

健康度——AI 时代企业高质量发展新标尺

邓宏 主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是一部面向 AI 时代企业高质量发展路径的管理实务著作。面对“AI 一天，现实一年”的技术变局、全球化规则换轨以及企业生命周期中的“中年危机”，本书提出以“健康度”作为衡量企业能否活下去、活得好、活得久的新标尺。

全书共六章。第一章引出“企业健康度”理念；第二章至第四章分别围绕数智化、可持续、生态化三大维度阐述落地路径，构建评估企业高质量发展健康度的核心框架；第五章以《企业发展健康度监测与评估》（T/CCAA 149-2026）团体标准为基础，系统介绍健康度评估体系；第六章提供从评估结果到战略重塑、组织进化与持续改善的诊断工具。

本书兼顾理论框架、模型工具与实战方法，适合企业管理者、首席健康官、战略与数字化转型负责人、ESG 与生态合作管理者，以及咨询、评估和投资机构人士阅读。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目（CIP）数据

健康度：AI 时代企业高质量发展新标尺 / 邓宏主编 .

北京：清华大学出版社，2026. 10. -- ISBN 978-7-302-

72874-0

I. F272.1-39

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2026LA4728 号

责任编辑：张立红

封面设计：钟 达

版式设计：方加青

责任校对：陈 林

责任印制：丛怀宇

出版发行：清华大学出版社

网 址：<https://www.tup.com.cn>，<https://www.wqxuetang.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编：100084

社 总 机：010-83470000

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京瑞禾彩色印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm

印 张：14.5

字 数：254 千字

版 次：2026 年 10 月第 1 版

印 次：2026 年 10 月第 1 次印刷

定 价：88.00 元

产品编号：115985-01

编委会

主 编

邓 宏

成 员

周 昕	杨金霖	朱至正
冯 林	周海燕	陈淑敏

当前 AI 浪潮席卷全球产业商业格局，技术范式迭代、全球规则重构、产业内卷加剧三重变局叠加，传统财务报表、成熟度评估体系仅能复盘过往经营数据，无法透视企业长期生存韧性与核心增长潜力。中信控股作为工业智能领域的领先企业，深度参与多座全球灯塔工厂的规划和实施落地。在公司科技创新、实体运营、产业投资的实践中，我们深刻感知：只盯着营收、规模做评判，极易忽略企业的数智驱动、绿色低碳、产业链韧性等三大能力。一套适配 AI 时代的全新企业度量标尺，已成为产业运营、产业投资领域的核心现实需求。《健康度——AI 时代企业高质量发展新标尺》一书，创新性提出数智化、可持续、生态化三维评估方法，与中信集团的科技、产业、金融协同发展布局，以及我们自身的产业实践高度契合，具备极强实践指导价值。

本书紧扣国家“十五五”智能化、绿色化、融合化顶层战略，将宏观政策转化为企业可落地的诊断工具，三大维度各自配套完整实操方法论，形成覆盖诊断、评估、迭代的实战操作系统，与中信控股深耕智能制造、绿色低碳、产业投资的业务路径高度契合。数智层面强调依托 CAFE 闭环推动 AI 落地、转化为新质生产力；我们通过“灯塔工厂”数字孪生、工业 AI 改造充分验证了该逻辑，也已在科创投资中将企业数智能力作为核心评判标准。可持续维度强调以 CAR 流程使 ESG 成为长期竞争力；实践中，我们落地零碳产线、能碳管理方案，在投资风控体系中，对高耗能、合规缺失企业实施一票否决。生态维度强调构建产业共生体系；我们搭建工业协同网络打通数据与信用壁垒，帮助企业跳出价格内卷、建立长期产业话语权，正是在实践这一点。综上，我们在三大板块的实践均能与书中理论相互印证。

区别于侧重流程分级的成熟度模型，“企业健康度”如同企业动态全身体检仪，可作为财务报表之外的“第二套诊断报表”，兼具双重实战价值：产业端，可用于“灯塔工厂”、实体制造企业开展智能、低碳短板自查，锚定转型优化路径；金融投资端，可用于完善投前尽调、投后管理评估体系，精准甄别账面盈利但发展体质亚健康的标的，依托健康诊断结果匹配科技金融、绿色金融、供应链



金融方案，以金融活水精准培育高质量实体。

立足新质生产力发展主线，中信控股坚持科技、产业、金融协同赋能实体经济，以工业智能、灯塔工厂建设冲锋在前，始终坚信企业长久发展的核心是内在综合“健康”。本书搭建了一套从全息体检、评估诊断到战略迭代的完整落地实施路径，理论严谨、工具完备、语言通俗。在此郑重推荐给广大企业家、产业管理者、产业投资与金融从业者，愿各界以健康度为罗盘，携手奔赴高质量发展广阔新征程。

张 波

中信控股有限责任公司总经理



序言

在往下读这本书前，请先问自己一个问题：如果明天您的竞争对手用 AI 一天跑完了企业一年的市场推演，用算法跨越了您花数十年构筑的业务“护城河”，您的企业还能撑多久？

这不是危言耸听。“AI 一天，现实一年”的时代已经来了。技术换了引擎，规则换了轨道，企业生命周期中的“中年危机”比以往任何时候都来得更早、更猛。过去靠拼资源、拼人力、拼规模的打法，正在被淘汰。高质量发展不是一道可做可不做的选择题，而是决定企业能否“活下去、活得好、活得久”的必答题。

但有一个更棘手的问题：怎么才算高质量？怎么看清企业的真实状态？如果只盯着那些“容易衡量”的指标，即便数据再精准也可能导致管理行为发生偏差。没有一把合适的标尺，高质量发展就只能是一句挂在墙上的口号。

如何推动企业高质量健康发展？这正是我们写这本书的初衷。

我们从“健康”这个词的源头出发，借鉴医学诊断的逻辑，创造性地提出了一整套面向企业高质量发展健康度的评估理念与实践框架。它不是一套僵化的评分表，而是一套可以量体裁衣、动态追踪、持续迭代的新标尺。

在这把标尺下，被衡量的不只是传统的财务三张报表。我们用数智化衡量企业跑得快不快——企业是把 AI、数据、算力真正变成了生产力，还是只是在烧钱“追时髦”；用可持续衡量企业守得稳不稳——碳数据是不是还在手工填报，ESG 是真实行动还是一纸经过粉饰的报告；用生态化衡量企业融得深不深——企业的合作伙伴圈子是否已成规模，有没有业务活力，维系商业信任是靠人脉还是算法。

数智化发展、可持续发展和生态化发展三个维度，构成企业稳健前行的“铁三角”。三者协同发力，共同指向我们朴素却远大的愿景：现在好、将来好、大家好。

为了把这套理念落地，我们提出了一套 AI 驱动的“企业高质量发展健康度模型”，让企业高质量发展从“纸上蓝图”真正转变为“日常经营”。同时，针



对三大一级领域，我们分别给出了可落地的方法论：数智化领域的 CAFE 闭环、可持续领域的 CAR 流程、生态化领域的 TDMG 支柱，让读者既能掌握理论框架，也能上手实操工具。

这不是一本让人“看完就放下”的传统管理书籍。它是企业在 AI 时代持续进化的“实战操作系统”，帮助企业诊断体质、找准靶点、跑通闭环。

我们为您铺就了一条从认知到行动的路：第一章直面 AI 时代的三重变局，回答“为什么非变不可”；第二章关注数智化，拆解如何让 AI 从“成本”变成“利润”；第三章聚焦可持续，讨论如何把 ESG 从“写报告”变成“做利润”；第四章则是从生态化角度，讲清如何从“单打独斗”走向“共生共赢”；第五章走进评估流程，明确健康度如何打分定级；第六章指引您拿起诊断工具，把健康度评估结果转化为进化路线图。

我们希望您在合上这本书时，不是多了一些谈资，而是多了一套可以立即上手的工具。我们希望您能在自己的组织里，把健康度变为“第二套报表”，把动态体检变成前行的罗盘。

最后，引用我们的一位企业家读者的话收尾：“原来我以为健康就是没倒闭、有利润。现在我知道，真正的健康是——风暴来了，别人倒了，我还能站得住；浪过去了，别人还在喘息，我已经开始新一轮进化。”

您准备什么时候开始？

行动起来！

邓 宏



第一章	AI 时代，你的企业健康吗？	001
第一节	当 AI 撞上高质量发展：企业的时代大考	002
第二节	为什么需要新标尺？从健康到“健康度”	010
第三节	什么是“企业健康度”？跟高质量发展又有什么关系？	019
第四节	健康度：开启 AI 时代企业高质量发展新征程	031
第二章	数智化发展：用数据和 AI 驱动企业迈向新时代	036
第一节	数智化：从“上网”到“上智”的跃迁	037
第二节	引领层：数智化战略的顶层设计	045
第三节	治理层：从“人治”到“数治”的制度保障	054
第四节	能力层：数智化赋能核心业务与管理	062
第五节	基座层：数智化发展的底座支撑	077
第六节	数智化未来：从“智能”到“智慧”的跃迁	084
第三章	可持续发展：用绿色化实践开创企业新局	088
第一节	可持续发展：从“责任”到“竞争力”的跃迁	089
第二节	环境保护：从“被动合规”到“主动增值”	097
第三节	社会责任：从“义务”到“商机”	109
第四节	公司治理：守住算法时代的底线	117
第五节	可持续未来：让绿色成为企业的“免疫系统”	122
第四章	生态化发展：在融合网络中实现共赢发展	126
第一节	从融合化到生态化：企业竞争范式的跃迁	127
第二节	生态连接：从“数据孤岛”到“全域智能互联”	138
第三节	生态信用：从“人情熟客”到“系统信任”	144
第四节	生态业务：从“单次博弈”到“持续价值循环”	151
第五节	生态协同：从“拼图游戏”到“蜂群涌现”	157
第六节	生态化未来：迈向共生共荣的文明新范式	163



第五章	健康度评估：企业高质量发展的“全息体检”	169
第一节	评估罗盘：读懂健康度标准与健康度评估体系	170
第二节	战略刻度：高质量发展的全息衡量与规范评估	174
第三节	现场评估：穿透三大一级域的高质量发展底色	180
第四节	评估收官：从“化验单”到“临床结论”	188
第六章	诊断与进化：从“健康度体检”到“高维共生”的实战路书	192
第一节	深度研判：从健康度分数到企业“DNA 透视”	193
第二节	战略重塑与阵型演进：跳出“执行陷阱”的系统重构	204
第三节	敏捷进化：用“活力”引擎跑通“三化”落地闭环	211
第四节	健康度新程：执新标尺，赴高质量发展新大陆	217

第一章

AI 时代，你的企业健康吗？

“真正的问题不在于应该衡量哪些项目，而是拿什么来当衡量标准。”

——彼得·德鲁克《管理的实践》^①

导读

这是一场关乎所有企业生存与未来的大考，我们正站在一个时代的转折点上——“AI 一天，现实一年”的时代已经到来，高质量发展则是破局的关键，而“健康度”则是评估企业能否“活下去、活得好、活得久”的新标尺。本章将从技术换擎（技术底层引擎的更换）、规则换轨、企业生命周期三个角度，系统性地分析企业所面临的时代变局、外部挑战与发展痛点，再通过对健康概念的剖析引出“健康度”这一全新理念，拆解其内涵与模型，并在后续章节中，简要介绍如何运用健康度助力企业高质量发展，以及如何开展评估工作。

