



# 職場新當家

## ON MY WAY

### 創業就那麼簡單

邁入炎炎夏日的開端，初次踏入竹工凡木設計研究室，其地理環境緊鄰著綠光粼粼的公園，看得見一落地的初夏綠意。拜訪設計師邵唯晏，印象中非常年輕，有著很隨和自在的個性，當他侃侃而談講述公司經營心得與理念時，卻又有那麼幾分學院派老師的風範，眉宇間隱約流露出一股學術的氣息，那卓然不群的器宇軒昂，深深撼動著訪問當下周遭的氛圍。

# 竹工凡木設計研究室 設計總監 邵唯晏 Alfie Shao

國立交通大學 建築研究所 博士

## 交大國際計畫 讓好人才留駐台灣

以優越成績從中原大學建築系和交通大學建築研究所畢業，準備要邁入交大建研所博士班時，無論是根留台灣或出國深造，對當時的邵唯晏來說都是一番天人交戰。在替代役時期，他與知名小說家九把刀是同梯弟兄，兩人過著白天履行國家義務，晚上畫設計圖與寫小說的日子，充分的利用時間。就役期間曾不懈怠，因而退伍後如願申請上美國名校，經過多方權衡之下，邵唯晏毅然地選擇留在交大建研所博士班，協助Gene 2+計畫，捨棄美國名校選擇根留交大，為此可看出邵唯晏與一般人不同的思維方式。

Gene 2+計畫就像台灣版的「長城腳下的公社」，是由劉育東老師主導的國際計畫案，以「Next Gene」為主軸邀請安藤忠雄、Zaha Hadid等十位國際大師操刀設計，共計二十一位國內外建築界名師參與，能參與此國際設計盛事邵唯晏心懷感激，努力從參與中學習。除Gene 2+計畫外，邵唯晏更於二〇〇八年參加安藤忠雄所舉辦的安藤計劃（Ando Program），此計劃每年會在亞洲各國挑選一位菁英代表前往安藤忠雄事務所實習，同年也與一群優秀設計師受邀參展了第十一屆威尼斯建築雙年展：「新人設計特展 Beyond Houses」。接二連三的國際計劃，讓他快速累積實戰經驗與國際視野，而這樣的視野，也是近年來邵唯晏鼓起勇氣前往大陸北京、上海、成都、西安與接續要進軍的印尼雅加達等國際版圖的主因。退伍當時單純僅是希望快點迎接新挑戰的他，沒想到反而開啟了他不預期的瑰麗康莊。

## 實踐實務與學術研究並置 延續設計學術性

邵唯晏對於設計研究室的經營，有一番獨特見解，在許多知名大學授課的他，比起一般設計師有著充沛的學術性格，在公司名稱上不強調「有限公司」之故，是延續保留了學院上的「研究室」名稱，是期

望能將Studio與Aa的精神與氛圍導入公司系統，讓扁平創新、美學、設計、文創的產業，降低其過多的商業性格，拓展以當代美學理念為基石的公司文化因而成形。基於持續實踐實務與學術並置的理想，有別於一般的設計公司，邵唯晏對於跨界的觀念也相當重視，竹工凡木的組成份子多元而豐富，不侷限於名校畢業生的迷思裡，他認為優秀人才本該來自各方各界，期待不同領域的意外撞擊，能拓展對於設計的多觀點。邵唯晏不諱言的直說，學經歷等外在條件是徵才時的次要要素，最重要的評斷是根據面試者自身對企業精神的認同感及對設計工作的態度與期許，邵唯晏要培養與合作的同伴是要有觀點的人。

## 研究室主力發展 四大設計思維

之前談到邵唯晏將竹工凡木定位為「設計研究室」而非「設計公司」。主要的思維是他認為台灣建築的環境，學界與業界有嚴重的斷層，若期望自己持續對建築有貢獻及見解，必需架構一個平台和系統，有效將專業知識與實務經驗相互鍊結，邵唯晏稱之為「知識網絡」。這樣的想法是受到 Rem Koolhaas影響，他所領導的OMA及AMO團隊是Rem的左右手，OMA完全致力於調查與研究，而AMO則成為實



踐的平台。因而竹工凡木團隊區分為 Research 與 Design 兩個部門，並致力於數位性(Digitality)、藝術性(Art)、跨界性(Crossover)及永續性(Sustainability)等四大主軸，尤其對於數位設計發展及應用有更多的琢磨，第一是將參數式觀念及技術如何導入設計流程和營造階段，其二是電腦輔助設計系統(CAD/CAM)及BIM如何有效整合至現有之營運體系，透過研究的成果與心得在竹工凡木的平台實踐，這樣的反饋網絡也的確對於建築及室內設計界產生影響。

