

# 中国纺织服装行业的海外投资 与企业社会责任

国别调研报告

(柬埔寨卷)



中国纺织工业联合会

2018 年 5 月

## 总 序

纺织服装行业是中国最早、最充分融入全球产业链的行业，也是最早走向国门，开展海外投资拓展的行业之一。自 2013 年中国提出“一带一路”倡议以来，中国纺织服装企业“走出去”迎来了全新的发展机遇。另一方面，国内劳动力等要素成本的不断上升以及中国与东南亚国家之间出口税负的差异，也促使越来越多的中国纺织服装企业投资东南亚等成本较低的国家。据统计，2016 年，中国纺织服装业的对外直接投资达 26.6 亿美元，同比增长 89.3%。“走出去”的中国纺织服装企业为这些国家创造了丰厚的经济利润和就业机会。同时，中资企业在这些国家也面临一系列社会责任、劳工标准等领域的挑战。

为了了解中国纺织服装企业在有关投资所在地的运行状况，尤其是中资企业在当地履行社会责任的实际情况，在中国商务部和工信部的支持下，在中德合作的“亚洲地区服装纺织行业社会和劳工标准”项目框架下，中国纺织工业联合会社会责任办公室研究团队与外聘专家组成项目组，在 2016 年 8 月到 2017 年 10 月期间先后对柬埔寨、孟加拉、缅甸和越南四国的中资纺织服装企业进行了调研，并在与各个利益相关方深入沟通的基础上完成此四份国别调研报告。我们希望这一系列研究报告能够对各方更加充分、真实地了解中资纺织服装企业在上述国家负责任经营和可持续发展方面的现状和前景有所帮助，同时为各个利益相关方做出前瞻性的决策提供参考意见。

在此，我们诚挚感谢中国商务部、工信部、中国纺织工业联合会相关部门和领导对此项目的大力支持，感谢我们的项目合作伙伴德国国际合作机构（GIZ）专业而有效的合作，并感谢亚洲基金会和瑞联稚博儿童权利及企业社会责任中心（CCR CSR）对项目调研活动的支持。此外，我们还要感谢接受问卷调研和访谈的 26 家中资纺织服装企业、761 名各国员工，435 名投资者和管理者，四个国家的纺织服装行业协会、中资企业商会以及参加利益相关方闭门座谈会的超过 100 名当地和国际非政府组织的代表。最后，我们尤其要感谢为完成实地调研和此系列报告而不懈努力一年多的专家，包括刘明辉老师和贾宏伟老师。

本次调研由于时间和资源上的限制，取样有限，且在交流时存在语言障碍，所得信息可能存在偏差，分析与结论也可能不尽完善，请读者不吝斧正。

中国纺织工业联合会社会责任办公室

# 目 录

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 摘 要.....                     | 4  |
| 第一部分：调研背景与方法.....            | 11 |
| 一、调研背景.....                  | 11 |
| 二、调研方法.....                  | 11 |
| 第二部分：调研发现.....               | 13 |
| 一、柬埔寨的投资环境.....              | 13 |
| 1. 投资柬埔寨纺织服装行业的优势.....       | 13 |
| 2. 投资柬埔寨纺织服装行业的制约因素.....     | 13 |
| 二、柬埔寨中资企业的社会责任表现.....        | 15 |
| 1. 雇用的规范化.....               | 16 |
| 2. 聘用员工.....                 | 19 |
| 3. 员工分类.....                 | 20 |
| 4. 工资.....                   | 21 |
| 5. 工作时间和加班.....              | 23 |
| 6. 公共假期、请休假和其他福利.....        | 24 |
| 7. 职业健康与安全.....              | 25 |
| 8. 工伤事故和职业病.....             | 26 |
| 9. 纪律处罚和解雇员工.....            | 27 |
| 10. 纠纷解决.....                | 28 |
| 11. 工会和工人代表.....             | 29 |
| 12. 文件、记录的保存和通令信息的张贴.....    | 30 |
| 第三部分：中资纺织服装企业良好实践.....       | 31 |
| 一、红豆集团：在西港特区构建良好的投资生态系统..... | 31 |
| 二、天雁国际：负责任地处理与工会组织的关系.....   | 33 |
| 第四部分：结论和建议.....              | 36 |
| 一、中国政府.....                  | 36 |
| 二、中资企业.....                  | 37 |
| 三、行业组织.....                  | 38 |
| 四、社会力量.....                  | 39 |

## 摘要

### 一、调研背景和方法

柬埔寨是全球来料加工以及服装、鞋类加工制造的重要集散地之一，而中国投资企业则在柬埔寨的服装制造业中占据了半壁江山。截至 2018 年 4 月底，GMAC 共有纺织、制衣制鞋会员企业 586 家，其中中国投资企业会员 228 家，占 38.9%，香港 63 家，澳门 1 家，台湾 118 家，大中华区会员企业总数占比达到了 70%。另外根据柬埔寨投资委员会的统计，2017 年 1 月 1 日到 2018 年 4 月 30 日期间，柬埔寨投资委员会共计批准来自大中华地区的投资项目 106 个，其中制衣业项目 48 个，固定资产投资总计约 1.78 亿美元。

为了了解中国纺织服装企业在柬埔寨的运行状况，尤其是中资企业在地履行社会责任的实际情况，中国纺织工业联合会社会责任办公室在 2016 年 8 月 17-20 日间对柬埔寨的部分中资企业进行了现场调研。问卷调查共涉及中资企业 6 家，及其管理人员 81 人和员工 124 人。此外，调研还访谈了各类利益相关方代表 10 人，并在金边召开了有超过 20 家机构 30 余人参加的“中资纺织服装企业社会责任非政府组织闭门座谈会”。

受调研的六家企业最初的投资动机都是看重柬埔寨拥有充足和廉价的劳动力资源，而且六家企业的产品主要出口至欧洲和北美。2015 年，六家企业的平均营业收入约 6000 万人民币，除一家企业利润基本持平外，其它 5 家均有盈利。在六家企业中，女性员工平均约占企业人数的 75%，管理层中的女性比例也高达 60.5%，中国籍管理人员平均约占企业员工总数的 2%。

### 二、柬埔寨的投资环境

投资柬埔寨纺织服装行业的优势在于：中柬双边关系友好，柬埔寨国内局势稳定，服装产业市场环境较好，劳动力供给较充足，无原材料比例限制等。尤其是，柬埔寨国家人口接近 1580 万，劳动力人口（15-64 岁）占 64.3%，约 1000 万，且中长期来看劳动力供给比较充足。

但是，投资柬埔寨纺织服装行业也有诸多制约因素，这包括：柬埔寨基础设施尚不完善，产业配套能力较弱，员工技术水平较低，周边国家竞争力逐步增加，人力成本增速较快，以及劳资关系存在不稳定因素。尤其是，2018 年柬埔寨制

衣业每月最低工资上涨为 170 美元，比 2017 年增长 11%。而 2017 年第一季度，柬埔寨服装制造商协会的会员企业经历 31 场罢工，总计损失 130232 个工作日。

### 三、柬埔寨中资企业的社会责任表现

本报告按照国际劳工组织（ILO）根据柬埔寨制衣行业实践制定的《柬埔寨制衣业劳工法指南》作为框架说明调研发现。

#### 1. 雇用的规范化

调研发现，中资企业管理层中中方管理者比例相对较高，中方管理人员掌控企业的实际管理，这也意味着随着企业的发展，中资企业可能面临着比较严重的管理本地化的问题。柬埔寨员工对中国管理人员普遍存有清晰的认知，但一些柬埔寨员工可能分不清中国大陆人和中国台湾及香港人。

在规章制度与社会和劳工标准，在柬中资企业中，管理者和员工在社会责任、劳工标准方面的认知水平都处于较低水平。对于“企业社会责任”、“社会和劳工标准”等宏观概念，企业管理者更了解“劳工权利”、“职业健康”或“工作条件”等具体概念。

监管机构的监督和检查是柬埔寨中资企业在社会和劳工标准维持较高表现的主要动因。企业在执行社会和劳工标准过程中遇到的困难和挑战中，选择“成本高”的管理者占到了 58.0%，选择“文化差异”的则占 18.5%，成为企业面对社会责任和劳工标准问题是首当其冲的拦路虎。此次调研的企业全部通过了国际劳工组织的审核，部分企业更是通过了 BSCI 的审核。有相当一部分企业管理者在访谈中表示，柬埔寨企业的社会责任实践绩效甚至好于国内的情况。

#### 2. 雇用员工

调研显示，在柬埔寨的中资企业所雇用的员工中没有 15 岁以下的童工。58.1% 的员工年龄介于 21-30 岁之间，40 岁以下员工占比超过 95%。这再次证明，相对于中国，柬埔寨的劳动力供给不仅比较充分，而且员工年龄较低。这一方面意味着，在柬中资企业有较好的劳动力供给保障，但也意味着必须重视年轻员工的管理与成长。

75% 的员工表示，在签订劳动合同之前，公司会通过各种方式与其确认年龄，这是企业减少雇用童工风险的有效方式。此外，与中国相比，柬埔寨的法定最低就业年龄比中国的 16 岁低了一年，相对来说这也降低了企业雇用童工的概率。

但另一方面,受访员工中具有初中学历者占比较高为 45.2%,小学学历者为 21.8%,另有 5.6%的无学历者。可见,柬埔寨员工的教育水平相对较为低下。然而柬埔寨当地缺少培训资源,致使当地管理者和员工的管理和技能水平难以得到提升。

### 3. 员工分类

柬埔寨的中资企业基本能保证与员工签订各类合同,多数员工与企业签订了固定期限合同,企业较少使用临时员工或兼职员工,但都会为新进员工设定试用期,并在试用期为其提供技能和安全培训。

### 4. 工资

84.7%的员工知道当地法律规定的最低月工资标准, 12.1%表示不知道。在此基础上, 89.5%的员工表示自己的月工资为 140 美元以上, 20.2%的员工月工资超过 200 美金, 约 11.3%的员工月工资达到了 250 美金。多数企业的管理层在访谈中反映, 90%的员工平均工资可以达到 200 美元。

访谈还发现,柬埔寨制衣业的最低工资不断增长,给当地的中资企业带来了巨大的压力。在调研的部分企业中,企业付出的人力成本已平均达到250-270美元,这不仅超过了越南,甚至超过了国内一些省份。受访企业主和管理者普遍认为,工资增长过快的主要原因是工会的推动。柬埔寨中国商会纺织企业协会负责人指出,近年来工会要求涨工资的数额太大,且不考虑厂方的承受力和行业的生存发展。

在柬埔寨《劳动法》相对严格的监督体制下,近80%的企业都以月薪和计时制的方式进行管理,这虽然不利于企业提高生产效率,但也能有效抑制劳资双方超时加班的冲动。

在工资发放的及时性方面,调研显示,绝大部分柬埔寨中资企业都能按《劳动法》要求按时发放工资。96%的受访员工也表示未曾遇到企业推迟支付工资的情况,同时, 96.8%的员工认为企业不曾在工资中扣除(如食宿等)基本费用。

