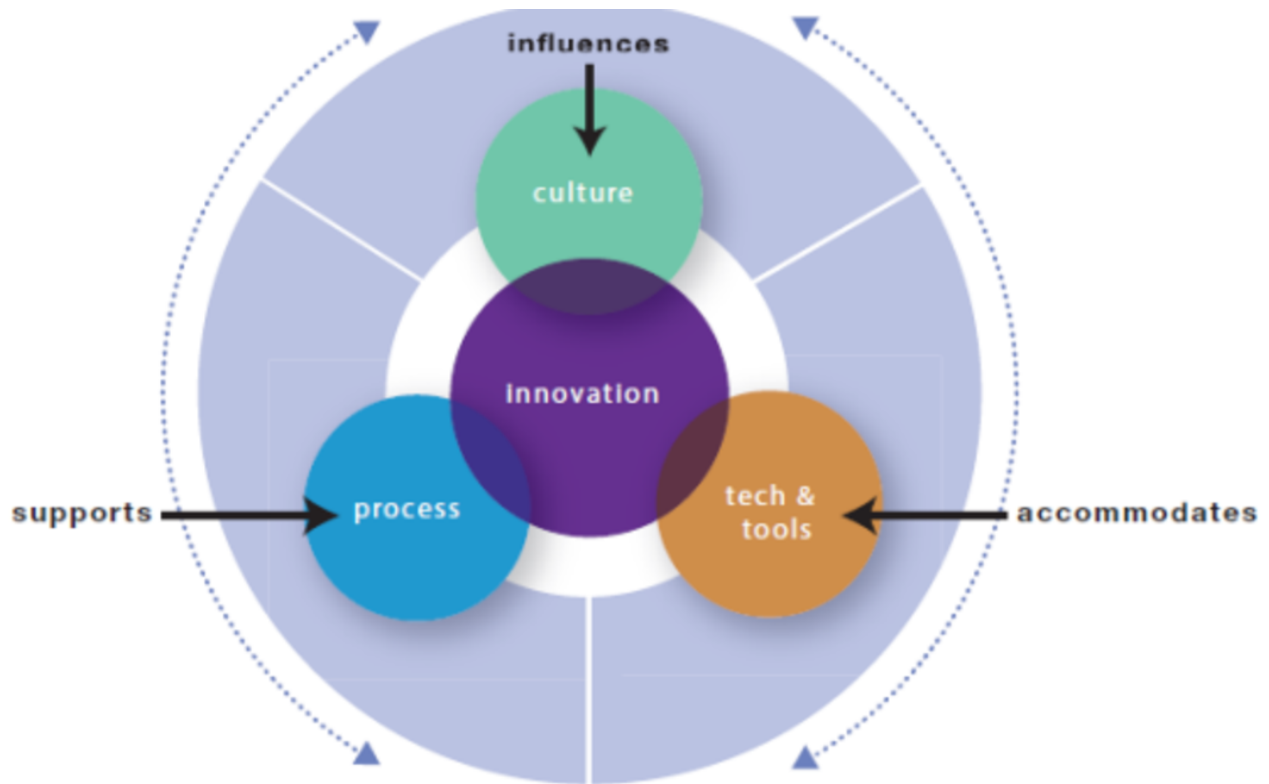


如何才能利用办公场所促进创新

几乎每个人都认同，创新是推动企业成长的驱动力。恰如其分的办公场所可以促进创新的产生。

🕒 阅读 28分钟



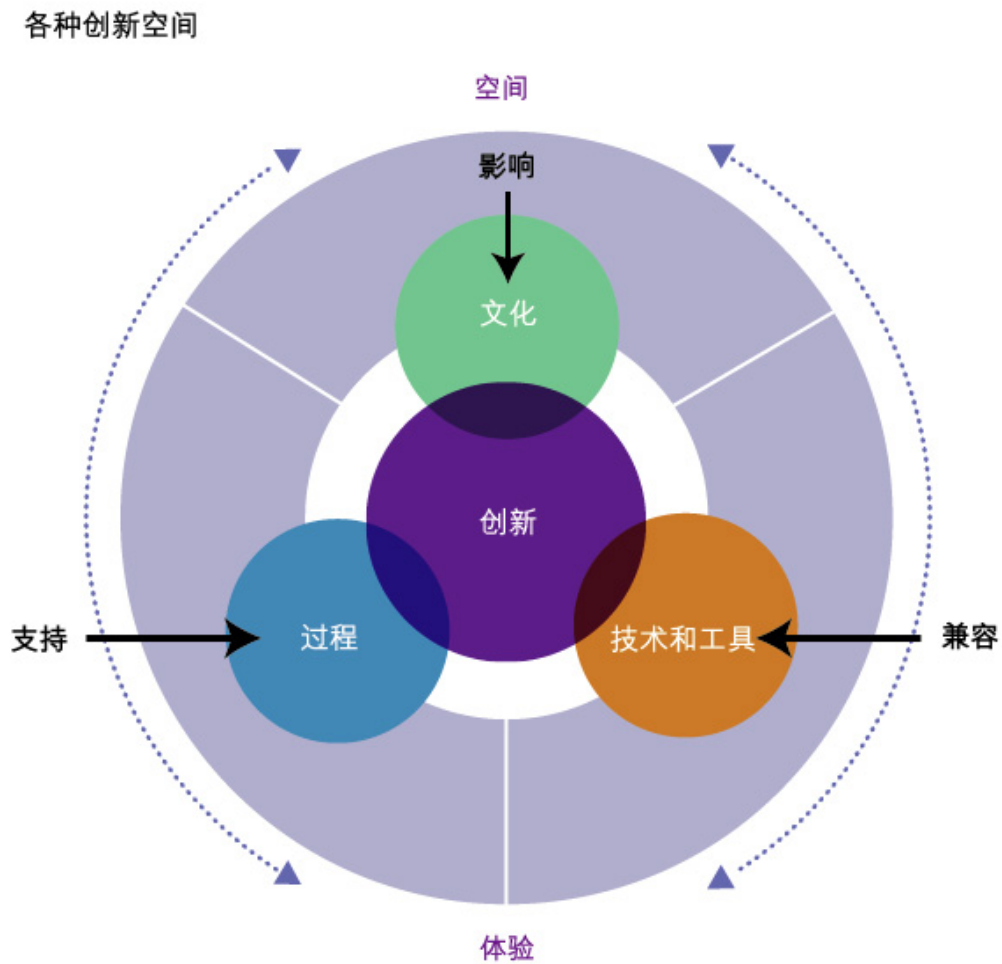
几乎每个人都认同，创新是推动企业成长的驱动力。恰如其分的办公场所可以促进创新的产生。

