

本报告委托方:

**CBRE** GENESIS



启皓研究报告 | 2014年10月

# 加速迈进 2030

未来的工作和工作场所

## 概要

世邦魏理仕工作场所策略部



“本调研发现一个难以想象却日渐清晰的事实，不同地域人们面对工作和工作场所的态度在发生深刻的改变。年轻的一代期望能够从中寻求更大意义与更多的快乐。2030年，工作和生活场所将呈多元化，并密不可分：人文、创意、文化和社区将融为一体。”

## 概述

现今，人们对可能影响到2030年的工作和工作场所的某些思想、趋势和行为已经有所察觉。其中一些显而易见，而其他一些正在我们周围悄然浮现。

人们已经明白一些能够改变游戏规则的东西，如人工智能、众包和共享经济等将会快速转变企业结构及人们的工作方式。

商业地产开发商和工作场所提供者需要开发新的、有时是反直觉的商业模式，并与了解服务和体验的合作伙伴一起同新兴的工作场所提供者竞争。成功的发展商将与租户携手开启“双赢”解决方案来降低租金、增加灵活性，同时提高社区、便利设施及用户福祉的水平。

城市在引领和培育未来工作场所发展变革方面也会扮演重要的角色。

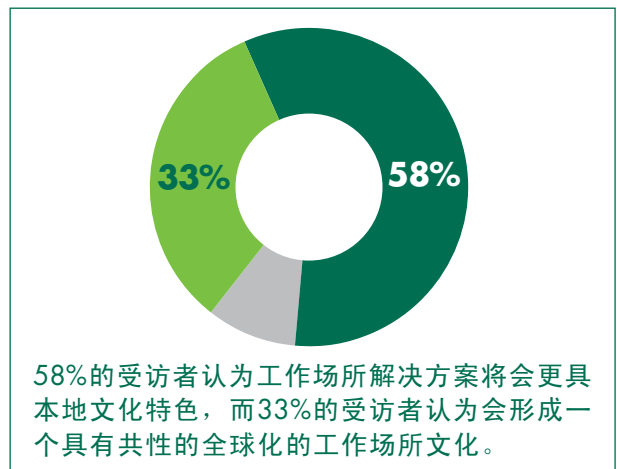
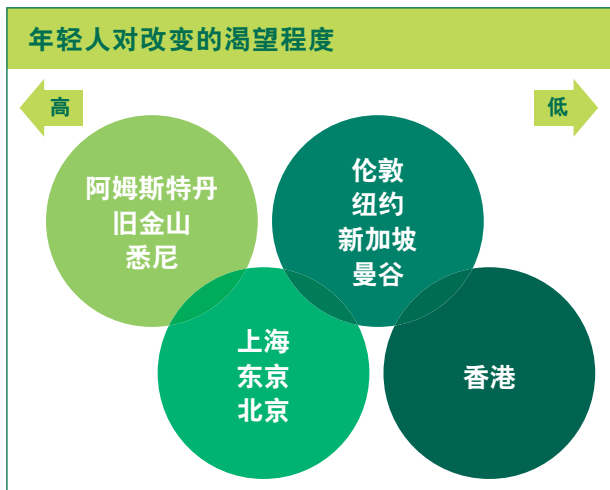
在本研究中，来自亚洲、欧洲和北美的220位专家、商业领导者和年轻人分享了他们对这些趋势将



伦敦奇斯威克公园“享受工作”提供管理良好的办公园区体验，经证明能够推动租户的效益。

如何影响商业、改进工作方式以及继续彻底改变工作方式、时间和场所。

我们在十一个城市的座谈小组中见到的年轻人都渴望改变，表现出对未来的非凡远见。他们的愿景很普遍，但他们的阐述各有自己的特点。他们痛惜全球城市文化身份的丧失，希望能够好好利用被赋予的，同时以他们自己的方式塑造它，重新发现属于自己的文化。自由、选择、目标和意义将越来越重要。



我们评估了不同城市年轻人对改变的渴望程度，令人惊讶的是：上海、北京和东京的年轻人更有激情和决心反思工作体验并促使其上级做出改变；而纽约和伦敦年轻人的观点比预期的更为保守。

在亚洲，变化发生之快以及新办公楼开发项目规模之巨大，加上各个年龄阶段的人的生活态度快速改变，这些都意味着亚洲地区对工作、工作场所和商业建筑方面的新想法的采纳速度很可能与世界很多地方一样快，甚至遥遥领先于它们。

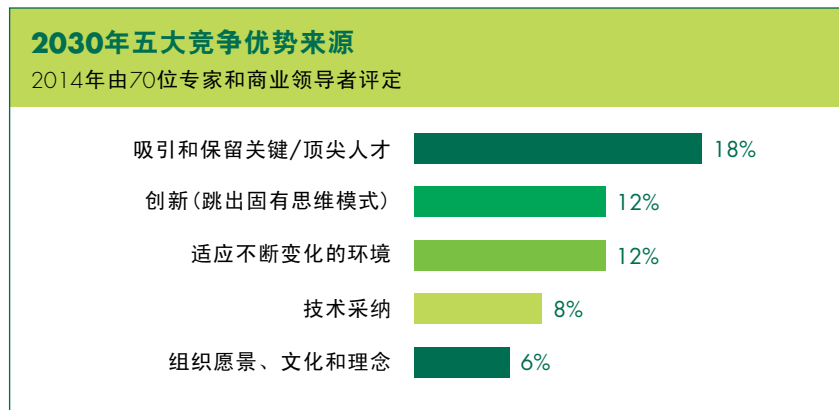
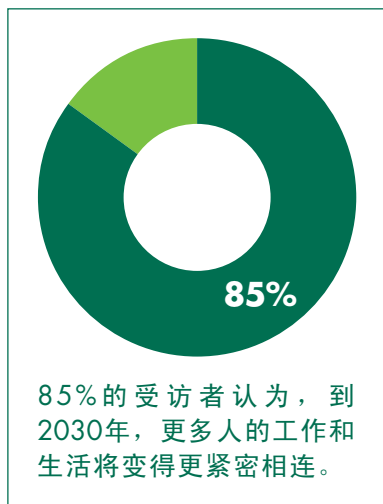
## 游戏规则的改变

