 台灣農村地區發展休閒農業於農牧用地上興建民宿建築之法令可行性研究。國立台灣大學農業工程學系碩士論文。
- 質的評鑑與研究 (吳芝儀、李奉儒譯) (1999)。台北市：桂冠圖書公司。(原著出版年：1990 年)
- 鄭健雄 (2004)。鄉村渡假民宿行銷策略建構之研究。 生物與休閒事業研究 , 1 (1) , 31-50。
- 鄭健雄 (2001a)。鄉村民宿的經營管理。載於蔣憲國、王俊雄 (主編) , 富麗農村-工作手冊 (228-239 頁)。台中市：中國農業經營管理學會。
- 鄭健雄 (2001b)。農業旅遊行銷通路與策略聯盟之研究。 農民組織學刊 , 3 , 89-116。
- 鄭詩華 (1992)。農村民宿之經營及管理。 戶外遊憩研究 , 5 (3/4) , 13-23。
- 休閒活動規劃與管理 (顏妙桂譯) (2002)。台北：美國麥格羅希爾國際股份有限公司 (台灣)。(原著出版年：1998 年)
- 羅惠斌 (1995)。 觀光遊憩區規劃管理。台北：固地文化 , 168。

二、英文部分

- Aaker, D.A. (1992). Developing Business Strategies (3rd Ed.)
 , NY:John & Sons.
- Alastair, M.M., Philip, L.P. & Gianna, M., Nandini, N., and
 Joseph, T.O. (1996). Special Accommodation: Definition,
 Markets Served, and Role in Tourism Development
 Journal of Travel Research, Summer, 18-25
- Badaracco, J. L. Jr. (1991). The Knowledge Link : How Firms
 Compete through Strategic Alliances. Boston, MA:
 Harvard Business School Press.
- Bainbridge, W. S. (1989), Social Research Methods and
 Statistic: A Computer-Assistant Introduction. Belmont,
 CA: Wadsworth.
- Barney, J. B. (1997), Gaining and Sustaining Competitive
 Advantage, NY: Addison Wesley Publishing Company.
- Brightbill, C. K. (1960). Challenge of Leisure. Englewood
 Cliffis, NJ: Prentice Hall.
- Bronder, C. & Pritzl, R. (1992). Developing Strategic Alliance:
 A Conceptual Framework for Successful Co-operation._
 European Management Journal, 10(4), 412-421.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L .E. & Wilkinson, T.J. (1995).
 Strategic Alliance: Choose Your Partners. Long Range
 Planning, 28(3), 18-25.
- Chandle, A. D. (1962).Strategy and Structure .Chapters in the
 History of the American Industrial Enterprise,

Cambridge MA: M.I.T Press.

- Chung, S., Singh, H. & Lee, K. (2000). Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation. Strategic Management Journal, 21, 1-21.
- Contractor, F. J. & Lorange, P. (1988). Why Should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. Cooperative Strategies in International Business. Cambridge MA: Lexington Book.
- Forrest, J. E. (1990), Strategic Alliance and Small Technology Based Firm. Journal of Small Business Management, July, 37-45.
- Geringer, J. M. (1991). Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. Journal of International Business Studies. 22(1), 41-62.
- Glaister K. W. & Bluckly, P. J. (1997). Task-related and Partner-related Selection Criteria in UK International Joint Venture. British Academy Management, 8, 199-222.
- Grant R. M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, 33(3), 114-135.
- Hamel, G., Doz, Y.L. & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with Your Competitors and Win. Harvard Business Review, Jan/Feb, 133-139.
- Hennart, J. F. (1988). A Transaction Cost Theory of Equity

