

区域国别视角下的中越劳动关系法律比较研究—— 以天虹银河纺织公司为例

王晨烨*

(北京服装学院时尚管理学院, 北京 朝阳 110105)

摘要: 本文以区域国别研究为理论视角, 聚焦中国劳动治理模式在越南法律场域中的适应性困境。通过构建“制度逻辑—文化过滤”的二维分析框架, 揭示中越两国在劳动关系法律领域存在的深层治理逻辑冲突。研究发现, 中国“效率优先”模式在越南“社会保护”框架下出现三重裂隙: 文本功能错位、程序形式虚置、价值不可通约。本文主张刚性符合核心制度、弹性保留管理流程、创造性转化文化接口, 为“一带一路”跨境劳动治理提供经验参照。

关键词: 区域国别学; 劳动法; 中越比较; 中国纺织企业

第一章 导论: 问题的提出

1.1 理论问题的浮现

当中国制造业企业将国内成熟的劳动关系管理模式移植到越南时, 一个悖论反复出现: 那些在中国被视为“规范”“高效”的管理实践, 在越南却频繁触发法律风险与员工抵抗。天虹银河纺织公司——一个在越投资达10亿美元、雇佣5000名越南员工的大型华资企业——其经历浓缩了这一困境: 年均离职率4.1%, 员工对薪酬公平性满意度不足30%, 因“家庭原因”离职者占比超45%, 因“怀孕”离职者累计达430人。这些数据背后, 不仅是管理技术层面的水土不服, 更是两种劳动治理逻辑在制度文化层面的深层碰撞。

传统比较劳动法学往往停留在法律文本的规范对照, 忽视制度运行的“嵌入性”特征, 即任何法律规则的有效性都依赖于其植根的政治经济体制、社会文化结构与历史路径依赖。区域国别研究的要义, 正在于揭示这种“情境合理性”而非“规范普适性”。本文的核心关切是: 中国以市场效率为导向的劳动治理模式, 在遭遇越南以国家干预为特征的法制框架时, 其冲突的生成机制与演化路径为何? 这一问题的理论价值在于, 它超越了简单的“法律差异描述”, 指向跨境经济活动中制度移植的适配性难题; 其实践意义则在于, 为在越华资企业提供理解冲突本质的认知地图, 而非零散的技术性建议。

1.2 分析框架的构建

为回答上述问题, 本文构建“制度逻辑—文化过滤”的二维分析框架:

制度逻辑层: 识别两国劳动法律体系背后截然不同的治理哲学。中国《劳动合同法》虽以保护劳动者为名, 实则保留了企业较大的缔约弹性与解雇空间, 其深层逻辑是“发展主义”——通过降低企业用工成本促进经济增长。越南《劳动法》则体现“社会保护主义”, 以国家强制力确保劳动者的社会安全, 限制市场机制的过度渗透。

文化过滤器层: 探讨越南本土文化如何筛选、诠释和改造外来法律规则。越南的高权力

作者简介: 王晨烨(2003-), 男, 硕士研究生。

通讯作者: 王晨烨

距离文化使员工习惯权威但又期待父权式关怀；其集体主义传统使“家庭责任”成为离职的正当性理由；其对程序正义的独特理解（重实体轻形式）导致书面合同效力低于口头承诺。

1.3 研究方法与案例选择

本文采用“批判性案例研究法”，不以统计代表性为目标，而追求理论典型性。天虹银河纺织公司具备两个典型特征：（1）规模典型性，作为中越产能合作的标杆项目，其制度冲突具有放大效应；（2）行业典型性，纺织业劳动密集型特征使劳动关系矛盾更为尖锐；

第二章制度逻辑层：两种劳动治理哲学的分野

2.1 中国模式：“发展主义”导向的弹性治理

中国劳动法律体系形成于市场化改革进程中，其内核是平衡“劳动力市场化配置”与“社会稳定维护”的双重目标，但前者往往占据主导。这种弹性体现在四个制度支点：

（1）劳动合同的“形式强制、实质宽松”：虽要求书面形式，但对“劳动关系”认定采“从属性”实质标准，允许劳务派遣、业务外包等灵活用工形式存在。企业可通过合同期限设计规避无固定期限义务，司法实践中对“连续订立”的解读也倾向于宽松。

