

亚太地区
第66期

探索办公环境
研究、洞察及发展动向

360.steelcase.com

人力/技术之间的张力

为新兴办公环境而设的
全新解决方案

具有抗逆力的房地产：

可以自行调节的空间

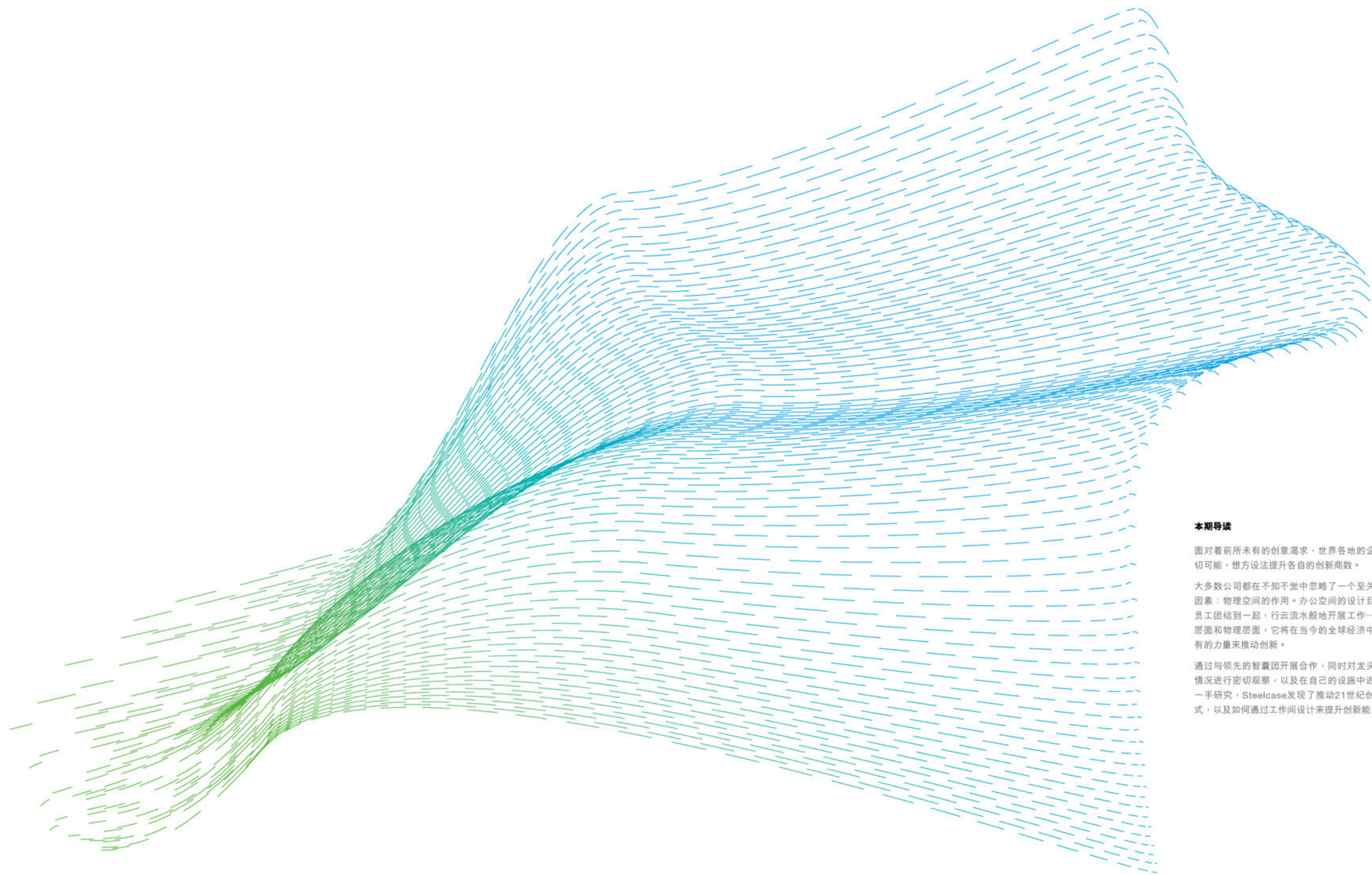
360°

全新的

I.Q.

激发您的创意商数





本期导读

面对着前所未有的创意渴求，世界各地的企业都在尽一切可能、想方设法提升各自的创新商数。

大多数公司都在不知不觉中忽略了一个至关重要的成功因素：物理空间的作用。办公空间的设计目的，是要将员工团结到一起，行云流水地开展合作——包括虚拟层面和物理层面，它将在当今的全球经济中以其前所未有的力量来推动创新。

通过与领先的智囊团开展合作，同时对龙头企业的创新情况进行密切观察，以及在自己的设施中进行密集式第一手研究，Steelcase发现了推动21世纪创新的行为模式，以及如何通过工作间设计来提升创新能力。



从ITUNES上下载
《Steelcase 360》应用程序



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。

Steelcase

目录

30

激发您的创新商数： 全新的I.Q.

随着全球各地企业都在致力提升各自的创新商数，I.Q.的定义也产生了新的定义。大多数公司都在不知不觉中忽略了一个至关重要的成功因素：物理空间的作用。办公空间的设计目的，是要将员工团结到一起，行云流水般地开展工作——包括虚拟层面和物理层面，它将在当今的全球经济中以其前所未有的力量来推动创新。



60 针对人力/技术之间的 拉力进行设计

科技正在给我们的工作方式带来翻天覆地的变革。本文介绍了全新解决方案将如何适应新兴办公环境的现状。



12 具有抗逆力的房地产

艰难岁月总会过去，但是具有抗逆力的企业却能够长盛不衰。事实上，他们反而会在其他企业衰败的环境中依旧欣欣向荣。创新的房地产策略能够为抗逆力的企业奠定坚实的基础。

分类

- 6 展望
- 28 360趋势
- 58 以洞察为导向的
解决方案
- 98 一种全新的教育
曲线
- 110 聚焦可持续发展
- 116 领导时刻
- 118 原子和微子

8 访谈 Andrew Zollie

Andrew Zollie是一位作家、思想领袖和顾问，他解释了为什么每家企业都需要具备抗逆力的特质，在当前尤为重要。

20 工作中的热情款待

Workspring能够帮助企业重新思考他们的房地产足迹。

72 重新思考 Think®

即便是一款突破性产品，也能够精益求精。

76 来自流动办公 第一线的报导

Coalesse的全新研究揭示了流动办公者的工作习惯。

90 科技如何改变教育

为各种网上公开课和其他形式的互联网教学模式开拓全新局面，给教育的每一方面带来变革。

100 10x10

从降低爱滋病发病率到推动世界和平，10X10致力秉承“一个女孩都不能少”的理念，通过教育改善世界。

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°》登陆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。



360杂志是Steelcase Inc发行的季刊。13-0000214，2013版权所有。封面设计由Plural公司与Steelcase合作完成。本杂志中发表的文章不可经任何形式复制转载。除非您真的想帮助别人，让他们开始热爱自己的工作环境——请预先告知我们，好吗？

展望

介绍为本期杂志
提供信息和想法的
部分专业人士



RITU BAJAJ、PATRICIA KAMMER 以及 FRANK GRAZIANO Steelcase WorkSpace Futures 研究员

为了了解创造性协作和创新活动的行为，Steelcase WorkSpace Futures的三位研究员Ritu Bajaj、Frank Graziano以及Patricia Kammer进行了为期多年的研究工作，将他们所得结论融入到改变游戏规则洞察以及一系列紧密相关的原则中，从而为Steelcase在设计新的创新中心时提供指导。Bajaj是一位印度建筑师，持有人性化产品设计专业的硕士学位，她利用自己在人种论方面的专业知识和资深的经验，主导建成了该中心的前期测试原型。Graziano持有设计专业的本科学位和艺术专业硕士学位，他负责领导了对领先企业以及斯坦福大学设计学院创新情况的策略调研。Kammer拥有室内设计的学位，主要负责进行基准测试以及第一手资料研究工作，她在整合团队的研究成果并将之融入到设计程式中，扮演了非常重要的角色。

▲ CHERIE JOHNSON、JAMES LUDWIG 以及 ALLAN SMITH Steelcase

Cherie Johnson, James Ludwig以及Allan Smith拥有一个共同的信念：在基于仔细观察性研究所形成的以用户为本的设计，将能够带来良好的体验以及成果。作为Steelcase全新创新中心的设计经理，Johnson在整个项目过程中与即将搬入这些新办公空间的Ludwig和Smith团队展开密切合作。Johnson拥有室内设计专业的学士学位，在加盟Steelcase之前曾在一家大型建筑公司工作过近15年，积累了丰富的经验。Ludwig是一位建筑师兼设计师，曾在柏林生活和工作过多年，并于1999年加盟Steelcase。Smith接受过商业和艺术史专业的教育，他在Steelcase工作了20年，其中包括最近3年被安排在法国开展的工作。

▲ CHRIS CONGDON 和 GALE MOUTREY Steelcase

Chris Congdon和Gale Moutrey是两位充满热情的倡导者，他们坚信企业能够通过有意识地调整汇聚员工的办公场所从而变得更加韧性，从而提升他们的绩效水平。Congdon是研究通讯部总监兼《360杂志》的编辑，Montrey是公司品牌传播副总裁。他们与领先企业开展合作，帮助他们重新思考各自物理环境所发挥的策略作用。

“每家企业的核心都是他们的目标——即这家企业存在的意义——而只有将公司的策略、品牌和文化相融合才能够真正实现这一目标。”Moutrey指出道。“创建出恰如其分的空间能够让在这里办公的员工清晰地切身体会到这点，并有助于将企业的目标付诸实践。”Congdon补充道，“这些‘恰如其分的空间’意味着工作区域的多样化生态系统——员工将乐于置身这些空间，因为他们在这里的工作效率最高。”

▲ MARTIN OBERHÄUSER 和 SEBASTIAN STRUCH oberhaeuser.info 设计工作室

Martin Oberhäuser是位于德国汉堡的oberhaeuser.info设计工作室的创始人，他与平面设计师Sebastian Struch共同创建了展示“提升创新”和趋势360的信息图示。他对复杂数据可视化和信息设计充满了激情，因为他觉得这些资料应该总是浅显易懂且赏心悦目。Sebastian是一位独立设计师，作品涵盖多种媒介，他还涉足企业和包装设计。他认为：优秀的设计总是能够打动人心。

▲ SHUJAN BERTRAND Coalesse

作为一名拥有13年工作经验的工业设计师和策略家，Shujan Bertrand与Steelcase的Coalesse团队合作，将用户的洞察转变成全新的产品，以支持在家办公和在公司办公的创意工作者。她曾经领导过三星、微软、富士通、宝洁以及其他领先消费者品牌的设计策略项目，是一位经验丰富的创新者，她的理念是通过洞察来激发新的思考，并最终推动产生能够展现强烈情感的设计。



访谈

Andrew Zolli

飓风、干旱、经济衰退、网路崩溃、地缘政治冲突。每天的日程上似乎充斥着混乱和危机。

这就是企业具有抗逆力的重要性。《抗逆力：触底反弹的原因》(Resilience: Why Things Bounce Back) 一书的合著者Andrew Zolli说道。他在著作中介绍了为什么有些企业在面临困境时土崩瓦解，而另一些公司则欣欣向荣。具备抗逆力的企业不会倚赖单一的未来计划，它们处事灵活、重视协作以及反应迅速。通过变革，它们不仅生存下来并且还实现飞跃增长。抗逆力是如何形成的？对于初学者而言，应该授权中层管理人员并推动企业的社交蔓延生长，犹如葛藤一样。

Zolli是PopTech的执行董事和管理人，这是一家极具全球影响力的创新网络，致力于探索影响未来的关键力量，并开发全新的方法来解决世界上最棘手的挑战。他曾经帮助过包括耐克、美国通用和通用电气在内的众多公司去认知不断变化的全球运营环境，以及如何在一个越来越不稳定的世界当中脱颖而出。

“创新和抗逆力是密切相关的。”

如今危机似乎已是日渐频繁。这是否导致抗逆力逐渐变成热门话题的原因？

的确，仅在2012年期间，我们就经历了导致华盛顿飞机下停机坪的油路融化的热浪；美国一半国土遭到百年来最严重的旱灾而宣布进入联邦紧急状态；有史以来最严重的停电导致全球九分之一的人口（全都在印度）在黑暗中熬过漫漫长夜；还有超级风暴桑迪——这一切都是气候变暖所带来的影响。

这种永久的和内在的波动将成为新的常态。我们将遇到越来越多的艰难险阻，其恶劣后果也变得更加难以预测。这是因为整个环环相扣的世界已经超出了我们的想像：气候、能源、金融、社会以及政治制度都是相互关联，难以单独观察。更糟糕的是，我们往往会在面临破坏性变革时出现各式各样的选择性失明。我们大脑所经历的训练能够接受某些形式的变革，但却无法接受其他形式，这也是为什么我们经常惊讶自己并不能和世界天衣无缝地衔接的原因。当你把复杂性、连通性和盲目相互融合，并将所有的系统捆绑到一起并强压下去，那么你就将面临波动的峰值，换言之就是危机。

这对个人和企业会有什么影响？

显然，系统中出现的这项峰值——包括金融危机、干旱、粮食短缺、飓风等等——其代价是巨大的。我们上一次整理年数据的一年，也就是2011年，是人类历史上自然灾害带来的损失最惨重的一年，而2012年则可能有过之而无不及。但这还仅仅是个开端。此外还有间接损失：保险成本的不断增加以及长远规划的难度增大。接下来你就会发现我们的员工所承受的心理压力，虽然并不是那么显而易见，但是其危害却不容小觑。

能否给我们举一个企业抗逆力的例子。

当卡特里娜飓风袭击墨西哥湾沿岸时，许多人的家园都变成了一片汪洋。他们失去了自己的财产、金钱、身份，变得一无所有。其中一家重要的地区性银行——汉考克银行的115个分行当中有90家惨遭洪水淹没，公司的总部也被摧毁。电脑无法正常运转，员工们的办公室也严重积水，但是这家银行却想出了一个绝妙的应对措施：

“物理环境中蕴含着巨大的力量，有助于建立起信任、合作和具有抗逆力的行为。”

他们支起了帐篷和方桌来充当办公室，并为任何有需要的人——无论是银行客户还是非银行客户——当场提供150欧元的现金。没有身份证吗？那也没问题。这对于他们所服务的社区而言无疑是一场激进的信任考验。就在狂风暴雨后的头几个礼拜里，汉考克银行总共以这种形式贷出了4000万欧元的现金。而结果如何呢？99.6%的贷款都得到了偿清，同时大众纷纷向这家银行存钱，银行的净资产在暴风雨过后的90天里增长了10亿欧元。这就是抗逆力的企业所表现出的适应性和灵活性的应变措施——这种特性并非来自角落办公室，而是来自中层管理层，他们能够理解该公司的价值观并为其所驱动。

这种抗逆力从何而来呢？

抗逆力有非常多的相关性。首先且最重要的一点是，我们往往会在文化严谨而战术松散的企业当中看到这一特质。这些公司的企业文化具有连续性，能够适度地冒险，并且面对不同情况具有灵活性和适应性。

有趣的是，在这些企业里，员工往往都不会以同样的方式思考——的确，这些公司大多都能够包容认知的多样性。他们的员工对世界有多样的认知，他们能够多元化地思考同一个问题，基于相同的事实，但是采取不同的角度。

企业抗逆力的另一个关键要素就是信任：在出现问题的时候，员工们必须愿意彼此信任并开展合作。抗逆力也就是我们所谓的“非建制化”——其中涉及了许多不同角色之间大量的小型合作；很少有政策是通过自上而下的计画来推动的。因此我们往往会在充满了信任、多元化和合作的企业当中找到抗逆力。

如何才能在企业没有面临灾难之时也建立起这种合作氛围呢？

应对危机的能力其实大都是在和平年代做出正确决定的一个副产品。我们可以看到抗逆力源自四项基本能力：

首先是能够在风调雨顺的时候建设再生能力。这取决于一家企业的文化健康状况、承受风险的能力、公司内部和外部的社交网络实力、企业员工的生理和心理健康情况、对多元化的包容程度、其适应性以及信任水准等。这种自身再生的能力是抗逆力特质头等重要的能力，这是一个主动的而非被动的能力。

影响抗逆力特质的第二项能力就是倾听变革的能力，能够感知到即将发生的危机。这就意味着要能倾听微弱的信号，今天边缘化的事物或许不久之后会变成重大挑战。这还意味着要学会解读这些信号，对不同形式的变革展开预演并采取基于场景的思考模式。

第三项能力就是我们应对危机的方式，采用类似于我们刚刚讨论过的非建制化、随机应变的应对模式。

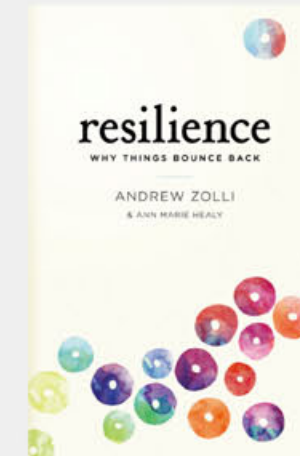
最后，不要忘记学习和变化，参与应变课程的学习，并重塑我们正在积累的各种能力以及我们倾听未来变革的方式。抗逆力并不是做好以上一样即可达成——需要全部融会贯通才行。

公司的物理空间是否会对抗逆力带来影响？

这是肯定的。物理环境中蕴含着巨大的力量，有助于建立起信任、合作和具有抗逆力的行为。人类都是社会动物，而自然环境是我们最理想的环境。我们也会喜欢处于社会人群中间。当人们处在这些环境中时，他们的皮质醇水准就会下降，同时其亲近社会和信任的行为会有所增加。

然而太多的办公室把员工们困在了在一幢建筑的内部，远离了自然环境和自然采光。令人精神崩溃的隔间更是从各个方面吞噬了令人感到舒适的环境。然而，如果在一个从物理设计上模仿我们与生俱来所向往的低压环境，将给我们的工作带来巨大的绩效提升和抗逆力优势。

建立信任和合作、改变让员工开展信任行为的空间。把员工们放到一个能够自然产生这些行为的环境当中，一个能够让员工感到压力减小、恐惧消失且更为放松的空间里来。



员工大多是移动办公的，而企业也往往高度分散。如何才能让分布在各地的员工通力合作呢？

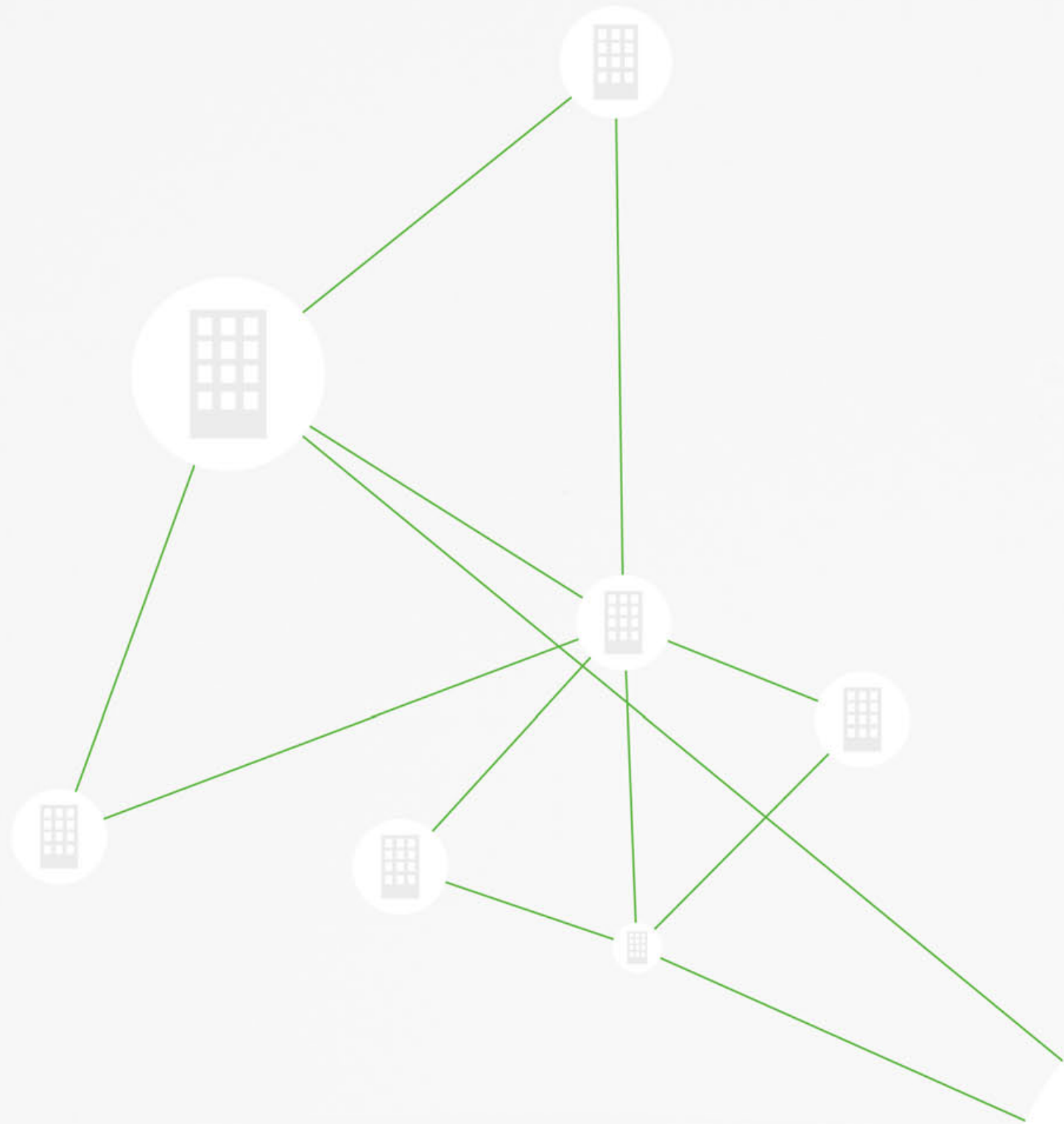
在二十世纪七十年代有一个著名的研究，是关于大众如何通过人际网络找到工作的。大多数人在找到新的就业机会时，往往不是通过他们认识的熟人，而是通过他们的熟人所认识的其他人。这就是所谓的“弱关系”：即你通过另一个人的关系所认识的人。研究人员还发现，大多数人都会通过这种薄弱的联系发现一些新奇的事物，无论是寻找新的就业机会还是新的信息。因此，如果你正在寻找新的信息，拥有大量的弱关系——比如通过社交媒体所建立起的联系——将会带来极大的帮助。但是如果你在试图创造或整合新的工作或者新的产品时，则需要亲密的强关系联系。

最好的团队是一小组彼此密切联系的员工，其中每个个体都拥有庞大的弱关系网络。他们与广泛的多元化想法和不同的思维方式保持着密切的联系。他们不断接受着新的理念和信息，然后将这些资源带回来和他们的强关系的同事小圈子分享。拥有一个庞大的弱关系网络使得他们每个人都能成为一个出色的合作者。Twitter是一个很好的例子，这种技术能够让大众维护和利用一个庞大的弱关系网络。随后，当你需要与他人更加密切地开展工作时，则可以选择见面、打电话或者通过更高速的宽带来进行视频会议，与所需合作的对象建立起更加密切的强关系。

关键在于挑选合适的空间来开展相对应的工作。假设我们要设计一个新产品。如果我们在同一团队内，那么我们彼此间就必须建立起强关系和密切的联系。最高效的团队就是一小组保持强关系的员工，其中每个人又拥有庞大的弱关系网络——这些人对自己的团队成员了若指掌，同时又拥有大量的信息来源、洞察和灵感。

近来有些企业决定让在家办公的员工回到办公室来。这对分布式办公意味着什么？

公司开始意识到，员工需要面对面地开展合作，他们不能总是分开办公。许多企业都意识到了这一点，并在一定程度上重新推动集中化，他们认识到了面对面沟通的重大价值，因为员工们需要共同完成工作。我们的认知过程是建立在人与人的互动基础之上的。●



具有 抗逆力的 房地产

作为自适应 系统的空间

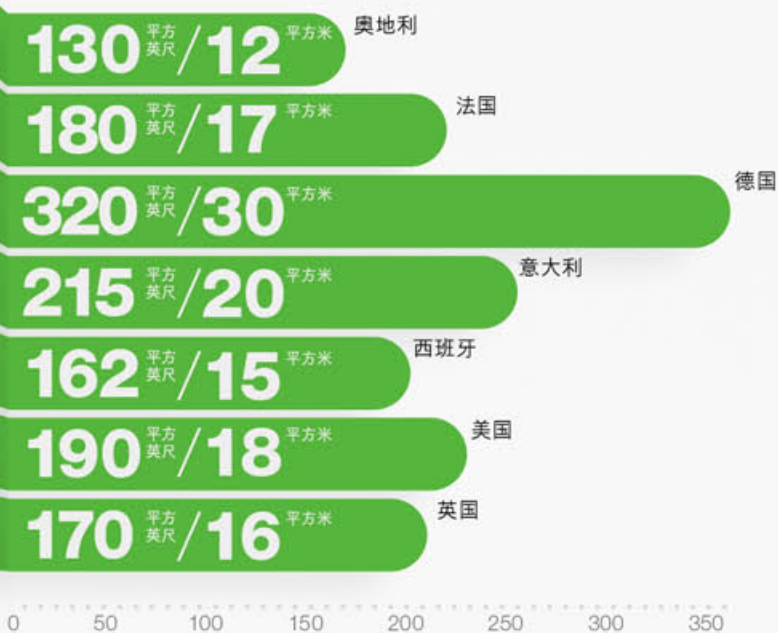
作者：
Chris Congdon
和 Gale Moutrey

一场又一场危机如同横扫一切的龙卷风一般接踵而至，企业领导者们都在积极探索全新的技能和策略来帮助他们的企业得以在新的全球经济环境中茁壮成长。与此同时，在这个复杂性空前的时代中，科学家、经济学家、政府领导以及心理学家都纷纷对抗逆力展开了研究，试图了解各种系统、企业以及员工应当如何适应这种不断变化的环境并保持身心健康。

Andrew Zolll在他撰写的新书《抗逆力：触底反弹的原因》(Resilience: Why Things Bounce Back)中，从生态学和社会学的角度将抗逆力视为“系统、企业或者个人在面临急剧变革的情况下，能够继续确保其核心目标以及整体性不变的能力。”Zolll建议道：“如果我们无法控制变革的潮涨潮落，那么就必须学会建造更出色的航船。”

