



Newmark
Knight Frank



Knight
Frank 萊坊

第1版

你我空间

全球办公空间之洞察

巨头交锋

科技新浪潮和高效办公空间

施加适当的影响

来自于彭博社新欧洲总部
大楼的启示

空间支持策略

萊坊全球租户调查结果

委托人

William Beardmore-Gray

租户服务与商业地产代理全球主管

撰写人

Lee Elliott博士

全球租户研究部主管

Jennifer Townsend

租户研究部

Finn Trembath

研究与咨询部

Deirdre Hipwell

《泰晤士报》零售与并购组编辑

Heather Walker

彭博全球设施主管

营销、传播与数字组主管

Simon Leadbetter

出版创意主管

Christopher Agius

首席设计师

Adam Evans

出版部主管

Kate Mowatt

商业营销经理

Sally Clements

企业传讯部主管

Alice Mitchell

所有莱坊员工的联系方式如下

英文名字,英文姓氏@knightfrank.com

封面照片

彭博欧洲总部:

James Newton六楼员工休息区

具有雕塑感的穹顶

插图

Aron Vellekoop León

Stephan Schmitz

Dale Edwin Murray

数据可视化

Nicholas Rapp

印刷

Optichrome公司

向以下人员表示感谢

Ali Hall, *Condé Nast Interntional*

Bill Benton, *Newmark Knight Frank*

Charlie Green, *The Office Group*

Eugene Lee, *Knotel*

Sandeep Chinthireddy, *Li & Fung*

Virginia Clegg, *DAC Beachcroft LLP*

Wan Sing Kong, *JustCo*



在线阅读地址

knightfrank.com/yourspace

前言



照片：Chris Agius Burke

① 于巴特西电站，Circus West Village

您

的办公空间从未像今天这样重要。

如果您是一位租户，那么对您而言，房地产是您企业的一个战略重点，而工作空间则代表着企业领导者追求竞争优势的又一战略手段。在此方面，房地产决策会对众多业务重点事项产生影响，

并会促进这些事项的开展——从人才管理、企业和社会责任、以及包容性和多样性，到为适应快速的科技进步而进行的企业文化和品牌转变或业务模式重组。简单来说，如果您没有将您的办公空间置于战略计划的核心，这将会使您的业务出现下滑。

如果您是业主，此战略计划将会揭示风险，并敦促您对我们的市场主张从根本上重新思考。由于商业规划周期不断缩短，需要更为灵活的办公空间安排以及租赁条款。在一定程度上，您的办公空间必须成为一项兼具流动性和灵活性的商业服务，而不是一个固定的实物产品。尽管高品质且设计精良的写字楼环境仍然十分重要，但人们将更为关注是否能提供卓越的客户服务和出色高效的客户体验。这将是吸引创收客户基础的途径。如果您的办公空间未被客户铭记于心，简而言之，就等同于把您的收入、回报和资产置于风险之中。

在这种变化趋势下，我们的办公空间变得更具吸引力。

过去的三年里，莱坊对我们的全球租户服务与商业代理的业务线进行了大量投资。并且，这种投资还将持续。我们为全球领先的租户和业主提供咨询服务，我们的服务再加上我们的交易、咨询和研究团队的专业知识，让我们获得无可比拟的优势，我们能够在不断变化的全球工作场所中提供全球最佳的实践方案。我很高兴能通过这篇报告来展现我们关于办公空间的市场观点和研究成果。

我们很享受撰写这个报告的过程，也希望您能喜欢这个报告。我们非常欢迎您就报告中的内容提供反馈意见。

目 录

(1)

主题1
提高生产力

(2)

主题2
技术新浪潮



影响办公空间的五大趋势
产生新租赁观念的因素。
第4页

——

有关你我空间的看法
莱坊全球租户调查的主要结果。
第6页

——



提高生产力
租户利用办公空间推动生产力，
而不是降低成本。
第8页

——

惊艳亮相？
康泰纳仕国际如何通过办公空间
完成企业转型。
第10页

——

交易空间
利丰集团如何打破公司局限性。
第12页

——



巨头交锋
新兴技术如何助力企业转型并创造新的
房产需求。
第14页

——

莱坊技术城市指数
定义全球15大科技城市。
第16页

——

对硅谷的见解
科技类租户对于办公空间的需求是什么？
第18页

——

以转型取胜
新技术浪潮、电子商务，以及工业地产
的重要性。
第20页

(3)

主题3

公司营运文化的变迁



公司营运文化的变迁

企业结构和文化转型的主要方式。

第22页

战略意图

国际律所的高级合伙人如何通过
房产促进企业变革。

第24页

施加适当的影响

介绍广受赞誉的彭博社新欧洲总部，
以及其在促进合作和创新中所起的
作用。

第26页

(4)

主题4

空间即服务



应对新的现实

为什么房地产不再仅仅被视为固定
资产。

第28页

三个供应商的故事

“空间即服务”是如何迅速发展进而
超越共享工作空间。

第30页

未来的五种配套服务设施

未来的便利设施将会是怎样的？

第34页

(5)

主题5

流动和并购



正确的搬迁决策

促进租户流动性的六大因素。

第36页

优质租户去向何方？

随着租户流动性的增加，墨尔本的
内城边缘地区越来越受欢迎。

第40页

商业世界联盟？

全球并购交易量的发展趋势如何？

这对房地产需求意味着什么？

第42页



80字环游地球

全球15个主要市场的情况简介。

第44页

关于

莱坊的全球租户服务。

第48页



影响办公空间的五大主题

五大主题将影响未来全球房地产市场的租赁需求。

分开来看，每一主题都极具影响力。综合来看，它们代表着一种新的租赁理念。

1

提高生产力

房地产是一种业务战略工具。随着人们的关注点从低成本的房地产解决方案转向高效的房地产解决方案，人们对房地产成本的理念正在发生改变。房地产在推动企业生产力的提高中起着至关重要的作用。然而，这并不意味着要通过增加租赁空间密度以达到节省成本这个终极目标。这种方法最终证明只会适得其反。其正确的目的是通过打造和投资于积极的、服务良好的且设施完善的写字楼场所来加强人与房产之间的互动，从而提高生产力。

2

新技术浪潮=新业务模式=
新租赁需求

人工智能(AI)、机器人、自动化等新技术的出现将形成一个快速重塑企业架构和流程的时期。这将改变未来工作场所的形式、功能和所在位置。企业对员工数量和质量的要求也会被重新设定。这会促使人类和机器之间的互动变得更加紧密，以提高企业效率。更为关键的是，这将给全球房地产市场带来新的不同形式的租赁需求。

3

公司营运文化的变迁

对商业模式经常性的修正正是源于更为频繁的技术变革。由于企业机构重新关注其核心竞争力或寻求其传统领域之外的技能，企业供应链正变得越来越广泛和深入。同时，企业的多样化举措和多年龄段劳动力的出现改变了企业的人口结构。以上这些趋势对工作场所有着多重影响。比如，这些趋势可以增强对更为灵活的协作工作空间的需求，从而增强员工之间的互动。

4

“空间即服务”
成为默认需求

办公空间正在成为一种灵活的可促进经济增长的商业服务，而不是固定的且经常（给租户）带来繁重经济负担的实物产品。对租户来说，这种重新定位是非常吸引人的，将成为一种默认的需求。传统的业主没有太多的选择，只能适应这种新动态，并采用共享工作空间写字楼“新贵”的方法。他们必须进行创新，从实物产品设计延伸至需要提供的软件服务、社区和福利中。

5

流动性和并购是
租户活动的基础

随着我们进入并购活动的繁荣期，并且加大对人才搜寻的力度，租户组合内将会纳入一些曾经未知的市场和子市场。租户将有意识地向人才库附近的工作空间流动，这些工作空间同时具有能留住人才的服务设施、服务和基础设施。我们现在处在租户流动的新时代。这个时代不仅会让企业房地产投资组合变得更为复杂，同时也会扩大全球房地产市场的需求。

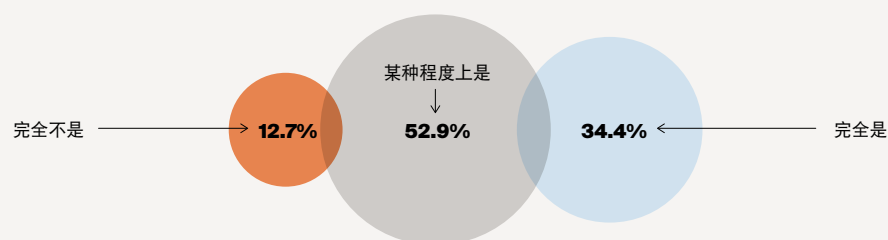
总括而言，这五大趋势将决定未来全球工作场所的内容、地点、方式和形成原因。它们将塑造您的办公空间。

您应关注这五个趋势。因此，这篇报告将分为五个不同的部分，这些部分将依次阐明每个趋势，并通过一系列全球案例研究和对全球企业房地产专业人士的深入访谈，对不断变化的全球工作场所做出真实洞见。

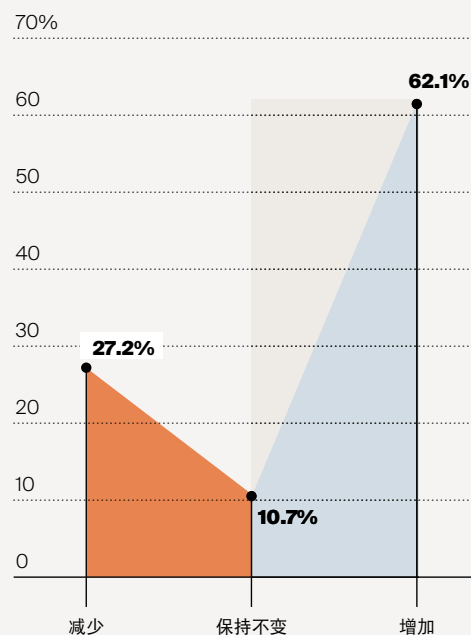
有关（你）我空间的看法

根据2018莱坊全球租户调查得出的主要结论作出总结。此次调查集合了100多名全球企业房地产领导者的观点，重点分析未来三年内影响租赁策略的主要趋势和看法。

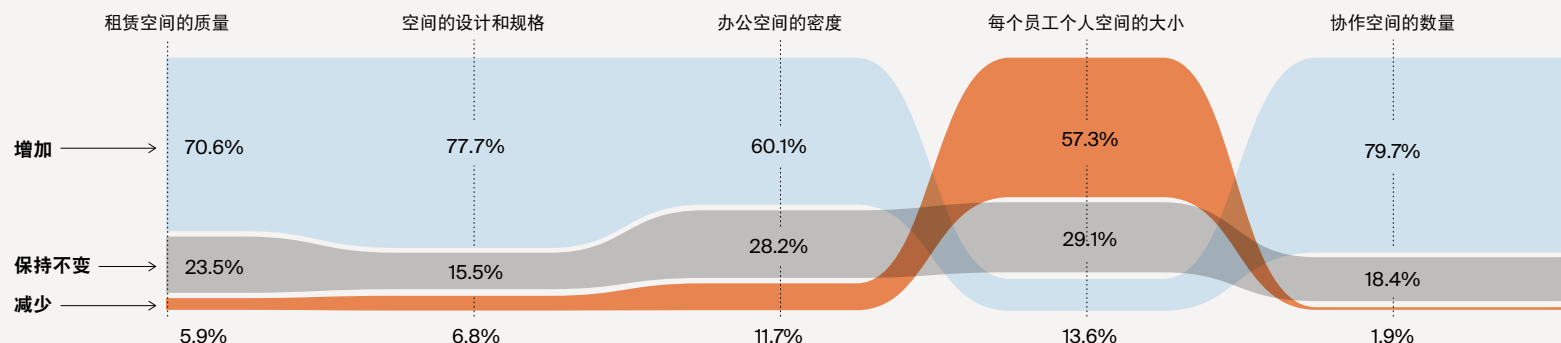
问题：在您的公司中，房地产在多大程度上被视为一种战略工具？



问题：在您的全球资产组合中，总办公空间面积在未来三年内是增加、减少还是保持不变？



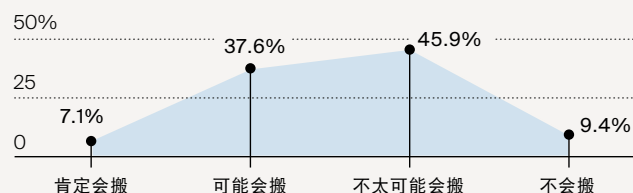
问题：在未来三年内，以下的资产组合和企业特征是将增加、减少还是保持不变？



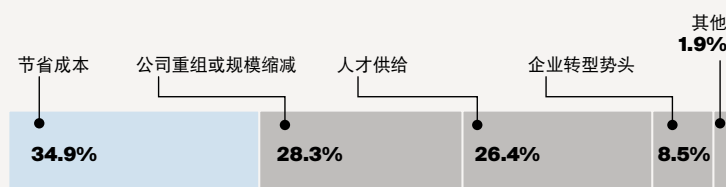
问题：未来三年内，哪些新兴技术对公司产生的影响最大？



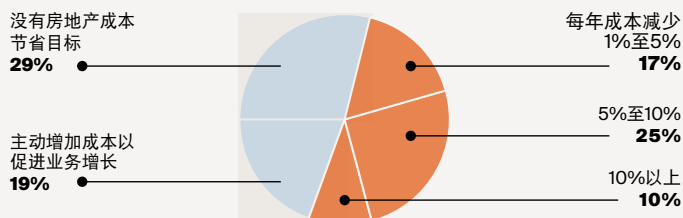
问题：未来三年内，您搬离核心区写字楼的可能性有多大？



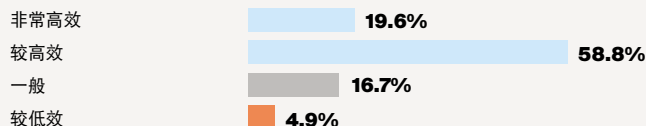
问题：未来三年内，决定您是否搬迁写字楼室的推动因素是什么？



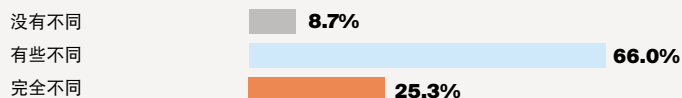
问题：您每年的房地产成本节省目标是多少？



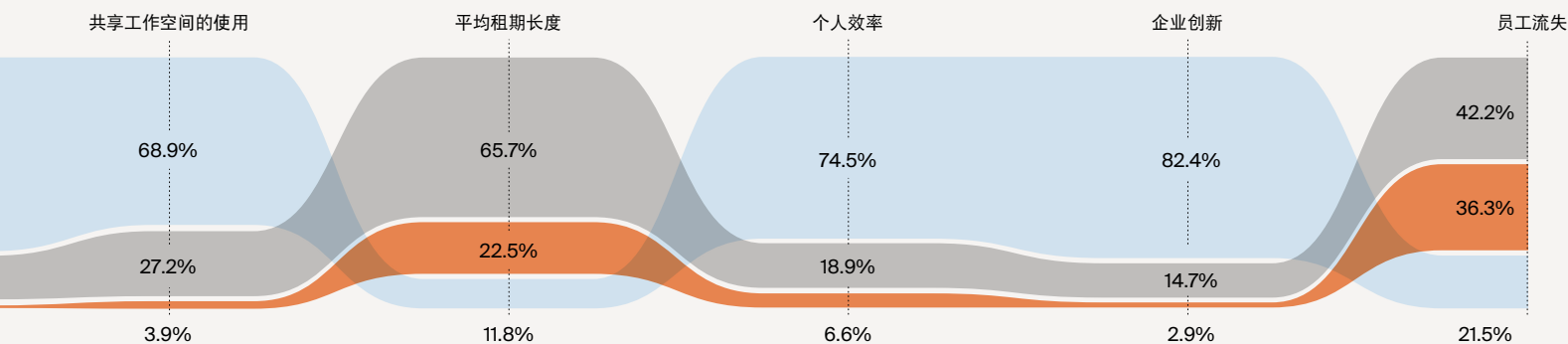
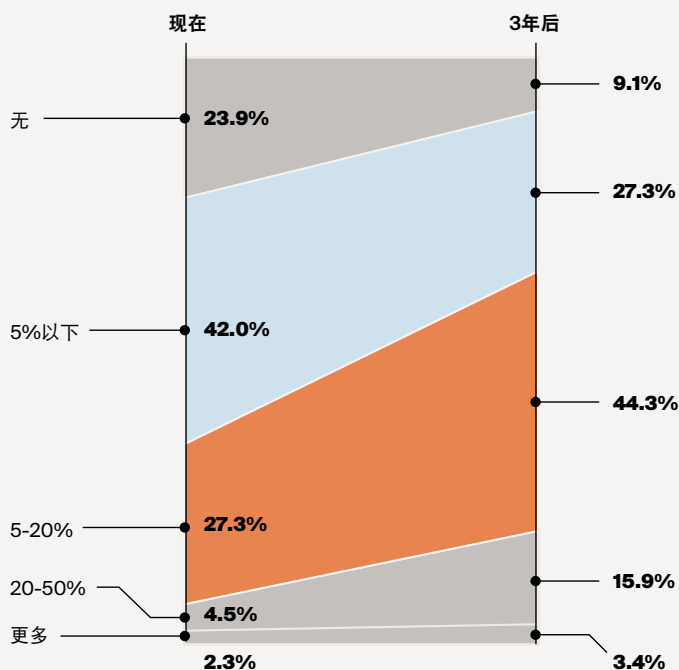
问题：您目前资产组合的产出效率如何？



