



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 22 6121 3500

第69期
探索办公场所的研究、洞察
及发展动向

360.steelcase.com

真正的工作
它会在哪里发生?
答案一定让你大吃一惊。

一场关于空间的冒险
我们通往全新文化的征途

为教育界的创客
腾出空间
实践型学习的新转折

360°

让距离感
消失

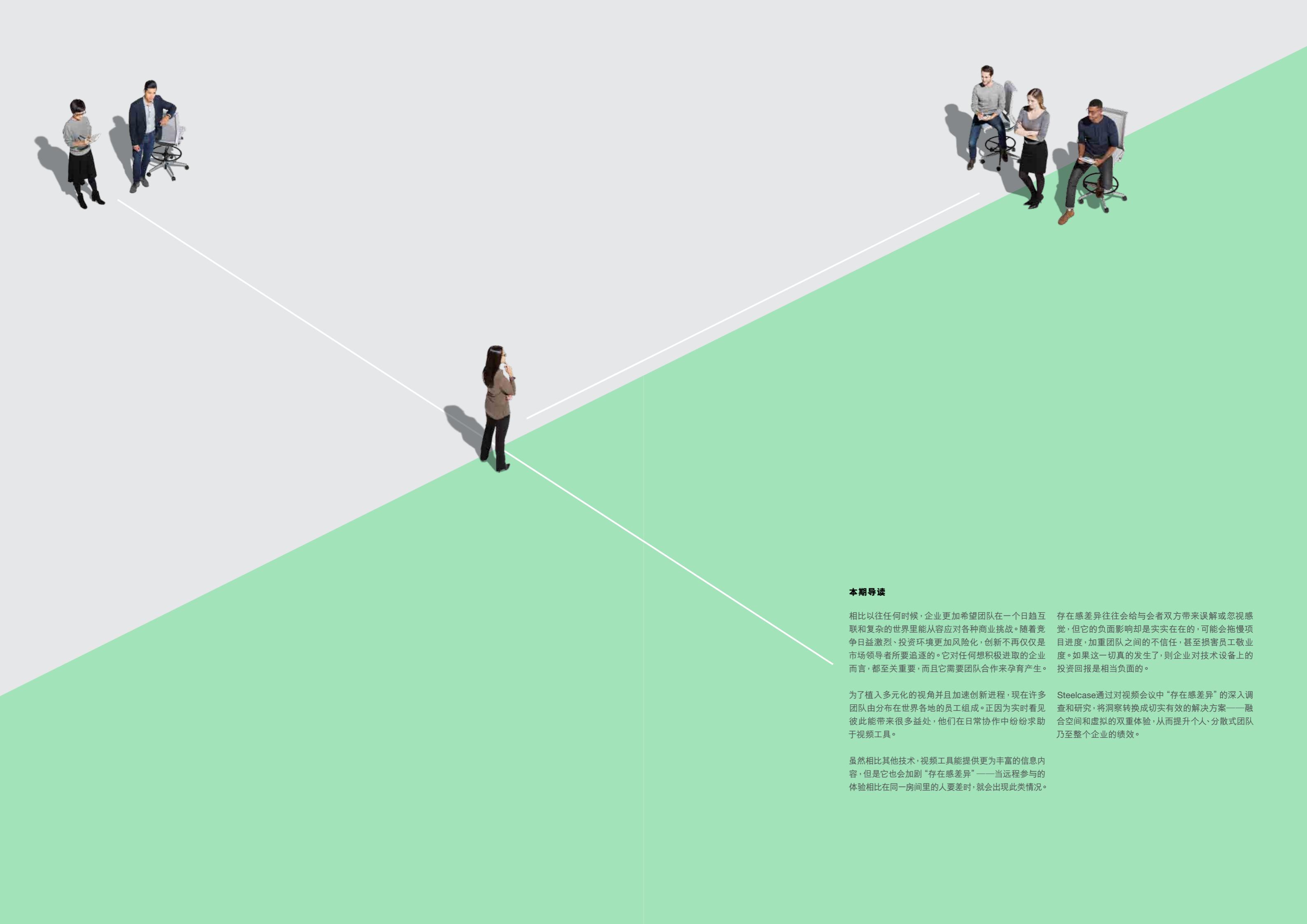
让分布式团队
释放出潜能



第 69 期

让距离感消失

Steelcase



本期导读

相比以往任何时候，企业更加希望团队在一个日趋互联和复杂的世界上能从容应对各种商业挑战。随着竞争日益激烈、投资环境更加风险化，创新不再仅仅是市场领导者所要追逐的。它对任何想积极进取的企业而言，都至关重要，而且它需要团队合作来孕育产生。

为了植入多元化的视角并且加速创新进程，现在许多团队由分布在世界各地的员工组成。正因为实时看见彼此能带来很多益处，他们在日常协作中纷纷求助于视频工具。

虽然相比其他技术，视频工具能提供更为丰富的信息内容，但是它也会加剧“存在感差异”——当远程参与的体验相比在同一房间里的人要差时，就会出现此类情况。

存在感差异往往会给与会者双方带来误解或忽视感觉，但它的负面影响却是实实在在的，可能会拖慢项目进度，加重团队之间的不信任，甚至损害员工敬业度。如果这一切真的发生了，则企业对技术设备上的投资回报是相当负面的。

Steelcase通过对视频会议中“存在感差异”的深入调查和研究，将洞察转换成切实有效的解决方案——融合空间和虚拟的双重体验，从而提升个人、分散式团队乃至整个企业的绩效。

探索办公场所的研究、
洞察及发展动向

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

设计
Conduit Studios
Agence Dandelion

助理编辑
Karen Knoerl

全球记者
欧洲、中东 + 非洲
Marine Boucher
Rocío Díez
Fabian Mottl
Laurence Negroni
Uli Zika

亚太区
Cherry Wan
Candy Ng

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

特约撰稿
Karen Barnes
Mike Firlik
Eileen Raphael
Lindsey Roberts

摄影/艺术总监
Benny Chan/Geoff Shirley
Matthew Coughlin
Brian Guido/Plural
Aaron Hewitt/Erin Ellison
Geoff Shirley
Dean Van Dis/Jennifer High
Rudy Malmquist/Jennifer High
Brian Miller/Plural

数字媒体
Ken Neil
Anne-Sophie Peter
Luke Rumley

项目管理
Sue Warmels

制作
Travis Boerema
Grandville Printing

公共关系
Britta Gneiting
Audra Hartges
Katie Pace
Monika Steilen



26 访问 Ray Oldenburg

“第三类场所”这个概念你一定听说过无数次了，可能也无数次光顾过这类场所——咖啡馆、图书馆、那些家和办公室以外的社交场所。但是你是否有听说过定义了第三类场所并将其纳入文化版图的这位大师呢？Ray Oldenburg将为您解释为何第三类场所仍然是十分特别的空间。

steelcase.com/oldenburg >



110 为教育界的创客腾出空间

迅速发展的创客运动，为主动实践型学习理念带来全新转机。

wmcat.org >

usm.edu/thinkcenter >

参与讨论

通过社交媒体和Steelcase保持互动，让我们了解您的想法。或者发送电子邮件到
360magazine@steelcase.com

facebook.com/steelcase

twitter.com/steelcase

youtube.com/steelcasetv



8 让距离感消失

对于跨地区协作的团队而言，视频会议意味着新的工作方式——也是新的复杂性。随着互动愈发虚拟化，办公场所的设计对于培养高效能团队有着前所未有的巨大作用。

cisco.com >

steelcase.com/polycom >

steelcase.com/fuze >

steelcase.com/ibm >



32 真正的工作

酷酷的咖啡馆如今在很多企业环境里都冒了出来。虽然任何办公室都可以装上Wi-Fi和咖啡机来模仿咖啡馆里的时髦元素，但是创建一个优秀的企业第三类场所——满足员工办公的真正需求——它需要的则远不止这些。

worklifefit.com >

steelcase.com/lisawaxman >

ideo.com >

steelcase.com/workcafe-ideabook >



60 一场关于空间的冒险

企业领导人对自己企业在新经济中的定位忧心忡忡。移动办公、科技突飞猛进、全球经济衰退后的复苏让每家企业都有点晕头转向。Steelcase直面这一挑战，通过空间来驱动企业文化变革，帮助企业将人、文化和工作流程统一起来，以适应这个快速变化的商业世界。

101 最喜爱的事物

全新的turnstone产品让您将最喜爱的空间设计带入办公室。



Available on the
App Store

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。

360杂志是Steelcase Inc发行的季刊。15-000005, 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——请预先告知我们，好吗？

介绍为本期杂志提供信息和想法的部分专业人士。



JIM KEANE
Steelcase 总裁兼 CEO

于2014年3月担任Steelcase总裁兼CEO开始, Jim常常听到其他企业领导人对如何将公司的策略、品牌和企业文化锚定在一个方向上表示担忧。“我们知道大家一般都不会记得公司的使命宣言和策略纲要里写了些什么。然而通过和其他员工互动,可以从工作环境所透露出来的线索获得感知,员工反倒能理解公司的发展方向和使命——以及自己在其中所扮演的角色。”

Steelcase如何通过设计办公空间来应对这一挑战,请翻至第60页阅读我们的特辑故事“一场关于空间的冒险”。



CHERIE JOHNSON
Steelcase 全球设计总监

Cherie领导了Steelcase全球总部翻新项目的室内设计,她设计的新空间旨在让一个全球分布的企业更加团结统一。“移动办公的员工可以从WorkCafé入手。在那里,你可以看到领导、其他部门的同事、访客、客户等等。你可以和他们面对面交流,在整个公司层面建立关系和信任。”投入使用三年后,公司在内部沟通、员工对公司发展方向的理解以及敬业度方面都有了显著提高。“我们提供的空间能反映全新的Steelcase形象——关注用户、创新、设计思维的产物——由此,员工可以更好地理解公司的发展方向,并且用更有效的方式将这个愿景化作现实。”



DAVID WOOLF
总经理, Steelcase集成科技

David在俄勒冈州波特兰市生活工作了几十年,亲眼见证了这个城市逐渐发展成一个欣欣向荣的技术中心。David有充分的准备以总经理的身份领导并发展Steelcase的技术集成团队。在加入Steelcase以前,他在可视化协作技术的领导企业InFocus担任营销和工程副总裁。David仍然在波特兰市工作,带领一支分布在美国各地以及德国的团队。



PATRICIA KAMMER
Steelcase WorkSpace Futures 研究员

Patricia拥有室内设计的专业背景,在Steelcase WorkSpace Futures团队中进行初步研究和标杆分析。她的工作主要是对新萌生的行为进行深入理解,然后将获得的洞察转化成策略性设计准则。目前她正在领导一项Steelcase研究项目:在全球企业中赋予创意工作更多能量。



MICHELLE OSSMANN
医疗环境总监, Steelcase Health

作为一名拥有10年经验的执业护士,Michelle今年加入了Steelcase,关注医疗环境能如何影响病人的康复结果和护理团队的工作。“我希望在临床医师和建筑师之间架起一座沟通的桥梁。我能够从双方的视角看待设计。我可以向建筑师展示医院的工作规范和习惯,并解释临床医师的需求。然后也可以转换角度,看看一项设计能如何帮助临床医生更高效地工作。”



LEW EPSTEIN
总经理, Coalesse

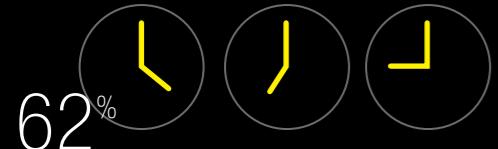
员工的需求正在不断发生变化,企业面临着在办公场所中将第一类场所和第三类场所中的最佳元素融合到一起的挑战,好让员工在工作中全情投入。“如果员工离开办公空间去工作,他们会和同事、企业资源和文化逐渐脱节。那些离开办公园区到咖啡馆工作的员工如今也遇到了以前没有料想到的挑战,并看到了只有办公空间才能提供的优势。我们正在将家里的舒适感和第三类场所的社区感带入办公空间,让办公室成为最佳的工作地点。你一旦这么做了,它会改变办公场所的固有特征和社交体验。”

弥合存在感差异的缺口

在世界各地的企业中，人们与多个地区的团队成员合作共事，通过面对面或者虚拟平台来实时地应对挑战、解决问题、共同创新。如今越来越多的团队正在依赖视频进行互联。

这些分布式团队常经历着“存在感差异”，远程参与者和在同一个房间里的人相比有着大相径庭的体验。团队越是分散在各地，弥合存在感差异的缺口就越是重要。

分布式合作将继续



的员工经常和其他时区和地域的人协同合作。

思科视觉网络指数



的财富500强企业高层领导预计：通过虚拟平台组建的团队
在未来的1-3年里
会继续增长。

FORRESTER咨询公司

全球团队之困



培养互信对于全球团队来说是非常关键的，但同时高管们也认为这是最难完成的任务。

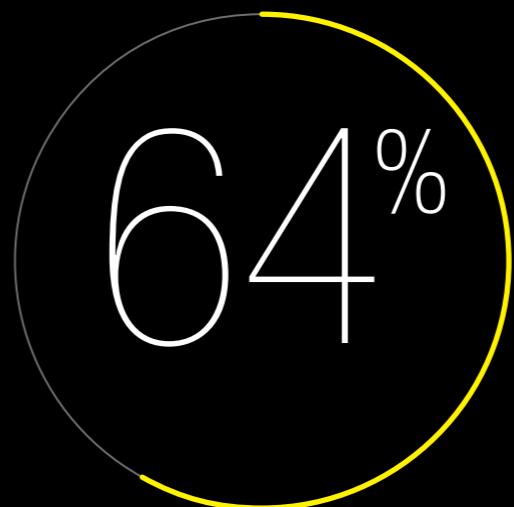
麻省理工学院史隆管理评论



80%的企业表示要推动协作，但78%表示很难真正有效地帮助人们协同合作，无论是通过虚拟平台还是面对面的方式。

IBM工作超越国界之研究

视频：新规范



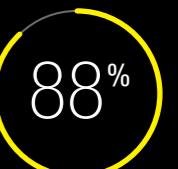
64%的受访者相信：
和同事面对面地联系能促进关系
的建立

BLUE JEANS 网络研究

视频会议作为
沟通工具的好处：



效率和生产效用提升了



决策的影响力提高了



决策进程加快了



差旅成本降低了

美国Wainhouse调研和Polycom问卷

单单依靠技术还不够



79%的视频会议依然
发生在会议室

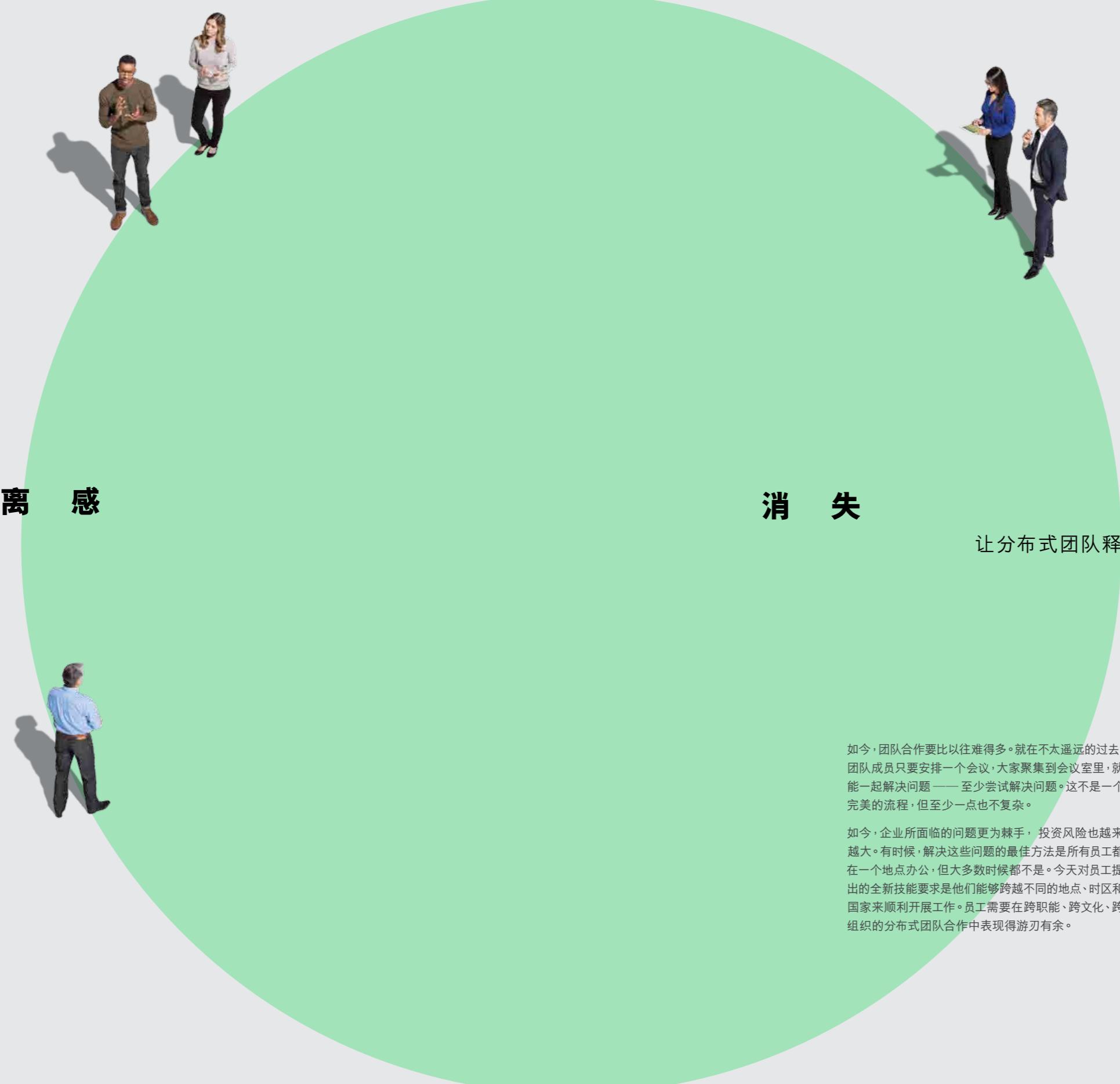
美国Wainhouse调研和Polycom问卷

……但会议室的设计初衷通常是用
来让领导主持演讲，而非是为了提升
生产效率的协作。

办公场所的设计能解
决远距离协作的问题。

欲了解如何为分布式团队创造高效的办公环境以消除距离感，请参见第8页。

让 距 离 感



一览

问题

随着企业朝着更迅速、更智慧、更创新的方向发展，人才比以往任何时候都显得更为重要。许多团队都处于分布式办公的状态，通过利用视频工具来填补地区、时区和文化的差异和距离。但是一个常常困扰他们的问题是“存在感差异”——即那些跟远距离同事工作的团队和肩并肩工作的团队在工作会议上有着大相径庭的体验。

洞察

会议“存在感差异”不是小题大做。这不仅严重影响生产效率，也让协作变得颇伤脑筋。企业试图通过对视频设备升级换代来解决这个问题，但却时常忽略了“关于如何优化实体空间里的视频技术”。

行动

为分布式办公的团队进行设计工作，应该始于对他们不同与其他团队的工作方式、工作习惯上的理解和认知，然后才能创造出减少“存在感差异”的解决方案，并让分布式办公的团队快速成为高绩效团队。

消 失

让分布式团队释放出潜能

如今，团队合作要比以往难得多。就在不太遥远的过去，团队成员只要安排一个会议，大家聚集到会议室里，就能一起解决问题——至少尝试解决问题。这不是一个完美的流程，但至少一点也不复杂。

如今，企业所面临的问题更为棘手，投资风险也越来越大。有时候，解决这些问题的最佳方法是所有员工都在一个地点办公，但大多数时候都不是。今天对员工提出的全新技能要求是他们能够跨越不同的地点、时区和国家来顺利开展工作。员工需要在跨职能、跨文化、跨组织的分布式团队合作中表现得游刃有余。

随便找个分布式团队的成员问一下，他们就会告诉你这个工作不好做。即便是在同一个地点协作办公的团队，现在对于工作的要求也变得更高了：基本的期望就是更快速、更智慧、更创新。想想和与你熟识已久、一直并肩作战的团队成员（你可以看见他们、听见他们、理解他们，工作内容就在大家身边）协作已经挺难的了。现在要和远程办公的同事（一些人你从未见过；一些人你并不十分了解；一些人为了协作不得不工作到深夜，而你也不得不一早来到办公室，其实你很想再睡一会儿）一起协作办公，那会是怎样一个情形？



**和移动设备不同，
大型技术设备发挥作用的关键
在于它在空间里所处的
位置和方式。**

欢迎来到分布式团队的世界——这俨然已经成为了最新工作的常态。在当今的经济格局下，企业不能允许距离阻碍了有效合作。他们需要集结最好的人才来解决棘手的问题，因此要求这些人坐在同一个地点办公，无疑会限制公司为项目召集到所需要技能和经验的人才而增加难度。

然而，分布式办公不只是一个需要克服的障碍；事实上它正是企业内部催化变革的强大力量。分布式团队可以消除冗余，通过在人才密集的地方建立卫星办公点来拓展企业的竞争力。有些企业把分布式办公简单理解为加快项目进程的一种方式，好让项目能日以继夜地开展；然而更大的机会在于充分利用企业的性质和规模。想要做到这一点，企业需要找到消除距离的方式。



“存在感差异”的问题所在

随着分布式团队越来越普及，他们所面临的挑战也愈发显著。达特茅斯大学和马里兰大学商学院的研究员开展了一项针对70个全球团队的研究，并在麻省理工学院斯隆管理评论中报道。研究表明几乎没有一个全球分布式团队给他们的表现评以高分。布兰德曼大学受邀对135家财富500强企业进行的一项调研也得出了相似的结论：借助虚拟平台进行的团队协作被视为“不可避免的麻烦”而非“增值举措”。IBM《工作超越国界之研究》表明：团队每天依靠互联网技术进行协作，但是大多数高管都承认让他们的团队在虚拟平台上高效联通并不顺利。