本研究的专家和商业领导者认为，吸引和保留顶尖人才将是2030年的第一竞争优势。而在大部分人才选择成为员工的同时，越来越多的个人自由职业者、小团体和合伙企业选择不再受雇于你，而是与你合作。

人才争夺目标越发集中到组织外部人员，这同组织内的人才战一样重要。在美国已经有45%的工作者被描述为临时性工作人员，现在这种趋势正在向其他地区蔓延。许多国家的年轻人，包括中国和亚洲各地，正将这种工作方式作为他们的首选。

### 追求完整体验的工作者

工作已经成为一种消费体验。人们追求完整的生活：他们希望与聪慧的人合作处理令人兴奋且收获颇丰的项目，在这些项目中他们可以发挥创造力，单独完成工作。工作的价值和目的跟金钱一样重要；为社会公益效力已经成为一种选择；而且，他们希望成为“下一件大事”的一分子。除了金钱外，年轻人现在更追求快乐，研究报告发现，绝大多数家长现在也更渴望他们的子女拥有快乐<sup>1</sup>。尚未响应这些趋势的公司前景堪忧。



<sup>1</sup> 哈里·拉马纳坦 - “亚洲新生代，扬·罗比凯广告公司/VML进行的世界最大规模的亚洲人态度研究”，2013 & 2014。

创新将是2030年第二重要的竞争优势。研究参与者认为，创新需要向小型团队规模发展。

在亚洲，有35%的毕业生认为，在初入职场的18个月内他们就能胜任经理的职位。而他们的管理层却认为需要五年<sup>2</sup>。在亚洲，“头衔通胀”现象尤其严重，但这不一定是负面的。在那些小型团队中，任何人都可以成为“自创业者”，他们更加的愿意承担责任、发挥个人影响力并从中得到控制权。

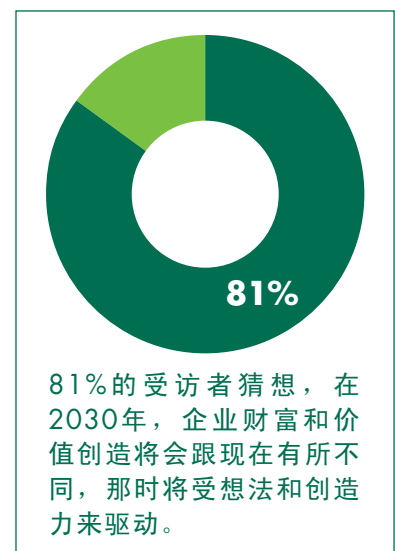
年轻的工作者们正在打破各种层级之间不成文的规则。他们有能力维护大型网络，吸收更多的信息，过滤掉不必要的材料以避免负荷过重。他们从丰富多样的资源和媒体中取材，用独特的方式讲述引人入胜的故事。不过，有人也担心年轻工作者们缺乏宝贵的人际交往技巧。一位参与者说：“我们需要将这代人从孤立他们的设备中抽离出来，使他们懂得与人合作。”培养知道何时需要关掉设备进行面对面沟通的习惯对于组织来说将会是一种竞争优势。

### 精益求精、灵活敏捷、真实可靠的企业

在2030年，精益求精、灵活敏捷且真实可靠的企业将很快适应环境，将技术水平提升到更高层次，拥有可以吸引最优秀人才的价值观、宗旨和机会。为了在2030年具有竞争力，领导者将创建与网络结构灵活性相似的新的组织形式，可以通过层级的执行效率来模仿初创企业的响应能力。他们将“围绕‘大机遇’营造一种紧迫感，并且建立一个涵盖团队中各个级别成员的的领导联盟”。

在未来的企业里往往有一个由较少人组成的核心战略小组负责管理品牌，持续关注客户需求的变化，识别市场机会，并且管理大量的创新项目。这些项目中的一部分是目的明确的。而另一部分具有很大的随意性，很多时候仅仅是为了创造可能性以抓住转瞬即逝的机遇。这些项目可能发生在企业内部，也可能通过众包或者这两种方式共同来完成。

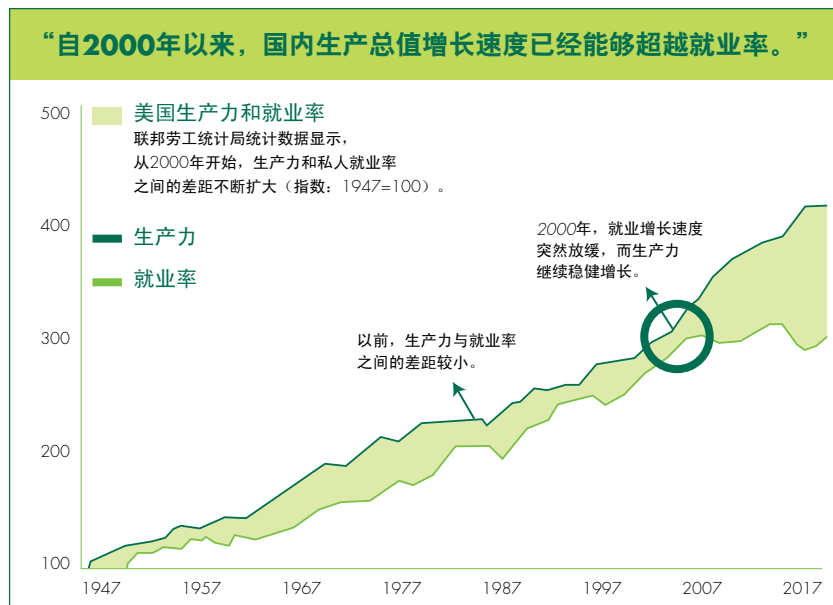
培养知道何时需要  
关掉设备进行面对  
面沟通的习惯对于  
组织来说将会是一  
种竞争优势。



