

多国劳动法视角下的中国纺织企业海外经营用工管理研究

王晨烨

(北京服装学院时尚管理学院, 北京 朝阳 110105)

摘要: 在全球价值链重构与中国成本优势消减的背景下, 中国纺织企业加速海外布局, 但面临严峻的劳动法合规挑战。本研究融合制度理论与跨文化管理理论, 构建“规制-规范-文化认知”三维分析框架, 选取埃塞俄比亚、泰国与德国的典型案例, 系统分析中国纺织企业在海外用工中面临的制度距离、工会压力与文化冲突。研究发现, 成功企业通过“合规前置—制度移植—跨文化融合—动态监控”的系统性适配路径, 实现了从被动合规到主动治理的转变。本文为纺织企业海外合规管理提供了理论视角与实践路径。

关键词: 劳动法; 跨国经营; 纺织企业; 合规管理; 制度距离

引言

作为全球价值链重构与国内成本优势消减背景下的重要应对策略, 中国纺织企业近年来加速了海外布局进程。据中国纺织国际产能合作企业联盟统计, 截至2023年, 中国纺织企业在海外投资设立的生产企业超过千家, 主要分布在东南亚、非洲及欧洲地区。然而, 与快速国际化形成鲜明对比的是, 这些企业在海外用工管理上面临着严重的“水土不服”现象, 劳动法合规问题尤为突出。

上海市企业联合会2024年的一项调研显示, 中国“出海”企业在劳动合规方面存在“认知、管理、实践”三重短板。这一判断深刻揭示了中国纺织企业在适应外国劳动法过程中存在的系统性问题。对于劳动密集型的纺织行业而言, 能否有效应对东道国劳动法律环境的异质性, 直接关系到海外投资的成败。从更宏观视角看, 国际经贸规则正持续升级, 劳工标准与贸易协定挂钩已成为新趋势, 如《欧盟市场禁止强迫劳动产品的条例》等政策相继出台, 对中国纺织企业的合规管理提出了更高要求。

现有关于跨国企业劳动法合规的研究多集中于宏观制度分析, 缺乏对纺织行业特殊性的考量, 且较少从制度距离与跨文化管理的互动视角剖析适配机制。本文基于制度理论与跨文化管理理论, 通过构建“规制—规范—文化认知”三维分析框架, 选取中国纺织企业在埃塞俄比亚、泰国、德国、柬埔寨的典型案例, 深入探讨以下研究问题: 中国纺织企业在适配东道国劳动法时面临何种制度与文化双重挑战? 这些挑战在实证中如何具体呈现? 企业应如何构建系统性的适配路径以实现从被动合规到主动治理的转变?

一、理论框架与研究设计

1.1 理论框架构建

在劳动法视角下, 制度由规制、规范和文化认知三个支柱构成, 为企业跨国经营中的合法性获取提供了理论解释。制度距离则解释了母国与东道国在制度环境上的差异对跨国企业

作者简介: 王晨烨(2003-), 男, 硕士研究生, 研究方向为中国服装企业国际化、时尚产业分析、跨国纺织企业投资与经营、国际商务。

实践转移的影响。结合跨国经营的特殊性，本文进一步融入跨文化管理理论，特别是其文化维度理论，以剖析劳动法合规背后的文化冲突。

基于上述理论，本文构从三个维度解析劳动法适配挑战：规制性差异、规范性差异、文化认知差异。

1.2 研究方法与案例选择

本研究采用多案例比较分析法，通过理论抽样选取中国纺织企业在三个国家的投资案例：埃塞俄比亚（非洲）、泰国（东南亚）和德国（欧洲）。案例选择考虑了法系差异（大陆法系与普通法系）、发展阶段（发达国家与发展中国家）和文化圈（欧洲、亚洲、非洲）的多样性，以最大程度覆盖不同类型的制度环境。

研究数据来源于多个渠道：一是公开文献，包括企业年报、新闻报道、行业研究报告；二是国际组织发布的劳动合规监测报告；三是学术期刊与专著中的相关案例记录。通过数据三角验证，确保研究信度与效度。

二、劳动法适配的核心挑战：基于三维度的差异与冲突

2.1 规制性差异：法律体系的制度距离

中国纺织企业海外投资目的地多样各国劳动法律体系存在显著规制性差异，这种制度距离构成了企业合规的首要挑战。

国家	劳动合同倾向	解雇保护力度	周最长工时	加班限制	外籍员工配额
埃塞俄比亚	固定期限为主	提前解雇需支付剩余全部工资	48 小时	严格限制强制加班	无明确配额
德国	无固定期限为主	需证明解雇合法性，承担无过错举证责任	48 小时	禁止周末加班	无明确配额，但需优先雇佣欧盟员工
泰国	固定期限为主	双方同意或员工严重违规	48 小时	劳动保护法严格执行	技术岗位可达 15-20%

