

以策略更新與動態能力觀點探討台達電子之發展歷程

Exploring the Development Process of Delta Electronics from the Perspective of Strategic Renewal and Dynamic Capabilities

溫丹瑋¹

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授

marianwen@nkust.edu.tw

黃國勝²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士班 研究生

F112157118@nkust.edu.tw

中文摘要

面對全球化、科技創新與永續發展等外部挑戰，許多企業面臨生存危機。過去學者指出透過採取策略更新，企業能藉由改變組織屬性達到維持長期的競爭優勢，而動態能力則可用於應對外部環境的快速變化。本研究旨以台達電子工業股份有限公司作為個案研究對象，並以策略更新與動態能力理論的視角分析其創立至今的發展歷程，探討台達電子如何應對外部市場變化，以維持競爭優勢。研究發現，台達電子以增量式更新為主軸，藉由改變組織目的與組織再造維持競爭優勢，更實現從電源零組件製造商轉型為節能系統解決方案領導廠商。此外，台達的動態能力透過建立跨部門的創新與協作機制、強化全球化資源佈局並整合發展路徑，以應對快速變動的市場環境。

關鍵字：策略更新，動態能力，增量式更新，競爭優勢。

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在全球產業快速變遷與科技創新的推動下，企業所面臨的經營環境日益複雜且動盪不安。不論是 AI、自動化、全球化或環境永續等因素，皆使得企業難以仰賴過往經驗延續競爭優勢。許多產業更是在成本競爭與消費市場快速轉變的壓力下，被迫重新思考其商業模式與發展策略。面對這些市場環境變動，企業是否能適時調整方向並成功轉型，成為生存與成長的關鍵課題。

然而企業如何在不同成長階段中做出關鍵的策略選擇？為何某些企業能持續演化、跨足新領域，而有些企業卻難以維持競爭力？隨著全球產業趨勢的快速變化，企業策略轉型的議題愈顯重要，在這樣的情境下，策略更新逐漸被視為企業回應挑戰與調整營運方向的核心手段。相關研究指出，企業透過策略更新進行資源重新配置與方向轉變，有助於提升其市場適應性與轉型能力，進而形塑其未來競爭力（Agarwal & Helfat, 2009）。Teece et al.（1997）也強調，動態能力是企業在快速變動和競爭激烈之環境下，若無動態能力協助企業執行策略與組織調整，策略將無法發揮作用。

在眾多台灣科技製造企業中，台達電子工業股份有限公司一直以來都被市場認為是一間穩健經營且持續轉型的科技製造企業。自 1971 年創立以來，台達電子歷經產業升級與市場變化，從初期的電源供應器製造商，發展為涵蓋工業自動化、資料中心、能源管理、電動車動力系統與智慧建築等多元領域的國際企業。不同於其他同業面臨成長停滯或市場淘汰的命運，台達電子能夠持續進行策略性調整，跨越產品、技術與產業界線，其背後所展現的策略邏輯與組織能力值得深入探討。

台達電子在發展過程中，曾多次藉由產品線延伸、全球佈局、策略併購與資源重組進行重大轉型，其策略行動與轉型節奏與策略更新理論的觀點高度契合。儘管已有部分文獻探討台達電子的永續管理或創新模式，但針對其整體發展歷程所展現的策略調整邏輯與更新類型，相關研究仍屬有限。透過策略更新理論來分析台達電子的策略演化歷程，將有助於補充理論在實務場域中的應用觀察，也有助於理解企業面對外部挑戰時，所採取策略調整的邏輯與方式。

第二節 研究目的與問題

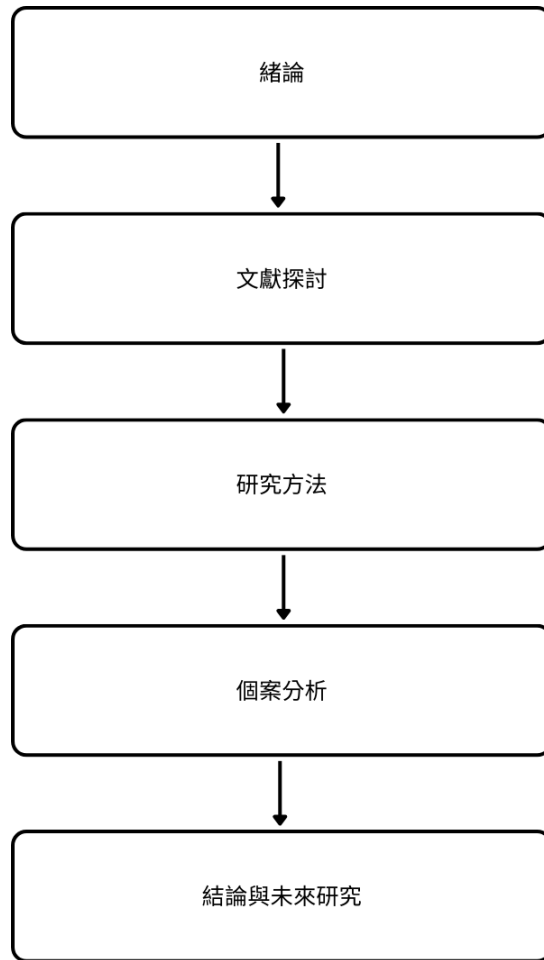
本研究以台達電子為個案，運用策略更新、動態能力理論作為分析架構，系統性地整理其發展歷程中的關鍵策略行動，探討其類型與策略邏輯，進一步理解企業如何透過策略更新回應環境變遷，並作為其他企業面對轉型挑戰時之參考。

為達成上述目的，提出以下研究問題：

台達電子如何應对外部市場變化，以維持競爭優勢？

第三節 研究流程

本研究期望透過分析個案企業之資料，找出企業於發展歷程中，如何應對市場環境變動之經驗，藉此提供其他企業作為借鏡。



圖一、研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 策略更新文獻探討

Agarwal and Helfat (2009) 定義策略更新 (Strategic Renewal) 為企業在內、外部環境變化中，對組織屬性進行更新或替換的過程、內容與結果。這些屬性包括目標、產品與服務、資源與能力、組織結構、管理系統，以及影響組織未來成功的關鍵要素。策略更新旨在因應環境變化，並對企業的長期發展產生深遠影響。因此，策略更新被認為是企業未來成功與長期績效的關鍵所在。

策略更新可分為兩種類型：不連續轉型 (Discontinuous Transformation) 與增量式更新 (Incremental Renewal)。當外部環境發生重大變化 (例如技術突破或市場需求的劇烈變化) 時，企業可能需要透過根本性的變革來重新設計和調整策略，這即為不連續轉型。增量式更新則指基於現有策略架構，透過小幅度的調整與逐步優化，提升運營效率並適應外部需求。企業可以透過強化動態能力，因其在策略更新中扮演關鍵角色。透過持續學習和適應，能更有效地選擇適合的不連續轉型或漸進式更新路徑已有效的重新配置資源(Breznik and Hisrich,2020)。由於重大轉型通常需要廣泛變革，伴隨著高風險與挑戰，企業往往更傾向於採用增量式更新的方式，以小幅更新應對變化，從而降低未來進行大規模轉型的風險。