※ 你的企业跟上 AI 浪潮了吗？

※ 环境与规则发生改变，你的企业准备好参与新一轮竞争了吗？

※ 你的企业处于生命周期的哪个阶段？发现什么问题了吗？

※ 为什么 AI 时代下，企业高质量发展需要“健康度”这把新标尺？

※ “十五五”规划提出的“智能化、绿色化、融合化”，企业应该如何落地？

※ 运用健康度评估体系将为企业带来哪些新机遇与发展空间？



本章将回答以上问题。

^① 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker，1909—2005），现代管理学之父。其著作《管理的实践》（*The Practice of Management*）于1954年首次出版，被誉为“第一部以实际执行层面立论的管理学著作”。



第一节 当 AI 撞上高质量发展：企业的时代大考

改革开放四十余年，国内很多企业完成了“从无到有、从小到大”的积累。

但是“大”并不等于“强”，“快”并不等于“好”。而面对现在劳动力成本优势弱化、资源环境约束日趋收紧、国际市场规则重新洗牌等情况，过去那种靠“拼资源、拼投入、拼规模”获取简单增长的“老路”已经不适合了。

高质量发展不是一道可做可不做的选择题，而是决定企业能否活下去、活得更好、活得长久的必答题。下文将从技术革命、外部环境与企业自身发展角度，梳理其中的内在逻辑。

一、技术换擎：AI 正在重写企业竞争的“时间尺度”

过去几年，很多企业发现：明明客户没变，产品没变，甚至自身和竞争对手都没变，怎么利润就越来越薄了？怎么以前管用的招数，现在使出来就不灵了？

不妨换个视角思考：并非企业经营不够努力，而是手里的旧地图，已经找不到新大陆了。

（一）“AI 一天，现实一年”

中国古典神话中有“天上一日，地上一年的说法，神仙的一天，对应人间的一整年。而今天，AI 正在让这个比喻变成现实。

企业耗费数年积累的行业经验、总结出的市场规律、沉淀的业务知识，AI 可能只用一天甚至一秒就学完了。而且并非“简单学了个皮毛”，而是把一年甚至几十年的工夫变成了它“脑子”里的算法和参数。

为什么会出现这种情况？从技术范式^①理论的视角可以看到，过去的每一次重大技术革命都是对经济基础设施、商业规则的根本性重构。就像蒸汽机不是“更快的马”，电灯也不是“更亮的蜡烛”，互联网更不是“更复杂的传真机”——这些技术革命都带来了新的商业逻辑，也引入了新的时间度量。

蒸汽时代，效率以“天”计；电气时代，效率以“小时”计；互联网时代，效率以“分钟”计；而智能时代，效率以“秒”计。

今天，企业正站在从数字化向数智化跃迁的关口。过去，数字化是把现实

^① 技术范式（Technology Paradigm）是解决特定技术经济问题的模式，其解决方案基于自然科学原理。该概念由技术创新经济学家乔瓦尼·多西（Giovanni Dosi）于1982年提出，源自库恩1962年的科学范式理论。

转化成数字，网络化是把线下的东西搬到线上，核心是“数据”和“连接”，是“上网”；未来，数智化是让 AI 思考、决策、干活，核心是“预知”和“行动”，是“上智”。过去积累的经验，在新的技术面前，可能一夜之间归零。

（二）AI 不再是工具，而是“新员工”

很多企业现在还停留在“AI 工具论”的阶段——比如装个智能客服，或者上线个智能机器人，便认为自己已经拥抱 AI 了。但这是一种危险的错觉，这些做法本质上只是“+AI”，就是把 AI 当成了“旧机器的润滑油”，而不是“新引擎的燃料”。

真正的“AI+”不是将 AI 作为提高工作效率的单一工具，而是将其本身视作“业务”。AI 不单单是帮企业做得更快，还能协助企业决策、替企业干活、为企业赚钱。

从波特五力模型^①的视角来看，“AI 一天，现实一年”导致的企业间的速度差正在重写竞争规则：

竞争者：原来大家拼的是谁“直道快”，现在拼的是谁“弯道快”。企业花一年琢磨出来的创新思路，可能竞争对手通过 AI 跑几轮模拟，一天就能得出，甚至能提前梳理出人工尚未识别到的风险。当企业还在会上讨论时，竞争对手已经完成行动推广，并进入下一轮迭代升级了。

供应商：以前采购凭交情、靠经验，一顿商业招待能管半年。现在呢？通过人机协作——企业和 AI 一块商量，AI 将各家的报价、交付、良品率梳理整合，连下一年的技术路线都给推演出来了——企业的调整周期缩短，行为更客观。虽然最后拍板的决策仍是由人做出来的，但决策依据已经不仅仅是“老张的渠道”“老李的门路”，而是综合多方面因素提炼出的可靠数据。

客户：过去是人找货，现在是货找人。企业花一年培养的用户习惯，AI 可能用一天就完成颠覆——客户自己都没意识到想要什么，算法已经完成智能推荐。企业以为在跟同行抢客户，其实是在跟 AI 抢“推荐位”。

替代品：有人抄袭还不是最可怕的，可怕的是有人用 AI 造出一个从未见过的“玩意儿”，通过降维打击来完成替代。企业还在研究怎么降本增效，人家直

① 五力模型（Five Forces Model）由迈克尔·波特（Michael Porter）于 1980 年在其著作《竞争战略》（*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*）中提出。该模型认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量——新进入者的威胁、替代品的威胁、买方的议价能力、供应商的议价能力以及现有竞争者之间的竞争。



接从另一个维度把市场逻辑给改了，连竞争对手都换了一茬。

新进入者：缠斗十年的老对手依旧止步不前，不承想转头就冒出一家初创企业，成立不过两三个月、仅有数人团队，便依靠大模型硬生生啃下一片核心市场。企业花一年磨出来的工艺，卖 100 元勉强保本；而人家 AI 跑一天，优化完卖 80 元还能赚 20 元。

现在企业需要担心的问题就是：用一年筑起的“城墙”，AI 可能用一天就能“打穿”。

（三）机器人正在从“机械臂”变成“同事”

如果 AI 的思考速度已经让人紧张，那再说一件事：它正在长出“身体”，走向具身智能。

机器人不再只是流水线上固定位置的机械臂，而是真正自主的“能懂、能走、能学”的“同事”。它们的“大脑”里装的是 AI 大模型，“身体”上装着的是各种各样的传感器。在仓库里它能自主完成找货、搬运，零售店里则是能够自主理货，甚至是导购。而办公室里它能够自主开会、整理会议纪要。特别是在一些危险的工作场景，它能替代人完成那些特种高危作业。

过去智能制造是“机器替人干活”，预先设定好程序的设备在固定岗位上，按照固定程序，干固定的活儿。而现在具身智能来了，机器人可以跟着师傅学习，学成之后便可独立自主地完成工作任务。

这不再是科幻片中天马行空的想象。从 2025 年春晚《秧 BOT》转手绢的简单机械动作，到 2026 年春晚《武 BOT》中完成的全自主人形机器人集群武术表演——仅仅一年，机器人已经能行云流水地完成空翻、跑酷等动作。根据《2025 年人形机器人市场研究报告》^①，中国人形机器人整机企业已超 140 家，年出货量达 1.44 万台，占全球总量的 84.7%，市场规模 15.5 亿元，全球占比 53.8%。全球出货量排名靠前的企业中，中国企业占据主导地位。

再过几年，企业车间里的“同事”中可能一半是血肉之躯，一半是钢铁之躯。而那些钢铁之躯，一天就能学会老师傅一年甚至几十年的本事。当机器不仅能自主学习、独立思考，还能精准行动、协同作业时，企业竞争的边界将会被重新定义。

^① 《2025 年人形机器人市场研究报告》，北京赛迪出版传媒有限公司与中国电子报于 2026 年 3 月 4 日联合发布。

（四）这场换擎，你跟上了吗？

技术范式理论还有一个核心论断，就是每一次范式转移，都会有一批旧时代的“王者”倒下，以及一批新时代的“黑马”崛起。

倒下的那些，不是因为做得不好，反而是因为做得“太好”，把旧模式做到了极致，却没有让新模式“破土而出”。诺基亚不是输在质量上，“砸核桃”“挡子弹”不只是调侃，而是那个时代最生动的品质背书。同样，柯达也不是输在技术研发上，谁又能想到，颠覆其胶卷帝国的数码相机其实出自柯达自己的研究中心？但它们都没有及时完成“换擎”。

这正是经济学大师熊彼特所揭示的“创造性破坏”^①——创新总是以摧毁旧结构的方式来释放新的活力。而 2025 年诺贝尔经济学奖得主彼得·豪伊特^②对这一理论的深化，更为我们揭示了一个现实：每一次技术革命，都是一场加速的“创造性破坏”。而在 AI 时代，这种破坏与重构的周期，已经被压缩到了前所未有的程度。

当产业的底层逻辑发生“创造性破坏”时，意味着旧的动力系统已经被淘汰。如果“发动机”陈旧，即便再用力踩“旧引擎”的油门，也跑不过别人的“新引擎”。

今天，AI 的“新引擎”已经点燃，名为“AI 时代”的列车正在加速驶向“高质量发展”的目标。

是上车，还是留在站台上望着列车远去？

二、规则换轨：全球化进入“下半场”

如果说技术换擎是“驱动力换了”，那规则换轨就是“赛道变了，裁判也换了”。

① 创造性破坏（Creative Destruction）理论由美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph A. Schumpeter, 1883—1950）在其 1942 年出版的《资本主义、社会主义和民主》（*Capitalism, Socialism and Democracy*）一书中正式提出。该理论认为，经济发展的本质是“不断地从内部使这个经济结构革命化，不断地破坏旧结构，不断地创造新结构”。创新是经济发展的根本驱动力，它通过“创造性破坏”的“狂飙”淘汰旧技术与旧生产方式，同时催生新产业、新市场与新机会，从而推动经济不断向前发展。

② 彼得·豪伊特（Peter Howitt, 1946—），加拿大裔美国经济学家。2025 年与乔尔·莫基尔（Joel Mokyr）、菲利普·阿吉翁（Philippe Aghion）共同获得诺贝尔经济学奖，因“通过创造性破坏实现持续增长的理论”而获奖。

过去企业“算账”，盯的是成本、汇率与关税等传统指标；而现在则突然多出不少新词汇，如碳足迹、供应链社会责任审计、数据跨境合规等，上述任何一条红线被触碰，迎来的都将是真金白银的巨额罚单，甚至会直接让产品进不了某些市场。

（一）从“生意逻辑”到“安全逻辑”

用 PESTEL^① 框架拆解今天的宏观环境，会发现每个维度都让人辗转难眠：

- **政治**：大国博弈从“贸易战”升级为“规则战”。全球地缘冲突持续发酵，不只是新闻里的地缘政治事件，更意味着全球供应链随时有可能被切断。企业需要思考：供应商在哪里？有没有备选？能不能扛得住断供？
- **经济**：全球供应链布局从“效率优先”转向“安全优先”。各国都在推动供应链回流、近岸外包，过去追求“最便宜”，现在追求“最可靠”。企业的成本优势，可能一夜之间变成地缘劣势。
- **社会**：很多消费者和投资者越来越盯着“道德”不放。产品是不是“血汗工厂”生产的？供应链有没有违规用工？这些问题已经从 NGO 的报告，变成了主流媒体的头条。
- **技术**：前沿技术竞争从商业竞争上升为国家战略博弈。技术封锁、出口管制成为常态，企业能否获取最新的芯片、软件不再单纯取决于价格，“国籍”成了不可忽视的“身份许可”。
- **环境**：欧盟的碳边境调节机制（CBAM）^② 已经从文件变成了账单。产品碳含量多少？要交多少碳关税？环保问题已经开始影响企业生存发展。
- **法律**：数据跨境流动的“数字主权”立法让很多企业“两头为难”。将数据传回国内，会违反业务所在地法律；而存储在海外，又可能违反国

