

基于零售系统视角下的零售业国际化理论构建及案例研究

陈 刚

(浙江越秀外国语学院国际商学院, 浙江 绍兴 312000)

摘要: 企业的竞争优势源于企业的经营系统, 零售企业的竞争优势源于零售系统。零售企业在开拓海外市场时, 为了维持其统一的国际竞争力, 需要将其零售系统转移到海外市场。由于本国与海外市场环境的差异, 零售系统是否可以正常运转、如何解决系统障碍决定了该企业是否可以在海外市场建立竞争优势。本文在零售业国际化研究领域首次提出零售系统的概念, 构建零

售系统国际转移模型, 并以上海罗森为研究对象进行案例分析。不仅是零售业, 基于经营系统观察企业国际化进程的理论还可以应用到制造业、服务业等其他类型的企业, 为我国各类企业开拓国际市场提供理论支持及借鉴。

关键词: 零售系统; 零售业国际化; 竞争优势; 服务型零售系统; 上海罗森

The Theoretical Construction and Case Study of The Internationalization of Retailing from The Perspective of Retail System

CHEN Gang

(College of International Business, Zhejiang Yuexiu University of Foreign Languages, Zhejiang Shaoxing, 312000, China)

Abstract: The competitive advantage of enterprises comes from the management system of enterprises and the competitive advantage of retail enterprises comes from the retail system. Retail enterprises need to transfer their retail system to overseas markets in order to maintain their unified international competitiveness. Due to the difference between domestic and overseas market environment, whether the retail system can operate normally and how to solve the system obstacles determine whether the enterprise can establish a competitive advantage in the overseas market. This paper first proposes the concept of retail system and constructs the international transfer model of retail system in the field of the internationalization of retailing. It is not only the retailing, but also the theory of observing the internationalization process of enterprises based on the management system can be applied to other types of enterprises such as manufacturing industry and service industry, providing theoretical support and reference for all kinds of enterprises in China to explore the international market.

keywords: retail system; the internationalization of retailing; competitive advantage; service retail system; Shanghai LAWSON

随着沃尔玛、家乐福、永旺、7-11 等庞大的零售企业出现, 零售业已经不是地域、范围限定的商业模式了。近些年, 欧美发达国家国内经济发展放缓的大背景下, 零售巨头们在全球范围内积极扩张, 海外事业成为各个零售巨头利润增长的牵引力。此时, 零售业与制造业同样面临着一个巨大的挑战, 既现有的经营系统

向海外市场的转移与如何在海外市场维持其竞争力优势的问题。

各个世界零售巨头海外扩张的目标市场主要集中在经济高速发展的新兴国家, 特别是新兴国家的代表——中国。中国正在从世界工厂向世界市场转变, 世界零售巨头均将目光集中到了中国。现在的中国零售市场形成了欧美系、日系、东南亚系、韩国系、本土系“群雄混战”的新局面。在欧美系、日系、本土系零售企业不断扩大在华业务的背景下, 欧美系、日系零售企业的核心竞争力是什么? 它们又是如何在中国这样与本国不同的市场环境下发挥其竞争力的, 本土系零售企业如何在模仿与学习当中构筑自己的核心竞争力等问题成为研究的焦点。

企业的经营系统决定了企业的核心竞争力及竞争优势。企业国际化研究的焦点应该是在海外市场不同的环境下企业应该如何转移其经营系统的问题。而在零售业国际化研究领域, 以经营系统为视角的研究还处于一片空白, 零售系统的概念、构成要素等关键问题并没有相关研究。因此本文首先对零售业国际化研究进行评述, 进而提出零售系统的概念及其构成要素, 在此基础上提出零售业国际化分析模型及评价标准, 最后对第一家进入中国市场的日系零售企业上海罗森进行案例研究。期望本文提出的零售系统及零售业国际化分析模型可以为零售业研究领域提供一些新的研究思路。

一、零售业国际化研究综述

近些年, 关于零售业国际化的研究已经有了很多的积累。零售国际化研究最早可以追溯到 70 年代, 当时的研究主要以现象的观察为中心进行, 进入 80 年代研究方向从想象过渡到概念的界定, 90 年代开始建立分析模型。零售业国际化是指零售企业的各项活动跨越国境, 融入不同的国际市场的过程。

目前, 关于零售业国际化的研究大致可以分为零售国际化路径研究与零售技术国际转移研究两大类。零售国际化路径研究的主要内容是零售企业在开展国际业务过程当中相关联的各种要素

