

修平科技大學
工業工程與管理系

專 題 研 究 論 文

指導老師：黃振誠老師

文化創意產業產業分析

-以天空的院子為例



學生：姜怡君	學號：BE100004
學生：張秉墉	學號：BE100011
學生：陳郁如	學號：BE100015
學生：李巧仔	學號：BE100031
學生：張凱洧	學號：BE100050
學生：卓克銳	學號：BE100055

中華民國 103 年 12 月 31 日

摘要

本次專題題目為「文化產業產業分析-以天空的院子為例」，主要探討近年來臺灣觀光業的崛起，有些民宿結合在地文化來創造具有本土特色的民宿，除了讓外地遊客至地區遊玩亦可享受於繁忙的都市無法體驗到的不同生活。

我們先是探討文化創意產業的定義有哪些，歷史相關的發展以及文化跟創意的定義為何，延續這些內容再延伸出台灣文化創意產業所屬的負責機關跟文化創意產業又細分成哪些產業名稱，最後討論台灣文化創意產業的現況為何。接下來才是探討民宿產業的分析，包含定義、歷史、現況、趨勢跟特性等，以上這些也呈現出南投遊客的成長率圖表。最後才進入此專題的題目天空的院子的相關簡介，如資料跟民宿的歷史。在這我們分析民宿的經營理念、經營目標和經營策略，統整出天空的院子的 SWOT 分析與五力分析，必將做出來的分析做成表格好讓讀者過目。

最後藉由以上分析，整組討論出如何幫助天空的院子欠缺的方案，期望能幫助天空的院子改善不足的地方，不只讓其能吸引到年輕人願意回到家鄉工作，收入方面有更多種方法與選項，也可以讓更多的遊客體驗到他們文創民宿、更多人知道天空的院子。

致謝

在這一次的專題製作過程之中，我們遇到了許多的專題瓶頸與困難，像是在文化創意產業現況這一方面的方向，大多的組員對於文化創意產業都是相當的陌生，但是我們在這一方面所遇到的難題，總是有一位我們的指導老師會細心與耐心的教導與講解，因此在這一個專題上我們指導老師幫助我們很多，所以我們幾位組員很榮幸的能遇到一位這麼優秀的專題指導老師黃振誠老師。

對於小鎮文創股份有限公司的老闆何培鈞，所提供的民宿（天空的院子）也因為何老闆的熱心的提供支援一個文化創意產業的良好環境給外地遊客來享受不一樣的生活體驗，也在我們去訪問打擾的期間熱心提供我們專題所需要的資料與資訊，在訪問的途中也讓我們體驗到了在地文化的美食與學習手工編織品。

在最後我們要謝謝三位評審口試委員，用心的寧聽我們專題的報告內容，在最後口試報告結束時，還給予我們重要的意見與建議，以及訴說民宿老闆何培鈞於幾年前曾來我們學校修平科技大學演講時，他們在那演講所聽到的寶貴經驗提供給我們分享。

目 錄

摘要	I
誌謝	II
目錄	III
圖目錄	V
表目錄	VI
第一章、緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究目的	1
第三節、研究流程	2
第四節、研究進度	3
第二章、文獻探討	4
第一節、文化創意產業的定義	4
第二節、台灣文化創意產業的內容及範圍	7
第三節、創意產業時代的管理趨勢	9
第三章、研究方法	11
第一節、研究限制	11
第四章、台灣文化創意產業的現況	12
第五章、民宿產業分析	13
第一節、民宿產業的定義	13
第二節、民宿產業的沿革	13
第三節、民宿產業的現況	14
第四節、民宿產業的趨勢	15
第五節、民宿產業的特性	18
第六章、南投觀光客成長趨勢	22

第七章、天空的院子公司簡介.....	23
第一節、經營理念.....	24
第二節、經營目標.....	25
第三節、經營策略.....	25
第八章、公司之 SWOT 分析與五力分析.....	27
第一節、行動方案.....	32
第九章、結論與建議.....	33
參考文獻.....	36

圖目錄

圖 6-1 南投觀光客成長趨勢圖.....	22
-----------------------	----

表目錄

表 1-3.1	研究流程表	2
表 1-4.1	研究進度表	3
表 2-1.1	文化的定義	6
表 2-2.1	台灣文化創意產業內容及範圍	7
表 5-3.1	民宿發展分期表	14
表 5-5.1	民宿特性表	19
表 7.1	公司基本資料	23
表 8.1	SWOT 分析	27
表 8.2	五力分析	29
表 8.3	五力與 SWOT 結合分析	30

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來台灣積極的推動「挑戰 2008，國家發展重點計畫」，其中的文化創意產業發展計畫，期待藉由藝術創作和商業機制的結合，能夠創造具有本土文化特色的產品，藉此增強人民對本土文化的認同與增加產業的附加價值。而文化創意產業可以說是結合「文化」與「創意」，發展成產業，強調的是創意或文化的知識累積，再透過行銷的手法獲得經濟上的效益以及達到產業永續的經營。

「創意生活產業」為文化創意產業的一項新興的產業，結合了既有的在地文化，再加入創意、科技與人文特質，以特定主題組織結合而成，並善用在地的相關資源，提供一個具有深度體驗的產業。現在實行周休二日，國人的連續假期增加，加上國民所得的提升以及國人對創意文化產業生活品質的講究，使得國人對旅遊方式有了不同以往的轉變，其中有以鄰近地區或短程定點之休閒形態的增加最為顯著。

本組研究將選擇發展潛力的天空的院子作為個案研究，希望藉此瞭解發展現況，擬定出未來的發展策略，作為各個創意生活產業的參考，能讓產業永續的經營發展。

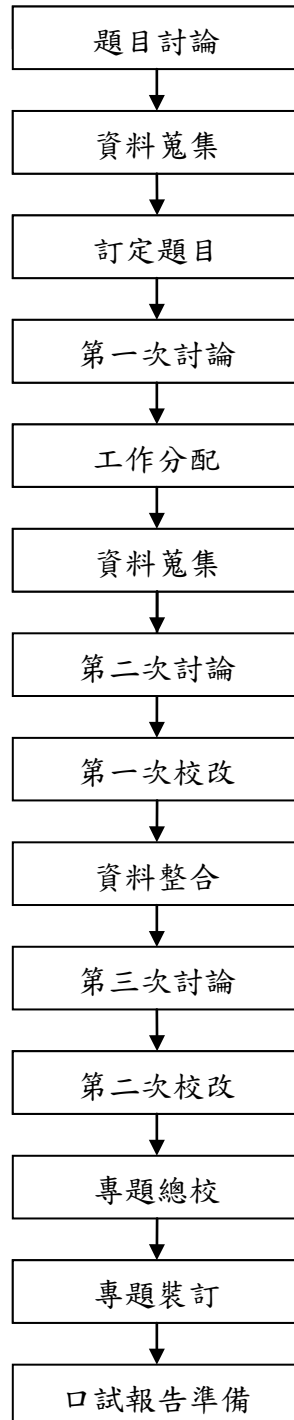
第二節 研究目的

由於台灣近幾年的觀光產業越來越多、文化創意產業的興起，我們以天空的院子作為研究對象，探討其產業的發展，因此以休閒觀光產業的天空的院子為例子，本研究目的為研究產業的發展，探討天空的院子內部結構，提出改善與建議及調整方法。

第三節 研究流程

本組專題研究流程如下表 1-3.1 所示：

表 1-3.1 研究流程表



第四節 研究進度

本組專題將預期進度與實際進度分別用不同的顏色作為表達，如下表 1-3.1 所示：

表 1-4.1 研究進度表

時程 工作項目	第一週	第二週	第三週	第四週	第五週	第六週	第七週	第八週	第九週	第十週
01. 題目討論	■									
02. 資料蒐集	■	■								
03. 訂定題目		■								
04. 第一次討論		■								
05. 工作分配			■							
06. 資料蒐集			■	■						
07. 第二次討論				■	■					
08. 第一次校改					■					
09. 資料整合						■	■			
10. 第三次討論							■	■		
11. 第二次校改								■		
12. 專題總校									■	
13. 專題裝訂										■
14. 口頭報告準備										■

