混合办公

在后疫情时代脱颖而出

空间的方案及正确调整的需求

阅读 20分钟

*本文章属于 “逆境求胜，布局未来：后疫情时代的办公空间。”*更新系列之一

疫情迫使百万人群尝试居家办公。随着经济的重启，各大企业的CEO们开始根据目前的经验和知识去思考未来的工作将如何改变。我们的竞争方式已然不同，恢复如初也并非是企业和员工时下的所想所需，因为我们正处在近代里某段最不稳定且最错综复杂的商业环境中。为了脱颖而出，各大公司将需要变得更为灵活，反应迅速、调整自身，以应对目前和未来不断变化的环境。

在本篇文章中，我们将与您分享以下研究：

三大误解观点阐释为什么完全居家办公战略具有极高的风险（成本考虑、定义效率、专注健康感）

为什么回归现状并不是今天的正确选择——抓住此刻时机以主导变革

布局未来：五大办法打造一个安心安全的办公空间

我们正处在一个临界点，高层管理人员们必须对人们的工作地点和工作方式作出一个选择。错误的选择可能会带来许多沉重的代价。**选择正确道路的压力从未如此艰巨。**

完全居家办公战略的真相

自Wi-Fi和手提电脑面世以来，人们纷纷宣称办公室即将走到末路。今天，许多人也表示，办公室将不复存在，因为现在公司为了让员工更加灵活工作，已经完全接受居家办公作为一种工作方式。在疫情期间，许多在家中工作的人曾经，或者说有那么一段时间，认为居家办公相当可行。但是完全远程工作的几个月后，那股新鲜劲儿早已消失殆尽。绝大多数人（根据我们的研究数据显示为88-90%*）希望重回办公室上班。

绝大多数人（根据我们的研究数据显示为88-90%*）希望重回办公室上班。

所以我们为什么要讨论根本不可能发生的办公室末路?

一般有三种误解，坚持认为完全居家办公适用于每个人。

居家办公三大常见误解背后的真相

成本考虑

不动产和人员是企业里两个比重最大的投资。一些企业出于节省成本的考虑，想要缩减不动产支出，然而考虑人员身上的实际成本也很重要。

定义效率

您的企业如何定义和考量高效工作？日常工作可以在家完成。但是，大部分领导层并不想看到空荡荡的收件箱，他们更需要优秀的创意、解决问题和推进创新。

专注健康感

居家办公的优势在于它代表着工作和生活之间得到更好的平衡。然而，完全居家办公战略实际上却让人们难以清晰划分工作和生活，反而为员工的健康感平添压力。

误解 #1

“让人们在家工作可以减少成本。”

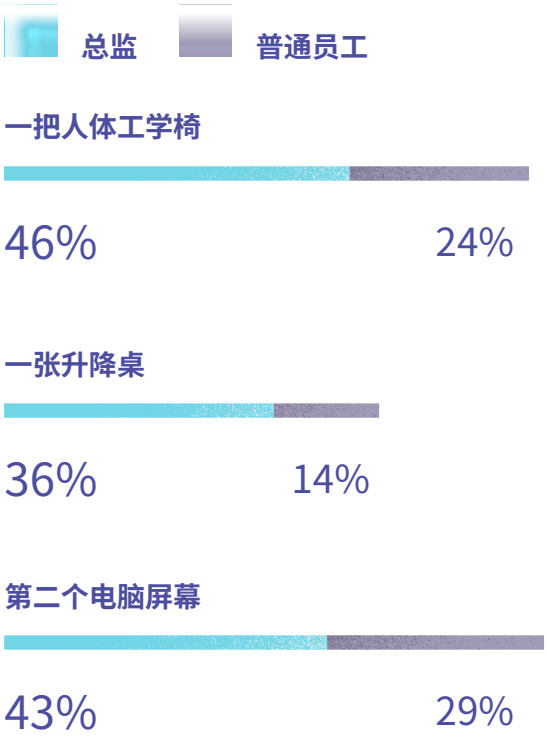
缩减不动产及办公空间其他相关设施确实可以省钱。但是让人们完全居家办公之前，请考虑还有些隐性成本。

