

亚太地区
第65期

探索办公场所的研究、
洞见及发展动向的杂志

360.steelcase.com

与领袖对话：
LexJet首席执行官
Arthur Lamber

全新的办公空间，活力充沛的员工以及节节攀升的销售业绩。

可持续发展的焦点

可持续发展研习班运用创造性思维探索未来。

访谈Pankaj Ghemawat

你的公司真的是一家全球化的企业吗？或许并没有你认为的那样全球化。

360°

解读文化密码

有效利用办公场所来应对当今的全球化挑战





配备media:scape的FrameOne



media:scape mini



media:scape 站立式高脚桌



media:scape mobile



media:scape lounge

进一步扩大合作办公

在一个日益复杂而竞争激烈的世界当中，创造力和创新能力至关重要。身处世界各地的每一个人，都需要更加密切地合作。media:scape系列产品能够将人、信息以及空间进行完美整合，让三者间能够自如地互动，并大幅度提升人们的工作表现。



详细了解media:scape
如何移除阻碍创新的障碍
steelcase.com/mediascape





本期导读

在当今密切相关且相互依存的经济体系当中，全球一体化是一个企业的战略性决策目标。办公场所可以帮助企业提升并推进复杂的一体化过程，但往往没有得到充分利用。而那些能够认识到现实办公环境中文化所扮演重要角色的领先企业，则可以将办公空间作为一个有竞争力的优势加以利用。

未来应对这一挑战，Steelcase WorkSpace Futures团队于近期完成了一项针对11个国家的研究，以便更好地认知办公环境中的文化密码。他们的洞察能够帮助企业把重要的工作价值、员工的行为以及更广泛的文化脉络整合到放之四海而皆准的办公环境中。



目录

24

解读文化密码

Steelcase WorkSpace Futures团队于近期完成了一项针对11个国家的研究,以便更好地认知办公环境中的文化密码。他们的洞察能够帮助企业把重要的工作价值、员工的行为以及更广泛的文化脉络整合到放之四海而皆准的办公环境中。

35

对11个国家的探索

对11个国家的办公场所行为和办公环境分别进行洞察,并理解其中所传递出的信息。

102

相同却又不同

通过比较11个国家和地区的办公环境,这项研究明确了这些区域的差别和相似之处,并分析了在这些不同的文化环境中所面临机遇与挑战,以及如何通过精心设计的办公环境来培养信任,推动合作,并最终帮助企业更迅速和更高效地向全球化迈进。

18 访谈 PankajGhemawat

这位经济学家兼作家表示,你的公司真的是一家全球化的企业吗?或许并没有你认为的那样全球化。但是现在是时候思考这个问题了。

136 与领袖对话: Arthur Lambert

Lexjet的首席执行官与我们分享他们的新办公空间如何提升了员工的活力,并把他们的销售业绩推向新记录,并培养起了强大的客户服务团队的相关经验。

140 专家面对面

三位全美领先的权威人士分享他们对于主动学习空间的设计以及改善教育环境的见解。

148 德国庆祝活动关注 思路创新

作为Steelcase公司为期一年的全球百年诞辰庆典的一部分,德国的庆祝活动汇集了一批多元化的思考者,一同展望未来的业务创新。

分类

6 展望 16 360趋势 124 学习心得 126 应用观点 146 设计应用 152 亚太区动态

360°

探索办公场所的
研究、洞见及发展
动向的杂志
360.steelcase.com

参与讨论

通过社交媒体和Steelcase保持互动,让我们了解您的想法。**或发送电子邮件到 360magazine@steelcase.com**

- facebook.com/steelcase
- twitter.com/steelcase
- youtube.com/steelcasetv

360°上线IPAD

通过报刊分类搜索《Steelcase 360°》杂志。iPad兼容。需要iOS 3.2或者更高版本操作系统。



展望

介绍为本期杂志提供信息和想法的部分专业人士

文化密码团队

Steelcase WorkSpace Futures的研究总监Catherine Gall指出：“越来越多的企业正在走向全球，这是前所未有的现象。这也意味着员工们将会有机会与其他来自世界各地的同事一起办公。尽管从一个侧面看这一现象十分诱人，但它也同样可能会让人感到沮丧，因为员工必需接受全新的思维方式。”

这正是文化密码背后的驱动力。Gall和分布在全球各地的WorkSpace Futures团队于近期完成了一个研究项目，通过对11个国家的调查来更好地理解文化密码在办公场所里的影响，以及企业应该如何有效地利用这些洞察来在全球化的商业世界里推动高效的办公环境（详见第24页）



CATHERINE GALL
法国，巴黎

“如今各家全球化企业都在朝着同一方向前行，我们只是处在漫漫旅途当中不同的位置而已。”

IZABEL BARROS
巴西，里约热内卢

“我特别感兴趣的是多元文化的创新、知识资本、新的办公模式以及变革管理所带来的相关挑战。”



SUDHAKAR LAHADE
美国，大激流域

“世界的相互关联无疑已经非常密切了，但是这并不意味着‘一种模式适用于一切。’理解各个文化的差异比以往任何时候都更加重要。”



ANNEMIEKE GARKAMP
荷兰，阿姆斯特丹

“我致力于通过将物理空间的设计和企业的雄心壮志联系起来，进而创建出动态的办公空间。”



YASMINE ABBAS
法国，巴黎

“作为新一代的流动办公者，我们总是在移动——生理层面、心理层面以及数码层面……当你从一种文化氛围移动到另一种文化氛围时，你需要适应并做出文化层面的调整。你移动的越多，调整也就越频繁。”

WENLI WANG
中国，上海

“以用户为中心的研究以及该研究所产生的洞察都将成为制定设计原则的基础，这一设计原则将会产生出针对不同市场的新应用以及新产品。”

ILONA MAIER
法国，斯特拉斯堡

“有证据表明随着经济的发展和社会的变化，偏好和行为也会发生越来越频繁的改变。多种不同的处理方式会同时存在。理解在不断前行社会当中存在的差距要比创造普遍规律更为重要。”



MELANIE REDMAN
美国，大激流市

“各个企业都在倡导成为真正全球化企业的理念，联接所有人——无论是公司内还是公司外的——将会成为办公场所中最为重要的功能。”



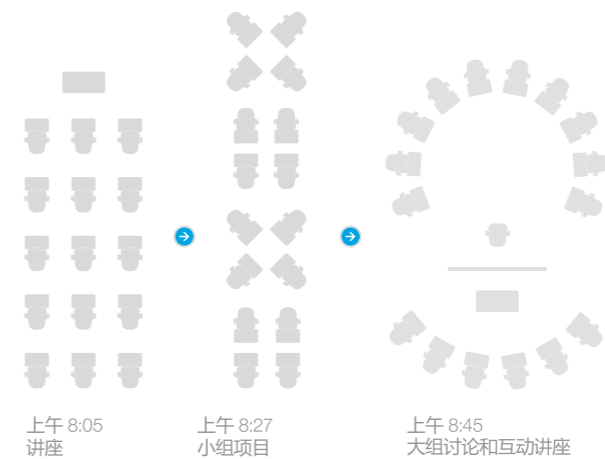
BEATRIZ ARANTES
法国，巴黎

“我是一个在巴黎办公的巴西全球流动办公者，我的生活需要平摊到8个不同的国家当中。”



一把座椅 能推动学生 走向成功， 可能吗？

我们认为答案是肯定的。因此我们怀着这一理想设计出了node™ 座椅。
steelcase.com/StudentSuccess



EL CONCURSO 大赛

西班牙学生
探索设计解决方案

来自西班牙各所建筑院校的学生日前参加了一场由Steelcase举办的大赛，大赛要求学生们通过设计出全新的方法，来更好地满足互联化的世界需求。学生们需要在大赛中探索解决设计问题，这一比赛已经连续举办了2年。



42

项目

250

提案

27

大学



一个由著名西班牙建筑师组成的评审团将会对这些项目进行评审，这些建筑师们包括：

Edgar González

Gerardo Ayala

Ramón Esteve

Luis Vidal

Fermín Vázquez



**举办这场大赛的目的是
推进建筑和设计专业学生的成长，
让他们有机会与专业人士取得联系。”**

—Steelcase西班牙和葡萄牙分公司总裁Alejandro Pocina

Pocina指出：“我们的收到了热烈的回应——共有27所大学提交了42个项目。”学生可以自己独立参赛，也可以组成最多4人的小组参赛。评判的标准包括了原创性和可持续发展性，同时也包括该项目如何能够支持互联化的办公场所的设计原则：高效利用房地产；加强合作；吸引员工、发展员工并支持员工参与；建立品牌以及文化；同时支持身心健康

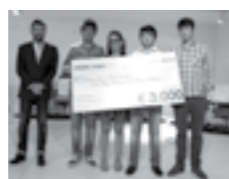


“我们的灵感就是创建出可以在世界任何一个角落舒适办公的环境。”

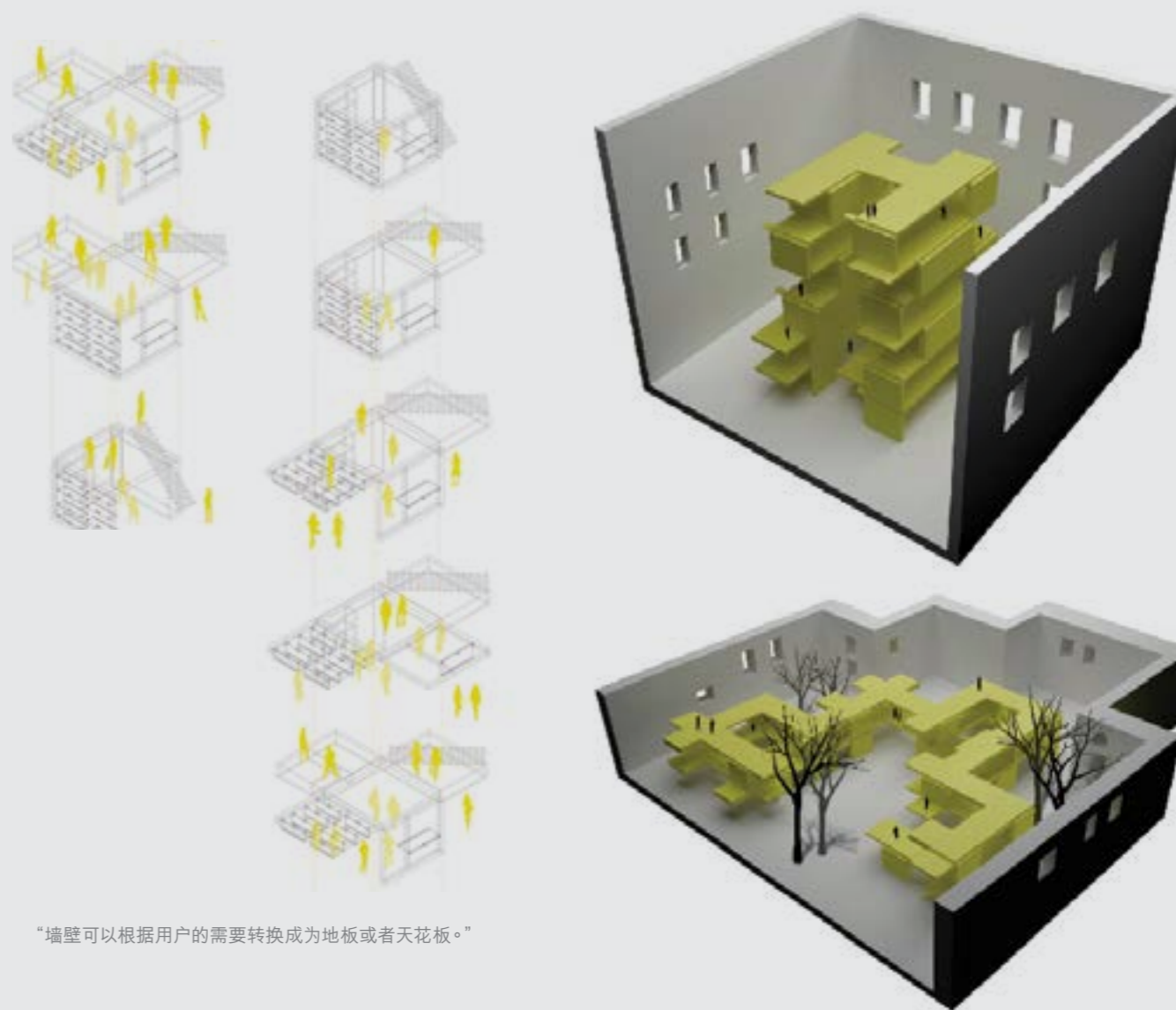


STEELCASE书包办公室

学生们创造出了一个多变且可定制的空间，它方便携带，且近乎是非物质的产品。基本办公用品都整合成为了一套单一的移动设备（电脑、无线网络、灯光、座椅），全部都集成到了一个配备了充气装置的“书包”里，方便安装架设。



第一名获奖者：
María Lozano Correa
Sergio Del Barco
Pablo Magán Uceda
Raúl Olivares Chaparro
 （西班牙阿尔卡尔大学）



“墙壁可以根据用户的需要转换成地板或者天花板。”

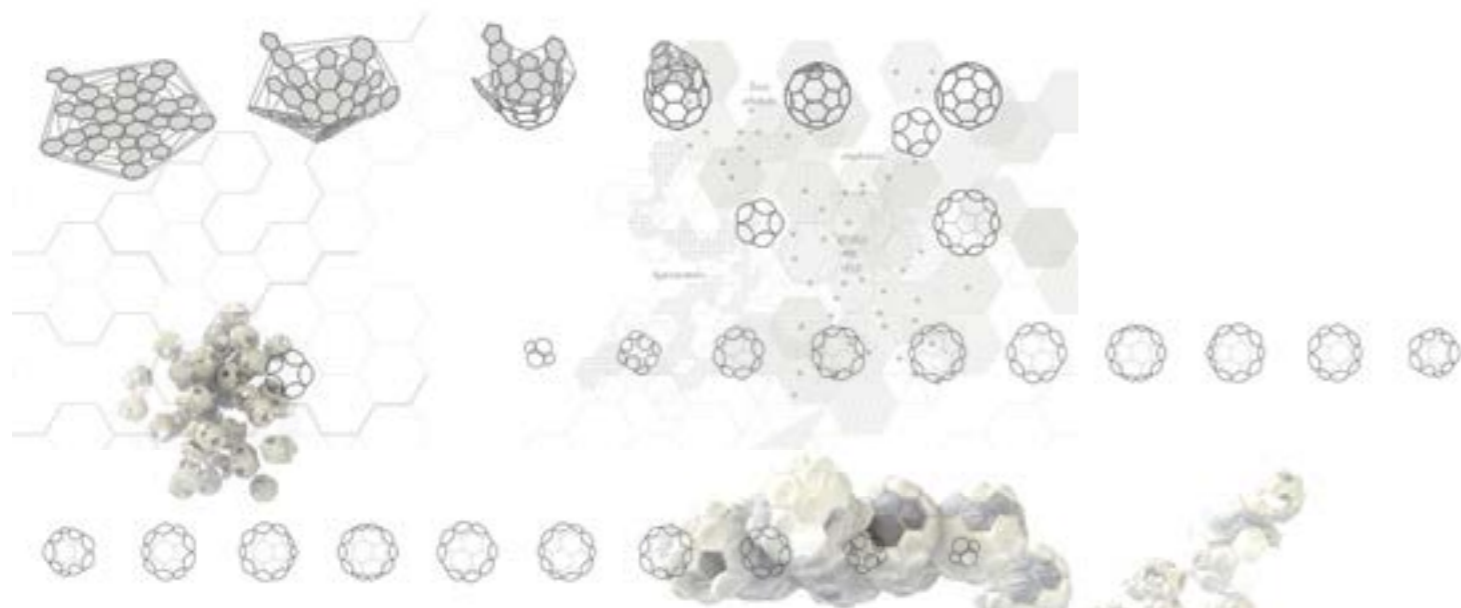


不可能的世界

这一设计受到了埃舍尔的《不可能的世界》的启发，办公环境会通过不同的角度展现出来，恰如其分地把握了不同角度，从而使得地面、天花板以及墙壁等环境都可以进行互换和调整。



第二名获奖者：
Paloma García de Soria Lucena
María Carretero Fernández
Pilar Fernández Rueda
 （塞维利亚大学）



“充满了氦气的个人办公单间能够飘过高耸而密集的都市楼顶，或者漂浮在水面上。”



个人办公单间

学生们创造出了一个“个人办公单间”（Personal Working Unit，简称“PWU”），PWU能够提供舒适的办公环境，并且可以与全球办公环境相关联，员工可以在里面独立办公，或者关联2个或者更多的PWU来开展合作办公。



第三名获奖者：
Tamara De Los Muros Sevilla
Juan José Cobo Omella
Beatriz Rodríguez Martín
 (马德里理工大学)



材料的不同

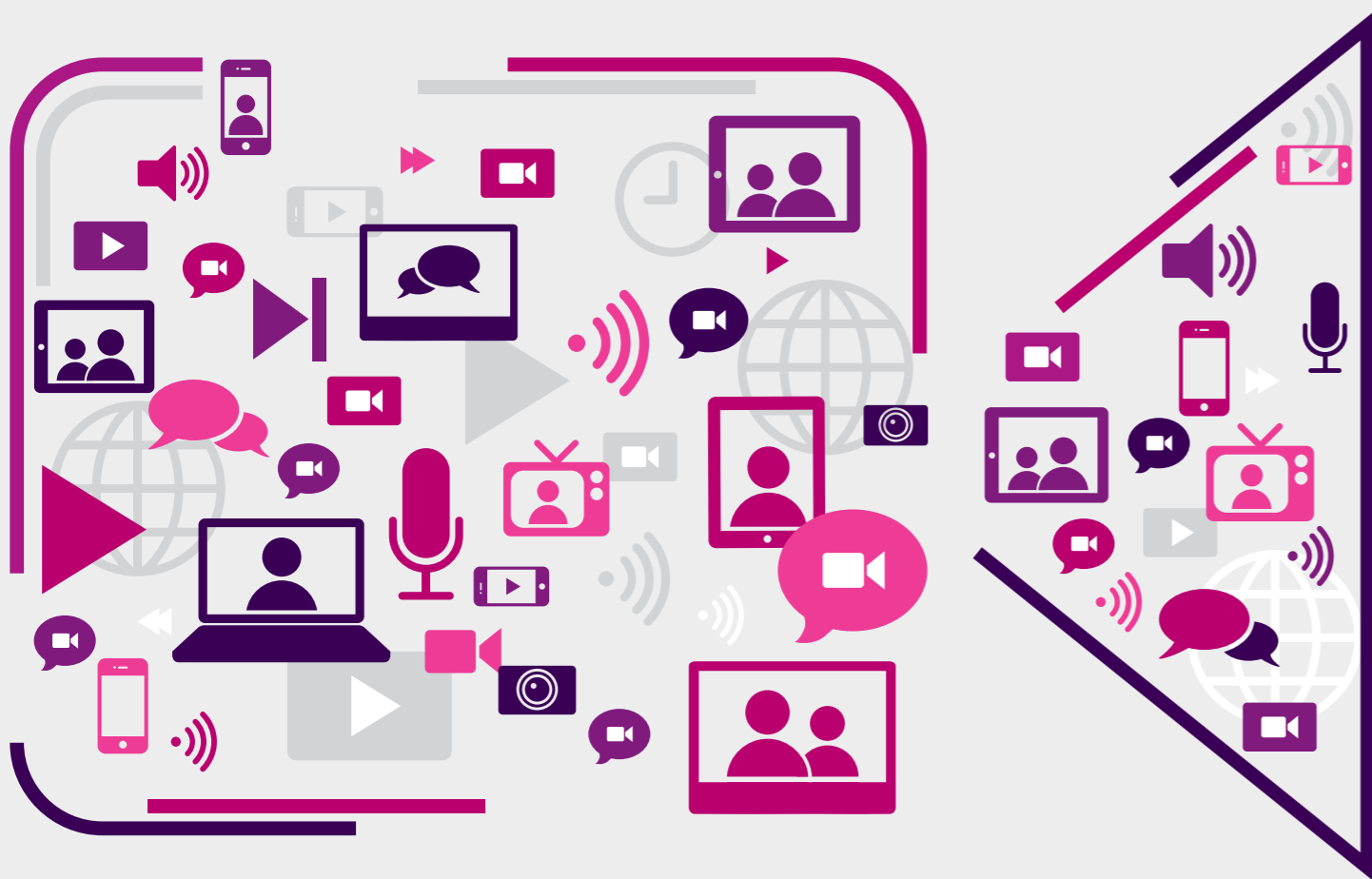
发表环境宣言。
 饱满的颜色和深编纹理。
 100%采用回收再生聚酯纤维。
 容易保存，耐用性高。

steelcase.com/chainmail



360趋势

影像生活



在我们的个人生活和工作生活当中，视频已经无所不在。受到科技融合的推动——更小、更快、更便宜，以及社会学的影响——人类的本质是社会化的，往往喜欢面对面的互动，视频的流量正在呈几何倍数增长。

在我们的个人生活中，视频可以帮助我们与家人和朋友保持联系。在我们的企业生活当中，视频也成为了一款重要的工具，帮助我们去和团队和个人取得联系。

无论在哪里，我们都处在影像生活中。

流量增长

到2016年
70%

通过移动视频产生的数据流量比例将从当前的52%上升至70%。¹

1 资料来源：思科视觉网络指数 (Visual Networking Index，简称“VNI”) 全球移动数据流量预测更新

到2016年
72%

视频流量中基于互联网的视频会议的比例将从当前的61%上升至72%。²

到2016年
55%

视频流量占有所有消费者互联网流量比例将从当前的51%上升至55%。²

2 资料来源：思科视觉网络指数·预测+方法·2011年-2016年

行为正在发生变化

62%

的员工经常与其他员工在不同的时区和地理位置办公。随着合作需求的增加，对于利用视频和数码工具来方便进行互动的需求也不断增长。³

3 资料来源：经济学人智 · 2009年

40亿

YouTube每日访问量高达40亿人次。⁴

4 资料来源：YouTube

4000万

2012年4月5日同时使用Skype的用户数量。⁵

5 资料来源：Skype的数据

改进的余地

随着视频会议的使用日益频繁，员工们也越来越多地对其体验感到不适。有趣的是，他们的不满不仅局限在虚拟的体验，还包括了现实体验。而随着视频使用次数的不断增加，问题也开始日益凸显。

72%

的员工表示，他们会在屏幕上看到自己的身体映像。⁶

58%

的员工表示由于受到灯光照明条件或者自己电脑摄像头品质的影响，在视频会议期间，他们感到自己的影像显得困顿或者疲倦。⁶

体验需要进一步设计

66%

的受访者都表示，如果视频会议可以像打电话那样简单方便的话，他们自然会乐于使用。⁶

60%

的员工表示他们需要小而私密的空间用于视频会议，同时也需要适用于大组召开视频会议的空间。⁶

6 资料来源：哈里斯互动调查代表Steelcase进行的调研

36%

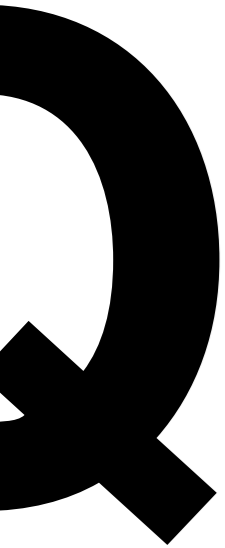
的员工都表示他们的办公空间里无法提供私密空间方便开展一对一的视频会议。⁶

视频体验的未来

设计在推出一款更先进的视频体验当中扮演着什么样的角色呢？我们要怎样才能创造一个促进员工互动的“目的地”呢？更多详情请登录



<http://go.steelcase.com/J3xPtR>



访谈 PANKAJ GHEMAWAT

Pankaj Ghemawat出生于印度焦特布尔，毕业于哈佛大学，目前在巴塞罗那IESE商学院教授全球战略课程，并为全球各地的企业提供咨询服务。他在自己的新书《世界3.0：全球繁荣和如何实现》当中提出了与另外一本热销书籍《世界不是平的》相反的观点，指出当地的文化、地理位置以及边界依旧影响着个人和企业的行为。

“你或许并没有你认为的那样全球化。”

问：您在《世界3.0》书中解释了全球化的实际情况要远低于大多数人想象的原因。

可以从数据中看到真实情况。只有1%的邮件跨国传递。电话通话当中跨国通话的比例不到2%。只有18%的互联网流量跨越了国界。在Facebook里，85%的好友都是国内好友。再看一下热点话题，例如贸易。有人说美国消耗了太多来自中国的产品，因此只要美国减少从中国的进口就可以解决国内的失业问题。然而在现实当中，来自中国的产品仅占据了美国个人消费支出比例的1.3%到2%之间。

是不是大多数公司都对高估了自己企业的全球化程度？

全球化只是我们在日常生活当中体验到的众多问题之一，因此我们没有感到需要检查什么数据。我喜欢民主党参议员丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉（Daniel Patrick

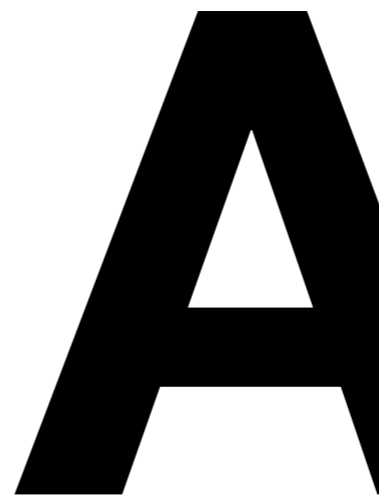
Moynihan）所提出的：“每个人都有权表达自己的观点，而不是各自经历的事实。”我使用事实来构建出一个基于现实的案例，而不是对未来进行臆测，从奇幻的角度来想象世界的未来。

为什么经验丰富、见多识广的企业领导者们会在低估不同国家文化差异的情况下经营业务呢？

有些能够成功运营企业的人往往会低估在海外运营的难度。企业通常会在国内发展空间饱和的情况下才迈向国外，一般来说这些企业都是比较成功的。这也许是人之情，我们会产生一个错觉，认为既然我们已经搞定了国内的竞争对手，那么其他国家，特别是那些欠发达的国家，应该没什么难度。但是国界、地理区域以及当地文化的影响还是非常重大的。



GHEMAWAT在哈佛大学获得了学士和博士学位，之后成为了哈佛有史以来最年轻的正教授。他在哈佛大学任教25年，也曾经就职于麦肯锡咨询公司。目前他是IESE商学院Anselmo Rubiralta全球战略学教授。



如何才能理解和有效利用国与国之间的差异呢？

遵循三A策略：适应（adaptation）、聚合（aggregation）以及套利（arbitrage）。适应就是要通过制定计划来调节国与国之间的差异；换句话说，就是入乡随俗。例如，沃尔玛就专门在印度从供货和物流管理层面改变了其业务模式，放手让当地的合作伙伴拥有和管理当地的店铺。聚合是一种求同存异的理念，在承认差异的同时尽可能进行同类整合，以便做得更好，而不仅仅是局限在国与国之间的缩放经济层面。沃尔玛在亚洲设立了一个地区总部，尽管这里有许多国家，但是毫无疑问它们具有更多的共性，以及在地域层面更紧密的联系，也就是说，沃尔玛在亚洲地区的运营关系肯定会比沃尔玛体系里面随机抽选的两个国家的情况更加紧密。因此，通过地区总部的建立，你就能更好地从开销支持、管理实践以及出差旅行等方面来把握经济走势。第三个应对差异的策略不是调整或克服这些困难，而是使用套利的策略：有

效地利用差异，例如在一个国家低买，在另一个国家高卖。在一般情况下，企业都应该根据他们的行业、地位和能力来量身定制一套结合了这三种策略的方案才行。

分布式团队已经成为了当今工作生活的一部分。企业如何才能帮助来自不同国家和文化背景的员工展开协同工作呢？

首先，请确保有足够多的具备跨地域办公经验的员工，而且其中并非所有人都在自己的国家里办公。经理级别的管理人员应该在全球层面进行轮岗。他们拥有在外国工作的经验吗？让我看到后最感忧虑的数据是，在一般的美国企业当中，外籍员工都需要花费更多的时间才能在企业内获得晋升。处在高级经理角落办公室里的人大多都是本地人。你如何知人善用、培养他们并提拔他们是非常重要的环节。这需要大量的时间，但是你必须获



得内部的信任。你不能做事后诸葛亮，你必须要搞清楚，我们对这样的操作是认真的吗？如今代价已经日趋高昂。在第二次世界大战结束后的20到30年间，人均收入和市场规模之间存在着一定的相关性。所以许多产品类别所关注的大型市场，往往都局限在那些富裕的国家里。但是在最近的10到15年间，对许多产品类别而言，这种相关性已经发生了变化。当年看来遥远而另类的市场看上去是那样的渺小和无趣，如今却成为了主要的客户。在许多国家当中，企业必须变得更加多样化，才能够有效地支持新兴市场的增长战略，而这种多样化也会产生出更多的内部差异，需要进一步弥合。

技术在弥合差异方面能够起到多少作用？

我们在与多元化且距离遥远的员工进行管理和互动时必须变得更加聪明。很少有公司能够深入地开拓新的合作办公工具——他们可以花更多的力气通过有效地利用技术来改善内部沟通。我们也知道我们需要花费更多的时间与他人沟通，因为只有这样你才能够有机会来分享你自己酝酿已久的观点，并将之转化称商业创新，并推动它的发展。研究表明电子通讯每隔一段时间就需要用面对面会议来进行衔接。即便两个人之前已经有了一定的联系，如果他们想在一段较长的时间里仅仅通过电子通讯来完成一个复杂的大型项目的话，他们之间必定会有一些分歧无法弥合。在距离的天堑面前，信任感会急剧下降。

企业如何才能更好地了解地域遥远的市场以及客户？

对于真正的大公司而言，或许最有帮助的一点就是事先向他们指出，他们并没有自己认为的那样全球化。仅仅到国外出差还是不够的。一份针对高管的调查显示，至少需要在一个地方呆满3个月以后，才能够逐步了解当地的文化、政治以及历史对业务的影响。我们都必须更加深入地了解我们周围的世界，并让员工对于外面的世界和差异充满好奇。而在很多情况下，大家都做不到这一点。《全球化心态协议》(Global Attitude Protocol) 能够很好地帮助我们评估各自的需求 (详见下页)。

你对世界各国的人民和文化的认识有多深？你是否会有效地利用各种机会来更好地了解整个世界？下面的测试是Pankaj Ghemawat的《全球化心态协议》的简化版本，可以用来评估个人对于世界各国人民和文化的了解情况。使用以下陈述来对每个问题进行反馈：非常不同意、不同意、中立/不相关、同意或者非常同意。

计算出你的得分：

- 2分 “非常不同意”
- 1分 “不同意”
- 0分 “中立/不相关”
- 1分 “同意”
- 2分 “非常同意”

总分大于20分表示不存在（严重）的差距，10分到20分表示存在一定的差距，低于10分表示存在显著的差距，低于0分则意味着存在巨大的差距。

不可能自发形成；而需要个人的主动努力。正如著名的记者沃尔特·李普曼，在将近80年前提出的：‘我们面临的世界已经超出了掌控、超出了视野、超出了想象。我们必须不断探索、报道和想象。’”

你的全球化心态是什么？

	非常不同意	不同意	中立/不相关	同意	非常同意
我能讲多国语言。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我一直住在家乡以外的其他国家。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我喜欢旅行，结识来自世界各地的各色人士。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我的一些最亲密的朋友是来自其他国家的。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我想我或乐于在一个从来没有生活过的国家里开展工作。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
当我在另外一个国家旅行/生活时，我会努力学习与该国有关的政治、法律、经济等问题——并分析它们与我自己国家的区别。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
当我在在另外一个国家旅行/生活时，我会试图了解该国的传统文化——并分析它们与我自己国家的区别。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我认为我可以在不对一个人的民族或宗教抱有先入为主思想的前提下，对这个人做出独立的判断。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我愿意与来自不同国家的人一起工作。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我愿意与拥有不同的文化和背景的人在同一地点工作。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我可以认识到社会经济/政治的分歧事件可能会对我们的业务或者投资带来的各种影响。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我会阅读涉及重大国际事件的报纸和杂志（例如《国际先驱论坛报》、《经济学家》、《财富》）。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我会通过国际电视台看世界新闻（例如CNN国际、BBC World Service 以及半岛电视台）。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
我已经在使用互联网来拓展对国际新闻和评论的阅读。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
当我在另一个国家旅行/生活时，我也会尝试看一些当地的媒体。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

为了新一天的工作

coalesse®

Hosu
Patricia Urquiola 设计

身体尽情舒展 完成工作

Hosu休闲椅鼓励身体尽情舒展的办公。这款独特的办公休闲椅可以改装成一个躺椅，提供一个舒适的个人空间，令身体放松、并完成工作。



解读文化密码

高效利用办公场所来应对当今全球化的挑战

Steelcase WorkSpace Futures通过对11个国家的研究结果显示，企业需要认识到在高效的全球化办公场所里文化所扮演的重要角色。

- 26 定义密码
- 35 对11个国家的探索
- 102 相同却又不同：
描绘出工作文化的模式
- 110 解锁密码
跨国公司正在做什么来应对办公场所之间的文化挑战
- 122 研究团队

