



來源：經濟部中小企業處／中小企業傳承個案專刊

兩代不斷創新蛻變 激盪企業豐富生命力

三聯科技經過多年經營能夠因應外在變化而成長茁壯，主要在於順勢而為，其看清局勢，並策劃布局的靈魂人物，就是身為創辦人的董事長林榮渠與接班後為公司進行調整改造的總經理林廷芳；兩人在不同世代的交替、溝通甚至衝撞中，為三聯科技帶來豐富的企業文化內涵與業務生命力。



從小看著父母為創業而忙碌奔走的三聯科技總經理林廷芳，其實未曾想過會走上接班之路。

三聯科技成立至今將近半世紀，目前已是國內知名的大地工程與建設工程監測的系統整合廠商；近五十年來，三聯科技由初期從事配電盤與單品儀器生產與買賣業務，因應經濟環境變遷而隨之調整核心、擴充業務，遍及半導體、土木營建、工業感測與電腦周邊等領域。

由於董事長林榮渠擁有成功大學電機

系學歷，與十五年台電工作資歷，所以三聯科技成立之初，業務以進出口貿易及單純承包工廠整廠配電工程為主；1970年代臺灣推動十大建設，許多重大土木工程蓬勃發展，對於驗證工程設計的正确性與監控施工安全性的感測監控技術需求攀升，因此董事長林榮渠決定自美國、日本引進土木工程監測系統，投入感測監控技術服務領域，參與的重大土木工程遍及國內各大水庫監測、高樓開挖監測、交通建設監測……等。

初生之犢 咬牙扛下接班壓力

從小看著父母親為了創業奔走忙碌，三聯科技總經理林廷芳當初並沒想過會踏上接班之路。過去念書時林廷芳熱愛登山，大學畢業前已經征服一半的臺灣百岳，也曾經擔任臺灣滑雪射擊國手參加冬季奧運；原本考慮畢業後赴美深造，卻因為公司在1973年和1978年的兩次世界性能源危機遭逢衝擊、決定營運轉型之際，而改變了人生路徑。



林榮渠與林廷芳父子倆感情甚篤，也會彼此交流工作上的事情。

當時林廷芳從中原大學土木工程系畢業後，與父親林榮渠討論是否赴美留學，還是留在臺灣到公司幫忙？此時公司正參與翡翠水庫興建工程，之前三聯曾承包亞洲最高水壩德基水庫大壩安全觀測系統，採用美國卡爾森（CARLSON）監測儀器產品而認識UC Berkeley名譽教授Dr. Carlson，因而請其做留學推薦，但Dr. Carlson獲悉三聯公司承包翡翠水庫大壩安全觀測系統，向董事長林榮渠建議，學位可以之後再念，但是這種歷練機會卻是相當難得的；這個提議推了林廷芳一把，加上使命感驅使，決定留在臺灣，戴上工程帽，進入工地磨鍊，正式成為三聯科技的一份子。

提到接班，林廷芳常笑著說，本著家族



林榮渠（父）／企業創辦人

年次：1929

學歷：成功大學電機工程學系

經歷：台電發電變電廠廠長

職稱：三聯科技股份有限公司董事長

德立斯科技股份有限公司董事長



林廷芳（子）／家族接班人

年次：1957

學歷：中原大學土木工程學系

政治大學企家班

經歷：德立斯電子股份有限公司執行秘書

職稱：三聯科技股份有限公司總經理

多聯科技股份有限公司總經理

開誠建設股份有限公司董事長



企業的傳統觀念，就是要「認份」。因為專業經理人如果做得不好，可以直接離開，但是創辦人卻不行；當企業經營遭逢挫折，創辦人一定得想出辦法尋求出路，家族接班人一樣要擔負起這樣的責任。

