

A Qualitative Analysis of the Business Models of Shared Workspaces

By

Chi He

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2018 by the
Graduate Supervisory Committee:

Wei Shen, Co-Chair
Xinlei Chen, Co-Chair
Bin Gu

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2018

共享办公商业模式分析和发展建议

何池

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于 2018 年 3 月批准：

沈伟，联席主席
陈歆磊，联席主席
顾彬

亚利桑那州立大学

二零一八年五月

ABSTRACT

The emergence and fast growth of shared workspaces have attracted increasing attention from investors, practitioners, and researchers. Overall, this industry is still at an early stage of development and the business models of shared workspace providers are still evolving. To enhance the understanding of the different business models adopted by the leading shared workspace providers, I conduct an in-depth qualitative analysis of three current market leaders - Regus, WeWork, and UrWork – using the Business Model Canvas proposed by Osterwalder (2008). My analysis suggests that shared workspace providers create value by offering three tiers of services: (1) satisfying users' needs for physical office spaces, (2) helping them build an enterprise eco-system, and (3) facilitating the development of a user community. I further use the PEST model to analyze how the macro-environmental factors in China and U.S. may have contributed to the development of different shared workspace business models in these two countries. Based on the above analyses, I propose a list of factors that may be critical to investors' valuations of shared workspace companies.

摘 要

互联网技术的普及，共享经济的出现让共享办公行业得到了快速的发展,在行业及世界范围内产生巨大影响。行业整体上处于依赖资本投入的探索阶段，还未形成稳定的商业模式。本课题通过商业模式画布模型对国内外不同类型共享办公典型企业雷格斯、WeWork，优客工场等共享办公企业商业模式进行深入研究,总结不同共享办公企业商业模式价值创新体系。通过对不同商业模式共享办公资本估值及核心因素分析提出共享办公企业价值三维度分析模型。通过 PEST 模型分析对中美环境因素对中国共享办公企业商业模式的影响，最后提出共享办公企业在中国发展建议。

关键词： 共享办公，商业模式

目录

章节	页码
一、问题的提出.....	1
二、研究的意义	3
三、相关理论、文献研究、研究内容及方法	4
3.1 相关理论	4
3.1.1 网络经济理论	4
3.1.2 维基经济学	4
3.1.3 麦特卡夫定律	5
3.2 商业模式理论	5
3.2.1 商业模式的定义及理论研究	5
3.2.2 商业模式画布	7
3.3 共享办公文献研究	9
3.4 研究内容及方法	10
四、共享办公的定义及发展历程	12
4.1 共享办公的定义及特征	12
4.1.1 共享办公相关的定义及核心特征	12
4.1.2 共享办公与常规办公空间差异	13
4.2 国外共享办公的发展历程	15
4.3 共享办公在中国的发展	16

章节	页码
4.4 共享办公的不同类型模式	18
五、不同类型共享办公商业模式的案例分析	20
5.1 服务式办公商业模式分析--雷格斯（Regus）	20
5.1.1 雷格斯商业模式总体布局分析	20
5.1.2 雷格斯商业模式创新要素分析	23
5.1.3 雷格斯商业模式面临的风险及挑战	24
5.2 联合办公商业模式分析--WeWork	24
5.2.1 WeWork 商业模式总体布局分析	25
5.2.2 WeWork 商业模式创新要素分析	27
5.2.3 WeWork 商业模式面临的风险及挑战	28
5.3 众创空间商业模式分析--优客工场	28
5.3.1 优客工场商业模式总体布局分析	29
5.3.2 优客工场商业模式创新要素分析	31
5.3.3 优客工场商业模式面临的风险及挑战	32
六、不同商业模式共享办公企业资本估值及核心要素分析	34
6.1 共享办公资本估值及核心要素分析	34
6.2 共享办公企业价值分析模型	37
七、中美环境对共享办公企业商业模式影响分析	43
7.1. PEST 分析法模型	43

章节	页码
7.2 影响共享办公企业商业模式的中美环境因素分析	44
7.2.1 政治体制及政府支持态度与政策	44
7.2.2 中美经济产业结构.....	45
7.2.3 创业融资体系	46
7.2.4 创业环境	46
7.2.5 中美办公方式	47
7.3 中美环境不同对中国共享办公商业模式影响分析	48
7.4 中美环境不同因素对共享办公企业商业模式重要性与实效性影响分析	52
八.共享办公企业在中国发展的建议.....	54
参考文献.....	60

一、问题的提出

共享经济作为互联网下的“新经济”、“新商业”形态，其发展时间不长，但发展速度和规模很快，2014年共享经济市场规模达到150亿美元，据普华永道预测2025年市场规模可达3350亿美元，每年复合增长率高达36%。据《华尔街日报》报道，截至2016年3月，全球初创公司市值排行榜中前六位排名：Uber以510亿美元估值排名第一，小米以460亿美元位居次席，第三位是Airbnb，255亿美元，创业创新平台Palantir位列第四。美团一大众点评，183亿美元；WeWork（联合办公）跟Snapchat、嘀嘀快的，同以160亿美元并列全球第六位。

共享办公是一种为降低办公室租赁成本而进行共享办公空间的办公模式，来自不同公司的个人在共享办公空间中共同工作。在特别设计和安排的办公空间中共享办公环境，彼此独立完成各自项目。办公者可与其他团队分享信息、知识、技能、想法和拓宽社交圈子等。这种新的办公模式最早兴起于美国硅谷，非常适合早期中小型创业团队对于办公场所空间的使用需求。2010年，美国纽约诞生了WeWork，WeWork是一种崭新的共享办公模式，简单说它租下各种类型的办公空间后进行改造，空间设计、建造风格简约、现代，富有活力。以单独工位或小单元办公室为单位出租给创业者，并提供相应的运营服务，鼓励租户在空间内进行各种交流和举办各种活动。在室内空间内规划各类公共空间如茶水区、咖啡、打印区、健身房等免费提供给租户使用。这种崭新的共享办公模式，从诞生开始就一直受到投资者和租户的欢迎。在2017年底的新一轮融资中，WeWork估值已达200亿美元。这种新的共享办公模式迅速风靡全球，在行业及世界范围内产生巨大影响。

从 2007 年开始，国内开始出现共享办公模式的新型办公空间，新机构在一线大城市相续诞生并快速成长。从 2015 年开始伴随政府主导的 " 大众创业、万众创新 " 的创业浪潮，共享办公空间在中国本土短时期内得到井喷式发展。在快速发展的同时运营数据和盈利情况并不乐观。出现很多空间入住率低、市场不接受、大部分企业不盈利，某些空间的全年空置率高达 70%，甚至可能在近期出现成批的倒闭潮等问题。中国共享办公企业未来如何才能持续发展是当前行业普遍担忧的问题？ 适合中国的共享办公商业模式或者商业模式核心要素是什么？

二、研究的意义

90后成为工作的主力人群，互联网技术的普及，共享经济的出现让共享办公行业得到了快速的发展。虽然处于初期，但得到资本市场大力支持，红杉、日本软银等著名风险资本参与了共享办公企业的早期投资。国内共享办公行业发展很快，但大部分企业还未盈利，已有部分企业倒闭，行业整体上处于依赖资本投入的探索阶段，还未形成稳定的商业模式。目前关于共享办公企业的商业模式创新与发展方面系统性研究很少。本文先对共享办公起源、特征、国内外发展历程进行研究，分析不同类型共享办公的模式。重点通过商业模式画布模型对国内外不同类型共享办公典型企业雷格斯、WeWork，优客工场等共享办公企业商业模式进行深入研究，总结共享办公企业商业模式价值创新体系。通过对不同商业模式共享办公资本估值及核心因素分析提出共享办公企业价值三维度分析模型。通过PEST模型分析中美环境对中国共享办公企业商业模式的影响，最后提出共享办公企业在中国发展建议。希望在实践中能帮助中国共享办公企业更充分的发挥共享经济的优势，建立系统的商业模式，获得更高的企业价值。

三、相关理论、文献研究、研究内容及方法

3.1 相关理论

3.1.1 网络经济理论

现代企业理论（其主要代表人物是科斯、阿尔齐安、德姆塞茨、威廉姆森、张五常等）建立在“企业与市场之间直接协调和自动协调的二分法”基础上。网络经济理论认为市场与企业在网络结构中相互联结、渗透，将现代企业理论的企业与市场二元结构分析模式提升为市场、网络、企业三者构成的三维模式。传统经济理论认为,由于物质、能量资源的有限性或稀缺性、技术进步的相对稳定性、市场容量的饱和性，当需求依靠供给来满足时，任一投入产出系统中，随着投入的增加边际产出（即边际效益）呈递减趋势。网络经济理论认为信息资源成了主要资源，该资源可再生和重复利用，对其生产者无竞争性而对其使用者无排他性，它的成本不随使用量的增加而成比例增加。同时网络经济时代，信息技术发展快、变化大、生命周期短。而需求往往是由供给创造的，产品受市场容量饱和的影响较小。因此在投入与产出的关系中出现了边际效益递增的规律性现象。

3.1.2 维基经济学

“维基经济学”由新经济学家唐·泰普斯科特（Don Tapscott）和安东尼·D·威廉姆斯（Anthony Williams）合著，认为维基社会就是网络协同社会。由在线协作与社会关系网络组成，是人们利用集体智慧，大规模协作的社会关系网络。新的“协作”正在改变公司或社会利用知识和能力进行创新和价值创造的方式，将取代一些旧的商业教条如保持陈旧的层级命令方式等，将影响社会的很多部门以及管理的模式。维基社会以开放、对等、共享以及全球运作四个新法则作为基础。维基经济学认为新的大规模协作正在全球范围内改变

着发明、生产、销售和分配商品和服务的方式。我们正进入一个前所未有的大众共同参与经济活动的新时代。

3.1.3 麦特卡夫定律

麦特卡夫定律是计算机网络先驱、3Com 公司的创始人罗伯特·麦特卡夫（Bob Metcalfe）提出，是一种网络技术发展规律。麦特卡夫定律是指网络价值以用户数量的平方的速度增长。

$$\text{数学表达式为：} V(\text{价值}) = \theta * N^2, \quad N \text{ 为用户数} \quad (3.1)$$

网络的总价值与 $n \times (n-1) = n^2 - n$ 成正比。麦特卡夫定律提出网络的价值随着用户数量的增长而呈算术级数增长。使用网络人数越多，产品和服务变得越有价值，能吸引更多的人来使用，最终提高整个网络的总价值。信息资源的独特性不仅在于它可以被无损耗地消费，而且信息的消费过程可以同时生产新的信息，它所包含的知识或感受在消费者那里催生出更多的知识和感受，消费它的人越多，它所包含的资源总量就越大，而信息本身的成本不变。互联网的威力不仅在于它能使信息的消费者数量增加到最大限度（全人类），更在于它是一种传播与反馈同时进行的交互性媒介。所以随着上网人数的增长，网上资源将呈几何级数增长。

3.2 商业模式理论

3.2.1 商业模式的定义及理论研究

德鲁克指出：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争”。在经济日益信息化和全球化的今天，商业模式的重要作用已经得到社会各界的高度重视。但对于商业模式的理论研究尚不够系统、完善，关于商业模式的真正含义，理论界

没有形成统一的权威解释。迈克尔·拉帕（2004）认为，“商业模式就其最基本的意义而言，是指做生意的方法，是一个公司赖以生存的模式，一种能够为企业带来收益的模式。他认为，商业模式规定了公司在价值链中的位置，并指导其如何赚钱。马格利·杜波森等人（2002）认为，商业模式是企业为了进行价值创造、价值营销和价值提供所形成的企业结构及其合作伙伴网络，以产生有利可图且得以维持收益流的客户关系资本。

Osterwalder, Pigneur 和 Tucci（2005）提出：商业模式是一种包含了价值主张（Value Proposition）、消费者目标群体（Target Customer Segments）、分销渠道（Distribution Channels）、客户关系（Customer Relationships）、价值配置（Value Configurations）、核心能力（Core Capabilities）、合作伙伴网络（Partner Network）、成本结构（Cost Structure）、收入模型（Revenue Model）等一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值，以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等借以实现（创造、推销和交付）这一价值，并产生可持续盈利收入的要素。袁新龙和吴清烈（2005）认为，商业模式可以概括为一个系统，它由不同部分、各部分之间的联系及其互动机制组成；它是指企业能为客户提供价值，同时企业和其他参与者又能分享利益的有机体系；它包括产品及服务流、信息流和资金流的结构，包括对不同商业参与者及其角色的描述，还包括不同商业参与者收益及其分配的划分。

目前，认可度较高的是 Osterwalder 基于价值角度的商业模式研究，即将商业模式定义为企业价值创造逻辑。商业模式反映了企业对结构、管理、交易内容的设计和描述，进而抓住商业机会创造价值的活动，阐明企业在整体运营环节中创造价值、传

递价值、获取价值的基本原理，回答了谁是顾客，客户价值主张是什么，商业活动如何获取利润的问题以及体现出如何以合适的成本向顾客传递价值的内在经济逻辑，实现了对企业运营状况的动态追踪。基于价值角度，Osterwalder首次提出商业模式画布分析法，将商业模式划分成客户细分、渠道通路、收入来源、价值主张、关键业务、客户关系、合作伙伴、核心资源及成本结构9个要素。除全面系统涵盖商业模式所需的构成要素外，商业模式画布还具有动态连续性特征，协同商业活动开展顺序，将商业模式各构成要素联动起来，能更好地认知企业生产运营流程。

3.2.2 商业模式画布

商业模式画布提供了一个基本商业模式分析框架，分为价值主张、客户界面、企业界面及赢利模式4个部分，细分成9个构成要素，如表1所示，商业模式画布结构框架如图1所示，各构成要素之间相互联结、协同运作。企业的商业活动是动态连续的，商业模式画布在运作中各模块要素也是动态连续的。