### 5. 工作时间和加班

调研显示, 82.3%的员工表示自己每日工作8小时, 3.2%的员工表示工作8小时以内, 10.5%的员工表示工作9-10小时, 另有2.4%的员工表示工作11-12小时。对于是否经常会被要求加班, 78.2%的员工选择否, 18.5%的员工选择是。在确实从事加班的情况下,调研显示,68.5%的员工表示加班的目的是希望赚更多钱,

24.2%的员工则是因为需要完成工作任务，仅1.6%的员工表示自己是被要求加班。可见，柬埔寨中资企业较少安排员工加班。另一方面，由于大部分员工离家较近，他们更愿意下班后回家而非加班。这都使得中资企业在工时管理方面，能够基本按照《劳动法》要求落实。

另一方面，柬埔寨的劳动法工时规定比较宽松，大大降低了企业违法的风险，尤其是通过违法超时加班进行生产的风险。

## **6. 公共假期、请休假和其他福利**

调研显示，几乎100%的员工都表示自己能够享受到法律规定的休假，仅有极少数员工表示不很熟悉各种假期的计算方法。与企业管理层的访谈发现，很多企业管理者认为柬埔寨的公众假期过多，影响生产效率。调研组认为，企业管理者认为公众假期过多的原因之一是中国国内企业超时加班较多，从而导致实际工作日远超柬埔寨；另一方面，由于柬埔寨的公共假日多而分散，使得企业难以组织长期的生产，这也是导致企业管理者对此产生意见的重要原因。

## **7. 职业健康与安全**

项目组在中资工厂的现场调研发现，所有企业都能够管理到位，现场整洁，职业安全管理制度和实绩都不低于中国大陆企业的平均管理水平。员工问卷也显示，57.3%的员工认为工作场所安全和卫生（包括灯光、温度和气味等），41.1%的员工认为工作场所很安全、很卫生。相对于工作现场，中资企业需要强化宿舍等生活设施的安全和卫生管理。

## **8. 工伤事故和职业病**

受访的6家企业在过去一年内未发生工伤情况。现场调研发现，企业都具备医务室并配备有专职医务人员，设施保障状况似乎也已超过中国内地大部分制衣企业。在医疗室的调研发现，每家企业也都曾发生数量不等的不够工伤标准的受伤事件，但基本上都在本厂的医疗室获得了及时有效的救治。

## **9. 纪律处罚和解雇员工**

调研发现，对于在工作的时候是否有遭遇过强迫劳动、性骚扰或歧视的问题，94.4%的员工表示不曾有过。但是，对于当遭遇强迫劳动、性骚扰或歧视时是否知道如何处理的问题，50.8%的员工表示不知道，仅有22.6%的员工表示知道。这说明，虽然中资企业在强迫劳动、性骚扰或歧视方面现状很好，但仍需要提高

员工意识，强化内部沟通和申诉机制，确保有效地防范和解决相关风险。

就解雇问题而言，在当地法律规定详细、工会严格监控的情况下，中资企业基本能按规定做好各类劳动合同的解除和终止。虽然柬埔寨工会活动频繁，但针对中资企业非法解雇员工而发生的罢工事件却属少见。

## **10. 纠纷解决**

调研显示，对于在公司工作期间员工是否经历过罢工/示威或者与员工发生重大冲突的问题，73.4%的员工表示没有经历过，12.9%的员工表示有经历过。中国管理者在访谈普遍表示，柬埔寨企业时常发生罢工。特别是刚来柬埔寨的新企业，因为管理人员对柬埔寨法律和工会情况了解不充分，遇到问题和矛盾时，未能很好的与当地员工、工会沟通，习惯用国内的管理思维看待和解决问题，导致矛盾加剧，引起罢工。

## **11. 工会和工人代表**

83.9%的员工表示其所在公司设有工会。同时，对于工会是否很好地代表和保护了工人的利益和权利的问题，79.0%的员工表示工会很好地代表和保护了工人的利益和权利，仅有4.0%的员工不这样认为。可见，在柬埔寨，工会的存在和作用在工人中间堪称深入人心。

柬埔寨的工会对保护工人的利益和权益起到了积极的作用，但也存在一些机制性问题，比如一个企业因为内部不同工会间不同的诉求和利益冲突导致工人罢工频繁，给企业带来巨大风险和损失。管理者调研和访谈发现，如何应对工会活动是中资企业在日常运营中最主要的关切之一。可见，如何充分地了解工会组织，与其开展建设性互动，并应对其可能的压力行为，将是柬埔寨中资企业在履行社会责任方面一个长期的、复杂的、根本性挑战。

## **12. 文件、记录的保存和通令信息的张贴**

所有中资企业都能够按照法律规定建立雇用卡和工资账簿。除此之外，企业也广泛利用车间宣传栏张贴有关企业管理制度和具体问题的海报和告示，并通过晨会或与员工的面对面会谈来与其保持及时、充分的沟通。

## **四、结论和建议**

柬埔寨在未来5-10年内仍然会具有较强的支持服装行业发展的生产要素和贸易环境优势。为此，包括中国政府、中资企业、行业组织等在内的各方应各尽



其责，密切合作。

**中国政府各相关部门**应首先研究、制定和实施“一带一路”倡议中对外投资的可持续战略规划，强化可持续发展导向与负责任经营要求；其次，应建立对外投资与合作的统筹协调机构并完善政策服务体系，鼓励和支持可持续、负责任的投资项目；第三，相关政府部门，尤其是驻外机构应建立灵活、高效的海外投资风险预警和应急处置机制；第四，政府须支持和动员各类智库加强对沿线国家政治、经济、文化、产业、环境等领域的分析研究；最后，政府应加强和促进政府间与民间的对话与合作，建立和便利多层次的沟通交流，为企业国际合作创造良好的外部环境。

上述措施也应与有效的产业支持措施相结合。具体到柬埔寨来说，中国政府可以结合南南合作、澜沧江-湄公河合作机制或中国-东盟合作机制深入调研了解柬埔寨服装行业的发展状况，识别柬埔寨中资企业存在的问题和需求，给予中资企业提供帮助和支持，在中柬两国间建立深植于服装产业的利益共同体。

**“走出去”的中资企业**必须首先提高负责任经营与可持续发展的意识。其次，在经济可行性之外，“走出去”的中资企业须充分研究投资目的地的世情、国情、社情、民情，在谨慎选择投资地的基础上密切跟踪当地政治与社会形势，加强投资项目的社会与环境风险的分析、判断和识别能力。第三，在项目投资和运营的整个过程中，“走出去”的中资企业都必须高度重视与当地国家和项目所在地各类利益相关方的沟通与参与，在获取和保持投资项目的社会许可之外，为项目的长期性、可持续运营建立当地化、多维度的社会支持网络。最后，走出去的企业必须建立和完善人才引进和培养机制，逐步实现人才的本地化与国际化，同时在人力资源管理中强化可持续发展与负责任经营意识的培养和能力的提升。

同时，企业需要认识到，社会责任与可持续发展必须与业务、产品和服务相结合。因此，企业也应分析研究投资目的地的发展需求，挖掘这些发展需求与企业自身产品、服务与业务关系的契合性，通过创新性、可持续的产品研发与业务拓展将这些契合性转化为企业自身以及当地合作伙伴的商业机遇，以实现企业业务发展与当地社会发展的长期共赢。

**本土行业组织和东道国的中资企业的行业组织**应首先尽职尽责地为“走出去”企业的负责任经营和可持续发展提供服务和支持，包括为行业和企业提供调查研

究、能力建设、现场咨询以及利益相关方协调与合作等支持。同时，行业组织还应该建立区域层面和全球层面的合作网络，通过合作网络将区域和全球层面的资源、利益相关方引入东道国，共同构建负责任的全球纺织服装供应链。

中国纺织工业联合会也可以在社会责任和可持续发展领域与柬埔寨中国商会纺织分会建立正式的合作关系。两个行业组织可以帮助在柬企业形成一套系统的企业社会责任管理体系，为柬埔寨的中资企业的管理者提供更多的管理培训，提升中国管理者的管理能力。

**中国的社会组织和金融机构等社会力量**要搭建平台，凝心聚力，形成合力，帮助和服务企业抱团出海。中国的社会组织一方面可以通过自己的网络监督、督促中资企业负责任经营，另一方面也可以通过自己的能力协助中资企业克服社会责任和可持续发展领域的困难与挑战。

**投资东道国承接中国海外投资的社区**（居民及社区组织），以及社会责任和可持续发展的国际和当地社会组织（包括非政府组织和工会等）应致力于在增强互信的基础上与中国投资企业开展建设性对话和负责任互动，通过客观公正的监督评价、开放及时的经验分享、充分实用的能力建设促使并协助中资企业致力于负责任、可持续的投资。

## 第一部分：调研背景与方法

### 一、调研背景

柬埔寨是全球来料加工以及服装、鞋类加工制造的重要集散地之一，而中国投资企业则在柬埔寨的服装制造业中占据了半壁江山。根据柬埔寨工业与手工业部的数据，2017 年柬埔寨共有企业 1522 家，与 2016 年相比减少 57 家（4%）；其中制衣制鞋企业 1031 家，占全国企业数量的 67.7%，虽然与五年前的 1031 家相比增长 29%，但绝对占比则持续下降。柬埔寨全国制衣制鞋行业雇用劳动者逾 84.74 万人，占全国总数的 86%。2017 年，柬埔寨出口总额达 107.9 亿美元，比 2016 年增长 13%，其中，纺织品服装和鞋类出口额达 70 亿美元，高于 2016 年出口额 67.8 亿美元的水平。另外根据柬埔寨服装制造商协会（GMAC）的最新统计，截至 2018 年 4 月底，GMAC 共有纺织、制衣制鞋会员企业 586 家，其中中国投资企业会员 228 家，占 38.9%，香港 63 家，澳门 1 家，台湾 118 家，大中华区会员企业总数占比达到了 70%。

此外，根据柬埔寨投资委员会的统计，2017 年 1 月 1 日到 2018 年 4 月 30 日期间，柬埔寨投资委员会共计批准来自大中华地区的投资项目 106 个，其中制衣业项目 48 个，固定资产投资总计约 1.78 亿美元（表一）。

表一：2017.1.1-2018.4.30 在柬获批中资情况

| 投资来源地 | 获准投资项目数 | 制衣业项目数 | 占比  | 注册资本总额<br>（百万美元） | 固定资产投资<br>（百万美元） |
|-------|---------|--------|-----|------------------|------------------|
| 中国大陆  | 82      | 36     | 44% | 50.1             | 115.29           |
| 香港    | 14      | 6      | 43% | 10.2             | 45.95            |
| 台湾地区  | 10      | 6      | 60% | 8                | 16.91            |
| 总计    | 106     | 48     | 45% | 68.3             | 178.15           |

### 二、调研方法

为了了解中国纺织服装企业在柬埔寨的运行状况，尤其是中资企业在当地履行社会责任的实际情况，在中德合作的“亚洲地区服装纺织行业社会和劳工标准”项目框架下，中国纺织工业联合会社会责任办公室在 2016 年 8 月 17 至 20 日间