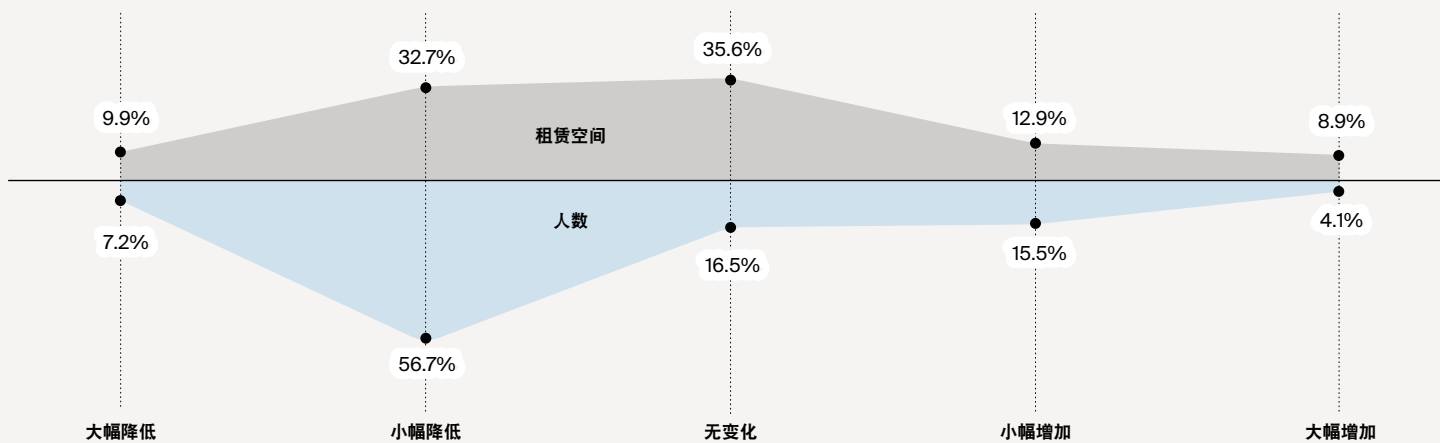
问题：三年后您的资产组合会有什么不同？



问题：现在和三年后，您的资产组合中服务型/灵活型/共享工作空间的比例是什么样的？



问题：未来三年内，新技术将会对企业人数和楼面面积产生什么影响？



提高生产力

房地产是一种业务战略工具。随着越来越多的人认识到这一点，人们对房地产成本的理念正在发生改变，人们的关注点从原先通过低成本的房地产解决方案转向现在通过高效的房地产解决方案来提升生产力。

不确定的经营环境、相对较低的经济增长水平和较高的政治风险，再加上大范围的颠覆性技术变革，迫使企业采用不同的方法来进行经营管理。在这不断的转型过程中，房地产扮演着核心的角色，并得到越来越多的认可。企业领导者们愈加清楚地意识到房地产投资在促进战略变革中的作用。87%接受莱坊访问的全球企业房地产领导者把房地产视为他们业务中的战略工具，恰恰说明了这一点。

这一更具战略性的方法会产生三种影响，值得进一步探究，分别为：房地产决策日益增加的复杂性；人们对房地产成本理念的改变；和更为关键的一点，房地产和生产力之间的内在联系（包括个人和企业生产力）。



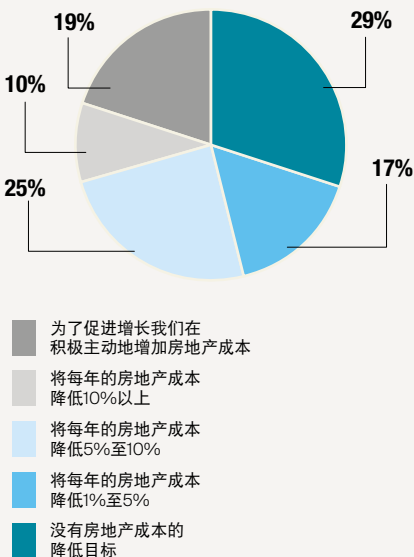
够积极推动企业追求一系列战略目标。企业能从正确的房地产决策中获益良多。因此，越来越多的高层人士积极投资于房地产的决策过程。对于由来已久的供给方面的问题，即“租户想要什么”，现在有不只一个正确答案。首席执行官、首席财务官、人事总监、企业房地产经理和广大员工都有着不同的需求，每个需求都是合理的，必须要通过房产决策加以解决。

所有的高层管理人员都意识到，虽然租赁决策曾经被视为核心业务的补充，但其对公司的战略和财务业绩都有着重要的影响。董事们开始意识到如果公司的发展轨迹和经营需求不一致，将会导致资产减值和办公空间短缺，从而削弱竞争力，产生严重的后果。在紧张的全球劳动力市场中，人才非常珍贵，所以考虑人事总监的建议和想法是非常重要的。任何写字楼地点选址或房产决策对现有员工产生的影响、新写字楼地点是否能提供合适技能、合适数量、以及价格是否合适，都需要进行仔细的评估并予以满足。因此，我们看到越来越多的人事总监更早地参与到办公空间寻址的过程中。这也反映出劳动力紧缺的市场环境下，现有的员工也越来越多地参与到房产决策过程中。人力资本是企业的基础，应保证关键技术员工参与其中并接受这一过程，进而降低经营混乱的风险。人们对办公空间所持的控制权大小有时也会影响到对该办公空间的财务评估。

客观看待房地产成本

由于在房地产方面所采取的更为深思熟虑且成熟的方式，企业领导者已经明显改变了对房地产成本的理念态度。同时也对房地产行业的一些短视思维提出了质疑。以前普遍认为租户只关心如何降低成本，如今这种想法也

问题：您每年的房地产成本节省目标是什么？



受到了质疑。我们对全球企业房地产领导者进行的访谈又一次说明了这一点。在所有受访的领导者中，不足10%的受访者的目标是每年至少减少10%的成本。但有一半的受访者既不算减少成本，也没有为了配合企业增长而积极地增加房地产成本。鉴于此，房地产决策并不仅仅指降低成本。

首先，房地产成本目前是根据整体的业务运营成本来进行评估。房地产直接成本（租金、服务费和房产税）其实只占到较小的比例。英国写字楼协会最近的一项研究也的确表明，房地产成本在企业总运营成本中占比不超过15%。

企业成本中最高的是员工成本，而房产成本几乎还不到员工成本的四分之一。对此有一个最为形象的例证是，流失一名员工所花费的成本至少是雇佣员工所花费的成本的10倍。了解这一规律的人都能够意识到其实真正的房地产成本在于它对吸引和留住员工所产生的间接影响。

其次，房地产成本的管理方法也已经得到了改进。十年前全球金融危机（GFC）爆发的时候，企业领导者对房产成本的监管很严格。许多房地产团队被发现

存在不足；他们无法量化成本基础或确定减少成本的方法。这种情况既推动了对租赁管理系统的投资，又由于房地产团队在改进企业资产负债表中所起的作用，从而促进了租赁的重新谈判和退出，降低了运营成本和资本支出。2010年前后，随着经济情况的稳定和资产负债表的改善，为了应对业务重组，租赁投资组合被重新定义。人们又愿意开始选择性地对企业房地产进行投资。虽然会增加成本，但成本会通过更广义的“投资回报”来进行评估，因此们会更多地考虑房地产成本、总体人员成本和更广泛的战略目标之间相互关系。

生产力为先

尽管现实中仍会对房地产成本进行一定程度上的控制，但在目前充满挑战和竞争的运营环境中，也应该对新技术、技能或员工进行充分的投资。增加房产支出也是在某种程度上支持这些优先投资方面。企业生产力因此会重新获得关注，这可能会被称为提高生产力2.0版。此次的生产力推动完全由企业房地产引发。成功的租户会努力提高生产力，而不仅仅是抨击房地产成本。在全球金融危机之后，生产力一直是房地产业内关注的因素，所以企业房地产团队对此并不陌生。人们现在不再只关注增加租用密度和采用华而不实的办公空间设计和装修风格。这些行为（生产力推动第一版的特点）已经被证实是适得其反的。由此产生的企业房地产投资组合实际上会限制个人生产力，削弱集体创造力，最后导致高成本的员工流失，企业因此所遭受的损失要高于通过减少房产成本所省下的费用。

提高生产力2.0版致力于通过增强人与房产之间的互动来提高生产力。企业房地产举措必须通过增加写字楼场所的吸引力来提高生产力，增加办公空间的利用率和占用率，而不是简单地占用空间。高效的工作源于积极的、服务良好的和设备完善的工作环境。古语说“花香蝶自来”，现在已经变成了“服务才是积极工作的原动力”。提供最低限度的必需品这个方法已经不再奏效了，取而代之的是要改善员工在办公空间工作的体验。简单的理由就是积极的工作体验让员工更加快乐；而当员工快乐的时候，他们通常会变得更加高效。提高生产力2.0版中，通过将幸福、创造力、经历和生产力作为工作场所战略的基石，人际关系的真正价值获得了认可，并得到了更好的体现。写字楼场所从一个仅仅用来容纳人员的场所变成了一种激励工具；并能领导和管理工作风格（或变革）提供支持；也是企业整体发展方向的实体体现。这种转变给市场带来的影响是多方面的，但

包括更多活动型工作；在全球市场中对高品质办公空间的持续追求；积极利用空间以促进交流和合作，增强创新、创造力和生产力。

“提高生产力2.0版致力于通过增强人与房产之间的互动来提高生产力。”



最近我们的客户康泰纳仕国际新迁入的写字楼
不仅与旗下品牌Vogue的定位更为相符，
而且这也是一个全面支持公司
数字化转型的工作空间。

惊艳亮相？

远不止如此

2

2018年1月，康泰纳仕国际从伦敦梅菲尔的一栋大楼搬到位于泰晤士河畔的阿德尔菲（The Adelphi）大楼，该大楼采用艺术装饰风格，光彩夺目。两栋大楼相距不超过两公里。尽管搬迁距离不远，但从房地产和运营角度来看，此次搬迁推动了公司的快速发展。这也很好地证明了企业房地产的决策如何能够积极地应对战略挑战。

此次项目的核心是一个11人的多方协作团队，包括莱坊的项目管理和造价咨询团队。从一开始，团队就认真地考虑了康泰纳仕国际所处的快速变化的环境，以及这些变化可能对该公司造成的影响。项目耗时18个月，目前正在从四个主要方面为该公司创造巨大的战略价值。

首先，重新选址提高了企业的生产力。之前的梅菲尔大楼由于功能陈旧，削弱了企业的生产力。项目主管Ali Hall说到：“这栋建筑给公司带来了发展阻碍和局限性。整个建筑的流通性非常困难，限制了协作。同样，在大楼里很难接触到高层领导团队，这对于公司的运营和转型显得有些不尽如人意。为了康泰纳仕国际今后的发展，这些限制必须清除。”新的大楼与先前的大楼形成了鲜明的对比。新大楼有较大的单层面积，设有综合楼层，建造质量高且具特色。

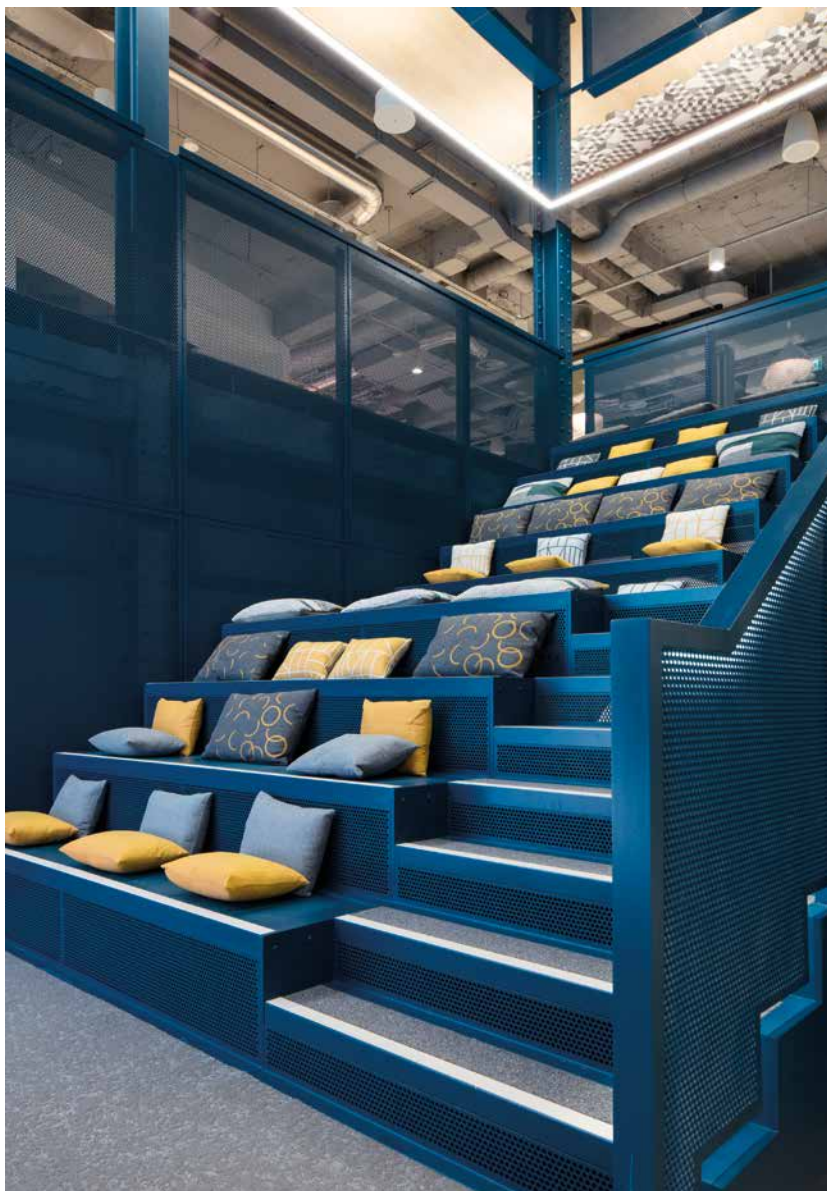
其次，该项目促进了日常运营工作的再调整。Ms Hall说到：“此次项目的一个重要原则是从我的办公空间转移到我们的办公空间，从而促进大楼内必需的流动性和流通性。在该办公空间内还应该打造针对多种特定任务的工作环境，让员工把写字楼桌以外的工作环境也当作工作空间。”因此，新工作空间内充满着舱位空间和充满活力的休息区，咖啡区位于“H”形区域的中间，可用于进行非正式1-2-1会议。Ms Hall表示：“我们迫不及待的想要入驻这栋大楼，让公司的运营方式变得不同。我们专门提供了一些非正式和正式的会议室，以便员工们在大楼内就可以改变他们所处的环境。”神来之笔是一个位于八楼的大型休息室，这里为员工提供了各种各样的软家具，员工可以在这里进行思考沉思，从这里还能看到令人振奋，壮观的泰晤士河全景。同样，还有一个取名为“The Well”的地方，这个地方位于中央楼梯的中间，有看台式的座位，可以在这里举行职工大会或社交活动和非正式会议。“正是这些社交区域成就了这栋楼，这些区域也是促进生产力的关键。”Ms Hall对此深信不疑。

再次，根据数字技术的需要，此次搬迁从根本上促进了公司的业务重组。在选择大楼时，考虑到康泰纳仕国际决定在伦敦建立全球数字中心，因此需要再增加100个工位。这意味着新员工和新技术资料将进入这

栋大楼，而且鉴于公司的全球业务，员工需要在这里和世界各地的同事进行合作。我们需要的是一栋能够将负责传统奢侈品牌的员工和全新、数字化、敏捷性且具颠覆性的员工群体相融合的大楼。这个工作场所实质上应该是“奢华酒店与数字仓库”的融合。阿德尔菲（The Adelphi）大楼在这方面堪称完美，它外观富丽堂皇，有较大的单层面积和独特的外立柱，可以提供适合所有类型员工的环境。重要的是，在这栋楼里的每一个人，包括领导层，都是可以见到的，企业转型因此变得

更加透明，这对于公司在文化和工作方式上所需要的改变提供了最大的支持。

最后，作为Vogue的出版商，形象就是一切。该公司之前所在的写字楼与其高端市场的品牌形象大相径庭。康泰纳仕可以通过对阿德尔菲（The Adelphi）大楼的内外装修建立公司形象。但是，毫无疑问，这不是一个虚有其表的项目。实际上，在对康泰纳仕传统实产品的深刻理解的基础上，这个项目为该公司的数字产出所需要的企业变革提供了支持。



交易

对于拥有112年历史的贸易公司利丰集团来说，
一种新型的工作场所会如何支持
企业组织和文化转型？

空间



如

果我们从现在开始打造利丰企业，它会是什么样子？随着行业的快速变化，公司的重心从采购模式转变为创新供应链，越来越多高级管理层认为需要通过一个新的办公空间来实现更广泛的战略目标。

对于公司工作空间所采取的新方法，其关键驱动因素是：为响应业务的新需求，需要一个开放的写字楼环境以促进协作和创新。

2015年，利丰集团有机会尝试他们的第一个开放式写字楼概念，这是有关“不同工作方式”的一个学习经历以及最初的蓝图，现在被简单有效地称为“WoW”工作方式。

“WoW工作方式为我们提供了一个培养企业好奇心和文化的机会，因为它需要在视觉、语言和数字层面进行开放式交流，”利丰香港总部WoW计划写字楼的Sandeep Chinthireddy表示。“最初的问题引发了一系列变化，使我们能够利用空间的改变来同时改变人们以及他们在新环境中的工作方式。”

等核心市场的实践中曾引入了这些方面，并产生了对工作空间更大的自豪感和自主意识。尽管实证难以确定，但Chinthireddy先生表示，员工的满意度有所提高，这对吸引和留住人才产生了积极影响。

然而，改变一家拥有112年历史的公司的文化并不是一朝一夕的事情。人们需要时间来适应一个新的工作环境和它所鼓励提倡的工作方式，而一些简单的事情，比如术语的使用，可能需要时间来慢慢适应。例如Chinthireddy先生所指出的，将公共空间称为“休息区”而不是“协作空间”，这当时在一些当地写字楼产生了不利影响。员工们习惯了在远离同事的私人空间里工作，他们把休息区视为非工作区。员工们需要时间来清除语义障碍，并将这些区域视为增加协作所不可分割的一部分。

