

浙江FT高质量发展研究

李晓婷¹, 金洛伊², 沈 绮², 李怡开², 胡润如²

¹浙江财经大学东方学院金融与经贸学院, 浙江 海宁

²浙江财经大学东方学院工商管理学院, 浙江 海宁

收稿日期: 2023年3月9日; 录用日期: 2023年3月23日; 发布日期: 2023年4月24日

摘 要

随着中国经济的不断发展和对外开放程度的不断深化, 中共十九大正式提出“高质量发展”的概念, 中国经济发展从“速度”向“质量”转变。随着民营经济的发展、民营企业的壮大, 2021民营经济大省——浙江省被赋予高质量发展共同富裕示范区示范改革的任务。民营企业高质量发展是其发展的自然选择, FT集团作为光纤光缆行业的领军企业, 不忘本源、与时俱进, 在变革中寻求新发展, 在协同中谋求新创造, 持续领跑行业发展, 成为民营企业高质量发展的典范。本案例通过探究“企业高质量发展”中存在的问题和面临的挑战, 并结合FT高质量发展的现状, 基于扎根编码理论, 通过大量文献资料及多次访谈, 得出FT集团高质量发展六要素, 即经营、开放创新、风险防范、质量管理、员工保障、环保与安全水平, 并通过主轴性编码得出主编码之间的联系, 由此构造适用于民营企业高质量发展的“钻石模型”。通过与同行业企业和其他行业民营企业的成效对比分析, 验证“钻石模型”六要素完备性, 充分诠释“钻石模型”的最终形态, 并进行成效分析, 将“钻石模型”在省内民营企业进行推广、应用, 对企业高质量发展提供相关建议。

关键词

企业高质量发展, FT集团, “钻石模型”

Study on the High Quality Development of FT in Zhejiang

Xiaoting Li¹, Luoyi Jin², Qi Shen², Yikai Li², Runru Hu²

School of Finance and International Trade, Zhejiang University of Finance and Economics Dongfang College, Haining Zhejiang

School of Business and Administration, Zhejiang University of Finance and Economics Dongfang College, Haining Zhejiang

Received: Mar. 9th, 2023; accepted: Mar. 23rd, 2023; published: Apr. 24th, 2023

文章引用: 李晓婷, 金洛伊, 沈绮, 李怡开, 胡润如. 浙江 FT 高质量发展研究[J]. 现代管理, 2023, 13(4): 410-424.
DOI: 10.12677/mm.2023.134052

Abstract

With the continuous development of China's economy and deepening opening-up, the 19th National Congress of the Communist Party of China formally put forward the concept of "high-quality development", and China's economic development has shifted from "speed" to "quality". With the development of private economy and the expansion of private enterprises, Zhejiang Province, a large province of private economy in 2021, has been given the task of demonstration reform of high-quality development and common prosperity demonstration area. The high-quality development of private enterprises is the natural choice for its development. FT Group, as a leading enterprise in the optical fiber and cable industry, never forgets its origin, keeps pace with The Times, seeks new development in the change, seeks new creation in the collaboration, continues to lead the development of the industry, and becomes a model of high-quality development of private enterprises. This case explores the existing problems and challenges in the "high-quality development of enterprises" and combines the current situation of the high-quality development of FT. Based on the rooted coding theory and through a large number of literature and interviews, it concludes that the six elements of high-quality development of FT Group are operation, open innovation, risk prevention, quality management, staff security, environmental protection and safety level. The relationship between the main codes is obtained through the spindle coding, and the "diamond model" suitable for the high-quality development of private enterprises is constructed. By comparing and analyzing the results of enterprises in the same industry and private enterprises in other industries, the completeness of the six elements of the "diamond model" is verified, the final form of the "diamond model" is fully interpreted, and the results are analyzed, the "diamond model" is promoted and applied in private enterprises in the province, and relevant suggestions are provided for the high-quality development of enterprises.

Keywords

High Quality Development of Enterprises, FT Group, "Diamond Model"

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

“高质量发展”是2017年中国共产党第十九次全国代表大会首次提出的新表述，概念的提出表明了中国经济已经由高速增长阶段转向高质量发展阶段。这是中国特色社会主义迈入新时代的鲜明特征，而经济高质量发展归根结底需要通过企业高质量发展予以实现。党的十九大报告中提出的“建立健全绿色低碳循环发展的经济体系”为新时代下高质量发展指明了方向，同时也提出了一个极为重要的时代课题。2021年，是中国共产党成立一百周年的特殊时刻，习近平总书记一再强调“高质量发展”。为促进企业高质量发展，政府旨在进一步优化政企公共服务。经过20多年的改革开放和经济发展，中国民营经济克服了基础薄弱和先天不足等劣势，已成为国民经济的重要组成部分，已成为国民经济中最为活跃的经济增长点。2021年6月，浙江省被赋予共同富裕示范区示范改革的任务，先行先试、做出示范，为全国推动共同富裕提供省域范例。浙江省是民营经济的大省，民营经济是中国特色社会主义市场经济的重要组成部分，民营经济对于浙江经济的重要性不言而喻，浙江民营经济具有强劲的发展动力与潜力，民营经济是浙江经济快速增长和庞大根基的源泉，浙江重视民营经济发展，浙江省相关制度改革走在全国前列，

响应国家号召,积极落实政策,力求将最便利、最有效、最实惠的政策向全省企业推广,不断振兴全省经济,“浙江模式”是一种新兴的中国特色社会主义市场经济模式,是中国民营经济发展的特征新体现。由此,高质量发展是民营企业进入壮大自身的优势选择,高质量发展模式也必将助推浙江省民营企业得到更全面、更高效的快速发展,浙江省民营企业也将得到更高质量发展。

FT 集团有限公司(以下简称“FT 集团”)是一家致力于发展光纤光缆制造研发的大型民营企业,光纤光缆是一种通信电缆,由两个或多个玻璃或塑料光纤芯组成,这些光纤芯位于保护性的覆层内,由塑料 PVC 外部套管覆盖。沿内部光纤进行的信号传输一般使用红外线。光纤通信的诞生与发展是电信史上的一次重要革命。人类社会的信息化建设正在加速进行,即使是在全球经济发展不景气的情况下,通信和信息行业还是十分红火。科技是国家的第一生产力,科教兴国是我国的基本国策,光纤光缆作为国家高精尖科技前端的基础物料,为 5G 的到来提供基础保障。FT 集团作为该行业的领军者,坚定信念稳发展,立足行业谋新篇,为推动我国光纤光缆行业的进步,做出巨大贡献及成就。