表 1：主要投资国劳动法关键规制性差异比较

2.2 规范性差异：工会与集体谈判的制度压力

纺织行业作为劳动密集型产业，历来是工会组织和集体劳动关系活跃的领域。中国纺织企业在国内形成的工会管理经验，难以直接适用于工会力量强大的国家。

欧洲国家的工会权利较为广泛。在德国、法国等国家，工会拥有参与企业决策、协商薪酬福利和组织罢工等广泛权利。法国法律明确规定企业需定期与工会协商薪酬，德国企业的重要劳动规章制度需经工会审议通过。这种强大的工会制度对中国企业构成了显著的规范性压力。

2.3 文化认知差异：管理理念与工作伦理的深层冲突

文化认知差异是中国纺织企业海外经营中最隐蔽却影响最深远的挑战。主要体现在工作伦理、沟通方式和数据观念三个层面。

工作伦理差异方面，中国纺织企业崇尚高强度、高效率的工作文化，而许多国家更重视工作与生活的平衡。在德国，实行“5 天 8 小时”工作制，且禁止周末加班。在墨西哥，当地员工对过度加班极为反感，中国企业若强行推行国内的工作节奏，往往会引发集体抵制。一

位外派泰国的中国籍厂长表示，他周五发邮件让员工周六来调试机器，结果只有他一个人出现。这种工作伦理差异根源于更深层的文化价值观，如泰国国民主要信仰佛教，对世俗成功的执念较低，生活节奏慢，缺乏奋斗文化。

数据观念差异则体现在员工信息处理上。国内企业对员工数据的收集与使用相对宽松，而欧盟《通用数据保护条例》(GDPR)等法规确立了严格的个人数据保护原则。一些中国纺织企业的国内人力资源管理系统直接移植海外，未获得员工适当同意就将数据同步至国内服务器，极易触发 GDPR 合规风险。

三、案例实证分析：正反经验与多维比较

3.1 失败案例：埃塞俄比亚与泰国的合规失误

埃塞俄比亚案例：系统性侵权与整改
Everest Apparel 是位于埃塞俄比亚哈瓦萨工业区的一家服装厂，为中国台湾企业 Everest Textile 所有，为 Cutter & Buck、Decathlon 和 Nautica 等品牌生产服装。2024 年 7 月，工人权利联盟（WRC）调查发现该厂存在多项违规行为：

分析维度	案例事实	违规类型
工资权益侵害	非法扣除工人工资以惩罚未完成生产目标的行为	违反薪酬支付规定
休息权侵害	未可靠提供每周休息日，工人经常每周工作七天	违反休息时间规定
强迫劳动	要求工人在轮班结束后和/或周日加班，以解雇相威胁	强制劳动
医疗权益侵害	对请病假（包括工伤和产假）的工人扣减月度全勤奖	歧视性待遇
人格尊严侵害	主管因工人未完成生产目标或在卫生间“时间过长”而进行言语侮辱	职场暴力
劳动安全侵害	熨烫区温度过高，工作环境不安全	违反职业安全健康标准

表 2：埃塞俄比亚侵权案例

这些问题最终通过 WRC 的干预得到解决，工厂承诺支付被非法扣除的工资，改变工作时间表，确保工人每周至少休息一天，并停止强制加班行为。

泰国案例：解雇赔偿争议与部分补救
Thai Garment Export 是一家长期为大学授权品牌生产服装的工厂，最近为 Peter Millar 生产，也为 Burberry 和 L.L. Bean 生产非大学品牌服装。2020 年 4 月，该工厂解雇了 43 名缅甸移民工人，未支付法定解雇赔偿金。WRC 最初的调查和介入促使管理层迅速提出让工人复工，一些前雇员接受了这一提议。然而，28 名被解雇的工人向泰国劳动法院提出了未支付解雇赔偿金的索赔，最终工厂同意支付这些工人应得赔偿金的 80%。在 WRC 与工厂采购商进一步沟通后，Burberry 和 L.L. Bean 说服 Thai Garment Export 向工人支付剩余 20% 的法定解雇赔偿金，这些付款于 2023 年 5 月完成。

3.2 成功案例：德国的全面合规布局

（消息来源于澎湃新闻）某中国纺织企业在德国并购一家本地工厂，从筹建阶段就高度重视劳动法合规。企业前期委托当地专业律所与咨询机构完成了全面法律调研，采用了“直接雇佣+业务外包”的混合用工模式，严格遵循德国复杂的社保和休假规定，并制定了德文版员工手册经工会审议通过。