然而，这些障碍给我们提供了经验教训，即如何在一个不担心过时的企业中实践并对发生的变化进行管理。“尽管最初会因失去个人办公空间而产生不满，但绝大多数同事都愿意用个人空间来换取这种更有利于他们工作的环境，”Chinthireddy先生说，“他们还



三年过去了，利丰全球工作空间的形式和功能发生了根本性的变化。WoW的两个关键原则是不设置私人写字楼，以及所有的办公空间都是共享型空间。这样一来重新建立了员工与工作空间之间的联系。工作场所已经改变，但同样重要的是，企业内部的行为和工作文化也发生了变化。

对于一个在40个市场有230个办事处并拥有约17,000名员工的企业来说，改变工作场所的文化需要在企业中产生大量的文化共鸣。它不仅需要能够改变空间本身，而且还能够表达当地文化，并能确定这种文化表达将如何在写字楼相距甚远的情况下对员工日常跨写字楼协作产生影响写字楼。

据Chinthireddy先生说，让当地员工有机会在他们的工作场所贴上他们自己的本地标签，这样会减弱两本WoW操作手册中为强化这一计划而制定的必要措施的力度。WoW计划早期在新德里、新加坡、香港和首尔

注意到，由于合作的增加，决策速度和生产率都有所提高。”

现在，员工们已经接受并开始使用这些办公空间，新的轻量型、开放式和现代化的工作环境也已经明显成为鼓励利丰集团的同事适应这些新工作方式的重要因素。在整个组织和团队中，透明度和沟通速度显著提高，这对于管理日益复杂的供应链至关重要。

利丰从封闭的写字楼设计转向开放的写字楼设计，促进了集团内部新工作方式的实施。随着WoW在亚太以外的地区的推出，以及即将在伦敦，曼彻斯特和纽约实施开展的WoW新模式，利丰集团的实践都给WoW工作方式的实施带来了极大的鼓励。但随着这家知名公司不断适应变化的市场环境，它在战略方面产生的重要性甚至更大。

办公空间改变办公空间以及打破孤立状态所带来的结果是，利丰的员工的能力得以提升。



① 加利福尼亚州，库比蒂诺，苹果（Apple）总部，史蒂夫·乔布斯剧院

2

0年前，斯坦福大学的两名博士生拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）在位于加利福尼亚州门洛帕克市（Menlo Park）的一个不起眼的车库里成立了一家公司。这个最初被称为“网络爬虫（Backrub）”的研究项目如今的价值超过了8,000亿美元，拥有近90,000名员工，被公认为是价值11.5万亿美元的全球数字经济的支柱。

谷歌（Google）本身就是一个最能体现创新驱动增长的例子，而它也只是自上个世纪90年代末在美国西海岸蓬勃发展的众多科技巨头之一。苹果、亚马逊（Amazon）、脸书（Facebook）或微软（Microsoft）等公司迅速积累了财务实力和规模，它们以三种方式影响了全球房地产市场：

1. 全球主要市场的直接需求：这些巨头们一直都在全球积极配置办公空间。比如，在过去五年里，脸书在旧金山

巨头交锋

下一波创新科技浪潮主要由科技巨头推动，这将迫使企业内部进行进一步的结构改革，并在全球房地产市场内产生新的需求。

山租用了760,000平方英尺的办公空间，并在伦敦国王十字区的三栋楼里租用了600,000多平方英尺的办公空间，和谷歌一起成为这三栋楼里的主要租户。随后苹果也入驻了地标式建筑巴特西发电站，并将在库比蒂诺修建具有未来主义色彩的总部大楼。当然，巨头们的空间配置并不仅限于写字楼市场。工业市场方面，2017年，亚马逊的交易活动至少占英国工业市场的70%，这样的主导地位几乎是全球性的。

2. 进一步提高工作场所的标准：追随着著名的（但经常遭到曲解的）谷歌总部（Googleplex）的脚步，苹果建造了新的“飞船”总部大楼，为前沿的工作空间树立了一个新的基准。科技巨头非常重视工作空间，并针对这方面进行了巨大的投资。他们提升了租户应该如何或者将要怎样看待工作空间方面的标准。他们使市场开始重点关注建筑内外部的建造质量，并使市场产生了较为广泛的共鸣。

3. 整个市场的混乱加剧：这些巨头共同打造了企业的数字时代。因此，律师事务所、会计事务所、零售商、银行、媒体公司和类似的企业需要形成新的业务模式。这些新企业结构能否成功最终取决于它们能否吸引和留住新的科技精英。为了吸引这些人才，公司不得不重新考虑他们的办公空间和地理位置需求。租赁市场情况很简单：混乱=需求。这就说明了为什么金融危机前后的经营环境往往不太乐观，但租赁活动却总是维持在较高水平。



期待下一波新科技浪潮！

这些科技巨头的经济增长证实了约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）提出的经济理论。约瑟夫·熊彼特认为，经济是围绕着创新、创业活动和市场势力而变化的。他还坚持认为，随着技术的创新，暂时会出现垄断现象，而且这个现象会激励公司去开发新产品和新工艺。

如前所述，下一波数字科技潮流正在影响着企业和消费者喜好。尽管自动化、机器人技术、人工智能、机器学习技术、增强现实和虚拟现实通常源自于学术界或创业企业或衍生物，科技巨头正在推动这些技术快速发展。以人工智能为例，根据科技分析机构CB洞察（CB Insights）数据显示，谷歌在2012年到2017年的6年时间里分别投资了19家人工智能公司，收购了13家专业人工智能公司，还创立了6个内部项目，以期在下一波科技潮中可以利用他们的专业知识来占据市场主导地位。

下一波技术潮将最终改变全球租赁市场的主导格局。 现在的格局是：更高的混乱程度=更大的需求

显然，这些科技巨头的市值和资产负债表上的现金让他们能够更进一步、更快地推动研发。他们还可以利用并购杠杆来主导新兴技术领域。下一波技术潮就是这些科技巨头们即将面临的战场，但这也带来了更宽泛的问题，包括未来的工作空间和工作本身。

失业率增长？

随着下一波技术潮成为企业赢得竞争性优势的最新武器，一场激烈的辩论就要开始了。这是一场感性的辩论，由此产生了三种主要的思想流派

首先，一些人认为下一波技术潮将摧毁全球劳动市场，从而导致很高的净失业率和严重的社会问题。

其次，还有一些人认为下一波技术潮会改变劳动市场的结构，流失很多工作岗位，但终究会被一系列新的工作岗位所取代。全球劳动市场的就业数量可能会因此出现小幅净增长，就业质量也会显著提高。

最后，另外一些人认为下一波技术潮会以不同的速度进行，也就是说其对全球劳动市场造成的影响往往被夸大了。而且，下一波技术潮会促进而不是取代就业。生产力的提高在促进经济增长的同时，也会对劳动市场产生积极的影响。

我们认为第一种思想流派有勒德主义倾向，它往往夸大技术变革出现的速度，并低估企业和经济体适应变化的能力。因此，第二种有关结构调整的立场要更合理一些。最近在数字经济方面的经验明确指出，数字经济带来的就业代价是牺牲传统就业。这进一步强调了特殊技能的重要性，对就业水平产生了积极的影响。

我们认为第三种立场最能反映企业在未来5年里的动态。第三种立场有两种具有说服力的因素。首先，第三种立场认为下一波科技潮对企业生产力有直接的和必要的影响。其次，相比于科幻大片里所描绘的机器人劳动力，第三种立场描绘了一个更加现实的画面，即人机协作，各自发挥最大的能力。

下一波技术潮中的房地产

一些人意识到了企业和员工的韧性和能力，因此在辩论中采取了更为乐观的立场。他们还认为企业组织结构、所需劳动力和工作场所的改变是不可避免的。在此基础上，结合我们对全球企业房地产领导者的调查结果，我们认为下一波科技潮的商业应用将会对全球租赁市场有以下五个直接影响：

1. 不会对全球租赁成交产生严重的负面影响：尽管企业房地产领导者认为公司的人数总会在某个时点出现波动，但是一半左右的受访者认为他们的全球投资组合规模只会小幅下降，至少三分之一的受访者认为整体成交面积并不会受到任何影响。

2. 房地产在吸引和留住技术人才中所起的作用被不断受到认可：在受访的企业房地产领导者中，百分之五十五的受访者认为他们公司对人才的需求会因下一波科技潮的到来而大幅增加。各个行业的企业都会争夺为数不多的专业人才，这些人才精通新兴技术，并能将这些技术进行商业化。在这场竞争中，将会通过高品质服务式房地产来推动促进。

3. 越来越多企业流向人才聚集地：企业将通过扩大调查范围来判断合适的技术人才会产生或汇集在哪些地区，从而让越来越多的企业把他们的技术和变革职能转移过来。

4. 生产力更高的工作空间：下一波科技潮很有可能会释放企业生产力。虽然发表一些谨慎言论的确很重要，但鉴于目前的技术对生产力水平产生的影响，59%的受访者认为下一波科技潮将对企业生产力产生积极影响，四成受访者认为效率会因下一波科技潮的到来而提高。

5. 创新的必要性将体现在房地产领域：下一波科技潮迫使企业反思他们的业务模式。创新的必然性因而成为了业务的核心。因此，具有专业能力专业型团队将继续崛起，推动企业创新。我们的调查显示，三分之二的企业房地产领导者的应对方法是通过制定计划或运用现有的具体方案来培养这种新能力，其中47%的领导者认为设立创新实验室是发展企业装备库的一个关键方向。

莱坊科技城市指数

下

一波技术潮的快速发展将推动全球房地产市场的两大趋势。
首先，随着成熟和新兴科技公司努力在这些新领域扩大市场份额，新的扩张需求进而产生。科技行业需求将继续主导全球市场的租赁活动。

其次，各行各业的企业将会更加认同创新的必然性，他们正寻求通过运用下一波科技潮来获得竞争优势。一直以来我们都认为技术突破会创造市场需求，这种想法与下一波科技潮的相关程度不亚于其与数字革命的相关程度。

因此，科技公司和被科技颠覆的公司将会大力培养科技人才，以确保他们能够促进增长，实施技术转型和组建未来导向的企业。这些公司必须能够识别出世界上创新技术和创新人才的汇集中心。为了获得竞争优势，越来越多的公司选址计划定在这些创新技术和创新人才汇集中心附近。

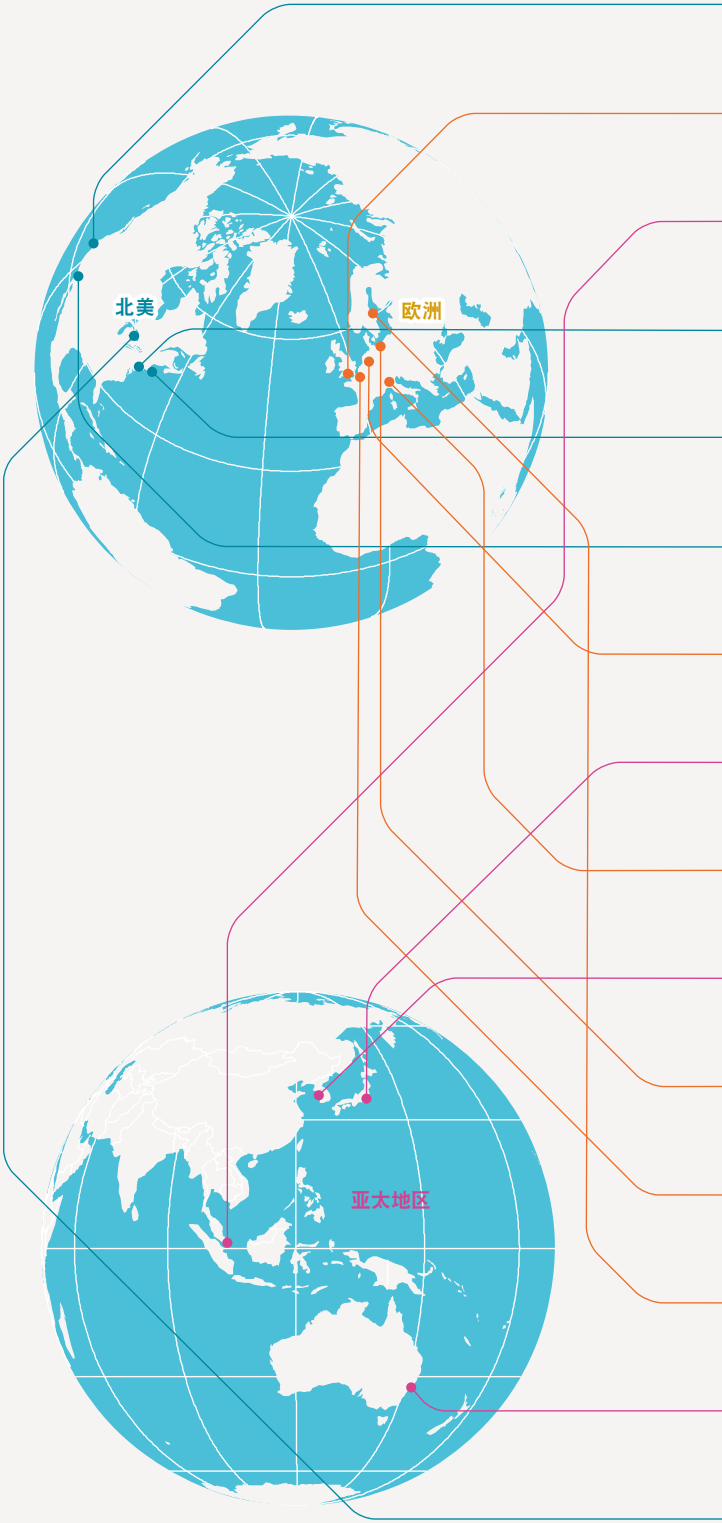
莱坊科技城市指数可帮助识别出这些汇集中心。通过对六个不同的类别进行分析，我们已经确定了排名世界前15的科技城市，如右图所示。

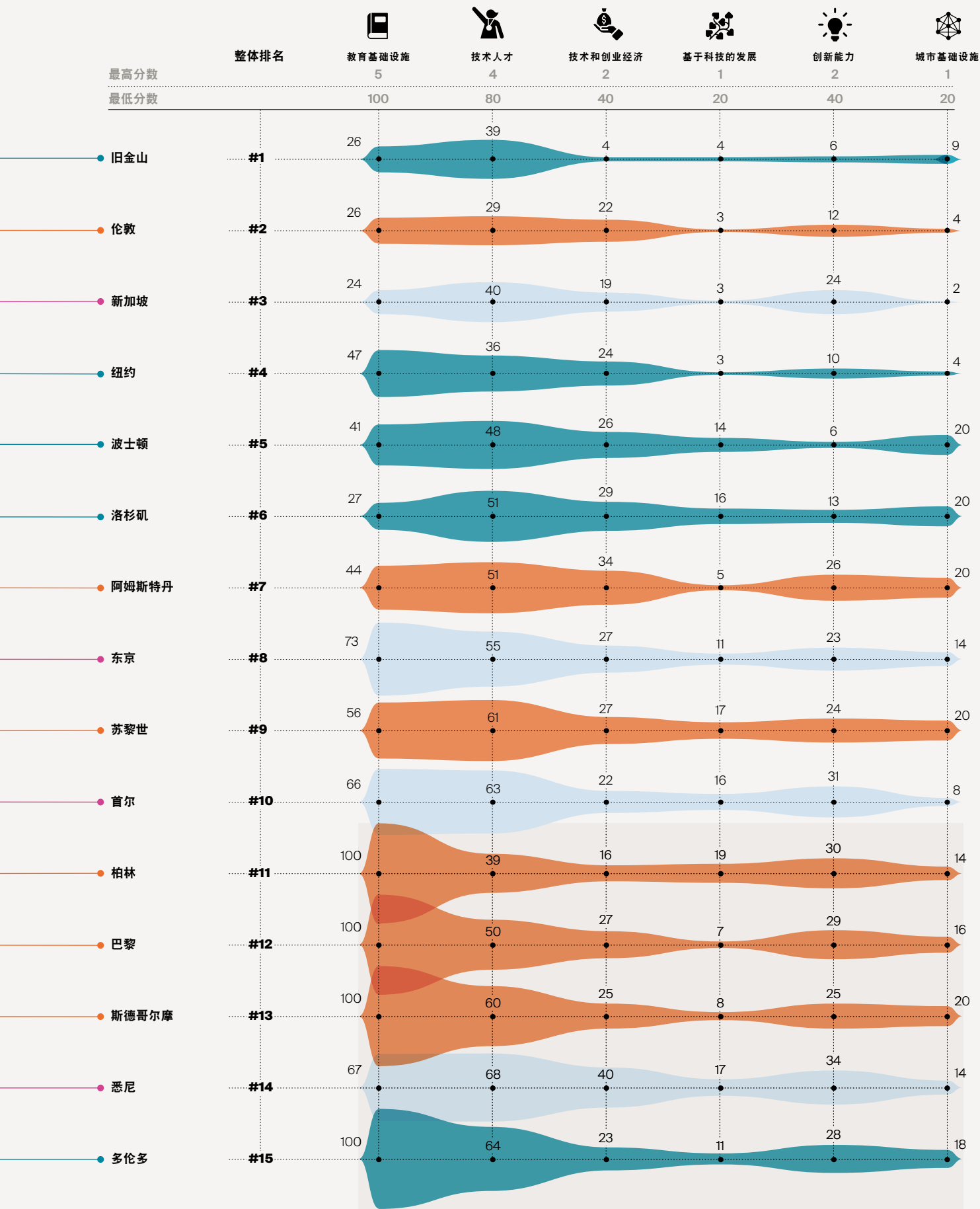
对于正在寻找可推动和运用下一波技术潮的人才的企业来说，这些城市是公司选址时的首选。因为这些城市最有可能在未来5年内展现出对科技行业的强劲需求。这些城市的人力资本最有利于企业转型，将对租户和业主产生很大的吸引力。

