

1. 混合办公

一场空间结构和业务流程的革命

在胡刚看来,过去的办公室是固定的,未来的办公室可以是移动的,无处不在的。因为伴随移动互联网时代和城市的扩大,正在给智力劳动者带来极大的自由。

“在疫情发生两年后的今天,有多少人已经不用每天去办公室了?这将是一个非常有趣的调查。”胡刚告诉《中国经营报》记者。

作为智多多平台创始人,胡刚的主要业务是帮助个人进行低成本创业,帮助中小企业进行业务在线化和合规化,帮助上市公司进行合规和降本。这让他有机会接触各种形态的公司,也让他能够洞察当今企业在关注用工成本和强调业务灵活性背景下的需求变化。

在胡刚看来,人们的工作方式正在潜移默化中发生颠覆性改变。“过去人们去办公室是出勤主义,去现场做很多落地执行的工作。上班是一种义务和责任,否则拿不到工资。而现在,人们是带着目的去办公室,比如去开会、社交或谈合作,甚至可能是寻求一种归属感。办公室成为某种价值的目的地,上班成为一种爱好,可以见到有趣的人,可以解决问题。”

事实上,这也恰恰是驻伦敦的办公室策略和设计专家尼古拉·吉伦在《未来的办公室》中所描述的场景,即“人们将不再成群结队地前往市中心去上班,不再以100多年前发明的老式的‘出勤主义’管理方式为准则。”如今,这一场景正成为时下很多企业的常态。

像很多公司一样,采用“混合办公”模式的英国诺丁汉数字营销公司——阿德拉克就规定,员工每周只需来办公室一次,在这一天里与团队一同工作。在剩余的时间里,他们可以采取更为灵活的工作方式,比如居家办公,除非有会议要求他们亲自到场。

有的企业则更加一步,干脆放弃了办公室,胡刚所在的智多多就是其中的一个典型代表。“我们在上海有三个办公场所,比如IT人员会租一栋别墅,来解决技术方面的问题。但作为管理者,这三个场所平时我并不常去,也没有固定的办公地点。每个周一,我们会在市场的中心Shoppingmall找个星巴克,开个研讨会,中午一起吃个饭,下午再各忙各的。当然,星巴克要在地铁沿线,要有足够的桌子,相对安静,周围吃饭便利。”

在胡刚看来,“过去的办公室是固定的,未来的办公室可以是移动的,无处不在的。因为伴随移动互联网时代和城市的扩大,正在给智力劳动者带来极大的自由。只要环境适合你,能敲电脑,能打电话,能思考,很多地方都可以成为办公场所。”

2. 模式迭代

从“企业+员工”到“人才+用户”

途家及斯维登集团联合创始人罗军在《分享创造未来》一书中写到,“经济模式带来商业模式,商业模式带来产品模式,而其中最大的前提就是要洞察商业需求。”

在刘书博看来,“用工模式的逐渐多元化,正在让自由职业者的空间变得更大,也让以知识技能为基础的共享经济走上前台。”

致力于打造用户技能共享服务的平台——友帮APP创始人兼董事长关铁锤正是看到了这样的机会,他告诉记者,“现有的就业模式中,大都是‘企业+员工’的模式,即企业针对职业人才,通过签署劳动合同实现长期用工的目标,是一种存量的就业解决方式,即企业有岗位,人才得以就业。而在未来的就业模式中,平台将成为企业和职业人才的连接者,甚至大多数时候,需求方也并不仅仅局限于企业,更准确地表达应该是平台成为用户与各种人才人的连接,最终实现了企业灵活就业,人才在线就业的模式。”

在关铁锤看来,“这里也会衍生出新的机会,类似于工业领域的C2F,未来的就业模式中会有C2B(需求众包)的出现。”

举例来说,在友帮APP上,会

“我相信这一变化会影响未来很多建筑物的空间结构和空间设计,比如传统的办公室会更偏重于会议场所,方便会见,办公家具会积木化,便于拼搭,空间便于切割。而对外的很多大型的购物中心可能会增加一些适于移动办公的空间,现有的咖啡馆也会向更适合临时办公转变。”胡刚告诉记者。

不过,完全放弃办公室有时也并不现实,因为有些传统客户仍然会在意企业是否有固定的办公地点,这也成为了胡刚的一个痛点。

如今,胡刚在中欧国际工商学院的6-10个校友正计划打造一个集合办公的地方,“它不是传统意义上的众创空间,而是一个企业家的社群,大家带着自己的员工在那里办公,彼此认识后,可以一起吃饭,更好地协作,甚至可以共享某一种类型的员工,比如文秘等。除了校友,这种组织形态可以是多样化的,比如产业链上下游,或者在一个价值链上的五六个公司,都可以实现社群化的办公模式。”

中央财经大学教授刘书博就指出,“混合办公的模式,将不仅体现在一个企业内部,也体现在社会生态的很多角落。疫情确实加速了企业用工方式的转变,伴随未来用工模式的不断发展,某一种用工方式占据主导地位的时代正在为混合用工加混合办公模式所取代。”

