

企业联盟中竞合关系对企业创新绩效的影响研究评述

韩 娅

云南财经大学物流与管理工程学院, 云南 昆明

收稿日期: 2026年1月12日; 录用日期: 2026年2月6日; 发布日期: 2026年2月24日

摘 要

在数字经济与全球价值链重构的背景下, 党的二十大报告中明确提出“科技-人才-创新”三位一体发展战略, 强调科技驱动、人才培养与创新激励的协同推进。在当前不确定性较大的环境当中, 企业想要继续创新竞争主体地位, 需要实现创新系统开放性、制度弹性与社会包容性的动态平衡。目前, 企业正突破传统零和博弈思维, 转向基于“竞合关系”的战略性创新互动, 形成“合作-竞争”的动态博弈关系。适度水平的竞合强度可通过增强组织学习效应与创新冗余, 显著提升企业突破性创新产出。因此, 在数字技术驱动的开放式创新生态中, 中国企业正从要么合作要么竞争的逻辑转向“竞合协同”的双重战略思维, 通过构建企业联盟实现企业创新绩效提升。

关键词

竞合关系, 企业联盟, 创新绩效

A Review of the Impact of Co-Opetition Relationships in Enterprise Alliances on Enterprise Innovation Performance

Ya Han

School of Logistics and Management Engineering, Yunnan University of Finance and Economics, Kunming Yunnan

Received: January 12, 2026; accepted: February 6, 2026; published: February 24, 2026

Abstract

In the context of the digital economy and the restructuring of global value chains, the report of the

20th National Congress of the Communist Party of China clearly put forward the concept of “science and technology-talent-innovation” three-in-one development strategy, emphasizing the coordinated promotion of technology-driven development, talent cultivation, and innovation incentives. In the current environment of considerable uncertainty, enterprises need to achieve a dynamic balance between the openness of the innovation system, institutional flexibility, and social inclusiveness if they want to maintain their dominant position in innovation competition. Currently, enterprises are breaking through traditional zero-sum game thinking and shifting to strategic innovation interactions based on “co-opetition”, forming a dynamic game relationship of “cooperation-competition”. Moderate levels of co-opetition intensity can significantly enhance enterprises' breakthrough innovation output by enhancing organizational learning effects and innovation redundancy. Therefore, in the open innovation ecosystem driven by digital technology, Chinese enterprises are shifting from the logic of either cooperation or competition to a dual strategic thinking of “co-opetition synergy”, achieving improved enterprise innovation performance through the construction of enterprise alliances.

Keywords

Co-Opetition Relationships, Business Alliances, Innovation Performance

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

当前全球正处于技术 - 经济范式转换的关键节点，新一轮科技革命以数字孪生、生成式人工智能等颠覆性技术集群为核心驱动力，通过“创造性破坏”机制重构生产函数边界与产业组织逻辑，在催生跨领域创新网络的同时，也加剧了数字鸿沟与伦理风险。这种双重性变革对微观主体构成多维战略困境：企业需平衡技术追赶与前沿探索。历史经验表明，有效应对需构建包含技术预见机制、治理体系与跨域协同生态的三维治理框架，以实现创新系统开放性、制度弹性与社会包容性的动态平衡，从而释放技术革命的包容性增长潜能。在数字经济与全球价值链重构的背景下，党的二十大报告中明确提出“科技 - 人才 - 创新”三位一体发展战略，强调科技驱动、人才培养与创新激励的协同推进，构筑国家战略科技力量与现代化产业体系。这一政策导向深刻影响着中国企业的创新范式转型[1]。面对技术生命周期缩短与研发成本攀升的双重压力，企业正突破传统零和博弈思维，转向基于“竞合关系”的战略性创新互动。

依据资源基础理论(RBV)与动态能力框架，企业通过构建包含科研院所、用户社群、产业联盟及跨界竞争者的多主体创新网络，实现技术轨道跃迁所需的知识互补与风险分摊。开放式创新实践表明，这种异质性组织间的协同创新既包含基于共同利益的战略协同，又内嵌着对核心知识泄露的戒备性竞争，形成“合作 - 竞争”的动态博弈关系[2]。在数字技术驱动的开放式创新生态中，中国企业正从单维竞争合作逻辑转向“竞合协同”的双重战略思维，通过构建企业联盟以实现企业创新绩效提升[2]-[4]。