Volberda et al. (2001) 和 Folkeringa et al. (2004) 強調，策略更新涉及改變資源配置模式，以突破路徑依賴 (Path Dependency)，並對企業的策略、組織結構、管理系統與企業文化產生延續性影響。在外部競爭壓力加劇或企業市場地位逐漸衰退的情況下，經理人通常會啟動策略更新，以尋求更優的資源與能力結合方式。然而，在成熟的商業環境中，策略更新通常以長期且漸進的形式展現，而非快速變化的方式。Floyd & Lane (2000) 將策略更新定義為由能力定義、能力部署和能力調整三個過程組成的動態框架，強調不同層級管理者的角色差異與協作。他們指出，角色衝突是策略更新中的常見挑戰，但適當的組織控制機制可以幫助緩解這些挑戰，提升更新效率。Crossan & Berdrow (2003) 進一步認為，策略更新的成功取決於企業在探索 (Exploration) 與利用 (Exploitation) 兩種能力間的有效平衡。探索指對新知識的獲取，而利用則專注於既有能力的運用 (March, 1991)。企業需在二者間達成平衡，可透過建立專門的探索性部門來實現，從而確保核心業務的穩定性 (O'Reilly III & Tushman, 2013)。此外，企業還可透過子公司與母公司間的「分離」與「再整合」來促進策略更新。例如 Friesl et al. (2019) 表示，子公司創新對策略更新的重要性不可忽視，母公司可以從子公司學習，將創新整合到企業核心策略中，透過開放式創新機制與內部知識的循環，加速調整步伐並強化學習能力，使短期效率需求與長期創新需求間取得更好的平衡，從而提升策略更新的效果 (Clauss et al., 2021)。

成功的策略更新能顯著提升企業的創新能力與市場適應性，使企業在快速變化的市場環境中獲得競爭優勢 (Basu & Wadhwa, 2013)。當企業面臨數位化轉型時，策略更新可用於重塑商業模式，進一步增強競爭優勢 (Warner & Wäger, 2019)。這些研究表明，策略更新不僅是企業應對當前挑戰的關鍵手段，更是奠定未來長期發展與競爭優勢的重要基礎。

綜上所述，策略更新是企業在快速變化的市場環境和技術進步中保持競爭力與實現長期發展的關鍵手段。其核心在於，企業透過調整策略方向、資源配置、組織結構和管理系統，有效應對內外部壓力。策略更新的形式既可為基於既有策略架構的小幅調整以提升營運效率，也可針對劇烈環境變化進行涵蓋目標、組織文化與價值觀的全面轉型。在成熟市場中，策略更新通常展現出漸進性和持續性結合的長期過程，幫助企業優化營運並發掘新機會，為長期發展注入動力。而成功的策略更新依賴於資源管理、內部學習，以及在探索新機會與利用既有資源之間的平衡能力。這種平衡能力需要組織各層級間的高度協同，既要維持短期績效穩定，又支持長期創新需求。透過設置探索性部門或採用雙元組織架構，企業能在多重目標間實現平衡，進一步提升策略更新的有效性。簡言之，策略更新不僅是對環境壓力的回應，更是實現長期競爭優勢與創新價值的發展基礎。

表一、策略更新定義彙整表

作者(年代)	
Agarwal & Helfat (2009)	將策略更新定義為在內外部環境變化中，對組織屬性進行更新或替換的過程、內容和結果，包括目標、產品、資源、結構和系統等。
Volberda et al.(2001)	為企業用以改變其路徑依賴 (Path Dependency) 的行動模式，旨在改變資源配置方式，並適應外部環境的動態變化。這種過程包括了對策略、組織結構、管理系統以及文化等方面調整，以實現持續的適應性和競爭優勢。
Folkeringa et al. (2004)	為企業在面對變化時，透過創新、流程改進和資源優化來提升競爭力的途徑。
Floyd & Lane (2000)	經由能力定義、能力部署和能力調整，三個過程組成的動態框架。
Crossan & Berdrow (2003)	成功的策略更新需要有效管理組織學習的過程，特別是在應對內部文化和外部市場壓力時。

Friesl et al. (2019)	子公司的創新能力可以為母公司提供探索性的機會，從而實現策略更新。
----------------------	----------------------------------

資料來源：本研究整理

第二節 動態能力

動態能力 (Dynamic Capabilities) 自 1990 年代末期被提出後即受到學界與實務界的高度關注，被認為填補了靜態的資源基礎理論 (Resource-Based View) 的不足。有鑑於現代企業外部環境變化迅速，即便企業擁有資源，也未必能適應市場需求或有效整合既有資源。為此，Teece et al. (1997) 提出動態能力，將其定義為企業建立、整合及重組內外部資源以應對快速變化環境的能力。「動態」表示企業可以應對外部環境變動，所擁有的更新能力；而「能力」則是指企業改善、重新整合與配置其內、外部資源與技術的能力。動態能力理論的構面，則可區分為三個。程序 (process) 為企業在營運中所進行的例規、組織學習和運作的方式以及組織達到目標的方法。企業在營運中需要擁有協調與整合各部門的內、外部資源指協調與整合、持續累積學習和不斷成長以提升其重組轉型。且因組織經常進行重組轉型，藉此將學習到的經驗帶入轉型流程中加以應用，時間的累積下組織在整合資源、轉型應用、學習效率上都將更為熟練。位置 (position) 旨將企業的特殊資產分為八個資產面向，包含了財務資產、技術資產、互補性資產、信譽資產、制度資產、結構性資產、市場資產以及組織疆界。這些有形和無形資產都是企業創造價值的來源，如靈活地運用資產會影響到企業的策略擬定、競爭優勢以及企業營運的方式。路徑 (path) 旨企業既有的專屬資產地位發展至新地位的移動軌跡，因組織管理流程的不同，在策略的選擇上也會不同。而每次的決策都可能受到上一次決策的影響。因此企業路徑會受到路徑依賴 (Path Dependence) 與技術機會 (Technical Opportunity) 的影響。動態能力的產生是幫助企業發現市場競爭中的關鍵訊息，並透過整合資源累積競爭優勢，進而增強企業在不確定環境中的生存與發展能力 (Teece, 2007)。

有關於動態能力的相關研究，許多學者相繼提出了不同情境下的應用。如 Luo (2000) 指出動態能力是跨國企業在全球市場中創造、部署及升級資源的能力，能幫助企業在全球市場中維持競爭優勢。這能力不僅需要對既有資源的高效利用，還需藉此中獲得利益並持續發展新的能力以應對市場變化與全球競爭。Eisenhardt and Martin (2000) 則將動態能力視為企業使用資源的過程中，經由整合，重新建構、獲取及釋放資源等過程，以達成目的甚至創造新的市場機會。因此，當市場出現分裂、成長或死亡時，動態能力使企業能夠透過組織與例規的重新配置快速適應外部環境。此外，Zollo and Winter (2002) 認為動態能力來自於學習，特別是在追求效能提升下，經由組織系統化修正其營運例規，形成穩定且高效的模式，進而提升企業獲利能力。

