

探討宜蘭民宿之經營困境與策略分析 Discussion on the Difficulties and Strategies of Yilan B&B

傅學而¹
Xue-Er Fu

陳志賢^{2*}
Chih-Hsien Chen

摘要

宜蘭地區因應觀光之住宿需求問題產生的民宿，從民國 90 年頒布民宿管理辦法之後，目前宜蘭合法民宿間數已達 1299 間。面對各地特色民宿與好客民宿的蓬勃發展，台灣各縣市已逐漸建立民宿的區塊與獨特風格。然而，近年來宜蘭民宿由於大環境的不利因素，降低民眾的民宿住宿需求；並且，宜蘭民宿數量巨幅增加亦造成供給增加與市場的邀激烈競爭，導致民宿的經營困境。所以，本研究乃以觀光衝擊、旅遊效益為理論基礎，針對宜蘭民宿業者設計訪談問卷。次之，透過逐字稿及 NVivo 分析，建立節點以探討各構面的困境。最後，藉由 SWOT 矩陣與 SPACE、GSM 矩陣發展出民宿之策略，以作為其經營方向之參考。

關鍵字：民宿、SWOT 矩陣、策略分析

Abstract

The Yilan area in response to sightseeing of the accommodation needs of the bed and breakfast(B&B). Since the 2001 after the promulgation of housing management laws for 15-16 years, the number of legal B&Bs in Yilan have been more than 1299. Facing the flourish of different characteristics of Taiwan's cities with the special and hospitable B&Bs, a unique style of B&Bs are gradually established. The Yilan B&Bs due to the economical downturn in recent years, there is the reduction of the people's willingness to travel. Meanwhile, the increase in the number of results in the impact of contention, and the impact results in the reduction of business achievement and difficulties. Therefore, this study is based on the impact of tourism, tourism efficiency as the theoretical basis, and it designs interviews for Yilan B&Bs. Secondly, Establishing nodes explore the effects of each facet through expert interviews and NVivo verbatim analysis, and it develops the service innovation proposition of B&Bs. The study shows that it will be used as a reference for the business direction of the Yilan B&Bs in the face of a competitive business and economical downturn.

Keywords: B & B, SWOT Matrix, Strategy Analysis.

第一章 緒論

宜蘭是個適合四季旅遊的觀光勝地，再加上周休二日的實施，導致觀光客日益據增，尤其到了宜蘭縣政府配合當地的活動之時，民宿更是供不應求。而民宿業者在追求廣大利益的同時，是否具備相當的服務和活動，且在競爭激烈之下，業者如何以獨特性創新吸引遊客，提升遊客的注意力和滿意度，進而讓民宿業者擁有持續性的客源。

¹佛光大學 管理學系研究生

²佛光大學 管理學系副教授 chchen@gm.fgu.edu.tw *通訊作者

政府於 2003 年起要求公務人員利用非假日時間休假安排旅遊，並使用國民旅遊卡消費給予其相關補助，使得公務人員有了較多的時間進行進行旅遊活動。而觀光休閒產業結合了區域內豐富環境資源、貼心舒適的住宅空間及在地人文環境特色與熱情招待的民宿主人。提供給消費者有別於旅館和飯店的選擇，無形之中也帶動了民宿住宿市場的商機。

交通部觀光局統計，截至 2017 年 5 月份止，如表所示，台灣合法民宿經營業者總計為 7,844 家，宜蘭縣的合法民宿家數為 1,299 家，排名全台前二，且佔了全台民宿將近 20% 的房間數量，在近二十餘年間，民宿家數成長了近 40 倍。表 1 全台為民宿合法、非法營業民宿家數表。

表 1 全台合法民宿家數表

縣市別	合法營業	停業	非法營業	停業
新北市	216	3	28	0
臺北市	1	0	0	0
桃園市	34	0	26	0
臺中市	74	7	16	0
臺南市	117	3	1	0
高雄市	56	4	2	0
宜蘭縣	1299	20	57	0
新竹縣	69	0	13	0
苗栗縣	246	12	1	0
彰化縣	36	1	11	0
南投縣	583	12	105	0
雲林縣	67	0	6	0
嘉義縣	161	1	51	0
屏東縣	613	6	135	0
臺東縣	1092	14	35	0
花蓮縣	1673	49	9	0
澎湖縣	504	5	26	0
基隆市	1	0	0	0
金門縣	213	5	0	0
連江縣	110	1	6	8
合計	7165	143	528	8

