

亚太地区

第70期

探索办公空间的研究、  
洞察及发展趋势

360.steelcase.com

阻挡外界干扰的  
空间设计

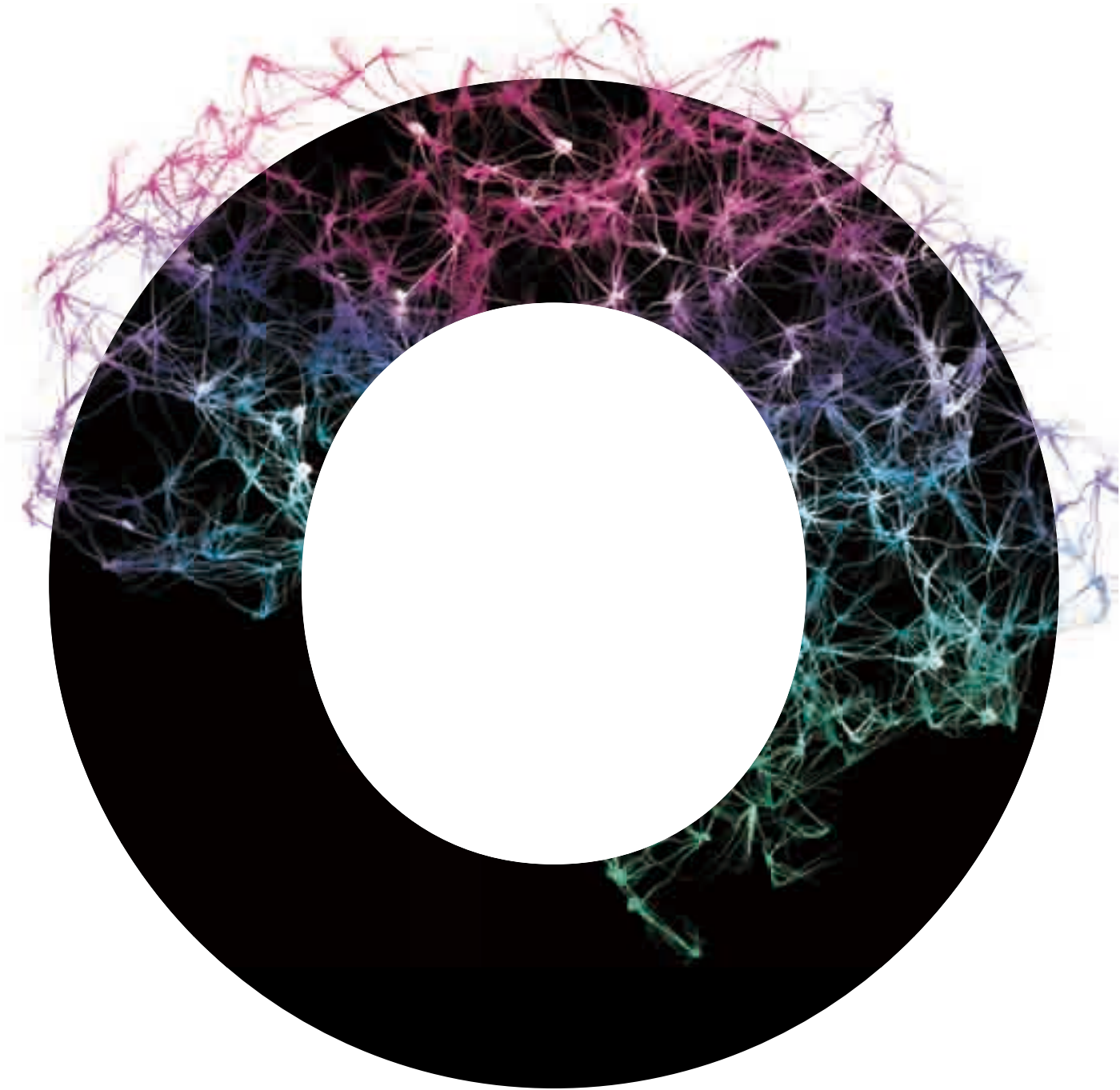
帮助员工专注工作

印度和中国“成长”的  
烦恼

“以人为本”的办公空间如何助  
您一臂之力

学生的注意力

如何引起学生注意并帮助他们  
保持专注



360°

第70期

思考中的思考

Steelcase

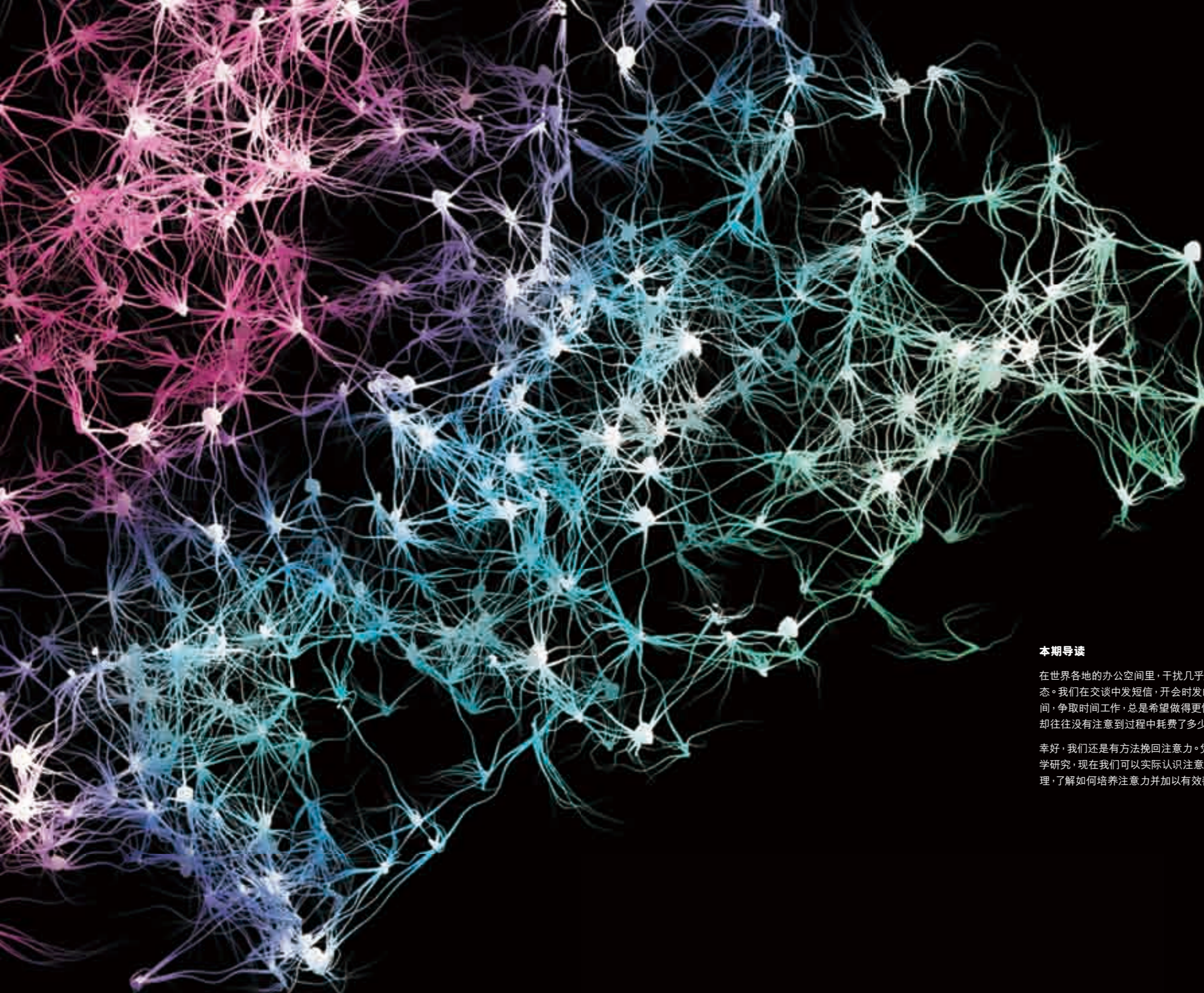


# 思考中的思考

神经科学：新一轮竞争优势

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 +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 孟买 +91 226121 3500



#### 本期导读

在世界各地的办公空间里，干扰几乎从不间断，成为常态。我们在交谈中发短信，开会时发邮件，缩短午休时间，争取时间工作，总是希望做得更快、更多、更用功，却往往没有注意到过程中耗费了多少脑力。

幸好，我们还是有机会挽回注意力。凭借大量的神经科学研究，现在我们可以实际认识注意力的本质、运作原理，了解如何培养注意力并加以有效善用。

Steelcase的研究人员进一步钻研研究结果，对人脑如何塑造思维、情感和行为了有了崭新洞察，并且应用这门新科学，构思完善的空间设计，帮助员工驾驭自己的注意力。

假如我们充分发挥人脑和环境的潜能，可以在工作中思考得宜。结果也许远超您所想。

探索办公场所的研究、洞察及发展趋势

360.steelcase.com

出版人+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+设计  
Plural  
Conduit Studios  
Agence Dandelion

助理编辑  
Karen Knoeri

全球记者  
欧洲、中东和非洲  
Marine Boucher  
Rocio Díez  
Fabian Mottl  
Laurence Negroni  
Uli Zika

亚太区  
Cherry Wan  
Candy Ng  
Wenli Wang  
Peter Chong

顾问  
Brad Doan  
Donna Flynn  
Scott Heagle  
Jennifer Jenkins  
Cherie Johnson  
Dave Lathrop  
Michael Merk

特约撰稿  
Karen Barnes  
Mike Firlik  
Jane Graham  
Eileen Raphael  
Jonathan Weber

摄影/艺术总监  
Shaun Fenn / Plural  
Gaurav Gandhi  
Yuan Shunhua  
Jeremy Frechette / Plural  
Geoff Shirley / Erin Ellison  
Petra Steiner

插画  
David McLeod  
Timothy Drew Ryan

数字媒体  
Conduit Studios  
Ken Neil  
Anne-Sophie Peter  
Luke Rumley

项目管理  
Sue Warmels

制作  
Travis Boerema  
Grandville Printing  
Brian York

公共关系  
Britta Gneiting  
Audra Hartges  
Katie Pace  
Monika Steilen



54 阻挡外界干扰的空间设计  
帮助员工专注工作

86 给老师上课  
位于以色列卡茨林的Ohalo师范大学展现创新精神，改造教学空间、教学方法和技术，为新一代的教师上课，在教职人员发展和培训工作中，充分稳占优势。

93 现代工艺的人性面  
流行文化中，手工制品正在复兴，但是工艺在现今的办公空间中仍然乏善可陈。Coalesse深受创客运动启发，正采用全新材料和技术，重新定义现代工艺，用艺术方式打破常规，为办公空间加添人文元素。

98 点燃创业文化精神  
您在办公场所里点燃或重拾“创业文化”精神，真的可以吗？只要目的明确、意志坚定，加上一点勇气，我们相信“绝对可以”。我们分享当中秘诀，帮助您开展创业文化。

111 人+使命 紧密相连  
使命感是员工投入工作的基石，然而许多企业无法明确表达或贯彻本身的使命。Steelcase应用研究顾问团队正在帮助企业善用空间、流程和技术，给员工日常的工作体验注入使命感。

118 独领风潮  
一家人体工学绩效的顾问公司善用空间组合，促进员工的身心健康。

分类

- 4 专家观点
- 6 360 趋势
- 85 全新学习模式
- 117 可持续发展焦点
- 124 聚焦亚太区



上IPAD阅读360

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。

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。  
**您也可发送电子邮件到 360magazine@steelcase.com**
- facebook.com/steelcase
- twitter.com/steelcase
- youtube.com/steelcasetv



8 思考中的思考  
身处这个时代，我们都深深渴望可以专注思考。Steelcase WorkSpace Futures 的研究团队紧密结合神经科学上的发现，并长期调研员工行为以及工作性质的变化，综合两者的研究成果，提供了新的洞察和想法，运用创新方式重塑办公空间，帮助员工优化大脑表现。

无论哪个地方的员工，似乎都觉得自己没有充分发挥潜能，总有太多干扰，无法集中工作。虽然问题已经显而易见，但是大多数人对此都感觉无能为力，只能不断努力让自己集中精神。另一方面，神经科学的研究带来曙光，以便了解这根本问题，提供了实际可行建议，帮助我们在工作时集中注意力。



34 印度和中国“成长”的烦恼  
在印度和中国这样的市场中，企业沿价值链的上游环节快速爬升，并且从事更为精密复杂的项目，因此工作性质也在不断改变。企业创建灵活弹性的办公空间，可提升员工的身心健康水平，也是挽留人才的关键。然而，资源局限，加上市场不断变化，企业要改善办公空间，将要面对重重挑战。



70 各位同学，你们可以专心听讲吗？  
每位老师都希望学生可以全情专注投入。但首先你要在课堂里引起他们注意，并帮助他们保持专注。根据一项最新研究，我们提出七大洞察，助您一臂之力。

360杂志是Steelcase Inc发行的季刊。15-0000855，2015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，让他们开始热爱自己的工作环境——但请预先告知我们，好吗？

# 专家观点

向您介绍本期杂志  
提供不同信息和想法的部分专家



**ELISE VALOE**  
Steelcase 亚太区 WorkSpace Futures 经理

Elise热衷于探索洞察，发现机会，推动Steelcase在新市场中的发展。她负责领导Steelcase在亚太区的研究项目，目前正带领一支设计研究团队，专注于理解用户、改变行为模式，以及新兴科技对成长型市场的影响——这些都是Steelcase创新的关键因素。“成长型市场中的工作不再局限于呼叫中心。本地产品开发势头渐长，因此市场需要更有创造力、拥有高技术的知识型员工，而这情况也同时改变工作行为。”



**MICHAEL HELD**  
Steelcase 亚太区设计总监

原籍德国的Michael曾在五个国家工作，拥有工业设计学位，领导Steelcase亚太区设计团队。Michael在亚洲多个国家生活并工作十多年，他现在负责率领区内多个产品开发项目，专注发展成长型市场中的业务。“成长型市场的环境独特，争夺人才的情况颇为激烈，开发周期更短，不再墨守成规。企业在这些市场运营，需要积极制定策略，以应对这些挑战，同时也需要提供合适的办公空间、家具和科技，创造灵活以及可适应不同情况的办公环境。”



**JOHN HAMILTON**  
Coalesse 设计总监

身为工业设计师，John曾接受工程训练，负责带领位于加利福尼亚州旧金山地区的Coalesse工作室的设计和开发团队。John在产品开发方面拥有国际经验，曾参与多个项目，发表一系列创新产品，支持全新办公方式。由颠覆传统到精通技巧，他对此设计过程有独到见解。“设计就是挑战界限，用新想法颠覆固有概念，然后熟练掌握新技巧。这就是现代工艺，给世界带来影响。”



**ANDREW KIM**  
Steelcase WorkSpace Futures 经理

Andrew Kim一谈到学习空间就兴奋不已。他在学时研究教育环境，也定期在全国各地参与关于教育问题的演讲和研讨会。他近来更倍感欣喜雀跃，最近研究发现有关人脑和身体之间的联系可影响学习，而教育机构、教育工作者和学生（包括他的三个孩子），也直接受益。“在规划和设计学习空间时，我们必须充分考虑认知工效学的需要。这门科学仍然处于初期发展阶段，但已经表明我们身处的物理环境能影响我们思考，甚至帮助我们找到更佳思考方法。”



**DONNA FLYNN**  
Steelcase WorkSpace Futures 副总裁

Donna拥有丰富人类学知识，现正带领Steelcase WorkSpace Futures团队。这支全球研发队伍致力了解工作方式，将洞察成果转化为创新意念和产品。之前，团队曾调查认知负荷以及它如何影响人们在工作中的注意力，促使团队成员开展一项更为集中的学习项目，以便理解神经系统科学，揭示专注过程中的大脑活动。“神经科学极为复杂，也比较难以理解，却为我们的每个行为提供最根本的原因。人脑如同文化和社会运作模式，不断塑造我们的行为。这就意味着我们在设计办公场所时，也需要满足大脑活动的需求。”



**BEATRIZ ARANTES**  
Steelcase WorkSpace Futures 高级研究员

Beatriz在巴黎工作，专门研究人类情感和行为背后的心理学，以及它和工作还有办公环境之间的联系。最近，她更参与有关办公环境身心健康的广泛研究，结果发现理解大脑的运作方式并加以利用，可兼顾生产效用和身心健康，神经科学对此提供有力证据。“大脑不是电脑，无论工作多久都保持一样的表现。我们了解到有些事情在办公环境中普遍被误解成罪不可赦，比如小休、和同事社交、放松精神，有如流水行云，其实这些活动都在帮助我们重整思绪。假如专注是工作的唯一方式，我们将无所适从。”



**TIM QUINN**  
Steelcase 应用研究顾问(ARC)副总裁

Tim身为ARC的领导，常常和客户一起合作，解读企业文化，并提出建议，缔造更优秀的办公体验。“假如办公场所为员工提供更优秀的体验，企业就能达到营商目标，而我们则用意义深远的方式帮助企业实践。” Tim筹组杰出团队，并领导他们应对复杂的挑战，且乐在其中。他求知若渴，洞悉环境，帮助客户建立举足轻重的业务联系，达成目标。



**JENNIFER JENKINS**  
Steelcase 应用研究顾问(ARC)实践领导人

Jennifer挚诚服务ARC的客户，凭借熟练的综合技能，包括定性和定量的研究，她领导内部改革项目，并善用设计思维，提升用户办公体验。“我喜欢说故事，分享研究和所得的洞察，加强与客户的互动。我们积极寻找当中的模式和动态，帮助员工融入空间、工作流程及技术，也是我们工作的核心所在。”

# 探索大脑

科技日新月异，神经系统学家得以深入探索人体最重要也最耗费能量的器官——大脑，并研究大脑如何影响我们的行为。大脑探索无疑是漫漫长途，但是最新发现已经给我们一些启发，有助找寻直接影响工作表现和员工满意度的因素，甚至引导我们改进思考方法。



**点亮它吧！人脑的平均功率相当于20瓦的电力——足够点亮一枚灯泡。**

《发现杂志(DISCOVER MAGAZINE)》“模拟人脑的芯片也许能解决计算机面临的一大问题：能耗(BRAIN-LIKE CHIP MAY SOLVE COMPUTERS' BIG PROBLEM: ENERGY)”

**大脑与其他器官不同，非常精细，好比软绵的黄油般平滑密实。**

美国亚曼诊所(AMEN CLINICS)“新研究：单光子发射计算机断层扫描(SPECT)是诊断和治疗脑损伤的最佳方法(NEW STUDY: SPECT IS BEST FOR BRAIN INJURY DIAGNOSIS AND TREATMENT)”

## 基础大脑知识



大脑仅占人体体重的**2%**，却要消耗超过**20%**人体每天所摄入的热量——比人体任何其他器官都要多。

《预防医学(PREVENTATIVE MEDICINE)》“锻炼和饮食在预防神经系统紊乱和认知障碍问题的综合效用(THE COMBINED EFFECTS OF EXERCISE AND FOODS IN PREVENTING NEUROLOGICAL AND COGNITIVE DISORDERS)”

**10亿** 条连接线路

一粒细砂大小的脑组织中包含**100,000**个神经元和**10亿**条连接线路。

美国亚曼诊所(AMEN CLINICS)“保持大脑健康的12条良方(12 PRESCRIPTIONS FOR CREATING A BRAIN HEALTHY LIFE)”

**400** 每秒 / 英尺

信息以不同的速度在神经元之间传输：有些看来在漫步(每秒前进1.5英尺)，而有些如战斗机一样**迅速移动(每秒前进400英尺)**。

MICHAEL F. ROIZEN 和 MEHMET C. OZ 《你是养育子女的关键(YOU: RAISING YOUR CHILD)》

**100,000** 英里

假如将大脑里的血管首尾相连，可以环绕地球4周——**将近100,000英里**。

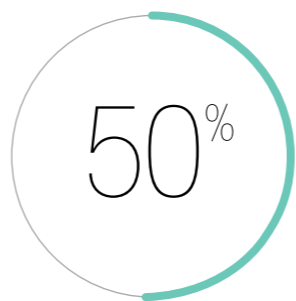
IDEA《10项大脑惊人事实(10 FASCINATING BRAIN FACTS)》

**60%** 灰质 | **40%** 白质

大脑中有**60%**为“灰质”，由神经元组成；**40%**为“白质”由树突和轴突组成，两者结合成网路，供神经元互通信息。

美国亚曼诊所(AMEN CLINICS)“新研究：单光子发射计算机断层扫描(SPECT)是诊断和治疗脑损伤的最佳方法(NEW STUDY: SPECT IS BEST FOR BRAIN INJURY DIAGNOSIS AND TREATMENT)”

