

策略盲点

作者： Charles Roxburgh

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 2

行为经济学的论点是否能解释为何优秀的主管会支持错误的策略？

经过近四十年年的发展，企业策略理论已变得非常普及。从波特（Michael Porter）、明兹柏格（Henry Mintzberg）等策略大师以降，众多学者专家发表了无数论文，分析订定策略的原则。高阶主管也都训练有素，知道如何依循原则订定好的策略。许多大企业甚至设有策略部门，负责制定策略。

尽管如此，企业界却不时传出因采行策略不当而失败的案例。原因为何？企业领导人既然能随时获得相关知识与方法，为何仍会失败呢？作策略分析时依据的假设不正确、经理人的野心太大，及企业本就存在某些缺陷等，都是可能的原因。本文不想一一研究所有原因，仅针对某个可能影响所有策略制定者的因素，作深入的探讨，该因素即为人脑。

人脑是一个令人惊叹不已的器官。透过「人脑图谱技术」(brain mapping techniques)，科学家发现更多与人脑内部运作有关的知识，增进对人脑能力的了解。然而人脑并不如一般人理解般是个理性的计算器，经过数千年的演进，人脑已发展出抄快捷方式、化繁为简的能力，但也养成一些偏见与一些基本坏习惯。

人脑帮助早期人类在非洲大草原存活下来（「如果你看到某个野生动物，大家都在后面拼命追赶牠，那一定是可填饱肚子的东西。」）。但人脑亦为今日人类带来一些问题。除了天生的一些缺陷外，人脑也受教育及社会化的影响，而衍生出另外的盲点。不论原因为何，人脑的确有可能误导我们作出不理性的决策。

不少社会科学家，尤其是行为经济学家，已透过严谨的实证研究发现，现代经济学的基本假设「人类是纯理性的经济决策者」与事实不符，从而证实人脑的确有其基本盲点。大多数企业策略的理论，都以个体经济的理性世界为基础，但现在已是策略制定者检视行为经济学所提不同于传统观念的时候了。

行为经济学的论点常被用来解释企业界中的错误决定，特别是错误的投资策略。有的民间投资公司已成功地改造投资流程，以反制行为经济学所预测的错误行为。同样地，行为经济学也适用于个人理财，它比任何投资诀窍更能提供快速的赚钱快捷方式。然而，这门学问并未深入决策过程的最基层。

本文目的就是要矫正人们的观念，呼吁大家勿忽略人脑有盲点的事实。我们将从行为经济学

的角度切入，帮助人们了解企业制定不当策略的八个原因。这些原因说明了我们常犯的错误，导致我们得出不正确的结论，提高了做出错误策略的风险。所有的实例都取自我最熟悉的领域，也就是欧洲金融服务业，不过在其它产业中也可以看到同样有用的例子。

有些实例取自于网络热潮时代，其时，制定不当策略的例子俯拾即是。但不要误以为，人们发疯似的拟定不当策略的时代，以后不会重演。行为经济学告诉我们，人们在一九九〇年代末期所犯的各种错误，系人脑正常运转的结果——以后人类再犯同样错误的可能性仍然很高。

盲点一：过度自信

依人脑设计，人类过度自信是很自然的。这可能是一件好事，例如一个人必须非常有自信心，才能创立新事业。但只有极少数新创事业成功地存活下来。如果人脑不鼓舞我们对自己的能力充满信心，这个世界将变得无生气，且贫乏不堪。然而在制定策略及评估策略优缺点时，过度自信却成为一大盲点。

人脑尤其会让我们觉得自己是神算子。行为经济学通常以一个简单的例子测试人类的估算能力：估算一架满载乘客的巨无霸喷射客机的重量，或估计尼罗河的长度。研究人员并不要求受测者说出实际数字，而是要他们在百分之九十的信心指数下，说出一个范围，例如，尼罗河的长度介于二千英哩到一万英哩间。几无例外地，受测者不断步入相同陷阱：他们不选择一个较大的安全范围，却宁愿选择一个较狭窄的范围，因而错失答对的机会。（我自己答了十五题，没有一次答对；这也是引起我的好奇心，而决定进一步从事此项研究的原因！）大多数人都不愿意、甚至无法指出一个较大的范围，以证明自己的无知。和经济学家凯恩斯（John Maynard Keynes）不同的是，大多数人情愿精确地答错，也不愿意模糊地答对。

