

AI創新百強
年會
速翻P.80

一紙台塑公開信藏重磅訊號：石化業「記憶體時刻」來了

商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年創刊 每週四出刊



AI時代繼續快樂！ 芬蘭戰法

直擊《數位治理能力全球第2，如何蟬聯8年最快樂國？》
「我們不遺漏任何人」
獨家專訪／芬蘭前副總理、外交部科技特使、歐盟數據自主權推手

〈弭平斷層的人〉系列



下載商周App
閱讀換好禮

2001



1分鐘認識芬蘭

- 面積：338,145平方公里，約台灣9倍
- 人口：566萬
- 語言：90%芬蘭語、5%瑞典語
- 人均GDP：56,084美元，約台灣1.5倍
- 勞工平均月薪：4,252歐元，約台灣3.3倍
- 中小企業比率：99.8%，台灣為98.9%
- GDP來源占比：服務業63%、工業22%、製造業14%



Finland

《弭平斷層的人》系列

AI時代繼續快樂！

芬蘭戰法

製作人●劉佩修 文●黃惠群 攝影●陳宗怡 編輯●林靖珈

孩子們的同理心與社交禮儀、情感能力， 在芬蘭教育中，優先於數位能力。

連

續八年，芬蘭蟬聯全球最快樂的國家，芬蘭的教育制度，更是全球學習的榜樣。

但當AI浪潮席捲全球，新的斷層正在形成，教育與就業的邏輯，被重新定義，社會差距不斷擴大，一比九的極化世界，正在成形。進入AI時代，這個全球最快樂的國度，還能繼續快樂嗎？

帶著這樣的疑問，商周飛行超過二十小時，來到攝氏零下十三度的芬蘭。我們深度採訪超過四十人，驚訝的發現，面對AI衝擊，從小學校長、國會議員、大學教授、媽媽、新創老闆到Uber司機，多數人仍深信，AI並不會摧毀芬蘭的快樂。

他們並非盲目樂觀。在生成式AI還沒出現時，芬蘭就已經開始備戰AI帶來的挑戰。他們用制度確保，在AI時代下，沒有人會輸。

AI是公民權，偏鄉阿嬤也要懂 不讓任何人被剝奪「數位參與權」

芬蘭AI政策掌舵者，前副總理及前經濟部部長林蒂拉（Mika Linde）在接受商周專訪時，拿起筆，在紙上畫了一個倒金字塔。

他解釋，芬蘭面對AI時代的邏輯，是先培養前百分之一的人，再讓知識向上擴散，帶動剩下百分之九十九的人，他不斷強調：「每個人都必須擁有使用AI的平等機會。」

而這個倒金字塔，也成為我們理解芬蘭的起點。

早在二〇一七年，芬蘭媒體就已開始大幅報導，會因人工智能消失的十大職業。

當各國都還在摸索時，芬蘭政府率先推出全國AI政策，並大力推廣免費AI線上課程

《Elements of AI》，喊出連「住在偏鄉的阿嬤」都要懂，將AI識讀視為公民的基本權利。

二〇一九年，芬蘭擔任歐盟主席國時更決定，把這門課送給歐盟當禮物。如今，已有來自一百七十國、超過兩百萬人上過該課程。

芬蘭雖然對AI開放程度高，但它並非我們一般認知的科技大國，硬體或軟體實力仍難以與強國抗衡，但它卻是最能把科技，變成國民幸福感的國家。

二〇二五年網路準備度指數（Network Readiness Index, NRI）芬蘭排名第二，僅次於美國。該指標由牛津大學與

研究機構Portlans Institute共同發布，旨在衡量一個國家的數位治理能力，用科技發展經濟與生活品質。

芬蘭不僅在技術、人員、治理和影響力，四個層面均衡發展，更在數位教育、生活品質、健康與福祉項目中，排名第一。

為什麼芬蘭這麼早就有危機意識，並且對平等如此執著？原來，居安思危的背後，來自歷史的灰燼。

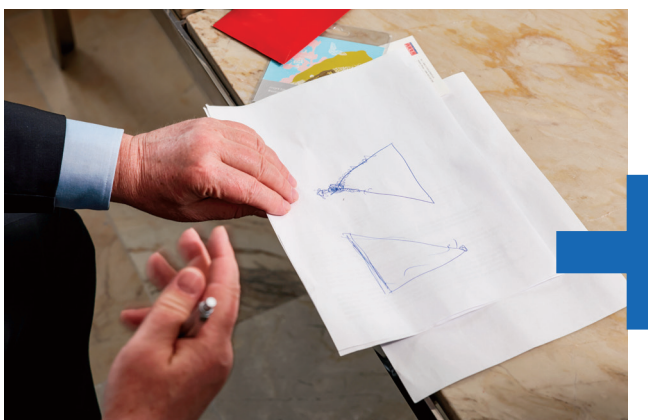
直到一九一七年，芬蘭才真正獨立。在這之前，它先被瑞典統治約六百年，再被俄羅斯統治約一百年。二戰期間，又跟蘇聯爆發戰爭，國家幾度面臨被吞併的危機。這段動盪的歷史，也讓芬蘭對民主、國家安全與制度有深刻的思考。

二戰後，芬蘭百廢待興，資源匱乏、人口又少，在那樣的背景，整個社會逐漸凝聚幾個核心價值觀：

芬蘭不只最快樂，也是最數位、最均衡國家

- 最快樂！聯合國《世界快樂報告》2018~2025年蟬聯第1
- 最均衡發展！聯合國《永續發展指數》2021~2025年蟬聯第1
- 最有媒體素養！《歐洲媒體素養指數》2017~2025年蟬聯第1
- 最數位化！歐盟《數位經濟與社會指數》多年多項指標排名第1
- 最清廉！國際透明組織《清廉印象指數》2025年第2名

資料來源：Media Literacy Index、Corruption Perceptions Index、DESI、The World Happiness Report、SDG Index 整理：黃惠群



芬蘭前副總理林蒂拉接受專訪，手繪倒金字塔，向商周解釋AI時代邏輯：1%的人向上影響99%的人。

一、不論出身，人人平等。人民願意以高稅率，交換國家提供完善的社會福利，生病或失業仍能獲得保障，確保每個人在社會上，都有自己的位子。

二、重視教育與閱讀。芬蘭從小學到博士的教育全部免費。即使在早期物質匱乏的村落，只要有教堂與居民，就一定會有圖書館。

在這樣的歷史與制度之下，平等與教育，貫

所有公共設施，都為了服務「人」
赫爾辛基圖書館1樓西洋棋區，開放全民互相對弈，共用「城市客廳」；
3樓「公民陽台」與對面國會入口等高，強調人民與決策者平起平坐。

穿整個社會。而這個價值觀，也成為芬蘭人面對AI時代的底層邏輯。
換句話說，芬蘭的AI策略不是「贏」，而是「不讓任何人輸」。

學數位化前，先學會當「人」

社交優先！「看對方眼睛說早安」更重要

我們來到赫爾辛基北部的塔帕尼拉小學（Tapanila Primary School），與三年級的孩子一同上媒體識讀課。

兩個孩子一組，分配到一台iPad，開始進行一堂名為「數位調查員（digitutkijat）」的互動解謎遊戲。題目從辨識詐騙訊息、拆解假新聞、到破解AI生成圖片都有。課堂一結束，iPad立即被收走，小朋友拿出紙筆，開始準備下一堂數學課。