2. 竞合关系的内涵与现状

2.1. 概念分析

竞合理论的核心逻辑建立在企业间相互依存的认知基础上，其本质揭示了价值创造与分配机制中利

益格局的交叉性特征——当企业嵌入产业生态系统时，其价值实现过程既包含协同效应产生的共同利益增量，又存在基于资源禀赋差异形成的利益分配张力，这种动态平衡构成了竞合战略的微观作用机理。在这个结构中，竞争和合作问题同时存在并且紧密联系在一起，这就是所谓的竞合[5]。

竞合理论最早在1996年，由哈佛商学院 Adam Brandenburger 和耶鲁大学管理学院的 Barry J. Nalebuff 首次提出，认为企业在创造价值时会进行合作，在攫取价值时则展开相互竞争。Brandenburger 和 Nalebuff 提出“co-opetition”表述其思想，从而将竞争和合作联系起来[6]。竞合理论是在不同组织或个人间关系研究方面取得的最新成果，是一种全新的思维模式和科学发展观[7]。竞争与合作是一个矛盾的统一体，合作并不否认竞争企业既可以在竞争中寻求合作的机会也可以通过合作更好地展开竞争，而在合作的过程中又会产生新的竞争关系。像中国传统的阴阳观一样，竞合观也强调事物的对立统一[8]。

在竞合理论的研究范式中，学术界存在两种核心阐释路径：从微观交互视角，狭义竞合理论聚焦于企业间双边关系的动态博弈，主张竞争与合作关系呈现二元共生的特征，这种关系具有即时性与对称性特质；从宏观网络视角审视，广义竞合理论将分析单位拓展至组织生态系统，强调在多元主体构成的价值网络中，合作与竞争作为两种基础性战略选择，可依据具体价值创造活动的属性实现功能解耦。两种理论视角的分化本质上反映了从二元对立到系统思维的范式跃迁，为解析数字经济时代企业战略行为提供了动态演化的分析框架[9][10]。

2.2. 研究现状

在数字背景下，企业之间具备新型竞合关系，如跨国企业间的多市场接触竞合，通过企业间多市场接触，能够使企业绩效呈现 S 型曲线关系，正向调节了宏观层面的企业竞合关系[11]。对于国内企业，当前的新型竞合二元性关系，能够通过促进技术和商业两个方面的组织间学习来提升高技术企业的 IPO 可能性，进而促进企业的创新绩效提升[12]。因而，在技术轨道加速跃迁与研发密集度持续提升的产业环境下，组织间协作创新已成为应对创新经济性挑战的战略选择。基于资源基础理论(RBV)与动态能力框架的实证分析表明，当技术不确定性指数超过临界阈值时，企业倾向于构建跨组织创新网络以实现风险分摊与知识杠杆效应[13][14]。随着信息、通信技术、网络以及虚拟组织的发展企业之间出现了同时既合作又竞争的现象[15]。竞合已经成为现代市场经济环境的客观要求[6]。

合作与竞争的研究源远流长。首先，竞争理论的发展经历了3个阶段，即自由竞争、垄断竞争和竞合，经济学鼻祖亚当·斯密就把经济学的分析框架建立在完全竞争之上[6]。随后诸多学者在各领域研究了竞合战略。例如 Maria Bengtsson 和 Sren Kock 将既包含竞争又包含合作的现象称为竞合(co-opetition)，并研究了企业网络的竞合。Claudia Loebbecke *et al.* 研究了基于竞合的知识转移及竞合组织间的知识分配理论。John Piescik 研究了网络与医疗中心的竞合。Kjell Hausken 和 Stavanger 研究了团队间竞合发现在背叛博弈(defection game)中可能导致高成本合作团队，要想独立就必须提高内部的合作水平，如果团队合作程度提高、成本下降或收益提高就会扩大合作部门[16]。

关于组织间竞合关系的现象，包括跨国公司内部子公司间的竞合、企业与其主要竞争对手间的竞合等[10][17][18]。在研究过程中，学者们还将竞合关系进行了分类。Augustine 等根据竞争与合作行为的不同，将企业竞合战略划分为高竞争低合作竞争导向型、高合作低竞争合作导向型、高竞争高合作竞合对等型、低竞争低合作垄断型4种类型[19]；王良等将其划分为伙伴型、配合型、中庸型、斗争型和孤立型5类，探讨了不同竞合类型对知识共享与创新绩效的影响[20]；在横纵向分类方面，Ring 等认为，纵向竞合是产业链上下游企业的竞合行为，资源互补性和机会主义行为影响合作和竞争的相互作用。横向竞合是指企业与竞争对手、联盟伙伴以及其它类型合作者之间的竞合行为[21]。横向竞合中显性和隐性的竞争驱使竞争对手在研发合作方面有强烈的动机向焦点企业学习，可能会对有价值的资源进行竞争性模