資料來源：台灣旅宿網(2017)

從 1991 年 7 月雪山隧道導坑隧道動工，2000 年 1 月南港至石碇段通車。2004 年 8 月雪山隧道全線貫通，同年 12 月石碇至坪林段通車。歷經多年工程於 2006 年頭城蘇澳段全線通車，2006 年與 2007 年開放小型車通行及大客車通行。雪山隧道的貫通，提升近十年宜蘭的旅遊人次是無庸置疑的，交通的便利為蘭陽平原帶來了大量的觀光人潮。而縣府旅所舉辦的 3 月至 5 月的綠色博覽會、7 月至 8 月童玩節等也將旅遊人次推廣到巔峰。表 2、表 3 為雪山隧道開通前、後之發展事件表。

表 2 雪山隧道開通前事件表

時間	事件
1988 年 9 月.	函核定辦理
1990 年 6 月	委託世紀顧問工程顧問公司辦理
1991 年 7 月.	雪山隧道導坑動工
1993 年 7 月.	雪山隧道主坑開工
2000 年 5 月	整體工程進度僅 33.6% 比預期晚 8 年
2003 年 5 月	雪山隧道導坑西段貫通
2003 年 10 月	雪山隧道導坑貫通
2004 年 3 月.	雪山隧道主坑西行線貫通
2005 年 12 月	年底已完工，但因消防問題延後開車
2006 年 6 月.	正式開放通車(初期只開放小型車)

表 3 雪山隧道開通後事件表

時間	事件
2007 年 11 月	開放大顆車通行
2008 年 12 月	雪山隧道速限放寬 80 公里，高中南段為 110 公里
2010 年 11 月	雪山隧道速限提高至 90 公里
2012 年 5 月	雪山隧道發生 2006 年開通以來最慘火燒車車禍。
2012 年 9 月	雪山隧道規定車距由原來的 50 公尺，更改為 100 公尺以上的安全距離；並高乘載管制措施
2013 年 4 月	清明連假嚴重塞車，時速一度只剩 18 公里
2015 年 6 月	端午節雪山隧道塞近 10 小時，共回堵 5 公里
2016 年 2 月	過年期間雪山隧道從宜蘭到坪林北上回堵近 24 公里
2017 年 3 月	雪山隧道最低限速為 70 公里

現代社會所注重的是深度的旅遊方式，而在住宿的選擇方面不外乎的選擇是一般旅館或是飯店。但在民宿產業日益蓬勃之際，也提供了遊客多樣化的選擇更多元的體驗。宜蘭地區民宿仍舊不斷的在增加，但從 2009 年的 20% 下降至 106 年的 14.59% 的客房入住率來看，大環境的不利因素直接或間接衝擊到民宿業者的收入來源，導致民宿的經營出現困境，詳如表 4 宜蘭民宿住宿率和全台比較表。

表 4 宜蘭民宿住宿率和全台住宿率比較表

時間	宜蘭縣住宿率	住房人次	全台住宿率	住房人次
2007	20.03%	93004	16.95%	856482
2008	15.25%	67202	16.51%	1212048
2009	20.01%	76574	18.36%	1252844
2010	18.62%	171037	17.54%	1596072
2011	18.70%	242700	19.58%	1889843
2012	18.37%	352726	20.30%	2510762
2013	19.08%	422950	21.32%	2631862
2014	18.74%	460196	22.10%	2716051

時間	宜蘭縣住宿率	住房人次	全台住宿率	住房人次
2015	17.22%	448117	22.76%	3389008
2016	15.77%	452993	20.66%	3328526
2017*	14.59%	6 3050	17.78%	166495

