

# 深度案例思考法：从怎么可能到原来如此

作者：[日]井上达彦

深度案例思考法

从怎么可能到原来如此

（日）井上达彦 著  
王广涛，宋晓煜 译

版权信息

书名：深度案例思考法：从怎么可能到原来如此

作者：（日）井上达彦

译者：王广涛，宋晓煜

书号：ISBN 978-7-5502-6562-2

版权：后浪出版咨询（北京）有限责任公司

## 目录

### 序言

#### [第1章 “UFO 降临说”的信徒为什么深信不疑？](#)

##### [何为案例](#)

##### [何为案例研究的创意](#)

##### [案例研究与统计学研究有何不同](#)

##### [认知失调理论](#)

##### [“黑天鹅”的存在](#)

##### [案例研究的优势](#)

##### [棉花糖实验](#)

##### [案例研究的三种能力](#)

#### [第2章 衰落教会的例外重生](#)

##### [唯一案例的价值](#)

##### [最优秀论文奖获奖论文](#)

##### [作为案例研究对象的故事情节](#)

##### [该研究的主张和贡献](#)

##### [导致变化增幅的环境](#)

##### [导致变化增幅的行为](#)

##### [偏离所带来的启示](#)

##### [居于最高层次的学术研究范式](#)

##### [回避“精英偏见”以及“回顾偏见”](#)

##### [归因的顺序](#)

##### [关于案例研究的一点建议](#)

#### [第3章 报社决策过程中的“扭曲现象”](#)

##### [两个实验](#)

##### [重复试验的逻辑](#)

##### [最优秀论文奖获奖论文](#)

##### [面对危机时资源配置的变化](#)

##### [尚未被危机影响到的盈利模式的惯性](#)

##### [搞错方向却加倍投资](#)

[对威胁的感知和扭曲现象](#)

[从例外案例中学到的“扭曲现象”消除法](#)

[外部意见的重要性](#)

[宛如实验一样的案例研究](#)

[居于最高层次的学术研究范式](#)

[关于案例研究的一点建议](#)

[第4章 判断编剧的创造性](#)

[最优秀论文奖获奖论文](#)

[二元评价模型](#)

[创造性潜力的评价](#)

[判断过程的第一步（与对象人物相关的原型）](#)

[7个原型](#)

[判断过程的第二步（与调查对象相关的原型）](#)

[对等且高度合意的关系](#)

[单方面的指导、建言关系](#)

[居于最高层次的学术研究范式](#)

[关于案例研究的一点建议](#)

[第5章 “医疗革新”未能得到普及的原因](#)

[必要条件与充分条件](#)

[契合法](#)

[差异法](#)

[最优秀论文奖获奖论文](#)

[两个阶段的调查过程](#)

[第一阶段的调查](#)

[第二阶段的调查（其一）](#)

[广为普及的极端案例](#)

[未能得到普及的极端案例](#)

[比较分析具有对照性的案例](#)

[第二阶段的调查（其二）](#)

[居于最高层次的学术研究范式](#)

[防止研究迷失方向的“问题意识”](#)

[关于案例研究的一点建议](#)

[第 6 章 风险企业并购中的“背叛”](#)

[最优秀论文奖获奖论文](#)

[通往不幸结局的“五个阶段”](#)

[非对称性信任所带来的“两种欺骗”](#)

[居于最高层次的学术研究范式](#)

[关于案例研究的一点建议](#)

[第 7 章 能够应用于商业实务的案例研究方法](#)

[“值得借鉴的地方”与“可以舍弃的部分”](#)

[值得借鉴的地方：学术调查和实务调查的共通之处](#)

[可以舍弃掉的部分：学术调查和实务调查的区别](#)

[去学术化的“公文式教育”](#)

[支持 KUMON 共同体理论的共通语言](#)

[后记](#)

[致谢](#)

[出版后记](#)

# 序 言

当“不可能”发生的事件在眼前发生，人们往往会惊慌失措、手忙脚乱。等到事后得知事件的背景和起因时，又懊悔于不知道居然还会有那种事情发生。或许人们会遗憾地想：“如果早就知道的话，应该会更好地去应对吧。”