抗逆力的概念一般仅涉及经济、市场、生态系统或者人，很少与房地产产生联系。领先的房地产专业人士会考虑如何在其投资组合中创建出更大的灵活性，而往往忽略了通过开发适应抗逆力的策略来更有效地利用这些资产。在Steelcase公司，我们自我思考着，如何才能将抗逆力的概念应用到创造中去，构筑出一个能够让同一企业中的员工凝聚到一起的空间。我们能不能构建起一套策略来有效地应对当今的复杂环境，并赶上形势变化的速度？房地产是否能够成为一套自适应系统，在经济可行的基础上实现流畅的转变，从而更好地支援企业的策略、品牌和文化？我们能否利用房地产来打造出一艘“更出色的航船”？对于以上每一个问题，我们的答案都是肯定的。

全球机遇
2013年每位员工所占空间



10年前，平均每位美国员工所分配到的办公空间为250平方英尺。而在将来的5年里，我们预期该空间将会缩小至150平方英尺。其他国家未来的发展方向也不相伯仲。

全球企业将面临一个挑战，即在缩小其房地产足迹的同时提升员工的表现。

抗逆力不仅是让事物缩小，还要做到更好。

可持续发展的模式

研究人员将抗逆力定义为在面临急剧变化的情况之下，能够继续确保其核心目标以及整体性不变的能力。通过对抗逆力的一些原则进行探索和应用，能够为我们提供一套实现这种适应能力的房地产策略框架。

当房地产策略与这些理念相结合，就可以创造出一种更可持续发展的模式，不仅能够承受动荡的经济环境，同时还有助于建立信任和合作——用Zolli的话来说就是“人们在必要时自然会合作的能力。”它将创建一个能够帮助员工在工作中增进互动的房地产空间，并通过基于信任的强大社会网络建立起极富弹性的办公社区，这样的环境即便在最具挑战的情况下也能够保持生机勃勃。

到目前为止，为了努力应对日新月异的外部环境，各家企业纷纷采用了替代性办公策略（alternative work strategies，简称“AWS”），其中包括了远程办公、旅馆式办公以及移动办公等。通过采用这些模式来控制房地产成本，同时支持企业实现诸如工作与生活的平衡以及减少碳排放足迹等目标。AWS这一理念最早是由IBM在1989年率先提出的，但是直到最近的5年里，大多数企业——根据最近的一项研究显示这一数值为80%——才开始采用它来降低房地产成本、并为移动性更强的办公团队提供支持。

根据全球企业房地产经理人协会（CoreNet Global）的数据所示，总的说来，AWS减少了大约6%-10%的房地产投资组合。虽然替代性办公策略的广泛采用将有可能进一步降低投资组合成本，但是目前只有大约五分之一的员工有权使用替代性办公方案。一些企业还采用AWS视为空间削减策略，造成大量房地产空置：11%的采用替代性办公环境的员工依旧拥有自己固定的办公空间。

AWS已经使房地产投资组合出现了适度的减少，更正在稳步推进一个趋势。10年前在美国，每位员工平均分配到的办公空间为250平方英尺，而今天则只剩下185-195平方英尺，预计在5年内将会进一步缩小到150平方英尺多一点。欧洲方面也公布了类似的数据。根据全球房地产服务公司高纬物业（Cushman & Wakefield）的报道：意大利人的平均办公空间为215平方英尺，法国是180平方英尺，西班牙162平方英尺，应该170平方英尺，德国320平方英尺，以及澳大利亚130平方英尺。

成本降低的趋势的确令人鼓舞，但人们也越来越多地认识到，只有将AWS推展到能提升效益又能提高生产力的广泛应用中，才能变得更高效率。这就需要首先理解，工作本质上是一种社会活动，为了取得成功，员工们需要彼此支持，他们需要能够接入技术设备，并需要将把这些要素在同一个空间整合起来。正如我们一位负责研究的同事所言，“办公空间就是社交网络的最初形态。”这样一来，高管们就会将办公空间视为实现企业成功的关键要素。

令员工热情投入的办公空间

在过去，员工们不得不去办公室上班。如果他们不在大楼里办公的话，就无法和他们的同事们、信息系统或者打印出的文件取得联系；如果他们不在大楼里办公的话，他们就根本不算是在工作。后来，技术的发展斩断了这一固定办公空间的锁链，全球化的经济成为了所有人的市场，而削减开支也成为了当务之急。

科技的进步，让我们可以通过对办公模式及办公空间的传统概念，来进行重新思考来节约成本。我们到底还需不需要办公大楼？员工们是否能够干脆回家办公并进行虚拟交流？企业能否通过采用替代性办公策略来持续地削减其房地产以及固有成本？那些专注于削减成本并想方设法让更多的员工在更小的空间里办公的企业，得到了不少惨痛的教训，全球房地产服务公司仲量联行的董事总经理Peter Shannon说道，“企业在这一过程当中忽略了一些问题。团队无法实现真正的合作，员工们感到彼此疏离，领导层发现创造性和生产力出现下滑。”

如今，一些企业已经开始强制要求员工回到办公室办公，从而推动合作并重建与企业的相互关联感。

尽管同处一地方办公和分布式办公之间各有利弊，但房地产专业人士都认同这种讨论已经引起了人们的重视，开始关注物理环境能够如何推动企业绩效以及业务成效的提升。

领先企业都深明，这不仅仅是将员工汇聚到所谓的办公大楼里。这意味着对于办公环境的设计要超越美学领域，创建出能够真正吸引员工更加投入办公的环境，帮助他们和身处不同地方办公的同事建立起信任感，并推动员工更加迅速地进行创新。“企业已经意识到，他们需要建立起让员工真正乐于前来工作的办公空间。”Shannon指出道。

当今所面临的问题

要想了解如何创造出能够提升员工绩效以及企业绩效的空间，就意味着要对当今所面临的问题有所了解以对症下药：

- ▶ 随着我们所使用设备的移动性日益增强，我们越来越需要有一个能够沟通和合作的固定空间。
- ▶ 随着我们使用的技术设备日益变小，我们也越来越需要大规模地与他人进行分享和有效沟通。
- ▶ 随着我们掌握的资料日益增多，我们越来越需要有地方来对其进行分析。
- ▶ 随着我们的合作性日益增多，我们越来越需要独处的时间。
- ▶ 随着我们日益分散办公，我们越来越需要相聚到一起。
- ▶ 随着我们的工作日益虚拟，我们越来越需要物理接触。

这是办公空间应该发挥的角色。在日益紧密及相互依赖的经济当中，让企业汇聚到一起的办公空间往往意义非凡。

这不仅仅是建造体积更小的办公室，而是要创造出吸引员工前往办公的目的地，因为他们只有在这里才能实现高效办公。这些空间能够为员工们提供极具意义的体验，无论是今天还是未来。这就是可以让具有抗逆力的企业茁壮成长和实现飞跃的办公空间。

弹性房地产策略的要素

汇聚成群的模式

通过对物理环境进行设计将多元化的人才、资源、工具以及思想密切地汇聚到一起，同时实现适当的密度——既不太稀疏也不太拥挤。

汇聚成群的模式能够通过集合员工、思想以及经验的空间来帮助实现互通。这些空间的设计旨在增强员工之间的互动，无论他们是并肩办公还是身处不同的大洲。

模块化结构

利用模块化结构来创建空间，使用整合室内建筑、家具以及技术的组件，从而能够方便地重新配置，并且根据业务需要的变化而进行改进，特别适用于快速增长或者破坏性变革时期。

模块化结构需要利用特别设计来保持适用于独立办公和团体办公的空间之间的平衡，其中部分空间将由某些个人或者团队使用，其它将用于共享。让用户可以自行选择能够让自己工作效率最高的办公空间，使得整体空间能满足企业不断变化的需求。

回馈机制

物理环境的回馈机制可以让企业了解到哪些方案可行，哪些又不可行，从而对办公空间加以调整并不断迭代和发展。这意味着要开发出一套多元化的定量和定性数据系统，使之能够提醒企业关注渐进或者急速变革的需求。

通过结合汇聚成群模式和模块化结构的概念，回馈机制可以让企业迅速而动态地对其空间进行重新配置，并避免业务受破坏性变革的冲击。

构筑起一套抗逆力房地产策略

通过对抗逆力的研究，我们的框架总结出三项原则，以开发出能够流畅地适应日新月异的环境，以及不断发展企业，同时继续实践公司使命的房地产。

#1 汇聚成群的模式

Zolli写道“抗逆力往往会通过恰到好处的类聚而形成——将资源相互紧密地关联起来……成为一种特殊的集群，其特点是紧密性和多样性——其中包括了各种人才、资源、工具、模型和思想。”

抗逆力的房地产策略应当采用这一原则作为基础要素，并通过将员工、思想以及经验汇聚到一起促进他们彼此间的互通。这些办公空间的设计旨在强化他们彼此间的互动，无论他们是独自办公还是身处团队当中、无论他们是并肩工作还是身处不同的大洲。

当这些空间配备了最为必需的工具和体验——迅速而便捷地与同事取得联系、员工完成工作所需的工具以及能够提升他们业绩的技术设备——之后，将从品质和数量层面提升人际互动。

通过对工作中的员工行为开展的设计研究，我们发现对于在哪里和如何开展办公的选择权和控制权是员工办公满意度和投入程度的基础。这些空间能够支援各种办公模式，关注物理、社会以及身心健康，确保所有员工都能各得其所。

基于这一认知，我们开发出了一个新概念，将其应用到我们自己的办公空间中，并推广给广大客户：相互关联的办公场所。它能够在整个的办公空间生态系统中给予员工对办公空间的控制权和选择权：

- ▶ **一系列的空间：**一系列独立的和共享的办公空间，设计旨在支持个人办公和团队办公
- ▶ **一系列的姿势：**旨在支持移动的办公空间设计
- ▶ **一系列的存在：**支持混合存在体验的空间，包括物理和虚拟，以及模拟和数位信息共用。

这种概念所形成的办公空间可以让员工自行选择在哪里办公以及如何开展办公，或用我们的话来说是“最佳的办公场所”：在园区当中最理想的办公场所，应该建立在所需完成工作的内容以及能够推动成功的办公环境基础上。而结果就是形成一套全球化的空间设计生态系统，设计旨在增进员工间的互动，同时降低了公司的整体房地产足迹以及开支。

这种模式将能够让企业少花钱多办事，并推动企业通过重新思考来有效地应对目前的复杂性，而不仅仅是减少房地产空间。而它所带来的回报则可以影响到最基层，这将远远超越单纯削减成本的模式，因为对任何企业而言，配备抗逆力的房地产都是对其最重要的资产——该企业的员工——的主要投资。

#2 模块化结构

抗逆力系统有一定的结构特点，可以在需要的情况下通过动态重组来确保连续性。“虽然这些系统在表面看来十分复杂，其内部结构模块化往往十分简单，只需将各个组件拼接起来即可，就像是乐高积木一样。”Zolli写道，“这种模块化结构设计可以让系统在意外发生时仍能在运转当中进行重新配置，防止系统中某一部分的故障对整个系统带来一连串的影响，并确保系统能够在恰当的时间扩张或者缩减。”

具备抗逆力的房地产策略也遵照这一原则，尤其适应在为个人和团队办公创造均衡办公空间设计的时候，这些办公空间有一些将供个人办公使用，有些将用于分享。用户可以自由选择实现高效工作的办公空间，让整体空间满足企业不断变化的需求。

在抗逆力空间的物理性能看来，模块化结构集成到了室内建筑、家具和技术设备中，可以根据需求进行便捷的配置和应用，从而支持企业在各个发展阶段所需的各类空间类型，特别是在急速变革或者破坏性变革期间显得尤为重要。

即使用户的需求发生变化，外部因素对商业环境带来影响，这些空间依旧至关重要，因为它们拥有在无需增加整体足迹和运营成本的情况下，根据需要进行变形和进化的能力。

具备抗逆力的办公空间的设计目的，旨在实现卓越的绩效。每平方英尺都为在那里办公的员工提供了高效的支持。这种认知，使得我们重新思考为何传统思维只专注于水平层面而忽略垂直层面的利用。

通过进一步的研究和开发，我们探索了垂直房地产如何能让墙壁的角色超越空间隔断本身，而成为沟通、合作以及专注办公的工具——促进人际互动的关键要素。我们相信垂直平面是创建相互关联办公场所的一个基本要素，并且当设计对智能和功能同等关注时，将能够成为抗逆力房地产的重要支柱。

#3 反馈回路

“从经济到生态系统，几乎所有具备抗逆力的系统都采用了严格的回馈机制，以确定突发变化或者重要临界值即将来临。”Zolli写道，“我们正沉浸在一个充斥着传感器的世界中，而这些传感器所回馈的数据将用于管理系统绩效和提升其弹性的强大工具——特别是当这些数据与其他系统中的数据存在相互关联性时。”

房地产管理人员和他们所合作的团队需要采用同样的思维，以确保他们所运用的回馈机制能够提供定期、持续的回馈，提示何时需要进行变革或者何时需要解决关键性问题。

“商业周期充满了活力和弹性。环境会发生变化，而你不可能总是预测到业务的发展方向，因此你必须提升自己的应变能力。在当今的房地产领域，灵活性已经变得至关重要。”仲量联行的Shannon说道。

尽管收集和分析全球房地产策略的反馈信息令人望而生畏，但是也有一些方法可以用来捕捉信息。空间本身可以向企业提供反馈，为他们的房地产策略提供信息。集成到了个人和团队空间中的高级日程管理系统能够通过实时分析来追踪空间的利用，并评估和报告预定规律、照明、温度等信息。

普华永道会计师事务所的房地产事务部通过追踪公司员工接入普华永道网络、通过数码设备接入旅馆系统或者试用门禁卡的情况，来对办公空间的绩效资料进行密切关注。他们每天都会收集相关数据，并按照服务业务类型（税务咨询、担保等）和员工类型（合伙人、董事、员工）来进行划分。“细节是关键。”普华永道美国办公场所策略总监Steve Adams说道，“谁将要进办公室？员工们是否从我们的移动办公项目中获益？”

每个月，办公场所绩效的更新信息都可以通过公司内部基于网络的报表公布出来，并整理备案供普华永道负责市场和设施的高层领导者和合伙人参考。其中会显示哪些人在自己的办公室里采用了旅馆办公协议、会议室的使用情况，甚至还能根据其分公司所在地或者存在业务组合的客户清单来判断其他公司的反馈情况。

“如果你在没有这些资讯的信息下管理自己的办公场所，那就像是在没有资产负债表的情况下运营业务。理解如何运营我们的办公环境是非常重要的。”Adams说道。（另一种用于评估办公场所绩效的创新方式，请参阅下一页的《点球成金的业务》）

办公场所绩效数据就像资产负债表一样，只能揭示一部分问题。Adams指出，与大多数参与的知识经济中的企业一样，“我们的员工就是我们的产品。是他们为我们的客户提供服务，所以我们希望确保他们能尽可能的获得最棒的办公场所体验。”这种体验就是支持移动办公的员工，能吸引并留住人才、并且能展示企业的品牌的办公空间，并支持建立用于持续合作、信任和企业文化的人际关系网。

对办公空间进行调研可以作为一种行之有效的方

具有抗逆力的企业

一家企业的员工以及其房地产是公司的两笔最大开支——同时也是其最重要的资源。二者不可避免地会交织到一起。房地产具备为企业创造价值的实力并且可以通过提升员工的工作绩效来进一步发挥其潜力。这才是它对企业最重要的价值。

在一个危机四伏的世界中，抗逆力可以帮助一个个体、一个团队以及一家企业实现与众不同的价值。“我们可以设计——并且重新设计——一家企业、机构以及系统，来更好地应对破坏性变革，在更广泛的条件下开展运作，以便更加流畅地在各个情况下实现切换。”Zolli指出。

具有抗逆力的房地产策略建立在类聚集群、模块化结构以及反馈的原则基础之上，有助于建立起由办公场所中的员工组建成的强大社区。它能够让企业在变革面前适应性更强，能够迅速果断地应对不断变化的全球市场，更加高效地开展合作。在充满信任的氛围下，员工将变得更加灵活、更为创新，并最终变得更加坚韧，而他们将会是抗逆力企业的中流砥柱。

点球成金的业务

使用大数据来开发出更加出色的办公场所

17-18平方米。这是当今典型的美国知识型工作者所分配到的办公空间。根据国际企业地产协会的研究显示，这一数据在接下来的5年后将会减少到13平方米。在Steelcase的全球总部里，目前的平均值为14.4平方米。

“虽说这笔2年前已经减少了将近2.8平方米，但是更为重要的是，这些空间在支持沟通和合作方面的表现如何？它们在适应新的技术、新的工作流程方面表现如何？随着时间的推移，它们的弹性表现将如何？对于任何一家公司而言，这都是一些难以回答的问题。”Steelcase的WorkSpace Futures和战略部门总监Dave Lathrop指出。

但是我们正在使用新的研究方法了解办公场所的绩效表现，“而我们所看到的结果比任何时候都更为准确、详细和细致入微。”Lathrop说道。

例如，研究显示早晨的谈话多为与工作流程相关的会谈，而非正式的互动往往发生傍晚的时候，尽管二者往往都在同一个地点发生。Lathrop认为“员工一大早会积极着手工作，并专注于工作任务。随着项目达到峰值并进入紧张阶段时，会出现更多的反复讨论，更多分享所发生的情况，对结果有更多的讨论。”

在新的办公场所中，员工们会与同一楼层距离较远的同事们更频繁地通过面对面、电子邮件、视频和短消息进行交流。“我们认为，长时间共事的员工们往往对身边的人比较熟悉，但是有时还需要和远处的同事取得联系。”Lathrop说道。

为了验证这一细节数据，员工们佩戴着能够记录他们在一个星期的周期当中的移动情况和谈话情况的传感器（和公司的身份徽章差不多大小），记录肢体运动情况、谈话时候的能量水平、他们在办公环境中所处的位置、他们使用了哪些空间并开展了什么类型的互动。“通过分析这些资料，我们可以追踪信息在公司当中的流通过程、沟通的多样性、哪些办公空间使用率最高、员工之间的关联或者隔膜究竟有多大、他们如何与自己团队的其他人及其他信息进行联系。”Lathrop指出。



“由于公司生产出来的大部分价值都源于员工之间的互动，因此找到能够支持这种互动的空间至关重要。”

Lathrop的团队和社会测量学解决方案通力合作，后者是一家由麻省理工大学媒体实验室成员创立的公司，Steelcase与该公司已经有多年的合作关系。社会测量学解决方案负责开发了这套传感器以及用于分析所收集到的数据的软件。

社会测量学解决方案的首席执行官Ben Weber非常喜欢棒球队在对球员进行评估时从直觉评估转化为使用详细数据观察评估，电影《点球成金》当中就展示这种改变游戏规则的理念。“我们要把点球成金应用到商业。我们很久以来都采取了注重定性的过程，并使用资料来提示和推动决策。”

“如果你问别人，譬如说，他们昨天和谁说过话，那么他们反馈的准确率将会只有30%，他们会说出那些他们熟悉的人或者喜欢的人。他们并非是在撒谎，仅仅是因为他们记不住这样的细节。通过追踪他们之间的互动，我们能够获得非常精细、准确的数据。”

我们没有聚焦于特定个体的信息；员工的行为都被纳入了团队，我们只对整体进行了分析，并保密所有参与者的个人信息。

“总而言之，这些信息使得我们有能力来对我们的设计



热情款待

访客参观Workspring

Workspring高级业务办公空间位于芝加哥历史悠久的内陆钢铁大厦4楼，它不仅影响了、还改变了访客们对于传统办公室的看法。Steelcase旗下的这一领先的创业投资从一个全新的角度，创建了一个引人入胜的多元化办公空间，能够帮助企业对自己的房地产足迹进行反思，广受越来越多的移动办公团队爱戴，并为项目团队提供鼓舞人心的办公空间以开展合作。

WorkSpring的“工作款待”设计理念能够满足每个人的需要——从白板、纸张、物资到营养丰富的食品和零食——从而带来卓越的成果。

“Workspring采用了协同消费的理念，这种商业模式的驱动基于分享的概念，而非单纯的独享资源。”

占地930平方米，接待设施配置齐全的WorkSpring，位于芝加哥中环核心区核心地带的门罗西路30号——这里已经成为了Workspring品牌的旗舰店，展示了一系列融合了技术的工作室以及以任务为导向的办公空间，致力于根据团队和个人的需要，激发出最佳的办公体验。

Steelcase公司业务增长副总裁 John Malnor 称之为“充满魅力”的空间。

正如高端健身俱乐部为会员提供最新式的设备、舒适体验以及个性化服务那样，Workspring采用了“协同消费”的理念，这种商业模式的驱动基于分享的概念，而非单纯的资源独享。

这对于没有房地产——或者足够财力进行扩张——的企业而言，这是一个极具吸引力的选择，可以协助他们组织小组和团队会议。对于那些寻找优质写字楼办公空间来工作或与客户接洽的异地办公的员工、卫星员工以及独立专业人士而言，也是一个很有吸引力的选择。

这里还能提供令人清神气爽的空间，让员工得以远离办公室的尘嚣，在量身定做且注重亲切接待的环境中处理重要项目，这里配备了最新的工具和符合人体工程学的座椅。WorkSpring的“工作款待”设计理念，能够满足每一个需要——从白板、纸张、物资到营养食品和零食——从而带来卓越的成果。

“当你走进来时，大家都认识你的名字，你感受到自己十分重要，并受到了关照；我们希望，你在离开的时候，身体比进来之前更加健康，” Malnor 说道，“我们希望每个细节都能够引起好奇和兴趣。我们希望一切都十分舒适，就像是在星巴克咖啡里的咖啡因一样。你会对它充满渴望。”

归根结底，这意味着提升办公体验：Workspring能够为企业中的合作办公成员以及其他使用套房进行小组讨论的团队提供五星级酒店级别的服务——能够提供从安全无线上网、私人储物柜、个人喜爱的饮料，直到高清晰度视讯会议等一切配置。

“我们怎样才能在您需要帮忙时为您排忧解难，而在您不需要我们时从不打扰您呢？” Malnor 对他们的礼宾式服务评价道，“我们希望能说明人们以最好的状态进行工作。”

“客户们关注的不是家具的个体。他们会将之视为引人入胜的整体体验中重要的组成部分。我们利用自己对于工作的丰富认知来引领市场。我们知道如何才能打造出最佳的体验。” Steelcase 首席体验官 Mark Greiner 说道。

Steelcase 和万豪酒店已经达成了合作协定，在华盛顿州西雅图市郊的雷德蒙万豪镇中心建立起一个 Workspring 中心，这座占地6,000平方英尺的设施，将专为商务旅行者和寻找适合举办小型会议合作环境的人士提供服务。

Steelcase WorkSpace Futures 商业理念发展业务的首席研究员 Frank Graziano，从酒店合作关系中看到了无限的潜力。“我们协助他们绘制出了一幅充满了机遇的前景，”他说道，“它们是否会成为未来10年到15年以后的办公场所常态呢？我们迈出的第一步就是通力协作，为这一市场提供服务。这个市场的发展还需要一些时间。”



Workspring 萌芽于2006年，当时Steelcase的研究人员发现了两个显著的办公场所趋势：快速发展的新兴技术以及不断提升的带宽允许员工使用移动设备“在任何地方开展工作”，还有日益复杂的商业问题需要多个视角以及团队合作来解决。

Greiner发现商业经济中的变革和更强势的竞争环境，使得企业必须设法“让客户们看到他们创造了更多的价值。”

受到了由B. Joseph Pine II和James H. Gilmore合著、强调客户体验在促进紧急增长中的重要性著作《体验式经济》(The Experience Economy)的启发，Greiner带领研究员们“开发出一种可以让Steelcase客户感觉受到重视的体验。”“未来并不仅仅局限于我们生产的产品，还包括了我们创造出的体验。”

该团队花了2年的研究时间，成功开发出后来的Workspring。第一个中心——占地460平方米，位于芝加哥河北岸社区附近的俄亥俄大楼东12号——在2008年秋天揭幕，主要对象是团队合作和团体会议市场。

面积更宽敞的中心，位于门罗西路30号，并在2013年1月开业，提供了更广泛的办公空间选项，Malnor称其高效地利用了“Steelcase在过去几年里开发的所有工具。”

Workspring能够为客户提供最好的技术，
例如media:scape——这一整合技术的设计
旨在帮助员工间实现更高效的沟通和合作。



它针对了四个不同的市场：个人层面的企业合作、团队会议/合作会议、延续的项目以及社会活动。这四个市场都能够在“自然流动、体验舒适的有机空间”中享受到自然采光，Steelcase新业务开发总监兼Workspring常务总经理Danielle Galmore说道。该中心拥有一个合作办公的“论坛”；一个让员工独自安静完成工作、或“埋头沉思”办公的“图书馆”；专注办公的隔间；配备了支持不同坐姿的七种风格各异的合作工作室；工作室之间用于分组会议的交流空间；以及用于电话沟通的私人空间。

随着全世界都迅速地“将员工从办公室里解放出来”，Greiner指出Workspring能够提供一套崭新的动态选择，“关键在于让团队在一个移动化的社会里精诚合作。”

随着越来越多的企业在谈到房地产——这一高资本的固定资产时，开始关注到协同消费，这项工作也逐渐在当前的经济气候下得到了发展。正如Greiner所说：“这使得公司可以表态：‘既然我可以在需要的时候分享它，那还买它做什么呢？’”

Malnor还指出，门罗西路30号的Workspring位于芝加哥的黄金地段——选址在此是因为这里的历史悠久、建筑美观并且交通、餐饮以及其他服务都十分便利——使得这里极具吸引力。

“在这里，你的开销可能比你住在芝加哥所能租到的最小的办公室都要便宜，你可以坐在毗邻视窗的办公室，你可以选用私人办公室，你可以和团队举行会议，你可以召集40个人来这里忙一整天。你可以独自一人安静地办公，也可以和一个团队并肩办公，”他说道，“你可以选择自己的投入程度，你也可以随意选择办公空间类型。很少有小型或者大型企业能够为你提供这种类型的解决方案。”

例如，在许多公司当中，总会有大量的会议室大部分时间处于闲置状态。

Workspring可以让雇主在有需要的时候拥有“最棒的技术、最佳的空间、最好的家具以及最优越的地理位置。”Greiner说道，他指出Workspring更可以符合绿色环保倡议。“它使得在办公场所相关的花费得以优化：我只在需要的时候和需要的地点，才花费开销。”

对于异地办公员工和独立的专业人士，Workspring为他们提供了住宅和酒店房间之外的高性能、紧密关联的办公空间。

位于门罗西路30号的Workspring为个人提供的服务菜单中包括了拥有每日无限制使用的月卡会员、一个月至多5次使用的次卡、或者日卡。拥有灵活配置的工作室可以租给半天或者全天使用的团体会议使用；团队可以安排安全可上锁的项目套房供持续数周甚至数月的长期任务独立使用。Workspring还能够主办企业社会活动、演讲活动和教育项目，并可以根据需要安排特殊餐饮服务。