《哈佛商业评论》指出，创新是企业成功的“秘方”。¹咨询业巨头麦肯锡亦指出，公司的创新能力已经成为了“公司增长、业绩和价值的核心驱动因素。”²

如今，几乎每个人都认可，创新是推动企业发展并促使企业增长的唯一出路。对所有企业而言，从巨无霸企业到初创公司，寻找到新的机遇并有效利用资源来推动创新将使他们获得根本性的优势。

但是如何推动创新的产生还存在着诸多不确定因素，特别是在要求公司极尽节俭的情况下用最少的资源实现最大成果的压力依旧强劲。管理层希望每个步骤都能获得最大的收益，避免走入死胡同，而根据定义来看，创新从来都不是一件能有十足把握的事情。与此同时，随着社会科学的不断进步以及将设计思维作为问题求解方法论的影响力日益兴盛，有关如何孵化创新并使之繁荣兴盛的知识也要比以往更加丰富。³

尽管创新依旧是纷繁复杂，且通常都是以非线性的过程推进，但是深入研究的结果则显示出新兴的策略是成功的关键。诚然，人类的创造力从过去到未来都将持续成为创新的基石。然而孤独的天才独自闭门造车，创造出一个又一个奇迹的故事，现在看来不过是卡通故事般陈腐而过时的套路。人们开始逐渐意识到，真正的突破源于许多人为了创新而付出辛勤的劳动，将各自的思想相互融合成为洞察和有规则的思维。人们需要彼此的支持——以便注入更多的可能性，在纷繁复杂当中寻找到清晰的通路，从多个角度构建出一套精彩的解决方案。而令人欣慰的是，团队协作恰恰是Y世代员工最喜欢的工作模式，他们在知识工作方面的广泛影响也获得了各个世代员工的认可和接纳，进而创造出了一整套全新的需求，希望获得竞争力或者成为领头羊的企业都需要尽力满足这些新需求。⁴



孤独的天才独自闭门造车，创造出一个又一个奇迹的故事，现在看来不过是卡通故事般陈腐而过时的套路。

难怪成功的企业都会尽一切可能来推动各自公司里极具创意和协作精神的思考者们实现高产出和高绩效。这些企业的领导们都随时准备好投入资源，并采用能够推进企业创新能力的各种方法。

支持认真工作的下一代的办公空间有时候往往会被忽视，但它却恰恰是当今企业夺取创新圣杯的关键所在。恰如其分的空间能够推动员工合作、分享知识、共同学习，并建立起促进信任互动的社交网络，这一切对于应对重大挑战都起到了至关重要的作用。正如著名作家兼专业人士（John Seely Brown总结的那样，能够不断推陈出新的文化必然拥有一个远见卓识的领导层、致力于突破性思维的企业承诺以及一处能够支持创新工作的办公空间。⁵

通过对多家企业的实际创新行为展开密切观察，Steelcase的研究人员找到了几个属于新兴的创新科学中的几个关键部件。空间是综合体验的舞台，因此它在各个方面都要精益求精：支持企业的业务流程，给文化带来正面影响，充分地容纳相适应的技术和工具。当这些部件无缝衔接之后，就能够形成一套多维度的“环绕立体声”，从而推动一个又一个成功创新的产生。

由于这些部件之间存在共生关系，因此恰当的办公空间可以同时启发和辅助创新。而如今创新的重要性比以往任何时候都要大。Steelcase对美国企业展开的一场为期9个月的研究结果显示，Y世代的全新行为方式和工作方式正在给知识型工作和办公空间带来全新的推动和剧烈的转变。此外，这些转变也迅速地得到了其他各个世代的员工们的认可。⁶与这一风潮相辅相成的是，基层员工们预计自己能够在这种环境里更具创新能力，而他们领导们的信仰也将更加坚定。当谈及对创新的需求之时，两个单词足以涵盖一切：更多和更快。本白皮书将重点展示由Steelcase主导有关创新的一手和二手研究结果，其中包括了在2012年7月与国际企业地产协会（CoreNet Global）共同合作，针对超过200家企业房地产从业者展开的调研以及与客户合作开展的观察性研究，协助他们在实际工作当中判断创新型行为以及过程。通过采用人类学和其他社会科学的方法论，Steelcase的应用研究顾问和WorkSpace Futures团队与全球各地的建筑师、设计师和企业展开了广泛的合作，并发现了一系列新洞察，找到了许多能够致力于支持有意义的互动、促进合作并实现创新的空间类型。