仿。如中兴通讯很早就与高通建立了核心合作关系，虽然小米手机与中兴手机在市场渠道上并不直接竞争，但小米靠创始团队获得了高通的技术合作和供应链支持，瓜分了中兴在中国的优势供应商资源[16]。

根据企业性质的差异，企业竞合关系包含两种类型：(1) 同质企业竞合关系。同质企业主要指企业的竞争对手，即生产同质性产品的企业。(2) 异质企业的竞合关系。异质企业主要指处于完整供应链条上的企业。各企业之间有明确的专业化分工[22]。根据企业规模的差异，企业竞合关系可分为以下两种：(1) 依附型竞合关系。依附型竞合关系表现为产业集群中存在一家或多家大型企业，协同创新过程以大型企业为核心，其他企业与之进行辅助性合作；大型企业决定技术创新与产业集群发展走向。大型企业在合作与竞争中均占据主导地位。(2) 共生型竞合关系。共生型竞合关系与依附型竞合关系相对，产业集群中各企业规模和实力差异较小，企业间合作与竞争关系并无强弱之分，而是同时保持稳定的合作与竞争[22]。Wilkinson 和 Young 把渠道上下游伙伴间的竞合关系分为高合作高竞争竞合型、高合作低竞争伙伴型、低合作高竞争冲突型和低合作低竞争依赖型四种。Luo 在 2005 年完成的一项研究根据跨国公司子公司在子公司间竞合关系中所处的地位把子公司分为高合作高竞争型网络领导者、高合作低竞争型热心贡献者、低合作高竞争型争斗挑起者、低合作低竞争型沉默实施者[5]。他在 2007 年完成的一项研究把跨国公司与其主要竞争对手之间的竞合关系分为高合作高竞争配合型、高合作低竞争伙伴型、低合作高竞争争斗型和低合作低竞争孤立型四种[18]。后来又把跨国公司与其竞争对手之间的竞合关系分为多竞争对手竞争市场网络型、多竞争对手竞争市场关联型、少竞争对手竞争市场分散型和少竞争对手竞争市场聚集型[23]。

2.3. 研究测度

Luo 等通过收集中国大陆企业 163 个有效样本，基于前人的相关研究设计了跨部门合作强度、跨部门合作能力和跨部门竞争三个变量来测量竞合。第一个变量是指部门间社会化互动的频率和紧密度包括部门间沟通、讨论问题、员工间关系、合作支持、关系可持续性、信息交流少等六个指标；第二个变量是指部门间互动的利用能力包括知识识别能力、知识理解能力、知识评估能力、知识吸收能力、知识应用能力、知识利用能力等六个指标；第三个变量是指部门间在多个领域内的竞争程度总共包括资源竞争、资源争夺激烈程度、高管关注资源争夺的程度、资源分配、高管注意力配置、部门间竞赛、部门间权力冲突、部门间目标不相容、部门保护、部门间争夺、部门间目标和谐等 11 个指标[23]。Gnyawali 等基于钢铁业的案例分析和实证研究考察了企业竞合网络的结构特征如何影响企业竞争行为的频度和多样性，并运用竞争行为数量和竞争行为多样性两个指标来测量竞争行为。他们把钢铁行业内部的竞争行为分为后勤、生产、营销、售后服务、技术、采购等 49 种然后运用统计方法分别计算了每家企业的竞争行为数量和竞争行为多样性[13]。Tsai 对同一组织内部各部门间的竞合是否有利于部门间知识分享这个问题进行了实证研究。他用组织内部各部门间的知识分享来表示组织内合作计算了某个部门与其他 23 个部门中的多少个部门实现了知识分享并采用内部资源竞争和外部市场竞争两个维度以及社会网络分析方法来测度部门间竞争[24]。Gnyawali 对一家欧盟生物技术公司进行了长达六年的跟踪研究以验证成功的竞合关系能够提升高技术企业的创新能力，运用包括“与直接竞争对手的合作”、“与上游合作方的竞争”、“与上游合作方的单纯合作”、“与下游合作方的竞争”和“与下游合作方的单纯合作”五个变量来测量竞争对手间和上下游伙伴间的竞合关系[13]。我国学者李健和金占明构建了一个反应联盟企业竞合关系的二维模型并提出了有效评估竞合关系的衡量指标如反映企业间竞争关系的指标 - 赫芬因德指数 (Herfindahl-Hirschman index)、集中度比率、企业相互作用敏感度、企业数量等以及反映企业间合作关系的指标 - 合作产出比率、资源投入量、相互依赖程度和合作时间[5]。徐亮等在研究竞合战略与技术创新之间关系的影响时提出了自己的竞合战略测量指标。他们运用市场共同性和资源相似性这两个指标来反映企业间的竞争关系并用信任和承诺来反映企业间的合作关系[5]。