（2）工资决定的“市场主导、底线干预”：政府仅设定最低工资标准，允许企业自主决定薪酬结构，工资增长依赖个体谈判。这赋予企业极大的成本调控空间。

（3）工会功能的“整合而非对抗”：工会组织受企业管理层领导，主要承担福利发放、文体活动职能，集体协商多为“走过场”。这种制度设计将劳资矛盾内化于企业管理层，避免外部化冲击。

（4）争议解决的“行政主导、司法谦抑”：劳动仲裁前置且时效长达一年，政府调解优先，法院对企业管理自主权保持克制。违法解雇赔偿金2N虽有威慑，但劳动者举证困难。

这套制度之所以在中国有效，因其与“GDP锦标赛”的地方政府激励机制、劳动力供给过剩的市场结构、以及“吃苦耐劳”的文化传统相匹配。但当天虹纺织将其移植到越南时，其制度根基不复存在。

2.2 越南模式：“社会保护”导向的国家干预

越南劳动法律体系承袭法国大陆法系，但在社会主义改造后注入了强烈的国家干预色彩，整体上仍坚持“社会保护优先”原则：

（1）劳动合同的“国家监制、限制自治”：劳动部提供标准合同范本，企业不得随意修改核心条款。无固定期限合同的强制转换（两次固定期限后必须转）剥夺了企业的续约选择权。劳务派遣被严格限制，仅允许临时性、辅助性岗位使用。

（2）工资决定的“国家指导、强制协商”：政府每年根据通胀与经济增长调整最低工资。

（3）工会组织的“国家支持、相对独立”：越南工会经费大部分来自财政拨款，工会主席虽在企业领取报酬，但任免需上级工会批准，具有一定独立性。

（4）争议解决的“司法介入、限制解雇”：劳动法庭独立于普通法院，法官由劳动部推荐。对解雇争议，企业需承担举证责任。无固定期限员工被解雇后，可起诉要求恢复劳动关系而非仅金钱赔偿，这对企业是致命威胁。

这套制度的有效性依托于越南“小政府、大社会”的治理传统——国家通过法律授权工会、法院等社会组织参与治理，而非直接介入。但也因此产生官僚化、效率低下等问题，导致外资抱怨“法律不稳定”。

2.3 治理逻辑的不可通约性

两种制度的核心冲突在于“自主权”与“安全权”的价值排序。中国模式假定企业与员工可

通过市场博弈实现效率最优，法律应减少干预；越南模式则认为劳资力量天然不平等，国家必须介入矫正市场失灵。

这种不可通约性导致天虹纺织的治理困境：企业试图以“效率”为由实施弹性工时，越南法律却以“安全”为由禁止；企业希望保留薪酬决定自主权，越南法律却要求强制协商；企业期待工会成为“管理助手”，越南法律却赋予工会“制衡者”地位。这不是简单的法律技术差异，而是两种发展哲学的根本对立。

第三章文化过滤层：越南本土对法律的再诠释

3.1 法律文本与实践的裂隙

越南社会普遍存在“法律在纸面上，生活在习惯中”现象。劳动法律的实施效果，取决于其如何被越南的文化传统、社会网络与政治结构所过滤。

(1) 儒家伦理的筛选：越南虽属法国法系，但儒家“父权制”伦理深刻影响劳动关系认知。员工将管理者视为“大家长”，期待其承担超越法律的家庭责任。天虹纺织的离职访谈中，员工反复提到“公司不关心我的家庭困难”，这种抱怨并非指向法律权利，而是道德期待落空。当企业仅按法律最低标准支付产假工资时，越南员工认为其“不道德”，进而质疑其“合法性”。

(2) 关系网络的优先性：在越南，“人情”(tình cảm)往往优先于合同权利。员工更愿意通过“托关系”而非正式申诉解决争议。天虹纺织虽有申诉渠道，但68%的员工表示“从未有机会向上级反映问题”，因为他们默认“说了也没用”，宁可私下找组长“说情”。这种文化过滤使法律设计的程序正义失效。

(3) 国家庇护主义的期待：越南员工普遍认为“国家应该保护我们”，将个人诉求政治化。当企业违法时，员工首先想到的不是仲裁诉讼，而是向劳动监察部门举报、甚至组织停工向政府施压。2018年胡志明市某中资纺织厂因加班费纠纷引发200人停工，员工打出“请政府为我们做主”的横幅，清晰体现了这种“国家依赖型”法律文化。

