

# Harvard Business Review

哈佛商业评论

财经  
CAIJING MAGAZINE

011. 博客  
远程工作如何影响职业女性

086. 特写  
AI 成功应用，打工人必须加入

078. 特写  
HR角色的回归与刷新



HBR 独家中文授权  
2024年7月出版



## 让企业文化

Build a Corporate Culture That Works

## 落地生根

如果文化把战略当早餐吃，你该如何烹饪它？  
用“困境测试”法。

P.068

带着长新冠工作  
是一种怎样的体验？

P.058



### 大思路 THE BIG IDEA

## 长新冠 共存方案

# 044

046

### 职场长新冠应对指南

长新冠——新冠后遗症，是一个被很多组织忽视的问题。如何为长新冠员工提供工作便利的支持，本文提供一份行之有效的行动指南。

052

### 残障信息的披露尺度

披露病情可能会帮助你获得合理的便利条件，但也伴随着污名化和歧视的风险。

058

### 带着长新冠工作是一种怎样的体验？

长新冠是一种隐形疾病，它让人们处于两难之间，需要同时以生病和健康的形象示人。



---

## 特写 FEATURES

### 组织文化

#### 建立落地生根的企业文化

企业文化如何真正落地，帮助企业获得商业成功？要让企业文化的标语经过现实世界的“困境测试”。

**068**

### 人力资源管理

#### HR角色的回归与刷新

在美国劳动力市场紧张的情况下，削减成本已经过时，HR必须把重点放在保持职位满员和防止员工倦怠上。

**078**

### AI与机器学习

#### AI成功应用，打工人必须加入

AI转型需要跨业务的人与人之间的持续联结。让普通员工加入AI项目，更有可能使公司获得长期业绩的提升。

**086**

### 医疗服务

#### 零售商提供医疗服务的新思路

两者服务互补，就可以在帮助消费者的同时，更好满足雇主和保险公司的需求。

**106**



---

JULY 2024

---

## 特写 FEATURES

全球化战略

### 6大策略搭建全球化全新范式

当下，中国企业出海应该坚持6条策略。这些策略涉及战略层面、模式层面、能力建设、政府关系、文化融入和长期发展。

094

---

## 实战复盘 HOW WE DID IT

企业社会责任

### 索迪斯CEO：构建更可持续的食物系统

作为世界上最大的餐饮服务公司之一，索迪斯一直在带头推动各领域的可持续发展，并打算将这一理念带到奥运会上。

040

---

## 特别报道 SPECIAL REPORT

### 新质新程，敢进敢为

第六届“中国卓越管理公司”名单出炉。

062

---



---

**前沿**  
IDEA WATCH

028 **理论**  
**企业家，像科学家一样思考吧！**  
会质疑和测试理论的创业者，会比自信过头的同行更成功。

---

**经验**  
EXPERIENCE

114 **自我管理**  
**被偏爱的与被忽视的**  
所有领导者都有自己的“小圈子”，重要的是管理“圈子内外”的平衡。

---

011 **博客@HBR**  
远程工作如何影响职业女性  
太挑剔的老板，怎么治？  
拓宽海外市场，“外来的和尚”也有优势

---

020 **专栏**  
生成式 AI 增强网络钓鱼，组织急需应对  
创业者的情绪劳动：发挥情绪价值，避免情绪过劳

---

007 **致读者**  
008 **本期明星创作者**  
009 **抢鲜读**  
010 **网站**  
120 **英文摘要**



《哈佛商业评论》出版集团  
Harvard Business Review Group, www.hbr.org  
总编辑 Editor-in-Chief  
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版  
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org  
总编辑 Editor-in-Chief  
王波明 Wang Boming

主管: 中国中信集团有限公司  
主办: 中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publishers  
刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang  
执行出品人 Executive Publisher  
齐馨 Qi Xin



主编 Editor  
何刚 He Gang  
副主编 Executive Editor  
齐馨 Qi Xin

执行主编 Managing Editor  
程明霞 Cheng Mingxia  
助理主编 Assistant Editor  
李全伟 Li Quanwei  
内容总监 Director of Content  
廖琦菁 Liao Qijing  
编辑 Editors  
孙燕 Sun Yan 张雨箫 Zhang Yuxiao  
特约编译 Contributing Editor  
吴卿雅 Wu Qingya  
特约编辑 Freelance Editors  
腾跃 Teng Yue 赵建萍 Zhao Jianping

特约专栏作者 Special contributors  
刘晓春 Liu Xiaochun 肖蕾 Xiao Lei

特约设计师 Freelance Designer  
瞿中华 Qu Zhonghua  
美术编辑 Art Editor  
孙倩 Sun Qian  
流程编辑 Flow Editor  
陈卓 Chen Zhuo


