

多边联盟形成、演化与治理研究：述评与展望^{*}

□ 周 杰

领域编辑推荐语：

“文章纵观了多边联盟的定义、形成、演化和治理，对有关的组织学理论进行了归纳，把握了这个领域研究的基本脉络与未来取向。对推动相关的学术研究来讲，是一篇值得借鉴的概述。”

——Jun Xia（夏军）

摘 要：为了应对激烈的竞争，多个企业组建的多边联盟越来越普遍。本文对多边联盟的内涵、形成、演化与治理的研究文献进行了梳理和述评，指出多边联盟未来研究的方向。与双边联盟不同，多边联盟成员间的交换是广义社会交换，可能存在非直接互惠关系。多边联盟的形成过程有可能是非即时性，在联盟存续期间存在成员加入或者退出的情况，不同的联盟加入时机给成员企业带来不同收益。联盟存续期间成员之间的结构和关系会进行演化，影响多边联盟的稳定性，应采取契约治理和关系治理等治理机制对多边联盟进行管理。本文希望能够增进多边联盟的认识，为学者们把握多边联盟的研究脉络和未来研究方向提供一定借鉴。

关键词：多边联盟；联盟形成；联盟治理；联盟演化；非直接互惠

一、引言

随着竞争日趋全球化，技术革新的速度不断加快，市场的竞争越发激烈，顾客的偏好不断发生变化，产品的生命周期变得越来越短，企业间的竞争已从规模之争转

^{*} 本文受教育部人文社会科学研究青年基金项目“多边联盟企业间竞合关系演化与合作创新绩效关系研究”（16YJC630181）、2017年西南政法大学专项资助项目“核心企业主导型制造企业创新生态系统合作创新实现机制研究”（2017XZZXZD-15）、2017年西南政法大学资助重点项目“重庆制造企业创新生态系统多主体间关系演化及其对合作创新绩效的影响研究”（2017XZZD-03）和重庆市哲学社会科学规划项目“重庆制造企业创新生态系统合作创新实现机制研究”（2017YBGL141）资助。作者感谢《管理学季刊》初审专家、外审专家、领域编辑以及主编 Haiyang Li 教授、张玉利教授的宝贵修改意见和建议。

向了创新和速度之争。为了更好地应对激烈的竞争,联盟已经成为企业构建竞争优势的重要战略选择。按照联盟成员数量的不同,联盟可以分为两家企业组建的双边联盟(bilateral alliance)和三个或三个以上的企业组建的多伙伴联盟(multipartner alliance)或者多边联盟(multilateral alliance)。从实践来看,多个企业的合作已经成为联盟合作中的重要现象(Heidl et al., 2014; Li et al., 2012; Xu et al., 2014; Li et al., 2017),特别是,在创新的过程中需要多个企业的知识时,多个企业就会共同合作构建多伙伴研发联盟(Lavie et al., 2007),通过多个企业的合作提升创新绩效(彭伟和符正平, 2013; 周杰, 2017; Albers et al., 2015)。在电信、生物、医药、航空、汽车等行业中,越来越多的企业开始构建多边联盟以获取更多的资源(Li et al., 2017),已有的联盟中30%~50%的联盟拥有三个或更多个合作伙伴(Heidl et al., 2014; Zhang et al., 2017)。

已有研究发现,联盟成员间存在着因为竞争、利益冲突而导致的关系紧张、冲突,联盟中的紧张、冲突随着联盟成员数量的增加而变得更加明显,且多个成员企业之间利益不一致,导致多边联盟比双边联盟更复杂,管理难度更大,多边联盟与双边联盟之间存在明显的区别(Lavie et al., 2007; 彭伟和符正平, 2013; 罗超亮等, 2018),已有双边联盟的研究结论并不能就多边联盟的形成、治理及演化问题做出系统的阐释(彭伟和符正平, 2013),对多边联盟的研究还需要进一步加强和重视(Lavie et al., 2007; Li et al., 2012; Yin et al., 2012; Albers et al., 2015)。基于此,本文采用 multilateral al-

liance、multipartner alliance、multifirm alliance、alliance constellation 等作为关键词在 EBSCO 等数据库进行检索,截止时间为 2019 年,搜索与多边联盟相关书籍中的论文(如 *Managing multipartner strategic alliances*)、会议论文,阅读搜索的文献,剔除不符合论文研究目的的文献,进一步搜索、补充与主题相关的文献,又得到外文文献 48 篇。同时,以“多边联盟”“多方联盟”为关键词在 CNKI 数据库中进行检索,又得到文献 5 篇。最终得到中外文文献 53 篇,这些文献构成了基础文献数据库。从发表论文的期刊看,包括 *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Organization Science*, *Journal of Business Research* 等国际顶尖管理期刊,说明多边联盟研究受到了国际主流期刊的重视。本文以所构建的文献数据库为基础,对多边联盟相关研究文献按照研究主题进行编码(详见附录),首先对多边联盟的内涵进行了分析,明确了多边联盟的定义,并与其他相关概念进行了区别、辨析,接着,就多边联盟形成、演化与治理等方面研究进行了综述,最后,对多边联盟研究现状进行了评述,提出了未来研究展望。

本文的理论贡献主要体现在以下三个方面:一是明确界定了多边联盟的内涵,区分了多边联盟与其他相关概念的区别,为多边联盟的研究打下了基础;二是对多边联盟的形成、演化、治理等进行了分析,有助于研究者了解和认识多边联盟的研究范畴与内容;三是提出了未来的研究方向,有利于拓展、延伸多边联盟的研究空间,推动多边联盟研究进一步开展。

二、多边联盟的定义及其相关概念的区别

学者们在研究多边联盟时，采用了 multilateral alliance (Li et al., 2012; Li, 2013; Li et al., 2017)、multipartner alliances (Lavie et al., 2007; Yin et al., 2012; Heidl et al., 2014; Abers et al., 2015)、multifirm alliance (Hwang & Burgers, 1997)、alliance constellation (Das & Teng, 2002; Gomes-Casseres, 2003; Lazzarini, 2007) 等术语，并采用了不同的定义（详见表 1）。

综合上述定义可以看出，多边联盟是由三个或三个以上的企业（组织）为了实现共同的联盟目标而组建的、由单一合作协议确定的联盟合作关系。与双边联盟相比，多边联盟中存在三个或三个以上的联盟成员，联盟成员之间的关系更为复杂（Albers et al., 2015; 周杰, 2017; 罗超亮等, 2018），多个联盟成员之间的互动更多，联盟成员之间关系的动态性更明显，需要更复杂的治理模式（Lavie et al., 2007）。

除了多边联盟之外，学者们在研究三个或

三个以上的企业之间的合作时，还采用了联盟网络、联盟组合等术语。从联盟成员的数量来看，双边联盟中企业与另外一个企业合作，而联盟网络则是与多个企业合作，多边联盟处于两者之间。多边联盟与联盟网络有一定联系，但多边联盟不同于联盟网络，也不同于联盟组合。为了区分多边联盟与其他联盟的相关概念，本文参照 Albers 等（2015）、詹也（2013）对相关术语的总结，将双边联盟、多边联盟、联盟组合、联盟网络的定义及区别总结如表 2 所示。

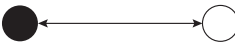
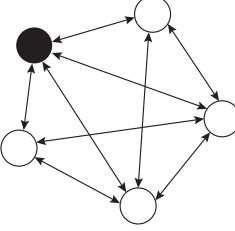
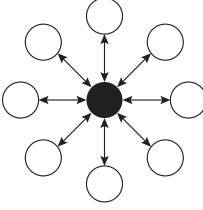
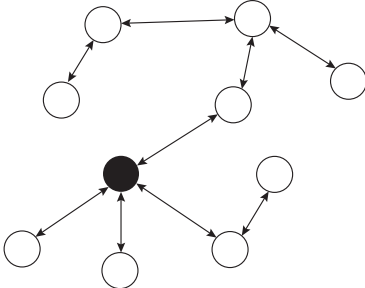
在最极端的情况下，多边联盟中所有成员企业之间均存在直接关系（见表 2），但不一定所有的多边联盟成员企业之间都直接进行资源交换。社会交换分为狭义的社会交换（restricted social exchange）和广义的社会交换（generalized social exchange）（Ekeh, 1974）。狭义的社会交换是两个主体之间直接交换，付出和回报是一一对一的，双边联盟企业间的交换即为狭义的社会交换。广义的社会交换发生于存在三个或三个以上主体组成的群体内，付出和回报并非是一一对一的关系。比如，A、B、C、D 四个企业组建的多边联盟中，A 从 B 处获得的利益并非

表 1 多边联盟相关定义

多边联盟的定义	相关文献
涉及三个或更多个企业的单一的合作协议组建的联盟	Li 等（2012）
多个合作伙伴所组成的一个共同的、自愿的组织，涉及多个价值链活动，包括共同研发、采购、生产、技术营销、产品或服务	Lavie 等（2007）
三个或三个以上企业为了实现自身的战略目标而达成的资源共享、风险分担的合作协议	Gulati 和 Gargiulo（1999）、Li（2013）
多个企业为了一个共同的目的加入联盟合作关系	Hwang 和 Burgers（1997）
由多个成员所建立的战略联盟，目的是为了与其他类似的集团和单一的企业进行竞争	Das 和 Teng（2002）
涉及多个合作伙伴企业间的合作协议所组建的联盟	Zeng 和 Chen（2003）
由多个合作伙伴形成的战略联盟，以与类似的群体或者传统的单个企业进行竞争	Das 和 Teng（2002）

资料来源：作者根据相关文献整理。

表2 双边联盟、多边联盟、联盟组合、联盟网络的定义及区别

概念	定义	图示	代表文献
双边联盟	两个企业为实现共同目的而建立的收益共享、风险共担的合作关系		Dussague 和 Garrette (1995)
多边联盟	三家或三家以上企业之间为了实现自身的战略目标而达成的资源共享、风险分担的合作协议		Gulati 和 Gargiulo (1999)
联盟组合	核心企业同时与多家企业建立多个联盟关系的网络组织形式		Gomes-Casseres (1996)
联盟网络	三个或更多企业所形成的联盟的集合		Gulati (1998)