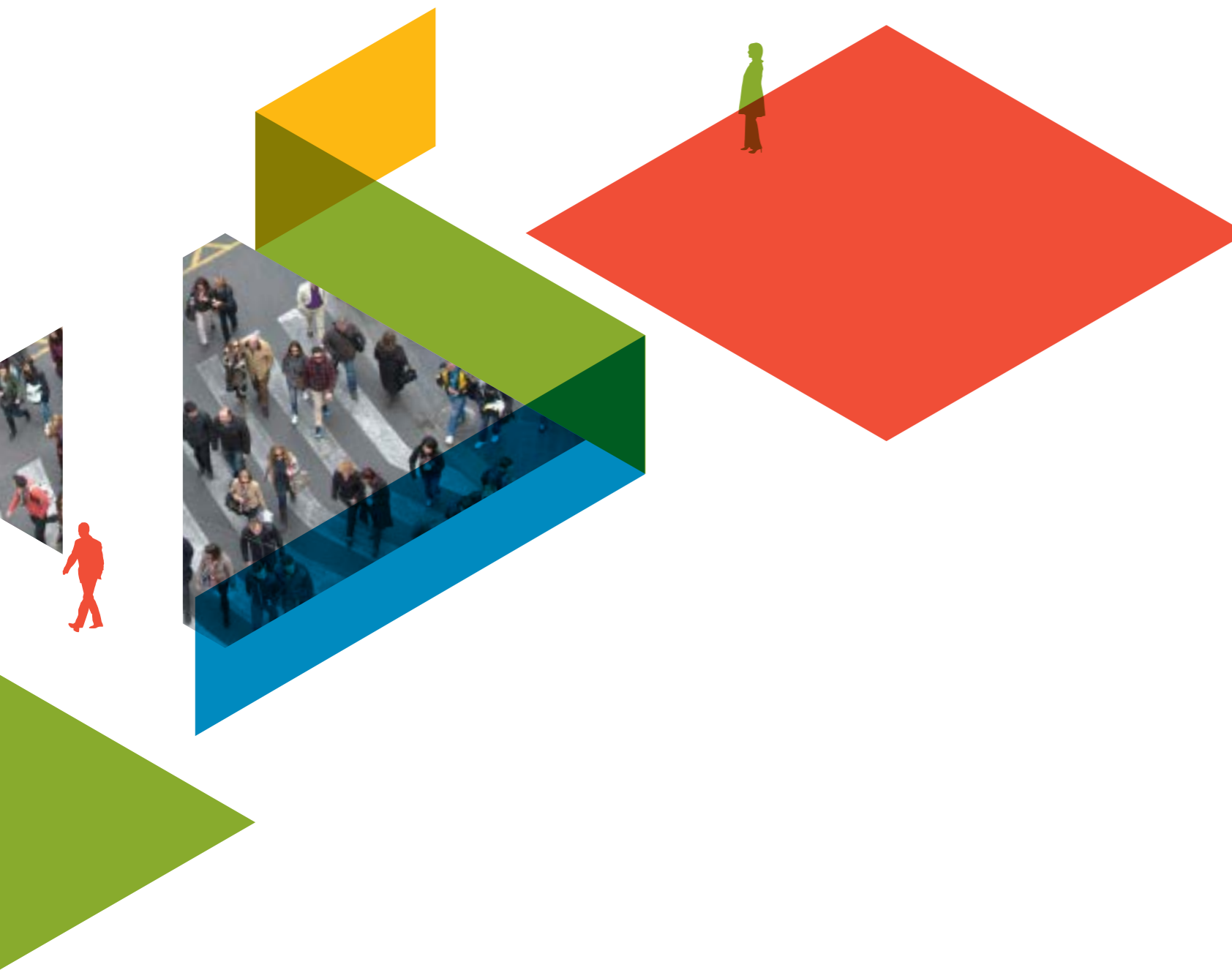
定义密码

经济学家Pankaj Ghemawat在写下“我们理想中的全球化其实只真正实现了很小的一部分……（同时）全球化的未来要比你想象的更加脆弱。”这段话之后，立刻引起了轩然大波。这怎么可能呢？我们生活在一个有线（无线）的经济环境中，阿姆斯特丹的设计师会和硅谷的工程师在一位巴黎经理的监督下合作办公，在深圳生产出商品并销售到巴西市场。正如Thomas Friedman所提出的著名观点所述，世界难道不应该是“平的”吗？

然而在现实当中，我们的工作大多分布在各个距离遥远的区域，而行业领先的企业都将全球化作为各自的主要战略目标之一。然而全球化的潜力还没有得到充分的发挥。“在2004年，只有不到百分之一的美国企业拥有海外业务，其中最大的一家企业仅仅在一个海外国家从事跨国业务……而在过去的10年里，这一数据并没有发生太大的改变。”Ghemawat在他的著作《世界3.0》中描述道。

全球化不协调的状态在现实办公场所里的表现简直是一览无余。世界各国员工的行为、偏好、期望以及社交礼仪层面的差异可能会非常巨大，但是许多已经扩展到了世界各个角落的跨国公司却依

旧只会简单地复制他们在自己国内的办公空间蓝图。今天的办公环境是应该开始全球化，形成一种极具凝聚力的模式吗？还是应该植根本土？全球化企业世界已经开始密切关注文化差异，并开始对世界各地的价值观和行为展开了广泛的调研。尽管对于办公环境的设计和使用已经存在明显的差异，但是很少有人会注意到文化对空间设计的影响。**因此，跨国企业的领导者往往很难意识到，作为一种战略工具，凭借通过把握本土和合作之间平衡文化所形成的办公空间，可以推动并促进全球一体化的进程。**





平衡 全球+本土

在跨国企业里全球/本土之间的压力是众所周知的事实。哪些需要全球统一，哪些需要保持本土化而不遵循普遍规律。设计和管理全球化的办公环境需要深刻地理解到文化的影响，并且是一个需要把握平衡的行为。

我们感知和使用空间的方式存在一个重要且涉及文化的可变维度。但是大多数人都没有意识到这一点，直到他们前往另外一个国家旅游，面对着一个完全不同的空间概念后才会有所醒悟（例如：不同数量和形式的照明、声音、气味、空气、事物、人）。如何组织安排空间有着微妙而不成文的规则。人类学家Edward T. Hall以研究人与人之间的关系会随着环境的改变而变化而闻名，他也观察到了同样的文化层面的悖论：“文化大多深藏不露，而奇怪的是，它所隐藏的部分，恰恰最容易让身在这种文化中的人所遗忘。”因此，理解文化对于空间的重大影响对于管理全球/本土方案是至关重要的。有幸的是，所有的文化都有一些相通的线索贯穿始终。

有意识地设计出的办公场所可以成为一个强大的工具，用于推动企业内的全球化融合。了解本土文化并发挥每个地区的优势能够帮助企业建立起自己的文化，使之放之四海而皆准。多元化的文化偏好会形成不同的障碍，但也会为合作提供机遇。跨文化合作已经成为了当今价值创造的原动力。为了培养创造力并推动合作，镶嵌在办公场所中的阴性和显性的密码都必须得到破解，从而有效地推动企业发挥出优势。

地域层面的 信任

虽然全球化在某些人看来是一个可怕的事物，但是对于许多企业领导者而言这却是一个不可逆且令人憧憬的方向。全球化能够成为文化交流的推动力并提高生产力。以IBM为例。这家电脑巨头会为身处75个国家的员工举办在线聊天讨论会，在所谓的“即兴讨论会”上商讨企业的发展重点。想想看，如果你的企业能够成功地把拥有各种背景和文化的知识型员工聚集到一起时，能够汇聚出多少智慧。想象一下，当企业把世界各地的价值创造汇集起来后，能够因此而获得多大的进步。

那么，有什么可以让企业更迅速而有效地加快全球一体化的进程呢？首先，也是最重要的一点，就是需要更好地理解 and 强调信任这一概念的重要性。Ghemawat教授引用了公元5世纪希腊历史学家希罗多德的话说，员工们“对自己同胞的信任要远远多过他们对外国人的信任。”Ghemawat进而指出信任会随着两个人之间的语言差异以及距离的拉大而逐渐降低。并补充指出：“一个国家的人对另一个国家的人的信任程度的差异还会极大地受到两国之间的互动影响。”

企业不能忽视由于跨文化交流所产生的信任问题。“如果企业真的尊重了这些差异，他们就可以在提高企业业绩的同时更好地从更大的范围里回馈社会，培养出更广泛的信任和信心。”

办公场所里的 地球村

以促进跨文化合作和创新而设计的办公环境能够建立起员工与员工之间、以及员工和经理之间的信任——合作办公的基石。建立信任是企业海外获得成功的关键——并且可以通过研究在办公环境中展现出来的本地文化特性来达成这一目标。

Steelcase WorkSpace Futures 早在2008年开展《为不同文化和办公场所设计建立纽带》的项目当中开始了相关研究，并探索了文化差异是如何在完成工作的方式、员工的需求、办公场所的现状以及实际应有的设计情况中展现出来的。

这本出版物研究了行为模式，并为6个欧洲国家提供了设计趋势，借此来展示多种不同文化维度会如何在办公环境中显现出来。通过对塑造办公场所的关键文化因素的调查，这一探索性的研究最终确定了塑造当今办公环境的推力。

针对未来应对企业对于全球化业务整合日益增强的需求和愿望，Steelcase WorkSpace Futures 在2011年继续推进了这个进行中项目——文化密码——的第二阶段。通过与一大批来自亚洲、欧洲、非洲以及北美洲的多元化的企业领导者、设计师以及社会科学家进行合作，Steelcase公司在早期研究的基础上进一步深入地探索了办公场所当中的文化密码。通过专注观察11个国家的典型办公文化和办公场所之间的相互作用，研究已经在如何将重要价值、员工的行为以及文化的大背景等展现和融合到办公环境当中方面取得了专业的洞察结果。

而更为重要的是，该研究已经形成了一组过滤器，可以适用于被研究的11个国家之外的地区，并可以在世界各地用于解码文化的空间表现形式。





Hofstede和Hall

Steelcase在对世界各国的文化和办公场所之间关系的文化密码进行的研究中，采用了社会科学家Geert Hofstede和Edward T. Hall, Jr.在跨文化领域获得的突破性的研究成果。

荷兰教授兼研究员Hofstede通过对他所采集的数据——从1967年到1973年间超过70个国家的IBM员工——进行分析，首先提出了第一个基于国家文化维度的经验模型，并写入了他在1980年出版的著作《文化之重》(Culture's Consequences)。Hofstede和他的同事们在随后的研究和著作中进一步扩展和更新了最初对于IBM的研究。Hofstede的研究和理论已经被广泛地应用于全球的心理和管理学的研究。

Hall是美国人类学家和跨文化研究员，他提出了空间关系学的概念，他利用这一概念来形容在不同类型的空间当中人的举止和行为会如何表现。随着Hall在1976年出版了他的著作《超越文化》(Beyond Culture)之后，空间关系学开始被广泛接受为非语言交流中一个重要的子类别。他将“高语境”和“低语境”定义为文化的度量标准，在广泛的沟通和组织行为学研究当中都具有特别深刻的影响力。

Hofstede提出的五个文化维度——权力距离、个人主义和集体主义、阳性和阴性、不确定性规避以及长期和短期导向——再加上Hall的高语境和低语境交流度量，就构成了Steelcase在对不同的国家和文化当中办公场所设计所受影响因素的调查时所使用的框架。

关键方法

在2006年到2011年期间，Steelcase通过对11个国家的研究，描绘出了空间和文化之间的联系，这些国家包括：中国、法国、德国、英国、印度、意大利、摩洛哥、荷兰、西班牙、俄罗斯和美国。

荷兰社会科学家Geert Hofstede在文化差异方面做出的开创性创举为研究该问题提供了一个核心框架。研究人员结合了他和人类学家Edward T. Hall Jr.的成果，后者率先提出过空间关系学的概念，用于探索人在特定的空间当中的反应和行为会如何变化。通过将Hofstede的维度和Hall的理论相结合，Steelcase在对办公场所里文化影响的研究中洞察到了新的成果。研究员们使用Hofstede和Hall的六个维度对11个国家当中超过100个办公场所进行了观察。

这些模型为理解国家之间的差异以及他们对于工作/生活的态度提供了实践的基础。文化差异是如何通过人际关系、对抗情形或者口头或者非口头沟通当中展现出来的呢？办公场所的设计能否有助于调和办公场所的文化差异，并促进信任吗？

Steelcase的多元文化研究人员通过组织研讨会，采访商界领袖、设计师以及社会科学家来为11个国家的研究结果设定了基准。仅在印度，研究人员就访问了12家跨国公司和本土企业，强调新兴的设计理念。除了实地考察之外，他们还在4个不同国家当中举行了总共30场研讨会，把来自不同领域的专家汇集在一起，从不同的角度来洞察设计手法。

研究很快指出：每个文化经过研究都发现是丰富多样的。每一个洞察都无法直接应用于其他国家和公司。按世代来梳理可能会造成误导。发现植根于文化中的行为广义趋势和模式其价值是增强不同文化的同理心，为办公场所的设计方向提供有效信息，让在跨国企业中的员工互相建立信任，并高效地开展工作。

文化的六个维度



专制型

权力距离指数 (PDI)

权力是否均匀地分布(咨询型)或者不成比例地集中在少数人手里(专制型)?



咨询型



个人主义

个人主义对集体主义

员工把自己看作是独立的个体还是一个组织里的成员呢?



集体主义



阳性

阳性和阴性

文化展示出的行为是更偏向的男性化(竞争性)还是女性化(合作性)呢?



阴性



容忍不确定性

容忍不确定性

文化对于不确定性和模糊的现象持有怎样的态度?



以安全为导向



短期

长期或短期的导向

文化更关心的是眼前的收益还是未来的利益呢?



长期



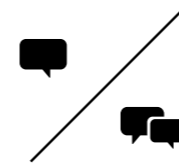
低语境

高语境或低语境

文化是否需要个体之间通过间接的、含蓄的方式沟通(高语境),还是通过更加直接且明确的方式来沟通(低语境)?

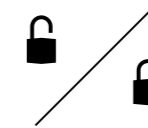


高语境



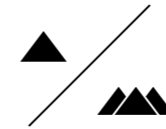
权力距离指数 (PDI):

这一指数用于评估在任何给定的文化当中,权力是如何均匀分布或者分级分布的。在PDI数值较高的文化当中,员工个体能够行使权力的机会就较少。在这种专制型的国家里,完美的老板往往都扮演着一个具有果断和权威力量的家长角色——并通过现实空间来展示这种权威。相比之下,在咨询型国家里,每个人都会积极参与到决策过程中。虽然有些人会认为一种模式优于另外一种模式,但是这些数值本身都是中性的,反映的仅仅是大多数员工跟到最适合的环境。只要他们的期望得到了满足,一个在专制型办公文化中工作的员工也可以像在对立的咨询型办公文化中工作的员工一样满意自己所处的文化环境。



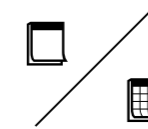
容忍不确定性:

第四个维度评估了一种文化对于不确定性的容忍程度。在容忍不确定性的社会里,人们往往会从容应对无法预知的情况:模糊性和多元化是他们所重视的价值。这些文化更倾向于有限的规矩并更乐于接受变革和面对未知的情况。而另一方面,以安全为导向的文化则会通过明确的规矩和预防措施来探索解决方案。但是自相矛盾的一点是,这种对不确定性容忍极低的文化有时也会忽略他们自己已经建立起的规矩,不过只要有规矩存在,他们就会觉得安心了。



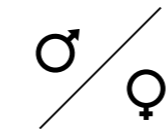
个人主义对集体主义:

在集体主义的社会中,团队间强大凝聚力的价值要远远高于个人成就。在这样的文化中,要尽量避免对抗,同时从很大程度上来说,和整个团队保持和谐的关系是一个普遍规律。而另一方面,个人主义的社会则需要员工能够做到自主和自立。在这种社会当中,如何推动员工坦诚地交换意见将经理们所面临的一个关键性挑战。



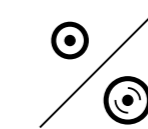
长期或短期的导向:

这一维度评估了文化的时空视野。短期导向社会更倾向于强调立竿见影的效果并珍视休闲时光。这种文化在专注当下的同时还会尊重传统。与此相对的长期导向文化则更关注未来,秉持着勤俭节约和不屈不挠等特质。



阳性和阴性:

Hofstede考虑到了文化当中阳性和阴性的特质,尽管这种称谓容易引起一定的误解。阳性——即竞争性——文化关注以绩效为导向的目标。而另一方面,阴性——即合作性——则更加注重人与人之间的关系和合作。在这种类型的国家里,工作/生活平衡是最优先考虑的事项之一。



高语境或低语境:

该维度从Hall的研究中探索到,文化公约的信息交流,包括不成文的规则和样式强大的影响。高语境文化(HCC),了解潜规则的参与是必需的,因此隐含了间接沟通是必不可少的。在低语境文化(LCC)直接和明确的态度是独立的个人之间的合作的关键。

尊重文化

知识创造的新典范正在深刻地改变着我们的办公方式。信息已经在世界各地广泛的空间当中逐渐形成。然而尽管信息技术已经在虚拟世界领域取得了突飞猛进的发展，但是在现实空间建立起信任、创意、分享信息以及塑造企业特色依旧至关重要。

此外，在未来的十年里，高速增长预期的预期来自包括巴西、俄罗斯、印度、中国、南非在内的诸多新兴市场，并超越发达市场，这也是200年以来的首次超越。*这一全新的全球化市场体系当中，工作和员工都在不断变换位置，并且在开展跨企业、跨时区以及跨越物理/虚拟空间的办公。因此文化的碰撞也不可避免。

商界领袖、房地产专业人士、建筑师和设计师需要用新的方式来思考如何针对全球化和本地化的价值进行设计。密歇根大学文化和社会认知专业主任Richard E. Nisbett观察指出：“人们会因为所经历的不同生态环境、社会结构、思想理念和能够上溯到古希腊和古中国时代的教育系统的影响，而对世界存在不同的观点和认知。”了解全球整体化与本地特色之间的冲突热点将是关键，它能够为全球的用户提供高品质的办公体验。

今天互联化的经济需要对市场拥有更广泛的认知，因为企业都是在其中运营的。理解文化问题会对办公场所带来何种影响将有助于企业高效地利用现实环境——这往往是一种没有被充分利用的资产——并推动企业继续想全球一体化前行。事实上，它也可能成为企业成功的先决条件。Ghemawat在总结这项研究的目的时写道：“对于许多公司而言，它们面临的最大的挑战可能是从内部和外部同时推动人力资源能够在跨越地域和差异的情况下联系并合作。如果你能够扩大信任的范围，并且能够在跨部门、跨国界、跨业务单位的层面上合作，让员工真正地开展工作而不是窝里斗，那么你的企业利润将会有多大的增幅呢？如果你的员工能够发散各自的观点，更深入地关怀消费者、同事以及投资者的话，企业的发展会如何呢？员工可以通过拓展他们同情心，使他们与我们靠得更近，并带来令人振奋的结果。”

*《麦肯锡季刊》2010年6月号，《伟大的再平衡》(The Great Rebalancing)

对11个国家的探索

Steelcase的研究人员将他们造访的每一个国家的办公场所的数据进行了深入的分析和挖掘。在最初的了解阶段期间，他们积累了大量的相关二手研究。之后该团队转入了观察阶段，并使用了许多不同的人种学技术来研究处在多元化环境当中的员工的活动和互动。这些数据又整合到了每个国家的核心调查结果当中。以下的部分包括了从这些观察当中获得的洞察、来自二手研究的发现、根据Hofstede/Hall维度评估得出的分数，以及针对各个国家的设计探索和注意事项。

尽管各个企业都会根据它们经营业务时所处国家而产生出独特而多样化的需求，同时在空间规划时，“一种模式并非适用于一切”。针对每个国家的概念图和设计事项都展示出了设计者的理念，即致力于把握企业的文化和当地文化的平衡。

在这初步的探索之后，他们又对能够展现和尊重当地文化密码的空间样本原型展开了持续的研究。

- 36 中国
- 42 法国
- 48 德国
- 54 英国
- 60 印度
- 66 意大利
- 72 摩洛哥
- 78 荷兰
- 84 俄罗斯
- 90 西班牙
- 96 美国

中国

快速前进的步伐

中国经济的增长速度和影响范围简直难以用语言形容。日益的繁荣正在推动中国有史以来最大规模的农村人口向城市迁徙进程——在过去的20年里，有至少3亿中国人移居到了城市——根据麦肯锡的一项预测显示，在接下来的20年里，中国的城市当中至少还会有50,000座摩天大楼拔地而起。

随着各个企业从世界各地涌入中国已经成为大趋势，竞争开始日益白热化，变革的节奏也开始不断加快。中国政府正在作为世界制造中心的基础上，进一步探索新的发展方向；为了推动经济持续增长，中国正在致力于开发以服务 and 知识资本为主的经济体系。创新是这里的焦点，这意味着对中国上千年的文化传统的进行改变，并对中国的教育手段进行调整。老一辈中国人和1980年后出生的年轻人之间在态度和期望上的差异开始日益扩大。

注意事项 在中国经营企业——包括跨国公司——都必须花费大量的前期时间与客户培养“关系”。关系是一个拥有鲜明中国特色的概念，培养关系的复杂程度更是远远超过西方人所通行的人际关系建设。关系需要深入了解在关系圈里每个角色的职责范围，这可能需要在很多年来逐步培养起来。如果没有“关系”的话，这家公司就无法在中国取得成功。

主要情况 中国

办公动态

灵活的工作安排以及/或者移动办公并不普及，这主要是由于互联网基础设施不足，小家庭的观念和传统文化的规范。

保持和谐和表现出对上级的尊重是很重要的；员工一般都不愿意表达自己的想法，虽然这种情况已经开始发生改变。

在部门内部的协作能力很强，但却受限于各部门之间，因为信任在组织严密的团体内部才显得更强。

员工可以忍受高压的办公环境

家长式的领导模式意味着员工的直属上司应该是一个主动而极具个人魅力的人。员工们都期望经理能主动与大家沟通。

员工期望工作任务有一个明确的方向。

高素质的员工跳槽很容易。

工作时间

中国员工的工作时间是全球最长工作时间之一；尽管他们工作日的办公时间一般为8小时，但是有至少25%的员工每天会工作9小时到11小时。

资料来源：Netman

较长的午休时间能够让员工有时间吃饭、休息甚至睡个午觉来振作精神。

生活品质

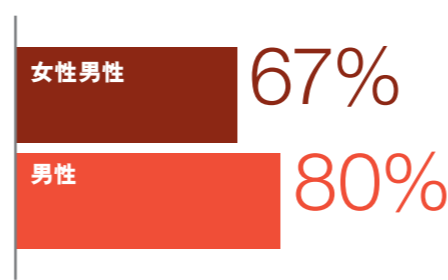
尽管中国获得了前所未有的经济增长，较高收入人群的生活满意度也不断提高，但是中国人的总体生活满意度较低。只有9%的中国人认为自己很幸福，14%的人认为自己很痛苦。在所有亚洲国家中，有41个国家的幸福指数高于中国，只有5个国家低于中国。

资料来源：2010年《盖洛普全球幸福指数报道》

两性平等

两性平等和人权发展的评分居中，在世界排名第28位。

参与劳动人口的性别比例



资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

雄心勃勃的年轻中国女性在办公场所和政府部门里正大踏步前行。

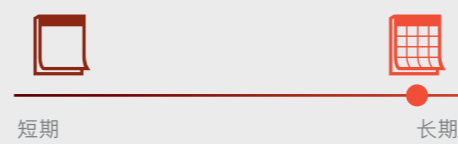
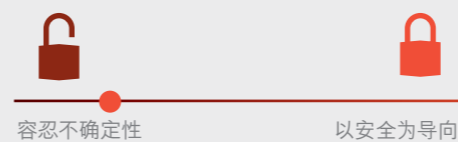
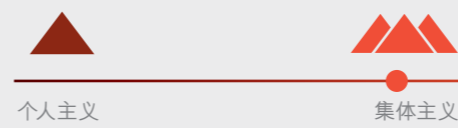
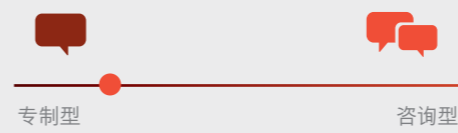
工作满意度

由于人才稀缺，跳槽现象十分频繁。

许多人才都被跨国公司所吸引，因为跨国公司能够为他们提供出国工作的机会。而近期出现了年轻人更乐意进入国有企业工作的趋势，因为国有企业的福利好、工作稳定且上班时间短。

文化维度上的得分

分数的分布显示了中国作为认可阶级的社会，收到权贵阶层的影响。人们非常依赖他们所处的小社会，与自己相比，他们更乐意为团体的利益而展开行动。



专制型/咨询型 等级制度意味着和谐

大多数中国企业都是有着严格等级制度的。在二十世纪七十年代后期的改革开放之前，所有企业都是由国家根据共产原则运营的。员工只需完成各自的工作，决策都由高层制定。今天，不同的阶层依旧享有特权和尊重，大众已经接受这种等级制度的存在，并认为它能够保持和谐和秩序。

员工希望他们的经历能够给予他们辅导和指导；大多数人在表达自己的想法和观点时都持谨慎态度。不过随着外界的影响以及受西方文化熏陶的一批年轻高管进入领导层之后，对于权力的态度正在开始逐步发生改变。

个人主义/集体主义 信任高过一切

在中国经营的根本就是关系，这是与中国文化当中传统的集体主义本质密不可分的。一旦人与人之间建立起了关系，双方都会受到行为规范的束缚，其中包括了权利和义务——这种复杂的礼仪体系被称为培养“关系”。信任是需要努力争取的崇高个人精神。因此信任往往只会局限在一个人所处的小团体里（部门里）。小团体内部的关系往往是合作性的，但是跨部门之间的合作性往往会很低，甚至根本不存在。

阳性/阴性 无声的力量

中国秉承着阳性文化——以成功为焦点和导向。许多中国人经常会为了工作而牺牲家庭和休闲时间。然而大多数人都不会认为自己在职场当中极具竞争力。竞争往往会出现于部门之间，而非个体之间。咄咄逼人的话语和姿态都令人避而远之。实力是通过决断力和取得的成就展现出来的。

容忍不确定性/以安全为导向 模糊性和实用主义：生活的实际情况

中国人可以容忍不确定性，这也给中国人在当今的经济环境中注入了动力。他们可以接受模棱两可的信息，从他们的语言当中也表现出了这一特色。中国的许多规章和制度都延续了孔子的儒教精神：由于措辞含糊而很难立即领会精神。因此对规则的遵守可以灵活且随机应变，务实的态度往往会为他们的行为提供指导。

短期导向/长期导向 耐心以及快速灵活

中国社会中恒心和毅力是一种常态。人们往往会投资长期项目，例如针对儿童的教育事业和房地产业。在中国做生意的关键就是花足够的时间来了解你的客户，发展个人关系并博取信任。与恰当的人建立起“关系”被广泛地认为是在商业环境中发展的最佳途径。

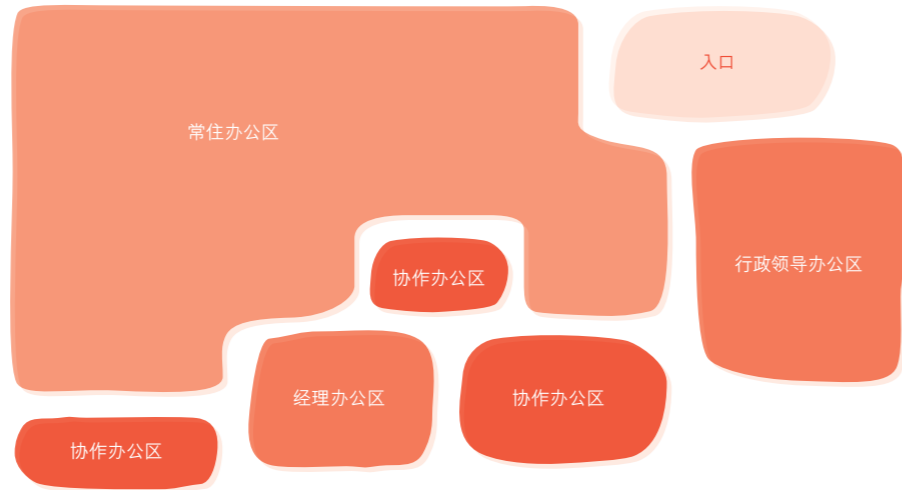
低语境/高语境 说“好”不一定表示“好”

中国的文化属于高语境。语言充满了模棱两可——例如即便你不赞同，直接说“不”也是一种不礼貌的表现。为了解决冲突或者处理敏感的局面，往往会找第三方来做调解人。

沟通无法在关系之外展开。中国人会通过“字里行间”中找到弦外之音。因此在进行远距离沟通的时候，视频会议会比打电话更加有效率，同时小团队的讨论也往往比大团队讨论更加富有成效。

初步构想 中国

中国的变革正在不断加速，因此办公场所也需要跟上变革的步伐。员工将继续通过等级制度来保证和谐和秩序。总裁和经理的办公室是展现尊重和秩序的重要标志。由于文化规范是以沉默寡言和任务为导向的，因此对于中国员工而言，合作办公是一项重大的行为变革。然而随着中国企业逐步受到外界新型办公模式的影响日益深刻，对空间的态度正在发生改变。促进合作和创新的办公空间应该和等级制度的传统观念结合起来。



解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 中国员工可以忍受比较密集的办公区域规划，这样可以为其他的活动空间腾出位置。
- ▶ 更为先进的行政领导办公区域设置可以选择相对较小的办公室，取消传统的用于私人休息或者学习的功能，创建一个适合个人办公的空间，同时也可以作为私人办公室来接待公司内外的访客。

强化协作办公

- ▶ 增设易于使用的视频会议空间将有助于推动处在不同区域的员工协作办公。对于像中国这样具有高语境的文化，非语言的暗示往往是进行有效沟通和建立起信任的关键。
- ▶ 位于中心地带的协作办公区可以鼓励部门内部和部门之间展开沟通。

吸引、培养以及融入

- ▶ 中国员工会经常更换工作，而能够展现出与其理想和现代价值观相符的环境正在逐渐成为一种吸引人才的工具。
- ▶ 年轻的员工都希望积累起更好的工作经验，并且喜欢在非正式场合开展社交或放松休息。

建立品牌并推动文化

- ▶ 中国对品牌高度重视。一定要开辟出一块区域来强化品牌信息，不仅仅是向访客宣传，对本公司员工也同样重要。
- ▶ 需要把一系列的协作空间整合到办公区域里，从员工中间培养出新的行为，并推动发明创新的文化氛围。

提升身心健康

- ▶ 员工和领导者都应当有机会享受到自然采光
- ▶ 多种空间的透明度和使用权可以更好地让员工融入工作，并产生强烈的归属感。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



有策略性地加入合作区域，能促进部门间的沟通。加入访客座椅，能鼓励员工在高密度的办公空间内进行团队工作。



对中国而言，先进的管理层办公区域应该集合了相关的技术工具，便于进行演示和合作办公，无论是面对面的会议，还是远程电话会议，这样的空间能增强管理层的移动办公能力。



法国

享受生活与辛勤工作

与其他欧洲国家相比，法国人普遍以一种独特的态度对待工作。一方面，他们会非常投入地从事自己的专业工作并发展个人职业。另一方面，他们又非常严肃地关注并保持整体生活品质。此外，他们理想中希望通过工作来实现自我的愿望却又与根深蒂固的等级制度同时共存。这种双重性，加上经济的不稳定因素和高失业率以及其他劳动力市场所面临的问题，很容易形成一种不安和失望的感觉。因此，全心全意地投入工作——在活跃讨论和创意思考当中最为显著——往往会有另一种矛盾的欲望并存，这种欲望就是逃离私人领域。

注意事项 法国人对于权力集中的偏好使得巴黎毋庸置疑地成为了法国的金融、文化和政治中心。“明亮之城”巴黎以及周边新兴的卫星城里的本国和跨国企业总部的数量，远远超过了该国其他地区，而大量倍受青睐的职位也都汇聚于此。

随着传统逐渐向积极创新转变，传统的办公室布局正在逐步被开放式的空间所取代，这种空间能够促进交互性和灵活性。然而，法国员工仍然习惯固守自己的办公区域，并认为拥有明确归属的区域和隐私的空间依旧非常重要。向开放式的办公环境转变的发展进程是一个重大的文化变革，因此需要精心策划以及充分的双向沟通。

主要情况 法国

工作动态

办公室依旧是主要的办公空间，虽然移动技术和全球化正在推动员工对于其他替代办公模式的兴趣。

法国的领导风格是外向和宣言性的；管理者通常都呆在中心的位置，方便自己能够给日常工作带来影响。

决策过程可能很缓慢，因为需要经过领导层的层层审批。

协作办公通常只会在结构化的会议当中出现。

法国人并不十分守时，一般来说，会议往往很少会准时开始，并且也很难按时结束。

工作时间

法国人很重视个人时间，总的说来，与大多数西方人相比，法国的员工更希望花费更少的时间上班。

如果会议拖堂太久，往往会被认为是一切顺利的迹象。

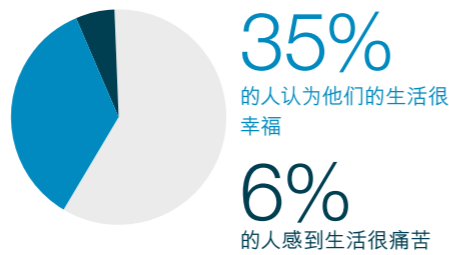
如今法国的平均午休时间大约为1个小时。员工认为悠闲地享用午餐而不在办公桌前边吃边工作的举动与认真工作的理念并不抵触。

在办公室里加班到很晚的现象司空见惯，对于那些高级职位的员工更是家常便饭。

法国在2001年通过立法出台了每周35小时的标准工作时间，然而大多数上班族员工都会花更多的时间工作，包括晚上回家以后继续工作。

生活品质

在所有欧洲国家中，有17个国家在幸福感的分数要高于法国，另有22个国家低于法国。



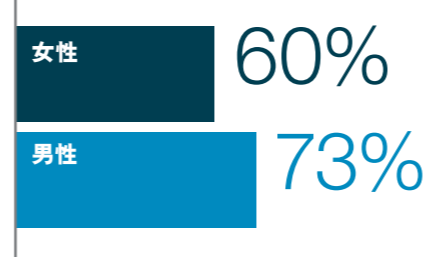
资料来源：2010年《盖洛普全球幸福指数报道》

两性平等

两性平等和人权发展的评分很高，在全球位居第20位。

拥有中学以上教育程度的女性比例和男性比例基本相同：分别是80%与85%。

参与劳动者的人的性别比例



资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

大多数职业女性都从事全职工作。

工作满意度

满意度差别非常大。

法国人十分重视控制的感觉以及在工作中获得的奖励；如果缺乏这些元素的话，员工们就会迅速和公司疏远。

文化维度上的得分

分数的分布显示了法国是一个拥有独特矛盾文化的国家，而这些矛盾则可能会引起冲突的发生。



专制型/咨询型

领导负责制

在法国，专制的领导制度和森严的等级制度依旧占据上风，或许这是该国贵族历史的延续。规则、头衔和形式都会被视作维持稳定的关键而被加以认真对待。

个人主义/集体主义

自由和平等

法国人珍视的自由和自主权，并积极行使他们的权利，而在与此同时，他们还会在自己被指定的角色上表现出强烈的责任感。顺畅的关系要求每个人都各司其职，同时每个人的权利都能得到尊重。

