

# 从战略竞合到管理竞合

Frédéric Le Roy<sup>1</sup> Anne-Sophie Fernandez Paul Chiambaretto

(法国蒙彼利埃大学, 蒙彼利埃 34000)

**摘要:** 在现有很多关于竞合理论的研究中, 学者们普遍认为竞合是一种比其他方式更能提升业绩水平的策略, 即实施竞合策略的公司, 相比于单一采用合作策略或竞争策略的公司, 可以获得更高的绩效预期。但实际上, 竞合策略是把双刃剑, 它是否带来积极影响, 取决于对其采用何种管理竞合。从策略竞合到竞合紧张态势出发, 对当前竞合管理的研究进行了梳理, 主要关注的是管理原则, 同时提出了深入探索竞合“黑匣子”即日常竞合管理的研究展望。

**关键词:** 战略竞合; 竞合策略; 管理竞合; 紧张态势

**中图分类号:** F 272.3 **文献标志码:** A

## From strategizing Coopetition to Managing Coopetition

*Frédéric Le Roy Anne-Sophie Fernandez Paul Chiambaretto*

(University of Montpellier, Montpellier 34000)

**Abstract:** In many existing researches on the theory of competition and cooperation, scholars generally believe that competition and cooperation is a strategy that can improve the performance level better than other ways, that is, the companies that implement competition and cooperation strategy can obtain higher performance expectation than the companies that only adopt cooperation strategy or only adopt competition strategy. But in fact, competition strategy is a double-edged sword. Whether it has a positive impact depends on what kind of management competition strategy is adopted. This paper starts from the strategic competition and cooperation to the tense situation of competition and cooperation, and combs the current research on competition and cooperation management, which focus on the management principles. At the same time, it puts forward the research prospect of "daily competition and cooperation management"-a black box for exploring competition and cooperation.

**Key words:** strategic competition and cooperation; competition and cooperation strategy; competition and cooperation management; tense situation

自 1966 年 Brandenburger 和 Nalebuff 开创性的著作出版以来, 竞合的相关研究在持续增长, 竞合研究著作不断在多领域出版, 但很难做出完整的整合<sup>[1-6]</sup>。竞合学者普遍认为竞合能够更高地提升绩效水平。因此, 从根本上, 竞合就不仅仅是研究话题, 它也是一种比其他方式更能提升绩效水平的策

略。实施竞合战略的公司, 例如策略竞合相比于单一采用合作策略或竞争策略的公司, 可以获得更高的绩效预期<sup>[1,7]</sup>。

在博弈理论中首次证明了策略竞合的力量<sup>[1]</sup>。在囚徒困境中, 合作解决方案虽是反直觉的, 却是最佳方案。对策略竞合的相关性的另一阐释基于资

收稿日期: 2019-07-22

作者简介: Frédéric Le Roy, 蒙彼利埃大学管理学院教授, 蒙彼利埃管理研究室战略管理研究部门负责人, 主要研究方向: 合作创新与战略, E-mail: frederic.le-roy@umontpellier.fr.

源的理论。由于竞争对手拥有的资源是详细的且具有高度互补性,因此对这些资源的整合可以获得高水平绩效。其他理论视角可以侧面证实竞合的作用,如网络理论<sup>[8]</sup>、资源依赖理论<sup>[9]</sup>、动态能力理论<sup>[10]</sup>,等等。

然而,从其他理论角度来看,竞合策略与绩效之间看起来可能并无相关性甚至是负相关的。比如,根据交易成本理论,高度不确定性会引发投机主义。而由于竞合具有高度不确定的特征,尤其是在激进的创新项目中,竞合双方可能遭受高科技掠夺或技术意外溢出的阻碍。因此,他们必须规避竞合策略<sup>[11]</sup>。同理,核心竞争理论认为竞合者处在一场可能造成输家受损的学习竞赛中<sup>[12-13]</sup>。综上,竞合可能是双赢策略,但也可能是输赢策略。因此,策略竞合并不足以实现高水平绩效。竞合双方应注意竞合关系中的掠夺风险,掠夺风险并不意味着竞合者只能终止或拒绝竞合关系,而是为成功合作创造条件并妥善管理竞合关系。