Workspring的体验从员工抵达的一刻已经开始。训练有素的工作人员会迎接访客，访客们可以踱步进入，一边通过Workspring提供的iPad阅读当天最及时的新闻，一边享受一杯咖啡或营养丰富的早餐。

“你会意识到，你进来后首先走进了厨房，”Malnor说道，“当别人来你家玩时，大家都会聚集在哪里？当然都会汇聚到厨房里啊。大家分享一块面包是非常人性化的举动。这是一个核心的人文、社交表现。”

“有人会抬头冲你微笑，并欢迎你的到来。我们会知道你是否对花生过敏或者你是否喜欢在咖啡里面加淡奶油，甚至知道你到底更喜欢拿铁还是卡布奇诺。我们知道你喜欢哪一张靠近窗口的座位。我们对你的了解恐怕会超越任何与你共事的同事，因为我们会观察你的每一个举动，并思考我们如何才能让你的一天更加美好。”

这意味着我们能够提供更健康的生活方式，清淡的食物，放置靴子、书包和外套的储物箱，提供包括可回收标签、消毒湿巾、撕纸式粘刷以及电源线缆等多元化的工具。在重中之重安全方面，我们配备了门卡以及个人保安摄像机。还为需要召开产品发布会和其他保密会议需要隐私的客户，提供了特殊的保障措施。

“随着全世界都在迅速地将员工从办公室里解放出来，Workspring能够提供一套崭新的动态选择，关键在于让团队在一个移动化的社会里精诚合作。”



Workspring最关注的是确保员工的身心健康，这是其品牌的中流砥柱。因此，Workspring十分注重细节，打造出无微不至的环境。设计师采用拥有大量窗户空间，确保用户“时刻能体验到美丽的视线或者看到漂亮的环境，”Malnor说道，“当你在这一空间中漫步时，你会发现自己的目光所及之处，都能看到户外自然光线照耀下的景色。几乎每一处都充满了生机勃勃的绿色美景。这些小小的细节，给整个空间带来了人性化体验。”

Workspace Futures的Graziano指出，研究团队“致力开发出了非常注重体验的服务”，使得Workspring能够专注于亲切的接待，以便为客户提供“在不影响他们工作的前提下，具备一定程度的存在感、体贴入微、谦虚恭谨以及友好善良”的服务。温馨的办公氛围从部分墙壁上淡蓝色的“Workspring颜色”来暗示“这是个让心灵调和的好地方”，再到覆盖了毛毡、不会在储物柜里嘎嘎作响的衣架。Graziano称之为“各种小善”叠加起来：“这是一系列构筑体验的要素，一整套无形的资产，融合到一起便形成了让到访者感到非常舒适的体验。”

对于异地办公员工和独立的专业人士，
Workspring为他们提供了住宅或酒店房间
之外的高性能、紧密关联的办公空间。

“在这里，你的开销可能比你在芝加哥所能租到的最小的办公室都要便宜，你可以坐在毗邻视窗的办公室，你可以选用私人办公室，你可以和团队举行会议，你可以召集40个人来这里忙一整天。”

客户的反馈就是最好的证据：调研显示客户对于Workspring的满意度非常之高，在向他人推荐Workspring一栏的平均分高达满分5分。“我们热情好客的服务是他们成为回头客的主要原因。”负责分析并协助开发Workspring品牌和服务模型的Galmore说道，“随着世界越来越推崇自己动手，如果有人主动帮你做事的话，会令人感到十分满意。而这一切都归根于我们能够提供非常热情的款待体验。”

Workspring还为成本意识较强的客户提供了尖端的技术资源和工具，例如高清视频会议系统media:scape等。

凭借其全方位的理念和现代化的设计，Workspring体验满足了广泛的市场参与者的需求。它可以让小型创业公司“在有限的空间里提升他们的营运能力，”通过提供一个优雅的环境来“为他们争取到数百万美元的业务计划，而客户永远都不会看到他们创业的车库。”Malnor说道。它还填补了市场空缺，当“咖啡馆太嘈杂且鱼龙混杂，而办公室脱离社交、不够激动人心、无法令人振奋。这里是最合适的中间地带。这里更加私密，同时又比办公室更加精彩。”

如此体验更吸引了的领先创新和设计公司IDEO的兴趣，这家位于加利福尼亚州帕洛阿尔托的公司与Steelcase有着悠久的历史。该公司曾经参与过诸多里程碑性质的设计，其中包括苹果的第一款鼠标以及Steelcase的Leap座椅等。如今该公司正在同Steelcase合作，准备在其加利福尼亚州的园区里建立一个Workspring®试点。

作为一项定制配套设施，这里被视为完全“符合这家帕洛阿尔托公司个性”。Malnor称之为“市场内的原型”，它将为IDEO及其客户以及其他消费者提供服务。“这将会是一个非常有趣的空间，非正式而充满了创造性，属于加利福尼亚州的Workspring。”Malnor推荐道。

芝加哥和加利福尼亚的两家中心使得外界也关注到了采用Workspring的建筑所满足的另一个迫切需求：“各地的开发商们全都在绞尽脑汁要填满他们的大楼，”Greiner说道，“引入Workspring对他们而言将是又一个能够使空间得到充分利用的重大机遇。”

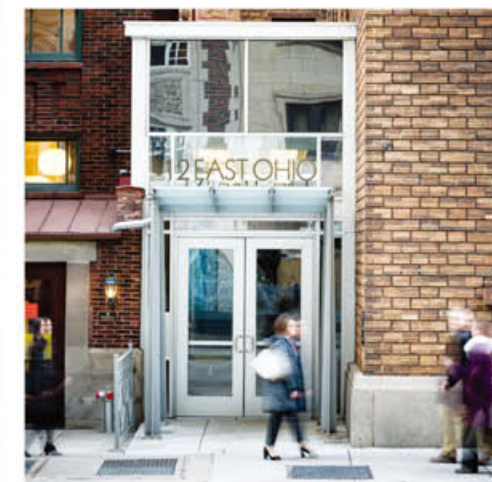
以芝加哥内陆钢铁大厦的承租者为例，他们不仅从Workspring的便捷和邻近中受益，使用工作室的会员特价也有利可图。这将吸引承租人长期租住，甚至愿意为此付出更高的租金。

“我对这种模式的前景充满信心，我希望能够看到它在未来涉足全球，”Galmore说道，他预见到了Workspring服务模式所蕴含的潜力——将其通过特许经营权、与业主以及其他企业建立起分支机构和合作伙伴关系，拓展并衍生至各个平台。“这幅巨大拼图中的每一块拼板都已经汇聚到了一起。”



这对于没有房地产——或者足够财力进行扩张——的企业而言是一个极具吸引力的选择，可以协助他们组织小组和团队会议。对于那些寻找优质写字楼来工作或与客户接洽的异地员工、卫星员工以及独立专业人士而言，也是一个很有吸引力的选择。

Workspring改变了传统办公室的看法，它创建了一个多元化的办公空间，能够帮助企业对他们的房地产足迹进行反思，吸引越来越多的移动办公团队。



归根结底，Greiner说道，Workspring最吸引人的地方就在于体验，一个能够让客户全情投入，并打破常规的工作环境。

“客户们往往会说：‘不要单单给我一个美味蛋糕的配料表或者食谱。’越来越高的呼声则是：‘为什么你们不干脆把蛋糕烤好给我们呢？’这就是Workspring：一块烤好的蛋糕。”

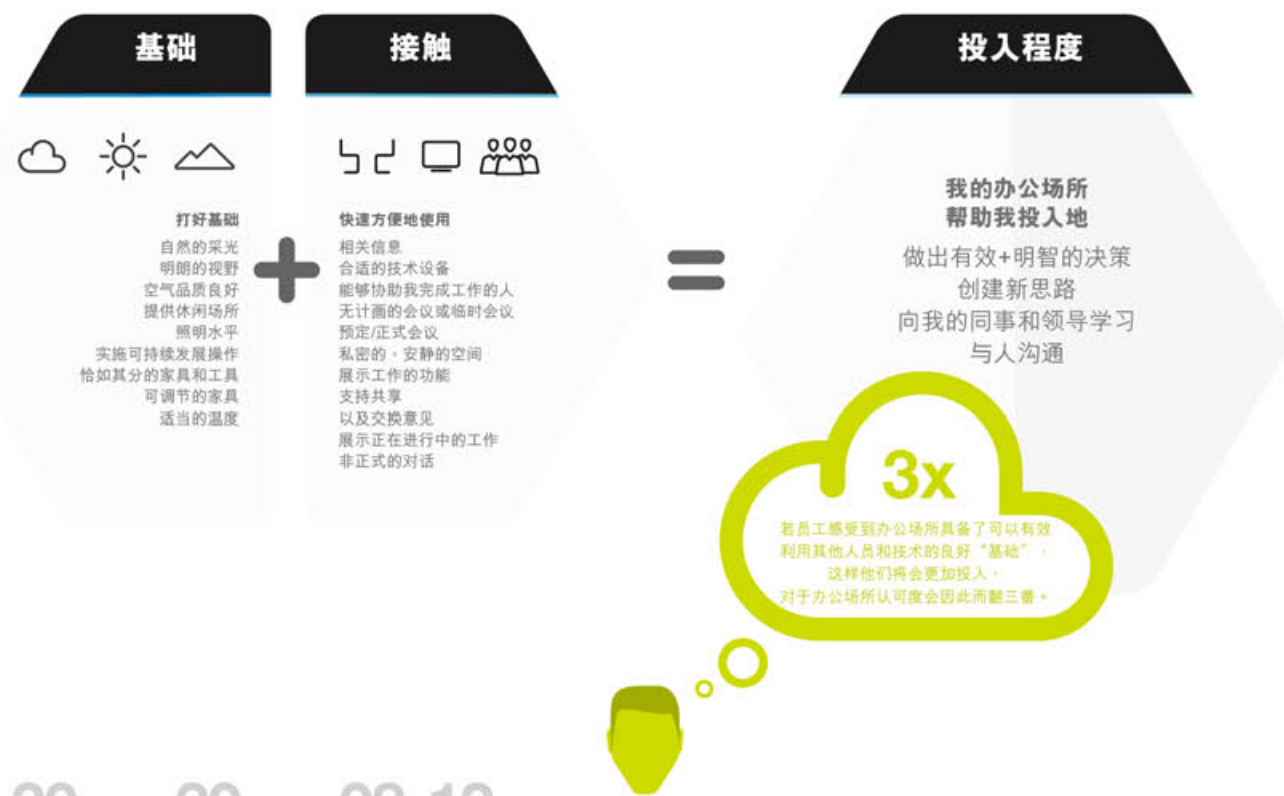
Malnor认为，这将是公司在加强和推进我们办公方式的下一个全新篇章。“我们正在Steelcase一百多年辉煌成就之上添砖加瓦，”他说道，“这是Steelcase愿景的一个合乎逻辑的延伸。”

360趋势

员工的需求

办公的移动性和全球化前所未有，并且在不断的推进。虽然有些企业已经在考虑到底还需不需要保留实体办公场所，但具有前瞻性的企业则已经发现——员工需要一个能够让大家汇聚起来分享信息互通的空间。

Steelcase最近实施的一次《办公场所调研》涵盖了多达265家企业，得出了员工们对于自己办公室的需求的关键洞察。员工们希望做出最好的成绩，那么我们如何才能有效地利用办公场所来激励和吸引员工呢？



30 30 08-12
30种办公场所 3万名参与者 调研时段

Steelcase近期完成了一项研究，该研究基于连续4年时间里对员工的满意度、移动性和合作情况进行了调研。这些调研征询了将近3万名参与者来对30项办公属性进行评估。他们的集体反馈展示了一幅关于员工需求、需要以及对办公场所期望之生动概览。

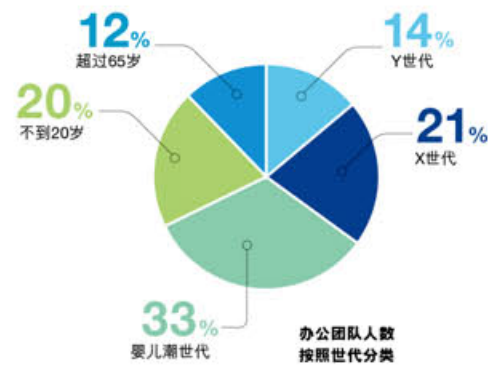
逝去的时间

对关键办公场所要素有所不满的员工，每天浪费掉的时间要远高于平均水平。



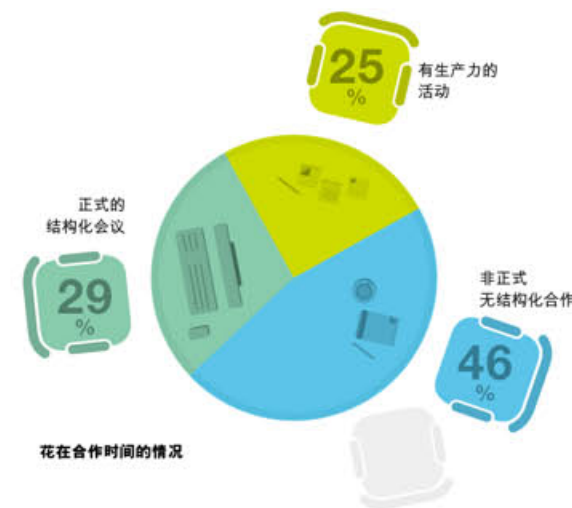
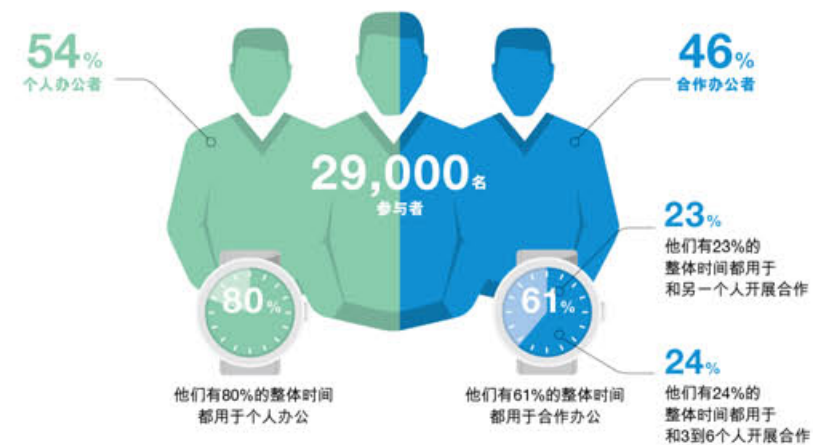
年龄不是问题

不同年龄的员工在办公模式上可能非常相似。对于员工而言，重要的事物是世代相通的。在开展工作时，或者在办公时浪费掉的时间并不会因年龄而出现较大的差异。



合作+个人办公

办公场所里，个人办公和合作都需要得到恰如其分的支持。不同类型的合作需要不同的环境以及工具。



激发您的 创新商数

全新的I.Q.

不创新毋宁死。美国商业作家Tom Peter于1997年创造了这一著名的短语。这句话适用于当时，更适用于现在。对于全球各地的首席执行官而言，这是显而易见的：创新对一家企业的成功而言至关重要，有必要将其定为公司的关键策略。

为了超越维持营运的阶段，实现茁壮成长，领先的企业深知需要利用创新来给企业增长注入超级动力。事实上，根据麦肯锡咨询公司近期的一项研究显示，有33%的全球商业领袖都将“创造出新的产品和服务”作为各自公司在接下来3年里的首要任务。但是这些公司都面临着一个实际问题，麦肯锡补充道，是创新还需要

应对日新月异的变革，例如不断加剧的全球竞争、短期的优先事项，并需要将其整合到关键的企业目标。因此前景依旧难以捉摸，而领先的企业正在努力探索每一种可行的方案来促进他们的I.Q.——即他们的创新商数。

IBM近期对全球首席执行官的研究显示，6%的领导者认为他们需要放眼自己的企业之外，以获取创新灵感。“各个行业和市场的企业都在努力的理解创新，并寻求各种办法来推进突破性创新思维。”Steelcase WorkSpace Futures和公司战略副总裁Sara Armbruster说道，“外部合作伙伴可以是新思维的催化剂，但企业也需要建立一套内部的创新文化。”

创新：实际层面的活动

随着企业致力于提升他们的创新商数，他们所面临最大的挑战更有可能是创新过程中信息泛滥，而非缺乏数据。目前在亚马逊网站上有超过5.5万本相关内容的书籍，其中包括了诸如Clayton Christensen、Chip Heath、Tom Kelley、Larry Keeley以及Roger Martin等创业大师的著作。相关的文章、发言人、咨询顾问以及工作室也比比皆是。难怪领导们都会对制定正确的策略来提升他们的创新能力会感到无所适从。

“拥有多元化专业、民族背景甚至是地理位置的团队，可以让思想变得更加宽广。”

“许多企业都会忽略实际环境和创新之间的关系。”Armbruster指出，“空间是不可或缺的。它能够塑造员工的行为，并制造出一个能够推动创新的‘舞台’。”

“创新是一个物理层面的活动，”Steelcase全球设计副总裁James Ludwig说道，“这需要依赖人际交往、探索和实验。意味着需要一个能够将员工从物理和虚拟层面汇聚到一起的空间，这就是推动创新成果的关键所在。”

Steelcase对15年以来在全球开展的多项学科研究的成果中综合发现，物理环境有能力提升——或者破坏——对推动成功至关重要的人际交往活动。

Ken Robinson爵士是一位在创意、创新和教育及商业人力资源领域国际公认的权威人士，他对此也表示赞同。他指出，文化是创新的重要驱动力，企业里的每位成员都需要参与其中。“如果你想要建立起创新文化的话，就需要先满足一定的条件。”Robinson说道，“企业的文化是基于习惯和环境——创建一个能够让员工感到自己的理念能够得到认可、授权和奖励的环境，并构筑起一个能够产生新思维的物理空间。”

Steelcase的研究人员、设计师和行销专业人士通过一系列深入的探讨对这些习惯和环境展开了探索。他们还与领先的智囊机构合作，从多个角度研究二十一世纪创新的驱动力。他们与鹿特丹的贝尔拉格学院开展合作，发现了物理环境能够提升创造性思维。公司还在自己的企业发展中心展开一手研究，通过展示一系列行为原型，在其中建立真实的办公场所并使用多元化的人种学研究，来观察和评估其中的员工行为。此外，该团队还以六家重点企业作为基准——苹果、耐克、IDEO、斯坦福大学设计学院、诺基亚和Gravity Tank——它们都被视为全球知名品牌的创新领导者。

Steelcase团队研究了多种创新模式，从专注于内部到外部合作伙伴关系。纵观这些多元化的探索，他们观察到，大多数企业对于创新空间的理解是一个团队需要在同一个物理空间里开展工作。“这是我们研究的一个重要收获——其他企业都默认创新只能由在一个地点共同办公的团队完成。”Steelcase设计总监指出，“我们在Steelcase的经验却有所不同：我们认为在全球经济环境下，拥有多元化的专业或者民族背景甚至是所处地理位置的团队可以让思想变得更加宽广。通过接受不同文化和官能的启发，沉浸在创新过程中的员工能够形成更加深层次的洞察，从而有助于解决当前的工作。”

传统认为有关创新大部份是在同一地点的办公团队中产生，该团队对这一概念提出了挑战。他们秉持着一个信念，即可以设计出一套物理环境来将全球团队汇聚到一起，并形成更大的成就。“我们把自己的全球团队视为创新网路上的一个个节点。”Steelcase市场部副总裁Allan Smith通过观察指出道，“可以通过对物理环境的设计来提升每个节点的能效，无论他们身处何方。”最终，经过量身订造的办公场所，将可以提升个人、团队和全球化企业的业绩表现，并推动持续创新。

“空间是不可或缺的。它能够塑造员工的行为，并制造出一个能够推动创新的‘舞台’。”

Steelcase WorkSpace Futures
和公司战略副总裁，
Sara Armbruster

创新的系统



Sara Armbruster
Steelcase WorkSpace Futures
和公司战略副总裁

各行各业都同样期待着创新，同时，创新也成为了我们时代的重中之重。Steelcase所采用的一个重要原则是，创新是一套系统，而非单纯的线性过程。你不可能只是突发奇想，然后就把一个好主意交给另一个团队去继续开发。创新更像是一个复杂的自适应系统，基于关系、模式和更迭。这套系统的各个部件相互作用并彼此连接，有时其运作方式甚至不可预测，但是我们始终坚信物理环境是全球创新系统当中的重要一环。

创新办公空间一个非常重要的属性就是能促进员工互通、分享思想并利用系统中的不同层面来将思想转变为实际的成果。有时候员工们对洞察或者项目充满了热忱，他们会太过专注于自己的内容，这时很难让他们停下来手中然后说，“我要怎样才能分享它，怎样才能让它变成实际成果？如何让其他人和我一样对这些丰富的洞察充满热情和兴趣？”因为，无论这些洞察有多么重要，如果我们无法在系统内进行互动、沟通并帮助他人参与到这些洞察中来，那么创新就无法实现。

为了让创新系统蓬勃发展，员工们需要专注于他们的内容并沉浸其中。因此我们特意创造出能够让员工方便地创造内容的办公空间，无拘无束地自由发挥，同时推动内容不断自我完善。由于系统具有不确定性，你永远不会知道何时会需要沟通，或者某个人正在研究一个非常有趣的问题，有时可能会在不同的层面研究完全无关内容的另一位元同事带来灵感的火花。这似乎是一个悖论，但是我们还是

会致力于设计能够创造奇迹的办公空间——通过无刻意规划的互动来让员工理解他们各自的内容，并拥有更广阔的整体感。

许多企业都为如何安排合适员工参与创新过程而感到困扰。但是我们的原则是，只有多元化的系统才是健康的系统，所以我们致力于将全球的团队汇聚到一个配备了以人为本的科技、并可拉近人与人之间的距离的空间。性别、种族和职业的多元化都是非常重要的。但地理位置的多样性可以让整个团队在更广泛的经验和洞察中分享见解，最终使得创新系统更加强大，能够更好地应对和适应日新月异的世界。

创新的洞察

Steelcase团队通过对其研究进行整合，对创新的物理本质和与之相关的人类行为，确定了5条最为重要的洞察：

创新是创造性合作的直接结果。创造性合作是就要锻造出一些新成果——创新，这需要一个包括了广泛的职业、多元化背景以及经验的团队，其经济功能是为了创造新的思想、新的技术以及创意内容。人与人的互动能够推动创造性合作，而物理环境则能够推进这种互动，使之更具价值。

“创造性合作是一个高阶的过程，有助于促进创新，而合作的关键在于建立起分享的良好心态。”Steelcase团队探索创新的成员之一Frank Graziano说道。

创新的终极本质源于学习，而这是一个极具影响力的社交过程。员工们通过与他人合作来学习各种能力，并共同创造出新的成果，这就是学习的最高端形式，也是合作的终极形态。

创新需要社会科学与技术设备密切关联。技术设备是我们工作当中一股强大的操控力，我们利用它来驾驭信息和知识。对用户而言，清晰而直观的技术设备可以让员工们平等而民主地分享信息，提高透明度并更具迅速地获得彼此的理解和思想统一。

“我们过去都把技术设备视为帮助我们腾出更多休闲时间的东西，”Ludwig补充道，“今天，它除了把我们从工作中解放出来之外，又让我们于工作上获得自由。它能够让员工提升效率，并让我们有更多的时间大胆畅想。”

创新是一项团体活动，然而相矛盾的是，它需要通过个人的专注办公来推动集体的创造力。企业有时会过分关注创新当中的各种社会因素，而往往忽略了个人专注办公的力量。为了成为对团队作出色的贡献，员工个体需要时间和空间来思考，并让思想萌芽。促进创新的物理环境，总能够把握住支持创造性合作的“我们的”空间与支持个人专注办公的“我的”空间之间的平衡。

“当我们开始认识到合作的规律时，我们会看到冥想和合作其实是相辅相成的。”Graziano说道。

今天的合作当中，物理和虚拟二者兼备。要想真正充分利用分布式团队多元化的背景和经验，他们的互动就应该即时进行，这样整个团队才能更为投入和高效。这不仅仅是在不同的时区之间往返传递各种工作，利用时差的优势来加速研发。创造性的合作需要信任，而信任是由团队成员通过同步合作办公建立起来的。当前的挑战就在于消除“存在差距感”——这种失落感往往出现在电话会议或设计强差人意的视讯会议体验，导致员工间沟通和合作的兴致锐减。

创意、创造性合作往往在小团体中产生。创意往往会出现在一个大团队下面的一对一小组或者三人小组。就连庞大的团队规模也要进行仔细的安排。关键是要为整个团队配备好一整套恰当的技能支持，同时不要贪多求大。

“把握多元化和规模化是一个关键。虽然多元化的经验和技能非常重要，但是太过庞大的团队会被其自身的复杂性所窒息。”Graziano说道，“我们对于理想团队大小有一个经验原则——即6到8个人——我们也坚信，两人组合和三人组合是最有效的。我们的建议是，在最小的规模中实现最大化的多样性。”

从烟囱 到新思维

经过多年的广泛研究，Steelcase开始创建自己的创新中心。Armbruster与联合负责人Ludwig以及Smith共同在一幢曾经的生产设施门口迎接了他们的团队，这里经过了重新思考和重新设计，反映出他们的研究洞察。

为未能充分运用的生产空间进行适应性再利用，乃Steelcase以及其他众多传统行业所面临变革的一个比喻。“在工业革命期间，令企业骄傲的标志之一就是该公司大楼所树立起的烟囱数量。而今天，这个标志已经变成了新思维的数量。”Ludwig指出，“具有讽刺意味的是，生产的创新能让我们解放这一空间，使之能够促进另一种完全不同的创新。”

新的创新中心的建造是由企业的需求所驱动，而企业的需求则是在相互关联和相互依赖的世界当中实现有效的竞争。“就像其他成熟的产业那样，我们也有加快创新业务需求。”Smith解释道，“

“我们需要一个物理空间来促进创新文化的行为。”

我们需要更快地孕育更多创意，并迅速的推向市场。我们认识到自己需要一个物理空间来促进创新文化的行为并在此过程当中吸引到顶尖人才。”

“我们刚刚结束的百年诞辰庆典极富意义。”Ludwig解释道，“我们扪心自问，在接下来的一百年里，创新的因素将会有哪些？”

“创新是我们的核心业务策略。”Armbruster补充道，“我们需要让员工接受推进创新的行为，这将是项艰苦卓绝的工程，特别是在一个全球整合的企业当中，需要开展合作的团队往往身处世界各地。把握创新的社会因素与空间和资讯之间的关系尤为重要。此处占地32.5万平方英尺/30200平方米的空间里容纳了公司位于密西根州大激流域全球总部的267名员工，还同时为全球各地的分散式团队提供服务。”“另一个关键业务策略则是，作为一家全