对柬埔寨的部分中资企业进行了现场调研，并访谈了包括柬埔寨服装制造商协会（GMAC）、西哈努克港经济开发区管委会、柬埔寨中国商会和当地国际、当地和国际非政府组织在内的各类利益相关方。工厂调研主要采取问卷调查的方式进行，辅以面对面交流访谈。问卷调查共涉及中资企业 6 家，及其管理人员 81 人和员工 124 人。此外，调研还访谈了各类利益相关方代表 10 人，并在金边召开了有超过 20 家机构 30 余人参加的“中资纺织服装企业社会责任非政府组织闭门座谈会”。2016 年底，项目组还对山东天雁服饰股份有限公司的中国总部进行了调研，访谈了集团董事长，并以书面形式对红豆集团进行了调研。

接受调研的调研六家中资企业均来自中国大陆（包括一家在大陆投资的港资企业），且都在柬埔寨有较大规模投资，具体情况如下：

| 企业 | 投资者所有制*  | 投资时长 | 投资规模         | 企业人数   | 主要业务   |
|----|----------|------|--------------|--------|--------|
| A  | 民营企业     | 2 年  | 少于 500 万美金   | 137 人  | 纤维织物编织 |
| B  | 股份制/上市公司 | 5 年  | 500-1000 万美金 | 1518 人 | 服装制造   |
| C  | 民营企业     | 4 年  | 500-1000 万美金 | 1000 人 | 服装制造   |
| D  | 外商独资企业   | 6 年  | 少于 500 万美金   | 771 人  | 服装制造   |
| E  | 民营企业     | 4 年  | 5000 万-1 亿美金 | 1200 人 | 服装制造   |
| F  | 股份制/上市公司 | 6 年  | 500-1000 万美金 | 710 人  | 服装制造   |

\* 指投资者在中国的所有制形式，“外商独资企业”包括港台投资者在大陆投资的企业。

六家企业投资的最初动机都是看重柬埔寨拥有充足和廉价的劳动力资源，而且六家企业的产品主要出口至欧洲和北美，客户包括沃尔玛、COTSCO、GAP、C&A、NKD、Primark、NEXT、KIABI、BV、Mango 等国际品牌。2015 年，六家企业的平均营业收入约 6000 万人民币，除一家企业利润基本持平外，其它 5 家均有盈利。在六家企业中，女性员工平均约占企业人数的 75%，管理层中的女性比例也高达 60.5%，而中国籍管理人员平均约占企业员工总数的 2%。

## 第二部分：调研发现

### 一、柬埔寨的投资环境

#### 1. 投资柬埔寨纺织服装行业的优势

**1.1 中柬双边关系友好。**中国同柬埔寨地理相近、文化相通，有着深厚的传统友谊，是情同手足的好邻居，也是肝胆相照的好朋友，中柬两国政治互信度高。

**1.2 柬埔寨国内局势稳定。**柬埔寨政局稳定，市场高度自由化，治安状况良好，无种族冲突；国内 90% 左右的人信奉佛教，性情温和纯朴。同时，柬埔寨政府鼓励外商投资，不实行外汇管制。

**1.3 服装产业市场环境较好。**柬埔寨是东盟成员，东盟成员相互之间零关税，进入柬埔寨就等于进入东盟。同时，发达国家给予柬多项优惠，在企业到柬投资纺织服装业方面，美国、欧盟等 28 个国家给予其“普惠制”（GSP）待遇，除美国对自柬进口的部分纺织品设定了较宽松的配额限制外，其他国家均对自柬进口纺织服装类产品提供免配额和减免关税的优惠待遇。对于有进出口权的工厂，除进出口免税，还可以免缴所得税 3 年或以上（经济特区免税长达 9 年）。同时，柬埔寨服装制造商协会（GMAC）也为制衣业的配套企业争取到了享受增值税免税的优惠。

**1.4 柬埔寨劳动力供给较充足。**根据世界银行的统计，柬埔寨国家人口接近 1580 万，劳动力人口（15-64 岁）占 64.3%，约 1000 万。同时，随着柬埔寨各个行业的外来投资不断增加，越来越多的农村劳动力进入企业。

**1.5 无原材料比例限制。**按照“出口商品当地含量及原产地原则”，目前，柬埔寨出口服装无纺织原材料含量要求，即不限制使用进口原材料和零部件。

#### 2. 投资柬埔寨纺织服装行业的制约因素

**2.1 柬埔寨基础设施尚不完善。**柬埔寨基础设施落后，尤其是市政、水电等配套设施，远不能满足企业快速增长的需求。柬埔寨交通运输业发展缓慢，国内未建成高速公路网络。全国仅有的国际深水港西哈努克港承担各地转运的货物，导致陆路物流成本高、效率低。在用电方面，由于缺乏高压输电网络导致电力无法输出到工厂端，目前电价仍居高不下（每度电电价已超过人民币 1 元），且由

于供电非常不稳定经常断电，给企业机器设备造成一定损害。例如，根据世界银行《2016 年柬埔寨企业调查》，2016 年，柬埔寨制造业企业因为停电导致的损失占营收的比重约为 1%，较亚洲太平洋地区 0.2% 的平均水平高出很多（图 1）。在用水方面，柬埔寨尚未形成工业用水概念，工业用水均为自来水，水质无法达到部分技术型工业企业的使用标准。

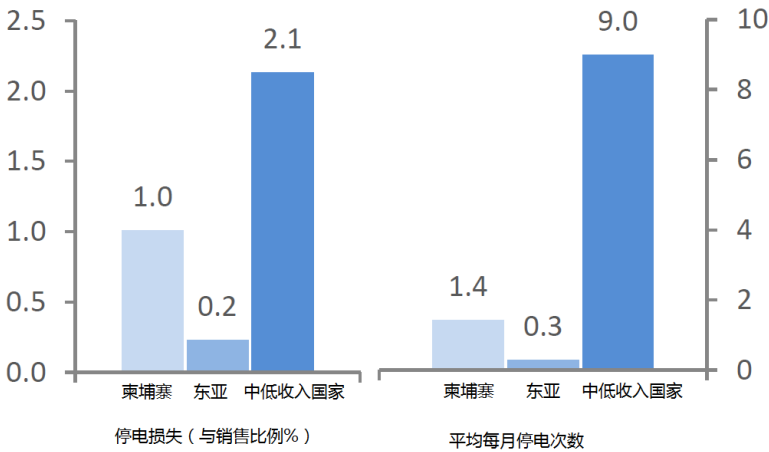


图 1. 2016 年柬埔寨停电次数及损失情况

**2.2 柬埔寨产业配套能力较弱。**柬埔寨尚未建立成熟的工业体系，国内工业化水平较低，钢材、机械、五金制品、化工产品基本都依赖进口。企业在生产所需要的一些配套原材料或设备配件，都需从中国或其他国家进口。同时，柬埔寨当地缺少相应的配套产业，制衣业的商业模式基本都是来料加工，几乎没有纺织和印染产能，面辅料基本都从中国进口，增加了柬埔寨工厂的物流成本。

**2.3 柬埔寨员工技术水平较低。**柬埔寨整体国民教育程度和工业化水平较低，导致柬埔寨技术类人才匮乏，工人综合素质普遍较差。尽管柬埔寨的劳动力总量不断增加，但缺乏懂管理、有技术的产业工人。根据近年来不同的估算，柬埔寨制衣企业中员工的生产效率一般为中国工人的 50-60%。

**2.4 周边国家竞争力逐步增加。**在柬埔寨周边，孟加拉、缅甸等低薪国家竞争力不断增加。2017 年以来，越南加入“跨太平洋伙伴全面进展协定”（CPTPP），这使得不少买家为追求利益最大化，开始考虑并在实际上将订单转移到越南、孟加拉国和缅甸等国家。

**2.5 柬埔寨人力成本增速较快。**近年来，柬埔寨薪资持续快速增长。2012 年，柬埔寨制衣业最低月工资仅为 61 美元。2017 年 10 月，由柬埔寨政府和劳

资双方组成的劳工咨询理事会（LAC）决定将每月最低工资从 153 美元增至 165 美元，此外，洪森总理要求额外增加 5 美元。这样，2018 年柬埔寨制衣业每月最低工资确定为 170 美元，比 2017 年增长 11%。这种增速导致投资企业的人力成本压力增大，投资收益预期降低。

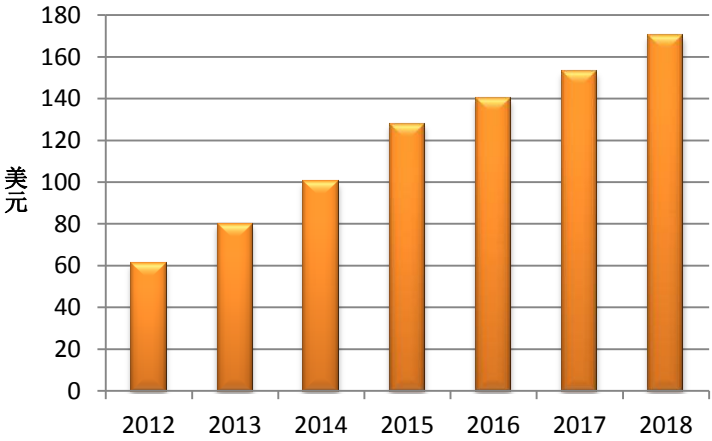


图 2. 2012-2018 年柬埔寨月最低工资增长情况

**2.6 劳资关系存在不稳定因素。**在柬埔寨，工会活动受到法律保护，且得到发达国家和非政府组织的支持。再加上工会组织受到国内政治斗争的影响，因此经常发生大规模罢工和游行示威活动，有时候甚至演化成暴力罢工事件。这给企业的正常经营管理造成了巨大影响，也严重影响了赴柬投资者的信心。根据柬埔寨服装制造商协会（GMAC）的统计，2016 年以来，其会员经历的罢工事件和工作日损失处于不断下降的趋势（见表二），但罢工的整体风险仍不容小觑——2018 年前 5 个月，GMAC 会员经历 6 次罢工，损失 36469 个工作日。

表二：2012-2017 年柬埔寨服装行业罢工及工作日损失统计

| 年度    | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 罢工次数  | 121    | 147    | 108    | 118    | 47     | 32     |
| 工作日损失 | 542827 | 888527 | 513444 | 452364 | 203783 | 145907 |

二、柬埔寨中资企业的社会责任表现

鉴于柬埔寨的产业现状，柬埔寨中资企业（和其他企业一样）最主要的社会责任就是尊重劳工权利和促进员工发展。柬埔寨现行《劳动法》颁布于 1997 年，该法在 1992 年《劳动法》的基础上修订而成，满足了美国给予最惠国待遇和关税普惠制的条件。该《劳动法》规定较细致，对劳动者的保护较周到，同时对投

资者使用柬埔寨劳动力未设限制，并且虽对外国人在柬埔寨工作有所限制，但相较区域内其他国家仍较为宽松。但是，该《劳动法》也存在部分条款高估柬埔寨实际，增加企业负担的情况。根据《劳动法》要求，投资柬埔寨的企业应当提供等于或高于《劳动法》内容的条件、待遇，否则视为违反或无效。

