

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 17920121150622

UDC\_\_\_\_\_



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

陆逊梯卡集团的竞争优势研究

Research on Luxottica's Competitive Advantages

陈小兰

指导教师姓名: 陈 闯 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2017 年 月

论文答辩时间: 2017 年 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- ( ) 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- ( ) 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

2017年1月16日,意大利眼镜集团陆逊梯卡以450亿欧元并购法国依视路集团,这一欧洲最大规模的跨境并购交易使得陆逊梯卡集团成为全球最大的眼镜集团。作为眼镜行业龙头,截止到2016年底,陆逊梯卡集团全球拥有12个制造中心,11个全资子公司品牌,以及20家奢侈品眼镜生产制造授权。集团连续五年规模扩张,销售收入稳步增长。相比于其最大的竞争对手——霞飞诺集团,陆逊梯卡集团无论是市场占有率还是盈利能力都具有明显的优势。分析陆逊梯卡如何利用战略行动产生竞争优势是本文研究的主要问题。

为研究陆逊梯卡集团竞争优势,本文采用企业竞争优势理论、波特五力模型、一体化战略、多品牌战略、价值链管理、全面质量管理等理论,选用对比分析法,将陆逊梯卡与其最大竞争对手对比,分析其竞争地位,找出陆逊梯卡集团竞争优势所在。文章整理了两家公司的历史资料、相关媒体报道和公司官方网站公布的各类信息及行业信息、数据与汇总资料;比对两家集团资产规模、资产结构、营业收入及净利润、营业成本等指标,分析陆逊梯卡的竞争优势来源及其实现途径。

文章研究发现,相较于竞争对手,陆逊梯卡集团盈利能力优良,市场占有率稳中有增,资产规模庞大,探究其竞争行为发现,陆逊梯卡集团出众的竞争优势来源于其合理的发展战略:一体化战略与多品牌战略相结合,实现高度的一体化程度,使得营销网络覆盖范围更广,市场渗透力更强;建立全球多家工厂,开发零售与批发两条核心分销渠道,为集团赢得竞争优势。陆逊梯卡集团有效地进行资产管理、成本管理,使其位于行业垄断地位,并实现可持续增长。此外,陆逊梯卡集团采用价值链管理与全面质量管理,确保产品质量位居行业领先,增强消费者粘性,维护集团高品质奢华形象,保持并提高集团的竞争优势。

文章第一章介绍研究的意义、方法及数据来源;第二章综述竞争优势理论,回顾竞争优势实现途径;第三章分析眼镜行业,探索陆逊梯卡集团所处行业特点,并进行行业五力分析;第四章分别从历史发展、品牌组合体系、供应链角度,找寻陆逊梯卡集团的竞争优势所在;第五章分析集团竞争优势及其来源和实现途径。

**关键词:** 陆逊梯卡集团 竞争优势 一体化战略 全面质量管理

## Abstract

According to the statistics, the amount of myopia patients has increased to 450 million in China, this amount has been more than 2360 million around the world. The demand of glass around the world is very strong. Besides, the rate and speed of World Luxury Index increased far more than that of the S&P 500. Global glass manufacturer giant Co. Luxottica declared its 46 billion M&A transactional with French Essilor International Company, and this was one of the largest M&A transactional in Europe. This move made Luxottica the largest optical group around the world.

This paper adopts theories to analyze the competitive position and advantage of Group Luxottica, the theories includes Enterprise Competitive Advantage, Porter's five power model, Vertical integration strategy, multiple-brand strategy, Value Chain Management, Total Quality Management and so on. This paper collects history files and industry information, compares two companies' financial data and analyses Luxottica competitive advantage, its source and realizing approach, the data includes asset scale and structure, income, net margin and cost.

This paper finds that Luxottica group's profitability and market share and asset scale are commendable. This is based on the strategy adopted by the group: Vertical integration strategy and multiple-brand strategy. In addition, the ability of asset, cost and cash management is outstanding. Value Chain Management and Total Quality Management are commendable. That's where Luxottica group competitive advantages based on.

