

重新构思的 工作场所增长 战略

赞助商：



作者：来自 Altimeter 的 Susan
Etlinger，2020 年 10 月 22 日

摘要

疫情早期企业面临的一大问题是何时以及如何回到工作场所。但是，六个多月之后，我们对“工作场所”的想法已显然大有不同。本报告是分为三部分系列报告中的第一部分，其中介绍了分布式工作场所在推动增长方面的作用。它研究了由于 COVID-19 疫情及其他宏观经济、行业、设计和技术趋势而导致的主要变化，确定了领导者需要考虑的关键战略，并分享了各行业领导者的见解和战略。

该系列报告中的下一个报告将重点关注人，具体地说，就是过去一年的事件如何改变我们与客户、员工和合作伙伴交互的方式，以及我们如何设计数字化体验来获得客户的喜爱和信任。最后，该系列报告总结了这些前所未见的情况为领导者们带来的机遇 - 在最具活力也最具挑战性的情况下获得增长和成长。



目录

摘要	1
简介	3
了解对应的影响	5
影响变化很大	5
了解组织影响	7
人类影响	8
重新构思工作场所	13
为个人健康而设计	14
为价值创造而设计	15
为组织恢复能力而设计	16
给领导者的建议	18
重新构思的工作场所检查清单	20
展望未来	22
附注	23
方法论	25
关于我们	26
关于高级分析师 Susan Etlinger	26



简介

2019 年 12 月 31 日，当全世界的人都在准备迎接新年时，美国疾病控制与预防中心 (CDC) 获悉中国出现一些 COVID-19 病例并开始准备向美国卫生和公众服务部 (HHS) 报告。¹ 仅仅三个多月后，3 月 8 日，意大利北部隔离了超过 1600 万居民。² 几天后，3 月 13 日，特朗普总统签发了关于新型冠状病毒 (COVID-19) 爆发的全国紧急状态声明。³

由此开启了 2020 年全球在家工作热潮。

一开始，我们有理由假设或者希望疫情过程能够相对短暂和顺畅。世界各地的企业都发布了“复工”指南和白皮书。咨询公司推出了新的服务产品。视频会议暴增；Zoom 的使用人数激增，从 2019 年 12 月的大约 1000 万每日会议参与者飙升到 2020 年 4 月的 3 亿多。⁴ 但 COVID-19 的进展及其对企业流程和规范产生的变化却漫长而曲折。

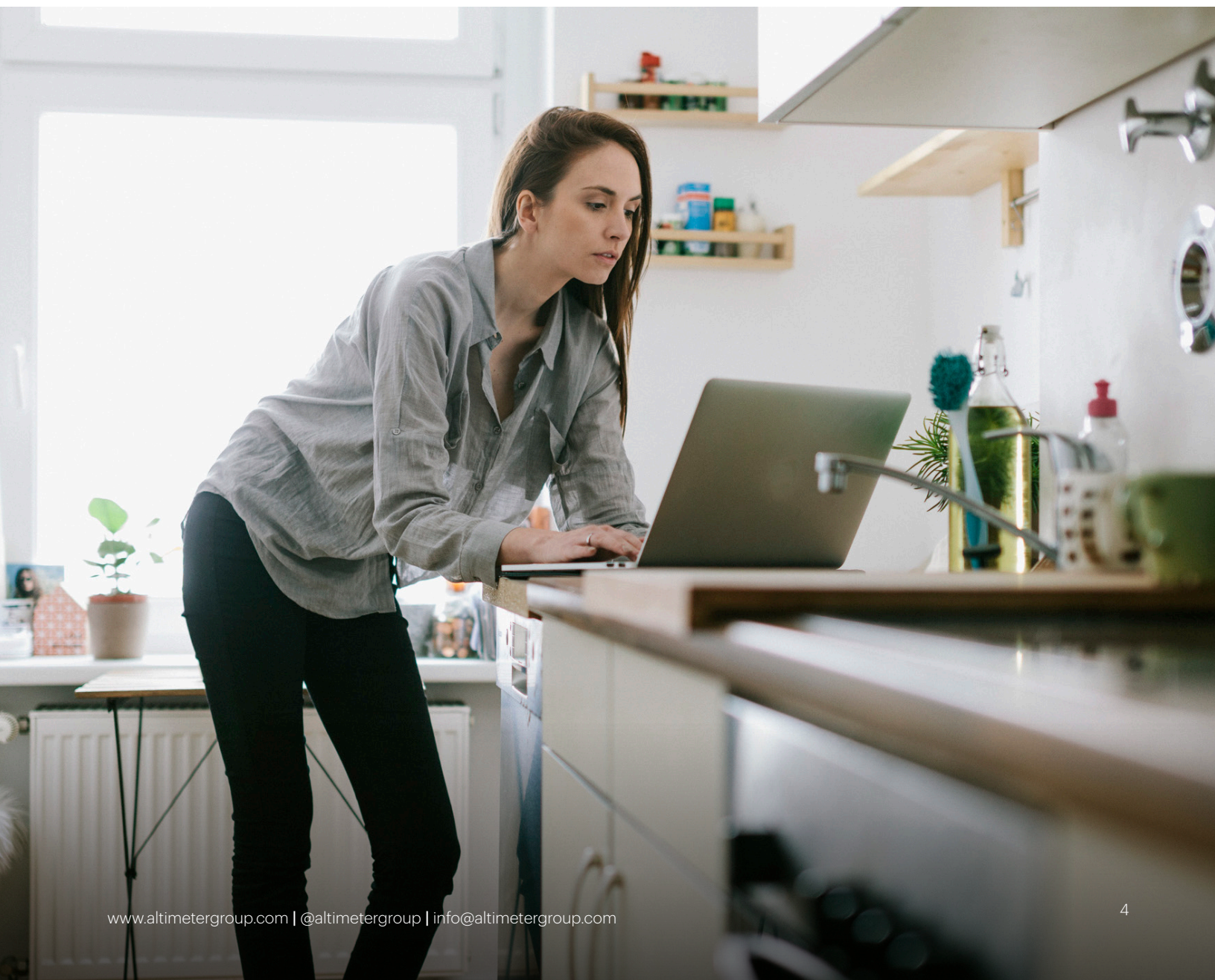
虽然 COVID-19 肯定会加速向分布式工作环境的转变，但它并不是根本原因。总部位于瑞士的 IWG 进行的一项研究表明，自 2018 年起，70% 的专业人员每周至少远程工作一次，53% 的专业人员每周至少一半的时间远程工作。⁵ 因此，工作场所和家的融合在 COVID-19 出现之前已经存在。