① PESTEL 分析模型（PESTEL Analysis Model）由 PEST 分析框架演变而来，是一种用于评估宏观环境的分析工具。该框架最早由哈佛大学商学院教授弗朗西斯·阿吉拉尔（Francis Aguilar）于 1967 年在其著作《扫描商业环境》（*Scanning the Business Environment*）中提出，最初称为 ETPS 分析。PESTEL 通过政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）、技术（Technological）、环境（Environmental）和法律（Legal）六大维度系统识别外部环境对组织的影响。

② 《欧洲议会和理事会关于建立碳边境调节机制的第 2023/956 号条例》设立了碳边境调节机制（Carbon Border Adjustment Mechanism，简称 CBAM），俗称“碳关税”，是欧盟针对进口商品征收的碳成本调节制度，详见本书第三章。

内法律法规。

六个维度没有一个让人省心。过去这些是“意外”，未来可能成为“常态”。

（二）从“高速增长”到“高质量发展”

外部环境在变，国内的发展逻辑也在变。

改革开放以来，中国企业习惯于依靠“高速度、低成本、大规模”的“粗放式”发展来实现自己的增长。这种模式助力企业完成了原始积累，但也催生了劳动力成本上升、资源环境约束趋紧、产能过剩加剧等一系列问题。再加上内部规则的重新塑造，“一招鲜，吃遍天”的发展方式逐渐不可持续。

2026年全国两会上，代表委员们热议的核心议题之一，就是如何在“十五五”关键期，推动经济发展从“量的积累”向“质的飞跃”转变。《政府工作报告》（2026）明确提出要“推动经济实现质的有效提升和量的合理增长”。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》（以下简称“十五五”规划纲要）更是将“坚持智能化、绿色化、融合化方向”作为现代化产业体系建设的核心导向。

这背后是一个朴素的逻辑：过去靠“拼资源、拼人力、拼投入”打下的江山，现在必须靠“拼创新、拼效率、拼可持续”来守住。高质量发展^①，不是要否定过去的积累，而是要在这个积累之上，换一套更能适应新时代的打法。

中央经济工作会议明确提出“坚持创新驱动，加紧培育壮大新动能”。而“智能化、绿色化、融合化”这三个方向，正是资源配置的“指挥棒”——财政补贴、产业政策、国资考核等，都将围绕它们转动。

- 智能化解解决的是效能问题，让 AI、数据、算力等成为新生产力。
- 绿色化解决的是生存问题，让低碳、环保、节能等成为新的准入门槛。
- 融合化解决的是韧性问题，让协同、共享、生态等成为新的竞争优势。

（三）从“价格战”到“规则战”

过去企业间的竞争，比的是谁价格更低、谁反应更快。现在更多的是比谁更能适应新规则、谁能跨过新门槛。

《政府工作报告》（2026）明确提出深入整治“内卷式”竞争。从2024年

^① 高质量发展，就是能够很好满足人民日益增长的美好生活需要的发展，是体现新发展理念的发展，是创新成为第一动力、协调成为内生特点、绿色成为普遍形态、开放成为必由之路、共享成为根本目的的发展。（引自习近平2017年12月18日在中央经济工作会议上的讲话）

中央政治局会议首次提出“防止内卷式恶性竞争”，到2025年“综合整治”，再到2026年“深入整治”，这一系列表述变化的背后恰恰是政策力度的持续加码。

反内卷为何会被提到如此高度？因为“价格战”正在吞噬企业的未来。

看看近年来飞速发展的汽车行业，2025年中国汽车市场产销双双突破3400万辆，但行业利润率却降至4.1%，创下2015年以来新低^①。整车企业将价格战的压力转嫁给上游的零部件企业，应收账款账期一度拉长至180天以上。光伏行业也陷入困境，产能规模超过需求两倍，全行业连续两年深度亏损，光伏板块的总市值比最高点缩水了近4万亿元^②。

这就是典型的“增产不增效”：越卖越亏，不卖更亏。

但反内卷并不是限制竞争，恰恰是要将竞争引向技术创新、品质提升的正轨。欧盟的碳关税、ESG^③评级、数据合规要求等，正在成为新的准入门槛，而智能化能力也在成为新的竞争壁垒。越来越多的跨国采购平台要求供应商实现系统对接、数据共享，由此引出一些现实问题：生产系统能否与采购平台无缝对接？AI应用水平能否满足客户的智能化要求？

以前全球化拼的是“比较优势”，有的经济体具备劳动力优势，有的掌握先进技术，大家各取所需。而现在全球化拼的是“系统韧性”，供应链能否经受住地缘冲突的考验？产品能否过得了碳关税这关？数据能否合规跨境？智能化水平能否同产业变革速度相匹配？

唯有在这场升级中形成系统能力的企业，才能真正守住过去积累的成果，在全球化下半场中走得更远。

三、企业生命周期中的“中年危机”：活下去与活得好之间就隔着一个词

前面我们聊的都是外部环境的变化。现在把目光收回来，看看企业内部。

很多企业，明明干得好好的，突然就不行了？不是产品失去竞争力，不是市场需求消失，也不是团队不努力——就是突然“病了”，然后“倒下了”。

① 汽车行业数据来源于乘用车市场信息联席分会（乘联分会）。

② 光伏行业数据引自全国人大代表、通威集团董事局主席刘汉元在2026年两会期间的公开表述。

③ 环境、社会与治理（Environmental, Social and Governance, ESG），详见第三章。

企业生命周期理论^①告诉我们：企业像人一样，会经历初创、成长、成熟、衰退的生命周期。每个阶段有每个阶段的活法，也有每个阶段“容易生的病”。

（一）四个阶段，四种活法

初创期，要跑得快。这个阶段的企业像少年，敢闯敢拼，但也容易“营养不良”或“贫血”——现金流紧张、管理混乱，随时可能夭折。

成长期，要跑得稳。这个阶段的企业像青年，扩张迅猛，但也容易“虚胖”——摊子铺得太大、管理跟不上，风控滞后、风险开始积聚。

成熟期，要跑得久。这个阶段的企业像中年人，家大业大，但也最容易出现“亚健康”症状——总有一些很难察觉的“病灶”，即便察觉到也往往因为“惯性”导致难以“诊治”。

衰退期，要跑得对。这个阶段的企业像老年人，面临转型，但最容易“翻车”——旧的经验不管用，新的能力难跟上。

（二）成熟期的“隐性病”

最让人惋惜的是那些处在成熟期的企业，它们有稳定的客户、成熟的产线、忠诚的团队，财务报表上的利润、现金流等都还过得去，什么都还行。创始人觉得总算熬出头了，可以喘口气了。但问题就出在这个“还行”上。

- **看不见的“代谢病”：**研发投入逐年递减，新产品迟迟出不来，但老产品还能卖，所以没人觉得有问题。等到老产品被市场淘汰，才发现已经落后对手两代。
- **看不见的“血管病”：**组织僵化、部门墙高耸、决策流程冗长。开会的人越来越多，干事的人越来越少。高层觉得“执行力不行”，中层觉得“方向不清”，基层觉得“干多干少一个样”。
- **看不见的“免疫力下降”：**对市场变化的敏感度越来越低，对新技术、新模式的反应也越来越慢。明明竞争对手已经用 AI 实现成本结构优化，而自己还在为仅仅 5% 的采购成本下降沾沾自喜。

^① 企业生命周期理论（Corporate Lifecycles Theory）由美国管理学家伊查克·爱迪思（Ichak Adizes）于 1988 年在《企业生命周期》（*Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*）一书中系统提出。该理论认为企业像生物体一样，会经历诞生、成长、成熟、衰退直至消亡的生命周期。



这些病，平时不痛不痒，财务报表上也很难看出来。但是当外部环境发生剧烈变化的时候，例如面对 AI 技术的爆发、碳关税的实施、供应链的中断等突发状况时，企业往往会猝不及防。很多企业就是这样“突然”地倒下了——不是真的突然，而是病了很久，只是无人察觉罢了。

（三）“活下去”与“活得好”之间就隔着“健康”

“活下去”是底线。现金流不断、订单不停、团队不散，这就是活下去。很多企业觉得能做到这些就不错了。

但“活得好”是另一回事。不光今天能赚钱，明天还能赚钱；不光自己赚钱，还能带着伙伴一起赚钱；不光经济账算得过来，社会账、环境账也算得过来。

从“活下去”到“活得好”，中间隔着一个词：**健康**。

没倒闭不等于健康，有利润不等于健康，甚至有增长也不等于健康。那些“突然倒下”的企业，恰恰是只盯着“活下去”，忘了问自己一句：我健康吗？

健康的企业应该是什么样子？就像健康的人一样：**有活力、有韧性、有口碑**。能在变化中适应调节，能在冲击中自我修复，能在竞争中持续进化。在高质量发展的征途上，面对时代的滔天巨浪，不健康的企业深陷“同质化、内卷、价格战”的漩涡无力前行；亚健康的企业拼尽全力“稳住气息”仅求存活；而真正健康的企业，早已踩上“智能化、绿色化、融合化”的冲浪板，驾驭变革，乘风破浪。

如何衡量这种状态？我们将在下一节引入一把新标尺——**健康度**。

第二节 为什么需要新标尺？从健康到“健康度”

高质量发展正在成为企业生存、增长的核心命题。但问题来了：怎么才算高质量？怎么看清自己的真实状态？统计学家、质量管理大师戴明认为，管理者不应只盯着那些“容易衡量”的指标^①。再精准的单一指标也可能引导管理行为发

^① 美国著名统计学家、质量管理大师威廉·爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）在1993年出版的《新经济学》（*The New Economics for Industry, Government, Education*）中提出：“It is wrong to suppose that if you can't measure it, you can't manage it — a costly myth.”其核心观点是企业中最关键的要素往往难以精确衡量，唯指标论会陷入古德哈特定律（Goodhart's Law）的陷阱——当指标成为目标本身，管理行为就会发生扭曲。

生偏差。

进入高质量发展新阶段，企业需要的到底是一把什么样的标尺？值得注意的是，促进企业“健康发展”已经写进国家层面的政策文件，这为我们以“健康”视角审视企业提供了有力支撑。本节就从“健康”的源头说起，沿着它的延伸逻辑一步步引出这把新标尺——健康度。

一、“健康”是什么？从词源到概念

“健康”到底是什么意思？这个词我们天天用，但真要给它下个定义，可能很多人会愣住。是没病？是身体好？还是长寿？本节我们从健康的词源说起，看看这个概念的本源和内涵。

（一）从“健”和“康”说起

“健康”由两个字组成，每个字都有自己的故事。

“健”初见於篆文，由“人”和“建”两部分组合而成，是以“人”为形旁、“建”为声旁的形声字，同时兼具会意特点，本义是身体硬朗、强壮有力。《说文解字》把它解释为“伉也”，也就是强劲。《周易·说卦》中有“震……其究为健”；《易·乾》有“天行健，君子以自强不息”。这些句子都体现出“健”所包含的积极向上、进取有力的意义。

