

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利
用之關鍵管理要因

Use Hierarchical Structure Analysis to Explore the Key
Management Factors for the Success of the Chenggong
Hotel in Their Reuse of Idle Space in Xizhou Township

黃心儀

Xin-Yi Huang

指導教授：黃昱凱 博士

Advisor: Yu-Kai Huang, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南華大學

文化創意事業管理學系

碩士學位論文

以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利
用之關鍵管理要因

Use hierarchical structure analysis to explore the key
management factors for the success of the Chenggong Hotel in
their reuse of idle space in Xizhou Township

研究生：黃心儀

經考試合格特此證明

口試委員：
郭素媛
胡宇乙
黃星凱

指導教授：黃星凱

系主任(所長)：楊政郎

口試日期：中華民國 108 年 5 月 25 日

謝誌

兩年了，時間一眨眼就過去，這是很漫長的一段旅程，在研究所求學這兩年，感謝南華大學文創所的所有老師，昱凱老師、林伯老師、聰仁老師、家民老師等，老師們每次的課程都帶給我不同的想法，讓我吸收到更多的知識，尤其老師們親切又和藹，講課中帶有深入淺出的智慧，讓我如沐春風，真的很喜歡南華大學，它給我的感覺就像是一個大家庭。因為有老師們在旁的鼓勵和指導，我才能完成這篇論文。我也要感謝我爸爸媽媽，公婆，和我的先生陳彥光，在這兩年的研究求學路，給我最大的自由，讓我能無後顧之憂，包容我的任性和各種情緒，你們辛苦了！另外，最重要的是感謝彰化學分班的同學，威宇、佩芸、惠美、俊成、育良、宜靜、貞尹，沒有你們的鼓勵、幫忙，我無法完成學業，彰化學分班的各位雖然不在同一地方工作，但是我們都能互相提醒，互相加油鼓勵，在這兩年認識你們真的非常幸福。最後感謝我的好同事—雅淳，在同一間學校，我常常會去找妳聊天，雖然有時候會開玩笑想放棄，但我們還是撐下去，互相加油打氣，且因為有妳幫忙載我去嘉義上課，我才不會懈怠。真的非常感恩在我這兩年幫助過我的師長、家人和朋友，謝謝您們！

中文摘要

文化保存隨著經濟的成長而逐漸被重視，而閒置空間再利用則是文化保存中最被關注的議題。本研究以溪州鄉「成功旅社」的轉型為研究個案，探討該個案的關鍵成功經營因素。目前研究個案主要的經營內容包含農業推廣、文化活動、藝文展覽、地方交流、環境教育等，本研究首先經由文獻回顧與訪談建構影響經營關鍵成功因素的四構面與十二項評估項目，其次，經由專家問卷回收的資料進行分析，結果發現「在地文化發展」是最重要的構面，其次依序為「團隊經營管理」、「建築空間規劃」和「商品推廣行銷」。而在十二項評估準則中，根據重要度的優先順序排列出前六名分別為：「文化資源傳承」、「在地人民配合」、「在地的文化特色」、「理念共識」、「經費來源」、「行銷管道」。本研究利用層級架構分析法探討閒置空間再利用成功關鍵因素，研究結果可讓相關的管理單位當作制訂行銷策略的參考依據。

關鍵詞：閒置空間再利用、行銷、層級分析法



Abstract

With the development of economy, cultural preservation has been paid more and more attention. This study takes the transformation of the “Chenggong Hotel” in Xizhou Township as a research case to explore the key success factors. At presents, the main business contents of the case study include agricultural extension, culture activities, art and literature exhibitions, local exchanges, environmental education, etc. This study first constructs four dimensions and twelve criteria of key factors influencing business success through literature review and interviews. Secondly, the analysis of the data collected by the expert questionnaire revealed that “local cultural development” is the most important facet, followed by “team management”, “architectural space planning” and “commodity promotion marketing”. Among the 12 evaluation criteria, the top six are listed in the order of importance: “cultural heritage”, “cooperation between local people”, “cultural characteristics”, “concept consensus”, “source of funds” and “marketing channels”. This study uses the hierarchical architecture analysis method to explore the key factors for the success of repurposing of unused space. The research results can be used as a reference for building marketing strategies.

Keywords: repurposing of unused space, marketing, analytic hierarchy process

目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	ix
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 閒置空間定義.....	5
2.2 再利用定義.....	6
2.3 層級分析法.....	7
2.4 閒置空間再利用使用「層級分析法」相關研究.....	14
第三章 個案分析.....	19
3.1 地理位置與交通.....	19
3.2 歷史沿革與經營項目.....	22

3.3 空間設置.....	27
第四章 研究結果與討論.....	32
4.1 層級分析問卷結果.....	32
4.1.1 層級分析法問卷回收.....	32
4.1.2 層級分析法問卷調查結果.....	32
4.1.3 層級分析法問卷調查分析.....	36
4.2 綜合討論.....	42
第五章、 結論與建議.....	46
5.1 研究結論.....	46
5.2 研究建議.....	47
參考文獻.....	49
附錄一「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關 鍵管理要因」評估項目建構表.....	52
附錄二「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關 鍵管理要因」構面各準則之說明.....	53
附錄三「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關 鍵管理要因」層級分析架構.....	55

附錄四 「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因」層級分析問卷.....	56
附錄五 與成功旅社負責人、工作人員的訪談記錄.....	63



表目錄

表 2.1 AHP 評估尺度意義及說明表.....	10
表 2.2 隨機指標表.....	13
表 2.3 閒置空間再利用使用「層級分析法」相關研究文獻整理表.....	14
表 3.1 溪州糖廠大事記.....	22
表 4.1 層級分析問卷一致性檢定表.....	33
表 4.2 層級分析問卷構面分析表.....	33
表 4.3 層級分析問卷「在地文化發展」評估項目分析.....	33
表 4.4 層級分析問卷「團隊經營需求」評估項目分析.....	34
表 4.5 層級分析問卷「商品推廣行銷」評估項目分析.....	34
表 4.6 層級分析問卷「建築空間規劃」評估項目分析.....	34
表 4.7 層級分析問卷項目權重表.....	35
表 4.8 層級分析問卷構面權重排序與雷達圖.....	36
表 4.9 「在地文化發展」評估項目排序與雷達圖.....	37
表 4.10 「團隊經營管理」評估項目排序與雷達圖.....	37
表 4.11 「商品推廣行銷」評估項目排序與雷達圖.....	38
表 4.12 「建築空間規劃」評估項目排序與雷達圖.....	39

表 4.13 以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵
管理要因之整體權重分析表與雷達圖.....40

表 4.14 以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵
管理要因之整體權重累計表.....41



圖目錄

圖 1-1 研究流程.....	4
圖 2-1 典型層級架構圖.....	9
圖 3-1 成功旅社 GOOGLE 地圖位置.....	21
圖 3-2 溪州鄉景點地圖.....	21
圖 3-3 養真醫院當時的照片.....	24
圖 3-4 農田小旅行.....	24
圖 3-5 西元2018年黑泥季 開幕	25
圖 3-6 藝文展示.....	25
圖 3-7 青年群組開會.....	26
圖 3-8 農村婦人教導醃漬蘿蔔.....	26
圖 3-9 參訪團蒞臨.....	27
圖 3-10 牛糞塑形.....	27
圖 3-11 成功旅社照片-1.....	28
圖 3-12 成功旅社照片-2.....	29
圖 3-13 成功旅社照片-3.....	30
圖 3-14 成功旅社照片-4.....	31
圖 4-1 全體權重折線圖.....	44

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

台灣是個小島，以農業為立國根基。隨著時代的進步，工商業快速發展，台灣擁有令人讚賞的自然環境，人文方面也是多有特色，以多元豐富歷史為背景，就單單以硬體建築來說，一棟建築就有一個故事，其中古意令人嚮往，發思古之幽情。可惜的是，經濟領先，開發就會跟進，往往短時間就會讓值得保留下來的文化資產灰飛煙滅，徒留下無限的慨嘆。時代在不知不覺中進步，老一輩的傳統文化如果不被刻意保留，當老人凋零，最有歷史價值的文化就會消失在時間的洪流之中，因此以多元文化為傲的台灣，在講求快速化發展的現代社會，經濟開發和歷史文物的保留如何拿捏就非常重要。

文化部(2016)修正《文化資產保存法》明令規定：「本法所稱文化資產，指具有歷史、藝術、科學等文化價值，並經指定或登錄之下列有形及無形文化資產。」其中的歷史建築是指歷史事件所定著或具有歷史性、地方性、特殊性之文化、藝術價值，應予保存之建造物及附屬設施，文化部(2016)也提到《文化資產保存法》修法是要強化台灣土地與歷史之連結。而在 2018 年 9 月召開 107 年度全國文化機關主管會報，文化部提出「私有老建築保存再生計畫」，提供不具文資身分的私有老建築修復補助。這是幫助私有文化建築的修繕和維護。要注意的是，私有文化建築除了產權紛雜，產權人不一定對私有文化建築的保存有相同意見，相反的，因對文化資產保存法的不了解，非常排斥私有建築物取得文化資產的保障，所以台灣常常有一把無名火瞬間燒毀了本來帶有濃濃文化意味的建築，於是，一個時代的記憶就這樣消失在角落中，無人重視。或者，老屋因不具備文資身分，有時因為地主經營不善就會被廢棄，甚至直接拆毀改造新建築，那段時期的歷史也隨著空間的閒置而讓人忘記。近幾年來，台灣政府大力推動閒置空間再利用，為了讓後代子孫、外地遊客能知道當地地區的歷史脈絡，老屋活化將閒置空間再利用當然是一項重要工作。

如今各個縣市都有老屋活化再利用的補助，例如：彰化縣文化局就針對縣內民國 60 年以前的老屋做為補助對象，它的用意是為了鼓勵民眾積極投入老屋經營，補助文化經營租金可提升在地的生活、文化藝術和傳統技藝等創意活用。在西元 2016 年成功旅社農用書店就已經申請老屋文化經營租金補貼，推廣農鄉文化。在西元 2011 年有一群年輕人參加「反中科搶水護水圳」運動，他們並不全是溪州鄉的在地青年，但他們被溪州鄉農村文化吸引，來到溪州重視老屋保存和維護，並經營在地有關文化創意，這群人最後在溪州鄉組成了「我愛溪州」團隊，一開始以「成功旅社」為據點，也組成「溪州尚水農產公司」，現在，尚水農產公司搬離成功旅社，但他們的產品依然在成功旅社販售。

成功旅社被吳音寧小姐發現後，溝通地主，說服地主讓此閒置空間重現風華，成功旅社在改造的過程中，經營者獲得了私人企業的贊助，但也面臨了某些困境，因為產權屬於 7 人共有，由於所有人協調不成，導致無法進行結構整修，修繕之路目前還在持續中；且產權人對於文資法法令的不了解，對於自家老屋可能被指定為歷史建築或古蹟，造成產權人擔憂，這些都是閒置空間再利用的有待解決之處。

不過，成功旅社這空間代表的是溪州鄉從興盛到沒落的見證，閒置空間的用途已經轉變，加上少子化現象越趨嚴重，如何讓青年返鄉，保存農村文化，有效活化農村的閒置空間是很重要的議題。所以，閒置空間不單單只需要改變建築的外表，經營者如何多元化的經營也很重要。在訪談中，經營者很重視農村文化的傳承，基本上所有活動都與之息息相關，這是成功旅社所發展出來的特色。現今有許多老屋活化，其中最多經營方式是利用老屋的建築特色，將其改造成餐廳，例如：宮原眼科，遊客的確會增加，但不免讓人詬病的是太過商業化，若沒有把當地特色展現出來，那只會淪為一次性遊樂地點，更重要的是，屬於那老屋的歷史，並沒有被人看見，餐飲反成為重點，而不是所謂的「歷史文化」。以更大的願景來看，是要和相關文化有聯結性，才是比較好的方法。為了活化這閒置空間和了解成功旅社農用書店能持續經營的因素，本研究將針對營運表現，提出相應策略供經營團隊參考。

成功旅社位在彰化縣溪州鄉，糖業興衰是它的時代背景，糖廠總公司設立於此

而繁榮，因糖廠遷廠而失去人潮，掩沒光輝，廢置三十多年才在農村青年的挖掘下再展風華。一棟閒置的建築如何說出它的歷史故事？廢棄的一磚一瓦一柱，撫摸其身，遙想當年，如今由熱愛農村的熱血青年為它發聲，身為全台唯一農用書店，有何特色能讓經營者持續經營？位處農村交通不甚發達地方，如何吸引遊客駐足參訪？今年已邁入第五年經營，有何獨到之處，這都是值得探討的地方。

1.2 研究目的

本研究目的以成功旅社為研究個案，深入探討其經營關鍵成功因素。在一個農村中，有一個蘊含歷史意味的建築，是如何存在？且在農鄉中，文化似乎是隱藏在生活中，不被真正拿出來討論，因為對當地人來說，已經習以為常。若要再將溪州鄉有特色的文化推廣出去，需要怎麼樣貌的經營？且成功旅社已經經營五年，面對過被懷疑和不被看好的情況下，成功旅社如何能持續經營到現在？依據上述研究動機，提出下列幾點研究目的：

- 1.探討成功旅社閒置空間再利用的歷程
- 2.討論成功旅社農用書店的現況
- 3.分析成功旅社能持續經營關鍵因素

1.3 研究流程

本研究是以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因，先確定動機與目的，再進行文獻蒐集與探討，選擇層級分析法為研究方法，並經由文獻與專家訪談確定問卷構面，進行專家問卷後，分析問卷結果，最後給出結論與建議。本研究流程如圖 1-1 所示。



圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

研究需具有理論基礎支持，因此本研究先進行文獻回顧與資料蒐集，由此為研究訂立研究理論基礎。本章的文獻探討共分為四節：第一節探討閒置空間定義，第二節了解再利用的意義，第三節介紹層級分析法，第四節整理閒置空間再利用使用「層級分析法」的相關論文研究。