区别在于，在疫情之前，很多人会选择（或必须）在现场工作。在很多情况下，在家工作是一种特例，但现在已成为常态。当然，实际情况因多种因素而异：他们身处的位置、他们从事的工作类型（办公室、施工、仓库、技术、制造、基本工作）以及他们的生活环境等等。

越来越明显的是，这些限制性的不可预测情况将会持续一段时间，它们所引发的一些变化将是持久的（即使不是永久的）。

因此，考虑“返回工作场所”（即“恢复正常”）已经没有任何意义。工作场所不再是特定的静态位置，而是不断变化的需求和条件驱动的动态概念。

现在的问题是如何重新构思工作场所来推动业务价值。





了解对应的影响

从医学角度看，导致 COVID-19 如此挑战重重的一个原因是它是新型病毒。概括地说，人体没有天生的免疫力。缺少生物免疫力会产生下游效应：人们的行为方式产生了前无所有的变化，这会影响他们使用物理环境的方式。

办公室空无一人或办公人员很少。施工现场大家都保持安全距离。家里则挤满了父母、孩子、室友和其他人，大家争相寻找安静的工作空间和稳定的连接。对于某些人，一切尚在可控范围，而对于其他人，情况则比较糟糕。

影响变化很大

远程办公体验

年长一些且富有一些的人一般都配备高速 Wi-Fi 的私人家庭办公室，而习惯在办公室工作的人可能还在寻找一个有稳定连接的单独安静空间。这可能导致各种下游效应、压力和羞愧感。Gensler 的负责人兼董事总经理 Randy Howder 表示：“我们有些员工不愿意打开摄像头，因为他们对自己的背景感到尴尬。我们有一位年轻员工总是在卫生间参加 Zoom 视频会议，因为他有很多室友，而卫生间是他在房子里唯一有隐私的地方。”



地理环境的影响也很大，不仅在疫情方面，还在基础设施方面。例如，在非洲，远程工作的推行要困难很多，因为其他地区认为理所当然的基础条件在这里并不具备 - 电、连接、笔记本电脑，甚至食物。

在撒哈拉以南非洲地区投资的技术创业投资公司 EchoVC 的创始人兼董事合伙人 Eghosa Omoigui 表示：“疫情开始时，我们首先做的一件事就是给非洲的所有投资组合公司首席执行官打电话，让他们提供员工名单。然后我们自费购买了柴油燃料和电信数据包，因为我们意识到，对于居住在公寓楼中的许多员工而言，发电机仅在晚上 7 点到早上 7 点启动。在家工作意味着白天可能没有电，而他们不一定有钱购买移动数据包，或者购买柴油燃料来给发电机供电。”

传统指标不同步

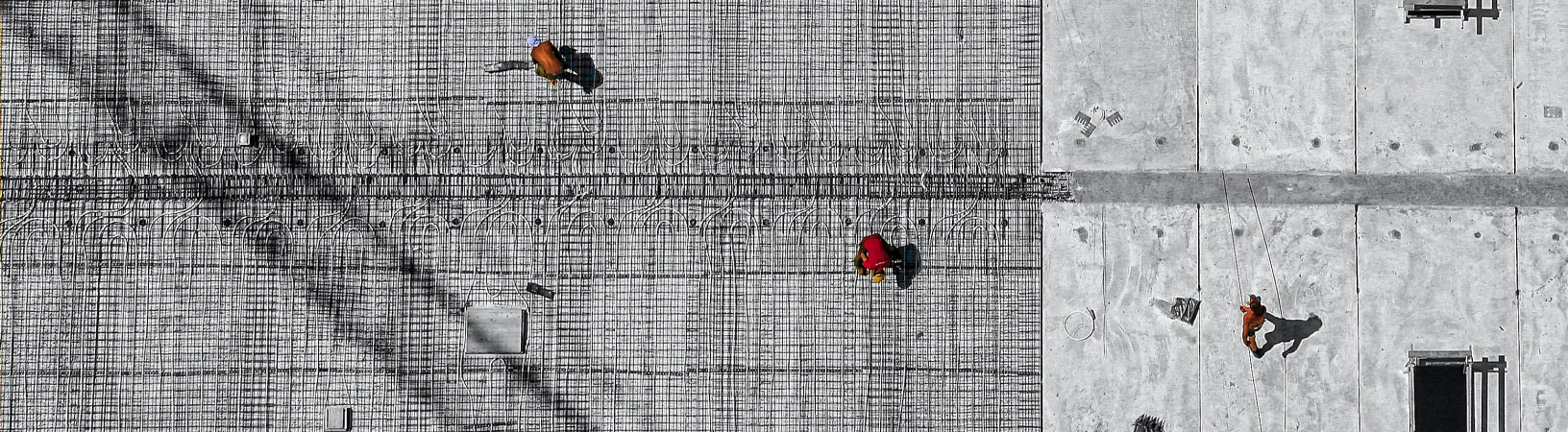
我们还发现，我们了解经济所依赖的传统指标相互矛盾。Omoigui 表示：“在疫情开始时，我非常关心美国经济。我担心美国的公司缺乏抗压性。我还有点好奇经济是否会像人们想象的那样有恢复能力。”

“回顾过去，有趣的是，动荡的美国经济和平稳的股票市场出现了一种奇怪的融合。所以大家都有些困惑。单看美国股票市场，您会想，‘天哪，太厉害了。’与此同时，您的公司，甚至是支柱公司，却付不起房租。您正在偷偷裁员。您已经受到政府干预。这真是一种奇怪的融合。我们认为，一直以来不得不应对混乱与脱序的非洲公司正好从此次疫情中恢复过来。”

仓库和轻工制造业

很多办公室被闲置，但这并非普遍现象。仓库、物流中心和轻工制造工厂则在全天候运转，这既是为了满足社交隔离要求，也是为了应对不断增加的需求。

总部位于华盛顿州西雅图的商业不动产公司 Kidder Mathews 的高级副总裁 Michael Daniels 表示：“当疫情来临时，我们都非常担心。我们不知道会不会又像 2008 年一样。但基础服务部门仍开放，从事食物、制药等行业的仓储公司都被视为基础服务公司。我们发现网上购物和食品杂货需求增加，这导致这些公司必须扩大仓库空间。”