「面對AI浪潮，芬蘭人之所以不那麼焦慮，是因為整個社會已經具備了高度的危機意識。」塔帕尼拉小學校長圖拉利（Tiina Tuulani）語重心長的表示。

他們很早就看見了過度數位化的負面影響，因此積極採取行動來保護孩子，例如從小推廣媒體識讀教育，以對抗假新聞。同時，減少數位裝置的使用、回歸紙本，並且每天鼓勵孩子在外面跑跳，確保他們的身心健康。

在圖拉利眼中，AI時代的教育順位非常明確：第一是社交能力，第二是創造力，第三是

基礎學科能力，最後才是數位化能力。

她深信，社交技能是最重要的事，並且是一切學習的根基，「如果孩子忘記該如何當一個『人』，那將是非常悲哀的事。」

因此，學校教導孩子如何看著對方的眼睛說早安、如何在犯錯時真誠道歉，因為如果缺乏這些情感能力，「即便科技再發達，人也會感到孤獨。」圖拉利說。

在建立社交技能與創造力後，才要求扎實的基礎學科能力，並強調紙本閱讀和練習手寫，以深化專注力與記憶力。數位化能力，則排在這一切之後。

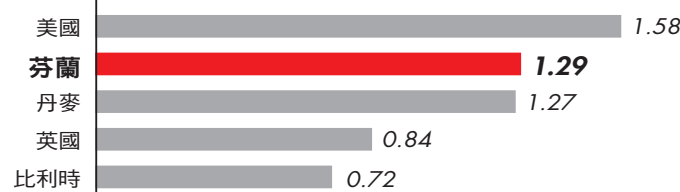
原來，對芬蘭人來說，如果一個孩子只顧著滑手機，忘記如何面對面交流，不管多會考試、多會使用AI，他等於失去了一切。
這份想法，也反映在



芬蘭長年嚴寒、湖海結冰，圖書館外型像一艘破冰船，象徵芬蘭以教育與知識帶領社會前行。

芬蘭人均AI支出全球第2，僅次美國

2013~2023年每10萬人在AI相關的公共支出（百萬美元）



資料來源：HAI index 整理：黃惠群

推廣媒體識讀教育，同時回歸紙筆
芬蘭是最早進行數位教育的國家之一，但近年孩童注意力與學科能力下降，2025年大推教改，回歸紙本、禁在課堂使用手機。



社會，「不論你是高階主管，還是基層勞工，我們都是平視彼此的眼睛。」社會的運作不是靠領袖獨裁，而是靠人民共同協作。

林蒂拉笑著說，「永遠記住，芬蘭不是一個國家，它是一個俱樂部（Club），每個人都互相認識、高效合作。」

在這個「俱樂部」裡，不管是新創或是中小企業，都強調互相交流。

芬蘭全國性AI商業網絡AI Finland營運長拉赫德邁（Ida Lähdenmäki）指出，芬蘭國內市場太小了，承擔不起互相競爭的成本，「我們必須合作、互相分享，然後一起去贏得全球市場。」去年，他們已舉辦近百場活動，從十人圓桌會議到千人大型論壇，就是要大企業拉著小企業前進。

福利非免費，均富來自選擇 如何留才？拉高整體生活品質

當然，平均化的制度並非沒有代價。很多芬蘭人說，他們不是快樂，而是「滿足（Content）」。芬蘭有句諺語：「爬向大樹頂端的人，最終會跌在小樹下。」告誡人們別把目標設得太高。

然而，缺乏野心或過度安逸的代價，就是整體社會進步緩慢，也不一定留得住頂尖人才。事實上，過去十五年，芬蘭的國內生產毛額

芬蘭的日常中。芬蘭每人平均有一、六個手機門號，但在餐廳，除了我們兩個台灣人，竟然沒人在滑手機；人們直視彼此，專心聊天，連獨自用餐的，看書的比率還比較高。

在這裡，智慧型手機好像還沒被發明。

前副總理：芬蘭是一個俱樂部 彼此合作分享，絕不忽視底層10%人

在全球AI大戰中，各國資源往往集中在頂尖企業或人才上；但芬蘭的邏輯，卻完全相反。

赫爾辛基大學資工系教授羅斯（Teemu Roos）解釋，天資聰穎的前一〇%學生，無論如何都會表現得很好，但如果忽視底層一〇%的人，他們在生活與社會中遭遇問題，對整體的傷害更大。

同樣的道理也適用在企業。輔導中小企業導入AI、芬蘭人工智慧區域中心（FAIR）顧問莫伊拉寧（Teemu Moilanen）告訴我們，大企業本來就有資源，但若賦能廣大的中小企業，幫助他們跨越門檻，「才是帶動整體社會前進的關鍵。」

芬蘭國會牆上掛的，不是國王或將軍，反而是勞工與平民的畫像。正如林蒂拉所言，芬蘭是個極度扁平、沒有階級觀念的

（GDP）幾乎零成長。

芬蘭在過去十年間，雖然成功孵育出超過十家獨角獸，募資能力強，人均創投資金排名全球第四；但到了後期階段，企業需要更多資金發展時，國內的資本卻不足以支撐。

這幾年，不少成功的芬蘭企業，如手遊公司Supercell、外送平台Wolt，都被外國企業收購。另一家估值一百一十億美元的智慧戒指公司Oura，近期也宣布把母公司註冊地遷往美國，替未來赴美上市或募資鋪路。

移民到芬蘭的台灣媽媽竹幼婷分享，一位畢業於美國頂尖大學的朋友，只在芬蘭待了一年就決定離開，因為「覺得自己在這裡很普通」。

相較於多數國家的M型社會，芬蘭是一個橄欖球型、高度平均的社會，為何不會讓人躺平？芬蘭的人均GDP為五萬六千美元，約為台灣的一・五倍，他們如何維持國家競爭力，創造均富的社會？

關鍵在於，拉高整體生產力。芬蘭的勞動市場長期透過工會與企業集體談判，約九成勞工的薪資受到保障，勞工平均月薪是台灣的二・三倍。因此，



3年級的媒體素養課，不只教小學生如何辨別假新聞，「如何用文字及表情符號讓人感到溫暖」也是教學重點。

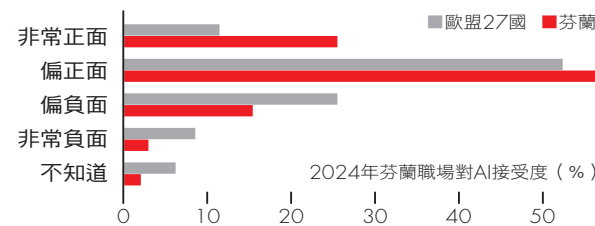
數位治理全球第2，把AI變國民幸福感

排名	國家	分數
1	美國	79.13
2	芬蘭	75.82
3	新加坡	75.46
4	丹麥	75.14
5	瑞典	75.09

數位教育、生活品質、健康與福祉項目排名第1

註：此為2025網路準備指數排名，用於評量各國數位治理能力的指標
資料來源：Portulans Institute《Network Readiness Index》 整理：黃惠群