要使竞合策略成功,关键是对其的管理,这种管理就是竞合及绩效之间的“缺失的联系”<sup>[14]</sup>。因此,本文论证的核心假设,即竞合策略可以对绩效产生正向、无效和负向的影响,而这取决于竞合管理的质量。

## 1 竞合策略:双刃剑效应

竞合是双重的矛盾关系,它同时结合了合作到创造价值和争取共同创造的价值中更大份额的竞争关系<sup>[15]</sup>。竞争和合作同时存在所产生的悖论代表了竞合概念的本质<sup>[3,16-17]</sup>。

把合作和竞争结合起来而非对立的观念在已有文献中是新的。经济理论认为合作意味着勾结而并不利于收益。由此得出,有效的竞争意味着对手间缺少合作。相反,竞合认为在这种合作不意味着竞争结束的前提下,竞争者间的合作是可以有利于消费者的。只要竞争对手继续竞争,那么他们互相合作就优于单一的竞争。

这一原始观点仍待理论检验和实证证据。竞合能成为公司的有效策略首先是由博弈理论推论得到的<sup>[1]</sup>,众所周知的“囚徒困境”或“猎鹿游戏”已被用于证明同时进行合作和竞争的价值<sup>[18]</sup>。竞合解决方案是反直觉的,通常参与者会倾向于竞争方案,但是竞合对他们来说才是最好的解决方案,并能形成最佳的平衡。

Bengtsson 和 Kock (2000) 发展了基于资源的观点(RBV)来证实策略竞合的相关性<sup>[16]</sup>。RBV 理

论解释了为什么竞争对手是非常好的潜在合作伙伴。事实上,由于他们具备相似和互补的资源,他们就可以整合资源来鼓励规模经济和学习<sup>[18-19]</sup>。这些论点和基于能力的观点(CBV)是一致的<sup>[10]</sup>。从 CBV 的角度来看,知识的重组对于构建动态能力至关重要。具体而言,创新能力源自对互补知识的重组。因此,一些学者认为竞合是整合互补知识和开发成功的创新产品的最佳方式之一<sup>[18,20-21]</sup>。

网络理论提供了与 RBV 和 CBV 一致的论点。网络理论建议同一行业中,拥有不同但互补资源和能力的公司进行深度合作。确实,通过二元层面合作和行业层面合作,企业可以获得更加广泛的知识基础和更好的绩效<sup>[8]</sup>。通过这个方法,公司面临的挑战就是成为竞合网络中的核心参与者。这一中心地位将赋予重点公司以权力,使之更加有竞争主动性,从而获得更大利润。按照这个方法,竞合策略优于纯竞争策略或纯合作策略<sup>[22-23]</sup>。

博弈论、RBV、CBV 和网络理论都导向对竞合的乐观态度,竞合成为比单一竞争或单合作更优的策略,然而这种乐观观点和交易成本理论(TCT)<sup>[11]</sup>的研究成果不一致。交易成本研究理论认为竞合会造成高度不确定性的局面,这种情况有可能诱发参与者的机会主义行为。因此,合作者之间无法建立信任关系而一起充分合作。据此方法,竞合是一种特殊的合作,在这种合作中,信任很难建立<sup>[11,24]</sup>。由于竞合者充分认识到机会主义风险,因此他们不乐于将知识全盘托出。与竞争对手的合作会使公司面临不希望的技术溢出效应,合作者可以利用这种溢出效应来对抗竞争对手。因此,公司之间不愿意开诚布公地合作,建立共同项目所需要的信任很难建立。