每个人的情况都各有不同。
办公室可以为每个人提供助力他们高效办公的空间和工具。但是居家办公时，一些人却需要在极小的空间内兼顾家人和室友，电子设备和科技还常常拖后腿。

真相:
居家办公并非适用于每个人。人们可能会离开。

一些资深领袖认为居家办公已经广为成功，然而数据却带来一个完全相悖的结论。高层管理人员毫无意见是因为他们的住宅宽敞且拥有设备齐全的家庭办公室。他们每天的工作就是通过视频会议检查别人的工作。然而他们的团队以及更多基层人员，常常挤在逼仄的小家，在室友或小孩中游走，面对的早已是各种难以忍受的挑战。

Steelcase研究发现高层领导（总监或更高级别）比普通员工更可能多：



在家很难与人建立交际联系。
社交资本帮助人们互相信任，而信任则是创新的纽带。在建立社交资本和帮助人们获得社群感时，人际联系往往最卓有成效。

Steelcase的研究接下来写道，75%的总监或更高级别的领导一般总是或者几乎总是在家中的办公桌前工作，然而同类数据普通员工占比仅为46%。在世界上的各大城市地区，许多人都要和其他人合租在小宿舍里，让居家办公变得更难。北京的长江商学院也有一份研究发现，超过半数的员工表明他们在家办公时效率有所下降。

对于那些没有理想家庭办公室的人来说，剔除掉办公室办公的选项可能会让领英上的工作机会更吸引人。实际上，那些一直或者总是在家工作的人几乎不可能会说他们会在其公司一直工作下去：反而是那些从未远程办公的人中有28%表达了这种想法，相较前者的5%（数据来自《Workplace Trends and Virgin Pulse》）。

一直或者大部分时间都在家办公的人中仅有5%表示，他们会在其公司一直工作下去。
(Workplace Trends and Virgin Pulse)

真相:
过多的远程工作会折损社交资本、减缓创新。

根据朱迪·奥尔森(Judy Olson)博士（加州大学欧文分校研究远程工作的学者，已在顶尖期刊上发表了超过100篇学术论文）的研究发现，人们成功驾驭远程工作的四大主要原因之一在于，他们已经在公司场所内与同事一起工作过。她表示，线下一起共事过的人们已经建立了社交资本，这一系列的共享理念能让他们高效地工作。这也会促成信任，即创新的纽带。

真相:
家庭办公室会让员工安全和企业保密的风险有所增加。

企业必须遵循各种政府机构规定的严格安全措施，包括美国职业安全与健康管理局(OSHA)，欧洲的欧盟职业安全与健康管理局(EU-OSHA)或亚洲国际劳工组织(International Labour Organisation of Asia)（以上数据均来自Forbes.com网站），而大多数家庭办公室却未遵守。澳大利亚是一个例外，其《工作健康与安全法》规定雇主对雇员均有照顾责任，包括在家中工作的雇员。家庭工作场所的自我评估需要检查安全布景，包括工作站、通风、光线和噪音等。现实情况是，家庭办公室的员工可能面临更大的风险，包括照明不足和无法支持人体工学。此外，亚太地区的许多人都表示，不甚理想的家庭办公室设置会造成精神压力。在诸如中国、香港和日本这样的市场中，较小的房屋面积和家庭成员的亲近感使员工的专注力和高效性大打折扣。

花旗集团投资银行业务负责人帕科·伊巴拉（Paco Ybarra）在接受《金融时报》*采访时则担心如果没有亲身接触，在某个临界点时，远程员工现在所依赖的社会资本将会贬值。到那时，根据之前的经验，强制大规模居家办公的计划会在一年后出现真正的问题，因为员工流动率开始削弱多年亲身互动所积累的社交网络。随着社交资本的折损，士气下降，流动率上升，办公效率下降，最终新领导人悄悄放弃了这些计划，号召大家重返办公室。((来自VitalSmarts)).

