

组织间冲突研究：多学科述评与未来展望*

● 张三保¹ 刘雅婷² 张志学³

(1, 2 武汉大学经济与管理学院 武汉 430072; 3 北京大学光华管理学院 北京 100871)

【摘要】组织存在于双边乃至多边网络中，目标和利益的差异及资源的稀缺性使得组织间冲突不可避免地频繁发生。在企业管理实践中，组织间冲突的频繁发生，往往给冲突双方带来巨大破坏与损失。然而，既有研究更多聚焦于组织内部的冲突及其治理，而对组织间冲突关注不足。有鉴于此，本文结合管理学、法学、社会学、心理学、新闻传播学等交叉学科视角，系统阐释组织间冲突的分类、动因及其调节因素，以及处理方式和影响因素，并在此基础上提出一个整合性分析框架，从四个方面提出未来研究方向。

【关键词】组织间冲突 冲突动因 冲突处理方式

中图分类号：F272.3

文献标识码：A

1. 引言

现实中的组织并非孤立存在，大到国家、小到企业，均处于双边乃至多边网络中。分工和专业化日益增强了组织间的联系，无论合作还是竞争关系，目标和利益的差异及资源的稀缺性，使得组织间冲突（inter-organizational conflict）不可避免地频繁发生。组织间冲突，即两个或多个组织之间发生的公开的敌对状态，其中一方或多方感知到自己的利益将会受到消极影响并对此采取干涉行为的过程（马永斌，2010；胡继灵和方青，2004）。无效的冲突处理策略，往往给冲突双方带来巨大破坏与损失，其负面效应远大于组织内部冲突。因此，能否有效处理组织间冲突，关系到组织的利益得失甚至生死存亡。

鉴于组织间冲突及其处理的重要性与相关研究的滞后性，本研究致力于系统梳理相关研究进展，并在此基础上构建分析框架，为更好在中国情境下开展相关研究提供方向。为了追踪组织间冲突的

* 基金项目：国家自然科学基金面上项目“中国营商环境、总经理自主权与企业技术创新：制度基础观与高层梯队理论整合视角下的多层次研究”（项目批准号：72072137）。

通讯作者：张志学，E-mail: zxzhang@gsm.pku.edu.cn。

研究动态，我们从 Business Source Complete、Web of Science、JSTOR 和中国知网等数据库中，运用“（inter-）organizational/firm conflict”“business dispute”“组织/企业间冲突/争议”等关键词检索相关文献。之后扩大检索范围，采用“conflict”“conflict management”“dispute”“inter-organizational relationship”“inter-organizational trust”“冲突处理”“组织间关系”等关键词加以检索。最后，根据文章的标题、摘要和主要内容等，筛选主题相关文章。从所获文献来看，组织间冲突受到战略管理、组织行为、市场营销、法学、社会学、心理学乃至新闻传播等交叉学科持续增加的关注，且近十年来发表数量增速较快。但是，与组织间冲突频发的现实及其后果严重性相比，相关文献总体较少，且绝大部分是英文文献，中文研究尤其稀缺。

本研究贡献包括两个方面：理论上，系统归纳组织间冲突研究进展，构建出一个系统性分析框架，为未来研究提供明确思路，推动交叉学科发展；实践上，为现实中组织间冲突的有效处理乃至组织的良性发展提供参考方案。

后文安排如下：第二部分介绍组织间冲突的分类；第三部分阐释组织间冲突的动因及其调节因素；第四部分分析组织间冲突的处理方式及其决定因素；最后提出研究框架并展望未来研究方向。

2. 组织间冲突的分类

2.1 根据动因划分：基于能力 vs. 基于诚信的冲突

在基于能力产生的冲突里，组织所拥有的技能和知识受到质疑从而引发组织之间的敌对状态；而在基于诚信缺失产生的冲突里，需要考虑的因素是组织固有的行为方式和规范（Lumineau et al., 2015），其中，不道德行为和机会主义是诚信缺失的两大突出表现（Ganesan et al., 2013）。

结构性冲突和操作性冲突。结构性冲突涉及控制关系的规则，发生在关系的共识基础上，是原则问题上的冲突；而操作性冲突涉及对这些原则的解释和应用，是在共识机制内产生的具体问题上的冲突（Coser, 1956；Metcalf, 1976；Horowitz, 1963）。结构性冲突产生于建立或定义关系的尝试，反映了对每个组织职责的合法特权和基本结构的基本分歧；而当一个组织对另一个组织在某一点上的立场有争议，但又不寻求改变另一个组织对这个问题的最终控制时，就会发生操作性冲突。操作性冲突可能发生在一套预先建立的关系中，它主要发生在业务程序和活动的协调上。

2.2 根据效应划分：建设性 vs. 破坏性冲突

当冲突通过形成新的对抗力量而使政治权力和经济资源得到更公平的分配，并在系统内实现更大的平衡和稳定时，冲突就可能对系统有利；而当双方对彼此的目标缺乏认识时，冲突则是破坏性的（Assael, 1969）。在建设性冲突中，冲突双方出于对共同目标和利益的关心，乐意了解并接纳对方的观点和意见，以争论问题为中心，注重互相交换情况。在破坏性冲突中，冲突出于对赢得自己

观点胜利关心, 不愿听取对方的观点和意见, 在冲突过程中, 脱离了解决问题本身, 互相交换情况减少甚至完全停止。但是, 建设性冲突和破坏性冲突不是绝对的, 在一定条件下可以相互转化。例如, 如果破坏性冲突得到良好的控制, 再经过充分的协调和沟通, 组织也可以从争议中吸取经验, 获得处理冲突和完善沟通方式的同理心, 从而实现转化。

2.3 根据存在特性划分: 潜在 vs. 显性冲突

潜在冲突是冲突双方在清楚地向对方表达或展现冲突之前, 对将要发生冲突的感知。因为组织间存在利益纠葛, 这种潜在的冲突往往会持续一段时间, 直到遇到使冲突外显的事件或情景从而转化为显性冲突, 比如出现阻碍合作伙伴实现目标的公开行为。

3. 组织间冲突的动因及其调节因素

3.1 组织间冲突的动因

3.1.1 个人层面的动因

主要是跨边界人员 (individual boundary spanners) 的影响。跨边界人员处于组织边界, 与其他组织及其跨边界人员进行交流互动, 比组织中的其他成员更密切地参与组织间关系。因此, 边界跨越者的个人态度、认知、行为等特征和人际关系、社会纽带, 对于建立组织间信任和稳定合作关系具有重要作用 (Tsasis, 2009), 其不当行为可能诱发组织之间的冲突, 不良的人际关系也会导致组织间冲突的加剧 (Cai et al., 2017)。