2005 年，为了推动柬埔寨企业更好的承担社会责任，国际劳工组织（ILO）根据柬埔寨制衣行业的实践，颁布了《柬埔寨制衣业劳工法指南》并在 2014 年对其做了修订。该《指南》列出了企业在劳工权利方面需要着重关注的 12 个问题，包括：1. 雇用的规范化、2. 聘用员工、3. 员工分类、4. 工资、5. 工作时间和加班、6. 公共假期、请休假和其他福利、7. 职业健康与安全、8. 工伤事故和职业病、9. 纪律处罚和解雇员工、10. 纠纷解决、11. 工会和工人代表、12. 文件、记录的保存和通令信息的张贴。鉴于该《指南》在推动柬埔寨企业社会责任方面起到的权威作用，本部分将以此 12 个方面作为框架说明调研发现。

## **1. 雇用的规范化**

### **1.1 外国人就业**

柬埔寨《劳动法》规定，原则上企业应该优先聘用柬埔寨人，外国人在柬埔寨工作必须获得劳动部的许可。企业可以聘用外国人作为专业人士、工程师或者从事其他专业工作，但所聘用的外国人一般不能超过员工总数的 10%。在外国人占比超过 10% 的情况下，企业需要详细说明特别理由，比如拟聘用人员的专长、专业技能等。

调研显示，在中资企业管理层中，中国国籍者占比为 48.1%，柬埔寨人为 46.9%，其他国籍人占 3.7%。可见，中资企业管理层中中方管理者比例相对较高，中方管理人员掌控企业的实际管理，这也意味着随着企业的发展，中资企业可能面临着比较严重的管理本地化的问题。



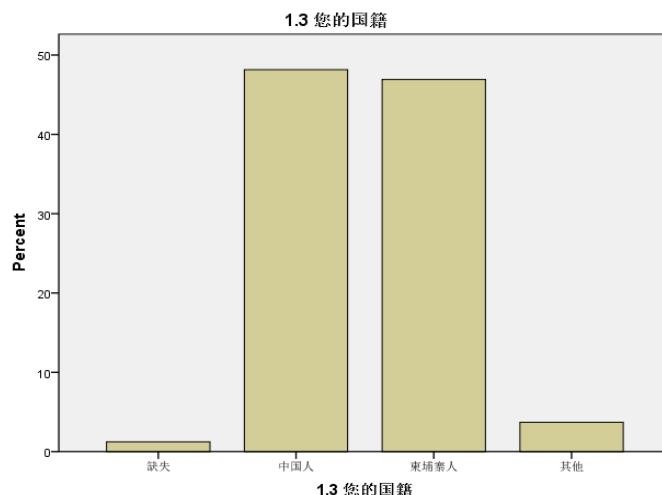


图 3. 受调研管理者的国籍分布

当问及员工是否知道所在工厂的雇主/投资者的国籍时，78.2%的员工回答知道工厂的雇主/投资者为中国大陆人，12.1%的员工知道工厂的雇主/投资者为中国香港人/台湾人，不知道工厂的雇主/投资者国籍的人数占 7.3%。可见，柬埔寨员工对中国管理人员普遍存有清晰的认知，但一些柬埔寨员工可能分不清中国大陆人和中国台湾及香港人。相对于员工，柬埔寨籍管理人员知道本厂雇主/投资者是中国大陆人的则占 90.0%。

## 1.2 规章制度与社会和劳工标准

《劳动法》同时规定，聘用超过 8 个人的企业，都必须制定内部规章制度，并应当在企业内部公示。此外，这些规章制度必须由劳动部的监察员签字确认，且规章制度的变更也需要经过监察员签字认可。具体而言，内部规章制度主要包括：职位申请、工作描述、医疗检查、工作时间、休假、工资、福利、门禁以及处罚措施等。

调研显示，60%的管理者听说过社会 and 劳工标准，也尚有 31.3%的管理者未听说过社会 and 劳工标准。在听说过社会 and 劳工标准的管理层中，24.1%的人听说过 ISO26000，19.0%的人听说过 BSCI，听说过国际劳工标准（ILS）的管理者则占 22.4%，另有 3.4%的人听说过中国纺织服装行业的社会责任管理体系 CSC9000T。员工调研发现，58.9%的员工表示都没听说过“企业社会责任”、“社会和劳工标准”等概念，仅有 7.3%的员工表示只听过或了解“企业社会责任”，6.5%的员工表示只听过或了解“社会和劳工标准”。可见，在柬中资企业中，管理者和员工在社会责任、劳工标准方面的认知水平都处于较低水平。

另一方面，77.5%的管理者反映，本企业管理过程中重点关注的领域为劳工权利，另有 8.8%的管理者选择了职业安全与健康。同时，也有 74.1%的管理者认为，本企业在管理方面所取得的进步主要是在劳工权利方面，在工作条件方面的占 12.3%，在职业安全与健康方面占 7.4%。这可能也说明，相对于“企业社会责任”、“社会和劳工标准”等宏观概念，企业管理者更了解“劳工权利”、“职业健康”或“工作条件”等具体概念。

值得一提的是，虽然 53.1%的管理层表示不知道其他外部利益相关方是否关注本企业社会和劳工标准执行情况（28.4%的管理层表示外部利益相关方会关注这一问题），但有 71.6%的管理者表示监管机构是会定期监督和检查本企业执行社会和劳工标准的情况。在这种外部环境下，多数受调研的企业管理者/雇主对于企业执行的社会和劳工标准的情况表示满意——在 5 分制下，打 3 分的占 18.5%，打 4 分的占 46.9%，打 5 分的点 27.2%），也仅有 3.7%的管理层表示企业现在或者在过去的一个年度里曾因违反社会和劳工法规而受到政府处罚（65.4%的管理层表示没有，24.7%表示不知道）。这可能说明，监管机构的监督和检查是柬埔寨中资企业在社会和劳工标准维持较高表现的主要动因。

当问及企业执行社会和劳工标准过程中遇到的困难和挑战时，选择“成本高”的管理者占到了 58.0%，选择“文化差异”的则占 18.5%，成为企业面对社会责任和劳工标准问题是首当其冲的拦路虎。对成本和文化差异的敏感也解释了为什么仅有 21.0%的管理者表示会考虑将来通过和国外企业或机构合作引进先进或成熟的社会和劳工标准体系。

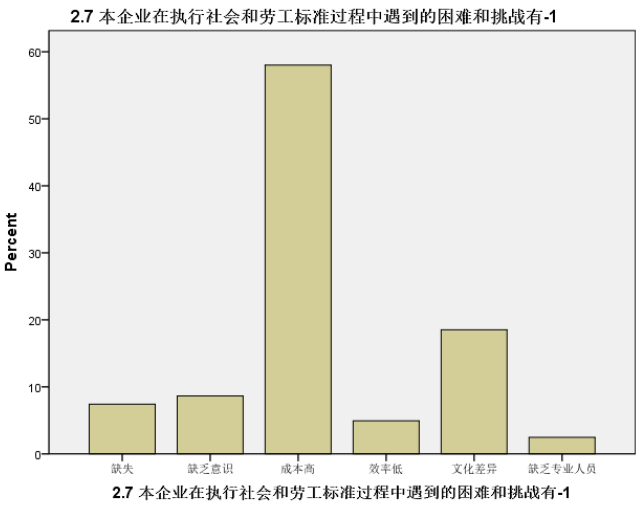


图 4. 企业执行社会和劳工标准的主要困难和挑战

实际上，根据柬埔寨政府、品牌和工会自 2001 年就发起的合作计划，柬埔寨几乎所有出口企业都要经过国际劳工组织“更佳工作”（Better Work）项目的社会责任审核，审核通过取得证书才能从事出口业务。项目组也在某工厂巧遇了国际劳工组织的审核员。调研得知，“更佳工作”项目的审核十分严格，通常采取突击检查的方式进行，以验证企业社会责任活动的有效性是否常态化。在此基础上，某些跨国企业品牌商还要求通过 SA8000、BSCI 等审核和验厂。目前，一些跨国企业品牌商要求中国企业至柬埔寨开厂，除了成本考虑之外，还因为存在一个较好的多利益相关方参与下的监控、降低企业社会责任风险的实践机制。此次调研的企业全部通过了国际劳工组织的审核，部分企业更是通过了 BSCI 的审核。有相当一部分企业管理者在访谈中表示，柬埔寨企业的社会责任实践绩效甚至好于国内的情况。

## 2. 聘用员工

柬埔寨劳动法规定允许被雇用从事某一正常工作的最低年龄为 15 岁，未成年者（未满 18 岁者）不得未经其父母或监护人的同意而签署任何雇用合同，此外，未成年者也不得被雇用从事夜间工作。

调研显示，在柬埔寨的中资企业所雇用的员工中没有 15 岁以下的童工，未满 18 岁的未成年员工占 4%，58.1% 的员工年龄介于 21-30 岁之间，40 岁以下员工占比超过 95%。这再次证明，相对于中国，柬埔寨的劳动力供给不仅比较充分，而且员工年龄较低。这一方面意味着，在柬中资企业有较好的劳动力供给保障，但也意味着必须重视年轻员工的管理与成长。

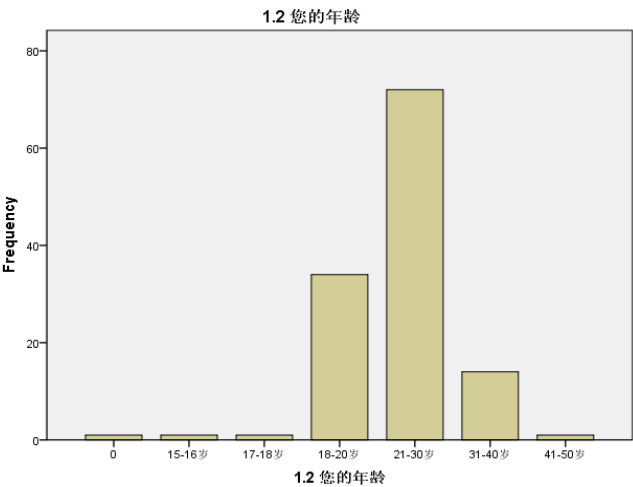


图 5. 受访员工的年龄构成

调研显示，75%的员工表示，在签订劳动合同之前，公司会通过各种方式与其确认年龄（也有 8.1%的员工表示企业不会确认年龄），这是企业减少雇用童工风险的有效方式。此外，与中国相比，柬埔寨的法定最低就业年龄比中国的 16 岁低了一年，相对来说这也降低了企业雇用童工的概率。

但是，调研也发现，受访员工中具有初中学历者占比较高为 45.2%，小学学历者为 21.8%，另有 5.6%的无学历者，高中学历者占 23.4%，本科及以上学历者占 8%。可见，柬埔寨员工的教育水平相对中国员工来说更为低下。考虑到调研过程中需要被调查员工填写调查问卷，因此，被抽取员工的受教育水平实际上会高于员工整体的受教育水平。