2.1 閒置空間定義

自從閒置空間受政府重視，各縣市也慢慢展開閒置空間的活用，但「閒置空間」的定義尚未完全統一，需要更明確的定義可進行再利用的閒置空間。陳朝興(2001)認為閒置空間的發生，並非是個別的、地方性的課題，它基本上是一個全球性，跨時空的空間轉化現象。

曾梓峰(2002)認為閒置空間的形成，主要源自於一些既有或老舊的建築，在社會演變及都市幾近失控地擴展過程中，諸多對應當時特定的使用方式及需求的空間，隨著都市機能的擴張及使用上的改變，而於空間中呈現一種閒置狀況。但閒置空間往往具有獨特的文化風格、歷史淵源，同時亦能反映出當時的建築風格及語彙、空間的使用型態、產業風華、當時營造技術所使用的素材、顏色、構法及周邊環境所構成的社會脈絡及紋理。

曾能汀(2006)認為閒置空間定義為原有空間機能因不符使用需要，故甚少或停止使用的建築及其周邊。一般而言，該空間具有歷史、美學的特殊氛圍，能誘發人們想像與認同，並期待經由合宜的轉換，賦予符合現時使用的功能。

漢寶德、劉新圓(2008)在閒置空間再利用政策之探討表示文建會在實施這項政策時，有兩個重大的缺失：第一，並未說明為何要再利用閒置空間，這項政策的主要目標何在，預期達到什麼樣的效果，而它對國家的文化建設而言，有什麼意義，所以實施的方式一變再變。第二，何謂閒置空間，怎麼樣才叫再利用，並沒有明確

的定義，以至出現許多觀念混淆或名詞濫用的狀況。

楊美華(2013)，閒置空間再使用，在世界各國廣泛被使用，其空間使用是將舊有歷史建築物發揮其使用功能，傳承原有傳統產業文化，創造經濟價值。

由此可知，閒置空間是因為時間造成空間功能的改變，而造成閒置的現象。本研究不探討屬於古蹟的閒置空間再利用，也不探討公有閒置空間，而是私有且具有歷史價值的空間，依本研究個案為例，它是因歷史背景不同，造成功用性改變所成的閒置空間。

2.2 再利用定義

傅朝卿(2011)歸納西方學者與建築專業人員用來描述再利用的意義相當分歧，常見的有整修(renovation)、修復(rehabilitation)、改造(remodelling)、再循環(recycling)、改修(retrofitting)、環境重塑(environmental retrieval)、延續使用(extended use)、再生(reborn)及可適性再利用(adaptive reuse)等，其中以「可適性再利用(adaptive reuse)」一詞最能表達舊屋新用之觀念，一般亦簡稱為再利用。依據《建築、設計、工程與施工百科全書》(Encyclopedia of architecture, Design, Engineering & Construction)一書中，將「再利用」定義為：「在建築領域中，藉由創造一種新的機能，或是藉由重新組構(Reconfiguration)一棟建築，以便其原有機能得以一種滿足新需求之新形式，延續一棟建築物或構造物之舉」。

李清全(1993)認為再利用是於建築物的生命週期之間改變原有用途作為別種目的之使用，或是重新組構建築物使其原有使用機能得以延續下去，並在機能與建物間做出適當的調適的一種過程。2001年，傅朝卿教授提出再利用之意義，乃是除了保存部分或整體之史實性外，還替老建築注入新生命，使建築本身和周圍之環境與人們共享老建築之第二春。凍結一棟老建築使其不再繼續破壞是一種消極的辦法，替老建築尋求新的生命則是更積極的舉動，因此再利用的保持方式是積極也是較生活化的計畫。

王惠君(2004)思考閒置歷史空間再利用，一方面要探討造成閒置的因素設法移

除或尋求改善之道，另一方面挖掘歷史建築潛藏已久的魅力與吸引力，始以活化再生，還必須在現有產權管理制度下思考一套盒是可行的經營策略，才能促進閒置空間再利用。

因此，再利用應該是尋找建築物的吸引人之處，將它發揮出來，讓老舊建築物能再被使用，是一種積極的延續性。

2.3 層級分析法介紹

層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)是美國匹茲堡大學教授 Thomas L. Saaty 在 1971 年所創用發展出來，主要是應用在不確定情況下及具有多數個評估準則的決策問題上(曾國雄、鄧振源，1989)。層級分析法採用階層式架構，把複雜關係的因素建立階層結構，再把可能的因素做成兩兩成對的重要性比較，透過量化讓研究者做出評比，層級分析法的特色在於理論清楚簡單，使用方法較為容易，且具實用性，並可以同時參考多位專家和學者的意見，所以近年來廣受學術界所採用。

層級分析法在進行層級分析時，包括幾個基本假設，可分為下列九項：(曾國雄、鄧振源，1989)。

- 1.一個系統可被分解成許多種類(Classes)或成分(Components)，並形成有網路的層級結構。
- 2.層級結構中，每一層級的要素均假設具獨立性(Independence)。
- 3.每一層級內的要素，可以用上一層級內某些或所有要素作為評準，進行評估。
- 4.進行比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度(Ratio Scale)
- 5.成對比較後，可使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)處理。
- 6.偏好關係滿足遞移性(Transitivity)。不僅優劣關係滿足遞移性(A 優於 B，B 優於 C，則 A 優於 C)，同時強度關係也滿足遞移性(A 優於 B 二倍，B 優於 C 三倍，則 A 優於 C 六倍)。
- 7.完全具遞移性不容易，因此容易不具遞移性的存在，但需測試其一致性

(Consistency)的程度。

8.要素的優勢程度，經由加權法則(Weighting Principle)而求得。

9.任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度是如何小，均被認為與整個評估結構有關，而並非檢核階層結構的獨立性。

層級分析法(AHP)之操作模式可分為以下幾的步驟，第一先進行問題的描述，接著找出影響要素建立層級關係，再採用成對比較的方式以其比例尺度，找出各層級之決策屬性相對重要性，依此建立成對比較矩陣，最後計算出矩陣之特徵值與特徵向量，求取各屬性的權重，重要步驟敘述如下：

1. 問題描述：

在進行層級分析法運作時，對於問題所處的系統應該儘量詳細了解分析，將可能影響問題的要素全部納入問題中，同時決定問題的主要目標，還可藉由德爾菲法、文獻蒐集彙集專家學者的意見，但要注意要素間的相互關係和獨立性。

2. 建立層級關係：

在此階段必須決定問題的目標和總目標的各項指標，並決定各指標的評估準則和列入方案的考量，在此可以利用德菲法或其他可行性評估，來決定挑選出重要的評估準則，其典型之層級結構圖，如圖 2.1 所示。

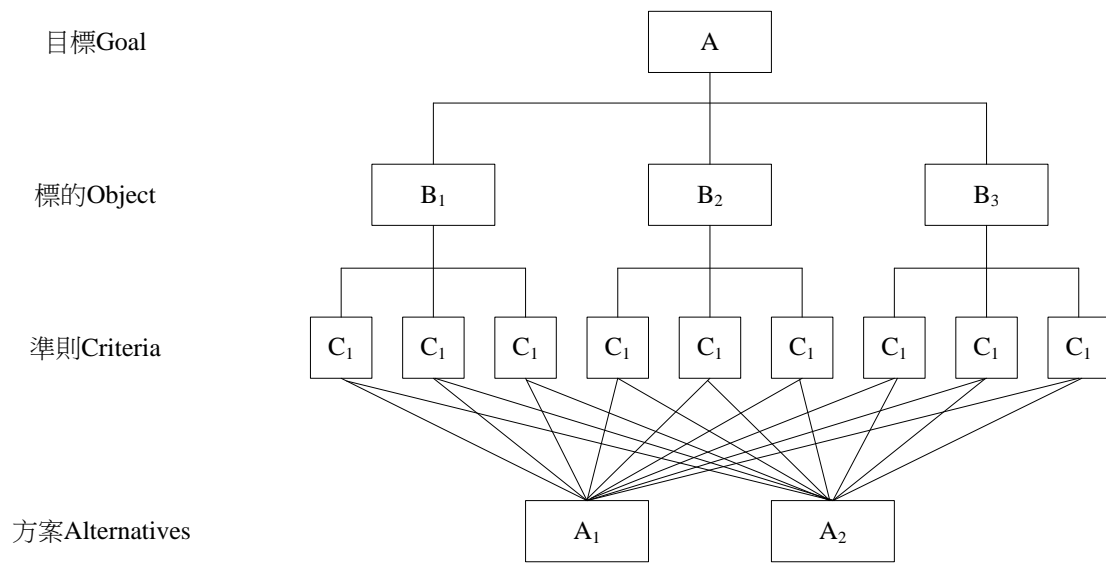


圖 2-1 典型層級架構圖

理論上層級架構的階層以及同一階層的要素個數，可依據系統之需求來訂定，不過 Saaty 建議，為了避免決策者對決策準則之相對重要性之判斷產生偏差，同一階層最好不要超過 7 個。

3. 問卷設計與調查：

在建立目標分析之層級和評估要素指標後，將同一層級內個要素間進行兩兩相互比較的方式製成問卷，若某一層級中有 n 個要素時，則決策者必須進行 $n(n-1)/2$ 次的成對比較。AHP 在問卷上設計上評估尺度劃分五項：同等重要、稍微重要、頗為重要、極為重要、絕對重要，並給予 1、3、5、7、9 衡量值，其餘評比值 2、4、6、8 為介於兩尺度間的中間值，如表 2-11。尺度的選取依 Saaty(1980)研究建議，以不超過九個評比尺度為原則，否則將造成判斷者之負擔。

表 2- 1 AHP 評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩方比較方案貢獻程度具同等重要性
3	稍微重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
5	頗重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
7	極重要	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要	有足夠證據肯定決
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值	

(資料來源：Saaty, 1980)

4. 建立成對比較矩陣：

將問卷兩兩準則要素比較結果的衡量，建立成對比較矩陣形成。將 n 個因素兩兩比較結果，製做成對比較矩陣 A 的上三角部分，而下三角部分數值為上三角部份相對位置數值的倒數，形成成對比較矩陣形式，如下式所示：

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 1/a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & 1 & \vdots \\ 1/a_{n1} & 1/a_{2n} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

5. 計算特徵向量與最大徵值：

將取得成對矩陣 A ，採用特徵向量的理論基礎，來計算出特徵向量 (eigenvector) 與特徵值 (eigenvalue)，而求得元素之間的相對權重。成對比較矩陣 A 建立後，即可計算各層級要素的權重或稱特徵向量，Saaty 提出四種近似法計算，其中又以行向量平均值的標準化方式可求得較精確之結果。首先將各行要素標準化，再將標準化後之各列要素加總，最後再除以各列要素之個數即可求得各項要素之特徵向

量。計算過程說明如下：

●首先形成準則成對比較矩陣 A，如(1)式

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中 $a_{ij} = w_i / w_j$ ， w_i, w_j 各為準則 i 與 j 的權重

準則成對比較矩陣 A 為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數，且具倒數特性，如(2)式與(3)式：

$$a_{ij} = 1 / a_{ji} \quad (2)$$

$$a_{ij} = a_{ik} / a_{jk} \quad (3)$$

將準則成對比較矩陣 A 乘上各準則權重所成之向量 w ：

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \cdots, w_n)^t \quad (4)$$

可得(5)式與(6)式

$$AW = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \left(\frac{w_1}{w_1} + \frac{w_2}{w_2} + \cdots + \frac{w_n}{w_n} \right) \quad (6)$$

因為 a_{ij} 乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的 w_i/w_j 值，必有某程度的差異，故 $Aw = mw$ 便無法成立，因此，Saaty 建議以 A 矩陣中最大特徵值來取代 n 。

$$\text{亦即 } A\bar{w} = \lambda_{\max} \bar{w} \quad (7)$$

$$(A - \lambda_{\max} I) \bar{w} = 0 \quad (8)$$

矩陣 A 的最大特徵值之求法，由(8)式求算出來，所得之最大特徵向量，即

為各準則之權重。而最大特徵值之求算，Saaty 提出四種近似法求取，其中又以行向量平均值的標準化方式(9)式可求得較精準之結果。

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (9)$$

6. 一致性檢定

在此理論之基礎假設上，假設 A 為符合一致性的矩陣，但是由於填卷者主觀之判斷，使其矩陣 A 可能不符合一致性，但評估的結果要能通過一致性檢定，方能顯是填卷者的判斷前後一致，否則視為無效的問卷。因此 Saaty 建議以一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Raatio, C.R.)來檢定成對比較矩陣的一致性。

●一致性指標(C.I.)

一致性指標由特徵向量法中求得之與 n (矩陣維數)與兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (10)$$

當 C.I.=0 表是前後判斷完全具一致性，而 C.I>0 則表是前後判斷不一致。Saaty 認為 C.I.≤0.1 為可容許的偏誤。

● 一致性比例(C.R.)