There are five chapters in this thesis. The 1st part is about the background, and ideas of the research; the 2nd part reviews relevant theories about competitive advantage; the 3rd part introduces the overall industry situation of the optical business and also Luxottica's position in this field; the 4th part introduces Luxottica group and find out competitive situation in history development, brand portfolio, supply chain; the 5th chapter focuses on the competitive advantages and its source and realizing methods.

**Keywords:** Luxottica Group, Competitive Advantages, Integration Strategy, Total Quality Management

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 研究的背景与意义</b> .....	<b>1</b>
一、研究的背景与研究内容 .....	1
二、研究的意义 .....	2
<b>第二节 研究的方法与数据</b> .....	<b>2</b>
<b>第三节 论文的主要内容与结构</b> .....	<b>3</b>
<b>第二章 相关理论综述</b> .....	<b>4</b>
<b>第一节 企业竞争优势理论</b> .....	<b>4</b>
一、企业竞争优势外生论 .....	4
二、企业内在生长论 .....	5
三、企业资源基础论 .....	5
四、企业核心能力论 .....	6
<b>第二节 企业竞争优势的来源：企业战略管理</b> .....	<b>6</b>
一、战略管理 .....	6
二、业务层战略 .....	7
<b>第三节 公司层战略</b> .....	<b>10</b>
一、一体化战略 .....	10
二、企业集群竞争优势 .....	13
<b>第四节 企业竞争优势的实现途径</b> .....	<b>16</b>
一、价值链管理 .....	16
二、全面质量管理 .....	17
<b>第五节 本章小结</b> .....	<b>22</b>
<b>第三章 眼镜行业的行业分析</b> .....	<b>23</b>
<b>第一节 眼镜行业的技术经济特征</b> .....	<b>23</b>
一、眼镜的主要功能及分类 .....	23
二、不同功能眼镜的差异 .....	24



三、眼镜市场分类 .....	26
<b>第二节 眼镜行业的五力模型分析.....</b>	<b>27</b>
一、买方的议价能力 .....	27
二、供应商的议价能力 .....	29
三、潜在进入者的威胁 .....	29
四、替代品的威胁 .....	30
五、现有竞争者的威胁 .....	31
<b>第三节 本章小结.....</b>	<b>31</b>
<b>第四章 陆逊梯卡集团历史及现状分析 .....</b>	<b>33</b>
<b>第一节 集团历史发展.....</b>	<b>33</b>
一、陆逊梯卡集团历史沿革 .....	33
二、陆逊梯卡与竞争对手霞飞诺集团基本情况比较 .....	34
<b>第二节 集团品牌组合体系介绍.....</b>	<b>35</b>
一、全资自有品牌 .....	36
二、授权代理品牌 .....	37
<b>第三节 集团产品供应链与分销网络.....</b>	<b>38</b>
一、产品设计与开发 .....	38
二、产品制造 .....	39
三、集团分销渠道网络 .....	39
<b>第四节 集团资产规模.....</b>	<b>43</b>
一、总资产规模 .....	43
二、总负债规模 .....	44
三、股东权益规模 .....	44
<b>第五节 本章小结.....</b>	<b>45</b>
<b>第五章 陆逊梯卡集团的竞争优势分析 .....</b>	<b>46</b>
<b>第一节 陆逊梯卡集团的竞争优势 .....</b>	<b>46</b>
一、盈利能力 .....	46
二、市场占有率 .....	48
<b>第二节 集团竞争优势的来源.....</b>	<b>49</b>

---

一、前向一体化战略 .....	49
二、后向一体化战略 .....	51
三、多品牌战略 .....	51
四、资产管理能力 .....	54
五、成本管理能力 .....	56
六、现金管理能力 .....	60
<b>第三节 集团竞争优势的实现途径.....</b>	<b>61</b>
一、价值链管理 .....	61
二、全面质量管理 .....	64
<b>第四节 本章小结.....</b>	<b>68</b>
<b>第六章 结论与不足之处 .....</b>	<b>69</b>
<b>第一节 结论.....</b>	<b>69</b>
<b>第二节 论文的不足之处.....</b>	<b>69</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>71</b>
<b>附 录.....</b>	<b>72</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>83</b>