之间关系的研究,代表性的研究包括田口(1989)、矢作(2000、2002)、方斌(2004)、向山(2009)、韦漫江(2009)、川端(2011)、王慧(2017)、尹(2018)等。这类研究具体包括零售企业在进行海外扩张时的标的市场、进入时期、进入形式、股权分配、海外转移的内容以及本国市场环境与海外市场环境等相关要素之间的关系及影响研究。另一类研究主要研究零售技术的国际转移,即零售企业将“什么”“怎么样”向海外市场进行转移相关的研究。这类研究根据不同的研究者的视角有不同的称呼,包括零售业务、零售技术、零售技能、零售知识等。零售技术国际转移的代表性研究包括,以“零售业态”为研究对象的青木(1996);以“零售模式”为研究对象的矢作(2007);以“商品配置”为研究对象的深泽(2008);以“店铺运营技术”为研究对象的金(2002、2005、2008)、以“供应链管理”为研究对象的天野(2010);以“零售技能”为研究对象的Kacker(1988)、Dawson(2003)、汪(2012)等。

现行的零售技术国际转移理论主要是主张零售技术应根据当地市场环境进行适度的调整(适应)。这些研究与零售企业国际化过程相关研究一起组成了零售国际化研究的基础。本文针对目前的研究成果也提出一些相应的论点。首先,零售企业的竞争优势源于何处?源于企业经营系统运作的结果。零售企业的经营系统是各种零售技术的结合体,一种或者一部分零售技术并不能完整的说明零售企业的国际化进程。也就是说,通过独立的个别的零售技术来分析零售业的国际化并不充分,应该以系统的观点,从商品的调配、商品的销售到组织管理一系列的零售业务进行分析。日本零售企业的服务型零售系统与欧美零售企业的价格型零

售系统有着本质的区别。零售企业的零售系统是其竞争优势的源泉,为了明确它的构成要素是如何在海外市场“适用”与“适应”的问题,需要建立起一个可以操作、评价的分析框架。其次,田口(1989)、矢作(2007)的研究指出零售企业具有与当地地域紧密结合的行业特性,“当地化”就成为首当其冲的国际化经营课题。因此,根据零售业的行业特性,学者们在进行零售业国际化研究时比起“适用”更加关注的是“适应”。但是,当地适应真的那么重要吗?现代零售企业的核心竞争力是其标准化的经营模式。当然,某个海外市场一定具有其独特的市场环境,到底应该是“适应”还是“适用”并不是本文的研究焦点。本文所主张的观点是零售企业如何在海外市场维持或者加强其竞争优势的问题,以此为前提进行“适应”与“适用”的讨论。

虽然关于零售业国际化的问题国内外的学者已经进行了大量的研究,但遗憾的是关于零售企业竞争优势与零售系统的关联性问题的研究并不深入。目前还没有对具有价格或者服务竞争优势的两种不同零售系统构成要素进行体系的研究,零售系统国际化研究的分析模型也没有建立。零售系统是零售企业竞争优势的源泉,在零售国际化研究领域零售系统概念的界定及以零售系统为视角的研究是不可缺少的一部分。

二、零售系统的概念

零售系统是指根据顾客的需要,将商品及关联服务提供给消费者以及在这过程当中包含组织管理在内的相互关联、相互影响的零售活动要素的结合体。此时,构成零售系统的各个零售活动要素必须是可以观察捕捉到的实操作层面的要素。下图1为零售系统的构成要素及业务流程关系。