同样,核心竞争理论认为竞合是一种有风险的策略,竞合者被卷入知识学习竞赛中<sup>[12]</sup>。竞合涉及与对手分享知识、技能和资源。倘若没有这些分享,合作是无效的。但是,参与者本质上是机会主义的,他们会用此来谋取自身利益而不是共同利益。如果存在严重的学习不对称性,则竞合出现输赢的结果,即一方的成功以另一方的损失为代价。

TCT 和核心竞争理论对竞合持悲观态度。一方面,由于竞争双方之间的合作很难实现,因此竞合可能无法产生积极效应;另一方面,由于高机会主义风险,竞合甚至可能是破坏性的。因此,在最佳情况下,竞合效应为零,而在较差的情况下,其效应为负,因此应尽量避免使用竞合。

综上,策略竞合基于不同的观点,可能导致不同

的结果。根据博弈理论、RBV、CBV 和网络理论可以得出竞合的收益可观的结论,最佳合作伙伴就是竞争对手,竞合可以达到双赢,甚至是比单纯合作或纯竞争更优的方案。相反,TCT、核心竞争理论认为竞合是低效的,在某些极端案例中有潜在破坏性。竞合被归为输赢策略,应当予以规避。

总之,策略竞合本身并不足以创造高水平绩效,所以,公司所应当关注的不是是否使用竞合,而是如何有效使用。本文的主要思想即管理竞合是策略竞合成功的关键。

## 2 从策略竞合到竞合紧张态势

竞合同时整合两种相对的行为(合作和竞争),可以理解成一种矛盾策略。竞争和合作整合行为造成了不同层面的紧张态势:组织间、组织内和个体间<sup>[16,25-27]</sup>。竞合中的紧张态势是在创造共同利益和攫取个人份额之间的冲突中产生的<sup>[13,28]</sup>。

在组织间的层面,第一份紧张态势产生于共同价值的创造和私人份额的分配<sup>[28]</sup>。在知识创造阶段之后,在知识份额分配和综合因素之间会产生紧张关系,另一种紧张类型是在转移机密信息和技术模仿风险下出现的危机。合作伙伴汇聚资源以求目标达成<sup>[21]</sup>,但与此同时他们必须保护自己的核心竞争力,因为他们仍然面对着彼此的劲敌。

在组织内部的层面上,即项目层面,更需重视竞合紧张态势,因为竞合的实施要求员工从原公司的竞争到彼此合作<sup>[25,19]</sup>。因此,项目层明面对于理解如何管理组织内的紧张关系至关重要。

组织内部的一项关键紧张态势产生于信息分享和保护之间的困境<sup>[25,29]</sup>,联盟的伙伴很容易相互学习,尤其如果他们竞争对手的话<sup>[10,13]</sup>。

尽管伙伴间不得不分享信息和知识以达到共同的合作目标<sup>[19]</sup>,但每方又必须保护其策略核心不被对手偷师,因为同一行业的从业者必须持有独特的技能<sup>[30]</sup>。在一个合作项目中分享使用的信息,存在被对手用于互相竞争的不同市场中的可能,竞争的对方就能从信息共享中获益<sup>[31]</sup>。

在各方可以利用共享信息实现自身单方面目的的竞合项目中,机会主义和分配不公的风险极高<sup>[18,31]</sup>。Fernandez 和 Chiambretto(2016)将与信息相关的此类竞合紧张定义为“企业为确保完成共同项目而共享信息与为避免信息泄露至其他市场而限制信息共享之间的差异”<sup>[29]</sup>。

另一种严重紧张关系出现在不同业务部门<sup>[27]</sup>。参与内部活动的经理与参与合作活动的同事相互竞

争,各自争取源公司提供的人力、技术和财务资源。

在个体间层面,竞合紧张可能出于多种原因。个体需要在个人战略和合作之间做出抉择。在纯粹的合作项目中,随着时间的推移,来自不同公司但在一起工作的个体,逐渐形成了一个共同的身份。在竞合项目中,两个公司的身份独立混合而非融合,参与竞合项目的个人心理平衡可能会受到干扰<sup>[32-33]</sup>。紧张关系还源于参与项目的各位员工成为了竞争对手。在此类项目中,现在的竞争对手变成了合作伙伴,而曾经的合作伙伴又成为了竞争对手,面对该情况,员工会感受到紧张<sup>[17,19]</sup>。