## 不受侷限的設計新勢力

設計是不能被限制的行業！邵唯晏認為對於年輕公司來說，太早跳入風格的窠臼並非一件好事，既定的風格就像是侷限的框架，很難有發揮和創新的空間。他說：「習武之人需練過所有基本功並打過各式拳法，出師後才能悟出一番心得大法，創出一套獨門拳法。」業界很多設計公司會將自己歸類成某種特定風格，其實只是為了迎合主流市場的需求及符合特定的市場事件。

目前研究室在市場面的運作，重視思維突破而不侷限於風格。在兼顧客戶需求與預算的現實限制下，





邵唯晏要求團隊對於每件作品都要有所創新，大至於風格的顛覆及論述，小至於對於材料與工法的研發。尤其對於低預算的突破，除了透過長期發展的模矩思維來降低預算外，也會嘗試研發並導入新材料與格局來打破空間既定的傳統。作品時而真實呈現對於時事的反動、時而抽象而強烈，時而表達當代簡約的精神，因此只要看見極富創造力與論述力的作品，多半都能直覺聯想到是竹工凡木出品，市場辨識度極高，像二〇〇九年榮獲 TID Award 新銳獎的「黨史常設館」、二〇一〇年 TID Award 獲金獎的「樹下」及二〇一二年獲紅點設計獎的「自在」，都是最真實的印證。基於上述因素，邵唯晏希望年輕的「竹工凡木」品牌能持續不落巢臼的持續創新下去。

### 三種必備能力邁向設計之路

剛畢業的設計系學生，普遍懷抱著建築沙文主義的心態，認為進入業界後還是只關心設計兩個字，認為沒做設計就很丟臉。其實進入職場後，有能力的設計師並不只有關注設計，實務界裡的溝通、整合、價值判斷等，這些看似無關設計能力的好壞，但卻往往比所謂的「設計做的好不好？」重要許多！

邵唯晏認為「設計，是一種整合的能力」。他就出現今學子最欠缺的三大能力。首先是表達力 (Presentation)，設計師需隨時準備好與業主、同事、工廠、廠商等資訊接受者溝通，有效的溝通是一門學問，因此該如何用適切的語彙與表達方式，達到良好的資訊傳達與溝通是需要時間磨練的。再者是組織力 (Organization)，不管大與小的案子絕非一人可達成，設計師得面對如何統籌各方資訊與資源，要學習當個運籌帷幄的設計人，而不是一昧堅持己見導致團隊無法有效運轉，最後肯定事倍功半。第三是堅持力 (Persistence)，如何在現實的限制與壓力下，運用專業知識與經驗來取捨，避免因各因素介入導致作品與初衷

背道而馳。因此，設計底蘊的培養固然重要，但現實面的執行還需要具備以上三種能力，方能細水長流。

### 日常生活汲取充沛儲存創作靈感

靈感，是設計人的黑盒子。邵唯晏認為對於靈感，不必看的太嚴肅，越想抓住，就越是抓不住。邵唯晏認為靈感的培養是將生活中所經歷的事件與體驗轉化儲存成為未來「靈感」的基礎，他笑著說，就曾與龔書章老師在討論成都設計案的過程中，將電影蝙蝠俠內的場景轉化運用在該案中。而最近建築界流傳的「壯遊」，就是要鼓勵設計人多走出去，在日常生活中多方涉略與累積。竹工凡木很鼓勵設計師多去看展覽，這當然也是培養與累積靈感的速成路徑之一。

### 做好自己最重要

邵唯晏自我試煉設計的方式還有一種途徑就是積極參與國內外競賽，透過競賽來檢驗團隊的設計品質與是否有回應主流的設計趨勢，今年才三十二歲的邵唯晏已帶領竹工凡木團隊拿過國內外大獎數十座。無論是不經意看到或是得獎作品被報導，其意義都是正面肯定的。邵唯晏謙虛且自信地說道：「目前研究室沒有編列行銷廣告預算也有穩定案源，是外界給予我們團隊正向的肯定。」從這一題的訪問中不難了解邵唯晏所流露出的設計師性格，不靠刻意的宣傳是企圖驗證自己團隊的能力，也看見設計師堅持頑固的性格。