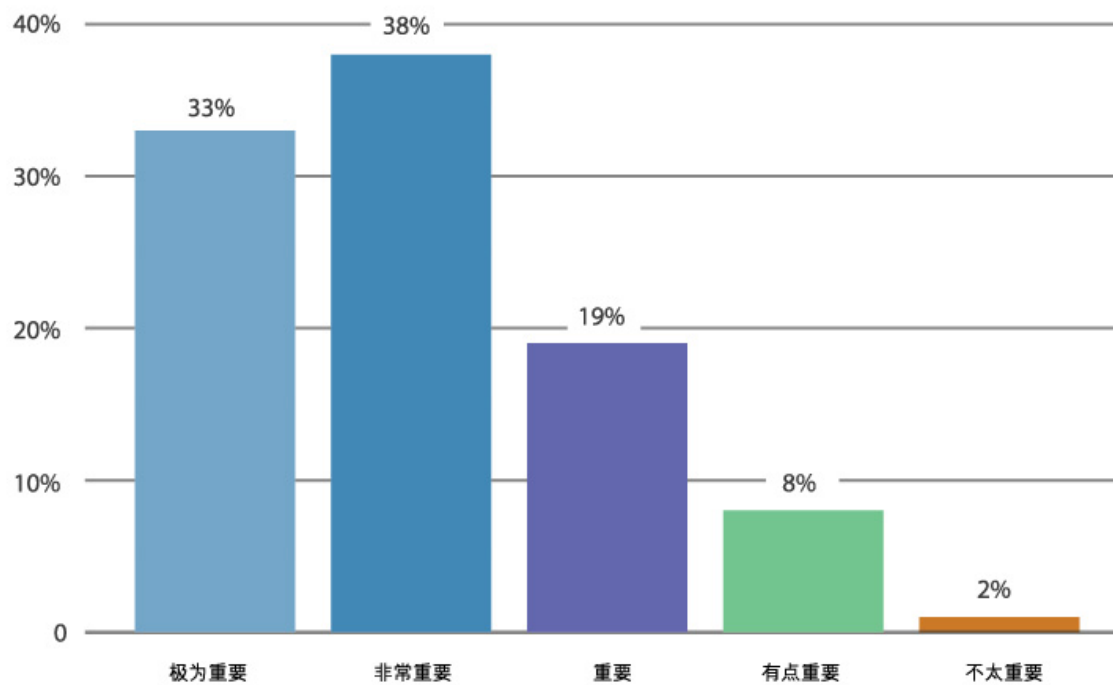
这项正在进行中的研究确定了影响到企业实现创新的具体变量。Steelcase的研究人员通过这些属性的不同组合，确定了企业内部8种不同的创新结构模式。每种模型都拥有自己的独立空间影响力，稍后会对其一一进行讨论和说明。Steelcase将继续研究如何设计和使用这些办公配置来强化公司的创新能力，并计划将这些关键的研究结果引入到公司计划于2012年投入运营的全新创新中心当中。

为创新腾出空间

Steelcase/国际企业地产协会的调研显示大多数企业内部都已经建立起了创新的流程。只有9%的受访者表示，在他们的企业当中，创新并不是特别重要或者只是有点重要。对于大多数企业（82%）而言，经营策略和创新是密不可分的。

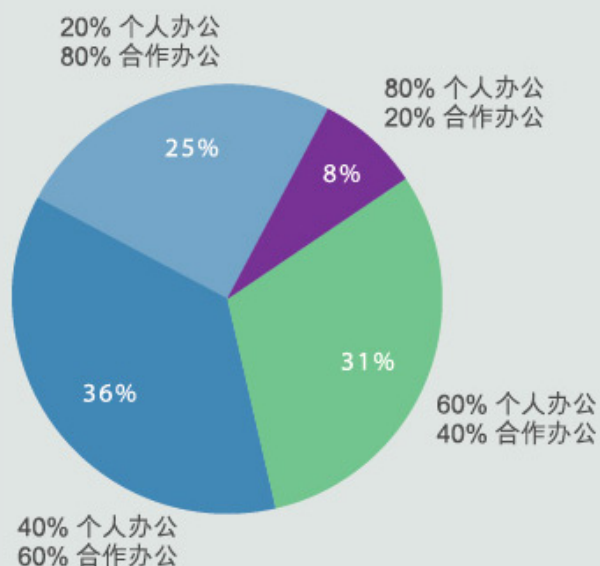
超过一半的受访者（55%）表示，他们经常会让拥有多元化背景的员工一同参与创新项目的工作。绝大多数企业（85%）都会寻求外部顾问或者专业人士来协助创新，与大部分或者所有项目相比顾问所涉及的通常多为临时的项目（67%），三分之二的企业和外部资源保持着长期合作关系。

对您的企业而言，创新有多重要？



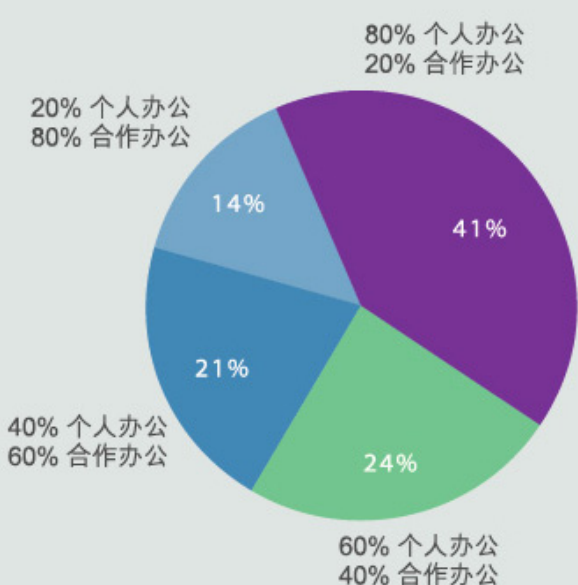
工作过程

贵公司内部的整体工作流程中个人办公和团队/合作办公的比例是多少？



办公空间

贵公司内部的整体空间当中用于支持个人办公与团队/合作办公的比例是多少？



然而调查结果也显示，办公空间策略却还没能跟上企业的创新过程和雄心壮志。具体来说，75%的受访者表示，他们企业中负责创新的团队遍布在公司的各个角落，而不是集中在一个团队或者部门里；还有60%的受访者表示，在他们企业的整体工作流程当中，协作办公多于个体办公。当被问及他们的企业当中是否有专门用于支持创新过程或者支持一群专注于创新项目员工的空间时，有69%的回答是肯定的。然而65%的受访者表示他们的大多数整体空间支持个人办公多于合作办公，这也揭示了理想和现实之间的断层，或者是他们对于何种空间才能够事实上支持创新存在误解。个人办公区域无法有效地支持创新，而传统的会议室同样也无法实现这一目标。

