

“一带一路”投资中海外劳工雇佣的文化掣肘与法律应对

[摘要] 从中资企业市场准入和平稳发展的角度出发，中资企业雇佣“一带一路”项目建设地员工有其必要性。但“人是社会人、情感人、文化人，人的属性是社会性的，人是有社会文化需求的。”^[1]

145

不同文化的碰撞必然导致冲突。根据霍夫斯坦德对文化结构形式的四种分类理论，在“一带一路”投资中，招聘和管理海外劳工不可避免地会遭遇来自于物质文化、制度文化、行为文化和心态文化四个方面的文化掣肘。西方国家的联合制裁和抹黑，部分国家现代化社会的法治能力和意识的欠缺，民族多元性以及“一带一路”沿线各国复杂多样的宗教文化是造成掣肘的主要原因。应从国际法、国内法和公司内部规章制度三个方面来防范和应对中资企业在海外劳工过程中遭遇的文化掣肘。以期在有法可依的前提下采用事前防范、事中协调和事后止损的全程管理方式来舒缓海外投资的文化风险。

[关键词] “一带一路”倡议；对外投资法；中资企业；劳工雇佣；文化风险

[中图分类号] D922.5;G125 [文献标识码] A [文章编号] 1002-8129 (2024) 12-0063-12

一、引言

随着“一带一路”建设深入推进，中国对外投资呈现大规模、全方位的发展趋势。企业在雇佣海外劳工的过程中越来越频繁地遭遇文化掣肘，“2004年西班牙火烧温州鞋厂”“2016年马赛人冲击内马铁路”“2017年雅加达万人游行”等类似事件层出不穷，给中资企业带来损失的同时也不利于国家间长期合作关系的建立与维护。与此同时，以美国为代表的西方主要发达国家出于地缘政治和自身制度、经济利益的需要，公开发表不实言论诋毁“一带一路”倡议，称之为“文化侵略和资源剥削”，进一步加大了中资企业雇佣海外劳工的风险。他们借着文化冲突挑拨中国与“一带一路”共建国家的关系以破坏“一带一路”建设的发展，阻碍中国参与经济全球化、重塑规则以实现“命运共同体”的进程。为驳斥不实诋毁，促进“一带一路”建设带动发展中国家共同繁荣，进一步实现文化交流互助，帮助中资企业更好地“走出去”，需要针对中资企业遭遇的文化掣肘问题提出切实有效的解决措施。在现有研究中，大多数学者以劳动者为研究对象，重点讨论如何在海外投资过程中保障投资双方劳动者的利益。鲜少有学者从中资企

业所承担的文化风险入手，探讨如何为企业营造更好的营商环境。其次，关于“一带一路”文化冲突的研究以概括冲突类型为主，并没有将文化冲突与海外劳工雇佣这一现实问题相结合。本文拟对这一问题做一些探讨，为中资企业走出去提供必要的智力支持。文章从分析中资企业雇佣海外劳工的必要性入手，驳斥了西方国家对“一带一路”倡议的诋毁，并从制度文化层、行为文化层和心态文化层三个层面细化中资企业在招聘和管理海外劳工过程中所遭遇的文化掣肘的表现形式，分析掣肘成因，并提出建设法治化“一带一路”，以成文法规的形式规避具有高度不确定性特征的文化风险的建议，以推动完善我国对外投资相关立法，维护我国与东道国的长期投资合作，促进我国对外投资的可持续发展。

二、中资企业雇佣东道国劳工的必要性

中资企业大量雇佣海外劳工有其必要性，包括来自东道国的政治经济要求、驳斥西方国家不实言论的需要、我国进一步对外开放的需求以及企业自身发展的考虑。可以说，中资企业雇佣海外劳工是响应国际、国内和企业三方需求的必然趋势。

（一）解决中资企业市场准入难题

1. 符合东道国法律规定。“一带一路”共建国家以发展中国家为主。加速经济发展、创造和扩大就业、提高人民生活水平是大部分国家引进外资的目标导向。布隆迪投资法规定：保证优先招聘和培训布隆迪籍人员；几内亚投资法规定：保证经济协调发展并为几内亚创造就业机会；安哥拉投资税收和关税鼓励法规定：优先开发贫困程度高、长期失业、不具备基础设施、基础设施遭到破坏或者需要改善的落后地区；促使项目创造更多直接或间接的就业机会^[2]

。创造和扩大就业已成为多数国家投资准入审查的条件之一。中资企业雇佣东道国劳工是遵循该国法律规则的体现。

2. 满足中资企业所在地政府审查条件。东道国各级政府在执行该国投资立法的过程中，常将提高就业作为审查外国资本的首要条件之一。雇佣东道国劳工在取得市场准入许可的同时，更能获取其政府支持，对中资企业项目进程的顺利推进以及日后两国的可持续性投资合作具有深远意义。

3. 响应东道国社会期盼。相比于外国企业，外资企业于东道国的经济发展更具助益，包括所得税缴纳、区域经济带动以及劳动技能传授等。但东道国民众对外资企业存在一定的认知偏差，多数民众仍将

外资企业看作外国企业甚至“外来企业”。这种排外心理，使得外资企业难以融入当地社会并取得当地民众认可。中资企业员工高度本土化能够在心理上消除东道国民众疑虑，促使中资企业顺利融入当地社会。同时，个别东道国本土与中资企业存在竞争关系的企业常以“掠夺资源、不作贡献”为借口，打压和抵制中资企业。中资企业雇佣东道国劳工并传授相应劳动技能的做法，恰好回应了类似攻击，以切实的贡献获取东道国社会认可，避免遭到敌视和恶意破坏。

