

后浪
深度案例思考法
从怎么可能到原来如此

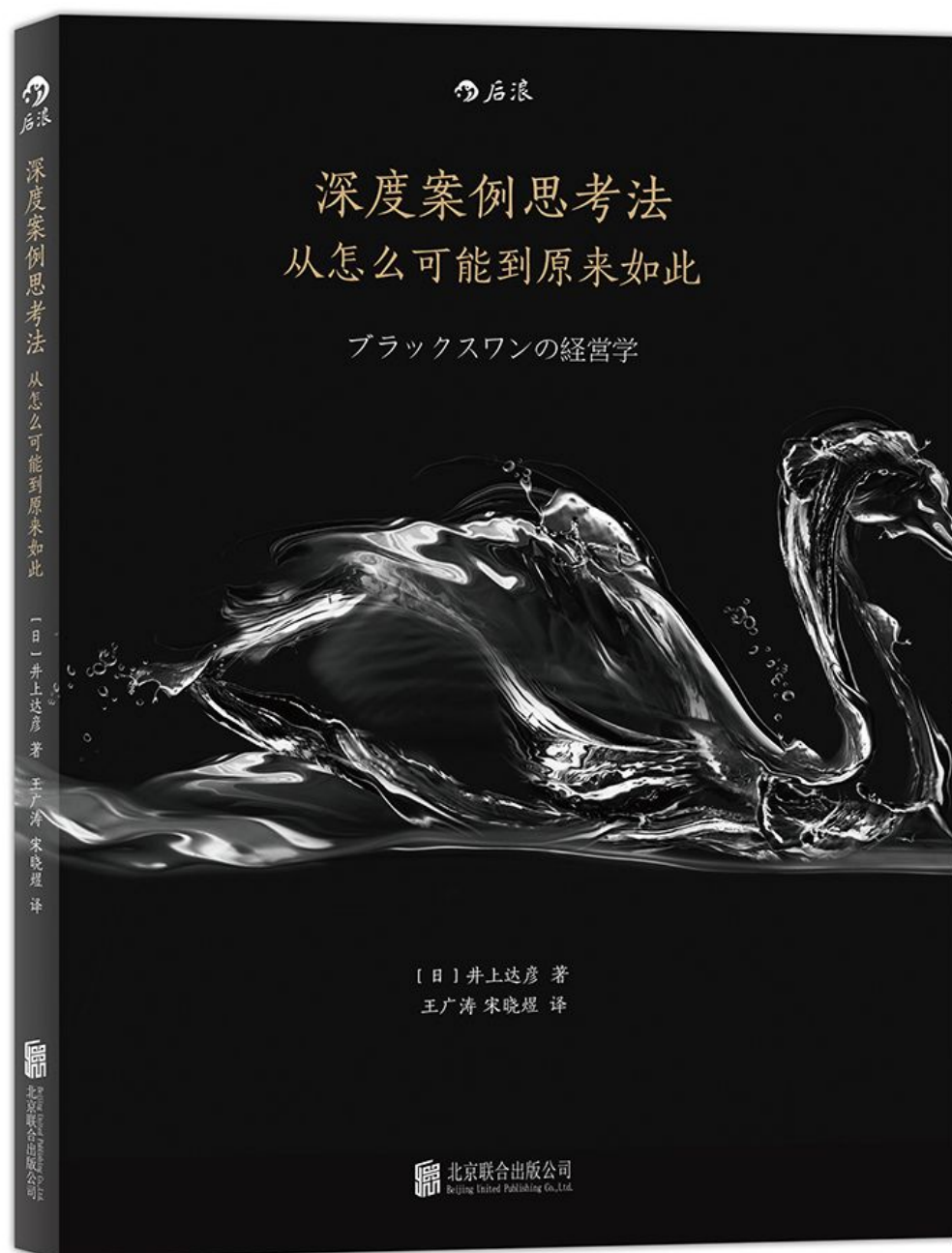
ブラックスワンの経営学

【日】井上达彦 著
王广涛 宋晓煜 译

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



后浪出版咨询(北京)有限责任公司
POST WAVE PUBLISHING CONSULTING (BEIJING) CO., LTD.
www.hinabook.com



著 者：【日】井上达彦

译 者：王广涛、宋晓煜

出 版：北京联合出版公司

印 张：13

字 数：147 千 页 数：208

印 次：2016 年 2 月第 1 次印刷

书 号：978-7-5502-6562-2

开 本：690×960 毫米 1/16

插 页：4

版 次：2016 年 2 月第 1 版

定 价：36.00 元



后浪出版咨询(北京)有限责任公司
POST WAVE PUBLISHING CONSULTING (BEIJING) CO., LTD.
www.hinabook.com