<sup>2</sup> 雷蒙德·马登博士，“新现实 - 跳出人才选聘的固有思维模式”，亚洲金融研究所，2014。

领导者面临的挑战将是明确必须留在企业内部的事情与可以外包出去事情之间的分界线 - 知识产权和人才保留最为关键。对于这将如何演变，受访者各抒己见。

对于我们很多人而言，人工智能将是一种处理一定规模和具有复杂性的任务的工具，这些任务曾经不可想象，但是现在十分可能而且收获颇丰。



来源：戴维·罗特曼 (David Rotman) “技术如何破坏就业”，《麻省理工科技评论》，2013。

人工智能是受访者普遍提起的一个议题。专家预测，企业当今有50%的职业到2025年时将不复存在<sup>3</sup>。我们见到的商业领导者谈到在他们的企业里已经在发生的一些巨变。美国数据显示，科技已经在破坏其创造的就业机会。自2000年以来，国内生产总值增长速度已经能够超越就业率<sup>4</sup>。

失去职业不一定意味着失去工作 - 只是改变人们做的事情。未来越来越多的工作将要利用创造能力、社交能力以及利用人工智能的能力。而对于大部分人而言，这将是一条实现幸福和取得成就的道路。

对于我们很多人而言，人工智能将是一种处理一定规模和具有复杂性的任务的工具，这些任务曾经不可想象，但是现在十分可能而且收获颇丰。我们采访的那些已经“战斗在变革一线”的人认为，通过众包自由职业者模式产生的新就业机会和在企业内产生的一样多，而最大的不确定因素将是规模在20-40人的公司的出现，他们将具备直接挑战大企业的速度和技术知识。

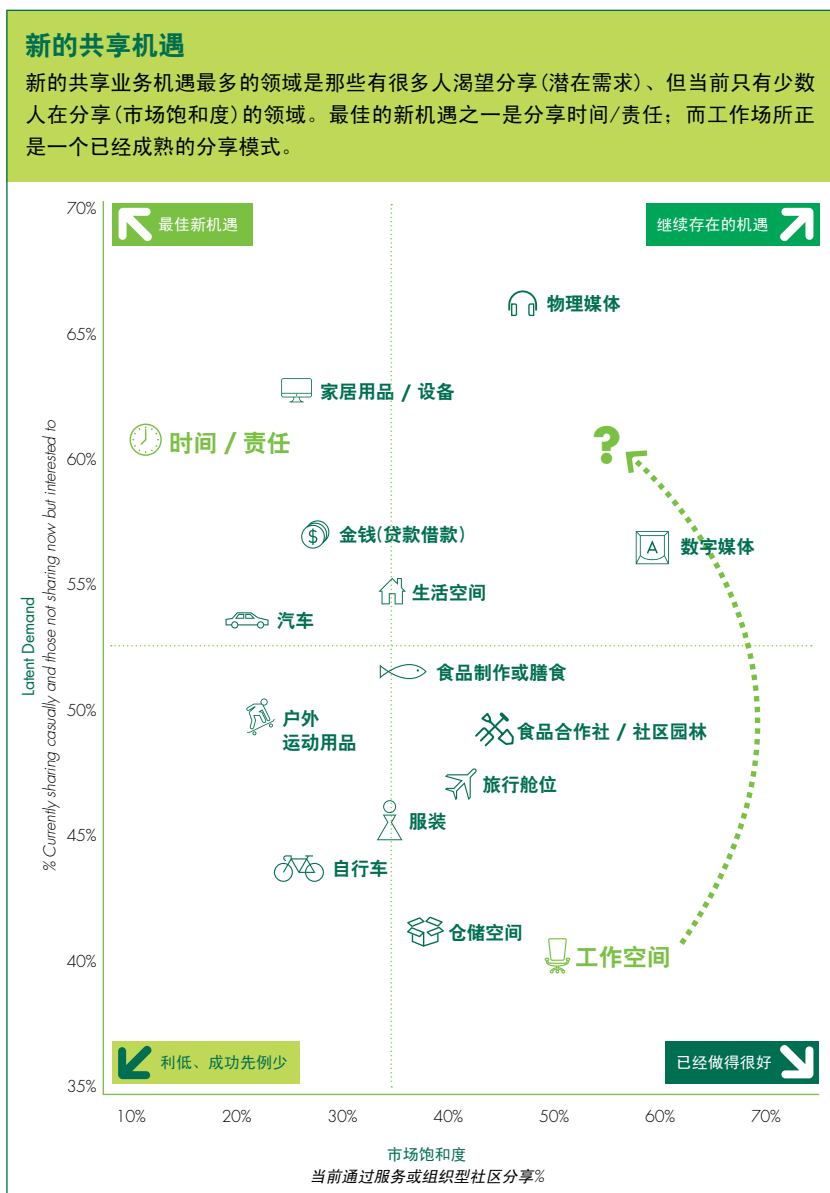
<sup>3</sup> 报告显示，美国几乎有一半的工作很容易被计算机化。2013年9月12日，牛津大学马丁学院的阿维娃·霍普·鲁特金进行的未来科技的影响研究项目。

