

通勤时间较长的员工或更倾向于混合办公模式，作为日常通勤的调剂

新冠疫情以及混合办公的“夺城”之路

一些企业正在考虑传统办公与远程居家相结合的混合办公模式。混合办公会在哪个城市取得最大成功?第一太平戴维斯“混合办公指数”对21个全球城市进行分析,评估混合办公在各个城市的落地速度

文 Paul Tostevin & Kelcie Sellers 第一太平戴维斯世界研究部

新冠疫情对写字楼市场和人们的办公生活产生了诸多影响。第一太平戴维斯“混合办公指数”分别从员工和雇主的视角选取若干因素进行研究,探索哪些城市可以更快地过渡到远程及传统办公相结合的混合办公模式。向混合办公模式的转变并非一场零和博弈。多数员工希望每周至少有一部分时间在办公室办公,而大多数公司会要求保证一定的员工出勤率,以便对新进员工和年轻员工进行指导,提高员工创造力并增进协作。还有一些职位不适合长期居家办公;例如,某些需要接受监督和检查的银行类业务只能在办公室环境中进行。

我们专门设计了“混合办公指数”,来评估可能影响传统办公和混合办公未来平衡关系的因素。该指数从两方面着手考察:员工驱动因素,例如家庭规模、通勤时间;以及雇主驱动因素,如办公空间成本和效率、办公室文化等等。



混合办公指数: 员工视角

可能影响混合办公模式推广的关键因素包括:住宅面积、人口组成、通勤便利度、宽带连接和封城时间

面积更大的住宅更容易划出居家办公的专用空间。迪拜和洛杉矶等城市在该细分指标上得分很高。

年轻群体或家庭规模较小的人士可能会更倾向于可以提供互动和指导的传统办公环境。在孟买,约有50%的劳动适龄人口在35岁以下,因此办公向混合模式的转变速度会相对较慢。

驾车及公交通勤时间较长的员工或更倾向于混合办公模式,作为日常通勤的调剂。洛杉矶、纽约和孟买的平均通勤时间都较长,可对当地混合办公的发展起到推动作用。而在里昂、柏林和阿姆斯特丹等欧洲城市,员工通勤时间相对较短(通常自行车出行),上下班非常便利,因此办公室仍然是最高效的办公场所。

宽带速度和网络连接是远程办公的关键保障。在网速更快的城市,员工可能会更向往混合办公,因为他们无需依赖办公室环境中快速且可靠的网络连接。新加坡在这一方面处于领先地位。

图例:

员工视角	类别说明	较快过渡至混合办公	较慢过渡至混合办公
居所面积	平均面积(单位:平方英尺)	面积较大	面积较小
人口结构	35岁以下劳动人口占比,家庭平均人口数量	人口年龄较大(需平衡养护需求),家庭规模较大	人口年龄相对年轻(寻求互动与指导),家庭规模较小
城市移动性	公交及驾车通勤时间,自行车使用情况	通勤时间较长,自行车使用率较低	通勤时间较短,自行车使用率高
宽带速度*	固定宽带平均下载速度及上传速度	宽带速度较快	宽带速度较慢
封城持续时间及影响程度	封城持续时间以及对办公室使用的影响	持续时间较长(习惯内化),对办公室使用影响较大	持续时间较短,对办公室使用影响较小