企业还需要考虑家庭办公室中信息或IP的安全性，在这种场景下，对访客的控制较少，并且查看家庭办公室内的白板、书桌或敏感文件对于其他人而言也是轻而易举。实际上，有 84% %的IT专业人员说，人们在家工作时，数据丢失是一个重大问题。在员工安全和企业保密方面，办公室是一个更加可控的工作环境，而随着越来越多的员工在家工作，雇主将失去掌控权并承担更大的风险。

误解 #2

“人们在家办公和在办公室时的效率一样（甚至更高）。”

这将取决于您如何定义效率。一些工作可以轻松地在家完成。但是众所周知，与创造、创新和革新相关的知识型工作者，其真正的效率在短期内难以衡量，更别提在这样一个特殊的疫情时期，而且十分难以在线上完成。

绝佳创意不会按部就班地出现。

真相:

一系列简短的线上会议无法支持创意过程所需的波折起伏。并肩作战的人们基于相同的理念，彼此分享各自的创意，才更容易去想象和解决问题。

个人工作比重有所上升。但是合作和创造力有所下降。

根据微软300人的现代办公室团队所做的研究表明，简短会议迅猛增长，长时间会议却持续减少：

总体会议时间增加了10%

30分钟的简短会议增加了22%

1小时甚至更长时间的会议下降了11%

简短会议表面看来是在提升效率。然而事实正是完全相反。引用某科技领袖的话：“我们整天从一个会议跳到另一个会议就像训练呼吸冲刺一样，没有时间去处理或者思考会议的结论，更别说采取相应的行动了。”而合作则更加难。

62.6%的人表示与他人共事的时间有所下降
(来自Steelcase未来办公空间的研究)

55%表示在家工作时更难与他人合作
(来自Gensler的《美国居家办公调查2020》)

一些研究显示线上合作在此次疫情期间已经证实颇为成功。但是重要的是，要分清合作型工作的三大类型：

– **信息型:** 分享信息或者协调任务
– **评估型:** 权衡选项，做出选择
– **输出型:** 打造新创意和解决复杂难题

家中的干扰让人难以专注。

当被问道他们是否想要回到办公室时，人们说，他们想要和其他人在一起。正是那些亲身共事的时光帮助人们更加高效，找到目标感。

真相:

亲密度和社会责任促进工作效率。

早有科学证明亲密度能够改善团队效率。奥尔森博士（之前任职于密歇根大学，现就职于加州大学欧文分校）参与主导了福特公司的一项研究，证实在同一房间内工作的团队其效率双倍于分开工作的团队。她补充道，人们可以读懂互相的肢体语言，直接解决问题，快速回答问题。极为强调亲身参与感的敏捷工作日益变多，也印证了这些研究。此外，研究表明人们在更努力工作的人身边也会更加努力工作，这一概念称为“社会助长现象”。实际上，引用《哈佛商业评论》的观察结论，人们在有围观者时，会跑得更快、更具创意、更善于思考问题。

真相:

我们可能正在创造 “迷失工作的一代”。

信息型和评估型合作通过视频即可轻松实现。但是输出型合作是所有情况中最有挑战性的，而且最难以在线上复制。在完全虚拟化的环境中，人们很难在分享内容的时候完成正常对话，读懂身体语言，然而这两项却都是促进创新的关键习惯。在最近的Wired采访中，谷歌首席执行官桑达・皮采(Sundar Pichai)对此问题有所回应，他质疑道，如果团队需要头脑风暴和创意输出，但是他们之前却没有在线下共同工作过，那么虚拟团队是否能真的做到高效办公。

真相:

工作的本质在于社交联络。网上不可能有偶然相遇。

Gensler在《美国居家办公调查2020》里问人们最想念办公室哪一点，毫不意外地，74%的人会回答“是人”。但是这并不仅仅是主观偏好。因为工作的本质就是社交活动。 **调查对象提到了他们想重返办公室的四个首要因素：**

54%
实时的 面对面交流

54%
与同事展开 社交活动

54%
与同事 安排会议

45%
作为团体 的一份子

完全在家工作会不同程度地影响千禧和Z世代的员工们。他们自认为是所有年龄段里成就最少的一代，也无法理解他们在家工作能对企业目标有何促进作用，以及企业对他们的期望（出自Gensler的《美国居家办公调查2020》）。两个世代的人群中只有35%的人认为他们在家工作非常有意义。这个数字仅比X一代（39%）和婴儿潮一代（44%）高了一点点。远程工作也减少了交流机会和辅导机会。实际上，专业发展和前辈指导也是三分之一的员工想要重返办公室的原因之一。而采用完全居家办公政策可能会影响企业培养下一代领袖的能力。