為了更進一步地了解動態能力，學者提出還可將其細分為三個主要構成要素：適應能力 (Adaptive Capability)、吸收能力 (Absorptive Capability) 和創造能力 (Innovative Capability)。Wang and Ahmed (2007) 指出，這三種能力幫助企業回應環境變化，學習並應用新知識以促進內部創新，從而提升新技術、產品或流程的開發與採用能力。這些構成要素與動態能力的核心功能緊密相連，幫助企業在面對環境不確定性時兼顧靈活性與創造力。

此外，有學者結合多個觀點，巫立宇 (2006) 認為動態能力為企業透過學習、整合以及重新組合資源的能力，並強調將外部資源內部化以有效因應環境變動，意旨廠商具有改變資源基礎之能力。而侯嘉政 (2008) 將動態能力定義成企業透過回應 (response)、更新 (renew)、學習 (learn)、配置 (deploy)、重組 (reconfigure)、整合 (integrate) 等能力，以應對環境變化。動態能力和企業的策略之間，有著一套系統性之邏輯活動，能幫助企業更快速地理解和預測環境的變化，使決策者可以快速做出決策因應何實現。在實施動態能力的過程中，須運用到管理能力、作業能力和學習能力。這三種能力的修正與整合，可以使企業內部實施動態能力更強化 (Helfat & Peteraf, 2015)。

Teece (2018) 指出，在快速變化的科技密集型產業中 (如科技產業)，動態能力對於持續創新與市場領導地位的保持至關重要。近年來數位化的發展進一步強化了動態能力的實踐，透過數位工具與技術的應用，企業能更有效地整合資源並快速回應市場變化 (Verhoef et al., 2021)。

表二、動態能力定義彙整表

作者(年代)	
Teece et al. (1997)	企業建立、整合、重組其內、外部資源，以因應快速變化的環境。
Luo (2000)	動態能力為跨國企業創造、部屬及升級其內涵，且可創造出報酬資源的能力，從而在全球市場中持續性的維持競爭優勢。
Eisenhardt et al.(2000)	動態能力為企業使用資源的過程中，經由整合，重新建構、獲取、釋放資源等過程，以達成目的甚至創造新的市場機會。
Zollo and Winter(2002)	動態能力來自於學習，旨組織在追求改善效能下，經由組織系統性地產生並修正其營運例規等共同活動，所獲得的一種穩定模式。
Zott(2003)	動態能力定義是組織例規上的過程，能夠引導組織進行資源配置和營運例規的發展。
巫立宇(2006)	廠商所擁有的學習、整合以及重新組合資源的能力，並藉由外部資源內部化以有效因應環境變動，意旨廠商具有改變資源基礎之能力。
Teece(2007)	動態能力是經由感知機會、掌握機會、整合或重置企業內、外部資產與組織結構的能力。
Wang et al.(2007)	動態能力是不斷重組、整合、更新和重新建構資源的過程
侯嘉政(2008)	動態能力是企業透過回應(response)、更新(renew)、學習(learn)、配置(deploy)、重組(reconfigure)、整合(integrate)等能力，以應對環境變化。

資料來源：本研究整理

第三章 研究方法

第一節 研究方法

本研究使用質性研究之個案研究作為研究方法。以質性研究進行分析，相較於量化分析，更具有解釋性和創造性。質性研究是依據觀察與參與、文字語言之敘述、重複進行辯證分析，從而解釋現象與問題的本質（蕭瑞麟, 2020）。本研究主要探討企業策略更新之過程，這歷程為長時間之演變，因而採用質性研究之方法更加能說明事件的本質和現象。Yin (2003)指出個案研究法包含五種方法：個案研究法、調查法、實驗法、歷史研究法以及檔案分析法，每種方法皆是利用蒐集實證資料來分析，且各自有不同的與優缺點與特殊性，但不具有互相排斥性。此五種方法同時包含三種目的：探索、敘述與解釋。選擇方法時可視三個面向：研究問題之類型、研究者對事件的操控程度、研究主要關注當代的背景或歷史上曾經出現之現象。

過去學者普遍指出當研究問題主要關注於「為何 (why)」與「如何 (how)」時，研究者對事件的操控程度較低時，以及研究的重點是當時的時空背景下所發生時，於這些情況下較適合採用個案研究法。本研究以動態能力的觀點探討個案企業為何會有尋求改變之念頭，以及如何透過調整和創新其資源與能力達到策略更新的目的，因而使用個案研究法。個案研究著重於依事件之間彼此的脈絡進行分析。研究者藉由個人或團體的訪談，進行觀察、紀錄與分析。透過親身進到現場觀察，採用受訪者之訪談資料，並加入多種不同來源資料，例如：企業年報、網站、報章媒體之相關報導，可綜合多種觀點來理解事件與行為之脈絡。

個案研究法的特性是經由少數個案所選公司的縱斷面 (longitudinal) 分析，探討個案公司與不同時期的動態變化，以瞭解企業發展與轉變之歷程，且強調此現象發生的時空背景，使陳述方式得以更加真實與生動 (Eisenhardt & Graebner, 2007)。

個案研究法可分為一個或多個個案研究，單一個案研究可深入探討研究對象，但研究結果可能出現不如預期，或證據不夠充分而遭受質疑，因此在進行單一個案研究時需謹慎地找出適合研究對象，且蒐集更多資料，才能使研究結果更加具有可信度 (Yin, 2003)。

第二節 研究個案選擇

Eisenhardt(1989)指出，個案所選取之樣本應具獨特性，其可能用來延伸出現之理論或為了符合理論範疇，並提供特殊形態的案例。本研究以台達電子作為個案研究對象，因台達電子由關鍵零組件廠成功轉向為系統解決方案廠的發展歷程，以及其在電源相關市場處於領導的特殊地位，符合研究主題與獨特性。台達電子的公開資料多樣且方便蒐集，進行分析時也能提高可靠性。

第三節 個案介紹

台達電子由鄭崇華先生於 1971 年創立，最初以製造電視零組件為起家，台達秉持「環保、節能、愛地球」的核心理念，長期致力於開發高效節能的產品和解決方案，逐步從關鍵零組件製造商轉型成為電源管理與散熱管理解決方案的領導廠商。台達總部位於台灣，在全球各地設有 157 個營運據點、51 個生產據點、73 個研發據點及 81855 名員工。台達致力於創新，擁有 12180 位研發工程師，每年也投入超過 8%的營業額於創新研發，以確保持續推出更高效節能的技術達到對環境保護的承諾。其業務範疇已涵蓋「電源及管理」、「交通」、「自動化」及「基礎設施」四大領域，2024 年營收規模為 4211 億元，營收比重為 53%、11%、12%、24%。台達在企業永續經營方面也深耕多年，已連續 13 年入選道瓊永續世界指數，7 年獲得道瓊永續指數 (DJSI)全球設備與零組件產業最高分、8 次榮獲氣候變遷 (CDP) 的領導評級及 7 度供應鏈議合領導等級，顯示出台達在環境保護和企業社會責任方面的傑出表現。

表三、台達電業務範疇

業務範疇	事業體
電源及零組件	嵌入式電源系統事業群 (EPSBG)
	商用電源事業群 (MPBG)
	零組件事業群 (CPBG)
	風扇暨熱傳導事業群 (FMBG)
交通	電動車方案事業群 (EVSBG)
自動化	機電事業群 (IABG)
	樓宇自動化作事業群 (BABG)
基礎設施	資通訊基礎設施事業群 (ICTBG)
	能源基礎設施事業群 (EISBG)