相对于员工，受调研的管理层年龄分布以中青年为主，21-30 岁间者占 38.3%，31-40 岁间者占 28.4%，41-50 岁间者占 30.9%，51 岁及以上占 2.5%。同时，管理层的受教育水平也明显高于员工，93.8%的管理者具有初中及以上学历，中专/大专及以上的占比接近 15%。

与企业管理层的访谈表明，中国总部向柬埔寨派遣的员工侧重于实际经验，而柬埔寨当地员工则因国家教育落后而存在教育程度普遍较低的情况，这都制约这企业的可持续发展。调研中，天雁集团董事长表示，在这种情况下，对管理人员和员工进行培训十分必要，然而柬埔寨当地缺乏培训资源，致使当地管理者的管理水平和员工的技能水平难以得到提升。

### 3. 员工分类

柬埔寨《劳动法》把员工分作四种类型：普通员工、临时员工、兼职员工、和试用期员工。普通员工签署的劳动合同又分作固定期限(fixed duration contracts, FDC)与无固定期限(undetermined duration contracts, UDC)。有明确的起始期限且不超过 2 年的书面劳动合同是 FDC，其他情形属于 UDC。劳动仲裁委员会认为，FDC 可以多次延期，但如果总期限超过 2 年，那么该合同属于 UDC。临时员工是指从事需要在短时间内完成的特定工作的人，或者从事临时性的、间歇性的或者季节性工作的人。但如果临时员工连续超过 2 个月每月工作 21 天，那么，这些员工将被认定为普通员工。临时员工与普通员工同工同酬，但企业可以根据临时员工的工作时间缩减待遇。企业可以不提供年休假、病假、节假日、奖金和其他福利给临时员工，但要相应提高每小时工资以补偿他们的损失。兼职员

工是指每周工作时间少于 48 小时的人，企业可以兼职员工的工作时间按比例缩减待遇。此外，企业可以设定试用期，但最长不超过 3 个月。

调研显示，柬埔寨的中资企业基本能保证与员工签订各类合同，多数员工与企业签订了固定期限合同，企业较少使用临时员工或兼职员工，但都会为新进员工设定试用期，并在试用期为其提供技能和安全培训。

#### 4. 工资

##### 4.1 工资标准

目前，柬埔寨政府仅对纺织、服装和制鞋业明确了最低工资标准，其余行业均未设定最低工资标准，仅提出了“所支付的工资足以维持人格尊严”的要求。同时，《劳动法》对企业扣减工资做了严格限定。企业不得随意扣减工资，仅在四种情况下才能从工资中扣减相应的成本，且扣减后发放的工资不能低于最低工资。这四种情况包括：1. 员工没有返还工具、设备；2. 员工损坏其控制、使用的物品；3. 员工欠付企业福利店的款项；4. 员工须缴纳的工会会费。《劳动法》还列明了禁止扣减工资的情况，如因员工违反规章制度或者拒绝加班进行罚款、扣减部分工资作为续签合同的保证金等。

调研显示，84.7%的员工知道当地法律规定的最低月工资标准，12.1%表示不知道。在此基础上，89.5%的员工表示自己的月工资为 140 美元以上，20.2%的员工月工资超过 200 美金，约 11.3%的员工月工资达到了 250 美金。多数企业的管理层在访谈中反映，90%的员工平均工资可以达到 200 美元；此外，企业还提供额外奖金。

项目组请受访的管理者和员工分别对“柬埔寨企业的一般员工待遇水平”和“本工厂的工人待遇水平”按照 5 分制给出打分，打分结果分布（即给出特定分数的管理者与员工占各类受访者的比例）如下表所示：

| 管理者/员工  | 2 分       | 3 分         | 4 分         | 5 分         |
|---------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| 柬埔寨一般水平 | 2.5%/6.4% | 17.3%/20.2% | 50.6%/36.3% | 22.2%/33.1% |
| 本工厂水平   | 2.5%/8.9% | 9.9%/25%    | 37%/21.8%   | 44.4%/40.3% |

可见，认为本工厂工人待遇水平很高（5 分）的管理者占比最多，同样，认为本工厂工人待遇水平很高（5 分）的员工占比为最多，而对于柬埔寨企业的一般水平，最多比重的管理者和最多比重的员工都落在 4 分项上。另一方面，对

本工厂水平给出较低分数（2 和 3 分）的员工占比也远高于给出较低分数的管理者。这似乎说明，对于柬埔寨中资企业的待遇水平，在当地工人中似乎存在着偏两极化的认识，而这一现象可能与工人中技能水平的两极化有关。

访谈还发现，柬埔寨制衣业的最低工资不断增长，给当地的中资企业带来了巨大的压力。在调研的部分企业中，企业付出的人力成本已平均达到250-270美元，这不仅超过了越南，甚至超过了国内一些省份。

受访企业主和管理者普遍认为，工资增长过快的主要原因是工会的推动。柬埔寨中国商会纺织企业协会负责人指出，近年来工会要求涨工资的数额太大，且不考虑厂方的承受力和行业的生存发展。他进而指出，只有工厂本身更好的生存，工厂才能有订单和涨薪的基础。他认为，柬埔寨工人的生产效率仅为中国工人的60%、越南工人的70%，与孟加拉国和缅甸工人的生产效率较为接近，然而柬埔寨工人的最低工资却比这两个国家高出许多，这使得柬埔寨人力资源的优势不复存在。他认为，只有合理的工资增长才能让柬埔寨制衣得以可持续性的发展。同时，在2017年制衣制鞋最低工资的三方会议上，该会负责人表示，两年前，他曾向工会提出，如果最低工资增长过于迅速，柬埔寨制衣和制鞋业的竞争力将迅速下降，对投资者的吸引力也将大不如以前。**根据柬埔寨劳工部数据，2016年全国倒闭的制衣厂为141家，新开的制衣厂则有149家。**

## 4.2 工资发放

《劳动法》规定，雇主发放工资须遵循以下要求：1、直接发放给员工本人，除非员工同意通过其他的发放方式；2、以现金形式发放；3、在工作日发放，且须在工作场所或工作场所附近发放；4、在工作时间内发放。

调研显示，47.6%的员工是按月薪制计算工资，32%的员工按计时计算工资，另有12.9%的员工按计件计算工资。在中国，大部分制衣企业都采取计件制工资，这样虽提高了工作效率，但也存在一些弊端，如工人工作重数量轻质量，重个人轻集体，超时加班情况严重，以求获得更多收入等。**在柬埔寨《劳动法》相对严格的监督体制下，近80%的企业都以月薪和计时制的方式进行管理，这虽然不利于企业提高生产效率，但也能有效抑制劳资双方超时加班的冲动。**

在工资发放的及时性方面，调研显示，绝大部分柬埔寨中资企业都能按《劳动法》要求按时发放工资。**96%的受访员工也表示未曾遇到企业推迟支付工资**

的情况。但2017年初的一则相关的新闻却也引起了高度关注。报道称，实居省燕青工业园一中国制衣厂600多名工人组织抗议示威，希望通过示威向工厂负责人施压，要求对方支付工人工资和其它各项费用。工人在请愿书中甚至向洪森总理求情，希望他能出面干预，帮助工人解决问题，追回工资，同时也希望厂方能尽快采取实际行动来解决双方矛盾。但报道也称，工厂老板已经逃跑，无法联系。

员工调研也表明，**96.8%的员工认为企业不曾在工资中扣除（如食宿等）基本费用**。对于企业是否提供医疗服务、生育保险、失业保险及职业工伤保险的问题，69.4%的员工表示企业有提供职业工伤保险，但仅有6.5%的员工表示企业有提供失业保险服务，7.3%的员工表示企业有提供生育保险，13.7%的员工表示企业有提供医疗服务。

## 5. 工作时间和加班

柬埔寨《劳动法》规定，正常工作时间为每天8小时，每周6天。每周至少休息1天，且通常是星期天。晚上22点以后至第二天凌晨5点以前工作的，属于夜间工作，须支付1.3倍工资/小时。加班仅限于紧急和例外事项，且每天最长不超过2小时。加班须员工自愿，如果员工不愿意加班，企业不可加以任何处罚。

就加班费而言，星期一到星期六加班，须支付1.5倍工资/小时；星期一到星期六夜间加班，或周日、公休假日加班，须支付2倍工资/小时。

调研显示，对于“在正常的工资范围内您一天工作几小时（不包括午餐和晚餐时间）”的问题，有**82.3%的员工表示工作8小时**，**3.2%的员工表示工作8小时以内**，**10.5%的员工表示工作9-10小时**，另有**2.4%的员工表示工作11-12小时**。对于是否经常会被要求加班，**78.2%的员工选择否**，**18.5%的员工选择是**。在确实从事加班的情况下，调研显示，**68.5%的员工表示加班的目的是希望赚更多钱**，**24.2%的员工则是因为需要完成工作任务**，仅**1.6%的员工表示自己是**被要求加班。可见，柬埔寨中资企业较少安排员工加班。另一方面，由于大部分员工离家较近，他们更愿意下班后回家而非加班。这都使得中资企业在工时管理方面，能够基本按照《劳动法》要求落实。

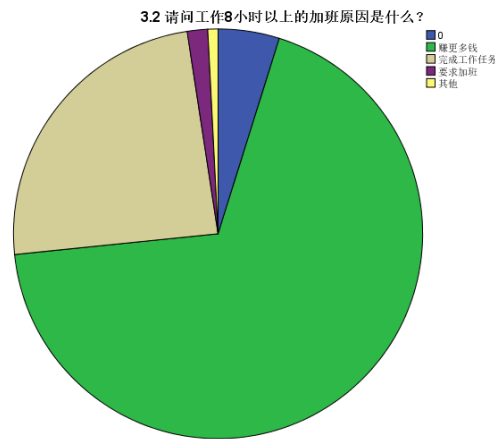


图 6. 员工加班的原因

就休息日而言，97.6%的员工表示一周休息一天，表示一周休息 2 天以上的员工占 0.8%，表示一周都不休息的员工仅为 0.8%。

综上可见，柬埔寨的劳动法工时规定比较宽松，大大降低了企业违法的风险，尤其是通过违法超时加班进行生产的风险。柬埔寨法律允许的实际工作时间要比中国法律规定更长，按照每周工作 6 天，每天加班 2 小时计算，月累计加班可以达到近 50 小时。与中国法律中每月加班不超过 36 小时的严格规定相比，柬埔寨中资企业在工时方面具有更加宽松的履责空间。另一方面，在中国，工会作用未能有效发挥，政府监管又不到位，企业在工时、休息等记录上的作假行为使得第三方审核流于形式等原因，使得企业在工时违规方面面临很少的外部压力。国际品牌商虽然对企业提出了包括工时在内的社会责任要求，但同时又要求企业加班加点提高生产效率和保障供货，这自然更无助于问题的解决。

## 6. 公共假期、请休假和其他福利

柬埔寨被称为世界上法定节假日最多的国家，政府一般于每年 10 月公布次年公休假日。从 2018 年开始，加上新增的“国家悼念日”后，柬埔寨的法定节假日为每年 29 天。在节假日之外，还包括带薪年假、特休假、病假和产假等几类休假。