商业模式画布构成要素

主要部分	构成要素	描述
价值主张	价值主张	企业为客户创造价值的系列产品和服务
客户界面	客户细分	企业所接触和服务的不同人群或组织
	渠道通路	企业为传递价值主张而沟通和接触客户的通路
	客户关系	企业与客户建立和维持的关系类型
企业界面	核心资源	企业保证商业模式有效运作所必须的最重要资源
	关键业务	企业商业模式有效运作所必须做的关键业务活动
	重要伙伴	企业保证商业模式有效运作所需的合作伙伴网络
赢利模式	收入来源	企业为客户创造价值而获取的资金收入
	成本结构	企业商业模式运作所引发的所有成本

表 1

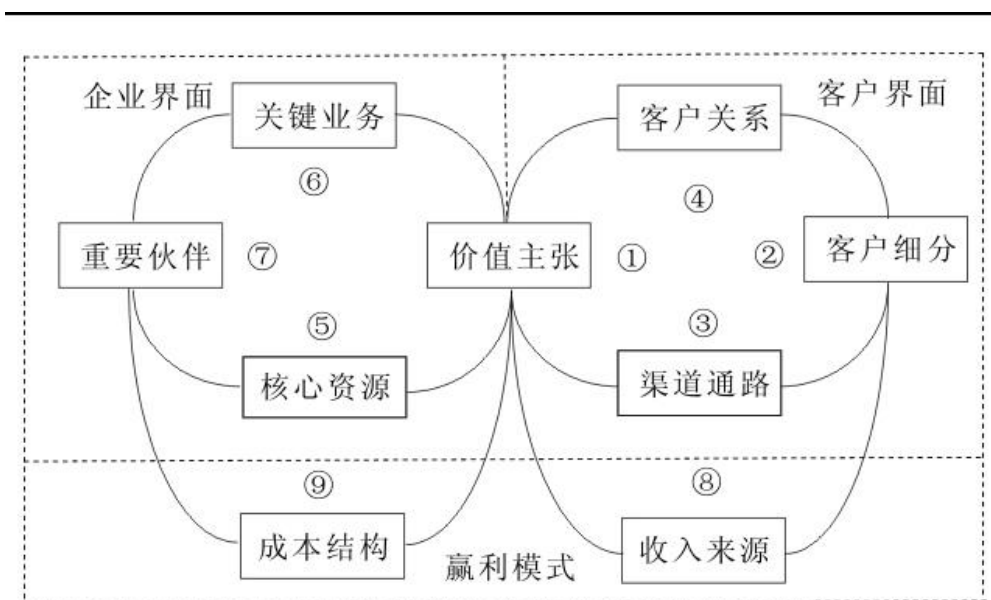


图 1

3.3 共享办公文献研究

近年来，共享办公空间在全球各地迅速发展，引起学者、实践者、企业以及政策制定者的广泛关注。目前国内外研究主要集中于共享办公产品方面（概念、产品规划、空间设计）、众创空间（孵化器、加速器）发展模式等方面。

空间\产品\环境设计方面研究:

办公空间的产生最早产生于中世纪，经过19世纪工业革命、20世纪现代化和技术进步，21世纪随着互联网时代的到来，新兴的网络、科技公司迅速发展，这些新型公司对办公环境有更高标准的需求，促使办公建筑、办公空间和办公环境设计和研究得到了进一步的提升和发展。作为一种创新型办公模式的代表，相比常规办公空间，共享办公空间从空间形式、使用功能内容及人性化空间等方面进行了升级和进化。

20世纪50年代，德国学者提出开放式办公空间格局，这种格局曾风靡一时。对于自动化办公、网络互联办公模式及相应的办公空间的研究，日本学者走在前列。英国办公建筑专家弗兰克·代菲总结了智能化办公建筑的特点：办公自动化、先进的通讯设备、建筑自动化和对未来发展的包容性。1992年沃克尔·哈特科普夫在其《未来的办公室设计》书中首次提出智能化办公建筑的设计中，除了把高科技技术产品带入建筑中，还应强调创造良好的物质、物理环境、组织形式，以提高员工的工作效率、理解力、交往能力和创造力。以后，强调科技办公的同时，更加人性化、创新性的办公环境成为空间使用者的共同追求。2011年美国的全球知名办公家具品牌steelcase结合自身产品特点联合一线建筑师、室内设计师及专业调查机构推出集办公空间设计、产品设计为一体

的办公设计研究型期刊，内容涵盖了全球最新的办公空间设计理念，并对新型创意办公空间的设计和规划进行了深入的探索和研究。

概念研究方面，**Bates(2011)**认为共享办公空间提供了专业的工作地点、社会交往场所和身份认同感，通过共享工具和设施来节约成本，通过面对面的交流来建立和保持关系与网络。因此工作者不仅有更多的机会与他人形成新的关系，也有专业的空间来创造、维持和保护与客户之间的关系。**Spinuzzi(2012)**提出共享办公者的理想预期包括信任、互动、反馈、学习、合作、鼓励和推荐等。**Johns 和 Gratton(2013)**认为共享办公空间之于知识工作就像自行车共享计划之于交通，是基于社区的、低成本、方便和环保的。

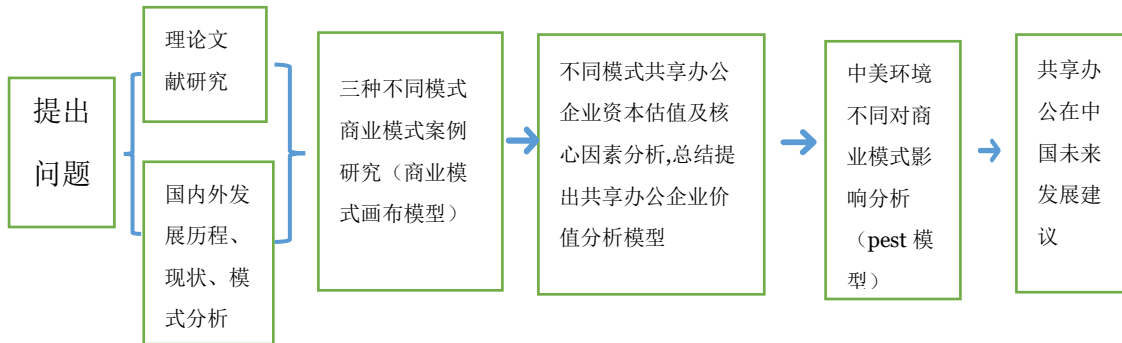
经济领域研究方面，**Capdevila(2013)**认为共享办公空间是微型企业和自由职业者通过各种行为和任务来共存和协作的领域。在空间内，互补技能以及与同行合作成为一种信任关系，在很大程度上避免了竞争，进而进行不同形式的协商合作。**Capdevila** 强调随着福特时代（**Fordist**）的结束，传统产业集群（即大公司作为“锚”，吸引新的企业进入集群）正被创新网络（由网络化微型企业构成）所取代，在他看来，共享办公空间为这种网络活动和目标提供了必要的中介和物理平台。

3.4 研究内容及方法

通过对共享办公行业的起源、特征、国外发展历程、中国发展历程及现状等研究，分析共享办公的不同发展模式。重点通过商业模式画布模型对国内外不同类型共享办公典型企业雷格斯、**WeWork**，优客工场等共享办公企业商业模式进行深入研究，采用案例分析法按照价值创造、价值传递、价值获取逻辑机制，从客户界面（价值主张、客户细分、渠道通路、客户关系），企业界面（核心业务、核心资源、重要伙伴），盈利模式（收入

来源、成本结构) 九个部分具体分析不同类型共享办公企业商业模式，总结共享办公企业商业模式价值创新体系。通过对不同商业模式共享办公资本估值及核心因素分析提出共享办公企业价值三维度分析模型。通过 PEST 模型分析对中美环境对中国共享办公企业商业模式的影响，最后提出中国共享办公企业发展建议。

本文研究主要采用理论模型案例研究法，具体如下：



四、共享办公的定义及发展历程

4.1 共享办公的定义及特征

4.1.1 共享办公相关的定义及核心特征

共享办公指柔性办公、联合办公空间，也被称为众创空间。共享办公开启了一种崭新的办公新模式，来自不同团体、公司的小型团队和个人汇集在一个空间内，根据所需租用不同的办公室和独立工位，空间内由经营者规划出大量的共享空间，如会议室、咖啡厅、茶水区、打印区及健身房、游戏室等并供给办公人员免费使用，同时还提供创业服务。不同团队和个人在其中方便交流、分享信息、创意和想法，如同一个信息集市各取所需并快速发展。

美国的W e W o r k就是共享办公的典型代表，其主要业务和经营流程就是承租下城市中大规模的办公空间场地，自己进行二次设计，重新规划室内空间，规划出开敞办公区、独立办公室及大量的共享交流区和服务区供租客免费使用。并向租用者提供各种创业服务。最终会发展成为各个初创团队的创业营地和初创企业的温室。

共享办公空间的特点是鼓励人们和不同背景、各行各业的人交流，有交流才有输出。不然和在家里s o h o没有任何区别。（纽约D i s t r i c t · C o w o r k共享办公空间创始人己塞尔）

一个共享办公空间的成功与否，取决于在你那儿的人或团队是否成功，如果他们不成功，那你的空间就肯定不能成功。（纽约The Y a r d共享办公空间运营总监史密斯）可见共享办公的核心特征为：首先提供友好的办公环境，相对于传统办公空间的死板与沉闷，可变的空间带给人们无限的创意与活力，人们在有限的空间内进行无限的尝试，创造

出自己真正需要的空间。另外，它能聚集起有相似目标和发展愿景的公司和相关领域的专业人士。一旦形成了一个稳固的社区，这个社区内部便会有取之不尽的客户资源、合作空间和专业意见交流平台。

4.1.2 共享办公与常规办公空间差异

共享办公模式是从传统办公模式发展而来的，从空间功能上同属于办公空间，但从收入模式、商业运营模式及内部配套等方面两者存在很大不同，对于供应方和使用者的影响也有不同,具体对比详见下表：

	传统办公	共享办公	对供应方影响	对使用方影响
客户	各种规模\各种行业企业	小微企业\服务业\互联网企业偏多	客户更加年轻化\个性化\移动化\社交属性	更加关注空间风格\软性服务配套\周边企业间的链接
收入模式	收入依靠月租金、物业费	收入主要按工位收取	以更小面积运营空间,收入增加	可以按照实际使用工位租赁,降低实际成本
租期	租期最短一年起租	租期从一周至一年不等,更灵活	需要招租更多客户,需要增加租赁频率与成本	更加灵活,减少闲置成本,总使用成本降低
服务内容	提供基本服务空间	提供全面服务空间(含社交、商业、路演等)	需要增加服务内容及相关人员	可以获得更多的服务
出租面积	出租面积至少150平方米以上	按工位或独立办公室灵活出租	更加灵活,提供适合小型客户产品	更多选择
交流	办公空间相对独立,交流较少	不同企业或团队可独立可交叉,交流互动频繁	需要设置交流区域	企业间\员工间可以增加交流
办公装修及家具	办公装修\设备\办公家具等必需品需自行配置	配套设施齐全,拎包随时办公	需要增加配置办公家具	更加方便,省去采购\等待\安装时间

4.2 国外共享办公的发展历程

2005年1月1日，在伦敦创办了共享办公空间全球网络。由此开始，共享办公空间的专题网站开始在全球陆续开设。

2005年8月9日，在旧金山成立了第一个共享办公空间Spiral Muse，Spiral Muse只提供数量非常有限的办公家具，而且每周只开放两天，但不同的租用者在空间内可以一起交流、午餐和互相分享。虽然规模很小，但它符合了共享办公空间的典型特征，所以Spiral Muse是被官方承认的第一个共享办公空间。

2008年3月，在美国的德克萨斯州举行了第一个民间组织的共享办公会议，会议召开3年后组织者组织召开了首次正式的有关共享办公的国际会议，即确定了全球共享办公非正式会议的定期召开，为全球的共享办公团体提供了交流的平台。

2008年8月，为使全球共享办公之间互相交流的更加方便，诞生了共享办公签证，即共享办公之间自愿友好协议。

2010年7月，全球第一本共享办公空间杂志DeskMag上线。成为了全球共享办公空间最为专业和权威的媒体在线平台。

2010年11月，DeskMag成立不久后启动了第一次全球共享办公的调查活动，吸引了二十多个国家近千名的相关人员参加了调查。

2013年初，超过10万人在共享办公空间工作。2013年7月，第3000个共享办公空间开设。

2014年12月，作为共享办公空间的典型运营公司WeWork宣布完成一笔3.55亿美元融资，估值约50亿美元。

2016年,WeWork完成一笔4.3亿美元融资,估值冲高至160亿美元。

WeWork的商业模式及共享办公模式得到全球市场和用户更大范围的认可和推崇,影响更加深远。从共享办公空间的发展历程可以看出,共享办公空间模式一经推出便快速影响和发展到了全球范围。并成为了一种崭新的共享式办公模式和办公文化被世界认可。

4.3 共享办公在中国的发展

“孵化器”指一个集中的空间,能够在企业创办初期举步维艰时,提供资金、管理等多种便利,旨在对高新技术成果、科技型企业 and 创业企业进行孵化,以推动合作和交流,使企业“做大”。孵化器一般应具备四个基本特征:一是有孵化场地,二是有公共设施,三是能提供孵化服务,四是面向特定的服务对象—新创办的科技型中小企业。

众创空间是顺应创新2.0时代的用户创新、大众创新、开放创新趋势,把握互联网环境下创新创业特点和需求,通过市场化机制、专业化服务和资本化途径构建的低成本、便利化、全要素、开放式的新型创业服务平台的统称。发展众创空间要充分发挥社会力量作用,有效利用国家自主创新示范区、国家高新区、科技企业孵化器、高校和科研院所的有利条件,着力发挥政策集成效应,实现创新与创业相结合、线上与线下相结合、孵化与投资相结合,为创业者提供良好的工作空间、网络空间、社交空间和资源共享空间。