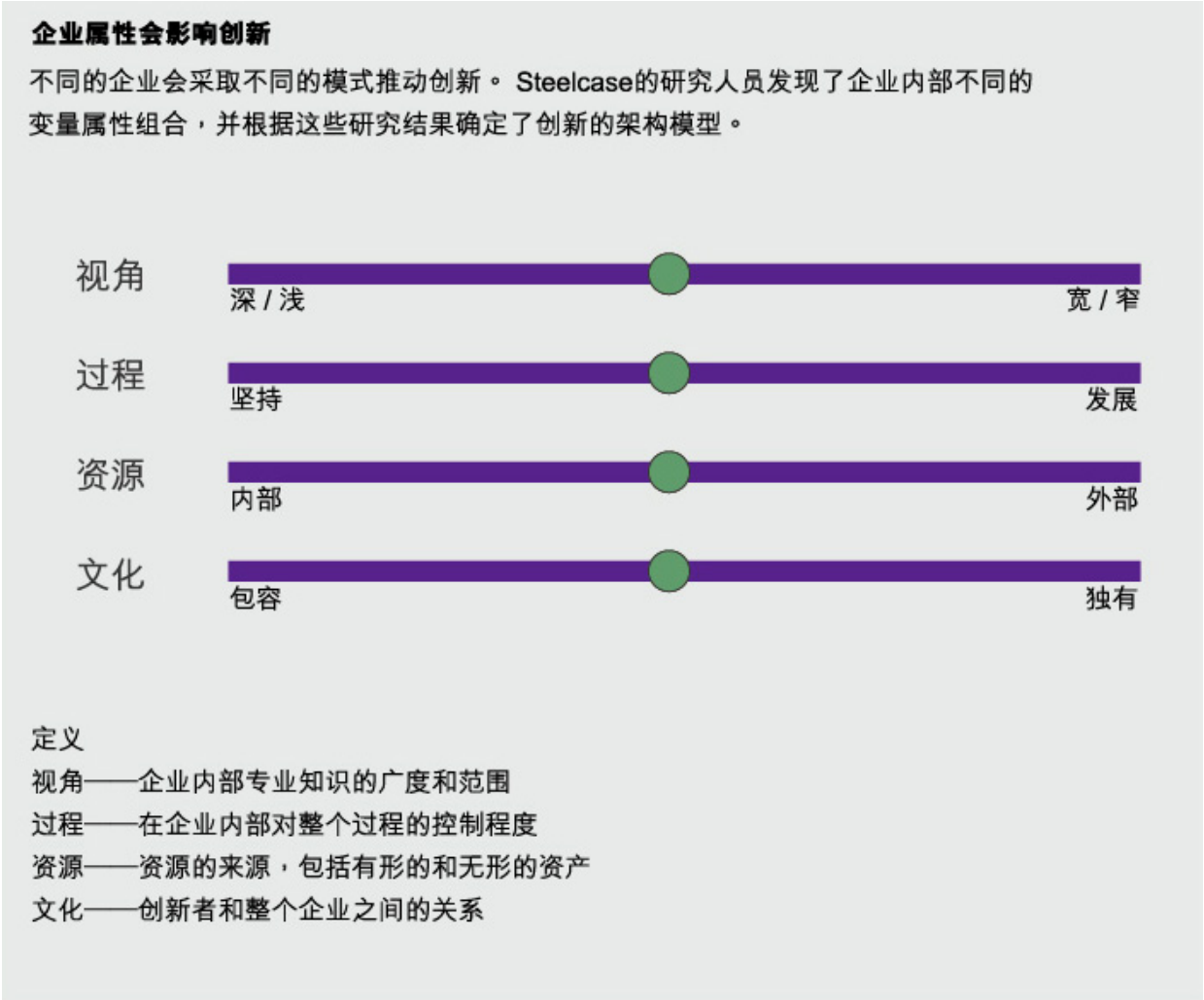
创新对于公司的整体策略和企业成功至关重要。提供恰如其分的空间来支持创新将得以彻底开启各种可能性，同时推进流程和员工实现更迅速更有力的创新。

小步走，大飞跃

有许多种方法可以对创新的过程进行分类和描述。其中一个最显著的证据就是在最近几年出版的书籍当中大量地充斥着这一主题，这也激起了研究人员和读者更加强烈的愿望，希望进一步深入地了解创新到底是怎么一回事。许多专业人士为了简化这一主题，索性将创新归纳为了两大类：持续性创新和破坏性创新，后者是由撰写《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma）一书的哈佛商学院教授Clayton M. Christensen所推广，这部著作也成为了一部经典案例，揭示了当企业太过关注满足客户当前的需要而忽略尚不明确的未来需求是多么危险的一件事情。⁷

持续性创新是对现有的事物不断进行完善。例如，今天的手机创新使得现有的技术产品变得更小、更好、更快并实现越来越多的用途。破坏性创新则是全面的突破，创造出一款前无古人的产品或者服务类别，甚至产生一个全新的市场——例如零售医疗诊所，破坏了已经建立起的医生服务市场。企业若想成为或者保持自己的领军地位，就必须同时兼备破坏性和持续性创新。

持续性创新能够满足客户的需求，推高销售利润率，并有可能让企业获得竞争优势。而破坏性创新则能够确保绝对的竞争优势，并往往能够持续一段较长的时间，同时可以在企业内部和市场当中形成上扬的势头。