本次研究旨在通过成效对比分析,验证“钻石模型”六要素完备性,充分诠释“钻石模型”的最终形态,将“钻石模型”在省内民营企业进行推广、应用,丰富理论内容,推动企业高质量发展。

2. 理论基础和文献综述

2.1. 高质量发展内涵研究

2.1.1. 高质量发展的概念

高质量发展,就其本质和内涵而言,是一种新的发展理念,是以质量和效益为价值取向的发展。同时,是一种新的发展方式,是现有发展方式的又一次提升。田秋生(2018)认为,这也是一种新的发展战略,是我国经济发展战略的重大调整。高质量发展的理论,开辟了经济增长和经济发展研究的新视域。在开启全面建设社会主义现代化国家新征程中,高质量发展被赋予了新的科学内涵,即建立在速度、规模、结构、公平、效益、可持续和安全等指标上的高水平发展[1]。

2.1.2. 高质量发展的内涵

吴利学、贾中正(2019)从经济学的角度来解读高质量发展中“质量”的内涵:在微观层面,质量强国具体表现为优质的产品和服务等,经济发展不仅表现为数量的增加,而且表现为质量的提高,当前商品和服务质量不适应国内外需求结构已成为中国经济发展的短板,有必要通过产品和服务领域的深刻质量变革,来实现国民经济的高质量发展;在宏观层面,质量强国的内涵直接体现为优质的国民经济发展质量,应包括数量和质量两方面,由数量反映经济增长速度,由质量反映经济增长优劣程度或品质属性,二者是辩证统一的[2]。高质量发展的内涵也可以从系统平衡观、经济发展观、民生指向观三个视角来理解,赵剑波、史丹、邓洲(2019)认为,从系统平衡观来看,高质量发展具有系统性和全面性,高质量发展的目标包括经济转型、结构调整、动力优化、风险可控、共同富裕及环境优化等;从经济发展观来看,推动高质量发展,经济建设是重点领域也是重要支撑,高质量发展离不开经济建设,主要从“总量扩张”向“结构优化”转变;从民生视角看,高质量发展要提升质量的合意性,解决好坏的问题,解决满意不满意问题,产品和服务质量高是经济发展质量高的核心[3]。

2.1.3. 高质量发展的内容

基于质量需求的视角,陈川、许伟(2020)将高质量发展特征引申为五个转变:一是对质量概念的理解从符合向满意性转变,二是质量发展阶段从以经济建设为中心向以人民为中心转变,三是质量需求层次从低阶段向高阶阶段转变,四是质量评价标准从静态向动态转变,五是质量治理模式从政府主导向共同治理转变。并将高速增长与高质量发展的价值理论内涵做了较全面的比较[4],如表 1。

高质量发展是在特殊的时代背景下提出的，是解决我国经济大而不强、社会主要矛盾变化、经济发展方式变化及中国在全球角色变化的必要举措，被赋予了丰富的内涵。高质量发展这一概念自提出后受到了众多学者的关注，他们从不同的角度进行了界定，但涉及微观层面企业高质量发展的系统性研究较少，未有一致的结论。现有文献通常是将宏观层面经济高质量发展引申到企业高质量发展，与经济增长、经济发展、可持续发展等概念相关。根据现有研究，高质量发展的内涵主要有如下几个方面的界定，见表 2。

Table 1. Comparison of value theory connotation between high speed growth and high quality development
表 1. 高速增长与高质量发展的价值理论内涵比较

	高速增长阶段	高质量发展阶段
价值倾向	交换价值	交换、使用价值
注重环节	交易环节	交易、使用环节
驱动动能	规模、数量等	质量、创新、全要素等
评价对象	商品	消费者
衡量基准	货币统计	货币统计、满意度评价
价值路径	生产 - 交易 - 分配	生产 - 交易 - 评价
具体表现	客观价格、利润等	主观满意度、合意性等
价值层面	物质 - 生理	物质 - 生理 - 精神

Table 2. The connotation of high quality development from different perspectives
表 2. 不同角度下的高质量发展内涵

角度	内涵
经济新常态角度	“新常态”指的是：1、经济增速由高速增长向中高速增长转变；2、经济结构持续优化；3、经济增长动力由要素及投资驱动向创新驱动发展。
社会矛盾转变和新发展理念角度	从人民角度出发，坚持质量型发展才能满足人民日益增长的中高端消费需求，缩小区域差距，解决当前产能过剩、供求关系矛盾的问题。
基于供求关系角度	重视供给端的活力与质量，要求企业由数量型、粗放型生产转为质量型、集约式生产，从而实现有质量的供给，在产业层面上实现有质量的发展。
基于宏中微观角度	综合性的从宏观：要求经济以充分、高效、平衡、生态为基础增长；中观：产业及区域高质量发展；微观：产品高质量；三个视角解读高质量发展。
经济新常态角度	“新常态”指的是：1、经济增速由高速增长向中高速增长转变；2、经济结构持续优化；3、经济增长动力由要素及投资驱动向创新驱动发展。
社会矛盾转变和新发展理念角度	从人民角度出发，坚持质量型发展才能满足人民日益增长的中高端消费需求，缩小区域差距，解决当前产能过剩、供求关系矛盾的问题。
基于供求关系角度	重视供给端的活力与质量，要求企业由数量型、粗放型生产转为质量型、集约式生产，从而实现有质量的供给，在产业层面上实现有质量的发展。
基于宏中微观角度	综合性的从宏观：要求经济以充分、高效、平衡、生态为基础增长；中观：产业及区域高质量发展；微观：产品高质量；三个视角解读高质量发展。