3.1.2 组织层面的动因

(1) 关系资本在资源、结构、关系、认知和能力等五大要素上的错配 (孙芳和蔡双立, 2015)。资源错配即网络组织间赖以合作的资源基础发生改变, 会导致关系合作的创利基础发生改变。结构错配中, 结构变化诱发的利益、位置、控制权之争成为关系冲突的根源。关系错配是组织间关系合作背离了原有关系建立的初衷, 导致合作方信任度降低和人际关系淡化, 这种潜在冲突会逐步演化为显性冲突。认知错配来源于网络组织间文化差异、道德差异、目标函数错位、信息不对称以及认知差异等, 经常会诱发各种价值冲突或关系冲突。能力错配, 如信息搜寻能力、资源整合能力、价值要素组合创新能力等会引发组织间冲突——能力强的企业认为如果与能力弱企业合作会影响企业战略机会的获取和网络资源获取效率, 能力比较弱的企业如果不能通过嵌入关系合作网络获取期望的关系收益, 同样会采取反制措施 (蔡双立和孙芳, 2013)。

(2) 组织之间的相似性。相互作用的群体在某些属性或维度上的相似性或差异性, 代表了组织

之间接口的适合性、一致性和兼容性（Marrett, 1971）。在相似度有限的关系中，组织间互动有限，冲突的传播会受到关系范围狭窄的制约；而在高度相似的关系中，冲突的潜在理由更大且更容易推广到其他领域。对稀缺资源的竞争是组织间冲突的条件或潜在根源之一：两个资源有限的竞争对手之间的相似性越大，单一环境就越不可能同时支持这两个竞争对手达到平衡（Vaaland & Hakansson, 2003）；达成组织既定目标需要更多的资源供应，一个竞争对手试图在竞争中占据主导地位并消灭另一个竞争对手的可能性就越大。

（3）组织间的相互依赖关系。组织间冲突是职能相互依赖和资源稀缺不可避免的结果（Assael, 1969）。相互依赖可能引发其他冲突，这些冲突源于潜在的差异或竞争相似性，但是当相互依赖程度很高时，也可以积极地避免情感冲突，因为情感冲突会伤害这段符合双方自身利益的合作关系（Rose & Shoham, 2004）。沟通作为维系组织间联系的重要纽带，其方式的选择会影响相互依赖的程度，从而对企业间冲突的产生造成一定影响，例如通过电子邮件来交流会拉大组织间距离而促进冲突（Bülow et al., 2019）。

（4）组织的机会主义和不道德行为。机会主义是在市场条件允许的情况下，通过逃避义务、利用合同漏洞和要求不公平让步等行为，违反特定商业关系的规范（Hadfield, 1990）。不道德行为指违反公平和诚实的相关或社会规范，例如提供有关产品和服务的虚假信息、剥削员工、操纵数据、使用高压销售和谈判策略（Kaptein, 2008）。机会主义和不道德行为都对组织之间的信任有着消极影响，从而损害组织之间合作的互利基础，诱发组织间冲突。在组织发展实现网络化合作成长的过程中，因为资源、规模、技术、管理能力诸方面的不同，导致合作双方在合作关系中对彼此的依赖不对等，进而形成非对称依赖关系，这种关系会正向影响组织的机会主义感知与不公平感知，进而导致组织间冲突（张光兴, 2016）。

（5）合同和信任的影响。合同对破坏性冲突具有 U 形效应；对建设性冲突具有倒 U 形效应，而信任对破坏性冲突具有负向效应，对建设性冲突具有正向效应（Yang et al., 2017）。

3.1.3 环境层面的动因

以政府管制为例，其对企业间冲突的影响主要包括政府管制缺位、政府管制错位、管制方法不当、权力寻租、管制者素质等（魏军, 2009）。

3.2 组织间冲突与其动因的调节因素

3.2.1 可计算的承诺和情感承诺

可计算承诺反映了交换伙伴在多大程度上认为有必要保持一种关系，以避免离开时所涉及的交换成本。而情感承诺则反映了基于认同、忠诚和归属感的对交换伙伴的社会和心理依恋（Bansal et al., 2004）。这两种关系承诺可以缓冲或者放大现有供应商由于自身不当行为而产生的影响，进而影响买方组织转换供应商的意愿（Ganesan et al., 2013）：当现有供应商自身不当行为

较小时, 无论可计算承诺还是情感承诺, 都可以缓冲这种行为带来的冲突后果; 但情感承诺也可靠地放大了现有供应商公然的机会主义带来的负面影响。这表明, 有情感承诺的购买者将轻微的机会主义事件吸收到规范的关系标准中, 而将严重的机会主义视为对关系契约的背叛, 从而导致放大(对比)效应。

3.2.2 企业合同

在供应链管理环境中, 基于产出的合同规定了性能目标, 但允许供应商确定实现目标的方法; 基于行为的合同明确规定了供应商必须遵循的特定生产过程和程序。两种合同在对合作关系控制范围和强度上不同, 导致其在减少买方—供应商冲突中发挥不同作用: 基于产出的合同控制可以缓解买方与供应商之间的冲突, 而基于行为的合同控制则会强化这种冲突 (Bai et al., 2016)。

企业合同具有控制与协调的功能, 合同中以控制为导向的条款使得公司有权制裁不能或不愿遵守商定条款的交易伙伴, 而以协调为导向的条款旨在降低错误的立场破坏(假定)善意各方之间合作的风险 (Macaulay, 1963), 使双方的期望趋同。因此, 控制条款会增加联盟企业间的冲突水平, 致使联盟绩效下降, 而协调条款可以减少这种冲突 (Schilke & Lumineau, 2018)。

3.2.3 控制机制与制度环境的相互作用

合同、信任等控制机制对组织间关系冲突的作用会受到制度环境的影响, 不同国家或地域的法律、文化等差异都会导致人们对合同效力的认知差异。例如, 合同控制与法律执行力之间的相互作用会减少买方与供应商之间的冲突, 而合同控制与政府单方面支持之间的相互作用会增加这种冲突 (Bai et al., 2016)。由此可见, 制度环境(如法律和政治框架)对供应链中的组织间冲突有着深刻而未被充分研究的影响。

动态竞争环境会给组织发展带来不确定性, 影响合同和信任效应。以控制为导向的合同条款难以适应频繁变化的动态环境, 从而造成企业间关系僵化, 导致企业间冲突 (Schilke & Lumineau, 2018)。环境不确定性会增强合同对破坏性冲突的 U 形效应, 但削弱合同对建设性冲突的倒 U 形效应, 增强信任对两种关系冲突的影响 (Yang et al., 2017)。

