

# 360°

## 创新的 奥秘

Steelcase最新  
Learning & Innovation Center  
首度亮相

支持敏捷研发团队的六大妙招  
打造有助敏捷研发团队运作的  
办公空间

三人行，必有我师  
今时今日，  
学习不再局限于教室内

突破机械 洋溢生命  
SILQ | 重塑完美座椅定义



探索办公空间的  
研究、洞察及发展趋势

第73期

Steelcase

香港 +852 2520 0160 东京 +81 3 3448 9611 悉尼 +61 2 9660 5511 墨尔本 +61 3 9670 1555 上海 +81 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 6103 000 海得拉巴 +91 40 67046400 孟买 +91 226121 3500

访问 [www.steelcase.asia](http://www.steelcase.asia)

©Steelcase Inc. 2018版权所有，违者必究。  
本刊中所包含的商标属于Steelcase Inc.或属于集团旗下各品牌各自所有。





360°

探索办公空间的研究、洞察及发展趋势

## 学习 尝试 创新

要解决现今的复杂难题  
上述三大要素不可或缺

然而  
许多企业难以完全接受这个思维  
到底他们如何缔造转变

本期《360杂志》  
深入探讨学习和创新的关系

并介绍全新Steelcase  
Learning & Innovation Center

其设计如何通过  
办公空间激发文化变革  
并促进持续学习  
所需的必要习惯  
从而加强学习与创新之间的  
重要联系

# 360°

探索办公空间的  
研究、洞察及发展趋势

[steelcase.com/asia-en/research](http://steelcase.com/asia-en/research)

出版人及责任编辑  
Gale Moutrey

主编  
Chris Congdon

执行主编  
Stav Kontis

创意总监  
Erin Ellison

艺术指导及设计  
Hybrid Design, SF

全球记者  
欧洲、中东和非洲  
Uli Zika  
Serena Borghero  
Olivier Dauca  
Rocio Diez  
Alexander Gifford  
Fabian Mottl  
Abeer Sajjad

亚太区  
Cherry Wan  
Maria Bourke  
Allan Guan  
Kiki Yang  
Candy Ng

特约撰稿  
Rebecca Charbauski  
Mike Firlik  
Eileen Raphael  
Karen Saukas

助理编辑  
Jacob Van Singel

摄影/艺术总监  
Caroline Capelle Tourn  
Benny Chan  
Jeremy Frechette

特约插画  
Hybrid Design  
The Normal Studio  
Ed O'Brien  
Crystal Chou

数字媒体  
Anne-Sophie Peter  
Regina Patterson  
Areli Arellano  
Andrew Wyatt

公共关系  
Britta Gneiting  
Jenny Griffin  
Megan Ochmanek  
Katie Pace

加入我们的对话

欢迎与Steelcase联系，让我们知道您的想法：

 [facebook.com/steelcase](https://facebook.com/steelcase)

 [twitter.com/steelcase](https://twitter.com/steelcase)

 [youtube.com/steelcasetv](https://youtube.com/steelcasetv)

 [instagram.com/steelcase](https://instagram.com/steelcase)

 [pinterest.com/steelcase](https://pinterest.com/steelcase)

 [360magazine@steelcase.com](mailto:360magazine@steelcase.com)

 [steelcase.com/podcasts](https://steelcase.com/podcasts)

360 杂志是Steelcase Inc.发行的季刊。17-0005932, 2018版权所有, 违者必究。本刊中所包含的商标属于Steelcase Inc.或属于集团旗下各品牌各自所有。

本杂志中发表的文章不可经任何形式复制转载。除非您真的想帮助他人, 让他们真正热爱自己的工作环境——但请预先告知我们, 好吗?

## 栏目

6  
360视野

8  
专家观点

18  
360趋势

28  
新型办公室

32  
工作日

76  
回顾

## 特辑

48  
**创新的奥秘**

Steelcase位于慕尼克的最新Learning & Innovation Center让员工和访客亲身了解Steelcase如何利用空间促进学习、创新和成长。



特辑

# 10 三人行，必有我师

今时今日，学习不再局限于在教室内——多位企业领袖与我们分享了他们的想法对办公人员有何现实意义。



# 44 访问David Kidder

David Kidder是屡获成功的出色企业家，成就有目共睹。对他而言，无论企业有多大，都需要具备初创思维，才能继续蓬勃发展。

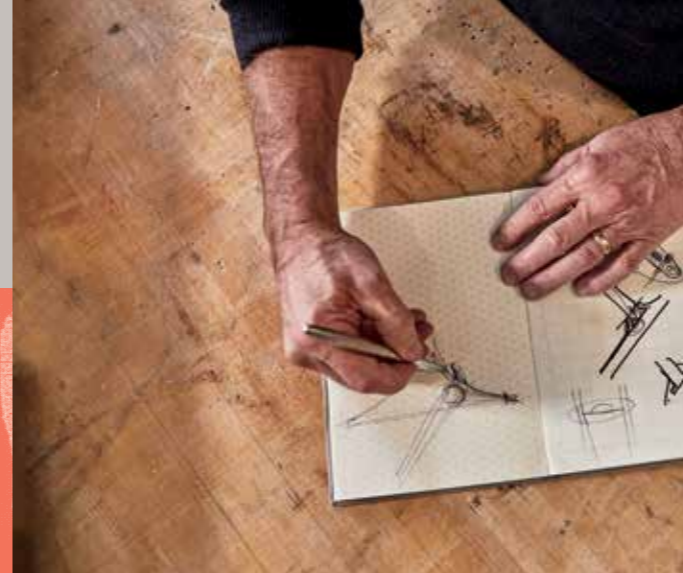
# 40 欧洲的创新未来

专家Marc Lhermitte解释为何欧洲能与深圳和硅谷并列，成为创新突破及业务发展的另一枢纽。



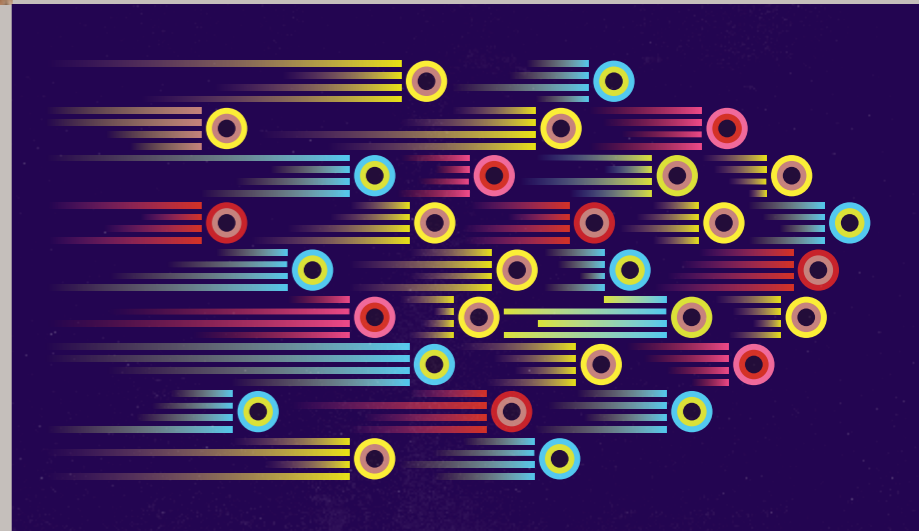
# 63 突破机械 洋溢生命

SILQ | 重塑完美座椅定义



# 71 支持 敏捷研发团队的 六大妙招

在现今波澜起伏的商业环境中，企业要获得成功，靠的不是落伍的五年计划，而是迅速应对转变的能力。要成为灵活敏捷的企业并不容易，本文能为您提供实用的洞见。



# 34 普罗旺斯的 颠覆思维

在法国南部的“thecamp”，来自公共和私人领域的团队同心合力，开发前所未见、可供调节的方案，解决现今各个主要的社会议题。



# 22 大数据筑就 理想空间

两项新产品如何利用科技，打造出以人为本的空间，令人乐于在此办公。





## 360 视野

# 以创新为本的设计 是否可以解决 “孤独流行病”？

即使我们在职场的专业网络上有上百位、甚至上千位“朋友”和“追随者”，为什么仍然有越来越多人谈论办公场所的孤独问题？除此之外，以孤独为题的文章，在新闻和学术研究中也出现得更加频繁。但感到孤独的，其实不止远程工作的员工。就连每天待在开放式办公室的员工，都表示即使周遭全都是同事，仍然与其他人十分疏远，少有交集。

前美国卫生部长维韦克·默菲（Vivek Murthy）曾在《哈佛商业评论》撰写评论，将这个现象称为办公场所的“孤独流行病”（loneliness epidemic），并指出孤独会降低创造力、妨碍理性思维，以及影响决策能力。而这三项能力，正是创新——带领公司完成发展目标——关键条件。换言之，孤独不但会影响员工的情绪，还会对公司的业务造成不良后果。

要达到创新，员工必须建立互信关系，并向对方学习，分享失败和成功的经验。此外，还要敢于冒险、以创意思维引导思考和行动。麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter Senge）在九十年代首次提出“学习型组织”一词，指出学习与企业文化的关系密不可分，也和企业是否愿意冒险，以及能否从失败中汲取教训大有关系。要培养促进学习及创新的公司文化，需要更紧密的人际交流。日益疏离的员工关系，只会百害而无一利。

我最近到访Steelcase慕尼黑的Learning & Innovation Center（本期另有专文介绍）。该中心的一个重要理念是“三人行，必有我师”。在这里工作，能够提升生产力。但除此之外，这里还有一个特点，让我身处此地时十分舒适，感到自己备受欢迎。中心的设计促进交流，让员工自然而然地聚在一起，一同进餐或者享用咖啡，就如日常生活一样。这里还协助远端工作的员工平等参与互动，赋予他们更大自主权，鼓励他们敢于冒险，并且更有创意自信心。公司的运营模式保持透明，能让员工更有归属感，拉近与其他同事的关系，并更认同公司的理念。虽然这里与我家距离甚远，我还要与不常见面的同事一起共事，但我却仍然觉得自己是这里的一份子。

创意和学习的根本就是人与人之间的交流。如果办公空间的设计能够满足这些互动需求，或许我们就能令办公室少一分孤独。

*Chris Congdon*

Chris Congdon  
《360杂志》主编

## 专家观点

介绍为本期杂志  
提供深入见解的专家。



**Laurent Bernard**  
Steelcase全球人才管理副总裁

“文化变革不是一个项目，是不会有完结的一天的。当思维改变时，行为就会转变——而这一变化，是由人们的工作体验引起的。”



**James Ludwig**  
Steelcase全球设计及工程设计副总裁

“创新是一项实际活动，关乎人类之间的互动、尝试和实验。换言之，能让人们在现实和虚拟聚集的场所，对创新至关重要。”

**Gale Moutrey**  
Steelcase全球传讯副总裁

“LINC并非展厅，而是学习和创新的地方。我们希望激发客户的灵感，为办公场所注入生命力，推动企业实践目标，同时与公司的战略、品牌和文化并驾齐驱。”



**Frédéric Chevalier**  
Steelcase创办人

thecamp的构思由企业家Frédéric Chevalier提出，通过拉近公有企业、私人企业和个人的距离，创立了这个创新中心。可惜的是，Chevalier在thecamp开幕前三个月，不幸在交通事故中丧生，但他的远见卓识将超越个人的躯壳，藉着这个集合众人之力、持续进行的项目，继续发扬光大。

**Terry Lenhardt**  
Steelcase首席信息官

“‘敏捷研发’的步伐非常迅速，所以我们要将办公空间的部分控制权交到使用者手上，让他们决定如何灵活使用这个空间。办公空间需要保持高度灵活，可以随时重新配置，因为团队遇到不同问题，就需要使用不同的解决方法，对空间的要求也会随之不同，办公空间的配置必须可以变通。”



**Jenny Carroll**  
Steelcase用户交互体验设计师

“工作模式日新月异，不可能事先断定房间用途。利用用户习惯和工作方式的实时数据，能打造更以人为本的办公空间。”



**Marc Lhermitte**  
安永 (EY) 合伙人

“企业应该思考如何重组业务模式和寻找机遇。他们在商业运营中担任前线角色，理应问自己：‘我们可以如何赋予成员和员工足够权力，鼓励他们在日常工作中创新？’，并开发开放式创新思维，同时了解企业单靠目前的日常运营模式，无法满足未来的需要。这个情况很复杂，在欧洲可能更加复杂。但我相信，只要企业和政府携手，就一定能成功。”

# 三人行 必有我师

曾几何时，学习只局限于教室内。时移势易，学习已被视为创新和敏捷的重要元素。现今时代的工作节奏很快，学习也需要紧贴这个步伐与时俱进。学习需要打破时间和地点的壁垒，让人人皆可学习。

这对职场人士又有什么全新启示？来自世界各地的企业领袖与我们分享了他们的想法。



“如果一所企业的文化鼓励聆听、学习、致力于个人热忱培养可以达成企业使命的人才，那么就没有做不到的事。”