*前 5 月

資料來源：整理自台灣旅宿網(2017)

宜蘭民宿業 2017 業績普遍再呈下滑趨勢，產生的結果是許多民宿的經營不善，進而變成歇業的狀態，此為本研究動機。旅宿業、交通運輸業及休閒遊憩相關產業等，皆受到其所帶來的之影響。研究將闡述宜蘭民宿業的經營現況，與目前遇到的難題，藉由策略分析針對宜蘭民宿業進行分析，以期能對宜蘭地區的民宿業者提出建議對策。

第二章 文獻回顧

在民宿相關之文獻回顧方面，台灣民宿發展現況始於 1980 年代墾丁國家公園附近，其後擴展至阿里山等觀光地區；外加嘉義瑞里及雲林草嶺地區，亦因具遊憩資源而產生住宿的需求。故台灣民宿產生的原因，開始於觀光地區住宿設施不足，初期發展模式與德國和日本相類似（廖榮聰，2003）。

徐欽賢、沈嘉偉(2005)提及，民宿的文化與價值具以下四項意義：1. 民宿提供了旅客在觀光地區中，一個價格更合理、環境舒適的住宿選擇機會；2. 民宿增加了當地居民的就業機會，減少人口外移；3. 民宿型態讓旅客體驗當地居民的日常生活，了解地方特色與自然資源；4. 吸引更多的旅客前往住宿旅遊，並將觀光收入帶入地方建設中。

宋貞宜(2008)等各學者對民宿的定義，雖產生些許的差距，但比較而言，以現行法令所定義者最為明確。在尚未有民宿管理辦法之前，台灣的民宿產業已發展多年，而關於民宿的研究，並沒有一個標準規範，各有其不同的立足點及思考方向。

依據「民宿管理辦法」第三條對民宿的定義為：「本辦法所稱之民宿，只利用自用住宅空閒房間，結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及農村漁牧生產活動，以家庭副業方式經營，提供旅客鄉野生活之住宿處所」。以客房數 5 間以下，且客房總樓地板面積 150 平方公尺以下為原則。或位於原住民保留地、經農業主管機關核發經營許可登記證之休閒農場、經農業主管機關劃定之休閒農業區、觀光地區、偏遠地區及離島地區之特色民宿，得以客房數 15 間以下，且客房總樓地板面積 200 平方公尺以下的規模經營之。」(謝家黎、林彥妘，2008；方佳禾，2015)

過去針對 SWOT 矩陣之研究相當廣泛，相關文獻如張淑青(2006)採用質性與量化分析方法，針對澎湖淡季觀光旅遊所面臨外部環境的機會與威脅及其內部環境的優勢與劣勢進行分析，以推導出劣勢威脅策略。依據其降低內部劣勢與避開環境威脅之防禦策略的意涵，加以發展澎湖淡季觀光發展行銷策略。郭訓德、陳家榮、謝嘉榮(2007)則以參與式地方評價以及田野調查與問卷的方法，找出瑞芳地區旅遊觀光產業系統中的優勢、劣勢、機會與威脅因子，並使用矩

陣分析法及應用層級分析法建立居民對人、文、地、景、產之永續發展的思維，以提出瑞芳地方觀光產業之策略。

鄧瑞兆、李思蓉(2011)針對澎湖縣產業發展與人口就業並兼論基礎產業之競爭策略進行分析與研究，配合歷年實際資料、區位商數法，分析產業結構。並且，以計量經濟之研究方法加以分析人口與就業之相關乘數效果，探討澎湖縣產業結構之發展，並輔以 SWOT 分析及 TOWS 策略矩陣分析探討基礎產業現況及競爭策略。張辰秋、徐守德、張學孔(2010)從財務永續的觀點探討都市捷運系統的營運策略，同時以高雄捷運系統為實例，由 SWOT 分析找出都市捷運的優勢、劣勢、機會與威脅。進而，根據分析的內容進行策略配對，研擬達成財務永續的具體行動方案。