■ 預期進度 ■ 實際進度

第二章 文獻探討

第一節 文化創意產業的定義

一直以來西方馬克思主義持續的關切著文化跟意識形態的問題，其中的法蘭克福學派的學者霍克海（Max Horkheimer）與阿多諾（Theodor Adorno），1947 所出版的《啟蒙的辯證》中首度出現「文化工業」這個概念。將文化與工業並置，蘊含許多深層的意義。採用「文化工業」一詞，除了具有一般意義上的大眾文化內涵，強調大眾文化的產品乃自上而下做為社會控制與規劃工具，文化的生產不但類似於現代大工業的生產過程、與科學技術緊密結合，高度的標準化與商品化。文化工業更是意識形態與社會物質基礎的融合，是資本主義商品制度的組成部分。該學派認為，在資本主義社會，文化就像是在製造工廠中以標準化、規格化的方式被大量生產出來，文化的主體不再是做為文化消費者的普羅大眾，而是傳播者或是創作者塑造廣大觀眾讀者的審美趣味。文化不再是透過否定，看穿宰制現狀，進而採取抗爭的角色，反而是營造滿足現狀／接受宰制的正當性的社會工具。法蘭克福學派當初對於文化工業，是抱持著相當消極悲觀的態度，看步道解放的可能，更提不出策略。「文化工業」出現在電影、無線廣波及報紙興盛而支配文化形式的時代，也可視為是對新科技感到不信任及恐慌背景下誕生的學術論述。[1]

由於以上的背景因素，國內或國外再使用「文化+產業」的

達方式時，為了減低這種批判的成分，因而在 1980 年開始出現了「文化產業」、「文化創意產業」、「創意產業」等替代的詞彙。「文化產業」的出現在 1980 年代歐洲國家看到美國迪士尼及好萊塢電影工業，不但沒有被批判成群眾鬥爭的對象，反而日進斗金，營業額蒸蒸日上，因此他們重新思考與看待「文化工業」，於是將單數改成雙數，成為 cultural industries，從此也被中文翻譯為「文化產業」。「文化創意產業」的出現在 1990 年代澳洲開始關注他們以白人為主的社會與原住民文化結合的問題，因此找了不少英國的政策研究者，開始澳洲版的「文化創意產業」。「創意產業」則是出現在 1997 年，英國創意產業政策興起，一來英國不喜歡跟歐陸迷「文化」一詞，二來「創意」一直是英國人驕傲的特質，所以以

「創意產業」來包含電影、藝術、文學、建築等不同的領域，以個人創意為出發點，經濟效益為考量，開始了英國版的「創意產業」政策。伴隨著網際網路的出現，網路空間不但貫穿並且重組所有已知的文化工業形式，成為影響符號消費與生活方式的全球脈絡，傳統民族國家的文化主權、地方與次文化的認同見透等多面臨解構或重組。在新科技不斷地改變舊有的文化與人類的生活性太下，現今鮮少將文化產業化視為是人類文的發展危機與嚴重的社會問題，更積極地成為政府的政策目標，企望文化會為社會帶來整體的經濟效益。[2]

「文化產業」以地方本身作為思考主體，是基於地方特色、條件、人才等發展的產業。一般認為文化產業有三個特徵：(1)它必須是提供文化產品和文化服務的大規模工商業活動，通過市場化和產業化的組織型態，進行規模化的文化生產，形成循環擴大的經濟形態。(2)文化產業必須以從事文化生產和文化經營的企業為核心，在提升企業競爭力的過程中，不斷提高文化生產和經濟的效益。(3)文化產業的主體是一條以企業為主的協作鍊條，把不同的參與者連結起來：藝術家、經紀人、生產商、銷售商等通過分工協作，使文化價值轉換成商業價值，又以商業價值的實現過程促成了文化價值的傳播。[3]

台灣最早對文化創意產業的概念是在 1995 年由文建會所提出的「文化產業化、產業文化化」，隨後就成為了台灣「社區總營造」運動的核心。之後 2002 年行政院於「挑戰 2008：國家發展重點計畫」中提出政府的十項發展計畫，首次將文化創意產業列為重要項目後，更明確指引台灣未來經濟發展型態的重要方向。

(一) 文化與創意的定義：

「文化」的第一個定義在於人類與社會學架構上經常用到的，即用來描述任何群體所共有的態度、信仰、習慣、風俗、價值和規範等。而此種群體可為政治的、地理的、宗教的、種族的或其他可具體指涉的。而用來界定群體的特徵則應具備下列具體形式：符號、象徵、文字、語言、產品以及成文與不成文的傳統及其他形式。在表現群體文化的眾多事務當中，最關鍵者乃能夠建立或至少有助建立其成員對所屬群體的獨特認同，使該群體成員能夠藉此方式與其他群體成員區別彼此。第二個定義是比較實用導向的，它標示著人類從事的某種活動，而這些活動的產物與人類生活的知識、道德與藝術層面有關，而不適僅只獲得某種技術

或職業技能。我們可是文化的意義來自於人類活動的某些特徵，而這些特徵是具有客觀定義的。David Throsby在 2001 年提出了三種特徵如下：

1. 在生產活動中融入創意(創造性)。
2. 活動涉及了象徵意義的產生與傳達。
3. 該活動的產品含有某種形式上的「智慧財產」。

在檢視某一活動是否符合上述的文化定義時，一般而言，同時具有上述三項特徵就可以當作是一個充分的條件。因此，傳統定義下的藝術，包含音樂、文學、詩詞、舞蹈、視覺藝術等皆屬之。另外，此種定義下的文化還包含電影製作、說故事、節慶活動、新聞、出版、電視、廣播、設計等[12]。經學者廣泛整理相關文獻後發現，關於「文化」有 160 種以上的定義，其將不同的文化定義概念分類如下表 2-1.1 所示：

表 2-1.1 文化的定義

定義	內涵
主題的(Topical)	文化包含許多主題或分類，例如：社會的組織、宗教或經濟
歷史的(Historical)	文化是世代傳遞的社會傳統遺產
行為的(Behavioral)	文化是人類分享和學習人類行為的一種生活方式
規範的(Normative)	文化是為了生活的理想、價值和規範
功能的(Functional)	文化是人類為了適應群體生活環境，所產生解決問題的方法
心理的(Mental)	文化是一個複雜的觀念或學習的習慣，可以仰制衝動，讓人類有別於動物
結構的(Structural)	文化包含觀念、符號、行為的型態和其相互關係
象徵的(Symbolic)	文化是奠基於社會上所約定成俗的意義

資料來源：吳思華[4]

「創意」是指新事物的能力，即指一人或多人概念和發明的產生，而且這些概念和發明是獨特的、原創的以及有意義的[13]。Sternberg'則將「創意」視為一種思考型態和心智模式，所謂思考型態是一個人如何利用發揮他的智慧，選擇用

哪些能力的方法；有創意的思考型態是為了解決某個特定問題，寧可質疑社會規範、真理及假設，隨時依情境應變，自己尋找制訂規則，應用到生活上[14]。

總結來說，文化與創意的定義不完全相同，但兩者之間卻有著共通的地方，「文化」所涉指的層面較廣，包含了物質和精神層面攸關社會發展的重要元素；而「創意」則是為了解決問題，個人或群體的思考型態與心智模式之展現。然而分析其相同的成分，最重要的概念乃是為「一群人發智慧與創思，面對並且因應生活挑戰，所衍生的成果。」

而台灣在 2010 年制定並頒布《文化創意產業發展法》，並將文化創意產業定義為：「源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業。」

第二節 台灣文化創意產業的內容及範圍

文化創意產業包含的內容廣泛，因此台灣中華民國文化部將文化創意產業依據內容的不同，將文化創意產業分類為以下 15 種類別並訂定其範圍，如下表 2-2.1 所示：

表 2-2.1 台灣文化創意產業內容及範圍

項次	產業名稱	主辦機關	產業概括說明	例示產業
1	視覺藝術產業	文化部	指從事繪畫、雕塑、其他藝術品創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品公證鑑價、藝術品修復等行業	
2	音樂與表演藝術產業	文化部	指從事音樂、戲劇、舞蹈之創作、訓練、表演等相關業務、表演藝術軟硬體(舞台、燈光、音響、道具、服裝、造型等)設計服務、經濟、藝術節經營等行業	

3	文化資產應用及展演設施產業	文化部	指從事繪畫、雕塑、其他藝術品創作、藝術品拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品公證鑑價、藝術品修復等行業	所稱文化資產利用，限於該資產之場地或空間之利用
4	工藝產業	文化部	指從事工藝創作、工藝設計、模具製作、材料製作、工藝品生產、工藝品展售流通、工藝品鑑定等行業	
5	電影產業	文化部	指從事電影片製作、電影片發行、電影片映演，及提供器材、設施、技術以完成電影片製作等行業	
6	廣播電視產業	文化部	指利用無線、有線、衛星或其他廣播電視平台，從事節目播送、製作、發行等之行業	
7	出版產業	文化部	指從事新聞、雜誌(期刊)、圖書等紙本或以數位方式創作、企劃編輯、發行流通等之行業	1、數位創作係指將圖像、字元、影像、語音等內容，以數位處理或數位形式(含以電子化流通方式)公開傳輸或發行。 2、本產業內容包括數位出版產業價值鏈最前端數位出版內容之輔導。
8	廣告產業	經濟部	指從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置、獨立經營分送廣告、招攬廣告、廣告設計等行業	
9	產品設計產業	經濟部	指從事產品設計調查、設計企劃、外觀設計、機構設計、人機介面設計、原型與模型製作、包裝設計、設計諮詢顧問等行業	