新媒体主编 Editor of New Media  
麻震敏 Ma Zhenmin  
新媒体中心总监 Director of New Media Center  
金洛佳 Jin Luojia  
新媒体中心策划总监 Planning Director of New Media Center  
刘羽 Ariel Liu  
新媒体中心高级策划经理 Senior Planning Manager of New Media Center  
朱冬 Zhu Dong  
新媒体中心高级编辑 Senior Editor of New Media Center  
周强 Zhou Qiang  
新媒体中心运营经理 Operations Managers of New Media Center  
周思 Zhou Si 王梓衡 Wang Ziheng  
新媒体中心美术编辑 Art Editor of New Media Center  
刘冬 Liu Dong

人事行政总监 HR Administration Director  
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager  
刘霄 Liu Xiao

副总经理兼品牌中心总经理 Vice General Manager & General Manager of Brand Center  
赵海宁 Zhao Gening  
副总经理兼运营传播中心总经理 Deputy General Manager and General Manager of Operation Communication Center  
李一品 Li Yipin  
执行副总经理兼整合营销总监 Executive VP & Integrated Marketing Director  
崔毅 Cui Yi  
发行总监 Distribution Director  
高云竹 Gao Yunzhu  
华东区市场部总经理 General Marketing Manager of East China  
杨志清 Yang Zhiqing  
品牌中心市场总监 Marketing Director of Brand Center  
陈萌萌 Chen Mengmeng 崔哲 Cui Zhe  
运营总监 Communication Center  
刘浩宁 Liu Haoning  
运营传播中心副总经理 Vice General Manager of Operation Communication  
叶海虹 Ye Haihong  
内容总监 Director of Content  
时青婧 Shi Qingjing  
营销总监 Directors of Marketing  
李淳 Li Chun  
运营传播中心副总监 Deputy Director of Operation Communication  
丰迺迪 Feng Naidi 谭思晖 Tan Sihui  
运营传播经理 Manager of Operation Communication  
王郡 Wang Jun  
品牌中心版权副总监 Deputy Copyright Director of Brand Center  
王一冰 Wang Yibing  
高级品牌经理 Senior Brand Managers  
武朋 Wu Peng  
高级策划经理 Senior Planning Manager  
马天舒 Ma Tianshu

新媒体技术产品总监 Products Director of New Media Technology  
于慧媛 Yu Huiyuan  
产品技术副总监 Deputy Products Director of Technology  
魏永 Wei Yong  
IOS高级研发工程师 IOS Senior R&D Engineer  
程磊 Cheng Lei  
产品经理 Product Manager  
初飞 Chu Fei  
新媒体设计师 Designer of New Media  
程爽 Cheng Shuang

 财讯传媒集团出品  
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:  
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)的简体中文版,其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采访或编辑,未经许可,不得转载或摘抄。  
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese version of Harvard Business Review (hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387  
客户服务热线 00-86-10-85650313/85650550

国内外统一刊号 ISSN1671-4725  
CN11-4568/F

地址:北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦10层  
编辑部联系电话:00-86-10-85657511  
发行部联系电话:00-86-10-85650323

邮编:100020  
品牌中心联系电话:00-86-10-85657511  
电子邮箱: hbrchinese@caijing.com.cn

发行公司:北京财讯文化发展有限公司  
开户银行:兴业银行北京朝阳支行  
账号:321600100100032565

地址:北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层  
开户单位:北京财讯文化发展有限公司

# 办公室的 “土壤与空气”



程明霞

职业生涯很早期，一位同部门资深前辈告诉我的话，我一直记到现在。她说，判断一个组织是否适合你，有两个很简单的方法：

首先，如果让你用一个人来形容这家公司，ta是个什么样的人？是男是女/多大年龄/什么性格？你喜欢这个人吗？喜欢，就适合你；不喜欢，你留在这里会很难受。

其次，看看身边获得升职加薪的都是哪些人。你喜欢他们吗？你和他们是一类人吗？如果是，你在这里大有希望。如果不是，你在这里没啥前途。——在我经历过的为数不多的几家公司，我都会用这两个方法观察和判断组织，它也帮我做出了职业生涯的关键决定。

现在想来，前辈的这番点拨，正是普通打工人对自己身处的组织文化的绝妙又清醒的认知。行为经济学有个公式：行为=环境×个性（虽然我有朋友不认同这个公式）。一家企业的文化，就像办公室的“土壤和空气”，它会滋养培育出特定的植物和生长方向（人和行为），它不是老板口中的期待，也不是挂在墙上的标语。描述企业使命愿景价值观的那些高尚美好的词语，如果没有渗透弥漫成为办公室的“土壤和空气”，它就只是对这家公司言行不一的公开讽刺。——这样的现实真不少对吧。

本期封面文章《建立落地生根的企业文化》(P068)，就是在讲，公司如何让高尚美好的文化标语，真正指导员工日常工作中大大小小的决策。这殊为不易。就像封面图，漂浮在饮水机水桶里的小黄鸭，要如何穿过出水孔，流进员工杯子、喝进员工肚子，潜移默化地影响他们的一言一行。——这个过程是一系列现实世界的“困境测试”。

这篇文章是写给管理层的。但我们每个职场人，都可以从自己的日常决策与工作状态中去感知身处的“土壤和空气”，体会它让你茁壮，还是枯萎。职场是一个开放空间，职业生涯是一场漫长旅程（有阶梯也有弯路），你永远可以做清醒自主的选择。

