

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

研究报告

世邦魏理仕工作场所策略部





目录

概要	02
研究报告	15
1. 前言	15
2. 简介	16
3. 研究方法	18
4. 游戏规则的改变	24
• 2030年的竞争优势	
• 追求完整体验的工作者	
• 精益求精、灵活敏捷、真实可靠的企业	
• 分享型经济	
5. 高绩效工作场所	38
• 青年视角 - 为什么需要改变工作场所	
• 青年视角 - 2030年的完美工作场所	
• 如果人们为自己设计工作场所将如何?	
• 从‘工作场所’到‘用于工作的场所’	
• 改变的速度?	
6. 工作场所创造商业价值	50
• 案例研究 - 瑞信银行、微软、联合利华和世邦魏理仕	
• 为什么每个组织都需要首席工作体验官	
7. 对工作场所利益相关方的影响	58
• 打破“灵活性怪圈”	
• 为传统建筑注入活力	
• 创造有灵魂的建筑	
• 2030年健康将是一项“商业常规”	
• 创新管理，建造社区	
• 直接支持租户绩效的基础设施	
附录	69
A. 致谢	
B. 关于启皓	
C. 关于本报告作者	
D. 参与者/研究团队	



概要

“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。

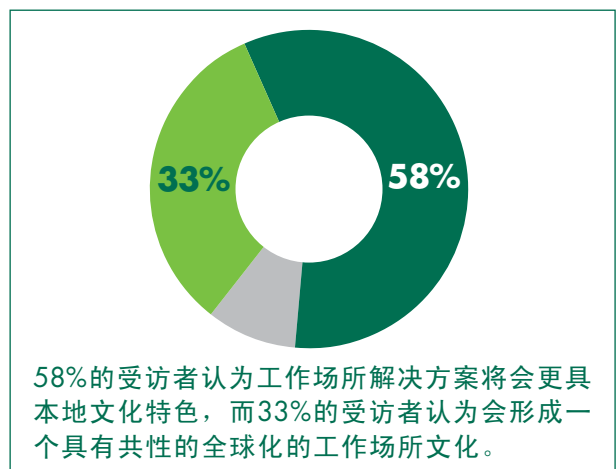
在本研究中，来自亚洲、欧洲和北美的220位专家、商业领导者和年轻人分享了他们对这些趋势将



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其他地方一样快，甚至遥遥领先于它们。

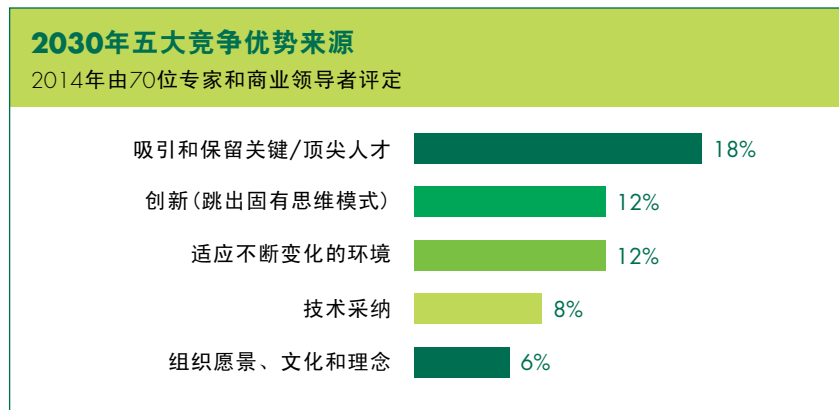
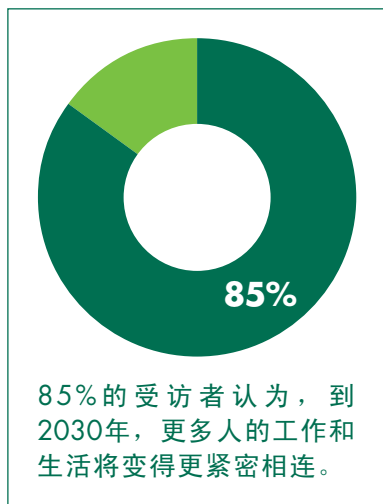
游戏规则的改变

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¹。尚未响应这些趋势的公司前景堪忧。



¹ Hari Ramanathan - 'Generation Asia, the world's largest attitudinal a study of Asians by Y&R/VML', 2013 and 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²。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。

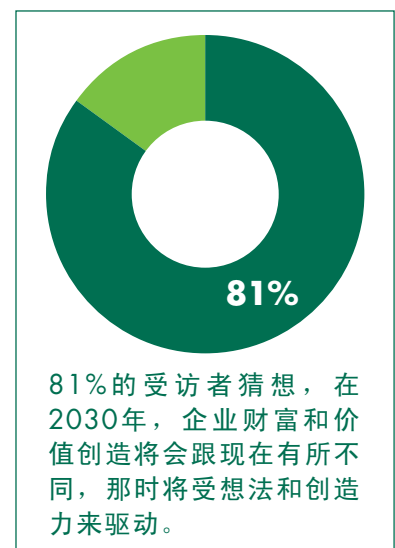
年轻的工作者们正在打破各种层级之间不成文的规则。他们有能力维护大型网络，吸收更多的信息，过滤掉不必要的材料以避免负荷过重。他们从丰富多样的资源和媒体中取材，用独特的方式讲述引人入胜的故事。不过，有人也担心年轻工作者们缺乏宝贵的人际交往技巧。一位参与者说：“我们需要将这代人从孤立他们的设备中抽离出来，使他们懂得与人合作。”培养知道何时需要关掉设备进行面对面沟通的习惯对于组织来说将会是一种竞争优势。

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。

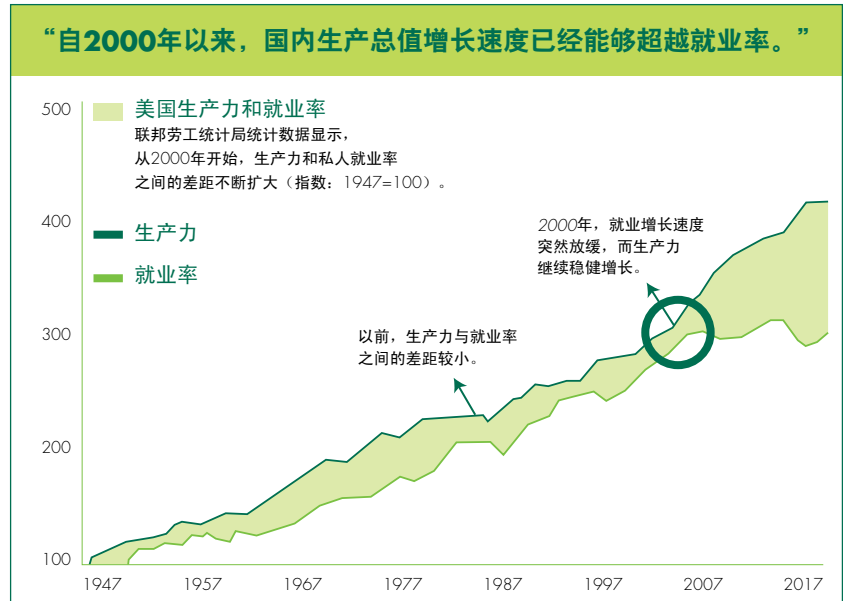
培养知道何时需要
关掉设备进行面对
面沟通的习惯对于
组织来说将会是一
种竞争优势。



² Dr. Raymond Madden, 'Thinking Outside the Box on Talent Engagement a New Reality', Asian Institute of Finance, 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: David Rotman, 'How Technology is Destroying Jobs', MIT Technology Review, 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³。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⁴。

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。

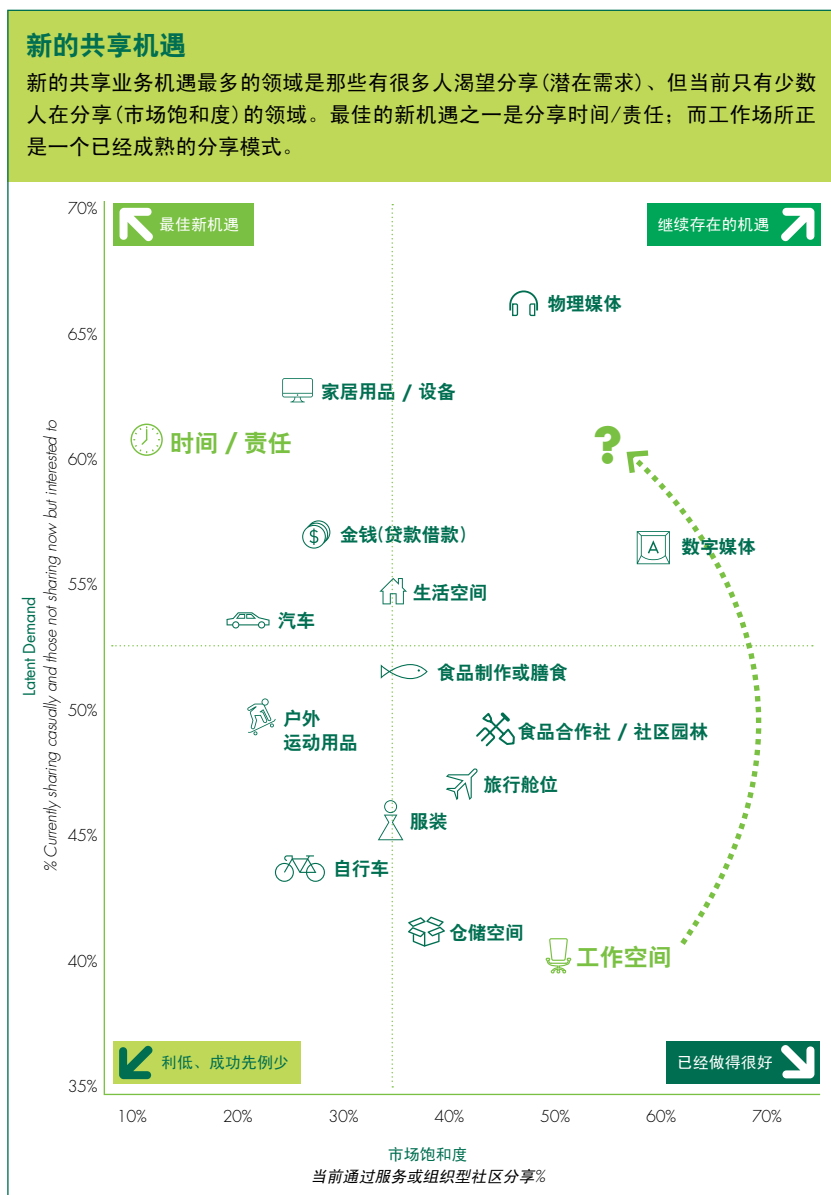
³ Report Suggests Nearly Half of U.S. Jobs Are Vulnerable to Computerization Sep 12, 2013 Aviva Hope Rutkin the Oxford Martin School's Programme on the Impacts of Future Technology.

⁴ Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee, 'Artificial intelligence meets the C-suite', McKinsey Quarterly, September 2014.

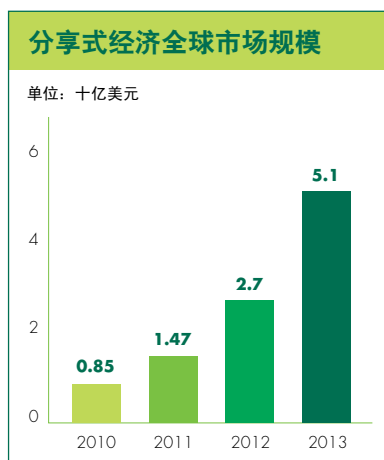
分享式经济

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: Kim Gaskins, 'The New Sharing Economy, Latitude, 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⁵ (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⁶。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！”

⁵ Latitude, a media research company based in Beverley, MA, "The New Sharing Economy." (The study was done in collaboration with Shareable Magazine.)

⁶ Carsten Foertsch, 'The Coworking Forecast 2014', Deskmag, 27 January 2014, <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。

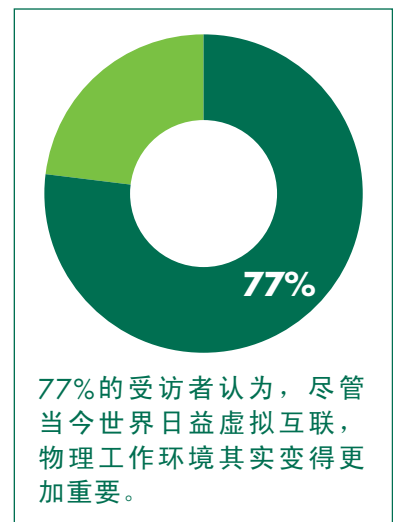
我们认为到了2030年，传统工作场所将成为少数。

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⁷。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。

⁷ Susan Cain, 'The power of introverts', TED, 2012, 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

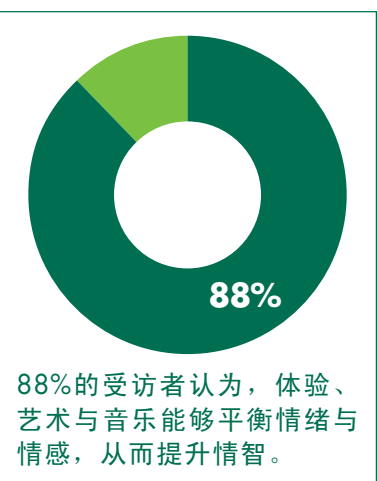
高绩效工作场所围绕的原则是在一个特定的组织里，什么能最大程度地优化工作活动。每一个解决方案都是独一无二的。它们可以以经济实惠的方式来执行，而且如果有必要的话，可以降低高达30%的房地产成本。现在技术条件已经具备，而世界各地的年轻工作者对它的兴趣在本研究中也已经体现得很明显。

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⁸，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。



⁸ 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

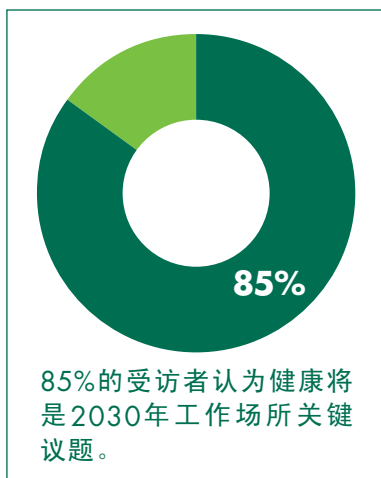
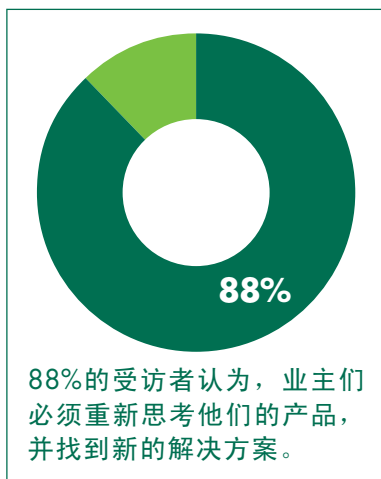
通过更好地理解 and 回应租户以及建筑用户的需求，工作和工作场所变革将有很多方式来创造提高长期资产价值的机会。事实上，下一代房地产企业已经开始用这种方式思考了。

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。”



研究报告

1. 前言

我们对工作，尤其是对办公室工作的看法在不断变化。信息与通信技术提升了我们对工作方式和工作场所的期望值。新的工作方式很大程度上着眼于西方视角，并被认为是发达国家所需关注的问题。

在如此背景下，世邦魏理仕为启皓（Genesis）进行的研究具有特别重要的意义。尽管本研究在北美、欧洲和亚太地区开展了访谈活动和研讨会，但世邦魏理仕拒用西方经验来推断未来，而是从中国和亚洲的视角来审视数据。我很荣幸地受邀主持在北京举办的结论性研究讨论会。距离我上一次到访中国已将近20年，参加此次研讨会让我清晰的看到原来改变可以发生得如此之快。我也认识到亚太地区可能会为我们更好地了解未来的工作世界提供不同的视角。

我对中国的一种新兴第三方业务类型特别感兴趣——“企业”管理组织（EMO）。它们由参加工作不到15年的年轻创业者创立，体现着人们对工作的不同看法，以及对2030年世界面貌的洞悉。

对处于变化中的工作世界进行全球展望充满了矛盾：工作将既是个性化的又是协作性的；企业将愈发寻求安全感，却同时又希望被外界所熟知；供应商将努力降低风险，却同时深知创新的必要性；而



城市越来越集中在分散型、网络化城市地区的高密度区域。

亚太地区，尤其是中国的发展速度非常快，为评估未来的办公室工作提供了一个独特视角。本报告不仅审视了我们对未来的预想，还为商业、业主、开发商、管理者，以及城市明确了在面向未来进行自我定位时的机会。

本报告就一个备受争议的话题开辟了一个崭新的视角，我由衷地向大家推荐。

John Worthington
DEGW创始人
2014年10月10日

2.

简介

“我们正在跨越界限进入一个新的领域，那里的混乱无法预测，变化成指数倍增长——而我们还并未准备好面对这些变化。”¹⁰

很荣幸能够见到70多个受访者和150个座谈小组青年参与者并听取他们的想法和故事，他们为我们深入了解现在的工作世界和工作场所，和未来十五年内工作场所可能发生的变化提供了独特视野。

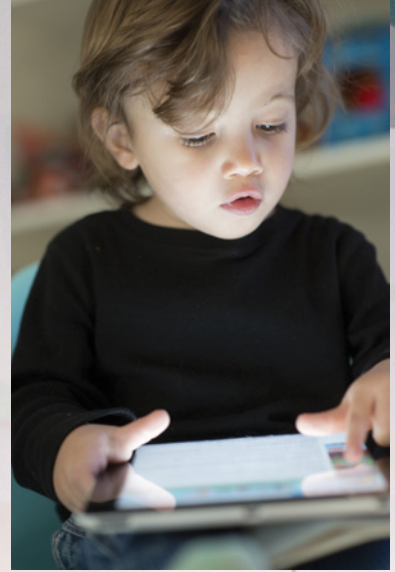
在我们早期的研究中，一些事实变得很明显，从而也塑造了我们的研究方法。借用William Gibson的话说，“未来已经在这里，只是还没有分配好。”⁹看来在未来十五年内，我们办公楼周围的基础设施不会有什么根本的改变——但办公楼里面的活动、使用和采购方式将可能发生巨大的变化。我们看到，新的工作场所概念其实都已经存在于当今世界的某个地方——只不过我们将看到更多的新型工作场所。

因此，本研究的重点集中于了解我们使用建筑设施的方式（以及时间和原因），将会发生怎样的改变，今天的哪些新趋势会在未来成为普遍现象，以及企业和供应商在支持和塑造这些变化中担任什么样的角色。我们也同样关注这些变化发生的速度有多快，以及会在世界上哪些地域发生。

回答这些问题，我们需要了解人们现在和未来的愿望、态度、文化和习俗。我们也需要知道商业或甚至世界发生的哪些改变将推动或抑制变化。

这项研究最出乎我们意料的是，在世界各地，关于工作和生活的潜在态度都发生了巨变，各地的人们现在都追求有目标性的、有意义的、有良好工作体验的价值理念，而并非传统的消费主义和物质主义倾向。工作应该是让人感到快乐而充实的，这一需求和金钱报酬同等重要。我们已经在快速发展的共享型经济中看到这些态度上的转变。而房地产行业才刚开始涉及到共享型经济，该行业可能被这种经济模式所颠覆。

通过本研究我们可以看到，在2030年的世界变革性的趋势，如人工智能，将改变人们的工作以及企业的组成方式，这也将创造很多机会让我们去塑造未来，这个未来将融合本研究参与者对于工作性质和目标的期望。



当前十岁的少年在2030年将是企业在雇用的年轻人。我们应该创建怎样的工作场所来支持他们的工作方式、工作时间和原因？

人们多次使用“真实可靠”这个词来描述他们想要加入的公司，以及其希望在工作生活中获得的体验。尤其在亚洲，人们痛惜快速全球化创造出的千篇一律，因而致力于重新发现并表达其文化根基和地方特色。人们渴望打造更丰富的社区——不仅在虚拟层面，而最重要的是物理环境层面。业主、企业和城市都将扮演一定角色。

与年轻一代对话极为重要，因为他们能提供文化和社会变革的前沿视野。他们焕发青春活力的观点令人耳目一新，尽管偶尔有些幼稚，期望过高，但他们对于2030年的工作和工作场所有着自己的观点，并能够很聪明地阐述其看法。新型的工具把人们和工作场所联系起来，愈将把变革权交到工作者的手中。

上述所有的讨论已清晰呈现未来的十五年里，我们的工作方式以及使用建筑和城市的方式将迅速转变，但前提是，我们公司的领导者和设计者、建造商、建筑运营管理者足够勇敢，并且富有远见，能够接受大众的愿望。率先将其付诸实践的领路人将会看到变革之旅的丰厚回报。

这份报告尽可能地“呈现220位参与者的声音”，讲述他们关于未来工作和工作场所的故事。我们希望读者能够欣赏他们独特的见解和其揭示的机遇。

⁹ Cyberpunk science fiction writer William Gibson is reported to have first said this in an interview on Fresh Air, NPR (31 August 1993).

¹⁰ Kotter, J n.d., 'Accelerate: the organisational structure we use today is over 100 years old. It was not built to be fast and agile', Kotter International, viewed 24 September 2014.

3.