（二）促进“一带一路”建设行稳致远

1. 驳斥西方国家对我国“一带一路”的抹黑。伴随着“一带一路”倡议在全球范围内的影响力不断提升，我国遭受到的以美国为首的西方国家的抹黑和攻击也愈加频繁。他们将“一带一路”妖魔化，将我国形容成妄图主宰全球的霸权国家，意图挑唆“一带一路”沿线各国与我国的关系，破坏“一带一路”沿线投资合作。2020年1月，美国国际开发金融公司负责人接受《金融时报》采访时称：“由于债务过高、缺乏透明度等问题，中国在全球进行的基础设施投资完全是座‘纸牌屋’，注定崩溃。”2020年10月美国国务卿蓬佩奥在对印度、斯里兰卡、马尔代夫和印度尼西亚进行访问时反复恐吓，诬称中国利用贷款，让“一带一路”共建国家债台高筑，进而掉入“债务陷阱”。面对抹黑，中资企业雇佣东道国劳工的做法是强有力的驳斥。雇佣东道国劳工除了有助于帮助东道国解决就业问题以外，还通过教授劳动技能、交流管理经验甚至优化生活方式等贯彻体现了“共商共建共享”原则，真正将“构建人类命运共同体”落到实处。

2. 了解东道国文化，促进可持续性海外投资发展。与当地民众的沟通、接触，是了解地区文化特性的最优途径。截至2020年5月，中国政府已先后与138个国家、30个国际组织签署了200份共建“一带一路”合作文件，覆盖六大洲，七个文化圈。吸引更多的国家加入“一带一路”只是起点，最终目标是要与“一带一路”沿线各国建立长期可持续的合作，共同构建“人类命运共同体”。异彩纷呈的文化需要在长期的投资合作中了解、累积。雇佣东道国本地劳工，通过员工了解东道国国家意志、民族精神乃至国民的宗教信仰、生活习惯等，能够为日后长期合作奠定文化基础。

（三）保障中资企业投资项目平稳运行

1. 利用东道国劳工的本土化属性。中资企业在海外投资需要与项目所在地民众和政府打交道。借助当地劳工的力量与当地民众、企业以及当地政府打交道能够为中资企业带来巨大便利。从项目推进角度出发，企业劳工的本土率在一定程度上决定了该企业与当地民众心目中的国别划分。首先，依靠东道

国劳工的社会关系，可以有效化解当地民众的排外心理，避免不必要的冲突。其次，雇佣当地人担任管理职务，承担管理当地劳工的职责，能够有效避免文化习俗差异带来的管理困境。最后，聘请东道国劳工负责与当地政府对接，在提高效率的同时更有利于中资企业获取东道国政府扶持。

2. 充分获取东道国市场信息。交通运输、港口航空、物流等基础设施建设行业、能源行业以及通信建设行业在“一带一路”建设初期发挥了巨大的带动作用。为了把握未来对外投资的脉搏，中国企业必须放眼将来更具潜力的国际贸易、国际金融、互联网、教育、媒体和旅游等领域，通过正在进行的项目了解包括市场需求、市场期盼、消费心理、消费文化以及消费能力等市场信息，从而有效压缩采购成本并拓宽销售渠道。而这些信息的获得，依靠当地人更加事半功倍，通过雇佣东道国劳工获取这些信息，是最为经济便利的方式。

三、海外劳工雇佣过程中遭遇文化掣肘的表现形式

荷兰心理学家吉尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)在研究文化差异框架的过程中，提出从四个层面划分文化结构形式：物质文化层、制度文化层、行为文化层和心态文化层。通过对大量案例的分析和归纳，发现在海外劳工雇佣过程中出现的文化掣肘现象主要体现在两个阶段：招工过程和管理过程，所涉及的文化差异主要集中在后三个文化层级中。

（一）制度文化层——法律制度差异导致“合规”困境

“制度文化”由人类在社会实践中组建的各种行为规范、准则及各种组织形式所构成。制度的形成带有强烈的政治色彩，在跨文化交流的过程中导致的困境常涉及“合规性”，是最为强硬的掣肘表现形式。中资企业遭遇的制度文化掣肘来自所在国家法律和企业规章制度。

1. 国家法律差异。法律差异带来的掣肘集中在两个方面：客观上的法律条款、判例的差异，以及主观上民众对法律效力的认知差异。前者的影响在招聘过程和管理过程中有所体现，而后者集中于劳工管理过程。

客观上讲，“一带一路”共建国家在立法上存在的差异关系到中资企业在东道国经营是否“合规”。如印度劳工法规定：“雇员超过100人的公司如果要解雇工人，必须得到所在联邦政府的批准。而由于政治选举需求和对工会力量的忌惮，联

邦政府一般不会批准解雇行为。”^[3]

这就导致企业在招工过程中需要审慎考虑招工数量，以免影响项目进程。

主观上讲，东道国民众对法律效力的认知程度或者说对法律的敬畏程度存在差异，将极大影响法律或双边条款对其的约束力。如在东非某个国家的铁路项目建设过程中，出现了雇员拒不承认其签署的劳务合同现象，中方在要求其遵守合同规定的过程中与其发生冲突，反映了当地民众对法律的认知和敬畏程度尚处在较低水准。更重要的是，这种认知差异在项目进行前期难以显现，也即存在信息盲区，导致企业在后续管理的过程中处于被动地位。