3.2.4 协调的水平

在开放系统方法中, 服务交付系统被定义为能够控制即时资源领域并实现共同目标的组织的集合 (Ven et al., 1980), 他们采用共同的操作程序, 调整成员活动以与这些方法兼容, 并分配不同的角色、职责和任务。组织间服务交付系统中的冲突和协调同时存在, 并且通常相互之间是正相关的, 当系统按功能进行区分并具有复杂的服务组合时, 这种情况会加剧。但是冲突和协调之间存在一个阈值, 超过这个阈值就会产生消极的关系, 高水平的协调特别是专业工作人员之间的任务协调, 将减少冲突的程度 (Alter, 1990)。

4. 组织间冲突的处理方式及其影响因素

4.1 组织间冲突的处理方式

4.1.1 通用策略

将关心自己、关心他人作为管理方格的两个坐标，Thomas（1976）提出了五种通用冲突策略：竞争、合作、妥协、回避和迁就，成为冲突解决的经典模式。在此基础上，Renwick（1975）、Rahim（1983）、Wall 和 Canister（1995）等也都对五种冲突处理策略进行了完善分析和重新命名，但均未跳出二维模型的分析框架，其内在逻辑相差不大。然而，对于 Thomas 的二维模式，张勇等（2006）认为，尽管它在解决组织内冲突时很有效，但由于组织间冲突很大程度上受到外部环境的影响，其对组织间冲突的解决有一定的局限性。

对于组织间冲突的处理，Djankov 等（2003）提出了商业冲突的三种直观处理方式：私了（private orderings）、诉讼（private litigation through courts）和国家管制（regulatory state）。沿用这一方式，Du 等（2014）将 1999 年中国私营企业调查问卷对企业间冲突处理的五个维度强制纳入上述三类。他们认为，不予理睬、双方协商、寻求私人网络可归为第一类；法庭判决和寻求政府帮助，则分别归入后两类。此外，从法律角度看，冲突解决方案在现实操作上包括四种：谈判/协商、调解、仲裁和诉讼。

供应链企业之间由于目标不相容、任务完成相互依赖、争夺有限资源、管理模式难以统一、长鞭效应等问题，很容易产生企业间冲突（李海凤，2011）。针对供应链企业间冲突，可以采用一系列配套的协调机制，包括构建机制——挑选合作伙伴，实现优势互补或能力均衡，建构供应链体系；契约机制——订立有效的供应链合同、契约；目标机制——依据目标升级法设置目标，使各方必须把精力集中到目标的达成上，缓解对立情绪，减少冲突；合作机制——建立企业之间的战略合作伙伴关系，提高供应链的协调性；沟通机制——想要实现供应链中资源的优化配置和有效整合，必须先实现企业间的有效沟通；领导机制——在冲突协调中，应注重发挥核心企业的领导作用，积极公正地促进冲突解决；激励机制——建立实现供应链整体目标的现代激励方式和业绩评价体系，建立切实可行的评价激励机制；冲突解决机制——当冲突产生后，选择最佳解决冲突的机制，如法律诉讼等，对提高供应链效率和挽救供应链关系具有一定的促进作用（李海凤，2016；许统邦和杨庆芳，2006；杨勇和郭思智，2004；宋华，2002）。

4.1.2 双边治理

（1）依赖合同条款进行冲突治理。组织间的相互合作对创造价值是必要的，但既不是自动的，也不是容易培养的，被机会主义伙伴利用的风险是阻碍合作的关键因素之一。企业依赖治理机制来降低风险、促进合作，而契约治理以法律权威为后盾，拥有正式的合作条款和权责分配，成为企业

治理机制中最重要的机制之一。众所周知, 合同条款的确定对组织间冲突的有效预防有重要作用, 可以通过明确分配组织的权利和义务来促进组织之间的高效合作。合同的治理机制对冲突处理也发挥着不可替代的作用, 更详细的合同有助于减少组织冲突 (Mwesiumo et al., 2019), 同时在实际出现争议之后, 合同的细节及其程度也会影响冲突发生时所采用的冲突解决方法, 而且解决冲突的不同方法具有不同的成本 (Lumineau & Malhotra, 2011)。此外, 合同的控制和协调维度会对组织间信任产生影响, 因此建议在合同控制条款和协调条款的设计上有不同的权衡, 同时公司可以利用其合同来支持一种划分战略, 通过隔离信任和不信任问题, 企业可以单独处理相互冲突的问题 (Lumineau, 2017)。例如, 通过合同中控制机制的制度化来防止非计算性不信任的有害结果, 通过实施协调规定来促进可计算性信任的积极结果。

(2) 道歉的效力。正式的道歉通常被认为是在违反信任之后重新协调关系的一个首要条件。道歉传达的是过错方对侵权行为及其对受害人的伴随伤害承担责任和表示遗憾, 也可能传达一种愿意和解及继续这种关系的声明。道歉可以分为三种类型: 第一种是抚慰受害者, 但是没有做出明确的道歉行为; 另外两种道歉类型都是有明确的懊悔声明, 并伴随着影响受害者对冒犯者意图和动机印象的描述, 一种是对冒犯的原因进行内部归因, 而另一种则进行外部归因 (Tomlinson et al., 2004)。与那些仅仅试图安抚受害者的冒犯者相比, 受害者更愿意与那些明确道歉的冒犯者和解; 明确的道歉可能会取得更大的成功, 而使用内部归因的道歉比使用外部归因的道歉更有效。这表明, 当过错方为自己的行为承担全部责任, 而不是试图将罪责转移到其他地方时, 受害者会更欣赏。此外, 为减少个人责任, 提供借口往往会损害过错方在他人眼中的可信度和品格 (Schlenker et al., 2001), 这与较低的和解意愿有关。最后, 及时性、真诚度、良好的过往关系以及未来发生冲突的可能性都与调和关系的意愿正相关。在两种情况下, 道歉可以使信任得到更成功的修复: 第一, 不被信任的一方为基于能力的违规行为道歉, 但否认对其在诚信方面的违规行为应负的责任; 第二, 不被信任的一方在有随后的有罪证据时为其违规行为道歉, 但在有随后的无罪证据时否认对其违规行为应负的责任 (Kim et al., 2004)。