Steelcase研究员对分布式团队进行了研究，发现常常困扰他们的问题是“存在感差异”。这个词很少有人听到过，但大多数都体会过。我们都应该亲自现场出席一个会议的感受，但是当我们远程加入一个会议时，和在同一个房间里的人的体验并不一样。这种体验不仅仅不同，有时候还非常糟糕。

你一定经历过存在感差异，如果你是远程办公的话，并且：

- ▶ 就你一个人在电话会议上，你的团队忘记了你的存在。
- ▶ 团队正在白板前“头脑风暴”，他们讨论的内容你看不到。
- ▶ 房间里的人语速很快，而且是在彼此商讨时，他们的对话听起来像即兴讨论一样。
- ▶ 电话或视频的连线时好时坏，老是掉线，打断了话题。

▶ 你的团队伙伴所发起的会议发生在他们的工作时段内，而你必须晚归或早到才能参加。

▶ 你在电话上表达了自己的观点，房间里所有人都沉默了。他们是对你的想法表示惊叹还是在思索？

▶ 你老是觉得“真正”的会议在你下线了以后才开始。

另一方面，你也可能经历存在感差异，即使你和大伙儿一块儿在房间里，并且：

▶ 在电话那头的人没有意识到他在会议上吃薯片（或者在机场里走动，或者听到他的狗在吠叫，或者……）已经让大家都分心了。

▶ 你出现在视频上，突然意识到摄像头直接对着你的鼻子，光线让你看起来老了10岁。

▶ 视频会议的屏幕很大，另一头的人看起来巨大无比，像一个“老大”在监视你。

▶ 你尝试用移动设备上的视频工具（你和家人聊天也用它），因此不得不紧挨着团队伙伴就坐，好让大家都出现在镜头前，尽管这样挤着很不舒服。

▶ 办公室里的全套正式视频会议系统看起来像联合国开大会一样，你觉得自己坐得很僵硬，老是担心头发有没有翘起来。

▶ 你已经在白板上画了几分钟了，才发现摄像头还对着桌子。另一头的团队成员完全不知道你在说什么。

为何选择视频会议？

80%

人们所接收到的信息中，
80%来自于肢体语言

57%

57%的人在电话会议中
在处理其他工作

4%

4%的人在视频会议中在
处理其他工作

2014 FuzeBox 调研



“存在感差异”绝对不是小题大做。它很可能削弱一个多元化、分布式的团队能为企业带来的益处，并且影响他们的工作效率。如果“存在感差异”的现实问题不能得以解决，协作体验可能变得令人烦恼，参与者会在身体上、精神上、心理上都倍感压力。与此同时，工作的节奏在不断加快，人们往往觉得自己处于“存在感交织”的工作模式中——他们实际上身处在一场对话中，但同时又在虚拟的平台上利用各种科技工具（短信、实时通讯、BBS、邮件等）参与在一个或多个对话中。干扰无处不在，工作流程遇到瓶颈和误会，误解和冲突不断升级。紧接着是混乱和挫败感而至，工作流程的减缓甚至处于完全脱轨的工作状态。

视频工具来支持？

在弥合存在感差异的探索中，企业意识到视频拥有解决分布式团队面临的一系列挑战的潜能，因此大大增强了视频的使用率。思科 (Cisco) 预测2018年视频将占到互联网IP流量的80% (2013年达到66%)，随着越来越多的企业接受视频工具，将进一步推动这块业务的成长。

视频会议的重要益处

88%

决策的影响力提高了

87%

差旅成本降低了

94%

效率和生产效用提升了

87%

决策进程加快了

美国Wainhouse调研和Polycom问卷



一些团队会使用为个人通信设计的技术工具，这些工具通常安装在智能电话、平板电脑和笔记本电脑里，可能对某些互动起到积极作用，但也会造成一系列令人尴尬或挫败的时刻。根据视频和语音会议系统的主流提供商Polycom在近期进行的一次调研：远程协作最大的障碍是糟糕的音频和视频的品质，其次是分享内容很困难。这些挑战在使用小型或移动设备时更为突出。

为了帮助员工互联，若干个针对商业环境中的视频及内容分享的软件解决方案应运而生。它们能很好地满足一部分需求，但也受到规模的限制：一次无法接入多个参与者（如，最多只能接入6个人），内容分享则仅限于主机上的内容。捕捉白板或房间里其他位置上的内容非常笨拙、时好时坏，无法成为一个理想选择。

随着需求规模越来越大，企业相比以往更加依赖视频会议或网真技术 (Telepresence)。Infonetics研究公司表示，2013年后期，对视频能力的企业级需求“前所未有的高涨”，然而增长速率仅保持在5%左右，那是因为企业刚开始在办公空间内采纳这些大型解决方案，他们仍然在大型和小型视频会议选项中反复斟酌。大型解决方案的业务增长将在未来提速。

因为大型视频会议系统对实体环境有重大影响，企业需要理解如何在他们的办公空间里优化此项技术。如果执行不到位，技术可能无法发挥其应有的作用，让这个解决方案显得又贵又不讨好。

“是的，你可以把视频会议系统塞到某个房间的某个角落里，技术上是行得通的，”Steelcase技术集成总经理David Woolf说道。“但是它可能无法给企业带来足够大的影响。和移动设备不同，大型技术设备发挥作用的关键在于它在空间里所处的位置和方式。”

目 光 接 触 的 能 量



相比其他传播媒介,视频技术能提供更为丰富的信息和内容。视频技术作为一个新型通讯工具,其大部分的作用归功于“目光的接触”。伦敦大学“大脑和认知发展中心”研究所科学家们正在举证这个观点:无论从生物学还是文化角度,目光接触是人与人联系的基础。一项针对“神经认知机制的感知和回应”的研究表明:与他人目光接触,会激活大脑中被称为“镜像神经元”的部位,它的反应在人和人面对面的沟通中最为强烈,在通过视频接触的过程中反应则稍弱。镜像神经元让我

们可以通过目光接触“读”出他人的意图,从而促进相互理解和认同。美国西北大学的一项研究也对这个洞察做出了验证:医生和病患之间的目光接触能带来更好的治疗结果。美国康奈尔大学进行的另一项研究表明:即使是一副画,若上面画着一双注视着你的眼睛,也会对人产生影响。



随着视频会议成为日常工作不可或缺的一部分，规划出能支持视频会议的空间显得尤为重要。TeamStudio是一个全方位的会议空间解决方案，专为分散式团队设计，为您模拟出共处一室、并肩工作的体验。

对那些由不同国家和文化背景的成员所组成的分散式团队而言，视觉层面的工作联系尤为重要。“相比西方文化，尽管亚洲员工在社交文化中会回避他人的目光，但是所有文化背景下的人都渴望目光接触，并会对此做出回应，从而让沟通体验更丰富，更容易建立起互信。”拥有环境心理学高等学历的Steelcase WorkSpace Futures研究员Beatriz Arantes说道。

视觉信号能瓦解全球团队之间的语言障碍。不同的口音、方言和语意都可能造成对某些词语和短语的理解偏差。如果此时能看见对方眼中的困扰，您便立刻可以从这个视觉线索中察觉：其实别人没有理解您刚刚表达的意思，您需要再表达一遍，或是询问下对方的看法。这样一来，沟通的双方都能更好地交流，并对双方的社会文化差异变得更为敏感。

但是，视频会议并没有很妥善地解决这些问题。近期，发表在《管理决策》(Management Decision)杂志中的一篇研究表明：在工作面试中越来越多地使用视频会议，无论是对雇主还是应聘者都带来了很多不利因素。通过视频进行面试的应聘者，通常得分比面对面面试的应聘者来的低，被雇佣的可能性更小。同时，应聘者也表示面试方表现得缺乏吸引力和风度，不值得信赖，显得不那么称职。

对于分散式团队而言，设计目标应该确立在消除“距离感差异”上。

视频会议：企业案例

员工在视频界面上的呈现也是应用技术上的一大难题，糟糕的光线和摄像角度让一些人对开视频会议充满了担忧。Steelcase的研究指出，58%的员工觉得自己在镜头前显得苍白疲惫，这并非虚荣心作祟，而的的确确是一种视觉干扰；72%的人会一边开会，一边留意自己在镜头里的形象，这不仅会分散他们开会的注意力，也让他们在镜头里看上去不自然，对会议的投入程度造成影响。

据Steelcase研究员Ritu Rajaj所说：如果视频会议环境的设计不够人性化，人在镜头里会看上去不自然。Ritu对一部分频繁使用视频工具的分布式团队成员进行了研究。“我们发现人们在视频会议中往往表现得过于生硬或拘谨。他们正襟危坐，仿佛自己是新闻播报员，并且不敢有多余的肢体活动，”她解释道。研究人员还指出，人们在视频会议中很难做到目光接触，因为他们会不自觉地看着屏幕，而不是摄像头。如果摄像头的角度没有得到精准调试，会让你觉得镜头里的人们没有看着你。很多视频会议室的布局，都是为了满足人们坐着开会的习惯，因此与会者为了不跑出镜头，就不能在房间里随意走动，也因此让他们在白板上画图或做笔记，变得不切实际。

除了视频会议能给员工日常交流带来的利弊，还有其他企业因素让它变得尤为突出。大多数企业会把视频会议作为削减差旅成本的解决方案，其他一些优势也在逐渐显现。Polycom研究表明：绝大多数人会将提高生产效率列为首要益处(94%)；讨论更有成效(88%)以及它让决策进程加快了(87%)，这和削减企业差旅成本(87%)的认可度不相上下。超过一半的受访者预计：视频会议将在2016年前，取代电子邮件和电话会议，成为员工更喜欢的协作工具。

“实实在在的业务需求才是驱动视频会议不断发展的动力，”Polycom行业解决方案总监John Paul Williams说道。他见证了视频会议使用率的急剧增长，尤其在产品开发领域。Williams说，企业正在使用视频媒介来分享复杂精细的设计、模型和结构化分析，并实时进行设计评议，这就需要视频画面的辨析度一定是高精度的，尺寸足够大，可以看到更多细节。对于这些产品开发业务的发展，团队合作需要争分夺秒，不允许出错。因此仅仅在移动设备上开展简单快速的交谈，并不是理想的协作方式。

研究还指出视频会议的另一个优势，是它解决了多任务处理时遇到的障碍。2014年，FuzeBox对2,000多名员工进行了一项调研，结果指出：只有4%的人在视频会议上处理多任务工作，而在电话会议上，57%的人通常一心多用。

企业正认识到，“电话”已经阻碍了工作的完成，同时发现视频会议的价值，这便激发出了一场全新的工作势态。



在视频会议的早期发展阶段，大家关注的是可以看见并听见对方。而现在呢，内容的即时分享是关键。

有时候视频会议的效果不尽如人意，其原因在于许多企业没有意识到对空间和视频体验进行设计的必要性——模拟出大家“共处一室”的工作体验。Polycom指出：会议室是视频会议最常发生的环境(79%)。然而，典型的会议室里通常摆放了长桌，让人际互动变得困难重重，并非视频会议的理想之所。人们在长桌边上只能正襟危坐，无法让每个人都集中出现在镜头内。通常情况下，会议室里只有一个屏幕，让数字内容分享变得困难，声音接入也因位置远近变得不平均。此外，受限于摄像头角度和有限的空间大小，当有人站起来或随意走动时，这些行为对会议进行都是具有干扰性的。

实时分享内容

尽管每项新技术都有其独特的优点，但是简单地植入某项技术，却不考虑它对空间和人类行为所产生的影响，则注定植入会失败。

关于空间能如何通过主观的设计而提升创新，并瓦解分散式团队同事之间的距离感，Steelcase最新的研究为大家带来了突破性洞察。研究人员和设计师通过对团队行为进行研究，开发出一系列产品和一系列空间，并建立起模拟空间投入使用，来验证设计概念。这些被称为行为雏形的空间，引导着我们设计出投入使用在Steelcase创新中心内以及其他空间中的解决方案。

他们发现相比视频技术刚被推出之时，如今对于视频的需求要高出很多。在视频会议的早期发展阶段，大家关注的是可以看见并听见对方。而现在呢，实时分享内容，才是关键。分散式团队需要对各种数字和传统书面形式的内容进行分享和互动。事实上，在分散式协作的环境中，内容即时分享在一个视频会议体验中至少占到50%，Polycom公司的William说道。

Steelcase的专家对此说法表示赞同。“我们正在探索的问题不再局限于帮助人们互相看见或听见，”Woolf说道。“分散式协作的同事如何能即时地分享彼此工作内容？我们如何能模拟共处一室的真实感受？这对体验空间民主化有什么意义？”

“分享同一个实体空间的团队在解决问题、任务协调、评估和学习方面的表现可以大大提高，”Steelcase对全球团队进行研究的Patricia Kammer说道。“集中一处的团队能快速认识大家，自发地互动。他们可以活在自己的内容里——这在空间内部是持续不断的。而对于分散式团队而言，设计目标应该保持在消除“存在感差异”上。这意味着要尽可能将真实和虚拟体验融为一体，这样一来，即使他们不在一个房间里，也可以有“共处一室”的水平表现。”



在俄勒冈州波特兰市的Steelcase全新创新工作室中的media:scape协作环境设置，让在里面工作的人们和分布在世界各地的团队伙伴保持互联。

如果团队是分布式的，必须考虑彼此双方的视频体验至关重要。每个地方的设计都应该为分享数字和传统书面内容而考虑。

其中一个挑战便是意识到采取不同形式的协作，也需要使用不同设计的空间。为了创造良好的视频会议体验，企业需要针对以下三种形式的协作进行思考。

信息型协作

分享信息、协调任务。它的会议时间通常较短——30分钟到1个小时，目的在于让团队成员都了解项目最新动态。在这种协作形式中，看见并听见彼此和即时分享内容同样关键。

评估型协作

对各个项目选项进行反复斟酌并做出决定，这种协作形式需要团队成员能对多种内容进行评估，并进行民主且热烈的讨论与争辩。

生产型协作

结合知识、解决问题和创新。这个过程通常会花费几天甚至几个月的时间。作为最复杂的一种协作形式，它需要非常全面的设计解决方案，便于人们建立信任、舒适互动，在别人的想法上继续添砖加瓦。此外，这个解决方案还需要让人在房间里能随意走动舒展，以便在接下来更长的时间内保持全身心投入的状态。



基于Steelcase的研究，我们专为分布式办公设计了空间，在协作前、中、后各个阶段都能支持团队成员。在这个空间里，人们可以收集并罗列信息，可以根据会议的长度按照自己的需要随意变换姿势。灯光、摄像头和麦克风的位置都经过在雏形空间里反复测试后，最终定位。处理不同类型工作的团队，规模也不尽相同，针对这些情景，media:scape系列解决方案能从容应对，提供各种有效的环境布局。media:scape的设计初衷就是让实时分享在视频会议或者共处一室的团队之间变得简单。它让人们凭借一个PUCK连接器或是最新推出的虚拟App应用程序，便捷地将自己的移动设备连上屏幕。这样一来，跨地区分享数字内容就变得和共处一室的分享一样简单，这无疑是一大技术突破。

例如，TeamStudio是一个全方位会议空间解决方案，专为生产型协作的分布式团队设计。虽然它看起来和典型的会议室差不多大小，但相似度仅仅如此而已。TeamStudio里没有长桌，取而代之的是两张相邻的桌子，其形状和尺寸专为视频会议而设计——鼓励人们四下随意走动，并营造出一个便于成员上前展示的“中央舞台”。摄像头的摆放优化了视野范围，确保远程参与的成员不仅能看见团队成员，也能看清白板上的内容。media:scape——让双方实时分享数字内容，变得这么简单便捷。

显示屏加载在V.I.A.墙上，它的尺寸和位置经过精心设计，让分布式团队能自然地出现在“桌对面”。此外，V.I.A.墙上还有LED光带，角度恰到好处，既能填补阴影，又将光反射出墙面。V.I.A.卓越的音响效果将团队的讨论声保持在室内，并隔绝外部噪音，减少干扰。

其他解决方案：media:scape可以和FrameOne长桌相结合，在有限的空间里为多至8人的团队创造一个协作式环境。员工可以在独立办公和小组合作之间频繁切换，方便地找到需要的人和工具，对信息进行评估，并快速地做出决定。有些员工需要频繁地和其它地点的团队成员进行自主交流，对于他们而言，这是一个理想的“虫洞”环境(Wormhole)——视频始终保持连接状态，无须再预约会议或打电话，抬起头就能交谈。团队成员无论是在桌子对面还是地球对面，也无论哪个时间段，沟通并解决问题就是那么自然、轻而易举。

有个关键点需要注意：团队并不需要时时刻刻投入协作状态中。他们往往先聚到一起，然后解散，各自完成分工任务，接着再聚到一起。这样的过程通常有着他们各自的节奏和模式，在团队的整个项目周期里不断循环往复。因此，当这样一个团队分布在各个地区时，就要为这些团队复制同样的“共处一室”体验，1对1、两人对两人的视频会议就变得很普遍。media:scape kiosk针对坐高和站高两种姿势，提供最优质的屏幕尺寸和摄像头距离，能很好地满足这些需求。

在当今商业环境里，距离不应当成为任何渴望创新、无畏竞争企业的协作障碍。



融入现实的视角

技术集成在Steelcase产品开发方面扮演着重要角色，我们最新的分散式团队空间位于俄勒冈州波特兰市，这是一个欣欣向荣的技术中心。

波特兰市的工作室里有14名员工。尽管空间不大，但支持各种活动的环境选择却一应俱全，无论是分散式办公

还是非正式的并肩协作，都能找到匹配的空间。视频会议有两种环境设置，大多数在波特兰工作室的员工大部分时间都在视频上，和位于德国、密西根、佐治亚的团队成员进行协作。作为一个分散式团队，他们拥有完备的技术支援，能融为一体，从头脑风暴到预算分配，事无巨细，都可跨地区开展紧密互动。Woolf说道。Woolf是波特兰工作室项目的负责人，目前在波特兰市工作。

“距离不应当成为我们团队协作的障碍，也不应当成为在当今商业环境里，任何渴望创新、无畏竞争企业的协作障碍，”他说道。“这个空间对我们来说，是一个巨大的成功。除了能有效地帮助我们开展集中式工作，还帮助我们在全球范围内跨地区进行协作。它促进工作效率，让精英人才汇聚到一起。它也关乎跨越距离、建立员工之间纽带和信任，满足他们的社交需求，这对初创团队而言至关重要。总之，技术和空间的这一种积极集成方式强化了员工敬业度。”

在一个分散式团队中工作无疑是一种挑战。不同的语言、时区和文化往往都是障碍。此外，虽然技术让人彼此互联，但技术也给自己带来问题——例如“存在感差异”，分裂“我们”和“他们”，对团队和谐造成破坏，即使是目标一致的分散式团队也不例外。

然而，这种情况是可以避免的。分散式团队也可以成为高绩效团队。忽略办公空间的重要性是不可能解决“存在感差异”问题的，也许这听起来有些出人意料。即使团队以虚拟的形式进行互动，他们的办公场所如何设计同样起着巨大作用。

“我们都明白，如今的分散式团队要获得成功，需要让知识和想法能自由地流动传播，”Kammer说道。“在物理学里，流动性是在外力作用下不断变化的形态。同样地，团队需要能助其保持精力和适应力的空间，让他们随着市场的快速变化，迅速转变工作方式的场所。”



尤其对于生产型协作的团队，借助 media:scape kiosk 进行的1对1的视频会议能支持成员在小组讨论的间隙，私下专心解决问题。

亦如简单凭借技术无法让分散式团队感觉更紧密，简单地凭借实体空间也不能做到。但是当两者结合到一起时——基于对人们需求的深入理解，将技术有的放矢地整合入办公空间——则有可能大大弥合“存在感差异”，让距离感消失。

没有什么可以替代亲身体验，至少当下还不行。然而，当合适的技术以合适的方式植入办公场所时，我们将助分散式团队一臂之力，让他们可以建立信任，传递知识，综合想法，最终开发出许多企业都渴求的突破性解决方案。●

深入了解

如果你想更深入地去了解，由本文中所提到的思想领袖完成的这项颇具洞见和趣味的研究，请从以下资源列表中获取：

cisco.com ➤

steelcase.com/polycom ➤

steelcase.com/fuze ➤

IBM报告: 工作超越国界 (Working Beyond Borders)
steelcase.com/ibm ➤

为分散式团队 设计的六大考量



理解分散式团队的压力能让您领会设计的“契机”。Steelcase对于分散式团队的研究所得出的洞察引领我们得出以下概念：

1 认真考虑摄像头和麦克风的位置。设计布局要让所有用户都可以出现在镜头内，并可以被清晰地听见。考虑采用多屏幕布局，让用户可以同时看见对方和分享的内容，确保人们可以随意走动却不会偏离镜头，也不会打断互动的进程。