根據 Oak Ridge National Laboratory& Wharton School 進行的研究，從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標 (Random Index ;R.I.)，見表 2.12。

在相同階數的矩陣下 C.I.值與 R.I.值的比率，稱為一致性比率 C.R.(Consistency Ratio)即：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (11)$$

若 C.R.≤0.1，則矩陣的一致性程度使人滿意。

表 2- 2 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41

(資料來源：Satty, 1980)

7. 求解各因素之優勢比重值

若矩陣與整體層級符合一致性檢定要求，即可進一步計算各層級要素的相對權值，以求取各方案的優勢向量，優勢比重值愈大表示該要素被採納的優先順序愈高，優勢比重值可由各層次的權重相成加總而得。

2.4 閒置空間再利用使用「層級分析法」相關研究

「閒置空間再利用」是台灣這幾年受重視的議題，文化部頒布各項政策幫忙保留具有文化價值的建築，加上台灣本土文化意識抬頭，閒置空間再利用在各地逐漸發展，但不管是公部門的閒置空間或是私人產業的閒置空間，為了避免繼續「閒置」成為生活環境中的突兀點，縣市政府也有相對應的措施，需要民間大眾的協力。閒置空間再利用的相關研究如雨後春筍越來越多，但閒置空間再利用的目的和成效不盡相同，因此本節將整理與層級分析法有關的閒置空間再利用的相關研究，了解運用層級分析法的閒置空間再利用研究有何優點。

表 2-3 閒置空間再利用使用「層級分析法」相關研究之文獻整理表

作者	論文名稱	研究目的
廖慧萍 2003	公有閒置空間再利用評估模式之研究	本研究目的協助決策者與計畫者完成初步評估再利用計畫及開發方案優先順序之參考，以達成地方資源合理分配，且降低空間再度閒置之窘境。
陳俊偉 2004	商業區域內閒置空間再利用優先順序之研究－以餐飲類、零售類為例	本研究期望能就商業區域內閒置空間再利用為餐飲類及零售類之使用建立再利用優先順序評估之架構。

表 2-3 閒置空間再利用使用「層級分析法」相關研究之文獻整理表(續)

<p>曾能汀 2006</p>	<p>閒置空間再利用為藝文用途之關鍵成功因素分析--以二十號倉庫為例</p>	<p>本研究根據二十號倉庫實際操作經驗，將有關再利用推動過程區隔為規劃、設計整修、營運管理三階段，各階段分別有不同的考慮評估因素。經過設計問卷、專家訪問及分析後，得到各階段中，以「營運管理階段」為影響成功與否的最關鍵者。</p>
<p>方穩淑 2009</p>	<p>農田水利會閒置空間再利用之評估研究</p>	<p>本研究透過國內外閒置空間再利用之文獻回顧及應用德爾菲法及層級分析法之分析，建立農田水利會閒置空間再利用評估模型。並藉此評估模型，分析「嘉南農田水利會隆田倉庫」、「豐華工作站」及「烏山頭淡水魚養殖中心」等三處閒置空間作為水利展覽館再利用之可行性。</p>
<p>謝瑋莉 2009</p>	<p>應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素</p>	<p>本研究經由模糊層級架構分析法（FAHP）建構閒置空間再利用為文化園區的經營成功關鍵因素之層級架構。之後藉由重要度-績效分析法（IPA）探討研究個案之經營現況，並進一步研擬研究個案上之經營策略，提供給研究個案或閒置空間再利用為相關類型個案之為參考依據。</p>

表 2-3 閒置空間再利用使用「層級分析法」相關研究之文獻整理表(續)

林敬宗 2011	評估影響雲林縣官邸兒童館閒置空間再利用之關鍵因素	本研究乃以模糊層級分析法評估影響雲林縣官邸兒童館公有閒置空間再利用之關鍵因素。由分析結果發現，影響雲林縣官邸兒童館閒置空間再利用之四大關鍵因素依序為「民眾參與回饋」因素、「經營服務品質」因素、「營運服務項目」因素和「設施規劃維護管理」因素。再經由進一步的層級串聯分析結果顯示，「環境清潔及維護」、「參與的滿意程度」、「民眾的參與使用」、「願意再度拜訪比率」分居前四名。
莊駿弘 2012	閒置空間再利用為文化觀光用途之研究-以微笑虎山咖啡館為例	本研究以模糊層級分析法評估影響閒置空間再利用為文化觀光用途之研究-以微笑虎山咖啡館為例之關鍵因素。
洪夢韓 2012	閒置空間結合文創產業發展評估指標之研究	本研究目的將藉由文獻回顧及專家群體決策方式，篩選閒置空間結合文創產業經營之評估因子，進而建構一套閒置空間結合文創產業發展評估指標，協助決策者與計畫者完成初步評估再利用計畫及開發方案優先順序之參考，以達成地方資源合理分配，且降低空間再度閒置之窘境。

表 2-3 閒置空間再利用使用「層級分析法」相關研究之文獻整理表(續)

<p>劉俊驛 2013</p>	<p>南投縣竹山鎮公有零售市場閒置空間再利用之研究</p>	<p>本研究乃以模糊層級分析法，探討公有閒置空間再利用關鍵成功因素。由分析結果發現，影響竹山鎮公有零售市場閒置空間再利用評估之四大關鍵成功因素依序為「維護管理項目」因素、「營運服務項目」因素、「經營模式建議」因素和「政策之可行性」因素。再經由近一步的層級串聯分析結果顯示，「足夠經費預算」、「環境清潔與安全維護」、「公有市場形象提升」、「足夠人力管理」分居前四名。</p>
<p>廖玉華 2013</p>	<p>評估豬舍閒置空間再利用成效之關鍵因素</p>	<p>本研究乃以模糊層級分析法探討豬舍閒置空間再利用的關鍵成功因素。由分析結果發現，影響麥寮鄉豬舍閒置空間再利用評估之四大關鍵成功因素依序為「公共休閒場所」、「營運空間項目」、「設施維護管理」和「成本費用方面」。再經由近一步的層級串聯分析結果顯示，「生態農場」、「民眾支持度」、「豬舍書院」、「景觀生態規畫」分居前四名。</p>

表 2-3 閒置空間再利用使用「層級分析法」相關研究之文獻整理表(續)

林姿伶 2015	校園閒置空間再利用為托老中心運作機制之研究	本研究旨在探討校園閒置空間再利用為托老中心指標及評估因子，作為推動校園閒置空間再利用之參考依據。研究以文件分析與資料蒐集為基礎理論之探討，並採用修正式德爾菲法，初擬校園閒置空間再利用為托老中心初步評估因子架構，採德爾菲專家學者問卷研究工具進行調查。
洪怡姍 2018	校園閒置空間建置高齡者運動環境評估指標之研究	本研究旨在建構高齡者運動環境應用於校園閒置空間所需之指標及其相對權重，藉以達到活躍老化及提升校園空間的使用率等目的，以文獻分析及專家訪談為研究基礎，彙整後篩選出 4 個構面及 16 項評估指標為校園閒置空間建置高齡者運動環境評估指標之初稿。

從以上文獻整理可知道，層級分析法在分析閒置空間再利用的評估因子，不管是公有閒置空間或私有閒置空間，皆能有效根據評估因子分析並提出建議。因此，從文獻可得知，層級分析法可分析閒置空間再利用的可行性，並且排列出再利用的優先順序評估架構，了解再利用的評估因子重要程度，進而分析出影響營運的成功關鍵因素。

第三章 個案分析

本研究以溪州鄉成功旅社為個案，從一開始的養真醫院，再經過糖廠總公司設歷在溪州，成功旅社熱鬧過也沒落過。西元 2011 年在經過三十多年的廢置之後，終於能向世人展現它原來的風貌，經歷過幾次的修繕，每一次的藝展活動重啟歷史的開關，向遊客訴說著它的故事。本章為了讓研究更深入了解成功旅社，分成三個小節，第一節介紹個案的地理位置與交通，第二節整理個案的歷史沿革與經營項目，第三節介紹個案的空間展示。

3.1 地理位置與交通

依溪州鄉網頁介紹，溪州鄉在彰化縣的最南邊，與雲林縣西螺鎮、莿桐鄉隔著濁水溪相望，東邊緊鄰二水鄉與田中鎮，北邊接壤北斗鎮、西邊是埤頭鄉與竹塘鄉，全鄉面積約 74 平方公里，南北長 8.18 公里，東西寬 13.6 公里，目前全鄉人口有三萬二千多人。

以前濁水溪出二水隘口以後分為四條分流，由北而南依序是東螺溪、西螺溪、虎尾溪、北港溪，至日據時代東螺溪是主流，本鄉正位在東西螺溪間的浮覆地，因是溪中之沙洲，故名「溪州」。

本鄉原為巴布薩平埔族眉裡社棲居之地，清代隸屬彰化東螺堡，日本統治台灣後，實施市街庄制，改稱為溪州庄，屬台中州北斗郡所轄，設庄役場於今日的溪州村，溪州之所以成為日後的鄉名，至此確立。

溪州鄉地理位置在北斗鎮和西螺鎮之間，北斗鎮和西螺鎮皆是台灣中部著名觀光景點，如：北斗吃肉圓、逛西螺老街、遊西螺大橋……遊客絡繹不絕。只是，這樣的觀光效益很少溢流到溪州鄉本地。溪州鄉從以前到現在都是以農業為主，鄉中盛產芭樂、稻米、馬拉巴栗等農產品，比較知名的景點似乎只有溪州公園(花博)、溪州森林公園。溪州鄉面積是彰化縣內第三大鄉鎮，擁有農鄉景觀和文化，溪州鄉的觀光產業卻是有待開發。溪州鄉的文化盛事，是由公所和我愛溪洲團隊、包含成

功旅社人員，在西元 2015 年開始舉辦溪州鄉黑泥季，黑泥季主角是濁水溪的黑泥膏土，在農村力的展現下，讓外地遊客願意一起參與，更了解溪州鄉的母親之河—濁水溪。目前為止，溪州黑泥季已經舉辦四屆，成功旅社經營者表示，不管之後公所是否願意繼續協辦，黑泥季會繼續舉辦。

成功旅社位於溪州鄉最熱鬧的中山路旁的巷仔口，只要利用公共交通系統或自行開車，即可到達成功旅社，其交通可以分為以下方式：

- 一、 搭乘高鐵：田中高鐵站出口，搭乘彰化客運「田中高鐵-溪州公園」路線於溪州服務站下車，再步行 5 分鐘至目的地。
- 二、 搭乘台鐵：田中火車站出口，搭乘彰化客運「台鐵田中站-溪州公園」路線於溪州服務站下車，再步行 5 分鐘至目的地。
- 三、 搭乘公車：從員林站：於員林轉運站搭乘「員林經溪州往二林」路線，於溪州站下車，再步行至目的地。從田中站：於田中台鐵或高鐵站搭乘「8 路」公車，於明誠宿舍站下車，再步行至目的地。
- 四、 自行開車：南上下北斗交流道，接省道台一線後，左轉中山路三段行駛，再右轉復興路，即可看到目的地；北上下西螺交流道，往溪州方向，過溪州大橋，省道台一線直行 4.5 公里（約五分鐘），右手邊過加油站，右轉中山路三段，直行後再右轉復興路即可看到目的地。



圖 3.1 成功旅社GOOGLE 地圖位置(資料來源：google map)



圖 3.2 溪州鄉景點地圖(資料來源：溪州鄉網站)

3.2 歷史沿革與經營項目

閒置空間有它的歷史背景成因，成功旅社的興衰和糖廠有著密切的關係，也和溪州的產業發展分不開。因此本節先整理溪州糖廠的重要記事，再回溯成功旅社的歷史變遷，最後整理成功旅社目前經營項目。

表 3.1 溪州糖廠大事記(資料來源：台灣製糖工廠百年文史地圖網站)

時間 (西元)	重要大事
1909	富商板橋林家出資成立「林本源製糖合名會社」，藉由官廳的權力強制收購民地，興建廠房，以糖廠為中心鋪設五分車鐵道運送甘蔗。
1913	「林本源製糖合名會社」增資，改名為「林本源製糖株式會社」，廠房、機械主要位於溪州庄，鋪設五分車鐵軌貫穿延伸的農場範圍，則到今日的二林、竹塘、大城等地。
1925-1927	爆發二林蔗農事件，蔗農怒火蔓延到溪州，間接導致林本源製糖株式會社被新營的「鹽水港製糖株式會社」購併。改名為「溪州製糖所」。
二次大戰	美軍轟炸台灣，因糖業是經濟命脈，溪州糖廠及其周邊，皆被轟炸，木造的拾翠樓俱樂部也毀於灰燼當中。
1945	12月糖廠復工製糖
1946	國民黨政府來台後，接收、合併日本時代的製糖會社，成立「台灣糖業公司」，簡稱為「台糖」。「溪州製糖所」改名為「溪州糖廠」，繼續製糖。
1954	溪州糖廠被併入溪湖糖廠
1955	台糖總公司部分處室遷至溪州鄉。
1970年	台糖總公司遷回台北。

1980 年代	台糖公司急遽減產，反而開始大量出售土地，開發住宅區等，砍伐不少珍貴老樹，同時將糖廠的日式宿舍、拾翠樓等建築拆除。
1999	台糖部分土地納歸為鄉公所，並改建成森林公園，而糖廠的故事，還在現在進行式當中。

西元 1921 年時，由沙鹿王銅鐘先生在溪州街上創立「養真醫院」，當時建築只有一層樓，結束營業後有變成百貨行、齒科，後由林詔庸先生買下，改名為「大林旅社」。直到西元 1956 年，陳萬城先生接手，才又改名「成功旅社」並逐漸擴建。在西元 1980 年改建的日式樓房歇業，後在西元 1995 年新式樓房歇業，三十多年未再使用，直到西元 2011 年吳音寧小姐在溪州街上偶然發現這頗有歷史的閒置空間，於是由她和「我愛溪洲」團隊，開始將這有歷史韻味的老屋加以活化。終於在西元 2014 年成功旅社變身為農用書店，開始經營到現在。民國 50 年代台糖總公司遷到溪州，當時溪州繁盛一時，因糖廠總公司而來的人潮絡繹不絕，依溪州鄉耆老也是成功旅社屋主陳義順先生描述，當時溪州鄉的戲院、旅社人潮不絕，也有從成功旅社婚嫁的新人，當時成功旅社熱鬧非凡，人潮帶來當地的榮光。但糖廠總公司遷走後，溪州糖廠沒落，溪州鄉人潮漸漸散去，成功旅社因此廢棄了 30 多年。直到溪州子弟吳音寧小姐和一群年輕人向屋主交涉，終於屋主接受，願意讓這群年輕人活化此閒置空間，最後在西元 2011 年由「我愛溪洲」團隊開始整修成功旅社，2014 年將其改造成農用書店。



圖 3.3 養真醫院當時的照片(資料來源：我的家鄉在溪州)