从零售到物流的这种转变也影响着美国商业空间的使用。《华尔街日报》最近的一篇文章报道说，Amazon 和购物中心运营商 Simon Property Group 正在考虑将之前的 Sears 和 J. C. Penney 商店改造为物流中心。⁶

施工现场

对施工行业的影响错综复杂。Royal BAM Group 的数字施工总监 Menno de Jonge 表示：“我们在传统施工现场看到的是，由于我们不得不在现场采用社交隔离规则，因此劳动生产力下降。但是不同施工类型之间存在差异，例如，我们看到在道路和桥梁等土木工程项目中，劳动生产力没有太多下降，因为人们在现场可以自动保持距离。但是，看看办公楼、学校或类似项目，影响真的很大。”

De Jonge 还看到施工现场的社交隔离甚至产生了积极的作用。他解释道：“人们必须相互保持距离，因此他们互不妨碍。这反而对劳动生产力产生了积极影响。”

了解组织影响

正确看待生产力

关于远程工作对生产力的影响一直存在着疑问，但这种情况存在根本不同。过去，远程工作是特例，但疫情使之成为常态。因此，没有有用的基准来比较过去和现在的影响，它们的情况并不相同。

有些领导者对疫情后的高生产力感到惊喜，甚至震惊。Autodesk 的首席信息官 Prakash Kota 表示：“大家都说在家工作的效率提高了，但有时我们真的很担心。人们是否感到精疲力尽？因为这不是短跑，而是一场马拉松。”⁷

事实上，在对大约 680 名白领进行滚动调查后，《哈佛商业评论》于 2020 年 8 月发表了一篇文章，透露“在隔离开始后的几个星期，只有一半的员工每天可以工作 10 个小时左右，而在疫情之前有近 80% 的员工可以做到。”⁸



还有一点也很明显，有些职位比其他职位更容易进行分布式工作。Moog, Inc. 的增长和创新副总裁 Ari Almqvist 表示：“对于设计工程和概念设计等领域，虚拟技术更合适且更灵活。但是作为基础，您需要时间来扩大团队和建立关系。”此外，他补充道：“针对不同情况下可以采用的人员来说，虚拟技术的灵活性更高。这并不是说工程师就坐在您旁边，而是说某位工程师最适合某项工作。”

加速数字采用

自疫情开始以来，技术使用模式也发生了变化。根据 Altimeter 进行的一项研究，COVID-19 在除中国以外的所有国家都被列为数字化转型的主要推动因素，在中国只有 19% 的受访者将其列为关键因素。与此相反，德国 40% 的受访者将 COVID-19 作为数字化转型旅程的关键因素。⁹

疫情通常被认为会加快远程技术和协作工具的采用，另一个下游效应是对供应链和某些人工智能系统的影响。《麻省理工技术评论》2020 年 5 月的文章“[我们在疫情下的奇怪行为正在干扰 AI 模型](#)”说明了在 2 月末一周内令人目炫的变化：“当 COVID-19 来临时，我们开始购买以前从来没买过的东西。这种变化非常突然：Amazon 十大畅销产品的支柱 - 手机壳、手机充电器、乐高，在短短几天内就掉出了榜单，取而代之的是 COVID-19 后的一系列主要产品：卫生纸、口罩、洗手液和纸巾等。”

这些行为变化影响了业务系统：“导致库存管理、欺诈检测、市场营销等的后台算法出现问题。针对正常人类行为训练的机器学习模型现在发现常态已发生变化，有些不再按预期工作。”

人类影响

人类在压迫下能够快速适应

远程工作的一个意外效果是人们适应的速度非常快。组织分析提供商 Humanyze 的总裁兼联合创始人 Ben Waber 表示：“至少在短期内，我对人们的适应能力感到震惊。我很担心，因为从以往的在家工作数据来看，全都显示存在负面影响。”但是，他继续说道：“一个很大的区别是大家同时在家办公。我认为这可以追溯到过去的某些研究，即与办公室进行竞争。”

另一个惊喜是最抗拒采用数字技术的人转变速度如此之快。Royal BAM 的 de Jonge 表示：“过去，我认为人们可能需要更长时间才能做出改变。但我从疫情中发现，人们可以在一两天内轻松地模拟方式转变为数字方式。”



此外，人们在压迫下的适应速度也带来了机遇：重新思考我们对变更管理方式的假设，以便我们即使不在危机中也能加速转变。他补充道：“人们在真正需要时可以快速做出改变。因此我们需要了解原因所在。”

个人联系仍然很重要

迄今为止疫情的影响包括工作日延长、缺少可靠的工作空间和工具、面对屏幕的时间太长而个人联系太少、网络甚至电源不稳定、需要照顾孩子和其他亲人、经济困难，更不必说我们所爱的人生病或去世，这些迫使我们采用各种不可持续的工作和处理方式。

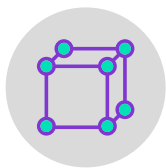
社交隔离影响组织动态

如今，有些早期出现 COVID-19 激增的地区逐渐恢复正常，有些地区则继续在家隔离，还有很多地区经常在极短的时间内在这两种阶段之间波动。没有人知道疫情何时会结束，但人们已经总结了一些教训，并制定了明确的举措。¹⁰

人们可能聚集的空间，例如办公室、施工现场、学校、零售店、仓库，需要精心设计以减少病毒传播的风险。它们需要具有足够的灵活性来适应快速变化。所有这一切都必须满足一系列关键的健康、财务、心理和组织需求，同时应对火灾和自然灾害等核心生命安全问题。下面是我们预计的一些最突出的变化（见图 1）。¹¹



图 1: COVID-19 改变了什么?