2.2. 企业高质量发展相关研究

目前，对于高质量发展的研究更多是聚焦宏观层面，从经济学角度对高质量发展开展研究，较少有

基于微观层面探究企业高质量发展的文献，同时也印证了我们对落实到企业的高质量发展研究的必要性和迫切性。

在宏观经济层面已有不少对于高质量发展的内涵的研究，也有学者对微观层面企业的高质量发展做出界定，黄速建、肖红军、王欣(2018)从目标状态和发展范式两个角度对“企业高质量发展”进行了界定，并识别出企业高质量发展的七个核心特质，即社会价值驱动、资源能力突出、产品服务一流、透明开放运营、管理机制有效、综合绩效卓越和社会声誉良好。并以国有企业为范例，使用七个核心特质构建了实现其高质量发展的逻辑框架[5]。许科敏认为，企业高质量发展是以创新为关键动力，以更好的技术和更优的资源配置实现提高产品和服务质量、增强市场竞争力和环境友好的生产经营活动的目标。李巧华(2019)将制造业企业高质量发展定义为：通过高效、合理地配置各种资源，应用先进技术，进而提供满足社会需求的产品和服务，最终实现经济、环境、社会价值有机统一的发展模式[6]。周志龙等(2021)认为，企业高质量发展要在安全合规的前提下，利用技术手段这一关键动力，提供优质产品，最终实现多方利益相关者的共赢。由此可知，目前对企业高质量发展的内涵定位为一种发展状态或者范式，主要体现在企业在价值创造的过程中实现自身目标，同时蕴含更多的社会价值[7]。

关于民营企业未来发展的研究主要集中在三个方面：第一，发展战略层面，部分学者认为，民营企业发展战略应当从财务管理角度出发，充分结合财务战略矩阵理论(刘明玮，2017) [8]，分析研究民营企业不同生命周期发展特点(刘瑛，2019) [9]，进行合理财务战略规划，对发展战略误区及战略选择进行剖析。第二，问题研究层面，学者认为，目前民营企业发展主要有“产权制度单一、融资困难、管理模式滞后”等制约因素；付唯一(2020)认为，产权纠纷、融资困境、司法倾向性等法律问题对民营企业发展具有一定约束性[10]。第三，优化路径层面，刘凝霜(2016)在比较已有政治关系内涵界定与度量方法观点差异的基础上，研究政治关系对民营企业发展正向作用机制[11]；郇静(2021)认为，在疫情背景下，应当加强内部管理改革，注重公共危机管理[12]。

对于实现企业高质量发展的路径，也有相关学者做了一定研究。许科敏(2018)总结企业要实现高质量发展，必须以创新为关键动力，通过持续创新，既包括技术创新，也包括管理创新，企业可以用更好的技术与装备、更优的资源匹配和管理来实现高质量发展；企业也应加快从传统创新向融合创新转变，将管理创新与其他维度创新融合推进；企业要加强管理和创新，应当始终坚持与新一代信息技术紧密结合；努力为企业创新营造良好环境，加强优秀管理创新成果的总结和推广，多渠道引导企业开展管理创新活动[13]。创新始终是促使发展的重要因素，崔根良(2018)也认为，企业必须以科技创新突破发展的瓶颈，并且打造过硬的质量品牌，同时必须“走出去”，融入全球市场发展，才能实现企业高质量发展[14]。王忠禹(2018)则提出了相对新颖的观点：企业家同样是经济活动的重要主体，企业家精神是经济发展的重要动力，要弘扬新时代企业家精神，推动企业高质量发展[15]。

3. FT 集团简介

3.1. 集团介绍

FT 集团创立于 1987 年，总部位于中国杭州，是国家民营高新技术企业，是中国企业 500 强、中国制造业企业 500 强、中国电子信息百强企业，其集团组织架构如图 1。

FT 集团产业基地主要分布于浙江杭州、嘉兴(嘉善)、舟山，上海，广东深圳，香港，四川成都、天津滨海新区以及日本和东盟泰国等。FT 集团是全球互联网信息基础传输材料光纤通信产业的领军企业，是国家能源电力线缆传输产业的重要推动者。FT 集团有两大主业，第一主业是电子信息的光传输材料全产业链，第二主业是能源电力的电力线缆传输产业。

FT 集团以技术创新和技术领先为核心竞争优势，以高温超导电缆为研发方向，建有国家企业技术中

心和博士后科研工作站，是中国光纤预制棒技术标准的制定者。FT 集团是国家技术进步二等奖获得者，曾获“中国电子信息科学技术一等奖和国家信息产业重大技术发明奖”等多个奖项，承担了多项国家“863”计划，其集团厂区见图 2。

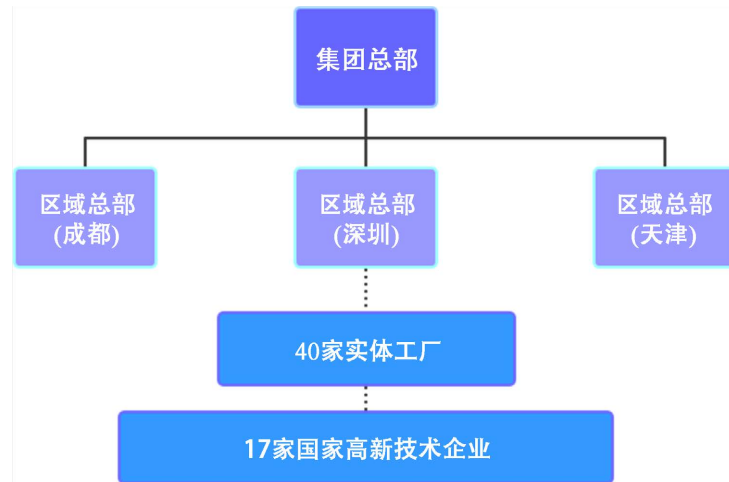


Figure 1. FT Group's organization chart
图 1. FT 集团组织架构图



Figure 2. FT Group's aerial view of the factory
图 2. FT 集团厂区鸟瞰图

公司伴随着国家信息化的发展而成长，光纤、光缆现有年生产能力均居国内领先地位。公司产品全部采用国际标准，已通过 ISO9001:2000 质量管理体系认证，ISO14001:2004 环境管理国际标准认证，OHSMS18000 职业健康安全管理体系认证，见图 3。

公司产品已广泛应用于中国电信、中国移动、中国联通、中国广电、国防以及城域网、智能大楼等，并积极服务全球信息化网络建设。高速发展的信息时代为公司提供了广阔的发展平台，公司将以振兴光通信产业为己任，以优质的产品和全方位的服务满足用户需求，为推动国家信息化进程而努力。