阳性/阴性

把握自信与合作的平衡

法国在这个维度的评分比较模糊。尽管法国人会进行适度的合作，但是他们也经常会把坚持己见和批判作为推动改革的重要步骤。理智和情感在大多数讨论和抉择当中都同时发挥着作用。除此之外，阳性和阴性的特质也在互相竞争，因为法国人对他们的职业生涯和生活品质同样重视，因此给男性和女性的工作都带来了进退两难的影响。

容忍不确定性/以安全为导向

严格的规矩，灵活的操作

法国人对安全性的要求很高。在一般情况下，他们会通过遵循原有的结构、形式和规则来满足情感上的需要。如果规则运作不畅时，法国人则会忽视它；他们很少会对其提出问题或者质疑其有效性。

短期导向/长期导向

把握今天的愉悦与明天的收获之间的平衡

法国较其他欧洲国家更倾向于长期导向，法国人对通过日积月累建立起的关系充满了信任，并且更愿意通过透彻的分析来慢慢地、审慎地做出决策。对于未来结果的关注在许多企业的行为当中都是非常明显的，例如对研究、开发以及设备维护方面的投资。与此同时，每季度的结果也同样重要，领导者都期望获取短期收益。

和其他短期导向的文化一样，法国人非常乐于消费，但是他们对社会趋势和传统仪式也十分敏感。他们不太关注储蓄。

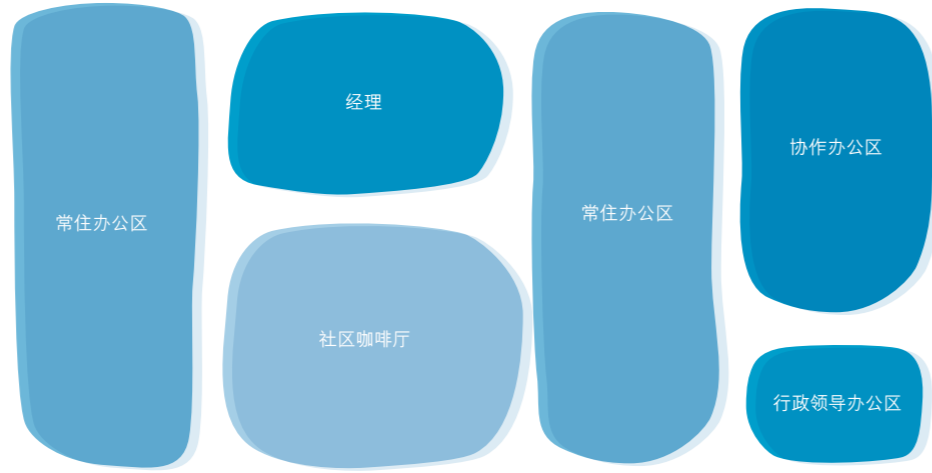
低语境/高语境

面具的背后

法国的文化属于高语境。因为法国属于专制型，因此法国人在自发工作时经常会遇到困难。因此，他们更乐于戴上面具隐藏自己的真实想法和个性。许多话都是直说一半的，而非语言的信号也往往很难把握。

初步构想 法国

法国的办公场所正在从传统布局向更加开放的设计过渡，以便促进交互性和灵活性。由于员工们都面临着经济和劳动力市场的不确定性和不稳定性的影响，因此他们都会在工作时重视情感投入和创造性协作。生活品质也同样重要，尽管工作和生活之间的界线正在日益模糊。以下集思广益的内容旨在促进强烈的归属感以及在有效地在平等的办公空间中把握等级制度的平衡。



与咖啡厅毗邻的开放协作空间和“我的”办公空间能够推动员工在不同的工作模式当中自由切换。

解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 法国员工可以接受密度适中的办公区域规划，同时依然偏好固定的办公区域。
- ▶ 利用存放的物品以及屏风隔板来划定边界将会增加员工的舒适度，并能够更好地和同事相处。

强化协作办公

- ▶ 为协作办公区域制定明确的协议尤为重要，而开放的协作办公区域有助于促进办公速度提升和创新。
- ▶ 在靠近办公区域的地方设立咖啡厅能够很好地支持法国的办公文化，同时也有助于同事之间进行联系和互动。

吸引、培养以及融入

- ▶ 专业而充满激情的办公空间对法国员工更具吸引力，远远超过俏皮或者时尚的环境。
- ▶ 协作办公区域可以支持员工与同事之间和领导之间的学习和融合。

建立品牌并推动文化

- ▶ 色彩鲜明的品牌有助于强化公司的认知度。
- ▶ 以创新为导向的品牌能够从鼓励员工尝试和探索新理念的办公环境当中获益。

提升身心健康

- ▶ 提供一系列的空间，让员工通过根据他们所需做的工作和自身的舒适程度，根据自己的需要提升或者降低感官刺激来进行压力控制。
- ▶ 能够清晰地展示出品牌价值的开放式空间可以帮助员工更好地了解他们工作的意义和目的。



可以考虑提高领导办公区的可视度，并利用与之相邻的开放协作区域来支持透明的文化。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



德国

精确创新

作为全球少数几个将自己的祖国称为“他”而非“她”的国家，德国的整个文化都充满了男性的肌肉线条。个性化和竞争性是德国的主要特色。在企业 and 网络当中，权力和影响力对每个德国人而言都十分重要，仅仅是重视程度有所不同。

努力工作、信守承诺和忠于职守是德国人的常态，获取经济层面的成功和工作中的地位往往要高于对生活品质的需求。变革和创新的想法都需要经过深入、细致的分析，而这样做会给创新带来延缓和强化的双重效果。德国人秉承着用事实说话的文化，这也就意味着他们会在大多数话题和决策当中考虑他人提出的意见。

隐私是必不可少的。一旦办公室的大门关闭，除非获得邀请，否则员工不会随便进入。而随便触摸其他人办公室里的物件这种举动简直是无法想象的。

注意事项 繁荣的经济和高标准的品质使得德国的办公场所已经跻身世界装备最精良的办公场所之列。整个德国的建筑都配备了一流的建筑设计和高档家具。员工们拥有充分的个人空间、卓越使用功能的器材、根据人体工程学精心设计的设备以及自然采光和室外风景的享受。

主要情况 德国

工作动态

与大多数人相比，只有极少的特例才会采用灵活的办公时间。

一般只有特定的无需被监督的员工才能享有自主权和灵活性。

领导随时听取员工的意见；他们鼓励员工提出异议。

听觉、视觉和空间隐私被视作是每个人应有的权利。

大多数情况下员工都穿正装上班，以体现出专业和尊重。

会议准时开始和结束；与会者应该有备而来，并制定出一个详细的会议日程。

工作时间

德国人喜欢早上班早下班；员工在工作时间内的生产效率很高。



德国人认为守时是一种美德。

典型的工作日时间都是规划好的，其中会安排一定的休息时间。

德国人会将干扰工作的活动——例如社会庆典活动——保持在最低限度。

生活品质

德国人的整体幸福感比较高；43%的德国人认为自己很幸福，只有7%的人感到很痛苦。

在所有欧洲国家中，有12个国家在幸福感的分数要高于德国，另有27个国家低于德国。

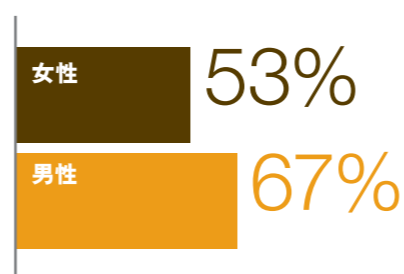
资料来源：2010年《盖洛普全球幸福指数报道》

两性平等

德国在两性平等和人权发展的评分非常高，在世界排名第9位。

拥有中学以上教育程度的女性比例和男性比例基本相同：分别是91%与93%。

参与劳动人口的性别比例



资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

工作满意度

德国的企业会跟踪员工的满意度，并及时解决任何潜在问题。

持续的培训和教育的机会可以建立较高的满意度。

德国人都热爱自己的工作并为自己的雇主而感到骄傲；他们都希望成为高绩效员工，并大多持有对自己负责的态度。

文化维度上的得分

分数的分布显示了在德国，竞争性（“阳性”）和个人主义是两个最重要的元素，再加上以安全为导向的理念，使得制定规则和架构显得十分重要。



专制型/咨询型

专制型/咨询型

尽管平均主义倾向严重，但是在“扁平化”的权力结构当中，等级制度被视作是一种有价值的组织方式，这种情况在办公环境的组织中尤为显著。德国人喜欢能够公开进行辩论的领袖。员工们希望从上级那里获得明确的前进方向，同时也希望有机会能够讨论不同的方案。领导者们也乐于接受，因为他们需要员工的信息和洞察来更好地制定出以事实为基础的决策。

个人主义/集体主义

对隐私的保护

德国人对个人空间保持着强烈的需求。他们拒绝接受任何形式的闯入——无论是听觉、视觉还是物理层面的入侵——反对他人突破自己的用于缓冲“屏障”。因为当他们处在没有区域划分、开放式的办公环境中时会感到被暴露在外，他们需要低密度并且存在相当间隔的办公环境。隔音以及一定程度的隔离或者其他隐私设置是不可或缺的。共享一张办公桌是一个文化禁区。

阳性和阴性

活着就是为工作

在所有欧洲国家中，德国是最具竞争力的（“阳性”）国家。工作是生活的核心——致力于做到最好并获取晋升是一项持续的挑战，并且常常让人感到非常愉悦。

作为优先完成重要工作的互补，德国人对办公环境也十分关注。他们期望拥有宽敞的空间、诱人的环境、自然采光、舒适性和整体高品质。从这个角度来看，现实办公空间又形成了一种“阴性”的细腻感性，与德国人在专业世界当中所高度推崇的阳刚之气遥相呼应。

容忍不确定性/以安全为导向

确定性都在细节里

德国人非常讨厌不确定，并且通过极端的准时和纪律性完成每一项工作来展现出他们对不确定性的不屑。他们希望把一切都安排的非常周详，包括建筑和写字楼的设计标准。然而尽管他们不喜欢不确定性，但是这并没有阻碍德国人不断创新。这仅仅是说他们会谨慎地对待整个过程，通过知识的积累和深入的分析来将风险控制到最小。

短期导向/长期导向

作为一种激情的可预见性

对预见能力充满热情德国人对时间管理的热情体现在他们制定中期到短期导向计划上。德国人以每天在特定的时间做特定的事情而著称，他们不喜欢临时发挥或者最后一刻的变动。

更长期的视野则展现在他们的业务策略当中，往往需要在把握短期业绩的平衡的同时放眼市场定位。此外，企业和个人都会意识到自己的活动对生态环境的影响，并往往会尝试可持续发展的解决方案。

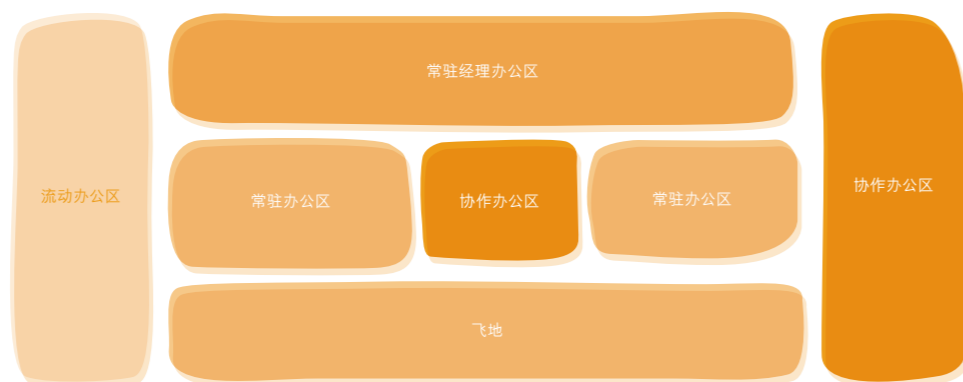
低语境/高语境

内容和语境

尽管他们高度重视会议的时间和空间，但是在其他方面，德国文化则属于低语境文化。通过共享经验来快速建立起沟通的基础，并提出尽可能多的细节往往被德国人视作是一个很好的增进了解的方式。德国人很少有时间用于与同事或者商业合作伙伴建立起深厚的关系，团体也会随着环境的改变而改变。被传达的信息要远比传达的方式重要。

初步构想 德国

德国的办公场所中有许多标准都属于世界领先水平，而员工则希望得到更多。隐私是最重要的环节，但是需要把握隐私与协作办公和开放的平衡，同时还需要探索如何为员工提供充足的个人空间。



德国人无法忍受密集的办公环境，他们更喜欢密闭的共享办公室，在这里他们可以专著办公，并与同事在相邻的非正式协作区域进行沟通。

解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 为一位或者两位员工设计的私人办公室可以使用玻璃墙面和自然采光来营造宽敞的感受，同时占用相对较小的空间。
- ▶ 开放式的办公区域应该使用屏风和存储设备来划定界限，并增加隐私性。

强化协作办公

- ▶ 协作办公区域应该被安置在团队之间的“十字路口”上，以促进跨领域的互动。
- ▶ 结构化协作办公区域应该有足够的空间展示信息，这对德国员工十分重要，非正式的区域应该遍布整个办公空间，以促进即兴合作。

吸引、培养以及融入

- ▶ 宽敞的办公区域、充足的自然采光和一系列配置是吸引德国员工的关键要素。
- ▶ 随着德国人流动性的增加，休息区和未分配的办公桌将有助于塑造新的员工行为。

建立品牌并推动文化

- ▶ 等级制度强调的是效率而非特权；主管部门应该在透明和开放的环境下运作。
- ▶ 通过提供一系列的空间来推动创新文化，同时促进团队协作和个人专著办公。

提升身心健康

- ▶ 为社会化和协作而设计的环境将有助于推动良性的互动和参与。
- ▶ 员工可以很容易地在人体工程学座椅、站立或者其他姿势间进行切换。



一系列开放的合作区域可以让德国员工有效地混合利用结构化和非正式的空间。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



英国

个人主义者的岛国

英国是奉行个人主义人口最多的国家之一，英国人会与他人保持一种松散的关系，并为个人独立和自力更生而自豪。即便是在家庭当中，家人之间的互动也非常少。例如，夫妻两往往会各自持有独立的银行账户。英国人非常重视隐私，他们会低声地说话，以便不影响到附近的其他人。英国的经济是以市场为导向的，很少受到政府的干预，这也与该国的个人主义文化非常匹配。

注意事项 伦敦在二十一世纪经历了一场激进的整容术。在不断 升的土地价格和几位远见卓识的建筑师的推动下，几座宏伟的高层建筑先后落成，其中包括最近落成的夏德大厦——这是由Renzo Piano设计的欧洲最高的建筑，高度达到了309.6米（约合1016英尺）。总的说来，办公室的设计往往以美学为主，而非以员工的实用性为主。



主要情况 英国

工作动态

英国已经成为移动办公者和远程办公者的成熟市场；员工非常乐于使用各种帮助他们与分布式团队沟通的技术。

独立思考受到高度重视，人们处事更多靠事实而非感情。

冲突往往会显得非常激烈，决策大多是在会议之外通过游说来完成的。

尽量守时，但是由于交通堵塞或者电梯拥挤而导致的15分钟之内的迟到还是可以接受的。

开放式的办公环境占据主导：只有高层管理人员才有私人办公室。

员工会经常调换工作和公司。

工作时间

工作情况往往会向员工不断施压，让他们工作更长的时间。

高管们很少有人会在晚上7点之前离开办公室，他们一般每周都会工作50小时以上。

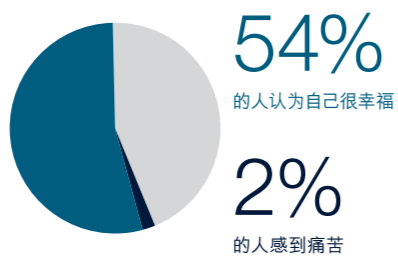


所谓“Deskfast”（办公桌早餐）和在电脑前吃午餐已经成为了常态。

每周的工作时间往往都以与同事们在酒吧狂欢结束。

生活品质

在所有欧洲国家当中，只有8个国家在幸福感的分数要高于英国，有31个国家低于英国。



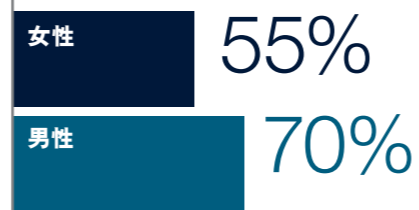
资料来源：2010年《盖洛普全球幸福指数报道》

两性平等

在两性平等和人权发展的评分非常高，但是排位在许多其他西方国家当中却相对较低（第28位）

拥有中学以上教育程度的女性比例比男性比例略高（分别是69%与68%）。

参与劳动人口的性别比例



资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

工作满意度

许多员工都感到压力很大，并对他们的工作环境不甚满意。

文化维度上的得分

分数的分布显示了个人主义是英国文化中的主导因素。而短期导向、对不确定性的容忍以及强大的竞争性“阳性”都具有强烈的影响。



专制型/咨询型

职业框架

员工和领导之间的工作关系往往是协商性和开放性的，员工普遍不信任在本质上存在区别。很多员工会横向选择工作，而不是选择更高级别的工作，因为这往往需要他们付出更多的工作，而同时无法获得显著增长的收入。不过矛盾的是，尽管英国拥有扁平结构的等级制度，一些深深嵌入英国人脑海的观念还是会出来作梗，例如他人的口音、头衔以及教育背景等。

个人主义/集体主义

关注个人

高级的个人主义意味着员工和企业之间存在着松散的关系。员工通常会每隔几年换一家公司。员工并不关心深入的工作关系，同时也不会为了获得安全感而长期工作。在大多数情况下，员工们更关心的是他们能否从中获得最大的益处，其中也包括工资。如果未能如愿的话，他们就会换工作。

阳性/阴性

工作就是竞争

英国员工在工作时，竞争性（“阳性”）会盖过合作性（“阴性”）。长时间工作和不吃饭的情况已经司空见惯。男性和女性大多认为自己必须强势才能在商业社会中取得成功。

容忍不确定性/以安全为导向

保持镇定 继续前行

英国人可以接受非结构化和不可预见的情况。他们只会在绝对必要的情况下才会去查找正式的规则，并相信人类可以自行解决大多数自身的问题。

在工作当中，变革已经被普遍接受为生活的一部分，决策调整的步伐非常跨，而现状往往会被视为一片混乱。

短期导向/长期导向

让每天都卓有成效

作为一个短期导向的国家，英国在历史沉淀的基础之上经营着现在。英国人主要关注于实现短期的绩效指标。他们以季度财务目标为导向，企业希望迅速获利。他们的目标是今天就取得重大的影响，而无需去担心长期的后果。

然而就像许多短期导向的国家一样，英国也开始在可持续发展领域采取了长远的眼光。许多公司正在致力于提高其业务可持续性，并要求它们的供应商也纷纷效仿。

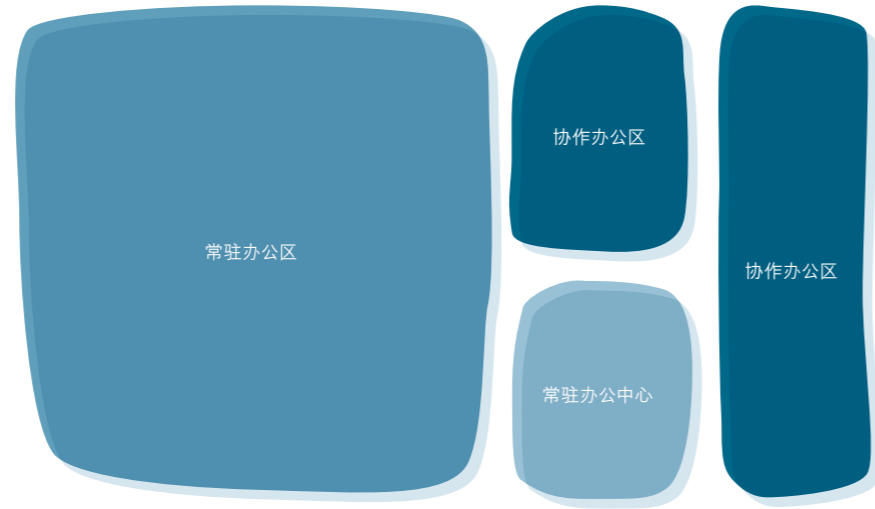
低语境/高语境

保持一臂长的距离

英国的文化属于低语境。在一般情况下，保守的英国人更喜欢与他人之间保持一定的距离。他们不认为密切的关系会对业务带来重大的影响。人们会通过语言而非情感来传递信息，并希望实现沟通最小化、可控制并可以随他们的意愿。如果有人不希望被打扰的话，他就不会接电话，在一般的情况下，电子邮件或者其他书面通讯往往是精确沟通的首选。

初步构想 英国

当今英国的办公场所往往十分密集，有时甚至非常拥挤，这主要是由于过高的房地产成本而导致的。以下的概念提供了一些在保持密集办公空间的情况下控制开支，从字面上为周围的员工提供一个选择，让他们更好地完成自己的工作。一系列协作办公空间——从开放的非正式空间到封闭大型空间——将会吸引高度移动的英国员工和自己的团队成员在办公室里沟通，最终让他们更深刻地感受到与公司的联系。



一系列先进的办公空间，附近配备了视频会议设备，方便员工选择如何与本地和分布式团队进行沟通。

解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 密集的长桌解决方案可以节省高额的房租成本，同时周到的附件能够让员工更方便地迅速架起办公设备，并开始高效办公。
- ▶ 在长桌上加装存储设备可以划定出界限，方便独立办公。

强化协作办公

- ▶ 在项目空间当中搭载使用虚拟协作技术，来促进团队融合和个人办公。
- ▶ 在办公区域内布置大量非正式的协作办公空间，方便员工以“我”为中心个人办公，并让大家以“我们”为中心共同完成一天的工作

吸引、培养以及融入

- ▶ 提供一系列的空间，让员工能够在工作模式之间方便切换，并在工作的地点和方式上获得更多的选择权和控制权。
- ▶ media:scape®设置单独的工作区将鼓励快速审查会议过程中共享工作，并得到反馈。

建立品牌并推动文化

- ▶ 通过特定的区域来向员工强化推广品牌信息。
- ▶ 一系列空间和透明性将有助于促进各种文化之间的开放和合作态度。

提升身心健康

- ▶ 靠近开放空间的封闭区域将有助于支持私人谈话的需要。
- ▶ 获取充足的自然采光对英国而言并不像其他欧洲国家那样重要，但是员工们对此还是十分重视。



高度移动的英国员工会非常乐意到办公场所来利用技术产品与其他人取得联系。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



印度

欢迎世界

作为一个多文化、多民族和充满活力的民主国家，印度拥有悠久的历史，丰富的习俗、传统和遗产。

经常有人说，不是印度迈向了世界，而是世界迈向了印度。当印度从1991年开始实施经济自由化开放之后，跨国公司发现了该国的劳动力和市场潜力，印度迅速转型成为了一个全球化的商业枢纽。

从某些方面来看，印度人热爱电影，从宝莱坞到好莱坞，这让他们有机会看着自己的生活逐渐变成了现实。在过去，被动的宿命论占据了思想的主流，而如今的印度人——特别是年轻的一代——都充满了积极的进取精神。随着他们的国家不断快速发展，印度正在逐步形成一个全新的混合模式，一种融合了传统价值和现代化态度的生活方式。

注意事项 在印度文化当中，家族占据统治地位，不过在较大的城市当中，几代家人共居一堂的传统已经开始逐渐消亡。

主要情况 印度

工作动态

灵活的工作安排以及/或者移动办公非常有限；经理需要监督员工，而员工则希望有人能看到他们在工作。

决策是基于等级层层制定的，虽然有时领导也会征求员工的意见。

印度人更倾向于小组活动，这种行为很容易开展有效的合作。

互动往往是在办公区域之间展开的；办公环境普遍比较嘈杂。

员工可以忍受密集的办公环境。

同事之间会尽一切可能避免冲突。

由于机遇几乎是无限的，许多员工都能轻易跳槽。

工作时间

糟糕的路况和拥挤的公共交通延长了每天的办公时间。

公司希望员工按时上班，但同时也可以容忍迟到。

如果有重要人物可以到场的话，印度人会不介意按照对方的时间推迟会议或者项目

从家里带午饭，在办公桌前吃是非常普遍的现象。

企业一般都会为在国定假日期间为员工及其家人举办庆祝活动。

生活品质

由于贫困现象依旧十分严重，印度人的总体幸福感很低，只有10%的人认为自己很幸福，21%的人感到很痛苦。

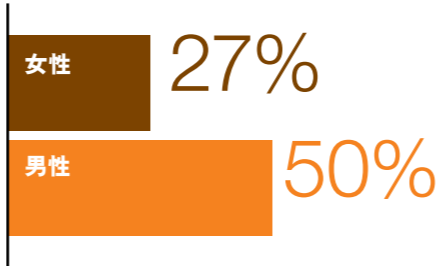
在所有亚洲国家中，有36个国家在幸福感的分数要高于印度，只有9个国家低于印度。

资料来源：2010年《盖洛普全球幸福指数报道》

两性平等

两性平等和人权发展的评分居中，在世界排名第134位。

拥有中学以上教育程度的女性比例要远远低于男性比例。



女性参加劳动的人口比例仅为33%，而男性则为81%

资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

印度重视妇女的优势，但是还是有很多人需要十分努力才能在办公场所中获得更高的地位和认可。

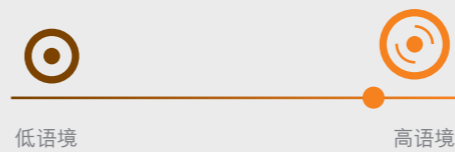
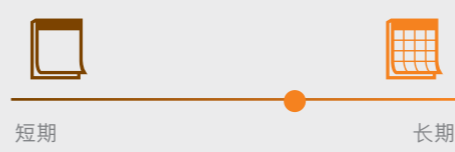
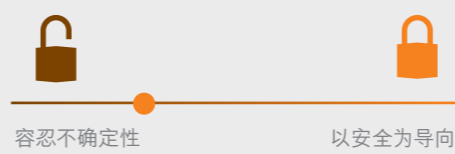
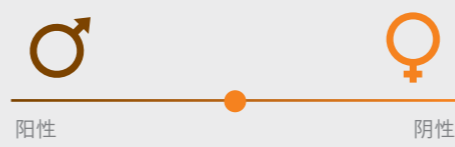
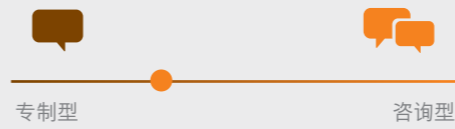
工作满意度

由于蓬勃发展的就业机会，特别是在高科技和媒体产业的就业机会，使得离职率相当高。

对年轻的印度人而言，工作的挑战性与企业的名声和工资同等重要。

文化维度上的得分

分数的分布显示了印度是一个非常倾向于独裁和团体忠诚的国家，不过印度正在经历着快速而深刻的文化变革，并使得年轻一代越来越以自我为中心。



专制型/咨询型

心理安全的控制

印度在专制型的方向上得分很好。按照印度人的信念而言，平等压根就不存在，而且社会赋予你的权利和特权会因你的阶级不同而不同——这个事实是可以接受的。在过去，权利是和你的姓氏联系在一起的，但当今的印度人更多地通过成就来获得权利。

在办公场所中把决策权留给领导是一种常态。办公场所的设计都体现出了等级制度、权力和地位。高管和经理们都拥有宽敞的私人办公室，而员工们则大多在开放式的高密度环境里办公，这是一个毫无疑问的差距。

个人主义/集体主义

为了自己和国家

在印度，集体主义是一个重要的文化特质。几个世纪以来，印度人都被教导要忠于家庭和社区，这样才能获得庇护和安全，并得到它们所赐予的幸福。

印度的Y世代年轻人则表现出强烈的个人主义行为，包括对工作和公司的忠诚度不高。他们认为应该通过个人的雄心来推动他们的祖国不断前进。

阳性/阴性

成功以及和谐

作为一个高度重视成功和权力的社会，印度的阳性表现较高，尽管范围有限。印度人民很容易将品牌和气魄看做是成功的标志。

同时，精神价值以及对于和谐的追求依旧是印度文化的核心。领先的印度企业以及跨国企业都在积极抓住机遇，通过印度人温柔的一面来让办公场所成为更加有助于员工成长的温馨环境。

容忍不确定性/以安全为导向

引领潮流

印度人对不确定性的容忍度极高。他们极强的适应能力使得他们能够跟上整个国家高速变革的步伐，并使得印度一跃成为全球重要的经济力量。

由于印度人很乐于接受变革，因此让员工适应新的工作流程和环境往往不需要经过大量的变革管理工作即可实施。特别对于跨国公司而言，印度是一个理想的“试验田”，可以用于尝试完全不同的方案或者全新的调研。

短期导向/长期导向

因果报应

尽管印度人倾向长期导向，但是他们对于时间的概念却十分复杂。他们对死后的世界以及因果报应的信仰使得他们同时关注长期和短期的利益。事实上，在印度语里，明天和昨天是同一个词：Kal。这就让他们形成这样第一个信念：没必要今天就忙着把所有的事情都做好——人生的关键在于建立关系，而非立竿见影的收益。由于这种行为往往是与当今可预期的商业行为向冲突的，因此与其他文化相比，这种理念即可能是最好的，也可能是最糟糕的。

低语境/高语境

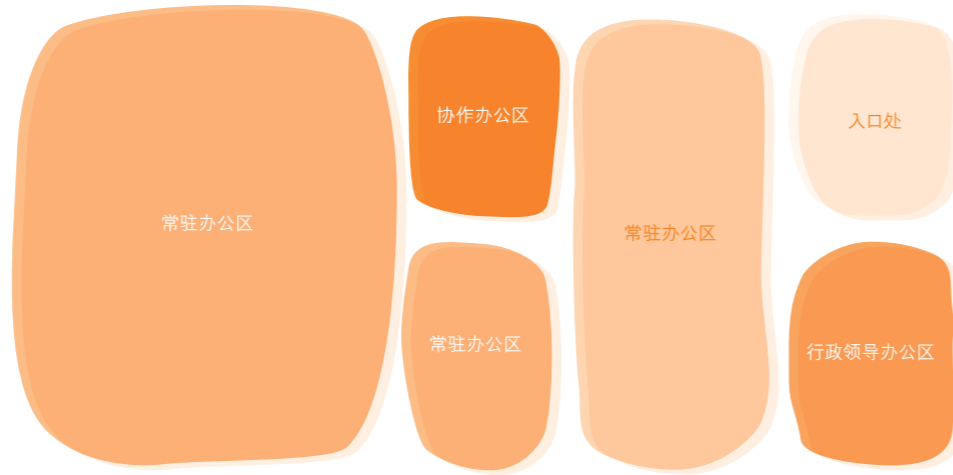
说“好”不一定表示“好”

印度的文化是高语境。因为印度人紧密地依靠着团体，并会尽量避免冲突，因此很难“读出”他们真正想的是什么。沟通中充满了弦外之音，很容易会导致误解。值得一提的是举世闻名的印度式的摇头：把头从一侧摇向另一侧倾斜，这可能意味着：“好”、“不好”或者“也许吧”。印度人宁愿说“好”而不得不说“不好”，以避免伤害别人的感情，因为这样会导致因果报应。

通过积极的方式形成问题将有助于鼓励更多的公开讨论。面对面沟通，无论是虚拟的还是现实的，往往是最卓有成效的，同时花一定的时间来建立关系也是至关重要的第一步。

初步构想 印度

今天的印度办公场所深受传统因素影响，因此其设计主要用于支持已经为该国所广泛接受的专注环境。豪华的领导办公室展现出了地位和权力，与结构紧凑的员工空间遥相呼应。蓬勃发展的就业市场使得员工的离职率较高，这不得不让印度企业思考如何将办公场所作为一种吸引最优秀和最聪明的员工的工具。在考虑设计策略时，需要考虑到等级制度的重要角色，并继续探索能够有效支持当前迅速发展办公模式的途径。



墙壁透明的经理办公室、以及具有可见性的团队空间和视频会议，能通过建立信任和对文化的理解加强分布在世界各地的团队之间的合作。

解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业用

- ▶ 在一个早已适应拥挤生活状态的国家里，印度员工可以接受高密度的办公空间。远程工作十分有限，员工非常重视属于自己且可以个性化的空间。
- ▶ 领导办公空间应该展现出公认的等级制度，但是可以考虑增加更多空间用于协作办公区。

强化协作办公

- ▶ 印度的集体主义本质也适用于协作，但是协作的行为对印度人而言依旧是一种新生事物，需要通过一系列协作方案来逐步培养起来。
- ▶ 印度人渴望与全球的同行建立起联系，视频会议空间将有助于印度员工在高语境文化当中与分布式的团队成员进行沟通，获得深入的了解和信任。

吸引、培养以及融入

- ▶ 在就业蓬勃发展和高离职率的经济环境中，拥有丰富技术的办公空间对员工至关重要。
- ▶ 提供包括非正式协作办公场所以及现代审美在内的诸多设施，能够向员工传递信息，表示他们对企业至关重要。

建立品牌并推动文化

- ▶ 对印度员工而言，透明度十分重要，他们希望看到领导，并希望领导能看到自己。因此有必要创建出能够让领导和员工开展互动和交流思想的场所。
- ▶ 遍布整个办公区域的品牌信息有助于在员工当中建立忠诚度并影响他们的行为。

提升身心健康

- ▶ 紧迫的工作交期和生产力配额在非严格线性发展的文化当中有时会显得充满了压力。因此提供用于休息或放松的空间将有助于员工平衡顺应自然的节奏。
- ▶ 符合人体工程学的座椅对于普遍工作时间较长的印度人而言十分重要。用于调整办公姿势的空间也同样重要，这可以让员工在每天的办公期间离开座椅四处移动。



高密度的工作环境需要设计更巧妙的存储空间和座椅功能。印度的Y世代员工非常看中用于综合性协作空间。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



意大利

扎根于传统

在大多数情况下，意大利依然是一个传统型社会，等级制度和论资排辈非常明显。新的办公模式尚未被广泛的接受，或者转化成以用户为中心的办公室设计。相反，经济层面的考量和美学往往对设计的影响更为深远，不过支持办公场所影响力的新理念正在逐渐逆流崛起，这主要归功于跨国公司的影响。