約8成芬蘭人對AI職場持正面態度



資料來源：IMF《The Impact of Artificial Intelligence on Finland's Labor Market》 整理：黃惠群



零下13度，高生活水準來自人民共同協作

採訪當天，戶外低溫、暴風雪肆虐，但芬蘭人從小鍛鍊、適應嚴寒氣候，直接拉著「雪橇」帶幼兒出門。

它最特別的，不只是科技，而是它背後的理念：消弭社會斷層。在這裡，不論年齡、職業或收入，每個人都能免費使用頂級設備。從專業錄音室、攝影棚，到3D列印機、雷射切割機等各種工具，只要有一張借書證就能預約。為何堅持要提供免費的高階

以人為本，用科技消弭社會斷層 圖書館連3D列印機、錄音室都免費借

最後，我們來到全球最先進的公共圖書館之一：赫爾辛基頌歌中央圖書館（Oodi）。它是芬蘭獨立一百週年，由國家與市政府送給全民的禮物。早在二〇一八年開館時，就導入了高度自動化系統，在營業時間內，隨時都有三台機器人在運送與整理書籍；如今，圖書館也開始用AI技術完成後勤工作，讓公共知識的服務更有效率。

府，用來打造更安全、更公平、更有品質的生活環境。

這就是「北歐模式」：高信任支持高稅收，高稅收投入教育與福利，高福利降低生存風險、激發生產力與創新。這種正向循環，使芬蘭在高度平等中，仍能創造出均富社會。



芬蘭國會不掛國王或將軍，而是工人協力運送木材的畫作，象徵即使在荒山野嶺，芬蘭人仍想辦法克服環境限制，團結找出路。

企業很難透過壓低工資來降低成本；若要生存，就必須發展高附加價值的產品。另一方面，完善的教育與社會福利，也讓芬蘭人不必為基本生存焦慮。人們更有餘裕投入自己擅長的領域，從事具有創造性的工作。

當企業被迫提升生產力、人才又能安心投入創新，最終形成的結果，就是整體薪資與國家產值同步提高。

因此，留住人才的關鍵，往往不只是薪水，而是整體生活品質。

醫療新創AIATELLA創辦人帕克（Jack Parker）分享，他最近錄取的一位工程師拒絕了美國的三倍薪水。除了認為自己的工作能救人外，在這裡，週五下午四點準時下班，直到週一都不必煩惱公事。許多芬蘭人告訴商周，如果超時工作，主管反而會主動關切。

完善的公共服務與治安，也是重要誘因。有兩個孩子的竹幼婷分享，芬蘭非常安全，多數小學一年級生，能自行走路上下學；若家裡離學校超過兩公里，政府還會發放免費公車票。

正因如此，即使個人所得稅率最高接近六〇%，多數人仍是「快樂的納稅人」。來自匈牙利、移民芬蘭二十五年的巴茲西卡（Kornel Bazsika）說：「你會真實感受到自己繳的稅，正讓周遭一切變好。」

在芬蘭，福利並不是「免費」。更像是一種集體選擇：人們放棄部分高收入，把錢交給政

它邊擁抱數位化，邊防範數位化副作用

放大「數位化」的光	VS.	防範「數位化」的暗
每人平均有1.6個手機門號		立法禁止中小學課堂使用手機
5G覆蓋率接近100%		2024年圖書館借書量創20年新高、兒童圖書借書量連3年創新高
66%企業使用生成式AI		媒體素養納入國家課綱

資料來源：DataReportal、歐盟委員會、Sanasto、歐洲投資銀行、芬蘭國家教育署
整理：黃惠群

在赫爾辛基沉浸式科技中心的混合實境都市專案中，戴上VR頭盔，眼前立刻出現未來城市及車流噪音，將過去平面資訊轉成體驗，大幅提升公民參與度。



設備？頌歌圖書館媒體文化主管塞托維爾塔（Robert Seiovirta）告訴我們，這源自深植芬蘭社會的「平等與民主」觀念。

他認為，如果有人無法使用科技，將會造成嚴重的社會斷層，「如果有人被剝奪在數位世界的參與權，這還稱得上是民主嗎？」

赫爾辛基市為了打造這座圖書館，花了二十年蒐集市民意見，甚至曾在現場搭起「帳篷桑拿」，讓館員與民眾在桑拿房裡，討論未來圖書館該長成什麼樣子。

二十年不會太久嗎？

塞托維爾塔卻說，在AI時代，討論往往過度聚焦於效率、速度與降低成本，但「有時候，

效率不是一切。」面對AI狂潮，我們應先釐清「到底想做什麼」，再看AI能幫上什麼忙。

建館前，館方曾問市民：「圖書館應該是建給誰的？」並把蒐集到的答案印在螺旋樓梯上，例如給士兵、母親、愛狗的人、安靜的人等複數詞。但走到樓梯頂端時，牆上出現了唯一一個單數詞：給「你」（Sinulle），這裡屬於每個人。

這，就是芬蘭能繼續快樂的秘密。即使再怎麼擁抱數位化，他們從不允許「每個人都很重要」的價值觀被破壞。不管科技如何演進，沒有人能被落下，沒有人會是輸家。



近年經濟停滯，為何仍最快樂？ 秘密在「很少不快樂的人」

芬蘭正面臨嚴峻考驗。自2008年金融海嘯與諾基亞頹落後，勞動生產力幾乎停滯；俄烏戰爭後，切斷與俄國的經貿，更讓經濟雪上加霜，失業率一度突破10%。為填補財政黑洞，芬蘭政府已開始縮減社會福利。

來自盧安達的護理師加賀保（Abdoul Kagabo）坦言，疫情後物價與房租狂飆，加上醫院大砍排班工時，他必須兼職開Uber才能養活一家五口。他指出，如今連本地人都面臨失業，社會對移民敵意也逐漸升溫。

然而，面對經濟停滯與AI可能消滅工作的威脅，芬蘭社會卻普遍不悲觀。為何他們不焦慮？

心理學家兼幸福研究者馬特拉（Frank Martela）指出，**芬蘭能在《世界快樂報告》奪冠，不是因為擁有最多快樂的人，而是「最少不快樂的人」**。在該報告0到10分的人生自評中，只有約3%的芬蘭人給分低於5分。完善的社會安全網消除人們的「生存焦慮」：醫療與基本生活保障不與工作綁定，即使失業，也不必擔心流落街頭。

芬蘭面前的挑戰依然巨大，但政府仍選擇押注未來：全國研發支出達約GDP的3%，並預計提高到4%，希望以科技與創新重新拉動經濟，持續維繫「高收入、高稅收、高福利」三位一體的福利國模式。