豪华邮轮“泰坦尼克号”（RMS Titanic）沉没，正可谓是当时“不可能”发生的事件中的代表。这艘全长约270米的邮轮，船底为双层结构，船底下层的水密舱有16个之多。因此，被称作“不沉船”。然而，如果预先考虑到船有可能沉没，那么救生船的数量想必会增多，也就有更多人能获救。

关于“泰坦尼克号”沉没的原因，事后已经有人头头是道地作了解释。然而，无人了解真实情况。我们所能确定的是，只要是船，就绝对“有可能”沉没。

文艺评论家纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）把“不可能”发生的事件比喻为“黑天鹅”（黑色的白鸟<sup>①</sup>、Black Swan）。<sup>②</sup>欧洲人在登上澳大利亚发现黑天鹅之前，一直认为天鹅都是白色的，黑天鹅是“不可能”存在的。

当自己认为绝不可能发生的事件真的发生了的时候，人们不禁在心里惊呼：“怎么可能？”可是冷静下来仔细想想，事件发生的可能性还是很大的。而随着我们认识到事件的可能性，我们的学习效果也就得到了提升。<sup>③</sup>

我也曾惊呼过“不可能”。1995年1月17日清晨5点46分，“阪神大地震”发生时，我就这样惊呼过。因为在那之前，我一直以为日本关西地区不可能发生地震。

室外光芒闪过，地下仿佛突然发生了一场爆炸，然后，地面开始剧烈地纵向摇晃。我当时根本没想到是地震，还以为是核炸弹之类的爆炸声。关西的这场地震，已经超出了我的想象。

当然，我也曾在地理课上学习过大地震的发生原理。太平洋板块受到挤压而发生俯冲，受其反作用力的影响导致地面摇晃。然而，我所了解的地震是先横向晃动，然后逐渐加剧，接着就会平息下来。并非如同爆炸一般，纵向晃动。

事后人们才知道，原来日本到处都是“活断层”，当活断层相互错动时，就会引发直下型地震。尽管研究地震的相关学者了解这一事实，并曾标示过活断层的危险度。但在当时，大多数普通人都不知道直下型地震。

从专家们评论阪神大地震的语气中可以看出，他们似乎早已意识到地震发生的可能性。听了他们的评论，我不禁想到：“如果早就知道的话，想必许多人都能免于灾难。”

和阪神大地震一样，不论是“3·11”东日本大地震，还是“9·11”恐怖袭击事件，都出乎意料、难以置信，然而，这些事件真的就这样发生了。正因如此，塔勒布才敲响警钟，呼吁大家应时刻意识到“黑天鹅”的存在。

部分“黑天鹅”的产生单纯基于“不确定性”与“随机性”，因此无法预测。所以，提醒自己一切皆“有可能”，才能做好万全准备。

不过，世界上还有一些“黑天鹅”的存在是源于人类的无知。有时候，我们所谓的“不可能”，是由于我们“不知道”所导致的。例如，有些知识在当时尚未被完全解答，又或者有些知识虽然已经被解答，但是并没有广为人知。

比如说以前，学校体育社团往往认为，运动过程中饮水会令人感到更加疲乏，因此应避免胡乱摄取水分。想必有不少人曾被严厉地告诫：“不要喝水！”然而，渐渐地，专业选手往嘴里灌运动饮料的景象出现在人们的视野里。对于不了解情况的外行来说，这就是“黑天鹅”。后来人们才知晓，原来同时摄取盐分和水分能够达到预防中暑的效果。在这个知识广为人知之前，又有多少人曾因此而中暑死亡？

学术研究者的使命是发现“黑天鹅”。其一，发掘“不可能”中的可能性，去探索是否有超出专家们认知的“黑天鹅”。其二，有些知识尽管已经为专家所知，却仍被普通人认为“不可能”，专家应积极地向普通民众普及这些知识。

## 奥斯卡奖

现在我们换个话题，大家是否知道，管理学界也有个“奥斯卡奖”呢？说起社会各界的重要奖项，电影界的“奥斯卡奖”（Academy Award）无人不知、无人不晓。音乐界有个“格莱美奖”（Grammy Awards），想必大家也有所耳闻。“金球奖”（Golden Globe Awards）在电视界也非常有名，有的电视剧迷专挑金球奖的获奖作品观看。