就是這樣的使命感，讓林廷芳熬過長達六、七年的翡翠水庫工期，與公司一起度過危機。回想踏入公司的過程林廷芳沒有一絲猶豫，因為面臨迫切的危機，當下對於「留在臺灣」這件事不會感到掙扎；只是，當危機過後回歸理性思考，林廷芳才感到他的處境頗為艱難。

外界常對企業二代有既定印象：「做得好是應該，做不好就是扶不起的阿斗！」在這樣的氛圍下，林廷芳從基層做起，深入工地與員工一起打拚，回到辦公室則一同經手一個接一個的案子，建立革命情感，爭取基層員工的認同。

而面對部分資深員工，林廷芳心知雖然他們嘴上不說，心裡卻會因為林廷芳的身份，而以不一樣的眼光看待他；有可能會諸多挑剔，也有可能屈意奉承，這都會對他的工作造成阻力，對公司的營運更是相當不利。這是林廷芳決定要在公司待下去之初，亟待解決的問題，而為了避免造成公司內部



位於高雄本洲的研究發展中心，是三聯科技研發產品的重鎮之一。

不和諧，即使有父親全力支持，林廷芳仍堅持不破壞公司原有的相互尊重文化，避免直接與資深員工正面衝突，想辦法尋求其它的解決方案。

避免衝撞 柔性平息內部反彈

林廷芳想到資深員工、主管們在公司工作多年，如果自己跟他們做一樣的工作，多



許多大地工程與建設工程監測的系統整合皆出自三聯科技。



順勢而為是重要的考量點，朝趨勢方向或是有興趣的領域去發展就對了。登山是林廷芳的興趣之一，當時他很喜歡登山必備的用具——瑞士刀，在沒有e-mail的時代也不用傳真機，寫了二十幾封信向瑞士刀總公司分析產品在臺灣銷售狀況可以有成長空間，毛遂自薦能賣得更好。花了一年多時間，瑞士刀總公司的老闆來到亞洲，過境臺灣時特別見了林廷芳，兩人促膝長談之後，終於願意將臺灣代理權交給他。

由於擔心進貨風險引發公司內部反彈聲浪，林廷芳當時決定要用自己與太太攢下的幾十萬元向瑞士刀總公司進第一批貨，打算要是失敗，就把賣不出去的存貨都送給自己的山友算了。林廷芳就這樣展開白天在工地上班，晚上去體育用品店、百貨商場擺攤送

多少少會造成相互猜忌、比較的狀況，因此他決定要開發新的業務項目，這樣不僅不會與資深主管出現衝突，還能夠消弭紛爭於無形，再者，倘若新業務成功步上正軌，也可以再交給新培養的團隊，然後持續重複這樣的模式，公司規模就可以逐步擴張。

不過，一開始小地方出現摩擦總是難免的。曾經為了幫公司報名參加外部獎項，林廷芳向各部門要歷年營運數據，卻遭到拒絕，也有的部門主管雖然表面態度配合，最後也是給了軟釘子碰。這些內部小挫折林廷芳都當作理所當然，沒有他人協助就靠自己一步一步咬牙努力完成；終於在他開創的新項目都陸續成功後，這些對他充滿質疑的老臣們看到成績，內部的小摩擦才逐漸止息。

但是要開創什麼新項目呢？林廷芳認為



林廷芳從基層做起，與員工建立革命情感，爭取其認同。

貨的日子；隔年臺灣推出百戰天龍、馬蓋先等美國探險類影集，帶動瑞士刀大賣。

後來林廷芳將瑞士刀代理業務移轉給三聯科技的貿易部門，連續幾年進貨金額都是百萬美金以上；這項與三聯科技原本專注的感測監控領域並無相關的業務，在林廷芳的



三聯科技成立教育基金會，出版工程技術相關之刊物與文章，為業界提供相當可貴的資源。



林廷芳鼓勵員工互動、熱心服務社會，以具體行動換取公司獎勵點數。

洞燭先機之下，開創成功。

在1994年、1995年半導體產業逐漸興起的趨勢下，林廷芳決定於1996年底與日本半導體特用化學品專業廠商——多摩化學公司合作，在臺共同設立多聯科技公司，生產半導體特用化學製品，並擴展於新加坡設廠。至此，三聯科技不僅再跨入新的領域，也更具國際觀的視野。