(3) 解释和说服。对于违反合同行为的解释会影响组织间的信任和关系管理。根据合作双方的期望是否被明确记录在案, 可以将合同违约行为区分为违反法律条文与违反法律精神两种。研究发现, 违反法律条文比违反法律精神更难以克服, 因为它们具有更高的感知意向性, 更容易被理解为故意的自利行为。因此作为对已经发生的组织间冲突的处理, 同样是道歉, 违反法律条文比违反法律精神更难修复组织间关系。这种影响在不同的人群、契约经验的级别、契约环境的类型、契约内部模糊性的级别和契约复杂性的程度上都普遍存在 (Harmon et al., 2015)。

(4) 自愿为信任提供抵押。组织自愿提供抵押 (hostage posting), 即愿意为未来不诚实行为接受监控和制裁, 可以在冲突事件发生、企业信任已经受损后, 提高企业组织的信任度 (Nakayachi & Watabe, 2005)。企业或政府的综合信任度是由公众对其行为动机的期望和解决问题的能力构成的, 提供抵押减少了社会的不确定性, 并增加了对方的期望——提供抵押的企业不会再次欺骗, 并且相较于强制提供抵押, 自愿提供抵押对解决冲突的效果更大。

(5) 双方协调并联合解决冲突。在组织间冲突中, 有时候并不是单纯的一方过错导致信任受损, 所以一方的解释或道歉并不能适用于所有情形, 这时候需要双方处于平等地位来联合解决问题。合

作伙伴能够从对方的角度出发并试图调和分歧，这有助于问题的解决。

4.1.3 引入第三方

（1）调解。调解是指中立的第三方在当事人之间调停疏导，帮助交换意见，提出解决建议，促成双方化解矛盾的活动。调解是组织间冲突处理最为常见的一种方式，调解方一般为利益相关者或者是具有公信力的行业相关机构。举例来说，即使企业已经进行非正式沟通，正式组织即商业协会作为信息网络的重要提供者，仍然有助于减少企业与贸易伙伴之间的冲突（Pyle, 2005）；律师作为调解人也可以抑制和避免关键问题的不确定性，减少企业间的交易成本，并减少组织间纠纷（Suchman & Cahill, 1996）。在引入第三方进行调解时，第三方应该帮助双方充分沟通，给双方灌输一种合作和解决问题的态度，为双方日后解决冲突建立一种良好的沟通模式，而不仅仅是快速地处理冲突。有效的第三方调解可以缓解冲突双方紧张和对立的态度，将冲突组织双方的注意力集中到问题本身，从而有助于双方针对冲突更专注地交流，同时也让组织在调解过程中感到公正，对冲突主体实现双赢有一定帮助。

（2）仲裁。仲裁是指由组织冲突双方协议将争议提交给（具有公认地位和相应资质的）第三者，由该第三者对冲突的具体情形进行调查、评判，并作出裁决的组织间冲突处理方式。仲裁需要双方自愿达成仲裁协议，可以是合同中写明的仲裁条款，也可以是单独书写的仲裁协议书（包括可以确认的其他书面方式）。在中国，仲裁机构的选择根据组织经营范围的不同而有所不同，仲裁的结果对争议双方具有约束力，而且原则为一裁终局，即使当事人对裁决不服，也不能就同一案件向法院提出起诉。仲裁是一种效力大于调解而又小于诉讼的冲突解决方法，组织间冲突若选择仲裁作为处理方式，效力可以得到较高的保障，但是仲裁流程也降低了解决冲突的效率，并且有可能使冲突的组织关系转向紧张和对立，且仲裁的范围有限，适用面相对较窄。

（3）诉讼。这是解决组织间冲突的最后一道屏障，也是具有最高效力的冲突处理方法。当组织间的冲突已经无法通过私下调解和求助于仲裁机构解决后，诉讼作为由国家公权力保障的纠纷解决手段，可以为发生冲突的组织提供其他方法所不能提供的客观公允性、强制保障力和执行力。但是组织必须谨慎使用诉讼这一手段，因为一旦诉诸法律，组织间的冲突将走向几乎完全的对立，达到不可回旋的地步，组织间的关系也会变得异常紧张和针锋相对。这种情形对组织的发展是有不利影响的，组织可能因陷入法律纠纷而损害组织形象和信誉，甚至失去潜在的合作伙伴和发展机会。诉讼手段尽管兼具客观性和合法性，但耗时费力，成本大，周期长，且结果合法不一定意味着合理或合乎道德。

4.1.4 新的治理机制——区块链治理、专家系统

除正式合同和关系治理这两种主要的组织间关系治理机制以外，区块链的出现被认为是组织合作的一个重要转折点（Lumineau et al., 2021）。区块链本质上是一个共享数据库，具有去中心化、不可篡改、全程留痕、可以追溯、集体维护、公开透明等特点，而共享信息恰恰是解决冲突和提高组织间协调的关键（Guo et al., 2021）。区块链提供了一种执行协议和实现合作与协调的方法，这种方法不同于传统的合同和关系治理以及其他信息技术解决方案，即利用数字技术的计算和数据能力

实现合作方之间完整可靠信息的共享, 以达到互相监控、减少机会主义行为和促进达成共识的目的。在实践中, 当合作过程出现与协定不符的潜在争议或冲突时, 区块链可以配合智能合约使得修正行为自动执行, 从而不会出现关于惩罚或补救责任的争议或机会主义的讨价还价, 节省了冲突处理的时间和麻烦 (Lumineau et al., 2021)。

与区块链治理的智能化思路类似, 专家系统是在某些特定学科中, 使用已有专家知识和经验解决特定问题的计算机程序。比如在知识链组织之间, 冲突的复杂性、非线性、不确定性等特性, 导致无法用精确的数学模型来表述, 而专家系统作为人工智能的一种方法, 在处理这类问题上具有优势, 可以实现冲突分析和处理智能化, 即对系统通过各种信息源获得的数据进行分析, 判断冲突的动因、水平和类型, 据此给出决策方案 (全力和顾新, 2010)。

4.2 组织间冲突处理方式的影响因素

4.2.1 宏观制度层面

正式制度方面, 国家的政治、法律环境对企业采取的冲突处理方式有较强的影响。当国家的政治、法律环境不完善, 不能为企业提供良好的冲突处理氛围时, 企业会较多地通过企业间的协商来解决冲突。其中, 处于优势的企业倾向于采取竞争策略, 处于弱势的企业将被动地迁就和妥协。如果国家的政治、法律环境较为完善, 则企业在面临冲突时会倾向于通过法院和国家的相关部门解决冲突。此时, 处于优势的企业在相关政策的约束下可能采取合作或妥协策略, 而处于弱势的企业则倾向于采取竞争的策略 (孙亚辉, 2006)。以中国为情境, 国家在解决商业纠纷从而促进企业绩效中也会起到一定作用, 在政府有较大相对权力地区的企业有更好的业绩 (Du et al., 2014)。可见政府管理在中国的经济转型中发挥了积极作用。