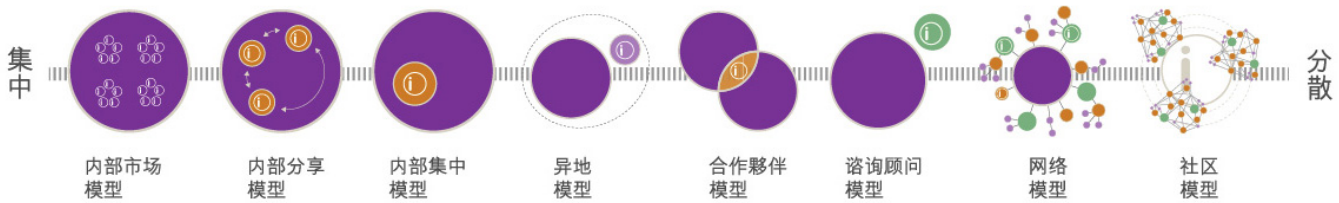
Steelcase/国际企业地产协会的调研结果显示，33%的企业认为他们的创新当中有40%-60%属于持续性创新，而破坏性创新的比例则要腰斩一半，只有不到20%的份额。如果一家企业只持续推动曾经让他们在过去大获成功的持续性创新，就将会在不知不觉中为竞争对手打开破坏性创新的大门，使得后者能够在市场脱颖而出，并让自己遭到淘汰。例如，苹果的iPod是一款破坏了传统唱片行业的创新，与此相同的还有强调快速学习、注重专业技能的社区学院破坏了按部就班的四年制大学教育的现状。

不同的进程

为什么一些企业的创新手段与众不同？在谈及公司的创新架构时，每家企业都要就几个关键属性或者变量做出一系列选择（见上图）。每一种属性都可以“上下调节。”通过组合这些属性，即可显示出各家企业在推动创新时所采取的不同途径。

创新的模型

创新模型



通过分析不同企业中的不同属性组合，Steelcase的研究人员从中得出了8种能够同时支持持续性创新和破坏性创新的模型。这8种模型所组成的区间显示了创新的努力更加倾向于集中或者分散。有些企业倾向于从内部酝酿，而另外一些企业则希望从外部寻找新鲜的理念和解决问题的新方法。

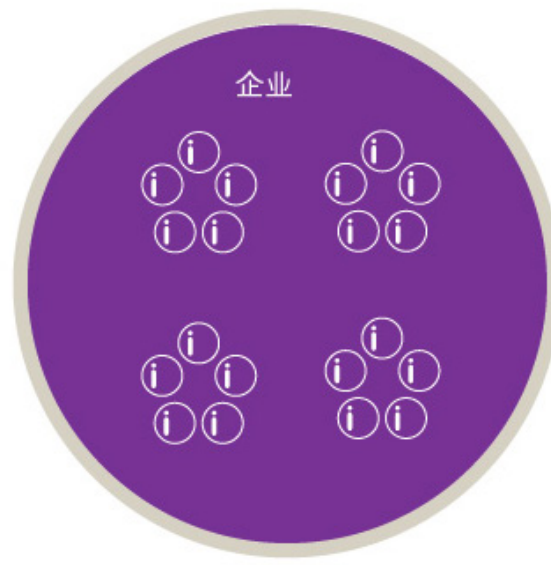
有些企业只使用其中一种模型，还有一些则会根据项目的类型以及期望的结果在不同的层面采用多种模型。

每一种模型都有着能够最好地支持企业创新成型、孵化以及发展新思维的空间类型与之相对应。以下是对各个模型

1) 内部市场模型

这是一款高度集中的模型，创新的文化和发展的理念已经融入了企业的各个层面。各种思想都能够获得充分的交流，各个团队和每一位员工都有责任推动创新。数字无线通讯巨头高通公司内部通报恰好是这种模型的最佳例证：“无论你在做什么，我们通往创新的前程自始至终都与你密切相关。”

内部市场模型



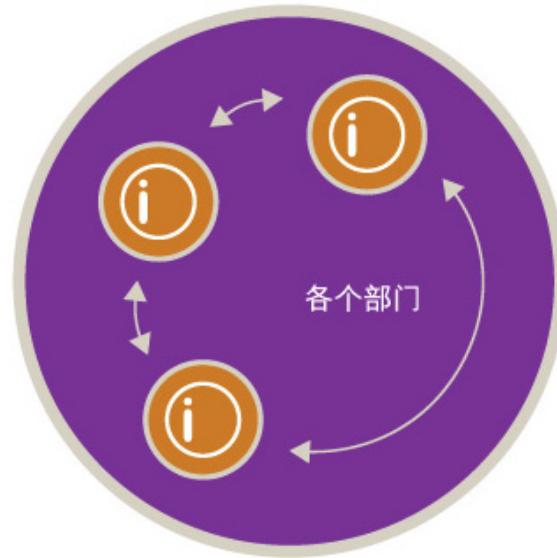
相对应的空间：创建一个能够让各个团队合作和分享思想的环境至关重要。需要建立起一个能够在墙壁或者其他垂直表面张贴信息，以方便快速视觉更新的中心项目区域。私人空间能够支持在不受干扰的环境下深入讨论或者开展头脑风暴。咖啡厅是用于闲谈的空间，即可以作为团队之间的分界线，又可以作为吸引其他区域的员工前来这里来分享思想的空间。

2) 内部分享模型

这是一款资源分享的模型，多个专门团队的成员可以根据需求方便地会面。团队成员可以依靠这种亲密的关系方便地获得即时帮助，同时这种空间能够支持团队之间的分享文化，使得这些团队能够在几乎不间断的长期和短期项目中保持互动。