## 图表目录

图 2-1 战略各个要素之间关系示意图 .....	6
图 2-2 产品生命周期示意图 .....	9
图 2-3 一体化战略分类示意图 .....	10
图 2-4 全球价值链分工示意图 .....	17
图 2-5 全面质量管理演化进程示意图 .....	18
图 2-6 全面质量管理的四个阶段 PDCA 循环的工作流程示意图 .....	19
图 2-7 全面质量管理实施要素示意图 .....	20
图 3-1 眼镜按照使用用途划分示意图 .....	24
图 3-2 中国眼镜行业市场规模 .....	28
图 4-1 陆逊梯卡集团批发收入占比情况示意图 .....	40
图 4-2 陆逊梯卡集团零售收入占比情况示意图 .....	42
图 4-3 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团总资产走势图 .....	43
图 4-4 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团总负债走势图 .....	44
图 4-5 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团股东权益走势图 .....	44
图 5-3 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团利润率指标 .....	48
图 5-4 陆逊梯卡集团零售网点数量 .....	50
图 5-5 2011-2015 年陆逊梯卡集团和霞飞诺集团资产结构对比图 .....	54
图 5-6 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团负债及股东权益结构对比图 .....	55
图 5-7 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团损益表主要指标对比图 .....	56
图 5-8 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团损益表主要指标对比图 .....	57
图 5-9 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团损益表结构对比图 .....	58
图 5-10 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团损益表结构 .....	59
图 5-9 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团现金流量表对比图 .....	60
图 5-10 陆逊梯卡集团的价值链示意图 .....	61
图 5-11 陆逊梯卡集团竞争优势来源示意图 .....	62
图 6-7 陆逊梯卡集团零售网络分布示意图 .....	78

图 6-8 北美零售商分布示意图 .....	78
图 6-9 美国中部及南美零售商分布示意图 .....	79
图 6-10 欧洲、亚洲（除中国）、非洲及中东、中国零售商分布示意图 .....	79
图 5-11 陆逊梯卡生产制造分布示意图.....	80
表 1-1 研究数据来源.....	3
表 2-1 企业竞争优势外生论代表人物及其著作与理论 .....	4
表 2-2 企业内在生长论代表人物及其著作与理论 .....	5
表 2-3 企业资源基础论和企业核心能力论代表人物及其著作与理论对比 .....	6
表 2-4 战略构成成分及相关描述 .....	7
表 2-5 两类战略构成成分及相关描述 .....	7
表 2-6 差异化战略下不同职能部门的操作要点 .....	8
表 2-7 总成本领先战略下不同职能部门的操作要点 .....	8
表 2-8 米尔斯和斯诺的四种概念类型 .....	9
表 2-9 产品生命周期及策略[10].....	10
表 2-10 按战略发展方向、纵向一体化的完成程度对纵向一体化分类 .....	11
表 2-11 前向、后向一体化战略基本条件对比.....	11
表 2-12 纵向一体化战略的直接动因 .....	12
表 2-13 横向一体化战略的直接动因 .....	13
表 2-14 集群竞争优势理论 .....	13
表 2-15 竞争优势来源.....	14
表 2-16 价值链基本活动与辅助活动内涵 .....	16
表 2-17 辅助活动的分类与具体含义 .....	17
表 2-18 产品质量特征的 8 个基本维度 .....	18
表 2-19 全面质量管理的 PDCA 循环的四个阶段及其描述 .....	19
表 2-20 $\sigma$ 水平与合格率及缺陷数之间的关系.....	21
表 3-1 眼镜市场低、中、高端分类（按零售平均单价） .....	27
表 4-1 陆逊梯卡和霞飞诺两大集团基本情况对照表 .....	34
表 4-2 全资自有品牌和授权代理品牌含义与优势对比 .....	35