普通员工每年有 18 天（每月 1.5 天）的带薪年假，在工作期满 1 年后开始享受。员工要求休带薪年假，企业除非有特别紧急的理由，不可拒绝。但企业可以规定，员工在休带薪年假前，必须提前一定时间通知企业。特休假指婚假、丧假等。企业通常不应拒绝特休假申请。企业可以从员工剩余的带薪年假天数中扣除特休假天数。如果员工无带薪年假可扣，则企业可以要求员工工作



换补,但每天工作不可超过 10 小时、每周不超过 54 小时。病假由员工个人申请。病假超过 6 个月的,企业可以解除劳动合同。病假不超过 1 个月,企业给付 100% 的工资;病假的第二、第三个月,给付 60%工资;病假第四个月起,可不支付工资。柬埔寨法定产假为 90 天。对于工作满 1 年的在产假期间的员工,企业须支付 50%的工资。

调研显示,几乎 100%的员工都表示自己能够享受到法律规定的休假,仅有极少数员工表示不很熟悉各种假期的计算方法。与企业管理层的访谈发现,很多企业管理者认为柬埔寨的公众假期过多,影响生产效率。实际上,简单计算可知,柬埔寨法定的年工作日约为 266 天,比中国 250 天的年工作日多了 16 天。企业管理者认为公众假期过多的原因之一是中国国内企业超时加班较多,从而导致实际工作日远超柬埔寨;另一方面,由于柬埔寨的公共假日多而分散,使得企业难以组织长期的生产,这也是导致企业管理者对此产生意见的重要原因。

## 7. 职业健康与安全

柬埔寨《劳动法》规定,工作场所满 50 人,必须设置医务室。医务室须配备医生、医生助理、护士,病床、必备药品等。工作场所必须有洗手间,洗手间的数量根据员工数量确定。劳动部规章对洗手间的地板、采光、排水、清洁次数等都有详细规定,且工作场所须置备安全的饮用水。此外,由于柬埔寨地处热带地区,故其《劳动法》规定,雇主须确保工作场所内的温度适度,且在工作场所内须有温度仪测量温度。

项目组在中资工厂的现场调研发现,所有企业都能够管理到位,现场整洁,职业安全管理制度和实绩都不低于中国大陆企业的平均管理水平(参见图片)。



图 7. 某服装企业车间现场



图 8. 某服装企业消防制度公告



图 9. 某服装企业健康与安全管理委员会的公告

员工问卷也显示，57.3%的员工认为工作场所安全和卫生（包括灯光、温度和气味等），41.1%的员工认为工作场所很安全、很卫生。另外，94.4%的员工认为工作场所有关于危险区域的告示或提醒。调研显示，由于大部分员工为本地员工，离家较近，因此，93.5%的员工不住在公司提供的宿舍。对于4.0%住在公司提供的宿舍的员工而言，他们中的37.0%认为宿舍是安全和卫生的，19.8%认为宿舍很安全，很卫生。可见，相对于工作现场，中资企业需要强化宿舍等生活设施的安全和卫生管理。

## 8. 工伤事故和职业病

《劳动法》规定，工伤是指因工作原因，或者在工作时间内，或者在直接上下班途中，发生的事故。职业病属于工伤。对于工伤，企业须支付员工因工伤而产生的医疗和卫生保健费用、伤残费用、死亡费用等。柬埔寨法律对工伤致残、致死的赔偿有详细的计算公式。

员工问卷、访谈以及管理者访谈都表明，受访的 6 家企业在过去一年内未发生工伤情况。现场调研发现，企业都具备医务室并配备有专职医务人员，设施保障状况似乎也已超过中国内地大部分制衣企业。在医疗室的调研发现，每家企业也都曾发生数量不等的不够工伤标准的受伤事件，但基本上都在本厂的医疗室获得了及时有效的救治。

## 9. 纪律处罚和解雇员工

柬埔寨《劳动法》规定，企业可以处罚员工，但要符合法律和内部规章制度的规定。企业处罚员工要有证据，并且企业对员工的处罚措施应当和员工的违规行为相适应。员工严重违规的情况下，企业可以立即开除，但必须在企业知道之日起 7 日内作出。值得注意的是，根据柬埔寨法律，威胁、攻击同事或者企业，在工作场所进行政治宣传、活动或者抗议以及在罢工中使用暴力等都属于严重违规行为。但是，符合法律规定的罢工不属于严重违规。

在解雇方面，《劳动法》规定，对于 FDC 的解除和终止，企业应当在约定的期限届满前按照法律规定的期限提前通知员工是否续签劳动合同。通知的期限最长提前 15 天。在没有提前通知的情况下，FDC 自动顺延相同的期限。如果通知的期限少于法律规定，企业应当提供代通知金作为补偿。在有通知不予续签 FDC 的情况下，企业还需支付离职补偿。离职补偿为员工在企业工作期间所领取的工资总额的 5%。同样，员工非法解除 FDC，也要赔偿给企业造成的损失。员工可以任何理由解除 UDC，但企业不需要支付离职补偿。企业无合法理由解除 UDC 时，除了离职补偿之外，还要相当于离职补偿金的赔偿金。

调研发现，对于在工作的时候是否有遭遇过强迫劳动、性骚扰或歧视的问题，94.4%的员工表示不曾有过，1.6%的员工表示曾有过，1.6%表示不知道。但是，对于当遭遇强迫劳动、性骚扰或歧视时是否知道如何处理的问题，50.8%的员工表示不知道，仅有 22.6%的员工表示知道。这说明，虽然中资企业在强迫劳动、性骚扰或歧视方面现状很好，但仍需要提高员工意识，强化内部沟通和申诉机制，确保有效地防范和解决相关风险。

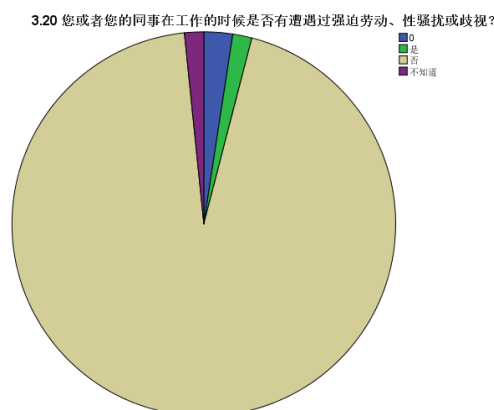


图 10. 员工遭受强迫劳动、性骚扰或歧视的状况

就解雇问题而言，在当地法律规定详细、工会严格监控的情况下，中资企业基本能按规定做好各类劳动合同的解除和终止。虽然柬埔寨工会活动频繁，但针对中资企业非法解雇员工而发生的罢工事件却属少见。

## 10. 纠纷解决

柬埔寨《劳动法》规定，劳动争议一般通过协商、调解、仲裁、罢工和诉讼的方式解决，但个别争议和集体争议要经过的解决步骤不同。个别争议一般指企业和一个员工的争议，集体争议通常指企业和一群员工的争议，如果争议对方是工会，那么一般认为是集体争议。

争议发生后，双方通常先努力通过协商解决，协商不成，再进入调解程序。调解由劳工部主持，须在提出后 15 天内完成。在调解期间，员工一方不能罢工，企业一方也不能阻止员工工作。调解达成一致后，双方必须执行。调解不成，劳工部会将争议提交仲裁委员会处理。仲裁期间，员工一方不能罢工，企业一方也不能阻止员工工作。双方在收到仲裁裁决后 8 天内如无异议，则必须执行裁决。

罢工需要经过工会无记名投票表决同意，且必须提前 7 个工作日通知企业和劳工部。罢工只能以和平方式进行，罢工员工的暴力行为属于严重违规。罢工期间，企业可不支付罢工员工工资，但企业也不能招募新员工以替代罢工员工。

调研显示，对于在公司工作期间员工是否经历过罢工/示威或者与员工发生重大冲突的问题，73.4%的员工表示没有经历过，12.9%的员工表示有经历过，4.8%的员工表示不知道。

中国管理者在访谈普遍表示，柬埔寨企业时常发生罢工。特别是刚来柬埔寨的新企业，因为管理人员对柬埔寨法律和工会情况了解不充分，遇到问题和矛

盾时，未能很好的和当地员工、工会沟通，习惯用国内的管理思维看待和解决问题，导致矛盾加剧，引起罢工。此次调研中的一家企业，因在员工罢工时采取强硬手段，导致矛盾升级，罢工持续近一个月。虽然最终双方达成妥协复工，但企业损失惨重，客户信心下降，管理层仍对未来的企业管理缺乏信心。

11. 工会和工人代表

《劳动法》规定，聘用超过 8 人的企业必须设立工会或者员工代表，且员工有自由加入工会的权利。《劳动法》还规定，雇主不得对工会的成立制造任何障碍，不得强迫员工是否成为工会会员或为员工是否成为工会会员提供奖励。雇主不得以员工的工会资格或参加工会活动为由，在做出和工作相关的决定（雇用、升职、解雇等）时进行区别对待。

员工可委托雇主在每月工资中扣除工会会费，雇主必须扣除会费并把该会费交付给相关的工会。凡雇用 8 名以上员工的企业，雇主须组织工人投票选出工人代表。工人代表的任期为两年，且在期满后可再参选。工人代表的任务是向雇主和劳工监察员反映员工所提出的意见和建议。

调研显示，83.9%的员工表示其所在公司设有工会，4.0%的员工表示其所在公司没有工会。同时，对于工会是否很好地代表和保护了工人的利益和权利的问题，79.0%的员工表示工会很好地代表和保护了工人的利益和权利，4.0%的员工不这样认为，另有 10.5%的员工表示不知道。可见，在柬埔寨，工会的存在和作用在工人中间堪称深入人心。

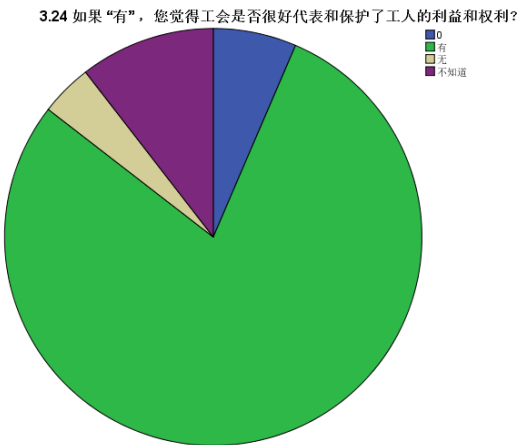


图 11. 员工对工会功能的认知

2016 年中通过的柬埔寨《工会法》允许最少 10 人便可组织成立一家工会，这让工人的成立变得简单便捷。根据柬埔寨劳工部的统计，截止 2017 年底，柬

柬埔寨全国工会数目已超 3500 个，平均每家工厂有 5 个工会组织。柬埔寨的工会对保护工人的利益和权益起到了积极的作用，但也存在一些机制性问题，比如一个企业因为内部不同工会间不同的诉求和利益冲突导致工人罢工频繁，给企业带来巨大风险和损失。管理者调研和访谈发现，如何应对工会活动是中资企业在日常运营中最主要的关切之一。