Steelcase就采用这种模型来组织负责研究和发展的Workspace Futures团队以及产品开发和服務团队。

内部分享模型

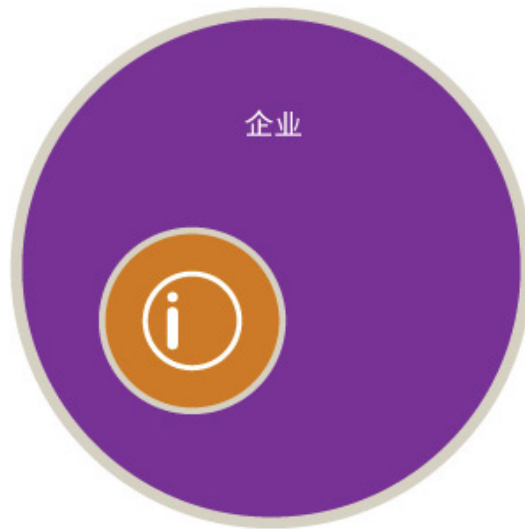


相对应的空间：每个团队都有一个门前的走廊区域用于分享公共信息。越深入到空间内部，就会有更多的信息得以披露。每个团队的私人区域能够让各个团队尝试新思想并测试雏形产品，同时不受到外人的干扰和干涉。灵活配置的封闭项目区域能够让团队根据需求来扩大或者缩小。个人办公空间则安排在毗邻区域的外围周边。

3) 内部集中模型

这种创新的模型能够赋予企业内某一特定群体肩负起创新的重任。这个特别的团队拥有深厚的行业知识，通常采取非常规的流程，但仍然属于企业整体文化的一部分，并获益于轻松获取企业资源。梅奥诊所率先创立的SPARC创新项目便是这种模型的一个案例，使得创新的过程和设施成为独立但又是整体文化中不可分割的在组成部分。

内部集中模型

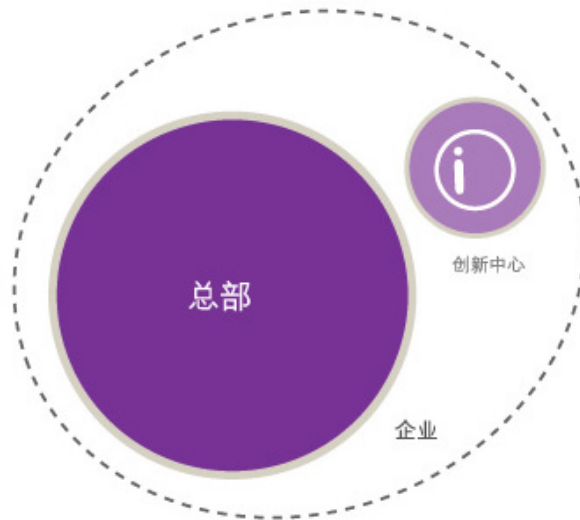


相对应的空间：团队的工作环境需要一片位于中心地带的绿洲充当连接的桥梁，方便他们在此放松和聊天。项目空间也要与这片绿洲相连，因为这里有足够的空间供团队成员用于分享思想和雏形产品。雏形产品区域可以创建出一道边界，得以让外界观察其中对思想的测试以及在现实空间中建立起实体模型。

4) 异地模型

对于部分企业而言，远离公司是实现创新的最佳途径。在这种模型中，位于偏远地区的中心恰是开发、产品雏形以及积极评估创新的团队所在。这个团队拥有独特的文化和自由，可以采用独立的价值和过程。与此同时，他们还能够获得企业的资源。波音公司就使用这种模型来开发他们所需的波音787中型喷气式梦幻客机，这款产品在2012年几乎被抢购一空。

异地模型

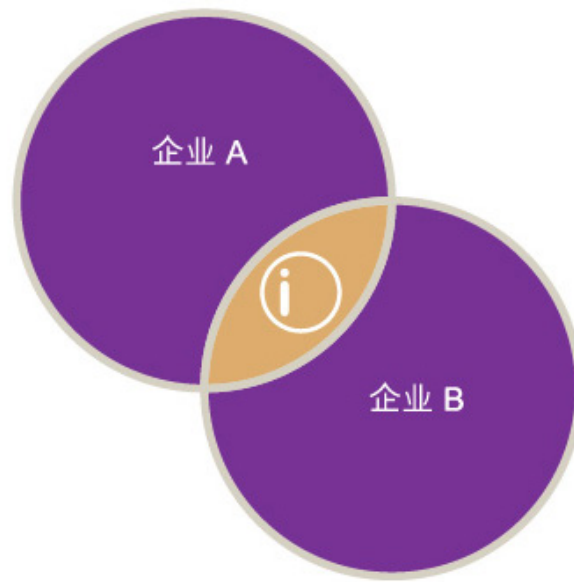


相对应的空间：与“母舰”保持密切的联系对任何异地团队而言是不可或缺的，因此视频会议的能力也是至关重要。作为一个独立自主的异地团队，热情欢迎访客的“门前走廊”区域可以让这个团队接待来访者。由独立的办公点组成的边界能够提供兼具私人 and 公共会议的空间。空间的深处则是创新的核心地带：实验室、项目空间以及雏形产品区域，还有为移动办公的团队提供的可替代的办公配置。

5) 合作伙伴模型

有时候将各种观点进行融合是产生突破的最快途径。几家企业可以通过长期或者短期的联手合作，有针对性地高效利用多元化能力，获取到不同的资源，开展知识转移，并分担风险和成本。这就是为什么苹果和耐克共同合作推出了一系列产品，其中包括了搭载了关联iPod感应器的Moire运动鞋，能够用语音信息来播报跑步的距离和速度，并播放与该距离相对应的音乐。

合作夥伴模型

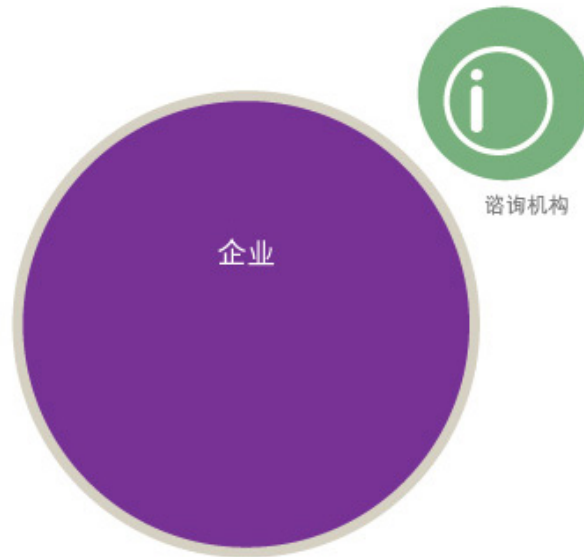


相对应的空间：我的，你的，我们的。在这种模型当中，每个合作伙伴都拥有自己的空间，但他们也会分享空间——包括物理层面和虚拟层面。内部实验的合作和测试都会在分享的房地产设施中实施，然后他们又会各自回到自己的地盘上去寻求专业资源咨询并在专门的实验室当中开展工作，直到大家都准备好下一轮的会面。三个空间当中都配备了接触空间和演示区域。

