

工研院知識經濟與競爭力研究中心主任杜紫宸 用人生經驗傳授年輕世代 競爭力靠自我建構

專訪

【記者謝孟席專訪】「要永續經營臺灣，就不要避諱引進一流人才，因為擁有較強國力後，才能創造更多工作機會！」面對大陸、香港、新加坡等國人才競爭壓力，臺灣的政府和青年人應該具備何種思維？工研院知識經濟與競爭力研究中心專責研究臺灣軟實力與競爭力，以協助政府掌握產業發展方向。身為臺灣遠見的洞察者與國家競爭力的諫言者，擔任競爭力中心主任的杜紫宸，畢業於淡江企管系與管科所。

社團累積創業精神 課堂學習思辯能力

過去人生職涯版圖橫跨公私部門資訊科技領域主管，包括資訊工業策進會市場情報中心主任、宏 軟體事業群總經理，拓樸科技董事長等，交出人生亮麗成績單的他，其實是個大學讀6年的「長跑型選手」，人生看待事情總是看遠不看近，杜紫宸用自己的步伐跑出獨特的宏觀藍圖。

原就讀交大管科系，延續高中即自創社團的「創業精神」，參與籌辦清華、交通大學學生間享富盛名的體育競賽「梅竹賽」，同時參與校刊規劃，以及辯論社等，在眾多社團「甜蜜的負擔」之下，讓他在大三時轉戰淡江，以多兩年的時間繼續完成大學學業。擅於組織社團的他，沒有因為大學學業延宕而放棄這項長才，就讀管科所時，發起當時包含淡江在內，全國僅有的7間管理類研究所，共同組成「7管會」聯誼性社團，持續奠定自己動員組織人群的能力。

初轉進淡江時杜紫宸亦豐收不斷，企管系「企業政策」這門課為杜紫宸鋪設兩條人生紅毯，不僅課程引領他具備未來職場上擔任領導職務的帶兵之道，「一起修課的隔壁班女生也成為我現在的太太。」簡短代過的一句話，杜紫宸悄悄透露這堂課對他人生而言的第二層秘密意涵。

在當時國內商管個案研討課程尚不普遍，企管系教授陳海鳴即透過這堂課要求學生討論企業案例，並為企業政策進行正反方辯論，不斷帶出激辯的火花，「大學學的專業知識早已不復記憶，但這門課卻訓練了我們的思辯能力和追根究柢的精神。也成為我往後啟盪員工提出更好政策的方法。」杜紫宸更說，「員工要的是被賦予挑戰與表達的機會，藉此培養出的幹部資源讓我日後在推動大任務時總是不怕沒有兵和將。」這是杜紫宸投資錢不如投資人的哲學。

因諫言備受冷凍 紮實做事備受肯定

畢業後即進入資策會擔任助理規劃師，杜紫宸常對組織管理提出諫言，卻因此被長官

認為好高騖遠，不願紮實做事被「冷落」兩年之久，就此進入人生的負向循環。不受重用的杜紫宸，直到有次接手不被重視的福利委員會，才從人生幽谷翻盤，「從前社團經驗讓我組織起福利委員會駕輕就熟，雖然相較他人晚進入社會，但是我學會當一個發起者，提出規劃，並動員別人完成額外的業務，培養積極性，從無中生有創造價值，因此將活動辦得有聲有色。所以人生不是比速度，而是收穫與否。」自此受到肯定，杜紫宸的工作進入正向循環，能力更有機會在之後被賦予的任務中被看見，累積的成果讓他後來出任市場情報中心主任。

「就像龜兔賽跑中的烏龜，輸贏尚未分曉。」曾經因為社團經歷看似延宕的人生路途反而成為杜紫宸未來的職涯能量，不一味地以常人眼光純粹以速度判斷人生歷程的價值，杜紫宸說：「速度不是成敗唯一關鍵」，好似龜兔賽跑中的烏龜其實一直持續地以看似慢卻穩健的步伐前進中。

管理職務開拓宏觀視野 跳脫人生成敗論

工研院的工作開啟了他人生累積視野的開端，一生經歷過多家公司主管，杜紫宸說：「管理職務沒什麼，只是一堆堆砌的名稱。各個產業領域總有做不完的主管職位，雖然我偏好接受新的挑戰，而總是選擇在原來單位做到頂峰時就轉換單位，但能夠在各單位擔任主管職原因就在於只要在原單位有傑出成績就有不同的主管職缺機會。回頭看過去跳槽經驗，工作經驗應該要求精而不求多。」杜紫宸認為應該在同一職務或同一單位深耕，才能有不同局面和更大的突破。我們意外看見杜紫宸不憑藉過去的經驗而驕傲自滿，反而多了省思的空間，以及跳脫個人成敗的人生思考方向。

年輕人應具備專業 源自人生經驗積累

多年來的主管經驗需要不斷進行決策判斷，引領企業走向更好的發展，因此杜紫宸累積對政府運作的了解與產業需求的判斷。杜紫宸對於洞悉產業趨勢與解析競爭力議題相當熟稔，獨特的視野形塑，讓他自2005年開始進入工研院擔任產業經濟與趨勢研究中心主任，到了2009年則轉任工研院商業發展研究院副院長近2年。

2012年1月，為了加速工研院內跨領域知識整合，工研院成立知識經濟與競爭力研究中心，杜紫宸擔任競爭力中心主任，在面對時下常討論的人力政策議題自有一套看法。針對臺灣最低保障薪資「22K」，杜紫宸認為勞基法的規定存在已久，年輕人只要具備專業能力就不會受最低薪資限制，因此沒有影響。雖然社會大眾普遍認為臺灣年輕人相較大陸年輕人，更具備創意競爭力，杜紫宸卻認為不必刻意強調，而須反觀產業需求與自身能力的連結才是，且競爭力來源別無他法，最終還是來自於最基本的功夫，「要多讀書。」面對臺灣人力資源發展議題時，杜紫宸讓我們從事情的根本看清因應的態度，再從中思考培養自己適應職場的方法。

在人生長跑路程中，杜紫宸總是眼睛直視遠方，不斷調整呼吸方式、思維與做法，向

下一圈人生長跑邁進。從社團經驗出發，杜紫宸建立起領導組織能力，並在適當時機發揮效益；求學時培養的思辨力；工作後少說多做，累積實力再提出諫言是社會大學給他的新啟發。杜紫宸走過的人生歷程讓我們知道，競爭力其實就躲藏在人生大小細節中，比起刻意去追求的任何理論都來的實際，藉由在每一件事的用心，競爭力也正悄悄地被建構。