非正式制度也会影响组织在冲突处理方式上的决策。宏观文化价值观可以通过触发微观个体心理表征进而对组织间冲突处理的动机和行为产生影响。东方文化背景下, 组织采取回避性冲突处理现象尤为普遍。追求利益最大化和关注远期收益的中庸思维对冲突回避行为的作用十分显著 (马鹏和蔡双立, 2020; 马鹏, 2019), 中国传统儒家文化中的集体主义和谐价值观, 特别是表面和谐动机 (维系表面和谐, 实质是利己而不是利他), 同样也是冲突回避倾向产生的重要动因, 而网络中心性和人情法则在表面和谐动机和冲突回避行为之间具有显著的负向调节作用。其中, 网络中心性体现出企业在网络组织中权力、地位、话语权等方面的等级差, 是中国差序格局在网络组织中的微观再现; 人情法则则体现关系互动中的社会取向, 是中国传统儒家文化“克己复礼”思想下“情”优先于“理”的制度安排 (蔡双立和马鹏, 2018)。因此, 当一种治理机制与民族文化不相符时, 它就不太可能被用于解决交换风险。比如, 使用合同治理解决交换风险不符合集体主义和高权力距离文化, 相反, 使用关系治理更符合集体主义、高权力距离和低不确定性规避文化 (Cao et al., 2018)。

4.2.2 企业层面

影响组织间冲突处理方式的企业层面因素主要包括企业规模、企业所有权、企业生命周期、竞

争力、对手实力、企业设立年份、商会会员身份、员工人数等。大型企业常采取竞争策略，中、小型企业则倾向于选择妥协或回避策略。国有企业更多地选择回避策略，而民营企业在面对冲突时往往采取竞争策略，外（合）资企业则在合作和竞争两方面均有较高倾向。创业期和衰退期企业更倾向于选择回避、妥协和迁就策略，发展期企业在遇到组织间冲突时倾向于选择妥协策略，成熟期企业更多地选择竞争策略（张勇和张玉忠，2006）。同时，不少跨国企业（如柯达、IBM 等）组织间冲突策略选择的案例表明，竞争力强弱、对手实力大小和生态环境状况，也是影响跨国企业间冲突策略取舍的主要因素（张勇等，2006）。另外，企业设立年份与求助于法院解决冲突的百分比呈负相关；而企业为商会会员、企业员工总人数和企业管理人员数，均与企业求助于法院解决冲突呈正相关（孙亚辉，2005）。

与此同时，组织间的关系和冲突的类别也会影响处理方式的采用效果。组织间冲突发生以后，企业会根据组织间的依赖关系进行理性权衡，然后做出调整组织关系的战略选择，如交易成本较高、组织关系难以复制的资源或能力依赖型组织关系，即使发生冲突，合作关系也难以中断。除了资源依赖性和能力依赖性对组织关系冲突负向影响网络合作关系的抑制作用外，对组织关系冲突的感知也是策略选择时的重要考虑因素。组织关系冲突感知可以细分为三个主要维度：人际关系冲突感知、契约关系冲突感知和环境关系冲突感知，三者的影响作用不完全一致：人际关系冲突和契约关系冲突感知会导致原有网络合作关系的消极调整，而环境关系冲突感知则会导致原有网络合作关系的积极调整（张明肖，2017）。此外，当冲突是由于供应商违背基于能力的信任而产生时，关系治理更有助于减轻对买方信任的损害；相反，合同治理则更适合处理基于诚信的信任违背冲突（Eckerd et al., 2021）。在组织间信任被破坏、产生冲突之后，合同中控制条款增加了基于能力的信任，但减少了基于诚信的信任，导致继续合作的可能性净下降；而协调条款增加了基于能力的信任，从而增加了继续合作的可能性（Malhotra & Lumineau, 2011）。

4.2.3 关键个体层面

高管作为企业内部的关键个体、企业外部环境的过滤者和企业策略选择的主要实施者，对企业解决冲突的方式选择有很大程度的影响。随着管理者年龄的增加，高层管理者要么倾向于采取竞争和合作的冲突处理方式，要么选择回避冲突的方式（孙亚辉，2006）；随着工作年限的增加，管理者更多地采取回避的冲突处理方式；随着管理者的职位的提升，他们更多地采取合作的冲突处理方式（Wang & Wu, 1997）；企业高层管理者的受教育程度越高，处理政府事务的时间越长，企业越倾向于求助法院解决冲突（孙亚辉，2005）。

既有对组织间冲突的动因和冲突处理方式的影响因素的关注，都涵盖了个体、企业 and 环境三个层次，但侧重各有不同，现有研究更多从组织层面的互动关系和行为来探讨组织间冲突的来源，以及从宏观环境中发掘何种因素会影响组织对于冲突处理策略的选择。

具体而言，在关键个体层面，跨边界人员是组织间互动的重要主体，因此也是组织间冲突的主要来源；而研究处理方式影响因素则从决策角度出发，关注高层管理者的静态特征和动态过程如何影响其对冲突处理的态度和倾向。企业组织层面，除了都围绕组织间动态的依赖和竞争关系展开研究外，处理方式影响因素还从企业本身的性质特征入手，分析企业规模、所有权、生命周期等静态

属性对冲突策略选择的影响。宏观环境层面, 组织间冲突动因的研究对于制度环境因素关注不多, 仅局限于政府管制; 相比之下, 环境对冲突处理方式的影响机制的探讨则相对更加全面, 既包含政治、法律、政府权力等正式制度环境, 又立足于中国情境分析中国传统儒家文化、中庸思维、人情法则等非正式制度环境, 剖析宏观文化价值观对组织间冲突处理动机和行为的内在影响机制。

5. 研究框架与未来方向

5.1 研究框架

近几十年关于组织间冲突的研究, 已从最初对冲突的概念、表现形式和动因等基本部分的探讨, 转向对冲突处理方式和影响因素的关注, 越来越倾向于复杂机制, 研究方法也愈趋多样。基于既有文献的回顾, 本文整合出如图 1 所示的系统性分析框架。其中, 组织间冲突的动因是引起组织间冲突的前因, 处于逻辑链条的开端。组织间冲突作为最核心的概念, 其内涵得到较为清晰的界定, 进一步可以从不同方面划分组织间冲突的表现形式。基于潜在后果的利弊分析, 需要结合其原因追溯, 对组织间冲突进行处理。这种冲突处理又可以根据参与主体的不同, 分为仅限于冲突双方的处理和引入第三方的处理; 除了通用的冲突处理策略, 还有最新发展的区块链和专家系统治理。宏观环境、企业与关键个体等不同层面的因素, 都会对组织间冲突的处理策略选择产生影响。除此之外, 在动因到冲突、影响因素到冲突处理方式的过程中, 都有调节因素在起作用。