国内共享办公发展时间上按照“孵化器”→“创新性孵化器”→“众创空间”发展。具体如下:

- (1) 孵化器学习与模仿阶段(1987年-1994年),中国第一家孵化器东湖创业服务中心在1987年成立,主要是借鉴美国\以色列等国外孵化器的发展经验来推动

科技体制改革以促进科技成果产业化,孵化器形式主要有高新区、大学科技园、科技企业集团等,主要涉及科技人员、高校院所和高技术产业等创新主体。

- (2) 孵化器技术创新构建自阶段（1995年-2004年），1999年中国诞生了第一家民营孵化器——南京民营创业中心。在产权制度改革、国企改革、科学发展观等宏观政策背景下，开始强调构建技术创新体系，海外科技园、留学人员创业园、企业家孵化器等类型的孵化器出现了。
- (3) 创新性孵化器发展阶段（2005年-2012年），经济全球化逐步加快，加强自主创新能力，推动现代服务业、战略性新兴产业、创意产业的发展。创新型孵化器逐步产生,如可持续发展示范区。以创客空间为代表的民营孵化器开始出现，类似2010年上海新车间。
- (4) 创客、众创空间发展阶段（2012年---），创新成为适应经济新常态、推动产业结构转型升级的第一动力，互联网创业大潮，众创空间逐步出现。随着分享经济理念的发展，西方创客运动的传播，由民营主导的孵化器逐步发展,于2015年“众创空间”写入中国政府工作报告后，孵化器呈现出国有与民营并举且快速发展的新局面。

2015年3月11日，国务院办公厅印发《关于发展众创空间推进大众创新创业的指导意见》。提出到2020年，国内要形成一批成熟的共享办公、众创空间等新型的创业服务平台。创业平台要具备共享办公空间的特征，即开放性、便利性和低成本，同时要有专业的服务能力。《意见》的提出代表从国家层面首次部署“众创空间”平台，从国家层面全面支持大众创新、创业。在此“大众创业、万众创新”的浪潮下，众创空间等新型共

享办公模式得到了快速发展。据统计，处于较为活跃状态的共享办公聚集地全国已有 70 多家，覆盖了华北、长三角、珠三角、华中、西部地区和东北地区，其中在北京、上海、广州等一线城市发展尤为迅速。

到 2015 年底，全国已有众创空间 2300 多家。由于科技创新、创业资源集中，北京成为众创空间发展最快的城市。从 2015 年 3 月份开始，北京科委分两次授牌了 25 家 "北京市众创空间" 企业。如科技寺、3W 咖啡、创业家、车库咖啡、36氪、天使会、融创空间、北大创业孵化营等。5 月 7 日，北京众创空间摸盟成立，代表众创空间资源共享平台和行业自律组织的形成。同期召开的成员大会汇集了具有代表性的近 60 家创业服务机构，进一步促进和推动北京地区创新创业模式新颖、理念超前的众创空间的发展。

除北京以外，在上海、广州、武汉、南京、深圳、杭州、苏州、成都等创新创业氛围较为活跃的地区，也涌现出了一大批各具特色的共享办公空间。

在众创空间快速发展的同时，也出现了很多空间入住企业少，空置率高，长期处于无法盈利状态等情况。

4.4 共享办公的不同类型模式

随着互联网、创新、创业公司数量的增加以及创新、创业浪潮的发展、影响，越来越多的团体和个人已不再选择传统的工作模式，很大部分开始选择使用包括共享办公空间在内的 "共享办公" 的模式。在市场上出现了多种共享办公模式项目，这种不同模式的项目之间既有联系又有区别。从性质定义功能上可分为以下三类

第一类：服务式办公模式

“服务式办公室”是指全装全配的一个办公室、办公楼层，或者整栋大楼，由专业的管理公司管理，并将单独的办公室或者楼层出租给其他公司使用，即租即用，灵活的面积与租期，无需花费时间装修和布置。典型代表如：雷格斯 **Regus**，世服宏图等。

第二类：联合办公模式

联合办公模式提供的是灵活办公解决方案。这种解决方案的核心是在满足办公的空间需求的基础上搭载各类服务，从而形成联合办公的独特社区。为入驻团队、个人提供工作环境以及其他服务（基础办公设施、网络水电、餐饮等等，部分为有偿服务）。典型代表如：**WeWork**，氩空间、方糖小镇、S O H O 3 Q 等。

第三类：众创空间模式

众创空间是将联合办公空间和企业孵化器结合在一起的模式，除了提供办公场地和相关基础服务的同时，通常还提供包括法务、财务、工商注册、创业咨询等一系列增值服务，同时结合内部投资和外部资源，为有需求且有潜力的创业团队提供融资服务，创业资源包和上市服务包等创业服务是这类空间的最大亮点，目标客户通常为创业团队与个人，入驻者所从事的行业可能会有要求。典型机构代表如：优客工场、R o c k e t S p a c e、1 0 1 0、科技寺、孔雀机构等。

五、不同类型共享办公商业模式的案例分析

5.1 服务式办公商业模式分析--雷格斯（Regus）

雷格斯最早引用共享办公理念，1989年成立于比利时布鲁塞尔，总部设在卢森堡并在伦敦证券交易所上市。在自身不拥有任何地产的情况下，雷格斯以整租再分租的形式在全球120个国家、900座城市拥有超过3000个办公中心，能够满足1-500人的办公需求。雷格斯提供灵活的办公室解决方案，旗下产品和服务包括设备齐全的办公室、虚拟办公室、专业会议室、商务贵宾室，以及全球最大的视频会议工作室网络。其初衷是为了满足不同客户对于办公室大小、配套、服务等属性的不同需求，其目标客户也更多面向大企业临时机构、外派办公等。

5.1.1 雷格斯商业模式总体布局分析

从Osterwalder的商业模式画布9个构成要素出发，本文得出雷格斯商业模式画布，如图2所示。在价值主张方面，雷格斯的定位是工作场所创新解决方案提供商，覆盖的产品和服务几乎包括：配套设备的服务式办公室、虚拟办公室、专业会议室、商务贵宾室，以及全球最大的视频会议工作室网络。由于其入驻的写字楼以甲级和超甲级为主，办公场所遍布全球各地，定价较高。在客户界面层面，雷格斯主要目标客群为一些跨国企业、精品咨询策略公司以及一些政府机构的办事处，为客户提供了标准化的办公空间解决方案，用户不再需要消耗时间和精力在寻找房源、装修和设备购置上，可以更集中于公司业务；而跨区域的服务满足了经常出差用户的异地工作需求。通过线上网络搜索、品牌营销和线下中介2个渠道向客户传递价值，从而与客户建立长期合作

关系。雷格斯的主要盈利模式依赖高昂的租金和基础的附加服务，基本不提供孵化、商务咨询和财会法律等企业级服务品类。

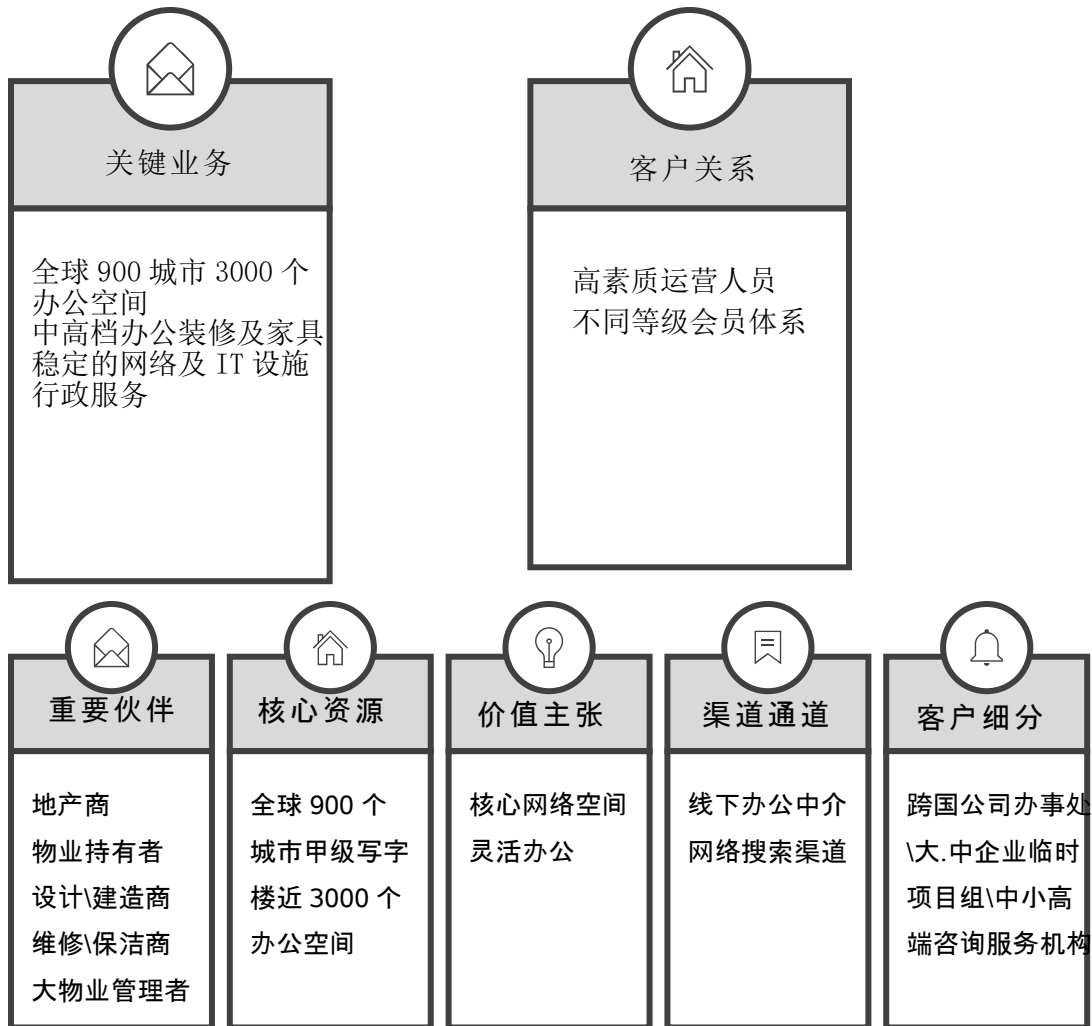
工位租金：从价格上看，雷格斯的定价较高，平均 4000 元/工位/月以上，而联合办公空间的平均价位在 2000-3000 元/工位/月。

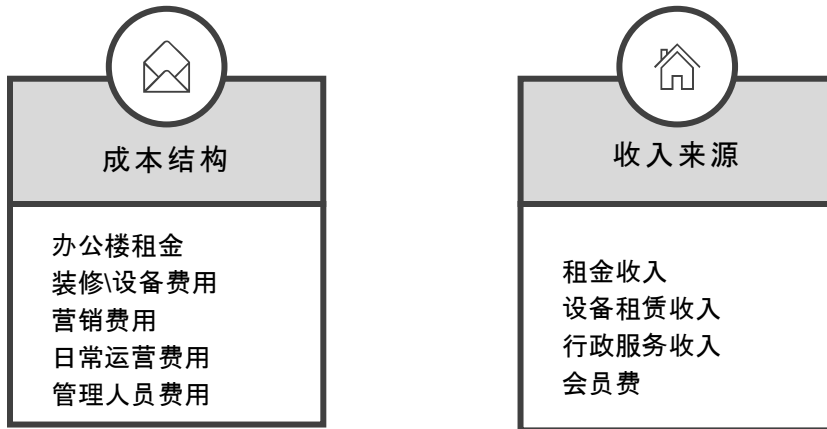
会议室租赁：雷格斯的所有会议室租赁是单独收费的，因此会议室分时租赁也是主要的收入来源之一。**其他基础办公室服务收费：**如办公室清洁、茶水间饮料茶点销售、扫描列印等等。

在企业层面，雷格斯运用了高端连锁酒店常用的差异化子品牌策略，运用各种细分定位的子品牌满足不同高端客户的需求。不过与其他联合办公空间品牌相比，雷格斯依旧侧重在中高端客户群，即有稳定现金流的成熟跨国公司和机构代表处，与其他联合办公空间不是直接竞争关系。为了吸引创业者，雷格斯集团做了一些战略调整，计划 2016 年在上海、北京等城市推出 SPACES。这个子品牌已在海外获得多年成功，SPACES 针对创造性产业、IT 行业的联合办公场所，相比较以往产品更为休闲，希望利用已有的规模为客户提供不同的选择和办公方案，区别中低市场和高端市场。旗下还拥有为商业领袖提供更为奢华、私密的私人定制办公空间品牌 **Signature Group**；为移动办公人群在差旅途中提供随到随用办公空间的雷格斯 **Express**；针对低预算的个人及中小型企业推出的高性价比服务办公室品牌 **Open Office**；为高校生创业创新提供一系列服务的高校孵化器品牌 **Kora**，可以一次满足不同人群的不同需求。

雷格斯与房地产商、物业持有者、共同完善价值链各个环节。成本主要在租金、办公场所装修及维护、营销推广方面，由于有全球 900 个城市、3000 多个商务中心规模，公

司投入大量的人力、物力、财力来搭建全球后台，比如在马尼拉有超过八百人的财务团队，支撑公司和有需求的客户在全世界各个网点的账务处理，包括应收、应付账款集中管理等等。在后台配备的还有全球的 IT 支持、呼叫中心的支持，在这套业已成熟的系统之下，雷格斯只需 3 到 4 个员工就可以营运一个 2000 平米的办公室中心。





5.1.2 雷格斯商业模式创新要素分析

商业模式创新大多来源于市场需求变化，以价值主张创新为主线，在客户界面、企业界面、盈利模式上围绕价值主张创新主线相应开展。与传统办公租赁行业相比，其价值主张创新主要在满足不同客户灵活的办公室解决方案，主要解决了以下问题：