然而，了解管理学界“奥斯卡奖”的人却恐怕仅仅局限于专业人士。而且荣获该奖项的作品中，有不少出人意料的知识尚未被普通大众所熟知。

本书将从管理学界的“奥斯卡奖”获奖作品中，专门选取出人意料的知识进行介绍。页数所限，本书只能介绍其中一部分论文，重点关注那些连专家都大呼不可思议的研究成果。

美国管理学会（Academy of Management, AOM）是全世界管理学界中最具权威的一个学会。截至2014年6月，该学会有18,600名会员。它出版的《美国管理学会学报》（*Academy of Management Journal*, AMJ）也是管理学界的顶级期刊之一，每年刊载的论文数虽然有所浮动，但是大致为60篇左右。而每年向该期刊投稿的论文有上千篇，足可见在这一期刊上发表论文是多么的有难度。

每年精选的60篇论文中，还会评选出最优秀论文奖（Best Article Award）。获得最优秀论文奖的作品可以说是千里挑一。

与电影、音乐、电视剧相同，学术研究也同样富有内涵，是人们凝集心血创作出来的作品。因此，获得最优秀论文奖的作品一定程度上可以称为划时代的研究成果。在这一点上，也与电影、音乐、电视剧的获奖作品没有什么不同。

例如，有一篇曾被提名为最优秀论文奖候选的论文，题目为《超人对决神奇四侠》。<sup>④</sup>该论文试图把超人和神奇四侠进行对比，论证到底是一个超人式的创作者比较优秀，还是由拥有不同特技的创作者组成的团队更为优秀。论证结果显示，如果以“双方都具有创作各种作品的经验”为前提，那么超人式的创作者更胜一筹。尽管神奇四侠是个非常优秀的团队，但是在统合各种知识的能力方面，与单个的超人相比仍有所欠缺。

不仅如此，在学术的世界当中，有些内容能够激发人们的求知欲，有些内容则有利于实践。其中，开拓学术研究前沿的“寻找黑天鹅”研究有着重要的价值。笔者希望企业家以及承载未来希望的学生们能够对这些知识有所了解。

本书尽量避免使用太过专业的术语，力求用通俗易懂的语句向企业家乃至普通学生介绍学术作品。希望读者能够体验到管理学世界“奥斯卡奖”获奖作品的独特魅力。

本书所列举的研究成果都是当之无愧的获奖作品，其题材与内容都值得广泛注意。论文题材涵盖组织变革、新业务开拓、人才招聘、新技术普及，以及M&A（企业并购）等管理学中必不可缺的课题。涉及的研究对象包括教会、报社、电影制作公司、医疗机构、风险企业等。有的论文提出了与普遍论调截然不同的见解，有的论文把彼此对立的见解进行了统合，还有的论文发现了令人意外的真相，或是探明了不可思议现象的发生原理。即使是普通读者，想必在读后也会恍然大悟，感叹“原来如此”；或是获得新的启示，提醒自己该怎样去做，该注意什么。

## 发现“黑天鹅”的方法

笔者不仅希望读者能够愉快地体验到研究内容的有趣之处，同时希望读者能学习到有益于日常实务的研

究方法。因此，本书在选取获奖作品时，集中选择“案例研究”（Case Study）类论文。与需要罗列公式进行复杂解答的研究不同，只需了解案例研究的研究方法，读者就可以将其应用于今后的实践过程中。

管理学研究主要使用如下两个方法。其一为本书所介绍的案例研究，其二为统计学研究。主流是利用统计学开展的“假说验证型研究”，如今，该研究方法已经成为管理学领域的一大潮流。

比如我们来验证所谓的“快乐工作模式”（Happy Worker Model），即“如果从业人员的满意度较高，那么公司业绩也会提高”。若是使用统计学的研究方法，应该开展问卷调查。对各企业各部门的从业人员开展满意度调查，同时通过某种形式将各部门的业绩量化。然后观察满意度高的部门，验证其业绩指标是否也高。至于满意度调查问卷能否调查出员工的幸福度，这一点虽然是个问题，但是，通过统计学调查推导出普遍成立的法则，这一点值得肯定，学界也公认其为一种捷径。