简言之,紧张关系对竞合十分必要。这主要在于竞合关系的竞争性。虽然说这些紧张关系会严重降低合作者之间的合作质量,它们会在合作者之间滋生不信任、相互的负面影响和无法解决的冲突。但也正是此种紧张关系,可以鼓励竞合者找寻方法来超越其矛盾的竞合关系,从而确保竞合项目的成功。

以此看来,竞合为竞合者提供了额外的资源以及可以发挥资源最佳作用的竞争挑战。竞合紧张可以刺激公司和个人呈现出最佳表现,与纯粹的竞争或纯粹的合作相比,可以让其反应更为敏捷、行动更为持续。因此,竞合紧张并非是一种问题,而是竞合带来的真正作用。从这个角度来看,减少竞合紧张将减少竞争,从而结束竞合<sup>[34]</sup>。因此,企业不能试图减少或消除这些紧张关系,而是需要采取措施对其进行有效管理<sup>[14]</sup>。公司宁愿保持紧张关系的平衡,而不愿去减少竞争或合作<sup>[35]</sup>。因此,需要使用相关管理工具来实现并维持这种平衡<sup>[36-37]</sup>。

## 3 竞合紧张态势需要管理竞合

竞合悖论属于研究悖论管理的更大范围文献中的一种<sup>[38]</sup>。在这篇文献中,用来解决矛盾紧张态势的两种对立处理方法是经常受到争议的。第一种方法建议通过分解对立力量来解决矛盾,第二种方法认为分离会导致恶性循环。因此,支持第二种方法的学者建议接受并超越个体和组织层面的矛盾,一旦接受该矛盾,就应该实施解决策略<sup>[38-39]</sup>。

根据悖论解决方法,一些竞合学者认为,应该将合作管理和竞合管理分开来管理竞合紧张态势<sup>[16,40-41]</sup>。这些分离可以是功能性分离,也可以是空间性分离。例如,竞合者可以针对价值链的一个维度(如研发)开展合作,而在另一个维度(如营销活动)进行竞争,或者竞合者可以在特定的市场上开展合作,在另一个市场上进行竞争。

然而,其他学者注意到这一原则的局限性,并建议采用更为综合的方法<sup>[36,42]</sup>。分离原则的主要问题在于使公司内部产生冲突,也就是致力于竞争的人和致力于合作的人之间会产生冲突<sup>[43]</sup>。依据悖论接受方法,整合原则要求个体理解其在矛盾环境中的角色,其个体行为需同时遵循这两种逻辑。因此,管理者面临的挑战是超越 5 项矛盾,同时管理合作和竞争,从而优化竞合的受益。

分离原则和整合原则属于两种不同且对立的思想流派。第一个思想流派最基本的观点是个体不能整合该悖论。因此,分离原则是其实施竞合战略的必由之选。第二个思想流派认为分离原则是对竞合所含的悖论性质的否定,只有个体能够培养其各自的竞合心态,公司才可以成功地管理竞合。

第三种思想流派试图将这两种相对的方法结合起来。学者们认为,为了有效地管理合作关系中的紧张关系,应该同时使用分离原则和整合原则,而不是反对分离原则和整合原则<sup>[25,29,44]</sup>。组织层面需要贯彻的是分离原则。在价值链的不同层次之间,或者在不同的产品或市场之间,应将竞争与合作进行分离。为了定义公司内每一项活动的主导角色是合作或是竞争,需要采用分离原则。但是,这种单一的分离不足以有效地管理多个竞合紧张,因为组织内部、个体层面都产生了额外的紧张关系。