对于本身能力，我们也容易犯过度自信的错误。当我们以核心能力为评估基础，拟定未来策略时，特别容易犯此一错误。例如所有金融机构都相信，它们的品牌具有「平均水准以上的」价值。

过度乐观是过度自信的孪生兄弟。和悲观的专业人士，如财政官员相较，大多数人都很乐观，因此，我们对未来的预测，通常落在光谱的光明面那一端。在制定策略的过程中，这两个孪生兄弟携手合作的危险性非常高；因为任何策略的主要前提，均为「可能发生的情况」。但大多数时候，人们都不理性地、过份自信且乐观地认为，某些事不会发生，某些事会发生。

某大型投资银行以一九九四年的悲观环境（当时，市场刚经历九个月的衰退）为依据，拟定该银行未来的策略；为提高策略的正确性，该银行又增加了一些负面因素。但这些因素统统加起来，都还不够悲观。因为和当前环境相较，一九九四年的市场状况还算是不错的了。因此，该银行，以及和它采相同乐观预测的同业，现在都在拼命删减成本。一些以有钱人为主要客层的银行以及网络券商，目前无不遭遇相同的问题。

以下是克服过度自信问题的方法：

1. 以涵盖范围更宽广的情境，测试公司所制定的策略。不要只给经理人甲乙丙三案；经理人通常会选择比较安全的乙案。情境规划的先驱皇家荷兰壳牌石油集团（Royal Dutch/Shell

Group), 通常要求经理人从最后的两个或四个备选方案中, 挑选一个执行。

2. 在最悲观情境中, 再增加百分之二十到二十五的悲观因素。由于一般人都比较乐观, 因此错估悲观结果带来的风险, 通常远大于错估乐观结果带来的风险。伦敦洛依德保险集团(Lloyds) 过去即因为太过乐观, 而付出惨重的代价。如今, 该公司已从经验习得教训, 以最悲观情境为基准, 再增加一些悲观因素, 例如, 假设两架波音七四七客机在伦敦市中心相撞坠毁, 该公司偿付保险金的能力为何。以这类情境为假设测试其应变能力, 有助于该公司维持充裕的保证金水准与再保能力, 妥为因应后来发生的九一一灾难事件。

3. 在策略中多加入一些弹性与选择, 不确定因素排除后, 才能顺势扩充规模或放慢脚步。至于那些以确定因素为基础的策略, 经理人仍需存疑。

盲点二：心中有数

行为经济学先驱赛勒(Richard Thaler) 率先提出「心中有数」(mental accounting) 一词, 并将之界定为「根据金钱的来源、保存方法与花费方法来处理与区分金钱的种类的心理状态。」以最后输光所有赢来的钱的赌徒为例, 尽管他们总觉得自己没有输, 但事实上如果他们见好就收, 可能比现在更富有。

「心中有数」充斥于各大企业的董事会, 不论企业向以保守或作风大胆著称。以下是一些实例:

人们比较关切直接反映到盈亏的费用, 比较不在意用于组织重整的花费。

对核心事业的成本控制较严, 并订定成本上限(cost caps), 新创事业的花费却几乎不受限制。

巧立一些支出名目, 例如「营收投资费用」、或「策略性投资」。

上述所有的费用, 因受分类方式影响, 监督较为宽松; 但事实上, 它们全是不折不扣的成本。

这些错觉可能带来严重的策略性后果。以订定成本上限为例, 在网络热潮时代, 英国一些金融服务机构, 不管传统零售部门所提的投资企划案多么有说服力, 总是无法挣脱成本上限的紧箍咒。反之, 这些公司却胡乱核准许多用于网络领域的创业投资案。如今, 这些银行不仅个个蒙受重大亏损, 得努力打消呆帐, 还得回过头来重新加码投资核心的零售部门。

避免掉入「心中有数」陷阱的方法其实不难, 只要你坚守一个原则: 不管费用如何分类, 一块钱就是一块钱。既然钱的价值是一样的, 务必用一致的标准去衡量所有投资, 若经重新分类, 更应小心其花费。冠上「策略性」的会计科目, 经理人尤其应当特别留意。

盲点三：保持现状倾向

在一项堪称经典的实验中, 研究人员询问受测者, 假设他们得到一笔遗产, 他们准备如何处

理？其中一些人得到数百万低风险、低报酬率的债券，这些受测者多半选择让这些债券继续放着；另外一些人得到高风险的股票，结果受测者亦选择让这些股票继续放着。在此一实验中，左右受测者分配遗产的因素，是原来的分配方式，而非风险偏好。大多数人情愿保持现状，原因之一可能是想要避免损失，人们关心潜在的损失风险，更甚于潜在的利得。受测者担心将债券转换为股票后，最后会蒙受损失，有了这种想法，反而使得他们不去作理性的选择，即重新平衡他们的投资组合。