◆编辑推荐◆

这是一本讲述思考逻辑的书,让你能够用最少的案例更具说服力地探究真相;

这种案例思考法是从美国管理学会获奖论文中提炼出的,让你在日常生活中也能做一个学术人;

深度学习的社会,学会严谨的思考问题,让你拒绝二手知识,掌握一手知识,站在行业的顶端。

◆著译者简介◆

井上达彦,1997年取得神户大学经营学博士学位,后在广岛大学社会人研究所担任管理学助理教授,在早稻田大学商学部担任助理教授(兼大学院商学研究科夜间MBA课程讲师)等,2008年开始担任早稻田大学商学院教授。2011年9月起在日本经济产业研究所(RIETI)兼任教学研究员,2012年4月起在美国宾夕法尼亚大学兼任沃顿商学院高级研究员。井上达彦的研究领域为竞争战略和商务系统。主要作品有《情报技术与企业系统的进化》、《企业系统战略:企业结构与竞争优势》(合著)、《日本企业的战略结构变迁》(合著)、《收益引擎理论:建设技术收益化结构》(编著)、《经营组织经验谈》(合著)等(以上书名为直译)。已在中国出版的作品有《模仿的技术:企业如何从“山寨”到创新》。

王广涛,日本名古屋大学法学博士,译有《经济高速增长期的日本政治学》(合译),另在《国际政治科学》、《法政论集》发表过多篇学术论文。
宋晓煜,日本名古屋大学国际言语文化研究博士研究生。

◆内容简介◆

“即使努力也是白费心机”在欧洲表述为“As Likely as a Black swan(像寻找黑天鹅一样困难)”,黑天鹅几乎是“不可能”的代名词。但是,黑天鹅也可能随时会发生,并且每一次发生都会扭转你对于通行法则的信念。那么,如何在寻常事件中发现不可思议的部分?如何在公认的不可能中找到黑天鹅存在的可能性?

作者利用美国管理学会最优秀论文奖的获奖论文,来展示世界最优秀的案例研究范例。这一奖项被称为是管理学界的“奥斯卡”奖。以此来介绍寻找发现黑天鹅的方法,让读者了解案例研究的魅力和能力。

◆目 录◆

序 言	1
第1章 “UFO 降临说”的信徒为什么深信不疑?	1
第2章 衰落教会的例外重生	25
第3章 报社决策过程中的“扭曲现象”	51



第4章 判断编剧的创造性·····	79
第5章 “医疗革新”未能得到普及的原因·····	107
第6章 风险企业并购中的“背叛”·····	135
第7章 能够应用于商业实务的案例研究方法·····	159
后记·····	182
致谢·····	187
出版后记·····	189

◆试读◆

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、BlackSwan）。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。

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，我们认为是“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》。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。

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。

何为案例

所谓案例，是指“某个特定的历史个体或集团中发生的事态”。或许这个定义太过抽象，让人难以在脑海中勾勒出它的具体形象。比如说，“9·11”恐怖袭击事件就是一个案例。如果把这个案例细化，那么，撞向世界贸易中心一号楼和二号楼的飞机，与坠落在宾夕法尼亚州的飞机又是单独的案例。而且，飞机上人们的行为又可以作为一个个案例来进行分析。

案例研究的特征，是重视案例的前后关系（即事件的脉络和状况）。所谓前后关系，是指围绕某个事态的具体状况。就前文所述的电话案例而言，打电话的前后关系是飞机被恐怖分子劫持，即将撞毁，人们临死前仅能留下只言片语。

同样是向电话彼端的家人表达感谢之情，日常生活中的“我爱你”（I Love You）和坠机前仅能留一句话时的“我爱你”，有着极为不同的含义。案例研究正是要时刻留意这些不同，联系前后关系来进行理解和分析。

例如，电影《真爱至上》为了展示“爱无处不在”（“Love actually is all around.”）这

一命题,在开端介绍了“9·11”事件的案例。而在展开电影剧情时,则讲述了几个或哀伤、或温暖的关于“真爱”的故事。

对案例研究而言,前后关系是指理解案例时所不可缺少的背景知识。对此,有必要密切注意并对其展开分析。

飞机即将坠毁这一背景是极为重要的。人之将死,其言也善。临终遗言往往能传达出一个人的真实想法。在这一背景下的留言“我爱你们”,为证明“爱”这个命题发挥了重要的作用。因此不能仅仅把该案例当做一个简单的样本来看待。