Satya Nadella

节选自《Hit Refresh》一书  
微软公司CEO  
美国



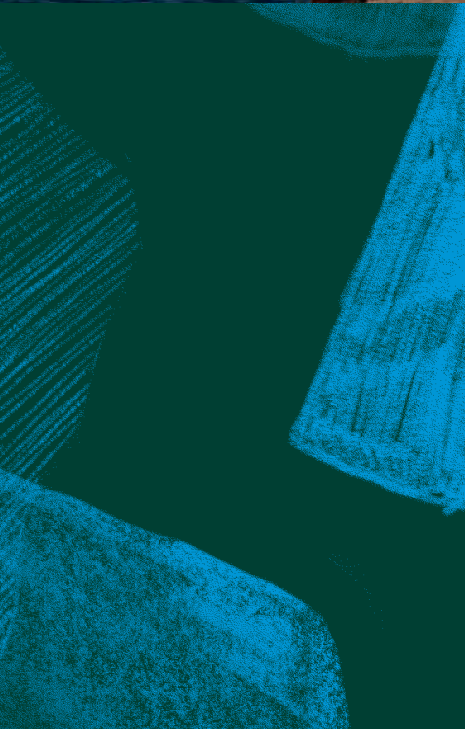
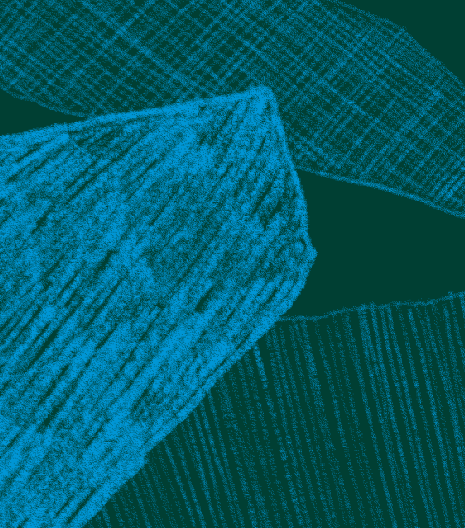
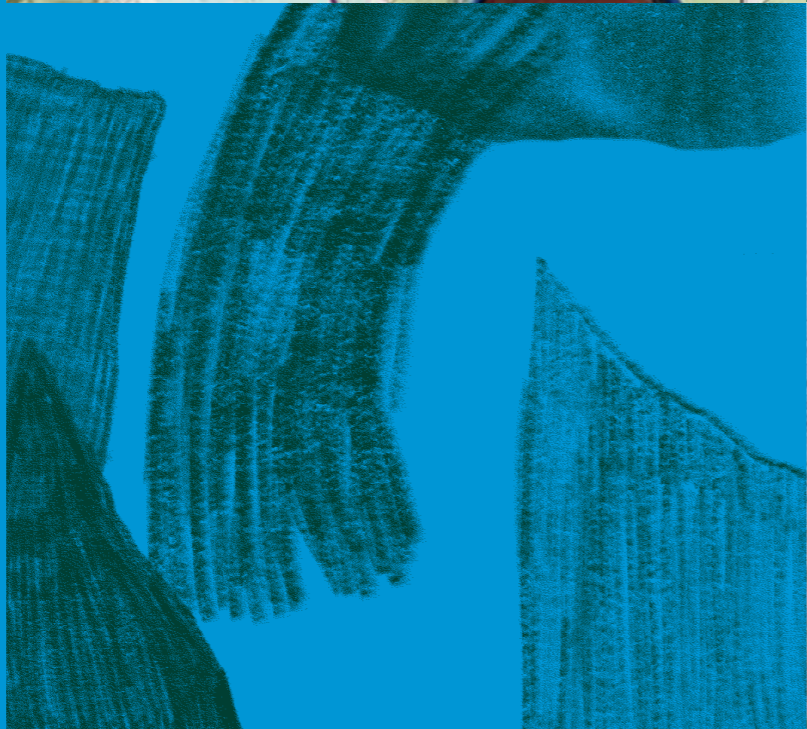


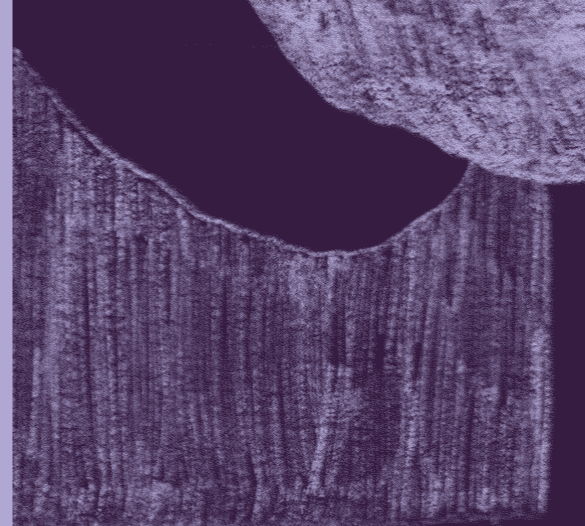
“如果我们希望员工发挥潜能，令企业收获卓越成效，我们在领导时需要无畏无惧，并让员工安心在办公场所内不断尝试，不怕犯错，再从错误中学习。”

Rich Sheridan  
CEO、Chief Storyteller  
Menlo Innovations  
美国

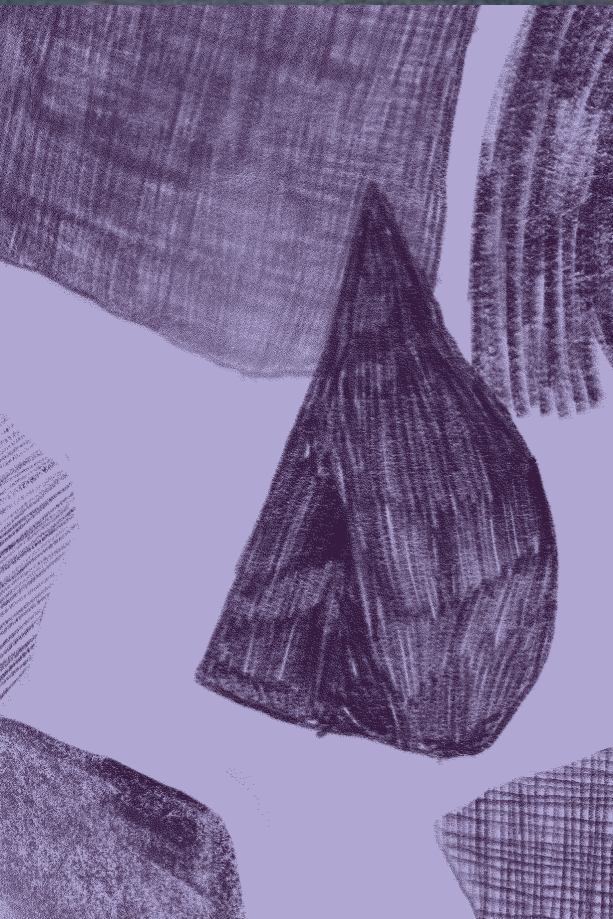
“如果你追求业务增长，或者期望为企业带来创新突破，学习有着绝对的重要性，也必须是您计划的核心所在。”

Gillian Pillans  
英国企业研究论坛  
(Corporate Research Forum)  
研究总监  
英国





“人与人之间每次互动都是学习的时刻。企业必须留意和了解这些学习机会在什么情况下出现，以及它们如何发生。除此之外，企业还要思考，当这些机会出现时，人们最理想的互动方式。”



Kim Dabbs  
办公场所咨询总监  
Steelcase Inc.  
德国

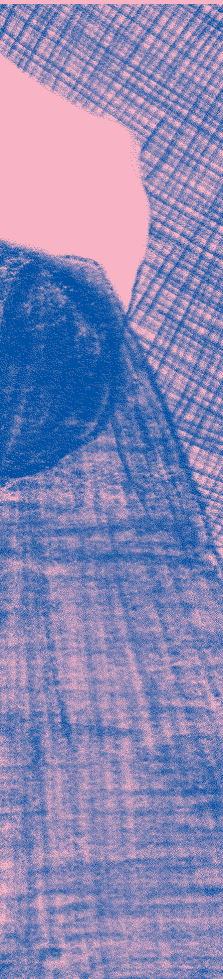
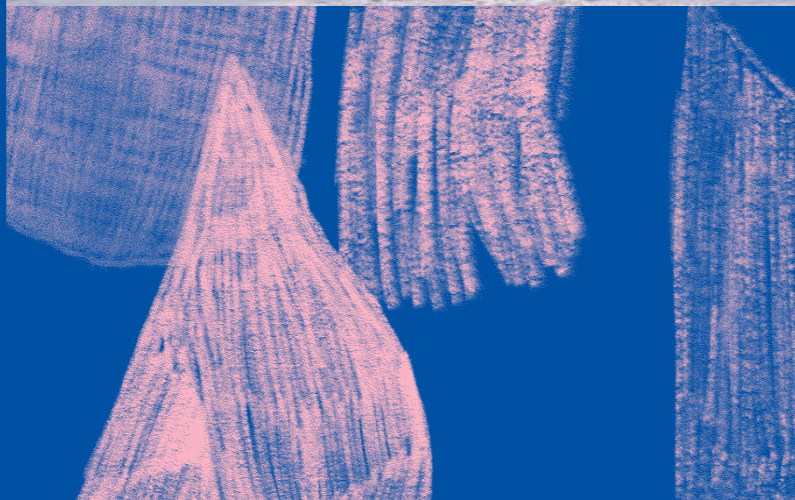
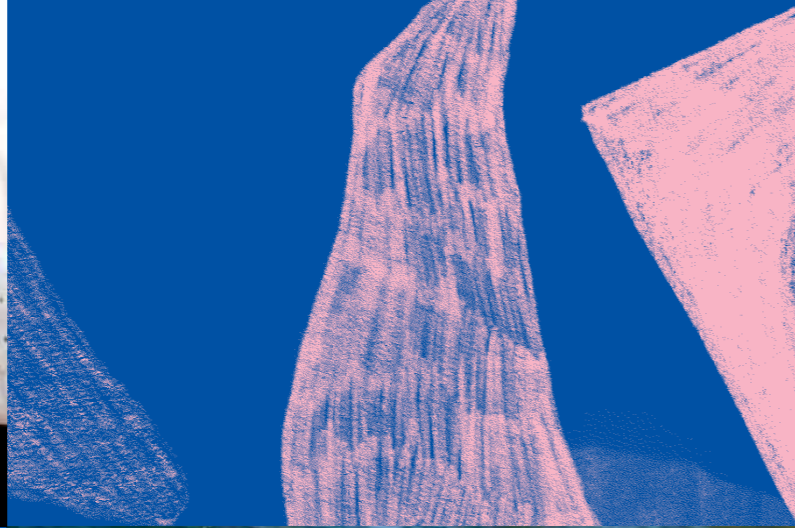
# “知识 从不会过剩。”

Jim Hackett

福特汽车公司CEO  
美国

“建立以失败为傲的企业文化十分关键，乐意探讨失败原因也极为重要。这是最佳的学习方法。当员工不再担心失败，他们便有勇气思考更多不同类型的解决方案，促成创新成果。”

Johanna Frelin  
Tengbom CEO  
瑞典



### 360趋势

# 员工的需要

## 员工最不想要那些空洞乏味、千篇一律、抹杀创意的空间。

Steelcase最近进行了一个有关全球上班族的研究。调查发现，尽管77%受访者有自己专属的工作站，但当中大多数受访者（87%）每天却花2至4小时在其他地点工作。这让我们不禁想知道：为什么员工会离开办公桌？他们寻找哪些类型的空间？是否只需增添沙发和咖啡吧，就可以满足员工对办公场所的要求？

研究结果显示，感觉枯燥乏味是他们离开工作站最大的原因。刚刚超过半数的受访者（51%）表示，他们每天要抽点时间，独自或结伴“逃离”固定的工作地点。另外，他们也期望与同事建立更深厚的关系，还有43%受访者相信较轻松的空间有助增加信任。