居住和空间要求



路线规划



风险计算



速度和流量

有什么变化

办公室、零售店、学校和其他场所现在可以容纳的人数减少。

保持安全距离所需的额外间距严重限制了门的通行能力，并且要求人们重新思考计算单向流量的方法。规划者必须尽量减少人们面对面接触的情况。

关注“生命安全”，尤其是防火与疏散，并扩展到 COVID-19 感染与传播。

假设行走速度保持不变，人与人之间的强制额外间距将会降低交通流量。

这意味着什么

每单位面积的生产力下降意味着空间比以往更加珍贵。

规划者在大多数情况下需要考虑单向移动，并融入隔离措施，以在建筑内规划出更安全的路线。

虽然这样或许可以随着时间重新平衡，但是并不一定。

人们进出建筑和建筑环境以及在建筑和建筑环境中四处走动时需要更长时间。

来源: Autodesk 和移动战略



社交隔离最大的挑战之一是它违反了社会规范。1963 年，人类学家 Edward Hall 提出了“空间关系学”术语，用来描述有关人们相互交流时可以站得多近的文化期待。¹² 这一理论在《宋飞正传》的情节中得到最好的诠释，朋友们被 Elaine 的新男友搞得身心俱疲，因为他就是一名“近距离说话者”。¹³

但是，至少目前，我们仍生活在“远距离说话者”的世界。Hall 的理论解释了为什么强制人们保持两米的距离会感觉很奇怪（如果不是完全陌生）。Allsteel 工作场所战略副总裁 Jan Johnson 对戴口罩的影响进行了补充：“我们错过了所有在交流中有启发和传达作用的视觉暗示。因此，在无法捕捉所有面部暗示和距离带来的正式感觉之间，即使是简单的社交对话也很难真正像人们预期的那样令人满意。”

现在要完全了解社交隔离的长期影响还为时过早，但 Hall 向领导者们提出了建议，即考虑通过在工作场所环境中增强合作感和舒适感来应对这些动态的方法。

“弱联系”的战略重要性

居家隔离另一个微妙但非常重要的副作用是丢失了“弱联系”。根据斯坦福大学社会学家 Mark S. Granovetter 在 1973 年给出的定义，“弱联系”是指我们不经常互动的熟人或同事。¹⁴ 与之相反，“强联系”是指家庭成员、朋友和密切的工作团队成员。

在工作日中排除这些计划外的互动实际上非常有意义，因为根据《哈佛商业评论》的研究：“物理空间使正常不在一起工作的人意外发生了联系，这种互动激发了新的创意。虚拟同事之间的闲聊和闲谈也有减少的趋势，研究表明，这导致信任度下降。自发交流和信任的减少可能逐渐危害创新和协作。”¹⁵

现在有两个关键问题，第一个是检测自发交流减少的影响需要时间。第二个问题是，据来自 Humanyze 的共同研究者 Waber 所说：“我没有看到哪个公司或地区能够将这些弱联系保持在与疫情前相同的水平。我不是说这不可能，但从中长期来看，问题在于我们将看到越来越多的公司无法满足截止日期和里程碑，最终为企业提供更少甚至质量低下的产品。”

Waber 警告这些指示中有一些已经很明显：“很多人正在取消其中一些，他们表示‘供应链已经一片混乱，或者他们面临着财务压力’，当然这并不是说这些并非事实。但是，我越来越认为，真正的原因是这些联系的退化。要从这种情况中恢复真的很难。”

虽然信息会议（更新、报告、培训会议）很适合远程工作，但自发交互最容易受到威胁。Waber 说道：“这并不是说您不会与任何人聊天，而是说您会通过不同的方式交流。您不会跟每周就在咖啡机前聊五分钟的人安排 Zoom 视频会议。您不会这样做，因为您不会在线上进行这种随机的闲聊。您不会在线上以同样的方法这样做。”¹⁶





重新构思工作场所

适应由于危机（尤其是疾病）而产生变化的物理环境，这并不是什么新概念。《纽约客》杂志最近的一篇文章“新冠病毒如何重塑建筑”将 20 世纪初肺结核塑造现代主义的方式描述为“是对疾病的恐惧，希望消除细菌潜伏的黑暗房间和肮脏角落”。作者认为 COVID-19 将具有类似的效应：“我们连续几个月呆在家里的集体体验将会影响建筑的近期发展”。¹⁷

问题是：到底有什么影响？

健康和安全显然是主要问题，但还有其他要考虑的财务和人为因素。现代主义一部分是受到需要建造更轻、更通风的环境的启发，但是商业不动产市场由价值量度（例如每平方英尺的价格）推动，它们对空间分配产生影响，导致不再满足我们的需求。Allsteel 的 Johnson 描述了三种历史模型，这些模型推动了组织空间分配决策：

- 1. 状态。**空间分配基于权力。职位较高的员工办公室较大，而职位较低的员工只能坐在小隔间里。具有标志性角落办公室的专业服务公司可能就是最好的例子。
- 2. 平等性。**空间分配基于平等主义，所有人具有相同的空间，不论角色如何。这在技术公司尤其普遍，并且在 20 世纪 80 年代受到前 Intel 首席执行官 Andy Grove 的推广，他与所有员工一样坐在八乘八的隔间里，并且没有专用的停车位。
- 3. 多元化。**空间分配取决于以下信念：每个团队都应该有一个适合其需求的工作空间；这意味着要深入了解每个团队的活动以及支持其个人和团队工作流程所需的空間。



Johnson 表示：“我倾向于多元化，因为这可以更好地反映组织中实际发生的一系列活动。它隐含的推论是，我们需要针对这些活动的性质进行深入了解和设计，并且保持物理适应性，以随着事物的变化而随时间演变。”

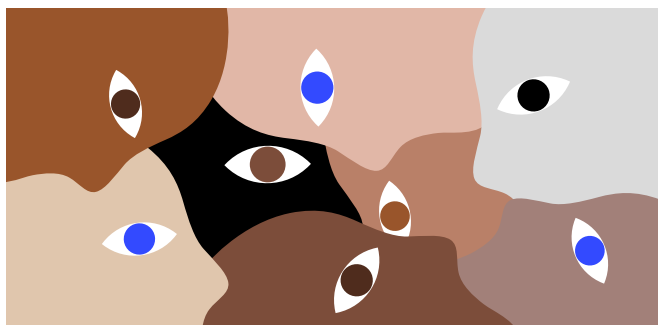


为个人健康而设计

在疫情的前六个月中，显而易见的是，从现场工作到远程工作的突然转变导致了很多重大挑战，有时甚至是前所未有的挑战，并且为员工带来了健康隐患。他们不得不改造自己的房屋，使其成为工作场所和学校 - 通常供多个家庭成员使用，且没有足够的支持。与此同时，雇主不得不为此做好准备，满足社交隔离要求并对其影响做出规划。