- 1) 直接使用办公空间的需求：雷格斯灵活的办公位，高档的装修和全面深度的办公服务成为其主要的竞争力，也降低了企业客户在办公区域等固定资产的大额投资。
- 2) 企业客户跨区域办公的需求：由于雷格斯的规模化效益，其会员可以在全球任何一个雷格斯进驻的城市使用其办公空间，完美解决了跨区域办公人群的痛点。
- 3) 企业客户对办公区域使用的柔性需求，即临时和短期办公需求：为满足用户对办公空间紧急性的临时需求，雷格斯也开放了会员制度的办公空间租赁服务，用户在每月支付会员费后，无论去到任何城市，都可以在雷格斯的办公中心随时使用共享的办公中心以及配套设施。

5.1.3 雷格斯商业模式面临的风险及挑战

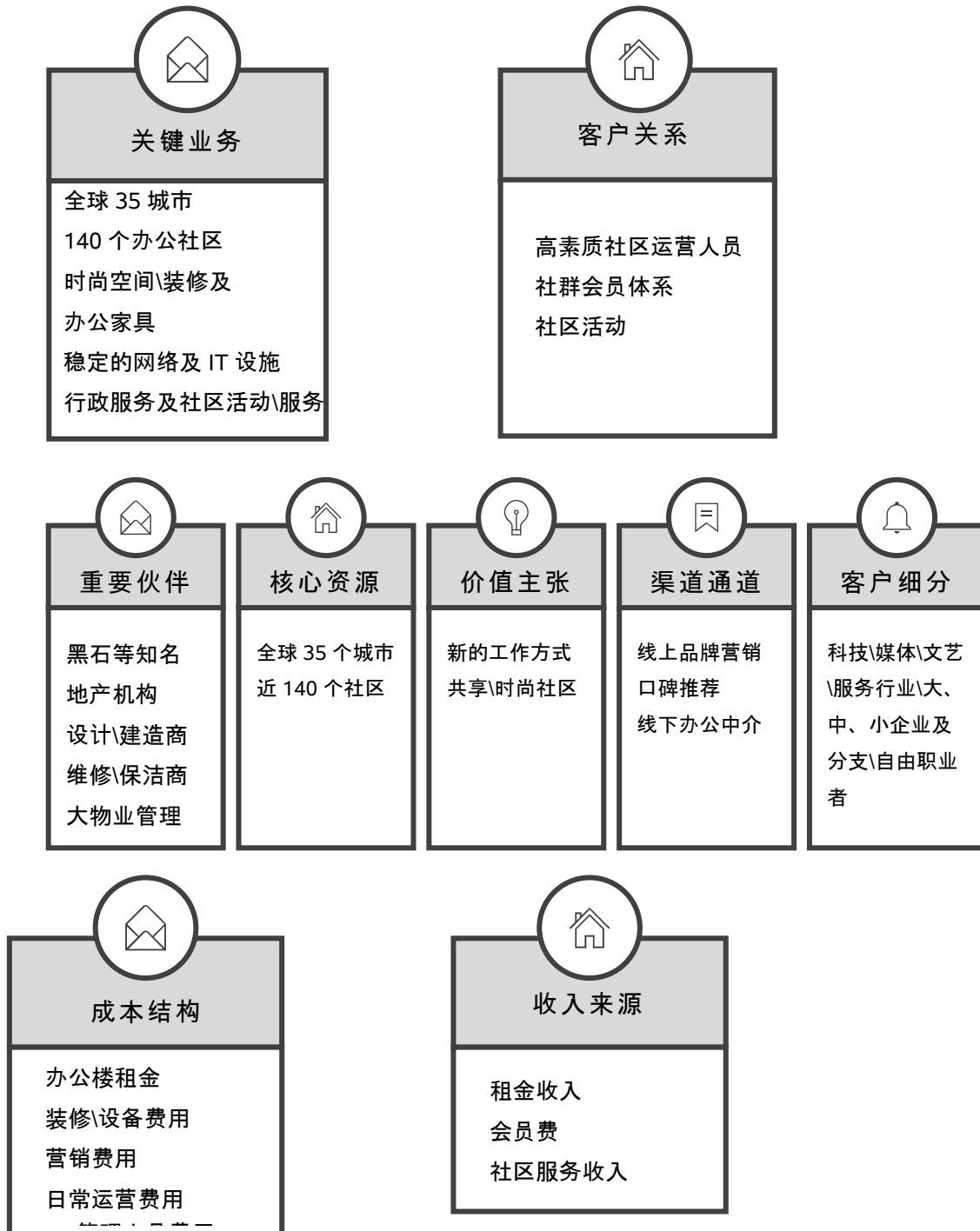
基于 Osterwalder 的商业模式画布，可以看到雷格斯在商业模式上，产品结构层次少，收入来源单一。面对未来需求变化企业发展面临风险及挑战具体如下：

- 1) 客户需求多元化：未来几年人们的办公需求将会继续往开放的社区氛围、丰富的社区活动偏移，且用户结构也会发生变化：随着员工的年轻化，更多大公司（而不仅是小公司和创业者）会开始采用联合办公服务，将其作为激励员工的手段。在世界 500 强企业中，已有 52 家在使用联合办公服务。标榜高端化的雷格斯要如何继续留住这些大公司，可能面临不小的挑战。
- 2) 单一的服务与高昂的租金不匹配：也是由于新型联合办公这样的竞品不断出现，入驻企业不再仅仅满足于高端舒适的办公室、端茶倒水这样办公空间最基础的服务，更为到位的专业企业服务和企业间的交流更为重要，而雷格斯还不能提供类似形式的服务。与此同时，雷格斯的租金不菲，但额外支付项非常多，从会议室租赁乃至茶水间的一瓶饮料都可能是潜在收费项目，对于企业来讲，性价比正在逐渐降低。

5.2 联合办公商业模式分析--WeWork

WeWork 号称新一代联合办公空间的鼻祖和标杆品牌，于 2010 年创立于美国纽约，目前已经在全球 12 个国家、35 个城市设立了 140 多家办公地点。根据彭博社的报道，WeWork 在全球所有空间的面积达 27 万平方米—超过纽约帝国大厦的可用面积。在 2016 年 3 月的一轮融资中，其估值达到了 160 亿美元。

5.2.1 WeWork 商业模式总体布局分析



从 Osterwalder 的商业模式画布 9 个构成要素出发，本文得出 WeWork 商业模式画布，如图 3 所示。在价值主张方面，WeWork 的定位是未来的社区工作方式，致力于构建全球办公空间网络，将冰冷的建筑转化为充满创造力、专注且富有协作精神的活力环境-全球社区。在客户界面层面，WeWork 目前有 3 万家客户。注重客户体验，激发员工的创新力和生产力，通过别具一格的设计、咖啡、艺术氛围、活跃的社区以及丰富的会员福利，为各种规模的公司重新定义员工的工作体验。客户分布广，其中既包括 BI 这样的创业公司，也包括默克和美国运通等大公司。分布在科技、媒体、服务、文艺等多个行业。通过社区会员体系、社区活动、社区氛围营造、品牌传播、线上线下销售多个渠道向客户传递价值，社区间互动与连接与客户建立长期合作关系。

企业层面，关键业务：

空间：各类共享资源包括：会议室、打印机、咖啡啤酒、厨房、网络、企业级服务提供商等。

增值服务：包括健康服务、人力资源服务等等。WeWork 凭借已入驻的会员规模与合作的服务提供商争取更低的价格，达到三赢的局面：会员得到更优惠的服务价，服务提供商得到强有力的市场拓宽渠道，WeWork 则通过该增值服务吸引更多会员。

社群活动：整合了入驻团队的会员，在超过 175,000 会员的社交平台上，形成基于 WeWork 的庞大社群，实现会员与会员的连接。WeWork 平均每月举办上百场的活动：demo 展示，嘉宾演讲，happy hour。夏天有 WeWork 夏日营活动，每期都能吸引 1500+人参加。使用 WeWork App 的会员超过 90%，55%的会员与其他会员有业务合作。

重要伙伴方面：通过与全世界最顶级的地产商 Blackstone Group、Boston Property、Harvard Management 等合作。高盛、软银、弘毅资本等是 WeWork 的投资者，WeWork 链接了全球领先的房地产资源和资本资源。

盈利模式上，收入来源方面：

空间租金：2014 年平均每人每月 600 美金上下，如今已经涨到 700 美金。2014 年，租金收入能够占到 WeWork 总收入的近 80%，计划 2018 年能够降到 70%。

增值服务：目前这部分收入仅占总收入的 6%，但未来计划增长到 10%。

WeLive 租金：WeLive 也是未来 WeWork 计划重点发力的居住解决方案，计划未来能够贡献 20% 以上的收入来源。

股权投资：WeWork 一直在规划引入种子基金，届时股权溢价也会成为其中一部分盈利点。

成本支出方面：

与房地产商的通力合作降低了 WeWork 的运作成本，在这种轻资产的模式下，房地产商负担 75% 的资本性支出，WeWork 能够拿到比市场平均更低的长租价格，如此一来 7 个月就可以收回成本（同等条件不合作的情况下需要 22 个月）。

5.2.2 WeWork 商业模式创新要素分析

商业模式创新大多来源于市场需求变化，以价值主张创新为主线，在客户界面、企业界面、盈利模式上围绕价值主张创新主线相应开展，与传统办公租赁行业相比，其价值主张创新主要在未来的办公方式，注重办公体验，全球活力创新社区，具体阐述如下：

1. 更加关注办公员工的体验

工作的本质正在改变。**WeWork** 通过别具一格的设计、活跃的社区以及丰富的会员福利，为各种规模的公司重新定义员工的工作体验。无论是人才的招聘、提高团队稳定性，还是激发员工的创新力和生产力所需要的，不止是咖啡，还有瑜伽；不止硬件设施，还有艺术氛围。

2. 社群创新

WeWork 的线上产品 **WeWork App** 从成立开始就一直在开发，在超过 175,000 会员的社交平台上，形成基于 **WeWork** 的庞大社群，该应用能够帮助入驻会员打破地理位置的限制，快速发掘和对接潜在的资源，从而催生出更多合作机会和更有意义的活动。此外，空间当中举办的优质活动能够提升社交效率，与此同时共享经济效应也能降低社交的成本。

5.2.3 **WeWork** 商业模式面临的风险及挑战

基于 **Osterwalder** 的商业模式画布，可以看到 **WeWork** 在商业模式上转向社区运营有优势，但也如下有风险与挑战。

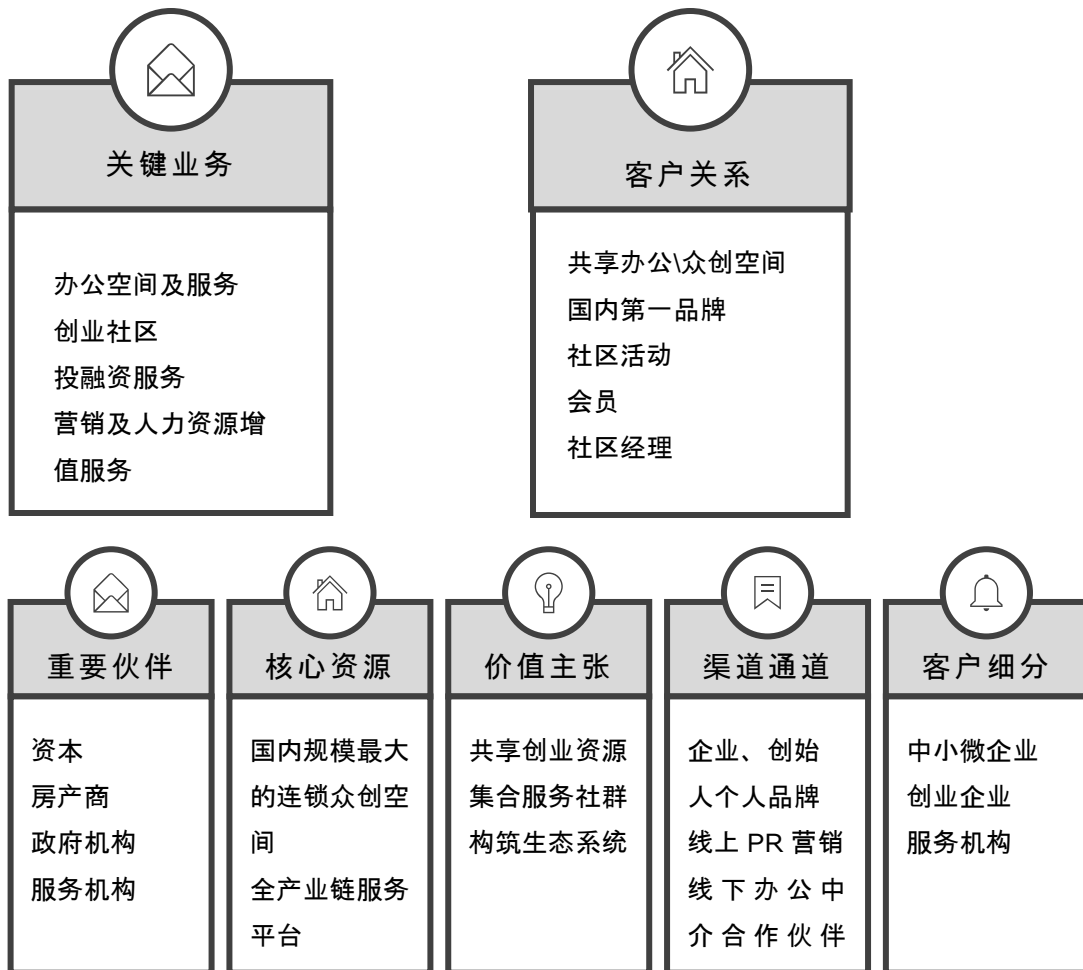
1. 过度扩张：或许是迫于资本方和快速抢占市场的战略压力，**WeWork** 在全球的扩张速度非常快，快速扩张可能导致 **WeWork** 无法保持其高水平的客户服务，对公司品牌形象造成损害。
2. 商业模式在不同国家适应性：**WeWork** 进入 14 个国家，适应不同国家市场、文化差异对 **WeWork** 快速发展有很大挑战，特别是文化方面的适应。