表 4-3 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团全资自有品牌对比 .....	36
表 4-4 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团全资自有品牌分类对比 .....	36
表 4-5 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团授权代理品牌对比 .....	37
表 4-6 陆逊梯卡集团和霞飞诺集团授权代理品牌分类对比 .....	38
表 4-7 陆逊梯卡集团零售网络一览 .....	41
表 4-8 2015 年陆逊梯卡和霞飞诺两大集团销售情况对照表 .....	42
表 5-1 2011-2015 年两大集团杜邦分析指标对比 .....	46
表 5-2 2011-2015 年陆逊梯卡集团和霞飞诺集团盈利指标对比 .....	47
表 5-3 2011-2015 年陆逊梯卡集团分区域的销售额（单位：万欧元） .....	49
表 5-4 陆逊梯卡集团品牌谱系表 .....	52
表 5-5 供应链计划商 JDA 对陆逊梯卡集团价值链的改进 .....	63
表 5-6 供应商诚益与陆逊梯卡集团合作的基本条件 .....	64
表 5-7 不同订单类别延迟出货惩罚金比率 .....	67
表 5-5 陆逊梯卡集团对供应商产品质量绩效与惩罚力度情况 .....	67
表 6-1 2011-2015 年陆逊梯卡集团和霞飞诺集团资产负债表对比（单位：万欧元） .....	72
表 6-2 2011-2015 年陆逊梯卡集团和霞飞诺集团资产负债表结构对比（单位：%） .....	73
表 6-3 2011-2015 年陆逊梯卡集团和霞飞诺集团利润表对比（单位：万欧元） ...	74
表 6-4 2011-2015 年陆逊梯卡集团和霞飞诺集团利润表对比（单位：万欧元） ...	75
表 6-5 2011-2015 年陆逊梯卡集团和霞飞诺集团现金流量表对比（单位：万欧元） .....	75
表 6-6 陆逊梯卡集团在世界各地的批发网络明细 .....	76
表 6-8 陆逊梯卡集团的发展重大事件历程 .....	80

## 第一章 绪论

### 第一节 研究的背景与意义

#### 一、研究的背景与研究内容

2017年1月16日,眼镜制造商意大利陆逊梯卡集团450亿欧元并购法国依视路集团,成为全球最大眼镜集团。此项交易是迄今为止欧洲最大规模的跨境并购交易,将人们的视线再次引入眼镜这个传统又充满生机的行业。

近年来,随着手机、平板电脑等各类电子产品的普及,对电子产品的长时间使用甚至依赖等众多因素导致了近视人群的增加。据统计,2015年我国近视患者已逾4.5亿,全球近视患者已逾23.6亿,全球每年眼镜需求量旺盛;另外,由于消费者收入、审美品位提高,象征品位代表收入的奢侈品逐渐成为追求时髦的人们的宠儿。对比2006-2014年全球奢侈品指数与标普500指数(见附表七)不难发现,2009-2014年全球奢侈品指增幅、上涨速度远超标普500指数。说明人们对于时尚产品与奢侈品的追求以及狂热程度超过全球最大资本主义国家经济上涨势头。各大奢侈品牌彰显消费者个性的太阳镜、墨镜市场前景亦十分广阔。

然而,伴随着近年来跨境电商的崛起,亚马逊、考拉海淘、阿里巴巴、天猫Glasses.com等平台走入千家万户,人们足不出户就能远程享受国内外眼镜选购、配镜等服务,这无疑给传统的眼镜品牌实体店带来冲击;此外,2012年Google推出首款虚拟现实(VR)眼镜,新兴的技术带动传统行业悄然变革。截止到2015年,陆逊梯卡集团全球拥有12个制造中心,11个全资子公司,以及20家奢侈品眼镜生产制造授权。2015年销售收入达到88.37亿欧元,且2011-2015年销售收入、净利润保持较为平稳小幅增长趋势。面对这些新挑战与机遇,眼镜行业龙头集团陆逊梯卡做了哪些应对措施以保持稳定增长并拓宽未来赢利点呢?