### 消失的联系

听听员工需要什么：

促进社会交往的创新空间

与同僚作短暂、非正式的交流 41%

团队协作 28%

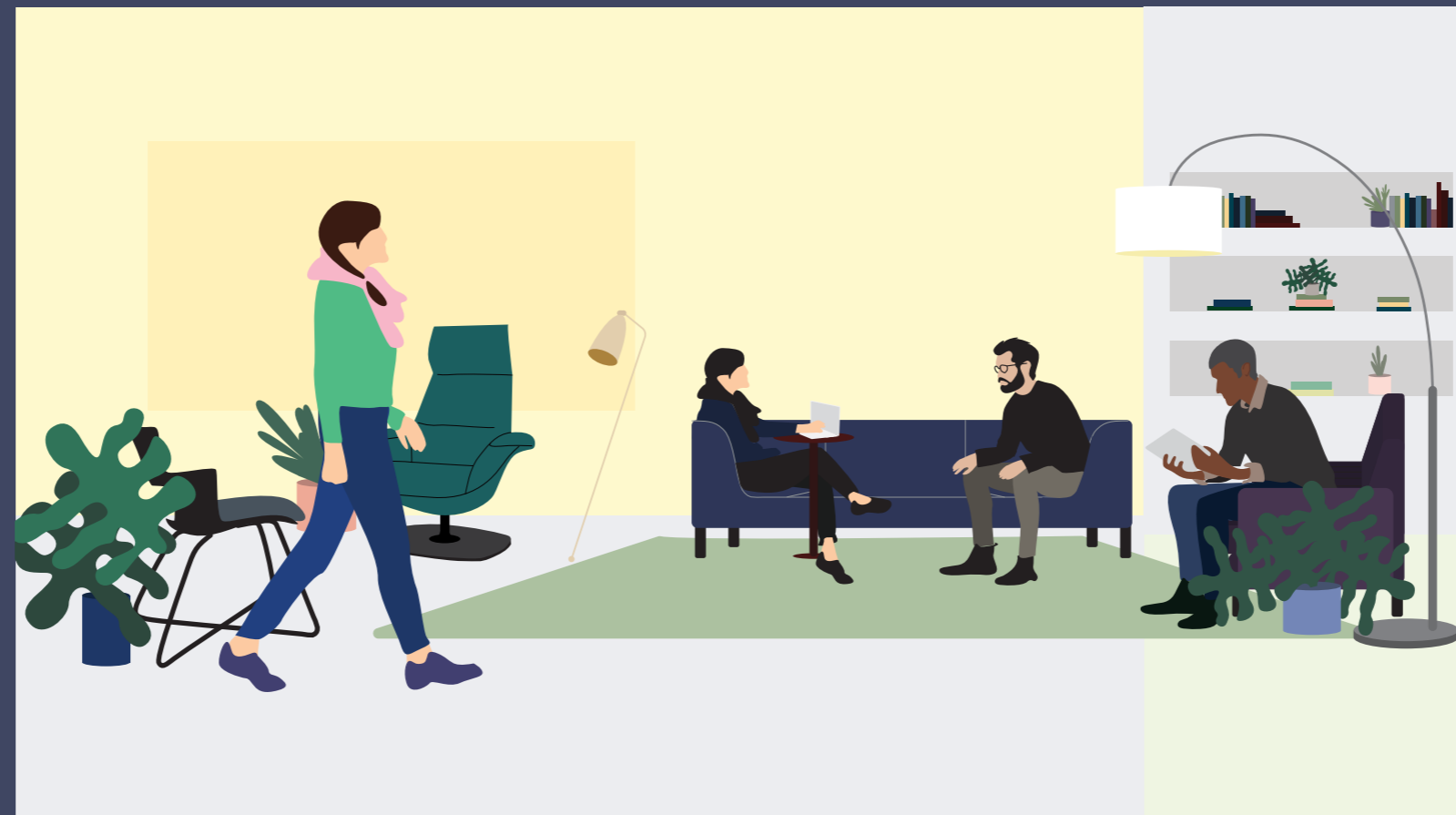
隐私

利用非正式空间进行安静或深度工作 24%

身心舒适

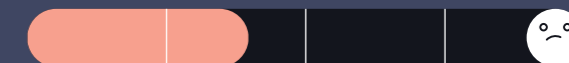
改善人体工学 37%

更多舒适、友善和启发思维的办公空间 47%



### 期望与现实

员工对公司目前提供的非正式空间的评分偏低：



整体满意度 2.46



能够支持员工手上的工作 2.25

深入探讨过后，我们发现低评分背后的原因在于：

53% 未能找到他们需要的空间类型      40% 欠缺足够的非正式空间

### 如何改善非正式空间



增加更多自然或绿色景观 45%



为非正式互动提供更佳支援 41%



设立可隔音和遮蔽的私人空间，保护隐私 38%



改善人体工学 37%



设有可灵活运用家具 43%



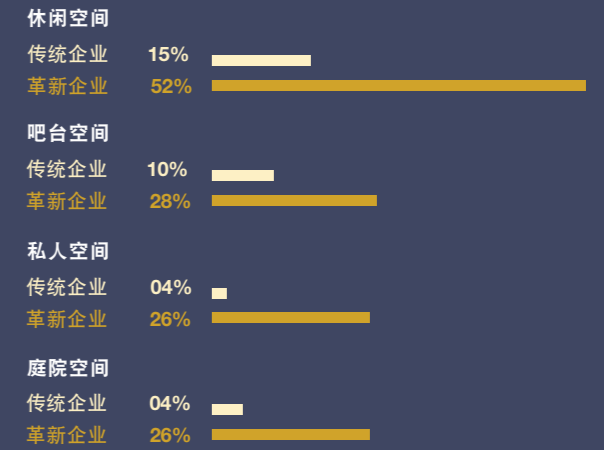
### 年龄因素

年轻和年长一辈均认为，所有人都喜欢非正式空间，也会定期使用这些地方——然而，他们提出的原因却截然不同。千禧一代倾向在用餐或酒吧空间进行深度工作，年长一辈则较常使用这些空间进行协作和社交活动。休闲空间是千禧一代进行私人活动的地方，而年长一辈则偏好在这里社交互动。另外，千禧一代倾向使用不同的非正式空间，也喜欢调整家具布置；而年长员工则倾向选择自己最喜爱的地点，并维持原有的家具布局。

### 越多越好

这一点也不令人意外：提供更轻松、更具启发性的办公空间的公司，会被视为比其他公司进步得多。

#### 提供非正式办公空间 传统企业与革新企业



### 文化转变

在中国和印度，员工花在自己的主要工作站上的时间远低于其他国家。这些国家的企业在这方面似乎更加进步，而且为员工提供更多非正式的办公空间。

印度和中国的企业提供个人指定型工作站的比率为最低，而团队指定型和团队共享型工作站的比率为最高，进一步推

动移动办公。这些国家的人口也更倾向寻找其他不同的空间工作。

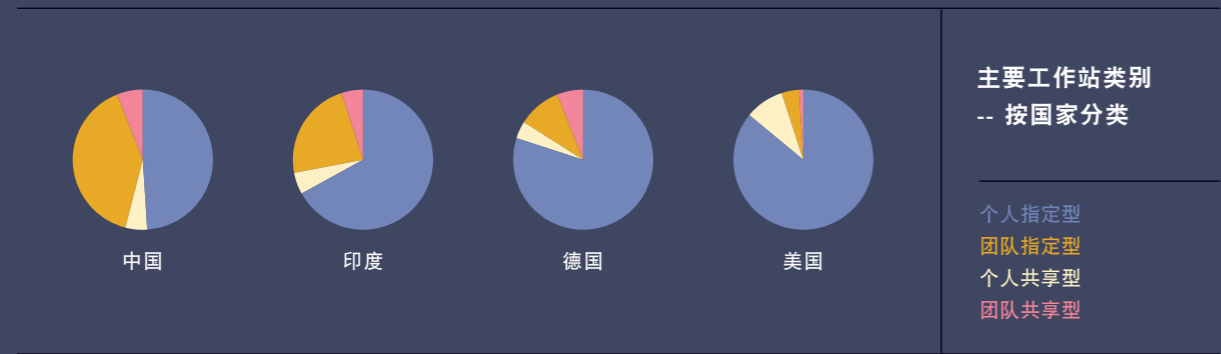
美国和德国的企业则较为传统，办公室提供的个人指定型工作站也远多于其他地区；而中国和印度的企业在这方面则较为先进，提供较多团队空间。

### 办公室需要的阶级

正如人类有基本生存所需（食物、水和居所等），员工在办公场所也有不同需要。企业若想员工有所成就，就必须在办公室为员工提供科技设备，并设置不同空间来方便他们处理各类工作。此外，还要准许员工自由使用这些空间。

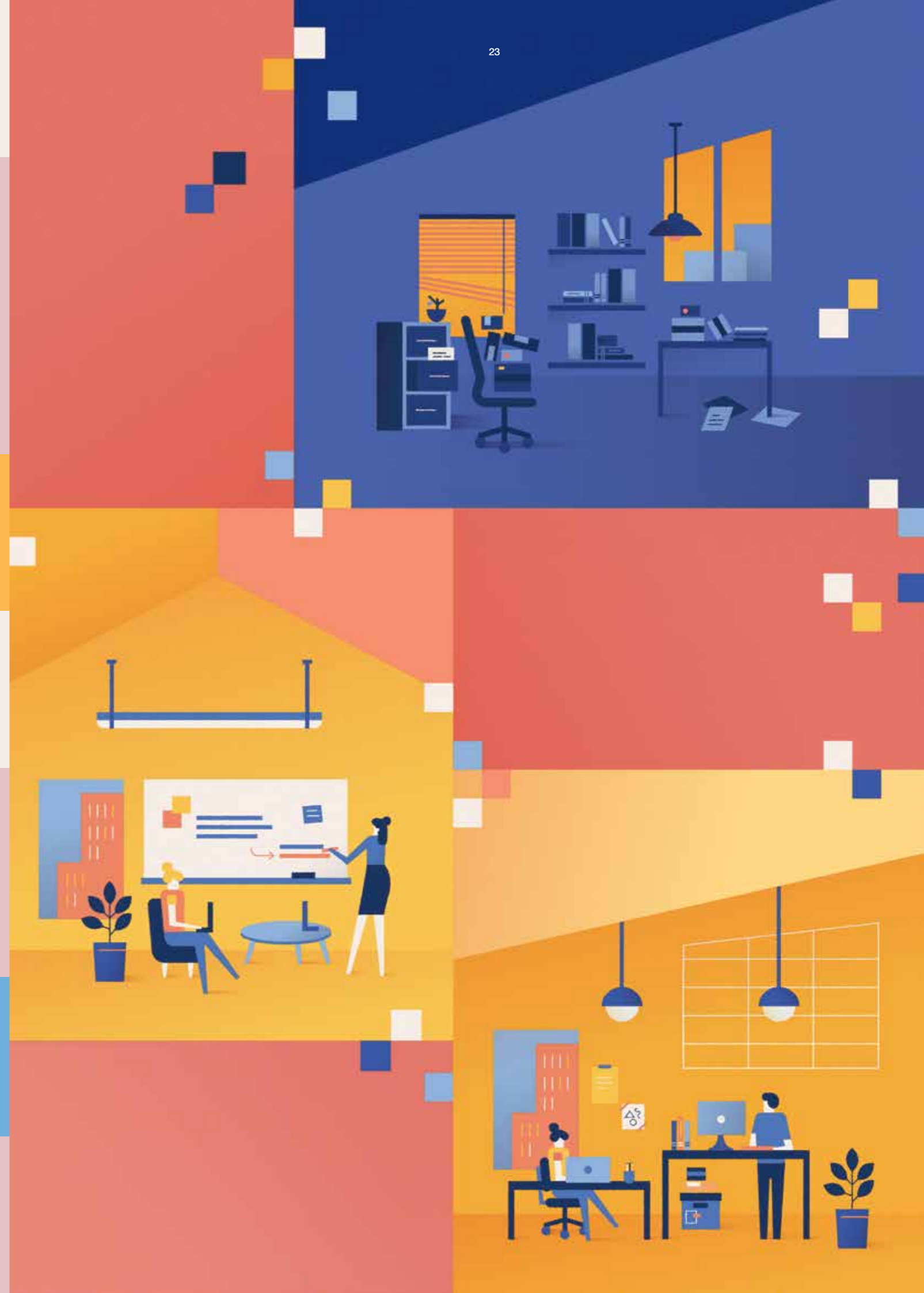
的空间，让员工可选择喜欢的工作地点。同时，这些办公场所也要支持员工的身体、认知和情绪健康所需。

研究显示，大部份企业准许员工在非正式办公场所工作，并提供所需的技术支持。然而，企业需要提供更多不同类型



# 大数据 筑就 理想空间

Workplace Advisor和  
Personal Assistant搜集用户  
数据，再结合Steelcase专业  
的调研洞察，为人们改进办公  
空间。



## 科技能够创造更人性化的办公室吗？

我们不得不承认，过去的办公室总是用最多的桌椅塞满那些有限的空间，一点也不以人为本。千篇一律的布局 and 一排排的办公桌也许方便管理，但已无法支持现今变化的工作模式。企业明白追求业务增长先要推动创新，因而趋向创意主导的工作模式。创意过程必经起承转合，而在推行新创意和方案时，团队必须保持灵敏；因此，办公空间应该支持不同的工作模式，并赋予办公人员选择和控制工作地点和方式的权力。

Steelcase CEO Jim Keane表示：“企业领导巡视办公室时，只会看到空置的地方；可是员工依然投诉没有适当的工作空间，无法与同事交流、与团队长时间解决棘手问题，或独自专心工作。以上两种情况，有可能同时发生吗？事实上，这个困境就好比驾车驶进拥挤的停车场，虽然知道有可用的停车位置，却不知所在何方。”

面对以上挑战，Steelcase设计师特别开发出专门用于量度空间的产品组合，包括Workplace Advisor和Personal Assistant。Workplace Advisor现已推出，让企业全面了解其办公空间，从而作出改进。移动应用程序Personal Assistant将紧随其后，协助员工寻找所需办公空间和同事。

Keane解释：“我们综合科技、大数据和办公室的相关洞察，支持企业创造以人为本的办公场所，不单配合现代工作流程，更考虑当今办公人员的需要和体验。Workplace Advisor为企业提供数据和洞察，指导人们如何全面地思考空间问题，从而成就智能化且相互连结的办公空间。Workplace Advisor也会支援Personal Assistant，加强员工之间的互动，并指示最佳工作地点的位置，为员工节省时间增加交流协作。”

### 为办公室而设的Fitbit

Workplace Advisor以微软Azure IoT为创建平台，配合战略布置的感应器和闸道，实时精准追踪空间使用状态，区分开放使用的房间，以及已被预订但暂时空置的房间。全新感应器采用顶尖电子工程技术，深思熟虑地放置在每个办公空间之内，令Workplace Advisor的报告更加准确。此外，Steelcase利用专利计算程序，以及关于工作、办公人员和办公场所的深入知识，仔细分析数据并分析其深意，更实时显示在用户界面，让用户一目了然。Workplace Advisor得出的洞察，时常令人出乎意料。