- Joint Venture. Strategic Management Journal, 9, 361-374.
- Howarth, C. S. (1994). The role of Strategic alliances in the development of technology, Technovation, 14(4), 243-257.
- James, B. G. (1985). Alliance: The new strategic focus. Long Range Planning, 18(3), 76-81.
- Killing, J. Peter (1983). Strategies for Joint Venture Success. NY: Praeger.
- Kogut, B. (1988). Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives Strategic Management Journal, 9, 319-332.
- Leslie Willcocks & Chong Ju Choi (1995), Co-operative Partnership and 'Total' IT Outsourcing: From Contractual Obligation to Strategic Alliance, European Management Journal, 13(1), 67-78.
- Lewis, J. D. (1990). Making Strategic Work, Research Technology Management, November/ December, 12-15.
- Luo, Y. (1998) .Joint Venture Success in China: How should We Select a Good Partner? Journal of World Business, 33, 145-166.
- Medcof, J. W. (1997). Why Too Many Alliances End in Divorce? Long Range Planning, 30(5), 718-732.
- Michael E. Porter. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press, 39.
- Morrison, Alastair M. (1996). Hospitality and Travel

- Marketing. (2nd ed.). New York: Delmar Publisher.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Sage Publications, Inc.
- Perffer, J. & Nowak, P. (1976). Joint Venture and Interorganizational Dependence. Administrative Science Quarterly, 21, 394-418.
- Porter M. E. & Fuller, M. B. (1986). Coalitions and Global Strategy. In M. Poter (Ed.), Competition in Global Industries (pp.324-343). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Rigby, D. K. & Robin Buchanan, W. T. (1994), Putting More Strategy Into Strategic Alliances. Directors & Boards, Winter, 14-19.
- Ring, P. S. (2000). The Three T's of Alliance Creation: Task, Team and Time. European Management Journal, 18(2), 152-163.
- Root, F. R. (1988). Entry Strategies for International Markets. Lexington. MA: D.C Health.
- Stafford, E. R. (1994). Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work. Long Range Planning, 27(3), 64-74.
- Walter, B. A., Peters, S. & Dess G. G. (1994). Strategies Alliances and Joint Venture: Making Team Work. Business Horizons, July-Aug, 5-10.
- Williamson, Oliver. E. (1985). The Institutions of Capitalism. NY: The Free Press.
- Yoshino, M & Rangan, R. (1995). Strategic Alliances: An

Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston,
MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in
Organization : Resource Dependence Efficiency, and
Population. Academy of Management Review, 9(3),
471-428.

附錄 A：訪談大綱

敬啟者 鈞鑑：

冒昧打擾，甚感不安！本人就讀於國立台灣體育學院休閒運動管理研究所，目前正針對台灣民宿之策略聯盟進行研究。懇切需要您的協助及提供寶貴之意見。近期內將前往 貴民宿進行有關策略聯盟之訪問，期望能得到您的同意。在您接到本函後的數日內，吾將與您先以電話聯絡，經徵得您的惠允後即商討前往 貴民宿拜訪日期。期望能在您大力的協助下，瞭解台灣目前民宿業者從事策略聯盟之現況，並期因此規劃出適合台灣民宿產業策略聯盟的模式，以作為民宿經營者的決策參考。同時，也冀望我們的努力可以讓台灣民宿發展更上一層樓。

本研究純粹為學術探討，您的寶貴意見將是解答問題之鑰。關於策略聯盟相關問題，將在您的同意下，約期親訪以深入指教，不情之請，尚祈見諒成全。俟本研究完成後，將奉寄研究結果，以表謝忱。

非常感謝您撥冗協助！

敬祝

萬事如意、事業發達

國立台灣體育學院休閒運動管理研究所

論文指導教授：趙叔蘋 敬上

論文協同教授：鄭健雄 敬上

碩士班研究生：張毓倫 敬上

電話：0958919503

e-mail：yulung79@pchome.com.tw

一、基本資料

- (一) 名稱：
- (二) 經營年數：
- (三) 電話：
- (四) 住址：
- (五) 經營者年齡：
- (六) 經營者學歷：
- (七) 經營者之工作經驗：
- (八) 經營者從事民宿之原因：
- (九) 經營現況及所面臨的經營問題為何？
- (十) 經營者對其事業的展望為何？