祝你在职场愉悦成长、生机勃勃。

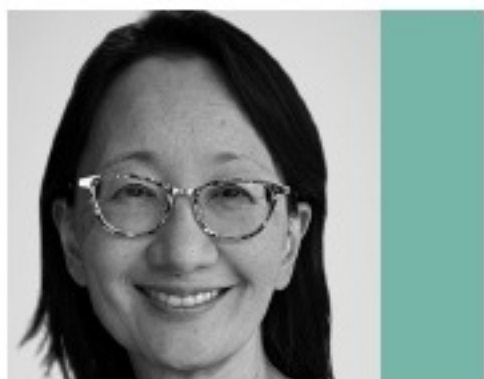
**程明霞**

《哈佛商业评论》中文版执行主编  
mingxiacheng@hbrchina.org

---

## 本期明星创作者 CONTRIBUTORS

---



十年前，当薇薇安·李 (Vivian Lee) 领导犹他大学健康中心 (University of Utah Health) 时，该中心为一个部门开设了线上初级护理诊所。该诊所帮助员工控制糖尿病等疾病，甚至还提供早期的远程精神病治疗和远程皮肤病诊断服务。李发现，这不仅能让员工更健康，还能“降低医疗费用曲线”。

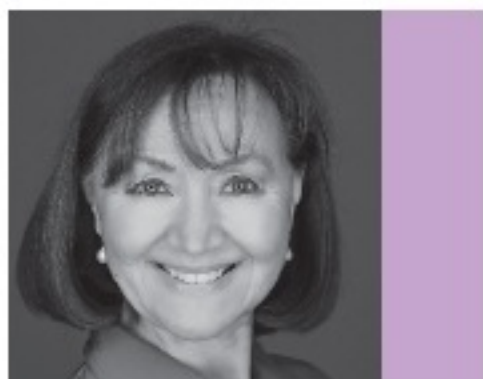
随着时间的推移，她的观点发生了改变。李认为，现在更好的方法是零售商与医疗系统合作。在本期杂志中，她和合著者解释了原因，并介绍了建立这种合作关系的方法。

---

特写

《零售商提供医疗服务的新思路》

P106



瑞士洛桑国际管理学院 (IMD) 组织行为和领导力教授金卡·托格尔 (Ginka Toegel) 注意到，权威人物——如老师、老板，甚至父母——总是偏爱某些人，这种行为会产生负面影响。这促使托格尔开始研究偏爱背后的驱动因素，以及该现象涉及的情感和群体动态。她说：“让我始终感到惊讶的是，人们对自己形成小圈子和排斥他人的倾向毫无察觉。”

---

自管理

《被偏爱的与被忽视的》

P114





# 2024年8月刊文章 想要打造下一个“亚马逊”， 你需要知道这几点

市场平台型企业有潜力达到强大的竞争地位，比如亚马逊、缤客（Booking.com）、美客多（Mercado Libre）、拼多多和YouTube。主要原因在于它们受益于网络效应：加入的买家越多，它对卖家的吸引力就越大，反之亦然。因此，创业者们寻求打造下一个爱彼迎（Airbnb）、优步（Uber）或Twitch，而风险投资人则

希望投资于这些平台。此外，市场平台覆盖了几乎所有行业：比如StockX用于运动鞋交易、Faire连接零售商和品牌、Whatnot进行直播购物、Houzz雇佣家居设计师、OpenSea交易非同质化代币（NFTs）。

然而，并非所有市场平台都有能力抵御竞争——这一事实未被充分理解或重视。

我们看到许多早期市场平台的商业计划声称能够实现强大的网络效应，但却未详细阐明实现方法。卖家间的差异化、买卖双方基础的碎片化、发现和交易服务增加的价值以及卖家评级的重要性，这些条件决定了市场平台能否蓬勃发展。因此，对于试图建立市场平台的公司及其投资者来说，深入了解以上因素至关重要。

### 迈向更健康的B2B关系

对于B2B公司来说，低客户留存率会迅速导致财务表现不佳和负面的口碑传播。由于客户的前期投资成本较低，那些在销售过程中未能获得承诺利益的客户很容易终止与卖方的关系。通过整合各种数据来源，公司可以全面了解客户关系的健康状况。使用客户健康评分可以更好地预测客户行为，无论是即将流失还是需要拓展的客户。

### 卸任CEO的关键作用

所有董事会都希望实现平稳顺利的CEO继任——这不仅需要主动和战略性的安排，还要为组织的未来成功打下坚实基础。处理这一过程的最佳实践已被广泛理解：及早开始、识别并培养多名内部候选人，评估他们与组织需求的契合度，选择合适的人选，然后精心安排所选继任者的上任。事实证明，以上步骤行之有效。然而，这些研究通常忽视了一个关键人物——即将卸任的CEO在交接过程后期的行为和情感。本文通过对离任高管的深度访谈，探讨了领导者在卸任时面临的五个心理关口，并就董事会和CEO如何更巧妙地应对每个关键点提供了建议。

\* 具体内容请以最终出版为准。