简介

“

2014年4月，启皓委托世邦魏理仕的工作场所策略小组并与其合作，共同展望未来，明确未来15年将改变我们的工作方式的全球趋势，并重点关注中国和亚洲。

”



研究过程包括筛查现有文献，采访全球70多名专家和来自11个城市的150名青年人才。

在11个城市开展的青年座谈小组

- | | | |
|-------|-------|-------|
| 1 纽约 | 5 上海 | 9 伦敦 |
| 2 旧金山 | 6 荷兰 | 10 香港 |
| 3 悉尼 | 7 东京 | 11 泰国 |
| 4 北京 | 8 新加坡 | |



文献研究

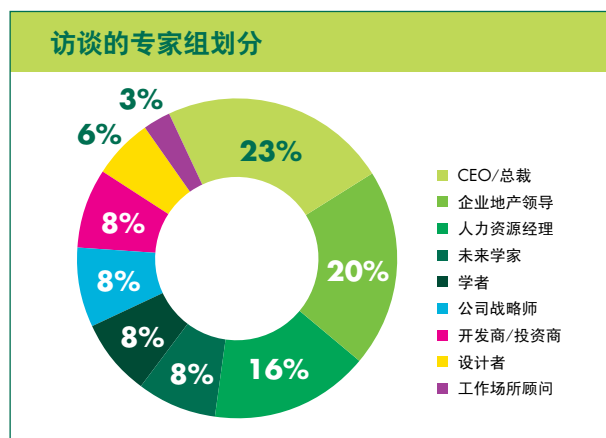
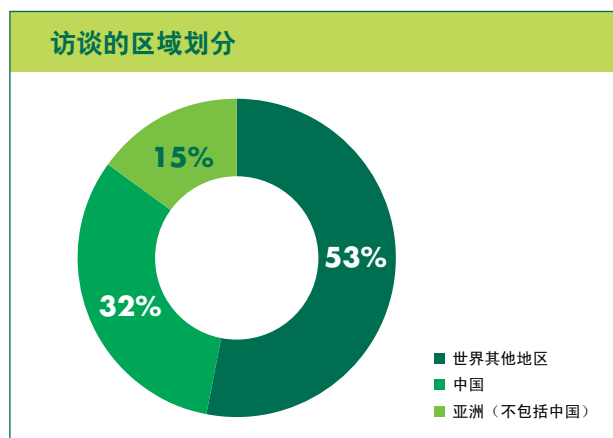
我们从核心期刊文献中选取并研究了200多篇文章¹¹。这些文章从大型管理咨询公司针对未来工作的报告延伸到有关工作者行为的心理学文章。

访谈

我们对全世界70多名专家进行了访谈，访谈时间半小时到一个多小时不等。访谈战略性地针对来自不同行业和学科的专家代表——从企业地产领导、人力资源经理、人才顾问、投资者/开发商、设计师和学者到未来学家，听取他们有关该议题的想法。我们希望从商业和人才而非地产的视角来展望未来的工作。访谈由世邦魏理仕的顾问执行，多数在2014年6月至10月间完成。

访谈问题针对受访专家群体而定，主要涵盖以下几个方面：

- 更大范围的经济变革与背景；
- 公司的发展；
- 人才与工作；
- 工作场所；
- 办公楼；
- 以及针对每位受访者具体的专业领域而设置的问题。



¹¹ To find out more see bibliography; note only selected articles included due to large number.

青年座谈小组

为了解年轻一代的想法和愿景，我们在世界范围内挑选了150名年龄在23-29岁之间的企业青年，开展了11个青年座谈小组，讨论了他们对当前工作实践的想法，尤其针对他们喜欢或讨厌的工作环境因素，和他们希望未来应该做出怎样的改变。我们比较了他们在大学学习与公司工作的不同方式，并让他们描述自己未来希望的工作方式、地点和时间。座谈小组在全球11个城市展开：阿姆斯特丹、曼谷、北京、香港、伦敦、纽约、新加坡、悉尼、旧金山、上海和东京。



纽约



北京



上海



阿姆斯特丹



东京



新加坡



伦敦



香港



曼谷

研究成果的临时探讨中期研究成果研讨会

为2014年7月，我们在北京开展了中期成果研讨会。世邦魏理仕工作场所策略专家、启皓团队和来自不同领域的专家——中国青年文化的思想领袖、心理学家和未来学家，从世界各地集中到这里，展开了一场辩论。



研究目的

委托世邦魏理仕开展这项研究的启皓不是典型的开发商，而是一家基于文化价值观驱动的创新型企业。该项研究的目的和愿景也非受传统行业价值的驱使。启皓将人类价值融入自己的业务战略中，目的是建立人性化和可持续的社区。他们不仅将自己的开发项目看作是投资，更是不同的社区聚集起来的“场所”。本研究的目的不是为了启皓的利益去预测和找出新兴趋势和全球最佳案例，而恰好相反，他们的目标是使本研究的成果为社会所用，从而在全球范围内促进工作和文化的进步。这是该机构回馈社会、造福整个地产行业的方式。因此，本研究报告可以为公众研读。

该研究有何不同？

传统地，针对工作和工作场所的大部分研究都是从西方国家的角度出发的。本研究的独特之处在于其扩大了视野和研究范围，囊括了亚洲的发达国家和发展中国家。

此外，我们的目标不是简单地概括这一领域现有的研究成果——而是开拓崭新的趋势，展示未来不可思议的变革。因此，本报告没有泛泛地引用或加工其他现有研究报告，而致力于呈现我们认为在本领域最出人意料的新研究成果。

4.

游戏规则的改变

我们向受访者就社会及企业的性质询问了一些核心问题，诸如“价值是什么？”、“创造财富意味着什么？”以及“2030年的三大核心竞争优势是什么？”我们从这些问题入手，开始探讨从现在到2030年有哪些重要因素会改变工作和工作场所的游戏规则。

“在重大经济改革、科技转型及新商业模式之下，社会上人们的态度和行为发生了重大转变，这些转变正在悄然地继续发生，到2030年将完全改变我们今天所知的世界。本研究中的对话多次集中到目标、意义和幸福以及回归社会和文化根源的重要性上。”

研究参与者就财富创造而发表的一些看法：

“对财富和价值的衡量，将不再以其创造的利润为准，而将基于其对人类和环境的贡献。营运收入将不再单独被视为企业内部唯一的价值和财富创造者。”¹²



“价值创造本身与企业财富无关。我们只是利用价值创造来实现企业财富（股东价值）但是价值创造会更加重要，因为它能够为人类创造更多幸福。”¹³

“企业财富和价值创造将依赖于是否可以成功吸引受过高等教育的人才。这些人更倾向于独立工作合作模式，而不受雇于企业。”¹⁴

“在社会良知的压力下——需要与跟你价值观相似的企业为伍，工作将会发生改变。”¹⁵

“社会创新与社会型企业将会成为企业博弈演进的代名词——将会造成很大程度的建设性破坏——这正在发生，而跨国公司发现很难与之竞争。”¹⁶

¹² Train Luo, *Managing Partner, CTPartners, China*

¹³ Ruud Hartmans, *Director, Bewegende Delen, The Netherlands*

¹⁴ Angela Van De Loo, *Owner and Change Consultant, Target Point, The Netherlands*

¹⁵ John Priest, *Director of Global Real Estate, Diageo, England*

¹⁶ Kevin Lee, *Chief Operating Officer, China Youthology, China*

伴随社会公益想法而来的是做到绝对真实可信的重要能力，“大公司面临的挑战是，要明白真实可信的含义，以及如何恢复和维持这种可信性”。

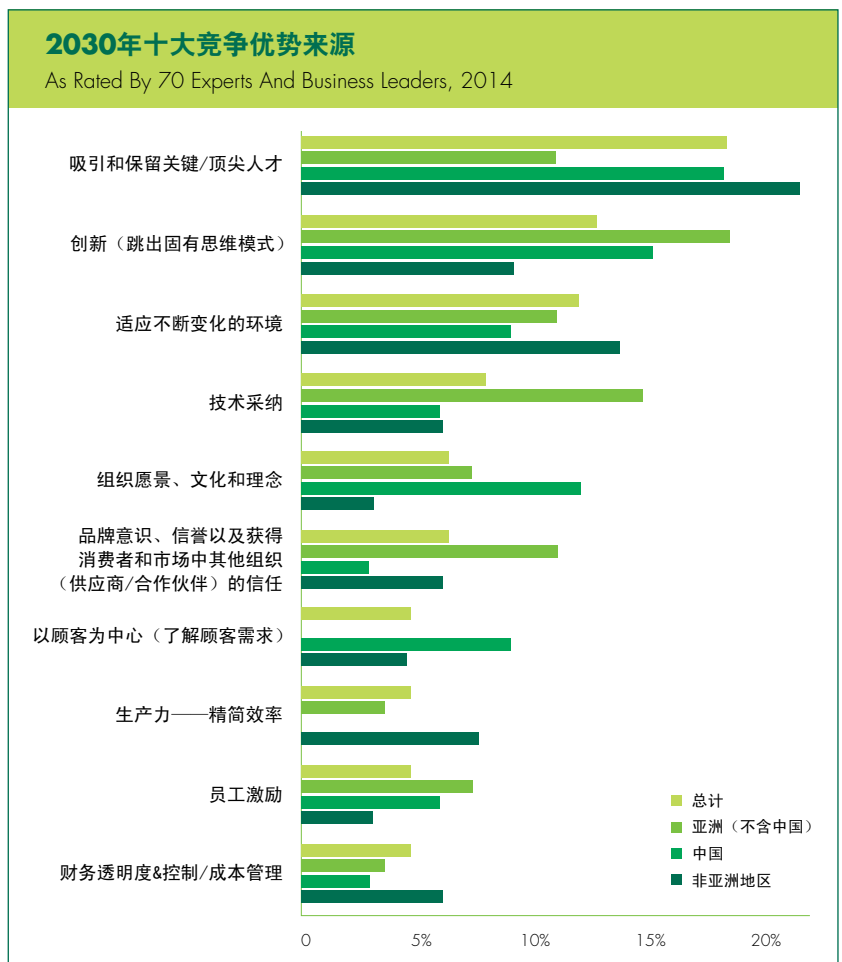
Leigh Ashlin 说：“当科技彻底摧毁竞争环境，当消费者与企业不再具有实体联系，唯一的竞争优势将是使使我们感觉良好的企业购买产品和服务，告诉自己我们是在为更广泛的社会福祉做贡献，以此来对抗伴随消费而来的负罪感。”¹⁷

伴随社会公益想法而来的是做到绝对真实可信的重要能力，“大公司面临的挑战是，要明白真实可信的含义，以及如何恢复和维持这种可信性”¹⁸。 如一位受访者所说：在未来，成功将和“质量、人性以及精神”密不可分。¹⁹

Mark Gilbreath 认为我们正处在重大变革的风口浪尖上：“我认为我们（此刻）正进入一个工作和工作场所发生重大改变的时代——这种改变史无前例。”²⁰

2030年的竞争优势

受访者对未来三大竞争优势的看法大不相同。为了帮助读者了解整体模式，我们对受访者的回答进行了如下分类汇总：



¹⁷ Leigh Ashlin, Senior Business Manager, Change and Control, Finance, Standard Chartered Bank, Singapore

¹⁸ Managing Director, HR, UK

¹⁹ Michiel Hofmann, Architect Partner, Hofman Dujardin Architects, The Netherlands

²⁰ Mark Gilbreath, Founder, Liquid Space, United States of America

这项调查研究早期的一个假设是，创新将成为2030年首要竞争优势。这个假设基于亚洲（不包括中国）访谈参与者的观点。对于中国和世界其他国家，首要竞争优势是吸引和保留优秀人才。

在创新与人才方面，受访者们认为“企业将持续创新并支持企业家行为：组织内的微创新。”²¹一位受访者提到：“我们的关键绩效指标之一是我们的员工皆为行业中的佼佼者——公司将人才投资列在首位。”²²企业需要不断创新并支持企业家行为：组织内的微创新。”²³

企业将持续创新并支持企业家行为：组织内的微创新。

追求完整体验的工作者

人文精神在觉醒，人们认为未来的工作应该充满乐趣、让人更有成就感：觉得会有更多机会为我们工作的组织以及更广泛的社会做出贡献。工作和生活之间的界线日益模糊，人们期待能够自由选择工作方式、地点和时间；在一个“马不停蹄运作的”世界里可以自由选择何时停止工作。

一位受访者提到，对于世界上那些非常幸运、生活水平超过“富裕标准”的人来说，“金钱不再是最重要的激励因素，工作不仅仅只是为了薪水，而自由和选择将更加重要。”²⁴

受访者Hari Ramanathan，来自扬·罗比凯广告公司（Y&R），向我们分享了Y&R/VML在2013和2014年进行的世界最大规模的亚洲人态度研究——亚洲一代，其研究成果加强了这一观点。这项研究涵盖了10个国家的32,000人，其中18至35岁和36至60岁的不同年龄组人数各为16,000。研究包含的国家有：中国、香港、印度、印度尼西亚、朝鲜（南）、马来西亚、菲律宾、泰国、新加坡和越南。

下列关键因素加强了正悄然改变社会的重大态度转变：

- 78%的年轻人表示幸福感和经济上的成功一样重要
- 70%的韩国父母觉得其子女的幸福比教育和经济上的成功更重要；
- 70%的亚洲年轻人觉得太多的传统价值观正在丧失（该比例在泰国是82%）——亚洲各地正在变得“太过相同”。

²¹ Gemma Cosgriff, Manager, Health Leadership and Clinical Partnerships, BUPA, Australia

²² Head of HR, Hong Kong

²³ Gemma Cosgriff, Manager, Health Leadership and Clinical Partnerships, BUPA, Australia

²⁴ HR Consultant, Europe

在中国，年轻人
希望为社会型企业
效力——这是为了
能够从最初参与建
设组织——同时为
自己创造金钱
价值。

这一观点在日本座谈小组中也引起共鸣，日本座谈小组的年轻工作者谈到日本的一种工作方式，这种工作方式完全不同于传统的“工作即生活”。该方式直到最近才有所改变，之前一直是大部分日本“薪水男”的唯一选择。而今他们谈到“平衡工作和生活、早点回家与子女相处，并认为在未来，工作将只是为不同公司处理一系列独立项目。”

Hans Leijten 与我们分享了雷格斯公司对全球20,000名员工所进行的一项研究，该研究发现与以上观点相似——研究表明66%的员工愿意为更灵活的工作环境而考虑减薪²⁵。青年座谈小组中的泰国参与者表示，如果可以在一个充满朝气、可以自由选择工作方式和地点的环境中工作，他们愿意减薪20%。²⁶

Hari Ramanathan 在对他进行的采访中提到：“年轻人渴望自由和灵活性，希望以他们自己的创造性方式工作”²⁷。这一点不仅在年轻人中表现得很明显，还有那些单与薪水相比，更重视能够灵活地将工作和生活联系在一起的各个年龄层的人。Leigh Ashlin 谈到“来自亚洲各地的求职者与他们接洽，工作体验是其加入团队的主要推动力。”²⁸不仅体验很重要，年轻工作者还想尽办法利用这些跨区域的机会。

“与金融行业相比，高度积极和多才多艺的年轻人更愿意选择科技行业，这并不是因为科技行业赚钱更多。”他们选择科技行业是为了拥有更好的生活方式，因为进入该行业的竞争有过之而无不及，这使他们自我感觉更好。在他们看来，进入科技行业是一种跻身于文化精英之中而又不出卖灵魂的方式。²⁹全球金融危机之后，银行业在很多年轻人看来缺乏道德观念和价值观——“华尔街不再那么酷了”³⁰。

Kevin Lee 这样评论中国当前一代的工作者：“他们所有人都希望为社会型企业效力，这与企业社会责任完全无关，完全是为了能够从最初参与建设具备既能产生社会影响，同时又可以盈利的完整商业模式的组织。”³¹

工作已成为而且将愈加成为一种人们可以消费的体验。在传统意义上，工作被视为人们“做”的某件事。但是正如购物已经成为一种“零售体验”一样，职业也将成为一种“工作体验”。工作是一种社会体验，而且对于很多人来说，工作在很大程度上定义了他们的身份。

²⁵ Hans Leijten, Director, Regus, China

²⁶ CBRE Youth focus group, Thailand

²⁷ Hari Ramanathan, Chief Strategy Officer, Asia, Young and Rubicam, Singapore

²⁸ Leigh Ashlin, Senior Business Manager, Change and Control, Finance, Standard Chartered Bank, Singapore

²⁹ Daily Intelligencer, “Sorry, Wall Street. Paying Young Bankers More Won’t Make You Cool Again.”, August 22, 2014, <http://nymag.com/daily/intelligencer/2014/08/raises-for-young-bankers-wont-make-banking-cool>

³⁰ Vishaan Chakrabarti, Partner, SHoP Architects and Professor, Columbia University, United States of America

³¹ Kevin Lee, Chief Operating Officer, China Youthology, China

事实上，新加坡座谈小组的年轻人这样阐释他们对未来工作场所的愿景：“工作场所就像一个购物中心，你可以从中挑选既可从功能上体现你想做的事情，又能体现你身份的地方。”这乍听起来略显轻率之辞，实际上表现出我们应该如何思考未来物理工作环境的远见。

Bethany Davis 说，“当人们加入时，他们是有目标的，而且会发挥作用。企业要多花一些时间在领导力上；要告诉员工他们做的工作是有目标的；要帮助人们了解他们正在创造的价值。在很多时候，缺少的正是这些。”³² Naka Ryusuke 补充说，“归属感很重要——在过去，这一直指的是公司；在未来，这将更多地是指在一个项目架构（成员可能来自不同公司）内的共同目标”。³³

伴随对目标和意义的追求而来的还有快速树立影响的雄心壮志。管理者认为大多数毕业生平均需要五年可以升到管理层，而毕业生则认为他们可以更早胜任。最近在亚洲进行的一项研究显示，35%的年轻工作者认为，自己在初入职场的6至18个月内就已经能够胜任经理职位。³⁴

“头衔通胀现象很严重”³⁵，但是这种现象并不像它看起来那样荒谬。如 John Holm 博士所说，“即使知道还未掌握一个主题相关的所有知识，新兴一代仍将更轻松地作出决定或提出假设。他们将充满自信地去设计或执行一个解决方案，不会担心他们并不具备所有知识。他们仅利用现有信息去找到一个解决方案。他们以不同的方式处理知识”³⁶。

在2030年，大部分工作将分解为小规模、精细、可理解的组成部分。应对整体工作者的诸多愿景，每一个工作成分都会有一个清晰的目标，团队交付会有很大程度的自主权。如 Angela van De Loo 所说，“管理部门将会被淘汰，每个人都将协调他们自己的工作。”³⁷

Peter Thomson 提到，“工作正日益被组织为可以创造实际结果和产出的一系列活动”³⁸。Su-Yen Wong 补充说，“大部分公司将把工作分解成小块，同时分散决策权，将更多决策权下放到较低层次。整个过程会更加项目化。”³⁹

要告诉员工他们
做的工作是有目标
的；要帮助人们
了解他们正在创造
的价值。

³² Bethany Davis, *Global Workplace Strategy Lead*, Boston Consulting Group, United States of America

³³ Naka Ryusuke, *Professor*, Kyoto Institute of Technology, Japan

³⁴ *Thinking Outside the Box on Talent Engagement a New Reality*, Dr. Raymond Madden, CEO, Asian Institute of Finance, 2014.