赠与效应 (endowment effect) 是人类另一个类似的倾向，系指人类强烈期望守住已拥有的东西。这种已拥有特定物事的事实，使得该物事对拥有者更有价值。赛勒曾以赠与效应进行实验，研究人员以刻有康乃尔大学校徽的马克杯送给一组学生。平均来说，这些学生不愿意以低于五·二五美元的价格让售这种马克杯。但未得到马克杯的学生，却不愿意以高于二·七五美元的价格购买这种马克杯。这两个价格的差距即表示，拥有马克杯的事实对拥有者有递增的价值。

促使人们规避损失的保持现状倾向，连同赠与效应，都有可能让人们制定出差劲的策略。这可从几个角度来说。首先，执行长可能不愿意出售事业。麦肯锡顾问公司的研究报告指出，事业分割 (divestments) 是企业创造潜在价值的主要途径之一，也是最常被忽略的一个途径。执行长常问：「万一价钱卖得不好怎么办？万一让买方占了大便宜，别人一定会笑我们做了冤大头。」然而成功的重整，例如一九八〇年代美国的信孚银行 (Bankers Trust)，往往须赖经营者下定决心推翻现状，全盘改变现有事业的架构。以信孚银行为例，管理团队即决定全数卖掉位于纽约承作消费金融业务的分行。

保持现状倾向也让公司难以重新分配资产。前一阵子经济不景气之前，英国保诚人寿 (Prudential) 认为股权价值被高估，因而决定全面重新分配资产，毅然提高债券的投资比重。其它大多数英国保险公司则选择保持现状，维持投资股权的高比重，如今个个苦于必须大幅调降偿付率。

这并不代表保持现状一定不对。许多投资顾问指出，最佳长期投资策略就是买进股票后摆着不去管它们（在此，行为经济学家还要加一个建议：不要理会起起落落的价格，以免价格下跌时心里会不舒服）。在金融服务业，谨慎保守也是不可或缺的策略资产。策略制定者面临的挑战，是如何分辨现状是真正正确的选择，还是只是让自己觉得更安全的一种心理倾向。为作出正确抉择，策略制定者可采取两种方法：

1. 彻底检视投资组合内容，再作出决定。视所有事业为「可出售的」，再决定总公司能否胜任母公司角色的课题。亦即，母公司能否从每一个分支机构汲取最大价值？不要视事业分割为一种失败作为，视事业分割为重整投资组合的健康做法。
2. 推动改革之前所做的风险分析，保持现状的决定也要接受同样的风险分析。大多数策略制定者善于确认新策略的风险，却不长于找出不作改革的风险。

盲点四：固着

人脑有一个会让人莫名其妙被困住的盲点，称为「固着」(anchoring)。先让某人记一个数

字，再请此人预估一个与该数字毫无关连的事情，结果人们常被固着于之前那个数字。

我们来看看「成吉思汗之日」的经典实验。研究人员先要求受测者写下家里电话号码的前三位，再请他们猜成吉思汗过世的日子。此一实验一再出现相同现象：两组数字有很高的关连性；人们多以为成吉思汗活在第一世纪（因为他们刚写下三位数的数字），事实上，成吉思汗生于一一六二年，死于一二二七年。

固着可以变成策略制定者一个强有力的工具。谈判过程中，先为待售事业提出一个较高的价码，对卖方特别有利，因为买方的出价，可能会固着于之前被提及的价格。作广告时，固着也很有用。许多为个人操作的基金经理人打广告时，常以过去的良好绩效作为宣传重点，这一招通常很有效。事实上，研究结果一再显示，基金经理人过去的操作绩效，和他们未来的表现无多大关连。在广告文案中引述过去绩效的做法，却能在消费者心目中建立一个印象：此人过去表现优异，未来表现当不差。

尽管如此，固着（特别是固着于过去）可能非常危险。传统印象中，依过去二十年的经验，大多数人都认为投资股票的长期获利率不错。这就是人脑固着于过去的经验。然而在一九六〇年代及一九七〇年代，英国的股票实质投资报酬率仅分别为三·三%与〇·四%。事实上，过去一百三十年来，总共仅有四十年的时间，股票投资报酬率达到两位数。受过去二十年经验的影响，我们对股票投资报酬率的期待已产生严重扭曲。