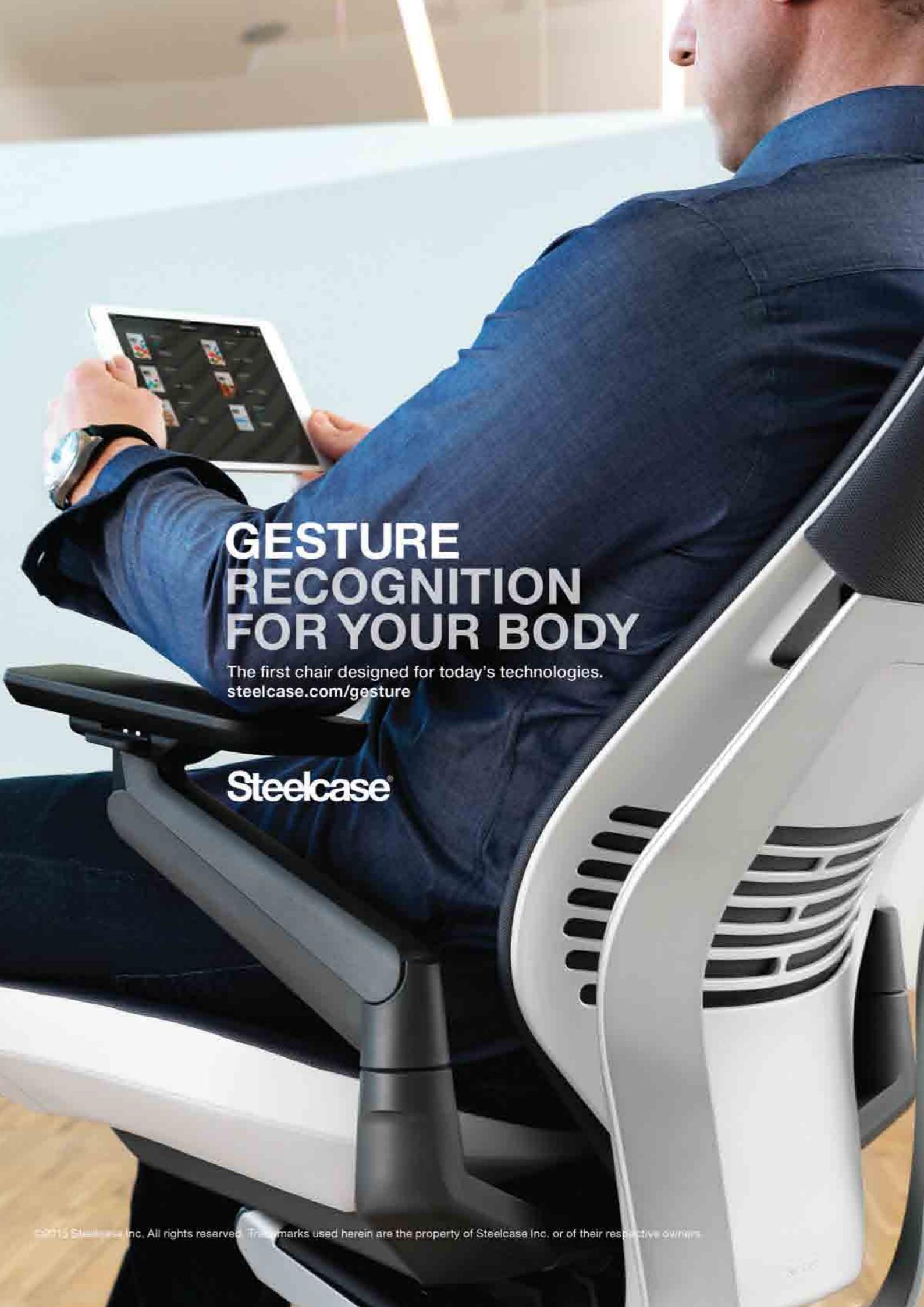
3 设计确保可以随意活动并且经常变化姿势的环境，让员工保持体力充沛、全情投入。高脚椅高度的桌子鼓励人们站着工作，且不偏离镜头；或者作为转换空间，让人准备回到会议中去。带有视频会议的休闲区设计是鼓励活动和休闲的另一种有效途径。

2 创建让人们在小组合作和私密工作之间自由转换的分区空间。协作团队中的员工在一天当中要不断地在这些模式之间来回切换。房间里的玻璃墙既能隔音又能让人保持视觉接触。紧挨着团队空间的固定工作位，让团队成员无需离开就能暂时抽身。

4 充分考虑与会双方的体验。为所有地区提供相似的视频会议环境，配备相同规格的工具和技术控制。配备足够的白板和垂直界面展示传统的书面内容和数字信息，帮助分布式团队分享共识。

5 思考空间能如何帮助人们建立信任。例如，在团队房间之外，设置一个始终保持联通的“虫洞”(wormhole)即时视频系统——仿佛一扇窗户，可以随时打开——无论人们进进出出，随时进行对话。

6 考虑不同规模的团队会采取不同视频会议形式进行交流。无论是1对1、两两合作、还是分工协作，这些工作模式和整个团队坐在一起的合作一样的重要。尽可能在空间里多设置一些选择——例如，毗邻团队空间的视频会议亭、位于其中的私密角落、甚至是移动解决方案——充分利用办公室地产资源，鼓励使用各类科技设备。





访问

Ray Oldenburg

360杂志与定义了“第三类场所”的社会学家开展的一次对话。

在家和办公室之外还存在着“公共社交空间”这个想法已经存在了几个世纪，但是直到社会学家Ray Oldenburg在他1989年出版的一书《绝佳的地方》(The Great Good Place)中才充分考察了这一现象，“第三类场所”最终成为了一个正式词汇。自那以后，它从未淡出人们的视线。

第三类场所这一概念经常在专业讨论中被引用，从社区和社会关系到空间的重要性——话题覆盖面十分广泛。此书一直在再版中。甚至连星巴克也曾经邀请Oldenburg为他们的咖啡馆代言。(但他婉拒了。)

第三类场所和第一类场所(家)以及第二类场所(办公室)一直有所区分，近年来随着企业发现了第三类场所在办公室内的价值，又为它增添了新的光彩。办公室中的第三类场所包括咖啡区和非正式空间，员工在里面能啜饮咖啡、茶甚至是啤酒；或在一个放松的非正式环境里和同事保持沟通。

Oldenburg是位于彭萨克拉市的西佛罗里达大学的社会学荣誉教授，他说《绝佳的地方》一书他创作了8年之久，其灵感来自于举家搬往佛罗里达住宅区的一次经历。

搬到彭萨克拉是如何为《绝佳的地方》一书提供灵感的呢？

我们第一处住址在一个年轻人聚集的新社区，我们常常定期聚会。我们没有让它成为一个私密高档社区。我们的第二处家，也是现在居住的一个住宅区，它的私密性你简直无法想象。我不禁想，干嘛还要建造人行道呢？从来没有看见有人走在外面。

查尔斯顿的市长曾经说，美国人不懂得如何建造城市。一个宜居的城市应该让日常配套建设在行走范围之内，而我们搬去的地方离开日常配套如此之远，办什么事都要开车才行。

那么你做了什么呢？

我把自己家里一个可以停放两辆车的车库改造成了酒吧，创建了我的第三类场所。我很幸运淘到一个红木做的实木酒柜用来存酒。此外，冰箱里装满了啤酒，还有一个小小的红酒柜。我已经不再喝很多酒了，但是我希望自己看上去是个好客的主人。我们的酒吧有固定的开放时间：每个周三和周日。各种各样的人都会找上门来：大学图书馆的管理员、姐夫、退休医生等等。

在过去25年里，关于“第三类场所”这个话题最令你意外的是什么？

最大的意外是企业界也开始注意到了第三类场所。以前企业总觉得每个员工在办公桌前逗留时间越长，他们的生产效率越高。这个想法刚刚被颠覆。管理人员发现，如果他们让员工自行选择工作时间和地点，生产效率反而会提升。市场环境充满竞争，抢占创新的先机很重要。如果你能让员工坐到一起进行交流，创新的进程会更快。我相信这将在很长一段时间里对企业，乃至整个行业都意义非凡。

“管理人员发现，如果他们让员工选择工作时间和地点，生产效率反而会提升。”

今天什么样的第三类场所最重要？

图书馆、联谊厅和教堂、改造后的YMCA以及咖啡馆，大家现在都消费得起了。每当我出差到一个地方，我总是会在到达目的地前20-30分钟从主干道上下来，因为这样会让我看到真正的本地生活。有时你会对买到的食物懊悔，但大部分时候你会很高兴能体验一番。

社交媒体是第三类场所的新形式吗？

第三类场所是面对面的交流。电子化的沟通形式所形成的一个虚拟第三类场所则具有一定的误导性。“虚拟”意味着在本质和效果上和某个事物相同，而在这个情景中则不然。当你走进一个第三类场所，你会向所有人敞开心扉。他们可能和你完全不是一路人。如果你不了解你的邻居，你可能心存疑虑。如果你心存疑虑，你的行为会流露出你的担心。这样的话你不会表现得很友好。你知道对此时和你相处的人，你不会感到憎恶，就是那么简单。

你觉得企业应该做更多的努力来鼓励更多第三类场所的构建吗？

我觉得那样做会有利于留住好的人才，让他们心情愉悦。此外，我觉得这对公司也有利，让员工拥有更多的机会。在多元化的世界里，朝着增进多样化、互动性向前迈进了。



自25年前出版以来，Oldenburg有关第三类场所的著作一直再版增印，对于人和空间的探讨一如既往的有意义和价值性。

第三类场所的10大功能

Ray Oldenburg发现了绝佳的地方拥有10个重要的功能。随着更多公司的办公环境包括所谓的内部第三类场所（咖啡店、咖啡果汁吧、其他聚集地），我们不禁要问：这些地方能提供和外部第三类场所一样的功能吗？我们归纳出觉得适用的功能。

你觉得呢？快和我们分享你的想法吧

@Steelcase facebook.com/steelcase

1 推进民主

就如John Dewey曾经写道：“民主的核心及其最终保证，在于人们能在街头巷尾自由地聚集，彼此之间讨论，自由交流。”

2 邻里团结

本地聚集地让人们有机会互相认识，建立起人际纽带。人们知道遇到什么事情可以找谁帮忙，消除彼此之间的陌生感和猜忌。

3 多重友谊

想拥有多个朋友并且常常会面，附近需要一个中立的、便于聚集的枢纽场合。在这里朋友越多，想居住的时间也会越长。

4 精神寄托

“生活乐趣”或“乐活主义”此类文化，源自于公共场合中的频繁社交。这一点可以从城市街边遍布大大小小的咖啡馆看出。

5 援助平台

当安德鲁飓风席卷弗洛里达州时，很多人都急切地想提供帮忙，却不知道应该去哪里，因为那时社区已经没有聚集地了。在灾难面前，民间援助通常会远远早于官方，也更意义深远。此类情境中，第三类场所让人们可以在这里互帮互助。

6 社交资本积累

拥有不同技能和兴趣的人们互相认识、彼此信赖。这对经济而言是一股积极的力量。在传统南部，允许经营小酒馆的地区相比不允许经营的地区有更好的经济表现。

7 更低的生活成本

典型的第三类场所将各式各样的居民、人才和技能汇集到一起。通常，某人需要怎样的帮助会是小群体休闲里的第一个话题，如果小组中不止一个人能提供帮助、工具和建议，那么人人都会伸出援助之手。在第三类场所里遇到的大多数人群都属于“弱关系”，但在很多方面，他们比亲密的朋友更能为你提供切实有效的帮助，比如，找工作。

8 更充实的退休生活

如果住所附近有个第三类场所，退休后“离开家”的需求每天都可以被满足。

9 个人发展

家和办公室让我们和相似的人保持着日常接触。第三类场所却把不同职业、背景、不同社会经济地位、观点的人聚集到一起。和这些人接触，我们可以更全面地了解世界，和社区成员更和谐地相处。

10 智慧论坛

当今世界面临的问题和许多事项都可以被定期讨论，以这种非正式的方式，井然有序地进行商讨。参与者在轮到自己发言之前都会认真思考，考虑欠周的评断往往会被招来一片反对声。

深入了解

steelcase.com/oldenburg



Steelcase研发的 Susan Cain “安静的空间”

在她具有开创性意义的一书《安静：内向性格的竞争力》中，Susan Cain提到公司里有接近一半的员工都是内向型人格——在为外向者设计的办公空间里很多内向者都颇为苦恼。“的确应该为人们聚到一起交流思想提供时间和空间，但是也让我们重拾对独处的尊重吧。”

Steelcase 研发的 Susan Cain “安静的空间”是一整套专为内向型员工所设计的独特空间解决方案。这些私密空间能帮助员工集中思想、恢复体力、焕发活力——让他们全情投入到工作中去。

欲了解更多详情，请访问steelcase.com/quitespaces

Steelcase®

我们和全球领先的企业合作，致力于为您创建能提高员工、团队和企业绩效的空间。

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



图示中所展示的透明玻璃仅用于
展示内景目的，实际应用中它将
更具有私密性保护。

Susan Cain “安静的空间”
温室

真正的工作

最近，谷歌在加利福尼亚的山景园区设立了第一家咖啡店，店名叫Coffee Lab，装饰风格容易使人想起星巴克，同样有温暖的木质地板，舒适柔软的座椅，黑板展示着每天推荐饮品，还有不绝于耳的音乐。这已不是新鲜的头条新闻，我们都知道许多公司园区内也同样设立了咖啡店。但这正是办公场所改变的标志。

这家咖啡店Coffee Lab的设立表示了各家企业正致力于改善工作环境，使得员工可以享受到家一样的舒服感觉（社会学家Ray Oldenburg把“家”称为“第一类场所”），同时也感受到街角咖啡店的生机（“第三类场所”的典范）。领先的企业正积极地在工作场所里结合起这些元素（办公室被称为“第二类场所”）。

Steelcase的高级应用部门经理Frank Graziano说，“谷歌的方法正好为员工提供了他们梦寐以求的工作环境”。最近他也去参观了这个谷歌新开的咖啡馆。他说，“理论上来看，Coffee Lab成为了园区的第三类场所，这是一个中立地带。如果你想要和外来的供应商或者商业伙伴见面，这里就像是整个园区的接待空

间。”第一类场所和第三类场所特质的整合不仅是一场办公空间改革的潮流，更是反映全球办公方式的长远变化。在过去的几年，工作强度正在日益加大。今天的商业任务变得更加多元化，也更具挑战性，在一些国家，员工的移动性更高，也更加分散。一些公司也开始采纳这样的方法，即让员工们在咖啡店工作，或者其他第三类场所工作。这样做的理由有很多：员工们需要可以放松地工作、不会被干扰的空间；有的公司只是想管理他们的地产成本，减少办公室内的人数；而有些公司强烈地感觉到员工们需要聚集在一起才能更好地创新并完成他们的工作。在许多国家，“第三类场所文化”或许存在，但并不能支持一大群人从办公场所内撤离去别处办公。公司员工如今的工作时间越来越长，也越发辛苦，他们不仅需要能够支持他们工作的办公环境，还需要能够振作他们、激励他们的空间。

但是，把咖啡店搬到工作场所就够了吗？这是不是满足了员工的真正需求？有没有这样一种可能——相比工作场所之外的地方，办公室内的第三类场所能提供更好的工作体验，一个让真正的工作得以开展的地方？



一览

问题

如今的员工普遍工作时间更长也更辛苦，为了让办公空间对他们更具有吸引力，越来越多的企业正在公司内部创建令人放松的环境，如咖啡区、咖啡店或其他“第三类场所”。

洞察

尽管这些空间试图营造出时尚的氛围，茶点也从不间断，但大多数第三类场所并不能从容应对多元化的办公流程。摆放资料的空间有限，Wi-Fi和电源时断时续，私密性和安全性无从谈起，座椅让你很快就感到不适。

行动

为了能更好地吸引人才并提高员工敬业度，企业要提供能促进互动、激发创造力、并让员工随时可以恢复精力的第三类场所。在创建此类空间时，企业应该模仿企业外这类场所里引人入胜的氛围，并在整个空间内置入一应俱全的功能性。

技术集成、迎宾设计以及接待服务是创建企业内第三类场所的三大要素，这不仅让它引人入胜，具备一应俱全的功能性，也能提升员工身心健康，并全面支持各类办公活动。



人们根据其内在的优点选择第三类场所——工作起来可以不受同事干扰，慵懒休憩的沙发像家一样舒适，周遭人群的交谈声富有活力，美食触手可及、休闲氛围引人入胜。

第三类场所的历史

从本质上讲，第三类场所是一个帮助人们消磨时光、并让大家聚集到一起的公共空间，在西方文明当中一直起到赋予创新和灵感，并鼓励交流的作用。16世纪，宗教改革起源于英国剑桥一个叫White Horse的小酒馆。在17和18世纪，欧洲的咖啡馆盛传各种新闻和小道消息，以至于《经济学人》杂志都称他们为“启蒙时代的互联网”。

今天，我们应该感谢星巴克还有其他的咖啡馆，提供了现代生活的第三类场所，这已经打破了传统的工作体验，引领了工作场所的改革。正如Oldenburg在他的著作《绝好的地方》(The Great Good Place)里提到的，大部分第三类场所都是围绕着饮品发展起来的。研究表明，快餐连锁店的增长率为每年2%，而咖啡馆连锁店的增长率则每年超过10%。咖啡馆确实有一种魅力让人们聚集到一起并在里面消遣时光。

根据咨询公司Flex + Strategy的说法，美国31%全职员工的工作是在公司外完成的。在美国和荷兰，第三类场所的魅力，或在办公室里添加第三类场所的元素已经成为一股强劲的风潮，并且这股势头愈发猛烈。尽管其他地方的盛行程度还比不上美国和荷兰，但这并不意味着其他地方的员工没有这样的需求。

在亚太地区，有限的办公空间并不允许加入一个完整的咖啡馆。但是公司都意识到第三类场所的重要性，同时也希望在略小的占地面积上增加此类元素以获得类似的体验。在很多欧洲国家，员工们并不经常离开工作位去别处办公，但是他们非常注重社交联系，并且从支持他们工作的办公环境中获益。

Coalesse的总经理Lew Epstein说：“当员工们离开工作岗位去别处工作时，他们也从同事、组织资源和文化当中分离出来。”他提到，员工们离开办公园区去咖啡店办公时会遇到超越他们控制能力的挑战，他们正逐渐看到只有办公场所才具备的优势。“我们把家的舒适感和第三类场所的社区感带到工作地点，让办公室成为最适宜办公的地方。”他说，“当你这么做时，会改变工作场所的有形特征和社交体验，进而促进办公文化的转变。”在一些国家，即使那里人们的工作和个人生活已经泾渭分明，员工们还是自主选择或者勉强同意更好地整合工作和业余生活。这种正在改变的态度，以及今日的工作强度，促使公司要彻底反思自己的工作空间，同时把第一场所和第三类场所的优势聚合起来，提高员工的敬业度。



支持“真正工作”的第三类场所必须提供良好的技术解决方案。整合了技术的空间将会被重点使用。在用于分享和回顾信息的展示空间里，无论是以电子还是模拟的方式，都能帮助团队更好地彼此理解、达成一致。

一个高效的企业第三类场所不仅需要提供美味的咖啡和便捷的无线网络，还要包括对工作和生活特性的融合。要让员工能根据自己的情绪和任务来自由选择工作空间和方式。



仅仅有意大利浓缩咖啡是不够的

人们可根据内在的优点选择第三类场所——工作起来可以不受同事打扰，慵懒休憩的沙发像家一样，周遭人群的交谈声富有活力，美食触手可及、氛围极具吸引力。但是这样的空间也存在弊端。当你在舒适的沙发上坐了一天，你同样会感觉不舒服。技术设备并不一定能顺利使用，场合也不合适分发参考材料。周围的交谈声也许会让人分心，也缺乏私密感。由于很难通过视频的方式分享和展示内容，电话会议几乎不可能开展，超过两人的会议效率非常低。另外，每个人都切身感受过在公共空间连接无线网络的困难程度，电源插口资源匮乏就更不要说了。有时工作还没完成设备就没电了，打断了工作进程。另外还有一个非常现实的问题：如果你要上卫生间或者只是起身走一走，你的私人物品怎么办？它们安全吗？

“我们看到这种移动办公正在面临困境，当办公场所变得更加智能并且提供咖啡店没有的舒适度时，人们开始想要回到自己的办公室工作。”Steelcase Inc的设计总监Cherie Johnson说：“建立一个高效的企业第三类场所不仅需要提供美味的咖啡和便捷的无线网络，还需要对工作和生活进行融合。这要求创造一个能在身体、认知以及心理层面都能支持员工身心健康的环境。”

“对于公司来说，他们有机会提供一个比当地咖啡店更好的办公环境。在企业园区内有充分的机会为员工提供办公目的地，里面除了有酷酷的氛围、美味的咖啡、营养的美食，还有功能性极强的空间设置让员工高效地工作。”



第三类场所的氛围

- ▶ 整洁
- ▶ 气味芬芳
- ▶ 充足的光线
- ▶ 舒适的家具
- ▶ 户外景观

佛罗里达州立大学·室内设计学院，Lisa Waxman教授



虽然对于公司的第三类场所来说，氛围的作用非常关键，可是没有适用的功能性也于事无补。让员工可以自行选择和控制工作的地点和方式非常重要。



第三类场所的益处

那第三类场所到底为何物？它的魔咒又在哪里？佛罗里达的室内设计教授Lisa Waxman发现人们渴望咖啡馆里有整洁的环境、香气、充足的光线、舒适的家具、并且看得到漂亮的外景。这些特征构成了情感上的联系，也描述了“氛围”这个模糊的概念。Steelcase发现49%的员工说他们没有这样一个具有氛围的空间，能够让他们恢复精力、振作精神、并开展工作——而这样的一个空间对需要与疲劳抗争、长时间工作的员工至关重要。但是如果沒有其他适用的功能性，仅有这样的氛围也是徒劳的。

除了氛围之外，员工也希望他们的能力和决策力能够在恰当的工作环境中与他们的工作活动相匹配。“在上班时间里有机会活动活动很重要。” Steelcase WorkSpace Futures Group的首席设计师Julie Barnhart-Hoffman说，“为员工提供一个能够让他们从常规工作空间中离开、稍事休息的空间至关重要，让他们可以在个人空间到大型团队空间之间自由选择，并与同事、企业保持密切联系。这将让你的身心得到放松，并更好地投入工作。拥有为进行中的活动提供恰如其分设计的空间将促使相关活动更加高效地进行。”

“园区内的第三类场所的益处很多，因为你能够直观地观察到更为休闲的工作情况，并且能够在人群当中，感觉到自己与他人的联通。由于这里身处园区内，你也会感觉到这里兼备了固有的私密感，这是公共场所所没有的。你可以开展重要的对话而无需担心他人窥视你的屏幕或者偷听到你的谈话。” Barnhart-Hoffman说。



理论测试

2009年，Steelcase发现在位于密歇根州大激流城公司总部20,000平方英尺的食堂是一个尚未开发的机遇，可以借此来优化地产并改变其企业文化。食堂本来只在午餐时间或者休息时间才投入使用——一天里的其他时间都是空置的。食堂位于大楼的最底层，只有一段狭长的走廊。而压抑的灯光和1983年勃根第酒红色的配色方案也难以激发灵感。