成功旅社目前的經營項目有農業推廣、文化活動、藝文展覽、青年據點、地方交流、對外接待、環境教育。身為全台唯一一家農用書店，保存農鄉文化和農業創新齊步並行。

農業推廣方面：聯合溪州鄉願意推廣無毒尚水米種植的農夫，將鄉內有機稻田建立品牌，重視質而不重量，以友善農業、無毒耕作、保障小農等措施，推廣對環境友善理念，並規劃農田小旅行，帶領遊客進入農村生活實際體驗，體驗農鄉生活，生態導覽、戶外活動講座，期盼遊客更了解溪州農鄉文化。



圖 3.4 農田小旅行(資料來源：成功旅社·農用書店臉書照片)

文化活動方面：鄉公所和成功旅社、我愛溪州團隊合作，從西元 2014 年開始，每年 10 月舉辦可以親近濁水溪泥土的黑泥文化季，藉此推廣溪州鄉農鄉文化。



圖 3.5 西元 2018 年黑泥季開幕(資料來源：NOWNEWS 網路新聞)

藝文展覽方面：成功旅社改造成農用書店，除了提供農用書籍購買，也利用歷史空間展示藝文相關活動。之前還有配合黑泥季展示溪州鄉老照片，並且利用空間播放影片歡迎遊客與溪州鄉民一起觀賞。除此之外，不定時邀請藝術家、音樂家到場展演。



圖 3.6 藝文展示(資料來源：成功旅社·農用書店臉書照片)

青年據點方面：成功旅社的組成，本是由「我愛溪州」團隊和一群有志青年，一起為溪州鄉文化保存盡一份心力。這群年輕人，以成功旅社為據點，時常討論如何讓活動推廣更好、更順利。



圖 3.7 青年群組開會(資料來源：成功旅社・農用書店臉書照片)

地方交流方面：成功旅社本著在地文化推廣，積極主動到鄉村深入了解農村文化智慧，傾聽鄉內村民的聲音，並且將這些手藝好好保存。



圖 3.8 農村婦人教導醃漬蘿蔔(資料來源：成功旅社・農用書店臉書照片)

對外接待方面：成功旅社會熱情招待蒞臨此地的遊客，鄉內溪陽國中近幾年的網際博覽會的主題其中之一就是採訪成功旅社。



圖 3.9 參訪團蒞臨(資料來源：成功旅社·農用書店臉書照片)

環境教育方面：成功旅社人員會和我愛溪洲團隊一起到鄉內國中小推廣無毒農業和食安相關的事物，其中由牛糞製作的燃料，引起新生代的好奇。



圖 3.10 牛糞塑形(資料來源：成功旅社·農用書店臉書照片)

3.3 空間設置

成功旅社是兩層樓的建築，二樓外觀有著大大的「成功旅社」四字，一樓的騎樓柱子、窗櫺充滿古意，門口上方有一塊「成功旅社」的匾額。店中央有放置最新有關農用書籍，可供遊客購買。兩旁規劃小農尚水米與農特產品販賣區，在這裡除了有常設的尚水小包裝米外，還有小農特色農產品禮盒，包裝精緻，具有濃厚鄉

村風格，簡單又不失大方，還有不定時更換友善小農產品，如：果醬、薑黃粉等。一樓左側房間則是擺放農用書籍，雖然只有幾排書櫃，書籍慢慢增加中。一樓後半則是規劃為農鄉青年討論開會的據點和簡單的飲料、米鬆餅，使用溪州在地食材，讓遊客真實體驗溪州魅力。

沿著一樓木製樓梯往二樓走去，更多歷史建物保留在二樓。成功旅社二樓分隔許多空間，有大有小。除了有日式榻榻米的房間還有西式房間，兩種風貌一起存在。如果有文化展覽，每間小房間就是展覽空間。營業時間為週三到週日 9 點到下午 6 點，中午 12 點到下午 1 點休息。巫宛萍(2019)希望成功旅社不只是提供商品與服務，更是希望著重在生態的復育、生活的價值，以及農村發展的多樣性。



圖 3.11 成功旅社照片-1 (資料來源：研究者所拍)



古色古香的大門

正門販賣最新書籍的地方

大門進去左邊是書籍擺放的地方

大門右邊擺放尚水包裝米

擺放書的地方，目前書籍持續增加中

成功旅社擺放有關農業的書籍

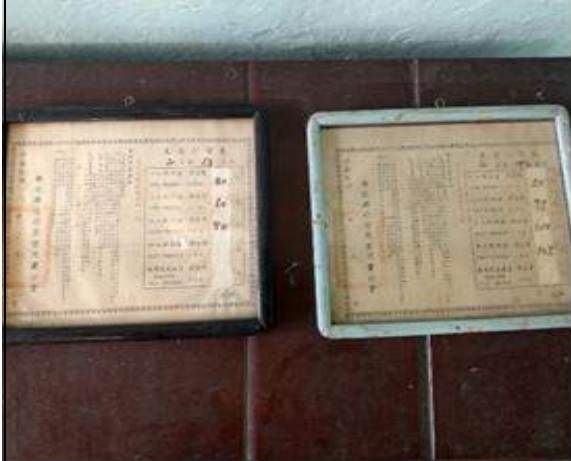
圖 3.12 成功旅社照片-2 (資料來源：研究者所拍)



具有日式風格的醫藥標籤



成功旅社當時的告示牌



成功旅社當時的價目表



通往二樓的樓梯有文藝佈置



旅社的榻榻米正在展出藝文展覽



旅社的西式房間

圖 3.13 成功旅社照片-3 (資料來源：研究者所拍)



成功旅社二樓隔間



成功旅社二樓保留著以前的生活用品



旅社的房門和門號

圖 3.14 成功旅社照片-4 (資料來源：研究者所拍)

第四章 研究結果與討論

本研究分成三部分，第一部分先進行文獻蒐集，第二部分進行個案經營人員訪談，再經由訪談內容從中確定專家問卷的層級架構的構面，第三部分發放專家問卷。本研究的問卷評估因子設計是先根據文獻研究，再加上對個案訪談的了解，建構本研究問卷之初步架構和評估因子。

4.1 層級分析問卷結果

本研究閒置空間的範圍是以西元 2018 年成功旅社兩層樓建築為主，成功旅社的經營團隊和「我愛溪州」團隊有重複，兩者相輔相成，因此專家問卷的發放是以西元 2018 年至西元 2019 年參與成功旅社經營的人員：主要負責人一位代號 A，工作年資 5 年；工作人員兩位代號 B、C，工作年資皆未滿 1 年；參與的小幫手兩位代號 D、E，因另有正式工作，空閒時幫忙，年資計算以參與成功旅社經營為開始。因此「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因」的專家問卷由這五位填寫，主要是想了解成功旅社能持續經營的關鍵因素為何。

4.1.1 層級分析法問卷回收

發放專家問卷時，為避免影響問卷的效度，均親自向填寫者說明各構面、準則的意義，並提醒填寫重點。問卷一共發出 5 份，回收 5 份，回收率為 100%，有效問卷 5 份。

4.1.2 層級分析法問卷調查結果

本研究將回收問卷填答數據輸入 AHP Excel 試算表，運算結果個構面和項目之一致性檢定(C.I.)和(C.R.)值都小於 0.1，顯示填卷者的判斷前後一致，通過一致性檢定，顯示本研究層級分析問卷結果一致性相當良好，數據如表 4-1 所示：

表 4-1 層級分析問卷一致性檢定表

	整體構面	A 構面項目	B 構面項目	C 構面項目	D 構面項目
一致性指標 (C.I.)	0.003 < 0.1	0.004 < 0.1	0.020 < 0.1	0.003 < 0.1	0.027 < 0.1
一致性比率 (C.R.)	0.003 < 0.1	0.007 < 0.1	0.034 < 0.1	0.005 < 0.1	0.046 < 0.1
通過/不通過	通過	通過	通過	通過	通過

接著把回收問卷數據輸入 AHP Excel 試算表，依層級分析法計算各構面和各評估項目間之相對權重，結果如下列表 4-2~表 4-7 所示。

表 4-2 層級分析問卷構面分析表

構面	A 產品條件	B 行銷及銷售	C 人力資源管理	D 市場的競爭力	權重
A 在地文化發展	1	2.3714	6.1085	6.4234	0.5779
B 團隊經營管理	0.4217	1	2.4082	2.3714	0.2318
C 商品推廣行銷	0.1637	0.4152	1	0.8027	0.0903
D 建築空間規劃	0.1557	0.4217	1.2458	1	0.0999

($\lambda=4.005$ C.I.=0.003 C.R.=0.003)

表 4-3 層級分析問卷「在地文化發展」評估項目分析

評估項目	A1 文化資源的傳承	A2 在地的文化特色	A3 在地人民的配合	權重
A1 文化資源的傳承	1	2.0362	1.2457	0.4400
A2 在地的文化特色	0.4911	1	0.8027	0.2370

A3 在地人民的配合	0.8027	1.2457	1	0.3230
------------	--------	--------	---	--------

($\lambda=3.008$ C.I.=0.004 C.R=0.007)

表 4-4 層級分析問卷「團隊經營需求」評估項目分析

評估項目	B1 人力資源配置	B2 理念共識	B3 經費來源	權重
B1 人力資源配置	1	0.2412	0.5439	0.1521
B2 理念共識	4.1460	1	1.2457	0.5098
B3 經費來源	1.8384	0.8027	1	0.3381

($\lambda=3.039$ C.I.=0.020 C.R=0.034)

表 4-5 層級分析問卷「商品推廣行銷」評估項目分析

評估項目	C1 行銷管道	C2 活動體驗	C3 多元商品	權重
C1 行銷管道	1	2.8094	4.5844	0.6300
C2 活動體驗	0.3560	1	2.0361	0.2420
C3 多元商品	0.2181	0.4911	1	0.1280

($\lambda=3.005$ C.I.=0.003 C.R=0.005)

表 4-6 層級分析問卷「建築空間規劃」評估項目分析

評估項目	D1 內部設計	D2 餐飲設施	D3 房屋租用	權重
D1 內部設計	1	1.9037	1.3324	0.4222
D2 餐飲設施	0.5253	1	0.3505	0.1784
D3 房屋租用	0.7505	2.8530	1	0.3994

($\lambda=3.053$ C.I.=0.027 C.R=0.046)

綜合關鍵成功因素之 4 大構面和 12 項評估項目分析如表 4-7 所示：

表 4-7 層級分析問卷項目權重表

構面	構面權重	關鍵因素評估項目	評估項目權重
A 在地文化發展	0.5779	A1 文化資源傳承	0.4400
		A2 在地的文化特色	0.2370
		A3 在地人民配合	0.3230
B 團隊經營管理	0.2318	B1 人力資源配置	0.1521
		B2 理念共識	0.5098
		B3 經費來源	0.3381
C 商品推廣行銷	0.0903	C1 行銷管道	0.6300
		C2 活動體驗	0.2420
		C3 多元商品	0.1280
D 建築空間規劃	0.0999	D1 內部設計	0.4222
		D2 餐飲設施	0.1784
		D3 房屋租用	0.3994

從表 4-7 的數字來看，「在地文化發展」權重最高，「商品推廣行銷」最低，可見溪洲鄉在地文化歷史的發展，了解以前到現在的變化，隨著時空背景不同，調整文化產業，達到文化傳承的理想是專家覺得最重要的因素。而推廣友善農耕的產品時，所需要的行銷管道和在地文化的活動配合，包含：農業活動體驗、文化藝展等等，這些商品推廣行銷相對來說並不是成功旅社持續經營的非常重要因素。

4.1.3 層級分析法問卷調查分析

一、構面相對權重分析

本研究在構面評估上可分為「在地文化發展」、「團隊經營管理」、「商品推廣行銷」、「建築空間規劃」四種項目。這四個構面相互比較權重分析結果，按照權重值的排序分別為：第一「A 在地文化發展」權重 0.5779，第二「B 團隊經營管理」權重 0.2318，第三「D 建築空間規劃」權重 0.0999，第四「C 商品推廣行銷」權重 0.0903，結果詳見表 4-8 所示。

表 4-8 層級分析問卷構面權重排序與雷達圖

構面	構面權重	構面權重排序
A 在地文化發展	0.5779	1
B 團隊經營管理	0.2318	2
C 商品推廣行銷	0.0999	3
D 建築空間規劃	0.0903	4

二、「在地文化發展」評估項目相對權重分析

在「在地文化發展」之下的三個評估項目，在 Excel 演算相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：第一「A1 文化資源傳承」權重 0.4400，第二「在地人

民配合」權重 0.3230，第三「A2 在地的文化特色」權重 0.2370，結果如表 4-9 所示。

表 4-9 「在地文化發展」評估項目排序與雷達圖

構面	關鍵因素評估項目	評估項目權重	評估項目權重排序
A 在地文化發展	A1 文化資源傳承	0.4400	1
	A3 在地人民配合	0.3230	2
	A2 在地的文化特色	0.2370	3

三、「團隊經營管理」評估項目相對權重分析

在「團隊經營管理」之下的三個評估項目，在 Excel 演算相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：第一「B2 理念共識」權重 0.5098，第二「B3 經費來源」權重 0.3381，第三「B1 人力資源配置」權重 0.1521，結果如表 4-10 所示。

表 4-10 「團隊經營管理」評估項目排序與雷達圖

構面	關鍵因素評估項目	評估項目權重	評估項目權重排序
B 團	B2 理念共識	0.5098	1

隊經 營管 理	B3 經費來源	0.3381	2	
	B1 人力資源配置	0.1521	3	

四、「商品推廣行銷」評估項目相對權重分析

在「商品推廣行銷」之下的三個評估項目，在 Excel 演算相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：第一「C1 行銷管道」權重 0.6300，第二「C2 活動體驗」權重 0.2420，第三「C3 多元商品」權重 0.1280，結果如表 4-11 所示。

表 4-11 「商品推廣行銷」評估項目排序與雷達圖

構面	關鍵因素評估項目	評估項目權重	評估項目權重排序	
C 商 品推 廣行 銷	C1 行銷管道	0.6300	1	
	C2 活動體驗	0.2420	2	
	C3 多元商品	0.1280	3	