莱坊科技城市指数根据支持性科技行业所应具备的六大要素对全球城市进行了排名：

- 教育基础设施：世界著名的学术机构集中在距离中央商务区60英里的区域范围内，这些机构具有国际视野，世界一流的研究水平，并且与商业机构联系紧密。
- 技术和创意人才：科技精英的数量，尤其是科研方面的科技经营。
- 下一波科技潮和创业文化：城市不断推进和培养新业务线的能力，特别是下一波新兴科技所涉及的公司。
- 基于科技的发展：科技对未来城市经济增长的影响。
- 创新能力：作为经济发展的一部分，城市容纳和推进创新的能力。
- 智慧城市基础设施：城市容纳并运用科技来协助管理城市和提高城市效率的程度。

计算得出每个因素的得分和排名，然后汇总以得出全球科技城市的整体排名。





旧金山在莱坊科技城市指数中排名第一。旧金山湾区出现了怎样的趋势？
如何吸引科技行业租户？哪些租户群体是“值得关注的”？
全球租赁市场研究部主管Lee Elliott访问来自硅谷
Newmark Knight Frank的Bill Benton，希望从中找到答案。

对硅谷的见解

对

Bill Benton来说，科技像空气一般重要。他在业余时间里是一位颇有建树的数字电影制片人；他在工作期间向数字科技领域知名的企业出租办公空间。在20多年的职业生涯里，Bill已经向硅谷的科技公司出租了至少600万平方英尺的办公空间。所以没有人比Bill更适合就如何吸引科技行业租户的问题提供见解。

LEE ELLIOTT Bill，硅谷无疑成为科技的热土，您已经在这里从业了20多年，如今已是引领硅谷市场的经纪人了。在过去的这一段时间里，您在科技行业租户和他们的房地产需求上看见了哪些变化？

BILL BENTON 我认为在对大型科技行业租户的定义上已经发生了重大的变化。此前，旧金山一单100,000平方英尺的租赁成交可以算得上是一笔大交易，但在今天，可能会有30个不同的租户活跃在市场，都在寻找100,000平方英尺的办公空间。如今需求面积在300,000平方英尺和400,000平方英尺之间的租户也变得比较普遍。

“如果要问我有什么经验教训可以告诉那些试图吸引租户的业主，那就是不要吝啬投资在装修写字楼办公空间上，但是要清楚知道你需提供什么，并对装修过程保持绝对的控制权。”

LE 我们来说一说吸引科技行业租户的技巧。产品的实体设计会对租户的决策过程产生什么影响？

BB 层高较高、侧核心筒设计、便捷的公共交通和当地便利的服务设施都是非常重要的，这些是科技行业租户首先考虑的几个因素。写字楼大楼还必须位于人才居住地附近。办公空间也必须遵守80/20规则。也就是说，要有80%的开放空间以及20%用墙体分隔开来的空间。写字楼写字楼大楼还需要能够提供非常安静的休息区和放松区，人们在这里可以进行交流合作，从而提高工作效率，免于受到写字楼桌的束缚。在这一方面，如果要问我有什么经验教训可以告诉那些试图吸引租户的业主，那就是不要吝啬投资在装修办公空间上，但是要清楚地知道你需提供什么，并对装修过程保持绝对的控制权。

LE 为什么侧核心筒设计这么重要？

BB 技术行业的工作就是需要协作。这些办公空间都是阶梯型的，阶梯型的整体设计理念就是让每个人都能看见其他人。所以，如果你把电梯和服务区放置在一栋楼的中心，那么你就实现不了租户最想要实现的东西——开阔的视线和在整层楼进行全面协作的可能。一栋侧核心筒设计的建筑则可以解决这个问题。显然，在这样的建筑里，所有的电梯和服务区都被移到了边上，无论你什么时候走出电梯，你都能一眼看见整个公司，你能感受到公司的节奏和活力，你能通过办公空间推动必要的协作，从而促进科技巨头的经济增长和发展。



LE 我知道您经常在世界各地和技术行业的客户一起寻找办公空间。您认为在海外就寻找过程这方面和国内市场相比有什么最大的不同？

BB 在美国，我们通常会看到二手的办公空间和可重复使用的办公空间，或者，在科技市场的中心，新办公空间作为投机性项目被创建出来。当我们和我们的客户在全世界寻找办公空间的过程中，我们会不断地发现甲级办公空间存在的一些问题。首先，我们所看到的办公空间几乎都是一样的。这些办公空间之间没有区别，而且潜在租户很难想象办公空间将来的样子，以及在这个办公空间里的工作感受和工作方式。业主的产品很难脱

颖而出，因为我们实际上看到的都是一些相同的冰冷的盒子！其次，也是很关键的一点，这些来自快速发展的技术行业的客户既不需要设置房地产部门，也不需要通过网络或花时间参与到地球另一边的大规模扩建项目。因此看竣工项目最重要的意义在于，只要办公空间的位置合适，就把它列为首选。

LE 您认为在寻求技术行业租户的时候，业主最常犯的错误是什么？

BB 根据我的经验，业主最常犯错误的时候正是在业主把装修的控制权交给租户的时候。这样一来，你的空间就相当于为租户定制的了，有一些设计特点通常不被下一个租户所接受，从而既产生了费用（对租户或业主来说），又增加了闲置风险和昂贵的空置期（对业主来说）。保留对装修的控制权，把装修质量维持在最高水平，但装修应该简单且满足基本需求，而不需要采用那些华而不实的设计。

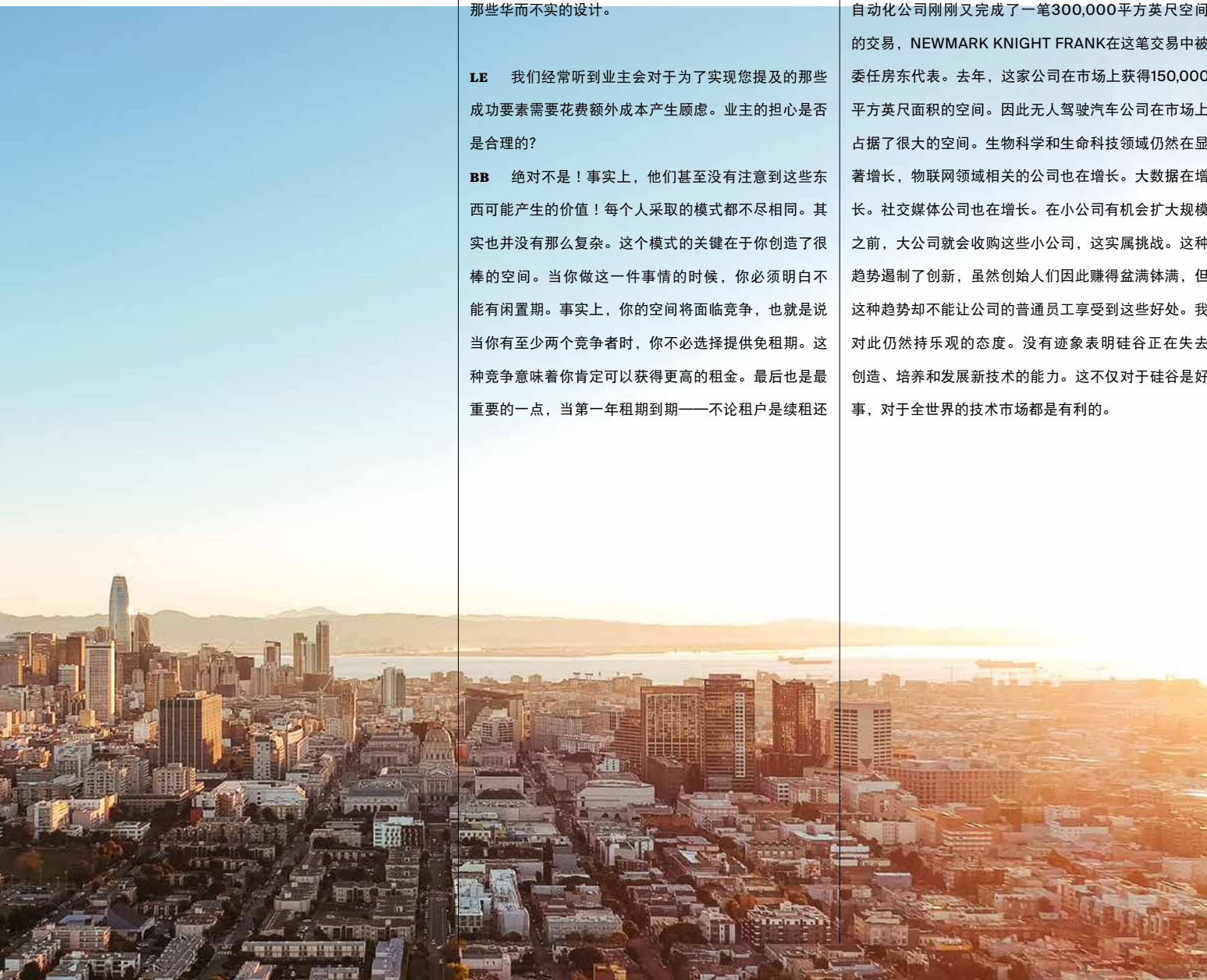
LE 我们经常听到业主会对于为了实现您提及的那些成功要素需要花费额外成本产生顾虑。业主的担心是否是合理的？

BB 绝对不是！事实上，他们甚至没有注意到这些东西可能产生的价值！每个人采取的模式都不尽相同。其实也并没有那么复杂。这个模式的关键在于你创造了很棒的空间。当你做这一件事情的时候，你必须明白不能有闲置期。事实上，你的空间将面临竞争，也就是说当你有至少两个竞争者时，你不必选择提供免租期。这种竞争意味着你肯定可以获得更高的租金。最后也是最重要的一点，当第一年租期到期——不论租户是续租还

是搬走——你又回到了原来的位置。不闲置。不提供免租。只要你接受了这样一个事实，就是说你必须打造一种人人都想要的商品，那么这个模式就不用多解释了，并且这个模式非常有效！当我们建造一个20,000平方英尺的写字楼时，和尚未完全建成的建筑相比，建成的高端建筑在未来10年的投资收益（ROI）为6%，未来15年为18%。而投资是确保成功的必要条件，同时有着显著的回报。

LE BILL，非常感谢您的分享。最后，您已经在这样一个高技术含量的市场中度过了20年。在接下来的五年里，您认为硅谷会出现什么让您兴奋或担心的事情？

BB 我们看到了很多令人兴奋的新兴科技。目前一些主要科技来自于无人驾驶汽车公司。在旧金山湾区，有15家不同的无人驾驶汽车公司，其中在旧金山，有三至四家公司占据了相当大的空间。通用汽车旗下的克鲁斯自动化公司刚刚又完成了一笔300,000平方英尺空间的交易，NEWMARK KNIGHT FRANK在这笔交易中被委任房东代表。去年，这家公司在市场上获得150,000平方英尺面积的空间。因此无人驾驶汽车公司在市场上占据了很大的空间。生物科学和生命科技领域仍然在显著增长，物联网领域相关的公司也在增长。大数据在增长。社交媒体公司也在增长。在小公司有机会扩大规模之前，大公司就会收购这些小公司，这实属挑战。这种趋势遏制了创新，虽然创始人们因此赚得盆满钵满，但这种趋势却不能让公司的普通员工享受到这些好处。我对此仍然持乐观的态度。没有迹象表明硅谷正在失去创造、培养和发展新技术的能力。这不仅对于硅谷是好事，对于全世界的技术市场都是有利的。



以转型取胜

电子商务的显著增长最能说明技术的颠覆性和促进作用。在下一波科技潮的影响下，亚马逊、阿里巴巴（Alibaba）或ASOS等现代网络巨头的诞生，导致了工业工作场所的变革。

随

着数字技术催生了电子商务革命，对“临时仓库”的需求空前高涨。

电子商务经历了快速且显著的发展。世界5大电子商务公司都是

在20世纪末创立的，这些公司目前在世界各地有超过800,000名员工，年营业额接近3,000亿美元。其中最大的公司——亚马逊——目前占全球在线销售的43%，占所有在线图书销售的四分之三。这样一来亚马逊2017年占英国仓储行业吸纳量的70%就不足为奇了。

纯电子零售商如ASOS（2000年成立）或Zalando（2008年成立），虽然其规模相对较小，但其发展同样显著。ASOS和Zalando在继转型为线上时尚品牌之后，市值分别达到49亿英镑和88亿欧元。10年前，ASOS在赫默尔亨普斯特租用160,000平方英尺的仓储空间时，还未引发人们关注。如今，该公司组合在英国、欧洲和美国共达到约为100万平方英尺，并且该公司仍有进一步全球增长的计划。

在数字时代，纯电子零售商或网购平台，以及更为传统从而受到挑战的实体零售商，正忙于在瞬息万变的经营格局中创造竞争优势。于是他们越来越多地把目光投向配备仓库的房地产，无论是以单独的还是共同的方式来搭建分销网络或供应链的形式，这些都是他们选择的重点。

自动化和机械化，再加上现在的机器人技术、增强现实和被用来提高供应链效率的物联网以及电子零售商的业绩，这些都已经取得了显著的效果，但结果好坏参半。这还致使市场对商业模式、流程，以及最终的房产需求进行了根本性的反思。

改变运营重点

技术对仓储设施物理操作最明显的影响是从“人向产品移动”到“产品向人移动”的转变。在完成网上订单时，仓库的拣货人员需要在配送前穿梭在仓库逐一挑选货物，如今这种情况正在迅速消失。取而代之的是拣货技术、机器人技术和自动化技术，这些技术被用来定位需要的产品，把它们从密集的（高效的）存储系统中检索出来，然后再把这些产品送到仓库内的一个中心枢纽，在这里进行人工核对并把产品准备好以便进行派件。根据我们的经验，客户订单的吞吐量和完成量因此增加了三倍，同时人为错误的降低，使得强制退货的数量减少，从而降低了成本。

其中一个例子就是位于中国广东省惠阳区的阿里巴巴智能仓库的开发。仓库于2017年7月投入运营，阿里巴巴旗下的菜鸟物流公司计划将这个模式拓展至迪拜、吉隆坡、列日和莫斯科等全球其他主要工业市场。这个仓库占地3,000平方米，车队位于仓库中心，该车队拥有至少100辆自动导向车（AGV），这些导向车负责仓库内70%的工作。菜鸟物流公司称，从历史数据来看，一个工人在一次普通的轮班中可以对1,500种产品进行分拣，为了完成这些分拣他们需要在仓库里走28,000步。将自动导向车引荐给员工可以让每个员工分拣的产品数量翻一番，他们完成分拣所需的步数也会因此减少至3,000步。这是一个有关提高效率的案例。这个例子中技术被定位成工人生产力的改善措施，并没有取代就业。

这种自动技术的应用也是解决许多全球发达市场内劳动力缺乏问题的关键。科技被用来降低未来工作中人工技能不足的风险。



仓库将在更大程度上显示出设计差异。有鉴于实物产品中所反映的技术、土地限制和协同商业模式特征，工业空间将随之向多用户、多层次和多用途的方向发展。

不断变化的房地产需求

随着电子商务公司以及更广泛的工业企业租户增加了对下一波技术潮的投资，它们所寻求的房地产类型以及进行办公空间租赁的基准可能会发生变化。

仓库将在更大程度上显示出设计差异。鉴于实物产品中所反映的技术、土地限制和协同商业模式特征，工业空间将随之向城市化、多用户、多层次和多用途的方向发展。仓库的配备规范也将更多地考虑到环境问题，并将通过增加太阳能电池板和废物处理设施的使用频率（尤其是当这些技术的成本越来越低），使仓库自身能够更加满足经营需求。

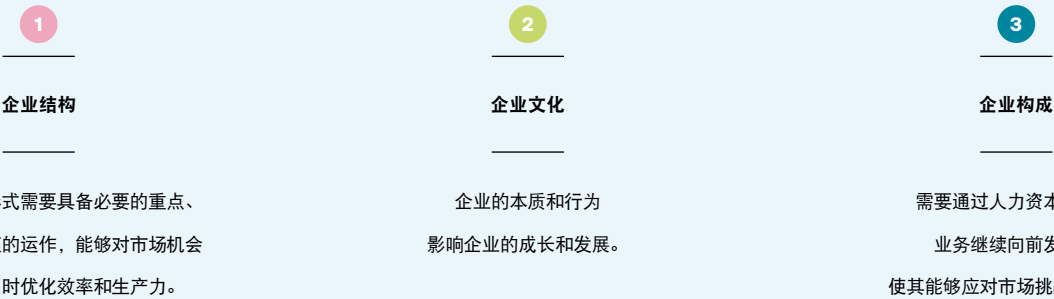
在对仓库的技术投入方面，据我们估计，现代仓库的装修成本是基础建筑建造成本的两到四倍。电子商务公司为了提高生产率，不惜投入数千万元甚至数亿美元来使用最新的技术装修自己的办公空间，这其实并不罕见。有鉴于此，我们相信基于客户需求进行定制建造的仓储空间将在工业市场中脱颖而出。随着房地产继续提供战略和竞争优势，租户将准备与业主进行合作，并对

符合其运营要求以及具有面向未来的特征，可以保护租户在技术上能够长期进行资本投入的仓储空间产品，租户将愿意做出长期租赁安排。出于同样的原因，我们预计这会推动较长期限的租赁安排，或者至少会推动租约被重新调整。

下一波技术潮在电子商务供应链中的应用是非常复杂和昂贵的。随着租户公司寻求应用多种技术以带来急剧的转变，加剧了这种情况的发生。以奥凯多开发的群机器人技术为例。奥凯多的首席技术官Paul Clarke将机器人技术、运动控制、集群编排、一系列人工智能和机器学习应用、传感和仿真等整合在一起，将该平台描述为“基于我们多年来积累的能力所造就的巅峰之作”。其中有两点是不容忽视的。首先，不进则退。通过技术获得的竞争优势只是暂时的，有必要进行不断的创新和技术汇集。其次，像奥凯多这样一直处于创新前沿的公司可能会继续居于领先地位。奥凯多从一家食品分销公司起家，如今已稳稳地定位为一个平台企业，该平台基于自身的经验，为渴望以转型取胜的企业提供技术解决方案。