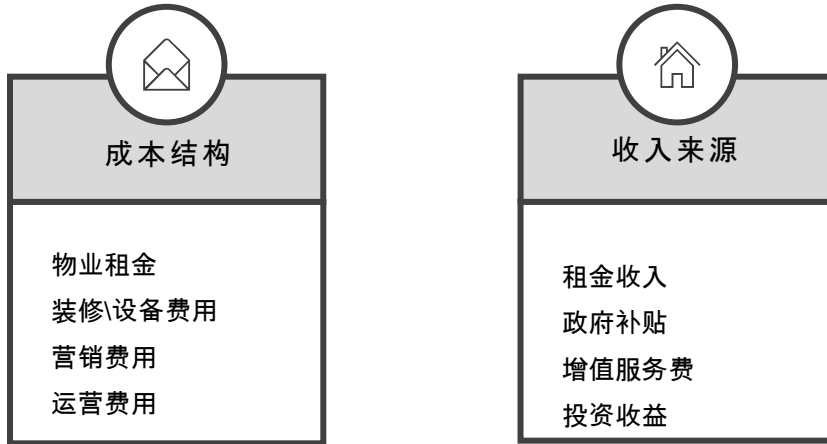
5.3 众创空间商业模式分析--优客工场

优客工场（**UrWork**）成立于 2015 年 4 月，由毛大庆博士发起成立。优客工场在全球 3 个国家，20 座城市布局了 78 个联合办公空间，包括北京、上海、深圳、南京、西安、

天津、青岛、厦门、武汉、杭州、重庆、昆明、太原、成都、中国香港、中国台湾、新加坡、纽约、伦敦等。目前已聚集了 3000 余家怀揣梦想的企业，总共拥有超过 3 万名会员。优客工场将坚持全球化战略布局，计划未来三年内在全球 32 座城市共计设立至 160 个场地，为创新企业提供 10 万个工位，总办公面积预计达 70 万平方米，将为 8000 余家企业提供平台化服务。优客工场以空间为平台，为创新企业提供全产业链服务，以构建国际一流的共享办公空间为目标，建设基于社群的商业社交平台和资源配置平台，充分激发城市创造力阶层的创新活力。

5.3.1 优客工场商业模式总体布局分析





从 Osterwalder 的商业模式画布 9 个构成要素出发，本文得出优客工场商业模式画布，如图 4 所示。在价值主张方面，在中国经济发展新常态和国家鼓励“创业\创新”背景下，优客工场的定位是以空间为平台，为创新企业提供全产业链服务，建设基于社群的商业社交平台和资源配置平台，充分激发城市创造力阶层的创新活力。共享“双创”社区，聚合创业生态。在客户界面层面，优客工场目前客户主要是中小微企业、创业企业及服务机构。通过国内共享办公、众创空间第一品牌营销、创始人品牌营销、社区会员体系、社区活动、社区氛围营造、线上线下销售多个渠道向客户传递价值，社区间互动与连接与客户建立长期合作关系。

企业层面，关键业务：

空间：独立办公室、开放办公位、会议室、活动空间、前台、打印机、咖啡、网络 it、等。

增值服务：共享前台人员、接待、保洁、保安、行政秘书服务，线上线下聚合包括投融资、法律、财税、人力资源、注册、IT 支持、营销推广等近 600 家服务商。

社区活动：优客工场平均每月举办上百场线上、线下活动：针对企业发展的投融资活动，人力资源管理、财务、税务培训活动，论坛、会议、讲座、年会、周年庆、开业会、demo展示，展览，公益、嘉宾演讲等等，针对员工春节、中秋、圣诞、万圣派对、交友节日 party、沙龙、运动、休闲、健康活动等。

重要伙伴方面：通过与著名资本红杉资本中国基金、真格基金、歌斐资产、亿润投资、中投汉富、创新工场、阳光 100 集团、永柏联投、方正和生、中城承扶、领势投资、高榕资本、普思资本、中融信托、银泰置地、泰合集团、俊发地产集团等数十个顶级投资机构，优客工场链接了领先的资本资源和房地产资源。

(2) 盈利模式上，收入来源方面：空间工位、会议室租金，政府补贴，增值服务收入，品牌输出，股权投资（涉及 FA 平台、人力资源、文化传媒、国际共享医疗平台、互联网+ 体育旅游、知识产权保护、智能硬件、金融服务、创业加速教育和空间设计等领域，累计投资金额近 1 亿元人民币）。成本支出方面：物业租金、装修及设备费用、运营费用。在国家鼓励“双创”战略背景下，其商业模式契合了中国经济新常态和社会资源整合的发展趋势，低成本获得一些项目资源。

5.3.2 优客工场商业模式创新要素分析

商业模式创新大多来源于市场需求变化，以价值主张创新为主线，在客户界面、企业界面、盈利模式上围绕价值主张创新主线相应开展。与传统办公租赁行业相比，其价值主张创新主要在以空间为平台，为创新企业提供全产业链服务，构筑生态系统，形成创新创业型公司的商业社交平台和资源配置平台。

- (1) 以空间为平台，为创新企业提供全产业链服务，优客工场以平台集聚的 600 多种服务为基础，建立了一个全产业链服务社群，节约了创业、创新者的成本和时间，在规模经济中实现了低成本、高效率运营，也为各服务机构提供了稳定优质的客源，符合政府鼓励创新、发展创业的战略要求。优客工场服务基于互联网，使其会员能够不受时空限制，快速获得跨区域服务，最大限度地发挥价值共创效用。
- (2) 构筑创业创新生态系统。不同于普通办公行业单纯依靠租赁活动赚取差价的经营模式，优客工场定位于创新创业型公司的商业社交平台和资源配置平台，在引入多元化投资机构的同时，优客工场倡导消费升级，完成了自身生态圈体系的搭建，初步形成了以联合办公空间为核心，由 20 余家企业构成的生态社群。
- (3) 创新驱动发展的国家战略是优客工场的创立背景，其商业模式契合了中国经济新常态和社会资源整合的发展趋势

5.3.3 优客工场商业模式面临的风险及挑战

优客工场目前面临的挑战主要有两个方面：

(1) 共享经济热潮下，国内共享办公空间行业竞争日益激烈，一方面共享办公行业刚起步，行业整体上供大于求，工位价格和出租率竞争激烈，另一方面近年核心一线城市办公市场楼市火爆增长，办公楼租赁成本控制上会遇到很大困难。

(2) 优客工场目前创收的 90% 来源于租金收入，而租金收入与优客工场的入驻率和价格成正比。根据优客工场目前定价水平和拿地成本，优客工场除去旗舰项目能实现盈利外，其它普通项目运营目前阶段很多处于亏损状态。同时入住企业中创业企业作为优客

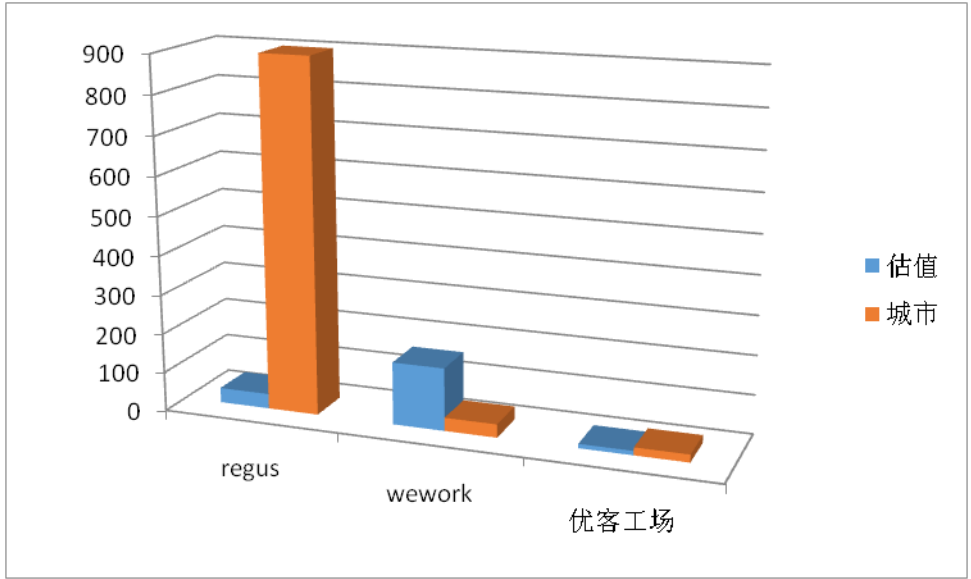
工场的主要客户群体，国内创业失败率很高，其未来发展并不乐观。目前情况下，优客工场能否实现企业整体运营活动盈利，将是其未来发展需要关注的问题。

六. 不同商业模式共享办公企业资本估值及核心要素分析

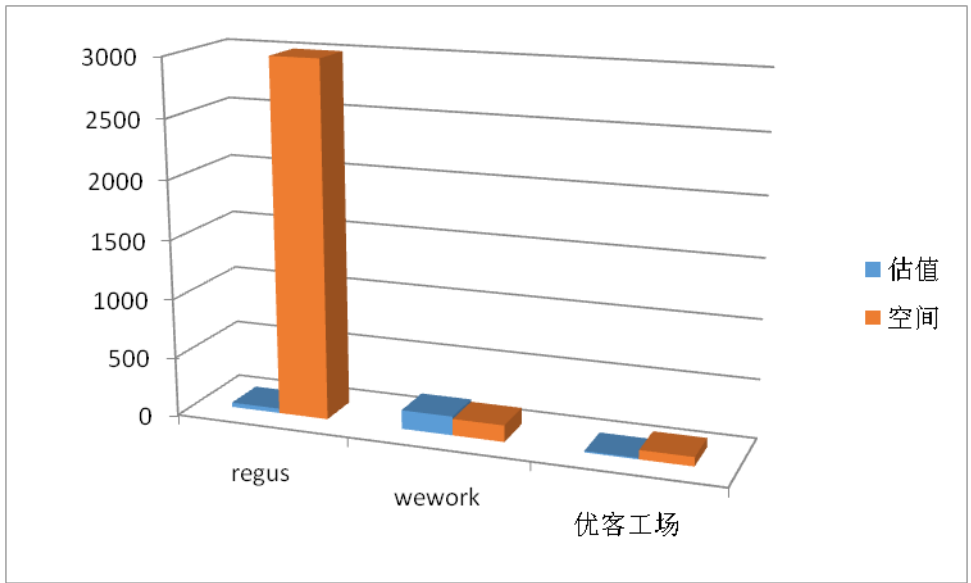
6.1 共享办公资本估值及核心要素分析

不同类型共享办公有不同的商业模式,具体表现在价值主张为出发点,客户层面,企业层面,盈利模式层面的不同,资本市场对不同类型共享办公有不同的估值,具体分析如下:

共享企业	城市数	空间数	入住企业数	个人会员	线上线下社区、社群活跃度	资本估值	资本估值是否考虑网络效应
Regus(雷格斯)	900	3000	80000	400000	社群活动少,不活跃	市值40亿美元,8到10倍pe	企业之间\会员之间链接很少,资本没有考虑
WeWork	34	140	10000	90000	社群活动多,非常活跃,会员费用已盈利	200亿美元, 150-200倍pe	充分考虑
优客工场	20	78	3000	30000	社群活动多,不活跃	70亿RMB估值,未赢利	考虑



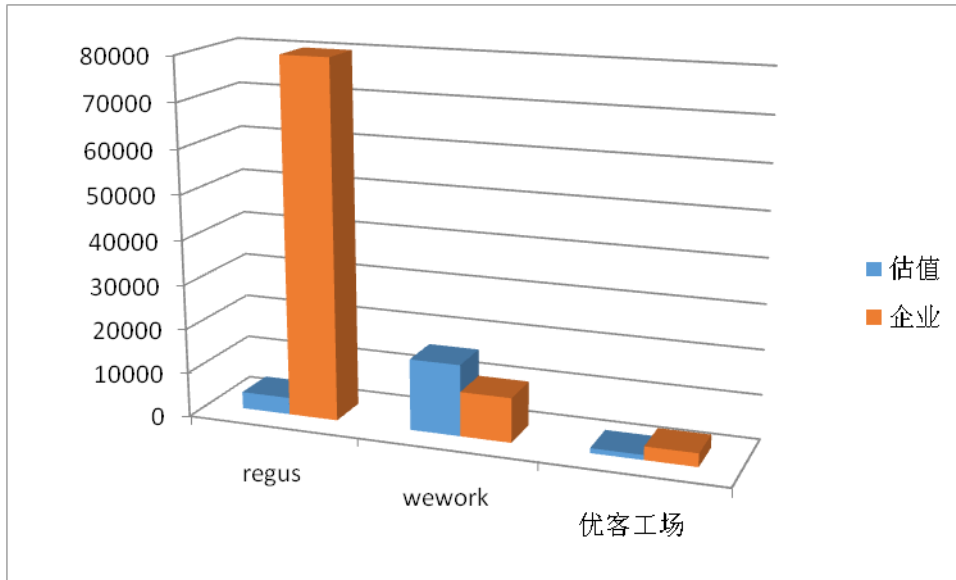
企业估值与城市数量关系图



企业估值与空间数量关系图

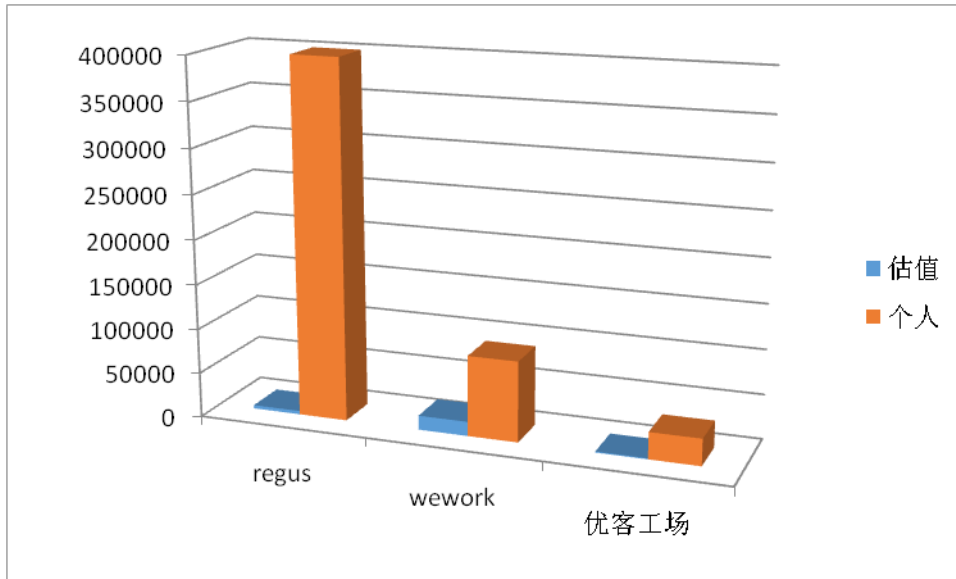
由上述对比分析，WeWork入住城市是regus的入住城市数量的 $\frac{1}{25}$ ，WeWork空间数量是regus的空间数量的 $\frac{1}{21}$ ，WeWork估值却是regus市值的四倍。优客工场入住城市是regus的入住城市数量的 $\frac{1}{45}$ ，优客工场空间数量是regus的空间数量的 $\frac{1}{38}$ ，优客工场估