需要注意的是,这种混合办公模式正在带来的“侵蚀效应”,影响的并不仅仅是中小企业或智力型的小微企业者,很多跨国公司甚至都在尝试一种全新的“连接革命”。

一位曾经接受本报采访过的德国科技企业负责人就表示,“在移动互联网时代,中国提供了全球最丰富的应用场景。你做机床也好,做消费也好,都需要与场景结合。这让总部中心主义的权力结构正在发生改变,研发外移或者中德部门之间共同推进研发,而所有这些工作,都是在互联网上实现的场景。”

在胡刚看来,“跨国公司的总部概念正逐渐瓦解。过去的总部,往往是一座有型的建筑物,里面有企业的领导者和缜密的工作流程,很多核心工作要在总部完成。但随着这些流程的IT化,很多工作在线上完成,总部的概念和意义已经发生变化,其核心的职能成为研讨和决策,说白了,就是那几个‘大



2019年8月13日,上海,WeWork联合共享办公空间。

本报资料室/图

未来办公室：混合办公与“自雇”潮

编者按 2020年7月,国务院办公厅在《关于支持多渠道灵活就业的意见》中提出要创造更多灵活就业机会,激发劳动者创业活力和创新潜能,鼓励自谋职业、自主创业,全力以赴稳定就业大局。同时,特别强调要“鼓励个体经营发展,增加非全日制就业机会”。

与此同时,来自人才市场的就业模式也正在发生重大变化:一方面,混合办公模式兴起,人们不再以办公室为工作的唯一场所,而是以线上线下相结合的模式,让工作变得灵活而有效率。另一方面,中国正在兴起大量自由职业者,社会的基本结构从“公司+员工”,变成了“平台+个人”。

伴随人的潜在能量的激发,个人正在成为一个独立的经济体,他们不再是通过企业或组织的模式完成价值创造,而是通过互联网和社会的协作完成更有创意的事情。在这股浪潮之下,传统的公司组织正在撕裂,人们依靠自身特长,点对点地对接和完成每一个需求,这也让工作由被动走向主动,从而推动了价值分配关系的迭代,新的链接正在形成。比如典型的角色包括工匠、程序员、设计师、编剧、作家、艺术家等。

事实上,这是一个已经发生的渐进过程,来自国家信息中心的数据显示:知识技能的共享在2017年创造的收入还仅仅是1382亿元,但到2020年知识技能的共享创造了4010亿元的收入,生活服务的共享收入则达到了1.6万亿元,两者合计在整个共享经济市场上的占比达到了50%以上。

根据官方数据初步估算,2020年我国共享经济参与者约8.3亿人,其中劳务型服务提供者约8400万人,预估智力型服务提供者约1亿人,预估总体市场交易规模在10万亿元以上。

可以说,这是一种新的正在迭代的可持续工作模式的变革,也是我们商业案例持续关注和报道的一个方向,因为在企业工作模式变革的背后,带来的不仅是一场企业内外层空间结构和业务流程的革命,更直接影响到组织的结构和绩效的评价模式,更能体现出新时代背景下人们对商业价值和商业逻辑的思考。

脑袋’,这就意味着,决策者在哪儿,哪里就会成为总部。”

这似乎为元宇宙概念又找到了一个落地的场景,“在这一模式下,房子的价值会越来越弱化。在未来可实现的全息投影时代,总部的场景应该就是在元宇宙里。”胡刚表示。

胡刚认为,伴随总部的消亡,“工作仓”的重要性会日益突出,“当线上会议无法解决问题时,人们需要见面,包括出差去其他城市。那么,除了酒店和咖啡馆,还有什么其他选择吗?一些大的公

司如果不去租用一个固定的类似WeWork的办公空间,那么是否可以在一个城市布局一些分布式的工作仓,服务外包。当员工到当地出差,可以提前预订某个便利位置的工作仓来约见客户,就像在公司内部预约会议室一样。”

“它比WeWork的模式要灵活,在线就可以预订,有共享经济的味道,不需要物权,同时,它的形式介于咖啡馆与WeWork的过渡地带,既有咖啡馆不确定的色彩,又有WeWork的办公环境,按需预订,按需购买。”胡刚表示。

3. 未来组织

去组织化的趋势将越来越明显

当然,要想实现这样的组织结构,需要企业的业务全部数字化、在线化、实时化、云化、可视化、任务化。说白了,就是要实现组织的AI化,即企业标准化,标准流程化,流程IT化,IT智能化。

从混合办公到“人才+用户”点对点的模式,正带来组织、绩效和商业文化的多重变革。

在传统企业的用工模式之下,很多一代、二代企业家提出过企业组织的多种形式,比如“榕树型组织”“蜂巢型组织”等,北大国发院陈春花教授也曾提出过水样组织、生态型组织等。那么,伴随企业办公模式和用工模式的变化,未来的组织又该是怎样的?对企业的效益和效率又该采用怎样的评价机制呢?