说明*一半权重 来源 第一太平戴维斯研究部

企业对待混合办公的态度



说明 截至2021年5月21日以上内容均为正确信息

五个重要发现

- 在西方，特别是英国、美国、德国和法国，长期的封城隔离意味着居家办公时间延长，员工有更多时间来体验居家办公。隔离措施的严格程度及执行力度则因地而异。以德国为例，封城期间大多数写字楼仍然正常开放。亚洲城市的封城时间要短得多，不少城市已全面恢复正常办公。
- 随着洛杉矶城区不断外扩，员工通勤距离较长，加之住宅以大户型为主，因此从员工角度来看，混合办公模式的推广环境已经相当成熟。另一方面，当地写字楼租金较低，平均租期较长且经济结构多元，因此雇主的减租意愿也会弱于其他一些城市。
- 从企业角度来看，巴黎、伦敦、柏林、法兰克福和纽约由于办公空间成本相对较高，而灵活办公模式已具备一定基础，且封城时间较长，应该能更快过渡到混合办公。
- 在规模较小的城市，由于员工通勤时间短、办公空间使用成本低，向混合办公模式的过渡可能更为缓慢。就混合办公的落地潜力而言，马德里的排名高于格局紧凑的小城巴塞罗那，伦敦的排名高于曼彻斯特。
- 在孟买、上海和胡志明市，由于办公文化相对传统，在灵活性方面有所欠缺，因此向混合办公过渡的过程可能较为缓慢。此外，由于员工密度较高，空间的成本效益也更高。但长远来看，这一局面可能会随着员工预期的变化而发生改变。



混合办公指数： 雇主视角

写字楼租赁成本及空间效率、办公场所文化、封城持续时间、办公室就业性质等因素都可能影响混合办公模式的推广情况。

疫情之前，提高空间使用效率意味着要在同样的空间容纳更多员工。如今，雇主可能会从增强协作、增加人均办公面积的角度考虑，寻求改变空间布局。这将抵消因为采用混合办公而减少的空间需求。巴黎、伦敦、东京、香港等地的写字楼租金较高，可能会促使当地企业考虑混合办公策略。

在租期较短的市场，企业决策将更具灵活性，因此理论上而言，企业能够更快过渡到混

合办公。美国和英国的租期偏长，将延缓企业从传统办公向混合办公过渡的步伐。

疫情前的办公文化也会影响办公模式的转变。在上海、香港、东京和胡志明市等城市，办公文化在灵活性上相对欠缺，因此向混合办公模式的过渡会比较缓慢。

长期隔离政策之下，混合办公的可行性有目共睹，这在西方市场尤为明显；另一方面，我们也看到，如果人们没有机会面对面互动、协作，文化就会走向衰退。

图例：	雇主视角	类别说明	较快过渡至混合办公	较慢过渡至混合办公
写字楼租金	美元每平方英尺		租金较高	租金较低
写字楼空间效率	员工人均办公面积 (平方英尺)		空间效率较低 (人员密度较低)	空间效率较高 (人员密度较高)
平均租期	平均租赁期限 (年)		租期较短 (更易调整租赁策略)	租期较长 (更难调整租赁策略)
疫情前办公场所的灵活性	疫情前是否采取灵活办公，企业文化对灵活性的态度		疫情前灵活办公操作即较为常见	疫情前灵活办公操作不太常见
写字楼就业	写字楼就业人数占比		写字楼就业人数占比高 (写字楼就业人数较多)	写字楼就业人数占比低 (写字楼就业人数较少)
封城持续时间及影响程度	封城持续时间及其对写字楼使用的影响		持续时间较长 (习惯内化)，对办公室使用影响较大	持续时间较短，对办公室使用影响较小

来源 第一太平戴维斯研究部



人际连接、文化及协作将

引导办公场所的演变



将人们聚集在一起并提供多个办公地点选择的诉求将塑造办公场所的未来。公司需要制定清晰的目标来成功“转身”，实现公司、员工及组织目标之间的三角协同效应

文 Yetta Reardon Smith 第一太平戴维斯KKS助理董事

重新设定平衡

企业需要考虑三方面的问题。一是灵活性，以及如何在办公环境中实现灵活性。二是复工初期的管理，要让员工相信办公场所安全、有保障，相信他们的需求能够得到满足。最后一个因素是风险——灵活办公模式导致的办公室文化内外分化的风险，居家办公的网络犯罪风险，以及忽视过渡时期各类变化的风险。

办公室设置应当充分考虑灵活性。员工希望在工作环境中拥有一定的选择空间——他们来到办公室是为了与他人共处，所以需要考虑这一诉求。此外，员工还需要安静的空间和便于专注的空间。他们希望办公室可以同时包含会议空间以及类似居家办公环境的专注办公空间。