球整合日益深入的企业，就意味着我们必须有效地利用分布于世界各地的人才。我们需要让自己的办公空间能够支持分布式团队实现即时合作。”Smith补充道。



你们公司的
创新指数是多少？
你需要回答以下21个
关键问题

1. 你们办公空间的设计能否帮助员工更好地理解企业的战略、品牌和文化？
2. 你们是否确定了在推动创新时，员工所需遵循的关键行为？
3. 你们有没有为自己的创新项目和团队安排特定的办公区域？
4. 你们有没有开发出一个用于促进创新的全球化生态系统空间，以供开发团队使用？
5. 你们有没有建立起一套用以提示修改和适应需要的反馈机制？
6. 你们办公空间的内部是否促进多元化员工和思想之间的互通？
7. 你们的办公空间是否有助于建立起全球团队之间的信任，让他们快速而便捷地沟通？
8. 你们的合作空间是否配备了直观的技术设备，使得与他人展示和分享信息变得更加容易？
9. 你们的办公空间能否让远程团队的成员充分参与工作并感到便捷和舒适？
10. 你们的视频会议配置能否让远程团队成员就像身临其境般看到房间内和墙壁上的内容，并听到每一个人说话？
11. 你们有提供1到2名来自其他地区的成员进行非正式视频交流的空间吗？
12. 你们有没有正确把握专注办公空间和创造性合作空间之间的平衡？
13. 你们有一系列可以让员工可以自行选择，以适应自己偏好的办公模式或者为了完成特定工作内容而所需的办公空间吗？
14. 你们的办公场所里是否提供了专门的项目办公室，以便团队根据自己的需要进行配置并在项目实施期间长期使用呢？
15. 你们有没有能够容纳2到3人的小团体开展合作的办公空间？
16. 你们能否提供一系列的办公姿势以供员工选择，让他们可以在全天办公期间可以就坐、站立、倚靠或者步行呢？
17. 你们有没有充分利用垂直房地产作为模拟和数码交流的渠道？
18. 你们的垂直房地产是否符合创新项目的周期需要？
19. 你们的合作办公空间有没有提供均衡的声音隐私以及视觉透明度呢？
20. 你们的合作办公空间有没有尽量减少远程参与者的‘差距’体验？
21. 你们的非正式区域是否允许员工在工作、社交或者休息之间自由切换呢？

成立 创新中心

研究与合成
设计标准
创新中心可预见的未来

全球化的合作：
消除距离

为了推动全球化企业的业绩增长，新型团队办公模式的解决方案已成为了重中之重，Steelcase早已发现，只要公司能够有效地汇聚分布在世界各地的拥有多元化背景的思考者，便能够开发出更加创新的点子。全新的创新中心需要考虑到远端办公员工的需求，他们需要参与到虚拟团队里办公，因此需要尽量减少或者消除任何差异化的感受。全球化创意合作的主要元素——从IT系统到企业文化——都需要经过周密的考虑。

“我们需要
彻底消除距离感。”

“我们以用户为中心开展这个项目，研究企业究竟需要怎样运作才能够实现创新。”该项目的研究人员之一 Patricia Kammer说道，“一个关键问题是：我们应如何对空间进行设计，使之能够促进员工之间互通，交流思想，使得不同层面的思想实现可视化。”

“从一开始，这个项目就专注于将我们的全球网路连接起来。新的办公空间将只是一个更为庞大网路上的一个节点。”Kammer说道，“我们需要彻底消除距离感。”

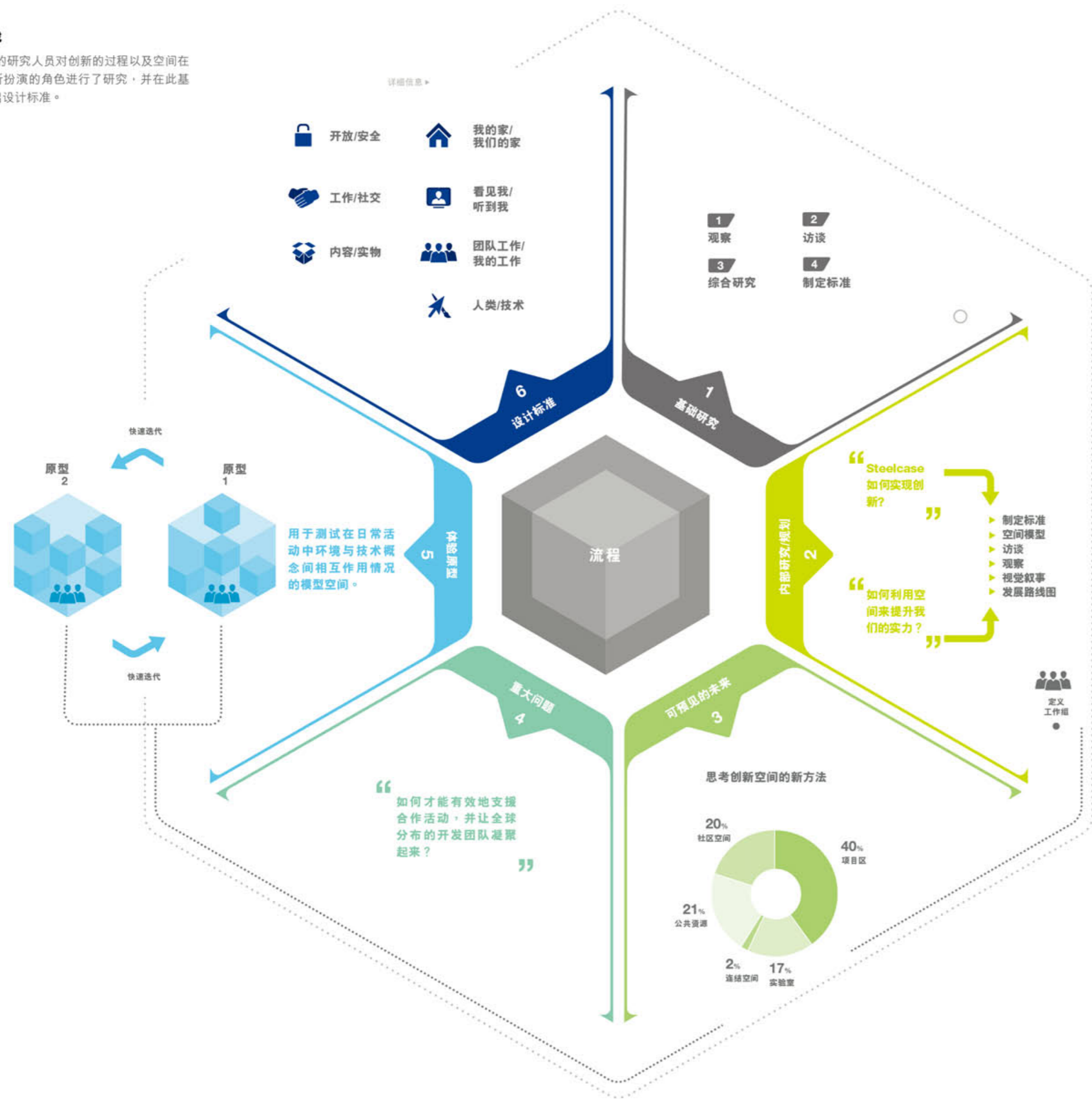
如今有75%的Steelcase产品开发专家是全球性的——由欧洲、亚洲、北美地区的工作室，加上外部合作伙伴共同参与完成。Steelcase欧洲设计总监John Small和Steelcase亚太区设计总监John Hamilton领导着跨国界的团队——团队中的法国人、德国人、



西班牙人、美国人和中国人彼此合作，研发团队和市场团队也是如此。Small指出，重要的是让同一个项目团队的成员在有需要时能够虚拟地在“同一间办公室里”合作。团队互动还能够提升个人主动寻求他人互动解决问题的概率。团队每天通过远程网路技术以及其他技术工具来开展合作。“距离不应被视为障碍。”Hamilton说道。

研究与合成

Steelcase的研究人员对创新的过程以及空间在创新中所扮演的角色进行了研究，并在此基础上开发出设计标准。



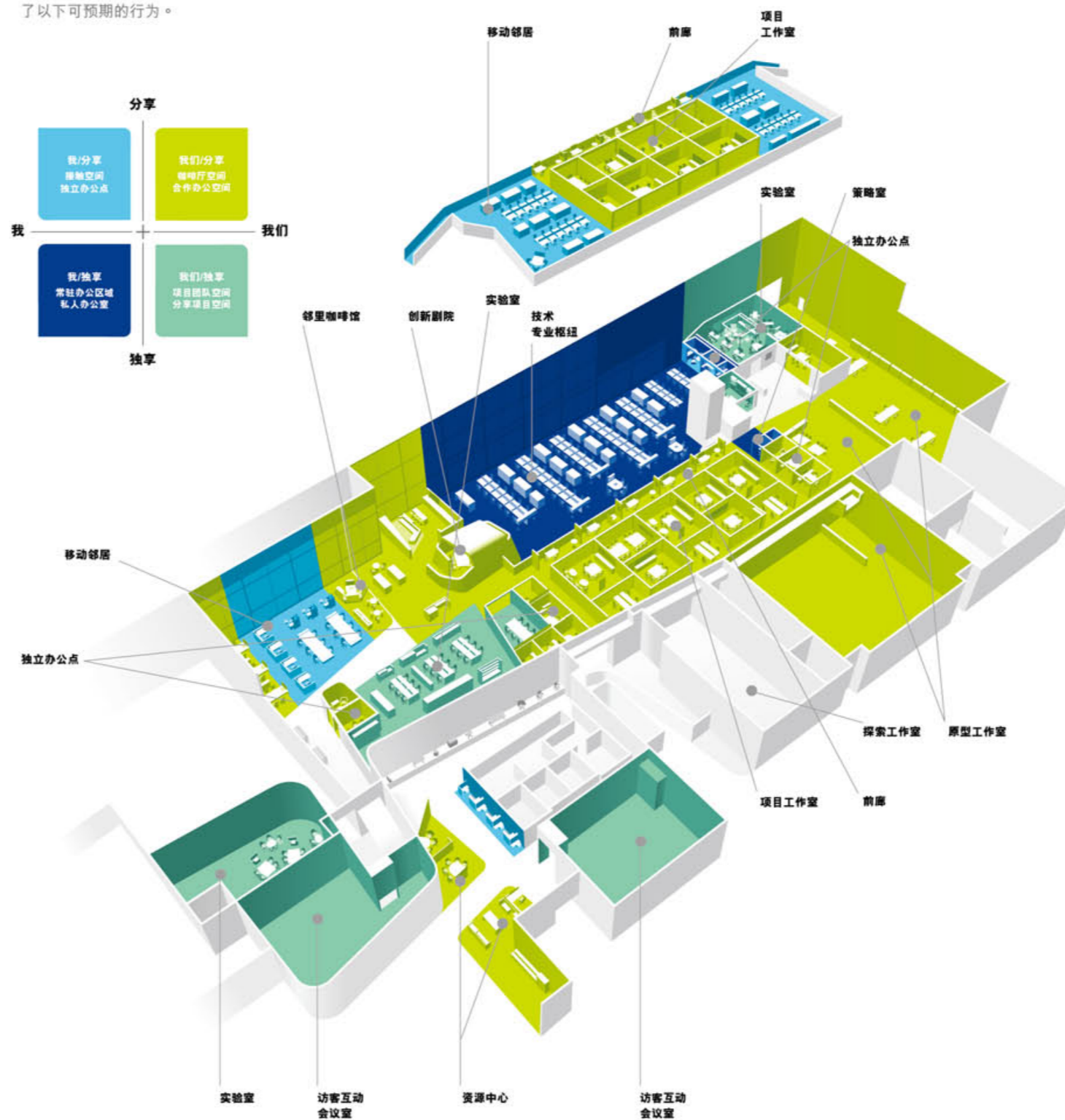
设计标准

该小组对办公空间所面临的一系列问题和复杂性进行了分类。他们对自己提出了一系列用于引导设计发展方向的战略性问题：

- 开放/安全**
新的空间如何才能支持透明度需求的同时，把握与正在孕育中的初期理念之间的平衡？
- 工作/社交**
该空间能否营造出高效和积极的氛围，并在追求创新的同时促进社交互动，推动建立信任？
- 内容/实物**
该空间能否有助于概念和想法变成可以让他人看得见、摸得着的实物？同时它能不能支持三维原型和人工制品？
- 我的家/我们的家**
空间怎样才能给员工的安排“个人基地”的思想转换为“项目基地”的理念？
- 团队工作/我的工作**
如何才能把员工汇聚起来，帮助他们开展沟通，并把握它与个人思考和专注办公需求之间的平衡？该空间如何才能支持个人在团队和私人空间中自由切换呢？
- 看见我/听到我**
如何才能创建出同时支持物理和虚拟存在感的积极体验的空间？我们能否让员工们无论身处何地时，都能够清晰地彼此看到和听到？我们能否为远程参与者提供会议后的内容补充，并让他们获得技术控制的相同权限？
- 人类/技术**
该空间如何才能更有效地利用技术设备来促进人际互动？

创新中心可预见的未来

专注于个人和合作办公可预见的未来，清楚地展示了以下可预期的行为。



技术专业枢纽

长桌模式的办公区域可以为工程师们提供一个共享的空间，大部份工程师都被安排到若干个团队中。这里的配置使得同行之间可轻松交换技术信息和知识，方便大家深入学习彼此的专业知识，提升专业洞察产生的概率，并将研究成果在不同产品类别的多个项目中进行广泛应用。

策略室

设计团队和市场团队分别配置了一间策略室，其功能更像是一间俱乐部或者书房。这是一处私人的共享办公空间，适用于会面以及将特定的信息进行归类。这些办公室都配备了白板、信息展示界面和视频会议系统。

移动邻居和独立办公点

开放式社区和16处封闭式的独立办公点，全部都方便地安置在了项目工作室旁边，充当个人或者小团体使用空间，方便员工从项目工作室里的活动中暂时脱身出来。每一间独立办公点都配备了视频会议设备、在线聊天工具和数码文档分享设施用于支持合作。根据行为原型得出的经验，如果独立办公点没有配齐这些设备的话，就几乎派不上用场。

探索工作室和原型工作室

由于创新的基础在于快速迭代，因此产品原型测试区域和项目工作室直接相邻，中间只隔了一层透明的玻璃墙壁。早期的概念可以在这里从零开始，迅速地粗糙加工出样品。在相邻的原型工作室里，思想在这里转化成了模型。透明度和毗邻性使得团队间能够一开始便建立起信任关系。

访客互动会议室

坐落在创新中心外的独立、封闭的会议室，可以让团队接待外部合作伙伴、客户和设计师，并让他们一同参与到创新流程中来。这样就可以让思想在创新中心中孕育，然后在合适的时候与外部人士进行分享。这些空间可以用于支持一系列体验。这些会议室也配备了视频会议功能，用于支持远程团队的虚拟存在。

前廊

前廊位于项目工作室外不远处，充当着小团队和个人的接触空间。在这里，他们可以暂时放下专注工作，但依旧处于自己团队保持可视的接触。每一间前廊都配备了整合的技术屏幕，不间断地展示着相关项目的数据信息，任何人都可以在进入工作室之前做好准备。

邻里咖啡馆

社交和休息是这一大型休闲区域的主要职能，它提供了餐饮小食并支持非正式的沟通。无论是来这里和同事聊天，还是放松和思考，这一空间都凸显了工作人性化的一面，包括建立社会信任的重要性，而这正是促进合作成功的基石。员工们可以体验到四季气息，在冬天围坐在温暖的壁炉旁，或在夏天移步到户外的庭院里。分布式团队可以在媒体吧利用远程网络技术加入到对话中来。

实验室

虽然项目工作室的所有权会在项目结束后转手，不过该空间中有三个特定区域会永久分配给作为项目团队的顾问，但当前尚未被分配的团队。每个区域中都配备了各种家具和应用设备，用于支持一系列的工作流程和姿势。

Steelcase分布在全球各地的WorkSpace Futures团队每天都在Insight Lab中使用远程网络技术与全球各地的同事开展合作。



各种各样的空间、姿势和存在

全新的创新中心提供了一系列的办公空间，员工可以根据他们一整天的工作类型以及所需完成的任务来自行选择办公地点，这也能促进他们在各个空间中移动，而不会一直呆在一个地方。这里一切都是透明的：玻璃墙壁能够让员工看到自己的想法从概念变为现实的各个步骤。墙壁也成为了新的办公台面，信息都被记录在了所有人都能看到的垂直平面上。室内和室外的休息空间让员工在不离开办公区域的情况下放下手头的工作。空间会告诉员工，他们可采用包括站立、斜靠、逗留或者放松等最舒适的姿势，来帮助他们保持精力充沛和精神专注。环境能够鼓励员工试验和尝试新的事物。

“我们希望有一个能够创新思维和先破后立的空间。”Ludwig开玩笑地说道，“我们希望将想法以最快的速度从电脑屏幕上转移到原型产品上。设计是一个重要的物理过程。”

“空间的规定不能太严格。”Johnson说道，他的设计团队曾经和史莫达设计集团（Shimoda Design Group）合作进行内部架构设计。“变革的力量会随时发生。这里只是一个简单的建筑，为这里工作的人提供自然采光、外界视野、整合了模块化电源和地板下空气输送的简洁地面设计。这是一套旨在适应变化的简单地板设计，我们可对其进行调整，并让整幢大楼都能与其中的员工共同‘学习’。”



开放式合作区域（与专业柜组毗邻）都配备了白板和诸如mediascape的技术工具，可以让工业设计团队轻松地开展沟通和合作。



专业枢纽 (Professional Hub) 中的长桌工作站能够成为工程师和工业设计团队的大本营。



专业枢纽 (Professional Hub) 的工作站能够让员工彼此间方便地交流技术信息和知识。



共有16处独立办公点与项目工作室 (Project Studio) 相邻，全都配备了视频会议设备、线上聊天工具和数码文档分享设施。



移动邻居 (Mobile Neighborhood) 为个人和小团体提供了空间，方便员工从项目工作室 (Project Studio) 里暂时脱身出来。

项目团队的大本营

在团队思考着如何能够更好地支持文化创新的过程中，有一个思维范式他们需要将其转变——要将总部的概念从“个人的基地”转变为“项目团队的总基地”。这就意味着他们更关心能够支持团队工作的空间——空间两侧分别配置了能够支持个人和小团队办公的前廊区域，以及将概念专为实现的后巷区域。项目工作室位于创新中心的核心地带，占据了整个房地产足迹的40%，这也是产品开发团队的大本营。

“过去，如果有人办公桌前埋头干活，人们就会认为他的工作效率很高。而如今大部分工作都是在项目工作室里完成的。”

工作室的设计都经过了精心策划，以支持远程团队成员，以及身处此地工作的成员。“在行为原型阶段，我们看到员工们在远程网路会议当中的表现往往会非常严肃。他们会坐得笔直，仿佛自己

是电视新闻主持人似的，一动不动” Steelcase研究员Ritu Bajaj说道，“在办公室里配置了诸多应用设备，例如咖啡桌和休息室配置等，能够促进非正式氛围，可以让合作体验变得更加愉快。”

每一间工作室都配备了多屏幕模式的视频会议功能，确保员工可以看清楚彼此以及所展示的内容。房间可以支持不同的配置和视野，其中包括近距离沟通和一对一沟通，确保肢体语言和面部表情得以清晰地传递，提升理解力和上下文意识。工作室的布局能够确保每一个员工在视频会议期间能够上镜，吊装式扬声器能够确保音频的清晰度。工作室里还有区域可以让员工暂时离开合作办公，但同时不会离开太远，随时重新加入。



每个项目工作室门外的前廊区域都充当了这些整合技术团队成员的接触空间。屏幕会不间断地提供相关项目的串流数据。

这里配备了小型、中型和大型等不同面积的项目工作室。研究显示，小团队在大型会议室里的表现不佳：人与墙壁之间的距离太大了。这是一个问题，因为垂直的墙面在沟通和展示信息层面起到了重要的作用。持久保存模拟和数字信息有助于理解和建立起最为重要的团队记忆。

由于团队成员能够将更多的信息保持到体积更小的移动设备上，因此需要垂直平面能够关联相关的技术设备来支持大屏幕展示，这样团队可以围绕在相关内容周围，共同学习并在此基础上添砖加瓦。当团队聚集到这些垂直平面前来办公之时，声音私密的重要性就会凸显。而随着项目结束和新团队的建立，能方便地将垂直平面进行重新配置来调整空间大小也十分重要。

这些空间都提供了一系列的姿势——就坐、斜躺、倚靠或者步行。这对于持续时间很长的远程网路会议而言尤其的重要，因为这种会议都很费精力。Steelcase研究人员观察到了“视频疲劳”已经成为了分布式团队之间的通病，并发现：支持移动性和一系列姿势的办公空间可以缓解这种不适。

由于不同的团队有着不同的办公方式，每个人在搬进新的工作室之时，都有机会从众多家具应用设备中进行选择。这样一来，他们就可以将空间按照他们的工作、喜好以及使用工具进行配置，欢庆项目的成立并在项目期间拥有这一空间。由于工作室的空间具有弹性，并会不断发展，所以当下一个团队搬进来时，他们都可以按照最适合他们的方式选择配置。



创新中心内部共有13间面积不等的项目工作室。每间项目工作室都是一个智能空间，能够无缝地整合建筑、家具以及技术，用于支持物理和远程参与者。垂直平面承载了技术工具用于支持大屏幕展示，这样所有团队成员都能够清晰地查阅内容。

设计师们喜欢使用他们的手来创造，因此原型填满整个创新中心。原型能够让思想变为实物，因此每个项目工作室都有足够的空间用于陈列、讨论和存储零件、部件甚至整个模型。团队可以在这里对产品进行组装和拆卸，帮助他们推动思想的前行。

“我们曾经看过过于朴素的项目空间，以至于它阻碍了创意的特例本性。” Kammer说道，“通过创造性合作开展创新，如果按照正规流程操作的话，从视觉和社交层面的流程都是非常混乱的。”



后巷提供了将产品从理论变为实物的空间。

“随着员工在这所新办公空间里生活和工作，以及新的技术出现和使用，创新中心灵活的设计也将会随之而进行调整。”

设计总监
Cherie Johnson

一个迭代的过程

就像所有其他Steelcase办公空间一样，创新中心本身就是一个产品原型，公司将自己最新的理念在这里进行应用，从中认识到哪些是可行的，哪些又是不可行的，并对该空间做出相应的调整。这个反复过程是设计思考的核心，也是推动创新非常重要的行为。该空间的设计具有迭代性并支持学习，这也是创新的一个关键要素。在接下来的几年里，随着员工在这所新办公空间里生活和工作，以及新技术出现和使用，创新中心灵活的设计也将会随之进行调整。

在任何未来的进化当中，唯一能保持不变的原则就是创新的基础在于人与人之间的互动。物理环境有能力促进这些对创新而言不可或缺的互动，随着距离的逐渐消失，互动将日益全球化。办公空间将会成为一个舞台，将企业的战略、品牌和文化汇聚起来，使员工能够看到实物化和可操作性。专门设计的办公空间将能够提升个人、团队和整个企业的绩效。●

创新的7个习惯

在准备搬入Steelcase新建的创新中心之前，公司的跨业务团队为新住户们设计了一份类似宣言的文档。其目标在于：加速创新的洞察。

1

提出核心问题

首先提出重要的问题，然后再展开深入研究。想在没有先例可循的未知领域发现问题，又或是提出没有对错的问题或许会令人感到无所适从。但是请把未来的不明确性视作整个流程的一部分。质疑自己的假设，并且大胆地提出疯狂的、不着边际的问题……然后通过把问题分割成多个专注点，来对这些神秘现象加以探索。

2

做观察者、
倾听者和学习者

我们都是思想的探索者，我们需要继续拓展已知世界的边界，从而使我们得以踏入新的领域。因此请大家卷起袖子大干一场，亲力亲为，勇于去冒险，探索未知！快速的研究能够帮助你揭示最令人振奋的机遇，并在此基础上迈步向前。

3

让思想可视化

把思想从你的脑袋里解放出来！写下来、画出来、破解出来、建造出来、演示出来、拍出录影来，等等。思想只有在能够共享、评估、让他人在此基础上发展的情况下才存在价值。如果你无法通过一种方式来表达你的思想或者使之可视化的话，那就和能够帮助你将思想带入现实的同事组团合作。

4

分享
以及共同开发

主动的出击，和公司内外的人群保持沟通，并建立起有意义的合作关系。灵感、机遇和合作关系随时随地都会出现；他们会为你提供知识的养料，并建立起一个更加充满活力的社区。因此，通过邀请更多不同的声音参与到你的讨论中来，展开一些有趣的，甚至是争议性的对话。把一切都整合起来——伟大的思想往往来自意想不到的地方！

5

帮助他人成功

衡量你是否成功的重要标志之一便是你是否帮助了他人取得成功。在你周围建立起信任和尊重的环境。肯定同事的能力，鼓励他们在各自的思想基础上添砖加瓦。表彰他们的勇气，并为身边的同事提供更多的机会，让他们展现自己。

6

做一个乐观主义者

热情是会传播的。我们在自己从事的工作中充满了乐观的热情；我们通过集体的努力创造出来的解决方案能够改善大众的生活，并建立起一个更积极的世界。坦诚地拥抱这一热情，并倾听建设性的批评——让创意变得更加强大，这样做也可以让其他人对于你们所共同创造的事物充满了兴奋之情。

7

越早的失败，
越早的成功

吸取教训，重新来过，不断重复这个过程。不要试图为了一步到位而拖拖拉拉。即便结果无法达成预期，我们还是能够从中有所收获的。迅速建成的原型能够通过步步为营的方式，让你对正在试图解决的重要问题形成循序渐进的深入理解。你尝试的方式越多，学到的知识也就越多——而且也越来越快！

以洞察为导向的解决方案

如何为自己的团队选择合适的项目工作室：

创新需要的不仅仅是合适的文化、流程和工具；它还需要恰到好处的空间来推动和维持团队跨越时间和空间的界限。

Steelcase的研究人员和设计师们发现，有一些独特的行为会驱动创新，而物理环境的设计可以强化人际互动并促进这些行为。这就是我们创建项目工作室的原因——这里配备了一套主动的竞技平台，本地同事和分布式办公团队都可以在这里长时间地连续投入工作。

每间项目工作室都是一个智能空间，将建筑、家具和技术设备平台进行无缝整合。这些空间被设计成了可塑性极强的工具，能够不断学习。我们的平台设计具有适应发展的能力，可以支持未来的新技术以及用户的需求。

项目工作室包括了前廊、中心舞台和后巷。每个区域都能够将观察性研究和洞察转换成充满活力的办公空间体验。当用户到来时，这些高性能的空间会用作欢迎并招呼他们，支持他们在水准和垂直平面间陈列和配置信息，让团队成员间在需要时到一旁谈话，并能够让员工在不干扰其他人的情况下离开。