在这一点上,案例研究与统计学研究有着很大的差异。统计学研究试图模糊案例的前后关系,相较于联系前后关系的因果脉络,它更倾向于不被前后关系所左右,而力求找到普遍的法则。然而,有许多事物很难简单地用统计学数据来表达,这也是案例研究存在的意义。

何为案例研究的创意

为什么说案例研究的创意很重要呢?首先讲个架空的小故事。

某出版社编辑部决定组织发行“世纪末特辑”。主编问大家:“有没有什么有趣的素材?”新人可能会回答:“有的宗教团体预言地球会在玛雅历的世纪末灭亡。”主编要求:“快去调查一下。”在调查过程中他们发现了一个案例。有个宗教团体相信2012年12月22日地球会灭亡,至今该团体仍在秘密开展活动。

颇有意思的是,尽管该团体的预言并未成真,但信徒们反而更加团结。明明地球没有灭亡,他们却更加积极地继续开展传教活动。

略微调查后,他们发现,除此以外还有别的团体也是预言失灵、信徒的信念反而更强。那位新人预感到即使预言没有成真,信徒们仍不肯动摇信仰的背后,似乎存在某种特别的因素,于是他向主编进行了汇报。

主编:“似乎挺有意思的。还有别的团体是这种情形吗?”

新人:“如果去查查国外的团体,应该能发现同样的现象。但是能够调查到的团体有限,恐怕很难进行统计验证。”

主编:“那倒是(笑)。既然数据有限,那么我想知道,为什么预言失灵后信徒反而更加虔诚。只要弄明白原因,即使案例较少也没关系。”

新人:“好的,谢谢。我立刻去查。”

由于“统计验证”很难实现,于是主编转变思维,决定用“案例研究”的手法做一篇报道。

要实现统计验证,收集样本非常重要。具体来说,收集样本时需要把整个分析对象按比例缩小。例如,在分析日本社会时,男女比例约为一比一,而且年龄结构要反映出日本的少子高龄化现象。性别、年龄、家庭结构、学历、职业等方面都要与日本社会的平均水平相似。

倘若在收集样本时偏向一方,例如只调查了一群老实的年轻人,那么调查收集到的数据必然与社会经验丰富的老年人群的数据大为不同。因此,应随机(random)挑选样本,以使缩小后的分析对象不存在偏差,同时必须充分收集数据进行统计计算。

以组织及团体为对象开展调查时基本就是这种结构。如果要验证纵使只是进行单纯的统计分析,至少也要收集大约30个宗教团体的数据。

倘若真能实现这种理想的取样调查,那么采用统计学的构思当然是再好不过了。然而,若是时间有限,或是收集到的样本数量达不到统计学研究的要求,那就只能采取别



的思路展开调查。

编辑部新人开始调查以后，转眼又过了几天。

新人：“主编，我调查了一下发现，有的信徒即使亲眼见到足以颠覆自己信念的事实，仍然毫不动摇，甚至变得更加虔诚。但要发生这种情况，至少需要满足两个条件。”

主编：“哦？什么条件？”

新人：“首先，信徒因为误信预言做了某些错事难以回头。例如辞掉工作、变卖家财入教等。这类人很想相信‘自己的决断是错误的’。其次，他的身边有同伴一样相信自己的信念是正确的，来自同伴的认同加强了这一心理作用。满足了这些条件，信徒不但不会动摇信念，反而更加虔诚。”

主编：“有意思。相同情况是不是也有可能发生在其他宗教团体？”

新人：“我不可能调查太多宗教团体，所以没法断言。”

主编：“既然调查不了太多宗教团体，那就查查满足这两个条件的宗教团体吧。这回的案例是 2012 年的世界末日预言，还可以调查一下 20 世纪末，也就是 1999 年的世界末日预言。同样是世界末日预言，如果满足这两个条件的宗教团体都发生了同样的情况，那就可以断言了。这种思路和重复试验进行验证没什么不同。调查两三个案例就基本可以得出验证结果了。”

在此需要读者注意的是，主编要求“调查两三个案例”。虽然主编要求增多研究对象，但他所谓的增多并不是为了实现统计推论。具体笔者将在第 3 章进行介绍，此处要强调的是，主编试图把一个个案例当做自然科学实验的研究对象进行处理，通过重复试验增强验证效果。