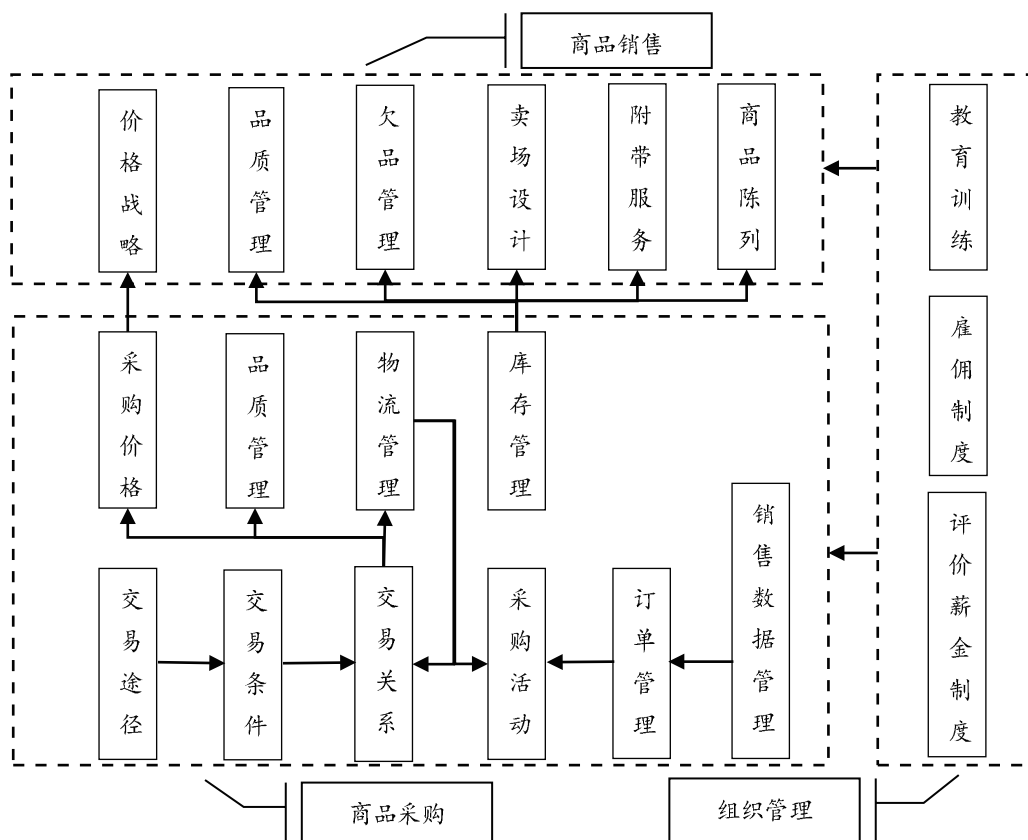


图1 零售系统的构成要素

日本零售业的零售系统是通过高频度少量采购·销售，迅速满足顾客需求的服务志向型零售系统。欧美零售企业是价格志向型，重视商品的销售价格及销售量。日本零售企业通过单品管理准确地把握消费者的需求，向消费者提供一种高水平的综合服务，而欧美零售企业更趋向于“追求效率的全球标准化”。

下表 1 为日本代表的零售企业伊藤洋华堂及美国代表的零售企业沃尔玛经营活动的比较。通过下表可以清晰的反应出服务型

零售系统与价格型零售系统的区别。

本文的最大特征是用零售系统的国际转移与竞争优势的关联性来分析零售企业的海外经营活动。即零售系统的构成要素的适用与适应状况以及零售企业如何维持其竞争优势过程的分析。零售企业将什么样的零售技术进行国际转移、将什么样的零售技术进行当地适应、当该企业是如何发挥其竞争优势的问题是本文的焦点。

表 1 服务型零售系统与价格型零售系统的比较

零售系统		类型	服务型（伊藤洋华堂）	价格型（沃尔玛）
经营理念			以服务为宗旨的服务志向型 “请购买我们的商品” “质”的经营 十店十色	追求更低价格的价格志向型 “卖我们的商品” “量”的经营 标准化·简洁化
商品 采购	1. 采购行为		高频度少量采购	低频度大量采购（集中采购）
	2. 采购途径		批发商经由	厂家直接交易
	3. 流通系统		DC 外部企业资源 TC 共同管理、共同配送	自己所有 DC
	4. 采购关系		个人关系的长期维护	供应商评价制度零售业主导
	5. 采购条件		退换货制度、返现制度	买断制度及供应商评价制度
	6. 采购电子系统		销售数据独占、假说验证型采购、 手动发注	数据共有、自动发注
	7. 库存管理		少量库存（倡导“0”库存）	大量库存
	8. 库存责任		零售企业	供应商
商品 销售	9. 销售行为		高频度少量	低频度大量
	10. 商品管理		单品管理	品类管理、供应商的协同化
	11. 商品陈列		少量陈列	大量陈列
	12. 价格形成		交涉、变动利润率、店铺决定	成本加成法、总部决定
	13. 价格战略		HIGH-LOW、全方位价值提供	EDLP
	14. 店面服务		半自助	自助（退货制度、最低价格保证）
	15. 质量保证		高频度品质检查制度	供应商品牌商品
	16. 欠品容许率		非设定（全力减少）	设定（3%）
	17. 卖场·商品构成		频繁变动、关联品促销	价格、卖场变动少
组织 管理	18. 库存回转率		高（17 回）	低（5 回）
	19. 销售管理费		高（25%）	低（16%）
	20. 毛利率		高（30%）	低（20%）
	21. 门店·DC 开发		租赁、城市集中	买断所有权、自建