用户交互设计师Jenny Carrol认为其中一个原因，是大多数企业不清楚公司空间的实际使用情况，更指出典型办公场所内的46%空间根本派不上用场。她表示：“工作模式日新月异，不可能事先断定房间用途。员工会在会议室里通电话，团队会在开放式休憩空间协作，有些人甚至会边走边

电话谈公事。搜集工作环境内的实时数据，有助了解用户习惯、工作方式，以及空间可以如何帮助他们。Workplace Advisor好比为办公室而设的Fitbit。”

### 个人专属的前台服务

为用户而设的Personal Assistant将在今年稍后推出，此移动应用程序就像办公场所的个人前台服务，它所提供的信息均由Workplace Advisor搜集所得，并将根据需要的空间、会议人数、所需工具、科技和配套等因素，协助用户轻松辨识最佳办公地点。

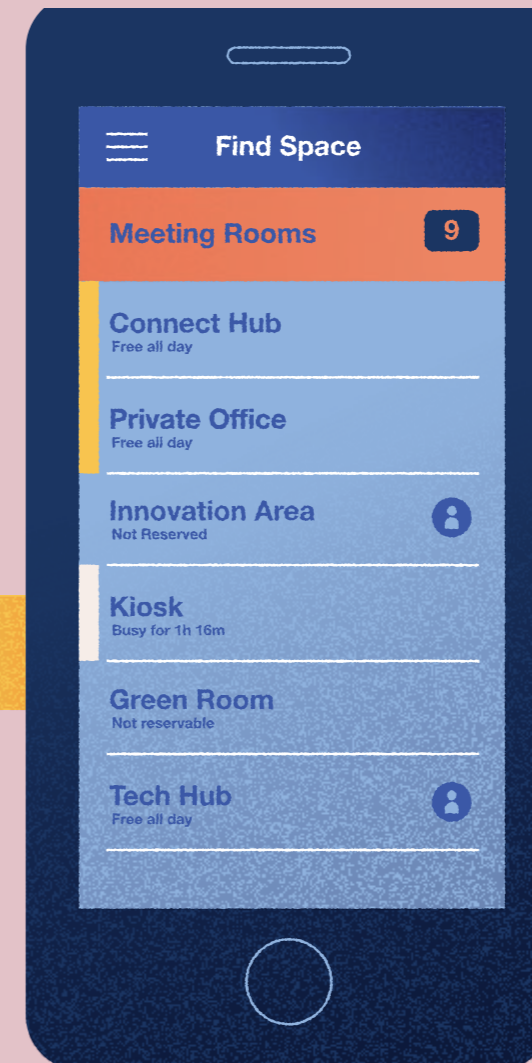
Personal Assistant将会逐步演变，最后与微软Outlook和网络房间预订系统Steelcase RoomWizard结合。（Personal Assistant和Workplace Advisor与众多常用软件产品和服务一样，将以持续更新的模组推出。）Personal Assistant将联结办公场所里的个人行事历，让员工更快找到同事，并预订所需空间，无须毫无头绪在公司里四处寻觅可用房间，或者有没有空的会议室可以使用，节省宝贵的时间。只需拿起智能电话轻按几下，员工便得得知同事去向，并找到合适的办公空间。

此外，Personal Assistant也设有评级功能，用户可以为办公空间打分，并分享相关工作体验，从而让企业得知他们真正的办公需要。每当用户就房间的适用科技、私密性、干扰等因素作出评论，企业积累的知识也将随之大幅增长。假以时日，企业终会明白员工最确切的需要，也会了解背后的缘由，有效改进办公环境。

Workplace Advisor提供无间断的实时数据，以助管理办公场所，更会定期发布空间量度研究，一般以一到三个月为时间单位。Workplace Advisor把空间使用数据与员工调查所得的办公空间评论配对，综合得出有关工作环境的完整分析，可能成为购置长期资产前后的关键考虑。

## “我们综合科技、大数据和办公室的相关洞察，支持企业创造以人为本的办公场所。”

Jim Keane, CEO  
Steelcase



只需  
拿起智能电话  
轻按几下  
员工  
便得得知同事去向  
并找到  
合适的办公空间

### 数据主导的设计

Workplace Advisor的beta测试在20间来自不同行业的企业进行，包括保险公司、财务公司、设计室和法律事务所。设计公司DLR Group在它的洛杉矶办事处测试Workplace Advisor超过一年。DLR办公空间部门领导Alison Marik Zeno表示他们虽然具备丰富的专业经验，现有150名员工的DLR“依然希望采用数据主导且获实证支持的设计。”

“每一寸物业都必须物有所值。假如有一间房间未被充分利用，我必须明白当中原因。Workplace Advisor给予我们实时数据，从此无须揣测空间表现，一切成为可知的事实。”

比方说，DLR有四间大型会议室，每间的面积一样，并设有相同的科技设备和白板。其中两间为传统布局，另外两间则支援另类办公姿势，更设有休闲座椅及适合站立工作的平面书写板。“根据观察所得，我们相信支持另类姿势的会议室更受欢迎。Workplace Advisor证明了我们的推测，这两间会议室使用率高达64%，为传统布局会议室使用率（30%）的两倍。”

利用beta测试所得的数据，我们归纳出初期洞察，了解不同行业和个人空间使用模式。以实体空间为例，财务公司在该空间使用率（65%）相较设计室或广告公司（40至50%）为高。也许这是因应行业特性而有所不同，又或创意团队追求有别于传统布局的空间。另外，我们还发现，无论界别，只要添置可调节高度的办公桌，都能够提升公司房间的使用率。

### 私密、安全、智能化和相互连结

使用Workplace Advisor和Personal Assistant的客户能拥有和控制自己的数据。微软Azure IoT总监Sam George说：“微软Azure平台安保严密，并提供隐私保证。所有数据都属于客户，我们将致力维护相关所有权和隐私。微软Azure平台领先同侪，容许用户按照需要调节规模，其云端科技更为客户信息提供高度防护。”

Personal Assistant用户可按照个人意愿，选择启动个人位置追踪功能。Carroll指出：“假如你在移动设备搜索某间餐厅的位置，应用程序便会得知你的所在。当然，不是所有人会选用这个功能，但它的确能助你轻松找到附近的餐厅。”

### 为人们带来改变

事实上，大部分改进措施都不用花费庞大成本，便可提升空间使用率，并把办公室由根据流程规划，变成智能化且相互连结的空间。Carroll阐述说：“很多时候，只要改变空间的使用方式，或在玻璃上添一层薄膜以增加私密性，又或重新整理家具布置，便可改变人们的习惯。这些改动看似微不足道，却能大幅转变人们的工作体验。”

Keane总结道：“其实一切全为提升企业灵敏度、抗逆力和反应速度。优秀的办公场所可以改变思考模式、鼓励员工投入工作，同时培养创造力。善用大数据、新科技，以及长时间观察得来的工作和办公场所相关洞察，能够为企业带来巨变。”





## 新型办公室

### 吸引员工 在不同空间办公的 新解决方案



Series 1  
整体轻盈，外型纤巧，其  
体积属同级座椅中最小，  
能放置于任何空间，无论  
独立工作还是协作会议，  
均能自如使用。



## 谁说 性能出众的 家具 不漂亮？

我们就面对现实吧——工作已经够辛苦了，还要对着办公空间平淡乏味的颜色和强烈刺眼的灯光，不是更让人难受吗？在办公室里，员工需要的是和他们一样能发挥出色表现的空间，既然如此，为何不为他们打造格调独特的实用空间？

每天，办公人员都想尽办法，逃离每日一成不变的工作。研究显示，向他们提供启迪思考的空间，能够加深同事之间的关系，并建立成员互信。

如果您正在寻找为办公室注入活力的灵感，这篇文章就正中下怀。

### Umami

这个怡人的休闲空间吸引办公人员在这里轻松交流。

Umami专门为打造社交空间而设，让人们在这里塑造情感联系。当中的家具设有不同形状、外型、图案和物料，款式众多，能丰富空间风格，促进创意发挥和自我表达。





#### WorkCafé

将传统企业内部餐厅转变为一个联络感情、团队协作、专注办公和思考创新的集中地。

#### 微软+

##### Steelcase创意空间

双人合作是发挥创意的关键。Duo Studio小组工作室属于共享空间，内设Surface Hub，方便二人协作；办公人员也可以在Surface Studio等个人装置上进行个人工作。此处的空间和科技均可作为简略回顾项目内容和快速来回创作过程而设。



#### Navi TeamIsland

Navi融入精心设计的细节，能改善个人和团队的身心健康和工作表现。其设计高效灵活，让企业即使在最棘手的空间之中，都能够自如转变与成长。



#### Lagunitas

Lagunitas为办公室带来创造力。随着员工自由选择工作的模式和地点，公司要将办公空间视为体现企业文化的重要元素。Lagunitas的设置和饰面材料均灵活多变，让企业和个人展现自我。



# 工作日

## 新年新气象

想在办公室保持最佳身心状态，不妨试试以下几招：



### 活动身体

经常转换工作姿势，坐在椅上、站立、靠着家具、半躺，或者在办公室走动一下，这都可以活动身体。工作时多转变姿势，对您的身心都有益处。

### 亲近自然

如果室外太冷，不能待在外面，就在室内找一个景观怡人的舒适位置吧。天然光、天然物料及材质都能够刺激思维、引发灵感。

### 多加交流

在办公室与其他人维持良好关系有助于提升敬业度、巩固互信关系、减少孤独感。如果您习惯一边工作，一边吃午餐，不妨试试与同事坐下来一起吃，或者与新相识的人交谈。偶然放松一下，能让工作更有效率！

### 独处专注

有时候，外界的刺激可能会令你分心，使您精神不济。每天应在办公空间找时间独处，专注于个人思绪，或者随意放空。

## 轻松解决小问题

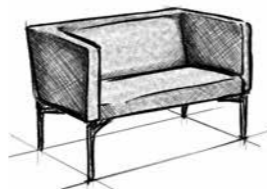
轻轻松松，解决办公室小问题。



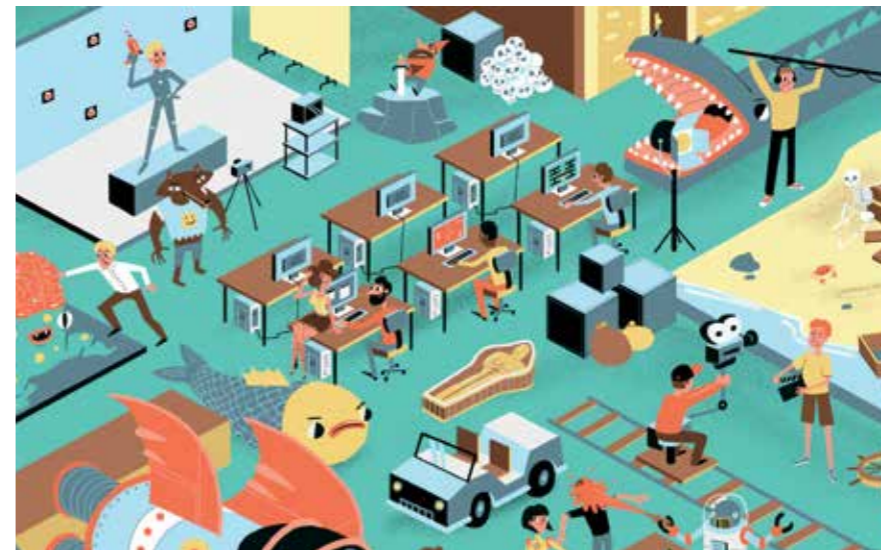
移动办公的员工会问：“我的东西可以放在哪？”如果有这个疑问，不妨试试 High Density Storage 储物组合。它设有拉出式层架，方便拿取物品，而且还能将柜门拉开当作屏风使用，让您多一点隐私。



要和团队成员谈几句？Buoy矮凳能轻易转动，而且方便移动，有助即时协作，同时又不会让其他人干扰您的办公空间。



用Bivi Rumble休闲椅搭配Bivi工作长桌，方便办公人员工作时转换姿势及角度。休闲椅为独立式设计，让您工作时将双脚缩起，以休闲坐姿舒适办公。



## 办公室快照

办公空间的环境十分重要——Steelcase与国际调研公司益普索(Ipsos)合作的研究指出，对工作环境满意的员工，敬业度通常更高。

请阅读“办公室快照”满意度调研，了解员工对您企业的办公空间有何感想，帮助您深入认识自己的办公场所，发掘提升员工敬业度的机遇。

请于360.steelcase.com浏览“敬业度与全球办公场所报告”；如有兴趣了解“办公室快照”调研，请联络wsadmin@workstrategy.org。



## 我们在读什么书



《高效的秘密》  
查尔斯·都希格  
Charles Duhigg

我们如何将注意力集中于人生中最重要的事上，以高效的生产力取代碌碌无为？



《The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies》

斯科特·E·佩奇  
(Scott E. Page)

企业必须不断创新，才能保持领先地位，而“多样性”就是创新的必要条件。在这本书中，佩奇以科学角度出发，指出多样性的种种优点。

## 令人喜爱之物

“我喜欢Personal Table能够选择不同层压材料，以有趣的图案点缀整张桌子，为它注入鲜明色彩，添上令人惊喜的幽默趣味。”

Turnstone 设计师  
Amanda VanDuyn





## 普罗旺斯的 颠覆思维

**Thecamp项目走在时代尖端，启迪思维，景色优美。但最出众的还当数其孕育创新思维的出众方式。**

Thecamp位于法国南部普罗旺斯的艾克斯(Aix-en-Provence)，占地17英亩，景色怡人，令人神往。那里设有不同类型的协作式办公空间、初创企业协助设施、创作空间及静思区等多种设施，是融合工作和生活的多元生态空间。在这里，公众和私人领域的团队聚首一堂，研发颠覆传统、可供调节的解决方案，推动社会变革。