网络电话将在办公环境中继续存在，因此公司需要管理会议室使用方法，否则很可能会面临这样的窘境：每个员工都在工位上戴着耳机打电话，或是提高音量试图盖过他人的声音。

虚拟和现实在办公环境下的融合将终结出勤主义。疫情发生前，未出勤的员工占少数，在职场容易处于不利地位。这一局面将会改变。

房间配置、屏幕大小和会议礼仪也将发生变化，需要改善声学环境以减少外界干扰，并精心设计幕布用于虚拟投影互

动。市场上有许多家具解决方案，便于用户在短期内进行小规模改造。

办公空间敏捷化

为应对周二至周四可能出现的出勤高峰，公司需要通过团队政策来协调到岗人员安排，也便于营造我们作为社会性动物所向往的互动氛围。灵活的解决方案将可满足高峰期的办公需求。借助可移动的隔板，根据环境及会议需求调整会议空间；例如周中大型团队开会时移除隔板拼成较大的会议室，人员较少时则分割成多个小会议室。公司必须意识到，在办公室设计中，走道宽度以及公共休闲空间周围的动线也很重要。

办公空间的配置需要平衡多方需求，员工亦应当悉心使用空间，思考空间用途以及适当的使用方法。这将需要在计划和行为方面做出改变。

预期管理

办公室使用方式的管理至关重要。人们会对规则做出响应；如果公司选择不同的工作环境，就必须采用与之相匹配的工作模式。如果员工事先了解预期，则进入新办公场所时的压力值也会降低。他们可以计划自己的任务，专注于组织和自己认为重要的事情。

公司还必须记住，不可能第一次就把事情做对。演变需要一个过程，2021年只是过渡期。新冠疫情对人的影响是巨大的。公司必须意识到，每个人都会有不同的体验。公司应当观察员工的反应，在调整办公场所方面明智决策，确保在办公室和不在办公室的员工都不会有被放逐的感觉。

办公室无疑没有消亡，但它肯定会变化，并且不会有放之四海而皆准的解决方案。新冠疫情不仅凸显了人们并肩协作的重要性，也彰显出多点办公的机遇及价值，带来支持单独办公和集体办公的解决方案。不出意外，未来会出现规模更大的协作和创新中心，在灵活的办公环境中推进雇主、员工和商业目标的协同发展。

实体办公场所营造了利于员工成长的重要生态系统



我们从居家办公的体验中都或多或少有所收获，但最终，多数公司一致认为：如果人们没有机会聚集到一起，那么文化将不可挽回地走向衰败。对于员工来说，回归办公室的意义还在于找回社会存在感；重新获得自我的身份认同，并再次建立社区归属感——无论在公司层面，还是个人层面。

当下过渡期内，公司需要绝对清楚自己的目标、愿景和政策，并以这些要素为核心打造办公场所。这是公司应对调整、支持员工行为改变的关键时刻。

一个反应迅速的战略框架可以帮助企业展示充满活力的办公场所蕴含的重要价值，亦可以应对线下、线上办公场所对齐员工需求的主要挑战。

办公天地

疫情彻底改变了人们看待办公室的方式。本节将考察中国、美国、法国这三个国家办公生活的演变

中国

在中国，新冠疫情对办公生活的影响甚微。由于封城时间明显短于其他国家，且公司管理层普遍对员工出勤率有要求，因此办公生活很快恢复正常。

第一太平戴维斯中国区研究部主管简可 (James Macdonald) 先生表示：“大多数员工都想回到办公室。此外，我认为还有这样一种心态在起作用——如果你的上司总看到你在工位上办公，你获得晋升的几率就更高，或者你的价值才能得到显现。”

主要城市拥有完善的城市公交设施，缩短了通勤时间，再加上居所空间相对紧凑，难以确保远程工作效率，为快速复工提供了推动力。

尽管如此，中国城市仍然面临着一些潜在的结构化变化。而在其他国家，这些既有变化已在疫情催化下得到加速发展。“在建筑、工程、咨询等行业，很多公司正在研究混合办公模式或增加流动工位的可行性，因为