資料來源：台達電子官網、本研究整理

1. 電源及零組件：主要包含電源供應器、零組件、風扇與散熱管理。提供交換式電源供應器、被動元件、無刷直流風扇等產品給全球工業、資通訊、消費性電子產品等領域的知名客戶。
2. 交通：在電動車領域中提供驅動系統以及電力轉換相關之產品。驅動系統方面主要產品為驅動馬達和馬達驅動器用於控制和驅動電動車的行進。電力電子方面，除了提供最高效率的高壓直流電轉換器和車用充電器之外，也和直流快速充電器、馬達驅動器等產品結合成為多合一(X-in-1)以及雙向(V2X)的系統產品。
3. 自動化：包含樓宇和工業自動化。工業自動化領域運用自身豐富的產業知識和自動化技術能力，提供食品、電梯、印刷包裝、起重、電子業、工具機等產業應用，邁向智能製造。樓宇自動化則是透過 IoT 的連網技術整合照明、空調、電梯、能源、電力、安防門禁及給排水等各項設備，打造高度相容性及可擴展性的樓宇自

動化解決方案。

4. 基礎設施：分為為資通訊、能源基礎設施及視訊與顯像系統，在資通訊基礎設施中，主要提供包含通訊電源系統、網通系統以及資料中心基礎設施等高可靠性和高效節能的解決方案。能源基礎設施則是涵蓋電動車充電、再生能源及儲能系統等，與客戶一同創造永續城市。視訊與顯像系統則是可應用於大型廳院、戶外投影、家庭劇院、展覽館和監控中心等各式場域。

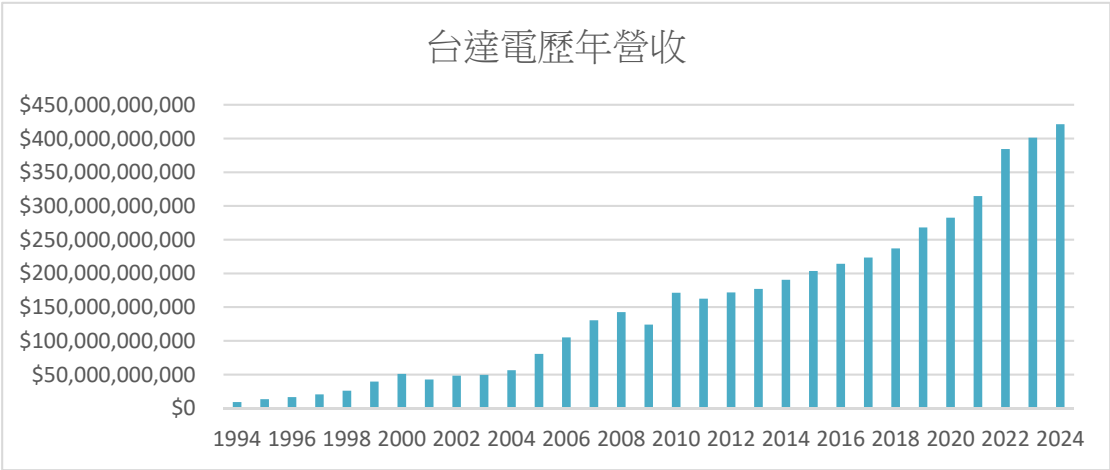
台達以電力電子為核心技術基礎，藉由整合資源、軟硬體開發及結合創新技術，走向系統與整合方案領域，積極推廣品牌，並以客戶需求為導向，提供高效的節能整合解決方案。自 2012 年累積至 2023 年，台達已在全球完成 1512 項成功案例，涵蓋智能製造、資料中心基礎設施、工業自動化、樓宇自動化、電動車充電系統、通訊電源、再生能源、智慧監控管理系統等領域，協助客戶透過高效的節能產品減少營運成本與提升競爭力，更能減緩地球暖化的速度。

表四、台達電子解決產品方案

台達解決方案之產品
工業自動化與智能製造解決方案
樓宇自動化解決方案
電動車充電解決方案
資料中心解決方案
通訊電源解決方案
智慧能源解決方案
視訊與監控解決方案

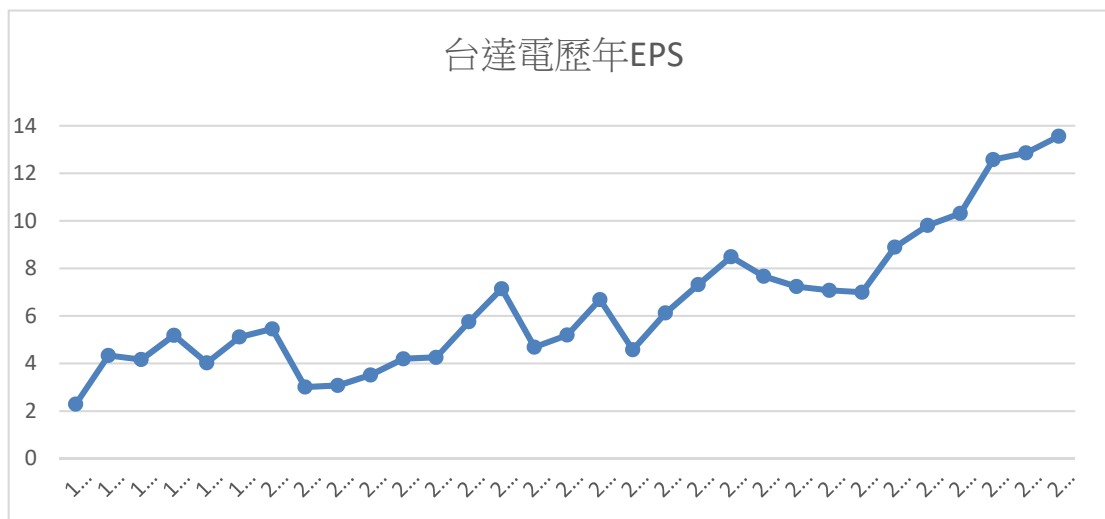
資料來源：台達電子官網

隨著業務範疇擴張，也使台達電持續受惠 ESG 和 AI 帶來的熱潮，藉由自身強大的節能產品與整體解決方案，不斷壯大其工業品牌。近年來的多項財務績效均有顯著成長，在 2024 年營收為 4211 億，市值達 1.12 兆元，紛紛創下歷史新高。