众多人才共聚于thecamp，一起探讨解决当代世界的各个重要议题，包括开发全新城市模型、重新思考流动性、住房问题，以及能源及食物生产等。这个项目的参加者来自不同背景，其专业学习、文化环境和成长世代各异，但仍然聚在一起，在真实情景进行实验。独立电子游戏设计师兼thecamp创意总监Eric Viennot表示，这里是“专为集思广益而设的协作式办公空间，也是专为不常对话或共事的人缔造会面的空间”。



“我们  
每个项目都要  
参加者动手，  
透过亲自实践  
来学习。”

Thecamp创意总监  
Eric Viennot

Thecamp由知名得奖建筑师Corinne Vezzoni设计，设有多个项目空间、住宿生活区，以及一系列协作和个人工作空间。此外，空间还设有丰富的先进科技设备，包括虚拟现实及人工智能装置。

实际空间和实用工具固然重要，但促进集体创意、创新精神和问题解决策略，同样不可或缺——因为这三项技巧，是每家企业培育创新思维所必须具备的关键条件。

### 创意的全新助力

Thecamp中一项重要理念，是拉近公共机构、私人组织，以及各个年龄和不同技能的人群间的距离。Viennot指：“研究社群流动力、污染问题或城市的未来策略时，只有和政府部门、城市及地区机关研讨，才能成事。除此之外，还要召集对这些议题感兴趣的年轻企业家。另外还有艺术家——他们能以批判和婉转的角度洞察事物，启发他人，绝对是推动创意的新助力。这个空间方便不同人生活和工作，以多元人才激发出前所未有的创意方案。”

Viennot也是“The Hive”小组的负责人。这个小组由多位年轻人才组成，每次会在thecamp驻留六个月，帮助参加者（通常会在园区待上几天至一星期）突破项目的创意瓶颈、建立原型，以及测试解决方案。Viennot表示：“它合众人之力，集思广益，真真正正体现出这里的理念。人们来这里与其他专业人才合作，朝着同一个意念进发。”



园区的总体设计以启发创新思维为主，优美融合大自然、建筑物和室内设计，方便参加者自由在园区闲逛、在室外散步，或者参加户外工作坊。此外，thecamp还设有两间餐厅和休闲空间，参加者可以在这里见面交流。



这里也鼓励循环往复的创意过程，团队经常投入实验、测试、改良、调整，然后再测试，不断改良解决方案。Viennot说：“我们每个项目都要参加者动手，透过亲自实践来学习。”

Thecamp景致开扬、走道空旷，不仅能拉近人们与大自然和其他园区的距离，还能提供充足空间，让成员聚集讨论，为项目注入创意。小组可以随意在任何地方提出令人深思的问题，也可以在任何空间启发他人思考，帮助项目团队构思出更加完善的解决方案。





“空间必须便于  
转变设置和布局，  
因为  
使用空间的团体不同，  
项目和活动也会不同。”

Thecamp创意总监  
Eric Viennot

Thecamp的设置与大自然十分亲近，让人们从日常办公的节奏中抽离，从而静心反思、专注思考，促进创意思维。



Thecamp的办公空间十分灵活，方便成员移动工作。Viennot认为这两大特点“有助培育创意”，又指“空间必须便于转变设置和布局，因为使用空间的团体不同，项目和活动也会不同。经常进行的活动包括同共创新计划、旨在分享知识的主题峰会，以及解决全球长期议题的协作项目。

除此之外，thecamp也设有初创企业协助项目，为有发展潜力的新公司提供资金，并让更多人认识这些公司。另外，我们还有青少年及家庭园区，培育下一代的未来创新领袖。”Thecamp的自然环境优美，临近海洋，距离当地多个大城市的距离也不远。

Viennot表示：“园区周围的大自然景色平和恬静，人们能从日常办公的节奏中抽离，静心反思、专注思考，与人紧密合作。若生活的空间有助人们休闲放松，同时方便他们回到各自的房间独处，对创意思维大有帮助。”





# 欧洲的创新未来

安永合伙人  
Marc Lhermitte  
访谈录

九个月 —— 根据知名科技杂志《WIRED Magazine》针对全球硬件企业资金进行的研究显示，中国一线城市深圳在研发新产品方面，较世界其他地区领先足足九个月。全球各地的科技企业都带着无数生产和计算机专才涌往深圳，以生产价格相宜的大众产品为目标，学习如何以低成本和迅速工序，量产科技产品。

3.5万亿美元 —— 这是硅谷的市值。换言之，市场认为当地企业的股值一共总值3.5万亿美元，创下过去十年高峰。硅谷是科技初创企业和创新公司的集中地，也难怪越来越多人对当地的未来发展抱有极大信心。调研公司Creative Strategies指：“硅谷的发展虽然有起有落，但它仍然是全球其中坐拥最多创新资源的地区之一。凭着充足的资源，硅谷一直不断革新，随时代转变。”

深圳和硅谷一样，是全球其中一个以创新闻名的地区。现在，欧洲的各大龙头企业正在磨拳擦掌，决意要分一杯羹。安永（EY）曾就欧洲对投资者的吸引力进行调查，根据其合伙人Marc Lhermitte的分析，欧洲在创新方面虽然面对一定挑战，总体前景仍然十分乐观。

360：安永最近发表2017年欧洲投资吸引力研究报告，当中有没有什么令人惊喜的发现？

ML：令很多观察者意外的是，欧洲对投资者及企业家而言，仍然具有一定的吸引力。欧洲与其他地区相比，仍然十分稳定紧密，资源也很充足，有助企业蓬勃发展，因此企业和公司对欧洲在全球的未来发展抱有极大信心。

360：去年，欧洲的境外直接投资创下历年新高。您觉得欧洲有什么环境或助力因素能够推动创新企业成长，并吸引投资者注入资金？

ML：欧洲并不只有欧盟，它其实涵盖超过40个国家。欧洲在各个方面都十分多元化，可以说这是它其中一个最大的特点和优势。欧洲市场环境丰富，享有众多先进科技，并拥有大量的顶尖大学，加上多姿多采的文化，形成了欧洲的过人优势。企业十分注重打造多元环境及技术，他们认为欧洲拥有这些条件，有助公司发展。

360：您以前提过，欧洲的强项是强大的数字及物流基建，还有专业的劳动力。虽然欧洲有具有这些优势，它有没有什么困难，阻碍它的创新步伐？

ML：多元化的环境会导致系统分散、难以统一，有碍创立大型的世界级研究和创新中心，也很难建立或发展出统一的金融体系。然而，这两项元素是促进创业和创新的关键条件，缺乏这两项助力，对创新大有影响。

要面对这些挑战，欧洲需要重组现有架构，尤其是税务制度和商业模式。现行的模式在以往极其重视效率和生产力的时代可能还适用，但在未来却未必可行。未来的营商环境重视创新，而要创新，就必须愿意承担风险，并且能够迅速筹集资金，还要敢于转变。创新的关键当然在于善用创意，但拥有相关资源和程序也十分重要。此外，欧洲部分国家和地区也缺乏相关程序和守则，未能让先进科研成果发展至应用研究，也未能进入市场。

360：虽然面对以上种种挑战，欧洲很多地区都成功发展为创意枢纽。您认为哪个城市或地区拥有最理想的创新环境？

ML：欧洲目前大概有15到20个世界级大城市，各有独特的吸引力、地位和能力，能够吸引、开拓和留住投资者、企业家、学生、专业人才和媒体，这是促进创业和创新的必要条件。但要注意的是，创新并不等于纯粹追求创造力，还需要考虑程序、组织、架构、守则、资源，以及与公、私营企业的长期合作关系。

“创新的关键当然在于善用创意，但拥有相关资源和程序也十分重要。”

安永合伙人  
Marc Lhermitte  
法国巴黎



360: 您认为欧洲有哪些企业或业务板块有出众的创新表现?

ML: 欧洲虽然在消费者IT板块较为滞后, 但当地很多公司和初创企业都反映出, 欧洲在很多新兴的数字技术方面, 都是业界领袖。当中包括多个非常重要的领域, 例如人工智能、机器人技术和物联网等。而在智能城市生态系统、交通、能源和崭新的公众服务方面, 欧洲也有很多出色的例子。但要谈哪家公司和初创企业特别出众, 却非易事。因为这股创新势力由很多大型和新兴企业组成, 再加上政府和大学等撰写创新公式的企业, 很难说是某间企业独力成就的结果。

360: 对一些公司来说, 他们已经习惯过去几十年前的运营模式。这些公司怎么样才能彻底转变运营思维, 跟上现今商业社会变化急促的步伐?

ML: 企业应该思考如何重组业务模式和寻找机遇。他们在商业运营中担任前线角色, 理应问自己: ‘我们可以如何赋予成员和员工足够权力, 鼓励他们在日常工作中创新?’, 并以此培育开放的创新自由, 同时了解单靠目

前的日常运营模式, 无法满足未来的需要。这个情况很复杂, 在欧洲可能更加复杂。但我相信, 只要企业和政府携手, 就一定能成功。

360: 您认为欧洲在2018年或之后会有什么发展?

ML: 整体而言, 我对欧洲的展望保持乐观, 也相信它能维持吸引力和竞争力。欧洲的市场和人口总数极为庞大, 是全球第一大经济体, 发展机遇巨大, 我对它的未来发展很有信心。我预料, 欧洲在2018年的增长将高于过去五年。欧洲的境外投资将持续增长, 创造更多职位。与此同时, 旧有和传统行业将面临庞大转变, 也会进行重组。

如同安永合伙人Marc Lhermitte所言, 欧洲多家企业正寻求新方法, 点燃创新火花:

宝马邀请成功的初创企业前往他们位于英国的Innovation Lab, 接受业界顶尖的指导计划。计划为参加者提供机会, 向汽车及汽车金融业界专才学习。参加者可以获得相关资讯、了解业界洞见, 并在客户环境中实测他们的产品和服务。

埃森哲 (Accenture) 设于巴黎的Innovation Center协助客户“想象和开拓”未来, 为他们的公司量身定制创新发展路程。此外, 埃森哲也会派出各个部门的领袖, 指导客户善用设计思考, 展望未来发展。

柏林Silicon Allee的名称向加州创新重镇硅谷 (Silicon Valley) 致敬, 值得一提, 这里是初创企业的集中地, 涵盖一系列空间生态空间, 作办公、会面和社交用途。

巴黎Station F共享办公空间占地34,000平方米, 是全球最大的初创基地, 能容纳最多一千家初创企业。该处设有创造空间 (makerspace), 更备有先进的原型制作科技。

宜家家居位于丹麦的SPACE10主要研究循环型环保社会、人与环境共存, 以及数字科技赋权的议题。SPACE10邀请艺术、设计和科技界人才聚首一堂, 探索、构思生活的新方式。

欧洲在各个方面都十分多元化, 可以说是它其中一个最大的特点和优势。





# 拥抱 初创思维

相片提供：  
Jeremy Frechette

很多公司在不久前还只是初创企业，但现在已经发展成大型企业和顶尖品牌，Alphabet和Zappos就是其中两个例子。

拥有多家初创公司的知名企业家、作家兼Bionic首席执行官David Kidder指出，

公司若想拓展业务，就必须采用初创公司的营运模式。其秘诀就在于采用初创企业和创业家的思维和模式能够推动公司长远发展。

Bionic位于纽约市的办公室为员工提供多种空间，以便他们专注工作、紧密协作和沟通社交。



### 360 企业应该抱有何种思维看待发展？

DK 发展基于企业尚未发现的新问题和需求之上，因此，我们必须拥抱创业思维，投资在自己还未透彻了解的问题上，找出前人还未想象过的答案。时至今日，很多大型企业的架构其实已经十分精简，但它们的运营模式仍然以效率为上。它们虽然知道应该以什么方法达成心中的营运目标，却不知道应该如何才能达成心中的发展蓝图。为什么公司无法以提高效率的方式，带动企业发展？我们认为，制定公司发展路线时，要将之视为初创企业，并拥抱创业思维。这两者是企业管理的一部分，也是发掘、选择投资对象的方式。这样才能找出公司的新问题和需求，带动企业蓬勃发展。

### 360 企业领袖可以如何借用初创思维？

DK 亚马逊公司创始人Jeff Bezos有一封致股东信写得十分好，当中提到“首日”公司。这个词包含的意义是，如果公司能够拥抱第一天创立时的理念，就能有效建立具有规模的

初创企业。这种带领大型企业回溯初衷、“再度创立”的思想，正是领袖和企业转型的核心理念。在那封信中，Jeff Bezos提倡公司要以长远发展为目标，而非只满足金融世界的短期目标。

### 360 企业应该如何决定投资方向，又可以如何找出应该尝试解决的问题？

DK 大部分企业领袖获得现在的成就，是因为他们为多数人都留意到的问题提供了很好的答案，因此能够在现有的环境中大获成功。要赢得市场的芳心，获得可观的回报，企业必须保持高效运营、展望准确。因此，企业领袖采用的规划工具，通常以一个季度为单位，并以未来三年为界限。但至于三年之后的事，这种传统的规划模式就不管用了，因为市场、科技和各种模式会一直转变。世界转变得太快，这种规划方式正失去它的价值。所以，我们要用一系列分析来了解大环境。与其一年做两至三次详细规划，不如将之大幅增加至一年30个，让企业有更多机会学习，不仅能学得和别人一样快，