3. 联盟

3.1. 概念分析

战略联盟的概念最早由美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德(J. Hopland)和管理学家罗杰·奈杰尔(R. Nigel)在 20 世纪 80 年代初期提出,指两个或两个以上的企业为实现资源共享、降低成本或风险、优势互补等战略目标,以合资企业、股权参与、契约或其它形式建立起来的合作关系,以达到联盟企业的“双赢”[25]。在基础概念的分析下,不少学者也对其进行概念的判别。Teece 认为,战略联盟是两个或两个以上的伙伴企业为实现资源共享、优势互补等战略目标而进行以承诺和信任为特征的合作活动[26]。Hitt 等人认为,战略联盟是两个或更多企业间为了提高竞争地位和绩效通过资源共享实现的合作形式[27]。Sierra 等学者认为,战略联盟是由很强的、平时本是竞争对手的公司组成的企业或伙伴关系,是竞争性联盟。这种观点强调战略联盟这种合作组织的竞争性,将战略联盟视为一种竞合组织[28]。

3.2. 研究现状

20 世纪 80 年代以来,随着经济全球化趋势的不断增强,市场环境变化越来越快,产品和技术生命周期越来越短,越来越多的企业为了培育和提升企业竞争力,在企业之间建立既竞争又合作、优势互补的战略联盟[6]。通过企业与生态系统中不同组织构建联盟开展研发合作,以此应对技术的快速更迭和创新的不断加速[29]。战略联盟成为越来越重要的企业合作形式[30]。从全球范围看,在 1987~1997 年期间,联盟的数量以每年 25% 的速度递增[30],在 21 世纪初的两三年内,全球有超过 2 万个战略联盟建立。20 世纪 90 年代,在世界 500 家最大跨国公司中,以不同形式结成的企业战略联盟已经达到 90% [31]。但是,根据美国麦肯锡咨询公司研究报告显示:自 20 世纪 80 年代以来,被调查的 800 多家参与战略技术联盟的美国企业中,只有 40% 的联盟维持到 4 年以上,而合作 10 年以上的仅有 14% [32]。从总体上看,战略联盟确实存在着一个高失败率的问题,其失败率大致在 50%~60% 之间[33]。总的来看,失败的大部分是由于企业联盟之间竞争与合作的关系处理不够妥当。

战略联盟这一特殊的组织结构注定存在特殊的合作关系和竞争关系[25]。但是企业在联盟中过分强调合作或者竞争都是危险的。过分合作,首先可能导致自身优势的丧失,其次还可能培养比自己更为强大的竞争对手,更重要的是导致对联盟其他成员的某种路径式的依赖心理,从而忽视自身核心能力的培养,不利于企业的长远发展。而过分强调竞争的话,将会降低联盟的凝聚力,分散联盟的资源,导致联盟整体利益受损。因此,竞合这对矛盾力量中所产生的张力可能会导致联盟的颠覆[6]。通过战略联盟,企业间形成合作关系,获取或共享关键资源,进行优势互补,从而更好地从事生产经营活动,形成企业长期竞争优势[26]。