注：黑色实心圆点代表焦点企业，白色圆点代表伙伴企业。
资料来源：根据 Albers 等 (2015)、詹也 (2013) 的研究整理。

视 A 给予 B 的利益而定，可能的情况是 A 给予 B 利益，B 给予 C 利益，C 给予 D 利益，D 给予 A 利益。因此，交换关系是在多个成员企业之间发生，而不是在两个企业之间直接发生，即为广义社会交换关系 (Das & Teng, 2002; Li et al., 2012)。在狭义社会交换中，A 给予 B 利益，也从 B 处获得回报，两者之间是直接互惠；在广义社会交换中，A 给予 B 利益，但并非从 B 处获得回报，A 可能从 C 或者 D 处获得回报，此时即存在非直接互惠，存在非直接的互惠关

系是广义社会交换关系的关键特征 (Das & Teng, 2002; Li et al., 2012)。彭伟和符正平 (2013) 总结了多边联盟区别于双边联盟的三个方面：一是双边联盟成员间是狭义的社会交换关系，成员之间存在直接互惠，多边联盟中三个或更多的成员之间是广义的社会交换关系，成员之间不一定存在直接互惠，这导致多边联盟成员更有可能采取“搭便车”行为；二是多边联盟的成员数量为三个或三个以上，成员数量更多，这将使联盟成员间的合作行为产生更

大的不确定性，增加了成员间协调的难度；三是多边联盟存在更多的机会主义威胁，更需要成员之间的彼此信任和合作。

多边联盟也不同于联盟组合，联盟组合是核心企业同时与多家企业建立多个联盟关系的网络组织形式，联盟组合具有以下三个特点：一是由两个以上的联盟构成；二是更强调成员联盟的数量和性质；三是联盟组合中各个联盟的目标多样化（江积海和刘风，2013）。Wassmer（2010）将联盟组合定义为一个企业在过去和现在所组建的所有类型的联盟的总和。联盟组合中的联盟数量不唯一，焦点企业可能与多个不同的企业组建多个不同的联盟，签订不同的联盟合作协议，每个联盟的目标都可能不相同。与联盟组合相比，多边联盟的合作协议仅为单一联盟合作协议，所有成员企业都在同一个联盟内，联盟目标是一致的。

多边联盟与联盟网络也有所不同。联盟网络更强调网络整体层面，是以联盟为主要联结方式的网络整体构成，更强调嵌入联盟网络对企业的影响（Phelps et al., 2012）。联盟网络中可能包含多个企业，这些企业之间可能会形成双边联盟、多边联盟、联盟组合，也可能有些企业之间并无直接关系。与多边联盟是由同一个合作协议构建不同，联盟网络中涉及不同时间、不同企业之间的多个联盟协议（Das & Teng, 2002; Li et al., 2012; Li et al., 2017）。如图 1 所示，企业 A、B 之间组建了双边联盟；D、E、F 组建了多边联盟；如果以 E 为焦点企业，则 E 与 A、E 与 C、E 与 D 和 E 与 F 分别组建了联盟，对于 E 而言就形成了联盟组合，所有企业共同形成了联盟网络。

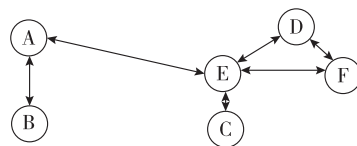


图 1 联盟网络构成

资料来源：根据 Das 和 Teng（2002）的研究整理。

三、多边联盟的形成研究

（一）多边联盟的成因研究

双边联盟的研究发现，企业缔结战略联盟的主要动因是从合作伙伴那里获取有价值的资源、降低交易成本、向伙伴学习、应对不确定性、提高竞争力等（江积海和刘风，2013；Albers et al., 2015）。这些因素也可以用于解释多边联盟的成因。不过，多边联盟与双边联盟存在一定差异，也有其自身的不同特点。学者们主要采用资源基础理论、组织学习理论、交易成本理论、社会网络理论、资源依赖理论、制度理论等理论解释多边联盟的成因。

基于资源基础观的研究认为，企业通过构建多边联盟从其他企业获取更多资源。多边联盟中多个合作伙伴构成的资源池比双边联盟更丰富，更有利于在联盟伙伴之间实现资源互补，能够帮助企业获得互补的资源（Lazzarini, 2007; Castiglioni et al., 2015a; Li et al., 2017），有助于实现联盟合作目标，能够更好地实现价值创造。如，Lazzarini（2008）以航空业为例研究企业建立多边联盟的原因，发现存在高度的资源多样性时更容易形成多边联盟；Amankwah - Amoah 和 Debrah（2011）的研究也发现，获得稀缺的资源是企业加入或者组建多边联盟的重

要原因之一。与双边联盟相比,多边联盟能够构建更大的资源池、调用更多的资源,在大型项目建设和发展过程中应用更多、更广泛(Beamish & Kachra, 2004)。不过,从另一方面来说,多边联盟虽然意味着多个成员带来互补资源的可能性更大,但资源在使用的过程中必须协调、整合,也可能会产生更多的成本,甚至超过其创造的利润(Gong et al., 2007)。

组织学习理论的研究认为,构建多边联盟可以实现不同企业的知识互补,可以利用不同企业所拥有的知识进行新产品和服务的创造(Lavie et al., 2007),尤其是难以模仿的新产品、新服务,这使多边联盟的收益有可能要高于双边联盟(Heidl et al., 2014)。因此,多边联盟是企业获取其他企业所拥有的有价值的知识以克服自身知识不足的战略举措。同时,组建多边联盟也可以帮助企业获得技术和市场信息,能够实现R&D投资分担、降低不确定性和R&D失败风险,有利于帮助企业在新技术标准建立过程中占据优势地位(Sakakibara, 2002; Lavie et al., 2007),会对行业标准的演化产生重要影响(Li, 2013)。

从交易成本理论看,企业组建多边联盟可以降低交易成本(Oxley, 2009; Li, 2013; Li et al., 2017),能够帮助企业应对环境的不确定性、实现创新过程中的风险共担(Li, 2013; Xu et al., 2014)。特别是,新创企业面对不确定性高的市场环境时会考虑建立多边联盟。不过,当市场不确定性达到非常高的水平时,企业又会抑制建立多边联盟的行动(Li, 2013)。Li(2013)采用346个高技术行业的新创企业样本进行研究,发现市场不确定性和多边联盟

的形成之间存在着倒“U”形关系,原因是很高的市场不确定性会使多边联盟的管理更加复杂,处于组织发展早期的新创企业尚未有足够的管理能力管理和协调复杂的多边联盟,这会抑制多边联盟的形成。因此,多边联盟的形成与其所处的环境有很大关系,应该考虑企业所处的外部环境(Kleymann, 2005)。不过,环境对多边联盟形成的影响并未得到一致的研究结论。比如, Sakakibara(2002)发现在竞争不太激烈的产业和垄断产业内部企业之间更可能缔结多边联盟,这与Li(2013)的研究结论并不一致。因此,企业所处的外部环境、行业环境等对多边联盟形成的影响尚需进一步研究。

社会网络理论的研究认为,企业所拥有的社会网络有助于多边联盟的建立。比如, Castiglioni等(2015b)发现多边联盟的建立受到先前的联盟以及战略、地理和社会临近性等因素的影响;彭伟和符正平(2013)发现企业存在的直接联系、间接联系、总体亲近性、相对亲近性会影响多边联盟的形成,直接联系和间接联系越多、总体亲近性和相对亲近性越高越容易使企业之间建立多边联盟;罗超亮等(2018)发现潜在合作伙伴之间的前期关系密度对多边联盟的形成具有重要的积极作用;吴剑峰和吕振艳(2007)发现,企业在社会网络中的中心度越高,加入多边联盟的概率越大。

资源依赖理论认为,企业无法拥有赖以生存和发展所需要的全部资源。在获取资源的过程中,企业与企业之间形成了依赖关系,依赖程度取决于三个因素:资源对于组织生存的重要性、持有资源的群体控制资源分配和使用的程度、替代资源的可得程度(Pfeffer & Salancik, 1978)。

为了破解外部环境的不确定性和资源短缺带来的对其他企业的依赖，管理者会偏好于采取联盟的方式去获得其他企业的资源（Kleymann, 2005）。Kleymann（2005）在研究航空业多边联盟时发现，航空公司处于有吸引力的、高产出、外来者难以进入的市场时，会在航空网络中占有重要的位置，可以通过建立多边联盟的方式减少对拥有特定资源的合作伙伴的依赖，并且，可以在不确定、动荡的环境中实现专业化。吴剑峰和吕振艳（2007）基于资源依赖理论和社会网络理论分析了影响企业加入多边联盟的决定因素，他们发现企业参加多边联盟可以降低对外界环境的依赖性，并能够避免来自其他竞争者的威胁。一般来说，企业对新联盟的资源依赖程度越高，其加入多边联盟的概率越大。

制度理论的研究则认为，企业构建联盟的目的是为了实现合法性（legitimacy），帮助企业能够在复杂、不确定性的环境下获得生存机会。因此，企业建立多边联盟是一种关系战略，其目的之一是为了获取合法性（Human & Provan, 2000）。Human 和 Provan（2000）将合法性划分为作为形式的网络（network as form）、作为实体的网络（network as entity）和作为互动的网络（network as interaction）三种类型，研究中小企业网络演化过程中的合法性建立问题。研究发现，在网络形成过程中，不管企业的合法性建立导向是由内向外还是由外向内，合法性的建立均强调作为形式的网络合法性和作为实体的网络合法性。Kleymann（2005）认为制度理论是资源依赖理论的有效补充，企业的管理者在面临外部环境的不确定性时，会采取与其他企业建立多边联盟的方式来获得制度合法

性，在制度合法性获得和形成过程中同时对资源配置产生影响。

综合来看，多边联盟的形成比双边联盟更复杂。具体来说，一方面，与双边联盟两个企业的一对一合作不同，多边联盟是由多个企业组成的，其构成更加复杂，需要考虑不同企业之间的知识、资源互补；另一方面，多边联盟在降低交易成本的同时，也可能会因为多个企业之间的协调而产生更多的协调成本，这就更加强调整联盟形成阶段的成员选择问题。此外，多边联盟的形成过程是非即时性的，可能需要根据联盟运行情况对成员进行动态调整，多边联盟成员间的依赖关系会因此而改变，从而带来联盟内部权力分布的变化，使联盟成员间的关系更复杂、协调难度更大。

