

共享办公服务近年来增长迅猛，它的出现，为职场人、创客、自由职业者提供了焕然一新的工作体验，改变了办公楼宇市场的游戏规则。但随着一波一波热钱的加速涌入，资本主导下的行业整合潮提前到来。

整合潮来袭

共享办公市场“洗牌”开始

■ 罗杰

上周四，共享办公企业裸心社的员工突然被告知，公司将与 WeWork 中国合并。总部位于上海的裸心社在全球共有 46 处共享办公空间，其中上海 17 家、北京 6 家、香港 1 家，其余大都分布在亚洲地区。

虽然以规模论，裸心社在国内只能勉强排在第二阵营，但因为在上海，裸心社是最早开始规模化运营共

享办公空间的公司，在业内拥有极高知名度，因此，此番突然合并，还是引起相关各方高度关注。据之前的传闻，WeWork 中国是以 4 亿美元（约 25 亿元人民币）的价格拿下裸心社，两家公司的合并期预计为半年，今年内裸心社还是独立运营。

“25 亿元人民币这个数字如果最后确定，那应该就是这个行业今年最大一单并购了。其实，整合从去年就已经开始，但这么快就‘洗’到裸心社这一级别的玩家，还是

让人有点意外。”一位要求匿名的业内人士这样评论。

自 2015 年兴起以来，“快速扩张”一直是共享办公发展的关键词。跑马圈地之下，北上广深的市场趋于饱和，二三线城市则增长乏力，整个行业的盈利遥遥无期。从 2017 年下半年开始，在资本的主导下，市场上品牌合并、互换股权的合作案例大幅增加，不少二三线品牌更是开始寻找“接盘侠”。“洗牌”大潮已至，裸心社被合并，只是其中一个故事。

“小而美”为什么被收购

裸心社的创办颇有传奇色彩。其创始人——出生于南非的高天成 2005 年来中国发展，当他在上海工作时，非常思念南非的辽阔空间。花了 6 年时间，高天成终于找到避暑胜地——莫干山。在他的上海籍太太叶凯欣和一众合伙人的努力下，全新概念的着度假区民宿裸心谷在 2011 年 10 月开幕，一度成为国内“爆款”的度假旅游品牌之一。

2015 年开始，裸心涉足共享办公空间市场。当年 11 月，旗下首个共享办公空间裸心社复兴中路店开业。创立之初，裸心社就凭借“高颜值”的办公空间与国内同行保持区隔，其“小而美”、超前独特的空间设计理念与社区活动，成为最突出的卖点。近年来，裸心社每开一家新店，都会在社交媒体上引得“秒赞”，是不折不扣的“网红”品牌。在去年的上海设计周上，裸心社就作为唯一的一个办公空间展商，应邀在现场搭建了一个 130 平方米的创意空间“办公栖息地”，通过其标志性的会客厅、植物墙、吧台、小平社会议室、移动办公桌、睡吧以及运动体验……展现融办公、会议、运动、娱乐、社交于一体的未来办公方式，瞬间在朋友圈刷屏。

不过，网上的火爆人气无法折现成真金白银。虽然受到白领一族和创业者的追捧，裸心社近年来的运营状态却并不

理想。自 2015 年成立，裸心社的运营资金一直来自于其母公司裸心集团，直到 2016 年，裸心社才完成了由香港基金汇资本领投的 3300 万美元 B 轮融资。随后在 2017 年 7 月，裸心社传出启动 C 轮融资的消息。在国际巨头、本土品牌大规模扩张整合的背景下，裸心社的动作显得比较被动。从去年 12 月开始，裸心社先后宣布收购了两家海外共享办公企业，并宣布做好了准备要进军伦敦市场的准备，同时表示将在亚洲多个城市新增 40 多处共享办公空间……

火力全开的扩张，让裸心社融资能力不足的短板成为“阿喀琉斯之踵”。今年春节前，裸心社相关人士曾对媒体表示，C 轮融资有望在春节前后完成，但直到宣布与 WeWork 合并，相关各方也未公布这一轮融资的细节。现在看来，或许正是因为融资不顺，裸心社最终才不得不“放低身段”，与 WeWork 中国合并——据海外媒体早先的报道，负责 C 轮融资的华兴资本对裸心社的估值是 10 亿美元。如果此前 4 亿美元的收购价格属实，意味着裸心社的价值缩水过半。