在个体层面上,竞合悖论是管理竞合紧张局势的必要条件。事实上,分离原则在企业内部、负责合作的员工与负责竞争的员工之间造成了紧张。控制这些紧张关系的唯一方法是让人们了解每个员工在竞合环境中的角色。对竞合悖论的理解有助于缓解公司内部的紧张局势,并允许个体与竞合者同时开展合作和竞争。通过联合实施正式合作(程序、定期会议等)和非正式合作(社交网络、社交互动、信任等),促进个体竞合悖论的整合<sup>[44]</sup>。

分离和整合原则为互补关系。每个原则都有一些优点和局限,两者的结合有助于消除各自的不足。例如,Fernandez 和 Chiambretto(2016)对如何将这两个原则相结合,来管理项目层面信息相关的紧张关系给出了实证。根据分离原则,管理者采用正式的控制机制,即信息系统,只共享完成项目所需的关键信息,并保护非关键信息<sup>[29]</sup>。同时,管理者使用非正式控制机制来区分可供专用的信息和不可供专用的信息,将可供专用的关键信息转化为不可供专用的关键信息。对管理者而言,这种能力的形成依赖于对竞合悖论的认知整合。因此,有效地管理与信息相关的紧张关系需要将分离原则和整合原则相

结合。

Seran 和同事(2016)还提供了银行领域的其他实证<sup>[44]</sup>。在这一领域,竞合关系存在于多单位组织中,如 Crédit Agricole 或 Banque Populaire Caisse d'Epargne。竞合紧张关系出现在组织内和个体之间。作者已经表明,这些紧张关系是通过实施分离原则(将银行、不同品牌和员工进行区分)以及通过正式和非正式合作实施整合原则得到了有效管理。

## 4 打开黑盒子:日常管理竞合

分离原则和整合原则在不同的层面结合使用。分离属于公司的组织设计,或者至少应用于业务单元内。在一个业务单元中,有些项目是与竞争对手一起完成的,而其他项目则是在与这些竞争对手的纯粹竞争中完成的。整合原则属于个体层面。人们或多或少能够整合竞合悖论,培养出平衡的心态并采用适当行为。

在组织设计层面和个体层面之间,存在着中间级层面,该层面是与竞争对手一起致力于共同项目的工作组。在该工作组层面,竞争公司的员工的日常工作都在一起。正是在这一层面上,企业共享其知识、专有技术、资源和能力。因此,竞合的价值正是出自该层面,但同时这一层面的掠夺风险也是最高的。因此,该层面对于竞合成功至关重要。

问题在于企业应该如何在该工作组层面管理竞合。过去有两项研究致力于回答该问题。第一项关注技术竞合<sup>[26]</sup>,第二项关注销售竞合<sup>[43]</sup>。两者都认定了一个附加原则:技术竞合的共同管理原则和销售竞合的仲裁原则。

首先,技术竞合需要采用共同管理原则<sup>[26]</sup>。该共同管理原则用于竞合者创建的共同团队,也就是竞合项目团队。共同管理原则基于对等逻辑。竞合项目团队管理则采取双重管理结构管理。来自竞争公司的团队成员每天都汇集在一起工作,原公司采用的组织设计可以让他们平等地分享决策过程,从而管理机会主义的风险。这样以来,在横向合作中,权利得到了平衡、分配均匀。管理职能的这种冗余似乎是对资源的浪费,但发展信任并鼓励团队成员之间进行必要的知识共享也同样至关重要<sup>[26]</sup>。

其次,销售竞合需要采用仲裁原则<sup>[43]</sup>。销售竞合依赖于联盟管理者。这些联盟管理者的任务是通过与竞争对手合作赢得招标。由于销售经理也可能需要独立赢得招标,因此这一任务造成联盟经理和销售经理之间的内部紧张关系。这些紧张关系不能通过分离和整合原则来解决,但最高层必须依靠仲

裁来解决这些内部冲突。

基于之前的研究,我们提出了一个多层面框架来分析竞合战略的管理。分离原则适用于组织层面竞合紧张关系的管理,而整合原则适用于个体层面竞合紧张关系的管理。在项目层面(研发或销售项目),共同管理原则适用于技术竞合,而仲裁原则更适用于销售竞合。应结合应用这些原则,从而有效地管理竞合紧张局势。