與邵唯晏的對談在午後的光陰裡圓滿結束，雖為設計總監，但當他侃侃而談建築理念時，和一般建築學子一般，其嚴謹、條理、邏輯、精闢等特質，在邵唯晏身上自然合理。他也認為在建築的國度裡，沒有所謂的標準答案，在還沒準備好的同時一邊創造一邊建構，他沉醉於這種倒反式不斷挑戰自我的價值觀，造就了他毅然投身於建築這條奇妙而艱辛的生命旅程。



# 台北 文化旅店

*Solo Singer Inn*

TEXT / Kyte Lin

創辦人 **馬永欣**

乘著捷運離開繁忙市區，踏進北投市郊，撲鼻而來的是蜿蜒曲折的巷弄與人情味濃厚的店家小舖，對 Solo Singer 創辦人馬永欣而言，這才是屬於台灣的道地風景。Solo Singer 位於傳統羊腸巷弄間，隱密得像是世外桃源，陸續吸引國外名人入住，魅力可見一斑。前往採訪甫入坐一盞茶的時間，就有小孩、大人、老人悠閒散步來去，儼然是鄉下阿嬤家的客廳，感覺隨時會有鄰居探進門閒聊。

## 熱愛旅行根留台灣一圓文化夢

在年輕時開始旅行，能夠看見新鮮事物且快速吸收，因此熱愛旅行的 Solo Singer 創辦人馬永欣，在大學畢業後花費一年時間在世界各地旅行。後來輾轉到大陸從事教育事業的市場開發，也給了她藉著工作到中國各地省份出差旅行的機會，就此埋下她未來創業的種子。馬永欣希望在三十歲以前，藉由不同產業經驗增加視野的廣度；三十歲以後，選定產業快速累積知識與人脈增加發展的深度。因此決然離開薪資優渥的教育產業，回台投身文化觀光產業。

## 發掘台灣美麗風景 Solo Singer 誕生

台北是台灣的門戶城市，發展著重城市化與商業區塊，高樓大廈林立，人與人之間有著一種很禮貌的距離。在前來拜訪的外國人眼中，台灣最美的風景莫過於巷弄間，小巷安靜愜意不時帶來驚喜，拐個彎出去就有熱鬧的商店街，由於住商混合的關係，巷弄間



就算無人也能安全自在的感受城市生命力。所以 Solo Singer 希望在一片強調商業發展的社會裡，保護這難能可貴的巷弄文化。

Solo Singer 的前身是一家經營六十幾年的老旅館，前期考察時，對此地點其實沒有信心，因為地點位於隱僻巷子且位於北投卻又沒有溫泉，一開始認為不適合做為旅館的基地。或許機緣轉折就是如此戲劇化，當團隊試住過後，才發覺基地難找，但卻換來一夜好眠；蜿蜒小巷裡，會有阿嬤會帶著孩子談天說笑的經過。巷弄裡有著為彼此著想且不假修飾的直率情感，能讓旅人像孩子一樣若無旁人哼唱走著，沒有特定旋律與歌詞，怡然自得的心境，只會在這貌似世外桃源裡發生，綜合多方原因的 Solo Singer 因而誕生。希望旅人庸庸碌碌追求事物，到了這裡都能享受平凡的自在。

### 破壞性的創新價值 創業的最大能量

創業，需要花費長時間尋找對的人，與人溝通企業所帶來的破壞性創新價值，進而導致企業認同。以旅館地點來說，已不是傳統旅館業者選擇的項目，以此為根基的我們就需賦予不同價值，舉例來說房間沒有電視是大膽創舉，現代人離不開電視，企圖說服旅客在沒有高科技產物環繞下的環境放空並花點時間跟自己相處，不一定要靠外來的物質填滿生活的空白。

以在地文化旅店來說，台灣人的接受度比外國人來的要小很多。國外藝術創作者，來

台灣就是要體驗在地生活，因此會特別選擇 Solo Singer 這樣的旅館。一開始對台灣人來說，單純巷弄、平凡街區，不認為是台灣特色。默默耕耘至今，在地人逐漸願意轉換心態去了解並欣賞，也能時刻準備好接受旅行所帶給人的驚喜，這是 Solo Singer Inn 的根基能量，也是創業企圖帶來的影響力。

### 為團隊創造機會的好人才

傳統工作找尋人才多為單向（企業對個人），企業賦予什麼角色，員工就扮演什麼角色。創辦人馬永欣相信，互補人才會為團隊創造機會，正因 Solo Singer 是以小團隊出發，就能讓員工自主去創造平台與價值，很多方向跟創意都是團隊內部討論出來，而不是企業形成時制定分工好。Solo Singer 組成背景包含 GESA 藝術家、藝文策展人、五星級飯店工作者、世界遺產古蹟保存者等，就算背景與專業技能不同，團體尋找的是價值觀相同的夥伴。