Steelcase的一个团队将此空间翻新成为了如今的WorkCafé，通过创造一个企业内的第三类场所从而改造了这一未得到充分利用的地产，让员工在这里会面、工作、拓展人脉、社交以及放松身心。与典型的公司食堂不同，WorkCafé的环境结合了工作和用餐的需求。除了健康又有创意的餐饮选择，它还为员工提供一系列工作环境，包括个人办公环境，也有让大家从事各种小型和大型团队合作的工作空间。

“在WorkCafé或者其他企业里的第三类场所，员工的生产效率大大提高，因为他们拥有自己需要的工具。”Barnhart-Hoffman说，“这里没有不舒适的座椅，却有着一应俱全技术工具。但是吸引力最强的还是它的休闲氛围，它能够将员工和同事、他们的工作以及企业联系起来。”

第三类场所是让企业员工汇聚在一起并获得归属感的重要枢纽。该空间不仅鼓励开展社交互动，这对于员工敬业度影响也至关重要，在方便员工会面和协作的同时，让他们享受到充满活力、吸引力的环境。



企业内部的第三类场所不仅在用餐时间提供食品和饮料，也全天候的在工作期间提供餐饮服务。





设计元素创造出了企业第三类场所的文化氛围，并影响到员工的情绪。工作空间应当让员工感觉宾至如归，体会到归属感。

企业第三类场所的成功要素

创建一个企业第三类场所不是单凭办公家具企业或者设计公司一己之力能够完成的。这也并非只适用于拥有闲置空间企业。这一理念可以应用到各类企业当中，无论占地面积大小都可以具有伸缩性。关键在于采取一种成功策略来规划企业内部的“第三类场所”。

Steelcase高级应用团队归纳出了三个关键要素：技术集成、设计属性和接待特性。

技术集成

最为重要的是，企业第三类场所必须能提供强大的技术解决方案。用户会来这里放松，并期待该空间能够满足他们实现高效工作的所有需求，因此技术设施必须能快速接入并且方便使用。每个移动工作者都常常碰到无法连接Wi-Fi或者插口有限的困扰。技术设施必须通过无缝集成来支持第三类场所的有效应用，进而促进每位用户实现卓越绩效。

空间应当包括支持信息分享、内容创造以及针对本地和分布式员工开展高效协作的技术配置。所有空间都应当配置电源接口——户外也不能例外。整合到共享空间的日程调度技术能够协助本地和远程员工选择适合他们工作流程和模式的最佳空间。

设计属性

设计元素创造了企业第三类场所的氛围，在很大程度上能影响到员工的情绪。饰面、灯光、音乐、气息、富有灵感的工艺品——这一切的结合能够营造出宾至如归的感受，进而吸引用户前来。它们也会告诉用户在这个空间应该如何表现。“如果你去星巴克，他们的品牌和设计的体验都在提醒顾客能做什么。”Johnson说，“相较于传统的图书馆，大家可以在星巴克里谈话。图书馆的空间则会告知你要保持安静。”

“WorkCafé里有一个咖啡馆和营养餐吧，全天候为你提供食品。”Johnson解释Steelcase是如何鼓励员工在全天候使用这一空间的。如果企业希望提供放松的空间，但又不希望员工在这里消极怠工，他们可以适当减少工作椅的选择。

正如咖啡馆提供报纸、杂志和社区公告板一样，企业的第三类场所里也有一块媒体墙展示公司新闻，有助于让员工感到自己和企业以及其他地区同事始终保持联系。

接待特性

接待的终极目标是让员工感觉到与企业和同事之间有密切的联系。热情的接待和充分的技术支持能够让员工感到自己受到重视，并知晓企业关注他们在一天全天候且全球化环境下生活/工作所面临的挑战。该空间必须提供自主服务和便利服务，来支持员工个人以及工作的需求。

就像任何人来来往往的环境一样，企业第三类场所也需要保养。“当每个人都在使用空间时，谁来保养它呢？”Johnson问道，“谁来确保马克笔和报事贴都备足了？”在企业第三类场所，服务台职员可以在员工工作期间提供支持，正如酒店礼宾员为访客提供服务一样。

技术集成



为员工提供包括接入电源接口、Wi-Fi、演示支持、电子日程调度系统以及内容分享工具是必不可少的。

设计属性



建筑元素、照明、艺术品、工艺品、声音以及其他整体设计元素创造出了一个充满活力的、宾至如归的氛围。

接待特性



无论是自助服务还是便利服务，接待服务可以包括打印支持、技术支持、办公用品供给、餐饮以及现场礼宾服务。

你应该在哪里安置 第三类场所？

显然公司食堂是一个最佳选择，可以创造企业第三类场所并助您充分利用地产资源。但这不是唯一的答案。例如，一家企业或许需要更多的空间来举行会议。Johnson指出有些项目组经常会离开公司去酒店开会：“酒店内的会议空间能够方便员工开展长时间会议，但并不意味着必须让员工走出去才能参加会议。”她说道。

Johnson同时建议企业，“关注社交区域。”

园区内的第三类场所无需占据庞大的空间。例如，每个部门都可以配备一张餐桌，或者在人更多的情况下设计一个大型食堂让大家找到家一般的感觉。“其实只需要为一个鼓励社交的空间就行。”Johnson说。

外部空间的设计可以用于恢复精力，也可以用于专注工作。那些与工作空间相邻的庭院、天井以及屋顶露台都能提供电源、Wi-Fi以及家具来支持个人和团队工作。“人们会自然而然地去寻求附近的户外空间，为自己的工作地点和方式寻找更多选择和控制。”Epstein说。这种户外空间将成为社交中心地带，用于休憩，能促进高效

工作。“当你走到户外去开会时，即便大家都有很多工作要完成，你还是会发现每个人都神采奕奕。”Epstein说。

第三类场所不一定需要是一个面向全公司范围的空间。企业应该从“业务层面、社区层面和项目层面”来考虑这个空间，Graziano补充道。它可以面向整个公司或者园区，对规模较小的公司而言，则可以设置成部门休息区，或者是一个让团队可以在紧张协作和放松休息之间自如切换的区域。



户外空间将成为社交中心地带，并让人直观地看到更为休闲的工作方式。员工本能地渴望寻求这些空间，因为它们可以促进身心健康的同时，确保工作的高效率。

通过创建一个企业内部的第三类场所，转化那些尚未利用的地产资源，员工可以在里面会客、工作、社交、休憩。创建此类空间的最佳选址是那些易于人们进行社交的场合，例如餐厅。



媒体墙这样的大型显示屏能够有效地分享公司当前正在传递的信息，并让员工感到企业凝聚力。



为了让企业对于地产的投资保有弹性，重中之重就是要有流动性。还需要一个连续的反馈机制，确保公司在未来可以随时学习并改善空间。Steelcase会例行通过研究来观察员工对园区地产的使用情况，以了解哪些方案是行之有效的，哪些还有待改善。Steelcase发现WorkCafé中封闭的私人空间被非常频繁地使用，需要增加更多此类空间，并分散到其他工作区域和大楼里。公司一开始把咖啡吧的营业时间安排至深夜以支持更长的工作时间，但是发现员工往往会在自己的工作区里或者回家去打晚上的电话会议。因此咖啡吧的营业时间也根据使用规律做出了调整。真正提升员工敬业度和生产效用的办公室扩建从来就不会是一个一次性完成的项目——在使用后需要不断积累经验，调整，并逐步实施。

另一个关键点是确保领导能够通过以身作则让员工毫无顾虑地使用这些空间。正如Barnhart-Hoffman所说：“当你建立起这种空间之后，如果看到管理层在用，那么其他人也会去效仿使用它们。”

员工敬业度 最大的优势？

最大的优势？当地产和财力都有限时，企业或许会质疑在办公室里增添企业第三类场所是否值得。的确，员工生产力、协作以及身心健康都是很好的理由，但是真正促使企业认真考虑企业第三类场所的关键原因则是员工的敬业度。

正如Epstein提出的问题：“在日益激烈的竞争市场中对于绩效的需求不断成长，21世纪员工究竟需要什么？哪些必须给创造人性化的环境让路，来维持一个可持续发展的21世纪团队。我们将实体空间视作不可或缺的基本元素，这依然是我们开始工作的基础。”

社会学家Ray Oldenburg曾经在30年前提出了第三类场所的定义，他承认距离他从那以后，时代发生了巨变。“如果倒退40年，企业的想法就是：我们让员工呆在办公桌前时间越长，他们的生产力就越高。这一思想现在已

经被证实推翻了。”他说，“我认为企业第三类场所能够在留用优秀员工方面有一番作为……确保他们能够获得让自己快乐工作的动力。对企业也有着深远的影响。”

孕育更高质量的互动，让员工得到放松，并帮助他们获取灵感将有助于提升员工的身心健康，并最终形成更高层次的企业凝聚力、员工低流失率以及敬业度。社区咖啡馆或许能泡出美味的拿铁咖啡，但却无法实现这些成果。●

深入了解
更多关于“第三类场所”的洞察结果：
WorkCafé 设计创意：
[steelcase.com/
workcafe-ideabook](http://steelcase.com/workcafe-ideabook) 
worklifefit.com 
[steelcase.com/
lisawaxman](http://steelcase.com/lisawaxman) 
ideo.com 

支持 身心健康

理解员工在认知层面、身体层面以及心理层面的身心健康至关重要。理解这三者之间相互依赖的关系能让企业创建出支持员工身心健康的第三类场所。

身体层面

要让员工的心智和身体恢复精力，企业内部的第三类场所不仅要在三餐时间提供餐饮服务，在早间和夜间也应当提供餐饮，并让第三类场所能通向户外。同时它还应当支持各种健康的姿势——鼓励员工在一天当中坐着、站着、或者四下走动。

认知层面

创建一个多层次的环境，员工可以根据自己的情绪和手头的工作在里面选择自己所需的刺激源强度——从明亮、高能量的区域到更加适合冥想的空间。能够选择并且控制自己的工作地点和方式对认识层面的身心健康至关重要。

心理层面

社交互动对心理健康很关键，通过帮助人们在喝咖啡和用餐时候的交流，进一步鼓励互动，方便人们在多种环境设置中会面或协作，也为分布各地的用户通过集成技术保持互联提供最便捷的方式。这个空间让人感到宾至如归和归属感。

CH 468 Oculus座椅-
由 Hans J. Wegner 设计

经典与高雅。

由Hans J.Wegner为Carl Hansen & Son
亲自设计的——CH 468 Oculus休闲椅，
焕发出高雅和精致之美，并让你享有放松
的舒适体验。

coalesse®

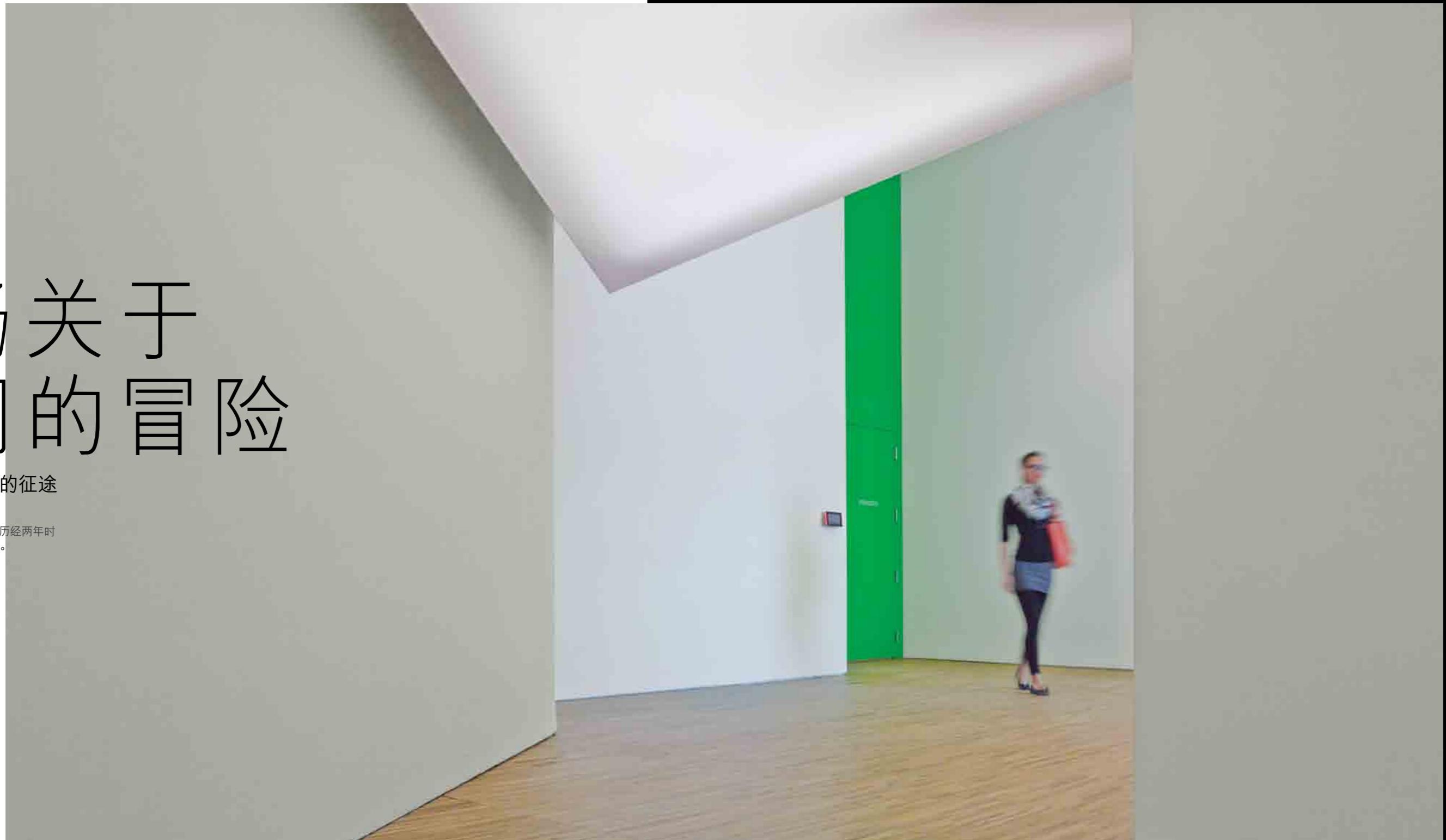
coalesse.com



一场关于 空间的冒险

我们通往全新文化的征途

从重塑企业园区空间那一刻起，历经两年时间，让我们一同回顾成绩和收获。



一览

问题

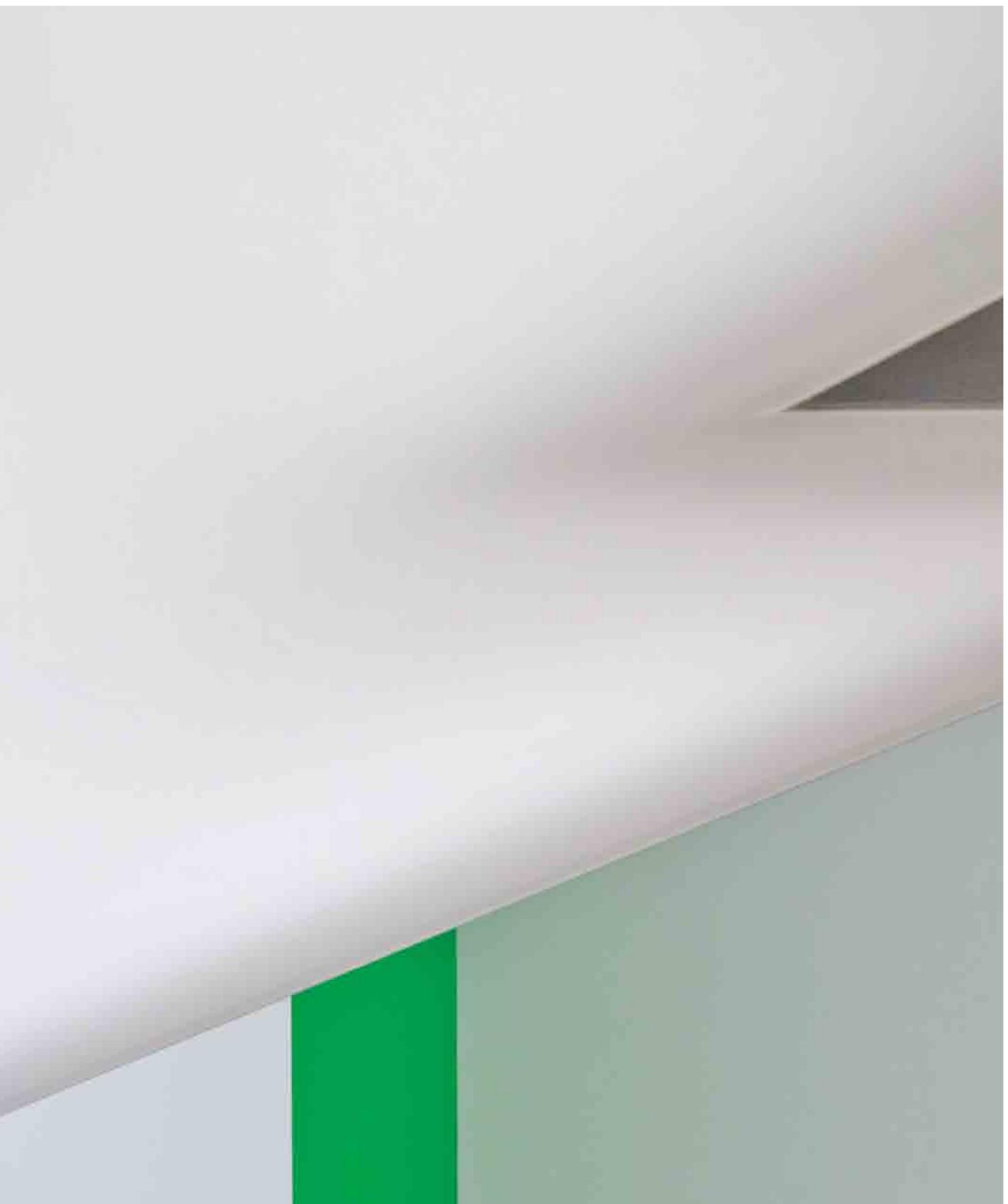
领导者都担心由于自己的企业、品牌和文化没有保持一致性，从而导致公司无法适应一个全球化、移动化和日新月异的世界。

洞察

通过反思企业如何利用房地产来实现投资回报率的最大化，同时如何大幅提高员工的敬业度和绩效，保持品牌与策略的一致性，进而提升企业文化。

行动

Steelcase通过重塑企业园区来实现可衡量的变革：我们新的工作环境已经给我们的企业和业务成果带来了转变。



Jim Keane
Steelcase Inc. 董事长兼首席执行官

“自2009年，我们便开始察觉到经济衰退对我们企业所带来的影响，而去年是Steelcase自那以后业绩最好的一年。这说明，我们不仅在全球经济衰退中坚持了下来——还变得更加强大、能更好的应对未来。

人们通常会倾向于在经济衰退期间养精蓄锐，但是Steelcase却审时度势，进一步加速企业的自我变革，同时对未来发展进行了一项投资。正如：我们对自己的品牌加以投资；将我们的产品平台进行了全球化推广，使之成为一家全球整合型企业。

与此同时，当我们即将迎来企业创立百年纪念之际，我们也面临着其他公司同样面临的困难抉择：过剩的地产资源。一些全球主流企业甚至超前到提出“既然员工可以在任何地方办公，那我们到底还需要办公室了？”诸如此类的问题。

我们都意识到办公室正处在变革中，但不会就此消失。尽管我们不得不释放出多余的空间，但还是试图通过不同的角度去审视这个问题。我们坚信，员工比以往任何时候都更需要一个能够让他们聚集在一起、感觉到彼此，能建立起共同目标的空间。我们在制定地产策略时给自己立下了不仅仅是削减成本的目标。我们认为这是一个优化位于密歇根州大激流城企业总部地产资源的机遇，借此来重新利用起那些长期闲置着的空间，利用我们的办公空间策略来加速推进企业文化发展。

这成为了我们企业的转折点。当我们领导团队对房地产战略进行回顾之后，并展示了相关的财务数据，结果就显得简洁明了了——房地产和成本被减半。从数字角度来看，这是个正确的决定。

但是从领导团队的考虑层面上来看，如果此举不能有助于重塑企业文化的话，我们是不会贸然实施的。这也是当时启动这个项目最重要的原因之一，而迄今为止这依然是最重要的因素。员工们需要汇聚在一个能够和他们的同事、工作以及整个企业保持密切联系的园区里。不可否认的是，这股潮流在这之前几年里尚未形成。

全新的工作环境让企业面貌焕然一新。包括访客在内，所有参观过我们总部的同仁们而言，改变是显而易见的。他们都表示在我们的空间中感受到了Steelcase的文化和品牌精髓。同时也促使他们渴望更多地去了解Steelcase文化和品牌，亦如他们渴望更多地了解Steelcase产品一样。