换句话说，主编要求新人去确认，在如下两个条件同时成立的情况下，即：

- 做了某些错事难以回头。
- 有同伴同样认为他们的信念是正确的。

其他案例中是否也出现了尽管预言并未成真，信徒反而更加热心于宗教团体活动的现象。进而言之，从逻辑学的角度来看，如果以上两个条件未能同时成立（比如，刚成为信徒没多久，还没犯下不可挽回的错误；又或者没有同伴持相同观念），信徒应该会退出宗教团体。若能从别的案例当中发现这一情况，那就进一步增强了假说的准确性。

举身边的例子而言，当我们要调查什么东西能浮在水面，什么东西会沉到水底时，我们假设“大”和“轻”这两个条件同时满足的话物体就能漂浮在水面上。重复试验所要做的就是，确认满足两个条件的物体无论形状如何是否都会漂浮（水平展开的方法）。即无论是正方体还是金字塔形的四角锥，是不是只要又大又轻，都会“漂浮”。

除了水平展开，重复试验法当中还有别的方法（逻辑确认的方法）。即证明当两个条件没能同时成立（或者两个条件都不成立）时，物体不会“漂浮”（也即“下沉”）。

该实验是为了验证“密度小于 1 则浮于水面”的原理。通过深入探索“物体为什么会漂浮”这一疑问，最终发现“原因在于有浮力”这一基本原理。

案例研究与统计学研究有何不同

关于统计推论与实验推论的不同之处，具体将在第 3 章进行介绍，不过，读者想必已经能感受到二者在基本构想上的不同。

其实，统计学研究与案例研究在手法上各有所长。统计学研究的优势在于，它能确



定该方法观察到的“差异”与“相关关系”能被推广运用到何种程度，推论得知其适用范围。例如，与深入参与宗教团体的人相比，刚加入宗教团体的人在预言失灵后脱离该团体的概率更高。若要调查是否存在这一相关关系，则需随机收集样本进行观察。如果在随机收集的样本中确认了这一相关关系，那么就可以说该假说普遍适用于该时代的人类。

尽管统计学研究拥有这个优势，但它并不擅长解开事件背后的“因果机制”。关于为何只有深入参与宗教团体的人仍留在团体当中，统计分析得出的研究结果无法对此作出解释。

当然，可以采用问卷调查的方法，设置一个题目“为什么仍然热心于传教活动？请在对应选项上画圈”。可是，这种表层调查方式无法弄清连被调查者自己都没意识到的机制。“为何只有深入参与宗教团体的人仍留在团体当中？”关于这个疑问，统计学研究无法发掘到真正的缘由。

而案例研究则可以一边观察信徒的心情变化与态度等，一边追踪事件的经过，因此该研究方法能够解开其背后的因果机制。

由于统计学研究与案例研究各有优势，所以管理学等学界普遍认为，统计学研究与案例研究应该相互补充、灵活运用。一般而言，推导假说时需要采取案例研究，若要验证该假说能被推广运用到何种程度，那么就需要采用统计学的研究方法。

然而在商业等实务领域，往往没有条件展开调查。受时间期限、调查费用等限制，有时不能采用统计学的研究方法进行大规模实地调查。

而案例研究虽然普遍被认为只能应用于推导假说，但它也能起到类似验证假说的作用。第3章及其他章节列举的案例研究将说明这一点。

认知失调理论

虽然上文的杂志编辑部对话纯属虚构，但是在世界各地，历史上确实曾反复出现过当预言并未成真，信徒非但不放弃信仰，反而更加虔诚的现象。

利昂·费斯廷格(Leon Festinger)的研究团队并不满足于查阅史料，为了开展案例研究，他们曾潜入真实存在的宗教团体当中，收集相关的案例素材。具体内容请参见《当预言失灵》一书。

他们潜入调查的宗教团体内部，流传着12月21日会有大洪水暴发的预言。该团体认为，会有一艘飞碟从天外飞来解救他们。可是，那天飞碟并未飞来，大洪水也并未暴发。尽管预言者辩解道：“我们不知道计划的具体内容，但预言绝对没错。”可是信徒们的信仰还是开始发生动摇。

据说，预言者自己也不小心流露出沮丧的神色。然而，如果不做点什么，事态会变得不可收拾。最后关头，预言者声称自己收到了神的指示。“由于信徒们的表现极为卓越，于是神把世界从毁灭的命运当中解救了出来。”听了预言者的说明，有的信徒最终还是离开了组织。但大多数信徒喜出望外，选择相信这一说明。甚至比起以前更加热衷于传教活动。