1. 您的团队是：



工作中的影响力：混合存在
同时存在本地办公+分布式办公的员工、空间、物体和信息。



2. 您的空间是：



工作中的影响力：短期使用
分享产权与独享——维持一段短的时间



3. 您的内容是：



工作中的影响力：物理-虚拟相互交织
物理+虚拟内容，空间和时间的逐渐无缝地交织在了一起



相关趋势分类

社区和文化
工作中的影响力：人口统计资料、分布式员工和内容、最佳的办公空间、合作办公、同事和社交网络。

设备
工作中的影响力：物理和虚拟交织在一起，激发智慧、人机界面、存在差距、自带设备办公、语音和数据访问。

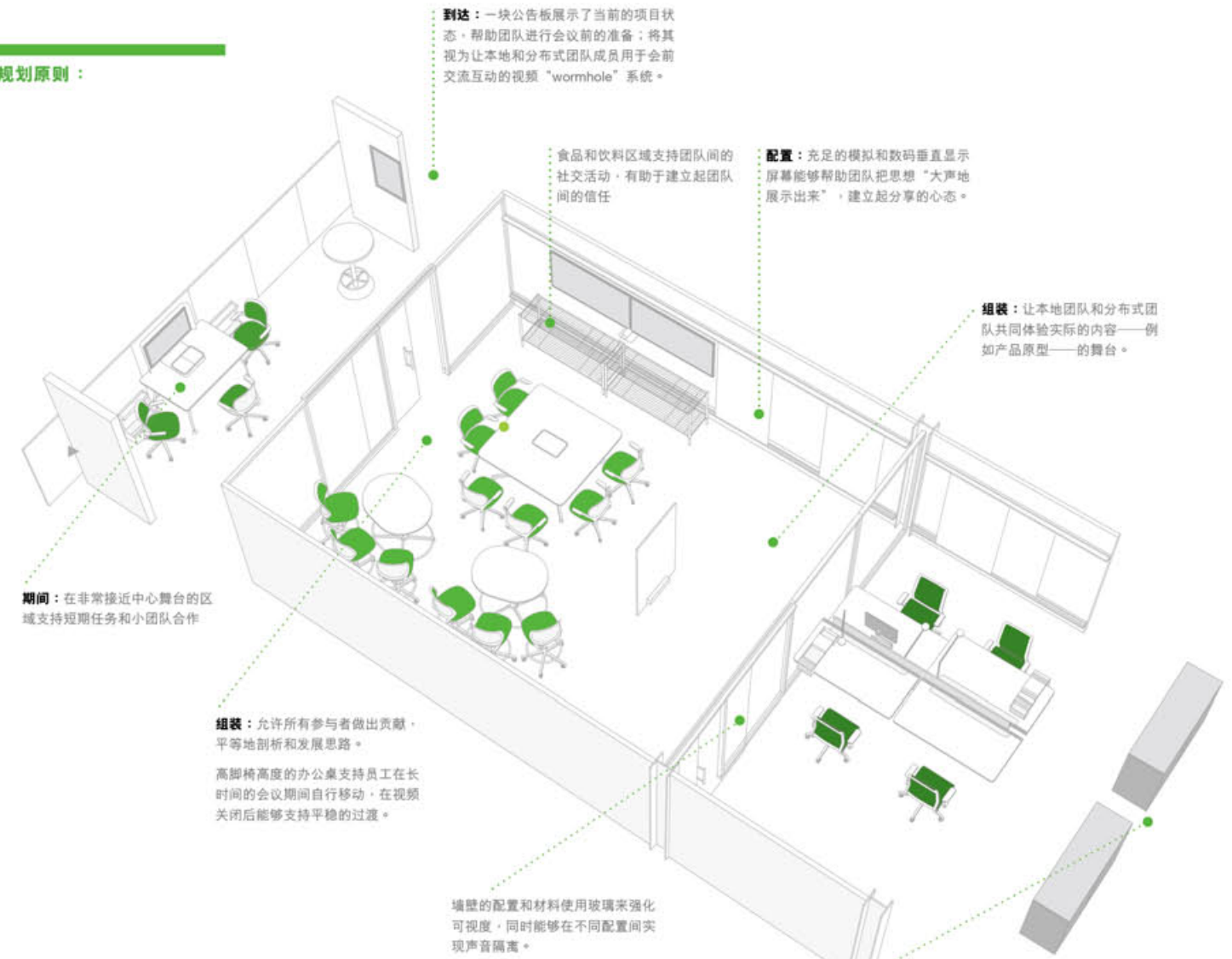
网络和数据
工作中的影响力：混合存在、信息访问和存储、集体智慧、个人控制、上下文感知计算。

工作
工作中的影响力：短期使用、身心健康、位置的多样性、工作与生活平衡、小分队和知识工作者、茧式工作。

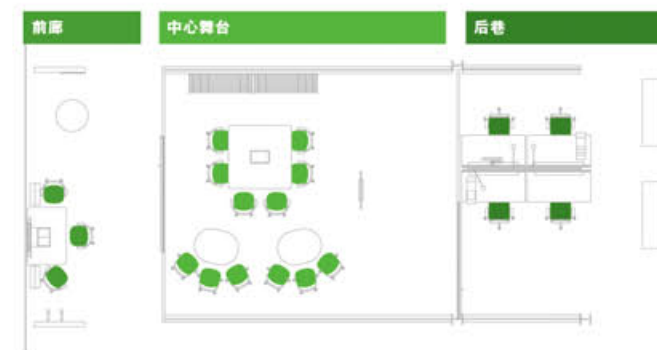
更多有关项目工作室及其对新产生影响的信息，请访问：
steelcase.com/projectstudios

如何规划支持本地团队和分布式团队的项目工作室：

规划原则：



体会：用于即兴社交互动的配置，例如，交换下一步的意见或日程安排；分割大型空间能够支持个人和团队的存储需求，并可以将物理原型产品存放到这里。



针对

人力/技术

之间的拉力进行设计

作者：
**ALLISON
ARIEFF**

《360杂志》的编辑特邀了Allison Arieff访问了我们的全球总部，并参观了我们在应对办公空间中人力和技术之间拉力的设计解决方案。Allison Arieff曾经是家居杂志《Dwell》的前主编和资深创刊编辑，他还是城市规划和政策智囊团SPUR的内容策略专家，兼任《纽约时报》的专栏作家。

在今年早些时候，Steelcase邀请我去该公司预览一些最新的创新解决方案，并了解他们在应对不断变化的工作性质方面所做出的成就。令人眼花缭乱的迅猛发展的技术变革已经完全颠覆了我们的办公模式，这是显而易见的。如今我们同时利用多个设备开展工作的模式不仅改变了我们的办公方式，更影响到了我们的办公姿势。小型设备使得我们必须为分享自己信息而寻找大型空间。在我们的技术设备当中，视频功能已经无所不在，并且正在迅速成为一种主要的沟通模式。今天，我们甚至可以使用技术设备来找到自己需要与之开展合作的人。曾几何时，有很多人都认为随着手机的方便使用和迅速普及，办公室在未来将会遭到淘汰。如果所有工作都可以随时随地在自己掌心中完成，还要办公室做什么？

移动办公的确已是无处不在，但是并不是像大多数人想像当中那样。员工们在任何地方都有能力——并且可以完成——他们的工作，但是他们还是要到办公室来办公。最近有一些企业领导人要求他们的员工花更多时间呆在办公室里，并认可办公场所才是真正开展合作和创新的场所。但是现在办公室的功能和过去也存在着很大的区别。从就坐的方式以及他们所使用的工具都与过去大不相同。办公空间不能再仅仅基于等级和地位，也更不能以此为中心进行设计。有许多商业领袖开始思考如何才能吸引员工并推动创新，将空间设计成为员工们乐于参与工作的地点，这成为了前所未有的重要课题。

就在我步入Steelcase全球总部大楼里的WorkCafé时，这个问题已迎刃而解。这里曾经只是公司的食堂，但现在WorkCafé成为了公司现场的第三方空间，集办公、餐饮和社交于一体，其温馨体贴、振奋人心和精力充沛的环境，能够让员工自行选择在哪里工作及如何开展自己的工作。该空间里充斥着忙碌的员工——大家来这里的原因各不相同：有人来与他人会面，有人来社交，有人来弄点吃的，还有人只是来这里独自办公。

“这就是员工的愿望和需求。”Steelcase研究及策略总监Dave Lathrop说道，“员工们拥有更多的权利来把握他们自己的生活和工作平衡，这将对工作体验带来整体性的影响。”

WorkCafé展示了Steelcase如何从不同层面对办公空间进行思考，使之能够给予员工更多的授权，并让他们更投入地工作。他们采用以人为本的设计

方式，使得他们能了解用户的行为，进而探索、酝酿和创造出最佳的解决方案，帮助他们提升员工、团队和整个公司的绩效表现。

这似乎是显而易见的——以胸怀用户的心态来设计产品——但正如形式并不能够总是达到预期功效一样，很多设计往往没有充分考虑到不同使用者及其使用方式。相反的——不幸的是——这些设计往往会强迫用户改变自己的自然行为来适应产品需要。

通过以人为本的设计，一切将会以满足用户需求为原则。Steelcase致力于全面了解员工的自然状态。他们的需求、渴望以及愿望是Steelcase在设计 and 开发周期中的各个阶段都会关注到的焦点。建造具有内在价值的事物的热情，在整个企业文化中根深蒂固。Steelcase的人类学家，WorkSpace Futures团队的负责人之一Donna Flynn指出：“以人为本的设计不仅仅是一种方法，更是一种心态。负责的也不仅仅是一个专注于用户的单一团队，而是整个企业所形成的氛围。”

以技术为例。它几乎是我们当今工作方式变革的主要驱动力，影响到了我们生活的方方面面。为了跟上这股变革的力量，并且超越它，Steelcase不仅观察当今员工们的言行举止，还在研究未来的发展方向。Flynn指出：“我们一直在努力思考‘长远的未来’。我们周围的事物会发生改变，而这些事物在未来又会推动新的变革。但是我们的人性本质是不会发生变化的。因此Steelcase会着眼于技术的发展方向，例如，员工们的就坐和移动方式，以及我们假设的不同姿势。”

“我们都在一起学习。所有这些东西都在我们面前日益明晰——这推动了我们的创新。”Lathrop说道，“最后，你必须在全面理解员工们需求的基础上进行设计。”

这就是Steelcase在设计每一样产品时都遵循着的方针。Steelcase给我预览的解决方案，其设计旨在帮助企业创建增进人际互动的办公空间。Steelcase坚信我们可以通过建立起他们所谓的相互关联的办公空间来实现这一目标：一个能够为员工提供在哪里办公、如何开展办公的选择权和控制权，以及支持员工独立办公和参与团队合作的空间；一套鼓励移动办公和采用多种办公姿势的解决方案；一个能够满足本地办公和分布式办公需求的环境。

GESTURE™

不久以前，生物工程学家们认为在台式电脑前办公只有一种主要姿势。但是如今我们的“电脑”可不再局限于台式机了。我们可以使用平板电脑和手机办公，而不是只能对着办公桌上的显示器工作了。

这不仅是我们使用了不同的工具：我们在看平板电脑和手机的方式也和我们看台式机显示器的方式不同，这意味着引入了更多的办公姿势。平板电脑和手机的使用界面要更小，设备通常都是拿在我们的手上或者放在某一平面上。这些设备可把我们办公桌旁解放出来，并调整姿势……但是这也极大地改变了“正确”的办公姿势。

“为什么我们不设计出这样一款座椅，能够鼓励移动，而是强迫身体保持同一个姿势？”

“没有发生变化的则是我们对于采用健康姿势的需求。”参与Steelcase用户研究的人体工学专家Carol Stuart-Buttle说道，“提供一个能够让用户有机会采用舒适、支撑性能良好的姿势将有助于实现这一目标。”

因此，如果我们不再按照传统模式办公——我们的工作内容与过去不同、我们的技术设备发生了翻天覆地的变化——那么我们的座椅呢？迄今为止，座椅还基本上没什么变化。样式可能更好看了，甚至产品更加环保了，但是其设计却不合我们现在的——工作——和就坐姿需求了。



对此我是有切身体会的。作为一名作家，我会花很多时间在电脑屏幕前工作，并且日益深刻地体会到坐在不舒服的座椅上所带来的负面体验。寻找理想的人体工程学状态并非易事——我总是在琢磨：我的电脑显示器的位置放的对吗？我在打字的时候，手腕是否得到了恰到好处的支持？我会不会又驼背了？

当我有幸体验了Steelcase的Gesture座椅之后，我发现自己所关注的问题都得到了解决。它提供了全新的就坐体验，其设计旨在解决新技术对人体和工作时生理层面的影响。无论我是在打电话、发短信、打字或正襟危坐或（我承认我会这样做）蜷身就坐时，这款座椅都能够对我身体的运动作出响应。甚至在我斜倚的时候也有支撑。这款座椅的设计能够减少对身体带来的压力。无论我做什么工作时，都能够感受到支持。我觉得，这款座椅自身就是一套系统，就像我的身体系统一样，二者都通过各个部件的协作来达成最佳效果。当我就坐时，就会感到腰背部得到了支持，几十年来我曾经使用过很多把“标志性”的办公座椅都没有这样的体验，我的第一反应就是“为什么以前没人想过这一点呢？”

两年半之前，Steelcase曾经对该公司所生产的座椅产品进行过评估，Steelcase座椅集团的总经理Ken Tameling介绍道：“我们最初的想法有些偏颇地认为‘世界不再需要新的座椅了。’”他解释道。因此公司决定针对坐姿进行一次重点研究，来判断随着工作和技术的变化，座椅的设计是否也要经过重新思考。



人类的身体——我自己的身体——可不愿意一整天都采用同一个姿势，我希望移动——这也是我应该做到的。我们都读过这些研究。对人而言，长时间久坐的后果是非常可怕的，其负面影响从引发心脏病疾病直至减少寿命。但是如果有座椅能够抵消这些消极影响的话，又会怎样呢？

Steelcase通过开展严格和广泛的全球姿势调研来回答这个问题。就像所有Steelcase研究项目一样，该研究遵循了6个关键步骤：理解自己的用户，观察他们的行为，整合调查结果，形成思想，开发概念原型，最后评估绩效。姿势研究报告承认，技术是推动我们的工作、生活和行为发生变化最强的动力，然而随着技术的不断进步，没有人在设计中考虑到这些技术对人体所带来的影响，或者考虑到在今天的工作当中引入生理设计。这为Steelcase提供了一个巨大的机遇：就坐体验已跟随技术发生了变化，而座椅却没有随之而改变。

姿势研究通过对全球11个国家的2000名受访者的调查，得出了一个重要的发现，即随着技术的发展，已经有多达9种新的姿势出现。Tameling指出，最令人惊讶和不安的是，包括这9种新姿势在内的许多姿势都会让使用者感到不适。用户们在这些姿势的时候无法得到座椅的恰当支持——他们只能“凑合着用”。这项研究显示，世界的确需要一把新座椅，但是这把座椅必须从根本上经过重新思考。

这项针对用户的研究还发现“极端尺寸的需求正在呈上升趋势。”观察和医学研究表明，职场当中身材特别瘦小和宽大的员工数量越来越多。在办公场所中员工体型日趋多元化的同时，许多企业也在试图对其房地产进行优化，而此举往往就意味着更小的个人办公空间。因此这时的问题就变成了“座椅

解决方案如何能够在更小的空间足迹里容纳更高比例的身材瘦小和宽大员工呢？”

此外，用户研究中还发现，不同世代的员工所采用的姿势也存在显著的差异。例如，Y世代的员工后靠的深度往往超过其他世代。因此，一把新座椅的后靠深度就要比传统座椅更深，并同时支援使用者使用各自的技术设备。“身体会跟随眼睛而动，因此如果眼睛朝下查看设备时，身体也会自然的向前倾。”Tameling解释道，“我们需要评估如何在支持这点的同时，让员工能采用一系列健康的姿势——包括无需驼背或者前倾的深度后靠。”

最后，姿势研究显示，员工们所使用的办公空间也越来越广泛，而会议的持续时间也与日俱增。所面临的挑战则是：如何创建出一套新的就坐体验，不仅适应多元化的空间，还能够让下一位使用者——其生理形态可能和上一位使用者完全不同——方便地进行调节。

“用户研究——特别是针对姿势研究的结果——成为了创建Gesture的设计关键。”Tameling解释道，“它驱使我们思考一些关键性的问题：‘为什么我们不设计出这样一款座椅，并鼓励移动，反而强迫身体保持同一个姿势？为什么我们不设计出一款座椅，在不干扰使用技术设备的同时，还能够提升使用体验？简而言之，为什么不设计出一款和当今技术与时并进的座椅呢？’”

更多有关Gesture的详情，请查阅第120页的《产品介绍》

V.I.A.™

垂直智能建筑



办公场所已经成为了关键的核心。它不再仅仅是一个让员工聚集并开展工作的地方。它会根据使用者的行为而不断进化、反馈和应对。它的密度日益增大。每天都会有越来越多的人通过各种不同的方式来使用它。它不能是一个仅用于完成工作的地方，它必须对房地产进行优化使用；提升合作；吸引、包容和提升员工；建立起品牌和文化；并支持员工的身心健康。

这个要求看似高的离谱，许多传统办公环境设计当中所使用的工具可能很难满足这一任务。其中或许最稀松平常且最容易被忽视的资产就是：墙壁。一面墙壁能做什么？派的上什么用场？它可以定义

空间。它往往是空白的，往往是坚固的。同时它也是静态的。它是一幢建筑中的重要组成部分，但是它到底有没有充分发挥其潜能？Steelcase开始思索，墙壁的功能是否仅仅局限在此？它能不能为办公文化提供灵活而动态的支持？它能不能在展示品牌形象的同时提供声学隐私？随着员工的合作日益密切，墙壁是否有可能成为全新的

的工作平台？

“在大多数办公室里，房地产中的垂直平面都尚未得到充分利用。”Allan Smith说道，“很多人在驾驶智能汽车时，只需做一个手势便可以在屏幕上展示内容。然而当他们到了办公室里时，相比之下墙壁就显得一无是处了。展望未来，我们可以预见更多的智能功能将会融入到垂直平面。”

“如果一面墙壁也能为办公文化提供灵活而动态的支持，将会产生何种影响？”

V.I.A.（垂直智能建筑）不仅能定义空间的使用，同时还对办公场所中的垂直房地产所扮演的角色进行重新定位。“在创建一个相互关联的办公场所时，没有什么比V.I.A.更加重要。”建筑产品销售总监Brian McCourt解释道，“它有助于我们将办公场所作为生态系统或者一系列空间来开展思考……这就是广泛的多元化空间。这些空间能够满足不同的需求、支持不同的活动并提供不同的工具。生态环境的关键在于它能够支持员工在诸如独立办公点的完全私人空间，诸如项目团队会议室的半私密空间，以及类似WorkCafe这样的完全开放空间之间自如切换。这种自由是不可或缺的，能够为员工提供恰到好处的隐私，方便他们使用技术设备，并可以与他人进行接洽。”

V.I.A.有助于提高互动品质，因为它提供了真正的声学隐私，确保员工在工作中不受干扰或担心影响到他人。V.I.A.整合的技术设备增强了互动功能，使得团队能方便地将信息从个人设备传输到大型显示屏上，帮助大家更好地分享对各自内容的理解。V.I.A.能够迅速提供永久性体验以及具备灵活设计感的可移动墙壁。墙壁不会消失——它们只是被赋予了更多的责任。

“显然，我们发现了员工在未来开展沟通、合作和使用技术设备的方式将会发生变化。”Mccourt说道，“在未来将会有三种主要技术类型：包括功能强大的手持设备、云计算和大规模建筑显示屏幕。在微软、道康宁、Oblong和思科等公司的帮助下，我们将开发出智能办公室，使它可以根据员工、技术和流程情况进行自动配置。”

“想像一下，当您走进一间房间，它便可通过您的移动设备来识别您的身份，根据您的喜好来调节房间的照明和温度，将您所需的信息从云端导入（未来您的所有数据都将上传至云端），并支持您与他人开展合作。只需使用一个操作界面——例如手势操作——便可以在建筑物内展示和控制您所需的信息。如今，许多这些技术都已经以各种形式存在……然而距离将这些技术全部整合到一起构筑起这些智能房间，还有很长的路要走。”Mccourt说道。

Mccourt解释道，智能房间必须得到整合技术建筑的支持。在未来，墙壁将不再仅用于定义私人办公室空间……而更将用于定义“私人体验”。这种体验将围绕着视频会议技术、合作和隐私。因此，我们会发现现状的规划必定会发生改变，未来必将需要为各个层面的团队和个人隐私提供更多的选择。在迅速发展的环境下，垂直平面将不再仅仅是空间之间的间隔；如今它将能够创造出新的空间和新的工作表面。它将支持数据分享、技术设备和家具。

V.I.A.最令人兴奋的一点并不仅仅在于它能够今天所提供的支持，而是它能够预测到未来的需求。因为我们都清楚，技术的发展日新月异。这款产品的设计目标是能够随着新技术共同成长；内置的“未来灵活性”。例如，很快手势识别将实现应用。而未来的无限可能已经远远超乎了我们的想像。

更多有关V.I.A.的详情，请查阅第126页的《产品介绍》

MEDIA:SCAPE® TEAMSTUDIO™ KIOSK™ VIRTUAL PUCK™

我们已经进入了全球化企业的时代。从某种程度上说，这并不是新鲜事——几个世纪以来我们都在世界各地来回输送广泛产品——从香料到纺织品再到石油——从一个国家转运到另一个国家。随着信息数字化在全球经济一体化中的影响深入，转运商品的时代又进一步延续。如今，我们正步入一个全球化企业的新时代，其特征已经超越了转运货物和资本。今天，只有社会化的企业能够走向全球。

“中国的员工会与身处美国和法国的同事开展合作。为了提高效率，当今的企业需要发展的不仅仅是自身的业务，还要拓展其跨文化疆域。”Lathrop解释道，“其结果是，新的问题随之出现：如何处理时区、文化、语言、潜台词和意图的差异？工作的社会性质很强，新的企业模式正在形成当中。发展的关键不在于移动金钱或数据，这是关形形成新的社会结构和社会关系，从而让公司成为一家统一整合的企业。”

media:scape系列解决方案充分体现了Steelcase对全球化整合企业需求的回应。“我们相信，视频会议将成为办公场所中最主要的内部沟通模式。”Lathrop说道，“这种情况已经初露端倪了。”

竞争优势源于员工个体——特别是确保这些个体能够紧密关联。随着企业在全球影响力的扩张，他们开始采用视频来强化内部沟通。事实上，各家企业每年的视频流量都在以70%的速率递增——这一数据在仅仅几年之前是难以想象的。而多达62%的员工经常会和位于不同时区和地域的同事合作办公。这也切实改变了人与人之间的互动方式。

Steelcase旗下配备了高清晰视频会议终端的media:scape，以其独特的定位有效地改善了员工之间的合作，并协助创造出他们所急需社会和文化联系。毕竟，合作不单是分享空间——关键在于沟通。视频的使用日益普及，促进了分布在不同时区、纬度和文化差异的员工的工作关系。虽说视频有助于减少员工出差的数量，但是其最重要的优点则是帮助员工彼此间建立起密切关系。

“公司称：‘我们投资视频的目的是为了加快决策速度。’”Steelcase的员工Scott Sadler（他表示自己当天已经参加过了4场视频会议）说道。尽管视频工具极具吸引力，但是它也面临着特别的挑战，令某些人对此抱有保留态度。他们顾虑技术设备的运作情况，甚至担心自己在屏幕上的样子会分散他人的注意力，有些人甚至断然拒绝视频会议。这是一些必须克服的障碍。



“如果我们能让体验更为自然，就能够让员工更加高效。”Sadler说道。

以此为核心，media:scape能够支持各个分布式团队即时分享和共同创造内容。通过有效利用一系列经过深思熟虑的功能来实现这一目标：标志性的PUCK™——是一款内置功能——可以支持多位员工在工作期间方便地分享各自的思想、视频以及研究成果。实物化的PUCK也被转化成了一款虚拟的应用程式，不仅让员工有权进行内容分享，同时还有操控声音和灯光的权限。media:scape系列产品的新成员还有TeamStudio和Kiosk，其设计旨在帮助员工专注于自己的工作，而非专注在工具上。

media:scape在解决“存在差距”的问题上非常成功。“存在差距”这个术语生动地描绘了当前我们进行远程会议的感受。“这些解决方案能够让现实（和虚拟）汇聚到会议桌周围，使得人际会议实现最高效率——人们可以阅读彼此的面部表情、肢体语言以及其他视觉线索。”Sadler说道，“我们致力于让员工心理更加舒适，从而让他们更加投入到工作当中——而无需担心细节问题。”

更多有关media:scape TeamStudio、kiosk以及Virtual PUCK的详情，请查阅第130页至第133页的《产品介绍》。

TAGWIZARD™



“我们的床铺有三分之二的时间是空置的。我们的客厅有八分之七的时间是空置的。我们的办公大楼有一半的时间是空置的。我们现在的确应该好好考虑一下了。”

——R·巴克敏斯特·福勒

虽说前文中引用的是福勒几十年前的言论，但却与当前的环境非常的吻合。人们的日益关注，如何才能更有效地使用空间。事实上，在今天的企业当中，优化房地产已经成为了提升绩效的关键：各家公司都在纷纷缩减空间面积，提升空间密度，在减少公司在房地产层面开销的同时，优化使用现有的空间，为此他们往往会采用Steelcase的RoomWizard这样的技术设备，方便他们追踪合作空间的使用情况。

“这款会议室日程安排技术取得了立竿见影的成功。”

Steelcase以使用者为中心的设计方案显示，员工们的移动要比以往更为频繁，许多人都不再拥有属于自己的办公桌或私人办公室。研究人员还惊讶地发现，这些员工每天可能会花费长达30分钟的时间寻找空间用于合作办公。RoomWizard通过一套实时整合各种日历软体的系统，彻底地解决了这一问题。当员工们找到一间闲置的会议室时，可以马上预定并即刻开始使用。这款会议室日程安排技术取得了立竿见影的成功。

如今，随着TagWizard的推出，这款简单易用的触摸屏界面，给会议空间管理带来了颠覆性变革，也能够支持个人办公空间的管理。从RoomWizard的成功所获得的灵感，在加上现实中越来越多的员工都在移动办公——事实上，全世界劳动力约有35%为流动性员工。TagWizard是第一款能够让所有员工都登陆企业预定申请并预定办公空间的设备。移动员工可以根据需求“标注”（Tag）自己的空间。

TagWizard会在后台收集相关设施的使用信息，为后勤经理提供完整的房地产利用率，以及包括温度和照明水平在内的健康情况等相关信息。这使得办公空间不仅变得更加智能、更加健康还更为高效，在这里工作的员工绩效也随之提高。