2. 企业管理制度差异。企业管理制度属于文化表层与管理工作实践直接相关的部分，直接影响员工工作模式和行为方式。当中资企业掌握制度制定权力，极易与东道国原有的社会规范和企业管理习惯发生冲突。学者许晖对4家中国企业海外项目团队进行数据搜集，发现大量由企业管理制度差异导致的冲突。T集团员工表示：“我们首先遇到是外方的一个劳资问题，我们传统的习惯是以人治的态度去管理外方，但事前规定没有做好，所以造成了后续很多麻烦。”G有限公司员工表示：“我们的管理层皆是从内部提拔，由企业内部基层晋级的管理层一定程度上更加了解企业状况。但当地人比较喜欢公开选拔，无形中增加了管理成本。”H集团公司员工表示：“本地员工规矩跟我们完全不一样，必须由他们做的事情，他们会找各种借口表示自己干不了。有的人刚开始承诺很好，干的时候就开始搞事，我们之间因此有过冲突。”^[4]

（二）行为文化层——风俗习惯差异引发行为冲突

“行为文化”是人们在日常生产生活中表现出来的特定行为方式和行为结果的积淀，以风俗习惯为典型代表。风俗习惯是源于历史的固化行为方式，体现在个体生活的方方面面，给企业招聘和管理劳工带来了挑战。

如前文所述，由中国交建承建的东非某国的铁路一期项目所穿越的五个郡，沿线聚居着大量当地游牧人。他们的民族风俗习惯沿袭自游牧历史，他们敬畏自然、远离狩猎，只在庆典时食荤，认为牛群是神的赐予，而耕作行为是对土地的侮辱。于当地人而言，铁路不但侵占草地，且阻碍了牛羊的繁衍和迁徙。这些本地人根深蒂固的观念导致中资企业不但无法雇佣当地员工，本地其他居民也因惧怕游牧人的过激举动而拒绝为企业提供劳动，造成招工困境。

（三）心态文化层

“心态文化”包括社会心理和社会意识形态，是指一定的生产方式和生活方式孕育出一定的心理特征、心理素质，具有强烈的历史、民族、宗教底色。心态文化碰撞具有韧性，所形成的冲突可大可小，难以把控。

1. 社会心理层面——偏见及固定思维造成隐形敌意。“一带一路”倡议是为了充分释放中国发展中的红利。但对于某些欠发达国家民众来说，他们长期被殖民剥削的阴影笼罩，加之西方发达国家的抹黑，因此对中资企业带有天然的防备。认为中资企业的到来，是为了掠夺资源、抢占市场，会毁坏生态环境，进行文化侵略。斯里兰卡“债务陷阱外交论”就认为，中国政府提供大额借款为斯里兰卡修建位于汉班托塔的一个大型港口，是为了在斯方遭遇债务困境时以债务减免的方式获取港口的控制权。印度评论家称，“一带一路”是中国在南亚实现“战略野心”的方式。

然而，实际情况却与此类说法相去甚远。汉班托塔港项目是由斯方向中企主动寻求的商业合作，中国军舰不具备该港口的使用权。颠倒黑白的言论广泛存在于各类媒体、智库和学术文献当中，传达错误信息，歪曲了“一带一路”初心。

2. 社会意识形态层面——宗教信仰差异引发冲突。宗教信仰对信教群众的影响是全面且深刻的，信条对信仰者的高度约束力体现在生活的各个方面。在宗教国家中，宗教的地位在一定程度上凌驾于法律之上，甚至对法律有指导效应。

在2016年印度尼西亚总统大选中，某参选人因引述某宗教经典经文内容，被指侮辱该教，其宗教身份更引起了强硬派宗教组织抗议，遂于同年11月在雅加达爆发大规模的游行示威。由于该参选人对“一带一路”倡议中“中国-印尼”经贸合作持积极态度，与其对立的某宗教教徒遂以工会名义驱赶中国劳工，闯入企业行破坏之事，胁迫本地劳工辞职。

宗教冲突往往由极细微的事件引发，并夹杂着政治和经济因素，一旦解决不慎便可能呈燎原之势。冲突事件会引发东道国普通民众的敌对情绪，对企业和两国进一步的投资合作造成恶劣的连锁影响，致使负面效应的溢出常态化。

3. 社会意识形态层面——价值取向差异导致管理困难。基于调查发现，在跨文化交流的过程中，价值

观的差异能够引发多种思想观念的差异。在与南亚某国方面进行投资合作的过程中，Z企业反映：“他们对于储蓄没概念，拿到工资就离职消遣，花完了再回来要求继续工作，我们根本无法对项目进度进行估算。”责任感的差异形成了企业管理障碍。

四、海外劳工雇佣中文化掣肘的主要原因

掣肘原因既有主观因素也有客观因素，既有制度原因也有非制度原因，主要体现在以下四个方面。

（一）西方国家联合制裁和抹黑

1. 畏惧承认“中国道路”的优势。“中国道路”是改革开放以来，中国共产党从实践出发，为实现经济发展、提升人民福祉而走出的一条道路，即中国特色社会主义道路。“借助经济全球化进程中大规模产业转移的契机，与国内经济改革与治理的政策实践形成共振，创造出发展必要的‘钱纳里条件’，实现激励改善与资源配置效率提高的统一^[5]。“一带一路”倡议的丰硕成果证明了“中国道路”的正确性和科学性，也印证了中华民族推动“经济共同体”，释放中国红利的初心和能力。然而，主导全球经济治理体系的西方国家却畏惧承认“中国道路”的优越性，担忧崛起的中华民族会“国强必霸”，误认为否定“一带一路”才能延续其主导地位。