二、探討民宿產業策略聯盟形成背景？

- (一) 請問 您對策略聯盟的定義為何？
- (二) 請問 您何時開始參與策略聯盟？
- (三) 請問 您參與策略聯盟的促成因素為何？
- (四) 請問 您參與策略聯盟時考慮、評估的因素為何？
- (五) 請問 您是基於何種動機參與策略聯盟？
- (六) 請問 您參與策略聯盟的目的為何？

三、探討民宿產業策略聯盟的目前營運狀況？

- (一) 請問 您現行策略聯盟的經營方式有哪些？
- (二) 請問 您進行策略聯盟的合作項目有哪些？
- (三) 請問 您從事的策略聯盟型態為何？
- (四) 請問 您從事策略聯盟的範圍與期限為何？
- (五) 請問 您選擇策略聯盟夥伴的準則為何？為什麼？
- (六) 請問 您在進行策略聯盟時，是否有遇到什麼問題或瓶頸，且需要改進的？

四、探討民宿業者對策略聯盟的未來期望？

- (一) 請說明 您認為實施策略聯盟時，有哪些是進行策略聯

盟時需要注意的；及哪些是策略聯盟成功的關鍵因素？

（二）請問 您未來策略聯盟的發展走向為何？

《竭誠感謝您的協助》

附錄 B：民宿管理辦法

第一章 總則

第一條 本辦法依發展觀光條例第二十五條第三項規定訂定之。

第二條 民宿之管理，依本辦法之規定；本辦法未規定者，適用其他有關法令之規定。

第三條 本辦法所稱民宿，指利用自用住宅空間房間，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。

第四條 民宿之主管機關，在中央為交通部，在直轄市為直轄市政府，在縣（市）為縣（市）政府。

第二章 民宿之設立申請、發照及變更登記

第五條 民宿之設置，以下列地區為限，並須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、國家公園區。
- 四、原住民地區。
- 五、偏遠地區。
- 六、離島地區。
- 七、經農業主管機關核發經營許可登記證之休閒農場或經農業主管機關劃定之休閒農業區。
- 八、金門特定區計畫自然村。
- 九、非都市土地。

第六條 民宿之經營規模，以客房數五間以下，且客房總樓地板面積一百五十平方公尺以下為原。但位於原住民保留地、經農業主管機關核發經營許可登記證之休閒農場、經農業主管機關劃定之休閒農業區、觀光地區、偏遠地區及離島地區之特色民宿，得以客房數十五間以下，且客房總樓地板面積二百平方公尺以下之規模經營之。前項偏遠地區及特色項，由當地主管機關認定，報請中央主管機關備查後實施。並得視實際需要予以調整。

第七條 民宿建築物之設施應符合下列規定：

- 一、內部牆面及天花板之裝修材料、分間牆之構造、走廊構造及淨寬應分別符合舊有建築物防火避難設施及消防設備改善辦法第九條、第十條及第十二條規定。
- 二、地面層以上每層之居室樓地板面積超過二百平方公尺或地下層面積超過二百平方公尺者，其樓梯及平台淨寬為一點二公尺以上；該樓層之樓地板面積超過二百四十平方公尺者，應自各該層設置二座以上之直通樓梯。未符合上開規定者，依前款改善辦法第十三條規定辦理。前條第一項但書規定地區之民宿，其建築物設施基準，不適用前項之規定。

第八條 民宿之消防安全設備應符合下列規定：

- 一、每間客房及樓梯間、走廊應裝置緊急照明設備。
- 二、設置火警自動警報設備，或於每間客房內設置住

宅用火災警報器。

- 三、配置滅火器兩具以上，分別固定放置於取用方便之明顯處所；有樓層建築物者，每層應至少配置一具以上。

第九條 民宿之經營設備應符合下列規定：

- 一、客房及浴室應具良好通風、有直接採光或有充足光線。
- 二、須供應冷、熱水及清潔用品，且熱水器具設備應放置於室外。
- 三、經常維護場所環境清潔及衛生，避免蚊、蠅、蟑螂、老鼠及其他妨害衛生之病媒及孳生源。
- 四、飲用水水質應符合飲用水水質標準。