该企业特别注重跨文化融合，对中方外派人员进行深入的跨文化培训，尊重当地工作与生活平衡的文化，避免将国内加班文化强加于德方员工。同时，企业主动与工会和职工委员会建立沟通渠道，在制定裁员、工时调整等重大决策前，进行充分协商。

通过全面的合规布局，该企业在德国运营 3 年间未发生任何劳动争议，当地劳动部门评价其“合规性领先”，为企业赢得了良好的声誉和可持续发展环境。

3.3 案例比较与启示

从埃塞俄比亚、泰国的失败案例与德国的成功案例对比中，我们可以提炼出以下启示：首先，合规前置至关重要。成功案例中的企业在投资决策前就已开展系统法律调研，而失败案例则明显缺乏这一环节。上海世智人力资源有限公司 CEO 杜云华指出，“出海”企业多数都面临着找人难、用工难、管理难的问题，其中用工合规、用工成本、用工效率就像三座大山，要一座一座翻越。将合规考量前置于投资决策，能够从源头上规避风险。其次，合规一致性是海外经营的底线要求。成功案例中的企业坚持全球统一合规标准，不因东道国发展阶段不同而降低要求；失败案例则试图走捷径，最终付出更大代价。最后，生态化协作是合规管理的发展方向。成功案例中的企业积极借助当地律所、工会等外部力量构建合规体系，而失败案例则呈现出单打独斗的特点。

分析维度	埃塞俄比亚失败案例	泰国失败案例	德国成功案例	核心启示
合规策略	事后补救，规避监管	事后补救，法律诉讼	事前布局，主动治理	合规前置是成功基础
规制应对	忽视工资扣除、强制加班等基本要求	忽视解雇赔偿规定	严格遵循法律，善用混合用工	尊重规制差异是底线
规范应对	忽视工人权益，verbal abuse	法律诉讼后部分妥协	主动沟通，将工会纳入协商	利益相关方管理是关键
文化认知	国内管理实践简单移植	缺乏对移民工人权益的认知	深度跨文化融合与培训	文化适配是润滑剂
长期结果	国际监督、整改压力	部分赔偿、声誉受损	良好声誉、稳定运营	合规投入创造长期价值

表 3：正反案例多维度对比分析

四、系统性适配路径构建

基于上述理论与实证分析，中国纺织企业需构建一个系统性的适配路径，该路径涵盖以下四个核心机制：

4.1 合规前置与尽职调查机制

在投资决策前或运营初期，进行系统的法律与文化审计是有效预防合规风险的基础。企业应通过专业机构介入，委托东道国顶尖律所与咨询机构出具《劳动法律合规与风险评估报告》，重点厘清外籍员工配额、工会权利、解雇程序、数据保护等核心领域。同时，绘制风险地图，识别并评估不同风险领域的等级与影响，为资源优先配置提供依据。例如，在工会力量强大的国家，应将工会关系管理列为最高风险等级；在数据保护严格的欧盟国家，则应优先构建 GDPR 合规体系。

4.2 制度移植与创新机制

中国纺织企业需通过选择性耦合策略实现母公司与东道国制度的有机融合。具体而言，应构建“法律-协议-制度”三位一体框架：严格遵守东道国劳动基准法；签订符合法律规定的劳动合同、集体协议与数据跨境传输协议；制定本地化的《员工手册》、薪酬福利体系与绩效考核制度。

在数据合规体系建设方面，针对 GDPR 等法规，制定《员工数据跨境收集声明》，与海外子公司签订《数据跨境传输协议》，使用合规云服务存储数据。国内外 HR 系统在数据隐私与合规性要求上存在显著差异，主要体现在合规标准、数据处理、技术实现和员工权利等方面。

4.3 跨文化融合机制

超越法律文本，实现管理与文化的深层适配是劳动法合规的高级阶段。企业应开展系统性跨文化培训，对中方外派人员及当地核心管理层进行培训，内容应涵盖东道国劳动法精髓、文化习俗、沟通方式与管理预期。

同时，构建社会对话机制，以平等、尊重的心态与工会、职工委员会等建立常态化沟通渠道。将中国特色“和谐劳动关系”构建中的协商、福利等元素，与当地实践相结合，增强员工的归属感与组织承诺。