2. 阻碍“一带一路”区域产业链构建。中国与“一带一路”沿线各国构建完整的区域产业链必然使“一带一路”沿线发展中国家的全球价值链地位攀升。发展中国家以更高的价值链地位参与全球分工，必然会带来全球经济利益的重新划分，对西方国家利益无疑是极大的威胁，这是其围堵、抹黑中国“一带一路”倡议的主要原因。

当今全球范围内，欧洲、亚太以北美三大价值链相互之间以及各自内部合作流通，架构了经济全球化的框架。在此背景下，长期以自然资源和廉价劳动力要素参与全球分工的发展中国家，始终处于价值链的底层。他们以提供劳动密集型和资源密集型产品为主，这些产品的附加价值极其低廉，导致发展中国家在参与全球分工的过程中收益极低^[6]。

“一带一路”投资涉及到基础设施、教育医疗、能源、金融、生态、人文以及海洋等方方面面，度震表示，“一带一路”倡议旨在通过推进政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通构建更加均衡普惠的全球产业链。

在此之前，“一带一路”投资通过整合沿线各国要素资源，进行有效配置，在推动沿线各国区域产业链的完善方面已初见规模。这也引起了西方国家的不安，进而运用一系列诸如舆论煽动、公开抹黑等手段，阻碍“一带一路”相关投资项目的开展，从而达到终止区域产业链构建的最终目的。

（二）部分国家现代社会的法治能力和法律意识欠缺

中国与“一带一路”共建国家在社会发展程度上的差异，导致了法治化程度的差异。亚里士多德在《政治学》中最早论述了“法治”观点。提出“法治应包含两重意义：已成文的法律获得普遍的服从，而大家服从的法律又应该本身是制定良好的法律”。即“良法善治”是“法治”的基本要求，这便衍生出了对一个国家立法、司法和执法能力的需求。而一个国家“法治建设”的程度和国家治理能力与其经济社会发展程度息息相关。“一带一路”共建国家以发展中国家为主，社会发展程度决定了其法治程度和国家治理能力的欠缺。在宗教因素的叠加之下，存在以“人治”为主、“法治”为辅的状况。

在以“人治”为主的社会里，因其所遵循的“理”的差异，导致了社会运行法规的差异，也进一步淡化了人们的法治意识。柏拉图在《理想国》中提出建立“贤人政治”，中国儒家也以此作为对统治者的理想期待。“统治者”退出历史舞台后，“人治”所遵循的是“理”。如“家长制”的部落，就是典型的“人治”社会，部落内部几乎不存在现代法治，他们所遵循的规则是长者的意识。而“人治”社会所遵循的“理”，又有强烈的历史延续性和民族差异性，且颇受宗教影响。“一带一路”沿线各国如万花筒般的民族和宗教决定了其社会民众所遵循的“理”千差万别，导致了民众法治意识不健全和参差不齐，给企业进行雇佣、管理造成了极大的困难。

（三）民族多元性与习俗的自然法地位

1. 民族多元性。“历史中形成的制度，是在社会中自然产生的，并由于长期生活而内化于人的心中，成为一种习惯成自然的法则”^[7]

36

。有学者将在历史中以习惯、不成文的、自我约定的方式所形成的人们共同遵守的规则称之为制度的一种类型。可见，风俗习惯并不是虚无缥缈的存在。其所承载的惯性效应具有法律的部分作用。然而，风俗习惯根源于历史，随国家发展而不断变更，期间融合宗教、环境、语言等各方面因素，最后深根于一个国家、民族，乃至某个群体的心中。

我们所说的风俗习惯，又称“乡规民俗”。中国婚庆习俗体系中有句古话：“一里地一套规矩；一个姓一种方法。”习俗在具备强烈的历史传承性的同时，又具备明显的地域性和群体性，且其地域性和群体性的细化程度极高。

“一带一路”共建国家中，多民族国家占比较大。而与我国不同的是，大部分共建国家内部各民族占比较为均衡。阿富汗约有30个民族，主要民族有21个，其中普什图族约占40%，塔吉克族约占25%，哈扎拉族占19%，乌兹别克族占8%；哈萨克斯坦共有125个民族，其中哈萨克族占64.6%，俄罗斯族占22.3%，乌兹别克族占3%，乌克兰族占1.9%，维吾尔族占1.4%，鞑靼族1.2%，日耳曼族占1.1%，其他民族占4.5%；缅甸共有135个民族等。此外，还存在如科威特一般，拥有众多外籍人口的国家。科威特籍人主要为阿拉伯人。科威特民政信息总局数据显示，2016年科威特总人口共413.24万人。其中，科威特籍123.87万人，占总人口的29.98%；外籍人口289.37万人，占总人口的70.02%。据科威特《消息报》2016年5月19日报道，在科威拥有特合法居留身份的外国人主要来自印度（88万人）、埃及（58万人）、菲律宾（23万人）、孟加拉国（19万人）、叙利亚（15万人）、伊拉克（15万人）、巴基斯坦、菲律宾和斯里兰卡等国家。

与民族和国籍都较为复杂的国家进行投资合作，不可避免地会受到各方面风俗习惯的掣肘。中资企业雇佣当地劳工更是如此。纷繁复杂的民族多样性，为中资企业管理当地劳工带来不可预知的风险。

