

探討民宿二代成功接班之關鍵因素

Exploring the Key Factors Affecting Successors to Manage a B&B Successfully

梅國忠

Mei, Kuo-Chung

中國科技大學

企業管理系 副教授

China University of Technology

Associate Professor, Department of Business Administration

mei@gm.cute.edu.tw

朱宗緯

Zhu, Zong-Wei

中國科技大學

企業管理系 助理教授

China University of Technology

Assistant Professor, Department of Business Administration

zhu22003@gmail.com

廖奕涵

Liao, Yi-Han

中國科技大學

國際交流組 書記

China University of Technology

Clerk, International Affairs Division

hannah@cute.edu.tw

陳諺嫻

Chen, Yen-Hsien

邑境設計創意公司

設計助理

Yi-Chin Design Creative Co., Ltd.

Design Assistant

Hello7775566@yahoo.com.tw

摘要

近年來，台灣國人在二日以上的休閒活動支配時間增加，使各觀光景點住宿供給嚴

重不足進而促成民宿產業發展，加上經過許多年的競爭轉型，第一代民宿經營者的年齡漸長，體力逐漸無法負荷下，民宿經營者將面臨接班人經營的抉擇，但甚麼才是讓下一代順利接班民宿的關鍵因素，則是本研究主要探討的重點。

本研究先以文獻彙整影響民宿經營者考慮接班的關鍵因素，分類成人格特質、管理能力、專業知識及專業經驗等 4 大構面，四大構面並分成 13 個準則，且將這些構面與準則設計成決策實驗室(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory, DEMATEL)分析問卷，對 13 位民宿經營者、主管機關及民宿研究專家學者進行研究訪談。

本研究將訪談問卷回收後將資料進行 DEMATEL 分析，結果發現影響民宿經營者讓二代成功接班最重要的關鍵因素是專業知識，其次為專業經驗、人格特質與管理能力。而影響專業知識最重要的準則是具有民宿管理法規的專業知識及觀光導覽專業知識，且影響專業經驗最重要的準則，包括具有民宿工作經驗、網路行銷經驗及觀光導覽經驗等。上述分析結果，期望能提供現有民宿經營者作為未來讓二代順利接班之參考，也可提供政府主管機關作為未來為民宿二代進行教育訓練的參考依據。

關鍵詞： 民宿、二代接班、關鍵成功因素

ABSTRACT

In recent years, Taiwanese people have kept spending more time on two-day (or above) leisure activities, which results in the shortage of accommodation in scenic spots and thus contributes the prosperity of B&B industry. After years of competition and transformation, first-generation B&B managers/proprietors are getting old that they have trouble with the physical demands of the job, forcing them to seek successors. However, what are the key factors that can help successors to take over a B&B successfully? That is the point of the study.

This study first from literature reviews all key factors that may affect B&B managers/proprietors to think over succession issue. These factors can be divided into 4 dimensions: personality traits, management ability, professional knowledge and professional experience, in which include 13 criteria. By means of Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) analysis, questionnaire is designed accordingly and then completed by 13 different individuals, including B&B managers/proprietors, the competent authorities and B&B related specialists, who have been interviewed as well.

The project has collected all the questionnaires and analyzed through DEMATEL, finding the most important key factors that affect successors to manage a B&B successfully are sequentially professional knowledge, professional experience, personality traits and management ability. Furthermore, the most important criteria for professional knowledge is

that a successor should have full knowledge of legal regulations of B&B's and experiences on guided tours. Besides, the most important criteria for professional experience include having working experiences at B&B's, internet marketing experiences and the ability to give guided tours. These results can provide B&B managers/proprietors as reference for successor issue, as well as for the government to B&B successors' education and training.

Keywords: B&B, Successor, Key Successful Factors

壹、緒論

隨著國人收入及消費水準提升，國內整體大環境改變下，從農業社會轉變到工業社會，甚至邁入現今資訊化時代，生活型態的改變，國人更積極地參與休閒遊憩活動，外出旅遊頻率增多。且臺灣自 2001 年起實施週休二日制度，國人周休假期外出旅遊住宿、渡假頻率提升，市場上因應住宿供需除了旅館及飯店外，也有眾多民宿選擇，且民宿經營業者於網路部落格及特色網頁行銷居多，使國人在住宿消費對於環境、特色、深度旅遊及經濟等因素考量，有著多樣性選擇，現今民宿已成為國人旅遊住宿主要選擇之一。

根據交通部觀光局(2021)圖 1 資料顯示，現今臺灣民宿家數呈現大幅度成長，故本文探討在未來民宿將增加之總體數量的環境下，民宿經營可能會面臨許多問題，如第一代民宿經營者年事漸長將面臨續承經營的抉擇，考慮是否下一代接班、面臨結束經營或轉賣等決定；此外，民宿經營以「家庭副業」為經營模式，但許多民宿經營業者，雇用民宿管家或是合夥人共同經營管理等，所面臨環境改變及科技的進步，其經營策略與觀念不同，這會造成家族企業經營的問題，影響其經營績效與企業發展。企業的永續經營，企業家接班人的能耐是具有關鍵的因素。有句俗語「富不過三」，就是第一代人憑艱苦創業而成功，第二代人還可憑上一代人的經驗和威望守業，從第三代人起開始衰敗，甚至結束或倒閉的命運。所以接班的永續經營與接班人的能耐有很大的關係。