为什么会出现这种现象呢？为什么即使预言失灵，众多信徒非但不肯离开组织，反而更加虔诚呢？

这是因为，如果信徒们知道预言是个弥天大谎，那么他们心理上的协调将被彻底打破。

这点可以用社会心理学中所谓的认知失调理论来进行解释。

请试着想象一下。那些因相信大洪水必将暴发而放弃工作学业、抛弃家产的人们是怎样的心情？本该作为“被选中的人”得到天外飞碟的拯救，然而预言当天飞碟并未出



现，他们是怎样的心情？越是为了预言做出不可挽回的事情的人，想必越不愿意面对“那是个弥天大谎”的现实。心理失调的钟声随时都可能响起，而他们正在努力避免钟声的响起。

正因为他们很想相信预言是正确的，所以他们宁愿歪曲自己对种种事物的认知，也要保持心理的调和。而预言者在最后关头的那句说明恰恰给予了他们相信预言的契机。而且恰好当时有少年来访，信徒们把少年当做宇宙来客，执著地相信飞碟最终还是到来了。最后他们得出了一条结论，那就是因为他们极为虔诚，所以神拯救了世界。

越是为宗教团体做出巨大牺牲的人，越是想化解心中回荡的失调的声音。证据就是，离开组织的人都是没怎么付出过的信徒。当预言失灵，他们就立刻放弃了信念。

当然，纵使曾经做出巨大牺牲，倘若只是独自一人试图歪曲自己的认知，那还是很难实现的。为组织付出巨多、却没怎么和其他信徒接触的人无法化解心理上的矛盾，只会陷入混乱之中。因此还需要信徒之间相互交流，互相肯定彼此信念的正确性。

而且，如果还觉得不够，他们会大张旗鼓地对传媒发声，向社会寻求理解和认可，甚至欢迎外来访客。当预言并未成真之时，为了保持内心的平衡，那些秉持信者得救赎、自己是神选之人的宗教团体转而积极开展传教活动，寻求社会的认可。

费斯廷格等人在潜入宗教团体开展案例研究后，将调查内容集结成书，于 1954 年出版发行。其后，他们对“认知失调理论”（cognitive dissonance）进行了系统的说明。简而言之，这是一种机制，即当人们内心出现相互矛盾的认知时，为了摆脱矛盾所产生的心理压力，他们会改变自身的认知。

该因果机制后来经由实验得到了验证，并且确认了其理论地位。然而我们不该忘记，这个理论最初是通过精心的案例研究才得以浮出水面，继而引发研究者提出了因果机制的假说。

“黑天鹅”的存在

对于稍微懂点心理学知识、学过认知失调理论的人来说，预言失灵后信徒反而愈发团结的现象没有什么值得惊讶的。

然而，在该理论被费斯廷格提出之前，这个现象对心理学研究者而言不正是不可思议的吗？由于这类宗教团体本身就比较奇特，他们的信仰也与常识截然不同。在普通人看来，愈发虔诚的信徒或多或少都是“不可思议”的存在。

此外，尽管一些专家已经阐明了认知失调理论，但是对于不知道该理论的人而言，该现象简直“不可思议”。

例如，有的家庭中子女被邪教组织蛊惑。这些子女的父母心想，“等他们发现地球并没有灭亡时，头脑自然就会清醒过来，并且回归家庭”。然而尽管预言并未成真，他们的子女反而更加热心于参加邪教组织。这种情况实在令人措手不及。

在本书中，被比喻为“黑天鹅”的就是那些对于被卷入事件的当事人以及相关专家而言“不可思议”的事件及存在。

有的“黑天鹅”是指大地震这类发生概率极低、却“有可能”发生的事件。有的“黑天鹅”是指，专家虽然了解其“可能性”，但普通人在事后才恍然大悟、明白其中道理的事件。由于普通人眼中的“黑天鹅”在专家眼中可能算不上“黑天鹅”，因此，本书把“黑天鹅”定义为当事人眼中“不可能”、“出乎意料”、“不可思议”的事件。

案例研究的优势

尽管案例研究如今屡屡获奖、备受瞩目，然而在此之前，案例研究就仿佛是神话中悲剧主人公般的存在。学界一度把案例研究当做“弱不禁风的小弟”，将其轻视为二流的



研究手法。研究者们认为它缺乏正确性、客观性和严密性。

然而,案例研究法的权威罗伯特·K·殷(Robert K. Yin)在其著书中曾提出如下的疑问:

案例研究变得越来越普遍。这就意味着一个令人吃惊的悖论。倘若案例研究法真的存在重大缺陷,研究者为何仍继续采用这一研究方法呢?