“康”字源于甲骨文，其本义目前未完全明确，《说文解字》认为“康”是“穰（糠）”的或体，但现代诸多学者对此提出质疑。目前学界对“康”字本义主要有两层理解：一说指安宁、和乐，如《诗经》里说“民亦劳止，汔可小康”，意指老百姓劳苦够了，就该过上点儿安康的日子。也有人认为是指四通八达的道路，有通畅、通达之意，如《尔雅·释宫》中的“五达谓之康”，《汉书》中所载的“海内康平”。道路通了，物资才能交流；身体通了，气血才能运行；关系通了，协作才能顺畅。

“健”和“康”早期分用较多，到宋朝开始合为“康健”。沈括《梦溪笔谈》里就有“顿觉康健”的说法，明清小说中也常见“康健”的表述。直到近代受西医和跨文化翻译的影响，人们将英文“health”译成“健康”，作为固定术语指代身心统一的完满状态。

值得关注的是，西方对健康的理解与我们不谋而合。英语中的“健康”（health）一词，源自古英语的“hǣlth”，其本义正是“完整、健全”（wholeness，

being whole)。它与表示“强壮的”(hale)和“完整的”(whole)的词汇同出一源，都指向一种“完整的、未受损伤的”状态。可见，无论东西方，健康指向的都是身心完整与内外和谐的统一。

两个字合在一起，“健康”就有了完整的内涵：健是力量、自强、可持续的象征，康是通畅无阻、平衡和谐、能连接的象征。图 1-1 形象梳理了“健康”一词的文字演进脉络。



图 1-1 什么是“健康”

（二）健康的概念及内涵

到了现代，世界卫生组织（World Health Organization, WHO）给健康下过一个经典定义，1948 年写进了《世界卫生组织组织法》里：健康不仅为疾病或羸弱之消除，而系体格，精神与社会之完全健康状态。（“A state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.”）

正如图 1-1 中呈现的，这一定义可被具体落地为生理机能、情绪认知、人际关系三个相互支撑的维度。也就是说，传统认知中的“无病即健康”是一个误区。一个人体检报告全正常，但整天焦虑、睡不着、跟谁都处不来，这能叫健康吗？反过来，身体偶有波动，但心态积极、众人信赖、活得有方向，这反倒更接近健康的本质。

具体来看，健康的内涵如下：

- **身体（Physical）健康**，是功能完备与自我修复的统一。它不只是器官没有病变、指标处于正常范围，更是一种系统性的运行能力，即能够高效实现日常功能，灵活地应对环境变化，在受到冲击之后启动修复机制，恢复到平衡的状态。真正健康的人，并不只是“没有病”，而是具有“病而能愈、疲而能复”的恢复力。这是一种动态的机能储备，是生命系统在遇到消耗、挑战的时候仍然保持稳定的状态的能力。
- **心理（Mental）健康**，是认知清晰与情绪韧性的结合。它关乎我们如何去感受世界，如何去认识自己，在压力之下如何维持自己的判断力。心理健康的人一般对于自己以及周围环境有着比较清晰的认知，情绪波动不大而且自己能够灵活应对，进而在遭遇打击时能进行自我调节，面对变动时能够做出相应的适应反应。心理健康不是没有负面情绪，而是在情绪波动中也能保持冷静；不是没有压力，而是在承受压力时能够扛住并能回弹起来。心理健康本质是一种内在的自我调节能力，使人身处起伏仍能明确方向，深陷逆境仍能稳步前行。
- **社会（Social）健康**，是关系质量与归属感的体现。人不是孤立存在的，社会健康衡量的是个体在群体中是否能够建立起真挚的关系、得到信任和支持、找到自己的位置。它表现为拥有一个可以依靠的人际网络，在需要的时候可以得到帮助，也可以在他人需要的时候给予帮助。这不是简单的交往好坏问题，而是能否进行双向的养分输送的问题，就像一棵树一样，根系越深广、越繁茂，它的树冠、枝叶就越伸展、越广阔，越能在风雪中相互依托、彼此支撑。

三者互相影响、互相促进。身体状况会影响心理状况，心理状况会影响社交意愿，社交质量还会反过来影响身心状况。总而言之，健康的本质，在于这三个维度能不能协调配合、动态平衡。

（三）健康作为状态度量的属性

从上面对于健康的定义和内涵的解读可以看出，把健康当作衡量机体状态的一把“标尺”有如下特性：

第一，多维系统性。健康不是单一指标，而是多个维度构成的整体。如果只看身体不管心理，或只看心理不管社会，衡量出来的结果都会是片面的。健康作为“标尺”的价值就在于能综合多个维度信息，形成一幅完整图景。



第二，动态平衡性。健康不是数值固定，而是在波动中保持稳定的一种能力。体温会变，但是可以自行调节回来；血压会波动，但是能够恢复到正常范围。这把标尺量的不是某个瞬间的“定妆照”，而是机体在时间轴上所展现出的韧性——能否在变化中调整，在受冲击后快速恢复。

第三，积极导向性。健康这把标尺，并不只是用来“防病”，更是用来促进健康的。它引导我们从消极规避风险，转向积极提升生命质量。从治病到防病、从防病到促健，这是上升的过程。促进健康本质上就是使机体由保持现状向持续改善转变，由依靠外界转向自身塑造。

理解了以上内容就会明白，健康的逻辑可以装下许多事情。它不仅是一份有关人体状态的持续跟踪报告，还有一种用来观察目标对象运行状态的通用视角。

二、“健康”理念如何应用于多领域评估？

从《黄帝内经》的“阴平阳秘”^①，到希波克拉底的“体液平衡”^②，健康的内核一直指向一个方向，即内外部和谐。顺着这套逻辑往前走一步，就会发现如果跳出生物医学的领域，“健康”可以广泛地用来形容各种复杂的系统。从企业组织到社会经济，乃至地球家园，都可用健康这把“标尺”来衡量。

（一）组织健康：从“人凑齐了”到“系统活了”

一个健康的组织应该是怎样的？一支训练有素的球队，前锋能进球、后卫能防守、中场能串联，更重要的是大家知道赢球靠的是配合而不是单干。

麦肯锡 7S 模型、杨三角组织能力模型等经典理论，在不断地被使用、被实践之后，最终都指向了一个问题：什么样的组织能持续成功呢？展开来讲就是战略清晰、文化凝聚、权责清楚、人才到位、注重创新、技术过硬。反过来，组织不健康的表现我们也看到不少，如部门墙高耸、决策流程冗长、开会的人越来越多、干事的人越来越少——就好像“血管堵塞了”。

国家发布《关于促进中小企业健康发展的指导意见》等文件，主要目的就是促进企业的健康发展。组织健康不是一句口号，而是一套能够诊断、改善组织现

① “阴平阳秘，精神乃治”，语出《黄帝内经·素问·生气通天论》，是中医学对人体阴阳协调、动态平衡之最佳生命活动状态的概括。

② 体液学说（Humoral Theory）由古希腊医学家希波克拉底（Hippocrates，约公元前 460—前 370 年）提出。该理论认为人体由血液、黏液、黄胆汁和黑胆汁四种体液组成，疾病源于四种体液的失衡。

状的系统方法。

（二）社会健康：不只是“没乱子”，而是“有温度”

健康的社会是什么样的？法治保障公平，治理释放包容，系统维系韧性。

2026 年两会期间，养老服务、儿童关爱、农民工权益保障等民生议题持续受到关注，弱势群体的保障水平被视为社会健康水平的重要体现。“十五五”规划明确把养老、幼托作为民生服务重点，医疗强基工程要支持建设 1000 个县域医共体，教育方面要累计新增 200 万个普通高中学位，社会保障方面要提高灵活就业人员参保率。这背后所体现出来的，就是同一个目的：让社会更有温度、更有韧性。

乡村振兴、养老健康、普惠教育这三个领域，既是社会健康的“薄弱环节”，又是社会进步的“风向标”。

（三）经济健康：不只看增速，更看“体质”

经济的健康状态，不能只看 GDP，就好像身高体重不能代表一份完整的体检报告，还得看结构合不合理、创新活不活跃、金融稳不稳健。

2026 年 3 月的经济主题记者会上提出了一个判断：“十五五”期间将形成几个万亿级市场，智能机器人等六大新兴产业产值到 2030 年有望突破 10 万亿元。这背后存在怎样的原因？是经济在“换体质”，由依靠资源投入驱动的“胖”转变为依靠创新驱动的“壮”。

党的二十大报告提出“引导资本健康发展”，中央经济工作会议多次强调保持经济社会持续健康发展；“十五五”规划纲要多次用“健康”形容经济发展战略。这些信号指向同一个方向：衡量经济不能只看“块头”大小，更要看“肌体”是否强健。

（四）地球健康：从“环保成本”到“生存底线”

地球健康是一个宏大的概念，但说起来也直接关乎每一个人的生存底线。

2023 年《关于全面推进美丽中国建设的意见》中提出“生态环境健康优美”的目标任务，把“健康”作为衡量生态系统功能水平的重要指标。在 2026 年两会中就有代表提出，“十五五”时期是美丽中国建设承前启后的关键阶段，要由“有没有绿”向“绿而美、美且富”转变。

这对企业而言意味着什么？资源节约、循环经济、新能源转型——这些不再



是企业社会责任层面的“加分项”，而是生存下去的“及格线”。例如，海南昌江的石碌铁矿尾矿渣石曾是沉重的环保负担，如今通过技术手段分离为块矿、粉矿、碎石等可利用产品，全县尾矿综合利用产业年处理规模超千万吨，年产值近7亿元。这就是把“不健康”变成“健康”的典型示例。

从个体到组织，从经济到地球，“健康”正在成为一把通用的“标尺”。它衡量的不是“有多大”，而是“有多强”，即有无活力、有无韧性、能否持久。科技向善、文化繁荣，也同样可以运用“健康”这一视角去加以衡量。理解了这套逻辑之后，就会发现健康不但是一个形容词，而且可以成为一种新的衡量工具。

三、从“健康”到“健康度”：从理念到工具

沿着前面的讨论，“健康”这个词从人体延伸到了组织、社会、经济乃至地球——它像一面“镜子”，让我们可以从更为多维、动态的综合视角去考察各种对象的状态。但是如果将其应用于实践，而不是让其仅仅停留在形容词上，就需要把这面“镜子”变成一把可以测量、比较、诊断的“标尺”。而这把“标尺”，我们创造性地将其命名为“健康度”。

（一）健康度的定义

先给出定义：

健康度是反映目标对象健康状态的多维动态综合度量。

尽管定义很简明，但是包含的信息量很大。图 1-2 直观呈现了这一全新度量体系的底层逻辑：突破传统单一“旧标尺”的局限，围绕评估对象与多维指标，通过“多维、动态、综合”的方法进行评估。这样的评估既能输出整体性的量化结论，也能支撑不同业务场景下的精细化诊断。