3.2. 集团荣誉

FT 集团是国家重点高新技术企业、全国民营百强企业、全国电子信息百强企业 and 国家创新型企业。其产业、技术和规模等综合竞争力居全球领先地位，是全球知名的光通信企业。自成立以来，建有 FT 技术研究院和企业技术中心，承担了多项国家“863”计划，是中国光纤预制棒和光纤技术标准的制定者，也是国家信息产业重大技术发明奖和国家科技进步二等奖获得者。近三年获得中国电子信息百强企业名单 28 位等多项荣誉，见表 3。



Figure 3. FT Group's management system certification
图 3. FT 集团管理体系认证

Table 3. FT Group's honor table (part)
表 3. FT 集团荣誉表(部分)

时间	荣誉
2019.7.18	中国电子信息百强企业名单发布，FT 集团位列第 28 位
2019.8.22	“2019 年中国民营企业 500 强”发布，FT 集团位列第 196 位 2019 中国民营企业制造业 500 强发布，FT 集团有限公司排名第 115 位
2019.9.1	2019 中国企业 500 强发布，FT 集团位列第 425 位 2019 中国制造业企业 500 强榜单发布，FT 集团有限公司名列第 204 位 “2019 中国民营企业制造业 500 强”发布，排名第 115 位 2019 年浙江省百强企业上榜，排名第 45 位
2020.7	入选《2020 年中国装备制造业 100 强》榜单
2020.9.10	2020 中国民营企业 500 强榜单发布，FT 集团有限公司位列第 186 位，营业收入 4,508,115 万元
2020.9.10	FT 集团有限公司位列“2020 中国制造业民营企业 500 强”第 105 位

4. FT 集团高质量发展成效剖析

通过阅读大量文献，我们提炼出了六个企业高质量发展特征，分别为企业的经营、开放创新、风险防范、质量管理、员工保障和环保与安全水平，并由这六个方面作为钻石的六个菱角面，最终堆砌出了企业高质量发展的“钻石模型”如图 4。本章将基于“钻石模型”解读 FT 集团的高质量发展之路，进行六个维度的成效剖析。

4.1. 持续经营，稳定发展

经营，即企业经营能力，可用来判断企业资产的运营能力，主要包括主营业务收入、总资产报酬率和净资产收益率(净利润/总资产)三个方面。

在主营业务收入方面，FT 集团的产品售卖以集中招投标方式进行。对于光纤光缆光棒这类产业的客户群是中国移动、中国联通，基本为国有企业。FT 集团与武汉长飞、烽火、亨通等同类企业，共同参加客户群的招投标，获取份额。FT 集团下属的杭州 FT 集团通信技术股份有限公司成功中标中国移动 2021

年至 2022 年带状光缆产品集中采购,其中,非骨架式带状光缆中标第一位,骨架式带状光缆中标第二位,且成功中标中国移动 2021 年至 2022 年蝶形光缆产品集中采购,位列第二。FT 集团下属的杭州 FT 集团电线电缆有限公司成功中标中国移动 2021 年至 2023 年数据线缆产品集中采购,位列第二。成功中标中国移动 2021 年至 2023 年建筑用 10 kV 电力电缆产品集中采购,位列第三。

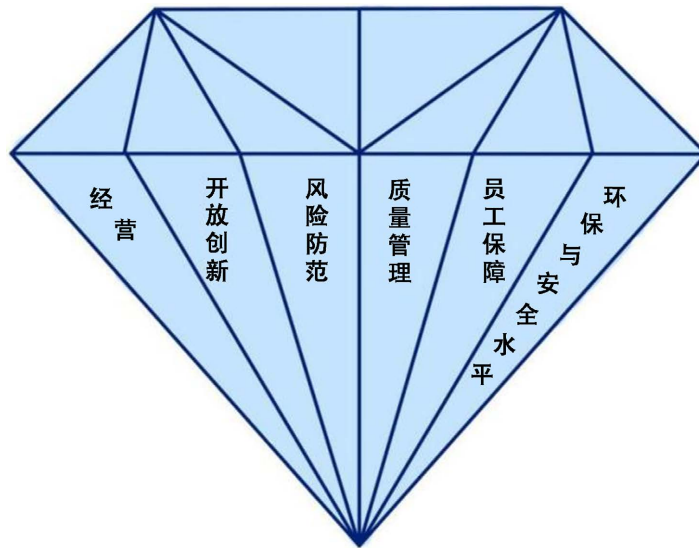


Figure 4. “Diamond model” of high quality development of enterprises
图 4. 企业高质量发展“钻石模型”

由图 5 可知,在总资产报酬率方面,FT 集团的总资产报酬率(利润总额/总资产)较高,在 2018 年达 2.83%,2019 年降至 2.17%,又在 2020 年间提升至 5.55%,在 2021 年第一季度也已有 0.3%的总资产报酬率。总体来说,FT 集团的总资产报酬率虽在 2019 年有所下降,但随着 5G 的出现,2020 年的总资产报酬率也有所增加,在此趋势下 FT 集团将会有更好的发展。