第三章 研究方法

本文是以質性研究方式，藉由資料蒐集、業者深度訪談方式，探詢民宿業者對於宜蘭民宿業近年來、成果，及考量觀光客選擇宜蘭民宿之關鍵因素，進行策略分析。在訪談紀錄分析方面，本文以宜蘭地區民宿業為研究對象，其訪談對象為宜蘭地區民宿業業者，探討宜蘭民宿業者經營所帶來的影響。進而，利用 SPACE 矩陣及 GSM 矩陣做策略分析，以提供宜蘭民宿業者作為解決問題的對策。

第四章 實證分析

研究透過質性研究的方式，邀請宜蘭地區民宿業者進行專家訪談，其受訪民宿業者皆為合法登記營業之民宿，共計 6 家民宿。表 5 為六家民宿專家診斷之時間表，訪談時，由數位民宿專家針對 6 家民宿進行診斷，提出診斷之口頭與書面意見。每位受訪者的訪談時間約為 90 至 120 分鐘。並且，訪談全程以錄音留存檔案，以便在訪談過後轉成逐字稿，並作檢核校正，以利後續分析之參考。

表 5 六家民宿專家診斷時間表

	日期	診斷家數	診斷專家
1	2016 5/26	4	A1 陳專家、A2 林專家、A3 蔡專家、A4 雷專家
2	2017 4/24	2	A4 雷專家、A5 陳專家、A6 林專家、A7 宋專家、A8 游專家、A1 陳專家、A9 柳專家、A10 熊專家

依據六家民宿之專家診斷意見逐字稿，建立編碼結構樹與節點分析，整理如表 6 之優勢、劣勢、機會和威脅項目。藉由優勢、劣勢、機會和威脅項目之兩兩比對分析後，建立了 SWOT 矩陣之 SO 策略、ST 策略、WO 策略、WT 策略。接續，整合六家民宿之策略定位與行動評估，如表 7 所示。表 8 之 SPACE 矩陣圖即為依據其評分標準分析之。評分標準如下：

表 6 宜蘭民宿業之 SWOT 矩陣分析

		內部	
		優勢(S)	劣勢(W)
外部		<p>S1：宜蘭民宿依據季節不同推出不同活動。</p> <p>S2：民宿風格具民宿主人特色，且定期更換，如裝潢風格和特色餐點。</p> <p>S3：民宿主人親自接待，有賓至如歸的感覺。</p> <p>S4：發展親子旅遊和增加旅遊深度。</p> <p>S5：民宿種類多元。</p> <p>S6：民宿位置離市中心多不遠。</p>	<p>W1：宜蘭旅舍競爭強烈。</p> <p>W2：在地員工教育訓練及專業分工不足。</p> <p>W3：房間數太少。</p> <p>W4：未合法民宿與日租套房問題。</p> <p>W5：年輕族群對民宿熱情接待較為無感。</p>
機會(O)	<p>O1：發展縣內交通，推廣各鄉鎮特色。</p> <p>O2：交通相對方便，吸引開車的親子旅遊。</p> <p>O3：發展農業旅遊、生態體驗。</p> <p>O4：特色民宿興起。</p> <p>O5：發展生態導覽、環境教育，讓親子不僅可住宿，還有教育的意義。</p>	<p>S4S6O2：民宿位置離市中心近，吸引親子家庭客群。</p> <p>S1S5O4：藉由異業合作，結合不同產業的資源，提供遊客更多元的旅程與民宿選擇。</p> <p>S2S3O5：民宿主人結合生態導覽、環境教育，不但提供親子住宿、教育意義之外，對於外國遊客更具吸引力。</p>	<p>W1O3：結合飯店與民宿主人特色風格，吸引想體驗農村樂之遊客。</p> <p>W1O4：推出民宿、飯店一起促銷，吸引更多元客群。</p> <p>W5O1：給合各鄉鎮特色，創造話題吸引年輕人，例如泡溫泉吃烤鴨。</p>
威脅(T)	<p>T1：雪山隧道假日壅擠。</p> <p>T2：旅舍供給持續增加。</p> <p>T3：市場人才不足，旺季人力吃緊。</p> <p>T4：旅客喜好新鮮感。</p> <p>T5：旅舍價格競爭。</p>	<p>S6T1：民宿以地利之便，減少遊客開車意願，以降低塞車。</p> <p>S2T4：民宿風格更新，以順應新鮮感潮流。</p>	<p>W3T3：房間數少，旺季人力吃緊時，可結合附近學校學生之實習機會。</p> <p>W5T4：以新鮮感來增加年輕族群之住宿意願。</p>