³⁵ Timothy Carey, *Industrial Organisational Psychologist / Professional Consultant*, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong

³⁶ John Holm, *Director*, Destravis Pty. Ltd., Australia

³⁷ Angela Van De Loo, *Owner and Change Consultant*, Target Point, The Netherlands

³⁸ Peter Thomson, *Founder*, WiseWork, England

³⁹ Wong Su Yen, *Chairman*, Marsh and McLennan Companies, Singapore

在一项调查中，
65%的高管将“不堪重负的员工”列为需要处理的紧急任务或重要趋势。

在许多访谈和大部分的年轻人小组座谈中，人们表达了平衡在生活中将紧密互动与独处和反思的宝贵时刻的强烈愿望。一位受访者⁴⁰援引 Susan Cain 最近在 TED 的演讲来阐释：“独处很重要，而且对于一些人来说，独处好比他们呼吸的空气。这个世界上三分之一到二分之一的人口是内向性格。内向性格者觉得自己处于比较安静、比较低调的环境中时最有活力和效率，而我们的工作场所主要针对外向性格者及外向性格者对许多刺激的需求而设计。新的‘群体思维’认为，所有的创造力和生产力非常奇怪地都来源于社交性场所。除了必要的协作空间外，工作时我们还需要更多私人空间、更多自由和更多自主权。我们都能够更经常地让我们的大脑得到休息，以及进行自我反思”⁴¹。

德勤咨询公司在最近发布了一篇文章，文章探讨的是“不堪重负的员工”⁴²，以及其如何破坏生产力和导致低在职率。在一项调查中，65%的高管将“不堪重负的员工”列为需要处理的紧急任务或重要趋势。专家提到，复杂任务常常使员工陷入“流动”的心理状态。这是一种脆弱的专注状态，可能占去十五分钟或更多时间，而且容易被干扰因素打断⁴³。

当今在美国，已有超过45%的劳动力被视为临时性工作人员。⁴⁴现在许多年轻人更倾向于这种工作方式。他们认为这种工作方式能够使她从终生职业和全职雇佣合同的单调乏味中解放出来，而终生职业和全职合同过去曾是他们父母的主要愿望。

Peter Thomson提到“在制造模式之后，工作走向朝着购买实时工作产出迈进，旨在防止因‘员工储备’而造成的浪费”⁴⁵。众包也被视为一种集思广益，以及吸引那些不想成为企业一分子、但愿意效力于某一具体创意项目的人才的方式。Eddie Tsai 补充说，“通用电气公司就是一个例子——通过一个在网上进行的喷气式发动机设计众包竞赛搜寻人才，高效而不费企业内部资源，获奖者将7,500美元收入囊中——这比传统人才招募储备便宜多了。”⁴⁶

在2030年，工作者将拥有更全面的视角，社会态度已然改变，而竞争优势将取决于那些懂得拿什么来吸引、激励和保留这些人才的组织——不管他们是直接为你工作，还是选择通过雇佣或众包方式进行工作。

⁴⁰ HR Consultant, Europe

⁴¹ Susan Cain, TED, February 2012

⁴² Deloitte, "Global Human Capital Trends 2014, Engaging the 21st-century workforce", 2014, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>

⁴³ Chatter Blocker, "Coping with Speech Noise in the Modern Workplace", accessed date, http://chatterblocker.com/whitepapers/conversational_distraction.html#8

⁴⁴ Freelancers Union, "Freelancing in America: A National Survey of the New Workforce"

⁴⁵ Peter Thomson, Founder, Wisework, England

⁴⁶ Eddie Tsai, Innovator and Designer, Fung Group, China

精益求精、灵活敏捷、真实可靠的企业

没有人会质疑企业在2030年需要做到“精益求精，灵活敏捷”，但是在本研究中一目了然的是，如果企业不能同时在价值观，及他们对世界做出的超越底线的贡献上做到真实可靠的话，企业不会成功。整体工作者同时还将是整体消费者，如果他们可以选择与他们有共鸣的组织，他们将不会为你效力或购买你的商品或服务，这一点在社会上起到更广泛的作用。

正如受访者 Andreas Schweitzer 所说，“这不仅仅关乎企业财富，还关乎如何回馈社会。股东价值的确重要，但做一位好公民可以获得更高价值感。这还关乎创新以及将其再投资以回馈社会。”⁴⁷

在2030年，有能力大量利用人工智能和全球市场，并不受传统流程和思维定式所牵绊的小规模、小众型（Niche）（20-40人）企业，将更乐于打破现有企业模式。

我们与任职于此类小型企业 Asset Vision 的 Lincoln Portbury 进行了谈话，Asset Vision 曾与19个澳大利亚最大公路承包商竞争并赢得一份全州公路资产养护合同。他们是如何做到的呢？Asset Vision 的10人团队创造性地重新思考整个流程，提出以一个简单的应用程序作为基础的提议。⁴⁸这种破坏从现在到2030年将变得普遍起来。正如 James O'Reilly 所说，“如果这些公司不愿意的话，他们永远都不需要超过20-40人。正是这一点让他们很危险。”⁴⁹

企业面临的挑战是，这些组织不仅更加灵活，而且他们的小众性（Niche）使他们更容易基于一个简单、清晰、真实的主张而胜出。正如 Tomi Erkkilä 所说，“动力总是关乎企业的独特卖点以及描述该卖点故事”⁵⁰。

例如，美国精品耳机制造商ISTN使用再生木材将耳机制造成艺术品。ISTN致力于社会公益，并与为世界各地的听障者免费提供助听器为使命的斯达克基金会合作。每卖出一个ISTN耳机，该公司就捐出一个助听器作为对顾客的听觉和人性关爱的礼物。

这不仅仅关乎企业财富，还关乎如何回馈社会。股东价值的确重要，但做一位好公民可以获得更高价值感。

⁴⁷ Andreas Schweitzer, Director, BASF, China

⁴⁸ Lincoln Portbury, Managing Director, Asset Vision, Australia

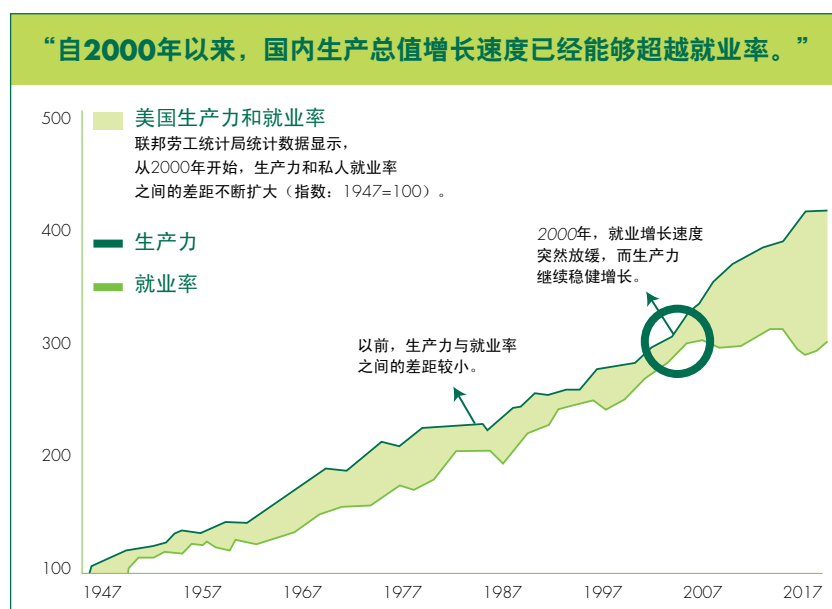
⁴⁹ James O'Reilly, Managing Director, NeueHouse, United States of America

⁵⁰ Tomi Erkkilä, Managing Director, Duuri Oy, Finland

层级与网络结构
今后将需要呈并行的二元组织结构模式。层级结构将驱动可重复流程的效率,而网络则有利于创造性任务。

在考虑大企业将如何与这些新生代企业竞争时, Su-Yen Wong 提到 John Kotter 的工作, John Kotter 探索了大组织在利用自身所有能力、规模和品牌的同时,如何模仿小型初创企业的灵活性:“层级与网络结构今后将需要呈并行的二元组织结构模式。层级结构将驱动可重复流程的效率而网络则有利于创造性任务”。变革管理大师 John Kotter 指出“按照世界现在的改变速度,上个世纪建立的基础系统、结构和文化是无法跟上对它们提出的需求的。”⁵¹

Erwin Chong 谈到,“在未来,人工智能在企业将发挥重要作用。”⁵²而且确有迹象表明这一切已经在发生。据预测,企业当今有一半的职业到2030年时将不复存在,而美国已经有证据显示,科技正在破坏的就业机会比其在创造的还要多⁵³。



来源: David Rotman, 'How Technology is Destroying Jobs', MIT Technology Review, 2013.

⁵¹ John Kotter, *Accelerate*

⁵² Erwin Chong, Senior Vice President, Corporate Real Estate Services and Administration, DBS, Singapore

⁵³ MIT Technology Review, "Report Suggests Nearly Half of U.S. Jobs Are Vulnerable to Computerization", September 12, 2013, <http://www.technologyreview.com/view/519241/report-suggests-nearly-half-of-us-jobs-are-vulnerable-to-computerization/>

⁵⁴ Wong Su Yen, Chairman, Marsh & McLennan Companies, Singapore

⁵⁵ McKinsey Quarterly

Su-Yen Wong 还补充说:“人工智能正在发生,而且其与社会人口统计问题有联系。如果劳动力缺乏,劳动力成本就会提高,这意味着我们将在未来某个时候使用机器多过人力⁵⁴。”

正如 Andrew McAfee 在《麦肯锡季刊》中所写,“当人类战胜了我们的体力限制时,工业革命便发生了。我们当前正处于对我们的智力做同样事情的早期阶段——我们正在利用数码技术无限地对它进行扩展”⁵⁵。

牛津大学马丁学院认为，人工智能将分两个阶段发展。“首先，电脑将开始取代脆弱领域，如交通/物流、生产劳动及行政支持。服务、销售及建筑业的职业可能也会消失。然后，由于在工程等较难自动化的领域遇到障碍，取代速度将放缓。由于良好人工智能的发展，在这一‘科技停滞时期’之后将有第二波计算机化。接下来，这可能使管理、科学与工程，以及艺术方面的职业处于危险境地。”⁵⁶

这一切已经正在发生。在香港，一位受访者提到在他们的组织里“中层管理部门的很多职能将被科技取代——我们正在努力地为这些人寻找其他工作。”⁵⁷

同时，人工智能可能正在破坏就业，主要是那些较为枯燥乏味的流程作业。失去职业不一定意味着失去工作——只是改变人们做的事情。Su-Yen Wong 指出：“当前，工作和收入挂钩。在未来，工作可能不是获得收入的唯一途径/来源。人们可能能够利用他们的爱好赚钱。”⁵⁸

未来越来越多的工作将需要创造性智能、社会和情感智能，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。正如Kevin Lee所指出的，“一些人将把这些不断变化的情况当作一个大干社会事业的机会。”⁵⁹

访谈参与者 Train Luo 认为“当前的知识工作者将不得不把自己变成更富有创造力的工作者——能够想到如何最好地利用和评估信息，并正确地把这些与客户的需求联系起来。”⁶⁰

教育将需要改变。正如 Ken Robinson 先生这样雄辩地阐明：“我认为在当今这个时代，创造力在教育中的地位同读写能力一样重要，理应得到同等程度的重视。随着年龄的增长，我们的创造力并非与日俱增，反而是与日俱减。甚至可以说，我们的创造力被教育扼杀了。当你还是一个孩子的时候，你可能在学校因为老师的引导而远离了一些事情，一些你喜欢的事情，因为老师们说如果你那么做的话永远不会找到一份工作。老师的忠告是善意的——但是现在看来，是严重错误的。整个世界都陷入一场革命。”⁶¹

对于我们很多人而言，人工智能将是一种处理一定规模的复杂任务的工具，这些任务曾经不可想象，但是现在十分可能而且收获颇丰。而对于那些具有企业家特质的人来说，这种大量利用人工智能的能力将使初创企业能够在全全球都极具竞争性。

未来越来越多的工作将需要创造性智能、社会和情感智能，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。

⁵⁶ MIT Technology Review, "Report Suggests Nearly Half of U.S. Jobs Are Vulnerable to Computerization", September 12, 2013, <http://www.technologyreview.com/view/519241/report-suggests-nearly-half-of-us-jobs-are-vulnerable-to-computerization/>

⁵⁷ Kim Salkeld, Head of Efficiency Unit, HK Efficiency Unit, Hong Kong

⁵⁸ Su-Yen Wong, Chairman, Marsh and McLennan Companies, Singapore

⁵⁹ Kevin Lee, Chief Operating Officer, China Youthology, China

⁶⁰ Train Luo, Managing Partner, CTPartners, China

⁶¹ TED, "Ken Robinson: How schools kill creativity", February 2006, http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity?language=en

现在的孩子们虽然
直观上熟悉通讯
设备，却将自己
孤立在使用这些设
备的社会情境中。
这可能影响到在
协作型工作场所中
很重要的社交技能
的培养。

工作场所有成文和不成文的沟通规则。今天的年轻人正在打破这些规则并创造新的沟通方式，这些沟通方式常常只有他们自己才能明白。沟通将影响到未来工作场所的设计和使用方式。我们就这个话题与受访者们进行了详细讨论。

正如一位未来主义者所说“的确，孩子们的沟通方式完全不同——他们更具数字化，这使他们能够从更广泛的视角思考和行动。同样，这还将导致语言能力的丧失，但是会提高对信息的吸收能力。”⁶² Eddie Tsai 补充说“人们会选择使用他们最擅长的沟通工具，而不是其他人正在使用的工具——人们讲故事的方式会很独特”⁶³。

访谈参与者一般对这些改变持积极态度。Lawrence Lock Lee 评论说“他们的沟通方式将更普遍。他们不会墨守企业中上下级对话的不成文规则。他们会掌握获得关注的技巧。同时，他们会学会如何过滤掉已成为他们当今生活一部分的超载信息。”⁶⁴ Kate Marks 补充说“孩子们在一个数字化环境中学习和沟通受到的影响是，他们对知识和信息交流的保护力度不如工作者强，而更欢迎争论和不同观点。”⁶⁵ 此外，Hans Leijten 承认：“当今的孩子们有能力维护比以往任何时候都更大的网络。”⁶⁶

Kevin Lee 提前明确了一些管理层挑战：“与他们老板的沟通方式将截然不同——对于较年轻一代来说，专业性及什么沟通方式属于家庭，和什么沟通方式属于办公室这类想法将不存在——这两者在这一点上不会有明显不同——较年长的（老板）与较年轻的（员工）一代都会经历许多成长之痛。”⁶⁷

Matt George 提出年轻人沟通方式在未来的另一个消极方面：“由于大部分社会互动依赖于科技，孩子们也许不能培养宝贵的人际交往技能。”⁶⁸

Gemma Gosgriff 在此基础上指出，“现在的孩子们虽然直观上熟悉通讯设备，却将自己孤立在使用这些设备的社会情境中。这可能影响到在协作型工作场所中很重要的社交技能的培养。人们可能因为使用移动科技而变得冷漠疏离（例如，坐在家里一个阴暗的房间工作）。组织需要找到吸引这一代人的方式，将他们从孤立他们的设备中抽离出来，使他们与人合作”⁶⁹。

⁶² Futurist, UK/Europe

⁶³ Eddie Tsai, Innovator and Designer, Fung Group, China

⁶⁴ Lawrence Lock Lee, Co-Founder, Optimice Pty. Ltd., Australia

⁶⁵ Kate Marks, Head of Recruiting, EvolutionHR, England

⁶⁶ Hans Leijten, Director, Regus, China

⁶⁷ Kevin Lee, Chief Operating Officer, China Youthology, China

⁶⁸ Matt George, Director, The Intake Group, Australia

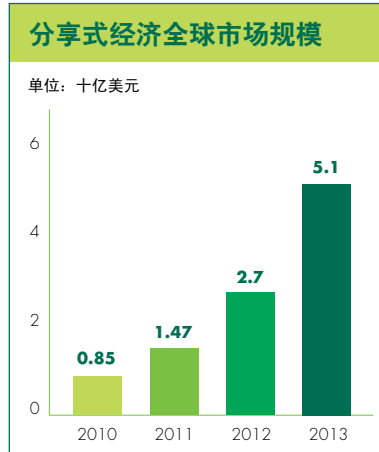
⁶⁹ Gemma Cosgriff, Manager, Health Leadership and Clinical Partnerships, BUPA, Australia

分享式经济

本报告一个深层的主题是人们对更具人文精神的价值观在态度上发生的转变。人们的疑问是“多少算够呢？”⁷⁰，他们对自己的全球足迹意识越来越强，他们正在寻求更简单、更有序的生活。我们看到分享式经济正在快速兴起和发展，这并不令人吃惊。

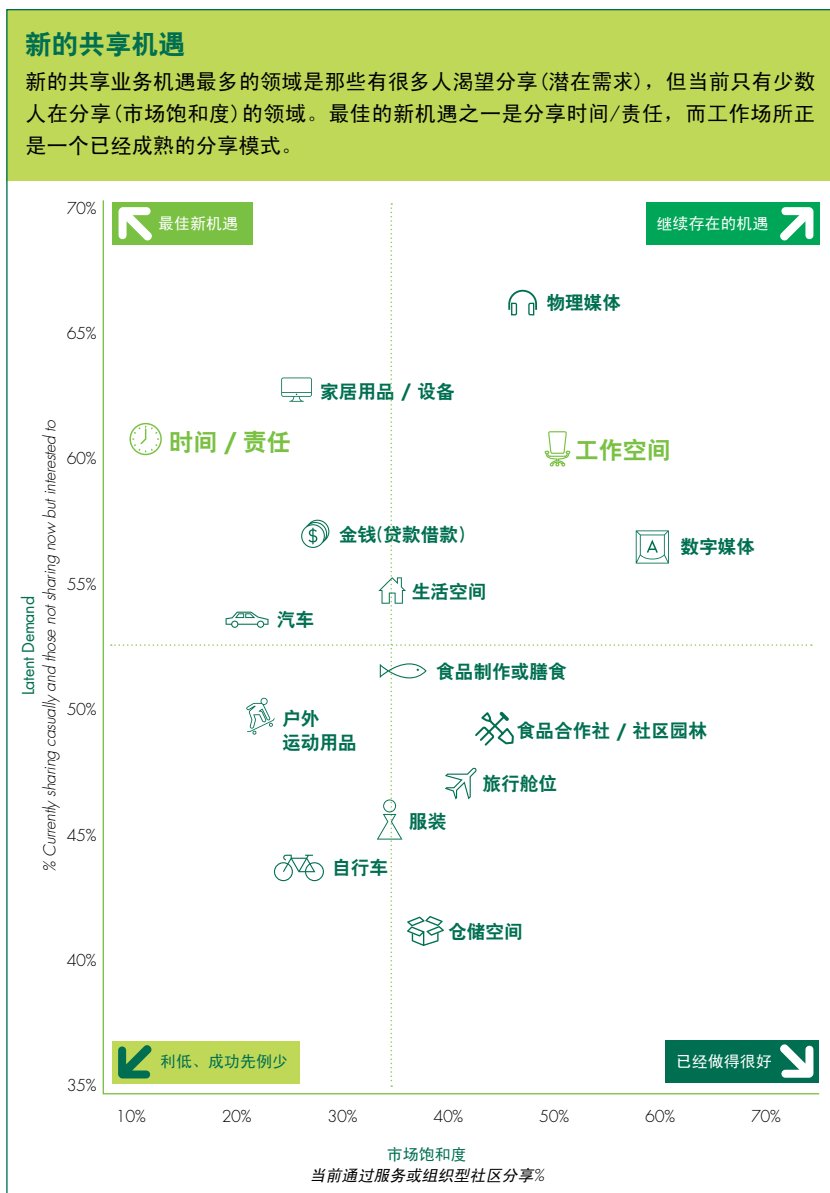
分享式经济是一种围绕人力和物质资源共享建立的社会经济体系。它的出现反映了社会上人们对所有权和协作消费在态度上的改变，而科技和应用软件的出现使需求和供给能够迅速地在个体之间匹配。

在北京的回顾研讨会中，专家组明确了分享式经济与2030年工作和工作场所的未来之间的相关性。专家组利用咨询公司Latitude在美国进行的一项调查研究⁷¹作为对分享式经济可能以何种方式影响房地产进行讨论的框架。



来源: Massolution

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人们对所有权和协作消费在态度上发生的改变。



来源: Kim Gaskins, 'The New Sharing Economy, Latitude, 2010.

⁷⁰ John Worthington

⁷¹ Latitude, a media research company based in Beverley, MA, "The New Sharing Economy." (The study was done in collaboration with Shareable Magazine).

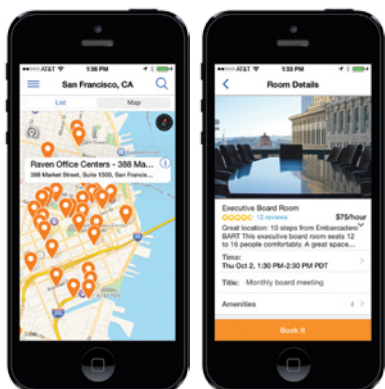
聚合者和整合者 是一个改变工作场 所行业游戏规则 的因素。

专家组特别对工作场所（显示为“已经做得很好”）和时间/资源分享（显示为“最佳机遇”之一）进行了讨论。

专家组认为工作场所的潜在机会可能被低估了。共享式工作场所存在更普遍的方面（服务式办公室、第三场所及办公桌分享），不过即使是那些方面也没有接近成熟水平，我们以后会讨论。工作场所所有的机会。分享式经济可能通过聚合者释放当前未被使用但却可用的工作空间。

正如受访者 Kay Chaston 所说，“共用空间环境好比一触即发的森林大火——势不可挡。”⁷²

在线交易市场的兴起是改变工作场所游戏规则的因素之一，这将推广并标准化专业的商业房地产采购流程。这些聚合者服务使个人或公司能够搜索、发现及预订工作空间和会面空间，同时向大众提供熟悉的便利服务，如航班预订或晚餐预订。这些平台能够彻底匹配供需，还能提供多类型供应的聚合服务，支持一系列广泛的工作使用。



Mark Gilbreath 向我们解释了它的作用原理：“移动性和选择已经成为改变规则的新的主要因素，它们使个体处于掌控地位。不管是自由职业者还是为雇主效力，他们拿起口袋里的电话就可以找到与手头任务，和他们自己的独特工作方式匹配的专业工作场所。这种能力正为渴望获得更高房地产成本效率的公司带来新的灵活性和应变性。而在供应方面，它将释放大量未被利用的空间：企业剩余空间、酒店、零售空置空间，都可以被轻松地投放市场——这将为传统房地产市场带来巨变。”⁷³

新兴竞争者尤为厉害的一点是，这些供应商能针对不同购买者调整定价模式，使这一工具既能被个体又能被大规模企业使用。

时间和资源共享，象征着人们对未来工作的所有其他态度变化，我们在本报告前面章节讨论过这点。这种共享将加快改变未来人们的工作方式和工作地点。我们看到工作场所聚合者也一样，时间和资源分享也将出现相同情况——你的下一份工作可能只是一击（或一刷）之遥。

联合办公中心代表一种特别独特的共享空间类型，因为它们的根本前提无关于共享效率，也无关于获得更多多样化的空间和设置类型，

⁷² Kay Chaston, Managing Director, Television Centre OPCO, England

⁷³ Mark Gilbreath, Founder, LiquidSpace, United States of America

而关乎管理工作体验。联合办公中心不仅仅建设工作空间，它们还建设工作社区，成功运作它们的运营者们恰到好处地认识到创造体验的价值。

NeueHouse是一个联合办公提供商，在美国有多个营业点，我们对其常务董事 James O'Reilly 进行了采访。James 最近花了大量时间和 NeueHouse的成员在一起，他解释说：“成员们选择独立工作。这种工作方式具有较大风险，但他们的收入更高，生活方式更好，而且这种工作方式还为他们的生活带来更好的目标、意义和健康状况。”他向我们描述了“企业正如何变得更善于使这些关系发挥作用”。⁷⁴

James认为，联合办公机会作为一个概念只是处于起步阶段，还没有接近市场饱和。他指出“整个生态系统还没有被充分开发”。所有参与的中心当前在全球已登记的联合工作者（成员）人数接近200,000，而且这个数字每年都在翻一番⁷⁵。Kevin Lee⁷⁶和Eddie Tsai⁷⁷都对这一概念在中国的流行程度，及实际上的独特扭变有过观察——那里的一些运营商还为他们的租户提供风险资本。

有趣的是，联合办公的租户不仅包括初创企业和创业中心，越来越多的知名企业也发现，联合办公中心的体验管理对激励和吸引员工非常有用。使用联合办公中心的10-20人公司数目在不断增加，而James O'Reilly认为“有可能以轻型服务模式（可能会对小规模办公室租赁市场具有深刻影响的模式）将其服务规模提高到40人的公司”⁷⁸。

业主们有很大机会与较大规模的联合办公中心建立伙伴关系，以获取他们在建设社区和管理堪称典范的工作者体验方面具备的专业知识。企业没有任何理由不能这么做。正如受访者 Kay Chaston 兴奋地这么说，“这个想法令人激动！”⁷⁹

NeueHouse在洛杉矶一个600,000平方英尺的商住两用中心占去93,000平方英尺的空间，作为一个联合办公中心，这预示着这种模式的规模正在快速扩大。作为聚合租户，NeueHouse将会吸引那些对混合工作方式和地点模式感兴趣的其他租户。

工作场所行业正在快速向分享式经济转型，这是不可避免的。分享式经济的关键优势之一，是能够释放闲置资产，企业仍然有充足空间来更努力推动不动产行业提高底线，以及为其他业务领域释放资本。

中国的一些联合办公运营商还为他们的租户提供风险资本来帮助他们加速业务发展。

⁷⁴ James O'Reilly, Managing Director, Stanhope, United States of America

⁷⁵ Deskmag, "The Coworking Forecast 2014", January 27, 2014, <http://www.deskmag.com/en/the-coworking-market-report-forecast-2014>

⁷⁶ Kevin Lee, Chief Operating Officer, China Youthology, China

⁷⁷ Eddie Tsai, Innovator and Designer, Fung Group, China

⁷⁸ James O'Reilly, Managing Director, Stanhope, United States of America

⁷⁹ Kay Chaston, Managing Director, Television Centre OPCO, England

5.