更多有关TagWizard的详情，请查阅第134页的《产品介绍》。



RE TH NK

重新思考 Think®

每一个成功创新的背后，都存在着另一个蓄势待发的创新，可能是对现有产品的改进，也有可能是完全颠覆性的创新。无论怎样，创新的关键都在于解决问题，并提供新的选择——这也是设计师的第二天性。

“设计师们从不会停止设计。” Steelcase全球设计总监Bruce Smith说道，“我们会设法不断思考如何才能实现更好的体验，因为我们深知即便最杰出的创新也能更加精益求精。我们总是在对我们的见闻进行‘正确性’评估，不断寻找机会去推进改善。正是这一价值观为设计注入了活力。”



“如今它已经变得更加精致而优雅。我们有效地利用了所有的创新和智慧来使之变得更加完美。”

就在Steelcase与Oliver Loew合作设计出这款独特的Steelcase座椅产品，并于2004年推出后不久，基于设计思维习惯使得Steelcase的团队开始质疑：“Think能不能更精益求精呢？”

Think迅速地被誉为一款令人振奋的突破性创新产品。作为获得全球第一个“摇篮到摇篮”认证的产品，并把行业可持续发展的标准提升至另一层次，这款座椅立刻成为了Steelcase最成功的全球性产品。但是作为不会停止设计的设计师，Steelcase的设计工作室团队又开始进一步思考如何在成功的基础上继续前行，他们从早期便与工程部和市场部的团队展开了合作，这也是典型的Steelcase产品研发流程。

“随着时间过去，我们对于相关性、意义以及定位的概念会发生变化。”Smith解释道，“自2004年以来，很多事物都发生了改变。员工的移动性更强，Think座椅已经被投入到了一系列配置当中使用，而消费者对办公家具的期望值也节节攀升。与此同时，我们也研发出了新的材料、新的成型技术、新

的性能。我们又额外积累了8年的经验，而公司也成为了一家更为创新的企业。所有这一切都造就了巨大的机遇。”

由于设计的开始和结束都要以理解用户为中心，因此世界各地成千上万的用户所提供的反馈为我们带来了极具价值的洞察。他们将自己的故事告诉了设计团队，分享他们对这款产品满意的部分以及可以进行改善的内容，从而为未来改善的可能性进行定义和规范。

然后，大约两年前，团队开始认真地思考新思路，分析各种可能性并迅速打造出原型产品来测试Think座椅的新设计理念，并再度与Loew开展和合作。

最近Steelcase展示了这款产品在进行广泛重新设计后的成果：一款全新的、改进版的Think座椅。它在许多方面都与原来Think的外观极为相似，但是唯一没有经过重新设计的部件只有脚轮部分。2004版的Think已经经过了重新包装，成为了一款更高性能、更为时尚以及更加智慧的座椅。

最显著的变化或许就是椅背。在新的Think座椅中，原来的20块独立屈肌被15块形状各异且连系到一起的屈肌所取代，其中部分是基于集成Liveback®系统设计，为用户带来前所未有的舒适体验。整个椅背只有三个部分——框架、相关联的屈肌以及双倍能量腰垫——它们形成了一套非常智能的人体工程学支持系统。

“我们通过协调各个部件的关系，为用户随时随地需求提供着支持和自主体验。”Smith说道，“这是一套独特的解决方案，个性化地展现了其实力。”

另一个值得注意的性能提升——是一款先进的重量激活机制，这就意味着它能够更好地支撑斜倚坐姿，坐垫也经过了重新设计，以增强适应性，提供更加舒适的体验。

还有很多细微但同样重要的调整。例如，不锈钢底座变得更为精密，使得座椅的调整功能进一步整合并更加方便使用。椅背和座椅边缘都更为舒适，靠背垫稍微调高了一点且更为精致，扶手的设计也更加牢固。

新款Think座椅的部件更少，因此拆卸和回收也更为便利。更重要的是其可持续发展特性，进一步提升了耐用性、多功能性和长久的美观度，使得其使用寿命得以延长，适用于从个人办公区域到会议空间或者培训教室等团队配置等一系列办公室配置。

“我觉得2004版的Think更像是一个青少年，充满了能量并信守自己的承诺。”Smith说道，“如今它已经步入了成年，变得更加精致而优雅。我们有效地利用了所有的创新和智慧来使之变得更加完美。”

Steelcase团队将这次重新发售视为Think的成年礼，并似乎认为对Think的重新设计可以暂停一会了——至少到目前为止。●

来自

流动办公 第一线的报导

移动计算技术使得知识型工作者能够随时随地的开展工作。包括我们自己在内的数百万员工都在这样办公。但是困难依然存在。流动办公人员经常需要忍受不舒适和不方便的体验。因此Steelcase旗下的企业Coalesse决定对移动工作者进行研究，以便更好地了解他们每天所经历的问题。



当Coalesse的研究员兼设计师Shujan Bertrand收到了数十条发自卧室、厨房、汽车、办公室、酒店、机场贵宾室、合作咖啡馆、咖啡店、地铁车厢、人行道和候车室的微博信息之后，她立刻意识到这个问题真不简单。这些研究项目的参与者都迫切地想要告诉她，流动办公人员到底是什么样的。

“在咖啡馆里享用社交早餐，有些人倾向于在公共场合进行，有些人则希望找个更私密的地方。他们会使用耳机。美食+参与者+内容=恰当的创意方程式。”

“非常典型的‘办公室’工作日。坐在‘自己’位于三藩市的临时办公长桌。准备我的亚洲之旅——下周五要去东京。网络速度有够差劲……实在不行的话得去星巴克干活了！”

“需要换个地方专注办公……需要改变一下环境……天气阴沉，我们的办公空间很难鼓舞人心。”

在这项极具创新意义的实地研究项目中，Bertrand要求了硅谷的创新知识工作者使用Tumblr博客应用程序来追踪自己工作日的安排情况。这项博文条目都是私人的、坦诚的并充满了洞察。整整一周，所有参与者都将自己的日程清单发布了出来。有些人在给客户打电话。有些人正在出差。还有一些人呆在家里，正试图同时兼顾小孩和工作。每个人都仔细地观察了自己如何把握每日工作平衡的行为。

问题是：为什么？

“我们都知道，技术正在迅速地改变着很多人的工作和生活方式，” Bertrand说道，“Coalesse希望利用鼓舞人心的产品体验来有效地支持这些移动工作者。我们相信达成这一目标的唯一方法就是找到到有关他们需求的洞察。”

灵感。源自每一天。

2010年，为了深入了解流动办公人员在家的办公情况，Coalesse尝试了一种不同寻常的方法：直接跟进了参与者的家中。时任Coalesse的资深研究员的Emily Ulrich主持了对参与者工作情况的研究，分别对位于纽约市和旧金山湾区的参与者家庭、办公室以及其他场所进行了观察研究。

Ulrich发表了一份题为《无拘无束》(Untethered)的Coalesse报告(详见《360杂志》第62期)，其中证实并报导了移动技术的确把工作从办公桌旁和办公室里解放了出来。时间紧迫的知识型工作者会随时随地地开展业务。由于随时待命和快速回应对业务非常重要，以至于许多人都需要在生活和工作之间频繁切换。

独自在家

当然，这种切换充满了压力。Ulrich研究的这些员工都会孤独地经历这种剧烈的变化，从人体工程学和情感层面都无法获得有效的支持，长时间地在餐桌或者沙发上——更有甚者是不少人深夜里还会在床上——使用移动设备办公。根据国际资料公司(International Data Corporation, 简称IDC)的数据显示，目前全球共有至少12亿的移动工作者。IDC指出，美国的移动工作者人数就高达1.2亿人，占该国劳动力总数的75.5%。(排行第二的是日本，拥有近5000万移动工作者；占该国劳动力总数的74.5%)。

自2010年以来，随着技术的不断进步和支持移动工作者的空间设计日趋复杂，移动工作者面临的压力也日益繁重。大多数人每天都会时刻通过智能手机、平板电脑和笔记型电脑接入到各种云端。而由于网络和社交媒体的影响力与日俱增，因此他们也需要花足够多的时间来管理这些渠道。

“我们正在寻找新的行为模式，从而为产品开发提供新的平台类型——将真实的需求转化为有效的解决方案。”



移动并非主流

然而，现实依旧存在着两个鲜明的矛盾。办公室以外的移动办公尚未成为主流考虑因素。与此同时，将移动工作者的习惯和需求与推动办公场所变革的技术趋势，进行关联的研究更是少之又少。

O+A工作室是一家位于三藩市的替代办公室设计公司，他们曾经为Facebook和Evernote等公司进行过办公空间设计。该公司首席Primo Orpilla指出：“我们要好好把握‘其他办公空间’的需求——包括临时空间、走廊、休息区、大楼外的景观，以及路口的咖啡馆等。如今员工可以在任何地方开展工作，因此也会有很多机会捕捉这些工作，或者创造出相应的引人入胜的空间。但是考虑这个问题的人还是太少了。”

但Coalesse对此可是花了不少的心思。该公司的创意总监Bob Arko指出，这是一个有待填补的空白。“通常都不会有人委托建筑师和设计师对这方面展开研究，因为他们需要依靠各大厂商来对办公场所的趋势提供全方位的认知。而在Coalesse，我们正在进一步拓展自己的研究重点，超越了传统的办公环境，试图了解员工在更广泛的生活当中的工作行为，其中也包括日益流行的流动办公性质。”

跨界

Coalesse对流动办公习惯的探索就像是在跨越边界。事实上，“跨界”已经成为了一种基本概念。它表明产品和解决方案与地域位置无关，并能够满足在任何地方开展工作的流动办公人员的需求。

Bertrand指出，探索这些需求就是在播下伟大设计的种子。“我们正在寻找新的行为模式，从而为产品开发提供新的平台类型——将真实的需求转化为有效的解决方案。”

Bertrand通过采访开展她的研究。她对许多流动办公人员进行了广泛的访谈，其中包括了谷歌、甲骨文、Facebook、Square、Accenture、IDEO、O+A工作室、Worktech、国际当代家具展（International Contemporary Furniture Fair，简称ICFF）以及斯坦福大学设计学院，还有合作办公先驱The Hub、The Grind、WeWork以及NextSpace等机构的员工。

追踪流动办公人员

研究流动办公最困难的部分当然就是追踪流动办公人员。在办公室里观察员工是轻而易举的，但是追踪移动目标则没那么容易了。

因此，通过微博客的分享就变得非常重要。Tumblr智能手机应用程序能够让用户迅速地通过手机发送博文，上传照片或者视频片段。让极具创意的员工们观看自己、拍摄自己的周边环境，并坦率地对他们的现状进行评论，这为我们带来了宝贵的洞察成果。

Bertrand追踪的博客包括了：一位负责办公场所改造的Accenture高级经理、一位产品设计顾问、一位平面设计师、一位IDEO公司的副合伙人、一位Steelcase的全球客户协调员、一位产品推广经理、一位独立家具设计师、一位通讯代理机构的资深设计总监、一位销售顾问和一位插画家。其中混合了全球旅行、本地通勤以及在家办公的员工。Bertrand把他们描述为“创新知识型工作者。”他们更为资深、更为分散。更为灵活。

我们的目标是根据他们每天的移动情况来追踪他们的工作习惯。Bertrand希望从中发现：“他们是如何选择第一、第二和第三地之间开展工作的？在白天、夜晚、周末和旅途当中追踪他们的烦恼点和快乐点。员工在个人、合作和社交工作之间如何进行交替？他们随时随地开展工作时的需求或者渴望是什么？什么样的行为能创造出新的问题和洞察？”



“在餐桌前办公真不容易，需要不停地调整姿势。”

“把酒店单间里的第二张床当作办公桌，或者在手提箱和梳妆台上工作。”

“昨天我在四个不同的地方办公。”

“没有固定的办公空间更浪费时间……”



关注平常事物

许多博客都能够找到有条不紊的流程，包括暂停，观察，然后描述他们周围的环境或者进入状态的习惯，也注意到经常忽视的不适。

“通过观察这一时间表，”参与这项研究的一位流动销售专业人士说道，“你就会真正开始意识到技术设备的局限。最显而易见的机遇就是创造‘能够恰如其分地支持硬体介面的产品。’”

Accenture房地产解决方案实践业务的高级经理 Abby Levine，一直都在不断出差（每年的旅程超过32万公里）。“世界各地一般都不能很好地支持移动办公，即便有些地方号称能做到，但实际效果并不理想，例如星巴克。给我找一个可以上网，又不需要弯下腰到处找插口的地方就行。”她说道。

另一位参与者是一位在家办公的设计师兼艺术家，她会定期走访客户的办公室，并注意到不同办公环境氛围对她在哪里办公的心情所带来的影响。“我开始意识到充满灵感的环境对自己是如此重要。它会影响到我一整天的工作品质。在家我可以创造灵感，在较为创新的办公空间中也能找到这种感受，但是其他的办公空间，则无论从身心还是社交层面都让人感到极度低落。”

在收集了琐碎的数位资讯之后，Bertrand对她的采访和博客资料进行了整理，汇聚成了一条清晰的模式地图。她在此基础上撰写了一份题为《流动办公景观设计研究》的全面报告，这是一份长达111页的详尽幻灯片。

有什么让她喜出望外的结果吗？

“这是对Emily在2年前开展的‘生活/工作’研究的验证和拓展。通过结合我们对当今流动办公行为和新兴技术趋势的了解，让我们逐步确定自己如何才能创造新的办公体验。我们预见到利用创新来填补流动员工所面临的困难环境，并使流动办公更加便利的契机。”

Bertrand指出：“当务之急就是要创造出新的体验，并把灵感带入到员工生活。首先要让大家的生活更加轻松。任何细微的关怀都能够让流动办公人员感到满意。”

基于Coalesse的研究，公司推出了三组正式的产品研发模式：充满灵感的目的地、优化移动性能以及培养感觉。



充满灵感的目的地： 改善接触空间

Bertrand指出，在考虑如何容纳流动办公人员时，最根本的问题在于“如何能为他们提供人们所说的‘高品质及触动的空间体验’？如何创造出这样一种体验，让他们感到‘太棒了，我会经常到这里来的。’”

Coalesse已经发掘出一些重要的考虑因素。其中包括了创建动态的可配置空间，能够提供一系列办公体验的“自我组装”的选项和选择，来支持多元化的办公体验，例如：供外向型员工和合作办公使用的开放式社交空间，以及供内向型员工和个人办公使用的封闭的私人空间。事实上，由于数字化工作强度日益增加，对人际互动以及更为高效的团队间的虚拟互动的渴求日益增长，企业也逐渐形成了一种推进鼓舞创新文化的“氛围”，并将其转化为高效的工作体验。例如，个人专注办公可能会在一间角落隔间，或者在配备了顶棚的休闲椅上完成。而对于合作办公而言，或许可以在电源插座附近配置一批软垫座椅和小茶几。

今年，Coalesse推出了一条新产品线——Lagunitas——它充分体现了高品质的接触空间体验。这组由米兰设计师Toan Nguyen推出的可配置组合式系列产品可以根据合作办公、社交或者个人办公需要进行定制。通过咖啡厅卡座或者内置电源的咖啡馆座椅，Lagunitas凸显了“第三地”的氛围。



Lagunitas是一套为休息室和桌子进行定义的组合，可以在任何地方创建出“第三地”办公空间。

优化移动性能： 同时支持各种工具

Bertrand说道，“优化移动性使我们真正开始关注产品和员工行为之间的平台……‘暂时性’十分重要。大家都希望能够在一段时间内自己独享一个空间。”这种空间可能简单到只是一个用于放置数码办公用具的平台或者座位，且靠近电源插座（电源和资料接入是流动办公人员最关心的问题）。这可能是一种具有“规划性触动品质”的产品。

Bertrand介绍：“例如，很少有办公座椅、茶几或者休息室配置以下特性：‘这里可以在一段时间内支持您的使用数码工具开展工作。您的书包可以安全地存放在这里。’”

她提出的优化移动性能策略包括了提供多种快速个性化空间的方法；临时存储空间；诸如白板和支撑报事贴的墙壁等合作办公用具；同时能够应对各种姿势，有效地支持移动工作者（放松状态或者伏在电脑键盘上）和他们的工具（不同高度和角度）。总体而言，这一策略是为需要随时随地开展工作的员工提供多种配置，通过一系列恰到好处的产品来支持高效的移动办公。



Free Stand是一款供移动设备使用的便携式可折叠办公桌。

Bertrand认为，为流动办公人员设计出引人入胜的办公空间的核心就是要有先见之明。首先要考虑到移动工作者会前来办公，并需要相关的空间支持。然后思考他们的移动情况和需求。让他们在这里安顿下来、办公和离开，变得更加的便捷且更节约时间。增加流动量。

Coalesse的一个成功案例便是在去年推出的Free Stand，这是一款便携式可折叠的笔记型电脑或平板电脑支架，它能形成一个快速便捷的办公空间。令Free Stand在其他类似产品中鹤立鸡群的特点，是它能够在几秒钟之内收起，让你马上把在家工作的东西收起来，轻松休息一下。



培养感觉： 物理和情感层面的慰藉

Bertrand指出，对流动办公人员而言，理想的办公空间和工作体验首先要满足他们的感官需求。她在研究中经常会观察到，工作者的姿势会随着显示屏以及过量信息而进行妥协性的调整，带来不舒适的体验。

她的建议包括：配备“一系列的数码姿势”，为视频沟通提供恰当的照明及声音品质，有效利用户外空间，以及Bertrand经常挂在嘴边的“让感官和谐共处，激发鼓励创造力和创新。”

最新，设计师Jean-Marie Massaud为Coalesse推出了Massaud Work Lounge座椅，其中特别强调了舒适生产率。这款宽敞的环绕型躺椅的灵感来源于飞机头等舱座位，配备了一款能带有储物空间的搁脚凳。Work Lounge独特的办公功能包括一个整合进座椅的可转动平板扶手和一顶私密顶棚。



Massaud Work Lounge配备了可调节高度和转动的平板扶手和可储物的搁脚凳。



交叉点的设计

Arko要求Bertrand的研究能成为一个“镜头”，聚焦更多新鲜的洞察和机遇。他的团队已经开始了自己的项目，他们非正式地称之为“数码姿势”，当中对Bertrand的三个主题最显著的交叉点进行评估——许多流动办公的需求都在这里交叉汇聚——他们希望在此基础上设计出让生活轻松的解决方案。

但是有关移动办公的研究和相关洞察，是否能够适用于更大的办公场所家具和空间设计层面呢？

Arko表示这个过程虽然缓慢但却是可行的。“在许多企业当中，以传统眼光对待办公室空间的思想仍然占据着主导地位。”他说道，“我们的任务就是观察这些变化中的行为，并创造新的方法来应对这些日新月异的需求。”

适应未来

Orpilla指出移动工作者是酒店业的主要客户群。他说，现在酒店大堂里都在餐饮区域附近配置了免费的无线网络连接和舒适的办公区域。“酒店开始意识到这是他们业务中有待增强的重要环节。”

“我们的企业项目往往会模仿酒店大堂、餐厅或者咖啡厅的温馨服务氛围。如今，有些人在这些空间中办公的时间已经远远超过他们在自己办公桌的时间。”Orpilla说道。过去，Orpilla的业务从未推广到硅谷以外。“而现在，已经有中东部地区的企业和我们接洽。”Orpilla介绍，“人们会看到这些很酷的孵化器，如何培育出科技才俊的明日之星，他们在几年后都纷纷暴富。我们为这些最杰出最聪明的人准备了一些孵化器。全国各地都开始对此充满了兴趣，并思考如何复制这种模式。”

Bertrand对眼前的机遇毫无疑问。“只要你看看硅谷里面，你就会知道人们是如何创造和使用新的技术，这些技术又如何支持他们在家办公，如何让让大家能够根据需求，自由地选择何时何地开展工作。这注定是未来发展的方向。”

为了新一天的工作

coalesse®

Massaud系列-
由Jean-Marie Massaud设计

一半座椅。一半桌子。
适用于私人办公或者团队聚会。
如果你要随时随地开展工作，那么也应该随时随地感受到舒适。在一个美妙的空间里、放松、完成工作。



coalesse.com

科技 如何改变 教育

一位斯坦福大学教授于2011年在网上发布了一堂免费的人工智能在线课程，他怎么也不会想到这一实验吸引到了190个国家的超过16万名学生报名参与，并掀起了一波宣传风暴。

这就是科技在世界各地重塑教育的众多案例之一。从影响力迅速蔓延的大规模开放式在线课程（massive open online courses），或者简称“网上公开课”（MOOC），再到广泛使用移动设备而出现的“混合式学习”模式（部分在线教学，部分传统实体教学），科技正在为各类教育机构——从早期教育到大学——带来全新的挑战和更多更新的机遇。

“科技正在改变教育的动态模式，特别是教师和学生之间的关系。随着教育工作者们开始对学习体验重新地进行思考，我们认为重塑教学空间将是有效支持这一变革的关键一环。” Andrew Kim说。他是Steelcase WorkSpace Futures研究员兼Steelcase教育解决方案团队的成员。该团队正在对学习和科技变革给教学空间带来的影响进行研究。到目前为止，该研究共对20所学校内的学生和教师进行了观察和访谈。

在各级教育机构中，发展最快且不可逆转的趋势就是：笔记本电脑、平板电脑和其他移动设备的日益普及使用。如今许多小学都会给每一位学生提供笔记本电脑或者平板电脑。而在大专和大学里，许多在校生都拥有自己的笔记型电脑和平板电脑。随着智能手机便携性的优点日益备受注目，越来越多的学生希望能够将内容转存到自己的手机上。

在最近的几年里，移动设备几乎完全成为了讲义、投影机播放的幻灯片、书记、纸张和笔等传统工具的高效替代品。然而如今，这些技术开始对实际开展教学的空间产生影响。

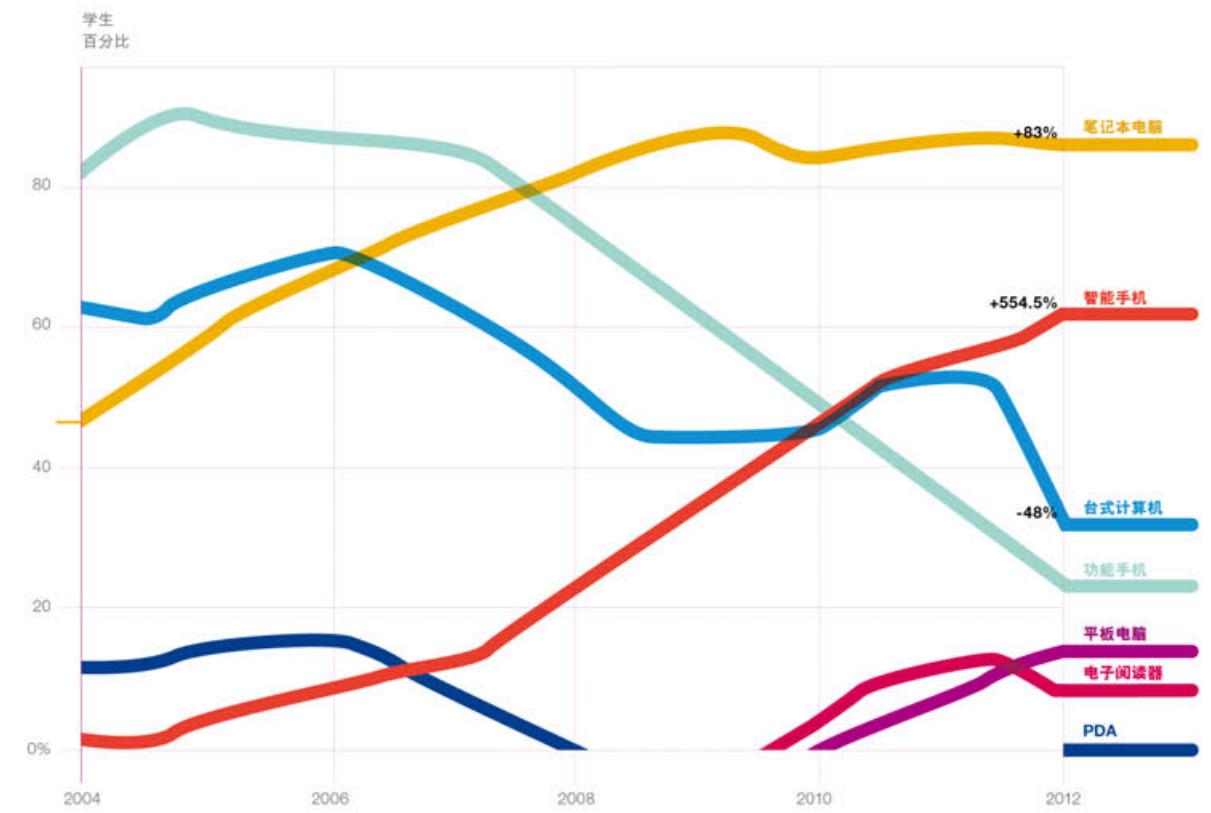
教师会利用科技来取代过时的标准化模块、死记硬背的学习模式，为学生创造出更为个性化的自我导向学习体验。有越来越多的设备可以通过软件来同步支持多用户合作，以及更好地支持教室内外虚拟对话。同时，更多的学生和教室都开始创建自己的数字内容，包括动画和视频。

“有趣的是，
学习正在日益虚拟化，
而虚拟活动
却逐渐变得更为现实。
有人可能会说，
虚拟和现实正在交汇。”

Steelcase WorkSpace Futures,
Andrew Kim

2004年-2012年 本科大学生 拥有技术设备 比例纵向趋势图

来源：
教育中心的应用研究



许多在过去只有老师掌握的知识，如今已可以通过网络让学生们查阅，这也给传统的老师讲课学生听课的教学模式带来了挑战。因此，教育工作者们必须利用现有的技术在课堂上为自己创造出一个不同的角色。他们将不再以填鸭式地教学模式来占用上课时间，而会利用技术设备来支持他们花时间帮助学生提高解决问题、沟通和合作的能力——这正是些高瞻远瞩的教育专家们所倡导的高端技能，同时也是当今世界各地教育机构所应当朝向的目标。

“教室逐渐成为了学生们创造和学习知识的地方，这个趋势日益显著，就是。” Kim说道，“随着学生在使用帮助他们有效学习的科技设备上，有了更多的控制权，你就得配置支持更多创新或者促进互动的教学空间。这就意味着教室内外要具备更高的移动性，同时也需要支持多元化的个人活动和学习

速率。提供一系列空间姿势——例如，虚拟互动和面对面互动——在许多层面上与企业办公场所当中的学习空间是同等重要的。”事实上，一些学校在移动技术设备的普及方面已经领先于企业，这也使得他们更早地遇到了相应的挑战。