## 工作时，请牢记于心



研究显示，同时处理多项工作会增加**50%**的错误率。

JOHN MEDINA 《大脑规则(BRAIN RULES)》

### 活动刺激大脑

有研究表明，与静坐在办公椅上的人相比，在跑步机办公桌前办公的人正确回答理解问题的比例高出**34.9%**。

《计算机在人类行为中的应用(COMPUTERS IN HUMAN BEHAVIOR)》“使用跑步机办公桌对记忆力和注意力的延迟效应(THE DELAYED EFFECT OF TREADMILL DESK USAGE ON RECALL AND ATTENTION)”

### 生理节律影响表现

早上，你的自控力和注意力最强，因为大脑刚刚得到了充分休息，前额叶皮质最为活跃。此时你应当处理需要注意力的工作；随一天时间过去，集中变得越来越难。

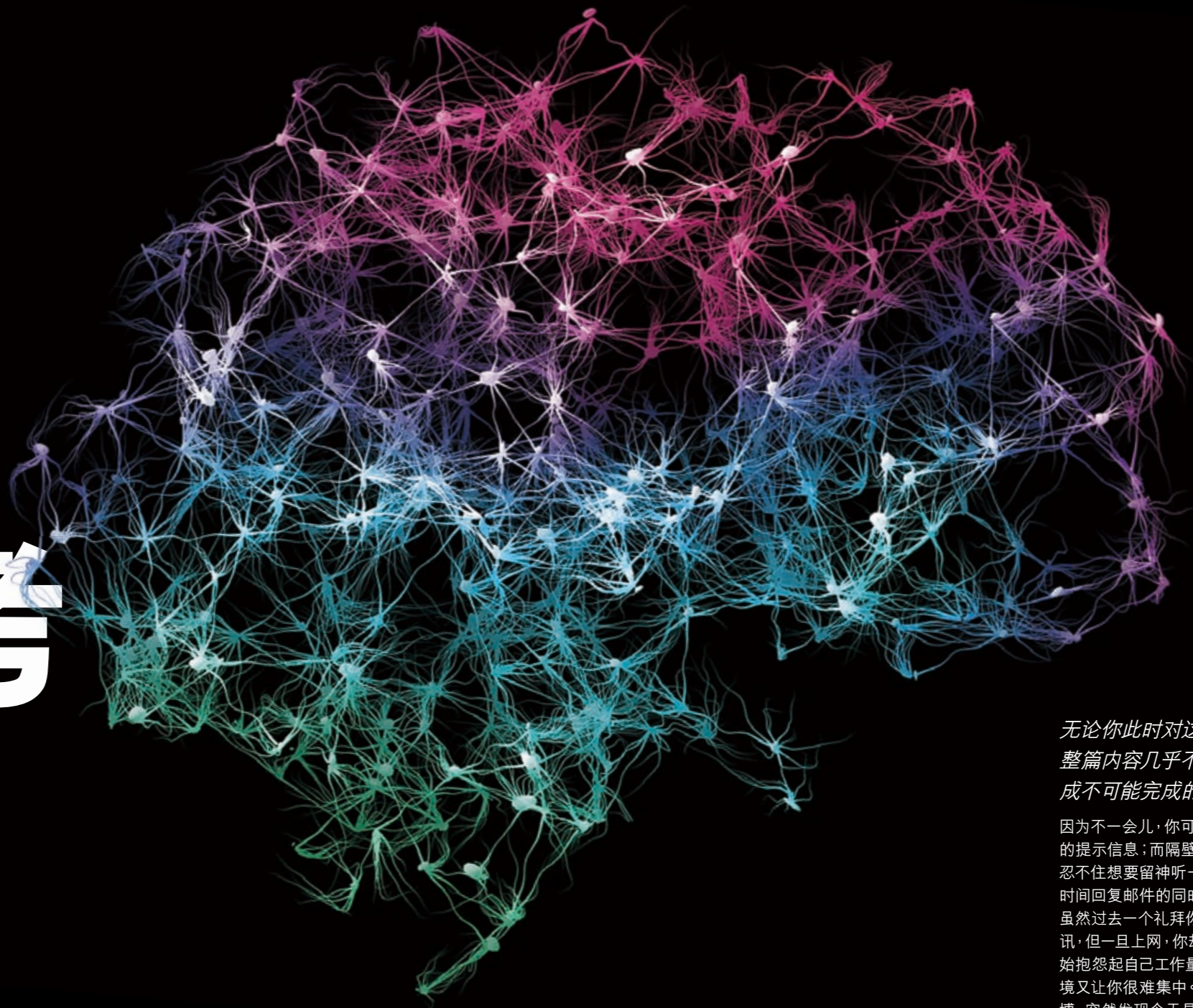
《时间生理学与治疗(CHRONOPHYSIOLOGY AND THERAPY)》“生理节律如何影响认知表现：对神经心理学评估的意义(CIRCADIAN RHYTHMS IN COGNITIVE PERFORMANCE: IMPLICATIONS FOR NEUROPSYCHOLOGICAL ASSESSMENT)”

### 尝试新途径，提升表现

冥想可以改变人脑的结构，增加岛叶中的灰质含量，从而影响自我意识、感知和认知的机能运作。冥想有何益处？可以增强同情心、记忆力和创造力，同时减轻抑郁和焦虑。

RICHARD J. DAVIDSON和SHARON BEGLEY《大脑的情感世界：它的独特模式将如何影响思考、感知和生活方式——而你又该如何改变(THE EMOTIONAL LIFE OF YOUR BRAIN: HOW ITS UNIQUE PATTERNS AFFECT THE WAY YOU THINK, FEEL, AND LIVE—AND HOW YOU CAN CHANGE THEM)》

# 思考中的思考



神经科学：新一轮竞争优势

无论你此时对这篇文章有多大的兴趣，一口气读完整篇内容几乎不可能。若你正在工作，这就更加变成不可能完成的任务。

因为不一会儿，你可能会收到一条紧急短信，或是一连串新邮件的提示信息；而隔壁的同事又在视频会议中提到你的名字，让你忍不住想要留神听一下他们正在讨论的内容。随后，就在你抓紧时间回复邮件的同时，老板走到你的面前，询问你的报告进度，虽然过去一个礼拜你都一直想要完成它，你唯有上网查阅更多资讯，但一旦上网，你却又发现其实今天都没有午休过，于是内心开始抱怨起自己工作量太大，根本无法按时完成，办公室周遭的环境又让你很难集中。然后你暂时抛开手头工作，登录了自己的微博，突然发现今天是你大学好友的生日，便开始逐条阅读她收到的73条生日祝福，心想这下糟了，现在可要边回邮件边给她发个微信红包。等你回过神来，今天的第三场会议马上就要开始了，这时你不由地感到心力交瘁，于是不得不给自己倒上一大杯特意加浓的黑咖啡，准备在开会时赶写那份烦心的报告。



## 信息泛滥

对于大多数员工而言，工作中不断受到干扰和遇上突发状况已经司空见惯。丰富的资讯让注意力变得贫乏，这样形容很贴切。的确，大多数员工每天都感觉焦头烂额。与此同时，在信息泛滥的时代中，我们不得不快速处理资讯、洞察问题、得出结论、做出决策或至少确定下一步的行动。这时，我们的脑袋往往凌乱得像一个废料场，只好费劲地从中找出一些勉强能“凑合”的东西，来应对压力，快速行动。

然而，我们都渴望高效工作，因此时刻自我提醒：要集中精神，用心工作。但事实上，无论我们多努力想去改变都不太可能，因为大脑的工作逻辑根本不是这样。人类有别于其他哺乳类动物，我们拥有高级的认知能力，也正是这种能力使人类在进化过程中能够敏锐捕捉到周遭环境的变化，也正是我们的生存关键。这就意味着我们今天的工作模式处于矛盾局面：我们天生对周遭环境的警觉，反倒令大脑更容易分散注意力。

注意力分散的现象在企业中越来越普遍，几乎每个人都在苦苦努力适应身处的办公环境，却没有真正了解注意力的本质、运作模式和获取方法。幸好，世界各地40,000多家实验室中的神经学专家刚好对注意力的形成过程提出全新见解，我们因此得到实际线索，了解如何在办公空间里集中注意力。

有赖大量研究，我们逐渐明确知道，要解决诸多在工作中面临的挑战，实际上都关乎我们如何善用三磅重的器官——大脑。

过去一年，Steelcase的研究员和设计师一直潜心钻研这些神经学家和认知学家的发现，而他们也坚持不懈地长期调研员工的行为和工作性质的改变，并综合专家的发现和他们的调研结果再次研究。研究成果为办公空间的设计带来全新的观点和看法：如果办公环境设计考虑周全，便可以成为实际有效的工具，帮助员工更容易管理自己的注意力。员工的注意力一旦提高，企业也可提升各种竞争优势，让员工更投入工作，改善他们的身心健康，激发更多创意，推进创新，并提高企业的整体业务成果。

WorkSpace Futures团队的副总裁Donna Flynn表示：“现今员工工作时更需要集中注意力，因此优化认知资源越来越重要。通过研究神经学家的发现，我们明白到清楚认识人脑如何塑造身体、认知和心理三个方面的健康，有助理解人们对办公空间的各种需求。我们正在研究如何利用这些新科学，帮助人们在工作时的思考有方。”

**丰富的资讯让注意力变得贫乏，这样形容很贴切。今天，大多数员工每天都感觉焦头烂额。**

## 我们为什么会分心：

**3**分钟  
办公室员工工作被打断或受到干扰的频率

加州大学尔湾分校

**23**分钟  
工作被打断后，员工再次集中精神所花的时间

加州大学尔湾分校

**2.4**亿  
每分钟发送的电子邮件

MASHABLE

**8**  
每位员工平均在电脑上同时开启的窗口数

“THE OVERFLOWING BRAIN: INFORMATION OVERLOAD AND THE LIMITS OF WORKING MEMORY,” TORDEL KLINGBERG

**30**  
办公室员工每小时查阅邮箱的平均次数

美国国家生物技术信息中心  
(NATIONAL CENTER FOR BIOTECHNOLOGY INFORMATION)

**221**次  
英国一般智能手机用户每天浏览手机的次数

TECMARK

**49**亿  
2015年使用的联网设备数

GARTNER

**200%**  
自2012年起人们花在移动设备上的时间增量

GLOBALWEBINDEX

**49%**  
无法根据自己的工作需要而选择办公地点的员工比例

STEELCASE对全球17个国家进行的身心健康调研

## 概述

### 问题

许多员工都会在办公空间里受到干扰，因而无法集中精神，影响工作效率、投入度、身心健康以及总体表现。随着工作越来越需要注意力集中，在处理众多工作的同时努力保持专注，成为了一项艰巨任务。一心多用的情况在办公室非常普遍，但却缺乏效率。

### 洞察

神经科学研究证实：集中注意力并非易事。因为大脑的能力有限，一个人要整天都保持全神贯注，并且保证工作品质，从生理角度来说是不可能的。抽空放松心情、恢复精力、转换思维、活动身体等活动非常重要，可以帮助大脑保持最佳工作状态。

### 行动

通过理解大脑的运作，我们会更留意思想、情感和行为形成的方式。我们可以跟据洞察得出的结果，将办公空间设计成有利大脑运作的工具，让员工认识到思维能力在一天当中的高低起伏，帮助他们管理注意力，增加工作效率。

## 何谓注意力：



### 受控的注意力：有意识地指导思维

- 激活前额叶皮质，好比大脑的行政中心或者大脑的总主管
- 与较高级的认知能力有关，如分析、排序处理、规划等。



### 受刺激源驱动的注意力：思维不自觉地被意料之外的事物所吸引，尤其是感官资讯

- 激活大脑边缘系统；和生存本能有关的大脑分散部分
- 和情感、激励以及其他多种大脑主要功能有关

插图根据功能性磁共振成像扫描绘制，展示大脑构造概念。

数据来源：芝加哥大学《注意力的挑战：干扰对持续注意力的影响之连续动脉自旋标记研究》(Challenges to attention: A continuous arterial spin labeling (ASL) study of the effects of distraction on sustained attention)

## 关注大脑的注意力

字典简单解释了注意力的意思，总体而言，就是将一些事情放在脑子里。但是认知学家提供了更加详细的定义，他们根据大脑被激活的不同区域，将注意力分类。例如，知名的瑞典卡罗琳学院 (Karolinska Institute) 认知神经学中心教授Torkel Klingberg医学博士，描述了两种不同的注意力类型：受控的注意力和受刺激源驱动的注意力。前者关乎有意识地主动管理注意力；后者则关于注意力被其他事物所吸引。

现在大家认识到注意力涉及多个生物学机制。前额叶皮质好比大脑的行政中心或者大脑的总主管，是注意力的总指挥。它是人类进化史中最后一块发展的人体主要组织，让我们能够选择注意某些事物。但是神经学家指出，注意力涉及的大脑部位不止前额叶皮质。

WorkSpace Futures研究员和组织心理学家Beatriz Arantes解释：“要真正理解注意力，我们需要全面了解大脑的多个功能，并考虑各种情境因素，例如大脑正在处理的信息、我们的身体状态以及环境情况。”

注意力会随着我们不同的觉醒心理状态（即警觉程度）而变化，因此觉醒心理状态是影响注意力的重要因素。当我们疲倦瞌睡时，很难控制注意力；而当我们高度兴奋时，思维也会跳跃不定。维持注意力需要适度的“最佳”觉醒状态。

大脑内的边缘系统，即大脑内部管理情感的分散组织，是另一个影响注意力和觉醒状态的关键。边缘系统比前额叶皮质区更原始，使我们对引发恐惧或兴奋心理的刺激源产生反应。华盛顿州立大学 (Washington State University) 进化分子生物学家John Medina致力研究人脑进化，他写道：“人类不会关注乏味的事物。”换言之，人脑天生就会关注意料之外的事物，以致我们容易分心。从进化角度而言，适应环境的变化对人类的生存至关重要，因此我们依然保留了这种自然倾向，会留意周围的声音、活动和刺激源。

当然，不是所有干扰源都来自外部，我们也会被自身的思想和顾虑所干扰。麻省理工大学的神经学家Trey Hedden和John Gabrieli发现，我们自己的思维和他人的行动会触发前额叶皮质的一个特定部分，称为内侧前额叶皮质，因此我们自身会造成注意力衰减。内侧前额叶皮质是大脑默认网络的一部分，当我们的注意力没有在别处时，就会调动这个部分，是自然发生的一种思维状态。

注意力也是人体运动趋向的一个功能部分，会受到我们和感官刺激源的远近影响，距离越近，我们对刺激源的关注程度越高。例如，座位靠近老师的学生相比坐得远的学生比较容易专心，交谈中的人会自然地往前探身并注视着讲话的人。即使在电话会议中，参与讨论的人也可能始终看着电话机。

**科学家证实，当我们认为自己在同时处理多项任务时，其实往往是在事物之间快速转换注意力。**





### 人脑在工作时如何运作

《科学通讯》期刊 (Science Communication) 中的一篇文章指出,大多数人仍然以为神经科学研究只是为了最终找到治疗如阿尔茨海默病等精神疾病和精神紊乱的良方,却没有认识到它其实直接影响我们日常生活。事实上,病理学研究已经提供丰富资料,说明我们改善身体健康,而神经学研究则提供了研究资料,提高我们的日常认知功能。

Steelcase研究人员指出,神经科学的三项重要发现,大幅影响我们的工作表现。

#### 大脑也会疲倦

企业普遍认为,注意力是生产力的基础,因此期望员工尽可能一天至少8小时保持专注,时间越长越好。

然而,神经学家告诉我们,注意力是一项有限资源。和身体其他部位一样,大脑也要消耗能量,吸收葡萄糖和氧气作为燃料。受控的注意力尤其如此,需要前额叶皮质不停工作。分析、排序处理、策划和其他运用批判性思维的脑部活动,都会大量消耗能量。随著能量供应减少,大脑就会疲倦。

由于人脑要消耗大量能量,因此久而久之人们便进化出某些生理学机制,确保我们不会浪费有限的能量供应。所以,当前额叶皮质处理一项艰难或者不相关的任务时,人更容易分心。这是简单的节约能量机制,就像关掉恒温器一样。

Arantes说道:“我们大脑的工作效率有高低起伏,在消耗能量和补充能量之间来回运转。大脑和身体生来就能适应这些节奏,时刻保持警觉,应对重要的环境信号。”

一旦我们在大脑疲倦时试图保持专心,问题就来了。我们会突然觉得干扰无处不在,不得不避开困难的工作,学到的有限,记住的也少,还会出错。随着压力攀升,情感驱动的综合症开始发作,在面对挑战还是选择逃避之间不断纠结,导致神经系统里的皮质醇和肾上腺素大量上升。在过度兴奋的状态下,我们不但无法高效工作,在压力之下,愤怒、内疚、消极和其他负面的情绪更会逐渐消耗能量。

**“这是有史以来人脑第一次需要追踪那么多数据。”**

Edward M. Hallowell  
Author & Psychiatrist

著名精神科医生兼作家Edward M. Hallowell指出,现今环境变化多端,直接引起了人脑的一个神经学现象,他称之为“注意力缺乏症”。他说:“这是有史以来人脑第一次需要追踪那么多数据。”聪明的员工的工作效率低下,人脑线路负荷太高是主因。我们只是一味地期望大脑能处理更多工作,殊不知大脑已经没有能量。

萨克生物研究学院 (Salk Institute for Biological Studies) 的计算机神经学家Sergei Gepshtein主要研究大脑如何处理视觉刺激。他表示:“其实大脑也会呈现类似拮据的状态,如果在这个工作上贡献了70%的能量,那么在其他地方就只能贡献30%。”

### 注意力不足以有效地同时处理多项任务。

近年，员工同时兼顾多个项目和职责，已经成为办公趋势。我们的工作依赖大量的信息和人际互动，需要和不同的人频繁协作，才能推进每一项工作。但同时管理这些事物却分散了我们的注意力，迫使我们不得不一心多用——在会议中回复邮件，在交谈中阅读短信，并在打电话时浏览一下网页。

尽管我们不愿意接受这个现实，但是密歇根大学 (University of Michigan) 大脑认知和行动实验室中的科学家已经证实，当我们认为自己同时在处理多项任务时，其实往往是在事物之间快速转换注意力。密歇根大学教师兼多任务处理的研究专家David Meyer表示有一个例外，假如我们处理的多项任务是利用大脑完全分离的途径，比如同时走路（体力任务）和说话（语言任务），便可以在不影响注意力的情况下完成。但是在现今的办公环境中，各样事项都会占据我们的注意力，纷纷要求全面动用大脑，可是我们的大脑一次只能处理一项要求。Meyer表示今天人们一心多用的行为就类似过去

我们对吸烟的态度，几十年后才知道吸烟对肺部的损害。同样，今天人们还没有意识到一天之中不断一心多用致使思维退化的程度。轻之，邮件书写出错，词不达意；重之，则导致严重事故，比如边开车边发短信。

心理学家Mihaly Csikszentmihalyi博士将与一心多用正好相反的状态称为“心流”，即不间断地埋首在同一项任务之中，这也是很多人认为最高效的工作状态。“心流”状态不会无意发生，也无法一直维持。在“心流”状态中，我们埋首在任务之中，全情投入，专心致志。压力只会释放出触发恐慌的化学物质，而心流则是一种令人愉悦也富有成效的觉醒状态，也是员工和雇主在现今的办公空间中梦寐以求的状态。

## 今天，人们还没有意识到一天之中不断一心多用致使思维退化的程度。



神经学家最著名的一个发现也许非神经的可塑性莫属，证明人们可以通过创造、加强和巩固自己的神经网络，在人生任何一个阶段从生理上改造大脑。这意味着我们可以不再因为要同时思考太多事物而受到干扰。相反，我们可以“锻炼大脑”，让大脑养成积极思考的习惯。

在正念状态时，思维会沉浸当下，这看来是锻炼大脑的最佳方式。Richard Davidson博士是Waisman脑成像及行为实验室 (Waisman Laboratory for Brain Imaging and Behavior) 和威斯康星麦迪逊大学健康心智调查中心 (Center for Investigating Healthy Minds, University of Wisconsin) 的负责人，也是冥想科学的先驱，由他领导的团队发布了一项瞩目研究。团队采用数字成像技术观察多年来一直练习冥想的佛教僧侣，了解他们大脑的特性。这些僧人积累了至少30,000小时的冥想时间，他们的脑部扫描显示出强大的伽玛活性，代表他们的注意力高度集中。这些僧侣的伽玛波相比由大学生组成的对照组要强上30倍。他们的大脑因受过锻炼，能按照自己的意志达到专注状态，而不受思绪和环境干扰。

### 正念状态有助锻炼大脑。

无论“心流”状态有多么吸引，对于今天大多数员工而言，要真正实现这种思维状态都是一项艰巨的挑战。Linda Stone身兼作家和顾问两职，自从她在约20年前定义了“持续性局部注意力”后，这种现象就越来越普遍。“持续性局部注意力”是指人们不愿意错过任何信息。Stone写道：“任何时刻，我们都在不停搜寻机会，找出最适合的机会、活动和联系方式。”在高度戒备的状态下，我们总觉得自己忙得不可开交，什么事情都很重要。然而，持续性局部注意力一旦成为主要的注意力模式，就会让我们长期处于危机感之下，感到不知所措，缺乏成就感，对此也无能为力。我们试图和所有事物都保持联系，但结果就是每样都只触及皮毛。