（文●黃惠群）





Iida Lähdemäki / AI商業網絡營運長 / 桑拿愛好者

芬蘭擁有深厚科技實力。透過大力推動、投資AI，芬蘭將能以Sisu（堅韌）的傳統精神，走出當前經濟困境。



Timo Sillander / 科技總監 / 用運動擺脫冬季憂鬱

我們的快樂來自對社會的高度信任。面對AI轉型，我們非常在乎透明、「不遺漏任何人」，確保所有人都能了解新科技。



Tiina Tuulari / 小學校長 / 辦公桌下有1台走路機

我們已採取行動保護自己與孩子。只要保持真實人際互動，就能繼續守護快樂。



Tiida Vuorisalo / 5年級小學生 / 正在學空手道

如果用AI一秒寫完作業，我會有「作弊」的罪惡感。雖然寫功課不好玩，但如果都讓AI做，我會學不到東西。



Dahir / Uber司機 / 來自索馬利亞

我來芬蘭30年，目前49歲，有10個小孩，已經當爺爺了。我在芬蘭很快樂！

AI席捲全球 最快樂國能繼續快樂？

AI問世後，全球因科技落差加劇階級斷層，許多台灣人也籠罩在落後的焦慮中。我們採訪超過40位芬蘭人，問全球最快樂國家的人民同一個問題：「在AI時代，芬蘭還能繼續快樂嗎？」

整理●黃惠群 攝影●陳宗怡

Sheena Espinosa
飯店房務人員
有菲律賓犯罪學學士學位

芬蘭很冷、移民法規越來越嚴，但我留下來的最大原因，是希望能在芬蘭免費再進修，提升我的職涯發展。

Valto Loikkanen
新創Digiole共同創辦人
提供讓物品說話的AI服務

AI對所有人影響一樣，所以芬蘭的快樂仍會領先。對於AI，能改變就去做，無法改變也別焦慮，因為擔憂本身沒意義。



Tapio Penttilä / 木工職人 / 5個女兒的父親

很多人在用AI，但我沒有。我做木工已50年，而且越來越愛這工作。我也曾失敗，這裡福利好，但我也沒拿過政府的錢。



Teemu Roos / 大學教授 / 兒時夢想是當工程師

芬蘭人的快樂，其實是「知足」。快樂指數反映的包含有地方住、能否安全撫養孩子等，並不會因AI改變，所以我們依然滿足。



Teemu Moilanen / AI顧問 / 幫中小企業導入AI

芬蘭的快樂是建立在運作良好的社會上，為了減少AI衝擊，我們早已進行大量準備。



芬蘭送孩子的AI時代超能力

為何教看著眼睛道歉、分辨假消息？

文●黃惠群 攝影●陳宗怡



「如果影片說世界各地都有北極熊，或芬蘭總統是一塊鬆餅，那很明顯就是假的。」一群芬蘭六年級小學生告訴我。

那如果是更真假難辨的影片呢？例如「川普到底有沒有說過這句話？」這群十二歲孩子的第一反應，是先看留言區，再上Google搜尋，交叉比對來源。

「如果還是不確定，我會問朋友或爸媽，唐納·川普真的說過這個嗎？」十一歲的沃里薩洛（Tiida Vuorisalo）說。

國小就懂怎麼查證假消息
數位禮儀、判斷力從小培養

為什麼芬蘭的小學生，知道怎麼查證假消息？

在塔帕尼拉小學（Tapanila Primary School）三年級的教室裡，老師哈維斯托（Simo Haavisto）正帶著學生拆解一則假新聞，教他們找破綻、查來源。在經典的詐騙簡訊中，老師嚴肅提醒「不要把照片傳給陌生人！」如果在WhatsApp收到陌生號碼，也要懂得封鎖。

在俄羅斯假消息頻傳的當下，訓練孩子辨別假消息並不意外，但題目竟然有：怎麼回覆訊息比較溫暖？哪些表情符號會讓人不舒服？如果學生因為表情符號誤會彼此，老師也會帶著全班一起討論。

原來，對芬蘭人來說，確保孩子在數位世界裡，依然保有同理

心與社交禮儀，跟辨別假消息一樣重要。

另一班四年級的老師范哈能（Ville Vanhanen）分享，當他發現學生在玩線上遊戲《Roblox》時，乘機跟全班分享，遊戲裡可能有成年人假扮玩家，試圖對兒童做出不當行為。他認為，與其隱瞞，不如讓學生提早知道網路的黑暗面，建立警覺心。

學校反覆灌輸一個觀念：只要在網路上遇到任何可疑、奇怪、讓自己不舒服的事，「一定要告訴值得信任的大人」。

哈維斯托說，三年級的孩子通常還願意分享，但到了五、六年級，很多人即使在網路上看到可怕內容，也不願意再開口。因此，越早建立危機意識，就越能守住第一道防線。

芬蘭的媒體識讀教育，並不是AI時代才出現。赫爾辛基市媒體素養教育專家哈卡拉（Kira Hakala）指出，芬蘭從一九七〇年代，就開始推動該教育，把它視為和閱讀、寫作一樣重要的基

芬蘭人一出生就要學！0到6歲教媒體識讀

學習階段／年齡與年級	媒體識讀教學重點	範例
幼兒教育：0～6歲	數位裝置與互動	學習數位裝置、數位互動遊戲
基礎教育：7～15歲 （1～9年級）	數位安全、資訊蒐集與查核	分析假資訊、社群媒體行為
高中教育：16～18歲	批判思考、實際操作	獨立製作媒體素材
成人教育：18歲以上	終身學習	更新數位技能

資料來源：赫爾辛基市教育培訓部 整理：黃惠群

本公民能力。

這項教育開始得很早。從零到六歲的學齡前，老師就會開始教如何安全使用數位裝置、在線上與其他孩子互動；進入國小、國中後，媒體識讀則融入不同課程，例如在數學課，學習數據的來源與正確性，語文課則分析假新聞及社群媒體。

芬蘭人深信，唯有從小培養對資訊的判斷力，才能確保下一代不會在資訊戰與極端言論中迷失。

放大數位的光、減少陰影 小一教Google同時學鋸木頭

但做為全球科技與教育的優等生，芬蘭近年也開始反思「過度數位化」的代價：孩童孤獨感上升、注意力與學習能力卻下降。

塔帕尼拉小學校長圖拉利（Tiina Tuulari）指出，在高度數位化環境下，他們已經看見學生課業表現下滑的警訊。

芬蘭曾是國際學生評量（PISA）的教育神話，二〇〇〇年代初期，幾乎年年名列



小學必修！揪出AI圖片破綻 老師帶3年級學生破解假照片：數手指、漂浮的餐具、詭異的笑容，以及「吃番茄義大利麵會配番茄汁嗎？」

芬蘭小學生只上半天課，卻有2個30分鐘的下課時間。即使在零下10度、下著大雪的日子，學校依然積極鼓勵孩子們到戶外跑跳。



同時，從一年級開始，不論男女，都得進木工與手工藝教室，學鋸木頭、用縫紉機。圖拉利堅信，人類真實的創造力，是AI永遠無法取代的無價之寶。但AI出現後，教育又多了一層新難題：資訊變得更容易取得，學生更容易接受現成答案，失去主動思考的能力。因此，全民AI課程《Elements of AI》推手、赫爾辛基大學教授羅斯（Tecu Roos）與團隊推出「Generation AI計畫」，讓孩子理解AI背後的原理、局限與風險。