2. 习俗的自然法地位。在人类社会，除法律外，规范行为是最常见的习俗。法律的规范效应来源于权威和强制，而习俗则内生于人们心中，承载着历史的柔性规范。古斯塔夫·拉德布鲁赫(Gustav Radbruch)在《法学导论》中将习俗纳入“自然法”范畴。他认为习俗具有对人类行为的规范作用，并且习俗与法律具有双向互动性。

《荀子·正名》曰：“名无固宜，约之以命，约定俗成谓之宜，异于约则谓之不宜。名无固实，约之以命实，约定俗成，谓之实名。名有固善，径易而不拂，谓之善名。”习俗贯穿生活的方方面面，并暗含了一种最低限度的自发秩序。恩格斯在谈到氏族社会时说：“一切问题，都由当事人自己解决，在大多数情况下，历来的习俗就把一切调整好了。”肯定了习俗对日常生活的规范作用。经历过美国和中国两种生活形态的费正清表示，“对一个享有较高物质生活水平的美国人来说，使他感到惊异的是中国农民在这样困苦的生活条件下，竟能维持一种高度文明的生活。问题的答案在于他们的社会习俗，这些习俗使每个家庭的成员，按照根深蒂固的行为准则经历人生各个阶段和变迁。这些习俗和行为准则，一向是世界上最古老而又最牢固不变的社会现象”。

“一带一路”共建国家的多民族特点必定造就风俗习惯的多样性。加之习俗对人们生活各方面的规范作用，中资企业若要雇佣东道国劳工，必定要面对习俗多样性对劳工管理造成的影响。这也使得风俗习惯成为中资企业海外投资的重要隐患之一。习俗作为非法律性质的规范，在两国投资合作的过程中占据不可忽视的地位。

（四）“一带一路”沿线复杂多样的宗教文化

我们首先应当明确，宗教作为文化的重要组成部分，其本身并不等同于风险。只是在全球一体化的世界格局之下，与经济、政治、社会等因素相互交织，对追寻稳定的事件造成一定影响，在短期内很可能成为冲突矛盾的爆发点。

“一带一路”沿线各国宗教信仰纷繁复杂。特别是东南亚11国，不存在单一宗教国家，均被称为宗教的万花筒。不仅佛教、伊斯兰教和天主教等世界主要宗教在东南亚地区拥有众多信徒，印度教（婆罗门教）、耆那教、锡克教等印度宗教以及原始宗教在东南亚地区也有深厚影响，越南还有高台教、和好教等本土宗教。其中，泰国、缅甸、老挝和柬埔寨是以信仰上座部佛教为主的国家，与斯里兰卡以及中国云南的西双版纳、德宏等地区共同构成了上座部佛教文化圈；印度尼西亚、马来西亚和文莱是以信仰伊斯兰教为主的国家，与泰国南部四府、菲律宾棉兰老岛等地构成了东南亚地区的伊斯兰教文化圈；菲律宾和东帝汶是以信仰天主教为主的国家，越南、新加坡是大乘佛教、道教、新教、天主教都有的多元宗教国家。

由于宗教多元共存的特点，中资企业所雇佣的东道国劳工所信仰的宗教也必定各不相同。一个群体内部，存在宗教信仰上的差异，这是导致宗教风险的直接原因，所造成的后果包括派教冲突、宗教纷争等。与此同时，宗教在各种问题和冲突中常常依附于政治、经济、民族等因素发挥作用，并与它们相互交织，成为各种矛盾的“爆发点”和“助推器”。

“一带一路”投资与复杂多样的宗教文化的叠加，导致了宗教文化对东道国劳工雇佣的掣肘。

五、海外劳工雇佣过程中文化冲突管控的法治对策

研讨海外劳工雇佣过程中法律对策的主要目的，是促进两国长期可持续性的投资合作，推动投资双方共赢。由于“一带一路”沿线多元的民族和宗教以及多样的习俗，“民心相通”的构建过程必然是长期且

艰巨的。“一带一路”建设应坚持走法治化发展道路，将“一带一路”海外投资过程中的东道国劳工雇佣放置在一个稳定、系统的框架之下，为中资企业提供良好的国际营商环境和国内保障。法治化的“一带一路”应包含国际法、国内法和公司内部规章制度三个部分。

（一）国际法层面

改革开放之初，我国实施“市场换资本”策略，将引进外资作为主要开放政策。作为资本输入大国，也更加注重保障外国资本安全和外国商人的利益。现如今，我国已然成为仅次于美国的资本输出国。“走出去”时代要求我们在继续维护外国资本利益的同时，要将保障我国企业在国际市场的利益放在重要地位。

资本输出对接国际，要全面、稳定地管控雇佣过程中的文化冲突，首先要做到“有法可依”，在全球范围内保障中资企业对外投资的正当利益，为其舒缓在任何地区可能遭遇的雇佣文化掣肘。

1. 援用国际传统协议中相关条款调解争议。在保障对外投资企业利益这一问题上，以美国为代表的发达国家拥有丰富的经验。在已签订的双边、多边条约中加入准用性规则，援用国际上公认的、已然被认可使用的相关条款来解决雇佣海外劳工过程中所遭遇的文化争端和冲突，能够事半功倍地保障对外投资企业合法权益。同时，援用以美国等发达国家制定的投资保护协议，能够有力驳斥西方国家的抹黑，做到制约和反击。

如援用《华盛顿公约》有助于解决劳工雇佣过程中的争议，援用《多边投资担保机构公约》可对由文化差异造成的各类风险进行管控。还包括《与贸易有关的投资措施协定》中的国民待遇与磋商解决相关条款，《经济合作与发展组织关于国际投资与多国企业的宣言》第一部分《多国企业准则》中关于企业竞争、就业与工资问题以及《关于多国企业和社会政策原则的三方宣言》中的相关条款等。这些公约和协定都具有国际公认的效力和地位，是解决对外投资争端、保障投资资本利益的传统性规则，其效力和认可度值得我们借鉴并援用。