还能更加迅速。只有这样，我们才能发现商业世界的真理，开创全新发展。

### 360 如何提高企业的学习机会，并加快其学习和发现新事物的速度？

DK 当领袖提出新的构思时，通常会向团队说明自己对这个想法的理解。然而，这个做法反而会削弱员工自由学习的许可权，并缩减他们可以学习的范围。一般而言，企业团队不会否定领袖的意见，加上大企业失败的成本极高，因此并不会对管理层说实话。但对新成立的初创企业来说，领袖通常会请团队找出实际情况。加上初创企业失败的成本较低，比较能承受失败，因此可以用相对较少的的时间和成本，将实际结果回报给领导团队。创业家在乎的是问题本身，他们并不在意想法应该作何理解，只要能解决问题便可。

## “世界转变得太快，这种规划方式正在失去它的价值。”



### 360 办公环境对这种初创思维有何影响？

DK 要是您想员工创新学习方式，却同时要他们待在相同的环境工作，那您只是在自欺欺人。您总不能够一方面叫他们扭转思维模式，另一方面却叫他们回到各自的办公隔间做事。要达到截然不同的学习成果，必须以不同的环境和体验为学习工具，才能够成功。

### 360 您认为顶尖人才是否有向企业要求不同的工作环境的意识，以完成领袖追求的创意工作？

DK 当然有。目前，每个行业的人才竞争都十分激烈。在全球，千禧一代的年轻人高达18亿，他们除了工作之外，也想有更多时间深入思考、购物、体

验、成长和发掘新事物。对于他们，企业提倡的“效率至上”理念已经过时。只有能够精细量度表现的环境，才能计算出效率。在追求效率指标的同时还能带来丰厚的回报，这个方法似乎没什么问题，但现在市场开始偏好由创始人带领的企业了。这些企业明白，为业界创造价值的人，与过去二、三十推崇效率的人完全不同。办公环境必须迅速转变，支援发展所需的文化和人才，这才是关键所在。

### 360 Bionic的办公室是什么样子的？

DK 办公环境的每件工具，我都详细考虑过。从站立式办公桌、小型会议室、大型实验室、行政会议室，以至“Jedi Lounge”都是这样。公司团队使用每寸空间的方法都不尽相同，他们会将之当作社群休息室、小吃吧，也会在这里举办创业投资会议、董事会会议、进行协作活动、深入思考和工作。企业要推动发展，追随新事物，就不应该要求难得一见的人才待在枯燥乏味的地方工作。Bionic以体

## “办公环境必须迅速转变，支援发展所需的文化和人才。”

验和成果为基础，设计公司的办公室，带领我们发展成长，发掘全新事物。

### 360 您认为，阻碍企业缔造新发展的最大原因是什么？

DK 大部分企业都不缺人才，财政状况也很充裕。然而，它们最大的问题是，领导层容许下属自行决定的范畴过于狭隘。领导层的思维受“每季一规划”的资本主义思想主宰，令手下的员工没有时间、精力和预算来开拓新想法。事实上，能为企业带来庞大回报的决定，通常都会收到各种各样的反应，很少会获得人们一致赞同。支持具有信念、回应不一致的构思，或许就能够发现新的事物。因为通常来说，别具一格的想法多数都能带来非凡成果。如果某个所谓的“出色”想法获得每个人的支持，通常只会带来最差的回报。因

为当每个人都明白您的意念，就代表整个市场也早已明白，因此根本不会有开拓发展的空间。所以，采用初创模式、具有信念、拥有独特构思，才能造就发展的新机遇。

请于 iTunes 及 SoundCloud 收听 Steelcase 360 Real Time 广播节目，认识 David Kidder 企业 Bionic 的“创业人才大军”，了解他发掘出色想法的五大心得。

## “如果某个‘出色’想法获得每个人的支持，通常只会带来最差的回报。”



# 创新的 奥秘

以人为本的设计  
如何促进学习和发展



任何企业的文化都由习惯形成，但除此以外，它和办公环境也有紧密关联。

目前，全球竞争和颠覆浪潮正从各方来袭。显然，世界正在转变——而且变化十分急速。除此之外，还有一件事十分明确，那就是企业必须保持“发展”的思维、推动创新，才能在这个大环境下生存。要达到这个目标，企业必须变得更加敏捷灵活，鼓励不断学习，并且更迅速回应新的发展机遇。



虽然如此，转变却并非易事。企业要找到正确的方法，才能启发变革。领袖可以采用很多方法加快企业转变。举例而言，企业可以利用工作场所塑造员工的行为，从而促成企业文化转变。办公空间的设计可以创造不同空间，以此帮助员工勇于尝试、冒险、以及从成功和失败之中尽量吸收新知识，从而快速推动创新。Steelcase最新的Learning & Innovation Center (LINC) 最近于德国慕尼黑开幕，这幢大楼不仅呼应公司的全球网络策略，也是公司在各地推动创新方案的一部分。LINC启迪思考、性能出众，其设计深明学习、创意力和创新之间相辅相成的密切关系，体现办公环境如何能够促进新习惯、为企业带来文化变革。

Steelcase总裁兼CEO Jim Keane表示：“企业要成功推动创新及发展，必须促使它的员工不断分享观点、互相学习——除了面对面和实时进行之外，还要在不同地点也能够做到。”他继续说道：“要达到这个目的，就要彻底转变员工联系和互动的方式，从而促进想法和信息自由交流。办公场所能够拉近人们的距离，支援他们完成协作性更强、更具创意的办公方式，建立更团结的社群归属感、更灵活的运营模式、更统一的企业理念，并由此激发创新创意，提升公司价值。”





## 2 学习是永不完结的旅程

学习并非一个个环节，也并非单纯出席会议或培训课程（虽然这两项也十分重要）就能够完成的。学习更是一种文化，能够鼓励人们勇于创新、不断反思，同时确保愿意冒险的人不会遭受惩罚。



## 3 三人行，必有我师

不只是以培训为职业的人、管理人员和资深员工才能指导他人，其实每个人都可以分享自己的想法和经验。要造就这个环境，企业文化必须鼓励谦卑的态度，让办公人员愿意承认“我并不是什么都知道”，并且乐于接受新的思维模式。

### 改革思维

LINC孕育企业员工的关系，让员工建立更紧密的网络，并与全球各地的同事更有效合作。在这里，从前分散在欧洲、中东和亚洲（EMEA）各个部门的员工如今聚首一堂、互相合作。此外，领袖在LINC聚集于同一区域，方便员工更容易接触他们、让他们更容易参与解决创意问题，并塑造关系更密切的群体。

LINC专为推动变革而设，其设计基于一个原则——那就是“迅速学习”、“创意工作”和“灵活团队”。同时这也是创新的三大基础，而实际的办公场所，能够促进和培育这三大元素。

Steelcase全球人才管理副总裁Laurent Bernard指：“当思维改变，就会导致行为转变——而这场变化，是由人们的工作体验引起的。”

学习对完成企业期望的思维转变至关重要。LINC以三个看似简单却充满深意的洞见，引领设计方向，支持非正式和妥善规划的学习体验。

## 1 学习无处不在

学习不只限于教室，还可以在各个地方进行。当工作变得清晰透明、办公人员容易联系，员工就可以看见和听见解决问题的方法，并通过细心观察和亲身参与，加以学习。





“学习型企业重视每个人贡献的对话、才华和观点。在这种企业中，领袖不会决定所有重要的项目措施和公司发展方向，他们会给予员工机会，让他们分享自己的知识、表达他们对公司的期望，并且令他们深信变革由他们而起。”

### 重新想象办公场所

LINC重新彻底想象现有建筑，由各有所长的国际专业团队操刀设计，包括慕尼黑Henn Architects、巴黎Jouin Manku以及Steelcase设计团队。他们致力将不合时宜的办公空间变为吸引员工和访客到访的地点，并将其打造成放眼未来、启发思考的学习和创新中心。

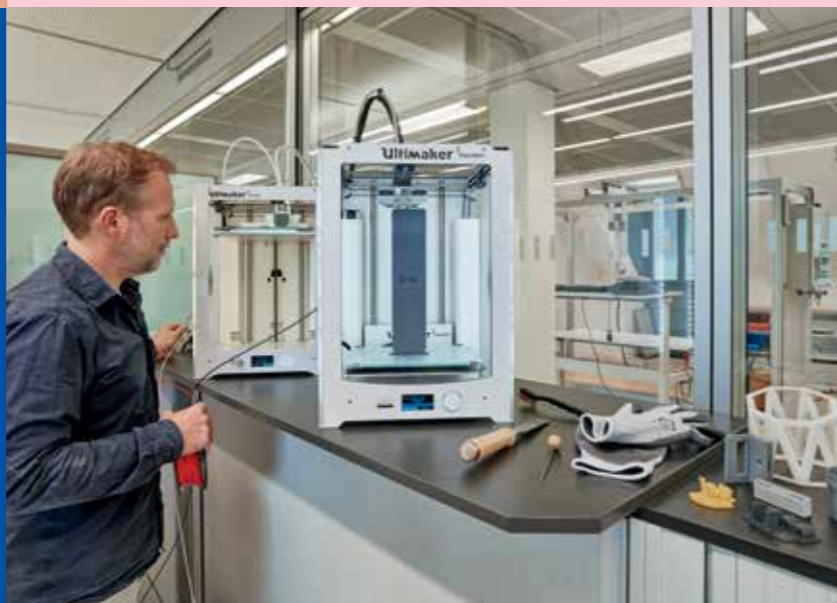
Steelcase全球设计及工程设计副总裁James Ludwig表示：“我们将LINC设计成促进公司文化转变的设施，让员工不再将办公场所视为‘企业办公室’，转而以‘创意工作室’的角度亲身体验自己的办公空间。”

“我们希望LINC每寸空间都能协助‘设计思考’和创意协作行为，并创造出理想环境，让身处同一地点和分散各地的团队和访客，都能够实现他们脑中的构思。”



“我们希望  
LINC的每寸空间  
都能协助‘设计思考’  
和创意协作行为，  
并创造出理想环境，  
让身处同一地点  
和分散各地的团队  
和访客，  
都能够实现  
他们脑中的构思。”

James Ludwig  
Steelcase



“设计思考”是以人为本的创意问题解决方案，主要利用设计师的创意技巧（例如运用同理心、大胆试验和考虑多种解决方法），思考出解决的办法。设计团队将“设计思考”运用于LINC的规划中，因此需要全面考虑员工和客户在中心的每项体验。除此之外，他们还需要确保LINC能够协助创意过程的每个阶段，包括专注独立工作、大小团队协作、共同创作或活动、职位技能学习，以及经常遭到忽视的需要——重要的小休时间和养神时刻。

Ludwig指：“人们时常执着于空间有何设计特色，但在在我看来，设计特色只是空间社群里的绿叶。这个空间是否有助于建立互信网络、培育创意信心？办公人员能否顺畅使用工具、顺利找到与他们合作和学习的人？他们能否轻松分享观点，同时满足自己的隐私需要？办公空间的价值不单单在于它的外观，更在于它完善的功能。换言之，重点是人们能在这个空间达成什么成就？”

### 研究“共同学习”

更重要的是，Steelcase期望通过LINC加快进化的步伐，令其成为与全球紧密连系的一大学习型企业。彼得·圣吉（Peter Senge）在其著作《第五项修炼》（The Fifth Discipline）中，阐明学习型企业“能够不断让员工扩展潜能，达到目标成果；能够培育创新、广泛的思维模式；能够共同释放灵感；能够让员工不断学习‘共同学习’的方式。”

LINC设有多种休闲设置和几个专用教室，有助协作式和独立式学习。这些空间提供固定及活动科技装置，也设有白板和报事贴等简单的实体工具，方便办公人员在垂直或横向平面呈现工作内容、聚集交流，并将之拆解、混合、发展，然后创作出全新的事物。此外，此处还有一个远程学习教室，而且多处都设有视频会议室，几步即可到达，确保协作和学习不仅可以在LINC内部开展，也可以在全球进行。

### 建立社群

LINC汇集超过了二十个国家的人员，为促进他们联系、协作和学习，该设计特意鼓励身体活动。因此，团队不在指定的办公桌工作，而是在专用的区域办公，让所有人共享整个设施，在工作期间于不同的设置之间移动。

Bernard表示：“LINC是分享创意和共享资源的地方，模糊办公界限，促进社群团结互动。设计特意促进人们站起来走动，与人碰面，随意找一个空间谈话，或者边走边谈。当人们的个人工作意义每天能与群体的目的互相呼应时，这种文化就会释放出强大的力量。”

巧妙的走道设计鼓励人们在建筑的不同地方走动，减少他们孤立的机会。LINC在人多的地方注入自然元素，令这些地方的环境更加理想；并设立一些较偏僻的角落，吸引更多人在需要隐私时使用。



宽阔的楼梯间是LINC中一个重点设计元素，也是中心的其中一个焦点。楼梯间令空间更加开放透明，鼓励办公人员活动身体，并令不同楼层之间的视野更加开阔。这个梯间和升降机不同的是，它更是一个供人们即兴对话的会面地点。

LINC的另外一个特色是WorkCafé。WorkCafé是Steelcase独创的空间概念，旨在把传统企业餐厅的空间化为动态空间，打造出不同工作活动的枢纽中心。这个空间设有两层，拥有咖啡吧和咖啡师，还有多个不同类型的设置，是一个适合互动、办公或者社交和小休的空间。WorkCafé旁边是一个露天的内庭院，周遭大厦和经过的人也经常来到这里，在随意对话中引发学习的机会、启发灵感。