这些原则结合的重要性最初体现在航天工业的技术竞合方面<sup>[26]</sup>,以及信息和通信技术行业的销售竞合方面<sup>[43]</sup>。这些高科技产业的特点是研发成本高、风险高、知识水平高、市场不确定性高等,且该行业所有的公司都面临着同样的问题。因此,我们的框架可以指导这些公司采用竞合战略,在这种环境中取得成功。未来可以对其他高技术或低技术行业进行研究,来证实这一假设。从该角度而言,竞合管理是一项新的富有启发性的研究课题,具有很大的研究潜力和实践价值。

## 5 结论与研究展望

在本文中,我们认为战略竞合是一把双刃剑,它可以是一项双赢战略,也可以是单方面收益或单方面受损的战略。策略竞合带来积极还是消极影响,显然取决于对其采用何种管理。由于竞合含有两个相互矛盾的逻辑,因此会在不同的层面上造成紧张态势,主要层面包括组织间、组织内和个体间。这些紧张关系需要得到有效的管理,从而使公司能够从竞合中获益。因此,竞合管理的相关原则问题是竞合研究的关键问题。

这个问题仍无定论。到目前为止,有三个思想流派的观点被学界区别开来了。第一个流派支持分离原则,第二个流派支持整合原则,第三个流派认为应将分离和整合原则相结合。第三个流派在工作组层面做了一些深入研究,并根据竞合类型提出了另外两种原则:用于技术竞合的合作管理原则以及用于销售竞合的仲裁原则。总之,成功的竞合管理需要结合三个补充原则:业务部门层面的分离原则、工作组层面的合作管理原则(用于技术竞合)或仲裁原则(用于销售竞合)、个体层面的整合原则。

然而,竞合研究是一个开放的而非封闭的研究领域。针对竞合管理的研究仍然不足,还需要针对其他行业开展进一步研究来讨论本文中提出的初步结果的相关性。我们的框架是否适用于低技术行业的其他公司或中小企业,研究中至关重要了解和分析这些情况下用于竞合战略的管理工具。

正如本文所强调的,先前的研究主要关注的是管理原则。一旦确定了这些管理原则,就有必要进一步深入探索竞合的“黑匣子”。例如,具体的研究应该探索公司在工作组层面采用的组织设计。Le Roy 和 Fernandez(2015)确定了竞合项目团队<sup>[26]</sup>。公司是否使用竞合项目团队以外的其他类型的组织设计?为什么?最近的一项研究表明,根据项目的风险、成本和创新性,公司可以使用另一个名为独立项目团队的组织设计。需要开展更多的研究来发现其他组织设计,并了解其驱动因素及含义。尤其是,当竞合项目涉及两个以上竞合者时,我们需要了解公司如何管理他们的竞合战略。

未来的研究也应该关注有助于竞合项目管理的一些内容。例如,用于实现竞合项目的信息系统就是一个令人兴奋的研究视角。Fernandez 和 Chiambretto(2016)的开创性工作需要进一步深入研究,以便更好地了解竞合者如何共享和保护信息<sup>[29]</sup>。我们还需要更好地调查竞合项目的管理控制。初步研究表明,管理控制产生了一些需要深入调查的具体问题<sup>[45]</sup>。竞合的营销管理也是一个不错的研究视角。Pellegrin-Boucher 等(即将出版)表明,管理销售竞合需要采用名为仲裁原则的具体原则<sup>[43]</sup>。我们需要进一步研究销售竞合的管理,以及营销、分销或品牌竞合的管理<sup>[46]</sup>。供应链、采购或物流中的竞合管理是一个完全开放的问题,也需要进行特别研究。