2. 在自由贸易协定中增设相关条款。中国-东盟自贸区在区域联通、人文交流、产能合作方面的贡献不言自明。在此基础上，我国通过“一带一路”建设，积极构建海外自由贸易区。在自由贸易协定构建过程中，应当切实、充分地考虑中资企业雇佣海外劳工可能遇到的文化掣肘。

通过对“一带一路”倡议提出后，中国与“一带一路”共建国家所签订的投资条约的梳理，发现极少数双边、多边条约包含有关劳工雇佣的协议内容（见表1）。其中大多是就保障劳工权益做出说明，涉及规避劳工雇佣风险的内容几乎不存在。同时，文化交流互通方面的协定也只存在于少部分双边协定中。在新一轮自由贸易浪潮中，构建自由贸易协定应当将“文化风险的规避”作为单独章节，凸显重视。同时，协定中需要明确投资双方的劳工权责、构建异质性文化沟通协调的可行性方案，从根本上解决文化冲突问题。

(表1) 涉及文化交流、劳工保障的双边条约内容

国别	条约名称及签订时间	条约内容
菲律宾	《中华人民共和国与菲律宾共和国联合声明》(2018.11.21)	<p>第十八条:双方将在中菲政府间科技合作联委会框架下,就科技人员交流、经验共享、联合研究、科技园区、组织研讨会和研修班等开展合作。</p> <p>第二十一条:中方将启动在菲律宾设立中国文化中心。双方支持两国省市间缔结更多友好省市关系。</p> <p>第二十二条:双方同意加强劳务就业领域合作,共同执行好《关于菲律宾英语语言教师来华工作的谅解备忘录》,欢迎正式落实菲律宾英语教师在华工作安排。</p>
埃及、希腊、伊朗、伊拉克、意大利、秘鲁、玻利维亚	《关于建立“文明古国论坛”的雅典宣言》(2017.4.24)	强调:通过持续交流与合作,加强文明间对话,促进不同文化和人民之间相互理解、认同和宽容之需要
蒙古国	《中华人民共和国和蒙古国关于深化发展全面战略伙伴关系的联合声明》(2015.11.11)	双方将研究成立中蒙人文交流共同委员会,全面推进两国人文领域合作,夯实社会民意友好基础。
阿联酋	《中华人民共和国和阿拉伯联合酋长国关于建立全面战略伙伴关系的联合声明》(2018.7.20)	<p>双方鼓励两国官方和民间文化交往。支持两国互设文化中心,设立两国间联合文化项目,参与对方举办的各类文化活动。</p> <p>双方愿通过已达成的全面免签协定,进一步便利两国人员往来,密切人文交流,促进旅游和文化活动,保障双方公民和企业的安全。</p>

3. 对还未与之签订自由贸易协定的国家可采用双边、多边条约规避风险。由于美西方国家的抹黑与挤压，导致我国无法与一些地区和国家签订自由贸易化协议。对于这些地区和国家，可以通过制定或修订已有的传统的双多边投资条约来规避劳工雇佣过程中的文化掣肘，进行查漏补缺，保证在与世界各国的投资合作过程中都能够有法可依。

4. 签订“谅解备忘录”。短期内，可通过签订相关“谅解备忘录”，避免现有的文化冲突困境。由于这些已然存在的冲突多数来源于信息不对称，无法等待法规实施后再予以解决，故而存在较大隐患，更有可能影响自由贸易区协议的制定。譬如，由于中资企业员工不了解东道国劳工的风俗习惯、宗教信仰

，进而在无恶意的情况下对其造成的冒犯；由于西方发达国家恶意抹黑，让东道国人民对我国形成了“侵略者”的固定思维，从而蓄意破坏等。

（二）国内法层面

政府部门的积极作为是为中资企业营造良好的营商环境、提供对外投资后盾力量的关键。作为全面发展“走出去”的第一批企业，政府作为显得尤为重要。特别是对于缺乏抗风险能力的中小企业来说，良好的海外营商环境和国内支持，是其能够存续发展的关键。对政府而言，为企业提供后盾，保障其发展也能够保障财政资金的充盈。

1. 多部门合作为企业提供前沿文化信息。“一带一路”共建国家文化异质性的普遍存在，凸显了信息服务在促进和保障企业对外投资中的重要地位。异质性文化教育作为文化冲突的事前预防措施，应予以重视。

中资企业在海外投资过程中，若想靠自身力量获取完整、全面的信息，则需要大量的财力物力，这是企业难以承受的。应由政府出面协调整合资源，联合外交部、商务部、人力资源和社会保障部为企业提供世界各国文化信息，特别是对就业、雇佣劳工有影响的文化信息。例如：涉及文化的法律、思想观念、习俗、习惯、民族宗教、节假日文化等，并及时更新。对政治、文化、战争、罢工动态进行实时报道，让企业全面了解东道国文化状况，以便有的放矢。

2. 发挥驻外使领馆、组织、协会作用，为企业提供地方支持。相对而言，中资企业在东道国势单力薄处于弱势，依靠企业自身的力量是难以完全避免和防范文化冲突的，在冲突发生之后也难以妥善解决，这往往导致投资项目停摆甚至搁浅。在劳工雇佣和工作的过程中发生文化冲突时，我国政府应配合东道国政府进行磋商和协调。除了调动中国驻当地使领馆外，还可以联络金融机构、商会、协会等驻外组织和协会为企业提供地方支持，协调雇佣过程中的文化冲突，保证企业在冲突发生的第一时间得到协助。