公司营运文化的变迁

在这个颠覆性的数字时代，企业的形态和重心正持续进行调整。
随着新的竞争优势来源的出现，企业迅速反应，
以试图超越传统竞争对手或进入全新的市场。
企业的房地产组合需要反映和支持三个方面的变化。



企业结构

团队中的团队

驻阿富汗美军和国际部队前指挥官退役将军 Stanley McChrystal 在最近的一本书中提出了“团队中的团队”这个词。其原则是让小组团队将敏捷性、适应性和凝聚力与大组织的力量和资源相结合。它是指一种从传统的中央集权化控制向分布式和协作化发展的转型过程。

大象与跳蚤

Charles Handy 在 2001 年出版的同名书籍里预见到大型（但被掏空）的企业与为大型企业提供任务和服务的中小型供应商之间共生关系的出现。在这种具有预见性的愿景中，企业供应链变得更加深入和广泛，随着企业试图在自有团队的基础上获得技术和创新技能，同时将必要但非核心的职能交由他人管理。

业务流程外包（BPO）

分解是将业务或过程分解为各组成部分的过程。它推动了业务流程外包的兴起，或将非主要业务活动和功能外包给第三方供应商。业务流程外包（BPO）服务包括工资管理，人力资源，会计和客户/呼叫中心关系。随着机器人流程自动化的发展，将会出现新的一波业务流程外包（BPO）运营商。

房地产方面的影响

- 在全球范围内，将业务功能分散到满足所需技能或成本要求的地点
- 业务流程外包（BPO）公司显著的租赁需求
- 继续加强离岸或近岸全球业务流程外包中心的地位
- 业务流程外包运营商向具有增值功能的劳动力市场的流动增加

房地产方面的影响

- 更为分散的企业房地产组合
- 短期、项目特定型团队数量增多，提高了对共享工作空间或灵活办公空间的兴趣
- 建立公司共享服务中心，为分散式团队提供服务
- 提高整个组合的灵活性

房地产方面的影响

- 企业租户的员工人数越少，房地产组合规模越小
- 临时进入业务市场的供应商增加了对即用办公空间的需求
- 企业或供应商相互之间的流动性，以创造邻近性和协同性



企业文化

学习型企业

毫无疑问，吸引并且留住全球范围内供不应求的人才已经成为一个关键的管理挑战。这将会有两个新的动态。首先，不再通过试图将昂贵的外部人才引入企业来应对挑战，而是能够在需要的时候识别并获得这些人才。

其次，公司将试图培养和发展自己的人才。他们将越来越多地致力于为员工提供终身的学习计划，因为他们意识到当前的技能将不再适用于未来的业务。

房地产方面的影响

- 教育设施成为核心写字楼市场内配套设施的核心部分
- 在企业房地产组合内提供学习设备
- 对于进行发展员工队伍的支持性活动和召开员工大会的空间需求增大
- 随着员工越来越多地将工作与学习结合在一起，增加员工的灵活性将有助于安排临时的写字楼桌
- 随着工作场所成为核心工作时间以外的教育设施，房地产资产的利用率获得提高

创新：势在必行

现代企业面临着创新的迫切需要。在这个创意可以通过技术迅速发展和持久的世界里，竞争优势往往是短暂的。因此，企业一直致力于寻找下一个好的创意，无论是新服务、新产品还是更好的工作流程。这些想法通常不是通过个别孤立的公司产生的。它们必须通过众包模式。

房地产方面的影响

- 作为房地产组合的一部分，企业创新实验室将会进一步崛起
- 孵化器和加速器空间的创建和运营，可作为一种运用企业外部创新的方式
- 建立由公司联盟资助或支持的研发中心
- 基于活动的工作场所，鼓励业务功能内部和相互之间的协作
- 增加楼梯的使用，将以往公司大楼内不同的楼层进行连接，从而鼓励员工和创意想法的自由流动



企业构成

多样性

扩大多样性的需求是未来更具活力、能对公司章程带来挑战的因素。更能用混合性别、种族、体能、年龄和性取向的团队来代表客户。他们提供了一系列的观点和广泛的经验，可以推动创新，解决问题和帮助决策。多元化政策具有绝对的商业意义。

多样性经常被忽视的一个方面是代际多样性。中期来看，代际多样性会是一个特别热门的话题，工作空间将需要具有广泛的代际吸引力。

房地产方面的影响

- 为所有人而不是少数人提供便利的空间
- 更为多样化的工作-环境的设置能够更加符合不同年龄段人群的工作偏好
- 增加公共空间，将多样化的员工团队聚集在一起

自由职业/零工经济

Charles Handy还提出了工作者组合的想法，该工作者的工作分布在一系列企业中，并且经常与其他非商业活动相结合。这又是一项具预见性的观点，因为自由职业者已经成为劳动力市场的一个不断上升的重要组成部分。在美国，预计到2020年，自由职业者将占劳动力市场的40%，即6,000万人。

随着自由职业者的兴起，零工经济这个词描述了一种临时职位普遍存在的环境，企业会与独立工作者签订短期工作合同。据估计，伦敦的零工经济自2010年以来增长了70%。然而，这种劳动力市场模式正受到越来越多的政治监管。

房地产方面的影响

- 临时进入业务市场的供应商增加了对即用办公空间的需求
- 在企业房地产的办公空间内提供灵活区域，以适应员工的流动性
- 强大的技术平台，允许员工跨站点连接



Knight Frank全球租户研究主管Lee Elliott询问DAC Beachcroft高级合伙人Virginia Clegg
如何利用房地产来支持其业务结构和文化变革。

战略意图



LEE ELLIOTT VIRGINIA, 作为一家领先的国际律师事务所的高级合伙人, 您在试图解决哪些战略问题?

VIRGINIA CLEGG 我们的市场正在快速发展, 并且有许多新进入者进入市场。我们因而参与到了所谓的人才之战, 我们吸引、留住和培养真正的人才以为客户提供服务的能力对我们来说至关重要, 这的确有助于我们构建与房地产相关的思维。客户需要高质量的增值服务。因此, 他们希望我们来观察技术的使用, 当然也能够提供一种具有成本效益的解决方案。另一个战略驱动因素是我们的国际业务的发展需求, 这当然会对房地产产生影响。

修设施, 否则我会认为你在吸引和留住人才方面存在一些缺失。所以我们在伦敦的新写字楼将会安排各种不同的工作场所。工作将不仅限于个人办公桌。我们也会有一些区域让人们进行合作, 交谈, 以及以真正的合作方式来处理文件。我认为, 如果你能够将这些都表达出来, 再加上强大的IT支持, 那么你会逐渐看起来像是一个更有前瞻性、更有趣的工作场所。我们不应该忘记, 行业都在争夺同一群人。在我看来, 你不能走一条非常传统的路线来提供法律服务, 因为这样不能帮助我们与其他人进行竞争。

解决方案。我们需要改变我们的文化, 鼓励人们提出他们的想法, 以便我们能够在这些想法的基础上进一步前进。开放、协作和有礼貌的工作环境是创新的基础。

LE 员工的福祉越来越受到关注。您的房地产组合以及您为员工创造的环境如何能体现这一点?

VC 对我们来说员工福祉是一个非常有趣的领域, 正如对每个负责任的企业一样, 员工福祉是我们工作的重要组成部分。我们非常认可“貌合神离”这个概念, 我们非常关注这一点。在对我们工作空间的设计中, 我们纳入了“鼓励式”安排。我们可能会将打印机安排在不太方



✎ Virginia Clegg

LE 房地产如何对这些战略重点提供支持?

VC 我们的房地产战略中有一些指导性原则, 这些原则确保我们所处的地点与客户、同事以及人才的可用性保持一致。例如, 如果你观察我们在英国发展的足迹, 你会发现我们的写字楼地点位于提供法律服务的主要中心区域。与类似像“把工作当做是你要做的事情, 而不一定是你要去的地方”这样的格言相反, 我认为关键是能够让人们越来越想要去工作。我们的房地产价格在我们可承受范围内, 我们的房地产适应我们的需求并反映了我们的品牌和抱负。我们还将工作空间安排在最适合交付的区域。例如, 伯明翰是我们索赔解决方案小组的一个重要地点, 在那里我们为客户提供经济高效的解决方案。

LE 如果有的话, 房地产是如何帮助您进行人才争夺战的?

VC 房地产绝对可以提供帮助, 因为它反映了我们的品牌和文化。我总是说, 除非你的房地产确实适合你的资产类别, 否则你不应该参与其中。除非你能解释为什么你会在这样一个地方, 这样的一栋楼里, 有这样的装

LE 工作空间也能支持文化和行为的改变吗?

VC 是的, 的确看到了行为的改变。从我这一代开始, 之后的几代人都不想整天坐在写字楼角落的办公桌前。他们希望能够与自己同级别的甚至级别更高的同事进行沟通。他们想要学习, 而学习的关键方法是接触那些更资深、更有经验的人。合作非常重要。这就是为什么我们寻找大型标准层的原因——我们即将搬到伦敦, 在那里我们找到了最大面积的标准层空间。我们了解到越来越多的客户希望我们以及其统一的方式来提供包含各种不同领域的服务。通过在大型标准层上进行开放式的工作, 可以更轻松地找到同事并合作创建客户解决方案。这就是我们的客户对我们的期望。

LE 重要的商业文化是创新之一。您如何通过工作空间来支持创新?

VC 我们花了很多时间来思考创新, 我们还在伯明翰的写字楼里专门设有一个创新实验室。创新不仅与技术有关; 它也同样关系到文化。它是指对创意持开放的态度, 鼓励提出不同的想法, 以及拥有一个力求发展思想和实施想法的文化。我们一直在这样做, 为我们的客户创造

“……创新不仅与技术有关。它也同样关系到文化。”

便的地方, 这意味着人们可能不得不开办公桌出去走一小段。我们通过咖啡机和冷水机提供中心区域, 再次确保人们会站起来去进行一些社交活动。但这些都较为温和。我们并不是对员工提出要求。我们只是在努力为员工福祉提供支持。

LE 您认为未来三年房地产组合将会发生什么根本性变化?

VC 房地产的成本非常高, 我们必须能够拥有高效的办公空间, 使我们能够有效利用到这个空间, 并且不会在未来被淘汰。从战略上讲, 我们将确保自己不会承受太大的压力, 因为世界正在迅速地发生变化, 而房地产本身就涉及到长期的投资。我们将寻求灵活性。我们喜欢多层建筑, 因为它们使我们能够灵活占用更多的空间或减少一些空间。如果我们要打开前门做生意的话, 多层建筑所提供的灵活性正是我们想要的。

施加适当的影响

金融，科技和媒体巨头彭博的新欧洲总部对业务协作和创新带来了非常积极的效果，同时减少对环境的影响。彭博的全球设施负责人Heather Walker对此做出解释。

项目的起源

2010年彭博在伦敦市中心购买了一个占地3.2英亩的场地用以建立一个新欧洲总部，以满足我们不断增长的员工人数，和我们业务的独特需求

我们的创始人Mike Bloomberg与知名建筑师Norman Foster进行密切合作，致力于打造一座可以突破可持续写字楼设计界限的建筑，为城市提供回馈，并激励员工进行协作和创新。

最终打造出了一座建筑，让我们在伦敦的4,000名员工可以首次集中在同一个屋檐下。两栋由桥梁连接的建筑，提供了110万平方英尺的写字楼、零售和附属空间，其中包括三个新的公共广场、一个拱廊式餐厅和一个新的免费文化空间，供展示修复后的罗马密特拉神庙。



经典的木质镶板大厅应用了漩涡式造型，代表了“扭曲”的字面和隐喻含义，许多伦敦建筑采用了这个设计。Olafur Eliasson的“没有过去就没有未来”位于大厅上方。

项目的业务驱动因素

彭博自1987年以来一直在伦敦开展业务，到2010年当新场地被收购时，我们已经在该城市扩展到有四处写字楼场所。建立一个新欧洲总部的决定不仅是由于之前的办公空间已经承载不了那么多员工，还是因为我们的创始人Mike Bloomberg有创建一个鼓舞人心，可持续发展的工作场所的愿景，希望我们所有在伦敦的员工都能在同个屋檐下开展工作，从而激发员工合作并推动创新。

在伦敦待了30年之后，这座新建筑代表了彭博在伦敦的“黄金时代”，以及对我们的工作环境进而反映我们企业价值观的持续期待。

影响工作空间创建的核心原则

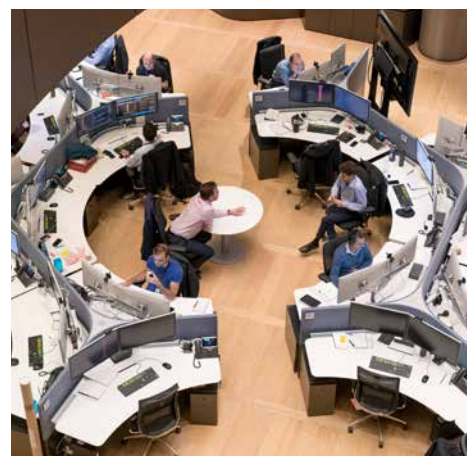
彭博在全球拥有192个办事处，这些办事处的建立都基于透明，开放和协作共同推动创新的这一原则，但作为公司的第一个自有建筑和设计建筑，我们的新欧洲总部将这一原则的应用提升到一个新的水平。

促进合作和沟通，激发创造力以及激发热情和活力是室内设计的基本出发点。建筑核心理念被发挥到极致，在视觉上打开楼层，展示一个螺旋上升的坡道，它将人们聚集在一起，鼓励员工在建筑中随意互动。还有一个重点是灵活，非正式的会议空间，包括六楼的“茶水间”，这是这栋建筑的社交中心，一个总是充满了热闹活动的地方。

另一个从开始就被应用到建筑物的核心原则是其致力于可持续性的建造过程，从选址到施工，从工程安排到垃圾管理。根据英国建筑研究院环境评估方法（BREEAM）这一可持续发展的评估方法，该建筑获得了“优秀”评级，得分为98.5%；这是世界上得分最高的写字楼项目。凭借其创新的电力，照明，水和通风系统，与典型的写字楼相比，它的节水效率提高了70%，能源效率提高了40%。这是我们的员工真正感到自豪的事情。



照片: Nigel Young/Foster + Partners



照片: Nigel Young/Foster + Partners

④ 定制的桌子呈圆形。

经验教训

这栋楼里的许多系统都是全新的或是为项目定制的，包括独特的天花板、磁性实木地板、全玻璃升降车等。我们因此需要对我们设施部门的租赁物业管理和有效的保养方法进行反思。

另一个关键的经验是关于行为的改变。我们花了很多时间猜测员工们对于一些重大改变的反应，比如减少正式会议室的数量并增加更多的非正式空间。人们很快就能适应直观的设计，我们发现我们的员工都非常支持这种更具有活力的工作方式。

最重要的是，这个项目真正展现了跨行业和跨领域合作的价值，向公认的惯例、系统和流程发起挑战。进行真正的创新需要承担风险，需要进行投资和大量的团队工作。我们希望我们已经设计出了同样适用于其它地方的解决方案。

目前对企业和员工产生的影响

我们从员工那里得到了非常好的反馈，切实增强了团队内部和部门之间的合作。员工现在会自发地组织会议，进行定期的快速交流，而不是每周举行长时间会议，这意味着决策做得更快，团队运行得更加顺畅。

通过一些如自然通风、可调节办公桌和天然材料的设计元素来重点提高写字楼内的员工福祉，不仅会营造出一种良好的工作环境，还提高了个人效率。

最后，员工会为他们既能在这栋楼里工作又能在这里招待客户和客人而感到骄傲。这一点是非常珍贵的。正如我们的创始人所说，员工才是我们最重要的资产。



照片: James Newton

④ 来自上方中庭的自然光线照亮了这个充满活力的茶水间。

数

据。大数据。策展。定制。客户体验。客户旅程。数字时代为企业带来了一种新语言和新实践。它更注重通过数据分析和应用来了解和接触客户。同时它还意识到客户的需求是多样化且多变的，需根据具体情况来应对。在数字时代，企业的成功在于打造以客户为中心的服务和灵活的解决方案，而不是简单地提供固定标准的产品。

应对新的现实

房地产交易从一个硬性、固定的实物产品变成了一个柔性、灵活的定制服务，这种转变仍处于起步阶段，但将会继续发展下去。



这种转型的例子随处可见，代表企业包括声田（Spotify）、奈飞（Netflix）、Zipcar、优步（Uber）等颠覆性企业。

商业地产也不能幸免于这种数字化转型。“空间即服务”模式的出现正迅速成为新的现实，最近联合办公空间的爆增就很好的阐释了这一点。

虽然服务型 and 灵活的办公空间在上世纪90年代初就已成为全球写字楼市场的一大特色，但是“空间即服务”模式直到2017年才开始真正开始成为全球房地产的热点并获得关注。近期的预测结果显示，全球目前大约有18,000个共享工作空间，这些办公空间约有170万名员工——近10年来分别增长了3,500%和8,000%。增长速度如此惊人，让面向联合办公空间运营商的租赁在许多全球租赁市场中已然成为支柱。若需进一步论证该观点，其中最著名的要属共享工作空间运营商WeWork在成立后短短8年的时间里已经成为了伦敦和曼哈顿最大的私人办公空间租户。

尽管出现了惊人的增长，但是共享工作空间在全球所有主要市场所占的比例仍然不到10%。这在房地产圈内引起了一定程度上的质疑，并引发了一些根本性问题：为什么联合写字楼会如此引人注目？“空间即服务”模式是怎么发展的？原因是什么？