综上所述,我们只是向更好地理解竞合管理迈出了第一步。由于竞合管理对于策略竞合的成败至关重要,因此对这一课题进行深入研究势在必行。

## 参考文献:

- [1] BRANDENBURGER A M, NALEBUFF B J. Co-opetition: a revolutionary mindset that redefines competition and cooperation [M]. New York: Doubleday, 2008.
- [2] YAMI S, CASTALDO S, DAGNINO G B, et al. Coopetition winning strategies for the 21st century [J]. Northampton: Cheltenham, 2010.
- [3] BENGTTSSON M, KOCK S. Coopetition—quo vadis? Past accomplishments and future challenges [J]. Industrial Marketing Management, 2014, 43(2): 180-188.
- [4] CZAKON W, FERNANDEZ A S, MIN? A. From paradox to practice: the rise of coopetition strategies [J]. International Journal of Business Environment, 2014, 6(1): 1-10.

- [ 5 ] BENGTTSSON M, RAZA-ULLAH T. A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding [ J ]. *Industrial Marketing Management*, 2016(57): 23-39.
- [ 6 ] DORN S, SCHWEIGER B, ALBERS S. Levels, phases and themes of coopetition: a systematic literature review and research agenda[J]. *European Management Journal*, 2016, 34(5): 484-500.
- [ 7 ] LADO A A, BOYD N G, HANLON S C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model[J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22(1): 110-141.
- [ 8 ] GNYAWALI D R, MADHAVAN R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective [ J ]. *Academy of Management review*, 2001, 26(3): 431-445.
- [ 9 ] CHIAMBARETTO P, FERNANDEZ A S. The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: the Air France case [ J ]. *Industrial Marketing Management*, 2016(57): 75-85.
- [10] ESTRADA I, FAEMS D, DE-FARIA P. Coopetition and product innovation performance: the role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms [ J ]. *Industrial Marketing Management*, 2016(53): 56-65.
- [11] ARRANZ N, DE-ARROYABE J C F. The choice of partners in R&D cooperation: an empirical analysis of Spanish firms[J]. *Technovation*, 2008, 28(1-2): 88-100.
- [12] HAMEL G, DOZ Y L, PRAHALAD C K. Collaborate with your competitors--and win [ J ]. *Harvard Business Review*, 1989, 67(1): 133-139.
- [13] KHANNA T, GULATI R, NOHRIA N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope [ J ]. *Strategic Management Journal*, 1998,19(3): 193-210.
- [14] LE ROY F, CZAKON W. Managing coopetition: the missing link between strategy and performance[J]. *Industrial Marketing Management*, 2016(53): 3-6.
- [15] PENG T J A, PIKE S, YANG J C H, et al. Is cooperation with competitors a good Idea? an example in practice[J]. *British Journal of Management*, 2012, 23(4): 532-560.
- [16] BENGTTSSON M, KOCK S. " Coopetition " in business networks — to cooperate and compete simultaneously [ J ]. *Industrial Marketing Management*, 2000, 29(5): 411-426.
- [17] RAZA-ULLAH T, BENGTTSSON M, KOCK S. The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels [ J ]. *Industrial Marketing Management*, 2014, 43(2): 189-198.
- [18] RITALA P, HURMELINNA-LAUKKANEN P. What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition[J]. *Technovation*, 2009(29):819-82.
- [19] GNYAWALI D R, PARK B J. Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation[J]. *Research Policy*, 2011, 40(5): 650-663.
- [20] QUINTANA- GARC? A C, BENAVIDES-VELASCO C A. Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms [ J ]. *Technovation*, 2004, 24(12): 927-938.
- [21] GNYAWALI D R, PARK B J. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model [ J ]. *Journal of Small Business Management*, 2009, 47 (3): 308-330.
- [22] LE-ROY F, SANOU F H. Does coopetition strategy improve market performance: an empirical study in mobile phone industry[J]. *Journal of Economics and Management*, 2014(17):63-94.
- [23] ROBERT M, CHIAMBARETTO P, MIRA B, et al. (in press). Better, Faster, Stronger: The impact of market-oriented coopetition on product commercial performance[J]. *Management*.
- [24] CZAKON W, CZERN H E K. The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: the case of tourism networks in Poland [ J ]. *Industrial Marketing Management*, 2016(57): 64-74.
- [25] FERNANDEZ A S, LE ROY F, GNYAWALI D R. Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in europe [ J ]. *Industrial Marketing Management*, 2014,43(2): 222-235.
- [26] LE ROY F, FERNANDEZ A S. Managing cooperative tensions at the working-group level: the rise of the cooperative project team [ J ]. *British Journal of Management*, 2015,26(4): 671-688.
- [27] LUO X, RINDFLEISCH A, TSE D K. Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performance [ J ]. *Journal of Marketing Research* , 2007,44(1): 73-83.
- [28] RITALA P, TIDSTRÖM A. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: a longitudinal analysis on the