注意事项 意大利人热爱互联网上的社交网络，他们在个人生活当中的数字化联系要比其他欧洲人更为紧密。*然而技术基础设施以及远程办公和灵活办公的基本动力尚未得到充分的发展。意大利人有一种执着的信念，即经理们每天都需要密切地监督员工的工作。

*欧盟社会信息委员会

主要情况 意大利

工作动态

大多数情况下，工作都是在办公室里完成的；很少有员工会在其他地方办公，尽管已经有越来越多的迹象表明有人愿意接受变革。

领导会倾听，并征求员工的意见，通常都会通过放松的互动而非正式的会议场合来进行。

意大利人更乐意在拥有许多社交互动的环境下独立完成工作，而不太喜欢按照协作的技术在团队中共事。

意大利的职场文化极具竞争性。

会议普遍激烈而活跃，通常都是由管理层牵头举行的，开始时间一般都会有所延迟。

意大利人以最后一刻即解决突发性问题的特色而引以为傲。

员工会把公司当做大家庭，这对于新员工或者外国人而言或许难以适应。

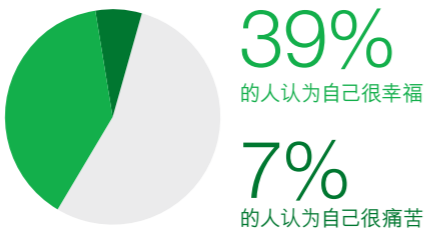
工作时间

所谓努力工作就是长时间趴在办公桌上。

茶歇是每个工作日当中的重要社交时光。

经理觉得有义务在每天上班结束时最后离开。

生活品质



在所有欧洲国家中，有15个国家在幸福感的分数要高于意大利，有24个国家低于意大利。

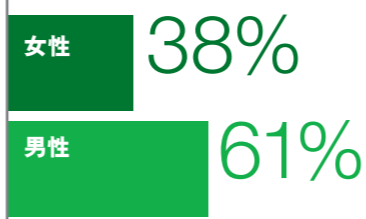
资料来源：2010年《盖洛普全球幸福指数报道》

两性平等

在两性平等和人权发展的评分非常高，但是排位在许多其他西方国家当中却相对较低（第24位）

拥有中学以上教育程度的女性比例比男性比例要低（分别是68%与79%）

参与劳动人口的性别比例



资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

工作满意度

员工的满意度相对较低

即便员工心存不满，但是为了安全感，他们还是会是一家公司长期工作。

意大利的经济形势使得大众普遍不信任商界领袖，并存在一种不安的感觉。

文化维度上的得分

分数的分布情况显示了竞争性（“阳性”）是整个意大利文化中最关键的因素。这显然是受到审美观、时尚和对外在表现的高度重视的影响。



专制型/咨询型

秉承宗法领导的传统

专制的领导和严格的等级制度是管理的基本规范。传统上的理想领导者应该是一个仁慈的独裁者，他能够听取意见，同时又非常强势，总是把控着发展方向。员工们希望获得领导给出的明确方向，并且不太习惯进行协同办公。

个人主义/集体主义

一个人的力量

意大利人在个人主义维度的得分非常高。尽管他们非常重视个人与家庭、朋友、同事和商业伙伴之间的关系，但是他们在工作中却往往扮演着个人主义的角色，而非以团队为中心。意大利人以他们的个人创造力为傲，并且一般都喜欢独立办公。

阳性/阴性

竞争性和保护隐私

意大利人秉持着强烈的“阳性”文化价值，在办公场所尤甚。大多数企业都是以男性为主导的，并且充满了自信和极具竞争力的文化，员工会严格保守自己的项目和想法，直到他们做好了对外展示并获得个人成就的时候再加以公开。

容忍不确定性/以安全为导向

安全性和结构化的遗产

意大利文化对于不确定性充满了厌恶，这使得他们会从能量和情感上流露出来，并表现出对典型的以安全为导向的文化的需要，意大利人在找工作的时候大多希望找到一份能够稳定的职位，就算他们不喜欢这份工作也无所谓。公共部门的就业非常热门，因为这份工作非常可靠，就算是枯燥和乏味也可以忍受。在工作当中，意大利人更希望有可预计的工作时间和密切的监督。

虽然对未来的不确定性会导致不安，但是意大利人还是喜欢即兴安排时间。他们的文化善于应对障碍。

短期导向/长期导向

活在当下

意大利人倾向于短期导向的生活，与长期的价值相比，他们更追求快速回报。与其他短期导向的国家一样，他们与历史紧密联系，并且习惯扎根于熟悉的事物周围。对于许多意大利人而言，调换工作或者搬到另外一个地方去住是一个重大的干扰，并且会竭力避免这种情况发生。

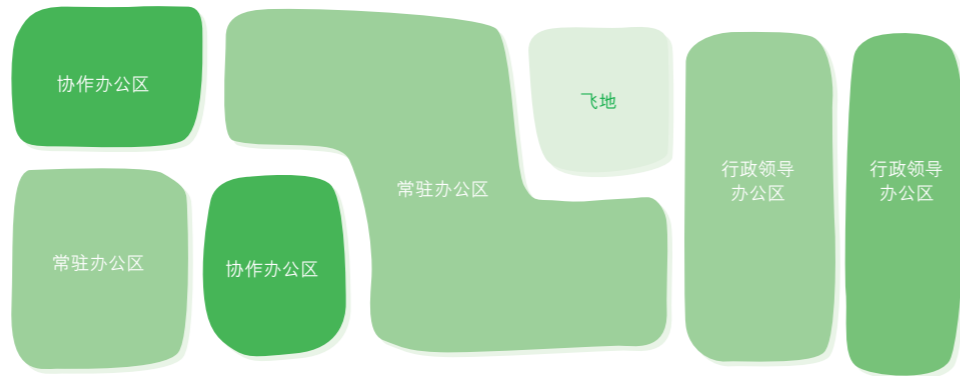
低语境/高语境

紧密的联系

意大利属于高语境文化，在强大的传统和历史的影响下，为每一个新一代的意大利人创造出了一个良好的沟通框架。家庭与社区的关系紧密连接，“内部”的团体显然与“外部”的团体存在巨大的差异。语言可能会通过肢体语言来引出远远超过文字本身的大量情感。

初步构想 意大利

在意大利的办公室文化里，员工们高度重视工作和生活之间的区分。与其他偏好阳性价值观倾向的文化相类似，在办公场所中展示出等级制度是十分重要的。高度个人主义的文化在拥有明确区域划分的办公区域里效果最佳，员工可以在自己的区域进行思考，然后把更多的观点带入到结构化的协作办公会议当中去。



在领导办公区域外安置协作办公区域，将鼓励领导与员工之间展开非正式的互动。

解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 意大利员工可以接受密集的办公区域，只要有明确划分的界限即可。
- ▶ 先进的领导的办公空间可以更加开放，与行政办公区域相互支持，方便接待访客以及与公司员工在私人办公室以外进行互动。

强化协作办公

- ▶ 在常驻办公区中配备透明的协作办公设置将鼓励员工更频繁地在个人独立办公和协作办公之间来回切换。
- ▶ 将协作办公区域安置在个人独立办公区域附近将有助于强调这些空间是可以且应该经常被使用的。

吸引、培养以及融入

- ▶ 意大利员工往往会长期做同一份工作——办公场所可以通过透明性来帮助他们投入地工作，因为这样员工才能部分地感受到企业的宗旨。
- ▶ 将领导办公区域配置在员工办公区域附近将有助于推动更有意义的沟通。

建立品牌并推动文化

- ▶ 意大利员工的忠诚度很高，同事对他们而言就像家人一样。配备能够推动这一趋势的空间来促进员工就工作中的观点展开交流。
- ▶ 强化品牌信息的展示区域不仅要面向访客，同样也要面向所有员工。

提升身心健康

- ▶ 年轻的员工往往会从他们的工作中特别追求更多的个人价值实现。应当在整个企业当中开辟出用于鼓励更多互动的空间。
- ▶ 在多元化的空间当中使用不同的姿势将有助于员工投入低办公，并获得强烈的归属感。



协作活动可能发生在坐在附近长桌上的组员之间，同时视频会议则可以帮助员工与他们的分布式团队成员进行沟通。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。

摩洛哥

弥合文化

摩洛哥是法国的前殖民地，地理位置又靠近西班牙，本身就融合了阿拉伯和欧洲的影响。自从该国于1956年从法国独立之后，便经历了经济的增长和发展。它的地理位置是连接欧洲和中东地区的重要通道，而其整体经济潜力也从二十世纪九十年代以后开始不断吸引跨国公司入驻。

在摩洛哥开展业务就意味着要弥合两种文化：一种是围绕在这个国家的植根于部落的传统，另一种则是围绕着年轻一代的愿望，他们希望通过学习新的行为来推进自身的职业发展——特别是在跨国公司里的发展。

注意事项 *Hshuma*的字面意思是“耻辱”。摩洛哥人最珍视的财产是他们的荣誉与尊严，这不仅反映在一个人身上，还包括了他的整个大家庭。摩洛哥人在保护他们的个人荣耀时往往会竭尽全力。当有人发现一个人的行为不当时就意味着发生了*Hshuma*。摩洛哥人的自我价值往往集中在外部，因此别人看待自己的态度十分重要。如果有人犯下了耻辱的错误，那么他就可能会遭到社会的排斥，甚至还会遭到家人的责难。而失去家庭则是摩洛哥人所面临的最严酷的惩罚。

主要情况 摩洛哥

工作动态

工作一般都在办公室里完成；移动办公并不普及，主要是由于文化习惯以及缺乏支持移动办公的基础设施。

人际关系对完成工作至关重要。

摩洛哥员工希望获得明确的指导；高层领导会做出决策；工作流程正式且非常官僚化，书面工作繁琐。

尽管同事之间的会议往往是热情和活跃的，但是摩洛哥员工几乎不会提出与上司相反的意见。

工作时间

大多数员工每周工作40到48个小时。

摩洛哥的咖啡文化影响深远；员工喜欢走出去放松一下并调整自己的视角。

摩洛哥人在开会的时候往往会至多迟到1个小时，但是却要求“外人”能够按时到场。

许多企业在周五的上午11点到下午3点之间都会暂时停工进行祷告，同时在穆斯林斋月期间所有商业交易都将会暂时停止。

生活品质

80%的摩洛哥人认为他们的生活很艰辛；10%的人觉得自己很幸福，另有10%的人生活很痛苦。

在所有非洲国家当中，有18个国家的幸福感分数高于摩洛哥，另有23个国家低于摩洛哥。

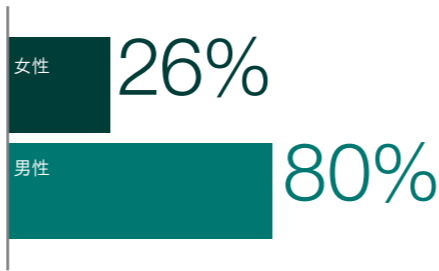
资料来源：2010年《盖洛普全球幸福指数报道》

两性平等

两性平等和人权发展的评分居中，在世界排名第130位。

拥有中学以上教育程度的女性比例比男性比例要低（分别是20%与36%）。但是在校的女生人数已经开始超越男生人数。

参与劳动人口的性别比例



资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

妇女们在要求获得进入企业工作的同时，也可能会有义务隐藏自己对家庭的责任。

工作满意度

从传统来看，员工们会与他们的雇主之间建立起亲密而忠诚的联系。

年轻的员工希望能够在工作中找到更多的参与感和满意度。

文化维度上的得分

分数的分布显示了专制性和集体主义是摩洛哥传统文化中的两个最强的因素。然而同所有发展中国家一样，有证据显示，在接触外部文化较多的年轻当中，正在形成一股强大的反向趋势。



专制型/咨询型

跟着领导走

摩洛哥的文化是专制型的，在传统当中，理想的领袖应该是一个“保护者”。大家都尊重管理层；所有人都明白自己所处的地位，下属习惯于根据领导的指示来工作。

决策一般都由高层来制定，不过决策者们往往会寻求值得信赖的顾问的意见。由于大多数企业都非常官僚化，因此决策的过程十分缓慢。

员工一般都会受到尊重。管理者往往在员工面前扮演着家长式的角色。他们会在个人或者业务层面向员工提供咨询、倾听员工的问题并调解员工间的纠纷。

个人主义/集体主义

永远不会孤独

摩洛哥人非常享受集体主义的文化的支持和慷慨。朋友关系常常就像家人一样，分享是生活的重要组成部分。人与人之间的关系非常重要，个人会向集体作出强有力的承诺。

家庭是摩洛哥人生活当中最重要的单位，它在摩洛哥人的社会关系中起着举足轻重的作用。个人需要从属于家庭或者集体。家庭的重要性要高过工作。裙带关系被视为一种积极的现象，因为它显示了个人获得了家族的认可。

阳性/阴性

竞争性和合作性

摩洛哥人在工作当中非常有竞争力，属于“阳性”。领导者应该兼备自信和果断的特质，并能够打胜仗。另一方面，摩洛哥人不喜欢对抗，员工希望按照领导的意思来工作。在办公场所中，协作和竞争的结果最终往往殊途同归。

摩洛哥的宗教和传统文化正在面临着现代化的严峻挑战。这一问题在摩洛哥讨论妇女应该在社会当中发挥何种作用、以及这一情况会如何影响到政府政策侧面，表现得尤为突出。

摩洛哥妇女希望在社会当中扮演更重要的角色，随着生活成本的节节攀升，双职工家庭已经成为了城市家庭当中的必然选择。大多数摩洛哥人都接受过同样的教育和培训，妇女可以从事和男人一样的工作。

容忍不确定性/以安全为导向

法典安全

摩洛哥是一个对风险和变革的容忍度极低的国家。考虑到避免发生Hshuma的重要性，这种情况也是顺理成章的。在摩洛哥人的集体主义文化当中，个人的耻辱会影响到整个家族。为了避免被贴上失败的标签，特别是在公开场合的失败，许多摩洛哥企业主宁可硬撑着让自己的业务门面，也不愿意公开承认自己的失败。

在低风险的文化当中，往往很难产生新的构想或者产品来推动繁荣。对摩洛哥人而言，对新理念的支持要假以时日。

短期导向/长期导向

随着时光飞逝

大多数摩洛哥人都把时间看做是一种对各种情况进行调节的流动物质。他们认为人际关系比时间更为重要，因此不会贸然与人结束对话。

摩洛哥人相信自己的未来早已定好了——他们称之为maktoob；他们会接受自己在生活中的地位，也不会去幻想自己能够超越他们天生的社会阶层。许多语句都是以insh'allah（真主保佑）结尾。这也揭示了摩洛哥人在对待时间时的责任性和主动性。

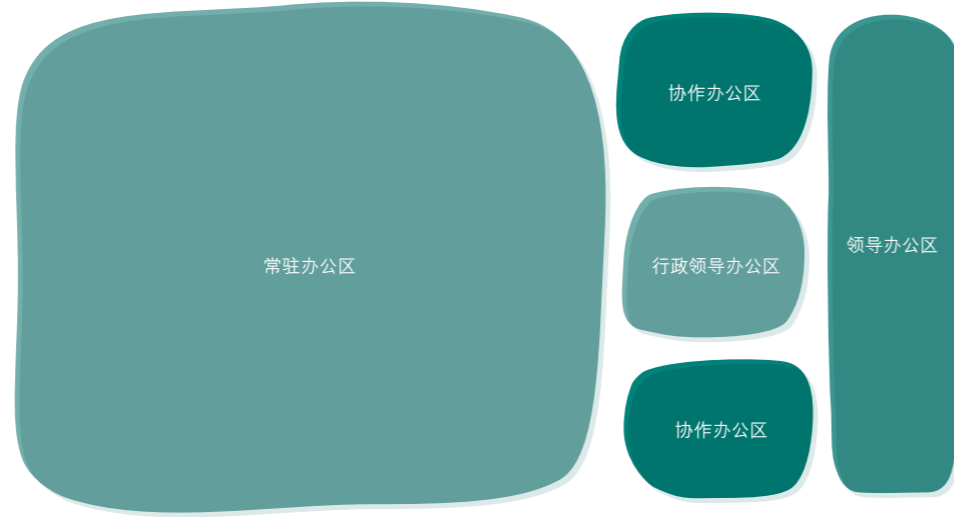
低语境/高语境

沉默就是沟通

摩洛哥属于高语境文化。总是有一层意思在大多数沟通当中都没有说透彻，而人们大多会通过避免直接对抗来表达对彼此的尊重。面部表情往往会比语言文字更能说明问题。在沟通开始后开门见山地谈业务被认为是一种极不礼貌的行为。重要的会议只会在领导的办公室里举行，这里的设计和家具都展示出了威望和等级。

初步构想 摩洛哥

如今在摩洛哥，许多办公场所都通过正式、深色调以及强化文化规范华丽设计来反映出传统和等级制度。展望未来，在摩洛哥发展业务的企业将有机会探索更为先进的办公空间，推动新的行为形成并吸引年轻一代。建立起新的协议和培训项目，并鼓励领导层帮助员工共同接受新的办公模式。



解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 员工可以接受高密度的办公环境，因此长桌模式或者其他占地面积较小的办公台面设置都是可行的方案。
- ▶ 行政领导办公室在摩洛哥文化当中神圣不可侵犯，因此可以考虑通过通信技术来增大较小空间的影响力。

强化协作办公

- ▶ 非正式的合作行为是一个新生事物。将协作办公区域安置在个人独立办公区域，并配备适用于休息姿势的设备对摩洛哥文化至关重要，并有助于推动即兴互动。

- ▶ 为了方便分布式团队协作而设立的结构区域需要具备视频功能，这将有助于处在摩洛哥这样的高语境文化中的员工更好地领会会议的内容，并促使员工能够更加高效地办公。

吸引、培养以及融入

- ▶ 为领导层引入具有较高可视度的办公区域，将有助于鼓励公司各层级员工之间展开更多的互动。
- ▶ 年轻的员工都热衷于新兴的办公模式，并会被更加开放和透明的先进办公区域所吸引。

建立品牌并推动文化

- ▶ 品牌的概念在摩洛哥的影响与日俱增。在整个办公空间中强化品牌识别以及品牌信息将有助于员工理解品牌，并采取与之相符合的行为。
- ▶ 通过开发用于推动员工团体活动和互动的空间来顺应摩洛哥的集体主义文化。

提升身心健康

- ▶ 尽管摩洛哥人可以接受团队工作和密集的办公环境，但是他们还是非常重视平静的环境，可以让他们远离他人，稍微控制一下自己所面对的刺激和互动水平。
- ▶ 建立起促进多种办公姿态的空间，可以支持坐姿、休闲以及小憩。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



荷兰

平衡对比的文化

荷兰人生活在一个世俗的、多元文化和包容性极强的社会当中，因此他们尊重个性，并在生活当中抱持着“活着就是与万物共存”的生活态度。与此同时，他们非常注重工作的一致性，以确保一切顺利运行。

作为一个小国，荷兰拥有非常良好的公共交通系统，很多人也经常会骑自行车出行。移动性是理所当然的，与经常进办公室相比，荷兰人更乐意随时随地的把工作带在身边。

荷兰的创新办公场所将这种文化的独特个性与个人主义和团队合作相结合，融入到一个舒适而放松的环境里。因为灵活、移动办公和共享办公桌的工作模式都广为大众所接受，相当一部分先进企业都没有设立制定的办公区域或者私人办公室；除此之外，所有办公空间都是100%共享的。

注意事项 荷兰设立了广泛的健康和安全法规，为白天获取自然采光、室内空气质量、噪音水平以及人体工程学等制定了规范。没有其他任何一个欧洲国家有这么多涉及符合人体工程学的办公家具品质的相关法规。可以让用户自行调节的座椅和办公台面是一个必须的要素，以适应不同体型的员工需要。



主要情况 荷兰

工作动态

最早采用灵活工作制的国家；大多数员工都会经常在办公室以外工作

反对专制的管理风格。

倾向于保持办公场所的互动、务实且中肯。

社会规范在开放式的办公环境中保护个人空间；各种干扰，特别是与工作无关的闲聊会被认为是不体 他人的行为。

工作期间的社交活动通常只会发生在特定的时间段中，例如午餐时间。

在大多数企业里，重大的决策都要通过员工工作委员会的协商决定，这些决策当中也包括了办公场所设计的问题。

工作时间

荷兰人的工作时间比大多数其他国家都要少，通常不超过每周40个小时；他们很注重个人的时间。

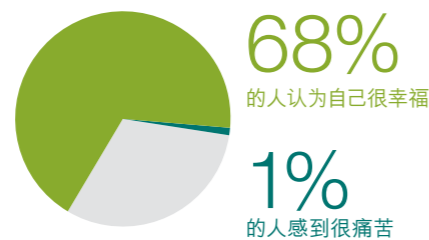
他们会准时参加会议，在上班时间内专注于工作是一种常态。

午餐休息时间短暂且简单；员工们通常会一起吃饭。



加班到很晚，或者在非工作时间留在办公室工作的现象并不常见。

生活品质



在所有欧洲国家当中，只有斯堪的纳维亚地区的国家在幸福感的得分比荷兰要高。

资料来源：2010年《盖洛普全球幸福指数报道》

两性平等

两性平等和人权发展的评分非常高，在世界排名第3位。

拥有中学以上教育程度的女性比例比男性比例几乎持平（分别是86%与89%）。

女性参与劳动人口比例为60%，男性为73%。

资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

超过55%的工作女性都是兼职上班。

资料来源：2011年·经济合作与发展组织

工作满意度

工作满意度非常高；90%的员工表示工作能够让他们得到成就感。

73%的员工表示他们工作的企业会鼓励他们做出最好的成绩。

资料来源：2011年·欧洲改善生活与工作条件基金会

文化维度上的得分

分布数据显示荷兰作为一个国家有着显著的极端文化特色。



专制型 咨询型

质疑权威是一种常态

荷兰人对权力和等级制度并不感兴趣；相反，他们尊重诚实守信、自主性以及知识，并倾向于通过协商的途径来建立起权威，一对一的沟通十分盛行。

个人主义/集体主义

独立办公，集体吃饭

荷兰人是全球排名第四的个人主义盛行的国家。荷兰人秉承着自力更生的精神，致力于自我实现，并倾向于社会独立性。办公场所里的互动往往是务实、可操作且中肯的。

阳性/阴性

协作是关键

荷兰在本维度的得分倾向于“阴性”的协作，他们不喜欢浮夸而喜欢谦虚。虽然荷兰人持有强烈的个人主义，但是他们也同样秉持“活着就是与万物共存”的生活态度。他们重视把握一切幸福感，休闲和家庭时光被视为生活当中重要的组成部分而加以保护。

容忍不确定性/以安全为导向

以开放的态度面对变革并乐于冒险

荷兰属于一个适应性极强且接受多样性的文化，他们愿意承担风险并实施变革。与许多其他国家相比，荷兰人对规则、级别和程序的重视程度非常低，他们更倾向于寻找能够带来更好结果的新解决方案。

短期导向/长期导向

平衡把握今天的欢乐和明日的收获

尽管荷兰人略微倾向于短期导向，但是与其他欧洲国家的人口相比，他们还是相对偏向于长期导向的。他们大多不十分关注“保住面子”，这恰恰是长期导向社会当中的普遍行为。荷兰人的短期导向的属性在享受生活和重视休闲当中非常显著，但是他们也重视一些长期导向的价值，例如坚持、毅力以及将成功归功于不断的努力等。

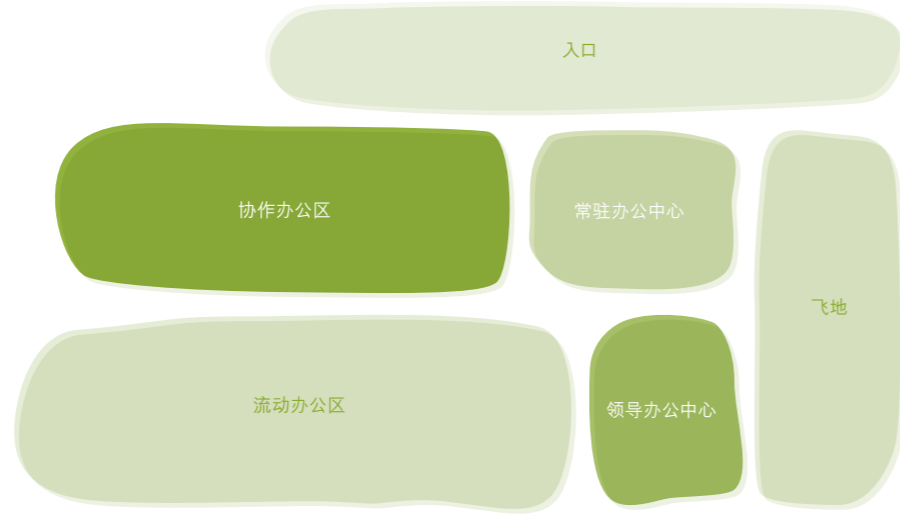
低语境/高语境

说什么就是什么

荷兰是一个低语境文化。荷兰人喜欢独立工作，当他们与他人协作时，会确保沟通的直接性和语言表达的清晰性。工作关系会跟根据需要而发生改变，时间的组织性也极强。

初步构想 荷兰

荷兰对于工作的社会学以及高效的办公场所设计课题都进行过详尽的研究。因此，荷兰的办公室也是全球最先进的办公环境之一，员工的期望值也相对较高。在这种适应性强和多元化的文化氛围里，荷兰的办公场所充满了灵活性、流动性和民主。在家里或者其他联合办公区里办公已经被广泛接受，共享办公空间十分常见，而等级制度的迹象非常罕见。流动员工需要能够看到他人以及被他人看到的空间，从而能够让他们与企业和其他员工之间保持联系通畅。



解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 高级管理人员不需要传统的专用办公套间。他们会将套间的空间调整为能够随时进行充分利用多功的空间。
- ▶ 荷兰员工不喜欢过分密集的环境，他们更喜欢可以从一系列的环境配置当中进行选择，从而支持多种办公模式。

强化协作办公

- ▶ 荷兰人喜欢分布式办公模式——可以与来自世界各地的团队成员进行沟通的视频会议空间将有助于促进员工间的互动。
- ▶ 大多数办公场所的互动往往是具备可操作性和直接的；支持放松协作的办公空间可以帮助员工更频繁地互相交流。

吸引、培养以及融入

- ▶ 荷兰的文化属于个人主义倾向，他们从开放协作的设置中受益，这有助于加强团队合作、学习与团队凝聚力。
- ▶ 荷兰人更喜欢充满家庭或者俱乐部感受的办公空间；配备了休息室家具的会议室以及融入了休闲娱乐元素的办公空间——例如玩电子游戏的区域，将会是一个促进办公室内部互动的有效策略。

建设品牌，活跃文化

- ▶ 荷兰员工希望他们的办公环境中体现出质量和平等；他们更喜欢办公空间尽可能不彰显出级别的差异。
- ▶ 管理人员习惯移动办公，不需要专用办公套间。考虑加入能促进管理人员和员工保持接触和沟通的环境设计。

提升身心健康

- ▶ 人体工程学、和日光的接触、室内空气质量、噪音水平在荷兰办公环境的受到明确的条例控制，因此是最友好也最令人愉悦的工作环境。
- ▶ 适合社交和非正式合作的布置能促进员工间的合作，并加强目标感。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



荷兰员工喜欢办公室内有一系列可供自行选择的配置，并习惯于不固定的办公空间。



员工可以在个人办公和非正式的协作之间进行便捷地切换，相邻的飞地则能够提供用于专注办公的空间。



俄罗斯

多层次的身份认知

俄罗斯拥有丰富的自然资源、石油、金属矿石、煤炭以及其他原材料资源，加上受过良好教育的劳动力以及不断扩大的中产阶级——这些优势所形成的机遇吸引着跨国公司在1991年苏联解体之后纷纷涌入。

如今，俄罗斯已经成为了全球增速最快的主要经济体之一。这个幅员辽阔的国家面临的挑战之一就是，必须在其跨苏发展的文化中有效地提高生产率并简化流程。由于俄罗斯人在他们的人生当中先后经历过许多次激进的变革，因此不相匹配的态度和模式一直都并存，这使得很难对该国的文化进行解码。就像层层嵌套的俄罗斯套娃一样，俄罗斯人也建立起了多层次的身份认知，每种认知都来源于他们各自经历的每个时代。

注意事项 拥有超过800万常驻人口的莫斯科是俄罗斯的政治和商业中心，其置业稀缺而又诱人。尽管俄罗斯是全世界最大的国家（几乎是两个美国的大小，并且横跨了9个时区），但是大部分领土都是缺少开发或者很少有人居住的。

主要情况 俄罗斯

工作动态

灵活的工作安排是相当普遍的，对妇女而言尤甚；由于该国发展中的内联网基础设施十分有限，因此远程办公的模式非常有限。

对大多数俄罗斯人而言，工作的社会性非常重要。

在俄罗斯企业里，互动往往出现在办公桌边；很少有人会使用非正式的会议空间。

俄罗斯人可以容忍高密度的家庭和办公室空间。

流程中充斥着官僚作风和繁琐的书面工作。

透明度并不普及，可以用作针对员工的调节器。

工作节奏是快速而紧张的。

工作时间

法定的工作时间为每周40个小时，但是加班现象十分普及。



在莫斯科，许多人的上班通勤时间为一个小时甚至更长。

上班迟到或者参加跨城市的会议是不能容忍的。

一般的工作日是从早上9点到10点之间开始的，但往往会因为业务延续到了晚餐和酒桌上而要一直持续到深夜。

生活品质

俄罗斯向自由市场经济快速过度令许多俄罗斯人感到不安，并形成了一个分裂的社会；21% 的人口认为自己的生活很幸福。22% 的人口感到生活很痛苦。

在所有欧洲国家当中，有28个国家在幸福感的得分要高于俄罗斯，有11个国家要低于俄罗斯。

资料来源：2010年《盖洛普全球幸福指数报道》

两性平等

两性平等和人权发展的评分很高，在世界排名第66位。

拥有中学以上教育程度的女性比例与男性比例基本持平（分别是91%与96%）。

女性参与劳动人口的性别比例为58%，男性为69%。

资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

超过1/3的经理都是女性。

资料来源：致同国际会计师事务所

工作满意度

许多俄罗斯人都感到财政紧张并对资本主义抱有偏见。

41% 的人口不赞成向自由市场经济过渡
50% 的人口则持赞成态度

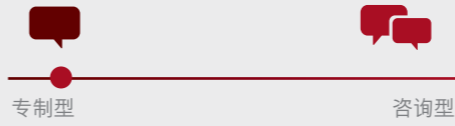
资料来源：2009年·皮尤全球态度调查

在工作和生活之间寻找平衡是一项艰巨的挑战，并正在引起大众日益不满。老年员工更怀念过去的安全感；年轻一代员工则向往更多自由时光。

由于经验丰富的俄罗斯人才短缺，因此为了更高的薪资跳槽是一个常见现象。

文化维度上的得分

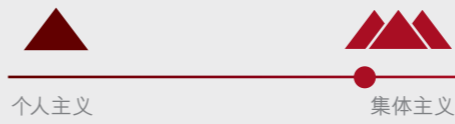
尽管俄罗斯的文化在过去二十年里经历了破旧立新的变化，但是依然并存着两种对立的态度。与其他在文化层面已经基本达成一致的成熟国家相比，俄罗斯依旧存在着许多差距



专制型/咨询型

变化正在发生

显然俄罗斯整个历史都是专制型，但是最近的研究表明，对权力以及决策模式的不同态度依然共存。随着民主化改革的推进，倾向于参与决策和更加平等的管理风格偏好正在抬头。人们开始关注教育背景、能力和经验，而非政治关系。



个人主义/集体主义

100个朋友对100卢布

俄罗斯与其他发达国家相比个人主义相对较弱，但是又较发展中国家要高。如果俄罗斯人是个人主义的话，那么他们会以集体的方式来进行展现。特别是在苏联时代，许多人会拉关系（blat）——一种复杂的地下人际网络，用于交换利益的一种潜规则。许多集体主义的文化也都展现在了俄罗斯文化当中——你经常会听到这么一句话：“拥有100个朋友要远远好过拥有100个卢布。”



阳性/阴性

今天的现实与昨天的理想

尽管俄罗斯的领导人希望国家能够以阳性行为作为主导，但是大众之间则更倾向于减少冲突和对友情更具包容性。再加上《Dusha，俄罗斯的靈魂》这部摄影作品的影响，可以显示出俄罗斯其实更倾向于阴性文化。随着市场经济为辛勤工作的员工提供了更多的奖励，办公模式的强度正在不断提升。雄心壮志和改变个人现状的驱动或将逐步超越理想和培训成长的价值。



容忍不确定性/以安全为导向 绕过障碍

规章制度和官僚主义在俄罗斯比比皆是，这使得在俄罗斯做生意的外国企业面临着重重障碍。由于法规繁多，完全不犯错简直难上加难。这也导致了相当一部分企业为了做生意要进行贿赂，但是跨国公司的集体努力正在逐步改变这一现状，俄罗斯人已经显示出善于在冲突的世界当中游刃有余地发展，应对混乱的业务形势并寻找创意的解决方案来绕过障碍。他们会频繁跳槽，主要是为了不断追求更高的薪水。俄罗斯人的经济是动态的，且每天都在发生变化，而俄罗斯人自己也如是。