值却接近regus 市值的0.3倍。可见共享办公入住城市数量、空间数量与企业资本估值有关，但不是影响共享办公的核心因素。



企业估值与企业会员(入住企业)关系图

由上述对比分析，WeWork企业会员数量是regus的入住企业数量的1/8, WeWork估值却是regus 市值的四倍。优客工场企业会员数量是regus的入住企业数量的1/26, 优客工场估值却接近regus 市值的0.3倍。可见除去办公空间运营维度外针对入住企业运营作为一个维度进行服务，是影响共享办公企业资本估值的核心因素之一。



企业估值与个人会员关系图

由上述对比分析，WeWork个人会员数量是regus的入住人员数量的1/5，WeWork估值却是regus 市值的四倍。优客工场个人会员数量是regus的入住城市数量的1/13，优客工场估值却接近regus 市值的0.3倍。可见除去办公空间运营、入住企业运营维度外针对入住员工社区运营作为一个维度进行运营服务，是影响共享办公企业资本估值的核心因素之一。

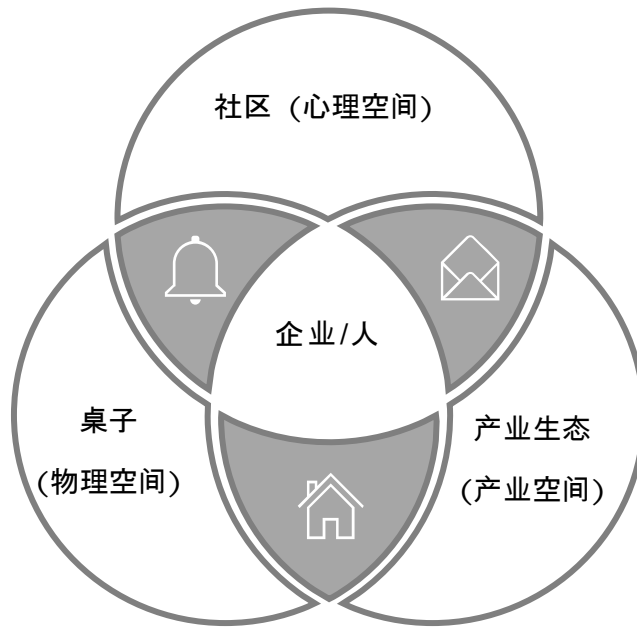
如上分析，regus市值基本8-10倍PE，基本按照传统连锁空间运营企业商业模式估值。WeWork估值基本在150-200倍PE，完全按照互联网科技公司估值，充分认可个人会员\企业会员间的连接互动的网络效应，随着用户数量增加，企业价值指数增长。

6.2 共享办公企业价值分析模型

根据以上分析，笔者提出不同类型共享办公企业价值分析三维度模型如下：

共享办公企业价值=物理空间运营价值+产业生态服务价值+社区链接价值

$$V=F(S、E、C^2) \quad (\text{Space, Ecological, community})$$



物理空间运营是第一层,企业成长运营是第二层,社区运营是第三层。

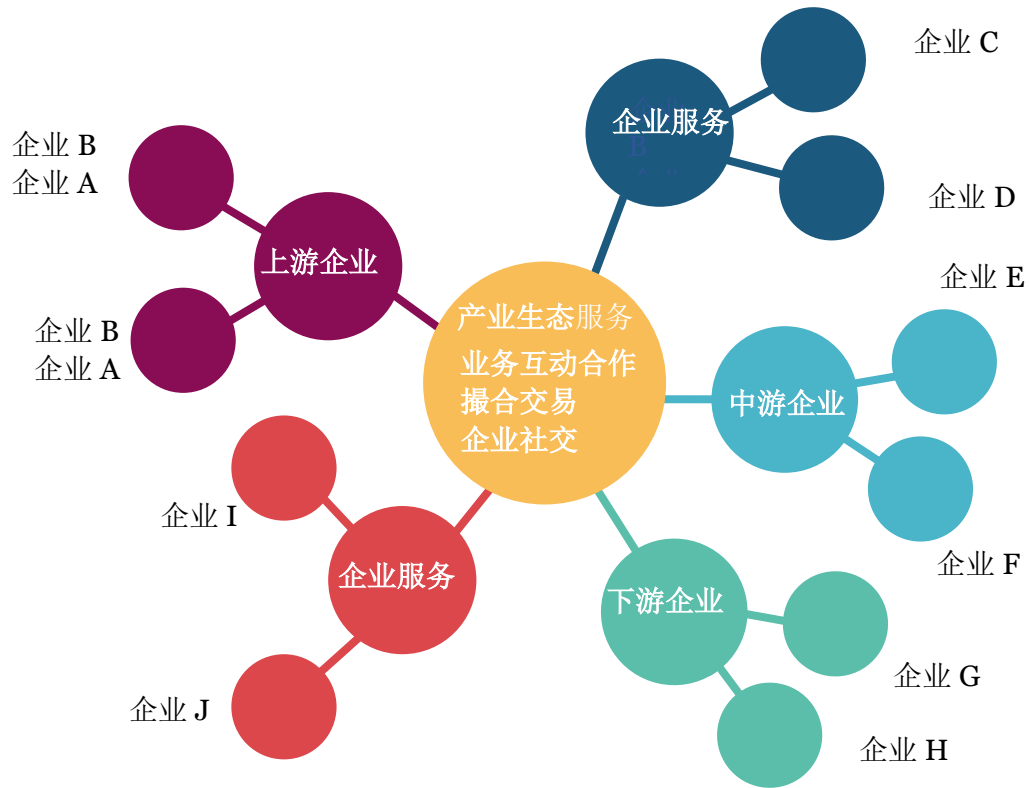
1. 物理空间运营

物理空间运营主要指提高空间布局及桌子的数量规模及每张桌子的坪效是共享办公的基础,以提高空间运营效率为核心围绕空间拓展、空间建造,招商,规模化运营(包含基础服务)三部分系统运营,提升规模化运营效率,发挥规模优势,具体分析见下图。但物理空间增长成本支出明显相应增加,存在边际效益递减,达到一定规模后对企业的价值贡献减少。



2. 企业生态服务运营

企业生态服务运营指通过线上线下形式构建入驻企业间上下游产业链及企业成长服务机构，入驻企业进入空间或网络后可与自己上下游企业及服务机构快速对接。通过更多产业链生态服务，整合全产业链资源、服务、创业者，提高企业会员的数量规模及企业间链接互动及商业合作。企业生态运营可采用移动互联网技术，线上线下结合多种形式，存在网络效应，随着企业会员数量增多，企业价值指数增长。如优客工场线上有 600 多家企业服务合作伙伴，随时可以为入住企业服务。并成立了优橙会，让更多创始人聚在一起，上课，分享经验知识，比如与投资人之间的博弈、股权问题以及其他创业公司的案例等等。入驻的每一家企业都被要求贡献课程，由此衍生出了优客工场商学院，通过全案例教学，引导后来的创业者。优客工场通过大数据等方式分析企业的动态轨迹，提供相应的服务和帮助。



3. 社区运营

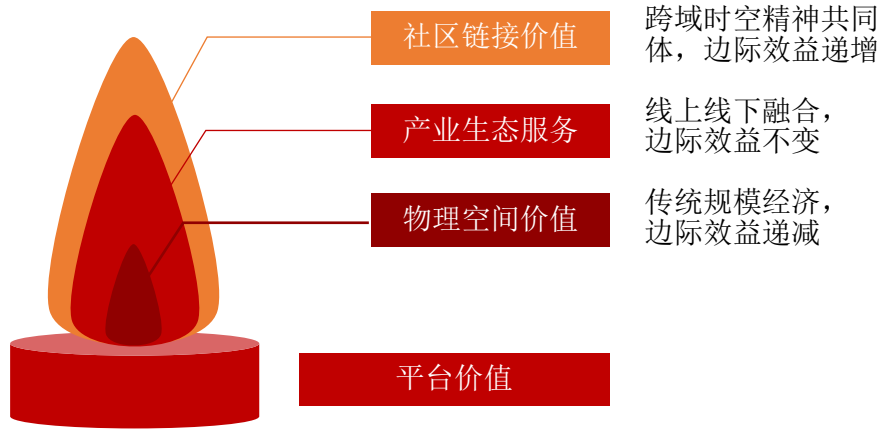
社区运营，不仅解决了工作空间的共享，而且重塑了在此情景中的人际关系与社交网络。不但关注如何满足人们的物质需求，更加关注满足人们的精神需求，为人们的经济活动赋予丰富的意义。同时强调企业需要塑造魅力人格体，不断提升品牌人格的正能量，得到用户的欢迎和拥戴。社区提供某种归属感，让社交网络真正在空间中活起来。人的资源整合，其实是关系的重新匹配，只有在比较宽松的环境中，大家才可以释放出更多的善意与期待，从而获得更多的理解和关照，并由此产生化学反应。可采用移动互联网技术，线上线下结合多种形式，存在网络效应，随着个人会员数量增多，形成不同的社区，可以衍生类似 WeLive 等产品与服务，企业价值指数增长。如 WeWork 会分别针对不同的创业公司、自由职业者和经常到其他城市办公的人群提供几种不同的会员服务。在会员收费方面，WeWork

还提供了三种不同的会费方案，分别是月收费 45 美元 /月的 “初级版” 会员，95 美元 /月的 “进阶版” 会员和 350 美元 /月的 “无限量版” 会员。三种会费不同之处不仅在于会员可以使用的空间及时间，更在于不同的会员服务。为了营造社群氛围，WeWork 有自己专门的社群经理，建立了社群运营机制，根据他们本月、本年度内帮助多少会员建立了联系而给予奖励。



4. 企业价值增长发展贡献重要性

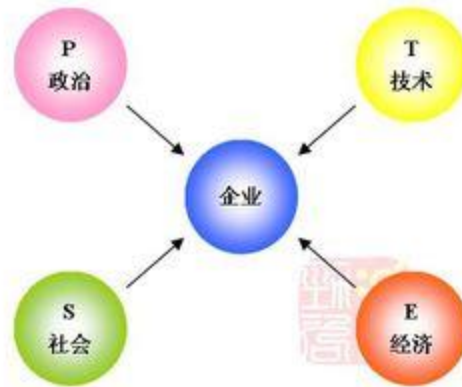
企业价值增长发展贡献重要性，逐渐从物理空间运营→产业生态服务→社区链接价值维度发展。



七. 中美环境对共享办公企业商业模式影响分析

7.1. PEST 分析法模型

PEST 分析法是一种企业所处宏观环境分析模型，P 是政治（political）环境，E 是经济（Economic）环境，S 是社会（Social）环境，T 是技术（Technological）环境。企业的外部宏观环境，不受企业掌握，但对企业的发展有很大的影响。通过 PEST 分析法对四个方面的进行因素分析，从总体上把握环境，并评价这些因素对企业商业模式的影响。



- (1) P Politics，政治要素，一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等方面会对企业监管、消费能力以及其他与企业有关的活动产生十分重大的影响力。这些因素常常制约、影响着企业的经营行为，尤其影响企业较长期的投资行为。我们选择政治要素中政治体制及政府支持态度作为影响共享办公企业商业模式的关键因素对其进行分析。
- (2) E 即 Economic，经济要素，包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况、其他一般经济条件。我们选择经济要素里的经济结构、产业

结构（包括服务业中自由职业者和独立工作者数量）,创业融资体系作为影响共享办公企业商业模式的关键因素对其进行分析。

(3) S 即 **Society**, 社会要素, 主要包括社会结构、人口变动趋、价值观念、文化教育等。各国的社会与文化要素十分重要, 对于企业有不同的影响。我们选择社会要素里创业文化氛围、办公方式作为影响共享办公企业商业模式的关键因素并对其进行分析。

(4)T 即 **Technology**, 技术要素。是指技术变迁, 技术突破对企业的影响, 具有变化快, 变化大, 影响面大等特点, 是企业的竞争优势所在。目前在共享办公领域中空间设计技术、智能管理技术、互联网技术中美差距不大,我们没有选要素进行分析。