举例来看,三星电子与苹果公司都是 AVC、HEVC 和 1394 专利联盟成员,三星电子还为苹果公司代工生产芯片、显示屏及内存等智能手机关键零部件[34];江苏小天鹅集团前身为国营无锡陶瓷厂,之后与第二机床电器厂合并更名为无锡市洗衣机厂,宝洁公司与小天鹅建立技术战略联盟,双方交流关联产品相融技术、市场信息。1999 年小天鹅又与美国摩托罗拉建立了长期的战略伙伴关系,特别是和摩托罗拉公司在微电脑和芯片技术方面的合作,使得小天鹅在全自动家电的核心技术领域至少可在国内保持十五年的领先地位。经过多年来的不懈努力,小天鹅除洗衣机早已成功批量销往日本、南美、北美等 29 个国家和地区外,微波炉、洗碗机等也都已实现了批量出口取得令人满意的成绩[25];宝洁通过与科研院所等研发机构建立合作研发关系,与供应商建立“关键供应商伙伴”等,保证技术创新的持续性和竞争性,3M 成功的经验就是无边界创新[35];海尔与国美在空调行业进行合作,创造了高附加值的空调,同时又互相争夺市场份额,柯达和富士在竞争的同时也在影像领域合作,在市场上竞争激烈的三星与苹果,同

时也联合开发触摸屏的技术[36]。

以上实际案例表明,联盟成员能够通过合作获得最大收益并保持和扩大自己的竞争优势[15]。能够针对联盟间竞合关系差异来选择有效的治理机制以提升创新绩效。

4. 企业联盟中竞合关系对创新绩效的影响

创新绩效是指对企业创新活动效果及其效率进行评价。目前,不同学者基于不同角度对创新绩效的定义也有较大差别。Drucker认为创新绩效是对具体创新活动的综合评价,评价的指标是企业绩效的增加程度。Chong等将创新绩效分为过程创新、产品与服务创新两种[37];叶飞等通过实证研究,将创新绩效分为新产品上市时间缩短、现有产品新功能增强、产品质量改善3个指标进行测量[38]。

公司之间的竞争实际是公司创新能力的竞争,而创新能力的竞争归根到底是公司在知识生产、占有和有效利用方面的竞争[39][40]。合作就意味着共享,而知识的共享会使合作企业将自身关键技术和知识暴露给其合作伙伴,企业将面临着知识产权流失、知识产权权益分配不公、知识产权不正当竞争等风险,如果合作成员在最终产品市场上是竞争关系,就加剧了知识产权风险的严重后果。整合创新资源、分散创新风险、提高创新绩效是企业间愿意主动合作、形成创新联盟的本意[26][41]。这种既共享又保护、既合作又竞争的状态,交织在整个联盟合作的运行中,并对联盟创新绩效起着积极的推动作用[42]。竞争与合作对创新绩效均有显著正向影响,合作相对于竞争而言对创新绩效的影响作用更大[36]。

Bengtsson和Kock对瑞典齿轮齿条行业四家企业和化工行业三家企业的长期竞合关系进行了案例研究,结果表明,企业间关系是随着时间的推移而演化的有可能出现在这个时点上的关系以竞争为主下一时点上是竞合平衡而在再下一时点上则以合作为主的情形[5]。Mariani以意大利的三家歌剧院Livorno、Lucca和Pisa为例分析了影响竞争对手间竞合关系的相关因素,发现这三家歌剧院所在地区的行业政策作为一种制度因素使得原本竞争过度的组织间关系出现了合作行动而组织间的战略性学习机制使得原本属于自发型的竞合战略变成了深思熟虑型竞合战略。Luo等人通过实证研究发现组织内部跨职能部门竞合(cross-functional coopetition)能提高企业的顾客和财务绩效[5]。Levy等针对英国中小企业的一项研究显示,企业间竞合会影响知识分享,通过合作获得的知识也可以用于竞争,而企业的信息系统会影响知识分享的效率和效果[43]。Lechner等针对60家新创企业的实证分析显示,竞争对手间的竞合关系对于新创企业是一种重要的组织外部关系,它在创业准备期因可能导致泄密而不利于创业绩效,在创业期因资源互补和适度的竞争压力而有利于创业绩效的提高[17]。

总的看来,案例和实证研究的结论大多支持组织间平衡的竞合关系能为组织带来竞争优势并有利于知识分享、能力互补及财务绩效提升[5]。竞争可以快速获得短期收益,合作可达长期的、更大的获利。无论是长期合作还是短期竞争,都会促使盟员快速、充分吸纳各类知识成果的技术吸收能力,最终使得联盟绩效得到了提升[42]。