定义中的三个关键词，揭示了健康度的内涵：

- **“多维”**——健康度不是单一的指标，不能只看一项。体温不超过 37℃ 不代表身体都正常，较为全面的检查还要查血、验尿、测心电图和 B 超等。对任何一个评估对象，要想对其有一个全面的认知，都必须从各个角度来考察。需要对哪些维度进行评估，则由评估者根据对象的特性和评估目的进行定制设计——量体裁衣，因对象而异。
- **“动态”**——健康的状态不是完全静止的，不能“刻舟求剑”式解读健康度。健康度指标会随时间自然波动，长期监测，持续追踪其变化曲

线才更有意义。我们不仅要关注“现在怎么样”，还要预判“未来怎么样”，结合“过去和现在”综合研判健康发展趋势。

- “综合”——多个维度指标数据出来之后，必须把它们综合考虑，形成一个整体的判断，就像各项检查结果出来之后，医生要进行综合考虑，甚至需要会诊才能得出对复杂病情的正确判断。健康度既覆盖对整体情况的综合判定，也包含对具体细分模块的问题提示。

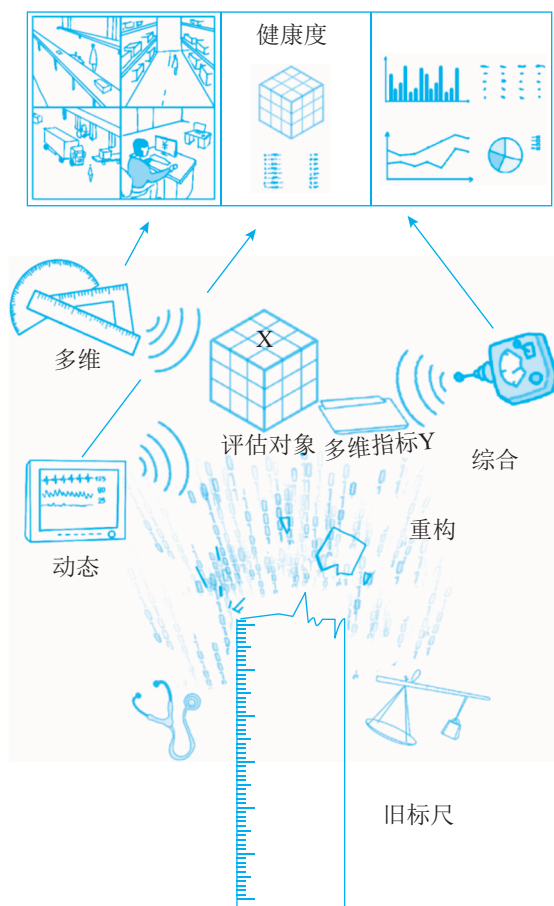


图 1-2 新时代呼唤新的度量衡

（二）健康度的模型

明确概念之后，为了让“健康度”从理念转化为可衡量、可比较、可操作的工具，我们用数学语言给出健康度（Health，H）的通用模型函数：

$$H(X) = f(Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_n | C)$$



其中：

——**X (Evaluation Object, 评估对象)**：指代需要进行诊断的具体目标（例如：在经管领域，可以选择一项业务、一个企业、一个产业园区、一个县域经济体等）。

—— **Y_i (Evaluation Dimension, 评估维度)**：依据评估对象本身特性和诊断目的所拆解出的各项具体健康度指标。

—— **f (综合算法)**：整合各个评估维度信息的综合算法，可以是加权求和、乘法模型、非线性函数等，取决于各维度对健康度的影响力度和评估者的价值取向。

——**C (Constraint, 临界约束因子)**：二元状态变量（取 1 或 0），代表一旦触发即导致系统丧失基本功能的临界阈值。

上述通用函数展示了健康度评估的底层逻辑。为了将其转化为更易操作的量化工具，在实际应用中，我们通常将抽象的综合算法 f 设定为最基础的加权求和模型。此时，公式可以具体写成：

$$H(X) = \left(\sum_{i=1}^n w_i Y_i \right) \times I(C)$$

其中：

—— **w (Weight Coefficient, 权重系数)**：代表各维度在总体健康中所占的重要性程度（各权重总和为 1）。

—— **$I(C)$** 作为公式中的门控变量，其取值如下：

$$I(C) = \begin{cases} 1, & \text{约束条件满足（未触碰临界约束条件 } C \text{）} \\ 0, & \text{约束条件不满足（触碰临界约束条件 } C \text{）} \end{cases}$$

这套公式为管理者提供了一套具备延展性的思维框架。公式中的乘法条件逻辑牵引出“守底线”的管理行为，提醒决策者要时刻对临界约束（ C ）保持敬畏，严防有一票否决作用的系统性风险。同时，公式赋予了管理极大的“可塑性”，决策者不仅能够根据具体的评估对象针对性地选取综合算法 f 和评估维度（ Y_i ），还可以结合不同阶段的战略诉求，灵活调整各项维度的权重（ w_i ），以此来清晰明确资源投入的优先级和方向。

（三）健康度的价值：一种理念创新的新标尺

从“健康”到“健康度”，不仅是词汇的变化，还是度量观念的转变。健康

度的价值不是多了一个“度”字，而是把健康变成了可操作、可拓展、可自定义的一套工具。与传统评估工具相比，它有几点突出的优势：

第一，可定制——从“固定指标”转向“可定制框架”，实现量体裁衣。传统评估往往是一套固定指标体系“打天下”，无论规模大小、无论所处行业，都会用同样的指标。健康度不一样，它的核心是“X-Y 框架”，X 是由评估者选择的，Y 是依据 X 的特性和评估目的来确定的。量体裁衣的特性使健康度可以适应各种不同的评估对象，而不是让评估对象“削足适履”。

第二，长效性——从“一次性证明”转向“持续迭代进化的跟踪式雷达仪表盘”，实现动态锚定。“健康度”就像一台实时运行的雷达仪表盘，随着时间的推移和环境的变化，持续更新数据输入、动态调优指标权重、迭代评估维度，确保评估结果始终反映评估者关注的价值取向。更重要的是，它能从趋势中捕捉方向、从波动中识别规律、从苗头中预见风险，让评估真正成为辅助决策的“导航仪”。

第三，全维度——“综合评分”与“多维下钻”相结合，实现“全景诊断”。健康度模型既可给出一个综合分数，让人一目了然地看到整体情况和当前得分，也可以拆解到各个维度，准确找到短板。就像医生的体检报告一样，既有“总体健康”结论，又可以查看各个指标的明细。这种“既能见森林，又能见树木”的能力，是传统单一指标或简单排名无法提供的。

第四，可塑性——支持“无限嵌套”与“模型算法演进”，实现开放架构。健康度的通用公式 $H(X)=f(Y_1, Y_2, \dots)$ 本身就是一个开放框架。根据评估目的不同可以选用不同的函数形式，也可以根据已经存在的维度不断地细化、嵌套，从而得到一个层次化的指标体系。因此，健康度的评估框架会随对评估对象认知的加深而不断演进和扩展。

正因为如此，健康度才不再是简单的评分表或者等级评估，而是一种全新的标尺。它不是要取代当前的评估工具，而是要给大家提供一个更加基础的思维方式，用多维度、动态化、综合化的角度来审视任何一个需要衡量的对象。

第三节 什么是“企业健康度”？跟高质量发展又有什么关系？

健康度是以多维动态、系统平衡为特征的，可以像衡量有机体一样，对复杂系统的运行状态进行全面刻画与动态评估。企业作为经济的“基本细胞”，其发

展的好坏直接影响到中国经济的发展质量与韧性。如何判断企业是否健康呢？下面我们将提出“企业健康度”。那么，企业的健康度到底是什么？它怎样帮助企业在一个新的格局之下实现高质量的增长？本节将展开讨论。

一、企业健康度：从生命体到度量体系

企业是什么？在传统认识中，它是一个创造利润的经济单位。但是今天，企业看起来更像一个具有生命特征的有机体，自身强健的同时还要和外界环境共同生存、发展。怎样判定一个企业是否“健康”？管理学之父彼得·德鲁克早在1954年就提出“健康”可以用来形容企业组织适应变化的能力^①，在后来的著作中又深入阐述了对“健康企业”的理解，认为企业是创造经济价值的器官，也是承担社会责任的载体。接下来，我们将健康度的概念正式应用于企业经营场景。

（一）企业如人：健康是系统性能力

健康的企业和健康的人遵循着相似的逻辑，即可以用“身体、心理、社会”三重维度对企业状态进行综合反映。

企业的“身体健康”，体现在业务“肌体”的强健上。研发能否不断产生新的成果？生产能否保持稳定的交货能力？供应链能否承受冲击？销售能否顺利拿下订单？服务质量能否留住客户？整个“研、产、供、销、服”如果运转顺畅、协同高效，那么企业就具有了行动的底气。更重要的是要有抵御冲击的能力，就像人体的免疫系统一样。例如，某科技企业在被断供时启动应急预案，用多年储备的技术顶上去，保障业务不中断，这正是企业身体健康的体现。

企业的“心理健康”，体现在决策层的战略定力与组织整体的“心智”上。这不仅取决于决策层是否具备支持决策的认知弹性，即能否在不确定的迷雾中保持清晰的逻辑推演与理性判断，在危机降临时果断完成自我修正；也取决于企业心智向下传导的穿透力，比如能否吸引并留住人才，能否让团队保持持续学习的能力，价值观能否获得内外部的广泛认同。例如，某制造业集团打造“和合”文化，并将这套企业文化融入其灯塔工厂^②建设实践，从理念到技术全面创新，员

^① 德鲁克在1954年《管理的实践》（*The Practice of Management*）中以“健康”隐喻组织的适应力。

^② 灯塔工厂（Lighthouse Factory）由世界经济论坛（WEF）与麦肯锡公司于2018年联合发起评选，旨在表彰在第四次工业革命技术应用方面表现卓越、实现了效率与收益大幅提升的世界一流制造基地。

工归属感强，创新成果不断，甚至在文化差异巨大的摩洛哥工厂^①也取得显著成功，这背后是决策层把“软实力”当硬功夫来抓。心理健康的企业，顺境时不膨胀、逆境时不慌乱，遇到冲击能反弹、碰到机会能抓住。这是一种由决策层贯通到执行层的内在韧性，能让企业在风浪里沉淀下来保持清醒。

企业的“社会健康”，体现在与外部世界的连接“关系”上。企业不是孤岛，而是一个生态节点。能否同产业链上的企业一起发展？能否赢得客户的信任？能不能被社会所认同和接受？例如，某企业推行绿色供应链，带动上下游转型，既降了成本，又赢了口碑；某平台开放数据能力，赋能千万中小商家，自己做大，生态也跟着繁荣。企业就犹如一张网，节点越牢固，连接越密切，系统就越具有韧性。

“机体、心智、关系”三者互相影响，符合健康的协调配合、动态平衡的本质。业务出现问题，士气会受到影响；文化散了，协作就会出现；关系疏远了，资源就进不来。

（二）企业健康度的定义

把“企业如人”的比喻再往前推一步，既然可以衡量人的健康，那么也可以衡量企业的健康。结合上节对于健康度的定义，将该概念应用到企业中就得到了“企业健康度”这一概念：

企业健康度，是指从业务经营、风险管理、发展潜力等多个维度综合评估企业运行状态的度量体系。

它不是一套僵化的评分表，而是一套可以被定制的动态追踪的诊断工具。通过评估可回答如下三个问题：

- 企业当前状态怎么样？
- 哪里可能出问题？
- 下一步该怎么走？

该定义继承了健康度多维、动态、综合的核心思想，并且把焦点放在企业上。它告诉我们，衡量企业不能只看利润表，还要看“肌体”是否强壮，“心智”是否成熟，“关系”是否和谐。

