

會後採訪

默克：一本家族憲法打造全球最長久的家族企業

德國默克（Merck）集團從 1668 年（清朝康熙 7 年）創立至今，從一家德國小藥房到現在是橫跨 66 個國家，營業額超過 6 千億台幣（197 億歐元）、每年 EBITDA（稅前、息前、折舊及攤銷前的利潤）可以維持三成以上，從醫療保健、生命科學到電子科技都有精密布局的大集團。

關鍵就是制定「家族憲法」，擁有如城堡般牢不可破的家族治理精神，造就默克集團傳承 13 代、連綿 350 年以上屹立不搖的地位。

專業經理人經營逾百年 但默克人仍需掌舵

回顧默克歷史，早在 1920 年，當時第一次世界大戰剛結束，默克家族男丁因為戰爭數量大幅減少，人力稀缺的情況下，開始引進專業經理人制度，將默克集團交給有能力的人運營，家族經營正式進入「傳賢不傳子」，經營與所有權分離的制度。

1995 年默克集團股票上市，更確立將家族企業經營交給專業經理人的架構，默克家族從 160 名家族成員的合夥人會議上選出 13 名家族董事，再由家族董事選出 5 名合夥人董事，加上 4 名外部董事共同召開合夥人董事會，決定默克集團的營運方向，也就是說，默克集團營運方向還是乘載在家族成員的共識之上。

如今，雖然默克家族成員不在默克集團工作，臺灣默克全球策略顧問謝志宏觀察，他們有各自的專業領域，諸如音樂、藝術、教育界都有一片天。唯一的共同點，就是他們青少年就被訓練讀懂財報、了解默克集團經營的產業為何，自幼開始培養，默克家族成員才能在家族合夥人會議當中，對默克集團的未來方向提出見解與看法，達到由默克家族掌舵，參與公司規劃，交由專業經理人負責經營。

會後採訪

家族憲法培養默克文化 集團永續經營關鍵

謝志宏認為，驅動默克家族成員學習與傳承的關鍵，就是 1850 年所制訂的家族憲法，除了規定家族成員的定義、權利與責任，家族股份流動的規矩之外，還有人才培育與身為默克家族成員須具備的文化精神。

默克制定家族憲法傳承已超過 170 年，其所帶來的文化氛圍非以家族企業成就為傲，而是讓家族成員有各自成就，再回歸刺激默克集團。每一個默克家族成員從小就了解到自己的角色是默克集團的傳承者，而非所有人，才能確保這個家族企業達到永續經營的終極目標。

傳承逾三個世紀的默克集團，歷經過工業革命、無數場戰爭、家族有興旺也有衰退，甚至面臨解散或重建等家族重要議題，依舊展現團結一致的精神，傾家族之力完整重建，謝志宏認為，這是百年家族和諧發展下來的底蘊。放眼臺灣的家族企業佔比高達七成，首要之務是先建立家族憲法，只要臺灣家族企業慢慢熟悉家族憲法的制定標準、運作模式等規則，從中逐步調整方向也是一種進步，「當方向清楚，家族企業永續的路就不遠了。」他如是說。

資誠家族及企業永續辦公室

協助臺灣家族及企業重新定義家族與企業的使命願景，成就家族及企業永續

臺灣家族企業的企業主在疫情及疫後時代所面臨的競爭、各種營運風險及家族永續傳承的挑戰比以往任何時候都更激烈，企業主需要全新的方法、全新的思維帶領家族邁向永續的航道，如何領導家族實現家族永續、企業永續，絕對是臺灣家族企業主最深切的期待。資誠家族及企業永續辦公室能提供臺灣企業主在家族及企業永續經營的一站式 Total Solutions 整體解決方案，從財務績效、創新與成長、風險與治理、人才與傳承、數位轉型、併購、策略聯盟及 ESG 等企業永續策略目標，及家族治理、財富永續、經營權保護與傳承及家族核心價值等家族永續策略目標，協助企業主成就永續家族與永續企業。

我們的團隊



林鈞堯

副所長

+886 2 27296666 ext.25230

kevin.lin@pwc.com



洪連盛

家族及企業永續辦公室

主持會計師

+886 2 27296666 ext.25008

sam.hung@pwc.com



林一帆

家族及企業永續辦公室

協同主持會計師

+886 2 27296666 ext.26226

yi-fan.lin@pwc.com



鄭策允

家族及企業永續辦公室

協同主持律師

+886 2 27296666 ext.25098

alvin.cheng@pwc.com