10	視覺傳達設計產業	經濟部	指從事企業識別系統設計(CIS)、品牌形象設計、平面視覺設計、網頁多媒體設計、商業包裝設計等行業	1、視覺傳達設計產業包括「商業包裝設計」，但不包括「繪本設計」。2、商業包裝設計包括食品、民生用品、伴手禮產品等包裝。
11	設計品牌時尚產業	經濟部	指從事以設計師為品牌或由其協助成立品牌之設計、顧問、製造、流通等行業。	
12	建築設計產業	內政部	指從事建築物設計、室內裝修設計等行業	
13	數位內容產業	經濟部	指從事提供將圖像、文字、影像或語音等資料，運用資訊科技加以數位化，並整合運用之技術、產品或服務之行業	
14	創意生活產業	經濟部	指符合下列定義之行業：1.源自創意或文化累積，以創意的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品或服務。2.運用複合式經營，具創意再生能力定提供學習體驗活動。	
15	流行音樂及文化內容產業	文化部	指從事具有大眾普遍接受特色之音樂及文化之創作、出版、發行、展演、經紀及其周邊產製技術服務等之行業	

資料來源：文化創意產業網站(<http://www.moc.gov.tw/law.do?method=find&id=264>) [5]

第三節 創意產業時代的管理趨勢

一、強調創新與學習：

由於產品生命的週期短暫，只有不斷的創新和改進才能永遠跟著流行走，才不會被消費者所遺忘。正如湯姆·彼得斯(Tom Peters)所指出，為教導企業和個人學習推崇混亂、失控，學習樂於創新冒險，視各個員工為獨立「腦體事業」因而必須採解放行管理(Liberation management)，才能應付流行成風和喜歡創新的

全球市場。

二、與資訊科技結合：

由於資訊科技的發達，現在每個單位時間內所能理解的資訊品質和數量，就是決定誰會贏得或輸掉一張訂單或一場戰爭。

三、知識管理：

所謂知識性密集產業是 21 世紀產業發展的主流，強調的是每個組織都是在創造知識，所謂的硬體也只是軟體的包裝。因此，許多屬於有創意的投資顧問、管理公司及廣告傳播公司等逐漸成為今天資訊社會中的企業體。

四、強調消費主義，為市場是從：

量少、多樣化，走向全球，企業管理為市場是從。[6]

第三章 研究方法

依照研究目的分別採用「文獻分析」、「現場參訪」等研究方法，茲說明以下：

一、 文獻分析：

利用平日課餘時間至圖書館尋找相關書籍、歷屆相關題目的專題做參考查閱，於假日時從網路上尋找相關資料和外國相關的專題做翻譯，最後再將尋找到的資料藉由互相討論做出一個統整。

二、 現場參訪：

先藉由報章雜誌及網路上的資訊了解天空的院子，但單憑現有的資訊還是無法更深入的了解天空的院子的實際內部狀況，因此利用假日至南投竹山天空的院子進行採訪。

第一節 研究限制

因本組於剩下一個月時臨時更改題目導致時間上非常的急迫，很多資料須重新搜尋討論。在尋找歷屆相關題目的專題時，發現能符合我們題目的內容皆有所差異，導致能搜尋的方法縮小；至民宿參訪前有事先電話通知過民宿老闆，但因老闆行程滿檔導致無法約到時間，所以到民宿時其實很突然，雖然老闆有稍微表現出不高興但還是有耐心地回答民宿相關問題；組員方面也因每個人工作繁忙關係，只能用課餘和下班時間趕快趕工至凌晨，在製作專題內容上因生疏而做出的成品也都不盡理想，導致修改了多次。

第四章 台灣文化創意產業的現況

台灣文化創意產業發展計畫由行政院成立跨部會的文化創意產業指導委員，由經濟部、文建會、教育部與新聞局等共同成立「文化創意產業堆動小組」，結合跨部會與跨企業界的合作模式，指導與協調各部會堆動文化創意產業各項執行工作，並於經濟部成立「文化創意產業小組堆動辦公室」，負責指導委員會與堆動小組幕僚作業及跨部會協調事項。推動小組的這四個部會，分別負責不同的領域範疇或工作項目：

1. 經濟部：負責設計產業，並扮演兼具跨部會彙總及協調角色。
2. 文建會：負責藝術產業扶植。
3. 新聞局：負責媒體產業。
4. 教育部：負責跨領域人才的培訓。

台灣在堆動本產業的六項相對優勢為：台灣穩固的民主社會、多元文化與藝術的表現、以科技島聞名世界，可供文化創意產業借鏡、教育普及，有眾多的創意人才、蓬勃的台灣生命力。另五項相對劣勢為：文化創意產業基礎不足、基礎資料缺乏、各界對文化創意產業不熟悉、文藝界對產業化的過程有障礙、智慧財產權有待努力。

第五章 民宿產業分析

第一節 民宿產業的定義

依據觀光局 2001 年 12 月 12 日頒布的「民宿管理辦法」第三條及第六條指出，此辦法所稱的「民宿」，是指利用自用住宅空間的房間，結合當地的人文、自然景觀、生態、環境資源及農林漁牧生產活動，以家庭副業方式做經營，提供旅客鄉野生活的住宿處所。民宿的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則。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。

民宿是暫住或投宿於民間的房舍，一般民舍將沒有使用的房間出租給旅客做為短期住宿使用，其經營者多為房舍主人，並提供消費者在附近做休閒活動，所以民宿具有讓消費者有機會傾身體驗當地的民俗風情文化，增進對當地的了解。2001 年林梓聯指出民宿的定義為：「有效的運用資源而提供鄉野住宿及休閒活動」[7]。1997 年陳昭郎指出，民宿有五項特質[8]：

1. 提供私人服務，且與主人有一定的交流。
2. 具有特殊的優勢去認識當地環境、建築歷史及文物特質。
3. 產權通常為經營者自己所有。
4. 能提供遊客特殊的活動內容。
5. 容納較少的住宿量。

第二節 民宿產業的沿革

台灣民宿產業的發展，是為了因應周休二日人民休閒旅遊的需求日益增加和觀光景點的飯店與旅館的客房供應不足，因此當地的居民也加入提供住宿，當地居民將多餘的空房整理過後租給旅客，並提供遊客當地玩樂的資訊。而現今民宿

的產量快速的增加，各個民宿結合了當地的特色推出各種服務來增加競爭力，像是：結合觀光休閒農場、泡湯、餐飲的服務等。

台灣大規模民宿最早的發源在 1980 年的屏東墾丁國家公園附近，漸漸的阿里山、南投的溪頭和鹿谷、外島的澎湖也開興起，這些民宿都是用來接納，每到假日或寒暑假，湧入大量觀光客那些旅館無法容納的大量遊客。

民國八十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，從此，許多農村或山地部落陸續出現民宿，不過那時候的民宿只是提供最基本的住宿空間而已，之後此模式逐步擴展至台灣著名的觀光地區，故依觀察，可得台灣民宿產生的原因始於觀光地區住宿設施的不足[9]。

2005 年李亞珍提出透過生態觀念，將民宿發展為 70 年代以前的播種期以及 70 年代的萌芽期、80 年代前期的成長期、80 年代後期的茁壯期、以及 90 年代以後的轉型期等五期來敘述，如下表 4-3.1[11]所示：

表 5-3.1 民宿發展分期表

時間	民宿發展分期	發展要點
民國 70 年代前	播種期	非營利便民住所
民國 70 年代	萌芽期	觀光景點為主要發展地區
民國 80 年代前期	成長期	原住民山村為主要發展地區
民國 80 年代後期	茁壯期	休閒農場主要發展地區
民國 90 年代以後	轉型期	< 民宿管理辦法 > 的發佈

資料來源：李亞珍[15]

第三節 民宿產業的現況

近幾年來，台灣的人民越來越重視生活的品質，不再將生活的中心都只是放在工作上了，因此觀光產業越來越受到重視。根據世界觀光組織（World Tourism Organization）分析報告指出，「觀光」已經成為許多國家賺取外匯的首要來源。在全球各國的外匯收入中約有 8% 來自觀光的收益，總收益超過所有其他國際貿

