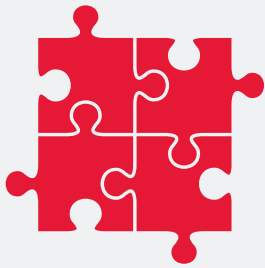


## 进军加拿大的中国公司—交易已交割：接下来怎么办？

作者：Michael Laffin (马乐飞)、 Robert Kwauk (郭阳明)、 胡再持、 Chris Flood 和 Roger Song



当中国公司和加拿大公司相遇（无论是因为兼并、合资还是其他安排），两国文化将发生碰撞，因而处理文化差异便十分重要。文化并非两家公司的使命宣言和公司愿景（通常，使命宣言和公司愿景都十分类似），而是公司上下一致认可的价值观。

文化的重要性在公司的管理和日常实践中可见一斑。例如，决策是由当地管理层还是海外管理层作出？是由某位高级管理人员作出还是通过达成一致作出？如果不能妥善处理文化的融合，那么文化整合将困难重重，这可能会导致员工产生消极情绪，进而导致效率降低。

近几年，中国公司在加拿大境内进行了一些投资规模十分庞大的投资。尽管价值主张对买方和卖方/目标公司而言都极具吸引力，但双方对于如何在交割后将双方的商业理念和公司文化进行融合，则没有把握。

确保两家公司成功整合，这应是交易目标中不可或缺的一项。整合文化差异、设立正确的业绩目标以及吸引最佳人才是合并后的公司通常面临的三大难题。

中国公司在进入加拿大市场后通常遇到（今后很可能会继续遇到）诸多差异整合问题。以下内容着重列明了这些常见问题，并对如何预见和解决这些问题进行了讨论。

### 留用和吸引优秀的管理层和员工

中国公司拟通过进入外国市场达到的目标各不相同，但其中最重要的目标是获得合理的投资回报，以及维持并提升其新收购的外国公司的价值。这与北美公司并无二致。为确保实现这些目标，留用和吸引高效的管理层和员工至关重要。

目标公司被收购后，诸多原因会导致员工间的摩擦与日俱增，这是所有公司都会面临的问题。但是，通常加拿大员工对于中国企业文化并不熟悉，这使得中国买家在员工摩擦方面面临更多困难。

如果中国公司准备进入加拿大市场，那么，从收购程序伊始，他们就应该将处理这些问题作为重中之重。有很多通用的策略有助于留用和吸引优秀的管理层和员工。但是，因为存在文化和经济差异（例如，领导风格、薪酬以及公司的社会责任等），对中国收购方而言，很多策略较难实施。

## 领导力



在加拿大，无论领导是当地人还是外国人，优秀的员工都期望领导能够真诚。在加拿大，与多数西方国家一样，公司的领导层应具备以下能力：（1）设定公司方向，并拥有坚持不懈地朝着这种方向前进的纪律；（2）设定清晰的公司价值和目标体系；以及（3）赢得信任、激发信心。如果其中任何一项标准缺失，

那么加拿大的管理层和员工通常会开始质疑公司及其自身的未来。

领导层可能是受到中国支持的当地管理层，也可能直接由中国管理层担任。中国股东必须全力支持领导层，并且让加拿大的管理层和员工清清楚楚地看到这种支持。中国股东可以通过多种方式体现这种支持，包括将加拿大的运营整合到中国母公司的运营中，以及中国母公司对当地经济和加拿大经济作出有意义的贡献。此外，对于加拿大员工而言，与领导层心灵相通并受到领导层重视是十分重要的。因此，通过员工大会、小组会议或一对一会谈与加拿大的管理层和员工进行沟通至关重要。此等沟通应着重于公司在加拿大的成功愿景，包括清晰地说明加拿大实体的成长计划。沟通应该前后一致，并应通过行动对沟通内容给予支持。

为了提高当地员工的忠诚度，中国公司应该考虑消除加拿大子公司和母公司内的管理层绩效或晋升限制。包括消除这方面实际的限制和看似存在限制的一些现象。虽然使用中国高管具有诸多优势，但这会限制当地加拿大居民的晋升可能性，因而导致难以吸引和留住优秀的管理层和员工。为了实现这一目标，中国公司应该考虑不要将加拿大经理人的贡献局限于加拿大实体，而应扩大至更大范围的中国母公司和全球网络的成长和竞争力。

## 薪酬

虽然对于加拿大管理层和员工而言，薪酬并非唯一重要的问题，但是薪酬是工作满意度的首要组成部分。另一方面，加拿大的工资通常高于中国，因此对于中国股东而言，薪酬可能是一个微妙的问题。