圖二、台達電子歷年營收

資料來源：本研究整理



圖三、台達電子歷年 EPS

資料來源：本研究整理

表五、台達電歷年大事記

年份	事件
1971	由鄭崇華先生創立台達電子
1983	正式量產交換式電源供應器
1988	台達電子股票上市(代號：2308)
	正式量產無刷式直流風扇
	投資成立 Delta Electronics (Thailand)，初期持股約 6%
1989	設立美國北卡羅萊納州電力電子研發中心
1990	成立台達電子文教基金會
1991	與日商進工業株式會社合資成立乾坤科技
1992	首度於中國設廠(東莞)
	於上海成立中達電通股份有限公司
1999	成立達創科技股份有限公司
	於上海設置台達電力電子研發中心
2002	全球電源供應器市佔率第一
2003	收購歐洲電力系統大廠 Ascom Energy Systems (AES)
2006	台達第一座綠建築臺南廠落成啟用，為臺灣首座通過綠建築 9 項指標的「鑽石級」綠建築
2007	完成全球首份「企業綠活圖」
	富比士雜誌評比亞洲頂尖 50 強
2008	啟用印度 Rudrapur 廠
	榮獲 CNBC 歐洲商業雜誌評選為全球百大低碳企業
2010	台達品牌元年
2012	創辦人鄭崇華先生擔任榮譽董事長，海英俊先生接任董事長，鄭平先生接任執行

	長
2013	成立「台達研究院」，致力於大數據分析、物聯網應用及解決方案之整合與開發
2014	台達臺北企業總部榮獲臺灣首張中樓層既有建築改善 EEWB 鑽石級綠建築認證
2015	併購挪威電源大廠 Eltek ASA
	美國總部落成啟用 (LEED 白金級綠建築)
	參與 COP21 法國巴黎聯合國氣候會議周邊會議，以 21 棟綠建築為主題，於大皇宮舉辦綠築跡展覽
2016	於日本兵赤穗啟用台達第一做自營太陽能電廠
	併購 Delta Controls 和 LOYTEC 兩間樓宇自動化領導廠商
2017	組織調整為「電源及零組件」、「自動化」、「基礎設施」三大業務範疇
	連續兩年入選國際碳揭露專案 - 氣候變遷「領導等級」
	通過 SBTi 審查，2025 年碳密集度將較 2014 下降 56.6% 為目標
2018	加入國際電動車倡議 EV100，推動全球低碳交通
	榮獲美國綠建築委員會 (USGBC)「綠色先鋒獎」與「行業先鋒獎」
	連續三年榮獲「天下企業公民獎」首獎
	獲得美國能源部研發專案經費，開發 400kW 高功率電動車充電機
2019	連續九年入選 DJSI，且再度獲得電子設備、儀器及零組件產業領導者
	台灣企業總部資料中心獲得全球第一 LEED 白金級認證
	收購照明解決方案品牌 Amerlux，強化樓宇自動化布局
	子公司 DEISG 公開收購取得 Delta Electronics (Thailand) Public Company Limited 42.85% 股權
2020	收購加拿大圖控與工業物聯網軟體公司 Trihedral，強化工業自動化與系統整合佈局
	電動車交流充電樁 AC MAX 榮獲「台灣精品銀質獎」
	榮獲《遠見雜誌》CSR 企業社會責任獎「幸福企業組首獎」
	連續 3 年獲得美國能源之星傑出永續獎，連續 5 年獲頒能源之星年度夥伴
2021	台達加入 RE100，允諾 2030 年達成 100% 使用再生能源及碳中和的總目標
	加入 Business Ambition for 1.5°C Campaign 行動
	收購全球電子組裝與精密自動化領導公司 Universal Instruments
	收購全球影像監控服務領導公司 March Networks 強化智慧建築布局
	儲能系統解決方案榮獲「台灣精品金質獎」
2022	儲能系統解決方案榮獲「台灣精品金質獎」
	榮獲「天下永續公民獎」首度頒發「永續標竿企業」殊榮
	六棟廠辦通過《WELL 健康-安全評價》，為台灣首家科技業者獲此肯定
2023	收購車用高壓混合式零組件領導公司 TB&C 強化電動車布局
	模組機器人 RS-M 系列榮獲台灣精品金質獎
	連續三年榮獲台灣證交所公司治理評鑑上市公司排名前 5%
2024	鄭平先生接任董事長，並續任執行長

	事業範疇調整為：電源及零組件、交通、自動化及基礎設施
	連續十四年入選道瓊 Best-in-Class 世界指數
	名列台灣前十大國際品牌，連續 14 年入選台灣最佳國際品牌，品牌價值年增 9% 創新高
	四度榮獲 CDP 氣候變遷與水安全管理雙「A」領導級企業
	連續七年榮獲 CDP 供應鏈議合領導者殊榮
	連續七年榮獲美國能源之星傑出永續獎，以及連續九年獲頒能源之星年度夥伴
	三度入選科睿唯安全球百大創新機構，全球化專利布局獲國際肯定

資料來源：台達電子歷年年報、本研究整理

第四章 個案研究

本章內容主要參考台達電子自 2004 年至 2024 年間之公開資料進行整理，包括歷年年報、官方網站、書籍與相關媒體報導等次級資料進行彙整。

本研究將台達電子發展歷程依據其經營策略、組織結構與事業發展重心的重大轉變劃分為三個時期。

表六、三時期劃分依據

時期	劃分依據
本業期(1971~2004)	專注於核心業務、技術深化
轉型期(2004~2015)	多角化、品牌化
新事業發展期(2015~)	事業群架構重整、全球擴張

資料來源：本研究整理

本業期(1971~2004)

台達電子成立於 1971 年，起初是一家專門生產電視零件的小型企業，員工僅有十五人，產品主要為電視線圈和中周變壓器（IFT）。1980 年個人電腦市場的興起，台達抓住機會進入電腦產業，推出電源雜訊濾波器（EMI Filter），並成為國內首家量產此類濾波器的公司，穩固了在電腦市場中的地位。1983 年，台達電子成功進行交換式電源供應器的量產，這項產品為公司帶來了顯著的成長動能。因當時市場上相同產品的轉換效率只有達到大約 50%，然而台達將此產品應用表面黏著的技術來設計，轉換效率竟達到 60% 以上且體積更小。後續電源供應器的需求量大增，外購散熱風扇會遇到供貨吃緊的問題，因此決定自行開發無碳刷式直流風扇，經過不斷改良在技術上有了重大突破，競爭力大增，在 2006 年躍居全球市佔率第一。(台達電子工業股份有限公司年報，2009)

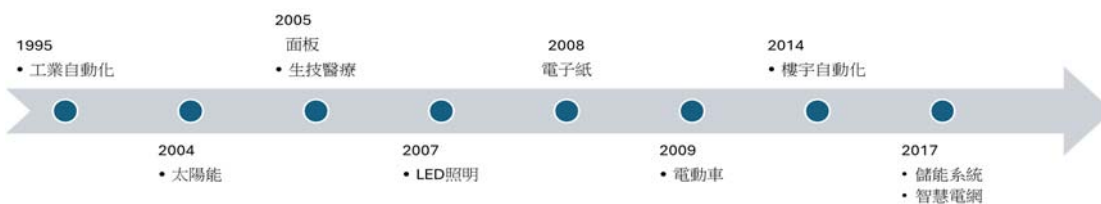
同年，台達電子正式上市，成為台灣第八家在股市掛牌的電子公司。台達陸續開始海外佈局並與國內外產學界合作進行研發。例如 1989 年在泰國投資成立泰達電子公司；於美國設立電力電子研發中心，專注開發高功率與效率的電源供應技術。隨著核心業務的穩定發展，台達電子逐步採取更多元的研發策略，除了持續進行主要技術開發之外，也透過設立子公司與與他人合資等方式擴大研發能量。在積極投入創新技術的推動下，於 1990 年成功研發並量產監視器與彩色監視器，進入顯示產品市場。此外，台達亦陸續投入包含筆記型電腦專用電源供應器、通訊電源系統、薄膜技術、不斷電電源系統（UPS）、高分子發光平面顯示器以及變頻式馬達控制器等技術的研發與量產。此時電源相關市場的需求也逐漸擴大，包含桌上型電腦、筆記型電腦、伺服器、工業電腦及通訊相關系統等，這些多元應用的需求亦是讓台達電力電子技術持續升級的重要外部推力。隨著全球客戶數量快速增長，台達積極擴展海外據點與廠房，這樣能更快速地服務客戶與擴大產能(鄭崇華，2022)。