易種類，位居第一。世界觀光旅遊委員會（World Travel & Tourism Council，簡稱 WTTC）在 2003 年出版的報告指出，觀光產值(Travel & Tourism Economy)約佔全世界 GDP 的 10.2%，更佔全球出口總值之 11.2%。該會並推估，2005 年至 2015 年全球觀光產業相關需求（包括個人觀光旅遊、商業旅行、政府支出、設備投資等）將自 6.20 兆美元成長至 10.68 兆美元，其就業人數亦將自 2.22 億人增加至 2.70 億人。

面對這波高利潤的商機，台灣近幾年來民宿快速萌芽發展，已經成為新興觀光休閒產業。目前台灣民宿發展以中部的數量居多，以生態、景觀、文化作為民宿的特色，獨資者居多。民宿業主主要以提供服務滿足顧客為優先行銷。偏重產品、服務及表現特色上的行銷方式，即讓遊客感受到他所購買包括床、浴室、餐飲、接待服務、環境體驗、遊樂活動的旅遊商品使用之實體、地點、氣氛、主人風格、價位等特色價值。而其主要溝通宣傳方式，是以旅遊雜誌書籍為主，少用電視、廣播、報紙媒體廣告，以及旅行社、推銷員代銷房間模式運作。

現今民宿的類型多元化，在 2003 到 2004 年間，「TOGO」、「HERE」、「行遍天下」等等旅遊雜誌以「山居歲月」、「島嶼風情」、「異國情調」、「田園風格」、「原住民風」等等名詞來區隔不同民宿類型。

選擇民宿的最大消費族群，將近一半是 21 到 30 歲，其次是 31 到 40 歲，以大專、大學的未婚男女為主。而最受歡迎的民宿類型，以景觀民宿最受歡迎，民眾最喜歡的房間樣式，則以獨棟小木屋居首。在競爭如此激烈的民宿市場裡，經營者如何善用資源，使經營管理如何產生極大效率，民宿特色要如何凸顯出來等，都是一大課題。

第四節 民宿產業的趨勢

民宿消費發展跟商品發展一樣，有不同階段生命週期的發展，政府資源指向亦產生巨大操盤作用，台灣民宿業經營已逐漸由過去純賣房間或量化的競爭，轉向質化的競爭。避開抄襲複製經營模式，邁向精緻化、專業化、主題化、美學化、市場區隔化。各區域民宿隨著當地產業、景觀的不同，有著多元化的發展，近年來趨勢如下：

1. 民宿休閒化趨勢

近年來，台灣民宿遊觀念從「休閒農場動態活動型」轉向「渡假靜態休閒化生活」旅遊，新民宿趨勢逐漸走出「鄉下空閒的房間」的傳統格局，慢慢轉向「個性化」、「品味化」的多樣化時代，如何建造新別墅農舍或改造舊水泥方塊農舍，或賦予老農舍新生命的空間文化美感，讓民宿休閒空間更有趣更耐人尋味，成為未來民宿的潮流之一。南投縣「埔里」、「水里」都以鄉村休閒為主，新建民宿朝向「田園休閒趣味化」如《老五民宿》。近兩年桃米里《綠屋》、《三茅屋》、《石上清泉》出現不趕行程，只是渡假純休閒的旅遊者。過去「鄉村民宿」強調導覽解說、行程安排等活動型旅遊，逐漸被「休閒民宿」取代，很多民宿主人也逐漸放棄「帶活動導覽解說」，他們覺得民宿主人不適合擔任太多工作，應該專心把民宿照顧好，導覽解說就交給專業的人員來帶。

2. 民宿類型的創新發展

現今各種異國風流行中，越來越多的建築師、設計師與主人以DIY的方式參與民宿建築設計，他們創造了「極簡」、「情調」、「個性」等等的意象來作為民宿建築的風格，預測一股在歐風建築之外的「新民宿建築作品風潮」蓄勢待發。目前墾丁走南島風希臘風、地中海風、墨西哥風，清境走歐洲建築風與現代建築風，宜蘭走休閒農舍風。未來新民宿可能將會出現一波「休閒生活風潮」，將由園藝家、生活家、美食家、藝術家、素人建築師等各界專業人士，民宿新風潮將結合專業與跨業的高手精心規劃具有特色的民宿。還有一股由創意青年主導的另類DIY個性風格的民宿，及融合衝浪、泛舟、登山、越野、野外求生、自行車等運動型新生態旅遊民宿。

3. 民宿建築的創新化與混雜化趨勢

從建築類型分類來區隔民宿，似乎越來越困難，當設計裝飾出現混搭風後，打亂早期分類的概念，新的民宿又不斷融合不同的文化特色，創造新民宿的類型，台灣民宿進入文化類型混雜的時代。任何一間民宿都可能跨越好幾種的類型，要以單一特色分類來歸類，似乎沒那麼容易。

4. 民宿經營理念的轉變

從「民宿旅遊夢想論」：「民宿主人天涯海角築夢去，旅遊者翻山越嶺尋

夢走。」，未來的民宿已經不在乎是否在熱門旅遊區或是熱門民宿類型中，將落在民宿主人築夢的理想，看民宿的主人如何發揮民宿特色、美感以及創意，讓遊客來尋夢。花蓮東海岸偏遠的磯岐《後湖水月》、石梯坪《沙漠風情》、竹東山區的《老農夫》以不同經營理念，創下四成以上住房率與連住數天的紀錄，雖然他們都在偏遠地區卻都營造出鮮明的主題風格，這就是主人築夢的魅力所在。當民宿的風格屬性定位越清楚時，自然會有一群特定的愛好者，他們經常會回流或是介紹親朋好友來。年紀不到三十歲的《後湖水月》的主人溫建文說：「民宿經營一年，若沒有三四成的回流客，那麼民宿主人就要自我檢討」。許多成功民宿主人都發現，一旦旅遊的旺季結束或遇到氣候等問題時，一間民宿是否經營的下去，關鍵就在於「回流客」。回流客因為熟悉民宿的特性以及風格，他們會帶領適合此民宿的朋友、親戚前來，一旦喜歡可能一住好幾天，包下好幾間房間也說不定。

5. 民宿經營精緻化專業化趨勢

宜蘭、花蓮、墾丁與清境民宿的熱潮，造成民宿商品化的現象，相對也帶動民宿經營專業化的要求。台灣近五年來的發展，已經出現「民宿職業化」、「專業化經營」的現象，這很像日本信州北海道地方的新歐風民宿房間數平均在八到十二間，容納人數約在 20 到 30 人，再搭配三到五個人的服務人員。日本鄉村歐風民宿近十年來發展趨勢，逐漸採取專業經營方式，以精緻二餐一宿為主要訴求，男主人早在十年二十年前就開始規劃民宿生涯。他們去學習從事法式料理或懷石料理，等到技藝成熟後資金也儲備夠了，帶著妻小到鄉下購地建屋經營夢想的民宿。這種介於精緻旅店與鄉村小旅館，很明顯是為了因應日本的社會需求所產生的，也是民宿旅遊創新市場的趨勢。目前清境已經開始出現精緻化的民宿建築，雖然在餐飲尚未達到日本民宿的精緻水準，但是民宿的住宿餐飲品質正在快速提升。

6. 民宿風格的文化創意發展趨勢

現今台灣出現了很多日本、歐洲各國沒有的民宿類型，這是為了因應台灣社會與人文特色所產生的現代需求，產生越來越多差異化的民宿特色風格，也是台灣民宿值得肯定的地方。在民宿主題風格上，根據不同地區的環境與人文文化條件產生不同類型的民宿特色，如果再加上民宿主人的創意和

獨特的理念，就會出現更多種不同的個性化的民宿類型。九份金瓜石地區的古厝民宿，在不同年輕主人的創意修建下，出現《小徑》、《老舍》、《越牆工園》、《海巢》、《12 號橋》、《記憶九份》等等不同民宿。越來越多民宿主人以 DIY 的方式參與設計施工，創造不同民宿類型，墾丁希臘島嶼風情《小徑》是當時 25 歲的 Kitty 親自設計的、花蓮鹽寮老屋舍改建成獨樹一格的《越牆工園》、自己設計動工興建的《海巢》、十幾年來修修改改邊做邊想的《12 號橋》。

第五節 民宿產業的特性

近幾年台灣的民宿多強調自然生態、美麗風景、生活體驗的特色民宿，與當地產業結合，提供套裝行程的旅遊服務，除了提供住宿服務外，更可以瞭解當地的生活環境與文化的氣息，這種複合式的經營模式，大大的提高民宿在旅客選擇住宿時的競爭力。

民宿的特性除了要具備增加個人收入、改善當地居民生活環境的好處之外，以要有帶動相關產業發展的積極意義；民宿的發展可將觀光所產生的收入帶入當地，可以改善整個農村的產業環境、實質環境，並使農業的生產、生活、生態的功能能夠整體地發展。不同的民宿類型有他不同的經營特色，而他經營的特色就是能讓人的有種親切、自然、無拘束，讓外地的遊客有種回到家的感覺，綜合一些消費者對民宿的感受，如下：