第十條 民宿之申請登記應符合下列規定：

- 一、建築物使用用途以住宅為限。但第六條第一項但書規定地區，並得以農舍供作民宿使用。
- 二、由建築物實際使用人自行經營。但離島地區經當地政府委託經營之民宿不在此限。
- 三、不得設於集合住宅。
- 四、不得設於地下樓層。

第十一條 有下列情形之一者不得經營民宿：

- 一、無行為能力人或限制行為能力人。
- 二、曾犯組織犯罪防制條例、毒品危害防制條例或槍砲彈藥刀械管制條例規定之罪，經有罪判決確定者。
- 三、經依檢肅流氓條例裁處感訓處分確定者。
- 四、曾犯兒童及少年性交易防制條例第二十二條至第

三十一條、刑法第十六章 妨害性自主罪、第二百三十一條至第二百三十五條、第二百四十條至第二百四十三條或第二百九十八條之罪，經有罪判決確定者。

五、曾經判處有期徒刑五年以上之刑確定，經執行完畢或赦免後未滿五年者。

第十二條 民宿之名稱，不得使用與同一直轄市、縣（市）內其他民宿相同之名稱。

第十三條 經營民宿者，應先檢附下列文件，向當地主管機關申請登記，並繳交證照費，領取民宿登記證及專用標識後，始得開始經營。

一、申請書。

二、土地使用分區證明文件影本（申請之土地為都市土地時檢附）。

三、最近三個月內核發之地籍圖謄本及土地登記（簿）謄本。

四、土地同意使用之證明文件（申請人為土地所有權人時免附）。

五、建物登記（簿）謄本或其他房屋權利證明文件。

六、建築物使用執照影本或實施建築管理前合法房屋證明文件。

七、責任保險契約影本。

八、民宿外觀、內部、客房、浴室及其他相關經營設施照片。

九、其他經當地主管機關指定之文件。

第十四條 民宿登記證應記載下列事項：

- 一、 民 宿 名 稱。
- 二、 民 宿 地 址。
- 三、 經 營 者 姓 名。
- 四、 核 准 登 記 日 期、 文 號 及 登 記 證 編 號。
- 五、 其 他 經 主 管 機 關 指 定 事 項。

民 宿 登 記 證 之 格 式， 由 中 央 主 管 機 關 規 定， 當 地 主 管 機 關 自 行 印 製。

第 十 五 條 當 地 主 管 機 關 審 查 申 請 民 宿 登 記 案 件， 得 邀 集 衛 生、 消 防、 建 管 等 相 關 權 責 單 位 實 地 勘 查。

第 十 六 條 申 請 民 宿 登 記 案 件， 有 應 補 正 事 項， 由 當 地 主 管 機 關 以 書 面 通 知 申 請 人 限 期 補 正。

第 十 七 條 申 請 民 宿 登 記 案 件， 有 下 列 情 形 之 一 者， 由 當 地 主 管 機 關 敘 明 理 由， 以 書 面 駁 回 其 申 請：

- 一、 經 通 知 限 期 補 正， 逾 期 仍 未 辦 理。
- 二、 不 符 發 展 觀 光 條 例 或 本 辦 法 相 關 規 定。
- 三、 經 其 他 權 責 單 位 審 查 不 符 相 關 法 令 規 定。

第 十 八 條 民 宿 登 記 證 登 記 事 項 變 更 者， 經 營 者 應 於 事 實 發 生 後 十 五 日 內， 備 具 申 請 書 及 相 關 文 件， 向 當 地 主 管 機 關 辦 理 變 更 登 記。 當 地 主 管 機 關 應 將 民 宿 設 立 及 變 更 登 記 資 料， 於 次 月 十 日 前， 向 交 通 部 觀 光 局 陳 報。

第 十 九 條 民 宿 經 營 者， 暫 停 經 營 一 個 月 以 上 者， 應 於 十 五 日 內 備 具 申 請 書， 並 詳 述 理 由， 報 請 該 管 主 管 機 關 備 查。 前 項 申 請 暫 停 經 營 期 間，