五、「建築空間規劃」評估項目相對權重分析

在「建築空間規劃」之下的三個評估項目，在 Excel 演算相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：第一「D1 內部設計」權重 0.4222，第二「D3 房屋租用」權重 0.3994，第三「D2 餐飲設施」權重 0.1784，結果如表 4-12 所示。

表 4-12 「建築空間規劃」評估項目排序與雷達圖

構面	關鍵因素評估項目	評估項目權重	評估項目權重排序	
D 建築空間規劃	D1 內部設計	0.4222	1	
	D3 房屋租用	0.3994	2	
	D2 餐飲設施	0.1784	3	

六、關鍵成功因素整體權重分析

依以上研究的構面權重和評估項目權重數據，演算出整體權重，計算整體權重排序及整體權重累計表如表 4-13、表 4-14。由表中數據可得知：

在 12 個評估項目權重最高數據是在「C 商品推廣行銷」之下的「C1 行銷管道」，最低數據是在「C 商品推廣行銷」之下的「C3 多元商品」。

評估項目中，「A1 文化資源傳承」、「A2 在地的文化特色」、「A2 在地的文化特色」、「B2 理念共識」、「B3 經費來源」、「C1 行銷管道」六個項目累計權重數據，佔全部項目之百分之八十強，依據 20/80 法則的運用，可以得知以上六個項目決定了閒置空間再利用的重要關鍵因素，專家問卷結果也顯示這六項條件在經營成功關鍵的相對重要性。

仔細分析評估項目，可以得知在影響以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因的因素構面中，「A 在地文化發展」底下的三個評估項目：「A1 文化資源傳承」、「A2 在地的文化特色」、「A2 在地的文化特色」都在前五名內，表示專家認為在閒置空間再利用上，讓溪洲鄉民了解自己的文化，對自己文化引以為傲，進而推銷當地文化，傳承下一代，人和土地將永續發展，並結合溪洲鄉農業文化，通過黑泥季等各項觀光活動，展現溪洲鄉特有的農業特色，再結合在地鄉民加入友善農耕生產社群，理念得到大眾之認可，參加組織所舉辦之各項活動，這些都是成功旅社持續經營的最重要的關鍵因素。

表 4-13 以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因整體權重分析表與雷達圖

構面	構面 權重	關鍵因素評估 項目	評估項目 權重	整體權重	整體權重 排序
A 在地文化 發展	0.5779	A1 文化資源傳 承	0.4400	0.2543	1
		A2 在地的文化 特色	0.2370	0.1370	3
		A3 在地人民配 合	0.3230	0.1866	2
B 團隊經營 管理	0.2318	B1 人力資源配 置	0.1521	0.0352	9
		B2 理念共識	0.5098	0.1181	4
		B3 經費來源	0.3381	0.0784	5
C 商品推廣 行銷	0.0903	C1 行銷管道	0.6300	0.0569	6
		C2 活動體驗	0.2420	0.0219	10
		C3 多元商品	0.1280	0.0116	12

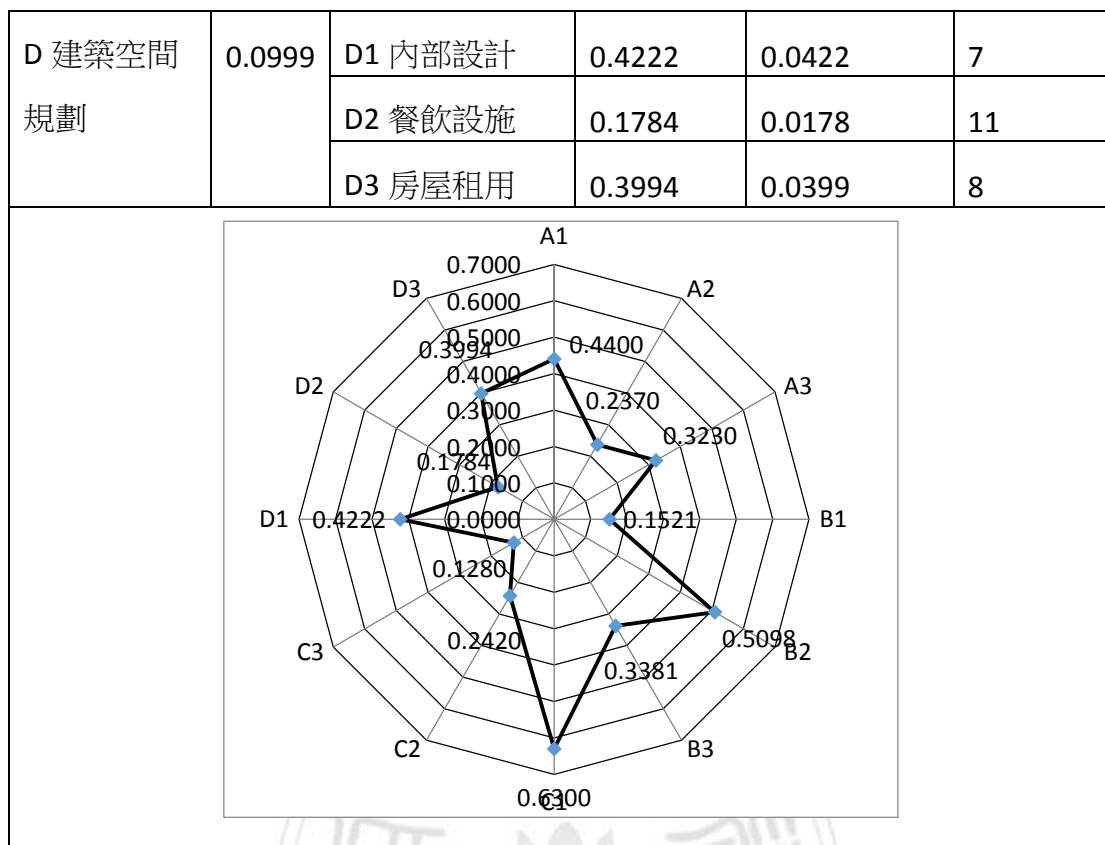


表 4-14 以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理
要因整體權重累計表

關鍵因素評估項目	整體權重	整體權重累計	整體權重排序
A1 文化資源傳承	0.2543	0.2543	1
A3 在地人民配合	0.1866	0.4409	2
A2 在地的文化特色	0.1370	0.5779	3
B2 理念共識	0.1182	0.6961	4
B3 經費來源	0.0784	0.7745	5
C1 行銷管道	0.0569	0.8314	6
D1 內部設計	0.0422	0.8736	7
D3 房屋租用	0.0399	0.9135	8

B1 人力資源配置	0.0353	0.9488	9
C2 活動體驗	0.0219	0.9707	10
D2 餐飲設施	0.0178	0.9885	11
C3 多元商品	0.0116	1	12

4.2 綜合討論

本研究利用 AHP 層級分析法，歸納溪州成功旅社持續經營關鍵因素，在各構面中由專家的意見中得知，「文化資源傳承」、「在地人民配合」、「在地的文化特色」、「理念共識」、「經費來源」、「行銷管道」等是溪州成功旅社經營不可或缺的六項關鍵因素，以下就這六項關鍵因素進一步說明。

由研究結果可知，以「在地文化發展」因素為最重要，其次為「團隊經營管理」因素，再其次因素為「建築空間規劃」，最後才是「商品推廣行銷」因素。由此可見成功旅社重視的在地文化發展，溪洲鄉在地文化歷史的發展，了解以前到現在的變化，隨著時空背景不同，調整文化產業，達到文化傳承的理想，如此能吸引更多的地方民眾參與，在地文化發展的滿意度高，認同感也高，就能達到閒置空間再利用的精神。

影響成功旅社閒置空間再利用持續經營的關鍵因素之「在地文化發展」因素，專家認為「文化資源傳承」為最重要因素，表示成功旅社的空間規劃，文化資源傳承是成功的重要條件。讓溪洲鄉民了解自己的文化，對自己文化引以為傲，進而推銷當地文化，文化像土地一樣傳承下一代，人和土地將永續發展。當團隊辦理活動，需有傳承性的文化資源去設計規畫設施符合在地人民使用空間的需求，才能得到認同和滿足感，因此，「文化資源傳承」關鍵因素評估因子比「在地的文化特色」、「在地人民配合」更重要。

影響成功旅社閒置空間再利用持續經營的關鍵因素之「團隊經營管理」因素中，由分析結果顯示，「理念共識」為本層之最重要的因素。成功旅社和尚水友善農產

公司的理念共識皆是為了能讓溪洲鄉的土地和民眾留下美好的生活文化價值、期許。表示專家們重視團隊經營中的理念有共識比較重要，其關鍵因素評估因子比「人力資源配置」和「經費來源」的項目更重要。

影響成功旅社閒置空間再利用持續經營的關鍵因素之「商品推廣行銷」因素，由分析結果顯示，「行銷管道」為本層之最重要的因素。成功旅社產品的推銷需要打破環境限制，運用網路或實體經營，再加上各種活動配合展銷，均能增加產品的銷售量。在成功旅社商品行銷上，專家們認為要能照顧在地農民且能讓他們安心耕作，保障農民繼續以有機農業為主要耕作方式，那買賣是否能賺取基本利潤是很重要的，這需要靠各種行銷管道來達成有利潤的買賣。所以「行銷管道」比「活動體驗」和「多元商品」的要素更重要。

影響成功旅社閒置空間再利用持續經營的關鍵因素之「建築空間規劃」因素，由分析結果顯示，「內部設計」為本層之最重要的因素。旅社分成兩部分，有產品銷售展區(包含農用書籍販售)，也有保留成功旅社過去的記憶，讓書店不只是書店，有多元展場供遊客體驗。內部設計要讓民眾親近，且要展場分配、經營的服務項目也要能一目了然，能吸引民眾目光，讓商品能行銷出去，也能讓民眾更了解這閒置空間的文化底蘊，這也因此說明了「內部設計」比「房屋租用」和「餐飲設施」還更重要。

以影響成功旅社閒置空間再利用持續經營的關鍵四大因素「在地文化發展、團隊經營管理、商品推廣行銷、建築空間規劃」的權重比例來看，上述之分析結果顯示，以「在地文化發展」中的「文化資源傳承」為第一重要的因素，其次是「在地文化發展」中的「在地人民配合」因素，而「在地文化發展」中的「在地的文化特色」與「在地文化發展」和「團隊經營管理」中的「理念共識」兩項分別排名為第三和第四。因此我們可以知道，在地文化發展和經營要素有非常大的連結性，也是專家第一考量的要點。

各項目之權重分佈及排序如圖 5.1，由全體權重折線圖看，本來以為最重要的閒置空間再利用的成功因素是房屋租用權，但是經過問卷分析後，房屋租用相對來

說並不是成功旅社一個相對重要的持續經營因子。研究者經過問卷分析後了解，成功旅社本是閒置空間再利用，但是經營者主要以把此建築融合入在地文化的傳承，不管房屋是否會繼續租用，成功旅社已是在地文化不可或缺的歷史景觀建築。除此之外，研究者也發現閒置空間再利用的經費是重要因素之一

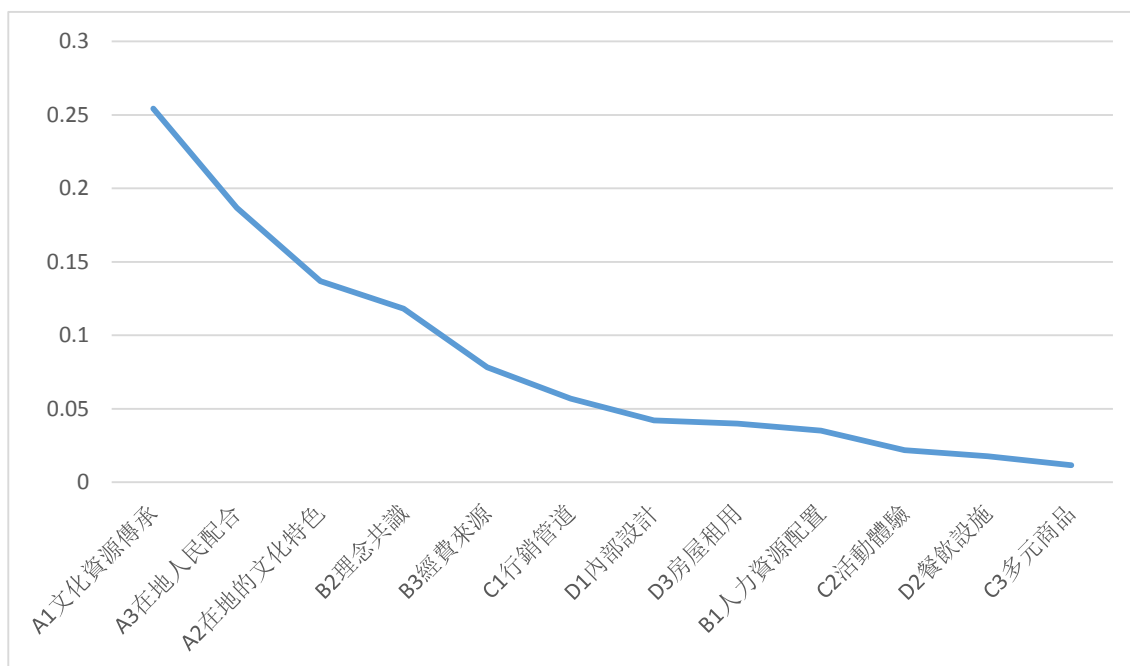


圖 4.1 全體權重折線圖

本研究利用層級分析法分析影響成功旅社閒置空間再利用之關鍵因素分析及優先順序，得出影響成功旅社閒置空間再利用之重要關鍵因素。綜合前述文獻理論探討及實務分析結果，歸納以下幾點結論：

一、本研究應用層級分析法，探討以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因，發現以「在地文化發展」因素為最重要，其次為「團隊經營管理」、「建築空間規劃」、「商品推廣與行銷」。