下图：近年来，裸心社每开一家新店，都会在社交媒体上引得“秒赞”，是不折不扣的“网红”。



对本土品牌有什么影响

对于这次两个外资背景的共享办公品牌的合并，本土玩家的评论相当一致。

国内领先的共享办公服务商——“加佳孵化器”常务副总经理杨成超认为，裸心社这次被巨头合并，从行业的发展来看很正常，因为它符合商业的基本逻辑——裸心社近两年的发展模式，就是借助资本的力量做大规模。简单来说就是“融资—开发新项目—拿下更多工位—卖更多的工位”。但这个“滚雪球”的游戏，对企业的融资、招商、日常运营能力要求很高。任何一个环节跟不上节奏，就会产生原有工位卖不掉、新增工位成本叠加的问题。积少成多，问题就会传导至资金层面。如果这种“雪上加霜”成为一家公司的常态，在事情没有恶化之前找到一个好买家，对创始人来说，未必不是一件好事。

米域创始人、CEO 冯印陶认为，随着联合办公各品牌产品定位细分逐渐明晰，领跑梯队品牌，特别是资金实力雄厚、产品特色鲜明、运营能力强的品牌将聚拢资源占据优势。经过整合后，行业内最终会剩下四五家较强品牌。星库空间创始人白羽也提出，国际品牌要入乡随俗，对于国际品牌来说，如何跨越文化和管理的半径，真正融入本地社会，将

是一个严峻的挑战。

在国内共享办公行业，借助资本的力量，通过“买买买”开拓市场的做法盛行。许多企业只关注规模，资金盲目投入，不顾商业规律跑马圈地。根据杨成超的观察，国内有些共享办公企业在扩张阶段，甚至会冒险收购只有三年、五年租期的物业项目，或者拿只有几百平方米的项目改造做所谓“众创空间”。这种打法造成的后果是，去年一年，国内共享办公项目增长超过 90%，但空置率却居高不下。上海有很多共享办公项目，出租率都低于六成，一些品牌甚至会给进驻用户超长的免租期，总体来讲，大家都在“输血”。想要活下去，只能靠资本不断“输血”。这一点，和 10 年前经济型连锁酒店行业的大战过程惊人相似。当初，经济型连锁酒店也出现过类似的疯狂扩张阶段，但接踵而来的就是“大鱼吃小鱼”“快鱼吃慢鱼”的“洗牌”。几轮“洗”下来，最终形成了眼下三四家寡头鼎立的局面。共享办公和经济型酒店在物业获取、成本投入、盈利模式上非常类似，因此，经济型酒店的“玩法”和最终结局，有很大的参考价值。

下图：对于国际品牌来说，如何跨越文化和管理的半径，真正融入本地社会，是一次严峻挑战。



共享办公一路走来



政府对初创企业的大力支持、“90 后”职场人对灵活就业的追求，共享经济的蓬勃发展，都强力驱动着共享办公模式在中国的发展。

1995 年 共享办公的前身，由 17 名创始人共同创建的非营利组织 C-base 协会在德国柏林设立。协会租下一个近 800 平方米的办公空间，供所有创始成员自由使用。

2006 年 由谷歌软件工程师布莱德·纽伯格辞职创建的共享办公空间“市民空间”在美国旧金山成立，它被认为是全球首个以盈利为目的的共享办公空间。由于紧邻硅谷，旧金山是世界上共享办公空间密度最高的城市。

2009 年 国内最早尝试共享办公空间服务的“新单位”在上海成立。位于永嘉路 50 号一栋老洋房内的“新单位”，目标是“创造一种新的工作方式”，为设计、创业、学术等领域从业者提供办公和会议场所，以及举办展览、讲座和工作坊。

2010 年 WeWork 在美国纽约成立，最早主要向纽约市的创业人士提供服务，后来拓展到了更多的城市和国家。作为共享经济的开山鼻祖，WeWork 倡导的是共享工作场所、共享社交圈、共享配套资源、共享一切可以共享的工作资源。

2015 年 2 月，国内地产商 SOHO 中国推出自己的共享办公品牌 3Q。首个 3Q 空间坐落于北京的望京 SOHO 大厦，以工位为单位出租，最低租期一周，开放式工位每周价格 1000 元，3 人-5 人的封闭空间工位每周价格 1300 元。