空间即服务的吸引力

“空间即服务”模式区别于传统商业地产供应的最核心以及最关键的一点——对客户即租户需求清晰且主动的了解。这种以客户为中心的模式对租户的吸引力体现在六个具体因素：

1. **灵活性：**在我们所调查的企业房地产领导者中，有55%的人认为共享工作空间的灵活性是主要的吸引力。数字革命的挑战缩短了企业规划周期；企业需要抓住转瞬即逝的市场机会，快速灵活地应对；从根本上重塑业务流程，进而重组企业结构和人员，需要在租赁面积和租赁条款上都具有灵活性。尽管伦敦传统写字楼的租期已经平均缩短到了7年，但企业仍需签订至少涵盖2年规划周期的租期。这就让租户会面临非常大的风险。随着企业在高度变化和颠覆的商业环境中迅速发展和衰退，租赁也开始不稳定。“空间即服务”模式让租户对租期有着更大的控制权，这一点正好满足现代租户的需求。

2. 根据需要调整空间：通过“空间即服务”模式，租户能根据其精确的业务需求调整从运营商那里租来的空间面积，使其达到所需的办公空间。这样就不需要占用昂贵的、未充分利用的空间来支持未来的扩张计划，并能通过快速扩大和缩小空间来提高工作效率。这与传统购置空间形成了鲜明的对比，在传统购置空间的过程中，退还空间会受到严重的财务处罚。

3. 社区和合作：共享工作空间模式的本质就是拉近不同公司员工之间的距离。这些办公空间的设计提倡合作和社区意识。尽管共享工作空间模式现在已经不仅仅局限于为众多中小型企业提供单一楼层的服务，但为单一租户提供的由运营商管理的新兴办公空间仍然通过设计和装修来增强跨公司合作，这种合作对企业创意和创新都非常重要。

4. 客户服务与参与：以客户为中心构成了共享工作空间的核心吸引力，但是以客户为中心不仅限于对客户身份的单一认识。基于在向客户提供的服务质量以及对客户需求的参与度上，共享工作空间运营商或蓬勃发展，或陷入困境。参与的核心旨在提供体验空间，从而激发出对于工作空间的满意度和幸福感，并最终提高生产力。通过对酒店行业的学习，我们非常注重通过提供无缝高质量的服务来留住客户。

5. 福利和设施：运营商在提供设施和支持员工福祉时非常注重高质量的客户体验。包括从礼宾服务、提供现场餐饮和教育活动到健身设备。这些配套设施强调了在工作空间所产生的社区意识，让客户拥有提高生产力的体验。

6. 数据驱动优化：数据是数字企业的命脉。空间即服务运营商既可通过使用大楼利用率低的区域也可通过增加所需的服务或设施，运用建筑数据来提高客户的日常体验。运营商还可以通过比较数据权重来为未来选址和建筑配置提供消息。

通过我们对全球企业房地产领导者的调查可以看出“空间即服务”模式越来越受欢迎，调查发现未来的三年里，租赁组合中有五分之一到一半是共享工作空间、服务型或灵活空间的租户其比例将从现在的27%增加到44%。“空间即服务”模式能满足租户的需求。

空间即服务模式的演变：

对于“空间即服务”模式，人们经常听到的一句评价是，这种模式尚未受到市场衰退的影响。批评人士指出了上世纪90年代末服务型写字楼行业所陷入的困境，以及与早期联合写字楼活动相关的买入卖出交易。针对此类问题有三个关键点。

首先，鉴于过去十年里共享工作空间运营商数量的快速增长，难免会有一些运营商得意忘形最后招致失败，尤其在更具有挑战性的经济环境中更是如此。然而，经营上的失败并不等同于那些支持“空间即服务”的原则的失败。

其次，对传统的服务型写字楼模式和共享工作空间直接进行比较，会忽略两者之间的明显区别。如上文所述，“空间即服务”模式所涉及的范围比提供灵活的工作空间来得更加广泛。

最后，这一批判通常把空间即服务描绘成一种静止的现象，而事实上，它是快速发展的，并能市场低迷的时候提供一些保护。演变过程中一些最显著的特征是：

1. 运营商向所有者的转变：为了打造全球平台，越来越多资本雄厚的运营商和传统的投资者争夺主要城市的优质资源。

2. 通过收购进行市场整合：空间即服务运营商的数量激增，加上强劲的资本化和对规模的渴望，将导致市场整合，比如，WeWork最近收购了裸心社(NakedHub)。

3. 传统品牌的扩张和重新定位：一些在市场上表现强劲的传统品牌将更新其品牌和服务。雷格斯(Regus)的所有者IWG就是其中的一个例子，IWG正在推出其空间品牌，最近又因为新理念No18收购了位于巴特西电站的The Engine Room。

4. 通过专业化实现差异化：随着空间即服务市场的成熟，运营商难免会寻求专业化，并吸引由行业或企业部门所定义的利基市场，或通过提供特定服务或会员体验来实现差异化。

5. 企业和管理解决方案的发展：运营商的目标客户是更大型的企业租户，以用来为该企业的特殊项目团队提供共享工作空间环境，或者为企业提供楼层或建筑层面全方位的管理解决方案。前一种方法试图将灵活办公空间和核心企业房地产结合，为租户提供一种灵活的长租期住宅，这种类型的住宅能更好地适应变化的商业环境。后一种方法为租户提供了一种端到端的解决方案，打造了一种更安全又有创意的环境。

6. 另类空间的崛起：空间即服务并不仅限于办公空间。越来越多的零售商、奢侈品运营商和酒店经营者运用他们的空间为流动性大的工作者创造即时空间。

空间即服务模式处于起步阶段，未来还有很长的一段发展过程。虽然一些运营商在开始经营时就面临失败或在经营中进入死胡同，但该模型的原则绝不会轻易动摇，并将会成为全球房地产市场供应方的重要组成部分。

#1 共享工作空间的吸引力



灵活性
54.5%



社区
11.4%



建设速度
11.4%



工作空间的设计
44.3%



便捷性
6.8%



三个 供应商的故事

办公空间正在从一个实物产品向一种灵活服务进行转变，这在全球房地产市场中开创了新的供应模式。
我们分别向来自亚太地区、北美和欧洲的三位运营商就影响其发展的市场机遇和挑战提出疑问。

KNOTEL

Eugene Lee

我们提供的服务

Knotel是一家面向50人以上的公司的灵活办公空间的主要供应商。我们可以在任何地方提供完整的楼层，面积在3,000到50,000平方英尺之间，并可以根据客户的品牌风格进行装修。尽管客户倾向于承诺2-4年的租期，但只要客户需要，我们就能长时间地提供空间。关键是我们还能在客户的组合内扩大或缩小空间。我们目前的客户涵盖从财富100强的公司到高增长公司。

发展趋势

Knotel见证了企业租户提供的“隐形服务层”的巨大需求。我们目前在纽约、伦敦、旧金山和柏林这四个城市拥有面积为150万平

方英尺的办公空间。而在2017年，我们运营的面积还不到150,000平方英尺，所以我们的发展还是比较快的。Knotel仍然保持着指数型增长，到今年底，其面积将超过200万平方英尺，计划明年扩展到多个国家。

市场挑战和机遇

我们的业务模式面临的主要挑战——与共享工作空间运

营商采用的资本密集型且高销量的模式截然不同——是满足不断增长的客户需求。通过直接为大型企业租户提供灵活的服务，我们有机会和更多的经纪人、租户和业主建立合作关系。企业结构上的变化也能带来市场机会，因而将会更注重分布式团队，并研究出灵活的方法来管理人员和空间。

应对

在Knotel的组合中，越来越多的部分（目前约25%）是与业主合作进行交付，这些业主意识到他们需要在开发项目中提供灵活的办公空间，以及我们所能提供的更优质服务。所提供的空间在能促进客户的品牌推广的同时，也收到了一些企业的热烈欢迎，这些企业希望保护自己的品牌形象和基础设施，他们虽然寻求灵活性，但并不想和其它企业并存于同一办公空间。



THE OFFICE GROUP

Charlie Green

我们提供的服务

我们大约在15年前创办了TOG，为了挑战服务型写字楼楼，我们建造了灵活的写字楼楼，这栋楼在设计方面有很多考量。这是一个驱动因素，而且我们非常注重服务，但是我们在挑战服务型写字楼楼的同时也在挑战传统的写字楼楼。要做到这一点并吸引更多的主流租户，我们必须创造价值。价值的一方面是价格，另一方面是了解人们想从他们的办公空间中得到什么以及他们不想得到什么。实质上，我们简化了服务，专注于酒店业以及大楼里的人员接待，我们旨在通过一个短期平台创造长期收益。

发展趋势

在过去的三年里，无论是供应方面还是需求方面，该行业都经历了巨大的发展变化。灵活的工作空间是一种在较小型企业中更能被广泛接受的租赁形式，而且越来越多的企业租户开始接受这种形式，他们将其视为核心空间需求。我们已经逐渐能够满足日益增长的需求，在过去的三年里，我们通过购置和租赁建筑，增加了16栋建筑和700,000平方英尺的面积。在接下来的三年，我们将以相同的速度增长，但是随着竞争的加剧，我们必须确保在优越的地理位置建造优秀的建筑。如果我们做到这一点，这将保证我们在任何经济环境下都有一个稳健的业务模式。我们也首次对国际业务扩张进行探索，德国和纽约会是我们此次尝试的首选地点。

市场挑战和机遇

在过去的三年里，科技是最大的影响因素，在未来的三年里可能还会产生相同的影响。科技一直在加速进步，所以很难预测它会产生什么影响，但当我们获取到大量数据的时候，就能实现更智能的建筑设计，包括从空间利用，到便利性再到持续性的设计。随着技术的进步，所有行业都逐渐意识到，灵活的共享工作空间服务是一个动态可行的选择，因此，需求有望继续增长。

未来应对

我们在科技方面进行了大量的投资，重新创建了我们的软件平台，获取数据，提升了对网站和应用程序的数字体验，并了解如何改善建筑施工过程中的交付这一步。但是，我们必须更敏锐地了解人们对工作空间的需求，并将一直会在制造产品时优先考虑这一点。我们的每栋建筑都是单独设计的，这帮助我们获得独特的视角，我们因此能与时俱进，并能应对工作行为的快速变化。





JUSTCO

Wan Sing Kong

我们提供的服务

JustCo是东南亚领先的共享工作空间空间供应商之一，其中心位于新加坡、曼谷、雅加达和上海。我们的目标是让我们的会员能够“更好地工作”，而不仅仅是提供一个美观的地方。我们提供一个大型平台，这个平台聚集了众多才华横溢和志同道合的人、中小型企业 and 财富500强公司。个人和企业都有充足的机会建立关系网络，互相进行合作，交流知识和见解，并有助于他们在业务和职业生涯中取得成功。

发展趋势

JustCo在很短的时间内就取得了巨大的成功。我们最新的一个里程碑是和新加坡的主权财富基金、政府投资公司和跨国物业公司，以及星狮地产进行的一轮融资，联合投

资金额为1.77亿美元。我们的目标是到2020年，在全亚洲运营100个中心。通过这次联合投资我们能在东南亚建立业务，并战略性地进入亚洲主要市场。

创业思维是我们DNA的一部分，我们会继续努力，为会员提供有创意的解决方案，满足他们的办公空间需求。其中的一个例子是2018年5月推出的Verizon Innovation Community，该项目由JustCo管理。这是我们在亚洲第一次与通讯巨头进行合作，这次合作把充满活力的技术社区和创新空间结合了起来。另外一个例子是新加坡的首个共享工作空间中心，该中心位于滨海广场的一个购物中心里，以一种截然不同的体验吸引来自零售和生活服务行业的客户。

市场挑战和机遇

除了初创企业、自由职业者和企业家们能在这里蓬勃发展，我们预计会有更多的企业和跨国公司采纳共享工作空间的概念。这些企业开始意识到共享工作空间环境

的价值，在这种环境中，企业能与不同的社区和人才交流，跟上科技创新和技术变革的步伐，获得会员专属的机会来进行网络和知识的共享，并同时降低房地产成本。

如今共享工作空间业越来越成熟，更大的办公空间对规模提出要求，而每个运营商提供不同的报价、位置和设计以满足特定目标人群的需求，行业内的整合趋势已经应运而生。

应对

规模对JustCo来说至关重要，我们通过寻找各种类型和规模的客户来充分发挥共享工作空间的优势。因此，我们一直都注重改善技术解决方案和服务，促进社区会员之间的合作和交流的不断增加。专业人士和大型企业对工作环境的看法发生了改变，我们将继续颠覆传统的房地产市场，改变共享工作空间格局。



未来为一流工作场所 提供的5种配套 服务设施

过

去的5年中，工作场所设施有了明显的改善。随着吸引和留住人才变得至关重要，办公空间租户现在都是积极寻找而不是回避带有底楼零售设施且充满活力的建筑。对许多人来说，高端的咖啡厅，以及不拘一格、让人激动的独立餐饮设施组合就像休闲的工作空间一样具有吸引力。

同时，员工的健康意识增强，因此健身房、自行车存车处和工作结束时所使用的完善服务设施已经成为了一流工作场所的必备品。这种设施的需求和采用变得非常广泛，它们不再代表业主或租户的不同之处。工作、员工和工作空间被不断地重新定义，推动了新设施需求的出现。

设施类型 ↓	动因	物理形式
 教育资源	- 全球劳动力严重的技能短缺 - 技术取代了特定的角色和任务，需要重新培训 - 在人工智能（AI）的世界中，劳动力技能的重点在于基于软情商（EI）的技能，因此需要重新调整需求 - 人才因为“自我发展”而受到企业领导的青睐 - 员工对“终身”和“在职”学习以及发展机会的强烈需求	- 用来支持公司范围内的学习计划和教育项目的职工会议空间 - 与新兴企业大学相关的建筑或项目中的品牌空间 - 中央商务区市场上越来越多的教育机构 - 专注于线上教学的技术空间 - 午餐研讨会和培养技能和意识的活动项目
 医疗和生活方式支持	- 劳动力老龄化，会需要工作更长时间 - 公共卫生服务供应面临的严峻压力 - 对按需、一小时内提供服务的期望越来越高 - 接受工作和个人生活之间模糊的界限 - 不断发展的企业福祉需求 - 医疗保健服务代表了人才管理战略中的切实利益	- 随诊或一小时内外外科手术 - 理疗 - 预防性卫生设施 - 牙科手术 - 提供在线、技术导向的诊断设施 - 使用可穿戴技术的健康指导中心 - 育婴堂/托儿所设施
 庇护所	- 工作场所内日益增长的心理健康需求 - 与工作有关的压力逐渐增加 - 员工产生“信息中毒”或“因过多信息导致行动不力”的问题 - 在这个颠覆性技术层出不穷的时代，渴望专注的回归 - 随着人类所需工作的任务向价值链的上游移动，需要以清晰的思路来满足工作复杂性提高的要求 - 越来越多的证据表明，安静的空间可以帮助提高个人效率	- 真正安静的房间 - 那些管理良好的安静区域或套间 - 提供单独分隔的专用楼层，使思维和创造力不受干扰 - 禅室让员工重新找回他们的“专注” - 休闲舱和小憩空间 - 企业水疗中心的出现
 各式空间/各类用途	- 建筑/地点的节奏与活力的力量 - 能够通过当地社区的使用和连接来支持企业社会责任（CSR）活动 （根据数据和反馈）在建筑内策划真正对社区具有吸引力的空间。 - 让建筑能够及时捕捉最新发生的“大事”、时尚或热潮	- 过剩或未出租的一楼空间 - 中庭空间增加活力和建立生机 - 建筑所有者在公共空间内赞助一些主题活动或展览 - 支持新产品/服务发布的空间 - 公共艺术设施/展览
 公共写字楼空间	- 企业供应链正在扩大，并且更加依赖外部供应商 - 让公众能够体验或沉浸于品牌中 - 越来越需要休闲、无需安全许可的会议空间 - 显而易见的活力成了开拓更广阔市场和招募更多新员工的重要一环 - 商业文化越来越重视开放性和协作性，而不是封闭性和私密性	- 多种工作空间要求更大的、高质量的中庭区域 - 未设有正式的大规模接待处空间的礼宾管理 - 安全访问之前，空间的容纳性增加 - 与外部设施更好地融合

正确的搬迁决策

企业流动性越来越大。这种流动性将加剧全球房地产市场的风险，同时带来新的机遇。

富

时350指数中有四分之一的企业在过去三年内迁移了总部。过去两年，在租有伦敦市中心20,000平方英尺或更多空间的租户中，已有三分之二的租户将业务转移到细分市场边界。在纽约，租户在整个曼哈顿内的流动非常明显，尤其是新兴的哈德逊码头区。租户流动性越来越强，随时准备搬迁。

我们已经识别出六个主导力量，这些力量将驱使全球房地产市场内部和相互之间的租户流动。它们将决定未来的全球热点市场。



1

挖掘人才

随着租户们需要在这个将被数字和下一个技术潮颠覆的运营环境中寻求人力资本来支持变更和发展，所有行业领域的租户都倾向于曾经未知的市场或细分市场。至为重要的是，几乎所有公司都在寻求专业知识技能，即创意与科学、技术、工程和数学（STEM），这在全球范围内均供不应求。过去那种技能随工作而变化的现象已被反转。租户开始积极主动地从世界各地发掘独特人才，然后向他们靠拢。企业开始安置在那些人才集中的地区，而不是那些仅仅提供金融激励政策，与公司有历史联系或公司领导偏好的地区。现代企业所在地围绕技术型员工而定。随着技术和创新型人才越来越倾向于那些城镇化、设施便利、消费相对实惠以及拥有完善交通基础设施的地区，公司也渐渐越往那些地区靠拢。