组织管理	22. 雇佣形式	终身雇佣	契约制
	23. 评价·薪酬体系	自主检查制度、年功序列为基础的果型薪酬体系	低薪酬制、职务对应薪酬制度
	24. 员工育成	多能工	单项熟练
	25. 扩张方式	内部成长、稳健海外扩张	M & A 并用、积极海外扩张、郊外开店

三、零售系统国际化分析模型

零售系统国际转移模型是用于零售企业在进行海外零售业务时,对其经营系统进行业务操作层面适用·适应程度测量的工具。测量的对象分为商品采购、商品销售、组织管理、母子公司关系四个部分、19个具体业务操作层面的测量项目(表2)。这个模型是以上一章介绍的服务型零售系统的构成要素为基础,日本连锁便利店企业在海外进行门店运营时必要的服务型要素的集合体。关于零售系统各个要素国际转移程度的测量,以完全转移(适用)、部分转移、没有转移(适应)三段进行评价,完全转移(适用)

时计3点、部分转移时计2点、没有转移(适应)时计1点的方式对每个项目进行计分。

本文提示的零售系统国际转移模型是分析服务型零售系统构成要素国际转移状况的工具。也就是用于零售系统的构成要素,哪些要素原样不动的转移到了海外市场、哪些要素根据海外市场环境进行了调整、调整了多少的分析框架。根据测量的结果,可以把握零售企业在海外市场是怎样将零售系统的构成要素进行适用·适应组合。

表2 连锁便利店服务型零售系统国际转移要素及评价标准

转移项目	转移程度		
	完全转移(服务型)	部分转移(混合型)	无转移(价格型)
	3	2	1
I 商品采购			
1. 采购方式	高频度少量采购系统、通过团队 MD 与供应商联动进行商品采购·开发、高回转商品配送一天1次以上	高频度少量采购系统、高回转商品配送一天1次以上	低频度大量采购系统、高回转商品配送两至三天1次
2. 采购途径 (PB 商品除外)	大部分商品从中间商采购	部分商品从中间商采购	大部分商品从厂家直接采购
3. 物流系统	以 TC 为中心、物流中心的共同管理、导入生鲜管理系统、共同配送	部分物流中心自主管理、部分共同配送	物流中心自主管理、完全自动化仓储管理、总部统一采购·配送
4. 交易关系	重视人脉关系、对供应商进行业务支援、努力构建长期伙伴关系	长期·短期两种方式并存、更加注重长期伙伴关系	短期合同制、满足实绩评价标准前提的零售侧主导的交易关系
5. 交易条件	商品账款后付、存在中间商、存在少量返点返利制度	即时交易、存在部分返点返利制度	即时交易、存在大量返点返利制度
II 商品销售			
6. 商品管理	通过 POS 系统进行彻底的单品管理	品类管理、部分重点商品实行单品管理	重点商品管理、品类管理、重点商品与供应商联动
7. 价格制定	厂家、中间商及零售企业相互交涉、对等关系	一部分商品由厂家、中间商主导、一部分协商	依据成本加成定价法零售企业主导
8. 促销活动	特价商品与供应商联动、总部策划的降价等促销活动频繁进行	以供应商(厂家)的促销活动为主	EDLP、基本没有促销活动
9. 顾客服务	各种设施、服务与日本国内业务等同、没有退货制度(未开封·未使用品除外)	提供部分设施及服务	依据低价格吸引顾客、有退货制度

10. 品质保证	建立面向厂家的生产・品质监督・支援体制、建立卖场品质监督机制、良好的顾客服务	建立卖场品质监督机制	通过 NB 商品确保品质
11. 欠品容许率	没有设定、极力控制欠品的发生	没有设定	设定（3%）
12 卖场・商品构成	频繁变动、关联商品卖场设计	频繁变动	不进行卖场变动
Ⅲ組織管理			
13. 门店・DC 开发	租赁为主	租赁与自己建设并用	自己建设为主
14. 雇佣形式	实质上的终身雇佣	合同制 + 长期人才培育	合同制
15. 评价・薪酬制度	自主检查制度、工龄为基础的成果薪酬制度	人事考察制度、有工龄的要素、职务对应薪酬制度	低工资、员工购股制度、职务对应薪酬制度
16. 教育训练	长期・体系的多能工训练（体系的培育方案、日本国内研修、日本指导人员派遣等）、全员参加的团队组织形式	具备员工培养方案	以技能熟练为基础的单能工、岗位业务细分
Ⅳ母子公司关系			
17. 本国从业员比例	4% 以上	1 ~ 4% 未滿	1% 未滿
18. 子公司权限	重大决策基本由日本母公司决定	子公司策划、母公司决策	基本由子公司策划决策
19. 当地经营者地位	总经理及重要管理层基本由日本人管理	管理层一半的人员为当地人	总经理及重要管理层基本由当地人管理