<sup>4</sup> 艾立克·布林约尔弗森及安德鲁·迈克菲“人工智能满足企业高管”，《麦肯锡季刊》，2014年9月

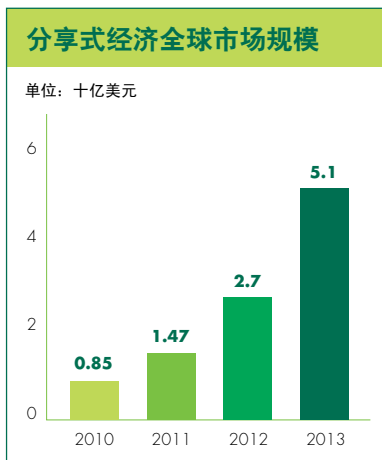
## 分享式经济

分享式经济是一种围绕人力和物质资源共享建立的社会经济体系。它的出现反映了社会上对所有权和协作消费的态度改变，各种科技和应用软件的出现使需求和供给能够迅速的在个体之间匹配。到2030年，它将影响或改变几乎每一个行业，包括房地产和工作场所。

在分享型经济中，如果你能让交易体验简便快捷，那么最终用户在将来会成为最终的决策者。



来源: 金姆·盖斯金, “新分享式经济”, 纬度公司, 2010。



共用空间环境好  
比一触即发的森林大火 - 趋势势不可挡。

分享式经济不仅产生经济效益，还能使社会上发生的态度转变更为广泛。如一位研究参与者所指出的：从产品消费向体验积累的转变已经很明显。由顾问团队纬度 (Latitude) 和《分享杂志》在2010年进行的美国研究<sup>5</sup>(详见“新的共享机遇”图表)显示了分享式经济在不同领域拥有的不同成熟水平和机遇，超过500人对此进行了自我评估。本研究受访者的观点表明，工作场所领域所蕴藏的机会将远超预期，而且这些机会的到来会因为人们日益趋向于分享时间和资源而大大加快。

第三方集成者将实时把供需联系起来。他们使分享式经济运作得越来越顺畅，他们可能成为未来工作和工作场所的游戏规则改变者。集成者也使企业可以获得全球人才。同时，自由职业者也将可以采用新的合作方式在全球范围内获得工作。

分享式经济可能通过集成者释放当前未被使用但却可使用的工作空间。新的工作场所将进入市场：企业会释放出他们多余的空间；零售商和开发商会为租户提供联合办公或俱乐部式设施。如一位受访者所说：“共用空间环境的发展趋势势不可挡。”

目前尚不清楚有多少未来工作场所会被划为新兴的联合办公类别。当前已登记的联合工作者人数接近200,000，而且这个数字每年都在翻一番<sup>6</sup>。服务式办公室市场正以每年15%的速度增长。受访专家指出，该行业仍然处于起步阶段，可能会显著扩大，成为可供20-40人组织使用的替代性工作场所，而不仅仅是今天支持的10-20人组织。企业开始接近这些充满活力的群体，借鉴他们的创意和工作方式，允许员工既可以在企业工作场所也可以在联合办公中心工作。如一位受访者指出：“这种想法着实令人兴奋！”

<sup>5</sup> 纬度，是一家媒体研究公司，总部在麻省贝弗利，“新分享式经济”（该研究与《分享杂志》合作进行。）

<sup>6</sup> 卡斯滕·弗奇，“联合办公预测2014”，《办公桌杂志》，2014年1月27日，<http://www.deskmag.com/en/the-coworking-market-report-forecast-2014>



## 高绩效工作场所

除了一些显著的例外情形，在过去30年里绝大多数的工作场所都沉闷无趣，使人变得消极，不利于支持需要协作性或集中的知识工作。一些解决方案本来被认为是“万全之策”，结果却成为“众矢之的”。而新出现的高绩效工作场所经过了更加精心的策划，旨在与不同组织的商业目标、工作实践真正匹配起来，从而帮助人们提高完成工作的能力。

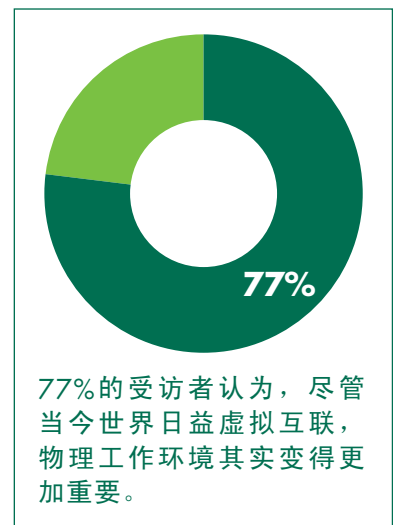
我们认为到了2030年，传统工作场所将成为少数。

参加我们座谈小组的年轻一代清楚地阐述了他们脑海中未来工作场所的概念。这些概念一点都不像当今的典型工作场所，在他们的设计中有各种各样闭门静思之处和团队协作之地，人们可以在特定时刻灵活地选择最适合他们工作的地点。明显消失不见的是一排排的格子间或台式办公桌，但办公室里也不仅仅是开放大空间。共用办公空间将作为主要办公场所的概念，也就是业内所称的基于活动内容的办公方式(Activity Based Working)，这种办公方式的核心在于“可以工作的地方”而非“工作场所”，也就是说人们不需要固定的工作场所，而是根据活动内容的特点选择最恰当的工作地点。研究中一些受访的年轻工作者甚至提出基于情绪的办公，也就是说选择符合你当日感受（无论是快乐、兴奋、充满创造力或平静）的地方来工作。

