

## “一带一路”建设与人力资源国际合作研讨会会议综述

2018年4月28日,由中国社会科学院人口与劳动经济研究所主办的“一带一路”建设与人力资源国际合作研讨会在北京召开,来自中国人民大学、北京师范大学、中国社会科学院大学等机构的知名学者,来自中铁十七局集团有限公司、中化国际招标有限责任公司、中建交通建设集团有限公司等企业的高管百余人参加会议,围绕“一带一路”建设、中国企业“走出去”、人力资源国际合作以及人力资源培训与服务等议题开展广泛讨论。

### 一 “一带一路”建设的发展机遇与前景

“一带一路”建设是更深入推进对外开放格局的重大举措,为世界各国发展提供新契机。北京师范大学新兴市场研究院院长、“一带一路”研究院院长胡必亮阐述了“一带一路”建设的商机与前景。“一带一路”倡议是从国际、国内两个大局出发,为解决近期与未来相当长一段时期世界和中国发展所面临的一系列问题而提出的。胡必亮认为,国际发展包括促进世界经济回升向好,构建新型全球化,改进全球治理体系,为世界提供新的公共产品,创建国际合作新模式,促进区域一体化和全球一体化,构建人类命运共同体。国内发展主要包括推动加快形成全面开放新格局、促进中国深度开放,大力开展国际产能合作、助力供给侧结构性改革,对接其他发展战略、加快实施与落实相关战略。

胡必亮提出,“一带一路”的主要目的是构建更好的全球互联互通体系,主要内容包括政策协调与沟通、经济走廊建设、多国多港布局、中国企业“走出去”、加强金融创新和促进全面合作。推动“一带一路”建设的基本理念在于共商共建共享,基本机制是政府引导、市场主导、企业主体,基本做法是通过务实合作促进项目落地。同时,也要注意软实力在“一带一路”建设中的特殊重要性。

中国社会科学院人口与劳动经济研究所党委书记钱伟认为,中国提出的“一带一路”建设符合时代要求、顺应历史潮流,为世界各国加强区域合作、实现互利共赢提供了新平台、新契机,对于中国企业“走出去”、实现企业间互联互通具有重要意义。

中铁十七局集团有限公司董事长卢朋提出，“一带一路”建设为中国企业尤其对外投资企业转型发展提供重大契机，中国企业应该深入贯彻落实“一带一路”倡议，在“一带一路”建设中发挥自身优势，调整企业战略布局、加快企业转型升级，大型国有企业更要努力服务于国家战略和行动计划，在推动陆海内外联动、东西双向互济的开放格局中贡献力量。

中国社会科学院人口与劳动经济研究所高文书研究员认为，“一带一路”建设是中国新的发展阶段扩大对外开放的重大举措，对于促进中国的对外贸易和国际产能合作，延续经济增长红利，推动形成全面开放新格局，推动区域性国际合作共赢具有重大意义。中国建筑材料联合会“走出去”办公室主任丁立忠认为，“一带一路”建设覆盖的地区大部分基础设施建设并不完善，无论是铁路建设、公路建设还是沿途的城镇化建设，都需要建筑材料物资的保障与支持，基础设施、建筑材料等行业是“一带一路”建设的重要领域。“一带一路”建设契合了中国相关行业发展需求，是企业转变发展方式、调整结构、转型升级的重要战略机遇，同时也是中国企业从以产品“走出去”为主转向以资本“走出去”为主的转折点。