要有效地评估员工健康，我们需要从整体角度出发。因此，必须从心理和生理角度考虑现场员工体验。美国国家行为健康委员会最近发布了对 COVID-19 的响应，其中明确说明了疫情的创伤性影响。¹⁸ 尽管它是为行为健康专业人士而写的，但它提供了一个有用的框架来考虑员工健康，重点关注安全、信任与透明、协作与互助、发言权与选择权以及同行支持等人类需求。

例如，国家委员会建议领导者创建和维护结构，尤其是在动荡时期：“继续举行会议，表彰员工的守时守约。确保主管经常与员工联系，询问他们的近况。”

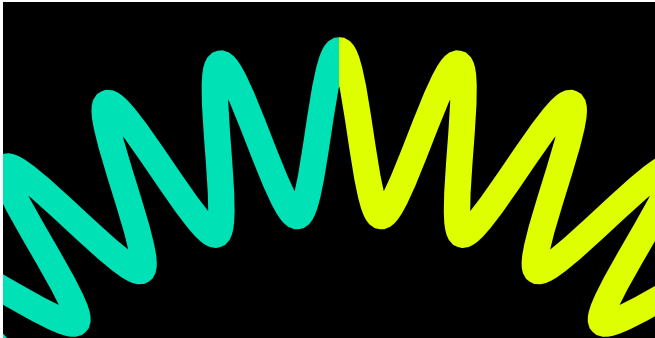


为价值创造而设计

疫情最明显的影响之一是某些工作场所突然关闭，其他场所的需求猛增。虽然对商业空间的需求可能会随着时间的流逝而重新平衡，但在可预见的将来，许多地点都不太可能以以前的容量运转。Johnson 表示：“我们过去针对成本和空间的度量（例如每位员工的使用面积）现在已经没有意义了。它们无法反映出建筑环境对价值创造的贡献。”

如果每位员工的使用面积不是思考价值创造的有用方法，那么还有什么替代方法？Johnson 认为，首先不仅应将工作场所视为容纳员工的静态结构，还应将其视为支持组织主要活动的动态分布式生态系统。在此上下文中，价值创造是需求评估的直接结果，它将空间直接与业务目标和组织文化关联起来。这样，办公室可能更像一个社交中心和会议中心，而不是完成办公室工作的固定地点，它可以为增强社会凝聚力而努力。

Herman Miller 数字创新副总裁 Ryan Anderson 认为办公室的基本目的是维持“弱联系”的一种方式，弱联系对于价值创造至关重要 - 他称之为“有目的的十字路口”。因此，他说：“办公室的基本目的是维护这些扩展网络的健康，并确保员工始终遵从组织的文化和精神，培养归属感和社区意识。这有点像是一段异地恋。可能吗？可能。能稳定发展吗？在某些情况下可以，但是，我们之所以喜欢共处一地是有原因的，这很大程度上与我们的关系有关。”



为组织恢复能力而设计

无论是认为疫情是一种异常状态，还是认为疫情加快了当前步伐，亦或是认为疫情催生了向全新工作方式的转变，所有行业都有一个不变的主题：恢复能力的重要性，包括从组织角度和领导角度。组织恢复能力的 Gartner 模型由五个类别组成：领导力、文化、人员、流程和基础设施。¹⁹

尽管关于疫情影响还没有历史数据，但 Dell 等公司正在收集整个企业的数据，并应用预测分析来评估风险和其他因素，以便制定分布式工作场所计划。这可能包括来自协作工具、电子邮件、业务应用程序和智能表格的信号以及其他数据集。Dell 的企业不动产、全球设施和环境健康安全高级副总裁 Mark Pringle 表示，其理念是制定一个结构化流程，不仅可以为复工

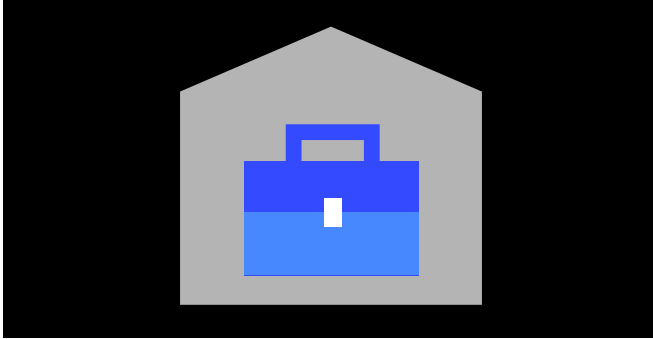
提供信息，还可以帮助进行规划。他说道：“没有人想到除了一线员工之外，95% 的员工会在家工作。因此，那些收集数据并加以利用的公司将有望取得成功。”



灵活性不等于敏捷性

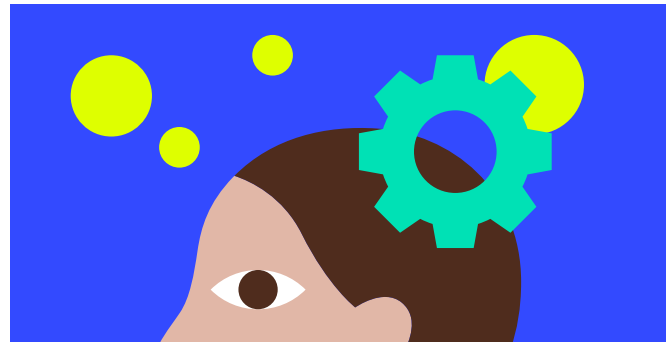
尽管有些人快速适应了远程工作的需求，有些部门的生产力还出现了暂时提高，但仍有很多分析工作要做。Volker Wessels 的 ICT 总监 Jeroen Cornelissen 说：“我交谈过的很多人认为自己非常敏捷，因为他们现在在家工作。”但灵活性并不等于敏捷性。我们之所以面临这一挑战，是因为很多人已经认为，‘我们成功了。我们做到了。我们提供了一些新工具，因此我们实现了数字化。’当然，这并不是事实。”