其中一個實驗，是讓十三歲學生在模擬社群平台上活動，再向學生展示，他們的每一次點擊、停留與偏好，是如何被演算法記錄與分類，進而影響他們看到的內容。另一個實驗，則是讓高中生自己動手「訓練」一個小型語言模型。他們把大量童話故事餵給系統當訓練資料。等模型完成後，讓學生問它「芬蘭經濟怎麼樣」，它就會一本正經胡說八道：「芬蘭經濟差，是因為有半獸人。」羅斯解釋，當孩子理解背後的原理，就更能警覺演算法與AI的局限，建立孩童在AI時代下的批判性思考。

情緒韌性、獨立思考是基礎 AI時代教育只拼高分會完蛋

這些反思也開始在社會上發酵。哈維斯托說，幾年前，幾乎每個剛上小學的孩子都有智慧型手機；現在，越來越多家長改買只能通話、定位的智慧手錶。同時，孩子的閱讀也正在回復。芬蘭圖書館統計顯示，兒童的借書量，已連續三年成長。圖書館甚至發起活動：「你最喜歡的有聲書，就是那個念書給你聽的人。」強調親子的人際連結。

芬蘭教育理念很清晰：情緒教育、獨立思考重於一切。他們不僅很早就教導孩子認識

9歲開始學破解假新聞、使用表情符號

課程主題	課堂案例
數位社交：數位同理心	如何回訊息，使用表情符號
辨識假新聞：檢查圖片、標題、來源	判斷網站來源、拼字錯誤：如NASA拼成MASA
AI圖片辨識：找圖像破綻	找多餘手指、臉部過分平滑
網路安全：辨識詐騙、保護隱私	分辨釣魚簡訊，勿傳照片給陌生人
數位健康：管理螢幕時間	睡前2小時放下手機

資料來源：塔帕尼拉小學 整理：黃惠群



擁抱AI，也不能忘了手作創造力

小學1年級就必須學習使用鋸子、鐵鎚等，並穿戴完整防護裝備，接觸大型鋸木機具。

前茅；但最新測驗卻顯示，芬蘭學生的學科能力創下歷史新低。更讓老師擔心的是，螢幕正侵蝕孩子的專注力、創造力與真實的社交能力。許多學生一下課就想滑手機，越來越不會與同學互動。因此，當許多亞洲父母仍習慣用手機、平板來安撫小孩時，芬蘭卻在二〇二五年開始，禁止中小學生在課堂使用手機，並推動教改，讓校園回歸紙本、減少數位化工具如iPad、筆電等教學。一位老師指出，即使資訊來自網路，他們也要求學生親自主寫，並且用自己的話解釋，因為這能強迫學生自己去消化與處理資訊，促進大腦更深層的記憶與思考。當然，減少螢幕時間，不代表芬蘭的數位教育在倒退。圖拉利帶我們逛校園時，剛好看到二年級的學生正在學做PowerPoint。在這裡，一年級就得學會Google Classroom，三年級就開始使用Google Docs。但是課程一結束，筆電就會被鎖進櫃

13歲上課模擬社群運作、學看後台演算法

教學設計與體驗	學習重點
模擬Instagram：學生滑貼文、按讚、留言	用遊戲讓學生理解社群運作
公開後台數據：老師展示停留時間與瀏覽紀錄	平台如何蒐集數據
演算法分群：顯示全班興趣分布	平台如何分類用戶、推薦內容
反思作業：寫信給政治人物討論社群利弊	建立批判思考

資料來源：Generation AI 整理：黃惠群

子裡。圖拉利強調，在AI時代，數位能力更重要的，是社交技能與創造力。她指出，如果發生衝突或霸凌，孩子必須練習如何道歉，「道歉不是敷衍了事，而是要看著對方的眼睛，說『我很抱歉，我不該說你胖。』『沒關係，我接受你的道歉。』」

台灣媽媽告白：搬到芬蘭後， 焦慮感真的減輕許多

我曾在香港鳳凰衛視擔任主播、現在則是到芬蘭當全職媽媽。如果我還在亞洲，看著別人的孩子很會用AI，我一定會很焦慮。但搬到芬蘭後，我「亞洲媽媽」的焦慮感真的減輕許多。

有次我兒子上台表演中提琴，在台上「當機」很久。我那時在台下很氣，覺得兒子一定沒有好好練習。正準備跟老師道歉時，老師先傳了一篇很長的訊息：「請你跟兒子說，他今天很棒，因為他經歷了音樂家的日常。哪一個音樂家沒在台上忘過譜？有這個經驗的，才是真正的音樂家。」

這完全體現芬蘭的價值觀：**不要求完美才上台，重點在於經驗，尤其是不完美的經驗。**在芬蘭的學校，老師每天會問小孩：你今天是開心還是沮喪？不是沮喪就特別關心，所有的情緒，在老師眼裡都是平等的。他們重視的是調節情緒能力，而不是考了100分還是60分。

現在大家都在談AI，很怕孩子跟不上。但我認為，**越是AI的時代，反而越需要「情緒教育」，回歸人之所以為人的本質。**

人終究是群居動物，這輩子不可能只跟手機或AI相處。做為媽媽，我只擔心孩子遇到挫折時，知道如何站起來。只要他有處理情緒的能力，懂得怎麼跟別人建立關係，我就不用擔心他的競爭力。因為這些人與人之間的連結，才是AI永遠無法取代的獨特性。