以保险业为例，受固着的影响，利率变动常会造成严重问题。英国的衡平人寿保险社（Equitable Life Assurance Society）假设，未来数十年将一直维持高利率，该公司即以此为基础，出售保证可获得一定年金的产品。此一不当假设，已对该公司带来严重财务后果；保险人也蒙受损失。又，和过去十年相较，未来十年，整个银行业可能必须经历一个严重亏损的时代。倘若改革脚步跟不上新时代的要求，有些银行一定会宣布关门大吉。

除了必须谨慎小心，不要上了他人运用固着技巧的当外，策略制定者还应学习从长期历史角度看事情。例如，不要把眼光放在过去二、三年，而应学习观察过去二十年或三十年的历史趋势；某些经济指针，例如股票投资报酬率或利率，甚至应追溯五十年或七十五年前的数字。某些评论家就是因为比前几波的科技泡沫热潮，而发现网络泡沫的趋势，例如他们发现一九二〇年代收音机制造商的股价趋势，和一九九〇年代网络股飙涨的情形，彼此之间有不寻常的关联性。

盲点五：沉入成本效应

与投资有关的另一个类似问题，称为沉入成本效应（sunk-cost effect），有人把这种行为描述为「越补越大洞」。当某个大型项目已失控，进度严重落后，预算一直超支，最初的成本效益分析显然已不适用，但许多公司仍继续砸钱投资，希望完成该项目。

许多金融服务机构花大钱引进大型信息科技系统，即常碰到这种进退维谷的情境。大多数公司吃了闷亏后，多半以家丑不外扬为由，选择不对外张扬。伦敦证券交易所（London Stock Exchange）引进的自动交易撮合系统「金牛座」（Taurus）则是少数公开为人所知的例子。该系统败得很惨，最后迫使英格兰银行（Bank of England）出面叫停，将该系统全面作废，

再重新建构替代系统。

负责制定策略性投资决策的主管，也很容易陷入沉入成本的陷阱。欧洲一些银行投入可观资金，成立大型证券投资事业部门，企图和全球性的投资银行事业一较长短。然而很难让他们认清一个极严酷的策略性事实，那就是，面对高盛证券(Goldman Sachs)、美林证券(Merrill Lynch)，及摩根史坦利(Morgan Stanley)等世界知名的业者，这些银行几乎毫无赢的机会。英国某些银行已知难而退，所有投资全数作废；另一些银行仍然在苦撑，至今无法摆脱沉入成本的陷阱。

为何经理人如此难以避免此一陷阱呢？避免损失是其中一个解释：我们情愿再投资一千万美元，去完成一个总值一亿一千万美元的赔钱货，也不愿意马上认输，让帐面上出现一亿美元的亏损。固着因素作祟是另一个解释：既然人脑已固着于先前投入的一亿美元，再花个一千万美元似乎不算什么。

策略制定者应如何避免此类陷阱呢？

1. 以最严格的投资分析，看待递增的投资，把注意力完全放在递增的成本与营收。教科书即以此法教导人们对付沉入成本的误谬，教科书是对的。
2. 为及早取消策略性实验行动做好准备。未来的世界越来越不确定，公司经常同时在追求达成好几个策略性目标。成功经理人懂得如何管理对公司最有利的投资组合，这代表公司随时必须抛弃赔钱货。你越早叫停，将沉入成本减至最低，越容易抽身。
3. 师法制药业者的新药研发模式，以「阶段性投资法」(gated funding)对待策略性投资：策略性投资达成每一阶段目标后，公司才准动用下一阶段的预算。

盲点六：一窝蜂直觉

和其它行业一样，银行业也常跟着一窝蜂直觉(herding instinct)行事。在同一期间，大家都一窝蜂把钱借给同一类借款人：一九七〇年代借给英国房地产开发业者，一九八〇年代借给低度开发国家，近年来则借给高科技公司、媒体业者及电信公司。银行业常一窝蜂地追求相同策略，例如在网络热潮时代，大家不约而同地取一个奇怪但响亮的名字，试图建立网络银行，或，当伦敦股市开始走自由化路线的「大爆炸」来临时，银行业者又一窝蜂地成立综合投资银行。