Solo Singer 分成 Solo Singer Inn 與 Solo Singer Life Inn 單純負責住宿，滿足旅人的需求。Life 講求複合式經營、尋求跨界合作，多元的人才讓名為 Solo Singer Inn 的骨架上發展成 Solo Singer Life 的血肉，企業環境與人才兩者相輔相成。

### 扭轉心態塑造成功價值

創業就像起伏的雲霄飛車，昨天受到肯定，明天遇到危機，今日肯定自己，明



日後悔創業動機，面對多方壓力與情緒，理性與穩定就成了創業者需具備的兩項基本要素。沒當過員工，就無法理解員工心態，馬永欣以自身求職過來人經驗給予建言。

年輕人必須做自己的主人，剛入企業團體，不信任感絕對是必然，不需要想的太過嚴重，保持平常心去虛心接受事實，就能穩定面對每次挑戰。在將自己當成老闆與當成月領 2K 的員工狀態下，能完成的事情有著很大的不同，只要認為自己是誰，未來就會變成誰，願意多想一步，就能成為老闆最重要的資產。心態，是一個很容易扭轉結果的內在力量。

### 旅人的傳承與新生

到訪 Solo Singer，印象最深刻的是天台樓頂的空中花園，使用老舊鐵窗改良成花架，知名作家王文華見後說道：「人就像老舊的鐵窗，讓新生命攀附其上。」旅客來去，時而帶走時而帶來，旅店溫柔包容著因為時間而改變的結果，每個旅人都是將這棟老屋的部分記憶，這句話點出 Solo Singer 愛物惜物的精神，旅店既不復古也不設計，而是要傳遞傳承價值。

接待過無數旅客的馬永欣，對於每段記憶都仔細收藏，聽她一一道出寶貴的故事是種享受。創辦人馬永欣分享除了無印良品設計師的代島法子、墨西哥紀錄片導演貢薩雷斯 (Everardo González) 這兩位名人外，更有影響電影《駭客任務》的法國哲學家布希亞 (Jean

Baudrillard) 太太前來住宿，今年三月布希亞逝世後，他的太太就計畫到世界各地幫布希亞策劃展覽，明年此展覽也會在邱再興董事長的鳳甲美術館舉辦。這些國際性的名人，對台灣的在地樣貌都倍感親切。

還有一次 Solo Singer Life 導覽時，有位台灣旅客帶著藍色小熊到處拍照，上前攀談後背後原來有個溫馨難忘的故事，有位加拿大小男孩的地理老師告訴他們說運用自己的方式去認識世界，於是男孩準備一隻藍色小熊給他認識的旅人，由旅人帶到下一個城市拍照並寄回明信片給男孩，結束後再交給下位旅客，如此循環。九歲雖難以達成隻身環遊世界的夢想，但男孩會收到來自全世界各地的明信片。就如同創辦人馬永欣所說：「這裡不只是個旅館，是任何事情都會發生的場域，旅行總是有不預期的驚喜發生，Solo Singer 希望幻化成旅人途中充滿台灣記憶的一站。」



# 爻域 互動科技 設計股份有限公司 XXtralab DESIGN



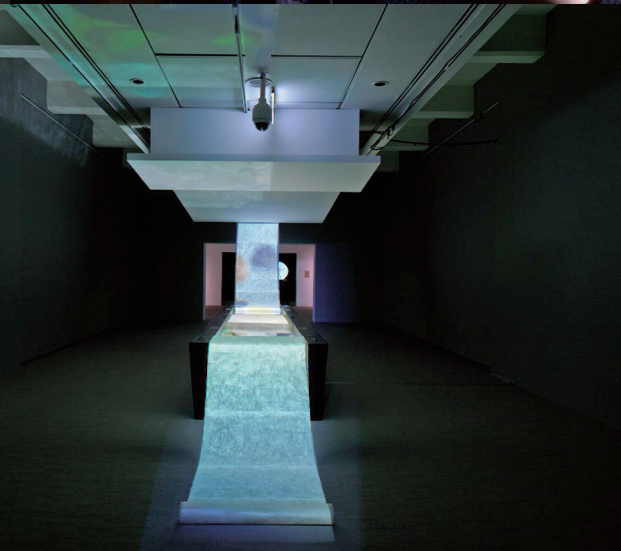
執行長  
**范赫鏢**

國立交通大學 建築研究所 數位設計媒材 碩士

甫踏入爻域互動科技辦公室，隨即感受瀰漫著現代氛圍的空氣，一張有著凹凸凸凹的歷史感長桌，邊上綴著十來張的設計椅款，切合著范赫鏢執行長所說的，設計不僅止空間，更要營造氛圍，順利的為訪談揭開序幕，切入與范執行長談談互動科技的創業故事與市場趨勢。

