

# 【新興領域：6月焦點2】只是二房東？WeWork 比你想像的野心更大

關鍵字：WeWork、共享經濟、辦公室

日期：2019.6



說到共享經濟，你想到那些公司？Airbnb？Uber？Fleet？of0？我們將範圍再擴大些，那些透過切分所有權以及使用權，甚至將時間、空間等再做進一步細分的服務提供企業，你還會想到誰？

所有權、使用權、時間以及空間？有個古老的行業，租賃業，早就在做類似的事了。你想起 WeWork 了嗎？你覺得 WeWork 不過是個二房東而已？事情可沒那麼單純。本文以 WeWork 的併購路線，拆解 WeWork 的成長步調，一窺這家顛覆傳統租賃業的新創企業，究竟在下多大的一盤棋。

CB Insights 於 5 月份時發布了一篇關於 WeWork 的研究報告，探討 WeWork 究竟如何獲益。當然，到目前為止，WeWork 的損益上仍是呈現虧損的，但所謂的新經濟模式不就是如此？透過找到市場痛點或缺口，快速地擴張業務、整併上下游、複製到其他地區與國家、燒錢營銷、鞏固網路效益的護城河，最後一舉反轉獲益，前期投入的資金成為其他競爭者難以跨越的鴻溝，在毫無新意但已經過市場驗證足以獲益的辦公室租賃業，WeWork 夾帶著更彈性的業務、更細分的產品供給、更多的售後服務，一副打算將此行業搞個天翻地覆的態勢，已是大家有目共睹。

相較於 Airbnb、Uber 這類共享經濟模式的新創企業，WeWork 營運的障礙更低了些，它不會挑戰各國的法規、不會承受產品供給的合夥人(房間提供者、司機等)可能潛在的道德與犯罪風險，就是個辦公室租賃業，俗稱二房東。但只有這樣是不可能撐起 WeWork 的全球旋風、不可能撐起 WeWork 的潛在估值。本文透過盤點 WeWork 歷年來併購企業，解析 WeWork 逐步壯大、成為新租賃業-共同工作空間巨頭的步伐。

## WeWork 的併購之路

根據 Crunchbase 的紀錄，WeWork 自 2015 年至 2019 年 4 月為止，總共併購了 13 家企業，在 2017 年更是一口氣併購了 5 家企業，這些併購並不單純只是大吃小的同業併購套路，其中僅有兩家企業是 WeWork 快速進入亞洲市場的併購策略，在中國與印度，更是直接成立 WeWork China 以及 WeWork India，因此，多數的併購更是彰顯了 WeWork 的觸角多元化策略，足見 WeWork 的野心。

以下將整理 WeWork 這 13 筆併購事件，透過這樣的視角，多少可以理解 WeWork 的布局策略。

### 水平併購

上述所提到的水平併購事件，分別是 2017 年併購新加坡的 Spacemob 以及 2018 年 WeWork China 併購中國的裸心社。

新加坡共享辦公室 Spacemob 於 2016 年 6 月成立，同年 11 月獲得 550 萬美元種子輪資金。在併購前，Spacemob 在新加坡和印尼擁有 3 間共享辦公室。2017 年被 WeWork 併購後，Spacemob 創辦人 Turochas Fuad 成為 WeWork 東南亞地區的執行董事，原團隊 20 名員工全部加入 WeWork。

此外，WeWork China 是以 4 億美元的價格併購裸心社。裸心社主要在亞洲地區發展聯合辦公業務，裸心社成立於 2015 年，是總部位於上海的奢華度假公司裸心度假村旗下子公司。在併購之前，裸心社在全球已有 40 多間聯合辦公空間，主要是上海 17 間、北京 6 間，其他辦公空間包含香港、越南、澳洲和英國，其中澳洲的業務來自於 2018 年年初裸心社併購澳洲的同業 Gravity Coworking。

此類水平併購是業務擴展相當常見的方式，特別是透過併購其他國家或區域內的同業，可降低因人文、社會習俗以及當地法律所造成的無形障礙。

## 垂直併購

相較於水平併購這種單刀直入式的手段，透過整併核心業務相關上下游企業，讓成本與品質更為可控是另一種較迂迴的策略。2015 年，是 WeWork 開始併購企業的起點，在垂直併購上，WeWork 的步調更是一年至少一件垂直併購。

2015 年，WeWork 併購了間擅長建立建築物 3D 立體模型的科技公司 Case，Case 透過掃描樓層資訊，使裝潢團隊可瞭解樓層實際的面積、門窗位置與大小、牆面厚度以及管道系統，這些細部資訊可讓空間設計更加精準，這樣的技術讓 WeWork 在承租新的空間並重新規劃與裝修時可提高坪效。Case 的技術提升了 WeWork 的空間使用率 15% 至 20%，同時減少了 10% 的建築成本。

2016 年，WeWork 併購辦公室訪客系統 Welkio。Welkio 透過使用平板電腦做常見的訪客登錄工作，當訪客進入辦公空間時，系統會留下訪客的姓名、電話號碼和工作的公司，並拍下照片以及記下訪客正在訪問的人的姓名，這對於具有大量共用空間以及大量私人工作室、個人工作者所在的環境是必要的，用以確保安全以及有效地管理人員進出。