- firm and relational levels[J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2014,30(4): 498-515.
- [29] FERNANDEZ A S, CHIAMBARETTO P. Managing tensions related to information in coepetition[J]. *Industrial Marketing Management*, 2016(53): 66-76.
- [30] BAUMARD P. *Learning in Coepetitive Environments* [M]. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.
- [31] HURMELINNA-LAUKKANEN P, OLANDER H. Coping with rivals' absorptive capacity in innovation activities[J]. *Technovation*, 2014,34(1): 3-11.
- [32] GNYAWALI D R, HE J, MADHAVAN R. *Co-competition. Promises and challenges* [M]. London: Sage Publication, 2008:386-398.
- [33] GNYAWALI D R, MADHAVAN R, HE J, et al. The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: a conceptual framework[J]. *Industrial Marketing Management*, 2016(53): 7-18.
- [34] PARK B J, SRIVASTAVA M K, GNYAWALI D R. Walking the tight rope of coepetition: impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance[J]. *Industrial Marketing Management*, 2014,43(2): 210-221.
- [35] CLARKE-HILL C, LI H, DAVIES B. The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach[J]. *Management Research News*, 2003,26(1): 1-20.
- [36] CHEN M J. Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: a transparadox perspective [J]. *Journal of Management Inquiry*, 2008,17(4): 288-304.
- [37] BENGTTSSON M, RAZA-ULLAH T, VANYUSHYN V. The coepetition paradox and tension: the moderating role of coepetition capability [J]. *Industrial Marketing Management*, 2016(53): 19-30.
- [38] SMITH W K, LEWIS M W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing [J]. *Academy of management Review*, 2011,36(2): 381-403.
- [39] SUNDARAMURTHY C, LEWIS M. Control and collaboration: paradoxes of governance[J]. *Academy of management review*, 2003,28(3): 397-415.
- [40] DOWLING M J, ROERING W D, CARLIN B A, et al. Multifaceted relationships under coepetition description and theory[J]. *Journal of Management Inquiry*,1996, 5(2): 155-167.
- [41] HERZOG T. Strategic management of coepetitive relationships in CoPS-related industries. In *Coepetition: winning strategies for the 21st century*, Yami S, Castaldo S.
- [42] OSHRI I, WEEBER C. Cooperation and competition standards-setting activities in the digitization era: the case of wireless information devices[J]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2006, 18(2): 265-283.
- [43] PELLEGRIN-BOUCHER E, LE-ROY F, GURAU C. (forthcoming), *Managing Selling Coepetition: a case study of the ERP industry*, *European Management*.
- [44] SERAN T, PELLEGRIN-BOUCHER E, GURAU C. The management of coepetitive tensions within multi-unit organizations [J]. *Industrial Marketing Management*, 2016(53): 31-41.
- [45] GRAFTON J, MUNDY J. Relational contracting and the myth of trust: Control in a coepetitive setting[J]. *Management Accounting Research*, 2017(36): 24-4.
- [46] CHIAMBARETTO P, CALIN G, LE ROY F. Coepetitive branding: definition, typology, benefit and risks [J]. *Industrial Marketing Management*, 2016(57): 86-96.