建立组织敏捷性需要大家共同努力，在面对变化时，不仅要个人能够适应，还要让整个组织行动起来。这需要了解分布式工作的要求、流程、技术和文化影响以及以可持续方式提供支持的基础设施。



二元工作场所模型不再相关

除了组织必须为在今后一段时间很有可能闲置或未充分利用的办公室空间支付费用这个明显影响外，疫情还暴露了多个脆弱领域：从租赁模型到人们必须在哪里工作和生活的固定预期，再到难以缓解且不再适合工作场所的动态性质的二元（工作与家庭）模型。风险在于，公司无法快速灵活地应对不断变化的紧迫需求，并且因运营成本过高、生产力下降、无法吸引合适的员工或其他问题而遭受磨难。



不断变化的员工需求和预期

还有一个问题，就是员工对工作方式和地点的预期在不断变化。Dell 的 Pringle 表示：“从年初开始，已经出现了一种思维转变，即人们不在办公室，也可以很好地远程工作。”他说，最后结果是“工作不再局限于特定地点或时间，只需关注成果。”在某些市场，这将对对话从定量服务（餐饮服务、健身中心和休息室）转变为定性问题（健康、多样性和包容性以及社区意识）。但是，有些市场可能需要对最基本的需求进行优先排序 - 基础设施、连接和用餐问题。

综上所述，所有这些主题都强调了个人和组织僵化的危险以及成长型思维模式的价值。²⁰ IA Interior Architects 的执行负责人 Dave Kutsunai 说：“重点是要变得敏捷，并随着了解的深入逐步调整。任何一成不变的方法都将很快过时。”





给领导者的建议

1. 将这一经历看作推动增长的机会。

在与代表 17 个组织的 21 位领导者的对话中，最常出现的主题是（尽管存在不确定性和偏差）将这一经历看作转变（或者至少是质疑）关于工作场所角色和结构的假设的机会。我们如何将工作场所视作增长的推动因素，而不仅仅是容纳员工的静态空间，并且避免使用流行但最终适得其反的模型（例如开放式办公室）的陷阱？

这要求我们彻底评估影响个人健康、经济价值和组织恢复能力的因素。

2. 全面考虑员工的健康状况。

不仅要考虑疫情期间的安全、健康和实际需求，还要考虑分布式工作对员工及其家人的总体影响，这一点至关重要。这意味着不仅要从单位经济效益角度考虑生产力，还要考虑影响信任感、联系性和忠诚度的生理、心理和社会因素。

3. 重点介绍在分布式工作场所建立社会凝聚力的方式。

尽管视频会议可以“抹平”层次结构（所有人都在相同大小的方框中），但也可能产生疲劳和社会隔离感。尽管社交隔离和口罩对身体健康很重要，但它们可能与高绩效团队蓬勃发展所需的社会凝聚力背道而驰。组织要更好地适应不断变化且充满挑战的环境，必须要在找到培养社会凝聚力的方法的同时坚持社交隔离。



4. 积极寻找新的数据源和新衡量，并利用它们制定明智的决策。

颠覆性变革期间是考虑传统衡量的价值以及寻求可能提供所需见解的其他信号的最关键时期。收集和使用定量与定性数据以阐明员工和客户体验、安全和生产力，鼓励团队提出可能错过或未受到足够关注的指标。示例可能包括生产力与情绪、工作场所密度与绩效衡量以及协作工具使用随时间变化的趋势。

5. 认识到可能需要调整领导风格。

分布式工作环境中的领导方式不同于物理工作场所中的领导方式。这不仅仅是如何复制走动式管理 (MBWA) 的问题。Multiconsult 首席数字官 Herman Bjorn Smith 表示：“它更多的是要意识到在远程工作时需要采用什么样的领导方式，因为这是完全不同的情况。视频聊天与面对面聊天时需要采用不同的方式，您需要意识到这一点。”

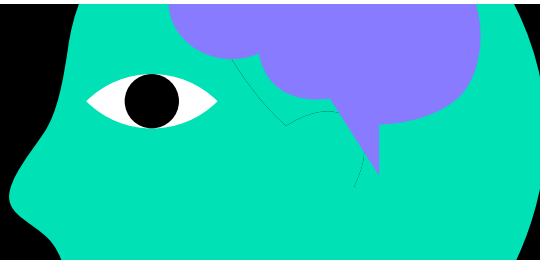
它还意味着要重新评估熟悉的模式，例如谁需要参加哪个会议，并且要开辟交流渠道，以验证哪些假设有效、哪些假设无效。

重新构思的工作场所检查清单

组织如何以这场全球危机为契机，重新审视构成空间使用基础的假设？他们要考虑哪些因素？重新构思的工作场所可能是什么样？本部分列出了在执行需求评估时要考虑的一系列启发性问题：

- **个人健康：**员工的生理和心理健康；
- **经济价值：**空间利用如何为组织的价值创造提供支持；
- **组织恢复能力：**组织在颠覆性环境下蓬勃发展的能力。

员工健康



- | | |
|--|---|
| ☒ 1. 在家工作的员工是否具有安全的工作场所，并且可以获得符合人体工程学设计的设备，包括： <ul style="list-style-type: none">a. 稳定的电源b. 连接性以及购买设备的财务方式c. 可供使用的计算机d. 安静的工作环境e. 安全 | ☒ 4. 从流程的角度看，我们可以做些什么，以更好地将在家工作的员工纳入分布式工作环境中？ |
| ☒ 2. 是否有一套严格的、循证的且清晰传达的设计准则、流程和政策，以促进现场社交隔离？在卫生和联系跟踪方面采取了哪些措施？ | ☒ 5. 从设计的角度看，我们可以做些什么，以更好地支持混合存在的团队会议和协作项目（例如远程和现场员工）？ |
| ☒ 3. 如何减轻员工照顾孩子或其他家庭成员的负担，例如休假、儿童托管、灵活安排、咨询服务或其他支持？ | ☒ 6. 我们如何配置居家和现场空间，以增强现场员工和远程员工之间的平等性和归属感？ |
| | ☒ 7. 员工花在视频会议和使用业务/协作工具上的时间有多少小时？我们可以采取哪些预防措施以防止员工过度疲劳？ |
| | ☒ 8. 员工的总工作时长是多少？是否存在过度劳累的风险？ |
| | ☒ 9. 我们是否遵循了与社交隔离相关的最佳实践和要求？ |
| | ☒ 10. 所有这些因素对员工士气和敬业度有何影响？ |

价值创造

- ☑ 1. 哪些情况适合办公室但不适合在家/远程工作?
- ☑ 2. 哪些情况适合远程环境但不适合办公室?
- ☑ 3. 办公室的生产力障碍是什么?
- ☑ 4. 在家或其他异地位置的生产力障碍是什么?
- ☑ 5. 我们如何安全高效地将办公室作为社交/团队交互中心?
- ☑ 6. 我们如何设计可以根据团队需求轻松地重新配置的模块化空间?
- ☑ 7. 我们如何消除远程工作环境中的生产力障碍?
- ☑ 8. 所有选项相互补充的最佳方式是什么?
- ☑ 9. 从税务或义务角度看, 这些模型中会出现哪些风险?
- ☑ 10. 对我们的商业空间需求有什么影响?