我们的人际关系、专业网络在不断缩小，因为我们将自己限制在与电脑上那些小小头像的互动中，而且背景还是分散我们注意力的海滩图片。 走廊间的对话不复存在，结识新朋友越来越困难。史蒂夫・乔布斯（Steve Jobs）曾经大为主张去偶然遇见其他人。他谈到了“精心设计的偶然遇见”，他亲自参与了皮克斯公司平面图的布局设计，只是为了促进员工之间实现未经安排的交流。微软的萨蒂亚・纳德拉（Satya Nadella）告诫不要在初始效率指标刚提高时就“过分庆祝”，他解释道，通过管理、指导和会议前后的沟通联系所产生的价值，是很难只靠网络就可识别和复制的。当想法碰撞时，创意自然而生；人们互相交流理念时，才能创造出新事物。
偶然的机缘是无法安排的。

误解 #3

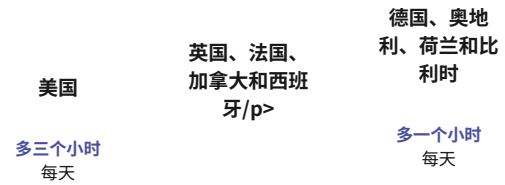
“在家工作的人更容易平衡生活和工作。”

居家办公确实有优势——无需通勤，舒适着装，有更多的时间陪伴家人或宠物。但是数据却显示，这些优势背后也隐藏着各种弊端。

真相:

人们工作的时间更长，因为“工作”和“家庭”之间的界限已然模糊。

自从COVID-19疫情爆发后开启远程工作以来，世界各地员工的平均工作时长 大幅增长。



多两个小时
每天

居家工作意味着从日出到日落一直是“工作状态”，听起来似乎挺有吸引力。
诸如通勤去上班或者在咖啡间倒杯咖啡等仪式感有助于在工作和生活之间划出重要的界限。

“社会交换理论”表明，根据《哈佛商业评论》显示，员工现在远程工作约等于工作更多。雇主们经常加大工作量，提出那些某个时间段根本不可能完成的要求，容易引发雇员的不满和崩溃。Buffer的《远程工作的状态》报告指出，人们认为最大的难题是合作和交流困难、孤独感，还有难以下班。

完全居家工作也会造成一种称为“时间瓦解”的现象。如果您正在问自己“今天是星期几？”，那么您也正在经历此现象，人们会觉得有点迷茫，抓不住未来的方向。这也是孤独感和缺乏目标感所致。失去了开车去上班、和他人共事等仪式感之后，人们很难分辨今天是什么日子。当工作和生活之间缺乏实际分隔线，也就很难去确立界限了。

真相:
线上会议比线下会议更让人身心俱疲。

真相:
久坐工作不利于身体健康。

“Zoom疲劳”是真实存在的。许多人天天对着电脑屏幕感到精疲力尽，也是有神经科学依据的。我们的大脑必须要更努力工作，因为我们从屏幕上获取的信息实在有限。我们必须要花费更多的注意力，以读懂面部表情、声音和身体语言的抑扬顿挫(BBC)。 此外，在一个点上的过度集中难以让我们的眼睛或者大脑得到休息，然而当我们面对面时却可以。而且虽然它能帮助我们看到视频里对方的脸，但是在“虚拟舞台”上始终露脸会让我们觉得如同在表演一样压力倍增，也让我们精疲力尽。专家说道，界限和过渡期也是缓解疲劳的重要因素，但是在线工作时却因为要关注更多信息而更觉疲惫。

Steelcase在疫情期间的研究发现只有21%的人表示在家工作时能深入参与工作，显著低于COVID-19疫情前《Steelcase全球报告：参与度和全球办公空间》中所报导的34%。而疫情前的更多研究也佐证，即时在线交流会阻碍工作参与度，因为人们会觉得前面堵着一面“电子墙”。一直或者经常远程办公的雇员中有三分之二的人表示无法深入参与工作 (数据来自《Workplace Trends and Virgin Pulse》)。线上工作变得稍微容易了一些，因为疫情期间每个人都要如此。当更多的雇员回到办公室时，会议会更加呈现出“多元化存在感”。这会带来“存在感差异”，即线上参与者在与线下同事共同参会时，会处于无法全身心参与的劣势地位。结果就是这样的低效率让线上和线下的员工非常疲劳。