## 二 “一带一路”建设中的人力资源国际合作

“一带一路”建设为人力资源国际合作提供新契机，有助于加快中国对外劳务合作转型升级。中铁十七局集团有限公司董事长卢朋结合近年来对外投资与劳务合作的实践与相关研究发现，当前国际贸易保护抬头，国内经济进入新常态，中国对外劳务合作发展放缓，2015年中国对外劳务派遣规模首次下降，降幅为5.7%，期末在外人员小幅增长到103万人；2016年派遣规模继续减少，降幅为6.8%，期末在外人员也出现下降，减少到97万人，降幅为5.6%。近几年大多数国家都在收紧劳务政策，对引进国外劳务、特别是低技能劳动力实施严格的管控措施。柬埔寨在其《劳工法》中规定，只有本国缺乏的技术和管理人员方能引入外籍劳务，且不能超过用工总数的10%；老挝相关法律规定，外籍劳务在企业中占比不得超过20%；印度尼西亚劳工总政策明确保护本国劳动力，不允许引入外籍普通劳工。孟加拉、斯里兰卡、印度、越南、阿尔及利亚、埃及、安哥拉、南非等国也均对外籍劳务进入实施了严格的限制措施，收窄了境外项目使用国内劳务的空间。中国对外劳务输出高度集中在亚非地区，占总体的

90%，对外劳务合作有效带动输入国本地就业，目前中国对外劳务合作每年雇佣所在国人员超过70万。估算显示，每输出一个中国劳务人员大约带动非洲本地就业1.5人，中国与非洲地区的劳务合作具有更强的互补性，所谓中国劳工挤占非洲人岗位的说法并不能成立。

当前国际劳务市场加快转型，中国对外劳务合作面临新挑战，卢朋提出了5方面的问题。一是国际劳务市场正在向中高端转型，中国仍然停留在低技能劳动密集型阶段。二是第三国劳务新模式兴起，中国劳务合作的成本优势正在消失。三是中国劳务合作管理模式相对封闭，不利于与当地社会融合。四是中方企业对当地相关法律法规的认知不足，劳务合作的政策风险较大。五是对外劳务合作行业管理尚不规范，企业恶性竞争侵害劳工权益。卢朋建议，依托“一带一路”建设，推动对外劳务合作进入新发展阶段。“一带一路”建设是对外劳务合作发展的重大战略机遇，应该将劳务和人才交流纳入整体战略框架中，在中国企业“走出去”的同时推动人力资源“走出去”，加大对外直接投资过程中劳务合作和人才输出的要求，确保对外劳务合作与对外直接投资同步增长。扩展对外劳务合作的广度和深度，尽快弥补短板提高综合竞争力，加强行业规范管理服务，营造良好的对外劳务合作发展环境，推动中国对外劳务经济持续健康发展。

中国人民大学的吴清军副教授探讨了海外用工属地化管理及其用工风险。在国际贸易协定中，美国与欧盟模式表现为贸易与劳工标准挂钩，在国际贸易与跨国投资合作中要高度重视劳工标准问题。“一带一路”建设背景下中国企业海外投资将持续加快，中国资本、技术走出去的同时，也需要思考劳工标准问题，包括经济发展是否要考虑劳工标准与权利，放任低劳工标准与社会倾销的关系，核心劳工标准与一般劳工标准等议题。中国对外劳务输出存在典型的双重劳动关系，即用工所在国要求签署劳动合同，同时与国内企业保留劳动合同关系，双重劳动关系中各项权利、义务、责任的认定与分配，如社会保险金缴纳、工伤认定、辞退与解聘适用何地标准等经常引起争议。中国目前已与德国、韩国、丹麦、加拿大、芬兰、瑞士、荷兰、西班牙等国家签订双边社保互免协定，但需要加快推进“一带一路”沿线国家的双边社保互免协定。中国对外投资企业的用工管理需要充分关注工会与集体谈判和罢工，熟悉国外劳工组织的形式、作用与职能，加强人力资源管理属地化，根据行业特性、所在国劳动法律、工人组织力量、员工合同类型等要素“定制”人力