2

职能决定地点



很少有公司将整个组织进行搬迁。相反，流动性一般是因业务结构改变和对独特的业务职能注入更高专业度或效率而得出的结果。随着公司在成本和技能方面不断寻求该职能的最佳配置，这些业务职能在全球各地转移。尽管这个动态是基于“适当的配置”，而不是简单地将“配置”外包出去以确保成本套利，或开展近似于“配置”的活动以确保效率提升，但是这种“配置”过程扩展了企业的地域覆盖范围。随着公司职能变得越来越专业化，直接或通过第三方外包公司来迁移活动将不断发展和加强。例如，最初律师事务所创建的承担处理和管理职能的近岸中心，现在正在扩大员工人数以支持更高价值的职能和数字创新团队。最后，新一轮的支持中心将不断涌现，决策过程将愈加变得复杂。随着自动化和人工智能越来越普遍，公司将需要重新审视组合。这会导致下一波技术潮中在那些拥有技能、能力和经验的市场中会有新的地产要求出现。



3

在原公司的基础上建立新的公司

通用（GE）、西门子（Siemens）、戴姆勒（Daimler）、飞利浦（Philips）、陶氏杜邦（DowDuPont）和惠普（Hewlett Packard）都有什么共同之处？这些企业都在拆分关键资产和业务部门以创建独立的业务。这种“企业愿景”旨在重新关注这些过于臃肿的公司；确保组织的财务业绩不受表现较差的部门拖累；或者通过创建业务灵活性，使新成立的实体能够与颠覆性的初创企业以及新兴的市场参与者展开竞争。因此，新成立的实体远离了母公司的传统总部，设在能够反映新兴品牌和文化的新地区和场所。例如，惠普拆分为惠普公司和惠普企业，两家公司总部虽都留在帕洛阿尔托，但位于不同的建筑物内。历史悠久的电力集团西门子公司最近重组为六个自治部门和三个战略单位，该公司首席执行官则将该组织比作一支能够更好地适应数字时代挑战的船队。如果这种灵活性不会导致业务职能的流动，反而是件出人意料的事。

政治的力量

在全球金融危机爆发十年之后，世界各地的企业面临着截然不同的政治和监管环境。随着民粹主义政治家的崛起，现实中保护主义已在众多市场里出现。这将迫使企业对其当前和未来的业务发展轨迹进行评估。在英国做出脱欧决定之后，这点表现得最为明显。毫无疑问，在撰写本文时，许多公司正在制定计划，以重新平衡其在英国和欧盟27国之间的业务布局。这些计划将在多大程度上成为现实仍不明朗，但值得注意的是，一些欧洲机构已进行了搬迁，虽然只有相对较少的工作人员进入如法兰克福、巴黎和柏林这些市场，但例如像欧洲药品管理局已搬至阿姆斯特丹，银行也已经开始重新部署。然而，还有另一种政治压力也影响着企业的选址决策。一些公司利用其在经济上的主导地位，对当地的经济政策施加重大影响，以使自己处于有利地位。亚马逊通过正式的竞标程序来寻找其在北美的第二家总部，已有200多个城市根据亚马逊制定的需求清单来竭力向该公司展示自己的优势。随着竞争加剧，有关税收减免和激励措施的承诺不胜枚举，最终地点可能在2018年底前公开。当然，在美国，各个城市设法吸引公司在该城市选址的历史由来已久，它们所提供的激励措施令人垂涎。然而，亚马逊的第二家总部的竞标过程更为激烈。此外，美国以外地区的此类正式竞标活动也越来越多，如英国政府鼓动的Channel 4电视台的搬迁就是一例。



合并带来流动性

市场干扰者们也会通过并购活动去渗透到传统行业。如本报告其他部分所示，随着公司寻求利用充足的现金头寸在新行业内建立影响力（所谓的横向并购）或巩固其现有行业内的地位（垂直并购），目前全球并购交易量呈现强劲上升趋势。虽然并购活动很少会立即导致公司进行重组和搬迁，但强有力的证据表明，现在的并购活动可能是未来五年内影响租户流动性的重要推动因素。



集群性予以持续

对同一行业内公司在特定地点的集群性研究可以追溯到1890年Alfred Marshall的作品，并在一百年后由哈佛学者Michael Porter进一步推广和发展。人们发现这些集群中形成的协同效应能够提高企业生产率、竞争力以及推动增长，尤其是提高创新能力。由于现代商业受到下一波技术潮的挑战进而需要寻求创新，集群性对租户流动性的影响越来越大。生命科学领域就是一个例子。在生命科学领域，创新和研发成本极高，而且更大程度上只有通过合作才能实现。因此，像波士顿和剑桥这样的城市在全球范围内建立了声誉和主导地位。在硅谷和班加罗尔的技术集群，以及伦敦金融城里具有EC3邮政编码的保险公司集群也很明显。对于那些试图通过应用新技术来向传统行业内企业发起挑战的市场颠覆者来说，此类集群也越来越具有吸引力。因此，应该需要对在世界生命科学集群中占据一席之地的医疗科技租户，或者在全球金融中心内进行扩张的金融科技公司给予关注，这些金融中心在历史上一直是大型银行的专属领地。



持续的流动性 — 以下是在2018年中已宣布和/或实施的六个搬迁示例，说明了影响租户流动性的六个主导型因素。



优质租户去向何方？

无 论是为了集中经营业务，更接近客户，实现向高质量的转变，更方便地使用公共交通，还是为了更接近零售和文化设施，在墨尔本越来越多的企业租户把写字楼搬到了离城市中心更近的地方。这个趋势是墨尔本写字楼房地产市场改革的一个转折点，这种趋势让办公空间需求发生了180度的转变，现在的办公空间需求转变为反映终端用户即员工的需求。当地经济繁荣的时候，只有很少的人会选择全职工作，因此吸引和留住高质量员工的能力就显得格外重要，雇主会设法满足员工的需求，寻找能提供优质配套设施并且很方便的写字楼地点。在竞争加剧的商界里，企业租户向设施完善的市中心边缘地区转移，不仅是为了满足眼前的商业需求；也是为企业的未来做准备。

比如，澳大利亚最大的家庭娱乐零售商JB Hi-Fi Group最近在IBM Tower租用了9,500平方米的空间，该IBM Tower位于南岸标志性建筑南门购物中心里。此次搬迁预计将于2019年上半年完成，搬迁原因是JB Hi-Fi最近收购了消费电子零售商The Good Guys，说明母公司想把两个公司集中在同一栋位于墨尔本城市边缘的新总部大楼里，以便利用城市中心完善的设施和公共交通。JB Hi-Fi最近搬到了查德斯通外东郊，其总部写字楼位于查德斯通购物中心的战略性位置，查德斯通购物中心是世界5大购物中心之一。The Good Guys目前位于Essendon Fields北郊的中部，该公司最早的

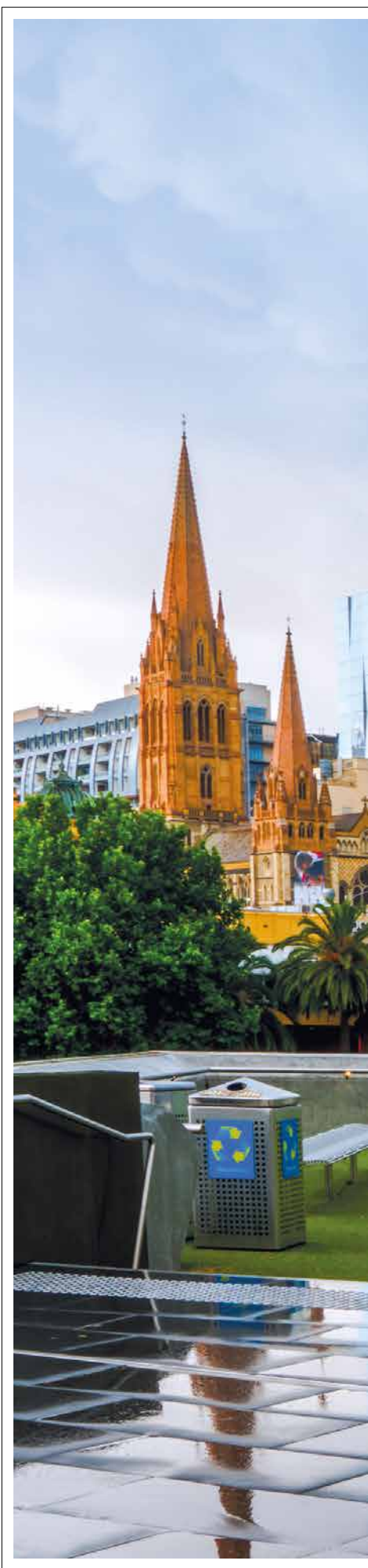
店铺于1952年开设在艾森顿。此次搬迁标志着JB Hi-Fi Group工作重点的重大改变，这个转变说明该公司考虑到了员工的需求。

郊区租户现在都倾向于搬到设施更完善的地方，特别是市中心的边缘或中央商务区，JB Hi-Fi和The Good Guys的交易只是体现当前趋势的一个例子。和

随着租户流动性的增加，
墨尔本市中心的边缘地区
越来越受欢迎。

上文提到的南岸地区一样，克雷蒙的城市边缘郊区在过去的几年里成为了一个科技热点地区。Seek、智管（MYOB）、Carsales等被称为墨尔本“Silicon Yarra”的知名科技品牌已经或正在向克雷蒙转移，因此，在过去的3到5年里，郊区的地价至少翻了一番，甲级写字楼租金已高达每平方米500美金。对年轻的员工来说，克雷蒙的主要的吸引力在于设施、交通和“不拘一格”，雇主们显然也注意到了这一点。

南岸和克雷蒙以外的郊区也因对市中心边缘办公空间所产生的需求而越来越受到追捧。随着墨尔本中央商务区的写字楼空置率创历史最低，南岸和克雷蒙的租金上涨，租户们发现他们已经负担不起这些地区的租金了，最后只能到刚冒起的边缘地区，如阿伯兹福德（Abbotsford）（内东部）和西墨尔本（West Melbourne）（内西部）。在不久的将来，墨尔本的人口预计将超过悉尼。开发商和规划部门为了要应对需求格局的变化，可能会有越来越多的内边缘郊区转变为可行的商业区。





商界联盟？



最近在房地产市场掀起了一股并购热潮。
《泰晤士报》零售和并购组编辑Deirdre Hipwell对未来市场动态进行了更深入的研究。

毫

无疑，过去五年是全球企业并购的黄金时期。

金融分析公司迪罗基（Dealogic）

的数据显示，自2013年以来公司交易额已超过18万亿美元。事实上，在并购量方面，2016年和2017年的交易规模使得这两年现在跻身于最活跃年份的前五位。

目前也没有任何交易活动减少的迹象。据信息集团汤森路透报道，仅在2018年的前六个月市场上就完成了2.5万亿美元的企业交易，这是自1980年以来并购交易最为强劲的上半年。报道还补充说，上半年已经达成了81笔“超级交易”（价值超过50亿美元），交易价格创下历史新高，占该期间所有并购交易总额的一半。

这真令人振奋。正如并购虚拟资料室提供商Intralinks的战略总监Ben Collins所言：“全球并购活动的持续升温以及估值达到数十年来的高位意味着这是一个卖方市场，几乎任何东西都可以出售，而且通常价格都非常高。”

然而，每个人都在谈论的问题是，企业并购的兴趣是否会持续下去，或者周期性衰退是否即将来临？

摩根大通欧洲、中东及非洲地区实业集团主席Harry Hampson表示，一系列因素推动了近期的并购热潮，包括极低的利率和资金的可得性。“相对便宜的融资成本使得数学在许多情况下有了用武之地。总体而言，上市公司的投资者也非常支持管理层进行并购交易，这使得董事会在制定战略投资决策时更有信心，”他解释说。“这一趋势在未来几年是否会持续下去是每个人都关心的问题，就目前而言，我认为会持续。未来五年利率将稳步上升，但由于基数低，即使在利率上升的情况下，也仍会有可用于交易的资金，这会起到重要的作用。我认为促进并购持续的那些因素仍然存在。”

预计在未来三到五年内企业最感兴趣的行业包括TMT行业（指科技、媒体和通信行业）和医疗保健。自2013年以来，这两个行业共吸引了近4万亿美元的交易，而律师事务所科律（Cooley）的并购合伙人Michal Berkner预计这个趋势将会持续：“这两个行业多年来一直处于并购排行榜的前列，并且为了保持行业内的领先地位，这些行业内公司通过不断整合，与技术

并购市场资讯有限公司Mergermarket的欧洲、中东及非洲市场研究主管Andrea Putaturo表示，由于监管机构的严格限制，金融服务业是唯一没有完全恢复至危机前并购水平的行业，而在未来几年也可能会回升。与美国的银行不同，欧洲银行仍然必须解决可能影响国内和跨境并购活动的资本管制问题。

在石油价格萎缩的艰难时期之后，石油和商品价格上涨也可能导致大型全球石油和天然气公司增强信心并达成交易。Intralinks战略业务开发副总裁Philip Whitcho表示，该公司的数据显示，在未来六个月及更长时间内，企业交易增长最为强劲的领域可能是房地产，TMT和工业板块。Intralinks为准备交易的公司提供虚拟资料室，使交易双方的数据团队能够安全地交换信息。资料室通常至少在交易发生前六个月开始建立，这意味着Intralinks可以跟踪早期并购活动并准确预测活动的增加。

然而，尽管可能很容易找出一些显然已经适合进行进一步整合的行业，但银行家和并购顾问表示，他们预计并购活动将在各个行业全面开展，尤其是在经历技术中断的行业。全球管理咨询公司科尔尼（AT

Kearney) 的并购合伙人Angus Hodgson表示, “数字化转型的过程” 将成为推动未来并购的主要趋势之一: “数字技术的不断崛起正在迅速重塑传统的并购格局, 蓝筹型企业现在正在争夺技术类并购目标以增强其数字化能力。”

科律 (Cooley) 的Berkner女士同意Hodgson先生的观点, 但她说数字化转型不是唯一的驱动因素。她表示, 激励全球董事会董事做出并购决策的主要趋势有很多, 包括“企业流动性和私募的现金储备达到前所未有的水平、行业整合、难以通过内生性发展达到的高增长和多样化的机会、补强收购、规模经济和有利的融资条件。”

在英国, 预计英国脱欧计划将成为交易活动的推动因素, 而摩根大通的Hampson先生则指出, 在特定行业 (尤其是电信和消费领域) 创建“区域冠军”的愿望越来越强烈。Hampson先生补充说: “同样需要记住的是, 许多公司按较高的市盈率进行交易, 它们需要产生增长来继续支撑它们的估值, 而通过并购比内生性发

展更容易实现增长。” “在一定程度上企业希望继续为投资者带来增长, 无论是通过横向还是垂直并购, 这都会产生协同效应, 从而有助于创造强大的市场地位。”

世界各地的监管机构也在展示他们的实力, 改变他们看待市场定义的方式, 目前所有人的目光都集中在欧洲竞争监管机构如何处理沃达丰以180亿欧元收购Liberty Global有线网络业务的并购活动。

然而, 尽管多数并购专家预测并购环境相对良好, 但一些人担心企业并购市场已经过热。Intralinks的Whitchelo先生表示他相信市场已接近周期性高峰, 因为估值已达到创纪录水平, 全球股市仍低于2018年1月的高位, 美国、中国和欧盟之间爆发全面贸易战的威胁日益增加, 保护主义在世界各地抬头, 无序脱欧的可能性越来越大。

摩根大通的Hampson先生表示, 永远不能排除市场调整的可能性, 但他得出的结论是: “我们乐观地认为, 未来几年我们还会很忙碌; 因为英国脱欧, 我有点担心英国, 但希望我们能继续看到并购活动的发展。”

打破平衡

管理房地产并购的五个步骤

全球并购活动盛行。由于并购后的新实体免不了要进行房地产组合的调整, 因此并购活动将引发全球房地产市场中的新需求以及处置活动。对于企业房地产团队来说, 这是一项艰难的平衡工作。他们需要提高并购后的效率, 但同时确保新扩充的业务在整个并购后的关键时期 (亦是市场最为关注的时期) 达到完全整合, 且功能和生产力也得到全面应用。由于并购活动会影响您的业务和办公空间, 以下五个简单步骤可以确保平衡的达成, 并为新企业创造价值。

1. 启动 确保在交易前尽早就房地产事项进行讨论。随着资料室的建立, 积极评估未来组合的潜在规模和形态, 以便尽早提高企业对机遇和风险的认识。

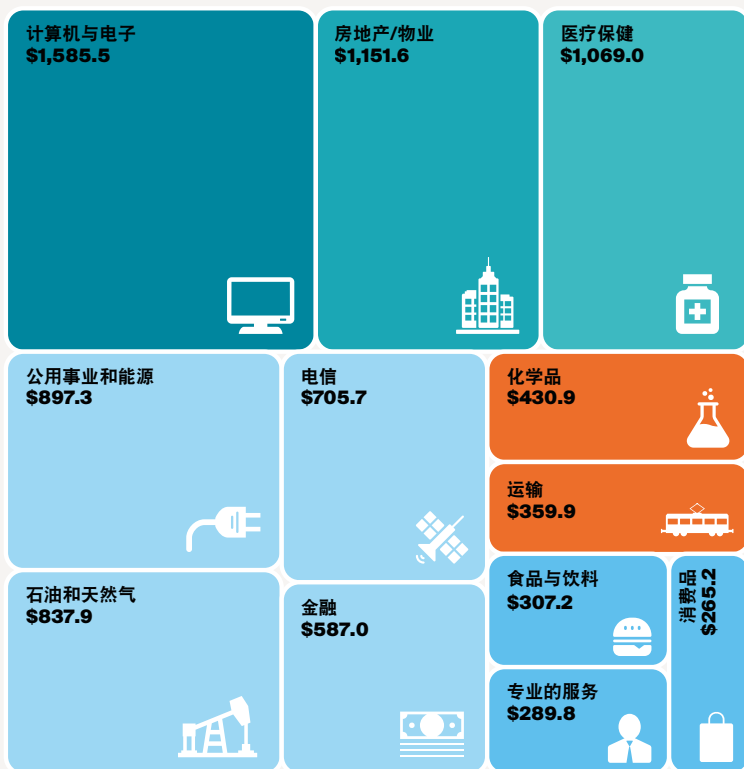
2. 收集 通过收集和存储准确的项目组合数据, 并利用适当的工具来进行稳健的组合分析, 使未来的房地产流程更具结构性和秩序性。