基於上述，本文探討民宿經營者有或無接班人計畫，接班人計畫是否因為民宿實質屬性與不同，而產生有所差異。因此，本文之研究目的如下：(1)探討影響民宿經營者推動二代接班所需要考慮構面與準則關鍵因素。(2)運用決策實驗室分析法(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory, DEMATEL)找出影響民宿二代成功接班之關鍵因素相互影響關係。(3)將研究分析結果提供民宿經營者及政府機關作為推動民宿二代成功接班進行決策時的參考依據。

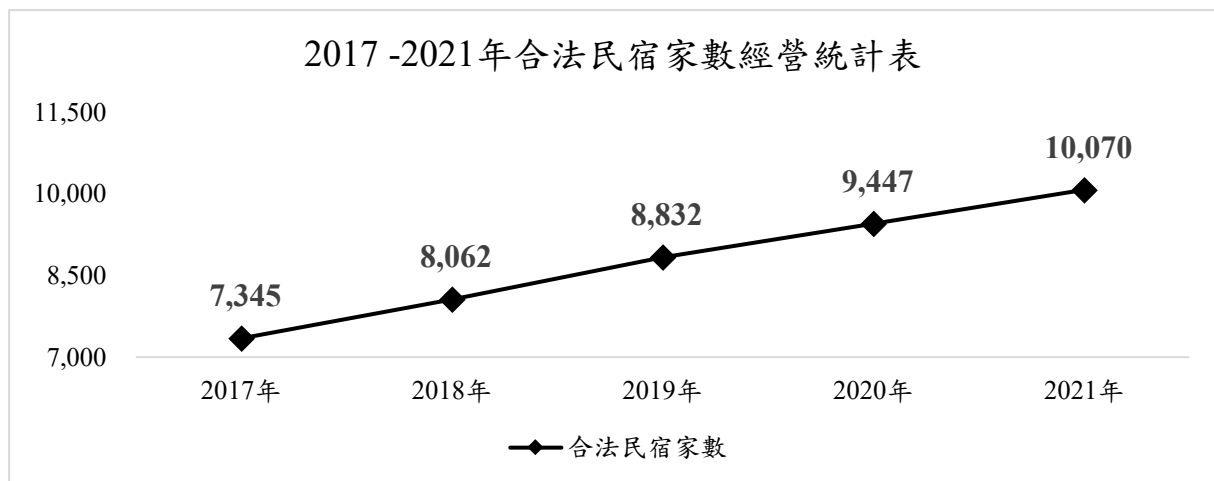


圖 1 2017-2021 年合法民宿家數經營統計表

資料來源：交通部觀光局(2021)

貳、文獻探討

一、民宿的定義

「民宿」顧名思義是一種借住於一般民宅的住宿形式，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。吳佩倫(2007)指出民宿朝向主業經營，在高服務及高研發成本上，若加上平、假日客源的落差，以及要在市場維持競爭力、人力的聘僱及其他的成本考量，多數業者認為民宿需有一定的經濟規模以維持品質，遊客也普遍認同「民宿的定義應是來自主客的互動方式而非規模」。然而民宿管理辦法，將民宿定義為「家庭副業」，政府基於管理的角度，僅將民宿視為住宿選擇的一種，而在經營規模及管理上給予限制，卻未能給予相關的諮詢輔導資源、業者得自行面對紛雜的政策，促使「合法民宿」的規模小、承擔風險能力薄弱，民宿業者卻只能各憑本事援引資源。

林契文(2005)及黃舒楣(2004)指出，民宿的特色在於經營者的熱忱、能否提供遊客對於當地人文、當地生活的體驗、或對自然生態的認識，只賣房間的民宿，未來將走向類似旅館的價格競爭，因此，民宿經營者需做好市場區隔，以發展獨特的社群經營，才是未來民宿發展的機會所在。楊凱傑(2004)指出，民宿事業目前儼然已成為新興的觀光休閒產業，若無法有效解決民宿經營所遇到的問題，對民宿經營者而言，不僅無法安心經營，相對的服務品質也必然不佳。根據其研究發現，目前民宿業所面臨問題有：法令政策面、組織經營面、基本設施面等不同的問題。

另外，民宿管理辦法在立法之初，政府希望民宿以家庭副業方式經營，並不鼓勵企業化經營的「專業民宿」(陳清淵，2002)，但隨時間腳步與經濟發展的影響，至今民宿類型與經營型態已產生許多轉變。而 Kaufman、Weaver and Poynter(1996)對民宿成功關