高绩效工作场所

“

今天，对绝大多数人来说，典型的工作场所大都沉闷无趣，使人变得消极，不利于支持需要协作性或集中精力的工作。那一排排机械的桌椅，几间专供高级雇员使用的办公室，还有用于正式或非正式会议的狭窄会议室，至多算得上是为传统概念上的“工作流程”提供了空间。他们仅仅达到了“完成工作”的最低标准。

”



未来的工作场所将成为高绩效工作场所，通过个性化的设计为各机构的工作提供方便，并体现他们各自的文化特点。在本文的个案研究中我们会发现，创造这些新的工作环境并不需要高昂的费用。相反在很多情况下，这些新的工作方式能够帮助公司节约大量成本。

在过去的十五年里，工作变得越来越具有创造性和社会化。人们对工作场所进行了更新和优化，从而支持工作方式的改变。同时，科技为我们创造了新的时代，为工作者们提供了前所未有的选择机会，使他们拥有更多的自由和灵活性。这已经不再是新鲜事，但许多公司仍然在复制五十年前的工作场所理念，这又是为什么呢？

我们认为到了2030年，传统工作场所将只占少数。这不是指这些旧的工作场所不再有效，而是说旧式工作不再存在。

如果没有一个工作场所来支持多样的工作活动和个人工作实践，具有创造力和社会性的人们就无法进行有效的竞争。随着虚拟互动工具的不断发展，工作场所作为分享想法的物理空间将愈加重要。

我们已经找到了解决方案，年轻人迫切地期待改变，而如今我们正在经历着日新月异的变化。在今天仍不为大多数人所接受某些理念，到了2030年却可能在全世界成为主流。

青年视角——为什么需要改变工作场所

在所有城市的座谈小组讨论的一个共同主题是——希望老板有“更好的管理”——使员工更加有效地自我管理并拥有更多的自由。

全球包括北美、欧洲和亚洲的11个城市的150名年轻工作者（23-29岁），分享了他们对现有工作场所的看法，并提出了对未来的展望和他们预见的改变障碍。

在有关领导力的采访中，一名参与者建议让年轻工作者对高校生活与工作生活进行比较 - 假设前提是工作场所应该能更好地体现出年轻人当下的学习方式。事实证明这一方式非常有效。

“在大学里一切都要靠自觉”——但在公司里，直接分配任务降低了工作者的自觉意识。在所有城市的座谈小组中都探讨了一个重要的主题 - 希望老板能够有“更好的管理”。我们调查的年轻人希望能够像在大学一样进行自我管理，以找到管理自身工作的最好方式。他们认为在很多方面，管理仍然是“重出勤轻表现”，这让他们感到十分的无奈。

他们希望能够选择在一天当中最有效率的时间工作，并认为8小时工作制的概念最终会逐渐淡化。一个年轻人挖苦道，她的老板曾说：“只要你能早上九点来到公司，直到下午五点以前都不离开，你就可以实行弹性工作。”或许他们应该供职于墨西哥电信亿万富翁 Carlos Slim。他最近做出了“一周工作三天，每天工作11小时”的提议。⁸⁰ 或者 Richard Branson，只要员工能把工作完成，他允许员工随时请假，而且没有时间限制。⁸¹

年轻工作者认为，大学的工作在很大程度上是“个性化的”，而在工作场所的工作则是集体性的。他们喜欢大学的个性化，在工作场所中他们也很怀念这种“个性”。在工作场所中，学习的方式变成了“试错法”，而不再注重理论。他们需要更多“犯错误的空间”。在大学里，他们善于通过向专家寻求帮助而增加知识，而他们通常采取直接沟通的方式来达到这一目的。但在办公室里，管理层通常禁止他们这样做，客观工作环境也使这一问题更加的严重。“大学里的关系要平等得多。”

在大学里，学生们有更多的机会接触公共学习场所，学生们的“社区意识也要强得多”。但同时他们有着更多的机会，在学校周围或宿舍“逃离集体去专注于自己的事情”。

⁸⁰ The Guardian, "Would Carlos Slim's three-day working week actually be workable?", July 23, 2014, <http://www.theguardian.com/business/blog/2014/jul/23/carlos-slim-three-day-working-week-expert-debate-workable>

⁸¹ Virgin, "Why we're letting Virgin staff take as much holiday as they want", September 23, 2014, <http://www.virgin.com/richard-branson/why-were-letting-virgin-staff-take-as-much-holiday-as-they-want>

众所周知，随着硬件和应用软件的不推陈出新，目前大多数的公司无法跟上消费者技术的发展。年轻的工作者们对工作场所中交流工具的匮乏感到十分无奈。他们认为电子邮件和电话会议的效率较低。同时，媒体对年轻一代十分不满。经 Ryan Holmes 调查，年轻工作者们十分擅长使用社交媒体技能来处理个人关系，但这些技能并不能被自动转化为有效的工作技能。“社交媒体可能浪费人们的大量时间，但同时它也可以成为工作场所的节时用具。最近麦肯锡发布的一份报告表明：社交媒体有潜力为公司节省1.3万亿美元的成本，这主要通过改善办公室内部的合作而实现。”⁸²

媒体将年轻一代视为“埋头在各种设备和虚拟世界中”。正是来自这一代的年轻工作者们明确的表示：相比在工作场所中的经历，“大学里的面对面会议和活动要有效率得多”。

其中一条颇有见地的评论表示“失去了继续和有着共同兴趣爱好的人们一起学习的机会，真令人感到悲痛”。这种对于特性和成为一个共同利益同盟的一员的渴望，在公司工作场所以外的地方体现得十分明显。而在高绩效工作场所，采纳这些新方法组织工作具有极大潜力。

从工作场所设计的角度出发，年轻工作者们将格子间视为“牢房”。格子间高高的隔板由于“制造了呆板的环境”而饱受诟病。“这些格子间十分的单调，没有任何启发性，将所有人都同化了”。缺乏自然光线、难以接触自然环境以及“无法避免噪音和干扰”等缺点也十分受关注。

一些年轻工作者不喜欢在工作场所与别人共用办公桌，他们更希望拥有一个属于自己的大办公桌。如果采用已有的欠佳工作场所模型并要求人们合用，只会将情况变得更糟。但有趣的是，在纽约的调查小组发现，瑞士信贷集团最新的工作场所使人们完全打消了对共用办公桌的顾虑。瑞士信贷集团的模式转变了我们眼中的传统办公环境，在那里共用办公桌并不仅仅是为了节约成本，而且增加了多样化的空间。⁸³

年轻工作者们
将格子间视为
“牢房”。格子间
高高的隔板由于
“制造了呆板的环
境”而广遭鄙夷。

⁸² The Age, “Five social media skills millennials don’t have”, October 2, 2014, <http://www.theage.com.au/executive-style/culture/five-social-media-skills-millennials-dont-have-20141002-10p015.html>

⁸³ For further information read on to the chapter on how workplaces create value for a detailed description of Credit Suisse’s SMART Working program.

青年视角——2030年的完美工作场所

新加坡的年轻人将未来的工作场所视为购物中心——人们根据各自的兴趣，在此拥有多样的选择而从事不同的工作活动，这似乎不足为奇。

“工作场所不能仅仅重视生产能力，必须通过使员工感到愉悦来达到平衡”。管理工作的方式和他们工作的环境，共同构成员工的愉悦因素。人们需要在工作中获得乐趣，这一点在日本尤为突出。

在未来的工作场所中，“每个人都是领导者，工作场所将不再是专制的，员工们将通过团队合作完成工作”。采访中人们谈论最多的话题是：未来将可以自由选择工作地点和方式——这样可以减少人们的通勤时间，从而减少对环境的破坏和时间的浪费。多数年轻人希望能够住在离工作地点更近的地方。

年轻工作者表示，他们希望建造工作场所和办公室建筑的人士，能够“创造一种团队意识”。新加坡的年轻人将未来的工作场所视为购物中心——人们根据各自的兴趣，在此拥有多样的选择而从事不同的工作活动，这似乎不足为奇。他们希望获得更加紧密的虚拟联系（复制现实社区），但目前这一点还不能实现，他们因而对脱节的状态感到焦虑。

在多数研讨会上，大家提到良好的身体和精神状态也是十分重要的因素。参与者们表达了他们对这个问题的重视：“我们需要与大自然协调一致：生物钟、放松、获得身体需要的睡眠、艺术、音乐、工作时可携带宠物、脚下能感觉到草地。”

与良好的身体和精神状态相关，人们需要私密的工作场所，保护自己的隐私，有权选择不作回应，并且有权选择什么时候参与活动。BBC纪录片“建筑的秘密”对这些问题进行了科学的考察，并将传统的开放式工作空间对工作绩效的负面影响进行了量化（主要是通过干扰而非实际的噪声水平）⁸⁴。或许在未来的工作场所里，我们需要更多的办公室，至少是更多的密闭房间和私密空间。这些空间不是指定给公司里高层人物使用的，所有员工都可以使用。思科公司在这方面做得很好，该公司的很多工作场所都采用了隔音办公室（APR）。

该研究的另一假设认为从全球视角来看，工作和工作场所的性质将在2030年合而为一。我们与跨文化管理专业的联合教授Erin Meyer（INSEAD组织行为学部门）进行了交流，她同意我们使用“文化地图”⁸⁵工具，来研究全世界年轻工作者的工作场所文化会如何改变。

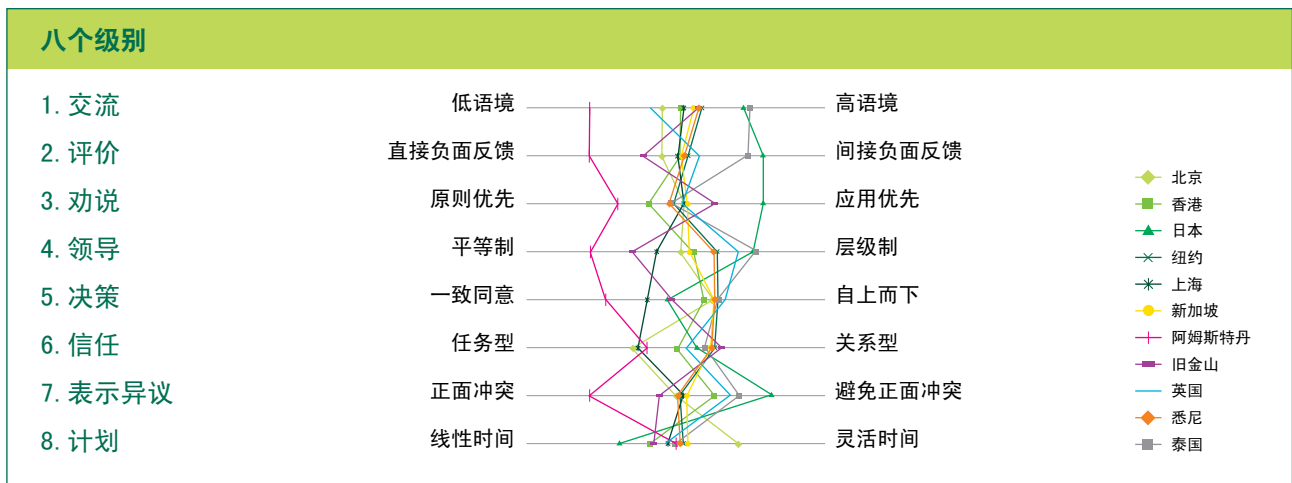
⁸⁴ Ovguide, “The Secret Life of Buildings”, 2011, http://www.ovguide.com/tv/the_secret_life_of_buildings.htm

⁸⁵ Erin Meyer, *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business* (New York: PublicAffairs, 2014)

我们的调查结果仅仅基于有限样本，因此不应当被视为全面或绝对的。无明显一致看法的座谈小组趋向于向中心聚集。然而调查结果发现了一些有趣的模式，与我们和座谈参与者进行的谈话相一致。

东京和阿姆斯特丹是明显的“离群值”，曼谷和旧金山的值也与普遍值不同。座谈小组在进行讨论时比较明显的一点是，他们强烈希望工作场所能够采纳新的理念，但应该对这些理念进行调整以适应当地的文化。而不是让文化适应工作场所。这一点在日本表现的尤为突出，当地的工作人员希望在工作文化和工作方式上获得更多的灵活性，但同时他们也认为，决策共识和避免冲突等重要的文化方面应当得到保持。

座谈小组在进行讨论时较明显的一点是，他们强烈希望工作场所能够采纳所需新的理念，但应该对这些理念进行调整以适应当地的文化。



资料来源: Culture Map Framework courtesy of Erin Meyer.

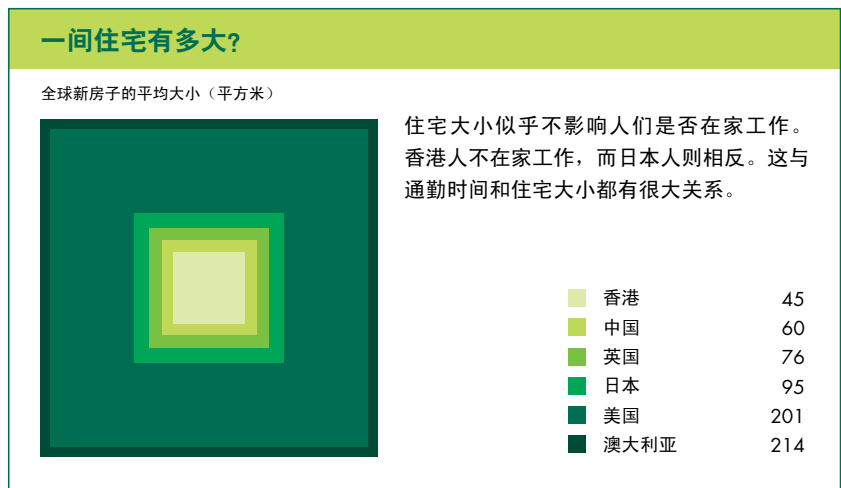
在有关工作场所的一般看法方面，我们发现了不同座谈小组之间仅在两个方面有很大的意见差异。

尽管许多人支持在卫星办公室，或‘第三场所’⁸⁶工作的概念，人们对在家办公的看法并不一致。香港参与者强烈反对‘在家办公’。事实上，他们更希望通过工作获得归宿——多数香港家庭是几代同堂，人们希望能通过出去工作逃离大家庭的拥挤。

⁸⁶ Working in cafes and other similar public places

若变革意味着
选择，千禧一代
已做好了迎接变革
的准备！

有趣的是，同样是生活在狭窄空间的日本人对此却有不同的看法，当然他们花在上班路上的时间要更长。避免过长的通勤时间，对于年轻工作者来说似乎是一个强大的动力。总体上来讲，人们希望一周有一到两天的时间在家办公，作为在主要工作地点办公的补充。未来随着合规要求的加强，无法保证文件的安全等级将成为在家办公的主要障碍。



另一个有趣的差异则与对层级需求有关。在整个亚洲，座谈参与者都表达了对更多自由和控制权（包括空间上的和来自管理层的）的强烈需求。然而在伦敦和纽约，一些参与者认为在工作场所多一些结构和纪律会带来进步。

当我们请座谈小组主持人员对工作场所改进的渴望程度进行评估时，一些西方城市似乎采取了更为保守的立场。下图对渴望改变的程度进行了排序。我们可以看出，伦敦和纽约的立场较为保守，而上海、北京、东京和曼谷则对变化更为渴望。

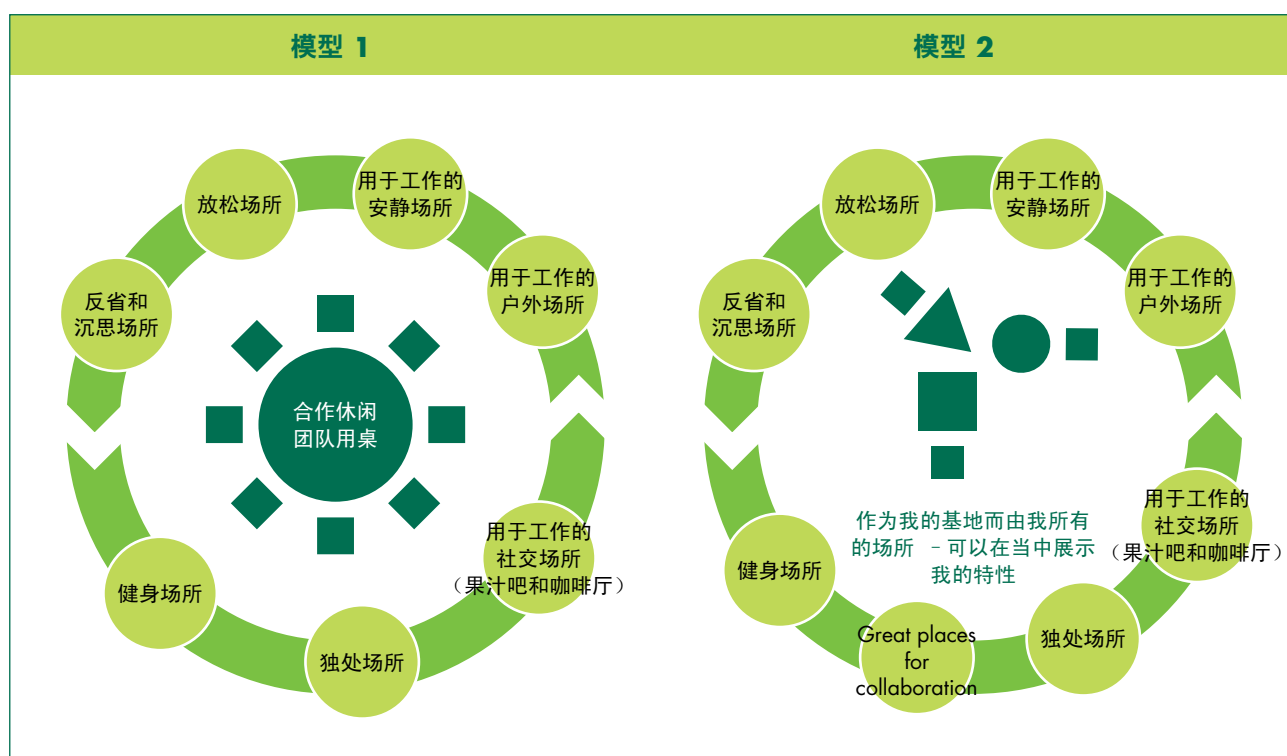


年轻人希望能够有新的思路来看待工作场所，但很明显他们还无法从自己的经理和领导身上看到变化：“没有支持，没有赋权，没有动力，层级制度过于严重，沟通风格错误，没有能力管理基于成果交付的工作”。另外，很多年轻人作为公司里的后辈，感到甚至没有权利提出改变的要求，即使这些变化可能会帮助他们表现得更好。一些人已经“无奈地接受了一切都不会改变的事实”。在小组座谈的参与者看来，“除非整体态度发生改变，并且树立了更多的先例，否则不会发生大的改变”。但毋庸置疑的是，年轻工作者们已经做好了准备，“若改变意味着选择，千禧一代已做好了迎接变革的准备！”

如果人们为自己设计工作场所将如何？

参加我们的小组座谈的年轻工作者们能够清晰地表达出，什么样的未来工作场所能够帮助他们表现得更好。他们提出的这些概念，与今天典型的工作场所完全不同。他们提出了各种各样的安静隐蔽场所和协作场所，并提出了根据特殊场合和需求而变更办公场所的方案。工作场所行业将这种类型的工作场所称为“基于活动的工作（ABW）”，其核心在于“可以工作的地方”而非“工作场所”。

在各种描述中，这一概念的出发点是人们“成小组”地工作。“小组”的概念与“团队”有很大的不同，小组由有着共同技能和兴趣的人组成，而“团队”则突出每个成员都是团队的组成部分。这个概念出现了两种变化形式。



三个人合起来的智慧，顶得上十个人单独的智慧。

日本格言

在第一个模型中，年轻人在一个“很酷的”并且高度协作的场景中一起工作。有趣的是，他们不需要相互之间的遮挡，并且通常他们将办公桌画成弧线形（在中国尤为明显，趋向于圆形）。他们似乎并不太关心是否“拥有”圆桌中的一个座位。重点是这是一个用来合作的地方，余下的时间他们选择在更加安静的地方独自进行思考或开展其他活动。亚洲的座谈小组多选择模式1——集体主义文化。