## 商业中的 正念状态案例

根据哈佛商业评论 (Harvard Business Review) 在 2015 年 1 月发表的一篇报导表示, 英属哥伦比亚大学 (University of British Columbia) 和德国开姆尼茨工业大学 (Chemnitz University of Technology) 的科学家组成团队, 最近从 20 多项研究中搜集数据, 发现大脑中至少有 8 个不同的区域持续受到正念状态的影响, 而这种状态是一种冥想的方式, 越来越多人正在练习。文章的三位作者说, 企业专家最感兴趣的是冥想对前扣带皮质的作用, 前扣带皮质是额叶后一个和自律相关的区域。相比不练习冥想的人, 常练习冥想的研究物件在自律测试中表现更加优秀, 前扣带皮质的活跃度也更高。另一个能通过冥想改善的大脑区域是海马区, 它位于管理情感和记忆的边缘系统。

显然, 企业正开始推广这种有助进入正念状态的培训。不但位于硅谷的谷歌为员工提供冥想相关的情商课程, 其他知名公司如安泰保险 (Aetna) 也着手在公司内为员工提供免费的瑜伽和冥想课程。美国赫芬顿邮报 (The Huffington Post) 主编 Adrianna Huffington 因睡眠不足在家中倒下之后, 唤起了大家对不间断工作模式的关注, 企业于是在纽约的办公室里设置午睡房间、瑜伽室和吸氧室, 并制定政策鼓励员工下班后不要发邮件。

当然, 每年花几千小时来冥想, 对办公室员工并不现实。精神病学研究杂志 (Psychiatry Research) 中的一篇研究指出, 根据神经成像显示, 持续 8 周每天花 30 分钟保持在正念状态, 可以从生理上改变大脑。正念状态除了有助大脑建立并强化连接网路外, 还能降低大脑对侦测威胁的敏感度。

Arantes 解释: “保持在正念状态其实是一种训练, 让我们可以意识到自己溜号, 并重新引导我们的注意力。通过客观观察思维, 有助锻炼大脑, 让你平静下来, 稳定情感。练习越多, 效果越明显。”

持续性局部注意力一旦成为主要的注意力模式, 就会让我们长期处于危机感之下, 感到不知所措, 缺乏成就感。



## 改变现有模式, 强化大脑功能

Steelcase 研究人员综合他们深入研究神经科学的主要发现, 得出一个显而易见的结论, 员工要一天 8 小时里不间断保持全神贯注, 并且保证工作质量, 从生理角度上来说是不可能的事。大脑很容易疲倦, 尝试一心多用往往没有成效, 也构成压力。尽管正念状态被证实可以强化大脑功能, 但是大多数办公空间都没有足够的支持, 让员工休息充电。

Steelcase 的研究人员表示, 要提高生产效率和创造力, 方法不是尝试完成更多需要专注的工作, 或是多点加班, 而是我们应该更熟悉我们的大脑, 理解大脑的局限, 知道如何充分发挥大脑的功能来指挥注意力, 并在一天当中用不同的方式启发自己, 迎接挑战。○

## 尊重大脑的 作息规律

我们分心的原因一部分在于我们自己，而我们本身也可以掌握化解办法。通过改变习惯，我们可以更有效控制大脑，以至我们的生活。随着更清楚知道大脑的运作原理，并且对注意力的高低起伏更有概念，我们越发容易意识到大脑在何时需要什么。**Steelcase的研究人员以及设计师总结出三种大脑模式，每一种都在不同的行为和环境之中发生。**

### 专注

当我们需要非常专注执行某件事情时，应该尽可能避免不必要的干扰。无论干扰来自外部还是我们自身，每次转换注意力都需要消耗有限的神经资源，让大脑边缘系统有更多机会中断我们的专注状态。

越来越多专家在书刊、访谈以及在线媒体上向我们提供宝贵的建议，指导我们可以采取不同的方式让大脑有效保持专注，例如暂时关掉手机、彻底重新安排日程，或是睡上更久（见第30页）。

### 恢复精力、寻求灵感

虽然自我管理受控的注意力非常重要，但我们也要认识到，分心有时候也可赋予大脑休息的机会，让思绪自由驰骋。工作时做白日梦也许有点负面，但此时大脑在我们不知不觉间仍然运作。

Flynn说道：“当神经元在形成新的通路，而不是在关注已经吸收的知识的时候，也就是洞察开始在你的大脑里形成的时候。成语有云“一叶障目”，当一片树叶挡住了眼睛，连面前高大的泰山都看不见；有的时候就是因为太着眼于眼前，而看不到整片森林；还有我们常常会在洗澡时或上班路上这种不经意的時候，突然“灵光一现”，这些其实都是有科学依据的。神经科学告诉我们，有时候解决问题的最佳方式是暂时放下问题，让大脑潜意识地工作。”

### 唤醒

当我们需要唤醒自己时，移动身体就成为关键。在学校里，我们知道要时常保持安静，但其实静坐会阻碍我们集中精神。多项研究证实，活动身体有助将氧气和新鲜血液输送到大脑，触发荷尔蒙释放，从而提升注意力。活动不仅有益身心健康，神经科学还证实活动能提高认知水平。

来自哈佛大学的John Ratey在他的著作《点燃希望：锻炼和大脑的革命性新科学》（Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain）中，详细探讨身体锻炼和大脑之间的关系。他解释道，当身体活动时，会刺激制造蛋白质BDNF（源于脑部的神经营养因数），他形容为“大脑的肥料”，有助加快新神经元的生成。

此外，最近在《计算机在人类行为中的应用》（Computers in Human Behavior）中发表的一项研究，也证实了活动的益处。这项研究得出以下结论：对比静坐阅读的学生，在踏步桌前阅读的学生回答问题的正确比率要高出34.9%。这些学生学习时也更加专心，脑电图显示他们的注意力更集中，记忆力更佳。

随着现今工作越来越讲求协作，大多数办公场所的环境难免有落差：开放式设计的办公空间过剩，而支持专注工作的空间却远远不足。

如何设计办公空间才能支持并强化人脑的功能，而不造成损害？关键在于提供选择，让员工可以更有效控制周围的刺激源。

我们可以将办公空间分成不同的区域，摆放不同的设置，从而形成生态体系，让员工可以在一天当中根据大脑的模式和活动，选择合适空间。

我们每天都会涉及各种各样的活动、人物和大脑模式，工作日程不可能一成不变，也无法严格按照计划行事。现在就来看看一个人一天的生活，还有他的大脑。

如何设计出一个可以让我们专心工作、恢复精力、寻求灵感和唤醒的办公环境？初步构思见第24-29页。

#### 大脑模式

- 专注
- 恢复精力、寻求灵感
- 唤醒

#### 大脑模式

- 专注

**思考工作。**特意花点时间整合内容，完成汇报。

初步构思见第24页。

#### 大脑模式

- 恢复精力、寻求灵感

**建立和发展关系。**和高层领导一对一非正式会面，寻求职业发展的建议。

初步构思见第26页。

#### 大脑模式

- 恢复精力、寻求灵感

**碰面/咖啡和小吃。**泡咖啡时碰见同事，她和你分享会议上的难忘经历，为你接下来要做的项目提供灵感。

#### 大脑模式

- 专注

**项目检讨。**透过个人视频会议软件，远程与同事一起检讨项目进度。

#### 大脑模式

- 恢复精力、寻求灵感

**午餐。**和远道而来的朋友共进午餐。

#### 大脑模式

- 唤醒

**启发思维。**和团队进行SWOT优劣分析，并把成果贴在墙上，作为未来工作的参考。

初步构思见第28页。

#### 大脑模式

- 唤醒

**放慢脚步/移动。**成日里坐着工作，感觉需要站起来走出去进行一个电话会议。

#### 大脑模式

- 唤醒

**放松心情/规划日程。**早上去健身房，一边跑步一边规划今天要完成的事情。

#### 大脑模式

- 专注

**放慢脚步/私人电话。**找一个隐私空间回电话，和家里也通个电话。

设计目的:

## ◎ 专注

全神贯注时，需要避免来自外部或自身的不必要干扰。在开放式的办公室里，我们往往无法避免噪音和不断被打扰。为了防止噪音干扰，这个图书馆区内禁止使用电话，并限制交谈。

此外，图书馆区也设有各种隔音和阻挡视线的屏障，营造心理边界感，满足使用者对专注工作的各种偏好。



一系列布置支持专注工作，创建不同边界设计，控制外部刺激源，包括声音、视线、灯光，配合个人偏好和眼前的工作需要。



身处配置Hood的media:scape Lounge，使用者可以看见户外景观，同时阻挡外界干扰。（左）

Lexicon办公桌配备Divisio侧屏风，提供具个人空间感的隔间，有助专注办公。（右）



配置Hood的media:scape Lounge营造隐私空间，有效阻挡视觉干扰，使用者的控制感更强，仿佛远离群体，感觉安全舒适。

- 1 屏风阻挡噪音，消除视觉干扰
- 2 个人办公桌支持单独专注工作；此空间也适合一对一工作
- 3 户外景观提供宜人的环境转换

设计目的:

## ● 恢复精力、寻求灵感

空间设计应方便员工沟通,提供饮料小吃角落,让员工放松思绪,释放脑部负荷,吸收新灵感。



这个社交区域位于办公室的中心,适合进行各式休闲活动,例如泡一杯咖啡、休息一会集中精神、和同事轻松交谈,或者简单深呼吸一下恢复脑力。



- 1 身处舒适的休息室,员工可放松姿态,成为平静思考或者轻松交谈的理想空间。
- 2 空间提供书籍和其他刊物,员工可阅读不同信息,获取灵感。
- 3 咖啡吧提供碰面和交谈的机会,推进同事间的沟通和协作。

设计目的：

## ● 唤醒

身体活动被证实可以激发大脑思考。企业可为员工提供方便的合适空间，鼓励他们在工作时多加活动，唤醒思维、身体健康。



这些空间让员工在电话会议期间也可以起来活动，保持头脑清晰，放松身心。



- 1 隐私的休闲空间让员工沉醉其中，与自然融为一体。
- 2 turnstone Campfire系列布置让员工暂时离开工作氛围，获取灵感，减少各种感官刺激源，用户可放松和集中精神。此布局也同时提供非正式隔间，适合团队进行会议，而个人也可利用这隐私空间工作。



- 3 Sit2Stand让用户在工作中可以采用各种办公姿势，您可安坐、站立或是四处走动，灵活选择和自己的工作方式。
- 4 接触自然光和自然景观能抑制压力激素，帮助员工高效思考。
- 5 白板能清楚展示资料和构思，帮助员工理解有关内容，促进创意思维。



# 神经科学 告诉我们的事

神经科学是最近的热门话题，不少新书也以此为题，尝试利用对大脑内部运作的认知来解释我们身处的世界。我们在众多书籍中，挑选了一些尤富洞察力的作品，与您分享作者在书中探索的“重要理念”。



“最大的干扰源不是周围喋喋不休的交谈声，而是我们自己反反复覆的思绪。”

**Daniel Goleman**

《专注：卓越背后的推动力》

(Focus: The Hidden Driver of Excellence)

“每小时将专注力转移10次（一项研究显示办公室员工通常每小时将专注力转移20次），那么你只能发挥脑部潜能内一小部分的高效思维。大脑能量一旦减少，理解力、决策力、恢复力、记忆力和自制力都会降低。”

**David Rock**

《大脑在工作：为你提供全日克服干扰、重拾专注力、并且高效工作的策略》

(Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, & Working Smarter All Day Long)

“越来越多人感到自己拼命地向前奔跑只是为了维持现状，而有关记忆力和注意力的认知神经科学，对大脑及其进化和局限有更深入的理解，帮助我们适应这个快速变化的世界。”

**Daniel Levitin**

《思维井井有条：在资讯泛滥的时代中冷静思考》  
(The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload)

“我对冥想者进行的研究显示，锻炼思维可以改变大脑活动的模式，有助提升同理心、同情心、乐观心理以及身心健康水准……我在主流情感神经科学领域的研究指出，这些在大脑中较高阶的推理区，正是改变大脑活动模式的钥匙。”

**Richard Davidson**

《大脑中的情感生活：大脑的独特模式会如何影响你思考、感受和生活方式，而你又能如何改变大脑的独特模式》

(The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live—and How You Can Change Them)

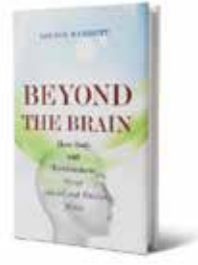
“事实证明，肌肉活动能制造某种蛋白质，通过血液传输到大脑，而这些蛋白质在大脑最高阶的思维过程中起了关键作用。”

**John J. Ratey**

《点燃希望：锻炼和大脑的革命性新科学》

(Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain)

推荐阅读



大脑之外  
Louise Barrett



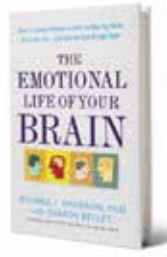
大脑规则  
John Medina



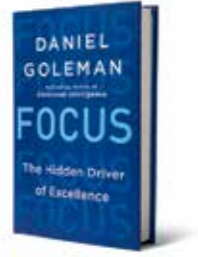
大脑的治愈方式  
Norman Doidge, M.D.



创造力  
Mihaly Csikszentmihalyi



大脑中的情感生活  
Richard Davidson and Sharon Begley



专注：卓越背后的推动力  
Daniel Goleman



自由公司  
Brian M. Carney and Isaac Getz



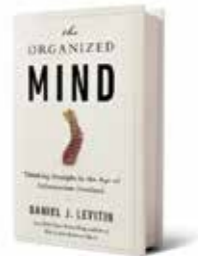
工作时分散专注力  
Caroline Datchary



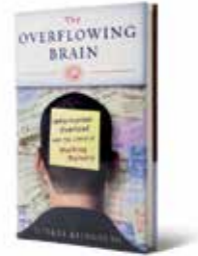
领导者的渴望  
Mario Alonso Puig



现在你明白了  
Cathy N. Davidson



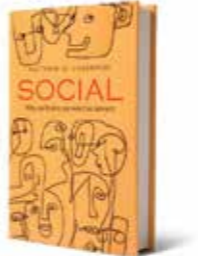
思维井井有条  
Daniel Levitin



满载思维的大脑  
Torkel Klingberg



重塑自我  
Mario Alonso Puig



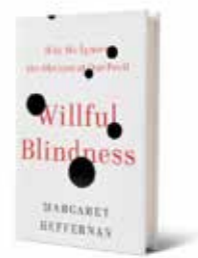
社交  
Matthew D. Lieberman



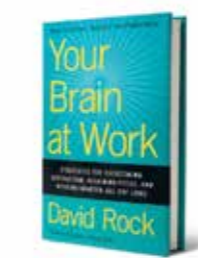
点燃希望  
John J. Ratey, M.D.



让我们变得聪明的东西  
Donald A. Norman



视而不见  
Margaret Heffernan



大脑在工作  
David Rock



富有创造力的大脑  
Dr. Shelley Carson



GESTURE  
识别  
你的身体

首款为促进人与当今科技高效互动的座椅。  
[steelcase.com/gesture](http://steelcase.com/gesture)

Steelcase®

# “成长”的烦恼

在快速变革中创造“以人为本”的空间

## 概述

### 问题

印度和中国等成长型市场发展迅速，不少跨国企业和雄心勃勃的本地企业也因此面临各种特别挑战。许多企业从事的工作变得越来越精密，因而愿意创建合适的办公环境，帮助员工保持心情愉悦，提高工作效率。可是，由于基础设施不足、资源有限，加上变化持续不断，企业改善办公环境的工作变得越发艰巨。

### 洞察

成长型市场快速发展，当中的企业不再单执行任务型工作，而是转向发展价值更高的职能，例如程序工程，办公空间的灵活度和适应力因而变得关键。假如办公场所可以加强协作关系，提供个人空间，让员工在繁嚣的城市生活中得以喘息，便可以大大帮助企业挽留人才，营造高效积极的公司文化。

### 行动

在员工密度高的办公空间里，企业要提升员工的身心健康，一开始都从细节着手，例如员工可以自主布置个人空间、工作时可按需要转换姿势、按喜好习惯存放个人物品，感觉能掌控环境。“一套”能配合不同工作类型的空间可以激发创造力，促进团队合作，而“模块化”的办公空间设计则可以确保企业能够适应不断变化的环境。

20多年前，科技咨询公司巨头埃森哲（Accenture）在印度开展业务，当时的管理人员大多关注成本。同时，行业内价格竞争非常激烈，如印孚瑟斯（Infosys）这样的本地新贵也纷纷挑战埃森哲这样的全球大型企业。

企业争夺技术型员工的情况也日趋白热化。埃森哲知道，他们要加倍努力，才能吸引并且挽留优秀人才，而一个先进完善的办公环境就是关键所在，可以帮助企业吸引并且留住宝贵的人才资源。

“早年，我们只要提供更具竞争力的薪资就可以了。”埃森哲办公空间解决方案全球总监Patrick Coyne说道。“随后我们意识到，我们必须深谋远虑才可留住人才，因此我们积极思考如何打造‘员工体验’——营造小社区的感觉，建立人与人之间的联系。”

在印度、中国以及其他成长型市场，商业环境复杂动荡，埃森哲的经历越来越常见。由于经济蓬勃发展、受良好教育的人口迅速增长，以及消费市场兴盛，这些国家正在改写全球经济形势，促使各行各业重新审视自己的发展策略。

## 现时的成长型市场

根据高盛 (Goldman Sachs) 的定义, 当一个国家或地区的经济扩张速度超过世界平均水准, 其经济规模至少占全球国内生产总值的1%, 即为成长型市场。



- 巴西
- 墨西哥
- 俄罗斯
- 土耳其
- 中国
- 印度
- 印度尼西亚
- 韩国



## 什么是成长型市场?

当一个国家或地区的经济扩张速度超过世界平均水平, 其经济规模至少占全球国内生产总值的1%, 一般称为成长型市场。这些国家的商业环境良好, 更拥有充足的实体和金融基础设施, 因此吸引国际投资者。在亚洲地区, 韩国和印度尼西亚符合条件, 还有两大巨头——印度和中国。此外, 墨西哥、巴西、土耳其以及其他数个东欧国家也名列其中。

这些快速崛起的经济动力改变了跨国企业的发展格局, 企业面临更加严峻的挑战, 同时为企业创造创新机遇。过去不少企业将发展中国家视为低成本劳动力的供给来源, 如今他们将高技术工作转移到印度和中国等地, 并将类似呼叫中心的基础运营工作转移到成本更低的地区继续发展, 如菲律宾。与此同时, 本地企业也沿价值链快速上游, 当中不少过去曾是软件工程以至广告界的分包商, 现在逐渐发展成为成熟的全球竞争者。

本文探讨影响现今中国和印度发展的几股成长型市场力量。

## 现状

84%

现时84%的世界人口居住在  
在这些新兴经济体中

6亿

未来10年，中国的城市人口  
将新增4亿，印度则新增  
超过2亿

70%

到2030年，预计70%的印  
度人口将成为中产阶级

400公里

印度需要每年新增350至  
400公里的城市铁路和轨  
道交通，以赶上发展形势

## 挑战

Steelcase研究团队最近完成一项关于印度和中国的深入研究，希望更清楚理解企业在成长型市场运营时所面临的特有挑战。研究团队发现了三大主要力量，它们正在影响商业和工作模式。

## 基建不足

### 服务·系统·专业

首先，交通和公共事业的基建明显不足，也欠缺可靠的法律体系和政府架构。实体基础设施建设对低成本物流至关重要，如公路和桥梁，也是有效协助大众上下班的先决条件。根据麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 的报告，印度每年需要新增350至400公里的城市铁路和轨道交通，以赶上发展形势，而埃森哲这样的公司则组成自己的私人巴士车队，接送员工上下班。

供电不稳、规划流程和建筑规范有欠周全、法律体系未能尽善、互联网和通信服务千疮百孔……这些只是基础设施问题中的冰山一角，却足以摧毁一家企业精心设计的发展计划。此外，在缺乏有用数据和市场信息的情况下，企业的前景变得更为变幻莫测。

## 增速飞快

### 人口·转变·动荡

其次，印度和中国前所未见的城市化速度引发难以预料的挑战；未来10年，中国的城市人口将新增4亿，印度则新增超过2亿。

成长也源自迅速发展的中产阶级。到2030年，预计70%的印度人口将成为中产阶级，当中将包括数以亿计80、90后的年轻人，如Steelcase研究人员Elise Valoe所说：“他们没有经历过父母辈所遭遇的困难”。尤其中国和世界各地继续加深交流，中国80、90后更加渴望变革。Valoe表示，这群年轻人乐观积极，他们没有经历过剧烈的政治动荡，反而在消费市场蓬勃发展的时代成长。