清华大学国家金融研究院院长朱民在清华五道口的一次会议上也透露,在碳中和以及可持续发展的背景下,目前国际上正在进行对传统的公司会计准则的调整,公司的内涵和外延将被重构。所以,企业该如何适应正在不断变化的社会形态和社会需求,正在成为一个重要的问题。

胡刚告诉记者,“未来几年,有三类企业可以有比较好的发展,即龙头型企业、小巨人型企业以及超级个体型的微型组织。体现在组织形态上,企业会更追求‘小而美’,同时企业的组织规模大小取决于其外部交易成本。但无论如何,‘超级个体型的微型组织’会成为企业组织的主流,因为传统雇员‘个体化’的潮流不可逆转,更多人会追求成为自由的个体,企业也更倾向于采用这种‘平台+个人’的混合用工形态。”

以日化领域为例,日化巨头宝洁正在受到越来越多小而美的中小组织的挑战,它正在被一些本土品牌的创新性玩法不断地肢解。

观察

从雇佣到协作

越来越多的职业人才不再依赖于传统的企业组织,而是以超级个体、斜杠青年或创客化的自由职业者的形象出现。同时,也让传统的雇佣关系向更广泛的协作关系转化。

其中,最为典型的一类角色就是正在抖音、快手平台上兴起的“网红”。作为超级个体,“网红”火爆的背后,某种意义上是释放了人的天性和价值,人们开始回归自我,回归生活,只是在这种回归的过程中需要找到与经济的连接点,这让“带货”成为这一超级个体存在的第一个突出的形式。

但接下来,伴随经济连接点的逐渐增加,人们习惯于为某个创造价值的个体付费,人与人之间个体需求的匹配就开始不断爆发式成长。

成立于2016年的友帮APP创始人关铁锤告诉记者,“友帮APP成立的背景,就是看到了知识型分享经济的机会,一方面,零工经济线上化、大学生就业模式创新,各类退休、退伍人群的再就业的需求不断爆发;另一方面,人们对品质生活,专业性知识技能的个性化需求日益强烈。于是,我们开始着手打造‘移动互联网+人力资源共享’的自由职业创新就业平台。”

当然,除了这些自由职业者的知识技能共享平台之外,作为平民创业浪潮的工作室也日益受到欢迎。

在工作室模式下,劳动产品将充分个性化,按岗位、工作时间付酬

另一个正面案例则是米其林。在中欧商学院的案例库中,米其林的组织形态被描述为“同心圆结构”,而不是垂直的金字塔式的组织结构。胡刚的智多多平台恰恰也采用了同心圆的组织结构。

胡刚告诉记者,“在智多多,同心圆的圆心或内核是企业的创始人和主要股东,第二圈层是教练,第三圈层是同修或伙伴,从事具体的工作,教练并不是他们的上级,主要是赋能和指导。企业通过一个先进的信息系统,把任务标准化、流程化、智能化,核心的股东主要负责战略方向和解决异常问题。第四圈层则主要是生态链上的外部合作伙伴,比如招商银行、支付宝和第三方支付公司等。”

当然,要想实现这样的组织结构,需要企业的业务全部数字化、在线化、实时化、云化、可视化、任务化。说白了,就是要实现组织的AI化,即企业标准化,标准流程化,流程IT化,IT智能化。

在智多多平台上,系统会自动拆解任务,然后分派给不同的实施者,从而实现了自动派单,自动绩效。“这两天天津发生疫情,而我们内部很多的员工在天津,就是因为在线化的业务模式,受影响的业务不到10%。”胡刚表示。

当然,采用同心圆组织结构的企业还需要具备另一个重要特点,就是“强中心”,作为创始人的圆心要很强大、很勤奋,才能辐射影响到每一个圈层。就像扁平式的组织结构一样,它适合的是专家型的组织,组织里的每个人都可以独当一面。

将变成按业绩付酬,个人的业绩将通过与市场对接充分体现,个人的智力和思想在变为现实生产力的同时将增加个人的财富、成就感和自由度。胡刚告诉记者,“工作室不是一个空间概念,而是一种崭新的工作状态。工作室是创造、独立、自由、个性等精神的完全张扬,是一个更人性、更高效、更先进的工作状态,公司则不是。”

同时,小而美的企业也越来越受欢迎,他们按扁平化、小组制的方式运作,以结果为导向,异地多组织协同,进行项目化经营。

“因为这类由专家团队组成的创客团,运营成本极低,没有办公室和传统雇员,更多地与合伙人及自由职业的斜杠青年合作,成本最小化到只产生‘因业务发生的直接变动成本’和‘少量的半变动成本’。”胡刚表示。

事实上,这种变化不仅仅发生在中国,有报道显示,数百万美国人正以零售商、小微商业顾问、小微企业主的身份改头换面。就在去年,美国有440万人辞职离开原雇主,从1月~10月,全美申请联邦税务识别号的数量达到454万次,比2019年同期增长56%。在这个数字背后,透露出的是400余万想要创业的个体。

的确,在数字时代,当一整套数字技术能够让劳动者轻易获得工作报酬时,人们为什么还一定要去追求哪个职位或岗位呢?

本版文章均由本报记者屈丽丽撰写