短期导向/长期导向 从薪水到薪水

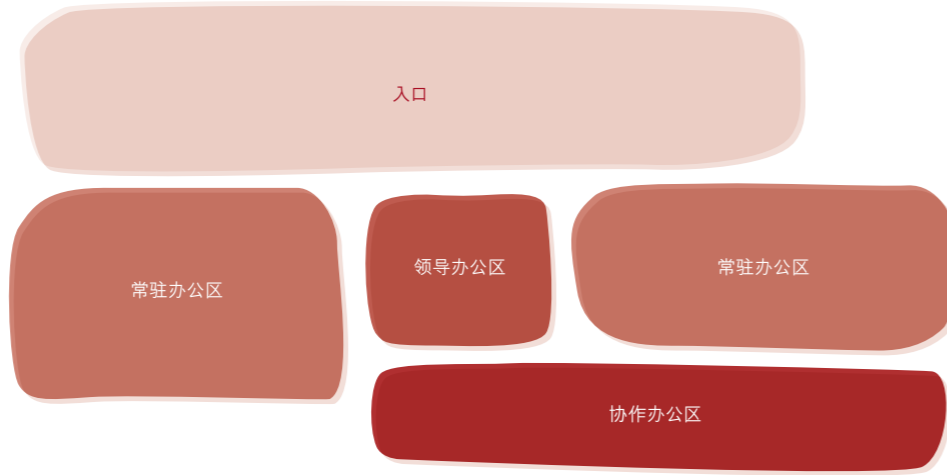
俄罗斯人民和企业普遍抱持的是短期导向的态度，而在苏联时代，生活则更具可预测性，且基本需求可以得到保障。如今，很多人只能靠每个月的薪水维持生计，毫无积蓄，并倾向于“今朝有酒今朝醉”，不过他们仍然对自己国家过去所取得的成就充满了民族自豪感，例如第二次世界大战的胜利以及首次载人航天飞行等。他们不喜欢举债，且生育率非常低。

低语境/高语境 Nyet不一定表示“不”

俄罗斯的文化属于高语境。必须首先建立起关系，才能够进一步展开有效的沟通，商务演示的重点往往聚焦于详细的文字和背景信息。在外人看来，俄罗斯人的语言显得十分质朴。在俄罗斯文化当中，大家都希望尽可能了解他人的感受，但是模棱两可的文字会导致歧义。例如，nyet（不）或许表示“请换一个不同的方式来处理”——而不一定是在说“不行。”

初步构想 俄罗斯

俄罗斯和其他发展中国家一样，变革正在迅速发生，这意味着俄罗斯的办公场所立足于传统的同时，也在迅速地引入新的思路和新的办公模式。尽管该国幅员辽阔，但是城市的置业价格依旧高昂，在莫斯科更是如此。开放式的环境能够节省成本，并成为了纷纷涌入俄罗斯的跨国公司日益普遍的选择，尽管这种模式与苏联传统的“隔间模式”差异巨大——后者是在一条长长的走廊两侧分布着许多相互独立的隔间，每间房间的大小则显示出了等级制度。变革管理策略将成为帮助俄罗斯员工逐步适应全新的办公场所以及办公模式的关键。



协作的“走廊”为员工提供了一系列用于促进平等沟通的空间。

解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 俄罗斯员工可以接受密集的办公台面配置，这样可以为其他办公空间腾出位置。
- ▶ 领导办公室对俄罗斯的文化至关重要；可以通过高端的表面材料、嵌入式的技术来探索在减少占地面积的条件下提高空间使用率。

强化协作办公

- ▶ 社交和密切的关系是俄罗斯文化的重要组成部分。安置在办公区域附近的咖啡厅可以强化这一文化特质，并鼓励非正式的协作会议。
- ▶ 设立一个用于协作的“中央大厅”——位于高流量枢纽的一片区域——将有助于推动员工在“我的工作”和“我们的工作”之间频繁切换。

吸引、培养以及融入

- ▶ 俄罗斯人所追求的“家庭氛围”的需求。根据他们需要完成的工作来提供一系列可供选择的办公空间将有助于员工更加投入地办公。
- ▶ 俄罗斯人跟换工作的情况日益频繁。开放的空间能够让他们感觉到与企业的目标紧密相连，而其他员工也能促进他们的长期留任。

建立品牌并推动文化

- ▶ 品牌和企业文化的概念对大多数俄罗斯人来说是新事物，且并未得到充分利用。特别对于跨国企业而言，对空间的设计将有助于员工真正地深入了解品牌，并建立信任。

- ▶ 在这种家人和朋友都非常重要的文化当中，可以通过创建出能够促进社区感和归属感的空间来提升员工对品牌和企业的忠诚度。

提升身心健康

- ▶ 一个更加平等的空间，更多的选择和控制权，他们的工作将帮助员工感到减少压力和更高的价值。
- ▶ 在一个国家存在污染有关的健康状况，强调可持续材料和工作场所可以提高工人的福祉。俄罗斯是一个存在污染侵害健康的国家，因此在办公场所内强化使用可持续发展的材料将有助于改善员工的健康。



俄罗斯领导办公区的透明度建立在该国文化的包容性和发展性倾向的基础之上。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



西班牙

为变革做好了准备

今天西班牙的文化正像跷跷板一样，在历史悠久的传统的新兴工作、生活模式的诱惑之间来回摇摆。历史的遗产影响深远：基于地位的等级制度、集中决策以及较长的工作时间等。然而年轻一代则对变革充满了兴趣并做好了准备。随着他们的影响力日益增长，更加非正式的和参与性更高的工作模式正在逐渐兴起。

西班牙的经济正处在一个生死存亡的关键点，领先的企业都意识到他们需要更多的创新、高科技和全球化，许多年轻的员工都渴望重塑自己国家的工作文化，并强化其经济发展。

注意事项 西班牙人的时间概念倾向于“灵活性”。会议往往会推迟很久才开始，并需要遵循日程来进行。员工普遍等着经理来组织适度的讨论，从而使会议略显活跃。尽管西班牙人非常重视结构的稳定性，但是他们也适应生活中的不确定性，因此许多即兴的行为也会经常发生。了解如何“顺其自然”是一个备受推崇的特质。

主要情况 西班牙

工作动态

新技术能够增加移动性和灵活性，但是经理们仍然喜欢在办公场所中监督员工工作。

会议非常激烈而活跃，往往需要由管理层主持。

大多数西班牙人认为娱乐和工作无法共存；很少会有公司在办公场所里设立用于放松或者社交的空间。

工作时间

员工每天工作时间都很长；每周工作超过50个小时的员工比例远远高于大多数西方国家。

资料来源：2010年，欧洲改善生活与工作条件基金会



午餐时间吸引人们在一起；商务午餐对于社交的发展是至关重要的。

在上班期间的社交时间开始逐渐得到了认可；员工可以一起喝一杯咖啡，并对特别事件进行迅速地讨论或者庆祝。

生活品质

整体的生活满意度正在不断下滑，在2010年有36%的西班牙人认为自己的生活幸福，只有6%的人感到痛苦；但是随之而来的是西班牙的经济衰退和失业率大幅攀升至25%。

资料来源：《盖洛普全球幸福感报道》

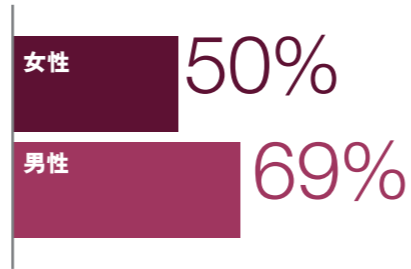
两性平等

西班牙的两性平等和人权发展情况评分在全球很高，但是在许多西方国家中排名较低（第23位）。

拥有中学以上教育程度的女性比例比男性比例略低（分别是71%与76%）。

整体失业率依旧居高不下，但是女性的就业机会却在过去的15年当中获得了极大的提升。

参与劳动人口的性别比例



资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

很少有女性达到了高管级别

工作满意度

由于工作和个人生活之间有着明确的界线，因此西班牙人并不特别关注工作满意度；个人生活则是随性所欲的领域。

文化维度上的得分

分数的分布显示了西班牙文化包含了两个重要方面，一方面是针对不可预测性的反感，另一方面是极端的短期导向。这往往会导致不愿意为长期导向的收益而承担风险。



专制型/咨询型

进化中的权力分配制度

西班牙的近代专制主义政治历史以及家长式的作风依旧在大多数生活模式当中凸显着等级制度的重要性，影响着西班牙的政治、管理、企业和家庭。然而随着新一代在更加自由和民主的社会当中逐渐成长起来，对中央集权制管理的反对声也日益高涨。在企业当中，获得管理职位的关键已经从论资排辈逐步变为个人能力和人际关系，并开始接纳愿意带领企业走上变革道路的年轻的专业人士。

个人主义/集体主义

在一起独立工作

西班牙人都是个人主义者，但他们也有集体主义倾向。团结、忠诚和团队依恋都是重要的价值，西班牙人普遍倾向于接受团体活动。然而办公模式和空间则仍然主要支持着个人主义和独立工作。在跨国和领先的西班牙企业当中，向更具协作性和社会化工作模式的转变正在悄然进行着。

阳性/阴性

外部强硬，内部温柔

在把握阳性和阴性之间的平衡时，西班牙员工面对着相互矛盾的价值观。一方面，工作是一个竞技场，是由需求驱动的竞争力以及获得晋升的阶梯。另一方面，西班牙人认为个人时光要比工作更加重要。他们的文化中充满了家庭庆祝活动和频繁的聚会。许多西班牙企业的员工都认为职业的成功意味着放弃工作/生活平衡。由于个人生活拥有如此高的文化价值，放弃它将会导致压力和不满的产生。

容忍不确定性/以安全为导向

存在漏洞的法律

由于存在强烈的安全性取向，西班牙人十分需要规则和可预测性。然而他们也喜欢即兴发挥，并对规章制度掉以轻心。西班牙有一句俗语叫“新法律意味着新漏洞。”展示了他们看待问题的基本二分法。

短期导向/长期导向

随心所欲，但勇往直前

西班牙人习惯于不确定的未来，但他们同时又非常关注短期导向。二者的冲突往往会导致他们对不确定性充满了强烈的不认同感。随着世界经济的相互联系日益紧密，西班牙人也有令人信服的理由更加注重对于未来的规划。

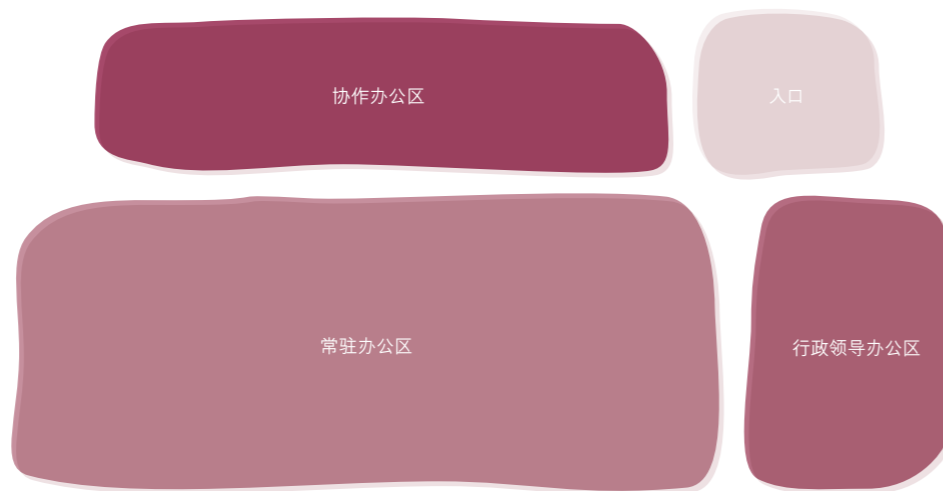
低语境/高语境

关系框架内的沟通

西班牙文化属于高语境，他们十分关注人际关系以及成为一个联系紧密社区的一份子。西班牙人通常持有强烈的家庭观念。一个人的沟通方式往往比他的沟通内容更加重要。许多信息的潜台词都往往重于显信息，在沟通当中展现出感情非常重要。因此对于远程通信而言，视频会议的沟通效果会比电子邮件或者电话的效果更好，因为它能够提供一个弱化模糊空间且更加亲密的对话框架。

初步构想 西班牙

在当今的西班牙，许多办公场所依旧体现出了对等级制度、结构化以及紧张的工作模式的重视。西班牙的领先企业，以及其中的年轻员工则正在开始逐步转变，在秉承传统的基础上推动创新以及新的办公模式。这种理念能够通过开放式空间当中的密集设置来有效地把握等级制度和员工舒适度的平衡。私人办公室的重要性依旧，但是整个工作场所中还应该全方位配备协作办公区域，用于提升领导力的能见度。



将开放式的协作办公区安置在个人办公区域附近，将有助于塑造新的行为。

解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 私人办公室可以设计成相对缩合的空间，将行政助理的空间融合在一起，以提高工作效率。
- ▶ 员工可以使用密集的长桌模式，方便他们舒适地与同事保持较近的距离。

强化协作办公

- ▶ 多个media:scape设备可以鼓励员工采用新技术，并培养他们开放地交流思想。
- ▶ 特别设计出来用于培养创造性协作的空间应当随时可用。

吸引、培养以及融入

- ▶ 一系列办公空间可以为西班牙员工准确提供兼具支持性和自主性的办公组合。
- ▶ 不仅为专注办公提供机会，同时也为社交提供了机会。

建立品牌并推动文化

- ▶ 采用非正式的和结构化的团队办公空间以支持团队凝聚力
- ▶ 以身作则。如果有设置领导办公空间的话，就应该更加强调平等，而不要游离在外，这样才能促进员工的参与度。

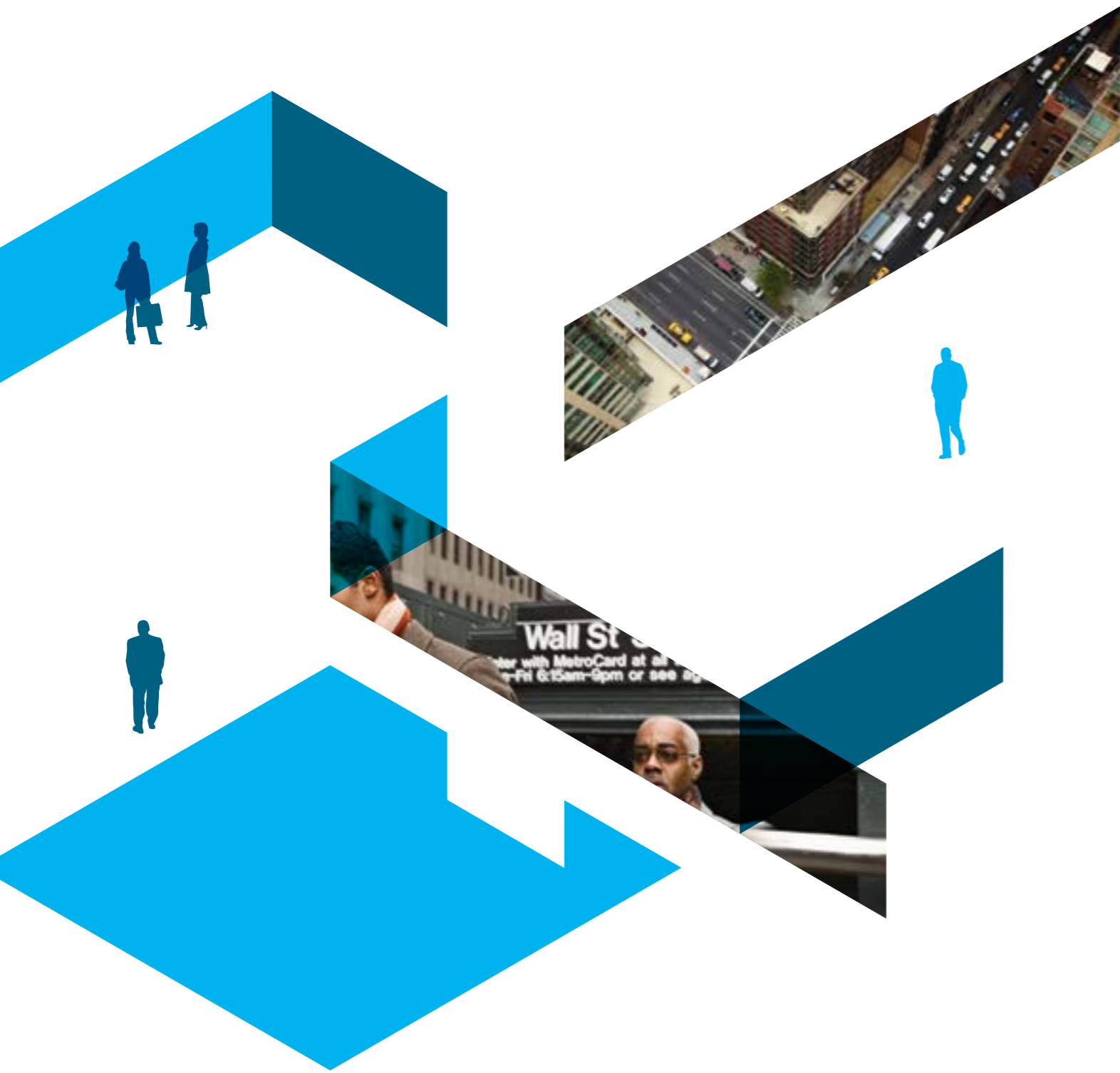
提升身心健康

- ▶ 随着雇主逐渐接受更加灵活的分布式办公安排，这将会为员工提供一系列广泛的空间，方便他们根据自己所需完成的工作进行选择。
- ▶ 为上班时间较长的西班牙员工提供符合人体工程学的座椅是必须的。创建一个鼓励多种办公姿势的空间——支持站立、斜靠、小憩——来确保员工的警觉和投入地办公。



领导的私人办公室将继续发挥重要的作用，而相邻的行政支持区和协作办公区将有助于促进公开性和透明度的提升。

以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



美国

热爱变革

美国的文化经常会被比喻成一床拼布被子：通过许多不同的部分来创造出全新的整体。连美国人自己有时都很难在不提及矛盾的情况下描述出自己的文化特色。尽管地区差异巨大，但是美国人对于标准化和效率的偏好已经推动了一系列趋势在全美各地的盛行。

随着全球化的发展和作为“世界领头羊”的身份，美国在多个重要的领域当中都推动着其他国家的创新，其中包括了品牌和办公场所的设计。

摩天大楼和办公隔间是美国在办公场所的设计当中取得的重大突破。此外，美国也是最早用“创意阶级”来形容从事高技能知识性工作的员工。如今美国继续在技术强化、公共办公场所以及灵活的分布式办公模式的崛起层面起着领头羊的作用。美国拥有“全世界数量最多的分布式员工。”这一趋势正在形成一种对于办公场所的激进反思，即办公场所到底应该是一个能够让员工经常造访的地方，还是应该作为让员工每天都在这里办公的地方。

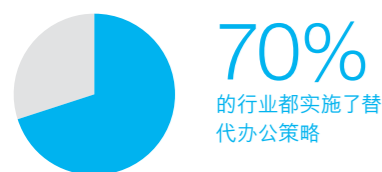
作为变革的一部分，美国正在越来越开放地接纳其他文化，以确保满足客户需求，并把事情做好。与此同时，美国也在主导着“作为一家全球整合的企业意味着什么”的概念。

注意事项 在面对有史以来最为激烈的竞争时，设计思路已经成为了美国企业领导最高层的关注重点，并视之为通过全面性和创造性来解决问题的方式。如今领先的企业都在公司内部各个层面鼓励这种模式的推行。

主要情况 美国

工作动态

灵活和分布式的办公安排在许多行业中都属于基本规范；超过70%的行业都采用了替代办公策略以降低置业成本。



资料来源：全球企业置业经理人协会

每天都与全球同事进行沟通十分普及。

实现快速、灵活和创新是每个企业的目标。

随着工作的协作性日益增强，私人办公室的数量也在减少。

把握专注办公与协作办公的平衡的重要性日益突出。

员工在开会时往往会带上手机和笔记本电脑，以方便他们同时处理多项事务。

工作时间

每周的上班时间根据行业和教育水平的不同有所差异，一般每周的工作时间介于37.5小时到40几个小时之间。

至少有三分之一的美国人没有享受到他们应有的休假天数，并认为这种行为可以有力地证明他们为了职业可以牺牲自己的个人生活。

资料来源：美国有线电视新闻网络

美国企业希望员工即使在下班以后，也能够通过技术产品和他们保持联系。

工作午餐可以用于优化生产力。

生活品质

尽管目前经济前景并不明朗，但是美国人的幸福感受得分还是很高；有57%的美国人认为自己很幸福，只有3%的人口感到痛苦。

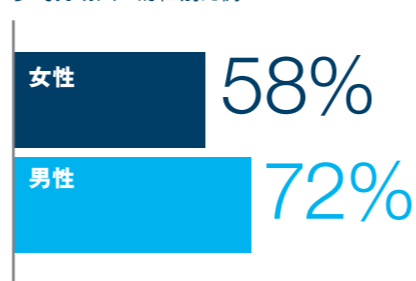
2010资料来源：2010年《盖洛普全球幸福感报道》

两性平等

美国在两性平等和人权发展方面的得分非常高，全球排位第四。

拥有中学以上教育程度的女性比例比男性比例持平，都是95%。

参与劳动人口的性别比例



资料来源：2011年《联合国发展计划的报告》

工作满意度

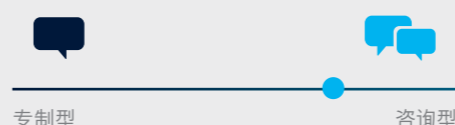
有将近半数的美国人认为他们的工作压力非常大。

资料来源：美国疾病预防控制中心

由于高失业率和经济现状，跳槽现象比较低。

文化维度上的得分

美国是世界上个人主义最盛行的国家，对美国人的生活而言个人的需求和权力极为重要。其他文化维度都服务于这一主导特质。



专制型/咨询型 质疑权威

美国在权力维度的分数相对较低，该国的协商式倾向强烈地展示了其管理层的非正式性。从他们着装规范到沟通方式，美国都显得比其他国家更为宽松。

在办公场所里，公司希望员工通过发表意见的方式参与到决策中来。管理层依旧受到重视，但是人际关系的影响力往往超越了等级制度。

个人主义/集体主义 以牛仔为标志

美国的极端个人主义源于其历史——由试图塑造自己的命运的移民所建立，他们在广袤的美国西部地区看到了无限的商机。牛仔的出现并非偶然现象——他们是自力更生的个人主义者的代表——并成为了美国文化的标志。

即便在家庭当中，个人也是独立的，追求自己的价值并选择自己的生活方式。他们非常关注自己所享有的财产和移动性。

美国倾向于将一些重大的成就归功于单个英雄，例如将成功归功于史蒂夫·乔布斯，而不是某个企业或者团队。而对于个人努力的认可被视作一种不可或缺激励。

美国人热衷于慈善，他们在全全球的慈善事业内扮演者最大额捐助者的角色。对于许多人而言，他们的贡献并不仅仅局限于金钱，也包括对于服务和专业知识的不断投入。

阳性/阴性 通过竞争获取成功

美国的文化倾向于这一维度的极具竞争力的阳性一侧，以结果和成就为导向。美国人喜欢获取胜利，并乐于负责。信誉来源于客观性和专业知识。与一腔热情相比，人们更注重理性的决策和逻辑分析。

工作是非常重要的，但是与许多其他国家一样，与阴性文化相关的行为也随着美国人开始追求更好的工作/生活平衡以及人生的意义而开始逐渐出现上升的趋势。

容忍不确定性/以安全为导向 鼓励跳出框架的创造性思维

美国是一个对不确定性容忍度很高的国家。其文化对创造性和非凡的创意有很高的赞誉度。循规蹈矩被视为是老掉牙；人们喜欢随性而起。规章制度只有在有意义的情况，才被遵循。

通过开放的态度来对待教育和工作。与关注每天的日常操作相比，经理们致力于关注战略大局——对于以安全为导向的国家而言，这简直是难以想象。

短期导向/长期导向 活在当下

美国属于短期导向的文化，但可持续发展正在日益受到重视。协作使用的模式，例如Zipcars汽车共享租赁和共享办公区域等，正在逐渐受到青睐，特别受到年青一代的欢迎。

商业合作伙伴会根据现有的机会以及变化的市场环境而不断变化。拥有远见和目标的意义的很重要，但是还需要考虑到每个季度对于绩效的评估以及投资者对于立竿见影效果的期待。

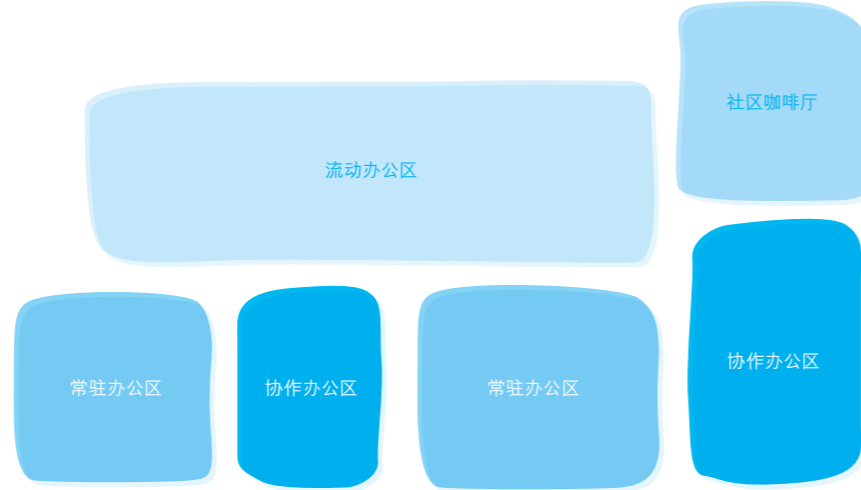
低语境/高语境 时间就是金钱

美国属于低语境文化，但是可持续发展正在日益受到重视。把事情做好的重要性远远超过了拉关系，沟通往往是公开和明确的。人们把更多的精力放到了文字内容上，而非肢体语言。人们喜欢“有话直说”而不喜欢“拐弯抹角”。

与高语境文化进行间接沟通或许会给美国人带来困扰。因为这些文化的人认为美国人的直白是一种无礼的冒犯。

初步构想 美国

传统的美国办公场所可以用一个词来概括：小隔间。随着同时对于协作和专注的个人办公的需求与日俱增，加上移动技术带来的自由，促使了新型的办公模式产生。现实的办公空间正在不断发展，并促进了新行为的产生。一个关键原则就是为员工提供一系列可供选择的办公空间，同时支持“我的”工作和“我们的”工作——这一空间可以容纳一个人或者多个人同时办公——从而能够方便地让员工在不同的工作模式之间来回切换。



解决关键办公场所问题的五个注意事项

优化置业使用

- ▶ 替代办公场所策略可以让员工在公司以外的任何恰当的位置开展工作。
- ▶ 办公空间应该支持多种功能，以便随时充分利用置业资源（例如，远程会议室也可以供本地协作使用。）

强化协作办公

- ▶ 提供支持所有类型的协作办公空间，从快速的项目评估到全天的决策性会议。

吸引、培养以及融入

- ▶ 年轻一代会设法将他们的个人和工作生活融合到一起——因此一些办公空间应该支持相对轻松的办公风格。
- ▶ 创建视觉透明度，以便让新进员工能够看到有经验的同事，并向他们学习。

建立品牌并推动文化

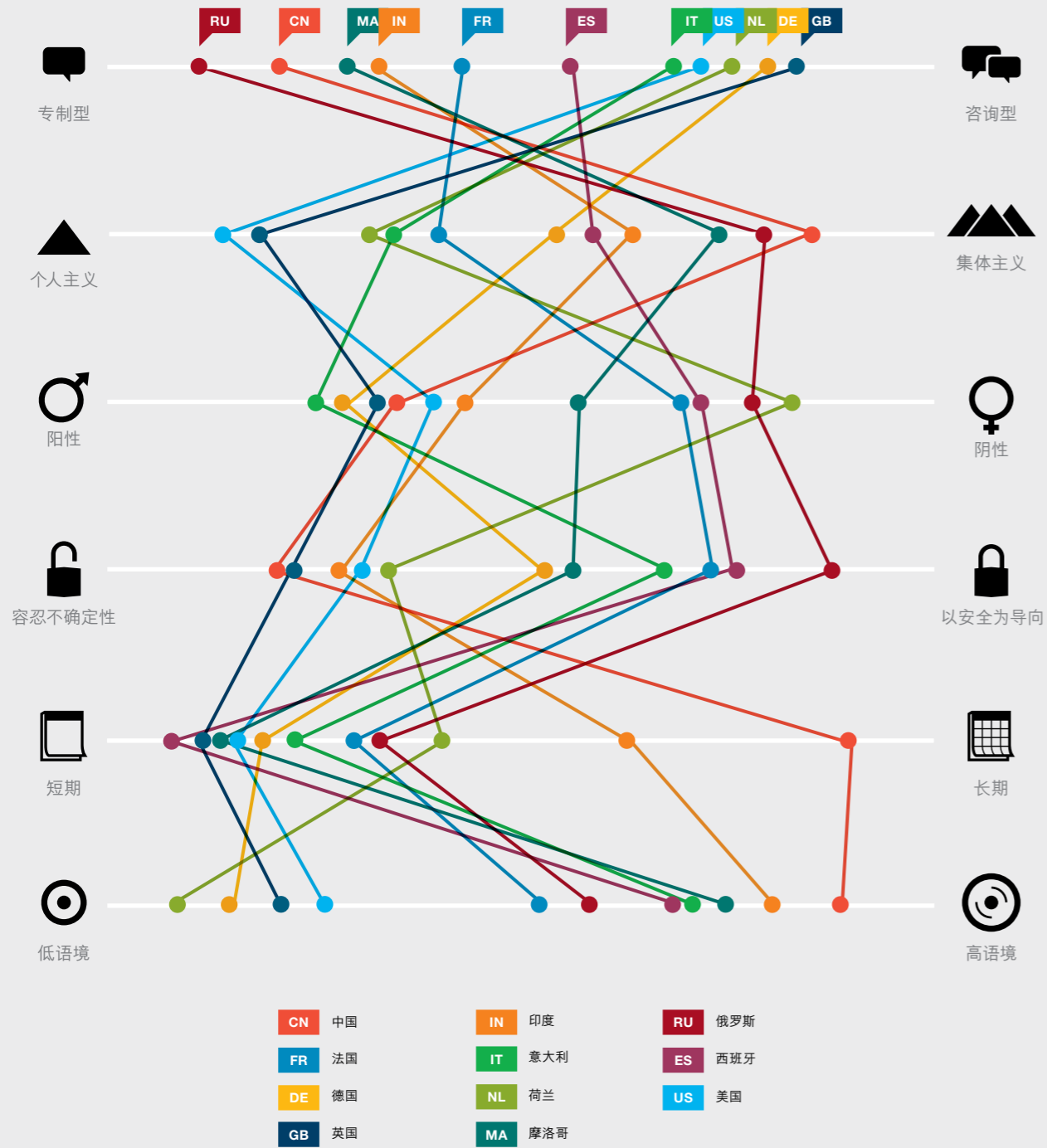
- ▶ 办公空间应该支持符合企业文化的各种不同的行为。
- ▶ 把品牌信息整合到整个员工办公区里，而不能仅仅局限在面对客户的区域。

提升身心健康

- ▶ 支持多种办公姿势，可以让员工就做、站立、行走或者小憩。
- ▶ 应该提供部分封闭的独立空间，以方便员工自行调节适度的声音或者视觉刺激。



以上展示的办公空间仅仅是用于激发创意。其中的所有产品均不会在任何一个国家的市面上销售。



相同却又不同

描绘出工作文化的模式

随着美国体育广播公司ESPN在新德里开设了新的分支机构后，它了解到把握企业文化和当地民情的重要性。Steelcase WorkSpace Futures的一位高级研究员Sudhakar Lahade提到，ESPN印度在公司食堂里架设了一块巨大的显示屏，用于播放板球比赛。员工们会聚集到食堂里在吃午饭和社交的同时一起观看比赛。从表面上看，这只是一个用于缓和紧张情绪的简单举措，旨在满足印度员工对该项运动的热爱之情。但是往深处看，这也是一种积极的姿态，在认可当地文化的同时，让员工在从事自己最喜欢的基本活动——如用餐和享受板球——期间，积极地建立起信任和情感纽带。

有许多专家们一直都在争论文化差异对国际业务可能带来的影响。在这项研究中，Steelcase着眼于跨文化问题，通过这一视角探索了各个国家的模式之间的相似性和差异性。这些基于文化的问题，例如惧怕“丢面子”、或在公开场合失去尊重或者权威等，会如何在中国办公场所的配置当中体现出来呢？荷兰人所持的平等态度如何才能在荷兰的办公环境中凸现出来呢？

文化与空间之间的衔接会带来无尽的困惑。设计与文化相匹配的办公场所需要理解这两个看似广阔的概念之间的变化和变异关联。正如ESPN印度的案

例所示，它需要掌握针对本地员工行为和期望的知识。同时，管理者也应该积极领悟镶嵌在办公空间当中的微妙的文化线索，并加以充分利用。

理解办公场所文化密码将有助于推动企业发展。

通过对行为模式和办公场所占用情况的比较，该研究明确了相距较远的国家之间的区别和相似之处。通过对世界各地11个国家的礼仪和 workflows 的研究，Steelcase跨国团队的研究人员发现了一些空间层面和行为层面的主题和张力。尽管并没有一个万能的公式可以创造出具有坚实文化基础的办公场所，但是根据对这些国家在动态张力中的参数比较，揭示了许多在设计和优化办公场所时所需要考到的因素。

在这些不同的文化当中产生的机遇和挑战展示了一个国际化设计的办公环境能够促进信任、提高合作，并最终帮助企业更快速更高效地踏上全球化的征途。

优化空间使用：

不仅仅是缩小，还要重新思考

在城市当中，房地产是一种珍惜的商品，因此企业如果能够优化其空间使用，将会获得超越其竞争对手的显著优势。因此企业不能简单地缩小办公空间，从而忽略员工的健康和生产效率。他们需要花相同的精力来进行重新思考。

在优化置业使用时，必须考虑到众多的文化因素。印度员工会不会像他们的德国同行那样讨厌高密度的办公环境？中国的老板会不会像荷兰的经理那样在没有固定办公区域的环境中茁壮成长呢？摩洛哥员工会不会像他们的欧洲同行那样要求办公环境标准化配置，并习惯于严格的办公场所规章制度？美国员工能否像印度同事那样在密集的办公环境配置中取得成功呢？

在涉及空间优化使用时，在潜在缩小空间的情况下，有两个维度起到了关键作用：

- 1) 对于高密度办公的容忍度，以及
- 2) 对于替代办公空间的接受程度

那些致力于最大限度地提高自己在全球市场当中每平方米置业使用效率的企业，将会面对一系列的障碍以及机遇。

中国、印度、摩洛哥、俄罗斯

一种模式包括了**中国、印度、俄罗斯和摩洛哥**在内的几个新兴的经济体，它们在优先配置行政领导办公室方面十分类似。高管们必须代表整个公司，并展现出一个杰出的形象，而“丢脸”是一种文化禁忌，在中国则更是如此。在权利差距较大的国家当中，普通员工和领导层都期望自己的高管是一个慈祥的人物，兼备果敢和权威的实力——他们的实体办公空间应该可以展现出他们的权威和地位。