员工常常需要外出会见客户或者考察项目，长时间不在办公室，”简可先生说。防疫期间，人脸识别及二维码签到等技术方案在楼宇得到加速推广，社会接受度较高，这加速了写字楼的全面复工。

新冠疫情也对经济产生了重大影响，公司纷纷削减物业成本。主要方式包括提高空间利用率，或考虑迁至租金更低的板块或楼宇。例如，上海写字楼市场有20多个板块，还有一些在建新板块。这些板块的写字楼体量一般能达到百万平方英尺量级，会形成新的商务社区。“鉴于在线会议更加普及也更为便利，公司选址的地段要求有所降低，不一定需要选在靠近客户的地方，”简可先生表示。“你可以离得更远一些，但还在同一个城市，方便进行更重要的面谈。”

“人脸识别及二维码签到等方案在办公楼宇得到加速推广”



图片：Getty

美国

随着美国城市的防疫措施逐渐解除，混合办公模式预计将产生重大影响。第一太平戴维斯北美办公场所实践小组主管Rebecca Humphrey女士表示：“在后期运营方式的问题上，几乎每个人都在研究某种形式的混合式办公。混合程度则因为公司、文化和所处地段的不同而存在较大差异。”

尽管存在多种选择，但市场上普遍认为，空间使用面积将基本维持原有水平，因为每周回办公室工作两三天可能会成为常态。

即便所谓的新经济领域与旧经济领域之间，在办公模式上也没有清晰的界限。第一太平戴维斯高级董事总经理Kevin Kelly先生指出：“处于增长阶段、以初级员工为主的金融服务公司将需要考虑混合办公，而业务增长缓慢的成熟型金融服务公司则拥有更多的灵活操作空间。”

同时，对居家办公持更公开支持态度的技术企业也在安家落户。“据我们观察，目前仍有技术公司在关键市场上承租大面积空间，”第一太平戴维斯美洲研究部主管Sarah Dreyer女士说。“他们对灵活混合办公模式褒奖有加，与此同时也在关键市场上锁定了很多优质空间。”

企业办公模式更加灵活，还可能在更广泛的层面产生影响——员工在纽约、旧金山、洛杉矶等大城市居住的必要性降低，外迁驱动力或将增强。“大城市生活成本较高，迁至中小城市将有助于降低员工的生活压力，”Kelly先生补充道。比较热门的迁移路线包括从加州到德克萨斯州，以及从纽约州到佛罗里达州。

法国

对于远程办公，巴黎的员工及老板似乎“英雄所见略同”。约有84%的员工希望在未来更多使用远程办公，而公司决策层的支持比例达到87%。

上述结果来自第一太平戴维斯巴黎研究团队对公司员工及决策层进行的访谈，主要聚焦高附加值的服务行业。该行业的情况颇具代表性，可反映疫情对于巴黎办公模式的普遍影响。

第一太平戴维斯法国商业物业研究部主管Cyril Robert先生表示：“居家办公模式的采用明显会比疫情前更加广泛。它不会是主要的解决方案，但公司及员工双方都有意而为之。具体落地情况如何仍有待观察，但我认为很可能是每周两天远程办公。”

Robert先生认为办公空间的使用方式可能会受到相应影响。工位数量可能会比当前减少25%至40%，但由于人均面积增加，因此总面积需求预计不会受到显著影响。员

工也表示希望有更多的自然采光和户外空间，而这些并不是巴黎办公室的普遍配置。

巴黎写字楼市场的未来格局也会受到气候变化应对措施的影响。既有直接应对措施，例如绿色建筑目标；也有更为间接的措施，例如城市规划者正在酝酿的“15分钟城市圈”，人们可以在社区找到工作和生活所需的所有配套设施。

“这是一个当下比较难以想象的长期趋势，”Robert补充说。“对一个大型公司而言，这意味着不再有一栋所有员工都能见面的办公楼，而是有多个分散的办公地点，员工也可以自由选择去或不去。组织机构的办公方式将会发生彻底变革。”

“在巴黎，约有84%的员工希望未来更多使用远程办公”