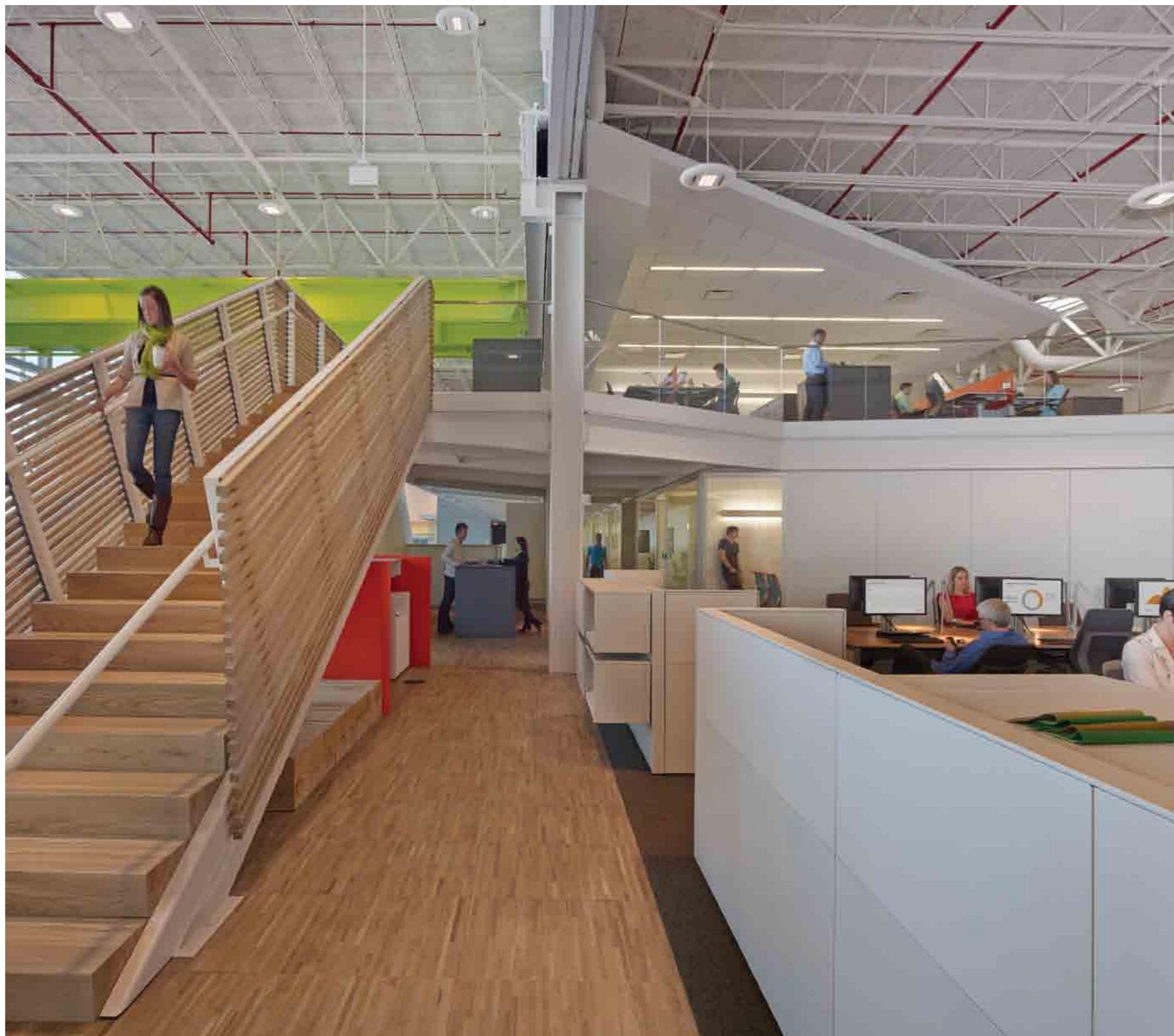
这便是我们的成功之道……”

我们的故事

在面对金融危机时，公司高管首先思考的第一件事往往与他们的办公空间无关。除非办公场所已被列入一长串可以用来节省开支的清单上。2009年，许多企业在目睹了周遭众多企业经济纷纷下滑后，作出了这样的举措，将办公场所列入收紧开支的项目中去。当时到处都是不确定因素，为全球500强企业提供服务的Steelcase更是在乱局中受到冲击。

在这种经济背景下，我们做出了一个困难的决定。与其通过简单地削减过剩地产作为一种生存策略，公司更倾向于放眼未来。“我们将目光落在了一场重大的变革、一种理念的颠覆上。其影响不仅局限于空间，还涉及科技技术、工作流程以及企业文化。”负责Steelcase工作环境咨询业务的应用研究首席咨询顾问John Hughes说，“我经常听到来自世界各地的公司高管表示，难以有效地让战略、品牌和文化统一起来。就像其他企业一样，我们宁愿将资源投资在现实因素上，不愿坐等衰退。”

这便是被公司内部称之为“Connect 12”的重塑项目背后最大的推动力量，这是一项历时多年的漫漫征途，通过计划重塑公司总部园区，并帮助全球各地的员工，无论是从实体层面还是在虚拟层面上都能紧密互联，并利用2012年公司100周年作为变革的契机。该项目将对公司总园区现有的大楼进行重塑规划，包括停用的生产设施和闲置的装卸区地皮资源，从而建立起一个互联化的全球网络和办公空间。这些空间将会挑战以



全新的创新中心为项目团队集中精力构思新想法提供了空间，并为如何让分布式办公的团队聚集到一起从事创新工作做出了示范。

往办公空间的用途，并用于测试全新的工作模式。“我们的出发点是利用工作环境来改善员工的敬业度和对企业的忠诚度，促进公司内部沟通，并让公司文化焕发出全新活力。” Hughes说。

“为了帮助我们开发出一个有助于实现企业目标的空间策略，我们采用了以用户为中心的研究。我们对公司各个层级的员工进行调研，举办工作坊，利用人种学和传感器技术提炼观点，搜集数据，并投入很长时间用来观察员工的行为。通过这些做法，我们终于能够衡量出哪些是可行的，哪些不可行。”

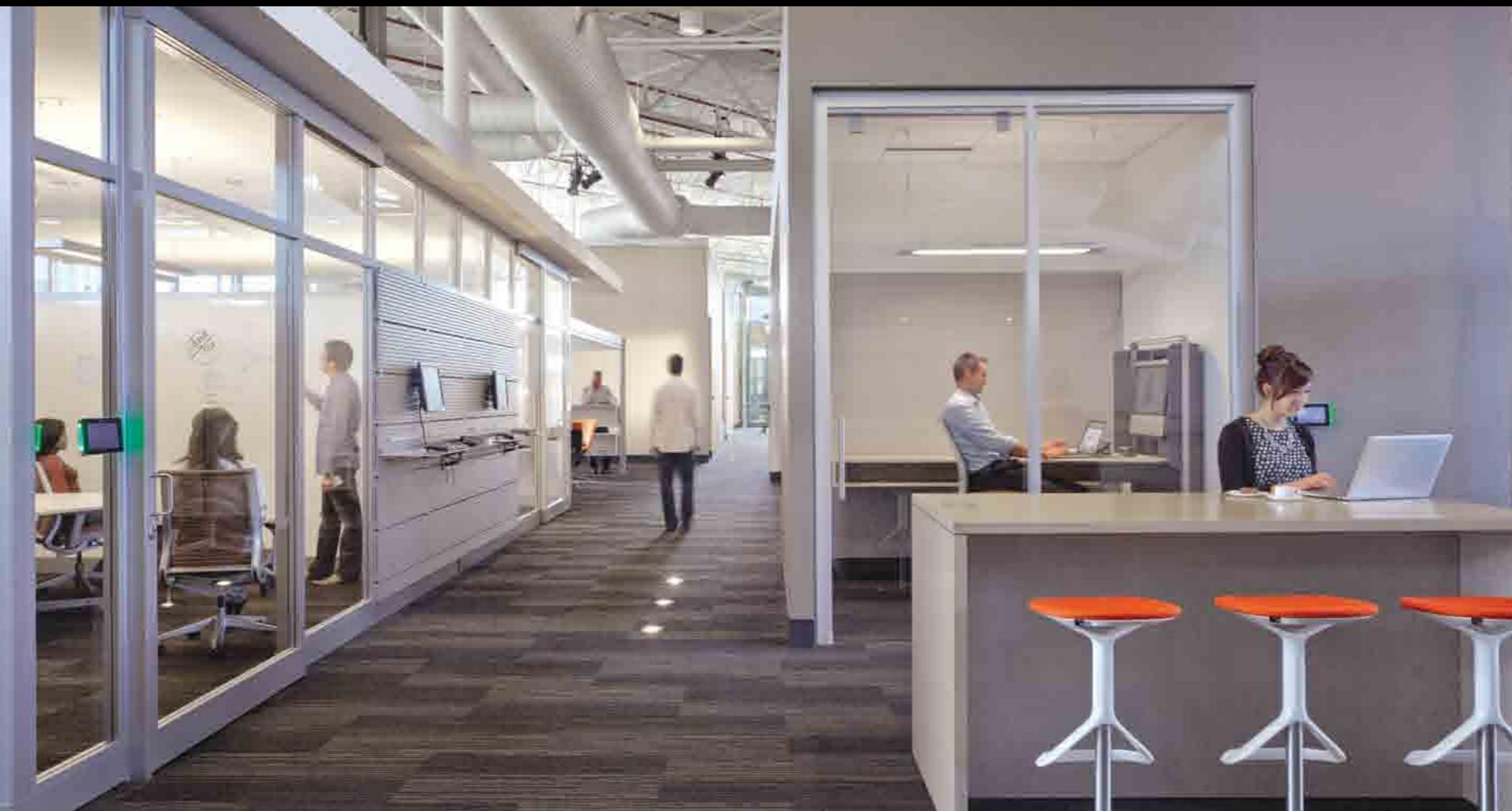
通过这些活动，利用收集到的信息，我们建立起一个模拟雏形空间，并对其进行测试，帮助员工理解变革的冲击。我们要求一些团队在这个雏形空间中工作，以协助验证设计方向的正确性。



整合了media:scape技术的环境能够
让身处全球各地的员工从实体层
面和虚拟层面更加紧密互联。

我们的策略很快就被归结为：“最佳空间。”一个搭配空间生态系统的园区环境，支持多样化的活动以及各类工作风格和偏好。新空间不仅能够支持员工适应日益移动化的办公模式，还能够吸引员工前来工作。“‘最佳空间’就是你愿意在这里办公的空间，因为你可以选择工作的时间、地点和方式。”Steelcase全球设计总监Cherie Johnson说，“我们的目标是让空间更加民主化，每个人都可以在任何地方办公。”

从本质上讲将，“最佳空间”的概念就是从宏观上能支持员工的身心健康，同时能满足个人心理、认知以及身体层面的健康需求。通过一系列空间来支持专注办公、协作、学习、社交以及恢复活力。例如，如果员工有一个需要特别专注和集中思考的任务，如果空间能够支持这种工作方式，他们的认知表现也会更好。不需要太多认知需求的常规任务则可以在具有更多刺激源和互动空



间内完成。员工也可以根据他们的情绪，自由地选择想在哪种空间中办公。有时候人们渴望交流并希望身处活动当中，另一些时候他们则希望独处。从身体层面来看，人们需要在一整天的工作当中四处移动并调整姿势——不仅是坐着或站着，还有放松和短暂小憩。移动对于维持能量水平和耐力至关重要。而身心健康的三个方面——身体、认知和心理——对于建立起员工的敬业度而言都是不可或缺的。

空间的全球网络包括个人专注工作区域和团队分享区域，其中有一些可由个人或者团队根据需求“独占”，还有许多是可以共享使用的。有一系列混合的开放空间，搭配封闭或者半封闭空间，这样员工可以自行选择他们所需的互动程度。Connect 12项目团队理解员工在每天的工作中都需要不同程度的私人空间和人际互动。



“最佳空间”策略创建了一个搭配空间生态系统的园区环境，支持专注办公、协作、学习、社交以及恢复活力。



你从哪里开始呢？

“最佳空间”的规划策略基础和首个开放区域是一个将被重新定义的空间。这里在改变之前只是用于员工早餐、咖啡、午餐和下午放松时间的食堂，却摇身一变成为了全新的WorkCafé，成为社会学家Ray Oldenburg著作中提到的“第三类场所”，它适用于非正式和多元化的员工群体。（详情请见第26页《访谈Oldenburg》以及第32页的《第三类场所》）。这里不仅是园区的“枢纽”，更是多个空间规划新概念和应用方案的试验地。

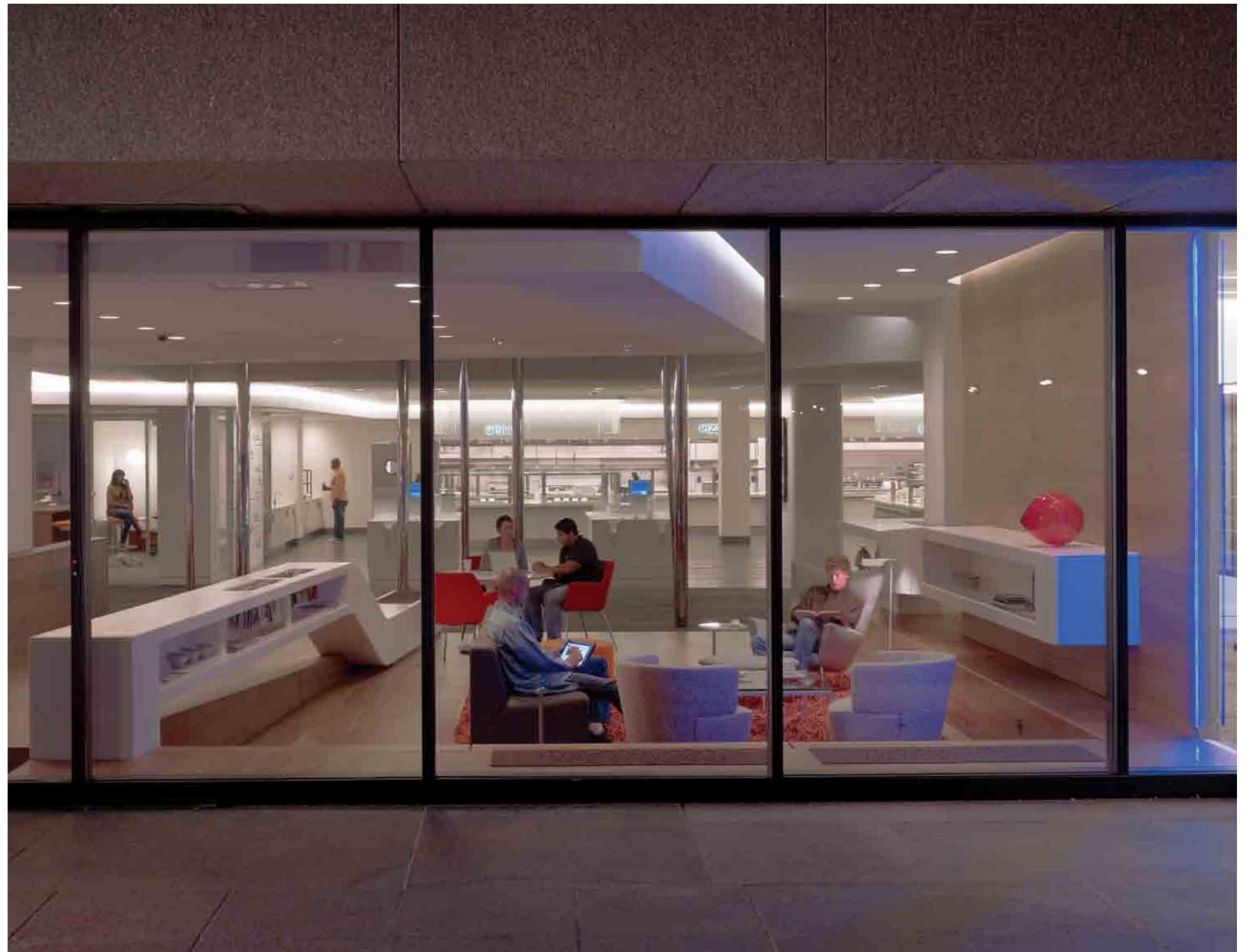
WorkCafé包括了适用于大型和小型团体使用的开放或封闭空间、个人工作区、自助餐吧和咖啡间。WorkCafé提供了一个精心策划、功能完善办公场所，又兼备休闲吧的轻松氛围。员工会在这里会客、办公、建立人脉、社交以及恢复活力。“这一空间充分证明了我们所提倡的让空间更“民主化”的意义，”Johnson说道，“这不是一个让你常驻的办公区；但您却在这里可以得到放松、休息、高效办公或短暂社交，使得工作、休憩、协作和私人独处各类状态切换自如。”

WorkCafé会全天候向员工提供食品和饮料，但它广受欢迎的最大原因却是它拥有支持专注、协作、社交互动和放松的各类场所，并让员工能自由的选择。尺寸为24' x 5' 的媒体墙不间断地更新着来自公司内部以及世界各地分公司传来的最新资讯。这一理念不仅应用于总部，也应用在公司的所有空间内，例如美国员工就能够了解到马来西亚和莫斯科分公司的情况，media:scape协作配置能够帮助员工更高效地分享数字内容，而电源接口和Wi-Fi接入也是无处不在。

与优先考虑个人办公的传统方法相比，当时引入像WorkCafé这样的空间策略绝对算是不走寻常路，它却显然奏效了。

“毫不夸张地说，在Steelcase，每个人都会来WorkCafé，”Johnson说，“这里是一个充满活力、热情好客的多用途枢纽中心。你可以看到管理层、来自公司其他区域的员工、访客和客户。无需通过电话或者电子邮件便能与他人面对面沟通，有助于你在整个公司中建立起默契和信任。员工们表示这一空间让他们感到自豪，它展示了企业对员工真正意义上的重视。”

“我们建议每家计划实施文化变革的公司都建立起WorkCafé，并作为首推项目，”Johnson继续说道，“它能够对整个企业园区乃至其他方面的重塑奠定好基础，给予每个人体验民主化空间的意义，在任何私人空间发生变化之前，我们先通过集体合作的方式深入，希望员工能真正地接受这些企业文化和服务。”



WorkCafé提供了一个精心策划、功能完善办公场所，又兼备休闲吧的轻松氛围。



户外空间能够让员工恢复精力、
社交互动、并正常办公。

每天都是全新的办公室

在园区改造之前，我们总部95%的常驻员工都有固定的办公桌。但是考虑到当今移动办公的特质，不是所有员工都需要或者乐意在固定工作桌前面工作。大多数时间都空置着固定工作位，使得企业房地产资源无法得到充分利用，同时影响到员工的心态——坐在四周无人的小隔间里被孤立着，毫无意识地逐渐耗尽体力。然而有些员工的工作则需要他们大部分时间都端坐在办公桌前，他们需要属于自己的办公空间。为了判断哪些员工需要改变成移动办公，我们召集了志愿者。“让员工感觉到他们能够参与讨论并影响到决策是非常重要的，”Johnson说。毫不意外有一半员工选择放弃原有的固定工作位，因为他们知道这样将会获得更大的工作灵活性。



过去用作固定员工位的空间，现在都用于适应不同类型的办公环境，能同时支持专注和协作办公。

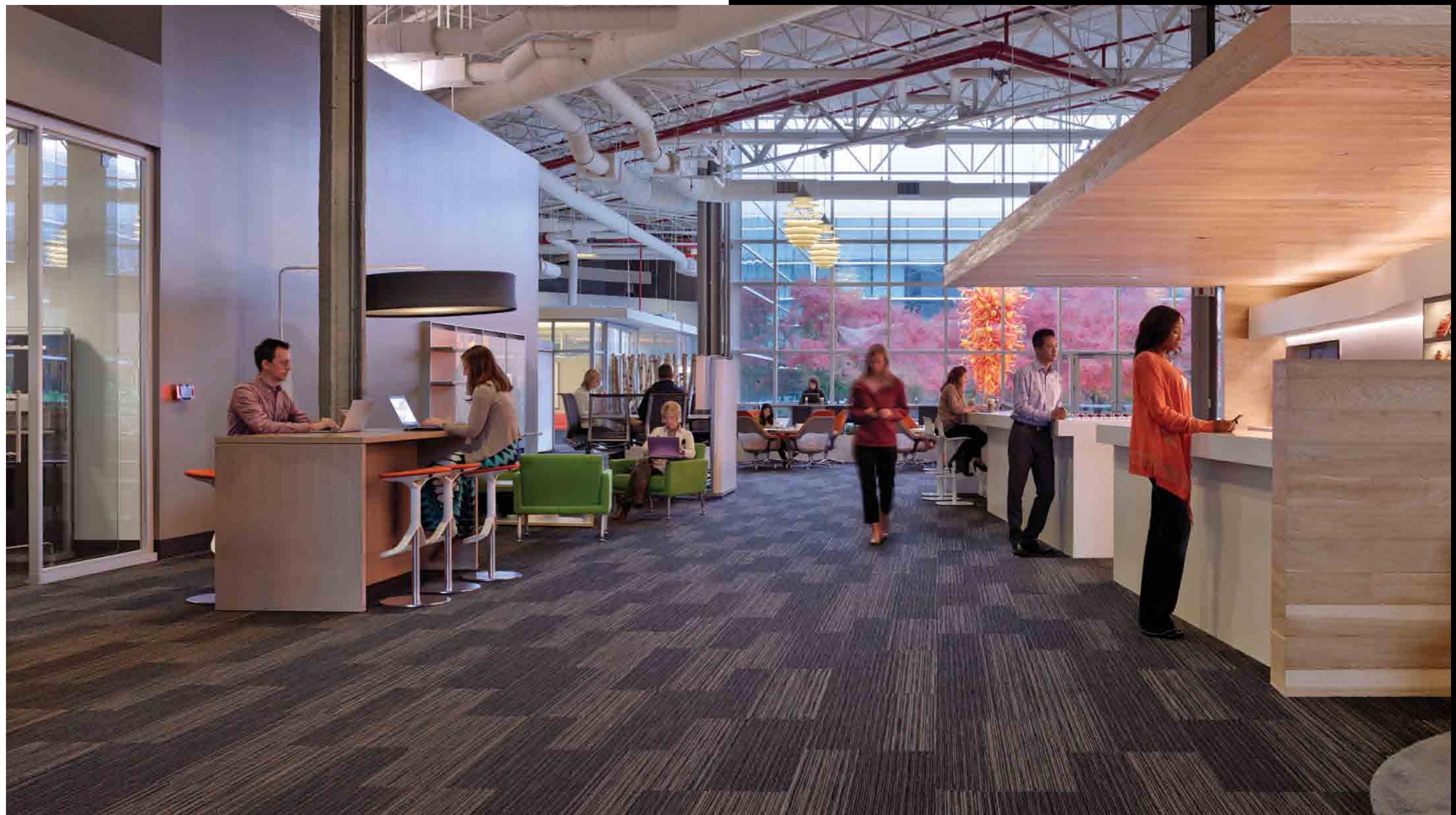
过去用作固定员工位的空间，现在都用来改变成不同类型的办公环境，同时支持专注和协作办公，满足员工的社交需求。这一变革确保公司能够将员工在更小的空间中集合起来，同时还为员工在哪里办公以及如何开展工作提供了更多的选择。例如，总部大楼面积24,000平方英尺的一侧区域本来只有一个部门，现在改造重建后可以容纳三个部门：财务部、采购部和质量部。另一侧也通过类似的改造容纳了销售支持团队，让成员紧密地集中在一起，这是前所未有的盛况。这里还包含视频会议空间，支持员工和远程团队开展日常非正式的协作办公。如今两侧都能同时服务更多的员工，而员工则可以在园区的任何一处自由选择办公。