因此，在这些国家里，缩小行政领导办公室将会面对更大的阻力。

当然，也存在团体内部的变化；从始至终都应该考虑到独特的企业文化和个体差异。尽管如此，我们还是能够观察到各国的发展趋势。例

如在俄罗斯，开放式的办公空间会更频繁地以较小的形式展现出来。一个亲密的员工团队会定期共享一个由他们定制的开放式空间，或许将这里作为一个共同的家——同事们的“小家庭”。Steelcase室内设计师兼高级研究员Ilona Maier指出：“在摩洛哥，员工更倾向于独自配置他们的专属空间——无论空间的大小，有时他们会在自己的椅背上贴上名牌，另外有些时候他们会对办公室进行全面的重新配置，以满足他们对办公室的需求。”

Lahade指出，根据他的观察，印度员工将指定的办公空间视为对个人在工作当中所扮演角色的定位。印度员工为了要在企业里确定自己的身份时，往往会问自己三个问题：“我的头衔是什么？”“我的工资是多少？”以及“我的办公室在哪里？”

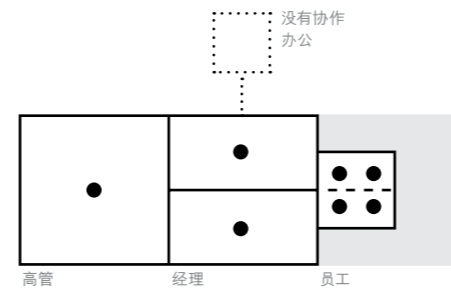
在这四个国家里，占据主导地位的文化主线就是对于密集的员工办公环境的容忍，以及经理们愿意为了削减成本而缩小办公空间。这些国家关于办公场所设计布局的规章制度一般都不太严格，使得这些企业有机会采取不同的措施来优化空间使用。俄罗斯是一个明显的例子，当地的许多规章和制度都是自相矛盾的，因此产生了可以商量的余地。

心理学家兼Steelcase研究员Beatriz Arantes则从中看到了一个共同的机会。她指出：“在这些新兴的市场当中，全球化与本地认同的调和是做的最好的。”在经历了最近几年里的高速变革之后，这些冲劲十足的国家都在采取更具创意的方式来让传统和新的办公模式和谐共存。

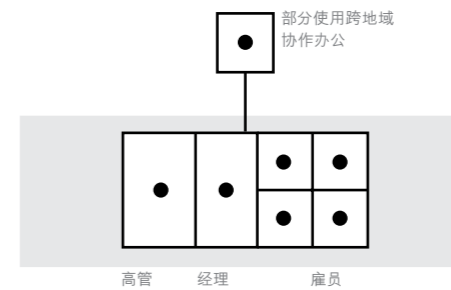
法国、意大利、西班牙

在对于拉丁语系的欧洲国家的研究当中，发现了这

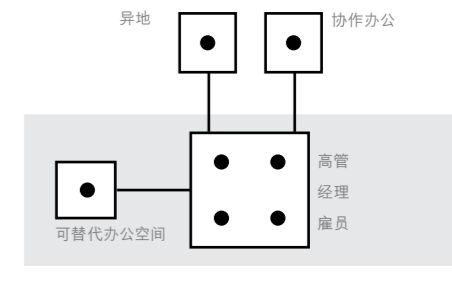
优化置业使用的模式



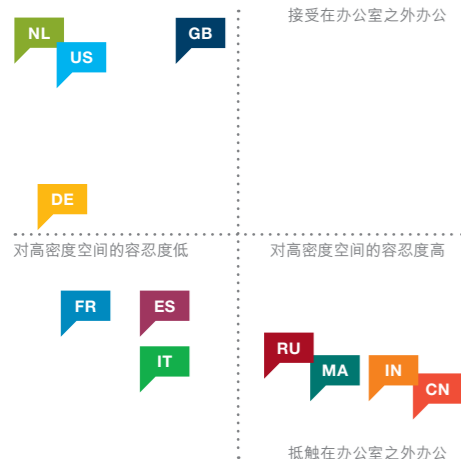
中国、印度、摩洛哥和俄罗斯都能够容忍高密度的办公环境，等级制度森严，优化空间只能通过削减员工的办公空间来实现。



法国、意大利和西班牙很难接受高密度办公环境，等级制度不太严重，因此可以通过削减私人办公室、采用开放式办公并提供部分可替代的办公策略来减少空间的使用，实现置业的使用优化。



在荷兰、英国、美国和德国，可以通过替代性的办公策略来实现空间优化。



一种文化对于办公环境密度的容忍程度以及是否接受替代办公策略，将决定如何才能以该文化可以接受的方式来最好地优化置业使用。

进行了尝试，其中包括了旅馆办公、办公桌共享（也称作“办公桌轮用制”）、使用协作办公空间或者在家办公等。我们已经可以从后三个国家当中看到了广泛的异地办公安排，办公场所的生态系统正在延伸到实际办公区域的藩篱之外。

员工们开始越来越习惯以更加民主的方式来共享空间。例如，荷兰的等级制度并不森严，管理层所占用的办公空间往往与他们的员工相同。

Steelcase的内部设计师兼应用研究顾问Annemieke Garskamp指出：“当荷兰的信息和通讯技术公司Goldfish在建立起了第一个传统的实体企业并运营了5年之后，他们的员工人数增加了33倍，他们选择了创新的旅店办公理念”一百名员工会共享26个办公台面，这些台面都配备了可调整高度的办公桌和其他配置，用于支持不同的办公模式（协作、社交、学习）。通过在让员工在家办公之外再为员工提供一系列现场办公空间，使得员工获得了选择权和控制权，同时也最大限度地减少了所需的办公空间，并增加了员工编制。”

些国家具有十分相似的优化空间使用模式。法国、西班牙和意大利的员工都是无法像新兴市场的员工那样能够容忍高密度的办公环境。他们需要充足的空间，形成这种普遍的现象的文化根源来自这些国家本身以及欧洲层面对于办公场所的严格规定。然而与新兴国家相比，办公空间的分配则更加平等。尽管行政领导办公区域依旧是办公场所中对秩序的重要体现，但是员工和领导的办公空间都可以进一步缩小，只要这一过程能够以尊重他们个人对于空间边界需求的模式实施即可。

高昂（且不断节节攀升）的房地产成本的现实情况正在不断驱动着意大利、西班牙和法国实现空间优化配置。就连最传统的具有根深蒂固的等级制度的企业也开始向员工施压，从而减少每一个人的办公空间。在替代性办公方式（在家办公或者在另一个第三地办公）日益普及的情况下，机遇也应运而生。尽管在办公室以外的地点进行办公的现象在这些国家中尚未全面铺开，但是由协作办公空间、卫星办公室以及远程计算中心所构成的基础设施正在城市和郊区中拔地而起，用于应对不断增加的房地产压力以及交通拥堵等。

荷兰、英国、美国、德国

Hofstede的研究显示，美国、英国、德国和荷兰都是在个人主义倾向中得分极高的国家。这就意味着他们期望表里如一的自力更生以及更高层次的自主权。因此在这些国家当中，用于优化房地产使用的办公空间设计往往是领先的，并专注于推动创新。为了在竞争激烈的全球商业环境中降低成本，企业也意识到虽然这些国家的员工同样讨厌高密度的办公环境，但是却非常乐于接受新事物。德国已经开始着手探索各种办公环境策略，而美国、荷兰以及英国已经对极具前瞻性的创意

打破壁垒：

培育办公场所生态系统

当今大众的工作方式正在经历一个根本性的转变。分布式的员工正在越来越多地与来自世界各地的同事一起工作，这也对只能在上班时间使用的办公空间带来了挑战。为了应对不同时区的差异——以及许多国家希望把握工作和生活平衡的简单愿望——在办公室以外完成的工作也开始与日俱增。

对于创造性合作以及创新的需求都表明了，完全基于等级制度的僵化的企业结构的效率要远远低于互联化的模式。组成行业领先企业的项目小组、委员会、社区以及个人，全部都能够做到虚拟和现实的互联化。新的空间开始作为替代办公区域出现：协作办公中心、创新枢纽以及第三地已经创造出了全新的“办公场所的生态环境。”

并非所有文化都会有能力或者意愿采取用于支持灵活办公时间和分布式办公策略。国家文化影响之深远，是任何办公场所生态系统都难以匹的。要想了解哪些国家已经做好了将办公空间拓展到办公室以外的准备，可以通过两个关键因素来评估：他们对于区分工作和个人生活的态度，以及他们对于工作监督的态度。例如，在德国，个人时间是不可侵犯的，因此尽管德国人在空间和技术基础设施方面实力雄厚，但是不断调整办公时间的模式还是不会像在美国那样受到青睐。在中国，员工都倾向于在领导的指导下共同努力工作，已经在英国被广泛采用的灵活工作安排则有望在短期内可以被中国所接受。

英国、美国

美国和英国的工作文化的定义是以信任为基础的管理文化以及在工作和生活之间存在着多孔的边界。工作无处不在——在出行的路上、在飞机场、在家里的起居室里。WorkSpace Futures研究员Melanie Redman指出：“我们面临的问题关键并不在于工作/生活无法平衡，而在于工作/生活之间

的界限模糊。”一位员工的职业生涯已经和他的个人生活有机地结合到了一起。Redman表示，这些国家里的办公场所生态系统已经远远超出了实际办公环境的藩篱；工作随时随地都在进行。

德国、荷兰

对于德国和荷兰而言，培育办公场所的生态系统就意味着需要在隐私和同事间的互动之间取得平衡，同时支持远程办公和现场工作。考虑到员工在远程办公时往往会花费更多的时间，这就不需要足够的数码技术，同时也需要获得网络和官方的支持，否则员工们就必须在应付职业工作的情况下还要在家务和养育子女的职责之间疲于奔命。

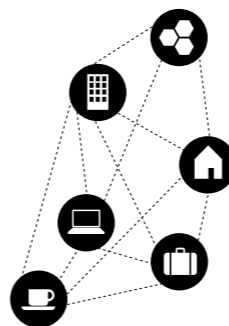
法国、印度、俄罗斯

在俄罗斯、印度、法国，流传下来的以控制为核心的管理文化与日益模糊的工作/生活界限发生了结合。员工们把所有上班时间（甚至更多时间）都用在了办公室里。分布式办公尚没有获得大多数中层管理人员的广泛认可，同时工作经常会渗透进个人时间。在大城市里，协作办公中心和其他第三地空间正在崛起，但是企业的采用比例还是很低。与企业员工或者公务员相比，自由职业者和其他独立工作者才是这种办公生态环境的常客。

中国、摩洛哥、西班牙和意大利

络生态系统

在这个生态系统中，员工将拥有各种各样的选择，但是文化决定了哪些更加可行，哪些最为适合。



GB US

工作随时随地都在发生，这些国家的员工工作为替代办公模式的先驱者，使用这种模式已经有很长一段时间了。

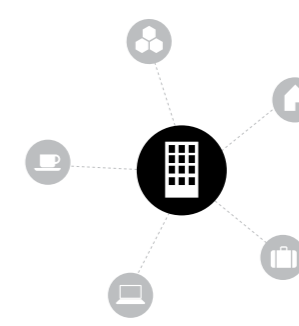


NL DE

在办公室以外办公已经成为了生活中的一部分。在经历了多年的家庭办公试验之后，德国和荷兰的员工现在又搬入了协作办公的环境里，在工作的同时还能享受到社区的互动。

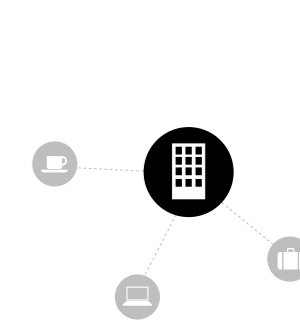
等级生态系统

在这个生态系统中，工作只会在办公室里开展。部分员工，根据其职位和活动的不同，或许可以在替代地点办公。



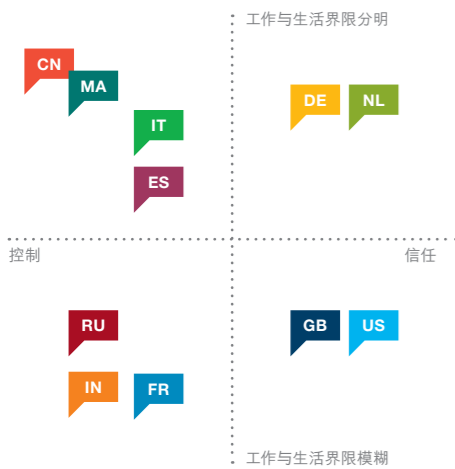
IN RU FR

公司的办公室仍然是这些国家的主要办公地点，但是替代性办公空间的日益崛起的现状正在迅速地改变着城市和乡村的面貌。



CH ES MA IT

对于控制和监督的需要以及希望工作和生活可以分离的态度会限制替代办公策略的实际应用。



并非所有文化都会有能力或者意愿采取用于支持灵活办公时间和分布式办公的办公场所策略。要想了解哪些国家已经做好了将办公空间拓展到办公室以外的准备，可以通过两个关键因素来评估：他们对于区分工作和个人生活的态度，以及他们对于工作监督的态度。



*协作办公设施
可以在以创建社区为中心的基础上选择在家办公，通常适用于自雇人士以及小型创业公司。

商务中心
可供出租的个人办公室，提供共享办公室设备、服务以及其他设施。

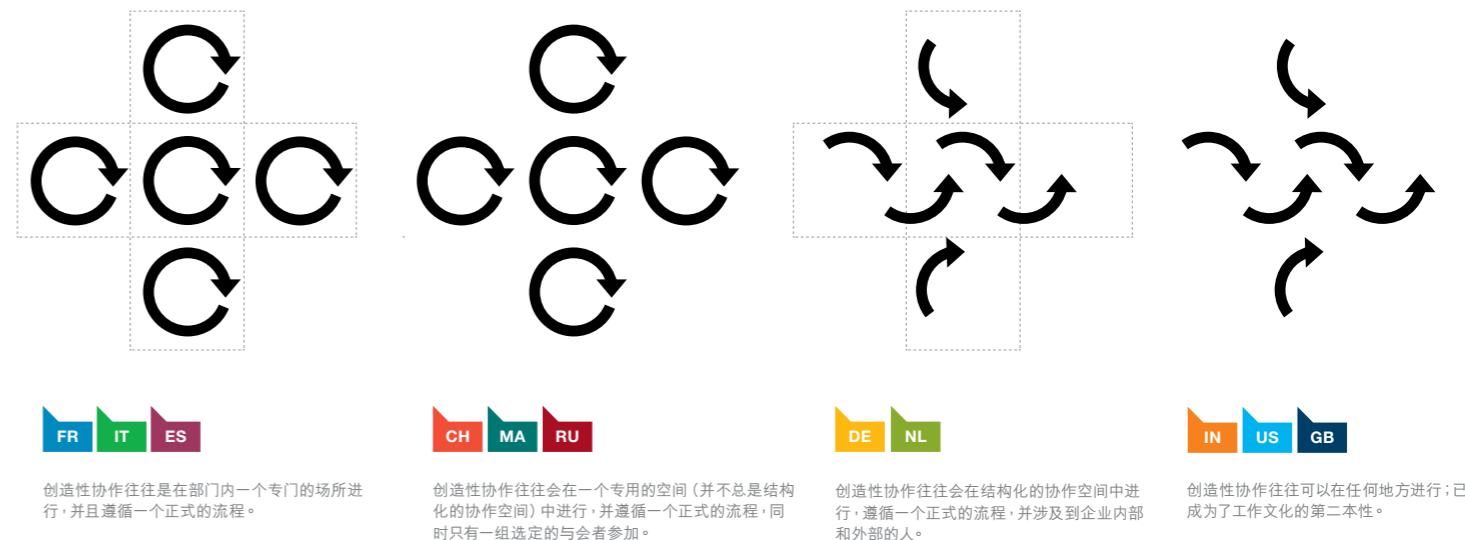
第三地办公区
例如咖啡店和图书馆。

在中国、西班牙、摩洛哥和意大利等地，员工和领导更愿意在办公室里连续办公，这使得分布式办公的可能性变得较小。目前他们对于扩大办公场所生态环境并没有什么需求。在中国，主管在工作场所进行指导是一个普遍现象，员工也不会像他们的英国或者美国同行那样去找一个替代办公区域来从事专注办公。受到“手把手”的管理员工模式以及工作与生活之间的鸿沟的束缚，使得替代办公模式以及更广泛的生态系统的普及面临着强大的阻力。

为了创新而开展的分布式团队协作是一个经济现实，同时也是许多企业的战略目标。但是其成功的唯一途径就是办公场所的生态系统必须与企业国家的文化实现和谐共存。通过了解管理文化的重要组成部分以及某一特定文化当中的工作和生活界限的模糊情况，商界领袖和专业设计人士才可以理解其中的障碍，并在不同的市场当中推动替代办公场所的策略。

推动创新： 创造性的协作

是什么让一种文化比其他文化更容易推动人与人之间的协作？雇主应该如何引导将这些特质融入到创意和创新中去？

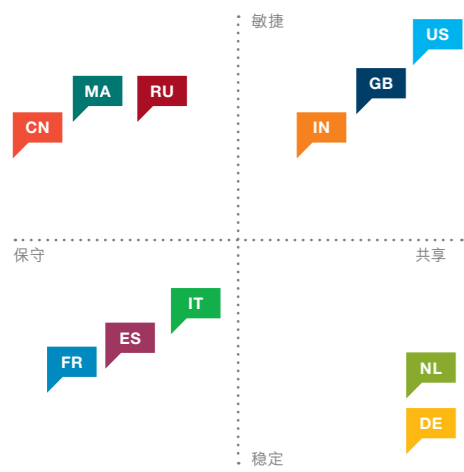


创造性协作往往是在部门内一个专门的场所进行，并且遵循一个正式的流程。

创造性协作往往会在一个专用的空间（并不总是结构化的协作空间）中进行，并遵循一个正式的流程，同时只有一组选定的与会者参加。

创造性协作往往会在结构化的协作空间中进行，遵循一个正式的流程，并涉及到企业内部和外部的的人。

创造性协作往往可以在任何地方进行；已经成为了工作文化的第二本性。



判断文化对创新协作方式所抱持的态度有多开放，可以通过比较两组行为来进行预测：文化的敏捷性——通过衡量员工在面临变革时普遍持抵触还是开放的态度而得出；以及他们对于信息的处理态度倾向于保守还是共享。

创新的条件是复杂的。扎伊德大学的教授级研究员Yasmine Abbas指出：“良好的办公环境的价值要比其中家具的价值总和更大。”在当今技术已经使得员工可以在任何地方开展工作的世界里，实际去办公室上班需要有更显著的意义。Abbas总结道：“空间的关键是可以建立起一个社区。”

一个优化的办公空间可以推动创新、鼓励新理念的发散并实现潜能。但是一个在美国明尼苏达州十分理想的配置却可能无法在中国广东发挥同样的效能。设计还必须考虑到文化的特质。判断文化对创新协作方式所抱持的态度有多开放，可以通过比较两组行为来进行预测：一方面，文化的敏捷性——通过衡量员工在面临变革时普遍持抵触还是开放的态度而得出；另一方面则是他们对于信息的处理态度倾向于保守还是共享。将这些属性结合起来，将有助于我们找到恰当的解决方案，从而设计出能够在相应的文化当中，推动创造性和协作性的办公空间。

最后，要想推进创造力并将其融入到协作流程当中，将需要适当的管理文化。了解各个国家之间的文化相似性和差异性将是推动员工之间开展富有成效的合作所不可或缺的一环。如果协作办公空间的设计是建立在在对文化规范的理解基础之上的，就会有推动创新。

法国、意大利、西班牙

法国、意大利和西班牙可以粗略地归为一类，这些国家里的员工之间的互动目的明确，并且在特定的空间里进行。研究表明，文化中对于不确定性的容忍度越低，员工在与同事分享信息时就会更加小心，并且要经过深思熟虑才能够接受重大的变革。因此，空间和互动的流程必须是结构化和明确的。咖啡厅和其他非正式场所可能会经常被用于社交，但是还需要一整套新的协议以及高管以身作则地实行，才能够将这些行为迅速地应用到办公场所里。

印度、英国、美国

在像美国、英国和印度这样的敏捷性和合作性较高的国家当中，互动的流程往往是开放式的，而不会局限在某一特定空间里。这也是可以预见的，毕竟美国是率先提出“开源”理念的国家，其工作文化本身就需合作和参与。Steelcase设计研究员Julie Barnhart-Hoffman指出：“协作是一个迭代的、滚动的、往往又是非正式流程。协作需要依赖于社交网络、非正式的关系，以及你在白天进行的互动情况。”印度正在经历急速的变革，展现出了—个国家可以快速地应用技术，并成为—个新的全球商业枢纽。尽管该国正在经历着重大的社会变革，人际关系依旧是重中之重，这使得协作成为了开展业务的必要组成部分。Steelcase的文化研究团队成员Wenli Wang指出，这个南亚国家的一个单人办公桌可以很方便地变成一个用于同事之间进行社区互动的中心。

中国、摩洛哥、俄罗斯

中国、摩洛哥和俄罗斯的公司对公司内部保密制度抓得很紧，这意味着员工在分享知识时往往抱持着非常谨慎的态度。尽管企业往往会鼓励公司内部—个部门内的团队合作，但是部门与部门之间往往是高度隔离的独立空间。因此只有很少——甚至没有——地方可以用于同事间开展跨部门的互动。在高语境文化当中，如果推广视频的使用，将会使得他们与世界其他地区的同事们进行的合作变得更加流畅和富有成效，因为这将方便员工们通过非语言的暗示和文字上的其他弦外之音来确保信息准确传递。

咖啡厅是另一个可以鼓励跨部门沟通的场所。在俄罗斯，餐厅历来都是该国工作和生活的重要组成部分，但是这一区域往往会被孤立在一个角落里，其功能主要还是厨房而非社交。当国际集团索迪斯在莫斯科开设办事处时，他们尝试使用了存货充足的开放式厨房布局，来鼓励员工与同事们打成—片。

德国、荷兰

德国和荷兰拥有相同的工作文化，那就是稳定和协作。在这两个国家里，员工需要空间当中有一个可以看得见的结构来标明—空间是可以用作协同合作的。Steelcase WorkSpace Futures的欧洲总监Catherine Gall曾经对德国进行过长期的观察，并发现德国人非常乐意在结构化的框架内与同事分享信息。她指出：“他们习惯于和顾问—同办公，但是他们希望不要在最后一刻改变既定的计划。他们的协作能力有时过于细致，尽管流程规则非常重要，但是这也会限制新思路的发展。”尽管员工会积极地分享信息，但是他们的互动却往往会在结构化的环境当中展开，例如会议和电话会议等。



解读密码

跨国企业所面临的文化层面上的挑战，
以及他们会通过什么手段来解决这些问题。

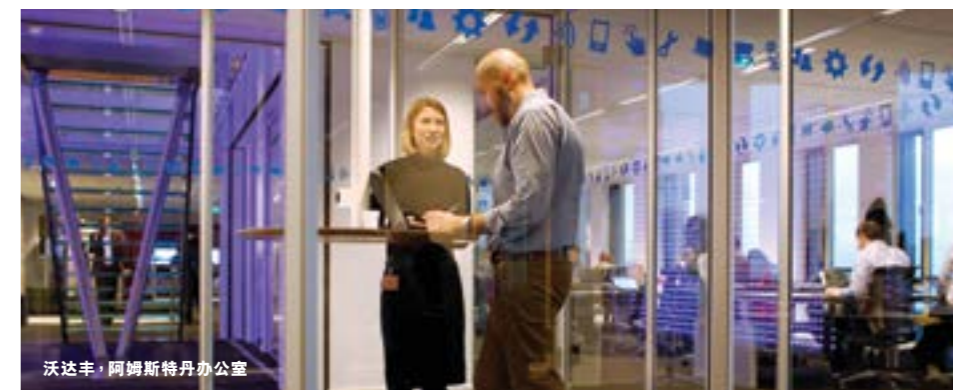
在尊重文化价值观的基础上设计并管理办公环境的全球企业往往能够获得可观的收益——吸引和挽留人才、使得分布式团队更有效率、促进员工的身心健康、以及更多。随着全球化企业都在努力推动各自的办公场所的战略实现，他们的办公室也往往成为了展示文化差异的舞台。许多企业都会尝试将自己在国内使用的办公场所工作策略出口到海外，而往往不会考虑这些办公空间是否会被视为是一种另类文化。我们都需要办公桌和办公椅，不是吗？那还会存在什么不同呢？

在巴黎工作的Steelcase研究总监兼深入研究各个国家文化及其对办公室设计影响项目的负责人Catherine Gall指出，首先需要了解社会礼仪、语言

和非语言的潜规则行为、对等级制度的需求、员工的期望以及法律的要求。“试图解码文化与空间之间复杂的相互关系必定困难重重，但是如果企业无法理解和考虑到其后果的话，他们的办公场所将往往会变得无法正常运作、压力十足并且无法对员工产生吸引力。”

ARC咨询公司(Applied Research & Consulting)首席咨询师John Hughes是Steelcase在国际办公以及办公场所领域的顾问,他指出:“创建一个新的办公场所或者改造现有的任何项目,都涉及一定的风险。在出现两个最为常见的办公环境变化时——减小房地产面积,或者办公模式重大变

化——企业就必须考虑到人的因素。如果忽略这一点,员工就可能会需要很久才能接受新的办公模式,甚至抗拒到底。这会重挫企业的士气,并直接影响到企业的绩效。”



沃达丰, 阿姆斯特丹办公室



沃达丰, 阿姆斯特丹办公室

Hughes指出,任何办公场所的改造都有四个主要部分:

- ▶ 领导的积极参与;
- ▶ 显著的员工参与;
- ▶ 基于用户行为而随着时间不断改进的设计解决方案;
- ▶ 经过精心策划和实施的变革管理项目。

沃达丰是一个总部设在英国的跨国电信运营公司,在全球20个国家和地区都开展了业务。该公司拥有一套尊重当地需求的全球化的办公场所战略。该公司全球物业总监illy Davidson指出:“沃达丰的DNA已经深入到了每一个分公司,但是这些分公司都并非英国总部的克隆。沃达丰是一个大家庭,国与国之间存在着一定的相似性,但是我们并不是同卵双生的双胞胎。”

沃达丰全球的物业总监都会使用的内部协作网站的设计指南。该指南包括了对房地产的收购、采购合同以及办公场所的设计标准,例如办公环境的密度、家具的选择、根据沃达丰企业品牌的标准而使用的色系。Davidson表示:“这就让各个地区的分公司有机会在框架之内进行创新,创新和规范

比例大概是80比20。根据指南,他们可以根据当地的业务需要来调整自己的办公场所。”

例如,沃达丰于2012年在荷兰阿姆斯特丹建成了新的荷兰总部,将三个办公室进行了调配和整合到了一个地点。Hughes指出:“这就意味着要对组织文化进行改变,让员工参与到规划和实施的过程中将是至关重要的一步。”ARC咨询公司的团队与沃达丰的员工进行了面谈,对员工展开了调研,并举行了为期一天的研讨会来确保员工都能参与到这个项目中来。

他们把领导的期望和员工的期望进行了仔细的评估和比较;了解了管理层和员工一致的意见,并找出了最需要努力弥合分歧的部分。双方都希望看到企业内部能够开展更多的团队合作以及让员工对自己的工作方式承担起更多的个人责任。他们都设想出了一个可以让员工更加流动化作业且更加灵活的办公环境。

管理层也参加了领导层研讨会,与他们的员工沟通了计划,或许最重要的一点则是,学习如何管理一个流动性更强的团队,特别是如何评估绩效,因为无法继续使用上班打卡计时等传统的工作评估模式。沃达丰企业效率和变革全球总监Paul Smits指出:“根据我们在荷兰的员工和管理者的信息汇总,我们创建了一个长期的试验空间,用来

在阿姆斯特丹测试沃达丰的全球办公场所战略,并测试了许多新的办公场所设计策略,并在之后将这些方案整合进了我们固定的新家里。”

Davidson指出:“沃达丰在意大利的办事处可能永远不会采用与荷兰相同的工作环境模型,但是这就是关键所在。阿姆斯特丹团队中的员工年龄和领导层的愿景与意大利是有所不同的,他们会各自开发出一套能够满足自己需求的办公室。”

“沃达丰在意大利的办事处可能永远不会采用与荷兰相同的工作环境模型,但是这就是关键所在。”

BILLY DAVIDSON, 沃达丰全球物业总监

文化变革管理

沃达丰在阿姆斯特丹的文化变革管理是相当复杂的。Smits指出：“我们必须确保我们的员工做好了准备，可以转移到流动性更加强的办公模式中，并且获得能够支持这种新办公模式的新的办公环境。”让员工参与到计划流程中来十分重要，但是在变革管理的过程中所需要的一系列资源也同样重要，其中包括：

- ▶ 企业内部信息网站，为新空间提供虚拟导航；
- ▶ 员工可以尝试新技术、接受新技术培训的临时办公区；
- ▶ 针对管理人员的指导和培训；
- ▶ 与领导层举行员工会议讨论实施方法；
- ▶ 在搬入新办公区域时举行一个揭幕仪式；
- ▶ 为需要搬入城市的员工提供搬迁帮助；
- ▶ 推出一本指导手册，介绍新的办公环境以及周边阿姆斯特丹设计的情况。

沃达丰的阿姆斯特丹项目展示了在变革管理中被

Hughes称为“吸引”的策略：领导曾对战略意图和关键行为的变革进行定义，同时用户对新办公环境的需求进行定义，“重要的是能够让员工对未来的办公场所产生浓厚的兴趣，并让他们与自己的同事分享自己的兴奋之情，并展现出新的办公方式将如何帮助员工们完成各自的工作。”

而“推动”策略则采取了不同的模式。员工们并没有直接定义他们对新办公场所的需求，而是提出了变化的理由，能够带来的益处以及状态更新。员工关注的重点是沟通和培训，例如如何在新的环境中开展工作。Hughes指出：“这在某些企业中，特别是那种自上而下的传统文化当中或许会比较有效，但是吸引策略无法保证每个人都能够满意甚至接受。很少有企业会将吸引和推动策略进行混合使用，从而适应当地的文化和企业本身的文化。”

请观看一段介绍沃达丰阿姆斯特丹办公环境的视频：



<http://go.steelcase.com/71NbCh>



Smits表示：“真是令人惊讶，真的，员工们非常顺利和快速地适应了公司实施的所有变革。你需要在整个过渡期间为员工提供支持，恰到好处地把握对政策的监督，并让员工知道你会重新审视这些策略，如果有问题的话，你会对其进行调整。”

沃达丰企业效率和变革全球总监，PAUL SMITS

桥接各个大洋、国家和文化

跨文化的企业，例如被其他国家的企业兼并或者收购，将会面临复杂的办公环境规划。ARC咨询公司拉丁美洲的资深咨询师Izabel Barros曾经在西门子和诺基亚的合资项目中工作过，前者是总部设在德国的德国电力和电信公司，而后者则是芬兰的电子通讯公司，两家公司合资成立了诺基亚西门子通讯公司，并在巴西和智利设立了分公司。

“首先，我们确保了与他们的设计公司，圣保罗的Moema Wertheimer Arquitetura一起，清晰地理解了西门子和诺基亚的企业文化，两家公司总部所在地的国家文化，以及巴西和智利的文化。我们不仅探索了企业和国家之间的差异，还探索了里约热内卢和圣保罗之间的办公室差异。只有当我们将这些问题全部梳理清楚之后，我们才能够深入地发掘他们对于新公司的企业文化和办公场所策略的需求。”

我们的目标是在不同的地区（诺基亚西门子通讯公司在全球150个国家经验业务）应用全球化的办公场所策略，并根据当地的规范做出一些调整。

Barros和她的团队将与来自各个部门的代表一同参与到规划流程中。一个成熟的变革管理方案将能够帮助员工了解新的办公流程和工作环境，他们称之为“现代化的办公室”并指出它能够“推动企业文化朝着团队、协作和互动的方向发展。这

对于高科技企业而言十分重要，因为其成功和失败往往都是基于他们的创意以及他们在知识产权的创造力。”这就意味着所有员工——包括中高层管理人员——将不得不改变他们着手工作的模式。以个人办公区域为例，面积应该更小，布局应该更紧密，以便促进更多的沟通和协作，同时私人办公室需要根据当地的需求来调整面积大小、改变用途甚至彻底消失。

Barros指出：“我们与中层管理人员进行沟通，使得他们能够接受更小的办公室、在开放环境下办公、前往更为隐私的空间办公等理念。我们还帮助了员工接受在工作的模式和地点上肩负起更多的责任，并借此来促进更多的独立性。”

“往往是普通成员当中的一些令人意想不到的个体主动请缨，并在推动变革的过程当中有所作为，有时候他们推动的变化甚至远远超出高管和领导层的想象。”

STEELCASE ARC咨询公司资深咨询师 IZABEL BARROS



诺基亚西门子，圣保罗

参与是关键

在整个流程当中，让员工深入参与是确保企业成功实施变革的核心所在。Barros指出：“这曾经是等级制度当中的行为催化剂。如今的企业更加复杂，如果你能够让企业当中的人际网络参与进来的话，变革的行动就将更加成功。往往是普通成员当中的一些令人意想不到的个体主动请缨，并在推动变革的过程当中有所作为，有时候他们推动的变化甚至远远超出高管和领导层的想象。当你让用户也能参与到设计办公场所的流程当中来的话。你的办公环境将从文化层面上更加获得认可，并且能够让大家更快、更深刻地接受这种变化。”

诺基亚西门子通讯公司的变革管理计划包括了为每一个在新办公场所办公的员工准备了详细的协议。项目区域、视频会议室、电话亭（小型飞地）、休息室、咖啡站（用于临时会议的区域）以及个人办公区域（大多数都没有固定分配）——都有详细的解释，并附注了最佳用途的建议，哪些区域可以预定以及如何预定等。

研讨会探索了新办公环境的益处，并制定了一本关于“现代化的办公室”的16页小手册，介绍了知识型工作的变化情况，以及新的办公环境将如何支持这种新的办公模式。所有的资料都是以当地语言和英语对照发行的，这表现出了对当地文化的尊重，并作为让员工更快适应新