（口述●竹幼婷 整理●黃惠群）



數位世界的險惡，更在意孩子如何在真實世界中與人互動，培養面對挫折、從失敗中站起來的情緒韌性。

在AI逐漸取代人類智力、大量白領工作受到衝擊下，如果我們還一直守著唯有讀書高，並持續鼓吹「把別人比下去的個人競爭力」，將會面臨巨大的危機。

正如無任所大使唐鳳提醒：「如果你去拚那種只要有輸有贏、能考高分，或者是遵循規則的能力……，接下來全部都是

AI的天下了。」他提醒，若人類花十二年時間去學這些，那到了畢業時，會很失落，因為AI絕對做得比人類更好。

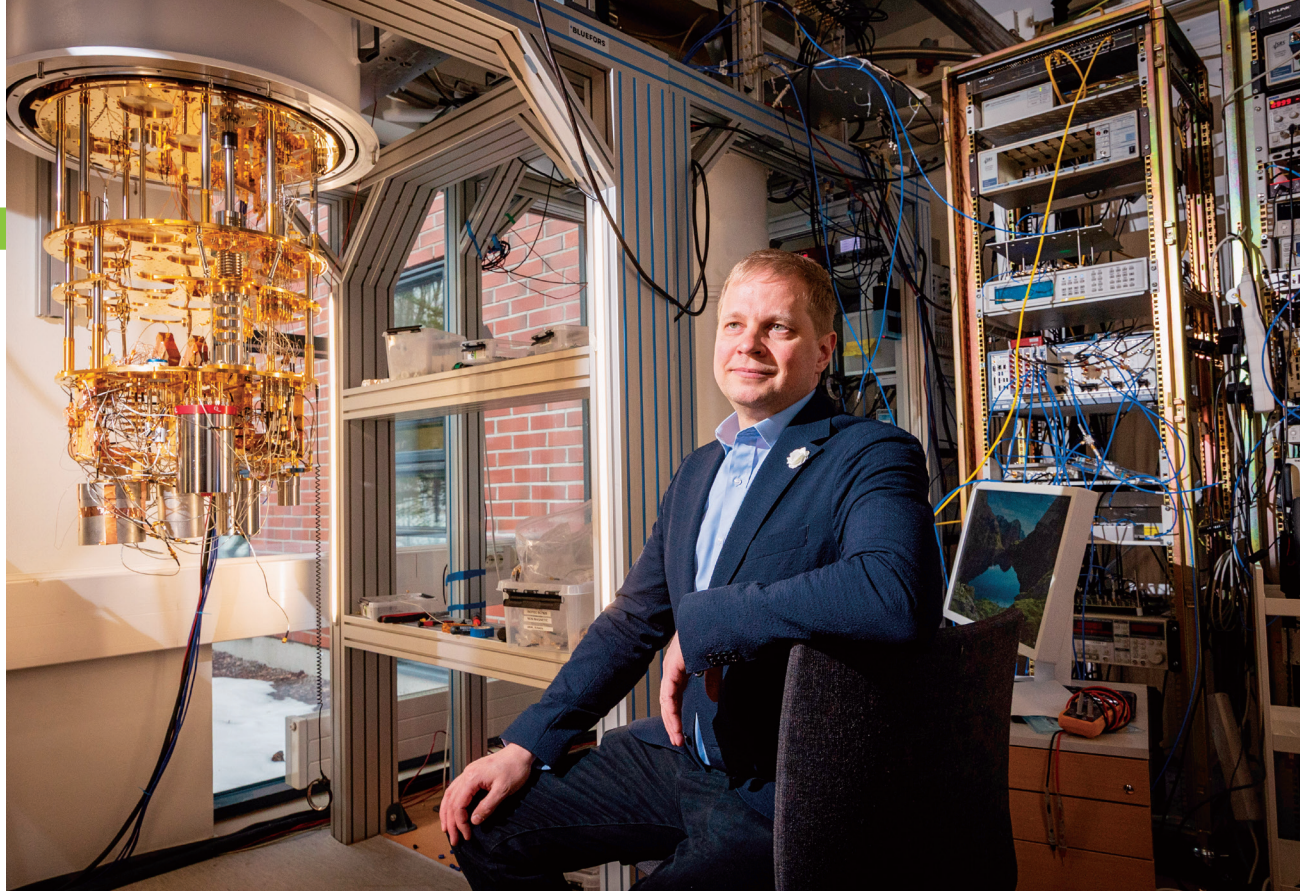
這意味著，情緒教育的急迫性，將比傳統學科更為重要。

在大量數位化與AI的推波助瀾下，犯罪手法日益翻新，暴力事件層出不窮。如何接住那些在數位世界中感到迷惘、孤獨，卻不知如何求救的孩子，已成為台灣下一波教育轉型最迫切的課題。

一家公司倒下，整個國家醒來

文●黃惠群 攝影●陳宗怡

諾基亞殞落讓芬蘭變新創國



「連服務生都期待買我們股票！」量子公司IQM創辦人莫特寧（圖）分享，這家當地大學孵化的新創，預計在紐約、芬蘭上市。

「一〇〇八年，當你問大學生誰想創業時，台下只有三個人舉手。甚至有教授說，創業是世界上最糟糕的工作！」阿爾托大學創業基地Startup Sauna社群總監薩拉內瓦（Tommy Saraneva）與我們分享。

當年它貢獻芬蘭4% GDP
諾基亞殞落，反成經濟轉捩點

那時，所有芬蘭人的夢想，都是進入「芬蘭之光」——諾基亞（Nokia）。最風光時，諾基亞一家公司就貢獻芬蘭GDP高達四%，占芬蘭研發總支出三分之一、並雇用約一%的就業人口。然而，二〇〇七年iPhone問世後，一切急

轉直下。

諾基亞在智慧型手機的市占率從高達四九%，到二〇一三年，暴跌至僅剩三%。鉅額虧損、上萬人被裁，貪食蛇（編按：諾基亞經典手遊）終成時代眼淚，諾基亞黯然將手機事業賣給微軟。但巨人的殞落，反而成了芬蘭的轉捩點。

「我們學到的教訓是『多元化』。」芬蘭外交部科技特使、曾任諾基亞資深副總裁的瓦薩拉（Antti Vasara）指出，諾基亞的潰敗雖是巨大打擊，但包含他自己在內、成千上萬的人才並沒有消失，而是帶著頂尖經驗，進入各種不同產業，催生出大量新創公司。

期還要多，「連台灣的聯發科，都在當地設立了研發中心。」社會意識到，成千上萬的小型企業，才能為國家帶來穩定、且分散的稅收與經濟基礎。

巨變後，改壯大新創生態系
AI政策選擇先幫中小企升級

芬蘭新創生態的崛起，教育體系扮演火車頭的角色，其中又以阿爾托大學（Aalto University）最具代表性。芬蘭孕育出的獨角獸企業，多數由該校校友創辦；每年吸引上萬人、全球創投參與密度最高的新創盛會Slush，也是由該校學生發起。其附屬的新創中心（Aalto Startup Center）孵化的新創，創立十年後的存活率更高達八成。

北歐最大創業基地、超過兩百家新創進駐的Maria 01執行長魯內貝里（Saria Runeborg）分析，芬蘭的新創生態系，是透過產官學接力培育而成，從大學的創業啟蒙、政府的早期資金補助，到新創園區的聚合，形成緊密的網絡。

募資強！ 芬蘭人均創投資金全球第4

國家排名	人均創投資金額 （美元）
1.美國	104
2.新加坡	76
3.以色列	66
4.芬蘭	47
5.瑞士	45

註：截至2026/1/7
資料來源：PitchBook/VWorld Bank 整理：黃惠群

更關鍵的是，芬蘭新創圈擁有極強的「回饋心態」，許多已功成名就的創辦人，會慷慨的投入大量時間來指導年輕後輩，因為他們深信：「只要其中一人成功，就會把所有人一起往上拉。」

一棵大樹倒下，卻讓更多小樹茁壯。根據芬蘭創投協會（FVCA）統計，在諾基亞鼎盛時期，芬蘭新創圈的總營收僅五億歐元，但到了二〇二三年，已成長二十四倍，突破一百二十五億歐元（約合新台幣四千五百八十二億元）。