全新的工作环境为员工在哪里办公以及如何开展工作提供了更多的选择。

这种非同以往的工作方式，要求经理和员工更好地理解其背后的设计意图。“我们采用了一系列活动和在线学习来帮助经理理解并采纳不同的领导方式，制定目标并衡量绩效，而不是计算人头和座位占用时间。”企业人力资源部总监Steve Wolfe说。

首批参与的80名员工获得了笔记本电脑、智能手机并参加了针对移动办公模式的培训。之后这组成员开始帮助其他员工做好移动办公的准备。“这不是管理层下达指令告诉员工要怎么做，也不是人力资源部的通知，他们都是同事。” Wolfe指出，“因此，员工反应颇为积极。”

全新的办公环境支持员工各种姿势。而移动能够给身体带来新能量并振奋精神。支持各种不同的工作姿势、室内的自然采光、户外庭院以及其他与大自然的接触，Steelcase利用地产资源来提升员工身心健康的方法独树一帜。



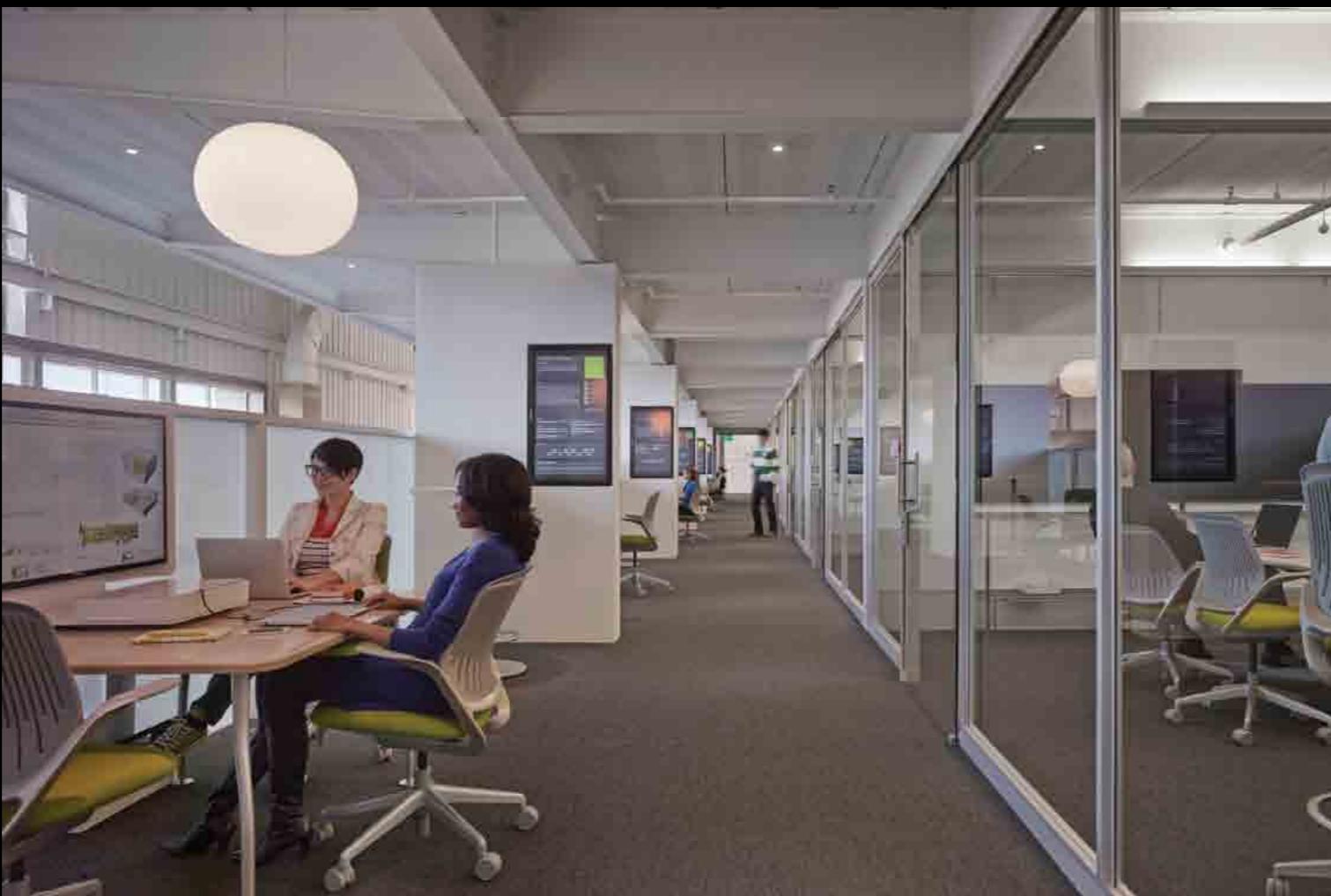
餐吧以及周边办公区能够帮助员工
恢复精力，并在不同的工作模式中自
如切换。

全球互联

我们另一个全新改造的区域便是创新中心，它与我们所有空间一样，是一处用于测试全新工作方式的雏形空间。它是因为企业力争在竞争日益激烈的全球经济环境中脱颖而出而出现的。“当我们拥有一支由不同专业、不同民族和不同地域构成的团队时，我们需要确保有出色的创意。参与创新过程的员工会沉浸和其他文化的感染当中，进而能从更深的层次来洞察当前的问题。”Johnson说。

创新中心为近300名本地员工和分布在世界其他各地区同事提供服务。由于我们四分之三的产品开发项目都是全球化的，同时我们在三大洲都设有设计工作室，该中心空间如何帮组企业塑造全球化、综合性做出了示范。

“创新是一项体力活儿。它取决于人际互动、探索以及实验，”Steelcase全球设计副总裁James Ludwig说。项目团队成员，无论身处何地“都能感觉大家处在同一房间里。流畅的互动避免了创新流程中的磨合，并提高了员工通过互动，共同解决问题的可能性。创新几乎很少是“一个人在欢呼‘有主意了！’。它往往是员工在彼此的信息和想法基础上继续添砖加瓦的积累堆砌过程。”（更多有关支持分布式团队的想法，详情请见第8页《让距离感消失》。）



创新中心是一处用于测试全新工作方式的雏形空间。当时Steelcase需要与分布在全球各地的产品开发团队保持日常沟通，这个创新中心正是在这样的需求驱动下应运而生。



创新中心里的项目工作室能够将位于世界各地的分布式团队联系起来。



小组空间是这里的主导。项目办公室只占用了40%的碳足迹，而办公区域的前方和后方闲置空间则能支持多种小组活动。

我们的团队成员包括设计师、研究人员、产品营销人员、工程师以及其他员工都能够通过网络远程网真保持日常接触。为了避免太过正式而且显得有些尴尬的传统视频会议，员工可以为他们的项目办公室选择多种配置，包括咖啡桌、休闲椅以及其他家具，这样与会者可以站着、坐着、倚靠或者走来走去。近距离或一对一的交流使得手势和面部表情

都能清晰呈现，有助于提高认知和理解。此外，每间项目办公室都有空间让员工可以从协作中脱身出来，但又可以随时加入。这一切都让视频会议变得更加放松、协作性更强、同时效率更高。

该中心还包括了研发实验室、一个雏形工作间、访客互动会议室、移动社区、不固定工作位和一个咖啡馆。“它为员工提供了多元化的空间和他们所需的工具，并且地面结构十分简单，其设计也支持升级。我们让园区的空间能够与使用它们的员工共同‘学习进步’，这就形成了更具弹性的地产资源。”Johnson说。

反馈回路

只有得到员工的全力支持，办公区域才能够“学习”、适应并更好地支持文化变革。通过在项目现场对企业文化进行重新定位，我们可以评估出企业文化如何进步发展，并根据需要更好地适应空间。

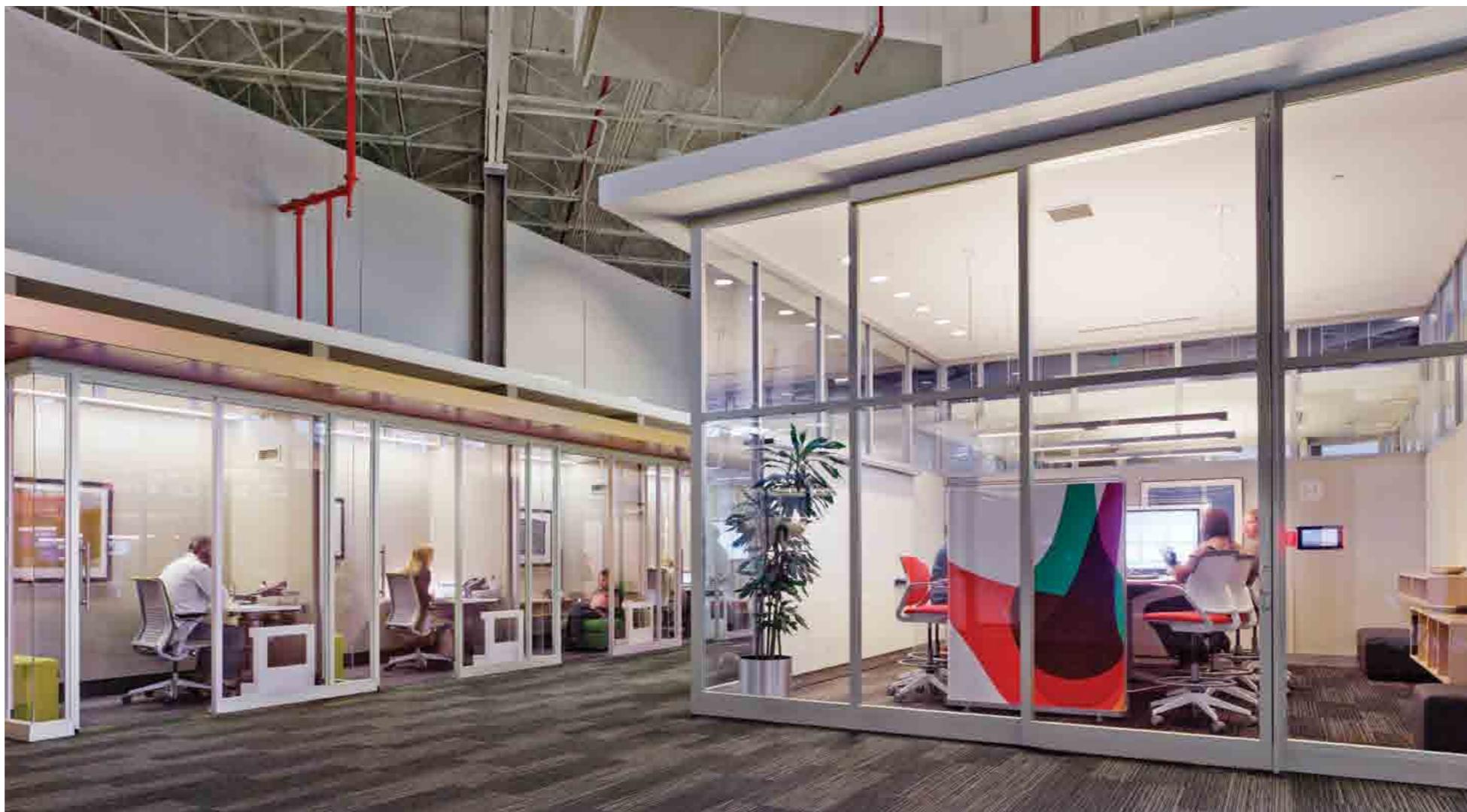
与我们一起合作的文化人类学家Arna Banack指出，办公空间会影响文化方方面面。“空间可以直接影响沟通和协作、员工对公司使命和战略的理解、如何代表品牌等等。”

积极的变化已经开始显现。评估显示，我们在将公司的愿景落地转化为现实上已经得到了极大的改进。办公空间更好地反映出了公司的使命和目的。“由于我们有一些办公环境已经好几年了都还没有翻新，所以业务变革走在了前面，无法体现出空间改善对员工绩效的积极影响，”Johnson说，“如果员工不能将自己沉浸品牌价值当中，他们就无法在工作中展现品牌价值。现在，我们的空间反映出了全新的Steelcase形象：以用户为中心、创新、设计思维的产物。”

敬业度，用于衡量员工对企业发展共同目的的投入程度，也得到了提升。“它在2010年就已经成为了公司的优势，而现在更加瞩目。它让公司更紧密地团结起来。”Banack说。

Steelcase领导人看到了实实在在的利润提升。“我们的销售支持团队已经连续两年实现了两位数的业务增长，并且是在没有增加员工人数的基础上。这并不是因为由于他们增加了工作时间，而是他们解决问题更加便捷、协作和制定决策也更高效了。”高级副总裁Eddy Schmidt说。

我们根据反馈研究发现，在第一波变革之后，我们需要更多的空间来让员工专注办公和思考。所以我们在合作空间附近增加了更多独立不固定工作位（如上图所示）。



首席财务官Dave Sylvester说，他所属团队的反馈是“好的出奇。”他有一半的员工是移动办公，选择共享办公位的工作空间作为每天的办公驻地，而62%的员工报告称他们的办公空间有助于吸引和挽留员工。

微调——重新配置这里的空间，改变家具布局——同样起到了积极作用。我们了解到员工需要更多的私人对话和专注办公的空间，于是做出了相应的调整。项目团队也需要更多的空间，以便他们在项目周期中可长期占用，所以我们增添了“我们独占”空间。没有人知道创意知识型工作在未来将如何改变，所以我们的办公空间旨在经受通过日常员工工作习惯测试，并不断根据这类员工的需求不断进化。



推动变革

让变革成为可能

想要进行企业文化变革是很困难的。实体环境不是唯一的影响因素，而Steelcase领导者也明白在其他方面也需要下功夫。

“变革空间规划远远不够，技术本身无法解决，鼓舞人心的办公环境也不能自发产生变革，” Ludwig说，“但是它们能够让变革成为可能。这些空间让信息分享更加迅速，共同创造更加流畅。它们能更好地帮助员工和品牌、企业文化以及彼此之间相互关联。”

在初始规划新的公司总部5年之后，大家都不会对结果感到惊讶。“它改变了我们的生活和工作。这个成果，就这么简单而深刻。” Ludwig说道。 ●



我们的新空间能够帮助员工和品牌、企业文化以及彼此之间相互关联起来。

通过反思公司的地产策略，Steelcase最终减少了总部园区48%的实际面积，同时也减少了我们的环境足迹。而更为重要的是，项目开展前和开展后的《办公场所满意度调查》显示出的这些变革给员工、工作流程和文化所带来的影响则更加深远。

项目开展前
项目开展后
表示赞成的员工百分比

我对自己的常用办公地点周围的景色非常满意
61% 80%

我的办公空间有助于吸引和挽留员工
42% 70%

我的办公场所能促进新想法的创造

63% 71%

在个人常用办公地点获得的自然采光十分舒适

72% 89%

我的办公空间有助于促进员工之间的沟通

80% 89%

我能找到支持分享和交流的空间

80% 89%

有各种各样的空间，可以满足我各类日常活动的不同需求

75% 86%

我可以在自己的办公桌前思考和专注办公*

69% 63%

我能够为我的小组/团队合作获取适用的技术和工具

81% 87%

我的办公空间支持我向自己的同事和领导学习

66% 75%

我可以获得安静、更加隐蔽的空间来完成专注办公以及/或者开展私人对话*

81% 80%

我拥有能够重新恢复精力的休闲空间

56% 83%

*这一调查结果显示员工需要平衡协作环境和更为私密的空间，于是Steelcase马上在公司园区内增加了额外的不固定工作位和其他私密空间



Steelcase®

我们与世界领先企业合作，
为他们创建能提升
其员工、团队乃至企业绩效的
办公场所。



STYLE

Elective Elements - Steelcase出品
灵感表现。尊贵典雅。

steelcase.com/electiveelements

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

提升文化

各家媒体正争相报道着：文化，作为给办公场所注入乐趣和活力的这一“秘密武器”，正是当下最具影响力的首要因素，对助力小型企业提升员工的积极性、生产力和忠诚度起着积极作用——但是我们是否能证实“文化”确实有这些作用？

如今，我们做到了。

为了获得更多有关办公场所文化以及文化和空间之间的联系这些方面的洞察，Turnstone最近对515家公司进行了一番调研，这些公司的员工规模都不超过100人。对于办公场所的文化，该调研显示：近90%的小型企业主或管理人员赞同：文化是企业成功的基础。此外，80%的受访者，无论其公司规模大小和所属行业，都表示公司的自然环境在促进充满活力的公司文化方面发挥着重要作用。

那么究竟是什么原因让不同行业的专业人士都在为“文化”欢呼喝彩？为何我们现在会听到那么多有关“文化”的讨论呢？

随着小企业和大公司在人才竞争方面愈发艰难——尤其在大企业有着优厚的工资福利，小企业凭藉“文化”的制胜捷径正日渐凸显。小企业开始发现，文化在成就极富灵感、互动力的环境方面可以成为画龙点睛之笔，而且这对80、90后一代人尤为奏效。更关键的是，小企业逐渐意识到空间在推动文化方面有着不可替代的作用。如果办公空间的设计不能支持社交互动、健康的协作和营造乐趣，那么文化将不堪承受办公绩效低下的压力，逐渐销声匿迹于企业内部。

Jason Macom是Orbea公司的营运经理。Orbea是一家西班牙自行车生产企业，在美国也有分公司。Macom深谙文化对他团队的作用。文化不仅在公司内部推动了品牌发展，让员工认同企业信仰，还推动了人们对“单骑运动”的热爱和其衍生出真诚的人际关系。

“我们的文化让我们对工作更有热情，因为整个单骑运动社区都对这项运动充满了热情，” Macom说道。“我们骑车去上班，公司提供淋浴，这样人们可以舒服地进入工作状态，我们还让员工在工作日程内安排健身。如果我们的办公空间文化不支持我们对于单骑生活方式的投入，员工的离职率会很高，长期来看这会影响企业利润。”

诸如此类的看法在小企业主之间颇具代表性，也颇为真实，尽管很少有数据可以支撑这些论点——一直到今天。Turnstone的《企业文化报告》(Small Business Culture Report) 中，有一半的受访者表示：员工的热情正是源自对自己公司品牌个性和行为的喜爱，以及企业如何使他们的办公空间与众不同。



“Orbea的一切都围绕着单骑话题，” Macom说道。“我们的办公室在一家概念店之内，所有作品内容都得到展示，单车围绕在我们周围。我们的团队里只有一个人不是单骑爱好者——身体力行对于我们的品牌个性和行为就是如此重要。”

员工可以将他们的喜好带入办公室这一想法与Turnstone调研的另一发现十分契合：受访者表示，真实性——能在办公场所里做自己，仅次于员工的喜好方面，这对充满活力的企业文化同样至关重要。

Steelcase研究员Beatriz Arantes说道“即使在信奉集体主义高于个人主义重的东方文化里，保持自我的真实性以及能在工作中自我表达也变得愈发重要了。”

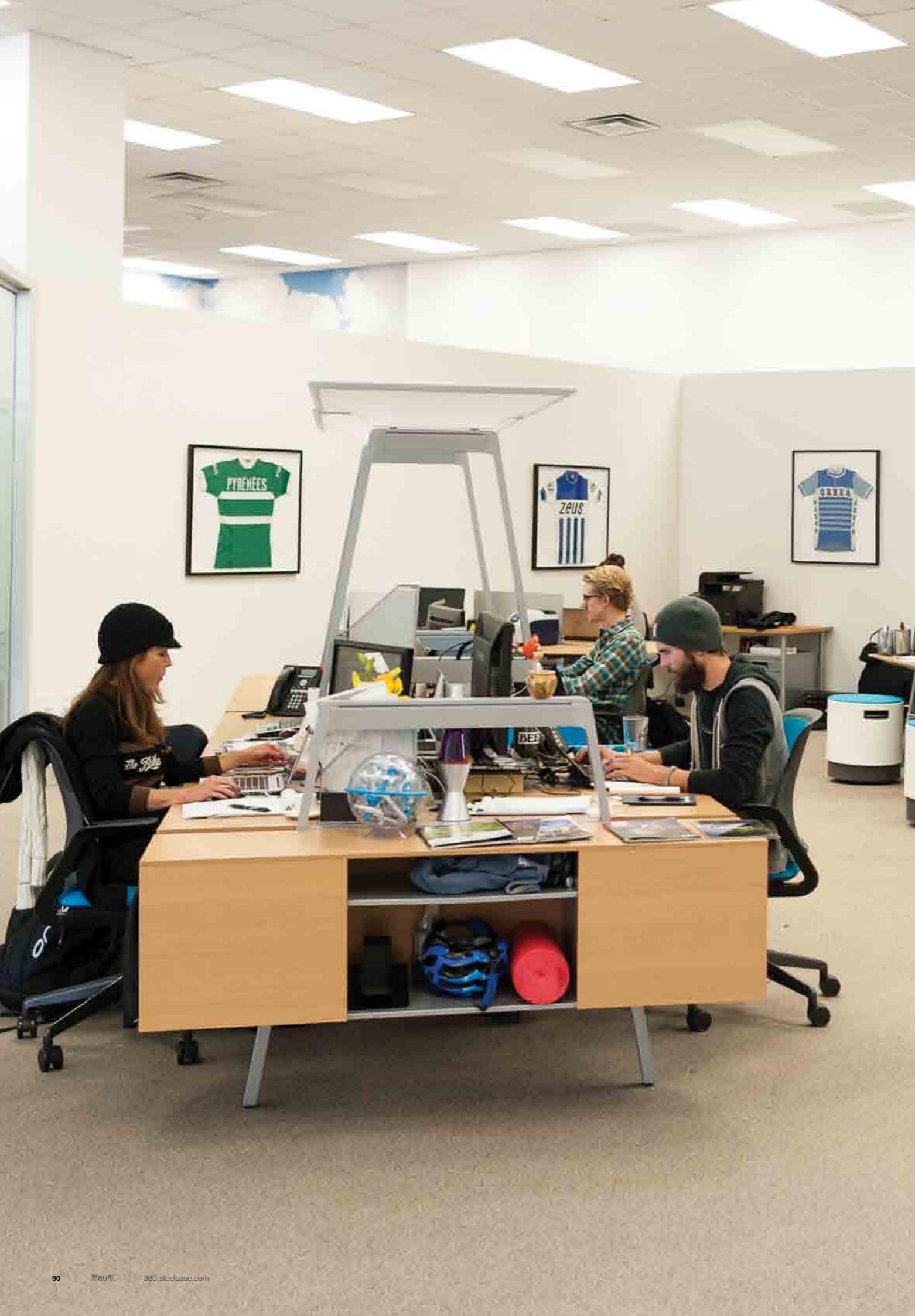
事实上，谈到文化时，90%的受访者表示：帮助员工在工作中表现得更有效率和创意、帮助企业吸引并留住客户和顶尖人才、以及壮大业务、提升利润方面，文化对企业有着积极的影响。