1. 提供另一種的住宿體驗。
2. 認識當地的特色與文化。
3. 維持人文與大自然環境。
4. 提供服務與休閒活動。
5. 品嚐當地特產與美食。
6. 親切的對待。
7. 價格經濟實惠。

除此之外，有些民宿也提供汽機車或腳踏車的出租、接送的服務、出租登山或潛水裝備等特別的服務，正因為如此，民宿比一般旅館更具有親和力，且選擇

性高、價格適中，能徹底滿足消費者住宿的需求，因此民宿在旅遊市場中逐漸被消費者接受與肯定。民宿給遊客的感覺是親切、有人情味、海外之家的感覺。

一、民宿的經營特色

1. 提供有別於一般旅館的住宿體驗。
2. 提供休閒活動、體驗生活。
3. 低破壞性的經營方式。
4. 價格實惠。
5. 家外之家，人情味濃。
6. 結合地方資源、凝聚社區向心力。

民宿的特性在經營層面和消費者層面，就經營層面來說，民宿是一個多項休閒的集合體，分別提供住宿、餐飲、休憩、景觀介紹、體驗自然等服務，經營民宿更可增加就業機會和收入，也可讓遊客對當地的特色和文化有更深入的了解，也可藉此保護自然資源以及景觀環境；就消費者層面來說，民宿的產生是順應旅客住宿的需求，有別於其他住宿型態，可提供旅客另一種住宿體驗、價格實惠、體驗自然、與人交流及鄉土餐飲是吸引旅客的最大特色。

表 5-5.1 民宿特性表

經營層面	消費者層面
增加當地的收入、就業機會	提供旅客另一種住宿體驗
結合當地特色與文化	享受當地生活特色與休閒活動
提升產業結構與經濟發展	感受與學習民宿主人的生活
發揮、保護當地自然資源與景觀環境	價格實惠與符合旅客的需求

資料來源：宋懷德[12]

二、產業的性質

早期台灣民宿多發展於觀光地區，源自於旅遊地區住宿設施的不足而發展。現在民宿發展是有別於觀光地區賣房間的型態，發展出更多元話、多樣化，以服務及風格品味為導向的特色民宿，提供更豐富的內容，結合美食、體驗、導覽解說和地方深度風格旅遊的度假氣氛，提供給一群喜愛鄉村生活體驗和對鄉村的產

業、文化、自然生態有興趣的愛好者。

民宿的核心價值在於忙碌的工商社會、擁擠水泥叢林的都市生活者臨時的避風港。選擇民宿的假期休閒旅遊模式在旅遊的過程中，藉由住在民宿並與民宿主人的互動，體驗當地的生活設計與歷史、生態、文化特色、民俗風情、自然景觀等，讓該民宿的核心價值充分發揮，讓遊客達到深度定點休閒體驗的另類充電功能。

台灣各區域民宿隨著當地產業、景觀的不同，都各有所區隔，例如：苗栗地區以客家風情及花園民宿為主要經營型態；花東地區則結合海岸資源及原住民的傳統民俗為主要訴求；清境民宿以歐式農莊為特色；廬山區以溫泉民宿及結合原住民文化的村落民宿為特色；南投小半天因半天之上人間仙境而以其山勢而得名，結合和雅、竹林、竹豐三個村落，以竹、茶、樂、石等四個主題，發展民宿。此外，南投地區亦朝向社區總體營造工程推廣社區民宿，提供遊客結合社區資源發展深度旅遊，如：澀水社區及桃米社區等。台中縣民宿在新社鄉、和平鄉的大雪山、松鶴、梨山最多，豐原市、石岡鄉也有新興業者，民宿的淡旺季和一般飯店差不多，寒暑假幾乎都客滿，但平常卻門可羅雀。

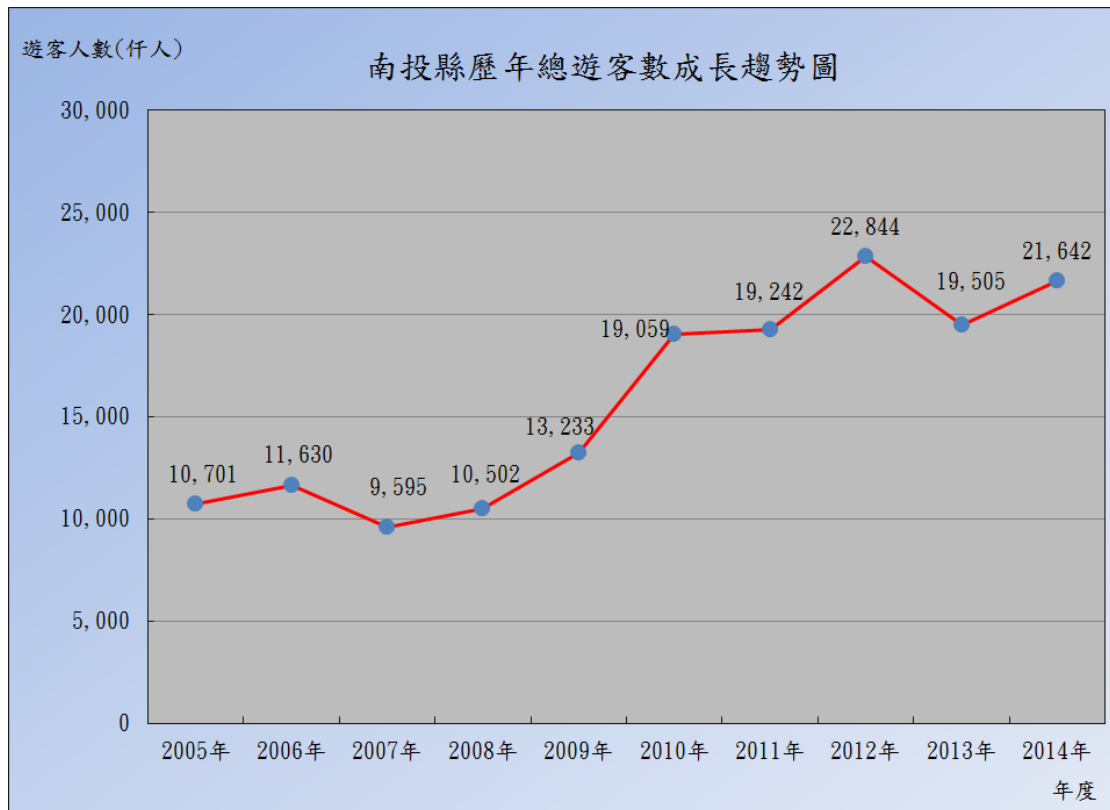
各地區民宿的淡旺季會隨著當地景點的期間性而有所影響，例如 11 月至 1 月期間，是薰衣草的季節，在這段期間內此地區的民宿住房率便會上升，但薰衣草季一過，鄰近店家的收益跟民宿住房率也跟著下降，此外，政府資源指向亦產生巨大操盤作用，2004 年二月初，政府資源著力於彰化花卉博覽會，造成旅遊潮明顯的遷移。921 重建區恢復休閒度假功能，也產生市場轉移現象，使花東地區當年農曆年間，遊客量呈現下滑了三成，西部地區的民宿，過年依舊客滿，但是年假一過，客數立即下滑。民宿的住房率的高低，除了受到當地景點季節性、風俗民情以及政府措施或國定假日外，最重要的不外乎是業主本身有無法掌握自己的硬、軟體之核心價值與經營功夫了。

台灣許多小鎮都發展出各具有特色的民宿，伴隨著對生活品味的追求和旅遊休閒的提升，加上多元多樣的服務提供與內涵之市場區隔式的社群經營被創造與開發，特色民宿發展模式、小鎮深度旅遊和地方特色民宿的結合是一種不可抵擋的趨勢。以先進國家的發展趨勢和軌跡來看和台灣業者這幾年的經驗，地方風情旅遊和鄉村民宿的結合發展，並藉此來帶動二次所謂伴手禮紀念精品農特產品消

費甚至於與顧客有計畫永續建立成更深入之商品行銷組織網關係，鄉村旅遊將是未來的旅遊發展產業的新寵。

第六章 南投觀光客成長趨勢

現今人們因為每天生活在步調緊湊的都市裡，所以一到假日就喜歡到可以接觸大自然並且回歸以前純樸、生活步調慢的鄉下，因此南投的觀光客一年比一年多。下圖 5.1 為 2005 年至今的南投觀光客成長趨勢：



資料來源：南投縣政府資料開放平台-南投縣觀光遊客人次統計表

(<http://data.nantou.gov.tw/dataset/dot-06>)[10]

