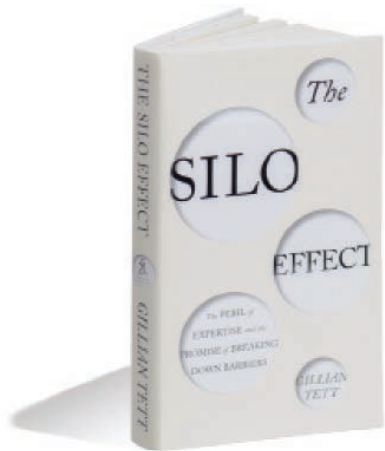


## 打破谷仓



吉莉安·泰德

### 谷仓效应

西蒙与舒斯特公司，纽约，2015年，304页，28美元（精装）。

吉莉安·泰德 (Gillian Tett) 是从始于2008年的全球金融危机中赢得声誉的少数记者之一。文化人类学背景使她拥有非凡的视角，加上生动的语言描绘，她对金融的危险结局进行了一次“法医鉴定”。

在本书中，这位《金融时报》的记者应用这些技巧来解决大型机构所面临的一个通病：如何从劳动分工中获得最大的益处，而不受机构内部缺乏协调、沟通不畅以及无休止的内部斗争的影响？

诊断是很清楚的，如果和原来不一样。所有大型机构都设置了谷仓或者筒仓：不同的产品分类和部门，这都是围绕专门化或者客户群体建立的。

很难做到不这样做。除非任务被分割成小块，但这样做会面临任务众多繁杂的风险。分割任务会带来更清晰的问责制，使机构管理更容易，员工的认同感也会更强。

但是，这样做的缺点也随之而来，任何在大型机构工作的人都清楚这一点。单位会发展出其自己的语

言和信念，通常还会造成很多相互猜疑，这样不仅会导致不畅通，还会造成缺乏灵活性。

本书提供了很多警示性的案例，索尼便是其中的一个例子。在21世纪初，索尼新任CEO霍华德·斯特林格 (Howard Stringer) 试图打破谷仓，进行重组，而索尼非常成功的PlayStation部门誓死捍卫自己的独立性。结果，索尼最终没能成功抓住一系列的技术转型机遇（如数字音乐播放器的兴起），而索尼本来是有条件这样做并能够占据主导地位的。

当然，还有很多成功的案例。比如，纽约市消防局就从别的部门搜集数据，对可能发生火灾的情况进行预测，并将其资源从灭火转向预防。

## 所有大型机构都设置了谷仓或者筒仓……很难做到不这样做。

在泰德所列举的一些案例中，结果如何还没有定论。例如，脸谱网实行大量反谷仓措施，如临时项目小组、让人员在机构内部流动以及分享信息，以继续努力不成为微软那样的谷仓化的机构。

本书中的很多地方都很好，而且其中的大部分对于很多读者而言都是新鲜的。但其三大缺点阻碍了这本书成为非常重要的书，而仅仅只是本有趣的书。

首先，本书缺乏评价谷仓的充足理论或者框架。泰德很擅长于从人类学的角度来阐述人们是如何建立起界限以及“各自为政”的。但是真正需要的是一个用来解释为什么水平结构优于垂直结构的理论，因

为没有谷仓的世界也有其缺陷，如责任不清晰或者用过多的水平界限来代替同样多的垂直界限。这个问题在管理理论界已经争论了至少一个世纪，并产生了很多替代方案，诸如矩阵式管理以及项目式管理。然而，泰德对此却丝毫未提及。

其次，书中缺少对案例的充分描述。例如，重大灾难（如恐怖袭击和石油泄漏）通常是由于缺乏沟通造成的，需要对此进行深入的分析。从更广泛的层面来看，尽管纽约消防局的案例很有意思，但其他很多国家政府已经在整合预算、团队、目标和行动方面做得很好了。例如，英国通过反谷仓措施使露宿街头无家可归的人数减少了90%（几年后，纽约和其他一些地方也效仿此举）。

再次，本书缺少一个重要的元素——技术。20世纪末和21世纪初的大型机构因沟通成本高昂而选择垂直的层级以及谷仓。但是，成本更低的沟通让使用扁平化的组织结构，配以因聚合的知识、数据以及强有力的共同文化而组成的临时项目小组，变得更为容易。谷歌和脸谱网都是有多层级的结构，但同时它们能够比过去更快地进行重新配置。

这是一本写得很好的书，文字引人入胜。每部分内容都独立成章。但正如作者在书中所描述的那些机构一样，本书整体远不如其各部分精彩。

杰夫·穆尔干  
(Geoff Mulgan)

Nesta基金会董事长，该基金会是一家致力于在英国和全球促进创新的非营利组织