2017「管理思維與實務」暨「應用科學」研討會

- 1.對組成 FS 到 IS 構面，每個變數賦予一個數值，從+1(最差)到 +6(最佳)
- 2.對組成 ES 到 CA 構面，每個變數賦予一個數值，從-1(最佳)到 -6(最差)

總分： FS:15 ES:-16 CA:-15 IS:14

方向向量座標： X=CA+IS=-1 Y=FS+ES=-1

表 7 宜蘭民宿策略定位與行動評估矩陣

財務強度(Financial strength;FS)	評分	環境穩定性(Environmental stability;ES)	評分
財務數據未具體紀錄，所以與當前會計財務原則不甚相符。	5	2006~2016 宜蘭遊客人數成長 4.8 倍，民宿住宿率反而衰退 32%	-5
淡旺季波動大，淡季時以婚禮場地租借、拍婚紗照等附屬收益為主。	4	2006-2016 年全台民宿家數成長 3.6 倍。	-2
民宿通常規模較小且採兼業性質，常沒有常態性數據紀錄，而無法做長期性效益分析。	3	2001-2017 台灣人均 GDP 成長 23.5 %	-4
除住宿之外，附屬餐飲收入投報率，近年有成長。	2	新媒體時代來臨，台灣上網率從 2015 年 75.06% 上升到 2016 年 80.30%。	-1
近十年來宜蘭民宿住宿收入減少 29 %	1	農地農用政策未來執行不確定性，影響宜蘭民宿發展之穩憂。	-4
小計	15	小計	-16
平均值	3	平均值	-3.2
競爭優勢(Comoeitive advantage;CA)		產業強度(Industry strength;IS)	
國際市場的開發及網路行銷的優化，可提升住宿率。	-2	開放 48 個國家免簽證來台 30 至 90 天。	5
季節性相關主題活動，吸引不同族群之遊客及媒體之關注。	-3	2007-2017 全台民宿住宿率衰退 80%。	3
發展國際短期遊學，學習廚藝、民俗舞蹈、或參與民俗節慶活動。	-5	國道 5 號通車與蘇花改，增加旅遊便利性。	1
設計民宿主題性主題活動(手工製品、飲食)，吸引分眾客群需求。	-1	民宿管理缺乏實務整合之機制。	2
搭配旅行社，作出在地套裝遊程，增加住宿主題活動，提升整體性需求。	-4	2016 年起國民旅遊補助，50% 金額需作旅宿業消費。	3
小計	-15	小計	14
平均值	-3	平均值	2.8

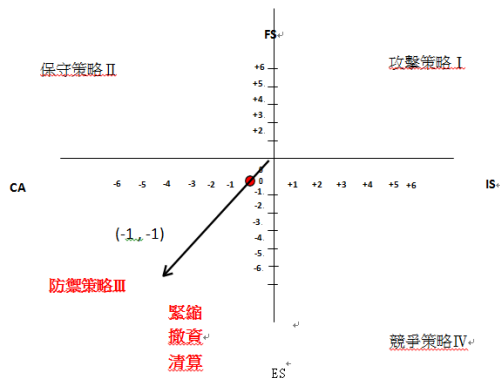


圖 2 SPACE 矩陣圖

最後，針對宜蘭民宿總體策略矩陣(GSM)分析結果顯示，SPACE 矩陣中所評估出的結果顯示(X 軸-1、Y 軸-1)，所適用的為防禦策略，判定屬略弱勢的競爭地位，詳如圖 3 宜蘭民宿 GSM 矩陣圖所示。