^① 该工厂即中信戴卡摩洛哥工厂，位于摩洛哥盖尼特拉大西洋自贸区，是中摩两国建立战略伙伴关系以来的最大投资项目。2025年1月入选世界经济论坛新一批灯塔工厂名单，是非洲首家获此认定的制造工厂。



（三）企业健康度的内涵

企业健康度即企业能否“活得好、扛得住、走得远”。它不只是财务数字，还包括组织整体的生命力、抗风险能力以及持续发展的可能性等。具体内容表现为：

第一，系统性。拒绝“单点优秀”，强调整体协同。销售强但是研发弱、利润高但是存在单点故障（Single Point of Failure, SPOF）的风险等都不是健康的。健康的企业像一支优秀的球队一样，赢球依靠配合，而不是单打独斗。

第二，动态平衡。健康的关键不在于一时的数据，而在于能够适应变化的能力。市场在变、技术在变、政策在变，健康的企业可以迅速调整，就像冲浪者在波浪里保持平衡，体现的是恢复力和创新力。

第三，发展导向。评估不是为了贴标签，而是为了找路径。它能够帮助识别出企业的资源投入方向，找到企业的不足之处，使企业发现新的利润增长点，是高质量发展的罗盘。

第四，自洽普适。不论哪个行业，还是哪种规模，这套理念框架都能与企业自身特性深度契合，可以侧重“人工智能+”转型，也可以关注绿色供应链。不是简单地凭借一把尺子就硬量所有“人”，而是用同一个逻辑内核量出千姿百态的“真实状态”。真正的评估必须贴近实战。

（四）企业健康度的模型

基于健康度通用模型函数的底层框架，为了衡量企业在多重周期压力下的真实生存与发展状态，我们给出企业健康度（Enterprise Health, EH）的模型函数：

$$EH(X) = f(V, R, E, \dots | C)$$

其中：

——**V（Vitality，肌体活力）**：对应企业的“身体健康”，衡量企业的展业能力、运营效率和抗风险能力。包括“研、产、供、销、服”等经营管理工作的协同水平。

——**R（Resilience，心智韧性）**：对应企业的“心理健康”，衡量企业的战略决策、创新能力和文化凝聚力。包括技术投入、人才储备、组织学习、价值观认同等。

——**E（Ecology，关系生态）**：对应企业的“社会健康”，衡量企业与外部环境的连接与交互能力。包括产业链协作、客户信任、社会责任、生态融入等。

——**C（Constraint，临界约束因子）**：用来界定企业不可触碰的底线（如顶层设计严重偏离战略导向、系统性资金断裂、重大合规危机等）。作为公式中的一票否决项，守住底线为 1，触发红线为 0。

此外，还可根据企业实际情况与发展阶段，灵活添加合规性、品牌价值、全球化能力等评估维度，对模型进行适当的定制化扩展，实现“一企一策”的精准引导。为便于实操，可将上述函数具象化为加权求和形式：

$$EH(X) = (w_1V + w_2R + w_3E) \times C$$

其中

—— **w_1 、 w_2 、 w_3 （Weight Coefficient，权重系数）**：对应维度的权重系数，总和为 1，可根据行业特性和企业战略灵活调整。

这个模型呼应了“企业如人”的比喻，“机体、心智、关系”构成了企业健康的三大支柱。该公式的价值不在于算具体的总分，而是指导高管团队克服“唯利论”的单线思维，将目光从单纯的机体活力 V 延展至心智韧性 R 与关系生态 E 等维度的建设上。此外，临界约束因子（ C ）是底线警示，若触碰红线导致整体得分为零，说明企业已陷入极度危机，此时不适合进行常规评估，当务之急是排险自救。同时，模型保留了健康度的开放性框架，维度与指标可以定制化增减，权重可以酌情调整，一切取决于评估的目的和对象的特点。

二、企业高质量发展健康度

有了企业健康度的基础框架之后，我们需要再往前推进一步，把目光聚焦到当下所有企业都绕不开的核心命题——**高质量发展**。从中央经济工作会议到 2026 年的两会，培育新质生产力^①成为经济工作中的重中之重。其原因十分清楚，外部环境变了，竞争规则也变了，过去单纯依靠压缩成本来打价格战，或者靠高杠杆盲目铺摊子扩张规模的老路已经走不通了。高质量发展不是一个口号，已经是企业必须跨过的门槛。

（一）从国家战略到企业航标

什么是真正高质量发展的企业？说复杂也复杂，说简单也简单，我们就用一

^① “新质生产力”由习近平总书记于 2023 年 9 月在黑龙江考察调研期间首次提出。根据国家发展改革委的权威定义，新质生产力是“创新起主导作用，摆脱传统经济增长方式、生产力发展路径，具有高科技、高效能、高质量特征，符合新发展理念的先进生产力质态”。



句大白话概括：“现在好、将来好、大家好”。这是企业生存发展所追求的朴素愿望，也正是我们构建“企业高质量发展健康度”评估框架的初心。

那么，如何才能把这“九字箴言”变成现实？中央经济工作会议和“十五五”规划纲要其实已经把宏观大方向划清楚了：把“智能化、绿色化、融合化”作为现代化产业体系建设的方向。“整治‘内卷式’竞争”也写进了《政府工作报告》（2026）——这等于在宣告，以后商战拼的不是谁价格低，而是谁真有一本事。

但问题是，宏观战略画的是产业全景，企业需要的是自己的“施工图”。直接拿“三化”去评估企业，高管们往往会一头雾水：“智能化”听起来更像是技术部门的事情，“绿色化”似乎约等于企业节能减排，而“融合化”所倡导的一二三产业融合、城乡融合的大政方针与企业也颇有距离。

对于一家企业来说，该从哪下手？如何将“三化”落到实处呢？我们深入学习国家战略，同时结合企业经营实践，把宏观的“三化”翻译成了企业听得懂、用得上的三个维度，正好对应我们那“九字箴言”的愿望：

- 从“智能化”到“数智化”，解决“现在好”的问题。“智能化”讲的是让系统变得聪明，但对企业来说，连数字化都没跑通，智能化就是空谈。我们把这条线定为“数智化”，在数字化的基础上深度融合智能技术，能够适配目前 AI 等数智技术飞速发展和普及阶段的企业发展与实践需求。通过把技术和业务绑在一起，让效率实实在在体现在账面上，让企业在当下活好。
- 从“绿色化”到“可持续”，解决“将来好”的问题。“绿色化”侧重于降碳减污、保护自然生态，但聚焦到一个企业身上，不仅要绿色发展，还要采用国际公认且包含 ESG 的“可持续”理念。一个健康的企业，不仅要走绿色低碳之路，还要有抗风险的可持续治理结构和承担社会责任的底线定力。这样的企业才能穿越周期，赢得未来。
- 从“融合化”到“生态化”，解决“大家好”的问题。“融合化”讲的是打破产业、区域之间的壁垒，但从企业的角度出发，这个图景过于宏大。它就像国家在做城市规划：铺设路网、打通堵点；而企业要做的，是融入这块“土壤生态”，构建自己的“商业综合体”，我们把这个微观落点叫作“生态化”。顺应融合大势，跨界联结上下游、合作伙伴，编织共生共赢的商业网。把更为宏观的“融合化”翻译成微观个体能够理

解的“生态化”，就是要让企业找到穿越周期的生存阵地。

从“智能化、绿色化、融合化”到“数智化、可持续、生态化”，这并非单纯的词汇更换，而是在企业微观层面的精准沉淀与转化。接下来这套评估体系和实战拆解，就围绕着这几根线往下走，帮企业把宏观政策真正变成自己进化的内驱力。

（二）企业高质量发展健康度的定义

顺着这个思路，我们给这套框架一个准确的说法：

企业高质量发展健康度是反映企业在高质量发展进程中数智化、可持续和生态化等维度的水平的动态综合度量。

这个定义有三层意思。

第一，注重“高质量”，不迷信“大体量”。利润高、规模大，不等于高质量。高质量发展的核心，是能不能与时俱进地全面发展，在“数智化、可持续、生态化”这三个方向上持续进步。

第二，坚持“多维动态综合”，拒绝“盲人摸象”。不能只看某一个指标或者某一个维度，而是要整体性地从多个维度进行判断；不能只看某一时一刻的结果，而是要看趋势、看韧性；不能只看表象，而是要由内而外地综合判断。

第三，保留“可塑性”，做到“量体裁衣”。不论哪个行业、哪个发展阶段，都可以运用这套框架，真正做到“一企一策、量体裁衣”。可以根据行业特点、发展阶段的不同，给三个维度赋予不同的权重。比如制造业目前可能更看重数智化，出口型企业可能更侧重可持续，服务业可能更重视生态化。

（三）企业高质量发展健康度的内涵

企业高质量发展健康度绝不是若干抽象概念的简单拼凑，而是为了在深度整合各项关键指标维度之后，科学地衡量企业能否在新时代“跑得快、守得住、融得深”。它的三大一级域——“数智化、可持续、生态化”，三者环环相扣、相互补充，构成企业向着更优、更强、更快、更绿色、更协同方向发展的“铁三角”。

1. 数智化：高质量发展的“速度”

数智化不是盲目地赶时髦，而是把 AI、数据、算力等真正变成推动高质量发展的新质生产力。工信部数据显示，2025 年我国人工智能核心产业规模已超 1.2 万亿元，相当于雅鲁藏布江下游水电工程项目的总投资，或者 10 座港珠澳大桥的投资规模。但是对企业而言，数智化不能只看砸了多少预算，而是要考察技



术是否用在“刀刃”上。它体现在四个层面：

引领层：有没有清晰、可行的数智化战略？是跟风试点还是系统化布局？

治理层：数据治理体系是否健全？AI 应用是否合规？风险能否管控得住？

能力层：这是最见真章的地方。AI 对“研、产、供、销、服”等经营活动的赋能有多深？决策是否依靠算法辅助？

基座层：数据资产化了吗？技术平台能撑住吗？安全隐私有没有保障？

数智化水平高的企业，反应更快、成本更低、效率更高，而这正是高质量发展“速度”的体现。

2. 可持续：高质量发展的“底线”

如果说数智化是油门，那么可持续就是制动和底盘。可持续发展是要把环保、责任、治理变成企业核心竞争力。欧盟碳关税已开出了“账单”，ESG 评级则成了新的“准入门槛”。而在 AI 飞速发展与推广的现在，“可持续”也有了硬核的科技支撑：

环境上，可以用 AI 来优化能耗、预测碳足迹。例如，某化工企业通过 AI 来进行工艺优化，年降碳 15%，省下超千万元成本，让绿色成了利润。

社会上，可以用 AI 提高供应链透明度，使消费者清楚地了解到产品的来源，并且根据自身需求参与到对品牌责任项目的反哺之中。

治理上，可以用 AI 监测商业行为、防范舞弊，让可持续治理从原来的被动应对转变为主动管理。

可持续能力强的企业能跨过门槛、赢得信任、规避风险，而这正是高质量发展“底线”的体现。

3. 生态化：高质量发展的“广度”