在第二个模型中，年轻人“拥有”一个主要的工作场所，但同样有很多其他办公空间选择。他们的占有欲似乎是天生的。正如受访者 Charles Landry 表示的，“工作场所被分化为很多部分，使每个员工都拥有自己专属的空间；年轻一代的工作者需要这种局部的空间来体现自己的特⁸⁷。西方的座谈小组多选择模式2——个人主义文化。

这两种情况都需要通过工作的流动性来实现——但流动性并不机械地意味着工作场所的人数应当多于座椅数量——虽然许多场景或大多数情况下是由多人共享的。

随着虚拟工作能力的提高，物理空间的重要性似乎更大了。有过面对面的接触可以提高虚拟沟通的质量。受访的专家就面对面合作的重要性阐述了很多。

据 Naka Rysuke 报告称，日本有这样一个说法“三个人合起来的智慧，顶的上十个人单独的智慧”。⁸⁸ Kevin Lee 则进行了更加深入的探讨，“实体工作环境仍然会带来较高的效率，尤其是当我们越来越多地以工作坊的形式进行办公，这种方式更具合作性。员工们在一起共同解决问题，在工作室里一起发挥创意——共同处在一个实体空间内，许多公司正在朝着合作创新发展，右脑视觉类的工作——这种情况下电话会议就不能满足需求了。因此实体工作场所的需求量依然很大”。⁸⁹ 如 Eddie Tsai 所说，“实体工作场所对合作工具依然十分重要：白板、便利贴等激发灵感的物品。”⁹⁰

Leih Ashlin 表示，“实体工作场所最大的贡献就是意外的新发现，那也是在虚拟世界中最难复制的方面。当人们聚在一起进行讨论的时候，会谈到一些他们本来没有打算谈到的话题，这种情况下经常会迸发出出乎意料的好主意，而知识共享的好处也会被放大”⁹¹。美国的工作场所策略分析师提出：‘碰撞因素’是现代工作场所中最重要的新指标。⁹²

⁸⁷ Charles Landry, Founder, Comedia, England

⁸⁸ Naka Rysuke, Professor, Kyoto Institute of Technology, Japan

⁸⁹ Kevin Lee, Chief Operating Officer, China Youthology, China

⁹⁰ Eddie Tsai, Innovator and Designer, Fung Group, China

在各个方面都在发生巨大变化的时期，我们应当对 Charles Landry 的话进行反思：“未来的工作场所将是机器的、动态的和可渗透的，制造者、塑造者和创造者都能在当中找到自己的一席之地。”⁹³

从‘工作场所’到‘用于工作的场所’

在2030年，高绩效工作场所将不仅指企业办公室的空间，尽管这仍然是人们工作的主要地点。到2030年，人们将更多的考虑“可以工作的场所”，而不是‘工作场所’。

随着人们越来越习惯在办公室工作场所内的多个地方工作，按理说在公司办公场所以外的地方以同样的方式工作，应该会感到更加自由。如今大学里的学生们已经在使用这种方法来利用空间，而且已经有越来越多的知识工作者扩大了他们可以用于工作的场所的数量。

‘第三场所’（在咖啡厅和其他公共场所工作）的概念，和合作办公中心（工作中心，通常需要会员资格，主要供自由职业者使用）可以被视为公司核心工作场所的延伸——作为“用于工作的高绩效场所”。企业需要决定允许员工在公司以外的场所工作的“界限”，并将这种模式复制到自己的工作场所的程度。通过这种不同的思维方式，会产生增加公司应对变化的灵活度和管理人员流动性的新方法。

改变的速度？

今天人们已经能够预见到2030年工作场所的变化和排列，上文中也已经对此做出了描述。从本调查中我们可以明显地看出：问题并不在于是否这些新的工作场所会出现（已经出现了），而在于出现的速度和程度。

美国的工作场所策略

分析师提出：

‘碰撞因素’是现代工作场所中最重要
的新指标。

⁹¹ Leigh Ashlin, Senior Business Manager, Change and Control, Finance, Standard Chartered Bank, Singapore

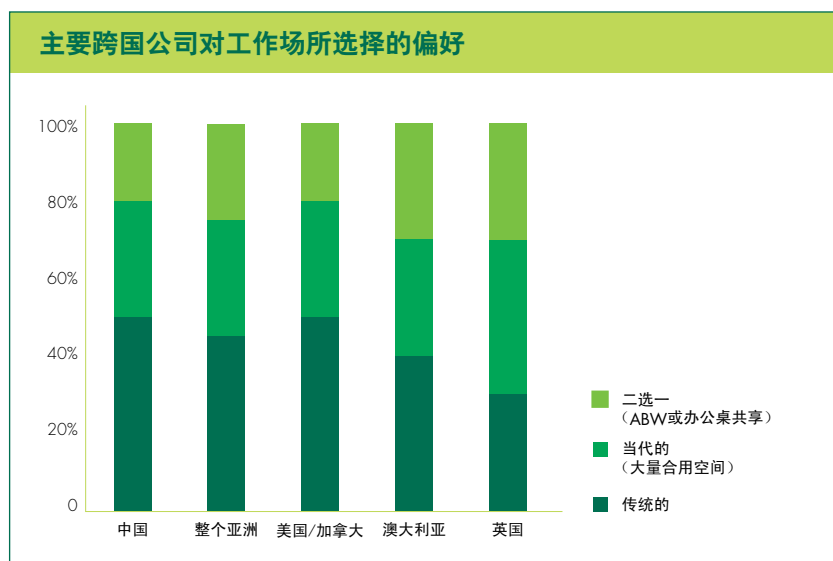
⁹² The Boston Globe, “Changes in office design are clear”, October 8, 2014, <http://www.bostonglobe.com/lifestyle/style/2014/10/08/collision-zones-booths-and-transparency-are-buzzwords-office-design/BYQkUJBjCTvTLvklLV0ThM/story.html>

⁹³ Charles Landry, Founder, Comedia, England

亚洲一直被认为是采纳新的工作场所理念的后来者，但似乎亚洲发生巨大转变的时机已经成熟：租赁周转速度加快，在未来的十五年里，亚洲新建的工作场所将比全球其他任何地区的都要多；亚洲对新的移动技术的使用水平最高；而年轻一代也已经做好了迎接变化的准备。

只要能克服中层管理的障碍，并树立起良好的先例，未来15年一切皆有可能。

使用一家领先设计公司的样本进行的研究体现出了这些新理念的渗透程度。



我们所调查的设计公司多为大型公司的服务商，因此整个市场的实际渗透水平可能要稍低一些。尽管如此，本图仍能体现变化的潜在规模，并能解释为什么工作场所这一话题在今天的媒体中如此流行。

亚洲一直被认为是采纳新的工作场所理念的后来者，但似乎亚洲发生巨大转变的时机已经成熟：租赁周转速度加快，在未来的十五年里，亚洲新建的工作场所将比全球其他任何地区的都要多；亚洲对新的移动技术的使用水平最高；而年轻一代也已经做好了迎接变化的准备。只要能克服中层管理的障碍，并树立起良好的先例，未来的15年一切皆有可能。

下图在真正意义上体现了变化的迅速。对国际金融服务机构有关实施新工作场所解决方案的认识（特别是与办公桌共享和基于活动的工作两方面的分类）进行了调查。要求他们判断，以这种方式工作的工作人数以及他们在2015年的目标。作为本研究的一部分，此项数据已经更新至2018年的预测。毫无疑问的是，在亚洲（至少在金融行业）的变化将是巨大的。

亚太地区工作场所的未来 – 变化的步伐



目前在许多行业中出现了一种趋势，即减少‘办公桌空间’的比例，并以可以为企业带来更大价值的空间类型而取代：设计工作室、品牌融合、客户和消费者互动及学习中心、虚拟现实室和实验室。

同样明确的是，亚洲不会机械地引入一个全球或西方的解决方案，而是会采他人之所长，并对其进行调整以适应自身情况。在中国，这种情况更多地会出现在新的企业家身上，而不是在大型公司和国有企业里。后者尽管能够意识到新变化的产生，但只有在不得与外国企业进行竞争时才会采纳。小组座谈的参与者已经看到他们的讨论正在成为现实，但没人知道如何将其付诸实践。而其他变化所需要面对的挑战也令人生畏。

尽管方式不同，速度不均，但各行各业都在发生变化：技术、金融服务、快速消费品、药物、石油和天然气等等已经在贯彻新的策略。美国、英国、荷兰、澳大利亚和新加坡的政府机构也正在贯彻变革，这不仅是为了节约纳税人的财富，而是为了让公务员更好的融入社会。

目前在许多行业中出现了一种趋势，即减少‘办公桌空间’的比例，并以可以为企业带来更大价值的空间类型而取代：设计工作室；品牌融合；客户和消费者互动及学习中心；虚拟现实室和实验室。

6.

工作场所创造商业价值

“

到2030年，当工作主要集中于创造性智能和社会智能，而非重复性任务时，高绩效的工作场所将成为企业领导推动竞争优势的重要工具。

”





房地产管理面临的挑战是，目前大多数度量指标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，因而在各种标准及策略中未能被充分体现。而这点必须改变。到2030年，企业决不能因工作场所概念考虑不周而让自己的绩效蒙受风险。

每个组织都将有不同的推动力，都将面临竞争性的挑战和机遇，但大多数企业都需要考虑，如何通过高绩效的工作场所使用如下策略创造价值或竞争优势：

1. 吸引、保留和激励不同性种族和年龄的人才
2. 突显品牌、价值和真实可靠性
3. 整合的、跨越单一的销售，并加强客户导向
4. 支持与多元复杂的供应链、合作商和众包资源之间的互动
5. 管理易变动的员工人数和结构变化
6. 创新文化和缩短开发周期
7. 利用“大数据”和人工智能优化决策过程
8. 保护知识产权和和客户数据
9. 可持续发展、员工的健康和身心平衡
10. 个人和团队的生产力

下文是针对四个领先跨国企业的范例研究，它们展示了这些企业如何成功地从革新工作场所中获益，以及这些企业如何用和过去同样的或更少的花费来实现获益。我们特意选取了新生的、关键的竞争优势领域内的案例研究，例如：加强和重塑文化，客户和品牌融合，支持员工性别、种族和年龄等多样化，赋予员工自由，使其以自己最有效的方式工作，员工面对面地交流的价值，满足对安静和免打扰的工作场所的渴求，身心健康，艺术和文化。

瑞士信贷案例研究

瑞士信贷于2010年引进智能办公，创造了共享式工作环境，可更好地适合多种工作方式，营造一种更强大的文化和社区氛围，同时优化办公场所。目前该企业在全球有15%的雇员在智能办公环境中工作，这一比例还在继续增长。

瑞士信贷成为杰出案例的原因之一是执行董事会从始至终的参与。智能办公不是房地产策略，而是商业策略。更具体的说，它是吸引、保留和激励顶尖人才的策略，以能在巨大变革和商业压力下立于不败之地。

该智能办公环境是多职能的项目团队密切协作的成果——信息技术、企业房地产和服务、人力资源——关注于让员工顺利过渡到新环境。

全球8,500名雇员参与了缔造智能办公的研究过程，彰显了三个共同主题。雇员表示他们传统的工作场所需要改进以下三点：支持专注工作、与同事协作以及机密讨论。

基于该调查结果，全球智能办公团队向执行董事会提交了一项计划，提议将员工的需求转化为各个级别员工共享的优化办公环境。工作组建议，将专有办公室和办公桌转化为灵活的工作区以直接响应员工的反馈。

- 专注办公的免打扰区域
- 团队协作交流的项目区和休息区
- 机密讨论的电话间和工作/会议间

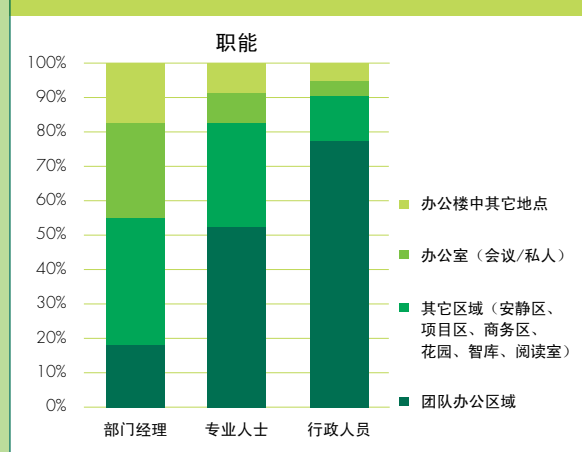
在实施智能办公后，该企业超过90%的员工表示，他们和过去有同样的或甚至更高的生产力，75%的员工对新的环境非常满意，80%的员工认为新的办公方式更佳，并表示不愿回到过去的工作方式，员工的工作场自豪感增加了一倍之多。最重要的是，目前65%的员工增加

了同其他部门员工的交流——这对改进业务绩效至关重要。

瑞士信贷智能办公组提到：“我们最经常被问到的问题是，从专有办公室和办公桌转换到共享工作场所，你们是怎样确保员工积极参与的？答案是，当新项目启动时，我们在设计和改变过程之初就让员工参与进来。”

入驻新办公环境后的使用调查显示，高级管理人员使用共享封闭房间的比例最高（但这只占他们在封闭办公室时间的30%），其他员工现在也可以使用机密封闭空间（大约5%到15%的办公时间）。人们对如何最高效地工作做出了明智决策，该工作环境让管理人员能够与下属有更多的互动和交流。

员工在什么地方独立工作？



高级管理人员的支持一直是确保新型办公环境成功执行的重要因素。尽管在开始有些疑虑，全球持支持态度的管理人员为员工树立了积极利用各种办公空间的模范，并鼓励员工效仿。

微软案例研究

微软的工作场所优势计划支持弹性工作，员工可以在任何地方办公，包括在家或办公室。微软组合很现代化，引入了各种充满朝气和活力的环境，既能使员工聚在一起工作，也支持个人单独工作，这样所有员工的工作效率都会更高。微软的工作场所优势计划不仅优化了所有员工的工作环境，也将了解客户的需求和与之互动提到了新的高度，这使微软成为一则优秀的案例。

富有创造力的场所与客户互动交流已建立了更全面的联系。工作场所优势是微软解决方案在行动上的强有力体现，它提供优秀场所与客户互动，大幅度地推动销售业绩。工作场所优势是微软商业战略的重要支持。

像全球大部分最佳工作场所解决方案一样，工作场所优势是按微软员工独特而多样的工作方式的需求而设计的。



在全球综合研究和在建项目的研究基础上，每个项目都有机会增强各位员工的工作体验，并同时优化整体房地产成本。良好的环境不一定需要更多的财务投资——它需要的是时间的投入、与员工的互动和考虑周全的解决方案。

微软密切跟踪工作场所优势对其雇员产生的积极影响。一些重要成效包括：客户印象提高20%，个人绩效提高10%，团队绩效提高13%，整体工作场所满意度提高9%，正式协作效率提高22%，非正式协作效率提高14%，员工对工作场所满意度整体增加9%。

由于商业原因和社会原因，面对面的互动仍然是工作的重要组成部分。一个高级执行官自豪地描述了其团队新工作场所的成功之处：“这让我们富有创造力，同样也给予个人改善工作和生活的平衡关系。面对面的交流仍然重要，因而这不仅仅是一个工作场所，更是一个会面空间。这很重要，因为不是所有问题都能通过虚拟交流解决。”

联合利华案例研究

联合利华的弹性工作制是一种灵活的工作方式，只要满足业务需求，员工可以在任何地点、任何时间灵活工作。它的重点是通过创建恰当的环境来增加协作性，通过提供最新科技支持无缝隙运作，最重要的是，允许员工选择工作方式。同时减少差旅需求和环境影响，从而支持我们的可持续生存计划，其成本并不比传统工作环境高。

联合利华成为优秀案例有两个原因。第一，弹性工作制改善工作和生活平衡，它推动吸引、保留人才并维持员工的性别比平衡。第二，雇员能和产品类别及品牌紧密联系起来。品牌融合不只是意象——物理环境应能让雇员和客户在交流中可以亲眼看见产品，并且充分考虑到客户体验。

一个灵活工作场所由三个主要工作区域组成：专注区（40%）——主要为单独工作设计，包括个人单独工作的免打扰区，这里没有谈话、音乐或电话讨论；联络区（50%）——为召开会议、分享想法、与同事合作设计；活力区（10%）——为恢复活力、放松和交际设计。活力区还包括雇员零售商店和健身中心。

作为一个整体性的概念，弹性工作制是一种整合的解决方案，它将工作实践、工作场所、技术和差旅结合到一起。弹性工作场所中超过90%的雇员没有指定的办公桌，但这些员工都能够充分利用各种不同的工作区和工作空间。

联合利华员工分享弹性工作制带来的积极成效。

关于灵感：

“这个办公室释放的能量，例如动力、士气以及每天来到工作场所的自豪感妙不可言。它是一种灵感，它激励我提高工作绩效。这里就像第二个家。”

关于合作：

“我们发现业务协作得到加强。这是一个更加包容的工作场所，各职能部门之间不再有界限。我能把更多的东西综合起来，所以我能和我的业务伙伴一起更好地推进我的业务日程。”

关于品牌：

“对我来说，最大的转变是我们更加贴近我们工作的产品，更加贴近与我们关联的品牌——我们的品牌更加有生命力。作为市场人员，我们不用走出办公室也能拉近与消费者之间的距离。”

关于绩效：

“我确定弹性工作制对工作绩效有非常大的影响。在过去的一年中我们取得了比前年更好的成果。”



世邦魏理仕案例研究



工作场所360是世邦魏理仕的全球工作场所战略。通过开展研究，运用最佳方法，工作场所360以平衡个人工作和协同工作为特色，它旨在支持雇员利用先进的科技而更灵活、高效地工作，同时提高生产力和平衡身心健康。目前该企业在全球约有3,500名雇员在工作场所360环境中工作。

工作场所360是基于活动的工作环境。多数员工都有指定的座位，但他们可以选择能支持最佳工作状态的工作空间，与此同时，空间效率能创造充满活力的工作场所。工作场所360办公室有很多不同的办公空间设置，可用于专注或协同工作。

这一案例的独特之处在于其对世邦魏理仕雇员身心健康的关怀。在2013年，位于洛杉矶市中心的办公室，成为世界上第一个将根据WELLTM建筑标准认证的商业化办公楼。其工作场所的设计，旨在促进办公空间使用者的身心健康和提高效率。

该项目的关键WELLTM特征是：清除有毒有害物质、确保空气清洁和饮用水纯净、鼓励锻炼和营养摄入，以此刺激大脑并帮助员工恢复健康。这个计划有被动因素，如空气、自然和植物，和健康食品，也有主动的因素，如基于活动的工作、健身计划、身心教育和鼓励参与的回报体系。

92%的雇员表示，新办公空间对他们的身心健康产生了积极的效果。50%的雇员使用高度可调节办公桌（坐/站两用），3/4的雇员喜欢使用楼梯上下楼。据员工反馈，最受欢迎的是根据WELLTM标准增加的水站和绿色植物。员工对于生物钟照明的反馈也很好——生物钟照明是人工照明系统，它随着人体在24小时之内自然生理节奏的变化而改变。

世邦魏理仕的一些工作场所360项目也包括艺术——以鼓励思考和创造。我们相信，为了能更创新地工作，我们的办公空间必须是有创造性的。新空间包括来自当地人才的艺术元素，这让我们每天都有机会驻足欣赏自我表达的光彩，同时也能表现各个城市的本地品牌，作为更广泛的全球举措的一部分。



为什么每个组织都需要首席工作体验官

在2030年，企业将发挥积极作用，与员工及业务伙伴协力积极管理或“组织”工作体验。

为了优化工作绩效和体验，房地产、科技人员和人才职能部门需要向首席运营官，甚至可能是首席工作体验官的共同目标看齐。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以外的地方工作。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。事实证明，在办公楼内部和周边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。

2030年的世界会有更多的自由和选择，届时应确保人们掌控工作和生活之间越来越模糊的界限，人们健康快乐，对目标和意义的需求得到满足。正如卡文·李所说：“生活方式将是未来的重要因素——人们的首要考虑将是，这个公司能提供什么样的生活方式。”⁹⁴

工作体验必须与组织的文化和价值一致——实际上它是支持、形成文化和价值的重要方式。在2030年，企业将发挥积极作用，与员工及业务伙伴协力积极管理或“组织”工作体验。问题是，“应该由组织里的什么人推动工作体验进程？”，研究参与人员对此持有各种观点。我们人力资源部门作为“文化的守卫者”，其地位很重要，但通常未能进一步发挥作用，有时候甚至成为障碍。共享服务和企业房地产部门是主要执行者，但它们只创造工作场所体验而不是工作体验。谷歌CRE的安东尼·史密斯建议：“组织也需要将外部专家联合起来，以便开发计划，帮助你找到解决方案。”⁹⁵

许多CRE执行官在制定雇员工作场所体验计划时努力与人力资源部门合作，但大多数执行官都同意，如果没有与首席执行官或高级领导的直接沟通，计划将不会有效。艾迪·泰强调了领导层参与的必要性：“推动体验日程的人应该是创建组织文化的人——技术将预设这个环境——这个人也是描绘组织愿景的人——我认为首席执行官或创始人应该担当该角色。”⁹⁶

⁹⁴ Kevin Lee, Chief Operating Officer, China Youthology, China

⁹⁵ Anthony Smith, Director of Americas and APAC, Google, United States of America