## 互動科技引領進入虛擬實體空間

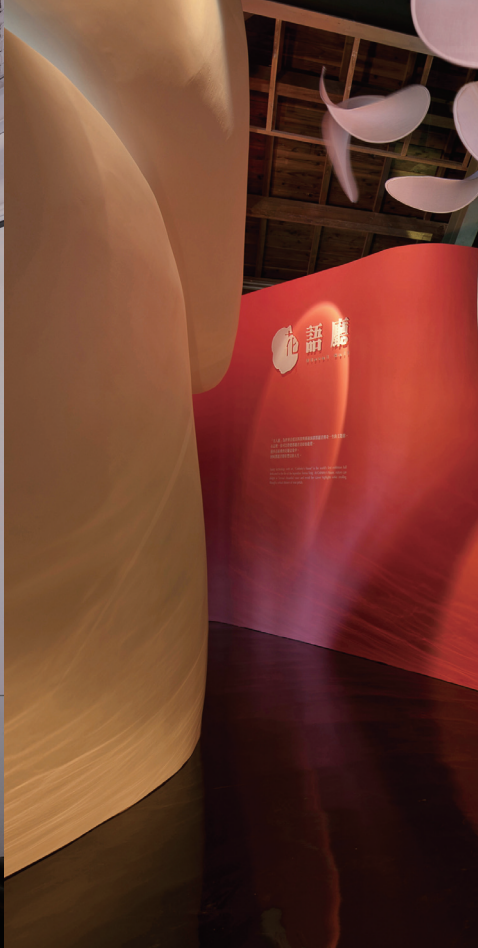
范執行長自研究所時期開始，就以木石研室內設計公司開始接案設計。很快地在數位建築的研究趨勢與潮流下，接觸電腦輔助設計 (CAD) 跟電腦輔助製造 (CAM)，並操作幾種形體自由化的概念性空間設計，理解到運算對於各個學科領域的影響包括網際網路與人機介面都是當代重要的議題，跨界的思考與研究自然是顯學，空間裡的數位議題如果要談產業性的影響，互動設計與人機介面都是以人為中心的設計觀點，因此，「爻域」的前身「XXtralab」的實驗室就此誕生。他認



為電腦輔助設計和運算未來會像網路一樣普及，也感受到人機介面在人類感知和使用者經驗上，存在著一種奇特曼妙的情緒。

過去時代人類在有限的認知經驗下，接觸不可莫名的景象世界，會讓他們驚異並讚嘆，其一是大自然雕琢出真實雄偉的環境。第二是想辦法製造出來，以高地蓋的聖家堂為例，人們便可以在自己製造的空間裡體驗神性的空間。而到現今人類可以透過電腦數位運算模擬，創造出更多迷人虛擬空間與圖像，並加以運用在電腦遊戲與網際網路，成為虛擬世界，而人類的體驗基礎是由五官與環境所建立的感知基礎 (Mental Model)，雖然這個發展前期的空間虛擬經驗 (Cyber Space) 主要只有視覺與聽覺，但是他所吸納的世代使用者，所累積的經驗卻包含了操作性的互動經驗，這自然是將來許多互動設計要引用的基礎。





虛擬城市發展 洞悉創業時機已然成熟

過去十年網際網路已經創造出許多實際運作的虛擬化空間與城市，如第一生命 (Seco Life) 與亞卓市 (Eauclaire)，亞卓市是台灣非營利性網站，為中華民國教育部所開設的網路虛擬城市，導入實體空間的交易、社交與行為經驗。此契機下，范執行長認為互動科技已然是未來趨勢，因而決定將「Xtralo」獨立出來，爾後隨即誕生了「爻域」。

「爻」源於易經，東方用來描述宇宙天地，並進行解碼的符號；「X」代表西方數位程式的「與」，而「域」是空間之意。很恰巧X與爻都是東西兩方對於未知內容的解釋方式，因此「爻域」可用來代表以現代科技探索未知神秘的美好世界。未知，不一定是恐懼；未知，可帶來夢想期待；帶來未知的夢想期待，正是范赫鏢執行長所希望帶來的企業核心價值。