在今天的商业竞争中，把自己活成孤岛的企业注定没有明天。企业应顺应国家“融合化”破壁的大趋势，在互联互通的土壤上构建共生群落。这种生态化能力，决定了企业的商业触角能延伸多广、融合多深。它体现在四个层面：

生态连接：这是生态繁荣的物理前提。底层系统稳不稳、跨界数据跑不跑得通、隐私防不防得住？基础设施牢了，谈生态才不是一句空话。

生态信用：合作能走多深，全看信任的底盘有多硬。智能合约让每一次履约都有据可查，大家才敢毫无顾忌地把合作推向深水区。

生态业务：把松散的买卖升级为平台生意，通过智能算法分配价值，让伙伴从只做“一锤子买卖”变成与企业长期互利。

生态协同：跳出零和博弈，与外部共享资源，靠 AI 的智能匹配，让别人的闲置产能和渠道，跨界成为企业的增长武器。

生态化能力强的企业，能打破传统的产业边界，从“各自为战的个体”蜕变为“连接八方的枢纽”。而这正是高质量发展“广度”的体现。

这三个维度，就像一个“铁三角”——数智化让企业跑得快，可持续让企业跑得远，生态化让企业跑得稳。缺了任何一个，都跑不出高质量发展这条路。我们追求的，从来不是单一维度的优秀，而是“现在好、将来好、大家好”三位一体的发展境界。

（四）企业高质量发展健康度的模型

为了将国家宏观层面的高质量发展导向，转化为企业微观层面可量化、可操作的管理标尺，我们参照前文构建的企业健康度模型函数，给出企业高质量发展健康度（Enterprise High-Quality Health, EHQH）的模型函数：

$$EHQH(X) = f(DI, SD, ED | C_{ST})$$

为了让企业在实际体检与经营指导中能够直接操作，我们将这个抽象函数“翻译”成一套包含权重和底线约束的实战量化公式：

$$EHQH(X) = (w_1 DI + w_2 SD + w_3 ED) \times C_{ST}$$

其中：

——**DI (Digital and Intelligent, 数智化发展水平)**：衡量企业将 AI、数据、算力转化为新质生产力的综合能力，覆盖战略、治理、技术、应用等层面。

——**SD (Sustainable Development, 可持续发展水平)**：衡量企业在环境（E）、社会（S）、治理（G）等方面的综合表现，即能否将绿色低碳与社会责任转化为竞争优势。

——**ED (Ecologization Development, 生态化发展水平)**：衡量企业打破边界、联结生态的能力，包括连接广度、协同深度、信用硬度等。

—— **w_1 、 w_2 、 w_3 (Weight Coefficient, 权重系数)**：对应维度的权重系数，总和为 1，可根据行业特性和企业战略灵活调整。

—— **C_{ST} (Constraint Strategy, 战略符合性因子)**：作为算法中的战略乘数（取值 1 或 0）。指代企业顶层设计与宏观高质量发展导向的契合度，一旦严重偏离则直接归零。

这套公式犹如一座桥梁，把健康度的通用框架同“三化”发展方向深度结

合，成为企业可以测量、可以用于自我改进的具体标尺，更是检验航向的战略罗盘。公式中的逻辑揭示了一项商业法则：战术上的勤奋（ DI 、 SD 、 ED 的加权得分）无法挽救战略上的错位（ C_{ST} 归零）。因此，它牵引企业在日常经营中有意识地推动“三化”协同发力，同时提醒决策者严防宏观战略的航向偏离，确保高质量发展之路行稳致远。

三、健康度与成熟度：两把不同的标尺

聊完企业高质量发展健康度之后，可能会想到另一个常用的评估方法，也就是“成熟度”。这两个概念挺容易混淆，都用来评估企业，但底层的逻辑和关注的焦点，其实完全不同。

打个比方：成熟度像一张阶梯图，告诉企业“当前在哪个发展阶段，爬到第几级台阶上了”；而健康度更像一套体检仪，反映企业现在“身体状态怎么样，哪里强壮，哪里脆弱、容易生病”。

理解这一点对企业决策至关重要。企业真正需要关注的究竟是能力等级，还是健康水平？下面来深入辨析。要回答这个问题，我们不妨先循着图 1-3 的脉络，梳理健康度概念的演进路径，再对比它与传统成熟度模型的核心差异。

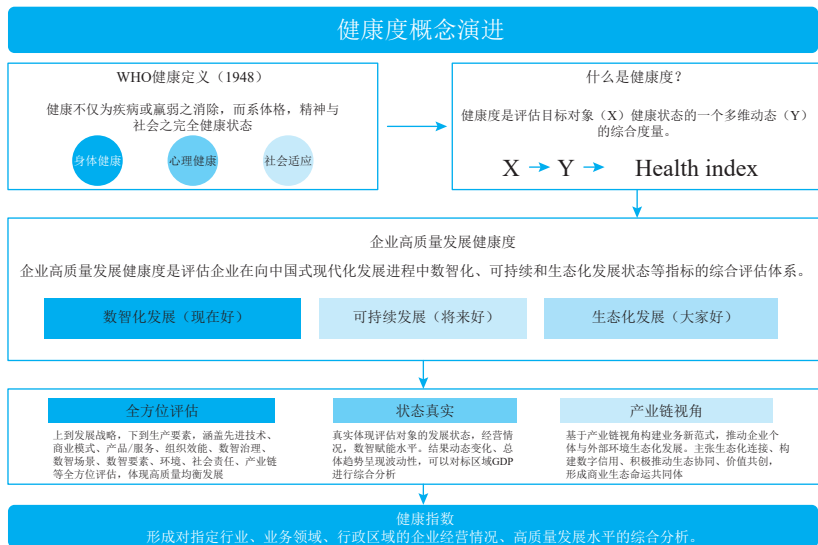


图 1-3 健康度的概念演进

（一）健康度：动态体检，诊断生命力

健康度评估的核心，是帮企业回答三个问题：现在的状态怎么样？在哪里可能出问题？怎么才能变得更好？

它不是打一个分数就完事。健康度关注的不是某一时刻的静态指标，而是企业在波动中能不能稳得住、出了问题能不能恢复。市场起伏、技术迭代、政策调整，都是常态，健康的企业不是完全不波动，而是波动之后有自适应恢复能力。

健康度评估重在因企制宜。不同行业、不同领域、不同发展阶段的企业，健康的标准自然不同。制造企业看重供应链韧性，科技企业看重创新迭代速度，跨国公司看重全球合规能力。健康度这把标尺，可以根据评估对象的特质灵活调整，真正量出贴合实际的诊断结果。如图 1-4 所示，健康度评估形成了完整的方法体系，核心是面向不确定环境的动态诊断。

我们主张企业健康度
要“因企制宜”！

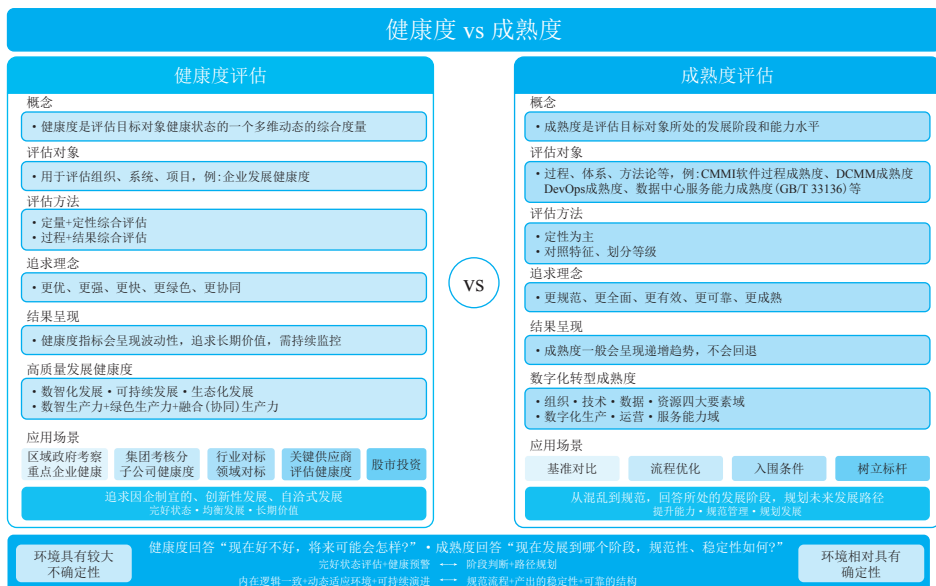


图 1-4 健康度与成熟度对比

更重要的是，健康度输出的不是一张薄薄的评级证书，而是一份“综合体检报告”加“治疗处方”，帮助企业找出短板在哪里、优势在哪、资源应该投向何

处。健康度不是给谁贴标签，而是帮企业看清自己、走得更稳。

（二）成熟度：能力阶梯，等级定位

成熟度则是从另一个路径出发。它是一套标准化阶梯模型，用来衡量组织在某个领域的能力处在哪一阶段。

成熟度最早来源于质量管理，后被卡内基梅隆大学系统化为 CMMI 模型^①，把能力分为初始级、已管理级、已定义级、量化管理级、优化管理级五个层次。企业的能力达到哪一级水平，就能获得哪一级认证证书。这个思路后来被应用于数据中心服务管理（DCSM）能力、数据管理能力成熟度评估模型（DCMM）、研发运营一体化（DevOps）能力等领域。这些应用都是一个逻辑，用标准化的阶梯告诉企业：“当前在哪儿？”“下一步应该去哪儿？”

成熟度的优点是能评估对象的过程能力，其结果具有阶梯性、可比性，其核心逻辑是以标准化等级阶梯为基础，聚焦流程规范，规划能力进阶的路径（图 1-4）。它能帮企业建立流程、提高能力，使管理有章可循。但它的局限性在于更关注过程能力，并没有反映出评估对象运转的真实状态，只能告诉企业流程是否规范，能力是否成熟，而不能告诉企业其是否健康。

（三）两把标尺，怎么用？

健康度和成熟度之间不必二选一，它们可以搭配着用。

成熟度解决的是“能力建设”的问题，即流程是否规范，体系是否健全。它像给企业绘制出一条“成长路线图”。健康度解决的是“状态诊断”的问题，即现在的状态如何？有无隐性病？它就像给企业装备了一套“实时监测仪”。

成熟度告诉企业“现在处在何种阶段”，健康度告诉企业“当下的状况是否良好以及将来能否更好”。将两者结合起来，就既知道爬到了第几级台阶，又知道自己还能不能继续往上爬。

理解这一差异后，就不会拿一张成熟度等级证书说事儿，也不至于一有体检结果偏移就慌了手脚。两把标尺各有其用途。

^① 能力成熟度模型集成（Capability Maturity Model Integration, CMMI）由卡内基梅隆大学软件工程研究所（Software Engineering Institute）开发。其前身 CMM（能力成熟度模型）于 1991 年正式推出。CMMI 继承克劳士比“质量管理成熟度方格”思想，将组织能力划分为五个演进等级，是国际通用的能力评估框架。

第四节 健康度：开启 AI 时代企业高质量发展新征程

从“技术换擎”到“规则换轨”，从“企业生命周期”到“健康度”这把新标尺——前三节一路聊下来，其实就回答了一个问题：在“AI 一天，现实一年”的时代，企业到底靠什么活下去、靠什么活得好、靠什么活得久？