3.2 天虹纺织的文化误读

天虹纺织的管理失败，根源于对越南文化过滤机制的误读：

误读一：将“年轻劳动力”等同于“可塑性强”。企业认为25岁以下员工（占59.4%）更容易接受中国式管理，实则年轻员工虽无既有经验，但对“公平”更敏感。社会比较理论在此呈现代际差异：年轻员工通过社交媒体快速获知行业工资水平，对不公耐受度更低。

误读二：将“低学历”等同于“法律意识淡薄”。初高中学历员工虽不理解法律条文，但对“程序正义”有直觉判断。当75%的员工表示“未参与薪酬制定”，他们感知的不仅是信息不透明，更是尊严受损——越南文化高度重视“被咨询”(được hỏi ý kiến)的象征意义。

误读三：将“工会缺失”等同于“管理便利”。企业刻意弱化工会，以为可减少牵制，实则剥夺了员工“体面表达不满”的渠道。结果不满以“集体旷工”“春节后失联”等破坏性方式爆发，成本更高。

3.3 文化过滤下的法律变形

在越南文化过滤下，劳动法律发生三重变形：

(1) 个人权利集体化：越南员工极少以个人名义起诉，多通过“集体请愿”施压。天虹纺织2018年春节后55人未返岗，实质是未组织化的集体行动。这种变形使越南《劳动法》的个人争议解决机制空置，集体争议机制又因无工会而失灵，形成制度真空。

(2) 法律诉求道德化：员工提出诉求时，不援引法律条款，而诉诸“道义”与“人情”。如怀孕女工离职，不主张法定医疗期，而称“公司不体谅我的难处”。企业若仅以法律抗辩（如

“已支付法定产假工资”），无法平息争议，必须附加“人道补偿”才能和解。

（3）国家角色中介化：员工不直接对抗企业，而是寻求国家介入。劳动监察部门因此成为实际上的“调解者”而非“执法者”。天虹纺织2017年被监察警告后，选择“走关系”而非整改，正是适应了这一变形逻辑。

第四章建议与总结

5.1 建议

企业层面：放弃母国经验直接移植，转向“情境化合规”。需在工资、工时等核心领域严格遵守东道国法律，同时在管理文化中融入本地伦理期待（如父权式关怀与程序参与感）。

政策层面：中越双方可共建法律对话平台，推动劳动标准互认与争议解决机制协同，降低跨境制度摩擦。

学术层面：未来研究可延伸至其他“一带一路”国家，比较不同法系与文化传统下劳动治理的适配路径，深化制度移植理论。

5.2 总结

本文通过构建“制度逻辑—文化过滤”的二维分析框架，系统揭示了中国劳动治理模式在越南法律场域中的结构性适应困境。研究发现，中越两国在劳动治理哲学上存在根本性分歧：中国以“发展主义”为导向，强调市场效率与契约弹性；而越南奉行“社会保护主义”，注重国家干预与劳动者权益保障。这一制度逻辑的差异在劳动合同、工资协商、工会角色及解雇保护四个关键维度上形成张力，导致在越华资企业陷入“合规悖论”——既无法延续母国管理经验，又难以完全融入东道国法律体系。

进一步分析表明，制度冲突在越南独特的文化语境中被加剧与重塑。儒家伦理下的父权期待、关系网络中的“人情”逻辑、以及民众对国家庇护的强烈依赖，共同构成一套文化过滤机制，使法律在实践中发生三重变形：个人权利集体化、法律诉求道德化、国家角色中介化。天虹纺织的案例表明，企业对越南文化逻辑的误读——如将年轻劳动力等同于“可塑性”、将低学历等同于“法律意识淡薄”——进一步放大了管理失效，导致劳动关系在形式合规与实质冲突之间持续紧张。

本研究对“一带一路”背景下跨境劳动治理体系的构建具有重要启示。企业层面需超越技术性合规，走向“制度—文化”双维适配，在尊重东道国法律刚性约束的同时，积极回应其文化伦理期待。政策层面应推动中越劳动标准的对话互认，建立跨境争议协同处理机制。学术层面则需进一步拓展区域国别视角，在更多制度—文化组合中检验劳动治理移植的适配路径，深化对“制度嵌入性”与“文化能动性”之间复杂关系的理解。

跨境劳动治理的成功，不仅取决于法律条文的对接，更依赖于对制度逻辑的深刻理解与文化情境的真诚共情。唯有通过“制度本土化再造”，才能实现从合规生存到协同发展的跨越。

参考文献：

- [1] 中华人民共和国劳动合同法（2012修订）[Z]. 全国人大常委会, 2012.
- [2] 马洪波. 工业企业绩效管理及方法研究[D]. 西安电子科技大学, 2012.
- [3] 安光辉. 天津A公司人力资源规划研究[D]. 西南交通大学, 2014.
- [4] 边剑锋. 电力公司人力资源战略规划研究[D]. 长江大学, 2013.
- [5] 常慧雯. 桂林旅游企业人力资源现状与对策研究[D]. 广西师范大学, 2014.
- [6] 颜萌慧. 中资企业在越南人才本地化研究[D]. 江南大学, 2010.