4 月，由万科地产前高管毛大庆创办的优客工场成立。

11 月，裸心社在上海的首家共享办公门店正式开业。

2016 到 2017 年间 国内共享办公市场进入爆发期。

2016 年 7 月 WeWork 正式进入中国，截止到当年 10 月已完成在上海的三处选址。

2017 年 8 月 WeWork 宣布完成由软银集团和软银愿景基金共同投资的 44 亿美元新一轮融资，公司估值达到 200 亿美元。

在中国，本土品牌迅速崛起。2016 年年中高峰时，国内大大小小的共享办公企业超过 2000 家。与此同时，共享办公企业迅速向二、三线城市扩张。

2018 年第一季度 公开资料显示，截至今年一季度，共享办公共获得约 19.3 亿元融资。1 月，复空间宣布完成 6 亿元 Pre-B 轮融资，是国内共享办公领域目前最大单笔现金投资。3 月，梦想加空间和米域 MixPace 相继宣布完成总规模分别达 3 亿元和 4 亿元的融资。

资本运作的频繁，让并购潮提前来袭。在 2 月到 3 月之间，优客工场一口气完成对洪泰创新空间、无界空间、wedo 联合创业社总共三家共享办公空间的并购。

4 月，WeWork 宣布与裸心社合并，公开报道称 WeWork 以 4 亿美元的价格将裸心社收入囊中。

数据来源：根据公开资料整理

数字

平均来说，一间位于上海市中心 CBD 的传统办公室，每月人均办公室总费用为 6026 元，而包含了所有相关服务的共享办公服务则便宜许多。以裸心社为例，其独立办公室的每月人均开销为 3000 元，只有传统办公室的 50%；而如果使用价格更低的“移动办公桌”（无固定工位），则不到 30%。

本版图片 视觉中国 本报记者袁婧



瓶颈在哪里

其实，不管是“外来的和尚”还是本土企业，共享办公空间整个行业一直都存在着亟待解决的痛点。

首先，成本居高不下。对于联合办公运营方来说，其成本主要包括房租、固定资产以及运营成本，其中，房租是最大的成本。所以，像 WeWork、优客工场这样的头部企业都在想办法寻求和地产商的合作。优客工场先后和万科、鸿坤、阳光 100 达成了战略合作，而 WeWork 的合作方是远洋地产，在已有的合作项目中，双方的利润分成是五五分。至于 SOHO 3Q，本身就是商业地产商旗下的子公司，采取的是自持物业的模式。相比之下，裸心社的“短板”就非常明显。

其次，营收无法增加。对大多数企业来说，租金收入仍是大头，但同行间长期的价格战，让企业盈利空间越来越狭窄。根据公开数据，即使是像 WeWork 这样的头部企业，其固定办公室和工位也只是每月 2800 元起步，最便宜的移动工位包月价只要 1700 元。由此可见，整个行业谈盈利还为时尚早。

再者，用户黏性不大。共享办公针对的目标用户群体——自由职业者、创客，本身有着流动性大、需求不稳定、时间不可控等特点。因此，共享办公企业想要保持稳定的现金流，唯一的办法是去“抢”企业客户，而这早已是又一个竞争惨烈的“红海”。

最后，品牌与品牌之间差异化不明显，除了设计风格和品牌知名度，多数品牌能提供的服务都大同小异。这一点，头部企业会相对更有优势，而这也

成了并购的一个充分条件。

“共享办公不是玩‘跑马圈地’‘击鼓传花’游戏，它的商业逻辑，和追求扩张速度的共享单车、无人便利柜行业完全不同”。杨成超认为，尽管从互联网思维来讲，品牌就是占地为王。但其实一个共享办公项目，如果拿来和一栋写字楼来比，体量非常小。放大到房地产租售行业，项目本身的品牌力，还无法成为关键因素，决定“出租率”的关键，还是最基本的那些指标——区位、交通、办公户型，以及价格。