答案不能凭空想象，必须有可靠的结果来支撑。于是就有了“企业高质量发展健康度”——数智化、可持续、生态化，三个维度分别衡量企业跑得快不快、守得稳不稳、融得深不深。它不是什么挂在墙上的标语口号，而是一套能帮企业看清自己真实状态的导航仪。

导航仪有了，接下来要问：为什么现在是推行它的好时机？推行中会遇到哪些坎？这本书能帮你做些什么？最后，这把标尺会把企业带到哪里？下面我们一一拆开来。

一、为什么是现在？——健康度评估的时代机遇

往前推五年，如果和企业家讨论健康，对方会认为是在谈论养生；往前推三年，和企业家谈论数智化、可持续、生态化的时候，对方会觉得是在念文件。但是，今天风向变了。

第一重机遇来自技术本身，AI 正在把“快”变成“快进”。过去企业经过一年甚至几年的打磨所形成的工艺、积累下来的客户、构筑起来的壁垒，可能一夜之间就被 AI 击穿了。但这也是一件好事，技术飞速发展的红利，也会让那些率先拥抱变革的企业跑得更远。当 AI 把时间尺度压缩的时候，健康度就成为了那台引导企业方向的导航仪。那些早就看透了自身数智化底子的企业，能将技术红利变成宽阔的护城河。

第二重机遇来自外部环境的重构，政策成为资源配置的指挥棒。“十五五”规划提出的“三化”目标正逐渐转化为财政补贴、产业政策、国资考核等具体的指标，欧盟碳关税从文件变成账单，ESG 评级从加分项变成准入门槛，“内卷式”竞争被红线划出。这些变化都在传递出一个信息：游戏规则变了。以前靠运气赚到的钱，以后得靠本事来维持。健康度就是一张能够用来对比规则、找到差距的体检单。

第三重机遇来自企业自身的觉醒，越来越多的企业家开始相信，“规模”不等于“安全”，“利润”不等于“健康”。跑得久的公司并不是因为运气好，而是

由于体质好。当别人还在为季度报表发愁的时候，他们就已经把投资人才、投资科技、投资管理变成了一种日常。2026 年两会释放明确信号：“十五五”时期将有一批高成长性行业蓄势发力，形成数个万亿级甚至更大规模的市场。机会只会留给那些有准备的人，谁早些把健康度握在手中，谁就能在风口来临时第一时间起飞。

技术带来加速器、政策划定路线图、市场重构新规则、意识觉醒内生力，现在不把健康度这把新标尺拿出来，还等什么时候？

二、路并不平坦——推行健康度评估的几道坎

正如图 1-5 所喻示的那样，以健康度为指引，沿数智化、可持续、生态化方向逐级进阶，是企业沿着新质生产力的道路通向高质量发展的清晰路径。但道路虽然清晰，却并不平坦。把企业高质量发展健康度这把新标尺真正用起来，还有三道关要过。

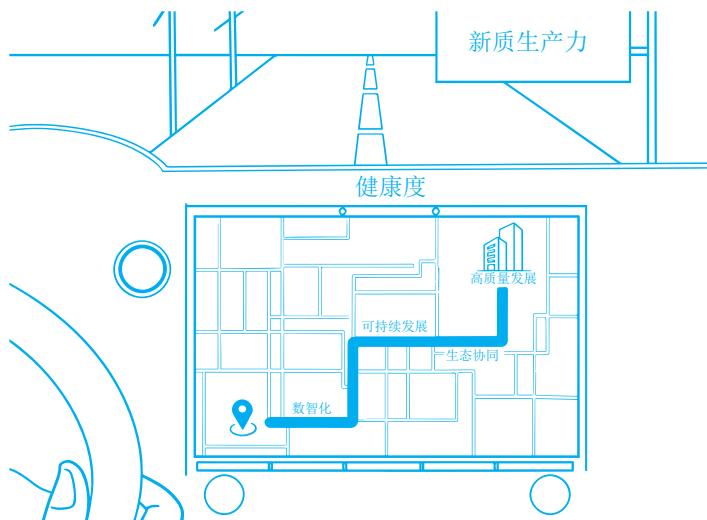


图 1-5 健康度引领企业高质量发展之路

第一道关——认知关。“十五五”规划明确提出要综合整治“内卷式”竞争，但内卷背后的实际问题是什么？是太多企业仍沉迷于短期利润、规模崇拜，对“体质建设”缺乏耐心。习惯了看季度报表的管理者，很难理解为什么要花钱做一套“看不出当期业绩”的评估。例如，关键脱碳技术存在初始投资大、运行成本高等商业化应用的瓶颈，企业对高额前期投入和不明确的市场回报采取谨慎态

度，投资行为大多趋于保守。这不是技术的问题，是认知的问题。可持续发展不是做慈善，而是把环保、责任、治理转化为竞争力。但是这层道理要有人讲透、有案例证明、有时间消化。

第二道关——数据关。2025 年全国两会上，代表们多次提到企业转型的“三难”：智造、服务、供给各自为政，缺乏系统性和集成性；企业对转型存在认知偏差，积极性严重不足；政策侧重抓大放小，针对成长型企业的精准支持尚显缺位。而 2026 年两会，代表们进一步指出：数据要素市场化进程缓慢，严重制约了数据价值的释放；中小企业数字化转型面临技术资金门槛高、政策覆盖不均衡等诸多挑战。更有专家直言：数据孤岛林立、标准缺失、质量参差、安全风险凸显、复合型人才匮乏——这五大堵点，已成为制约工业 AI 价值释放的核心瓶颈。没有数据，没有人才，再好的模型也是空中楼阁。

第三道关——协同关。在 2026 年汽车供应链生态伙伴大会上，与会者达成共识：深化企业间合作、实现互利共赢是行业发展的必然方向。但是在实践中，由于企业的利益诉求不同、信息流通不畅等原因，深度的合作仍然存在着诸多现实的障碍。行业普遍认为，当前协同的深度与广度仍有明显不足，生态共生的产业形态还没有形成成熟的模式。怎样有效地打破壁垒，促使上下游企业达到更高的协同化发展水平，这是目前行业亟须解决的问题。内不通、外不信，生态就成了一句空话。

上面三道关哪一道都不好过，但换个角度看，每一道门槛后面都有改进的空间。越早着手准备的企业，在下一轮的竞争中就越能占得先机。而这本书接下来的章节，正是为了帮企业把这三道坎一个一个迈过去。

三、这本书能帮企业做什么？——从诊断到进化的完整路径

前面讲到了机会，也讲到了挑战。接下来要讲的是，本书如何帮助企业迈过这三道坎。

第二章，聚焦一个核心问题：AI 等数智技术到底怎么帮企业发展。从战略、治理、能力、底座四个维度出发，手把手地拆解出一条线——战略有没有、治理通不通、能力强不强、底座牢不牢。每个环节都带有案例、工具以及避坑指南。本章至少可以回答一个问题：投入 AI 的钱究竟值不值？同时也会讲到如何打通数据孤岛、培养复合型人才。

第三章，运用“AI+ESG”让道德命题变成利润命题。欧盟碳关税来了，不



是威胁而是实实在在的账单。降碳又省钱的途径有哪些？如何将社会责任变成品牌优势？治理中怎样用 AI 管住商业行为？只盯着季报、年报看的管理者读完本章后就会明白，可持续不是成本，是竞争力。

第四章，把“融合化”的政策源头落地成“生态化”的实战路径。需求怎样对接、要素怎样互通、模式怎样共创、治理怎样共赢，本章步步拆解方法。读完这一章至少知道解开“内不通、外不信”困局的关键在哪儿。从“单打独斗”到“生态共赢”，路在这里铺好了。

第五章，一把标尺。以中国认证认可协会（CCAA）发布的团体标准《企业发展健康度监测与评估》（T/CCAA 149-2026，以下简称“健康度标准”）为基础，给评审员一套可操作的评估工具。指标怎么设，流程怎么走，结果怎么看，都有章可循。这套标准不是锁在抽屉里的文件，而是拿在手里的标尺。

第六章，一份蓝图。拿到健康度报告之后怎么走？这一章既帮企业把评估结果拆解为分角色的行动清单，也教企业搭建 AI 驱动的动态进化机制，最终与读者一起眺望健康企业的终极图景，让健康度真正成为企业基业长青的日常习惯。

三道坎，三段路，一把尺，一份蓝图。路径铺好了，接下来翻到哪一页，取决于现在最大的痛点在哪里。

四、迈向未来：让健康成为企业的“日常习惯”

站在“十五五”开局的门槛上往回看，会发现一个清晰的脉络：健康正在从一种理念，变成一套语言，再变成一把标尺。那么接下来的五年，这把标尺会往哪里去？

第一，健康度会成为企业的“第二套报表”^①。“十五五”规划纲要明确提出“扩大内需”与“防范风险”并行推进。这意味着投资者、金融机构不再只看利润表上的数字，还要看企业的“体质”。数智化是否跟得上？可持续发展是否行得通？生态化融入得是否深入？当耐心资本开始陪着企业长跑时，健康度就是最好的体检单。

第二，健康度会倒逼企业从“治理合规”走向“价值创造”。2025 年 12 月中央经济工作会议提出“强化企业创新主体地位”，2026 年两会又提出生物医药、

^① 传统财务报告包括资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表，近年也有观点将数据资产单独列报称为“第四张报表”。本书提出的“第二套报表”并非与某张报表并列，而是对标整个财务报告体系，将健康度评估报告定位为一套独立的新型企业发展诊断报告。

低空经济等新兴支柱产业的战略定位。当政策资源向新质生产力倾斜的时候，健康度高的企业就会最先抓住红利，把政策机会变成增长动力。

第三，健康度会催生一批具备自我进化能力的企业。2026 年两会期间，多位企业家提到了相同的认识，就是投资于人、投资科技、投资管理。健康度不是挂在墙上的奖状，是长在身上的能力，当动态体检成为习惯、短板识别成为本能时，健康就是企业的“日常习惯”。

从“十五五”到更远的未来，高质量发展的路标已经立好。接下来要做的，就是把健康度这把新标尺握在手里，一步一个脚印往前走。准备好开始了吗？

本章核心观点

本章核心观点 1：高质量发展不是一道可选题，而是企业在 AI 时代生存下去的必答题。技术换了引擎、规则换了轨道、企业自己也走到了生命周期的十字路口——这三重变局逼着企业回答同一个问题：自己到底还健不健康？答案不能靠感觉，得靠量。

本章核心观点 2：“企业高质量发展健康度”是一套把国家战略翻译成企业语言的新标尺。它将“十五五”规划纲要中的智能化、绿色化、融合化，转化为企业可操作的三个维度——数智化、可持续、生态化。这把尺子不是用来贴标签的，而是用来帮企业看清自己跑得快不快、守得稳不稳、融得深不深的，能把“高质量发展”从口号变成可诊断、可改进、可进化的日常工作。

本章思考

1. 读完本章，你认为“健康度”与传统财务报表、成熟度模型最大的不同是什么？如果让你给自己企业打一个“健康分”，你会从哪些维度入手？

2. 对照“数智化、可持续、生态化”三个维度，你的企业当下哪一条腿最短？是技术跟不上的“数智化之坎”，还是认知没转过来的“可持续之坎”，或是内部不通、外部不信的“生态化之坎”？

3. 推行企业高质量发展健康度，你预估自己会先撞上哪道关——认知、数据还是协同？如果现在就要动手，第一步你会从哪里开始？