尽管科技设备的趋势浪潮席卷了整个教育体系，但还是有些事物没有发生太大的变化。例如，学生和老师们都没有放弃模拟教具——至少短期内是不会有变化。他们会继续使用白板、纸张和笔记本来记录信息并使思维过程可视化，他们对于能够同时支持虚拟和数码教具的空间设计的需求也将会持续下去。

混合的世界

如今在各级教育机构中，学习已经变成了远程和现场混合的教学方案，它结合了在线互动和面对面互动。在众多方案中，有一种便是翻阅式教室模式，学生的作业是在课堂以外在线学习内容，然后将新学到的知识通过参加讨论或者小组合作等主动学习方法带回到课堂中来。

混合学习可以削减成本，这在当今的充满挑战经济环境中颇受欢迎。也有一些研究的早期成果显示，给学生更多自行接触信息的控制权，其效果将比单纯面对面或者虚拟学习更好。

“有趣的是，学习正在日益虚拟化，而虚拟活动却逐渐变得更为现实。有人可能会说，虚拟和现实正在交汇。” Kim说道，“在许多情况下，一间教室里会出现多个主题，多位老师会在这里担任指导者和激励者，直接为他们提供支持。这种并肩学习的模式，甚至比面对面学习更能拉近大家彼此的距离。”



“最佳的教学空间
能够将人、技术和空间
用创新的方式
汇聚起来。”

在线学习将日益普及

配备科技设备的授课将成为常态



160k

学生参与到了斯坦福大学2011年开办的大规模开放式在线课程（网上公开课）。
资源：《内部高等教育》（Inside Higher Ed），2012年

20k

支持iPad的教育和学习应用程序以及150万台iPad正在教育机构和学校当中使用。



79%

的法国中学教师认为他们过去2年内教室里所使用的科技设备数量史无前例。

65%

的美国学生参加过在线课程。



由于混合学习使得教育工作者的角色更偏向于指导者和教练，因此出现了越来越多的协助老师们管理在线学习和安排课堂活动的辅助教育者。空间的使用也受到了影响。传统的老师在前面讲台上的教室设计，如今则需要同时支持在电脑前自我导向的学习以及合作项目。例如在美国，甚至连一些幼儿园班级都开辟了让学生在教室里独立完成在线任务的单独区域。其他学校也都大幅度减少了固定教室的数量，取而代之的是新开辟的自我导向大型学习空间。

大专和大学在采用了多种在线学习模式的同时，也在寻找方法来提升学生和教授间的参与度和督导情况。尤其是随着网上公开课的普及，各种方案仍处于摸索阶段。尽管有网上论坛可供讨论，但是许多学生还是希望能获得和教授以及其他面对面沟通的时间。网上公开课平台能够满足这一需求，让学生们利用在线社交沟通门户按照地理位置的分组更方便地会面。

老师们一直都很关注学校里的社会和认知学习，因此将物理体验引入到网络教学的探索仍然在持续。

例如，一位元网络公开课的教授会出差到有学生想跟他会面的城市，然后公布自己在某家咖啡馆里的“办公时间”与学生会面。有些社区学院已经开始使用网上公开课的内容来开设混合式课程，利用网上公开课提供在线学习体验，而社区学院则强化线下学习体验，让教授和学生面对面互动。

Kim指出，即便学习变得更为虚拟了，老师和实体教育空间在整个教育体系当中仍是不可或缺的重要元素。“随着我们继续深入研究，明显地，最佳的教学空间能够将人、技术和空间用创新的方式汇聚起来。如果你把教室看做是创造知识而非学习知识的地方，那么其特性就与创新工作室相似，需要具备灵活性，并能够支持个人工作和合作办公之间的频繁切换。我们特别发现，让教室成为高度灵活空间的需求日益增多，这样才能有效支持直接由新技术带来的全新学习行为。”

过去未发达的国家如今都急速发展，新技术也对知识传递和展现方式带来影响，教育的价值在全球都得到了提升和关注，我们将继续探索和完善教育开展的过程以及空间。●

一种全新的学习曲线

Steelcase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想

通过实践学习

这真算不上是什么新思想。早在1916年，远见卓识的教育改革家John Dewey就将互动视为定义教育的关键组成部分，互动源自当学生通过个人应用和价值观将信息转化为知识。

快看今天的世界：荣获诸多奖项并受到广泛引用的教育家兼作家A.W.(Tony) Bates指出，互动应当是选择授课媒体时优先考虑的因素。2012年新世代学习峰会（Next Generation Learning Conference）的主旨发言人Terry Anderson教授强调，我们只要确保至少一种非常高品质的互动——学生与老师、学生与学生、学生与内容——便能够实现深刻而有意义的学习。Steelcase认为，我们还需要把学生与环境互动这一理念引入到这个模型中去。

显然，互动在对教育进行支持甚至是定义这一关键作用早已获得肯定。在Steelcase教育解决方案里，我们采用了“主动学习”这一术语，我们会通过从多个不同角度切入研究，来继续深入我们的探索之旅。

互动/参与/主动学习已经成为了教学和学习策略的一个重要的嵌入组成部分。活跃的教育工作者们都致力于在全球推广主动学习。

但是其中还存在一个问题。一般情况下，教室环境会形成一个屏障。当教育从被动的“坐下来听课”学习模式转到了主动模式后，传统教室设计中一排排密集的座位配置将无法满足主动学习的需求和意图。主动学习需要给每个人更多的空间用于移动。以便从传输知识模式转换到身临其境的互动和参与模式，在这种情形之下，空间便显得前所未有的重要。

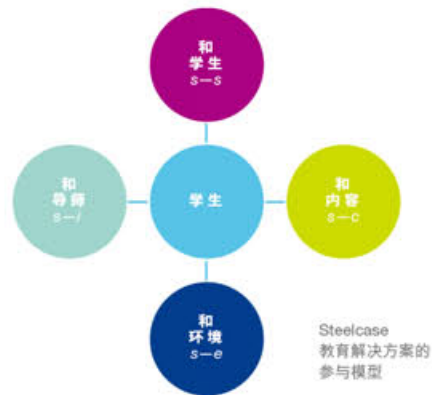
除了需要与他们的老师和同学互动以外，今天的学生还需要与各种工具进行互动，特别是Anderson教授所描述的“以网络为中心的互动。”我们在Steelcase开展的课题正在深入研究主动学习和这些

新的工具对空间的影响。新的典型转换正在形成。我们相信这将是未来教学变革的第一波。

在Steelcase教育解决方案里，我们将学习视为一个生态系统，空间、技术设备和教育在此交汇。将三者汇聚一起，就是主动学习。我们应当特别专注于科技和空间的开发，使之能够支持教育以及主动学习中的用户行为。

每一家教育机构都各有特点，变革的步伐也各有不同。这意味着每一家机构都有必要——事实上，我们认为这是必须的——给自己画出一条线，然后说：“这就是我们在变革的漫漫征途中所处的位置，在接下来的五年里，我们要在这里实现普及主动学习。”怀着对未来的美好愿望，信息技术、设施以及学术专业化发展等要素将会汇聚一起，形成一张线路图，将可行的任务与渐进式变革图表相结合，并分配完成任务的所有权。慢动作的乌龟是跑不赢这场比赛的。

我们可以真正通过实践学习。参与是为了学习，而非仅仅是传授知识。展望未来，我们有必要从整体的角度来看待历史，为行为进行设计，并为变革做好准备。●



作者简介

在我当设计师、教学导师或者行政管理者的职业生涯当中，我花了很多年的时间去研究教育环境，所见过的教室内部数量已经多不胜数。我的热情和工作就是帮助大众理解不同环境所产生的各种行为，并创建出能真正支持新式教学和学习的教室。请把你的想法和问题发送到我的电子邮箱：lscottwe@steelcase.com，或者我的Twitter微博：Lennie_SW @twitter.com



对学习空间的重新畅想

在Steelcase教育解决方案里，我们的工作远远超过了对现有教室的小修小补。我们的目标是对教学空间展开重新思考、创造、构思。因此我们花了很多时间来研究教室——数百间教室。倾听、观察、采访那些最了解教室的人。我们特别关注了信息的演示、吸收和处理过程。座位是如何摆放的，以及如何整合科技设备。沟通和合作如何运作。我们所做的这一切都是为了学习的参与度更高，更加鼓舞人心，更加引人入胜。满足今天，放眼未来。

www.steelcase.com/educationsolutions

源于洞察灵感的学习空间

小组



讲座和考试



讨论



Steelcase
教育解决方案



10x10

一项致力于
通过推进女童教育
来改变世界的活动。



超过6600万人次，这是当今世界上失学女童人数的粗略估计。然而，Documentary Group和Vulcan Productions的一组屡获殊荣的记者们指出道，有充分的证据证明，只要有一个女童参加学习，就可打破一代人的贫困循环，并带来一系列广泛的积极变化。去年，该组织和英特尔合作开展了10X10项目，这是一个全球化的项目，致力于促进女童的教育。

10X10项目的执行董事兼执行制片人Holly Gordon指出，消除女童教育的各种障碍——例如早婚和强迫婚姻、家庭奴役、性交易、性别暴力和歧视、缺乏医疗保障、高昂学费等——将不仅能够给女童们带来更好的生活，还能为所有人创造一个更加安全、健康、繁荣和可持续发展的世界。Gorden早期职业生涯中有12年出任美国广播公司新闻的制作人以及为这家主流新闻媒体旗下《彼得·詹宁斯的晚间世界新闻》、《早安美国》、《20/20》及《黄金时段》等节目的制片人，并且曾在纽约的翠贝卡电影节中任职。

“并不是因为女孩比男孩更聪明，才要为她提供教育。”她解释道，“关键在于当女孩在获得教育后会发生什么变化。只是如今，所有发展中国家的女孩都缺乏良好的教育机会。”

多种原因促使了她投身到10X10中。Gorden说道：“当我听说了这些数据，然后决定深入研究为女童提供教育机会将会为世界带来何种积极影响时，我大吃一惊：后续的结果居然如此显著，我们干嘛不全面推广这一项目？”

“当接受了你提供教育的女孩变成了妈妈以后，她就更有可能为自己的孩子接种疫苗、学会避免感染爱滋病毒、晚婚、少生优生、晚些生孩子以免因早孕而遭到歧视……如果一个女童能够在学校里多读上4年书，她的收入将会增加20%。而且女性将收入用于家庭的概率也比男性要高得多……所以接下去你就会看到，国家的国内生产总值会增长。教育女孩有助于实现经济繁荣。然后从民间社会和稳定层面来看，研究已经发现在公众场合男女话语权更加平等的国家，其社会也更为稳定……所以此举也将有利于世界和平。”

与其依靠传统的方法来进行宣传，10X10团队设计了一套创新的策略，基于社交媒体，互联网，以及作为核心的故事片。为了能够将影片传递给关键的大众，他们打算通过一种按需要集体创作的特别模式，自行推出了这部影片。正如Gorden所描述的那样，“这是一个围绕着新闻社会变革的非常有趣的实验。”

“作为一名记者，过去的成功秘诀就是把自己的文章刊登到《纽约时报》上，之后一切都会发生翻天覆地的变化。”他说道，“而如今则大不相同。尽管能登上《纽约时报》依旧是一种不错的方案，但是我们无法通过一份报纸的头版新闻来给世界带来重大的影响。你必须做到无所不在，而在过去你只要保持独家。那么，我们怎样才能利用制作影片的过程中，在女性价值的议题上创造无所不在的讨论呢？”

**超过
6600万人次，
这是当今世界上
失学女童人数的
粗略估计。**



在你家附近的剧场上映？

这部名为《女孩崛起》(Girl Rising)的影片于2013年上映。导演是获得奥斯卡奖提名的理查德·E·罗宾斯(Richard E. Robbins)，这部影片描述了出生艰辛的9个令人难忘的女孩子的生活。Sokha是一位被遗弃在垃圾场的柬埔寨孤儿，之后成为了尖子学生和多才多艺的舞蹈家。Suma来自尼泊尔，她通过谱写歌曲来让受到奴役的尼泊尔人们走向自由，时至今日还在为他人的解放而奋斗。Ruksana是一位露宿街头的印度女孩，她的父亲牺牲了自己的基本生活需求来帮助女儿实现梦想。

每一个女孩的故事都是由她们祖国的一位知名作家记录，包括安妮·海瑟薇(Anne Hathaway)和梅丽尔·斯特里普(Meryl Streep)等知名女明星为这些故事配了旁白。

任何人都可以通过主动联系网站Gathr.us来将《女孩崛起》影片搬到附近的放映厅播放。只需完成简单注册，上报剧场位址、日期和时间，然后就可以通过10X10设计的工具箱来邀请熟人观影。一旦达到了足够的订票量，就可以确认上映了。

他们知道单靠一部《女孩崛起》来改变大家的观点是远远不够的，10X10创建了女童教育基金(Fund for Girls' Education)。捐款将被直接转给非盈利合作伙伴：柬埔寨的新一天(A New Day Cambodia)、美国援外合作署(CARE)、健康伙伴(Partners in Health)、Plan International USA、阅读空间(Room to Read)、联合国基金会/Girl Up以及世界宣明会(World Vision)，这些都是在保障女孩生命方面拥有良好记录的领先机构。

迄今为止，《女孩崛起》已经吸引到了广泛的兴趣和支持，共收到了1,800场放映申请并售出了超过7万张观影票。在刚刚过去的4月，帝王院线签署了为期一周的全国独家放映权，在旗下的169家影院里播放该片。而随着这部影片6月16日在美国有线电视新闻网(CNN)上播放，更将迎来最大数量的潜在观众。展望未来，10X10正计划在美国以外的地区放映。



观看电影

任何人都可以通过主动联系网站Gathr.us来将《女孩崛起》影片搬到附近的放映厅播放。只需完成简单注册，上报剧场位址、日期和时间，然后就可以通过10X10设计的工具箱来邀请熟人观影。一旦达到了足够的订票量，就可以确认上映了。

“我在办公室里做出了贡献”

企业成为了10X10的重要观众，他们提供了财政支持并开放办公空间管道来宣传这部影片。有大约60家知名企业的员工都通过电脑收到了《女孩崛起》的广告以及向基金捐款的信息。

“我认为，企业在社会变革方面发挥了巨大的作用，并给世界带来了积极的成果。” Gordon说道，“特别是在发展中国家，企业的标杆作用和影响力十分强大，因为这些企业为当地创造了收入和就业，以及相应的基础设施开销……由于企业有时具有非营利组织所缺少的影响力和连通性，因此它能够为社会注入动力。再者，像Steelcase这样的公司还具有国际影响力，这将会另一种通过跨越国界分享认知的方式。”

把影片尽可能的推广至更多的地方，意味着支持他们的伟大目标，Gordon称之为“当今推动发展中世界回报最高的投资。”她强调，为女孩提供教育能够创建出在健康、经济和社会稳定方面更加可持续发展的世界。更为重要的是，女性教育业有利于环保。例如这样一来她们更有可能选用清洁燃料，从而减少废物排放。

“任何人在读完这篇文章后都能够马上采取行动，就是去看这部电影，亲眼看看这些女孩，并更好地了解女童教育对社会所带来的影响。”她呼吁，“然后再根据这些信息选择你的下一步行动。”

请访问10x10act.org/来了解更多有关10X10和《女孩崛起》，包括如何预订播放影片。



**公众场合
男女话语权
更加平等的国家，
其社会
也更为稳定。**

聚焦可持续发展

许下承诺，遵守承诺，新的承诺：

企业可持续发展报告追踪进展，分享愿景

在一个相互联系日益紧密的世界里，越来越多的人开始认识到保护自然资源和提高人类生活，是未来人类发展的核心，同时也是企业在变革和挑战日新月异的世界当中生存和发展的关键。

“Steelcase的成立，一直基于“企业的业务要以人为本”这一理念上——而作为其中的一部分，我们也致力于推进可持续发展的业务模式。”公司首席执行官Jim Hackett指出，“企业有很多反思，学习和调整的机会。我们就利用了公司的一百周年诞辰这一机会——反思我们的可持续发展成就，并放眼未来更远的梦想。”

今年早些时候，Steelcase发布了有史以来最全面的企业可持续发展报告。Steelcase是一家自愿每年公布对环境和社会影响的企业，而目前只有40%的全球化企业会主动公布相关信息。Steelcase这份名为《+承诺》的报告，记录了公司在全球环境保护和社会实践方面的情况，内容包括了公司向客户、合作伙伴、社区、员工以及环境做出的承诺。还介绍了公司新的承诺，以及公司将如何通过加强管理操作来实现这些承诺。

今年发布的在线报告还包括了全球报告倡议组织（Global Reporting Initiative，简称GRI）指数，其中涵盖了10大类120多项关键性能指标，范围包括了产品责任、劳资关系以及人权情况。

读者们可通过浏览报告，了解Steelcase世界各地员工在可持续发展方面所做出的努力，从而创建未来。举一个来自欧洲的例子：与其等待新的国际标准发布，Steelcase与领先的环境生命周期评估公司Quantis以及其他龙头企业合作，以我们公司的产品作为研究案例，制定了全球性的水足迹方法论。为什么要这样做？因为节约用水的重要性与日俱增，因此管理和测量水资源的工具也需要进行大幅的改进。为了能够在未来将用水标准整合到产品生命周期评估当中，Steelcase为即将推出的新产品开发项目主动创建了新的指导方针。

展望未来，公司计划在2020年进一步减少25%的全球环境足迹。

“我们还计划拓展公司可持续发展时间和报告的能力，以便捕捉其他领域的指标，并完善现有的指标使之在全球范围内更加的准确。”全球环境可持续发展总监Angela Nahikian指出，“我们正在采取积极的行动，努力提升可持续发展，利用它来聚焦全球规模的创新。”

报告中除了展示Steelcase的运营业绩，公司认为帮助客户实现可持续发展目标也是大规模输送价值和影响力的机会之一。

通过分享基于研究的洞察并提供创新的产品解决方案，Steelcase能够帮助其他企业充分利用其房地产潜力，并有效改善其员工的绩效表现和身心健康。努力付出就会得到高额回报：高效的房地产足迹就意味着减少不必要的建设，减少能源消耗以及减少温室气体排放。最重要的是，它能够鼓励员工们实现卓越绩效。

“我们相信自己可以有效地利用行动和资产的力量，带来持久的积极变革。我们对可持续发展的承诺将确保公司能为社会、经济以及环境保护作出贡献，充分发挥大众的潜力。”Hackett指出，“我们的可持续发展举措不仅有益于我们工作和生活的社区，也有助于促进公司的健康发展。这是一种积极的力量，推动着创新和转型。”

报告详情请访问 csr.steelcase.com/

减少
对环境的影响情况
从2008年到2011年

37%
减少了37%
的温室气体排放

54%
减少了54%
的水资源的消耗

23%
减少了23%
的废弃物
+废料回收

53%
减少了53%
挥发性
有机化合物排放

其他
值得关注的指标

100%
公司在法国巴黎
和斯特拉斯堡
所使用的电力
来自可再生能源

美国有25%的电力来自可再生能源


**\$4.7
百万**
Steelcase和
Steelcase的基金会
共捐出470万美元
支持社区发展

**5,361
小时**
公司员工
在全球共进行了
5,361小时的
志愿服务

Steelcase加入到微软、可口可乐、雪佛龙、通用磨坊等企业的行列，荣登2013年商业圆桌会议可持续发展报告。

今年春天，商业圆桌会议2013年可持续发展报告《创造、增长、可持续发展：企业行善诸事顺》收录了Steelcase。这份报告于4月出炉，共有来自全球领先企业的147位首席执行官在报告中介绍了各自的企业如何通过可持续发展的努力来改善全世界数以百万计的人口生活品质。除了Steelcase之外，该报告还邀请了包括微软、通用汽车、雪佛龙、通用磨坊、Johnson Controls、SAP公司、施乐公司以及其他多个行业中知名和备受推崇的企业。

“Steelcase为世界领先的企业提供办公环境的独特定位将能够产生更大规模的影响。”Steelcase首席执行官Jim Hackett在报告之中指出，“我们对于自己在企业内部的成就感到自豪，而我们最大的潜在影响则是帮助我们的客户来实现他们可持续发展的商业目标。我们和客户合作开展的工作，通过研究创新驱动产生洞察，进而提升绩效。”



NeoCon, 2013.

DESIGNTEX



开始移动

隆重推出buoy。一款能够和您一样移动的座椅。

 turnstone
myturnstone.com/buoy

为了新一天的工作

coalesse®

Free Stand系列-
由Stephan Copeland 设计

在任何地方办公

Free Stand特别适合员工在沙发上、休闲椅上独立办公，或在教室和会议室里开展合作。这款可折叠的便携式产品可跟着您的工作移动。



coalesse.com

领导时刻

《360杂志》对Artexis董事长兼创始人Eric Everard进行采访，他向我们介绍了他的比利时跨国公司如何有效利用企业总部来成功地管理国际业务。



ERIC EVERARD
Artexis集团，董事长兼创始人



活动策划者和会议展览管理公司Artexis集团是Artexis比利时公司、Artexis北欧公司和easyFairs的母公司，该公司总部位于比利时，并且在全球的15个国家都拥有业务。Everard最近刚刚被商业杂志《Trends-Tendances》评选为2012年年度最佳经理人。

artexisgroup.com

很少有像Artexis集团这样的公司，能够让身处不同国度的员工如此安心地开展工作。该公司主要负责活动策划、会议展览以及展会的管理，业务涵盖了許多行业和地域：哥伦比亚的食品、德国的维修技术、瑞典的实验室设备、波兰的汽车、新加坡的工业科技等。每年都会有超过250万人次造访Artexis举办的会展。

全球策略，本地执行

Artexis不断地整合着全球和本地观点。“商业活动（销售摊位、吸引访客等。）都是在本地层面实施的，而市场推广、研究和策略则通过国际层面完成。集团的经理们都是出身于他们工作区域的本地人。通过在公司的中央办公室分享各自的本地经验并传播我们的思想、价值和方法论，让我们能确保企业的一致性。这使得内部沟通变得不可或缺，因此我们制定了一系列促进跨国合作的模式，从复杂的互联网平台，到办公室里举行的定期正式和非正式的会议，这些设计旨在推动开放和频繁的沟通。”

Everard指出，Artexis集团的文化“是建立在我们的价值观——高效、创新、信守承诺、结果导向、团队精神、环保意识、诚信和开心——基础之上的，这使得我们的文化具有连贯性。公司所面临的挑战更多出现在业务实施的过程中。我们试图通过分享惯例的做法确保连贯性，但是如果要与本地惯例冲突的方法强加到本地业务实施上就有问题了，无论是社会、文化或认知层面的冲突都是行不通的。例如，在拉丁美洲、德国或者北欧国家的销售惯例都是各不相同的，因此我们的解决方法就是在价值观方面决不妥协，但同时包容实施过程。”

开放的心态和办公室

“我们的业务和创新依赖于不断地质疑和斟酌我们的观点，而公司的办公环境恰恰反映了这一模式。我们位于布鲁塞尔的新办公楼靠近机场，连接着主要街道。这是个充满热情的环境，欢迎着从其他地区赶来工作的同事们。走廊、餐厅和厨房等用于社交和聊天的空间，都是位于中心、宽敞而温馨的地带。我们有许多会议室，其中配备了开放空间以及旅馆式办公区域，后者主要为在公司总部和位于根特、安特卫普和那慕尔往返穿梭办公的员工服务。

灵活性至关重要，因此我们的办公家具都可以方便地重新配置，可以根据我们的需求创建出不同的办公空间。”

Everard还指出，不同世代的员工同处一室也毫无压力。“我并不觉得他们的工作方式有什么本质上的区别。这可能是因为强调内部沟通的缘故所致。所有员工都是一个个独立个体，他们会承认彼此间的差异，并且会持续不断的沟通，从而使得他们能够彼此融洽地在一起工作。我们办公环境中的开放氛围也起到了一定的作用。我自己的办公室本质上和所有其他人是一样的，我的办公室有一扇玻璃门，大部分时间都是敞开的。”

不能替代的“亲身体验”

“大多数雇主都可能低估办公室在吸引员工方面的价值。我们是一家‘以人为本的企业’，我们以双位数的速度实现高速增长，靠的就是吸引、发展和保留有才华和上进心的员工。会展和交易会行业经常会让人联想到冷冰冰的展览馆、物流等。人们不会料想到我们的办公楼居然有如此高水准的设计性、舒适性和创新性，因此我们的新办公环境已经成为了吸引人才的重要资源。”

“我们的办公室就像我们的会展和展会业务一样。大部分沟通都是虚拟进行的，但是这种感觉还是和亲身体验有所不同。所以许多人都会亲自前往交易会和各种会议观摩，这也就是我们的办公楼开放、透明并不断促进互动和沟通的原因所在。”



dash® mini 是最先进的LED工作台灯。dash提供了一组统一的光源，能够降低对比度，最大限度地减少强光和阴影。

在details，我们的设计旨在改善员工的生理、心理和社交活动的健康发展。

这就是 **details@work**

欲了解更多有关dash详情，请访问steelcase.com **details**

原子+微子

《全球姿势研究》 广为传播

大家都在谈论Steelcase近期发布的《全球姿势研究》，其中发现了基于新的技术设备和工作场所所行为的9种全新姿势。

包括《华尔街日报》、《经济学家》、《彭博商业周刊》、《美国大西洋月刊》、科技博客站Gizmodo、科技博客站Mashable、《西班牙国家报》、《赫芬顿邮报》法国版、《明镜周刊》、《Die Karriere Bibel》、《福布斯》中文版、中国《智族》以及尼日利亚在线等世界各地的媒体纷纷报道了这些新的姿势，并指出当前的办公座椅都无法有效地支撑这些姿势，并会导致员工的身体疼痛和不适，以及长期的损伤。

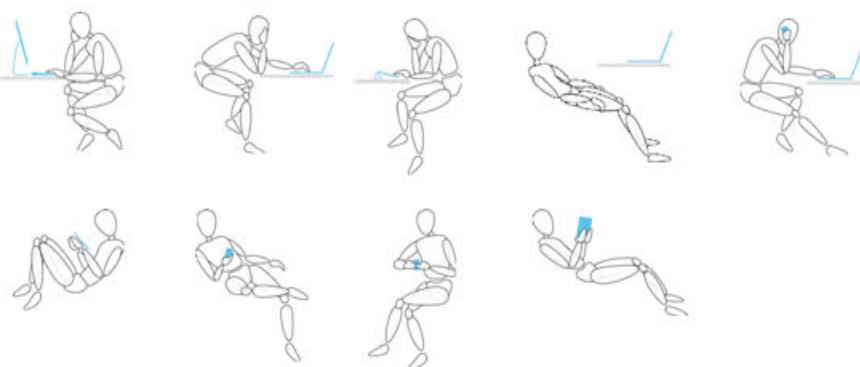
Steelcase通过研究人体运动而产生了灵感，创造出了能够有效支持当今员工工作姿势和办公模式的产品，这就是全新推出的Gesture座椅。



从法国到摩洛哥： 一场人道主义的竞赛

Steelcase的两位员工Sylvain Girardeau (来自乌克兰、白俄罗斯和波罗的海国家) 和Doncho Penchev (来自哈萨克斯坦) 日前参加了4L奖杯赛，这是一项驾驶着雷诺4型汽车完成的人道主义的拉力赛。他们的任务是：驱车穿越摩洛哥沙漠，为当地的儿童送去教学物资。

数千名参赛者分别从波尔多和巴黎出发，驱车6,000公里将近80吨的学校家具运送到摩洛哥。而这个两人小组驾驶着一辆27年车龄的雷诺4L型汽车横跨了法国、西班牙和摩洛哥，在10天里共行驶了超过6,500公里！



How Culture Shapes the Office

By Catherine Gallagher, Co-Founder of Steelcase

Organizational culture differs from country to country. But how does that affect the way offices are designed? Researchers at Steelcase have identified six dimensions of workplace culture that shape an office's social dynamics. By understanding the trade-offs inherent in each, firms can design spaces that help employees operate more effectively. Here are highlights from Steelcase's four-year, 11-country study.