## 资源有限

### 时间·预算·空间·人才

再者，资源缺乏也是一大挑战。面对激烈竞争，即使环境再好，利润也很微薄，而维持低成本运作已经在当地管理人员的理念中根深柢固。没有人会丢弃旧家具，也不会搬办公室。每个季度的工作都堆积如山——管理人员的日程也非常紧凑，他们不会花费大量时间处理非绝对必要的事情。单以跨国企业为例，这些管理人员更要维持企业的全球价值和标准，还要将成本维持在低水平。

已经退休的通用电气 (General Electric) 全球设施管理董事总经理Scott Dorn说：“不同地区和全球普遍的处事方式往往非常矛盾”。

这些成长型市场对人才的竞争日趋激烈。印度的劳动力人口在迅速扩张，在未来25年到30年里，印度新增的劳动力人口将相当于美国人口总和，但是企业还是求贤若渴，努力吸纳拥有技术专长并且英语流利的大学毕业生。中国的人口则呈现不同的趋势：即使政府推出了全面的培训和教育计划，麦肯锡指出，中国受老龄化趋势影响，在2020年仍将面临2,300万高技术人才的短缺。Steelcase的研究指出，在印度和中国两地，吸引并挽留高技术人才仍然是雇主的一个庞大隐忧。

中国和印度都受到房地产发展的限制。全球十大最昂贵的房地产市场中，有七个在亚洲。因此，在成长型市场中，企业只能为大批员工提供有限的办公空间，因此难以创建高效的办公场所，在增加空间方面举步维艰。

“全球十大最昂贵的房地产市场  
中，有七个在亚洲。”

## 工作类型 和组合的变化

当西方人谈起在印度和中国的业务时，大多会认为就是呼叫中心或其他单调乏味的工作。然而，即使企业继续在这些市场中运营呼叫中心，随着高级技能劳动力的扩大，当中不少都开展了更精密的业务。例如，埃森哲在印度的业务曾经只是一个呼叫中心，如今能接手更加精密的工作，如分析学和软件开发。

“本地产品开发越来越常见，因此需要更有创意、拥有高技术的员工，也需要改变办公行为。企业不仅寻求高质高效，也要发展创新能力。这些市场中员工的工作类型和内容正在转变，大大影响办公空间的设计趋向。” Valoe解释道。

Steelcase的研究识别出四种企业形态：任务型 (task-based)、流程型 (process-based)、职能型 (functional-based)、矩阵型 (matrix-based) (每种类型的详细解释，请见右页。)

虽然许多成长型市场企业仍然努力追求顺利完成工作任务，以及打造卓越高效流程，但是工作性质却可能以非凡速度变化。事实上，无论一家企业或办公部门正在进行何种类型的工作，他们都面临一个共同挑战，就是企业和个人层面上的不断变化。办公空间因而需要应对很多新的要求，而理解这些工作性质能够帮助企业创造出具有竞争力的办公环境。



## 企业形态

### 职能型企业

这类企业集中激发提升创造力和相关能力，推进领先的本土公司或业务部门的发展，进一步成为全球市场的挑战者，或者成为某项业务的示范中心。

### 挑战

缺乏专业人才，限制了业务发展

### 因素

不断增长专门知识；留住人才；支援多种工作模式

### 办公空间的目标

提高员工的工作效率

### 任务型企业

企业的业务流程和服务相对较为简单（如呼叫中心），因此更加关注如何优化成本，专注成为此类业务领域的中坚份子。

### 挑战

工作内容单调重复，较难让员工主动投入

### 因素

非常着重人均成本；办公空间密度极高；员工积极性低；流失率高

### 办公空间的目标

提升员工敬业度

### 矩阵型企业

企业另外成立专案小组负责某种特别任务，此专案小组与原来的企业结构配合，呈现行列交叉型态，犹如一个矩阵。企业希望成为真正一体化的公司，能够抓住全球机遇，领导分布各地、高度协作、多文化的团队。

### 挑战

全球分工模式非常复杂，限制了企业的发展速度和灵活性

### 因素

远程协作；等级式管理和控制；资讯不畅或受限制

### 办公空间目标

建立信任

### 流程型企业

企业专注在相关领域中发展，如工程、采购和分析，努力成为当中高效优质的精英份子。

### 挑战

不可预测的工作条件影响交付质量

### 因素

快速培训庞大的员工队伍；不断进化的工作流程和团队；不可预见的破坏力量

### 办公空间目标

培养适应力

## 改变 刻板印象

人们普遍对于呼叫中心存有刻板印象，因此也难以在办公室设计中发挥什么创意：拥挤的办公室、一模一样的工作间一排挨着一排，而当中的员工总是换来换去。然而，呼叫中心就像一个复杂的小社会，有些因为设立和运营妥善而得以高效运作，有些则因为士气低迷和高流失率而苦恼不已。相比员工不快且关系疏离的呼叫中心，假如员工工作愉快且全情投入，呼叫中心则可提供更优质的服务。

“如何吸引并且留住员工是我们每天思考的事情。”联合健康集团的置业总监Bruce Bungaard说，联合健康集团在中国运营大型的呼叫中心。“总体设计、交付质量、便利设施，这些因素都在很大程度上影响员工对办公环境的印象。我们的目标是发展一个灵活又有适应力的办公环境，在整个租续期间都能支持公司的业务。”

他还说：“当资产拉低竞争力时，企业一定要小心。”换句话说，企业改进呼叫中心的办公环境以提高效率的同时，也不应花费太多资金，正是关键所在。

工作环境拥挤的呼叫中心面临一大挑战，就是如何协调Steelcase的研究人员指出的“关键工作模式”：二人协作或者一对一协作，这情况在许多成长型市场中运营的企业颇为常见。如果呼叫中心有一个操作员在一通客户电话中遇到了问题，她可能向经理或者更有资深的同事寻求帮助，而这位经理或者同



## 工作环境拥挤的呼叫中心面临一大挑战，就是推进二人办公模式，或者一对一协作。

事只要把椅子一拖，就可以坐到她身边给予帮助。这个过程应当让每个人都能感到舒适方便。

一些发展精密业务的企业努力改进工作流程，二人协作的工作模式也很关键，以康明斯公司位于印度普纳的工程中心为例，那里的员工为康明斯位于其他国家的工程小组处理引擎分析；高效、准确、可预测的工作流程至关重要。

那里的工作模式和呼叫中心不同，工程师和分析员同在一个小团队里合作，同一张办公桌前还有一名团队主管。但是非正式的一对一协作仍然很普遍，反映出团队一方面要管理严格复杂的流程，另一方面要高效地解决问题，可互相引发正面的工作效果。

康明斯公司的团队常常需要和世界各地的同事联系，对办公空间提出了另一种需求——推进与世界各地的联系。此外，团队的规模常常随项目而变化——缩小、扩大或改变，因此办公室的设置应能够灵活改变。

国际保险经纪公司威利斯集团位于印度的威利斯加工分部首席信息官Mahendra Bangalore说，公司招募的大学毕业生希望在一个“充满生气、明亮、多姿多彩”的办公空间里工作。“我们希望给他们这样的感受：‘哇塞，我今天就想来这里上班，每天都想来这里上班。’”他补充道。

威利斯正在开发一处全新的总部办公室，面积达130,000平方英尺（约12,077平方米），将成为威利斯全球办公室的典范。新落成的办公室里将划分出特定空间，同时满足正式协作与非正式协作模式的需要。

Bangalore说，设计的另一个重点是确保所有空间都有多用途功能，方便改造格局；大部分办公室每天都要倒两到三班，工作内容常常变化，因此空间的灵活度很重要。无论是屏幕墙，还是特殊类型的电源插口，都是“未来办公室模板”实际示范的一部分，这样的办公室将结合最先进的技术和设计思维。同时，这个办公空间也将沿用现在公司总部的高天花设计和自然采光，营造宜人环境，也强化企业重视“透明度、开放性”的公司文化，消除传统办公空间的隔阂。



## 启发并激励 员工

对于一些致力发展卓越职能的企业，拥有高技能的知识型员工就是他们最主要的资产。这些企业面临不同挑战，不仅确保员工感觉舒适且工作高效，也让他们受到启发和激励。“员工的个人技能、专长和想法对于建立企业的卓越职能非常关键。” Valoe 说道。“企业应一直启发员工，其实跟保持员工积极投入同样重要。”

塔塔天空电视 (Tata Sky) 是印度巨型企业塔塔 (Tata) 和福克斯天空电视台 (Fox's Sky Television) 的合资企业，它为190名总部员工创建特别的办公空间，设有专门用来玩游戏和社交的区域。其圆弧的空间设计流露一种开放透明的感觉，并充分展示了公司的品牌。办公空间充满了活力，经精心设计，期望鼓励创意和自发互动，并在员工中间逐渐培养一种对公司的自豪感。

为了适应变化速度，公司需要整合各种类型的办公空间来支持员工的需求。“随着这些成长型市场不断成熟，办公空间的设计也应能够适应业务转变，并且发展成熟。” Steelcase 亚太区副总裁 Jason Heredia 说道。

但是提供多样化办公空间前，先要解决一个主要障碍，就是人口密度过高，这也是影响亚洲生活的一大主因，它不仅掌管了办公室内的工作条件，也掌管了员工在工作以外的日常生活。“员工每天上班

途中遇到的挑战，足以在办公空间里制造出新问题。” Heredia 说道，员工每天都要花很长时间来回公司和家中，居住条件也往往差强人意。相比他们每天在生活中经历的挑战，办公室则可以成为他们的避风港，所以“用更富有人情味的方式处理员工密度的问题”尤为重要。

印度的情况尤其严重，公共交通可能是一场噩梦，个人安全问题也依然严峻。因此，一家企业若想要员工快乐又敬业，则要关心他们的生活——不是从他们踏入办公室开始，而是从他们离开家门的一刻开始。

企业还需要认识到，这些员工和他们在西方的同事不同，他们没有条件选择何处办公。在有些国家，员工可以前往咖啡馆独自思考工作，或与其他人见面，而在成长型市场，这些场所可能还不存在，或者要费劲地穿过一条6车道的马路才行——这在短短的休息时间里根本无法完成。在威利斯最新的办公楼里，餐厅的设计能满足工作和非正式会面的需求——犹如企业的专属星巴克。

## “办公室可以成为 员工的避风港。”

Jason Heredia  
Steelcase 亚太区市场副总裁



## 办公室设计： 变革的催化剂

今天，全球84%的人口在新兴经济体中生活。这些市场的机会无限大，然而，挑战也令人望而生畏。尽管这些市场存在很多企业无法控制或左右的问题，但是企业可以应用相应策略，在不稳定的环境中继续蓬勃发展。细看这些策略，设计优良的办公空间可以成为变革的催化剂。假如办公空间能够支持员工今天乃至未来的工作方式，那么最后也能够培育效率和创意，鼓励员工表现最佳状态，释放他们的潜能，并最终帮助企业获得成功。 ◯



## 现实

无尽变化

有限资源

基建阻碍

办公空间应对上述挑战的三种方式：

1. 即使在高密度的办公环境中，提升员工身心健康仍然重要
2. 在有限空间里创建一套各式各样的区域
3. 需求快速变化、资源有限，尽力加强适应力

## 1 即使在高密度的办公环境中，提升员工身心健康仍然重要

为了让员工全身心地投入工作，办公空间的设计应能够满足他们在身体、认知以及心理层面的需求，任何地方的办公环境也如此，但对成长型市场中的企业尤为关键，其中的员工每天都在努力跟上快速的变化，他们对办公空间的期望也会随之而抬高。

“现今的工作更着重员工的身体和认知能力，办公环境的设计应该能帮助员工应对这些压力。”Steelcase亚太区的设计总监Michael Held说道。“也许你无法降低空间密度，但你能为当中的员工缔造更称心满意的办公体验。”例如，在呼叫中心，在员工的办公桌前摆上一块可以列清单的书写板，或者在他们的座椅上贴上姓名牌子，都能给他们秩序感和归属感。其实，如果企业能为员工提供存放背包或者换鞋的空间，即使办公室很拥挤，也会成为上长班或需要长时间通勤员工心里的另一个家。

Held说道，假如企业让员工在个人办公空间里感觉舒适、掌握大小事物，则能够营造更好的办公体验。例如在呼叫中心，在员工的办公桌前摆上一块可以列清单的书写板，或者在他们的座椅上贴上姓名牌子，都能给他们秩序感和归属感。其实，如果企业能为员工提供存放背包或者换鞋的空间，即使办公室很拥挤，也会成为上长班或需要长时间通勤员工心里的另一个家。

企业也可以在办公空间里加入一些隐私元素，也能更加人性化地处理办公空间密度高的问题。Held说，这不一定要设置实体隔间或营造视觉上的边界感。“一些简单的事物，比如在一张长桌上的两个工作位置之间安放小挡板，就能给人个人空间的感觉；或者让员工可以个性化自己的办公空间，哪怕只是一块贴着家人朋友照片的插板；让员工可以按需要转换办公姿势——都可以让一个非常拥挤的空间变得充满人情味。”

Held还指出，让员工在一天当中变换姿势，比如靠在沙发椅上、坐在椅子上或者站立，对改善他们身体和认知层面的健康水准很重要，也能让员工保持专注和投入。此外，充分的自然光也可以让人保持好心情。



策略性设立站高区，员工可以自然地看到彼此，促进人际交流，创建适合简短会议的区域。



打造更加无间隙的远程式协作/员工交流方式，让分布各地的团队感到平等，建立信任。加入鼓励变换姿势的设置，帮助员工专注投入。



领导者的办公空间设在开放式环境中的显眼位置，可加快解决问题的进程，促进知识分享。

请参见360杂志第67期  
《身心健康——  
一个影响企业利润的问题》  
获得更多有关办公空间身心健康的资讯。

## 2 在有限空间里创建一套各式各样的区域

企业可为员工提供各式各样的空间，让他们可以根据不同的办公模式自行选择，说明促进员工个人的身心健康——从而提高人员留存率，并且推进其它企业目标。

然而这个空间系列在高密度的成长型市场中很不一样，因为可用的空间更少。“只有单一用途的空间在高密度的市场中太奢侈了。”Held说道。“如果空间真的非常非常有限，各式各样的空间就不得不局限在更少的地方，同一个空间的设计要满足多种用途。”

比如，一个长桌办公环境的设计应该可以同时满足个人办公和协作办公的需求。

“空间更多并不代表更好。”Held强调。“优化空间和邻近区域是值得考虑的关键因素。”对于管理人员而言，个人空间应当可以开展一对一的辅导。即使管理人员和职员坐在同一张长桌前，一张略大的办公桌、一张备用办公桌、一个略大的存储柜、一把方便协作的备用椅，不仅可以体现管理人员更高的职权（等级在印度和中国仍然是重要的考虑因素），也能方便他们进行指导工作。

企业如能在长桌尽头添加开放空间，也能为非正式交谈或一对一协作提供简单合适的区域。

休闲空间对创意类工作尤为关键：奥美广告在孟买的办公室里，餐厅是庆祝生日和社交活动的集中地——这对企业文化颇为重要。小团队也常常利用这个空间开展非正式协作，办公室里充满活力和自由的氛围。



设计附有遮挡元素的空间，身在其中的员工可以独立专心办公，或者在安静的环境中进行一对一交谈，无需占据办公室资源。企业可以放置多个这样的空间，随时为团队协作提供所需场地。



设计多功能空间：前台区、大堂和咖啡室可以用来开展非正式协作和社交。



利用长桌上创建专注办公的区域。设置一体化的配件导轨，可以将监视器抬高桌面，腾出重要的桌面空间。

在独立的空间里也可以进行二人沟通交流，鼓励同事之间快速解决问题。

### 3 需求快速变化、资源有限， 尽力加强适应力

在成长型市场进行空间设计，最后一个关键因素是“适应力”。空间如何说明企业应对快速变化的业务流程、演变中的办公需求以及庞大的员工数量呢？办公模式快速发展以及不断变化，要求办公空间能快速方便地重新布局，而无需拆掉重来。

Held说，其实关键在于灵活度或模块化。利用模块化的结构，空间重新布局更为方便，适应不断演化的商业需求。例如，长桌解决方案让用户可以添加或减去一些元素，而无需移去基座，这样就可以快速地改变格局。用户还可以添加办公桌面延展部件和隐私挡板，支持团队规模变化，或者帮助用户从个人办公变为协作式办公。

多用途空间不只支持一项活动，而是通盘考虑的关键点。办公环境设计应当连系多样化的人物、资源和工具，好比所有办公空间的要素聚集一身，这能促进同事之间集思广益，在这块集中地分享想法和经历。

请参见360杂志第66期  
《具有抗逆性的房地产》  
获得更多有关模块化、聚集办公空间的要素和开发具有抗逆性的地产策略。



设计多功能的社交空间：结合多种社交格局，鼓励人际交流，也可以用来休息、充电，满足员工一天中的多种需求，让他们可以自由进行社交活动，建立信任，同时营造一种社群感。



采用模块化规划原则：快速应对不断变化的需求。长桌解决方案让用户可以添加或减去一些元素，而无需移去基座。用户还可以添加办公桌面延展部件和隐私挡板，支持团队规模变化。



创建更多灵活实用的办公环境：将非正式的团队空间纳入总体设计，支持更复杂的工作，鼓励员工自发协作。

# 阻挡 外界干扰的 空间设计

帮助员工专注工作

设计是为了解决问题，  
而员工现时所面临的最大问题  
就是干扰。

每个人都希望处于“流畅”状态，即使在工作时也可沉醉其中，保持活力，甚至感到愉悦。然而，我们都遇到一个重要问题，就是太容易受到干扰。

我们遇到的干扰部分来自我们的自身，尽管我们渴求保持“流畅”，但是我们天生就倾向寻找新奇事物，容易被人群中的声音以及周围环境中的活动所吸引，几乎无法抵挡。情感能激励并驱策我们，但是当我们发觉对周边环境的控制感越来越弱时，便会忧心忡忡，倍感压力。有时候，我们所遇到的最大干扰，其实是来自思维的内部运作。

我们的工作和学习环境同样充满干扰，四周充斥着过多的资讯、川流不息的人群、烦忧的噪音，不适感油然而生。有些刺激源在某一种情境中可以为环境增添活力，

而在另一种情境下反而令人不知所措。

我们作为空间设计师，职责就是创建能减低这些干扰的环境，激发人们的最佳表现。我们设计的产品不单是追求品味，背后更经过切实的洞察。我们观察人们直接、正在形成和隐藏的需求，然后通过恰到好处、一脉相承的设计，致力满足这些需求。

尽管每个人都会受到干扰，但我们却希望可以充分善用我们的能量，在工作和学习中找到意义。长久以来，这个矛盾一直在人类经历的核心中存在。

在接下来的几页，我们将为您简述我们的设计过程，帮助员工解决这个根本的矛盾。



作者：  
Steelcase 全球设计部  
副总裁 James Ludwig



# BRODY WORKLOUNGE

人类的祖先发展了周边视觉功能，以对潜在的捕食者保持高度警觉。因此，在现今的办公空间和校园里，当有人从我们身边经过时，我们总忍不住抬头看一眼。

Brody™，作为高效的工作环境，帮助员工避免这种人类的原始反应，鼓励他们集中注意力，专注工作，进入“流畅”状态。

“设计是一个循环往复、日趋完美的过程。我喜欢先从草图做起，让我理清思路，最快地将想法以视觉形成表达出来。通过画图，我们可以验证想要构造的内容。”

Markus McKenna  
Steelcase Education 设计总监



McKenna在速写本上为Brody设计雏形



“Brody在使用者的后方设有屏障保护，让使用者觉得自己能控制在周围环境中的曝光度，心理上更有安全感。这有助你放松下来，告诉大脑你正需要保持专注，促使大脑创建更多逻辑思维，激发更多创意。”