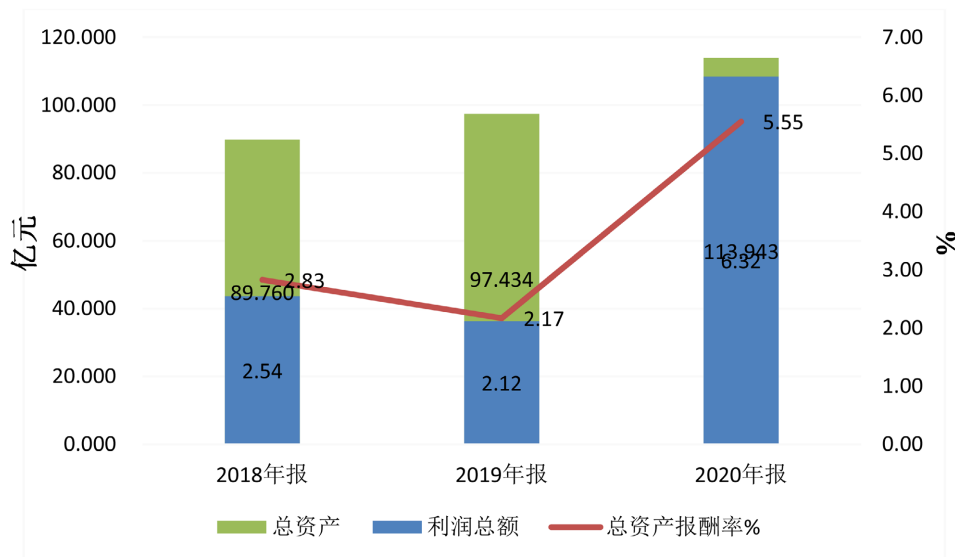


Figure 5. FT Group's rate of return on total assets
图 5. FT 集团总资产报酬率图

由图 6 可得,在净资产收益率(净利润/总资产)方面,FT 集团的净资产收益率持续增长,说明具有较高的投资收益,体现了自有资本获得净收益的能力。下图可见,FT 集团的净资产收益较高,FT 集团权益的收益水平逐年增高,运用自有资本的效率也越来越高。同中商产业研究院计算机、通信与其他电子设备制造业的行业总体数据比较分析可得,FT 的总资产净利润等与整个行业相比都有明显优势,整个行业在 2018 年收入 101,613.2 亿元,2019 年收入 113,405.3 亿元,2020 年收入 125,841.2 亿元,与此同时企业的数量也从 2018 年的 16,656 个企业增长到 2020 年的 19,393 个企业,但 FT 集团仍在光通信方面占据着优势,从平均资产方面来看,FT 的年均总资产比行业的平均数据扩大近 75 倍,这说明 FT 在整个行业的总资产和净资产十分可观。

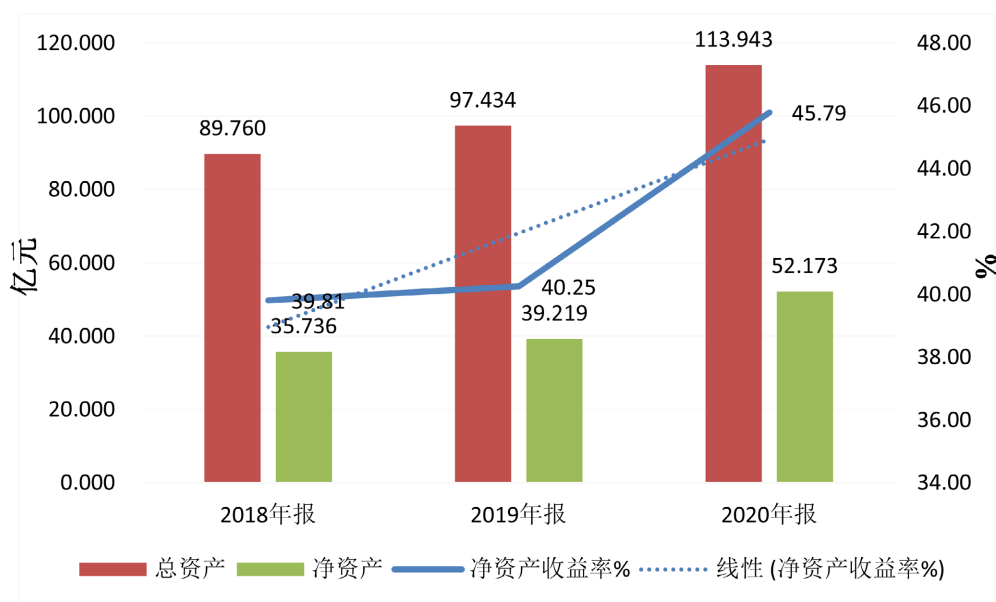


Figure 6. FT Group's rate of return on equity

图 6. FT 集团净资产收益率图

4.2. 创新驱动, 科技引领

习近平总书记多次强调开放创新的重要性,且在市场竞争中,企业核心竞争力的关键在于开放创新。开放创新主要包括研发投入占销售收入比重、创新研发水平和企业产学研合作能力三个方面。

在研发投入占销售收入比重方面,FT 集团的年均 R&D (研究与试验发展)投入维持在 5%左右,一般 5 年做一次 R&D 的规划。因为技术研发项目的不同,不同年份的研发投入有高有低,但一直高于行业平均水平。同时,FT 集团为技术研发人员设有单独的研究院,并根据产品的不同属性来有针对性地设立不同研究人员。例如在光棒产业,分配较多的研究人员来进行研发创新;在光缆这样的成熟行业,研发人员就会相对较少。

在创新研发水平方面,我们了解到企业对信息系统的运用水平和技术应用能力水平几乎一致,FT 集团的技术更新以及应用能力较强,但在研发创新投入方面略微逊色一筹。这与 FT 集团主营业务(光纤光缆)的特性有一定联系,目前光纤光缆的生产模式基本稳定,很难有新的突破,研发创新的投入与产出不成正比,所以 FT 集团在研发投入方面略微减少;但光纤光缆技术一旦有创新必然是重大突破,所以在埋头做生产的同时,FT 集团也在积极了解行业技术发展动向。

在企业产学研合作能力方面,FT 集团与高校主要有两方面合作。一方面是从学校招聘专业技术人员

或者是企业员工。如 FT 集团几年前进入哈尔滨工业大学招聘一些研究院的专业技术人员进入研究院进行研究, 2019 年也与武汉大学进行校园招聘, 招聘人员进入 FT 集团的研究院来进行研发学习, 大力发展新鲜血液, 在与新时代新思想进行沟通的同时, 也使企业能够与时俱进, 更快更好的发展。另一方面是聘请高校人员为企业人员进行培训。比如委托工商大学的专业人士来进行 MBA 培训; 委托富阳本地学校传授中级、基层干部班培训的相关知识; 委托一些 985 大学例如浙大, 对于高级总裁班进行培训。