- [7] 孙瑜. 战略人力资源管理对工作绩效影响的跨层次研究[D]. 吉林大学, 2015.
- [8] 梁丹. IT 行业 D 公司人力资源规划研究[D]. 大连理工大学, 2013.
- [9] 靳志柏. 甘肃电信绩效管理改进的对策研究[D]. 兰州大学, 2009.
- [10] 孙垠. 知识型员工绩效考核体系设计研究[D]. 哈尔滨工业大学, 2010.
- [11] 和岩. 知识型员工的忠诚度对工作绩效的影响研究[D]. 河北经贸大学, 2016.
- [12] 周米雪. H 旅游公司人力资源管理优化研究[D]. 西南交通大学, 2017.
- [13] 丁越兰, 霍甜. 员工培训、忠诚度与离职倾向关系研究[J]. 中共福建省委党校学报, 2014(6): 77-82.
- [14] 陈传凤. S 公司员工激励机制优化研究[J]. 山东师范大学, 2018(1): 66-76.
- [15] 田刚. 美日人力资源管理比较及对我国中小民营企业的启示[J]. 职业时空, 2006(1): 34.
- [16] Adams JS. Towards an understanding of inequity[J]. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1993, 67: 422-436.
- [17] Little G. People and profit[J]. New Zealand Manufacturer, 1998(6): 24-25.
- [18] Bandura A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
- [19] Greenberg J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow[J]. Journal of Management, 1990, 16(2): 399-432.
- [20] Blyton P, Turnbull P. Reassessing Human Resource Management[M]. London: Sage Publications, 1992.
- [21] Kroon B, Freese C. Can HR practices retain flexworkers with their agency? [J]. International Journal of Manpower, 2013, 34(8): 899-917.
- [22] Schrag B. The Moral Significance of Employee Loyalty [J]. Business Ethics Quarterly, 2001, 11(1): 41-66.
- [23] Ehrlich CJ. Creating an Employer-Employee Relationship for the Future [J]. Human Resource Management, 1994, 33(3): 491-501.
- [24] Neck CP, Manz CC. Thoughtself-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance [J]. Journal of Organizational Behavior, 1992, 13(7): 681-699.
- [25] DeGroot T, Kiker DS. A meta-analysis of the non-monetary effects of employee health management programs [J]. Human Resource Management, 2003, 42(1): 121-128.
- [26] Gagnon MA, Judd HM. Employee strategic alignment at a wood manufacturer: An exploratory analysis using lean manufacturing [J]. Forest Products Journal, 2003, 53(11): 56-63.
- [27] Prussia GE, Anderson JS, Manz CC. Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy [J]. Journal of Organizational Behavior, 1998, 19(5): 523-538.
- [28] Kochan TA, Osterman P. The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership Among Labor, Management, and Government [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- [29] Gillenson ML, Sanders TC. Employee Relationship Management: Applying the Concept of Personalization to U.S. Navy Sailors [J]. Communications of the ACM, 2006, 49(10): 87-90.

A Comparative Study of Labor Relations Laws between China and Vietnam from a Regional and National Perspective: A Case Study of Tianhong Galaxy Textile Company

WANG Chenye*

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

Abstract: This paper adopts the perspective of regional and national studies, focusing on the adaptive challenges of China's labor governance model within the Vietnamese legal context. By constructing a two-dimensional analytical framework of "institutional logic-cultural filtering," it reveals the deep-seated conflicts in governance logic between China and Vietnam in the field of labor relations law. The study finds that China's "efficiency-first" model exhibits three types of fissures within Vietnam's "social protection" framework: functional dislocation of texts, procedural formalism, and incommensurability of values. This paper advocates rigid compliance with core institutions, flexible retention of management processes, and creative transformation of cultural interfaces, providing empirical reference for cross-border labor governance under the Belt and Road Initiative.

Keywords: Regional and national studies; Labor law; China-vietnam comparison; Chinese textile enterprises