针对殷的疑问,我个人的答案是:因为案例研究拥有其他研究方法所没有的解开真相的能力。

例如上文中所介绍的预言失灵后反而更加虔诚的现象,要弄清为何会发生这么不可思议的事情,就需要理解信徒的心理。案例研究的优势就在于充分联系前后关系展开调查,这也正是案例研究有“能力”揭开真相的秘诀。

当然,要回答“怎样”、“为何”等疑问,还有其他研究方法。那就是实验方法和历史方法。如果能创造出实验室环境并掌控住现象的发生,那么采用实验方法再好不过。然而假若无法掌控住现象的发生,那么实验方法就无法发挥出它的效力。例如“9·11”恐怖袭击事件是无法通过实验再现的,因此实验方法无法对此进行验证。

另一方面,历史方法无需把握前后关系,但是该方法不能应用于当前的现象。历史方法将研究焦点聚集在过去的事件上,在不可能采访到当事人的前提下,该方法关注的是如何灵活应用历史资料。

如前文所述,统计学的实地调查不适于解决“怎样”、“为何”等疑问。不过,该方法能解开“是谁”、“什么事”、“在哪里”等问题,并能回答“什么程度”之类“数量”方面的问题。确实,在 UFO 事件中,要实地调查、甄别出预言失灵后信徒们仍继续热衷于传教活动的原因,还是比较困难的。首先我们不知道在问卷调查中能否提供出合适的选项供信徒们选择。就算提供了选项,恐怕谁也不会选择“为了保持内心平静”这一理由。而且信徒本人未必察觉到自己有这样的心理倾向。

当我们从案例研究中推导出假说,需要确认该假说能否普遍推广应用,我们需要统计调查的力量。反过来说,为了说明统计调查的结果,调查案例是有效的做法。

棉花糖实验

美国斯坦福大学曾经以幼儿(3~5岁)为对象做了个实验。他们在房间里放置了看上去特别美味的棉花糖,然后对孩子们说,“如果能坚持15分钟再吃,那就再给你一颗棉花糖”,接着大人们离开了房间。

为了能再得一颗棉花糖,有的孩子用手遮住眼睛,有的孩子转身面向墙壁,就为了不看桌上的棉花糖。还有的孩子为了忘记棉花糖是食物这件事,故意把它当成玩偶来玩。据说大约有三分之一的孩子没能忍住,吃掉了棉花糖。

12年后该大学展开了追踪调查,通过对比统一学力测试的成绩,他们发现,比一分钟都坚持不了立刻把棉花糖吃掉的孩子,坚持了15分钟又得一颗棉花糖的孩子得分更高。开展该实验的心理学家沃尔特·米歇尔(Walter Mischel)于是得出如下结论,自我控制力强的孩子更容易取得较高成就。

不过,自我控制是由调查小组推论出的结果,而非经由统计调查直接导出。统计调查只是展示了能否等15分钟与统一学力测试成绩的相关性,至于自我控制是如何发挥作用继而影响到测试成绩的,统计调查并未对这一因果机制进行相关说明。米歇尔通过追踪这批调查对象,得以说明其中的因果关系(参见第7章)。

为了解开因果机制,针对连接原因与结果的过程,有必要展开追踪。自我控制是和



其他哪些主要因素一起影响到学习习惯，进而导致测试成绩的不同？我们必须先弄清因果之间的联系。

适合调查这类因果关系的研究方法是案例研究。案例研究与统计研究不同，它并不展示某变量与其他变量能共变到“何种程度”，而是告诉大家，“何种原因”是“如何”产生影响的。

罗伯特·K·殷指出，当调查者调查无法统一处理的现代现象时，案例研究能在探求“如何”或“为何”等问题方面发挥作用。正因如此，案例研究才能和统计学研究等其他调查方法实现互补。

案例研究的三种能力

现在我们来进一步感受案例研究的魅力吧。在序言中笔者曾说过，案例研究具有三种能力。

- (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）

(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）

曾经有过一个关于人类学习的著名实验，要求实验对象依靠记忆力复盘国际象棋的棋盘。实验者分别给高级、中级、初学者 5 秒钟的时间来记忆棋子的排列。当他要求实验对象复盘下了一半的棋局时，高级棋手看两三遍就能复盘，中级棋手看三四遍就能复盘，而初学者即使看七遍都难以完全复盘。