5.2 未来方向

5.2.1 加强组织间冲突研究, 延伸多边网络和动态视角

目前关于冲突的国内外研究主要局限于组织内部, 如企业内部的人际冲突 (李莎莎, 2016)、部门冲突等 (寿志钢和严力玮, 2016), 较少探索企业间冲突。与此相对应, 对冲突处理方案的讨论, 也多停留在组织内部, 甚至将 Thomas (1976) 的违反、越界、冲突、侵犯和其他破坏性行为等五个维度简单套用于组织间冲突, 脱离了企业间冲突处理的管理实践。事实上, 与企业内部冲突相比, 企业间冲突对企业经济利益得失的影响更大, 甚至会影响到企业的生死存亡, 并且组织间冲突有自己独有的特点, 并不能完全适用人际冲突的结论。因此, 未来研究应加强对企业间冲突及其处理方式的关注。具体而言, 基于对组织间冲突的界定, 在组织间关系和组织间信任的大框架下, 识别并验证组织间冲突的更多动因、效应、机制及其边界条件, 并在此基础上探讨有效的处理策略, 丰富组织间冲突的研究。

传统冲突理论多基于企业双边二元化研究视角, 但在全球化、信息化和企业网络化成长阶段, 不关注组织所在的社会关系背景网络研究组织间冲突, 将很难贴合企业网络化时代多元化、多层次、多主体、多任务下的新冲突。另外, 现有研究多以静态、封闭的研究范式解释企业冲突行为, 难以

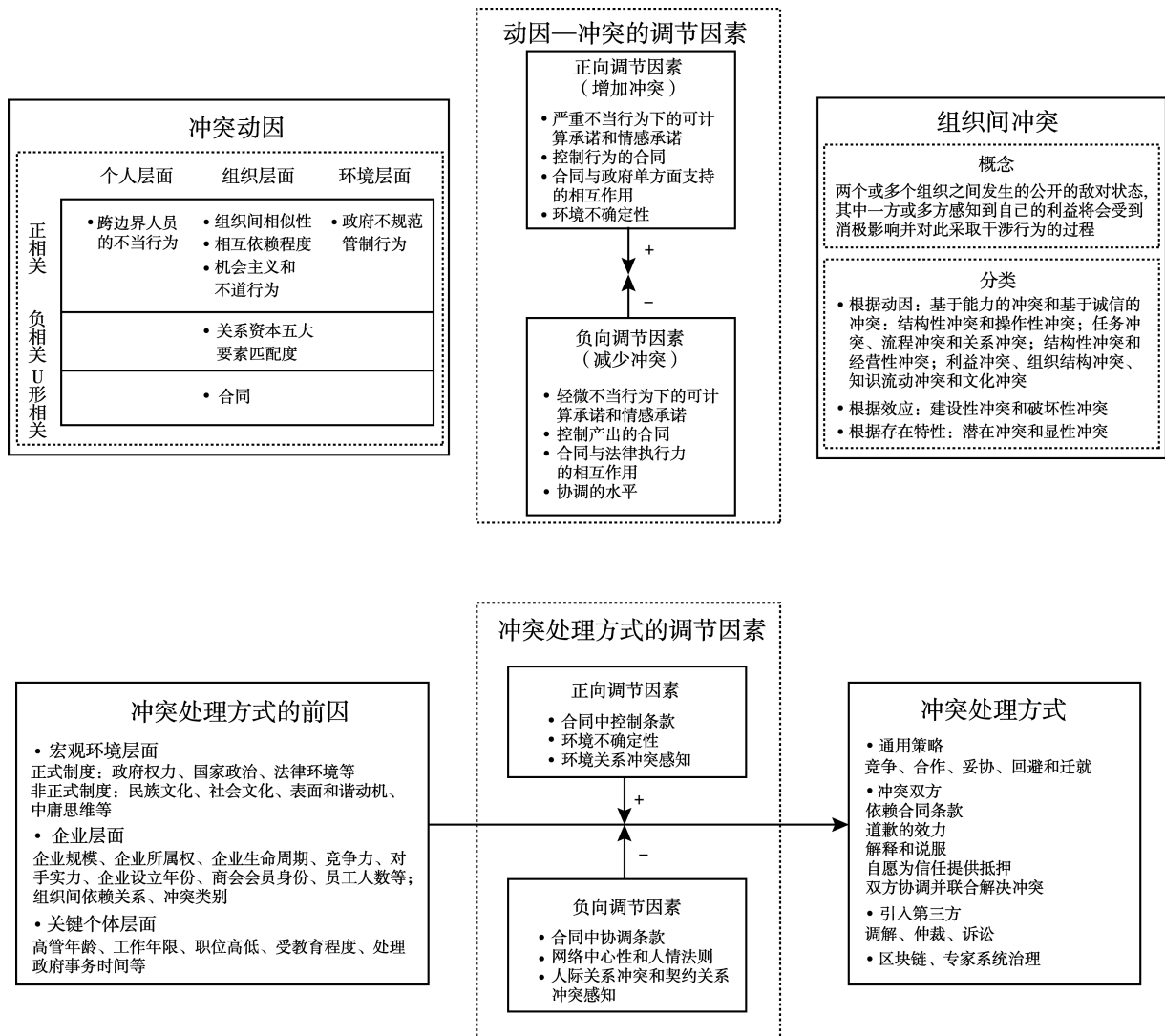


图 1 组织间冲突研究的整合性分析框架

解释动态多变的复杂环境下企业冲突的结构特征。如何回应外部环境变化如百年未有之大变局、新发展格局等带来的变革，是组织间冲突未来发展的重要方向。因此，未来研究可以更多关注组织间关系与外部环境的动态交互作用，尤其是在不同条件下组织间关系中冲突、竞争与合作的相互转化。

5.2.2 拓展冲突前因，探索交互作用

对企业间冲突解决方式的既有研究，大量集中于对企业静态绩效的影响，并据此比较不同处理方式的优劣。在一个阶段内，这种结果导向的研究思路，固然有其合理性。然而，一定程度上对其前因探索的忽视，难免使得对结果的预测存在偏差。通过与组织间冲突处理方式影响因素的对比可以看出，当前对组织间冲突前因的探索，还局限于个体和组织层次，十分缺乏宏观视角下的研究。