⁹⁶ Eddie Tsai, Innovator and Designer, Fung Group, China

⁹⁷ Frank Rexach, Vice president and General Manager, Hayworth, China

弗兰克·洛克夏克评论说：“首席执行官需要评估空间如何促进文化，创造跨部门交流，推动大家集思广益，以及在战略上利用这个机会推动业务转换。”⁹⁷ 大卫·林赛注意到，“最高领导层需要参与进来——他们对公司、对人们如何在工作场所互动有着直觉上的观点。人力资源是整体的“员工体验”中缺失的一环，这个部门确实需要挺身而出——先进的组织将成立把CRE、财务、科技信息、人力资源功能融合在一起的新部门。”⁹⁸

特雷弗·菲茨杰拉德介绍说，欧克利的现任首席执行官曾是这栋办公楼的建筑师。工作场所是源自建筑风格本身的分散的、创造性的、充满灵感和理想的复杂结构。首席执行官仍是工作体验的孕育者，是企业文化的守门员，他对实体环境和工作社区在纷繁的创造过程和商业成功中所扮演的角色有着直觉的理解。正如我们的首席执行官科林·巴登所说：“我们品牌真正的、真实的价值是我们的文化。”⁹⁹

一般认为，需要在高管层有一个对工作体验负责的人——首席运营官、首席体验官或首席工作体验官都被建议为2030年企业中的必要角色。人力资源、信息技术和企业房地产都会对执行做出贡献，但推动日程的将是业务领导，尤其是首席执行官。这个任务应该列入每一位首席执行官的日程。

企业需要向办公楼的业主和开发商发起挑战，以理解他们支持租赁业务，以及作为合作伙伴找到正确的解决方案的广义角色。在2030年仅仅提供空间是不够的。要推动市场更具创造力，增强员工和来访人员的体验，提供充满活力的智能基础设施，灵活地处理业务对空间的突然需求。

如果业主不能提供所需的灵活性，那么企业必须与新集成商和第三方供应商建立关系，帮助空间“灵活”转变。确保你选择的办公楼具有这个能力，创造每个角落都能轻易地在公共和企业空间之间切换的工作场所。

对于几乎可以在任何地点工作的企业来说，为什么不赋权给你的员工，让他们使用市场上的工具，在你的企业场所内外找到支持其工作任务和状态的最佳空间，以并发挥最佳绩效？

最高领导层需要参与进来——他们对公司、对人们如何在工作场所互动有着直觉上的观点。人力资源是整体的“员工体验”中缺失的一环，这个部门确实需要挺身而出。



⁹⁸ David Lindsay, Director, Corporate of Real Estate, Asia, Johnson Controls, Hong Kong

⁹⁹ Trevor Fitzgerald, Oakley, United States of America

7

对工作场所利益相关方的影响

“

如果交易过程简便快捷，那么终端用户将成为房地产市场上的决策者。¹⁰⁰

”

¹⁰⁰ Mark Gilbreath, Founder, LiquidSpace, United States of America

¹⁰¹ Pekka Vuorio, Head of Real Estate and Facilities, APAC, Diageo, Singapore

¹⁰² Steve Chen, Director, ANZ, China

¹⁰³ Ronald Van der Waals, Portfolio Manager EMEA Separate Accounts, CBRE Global Investors EMEA B.V., The Netherlands

¹⁰⁴ Train Luo, Managing Partner, CTPartners, China

¹⁰⁵ Peter Affleck, Executive General Manager Real Estate, Suncorp, Australia

¹⁰⁶ Amit Grover, National Director, Offices, DLF, India

¹⁰⁷ James Woodburn, Director, WPP, Australia

¹⁰⁸ Simon Allford, Senior Partner and Managing Director, AHMM, England

¹⁰⁹ Michael Silman, Head of Corporate Real Estate, Macquarie Bank, Australia



到2030年，开发商与业主面临的竞争格局将发生变化。与如今的企业相比，届时企业形态将更加灵活，流动性更强，大部分企业对空间的需求更小。正如Pekka Vuorio所说的那样，“由于科技的发展，工作将彻底实现可移动性，我确信，人们所需要的办公场所会越来越小。跨国企业中采用弹性工作制的员工数量正在迅速增长。与此同时，跨国企业所需要的办公场所面积也越来越小。”¹⁰¹ Steve Chen鼓励业主在这次变革当中寻求发展机遇，“在建筑设计的过程中必须将灵活的工作场所考虑在内——这将成为该建筑的一大卖点。”¹⁰²

随着“流程作业”的减少，企业内部余下的员工都将发挥关键性的战略作用。目前最重要的就是，要想办法吸引并留住这部分员工，采取一切可能的方法来发挥他们的最大效能。员工会在高强度和高回报的工作活动中游移不定，享受工作中的社会性元素，寻找解脱、放松反思、并最终平静下来的方法。健康和福祉极其重要。

工作以及工作场所上的这些变化，为开发商和业主们提供机会去更好地了解并满足租户以及建筑使用者的需求。正如 Ronald van der Waals 所说，“眼下，业主们只是提供硬件设施——而以后，业主们将提供包括硬件和软件的整体性服务。业主们对其建筑价值的评估将不再取决于租金现金流，而是服务所带来的现金流。”¹⁰³

采访者们无疑都期待在2030年看到更多的创新之举，以及与其业主之间实现双赢的合作关系。Train Luo 认为，“业主将更加注重客户需求，更加灵活，提供更具综合性的服务”¹⁰⁴ Peter Affleck 对此进一步强调说，“业主与租户之间的合作意味更强”。¹⁰⁵ 开发商 Amit Grover 表示，这种改变已经悄然发生。“客户群变得越来越成熟，为了更好地了解和满足租户的需求，业主与租户之间展开了更多的交流。”¹⁰⁶这与James Woodburn对当下情形的描述相距甚远：“大部分的业主，都在洽谈租赁合同的过程中采取非常消极的方式——只是一味地提高租金而不是寻求与租户实现共赢，直至最后双方合作关系破裂。”¹⁰⁷

业主与租户其实可以找到机会相互合作，或者与第三方召开合作，寻求创新。正如 Simon Allford 所说，“有很多潜在的租户以及租赁模式可供开发。制度惯性已经阻碍了工作场所的创新。业主和开发商应该投资开发办公楼的更多用途，而不是被困在传统的租用模式之下。”¹⁰⁸

Michael Silman 认为这种转变很快就会到来。“业主最终将打破传统模式，采用更灵活的方式。”¹⁰⁹ 已经有确切的证据表明，如今这种趋势已经在世界上大部分地区悄然兴起。一些主要的开发商正积极研究租户不断变化的需求，探索新的商业模式。据预测，2030年以大租户为目标的商业租赁市场将会发生巨大的变化。

打破“灵活性怪圈”

2030年，大部分的
房地产交易都
将在网上完成。
而且大部分的交易
都将由终端用户
来完成。

如果说仅有一个机会来打破商业租赁市场的传统模式，那就是租户需要更多的灵活性。房地产商业周期较长，无法适应科技及企业变化较短的周期。如果房地产市场能够利用“共享经济”模式中的手段及思维方式，那么就很可能有机会打破这个“灵活性怪圈”，实现业主、开发商以及企业租户之间的共赢。

Michael Silman 与 Anthony Smith 很好地概括了很多受访者的观点：“要想提高灵活性，建筑就需要能更好地响应企业的需求。租赁制度的灵活性能够使租户扩大经营并根据业务的盛衰及市场的跌宕起伏来签约”¹¹⁰，“对租户来说，报价方面的灵活性是非常重要的。我希望租赁期能够更短一些，租赁模式能够更多样化一些。3-5年的租期就足够了，而10-15年则太长。从商业的角度上来说，我理解这种做法，但是如果有机会变革的话，较短的租期则会大受欢迎。”¹¹¹

那么第三方聚合者对这种情况会产生何种影响？James Woodburn 简短的一句话也许就能概括：“灵活性场所太棒了——如果我找到了新的工作场所，就可以停租——如果我需要更多空间，就能马上租到。”¹¹² Mark Gilbreath 相信，在接下来的15年里，“大部分的房地产交易都将逐渐在网上完成，而且大部分的交易都将由终端用户来完成。”¹¹³但是 Leigh Ashlin 却并不认同此观点，他认为，“网上短期预定工作场所这种模式，只会成为现有企业工作场所的补充，而不会完全替代现有模式。为了保护知识产权，特定行业的重大商业行为还是要在企业自身固定的工作场所之内进行，这一点也是至关重要的。”¹¹⁴

在2030年，如果灵活性商业租赁模式能得以实现，出于多方重要的考虑，租户仍需要一份核心的“长期”租赁合同。我们称之为为核心场所，在最坏的情况之下，这将成为企业整体的靠山。因此，我们假设核心场所占企业所需要场所的80%。这样在日常的商业经营活动中，另外20%的场所（我们称之为灵活性场所）可以通过以下几种途径获得：业主为大租户提供一些备用的灵活性场所；租户们设立一些相互之间可以共享的备用灵活性场所；业主与灵活性场所提供商合作（联合办公中心或者服务式办公室供应商）；开发其他可以用作办公用途的场所——包括咖啡厅、公共空间以及家庭办公。James O'Reilly 建议说，“这些合作模式不仅能够应对灵活性不足的挑战，而且能够使业主和企业，与深知如何创造并带来成熟且量身定制型工作体验的第三方合作。”¹¹⁵

¹¹⁰ Michael Silman, Head of Corporate Real Estate, Macquarie Bank, Australia

¹¹¹ Anthony Smith, Director of Americas and APAC, Google, United States of America

¹¹² James Woodburn, Director, WPP, Australia

¹¹³ Mark Gilbreath, Founder, LiquidSpace, United States of America

¹¹⁴ Leigh Ashlin, Senior Business Manager, Change and Control, Finance, Standard Chartered Bank, Singapore

¹¹⁵ James O'Reilly, Managing Director, NeueHouse, United States of America

以上这些灵活性租赁的模式也可以促进企业实现超过20%的迅速增长。有意思的是，“租户越能租用到灵活的工作场所来管理企业变化，他们就越有信心为核心业务的发展签订更长期的租约。”¹¹⁶

实现该模式的关键可能在于第三方聚合者的出现，他们创建具有可持续性的实时空间市场（企业和自由职业者），并且采用简捷的场所预定与支付机制。如果聚合者、租户以及建筑业主能够坦诚合作，那么我们或许就能打破长期以来的灵活性怪圈。

还要明白的是，建筑设计方式可能会加强或抑制上述商业机会——尤其是那些街面建筑或临街的建筑。这种灵活性空间会在建筑内外形成一个工作“生态系统”，而人们会用实际行动来做出选择，这是非常值得关注的问题。办公楼内错误的商业布局，糟糕的设计或者空间设置很可能取得相反结果。正如星巴克集团的 Carol Yang 所说，“将来共享合用空间将不断发展。眼下也有一些此类共享合用空间，但是目前的供应并没有彻底理解其性质和作用，其利用率太低。”¹¹⁷

最后一个关于影响租赁灵活性的因素，也能影响办公楼设计，就是租户可以对工作场所进行改造以适应自身需求的意愿。Mike Harthorne, Brian Collins 和 Kim Salkeld 都认为，“我们在工作场所的使用方面需要更大的灵活性，开发工作场所用途的多样性，更合理地分配空间，并进一步分化各种不同的工作场所。”¹¹⁸“最重要的还是灵活性——即能够改造工作场所。”¹¹⁹而且“需要有更多灵活的办公楼——即能够根据不同需要进行改造的办公楼。”¹²⁰

为传统建筑注入活力

与传统工作场所模式相比，ABW工作环境地点更广泛，内部设计更多样化，这就能够克服那些传统建筑利用率低、灵活性差的缺点。加之先进的技术以及特色化的设计，传统建筑能够有机会重新焕发活力。

如今已经出现了对此类工作环境的市场需求，而且在接下来的15年里还会继续增长。设计师 Naka Ryusuke 和 Vishaan Chakrabarti 认为：“应该建造更多有特色的建筑，可供租户自主选择。设计师要设计出更个性化的办公楼。”¹²¹“相比奢侈豪华的建筑，企业更偏爱有特点的办公场所。而且与一本正经的工作环境相比，员工越来

应该建造更多有特色的建筑，可供租户自主选择。设计师要设计出更个性化的办公楼。相比奢侈豪华的建筑，企业更偏爱有特点的办公场所。

¹¹⁶ Corporate Real Estate Executive, Asia

¹¹⁷ Carol Yang, China Head of Real Estate, Starbucks, China

¹¹⁸ Mike Harthorne, Chief Real Estate Officer, Reed Elsevier, UK

¹¹⁹ Brian Collins, Global Workplace, Microsoft, United States of America

¹²⁰ Kim Salkeld, Head of Efficiency Unit, HK Efficiency Unit, Hong Kong

¹²¹ Naka Ryusuke, Professor, Kyoto Institute of Japan, Japan

业主应该对办公楼功能及活动的多样性程度做好心理预期。

越偏好轻松随意的工作环境。奢华档次已经逐渐失去市场，也许应该仿效一下战前的建筑风格。”¹²² 并不是所有的传统建筑都有这种潜力，但是业主和投资者都要认真考量现有建筑被改造的潜力，以应对工作及工作场所变化的需求。

创造有灵魂的建筑

真正能与租户合作来提高竞争力的开发商，能够创造出有意义的工作场所与体验，使租户的来访者感到愉悦，同时优化其员工体验。Simon Allford 认为，“要重视营造工作场所的环境，创造一种文化氛围，才能吸引大批的租户。”¹²³ 创造工作场所的核心就是要创设一个团体。正如 Erwin Chong 所说，“宜居的场所是指人们可以聚在一起，像一个团体一样，空间共享，从而使人们可以在任何地方工作。”¹²⁴ Frank Rexarch 设想，“建立一个垂直社区，赋予建筑物以灵魂。”¹²⁵ Su Yen Wong 认为，“要顺应工作与生活结合得越来越紧密的趋势，将功能性的空间组合起来，建立一个工作的生态系统。”¹²⁶

业主应该对办公楼功能，及商业活动多样性的扩展程度做好心理预期。Naka Ryusuke 认为，“单独一家企业租用整栋大楼的专用工作场所模式不会消失，但是会出现存在公共区域的办公室。”¹²⁷ 那么这种办公室会是什么样子？大部分的租户都支持 Peter Affleck 的观点，他认为，“除了高效的办公环境之外，业主必须提供更多的零售服务和娱乐设施。”¹²⁸ 尽管这种模式在西方国家已经很常见，但是在亚洲才刚刚起步。

受访企业的年轻员工也有自己的观点。他们不仅希望能有更多的公共区域与零售设施，同时还希望这些能与他们想象中2030年的工作模式发展相融合。他们认为，将来工作可以在任何地方进行，这也再次论证了 Su Yen Wong 关于生活与工作相融合的观点。

不过更有可能的是，随着自由职业者工作群体和众包工作团体越来越重要，需要创造能够促进这些群体发展的工作环境。未来的办公楼，应该能有助于这些群体之间建立业务合作关系。正如开发商 Louisa Woodbridge 所说的那样，“目前市场上有一种趋势就是，为了鼓励创业而为这些新企业提供小型办公场所。”¹²⁹ Naka Ryusuke 和 Michael Silman 补充说，“需要有更多的办公场所能倾向于促进大企业和小企业之间的合作”¹³⁰，以及“大楼里设置更多的共享区域，能够为业主吸引不同行业的租户。”¹³¹

¹²² Vishaan Chakrabarti, Partner, SHoP Architects and Professor, Columbia University, United States of America

¹²³ Simon Allford, Senior Partner and Managing Director, AHMM, England

¹²⁴ Erwin Chong, Senior Vice President, Corporate Real Estate Services and Administration, DBS Bank, Singapore

¹²⁵ Frank Rexarch, Vice President and General Manager, Hayworth, China

¹²⁶ Wong Su Yen, Chairman, Marsh and McLennan Companies, Singapore

¹²⁷ Naka Ryusuke, Professor, Kyoto Institute of Technology, Japan

¹²⁸ Peter Affleck, Executive General Manager Real Estate, Suncorp, Australia

¹²⁹ Louisa Woodbridge, Director London Estate Leasing, Grosvenor Estates, England

¹³⁰ Naka Ryusuke, Professor, Kyoto Institute of Technology, Japan

¹³¹ Michael Silman, Head of Corporate Real Estate, Macquarie Bank, Australia

David Lindsay 建议说，业主和开发商面临的挑战是，“为这些综合性办公场所寻找一种可行的商业化模式。”¹³²站在开发商的角度，Wu Shuling 强调了创造有灵魂的建筑的重要性：“开发商不能再仅仅提供一个空壳而已了。”¹³³

2030年，健康将是一项“商业常规”

良好的建筑和工作场所有益于整体福祉，也完全符合绿色建筑的概念——进一步来说，要包含七个关键因素：空气、水、阳光、健康、营养、舒适和心灵。Eddie Tsai 认为，“关注员工健康的趋势将会越来越重要，工作与个人生活也会联系得更加密切。未来将实现工作与个人生活的双赢——员工生病的天数减少，请假的天数减少，感觉越来越好——以最好的状态投入到工作中，拿出最好的创意与表现。”¹³⁴2012年，第一个 WELL 认证标准出台，建筑行业正式将住户健康纳入考量因素之内。

Paul Scialla 是国际领先的 WELL 建筑推动者。他成立了“提洛岛生活”这个组织并担任其首席执行官，该组织旨在提高人们居住、工作，以及学习场所的宜居标准。

Paul在倡导建筑宜居性的过程中做出非常有力的论证：“我们92%的时间都是在室内度过的。建筑建造的过程中考虑到了环境可持续发展的因素，但是有没有考虑到室内的人呢？如今除了房地产之外，市场上几乎所有的消费品都是把有利于消费者健康作为宣传点。在高达150万亿美元的地产投资中，确实应该抽出其中一小部分投资于租户的健康。”

这不仅仅是关于建筑物本身——还需要改变行为——人们需要得到相关的知识。虽然关于健康和保健的益处是被动传达出去的，但是不容忽视。在改变行为的过程中，创造兴奋和促进真正的理解会促发附着力因素。健康和保健是容易成瘾的。人们在工作场合之外也在改变自己的生活方式。

从企业的角度来说，有力的论证是：宜居的建筑使员工更健康，从而提高员工生产力，同时也能向自己的员工表明‘我们很关心你’。如今工作场所中的压力是导致疾病的重要因素。¹³⁵

我们92%的时间都在室内度过的。建筑建造的过程中考虑到了环境可持续发展的因素，但是有没有考虑到室内的人呢？在高达150万亿美元的房地产投资中，确实应该抽出其中一小部分投资于租户的健康。

¹³² David Lindsay, Director, Corporate Real Estate, Asia, Johnson Controls, Hong Kong

¹³³ Wu Shu Ling, Legend Holdings, China

¹³⁴ Eddie Tsai, Innovator and Designer, Fung Group, China

¹³⁵ Paul Scialla, Founder, Delos Living, United States of America

明智的业主已经学会在楼宇管理方面进行创新。

如今这种关注员工健康的方式，已经超越了单纯地提供良好的空调系统和健身房。健康标准还包括饮用水的卫生，良好的站/坐可调式办公桌，根据生物周期节律自行调整的灯光设备（这反过来会作用到夜晚睡眠质量），尽一切可能减轻压力，营造轻松的氛围。

这是改造工作场所的一个整体方案，也与上文所述2030年综合性工作的发展趋势相吻合。但是这些会实现吗？Charles Landry 认为，“宜居性非常重要，因为这会影响到人们工作体验的方方面面。但是这并不会轻而易举地就成为主流趋势，因为这需要企业的领导层打破目前的传统模式，迈出非常大胆的一步。”¹³⁶ 研讨会上得到的反馈表明，年轻一代会致力于实现这种新的模式，因为这将是他们的最低要求。

创新管理，建造社区

修建大楼的时候并不会自动出现社区。这需要花时间，通过各种活动来创建。有时候需要不同的租户实现一种完美的组合，因此业主和租户都应该在租户组合方面开阔视角，为小企业和艺术群体提供租金合理的工作场所，这样才能创建一个有活力的社区，从而才能像上文 Ronald van der Waals 所说的那样，吸引并扶持关键的大租户，提高业务资产的价值。Simon Allford 认为，“明智的业主已经学会在楼宇管理方面进行创新。”¹³⁷ 格罗夫纳庄园的 Louisa Woodbridge说，“我们已经成立了一个礼宾部，为租户提供一系列生活服务。”¹³⁸

伦敦奇斯威克园区的Enjoy-work.com项目并不是按照传统的地产模式修建的，而是更多采用酒店式管理。该项目非常注重社区建设和加强租户体验。该项目团队不仅定期举办活动，提供酒店式服务，而且还彻底深入周边的学校和企业，来促进群体一体化发展。更多信息参见案例研究。

城市市政当局在社区建设方面，应承担更大的社会责任，因此需要与企业 and 业主紧密合作，将市民生活与建筑整合起来，提出更广阔的发展策略。例如开发多用途区域，使该区域内的工作与生活能更好地融合，从而推动这一新型趋势的发展。

¹³⁶ Charles Landry, Founder, Comedia, England

¹³⁷ Simon Allford, Senior Partner and Managing Director, AHMM, England

¹³⁸ Louisa Woodbridge, Director London Estate Leasing, Grosvenor Estates, England

奇斯威克园区（Chiswick Park）案例研究

奇斯威克园区“享受工作”（Enjoy-Work），为伦敦西部12栋楼的10,000名租户创建了一个活力四射的商业社区。这些大楼在过去的13年中陆续修建而成，最后一栋在2014年近期完成。奇斯威克园区已形成了类似于酒店管理的物业管理方式，具有个性化且独一无二，这让我们看到良好工作环境与商业成功之间实实在在的联系。

“享受工作”（Enjoy-Work）为员工提供了一系列支持，包括产品、服务、活动及计划：

- 健康及福利
- 个人及职业发展
- 生活方式管理
- 社会责任及文化接触

“享受工作”（Enjoy-Work）与租户（客户）携手并进，通过一系列活动、零售艺术及文化活动，有组织地对社区进行修建并维护。十年来，“享受工作”（Enjoy-Work）居于世界领先地位，几乎没有人可以复制该公司的成功模式。