据说，人类短时间一般只能记忆 $7(7\pm2)$ 组东西。不论是高级棋手还是初学者，其记忆力基本一致。尽管如此，当实验者要求他们复盘下了一半的棋局时，高级棋手的复盘率更高，这是因为高级棋手经验丰富，记住了大量的基本下棋套路。

并且由于他们已经记住了基本的下棋套路，因此无需在多余的地方使用大脑。如此一来，他们得以将有限的认知能力集中应用于关键部分。推而论之，运动选手会瞬间判断自己身处的境况并采取最合适的行动。医生同样也会如此。

本实验要求实验对象复盘某个棋局，其实该棋局同时也代表着这盘棋的状况和脉络。呈现在我们眼前的棋局昭示着从过去到现在的种种演变和状态。这就是所谓的前后关系。因为有前后关系，所以才容易记忆。正是由于前后关系的影响，观察力才会提高，对事物的理解才会加深。人类擅长的是沿着前后关系来思考问题，而非如电脑一般，机械地演算和记忆。

笔者认为，人类的智能需要联系前后关系才能发挥作用。案例研究的第一种能力就是，思考力及观察力亲和性较高，能够活跃人类的智能。

正因如此，包含着前后关系的“案例”拥有着活跃人类智能的能力。越是经验丰富的行家，越能从案例中读取到丰富的内容，做到直观地把握问题。由此，他们的智能得以激发，思考得以深入。

不过，经验本身并非总能起到积极作用。其实，关于棋盘复盘的实验还有后话。实验者要求实验对象复盘一局现实中不可能出现的、乱七八糟的棋局。高级、中级和初学者分别尝试了复盘，没想到高级棋手的复盘率甚至连初学者都比不上。出现不同实验结果的原因在于，该棋局太过脱离现实。也就是说，越是经验丰富的棋手，当他看到棋盘上出现奇奇怪怪的排列方式时，反而越会感到混乱。



商务领域同样如此。当置身于未知状况中,人们可能会由于依赖过去的经验和规则而发生误判,犯下错误。

因此,企业设想向海外发展或参与不熟悉的领域时,不能过分依赖以往的经验。应该仔细看清前后关系的不同之处,重新解读前后关系。既不能忽略前后关系的不同,又不能一味关注背景。应充分做到直面事态发展,联系前后关系进行理解。发挥这种人类独特的理解力可以说是案例研究的一大特征。

(2) 应对复杂局面的能力(读解因果关系的能力)

案例研究的第二个能力是通过读解因果关系来应对复杂局面的能力。当我们需要从观测数据较少的现象(例如“9·11”恐怖袭击事件或“3·11”东日本大地震等)中学习经验教训,就预防措施及事后应对措施的风险管理进行思考,案例研究的手法可以发挥很大作用。

例如上文所介绍的宗教团体研究中,案例研究就发挥了作用。研究者在追踪预言形成的过程时发现:①预言形成、②预言失灵、③教徒不安、④教徒为了使自己的行为正当化而歪曲自己的认知,这四个现象总是不断重复。有趣的是,该宗教团体的预言曾屡次失灵。

根据费斯廷格的调查,7月23日上午,即研究小组潜入该宗教团体之前,预言者收到消息,UFO将于8月1日中午在陆军航空基地着陆。于是当天,12名信徒一同在路旁等了两个多小时,可是什么都没有出现。除了遇到过一个陌生男人,并没有发生什么特别的事情,信徒们失望地就地解散了。

然而在第二天,预言者收到了神之使者的消息:“出现在路旁的人是我。”预言者欣喜若狂,信徒们的宗教活动也变得愈发活跃。12月17日上午,一个自称某电视节目卡通人物的人打来电话,声称下午4点UFO将会在预言者自家的后院着陆。信徒们为了能赶上这趟UFO,急急忙忙做了诸多准备,并按时在后院集合。可是UFO没有到来。

接着又有电话打来,说是17号深夜UFO正在开往后院。于是信徒们又急急忙忙做好准备,在后院一直等到了凌晨3点。可是UFO还是没来。信徒们的内心已经濒临崩溃。

然而在18号晚上,外星人使者打来电话,声称“即将到达后院,让大家在那里坐等”。当天晚上抵达后院的,是一群拨打恶作剧电话的学生。可是预言者及其心腹深信少年们来自天界。尽管信徒当中部分人持怀疑态度,但是预言者以三寸不烂之舌说服大家相信这些少年是神之使者。也就是说,外星人17号虽然没来,但是18号真的过来了。