和同行们的看法一样，杨成超也认为，目前共享办公行业的瓶颈，可能还是在于盈利模式太单一。如果仅仅依靠租金或小额的增值服务收入，根本无法覆盖庞大的前期场地投入费用和人员开支，资本的回报也过慢。他表示，未来共享办公市场可能会出现两种路径，一种是“资本造血”的玩法，即前期资本大量投入、品牌迅速扩张，达到一定规模后，或是与同行合并，或是冲刺上市、不行就打折扣找下一轮更大的玩家接盘。另一种是“效益领先”的玩法，即遵循基本的商业逻辑，关注质量效益，并迅速找到租金和服务之外的稳定收入来源。以“加佳孵化器”为例，目前正在尝试的就是“投资型共享办公”，或是“投资孵化器”服务模式。虽然这对于入驻用户质量会有更高要求，招商难度更大。但通过做投资孵化器的模式，会有可能产生投资回报更大的利润点，在保持原有工位收入这个稳定现金流的同时，开辟更大的收入来源，成为一个真正融合互联网办公业态的“资源整合平台”。

WeWork 为啥能玩得转



WeWork 是来自美国的共享办公品牌，2010 年创立于纽约，2016 年 7 月进入中国。目前 WeWork 的联合办公空间已覆盖全球 71 座城市，200 多个办公地点，拥有超过 21 万会员。今年 2 月，WeWork 宣布其在北京和上海的门店已达到 10 个，同时透露年内计划进入深圳、厦门、成都、苏州、杭州等 8 个“新一线”城市。

在美国，WeWork 通常和优步、Airbnb（爱彼迎）一起，被称为共享经济“三剑客”。“三剑客”中，优步已经退出中国市场、爱彼迎在中国的运营也一直谨小慎微，与之形成对照的是，WeWork 在中国顺利发展，堪称“异数”。

在刚开始运营中国业务时，WeWork 也曾一度处境艰难。由于延续了在美国市场的高端形象与价格模式，被业内同行吐槽“完全不接地气”，价格贵、选址“无脑”、规则“奇葩”等，都成为“槽点”。不过，好在 WeWork 及时作出调整，从进入时和美国本土一样，以服务微型企业、创客、自由职业者为主，转为专攻顶级企业客户，直接与高端办公楼宇争夺客源。这一转变，意外地让它在国内市场上“突出重围”。目前，微软、通用电气、戴尔、黑石、阿里巴巴、滴滴、汇丰、ofo 等公司都已成了 WeWork 的客源，而且企业客户在 WeWork 办公空间中占据的份额已经超过了 30%，未来这个比例还将增加。

大客户成为“基本盘”，那些对共享办公空间有刚性需求的小微企业、创客和自由职业者自然颇有微词。在美国，有很多人抱怨 WeWork 已经蜕化成假如换的房地产商——大规模收购办公楼，改造后再出租给大企业，这和成

立之初这家公司“专注服务创业者”的目标，可谓是南辕北辙。不过，尽管口碑下降，但 WeWork 却因此成为资本市场的宠儿，在去年 8 月完成最新一轮融资之后，WeWork 的估值已经达到 200 亿美元。

彭博商业周刊此前在一篇长篇报道中认为，WeWork 对高端办公服务市场的垄断，一年只有 8 亿美元收入却有 200 亿美元的估值，以及各种对竞争对手来说难以跨越的“护城河”，显示它已经不是一家传统意义上的共享办公服务商。作者提醒人们，“200 亿美元的估值不是靠卖一个个工位堆出来的”。

WeWork 凭借的是何种商业模式？按照优客工场创始人毛大庆的总结，WeWork 的迅速成长，依靠的是“两轮驱动”的投资。

第一，投资入驻 WeWork 的创业企业，以及那些为入驻企业提供服务的小公司。WeWork 先后投资了 92 家这样的公司，每家的投资比例一般在 5% 到 10% 之间，92 家公司当中，有 21 家现在已经在纳斯达克上市了。第二，买楼。WeWork 运作着一支不动产基金，借助 REITs（房地产信托投资基金）在市场大肆收楼，先租后买，靠着体量大的优势，WeWork 拿到的楼盘最高能比同行便宜 40%。

所以，本质上 WeWork 已经是一个“轻资产运营+资产证券化”的投资公司。除了稳定的租金收入、房地产信托投资基金运营，还有股权投资的收益。这样看，它能有 200 亿美元的估值，就很容易理解了。

上图：大客户成为 WeWork 的“基本盘”，那些对共享办公空间有刚性需求的小微企业、创客和自由职业者自然颇有微词。