那些曾在2001年被认为具有高风险的提议，实践证明是一个巨大的成功：

- 每年来自奇斯威克园区90%租户（访客）的反馈，证实在该园区工作可以提高他们的效率。
- 十年来除了并购以外，没有租户流失现象。
- 一个曾经不被看好，甚至不被视为办公区的区域，现已颇具规模而且租金高于市场水平。

我们采访了奇斯威克园区“享受工作”（Enjoy-Work）自2001年建成伊始直到2014年时担任

首席执行官的 Kay Chaston，了解关于奇斯威克园区更多关于修建及经营的状况。

• 这一概念是如何产生的？

开发商 Stanhope 在 Sir Stuart Lipton 的带领下一直为奇斯威克园区服务，并希望能够为市场带来一种不同的高质量的体验。我们从一开始就有非常清晰的愿景。大量的研究表明，租户会对能够帮助他们吸引人才，及提高生产率的概念感兴趣。“享受工作”（Enjoy-Work）由此诞生，由我来创建并实施这一可执行的愿景。

• 成功的原因是什么？

我们与在Chiswick工作的人们一起形成了客户支持计划。奇斯威克园区的特别之处在于，其商业成就与用户权益是相互联系的——缺少任何一方面都不能称之为奇斯威克园区。我们与客户经常沟通并得到反馈（快乐矩阵），而Enjoy-Work 团队一直在尝试新的想法，以能更好为客户提供支持。





- **你需要挑选合适的租户吗？**

从某种程度来讲，这是一种自选过程。因为
有这种概念的租户会被奇斯威克园区所吸引，而且这一计划的形成与租户之间的联系是有机的。我们创建了一个正面的反馈机制，它会产生一种有机解决方案，与租户的集体文化自然相连。

- **运营成本如何？**

奇斯威克园区并不会因Enjoy-Work计划而多收费——费用包含在正常的业主服务费用中。虽然在项目整个周期中租金在上涨，但Enjoy-Work计划的服务费依然维持在具有竞争力的水平。

- **为什么没有人模仿？**

人们对易于得手的东​​西感兴趣，他们在讲着奇斯威克园区的东西，但并没有交付相同的体验。他们并没有做好花费时间或者采取一种

整体方式的准备。你需要在这一领域中坚持下去，并且每一处的设计及运行都需要与整体的经营哲学相统一。话虽如此，但在伦敦以及海外，已经有几个项目正在探索这些概念，当然我也在开展另一个新项目，它位于电视中心的伦敦斯坦诺普。

- **刚开始的时候有质疑的声音吗？**

有很多质疑的声音，人们觉得这只是一种夺人眼球的高调营销。这个地方位于伦敦不为人熟知的地方，属于未被伦敦实践证明的一部分，因此也有人认为风险高。现在当然已被商业成功所证明。

- **业主应该为租户提供可能需要的灵活空间吗？**

我对这种想法非常感兴趣。在奇斯威克，我们早期便将雷格斯引进了开发过程。我们一直看到从中孵化出的企业不断发展壮大，并且继续留在了奇斯威克园区。

- **那您个人从中有​​哪些收获呢？**

能够对人们的生活的质量产生影响于我而言是一种荣耀——一旦你有了这种体会，你便不愿失去。



直接支持租户绩效的基础设施

建筑的大部分基础设施都理所当然被认为是必不可少的，但是实际上却并不都会直接影响租户的商业绩效。在本次研究调查中，租户提出了他们认为眼下及2030年会对自己的绩效产生影响的因素。

Michael Silman 提出一个非常重要的说法就是，“未来建筑物的灵活性将变得至关重要，尤其是随着未来监管压力的增大，这对金融服务机构来说尤为重要。”¹³⁹ 受访者还表示，由于未来恐怖组织可能袭击信息技术设施，企业必须不惜一切代价来保护，因为届时企业将依赖人工智能和客户数据库而存活。工作的流动性得到普遍的支持，租户认为业主需要提高无限支持设施的配备。脱离建筑物固定的技术支持，采用无线设备，增大流动性，这将非常重要。¹⁴⁰到2030年，整个建筑物将使用共用的无线网络——这种设施将进一步提高整个建筑物的使用效率。¹⁴¹ 这将成为未来必然的趋势。¹⁴²

在亚洲，基本需求需要进一步提高。Steve Chen 谈到了年轻受访者们最关注的健康问题，“雾霾问题越来越严重，业主将会关注自己的建筑与其他建筑相比如何能更好地防御雾霾。”¹⁴³另外，员工如何能够迅速地出入工作场所，也是影响企业生产力的一个重要因素。Wu Shuling认为，“建筑物里的电梯同样也需要改进——速度、地点及设计方面都要改进。”¹⁴⁴

租户支持方面出现的一个最新机会就是，在建筑物中使用传感技术，为租户提供实时信息，不仅仅是关于建筑内设施的信息，还包括租用层数的信息，以及员工工作其他方面的信息。对于这些新技术如何能够服务于工作场所，James Woodburn 如是说道，“我们需要有建筑物，能够更好地支持以活动为基础办公（ABW）的企业——这些ABW建筑应该能够提供设施使用方面的实时数据。”¹⁴⁵

大数据方面的另一个“重要举措”就是，在工作场合利用传感器测绘、建模，更好地了解工作场所中的社会动态——从而确定可能的空间和行为干预措施，来提高工作绩效。

中国的雾霾问题越来越严重，业主将会关注自己的建筑与其他建筑相比如何能更好地防御雾霾。

¹³⁹ Shelley Boland, Head of Corporate Real Estate Asia, Macquarie Bank, Hong Kong

¹⁴⁰ Kim Salkeld, Head of Efficiency Unit, HK Efficiency Unit, Hong Kong

¹⁴¹ Steve Chen, Director, ANZ, China

¹⁴² Gary Li, Citigroup Software Technology and Services of China, Citi, China

¹⁴³ Steve Chen, Director, ANZ, China

¹⁴⁴ Wu Shu Ling, Legend Holdings, China

¹⁴⁵ James Woodburn, Director, WPP, Australia

“能够影响生活品质可谓莫大的幸运，一旦体验过那种滋味，你就永远不愿失去。”

一位受访业主这样说。

结语

本调查表明，全世界都在发生着巨变。社会、工作及公司都以我们前所未见的速度变化着。不仅商业在改变，人们也开始反思工作对于生活的意义，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。调查显示的变化速度，以及世界各地之人都渴望改变的共性是最出乎我们意料的。

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转变，而新兴参与者将会促进这种转变的发生：他们或与既有参与者合作，或扰乱并打破现存的模式。

对于那些行动迅速，具有战略性思维的人来说，巨大的机遇和回报总是值得期待。本调查专注于那些精益、灵活、真实可靠的公司。做到真实可靠对房地产业来说意味着什么呢？该行业是否能采取精益而灵活的，而同时有高回报的解决方案——担起打造220名调查参与者所描绘的未来工作和工作场所的重任吗？

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。也许在制造有意义体验和创建强大社区的过程中，地方身份和文化会被重新发现并得到发展。

你准备扮演怎样的角色呢？

致谢

A.

本研究报告是集体努力的成果，得益于来自世界各地许多人的亲切帮助和支持。

我希望在此特别感谢以下重要的顾问和贡献者。

启皓，这个项目的赞助方，对人文、城市、以及创造好的工作场所所有着真正的激情和兴趣。他们委托我们开展这项研究只有一个目的，即为了共同利益增加在这一领域的知识——为这个行业解除限制。他们希望打造更加人性化、可持续的社区，这种远见对我们的团队来说很有启发性，并为这项研究定下了极佳的基调。

我要感谢 John Worthington，他是在工作和城市领域著名的专家和思想者。多年来，John不仅是我们的朋友，也是同事、共同的谋划人。我们对于改变工作和工作场所的世界——包括我们居住的城市——有着同样强烈的热情。感谢您的宝贵意见。您在工作和工作场所这个领域的智慧和专业技能无与伦比，您也为Genesis和本次研究团队带来了极大的灵感。

我们之所以能够打造这样一份全面周到的报告，其中一个关键原因就是，整个世邦魏理仕大家庭，包括我们的工作场所策略团队，以及世界各地的研究团队和设计团队一直全身心地投入，贡献自己的力量。我想特别提到 John Ip 和 Reed Hatcher，他们贡献了自己详细的想法，并致力于创造最佳的结果。

从私人的角度，我要感谢我的家人，他们一直耐心地忍受我的文思枯竭，陪我一起兴奋欢呼，原谅我因为一次又一次地要赶截止日期而不能与一起度过的宝贵时光。我还要感谢那些一直以来支持我事业的人，尤其是 Karen Muller, Madeleine Tate, Tony Llewelyn 和 Rachel Choy。

最后，谢谢其他以任何方式或形式对该研究报告做出贡献的所有人——我们衷心地希望，本报告中的见解能在全球社区上留下印记。

感激不尽。

Peter Andrew
工作场所策略部董事
亚太地区



B. 关于启皓

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。

启皓兴业

启皓身怀“让城市回归人文”的愿景，致力于在空间的承载下，用人文的力量激发灵感，用共享价值的理念创造精神家园。

- 启皓聚焦文化驱动型价值创造，以人文、艺术、自然的有机社区适应创新时代，在根本上提升效能和活力，激发创新，同时构建公共生活，滋养公共文化，形塑公共价值观。
- 启皓创造人文空间，让工作和生活形态、精神与物质活动融为一体，以此为基础运营文化平台，全程设计、管理文化设施，创想、策划、运作文化活动，进而与各方一起培育共生社区，探索共享、共管的社区治理模式。

GENESIS

让城市回归人文

- 启皓关注中国文化的现代性建构，融古汇今，秉持自生、创生、共生的生命哲学，人与己反思自省，人与人交流合作，人与自然和谐悟道；演绎简凝、雅致、灵动、飘逸的生活美学，设计融合传统精髓与当代气质。
- 启皓北京
启皓北京是启皓实践“让城市回归人文”愿景的开创性探索，项目位于北京市朝阳区亮马河畔燕莎商区，拥有5A写字楼、精品酒店、美术馆，以及皓空间、河岸剧场等公共空间。启皓希望借此探索建设一个独具特色、北京唯一的有机社区。启皓相信理想的工作社区同样应该是有机系统，超越过去的单一消极、封闭孤立和静态被动，既有个体的自主多样表达，又有相互之间交换共享信息和能量，整体具有生命的活力和灵性，从而适应未来的创意时代，在根本上提升效能，激发创造，实现价值。

C. 报告作者

本报告委托方：启皓GENESIS GENESIS



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



叶明翰
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

D. 参与者/研究团队

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。

城市	名字	姓氏	职位	机构
London	Simon	Allford	Senior Partner & Managing Director	AHMM
Shanghai	Steve	Chen	Director	ANZ
Melbourne	Lincoln	Portbury	Managing Director	Asset Vision
Tokyo	Mitsuaki	Watanabe	CEO and Founder	AXIOM
Shanghai	Andreas	Schweitzer	Director	BASF
Shanghai	Brenda	Sun	Operations Manager	BCG
Netherlands	Ruud	Hartmans	Director Bewegende Delen	Bewegende Delen (NL)
New York	Bethany	Davis	Global Workplace Strategy Lead	Boston Consulting Group
Sydney	Gemma	Cosgriff	Manager, Health Leadership and Clinical Partnerships	BUPA
Shanghai	Yong Siong	Diong	Director, Business Strategic Sourcing Lead	Cargill
New York	Bob	Sulentic	CEO	CBRE
Netherlands	Ronald	Van der Waals	Portfolio manager EMEA Separate accounts	CBRE Global Investors EMEA B.V.
Netherlands	Wim	Pullen	Director	Centre For People & Buildings (CFPB)

城市	名字	姓氏	职位	机构
Beijing	Kevin	Lee	Chief Operating Officer	China Youthology
Hong Kong	Timothy	Carey	Industrial Organisational Psychologist / Professional Consultant	Chinese University of Hong Kong
Shanghai	Gary	Li	Citigroup Software Technology and Services of China	Citi
London	Charles	Landry	Founder of Comedia	Comedia
New York	Phil	Kirshner	Americas Head of Workplace Strategy and Innovation	Credit Suisse
Shanghai	Train	Luo	Managing Partner	CTPartners
Singapore	Erwin	Chong	Senior Vice President, Corporate Real Estate Services & Administration	DBS
New York	Paul	Scialla	Founder of Delos Living	Delos
New York	Phil	Williams	Executive Director, Project Delivery	Delos
Sydney	John	Holm	Director	Destravis Pty Ltd
Singapore	Pekka	Vuorio	Head of Real Estate & Facilities, APAC	Diageo
London	John	Priest	Director of Global Real Estate	Diageo
India	Amit	Grover	National Director – Offices	DLF India
Finland	Tomi	Erkkilä	Managing Director	Duuri Oy
London	Kate	Marks	Head of Recruiting	EvolutionHR
Shanghai	Eddie	Tsai	Innovator & Designer	Fung Group
New York	David	Chitayat	Managing Director	Genimex
New York	Anthony	Smith	Director of Americas and APAC	Google
London	Louisa	Woodbridge	Director London Estate Leasing	Grosvenor Estates
Shanghai	Frank	Rexach	Vice President and General Manager	Haworth
Hong Kong	Lai	NiQ	Head of Talent Management and CFO	HK Broadband and City Telecom
Hong Kong	K.A.	Salkeld	Head, Efficiency Unit	HK Efficiency Unit
Hong Kong	Sean	Ferguson	Associate Dean of Master's Programs at HKUST	HKUST
Netherlands	Michiel	Hofman	Architect Partner of Hofman Dujardin Architects	Hofman Dujardin Architects
New York	Duane	Bray	Global Head of Talent	IDEO
Tokyo	Ryusuke	Naka	Professor	Kyoto Institute of Technology
Shanghai	David	Blumenthal	Director	Latham & Watkins
Beijing	Shu Ling	Wu		Legend Holdings
New York	Mark	Gilbreath	Founder	LiquidSpace
London	Ricky	Burdett	Professor	LSE Cities
Sydney	Michael	Silman	Head of Corporate Real Estate	Macquarie

城市	名字	姓氏	职位	机构
Hong Kong	Shelley	Boland	Head of CRE Asia	Macquarie
Singapore	Su	Yen Wong	Chairman, Singapore	Marsh & McLennan Companies
New York	Brian	Collins	Global Workplace, Microsoft	Microsoft
New York	James	O'Reilly	Managing Director	NeueHouse
Boston	Trevor	Fitzgerald	Sales and Marketing	Oakley
Sydney	Lawrence	Lock Lee	Co-Founder, Optimice Pty Ltd	Optimice
Netherlands	John	Cook	Senior Director, EMEA Real Estate & Facilities	Oracle
Beijing	Xuhui	Xu	Director	Pfizer
Tokyo	Tadasu	Ohe	Architect	Plantec
Sydney	Darren	Tolhurst	CEO	Practicus
UK	Mike	Hartshorne	Chief Real Estate Officer, Global Real Estate & Corporate Services	Reed Elsevier
Beijing	Hans	Leitjen	Director	Regus
Singapore	Leigh	Ashlin	Senior Business Manager, Change and Control, Financial Markets	Standard Chartered Bank
Hong Kong	Benjamin	Lai	Managing Director	Shenzhen Dachan Bay Modern Port Development Co. Ltd.
New York	Vishaan	Chakrabarti	Partner at SHoP, Professor at Columbia	SHOP Architects
Beijing	Elaine	Han	Human Resources Manager	Sotheby
London	Jason	Powell	Founder	Source 8
Shanghai	Carol	Yang	China Head of Real Estate	Starbucks
Sydney	Peter	Affleck	Executive General Manager Real Estate – Suncorp	Suncorp
Netherlands	Angela	Van De Loo	Experienced Change Consultant - owner of Target Point	Target Point
London	Kay	Chaston	Managing Director	Television Centre OPCO
Sydney	Matt	George	Director	The Intake group
Beijing	Celeste	Guo	Corporate Real Estate Director	Volvo
Tokyo	Kazuhiko	Iizuka	Head of Business Transformation, Asia	Volvo Group
London	Peter	Thomson	Founder	Wisework
Sydney	James	Woodburn	Director	WPP
Singapore	Hari	Ramanathan	Chief Strategy Officer, Asia	Y&R
Beijing	Rob	Campbell	Managing Director Senior External Advisor	Yatsen Associates McKinsey & Company Beijing, China

研讨会参会人员

城市	名	姓
旧金山	Anne	Cathcart
旧金山	Michael	Tam
旧金山	Eric	Zuckerman
旧金山	Kerri	Wei
旧金山	Andrea	Funsten
纽约	Kevin	O'block
纽约	Ian	Bond
纽约	Nicole	Ruddy
纽约	Courtney	Glaze
纽约	Michelle	Francesconi
纽约	Matt	Mullery
纽约	James B	Lunt
纽约	Michelle	Ozog
纽约	Chelsea	Cruz
纽约	Janeta	Hot
纽约	Amanda	Nardi
纽约	Swati	Goel
香港	Tina	Li Yanting
香港	Tian	Xue
香港	Jing	Li
香港	ChenLing	Suen
香港	Apple	Lui
香港	Ben	Tse
香港	Carmen	Mak
香港	Ma	Tao
香港	Carmen	Szeto
香港	Danny	Lam
香港	Sanna	Chen
香港	Alex	Wang
香港	Sophie	Chen
香港	Jorge	Chiu
香港	Stephanie	Lau
新加坡	Jessica	Chen
新加坡	Mark	Cheong
新加坡	Gerald Thuan Tee	Tan

城市	名	姓
新加坡	Reuben	Mohan
新加坡	Rohit	Jaggi
新加坡	Sagar	Chhabria
新加坡	Kevin Jun Zeng	Chan
新加坡	Max	Lee
新加坡	Pei Qian	Qian
新加坡	Weicheng	Li
新加坡	Binita	Shah
新加坡	Jessie	Kang
澳大利亚	Loretta	Ponting
澳大利亚	Simon	Marsh
澳大利亚	Matthew	Dark
澳大利亚	Norah	Stanton
澳大利亚	Kate	Bondar
澳大利亚	Lloyd	Vargas
澳大利亚	Antonia	Kendall
澳大利亚	Peter	Son
澳大利亚	Allison	Wong
澳大利亚	Jane	Lorentzen
澳大利亚	Renee	Attard
澳大利亚	Henry	Tilly
澳大利亚	Nadine	Louise
阿姆斯特丹	Roos	Bernelot Moens
阿姆斯特丹	Daniel	Disselkoen
阿姆斯特丹	Ramona	Uittenbogaard
阿姆斯特丹	Emma	Weeder
阿姆斯特丹	Stefan	Sielias
阿姆斯特丹	Dorieke	den Hollander
阿姆斯特丹	Romy	Lange
阿姆斯特丹	Alex	van Schie
阿姆斯特丹	Eerke	Steller
阿姆斯特丹	Jeffrey	Mascarenhas
阿姆斯特丹	Inge	Melsen
曼谷	Ajchareeya	Makaew
曼谷	Chawin	Purintarapiban

城市	名	姓
曼谷	Nardlada	Cheenbunchob
曼谷	Lalita	Jeamwattanasirikij
曼谷	Kwanchanok	Teeracharoen
曼谷	Napat	Dararaj
曼谷	Nattaporn	Matchaset
曼谷	Kiatiphap	Aunyanuphap
曼谷	Tipsuda	Malamas
曼谷	Thana	Wong-a-kanit
曼谷	Kitipa	Fahumnuayphol
曼谷	Benyada	Tiraviboon
曼谷	Wirongrong	Khongchan
曼谷	Aimon	Termsinvanich
北京	Huan	Liu
北京	Jing Yi	Zhang
北京	Guo	Bai
北京	George	Huang
北京	Xiao	Wu
北京	Penny	Peng
北京	Xiachun	Zhao
北京	Fan	Yi
北京	Judy	Lee
北京	Fan	Yang
北京	Wenqing	Zhang
北京	Wenhu	Cheng
北京	Meisi	Tang
北京	Jin	Zhang
北京	Dancheng	Liang
北京	Yue	Yang
北京	Fangtuo	Chen
北京	Yang	Chen
北京	Qingwei	Jiao
上海	Rita	Wang
上海	Weiye	Tang
上海	Min	Hu
上海	Chris	Ye

城市	名	姓
上海	Wing Ding	Ding
上海	Grace Gu	Gu
上海	Qimin	Jin
上海	Xiao	Luo
上海	Huijion	Zhang
上海	Sam	Yang
上海	Wendy Chen	Chen
上海	Shuo	Zhang
上海	Linbei	Qi
上海	Janice	Shen
上海	Yueyao Zhu	Zhu
上海	Scarlett Wu	Wu
上海	Laure	Pan
上海	Wenni	Zheng
上海	Qi	Mao
伦敦	Victoria	Taylor
伦敦	Amy-Louise	Davies
伦敦	Daniel	Westley
伦敦	Victoria	Stares
伦敦	Christopher	Johnston
伦敦	Jasleen	Khela
伦敦	Douglas	Curwen-Reed
伦敦	Sarah	Moxon
日本	Kaori	Notani
日本	Shuji	Watanabe
日本	Yoshiaki	Sakashita
日本	Rika	Iwane
日本	Takako	Igarashi
日本	Tomoyuki	Takeshita
日本	Shouon	Takebayashi
日本	Keigi	Seki
日本	Kenta	Nakano
日本	Yu	Sugiyama
日本	Keisuke	Ito