林廷芳持續運用內部創業的「發散」策略，讓他進入三聯科技後，在內部阻力最小的狀況下擴充公司規模；但逐漸地，他發現公司成長到一個程度，需要調整成以更有效率方式運作的組織。因此林廷芳推動三聯科

技公開發行，讓組織運作步上正軌；他知道該是時機實行「收斂」策略，也了解這時將難以避免正面與內部衝突。

首先面對的是一些資深主管的反彈。由於公司草創時期，董事長林榮渠忙於經營決策、維繫公司營運，故早期人事管理制度並不完善，控管機制也不嚴謹，或有主管口頭下達命令而沒有留下紀錄存查……等情事，而一旦要公開發行，公司必須按照規定檢討內部制度，實行內控、內稽，林廷芳重新調整公司原先無系統的管理方式；這些對營運方面有諸多突破傳統的作為，遭身為其長輩的資深主管反對，引起公司內部不小的騷動，甚至一度連父親林榮渠都對林廷芳的做法感到質疑。

接受過高等教育、有獨立思考與冒險精神的林廷芳，不因此打退堂鼓，極力說服父親，只要能當責、承擔，不同的意見與想法反而對營運有助益。自認為是企業家「第1.5代」的他，陸續創辦多項新事業項目，並將所有制度推上正軌，具有開創性的貢獻，老臣們最後也都抵擋不住其行動力，轉為配合與激賞，公司得以逐漸建立起專業經理人制度。



三聯科技成立的國家二級實驗室，為業界及客戶之儀器提供可靠完善與標準之度量衡服務。



在林廷芳大力推動之下，三聯科技讓員工都能充滿活力又幸福生活。



重視生作與生活平衡的三聯科技，實行「活力積點」制度，積極鼓勵同仁參與休閒運動。

思考傳承 築巢引鳳尋找人才

當三聯科技正式公開發行後，林廷芳更進入中興大學修讀經營學分班，也加入政大企家班增進經營管理能力，因此自動請纓擔任總經理，帶領三聯科技進入新局。對管理很有想法的他，將福利反映在員工照顧上，以及為部門重新命名，例如：將行政管理部改成行政服務部，為員工提供服務；人力資源部更名為人力發展部，因為林廷芳認為人才是發展出來的。

為了鼓勵員工互動、積極參與社會，公司實施「活力積點」制度，對內號召同仁參與公司內部教育訓練、福委會活動，對外則踴躍參與志工服務、休閒運動、自我加值，以具體行動換取獎勵點數，兌換項目包括榮譽假、悠遊卡加值、現金及禮品等。此外，三聯科技也設有婚育津貼制度，當員工在適婚年齡內結婚，能獲得一萬二千元津貼，同仁子女未滿六歲者，每年也有一萬二千元補助，這些都是林廷芳為鼓舞員工能有活力又能過幸福生活所想出來的點子。

逐步接下父親的經營棒子並將三聯科技打造至今日規模，林廷芳也開始思考交棒的問題。他認為，與其說是接班，更應該想的是「永續經營」。父親一開始並沒有要下一代接班的想法，而當初自己是初生之犢，只能頂著鋼盔往前衝；如今會以更有系統的方式來看待傳承這件事。他認為要「幫助好人做好事」，公司內部誰有企圖心，就會提供資源，讓他歷練，並建立「築巢引鳳」計畫，作為人才發展平台，讓有企圖心的人接受各種歷練考驗，包括內部創業、輪調部門、換戰場歷練等，讓三聯科技逐漸往永續經營之路邁進。



林廷芳接手父親事業多年，自己也開始思考未來的接班議題。