（二）多边联盟的加入时机

与双边联盟成立之后成员不再变化不同，多边联盟的成员在整个联盟存续期间会发生变化，存在成员加入或者退出的问题（Lavie et al., 2007; Lavie et al., 2012; Zhang et al., 2017）。多边联盟的创始者和在位成员需要考虑邀请哪些企业加入联盟的问题，联盟外的企业面临着加入时机的选择问题。

从多边联盟在位企业来看，联盟成员选择时需要考虑潜在合作伙伴与已有成员企业之间的资源互补，也需要考虑联盟伙伴之间文化、规范、价值观等方面的匹配，以及沟通规则、IT 系统等方面的联盟运作机制整合。有效的整合有利于联盟成员间的协同，能够最大限度地发挥新成员的潜在能力（Albers et al., 2015）。联盟在位企业需要根据联盟运行情况吸收新成员，Albers 等（2013）采用过程视角建立了多

边联盟成员获得和保留模型,研究发现:多边联盟为了成员获得而竞争,有效的成员获得和保留过程对于保持市场地位非常重要。联盟形成之后,在位企业之间的互动和团队动态(group dynamics)会影响后续的伙伴选择决策(Zhang & Guler, 2019)。Zhang 和 Guler (2019)利用 1985~2008 年美国风险投资数据和访谈材料,研究了团队动态对组织间合作过程中的新成员选择的影响。他们发现,在存在网络断层(network faultlines)的情况下,新加入者的嵌入深度(潜在合作伙伴与在位企业中任意企业之间联系的强度)和宽度(潜在合作伙伴与在位企业以前存在联系的比例)会对在位企业的伙伴选择产生不同影响,即具有更大嵌入深度的新加入者被认为可能会对团队中的权力分布产生影响,这将导致其加入合作的可能性降低,不过,新加入者的最强联系企业拥有高的地位时,新加入者能够因为最强联系企业的地位而获益;具有嵌入广度的新加入者与多个在位企业建立了联系,能够加强网络断层形成的不同子群体之间的联系,因而更有可能加入合作。

对联盟外企业而言,是否加入多边联盟与其自身的战略有很大的关系,也与企业拥有的资源、所处的市场有很大关系。如果企业拥有独特的技术、拥有特定的市场则不需要加入多边联盟(Lavie et al., 2012)。当企业决定加入多边联盟时,需要考虑加入联盟的时机。Lavie 等(2007)将多边联盟的加入时机定义为加入多边联盟的顺序,以 Wi-Fi 联盟为例,采用案例研究的方法分析了加入时机的影响,区分了早期进入者、中期进入者和晚期进

入者在多边联盟中的不同收益。相比较而言,联盟的早期进入者在市场上更容易成功,早期和晚期的进入者比中期进入者的生产力更高。从联盟生命周期来看,早期进入者是指在大部分联盟成员加入联盟之前进入联盟的成员企业,早期进入多边联盟的优势在于联盟演化的路径依赖、有效的治理和更长的提前期。首先,早期进入的企业能够影响多边联盟的演变,决定联盟组织和技术进步的决策大多在联盟初期就已经确立,联盟在后续发展过程中因为路径依赖会受到这些决策的影响,随着后期加入者的增加,早期进入者会占据联盟网络的中心位置,从而能够获得信息优势。其次,早期加入者在联盟治理机制的建立过程中起着非常重要的作用,会考虑到自身利益来确立联盟治理机制。最后,早期加入者会影响到产品的引入,他们会从延长创新和产品应用的提前期中获益。当然,后期进入者(加入多边联盟的次序比大部分企业都要晚)可以从避免准备成本的投入、降低技术风险和市场的不确定性、能更有效地使用其他企业已经建立的信息和知识共享机制等方面来获益。因此,加入多边联盟的时机与获得的收益之间是“U”形曲线,早期进入者和晚期进入者可以采用不同的方式获益,都好于中期进入者。Ridder 和 Rusinowska (2008)的研究发现,企业所处的位置对于联盟建立程序有一定影响,比较同时成立和逐步建立两种不同的多边联盟形成方式之后发现,企业拥有其他企业接受的理想位置时,会选择作为后发者加入联盟,而不是与其他企业同时进入联盟。

四、多边联盟的演化研究

双边联盟始于成员企业的加入，终止于某个成员企业的退出。与双边联盟不同，多边联盟中某个成员的退出仅使联盟成员数量发生改变，不会立即导致联盟终止。在联盟存续期间，多边联盟成员数量的增加或减少会导致联盟的演化（彭伟和符正平，2013）。多边联盟的演化可以从联盟成员之间的关系和联盟成员之间的结构两个方面分析，同时，也需要考虑多边联盟的稳定性问题。

（一）多边联盟关系演化

多边联盟成员之间的关系演化可以采用社会网络理论进行分析。彭伟和符正平（2013）基于网络结构平衡理论分析了三个企业组成的多边联盟成员间的关系变化，他们发现，当联盟成员之间的关系不平衡时，联盟成员的收益、联盟的整体运行存在着很大的不确定性，联盟成员通常更愿意寻求一种平衡的状态。因此，不平衡的成员关系会向平衡的成员关系进行演化（见图2（a））。图2（a）中，企业之间的关系采用（+）表示两家相关企业之间存在紧密合作、相互信任和承诺的强联系，采用（-）表示两家相关企业之间存在合作不够紧密、彼此信任度不太高的弱联系。由结构平衡理论可知，图2（a）中左边的两种情形下企业之间的关系均为非平衡状态。非平衡状态通常是不稳定的，在这种状态下联盟成员的收益乃至联盟的整体运行都是不确定的，平衡状态才可能保持持久有序的运行。在多边联盟演化过程中，联盟成员通常更愿意寻求一种平衡的网络状态，

会向图2（a）中右边的企业之间的平衡关系转化，三个企业组成的多边联盟最终向三者均为强关系的情形进行演化，达到“齐美尔三方群体”（simmelian triad）（齐美尔三方群体是德国社会学家奥尔格·齐美尔首先提出的，指由三个参与者及其关系构成的系统。三方群体中两两之间共形成了三方关系，可以抑制个体利益，削弱个体的权力，并有缓冲冲突的作用）的最稳定的状态。此时，联盟的关系资本最多，这种三边联盟动态演化路径是一种“关系加强型”演化路径。

三个企业组建的多边联盟关系演化也可以考虑借助齐美尔关于三方关系的研究进行分析。与双边联盟不同，三个企业组建的多边联盟中会有企业担当第三方的角色，对联盟企业间关系进行影响，即一方面，第三方企业可以采取分而治之的方式（*tertius gaudens*）成为渔利者，主动采取措施影响其他企业之间的关系来获得利益（Sytch & Tatarynowicz, 2014）。比如，在两个企业之间制造冲突、矛盾，影响两者之间的关系，使自己能够在联盟中获得更大的话语权，也使另外两个企业的关系与自己更加紧密，从而能够获得更多的个体利益。另一方面，也可以采取与之相对的“协调促进”（*tertius iungens*）的行为策略（Obstfeld, 2005），第三方企业帮助其他两方企业建立连接关系，以协调和促进企业间交流、建立合作规范或恢复权力平衡（党兴华等，2016）。在这种情况下，第三方企业采取的措施更多从联盟整体利益出发，其目的是在联盟成员之间建立更加紧密的联系，促进、协调联盟成员之间合作规范的建立，加强成员间的信息交流，从而更好地实现联盟

目标。

此外，在分析多边联盟企业间关系演化时，也需要考虑联盟中成员之间的权力关系演化。双边联盟中的权力关系只有两种，一个企业比另一个企业更有权力，或者两者之间的权力是对等的。多边联盟中存在多个企业，不同企业之间可以产生更多种可能的权力关系。研究发现，多边联盟成员数量的增加或减少会改变联盟中的权力关系，导致联盟决策制定权力发生变化 (Albers et al., 2015)。Emerson (1962) 对权力和依赖之间关系进行了详细的讨论。在企业间的权力和依赖关系中，企业所拥有的权力产生于其他企业的依赖，比如规模优势、价值链中的更有利位置、更有价值的资源配置等都可能使其他企业产生依赖，从而帮助企业在联盟中获得权力。当企业之间的依赖程度不同而导致权力关系不平衡时，联盟成员会采取降低在联盟中的成本投入、扩展权力网络 (extension of power network)、联合 (coalition formation) 等措施来改变彼此之间权力不平衡的状

态。假设多边联盟成员为3个，分别为A、B、C，A在其中占据重要位置，B、C依赖于A，A的权力要高于B、C。为了破解权力不均衡的状态，B、C可以采取联合的方式，共同反对权力比较大的企业A，使联盟的决策权发生变化 (Albers et al., 2015; Li et al., 2017)。当然，联盟成员的联合会导致断层 (faultline)，对联盟的稳定性产生重要影响 (Heidl et al., 2014)。因此，B、C需要考虑两者之间的联合对于A的行为的影响，且需要考虑联合的时机，否则，联合可能会导致A企业退出联盟，影响联盟的稳定性。相应地，A企业在意识到B、C的联合可能会导致决策权发生变化的情况下，可以考虑引进新的合作伙伴扩展权力网络，使联盟内的权力分布重新分配。Zhang 和 Guler (2019) 的研究发现，新加入者可能会对权力分布产生影响，新加入者与联盟内的企业嵌入程度高可能会对其加入合作产生负面影响，但如果新加入者与联盟内具有高地位的企业嵌入程度高的话，则将有利于其加入合作。