6) 咨询顾问模型

这种模型就像是创新专家根据项目的需求亲自到企业来上门问诊。他们能够带来独特的问题解决技能以及新鲜的视角，而不会受到企业本身的现状或者潜意识当中的包袱所拖累。他们能够留下关于如何开展创新的持久性教育，进而推进许多未来项目的改造。宝洁公司就是采用这种模型的公司，他们曾经和咨询公司IDEO密切合作。

咨询顾问模型

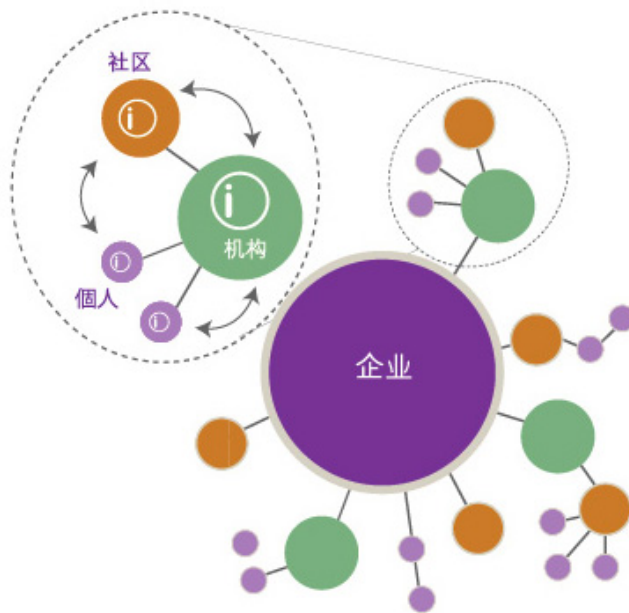


相对应的空间：他们或许拥有大相径庭的文化，但是分享的空间能够让他们汇聚到一起，分享需要双方共同支持的信息。通常说来，这种接触往往是在雇主方面的一个类似“招待所”的空间里展开。两家企业会在这里分享思想、测试雏形产品并在中立空间当中推进创新，这些中立空间包括项目区域、社交空间以及资源空间。与此同时，双方也有各自独立的、充斥着个人文化的办公区域。

7) 网络模型

“造好之后，自然有人会来光顾”是这种创新模型背后的态度，它邀请员工来参观并带来各自的思想，参与到由公司主导的网络，其中通常包括有机构、组织以及社区成员或者从业人员——或者上述所有人员。信息输入的流程是随机的，并能够包容来自积极参与的毛遂自荐者广泛的观点以及意料之外的结果。通过Me网站所形成的乐高积木设计正是采用了这种模型，乐高公司会从中寻找出一些最佳思想用于其新的积木组合。

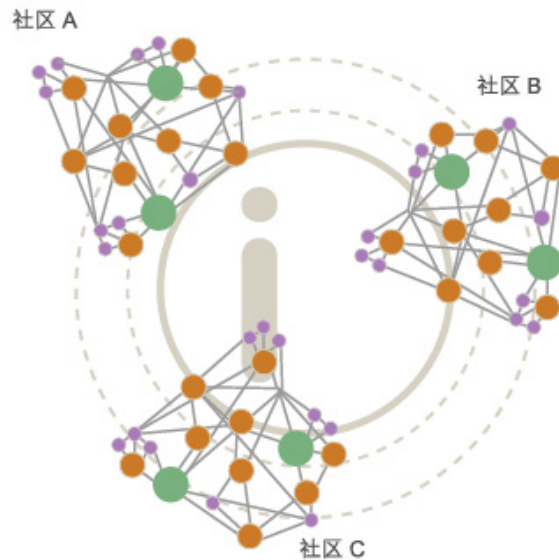
网络模型



相对应的空间：举办各类活动——包括异地活动和在线活动——让员工能够汇聚到一起并分享信息，然后再将这项资料带回到各自公司内部的团队环境中，进一步探索和完善。

8) 社区模型

一切都着眼于当前的需求，作为一个独立的网络汇聚起来，迅速地开展献计献策以及从最大程度上解决一个需求。其优势在于独立于任何组织的视角广度，以及自由和开放的知识传递。



相对应的空间：尽管社区模型对技术有很大程度的依赖，但是却也能从这种将不同的人汇聚到一起的空间当中获益，并支持他们从事各自热衷的工作。为当今的“合作办公文化”（采用替代办公策略或者自雇）配备预定制或者会员制空间，使之成为研究这些新兴现象的实验室。初步的研究结果表明，一个社区休息室区域除了个人办公空间和会议室等可预期的功能之外，还可以起到迎宾的作用。走廊上的艺术品展示或者演示空间则可以用另外一种方式来使得空间更具人性化色彩，并使之更加利于合作。

为了创新而设计

无论一家企业采取何种创新模型，空间的设计都是其中的一个重要驱动力，它将有助于加快创新结果的产生。成功的设计能够从最大程度上消除壁垒，并支持充满才智的员工们开展工作，使得企业能够依靠他们改善公司的创新业绩。简而言之，恰当的空间能够推进创新。

以下是在为创新活动设计空间时，所需考虑的一些基本原则：

让空间足够灵活

创新的空间需要通过重新配置来支持自发性：在不同的工作模式之间切换、动态的信息传递、支持各种工具的使用。除此之外，企业还可能需要支持多个项目团队同时或者排队使用同一个空间，这也使得灵活性更为重要。