二、在比較所有影響閒置空間再利用經營管理因素的權重，歸納出「文化資源傳承」為影響成功旅社閒置空間再利用最關鍵的成功因素。而「在地人民配合」、

「在地的文化特色」、「理念共識」、「經費來源」和「行銷管道」等，依序為最重要的關鍵成功因素。

古都基金會(2014)認為各地興起老房子再利用的風潮中，創造出許多令人印象深刻的正面價值，但也有不少令人憂心的負面現象。為了能回歸當初推動的初衷與理想，特別著重在「歷史保存與再生的推動」、「在地文化特質的延續」、「經營理念的傳遞」、「老屋再利用的責任」、「老屋再利用的限制」、「歷史環境的願景」。

以分析結果得出影響溪州鄉成功旅社持續經營的關鍵因素前兩項重要因素為「文化資源傳承」、「在地人民配合」，此兩種關鍵因素在其他研究中也是重要因子，如：以「文化資源傳承」來說，龔紹慈(2012)認為研究探討鐵道藝術結合當地特有文化與文物，建立在地化經營特色，將可提升地區特有經營模式之永續性，賦予舊建築新生命外，更可延續當地文化與建物意涵，促使歷史資產活化，帶動觀光價值性，達到再利用空間之在地特質有效經營。謝瑋莉(2009)也在她的研究中指出，文化傳承是閒置空間再利用的永續經營關鍵重要因素之一。梁家怙和鄭錫欽(2008)也提出運用澎湖開拓館活絡地方藝文活動，以開拓館之活化歷史作一系列的活動，建立地方文化傳承之功能，可見閒置空間的再利用，文化傳承功能無法忽略。

再以「在地人民配合」來說，唐玉珍(2014)認為花蓮縣璞石藝術文化館再利用，提出經營策略為：推廣提升地方文化館能見度；落實地方文化特色，並強調社區民眾之參與；加強深化文化人才之培育；館舍自主永續經營機制之建立；創造在地整體「文化生活圈」。以上研究皆顯示，地方文化發展，民眾的參與是影響閒置空間再利用的一大重要因素。薛能展(2011)也認為以地區特色之結合與地區民眾訴求之融入使能達到「再利用」之目的，如果缺少地區民眾支持與參與下，閒置空間將形成「再開置」現象。空間再利用後，所需的是民眾的使用度與認同度，故唯有結合地區民眾認同前提下，再以引進觀光遊客之發展方向為規劃，方能長久。

第五章 結論與建議

本研究已成功利用層級分析法應用在分析影響成功旅社閒置空間再利用成功之關鍵因素，探討成功旅社閒置空間與經營現狀，建構出成功旅社持續經營之關鍵因素評估關鍵因子，期以做為成功旅社未來在規畫設計成功旅社閒置空間活化再利用的經營參考。

5.1 研究結論

閒置空間不單單只需要改變建築的外表，經營者如何多元化的經營也很重要。本研究發現，經營者很重視農村文化的傳承，基本上所有活動都與之息息相關，這是成功旅社所發展出來的特色。只是，若要求更好，還要多注意某些面項。

因此，成功旅社的專家分析問卷結果，我們可以知道，成功旅社的中心價值並沒有走偏，他們完整保留屬於成功旅社的歷史脈絡，結合當地發展，傳承在地文化，並且慢慢跟在地人民形成好的互動關係。在這五年中，他們參考了其他閒置空間的經營模式，也慢慢加入了餐飲設施，不足的地方慢慢補齊，相對優勢的經營特色保留，再這片文創激烈競爭時期，期許他們能再持續經營，保留這屬於溪州鄉的特色文化。

成功旅社現今改為農用書店，但在場域中的書及其實並不多，且經營者也知道她們的重點並不是擺在書籍販售上，甚至書店中的書籍並不是主角，因為他們也知道在所謂的農鄉中賣書，並不是一個會讓書籍暢銷的選擇。重大意義的建築本應當保留起來，但是像歷史文化街區，雖然人文價值高，但參觀活動對他們來說是一種負擔，在保護與利用之下，活化成為閱讀或藝文展覽空間是最好的活用，當然不能破壞原有的樣貌，與前閒置無任何意義，不如又能讓社區地方活絡。

通常城市閒置空間再利用是趨勢，畢竟城是寸土寸金，所以，閒置空間的活化性比鄉村更加重要。只是本研究地點在於農村，最大的建築可能不過是廟宇，甚至

是穀倉或農舍，一間即便具有歷史的建築也不會被人記起，於是它就在一天天的日子消逝下慢慢消失在眾人的記憶。

5.2 研究建議

政府在大力推動閒置空間再利用時和地方文化館時，要先考慮到適切性，要不然，常常只為了一時的風潮，最後還是淪為再次的閒置空間。以農鄉偏僻地區來說，蓋了文化館後，常發現經營一陣子就會再淪為蚊子館，本來目的是要帶動地方產業，不僅沒有達到目標，反而自己先沒落。巫宛萍小姐曾說溪州鄉先天體質不良其實有很大的亮點，因為地方已經無法吸引人群，只要作的好，很輕易就會被人看到。至於要如何吸引遊客持續造訪，成功旅社經營人知道只能靠多面項的經營管道，找出農鄉的特色，這就是能持續經營的重要關鍵。

經研究發現，成功旅社和其他閒置空間有不同經營方式，可知餐飲設施、多元商品有無，其實對成功旅社這個閒置空間的持續經營沒有太密切的關係。具象的物品不是成功旅社在意的因子，在鄉村中，活化有歷史的閒置空間，這空間代表的歷史底蘊才是支撐成功旅社的巨大梁柱。在研究過程中，成功旅社經營者覺得有經營難題包含：產權人太多，每個人意見不一，也有產權人怕私有住宅會被指定為古蹟。成功旅社已接近百年歷史，如果持續經營下去，指定古蹟時間指日可待，若能台灣的法規有改變，是否會有更多老屋建築的產權人願意開放，而不是因為法規的刁難而裹足不前，甚至毀損重要的歷史建築。因為依法規來說，指定古蹟要維護有種種限制，維護不易，卻要求甚多，因此對於法規的限制是否需要改善，以民間主動來協助保存，要不然台灣的有歷史價值的建築常常消失。

張玉璜(2014)認為優質老屋再造需要重視歷史文化、繼承老屋美學與成就發揚、回歸生活、友善社區的活化經營態度。成功旅社恰好符合這三點特質，它重視農鄉的文化，也發揮閒置空間的功用，並且帶領遊客走入農鄉生活，友善社區。

台灣各地閒置空間的再利用有不同的特色，有些成為藝文展示中心、有些成為特色餐廳，更有些成為文創據點，建議以後的研究者可以研究閒置空間的經營用途和其成效有無相對的關係。



參考文獻

中文部分

一、書籍

- 1.友善書業合作社，閱讀的島特刊，2018年。
- 2.張玉璜，老屋欣力—民間自發的「常民生活場域文藝復興運動」之發展歷程與未來挑戰，台灣建築學會會刊雜誌，2014年。
- 3.溪州鄉公所編輯，我的家鄉在溪州，2018年。

二、期刊

- 1.唐玉珍(2014)，閒置空間再利用經營策略之研究-以璞石藝術文化館為例，觀光與休閒管理期刊，第二卷特刊，115-125頁。
- 2.梁家祐、鄭錫欽(2008)，澎湖閒置空間再利用的文化觀光效益-以澎湖開拓館為例，運動與遊憩研究，第三卷第一期，93-109頁。
- 3.郭幸萍、吳綱立(2013)，公私合夥觀點之古蹟再利用委外經營決策影響因素之研究：多群體分析，台灣建築學會「建築學報」，第八十四期，141-161頁。
- 4.鄧振源、曾國雄，層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(下)，中國統計學報，第27卷第7期，頁1-20，1989年。
- 5.鄧振源、曾國雄，層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)，中國統計學報，第27卷第6期，頁5-22，1989年。
- 6.劉俊驛、李宗霖、林偉嘉、楊士弘(2012)，公有閒置空間再利用競爭優勢之研究，創新研發學刊，第八卷第二期，121-131頁。

三、學位論文

- 1.方穩淑(2009)，農田水利會閒置空間再利用之評估研究，長榮大學土地管理與開發研究所碩士論文。

- 2.江惠淨(2013)，閒置空間再利用為藝文空間之探討—以福興穀倉為例，大葉大學碩士論文。
- 3.林敬宗(2011)，評估影響雲林縣官邸兒童館閒置空間再利用之關鍵因素，康寧大學資產管理與城市規劃研究所碩士論文。
- 4.林姿伶(2015)，校園閒置空間再利用為托老中心運作機制之研究，經國管理暨健康學院健康產業管理研究所碩士論文。
- 5.洪夢韓(2012)，閒置空間結合文創產業發展評估指標之研究，康寧大學資產管理與城市規劃研究所碩士論文。
- 6.洪怡姍(2018)，校園閒置空間建置高齡者運動環境評估指標之研究，國立體育大學休閒產業經營學系碩士論文。
- 7.莊駿弘(2012)，閒置空間再利用為文化觀光用途之研究-以微笑虎山咖啡館為例，康寧大學資產管理與城市規劃研究所碩士論文。
- 8.陳俊偉(2004)，商業區域內閒置空間再利用優先順序之研究—以餐飲類、零售類為例，朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
- 9.陳彥樺(2017)，閒置空間再利用遊客滿意度之研究—以茉莉花壇夢想館為例，南華大學文創所碩士論文。
- 10.曾能汀(2006)，閒置空間再利用為藝文用途之關鍵成功因素分析--以二十號倉庫為例，國立雲林科技大學文化資產維護系碩士論文。
- 11.楊信洲(2006)，公私協力應用於閒置空間再利用之研究—以花蓮縣七星柴魚博物館為例，國立東華大學環境政策研究所。
- 12.廖惠萍(2003)，公有閒置空間再利用評估模式之研究，朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
- 13.廖玉華(2013)，評估豬舍閒置空間再利用成效之關鍵因素，康寧大學資產管理與城市規劃研究所碩士論文。
- 14.劉俊驛(2013)，南投縣竹山鎮公有零售市場閒置空間再利用之研究，康寧大學資產管理與城市規劃研究所碩士論文。

15.謝瑋莉(2009)，應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

四、網路資源

- 1.文化部網站 https://www.boch.gov.tw/information_147_94712.html
- 2.我愛溪州部落格網站 http://love-hsichou.blogspot.com/2018/02/blog-post_13.html
- 3.財團法人國家政策研究基金會 <https://www.npf.org.tw/2/4332>
- 4.溪州鄉公所 https://town.chcg.gov.tw/hsichou/07other/main.asp?main_id=6562
- 5.溪州農業再造計畫
https://communitytaiwan.moc.gov.tw/CommunityBuild/ProgressReportDetail/f2fd4a27-cfe9-4afb-b66f-2b0b3686336c?areaType=0#detail_contact
- 6.彰化縣政府文化局 https://www.bocach.gov.tw/ch/16news/main.asp?main_id=2324

英文部分

- 1.Saaty, T. L. (1999). Decision Making for Leaders. P.A. :RWS.

附錄

附錄一

「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因」

評估項目建構表

主要構面	關鍵因素評估項目	參考文獻
A 在地文化發展	A1 文化資源的傳承	洪夢韓(2012)
	A2 在地的文化特色	莊駿弘(2012)、洪夢韓(2012)
	A3 在地人民配合	廖惠萍(2003)、謝瑋莉(2009)、曾能汀(2006)
B 團隊經營需求	B1 人力資源配置	謝瑋莉(2009)、曾能汀(2006)
	B2 理念共識	曾能汀(2006)
	B3 經費來源	謝瑋莉(2009)、洪夢韓(2012)
C 商品推廣行銷	C1 行銷管道	謝瑋莉(2009)
	C2 活動體驗	謝瑋莉(2009)
	C3 多元商品	郭幸萍、吳綱立(2013)
D 建築空間規劃	D1 內部設計	陳俊偉(2004)
	D2 餐飲設施	謝瑋莉(2009)、莊駿弘(2012)
	D3 房屋租用	謝瑋莉(2009)、洪夢韓(2012)

附錄二

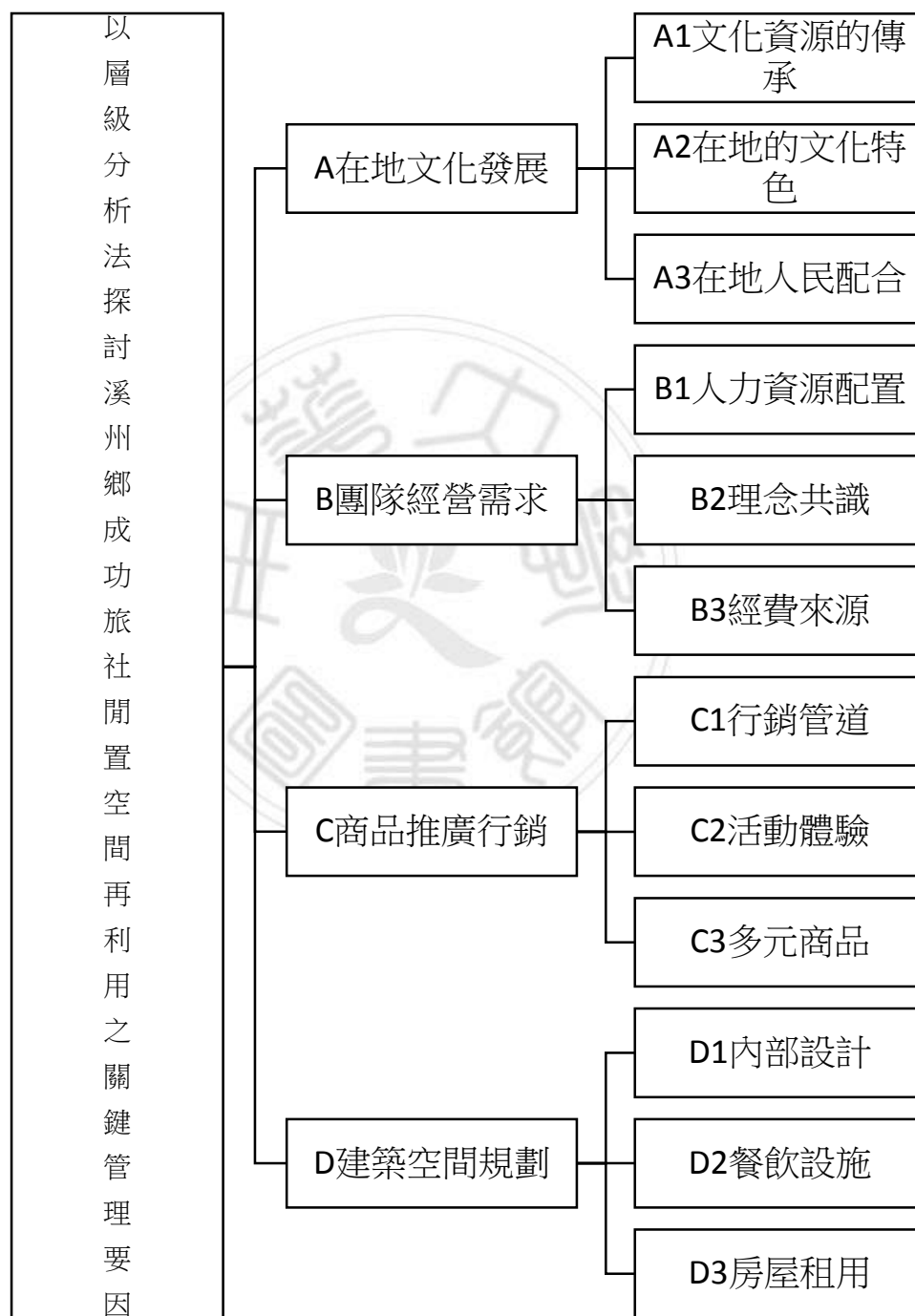
「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因」構面各準則之說明