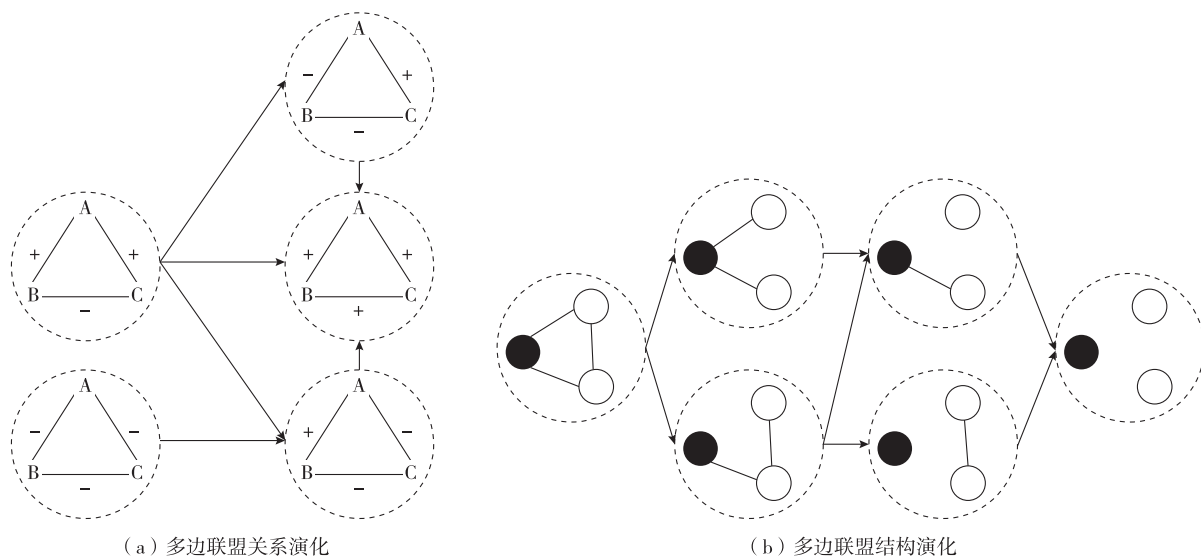


图2 三个企业的多边联盟演化

资料来源：根据彭伟和符正平 (2013) 的研究整理。

（二）多边联盟结构演化

联盟成员的增加或退出会对多边联盟的资源产生重要影响，当联盟中的成员离开多边联盟后，多边联盟需要对联盟内的资源进行综合评估，必要的时候应采取保留策略，努力挽留该成员，使其保留到联盟之内，或者，也可以引入新的联盟成员以弥补资源缺口（Albers et al., 2015）。因此，多边联盟成员构成的动态变化会带来多边联盟结构的演化。彭伟和符正平（2013）基于结构洞理论对多边联盟的结构演化进行了分析，以三家企业组成的多边联盟为例，企业为了占据结构洞位置，成员的网络嵌入性呈现出“结构松散型”演化路径（见图2（b）），结构松散型演化路径揭示了三边联盟先演化为两个双边联盟，然后又演化为一个双边联盟并最终解体的过程。这一过程揭示了多边联盟中成员之间结构洞的变化过程，由开始的没有企业占据结构洞，到有一个企业占据结构洞，到结构洞消失，多边联盟完全终止。之所以会出现如图2（b）所示的结构松散型演化情况，可以归结为三个方面的原因：首先，与行动主体的联盟战略和资源禀赋有关，采取个体导向型战略的企业会不断变换联盟伙伴，以期在不同的多边联盟中都能占据有利的网络位置，从而获取更多的个体利益，这导致联盟成员之间的网络嵌入性更可能沿着结构松散型路径演化。同时，资源禀赋比较贫乏、联盟资源投入有限的成员企业会为了占据结构洞位置而采取机会主义行为，这将破坏多边联盟成员之间的信任关系，导致联盟成员网络嵌入性更可能沿着结构松散型路径演化。其次，与联盟成员企业之间既有的联盟网络嵌入性有关，嵌

入程度高更有利于联盟成员之间信任关系的建立，也有利于联盟成员之间的信息获取。如果多边联盟成员不能形成较深的网络嵌入性时，就可能导致企业之间的关系沿着结构松散型路径演化。最后，与企业所处的环境有关。在对外部高的环境不确定性时，占据结构洞网络位置能够获得更多的利益，企业有较强的动机打破多边联盟的封闭，去追求所谓的“结构洞利益”。因此，多边联盟成员的网络嵌入性更可能沿着结构松散型路径演化（彭伟和符正平，2013）。与彭伟和符正平（2013）的研究不同，Yin等（2012）研究了多边联盟建立之后的网络结构演化对结构洞企业的中介联结作用的影响，采用95个企业的多边联盟纵向历史数据分析后，他们发现：多边联盟有多个合作伙伴、合作伙伴之间的规模异质性低或高的情况下，先前拥有更多中介联结的企业会继续保持其影响力。因此，多边联盟特征对中介联结作用的存续会产生重要影响，在一定的条件下多边联盟中占据结构洞企业的联结作用能够继续保持。

（三）多边联盟稳定性研究

多边联盟是一个协议约束下的多个企业共同行动、实现共同目标的组织形式，联盟成员之间是广义的社会交换关系，成员之间存在非直接互惠关系，成员企业有内在的搭便车的动机，多边联盟比双边联盟需要更多的协调和监督（Das & Teng, 2002; Li et al., 2012），联盟中任何两个成员之间的关系断裂，都有可能使整个联盟所有关系破裂（Heidl et al., 2014），成员数量的增加使多边联盟变得更加不稳定（García-Canal et al., 2003）。Dussauge等（2000）采用227个制造企业联盟进行研究，发现存在2个以

上合作伙伴的联盟表现更加不稳定。不过,也有学者认为多边联盟比双边联盟更加稳定。如,Beamish 和 Kachra (2004) 认为,日本企业的联盟成员数量的增加对绩效影响很少,不会影响联盟稳定; Park 和 Russo (1996) 发现电子行业联盟存续时间随着成员数量的增加而提升,因为多个成员之间可以相互监督,联盟成员间的信任和合作行为有可能会被激发,成员之间的冲突也有可能被弱化。因此,多边联盟稳定性的研究尚未得到一致的意见。

已有研究发现,多边联盟稳定性与联盟成员数量有很大的关系。部分学者认为,联盟成员数量的增加带来一系列的协调、治理问题 (Beamish & Kachra, 2004), 也容易导致机会主义行为的产生 (Garcia-Canal et al., 2003), 联盟成员数量的增加对联盟稳定性存在负面影响,特别是联盟成员间分裂断层 (divisive faultlines) 的存在会导致联盟的不稳定。Heidl 等 (2014) 将个体间组群断层研究扩展到企业间组群层面提出了“分裂断层”的概念,从关系嵌入性角度研究了多边联盟分裂断层现象,探讨了分裂断层对于多边联盟稳定性的影响。采用 46 个电信公司的 59 个多边联盟 1987~1997 年的历史数据进行研究。他们发现,联系强度不同而形成的分裂断层会增加多边联盟解体的概率,联系强度差异大的多边联盟比联系强度差异小的联盟更不稳定。具体来说,多边联盟中因为彼此之间先前经验不同而形成不同的合作伙伴群体,当一些联盟伙伴之间因为先前的联系而具有强联系,与其他伙伴之间具有弱联系时,具有相同规范、惯例的企业会因为先前的联系而相互结合形成子群体 (sub-group), 存在强联系的

企业与存在弱联系的企业之间会出现群体差异,成员企业会更加认同自身所在的子群体,因而会在不同子群体之间形成分裂断层。子群体的产生会阻碍联盟成员之间广泛信任和间接互惠规范的发展,当多边联盟没有达到联盟成员的预期,无法发挥联盟潜在的优势来创造价值时,就会在联盟成员之间产生不信任和冲突,这将有可能会导致联盟解体。与之相类似, Greve 等 (2010) 通过对全球班轮运输业联盟的研究发现,多边联盟中存在的具备特定凝聚力的成员会增加联盟成员退出的可能性。因此,联盟成员之间的嵌入程度有可能会产生负面的影响。不过,应该注意的是,多边联盟中兼具中心位置和外围混合定位的合作伙伴对分裂断层的影响更具弹性,不同定位的企业在联盟网络中可以为合作伙伴提供不同的价值,这使成员企业能够容忍内部的子群体,保持联盟的稳定性 (Heidl et al., 2014)。

不过,也有学者认为,多边联盟成员数量的增加对于联盟稳定性的影响并非都是不利的,成员数量的增加也能够提升联盟稳定性。从社会网络理论看,多边联盟中成员数量的增加可以在联盟企业之间增加第三方联系,这有利于化解联盟中的有害冲突 (Rosenkopf & Padula, 2008), 有利于保持联盟稳定性。一方面,在存在第三方关系的情况下,联盟中成员间冲突会更加清楚地传递,有利于联盟成员认识到对联盟稳定性存在危害的冲突;另一方面,冲突会危及第三方企业的利益,第三方企业会积极协调解决可能危及联盟的冲突,使冲突得以快速、稳妥地解决。因此,第三方企业的存在对于多边联盟的稳定有非常重要的

促进作用 (Heidl et al., 2014)。此外, 联盟稳定性还与联盟能否为企业提供更宝贵的资源有关, Dussauge 等 (2000) 的研究发现, 联盟改组 (reorganization) 可以使联盟内企业获得更有价值的资源, 联盟破裂比例会大幅降低, 因而改组能够提高联盟稳定性。Beamish 和 Kachra (2004) 在研究中提出, 多个成员企业所构建的联盟拥有更多的资源, 这可以使联盟企业获取自身所需要的资源, 将有利于降低机会主义行为, 更有利于保持联盟稳定性。

五、多边联盟治理研究

与双边联盟相比, 多边联盟管理更加复杂, 联盟企业之间的非直接互惠关系带来了更多监督和协调的挑战 (Zeng & Chen, 2003; Garcia-Canal et al., 2003; Li et al., 2012)。学者们探讨了成员数量增加带来的挑战, 包括意见不一致、冲突可能性增加、信任缺失等 (Heidl et al., 2014), 也发现多边联盟的治理机制与双边联盟并不相同 (Lavie et al., 2007; Li et al., 2012; Li, 2013)。

(一) 多边联盟治理影响因素

与双边联盟相比, 多边联盟在成员数量、联盟成员关系、联盟风险等方面表现出明显的不同, 这在很大程度上对多边联盟治理机制产生了重要影响。

1. 成员数量

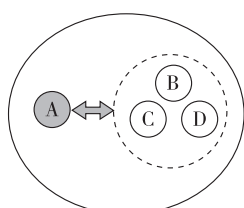
与双边联盟不同, 多边联盟中有 3 个或更多成员, 成员数量的增加带来了更多的资源、知识等, 联盟风险也可以被更多的成员分担 (Lazzarin, 2008)。但是, 联盟成员数量的增加