与此相反，案例研究是对某个特定的企业、组织、个人、产品等展开研究。即使同样调查“快乐工作模式”，案例研究不会去大量收集数据，而是关注少数的案例。例如，在业绩持续上升的丽思卡尔顿酒店（The Ritz-Carlton），为何员工能够如此积极地工作？在经营有方的迪士尼乐园，调动演员积极性对团队演出会产生怎样的影响？案例研究就是分析诸如此类个别案例，试图从中获得启发。

但是，由于是案例研究，尽管它能明确证明某些个别的案例，却不能将研究成果简单地推演到其他案例当中。因为案例是在某个特定的时间、特定的场所、特定的状况下才产生的，不见得每次都会产生同样的结果。社会科学研究的立足点在于探求普遍成立的法则，我们不得不承认，案例研究在这一方面确实具有局限性。

然而，案例研究具备统计学研究所没有的绝佳能力。即使只是专注于一项案例，其研究也包含如下三种能力。

- （1）活跃人类大脑的能力（案例研究与思考力及观察力极具亲和性）
- （2）应对复杂局面的能力（读解因果关系的能力）
- （3）形成“类比基础”，开拓未来的能力（即使前例很少，也能推导出有效的假说）

案例研究的如上优点在打破一般论调、类比未来案例方面能够起到重要作用。如果说，统计学研究适合于研究作为整体的白天鹅，那么与之形成对比的是，案例研究适合于找出“黑天鹅”的存在。

事实上，或许是因为案例研究具有如上特性，所以在管理学界的几个主要学会，有不少案例研究型论文获得了最优秀论文奖。

在这里，笔者要讲述一个令人惊讶的事实。如前文所述，在管理学界的相关学会，一直以来都以统计学为基础的研究为主流，许多使用统计学研究的论文被刊载在学术杂志上。即使所要证明的假说并不重要，甚至其引发的启示无法给人留下深刻记忆，但是只要证明了该假说，那么论文就有可能被采用。在这一点上，统计学研究型论文很有优势，登载比例约占所有论文的 90%。

换言之，案例研究型论文的登载比例甚至无法达到 10%。从数量上来说，案例研究型论文的存在感非常低。

另一方面，当我们查看各学会获得最优秀论文奖的论文时，发现案例研究的存在感突然变得强烈起来。以最近趋势为例，AMJ 的获奖论文当中，案例研究型论文约占 50%（2000 年至 2013 年）。而管理类的权威学术期刊《管理科学季刊》（*Administrative Science Quarterly*, ASQ）以刊载后五年内的影响力为依据评选出最优秀论文奖，其中，案例研究型论文约占获奖论文总数的 70%（2000 年至今）。

为何众多案例研究型论文被选为最优秀论文呢？让我们来看一下 AOM 的基本评选标准（2002 年至 2009 年）。

·论文提出的调查课题有多么重要？



- 论文所揭示的理论能多大程度加深人们对组织的理解？
- 是否采取了严密的研究方法，并且针对调查课题明确提出了强有力的答案？
- 该论文对未来的管理学研究将产生多大程度的影响？

以上标准有个共通点，即强调论文研究带给读者的冲击。

换言之，大多数情况下，是案例研究提出了颠覆学术界常识的课题，发表了出人意料的见解。甚至可以略为夸张地断定，案例研究在发现“不可能”事件方面作出了贡献。也就是说，案例研究这一方法适用于寻找“黑天鹅”。

仔细想想，人类常常会遇到“不可能”的事情，并且注定要面对这些“不可能”。举例而言，请回想“3·11”东日本大地震之后紧接着发生的核泄漏事故。当时想必大家都觉得“难以置信”。尽管如此，每当“不可能”发生的事情发生，事后的原理介绍往往给人以该事件事先就已经被预料到了的错觉。而且由于专家解释得特别清楚，人们误以为“下次可以预测出来”。