鍵因素的研究亦顯示：民宿不再是一項業餘工作，需具備理財能力、專業知識且對住宿業有一定體認程度，許多民宿經營者將民宿視為一種事業，其類型也更趨多元。認為旅館業與民宿業在先天條件上有許多差異，所吸引的客群也大不相同，民宿發展可以深入旅館業所無法觸及的地區，讓國內旅遊有更多的選擇(游智能，2004)。

二、民宿發展與現況

民宿起源可追溯至 1980 年代左右，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，當地旅館所供應的房間數不敷遊客的需求量，當地居民便將家中多餘房間略加整修後，提供給遊客住宿，民宿雛形就此因應而生，其初期發展模式與德國及日本相類似。而在 1990 年代，隨著網際網路的風行，民宿逐漸成為觀光休閒產業的新焦點。交通部在 2001 年發佈「民宿管理辦法」，並提供多方諮詢服務、建立評鑑、分級與認證制度，提升民宿經營管理品質(林万登、黃韶顏、陳靜怡與鄭昌溢，2003)。

因國人旅遊消費觀念興起，使得民宿經營者不斷加入，設置於風景特定區、觀光地區、國家公園區、原住民區、偏遠地區、離島地區，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、金門特定區計畫自然村與非都市土地等地區。民宿發展多為集中於主要風景區鄰近地區，從 2021 年 5 月交通部觀光局統計資料顯示，合法民宿現有家數 10,070 家，觀光業較興盛的花蓮縣、臺東縣及宜蘭縣超過 1,000 家以上，並多集中於各風景據點之沿線地區(交通部觀光局，2021)。

三、民宿二代接班需求之四項構面研究

(一) 人格特質

人格特質定義為民宿經營者在不同情境中的持續表現出的獨特情感和行為，並可做為預測工作績效的指標。有效能的領導者可促使員工認同組織目標並自動自發的朝目標努力，從而提高工作績效，並滿足員工的需求。Eysenck(1992)認為五大人格因素模型之開放性、親和性及嚴謹性等三項因素相關頗高，且親和性又稱合群成度，責任感指認真盡責的程度，其特徵有努力工作，成就導向，不屈不饒，此外也意涵負責守紀律，循規蹈矩，謹慎有責任感。Costa and McMeae(1992)所發展出的人格五大因素模型，包括親和性，勤勉正直性此人格特質理論已被大量使用及在許多研究中得到實證，因此，本文綜合上述的看法，將人格特質定義為民宿經營者在不同情境中的持續表現出的獨特情感和行為，並可做為預測工作績效的指標。

(二) 管理能力

李忠星(1993)在休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究中，以 27 家業者之高階經理人或各部門主管為調查對象，將調查結果以因素分析法從十九個重要因素，歸納為六項主要的休閒渡假中心經營成功關鍵因素，包括推廣，人力資源，地理與硬體設施，市場，價格及財務管理等六項。另外，林万登、黃韶顏、陳靜怡與鄭昌溢(2003)則在北臺灣民宿經營者訓練成效之相關研究中談到，針對業者經營能力之相關研究付之如為了提升民宿經營管理品質及整體休閒環境，以著重在規劃營運、餐飲管理、人力資源管理、營運管理、財務管理、顧客關係等，目的在加強民宿業者在民宿經營及籌備上之技能及知識。

(三) 專業知識

民宿在觀光業中，經營者與遊客間的互動關係，與其它以營利為主的旅館業或休憩業有所不同，但依其主要的提供的產品特性住宿及餐飲，與觀光產業中的旅館業所提供之服務特性最為相近，如要與一般旅館有所區隔，仍必須掌握所謂餐旅服務業(Hospitality Industry)的產業概念(McLuhan & Powers, 1992)。針對民宿經營管理現況之文獻，學者楊永盛(2003)以宜蘭地區之遊客對經營管理方面之評價重視項目前三項，依序為：(1)客房整理乾淨程序。(2)環境衛生清潔程序。(3)民宿周邊資源與簡介資料提供。陳墀吉、掌慶琳與談心怡(2001)也歸納出民宿業者未來產業發展面，可能面臨的實質性問題包括了：(1)規模小，較沒競爭力。(2)人力不足，鄉村環境留不住年輕人。(3)財務不健全，經濟力不足。(4)服務品質良莠不齊，旺季被詐遊客事件時有所聞。(5)專業知識技能不足，大多都是農民出身，沒想到管理經營概念。(6)沒想到特定的立基與訴求，資源特色認定，需有專業人士指導。(7)沒有組織，民宿組織化需靠地方人士協助整合。(8)行銷推廣能力不足，無法包裝產品提昇價值。透過經營成功之民宿業者，說明其關鍵因素的成敗，除依賴事前週密的計劃與管理，也專注於業務的推廣與經營；湯明木(2003)表示，民宿是利用自家住宅作為經營場所，除了自家成員往往是民宿的服務接待人員，因而需共同參與經營外，前往住宿的遊客，也會在民宿所提供的住宿生活體驗中，有融入當地文化的參與感，也具體說明了家庭成員共同參與之重要性。