为了研究这个问题,本文结合眼镜的产业结构,研究竞争对手的行为,分析陆逊梯卡集团合并财务报表、集团的品牌发展战略等等,找寻陆逊梯卡集团竞争优势及其来源和实现途径。

## 二、研究的意义

### （一）理论意义

本文通过从行业层面、公司层面研究陆逊梯卡集团的竞争优势，学习并掌握了竞争策略理论发展脉络、竞争优势来源、实现途径等、通过本篇文章的案例分析，发现陆逊梯卡公司优于霞飞诺集团的原因在于其一体化战略的选取，价值流管理模式，以及全面质量管理体系的搭建。

### （二）现实意义

通过探索研究眼镜行业最大的集生产制造经销与一体的集团陆逊梯卡集团，与其相对于竞争对手霞飞诺集团的竞争优势及其来源和实现途径，本文发现集团竞争优势与战略选择等竞争行为密切相关。在分析陆逊梯卡集团战略选择、供应链、产品质量管理带来的竞争优势后，本文的研究能为行业内其他公司在管理全资自有品牌及授权代理品牌时提供参考，起到借鉴和启发作用，使得国内外自主及代理品牌的经营者与管理者能够更好地进行战略规划与发展。

## 第二节 研究的方法与数据

本文的理论基础及研究方法有：企业竞争优势理论、企业战略管理、一体化战略、价值链管理、全面质量管理（包括实施要素分析、实施工具分析等）、波特五力分析、财务报表分析、OPM 战略、集群战略分析等，分析陆逊梯卡眼镜集团和其竞争对手霞飞诺集团最近连续 5 年的年度报告找出陆逊梯卡集团竞争优势所在；收集并分析两家公司的历史资料、有关媒体报道和其公司官方网站公布各类信息以及行业信息、数据与汇总资料；比对两家集团资产规模、资产结构、营业收入及净利润、营业成本等指标，分析陆逊梯卡的竞争优势来源及实现途径：经营战略和产品质量管理等。

本文的数据，主要来源于陆逊梯卡眼镜集团和霞飞诺眼镜集团官方网站公布的 2011 年至 2015 年的年度报告、国际奢侈品消费行业政策法规、主要的港口国检查官方公布数据、有关媒体报道，以及结合上述信息自行整理的统计结果等。详见表 1-1。

表 1-1 研究数据来源

来源	资料	内容细节
官方网站	陆逊梯卡集团、霞飞诺集团、JDA 供应链官网、巨潮资讯等	收集甄选相关案例信息；了解行业发展、技术、规模和变化趋势；了解行业上下游情况、现有竞争者的状况；分析主要研究对象的年度报告等
期刊文献	超星电子图书馆、CNKI 、百度学术等	第一财经日报、消费日报、时尚快消、中国质量管理学会年会、中国眼镜科技杂志、温州产业区等约 50 篇相关报道以收集甄选相关案例材料
媒体报道	百度等搜索引擎	通过关键词语的搜索，浏览近 60 篇有关陆逊梯卡集团及其竞争对手霞飞诺集团的各种资料以甄选相关案例信息
各大数据库	Wind 金融终端、CSMAR 数据库、瑞思数据库	通过 Wind 金融终端浏览并下载陆逊梯卡集团及其竞争对手霞飞诺 2011-2015 年年报

### 第三节 论文的主要内容与结构

本文的主要内容安排如下：

第一章介绍研究的背景和意义、研究的方法以及数据来源；

第二章对竞争优势相关理论进行综述，分别对不同学派企业竞争优势理论、企业竞争优势的来源，以及实现途径理论进行回顾；

第三章对眼镜行业进行分析，探索陆逊梯卡集团所处行业特点，以及影响行业发展的利弊因素；

第四章介绍陆逊梯卡集团，分别从集团历史发展、品牌组合体系、供应链角度，对比了陆逊梯卡集团与其最大竞争对手霞飞诺集团（行业排名第二），找寻陆逊梯卡集团的竞争优势所在；

第四章先对陆逊梯卡集团竞争优势进行分析，通过财务报表指标分析发现陆逊梯卡集团盈利能力优良、市场占有稳中有升，再分析发现集团竞争优势来自于其一体化战略和多品牌战略同时实施，此外其出众的资产管理能力、成本管理能力和现金管理能力均为其带来竞争优势，最后，集团价值链管理与全面质量管理实现竞争优势。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库