- 考虑将固定和流动的建筑元素进行组合——例如半永久的墙壁和可移动的隔板。
- 为大型和小型团体活动创建一个灵活的枢纽。
- 用可移动家具来支持用户自行配置。
- 考虑到隐私问题，并配备用于视频或音频会议的封闭空间。

让空间能够激发灵感

创造出新鲜的事物是一切知识工作的基础，对于负责产品和服务开发以及其他企业创新的人而言，灵感则尤为重要。具有刺激性、引人入胜的空间能够让他们迅速进入状态并持续推进创造性思维。

- 提供充沛的自然采光和视野。
- 把自然元素和自然材料引入到整个空间当中。
- 仔细考虑颜色的选择，是要刺激还是要抚慰。
- 提供休闲、非正式和舒适的配置。

可以将支持个人和文化的艺术品以及有意义的物件引入到整个空间当中。

让空间充满合作

创新团队需要秉持分享的心态。个人的洞察以及记忆需要汇聚成团体的知识以及记忆——越快越好——而项目的进度历史也必须是易于识别的，以减少任何不必要的回溯和错误。

- 将个人办公空间安置在团队空间周围来最大程度地提高能见度。
- 配备用于非正式的头脑风暴和非正式的信息交换的团队区域。
- 利用数码信息开展广泛的对话并使用计算机进行密切合作能够将现场的虚拟的团队成员汇聚一堂。
- 提供包括白板、插针板、泡沫芯板、投影屏幕等能够提供垂直内容展示的平面，这将有助于用户积极地接受和获取信息。

让空间成为认真办公的工具

用于认真办公的空间将和团队所采用的其他创新工具一样得心应手。通过支持所有办公模式——专注办公、合作办公、学习和社交——创新空间当中的每平方英尺都将能成为一块用于创新思维的高效工作室。

- 将墙壁架构视为用于组织和展示信息的平面，并借此关联整个团队进程。
- 确保使用中和存放中的办公用品能够手到擒来。
- 将每一块垂直表面都当作具有潜在信息展示的表面。
- 考虑采用兼备将材料放置在手边同时又划定了存储区域的分层存储设施。
- 提供能够支持技术的高效反应基础设施。

让空间能够展示出文化和品牌

企业的身份和文化对创新者而言既是令人安心的内容，又极具深意，而空间则可以在真正意义上强调重要的价值和流程。在空间当中展示品牌和文化则可以通过设计来强调企业对于创新的支持。

- 切实地在空间设计中强化语气并强调文化，明确表明适用于一家企业的文化并不会自然而然地适用于另外一家企业。
- 允许能够激发自豪感和冒险精神的产品展示以及其他集体成就的展示。
- 允许团队定制和个性化配置，以展示所有权以及身份认证

让空间更加社会化

共同创新者之间的社会资本对于创新而言不可或缺。它能够建立起信任，在团队开展紧张工作期间尤为重要。在开放和放松的环境当中展开的非正式对话是推动成功创新的空间所需的重要部分。

- 提供获取食物和饮料的便利。
- 提供舒适的休息座椅、咖啡桌以及其他促进交际的家具。

- 在接近工作区域的地方选定休闲的合作空间，以方便员工稍作休息并交换信息等。
- 为访客建立起能够恰当地观察办公空间以及工作进度的迎宾区域。



为创新而对办公空间展开革新

每个人都期待着更多的创新，但是企业却会在各自不同的业务流程、文化、技术以及工具的背景下采取不同的定义。对这些要素的全面支持和协调将能够推动创新蓬勃发展，往往会以不可预见的方式在创新的各个模式中前行。

空间为员工——包括企业内部和外部的人员——提供了办公场所，方便大家汇聚到一起，共同为普通的以及非凡的挑战创造出全新的解决方案。其结果则是，设计作为一种新兴的创新也势在必行，它将继续展示认真办公的空间能够支持和协调其他企业要素，使得企业能够创造出新的解决方案。

由于企业致力于成为或者保持相关且有意义的公司，对办公场所的重新思考将有助于支持、激励和启发创新。这样一来，它将对任何企业当前的现状和未来成功的潜力做出重大的贡献。

从每个平方英尺做起，每家企业都能够实现更多和更快的创新。

致谢

Steelcase正在对工作以及办公场所开展持续的研究，并奠定了我们在办公空间创新中的基础观点。我们特别感谢公司的同事们分享他们在房地产行业以及设计领域里的洞察以及经验。还有一些个人也为我们就这些问题提供了深入的观点，并协助我们塑造洞察。我们在此向以下各位致以诚挚的感谢：

Tim Brown, IDEO

Bethany Davis, 诺基亚

Josey Duke, 埃森哲

Dan Johnson, 埃森哲

Jan-Peter Kastelein, YNNO

Lauri Lampson, 规划设计研究所

Roger Martin, 多伦多大学国际企业地产协会

文献

¹ 《哈佛商业评论》，2010年3月

² 《麦肯锡季刊》，刊物2008-12-12

³ 有关创新的相关著作包括：

《关键的解决方案：9中手段来让你的企业在经济困难时期从停滞走向蓬勃发展》作者：Jay Abraham

《设计生变》作者Tim Brown

《创新者的窘境》作者Clayton M. Christensen

《The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion》作者John Hagel III, John Seely Brown, 和 Lang Davison

《设计思考就是这么回事》作者Roger Martin

《The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills: Unlocking the Creativity in You and Your Team》作者Paul Sloane

⁴ Steelcase 《三六零杂志》，2009年8月

⁵ 《以不同的方式审视世界:关于创新的意见》作者John Seely 布朗，哈佛商业评论系列丛书，1997年

⁶ Steelcase 《三六零杂志》，2009年8月

⁷ 《创新者的窘境》作者Clayton M. Christensen哈佛商学院出版社，1997年