Markus McKenna  
Steelcase Education 设计总监

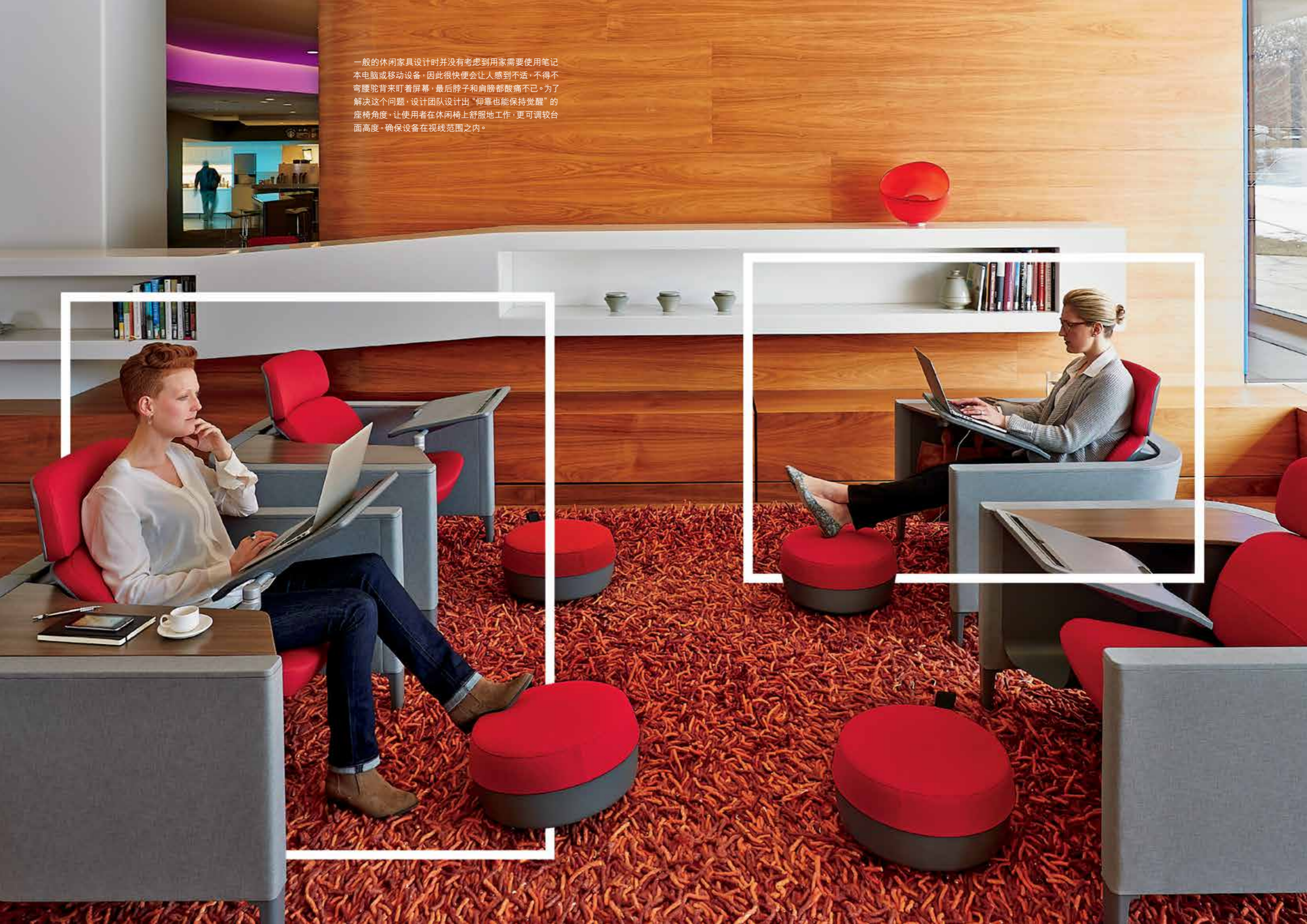
McKenna亲身体会与实际大小一样的Brody原型，同时检视Brody的3D模型。



“我们对学生进行观察，了解他们学习模式的变化，并探讨对未来办公方式的影响。有时候，学生的行为会比较极端，但是他们面对环境挑战时所采取的行为模式，可以让我们看清楚问题所在。我们观察到一些连续的行为模式，让我们知道人们的纠结所在，以及对学习和工作所造成的影响。”

Sean Corcoran  
Steelcase Education 总经理

一般的休闲家具设计时并没有考虑到用户需要使用笔记本电脑或移动设备，因此很快便会让人感到不适，不得不弯腰驼背来盯着屏幕，最后脖子和肩膀都酸痛不已。为了解决这个问题，设计团队设计出“仰靠也能保持觉醒”的座椅角度，让使用者在休闲椅上舒服地工作，更可调节台面高度，确保设备在视线范围之内。







“我们看见学生将休闲家具东搬西挪，希望在有限的环境之中，临时搭建较为合适的空间。他们尝试保持专心，用家具来阻挡干扰，同时改变家具方向，让自己坐在休闲椅上也能使用设备，阅读材料。椅子不再只是用来坐着仰靠，也是另类的办公桌面。”

Markus Walters  
Steelcase Education 产品经理



“我们利用各种工具来验证想法，3D模型便是其中之一，关键在于可快速处理众多细微的步骤。一旦进入原型阶段，我们便能亲身测试产品，在短时间内知道是否可行。确定产品可行后，我们便进入下一个富有挑战的阶段，以符合成本效益的方式将产品交付给客户。”

Markus McKenna  
Steelcase Education 设计总监



正是这些微小又实用的设计细节，让使用者感到愉悦，并且减少来自内部空间的干扰。比如，书包可以存放在方便拿取的地方，而不是扔在地上缠作一堆。又比如，将插座安装在方便使用的地方，不用再担心电池会用完。即使是一盏可调节的灯，也能让使用者保持专注。



# THREAD 电源 分配系统

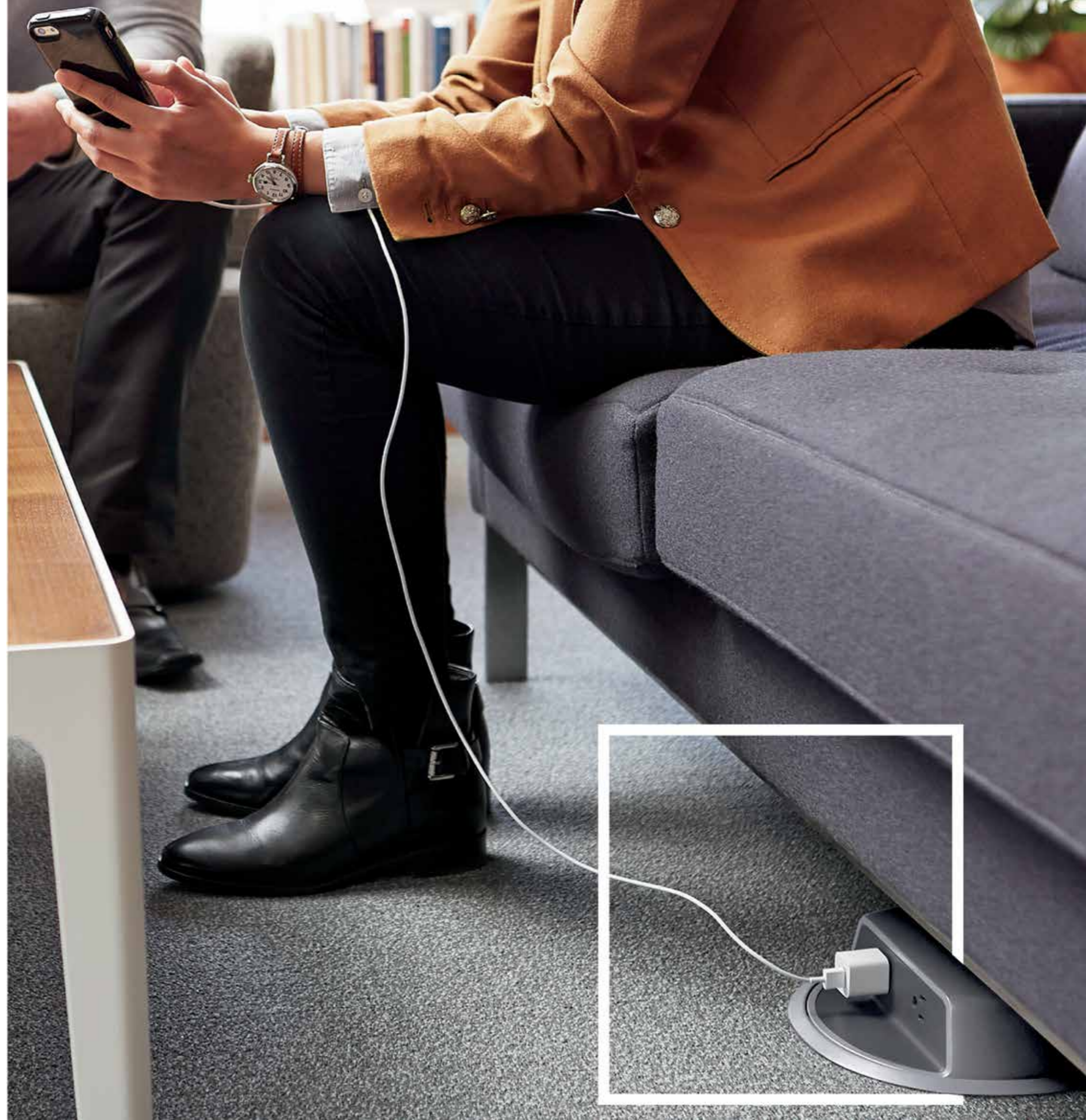
设计团队明白到寻找电源会造成重大干扰，因此针对有关问题，开发出了一套电源分配解决方案。这个解决方案不但使用简单，移动方便，更隐藏在地毯之下，具有成本效益。Thread™，超轻便电源分配系统经过美国品质标准协会(U.L.)认证，这用于严重缺少电源插座的地方。



Steelcase研究团队观察到，学生和员工会牺牲舒适度和控制力来满足设备使用的需求。在教室里，四面墙壁都装有电源，形成覆盖全面的网络。



Thread电源分配线路的设计极为轻薄，厚度只有3/16英寸，为设计团队带来挑战。轻薄的设计让线路能隐藏在地毯下而不影响使用者走路。其安装方法也非常简单，只须掀开地毯，固定线路，露出插口，最后盖上市毯。



**Steelcase**  
EDUCATION

我们和领先的教育机构合作，建立支持主动学习的高效空间，让学生全情投入学习，取得成果。

©2015 Steelcase Inc. 版权所有。本手册中所使用的注册商标均为Steelcase公司或相对所有者所拥有。



“Thread将不可能变成可能，为那些没有电源的地方提供插口，更帮助使用者集中注意力完成任务，不用再担心电池电量不断下降，从而消除另一种干扰，为每一位使用者带来福音。”

Sean Corcoran  
Steelcase Education 总经理

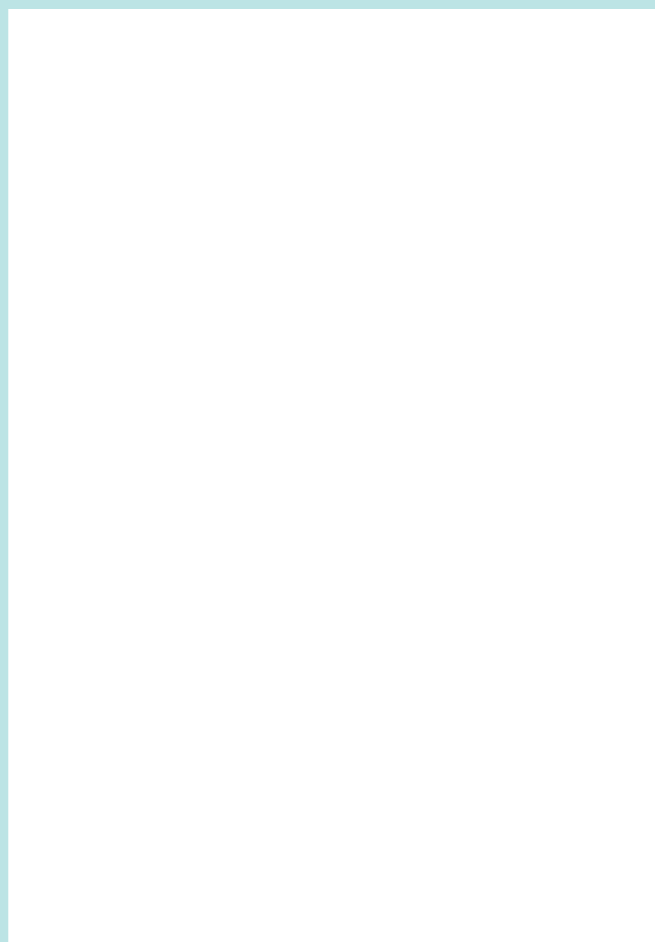
## 学习方式正在不断改变， 你的教室与时俱进了吗？

现今的学习环境涵盖各式各样的活动，为了帮助学生取得成果，教室必须支持学生进行有效且互动的学习。我们建立学习空间，让学生解决问题、互相交流、协作，培养学生今日所需的技能。

敬请访问[Steelcase.com/blendedlearning](http://Steelcase.com/blendedlearning)，阅读我们的研究报告

**Steelcase**  
EDUCATION

# 各位同学， 你们可以专心 听讲吗？



**空间设计有助于提高学生的注意力，他们会更投入课堂，并提升学习成效。**

高等院校的教育足以引领学生在创意经济中发展一帆风顺吗？这个话题最近再次升温。根据盖洛普(Gallup)的一项调查，结果显示只有三分之一的管理人员认为高等院校成功向毕业生教授企业所需的技能，另外三分之一觉得大学院校并没有做好这方面的工作，还有三分之一对此表示中立。

教育学家反驳此结果，并提出历史数据，表明大学毕业生相比高中毕业生在长期收入方面占优，更指出大学从来不是职业训练学校，企业应肩负更多责任，加强特定工作培训。

细想脱节的原因，关键在于教育是独一无二的艰巨任务，而学生并不是千篇一律的素材；他们是人，有不同的背景、技能、希望和梦想。全面教育他们装备自己，迎合瞬息万变的创意经济，适应现在还不存在的未来工作，绝不简单。

另一方面，学生似乎并不投入学习，教育变得更加艰巨。根据盖洛普调查，5年级到12年级的学生中，只有一半喜欢上学并投入其中。更可悲的是，学生的投入程度从5年级到高中时期直线下降，在11和12年级时更降到最低点。

Steelcase教育研究者Andrew Kim表示：“根据我们的研究，我们相信学生在课堂的投入程度问题会一直延续到大学。最大的问题是，传统学习模式并不符合大脑的运作方式，尤其是它和注意力有关，这个因素非常关键，注意力是投入的先决条件。”

Kim和Steelcase Workspace Futures研究团队的同事一同造访大学课堂，并观察学生行为。他们发现无论在哪个地方，课堂上大多是精神涣散的学生，而非全神贯注的景象。他们和同学聊天、紧贴社交媒体脉搏、发短信，有时他们比较留意数字设备，超过手上的课本。Kim说：“在现今社会中，有越来越多的事物让学生分心，要引导他们专心，投入课堂，变得越来越难了。”

要提升学生的注意力，首先要理解个中原理，并将这些洞察应用到课堂之中。

请翻至下一页，阅读我们的研究结果，了解七大有关注意力与学习关系的洞察和心得，值得参考。

**5年级到12年级的学生中，只有一半喜欢上学并投入其中。**

盖洛普民意调查



**“最大的问题是，传统的学习模式并不符合大脑的运作方式，尤其是它和注意力有关。这些因素非常关键，注意力是投入的先决条件。”**

STEELCASE  
教育研究员 ANDREW KIM

# 1

## 注意力变化不定

学生平均只能专注10至15分钟，是吗？这数据常被引用，但没有实际证据支持这一观点。Karen Wilson和James H. Korn在2008年研究了这个数据的起源，指出10至15分钟的这个估计其实不过是根据个人观察和二手资料。

其他研究则显示一个课堂现象：讲课只开始30秒后，学生的注意力就开始下降，反映适应新环境的时间。

- 讲课开始4.5至5.5分钟、7至9分钟、9至10分钟后，注意力也在下降。
- 专注力水平有高低起伏，随着讲课不断进行，注意力衰减的情况将更频繁。课程快结束时，注意力平均每两分钟就会衰减一次。

同时最新研究也表明，人可以“维持注意力”将近45分钟到1小时，这个数据可以解释为何很多活动都设计在这一时间长度之间，比如电视和广播节目、课堂、教会礼拜、音乐专辑，甚至是午休。然而，尽管人可能有如此能力，但单调乏味的课足以令人昏昏欲睡，证明维持注意力并非易事。

Kim指出，注意力会随着很多因素而变化，其中包括内容深浅及与学生的相关程度、环境是否有助专注、每位学生在课堂上保持专注的能力。其中一项发现令Kim感到欣慰，“根据WorkSpace Futures研究团队的观察，鼓励主动学习的教学方式可引导学生投入课程内容，帮助学生专注于课堂，成效比较显著。”

# 2

## 主动学习引发注意力

Diane M. Bunce 等专家于2010年发表研究《“学生在课堂中能专注多久？(How Long Can Students Pay Attention in Class?)》，进一步支持WorkSpace Futures研究团队的观察结论。Bunce等人在研究中对被动授课方式和主动学习方式，发现在主动学习的过程中，注意力衰减情况比较少。他们还发现，讲课后紧接一项实验或一番提问，相比采用主动学习方式之前，注意力流逝得更少，反映主动学习尽展双面优势：一方面引导学生专注课堂内容，另一方面随后再次激发他们的注意力。

# 3

## 新鲜感和变化唤起注意力

认知科学家Daniel Willingham在《学生为何不喜欢学校？(Why Don't Students Like School?)》一文中指出，变化可唤起注意力。假如窗外发生什么事，学生第一时间就会转过头去。同样，当教师换了话题，或者开展一项新的活动，改变了学习过程时，“学生恢复注意力，这是让他们再次投入课堂的机会。因此，你可事先为课堂多设计一些变化，每当发现学生的注意力不集中时，就可以转换授课过程，让他们再次投入。”

我们的大脑不断进化，发展了留意变化的能力，对潜在威胁保持警觉，也是求生本能。我们很自然会去寻求新鲜事物和不同之处，这份好奇心刺激大脑产生多巴胺和阿片类的物质，我们变得感觉良好。因此，变换内容和中间休息有助恢复注意力。根据肯尼索州立大学的一项研究，当教授讲解测验解答、传授新知识，或者播放视频时，即过程中出现变化，学生会更专注。新鲜感和变化也在另一方面促进学习。

刺激学生的多重感官，重复重点内容有助提升学习效果，因为重复能强化神经元之间的连接线路。视觉、语义、感官、运动和情感神经都有自己的记忆系统。心理学家Louis Cozolino说：“我们拥有强大的视觉记忆容量，当书写或口头的信息结合视觉信息，记忆效果更佳。假如学习过程能有效结合感官、身体、心理和认知的神经系统，加强课外学习的可能。”

# 4

## 身体活动刺激大脑

研究显示，有氧运动能增加关键大脑结构的容量，提高认知水平。运动给大脑输送更多氧气，促进毛细血管生长，提高额叶的可塑性。运动还能刺激神经元在海马体生成。身体活动能增强警觉感，有助加深和提高记忆力。然而，学校和教师都习惯教导学生上课时坐端正，认为端坐等同注意力集中和加倍专注。

相反，Lengel和Kuczala在《动觉课堂：在活动中教学》(The Kinesthetic Classroom: Teaching and Learning Through Movement)》一文中提到，活动引导学生再次集中，培养他们自我专注的能力。只要让学生在课堂上可以暂时离开座位，稍为活动一下，就足以给大脑带来所需的新鲜感和变化。

学校纷纷开始在课堂教学上结合更多身体活动。如澳大利亚悉尼的一所高中Delaney Connective，学生每天早上都要做5分钟“头脑俯卧撑”，即一项类似于太极的身体锻炼，促进血液循环，帮助学生集中。

# 5

## 座位位置影响注意力

上文提及的肯尼索州立大学的研究也显示，学生在课堂中就坐的位置也会影响他们的注意力。根据研究，坐在前排和中间位置的学生更加专注，后排的学生较为分心。假如学生可活动自如，容易变换座位，营造主动学习的课堂，可加强注意力，保持专注。

教室可设有多个“讲台”（教师没有固定站立的位置），展示内容，方便改变座位，变得更为灵活。教师和学生可以在教室的任何一个位置向全班讲话，主导讨论，分享知识。教室不分前排和后排，而学生可以随意变换姿势和位置，每个位置都是教室的最佳座位。

# 6

## 环境影响思考

某些环境条件可以增进学习效果，而有些则适得其反。Cozolino说：“教学设备匮乏、声效欠佳、外来噪音、采光不足等因素，足以造成不良的教学效果。”学生座椅都可能“阻碍大脑血液供应，妨碍认知。”

Kim说：“独立学习需要专心致志。课业越难，我们越容易分心，因此有能力保持不受干扰很重要。”学生需要空间，能避免不必要的干扰和刺激源，以防打断专注状态。

另一方面，轻微的环境干扰有时也未尝不可。集中思考的反面是分散思考，有助学习和提升创造力。在分散思考中，思维信步而行。驻守法国巴黎的Steelcase高级设计研究员和心理学家Beatriz Arantes说：“此时，某种程度的干扰能够帮助大脑游走不同话题，在不同信息之间建立新连系，新洞察和理解由此而起。”

学生需要培养驾驭干扰的能力，写课时可不受影响，而运用感官刺激寻求灵感时，也可善用干扰。

# 7

## 学习过程自然有律

学习过程中同样需要安静专心与合理分心的时间。我们通常将大脑视为一台思维机器，线性运转。但实际上大脑和身体并非机器，而是作息自然有序的有机体。

研究还指出，睡眠期间也有“作息周期”，我们在睡觉时会经历五个阶段。身体在白天也遵循同样规律运作，警觉度从高变低。我们的大脑只能专注工作一段时间，之后需要休息才能恢复到高效能，以便处理下一个工作。当我们没有依循这个规律，就会昏昏欲睡、饥肠辘辘、精神涣散、烦躁不安。此时，压力荷尔蒙开始发生作用，前额叶皮质逐渐关闭，我们变得无法清晰思考或想象。