		高市場成長			
弱 勢 的 競 爭 地 位	象限 II	象限 I	象限 III	象限 IV	強 勢 的 競 爭 地 位
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場開發 2. 市場滲透 3. 產品開發 4. 水平整合 5. 撤資 6. 清算 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場開發 2. 市場滲透 3. 產品開發 4. 向前整合 5. 向後整合 6. 水平整合 7. 相關多角化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 緊縮 2. 相關多角化 3. 非相關多角化 4. 撤資 5. 清算 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相關多角化 2. 非相關多角化 3. 合資 	
		低市場成長			

圖 3 宜蘭民宿 GSM 矩陣圖

透過前述分析工具整理經 SPACE、GSM 矩陣交叉比對分析採行兩者一致性之策略，初步建議宜採行緊縮、撤資、清算策略。而在策略的決策階段，為找出最佳可行之策略，需再進行量化策略規劃矩陣分析，以做最後之評估

第五章 結論與建議

雪山隧道在通車後吸引大量投資進駐，促使宜蘭現有的民宿產業之競爭更加

激烈，民宿業者如何在有限的資源與能力中保有獨特性並增加自己的創新性，在現今競爭的環境中創造出一片屬於自己策略。針對此背景與動機，探討宜蘭民宿業之經營困境策略分析影響，以及宜蘭民宿業者因應雪隧通車後的差異。本研究透過質性研究方法，再利用 SWOT 矩陣、SPACE、GSM 分析，應用於個案實證所獲得之結果提出以下結論與建議：

1. 以 SPACE、GSM、矩陣分析結果顯示，建議宜蘭民宿業者採取的策略為緊縮、撤資、清算。
2. 應用 SWOT 矩陣四大構面，分析發現，宜蘭民宿策略之分析分別為：
 - A. 藉由遊憩體驗及農村活動，融入民宿之住宿、餐飲及休閒，提供差異性的旅遊服務概念，以吸引不同需求的旅客入住。
 - B. 較早成立的民宿，可藉由異業合作(例如拍結婚照、婚紗照)，並結合宜蘭風之套裝旅遊活動，以提昇其在市場上的新鮮感與年輕族群之認同感。
 - C. 面對市場上的競爭，宜透過具特色巧思的裝潢及濃厚的個人風格，以及以遊客為出發點，設計具有在地獨特性的創新旅遊行程。
 - D. 民宿主人的貼心及客製化服務，亦可提升住房率及回住率。
 - E. 給合民宿主人，協助政府解決雪山隧道通車後所帶來的帶來車潮與人潮之交通塞車問題，讓宜蘭的觀光產業更加蓬勃發展。

參考文獻

1. 方佳禾(2015)。宜蘭生態民宿經營之管理探討。佛光大學。
2. 林奕均、歐聖榮(2005)。民宿旅客住宿型態偏好之研究。中興大學。
3. 謝家黎、林彥妘(2008)。休閒民宿經營與管理創新之探討。國立高雄餐旅學院期刊。
4. 曾鈺雯(2009)。宜蘭縣觀光遊憩區帶對民宿發展影響之研究。國立宜蘭大學。
5. 張淑青(2006)。澎湖淡季觀光策略性行銷之研究—SWOT 分析及 TOWS 矩陣之應用(朝陽商管評論)。澎湖科技大學。
6. 郭訓德、陳家榮、謝嘉榮(2007)。瑞芳地區旅遊觀光產業系統振興與管理策略之研究(管理與系統)。管理與系統第十四卷 第一期。
7. 劉明德(2010)。商圈服務品質構面對應服務品質策略之研究。品質學報 17 卷 3 期。
8. 郭漢鎧、成孫光、王龍德、李世宏(2011)。香之緣與業—新港香藝地方文化館之案例研究。國立虎尾科技大學學報。

9. 李海清、吳泓怡、王慶堂(2013)。以鑽石模型理論探討我國遊艇服務業現況及未來發展。管理實務與理論研究 7 卷 2 期。
10. Cheng、Lin、Chen、Shiue (2006)。Typology of Entrepreneurial Model for Vacation B&Bin Tawan Asian Journal of Management and Humanity Sciences.