WebMD对美国逾1,000位读者展开了民意测验，发现一半女性和25%的男性表示COVID居家管控期间体重有所增加。主要原因包括：缺乏运动（会议期间无法走动），无法转变姿势，一直进食等等。此外，糟糕的人体工学环境也是导致居家工作身体疼痛的主要原因。WKspace是一家研究办公空间战略的英国公司，其报告中表示有84%的人仍然想要在家中拥有一处合适的办公地。运动、人体工学和健康营养是工作健康感的所有参考维度，让人们在无法身处办公室时十分想念。

每天运动非常有益身心。
日复一日地坐在同一个地方，盯着同一块屏幕会让人们的身体、心理、情绪都感到精疲力尽。适当的身体舒展运动能让人们恢复活力、调整状态。

布局未来：跳过现状——引领变革

所以，工作和办公空间的未来将何去何从？并不是简单地回归现状，也不要为了进一步削减成本而采用一种极端解决方案。对办公空间做一些新改造才是上佳选择，既能让员工感到安全又安心，又能推动企业的持续发展。

但是这并非意味着重回过去的办公室。这些企业应当重新思考办公空间的角色，不能忽视它的作用，而是要将它转变为更具竞争力的优势。

WKspace的全球研究报告中称，我们的居家办公蜜月期已然结束，人们开始期望减少在家工作。他们的研究显示，仅仅是过了五周的居家办公后，人们的愉悦、动力和联络网全都开始减少，工作效率也趋于平庸。

如果领先企业认识到完全居家办公战略的长期真相后，他们一定会认识到他们之前秉持的理念都是正确的：办公空间作为企业的关键要素，能够促进增长、培养企业文化和激发创新，从而推动全球经济发展。

苹果、谷歌和其他公司已经公开宣称他们会将员工安全地召回办公室，但是仍然会采取适度的居家工作政策。他们正在考虑去打造一个“空间生态系统”，包括现在的办公空间、更灵活的居家工作机会和构想中的卫星空间。这些企业致力于在整个生态系统中为员工营造一种持续正能量、安心、安全的体验。这种方法看起来是为了给雇主和雇员谋取最大的福利保障，然而同时这更是一项智慧战略，帮助企业打造一个可供雇员工作的更坚强、更灵活的环境。

五大方法打造一个安心+安全的办公环境

根据过去多年的研究，这些战略能帮助企业打造出色的办公空间，迅速适应不断变化的环境，支持人们的安全需求、高效需求，建立工作中的归属感。

1

2

扩展空间生态系统，提供更多选择、更多掌控权

每个人的安全感衡量标准都各有不同，而且会随着时间的变化有所改变。因此，我们需要一个更丰富的空间生态系统，将办公空间、家和可能的卫星空间都涵盖进去，人们可以根据实际需求自由地选择工作地点和工作方式。在赋予了员工更多选择之后，他们会在工作中有掌控权和安全感。《Steelcase全球报告：参与度和全球办公空间》发现，在工作中拥有更多掌控权的雇员会对其办公空间更加满意，在工作中也更容易深入参与。

为了吸引和留住人才，企业需要采用多元化空间战略，以满足人们的不同需求以及不同工作方式。人们想要的是能够支持他们专注、合作、社交、学习、休整等不同工作状态和不同工作方式的空间。

3

关注“我们中的我”

从固定转变为灵动

根据固定建筑和家具所设计的工作环境需要变得更加灵活。没有人知道未来会发生什么。无论接下来可能是下一波疫情，还是足以封闭城市的社会不安，亦或是自然灾害，全球秩序的动荡和重组都是不争的事实。企业们需要的是能够轻松和快速做出调整的空间，无需专业人士，雇员自己动手即可调动家具，不仅可以支持今天的社交间距，还能激励员工们根据实际工作内容和隐私级别需求去调整空间。

4

让每一个协作区都变得高效

办公空间将需要平衡日益增长的团队工作需求（即“我们”）和个人需求（即“我”）。在疫情之前，工作变得越来越以团队为主导，许多人对开放式办公室颇有意见是因为团队活动大行其道以致于忽略了个人对专心和专注工作的需求。