3. 构建涉外商事审判机制。如果发生可能造成劳工罢工、游行甚至引发战争等严重争议、冲突，企业层面已无力解决。除了要由政府出面以国家名义施以帮助外，还必须构建专职机构处理此类风险。

2015年，最高人民法院推出了《人民法院为“一带一路”建设提供司法服务与保障的意见》，其中提到“

充分发挥审判职能作用，提升‘一带一路’建设司法服务和保障的国际公信力”，包括“加强刑事审判工作，严厉打击暴力恐怖势力、民族分裂势力、宗教极端势力”“依法及时审理相关的基础设施建设……劳务合作等涉外民商事案件”“依法行使司法管辖权，为中外市场主体提供及时、有效的司法救济”。中国司法展示了支持仲裁在“一带一路”建设中发挥作用的明确立场。在国际上，仲裁是解决商事纠纷的通常方式，比如斯德哥尔摩仲裁院、伦敦国际仲裁院、位于法国的国际商事仲裁院等都是国际公认的商事仲裁庭。在“一带一路”背景下，我国应带头构建涉外商事审判机制，成立“一带一路”仲裁院。与成员国一道推进“一带一路”法治化进程。

4. 完善《中华人民共和国对外贸易法》相关条款。现行《中华人民共和国对外贸易法》（以下简称《外贸法》）第九章“对外贸易促进”中有三项相关条款应适当扩充。第一，《外贸法》第54条：“国家建立对外贸易公共信息服务体系，向对外贸易经营者和其他社会公众提供信息服务。”并未明确提及宗教文化、习俗信息的学习和交流。在“一带一路”还在蓬勃发展之际，异质性文化教育应以法律条款的形式，在现行《外贸法》中有所体现。《外贸法》第54条可明确，异质性文化信息属于对外公共信息服务体系，对外贸易经营者以及外派员工应主动学习，并在对外贸易的过程中进行反馈，不断补充完善相关文化信息。同时，应强调文化信息教育和反馈在企业对外投资中的重要地位，实现事前预防与预警的功能。第二，《外贸法》第55条：“国家采取措施鼓励对外贸易经营者开拓国际市场，采取对外投资、对外工程承包和对外劳务合作等多种形式，发展对外贸易。”第58条：“国家扶持和促进中小企业开展对外贸易。”这两条分别提到促进对外投资、劳务合作以及中小企业对外贸易。应在此基础上，新增对外贸易冲突兜底保护条款，并对应建立涉外商事审判机制，为非过错方的中资企业提供相对的损失补偿[8]。对于文化冲突，不仅要有事前预防与预警机制，事后保障也必不可少。特别是对抗风险能力较弱的中小企业来说，事后保障是促进其积极参与“一带一路”投资的“定心丸”。

5. 多路径宣传我国优秀文化。优秀文化的魅力是无穷的，中华优秀传统文化能够为企业“走出去”提供深厚的内在力量。企业对外投资的过程为文化宣传提供了窗口，借助孔子学院、学校，中资企业的劳工、管理者通过宣传勤俭节约、劳动光荣、储蓄、家庭观念等优秀文化，有助于东道国民众体验优秀文化的魅力并自发学习、适用，提高雇佣劳工的劳动和管理效率，间接为中资企业在外国的发展提供帮助。

（三）公司内部制度相关

中资企业作为投资过程的亲历者，要将“事中协调”作为企业管理的重点。提高企业在风险中的应对能

力以及面对文化差异的适应能力，核心在于培养东道国劳工的主人翁意识，引导全体劳工增强以企业为家的意识，与企业共进退。企业自身应充分完善内部制度，做好可能发生冲突的事件预判，增强应对冲突的主动性和有效性。

1. 让渡部分管理权。将部分一线管理权责让渡给当地员工，授权当地管理者负责与东道国劳工沟通协调，这样可以有效缓冲异质性文化的直面碰撞，同时避免因管理层整体“外来化”而引发东道国方的心理排斥。

事前的文化培训相当于学习理论基础，不可能囊括实践过程中各种细枝末节的问题。对于大部分中小企业来说，响应“一带一路”倡议从而走出国门进行投资属于新鲜事物，学习和探索是主旋律。在没有现成经验支撑的前提下，聘用经验丰富的当地人担任管理职位，能够起到“向导”作用，为企业的投资发展指点迷津。同时，当地管理者的人际网也将为企业在陌生环境开展项目扫清部分障碍。再者，聘用当地管理者能够在一定程度上淡化中资企业“外来者”的形象，减轻东道国上到政府部门下到普通民众的抵触心理，从而助力企业工作的顺利推进。