也使联盟管理面临更多挑战, 一是多边联盟的成员构成更复杂, 为了实现联盟成员之间的目标一致性、文化匹配、任务协调、冲突解决、互惠就必须付出更多努力 (Das & Teng, 2002; Lavie et al., 2007)。特别是, 联盟成员数量增加到一定程度之后, 联盟成员间的互动机会将会减少, 这将导致企业之间的吸引力变弱, 降低彼此之间的承诺 (Li et al., 2012), 甚至可能导致联盟中成员行动失调 (Gong et al., 2007), 这将在很大程度上增加联盟的协调成本。二是联盟成员企业直接监督变得越发困难, 更容易发生机会主义风险 (Oxley, 2009)。双边联盟成员企业的负面行为能够很容易被其他成员发现, 多边联盟中成员企业的非合作性行为不会立即被其他成员发现, 联盟成员行为的不确定性更强, 采取机会主义行为的动机更强烈 (Li et al., 2012; Fonti et al., 2017)。三是采用契约方式管理多边联盟变得更困难, 撰写完整的契约使所有成员目标保持一致、协调成员间的行动、处理联盟成员间的冲突将变得非常困难。因此, 多边联盟不同于双边联盟和联盟网络, 需要不同的治理方式协调和控制联盟成员行为 (Li et al., 2012; Barbic et al., 2016), 双边联盟研究所发现的结论不能应用于多边联盟 (Zeng & Chen, 2003)。

2. 联盟成员关系

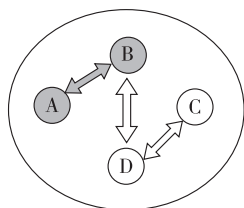
多边联盟治理方式的选择除了受到多边联盟成员数量的影响外, 还受到联盟成员之间关系的影响。与双边联盟成员间关系是一对一的直接互惠关系不同, 多边联盟成员间的关系更为复杂, 联盟成员间是广义社会交换关系, 存在非直接互惠关系。借鉴 Li 等 (2012) 基于社

会交换理论对多边联盟成员间交换关系的分析，从联盟内部企业视角可以将多边联盟成员间的广义社会交换关系划分为两种（见图3），一种是网状交换关系（net-based setting），每个企业都将其他企业作为一个整体来看待；另外一种则是链状交换关系（chain-based setting），单个企业与其他企业建立直接的联系形成了一个链条。



(a) 网状交换关系

企业A将其他企业视作整体，从A的视角看，A与B、C、D同时发生交换关系



(b) 链状交换关系

从企业A的视角看，企业A与B之间发生交换关系，B与D交换，C与D交换

图3 多边联盟企业间关系

资料来源：根据 Li 等（2012）的研究整理绘制。

如图3所示，在网状交换关系中，企业A的资源投入联盟中，被联盟中其他成员企业B、C、D同时接收或使用，比如，A的知识可以同时被B、C、D获取，A对于成员B、C、D获得知识之后是否存在机会主义行为无法直接监控，B、C、D应用这部分知识后对联盟的贡献也难以真正监控。在链状交换关系中，A的知识传递给B，B将其传递给D，D将其传递给C，在这种情况下，B企业可以对A的知识传递行为进行直接监督，D可以对B进行直接监督，C

可以对D进行直接监督。简单地说，在链状关系中，企业对与之发生知识或者资源交换的企业行为能够进行监控，这在一定程度上能够发现与之合作的企业的机会主义行为。因此，网状交换关系比链状交换关系更难以监控，存在机会主义的风险更大。基于股权的治理机制能够使企业较少地受到机会主义行为的影响，能够激励成员企业进行专用资产投资，加强企业间的知识和技术共享，当联盟企业之间是网状交换关系时，更倾向于采用基于股权的治理机制，链状交换关系则强调更广泛的信任（Li et al., 2012）。

3. 联盟风险

联盟虽然能够给企业带来优势，但也存在很大的失败可能性，导致联盟失败的原因之一即联盟风险（Das & Teng, 2001）。联盟风险的产生一方面与合作伙伴之间目标不一致、合作伙伴不匹配等问题有关，另一方面与联盟中可能存在的机会主义行为有关（Dekker, 2004）。Das和Teng（2001）将联盟风险划分为关系风险和绩效风险，其中，关系风险强调的是合作关系中存在的问题，即联盟成员企业没有遵守联盟协议或契约行动的可能性和结果，换言之，关系风险包括可能会影响战略目标实现的关系问题（如机会主义行为）。具体来说，关系风险的产生主要与合作中的成本分摊、利益分配有关。合作伙伴为了降低成本投入会逃避责任，在利益分配中为了获得更多份额而发生利益冲突，这将在联盟中发生关系风险。绩效风险是指在联盟伙伴合作的基础上存在影响战略目标实现的因素（Das & Teng, 2002）。具体来说，联盟成员企业因为没有意识到企业之间存在着相

互依赖的关系，或者存在其他企业行为不确定、信息不对称的情况，为了协调联盟成员的行动就必须付出各种成本（如信息收集成本、沟通成本等），即便在联盟成员之间利益一致的情况下，协调成本仍然存在（Gulati & Puranam, 2005），这将导致绩效风险的产生。

企业必须采取治理措施来降低联盟风险，企业间治理的一个重要职能就是要维护合作伙伴的承诺和利益（Gulati et al., 2012），防范联盟合作中的关系风险；另一个重要职能就是要确保协作关系中不同合作伙伴的决策和活动的协调（Barbic & Hidalgo, 2017），防范联盟合作中的绩效风险。从防范多边联盟关系风险和绩效风险的角度看，必须采取合理的方式对多边联盟进行治理。

（二）多边联盟治理机制

联盟治理系统既包括采用正式和非正式安排对联盟进行管理、组织，也包括采用独特的结构和机制来对联盟进行协调、监控，从而影响联盟演化以及联盟绩效（Albers, 2010）。目前，治理机制一般分为契约治理和关系治理（Cao & Lumineau, 2015），其中，契约治理强调“建立和利用正式的规则、程序和政策来监督和奖励理想的绩效”（Das & Teng, 2001），关系治理则指“以人为基础的机制，促进开放的沟通、信息共享、信任、依赖和合作”（Dyer & Singh, 1998）。契约治理和关系治理是两种完全不同的治理机制，多边联盟的治理除了需要考虑传统的、正式的管理监控、控制方式外，也需要更多的协调手段来防止联盟合作伙伴的机会主义行为，需要考虑关系治理。

1. 多边联盟契约治理相关研究

与双边联盟的直接互惠关系不同，多边联盟企业间不一定存在直接互惠，这使得多边联盟的治理与双边联盟的治理存在一定的差异。Li等（2012）基于社会交换理论采用1990~2003年的2343个R&D联盟的数据研究多边联盟治理机制，探讨了同时考虑知识共享与知识保护的情况下，多边联盟与双边联盟治理机制的差异。研究发现，多边联盟更倾向于采取基于股权的治理机制，基于股权的治理机制能够加强对联盟成员的监控，也能够使联盟成员相互之间质押（mutual hostage）。Li（2013）基于173个新创企业R&D多边联盟的数据探讨了治理结构对价值创造的影响，研究发现，基于股权的治理结构能够激励联盟成员进行专用资产投资、知识共享、保护共同创造的技术，有助于减轻网状交换关系中存在的机会主义行为等负面影响，促进价值创造。Li等（2017）认为，非直接互惠、机会主义行为难以被监测、协调困难等问题使多边联盟更加复杂，联盟复杂性会影响治理机制的选择，采用327个三元联盟样本进行实证研究，研究发现：当面临着组织、伙伴和技术的复杂性时，企业在组建多边联盟时将会更倾向于采用基于股权的治理机制。

此外，也有学者针对联盟风险对治理的影响进行了研究。Barbic和Hidalgo（2017）认为，联盟风险受到联盟伙伴数量、联盟类型、合作历史等因素的影响，治理的目的是为了降低总的联盟风险，治理方式的选择在于对风险（关系风险和绩效风险）的规避，即在低关系风险和低绩效风险时，治理结构可以采用“简单

的契约与联盟董事会控制和协调”和“复杂的契约与联盟董事会干涉”的方式治理；在高关系和高绩效风险时，采用“复杂的契约治理与联盟董事会控制和协调”的方式治理。

从已有研究可以看出，多边联盟和双边联盟的契约治理存在一定差异，这种差异一方面体现在多边联盟成员企业数量更多，企业间关系更复杂，导致联盟协调、管理难度增加；另一方面体现在多边联盟企业间是非直接互惠关系，联盟机会主义行为的可能性增加，对联盟成员行为的监控变得更加困难。因此，与双边联盟相比，多边联盟更倾向于采用股权治理结构（Li et al., 2012; Phene & Tallman, 2012; Li et al., 2017），采取诸如合资企业等方式减少不同群体之间的协调和控制问题（Garcia-Canal, 1996）。

2. 多边联盟关系治理相关研究

多边联盟企业间的交换行为是广义的社会交换，联盟企业间更多的是非直接互惠关系，这导致联盟成员企业会存在搭便车行为，且其搭便车行为不易被发现，应该强调信任、联盟规范等治理机制的重要性（Thorgren et al., 2011; Li, 2013），特别是信任关系被认为是维持稳定社会关系的最重要因素之一，可以用于弥补合同条款不足所带来的治理问题。Li（2013）发现非直接互惠关系会导致合作伙伴之间潜在的沟通和信息缺口，信任在多边联盟关系治理中起着非常重要的作用。与之类似，Thorgren 等（2011）采用 141 个多边联盟样本检验了企业的规模与信任之间的关系，发现联盟规模与信任之间的关系是倒“U”形关系，也就是说，规模小的和规模大的企业对合作伙

伴的信任低于中等规模的企业，企业建立广泛交换关系的努力在企业规模与信任之间起调节作用。同时，考虑到多边联盟中潜在的搭便车行为，Thorgren 等（2011）认为除了建立信任关系外，还应该在联盟中增加联盟规范等社会控制机制来维系联盟的稳定性。此外，Barbic 等（2016）认为，考虑到多边联盟管理的复杂性，需要考虑采用信任关系作为契约的重要补充，并且，信任关系是动态变化而非静止不变的。

此外，也有学者提出应该通过建立联盟惯例、联盟规范和联盟运行流程协调多边联盟成员的行为和活动（Jones et al., 1998），发挥正式的组织结构在多边联盟控制中的重要性。当多边联盟达到一定规模后，标准化和正式的协调程序会被用来管理随之而来的复杂性，以期提升多边联盟的有效性（Provan & Kenis, 2008）。此外，也可以考虑设立特定的管理机构以应对联盟成员增加所带来的复杂性对联盟治理的挑战。比如，Barbic 等（2016）在研究中提出，联盟董事会（alliance board）是不完备契约的有效补充机制，在处理多边联盟争端和意外事故时起着非常重要的作用。与之类似，Human 和 Provan（2000）在研究中发现，特定的管理组织、专门的管理人员、特定的活动场所在联盟、网络建立的过程中起着非常重要的作用，甚至可能影响到合作的成败。