這份多元的觀念，也落實在政



為幫助中小企業學AI，教育公司MinnaLearn推出線上AI課，推出不到半年共吸引20國、近10萬人獲得「AI駕照」。

他舉例，芬蘭北部的奧盧（Oulu）曾高度依賴諾基亞，當巨人倒下時，大家一度擔心當地經濟會崩潰。但現在，當地的高科技工作，反而比諾基亞顛峰時



芬蘭走過諾基亞困境，造北歐最大新創聚落

建立公開的「AI應用資料庫」，讓企業分享真實案例、彼此借鏡，確保在這場技術淘汰賽中，沒有人需要單打獨鬥。

不押單一產業，攻6G、量子等投資組合多元，獨角獸逾十家

放眼未來，當全球陷入對大型語言模型（LLM）的算力軍備競賽時，芬蘭選擇了不同的戰場。

芬蘭前交通與通訊部長哈拉卡（Timo Harakka）直言，歐洲不應盲目競爭開發一模一樣的語言模型，「只是為了讓聊天機器人處理西方人的購物清單」，而是應思考如何將AI部署到傳統工業、製造業，或建立更好的氣候模型來解決實際問題。

他指出，芬蘭真正的底氣在於強大的基礎建設，芬蘭5G網路不僅覆蓋全國九八％人口，數據傳輸量更是全球頂尖。同時，諾基亞正處於全球6G研發最前沿，未來強大的邊緣運算能力，將讓芬蘭在運行AI時，減少對遠端資料中心的依賴。

瓦薩拉認為，「政府不應該去挑選贏家」，更穩健的策略，是同時推動五到十個，不一定都是第一名，但依然非常成功的產業，並建立一個平衡的投資組合：一部分資金支持國家關鍵產業，另一部分，則開放給市場驅動的好點子。

如今的芬蘭，正同時布局多種科技，包含6G、量子科技、太空與綠色科技等。這種多元策略已見成效。例如由阿爾托大學孕育的量子電腦新創IQM，近期即將以約十八億美元的估值赴美上市。

IQM共同創辦人莫特寧（Mikko Möttönen）接受商周專訪時指出，芬蘭政府是支持量子科技的長期投資者，採購了他們早期的量子電腦，提供了補助與貸款，如今更是IQM最大的股東，持股約一三％。

最難得的是，政府的投資「幾乎不附帶任何條件」，不會試圖控制公司，完全遵循與私人投資者相同的規則，對新創極為友善。

（右圖）芬蘭外交部科技特使瓦薩拉以諾基亞為鑑：「成功時更須偏執，思考什麼會出錯。」



北歐最大新創聚落Maria 01進駐約230家公司，牆上黑底金字標示估值破10億美元獨角獸（中圖）。園區內，協助移民銜接職場的The Shortcut團隊（左圖），近10年已輔導數千人落腳芬蘭。



府的AI資源分配上。二〇二〇年，芬蘭推動的「AI 4.0」政策，核心目標就是加速中小企業導入AI。在芬蘭，中小企業家數高達九九・八％，雇用近六五％的勞工，並創造近五八％的產值。

為了解決中小企業「不知從何下手」的技術痛點，由公共資金支持的芬蘭人工智慧區域中心（FAIR），為中小企業提供免費的AI導入服務與技術諮詢，讓本來須耗時數年的數位轉型，縮短到六個月；甚至開放企業使用歐洲最快的超級電腦之一LUMI，大幅降低接觸頂尖算力的門檻。

除了硬體支援，芬蘭同樣看重對「人」的賦能。曾共同打造全民AI課程《Elements of AI》的教育新公司MinnLearn，在歐盟補助下打造免費AI培訓計畫，已為來自農業、交通、清潔與餐飲等傳統產業的一百多家企業、超過三千名基層員工提

芬蘭產業多元拔尖，從量子電腦、6G跨到綠能

領域	關鍵成就
超級電腦	LUMI是100％水力發電、歐洲算力最強的超級電腦之一
量子科技	IQM將成為歐洲首家上市的量子公司、估值18億美元，推出歐洲首台50量子位元超導量子電腦
通訊與太空	- 全球最早正式啟動6G研究 - 全球衛星系統領導者ICEYE估值24億歐元
綠能轉型	95％能源零碳排、芬蘭再生能源占比達57％，企業與工業電價全歐洲最便宜
新創	- 過去10年孵育超過10隻獨角獸，是台灣2倍多 - 平均1萬人有7.4家新創，是台灣的1.6倍

資料來源：Top500、Statistics Finland、Eurostat、奧盧大學、以上公司官網、經濟部、芬蘭創投協會整理：黃惠群

供AI訓練。

另一方面，企業要真正成功轉型，管理層的認知至關重要。擁有四百多家企業會員的商業網絡AI Finland（AI芬蘭）發現，中小企業導入AI最大的阻礙，往往來自高層缺乏相關知識。因此，他們推出「AI 1000計畫」，帶著老闆與管理團隊一起學，並



這個人口不到台灣四分之一的北歐小國，過去十年間，含上市或購併，已成功孕育超過十家獨角獸（編按：成立不到十年且估值十億美元以上的企業），而台灣僅不到五家。

芬蘭的人均創投資本金額排名全球第四（見六十七頁表）、歐洲第一，代表平均每個人所分配的創投資金額，在全球名列前茅，顯示芬蘭已成為歐洲重要的創新基地。

為何芬蘭能有如此強大的創新

量能？或許能從台、芬兩國的研發結構看出端倪。

芬蘭研發支出多來自政府！更有利於均衡提升各產業實力

台灣的研發支出約八六％來自企業，科學園區更占企業研發的四八％。換句話說，創新主要由企業主導，科技紅利與資源，自然容易集中在少數大型企業與特定產業。

相較之下，芬蘭研發支出約三二％來自政府與大學。這種由

國家支持的創新模式，使數位化與科技能力，能更均勻的擴散到中小企業與傳統產業，提升整體經濟體的科技實力。

諾基亞的倒下，曾讓芬蘭痛失經濟支柱，但也讓它學會了，不再將國家經濟命運，押注於神木的榮枯，而是致力於培育一整座生態多樣、生生不息的新創森林。回頭看台灣，當前產業嚴重「偏食」，社會資源高度傾斜，芬蘭政府的分散投資策略，或許值得借鏡。

歐盟數據自主權推手： 「失信任就不會有經濟成長」

芬蘭前勞動部長、前交通與通訊部長哈拉卡（Timo Harakka）的出身很特別。他的父母都是聾人，手語是他的母語，芬蘭語反而是第2語言。自身的經歷，讓他深刻體會到，科技發展絕不能遺漏少數族群。

芬蘭接任歐盟輪值主席國時，他主導將芬蘭開發的AI課程，翻譯成所有歐盟語言，送給歐洲公民；而後，又將芬蘭「數據屬於個人」的概念傳入歐盟，成為後來《數位服務法案》、《數位市場法案》與《人工智慧法案》的基石，試圖打破科技巨頭的壟斷，將數據自主權還給個人。