我们生活的世界“一直在马不停蹄地运作”。有时我们只是需要暂时逃离、获得独处时刻、反省和思考。这个世界上有30-40%的人是内向性格，他们在独自工作时最有效率<sup>7</sup>。期待未来有更多这样的办公室能适应不同个性的人的需求。事实上，当今最佳实践中的工作场所已经开始提供能够共享的办公室、房间或其他安静的工作之地，这样所有员工在需要时就会得到专注和独处的机会。

专家、领导者和年轻人都表示需要未来的工作场所更需要支持员工全面的健康福祉。这些需求将影响建筑和工作场所的设计。一个具有广阔视野和全方位解决方案的建筑健康福祉行业正在兴起。全面健康福祉的七大支柱是空气、水、阳光、运动、营养、舒适和心灵。今天正在出现一些相关标准，而到2030年这些标准将被制度化。

不是说这些旧的工作场所不再有效，而是说旧式工作不再存在。就这样！



希望在将来看到更多的办公室。

<sup>7</sup> 苏珊·凯恩，“内向性格的力量”，TED，2012，[http://www.ted.com/talks/susan\\_cain\\_the\\_power\\_of\\_introverts](http://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts).

## 工作场所创造商业价值

如果今天还没有，到2030年，当工作围绕的重点是创造性智能和社会智能而非重复性任务时，高绩效工作场所将成为企业领导创造竞争优势的重要工具。

### 案例研究

#### 将人们聚在一起



微软

“微软优势工作场所” (Workplace Advantage) 项目方案支持弹性工作，员工可以在任何地方办公，包括在家和办公室。微软的办公环境组合很现代化，引入了各种充满朝气和活力的环境，既能使人们聚在一起工作，也支持个人单独工作，这样所有员工的工作效率都会更高。

#### 员工效益

- 个人效率提高10%
- 团队效率提高13%
- 整体工作场所满意度提高9%

#### 支持办公场所多元化



联合利华

联合利华弹性工作制 (Agile) 是一种灵活的工作方式，员工可以在任何地点和时间工作，以满足业务需求。它的重点是通过营造恰当的环境提升协作性，通过提供最新科技支持动态的工作状态。最重要的是，鼓励员工自行选择工作方式。同时，减少旅途和环境对员工的影响从而支持“联合利华可持续居住计划”，其成本并不比传统工作环境高很多。

#### 员工效益

- 弹性工作制可以实现工作和生活平衡的最大化，吸引和保留人才，实现性别的平衡。

#### 文化与社区的建设



瑞士信贷

瑞士信贷2010年引进“智能办公” (Smart Working) 机制，以创建一个共享的工作环境，可以更好地满足工作方式的多样化，营造一种更具凝聚力的文化和社区氛围，同时优化办公空间。当前，全球共有8,500位员工正在这种智能办公环境中工作。

#### 员工效益

- 超过90%的员工报告称更有效率
- 超过80%的员工表示更喜欢在“智能办公”环境中工作
- 65%的员工会更加与其它业务单元的员工互动

#### 健康



世邦魏理仕洛杉矶市中心

360度工作场所 (Workplace360) 是世邦魏理仕全球工作场所策略的首创。360度工作场所办公室，包括公司在洛杉矶市中心的公司总部，应用研究和最佳实践，体现平衡的私人和合作工作环境，旨在通过提高工作弹性、积极性、技术、效率和健康水平来支持员工的工作方式。2013年，洛杉矶市中心办公楼成为世界第一个通过健康建筑标准 (WELL™ Building Standard) 认证的商业写字楼。

#### 员工效益

- 92%的员工称新空间对他们的身心健康产生了积极影响
- 50%的员工使用高度可调式办公桌
- 最受欢迎的健康方面的增加内容是：补水站和植物

## 对工作场所利益相关方的影响

在接下来的十五年里，世界仍将面临巨大挑战。房地产行业改变的速度一直很缓慢，但是受访者希望并期待该行业有重大创新，特别是在物质产品之外也同样重视增加服务的价值方面。如一位受访者所说：“当今业主们主要提供硬件，而未来将演变为整合式解决方案（硬件和软件）。2030年，业主们将不再以租金现金流而是以服务产生的现金流评定他们的建筑价值。”

### 商业

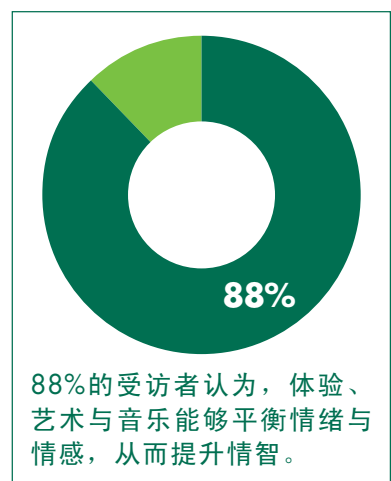
高绩效工作场所围绕的原则是在一个特定的组织里，什么能最大程度地优化工作活动。每一个解决方案都是独一无二的。它们可以以经济实惠的方式来执行，而且如果有必要的话，可以降低高达30%的房地产成本。现在技术条件已经具备，而世界各地的年轻工作者对它的兴趣在本研究中也已经体现得很明显。