最長不得超過一年，其有正當理者，得申請展延一次，期間以一年為限，並應於期間屆滿前十五日內提出。暫停經營期限屆滿後，應於十五日內向該管主管機關申報復業。未依第一項規定報請備查或前項規定申報復業，達六個月以上者，主管機關得廢止其登記證。

第二十條 民宿登記證遺失或毀損，經營者應於事實發生後十五日內，備具申請書及相關文件，向當地主管機關申請補發或換發。

第三章 民宿之管理監督

第二十一條 民宿經營者應投保責任保險之範圍及最低金額如下：

- 一、每一個人身體傷亡：新臺幣二百萬元。
- 二、每一事故身體傷亡：新臺幣一千萬元。
- 三、每一事故財產損失：新臺幣二百萬元。
- 四、保險期間總保險金額：新臺幣二千四百萬元。

前項保險範圍及最低金額，地方自治法規如有對消費者保護較有利之規定者，從其規定。

第二十二條 民宿客房之定價，由經營者自行訂定，並報請當地主管機關備查；變更時亦同。民宿之實際收費不得高於前項之定價。

第二十三條 民宿經營者應將房間價格、旅客住宿須知及緊急避難逃生位置圖，置於客房明顯光亮之處。

第二十四條 民宿經營者應將民宿登記證置於門廳明顯易見處，並將專用標識置於建築物外部明顯易見之處。

第二十五條 民宿經營者應備置旅客資料登記簿，將每日住宿旅客資料依式登記備查，並傳送該管派出所。前項旅客登記簿保存期限為一年。第一項旅客登記簿格式，由主管機關規定，民宿經營者自行印製。

第二十六條 民宿經營者發現旅客罹患疾病或意外傷害情況緊急時，應即協助就醫；發現旅客疑似感染傳染病時，並應即通知衛生醫療機構處理。

第二十七條 民宿經營者不得有下列之行為：

- 一、以叫嚷、糾纏旅客或以其他不當方式招攬住宿。
- 二、強行向旅客推銷物品。
- 三、任意哄抬收費或以其他方式巧取利益。
- 四、設置妨害旅客隱私之設備或從事影響旅客安寧之任何行為。
- 五、擅自擴大經營規模。

第二十八條 民宿經營者應遵守下列事項：

- 一、確保飲食衛生安全。
- 二、維護民宿場所與四週環境整潔及安寧。
- 三、供旅客使用之寢具，應於每位客人使用後換洗，並保持
- 四、辦理鄉土文化認識活動時，應注重自然生態保護、環境清潔、安寧及公共安全。

第二十九條 民宿經營者發現旅客有下列情形之一者，應即報請該管派出所處理。

- 一、有危害國家安全之嫌疑者。
- 二、攜帶槍械、危險物品或其他違禁物品者。
- 三、施用煙毒或其他麻醉藥品者。
- 四、有自殺跡象或死亡者。
- 五、有喧嘩、聚賭或為其他妨害公眾安寧、公共秩序及善良風俗之行為，不聽勸止者。
- 六、未攜帶身份證明文件或拒絕住宿登記而強行住宿者。
- 七、有公共危險之虞或其他犯罪嫌疑者。

第三十條 民宿經營者，應於每年一月及七月底前，將前半年每月客房住用率、住宿人數、經營收入統計等資料，依式陳報當地主管機關。前項資料，當地主管機關應於次月底前，陳報交通部觀光局。

第三十一條 民宿經營者，應參加主管機關舉辦或委託有關機關、團體辦理之輔導訓練。

第三十二條 民宿經營者有下列情事之一者，主管機關或相關目的事業主管機關得予以獎勵或表揚。

- 一、維護國家榮譽或社會治安有特殊貢獻者。
- 二、參加國際推廣活動，增進國際友誼有優異表現者。
- 三、推動觀光產業有卓越表現者。
- 四、提高服務品質有卓越成效者。