的办公模式的辅助手段。Barros表示：“如果你需要针对办公场所和员工的工作方式做出剧烈的变革的话，各级领导都需要参与到变革的计划过程中来，并且要贯彻下去。例如在圣保罗办公室，就连董事长办公室都没有安装大门。变革管理需要企业每一个层级的员工都参与进来，但是也需要自上而下。”



埃森哲，东京办公室

全球/本地的矛盾

即便是那些已经在广泛的国家和文化当中顺利开展业务的企业，也需要根据本地的需求来对其全球化办公场所策略进行调整。拥有超过120个国家的客户的跨国咨询公司埃森哲会不断解决这类问题。埃森哲办公场所创新团队负责人Dan Johnson指出：“在某些方面，埃森哲的企业文化要比本地文化更重要。我们的员工团队工作的流动性很强，并且采取分散和分布式的办公模式：例如，一项在美国出售的业务，其设计是由马来西亚完成的，而建造和运营交付中心则设在印度。另外，我们的客户之所以喜欢埃森哲，是因为我们有全球视野，他们期望我们的服务能够保证高品质的一致性，无论他们是在与芝加哥、华盛顿、华沙还是悉尼的埃森哲分公司合作。”

然而整个公司内部的一致性不能与国家与国家之间的一致性混淆。埃森哲办公场所解决方案全球总监Patrick Coyne指出，企业利用市场来定义大区的做法是错误的。“你不能只是以定义市场的方式将一组国家人为地划入一类。这种行为将低估地域之间以及国家之间的复杂性。尽管世界正

在越来越小，但是我们还是需要深刻地认识到在日本工作和在俄罗斯工作是有所不同的。”

埃森哲的办公室则同时展示了对于本地和全球的洞察。Johnson指出：“我们的办公场所的策略重点是在一致性的现实空间中加强协作和创新，带来统一的外观和感受，并且能够恰当地把握住企业文化和本地文化的平衡。”例如在东京，埃森哲选择将部分员工和业务从东京市中心搬迁到了45英里以外横滨市的办公室，并通过虚拟技术来连接两个办公点，帮助员工保持联系。这一方案让他们能够在价格高昂的房地产市场中降低空间成本，并提高了整体的工作效率。

他们与员工通过圆桌讨论会来管理变革，员工们会帮助规划变革、发送电子邮件更新消息，并组成了一个用户委员会，来制定搬迁到新的横滨办公

室的规划和落实新的办公流程。变革总是富有挑战的。“对某些人而言，搬迁到横滨将意味着更长的通勤时间。我们花了很多时间与他们进行沟通，了解并最大限度地减少其影响。为此，我们推出了远程办公方案，可以让员工每周有两天在家里办公。大家曾经认为这招在日本行不通，因为员工往往会希望能够在经理可以看到他们的地方办公。但是2年之后，我们的记录显示生产率和参与度都不断提高，甚至不亚于与他们当时在东京市中心工作的水平。当您仔细地观察现有的文化和规范，像我们一样使用远程办公并引入员工共同开发解决方案来进行一点突破，那么你就可以将所有这些变革整合到一起，然后编织出一个更加积极的结果。”

青年和技术有助于变革

Johnson指出了另外两个有助于办公环境变革的要素。首先是人口统计数据。埃森哲的员工团队，从全球范围内平均看来，都相对年轻：有将近三分之二的人是Y世代的，三分之一是X世代的，还有3%是战后婴儿潮世代的。其中大约有70%的员工在该公司的工作时间不到5年。“随着我们的成长，我们希望尽早在这种能够激励年轻人的环境当中获得立足之地。在一些地区，我们正在对一些与传统的领导和等级制度相关的典范发起挑战，但是我们是有意为之的，因为这对我们的文化十分重要，同时我们员工的人口统计数据则让我们有机会采取一些相对激进的步伐。”

第二个有帮助的因素则是技术，Johnson指出：“一致性的水平和一系列有用的技术工具与几年前大不相同。对我们而言，让来自多个地点的员工组成一个全球化团队一起和谐的工作是一个常态。”

对于在横滨办公室上班的员工而言，技术能够帮助他们更高效、更自主地完成自己的工作。他们会定期通过视频会议与东京市中心办公室的同事进行协作。从印刷文字到数字媒体的重大过渡正在进行中。在家远程办公的项目也一样有效：有96%的员工表示这种模式提升了他们的业务水平。



Accenture, Tokyo

“团队合作、即兴协作，无论你身处世界的何处，这些行为都是一样重要的。”

沃达丰 · BILLY DAVIDSON

员工是关键

对埃森哲和其他经历了办公场所变革的公司而言，入住后的评估是一个例行事务，同时也是变革管理的必要组成部分。Johnson表示埃森哲“刚刚完成针对全球各地部分新办公室的入住后评估，而结果，假如你喜欢的话，是存在一定的差异的，大概主要是由于文化方面的原因，但是我们也发现了一些显著的改善，例如在社交网络和指导方面，无论你处在那种文化当中，这些要素都十分重要。”

企业如何通过团队运作——推动团队间的协作——可能会有所不同。沃达丰的Billy Davidson指出：“我们不可能在到意大利、德国、法国或者其他任何一个国家时说：‘你们必须要照搬我们在英国的办公室模式。’或者‘你们必须以荷兰的模式作为样板。’因为这些模式并非放之四海而皆准的。团队合作、即兴协作，无论你身处世界的何处，这些行为都是一样重要的。”

“相反，我们鼓励在框架内进行创意发散。”沃达丰鼓励每一个国家都将他们最新项目的照片上传到他们的设计指南网站里，作为公司物业管理团队之间交流思想的一种方式。

埃森哲对员工理解公司办公场所战略的重要性进行了研究，并将之与公司的业绩联系了起来。Coyne指出：“如果办公场所项目仅仅是为了控制成本而实施的话，那就大错特错了。这些项目必须授权给你的员工，确保我们都能够理解当前公司的处境以及我们的工作方式，而更重要的一点则是，我们在未来的工作方式将会是什么样子。”

埃森哲横滨项目的代号是“达尔文项目”——以著名的博物学家达尔文命名的。他们还转述了达尔文的一段话来激励员工，这句话对任何有志于成长和发展的企业都同样具有激励作用：“能够生存下去的并非最强的物种，也并非最聪明的物种，而是能够适应变化的物种。”

在面临着前所未有的变革和创新的世代，通过不断进化和适应企业和员工的需求才能够成功地实现对房地产的优化、创造能力的培养、增进员工的福祉以及最终从不断加速的全球经济一体化当中获得益处。 ●

文化密码撰稿人

研究团队

Steelcase WorkSpace Futures团队致力于研究办公场所中的人类行为。这个多元文化和国际化的分布式团队中共有8名成员，他们近来都沉浸在对世界不同地区员工的工作模式进行的一手研究中。他们的工作主要集中在理解文化对于办公场所设计的重要意义，以及企业可以如何有效地利用这些洞察在全球商业世界里推出高效的办公环境。

这个团队的成员分布在北美洲、南美洲、欧洲和亚洲，他们使用了许多社会科学的研究技术。除了进行实地调研以外，他们还与其他来自不同国家的企业领导者、设计师以及社会科学家进行合作，对该问题取得更深刻且更丰富的认知。

有趣的是，这个团队本身就成为了他们研究的问题的缩影——如何才能在分布式的团队当中弥合文化差异，并建立起信任和高效率的工作关系？



Beatriz Arantes 专门从心理学角度研究人类的情绪和行为及其对工作和办公环境的影响。她持有布朗大学心理学专业以及葡萄牙和巴西研究专业的双学位，曾经在巴西的联邦圣卡特琳娜大学从事过临床和组织心理学的研究，并且在法国的笛卡尔大学获得了应用环境心理学的硕士学位。

Izabel Barros 是一位通过以人为本的战略来推动创新和企业效能的专业人士。她是一位教授和专业顾问，拥有超过20年的工作经验，为全球客户服务，提供针对内容管理、办公环境创新以及变革管理方面的战略咨询和解决方案。

她精通多国语言（英语、葡萄牙语、西班牙语、法语），并拥有美国伊利诺理工大学设计学院的博士学位。她还是一位注册工程师，并持有产品设计和生产工程两个专业的硕士学位，还获得了PROSCI的变革管理认证。

Catherine Gall WorkSpace Futures团队的负责人。她拥有超过20年的工作经验，在空间和文化的基本相互作用方面为客户公司提供咨询服务，并与其他公司开展社会和组织以及办公场所设计的研究。

她的生活和工作主要集中在法国、北美和德国。她是法国人，毕业于斯特拉斯堡大学管理学院，并在苏格兰的斯特灵大学学习过产品设计和开发。

Annemieke Garskamp 在对办公场所的开发、设计和咨询方面拥有超过20年的经验，并与许多室内设计、空间规划和办公场所咨询顾问的团队开展合作。

她毕业于巴黎的现代艺术高等学院，之后又先后就读于阿姆斯特丹的工程建筑学院、HBO工程和开放大学以及商务管理学院。她拥有多个欧洲国家的经验，并精通荷兰语、英语、法语和德语。

Sudhakar Lahade 从事以用户为中心的办公环境研究已经超过了15年，目前是Steelcase增长计划经理。

他生长于印度，职业生涯初期曾经在孟买地区工作过8年多。他毕业于孟买大学建筑专业，并获得了孟买的印度理工学院和伊利诺伊理工大学两所学校的硕士学位。

Ilona Maier 是一位资深的开发人员，负责先进影像和应用，拥有对法国、德国、马来西亚、摩洛哥和俄罗斯等国的丰富经验。她是一位概念性的思想家，通过以文化为基础的洞察来创建应用、设计工具并通过集思广益来支持高效的办公场所设计。她拥有罗森海姆应用科技大学建筑与室内设计工程的学位。

Melanie Redman 可以同时通过左脑/右脑的视角——即从艺术家的视角和从研究者的视角——来观察文化。她在埃默里大学获得了俄罗斯和国际研究专业的学位，之后又在纽约州立大学的帕切斯学院获得了美术学士学位。

她在Steelcase从事着针对多个市场的以人为本的研究，其中包括医疗业和小型企业。她于近期刚刚完成了一项针对中国“80后”一代的深入研究。

Wenli Wang 负责Steelcase在亚太地区的研究工作。她曾经参与过许多项目，主要专注于亚洲的办公室环境以及中国的医疗和教育行业。除此之外，她还在对于印度的Y世代和中国的80后年轻人的研究中发挥了不可或缺的作用。

她毕业于范德比尔特大学，并获得了经济学学位。

Yasmine Abbas 是一位法国的建筑师兼顾问，曾经与Steelcase WorkSpace Futures团队一同合作，并为本期360杂志撰稿。她曾经先后在摩洛哥、法国、美国、丹麦和阿联酋从事过涉及艺术和建筑、商业人种学以及可持续发展领域的研究和工

作。她毕业于巴黎第十二大学，并在麻省理工学院建筑学专业获得了理学硕士学位，之后又获得了哈佛大学设计学院的博士学位。

学习心得

在全新的全球市场当中，工作正在向新的地点转移，结果就造成了文化的碰撞。商业领袖、房地产专业人士、建筑师和设计师都需要用新的方式来思考如何才能设计出符合相应文化的办公环境。尽管没有统一的、指导每一个步骤的设计蓝图，但是Steelcase的研究还是在如何成功地将应用推广到任何地方的领域里获得了高层次的洞察。

不要以为你能够把一个国家的办公场所标准完整地移植到另一个国家去；需要找到本地和全球之间最适当的平衡。

对于任何跨国企业而言，拥有一个共同的动力是非常重要的，充分地利用本地差异需要针对当地主导的需求和愿望进行量身定制。

例如对于权力的依赖，是这些问题中的一个高度相关的因素。有些员工处在相对独立并需要平等的办公流程和空间的文化中，同时另一些员工处在对强权人物充满依赖和对于可见的等级制度存在感情需求的文化中。同样，对于处在对不确定性容忍度极低的文化中的员工而言，安全感是一个强大的动力，因此获得个人办公空间的“所有权”就可能显得非常重要。

在对设计高效办公场所产生深刻影响的文化当中，人们如何表达情感，如何释放紧张情绪以及如何相互沟通是三个最为重要维度，其重要性要远高于其他元素。

无论你身处何地，都可以通过投资办公场所来实现你的企业在相应文化背景下的业务目标。

因为办公场所深刻地影响着员工的工作动力、满意度和身心健康，以及他们在自己工作流程当中的效率。员工的工作空间作为一种投资，具有生成或者破坏企业在任何地区实现其目标的能力。恰当的办公空间可以招来最好的员工、调和文化差异、汇集每一个员工的价值，使之成为帮助企业整体走向成功的力量源泉。

与此同时，针对文化特点而进行的空间设计永远都不应该要求你重新安排你的业务目标的优先顺序。办公场所的设计必须与企业所面临的战略问题相一致，通过恰当的文化层面的方式来应对现有和新出现的业务发展趋势。

让你无论身处何地都能开展协作的设计。

全球化、复杂化以及创新驱动已经成为了任何一个地区、任何一家企业在当前和未来的发展趋势。不同文化的适应和实践情况都有所不同，但是在21世纪的世界里，无论在哪里都能开展工作的模式已经毋庸置疑。必须合理地对建立起社区、鼓励流动办公和信任进行管理，才能够获得协作的成功，而办公场所在这里则起着至关重要的作用。员工日益增长的需求和愿望，无论是现实的还是虚拟的，都要求办公空间能够提供一整套最佳选择和体验来予以支持。

在另一个国家开展业务之前，先花些时间去学习该国的文化。

这样一来，接下来的事情就会变得更顺理成章、且更加迅速。在当今的跨国公司里工作仿佛就像是在联合国办公——需要外教手腕、机智和灵敏，以及运用在企业依赖和互动层面的新模式。

文化价值和行为准则将会强烈地影响到员工对待企业文化的态度。多全球化的态度保持清醒的头脑意味着能通过不同的角度来看世界。无论是关于宗教、性别角色、着装标准、饮食还是其他任何方面的问题，我们一定要认识到文化早已深深扎根于每一个人的自我意识当中。妄下结论会产生局限性并构建起障碍；理解其他文化的不同，而不是判断孰是孰非，将会为我们打开更多机遇的大门。

用设计思维来思考如何根据全球和本地的需求进行设计。

当我们面对复杂的问题时，设计思维的流程已经被证明是一种行之有效的应对工具，能够促进创造性思维的形成。设计思维能够让我们从整体的角度看待问题，利用显微镜来观察细节，并使用望远镜来观察模式和把握大局。通过解构和重建任何挑战中的关键元素，相互关系的新洞察即可浮出水面，从而能够支持将重大的问题有效地转化成本地解决方案。

允许在办公场所内展现文化和品牌。

尽管办公场所的设计是一个重要的工具，能够帮助你在任何地点建立起一致性的企业品牌，但是从某种程度上来看，量身打造和定制也是不可或缺的。因为这种行为表现出了对当地的尊重，并且可以充分展现出你对这个国家和当地员工的承诺。

应用观点

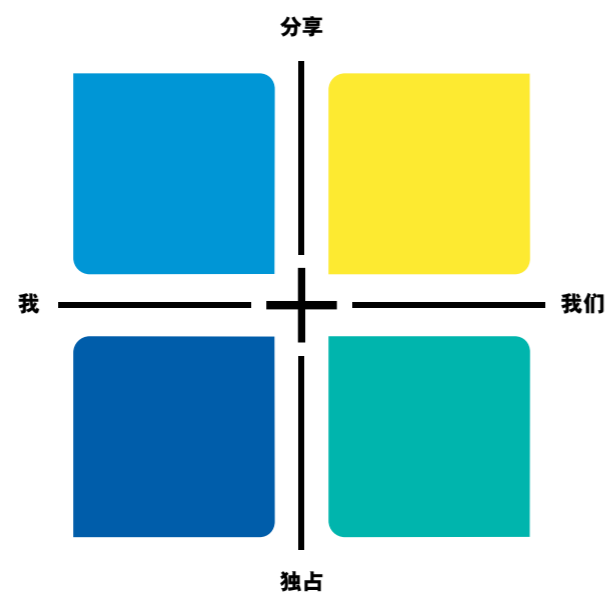
创建一个专注于未来的办公场所

Steelcase把这种在支持员工今天办公需求的同时还有望满足明天办公需求的办公场所称为**互联化的办公场所**。

它利用了一个互联化的世界给我们带来的机遇，旨在增强人与人之间的社会、空间以及信息层面的互动。

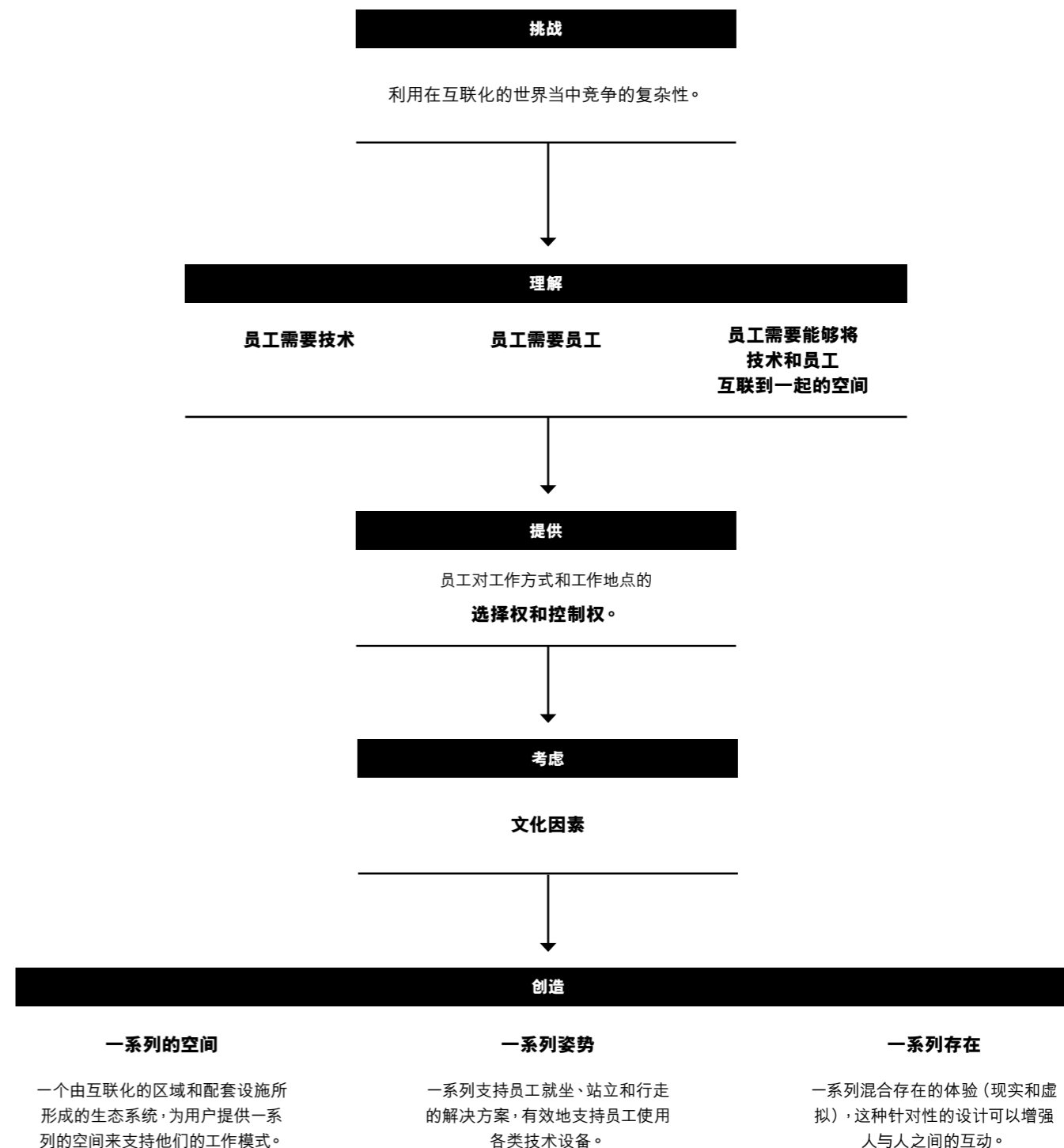
它为员工获得了办公场所选择权和控制权，从而让空间能够为员工的身心健康以及福祉提供支持，并通过一系列针对性的设计空间来支持员工从事不同的办公模式。

办公场所能够提升员工、团队以及企业的业绩表现。



这个框架为我们提供了一种创建和评估办公场所的方案，适用于专为互联化的世界而设计的办公环境。这个框架首先明确了员工不仅需要以“我”为核心的个人工作，也需要以“我们”为中心的团队合作。它还打破了传统的思维，即个人办公场所应该是固定的，或者是“某人所有的”，以及团队空间应该是共享的。在互联化的办公场所中的一系列的区域必须能够支持专注办公、合作办公、社交以及学习。

互联化的办公场所



为了新一天的工作

coalesse®

Visalia 沙发
Coalesse 出品

Sebastopol 桌子
Emilia Borgthorsdottir 出品

跨界 工作和生活正在融合

设计精巧的Coalesse产品汇聚于此，将带来生活品质的提高。我们的家具兼具舒适、典雅、目的性强以及做工精美的特点，可以跨界应用——无论是在办公室、居家、还是其他任何地方，都能够让使用者充满了工作的激情。



可持续发展的焦点

关注正在帮助我们所有人改善世界的个人和企业

远大的 梦想

在加拿大、墨西哥和美国举办的研讨会上邀请了许多思想领袖来畅想未来可持续发展的愿景。

Steelcase于今年春季和夏季，在整个美洲地区组织了7场系列畅想研讨会，并在会上向各位思想领袖提出了上面的问题。这一系列研讨会是Steelcase今年为期一年的100周年庆典项目“100个梦想，100个思想，100周年”的一个组成部分。该项目旨在汇集来自世界各地涉及一系列广泛的话题的梦想和理念。这些研讨会汇聚了设计界、学术界、房地产界、商界和其他非营利组织的专业人士，让大家通力协作来编织出对于未来文化、经济和环境景观的梦想。



作为公司百年诞辰庆典的一部分，与会者都观看了一部短小精悍的纪录片《一天》(QR CODE)。这部影片捕捉了一群10岁儿童对于未来的畅想。儿童们无限的想象力为研讨会的与会者搭建起了舞台，鼓励他们回答这个问题：“如果……将会怎样？”

这些团队一同对根深蒂固的系统展开了挑战和重新创造，大胆地构想了翻天覆地的变化，并对更加美好、更加可持续的未来寄予了殷切的期望。这些思想将会与Steelcase正在进行洞察和研究相结合，深入探索人类生活、工作和移动的情况，以及如何最好地满足大众的生理、社会以及认知健康——从而丰富设计思想，并开发出面向未来的战略。

与会者的想法与一些知名专家——其中包括专门从事长期预测和定量研究未来方法的非营利机构未来研究学会(IFTF)——的预测不谋而合。IFTF的执行董事Marina Gorbis指出：“如今，我们正处于定义一个新时代的初期阶段。我们的社会和机构的最基础部分——从我们的工作方式到我们如何创造价值、管理、交易、学习和创新——都正在通过广大的个体进行着深刻的重塑。”

剧烈的变革是一把双刃剑：同时让人感受到兴奋和不安，因为我们早已习以为常的系统会随之而发展演变成未知的未来。研讨会的团队抓住了这个二元对立的现实——展开了质疑、假设以及天马行空的梦想。

每一个思想和故事都被分类和分组到了一个关键话题里。其中最受关注的五个大类分别是：

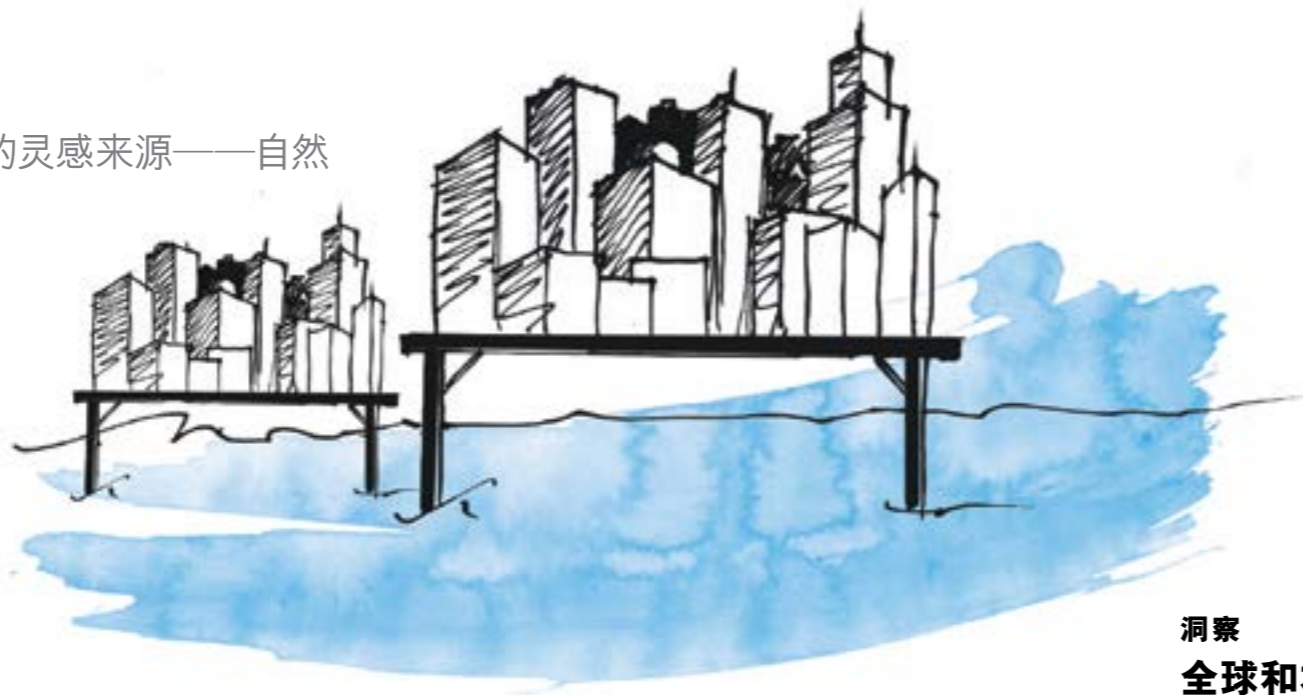
- 技术
- 全球化
- 教育
- 个人/社区社会问题和健康
- 工业革新

矛盾期待着解决方案的出现

在整个历史的进程中，文化和经济都在通过不断的努力来化解由竞争而产生的矛盾：安全与自由、简单性与复杂性、创造与毁灭、个人与团体的联系以及许多其他问题。然而不变的是，文化和经济总是会在两个极端之间来回波动，并逐渐回归到连续统一体的中间部分。最终，通过想象和创新而生成了解决方案。一个更好的办法，一个全新的模式，并带来了更多的可能。

与会者的观点也展现出了这些反对的压力、更频繁的摇摆、以及向解决方案的不断迈进。与会者们预测，在未来，部分老旧的矛盾会逐步消亡，取而代之的是推动创造未来的新动力。正如历史告诉我们的那样，必须首先调和矛盾，然后新的系统才可能生成。

热爱生命的本性是恒定的灵感来源——自然
正在酝酿着创新



洞察 环境景观

从芝加哥到墨西哥城、多伦多到纽约市，所有与会的团队成员都一致认为，40年以后的世界将会显得非常不同。争夺水资源的战争、特大型自然灾害以及气候难民人数的节节攀升。

我们再也不能把自然视为无尽的原材料来源，而需要把它尊崇为保持活力的源泉。各种力量加入到抢救和改造受污染的河流、土地和空气。资源的稀缺性并不像21世纪初那样属于风险管理范畴内的问题，而已经成为了业务成本范畴内的问题。

热爱生命的本性是恒定的灵感来源。地球已经经历了几千年的不断创新，其中的功过得失或许能够给我们一些指点。自然正在酝酿着创新。

人造环境和自然环境之间的人为界限将会随着设计与自然规律和流程的融合而获得突破。风力和日光将会为我们生产能源；在本世纪初对于可再生资源的投资也将初见成效。

开源节流的生活方式已经取代了挥霍无度。

以下是由华盛顿和休斯顿的几组与会者在研讨会中提出的有趣问题：自然灾害会带来积极的影响

吗？他们的回答大多都是肯定的。他们的理由是：自然灾害将能够创造一个无与伦比的机遇，一切从头开始，彻底打破破败不堪的旧系统的残余，并用更加周到且高效的机遇设计思想的新模式取而代之。随着旧的系统最终彻底销声匿迹，新的系统将会随之而崛起。但是这会给我们留下什么问题呢？我们真的需要等到自然灾害来推动我们进行变革吗？

洞察 全球和本地之间的冲突

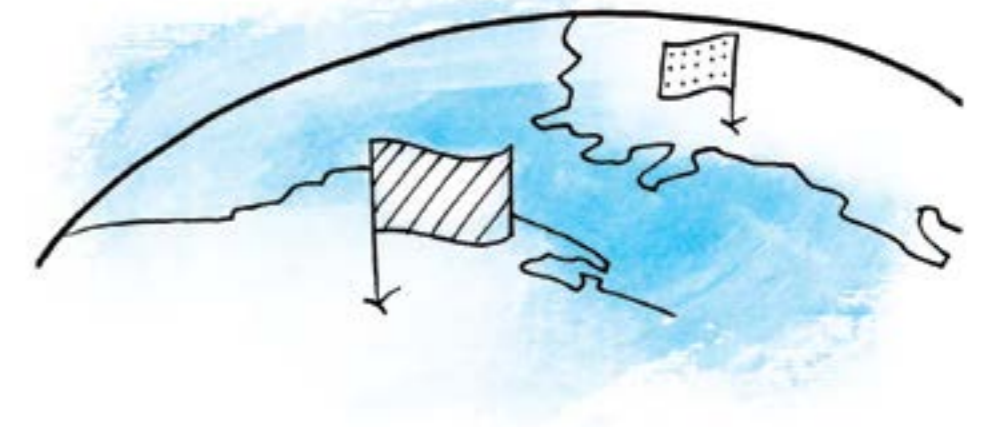
从多伦多到墨西哥，全球和本地之间对于关注点、管理方式以及企业运营的观点日益两极分化的现象也是研讨会中情景讨论的重点。与会者指出，需要认识到在这一领域中双方的迫切需求以及机遇，拉动和牵引目前位于中间位置的机构和系统前行。

这些同时朝着集权与分权方向前进的模式在与与会者当中迸发出了许多问题，例如“作为一个社区，我们可以为自己做些什么？”这种从对于本地的依赖转换成了全新的对于全球权威的信任的情况在好几个分类当中都有所涉及，从饮食到家庭结构，从政府到纽约、休斯顿以及西雅图的教育等。

本地的饮食起到了至关重要的作用，因为在未来的情景当中，随着需求的不断增长，农业将会面临深刻的危机。从家庭自产自销转化到了与当地大型连锁杂货店合作经营的模式。对于大多数城市而言，回顾过去可以作为对未来的指导：对于自己和邻居的信任；通过对资源的分享和交换来满足个人和社区的需要；在吃东西和获取食物方面回归淳朴和简洁的本质。

相反的，多伦多的团队设想出了一个在新成立的全球农业协会（GAA）领导下的粮食和农业体系，该协会是由行业领先企业和国家创立，用于解决耕地不足的问题。GAA将会通过物质奖励来鼓励农民在气候许可的环境里耕作，以满足全球人口的需求，并建立起公平的粮食分配系统。

在未来，我们要靠什么来
养活家人？



其中最主要的一个问题就是我们要靠什么来养活家人。这就引出了关于传统“家庭”演变情况的讨论。除了血缘关系之外，未来的家庭将会自发地围绕在相同的价值观念和资源周围、跨越世代、接受不同的族群，并摒弃今天许多冒犯性的隔阂。这种理念将同时适用于全球和本地、个人和集体。

许多团队都设想政府的功能将会经历重新改造和重新定义。有趣的是，这些团队同时设想了政府在全球-本地两个层面所扮演的角色。他们设想了一个专门确保所有人民获得清洁能源的世界能源理事会（World Council on Energy）。或者像西雅图团队想象出的每个人都可以参与投票的全球性选举模式。或者是一个由30家全球最大的跨国企业组成的行星委员会，专门通过全球的需求汇总运行经济、重新分配资源以及对产品进行重新加工。

个人身份开始向社区归属感靠拢，预示着过度消费、浪费和不平等的日益消亡。从“我”向“我们”的转变已经拉开了序幕。人类的意识华丽地跃上了一个新的台阶，使得人民更加具备同情心且联系更加紧密，人与人之间的需求冲突以及国与国之间的矛盾也都得到了缓和。

然而这些转换在没有帮助的情况下是不可能发生的。教育系统必须经历变革，人类大脑运作的模式也必须改变。在墨西哥城，与会者设想了一系列通过优化大脑功能来“加速进化”的方式——通过改善神经连接来让人类可以接受大量的数

据。“为大脑重新布线”将产生新的学习和处理流程的方式；神经化学解决方案将能够帮助人类突破智力的局限，以便有能力处理全球规模性和复杂性的问题。从生物进化向技术进化的转变已经开始了。

由于世界所面临的许多挑战都与生态有关，因此科学将更加受到重视。我们还会进一步强调对创造性思维技巧、灵活性和协作能力的培训指导，因为这些能力都是非常重要的。学习基础知识将会逐步向实践和学习设计思维的方向转化。教育也将会从理论逐渐转向智慧。



洞察 经济重塑

讨论小组推测受到2008年到2012年以及之后的经济衰退影响，商品和服务的交易方式或将产生永久性的重新调整。价值观朝着务实性和实用性、平衡和可持续、灵活性和创造性转移。同时个人地位、奢侈品以及放纵的价值观则将渐行渐远。

作为这一新趋势的反映，新的采购和销售模式也将形成。以货易货、分享以及资源交易取代了传统的货币。用水、时间和幸福感将会成为新的货币单位。在纽约团队的设想中，到那时，独自占有将会被视作浪费，而屋子稀缺已经成为了人生的一部分。人们从婴儿开始就收到用水和碳排放卡，用于检测他们的行为对地球的影响。但是这也推动了经济的繁荣，未获得充分使用的食物、技能、汽车、工具、生活空间以及其他资源密集型产品都可以进行分享使用。

工作也发生了根本性的改变。只拥有一份工作将成为罕见现象。自由的知识型员工在雇主之间进

在此，我们想特别感谢以下机构从百忙之中抽出时间来与我们共同展望未来。

芝加哥：Adrian Smith + Gordon Gill; Cannon Design; Chicago Design Network; Epstein; Holabird & Root; Leo A. Daly; Myefski Architects; Narrington; 尼尔森; TVSdesign.