房地产管理面临的挑战是目前大多数衡量标准都是那些容易衡量的东西，例如成本。而归功于工作场所设计的生产效率和绩效的提高很难衡量，因此在各种标准及策略中没有得到充分体现。而这点必须要改变。到2030年，企业将很难承受因对工作场所概念考虑不周而带来的绩效风险。

为了优化工作绩效和体验，房地产、科技以及人力职能部门需要向首席运营官，甚至可能是首席工作体验官(Chief of Work)的共同目标看齐。需要从企业办公空间的内外及实体和虚拟领域来理解、构建和管理工作体验。

现如今，几乎所有组织的员工都或多或少会在企业工作场所之外办公。这些场所是高绩效工作场所的延伸，作为整体工作（和生活）体验的一部分，需要被纳入考虑范围之内。已经有事实证明，在企业办公室内部和周围公共空间所构成的社区里，为员工提供优质的设施、独处的场所和有趣的活动可以显著提高员工忠诚度和生产效率<sup>8</sup>，特别是在有人精心设计和管理工作体验的情况下。

到2030年，企业  
将很难承受因对  
工作场所概念考虑  
不周而带来的  
绩效风险。



<sup>8</sup> Refer Chiswick Park case study

租户一定会寻求更多创新并向业主要求一种“双赢”的合作模式。即使你不这么做，别人也会。

企业需要挑战写字楼业主和开发商，让他们了解到了2030年他们应该在支持租户业务中发挥更广泛的作用。他们需要携手合作找到适当的解决方案。租户将继续推动市场创新：增强工作者和来访者的体验；提供富有活力的智能基础设施；以及灵活应对难以预测的空间需求。如果业主们不能实现所需的灵活性，那么租户将与新兴的集成者及第三方供应商建立合作关系，以促进“弹性”空间大行其道。人们将对建筑做出选择，来优化这种能力并创建能够使空间在公共和企业独享之间进行轻松转换的工作场所。

### 业主、开发商、管理者

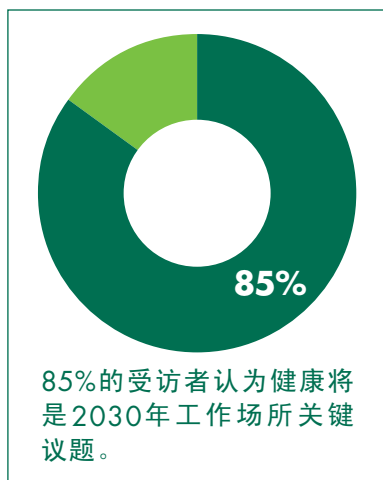
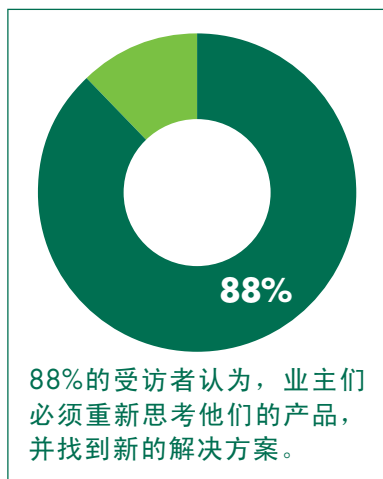
通过更好地理解 and 回应租户以及建筑用户的需求，工作和工作场所变革将有很多方式来创造提高长期资产价值的机会。事实上，下一代房地产企业已经开始用这种方式思考了。

租户一定会寻求更多创新并向业主要求一种“双赢”的合作模式。在分享式经济中，人们与新兴的第三方供应商和集成者建立伙伴关系，以找到运用和释放传统商业租赁模式中潜在浪费空间的新方法。将固定空间和共享空间“按需”结合起来。建设能够改进而非抑制这些新兴商业模式的新建筑。

新的工作场所类型有更多样的设置，能够克服一些老建筑效率低下、缺乏灵活性的缺点。

与租户拥有共同愿景并全面合作推动竞争优势的开发商将创造更富有意义的场所，也就是“有灵魂的建筑”，使来访者感到赏心悦目、并能增强员工体验及对企业的忠诚度。能够组织和管理丰富的社区并为工作场所和工作地点培育生态系统的健康环境将成为未来成功业主的标志。

让建筑富有活力，提供有用设施和综合性的配套，引进更多自然的元素，充分利用屋顶、大厅和地面层，创造更多地惊喜空间，为创造性人才和新兴的企业增加文化多样性的体验从而进一步激发他们的活力。建筑供应商需要具备服务思维和技能，至少，他们需要与具备这种思维和技能的新兴组织合作。



新兴的高绩效工作场所将提升建筑需求。建筑必须能够支持高租用密度、提供最佳数据连接、巧妙采用建筑和传感技术，向租户实时反馈工作和工作场所信息。

## 案例研究：“奇斯威克公园”“享受工作”模式

西伦敦“奇斯威克公园享受工作”模式为10,000人创建了一个充满活力的商业社区。它开创了类似于酒店管理的物业管理方式，更具个性化且独一无二，这让我们看到良好的工作环境与商业成功之间实实在在的联系。

享受工作模式与租户(访客)携手合作，通过组织适量的文化艺术活动，进行社区的有机建设与维护。2003年在很多人看来这是一个有很大风险的提议，经事实证明这是一个巨大的成功：

- 每年来自奇斯威克公园超过90%的租户员工(访客)的反馈，证实在该园区工作可以提高他们的效率。
- 十年来，除了并购事件以外，没有租户流失情况。
- 一个曾经不被看好、甚至不被视为办公区的区域现在已经颇具规模，而且租金高于市场水平。