去年以来，随着最低工资的提升，柬埔寨工人的示威、罢工事件相对减少。例如，根据柬埔寨劳工部的年度报告，2016 年全年，共有来自 211 家工厂的 5.5 万名工人参加集体示威、罢工等抗议活动，2017 年，则只有来自 97 家工厂的 3.2 万名工人参加类似的抗议活动。但是，这并不意味着工会及其对抗性行动对企业的压力将不复存在。实际上，从 2017 年开始至今，要求更高的最低工资标准的游行示威就此起彼伏。可见，如何充分地了解工会组织，与其开展建设性互动，并应对其可能的压力行为，将是柬埔寨中资企业在履行社会责任方面一个长期的、复杂的、根本性挑战。

## 12. 文件、记录的保存和通令信息的张贴

《劳动法》规定，所有相关企业文档，如工资名册、开业登记等，必须保存至少 3 年。企业要为每个被雇用的劳动者建立雇用卡和工资账簿。雇用卡用来记载劳动者的基本信息和合同约定的工作性质、期限、劳动报酬、支付方式以及连续性合同等内容，但在劳动者与其解除劳动关系时，用人单位不得在雇用卡上记载任何评语。工资账簿记载劳动者在用人单位的工资发放情况，并随时接受劳动行政主管部门的检查。可见，雇用卡和工资账簿不仅是维护劳动者权益的举措，也是有助于企业改善管理的档案记录。

调研显示，所有中资企业都能够按照法律规定建立雇用卡和工资账簿。除此之外，企业也广泛利用车间宣传栏张贴有关企业管理制度和具体问题的海报和告示，并通过晨会或与员工的面对面会谈来与其保持及时、充分的沟通。



### 第三部分：中资纺织服装企业良好实践

#### 一、红豆集团：在西港特区构建良好的投资生态系统

红豆集团是江苏省重点企业集团，成立于 1992 年，产品涉及服装、橡胶轮胎、生物制药、地产四大领域。柬埔寨西哈努克港经济特区（简称“西港特区”）由红豆集团为主导，联合光明、华泰、益多等 3 家民营企业，并吸纳了柬埔寨国际投资开发集团有限公司加盟，在柬埔寨西哈努克省合资联合开发建设，是“一带一路”上的标志性项目。该项目于 2007 年开始，2008 年建成。

红豆集团通过建设国家级境外经贸合作区，既能满足自身设厂需要，也能吸引更多中外企业入驻，为“走出去”企业搭建集群式投资贸易平台，帮助企业更好地解决由于法律、文化、语言等差异造成的“水土不服”，避免以往中资企业在海外“单打独斗”的风险。

红豆集团在柬埔寨的投资提升了红豆集团的国际化经营水平。这一项目得到了中柬两国领导人的高度肯定，2016 年 10 月 12 日，中国国家主席习近平访问柬埔寨前夕，在柬埔寨《柬埔寨之光》报发表的题为《做肝胆相照的好邻居、真朋友》的署名文章中专门指出，“蓬勃发展的西哈努克港经济特区是中柬务实合作的样板”，之后，习近平主席在与柬埔寨首相洪森会谈时又多次提及，并将“继续实施好西哈努克港经济特区等合作项目”写入了中柬两国《联合声明》。

在西港特区的运营中，红豆集团提出“八方共赢”的发展理念，即与股东、员工、顾客、供应商、合作伙伴、政府、环境、社区等八方建立共赢关系。

在政府关系方面，西港特区的建设与发展将柬埔寨的发展战略纳入考虑，将西哈努克省作为特区示范省来打造。在与柬埔寨发展理事会、商业、海关、商检、劳工和西哈努克省政府的良好合作下，西港特区事务享有特事专办、急事快办的便利，并在园区内设立了“一站式”行政服务窗口，方便入区企业办理业务。西港特区的发展还得到了柬政府优厚的税收便利等政策的支持。

对于投资者来说，西港特区已成为投资柬埔寨的热土，而对于投资者来说，最基本的动力是节支降本带来的企业利润空间的增加。在西港特区，投资者们不仅仅享受政策的优惠，而且能够从投资集聚效应和垂直整合效应上获得良好的商业机遇。经过 10 年的开发建设，西港特区已形成国际工业园区的规模，当地生

产、生活的配套设施也已完善，吸引了 94 家中资企业、12 家美国、日本、法国企业、3 家柬埔寨企业共计 109 家企业。

红豆集团在西港特区的建设和维护中非常关注环境保护。一方面，在开发过程中，尽可能维护生态环境、原有的植被和水资源，逐步推进建设，坚持开发与生态并举，维护绿色环境。另一方面，坚持建设与环保并举，打造绿色工业新城。在前几年污水处理尚未达标的情况下，坚决禁止产生污染源的重化工企业入区。在园区建设雨、污分流排放管渠，对生活污水进行处理后再排放，维护周边水源的生态安全。现在，西港特区已建立了设施完善的污水处理厂。值得一提的是，这是柬埔寨唯一的真正的污水处理厂。

在劳工权利方面，西港特区经常联合当地相关单位(机构)举办法律咨询会，引导企业遵守法律法规，严格执行柬埔寨政府规定的企业员工应当享有的社会福利政策，确保职工享有合法权益。

红豆集团在建设中也充分考虑与当地企业和居民互惠互赢，共享发展成果。项目开发初期，特区在征地时也曾遭到当地村民的反对，西港特区中方人员亲自走乡访村，并保证等特区运营后，每个人三个月就能赚回一头牛。如今，当初的诺言已经得到兑现，村民们成为了在特区上班的“白领”，每个月普遍能有 200-300 美元的收入，意味着一个月就挣回一头牛。截止 2016 年底，西港特区内的企业已经解决了当地 1.3 万人的就业，更新了当地的产业结构，也帮助当地居民显著提高了收入水平。

在提供岗位之外，西港特区还通过技能培训，“授人以渔”，帮助当地人民改善生计。西港特区与当地大专院校进行对接，向区内企业推荐适用的管理人才，并建立劳动力市场，于每月 10 日在区内举办招聘会，将企业的招工需求与柬埔寨各地的就业需求进行对接。西港特区还与无锡商业职业技术学院共同开办培训中心，对区内员工及周边村庄学生进行专业技能培训 and 语言培训，迄今共计培训 2.35 万人次，还先后资助两批柬埔寨籍学员到中国学习。同时，特区要求区内企业严格执行柬埔寨政府规定的企业员工社会福利政策，切实保障本地员工权益。

西港特区还通过开展助学、帮困、联欢等多种活动，密切与园区周边社区民众的关系，加深与当地人民的友谊。红豆集团捐款 25.4 万美元为当地修建学校，并且援助周边小学改善教学条件，一对一扶助贫困学生，免费进行中文教学。特



区还帮助当地改善基础设施，为当地人民生活带来便利。红豆集团还成立了特区中柬友谊公益志愿者团队，扩大帮扶范围。同时，红豆集团在园区内积极倡导企业社会责任，引导区内众多企业积极融入当地社区，形成了良好的企业生态。

红豆集团的负责任投资和运营实践获得了当地利益相关方的普遍好评。西哈努克省默德朗乡乡长孙大龙说：“西港特区成立之前，在 5000 人的默德朗乡贫困率是 60%左右，近 9 年的时间过去，我们的贫困率减少为 10%。以前，全乡人均年收入 400 美元，而今已经达到 1000 美元；以前，我们的社会治安状况并不好，而今，到了晚上，特区里灯火通明的教室中坐满了学习中文的大人和孩子……’西港特区’已经是我们的名片，她和我们唇齿相依的关系，我们希望‘西港特区’更美好！”

## 二、天雁国际：负责任地处理与工会组织的关系

天雁服饰是一家牛仔服饰生产企业，天雁国际（柬埔寨）制衣厂是中国山东天雁服饰股份有限公司海外企业。天雁国际于 2013 年 3 月在柬埔寨注册，同年 9 月投产，目前员工 1200 人，中籍干部 25 人，年产 550 万—600 万件服饰，在柬埔寨属于中等规模的企业。天雁国际在柬埔寨主要生产服装，而国内厂区主要用来研发高附加值产品。法国的 Kiabi、Okaidi、VB,美国的 Volcom、AMB、Guess 等国际服装连锁巨头都是其客户。正如企业的董事长李艳所介绍的：投产三年来，欧美客户对订单完成情况十分满意。

天雁国际（柬埔寨）制衣厂在履行社会责任的过程中面临着一系列的挑战与困难。首先，管理层缺乏对员工的有效领导。柬埔寨工人技术不熟练，工人的劳动积极性低下。在柬埔寨建厂初期，管理层与员工和工会缺乏沟通，导致问题丛生，尤其是罢工现象屡见不鲜，这不仅无法调动工人的积极性，更严重影响了工厂的生产效率。再加上管理层对当地的语言和习俗不了解，在建厂初期困难重重，导致中方管理层缺乏自信，普遍存在畏难情绪。另一方面，由于缺乏相应的对策，工人不听管理层指挥，做多做少一个样，而如果管理层严加管理的话，工人们就会向工会投诉。其次，当地文化与现代企业管理文化形成了一定的张力。柬埔寨人民多信奉佛教及印度教，宗教色彩十分浓厚。由于还处于农业社会，当地人还缺乏现代人所要求的时间观念。此外，佛教所强调的超脱和来世与现代企业所要

求的管理方式形成了一定的冲突。因此，用现代的管理理念去要求这些工人就有可能导致他们内心的抗拒。在此背景下，如何在督促工人实现工厂目标与工人开心愉悦地工作达成平衡就变得相对比较困难。最后，就是如何处理与工会的关系问题。天雁国际起初共有约 5 个工会组织，工会之间缺乏沟通和交流，各自行事，严重影响了工厂的生产和工人的积极性，同时也给企业经营也带来了许多问题。工会维护工人的合法权益无可厚非，罢工也是维护工人权益的合法手段，但是频繁的罢工也使得工厂的生产秩序受到破坏。因此，工会需要在与工人的切身利益和生产秩序稳定之间寻求平衡，而柬埔寨的工会在这方面的功能则相对不足。

为了解决这些困难和挑战，天雁国际根据当地的实际情况采取了一系列重要的措施，主要包括以下四个方面：

第一，改革管理层，加强管理层队伍建设。2014 年 10 月，企业聘请了有经验并了解柬埔寨文化的人当厂长，某种程度上解决了沟通难等问题。正如企业管理者所说：“新任厂长不仅熟悉当地的文化背景和法律特征，而且也分析了工会的动机。在这些前提下，新任厂长工作上融入了柬埔寨文化，与内外保持了良好的沟通。通过一系列的调整 and 改革，罢工现象逐渐减少，工作效率也得到了提升”。