然后，错觉引发了又一个“难以置信”的事件。就算在制定地震预案时，我们作周全的考虑，然而还是可能发生“意料之外”的事件。并且越是详尽地进行相关说明，越会觉得新“预想”已经相当完备，但实际上这一预想却有可能靠不住。因此，塔勒布对于此类“事后诸葛亮”式的解释和预测持怀疑态度。他警告道，合适的说明是无法拼凑出来的。因为就算告知人们“黑天鹅”的存在，或许下次又会出现“白天鹅”或者“红天鹅”。

正因为如此，除了尽快找到颜色令人“难以置信”的天鹅，我们别无他法。尽管总是遇到难以预期的不确定性，我们仍应尽全力找出我们认为“难以置信”的现象，以及“难以置信”的假说。这不正是所谓的科学进步吗？

事实上，持这种态度做出的研究成果往往会受到赞誉。2006年以AMJ编辑委员为调查对象的问卷调查结果显示，编辑委员们所列举的“最具影响力”的研究就是此类案例研究。

因此，本书打算选取一些获奖或获得学界好评的案例研究，将其内容及方法介绍给读者。

优秀影片的优秀之处并不仅仅在于电影本身很有趣，电影作品的制作手法也肯定相当精妙。同理，获奖论文的诞生同样需要极为有趣的调查手法来推动。所以，希望读者们不仅要关注研究的内容，还要把视线转向研究的方法，仔细品味，力图把这些研究方法应用于未来的实践当中。尤其是那些推导并验证新假说的方法，非常值得读者们去学习和借鉴。

案例研究绝非仅仅限于专业人士郑重其事地埋头研究。人们在日常生活中就会产生一些类似案例研究的创意。所以才说，获奖论文的研究方法不仅可以应用于调查研究，还可以对实务及日常生活作出贡献。笔者认为，通过理解这类学术研究的精华，可以提高人们在实际业务中的洞察能力。

---

① 日语的天鹅有两种表述，一种是“白鳥”，另一种是“スワン”（英语 swan 的谐音）。——译者注

② 纳西姆·尼古拉斯·塔勒布著，万丹译：《黑天鹅：如何应对不可知的未来》，北京：中信出版社，2008年。（Taleb, N. N., 2007. *The Black Swan*, Random House.）——译者注

③ 吉原英树：《“怎么可能”与“原来如此”——经营成功的决胜点！》，同文馆出版，1988年。

④ Taylor, A., & Henrich R. G., 2006. Superman or the Fantastic Four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49 (4) : 723-740.

## 第 1 章

# “UFO 降临说”的信徒为什么深信不疑？ 案例研究解开因果关系的能力

当你得知你所乘坐的飞机即将坠毁，你会给谁留下怎样的信息？

我很喜欢一部名叫《真爱至上》（*Love Actually*）的电影。这是一部获得英国电影学院奖的优秀作品。影片开头，为了证明“这个世界充满爱”，有段画外音提及了震惊世界的“9·11”恐怖袭击事件。

当飞机撞向世贸大楼时，乘客所打出的电话都不是仇恨或报复，而是爱的信息。

当一个人得知自己不久于人世，他会恍然发觉自己还有许多话想要对某些人说。鉴于陷入仇恨与欲望的人少之又少，因此，尽管乍一听闻“所有都是爱的信息”时会有点吃惊，但转念一想，却又在情理之中。

虽然这仅仅是一则个案，但是应用在其他诸多案例当中都极具说服力。假设另一种情形，另一类人群，或是另一种表现方式，最终，人们必然还是会留下充满爱的信息。

事实胜于雄辩。这段画外音虽然仅有短短两行，却哀伤地传递了所有坠机乘客的心情。它毫无遗漏地凸显了古今东西人类的本性，在这一点上它和神话、童话等故事的效果一样，不同的是，这是一个真实的案例。

有人说，小说家用谎言道出真相，政治家用谎言掩盖真相。确实，不论是有趣的小说，还是优秀的讲演，都靠说服力来吸引人们的注意。但它们都比不上那些被证明事实上真正存在的案例。因为，案例是在用真实来讲述真实。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《深度案例思考法：从怎么可能到原来如此》[日]井上达彦 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1048.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