组织恢复能力

- ☑ 1. 重新构思的工作场所中最可取的领导才能是什么? 我们缺少哪些需要的技能? 我们的哪些属性不再为我们服务?
- ☑ 2. 如何以真实而周到的方式在分布式工作环境中扩展组织文化?
- ☑ 3. 作为一个组织, 在给定社交隔离要求和各种工作场所类型下, 我们需要做些什么来增强工作场所的联系性?
- ☑ 4. 我们必须制定什么流程来支持员工在分布式环境中高效工作? 我们需要哪些数据来明智地制定这些流程? 我们如何以判断性且有帮助的方式进行评估?
- ☑ 5. 我们需要哪些基础设施和业务应用程序来安全地大规模推动分布式工作?
- ☑ 6. 如何创建可持续模型以实现工作场所安全? 需要哪些工具、流程和政策?
- ☑ 7. 哪些信任问题是员工考虑最多的安全、数据使用和其他问题?
- ☑ 8. 我们如何在分布式工作环境中优化协作? 除了工具以外, 我们可以使用哪些方法来增强融入感和归属感?
- ☑ 9. 我们如何才能让利益相关方更有效地参与影响他们的决策? 我们如何更好地遵从和倾听各种声音?
- ☑ 10. 有哪些方法可以促进信任和协作并保留“强联系”和“弱联系”的价值?



展望未来

自从疫情开始以来，我们的日常生活以及我们看待世界的方式发生了很大变化。但是，至少从商业角度来看，疫情并未造成我们看到的所有巨大变化，它只是加速了这些变化。在这之前，许多公司已经在进行数字化转型。分布式工作也变得越来越普遍。但是过去九个月展示了组织的脆弱性领域，这需要更具恢复能力的基础设施、工作场所战略和领导才能来解决。

要在这种不稳定的环境下茁壮成长，需要彻底接受我们现在所处的现实，遵守预测新的风险和机会领域的构思和规划准则。

Volker Wessels 的 Cornelissen 建议我们广泛思考，以评估我们是否已准备好迎接未来。他问：“我们能否在从现在起将存在一年半时间的常态中工作？”，而不是尝试去想象下一个常态。

附注

- ¹ Abutaleb, Yasmeen; Dawsey, Josh; Nakashima, Ellen; and Miller, Greg. "The U.S. Was Beset by Denial and Dysfunction as the Coronavirus Raged." The Washington Post. April 4, 2020 (<https://www.washingtonpost.com/national-security/2020/04/04/coronavirus-government-dysfunction/?arc404=true>).
- ² Lowen, Mark. "Coronavirus: Northern Italy quarantines 16 million people." BBC News. March 8, 2020 (<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-51787238>).
- ³ "Proclamation on Declaring a National Emergency Concerning the Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak." The White House. March 13, 2020 ([https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20\(COVID%2D19\)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19](https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20(COVID%2D19)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19)).
- ⁴ Bursztynsky, Jessica. "Zoom Originally and Incorrectly Reported That They Have 300 Million Daily Active Users, But Has Since Corrected That Mistake." CNBC. April 30, 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/30/zoom-walks-back-claims-it-has-300-million-daily-active-users.html#:~:text=Zoom%20shares%20dropped%20after%20the,300%20million%20daily%20meeting%20participants>).
- ⁵ Browne, Ryan. "70% of People Globally Work Remotely at Least Once a Week, Study Says." CNBC. May 30, 2018 (<https://www.cnbc.com/2018/05/30/70-percent-of-people-globally-work-remotely-at-least-once-a-week-iwg-study.html>).
- ⁶ Fung, Esther and Herrera, Sebastian. "Amazon and Mall Operator Look at Turning Sears, J.C. Penney Stores Into Fulfillment Centers." The Wall Street Journal. August 9, 2020 (<https://www.wsj.com/articles/amazon-and-giant-mall-operator-look-at-turning-sears-j-c-penney-stores-into-fulfillment-centers-11596992863>).
- ⁷ Etlinger, Susan. "Tech Leadership in the Next Normal: Prakash Kota on Returning to the Workplace." Redshift. July 16, 2020 (<https://www.autodesk.com/redshift/the-next-normal/>).
- ⁸ Bernstein, Ethan, et. al. "The Implications of Working Without an Office." Harvard Business Review. July 15, 2020. (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). 该文章将探讨这一点，随着隔离继续，当所有模式开始回到隔离前的水平时，它们仍比正常水平超出大约 10% 到 20%。
- ⁹ Li, Charlene, et. al. "The 2020 State of Digital Transformation" . (<https://bit.ly/Altimeter-2020-State-of-DT>).
- ¹⁰ 这些资料中有一部分曾出现在 "Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection" 中：<https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>.