4.3. 措施齐全, 防范风险

对于企业的高质量发展, 风险防范至关重要, 要想实现可持续的高质量发展, 必须学会有效的防范和控制市场风险及安全风险。

在市场风险方面, FT 集团的市场风险较低。随着移动通信技术从 4G 到 5G 的发展, 生物识别技术在消费电子中的应用、芯片材料的改良改进等外部技术的进步, 光电子器件行业迎来了良好的发展机遇。再加上以招投标为主要销售方式的影响, FT 集团的销售收入依旧呈现上升趋势。从整体行业来看, 中国光电子器件行业市场产量呈波动趋势, 由于行业处于产业发展史下行时间最长、下探幅度最深的低谷期, 供过于求情况加剧, 行业竞争日趋激烈。与此同时, 全球范围内经贸摩擦此起彼伏, 贸易保护主义愈演愈烈, 地缘政治动荡等不稳定因素也为全球经济带来了较大的下行压力。但在供需方面, 我国光电子器件企业主要采用“按订单”及“按客户需求计划”相结合确定生产计划的模式, 因此在供需方面呈现良好平衡的趋势, 风险较低。

在安全生产教育程度方面, FT 集团设有安全管理委员会, 有专门的安全管理委员, 具体到每一家工厂有安全员, 值得一提的是, 每个工厂的安全员都是专职的, 专门维护员工的安全。同时, FT 集团还会定期举行安全知识防护的讲座与培训。

FT 集团适应市场变化能力以及风险评估机制的完善程度和对风险管理的重视程度都较高, 这离不开企业对员工安全培训的开展。由此可见, FT 集团对于风险防范非常重视, 有着较为完善的风险评估机制和较为全面的风险处理体系。尤其对于员工的安全培训给予了高度的关切, 定期举行周期性的安全培训会议。

4.4. 严格管控, 质量卓越

产品质量是在商品经济范畴内企业依据特定的标准对产品进行规划、设计、制造、检测、计量、运输、储存、销售、售后服务、生态回收等全程的必要的信息披露。对于光纤企业来说, 要迎合运营商集采中应用名牌材料产品的需求, 既要考虑企业发展, 又要保证产品质量, 强调信用和质量体系的重要性, 在性价比高的同时, 更加注重的是产品质量问题。在产品的质量管理方面, FT 集团的把控非常严格。在每一道工序完成之后, 会进行专业的检查, 如果检验不合格便不会进入下一道工序, 在产品完成检验之后, 则会有专门的技术人员进行不定期的抽查, 企业的客户群也会不定期坐飞机过来抽检。同时, FT 集团的每一根光纤光缆都有专门的记录, 若公司或客户群有异议, 便可随着光纤的编号追溯光棒是哪一批生产的, 还能追溯到生产的原材料。FT 高质量发展的质量管理包括供应商的资质审核情况、产品合格率和客户满意度三个方面。

在供应商管理方面, FT 集团会先对供应商进行选择与评估, 主要评估质量、成本、交货、服务、技术、资产、员工与流程等方面的内容, 并据此对供应商评定服务能力等级, 再根据等级实施不同的管理。如对长期合作的战略供应商, 在采购数量、付款条件等都给予优惠。每年对供应商进行重新评估, 不合要求的予以淘汰, 并从候选队伍中再行补充合格供应商。对一些长期合作的战略供应商派遣专职驻厂员, 进行质量管理体系现场监督检查, 并进行质量检测或质量管理体系现场检查。关键物料供应商不少于三

家，以分散采购风险，减少对个别供应商大户的过分依赖。制定各类采购物料的验收标准及验收交接规程，明确采购物料的判定及处理规则。采购、研发、生产、技术部门，对战略供应商进行业务指导和培训，提升其技术、服务能力。对重要的、有发展潜力的、符合公司投资方针的战略供应商，可以投资入股，建立与供应商的产权关系。

在产品合格率方面，FT 集团的产品合格率可高达 99%。FT 集团制造铜杆、钢杆、铜线材产品的材料主要以铜材为主，占比 90%多，其他的辅助材料占比极少，所以在生产的过程中的重点就是控制产品的合格率。

在客户满意度方面，因为客户满意度决定着客户忠诚度，所以 FT 集团对其十分看重。FT 集团在移动、电信、联通的投标中均取得了较好的名次，通过主营业务收入中招投标文件的份额和排名可以从侧面体现出 FT 的客户满意度较高。

FT 集团对于产品质量管理较为严格，对企业的质量目标较为明确，与供应商之间的联系也较为紧密，由此可见，FT 集团对于产品质量目标有严格的要求，正是这样的高标准高要求高管控使得企业产品质量反馈收获一致好评。

4.5. 保障权益，关爱员工

FT 集团在关爱员工方面也做了不朽的建设，构建出了“命运与发展共同体”，分别为维护员工的合法权益、关心关爱员工生活和促进员工职业发展三个方面。

在维护员工合法权益方面，FT 集团遵守劳动法律法规，努力完善职工代表大会制度和企业民主管理制度，为员工创造一个公平公正公开的企业环境。

在关心关爱员工生活方面，FT 集团通过改善员工工作生活条件，对员工进行慰问帮扶，对员工的安全健康进行管理，同时关爱员工，注重企业员工的文化建设。

在促进员工的职业发展方面，FT 集团实行了“人力资源彩虹计划”如图 7 所示，通过赤橙黄绿青蓝紫金八个方面建立劳动用工体制建设、干部员工队伍建设、高级专业技术人才队伍建设、外国专家招聘、核心干部骨干队伍建设、企业薪酬体制建设、干部员工职业发展规划建设、企业治理结构建设八大计划，极大地促进了员工的发展。