目的	目的之內涵	評估準則	評估準則之內涵
(A) 在地文化發展	指溪洲鄉在地文化歷史的發展，了解以前到現在的變化，隨著時空背景不同，調整文化產業，達到文化傳承的理想	A1 文化資源的傳承	讓溪洲鄉民了解自己的文化，對自己文化引以為傲，進而推銷當地文化，文化像土地一樣傳承下一代，人和土地將永續發展。
		A2 在地的文化特色	結合溪洲鄉農業文化，通過黑泥季等各項觀光活動，展現溪洲鄉特有的農業特色。
		A3 在地人民配合	結合在地鄉民加入友善農耕生產社群，理念得到大眾之認可，參加組織所舉辦之各項活動。
(B) 團隊經營需求	指成功旅社管理所需要的經費以及人員配置，讓成功旅社在團隊正常的運作下能持續經營。	B1 人力資源配置	成功旅社的人員配置和經營發展有密切相關，了解管理上是否符合目前農用書店的足夠需求。
		B2 理念共識	成功旅社和尚水友善農產公司的理念共識皆是為了能讓溪洲鄉的土地和民眾留下美好的生活文化價值、期許。
		B3 經費來源	成功旅社各項活動和建築物的維修需仰賴足夠的資金，所以如何有穩定資金來源是很重要的經營關鍵。
(C) 商品推廣行	指成功旅社推廣友善農	C1 行銷管道	成功旅社產品的推銷需要打破環境限制，運用網路或實體經營，再加上各種

銷	耕的產品時，所需要的行銷管道和在地文化的活動配合，包含：農業活動體驗、文化藝展等等。		活動配合展銷，均能增加產品的銷售量。
		C2 活動體驗	成功旅社和當地的農業作結合，以水田旅行等活動喚起遊客對食安的注意，也瞭解農用書店中營造的文化意義。
		C3 多元商品	成功旅社除了書籍販售外，也增加溪洲鄉農產，如：尚水米、黑米、玄米茶等等，以友善農耕的安全保證，增加遊客對溪州當地的認同，在產品的包裝上，也有獨特本土味。
(D) 建築空間規劃	指成功旅社內的整體設計，讓遊客能感受到成功旅社的文化底蘊及農用書店想帶給遊客的在地化感受。	D1 內部設計	成功旅社分成兩部分，有產品銷售展區(包含農用書籍販售)，也有保留成功旅社過去的記憶，讓書店不只是書店，有多元展場供遊客體驗。
		D2 餐飲設施	成功旅社有時會有文化交流活動，例如：音樂會、電影欣賞的內容。
		D3 房屋租用	成功旅社所在地是以前的旅社，屬於私人建築，因此經營團隊需向地主承租，這會影響農用書店的發展。

附錄三

「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因」層級分析架構



附錄四

「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因」層級 分析問卷

敬啟者，您好：

感謝您願意撥空填答此問卷。這是一份單純學術性研究的問卷，旨在探討「以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因」為何？希望藉著您的寶貴經驗，提供研究個案之管理經營與需要改善項目之參考依據。敬請惠予指導賜教，衷心的感謝您的支持與協助！

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學文化創意事業管理研究所

指導教授：黃昱凱 博士

研究生：黃心儀 敬上

中華民國 108 年 1 月

評估構面與準則重要度調查

問卷填寫說明：

問卷第一部分是在了解您對「評估構面」及「準則」重要性的看法，以「在地鄉土特色與文化發展」及「團隊經營需求」兩個構面為例，若你認為左邊的構面比右邊的構面重要，請在左邊尺標中合適的空格打勾，下面的例子表示 A 構面較 B 構面重要，其重要性比重為 5：1。相對的，若您認為構面 B 比構面 A 重要，則請在右邊的 1:3，1:5，1:7，1:9 四個空格中依這兩個構面重要性比重勾選，越靠近左右兩側，表示構面 A 或構面 B 的重要性越大，中間的空格（1:1）則表示兩個構面一樣重要。請依據此步驟填答下列的空格。

評估構面	相對重要程度									評估構面
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
A 在地文化發展			✓							B 團隊經營需求

【問卷內容】

一、各評估構面重要度調查

構面	內容說明
A 在地文化發展	指了解溪洲鄉在地文化歷史的發展，以濁水溪為主脈絡，結合鄉民將在地農村物產和文化保留推廣，期而達到文化傳承的理想。
B 團隊經營管理	指團隊的理念共識、管理所需要的經費以及人員配置，讓成功旅社在團隊正常的運作下能持續經營。
C 商品推廣行銷	指成功旅社推廣友善農耕的產品並時常開發新品，需要的行銷管道和活動，包含：農業活動體驗、文化藝展等等。
D 建築空間規劃	指成功旅社的租用權和空間運用的整體設計，租用權讓成功旅社能存續，再以餐飲設施讓遊客能停留感受出成功旅社的文化脈絡。

您對以上評估構面重要度排序：___ ≥ ___ ≥ ___ ≥ ___ 。 (請填代號)

各評估構面重要度分析（請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾）

評估構面	相對重要程度									評估構面
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
A 在地文化發展										B 團隊經營管理
A 在地文化發展										C 商品推廣行銷
A 在地文化發展										D 建築空間規劃
B 團隊經營管理										C 商品推廣行銷
B 團隊經營管理										D 建築空間規劃
C 商品推廣行銷										D 建築空間規劃

二、「A 在地文化發展」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
A 在地文化發展	A1 文化資源的傳承	讓溪洲鄉民了解自己的文化，對自己文化引以為傲，進而推銷當地文化，文化像土地一樣傳承下一代，人和土地將永續發展。
	A2 在地的文化	透過農用書籍的介紹與黑泥季等各項觀光活

	特色	動，展現溪洲鄉特有的農業特色。
	A3 在地人民配合	結合在地鄉民加入生產社群，理念得到大眾之認可，參加組織所舉辦之各項活動。

您對以上評估準則重要度排序：___ ≥ ___ ≥ ___。(請填代號)

各評估構面重要度分析(請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾)

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
A1 文化資源的傳承										A2 在地的文化特色
A1 文化資源的傳承										A3 在地人民配合
A2 在地的文化特色										A3 在地人民配合

三、「B 團隊經營需求」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
B 團隊經營管理	B1 人力資源配置	成功旅社的人員配置和經營發展有密切相關，了解管理上是否符合目前成功旅社的足夠需求。
	B2 理念共識	成功旅社和其他團體合作，如：我愛溪州團

		隊，兩者理念共識皆是為了能讓溪洲鄉的土地和民眾留下美好的農村文化價值和對未來的期許。
	B3 經費來源	成功旅社各項活動和建築物的維修需仰賴足夠的資金，所以如何有穩定資金來源是很重要的經營關鍵。

您對以上評估準則重要度排序：___ ≥ ___ ≥ ___ 。(請填代號)

各評估構面重要度分析(請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾)

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
B1 人力資源配置										B2 理念共識
B1 人力資源配置										B3 經費來源
B2 理念共識										B3 經費來源

四、「C 商品推廣行銷」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
C 商品推廣行銷	C1 行銷管道	成功旅社產品的推銷需要打破環境限制，運用網路或實體經營，再加上各種活動配合展銷，均能增加產品的銷售量。

	C2 活動體驗	成功旅社和當地的農業作結合，以水田旅行等活動喚起遊客對食安的注意，也瞭解成功旅社中營造的文化意義。
	C3 多元商品	成功旅社除了書籍販售外，也增加溪洲鄉農產，如：尚水米、黑米、玄米茶等等，以友善農耕的安全保證，增加遊客對溪州當地的認同，在產品的包裝上，也有獨特本土味。

您對以上評估準則重要度排序：___ ≥ ___ ≥ ___。(請填代號)

各評估構面重要度分析（請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾）

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
C1 行銷管道										C2 活動體驗
C1 行銷管道										C3 多元商品
C2 活動體驗										C3 多元商品

五、「空間規劃與變更」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
D 建築空間規劃	D1 內部設計	成功旅社有產品銷售展區(包含農用書籍販售)，也有保留成功旅社過去的記憶，讓書店

		不只是書店，有多元展場供遊客體驗。
	D2 餐飲設施	文創產業希望能多讓遊客能停留在場域，因此餐飲設施有無是一項關鍵因素。而書店目前有設置能坐著享受文化氛圍的飲食區，
	D3 房屋租用	成功旅社所在地是以前的旅社，屬於私人建築，因此經營團隊需向地主承租，地主的意願會影響成功旅社的存續。

您對以上評估準則重要度排序： ____ ≥ ____ ≥ ____ 。 (請填代號)

各評估構面重要度分析 (請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾)

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
D1 內部設計										D2 展場規劃
D1 內部設計										D3 房屋租用
D2 展場規劃										D3 房屋租用

附錄五 與成功旅社負責人、工作人員的訪談記錄

問題	當初怎麼會想到要來這裡工作？
回答 (工作人員)	在護水運動時，就已經觀察他們了，後來就有關注這一群人，知道溪州有成功旅社這個東西，那陣子剛好是文創很夯的時候，還有老屋活化、老宅，那個時期就是剛好這些議題非常被關注的，後來發現這群人也有在作這樣的事情，那地點就是在成功旅社，那時候知道的。
問題	請問你是哪裡人？
回答 (工作人員)	溪州在地人，那時候我看到這個消息的時候不是因為這是我的生活圈，因為那時候我的生活圈應該是在北部，是從剛從北部回來中部那段時間。這一個的前一個工作 我在建國科大裡面當助理，最近就剛好回到這邊。
問題	請問成功旅社用這樣古老古蹟的建築經營，你覺得它的特色在什麼地方？
回答 (工作人員)	就是一個閒置的空間，它可以被善加利用，是一件很好的事情。不管裡面是什麼場所，最常看到就是改成咖啡店。本來這邊有「喬咖啡」，因為他要烘豆，這邊空間不適合自己烘豆子，所以他才到另外一個地方去。
問題	你覺得成功旅社之前是溪州尚水米農產公司進入這邊，現在分開了，目前的人員夠嗎？要輪流跑每個職位嗎？
回答 (工作人員)	就我所認識的很多協會啊，在做這些事情的人，他們都是一個人當很多個人用，所以我們這邊的狀況其實也是大家身兼多職這樣。我只能跟你說，我來這邊四個月，有很多事情我沒有辦法做，是因為我對農業一概不知，我從現在開始學起。
問題	請問現在成功旅社的營運有需要公部門的補助嗎？還是溪州尚水公司的盈餘或是賣東西的盈餘夠嗎？宛萍，你是從一開始就參與到這邊

	的改造，也是在這邊完成論文的，是吳音寧小姐看到這一塊非常值得保留的地方，所以才開始？
(以下為經營者) 回答	不夠。對，因為那時候她在公部門，溪州鄉公所。然後就是在街道上看到這個建築體，所以她就開始找屋主，那他覺得這空間也很有意思，所以她找屋主問說可不可以使用。一開始並沒有會想到說整個進駐，一開始先用一些活動去活化這空間，然後讓這空間至少再被整理，被看見。
問題	所以這些都是妳們自己油漆粉刷再重新佈置嗎？
回答	找各種資源，自己也有投入，也有找公部門資源、企業贊助，曾經有過一開始的時候，有企業贊助整修，它是整修外觀，原本可以整修更多，那因為屋主不太確定說它會借給我們多久，不太確定是因為他們也不知道我們要幹嘛，它就想說先簽兩年的約，他希望可以更久一點的約，那他這樣的投資才有意義。兩年後屋主收回去，被賣掉或拆掉，所以企業就贊助。
問題	是什麼企業？
回答	他也是建設公司就對了
問題	所以成功旅社就包含公部門和私人企業的贊助、幫忙？
回答	本來這個空間要經營就不是那麼容易，所以就要投入各式各樣的資源進來。
問題	那土地取得和這間房子的租用權取得有容易嗎？
回答	像一般共業，只是這個土地的分法，這個街廓，比如 a 它是擁有多少，他面積不知道在哪裡，因為他們就是共有的，b 有多少平方公尺的面積，他是這個建築體的後面這一棟就是我們現在這個屋主他們家族的，地跟房子有點不太一樣的一個狀態。
問題	成功旅社現在經營的這麼好，屋主會想要收回去？
回答	因為他們就是幾個兄弟姊妹都共有，想法心得都不太一樣，但是有些