研究者发现，遵循这一自然规律的人，可造就更高效率。休息复原对于身体和大脑都很关键，对注意力也是如此重要。教学工作也同样遵循这一自然规律，在每个学期、每周、甚至一节课的时间里都会经历这些变化。为遵循这一节律，Arantes表示，教师的教学方法和课程纲要应当配合，教室空间也应配合不同节律，当中包括专注和互动、独立学习和小组学习、社交互动、休息复原。”

## 培养学生注意力的策略

如要培养注意力并保持专注，设计学习空间时，需同时考虑学生的大脑和身体。Steelcase WorkSpace Futures团队对高等院校进行研究，提出以下策略，培养注意力：

**相比传统的被动授课方式，采用主动学习的教学方法，学生加倍专注，全情投入。** 教学方法、科技工具和空间设计对建立主动学习的体系同样重要。

**给学生更多选择和自主权，他们会更投入。** 在灵活的学习环境中，教师和学生可快速调整学习空间，配合眼前的工作。

**身体活动就是注意力来源。** 学习空间应避免固定不变、无法灵活移动。

**提供完善空间，同时满足集中思考和分散思考的需要。** 学生可以根据当下需求而调整自己的学习环境。

**确保学生和课程内容之间保持最理想的联系。** 悉心设计教室，设置多个讲台位置和展示内容的地方、以及可以移动的座位，学生可在任何位置专注听讲。

**支持学习规律。** 正式学习只是整体学习经历中的一部分；学生的学习需求和行为在课堂以外变化很大。为他们提供各式各样的灵活空间，无论是独立学习、非正式协作、还是社交式学习，他们都可以根据不同需求选择最佳的学习场所。

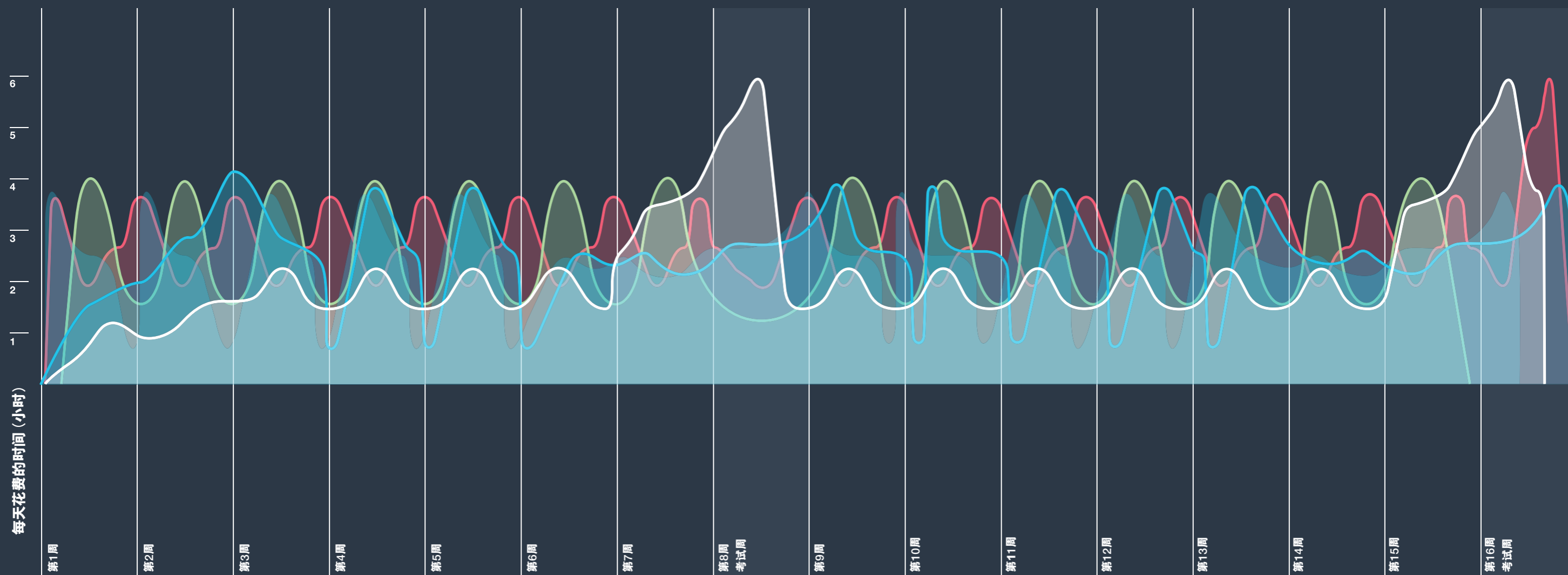


# 学习 不止于 教室

学生的学习过程包含多种行为：非正式协作、人际交流、独立专注学习、以及课堂正式授课。

遵循学习规律需要各式各样的灵活空间配合，学生可以根据不同需求选择最佳的学习场所。

## 一个学期



本图为学生在一个学期里学习活动情况的  
概念表征。

对比普通的学习周和考试周，学生的需求变化  
很大。学校需提供各式各样的空间，学生可以  
根据不同需求选择最佳的学习场所。

- 独立专注
- 非正式协作
- 教师主导
- 社交

### 一般学习周

在学期的其他时候，学生分  
配时间正式上课、协作和参  
与社交活动。

### 考试周

随着学期进展，加上考试临  
近，学生会花更多时间独立  
专注学习。

## 颠覆式教室

在这个教室里，多种学习模式并存，学生可花更多时间投入到“作业”里——他们积极主动学习，遵循个性化的学习方式，并在课堂外观看讲课视频，相辅相成。



家具可灵活挪动，配合各式各样的课堂活动。小组可以是一至两人，也可以是全体学生，根据当下的学习方式而定。教师可以在教室里随意走动。

- 1** 配有休闲座椅的一角提供独立学习或小组学习的空间，方便学生活动或改变姿势，有助提升注意力。
- 2** 室外自然景观视野可以刺激分散思考，思维可任意游走，建立全新的神经元连接线路。

**3** 面壁的长桌配有高脚椅，为需要专心致志的独立工作提供空间。

**4** 可在教室不同位置放置便携式白板，以展示教学内容，空间更显灵活，方便学生阅读讲课内容。

## media:scape LearnLab

The LearnLab™ 结合了家具、科技和设备，全面配合各种授课和学习方式，独特的X形空间设计与屏风布置相辅相成，形成三角区视线，无论身在哪个位置，都可以看到内容。房间不分前排后排，所有学生都得以投入课堂。



独特的家具布置配合在一堂课中不同的视线需要和活动，建立学生与教学内容的关系，维持学生的注意力。

- 1** 面对面的座位诱导学生专心投入，并鼓励团队协作。
- 2** 固定白板、便携式白板、显示屏可长时间保留信息，也鼓励学生创造、展示并分享自己的想法。在空间周边摆放这些工具，鼓励学生活动身体，唤起注意力。

## 衔接空间

在课堂之间，学生需要简单的工作空间，以便完成阅读功课、考前复习，或者和教师同学一对一交谈。上课时，这个空间可以用作小组讨论的分区。



- 1 media:kiosk® kiosk为学生和教师提供空间，在课堂外运用视频继续讲课，或开展协作。
- 2 恰到好处的光线舒缓大脑疲劳，帮助学生集中精神，专注学习。

- 3 这个舒适的角落为需要全神贯注的学习活动而设，环境受遮挡，尽可能减少干扰，适合阅读、写作业或讨论。

## 图书馆

这一图书馆经特别设计，成为完善的宏观环境，支持协作、项目工作、人际交流，以及独立专注学习。开放区域旁边设有遮挡的小型空间，学生可在有需要时不受干扰。



- 1 学生可在长桌工作台独立学习之外，也能靠近他人，有助交流互动，在有需要时休息一下也很方便。
- 2 学生可在存储区临时摆放私人物品，以便专注手上的工作，不受阻碍。

- 3 有遮挡的微环境适合个人工作，阻挡外界干扰的同时，也为学生提供体能和设备支持，他们可长时间聚精会神工作。
- 4 当学生需要静心休息时，看到户外景观，则可以抖擞精神，寻找灵感。

## 书写+白板： 前所未见的 切身体验



如今是内容展示的黄金时代——高清摄像头和显示器、各种大小的触摸屏数字设备不断推出，那为什么传统的干擦式白板反倒更加流行了呢？

白板一物多用，可以书写、投影、用磁铁固定材料，而白板有各种尺寸以供选择，无需插电，经济实惠。但白板之所以成为有效学习工具的真正原因，就是它可以引导学生身心都全面投入到学习过程中。

利用白板教学结合动觉和视觉元素。画画方式引导用户身心都投入其中，进而提升学习效果。例如，印第安纳大学的研究显示，在孩提阶段练习手绘的儿童，他们的神经活动要比只看文字的儿童更为活跃。

华盛顿大学的研究证实，人在思考时手和大脑之间存在特殊联系。手指活动会激活大脑中和思考、语言和工作记忆相关的区域。

白板也能为群体带来优势。在白板上记录信息和想法，用户无需再记忆重要信息。展示信息有助创造共享的群体知识。便携式白板方便两三名用户记下想法，找出关联，互相在对方的基础上继续完善想法。

PolyVision是CeramicSteel白板产品的市场领导者，PolyVision新业务发展总监Shawn Collins说：“教育工作者也知道这项研究，他们每天都体验白板的益处。看到越来越多人使用我们的产品，我们并不惊讶。”

Collins表示，学校里不断发展新的白板教学方式，教室里的白板安装在不同高度，适应不同用户的需求，情况越来越普遍。一所大学最近订购了几个五英尺高的白板，无论站着或坐着都能使用。横向的白板能顺序逐步展示内容，还能滑动遮挡闲置的投影屏幕。个性化白板还能在考试时用作屏风、用作报告演示和个人笔记的工具。

无需插电，无需应用程序，一块白板有助善用教学时机，也是最简单快捷的方式，可以吸引注意力，也适用于任何一个年龄段的学生。



# 全新学习模式

## 如何帮助老师欣然接受主动学习

为什么今天的课堂还有那么多被动教学呢？为什么老师还在用传统的方式授课，而不采取主动学习的教学方法呢？

身为一名教育工作者兼研究员，我知道老师有时候不愿意改变。但同时，老师整天被各种改变轰炸：新的校规和要求、课堂时间延长、新的标准和指示等等，需要灵活变通，适应环境。

老师肩负沉重的责任，自然对主动学习持保留态度。但是，如果主动学习真的颠覆游戏规则（对此我很相信，加上学界有充分证据加以证实），那么我们如何才能让老师欣然接受主动学习呢？学习空间又能如何助他们一臂之力呢？

我在师范学院里找到了答案，这所师范学院位于英属哥伦比亚本拿比的西蒙弗雷泽大学。

院长Kris Magnusson博士说道，高等院校应该重新调查和研究学生头两年的入门课程。“这些课程采用优胜劣汰的方式，通常在设有阶梯的大型教室里进行，教室前面放有讲台和屏幕，讲师因而受限于一授课方式，令学生每堂课都昏昏欲睡。如果学生一直表现及格，便可进入小班，增加课堂中的互动和讨论。但这样的设置完全是错误的。”

“我们不应该淘汰表现较差的学生，而是应该努力吸引学生对学科的注意，并改善教材设计、教授方式、所在环境，让学生投入其中。如果我们能让学生全情投入，他们会学到更多，钻研得更深。”

入门课程因为考虑到成本效益，通常以大课形式进行。Magnusson博士提出不同的解决方案，其中一种是混合式教学：“讲座本身并没有不好，但它只是让学生投入的一种形式，不妨尝试使用社交媒体、网络以及互动体验介绍课堂内容，吸引学生注意，再结合亲身经历。”

主动学习在大课中也是必要和可行的。“主动学习鼓励学生全情投入，努力学习知识。因此，物理空间变得非常重要，如果家具都是固定和不能灵活移动，就只能以某一种教学方式授课，不能配合其他形式。在教室里放置可以移动的舒适家具，让学生在小组中主导讨论，互相合作，舒适地开展工作。”

### 简单总结Kris Magnusson的建议：

- 相信主动学习的颠覆性
- 鼓励并培训教师采用主动学习的教学方法；关键在于持灵活开放的态度。
- 为学生提供主动学习的空间，例如不再将座位整齐排列、使用可以移动的家具、共享讲台，让他们知道：“在这里，学生都全情投入，并对自己的学习成果负责。”
- 松开用螺丝固定在地板上的座位，让学生自由挪动座椅，彼此互动协作。
- 透过科技建立网络版课程，并在学期中的重要里程碑进行主题演讲。
- 在学期中加入小组讨论、分组活动和小组项目

如欲了解更多关于帮助教师欣然接受主动学习的方法，请参阅以色列卡茨林Ohalo师范大学的故事



Lennie Scott-Webber博士，Steelcase Education (教育解决方案) 教育环境总监

我多年来一直潜心研究教学环境，观察过的课堂不胜枚举。我热情投入工作，帮助大家理解不同环境导致的不同行为，并创造出真正支持全新教学方法的课堂。

如您有任何想法、问题或者见解，请发邮件至lscottwe@steelcase.com，或推特至Lennie\_SW@twitter.com。



## 给老师上课

以色列师范大学  
实践主动学习的案例

位于以色列卡茨林的Ohalo大学校长Shimon Amar博士，对于雇主对毕业生的不满有着亲身体会。4年前在他加入大学教职之前，曾担任英特尔企业发展部总监，认同传统的教学方式并不能带来成效。

“毕业生不能胜任交给他们的工作。传统的教学方式太过生硬，这样的学习环境和他们将要踏入的工作环境大相径庭。”

Amar博士和同事们在师范学校引入主动学习的教室空间和教学方法，以培养新一代的教师，而最终目的是培养21世纪新一代的学生。与此同时，全新的学习空间为Ohalo师范大学吸引更多学生，在以色列20多所师范学校中突显不同。

Amar表示教室家具必须灵活、方便移动和快速变化。“我们可以根据学习内容和预期的教学成果，快速改变空间格局。”



**我们正在教育新一代的学生，帮助他们应对现代社会中的挑战。**

Aviva Dan博士是Ohalo教职人员中第一批在新教室里授课的老师，她表示，要跳出传统的教学方法并不容易，但我们必须把握机会，积极影响年轻一代的教师。“我们正在教育新一代的学生，帮助他们应对现代社会中的挑战，在瞬息万变的社会迎接需求。”

大教室通常能容纳100多位学生，由3位教师授课。教室的空间格局不会长时间保持不变，桌椅会定期重新摆放。大多数时间里，学生都以小组或1对1的方式学习，开展项目或进行小组讨论。

小一点的教室灵活多变，家具也方便移动。在教室里，教师既能开展主动学习的活动，也能以传统的讲座授课。这种教室不但支持更多不同类型的课程，也让老师逐渐适应主动学习的环境。

每个教室都可以单独使用，也可以和其他空间合并使用。课堂常常从一个适合解决个别学习问题的小教室，挪到另一个配有media:scape多媒体设置的教室，进行小组合作。

在大教室里，所有移动都在同一个空间中进行，自然改变空间格局。“你不用从一个教室挪到另一个教室。你可以待在一个空间里，决定何时移动到另一个空间，无论是在生理层面上、心智层面上，还是心理层面上。如果这种习惯持续便会形成一种演变，一旦形成演变，你就达到更高的水平。”



新教室落成之后，Ohalo为该地区各所高等学校的老师举办了教育工作者会议。Amar博士在现场听取了很多关于新教学空间的疑虑。“当时我们听到一些对新学习空间的批评：‘新学习空间不可扩展，无法应用技术，不是一个真正的教室。’”

“但很快，我们便收到很多人要求访问新教室。两三个月后，我们听说其他学校也在纷纷效仿。现在，无论是教学内容还是方法，每家学校都在向我们学习，将为教学带来真正改变。”



## 创造全新 学习体验

Ohalo和Steelcase合作设计和开发出一系列主动学习的教室，将愿景化为现实。



### 大型教室

能同时容纳多达120位学生，由三位教师授课。



### 中型教室

能容纳36名学生，可以轻易改变格局，支持不同的学习方式和教学方法。



### 小型教室

能容纳16名学生，可以轻易改变格局，支持不同的学习方式。



### LearnLab™

能容纳28名学生，让每个人都有平等机会获取信息，分享信息更加容易。



©2015 Steelcase Inc. 版权所有。本手册中所使用的注册商標 Steelcase 公司或 Steelcase 所有者所拥有。



### Thread™ 电源插座

超纤细、超简洁、超快速——  
Thread为学习设备和学习空间  
提供所需电源。

[steelcase.com/thread](http://steelcase.com/thread)

**Steelcase®**  
EDUCATION

<5\_MY

Michael Young和Coalesse联合呈献



突破传统  
设计 —  
突显现代  
工艺

欲了解更多详情，请访问[coalesse.com/lessthanfive](http://coalesse.com/lessthanfive)

coalesse®

## 现代工艺的 人性面

**你有否仔细端详过纽扣？如果没有，请你想象一下。**此时很可能浮现在你脑海中的，是一枚小小的透明塑料圆片，上面有4个整整齐齐的洞孔。它的设计非常实用，外表也极为普通。然而，如果这枚纽扣不仅仅是用来紧扣衣服呢？它不仅实用，还富有美感，甚至带点诱人，背后有一段天马行空的故事。如果纽扣是由一块木片雕刻而成，上面的洞孔看似不规则排列，却充满了艺术感，你又会怎样呢？你不禁想用手去触碰它，感受它的材质。你

甚至想将衣服上的纽扣全都扯掉，把这些新纽扣一一缝上，让每一颗新纽扣的线脚都有细微的差别。从此，你看待纽扣的方式再也不复寻常了。

这正是工艺的精髓：结合工匠的愿景和精湛的技术，为实用品赋予美感和人性。

碳纤维(图中所示)已经成为家具行业的新材料。



“工艺品并不一定是单品，有时也可以复制，甚至大规模生产，但仍然保留内在价值。”

Matt Clayson  
底特律创意走廊 (Detroit Creative Corridor) 总监

然而令人感到悲哀的是，就如同普通的纽扣，工艺在今天的办公空间中乏善可陈。大多数企业领导都以管理成本和生产力来衡量工作价值，并没有认真考虑过建立能激发灵感或充满美感的办公环境。追求美观、身心健康或员工敬业度等问题往往成为次要考虑。

然而，正是这些问题直接影响企业的总体表现，无论是招聘和挽留人才、员工敬业度，还是公司股价。

领先企业理解这些问题与企业表现之间的关系，并开始思考：现代工艺如何有助重新塑造办公空间，并且彰显企业文化。现代工艺逐渐成为让办公空间不再乏味的良方，不仅有效提升空间的功能和观感，还能令办公体验更加人性化。



新一代的创客喜欢使用传统的手工技术进行加工，并使用计算机来控制切割、雕刻和钻孔过程。



<5\_MY座椅模型正准备人手安装碳纤维椅面，为座椅添上轻便而坚固无比的框架。



新一代的创客喜欢使用传统的手工技术进行加工，并使用计算机来控制切割、雕刻和钻孔过程。



### 创客运动

亲手制作物品是我们表达心意的重要方式。当我们将普通材料变成全新事物时，我们重新构想无限的可能性，改变感受周遭世界的方式。

过去，工匠集铁匠、建筑工和发明家于一体，熟练工具和材料的运用，凭借自己的双手，将原料转化成既实用又美观的作品。每件作品都独一无二，经过长时间悉心制作而成。

今天，创客运动再次将人们的想象力和手工制品结合起来，唯一的分别是这次采用较为现代的方式。从手工酿造啤酒到社区创新实验室，手工打造的概念遍布各个文化角落。在社区举行的创客市集(Maker Faires)正在全球盛行。

无论是主打手工定制商品的Etsy网站大获成功，还是3D打印机进入寻常百姓家，创客们正在寻找更多方式共享资源和知识。他们开始注意到，能激发想象力的手工制品和仅为实用而设的产品，本质上有着不同。

弗吉尼亚大学教授Matthew Crawford说道：“我认为创客运动触碰到的是我们最基本的人性面。从婴儿时期我们就通过亲手触摸来探索世界，碰东戳西，看看会引起什么反应。”

有赖新技术的发展，人们比过去更容易接触到现代工艺。现代工艺代表着数字世界和现实世界之间错综复杂的关系，通过应用新技术，将数码设计转化成现实的工艺品。现在，编程能力和手工技术同样重要，缺一不可，促使我们重新思考专精的意义。今天，工匠的工具盒里也许仍然放着传统的机器和木工工具，但也可能有由计算机操控的刀具和钻床。新一代的创客将机器应用在工艺制作之中。