但是，中国股东应该有能力采用具有竞争力的加拿大薪酬计划，并将其与人才留用策略相结合，以便拥有足够的时间了解新收购的加拿大子公司，并制定股东以及子

公司的管理层和员工都能接受的薪酬计划。很多西方国家常用的薪酬机制（例如，期权、权证、限制股份等）无法被中国国有企业（SOE）所控制的公司采用。但是，为确保中国母公司的员工与其加拿大子公司的加拿大同事相比并不处于劣势，中国股东仍有大量选择，例如人才留用协议、基于经协商一致的重要业绩指标制定的激励计划等。

在设定重要的绩效指标时，中国公司应考虑将一项主观评价纳入用于确定薪酬的绩效评定。绩效可以包括与以下事项相关的因素：公司品牌在加拿大的定位，以及为中国公司的全球目标和行动提供支持的管理层。此外，在中国公司牢固树立其地位前，人才的留用可能会是一个难题；鉴于此等事实，与其他非中国公司相比，长期激励计划（LTIP）中留用激励部分可能会占更大的权重。

对于在资本主义市场经济中运营的中国公司而言，薪酬计划通常包括三个因素：基本工资、短期激励和长期激励计划。基本工资因素相对较为简单，取决于中国公司的市场定位；中国公司可以咨询人力资源公司，确定其应支付的基本工资。各个公司的短期激励评定标准各不相同，通常短期激励取决于四个或五个因素，包括净利润、运营成本等。长期激励计划是薪酬计划中非常重要的因素；中国公司在确定薪酬时，制定长期激励计划通常是最难的部分。一般而言，长期激励计划包括两个部分：“绩效”与“留用”。在不同公司之间，每一部分的指标和权重可以有所不同。

## 企业社会责任

最近几十年间，加拿大公司及其雇员为社会和社区事业作出贡献的责任感显剧增强。这种责任通常被称为“企业社会责任”（CSR）。收购加拿大公司或西方公司的中国公司应承担这种责任，因为雇员通常将公司的社会责任承诺视为其工作满意度的重要组成部分。此外，加拿大居民认为，承担企业社会责任的公司创建了强大的社区，进而促进了社会的福祉。因此，拟在加拿大投资或开展经营的中国公司应做好准备，以制定和实施企业社会责任项目，并将此等项目纳入其人才留用工作，以便能够有效地融入加拿大市场。

值得注意的是，中国法律法规要求很多中国公司（包括国有企业）承担类似责任。例如，国有资产监督管理委员会（SASAC）的相关指引规定，国有企业应“切实承担其社会责任，以实现企业、社会和环境的全面、协调和可持续发展”。此外，国有资产监督管理委员会的指

引还确定了诸多相关的企业使命，包括“承担社会责任是整个社会对国有企业的要求”以及“承担社会责任不仅是国有企业的使命和责任，也是公众对国有企业的殷切期望和要求。”此外，国有资产监督管理委员会的指引还要求“国有企业应将社会责任融入公司治理和经营战略，并在其日常运营中予以全面实施。”

因此，在加拿大运营的中国国有企业可以在遵守这些强制规定的同时，满足其加拿大员工对其承担社会责任的期望。也就是说，中国企业应该认识到，与中国的企业社会责任指引不同的是，无法在任何官方文件中找到加拿大的企业社会责任规范，加拿大的企业社会责任规范是不断变化并持续发展的。

## 公司治理



对于投资于或收购加拿大公司的中国企业的治理情况，加拿大和西方国家都心存担忧。其中突出的担忧是，这些公司存在以下现象：（1）缺少严格

的、高效运营所必需的公司治理规则和程序，以及（2）未遵守加拿大公司和其他西方公司所采用的自由市场原则开展运营。这些问责机制的缺失导致此等公司的潜在合作伙伴和融资方缺乏保护，难以不受管理层或大股东的可疑行为的影响。

令人欣慰的是，中国的最高决策层已开始认识到公司治理的重要性。最近出台的《关于全面深化改革若干重大问题的决定》（简称“决定”）规定，中国的国有企业必须制定体现自由市场环境运营的现代企业制度。此外，中国的国有企业改革还会侧重于优化运营和决策程序、维持和提升其资产价值、提高运营效率和活力、积极承担社会责任。虽然中国政府及其领导人已认识到，良好的公司治理的重要性不仅适用于其母国，也同样适用于其子公司所在地，但是他们需要以具体的方式，让这种认识变为现实，同时又在中国体制框架内运行。