由此可见，多边联盟和双边联盟在关系治理方面的差异也与联盟成员数量有关，联盟成员数量增加使联盟协调难度加大、协调成本更高。在这种情况下，关系治理显得尤为重要（Roehrich & Lewis, 2014; Barbic et al., 2016），

需要重视联盟成员数量对治理方式选择的影响 (Gong et al., 2007; Li et al., 2012; Barbic et al., 2016)。

3. 契约治理与关系治理的关系分析

契约治理和关系治理在多边联盟治理中的作用尚未得到一致的结论。一方面,部分学者认为契约治理和关系治理是相互替代的治理方式, Cao 和 Lumineau (2015) 认为契约和关系治理相互替代的机制有两个,一个是替换,另一个是抑制,其中,替换机制是指契约和关系治理的功能是对等的,当信任和关系得到充分发展的时候,关系治理能够有效地发挥作用,不再需要契约治理。抑制机制是指一种治理机制对另一种治理机制产生有害影响而造成替代。另一方面,也有学者认为契约和关系治理机制是互补的,首先,明确规定的合同条款可以激发合作各方的信心,为关系治理铺平道路 (Poppo & Zenger, 2002)。其次,合同通常包含界定权利和义务、长期承诺和机会主义惩罚的条款,这些条款有助于减少信息不对称,支持公平,能够促进关系治理的发展 (Yang et al., 2012)。最后,关系治理可以为契约治理创造条件,使契约机制得以实现,契约治理也可以解决关系治理的局限性,两者之间互相补充。在多边联盟治理研究中, Olsen 等 (2005) 研究了挪威油气行业涉及多个成员的复杂采购项目联盟中的契约治理机制,发现不同联盟治理方式之间不仅是互补的,而且能够相互促进。Barbic 等 (2016) 认为多边联盟的治理机制与双边联盟不同,需要考虑治理的动态性,不同联盟阶段的协调、控制的需求不同,治理机制应该根据需求进行选择,且关系治理和契约治理之间是互

补关系。他们将联盟划分为探索、发展和终结三个阶段,其中,关系治理在探索和发展阶段最重要,契约治理在发展阶段和终结阶段最重要。

六、研究述评与展望

多边联盟已经取得了较多的研究成果,研究的重点集中于多边联盟内涵、多边联盟形成、多边联盟治理、多边联盟演化等方面,研究重点已经初步显现,这为认识和管理多边联盟奠定了理论基础,也为进一步研究提供了借鉴。不过,多边联盟的研究结论尚存在着不一致的情况,需进一步研究以提高研究结论的普适性。

(一) 研究述评

1. 多边联盟内涵界定

多边联盟的内涵界定是对企业联盟中存在多个成员这一现象的概念化与抽象化提炼,是一项基础性研究工作,影响到多边联盟研究对象和研究边界的准确界定。从已有研究看,学者们在进行多边联盟的定义时,都强调了多边联盟在成员数量上与双边联盟的不同,但仍存在将联盟网络与多边联盟混用的情况,如 Castiglione 等 (2015a) 将联盟网络看作是多边联盟的类型之一。本文认为,多边联盟与双边联盟、联盟组合、联盟网络均存在不同之处,是一种独特的组织形式,需要对多边联盟的形成、演化和治理进行有针对性的研究,以指导多边联盟实践。

2. 多边联盟形成

学者们主要围绕多边联盟形成的动因、加入联盟的时机进行了研究。多边联盟的形成动

因与双边联盟存在相似之处,如降低成本、获取知识和资源、应对不确定性等。不过,多边联盟的形成也有一定的独特性。首先,多边联盟能够集合、形成更大的资源池,这有利于创新的更快实现,特别适用于在新技术标准建立、新知识创造、跨行业知识集成等情境下。其次,多边联盟的形成并非是在某一个时间点实现的,可能是一个时间段,甚至在整个联盟生命周期中都有新成员的加入,这使得在多边联盟的形成过程中需要考虑联盟成员的选择问题,且联盟成员选择是一个持续的过程。多边联盟中单个成员退出联盟并不会导致联盟破裂,通过选择新的成员进入多边联盟,仍然可以保证多边联盟的运行,这就需要考虑联盟存续期间已有成员与新成员的匹配问题,多边联盟的成员选择因而变得更复杂、过程更长。正是因为多边联盟的形成过程并非在某个时点,而是一个持续的过程,这使得多边联盟的加入时机变得非常重要,不同的加入时机给成员企业带来不同的绩效效应。学者们对加入的不同时机进行了比较,多边联盟早期加入者和晚期加入者比中期加入者更有利(Lavie et al., 2007; Lavie et al., 2012)。研究中采用联盟加入的先后顺序作为判断标准,这样的方式对于数量很多的多边联盟具有一定的指导意义,但成员数量少的多边联盟的加入时机还需要进一步研究。再次,已有研究强调了加入多边联盟的正面影响,但未考虑加入多边联盟也可能会带来负面影响(Albers et al., 2015)。考虑到多边联盟的复杂性和机会主义行为,加入多边联盟并不总是为企业带来正面绩效,也不能总是提升企业的创新水平(Xu et al., 2014),多边联盟形成过程

中的负面影响需要进一步关注。最后,已有研究强调企业在不同时期加入联盟所带来的收益差异,但尚未考虑不同加入时机对联盟权力、联盟运行等方面的影响。总的来说,多边联盟成员选择和多边联盟规模、多边联盟加入时机等方面的关系还需要进一步研究(Albers et al., 2015)。

3. 多边联盟演化

与双边联盟相比,联盟成员数量更多使多边联盟结构复杂性更高、伙伴动态性变化更多(Albers et al., 2015),多边联盟的演化问题因而成为重要的研究主题。已有研究针对多边联盟结构演化、关系演化和稳定性等方面展开了一系列的研究。研究发现,联盟成员数量的变化带来成员间关系、结构的变化,也会影响联盟成员间的地位、权力,进而影响联盟的稳定性。

首先,已有研究主要基于社会网络理论对多边联盟关系演化进行分析,探讨了联盟成员数量变化、成员之间结盟等带来的成员间权力关系演化,这对于理解多边联盟的关系有非常重要的作用。本文借助奥尔格·齐美尔三方关系对联盟成员间关系演化进行了分析,并借助Emerson(1962)关于权力与依赖之间关系的研究对多边联盟权力的演化进行了分析,这将有助于解释多边联盟的关系演化。此外,多边联盟成员间关系并非完全是合作或者竞争,而是一种既竞争又合作的竞合关系,企业之间的竞争、合作也是处于演化的过程中。Ritala和Tidström(2014)在对多边联盟中的企业行为变化进行研究时,分析了企业间竞合关系的演化问题。他们发现,企业的行为可以从合作到竞

争进行演化，演化一般发生在其他企业降低了对彼此之间关系的投入时，管理者应该对多边联盟中单个企业的意图进行密切关注。Gnyawali 和 Madhavan (2001) 则验证了网络密度对企业之间竞争行为的影响。他们发现，企业间的竞争行为更容易出现在网络密度比较低的情境下，当多边联盟中成员发生改变使多边联盟网络密度发生变化时，联盟成员之间的关系也会发生改变。本文认为，与双边联盟两个企业之间直接的竞合不同，多边联盟除了企业与企业间的直接竞合外，还需要考虑不同企业之间跨链条竞合关系的相互影响，也需要对竞争所引起的企业之间的联盟或者对立行为进行解释。在未来的研究中，可以针对多边联盟的竞合问题进一步展开研究。

其次，多边联盟结构的演化与成员变化有关，联盟成员数量的增加或者减少会对联盟结构产生重要影响 (Albers et al., 2015)。已有研究主要是基于社会网络理论分析了结构洞的影响，企业追求“结构洞利益”导致多边联盟结构沿着结构松散型路径演化 (彭伟和符正平, 2013)。实际上，除了考虑结构洞之外，学者们也可以探讨联盟运行过程中的联盟成员调整对联盟结构变化的影响，使联盟结构的变化与联盟资源池的构建相联系。此外，随着联盟成员的增加或者减少，有可能会使得联盟成员之间的关系由合作变为竞争，联盟成员可能采取结盟等方式应对，会在联盟中出现派系、子群体等，也可能使原有的派系、子群体等发生改变，联盟结构将相应发生演化。

最后，学者们基于社会网络理论等理论对多边联盟稳定性进行了研究，但尚未得到一致

的意见。已有研究强调了联盟成员数量增加对稳定性的影响，也分析了联盟中分裂断层的影响。本文认为多边联盟的稳定性未得到一致意见，可能与研究所选择的样本有关。Garcia - Canal (1996) 认为合资企业作为一种制度形式可以减少多边联盟不同群体之间的协调和控制问题。Park 和 Russo (1996)、Beamish 和 Kachra (2004) 的研究均选择了多个企业所组建的合资企业这一特定联盟类型作为研究对象，Dussauge 等 (2000) 的研究对象则为一般的多边联盟。此外，与双边联盟成员之间的强联系有利于促进联盟的稳定性不同，多边联盟中的强联系对于联盟稳定性可能存在负面影响。多边联盟成员的增加会产生第三方联系而提升联盟的稳定性，但联盟中成员之间强联系而形成的子群体会产生分裂断层，这将影响联盟成员之间的间接互惠和广泛信任，导致联盟不稳定。因此，为了提升多边联盟的稳定性，应该将第三方联系、联盟成员之间的联结强度相结合，即在构建多边联盟时，一方面应该考虑存在第三方联系能够提升联盟的稳定性，另一方面也应该充分考虑联盟成员之间的联结强度，避免出现分裂断层而影响联盟稳定性 (Heidl et al., 2014)。

4. 多边联盟治理

已有研究考虑了多边联盟成员数量、成员关系、联盟风险等影响多边联盟治理的因素，对多边联盟的治理机制进行了研究，分析了契约治理和关系治理在多边联盟治理中的作用以及两者之间的关系，这对于认清多边联盟的治理具有非常重要的借鉴作用。从已有研究看，联盟成员数量的增加是多边联盟治理区别于双