- 五、接待旅客服務週全獲有好評，或有優良事蹟者。
- 六、對區域性文化、生活及觀光產業之推廣有特殊貢獻者。
- 七、其他有足以表揚之事蹟者。

第三十三條 主管機關得派員，攜帶身分證明文件，進入民宿場所進行訪查。前項訪查，得於對民宿定期或不定期檢查時實施。民宿經營者對於主管機關之訪查應積極配合，並提供必要之協助。

第三十四條 中央主管機關為加強民宿之管理輔導績效，得對直轄市、縣（市）主管機關實施定期或不定期督導考核。

第三十五條 民宿經營者違反本辦法規定者，由當地主管機關依發展觀光條例之規定處罰。

第四章 附則

第三十六條 民宿經營者申請設立登記之證照費，每件新臺幣一千元；其申請換發或補發登記證之證照費，每件新臺幣五百元。因行政區域調整或門牌改編之地址變更而申請換發登記證者，免繳證照費。

第三十七條 本辦法所列書表、格式，由中央主管機關定之。

第三十八條 本辦法自發布日施行。

附錄 C：國內民宿發展特色

民宿民稱	地點	電話	服務項目
北台灣			
逢春園	宜蘭縣大同鄉	(03)9801942	行程規劃安排。中式早餐，無煙B.B.Q.炭烤。
庄腳所在	宜蘭縣圓山鄉	(03)9222000	田園B.B.Q.、摸蛤蜊或抓泥鰍、DIY彩繪石頭。
北成庄	宜蘭縣羅東鎮	(03)9611229	放天燈、荷畔垂釣等。有機餐及荷花餐。
雲山水小築	台北縣瑞芳鎮	(02)24962210	金瓜石、九份深入導覽，鄉土風味餐。
福緣山莊	桃園縣復興鄉	(03)3912090	體驗山林田徑的閒適空間。
老農夫鄉村客棧	新竹縣竹東鎮	(03)5949192	提供餐點及茶點。
大隘山莊	新竹縣北埔鄉	(03)5804502	遊歷北埔人文及風情，溫泉泡湯及美食。
中台灣			
栗田庄	苗栗縣南庄鄉	(037)824978	走訪八卦山。下午茶
松園山莊	南投縣埔里鎮	(049)2993098	SPA戲水、庭園咖啡屋
五里坡	南投縣仁愛鄉	(049)2802333	玉石磨制體驗DIY。風味餐
見晴花園渡假山莊	南投縣仁愛鄉	(049)2803162	體驗清境農場的山林幽雅風情及擺夷風味餐。
雙龍民宿	南投縣信義鄉	(049)2742227	雙龍部落導覽。布農族料理。
老五民宿	南投縣水里鄉	(049)2821005	導覽田園生態、製梅DIY+農場採葡萄等。風味餐。

南台灣

接下頁

承上頁

阿嬤ㄟㄤ	台東縣白河鎮	(06)6876899	騎單車遊蓮鄉，晚間蓮鄉生態幻燈片介紹。風味餐
鄉村故事	台南縣官田鄉	(06)5792838	西庄村尋奇、傳統美食製作等。風味餐。
東台灣			
換鵝山坊	台東縣池上鄉	(08)9862415	古代書畫大家作品及性格的精彩解說，以及遊歷池上鄉風情。
青山農莊	台東縣太麻里鄉	(089)781677	金針山導覽、賞花及享受山林情趣。
太平生態農場	台東縣卑南鄉	(089)380389	地質及景點解說。藥用植物園晚餐。
連記茶莊	台東縣鹿野鄉	(089)551117	參觀採茶、茶園、品茗活動。茶餐料理。
池畔驛站	台東縣池上鄉	(089)865937	自助式行程，生態觀察。
玉蟾園	台東縣池上鄉	(089)861063	陶藝教學 200 元，燒窯另計。有機餐飲。
竹湖山居	台東縣長濱鄉	(089)832935	生態導覽解說、有機蔬菜
欣綠農園	花蓮縣光復鄉	(03)8701861	採野菜、騎單車、觀察生態。創意美食。

資料來源：台灣鄉村民宿聯誼會成員表