(四) 專業經驗

當前民宿之興盛起因在於其經營管理上，有著不別於飯店管理之經營模式，多了一份人情味，較能深入體會當地之鄉土風情、在地生活、特色小吃、私房景點，更以結交朋友、互相交換彼此生活、做更有深度的休閒、學習與度假之旅(王月鶯、林柏宏與張松年，2013)。此外，Alastair, Philip, Gianna, Nandini, and Joseph. (1996)認為民宿應具有的下例四種特質：(1)具有私人服務，與主人有某一程度上的交流。(2)具有特殊的機會或優勢認識當地環境或建物。(3)通常是產權所有者自行經營，非連鎖經營。(4)特別的活動提供給旅客。因此對於民宿之管家服務之優化管理，從客戶入住到離開時的服務需求，直接性的反應在客戶對於住房期間的服務滿意度以及

適切的結合在地化的環境資源。此外，王菀珊(2013)說明，自由行的現代新遊客層偏愛自由規劃新行程、探索新景點、找尋新的休閒文化，遊覽車固定行程的國民旅遊模式已經無法滿足他們的需求。近年香港、新加坡的旅遊雜誌出書爭相報導台灣民宿旅遊，讓自由行的旅人有更多更新鮮的旅遊趣味，甚至臺灣民宿業者也到香港、新加坡、日本去參加旅展開拓民宿市場。因此，網絡行銷活動的連結，對於民宿產業經營發展有著緊密連結，同時也將是民宿業者可創新之經營借鏡模式。

參、研究方法

一、研究架構

依據以上文獻本文將探討民宿二代成功接班之關鍵因素，透過專家訪談問卷來確立，歸納出人格特質、管理能力、專業知識及專業經驗等四項構面與十三項準則，其研究目標、構面與準則之間層級架構如圖 1 所示。

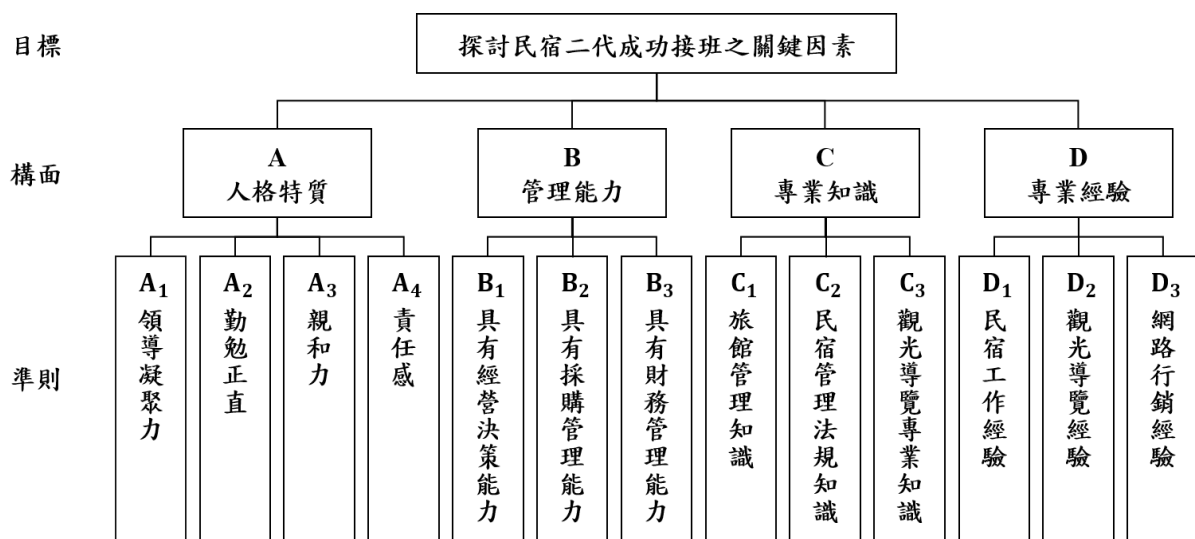


圖 1 多準則決策模式研究架構

二、決策實驗室分析法問卷專家之遴選

在專家學者人數選取方面，Murry and Hammons(1995)認為人數過多會造成彙整不易，過少又造成偏誤效果，最適當的人數應該多於 10 人；Wheeller, Hart and Whysall(1990)建議 10-12 或 15-20 人為宜；Hsu and Sandford(2007)指出德爾菲小組成員並無特別指定人數；但若是以同質性團體的專家學者則 10 至 15 人即可滿足研究需求。

本文遴選出民宿經營者第一代、第二代、民宿主管機關、推動民宿旅遊業者、民宿經營管理學者，邀請產、官、學共 13 位專家訪談調查，以找出民宿二代成功接班之關鍵因素影響關係程度。