- ¹¹ 有关安全的社交隔离做法的更多详细信息，请参阅“Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection”：<https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>。工程师和设计师请参阅“Adapting to the Next Normal: Practical Design for Social Distancing”：<https://www.movementstrategies.com/news/webinar-adapting-to-the-next-normal-practical-design-for-social-distancing>。
- ¹² Hall, Edward T. (1966). The Hidden Dimension. Doubleday: New York..
- ¹³ “The Close Talker.” Seinfeld: <https://youtu.be/sRZ5RpsytRA>
- ¹⁴ Granovetter, Mark. “The Strength of Weak Ties.” American Journal of Sociology. May 1973 (https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents).
- ¹⁵ Bernstein, et. al., “The Implications of Working Without an Office.”
- ¹⁶ Bernstein, et. al., “The Implications of Working Without an Office.”
- ¹⁷ Chayka, Kyle. “How the Coronavirus Will Reshape Architecture.” The New Yorker. June 17, 2020 (<https://www.newyorker.com/culture/dept-of-design/how-the-coronavirus-will-reshape-architecture>).
- ¹⁸ “Building Organizational Resilience in the Face of Covid-19.” National Council for Behavioral Health. (https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building_Organizational_Resilience_in_the_Face_of_COVID-19.pdf?dof=375ateTbd56).
- ¹⁹ Witty, Roberta. “How to Ensure Organizational Resilience in the Age of COVID-19.” SiliconANGLE. April 10, 2020 (<https://siliconangle.com/2020/04/10/how-ensure-organizational-resilience-age-covid-19/>).
- ²⁰ 有关成长型思维模式理论的更多信息，请参阅：<https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>。



方法论

本文档根据与 21 位专家、从业者、技术供应商、投资者以及其他涉及建筑、制造、工程、施工、不动产、媒体和娱乐、设计及次级研究（包括相关、及时的书籍、文章和新闻报道）的人员的在线对话和面对面对话编写而成。我们向下列人员致以最诚挚的感谢：

- Allsteel 工作场所战略副总裁 Jan Johnson
- Animal Logic 集团首席技术官 Darin Grant
- Autodesk 首席信息官 Prakash Kota；首席工程师 Pete Thompson
- Dell 企业不动产、全球设施和环境健康安全高级副总裁 Mark Pringle
- Digital Mortar 首席执行官 Gary Angel
- EchoVC 创始人兼董事合伙人 Eghosa Omoigui
- Gensler 负责人兼董事总经理 Randy Howder；负责人兼董事总经理 Hao Ko
- Herman Miller 数字创新副总裁 Ryan Anderson
- HNI 产品设计与开发副总裁 Jason Heredia
- Humanyze 总裁兼联合创始人 Ben Waber
- IA Interior Architects 执行负责人 Dave Kutsunai
- Kidder Mathews 高级副总裁 Michael Daniels
- Moog, Inc. 增长和创新副总裁 Ari Almqvist
- Movement Strategies 副总监 Aoife Hunt；研究负责人 Steve Gwynne

- Multiconsult 首席数字官 Herman Bjorn Smith；首席信息官兼 IT 总监 Baste Amble
- Royal BAM Group 数字施工总监 Menno de Jonge
- Volker Wessels ICT 总监 Jeroen Cornelissen

本报告中的部分资料曾出现在 Autodesk 在 Redshift 中发布的“Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection”一文中。所有结果和分析是独立的，代表 Altimeter 的研究内容。

关于我们



关于高级分析师 Susan Etlinger

Susan Etlinger 是全球公认的数字战略专家，她专注于人工智能、技术伦理和数据。除了在 Altimeter 的工作，Susan 还是国际治理创新中心（位于加拿大的独立无党派智囊团）的高级研究员，以及美国国务院发言人计划的成员。她与客户一起评估 AI 和其他先进技术对业务的影响，并确定用例、机会、风险以及组织和文化考虑因素。她还与技术供应商合作，根据她的独立研究来完善产品路线图和战略。

2019 年，Susan 被 Lighthouse3（一家专注于 AI 的战略研究咨询公司）评选为 AI 伦理领域的百位杰出女性之一。她的 TED 演讲“面对海量数据该何去何从”被翻译成了 25 种语言，浏览次数超过 130 万次。她的研究被世界各地的大学课程所采用，并被《华尔街日报》、《大西洋月刊》、《纽约时报》和 BBC 等众多媒体引用。Susan 拥有加利福尼亚大学伯克利分校的修辞学学士学位。

关于先知公司 Altimeter

Altimeter 是 Prophet Brand Strategy 下面的一家研究和咨询公司，它可以帮助公司了解颠覆性技术并采取应对措施。我们为业务领导者提供见解和信心，帮助他们在颠覆性环境下蓬勃发展。除了发布研究外，Altimeter 分析师还就领导力、数字化转型、社交业务、数据颠覆和内容营销战略的趋势发表演讲并提供战略咨询。

关于 Autodesk

Autodesk 设计的软件专为用户点亮他们的创意。您身边那些高性能的汽车，雄伟的摩天大楼，便捷的智能手机，还有让人身临其境的电影，这些或许都是我们无数的 Autodesk 客户使用 Autodesk 软件创造的佳作。Autodesk 助您放飞创意，实现无限精彩。有关详细信息，请访问 autodesk.com.cn 或关注 @autodesk。

关于增长系列报告

随着组织适应不熟悉的新环境，哪些战略可以帮助他们实现安全、恢复能力和增长？这个分为三部分的系列报告介绍了由于 COVID-19 疫情及其他宏观经济、行业、设计和技术趋势而导致的主要变化，确定领导者需要考虑的关键战略，并分享专家提供的技术、工作场所安全、设计和领导领域的新兴最佳实践。

该系列中的第一个报告“重新构思的工作场所增长战略”着重于抓住机会重新思考工作场所在推动增长方面的作用。第二个报告着重于人员：客户、员工、合作伙伴和其他利益相关方，第三个报告着重于创新战略和新兴业务模型。



信息披露

此客户研究报告由 Autodesk 赞助。此报告中的研究可能由 Autodesk 提供信息，但所有结果和分析是独立的，代表 Altimeter 的研究内容。

许可

Creative Commons 许可协议为署名-非商业性使用-相同方式共享 3.0 美国（请参见 [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/)）。

免责声明

尽管本报告中使用的信息和数据来自被认为可靠的来源，但对其完整性、准确性、充分性或信息使用不提供明示或暗示保证。信息和数据的作者与贡献者对其中包含的错误或疏忽或者对它的解释不承担任何责任。其中对任何特定产品或供应商商品名称、商标或其他信息的引用不构成或暗示作者或贡献者对其认可、推荐或支持，不应用于广告或产品认可的目的。其中表述的观点如有变更，恕不另行通知。

先知公司 Altimeter
One Bush Street, 7th Floor
San Francisco, CA 94104
info@altimetergroup.com
www.altimetergroup.com
[@altimetergroup](https://twitter.com/altimetergroup)
415-363-0004