因此, 未来应更加注重对其制度环境、文化维度、战略领导等宏观中观微观多层次动因的探讨。

尽管已有少量研究分别定性分析了宏观环境、企业乃至关键个体因素的影响, 但这些因素不太可能单独产生作用, 而更可能相互之间存在一个路径传导机制。组织间冲突是一个跨层次的现象, 不只是个人间冲突的总和, 而是涉及个体、团队、组织、产业乃至制度等各级因素之间的相互作用。因而, 未来研究应致力于将组织间冲突的研究与多层次的冲突处理模式联系起来。一个可能的方向在于, 基于制度基础观 (institution-based view; Peng, 2002; Peng, 2003) 和高阶理论 (upper echelons theory; Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007; Finkelstein et al., 2009), 构建制度环境通过战略领导影响企业冲突及其处理方式选择的分析框架, 并运用跨层次分析方法进行实证检验。

5.2.3 拓展理论基础, 开展交叉研究

除了上述制度基础观和高阶理论, 交易成本理论 (transaction cost theory) 和资源基础观 (resource-based view) 等成熟理论, 亦可用于进一步解读组织间冲突 (Lumineau et al., 2015)。交易成本理论的一个核心假设是, 机会主义风险存在于许多交易中, 是组织间冲突的动因之一。资源基础观则认为, 企业的竞争优势源于其资源和能力, 这些资源和能力是有价值、稀缺、不可模仿和不可替代的。资源基础观可用来分析企业应如何在冲突处理的主动策略 (如仔细选择业务伙伴、开发良好的合同、投资于关系规范等) 和被动策略 (如开发谈判技巧、使用替代性纠纷解决方式等) 之间找到平衡。

此外, 组织间冲突相关研究的学科领域较为分散, 更多从组织行为、心理学和社会学角度探究其内涵、动因及其处理方式, 其他领域的探索则相对较少。营销管理和新闻传播领域偏向发掘冲突的来源, 战略管理和法学偏向研究冲突处理方式的影响因素, 也有学者从人工智能领域开发出新的冲突处理方式。组织间关系的构成具有多面性, 并不局限于某一或几个学科领域, 比如战略管理、市场营销、供应链管理或信息系统等领域的学者, 也可以进入这一富有潜力的研究领域, 充分发挥交叉学科的优势探讨规律、提供启示。

5.2.4 更新实证方法, 提升结论科学性

如前所述, 目前对企业间冲突处理方式及其影响因素的探索, 大多停留在经验归纳或者统计描述层面, 实证证据尤为缺乏, 并进一步导致了对机制探讨的忽视。因此, 未来研究可以分别运用定量和案例研究两种实证方法, 对企业间冲突处理方式的前因、机制与情境比较进行深入探索, 提升研究结论的科学性。

◎ 参考文献

- [1] 蔡双立, 马鹏. 组织间冲突回避动机与行为: 网络嵌入性的调节作用 [J]. 财经问题研究, 2018 (10).
- [2] 蔡双立, 孙芳. 关系资本、要素整合与中小企业网络化成长 [J]. 改革, 2013 (7).
- [3] 郭朝阳. 管理: 寻找矛盾的正面效应 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2000.

- [4] 胡继灵, 方青. 供应链企业冲突处理机制研究 [J]. 科技进步与对策, 2004 (2).
- [5] 李海凤. 供应链管理中企业间冲突的解决策略研究 [J]. 物流科技, 2011, 34 (12).
- [6] 李海凤. 供应链企业间冲突协调机制研究——基于沃尔玛供应链管理模式的分析 [J]. 物流科技, 2016, 39 (6).
- [7] 李莎莎. 新媒体时代下的企业间冲突管理 [J]. 新闻传播, 2016 (20).
- [8] 罗珉, 高强. 中国网络组织: 网络封闭和结构洞的悖论 [J]. 中国工业经济, 2011 (11).
- [9] 马鹏, 蔡双立. “和为贵”——中庸思维背景下组织间冲突的规避逻辑 [J]. 企业经济, 2020, 39 (11).
- [10] 马鹏. 组织间关系冲突中的冲突回避问题研究 [D]. 天津: 天津财经大学博士学位论文, 2019.
- [11] 马永斌. 组织间关系构建理论综述及发展趋势展望 [J]. 科学学与科学技术管理, 2010, 31 (6).
- [12] 全力, 顾新. 专家系统在知识链组织间冲突的应用 [J]. 科学学与科学技术管理, 2010, 31 (8).
- [13] 寿志钢, 严力玮. 营销视角下企业部门间冲突研究综述 [J]. 黑龙江社会科学, 2016 (5).
- [14] 宋华. 供应链管理中企业间的冲突和合作机制分析 [J]. 中国人民大学学报, 2002 (4).
- [15] 孙芳, 蔡双立. 组织间的关系冲突: 关系资本要素错配的理论新解与实证检验 [J]. 商业经济与管理, 2015 (11).
- [16] 孙亚辉. 解决企业间冲突的不同方式及原因探讨 [J]. 当代经济, 2006 (1).
- [17] 孙亚辉. 企业间冲突解决行为的起因及其国际比较研究 [D]. 成都: 电子科技大学硕士学位论文, 2005.
- [18] 魏军. 政府管制与自然垄断产业企业间竞争冲突 [J]. 生产力研究, 2009 (1).
- [19] 吴群. “新零售”供应链生态圈的建构逻辑及协同智慧研究 [J]. 江西财经大学学报, 2021 (5).
- [20] 许统邦, 杨庆芳. 供应链企业间的冲突问题研究 [J]. 经济论坛, 2006 (1).
- [21] 杨勇, 郭思智. 供应链企业间冲突的管理 [J]. 经营与管理, 2004 (2).
- [22] 张光兴. 网络化成长中的组织间冲突机理研究 [D]. 天津: 天津财经大学硕士学位论文, 2016.
- [23] 张明肖. 企业网络化成长中的组织间关系冲突、理性权衡与动态调整 [D]. 天津: 天津财经大学硕士学位论文, 2017.
- [24] 张颖, 张微, 刘大维. 演化博弈视角下企业组织冲突的诱因、升级与管理 [J]. 商业研究, 2020 (7).
- [25] 张勇, 张玉忠, 李宪印. 跨国企业组织间冲突策略选择与案例研究 [J]. 商业研究, 2006 (24).
- [26] 张勇, 张玉忠. 企业组织间冲突策略选择的影响因素 [J]. 经济管理, 2006 (17).
- [27] Bai, X., Sheng, S., Li, J. J. Contract governance and buyer-supplier conflict: The moderating role of institutions [J]. Journal of Operations Management, 2016, 41.
- [28] Bansal, H. S., Irving, P. G., Taylor, S. F. A three-component model of customer commitment to