### 創業就像在黑暗中追尋模糊光點

范赫鏢執行長從小接受藝術教育薰陶，觀察與創作是對環境的思考方式，而設計教育，則是理性與邏輯的訓練方式，特別是交大的受業與研究階段，更是一個重要的啟發與轉折。

新竹為科技重鎮，交大擁有發展多媒體的先天優勢，因此將國內建築與數位運算、電腦輔助等高科技技術結合，以先驅之姿引領著台灣的學術機關。進而影響執行長後續在

創業的黑暗過程中，跌跌撞撞的試圖摸索那道模糊的光點。雖然創業的摸索階段令人無安全感，但也因此少了很多理論上的包袱，面對未知的議題時，會令人充滿好奇、熱情與動力，不斷追尋著自己所堅持的夢想，也不斷學習。

### 顛覆東方傳統，朝著新創業思維前進

東方思維裡，認為創業需在羽翼漸豐，包括心性與資本等外部條件下方能穩固創業基礎；然而西方思維裡，許多一流的創業者都不是在非常成熟狀態下去建構事業的，西方多鼓勵創業者具備企圖心、熱情與夢想，就應該被支持創建未來。換句話說，從黑暗中間邊學邊做，從碰壁經驗中會無形建構出自己的脈絡與思考。

談及創業者的人格特質，范執行長不脫離幾個方向：打死不退的小強性格、超乎常人的執行與堅持力是基本條件，而最重要的是創造力的寬廣視野與充沛想像力。對他而言，第一步必須創造自我夢想中的工作環境，環境分成「硬體」和「軟體」，硬體所指的是實體空間，軟體指的是「氣氛」和「夥伴」。這些是創業者需要投入許多心力去耕耘和，建立過程中會帶來很多課題與學習。

### 職場最搶手的T型人才

這幾年流行著所謂「I型與T型」的人才觀，意思是兩種與兩種以上的跨領域學科



(Interdisciplinary) 人才，這是因為當代的創新大量倚靠不同領域背景的刺激思考，而交叉領域與木石研的組成，也一樣建構在這樣的基礎，在團隊內以不同背景或多種專長的夥伴一起共事，並結構跨領域的設計思考平台，以使用者中心與策略設計為核心，為客戶創造不同的創新策略。

當代產業與經濟變化劇烈，台灣功利與淺碟的社會文化更容易影響時下年輕人，抱持著遠大夢想的學子愈來愈少，然而，台灣過去產業環境在前輩積極與國際接軌下，建立了堅實與國際競爭力的基礎，若在這知識經濟下，不能累積下階段的開創能力對台灣來說是很危險的。創新在每個時代都是夢想與熱情積聚的基礎，范執行長對台灣的人才有信心，特別是台灣過去的學術訓練出很扎實的知識基底，不管在技術與人文背景乃至於自由的思考風氣上，台灣都是亞洲數一數二的环境，但在創造力的環境基礎，如果能夠更健全，台灣的人才就能扛下引領時代的擔子，並繼續前進。

### 多重身分切換高度授權分工

在策展人、顧問、營運者、設計師等多重身分轉換下，范赫鏢執行長認為領導者的重要任務就是定出夢想與遠景，也就是團隊方向，其二是發展策略，其三是創造這個環境的平台也可以說是氛圍，然後讓團隊夥伴在喜歡的工作項目上努力，並在有共識的原則與方法上發展創新的解決方法；當然，依據不同的任務，編組不同的團隊是很重要的。

的；最後是必須高度授權，利用無縫接軌的資源，讓每一項任務都得到解決方法。如同范執行長所言，工作內容的定義、人員分工與領導、資源高度授權與整合，或許是創業者在企業團隊中該學習扮演的三大課題。

### 勇敢前進離開軟經濟舒適圈

這個具備扁平世代特徵的競爭年代裡，當所有知識快速且大量地流通，造就了高學歷的社會，但年輕人卻有著就業困難、有志難伸的窘境，因而投入穩定平凡的工作。這種趨於「軟經濟」(意指追求 soft 的生活意象氛圍)的現象，在台灣狀況更為顯著。各種小確幸的生活美學的確鼓舞了很多的年輕人，他是台灣另一種人文美學的文化層次與高度，當然也是價值，但若能結合當代全世界的共鳴與技術，能建立的創新與價值就不會僅止於地方性的生活文化。