这种企图与他人采一致做法的行为，原本是人类的基本特质，也是心理学认同的法则。投资大师巴菲特(Warren Buffett)却点出此种行为的缺陷，他在书中写道：「依传统方式失败是个可行的做法。整体而言，北欧产的旅鼠(lemming)人人喊打，但从来没有人指认得出哪一只旅鼠特别坏。」对大多数执行长而言，比犯了重大策略性错误更严重的事只有一个：你是整个产业唯一犯错的人。

在达康时代，人人都感受到有一股无形力量在拖曳着。如果你决定当一个卢德份子(Luddite，技术革新的反对者，源于反对工业革命的卢德运动，参与者积极捣毁各种机器)，反对另外成

立网络银行或网络证券经纪机制，将感到无比的孤单。当大伙儿热烈追求特定策略趋势，且迫使其它人跟着群众走时，你很难依照个人信息与分析作决策。然而，最佳策略往往是与众不同的策略。当然有时企业必须跟得上竞争者的脚步，试想，一家不设置自动柜员机或网络服务的银行，如何能生存？但这些作为，显然不是建立独特策略性优势的来源；而拟定策略的目的，就是要找到这些来源。「模仿他人」的策略，常被证明是差劲的策略。因此，策略制定者本来就应努力去寻找不落俗套的新方向。与其一味模仿市场领导者的做法，还不如观察「周边」业者，或到本业以外的领域寻找创新构想。

一开始，创新策略可能会引来产业专家的质疑。他们可能是对的，但只要你及早停止失败的策略，你的损失将降至最低。如果他们错了，你将获得巨大的报酬。

盲点七：错估未来快乐情境

何谓错估未来快乐情境？简单的说，人类并不长于预估一旦环境急遽改变，他们会多么快乐或多么痛苦。社会科学家也证实，当人们经历重大环境变动，他们的生活既不如预期糟，亦不如预期好，这再一次证明人类的预测能力很差。然而，人类却能很快调适自己应付变动的环境。一般来说，事件过后，人们的愉快程度（快乐情境）即恢复到原来的水准。

投资银行的薪酬上升趋势，和此一研究结论前后呼应。一九九〇年代期间，该产业的薪酬持续攀升，导致人们的期望相对提高，华尔街上班族的快乐指数却未跟着提高。在伍尔福（Tom Wolfe）所写「虚幻的烽火」（Bonfire of the Vanities）一书中，主人翁麦考伊（Sherman McCoy）说，一九八七年的纽约，一年一百万美元的日子很难过。这样的话出自（虚构的）顶尖债券交易员口中，听来格外刺耳。但是到了二〇〇〇年，即便计入通货膨胀因素，随便一家公司的年轻董事长口出此言，也可能让人觉得情有可原。

人类拙于判断未来商场世界的快乐情境，可从人类对丧失独立经营权的反应看得出。大多数时候，公司被购并即代表宣告公司死亡，因此人们多半会不惜一切代价防止公司被并吞。然而，有时让公司被并吞却是明智的选择。例如，曾备受推崇的两家英国银行：米特兰银行（Midland）与国家西敏寺银行（National Westminster），为了维持独立经营权而苦撑着。一九九二年，米特兰银行接受汇丰银行的购并条件；二〇〇〇年，苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）成功接收了国家西敏寺银行。结果呢？从任何一个角度看，这两家银行的结局都很圆满，包括顾客、股东及大部分员工在内，大家都对结果感到满意，符合「多数人的最大利益」。对员工来说，新东家的管理更上轨道、公司体质更好、组织也更受人尊敬。国家西敏寺银行的员工士气大大提高，米特兰银行更达成了以前独立经营时想都不敢想的目标：成为全球性伟大银行的一员。

高阶主管常因抗拒外力取得经营权而备受指责。部分原因是，管理当局与董事会总希望能维持现状。事实上，就是前线员工对现有高层主管再怎么不满意，也会抗拒收购行动。这一点显然是有更深层的心理因素发挥作用所致。无论如何，我们确实拙于预测环境发生大变动（企业所有权改变、个人身体健康变化、个人财富增减）时，我们会有何感受。

策略制定者应如何避免掉入此一陷阱呢？

1. 以冷静、理智的态度对待公司面临被购并的情境。说来容易做起来难，特别是管理团队多年献身于一家公司，公司能否维持现状对个人而言影响十分深远。反而非主管可能比较容易从局外人的角度看事情。