为了实现之一目标，良好的公司治理应包括承诺透明度和信息披露、任命独立董事以及设立独立的审计委员会。

任命合格董事是公司治理的重要方面。在此方面，建议中国公司任命合格的当地候选人担任持续经营的中国控制实体的董事。

在中国控制的公司中设立独立的加拿大董事是为了确保此等公司能够遵守加拿大的最佳做法。此外还能确保遵

守法律和政策，并确保实施严格的、与人力资源、健康、安全和环境相关的程序。公司治理是造就成功且负有责任感的加拿大公司的重要因素。此外，任命合格的加拿大董事能够极大地帮助中国公司评估机会、协助将当地公司整合进中国公司的全球网络以及协助中国公司的总部了解加拿大规则。

## 环境、健康与安全

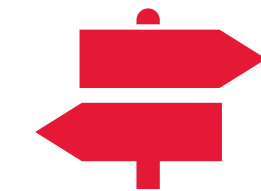


在环境、健康和安全的方面，资源和矿业类公司受到监管当局和公众的持续监督。中国国内的环境问题较为严峻，因此，那些认为保护环境并不受中国公司重视的人很可能会格外关注中国公司。

因此，为了能够成功反驳任何误解，中国公司应该采用严格的环境政策和程序。此等环境政策和程序应比法律规定的环境要求更加严格，并应类似于多数加拿大公司和跨国公司所采用的环境政策和程序。

以企业社会责任政策和做法为例，在加拿大运营的中国公司可以遵守加拿大的环境法规，同时根据中国法律承担类似责任。中华人民共和国商务部联合环境保护部于2013年2月18日发布了《对外投资合作环境保护指南》。该指南制定了中国企业应该遵守的诸多标准；其中一项要求是“企业应了解并遵守东道国与环境保护相关的法律法规”。

## 决策



成功的商业运营通常要求迅速高效地作出决策。为加快加拿大子公司的决策程序，避免竞争劣势，中国股东和加拿大公司间的沟通应高效，并应与适当的授权相结合。如果是与加拿大子公司

日常运营或已批准预算相关的、更加侧重于当地运营的决策，则有必要对加拿大管理层进行一定的授权。

对于所有长期战略性事宜以及与加拿大子公司的某些运营相关的事宜（例如，确定资本性支出和预算），加拿大运营团队和中国运营团队间应建立完善的沟通渠道。这能有效防止在作出宏观决策时出现意外情况，并且有助于促进长期规划。

虽然中国母公司的加拿大子公司认可当地决策的重要

性，但是当地管理层须认识到，尽管国有企业是跨国企业，但其仍须遵守与国有资产管理相关的中国法律法规。当地管理层必须确保其在进行决策时把这些要求纳入考量。此外，当地管理层还须认识到，中国国有企业的决策程序不同于中国私有企业的决策程序；中国国有企业需要考虑行政因素，而中国私有企业一般无需考虑行政因素。

### 员工的借调



中国股东可以通过将中国员工借调至加拿大，直接参与其加拿大子公司的管理；这是一种有效且高效的方法。这种方法可以有效促进两国员工间的交流，帮助加拿大员工理解中国公司的复杂性及其报告要求。

应合理安排中国/加拿大人员的借调，以实现利益最大化。加拿大子公司应该欢迎中国借调人员担任其员工或管理人员。借调人员应该能够胜任，并能理解其促进加拿大子公司发展的职责，包括确保尽早、有效地沟通外国文化观念（无论是中国的还是加拿大的）。此外，他们还应尽力参与更宽广的加拿大市场，而不应仅仅专注于融入子公司的企业文化。

同样，如果中国股东有意将加拿大的技术经验和管理经验引入中国运营，建议其也将加拿大员工和主管借调至中国。

### 结论

成功的交易离不开诸多因素，包括组织架构（税务结构或公司结构）、识别适当的资产/目标、协商合适的价格、签署适当文件等。没有前述因素，交易可能不会取得预期成果。但是，如果未制定和实施战略计划，以将目标公司的管理层和员工成功整合至交易完成后的实体，那么即使买方已妥善处理前述交易事项，其工作成效也会大打折扣。为实现这一目的，建议中国公司积极应对其于交割后将面临的各种难题。虽然这些难题都是可以解决的，但是需要对此进行精心的规划和付出切实的努力，以确保被收购实体能够为继续前进和实现盈利做好准备。

---

## CONTACT US

**Michael Laffin** (马乐飞)  
亚洲区负责人  
403-260-9692  
michael.laffin@blakes.com

**胡再持**  
604-631-3349  
zaichi.hu@blakes.com

**Roger Song**  
403-260-9729  
roger.song@blakes.com

**Robert Kwauk** (郭阳明)  
北京代表处管理合伙人  
+86-10-6530-9001  
robert.kwauk@blakes.com

**Chris Flood**  
416-863-4293  
chris.flood@blakes.com