台灣正面臨全球製造、全球化的競爭現況，范執行長會想起研究所的師長常提起的一句話「When you are ready, you are already too late!」，當我們不能建構創新的視野，我們落後的何止是經濟數據，掌握先機的關鍵要素。現今資訊取得便易，令世界無縫接軌，若依照東方思維，等準備好再出發時，屆時產業可能已經成熟，這樣的循環永遠只能抓住西方社會的尾巴。因此，不畏黑暗未知，慢慢朝向光點前進，正是他所堅持的創業哲學，若只敢在光明世界上戰場，才是使我們永遠落後的根源。



## 未來媒體 新趨勢

9x9.tv 九乘九  
雲端電視有限公司

執行長  
段曉雷

生活一向離不開媒體，早晨到夜晚的二十四小時裡，一天接受上千萬條來自網路、電腦、手機的訊息，影響力想當然耳，令人不禁想問，在訊息爆炸的時代，加上豐富多樣平台，未來媒體平台究竟會呈現什麼樣的風貌？9x9.tv 段曉雷執行長從混亂世代裡指引出一條未來期盼的方向，也是他投身未知道路的理由。

段曉雷執行長畢業於逢甲大學電子工程系，退伍後偶然看見報上說：「本世紀末微電腦 (microcomputer) 將會成為最大的產業。」因而立定了段執行長進入科技產業的道路。爾後，輾轉進入宏碁電腦，於一九八五年外派至美國開發海外市場的經驗，替他開啟了國際視野。離開宏碁後，先後在科技產業創業，縱使創業使人生起起落落，段曉雷執行長不時想起施振榮先生的話：「要有個願景，不必是天才，堅守在產業裡。」以致於保持熱忱，積極尋找創業的機會。

### 創業是為了挑戰自己

傳統電視逐漸式微化，取而代之的是電視與網路結合的必然趨勢，早在十五、六年前微軟嘗試創立 Web TV、雅虎出了 Yahoo TV、微軟的 Msn TV、Apple 也出了 Apple TV、直到近代的 Google 也出了 Google TV、三星也發展智慧電視，甚至連壹電視也是把內容放在網路上再延伸到電視上。很多國際企業做了嘗試，代表著電視與網路的結合是大家認同的廣大商機與未來趨勢，但卻遍尋不著成功模式，網路是全世界最後一塊未開



發的處女地，網路到處都有唯獨客廳電視裡沒有，且 Internet 也必須有螢幕才能顯示，這兩項毫無疑問的誕生，但為什麼結合不起來，對段執行長來說這就是創業的機會也是對自身的一項挑戰。

創業，存在著許多不確定性，不管過去有多少次創業成功的經驗，都未必能保證下一次的創業能夠尋著步伐成功。以開餐廳來說，先後擴展餐廳營運，或許第一次的經驗可以在拓展時加以運用。但對段執行長來說在高科技領域的幾次創業經驗，就好比李安拍攝電影，雖然都是電影但拍攝出的每部電影風格皆不同，也不是這次得了獎下次就保證持續賣座。而 Internet TV 與 Future TV 就是一件與以往創業不同的事物，所以過往成功經驗並不會直接影響，每次創業都是全新的 fresh start。

### 公平公正公開的媒體環境

網路本質非常接近民主本質，Internet 可以說是「Net for the people, of the people, by the people.」，是一個平等環境，民眾都可以在上面發言、做網站、做部落格，反觀電視卻不是這樣的平等環境。试想若電視成為如網路開放的平等平台呢？電視對社會、對經濟、對文化、對教育能產生廣大影響，現今電視媒體卻非常壟斷，沒有錢、執照就無法生存的貴族環境，若能結合 Internet 民主開放與平等的社群概念，將「TV for the people, of the people, by the people.」的本質帶進電視生態裡，多少讓媒體恢復健康一些。這就是段執行長創業所希望帶來的機會。

回歸企業經營層面，事業也是志業，能專注在有意義的事情上，成就感也伴隨而來，或許草創初期沒有太多營利回收，但若順利兩者結合帶動起周邊效應替公司賺錢也算是挺好的結果。

### 創業首重對自己負責的心態

在早期年代裡，環境差就算父母想繼續養育孩子有心也無力，在經濟壓力下能餵飽家庭、替孩子繳學費就算不錯了，所以從小對父母不敢有過多期待。也因此學生時代就開始擔心自己的未來，擔心之餘也將未來生存的責任放在自己身上，無論是增加人際關係、知識、鍛鍊體力等，只要是能想到的事情就去執行，積極的找出自己能夠生存的一條道路，靠自己雙手開創未來，這會變成求生能力，成為自我推進的能力。