### 选择权、控制权和办公透明度

LINC突破大部分欧洲办公场所的一般设计，不再以单人或共享私密办公室为主，反而塑造出一个由多元环境互相联系、相辅相成的空间生态系统，为不同种类的工作提供合适的空间和科技，并赋予员工选择权和控制权，由此改善人们的身心健康、提高他们的敬业度。

LINC经过特别设计，能鼓励人们根据手上的工作、使用的科技设备，甚至是当下的心情，从不同环境中选择合适的办公地点。



此外，办公人员也可以根据自己需要的隐私水平，选择一系列协作及互动空间，以及屏风或封闭式设置，以进行个人专注工作、私人对话或安静休息。多个区域及科技设备支持面对面互动交流，也方便员工与其他地方的同事展开虚拟协作，让办公人员能够自行控制自己实际和虚拟的“存在感”。慕尼黑与美洲以及亚太地区时差均只有六小时，LINC能有效采用科技设备，打破地域界限，让分散各地的团队互相学习、紧密合作。



“这关乎到  
如何共享资源，  
模糊办公界限，  
促进社群团结  
互动。”

James Ludwig  
Steelcase



设计工作室也备有多种设置，包括独立工作空间、封闭式会面空间和视频会议室。此外，它有一个资源中心，里面设有打印机及办公室用品，另外还设有咖啡室，两者位于工作室中央，促进员工非正式对话。

LINC顶层是模型工作室，设备齐全，用于开发设计原型和排解疑难。它不像其他公司般被安排到地库或车库般的阴暗环境，反而享有充沛的日光，坐拥慕尼克的广阔景致。它与LINC其他区域一样，是专门用来启发思考的环境，它不仅重视员工的工作表现，也兼顾他们的身心健康。



### 创意和创新的推动力

Ludwig认为，创新不仅扎根于思维模式，也建基于实质环境。他说：“创新关乎人类之间的互动、尝试和实验。换言之，能让人们在现实和虚拟上聚集的场所对创新至关重要。”

为推动更具创意的工作，部分空间糅合建筑、家具和微软的Surface技术，支持小组构思、个人专注和双人协作三大办公模式。这些空间专门为个人和团队而设，满足他们在循环往复的创意过程中的每个需要，促进成员平等参与，同时支持不同工作模式之间的流畅转换，平衡深入钻研内容的需要和反思休息的时刻。

LINC也设有数个设计工作室，让身处同一空间和分散各地的团队密切合作。开放式项目空间让员工集思广益、整合信息和快速拥有初步创意。任何经过的人都可以加入工作项目，分享意见，帮助解决问题。部分空间可以根据需要供任何团队使用，也有部分供特定团队办公。除此之外，它们可以根据不停转变的需要轻易改变用途，以提高其使用率。不同部门的成员可以根据项目状态或优先事项，自由组成或解散团队。虽然团队有聚有散，性能出众的办公枢纽却是LINC的一个固定特色。同一部门的成员可以聚在一起，整合信息、增进专业技能、指导与学习，以及加深他们的归属感和身份认同。







创新的奥秘

无论您花了多少时间亲身到访LINC或者通过虚拟实景技术观摩，都是一次切身的体验，是让人深入发掘空间、推动学习和创新的方式。

到访的访客可以在封闭式工作室和开放式“沙盒”中，利用沉浸式设置探索自我。周遭的露天阳台则让访客静心思考，休息心神。

Moutrey指：“LINC不只是一所单纯拥有瞩目元素的新设施，不是带领访客参观途中向他们炫耀的空间，也不是只用来与他们会面的地方。它是一个专为探索和发掘而设的地点。客户经常向我们表示，他们来这里之前，总以为自己知道想办公室变成什么模样。举例说吧，有些人以为自己需要将私人办公室变为开放式办公室。但他们在这里感受到多元化的体验后，发现到许多新的可能。离开时，他们更加了解办公空间会如何影响业务运营，也更明白自己面对的问题。”

### 空间的力量

纵观全球，许多企业都努力应付庞大的挑战，当中包括如何加快创新进程、如何推动学习和文化转变、如何更真切联系领袖之间以及领袖与员工的关系，以及如何以重要的方式，与全球和本地联系。然而，新科技的急速发展和大环境的迅速转变，令这些挑战更加难以应付。



### 前瞻式领导模式

Steelcase对领袖的前瞻式概念，对其演变中的文化而言，是不可或缺的重要部分。Keane不将领袖视为独自坐在私人办公室的高级决策人员，反而将之视为办公环境营造人员，负责聆听企业的脉动、发掘机遇、赋予员工自主权力。这样能塑造出更加灵活的企业，并充分察觉、把握创新良机。

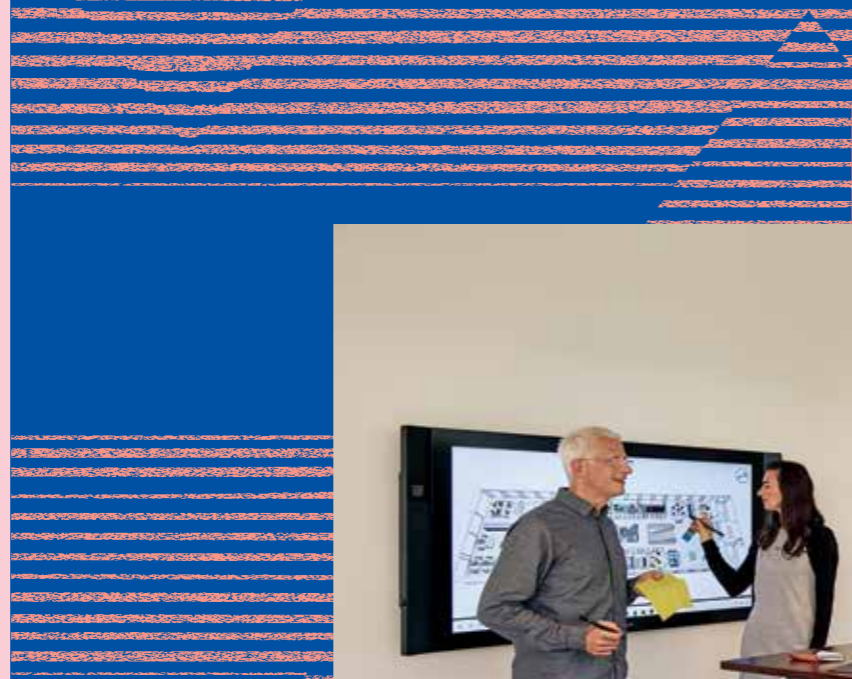
Keane说：“以前，领袖的职责是分配权力和资源，以达到最理想的运营表现。时至今日，领袖必须细心聆听、指导、培育人才，以及持续给予执行团队充足的决策权力。”

LINC的设计，就是为了创造彰显这个理念的体验。管理团队位于开放空间的中央区域，邻近WorkCafé，是人们经常途经和会面的地方。这个布局让员工和访客能经常看见和接触公司领导，促进频繁的非正式对话。

### 让人全情投入的访客体验

全球传讯副总裁Gale Moutrey指出：“LINC并非展厅，而是学习和创新的地方。我们希望激发客户的灵感，为办公场所注入生命力，推动企业实践目标，同时与公司的战略、品牌和文化并驾齐驱。”

除此之外，这幢大楼还能够引发人们的好奇心。它的外墙用玻璃打造，外面的人在还未走进LINC之前，就已经可以清晰看见里面的情况，让他们知道这是一家怎么样的公司，了解里面的工作是怎样进行的。大堂并没有正式的接待处，反而以特别的座椅布局，鼓励人们说说话，或者从工作中稍事休息。如有需要，LINC也可提供协助服务。此外，开放式梯间引领访客前往WorkCafé和上面的楼层，加以探索。由此，访客和员工能够自由交流互动，让访客真正认识这里的员工如何办公，并让员工直接和客户对话，了解他们的体验，从而激发新创意，把握新机遇。



虽然单靠实际空间不能够解决企业面对的所有问题，但它的确能够产生巨大的作用，为企业带来庞大的转变。Ludwig指出：“我相信，很多公司都明白转变是发展的基石。如果企业要抢占竞争优势，过去的办公方式——不论是德国常见的双人办公室，还是美国千篇一律的办公隔间——都需要彻底改革。”

在最新的Steelcase Learning & Innovation Center，新的办公习惯开始成形；员工和访客逐渐发现了“联系”的力量。Keane说：“我们想要的空间，能够让人们会面共聚、建立互信、紧密协作、互相学习。以上种种活动，都能够激发创新创意，启发另类思维，推动我们成长。”



**开发文化蓝图**  
**正如许多公司依靠**  
**Steelcase的应用**  
**研究顾问 (ARC)**  
**团队带动变革**  
**我们的领袖也利用**  
**ARC的专业知识**  
**协助全新LINC规划**  
**空间蓝图**

ARC的研究发现了不少重要的机遇。ARC研究顾问 Annemieke Garskamp指出：“我们了解到，EMEA的员工深明协作的重要价值，他们花费约一半时间与其他人合作，当中更有许多时间用于虚拟协作。”她也提到说：“但他们同时也希望能在工作中发挥创意，并且拥有更大权力，能够自行决策、执行创意和快速实行措施。”

ARC与罗森海姆和斯特拉斯堡各个部门的员工合作，以空间、文化和科技为基准，分析他们当时的工作体验。分析的渠道包括：

- 深入文化评核
- 工作场所调研
- 空间使用分析
- 实地考察

ARC在其中一项研究中，邀请员工主动共同创造理想办公体验。他们在小组工作坊中，探索个人需要与企业重视事项的关系，并了解企业可以如何演变、缩小两者的差异。种种体验，有助他们做好转变的准备。

Garskamp表示，大部分工作坊参加者完成活动后，心态都焕然一新，变得乐观积极，并怀着“一起努力转变”的信念，迈步向前。

深入了解LINC的规划过程，请浏览：<https://www.steelcase.com/research/articles/creating-link-learning-innovation/>



# 突破 机械

# 洋溢 生命

**SILQ** | 重塑完美座椅  
定义



“SILQ座椅的灵感源自于我们的设计理念。我们深信，视觉效果、性能表现和材料组合应该相辅相成，打造出独一无二的杰作。”

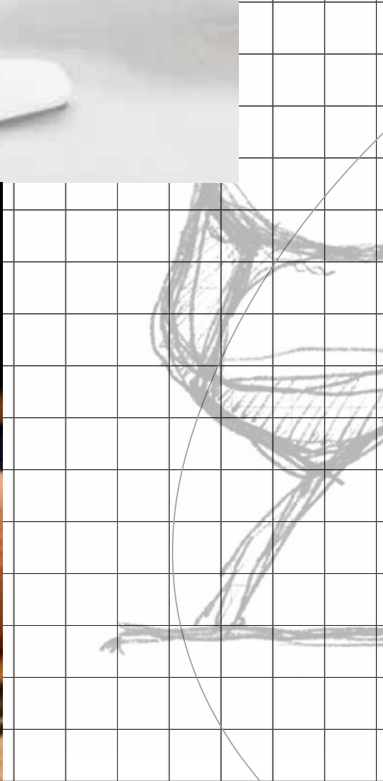
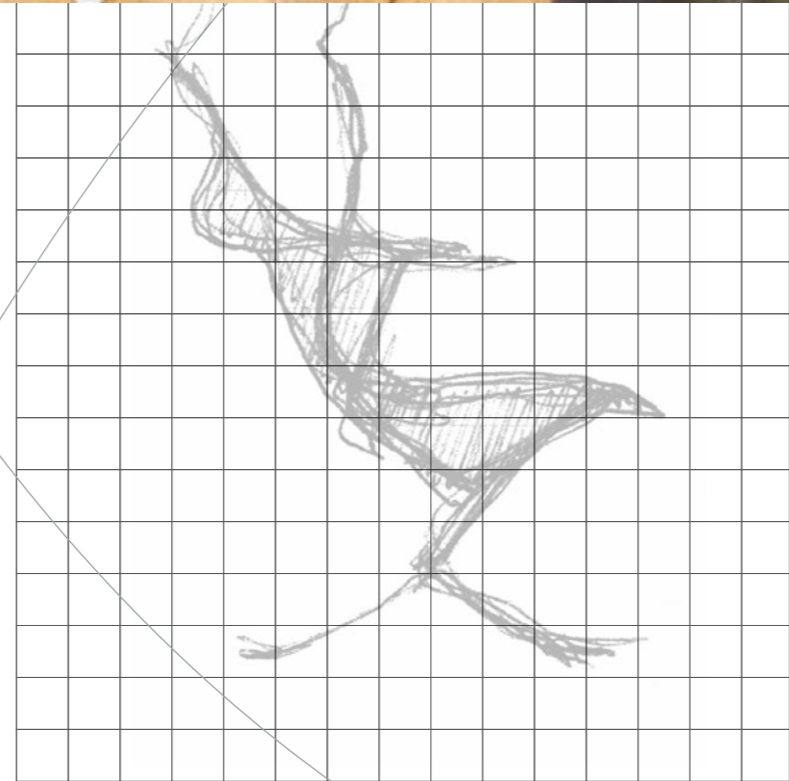
James Ludwig  
Steelcase Inc.  
全球设计及工程设计副总裁