- p>service providers [J].
- Journal of the Academy of Marketing Science*
- , 2004, 32 (3).
- [29] Bülow, A. M. , Lee, J. Y. H. , Panteli, N. Distant relations: The affordances of email in inter-organizational conflict [J]. *International Journal of Business Communication*, 2019, 56 (3).
- [30] Cai, S. H. , Jun, M. , Yang, Z. L. The effects of boundary spanners' personal relationships on interfirm collaboration and conflict: A study of the role of Guanxi in China [J]. *Journal of Supply Chain Management*, 2017, 53 (3).
- [31] Cao, Z. , Li, Y. , Jayaram, J. , Liu, Y. , Lumineau, F. A meta-analysis of the exchange hazards-interfirm governance relationship: An informal institutions perspective [J]. *Journal of International Business Studies*, 2018, 49 (3).
- [32] Djankov, S. , Glaeser, E. , Porta, R. L. , Florencio Lopez-de-Silanes, Shleifer, A. A. The new comparative economics [J]. *Journal of Comparative Economics*, 2003, 31.
- [33] Du, J. , Lu, Y. , Tao, Z. The role of the state in resolving business disputes in China [J]. *Journal of Comparative Economics*, 2014, 42.
- [34] Eckerd, S. , Handley, S. , Lumineau, F. Trust violations in buyer-supplier relationships: Spillovers and the contingent role of governance structures [J]. *Journal of Supply Chain Management*, 2021, 58 (3).
- [35] Finkelstein, S. , Hambrick, D. C. , Cannella, A. A. J. *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards* [M]. England: Oxford University Press, 2009.
- [36] Ganesan, S. , Brown, S. P. , Mariadoss, B. J. , Ho, H. D. Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships [J]. *Journal of Marketing Research*, 2013, 47 (2).
- [37] Guo, W. , Lu, W. , Hao, L. , Gao, X. R. Interdependence and information exchange between conflicting parties: The role of interorganizational trust [J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2021 (99).
- [38] Hambrick, D. C. Upper echelons theory: An update [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32 (2).
- [39] Harmon, D. J. , Kim, P. H. , Mayer, K. J. Breaking the letter vs. spirit of the law: How the interpretation of contract violations affects trust and the management of relationships [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36 (4).
- [40] Kaptein, M. Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective [J]. *Journal of Management*, 2008, 34 (5).
- [41] Kim, P. H. , Ferrin, D. L. , Cooper, C. D. , Dirks, K. Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89 (1).
- [42] Lumineau, F. How contracts influence trust and distrust [J]. *Journal of Management*, 2017, 43 (5).
- [43] Lumineau, F. , Eckerd, S. , Handley, S. Inter-organizational conflict: Overview, challenges, and

- opportunities [J]. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 2015, 1 (1).
- [44] Lumineau, F., Wang, W., Schilke, O. Blockchain governance—A new way of organizing collaborations? [J]. *Organization Science*, 2021, 32 (2).
- [45] Lumineau, F., Wang, W., Schilke, O., Huang, L. How blockchain can simplify partnerships [EB/OL]. <https://hbr.org/2021/04/how-blockchain-can-simplify-partnerships>.
- [46] Lumineau, F., Malhotra, D. Shadow of the contract: How contract structure shapes interfirm dispute resolution [J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32 (5).
- [47] Malhotra, D., Lumineau, F. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54 (5).
- [48] Mwesumbe, D., Halpern, N., Buvik, A. Effect of detailed contracts and partner irreplaceability on interfirm conflict in cross-border package tour operations: Inbound tour operator's perspective [J]. *Journal of Travel Research*, 2019, 58 (2).
- [49] Nakayachi, K., Watabe, M. Restoring trustworthiness after adverse events: The signaling effects of voluntary "Hostage Posting" on trust [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97 (1).
- [50] Peng, M. W. Institutional transitions and strategic choices [J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28 (2).
- [51] Peng, M. W. Towards an institution-based view of business strategy [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, 19 (2-3).
- [52] Pyle, W. Contractual disputes and the channels for interfirm communication [J]. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 2005, 21 (2).
- [53] Rose, G. M., Shoham, A. Inter-organizational task and emotional conflict with international channels of distribution [J]. *Journal of Business Research*, 2004, 57 (9).
- [54] Schilke, O., Lumineau, F. The double-edged effect of contracts on alliance performance [J]. *Journal of Management*, 2018, 44 (7).
- [55] Schlenker, B. R., Pontari, B. A., Christopher, A. N. Excuses and character: Personal and social implications of excuses [J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2001, 5 (1).
- [56] Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., Lewicki, R. J. The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise [J]. *Journal of Management*, 2004, 30 (2).
- [57] Tsasis, P. The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations [J]. *Nonprofit Management and Leadership*, 2009, 20.
- [58] Vaaland, T. I., Hakansson, H. Exploring inter-organizational conflict in complex projects [J]. *Industrial Marketing Management*, 2003, 32 (2).
- [59] Yang, W., Gao, Y., Li, Y., Shen, H., Zheng, S. Different roles of control mechanisms in buyer-supplier conflict: An empirical study from China [J]. *Industrial Marketing Management*, 2017, 65.

Research on Inter-organizational Conflict: A Multidisciplinary Review and Research Agenda

Zhang Sanbao¹ Liu Yating² Zhang Zhixue³

(1, 2 Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, 430072;

3 Guanghua School of Management, Peking University, Beijing, 100871)

Abstract: Organizations exist in bilateral and even multilateral networks. The differences in goals and interests and the scarcity of resources make inter-organizational conflicts frequent. In enterprise management, inter-organizational conflicts often bring great damage and loss to both sides of the conflict. However, the existing studies focus more on intra-organizational conflict and its governance, while paying less attention to the inter-organizational conflict. From interdisciplinary perspectives such as management, law, sociology, psychology, and journalism and communication, this paper systematically illustrates the classification, antecedents of inter-organizational conflict and their moderating factors, and also discusses the governance of inter-organizational conflict and its determinants. Finally, we put forward an integrated analytical framework on inter-organizational conflict and also propose future research directions from four aspects.

Key words: Inter-organizational conflict; Antecedents of conflict; Conflict management

专业主编: 陈立敏