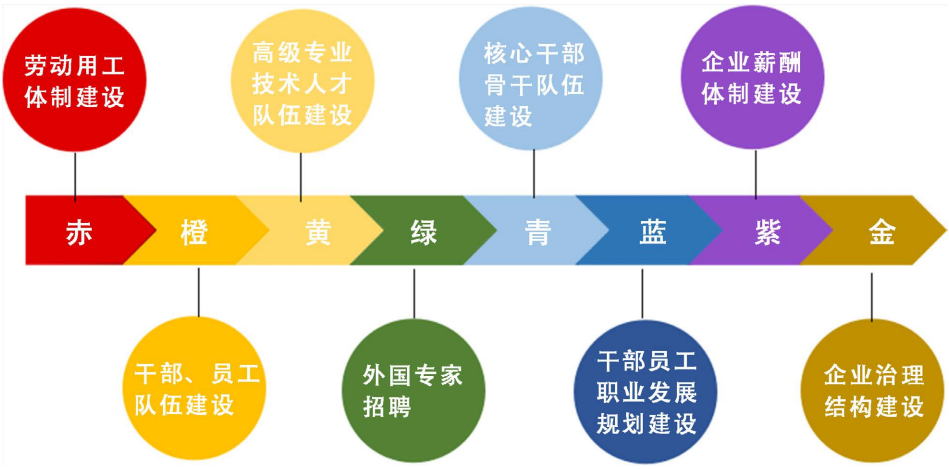


Figure 7. Human resources rainbow program
图 7. 人力资源彩虹计划

同时，FT 集团还实行了“五级阶梯式的培训体系”培训班，从高到低分别是高级总裁班，MBA 管

理培训班，中级管理培训班，基层干部培训班和专业技能培训班。每个培训班都会聘请专业性人才来进行培训。

“二代委员会体制”“老中青三级梯队干部员工体制”和“优化、改进改善”和“互比互看”专项活动也是促进员工职业发展的一个重要方面。“二代委员会体制”以项目建设和实践为平台，大面积选拔中、青年干部，为面向未来事业可持续发展奠定人才基础。“老中青三级梯队干部员工体制”充分发挥“五老”（老创业者、老党员、老专家、老模范、老员工）参与企业发展的积极性，通过“师徒结对”、“师傅带徒弟”等各种方式，切实发挥“五老”育“新人”作用。持续开展“优化、改进改善”和“互比互看”专项活动，营造比学赶超浓厚氛围，引导全体员工为企业发展建言献策。

在员工保障方面，FT 集团一如既往地重视员工的技术安全培训方面，但在薪资和福利机制方面还需继续加强。

4.6. 绿色环保，安全生产

在环保与安全水平方面，光纤超导这类产品的污染程度较小，其主要污染源是生产所产生的废气，这些废气要通过转换或者相应的加工处理，才能排放。就目前来说，这种生产方式还没有其他的方法可以替代，所以在环保层面，当前 FT 集团会将更多的精力放在研发新技术来减少产品的损耗以及产品的性能更新。

在环保方面 FT 集团会设定一些专门的组织来检查，成立安全管理委员会，设置专门的人员管理处理能源产生的废料的相关部门。企业绿色发展，环境可持续问题也是政府和企业所需要关心的重点，FT 集团也贯穿这一概念，重视废气的排放。

在环境及安全水平方面，FT 集团在生产环境的环保节能和安全上都做得不错，非常重视生产环境的相关情况，尤其是安全生产方面，这与先前提到安全培训开展的良好情况密不可分，也进一步印证了 FT 集团对于安全生产的重视程度。

5. FT 集团高质量发展路径研究

5.1. 重视创新动力机制，提升企业核心技术水平

企业需要坚持科技创新与产业发展相结合，持之以恒做专、做精、做创新，促进科技创新成果转化演变为核心竞争力。自主创新包括三方面，一是不断进行原始创新，努力获得更多的科学发现和技术发明；二是积极探索集成创新，加强集成创新，使各种相关技术有机地融合起来，形成有竞争力的产品或者产业；三是努力在引进、消化基础上的再创新。拿来主义也是非常重要的手段之一，通力合作创新，其重要性在于企业可以大力提倡技术引进、技术消化、技术吸收，站在巨人的肩膀上，并非都要从零开始。

就 FT 集团的光纤光缆行业来说，虽然各方面技术已经基本成熟，看似可以安心的在功劳簿上只顾生产，但仍有大量可以精进的空间，毛谦给目前的光纤光缆行业提出了相关建议：转向制造特种光纤（如传能光纤、保偏光纤、抗辐射光纤、耐高温光纤和医用光纤；寻求材料的替代品，降低成本的同时保证质量，还更加环保（如有机硅）；开发新的品种，适应各种需求（如多芯光纤、空气带隙光纤等）；引入 AI，实现智能生产，无人车间；向光器件、光模块、宽带接入、光传感和量子通信等领域进军，向多元化发展等等。

在新时期的经济潮流中，民营企业的发展不仅需要依靠科技和经济力量的支撑，还需要大量优秀人才作为企业发展的动力源泉。随着经济发展模式的不断变革、更新，在当下各个现代中小企业的发展进程中，优秀人才已经成为各个企业相互竞争过程中的有效“武器”。民营企业想要增强自身市场竞争实

力,就必须重视人才。

在引进人才的角度,一方面,企业要建立引进人才认证的评价机制,专项设立资金给予更多补助和支持。着力优化人才环境,为人才解决注册落户、专利申报、子女教育、养老保险、医疗住房等问题。另一方面,民营企业要推进与高校、研究机构的合作,提高科研成果转化率。对于部分民营企业而言,自身建立研究部门成本过高、经济性较差,而且难以吸引到行业内的顶尖人才,研发创新活动开展难度较大。对于这类民营企业,可以选择借助外部科研力量开展研发创新活动,通过与高校、研究机构合作,允许专家在企兼职兼薪的方式,利用其专业的科研技术和先进的行业理念,推动民营企业在生产设备、生产工艺和管理经营方面的科研成果转化,实现民营企业的全方位高质量发展。

在培育人才的角度,人才是第一资源,企业应加强内部管理,坚持完善人才培养培育管理机制,创造有利于企业人才发展的环境。研究制定人才培养培训计划,充分利用校地合作的有利资源,选送企业职工到学校参加继续教育培训,提高职业技能,提高文化素质,提高创新创业能力,提升学历层次,从企业内部逐步培养出自己的队伍。例如 FT 集团的“人力资源彩虹计划”通过八大计划推进企业内部人才能力素质培养,“五级阶梯式的培训体系”培训班统一集中给予内部员工能力培训。

5.2. 建立风险防范机制, 加强企业重大事件应对能力

对于民营企业,尤其是规模较小,根基不稳的民企来说,亟须建立风险防范机制来应对重大事件。例如在 2020 年爆发的新冠疫情,给予手工业、制造业极大的创伤,光纤光缆制造业市场需求都大幅下滑。作为光纤光缆制造业的 FT 集团在新冠疫情严重危害民营企业经济发展的情况下,对生产经营、人才技术、管理模式、市场开拓等方面的调整措施,尽量减小了企业各方面损失。