我们从材料科学的突破中汲取灵感，打造出全新座椅。





突破材料科学的界限，思考材料是否可以化身为机械本身？我们能否创造前所未见、轻巧强韧的材料？



座椅性能无需刻意操控，它适应人体的自然活动——身体一动，它即随之而动。



真正的创新杰作，就是它不但能解决问题，还会让人扪心自问：“我以前从没发现自己想要这种产品……但现在我真的想拥有它。”



SILQ

非凡创新  
顶尖工艺  
超卓性能

## 支持 敏捷研发 团队的 六大妙招

不久前，美国华尔街的CEO们还会经常耗上好几天，与公司管理层商讨未来五年大计。然而时至今日，五年已经是遥不可及的未来了。

爱彼迎 (Airbnb) 原本只是某人在家中突然浮现的念头，却在短短三年就化为现实，为全球70万旅客在网站预约住房。优步 (Uber) 也只用了两年时间，就从初创公司进化为坐拥数以百万资金的巨头。市场上也许还是有公司会订立五年计划，不过现在的企业领袖在谈的已经是五个月计划、五星期计划，甚至是五天计划，并且纷纷成立“敏捷研发团队”，全力实践有错即停 (fail fast) 机制、快速生产产品原型、持续学习和高速创新。



## “敏捷研发”概念的诞生

IDEO的CEO Tim Brown认为：“‘敏捷研发’是一种推动全新创意诞生的开发系统。这种做法能帮助企业落实各种创新想法。不过我必须强调一点：‘敏捷研发’本身并不会带来新创意，它只是令各种新想法能迅速成形、快速改进、尽快推出的工具。”

翻开《韦氏词典》，“敏捷”（agile）是形容词，意思是“形容能够快速灵活地行动”。在工作上，“agile”通常用作名词，意指2001年诞生的《敏捷软件开发宣言》（Agile Manifesto），相当于Brown所说的“敏捷研发”。《敏捷软件开发宣言》列出12条开发原则，供软件开发团队作行事指引。时至今日，“敏捷研发”已经不再是信息技术行业的专用术语，这种开发方式渐渐成为各行各业崇尚的新思维，能提高新意念开发的成功率和速度，令意念更快化为真实可行的方案。“敏捷研发”的原则包括：

尽快交货，持续更新，让客户称心满意。

同时处理多个进行中的项目，并非每次只专注同一项目。

团队频繁和快捷地讨论问题，通过面对面直接讨论（通常是短暂站立会议），加快交流过程和掌握进度。

客户直接参与产品测试，实时提出意见。

“敏捷研发”常常被人与Scrum框架相题并论，因为Scrum框架的步骤包括Sprint和站立会议，而且各人分工明确，例如“Scrum Master”就是整个Scrum的领袖。（详细解释请参阅“词汇表”）

《敏捷软件开发宣言》的其中一位签署人杰夫·萨瑟兰（Jeff Sutherland）博士，同时也是《敏捷革命：提升个人创造力和企业效率的全新协作模式》（Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time）的作者之一。他表示：“要更快推出产品、加速工作效率，就需要组成多个小团队，以短促的循环为基础不断完成工作。现在我们的智能手机软件数星期会更新一次，其实这也太慢了。亚马逊现在有上千个Scrum团队，每11.6秒就推出一个新项目。”

自2001年起，“敏捷研发”已经衍生出多种不同的形式，而且渐渐冲出信息技术世界，走进其他部门和各个行业（请参阅“敏捷研发的定义”）。过去开发项目有详细的工作表和多种图表，还有详细的项目要求，然而不少开发团队已发现这种模式的开发速度差强人意。当项目完成时，内容已经不合时宜。现在我们开发新项目时，需要采用能频密地进行测试、改进和调整的方法，这样才能确保项目的成果让客户称心满意。

### 为创意过程提速

追求效率的企业所采用的架构通常会支持线性作业过程，然而这种架构并不适合循环往复的方式工作，也未能提高创意，甚至会削弱企业应对变更的能力。当企业领袖要加快组织内的数字化转型，自然会在组织各处加入数据及技术方。这种改变能为创意过程提速，令新创意不断推陈出新，

并缩短产品从开发到推出市场的时间。

Steelcase首席信息官Terry Lenhardt认为：“敏捷研发模式能通过快速学习循环，帮助团队高速适应变化，借此改进最终成果。有时候，我们还需要为此修正方向，或是为项目的各项要求重新安排优先次序。”

萨瑟兰在他的著作中写道，如果团队能成功实践Scrum框架，能带动公司生产力提升三至四倍。他强调：“员工如不想改变，就只能离开这个行业。‘敏捷研发’是个永不止息的改进过程，就跟组装瑞士腕表一样，所有互扣的零件顺利运作，才能达到最终成果。”

### 敏捷研发环境

“敏捷研发”有多种应用方法。这种开发模式有既定的协作方式和形式，部分团队（特别是刚开始使用“敏捷研发”的团队）会因而大开眼界，获益良多。不过大部分团队接下来都会按自己的情况发展出最适合的应用方式，以达到“敏捷研发”的原则。既然每个团队都有自己的“敏捷研发”过程，公司必须赋予他们一定的控制权，让他们按实际需要自由配置自己的工作环境。

Lenhardt说：“我们发现指定空间及共享团队空间的概念正急速转变，以往各项目团队会拥有‘专用’房间，开放空间则为各人共享。而现在，办公空间的观念愈来愈靠近共享经济方式，团队只会在与客户短期会议时预约会议室，日常工

作时会将开放空间用作团队工作空间，更富灵活性。”要实践“敏捷研发”模式，办公空间生态系统就需要有相应的设计，能支持开发过程各个步骤顺利进行，团队成员可以选择和控制工作地点及工作方式。

Lenhardt指出：“我们要考虑到实践‘敏捷研发’模式的员工需要的办公空间配置，例如让各成员一眼就看到目前的项目进度，能促进持续学习以及进行快速测试。我们需要数字信息流，也需要实体信息流；需要面对面讨论，也需要虚拟会议。‘敏捷研发’的步伐非常快，所以我们要将办公空间的部分控制权交到使用者手上，让他们决定如何活用这个空间。办公空间还需要保持高度灵活，可以随时重新配置，因为团队遇到不同问题，就需要使用不同的解决方法，对空间的要求也会不同，办公空间的配置必须可以灵活变通。

### 敏捷研发实验

Steelcase多年来亲身体验各种新办公空间概念，将自己的办公空间改装成不同的设计原型，测试各种创意的可行性，了解哪些设计可行，哪些并不适用。而Steelcase最新一次实验，就是将办公空间设计成可不断成长的环境，借此测试‘敏捷研发’概念的可行性，同时评估‘敏捷研发’长远成效。透过这个实验，Steelcase更加深入了解员工的全新工作模式，以及办公场所可以如何全面支援他们的需要。

Steelcase应用研究顾问团队队长Tracy Brower博士指出：“我们正收集有助开发嵌入式学习、领导方式、建立群体的新创意。‘敏捷研发’不仅为工作空间带来实质性改变，更

### 敏捷研发的定义

要讨论如何实践“敏捷研发”，最好的方法就是先了解对您和您的企业来说，“敏捷研发”是什么。Steelcase应用研究顾问团队队长Tracy Brower博士认为：“要成功实践‘敏捷研发’，首先应做的是整理好你的想法，清晰地阐述公司的“敏捷研发”目标。这种讨论必须按一套共有的定义来进行，企业实践‘敏捷研发’时，必须以这套定义为基础。”

- 1 “敏捷软件开发”的定义出自《敏捷软件开发宣言》，这种开发模式有特定的行动框架，例如Scrum和Sprint。
- 2 除了信息技术团队外，其他团队也在体验和实践“敏捷研发”的工作守则，例如引入Scrum和Sprint。
- 3 企业的“敏捷研发”策略要支持流动员工作业、远程工作、共享办公桌及其他相似的工作模式。
- 4 “敏捷研发”办公环境要高度灵活，能配合业务需要而改变。最理想的“敏捷研发”办公环境应该给予团队部分控制权，让他们自己决定办公空间的使用方法。
- 5 “敏捷研发”文化追求灵活性、适应性和速度，而且必须达到上述定义1到4的要求。

涉及多种创新工作行为、新交流模式、提升表现的新方法等等。‘敏捷研发’是一系列让人兴奋的全方位转型。”

Steelcase研究员本着‘敏捷研发’精神，研究出多种利用空间支持‘敏捷研发’团队工作的方法，以下为这些研究的重点成果。这些初步发现既能配合个人和团队工作方式，也能支持员工在工作中调息身心。

## 01 挂墙式显示设备可支持学习

无论是实际显示设备或是数字显示屏，均可帮助团队留意到项目整体状态，有助于安排工作和控制进度。

## 02 站立可提升速度

讨论下一项行动的方向时，站立式会议能够令会议更有效和快速进行。这类型的会议应在主要工作空间进行，以隔绝外来干扰。

## 03 专注工作助力Sprint

团队成员需要有执行工作的空间。要是员工能找到一个可专心工作的个人空间，而这个空间同时又能让他们与团队连结，不但有助持续推进开发项目，更可增加员工对项目的了解。

## 04 伙伴配对和跨职能培训可避免进度停顿

让员工在同一工作空间并肩工作，能帮助团队成员了解彼此的工作。跨职能培训则可确保项目不会因为员工请假而停滞不前。

## 05 客户参与可推动进度

要邀请客户定期参与测试和让客户参与学习过程，公司就需要提供合适的空间，令客户能以参与者的身份与所有人一起公平地审视产品。这空间需要有人负责记录行动项目，让所有人都可以实时看到，并表示同意与否。

## 06 休息区可为团队成员充电

休息区能让员工完成需要高度专注的工作（例如编程）后，找到重振精神的空间。有人会到咖啡厅或其他社交空间放松身心，有人则喜欢找个清幽宁静的地点小休，或是到花园接触大自然。每个人的“充电”方式各有不同，企业可配合员工需要设置休息区。

## 词汇表

### Scrum

Scrum是一套开发过程框架，通过多个开发循环、定期客户测试及响应提升生产效率。这名字源自橄榄球的“争球”（scrum）动作，原意是指两支球队争球时，队员紧靠在一起，整队人互相推动彼此向前，把球抢走。scrum团队为跨职能团队，成员分为三个角色：

Scrum Master协助确保团队按照Scrum的框架工作，并去除所有阻碍。

Product Owner是项目的主要负责人，与团队保持紧密联系，对项目的目标有明确的愿景，带领团队完成项目。他又负责定义产品要求，为产品要求安排先后优次和作最终决定。

Scrum Team是实际执行工作的团队，由团队决定如何完成自己的工作，并判断每次Sprint所要达到的进度。

### Sprint

在Sprint期间，团队会列出所有项目要求，并将这些工作编入不同的工作循环（即不同的Sprint），借此确定每个工作循环（例如每星期一个循环）所需完成的工作。团队每完成项目的其中一个部分，需在墙报上记录进度。团队需共同负担相关工作。

### Sprint评审会（Sprint Review）

在每个Sprint结束时，需召开评审会，在会上讲解或展示该循环所完成的产品。团队应邀请客户参与评审会，以便团队快速掌握情况和实时获取客户的响应。

### 站立会议（Stand-up Meeting）

每天举行站立会议，让团队定期聚首，彼此协调当天的工作。这个简短会议能确保每位成员继续同心协力推动彼此前进。

### 开发速率（Velocity）

在Scrum框架中，开发速率指每个Sprint所能完成的项目要求量。

Steelcase会继续通过360杂志及网上文章，与360读者分享“敏捷研发”的新知识。

你是不是正在建立以“敏捷研发”为本的企业？我们诚邀你登入360.steelcase.com，浏览应用研究顾问团队发表的《敏捷研发敏捷研发团队必须知道的10件事》，并收听360 Real Time podcast，Jeff Sutherland博士会讲解为何他不允许团队使用电子邮件。假如你的团队已开始融入“敏捷研发”模式，我们邀请你与我们的应用研究顾问团队保持联系，掌握最新信息。



回望过去

“如果您想要  
一张舒适、美观——  
且极其坚固的——  
座椅，  
Steelcase 450系列  
绝对是您的不二之选。”

Office Graphic  
1965年秋季

## 噢！ 从天而降

1965年，Steelcase的工程师为测试450系列扶手椅的坚固程度，决定请一位跳伞员帮忙。

这名跳伞员“安坐”在Steelcase 450系列座椅上，进行“天降行动”（Operation Skydrop）——这项测试的名称十分贴切，因为跳伞员要在1000尺高空解开座椅，让它从天而降，直坠地面。结果，座椅的底座在撞击地面时飞脱，但木制座椅底板只有轻微损毁，聚氨酯座椅外壳更是丝毫无损。Steelcase为这张“天降”座椅更换底座后，将它放在大激流市总部的大堂。



## 更多方式 体验全新360



### 360聚焦

如果想更透彻了解《360杂志》的主题，敬请阅读《360聚焦》。

《360聚焦》深入分析我们对不同主题和趋势的研究，揭示它对办公场所设计的重要意义。



### 360播客

收听IDEO、麻省理工学院和微软等一众专家的详细访谈，了解我们研究人们工作、学习和治愈的空间背后有何丰富的幕后资讯。



[steelcase.com/asia-en/research](https://steelcase.com/asia-en/research)

在我们的网页阅读有关办公场所研究、洞见和趋势的最新消息。



### 360活动

联络您的Steelcase代表，了解当地市场即将举行的活动信息。