3. 分析 在进行分析时, 遵循一套透明的标准来评估组合并确定未来行动的优先级。在企业中, 对于合并、地址共享或撤资等动作将较为敏感, 会引发情绪化反应。清晰、有序和严谨可以抵消消极情绪带来的影响。要分析的关键指标包括总运营成本、未来租赁事宜以及投资组合机会所在的地点。

4. 匹配 确保从分析阶段所制定的房地产调整战略与整合后新企业的既定目标和宗旨保持一致。请注意, 这些目标和宗旨可能与基于之前房地产策略的目标和宗旨不同。

5. 实施 以积极的态度, 并在与所有股东进行清晰沟通的基础上, 来实施已商定的策略。制定明确的整合路线图, 并建立合适的内部和外部团队。最大限度地减少业务中断并确保业务连续性。在规划时了解人员问题。确保企业高层支持该项战略, 并认识到房地产在建立企业新形象、推动文化变革、整合团队、实施新的工作场所战略和工作实践等方面所扮演的重要角色。

2016 - 2018年间并购交易量最高的前12个行业
(单位: 十亿美元)



注: 2016年1月1日至2018年9月5日

80字环游地球

来自莱坊全球15个主要写字楼市场 领导团队的洞见和展望

关键词:

- 卖方市场
- 平衡的
- 买方市场
- 总占用成本（美元每年每平方英尺）
与中央商务区内高端办公空间有关的成本

班加罗尔

Viral Desai

随着印度商业地产的所有权从传统的所有者/业主/开发商手中转向国内和国际的机构所有者，班加罗尔等城市的租赁市场将发生变化。一方面，租户可从写字楼资产不断提高的服务质量、管理水平及合规性方面获益。另一方面，他们将不可避免面临租赁成本的整体上升。从这个意义上说，未来市场的竞争力将取决于与相关租户从更好的服务、更灵活但更为昂贵的房地产解决方案所获得的价值。

- 2019
- 2020
- \$25.00

上海

张延军

由于运营商寻求扩大市场份额，共享工作空间的激增促生了市场中科技行业对房产的需求。市场中出现了一些大面积交易，例如，WeWork在2017年底完成了两笔租赁交易，共租赁超过30,000平方米的写字楼面积，而裸心社（Naked Hub）（后来被WeWork收购）在2018年3月又租赁了10,000平方米的面积。通常共享工作空间的运营商是由风投支撑，对租金不敏感，且面积需求较大，这使得他们受到拥有空置或待定办公空间的传统业主的欢迎。

- 2019
- 2020
- \$82.95

迪拜

Matthew Dadd

虽然迪拜仍以区域总部公司为主，但一些公司正在争取在较为疲软的市场条件下获得能提供最佳工作环境的固定或灵活的办公空间，以实现提高生产率的目的。其中一个例子是万豪国际（Marriott International），该公司在迪拜国际金融中心（DIFC）内租用了85,000平方英尺的面积作为公司的中东和非洲总部所在地。他们还能够知名的综合性地区获得高品质办公空间，并在迪拜国际金融中心自由区和在岸地区获得双重交易许可。

- 2019
- 2020
- \$81.96



纽约

Joey Vlasto

安永会计师事务所（Ernst & Young）最近从时代广场5号搬迁至位于曼哈顿西区1号的一个新开发项目，共租赁了68万平方英尺的面积。这说明了纽约市场的租户流动性正在增加。这样的搬迁将提升工作场所的品质，同时提高了房地产占用效率。我们预期特别在公司重新考虑他们的商业模式并重新思考某些商业功能所处地点时，流动性将会增加。联博基金（Alliance Bernstein）就是一个例子。他们正在将1,200个工作岗位从纽约搬迁到纳什维尔以获得财务和战略方面的优势，而同时其与Newmark Knight Frank合作，在哈德逊城市广场打造了一个全新的高质量前台办公空间。

- 2019
- 2020
- \$158.35

新加坡

Calvin Yeo

尽管共享工作空间的供应明显增长，但市场仍以传统租赁为主。然而，租赁市场正在发生变化。展望未来，随着企业迁到具有更高利用效率的标准层，并且许多企业开始采用“基于活动的工作（ABW）”原则，人均净租赁面积将会变得更低。此外，灵活的服务空间的使用将增加，以补充公司的核心职能，并将导致共享工作空间在整体租赁面积中所占比例更大。

- 2019
- 2020
- \$89.04



中国香港

Ross Criddle

由于越来越多的租户迁往港岛东及海港对岸的九龙，香港市场的流动性有所增加。由于新兴区域的写字楼建筑标准高、楼层平面大且租金相对低廉，对公司来说很有吸引力，因此之前集中在中环又小又贵办公空间的那些公司正在考虑搬迁至新兴区域。随着租户签订租赁协议并相继入驻，这些区域的大环境也逐渐得到改善，这些地区的租赁势头正在增强。我们预计，随着新兴区域的不断开发，基础设施得到不断完善，新兴区域的吸引力将继续上升。

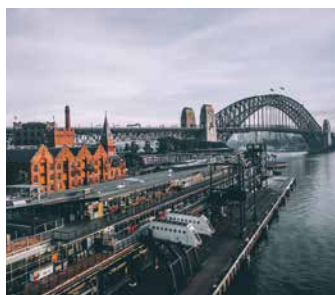
- 2019
- 2020
- \$256.92

孟买

Viral Desai

孟买的市场特征是很多企业为了加强企业整合而产生大面积租赁需求。乍一看，这似乎是由成本驱动的。然而，从莱坊参与的市场上规模最大的办公空间整合项目来看，这个项目将25个独立的写字楼室合并成一个占地15英亩、拥有350万平方英尺办公空间的园区，在这个项目里显示了一些更深层次的业务驱动因素，包括通过合并获得的人员整合；员工吸引力、保留率和参与度；品牌的提升；及遵从安全的和现代的工作方法。

- 2019
- 2020
- \$55.00



悉尼

David Howson

过去12个月内，教育行业的租赁活动有所增加，已经完成几笔大型交易。例如，中央昆士兰大学（Central Queensland University）最近在肯特街400号租赁了超过1万平方米的场地。虽然传统上教育机构会选择非核心中央商务区，但现在他们也越来越愿意为更高质量的空间支付更高的租金，以便吸引更多的潜在学生群体并增强他们对商业合作伙伴的吸引力。这也有助于完善城市的基础配套设施。

- 2019
- 2020
- \$79.80

都柏林

Jim O'Reilley

科技巨头在进入这个市场10多年以后，他们逐年扩张业务，并成为都柏林市场上居主导地位的租户之一。在过去18个月里，它们的增长轨迹出现了明显的上升，进一步推动了市场租赁活动的发展。例如，谷歌（Google）分别在桑德福和大运河码头内租赁了100,000平方英尺和60,000平方英尺的场地；并买下了去年已扩租到200,000平方英尺的博兰码头（Bolands Quay）。尽管增长迅速，但我们认为需求并不会减缓，因为目前市场上仅脸书、Salesforce和亚马逊这些租户的需求就已达到120万平方英尺。

- 2019
- 2020
- \$88.22

巴黎

Priscilla Charrey

尽管目前3-6-9的租赁结构仍较为典型，但我们看到在工作空间的设计和配置方面，以及在租赁结构本身方面，租户已经提出了更高的对于灵活性的要求。自2018年初以来，由于租户对灵活性的需求大幅提高，导致了中央商务区租赁交易中有32%的交易是由共享工作空间运营商承租的，承租面积超过5,000平方米。我们相信，由于租户们追求在空间优化和生产力最大化之间取得平衡，共享工作空间的普及将对所有写字楼室租户的办公空间设计、战略和经验产生更广泛的影响。

- 2019
- 2020
- \$98.65



法兰克福

Elvin Durakovic

各大投资银行在逐渐适应了脱欧的大环境后，法兰克福作为欧洲央行（ECB）、德国联邦银行（Federal Bank）和欧洲金融市场管理局（ESMA）等监管机构的总部所在地，仍位列他们的目标选址名单前列。。摩根士丹利（Morgan Stanley）和高盛（Goldman Sachs）已经在该市的中央商务区核心区域拿下25,000平方米的新办公空间，加强了他们在这个城市中的投入。对于考虑进入市场的企业来说，有一个好消息是，从2020年起市场将会出现一些新的空间，这会改善中央商务区供应滞后的现状。

- 2019
- 2020
- \$67.08

伦敦

Richard Proctor

在政治和经济前景不确定的背景下，租户的要求仍然集中于最大限度地提高灵活性和敏捷性。如果房东能够提供更为灵活的租赁条款，不仅指租期，而是在入驻和退租方面的便利、迅速和成本控制，他们就能在吸引和留住租户方面处于优势地位。最成功的业主会致力与客户（即租户）紧密合作，为写字楼室的实际使用者——员工提供灵活、服务和优质的写字楼环境。

- 2019
- 2020
- \$224.08（伦敦西区）
- \$145.02（伦敦市）



旧金山

Mark Sullivan

新兴和老牌科技巨头正争夺中央商务区市场。过去9个月内出现的巨额交易包括多宝箱（Dropbox）（750,000平方英尺）和脸书（763,000平方英尺），此外，自动驾驶汽车等新兴科技分领域内的需求也在不断增长。因此对于这个空置率低于3%的市场而言，可供选择的办公空间更为有限。更传统的中央商务区租户正被迫面临要么承担不断上升的租金（因为技术类租户对租金定价明显不敏感），要么干脆搬离核心中央商务区。

- 2019
- 2020
- \$88.98

马尼拉

Joey Radovan

美国一家领先的金融机构最近签署了一个写字楼定制建造项目，该项目将于2022年完工并入驻，该机构期望通过这个项目来整合其各个写字楼室，并为必要的扩张做好准备。该项目是迄今为止马尼拉市场上单个公司承租最大面积的项目。除了说明市场日益成熟之外，这笔交易也显示了财富500强企业扩张性战略意图。这些企业在过去20年里扎根于这个市场，并将马尼拉作为发展能够提升战略价值的业务职能的关键地点。

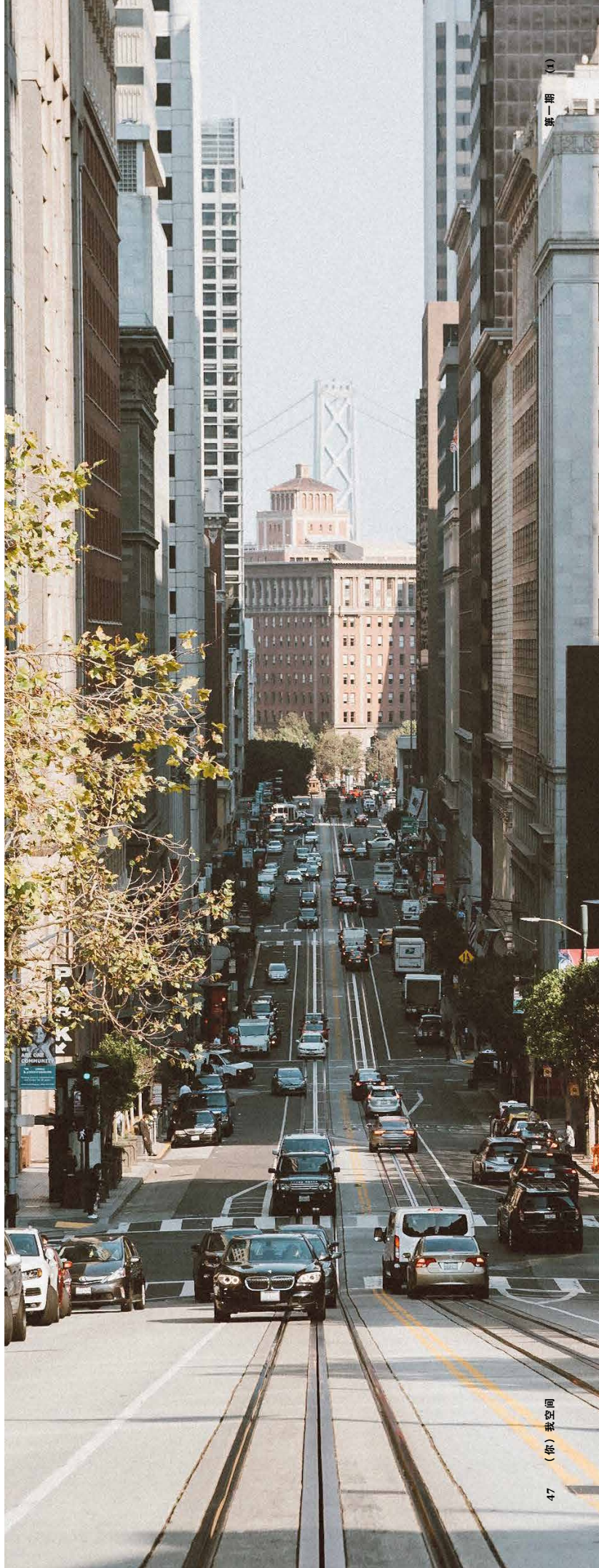
- 2019
- 2020
- \$22.93

内罗毕

Winnie Gachagua

租户变得对成本更加敏感，因此市场上的交易或是为了整合空间，或是为了将过剩空间分租，或是将企业转移到生产力和效率都更高的空间。例如，在经过先期的进退分析之后，某大型全球性企业从已有10年历史且专门定制，但利用不足且成本高昂的总部迁移到无冠名特权的多层租赁建筑。成本敏感度的提高和公司更对先进房地产解决方案的需求将是市场发展的趋势。

- 2019
- 2020
- \$23.76



关于 莱坊全球租户服务

美洲

英国

欧洲大陆

非洲

中东

亚太地区



全球租户服务

莱坊的使命是

“专注于为您提供优质房地产服务”。

为了这个使命，全球租户服务团队为我们的客户提供广泛的咨询和交易服务。这些服务的整合是我们能够了解您业务的关键成功因素。

523 办事处

我们如何助您一臂之力

我们的团队由本地专家构成，但联系网络遍布全球。

我们的客户位于多个市场，我们通过在世界各地的中心进行集中管理。我们可以帮助您获得进入新市场的通道，创建一个可以提高生产力，并吸引和留住人才的工作环境，同时有效地管理您的资产组合成本。

60

国家或地区

联系方式

莱坊全球总部

英国伦敦贝克街55号

+44 20 7629 8171

twitter.com/knightfrank

knightfrank.com

18,170

员工

重要声明

使用本报告须严格遵循以下规定：您不得依赖报告的内容；对于与报告内容相关的准确性、可靠性、实时性、完整性或其他方面，对报告中做出的任何假设，对报告中的任何错误，或者对于因使用或引述报告内容而导致的任何损失或损坏，Knight Frank LLP（以及我们的附属机构、会员和员工）不承担任何责任。在每一种情况下，您都必须征求具体的独立建议。本报告仅供参考，其中的信息均经过筛选。本报告不保证确定性或完整性。报告内容不一定在Knight Frank LLP的知识范围以内，也不代表莱坊的观点。Knight Frank LLP是受英国皇家特许测量师学会监管的一家房地产咨询机构，只提供与房地产相关的服务，不提供金融服务。本报告于2018年8月编写，编写基础为Knight Frank LLP届时所获得的证据和数据。报告采用了当时掌握的某些数据，反映了当时的市场情绪观点。报告中的细节或期望细节可能具有临时性，或者是估算的结果或由他人提供且未经验证，在您阅读这些细节时，相关信息可能已经超过时限。电脑生成的示例图片或其他示例图片或图纸描述的只是大概情况，其主题可能发生变化。图片和照片可能只展示了房产的某些部分，体现的是拍摄或投影时的情况。有关未来绩效的任何预测或推测都具有内在的不确定性，可能受到政治、经济、社会、房地产市场等情况导致的不同后果或变化的影响。以任何货币表示的价格通常基于我们收到的当地数据和/或选定日的汇率报价，可能经过四舍五入处理。不得依赖报告中指示的任何价格，因为数据来源或任何相关汇率可能不准确或已经超过时限。据适用法律，在任何价格以外，可能需要支付与任何房地产相关的增值税和其他税费。

© Knight Frank LLP 2018。保留所有权利。事先未就具体的形式和内容获得Knight Frank LLP的书面许可，不得以任何形式或通过任何（电子或其他）手段复制、披露或传播本版物的任何部分。本声明里规定的每个条款仅在适用法律允许的范围内实施。Knight Frank LLP是在英国注册的有限责任公司，注册编号为OC305934，商号为莱坊（Knight Frank）。注册办事处位于55 Baker Street, London W1U 8AN，也就是存放股东名册的地方。文中被称为合伙人的任何人均为Knight Frank LLP的会员、咨询师或员工，而不是合作企业的合伙人。

高级合伙人兼集团主席	
Alistair Elliott	alistair.elliott@knightfrank.com
商业地产部主管	
Stephen Clifton	stephen.clifton@knightfrank.com
租户服务与商业地产代理主要联络人	
全球主管	
William Beardmore-Gray	william.beardmore-gray@knightfrank.com
美洲	
Joey Vlasto	joey.vlasto@knightfrank.com
Mark Sullivan	
mark.sullivan@knightfrank.com	
英国	
Richard Proctor	richard.proctor@knightfrank.com
Emma Goodford	
emma.goodford@knightfrank.com	
欧洲大陆	
Colin Fitzgerald	colin.fitzgerald@knightfrank.com
非洲	
Peter Welborn	peter.welborn@knightfrank.com
中东	
Matthew Dadd	matthew.dadd@me.knightfrank.com
亚太地区	
Ross Criddle	ross.criddle@hk.knightfrank.com
Viral Desai	
viral.desai@in.knightfrank.com	
Tim Armstrong	
tim.armstrong@au.knightfrank.com	