接着,他们迎来了前文所述的12月21日。结局如前文所述,最终预言还是失灵了。然而预言者说:“由于信徒们的表现极为卓越,于是神把世界从毁灭的命运当中解救了出来。”听了这些话后,信徒们的心灵再次得到拯救。除了没怎么付出过的信徒,余下的大多数信徒愈发加深信念,致力于传教活动。

如此这般,通过追踪预言形成的过程,我们得以了解避免认知失调的心理机制。

在商务领域,也有许多因果关系无法仅仅通过收集过去的的数据得到解答。在研究复杂社会现象的时候,案例研究能够帮忙解答过去所未曾注意到的因果机制。

(3) 开拓未来的能力(即使先例很少,也能推导出有效的假说)

案例研究的第三种能力,是即使先例很少也能推导出有效假说,进而开拓未来的能力。

在政治外交领域,案例极受重视。原因在于,外交及战争等非常重大的问题不会频



繁发生，因此难以采用统计学方法。

当政治家及外交官需要通过外交来解决纷争，或发动战争来解决领土问题，他们会选取世界上曾经发生过的案例进行参考，思考政策的制定。这就是历史类比（analogy）。以经营战略论而闻名于世的研究大家理查德·鲁梅尔特（Richard Rumelt）在其著作中曾有如下论述。

在外交政策领域，面对复杂局面时，人们大多会参照过去的类似情况进行诊断。并且，会以一定程度上取得过成功的方法为基础，决定基本方针。因此，假如诊断得出，伊朗总统马哈茂德·艾哈迈迪-内贾德（Mahmoud Ahmadi-Nejad）是“第二个希特勒”，那么战争可能会被选为基本方针。然而，假如将其诊断为“第二个卡扎菲”，就可能会选择秘密接触、施加压力的方针。在外交政策方面，经济、外交、国防等部门往往联合起来采取统一行动。

日本外务省前国际情报局局长孙崎享主张在解决钓鱼岛（日方称为“尖阁诸岛”）问题时，应参考德法领土纷争中德国在阿尔萨斯—洛林（Alsace-Lorraine）问题上采取的措施，将其作为历史类比的基础。

尽管我们不可能验证出这一主张是否正确，但是，只要灵活应类比的方法，合理实施案例研究，纵然前例很少，也有可能推导出有效的假说。

所谓类比，是指从已知领域（base）和未知领域（target）中寻找结构上的类似性，促进理解和思考的方法。

其实有不少企业就是在类比思考的触动下掀起技术革新的。例如，当美国西南航空（Southwest Airlines）想要提高公司飞机的运转率却面临必须缩短维修时间的问题，比思维这时就发挥了很好的作用。他们研究了汽车赛事“印第安纳波利斯 500 英里比赛”（Indianapolis 500-Mile Race，简称“印地 500”）中的进站加油，联想到维修飞机时也可以让众多机械师同时协作。

类比不是用于验证的方法，而是用于发现的方法。由于在某个领域成立的事情不见得在其他领域也同样能成立，科学界常常将其视为“不确定的推论”，对其保持一定的距离。然而当我们需要在未知的领域推导假说时，类比就能发挥作用了。拙著《模仿的技术》以及细谷功的《类比思考》（东洋经济新报社，2011 年）也曾指出，尽管有些问题在某个领域是未知的，但在其他领域或许是已知的。因此人们往往会通过先行者的经历寻求答案；从不同地区发生的事件中得到启发；参考同行业更先进的案例等。通过向更先进的领域学习，可以在当前的未知领域作出更好的判断。

不过还需注意，进行类比适用时选取的案例不同，其判断结果也会不同。因此，有必要注意基准（base）的选择问题。

正因如此，我们才有必要牢牢掌握案例研究的逻辑，学习案例研究的方法。不能被表面上的相似性所迷惑。而应积累广大案例，形成“类比数据库”，根据不同的目标（target）进行相应的检索，选取合适的类比案例。绝对不能仅仅以熟悉等理由来选取基准。

在接下来的第 2 章到第 6 章，笔者将介绍几篇凭借案例研究的力量找出“黑天鹅”的获奖论文。所有论文最初展开调查时都认为“天鹅是白色的”，然而却意外地遇到了“黑天鹅”。那么，研究者是怎样遇到“不可能”的事态的？又是如何建立起新的假说呢？笔者将一边介绍普遍论调、意外发现以及新成立的假说，一边解说“黑天鹅”的探索方法。