	<p>人就對我們有一個空間他可能感受到那麼大，然後有些人可能就是比較會擔心說它未來會不會被指定古蹟，他可能沒辦法變賣，就是會有各種擔憂。一個人產權就簡單，可是他們是七個共有，所以狀況也比較是複雜。就是比較幸運的是至少我們還進得來，然後維持一個平台的空間。</p>
問題	<p>請問有申請地方文化館的計劃這件事情嗎？</p>
回答	<p>我們好像沒有去做這樣的申請，我們那時候申請書店，某種程度其實也是當時文化部推動實體書店的計劃，他就可以支持我們去整修這個空間，那就在這邊開個書店也很不錯，所以就是一個公共議題的平台，就去開了農用書店。那你講的地方文化館，我們沒有去特別的申請。</p>
問題	<p>在這閒置空間當中，作什麼事情是比較困難的？</p>
回答	<p>對這空間的定位，一開始其實也是摸索。因為定位也是關係到之後的經營面項。就我個人而言，我會覺得最困難的是大家對文資法的不理解。我這樣講好了，像我希望整修，是因為想要更永久的保留，可能持有人對想法都不同的狀態之下，他未必會讓我們去爭取資源，然後去整修這個結構，我們的出發點就是結構可以再更好的安全性或者是說可以更保留更久一點，其實我們比較期待的方向，因為建築格局可以被再改回來，可是有些東西是時間累積的，是沒有辦法去被重新創造出來，所以我們一直都希望這個空間它才是一直被開放。當然我們團隊這邊還是有面臨到就是經營面上的問題，比如說我們經營的內容啦，然後或者是經營的現實收入啦，有沒有辦法打平。這空間跟我們團隊性質其實就很難去達到有更多營利的這種工作。對在於就是沒辦法有更多營利的一種情況下，我們也是要尋求公部門的資源，只是說我們至少想辦法就是維生，然後至少在這邊可以持續的維持著空間的一個這樣的狀態。</p>
問題	<p>就是整修方面還是需要一些經費來支持，可是盈餘方面？</p>

回答	我們有在想不排除更好的人然後理念相同，然後他可以來這邊賣餐或者是作些餐飲類的，蠻開放讓人家可以進來。
問題	所以你覺得像這種文創或者農用書店的場域還是需要有一些可以消費的吸引外面遊客？
回答	我覺得如何收入其實有各種不同的媒介，餐飲他可能也是，譬如我們作旅遊產業，可能這個空間就是據點，就是看這個進駐的團隊到底是一個什麼樣的團隊，有辦法在這邊經營生存，我們團隊覺得農鄉應該要開放一點，有更多元的東西在。
問題	像尚水米是一個有機、品質非常好的米，如果可以在這裡做個餐，包含這些特色，應該會吸引更多人進來。
回答	就是我們自己都不太會料理，也不太會作餐飲，因為也不是這樣背景，如果有更適合的人進來，我們也歡迎。
問題	空間的問題就有點尷尬
回答	空間問題就維持說就是屋主要我們簽兩年，然後租金是多少，就每個月就付。那個人就要有辦法去應對說這個屋況或者是這裡整個街道的條件啊，這邊不好停車。如果有人要進來，他是要克服這些問題。所以我自己個人會覺得這空間應該是要更……就是吳音寧她覺得應該就是要有有人在賣餐、發展，但是我個人像我們都覺得這裡不好停車了，不好停車影響到你的客群
問題	因為是帶著家人的家庭式遊客比較多？
回答	對，然後然後我就會覺得說那這裡就不好停車，空間比較碎，就是房間一間一間，就是要成為社區共同經營的空間，比較公益性的。
問題	像老人供餐那種感覺嗎？
回答	也未必，一個據點啦，或地方文化館，就不要想說要去賺錢這件事情。我個人目標放在說我至少可以賺到租金，打平就我就覺得已經很了不起

問題	現在收支有打平嗎？
回答	因為我們整體還是在靠一些計畫支持啦，那就是單純算收入也是可以去計算，但是因為我們現在也還在，一開始其實是尚水一起在這邊，然後那個東西都是尚水在支付，我們現在是有我們荊仔埤圳協會在這裡那個狀態之下有沒有打平，因為我們是四年才分開的，他們去產地哪裡，我們就維持在這邊。
問題	我一直以為尚水農產跟你們是一起的。
回答	我們是在一起的，只是我們業務上有稍微在分工，還是一起的，我們還是溪州尚水。
問題	盈餘不能一起分享？
回答	就沒辦法，因為我們不區分，是因為我們也不覺得說應該要把這成本壓在溪州尚水農產公司的帳上，因為其實畢竟它有很多股東在裡面，一個公司他也可以去做這樣的支持，可是這個支持不是用我們的存在去提高成本啊，我們的互惠關係其實有更多種合作方式，譬如說活動或是在推企業認養，或是作一些公益性的活動，會緊密合作的關係，就比較不會分說：啊我今天出多少人，要給我 1600 之類的，而是說我們就共同推動事情，就不太會計算成本。
問題	你們都是好夥伴，但是不會去干涉到其他的產業，不過需要幫忙都會一起？
回答	還是一個共同體，我們就是偏文化社區，或每年辦黑泥季。不管新鄉長支不支持，我們一定會辦，因為黑泥季是我們跟公所一起在推動的。如果公所辦，我們也會辦，所以我們會辦一個更不一樣的黑泥季，有可能會去村子，會去某個田裡。你今天可以說好我今年度就是跟大庄村合作，我明年就可以跟他合作，公所辦畢竟還是有他的考量，需要廣邀眾人，但是我們可能可以再更深刻一點去做一些內涵的事情。

問題	你們有農田小旅行和一些展覽的活動？
回答	展覽或是一些不一樣的市集，一些宣傳方式，我覺得那比較有趣，公所畢竟是公部門，它可能礙於很多限制，然後就呈現上當然也是很不錯，我們其實都覺得這公所在辦黑泥季是已經值得被肯定的，但是就是不知道未來是怎樣，不過不管怎樣我們自己還是會想要做這塊，這本來就是我們要做的就是精神。
問題	你要開店，你一定要顧在這裡，看你們的計畫裡面有什麼水田小旅行、踩牛糞啊，那是不是這邊就是關起來、不營業？
回答	也不一定，但是明年我知道人力不夠，所以我一定要找到人力資源，所以我就有去申請勞動部多元就業計畫，就會多一點人力可以做店面的工作。其實我們還有另一間民宿，就是需要有人做維護管理，所以才申請的計畫，這樣反而讓我們可以再去外面跑更多，就是要做黑泥季的業務。
問題	可是你說那個勞動部申請人員，是不是你也是要篩選是真正認同你們理念的？
回答	所以我們就是盡量是找自己就是覺得很 ok 的人去申請，然後讓我來應徵。
問題	溪州鄉給人的感覺人民的年紀是比較老的，你在成功旅社開農用書店在這裡有何困難？
回答	我覺得每個空間，因為在地認同跟一個人鬧得不是很開心。我相信大家都會期待每一社區或任何一件事情都要作到在地認同的感覺，可是在地認同它有不同的層次，我今天如果不 For 外面的人，For 在地的人，那我永遠可能就一直都是需要靠外面的資源進來，沒辦法把我們溪州的各種人事物或產業推出去，所以空間的經營最好狀態是把在地人帶進來，進來其實我覺得是看每個團隊設定的程度跟想

	<p>要達到的目的去做不同的合作，我覺得那是不同的一種模式，不是說我今天進來書店的一定就是在地的人非常多，在地的誰會看書？現在書店經營遇到很多困難，我們對這空間的定位，不會只著重在書籍推廣這樣一個事情，我們一定會各式各樣的活動，我相信大家一定都知道全台灣獨立書店經營面項一定要非常多元和複合式，或更有強化的一面去營造或去 push。所以我們有這樣認知，我們不會以賣書為最主要的項目，而是說我們自己團隊在溪州鄉這一個鄉鎮裡面應該想要做什麼事情，或者我們對這個農鄉的願景是什麼，而不是只 focus 在這間書店。</p>
問題	<p>所以我想文化傳承這一塊是不是還蠻重要？例如農業文化或者是現在尚水米有機，像國中前面那一些田地我發現已經有尚水米牌子插在那邊。</p>
回答	<p>我很想帶孩子去那邊幫忙農民，很想去談這件事情。我很擔憂的一點是他們很瞧不起種田這件事情。我們為什麼想一直強調農業，對我們來說城鄉是沒有差距的，各有利弊但不代表城市很好，我們農鄉沒落，如果連自己都覺得沒落，那地方才是就真的沒落。所以我們一定要不斷跟孩子，你說洗腦也好或者是讓他們參與也好，不要覺得說自己是來自最自卑的鄉下地方。現在網路世界那麼發達，去哪裡交通也很方便，你要如何強化自己是個人，但農鄉不是被你貶低的狀態。有人說農村才是未來的趨勢，因為是以一個食物鏈來看，農村就是一個養育大家的基本單位。我們作了那麼多事情，卻只有我們知道，我覺得很可惜。</p>
問題	<p>看了成功旅社·農用書店的網頁和 fb，我覺得你們真的做了很多活動，但是就是想行銷和推廣方面？</p>
回答	<p>成功旅社·農用書店你會發現它是今年才成立粉絲專頁，原因也是因為我們之前都掛在溪州尚水農產底下，也因為這個樣子我們更想</p>

	清楚說其實每個空間的定位跟對象其實會有點差異，所以我們今年才成立農用書店。
問題	你覺得社區鄉民的參與程度如何?
回答	像我們自己比較著重的是在生產，就像尚水米這樣子，我們著重的是農民的組織，社區部分，我這邊會去找外師來，去社區教一些不一樣的課程，這是我們會去跟既有的社區合作部分，若就成功旅社這個空間來講，比較偏外地的人進來有點像旅遊的這樣一種感覺，所以這邊在地的蠻少。
問題	在地的鄉民是應該都是支持的？
回答	不一定，應該說我們這個團體在溪州比較敏感，我相信你有在關注「我愛溪州」你就可以知道，大家會覺得我們很政治，但是就我們來講，因為我們在這邊真的接觸太多環境議題或是公共議題，我們表態可能不是符合這裡全部人的聲音，他們會覺得我們不是很 ok 的 team，我們自己會有很大的認知。但是我覺得就給予尊重，不管大家對我們的觀感是什麼，我們覺得對的事情還是會繼續去作。護水運動或之前可愛動物園區的事情也是，我們也覺得說你不喜歡這樣的建設，其實你可以用更好的溝通方式去反對，而不是用什麼就是蓋了這個建築起來，就全部溪州鄉就會得傳染病或狂犬病，這對我們來講，太恐怖了，因為我們在這邊作公共的事情，鄉親的無知會讓你覺得很害怕，也不能怪他什麼，他們接觸到的資訊來源比較封閉或沒有去求證。你這個地方反對這樣的建設，我們會給予尊重，我們只是強調說這些事情可以更理性的去討論。不是用這種很可怕的話語去，那是最可怕的，那大家對流浪動物是會恐懼的，可是其實流浪動物沒有那麼恐怖，恐怖的是人類，這是讓我覺得比較悲傷的事情。所以我們在這邊有沒有得到更多人的認同，我沒有辦法完全正確的回應，因為我覺得大概有一部分的人認同，一部份的人不

	認同。
問題	尚水米、梨享樂園這些都是認同的
回答	這些都是認同的，願意支持的，但人沒有很多，我們先從質，後來變量，現從量之後又變為質，我們曾經最多是 20 幾位農民，他們的區位跟這個農民的鄰田關係在這個過程裡面我們也會去觀察或篩選，收回去強調變成質這件事情。
問題	最後你覺得成功旅社在溪州扮演的角色還有對未來的想像應該是什麼？我覺得是一個非常好的溪州文化保留，因為是一個農業文化保留的地方，還有一些古蹟，這一個網頁上他說舊的房子做新的事情，我覺得還蠻吸引人的。
回答	應該是說，我覺得我們是扮演一個在線的角色，我所謂在線的角色是說有些東西大家未必會去關注或是覺得那個東西沒有什麼，譬如說這個老房子在這個街道上這麼久了，都沒有人想說要再去經營，我們只是重啟了這道門。然後重新用不同的方式經營進來，其實為的就是希望大家可以去認識自己的文化，或者是說看看自己過去在溪洲歷史的發展上，到底有什麼樣的產物，為什麼要去強調這些歷史、文化，因為如果你沒有這些根本，當然你未來不管有沒有做跟這些事情有關，那些東西其實就是你的內涵，跟你人生的一個脈絡之一。對我們來講，我覺得也不是說農用書店他在這邊該扮演什麼角色，我自己的回答問題應該是，我們這個團隊在這邊到底要扮演什麼角色在溪州鄉，對我們來講，就是把這個鄉鎮變更好的一種角色，朝一個多元然後開放性的農鄉文化這樣。
問題	你們作這麼多體驗活動，是不是讓我們溪州的好讓別的縣市都知道，可以來溪州。
回答	溪州一直都不是觀光，我們也沒有一定要它變成是一個超級無敵

知名的觀光景點，但是他一定有他的好應該要被看見，我們的任務就是帶大家去看這些好東西，這些農村裡面的農戶啦，農民啊，特別是在作友善或者是做一些手藝菜，我前陣子帶大家去作醃蘿蔔，想要把這些傳統的東西，他不是一直都被凋零下去，慢慢消失的這種感覺，我們應該要用一種心態去看待，不管是老建築，或者是老長者的，或者是這些老產業的，對它們的態度不是說這些東西因為時間很久了，就沒有價值，而是我們的角度是說這些東西應該是更有價值，我們可以怎麼幫忙或用什麼方式他能有更新的詮釋，像建築體也是，我們大圳屋也是，郵電局也是。