底特律创意走廊总监Matt Clayson说道：“工艺品并不一定是单品，有时也可以复制，甚至大规模生产，但仍然保留内在价值。工艺品蕴藏着设计者在构思制作时的故事，把故事传递到更广阔的市场。全赖今天的技术，才能将之化为现实。”

工艺逐渐受到商业青睐。

## 办公空间中的工艺

家具是Etsy网站上最畅销的品类，相信你对此并不会感到惊讶。但是当你留意办公空间的装饰时，却似乎看不见工艺的影子。许多办公空间的设计都偏向实用主义，即使运用了工艺，大多也只会高层领导的办公室里看到。

“工艺可以完全糅合实用和美观，在大规模生产的商品之外，成为另一种独特选择。” Coalesse总经理Lew Epstein说道。“办公空间中的工艺可以结合精选的材料、数字机械和手工，成为富有变化的媒介，让员工以个性化的方式装饰办公空间，让企业表达公司文化。最终，更可以令工作环境和办公体验更加多姿多彩。”

Epstein表示，在Coalesse的概念中，“现代工艺”既是名词也是动词。当谈到工艺是一件实用品时，它是名词。当谈到将实用性变成可重复或可定制的解决方案，并且反映工匠独特的技艺和风格时，它是动词。无论是哪一种，工艺都是我们品牌的核心主题。

“我们的品牌旨在将创意变成现实。” Coalesse设计总监John Hamilton说道。“对于工艺，我们正在探索将新材料、新技术和机械与手工并重的新方法结合起来，致力掌握这些新兴的设计制造方法。”

“对于工艺，我们正在探索将新材料、新技术和机械与手工并重的新方法结合起来。”

John Hamilton  
Coalesse 设计总监

Coalesse最近推出新座椅，尽管它名为“<5\_MY”，但并不如想象般轻薄，不到5磅重的结构却能承重300磅。这是由于这款座椅采用模压加热后的碳纤维层制作而成，而碳纤维是家具行业的一种新材料。除了机械步骤之外，新制作流程还有大量的手工程序。“座椅的组建和精制部分都由手工完成。” Hamilton说道。“虽然座椅看起来就像倒模一样，但是从数码设计到最终成型，整个过程都涉及很多手工步骤。我们正在试验另一种数字设计形式，利用新的色彩应用程序，帮助客户预览<5\_MY座椅的定制效果，并参与最后几个制作步骤。通过全新体验，客户可选择标准色、定制颜色（PMS）或者从手机拍摄的照片中匹配出相应的颜色。我们希望通过应用这些全新方式，将现代工艺推向更远。”

Epstein解释说，如此一来，工艺便超越了产品本身，让其他人也能参与创造过程。这段体验诉说着不同的故事，提供各式各样的选择，为客户带来深深的满足感。



Coalesse <5\_MY座椅采用模压加热后的碳纤维层制作而成。每一把座椅的制作流程都涉及大量的手工步骤，包括组装和精制每一个压花部件。

## 工艺需求的变迁

工艺正彻底地全盘改造。由昔日的手工制作初级商品到如今精致的博物馆级赏品，工艺已演变成一场文化运动，触及各行各业，以至我们的生活。工艺现代的表现形式，巧妙地结合灵巧的手工和精确的机械，取数字和机械制造之所长，进行生产和复制，让作品不仅实用并且美观。

现代工艺逐渐成为让办公空间不再千篇一律的良方，彰显空间的个性和创意。Coalesse品牌将继续站在探索新材料、新技术和新制造方法的前沿，工艺也将在未来的几十年里继续演进，为办公空间带来更多充满灵感的体验。

欢迎来到21世纪的创客世界。 [🔗](#)

# 点燃 创业文化 精神

可靠·个性·灵活·热情·

初创企业全面发挥不同特点，积极推动创新、挑战极限，而创业者异军突起，影响市场。他们尽心尽力经营公司，提倡坦诚透明的管理模式，造就一种独特文化，不少成熟企业也趋之若鹜，寻求同洋的活力和氛围。初创企业规模较小，运作灵活，而他们也喜欢这样。原因再简单不过，这种企业文化独特且富有感染力，工作往往更无往而不利。

假如大型领先企业期望改善办公环境，倾注更多决心、真诚热情，应该怎样做？大企业坐拥创新团队领导者及空间创建者，这一众“内部创业者”应该如何和这种初创企业思维重新接轨，并确保企业的规模不会令人感觉举步维艰呢？

无论公司规模有多大，是否都可以点燃一种创业精神，或者重拾“创业文化”？

过去一年，turnstone一直向初创企业的创业者以及大企业的内部创业者提出这些问题。我们不断地探索办公文化，并研究它和实体办公空间之间的有机联系，继而得出行为变化的惊人观察成果。

我们了解创业者如何善用文化和空间，加速业务发展，也认识到内部创业者如何重新打造大企业文化，我们总结如下。



Fusionary是一家数字工作室，位于密歇根州大急流城，不仅展现创业文化，也提供多样化空间，团队可变换办公姿势。

### 促进“非公司形式”文化

办公环境轻松随性、没有传统公司模式，或者我们所谓的“创业文化”，就是无数初创企业备受推崇之处。这种文化彰显个性，员工一起乐在其中，也可自由选择最适合自己的办公方式。这种文化予人感觉“无拘无束、非公司形式”——成为一个灵活真诚的环境，员工得以全情投入，体会丝丝使命感和归属感。

巴尔的摩企业The Verve Partnership的创始人和负责人Kelly Ennis说：“我们相信空间是一种工具，可以用来缔造文化，推动员工投入工作，长远提升品牌形象。”The Verve Partnership是一家以客为本的建筑公司，致力结合设计概念和战略业务机会。身为设计师，Ennis认识到唯有目的明确，方可缔造创业文化。

“品牌不止是墙上的标志，或者某种特定的涂料颜色。品牌展现你如何看待自己，或者更重要的是，你在别人心中的形象。”Ennis续说：“文化和身份紧密相连，建筑师和设计师的确可以帮忙，营造反映文化和身份的空间，同时切实兼顾两者。”

芝加哥RxBar的合伙人Sam McBride理解空间、文化和品牌的关系，认识到三者是客户关系和企业成长中扮演的角色。

“我们的能量棒只含有6至8种原料，非常简单，更只采用最优质的原料。我们规划办公室时，希望办公环境能够体现出公司在市场中的品牌形象，因此我们的实体空间也非常干净利落、现代又简洁。”McBride这样解释。“我们的客户也看到这一点，不仅仅是包装袋内的产品展现高品质和简洁设计，我们每天的环境也如是。我们的产品和文化如出一辙，予人感觉真诚可靠。”

turnstone最近访问超过500家小企业的拥有人，证实两者的重要联系。研究发现，80%的受访者认识到实体空间直接影响建设活力积极企业文化的过程而90%的受访者表示，企业文化不止是一项企业优势，也是企业迈向成功的关键。



“你期望吸引勇猛求进的人，他们不想丢失自己的个性，也喜欢有条不紊，追求丝丝井然有序之感，并不苛求非常整洁，但也难忍过于混乱。”

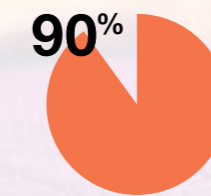
Tom Polucci  
HOK 室内设计总监  
国际设计、建筑工程和城市规划公司

小公司起步时总是带点潇洒、酷劲，但要长时间保持这种氛围绝不简单，尤其是当公司的员工增加到超过10人之后，创始人开始考虑制度、政策和工作流程，好让企业运转顺畅。有些人还发现，壮大企业的压力往往阻挠了昔日办公室里轻松自在的气氛。

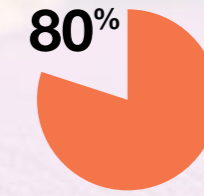
同时，大型国际领先企业的内部创业者对此也感同身受，然而他们的压力刚好相反，希望企业变得更为灵活变通。这些企业环境设施完备、资源充足、经验丰富，让他们别树一帜，有别于一些新兴企业，但是一众内部创业者理念一致，热切希望挑战现状。

UPGlobal是一家非营利组织，致力推动基层领导力和创业精神，加强社区建设。身为UPGlobal的高级副总裁，Enrique Godreau III花了多年时间和初创企业沟通，也和大公司里具有创新精神的人士打交道。他指出，许多企业往往因为业绩优秀，而继续依循当初的成功之路发展，专注优化产品和服务。另一方面，内部创业者则不断寻找突破，提出艰巨问题。

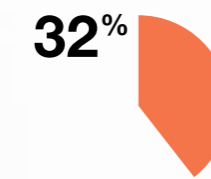
Turnstone最近访问了515家  
员工少于100人的企业。



90%的受访者认为文化是企业成功的基础。



80%的受访者相信，实体空间直接影响建设有活力积极企业文化的过程。



32%的Y世代员工希望可躺靠办公

10  
员工人数增加至10人

此时，企业领导人开始担心如何保持公司文化

Fusionary的团队成员围坐在配有玻璃桌面的Campfire Paper Table前，即刻开展协作。



**“假如员工可自由安排工作，则可推进企业文化，是万全之策。无论对于年轻人还是老一辈而言，这点都非常重要，而且极具吸引力。给员工自由，同时管理工作质量，有助成功达到理想绩效。”**

Ryan Walsh

MassChallenge 合伙人经理

非营利的初创企业培育组织，

自2010年起推进超过600家新公司的发展。

Godreau说：“我们总会觉得现状就是合理，而内部创业者认识到，成功的企业不安于现状，仅仅优化过去的工作并不足够。追求这种企业文化不是叛逆，而是一种颠覆精神。推动这种文化可推动员工标新立异，更引导员工变得积极主动，敢于求变，真诚可靠，勇于创新。”

内部创业者还意识到，他们其实和初创企业竞争，两者吸引、挽留和管理人才。无论团队从事产品开发、人力资源、信息技术、市场营销、销售还是高阶管理层，他们都知道假如办公空间不能体现公司的文化理想，企业就无法稳占领先地位。

#### 创业文化新姿态

随意安坐，尤其是躺靠，员工可立刻感受到公司文化与众不同，更加轻松惬意。Turnstone研究显示，容许员工自由选择办公地点和方式，以及让他们自行安排一天的工作，是创业文化的一项关键指标。假如企业鼓励员工在办公过程中多变换姿势，有助缔造令人向往的办公环境，员工可更积极投入。

选择不同办公姿势正好给予人自由轻松的感觉，并且营造创业文化的氛围。Turnstone的研究表明，18至34岁的专业人士中，有32% 希望在休闲环境中工作，当中配备休闲椅、各式躺椅、高脚凳以及其他休闲家具，增添舒适元素，提高工作效率。

Startx位于矽谷中心地带，是一家非营利的初创企业培育组织，Brian Hoffman是Startx的业务拓展负责人，他观察员工办公情况，也发现了这一趋势。

“我们当初计划楼上为员工办公空间，还专门做了空间设计，准备好他们的桌椅，但是他们就是喜欢在休闲的大堂环境中工作。”

现今的办公室节奏急速，高桌因此深受欢迎，项目团队常常在两场会议中间把握时间讨论和思考。他们不会走到办公位，并坐下回复邮件，而是自然走向可以调节的高桌，或是配合身高的办公桌，他们可以迅速处理一项接一项的工作。

J. Kelly Hoey居于纽约，是一位天使基金投资者、演讲家和人际关系战略家，她问：“你为何要等到医生开口，才想要买高桌？”她续说：“假如我们真的希望员工发挥最佳表现，为什么不去缔造一个优秀的办公环境，可配合办公方式的变化而不断发展呢？我们应该明白到办公方式因人而异，在一天的不同时间段里，你需要满足不同需求，才可一直保持高效的工作状态。”

Camfire Slim Table、Skate Table 和 Footrest 创建一个休闲环境，便于开展协作。

### 拥抱DIY精神

许多创业者和企业内部创业者负责策划工作的同时，也会发挥“DIY自己动手”的精神，其实两者紧密联系。无论是采用独特材料，或者用工艺品装点四壁，体现出创始人的热情所在，一众创业者都暗自比较，看看谁的办公空间更加深得人心。他们在社交媒体上分享照片，突显他们的喜好和灵感来源，然后锲而不舍追求一个称心空间。

国际设计企业Gensler的室内设计师Dana Verbosh分享一位客户的故事，那是一家位于巴尔的摩的科技初创企业。这位客户在巴尔的摩的一个地下室起家，如今租下了邻近新兴地区中一栋建筑的整个三楼，该建筑为20世纪的剧院大楼，布满建筑细节，天花板还高23英尺。

她解释：“这位客户理解精心设计的空间能推进企业文化，因此，我们特别从巴尔的摩的老旧排屋中取材，用再生木创建一面独一无二的装饰墙和其他特别建筑细节。我们尽力营造视觉上引人入胜的空间，而从营商角度看，也要确保空间本身耐用可靠。”





## 准备开始

对于一众创业者、房地产从业者、大企业的空间规划人员、设施经理、初创企业的培育者，以及拥有颠覆式思维的人而言，这些趋势有什么意义呢？您在办公场所里点燃或者重拾“创业文化”，真的可以吗？

我们相信“绝对可以”。您可以这样开始：

### 秘诀 #1: 营造空间，彰显文化

勇于打破一般设计常规，选择现代前卫的装饰，营造活力无限的办公空间，另一方面，保持商用品质的同时，也流露温馨的居家感觉。秉承DIY精神，在空间里加入点睛之笔，反映你的内在艺术品味，毫无保留展现你的热情所在。

*“人都在尝试表达自我。建立身份，树立品牌。他们的空间以及收藏品均说明一切。”*

Tom Polucci  
HOK 室内设计总监

### 秘诀 #2: 拥护颠覆精神

支持企业体系中的内部创业者，给他们提供适当空间，释放创造力及真正自由去创新。假如可以，给他们独立的实体空间，有助加以塑造创业文化。拥护他们的颠覆精神，你的企业将踏上成功之路，稳占优势。

*“企业内部创业者用白板纸、即时贴和草图来表达新想法。你需要为他们提供一个空间，支持这种互动，展示这些想法，而创新者可以讲述如何实践他们的构思。”*

Enrique Godreau III  
UPGlobal 发展部高级副总裁

UPGlobal是一家非营利组织，致力推动基层领导力和创业精神，加强社区建设。

### 秘诀 #3: 提倡真诚和灵活变通

在空间里添加休闲区域和站高家具，正好搭配符合人体工学的座椅设计，相辅相成。为团队设想，表达信任，并且支持他们自由选择最适合的办公地点和姿势，促进高效办公，员工加倍专心投入。在现有空间里，悉心增设其他特色区域——安静的、方便协作的、趣味盎然的，让员工真正热爱他们的工作方式。

*“最受欢迎的区域是咖啡厅，那里就像一个备有休闲区的小餐厅。当团队想要构思或者合作时，大家轻松聚集工作，倍添活力，也更加高效。”*

Benjamin Dyett  
Grind 联合创始人

位于芝加哥和纽约的联合办公空间，致力创建“零摩擦”的办公体验



# Shortcut座椅 一见倾心

不需要研究证明，我们也知道现今的工作环境忙碌熙攘。当工作的最后限期迫在眉睫，而您在会议和专注工作之间穿梭，一把简单好用的椅子就为您带来喘息空间。因此我们特别设计Shortcut座椅。灵活实用加上舒适无比，Shortcut不但简单好用，更让您为之倾心。

**彰显个性：**Shortcut座椅备有七种椅架颜色，您可以自由挑选心仪颜色来布置空间，切合您的个性，彰显您的风格。我们也提供多种椅垫布面的颜色选择，您可以轻松组合属于自己的独特椅子。

**别出心裁：**我们深信优良设计之道在于细节，Shortcut椅垫的缝合线处理大胆创新，加强设计美感。

**舒适称心：**Shortcut座椅展示独特的镂空设计，在短坐之间，您仍可体验灵活方便，感到无比舒适。座椅扶手经精心设计，让您可以靠近办公桌面。



人 + 使命

紧密相连

假设你被派到一个备受瞩目的团队中工作，而你负责带领企业开展一场文化变革，提升透明度、建立互信并鼓励协作。首席执行官根据他自己的愿景，并且邀请了某位知名顾问进行昂贵的调研，然后传达了那个指令。然而，你首先要做的事是签一份保密协议，确保你不会向其他同事透露团队的工作。

或者，你走进了一家大型制造企业的总部，这家企业正推出新产品，希望重振公司品牌，更安排全新营销活动，突出产品的设计感，领导希望藉此让公司的形象倍添时尚感，鼓励员工打破常规、创新思维，为企业文化注入新能量。然而，这家企业的办公空间建于1920年，由一个生产空间改装而成，放眼都是成排的私人办公室，传统又过时。

员工面对的现实和企业使命相矛盾，诸如此类的故事已经司空见惯。“我们一直遇到这样的事。” Steelcase应用研究顾问团队(ARC)实践负责人Jennifer Jenkins说道。“使命感或工作意义是引导员工投入工作的重要因素。”

在全新经济环境中，全球竞争加剧，员工积极投入是现今企业成功的必备条件。

“使命感就是策略、品牌和文化的相交点。”她这样解释。“当这三方面交会，员工自然更积极投入工作，企业也得以蓬勃发展。我们提出不同策略，期望改善日常办公体验，帮助企业彰显自己的使命感，真正得以繁荣发展。”

## 使命感的公式

盖洛普(Gallup)的全球调查结果却出人意料,10个员工里只有3个积极投入工作,如此低水平在过去十年几乎没有改善。此外,10个管理人员中只有1个被认为是优秀的管理者,企业为此损失数以亿计。

盖洛普调研也指出,假如员工积极投入工作,每股盈利要高出接近150%。员工的生产力、盈利能力和客户满意度也会提升,同时减少安全事故。

有什么万全之计帮助企业实践使命感呢?Jenkins表示,其实没有标准答案,也没有立竿见影的灵丹妙药,但是可以推行一组行之有效的策略,提升办公体验,改善日常运营,更切合企业目标。这一切都是源自使命感或者工作意义。

今天,大家都热烈讨论工作意义,想法层出不穷,并且触及身心健康、经济学和心理学等多个方面。上至达沃斯世界经济论坛,下至世界知名企业,大家都在探讨如

何将在工作的不同方面融入使命感。全食超市(Whole Foods)的联合创始人John Mackey最近在访谈中说:“工作不仅仅是谋生,人也需要从事充满意义的工作,缔造使命感,希望自己的工作能让世界变得更美好。”

《The Purpose Economy》(目的经济)一书的作者Aaron Hurst也积极发表有关使命感的意见。“当人自我成长,与人建立深刻关系,或者投身于超越自我的事业时,他们就培养了使命感。”他在书中这样写。“人们追求个人、人际和社会层面的使命感。”

Hurst表示,追寻使命感并不是新鲜事,古希腊哲学家早在寻求人生的意义。现今的情况有点不同,追寻使命感演变成一场运动,或者,如Hurst所言,更演变成整个新兴经济。在旧有经济体中,现金为王,工作意义是个不沾边的概念,而旧有经济的失败,“目的经济”由此而起。全球经济衰退在根本上改变了人的价值观和侧重点,放大了人对于稳定和意义的需求。如今,工作不仅仅为支付账单,人更希望工作能成就更美好的事物——更好的自己、更好的关系、更好的社区。我们都希望攀上生存意义的顶峰,实现自我价值。

Steelcase研究员Nicolas de Benoist几年来一直研究员工的身心健康和投入程度。“员工一旦投入伟大事情,超越自我,也超越眼前的工作,那么他们更能积极面对日常生活的压力。”他说:“倘若没有使命感,便容易受日常生活的细枝末节影响,忘记了更宏大的目标。”

然而,追寻意义和支持一项事业是不一样的概念。追寻意义在于找到一份合适的工作,与你的个人信念和长处相吻合,并且理解工作将如何帮助你找到心中所想。员工往往整天被要求弥补短处,而不是发挥长处。但研究表明,假如鼓励员工运用他们擅长的技巧,基本上就不会消极怠工。

在这种状态下,员工表现出最真实的自我。“没有真我,意义无从谈起。”de Benoist说道。“这就好比与理念一致的人分享我们的天赋和才能。”

各人朝着共同目标努力,让人充满成就感,即使是看似微不足道的任务,也能联系到更宏大的目标。在大公司的环境中,员工往往感觉自己的工作和公司的大目标脱节,没有什么关系,甚至觉得自己怀才不遇。“缺乏使命感的话,人会感到泄气,甚至感到羞愧。”de Benoist解释道。“假如公司可以简单清晰表达价值观,员工会觉得自己的工作与之相关。”

“使命感就是策略、品牌和文化 的 交 点 。”

当这三方面交会,员工自然更积极投入工作,企业也得以蓬勃发展。”

Jennifer Jenkins  
应用研究  
和顾问负责人

“我们提出不同策略，  
期望改善日常办公体验，  
帮助企业彰显自己的使命感，  
真正得以繁荣发展。”