三、決策實驗室分析法(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory)

決策實驗室分析法(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory, DEMATEL)是由日內瓦 Battelle 紀念協會(Battelle Memorial Institute of Geneva)於 1972 至 1976 年間為了科學與人類事務計畫(Science and Human Affairs Program)所發展出來的方法(張紹勳, 2018)。其目的是將複雜難解的問題，透過有效地結合專家豐富知識，以釐清每項指標之間的相互影響關係，透過事先設計好的語意尺度，讓產、官、學專家受訪者選擇其認為最合適的語意，整合每位專家受訪者之問卷內容並建立指標變數的平均直接影響關係矩陣，經過矩陣運算後形成指標直接與間接關係矩陣，接著計算其總影響關係矩陣，最後繪製影響關係圖，將 DEMATEL 運用在本研究探討民宿二代成功接班之關鍵因素之複雜相關性中，更能客觀且夠清楚地得知其相互影響關係與策略指標之間的關聯程度，並藉由此方法來發現影響民宿二代成功接班之關鍵因素影響關係，DEMATEL 分析步驟說明如下(張紹勳, 2018)：

1. 步驟一：透過專家問卷方式取得每項構面與準則之間影響關係

$$E = \begin{bmatrix} e_{11} & \cdots & e_{1j} & \cdots & e_{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ e_{i1} & \cdots & e_{ij} & \cdots & e_{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ e_{n1} & \cdots & e_{nj} & \cdots & e_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

2. 步驟二：整合專家意見，以建立平均直接影響關係矩陣

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1j} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ a_{i1} & \cdots & a_{ij} & \cdots & a_{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{nj} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (2)$$

3. 步驟三：進行正規化直接關係矩陣，以得到正規化的影響矩陣(H)

$$H = mH \quad (3)$$

$$m = \min \left\{ \frac{1}{\max_i \sum_{j=1}^n h_{ij}}, \frac{1}{\max_j \sum_{i=1}^n h_{ij}} \right\}, i, j \in \{1, \dots, n\} \quad (4)$$

4. 步驟四：計算總影響關係矩陣(Total Influence Relation Matrix, T)

$$Y = X + X^2 + X^3 + \cdots + X^w = X(I - X^w)(I - X)^{-1} = X(I - X)^{-1},$$

當 $\lim_{n \rightarrow \infty} X^n = [0]_{n \times n}$ ，其中 I 代表單位矩陣 (5)

5. 步驟五：分析 Fuzzy Modified DEMATEL 結果與繪製相互影響關係圖

$$L = [L_j]_{n \times 1} = [\sum_{i=1}^n t_{ij}]_{n \times 1} = (L_1, \dots, L_1, L_n)_{n \times 1} \quad (6)$$

$$O = [O_i]_{n \times 1} = [\sum_{j=1}^n t_{ij}]_{n \times 1} = (O_1, \dots, O_1, O_n)_{n \times 1} \quad (7)$$

肆、研究分析

本文應用 DEMATEL 方法，針對四項構面與十三項準則進行探討其影響力。首先，運用構面與準則成對比較方式，請專家評估對於構面間與準則間影響關係的強度，評分等級為 0-4 級：0 代表沒有影響、1 代表影響程度較低、2 代表影響程度中等、3 代表影響程度較高、4 代表影響程度極高。計算出平均直接影響關係矩陣(H)，再透過步驟三和步驟四求出總影響關係矩陣(Y)。

以公式步驟五進行總影響關係矩陣中的列加總與行加總，求出構面與準則的影響和被影響之總和(如表 1)。水平軸向量($L_j + O_i$)，代表著因素間的總影響強度，因素數值越大表示離中心點越近，稱為「顯著度」。當顯著度($L_j + O_i$)>0，表示此因素總影響程度越高，若顯著度($L_j + O_i$)<0，表示此因素總影響程度越低。垂直軸向量為($L_j - O_i$)，定義為因素間的影響或被影響的強度，代表著因素間的影響關係程度，稱為「原因度」，當原因度($L_j - O_i$)>0，表示此因素直接影響其他因素之影響程度越高，可歸類為「原因要素」。當原因度($L_j - O_i$)<0，表示此因素被其他因素所影響之影響程度越高，歸入「結果要素」，藉此判別構面與準則之間相互影響關係。此向量取自於總影響關係矩陣 Y，最後取得顯著度與原因度等數值，繪製出構面與準則間影響關係圖(INRM)(如圖 2)，將複雜的影響關係簡化為易懂的結構，能深入瞭解問題提供解決方向。