回顧此時期台達電的財務績效，創立後 10 年營收年複合成長率（CAGR）高達 69%，1980 年營收約 460 萬美元，展現強勁的成長動能。自 1980 年代起，隨著公司逐步轉向較高單價的電腦零組件市場，成功掌握電源供應器所帶來的新商機，並進入快速擴張階段。1990 年營銜上 1.5 億美元。2002 年，台達電子已躍升為全球市佔率最高的電源供應器品牌，確立在國際市場的領先地位(鄭崇華，2022)。

轉型期(2004-2015)

(一)綠能發展

此時台達電雖以成為個人電腦電源供應器的龍頭，但隨著科技快速發展，出現許多新型筆電和手機市場的興起，而這些新產品的用電功率比個人電腦來的少，使得電源供應器的單價降低，危機也逐漸浮現。於是台達開始進行大量的轉投資，而投資的方向因創辦人鄭崇華先生創立以來的決策都是以環保、節能、愛地球為核心經營理念和使命，所以特別專注於環保與節能相關領域。例如 LED 照明設備、電子紙、太陽能、生技醫療以及電動車動力系統與零組件等產業。2004 年台達進入太陽能產業，與工研院攜手成立旺能光電，推動太陽能技術發展，於 2008 年成功開發出太陽能變流器打入全球市場；2007 年進入 LED 產業後，陸續投資包括艾笛森、聚積、同欣、海立爾和奇瀚等 LED 相關廠商，並入股佰鴻搶攻中國市場(熊毅晰，2011)；2010 年與 Bridgestone 簽署合作協議並買下新廠，進軍電子紙產業。2003 收購歐洲電力系統領導廠商 Ascom Energy Systems，透過 AES 原有的通路跨入歐洲市場，也同時邁入巴西、印度、俄羅斯等市場(台達電子工業股份有限公司年報，2016)。2008 年特斯拉（Tesla）推出第一款電動車型時，鄭崇華先生嗅到新商機，成立電動車馬達與電源等新事業單位，並於 2010 年拿下特斯拉充電樁訂單，打入特斯拉供應鏈。然而這些轉投資的發展並不是各個都能成功，例如 2012 年台達宣布停止電子紙的生產線，並退出市場。2013 年太陽能電池廠新月光將旺能合併(鄭崇華，2022)。



圖四、台達電子跨入各事業之時程表

資料來源：本研究整理

(二)成立品牌

2009 年，受到金融海嘯影響，台達面臨創立 40 年以來首次營收衰退。集團開始檢視外在環境、內部績效，發現電源零組件、風扇等主要產品，仍維持極高的市占率，顯示出產品的成長已接近天花板，且此時平板電腦快速崛起。故經內部討論後決議將透過轉型以維持獲利能力。訂定 2010 年為品牌元年，由創辦人之子鄭平擔任品牌長。台達將從 ODM 轉型為系統整合解決方案供應商，透過此轉型提升產品毛利，進軍高附加價值的領域，也提供能夠提升客戶生產力、節能效率的產品，逐步建立台達的品牌。但台達的產品線龐大且複雜，面臨各自為政的問題，於是台達電獨立董事、前台灣飛利浦總裁羅亦強公司提出「One Delta」的口號，接著引進飛利浦 One Philips 的做法，著手開始組織改造。陸續旗下子公司包括乾坤、達創等整併回來，加強台達內部之橫向連結，並將原有的十幾條產品線整合為三大類：零組件、能源管理及智能綠生活(陳良榕，2014)。一年內，台達的品牌價值便從零躍升至 1.3 億美元(2024 年為 5.93 億美元)。2012 年鄭崇華先生退居榮譽董事長，由海英俊接任董事長，鄭平擔任執行長兼品牌長。2013 年鄭平邀請 IBM 全球副總裁、中國研究院院長李實恭先生接任台達的技術長，並引進 IBM 的作法成立「新事業發展辦公室」(New Business Development, NBD)。同年，鄭平認為新技術的佈局應該做更長期的規劃，因而成立台達研究院（Delta Research Center, DRC）主要任務為研發支援台達的軟體相關

所需之技術以及專注於台達下下世代（next-next-generation）產品及全新產品線的前瞻技術之研發，以維持企業未來競爭優勢。不過在設立這兩個單位時，內部卻有不少雜音，認為 DRC 拿走多數的研發資源，為了化解各部門間的爭端，因而制定於 NBD 的投資每年投入不超過 1% 的營，於 DRC 每年投資則不超過 0.5% 之營收(鄭崇華，2022)。

此時期也出現台達新的金雞母就是工業自動化事業，靠得是當時的推出的自有品牌機械人。依據里昂證券的預估，工業自動化事業群大約貢獻台達 2 成的獲利，而自動化商品的毛利超過 4 成，遠高於台達的平均毛利 25%，使得這十年來的財務績效仍穩定成長，自 2004 至 2014 年的 CAGR 為 8.96%，2015 年營收約 75.77 億美元，品牌價值為 1.99 億美元(陳良榕，2014)。

新事業發展期(2015~)

(一)重整事業體

隨著電源零組件市場逐漸趨於飽和，並面臨日益激烈的價格競爭壓力，台達電子整合資源並尋求新的成長動能，以維持獲利能力。2017 年，在執行長鄭平的主導下，台達電子啟動組織重整，重新整併事業群架構，依據三項策略目標進行劃分，最終形成九個事業群，並藉此明確界定企業未來發展方向。重整後的組織架構中，「電源及零組件」仍為台達最大的業務範疇包含零組件事業群、商用電源事業群、風扇暨熱傳導事業群、嵌入式電源系統事業群以及電動車方案事業群。「自動化」有樓宇自動化作事業群與機電事業群；「基礎設施事業」則有能源基礎設施事業群及資通訊基礎設施事業群(台達電子工業股份有限公司年報，2019)。2021 年鄭平提到未來十年台達成長動能聚焦於五大領域:工業自動化、樓宇自動化、電動車、資通訊基礎設施以及能源基礎設施，結合了環保節能與創新的技術，未來十年大約有 6000 億美元的潛在商機，其中在電動車許多部份的市占率已達月 10%，但在基礎設施及自動化方面的市占率不到 1%，顯現未來成長仍很大空間(王子承，2021)。因此在 2022 年便決定成立全球事業營運單位，邁向商業品牌。隨著業務規模持續增長，於 2024 年起新增「交通」事業範疇並將電動車方案事業群移動至旗下，正式調整為四大業務範疇(台達電子工業股份有限公司，2025)。