ADAPTABILITY (Cultural dimension: flexibility, change, risk-taking)
In the U.S., workers tend to work in more open-plan offices, but design research suggests that open-plan offices are less effective in reducing noise and distractions. In other countries, workers tend to work in more private offices, which can be more effective in reducing noise and distractions.

INDEPENDENT (Cultural dimension: autonomy, individualism)
In the U.S., workers tend to work in more private offices, which can be more effective in reducing noise and distractions. In other countries, workers tend to work in more open-plan offices, which can be more effective in reducing noise and distractions.

COLLECTIVE (Cultural dimension: team, group, community)
In the U.S., workers tend to work in more private offices, which can be more effective in reducing noise and distractions. In other countries, workers tend to work in more open-plan offices, which can be more effective in reducing noise and distractions.

SECURITY (Cultural dimension: safety, risk-aversion)
In the U.S., workers tend to work in more private offices, which can be more effective in reducing noise and distractions. In other countries, workers tend to work in more open-plan offices, which can be more effective in reducing noise and distractions.

LOW CONTEXT (Cultural dimension: direct, task-oriented)
In the U.S., workers tend to work in more private offices, which can be more effective in reducing noise and distractions. In other countries, workers tend to work in more open-plan offices, which can be more effective in reducing noise and distractions.

High context (Cultural dimension: indirect, relationship-oriented)
In the U.S., workers tend to work in more private offices, which can be more effective in reducing noise and distractions. In other countries, workers tend to work in more open-plan offices, which can be more effective in reducing noise and distractions.

《文化密码》 荣登《哈佛商业评论》

Steelcase的《文化密码》研究荣登《哈佛商业评论》的5月刊。这篇名为《新视界：文化如何决定办公空间》的文章，探索了为什么企业需要在办公空间的设计中考虑到广阔的文化背景，从而帮助他们在全球更好地运作。

“现在越来越多的企业迈向全球化，这种情况前所未有。这也意味着大家都有机会和其他世界各地的人共事。” Steelcase Workspace Futures的研究总监Catherine Gall指出，“我们在纽约、上海、伦敦、巴黎、科隆和马德里等城市举办了活动，帮助客户和设计师们加深了解如何有效地利用我们在文化和办公场所方面的研究成果，为世界各地全球化的企业提供更高效率的办公环境。”

欲了解更多有关《文化密码》详情或者如何参加讲座，请与您本地的Steelcase销售办公室取得联系。



2013年 “最受尊敬的公司”之一

Steelcase成功获《财富》杂志评选为2013年度在家庭设备、家具行业分类中“最受尊敬的公司”。今年，Steelcase在该类别里位居第四，共同获得这一殊荣的还有惠而浦、特百惠等其他知名品牌。

在《财富》向企业高管们发放的“最受尊敬的公司”排名的问卷当中，Steelcase的最高分来自社会责任、员工管理、全球竞争力和品质管制类别。社会责任一直都是Steelcase的关注重点。日前，公司还公布了题为《+承诺》的2012年企业社会责任报告，其中详细介绍了公司在2006年到2011年期间所努力实施的社会责任活动。

DESIGN4NEXT

召集 所有设计专业学生

Design4Next是Steelcase全新举办的比赛，参赛的学生需要重新思考在今天以及未来新的经济形势下办公室的设计，然后设计出“下一代”（NEXT）的办公室。所有参赛作品必须在11月25日之前递交。半决赛入围者名单将在12月16日公布。2014年初造访Steelcase大学将会邀请5位半决赛入围者参观，并在这里宣布最后的获奖情况。冠军将会获得1000美元的奖金。获奖的学校也将得到1000美元，来赞助其设计项目或者捐赠给慈善机构。这场2013年秋季举行的比赛，将面向所有北美地区获得CIDA认证的初中和高中学生。

欲了解更多有关比赛的详情或者报名信息，请联系：design4next@steelcase.com。

GESTURE™
座椅

科技是演变人类工作、生活及行为方式的最重要驱动力。日常工作中所采用到的各种新设备，实现了人类在不同任务间频繁、流畅地交替。

Gesture座椅是首款以支持人与现代技术设备良好互动为宗旨而设计的座椅，以人体的移动为灵感来源，专为当今我们的工作模式而打造。

上市时间

北美地区，2013年秋季
欧洲、中东以及非洲地区，2014年年初
亚太地区，2014年年初



核心界面:

我们的身体系统会根据我们的“座椅”后背和双腿进行同步调节。Gesture就像人体一样，其后背和坐垫都相互关联，并像同步系统一样移动，提供量身订造的支撑，根据每位使用者的情况进行移动，为他们提供连续而持久的核心支持。



上肢界面:

Gesture的椅臂能像人的双臂一样活动，因而能够让使用者更接近工作区域。不论使用者使用的是什么设备，也不论使用者的身材如何，他们的手臂和肩膀都可获得最佳支持。Gesture的扶手安装在座椅后端，支持更广泛的调节范围，能适应不同体型和坐姿，同时也使得它所占据的空间较传统座椅更小。



座椅界面:

Gesture的坐垫采用了增强适应性物料（在泡棉中加入了空气通道）以应对不同极端体型的用户，为每个人提供始终一致的舒适体验。

波状外形的坐垫设计能分散压力，为用户提供更长时间的舒适体验。座椅边缘可灵活调节，能适应多种坐姿，且不会造成血液流动不畅。座椅的纵深调整非常敏感，“微调”起来也非常方便，减少员工半坐在椅子边缘的机会。



我们的设计并非始于座椅设计图。我们首先研究了人体的各种运动模式。跟人体一样，Gesture采用了一套界面的系统。

欲了解更多有关GESTURE的信息？
请访问steelcase.com/gesture

产品介绍
座椅

THINK® 座椅

在2004年Think首次推出时，便立即被世界誉为一款极具突破性创新的产品。如今，这款多功能座椅经历了全面的重新设计，自滚轮上都采用了新的材料、新的技术以及新的性能，包括了最新的集成LiveBack系统，能够给用户带来前所未有的配合体验。Think将配备更少的零部件，更加便于拆装和回收，熟悉的座椅外观得以保持的同时，经过重新打造的Think，已成为了一款性能更强、更时尚以及更智慧的座椅。

上市时间

北美地区，2014年年初

欧洲、中东以及非洲地区，2014年年初

亚太地区，2014年年初

欲了解更多有关THINK的信息？
请访问steelcase.com/think。



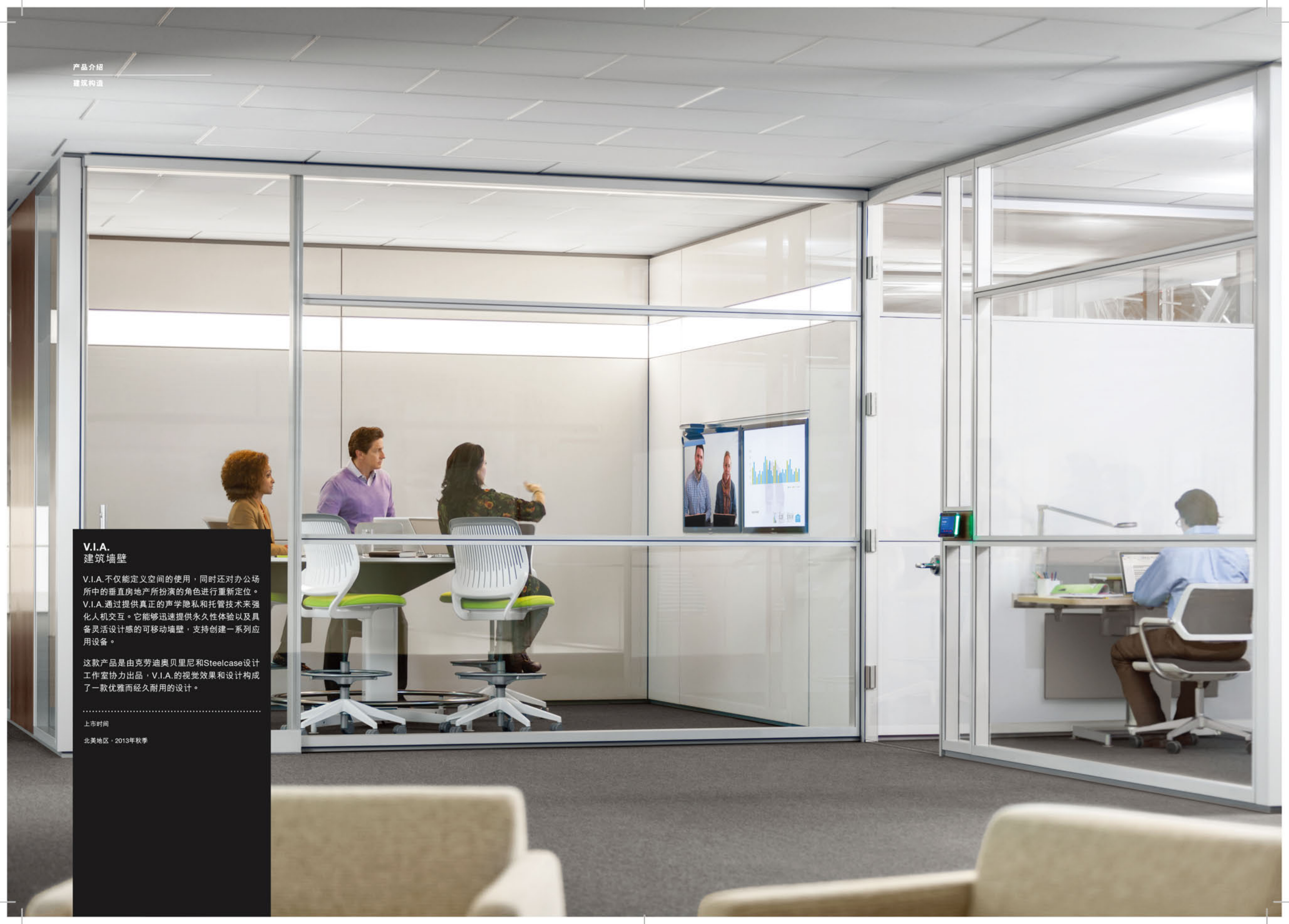
V.I.A. 建筑墙壁

V.I.A. 不仅能定义空间的使用，同时还对办公场所中的垂直房地产所扮演的角色进行重新定位。V.I.A. 通过提供真正的声学隐私和托管技术来强化人机交互。它能够迅速提供永久性体验以及具备灵活设计感的可移动墙壁，支持创建一系列应用设备。

这款产品是由克劳迪奥奥里尼和Steelcase设计工作室协力出品，V.I.A. 的视觉效果和设计构成了一款优雅而经久耐用的设计。

上市时间

北美地区，2013年秋季



声学隐私性能

V.I.A.为真正的声学隐私创建了全新的标准。专注工作的办公空间可以与动态的合作团队空间毗邻，而丝毫不受噪音干扰的影响。V.I.A.的设计采用了独特的声学情报系统；全部架构、表层和每一个连接点在生产中都全面采用了声学密封。

面向未来的平台

V.I.A.不仅可以实现用户今天的设计理念，其嵌入式智能更可以形成面向未来的平台。V.I.A.可以便利地适应大小变革，通过机动灵活的永久性体验来适应日新月异的业务需要和不断发展的技术。

自由的设计

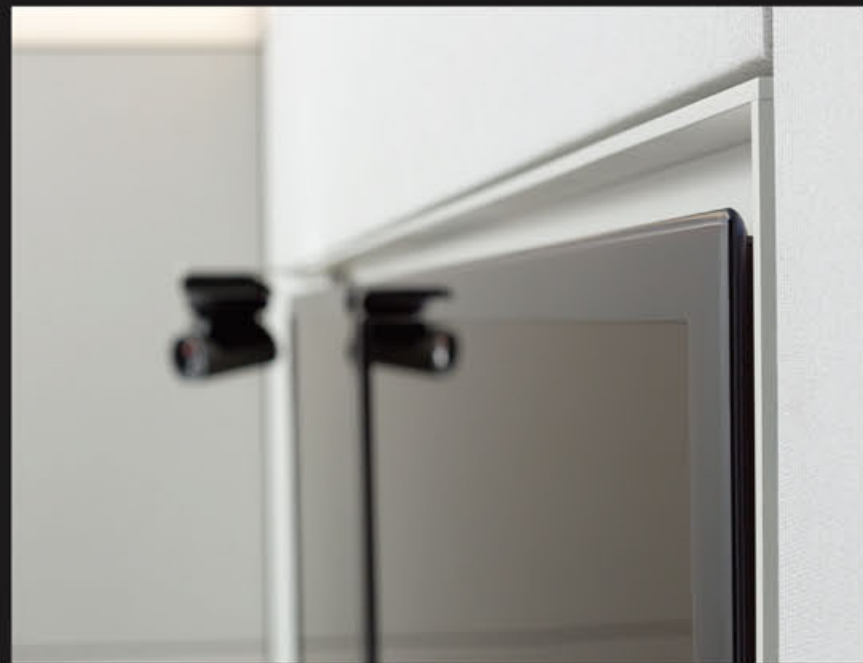
V.I.A.能够提供一致且可预见的视觉细节，让建筑师能够使用广泛的材料和墙壁类型学自由地展示他们的思想，创建出不同的空间，同时无需做出理念上的妥协或者担心细节。这里包括了水准方向和垂直方向两个维度的一致性，表面的平坦性以及倾斜边的细节设计。

V.I.A.是我司与EnvisionIT合作开发，Steelcase这款灵活性设计的参数化产品使得使用者能够方便地通过选择所需的特性来进行规划和定制，简化了从规划直至安装的全过程。EnvisionIT为我们移出了许多障碍，其中特别包括了“固定”尺寸所带来的限制，从而让用户得以充分展现自己的思想。

精密设计

精密设计推动了V.I.A.的一致性视觉细节。智能化精密框架和机械表层连接支架的设计都与表层相一致——这就能够最大限度地减少安装时间并降低安装过程中对安装人员技术水平的依赖。

欲了解更多有关V.I.A.的信息？
请访问steelcase.com/VIA



MEDIA:SCAPE® TEAMSTUDIO™

media:scape® TeamStudio™ 能够通过促进团队合作办公空间中互动的品质和频率，来强化创新的环境。本地团队和分布式团队可以在无缝、轻松和平等的氛围中使用模拟和数字工具。最终形成了一个促进信任、推动合作并加速创新的办公空间。

TeamStudio是一款针对主动项目团队的综合应用系统，它考虑到了近程和远程视频与会者的社交动态，在摄像机开机或者关机的情况下都能够顺利运作。它非常适用于组织大型团队的脑震荡会议，并可以便捷地支持小型分组会议。

上市时间

北美地区·2013年秋季
欧洲、中东以及非洲地区·2014年年初
亚太地区·2014年年初

欲了解更多有关MEDIA:SCAPE TEAMSTUDIO的信息？
请访问steelcase.com/teamstudio。





**MEDIA:SCAPE®
KIOSK™**

media:scape kiosk能够优化当今的合作模式。嵌入式media:scape技术可以让与会者方便地与他人分享各自的信息。集成的灯光和音响控制能够帮助参与者“彼此看清”并“彼此听到”。摄像头的角度能够捕捉到每一位参与者，并最大限度地减少对周边环境的拍摄。最终通过提升关注和参与程度，用户体验得以改善，其高效的空间也优化了房地产的绩效。

上市时间

北美地区，2013年秋季
欧洲、中东以及非洲地区，2014年年初
亚太地区，2014年年初

欲了解更多有关MEDIA:SCAPE KIOSK的信息？
请访问steelcase.com/kiosk



**MEDIA:SCAPE®
VIRTUAL PUCK™**

media:scape Virtual PUCK是适用于任何media:scape解决方案的一款最佳无线伴侣。

不同于传统的无线共享技术，最新的应用程式将不再需要复杂的IP地址或专用平台。

只需打开应用程序，虚拟连接到media:scape，然后通过任何一台media:scape显示屏实现用户内容的无线分享。同时支持Mac和PC笔记型电脑，未来还会支持更多设备。

上市时间

北美地区，2013年秋季
欧洲、中东以及非洲地区，2014年年初
亚太地区，2014年年初

欲了解更多有关VIRTUAL PUCK的信息？
请访问steelcase.com/virtualpuck



TAGWIZARD™
办公空间预定系统

TagWizard是一款无须地址的日程管理系统，它能够寻找、预定和选择办公空间更为便捷。移动办公员工可以通过各自的电脑或者移动设备根据需求“标注”（Tag）自己的空间。

TagWizard与其他日程管理系统不同，只需刷一下门卡或者扫描一下指纹便可以立刻完成登记手续；它使用一套选配的分析打包软件来收集空间的使用效率以及健康情况数据；它还为IT经理提供所需的工具，帮助他们即时部署、管理、支持和升级系统。

上市时间

北美地区，2013年秋季
欧洲、中东以及非洲地区
亚太地区，2014年年初

欲了解更多有关TAGWIZARD的信息？
请访问steelcase.com/TagWizard。

产品介绍

表面材料

GLOBAL PALETTE STEELCASE 表面材料

Steelcase推出的Global Palette能够让设计专业人士更加便捷地在全球推出一致性的审美概念——就算是客户选择家具的地域不同也不受影响。源于全球调研和色彩趋势测绘，这一系列精选的纺织品、涂料、层压板和蜜胺树脂设计能够彼此配合——提供简洁的选择。

上市时间

北美地区，已经推出
欧洲、中东以及非洲地区，已经推出
亚太地区，已经推出

欲了解更多有关GLOBAL PALETTE的信息？
请访问steelcase.com/globalpalette

纺织品

Global Palette的纺织品是由一系列经过深思熟虑的纹理、花纹、颜色以及价格选择组成。每一种颜色和花纹都是根据公司在世界多个地区进行的接受程度和相关性调研的基础上而选定。

涂料

涂料是Global Palette中材料选择的基础。为了确保一套平衡而完整的产品系列，色系、价值、范围、中立性和全球化趋势都被纳入了考虑范畴。最终我们制定了一系列选择范围广泛且极具创意的选项，兼具美丽、高效、直观和易于提供的特性。

亚太区动态

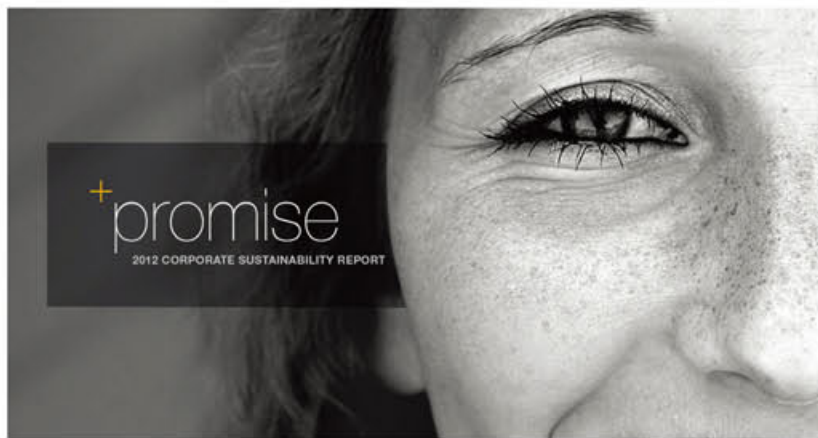
最新动态



Hosu荣获2013年澳大利亚Good Design大奖

Coalesse出品的Hosu座椅荣获了2013年澳大利亚国际设计奖中家具和灯饰类别的Good Design大奖。Hosu座椅拥有能够同时支持工作和生活优雅结合的时尚的设计，对经典款休闲座椅进行了创新的演绎，进一步拓宽了生活和办公家具的设计领域。这项大奖于2013年5月30日在一场配合“活力悉尼”灯光音乐节的典礼上颁发给了Steelcase。

澳大利亚国际设计大奖拥有50年的国际美誉，其宗旨在于向澳大利亚以及全世界推介最新、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。



可持续发展最新进展：CSR 2012已经上线

自公司成立101年以来，Steelcase已经将可持续发展视为公司的核心价值观，并将其融入到了公司的方方面面，即便公司已经成长成为该领域的全球领先者，我们也毫不松懈。我们在可持续发展方面的努力一直延续到了今天，在我们的领导层中发挥着日益重要的作用，并通过我们独特的愿景将其分享给消费者和利益相关者。

我们在公开的《2012年度企业可持续发展报告》中报导了配合公司百年诞辰庆典而达成的重点可持续发展目标。其中的主要成果包括：

- 在2006到2011自然年期间，温室气体排放量减少了37%
- 在2006到2011自然年期间，用水量减少了54%
- 在2006到2011自然年期间，废弃物排放量减少了23%
- 在2006到2011自然年期间，挥发性有机化合物排放量减少了53%
- 在美国的耗电量有25%（当量）来自Wege风力发电厂

请点击以下连结阅读《2012年度企业可持续发展报告》全文：<http://csr.steelcase.com>



墨尔本WORKTECH 13

在2月下旬于墨尔本举行的WORKTECH 13大会上，Jason Heredia先生担任了主讲嘉宾。Steelcase也是这场一票难求的活动的金牌赞助商。在他以《文化密码》为主题的演讲中，Jason分享了Steelcase在更好地理解工作场所中的文化密码方面的洞察，以及如何展示重要的价值观、员工行为以及更广泛的文化背景，并将其整合到世界各地高绩效的办公环境中。

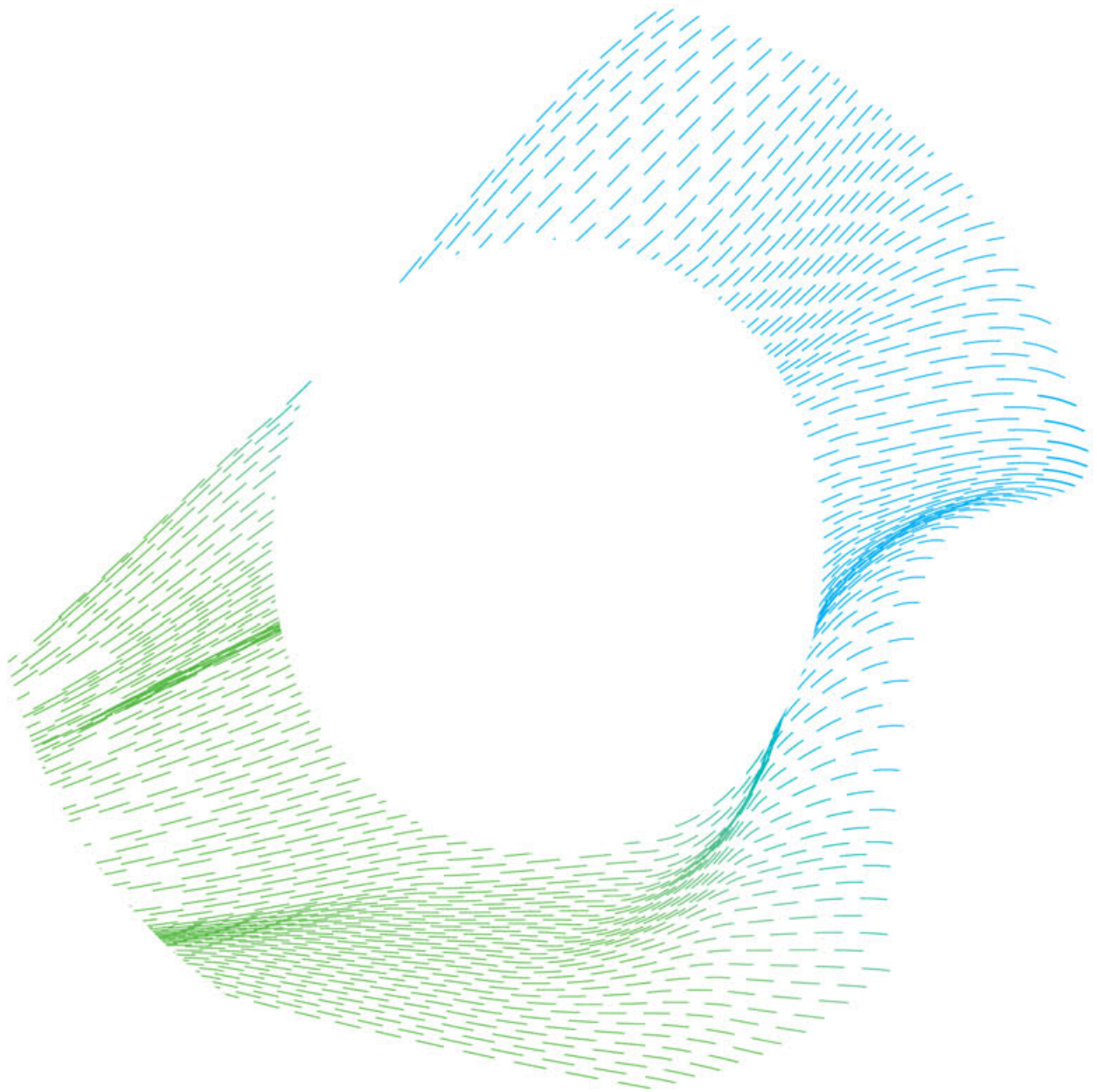


彰显您的个性

Personality系列办公座椅包含了广泛的选择，可以方便每一位用户自由彰显各自的个性，而企业也可以通过提供一系列定制的座椅来满足不同的工作和员工需要，同时还能够确保办公空间中设计美学的一致性。

从配备网面或者织物靠背的基础办公座椅选项再到配备网面靠背的高脚椅，广泛的选项还包括了便捷的存储搭扣（适用于织物靠背）、扶手、头部靠枕以及衣架等。再加上选择范围极广的网面和织物颜色，足以为用户提供广泛的座椅选择，确保每位员工都能够获得时尚和舒适支撑的就坐体验。





Steelcase

香港 +852 2520 0160 广州 +86 20 8713 6988 东京 +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