奇斯威克公园不断策划的活动为租户与访客带来乐趣，也推动社区发展。



## 其他工作场所利益相关方

市政当局需要提供能够使工作脱离传统领域的交通和技术基础设施。提供可以实现这些想法激活城市生活的灵感、领导力、活动和政策。

在当今西方经济中，已有30-50%专为大公司设计的新型工作场所部分反映了下一代人的想法。在亚洲，这一数字为15-25%并在快速增长。这种趋势正向所有行业和地区蔓延。

建筑和工作场所设计者必须认识到有必要创造可以激发下一代人享受生活并让他们做到最好的具有丰富性、多元化并且有活力的工作场所和工作地点。他们必须站出来反对行业内那些赶预算和时间、不考虑正确解决方案的目的、意义和价值的做法。

“能够影响生活质量是一种特权，一旦你体验过这种特权，你就永远不会放手。”

一位受访业主这样说。

## 这一切正在发生

本研究表明，世界正在发生重大变化。不仅企业在改变，人们也在反思工作对于他们生活的意义，也在积极地寻找那些为他们的生活注入乐趣和高质量体验、充满朝气的虚拟和实体社区。

改变速度一直很缓慢的房地产行业必须从只是空间供应商的状态向创造体验和社区上转变，而新兴参与者会促进这种转变的发生。我们访问到的专家、领导者以及会成为未来领导者的年轻工作者们都反复清晰地表达了这个信念。

## 这一切正在发生

不管你住在伦敦、纽约、旧金山，还是东京、曼谷、新加坡或北京，对改变的需求正在全球迅速增长。也许在创造有意义的体验和富有活力的社区的过程中，地方身份和文化会被重新发现并得到发展。一位正引领改变的受访者中表示，“可以改变生活质量是一种特权，一旦开始，将很难停止。”



## 受访者

我们想特别提一下与我们分享见解的下列受访者。

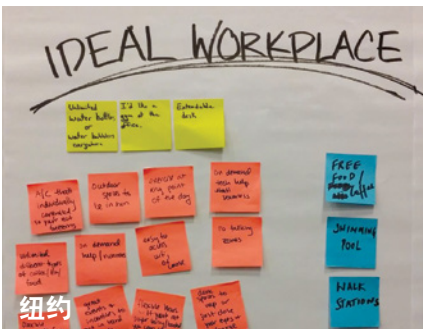
请注意，下列列表不包含希望匿名参与的2位受访者。

名字	姓氏	职位	机构
Simon	Allford	Senior Partner & Managing Director	AHMM
Steve	Chen	Director	ANZ
Mitsuaki	Watanabe	CEO and Founder	AXIOM
Andreas	Schweitzer	Director	BASF
Brenda	Sun	Operations Manager	BCG
Ruud	Hartmans	Director Bewegende Delen	Bewegende Delen (NL)
Bethany	Davis	Global Workplace Strategy Lead	Boston Consulting Group
Gemma	Cosgriff	Manager, Health Leadership and Clinical Partnerships	BUPA
Yong Siong	Diong	Director, Business Strategic Sourcing Lead	Cargill
Bob	Sulentic	CEO	CBRE
Ronald	Van der Waals	Portfolio manager EMEA Separate accounts	CBRE Global Investors EMEA B.V.
Wim	Pullen	Director	Centre For People & Buildings (CFPB)
Kevin	Lee	Chief Operating Officer	China Youthology
Patrick	Timothy Carey	Professional Consultant	Chinese University of Hong Kong
Gary	Li	Citigroup Software Technology and Services of China	Citi
Charles	Landry	Founder of Comedia	Comedia
Phil	Kirshner	Americas Head of Workplace Strategy and Innovation	Credit Suisse
Train	Luo	Managing Partner	CTPartners
Erwin	Chong	Senior Vice President, Corporate Real Estate Services & Administration	DBS
Paul	Scialla	Founder of Delos Living	Delos
Phil	Williams	Executive Director, Project Delivery	Delos
John	Holm	Director	Destravis Pty Ltd
Pekka	Vuorio	Head of Real Estate & Facilities, APAC	Diageo
John	Priest	Director of Global Real Estate	Diageo
Amit	Grover	National Director - Offices	DLF India
Tomi	Erkkilä	Managing Director	Duuri Oy
Kate	Marks	Head of Recruiting	EvolutionHR
Eddie	Tsai	Innovator & Designer	Fung Group
David	Chitayat	Managing Director	Genimex
Anthony	Smith	Director of Americas and APAC	Google
Louisa	Woodbridge	Director London Estate Leasing	Grosvenor Estates
Frank	Rexarch	Vice President and General Manager	Haworth
Lai	NiQ	Head of Talent Management and CFO	HK Broadband and City Telecom
K.A.	Salkeld	Head, Efficiency Unit	HK Efficiency Unit
Sean	Ferguson	Associate Dean of Master's Programs at HKUST	HKUST