現在社會普遍有一種感覺，大家不太擔心未來如何，而將責任歸咎於父母、政府。簡單來說，新一代的年輕人不對自己負責，若沒有負責的心態，其他創業的條件就已不必多談。

這樣的社會風氣絕不是單一因素，眾人皆知現在新聞素養不高，許多報導著風花雪月的小事、一窩蜂的跟風網路報導。媒體絕對有著影響環境的力量，因此段執行長開創的 9x9.tv 雲端電視希望能讓媒體擔負一些責任與影響力，為部分問題根源找出一些方向或解答，除了改變大環境的機會外，也能帶來新商機。



9x9.tv應用程式 | 合作夥伴登入

9x9.tv是什麼	電視台	系統營運商	產品	如何運作	價格	
<div style="text-align: center;"> <h2>9x9.tv 雲端電視平台</h2> <p>提供您一切所需， 讓您營運自有品牌的雲端電視頻道， 而不需前置資本投資。</p> </div>						
<h3>雲端電視平台</h3> <p>對於電視台、電視網，提供一全球化雲端平台，讓您將原有的傳統線性製播，擴展為非線性、互動性的雲端頻道。</p>	<h3>OTT遙控套件</h3> <p>隨插即用，讓全球收視群，即刻享受您的雲端推播服務。</p>	<h3>應用程式</h3> <p>客製化您的品牌應用程式，隨時隨地讓收視群，在各種屏幕、裝置上，體驗愛不釋手的翻閱與發現。</p>	<h3>為何使用 9x9.tv</h3> <p>唯一全功能雲端電視平台，讓您流暢地實現端點服務，在各種屏幕、裝置上，掌握內容管理、頻道推播、行銷獲利。</p>	<h3>成功案例</h3> <p>誠如華視關尚仁總經理表示，9x9.tv提供華視一切所需，讓華視躍進為雲端電視服務提供者，且同時提升傳統線性頻道收視</p>		

## 培養說故事的能力

在科技產業，技術是基本條件，比起國外，台灣除了軟體稍差一些，其餘部分都能培養。以電影來說，剪接、燈光、服裝、美術等人才皆有，但是寫劇本的人少，比對於科技產業來說，設想他人使用情境是需要創意的、是需要實踐的，能把使用者情境描述出來，然後建構 hardware server 並加以實踐配合者的人才太少。需憑藉著於對人文、社會、資訊等從種種多元訊息中擷取素養，對周遭關心、保持觀察，從中去發想問題，進而解決問題，才能培育出這樣的人才。

段執行長也不諱言的表示，只要台灣還保有升學考試制度，學子也無心力多關心事物，或花時間經歷去學習對未來就業的相關能力。台灣也難以採用國外單憑人為方式決定成績，這樣的制度需要社會信任感，當觀眾對媒體沒有信任感時，對整體社會也就沒有信任感，在任何事情都會被質疑的環境下，培養出的下一代是沒有能力去找出自己的答案。或許社會需要改變的是以「一人」作為思考基礎，而不是基於死板的架構去思考事情，才不致於落入現況的框架。

段執行長說到，在網路世界中，任何事物都有組織章程，有許多專業團體縝密的聯合制定法則，以致於沒有弊病，在人類社會的短短幾十年中竄起，演變成一個公平公正公開的環境，若能將此概念放入最有影響力的電視媒體，或許上述的問題若干年後就會逐漸改善。

## 找問題、找出創業機會點

「創業沒有一定的公式。」段執行長如是說。對比以往考試是看著書本找答案，在今日網路時代裡，每項問題都會有解答，基本上沒有解不出來的答案。也因此現在最重要的是找問題的能力，需要很多的素養、個性、特性等種種方面，唯有處處挑戰自己才能夠快速成長並練習洞悉先機的能力。

創業者首先也必須釐清自身內在條件，不是為了創業而創業，必須思考要創造什麼價值、解決什麼問題才是重點。創業形式可分成演進式與革命式。以賈伯斯為例，在做出平板電腦前，人類沒有意識到自己會需要平板電腦的一天，有些問題是需要被挖掘才能被發覺。如今平板電腦開創了電子書市場，變成 new media 的終端機，這就是賈伯斯找出並開創的革命式創業。而演進式創業，則以建構在大家都有需求的基礎上，利用比較好、比較漂亮等 Better mouse trap 的產物發展演變，音響演變隨身聽的變化就是最好的例子。

訪談的最後，段執行長說到：「沒有成功之前都還在創業。」可見執行長對於創業挑戰的執著，絲毫不倦怠反而具備充沛活力。