2017 年，WeWork 收購了 FieldLens 以及 Unomy。FieldLens 為建築物施工中的相關成員提供交流平台，該平台讓管理人員、建築師、施工人員透過手機即時管理建築工地、記錄對話並追蹤相關數據。隨著 WeWork 從租賃到收購房地產，這些提供共同空間的前置作業將會是不斷重複的過程，如同收購 Case，這將更有效控制成本。Unomy 提供了銷售和營銷智慧平台，協助銷售人員與潛在客戶建立聯繫。隨著 WeWork 將目標客群擴大至企業級客戶，這類營銷手段有助於 WeWork 更順利地發展業務。

2018 年，WeWork 收購了 Teem。Teem 的主要服務是提供會議室預約系統以及分析工具，可以協助企業弄清楚哪些房間未獲得充分利用，或何時應該為會議室購買新的科技產品。在併購之前，已有超過 2,800 個客戶，包括 Airbnb、Slack、Lyft 以及 Box。WeWork 獲得 Teem 的技術支援後，能夠再進一步地改進空間運用的效率，並提升用戶的使用者體驗。

2019 年，WeWork 收購了 Euclid 以及 Managed by Q。前者的技術在於觀察工作空間中人員流動的平台，例如哪個工作地點被更頻繁地使用或有多少人參與會議，這項技術將使 WeWork 能更有效地利用空間；後者提供了一個網路平台，讓辦公室管理者能夠透過這個平台管理辦公室用品庫存、清潔、IT 支援等與主要工作事務不相關的辦公室雜務，這可讓他們能夠更專心於主要業務上。

從垂直併購事件上，可以明顯感受到「效率」兩個字，如提供空間業務前的裝修與規劃，再到提供空間服務時，各個層面控管介面，都在淬鍊與改善效率。

## 業務多元化

除了水平與垂直併購外，某些併購事件乍看之下讓人摸不著頭緒，但隱約可以感受到 WeWork 積極擴張新業務的野心。

在 2017 年與 2018 年，WeWork 併購了四家與辦公空間服務無直接關係的企業，分別是 Flatiron School、Meetup、Conductor 以及 MissionU。Flatiron School 是一個程式撰寫教育平台，提供相關的線上和線下課程；Meetup 是一個社交網絡，據報導，Meetup 每天在 100 多個國家舉辦超過 15,000 次聚會；Conductor 以幫助企業定位營銷為目標，提供一個平台分析人們在 Google、YouTube、Pinterest 和其他搜索引擎上搜索的內容，並根據這些見解，推薦如何優化內容；MissionU 是一個為期一年的職業訓練營，教授用戶各種技能，以便他們能夠獲得高薪工作。

這些併購代表著什麼？Flatiron School、Meetup 以及 MissionU 可讓 WeWork 的客戶獲得更多的知識、學習更多技能、舉辦或參與更多活動，這些都與辦公空間沒有直接關係，但無形中拉近以及加強了這些用戶與 WeWork 的連結，同時這些服務部分也開放給非 WeWork 用戶參與，這也擴大了 WeWork 接觸潛在用戶的機會；另一方面，Conductor 的營銷技術也使得 WeWork 可以更有效率地調整策略，此外，Conductor 仍保持獨立運作，許多大企業是 Conductor 的客戶，這又讓 WeWork 可以接觸更多未來可能的潛在需求。

這些看似與核心業務無關卻又是拐個彎卻密不可分的業務領域，著實成為 WeWork 攻城掠地的武器。

## 結語

透過 WeWork 的併購策略，可以發現除了橫向的水平併購快速擴展業務外，垂直併購加強整個空間租賃業務的效益以及控制成本，更進一步地踏足非租賃業務，讓使用者與 WeWork 的關係更緊密，並同時開發不同層面的潛在客群。

當然，在未能正式轉虧為盈下，這場大局是否能讓 WeWork 迎來最後的豐碩果實還是未定之天，但 WeWork 這個品牌的建立以及不斷擴張的業務，已經創造了空間租賃業的新高度。

隨著在 2019 年 1 月，該公司宣布正式更名為 The We Company，加上 5 月份提交 IPO 計畫，WeWork 是否能再帶給這個社會更多驚奇，想必是所有人都拭目以待的。

## 參考資料

1. AXIOS(2018)，" WeWork acquires MissionU to boost education ambitions "，<http://bit.ly/2ZeNy2q>。
2. MarketingDive(2018)，" How WeWork's Conductor buy modernizes content marketing "，<http://bit.ly/2ZmoKWp>。
3. TechCrunch(2016)，" WeWork's second acquisition is Welkio, a digital sign-in system for offices "，<https://tcrn.ch/2ZhzipO>。
4. TechCrunch(2017)，" WeWork acquires Israeli startup Unomy to boost its enterprise sales efforts "，<https://tcrn.ch/2Zh9s5e>。
5. TechCrunch(2017)，" WeWork acquires Flatiron School "，<https://tcrn.ch/2Zjudxg>。
6. Yourstory(2017)，" WeWork to acquire one of the oldest social networks, Meetup "，<http://bit.ly/2Zh1g4K>。

7. 創新拿鐵(2018) · " WeWork 為什麼值 350 億美金？共同工作空間超越「包租公」的 4 個秘訣！ " · <http://bit.ly/2ZhyPUA> 。
  8. 數位時代 (2019) · " WeWork 併購紐約新創，讓企業一個平台就能管理辦公室庫存、清潔等雜事 " · <http://bit.ly/2Ze19qH> 。
  9. 騰訊科技(2018) · " 眾創空間鼻祖 WeWork 斥資 1 億美元收購軟體公司 Teem " · <http://bit.ly/2Ze0mpH> 。
- 

黃敬翔 ( 台灣經濟研究院研六所副研究員 )