第二，加强员工与管理层之间的交流。新任厂长到任后，首先对管理层进行了全面的调整和改革，任用在柬埔寨有多年工作经验的老员工担任管理层，这些人一方面会运用柬埔寨语言，对当地的风土人情也非常熟悉，能有效地与当地的工人进行沟通和交流，及时了解工人的诉求。同时，还淘汰了一批思想陈旧，技术欠缺的管理层。通过以上两个方面的改革实践，该厂建立了一支综合素质过硬的专业队伍，为工厂以后的改革打下了坚实的基础。

第三，取信工会，充分发挥工会的作用。为了充分发挥工会的作用，工厂对工会的人员构成也进行了精挑细选，对那些处处为工厂利益着想的工会人员，进行重点扶持。同时，对工厂的生产进行了计件制改革，让工会也融入到计件制的设计和推行之中。这一改革先从工会支持的一条生产线开始实验，之后逐步扩大。在 3 个月的时间里，实现了在全厂的推行和运作。此后，工人的收入和劳动积极性都得到了巨大提高，工厂的产量也提升了将近 3 倍。通过上述的改革，工厂与该工会组织的关系进入了建设性循环，企业管理者也得到了工人人们的信赖和认可。在这个过程中，这一工会组织的会员也不断扩充，最终成为该厂唯一合法的工会，

不仅在工人中口碑良好，而且还与企业建立了基于互信的良好关系。

第四，遵守当地文化和法律。在调研这家公司在中国的总部时，集团董事长王红梅也表示：“中国企业要在柬埔寨可持续经营，关键还是管理问题，不仅要遵守当地的法律法规，还要尊重当地的文化，注重本地化人才的发展和管理。”

天雁国际在柬埔寨的实践经验为在柬埔寨投资的中资企业提供了一些重要的启示。首先，要充分了解并遵守当地法律。尽管柬埔寨这样的国家其法治化程度并不是很高，但是企业必须了解当地的法律制度，尽量在法律框架下从事经营活动，这样才能从制度上保证企业的生产和经营活动正常进行。第二，现代企业文化要与当地传统文化相结合。要通过管理层的本地化，引导当地的精英融入现代文化，再通过精英的示范性行为，将普通工人也逐步引导到现代的生产和管理过程当中。第三，在尊重法治的基础上，企业也同样需要在履行社会责任的过程中大胆创新，并积极引导关键利益相关方参与管理。天雁国际通过对工厂的生产进行计件制改革，引导工会积极参与其中，就是一个成功的例证。

## 第四部分：结论和建议

虽然存在各种经济、社会、法律和文化上的挑战，柬埔寨在未来 5-10 年内仍然会具有较强的支持服装行业发展的生产要素和贸易环境优势。尤其是，随着“一带一路”倡议的推行，限制柬埔寨产业发展的基础设施问题会得到极大的改善。而中资企业作为柬埔寨服装行业的主力军，需要以负责任的投资和经营优化行业发展环境，强化行业竞争力。为此，包括中国政府、中资企业、行业组织等在内的各方应各尽其责，密切合作。

### 一、中国政府

作为东南亚传统友好的战略合作伙伴，深化中柬战略合作伙伴关系，帮助柬埔寨安全稳定发展，扩大中国对柬投资是双赢的选择。调研显示，中资企业在海外“站住容易站稳难”，企业寻求自身突破的同时，希望国内多方面给予支持和援助，较快建立行之有效的组织机构和管理制度，实现规范化管理和运营，适应海外发展需要和国际竞争环境。

因此，中国政府各相关部门应首先研究、制定和实施“一带一路”倡议中对外投资的可持续战略规划，在总体规划、国别地区规划和产业规划中强化可持续发展导向与负责任经营要求，加强对海外重点项目和领域在可持续发展方面的实施层面指导；其次，应建立对外投资与合作的统筹协调机构并完善政策服务体系，在与“一带一路”倡议相关的优惠政策中着重鼓励和支持可持续、负责任的投资项目；第三，相关政府部门，尤其是驻外机构应建立灵活、高效的海外投资风险预警和应急机制，包括研究建立与主要投资所在地国家社会和环境风险相关的预警和处置机制，通过各种渠道帮助企业应对相关风险与危机事件；第四，政府须支持和动员各类智库加强对沿线国家政治、经济、文化、产业、环境等领域的分析研究，加强应对风险和增强可持续发展能力的研究，以便为“走出去”的科学决策提供智力支持；最后，政府应加强和促进政府间与民间的对话与合作，建立和便利多层次的沟通交流，完善顶层设计，夯实民意基础，建设共同抵御风险和促进可持续发展的国际合作机制，为企业国际合作创造良好的外部环境。

当然，上述措施也应与有效的产业支持措施相结合。具体到柬埔寨来说，中国政府可以结合南南合作、澜沧江-湄公河合作机制或中国-东盟合作机制深入调研了解柬埔寨服装行业的发展状况，识别柬埔寨中资企业存在的问题和需求，给予中资企业提供帮助和支持。在此基础上，中国政府可以加强与柬埔寨政府和业界的合作，保护中国投资企业的合法权益，促进中资企业的稳定发展，包括协调中资企业与当地各方的关系，特别是防范非法罢工。同时，政府可与柬埔寨的中国商会建立正式的沟通合作机制，形成工作合力。通过各项措施，吸引更多的中国服装企业赴柬投资，鼓励在柬埔寨设立原辅料生产基地，或者与国内建立区域性的纺织服装供应链机制，在中柬两国间建立深植于服装产业的利益共同体。

## 二、中资企业

“走出去”的企业必须首先提高负责任经营与可持续发展的意识，通过可持续的发展战略与负责任的经营行为在利益共同体基础之上铸造“命运共同体和责任共同体”。其次，在经济可行性之外，“走出去”的中资企业须充分研究投资目的地的世情、国情、社情、民情，在谨慎选择投资地的基础上密切跟踪当地政治与社会形势，加强投资项目的社会与环境风险的分析、判断和识别能力，据此制定和完善严格的风险管控体系，包括投资项目全过程运营规范管理、合规管理和风险审核管理。第三，在项目投资和运营的整个过程中，“走出去”的中资企业都必须高度重视与当地国家和项目所在地各类利益相关方的沟通与参与，尤其是与东道国政府部门之外具有重要社会影响力和发展话语权的社会组织（如工会、族群和宗教团体、当地和国际非政府组织等）就企业具体运营的影响进行对话与合作，在获取和保持投资项目的社会许可之外，为项目的长期性、可持续运营建立当地化、多维度的社会支持网络。最后，走出去的企业必须建立和完善人才引进和培养机制，采取有效措施吸引、留存和选拔各类管理和研发人才，逐步实现人才的本地化与国际化，同时在人力资源管理中强化可持续发展与负责任经营意识的培养和能力的提升，促使各类人才在经营管理中主动识别和防范社会与环境风险。

同时，企业需要认识到，社会责任与可持续发展必须与业务、产品和服务相结合。因此，企业也应分析研究投资目的地的发展需求，挖掘这些发展需求与企

业自身产品、服务与业务关系的契合性，及其与当地国家的投资促进政策的契合性，并通过创新性、可持续的产品研发与业务拓展将这些契合性转化为企业自身以及当地合作伙伴的商业机遇，以实现企业业务发展与当地社会发展的长期共赢。

就柬埔寨而言，中资企业应与柬埔寨政府相关部门保持沟通，在柬埔寨政府支持“一带一路”战略的有利形势下，配合柬埔寨 2015-2025 的工业发展政策，策划筹建行业集聚的经济特区（中国纺织城、印染园），整合在柬的纺织服装企业，为在柬纺织企业实现优势互补、资源互补、抱团发展搭建更新更好的平台，避免重复投资、过度投资、竞争失序等投资损失。

### 三、行业组织

本土行业组织和东道国的中资企业的行业组织应首先尽职尽责地为“走出去”企业的负责任经营和可持续发展提供服务和支持，包括为行业和企业提供调查研究、能力建设、现场咨询以及利益相关方协调与合作等支持。同时，本土行业组织和东道国中资企业的行业组织应携手建立网络，将国内过去多年来形成的在企业社会责任和可持续发展方面的经验、技术和管理方法移植到投资东道国。尤其是，行业组织网络可以为企业包括投资所在国家地区宏观经济状况、投资法规、市场状况、社会风险等信息服务。最后，行业组织还应该建立区域层面和全球层面的合作网络，通过合作网络将区域和全球层面的资源、利益相关方引入东道国，共同构建负责任的全球纺织服装供应链。

柬埔寨中国商会纺织企业协会（TEAC）是柬埔寨中国商会旗下的行业协会，由在柬埔寨合法从事制衣、制鞋、织造、染色、印绣花、服装辅料、纺织机械、服装设备等经营活动的中资企业、机构发起而成立的自律性、非营利性组织。协会在中国驻柬埔寨大使馆指导下，在柬埔寨中国商会领导下开展活动，主要的使命归纳为抱团取暖、共渡难关；资源整合、互利合作；共谋商机、互助发展。目前中国商会纺织企业协会的会员有超过 130 家，主要集中在金边及附近省份。中国商会纺织企业协会可以为在柬中国纺织服装企业和来柬投资的中资企业提供投资、法律、政策的咨询服务，充分利用协会对柬埔寨局势、政策、优势、行业的了解，为中国纺织企业在柬投资保驾护航。

中国纺织工业联合会也可以在社会责任和可持续发展领域与柬埔寨中国商会纺织分会建立正式的合作关系。中国在柬企业的社会责任状态普遍较好，且中柬两个行业组织都经历和参与了国际劳工组织的项目合作，具有进一步提升的基础和空间。为使企业履行社会责任更加主动化，更加与核心业务相结合，两个行业组织可以帮助在柬企业形成一套系统的企业社会责任管理体系，并给柬埔寨的中资企业的管理者提供更多的管理培训，提升中国管理者的管理能力；同时，培训一批本地培训师，对柬埔寨当地的管理者提供培训；输出中国优秀企业的最佳实践和管理文化，做到中国在柬企业的和谐发展。

#### 四、社会力量

中国的社会组织和金融机构等社会力量要搭建平台，凝心聚力，形成合力，帮助和服务企业抱团出海。中国的社会组织一方面可以通过自己的网络监督、督促中资企业负责任经营，另一方面也可以通过自己的能力协助中资企业克服社会责任和可持续发展领域的困难与挑战，包括提供风险识别、利益相关方对话与合作、沟通交流、甚至于绿色金融等服务。此外，中国的社会力量要与企业一起传播中华文化，讲好中国故事，建立文化互信基础上的互利共赢。

投资东道国承接中国海外投资的社区（居民及社区组织），以及社会责任和可持续发展的国际和当地社会组织（包括非政府组织和工会等）须认识到中国投资企业是促进当地经济、社会发展、改善民生的重要力量，因此，各类社区与社会组织应致力于在增强互信的基础上与中国投资企业开展建设性对话和负责任互动，克制通过对抗性方法表达与中资企业负责任经营与可持续发展相关的诉求，宜通过客观公正的监督评价、开放及时的经验分享、充分实用的能力建设促使并协助中资企业致力于负责任、可持续的投资，包括建立包容、高效的多利益相关方对话、交流与联合行动的平台等。