边联盟治理的重要原因之一，成员数量增加带来了成员间关系的变化，导致了协调难度的增加，使得联盟机会主义行为的可能性更高。为此，需要通过契约治理或者关系治理进行联盟治理。不过，关系治理和契约治理是相互补充还是相互替代尚未得到一致的研究结论。同时，已有研究也强调多边联盟与双边联盟治理存在一定的差异（Barbic et al., 2016; Li et al., 2012），但相关研究还不够系统，应结合多边联盟治理的特殊性对多边联盟治理形式、治理机制等进一步进行研究。

此外，已有研究重点强调传统治理方式在多边联盟中的应用。实际上，联盟管理还依赖于焦点企业所具备的联盟能力，拥有联盟能力的企业能够更好地协调成员之间的关系，能够帮助联盟企业取得更好的绩效（Wassmer, 2010; 周杰, 2017）。周杰（2017）认为，多边联盟成员数量多、成员之间存在直接或间接的关系等因素增加了多边联盟合作的不确定性，核心企业应该提升联盟管理能力以加强多边联盟管理，从而提升多边联盟合作创新绩效。同时，考虑到在多边联盟不同成员之间所形成的关系链条之间可能会存在着竞争，且这种竞争可能是一种跨链条的竞争，多边联盟成员之间是一种竞合关系，焦点企业也应该具备竞合能力来对多边联盟竞合关系进行管理（Gnyawali & Park, 2011; 周杰等, 2017）。因此，基于多边联盟情境的联盟能力、竞合能力研究需要进一步加强。

（二）研究展望

基于多边联盟的研究现状，未来可以考虑以下研究方向：

1. 多边联盟形成

考虑到多边联盟成员数量在联盟存续期间会发生变化，需要根据成员变化情况选择新成员，可以进一步研究多边联盟存续期间的成员选择问题，包括选择标准、选择时机等。应该注意的是，多边联盟成员伙伴选择对多边联盟的演化等有非常重要的影响，除了考虑伙伴选择的影响因素以及伙伴选择带来的信任、互惠和成本降低等好处外，还应当关注联盟成员选择可能带来的负面影响（杨毅等, 2018）。另外，应该针对特定情境的多边联盟加入时机进行研究，分析不同加入时机对绩效、联盟权力、联盟网络位置等方面的影响，据此提出有针对性的建议，为企业的联盟实践提供借鉴和指导。同时，考虑到新创企业自身资源、规模等与成熟企业不同，应进一步研究新创企业加入多边联盟的动机、时机，并分析多边联盟演化对新创企业成长的影响。

2. 多边联盟演化

进一步考虑多边联盟成员数量、成员关系等影响因素，借助演化博弈、生物进化理论等对多边联盟的演化进行研究，分析导致联盟成员之间权力演化的影响因素、权力演化对联盟成员间关系、联盟稳定性、联盟绩效等方面的影响。特别的，考虑到多边联盟多主体之间存在交互的影响作用，会引起多边联盟多个主体间竞合关系的演化，可以针对多边联盟竞合关系演化的影响因素、演化过程以及绩效效应等进行研究。考虑到多边联盟稳定性研究未得到一致意见，可以针对不同类型的多边联盟稳定性进一步进行研究，以检验多边联盟类型与稳定性之间的关系。同时，考虑到联盟企业间的

联合会改变联盟内的权力分布，进而会对联盟的稳定性产生影响，可以针对企业间联合、联盟权力分布变化、联盟稳定性等变量之间的关系进行研究（Albers et al., 2015）。此外，可以围绕分裂断层进一步对多边联盟稳定性进行研究，比如，考虑多边联盟中核心成员或者焦点成员特征对分裂断层的作用机制，并进一步探讨分裂断层对合作创新等联盟绩效的影响机理（党兴华等，2016）。

3. 多边联盟治理

除了应该比较不同治理机制的优劣之外，还应将治理机制、治理成本、治理绩效等相结合进行研究，进一步完善多边联盟治理的理论解释。特别是，考虑到多边联盟的复杂性，多边联盟治理应考虑采用动态视角，除了考虑联盟建立之前的治理机制设计，也需要在联盟运行过程中考虑成员企业的行为动态调整治理机制（Barbie et al., 2016; Fonti et al., 2017）。此外，联盟能力的研究已经成为联盟研究中非常重要的研究分支，学者们认为联盟的成功在很大程度上与企业所拥有的联盟能力有非常重要的关系，并进一步提出管理竞合关系的竞合能力（Gnyawali & Park, 2011; 周杰等，2017）。在未来研究多边联盟的管理和治理时，除了考虑多边联盟治理机制外，还应进一步考虑联盟能力、竞合能力等多边联盟绩效的影响，探索具体的影响机制和路径，对多边联盟情境下联盟能力、竞合能力的维度、构建及绩效效应等进行研究。

4. 中国情境下的多边联盟研究

与国外研究相比，国内的多边联盟研究相对较少，仅有少数学者针对多边联盟展开了研

究，如彭伟和符正平（2013）基于社会网络理论对多边联盟的形成、演化和治理进行了研究；周杰（2017）构建了联盟能力影响多边联盟合作创新的研究框架；吴剑峰和吕振艳（2007）以资源依赖理论和社会网络理论为依据，以产业电子商务平台为实证背景分析了影响企业加入多边联盟的决定因素；罗超亮等（2018）则探讨了组群成员间的关系密度在不同情境下对组群成员组建多边联盟的影响。总体来看，这些研究成果重点关注了多边联盟的形成（彭伟和符正平，2013；吴剑峰和吕振艳，2007；罗超亮等，2018），多边联盟的演化、治理等方面的研究还有待加强。中国文化强调长期导向，强调阴阳平衡，强调整体，能够将合作、竞争等不同情境进行整合处理（周杰等，2017），因而会对多边联盟的形成、演化、治理等产生重要影响。比如，在强调长期导向的文化下，企业加入多边联盟的动因可能并非为了短期利益，还可能为了与相关企业建立关系，以期未来获得回报，中国企业加入多边联盟的动因可能有其独特性。中国文化强调整体、强调阴阳平衡，这可能会影响多边联盟的形成，对于多边联盟的成员选择产生影响，也会对多边联盟成员间合作、竞争关系的平衡产生影响。中国人强调家族观念，人际关系中存在差序格局，强调将他人的关系划分为家人、熟人和陌生人，关系影响着中国人的行事准则和互动方式，也可能对多边联盟的形成、稳定性以及联盟成员间关系、结构演化等产生重要影响。因此，应针对中国情境下的多边联盟进行研究，考虑中国文化中的长期导向、阴阳平衡、中国式关系等多边联盟形成、演化等方面的影响，从

而形成具有中国本土特色的多边联盟研究成果， 以更好地指导中国本土企业的联盟实践。

附录：多边联盟形成、演化与治理相关研究文献编码

主题	研究内容	多边联盟相关文献
定义及相关概念的区别	多边联盟定义	Li 等 (2012)、Lavie 等 (2007)、Gulati 和 Gargiulo (1999)、Li (2013)、Li 等 (2017)、Hwang 和 Burgers (1997)、Das 和 Teng (2002)、Zeng 和 Chen (2003)、Heidl 等 (2014)、Abers 等 (2015)、Gomes-Casseres (2003)、Lazzarini (2007)、Yin 等 (2012)
	相关概念区别	Albers 等 (2015)、詹也 (2013)、彭伟和符正平 (2013)、周杰 (2017)
多边联盟的形成	多边联盟成因	资源基础观: Amankwah-Amoah 和 Debrah (2011)、Lazzarini (2007)、Lazzarini (2008)、Beamish 和 Kachra (2004)、Gong 等 (2007)、Li 等 (2017)、Castiglioni 等 (2015a) 组织学习理论: Sakakibara (2002)、Lavie 等 (2007)、Heidl 等 (2014)、Li (2013) 交易成本理论: Sakakibara (2002)、Oxley (2009)、Li (2013)、Li 等 (2017)、Xu 等 (2014) 社会网络理论: Castiglioni 等 (2015b)、彭伟和符正平 (2013)、罗超亮等 (2018) 资源依赖理论: Kleymann (2005)、吴剑峰和吕振艳 (2007) 制度理论: Human 和 Provan (2000)、Kleymann (2005)
	多边联盟加入时机	Lavie 等 (2007)、Lavie 等 (2012)、Zhang 等 (2017)、Albers 等 (2013)、Albers 等 (2015)、Ridder 和 Rusinowska (2008)、Zhang 和 Guler (2019)
多边联盟的演化	多边联盟关系演化	彭伟和符正平 (2013)、Albers 等 (2015)、Li 等 (2017)、Sytch 和 Tatarynowicz (2014)、Zhang 和 Guler (2019)
	多边联盟结构演化	彭伟和符正平 (2013)、Albers 等 (2015)、Yin 等 (2012)
	多边联盟稳定性	Beamish 和 Kachra (2004)、Park 和 Russo (1996)、Garcia-Canal 等 (2003)、Dussauge 等 (2000)、Greve 等 (2010)、Rosenkopf 和 Padula (2008)、Heidl 等 (2014)
多边联盟的治理	多边联盟治理影响因素	成员数量: Lazzarin (2008)、Das 和 Teng (2002)、Lavie 等 (2007)、Li 等 (2012)、Gong 等 (2007)、Oxley (2009)、Barbic 等 (2016)、Zeng 和 Chen (2003)、Fonti 等 (2017) 成员关系: Li 等 (2012)、Li (2013) 联盟风险: Das 和 Teng (2002)、Barbic 和 Hidalgo (2017)
	多边联盟治理机制	契约治理: Li 等 (2012)、Li (2013)、Li 等 (2017)、Barbic 和 Hidalgo (2017)、Phene 和 Tallman (2012)、Garcia-Canal (1996) 关系治理: Thorgren 等 (2011)、Li (2013)、Gong 等 (2007)、Li 等 (2012)、Jones 等 (1998)、Provan 和 Kenis (2008)、Human 和 Provan (2000)、Roehrich 和 Lewis (2014)、Barbic 等 (2016) 契约治理与关系治理关系: Olsen 等 (2005)、Barbic 等 (2016)