创新是一个相对概念,竞争对手的竞争性行为决定了企业创新的源泉和成败。随着竞争的日益白热化,竞争对手对于很多企业而言已成为创新活动的重要伙伴,与其建立密切联系也成为必然[44]。创新是企业实施竞合的关键驱动因素[45],但并不是任何情况下,竞合都能提升企业创新绩效,部分学者指出通过竞合来提升创新需要特定的限定条件。因此,企业需要通过适合的竞合战略选择和实施可以突破创新的条件束缚,实现企业创新绩效的快速提升[46]。

现有文献在竞合关系对企业创新绩效的影响方面具有显著的争议,其核心在于企业间竞合所存在的协同与竞争之间的动态平衡。为厘清这一争议,本文将竞合关系作为前因,探究不同的效应对其创新绩效产生的不同结果。一方面,从资源视角来看,驱动企业建立竞合关系主要在于获取知识资源和技术等,因而基于资源基础理论,企业间具有较高的知识相似性和市场同一性,通过联盟间的竞合,能够帮助企

业建立新的资源池,通过协同效应实现共赢,有利于创新[14]。另一方面,在竞合对创新的驱动中,仍存在一定的机会主义、核心知识外泄和行业竞争的风险,导致企业联盟间的竞合关系可能存在一定的限制,使竞合关系对创新绩效的影响效果呈现倒 U 曲线的特征[47],即适度的合作能够使企业的收益实现最大化,过于紧密或疏远都不利于企业的创新成果研发。竞合关系具有二元促进作用,对企业创新具有二元影响,因而存在一定的异质性,其核心在于资源的流动方向,不同的流动路径会导致不同的创新成果产出。与竞争企业竞合为横向竞合,因为所处环境和市场位置具有相似性,因而在竞合的作用下能够使企业间进行思维碰撞,产生新的创新思路,更易催生具有突破性的创新;与顾客和供应商等的企业竞合为纵向竞合,由于资源的异质性,因而能够通过企业间竞合实现资源互补和创新增速,进而推动渐进性创新[48][49]。创新绩效的促进关系存在多层面系统的边界调节,从而导致不同竞合关系对创新绩效的作用产生不同的结果。首先,在网络结构层面。企业的资源获取能力取决于企业所处于竞合网络的位置,若企业占据较为中心的位置并且具有较多结构洞数量,则企业能够在竞合关系的作用下线性放大或抑制其的创新绩效[13][50];其次,外部环境层面。行业的竞争强度和环境的不确定性使竞合关系具有战略意义,在较为稳定的环境中,企业更倾向于非竞争性的合作,从而使资源在创新促进的过程中发挥更稳健和温和的作用;在具有动态不确定性的环境当中,企业为克服风险而选择竞合关系,能够使其具备较强的战略灵活性和风险共担性,进而实现具有动态性的战略更替,加快创新实现[45]。因而竞合对创新的影响并非简单的线性促进关系,而是受不同的情境和机制调节,产生具有动态性的变换效应。

5. 研究总结

总的来看,企业绩效的优化本质上是竞争维度与合作维度协同作用的结果,其创新动能既源自市场竞争的倒逼机制,也依托于产业生态的协同效应。从资源整合视角审视,战略性合作能够突破企业个体的能力边界,通过要素互补构建价值网络:一方面,技术协同可加速知识外溢效应,供应链整合能优化资源配置效率,市场协同则拓宽需求覆盖半径;另一方面,这种协同关系本质上构建了风险共担机制,通过契约安排降低机会主义行为引发的隐性成本。而竞争压力作为另一重驱动力量,其价值重构效应同样不可替代:市场角逐迫使企业建立敏捷响应机制,在资源争夺中倒逼管理效能升级,在标杆对比中激发创新活力。这种动态博弈过程不仅推动产品服务迭代,更重塑了价值创造逻辑,使企业得以在红海市场中开辟差异化赛道。值得强调的是,现代商业竞争已演变为生态系统的对抗,企业既需要在价值网络中培育共生关系,又要保持适度的战略张力,这种竞合平衡构成了可持续绩效增长的双螺旋结构。竞争与合作均是企业达成目标,获取收益的基本策略,企业可以正确而恰当地运用竞争战略与合作战略,有利于企业绩效的提升。