2. 构建企业文化维度。进行海外投资的企业应当构建新型企业文化，让它作为一个新的文化维度。企业文化应有两个侧重点。第一，培养东道国员工的主人翁意识。需要让员工认识到：企业是个人与其他成员的利益共同体，是大家赖以生存发展、追求幸福的港湾。一方面，企业要关心劳工的生产安全、身心健康及待遇等切身利益。另一方面，要以身作则落实按劳分配原则，让东道国劳工体会到劳动既是为社会作贡献，自身也能获得劳动报酬，劳动效率高自己受益；企业所有员工有义务齐心协力，企业兴旺则员工受益。但应注意的是，传播中华文化不能盲目排斥当地文化，要学会尊重，改变陋习，让中国先进文化来影响感染地方劳工。第二，构建协调异质性文化的新型企业文化。中资企业的海外投资中，只要聘有东道国劳工，他们便是企业的一分子。我们不能以单一的国别和种族来划分群体，同样，也不能以单一的文化异质性来分割企业员工。同化异质性文化从来都不是“人类命运共同体”的目标。异质性文化的相互接受，要建立在不断接触融入和时间投入的双重基础上，切忌操之过急。对于企业来说，项目的顺利推进是主要目的。在异质性文化的相互接受期内，企业可以尝试构建新的文化维度。结合中国与东道国的文化所构建的、符合双方价值取向的新型企业文化，能够让双方员工在项目进行中处于相近的文化维度之下，促使他们为一个共同的企业目标而团结奋斗，最大化地避免冲突。

3. 面向东道国劳工开展技术培训。由企业主导，以入职培训的方式将有关技术传授给东道国劳工，可

有效提升他们的工作能力。这种管理方式不但能够提高东道国雇员的劳动效率，更驳斥了西方国家和东道国本土竞争企业对“一带一路”倡议的诋毁。其次，向没有工作技能的东道国劳工传授生产经验，授人以渔，能使这些劳工在项目完成后也能运用其在中资企业学习的技能到其他企业供职。于劳工个人来说，能够借此摆脱贫困的生活状况。于东道国来说，能够从根本上降低失业率和贫困率。

六、结语

从资本输入大国到资本输出大国的转变标志着国家兴盛进步，同时也要转变策略，在公正维护外国资本合法利益的同时，将保障我国企业在国际市场的正当利益放在更加重要的地位。

中资企业在招聘和管理东道国劳工的过程中，会因法律、习俗、宗教、思想观念等文化差异遭遇掣肘。在积极促进文化交流的同时，构建法治化的“一带一路”能够避免雇佣过程中的文化冲突，更好维护中资企业与东道国劳工双方的利益，保障国家间合作的可持续性，促进“一带一路”行稳致远。

避免雇佣过程中的文化掣肘并非最终目的。与东道国开展文化交流，向他们传播我国优秀文化，进而帮助东道国人民提升生活质量，才是国家间投资互助的目标。“一带一路”最终的目的是构建“民心相通”，随着“一带一路”投资合作的深入进行，我们有义务向东道国传播礼仪、孝道、勤勉等中华优秀传统文化。开设孔子学院增进世界各国对中国语言文化的了解，就是一个良好开端。这并非西方国家所说的文化侵略，而是通过传播优秀的思想文化，帮助发展中国家人民进步，树立勤勉的生活态度，创造更为优质的生活。

[参考文献]

[1] 何慧丽.十人谈乡村振兴[M].南昌：江西教育出版社,2018.

[2] 颜运秋.非洲国家外商投资法的基本特征[J].外交学院学报,2005,(2).

[3] 綦建红,杨颖.印度“外资新政”及其对中国的启示[J].国际经贸探索,2006,(4).

- [4] 许晖,王亚君,单宇.“化繁为简”：跨文化情境下中国企业海外项目团队如何管控冲突？[J].管理世界, 2020,(9).
- [5] 李晓霞.“一带一路”倡议推动全球经济治理变革的逻辑根源——基于发展逻辑与资本逻辑的比较分析[J].东北亚论坛,2021,(1).
- [6] 方鸣,谢敏.“一带一路”倡议与沿线国家全球价值链地位攀升研究[J].重庆工商大学学报,2021,(1).
- [7] 徐勇.关系中的国家:第1卷[M].北京:社会科学文献出版社,2019.
- [8] 李保民,曾晨.贸易便利化对中国出口潜力的影响探究——基于“一带一路”沿线48国数据的实证分析[J].决策与信息,2023,(9).

[责任编辑：胡 梁 朱苗苗]

Cultural Constraints and Legal Countermeasures in Overseas Employment under the Background
of Investment in the ' Belt and Road ' Initiative

CHEN Yehong, YUAN Zijun

Abstract: From the perspective of market access and stable development of Chinese-funded enterprises, it is necessary for Chinese-funded enterprises to hire employees from the construction site of the " Belt and Road " project. However, people are social people, emotional people and cultural people. People's attributes are social, and people have social and cultural needs. The collision of different cultures will inevitably lead to conflict. According to Hofstede's four classification theories of cultural structure, in the " Belt and Road " investment, the recruitment and management of overseas workers will inevitably encounter cultural constraints

from four aspects : material culture, institutional culture, behavioral culture and mentality culture. The joint sanctions and smears of Western countries, the lack of legal capacity and awareness of modern societies in some countries, the diversity of ethnic groups, and the complex and diverse religious cultures of countries along the " Belt and Road " are the main reasons for the constraints. We should prevent and deal with the cultural constraints encountered by Chinese enterprises in the process of overseas labor from three aspects : international law, domestic law and internal rules and regulations. In order to alleviate the cultural risks of overseas investment, we should adopt the whole process management mode of prevention in advance, coordination in the event and stop loss afterwards on the premise of law.

Keywords: ' Belt and Road ' initiative ; foreign Investment Law ; chinese-funded enterprises ; labour employment ; cultural risk

[收稿日期] 2024-08-13

[作者简介] 陈业宏，男，湖北武穴人，法学博士，华中师范大学法学院教授，博士生导师，主要从事法理学、经济法学、国际经济法学研究；袁子君，女，湖北襄阳人，华中师范大学中国农村研究院博士研究生。