首先,企业必须全面分析经营中可能存在的风险,并对风险进行评估容忍度的确认,建立规范的风险监控体系。企业的目标是由相应的机构和部门去实现的,这些部门也就成为风险监控体系的组成部分。在企业目标与相应目标的风险确认后,定期地进行风险测评成为风险监控的重要过程。风险的测评,不仅要有测评结论,还必须对今后的控制提出前瞻性提示和防范措施。

其次,建立风险管理制度,从制度上控制和规范风险的发生。建立风险管理制度,就是建立公司内部控制制度,要通过制订流程、执行流程、监控流程,来控制“不同人的行为”可能带来的风险,保证风险可知、可控、可承受。

最后,建立风险应急机制。一旦风险发生,应采取最有力的措施,将风险控制在最低限度内,减少损失,保证企业的根本利益。前两个方面的努力是为了控制风险的发生,但如果出现控制的失败,风险就必然会发生,这时必须要有相应的应急措施,将风险重新加以控制,其结果是要将损失减少到最低的范围,保证企业的根本利益不受损害。

5.3. 政府加强市场管控, 落实政策促进创新

首先,政府需要加大对民营企业技术创新的扶持力度,积极鼓励、支持、引导民营企业发展,避免出现政策分散、透明度不高等问题,导致企业不知道、不了解国家优惠政策;精简扶持政策的兑现执行过程,避免企业在获得补贴的过程中问题重重,导致企业放弃享受政策福利;找准企业技术创新的实际需求,避免政策与创新方向不符,导致企业并没有实际获得政策支持。其次,要加强共性技术平台的建设,加快向民营企业开放国家重大科研基础设施和大型科研器械,促进科技创新资源流动。最后,要切实保护民营企业的创新成果,完善知识产权法并严格执行,确保民营企业的合法权益得到保护。

合格的产品质量是民营企业保障其高质量发展的基本前提,而要想实现民营经济从低质低价的恶性竞争向高质量创新的良性竞争转变,保障市场的公平竞争和公平公正的法治环境是必不可少的核心要素。

对此,政府部门应当加强市场监管,要严厉打击制售假冒伪劣产品、违法侵权等行为,以维护市场的经济秩序。同时,构建诚信体系,运用信用约束和激励手段,大力处罚失信企业并褒奖诚信企业,加大企业通过不当手段获利的犯罪成本,以此督促企业保障其产品质量,促进其高质量发展。

6. 总结及未来展望

6.1. 总结

本文以 FT 集团有限公司作为研究案例对象,首先,通过发放线上线下调查问卷、收集企业公开数据以及实地走访企业等途径获取相关数据。接着,在对这些数据进行整理分析后,利用扎根编码主轴性编码整合得出 FT 集团高质量发展的六个特征。然后,通过将其凝练成为企业高质量发展“钻石模型”,对这六个维度进行深入的剖析,具体解读 FT 集团的高质量发展的路径。再来,从浙江国自机器人与杭州电缆股份有限公司这两个案例入手,利用能够清晰准确找到问题的“钻石模型”,分析出其他民营企业在寻求高质量发展的过程中值得借鉴的做法以及存在的问题,同时也能进一步推广“钻石模型”的使用。最后,通过对各数据的回归分析,找出从企业自身与政府两个方面实现民营企业高质量发展的路径。

6.2. 展望未来

在此次调查研究中,本团队作为案例的研究对象仅为一家民营制造企业,对于研究民营企业的高质量发展而言,案例调查的广度不足,从中获得的针对高质量发展的经验有限,且不一定能完全适用于其他民营企业。而在准备过程中,因为团队成员专业性水平不足,发生了诸如在信息收集环节受阻;线下访谈准备问题不足、获得有效信息少;信息整合效率低等问题。

针对以上问题,本团队将继续围绕“民营企业高质量发展”这一主题,展开深入研究,通过对各个行业、各个地区的民营企业进行调查研究,增加案例调查的广度与深度,探索民营企业高质量发展的道路,为浙江省乃至全国民营企业在“十四五规划”期间高质量发展建言献策。同时,在这一调查研究过程中,培养成员对于案例研究的兴趣,促使团队成员不断进步,提高团队成员的专业水平。

基金项目

本项目来自 2022 年度大学生创新创业训练项目 S202213294011。

参考文献

- [1] 田秋生. 高质量发展的理论内涵和实践要求[J]. 山东大学学报(哲学社会科学版), 2018(6): 1-8.
- [2] 吴利学, 贾中正. “高质量发展”中“质量”内涵的经济学解读[J]. 发展研究, 2019(2): 74-79.
- [3] 赵剑波, 史丹, 邓洲. 高质量发展的内涵研究[J]. 经济与管理研究, 2019, 40(11): 15-31.
- [4] 陈川, 许伟. 以人民为中心的高质量发展理论内涵[J]. 宏观经济管理, 2020(3): 15-20.
- [5] 黄速建, 肖红军, 王欣. 论国有企业高质量发展[J]. 中国工业经济, 2018(10): 19-41.
- [6] 李巧华. 新时代制造业企业高质量发展的动力机制与实现路径[J]. 财经科学, 2019(6): 57-69.
- [7] 周志龙, 邓茜, 沈笑寒, 肖轶伦. 企业高质量发展评价的理论模型研究——基于良品铺子的案例分析[J]. 宏观质量研究, 2021, 9(1): 80-95.
- [8] 刘明玮. 从财务战略矩阵看民营企业发展战略选择[J]. 现代经济信息, 2017(15): 186-187.
- [9] 刘瑛. 浅谈我国民营企业生命周期各阶段的财务战略选择[J]. 科学咨询(教育科研), 2019(21): 64.
- [10] 付唯一. 民营企业发展中的法律问题初探[J]. 市场周刊, 2020, 33(8): 155-157.
- [11] 刘凝霜. 政治关系、非正式制度与民营企业发展路径——基于研究脉络与理论逻辑的双视角考察[J]. 经济学动态, 2016(10): 86-97.

- [12] 郇静. 疫情危机下民营企业的管理创新发展路径[J]. 中国市场, 2021(6): 58-59.
- [13] 许科敏. 促进企业管理创新 实现高质量发展[J]. 企业管理, 2018(3): 6-7.
- [14] 崔根良. 落实“三个转变”促进企业高质量发展[J]. 企业管理, 2018(7): 17.
- [15] 王忠禹. 践行高质量发展 争创世界一流企业[J]. 现代企业, 2018(11): 7-9.