7.2 影响共享办公企业商业模式的中美环境因素分析

7.2.1 政治体制及政府支持态度与政策

1. 美国政府积极支持WeWork模式的发展

美国政治制度是联邦制是联邦制国家, 政权组织形式为总统制, 实行三权分立与制衡相结合的政治制度和两党制的政党制度, 更多发挥市场作用, 政府对各州经济、企业的影响有限。美国政府在态度上积极支持 WeWork 发展。波士顿新任市长 MartinJ. Walsh 最初几次公开演讲选在 WeWork 新的办公场所进行, 他认为 WeWork 某种程度上代表创意经济。芝加哥市长 RahmEmanuel 积极说服 WeWork 负责人在芝加哥西环 (WestLoop) 地区开设办公点。

2. 中国政府积极向全社会推进“众创空间”

中国政治制度是人民民主专政制度,是中央集权制,“强势政府”对经济\企业等方面有绝对的影响力。2015年1月28日,国务院常务会议确定全面支持发展“众创空间”的政策措施,提出构建面向人人的“众创空间”等创业服务平台,完善创业投融资机制。这次国务院常务会议首次提出“众创空间”,在创客空间、创新工厂等孵化模式的基础上,大力发展市场化、专业化、集成化、网络化的“众创空间”。国务院办公厅印发“众创空间”纲领性文件——《关于发展众创空间推进大众创新创业的指导意见》(下称《意见》)。此举为国家层面首次部署“众创空间”平台,支持大众创新创业。《意见》提出目标到2020年,形成一批有效满足大众创新创业需求、具有较强专业化服务能力,同时又具备低成本、便利化、开放式等特点的众创空间等新型创业服务平台。

众创空间建设在未来很长时间里将获得很多政策红利。包括政策扶持,各级政府前所未有的拥护和支持,房租、宽带网络、公共软件等补贴,税收支持等。

7.2.2 中美经济产业结构

产业结构高度化指一国经济发展重点或产业结构重心由第一产业向第二产业和第三产业逐次转移的过程,标志着一国经济发展水平的高低和发展阶段、方向。从劳动力分布来看,近10年来中国的第一产业就业人数平均占比为35.54%,第二产业为28.48%,第三产业为35.98%;美国的第一产业就业人数平均占比为1.53%,第二产业为18.95%,第三产业为79.52%。中国进步虽快,但差距依然明显。第三产业是共享办公的主要客户,特别是WeWork创办于2010年,当时美国的“一人公司”数量已超过2000万家,经济

危机和高失业率让此数字每年以 14% 的速度增长。2014 年，美国自由职业者和独立工作者总量已达 4200 万人，这些人是共享办公场所的典型客户。

从三次产业产出占比来看，近 10 年来，中国的第一产业产出占 GDP 的比重为 9.65%，第二产业占比为 45.34%，第三产业占比为 45.01%；美国的第一产业产出占 GDP 的比重为 1.65%，第二产业占比为 29.38%，第三产业占比为 68.97%。中国的二三产业的产出占比接近，与美国相比，第三产业仍有很大的提升空间。

7.2.3 创业融资体系

1. 美国具有相对完善的创业融资体系

美国已经构建了以发达的资本市场为基础，以民间资金为主力，以私人或独立的创业投资公司为主要中介，以高利润为保证的创业投资机制。在这种创业机制下，美国创业者只要有创意，比较容易获得融资，降低了创业者的创业风险。

2. 中国的创业融资体系

从小企业投资公司的建设上看，中国合法的小额贷款公司直至 2008 年 5 月中国人民银行、银监会联合发布《关于小额贷款公司试点的指导意见》后才被政府认可；中国创业融资体系对真正的初创型企业关注度比较低，大都关注具有一定规模的企业，中国的天使投资人队伍也是近几年来才真正兴起。

7.2.4 创业环境

1. 美国拥有完善的创业教育体系

美国是世界上实行创业教育最早也是最成功的国家。1960 年开始创业教育，这些较为完善的创业教育体系使得美国年轻人的创业热情比较高。很多年轻人都会选择创业，而非

一心进入大公司上班，这非常有利于类似 WeWork 的共享空间发展。

2.中国的创业文化氛围目前有差距

中国从小学到高中、大学的教育应试教育色彩较为浓厚，关于创业方面的培训少之又少，国内众多创业者仍旧属于草根创业者，对各类创意型课程的关注非常少。而各个大学虽然有创业培训课程，但整体比较少。创业教育体系的整体缺失。虽然这几年各类大学生创业大赛慢慢多了起来，但是创业文化氛围的形成需要时间和过程。

7.2.5 中美办公方式

中美企业各自拥有不同的文化背景和价值理念，所以在办公环境和员工满意度的诸多方面还是呈现出差异性。

中国企业在对于办公场所的基本设置上超越了美国：例如在采光/通风效果、更好的灯光/温度调节、可供选择并可调节的办公家具等方面。在移动科技设备的投入上，中国企业亦远高于美国。美国企业对于员工的身心健康一向颇为关注。反过来，“员工对办公场所的满意度”，美国比中国也高。这可能与美国成熟而强大的工会体系和员工的自身意识有关。

中美两国拥有截然不同的文化背景。美国更崇尚个人主义、注重隐私，办公场所更鼓励个人的主动工作和尽展所长，同事相对冷漠；而中国更注重团队，奉行中庸之道，办公场所鼓励团队协作、氛围也较为平静；员工间关系紧密，喜欢开展合作。

中国企业已经在办公空间的硬件方面逐渐开始赶上美国；但在一些软件方面，美国的优势还是比较明显。

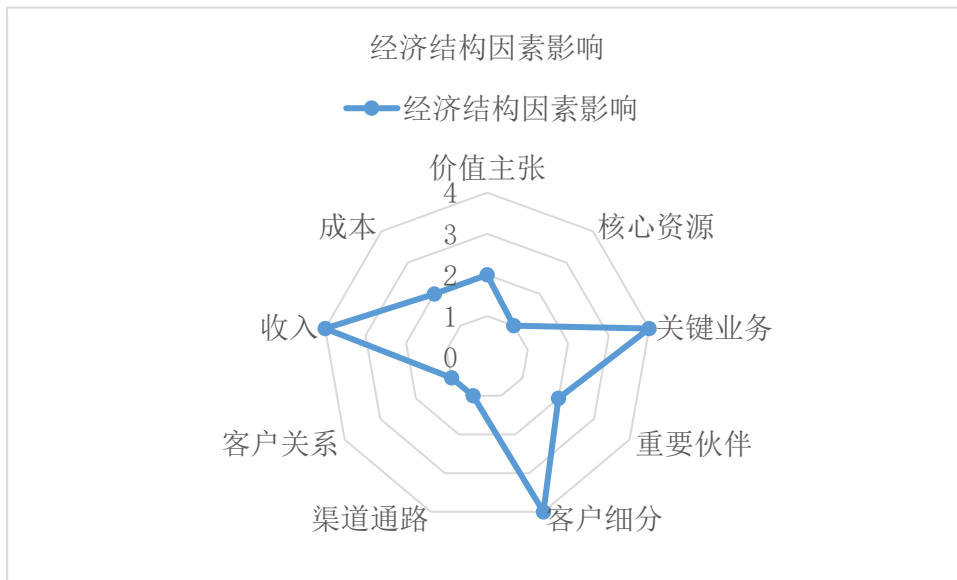
7.3 中美环境不同对中国共享办公商业模式影响分析

环境因素	美国	中国
政治体制及支持态度	美国政治体制联邦制，更多发挥市场机制，政府对经济、社会影响有限。政府支持态度，市场机制，缺少相应的政策。	中国政治体制，人民民主专政，中央集权制，强势政府。政府全力推进“众创空间”，配套政策与支持，政策红利期
产业结构	第三产业产出及就业人口比例高	第三产业经济产出及就业人口比例与美国有差距
创业融资体系	非常发达	近10年发展，处于发展期
自由职业者数量	很大比例，3500万	目前比例很少
创业教育及氛围	创业教育及文化发达，创业氛围非常成熟	应试及职业教育为主，创业教育刚开始
办公方式	注重员工身心健康及氛围，软性环境	注重办公空间、设备等硬件
技术	绿色环保技术，智能空间管理技术，移动互联网技术	绿色环保技术，智能空间管理技术，移动互联网技术

中美宏观环境不同对共享办公企业在中国的发展有很大的影响，不同环境因素对共享办公商业模式影响分析如下：

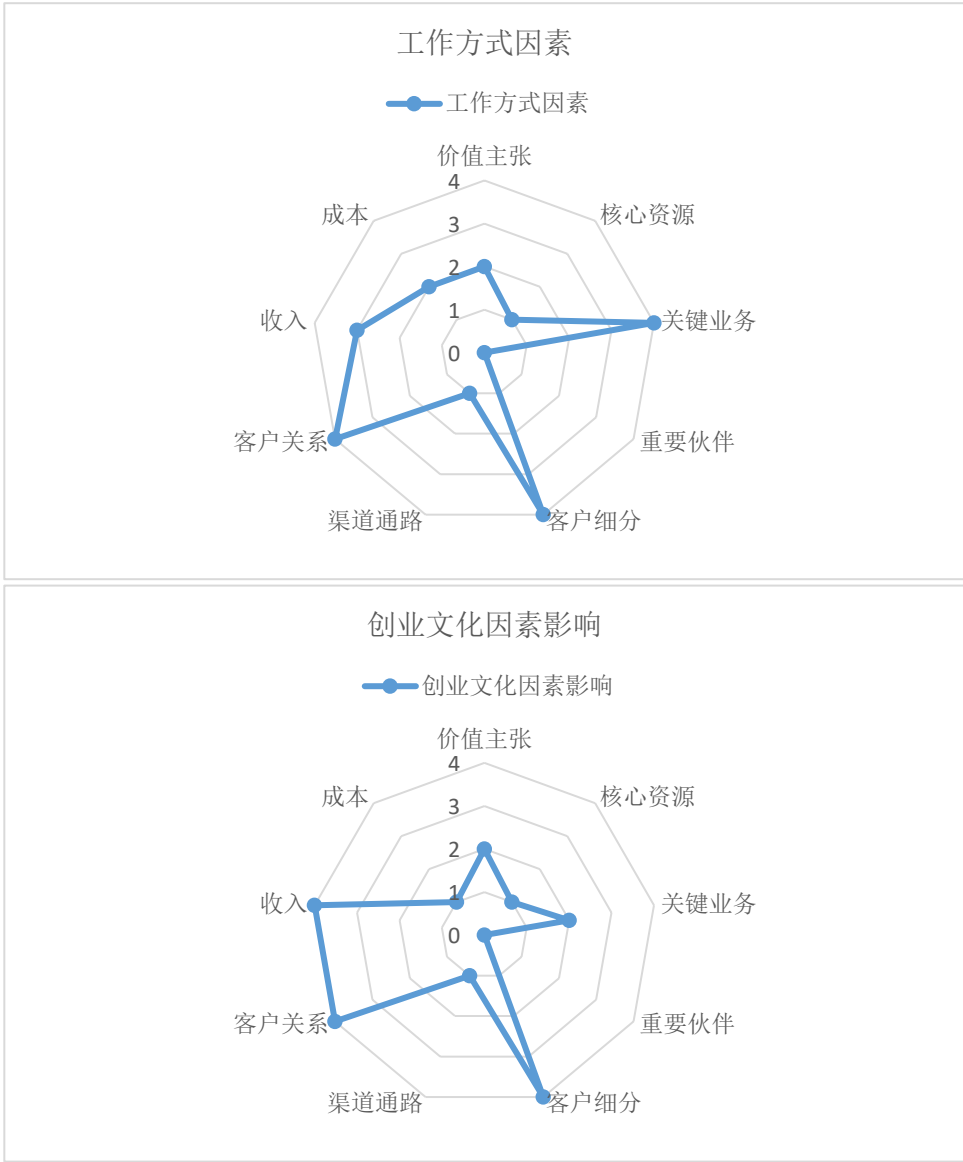


中美政治环境不同，特别是中国政府政治体制“强势政府”因素，主要会影响共享办公商业模式中价值主张方面、企业层面关键资源获取方面、盈利模式层面成本方面三个方面。中国政府全面推动“众创空间”，国内共享办公企业处于政策红利期，相应的商业模式中价值主张，有针对创业创新诉求易于获得政策红利，可以获得政府空间及政策支持，可以低成本获得关键资源，为企业发展赢得良好的支持环境。





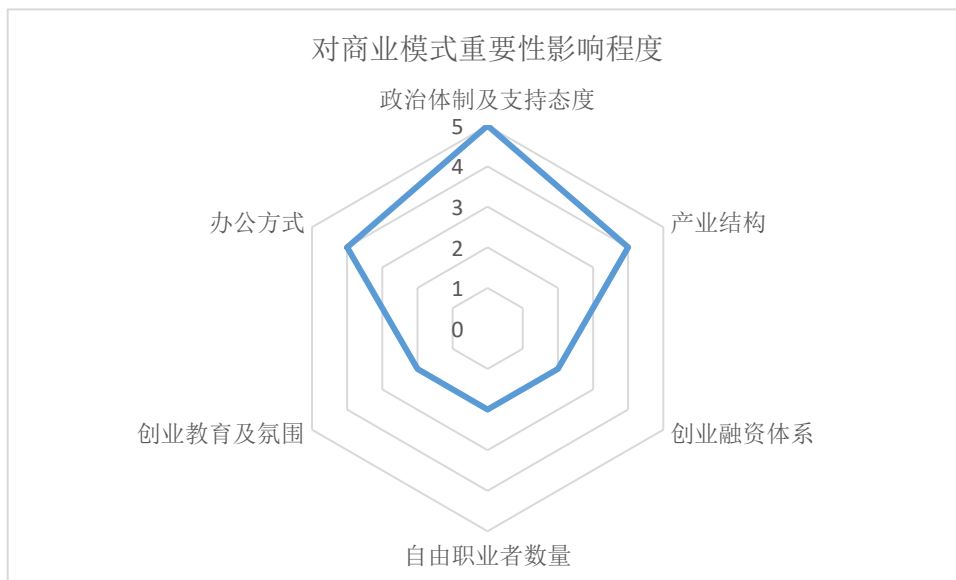
中美经济环境不同，包括第三产业经济产出和就业比例差距，“一人公司”数量美国已超过2000 万家，创业融资体系差异因素重点影响商业模式中客户层面，客户选择、客户关系方面和盈利层面收入方面。