4.4 动态监控与学习机制

劳动法律环境处于持续变动中，适配必须是一个动态过程。企业应设立合规监控职能，指定专人或团队，负责跟踪东道国劳动立法、司法判例与执法动态。建立争议处置与应急预案也至关重要，应设立内部劳动争议调解委员会，制定标准化处理流程。与当地顶尖律所建立“应急合作”机制，并为高管购买相关保险，以转移潜在诉讼风险。

此外，实施定期审计与持续改进，定期对海外公司的劳动合规状况进行内部或第三方审计，根据发现的问题与法规变化，持续优化合规体系，形成“计划-执行-检查-处理”的闭环管理。

五、结论与讨论

5.1 研究结论

本研究通过构建“理论-案例-路径”的分析框架，揭示了中国跨国纺织企业海外劳动法适配的内在逻辑。研究表明，适配的成功与否，不仅取决于对东道国规制条文的准确理解，更取决于企业对规范性压力的应对能力与文化认知隔阂的弥合程度。埃塞俄比亚、泰国与德国的案例从正反两面证明，基于前置性尽职调查、制度移植与创新、跨文化融合与动态监控的系统性适配路径，是企业从被动应付走向主动治理、保障海外经营可持续发展的必然选择。

5.2 理论贡献与实践启示

本文的理论贡献在于将制度理论与跨文化管理理论相结合，构建了一个更为全面的分析框架，揭示了劳动法合规不仅是法律条文的遵守，更是深层次制度逻辑与文化认知的融合过程。这一框架为后续跨国经营研究提供了新的理论视角。

实践启示方面，本研究为中国纺织企业的海外经营提供了具体指导：一是必须将合规考量前置于投资决策，而非事后补救；二是应当构建“法律-协议-制度”三位一体的合规框架；三是需要建立常态化的跨文化培训与利益相关方沟通机制；四是应实施动态监控与持续改进的合规管理。

5.3 研究局限与展望

本研究的局限性在于案例数量有限,且主要集中于纺织行业,结论在其他行业的适用性有待进一步验证。未来研究可扩大行业范围,纳入更多国家的案例,进一步验证和完善本研究的理论框架。同时,可采用定量研究方法,检验各维度因素对合规效果的影响程度,为企业提供更具操作性的优先级指南。

展望未来,中国纺织企业的全球化进程必将进一步深化。企业应将劳动法合规视为核心竞争力的有机组成部分,而非单纯的成本负担。同时,行业组织应加强信息共享与标准引领,政府部门则应提供更有效的公共政策与协调机制支持,共同构建一个支持企业高质量“出海”的生态系统。

参考文献:

- [1]熊瑛. “一带一路”倡议下企业对外直接投资的财务风险与区域选择[J/OL]. 会计之友, 2025, (S1):26-29 [2026-01-05].
- [2]王振中. 深度研判国际高标准经贸规则稳步扩大制度型开放[J/OL]. 东华理工大学学报(社会科学版), 1-8[2026-01-05].
- [3]冯嫻君. AIGC时代的法伦理向度:现状、风险及对策[J]. 海南开放大学学报, 2025, 26(04):103-109.
- [4]李佳. 欧盟可持续发展劳工条款的硬法转向及中国的应对[J]. 工会理论研究(上海工会管理职业学院学报), 2025, (06):66-78.
- [5]程龙, 李坤刚. 酌定不起诉劳动者过错解雇问题研究——基于《劳动合同法》第39条第2项适用的分析[J]. 山东工会论坛, 2025, 31(06):82-97.
- [6]刘永胜. 中国法律体系理论的实践反思与时代创新[J]. 北方论丛, 2025, (06):62-73.

Research on Overseas Employment Management of Chinese Textile Enterprises from the Perspective of Multi-Country Labor Laws

WANG Chenye

(Fashion Management, Beijing Institute of Fashion Technology, Chaoyang, Beijing 110105, China)

Abstract: Against the backdrop of global value chain restructuring and diminishing domestic cost advantages, Chinese textile enterprises have accelerated their overseas expansion but face severe challenges in labor law compliance. Integrating institutional theory and cross-cultural management theory, this study constructs a three-dimensional analytical framework of “regulation-norm-cognitive culture” and selects typical cases in Ethiopia, Thailand, and Germany to systematically analyze the institutional distance, union pressure, and cultural conflicts encountered in overseas labor management. The study finds that successful enterprises achieve a transition from passive compliance to proactive governance through a systematic adaptation path of "compliance front-loading, institutional transplantation, cross-cultural integration, and dynamic monitoring." This paper provides a theoretical perspective and practical pathways for the overseas compliance management of textile enterprises.

Keywords: Labor law; Transnational operation; Textile enterprise; Compliance management; Institutional distance