资源管理体系。

充分把握各国劳动雇佣制度对于“一带一路”建设和中国企业“走出去”非常重要。中国社会科学院人口与劳动经济研究所高文书研究员认为,劳动雇佣制度对国际贸易有影响,国际贸易在经历了“绿色壁垒”之后,旨在保护劳工权益的“蓝色贸易壁垒”走向历史舞台。蓝色贸易壁垒是以保护蓝领工人权利和工作条件,提高企业社会责任为名而构筑的新型国际贸易壁垒。劳动雇佣制度对于中国对外劳务合作有直接影响,当前“一带一路”建设正处于全面推进阶段,迫切要求我们深入研究探讨如何应对和适应“一带一路”国家劳动雇佣制度,使中国对外投资和劳务合作更好地融入“一带一路”国家经济社会、劳动力市场,积极探索协调融合、互利共赢的对外劳务合作模式。中国社会科学院人口与劳动经济研究所博士后郑晓明认为,对外工程承包、对外劳务输出目前仍然是“一带一路”建设中人力资源国际合作的主要方式,传统劳动力对外输出对“一带一路”国家劳动力市场的就业和工资产生影响,消除负面效应、增强积极效应对于中国企业对外投资和推动“一带一路”建设具有重要意义。

### 三 “一带一路”建设中企业人力资源服务

中国企业在国际竞争中受国际人力资源服务的制约。联想集团薪酬福利部总监张浩辰指出,中国企业国际并购成功率偏低,仅为67%,与欧美、日本等国家存在较大差距,与表现最好的美国相差近20个百分点,这归因于以下5点原因。一是战略不清晰,企业没有充分准备就盲目进行海外并购。二是海外包括投资环境在内的宏观环境不稳定导致投资风险增加。三是跨文化冲突导致国际化战略的实施受阻。四是缺乏服务于中国企业的智库、专业服务公司和市场中介公司。五是国际化人才匮乏。

所处行业、战略目标、国际化路径、国际化发展阶段等差异,决定了企业国际化人才管理呈现不同的形态和模式。张浩辰归纳总结出人才管理模式的几种典型类型:一是经营探索型,作为比较粗放的人才管理模式,主要对应于企业国际化初级阶段,如在海外设立办事处、分销处或代理商等。对于这类企业而言,国际化的核心任务是销售产品与服务,海外人才管理相对零散,缺乏系统性,人员规模也较小,有一些外

派人员，一般规模不大。二是迁移复制型，将国内人才管理模式直接或做必要的调整后套用或复制到海外机构，当海外业务的战略价值较为重要且员工感受到价值差异较小时，母国企业需要保持对海外部门的管控，同时不必过于担心员工的文化不适应和冲突。能源、工程、基建的国有企业较多采用该模式。三是属地兼容性，企业在人才管理实践上适度兼顾东道国的一些要求和文化特征，推行属地兼容式的人才管理模式动因是多方面的，比如属地经营降低成本和东道国的法律要求等。四是开拓共创型，是最为复杂和高级的国际化人才管理模式，适用于海外业务具有较高战略地位，中外方的文化价值差异大的情形，其特征是作为母国的中国和东道国的所在方，沟通协调构建出最适合的人才管理模式。这一模式对于管理挑战较大，适用于发展水平较高的跨国企业。这样的企业真正进入全球价值链整合阶段，强调在全球范围内配置资源和人才，属于高水平的国际化运营。

更好地服务于中国企业“走出去”，需要在人力资源服务模式上有所创新。中国社会科学院大学国际教育学院院长王晓明从国际合作视角提出了教育培训新思路，认为精准化的专项教育培训在“一带一路”倡议中能够发挥巨大优势。“一带一路”建设中既要“走出去”也要“引进来”，中国应该加强面向“一带一路”国家政府高级管理者的研修班，支持他们来中国开展培训和交流，从而更直接有效地服务于中国企业“走出去”。培训服务的主要目标是更深入了解“一带一路”国家市场环境、商业法规、国情文化，搭建国际合作平台、促进国内企业“走出去”，提供企业发展与人才建设整套解决方案。

(执笔人：郑晓明)