圖 6-1 南投觀光客成長趨勢圖

第七章 天空的院子公司簡介

表 7.1 公司基本資料

公司名稱	小鎮文創股份有限公司
民宿名稱	天空的院子
負責人	何培鈞
資本額	2000 萬
營業額	2000 萬
員工人數	15 人
公司成立日期	100 年 01 月 27 日
民宿創立日期	94 年
主要經營業務	民宿、餐廳、文創學院、光觀(行程、路線)
公司地址	南投縣竹山鎮中山里頂橫街 1 號
民宿地址	南投縣竹山鎮大鞍里頂林路 562-1 號

小鎮文創以文化創意觀光產業為基礎，在 2005 年創立了「天空的院子」民宿，2008 年建立上山閱讀餐飲，2010 年創立大鞍山城旅遊規劃中心，2011 年創立小鎮文創故事館，以旅遊的食、宿、遊、創意商品開發為其主要工作內容。

小鎮文創股份有限公司多角化經營提供食宿遊整合活動，累積多年文創觀光實務經驗，結合許多聚落整備的創新模式的概念訊息，與地方產業結合行銷竹山在地文化，針對竹山鎮目前存在的許多社區產業進行創意發想與改造計畫，老店也能創造出不一樣的新價值。

「天空的院子」是一間翻修百年三合院古宅的民宿，位於海拔 800 公尺高的山林裡，被竹林環抱，後有一片山，前有一片竹林，在地理環境上有著得天獨厚的寧靜與神秘感。

第一節 經營理念

小鎮文創除了經營民宿、文創公司、餐廳之外，也有相關的體驗課程例如：竹藝編織教學課程。雖然都包含了食衣住行育樂，但仍需從需求中去找出經營曲線。小鎮文創較缺乏的部分在於「人才」，年輕人來這個偏遠的地方工作並非主流，雖然本身提供的薪水不比外面差，也提供個人宿舍，基本的勞、健保都有，但年輕人看的是這項文創產業、這項工作未來的發展程度，相較之下，對他們來說，會比較希望到市區去工作。小鎮文創這個在地文化創意產業是有市場，但好的人才不容易招攬。年輕人喜歡換工作，企業經營所需的成本越來越高。未來，在人員流動快速的趨勢下，一切流程與形式如何簡化、制度上的調整都值得思考及改進的地方。可能有潛在的競爭者，但不管有沒有，希望未來不是讓觀光客來此地不只是在花錢與行程導覽，讓此地變成單獨為了取悅觀光客的「觀光勝地」，這反而容易造成當地居民困擾的，甚至會造成當地居民的遷移。透過文創產業的發展，能夠使消費者參與「使當地變得更好的活動」，想個方法讓觀光客不只是觀光客而是變成志工，為當地做一些事情，讓當地變得更好。不流於形式的使遊客參與當地生活、尊重當地生活、珍惜當地的環境與生活模式，並能一起使當地環境變得更好。

供應商方面不採寄賣方式，要求與廠商直接合作、直接採購，透過彼此間直接的合作，不斷的改進，商品才能越做越精緻，越做越進步。未來的願景不是只看到自己的文創產業及利潤，而是要使整個社區往那方面去努力。在未來，已經規劃將大型招牌拆除，使建築保有原生結構，保護當地生活環境，改變觀遊客的心態，讓遊客珍惜這邊生活的樣子。透過自我反省，使自己不斷改變成為自己理想中的競爭者。

第二節 經營目標

1. 以傳統為跟創意為本，推廣在地文化。
2. 保護當地環境，並帶動當地經濟。

第三節 經營策略

民宿經營之成敗，經營理念是最重要的一環。優質的民宿經營者必須具備良好的理念和態度，才能將民宿經營的有魅力而且有內容、有特色、有價值。好的經營理念是成就優質民宿的基本條件，而經營者本身必須要有一個重要的認知，本身必須有終身學習的概念，唯有不斷地學習，才能夠提升自己的能力和民宿的特色與魅力。另外，經營者對於地方必須有清楚的願景，因為地方的資源是屬於大家的，必須兼顧生態保育、資源的保護、文化的保存才能讓地方得以永續發展。

地方的永續發展是民宿經營的基礎，所以一個好的民宿經營者，必須對當地投入更多的關懷；對地方的資源要充份地了解，才能扮演好民宿經營者的角色。換言之，其實民宿經營者就是當地的經濟人，充分熟悉當地，然後分享當的資源，讓來民宿作客的人，體驗當地的生活、了解當地的文化、認識當地的產業，更感受當地暖暖的人情。民宿經營者其實是城鄉交流的最佳橋樑，除了對當地有清楚的認知外，更必須清楚都會人士的需求。貼心的服務、舒適的空間和美好的環境，將是民宿經營的基本條件。充實自己，營造更美好的社區、更是民宿經營者必須努力的方向。

好的民宿像是當地的接待家庭，除了住宿之外，餐飲也是非常重要的部分；另外，導覽解說也是民宿經營者必須具備的能力。有得住、有得吃、有得玩，是民宿提供的基本服務。另外，對於空間的規劃、環境的設計，以及對生活的品味和用心，更是經營者必須努力學習追求的。小而美是民宿經營的基本觀念，精緻而有特色更是民宿生存的不二法門。

以市場需求而言，民宿經營者必須明白自己所經營的民宿，是想要提供給什麼樣的客人，因為民宿所經營的是小眾的相對市場，不可能滿足、適合所有的人，經營者必須有自己的方向與堅持，以滿足您所想要接待的人為訴求，用良好的理

念作為經營的基本原則，然後用心經營。往往因為良好的堅持，才能讓客人成為你的朋友，也成為你最大的支持者。其實民宿的經營就是努力滿足你想要的那一群人，只有堅持良好的特色與風格，選對合適的客人，才更能創造民宿本身的魅力與價值。

除了設定經營的客群和風格外，服務客人數的限定更是一個重要的觀念。優質的民宿經營者必須了解所擁有的環境和空間可以容納多少人是舒適的；另外，更必須知道所有的工作人員到底可以服務多少的客人，才能創造出更高的滿意度和品質。經營民宿必須以高滿意度為經營目標，良好的滿意度和口碑，其實才是經營民宿最重要的部分。

建築風格和特色是民宿經營的主體，而建築的本身其實也反應出主人的品味、觀念、風格和內涵。符合當地環境的建築是經營民宿者必要有基本認知，具特色且吸引人的建築，再加上優美的自然景觀，絕對是魅力民宿的基本條件。不但建築要具美感，在空間的營造上更必須細心打造溫馨舒適的度假空間，用主人的理念，創造出具主人特質的環境空間，才能留住懂得彼此欣賞、互相分享的客人。而氣氛的營造也是經營者必須學習的部分，環境是會說話的，絕對不能忽視環境中任何的細節，更重要的是必須將客人當成朋友。未來的民宿將是非常多元而且多樣的，如何建立吸引人的特色與風格，將是民宿經營的一大課題。人性化且不要過度商業化是許多喜愛民宿者的共同認知。觀光地區的民宿往往是提供給旅館住不下的客人，而未來台灣所要發展的民宿，應該是別於觀光區的民宿模式，而發展出結合鄉村度假、知性旅遊、定點旅遊和生態旅遊的鄉村民宿，也許是在農村、在山地部落、在海邊。擁有好山好水好人的好地方，將是未來台灣民宿共同擁有的特色，而民宿也將成為未來鄉村度假的最佳選擇。經由民宿業者的終身學習，配合地方的永續發展，則是民宿經營者一定要具備的理念。

第八章 公司之 SWOT 分析與五力分析

一、 SWOT 分析

SWOT 分析也就是所謂的整體性的內在資源分析，包括了優勢、劣勢、機會與威脅。優勢和劣勢主要在於考量組織內部的條件，是否有利於計劃進行；機會和威脅是針對組織外部環境進行探索，探討對未來請示演變之瞭解，找出確切之問題所在，並設計對策加以應對，如下表 7.1 所示：