面對外界質疑，歐洲嚴格的隱私權政策，是否會削弱競爭力？哈拉卡堅定表示，若必須在「保護人民隱私」與「讓開發AI變超級容易」做選擇，他絕對會選前者。

他以美國缺乏聯邦隱私法規為例，曾有一家基因公司破產，導致高達上千萬人的DNA資料，在破產法庭上被隨意買賣，「這真的是民主國家想要的隱私環境嗎？」

他坦言，這確實是一個權衡。制定AI法案，本質就是為了保護消費者。從短期來看，嚴格的隱私保護可能會阻礙經濟成長；但從長遠來看，「如果社會失去信任，就不可能有經濟成長。」因為一旦人民不再信任這些科技或企業，最終也是拒絕使用。（文●黃惠群）



為何芬蘭選擇慢而平等的AI革命？

「天才或許藏在偏遠村莊」



就算是偏鄉的奶奶也應該懂AI！」芬蘭前副總理與經濟部長、現任國會議員林蒂拉（Mika Lintilä）說，他「百分之百」確信，政府應將AI能力普及至全民。

二〇一七年，林蒂拉推動芬蘭首個國家級AI政策，是全球最早的國家之一。當時的核心理念，是把AI視為一場全面的社會轉型，透過AI提升企業競爭力、改善公部門效率，並保障公民福祉。政府也大力推廣免費AI線上課程，希望讓AI成為全民的基礎能力。

二〇二〇年，面對疫情與生產力停滯的挑戰，他進一步啟動「人工智慧4.0」計畫，協助中小企業導入AI。

儘管政策啟動得早，在英國《觀察家報》（The Observer）二〇二五年全球AI指數中，芬蘭排名第十五，僅高台灣一名。當各國投入AI軍備競賽時，為何芬蘭選擇一條「慢而平等」的轉型之路？以下是他接受本刊專訪時的摘要：

保持競爭力，須推動全民AI

商周問（以下簡稱問）：為何芬蘭早在二〇一七年，就推出國家AI政策？

林蒂拉答（以下簡稱答）：如果我們要在全球保持競爭力並解決醫療挑戰，就必須掌握AI。雖然大公司自己有AI策略、有錢也有知識，但廣大的公共領域，如醫療、教育該怎麼辦？因

如安全、教育，都維持得很好。

問：台灣雖然AI硬體強，但應用偏弱，許多人籠罩在被AI淘汰的擔憂裡，難以快樂。對此你有什麼建議？

答：就像芬蘭一樣，每一個城市、每一位公民都很重要，每個人都是特別的。

照顧好他們的教育，給他們展現能力的機會，專注在每個人身上，不要遺漏任何人。

因為那些能改變國家的天才，很可能就藏在某個偏遠的小村莊裡。

問：AI快速發展，讓個人與企業的競爭都變激烈，芬蘭人要如何繼續保持快樂？

答：如果能實現我在二〇一七年的願景：每年投資約十億歐元在AI，我們將成為該領域的全球領導者。雖然目前結果還不夠滿意，我們仍在努力，但芬蘭人不習慣去爭搶樹上最高的果實，對我們來說，快樂的秘訣就是保持知足，不奢求太多。去吃頓好的芬蘭菜，就是快樂的好開始！

林蒂拉

出生：1966年

學歷：坦佩雷大學行政學系

經歷：芬蘭副總理、經濟部長、財政部長

現職：芬蘭國會議員

此，我們一定得推動「民主化的AI」（Democracy AI），確保任何人都能獲得教育並使用它。

在芬蘭，從小學到博士的教育一直都是免費的，每個人都擁有相同的機會，這也是我AI戰略的核心理念：每個人都必須有使用AI的平等機會。

問：但推動全民AI，是否會拖慢芬蘭的AI競爭力？

答：在芬蘭，我們沒有階級之分，不管是主管還是工人，我們都是平起平坐、眼神平視的，我們不遺漏任何人，這也是為何我推動AI 4.0。

小企業主每天忙著維持生計，根本沒空想AI，所以我們必須建立「成功範例」（Role models），就像買車一樣，小企業主不想當買第一台車的人，他們需要看到別人先成功，才會願意跟進。

問：芬蘭的失業率高達一〇%，是因為社會福利太好嗎？

答：這情況很複雜，主要因為我們是出口國，現在又失去了俄羅斯這個大市場（編按：因俄乌戰爭，歐盟制裁俄羅斯），這點影響很大。我不認為社會福利讓人不想工作，每個人都想要有工作、有正常的生活規律。

安全、教育讓它續吸引人才

問：雖然芬蘭新創生態蓬勃，但常被外資收購。做為小國，芬蘭如何保持優勢？

答：我們是一個小而聰明的國家。記住，芬蘭不是一個國家，它是一個「俱樂部（Club）」。

在這裡，每個人都互相認識，如果有人有什麼創新的點子，只要拿起電話，事情就能推動。

芬蘭的新創常在國外上市或被收購，是因為我們沒有足夠的錢。但芬蘭對年輕人才依然非常有吸引力，其中一個最大的原因就是「安全」。許多人願意來，是因為治安好，小孩可以自己在外面跑，我們基本的社會條件，



採訪後記》小國芬蘭的快樂密碼：

「你的不完美很完美」

我們到東赫爾辛基體驗桑拿冰湖。連日下大雪，工作人員還來不及撬開挖大冰層，因此變成迷你的「個人池」。

離 開芬蘭的那天，又下起了雪。

這裡，一年有六個月，天空陰暗，建築沒有多餘裝飾、通勤地鐵寂靜無聲；走在路上，人們低著頭，與濕滑的冰雪奮戰。

很難想像，這是最快樂的國度。

為何他們快樂？又或者，為何我們不如他們快樂？

「太多的比較。」攝影記者宗怡跟我想的一樣。

韌性非完美演出，而是「敢」試

在我們的社會裡，成功的定義很單一。我們追求卓越、害怕落後，在無止境的競爭中筋疲力竭。AI時代，更放大比較。教育、社會的運作，甚至是人的意

義，都正面臨挑戰。

身為一位幼兒的母親，我很焦慮；因為連我，都在AI的世界中懷疑自我，我能教我的孩子什麼？

但，我在芬蘭卻看到不同的面貌：老師告訴學生，不必完美才能上台，出糗，本是日常；前副總理說，每個人都很特別；小學貼紙印著「你的不完美很完美」；創業家說，我們不炫富，因為無須向他人證明自己的價值。

在這個小國，成功可以是任何形式。失敗與成功同等重要，「情緒韌性」才是教育的核心。學會看著對方的眼睛說話，排在養「AI龍蝦」之前。國家的責任，就是確保每個人有相同的資源與機會，用自己定義的成功，發光

發熱、回饋社會。

旅程尾聲，我們來到零下兩度的湖邊，體驗當地人快樂的秘密。從華氏九十度的桑拿房走出，我沿著冰層撬開的小洞，緩緩走入湖中。

第一次，冰水刺骨、心臟狂跳，水深及胸就無法往下；第二次，痛苦減緩，水至頸部，撐了一分鐘；第三次，水裡竟感覺比陸地溫暖，甚至能轉頭，平靜的欣賞湖面風景。

這一刻，我理解了芬蘭人的「Siisä」韌性精神。原來，韌性，不是一步到位，不是完美演出，而是有一再嘗試的勇氣，並能在不完美中，擁抱此刻最真實的自己。