这种真实性、充满活力的办公室文化被证实为一个有价值的商品，尤其对于那些可能无法提供优厚工资和福利的企业而言。文化地位已经超过职位高低和丰厚的津贴，让企业的收益不仅仅是在办公室里营造乐趣而已——文化为工作本身增添了深度和意义，为团队成员提供了新的契合点。

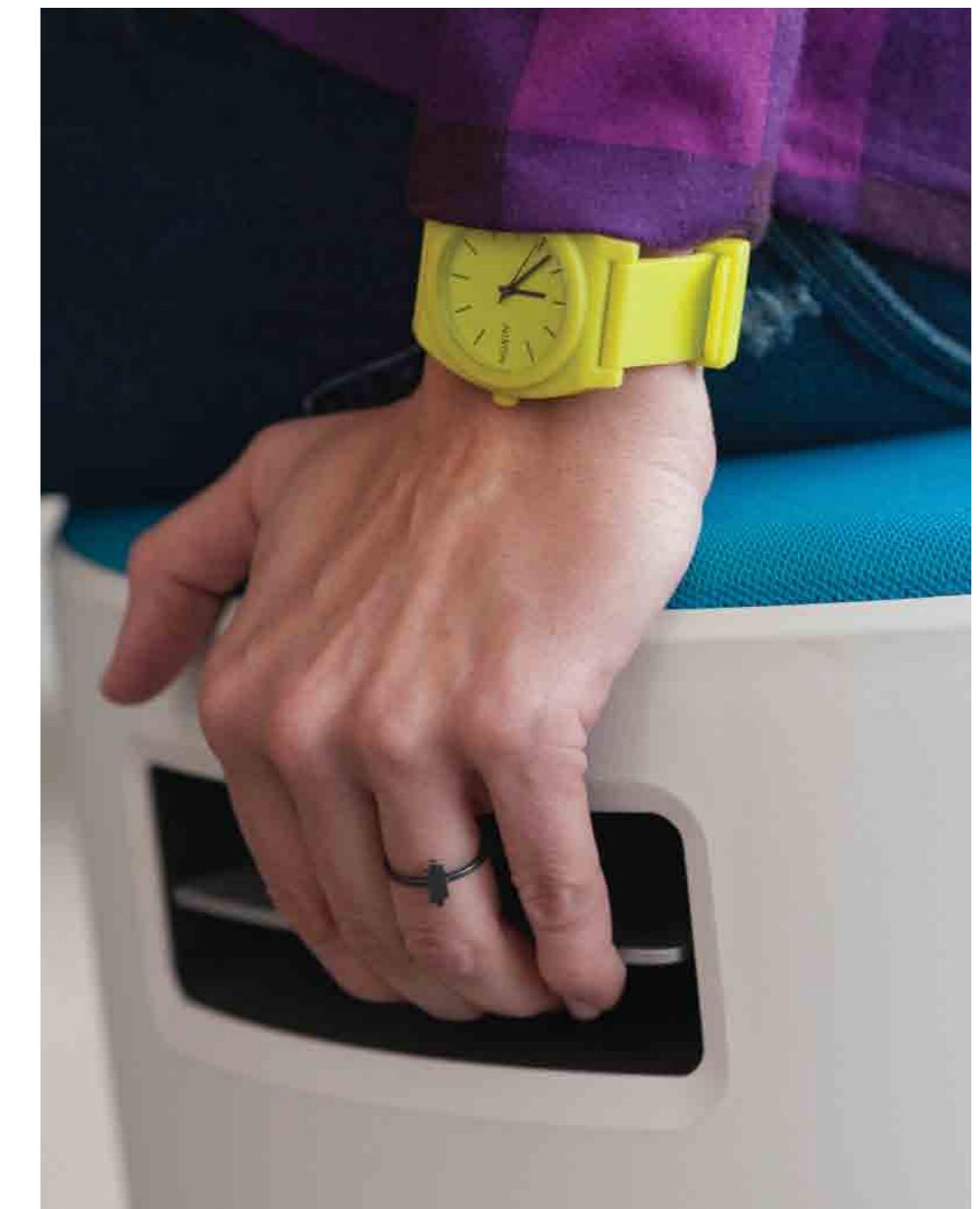
“我们在单车店里设有咖啡吧，在那里我们可以聚到一起观看重大的自行车赛事，比如环法自行车赛，” Macom说道。“从工作时间里抽出一小部分时间分享这份激动时刻，能让员工建立起深厚情谊，并增添一种社交元素，让他们喜欢来这里上班。我们还组织始发地为单车店的小组单骑活动，我们的员工会作为领队，融入到社区，并和当地的自行车爱好者互动交流。”

但是，如果没有精心规划的空间作为支持，这样的“文化”是不会开花结果的。管理者必须学会思考：加强哪种价值观？提供哪些福利津贴？是什么理念塑造了品牌个性？当员工看见他们的企业领导正在思考这些内容，而实体环境也为践行这些理论提供了平台后，文化才能茁壮发展。





Orbea位于阿肯色州概念店里的开放式区域，激发协作和创意。





Fracture，共同创始人

Fracture是一家专注于在玻璃材料上印照片的企业，它也见证了空间对于办公环境所起到的作用。Alex Theodore是Fracture的CTO兼创始人，他在佛罗里达创办企业之后很快就发现了这一层关系。“空间是万物的情境。我的意思是，它也许只是你工作的地方，但它是你在各个层次外部频繁灵感的来源。”

Theodore观点是正确的。Turnstone的调研凸显了实体环境在塑造企业文化方面所扮演的举足轻重的角色。拥有一个促进真实性、而非抑制它的空间，一个鼓励透明性、而非封闭的空间，这是塑造具有吸引力的办公室文化漫漫征途上的第一步。

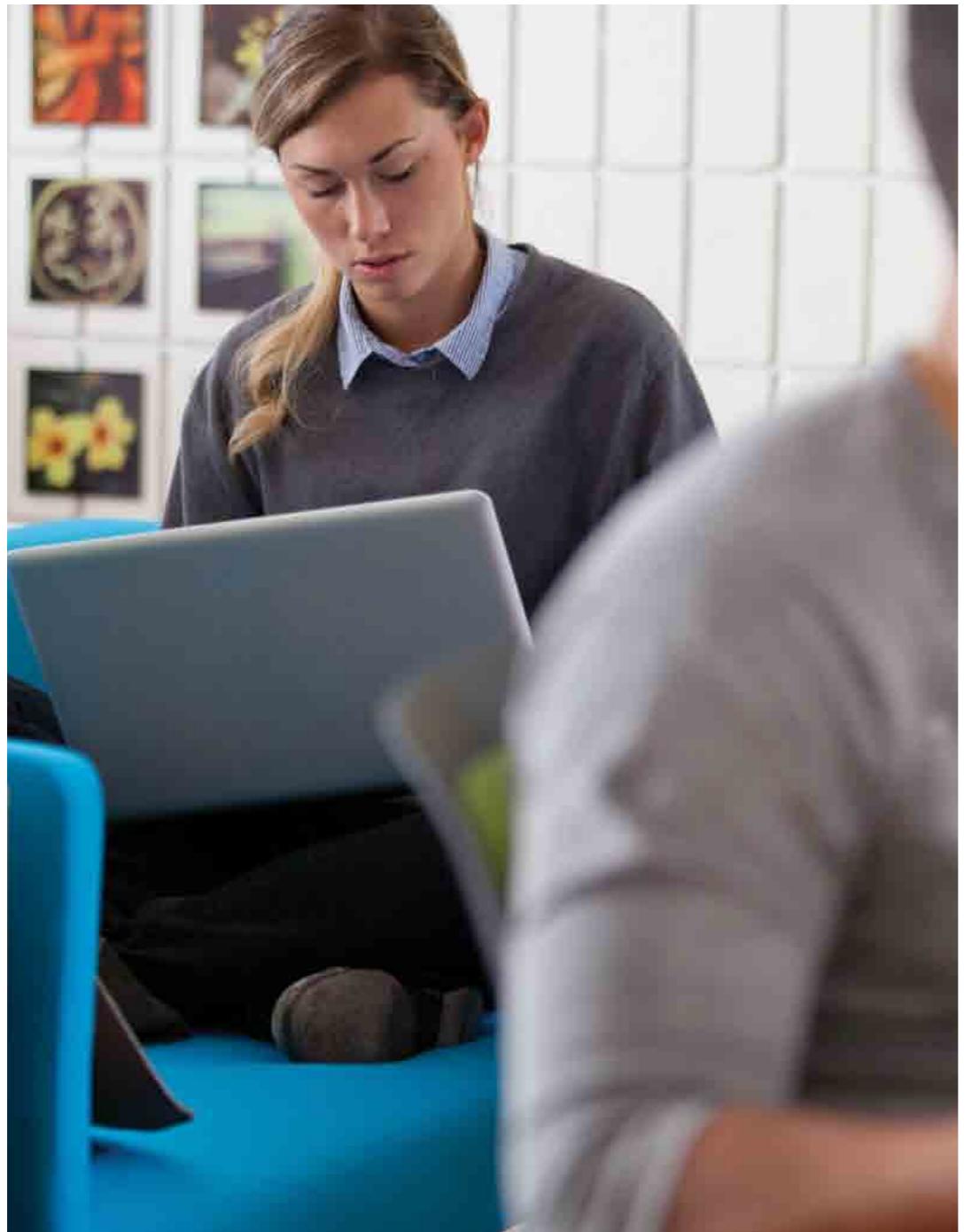
随着新空间的完工，仅在一年内，Macom就看见了Orbea企业文化的积极演变。他称之前的办公空间充满了隔断和长通道，部门之间彼此隔离，团队成员之间也充斥着距离感。办公环境里到处都是障碍，他回忆说，除了几个性格强势的人控制着办公室，其他人逐渐都不沟通了；同事关系的发展很明显受到了抑制。

在那时他们知道必须做出一些改变。Orbea对空间进行了新的畅想，随着隔断的拆除，文化被重新注入活力，自然地生根发芽，企业也从中获益匪浅。

“现在在开放式的办公环境里，我能看见同事之间关系的发展，” Macom说到。“你能不经意地听见人们的交谈，了解到新动态；团队开展协作而非各管各干活。现在我们能看见新的空间让团队增进了沟通，这对我们在销售和物流上取得的成功有着直接的作用。”

Steelcase的研究表明办公环境中的健康关系有助于营造员工的归属感和使命感，而这些会转化成团队成员互相之间的信任和更好的协作。Orbea有意于推动此类关系的时机，来塑造企业文化。例如，如果天气不错，小组会骑车到本地饭馆一起午餐。这不仅仅让他们有机会体验自己的产品，也让他们能在办公室之外的环境里真诚互动。这些时刻正是强大的企业文化所需的催化剂。

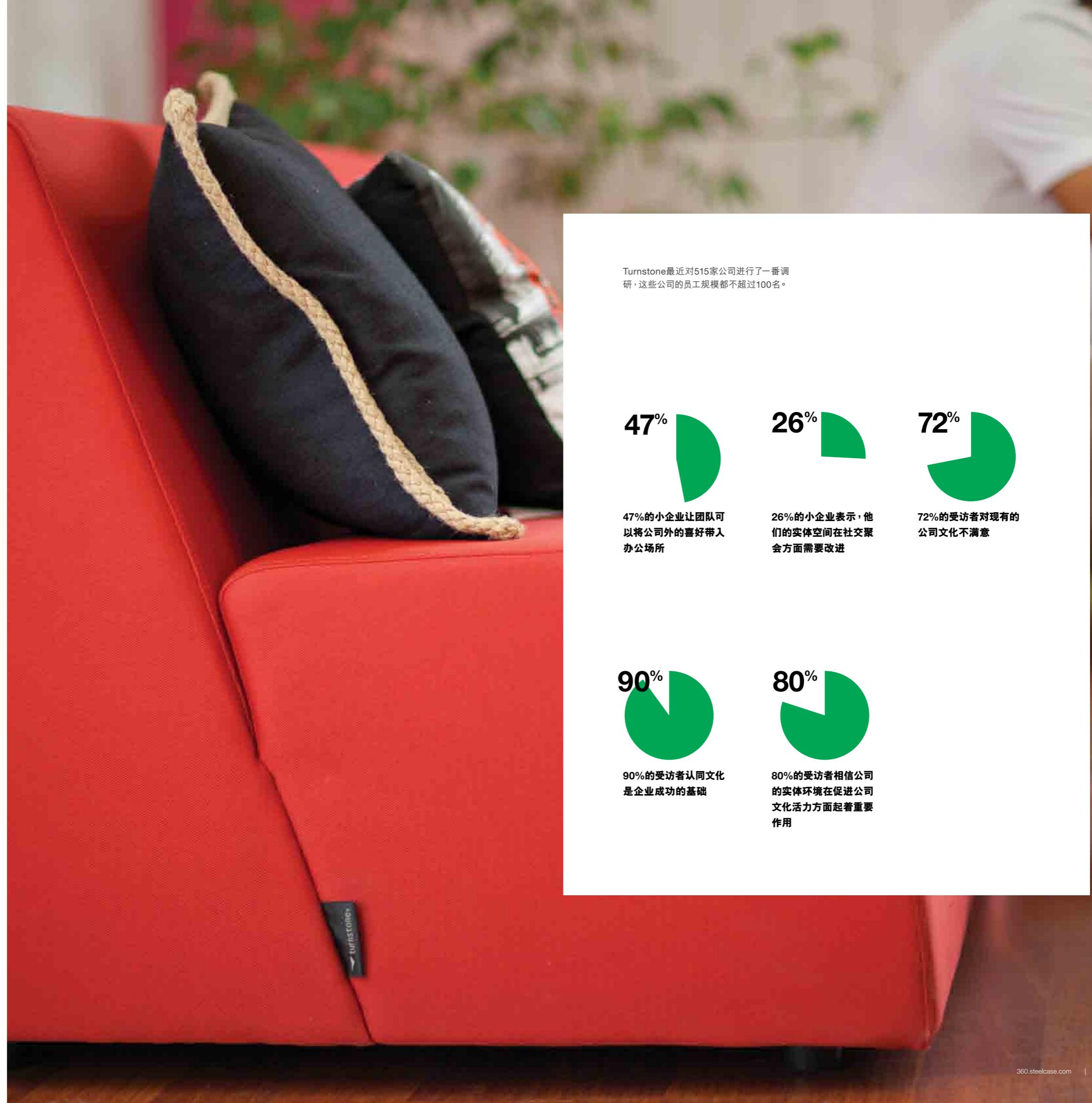
Fracture作为一家成立只有5年
之久的小企业，正积极不断地成
长着，努力寻求空间、创意、创新
以及灵感之间的关联。



虽然Fracture的团队未必对单骑运动有着同样的热情，但是他们也有意建立起社区，通过将玩乐融入办公室文化，允许员工将宠物带来办公室。团队成员将其视为增进身心健康的福利，还能发展同事关系，让人在办公室里保持真我。

然而，像Orbea和Fracture这样的企业并不多见。Turnstone的小企业文化报告指出，72%的受访者对他们现在的企业文化并不满意。这会造成生产效率低下、创意枯竭、缺乏归属感以及员工的负面情绪，所有这些因素会将团队的团结和身心健康置于危险的境地。

无论企业大小，你都可以采取行动增进文化、强化团队。无论你是一个成熟的企业还是刚起步的公司，“不积跬步无以至千里”是适用于各类企业的经营之道。 ●



如何提高 文化的影响 力

成为灵活办公的拥护者

尽管一些大企业大张旗鼓地号召员工回到办公室上班，仍然有接近一半的小企业为员工提供灵活的工作安排，包括可以远程办公、兼职工作或者在家办公。尽可能为团队成员提供这些选择。这些对帮助员工在繁忙工作生活中实现平衡的意愿，会让你收获一群投入又忠诚的团队。

款待你的员工

接近一半的受访企业为员工提供休息时间以及免费的点心和餐饮福利。让员工体会到报酬未必仅限于工资单上多的那几个零——它也可以以调休的形式给到员工。当员工有出色的工作表现时，找到新的表达欣赏和感谢的方式，对于营造充满活力的企业文化和培养快乐员工很关键。

提供一系列空间

Turnstone调研指出，不到1/3的企业为员工提供各类办公空间的选择。在对办公空间做规划时请考虑站立高度的办公桌、私密区域、协作空间和休息区，让员工可以选择和控制自己的办公地点——这可以增进员工的身心健康，而优秀的办公室文化应该表示支持。在设计各类空间时，记得考虑可以容纳你的团队进行社交互动的区域。26%的小企业表示他们的实体空间在社交聚会方面需要改进。在办公空间里安置一张大桌，让员工可以组织庆祝派对或聚餐是改变的良好开端。

为身心健康点赞

不到1/4的受访者表示企业鼓励他们在一天的工作中离开办公桌、变换姿势、探索其他办公区域。兑现你对员工身心健康的承诺吧，为他们提供自然光，在团队成员需要进行散步会议时，表示赞同。此外，记得真实性是身心健康的重要组成元素。47%的小企业让团队将公司外的喜好带入办公场所，不妨你也成为其中的一员吧。

促进个人成长

前瞻性思维的公司会专门花时间思考如何在职位发展上为员工提供帮助。帮助他们寻找问题的答案和继续深造的途径，在这方面不要害怕投入时间。让员工对影响他们工作的流程和环境能自主做决定，以此建立起彼此之间的信任。

比品牌投入更深远

有机会和本地社区或全球事业网络产生联系，会让客户和员工对你的品牌更有亲切感。找出对他们来说最有意义的几件事情，用独具匠心的方式投入其中。你不仅会感受到企业利润由此受益，更加会从员工身上看见回报。优秀的文化始于此处。

Turnstone Paper Table 和Buoy
为办公空间增添奇思妙想，并为
即兴会议创造条件。





将我们 最喜爱的空间 带进办公室

这很明显：借助于科技，很多人现在可以在任何地点办公，将办公室随身装入口袋、公文包或背包。此外，某些员工突然从办公室里消失，出现在咖啡馆、书店或其他更放松更随意的场合里办公，这样的情景也越来越平常。这些环境和办公室不同，你能落座在一张舒适的椅子上，或在吧台前的高脚椅上休息，以一种不受限制、自然舒适的方式办公。

然而，大多数人很快就发现，尽管“任何地方”可以很好地切换节奏，但是这种优势是短期的。“任何地方”肯定是嘈杂的，缺乏我们依赖的技术和工具，如便利贴、白板、电源接口和打印机，而这些设备在办公室里都随处可见。此外，当团队搜寻这些舒适的空间来做项目时，则丢失了很多宝贵的当面交流的机会，有可能存在团队分裂的风险。还有，就如很多雇主亲自体会到的那样，员工在办公室里呆着时间越少，他们全情投入的可能性就越低。

面对这些趋势，Turnstone产品开发团队不禁问自己：“如果我们喜爱的空间可以带到办公室里，那会如何呢？如果我们的工作环境可以做出调整，而不是我们来适应它，又会怎样呢？”

“随着深入地观察，我们越多发现人们喜欢用各种休闲的姿势办公，那么为什么不把这些姿势充分纳入办公环境呢？”Turnstone总经理Brian Shapland说道。

“人们需要有‘自主’工作的自由。如今很少还有人一整天对着一台台式机一动不动了。人们会四处走动，希望在办公文化里获得灵活性，鼓励自我表达和真实性。”

最终，Turnstone的洞察为我们带来了Campfire™系列和一些新的多功能座椅。组合在一起使用，将那些引人入胜的元素带入了办公室，员工可以享用到自己喜爱空间中最好的部分。欲了解更多详情，请翻至下页。

受到当今职场人快节奏的启发，
Shortcut座椅、Campfire Slim Table和
Bivi完美整合，焕发出现代感的风格，
却又不失舒适度。



向后靠或把工作挪近一点：Turnstone
的Shortcut座椅能全面支持您的各种
工作模式。





把脚抬高，不去理会嘈杂；您理想的办公环境正在这儿等您。

Camfire Footrest
激励用户活动身体，促进身心健康。



Turnstone的Campfire Slim Table、Skate Table和Footrest促进充满活力的办公室文化，通过让团队方便地聚集到一起讨论新想法，推进协作和创新。

衡量“第三位老师”的价值

有一句古老的意大利谚语“*A tavola non si invecchia*”，意思是“围坐在桌前，没人会变老”。当我们和周围的人互动分享时，觉得自己充满了正能量和生机。