表 1 DEMATEL 構面與準則之影響程度關係表

構面/準則	影響值(L_j)	被影響值(O_i)	顯著度($L_j + O_i$)	原因度($L_j - O_i$)
人格特質(A)	2.5	2.81	5.31	-0.31
領導凝聚力(A_1)	10.06	9.74	19.81	0.32
勤勉正直(A_2)	8.70	9.49	18.20	-0.79
親和力(A_3)	8.39	8.87	17.26	-0.48
責任感(A_4)	9.59	10.46	20.05	-0.88
管理能力(B)	2.44	2.89	5.34	-0.45
具有經營決策能力(B_1)	9.87	10.81	20.69	-0.94
具有採購管理能力(B_2)	8.47	9.45	17.92	-0.98
具有財務管理能力(B_3)	8.55	9.68	18.23	-1.12
專業知識(C)	2.58	1.84	4.42	0.74
旅館管理知識(C_1)	10.07	8.68	18.75	1.39
民宿管理法規知識(C_2)	9.04	8.70	17.74	0.33
觀光導覽專業知識(C_3)	9.28	8.23	17.51	1.04
專業經驗(D)	2.36	2.35	4.71	0.01
民宿工作經驗(D_1)	9.76	8.46	18.21	1.30
觀光導覽經驗(D_2)	8.73	8.35	17.08	0.39
網路導覽經驗(D_3)	8.00	7.59	15.59	0.41