表 8.1 SWOT 分析

優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 台灣為追求現代化建築，導致破壞了許多傳統風貌的建築，而天空的院子保有傳統文化建築風貌。 2. 擁有豐富之自然生態資源，能提供教育、生態、遊樂。 3. 與走遍景點形成套裝行程路線，增加吸引力。 4. 創新具有當地特色的餐飲，配合當地文化吸引顧客。 5. 品牌聲望佳。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地區偏遠，交通不便。 2. 周邊缺少觀光景點。 3. 對外縣市遊客吸引力弱 4. 民宿房間太少。 5. 沒有足夠的多層次推銷管道，包含網路行銷，顧客行銷，旅行社行銷等手段。 6. 在價格上偏高，因此在同業間無法在價格上取得優勢。 7. 人才短缺。 8. 現代人們在餐飲方面都追求精緻化、高級化的餐食，此民宿未能達到現代人民要求的精緻水準。
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視文化創意產業風氣日盛。 2. 現今人民重視生活的品質，因此也越來越重視假日的休閒。 3. 現今人民長期居住在現代化的城市，開始嚮往古老樸實的環境。 4. 消費形態改變，休閒旅遊能力與支出提高。 5. 在地文化氣息濃厚，特色鮮明。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 周邊觀光產業多，交通也較為方便，因此人潮都往那邊去。 2. 竹山市區新興旅館出現。 3. 與一般觀光旅遊業區隔不明顯，競爭者多。

一. 天空的院子主題特色

包含有傳統具有當地文化的建築民宿，竹山文園區、精緻的手工品、完善的特色產品購物環境、遠離市區、親近大自然的環境，由於很多因素融合

了當地的文化和當地息息相關，所以遊樂體驗也是以當地為主，因此是以當地文化為主題特色。

二. 服務品質

包含有天空院子的服務人員態度良好，擁有遼闊和自然相融的環境空間，當地的導覽路徑的設計與規劃，美味的餐飲佳餚，民宿的特色標誌，提升總體的品質。由於該因素大多與服務，餐飲和有型性的設施有密切關係，因此命名為服務品質。

三. 遊樂項目

包含有適合親子間的互動、各種形式的或外活動類型、天空的院子所提供的娛樂活動體驗、能提升生態保育的觀念、擁有保險或刺激的遊樂活動等，由於該因素多與活動體驗有關，因此命名為遊樂活動。

四. 當地經濟之發展

觀光發展對城市與天空的院子所在的地方竹山的經濟發展所帶來的影響是不一樣的，對於城市而言，五星級飯店之遊客消費也許只占總消費的小部份，經濟上的影響不是很大，但是相對對於竹山當地的經濟發展而言，其所帶來的影響占了總體很大的比例，影響非常的大。

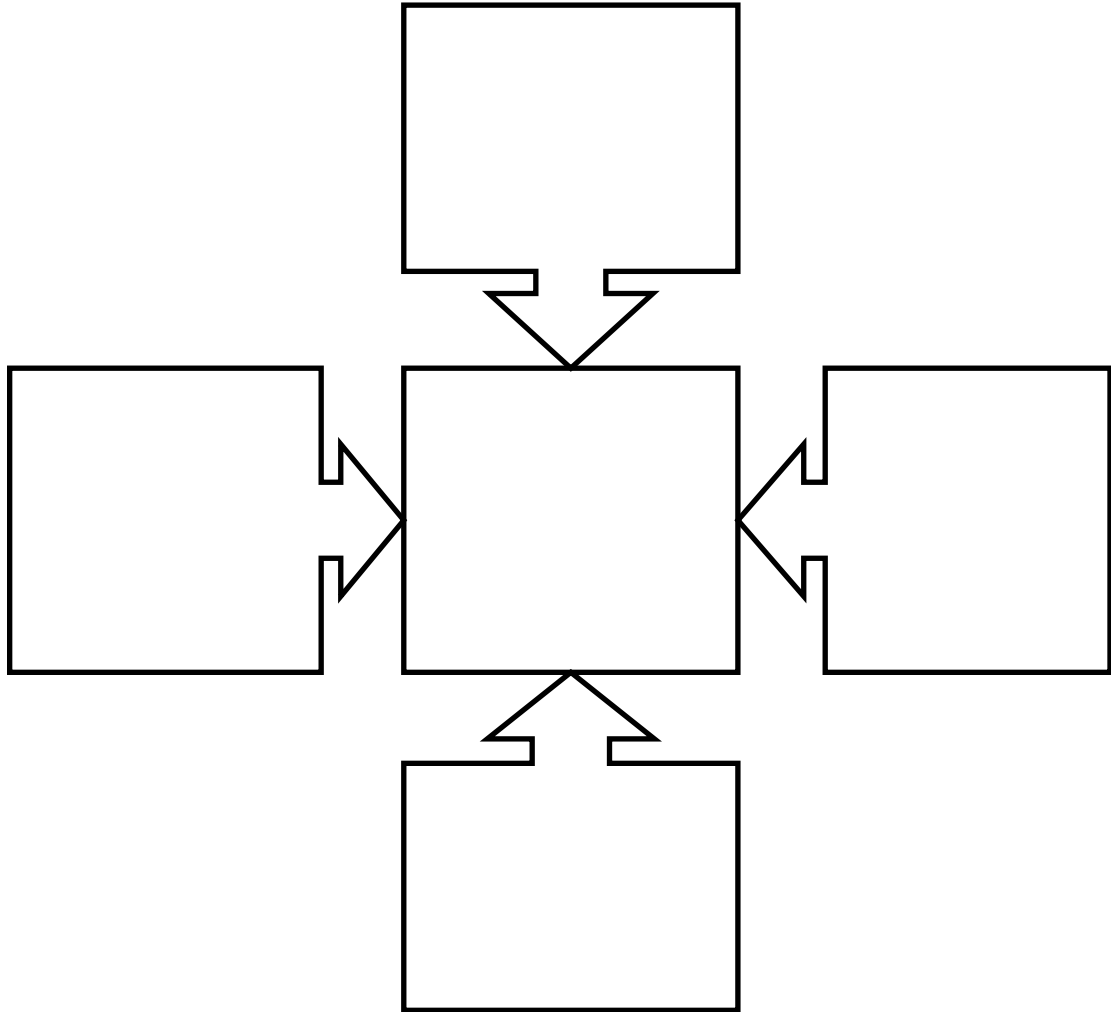
五. 遊客的形態

由於遊客越來越多以及平均遊客消費越來越高，在經濟上的影響是非常顯著的，如果當地無法提供遊客的需求，吸引到遊客，結果會使觀光收益從可以滿足遊客需求的項目上減少，但是為滿足遊客需求所需要付出的成本是需要一併考量的。觀光發展對每個地區只影響因各地區經濟結構不同而有所差異，對經濟產生之影響因地而異，在經濟低度開發的地區所造成的衝擊也會比較大。

二、 五力分析

透過五力分析可以了解到天空的院子的優劣勢，因此可以找到問題點，提出相對應的措施，由下表 8.2 所示：

表 8.2 五力分析



三、 五力與 SWOT 結合分析

由以上的五力分析，可得到天空的院子的競爭力，在市場上的定位以及所面臨的問題。經由 SWOT 分析後，可以了解天空的院子在此產業面臨的競爭中，有哪些優勢、劣勢、威脅及機會。因此將五力分析與 SWOT 分析做結合，協助天空的院子了解目前的問題點，作為公司未來的營運方針，提升在產業上的競爭力。如下表 7.3 所示：

表 8.3 五力與 SWOT 結合分析

S	<ol style="list-style-type: none"> 1. 台灣為追求現代化建築，導致破壞了許多傳統風貌的建築，而天空的院子保有傳統文化建築風貌。 2. 擁有豐富之自然生態資源，能提供教育、生態、遊樂。 3. 與走遍景點形成套裝行程路線，增加吸引力。 4. 創新具有當地特色的餐飲，配合當地文化吸引顧客。 5. 品牌聲望佳。 				
W	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地區偏遠，交通不便。 2. 周邊缺少觀光景點。 3. 對外縣市遊客吸引力弱 4. 民宿房間太少。 5. 沒有足夠的多層次推銷管道，包含網路行銷，顧客行銷，旅行社行銷等手段。 6. 在價格上偏高，因此在同業間無法在價格上取得優勢。 7. 缺乏創意力十足的人才。 8. 現代人們在餐飲方面都追求精緻化、高級化的餐食，此民宿未能達到現代人民要求的精緻水準。 				
五力	同業間的競爭力	潛在競爭者	替代品	供應商	顧客
O	在地文化氣息濃厚，特色鮮明。	性質相同的民宿極少，所以威脅小。			<ol style="list-style-type: none"> 1. 現今人民重視生活的品質，因此也越來越重視假日的休閒。 2. 現今人民長期居住在現代化的城市，開始嚮往古老樸實的環境。
T	<ol style="list-style-type: none"> 1. 竹山市區新興旅館出現。 2. 周邊觀光產業多，交通也較為方便，因此人潮都往那邊去。 		與一般觀光旅遊業區隔不明顯，競爭者多。	在地供應商少，企業訂購量小，成本相對高，因此購買價格高。	