世邦魏理仕团队 参与者/研究团队 欧洲、中东和非洲



Wouter Oosting

高级董事顾问

工作场所策略部
荷兰阿姆斯特丹

wouter.oosting@cbre.com



Caroline De Vos

顾问

工作场所策略部
荷兰阿姆斯特丹

caroline.devos@cbre.com



Emma Haverkamp

顾问

工作场所策略部
荷兰阿姆斯特丹

emma.haverkamp@cbre.com



Sietske Baarsma

顾问

工作场所策略部
荷兰阿姆斯特丹

sietske.baarsma@cbre.com



Giuseppe Boscherini

创意董事

工作场所策略部
英国伦敦

giuseppe.boscherini@cbre.com



Nick Axford

研究部全球主管

研究部
英国伦敦

nick.axford@cbre.com.hk



Sara Butcher

副董事

研究部
英国伦敦

sara.butcher@cbre.com



Jacquie Scoot

企业信息经理

工作场所策略部
英国伦敦

sara.butcher@cbre.com

亚太地区



Tony Armstrong

副董事

工作场所策略部
澳大利亚悉尼

tony.armstrong@cbre.com.au

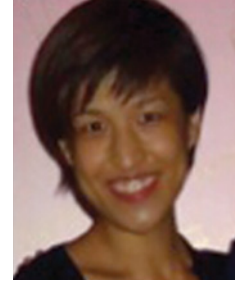


Mitchal Brown

顾问

工作场所策略部
澳大利亚悉尼

mitchal.brown@cbre.com.au



Hedy Lee

副董事

工作场所策略部
澳大利亚悉尼

hedy.lee@cbre.com.cn



Reed Hatcher

高级董事

工作场所策略部
中国上海

reed.hatcher@cbre.com.cn



Ryan Letian Zhang

高级经理

工作场所策略部
中国上海

letian.zhang@cbre.com.cn



Heather Green

经理

商标
中国北京

heather.green@cbre.com.cn



Lisa Cameron

董事

工作场所策略部
中国香港

lisa.cameron@cbre.com.hk



Tony Lam

经理

租户咨询
中国香港

tony.lam@cbre.com.hk

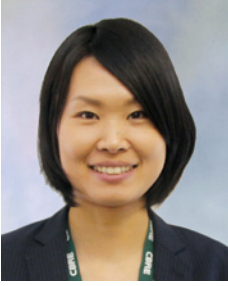


Laurent Riteau

董事

工作场所策略部
日本东京

laurent.riteau@cbre.co.jp



Mariko Enoki

专员

工作场所策略部
日本东京

mariko.enoki@cbre.co.jp



Rentaro Oku

副董事

工作场所策略部
日本东京

rentaro.oku@cbre.co.jp



Gaurav Charaya

副董事

工作场所策略部
新加坡

gaurav.charaya@cbre.com.sg

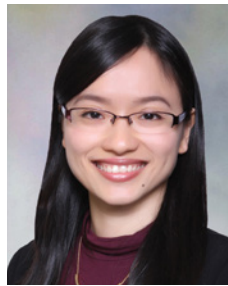


Kathy He

分析师

工作场所策略部
新加坡

Kathy.he@cbre.com



Trinh Ngoc Mai

金融分析师

工作场所策略部
新加坡

ngocmai.trinh@cbre.com.sg

美国地区



Georgia Collins

高级董事总经理

工作场所策略部
美国旧金山

georgia.collins@cbre.com



Hannah Kim

董事

工作场所策略部
美国纽约

hannah.kim@cbre.com



Lenny Beaudoin

高级董事总经理

工作场所策略部
美国纽约

lenny.beaudoin@cbre.com

其他

Meredith Bell	Brittany Dodd	Sarah Gibbons	Grace Liu	Meredith Maher
Ali Malmberg	Beth Moore	Ryne Raymond	Joel Savitzky	Thatchanan Siddhijai

其他支持机构

HBO+EMTB	Space Matrix	Haworth	Davenport Campbell & Partners Pty Ltd
M Moser	MoreySmith	PDM	Hassell

文献目录

以下是本次研究所查阅文献的目录。

1. '360 Degrees, Culture Code, Leveraging the workplace to meet today's global challenges' 2012, Steelcase, viewed 29 May 2014 <<http://360.steelcase.com/wp-content/uploads/2012/09/360Magazine-Issue65.pdf>>
2. 'Gen Y and the world of work', n.d., Hays Recruitment, viewed 29 May 2014 <<http://www.hays.cn/en/gen-y/index.htm>>
3. 'How the workplace can improve collaboration' 2010, Steelcase Workspace Futures, viewed 14 June 2013 <<http://www.steelcase.com/en/products/category/integrated/collaborative/room-wizard/documents/threesixty%20collaboration%20white%20paper%20v2.6.pdf>>
4. 'It's (almost) all about me; Workplace 2030: Built for us' 2013, Deloitte Australia, <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dtthumancapitaltrends5-workplaces-no-exp.pdf>>
5. 'Managing tomorrow's people, the future of work to 2020' 2011, PWC, <<https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/mtp-future-of-work.pdf>>
6. 'New-Gen workers in India & China: Reshaping their workplaces & the world' 2010, Steelcase – 360 Research, viewed 26 March 2013 <http://www.steelcase.eu/en/resources/360research/Documents/Steelcase-360Whitepaper_Gen-Y-China-India_dec2010.pdf>
7. 'Understanding the Creative Economy in China' 2011, Martin Prosperity Institute, viewed 5 August 2014 <http://martinprosperity.org/media/CreativeChina_EnglishVersion.pdf>
8. 'Workplace trends 2012' 2012, Sodexo, viewed 8 March 2013 <<http://viewer.zmags.com/publication/16fdbba6d>>
9. 'Workplace trends 2013' 2013, Sodexo, viewed 6 February 2013 <<http://uk.sodexo.com/uk/en/Images/Sodexo-workplace-trends-report-2013336-739131.pdf>>
10. 'Workplace trends 2014' 2014, Sodexo, viewed 11 June 2014 <<http://viewer.zmags.com/publication/17fda3ad>>
11. Ardi, D 2014, '7 Predictions for the future of work' Fast Company, <<http://www.fastcompany.com/3026345/leadership-now/7-predictions-for-the-future-of-work>>
12. Arieff, A 2012, 'Collaborative Workspaces: Not All They're Cracked Up to Be', Citylab, viewed 29 May 2014 <<http://www.citylab.com/design/2012/01/collaborative-workspaces-not-all-theyre-cracked-be/946/>>
13. Bennett, J, Owers, M, Pitt, M, Tucker, M 2010, 'Workplace impact of social networking', Property Management, Pg. 138 Vol. 28 No. 3 ISSN: 0263-7472
14. Bloom, N 2014, 'To Raise productivity, Let More Employees Work from Home', Harvard Business Review, HBR INTERVIEW No. BR1401
15. Bradlow, H 2011, 'Workplace of the Future It's Not Where You Go But What You Do', Telstra, viewed 19 June 2013 <http://www.telework.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/156669/Telstra_-_Workplace_of_the_Future.pdf>
16. Christopher, E 2005, 'Cultural Convergence: A Reality or merely wishful thinking?', Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, viewed 13 June 2014 <<http://www.asiaentrepreneurshipjournal.com/vol1issue1/christopher.pdf>>
17. Clegg, C 2013, 'Five things that keep Japanese people chained to their jobs', Rocket News 24, viewed 24 September 2014 <<http://en.rocketnews24.com/2013/08/26/five-things-that-keep-japanese-people-chained-to-their-jobs/>>
18. Coffman, C 2005, 'China's Disaffected Workforce', Gallup, viewed 17 July 2014 <<http://www.gallup.com/poll/15436/chinas-disaffected-workforce.aspx>>
19. Collins, G 2010, 'The death of the office as we know it, how virtual working is changing the modern workplace', Contract, Pg. 70(2) Vol. 51 No. 4 ISSN: 1530-6224
20. Curtain, R 1998, 'The Workplace of the Future: Insights from Futures Scenarios and Today's High Performance Workplaces', Australian Bulletin of Labour, Vol 24. No 4 pp 279-294
21. Daily, J 2013 '5 Essential facts to know about China's Millennials', Jing Daily, viewed 29 May 2014 <<http://jingdaily.com/5-essential-facts-to-know-about-chinas-millennials/>>
22. Derose, C 2013, 'How Google Uses Data to Build a Better Worker', The Atlantic, viewed 11 September 2014 <<http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/10/how-google-uses-data-to-build-a-better-worker/280347/>>
23. Dishman, L 2014, 'Forget what you think you know about the office of the future', Fast Company, viewed 17 September 2014 <<http://www.fastcompany.com/3035569/the-future-of-work/forget-what-you-think-you-know-about-the-office-of-the-future>>

24. Donald, B, Gentler, M, Tyler, P 2013, 'Creatives after the crash', Cambridge Journal of Regions, Economy and Society 2013, 6, 3-21
25. Drucker, P 2002, 'They're Not Employees, They're People', Harvard Business Review, viewed 24 September 2014 <<http://hbr.org/2002/02/theyre-not-employees-theyre-people/ar/pr>>
26. Ferri-Reed, J 2014, 'Millennializing the Workplace', Journal for Quality & Participation, Pg. 13 Vol. 37 No. 1 ISSN: 1040-9602
27. Finn, D, Donovan, A 2013, 'PwC's NextGen: A global generational study', PwC, viewed 29 May 2014 <<http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/nextgenstudy.jhtml>>
28. Gittins, R 2013, 'How hotdesking offices can wreck productivity', Sydney Morning Herald, viewed 19 May 2014 <<http://www.smh.com.au/business/how-hotdesking-offices-can-wreck-productivity-2013>>
29. Goffee, R, Jones, G 2013, 'Creating the best workplace on Earth', Harvard Business Review, ARTICLE No. BR1305
30. Goleman, D 2011, 'Want Creative Workers? Loosen the Reins, Boss: Daniel Goleman', Harvard Business Review, viewed 12 June 2014 <<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aRff1aFJAiB8>>
31. Gratton, L n.d., 'The future of work', Deloitte Institute of Innovation and Entrepreneurship, viewed 14 May 2014 <<http://innovation.london.edu/resource/59/index.html>>
32. Hall, B 2013, 'Management Models Must Adapt to Changing Labour Market Demands', Yahoo Finance, viewed 13 June 2014 <<http://finance.yahoo.com/news/management-models-must-adapt-changing-133500141.html>>
33. Haynes, B 2011 'The impact of generational differences on the workplace', Journal of Corporate Real Estate, Pg. 98 Vol. 13 No. 2 ISSN: 1463-001X
34. Heeroma, D, Meliisen, F, Stierand, M 2012, 'The problem of addressing culture in workplace strategies', Facilities, Vol. 30 Iss: 7/8, pp.269 – 277
35. Hertz, N 2014, 'What Jobs Will Robots Have in the Future?', The Wall Street Journal, viewed 11 July 2014 <<http://online.wsj.com/articles/robots-how-will-they-be-employed-in-the-future-1404390617>>
36. Hewlett, S, Luce, C n.d., 'Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek', Harvard Business Review, viewed 7 August 2013 <<http://hbr.org/2006/12/extreme-jobs-the-dangerous-allure-of-the-70-hour-workweek/ar/pr>>
37. Jin, B, Yu, H, Kang, JH, 'Challenges in Western- Chinese business relationships: the Chinese perspective', Marketing Intelligence & Planning, Pg. 179 Vol. 31 No. 2 ISSN: 0263-4503
38. Johns, T, Gratton, L 2013, 'The Third Wave of Virtual Work', Harvard Business Review, Article No. BR 1301
39. Joy, J, Haynes, B 2011, 'Office design for the multi-generational knowledge workforce', Journal of Corporate Real Estate, Pg. 216 Vol. 13 No. 4 ISSN: 1463-001X
40. Kaneshige, T 2012, 'Gen Y and Your Future Workplace', CIO, Pg. n/a Vol. 26 No. 2 ISSN: 0894-9301
41. Kirkland, R 2014, 'Artificial intelligence meets the C-suite', McKinsey & Company, viewed 11 September 2014 <http://www.mckinsey.com/insights/strategy/artificial_intelligence_meets_the_c-suite>
42. Kotter, J n.d., 'Accelerate: the organisational structure we use today is over 100 years old. It was not built to be fast and agile', Kotter International, viewed 24 September 2014 <<http://www.kotterinternational.com/our-principles/accelerate>>
43. Kumar, M 2013, 'The Malady of Technology in Our Lives: Is Anyone Listening?', Mamidala Word Press, viewed 13 June 2014 <<http://mamidala.wordpress.com/2013/01/05/the-malady-of-technology-in-our-lives-is-anyone-listening/>>
44. Lloyd, E 2014, 'How sustainable design can boost productivity', Sourceable, viewed 27 May 2014 <<http://sourceable.net/sustainable-design-can-boost-productivity/>>
45. Ludwig, J, Smith, A 2013, 'In a world of we what about me?', Steelcase 360 Research, viewed 17 September 2014 <<http://360.steelcase.com/articles/in-a-world-of-we-what-about-me/>>
46. Lynton N, Thogersen, K 2010, 'Working with China's Generation Y', Bloomberg Business Week, viewed 29 May 2014 <http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2010/gb20100216_566561.htm>
47. Mankiyka, J, Chui, M, Bughin, J, Dobbs, R, Bisson, P, Marrs, A 2013, 'Disruptive technologies: Advances that will transform life, business and the global economy', McKinsey & Co., viewed 14 June 2013 <http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies>
48. Martin, R 2013, 'Rethinking the Decision Factory', Harvard Business Review
49. Meyer, E 2014, 'Navigating the cultural minefield', Harvard Business Review, ARTICLE No. BR1405
50. Meyer, E, Yi Shen, E 2010, 'China Myths, China Facts', Harvard Business Review, viewed 12 June 2014 <<http://hbr.org/2010/01/china-myths-china-facts/ar/1>>
51. Murphy, C 2013, 'How Gen Y is changing the office culture in China', The Wall Street Journal, viewed 13 May 2014 <<http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2013/10/02/gen-y-is-changing-office-culture-in-china/>>
52. Nayar, V 2013, 'Handing the Keys to Gen Y', Harvard Business Review, ARTICLE No. BR1305
53. Newitz, A 2013, 'A mysterious law that predicts the size of the world's biggest cities', io9, viewed 24 September 2014 <<http://io9.com/the-mysterious-law-that-governs-the-size-of-your-city-1479244159>>
54. Orpilla, P, Alexander, V 2011, 'Designing the: multigenerational workplace keys to creating a work environment that appeals to Millennials without alienating Baby Boomers and Gen-Xers; process', Contract, Pg. 98(2) Vol. 52 No. 5 ISSN: 1530-6224
55. Osawa, J, Mozur, P 2014, 'The Rise of China's Innovation Machine', The Wall Street Journal, viewed 16 May 2014 <<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303819704579320544231396168>>
56. Oseland, N 2012, 'The Psychology of Collaboration Space', Herman Miller, viewed 5 August 2013 <<http://www.workplaceunlimited.com/The%20Psychology%20of%20Collaboration%20Space%20Full%20Paper.pdf>>
57. Ouye, J 2011 'Five Trends that Are Dramatically Changing Work and the Workplace', Knoll, viewed 8 May 2014 <<http://www.knoll.com/knollnewsdetail/five-trends-that-are-dramatically-changing-work-and-the-workplace>>
58. Paton, S 2013, 'Introducing Taylor to the knowledge economy', Employee Relations, Pg. 20 Vol.35 No. 1, ISSN: 0142-5455; CODEN: EMREDQ
59. Pentland, A 2012, 'The New Science of Building Great Teams', Harvard Business Review, Article No. BR1204

60. Puybaraud, M 2009, 'The Smart Workplace in 2030 – Summary', Johnson Controls, viewed 29 May 2014 <http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_solutions/global_workplace_innovation/downloads/Futures_Workplace_2010_The_Smart_Workplace_in_2030_report_summary.pdf>
61. Puybaraud, M 2010, 'Generation Y and the Workplace Annual Report 2010', Johnson Controls – Global Workplace Innovation, viewed 29 May 2014 <http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_innovation/oxygenz/Oxygenz_Report_-_2010.pdf>
62. Quay, A 2012, 'Adobe Study Reveals Japan As The Most Creative Country', Taxi, viewed 26 September 2014 <<http://designtaxi.com/news/352332/Adobe-Study-Reveals-Japan-As-The-Most-Creative-Country/>>
63. Rawat, M 2014, 'Global Human Capital Trends: Engaging the 21st-century workforce', Deloitte University Press, viewed 24 September 2014 <<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>>
64. Redman, M, Lahade, Sudhakar 2011, 'Post-80's: China', Steelcase – 360 Research, viewed 29 May 2014 <http://www.steelcase.com/en/resources/research-projects/documents/steelcase_workspace%20futures_post80s_china_april2011.pdf>
65. Redrup, Y 2014, 'Future of Work: Four trends tipped to change the workplace', Smart Company, viewed 27 May 2014 <<http://www.smartcompany.com.au/people/human-resources/41496future-of-work-four>>
66. Ross, B 2014, 'The humanisation of IT: the next phase of technology in the workplace', Information Age, viewed 27 May 2014 <<http://www.information-age.com/itmanagement/strategyand-innovation/123458040/humanisation-it-next-phase-technology-workplace>>
67. Rotman, D 2013, 'How Technology is Destroying Jobs', MIT Technology Review, viewed 25 August 2014 <<http://www.technologyreview.com/featuredstory/515926/how-technology-is-destroying-jobs/>>
68. Sakaria, N, Gaskins, K 2010, 'The new sharing economy', Latitude, <<http://latdsurvey.net/pdf/Sharing.pdf>>
69. Sakaria, N, Gaskins, K 2010, 'The New Sharing Economy', Latitude, viewed 20 September 2014 <<http://latd.com/2010/06/01/shareable-latitude-42-the-new-sharing-economy/>>
70. Sanborn, P, Malhotra, R, Atchison, A 2011, 'Trends in Global Employee Engagement', AonHewitt, viewed 2 April 2014 <http://www.aon.com/attachments/thoughtLeadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf>
71. Shellenbarger, S 2014, 'The Best Language for Math', The Wall Street Journal, viewed 12 September 2014 <<http://online.wsj.com/articles/the-best-language-for-math-1410304008>>
72. Silverman, R 2013, 'Is your office making you unproductive?', The Wall Street Journal, viewed 1 July 2013 <<http://blogs.wsj.com/atwork/2013/06/24/is-your-office-making-you-unproductive/?mod>>
73. Silverman, R 2013, 'The Science of Serendipity in the Workplace', The Wall Street Journal, viewed 2 May 2013 <<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323798104578455081218505870>>
74. Silverman, R 2013, 'Tracking Sensors Invade the Workplace', The Wall Street Journal, viewed 16 September 2014 <<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324034804578344303429080678>>
75. Smith, M 2014, 'Which jobs will we see robots doing in the future?', The Telegraph, viewed 12 June 2014 <<http://www.telegraph.co.uk/technology/news/10805058/Which-jobs-will-we-see-robots-doing-in-the-future.html>>
76. Sternberg, R, 2012, 'Learning from the Past? Why 'Creative Industries' can hardly be Created by Local/Regional Government Policies', Die Erde 143 2012(4) pp 293-315
77. Surowiecki, J 2014, 'The cult of overwork', The New Yorker, viewed 12 June 2014 <<http://www.newyorker.com/magazine/2014/01/27/the-cult-of-overwork>>
78. Tan, J n.d., 'Trends in Organisational Change', Reference for Business, viewed 13 June 2014 <<http://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Trends-in-Organizational-Change.html>>
79. Thompson, C 2014, 'In the 'War for Talent', your offices say a lot about you', Property Week
80. Tsui, A, Wang, H, Xin, K 2006, 'Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types', Management and Organization Review 2:3 345 – 376
81. Vischer, J 2008, 'Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work', Architectural Science Review, Volume 21.2, pp 97-108
82. Waber, B, Magnolfi, J, Lindsay, G 2014, 'Workspaces that move people', Harvard Business Review, viewed 17 September 2014 <<http://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people/ar/1>>
83. Wallace, M 2010, 'Office Design 2009: a perfect storm?', Searcher, Pg. 20(6) Vol. 18 No. 1 ISSN: 1070-4795
84. Wesson, D 2014, 'The New Sharing Economy – The next era of the Social Web', David Wesson's Digital Culture, viewed 20 September 2014 <http://davidwesson.typepad.com/david_wessons_digital_cul/2011/04/the-new-sharing-economy-the-next-era-of-the-social-web.html>
85. Woetzel, J, Li, X, Cheng, W 2012, 'What's next for China', McKinsey & Co., viewed 15 March 2013 <https://www.fccihk.com/files/dpt_image/5_committees/library/General%20Library/Whats-next-for-China-Jan-22-v2.pdf>
86. Zhang, C, Chia, E 2014, 'China productivity pulse', EY, viewed 29 May 2014 <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-China-productivity-pulse-en/\\$FILE/EY-China-productivity-pulse-en.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-China-productivity-pulse-en/$FILE/EY-China-productivity-pulse-en.pdf)>
87. Cain, S 2012, 'The power of introverts', TED, viewed 15 Oct 2014 <http://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts?language=en>
88. Powell, R 2014, 'Employment experts unimpressed with Virgin's unlimited leave policy', SMH, viewed 15 Oct 2014 <<http://www.smh.com.au/business/aviation/employment-experts-unimpressed-with-virgins-unlimited-leave-policy-20140925-10lwhy.html>>
89. Anon, 2014, 'Virgin boss Richard Branson to give staff unlimited leave', SMH, viewed 15 Oct 2014 <<http://www.smh.com.au/business/world-business/virgin-boss-richard-branson-to-give-staff-unlimited-leave-20140925-10losi.html#ixzz3ElvClqjO>>
90. Roose, K 2014, 'Sorry, Wall Street. Paying Young Bankers More Won't Make You Cool Again.', NY Mag, viewed 15 Oct 2014 <<http://nymag.com/daily/intelligencer/2014/08/raises-for-young-bankers-wont-make-banking-cool.html>>

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，严禁出版或再分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：L30021631

如欲获取世邦魏理仕的完整报告，请登陆 www.cbre.com/futureofwork