参考文献

- [1] 陈劲. 创新管理及未来展望[J]. 技术经济, 2013, 32(6): 1-9, 84.
- [2] Tether, B.S. (2002) Who Co-Operates for Innovation, and Why: An Empirical Analysis. *Research Policy*, **31**, 947-967. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(01\)00172-x](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(01)00172-x)
- [3] Quintana-García, C. and Benavides-Velasco, C.A. (2004) Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms. *Technovation*, **24**, 927-938. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(03\)00060-9](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(03)00060-9)
- [4] Nieto, M.J. and Santamaría, L. (2007) The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation. *Technovation*, **27**, 367-377. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001>
- [5] 刘衡, 王龙伟, 李垣. 竞合理论研究前沿探析[J]. 外国经济与管理, 2009, 31(9): 1-8, 52.
- [6] 陈菲琼, 范良聪. 基于合作与竞争的战略联盟稳定性分析[J]. 管理世界, 2007(7): 102-110.
- [7] Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1998) *Co-Opetition*. Bantam Doubleday.

- [8] Padula, G. and Dagnino, G.B. (2007) Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management & Organization*, **37**, 32-52. <https://doi.org/10.2753/imo0020-8825370202>
- [9] Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. and Kock, S. (2014) The Coopetition Paradox and Tension in Coopetition at Multiple Levels. *Industrial Marketing Management*, **43**, 189-198. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- [10] Bengtsson, M. and Kock, S. (1999) Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **14**, 178-194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- [11] 邓新明, 覃谊. 跨国公司间多市场接触与企业绩效: 基于竞合视角[J]. 中国软科学, 2025(3): 129-139.
- [12] 张楠, 李元旭, 吴金璇. 竞合关系二元性和高科技创业企业 IPO [J]. 经济管理, 2024, 46(5): 149-167.
- [13] Gnyawali, D.R. and Park, B. (2009) Co-Opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, **47**, 308-330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2009.00273.x>
- [14] Ritala, P. and Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013) Incremental and Radical Innovation in Coopetition—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, **30**, 154-169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x>
- [15] 刘春草, 孙利辉, 徐寅峰. 对称成本企业合作竞争博弈分析[J]. 中国管理科学, 2003(2): 82-86.
- [16] Cui, A.S., Calantone, R.J. and Griffith, D.A. (2011) Strategic Change and Termination of Interfirm Partnerships. *Strategic Management Journal*, **32**, 402-423. <https://doi.org/10.1002/smj.881>
- [17] Bengtsson, M. and Kock, S. (2000) “Coopetition” in Business Networks—To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, **29**, 411-426. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(99\)00067-x](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(99)00067-x)
- [18] Luo, Y. (2005) Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business*, **40**, 71-90. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.10.006>
- [19] Lado, A.A., Boyd, N.G. and Hanlon, S.C. (1997) Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *The Academy of Management Review*, **22**, 110-141. <https://doi.org/10.2307/259226>
- [20] 王良, 刘益, 张磊楠. 转型业务流程外包中企业间竞合关系类型、知识共享与创新绩效关系研究[J]. 科技进步与对策, 2013, 30(7): 84-89.
- [21] Ring, P.S. and van de Ven, A.H. (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, **13**, 483-498. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>
- [22] 万幼清, 王云云. 产业集群协同创新的企业竞合关系研究[J]. 管理世界, 2014(8): 175-176.
- [23] Luo, X., Slotegraaf, R.J. and Pan, X. (2006) Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms. *Journal of Marketing*, **70**, 67-80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.067>
- [24] Tsai, W. (2002) Social Structure of “Coopetition” within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, **13**, 179-190. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
- [25] 李晶晶, 杨震宁. 技术战略联盟, 知识产权保护与创新——一个跨案例研究[J]. 科学学研究, 2012, 30(5): 696-705.
- [26] Teece, D.J. (1992) Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, **18**, 1-25. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(92\)90050-1](https://doi.org/10.1016/0167-2681(92)90050-1)
- [27] François Hennart, J. (1988) Upstream Vertical Integration in the Aluminum and Tin Industries: A Comparative Study of the Choice between Market and Intrafirm Coordination. *Journal of Economic Behavior & Organization*, **9**, 281-299. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(88\)90038-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(88)90038-8)
- [28] de La Sierra, M.C. (1995) Managing Global Alliances: Key Steps for Successful Collaboration. Addison-Wesley.
- [29] 彭珍珍, 顾颖, 张洁. 动态环境下联盟竞合、治理机制与创新绩效的关系研究[J]. 管理世界, 2020, 36(3): 205-220, 235.
- [30] 李健, 金占明. 战略联盟伙伴选择、竞合关系与联盟绩效研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2007(11): 161-166.
- [31] 程林林. 战略联盟理论研究评述: 历史与现实的视角[J]. 西南民族大学学报(人文社科版), 2005(5): 71-74.
- [32] 陈殿阁. 企业战略联盟: 一种全新的企业发展模式[J]. 经济与管理研究, 2000(2): 32-35.
- [33] 蒋国平. 企业战略联盟高失败率原因分析及其成功之路[J]. 现代财经-天津财经学院学报, 2001(1): 58-60.
- [34] 赖流滨, 张运生. 专利联盟成员技术竞合对成员创新绩效的影响[J]. 科技进步与对策, 2022, 39(12): 20-30.
- [35] 杨震宁, 赵红. 中国企业的开放式创新: 制度环境、“竞合”关系与创新绩效[J]. 管理世界, 2020, 36(2): 139-160, 224.
- [36] 廖诺, 李小燕, 吴菊华. 供应链间横向竞合战略对信息共享与创新绩效的影响研究[J]. 科技进步与对策, 2016,