Tim Quinn  
ARC副总裁

## 变革策略

ARC副总裁Tim Quinn表示，在企业内培养使命感需要双管齐下。他说：“我们研究空间、流程和技术怎样影响或支持员工的行为，并且和客户开展新的对话，探讨如何塑造卓越的工作体验。”

Quinn引用谷歌和苹果公司的例子，这两家企业的新总部有意强化业务策略、品牌和文化。“探索”——是谷歌的使命，企业更积极培养透明度高的文化，因此他们在新园区中特别设计显眼的半透明天篷屋顶，下方有绿化空间、零售商铺和各式办公区，格局可配合不同需要。另一方面，在构思意念时，苹果公司以采取保护措施著称，其全新总部大楼设计也反映这点。

“空间只是我们可以利用的其中一种工具，”Jenkins补充。“我们帮助客户以立体的视角思考，寻找适当方法，在个人和公司层面，鼓励从事有意义的工作。这表示我们的工作不仅能影响空间，还有其它影响因素，如人力资源和信息技术流程，都能为日常办公体验注入使命感。”

文章开首提到一家制造商，一开始提出的要求是改善企业陈旧的办公空间，期望在新大楼里营造鼓舞人心又灵活的环境。Quinn说道：“我们和首席执行官讨论，解释为何他应该集中培养他理想中的员工行为和企业文化，而不是单纯改造实体空间。”因此他们开展全面调研，结果曝露企业文化的不足，信任度、透明度、冒险精神和活力方面均有待改善。

“我们帮助不少客户追求使命感，在合作过程中，这样的问题屡见不鲜，”Quinn说道。“企业要求员工开展更多协作，却只按照个人工作来考核表现和奖励。企业要求员工加强创新精神，但又不鼓励他们冒险。企业还要求员工运筹帷幄，但员工根本不清楚公司的发展方向。”

在这个案例中，企业订下新空间的设计意念，期望全新办公场所可改善行为模式，缔造卓越体验，建立信任、提高透明度、培养冒险精神、加强信心活力。在新的办公空间里，领导人员的办公方式更为流动，员工容易找到他们。其次，不同角落也安装了数字显示屏上，信息一目了然，加强透明度。再者，新办公空间也增设WorkCafé，鼓励员工跨团队交流。员工可在WorkCafé里自在工作、社交、会面或者休息。办公室空间经过改造后，员工和企业更紧密，致力达成使命。

假设一家企业比竞争对手早一步构思新产品，改变整个行业，最后没有将产品推出市场，而竞争对手却抢先做到，重订市场规则，成果斐然。首席执行官问：“为什么我们有这么好的构思，但无法更进一步呢？”ARC的评

估发现，领导层要求的工作和结果与员工考核的准则脱节。企业鼓励新产品开发人员有新想法，但是企业文化和绩效考核又不嘉许表现或容许员工弥补失误。结果，没人想在开发过程中分担失败，再好的构思也没有机会面世。Quinn表示，企业需要仔细审视期望和表现指标，看看两者是否吻合，确保企业鼓励并奖励有意义的工作行为，方可解决这个问题。

## 唤起使命感

“目的经济”掘起并继续迅速发展，企业将面对重重挑战，需要重新审视操守、信念和价值观，还需要填补工作行为和期望之间的落差，制订新政策，重新思考办公空间，强化使命感主导的企业文化。一旦追寻工作意义的动力融入到企业文化中，就会重塑我们的工作方式、偏爱的合作企业以及选择方式。为此，先锋企业重新探索他们的使命感，学习清晰表达当中的理念，善用各种工具，确保员工的日常工作紧扣企业使命。在新时代中，我们都在追寻工作意义，而使使命感是一种新的岗位要求。🔗

# 可持续发展焦点

## 循环经济： 重新思考全球发展的方式

最近由麦肯锡全球管理咨询企业开展的一项分析指出，快速成长的商业模型估计在未来5年内可创造100,000个新岗位，并在2025年为全球经济注入1万亿美元，这个模型称为循环经济。

Steelcase近日获邀以100家可持续发展领导企业之一的身份，参与由艾伦麦克阿瑟基金会成立的国际跨行业平台——循环经济100论坛，一同探索这个激动人心的构想。其他参与的企业还包括联合利华、飞利浦、思科和雷诺。

平台旨在加速商业体系转型，通过创新产品、服务和方法，尽可能减少浪费、扩大资源修复、创造经济增长，取代现行普遍的“拿取、制造、丢弃”商业模式和消耗模式。

艾伦麦克阿瑟基金会于2010年由麦克爵士设立，当时她刚刚独自完成扬帆环游世界，并以最快的速度刷新世界记录。基金会和循环经济在商业领域中越来越受关注，福布斯最近将循环经济称为“带来盛世的构想”，麦克爵士也获邀于去年3月在温哥华举办的2015 TED大会上发言。

正如麦克爵士所说，她的扬帆经历彻底改变了她对世界可以（或者说应该）如何运转的想法。她说，如果你扬帆环游世界3个月，你会带着所有你需要的物品，那就是你全部的家当。

从某个角度来看，我们正在资源有限的世界里航行。尽管企业使用能源和材料的方式远较以前高效，但是我们作为世界经济整体正在消耗更多，在有限的资源里探得更深。随着发展中国家的30亿消费者即将于2030年晋身中产阶级，能源价格也将继续攀升，如今线性的经济模式必将无法满足未来消费者的需求。

在Steelcase，我们清楚知道颠覆性创新既复杂又充满挑战；向前迈进意味着摒弃过去的方式以及“一切照旧”的做法。比如，我们在2004年推出为循环经济而设的Think® 座椅，创出一时佳话，成为全球第一把获得从摇篮到摇篮(Cradle to Cradle™)认证的相关产品。2012年，我们重新思考Think座椅，希望带来更多创新，利用更少的零部件创造更多价值，让座椅更耐用，人体工学性能更佳。同样地，我们创新的回收利用项目也在不断演化，包括北美的ReMarket™二期以及法国、瑞士、比利时和卢森堡的Eco'Services项目，为客户提供垃圾填埋场以外的选择，帮助客户重新设计废物流。

21世纪充满创新机遇，如果我们能摆脱过时的经济框架，便有机会迎来正面的改革，见证前所未有的改革规模和速度。

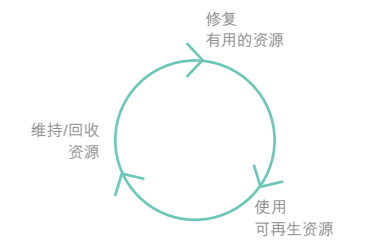
### 什么是循环经济？

以全新方式重新思考并设计产品的制造方法。

#### 传统的线性经济



#### 可持续的循环经济



### 循环经济对世界有何影响？



**环境**  
关注材料、能源和资源的有效设计和使用时，优化可持续性。



**经济**  
通过发掘新商业机会和升级产品/服务，降低风险，建立复原力。



**社会**  
建立框架，创建让每个人都安居乐业的世界。

#### 深入了解

深入了解循环经济，请访问 [ellenmacarthurfoundation.org](http://ellenmacarthurfoundation.org)

### 你的使命感是什么？

每当和客户一起合作，帮助企业表达和强化使命感时，ARC常常请他们思考现状。这些对话通常能显示现实和理想之间的差距，从而得出一套战略，将使命感注入日常办公体验。

假如您正在思索如何提升企业文化和重塑员工行为，继而缔造深厚的使命感，可以仔细考虑以下问题。

企业应对各个层面的问题，则可以逐渐将使命感注入日常办公体验。

#### 企业需要思考的问题

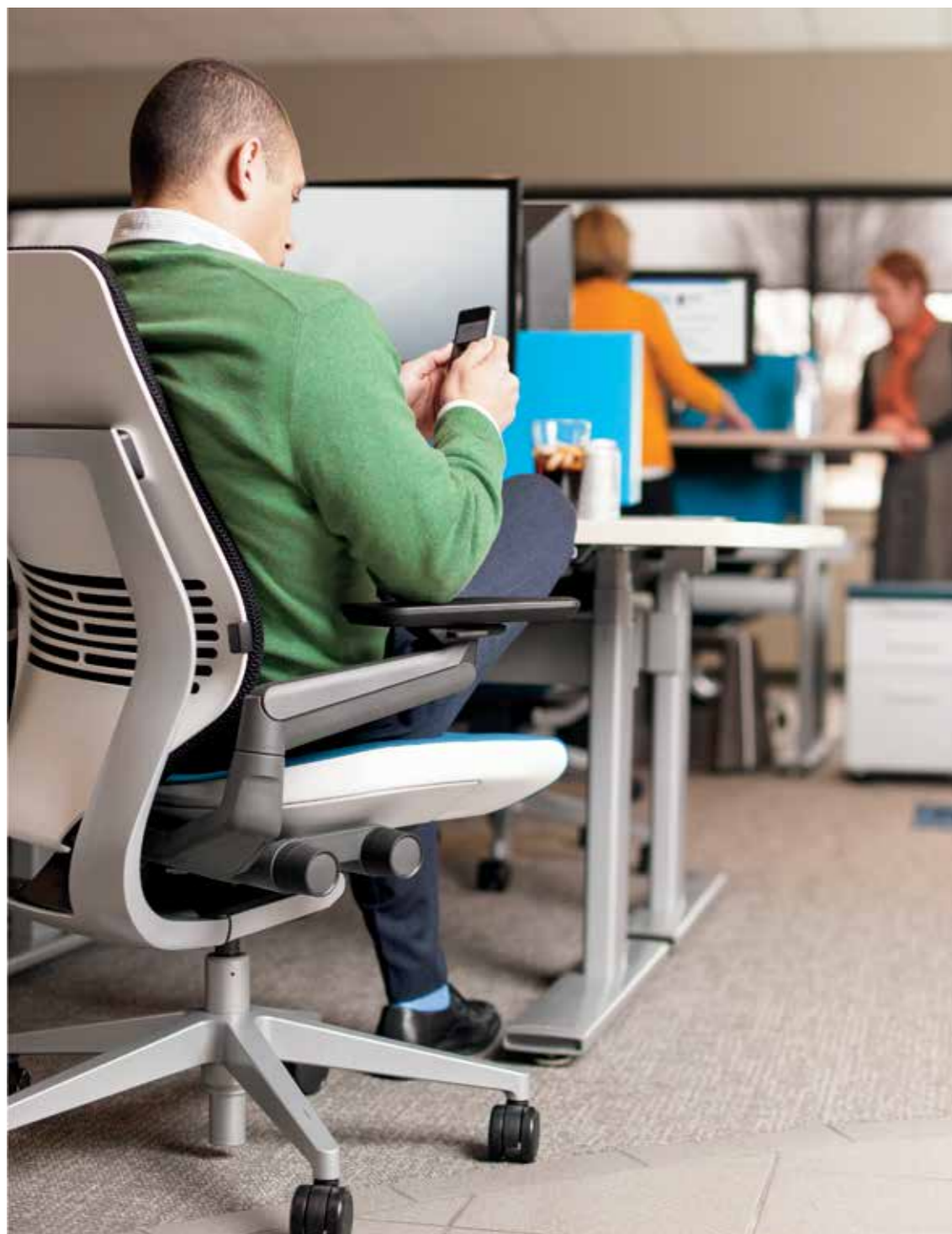
1. 使命清晰吗？各个层级的员工都理解吗？
2. 使命是否高瞻远瞩和可行？
3. 使命足以推动员工采取行动吗？

#### 领导者需要思考的问题

1. 我们的工作内容是否与本身的技术/能力挂钩，帮助企业达成目标？
2. 企业使命能建设社区吗？大众相信我们能缔造优势吗？
3. 挑战现状安全吗？

#### 个人需要思考的问题

1. 我理解公司的使命吗？
2. 前景清晰吗？我的个人贡献可否帮助企业达成使命？
3. 我是否觉得自己的工作充满吸引力和意义？
4. 我认同自己的工作吗？
5. 我有学习和成长的机会吗？



# 独领风潮

人体工学顾问公司特设各种空间  
促进员工身心健康

离底特律不远，在密歇根州安阿伯市的办公区里有一栋稀松平常的大楼，而里面正在发生非比寻常之事：北美最大的人体工学顾问公司正在彻底改造他们的办公场所，希望以全新的方式满足员工和企业的需求。

这次彻底改造势在必行，Humantech公司在短短几年间就见证了办公方式的巨大变化，有些是所有企业都在经历的宏观变化，比如迈向全球的经济、流动性更高的员工、迅速发展的技术、以及不断改变的办公风格和员工期望。

“我们的企业以及办公方式已在不断演变，是时候改造我们的办公室了。”

James Good  
Humantech 总裁

#### 除非这是为未来做准备，不然我们就不做

Humantech总裁Good和由5名经理组成的团队收集员工意见，从而制定出办公室的策略。办公室除了支持移动办公和协作办公之外，他们还意识到要促进员工身心健康，而不仅仅是符合人体工学。措施包括设立私密空间，让员工可以专注工作，或者暂时远离当下，好好反思或休息。

最重要的原则是：“如果这不能支持未来的办公方式，我们就不做。” Good说道，强调企业适应未来变化的意愿和能力。“就算进驻了新的办公空间，办公环境的转变还是会继续。”

在新的办公室里，80%的空间没有指定用途，任何人都可以在需要时进去使用。所有桌面都可以调较高度，无论是坐着还是站着，都可以得到合适的支持。

Good指出：“公司选择的座椅仿佛象征着企业发生的变化。以往工作模式倾向在桌面前专注工作，我们便选择符合人体工学设计的座椅。但随着工作模式改变，员工现在利用平板电脑或智能手机工作，工作时会扭动身体、转来转去，这也是我们选择Gesture的原因。”



企业的运营方式也在改变，越来越多工作以项目和团队形式进行。顾问经常要飞到北美和欧洲的客户所在地出差，团队里有一半人常年在外出差。公司有五分之一的员工在其他城市办公，或者常驻客户所在地。员工在流动和分散的模式下工作，电话会议和网络会议已经成为惯例。

只有Humantech的工作环境一成不变，正如你所想那样，虽然其设计符合人体工学，但是空间间隔早已过时，比如向所有员工提供专属的办公室，而这些位置却经常空着。随着工作越来越讲求协作，这种间隔已几乎没法提供协作办公的空间。

企业自身的商业模式也在改变，Humantech之前只专注于顾问管理，短短几年间，便已转型为一所结合顾问与软件业务的企业。

自从Humantech和世界五百强企业合作以来，领导层便知道他们和很多其他公司一样，都在应对各个层面的变化。但是Humantech在客户面前的形象却成为一项挑战。总裁James Good说：“长期以来，我们将自己定位成办公场所内的人体工学专家，现在必须在其他领域也保持领先：支持移动办公、协作办公，提供更健康、更理想的办公环境，吸引优秀人才，充分应用技术。我们的企业以及办公方式已在不断演变，是时候改造我们的办公室了。”



在Humantech新设立的WorkCafé里轻松协作。WorkCafé是一个结合咖啡厅、办公和会议区域的混合空间。

#### 协作无处不在

办公室里到处都是协作空间，除了支持协作的个人工作位外，还有几个非正式的会议空间，为大型或小型团队提供灵活的办公区域。此外，也有几个不同大小和配置的客户演示室和会议室，里面的横式档案柜背靠背摆放，为站着协作的员工提供桌面。在大堂空间或公司新设立WorkCafé里，员工可以轻松协作。WorkCafé是一个结合咖啡厅、办公和会议区域的混合空间。

除此之外，办公室还设有media:scape协作配置。商业开发总监和策划团队成员Kent Hatcher说道：“我最喜欢视频协作。这里没有投影仪，也没有F5按键，只要插入设备，就能展现屏幕上的内容，既快捷又方便，成为互动和分享信息的全新方式。”

Buoy座椅的设计符合人体工学，并且方便移动，因此广受欢迎。“我们常常被问道，‘你觉得坐在健身球上怎样？’针对这个问题，我们给出了精心设计的答案：我们更喜欢Buoy。静坐时座椅倾斜5度，前倾时倾斜12度，并且不会超过这个角度，非常稳定。不论是高大还是娇小的使用者，都可以调较并使用同一个Buoy。座椅重14磅，可以直接拿起来移动。Buoy是一个令人惊叹的产品，也是我们办公室里最受欢迎的家具之一。”

另一方面，Humantech认识到，移动协作的员工也需要专注思考的空间，因此在办公场所加入了五个全封闭或半封闭的安静空间。“有些人需要换空间来给脑力充电，我们有义务向他们提供这样的地方。而且，无论你的性格是外向还是内向，有时候都需要私密的空间。” Good说道。

### 促进身心健康

Humantech使用自身研发的Ergopoint®软件来评估办公场所的人体工学性能，“确保没有让用户感到不适或造成疼痛的盲点。”但是，办公场所符合人体工学只是促进员工身心健康的其中一种方式。除此之外，室内充分的日照也非常重要，让每个人都拥有良好的视野；加上各式各样的空间，让员工采用不同的姿势和风格工作。这个项目具有高度的可持续性，得到美国国家科学基金会(NSF)颁发的可持续性认证。NSF规范和LEED相似，采用4级认证的积点体系。Humantech得到最高的白金级认证，成为第三家荣获NSF可持续性认证的专业服务企业。

### 培育企业文化

支持员工、办公流程和身心健康的办公场所不仅能提高员工的工作表现，还能培育企业文化。比如WorkCafé就是集办公、餐饮和会面于一身的理想场所，而它最有价值的地方可能在于促进同事之间的人际关系。顾问总监兼规划团队成员Winnie Ip表示，出差2周后，特别希望和同事们重新联系：“我就在WorkCafé里坐了一整天，想要看到人们走来走去，倒咖啡、喝水等等。尽管我一直在工作，但是有一种身处咖啡店的感觉。”



Humantech认识到，移动协作的员工也需要专注思考的空间，因此在办公场所加入了五个全封闭或半封闭的安静空间。



正式和非正式会议空间，设有media:scape协作装置和白板，方便员工分享信息。

### 建立关系

“我之前一直不在办公室，那天我有机会和每个人打个招呼，大家都这样使用WorkCafé。那天我甚至没有坐到我的办公位上。到了第三第四天，当我回到以往的工作节奏时，我挑了一个可以和其他顾问交流互动的座位。”

客户也喜欢这个空间。“以前客户来我们的办公室，我们就呆在会议室里一起工作8个小时，感觉并不舒服。现在我们可以放在沙发的房间里工作，开展更多深入的讨论，相比隔着一张桌子坐着，这样更能建立良好的工作关系。我们的客户通常都是来自美国的世界五百强企业，基本都在沉闷的大型办公室里工作。他们第一次看到这个环境时都惊呆了。”

Humantech的业务建立在关系之上，全新的办公环境正好促进这种关系，而这也归功于Steelcase。Winnie Ip说：“我们之所以找到Steelcase，是因为他们不仅是一家家具制造商，也是一家研究机构。Humantech同时非常注重科学和研究，我们一拍即合，在新的办公空间里发挥所长。”

商业、市场和行业日趋变化，人才和技术的流通性更高。在这个日新月异的经济环境中，Humantech将办公环境视作灵活的资产和企业的基石，能适应变化、吸引人才，给文化注入活力，让品牌焕然一新。我们相信一定会有越来越多的公司纷纷前来效仿。👉

# 聚焦亚太区

最新动向



## Think荣获2015年澳大利亚优秀设计奖

2015年澳大利亚国际设计大奖(Australian International Design Award)早前公布得奖名单,Think座椅夺得家具及灯饰类别的“优秀设计奖”(Good Design Award)殊荣。Think座椅可以因应需要而灵活调节,并结合不同的创新元素,比以往更具可持续性,成为经典所在。颁奖典礼于5月29日在悉尼举行,与Vivid悉尼灯光音乐节一同点亮城市。

澳大利亚国际设计大奖至今已经有50年辉煌历史,在本地以至世界各地推广崭新、创意无限和设计优良的产品,目前以“澳大利亚优秀设计奖”(Good Design Australia)为名举办。



## 2015年国际企业地产协会峰会

2015年国际企业地产协会峰会(CoreNet Global Summit)于3月17日至19日在香港举行,Steelcase为是次峰会的钻石赞助商,并举办其中一项活动,让峰会出席者有机会参观位于香港理工大学赛马会创新楼的全新设计学院。赛马会创新楼由知名的扎哈·哈迪德建筑事务所(Zaha Hadid Architects)设计,而设计学院在2013年落成,展示最新的Steelcase教育解决方案和洞察结果。

国际企业地产协会旨在连系企业房地产专业人员,重点提升房地产知识,并通过举办不同的教育活动,提供业界交流机会,促进个人卓越发展。

## Impact系列匠心独运 打造办公室新元素

Impact系列灵活独特,充分展现卓越功能和优雅美感的完美结合,为行政办公空间带来极具现代感的明快设计。Impact系列经精心重新设计,切合现代优秀高管人员的需要,营造更高效利落的空间。系列产品配备不同桌脚、支撑件和办公桌面板以供选择,巧妙配合多种房间配置。办公桌更附设集成电源管理系统,外观尽显简约美。