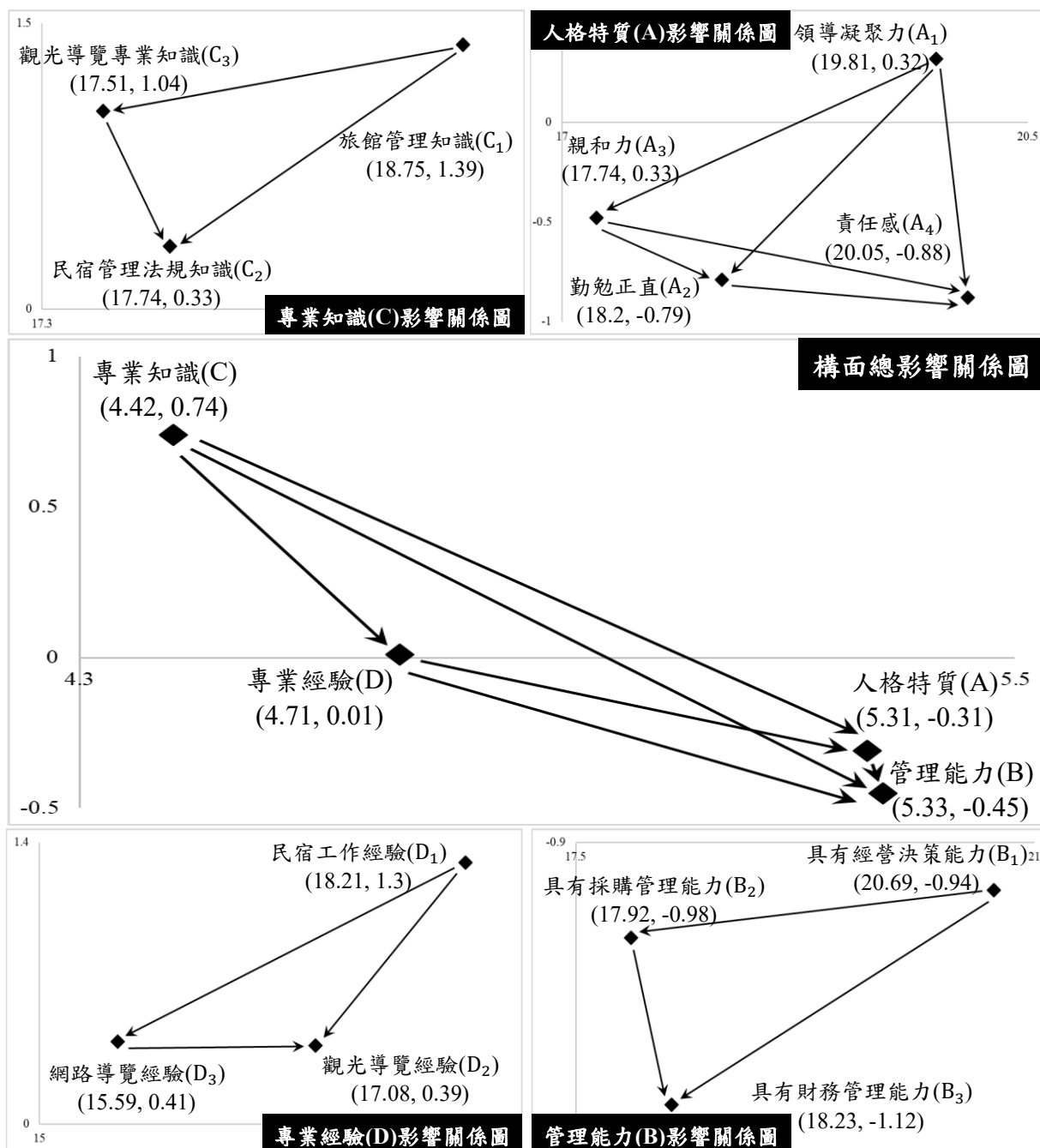


圖 2 構面與準則間影響關係圖

根據圖 2 構面與準則間影響關係圖可知，從構面總影響關係圖來看，影響民宿經營業者推動二代成功接班的最關鍵因素是專業知識，其次是專業經驗、人格特質及管理能力。原因度值最高者為選用專業知識，其各項準則中，選用旅館管理知識最高，其將影響其餘二項準則（民宿管理法規知識＞觀光導覽專業知識）；次高之構面為專業經驗，其各準則中，民宿工作經驗最高，其將影響其餘二項準則（觀光導覽經驗＞網路行銷經驗）；再其次為人格特質，其各項準則中，領導凝聚力最高，將影響責任感、勤勉正直、親和力；第四高者為管理能力，其各準則中，具有經營決策能力，其將影響其餘二項準則（具有採購管理能力＞具有財務管理能力）。

根據 DEMATEL 所求得的動態準則影響關係，顯示根據各專家之觀點，提升民宿二代接班的關鍵因素之四項構面中，重要度最高為專業知識，其次為專業經驗、人格特質、管理能力。

根據各專家之觀點，提升民宿二代接班的關鍵因素之十三項準則中，重要度最高為旅館管理知識，其次為領導凝聚力、再其次為具有經營決策能力。而從個別準則來看，影響專業知識最重要的準則是民宿管理規則，其次才是觀光導覽的專業知識。而影響專業經驗的最重要準則是民宿的工作經驗，其次才是網路行銷的工作經驗。

綜合專家對於四項構面之觀點，針對提升民宿二代接班的關鍵因素的各项構面及準則評估重要度中，以最重要的構面為專業知識而言，也就是旅館管理知識，接續是民宿管理法規知識和觀光導覽專業知識等準則，因此旅館管理知識準則重要度是該構面裡最高的準則。次重要之構面為專業經驗而言，也就是民宿工作經驗，接續是具有觀光導覽經驗和網路行銷經驗準則，因此民宿工作經驗準則重要度是該構面裡最高的準則。再其次之構面為人格特質而言，也就是領導凝聚力和責任感、勤勉正直、親和力，因此領導凝聚力準則重要度是該構面裡最高的準則。第四重要的構面為管理能力而言，也就是具有經營決策能力，接續是具有財務管理能力和具有採購管理能力等準則，因此具有經營決策能力準則重要度是該構面裡最高的準則。

因此當具有經營決策能力、具有採購管理能力、具有財務管理能力、領導凝聚力、勤勉正直、親和力、責任感、旅館管理知識、民宿管理法規知識、觀光導覽專業知識、民宿工作經驗等坐落於準則時，才導到此準則呈現此特性，並不可因此否決其亦為關鍵準則地位。

伍、結論與建議

本文目的旨在『民宿經營者第一代、第二代，民宿主管機關，推動民宿旅遊業者，民宿經營管理學者，找出對民宿經營者準備接班人決策具有核心性的關鍵因素，改善民宿經營與執行方式，以助民宿業者發展』。經過研究資料演算與分析，本文就研究結果提出研究建議，期對民宿業者實務應用上有正向幫助。

一、結論

本文經過初步專家訪談及文獻探討，彙整出對提升本研究對民宿業者策提出不同以往之實證方式，有效瞭解民宿業者經驗提供，並分析出關鍵因素之間的相互影響關係，在學術研究方面另闢蹊徑，利用不同研究方法驗證有關提升民宿業者成效之作法，另在民宿實務管理層面，則提供民宿業者確切掌握主要關鍵因素，在成本效益考量下，可快速提升民宿業者之成效。

經過研究資料演算與分析，找出對民宿經營者準備接班人決策具有核心性的關鍵因素，改善民宿經營與執行方式，以助民宿業者發展』。經過研究資料演算與分析，本文就研究結果提出研究建議：

- (一) 本研究由訪談問卷所歸納之分析樣本結果資料說明，影響民宿二代接班成功關鍵成效之關鍵因素，包括四項構面指標(1)人格特質：分析結果，在於領導凝聚力方面最影響民宿管理者。(2)管理能力：分析結果，在於具有經營決策能力方面最影響民宿管理者。(3)專業知識：分析結果，旅館管理知識方面最影響民宿管理者。(4)專業經驗分析結果：在於民宿工作經驗方面最影響民宿管理者。
- (二) 透過 DEMATEL 分析中，專業知識與專業經驗為主要影響其他指標的核心項目，在影響關係中屬於「因」的部分，也就是本研究預找出的核心指標群，為改善民宿二代接班時首先著手的指標，而這些指標一旦被改善將大範圍影響其他指標進行的結果。
- (三) 民宿二代接班時，可參考以上核心研究指標的研究結果。