而在疫情之后，我们将要依靠办公室去开展大家都万分想念的协作型工作，也许这个声势比之前还要宏大，而在此时人们需要在独自工作和共同工作之间快速切换。尤其是当他们无法在家找到慰藉，又找不到稍作休憩的地方时，他们非常容易感到压力和焦虑，因此他们会需要更多的空间以供专注工作。

旅行限制尚未解除，分散式办公仍将持续，一些人会回到办公室工作，也有一些人会继续待在家中办公，故而视频会议会更加频繁，所以他们将需要更多可以进行视频会议却不会打扰到其他同事的私密区域。

在疫情迫使我们居家之前，人们主要选择两块区域以开展协作：其一是咖啡馆氛围的开放空间，其二是传统的封闭式会议室。这两者都需要重新考量，以助力未来的高效工作。公司区里某些最具灵感的空间也常常空无一人，因为人们总会不自主地去往能方便他们工作的地方。传统会议室也许已经配备了白板或电子科技，但是他们几乎无法促进创意思维，也给远程需求带来了挑战。为了迎面未来，协作区需要激发灵感、促进高效和保持安全。办公空间里的协作区域（包括开放式和封闭区）应当支持各种姿势，便于连接电源，支持调节隐私设置，同时还要让人们感到放松和舒适。还要配备可激发创意的工具，如白板和大型合作设备，与远程同事保持交流。

5

线上和线下的结合

远程工作速成班敦促人们提升自己的电子化操作技能，而现在空间将结合线上和线下以支持本地和远程工作。团队们在合作时更多地采用远程视频，大型合作设备为人们及其展示内容营造出更包容性的体验，无论他们是在同一个房间或是分开工作。

一体式的智能和沟通科技可以打造更加自然的工作体验。而且占用率数据可以支持数据导向的决策，以更好地控制成本和决定清洁次数。实际上如果企业们想要探寻应当对办公空间做出哪些调整时，数据也将是我们迎面未来中需要考虑的重要环节。

参考资料来源

**Cushman and Wakefield which surveyed 40,000 people globally reports under 10% will work from home full-time.*

**Gensler's U.S. Work from Home Survey 2020 reports only 12% of workers want to work from home full-time.*

Buffer and AngelList, "State of Remote Work 2020," lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020

Business Facilities, "U.S. Employees Working More Hours During COVID-19 Pandemic," (March 23, 2020)

Davis, Michelle, Green, Jeff, "Three Hours Longer, the Pandemic Workday Has Obliterated Work-Life Balance," Bloomberg, (April 23, 2020)

DealBook, "What Satya Nadella Thinks," New York Times, (May 14, 2020)

Farrer, Laurel, "Are Home Offices Dangerous?" Forbes, (May 20, 2020)

Fishbach, Ayelet and Steinmetz, Janina, "We Work Harder When We Know Someone's Watching," Harvard Business Review, (May 18, 2020)

Gurman, Mark, "Apple Plans to Return More Staff to Offices in Break From Rivals," Bloomberg, (May 12, 2020)

Jiang, Manyu, "The Reasons Zoom Calls Drain Your Energy," BBC, (April 22, 2020)

Roose, Kevin, "Sorry, but Working From Home Is Overrated," New York Times, (March 10, 2020)

Schawbel, Dan, "Survey: Remote Workers Are More Disengaged and More Likely to Quit." Harvard Business Review, (November 15, 2018)

Tessian, "The State of DLP 2020," tessian.com/research/state-of-data-loss-prevention-2020

VitalSmarts, "Virtual Reality: Remote Employees Experience More Workplace Politics Than Onsite Teammates," (November 2, 20020)

WKspace, "Understanding How Workers and Workplace May Change Post-COVID-19," wkspace.co.uk, (May 2020)

https://www.safeworkaustralia.g covid-19-information-workplaces/industry-information/mobile-consultants-and-client-engagement-18

https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Work-from-home-to-cost-Japanese-companies-12.1bn-study-finds

https://www.statista.com/statistics/1120075/hong-kong-disadvantages-of-working-from-home/

https://www.bbc.com/worklife/article/20200309-coronavirus-covid-19-advice-chinas-work-at-home-experiment