表七、台達電子事業範疇歷程

年份	事業範疇
2004-2010	電源管理系統產品、零組件產品、視訊產品、機電產品
2011-2016	電源及零組件、 能源管理以及智能綠生活
2017-2023	電源及零組件、自動化與基礎設施
2024~	電源及零組件、交通、自動化與基礎設施

資料來源：台達電子年報、本研究整理

(二)併購與擴廠

2024 年鄭平提到:「在過去十年，自有品牌和系統產品方面已繳出不錯的成績，但是要快速的成長還得依靠併購，前提是必須先摸清楚市場競爭態勢與自身的優劣勢，再藉由策略性併購取得真正所需要的資源並和自家的既有事業群整合，最後提出解決方案。後來可能又會發現新的不足之處，再進行調整，這也是台達能持續成長的動能。」故自 2015 至 2024 年台達開始實施大量的併購策略，強化包含電動車、工業自動化、系統電源、智慧樓宇、被動元件以及國際市場等領域，展現出快速擴張版圖的野心。此外，台達幾乎年年擴張產能，2022 宣布投資 3500 萬美元購入美國德州一處廠房。而 2023 年則是擴廠計畫最多的一年，除了中壢六廠，在中國也有建廠和擴廠計劃，包含重慶、吳江、郴州、東莞。海外亦有美國、東歐、泰國及印度等多地進行擴廠，此擴廠計劃是為了

近年來快速成長的需求包含了 AI 伺服器、資料中心及電動車等。從財報中顯示出台達過去 4 年的資本支出維持在 200 億元以上，且外界預估 2024 資本支出首次突破 300 億，超越 2023 年的 278 億，2025 年更提高至 382 億。顯示出台達對於未來展望非常樂觀(劉芳妙，2025)。

台達電子近年重大併購事件		
宣布年份	事件對象	強化部分
2014	併購挪威電源大廠Eltek ASK	系統電源
2016	併購Delta Controls與LOYTEC	自動化
2016	取得新加坡PBA International Pte. Ltd 部份股權	自動化
2016	併購羽冠電腦	智慧製造
2017	收購晶睿通訊	智慧建築
2019	收購美國照明解決方案品牌Amerlux	樓宇自動化
2019	收購泰達電42.85%股權累積持63.78%股權	東南亞市場
2021	收購全球電子組裝與精密自動化領導公司Universal Instruments	自動化
2021	收購全球影像監控服務領導公司March Networks	智慧建築
2023	收購車用高壓混合式零組件領導公司TB&C	電動車
2024	取得Alps Alpine旗下功率電感事業資產	被動元件

圖五、台達電子近年重大併購事件
資料來源：台達電子官網、本研究整理

第五章 研究結論與建議

本章節將策略更新、動態能力理論與台達電子個案內容進行對話，並從理論與實務揭示背後之邏輯。

(一) 組織屬性更新與替換實踐

在策略更新的過程中，企業不僅要調整策略方向與產品內容，更需要針對內部組織的核心屬性進行調整與重構。Agarwal & Helfat (2009) 以及 Volberda et al. (2001) 指出，組織屬性包含企業的目標、資源與能力配置、組織結構等。這些要素構成企業運作的基本架構，也是策略落實的基礎。若企業僅調整策略方向，卻未同步改變內部制度與流程，更新行動將難以有效落地，甚至可能造成執行落差或錯誤的資源配置。

在企業目標與核心價值觀層面，台達從過去以產品效率與性能為核心的價值取向，逐步轉變成以永續、節能與社會責任為導向的發展思維。這樣的轉變不僅體現在對外溝通的品牌識別中，更落實於內部決策邏輯與資源投入。例如，原本單純聚焦於電源模組的研發重心，轉向整合智慧樓宇、儲能、電動車與資料中心等相關節能系統解決方案，說明企業目標已從「高效產品供應商」逐漸轉換成「節能系統解決方案的供應商」。

在資源與能力配置與組織結構調整方面，2010 年起，陸續將旗下多個子公司整併回來，更投入更多研發資源於新興應用與跨領域整合技術上，包括成立台達研究院 (DRC) 以及設立新事業開發辦公室 (NBD)，這些都是

策略孵化與內部協調機構，新事業之間的橫向溝通與合作，使企業將有限資源作有效整合，增加未來性的發展方向也減少也減少各自為政的情形。2014 年起，大量併購海內外企業，再將其與組織內部進行整合。2017 年，將原本分散於各產品線的部門整併為九大事業群，並分為三大事業範疇。隨著電動車產業的蓬勃發展，2024 年起再新增交通事業範疇將電動車事業群獨立為單一事業範疇，形成四大主要業務範疇，對應於企業在全球的中長期成長布局。這種劃分事業範疇的方式一方面有助於各範疇內部整合研發、製造與業務等功能部門，強化協作與整合能力；另一方面也能賦予各範疇清晰的績效責任與目標管理，使整體組織運作更加靈活也能確保內部策略的一致性，為企業中長期目標與多元事業發展奠定穩固基礎。

換言之組織屬性的調整不僅是策略的附屬行動，而是企業運作邏輯的重整。從目標設定到資源與組織劃重新配置，台達的變革呈現高度一致性與策略性。而且，這些改變往往並非一時之間完成，而是在多年的試驗與修正中逐步形成的。根據台達個案顯示，策略更新中組織屬性並非一次性的更動而是搭配企業目標與市場環境進行「滾動式結構調整」的方式，才能有效靈活地應對內外部環境的挑戰。

(二) 策略更新類型

根據 Agarwal and Helfat (2009) 提出的觀點，企業在面對內外部環境變化時會對組織屬性進行更新或替換。而策略更新可分為兩種類型：不連續轉型 (discontinuous transformation) 與增量式更新 (incremental renewal)。

觀察台達電子的發展歷程，可以看出其策略更新主要屬於增量式更新。即使進行品牌重塑或跨入新事業領域，公司仍以既有的電子電力與熱管理技術為基礎，逐步擴展應用範圍，而非重啟組織或捨棄核心能力。例如，公司從電源模組出發，延伸至 LED 照明、太陽能逆變器、電動車動力模組與儲能系統，這些新事業都是建構在原本的既有技術之上。此外，公司也透過併購方式擴展產品線與市場，例如整合歐洲的電源系統廠商，進一步強化資料中心與通訊領域的佈局。這些併購行動強化的是技術延伸與市場觸角，而不是完全跳脫原有業務。公司內部的組織調整也多屬於結構優化與資源整合。

驅動策略更新的因素來自多個面向。外部環境變化首當其衝，例如：全球環保意識抬頭、金融海嘯、新興電子產品崛起、市場競爭導致產品毛利降低等。而內部的資源限制與決策者的主觀判斷與策略遠見也是驅動因素，台達營運長期仰賴電源供應產品線，為了分散風險與延長企業生命週期，採用多角化的策略跨入不同領域以及在全球各地設立研發中心和營運據點，增加市場基礎與研發動能；鄭崇華在台達成立初期即提出「環保、節能、愛地球」的經營理念，使台達在現今永續發展上位居領先。