名字	姓氏	职位	机构
Michiel	Hofman	Architect Partner of Hofman Dujardin Architects	Hofman Dujardin Architects
Duane	Bray	Global Head of Talent	IDEO
Ryusuke	Naka	Professor	Kyoto Institute of Technology
David	Blumenthal	Director	Latham & Watkins
Shu Ling	Wu	Director	Legend Holdings
Mark	Gilbreath	Founder	LiquidSpace
Ricky	Burdett	Professor	LSE Cities
Michael	Silman	Head of Corporate Real Estate	Macquarie
Shelley	Boland	Head of CRE Asia	Macquarie
Su	Yen Wong	Chairman, Singapore	Marsh & McLennan Companies
Brian	Collins	Global Workplace, Microsoft	Microsoft
James	O'Reilly	Managing Director	NeueHouse
Lawrence	Lock Lee	Co-Founder, Optimice Pty Ltd	Optimice
John	Cook	Senior Director, EMEA Real Estate & Facilities	Oracle
Xuhui	Xu	Director	Pfizer
Tadasu	Ohe	Architect	Plantec
Darren	Tolhurst	CEO	Practicus
Mike	Hartshorne	Chief Real Estate Officer, Global Real Estate & Corporate Services	Reed Elsevier
Hans	Leitjen	Director	Regus
Leigh	Ashlin	Senior Business Manager, Change and Control, Financial Markets	Standard Chartered Bank
Benjamin	Lai	Managing Director	Shenzhen Dachan Bay Modern Port Development Co. Ltd.
Vishaan	Chakrabarti	Partner at SHoP, Professor at Columbia	SHOP Architects
Elaine	Han	Human Resources Manager	Sotheby
Jason	Powell	Founder	Source 8
Carol	Yang	China Head of Real Estate	Starbucks
Peter	Affleck	Executive General Manager Real Estate - Suncorp	Suncorp
Angela	Van De Loo	Experienced Change Consultant - owner of Target Point	Target Point
Kay	Chaston	Managing Director	Television Centre OPCO
Matt	George	Director	The Intake group
Celeste	Guo	Corporate Real Estate Director	Volvo
Kazuhiko	Iizuka	Head of Business Transformation, Asia	Volvo Group
Peter	Thomson	Founder	Wisework
James	Woodburn	Director	WPP
Hari	Ramanathan	Chief Strategy Officer, Asia	Y&R
Rob	Campbell	Managing Director Senior External Advisor	Yatsen Associates McKinsey & Company Beijing, China



在11个城市进行的年轻人小组座谈



# 本报告委托方：启皓GENESIS

# GENESIS

## 本报告作者



**彼得·安德鲁**  
董事

主要作者  
工作场所策略部  
亚洲环球企业服务部

peter.andrew@cbre.com.sg



**John Ip**  
顾问

辅助作者  
工作场所策略部  
亚洲环球企业服务部

john.ip@cbre.com.hk



**约翰·沃辛顿**  
合作城市规划者

独立顾问

john@worthington.gb.com



**蒲敬思**  
首席执行官

亚太区咨询部

chris.brooke@cbre.com

## 参与者

欧洲、中东和非洲地区	亚太地区	美国
沃特·乌斯汀	托尼·阿姆斯特朗 伦特·瑞托	乔治亚·柯林斯 阿里·马尔姆贝里
卡罗琳·德沃斯	米切尔·布朗 榎木真理子	汉娜·金 贝斯·穆尔
埃玛·哈佛坎普	赫蒂·李 奥廉太郎	莱尼·博杜安 赖恩·雷蒙德
斯茨克·巴斯马	里德·哈彻 高瑞夫·查赖亚	梅雷迪思·贝尔
朱塞佩·波开里尼	张乐天, 瑞恩 凯西·何	布列塔尼·多德
尼克·艾克斯福德	希瑟·格林 郑迈	莎拉·吉本斯
萨拉·布彻	丽莎·卡梅伦 乔尔·萨维茨基	格蕾丝·刘
杰奎·斯科特	托尼·林 萨切南·斯蒂亚	梅雷迪思·马赫

## 其他支持机构

HBO+EMTB 公司	空间矩阵	海沃氏	Davenport Campbell 合伙有限公司
穆氏	MoreySmith 设计室	豪艺设计咨询	Hassell 设计公司



## 关于启皓(GENESIS)

### 启皓：让城市回归人文

启皓是一家基于文化价值观驱动的创新型企业，聚焦全流程空间和文化开发运营管理的价值创造。启皓秉持“共享价值”的理念，通过打造并运营城市人文社区，策动城市文化精神体验产品，最终推动城市的人文回归。启皓委托世邦魏理仕工作场所策略专家展望未来，确定未来15年内在全球将改变我们工作方式的趋势，主要关注点为中国。他们的目标是使本研究的发现为社会所用，从而在全球范围内促进工作与文化的进步。

## 世邦魏理仕工作场所策略部

本报告由世邦魏理仕工作场所策略部撰写，该团队归属于环球企业服务部。我们的工作场所策略团队协助企业客户实现更富有效率的工作环境，使环境适应他们的业务需求，进而提高生产力和成本效率。

本报告中所有资料，除非另有明示，均受版权保护并归世邦魏理仕所有。本报告中的所有信息，包括预测，均来自在发布之日被认为可靠的材料和来源。我们不质疑其准确性，未对其进行证实，也未就其作出保证、担保或陈述。读者自己有责任独立核实文中信息的相关性、准确性、完整性和通用性。本报告仅供世邦魏理仕客户及专业人士参考之用，不应被用于或当作买卖、订购任何证券或其他金融产品的要约或要约邀请。世邦魏理仕对本报告所有权利均予以保留，未经世邦魏理仕事先明确书面许可，任何人不得以任何形式修改本报告任何内容或副本，不得将本报告传播、复制或散布给任何第三方。未经授权，严禁出版或再发世邦魏理仕的研究报告。如因任何人使用或依据本报告之信息而产生或引起任何损失、损害、费用或开支，世邦魏理仕不对此承担任何责任。机构许可证号：L3002163I

如欲获取世邦魏理仕的完整报告，请登陆 [www.cbre.com/futureofwork](http://www.cbre.com/futureofwork)