我相信这对学习同样适用。当我们和别人并肩而坐时，这是一种亲密的体验。我们能更好地倾听，更容易产生共鸣。当学生围着课桌旁（或在一个主动学习的场景中学习），和他人围绕某个话题展开讨论时，他们能更集中思想，提高互动，并投入到学习中。

此时，在教学空间方面有经验的老师和设计师会面露微笑：原来你也赞同啊。但是你不禁要问：这个论点有什么事实数据能证实那些被设计成适用于主动学习的课堂，对学生的投入程度产生了实质的影响？要知道，在课堂里体验这一猜想是一回事；而要说服学校董事会或教务管理处可是另一回事，这不仅需要真实可信的事实数据，而且其成果必须可以复制的。

近年来研究已表明：建筑环境的确能影响记忆力、注意力和动力。促进主动学习的教室凭借其对学生的影响力已被喻为学生的“第三位老师”。但是我们需要得到一份可靠的使用后评估报告——去衡量一个不同的课堂设计（如主动学习）能对学生产生怎样的影响。现在这份评估终于完成了。

Steelcase教育部门于近期和加拿大的学术研究人员合作开发了一个高级工具并在四所美国大学里投入应用。主动学习应用情况评估工具(AL-POE)可用来衡量教室对学生学习投入程度所产生的影响，AL-POE工具作为衡量学生成绩的一个有效预测指标，已经被广为接受。

我们的评估结果提供了有说服力的数据：

1. 相比传统布局的教室（按排列的方式摆放座椅），专为支持主动学习设计的教室以多种方式提升学生的学习投入程度。
2. 大多数（具有统计显著性的）学生觉得新教室要比老教室好，具体表现在协作、集中注意力、课堂内反馈以及其他九项指标上。
3. 大多数学生认为新的教室对以下几点有贡献：更高的学习投入程度、对高分的预期、更有动力和创造力。

我们的数据表明：为了支持主动学习而设计的解决方案，将创建出更有效的课堂，进一步并提高学生在课堂里的学习投入程度。

一位调研参与者Gary Pavlcechko是波尔州立大学卓越教育委员会的前主任，他表示这项研究揭示了“学生在互动学习空间和传统课堂布局里的投入程度差异是具有统计显著特性的。”

许多教育工作者和设计师已经看到建筑环境对人的影响。现在我们能切实地用数据证明其带来的影响究竟有多大。 ●



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

一直以来我都在研究教学环境，我见过的课堂不胜枚举。我的工作以及我始终密切关注着：如何帮助人们理解不同的环境会衍生出不同的行为，致力于帮助您规划出真正支持新教学模式的课堂。

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。

深入了解

如果你还想深入地去了解这项Steelcase Education研究，请从以下资源列表中获取：

教室设计能如何影响学生在课堂内的学习投入程度
steelcase.com/classroomdesign ➤

建筑环境影响行为
steelcase.com/built ➤



新型图书馆

如今的学生要求图书馆可以提供各类空间选择，以适应他们各自不同的学习方式。Steelcase与世界领先教育机构合作，共同开发出多用途，高性能，多重目的教学空间，无论它在哪里发生。

了解更多 steelcase.com/libraries

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

Steelcase
EDUCATION

为教育界
创客

腾出
空间

创客运动
正闯入教育界

创客运动——一群对创造饱含热情的人们组成了这样一个社区联盟，他们一起分享设备、空间和想法——这已完全成为了一个全球现象。创客市集 (Maker Faire)、创客空间 (Maker Space) 和创客杂志 (Make Magazine) 都是称为“自制主义”的外在表现——在这个社区内，手工艺获得复兴，创客们分享资源，互相支持彼此的创意。

创客运动在各个领域极速地发展，不禁引发众人对其出发点和持久性的各种揣测。大多数人认为诸如3D打印，此类大多数人都没有财力拥有的高科技新事物挑起了这项创客运动。但是越来越多人却认同，这股“创客风潮”是对当下愈发虚拟化世界的一种文化排斥。“我们需要在一个可触及感知的世界里重新找回自我。需要从大脑回归到双脚，从大脑回归到指尖，从云端回归到地球。”波士顿大学的哲学教授Richard Kearney最近在接受《纽约时报》采访时说道。

无论背后的驱动力是什麼，随着这股“创客风潮”的蔓延，它已经闯入教育界，尤其在高中和大学校园里，创客运动传播新的观点，强调“主动学习”这个已经流行起来的教育界变革。

“创客运动关注协作和制作艺术，”Steelcase教学解决方案的研究人员Andrew Kim解释道，“我们在研究中发现科技正在重塑教育，面对面教学的重要性正在与日俱增，这为注重实践的教学，而非全程讲座式的教学，提供了新的契机。”

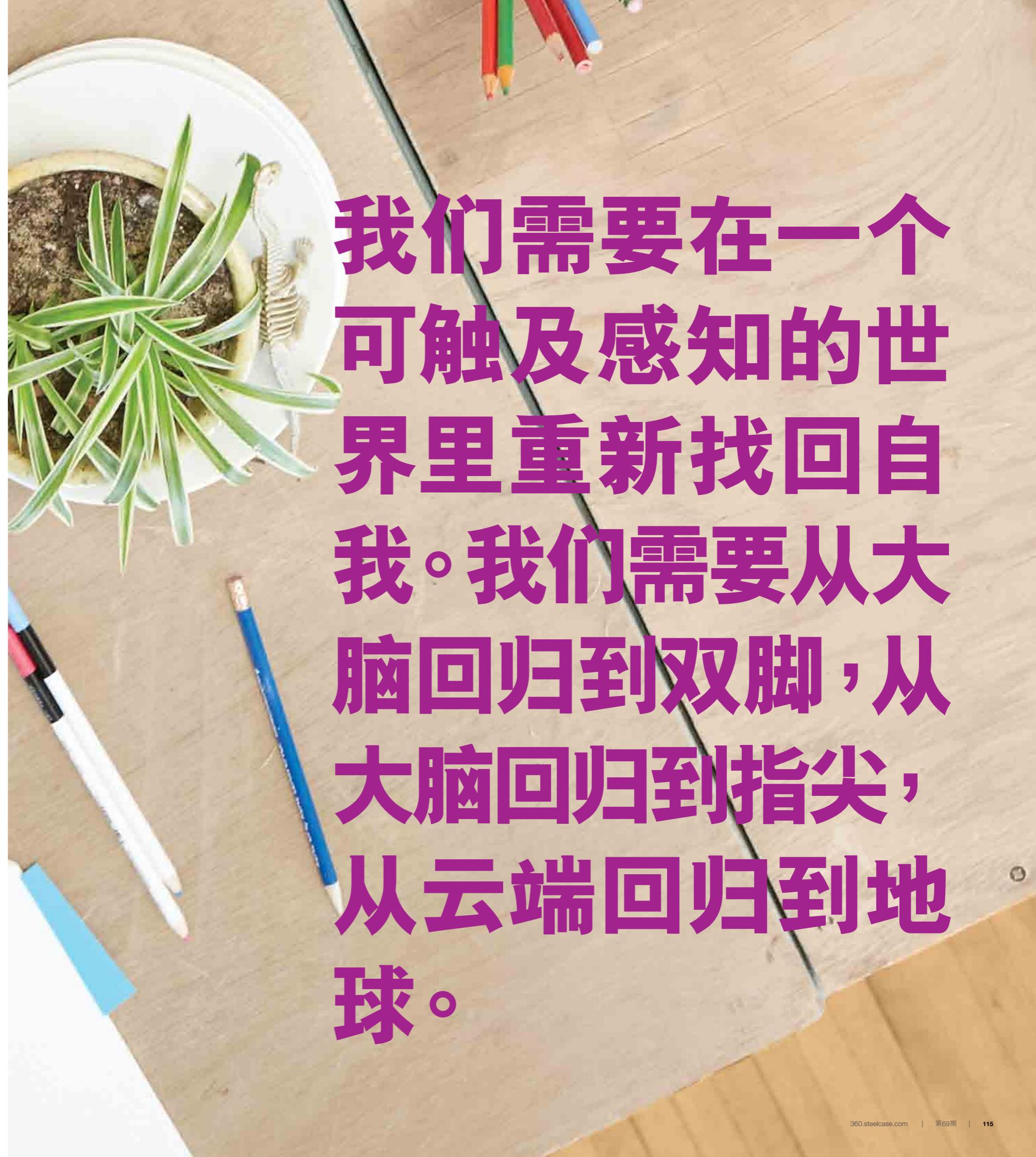
在西密歇根艺术和技术中心，高中生正在专为实践型学习而设计的“创客空间”实验室里尝试用创造性的方式解决问题。

学校里的创客空间和传统教室在设计规划上大相径庭。出人意外的，这些空间和过去的艺术工作室也有所不同。当然过去用于制造的机器，现在都更加高端精密了，但课程背后的意图也相较过去更加深刻，《Make Space》一书的合著者Scott Witthoft和Scott Doorley表示，他们同时也是斯坦福大学Hasso Plattner设计学院（也被称之为斯坦福d.school）学习空间的设计师。Doorley这样说道：“过去工业艺术更像在职业技能学校里的课程，而创客运动更强调赋予人们正能量，让学生看到他们通过自我努力可以改变世界。”

在教育界，创客空间在创新实验室内或附近孕育产生。创新实验室里的空间设计旨在让人们投入到协作实验以及共同解决跨领域问题中去，这样设计思维方式得到越来越多的运用。无论探索什么领域，都讲究采用主动、协作的方式进行思考、应对挑战。虽然设计思维起源于设计和工程，但并仅限于此，其产出也并非一定是实物——Doorley把它称作为“原料”。无论人们是在创造实物、系统还是创意，创客运动都和新的教学理念不谋而合。关注从讲课式教学向更主动、生成式的教学模式，即“边学边动手，边动手边学”模式转变。Doorley这样描述这个过程。



我们需要在一个 可触及感知的世 界里重新找回自 我。我们需要从大 脑回归到双脚，从 大脑回归到指尖， 从云端回归到地 球。



通过自制来赋予能量——这一愿景是位于大激流城的西密歇根艺术和技术中心课后项目的基础。在其艺术和技术实验室里，从公立高中里挑选出来青少年有机会锻炼他们的创造能力，他们在团队环境中向专业艺术家、老师们学习技能，使用专业工具和技术。这个机构设有摄影、游戏设计、陶艺、时尚、雕塑、动漫杂志、街头艺术、影音制作的“创客空间”实验室。所有这些空间的设计都旨在支持主动学习，可以根据手中任务，方便地对空间进行重新配置。每年参与项目的学生都选择一个社会问题，然后运用设计思维的技能做出一些东西，用创意方式来解决问题。例如，今年他们关注的社会问题是“恃强凌弱的行为”。在摄影组学习的青少年正在探索捕捉每个人内在美的肖像拍摄技术。“这既和流程有关，也关乎到产品，”执行主任Kim Dabbs说道。“通过对创造流程和学习技能进行再思考，学生认识到他们可以对自己和社区做出积极的改变。他们听到了自己的心声。”

全新的视角

美国南密西西比大学是另一所纳入设计思维，创建 Think Center（思维中心）的院校。思维中心是一个创新教学中心，为教职员的发展和学生参与提供空间和服务。其中有一个主动学习课堂可以接受任何一位教授的预约，这个教室有各种非正式的空间设置，带有白板、马克笔、便利贴和其他创新工具，供学生在小组活动中使用或独自使用。

“我们鼓励学生和教授进行实验，发现各类选择，对改善教学体验的策略进行批判性和创造性思考——用全新的视角对待他们，”思维中心协调员Bonnie Cooper说道。Cooper在2000年投身于高等教育行业之前，在商务领域当了15年的培训师。“人们在这个空间里流露出的兴奋之情是我们百看不厌的，充满了正能量和活力。我们发现原来学习也可以这么有趣。我觉得如果更多地学生能这样感受的话，他们的学习体验也会更加丰富。”

在学术界内外，许多人都表示这一举措将教育界未来推向了一个正确的方向。

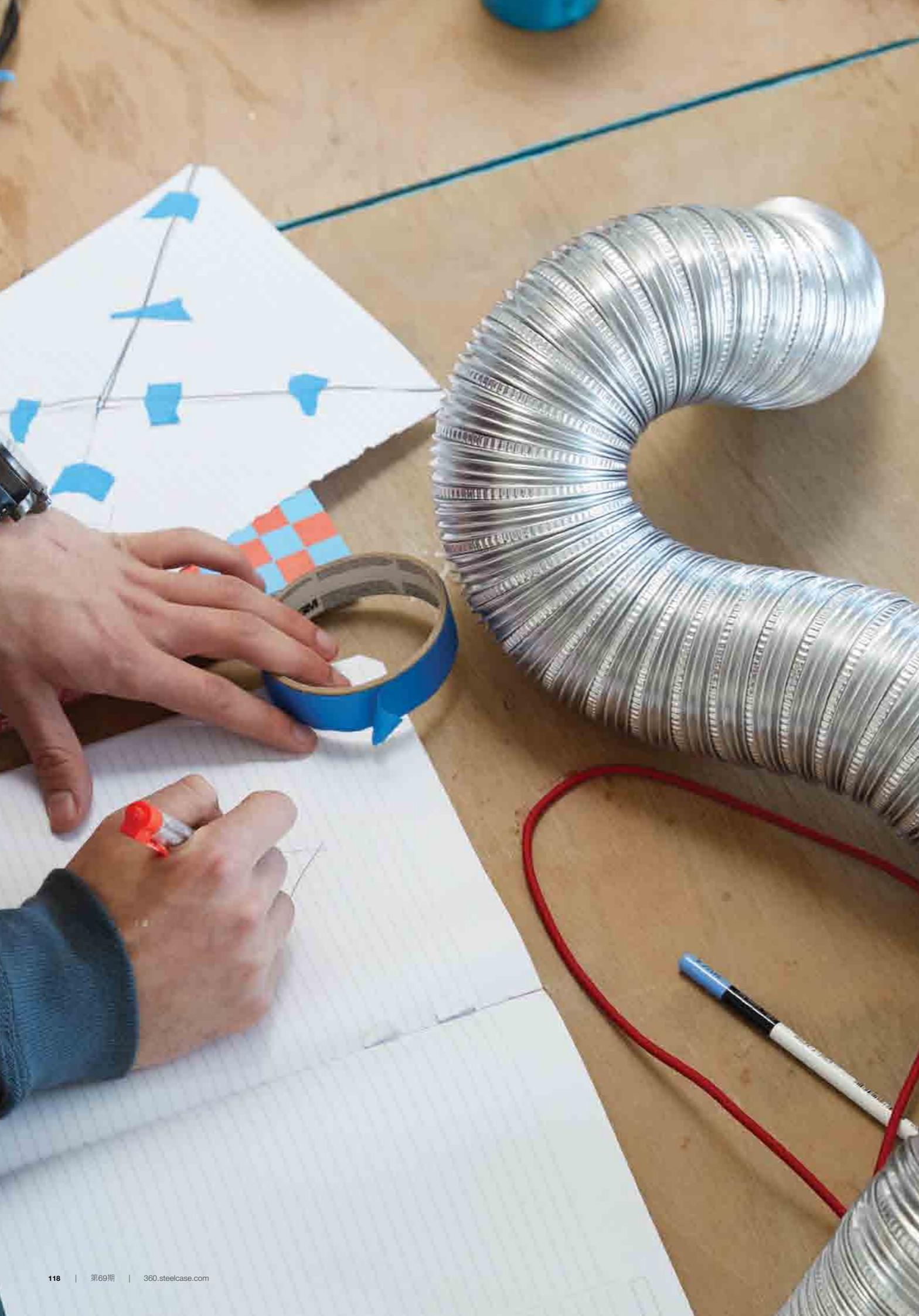
“我们知道在当今的职场里，人们对具有21世纪技能的人才求贤若渴，这样的技能包括创新、协作、用有创意的方式应对变革，”Steelcase的Andrew Kim说道。“这是更高层次的思维方式，需要付诸实践而不只是纸上谈兵。通过教导学生如何进行协作和创造，学生才会像企业管理者一样，有着共同的目标。”

思考与实践

全新的学习方式需要新型的空间，一些超前的大学正在校园创新空间里构造全新的学习环境。基于10多年来对教学环境的研究和所收获的洞察，Steelcase能提供专为支持主动学习而设计的产品及空间概念。举一个突出的例子：一个由Steelcase研究人员和设计师组成的小团队和斯坦福d.school设计学院在空间创造方面开展了协作。此后，它成为大家纷纷效仿的创造性学习空间项目。

“要为主动实验创造空间首先需要明确意图，”和斯坦福d.school设计学院有过合作的Steelcase研究人员Frank Graziano说道。“空间如何让你偏向思考和实践？空间如何‘授予’你更广泛的权利？激活创意生成、通过创建将抽象思维转化成实物的方式为学生提供支持？”





在WMCAT，从大激流城公立高中里挑选出来青少年有机会锻炼他们的创造能力，他们在团队环境中向专业艺术家老师们学习技能，使用专业工具和技术。



创建一个创客空间

基于对创造性学习空间的研究，以及在Steelcase创新中心里收获的第一手经验，Steelcase研究人员和设计师为创建“创客空间”提供以下一些建议。

让它充满灵感：明亮的颜色、舒适的装潢、接触自然光线、能走到户外——这些元素都能激发参与度。产生轻松氛围的刺激源能促进创造性思维，而乏味的环境只会激发乏味的成果。

让它具有灵活度并且能定制：让老师和学生自己来配置空间，以满足他们自己的需求，认识到不同的课程、不同的项目阶段对空间都有着各自不同的要求。可移动的家具是配置多种环境的必要之选。

创建分区：创造和协作通常都会发出声音，然而思考需要在安静的环境里才能顺利进行。确保布局和装修具有流动性，支持学生在协作时又能独自学习。尤其对于放置机器的空间而言，要将思考区和制作区尽可能地分开。

为杂乱无序做好准备：将材料摊放在眼前有助于团队对创意和可能性进行“大声的思考”。确保工作桌面足够大，让团队可以聚集到一起，并且有充裕的存储空间放置材料和半成品。

利用白板进行展示：在办公桌前工作对于面前的人来说是私密的，但是移动或固定的白板可以让大家分享正在酝酿的想法，并展示成绩。说到白板和马克笔，怎么用都不会觉得多。

支持各种姿势：身体姿势和活动移动能影响创意流程。在小组中，站着能鼓励互动和参与。对于独立工作而言，放松的姿势或行走却能促进新的思维方式。

让分享多媒体内容变得简单：越来越多的内容以多媒体形式存在。选择科技工具，方便参与者分享他们设备中和头脑里的内容。

“创客运动并非为了创造而创造，”Andrew Kim总结道。“它是对于创新的一种理解和实践。只要把握住这个核心，它就值得在当下受到教育界的如此关注。”

扩大可持续发展

我们旨在激发人类内在潜能，从而做出更有针对性的选择。为了实现这一目标，我们不能局限于自己的视野，而是要主动创造有利于开发人类潜能的经济条件、自然环境和社会环境。

在我们最新的《企业可持续发展报告》中，我们展示分享了在过去一年与我们的客户、供应商、员工、社区和自然环境在可持续发展方面的各项合作，同时扩大了我们企业正能量的传播范围。

投资可再生能源

我们在可再生能源方面的投资总量已达到了我们在全球范围内总耗电量的100%，同时我们的能源策略也从地区范围转向全球。我们还首推了独创的新项目鼓励供应商购买清洁的可再生能源，并且供应商能够通过我们获得优惠价格购买。通过投资和扩大全球对可再生能源的需要，我们也进一步提升了对全球的影响力。这对于我们的经济发展、客户、社区以及我们所处的环境都是有利的。

强化社区关系

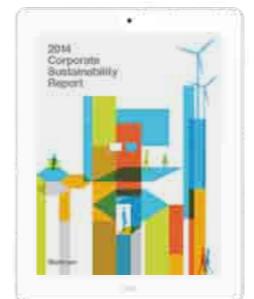
去年，Steelcase Inc.以及我们的慈善部门Steelcase基金会向Steelcase慈善合作伙伴捐赠了530万美元，其中包括国际联合劝募协会（United Way）和一些城市教育项目。在员工配额捐赠方面我们也创下了记录，达到485,000美元。我们的同事在社区基层努力是为了帮助改善当地的社区，提供重要的援助，增进合作，以及带去我们的承诺。过去三年，Steelcase美国员工的慈善服务时长增长了30%。

客户合作

去年，我们与更多世界知名企业如巴斯夫股份公司、联想和威瑞森进行合作，帮助他们优化在全球几百万平方英尺的办公空间、促进员工团队合作、提供私密空间、提升品牌文化，从而进一步充实人才储备。我们与客户在创新型终止使用项目上多番进行合作，帮助他们进行二次销售、使用以及回收，从而避免垃圾填埋，延长有形资产的使用寿命。

我们总是致力于加强在可持续发展方面的努力。现阶段我们持续面临的挑战就是如何进一步扩大我们的影响力。当我们在扩大覆盖范围以及增强影响力的同时，我们也极大地努力改善人类各方面的条件，把我们的世界变得更加美好。 ●

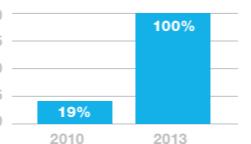
我们希望今年的《企业可持续发展报告》可以帮助你们更好地了解我们的努力以及所取得的进步。我们也期待您的分享。邮件敬请发至sustainability@steelcase.com，欲了解我们最新的《企业可持续发展报告》请登录csr.steelcase.com。



深入了解

请登录csr.steelcase.com
阅读《企业可持续发展报告》
csr.steelcase.com

可再生能源



未来三年，我们在全球范围内的风能和水力发电等可再生能源的投资将从19%增加到100%。

社区

\$530 万

来自Steelcase基金会的投资

\$120 万

来自Steelcase Inc.的投资

产品终止使用战略

5000 万

北美产品终止使用项目避免造成垃圾填埋的回收总额

26,440

在欧洲回收、捐赠或重新销售的办公桌数量

**SMART.
SIMPLE.
SUSTAINABLE.**

The new Think chair.
www.steelcase.com/think

Steelcase

©2015 Steelcase Inc. All rights reserved. Think is a registered trademark and Think is the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.