研究發現台達電子的策略更新多屬於增量式更新，並透過組織目標的轉變與組織再造，以實現從零組件製造商成長為跨領域的節能系統整合解決方案大廠。這顯示經過長期的增量式更新也能成功地完成重大轉型。

(三) 動態能力三構面

企業在追求長期競爭優勢的過程中，往往必須因應外部環境的快速變化與內部資源基礎的調整壓力。Teece et al. (1997) 指出，企業能否持續在變動中維持優勢，關鍵在於其是否具備動態能力 (dynamic capabilities)，亦即在環境不確定性下調整組織資源、重構能力與推動策略更新的能力。動態能力的實踐可進一步區分為三個構面：程序 (process)、位置 (position) 與路徑 (path)。

在程序方面，台達自 2009 年啟動轉型以來，逐步建立起制度化的創新與協作流程。其中具代表性的制度包含台達研究院 (DRC) 與新事業發展辦公室 (NBD)。這兩個平台建立起從前瞻研發到商業化推進的流程鏈，有助於企業在不確定環境中持續創新，同時維持組織內部專業分工與資源彈性。NBD 負責新事業的評估、驗證與推進，透過制度化流程管理新產品從構想到市場導入的階段。此一跨部門協作架構不僅提升組織內部溝通效率，也強化了技術、研發、市場與製造各部門間的整合能力，降低創新風險，強化組織對策略目標的協作能力。

在位置方面，台達透過長期的技術投入與市場經營，建立了多元資源優勢與市場佈局能力。技術上，台達在高效率電源模組、電力轉換、能源管理與散熱技術等領域皆具備深厚技術資產，並持續以專利佈局與跨領域應用

為研發重點，這些技術能力成為公司跨入電動車、樓宇自動化、資料中心與再生能源等領域的基礎平台。台達亦持續建構全球化佈局且與全球大型企業建立長期合作關係，這些資源佈局的強化使其能快速回應市場變動。

在路徑方面，而是沿著原有技術能力與組織邏輯所發展的漸進式歷史路徑。台達從 1971 年成立初期生產電視零件開始，至 1980 年代轉入電腦電源市場，1990 年代建立電源供應技術優勢，再到 2000 年代中期之後跨足多項節能領域，且每個時期皆會採取策略性併購與組織調整以強化佈局的路徑，顯示出其成長歷程的路徑依賴。然而這樣的路徑並非限制企業創新，反而成為其評估風險、調整方向的重要基礎。舉例來說，在跨入資料中心與樓宇控制市場時，台達並未捨棄既有的電源與控制系統，而是將其整合進新領域應用中，發展出具備差異化優勢的整合型解決方案。類似的路徑也出現在其電動車動力及充電系統發展上，透過既有熱管理與能源轉換技術延伸應用，以及併購電動車相關領域企業，強化其電動車領域的發展。

研究發現，台達電子的動態能力在程序上建構跨部門創新與協作機制、位置上核心技術領先與全球化等資源配置優勢、路徑構面上以技術深化和延伸應用逐步滲透不同市場。這些要素相互作用，構成台達持續調整、學習與演化以適應快速變動環境與實踐策略更新的動態能力。從理論觀點出發，台達的個案補充了動態能力理論中關於「程序」、「位置」與「路徑」三構面如何實際被建構與調動的實務細節，也顯示出企業若能適當地將更新程序、強化資源佈局並整合歷史發展路徑，便能在快速變化之環境中維持競爭優勢。

第二節 未來研究與建議

本研究透過台達電子的個案分析，呈現出企業在非劇烈衝擊情境中，如何透過策略更新與動態能力，達成長期轉型與價值重塑的實踐案例。台達並未因應單一重大危機而轉型，而是在節能減碳壓力、技術演進、產業毛利下滑與客戶需求轉變等多重挑戰的過程中，透過延伸核心技術能力、擴展市場應用與調整組織制度，逐步實現多元業務布局與企業角色的重塑。這種轉型方式與傳統以劇變為起點的轉型模式有所不同，也提供給其他企業作為效仿的模板。不過，本研究作為單一個案分析，能否適用於不同產業與組織類型，仍有待更多實證比較加以驗證與補充。若能延伸至其他發展階段、治理結構與市場條件不同的企業進行研究，將有助於實證增量式更新是否為一種具有廣泛適用的策略更新模式。此外，台達雖具備長期投資與研發實力，但許多企業可能面臨資源受限、市場變化壓力更大等現實條件，在這些不同情境中，需要透過更多樣化的個案資料，才能夠深入策略更新的形式與過程、動態能力的展現的不同之處，進一步豐富現有理論的實證效果。

參考文獻

(一)中文參考文獻

1. 巫立宇 (2006)。資源、社會資本、路徑相依與動態能力之研究。管理評論，25(1)，121-140。
2. 侯嘉政 (2008)。企業動態能力與創業管理之研究。創業管理研究，3(2)，1-28。
3. 蕭瑞麟 (2020)。不用數字的研究：質性研究的思辯脈絡。五南圖書出版股份有限公司。
4. 鄭崇華 (2022)。鄭崇華演講集：台達的成長之路。天下文化。
5. 陳良榕 (2014)。「台達電 百試一中，堅持價值」，天下雜誌 558 期。
6. 劉芳妙 (2025)。「台達電銀彈上膛 擴產更有底氣」，經濟日報，取自 <https://money.udn.com/money/story/11162/8490273>
7. 王子承 (2021)。「搶 6000 億美元商機！台達電執行長鄭平揭未來 10 年 5 大成長動能」，ESG 今周刊，取自 <https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80394/post/202103170069/>
8. 熊毅晰 (2011)。「台達電 電源供應器大廠延伸 LED 羽翼」，天下雜誌 398 期。
9. 台達電子工業股份有限公司 (2009)。2008 年年報。取自 <https://www.deltaww.com/zh-TW/investors/annualReports>
10. 台達電子工業股份有限公司 (2016)。2015 年年報。取自 <https://www.deltaww.com/zh-TW/investors/annualReports>

11. 台達電子工業股份有限公司 (2019)。2018 年年报。取自 <https://www.deltaww.com/zh-TW/investors/annualReports>
12. 台達電子工業股份有限公司 (2024)。2023 年年报。取自 <https://www.deltaww.com/zh-TW/investors/annualReports>

(二)英文參考文獻

1. Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
2. Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 956-975.
3. Christensen, C. M. (1997). Marketing strategy: learning by doing. *Harvard business review*, 75(6), 141-151.
4. Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, 24(11), 1087-1105.
5. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.
6. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
7. Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
8. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
9. Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
10. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
11. Folkerlinga, M., Meijaard, J., & van Stel, A. (2004). Strategic renewal and its effect on small firm performance. *EIM Scales Paper N*, 200322.
12. Friesl, M., Garreau, L., & Heracleous, L. (2019). When the parent imitates the child: Strategic renewal through separation and reintegration of subsidiaries. *Strategic Organization*, 17(1), 62-94.
13. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons.
14. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.
15. Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61.
16. Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of world business*, 35(4), 355-378.
17. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
18. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
19. Rotman, D. (2013). How technology is destroying jobs. *Technology Review*, 16(4), 28-35.
20. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

21. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
22. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
23. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
24. Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long range planning*, 34(2), 159-178.
25. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
26. Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
27. Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.