由以上的表格來做對文化創意觀光產結構來做分析，包括現有競爭者、潛在進入者的威脅、替代品的威脅、供應商的議價力量、購買者的議價力量等五個要項來分析天空的院子。

1. 現有競爭者分析

產業中現有競爭的模式是運用價格戰、促銷戰與提升服務品質等方式，同業競爭強度受到產業內存在的競爭對手、成長速度、成本等因素的影響。目前天空的院子有來自產業內部以及產業外部的休閒產業競爭，包括同業競爭與其他行業競爭，例如旅遊業和其他休閒行業等，但現有的主要競爭者包括私營的民宿。

2. 潛在競爭者分析

有些市場容易進入，而有些市場不容易進入，進入的障礙可能包括法令限制，產品及服務差異化，資金需求或專業經營管理經驗，新進入產業的競爭者會提供一些新的設施和服務，不僅會在市場上搶佔一席之地，也可能會壓縮市場的價格，因而對現有的休閒產業造成威脅，導致產業整體獲利下滑。天空的院子經營模式易於競爭對手模仿，但是由於天空的院子在當地規模較大，已經發展到一定的程度，所以在某個程度上，其他的競爭對手無法對其有影響。

3. 供應商分析

供應商是重要的競爭力量，因為他們可藉由調高供應商品的價格、要求付款條件或降低服務品質等議價力量影響企業，能決定原料或零件的價格或品質，當供應商提供商品差異性大或替代品不易取得，可控制很大的市場佔有率時，造成其議價能力較高，以天空的院子目前而言，因為在地供應廠商少，企業訂購量小，成本相對高，因此購買價格高。

4. 顧客分析

購買者對抗產業競爭的方式，是設法使價格下降或要求更高品質的服務，購買者的議價能力會影響到企業的獲利能力，並且造成競爭者之間的相互競爭，由於天空的院子房間數量少，客人需要提前預定，而現在的預定的排期要到明年，而且民宿房間價位固定，因此沒有議價空間。

5. 替代品分析

產業內所有的企業都在競爭，同時也與製造替代品或提供替代品服務的其他產業相互競爭，由於替代品提供或企業本身所生產產品或服務功能相同時，產業所能獲得的利潤會受到限制，當替代品所提供的替代方案相對價格較低與較強的功能時對產業的利潤威脅就愈大，以天空的院子目前而言，由於是以民宿產業及休閒觀光業的經營，但是與一般觀光旅遊業區隔不明顯，競爭者多。

第一節 行動方案

1. 能提供員工進行專業的培訓課程、在職進修的補助，以提高員工的升遷機會，讓員工不只是工作，也能提升自己的素質與能力。
2. 將餐廳的餐食做品質管理，並結合創意，將原本儉樸的便當轉向精緻化、高級化的餐點。
3. 能與網路插畫家合作，增加曝光率已吸引年輕族群。

第九章 結論與建議

文化創意產業快速發展為台灣的休閒觀光帶來了新的商機，而遊客對於原始生態活動的滿意體驗將來會成為未來休閒觀光業發展的重要指標，透過生態活動與休閒體驗的探討，提供在文化創意產業的規劃與經營上之參與。

而本研究專題目的，只在評估天空院子休閒分析探討，此處更進一步將本研究結果之發現加以整理並提出相關建議，已提供後續研究者以及休閒業者的分享，過去，我們所認識的竹山地區，可能會想到大自然的、樹林環繞，但是缺少可以住的地方，即使如此，竹山地區仍擁入大批人潮。

探討其源由，許多人由於在城市厭倦繁忙生活，加上週末的雙休假，想住在樹林，群山環繞的大自然生態環境，而竹山具備得天獨厚的地理條件，所以對於投資者而言，能將工作與生活在此結合，可以說是很理想的。為達到此目標，本小組開始了研究計劃，以各項分析討論，仔細評估天空的院子未來發展方向，以提供更符合遊客的需求服務，來提升遊客的滿意度。

一、員工的提升問題

對於提升員工凝聚力而言，具有才能、熱情、實際地參與業務的領導者能發揮重要角色。表現出由衷關懷員工，多花時間瞭解他們的需求與渴望，這有助於傳達您看重其貢獻的訊息。定期與員工開會，瞭解如何改善他們的工作體驗。瞭解哪些因素可以激勵他們以及他們對於成功有何看法，將有助建立出一個有利他們好好發展的工作環境。成長與機會對有歸屬感的員工，應給予其適當發揮技能的機會，同時鼓勵他們拓展技能，以利進步。跟員工洽談他們的事業發展規劃。他們的現行職務是否能夠充分利用其優點與能力？他們的事業發展是否正朝他們屬意的方向前進？是否有全新或有趣的專案能讓他們經手，以便拓展其技能組合？探討有助他們晉升的訓練與發展機會，針對如何提高其績效表現，提供清楚與一致的意見。有歸屬感的員工相信，他們的工作是重要而別具價值的。他們相信自己的貢獻是有意義的，並為其成果深感驕傲。身為主管，時常強調員工

職務重要性是很重要的。協助他們瞭解其個人活動與企業成功之間的直接關係。設定要求員工達成的目標與挑戰，協助他們確立目標。授權他們自行調節工作模式，邀請他們參與決策，讓他們感到自己對公司的發展方向是擁有主導權的。

二、餐廳的改善

- (1) 查看本餐廳的環境，服務。隨消費者的消費心理和消費水準的提高，客戶對餐廳選擇性和環境上也有了新的需求和極致化，求異的心理，因此餐廳應定期的提高餐廳的環境，衛生，服務，環境，服務需做到潔淨。客人喜好。
- (2) 餐廳的菜色，需要廚師每月定期的推出新品，創新產品來滿足客人的要求，達到滿意。同時提高客人對本餐廳的印象。
- (3) 品質，服務，速度，性價比，是否達到客人的滿意和客人的定位範圍裡。要求品質能穩定，服務親性化，適用化。產品出品，定價和定位消費者能接受，在本餐廳的本身定位之間。
- (4) 餐廳的形象，環境的效果，視覺，是否保持潔淨。整潔，鮮明，吸引人眼球。這也是消費者第一眼觀注和增加消費感觀的第一點。因此應定期的清理，急時維護，保持常新狀態。
- (5) 對於員工管理和培訓應定期的安排和安排專人提供服務，用感性的服務和餐廳親情的友好服務來滿足客人的心理，增加消費者與餐廳的友善關係，建立穩定客戶的標準，由客人與客人間的友好傳達本餐廳的優點，而帶來新的客源。

三、與插畫家合作, 提高曝光率

現代人生活便利，每天一睜開眼有看不完的廣告、新聞、頭條、社群動態，處於資訊爆炸的視覺疲勞轟炸環境裡。近年隨著智慧手機的普及化，眼睛黏在螢幕的時間愈來愈長，在滑手機的同時，數以萬計的文字可能一轉眼就成了過往雲煙，一張圖不單是乘載資訊，已進化到用趣味性誘發吸引力。網路插畫家的彈性大，既可以一般社群朋友的身分發文，也

可以部落客的身分接受商業合作。網友容易對網路插畫家產生投射心理，認為網路插畫家也一樣是坐在電腦另一方的網友，因此他們能充當品牌價值傳遞的仲介，在與網友高互動接觸的同時也在傳遞資。網路插畫家品牌化已逐漸成為趨勢，具有創作力且高粉絲人氣的他們，都以獨特風格在插畫業界裡塑造自己專屬的路，也才能區隔品牌差異，誰的特色越鮮明則品牌價值越高昂，這樣無疑是吸引年情人最好的廣告。

參考文獻

- [1] 陳學明，《文化工業》，1996。
- [2] 李承芸，“文化創意產業發展策略之研究-以台灣電視產業為例”，2005。
- [3] 花建，《文化+創意=財富》，2003。
- [4] 吳思華，〈文化創意的產業化思維〉，《推動文化產業的契機與個案》，2003。
- [5] 文化部-文化創意產業網站之文化創意產業的內容與範圍
(<http://www.moc.gov.tw/law.do?method=find&id=264>)。
- [6] 陳添壽，《台灣創意產業與策略管理》，2009。
- [7] 林梓聯，“台灣的民宿”，2001。
- [8] 陳昭郎，“台灣農漁村發展與規劃之課題與策略”，1997。
- [9] 宋懷德，“南投縣清境地區民宿業與觀光發展策略規劃之研究”，2007。
- [10] 南投縣政府資料開放平台-南投縣觀光遊客人次統計表
(<http://data.nantou.gov.tw/dataset/dot-06>)
- [11] 李亞珍，“我國民入發展問題及其管理辦法適切性之研究”，2005。
- [12] David Thorsby, *Economics and Culture*.Cambridge University, 2001。
- [13] David Howkins,《創意經濟-好點子變好生意》，2003。
- [14] Sternberg ,R. J. & Lunbart ,T.，《不同凡想》，1999。