接受编辑: Jun Xia

收稿日期: 2019年1月17日

接受日期: 2019年5月15日

作者简介: 周杰, 西南政法大学商学院, 副教授, 在读博士 (重庆大学), 研究兴趣包括

战略联盟、联盟能力、合作创新、知识管理等, 论文发表在《研究与发展管理》《外国经济与管理》等期刊。

参考文献

[1] 党兴华、成珑:《技术创新网络第三方经纪行为选择——结构平衡理论视角的研究》,《科技进步与

对策》，2016年第9期。

[2] 党兴华、成珑、魏龙：《技术创新网络分裂断层对子群极化的影响研究——基于网络嵌入性视角》，《科学学研究》，2016年第5期。

[3] 江积海、刘凤：《国外联盟组合研究述评及展望》，《外国经济与管理》，2013年第3期。

[4] 罗超亮、符正平、王曦：《组群层次下风险投资多边联盟的形成》，《北京理工大学学报》（社会科学版），2018年第3期。

[5] 彭伟、符正平：《基于社会网络视角的多边联盟研究与概念框架构建》，《外国经济与管理》，2013年第5期。

[6] 吴剑峰、吕振艳：《资源依赖、网络中心度与多方联盟构建——基于产业电子商务平台的实证研究》，《管理学报》，2007年第4期。

[7] 杨毅、党兴华、成珑：《技术创新网络分裂断层与知识共享：网络位置和知识权力的调节作用》，《科研管理》，2018年第9期。

[8] 詹也：《联盟组合管理能力对企业绩效的作用机制研究》，浙江大学博士学位论文，2013。

[9] 周杰：《核心企业联盟能力与多边联盟合作创新：一个研究框架》，《科技进步与对策》，2017年第3期。

[10] 周杰、张卫国、韩炜：《国外关于企业间竞合关系研究的述评及展望》，《研究与发展管理》，2017年第6期。

[11] Albers, S., Schweiger, B., & Gibb, J. 2015. Complexity, power and timing in multipartner alliances: An integrative review and research agenda. In Das T. K., eds. *Managing Multipartner Strategic Alliances*. Charlotte: Information Age Publishing.

[12] Albers, S., Schweiger, B., & Gibb, J. 2013. A process model of strategic network member acquisition and retention. *Academy of Management Proceedings*, 2013: 11492.

[13] Albers, S. 2010. Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, 11: 204-233.

[14] Amankwah-Amoah, J., & Debrah, Y. A. 2011. The evolution of alliances in the global airline industry: A review of the African experience. *Thunderbird International Business Review*, 53: 37-50.

[15] Barbic, F., Hidalgo, A., & Cagliano, R. 2016. Governance dynamics in multi-partner R&D alliances: Integrating the control and coordination perspectives. *Baltic Journal of Management*, 11: 405-429.

[16] Barbic, F., & Hidalgo, A. 2017. *Determinants of governance structure in multipartner alliances: A multiple case study*. British Academy of Management BAM Workshop for Strategy SiG PhDs.

[17] Beamish, P. W., & Kachra, A. 2004. Number of partners and JV performance. *Journal of World Business*, 39: 107-120.

[18] Cao, Z., & Lumineau, F. 2015. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34: 15-42.

[19] Castiglioni, M., Ignacio, C. A., & José, L. G. 2015a. The use and choice of multipartner alliances: An exploratory study. *Esic Market Economics and Business Journal*, 46: 67-94.

[20] Castiglioni, M., Ignacio, C. A., & José, L. G. 2015b. The choice and formation of multipartner alliances: Underpinning factors. In Das T. K., eds. *Managing Multipartner Strategic Alliances*. Charlotte: Information Age Publishing.

[21] Das, T. K., & Teng, B. S. 2001. A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 7: 1-29.

[22] Das, T. K., & Teng, B. S. 2002. Alliance con-

stellations: A social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27: 445-456.

[23] Dekker, H. C. 2004. Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29: 27-49.

[24] Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, G. W. 2000. Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21: 99-126.

[25] Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-679.

[26] Ekeh, P. 1974. *Social exchange theory: The two traditions*. New Jersey: Princeton University Press.

[27] Emerson, R. M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27: 31-41.

[28] Fonti, F., Maoret, M., & Whitbred, R. 2017. Free-riding in multi-party alliances: The role of perceived alliance effectiveness and peers' collaboration in a research consortium. *Strategic Management Journal*, 38: 363-383.

[29] Garcia-Canal, E. 1996. Contractual form in domestic and international strategic alliances. *Organization Studies*, 17: 773-794.

[30] Garcia - Canal, E., Valdesllaneza, A., & Sanchezlorda, P. 2008. Technological flows and choice of joint ventures in technology alliances. *Research Policy*, 37: 97-114.

[31] Garcia - Canal, E., Valdesllaneza, A., & Ariño, A. 2003. Effectiveness of dyadic and multiparty joint ventures. *Organization Studies*, 24: 743-770.

[32] Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. 2001. Coopera-

tive networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26: 431-445.

[33] Gnyawali, D. R., & Park, B. J. 2011. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40: 650-663.

[34] Gomes-Casseres, B. 1996. *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*. Cambridge: Harvard University Press.

[35] Gomes - Casseres, B. 2003. Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, 1: 327-335.

[36] Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M. 2007. Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal*, 28: 1021-1034.

[37] Gulati, R., & Puranam, L. P. 2005. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26: 415-440.

[38] Gulati, R., & Wohlgezogen, F., Zhelyazkov, P. 2012. The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6: 531-583.

[39] Gulati, R., & Gargiulo, M. 1999. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104: 1398-438.

[40] Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.

[41] Greve, H. R., Baum, J. A. C., Mitsuhashi, H., & Rowley, T. J. 2010. Built to last but falling apart: Cohesion, friction, and withdrawal from inter-firm alliances. *Academy of Management Journal*, 53: 302-322.

[42] Heidl, R. A., Steensma, H. K., & Phelps, C.

2014. Divisive faultlines and the unplanned dissolutions of multipartner alliances. *Organization Science*, 25: 1351–1371.

[43] Hwang, P., & Burgers, W. P. 1997. The many faces of multi-firm alliances: Lessons for managers. *California Management Review*, 39: 101–117.

[44] Human, S. E., & Provan, K. G. 2000. Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45: 327–365.

[45] Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, F. L. P. 1998. Professional service constellations: How strategies and capabilities influence collaborative stability and change. *Organization Science*, 9: 396–410.

[46] Kleymann, B. 2005. The dynamics of multilateral allying: A process perspective on airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 11: 135–147.

[47] Lavie, D., Lechner, C., & Singh, L. H. 2007. The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances. *Academy of Management Journal*, 50: 578–604.

[48] Lavie, D., Lechner, C., & Singh, H. 2012. Leveraging multipartner alliances in technology-driven industries. In Das T. K., eds., *Strategic alliances for value creation*. Charlotte: Information Age Publishing.

[49] Lazzarini, S. G. 2008. The transition from alliance networks to multilateral alliances in the global airline industry. *Bar Brazilian Administration Review*, 5: 19–36.

[50] Lazzarini, S. G. 2007. The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, 28: 345–367.

[51] Li, D., Eden, L., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Garrett, R. P. 2012. Governance in multilateral R&D

alliances. *Organization Science*, 23: 1191–1210.

[52] Li, D., Eden, L., & Josefy, M. 2017. Agent and task complexity in multilateral alliances: The safeguarding role of equity governance. *Journal of International Management*, 23: 227–241.

[53] Li, Dan. 2013. Multilateral R&D alliances by new ventures. *Journal of Business Venturing*, 28: 241–260.

[54] Obstfeld, D. 2005. Social networks, the tertius lungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50: 100–130.

[55] Olsen, B. E., Haugland, S. A., Karlsen, E., & Husoy, G. J. 2005. Governance of complex procurements in the oil and gas industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11: 1–13.

[56] Oxley, J. E. 2009. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. *Journal of Law Economics & Organization*, 13: 387–409.

[57] Park, S. H., & Russo, M. V. 1996. When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42: 875–890.

[58] Pfeffer, J., & Salancik, G. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.

[59] Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. 2012. Knowledge, networks, and knowledge networks. *Journal of Management*, 38: 1115–1166.

[60] Phene, A., & Tallman, S. 2012. Complexity, context and governance in biotechnology alliances. *Journal of International Business Studies*, 43: 61–83.

[61] Poppo, L., & Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23: 707–725.

[62] Provan, K. G., & Kenis, P. 2008. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research & Theory*,

18: 229–252.

[63] Ridder, A. D., & Rusinowsk, A. 2008. On some procedures of forming a multipartner alliance. *Journal of Economics & Management Strategy*, 17: 443–487.

[64] Ritala, P., & Tidstrom, A. 2014. Untangling the value – creation and value – appropriation elements of coopeition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relation levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30: 498–515.

[65] Roehrich, J., & Lewis, M. 2014. Procuring complex performance: Implications for exchange governance complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, 34: 221–241.

[66] Rosenkopf, L., & Padula, G. 2008. Investigating the microstructure of network evolution: Alliance formation in the mobile communications industry. *Organization Science*, 19: 669–687.

[67] Sakakibara, M. 2002. Formation of R&D consortia: Industry and company effects. *Strategic Management Journal*, 23: 1033–1050.

[68] Sytch, M., & Tatarynowicz, A. 2014. Friends and foes: The dynamics of dual social structures. *Social Science Electronic Publishing*, 57: 585–613.

[69] Thorgren, S., Wincent, J., & Eriksson, J. 2011. Too small or too large to trust your partners in multipartner alliances? The role of effort in initiating generalized exchanges. *Scandinavian Journal of Management*, 27: 99–112.

[70] Wassmer, U. 2010. Alliance portfolios: A

review and research agenda. *Journal of Management*, 36: 141–171.

[71] Xu, S., Fenik, A. P., & Shaner, M. B. 2014. Multilateral alliances and innovation output: The importance of equity and technological scope. *Journal of Business Research*, 67: 2403–2410.

[72] Yang, Z., Su, C., & Fam, K. S. 2012. Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76: 41–45.

[73] Yin, X., Wu, J., & Tsai, W. 2012. When unconnected others connect: Does degree of brokerage persist after the formation of a multipartner alliance? *Organization Science*, 23: 1682–1699.

[74] Zeng, M., & Chen, X. P. 2003. Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28: 587–605.

[75] Zhang, L., & Guler, I. 2019. How to join the club: Patterns of embeddedness and the addition of new members to interorganizational collaborations. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0001839219834011> (Online first, Access date: April 6, 2019).

[76] Zhang, L., Gupta, A., & Hallen, B. 2017. The conditional importance of prior ties: A group-level analysis of venture capital syndication. *Academy of Management Journal*, 60: 1360–1386.