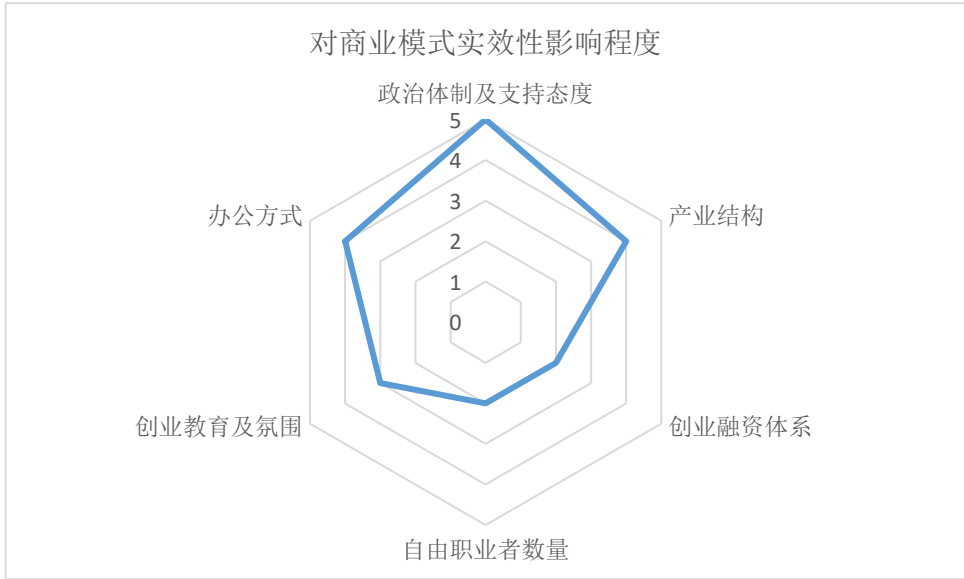
中美社会环境不同，包括工作方式、创业文化不同主要影响客户层面客户细分方面和盈利模式层面收入方面。

7.4 中美环境不同因素对共享办公企业商业模式重要性与实效性影响分析

环境因素	对商业模式重要性影响程度	对商业模式实效性影响程度
政治体制及支持态度	非常重要	长期影响
产业结构	重要	中长期影响
创业融资体系	一般	短期影响
自由职业者数量	一般	短期影响
创业教育及氛围	一般	短中期
办公方式	重要	中长期



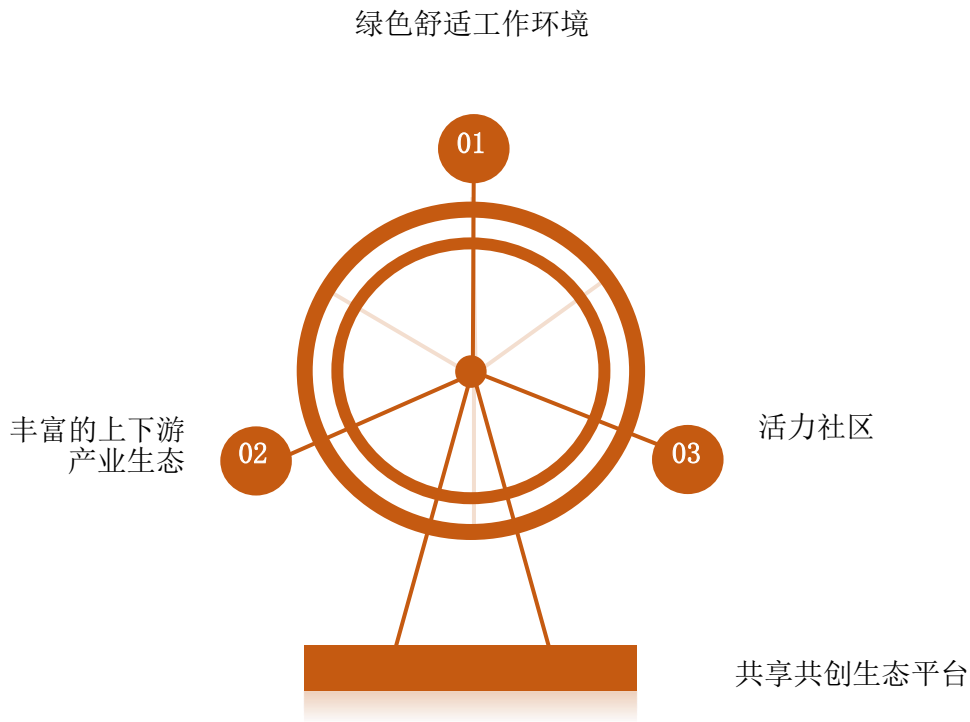
根据中美环境不同对共享办公企业商业模式影响分析,政治体制及政府支持态度因素、办公方式、产业结构对共享办公商业模式在重要性维度影响较大的三个因素。



根据中美环境不同对共享办公企业商业模式影响分析,政治体制及政府支持态度因素、办公方式、产业结构对共享办公商业模式在时间维度影响较大的三个因素。

八.共享办公企业在中国发展的建议

整个共享办公行业在快速发展，根据笔者提出的共享办公企业三维度价值模型，共享办公企业由于各种原因出发点不同，但随着行业的发展，共享办公企业持续健康发展需要综合考虑中国政治、经济、社会环境影响，采取相应的价值主张创新为出发点，在客户层面、企业层面、盈利层面九个维度，按照“价值创造→价值传递→价值获取”的价值网络循环机制，持续地在物理空间运营、产业生态运营、社区运营三个维度综合提升企业价值。



1. 产品体验、运营服务不断迭代，持续提升物理空间运营价值

围绕客户需求发展，共享办公空间布局选择一线城市，二线核心城市。

通过物理空间产品不断迭代，提升用户体验。

通过智能空间管理系统有效的管理工位管理、预订系统，智能门禁系统，供应商管理系统等，持续提升办公空间规模化、连锁化的管理效率和使用效率。

通过包括一站式“拎包入住”的基础办公服务不断迭代，提升客户满意度。包括无线宽带、智能会议室、行政前台、智能打印、安保、清洁、茶水间等，办公硬件设施与服务。针对其细分领域不断丰富其硬件设施与服务，如媒体录音设施、3D 打印、终端贸易等。



2. 全方位的企业级产业生态服务价值提升

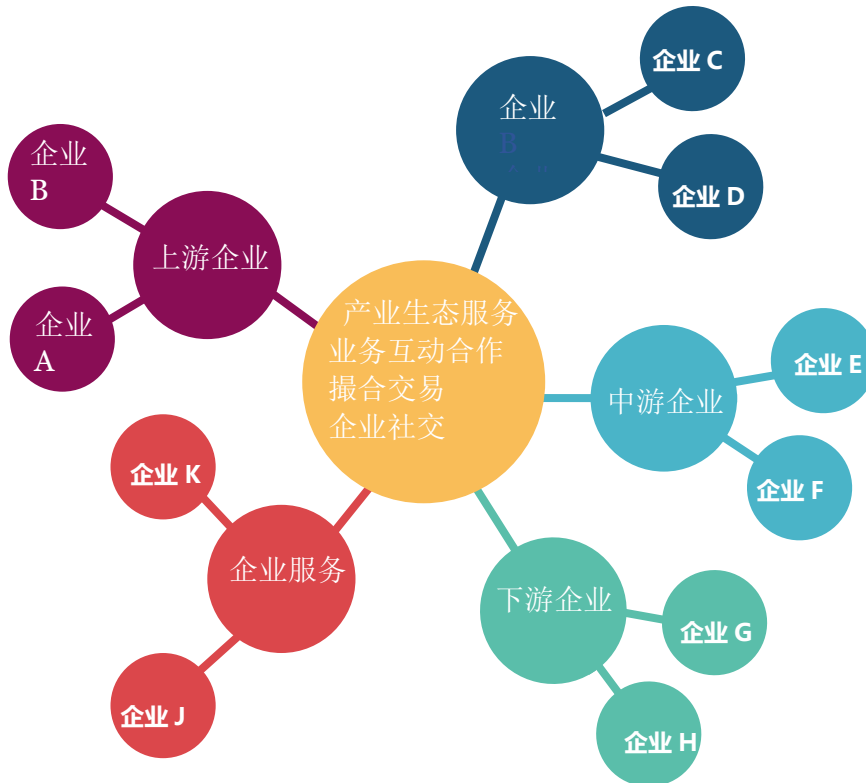
聚集产业生态的第三方资源的企业级服务,丰富线上、线下精准产业服务，特别是创业融资、政府政策等。

平台的搭建为围绕企业发展上下游产业链生态建设出发，也包括专业增值服务的人力、法律、财务、工商注册、金融和推广等服务，而且这类服务是根据用户的需求不断延

伸的。

贯穿企业生命周期的孵化及加速服务

由于中国创业融资体系发展时间短，提供贯穿其整个生命周期的投融资服务，从团队最初的孵化、第一轮融资，以及之后再融资的股权投资、投融资 FA 服务。



3. 线上线下社区运营

线上线下社区运营聚焦精神消费商业，人格化企业 IP，精神联合体。



共享办公的好处就是在于它能聚集起有相似目标和发展愿景的公司和相关领域的专业人士。通过线上社区线下空间将企业客户和员工客户进行合理的社群化，秉持开放的态度，增大客户的规模和加强社群链接频率，不断增加客户黏性。一旦形成了一个稳固的社区，这个社区内部便会有取之不尽的客户资源、合作空间和专业意见交流平台。

由于国内自由职业者少，国内工作方式比较含蓄，开放交流意愿与强度与美国有很大差距，国内社区运营处于初级阶段，社区收入及增长需要过程。社区打造需要在用户规模、质量，活动与社群属性匹配，高效的社群运营机制方面进行。

(1) 用户规模及质量是社群运营的基础

社群服务是增强入驻团队粘性的有效手段，是未来收入来源的一部分。

做社群的首要条件在于体量，只有入驻率和企业数量达到一定的规模，做社群才有价值。

在具备做社群的基础条件后，还要对社群成员做一些筛选和约束。从企业入驻的时候开始，就应该有一些明确的筛选清单，清单问题包括企业业务、未来目标、团队情况、所在行业等等，并淘汰掉一些不符合企业品牌定位或无法长期发展的客户。除此之外，还应该入驻企业的自治公约，会制定一些标准和退出机制，如果一个社区里，有多于一半的人认为某企业应该出去，公约就会自动生效。有了这样的机制，才能够长期保证社群成员的质量，提升社群粘度和活跃度。

(2) 深度了解社群属性，按需匹配社群活动

在策划社群活动之前，空间运营主管首先需要充分了解社群成员的价值诉求，在社群运营之初就得先想清楚整个的游戏规则如何设置，用户价值闭环和自己的商业闭环如何搭建。规则模式想清楚之后先从一个社群做起，验证模式的可行性，最后进行大规模复制。例如在建立社群的时候，空间运营团队可以收集每个人更为详细的信息，例如他们的职位、行业、个人发展路，个人擅长领域（渠道资源整合、策划、文案、交互设计、思维能力等），个人诉求（跨界信息、解决工作中的问题、大家关注的热点、产品运营的技术问题、理念指导、求职、招聘等），个人爱好（便于线下活动的开展）等等，在充分了解这部分人群后再建立对他们有价值的社群，更不是盲目地组织各种同质化程度很高的活动。

(3) 建立高效的社群运营机制

共享办公空间提供了物理上的交流和接触机会，社群系统则提供了线上的沟通和交流的平台。相比于目前常用的微信群沟通，线上社群更容易定向发布信息，标签化寻找匹配的人群或企业，同时也减少了很多噪音，更适合职业社交和资源匹配。对于国内的各个空

间品牌，建立线上社群需要依靠一套强有力的运营制度。无论是线上还是线下的社群活动，活动的组织者都应该建立明确的沟通规范和流程。

参考文献

- 商业模式研究理论综述.张其翔. 商业时代.2006 年第 30 期
- “中美互联网企业商业模式创新比较研究”. 李红 .中国科学院. 2011
- Bates T W. Community and Colla-boration: New shared work places forevolving work practices[D]. Boston: MIT, 2011
- Spinuzzi C. Working alone together coworking as emergent collaborative activity[J]. Journal of Business and Technical Communication, 2012, 26(04): □399-441.
- Johns T, Gratton L. The third wave of virtual work[J]. Harvard Busines Review, 2013, 91(01): 66-73.
- Capdevila I. Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters[J]. Social Science Electronic Publishing, 2013.
- “中国众创空间行业发展及趋势报告”. 2016
- “对本土联合办公空间的设计研究”. 张晓亮 .中央美术学院. 2016
- 国务院办公厅.《关于发展众创空间推进大众创新创业的指导意见》:国办发〔2015〕9 号 [R].(2105-03-12)[2017-03-12].
- “众创空间商业模式研究——以 LTYD 众创空间为例”: 张大权.吉林大学 2017
- “国内外众创空间现状及模式分析”郝君超, 张瑜. [J].科技管理研究, 2016 (18) : 21-24.
- “国内众创空间发展研究”闻纯青, 金俊芳, 徐晓艳, 朱荣青. [J].合作经济与科技, 2016 (7) : 118-119.
- 中国联合办公行业研究报告.艾瑞咨询, 2017