休斯顿：休斯顿未来中心；休斯顿市；金斯勒；霍克公司；休斯顿-贾维斯地区委员会；Kirksey; Page Southerland Page; Perkins and Will; 休斯顿大学; WHR architects;

纽约：佳能; Cushman Wakefield Real Estate; David Brody Bond; Environetics; Gruzen Sampton; G3 Architects; IA; Interface Flor; HDR; NYC Building; Perkins+Will; Perkins Eastman; Posen; RB Design; Switzer Group; Ted Moudis Assoc.; TPG; Trinity Wall Street Real Estate; Viridian Energy & Environmental; Woods Bagot.

墨西哥城：Anahuac; AMIC; ATXK; Centro; CB Richard Ellis; Cushman Wakefield Real

Estate; GA&A; Gensler; Iconos; Jones Lang Lasalle; KMD; Serrano Monjarraz; Space; SUME; T4; VFO.

西雅图：Boora; Callison; DLR Group; EHS; 盖茨基金会; GSA; 霍克公司; NBBJ; Premera; 星巴克; SRG; Wille Design

多伦多：Affecting Change, Inc.; B+H Architects; Bull Frog Power; Co-Operators Insurance; Corus Entertainment; Devencore; Diamond Schmitt; Dialog; Figure3; Gensler; 霍克公司; IBI; Kasian; Loyalty One; MODO; KPMB; Quadrangle; Smith Grimley Harris; Straticom; 约克大学.

华盛顿：Gensler; 霍克公司; IA; OPX; Perkins+Will; RTKL; SmithGroup; Studios; USGBC; WBA.

用水、实践以及幸福感将成为新的货币单位

行无缝地移动，他们会根据需求来提供他们的技能和才智。到那时，集中化的办公室将已经落伍，因为工作随时随地都可以开展起来。流动性强、可以支持数码通讯的多功能的基础设施以及嵌入式技术将成为新的常态。而华盛顿的与会团队则畅想了利用全息会议来取代电话会议和航空旅行。所有空间都为工作而联通了起来。工作和生活变得也密不可分。

个人将成为新的原型设计师——推动创新飞跃。失败比以往任何时候都更能够得到鼓励。大众开始重新认识到手工制品、有机制品以及其他展示人类创造力和表达能力的产品的价值。大规模生产失去了青睐，因为越来越多人希望与能够更深入地体验到生活当中所使用物品的来历及其与自己的联系。

商品将很少由新材料制成。循环使用已经在生产和推动新产品设计的过程中占据了主导地位。创

宏伟的蓝图

技术。全球化。教育。身心健康。工业重塑。这些主题都在讨论中频繁地出现，全部都指向了一个令人关注的焦点：我们到底要把人类的命运交付给外力，还是反省自己并尝试从个人层面进行变革？我们是否愿意牺牲舒适性、便利性、时间和金钱来创造一个能够让我们的生活和自然环境更加平等的未来呢？

大多数情况下，变革都是步履维艰。大众普遍抵制变革，因为变革往往困难重重，会感到现状，通常还会伴随着恐惧。但是今天，变革的效率大大加快了。与上一代人相比，我们所掌握的信息数量已经产生了质的飞跃。不过我们所共同面对的问题也同样是规模空前的。这就引出了一个问题：我们是否为继续推动地球变革过程做好了准备？单凭今天人类的智慧似乎还不足以解决我们所面临的模棱两可的和根深蒂固的问题。也许在未来，增强智能（又名“大数据”）将会给我们展示新的选择。也许，人类的本质和自然环境将会更加平衡。也许我们在未来将会理解系统的价值如何才能与我们的环境和有限的资源更加和谐地共存。我们是否已经到达了必须重新审视根深蒂固思想的地步？我们思考自己真正目的的时间到了吗？我们距离人类潜能的极限还有多远呢？我们都必须应对这些问题，接受现实并根据我们的洞察绘制出一条通往成功的通路。

新源于地球的自然循环以及与生俱来的智慧，产品的价格也会将其使用寿命周期的成本计算进去。未来将会出现一个指导企业生产的全球化使用寿命周期协议，为永久性的循环利用源源不断地提供材料，一次性产品将变得极为罕见且价格高昂。新产品和旧产品将会融为一体。

经济的成功将不再是以效能指标作为衡量标准。新的成功指标将基于生活的品质：自我实现、灵活性、家庭时光、人际关系、个性化定制以及身心健康。

与之前每一代人一样，接下来的几十年里，曾经被视为神圣不可侵犯的边界将会逐渐消散。旧机构的新定义将会逐渐形成。人类的意识本身也会成长和发展，并创造出新的可能性。灵感将会从新的源头涌现，思想将会被迅速地分享和社会化，同时影响也将更加透明。人类总是具有拉伸性和延展性，可以自如应对并构建出一个能够协调人类可持续发展和地球可持续发展间的矛盾的和谐未来——并通过这个过程创建出丰富的文化。

试想一下……



dash® mini 是一款最先进的LED办公台灯。dash能够散发出一致的光线，降低对比度，最大限度地减少眩光和阴影。

Details致力于从员工的身心健康以及社会福祉层面展开设计。

这就是 **details@work**

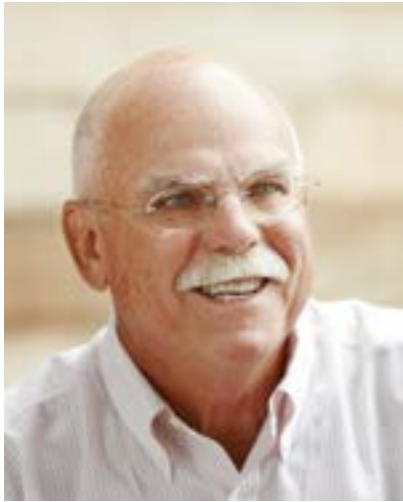
更多关于dash详情，请访问 steelcase.com

details

与领袖对话

办公场所的价值：LexJet通过办公场所的高效利用来获取竞争优势

《360》杂志与LexJet公司首席执行官Arthur Lambert一同就该公司的新办公室如何强化了公司业绩的话题展开了讨论。



ARTHUR LAMBERT
LEXJET CORP. 首席执行官



LexJet专门营销专业级的多制式的 墨打印机设备以及耗材。此外LexJet还设计和开发出了自有品牌的成像材料，以帮助他们对客户所提出的特定产品需求。

www.lexjet.com

首席执行官Arthur Lambert指出：“当我们成立这家公司时，我们定下了约法三章：享受快乐，赚钞票以及不要影响到其他人享受快乐和赚钞票。我们每天都会遵循这些原则。” Lambert与他的合伙人Rob Simkins在1994年成立了LexJet公司。他们的努力已经获得了收获——该公司已经登上了《Inc.》杂志中增长速度最快的美国私人公司名单，并被德勤会计师事务所评为美国增长速度最快的科技企业之一。

Lambert指出，正是他们的在经营当中所采用的文化方针才使得他们与众不同。他自豪地说道：“我们公司里没有老板。我们的领导团队只负责管理业务，不管员工。我们的文化就像大家庭一样。这里很有趣，很开放，很随意，充满了创业精神。你所要做的就是走进我们的办公室，只要你看到了这里充斥着欢乐、兴奋以及能量，你就会深深地迷恋上这里。”

吸引并鼓励最优秀的人才

“我们实现持续增长的关键之一，就在于我们有能力吸引和挽留最优秀的人才。一切都仰仗了在这里工作的员工，真是这样的，而办公场所是满足他们需求的一个重要因素。你给他们工具让他们为这种满意的感觉添砖加瓦——环境、技术以及你帮助他们创建的文化，就这么简单。我们的员工对这个新的办公空间充满了热爱之情，日前《坦帕商业期刊》和《佛罗里达趋势杂志》都将我们列为了佛罗里达州最适宜工作的公司之一。”

“我们的离职率只有不到10%，远远低于同行业里普遍的30%到40%的离职率。有不少我们的竞争对手都大呼看不懂，并且不知道该如何与我们竞争。另外一些竞争对手甚至考虑与我们开展合作，而不再与我们竞争。刚刚就有一个竞争对手把他们所有的直销业务——全球的直销业务——都移交给了我们。这些人走到我们这里不仅看到了我们的办公环境，更重要的是他们还会为我们这个企业进行定位。这种定位所展现出的企业信息比我们自己对公司的认知都要深刻。”

协作的文化

“创造性地解决问题和创建思想是我们成功的关键……我们一直都拥有者一个高度协作的文化，但是曾经有一段时间，在LexJet的团队合作就意味着客户专员绕着一个办公桌或者厨房餐桌转圈。因为这里是是LexJet员工唯一能够聚集并分享他们的技术的空间。不过如今我们新的办公环境已经解决了这一切。”

“我们的新办公环境也以更加周详的方式承载了我们的技术，进而增强了我们与远程团队成员、合作伙伴甚至是客户之间的互动。我们可以更加轻松地与客户们分享信息，同时提供更高层次的技术支持……正因如此，这个重要元素刺激了我们的销售不断突破记录，并且提升了我们的客户服务体验。”

优化置业

“我们的优化置业的方案十分简单——从现有的空间中获取更多的空间，并在有必要的情况下，根据我们的需要再取得更多的空间。我不想因为要增加更多空间而强迫员工远程办公。这不是一个恰当的理由。如果你需要更多的空间，就意味着你需要更多的空间——那么就去找更多的空间回来。不要硬塞，因为这样一来你就会损害到文化以及生产效率。我们的新空间通过在一个比我们过去的办公室占地空间跟小的环境当中，创造出了更多的可使用空间。我们能够容纳在面积缩小了2000平方英尺的空间当中再额外容纳20%的员工……同时这个空间不仅更加充满了活力和热情，还显得更加联系紧密和富有成效。”

员工最重要

“我们正在经历飞速增长，并计划在未来几个月里将办公室扩张到同一幢大楼里的另一层楼面上。最终，我们的成功将直接与我们员工的积极性密切相连。我们的员工是LexJet公司最重要的组成部分。我们的新空间能使得我们员工的需要和公司的需要相一致，并形成了一个强大的文化氛围，这就是双赢。”

找你的空间 实现办公场所最优化使用

员工每天可能会花费多达45分钟时间来寻找一个办公区域。RoomWizard日程安排系统可以帮助他们找到合适的办公场所，从而优化办公场所的使用。员工可以查看一个办公区域何时是闲置的，并当场预定使用。员工们将不再需要猜测位置、争抢空间以及毫无意义地中断工作，同时也将有机会有效地利用宝贵的办公场所。

steelcase.com/roomwizard



<http://go.steelcase.com/FmZKtj>



激活主动学习

引介Verb™，这是第一款集大成的教室家具，其设计宗旨是推动课堂上的主动学习。Verb是一套灵活并且拥有无限组合功能的家具——能够全方位满足各种教学和学习模式的需求。这款产品能够在任何课堂中激活学习兴趣，并推动学生走向成功。

steelcase.com/educationsolutions



Verb：适用于许多学习模式

团队



讲座和考试



集体讨论



小组讨论



“当有人指责我们的教育系统已经破败不堪时，我感到非常不安。因为它并没有破败，只是需要经过重新设计。”

首席设计师 TRUNG LE
伊利诺伊州·芝加哥·坤龙建筑设计公司

探索空间 如何影响 学习

Steelcase邀请了三位在设计主动学习空间和改善教育环境领域的权威专家一起讨论了这一问题。

从教室到教室，这几位全美学习环境领域最权威的专家致力于给我们教育子女的方式带来革命性的变化。

芝加哥坤龙建筑设计公司的首席设计师兼该公司教育部门的主设计师Trung Le指出：“如果我们对教育进行变革，那么我们真正需要做的就是对教育空间的设计进行变革。”

这意味着我们要通过对教室进行改造来促进主动学习，因为传统的布局和方法根本不能达到最初设计时的预期目标。密歇根的一位学校行政人员Greg Green深受启发，开始重新调整自己的教室布局，在降低了学生的不及格情况的同时又促进了学术成果。

据Steelcase教育环境部门总监Lennie Scott-Webber博士介绍，教室改造的运动在最近几年里正在如火如荼地推荐。她一直以来都在追求“用来改变我们的教育以及如何设计教育环境的梦想，因为现在有很多环境真是令人不寒而栗。”

往传统的课堂环境中注入迅速而激进的变化——来推动主动学习，从而让学生能够掌握属于自己的知识、促进协作，并最大限度地增强好奇和探索——在Steelcase于7月在芝加哥商品生产举办的专题讨论会上成为了关注的焦点。这场贵宾活动是在高效规划协会第47接年度国际大会暨创意集市活动中举行的。

“为了有效地推动积极学习，教室将起到举足轻重的作用。”

LENNIE SCOTT-WEBBER博士

Le指出：“我们需要解构当前大家对于课堂的认知。这真是一个激动人心的时刻，我们可以真正地推动教学的角度进行思考和创新，而教学则是由各个教育工作者根据自己的理念以各种不同方式展开的。”

“我们认识到儿童们都需要活动。我们是一个动态的物种，因此让身材不同的儿童们使用相同尺寸的座椅和课桌，并要求它们安静地坐下来，聚精会神地听讲和上课，反而是一种非常不自然的方式。”

几个世纪以来，传统的课堂教学已经将被动学习模式普及，或者用Scott-Webber的话来说就是：“如果你是学生的话，就坐下听讲；如果你是教育工作者的话，就站起来授课。如今教学模式正在变得更加动态。其理念就是让学生能够更多地参与到实际的学习过程中来，从而掌握属于他们自己的知识。”



“主动学习
能够孕育出成功
以及更加充满活力的
教育环境”

GREG GREEN

Green指出：“主动学习能够通过结合混合的教学模式、工具以及教室配置来孕育出成功以及更加充满活力的教育环境。”

他表示：“这是融合了教师、技术、信息传递以及你对教室的设计。所有这些都必须融合到一起，缺一不可，否则就会出现问題。”

主动学习也意味着需要协调和平衡多种让学生吸收知识的手段。

Green说道：“你可以在大团队的环境中与老师进行沟通，并获得指导。你也可以作为一个个体尝试解决问题，完成独立作业。还有一些协作作业需要你完成一些小团队的功课。”“另外还有电脑辅助教学，然后就是由老师带领的授课，教育工作者可能会同时指导5、6个学生。”

这将使得教育工作者从“一个信息的传递者转变成一位学习专业人士”，并推翻了不鼓励学生之间开展协作的古老教育模式。

Green指出：“我们开始认识到需要创建出学习型的团体，而不是……具备独立知识的个体。总的说来，当我们拥有一个学习团体，而不是一群聚集起来的个体时，我们的学习环境才能够得到大幅度的改善。”

因此，让教室能够支持这种主动学习的教学模式是非常重要的。

Scott-Webber对此表示赞同：“它就像是催化剂，为了有效地促进主动学习，教室的重要性不言而喻……教职工必须开发出一种策略来支持传递授课信息。”

“我们经常会把Steelcase教育解决方案看做是物质性的框架内设计专家。事实上它不仅会建筑一座漂亮的楼房，它还会提出一些尖锐的问题，例

如作为一名老师，你会怎么做；你将打算采取什么样的策略；以及我们如何才能更好地支持空间以及家具内房间的设计。”

通过重新设计学习环境来推动主动学习，让这些专家对于教育的未来充满了新的乐观情绪。

Le指出：“当有人指责我们的教育系统已经破败不堪时，我感到非常不安。我认为我们想表达的意思应该是：它并没有破败，只是需要经过重新设计。”

专家面对面



Trung Le，芝加哥，坤龙建筑设计公司Third Teacher Plus项目的业务负责人，并且是一位受到广泛认可的倡导者——致力于推动将多元智能和学习模式融入到教育环境设计当中。作为该领域的先驱者，Le专注于通过空间来激发学生的想象力和探索能力，并促进动态协作。



Greg Green，大都市底特律克林顿达廖中学的校长，同时也是“翻转课堂”教学模式的发明人，这种教学模式要求学生在家查资料，然后在课堂上做作业，从而提高学习效率。被《Converge Magazine》杂志评为2011年最杰出的50教育工作者之一。Green是一位全球知名的学习结构演讲者。



Lennie Scott-Webber博士，室内设计师、退休教授以及前大学设计项目主席。她在研究环境对行为的影响，特别是在高等教育环境以及企业学习中的影响方面积累了深厚的经验。她目前是Steelcase教育解决方案部门教育环境业务总监，负责“D3”组合：探索（Discovery）、设计（Design）和传播（Dissemination）



全球化 | 移动性 | 全天候

您的 办公场所 准备好了吗？

我们身处的世界和工作模式已发生了根本性的转变，这对工作场所和办公空间有着深远的影响。

对于发展中的企业，员工的办公场所显示出史无前例的重要性。因为企业依赖员工，而员工则需要一个可以帮助自身与他人、资讯、企业文化等因素互联的办公环境。是时候提供一个可以激发潜能的办公场所了。让我们共同致力于挖掘每间企业员工的无限潜能。

更多详情，请访问：
www.steelcase.asia

Love how you work.®

100
Steelcase

一种全新的学习曲线

Steelcase的教育解决方案教育环境部门总监

Lennie Scott-Webber博士分享自己规划和设计学习空间的构思。

为什么艺术设计学校都不开设教育环境设计学呢？

这是一个我经常听到的问题，鉴于正式和非正式学习环境的重要性，这个问题值得我们深思。我们的孩子们会在这些地方度过他们前二十年生活的大部分时光，远远超过其他任何地方。他们在这里吸收知识、探索如何与他人进行沟通和协作并掌握最重要的关键技能——学习如何去学习。

鉴于学习空间的意义重大，你可能会以为在设计学习空间领域应该有许多内容丰富的课程。然而遗憾的是，目前这类课程尚未出现。

这是为什么呢？原因之一就是几十年来根深蒂固的教室设计，正式学习的空间，被（学校行政人员、教职员工以及设计师等人）以类似于连锁快餐店的模式进行复制：有一个固定的模板（固定的教室，里面塞满了一排排座椅，一张讲台和一些书写板），然后大家都依葫芦画瓢。完全没有必要对这个已经延续了数千年的空间进行重新思考了。

这一模板一直沿用至今。但是到今天，这就产生了一些问题，因为教授和学习都开始采用了新的教学方法、深深地吸引学生投入、有效地利用新技术，并且认识到，由于学生的学习方式不同，教室需要支持不同的学习模式和教学实践。

教育空间的设计被认为是一个特例，特别是既然大家普遍认为教学楼并不需要太多的创意设计，那么设计教育为什么要把大量精力浪费在教学楼上，而忽略市场上其他更加有趣的项目以及没有学

校那样官僚的企业呢？

然而当今对于高等教育以及义务教育的设计，不仅仅是一种规则的贯彻。当设计师为正式的学习空间——我们称之为在“框架内”——进行设计时，他们必须认识到需要进行重大的变革才能够适应主动学习。只要能够突破先进学习空间的设计瓶颈，就能够有机会解决一些关键性且引人入胜的问题。因此我们有必要理解到：

- ▶ 学生将如何在新世纪进行学习；
 - ▶ 什么样的工具和空间将有助于激发教职工和学生的创造力，并改变他们的行为；以及
 - ▶ 空间和家具的布局将如何影响到这些行为。
- 同时也考虑到大学教室之外的空间所面临的挑战：
- ▶ 当学生与他在教室以外互动时，能够增强学习效果，那么什么样的非正式场合能够提升学习效果并推动社区建设呢？
 - ▶ 如何才能高效地利用校园来产生连续性和社区化的学习体验？
 - ▶ 什么样的空间能够支持并鼓励非正式/即兴的学习？
 - ▶ 设计如何才能支持新的生态系统，有效地把握教育、技术和空间之间的平衡？

一个简单的事实就是教室的设计正在经历一场变革，而大多数设计学校都还没有来得及参与到这场变革中来。

有一所学校为教育空间设计专门设立了一个工作室，这可以做一个榜样。我们在罗德福德大学开辟了一个教育工作室，并开始通过前期设计项目来重新定位教学楼的通用目的。通过这个项目，学生们分散成了多个团队，负责评估环境和行为层面的理论，对教职工展开调研并在教学空间中对他们进行观察。在这个学期结束时，学生们展示了他们在学习空间设计中产生的灵感，并且接受了专注于高等教育设计的在职艺术设计专业人士的评估（我要补充一点，他们获得了非常高的评价。）

在对学习环境进行设计时，究竟需要改变些什么？这是讨论的另外一个方面，但是其根源来自一些长期以来积累下来的理念，即教育空间的设置已经

“教室的设计正在经历一场变革，而大多数设计学校都还没有来得及参与到这场变革中来。”

过时了。例如，只能够支持以教师为中心的学习模式——古老的“讲坛上的圣人”的模式——已经是过去式了。尽管演讲对于短期学习非常有效，但是如今的学习却包含了更多的模式：项目工作、小组互动、问题解决会议、学生演示和指导以及其他策略。

在21世纪里，任何无法让人（学生和老师在没有维护人员协助的情况下）快速和便捷地接受这些新的教授和学习模式的教室都是毫无用处的。教室必须在增加灵活性的同时降低正式性。

学习在校园内无处不在，而正式的还是非正式的场所也正在经历巨大的转变。教授和学习策略受到了挑战。技术已经整合进入了各个层面，且并非总是能够支持教授和学习策略。空间的设计应当能够支持这些新兴的需求。除了设计师以外没有人能够应对这些复杂的挑战。

能够成为当今学术界的一部分是一个令人难以置信的激动人心的时刻。而如果设计学校能够一同协助领导这场革命的话，他们也将会有幸共享这份激动。



作者简介，
LENNIE SCOTT-WEBBER博士

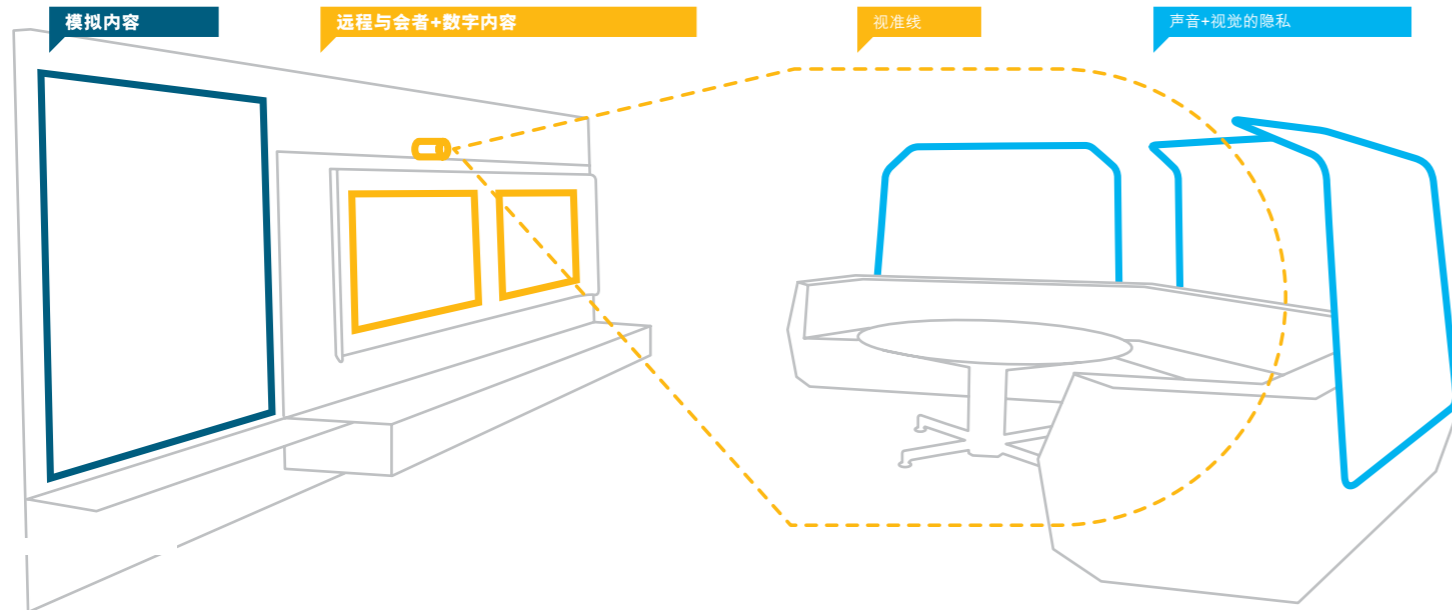
我在美国和加拿大都拥有和经营过设计公司，曾经在三所大学里任教，并且担任过行政职务，我一直致力于对教育环境的研究。多年以来我所看过的教室内部环境数不胜数，其中许多设计都是对学生和教师的损害。

我的激情以及我的工作，就是致力于帮助人们理解不同环境给人们的行为带来的影响，以及创建一个能够真正支持新型教学和学习的教室环境。

请将你的想法和问题通过电子邮件发送到 lscottwe@steelcase.com 或者 [@Lennie_SW](https://twitter.com/Lennie_SW) twitter.com。

设计应用

创新的应用理念



为创造性协作而配置的3合1高清视频会议系统

今天，分布式团队需要获得为推动创造性协作而配置的视频会议支持。这款配备了HDVC的media:scape能够让本地和远程团队取得联系，并支持双方分享数字内容信息。摄像机的角度设计可以让坐在远程的与会者能够清晰地看到现场的与会者。当无需使用HDVC时，房间的布局就可以用于支持本地团队，为他们提供一个高品质的协作办公空间。

此外，当无需使用任何技术时，这里的布局又可以变为一个私密会谈场所，方便团队与团队相互交流，并通过可书写的玻璃版面分享模拟信息。

产品包括：
配备了media:scape®的Flexframe™；配备了Canopies的media:scape® TeamTheatre*

*并非所有产品在所有国家都有售。

互动楼面布置图

绘图/草图功能

每个设置的设计意图

英制和公制尺寸

可选设置每一个装饰图案

下载和共享展示厅图像



WorkLife

Steelcase 虚拟展示厅



请搜索“Steelcase WorkLife Interactive Showroom”兼容iPad。需要iOS 3.2或者更高级操作系统。

100
Steelcase

展望未来

STEELCASE德国庆祝公司100周年庆典

超过950名客户、经销商、媒体和员工在6月底共同汇集到了德国的罗森海姆，共同放眼未来，庆祝 Steelcase 100周年庆典。作为公司持续一年的全球100周年庆典，这场名为“巴伐利亚日”的活动汇集了大量多元化的思想家，大家共同展望了有望在未来一个世纪里能够极大地改变全球市场环境的业务创新。

诸位广受尊敬的企业领导者和研究人员通过演示、示范和讲座共享了极具前瞻性的思维，这些内容从管理体系的改造到鼓励跨领域通讯再到促进多功能的协作办公环境。



“对于文化差异的根本性理解从来没有像现在这样重要。”

Steelcase首席执行官Jim Hackett和知名的德国建筑师Stefan Behnisch先后在罗森海姆的盛会上致辞。Stefan Behnisch是推动互动和沟通设计的倡导者，他的讲话强调了建筑和城市作为生活和工作空间的重要性。

致力于探索企业系统和方法的会议主题演讲者指出，能够用这些资源来解锁企业对于员工的真正承诺，将常规的做法进行搁置，并积极接受新的思想：

► 主动接触其他学科

通过鼓励各个学科和层级展开密集、广泛和开放的沟通，将有助于初创企业避免一些棘手的问题。这是科堡大学集成产品设计专业的教授Anne Berger和慕尼黑Gate Garching科技和创业中心的常务董事兼企业孵化器专家Franz Glatz所发布演讲的中心思想。“如果你唯一的工具是一把锤子的话，那么所有的问题看上去都像是钉子。”这句知名的哲学信条指出了过度依赖一个熟悉的器械或者设施会产生

► 为什么创意会失败：

Brainloop AG的联合创始人兼慕尼黑网络董事会主席Oliver Gajek已经为许多刚起步的公司担任顾问一职，他指出，年轻的初创企业往往经常碰到几个主要的障碍。他提醒大家，指出伟大的创意往往会由于财政障碍、难以寻找人才以及在快速变化的世界当中花费过多的时间用于实现这些理念而最终功败垂成。他指出，常常发生当一个创意进入收获期时，其项目已经落伍了。





► **打破常规模式和改变大众的态度：**

这是在德国Taufkirchen的Musterbrecher Managementberater从事管理咨询工作的经济学家Dirk Osmetz在他的演讲中所提出的中心。他建议指出，预期努力地去完善一个老旧系统，企业应当勇于改变企业管理的重点，大胆尝试并系统地分析它们的业务操作。Osmetz在提到那些有效利用现代化管理手段来不断改善自己业绩的公司时说道：“我们称之为‘行之有效的系统。’”

► **提升品牌体验**

Pat Kalt和Alexander Strubs是慕尼黑的通讯公司兼设计工作室Expolab的创意总监，他们列举了创建品牌所需的标准，并介绍了如何才能系统化地对品牌工程进行修订和强化。

► **日益全球化带来的挑战**

Steelcase WorkSpace Futures的研究员Sudhakar Lahade是专门致力于研究Y世代青年对办公环境影响的团队中的一员，他指出，随着企业日益全球化，办公场所的灵活性也必须随之提升。“一刀切的办公场所解决方案非常不适宜。对于文化差异的根本性理解从来没有像现在这样重要。”

其他演讲者包括了来自纽伦堡Leonhard办公室设计的执行合伙人Gunnar Bauer，以及来自全球最大的市场研究公司之一GfK的Bianka Tafuro。

作为Steelcase的内部活动，巴伐利亚日还将Coalesse推介进了欧洲市场，让数百名与会者第一次看到和体验了这套先进的生活/工作解决方案，这一系列产品能够自然地融入到你所处的环境中，无论是在工作还是在家里。◉

优化空间，支持个性化

从创立伊始，Steelcase始终致力于关注人类不断变化的办公模式。2012年庆祝公司诞辰100周年之际，继往开来推出优化空间的创新系统家具系列——Manifesto。

Manifesto通过增加陈列、存储工具、玩具或是奖杯进而大大优化用户个性化设置。同时借助合理化布局，有效提升企业空间占有率，规划出更多的存储空间。

更多详情，请访问：

www.steelcase.asia

"多达 13% 空间占有率的提升"



Love how you work.®

亚太区动态

最新动态



← 庆祝在布里斯班新结成的合作伙伴

Steelcase亚太区于6月下旬在澳大利亚布里斯班联合举办了一场庆典，以庆祝公司与一家布里斯班的设计工作室Inspiration Office签订了合作协议，该工作室专门为办公室、教育以及医疗环境提供令人激动的办公场所解决方案。这一合作关系将有助于Steelcase实现扩大在澳大利亚影响力的计划，并使得Steelcase在悉尼、墨尔本和珀斯建立起了产品展示厅的基础之上，将业务版图扩展到了澳大利亚的四个最大的城市的市场中。共有超过150名当地的客户和媒体出席了这场活动，他们利用这一机会来熟悉Steelcase，并接触到了我们的最新产品，其中包括了Campfire, media:scape Lounge, FrameOne座椅，以及c:scape。



← LEAP 座椅新增快速反应条码

Leap和Reply座椅新增了一个用户功能：快速反应条码（Quick Response，简称“QR”），该代码位于一个座椅扶手上。用户可以使用移动设备扫描该条码来查看产品信息，为他们提供了一个更加快速和便捷的方法来更好地了解自己的新座椅。

如果用户的手机不具备QR条码扫描功能，我们也提供了一个网址可供用户直接上网查阅相同的信息。大多数智能手机都可以免费下载QR条码扫描器。放眼未来，Steelcase会将这一新功能整合到其他座椅产品中去。欲了解更多信息，请参见：www.steelcase.com/qrcodes

用户在使用安装了QR应用程序的黑莓手机、安卓手机或者iPhone来扫描条码之后，将能够直接被导向一个移动设备友好的网站，提供如何将座椅调整至恰当和舒适位置的信息和视频，同时也提供了产品维护和保养的信息。

荣誉 2012 年澳大利亚设计大奖 →

有两款Steelcase产品在2012年澳大利亚国际设计大奖赛中获得了建筑及室内类别的奖项。cobi座椅荣获了该类别内的最佳设计大奖，node座椅荣获了设计大奖。

cobi座椅的获奖理由是，这款功能设计简单的座椅，特别适用于协作办公，能够帮助与会者专注和投入地办公。node座椅的获奖理由是，这款产品致力于将教室环境带入21世纪，它能够在传统教室当中支持主动学习以及现代化的教学模式，将被动的课堂转化成活跃的空间。



澳大利亚国际设计大奖赛拥有50年的国际美誉，其宗旨在于向澳大利亚以及全世界推介新的、极具创意以及精心设计的产品，该赛事是由澳大利亚优秀设计协会（Good Design Australia）运作管理。



↑ STEELCASE 广州「灵感办公室」开幕

Steelcase亚太区在9月中旬在中国广州推出了最新的「灵感办公室」，并举办了一场激动人心的开幕仪式。该展示厅位于珠江新城的中央商务区中心，毗邻国际金融中心。随着广州「灵感办公室」的开放，Steelcase将致力于满足当地以及跨国公司和组织的需要，帮助他们在南部地区迅速发展的业务建立起新办公场所。

Steelcase广州「灵感办公室」是公司继上海和北京的「灵感办公室」之后，在中国大陆地区开放的第三个「灵感办公室」。有超过200位当地的客户和媒体出席了本次活动，利用这一机会来熟悉Steelcase并接触到了我们的最新产品组合，其中包括了Campfire, media:scape Lounge, SOTO II Mobile Caddy, P60行政办公室家具以及Manifesto和Lexicon系统。



360° | Steelcase®

探索办公场所的研究、洞见及发展动向的杂志。

www.steelcase.com

Steelcase

香港 +852 2520 0160 广州 +86 20 8713 6988 日本 +81 3 3448 9611 悉尼 +61 2 9660 5511 墨尔本 +61 3 9670 1555 上海 +86 21 6137 6288
北京 +86 10 5911 3988 新加坡 +65 6738 5225 班加罗尔 +91 80 3055 0300 德里 +91 124 3077 200 海得拉巴 +91 40 67046400