2. 保持客观态度。对于显然已无救的策略性威胁无需作过度反应，听到好消息也无需太过兴奋。一九九〇年代，伦敦洛依德保险公司面临经营危机，公司业绩起起伏伏，该银行董事长曾引用史利姆元帅（Field Marshall Slim）的话勉励员工：「在战场上，头一个得到消息的人总是兴冲冲或气急败坏的来报信，然而战况既非那样有利，也没有那么糟。」对任何一个想要带领企业度过危机，却难免受个人情绪与士气影响的策略制定者来说，这都是一个很好的指引。

盲点八：错误共识

人们通常会高估他人认同其观点、信念与经验的程度，此为错误共识效应（false-consensus effect）。研究结果告诉我们产生此种效应的原因包括：

强化信念倾向：寻求支持个人信念及假设意见与事实的倾向。

选择性记忆：只记得可强化自身假设的事实与经验的习惯。

有偏见的评估：迅速接受支持个人假设的事证，同时让不利于己的证据接受严格检验，目的就是要排斥它们；例如，我们对批评者的动机存有敌意，且怀疑他们的能力。

群体思考：在注重团队精神的文化里，成员有压力必须认同他人意见。

譬如，你一定常听到执行长说这样的话：「管理团队百分之百支持新策略」（群体思考）；「董事长及董事会全力支持，一致同意我们提出的新策略」（错误共识）；「经销商和顾客对我们推出的新产品说的都是好话」（选择性记忆）；「好了，就算有些分析师对我们的评价不佳，但那些半吊子的小伙子根本不懂我们这一行，他们最近报告的内容肤浅不说，其中还有许多错误」（有偏见的评估）。

这位假想执行长所说的话，有可能是正确的，但更有可能是把自己推向危险境地的开始。策略咨询专家应扮演平衡的角色，避免人们掉入错误共识的陷阱。执行长应欢迎他人提出质疑和挑战。

错误共识被公认为是最有害的盲点之一，它可能让策略制定者忽略公司面临的重大威胁，或继续执行注定会失败的策略。如果当初提出策略的人是组织里的模范，人们将更不容易看到错误共识的盲点。人们很容易受重要人物的影响，且会想办法模仿他们。如果模范是正面的，模仿当然是一件好事；但，如果模范是负面的，企业将无可避免地一直犯策略性的错误。

许多金融服务机构推出新策略，最后却惨遭滑铁卢，究其原因，采强势作风的主事者实难辞其咎。以一九八〇及一九九〇年代期间，洛依德保险发生数次失败案例来说，都是因为事业负责人太过强势，最后终尝到恶果。最近保险领域发生几次惨败案件，也是因为领导者表现

得太过强势。欧洲一家银行发现，在上级眼中是非常能干的员工，他们在资浅人员的眼中却是傲慢自大的人。因此，当该银行决定好好落实有效风险管理训练，遭遇不少困难。事实上，由于这些负面模范的影响，使得该银行已养成一种不听从上级命令的文化。

经理人可采取以下措施，以减少错误共识的危险：

1. 塑造质疑式文化。在策略辩论的过程中，高阶主管应重视公开且具建设性的批评。公开批评同僚提出的策略应被视为一种有帮助，而非恶意的表现。执行长与策略顾问应设法了解既定策略之反面意见，甚至应主动寻找与产业趋势有冲突的观点；必要的话，也应确保反面意见受到严谨研究过程的考验。任何人不应直觉认定，批评者一定不具善意，或对事情的了解不深入。

2. 建立能制衡强势经理人的机制。执行长尤其应留意少数强势经理人是否出现不容他人批评的反应，坚持任何企划案都应接受专家独立检讨分析的程序。当然，董事会也应特别留意强势的执行长。

3. 不要「引导证人」。暂缓寻求支持你论点的证据，不妨先寻求能驳斥你论点的说法。在策略分析展开假设之前，先建立反其道而行的假设，或要求工作小组针对每一项重要分析，提出相等的反假设。管理团队甚至应设立一「挑战小组」，其目的就是要挑出策略小组所提新策略的瑕疵。

体认到人脑有盲点，的确可帮助策略制定者找到正确航道。策略制定者应了解行为经济学的创见，如同他们当初接受忧郁科学（dismal science，经济学之别称）的见解一样。接受行为经济学的观点，并不能杜绝人们拟定出差劲策略的事实。贪婪、傲慢与松散的分析，仍然是人们作出不当决策的来源，也将不断出现于教科书的个案研究。然而，如果我们对人类思考过程中的盲点稍有了解，也许有助于减少聪明主管支持愚蠢策略的机率。