

## 利益相关者分析(Stakeholder Analysis)

### (一) 简介

用于分析与客户利益相关的所有个人(和组织), 帮助客户在战略制定时分清重大利益相关者对于战略的影响。

### (二) 详解

利益相关者是指与客户有一定利益关系的个人或组织群体, 可能是客户内部的(如雇员), 也可能是客户外部的(如供应商或压力群体)。大多数情况下, 利益相关者可分类如下:

所有者和股东	银行和其它债权人
供应商	购买者和顾客
广告商	管理人员
雇员	工会
竞争对手	地方及国家政府
管制者	媒体
公众利益群体	政党和宗教群体以及军队
其它	

#### 1. 利益相关者的角色

利益相关者能够影响组织, 他们的意见一定要作为决策时需要考虑的因素。但是, 所有利益相关者不可能对所有问题保持一致意见, 其中一些群体要比另一些群体的影响力更大, 这是如何平衡各方利益成为战略制定考虑的关键问题。

除了对战略制定产生影响以外, 利益相关者分析也是评价战略的有力工具。战略评价可以通过确定持反对意见的股东和他们对一些有争议的问题的影响力来完成。

#### 2. 绘制利益相关者图

利益相关者图清晰地描绘谁是利益相关者集团, 在采取新的战略时, 代表哪个集团的利益, 他们是否可能阻碍变革, 他们的力量如何, 应该怎样对待他们。绘制时首先确定所有利益相关者, 标出他们之间的重要关系, 然后分析这张图表所显示的风险与机会, 识别任何可能的变化对这张图影响, 以便为此做好准备。如图所示:



确定利益相关者的位置有两种方法：权力 / 动态性矩阵和权力 / 利益矩阵。

(1) 权力 / 动态性矩阵

**行为可预测性**

		高	低
		低	A 地位较低却死心塌地
高	C 位高权重、立场坚定	D 位高权重但容易动摇	

利益相关者分析：权力 / 动态性矩阵

分析如下：

图示列出了一个权力/动态性矩阵，在这个矩阵上可以画出各利益相关者的位置。利用这种方法可以很好地评估和分析出在新战略的发展过程中在哪儿应该引入“政治力量”。

1. 最难应付的团体是处于D区内的那些团体，因为它们可以很好地支持或阻碍新战略，但是它们的观点却很难预测。其隐含的意思非常明显：在已建立一个不可改变的地位前一定要找到一种方法，来测试这些利益相关者对新战略的态度。
2. 相反，在细分市场C内的利益相关者，可能会通过管理人员的参与过程来影响战略，这些管理人员同意他们的‘观点’并建立那些代表他们期望的战略。
3. 虽然细分市场A和B内的利益相关者权力很小，但是这并不意味着它们不重要。事实上，这些利益相关者的积极支持本身，会对权力更大的利益相关者的态度产生影响。

## (2) 权力 / 利益矩阵

		利益水平	
		高	低
权力	低	A 最少努力	B 提供信息
	高	C 保持满意	D 主要利益相关者

利益相关者分析：权力 / 利益矩阵

分析如下：

权力/利益矩阵的一个有价值的发展如图示中所示，它根据利益相关者与其持有的权力的关系，以及从何种程度上表现出对组织战略的兴趣对其分类。这个矩阵指明了组织需要建立的与各利益相关者之间的关系的种类。

1. 显然，在制定和发展新战略的过程中，应重点考虑主要角色（细分市场D）是否接收该战略。
2. 那些最困难的利益相关者经常是细分市场C内的利益相关者，虽然这些利益相关者总的来说是相对被动的，但要注意利益相关者影响战略的方式受特定事件的影响，即特定事件促使他们对战略产生影响。因此，全面考虑利益相关者对未来战略的可能的反应非常重要。如果低估了他们的利益，他们突然重新定位于细分市场D内并且阻止采用新战略，那么情况就会很糟。
3. 类似地，需要正确地对待细分市场B中利益相关者的需要--主要通过信息来满足。在影响更有权力的利

益相关者的态度时，他们是非常重要的“联盟”。这种确定利益相关者位置的方法的价值，在于其能分析以下问题：政治/文化状况是否可能会阻止采纳特定的战略。谁可能会是变化的主要阻止者和推进者，为了重新确定特定的利益相关的位置，是否需要坚持战备。

4. 需要维持活动来阻止利益相关者对他们自己重新定位。这就意味着要保持与细分市场C有关的利益相关者的满意程度，减少与细分市场B中的利益相关者保持联系的程度。