本研究經過初步專家訪談及文獻探討，彙整出提升本研究對民宿業者策提出不同以往之實證方式，有效瞭解民宿業者經驗提供，並分析出因素之間的因果關係，在學術研究方面另闢蹊徑，利用不同研究方法驗證有關提升民宿業者成效之作法，另在授信實務管理層面，則提供授信單位確切掌握主要關鍵因素，在成本效益考量下，可快速提升民宿業者之成效。

二、建議

本文所歸納整理之民宿二代接班關鍵因素的管理意涵中，對於當前民宿經營業者提出之實務管理為著重旅館管理知識、民宿管理法規知識和觀光導覽專業知識等，以提升民宿管理業者之專業知識建議與參考。由此結果可知，若要給予民宿經營業者實務管理建議，應該優先灌輸第二代民宿管理的相關知識，再讓他們慢慢能參與民宿的經營管理，瞭解民宿如何運作。而給予政府主管機管的建議，應該要適度對民宿經營者的二代安排教育訓練課程，讓他們逐步吸收民宿經營管理規則、觀光導覽相關知識及網路行銷運作模式，也是有助於未來推動第二代接班能順利成功的關鍵。

三、研究限制未來研究的建議

本文限於時間、人力與物力之因素，無法跨國研究多國民宿經營業者，僅針對國內民宿經營業者，而在全球化的共同競爭市場中，應對於國外的民宿經營模式以及不同的文化背景所帶動的觀光商機加以深入探索，以進一步提供國內業者更前瞻性之國際經營觀。此外，也建議後續研究民宿二代接班經營者，可擴大研究樣本及進行相關研究或實證分析，以驗證本研究模式，並使之更趨完整，或提出更新見解。

參考文獻

- 王月鶯、林柏宏、張松年，2013。民宿管家服務特質與執行表現之研究。鄉村旅遊研究，第 7 卷第 2 期：1-14。
- 王菀珊，2013。墾丁地區民宿經營策略之個案研究，東華大學社會發展學系碩士論文。
- 交通部觀光局，2021。民宿家數、房間數、員工人數統計表。交通部觀光局，取自：
<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?Pindex=1&CategoryID=ddeddb2a-dab1-40df-ae7-4e30cbdf35e2&appname=FileUploadCategoryListC003330>。
- 吳佩倫，2007。從澎湖民宿興起討論地方永續發展之可能。國立臺灣大學工學院環境工程學研究所碩士論文。
- 李忠星，1993。休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究。文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- 林万登、黃韶顏、陳靜怡、鄭昌溢，2003。南台灣民宿經營者訓練成效之相關研究。中華家政學刊，33 期：頁 115-130。
- 林契文，2005。民宿法規之研究—探討業者與遊客對法規的認同。國立嘉義大學管理研究所碩士論文。
- 張紹勳，2018。模糊多準則評估法及統計，臺北市，五南圖書出版股份有限公司。
- 陳清淵，2002。從民宿管理辦法看民宿經營的未來發展。農業經營管理會訊，第 33 卷第 5 期：頁 21-23。
- 陳墀吉、掌慶琳、談心怡，2001。國內民宿之經營及發展現況之探討-以九份風箏博物館為例。休閒旅遊觀光學術研討會，台中，中華民國戶外遊憩學會。
- 游智能，2004。民宿作為家意義的另類生產途徑—以蘭陽地區民宿家庭為例。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 湯明木，2003。台灣民宿業導入與成長之研究。東吳大學企業管系碩士在職專班碩士論文。
- 黃舒楣，2004。生活風格的創製：民宿狂潮中的意義生產與想像漂流。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 楊永盛，2003。遊客對宜蘭地區民宿評價之研究。世新大學觀光學系碩士班碩士論文。
- 楊凱傑，2004。民宿業者策略聯盟經營方式之探討—以宜蘭民宿策略聯盟為例。國立政治大學地政研究所碩士論文。
- Alastair, M. M., Philip, L. P., Gianna, M., Nandini, N., Joseph, T. O. 1996 .Special accommodation: definition, markets served, and roles in tourism development.Journal of Travel Research, 34: 18-25.
- Costa, P. T. and McCrae, R. R. 1992. The Introduction of the Five-Factor Model and Its Application. Journal of Personality, 60: 175-215.
- Eysenck, H. J. 1992. A reply to Costa and McCrae. P or A and C-the role of theory. Personality and Individual Differences, 13(8): 867-868.
- Hsu, C. C., and Sandford, B. A. 2007. The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. Practical Assessment, Research and Evaluation, 12(10): 1-8.
- Kaufman, T. J., Weaver., P. A. and Poynter, J. 1996. Success attributes of B and B operators. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 37(4): 29-33.

- McLuhan, M. and Powers, B. R., 1992. *The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century*. USA: Oxford University Press.
- Murry Jr., J. W., and Hammons, J. O. 1995. Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research. *The Review of Higher Education*, 18(4): 423–436.
- Wheeller, B., Hart, T., and Whysall, P. 1990. Application of the Delphi Technique: A reply to Green, Hunter and Moore, *Tourism Management*, 11(2): 121–122.