- 33(13): 27-33.
- [37] Chong, A.Y.L., Chan, F.T.S., Ooi, K.B. and Sim, J.J. (2011) Can Malaysian Firms Improve Organizational/Innovation Performance via SCM? *Industrial Management & Data Systems*, **111**, 410-431. <https://doi.org/10.1108/02635571111118288>
- [38] 叶飞, 徐学军. 供应链伙伴关系间信任与关系承诺对信息共享与运营绩效的影响[J]. 系统工程理论与实践, 2009, 29(8): 36-49.
- [39] 汪忠, 黄瑞华. 合作创新的知识产权风险与防范研究[J]. 科学学研究, 2005, 23(3): 419-424.
- [40] 温成玉, 刘志新. 技术并购对高技术上市公司创新绩效的影响[J]. 科研管理, 2011, 32(5): 1-7+28.
- [41] Mothe, C. and Quelin, B.V. (2001) Resource Creation and Partnership in R&D Consortia. *The Journal of High Technology Management Research*, **12**, 113-138. [https://doi.org/10.1016/s1047-8310\(00\)00042-0](https://doi.org/10.1016/s1047-8310(00)00042-0)
- [42] 祁红梅, 王森. 基于联盟竞合的知识产权风险对创新绩效影响实证研究[J]. 科研管理, 2014, 35(1): 9-15.
- [43] Bove, L.L., Pervan, S.J., Beatty, S.E. and Shiu, E. (2009) Service Worker Role in Encouraging Customer Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Research*, **62**, 698-705. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.07.003>
- [44] 高山行, 周匀月, 舒成利. 企业的每种创新都生而平等吗——创新、企业绩效和竞争者联系的调节作用[J]. 科学学研究, 2015, 33(10): 1564-1572, 1583.
- [45] Chiambaretto, P., Bengtsson, M., Fernandez, A. and Näsholm, M.H. (2020) Small and Large Firms' Trade-Off between Benefits and Risks When Choosing a Coopetitor for Innovation. *Long Range Planning*, **53**, Article 101876. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.002>
- [46] 姜红, 盖金龙, 陈晨. 生命周期视角下技术标准联盟企业竞合关系研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2022, 43(9): 89-107.
- [47] M. Crick, J. (2019) The Dark Side of Coopetition: When Collaborating with Competitors Is Harmful for Company Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **35**, 318-337. <https://doi.org/10.1108/jbim-01-2019-0057>
- [48] Klimas, P. and Czakon, W. (2017) Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers. *Review of Managerial Science*, **12**, 469-497. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0269-5>
- [49] Le Roy, F., Robert, F. and Hamouti, R. (2022) Vertical vs Horizontal Coopetition and the Market Performance of Product Innovation: An Empirical Study of the Video Game Industry. *Technovation*, **112**, Article 102411. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102411>
- [50] Sanou, F.H., Le Roy, F. and Gnyawali, D.R. (2016) How Does Centrality in Coopetition Networks Matter? An Empirical Investigation in the Mobile Telephone Industry. *British Journal of Management*, **27**, 143-160. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12132>