四、服务型零售系统的竞争优势

对于零售企业来讲，为消费者创造的价值有两个判断条件，一个是价格，一个是服务。从流通系统的角度来看，消费者所需求的流通成果包括空间的便利性、需求量、等待及配送时间、品类的齐全（阿部・村上，2003）。零售业面临课题即是上述内容如何实现差异化从而取得竞争优势。

我国消费者是如何评价日系零售企业在服务上的竞争优势呢？“大众点评”是一个评价服务业的网站。这个网站通过收集消费者的投稿，提供对各服务业企业评价的信息。本文通过该网

站收集了日系的上海罗森便利店及我国上海好德便利有限公司（以下略称上海好德）作为比较对象，将店铺的商品、环境、服务不同角度的评价数据进行了整理。表 3 为上海罗森和上海好德的各项类别评价表。三个项目的评价得分上海罗森均高于上海好德，特别是在服务上上海好德与上海罗森也存在巨大差距。也就是说，日系零售企业的竞争优势是柔性的对应顾客的需求，更舒适的购物环境及高水平的服务。这样的竞争优势源于只有日本零售企业才具备的独特的零售系统。

表 3 上海罗森和上海好德各项目类别评价

公司	商品	环境	服务
上海罗森	78	82	71
上海好德	71	74	54

注：两公司的 5 颗星至 1 颗星评价各随机抽出 8 人，合计 40 人的评价数据。
数据来源：根据“大众点评”数据笔者整理

五、案例研究——上海罗森

罗森株式会社（以下略称日本罗森）是一家展开连锁加盟便利店业务的日本零售企业。2019 年 2 月日本罗森的零售额达到 1500 亿元，在日本国内开展 14000 多家门店，是日本第一家在国内全都道府县完成开店的零售企业。日本罗森的业务地域范围不

仅局限在日本国内，在中国、泰国、印度尼西亚等亚洲国家也在开展连锁便利店业务（表 4）。
1995 年日本罗森受到上海市政府的邀请，在 1996 年 2 月与中国华联（集团）有限公司合作，以 70% 的出资比例设立上海华联罗森有限公司（以下略称上海罗森）。经过多年的资本变更，

在 2004 年日本罗森出资 100% 设立了统括中国投资、加盟、经营管理各项业务的罗森（中国）投资有限公司。现在，日本罗森通过该公司以华东地区（上海市）、中西部地区（重庆市）、东北地区（大连市）为地域中心展开便利店业务。

通过笔者对日本罗森、上海罗森总部及杭州 1 号店的调研，根据第四章提示的“连锁便利店服务型零售系统国际转移要素及评价标准”对上海罗森的零售系统转移状况归纳如下表 5。

表 4 罗森门店一览表（截止 2019 年 2 月）

出店地域	设立时间	门店数
日本	1975	14659
中国		2007

上海	1996	1227
重庆	2010	198
大连	2011	146
北京	2013	108
武汉	2016	308
合肥	2018	20
印度尼西亚	2007	42
菲律宾	--	39
夏威夷	2012	2
泰国	2013	120

资料来源：据罗森官网及海外子公司关联网站笔者整理

表 5 上海罗森的服务型零售系统转移状况评价统计

	完全转移（3）	部分转移（2）	无转移（1）
I 商品采购	1. 采购方式 2. 采购途径 3. 物流系统	4. 交易关系 5. 交易条件	--
II 商品销售	6. 商品管理 9. 顾客服务 10. 品质保证 12. 卖场·商品构成	7. 价格制定 8. 促销活动	11. 欠品容许率
III 组织管理	13. 门店·DC 开发 16. 教育训练 15. 評価·賃金制度	14. 雇佣形式	--
IV 母子公司关系	17. 本国员工比例 18. 子公司权限 19. 当地经营者地位	--	--
合计	48/54（89%）		

如表 5 所示，“无转移”项目只有“11. 欠品容许率”一项。从这个结果来看，上海罗森可以说是基本上将日本母公司的经营系统转移到了我国。诸如高频度采购·销售活动、服务志向型、人力资源要素重视这样的服务型零售系统的核心要素也反映在我国业务当中。由于日本零售企业的采购业务依赖于批发商，而我国尚未形成符合服务型零售系统的流通体系，因此，上海罗森将物流业务外包给了三菱商事系的批发公司上海良菱配销有限公司。也就是说，上海罗森通过其他日系企业的协助，在我国建成了与日本相仿的采购体系。

“母子公司关系”项目不是服务型零售系统的构成要素，但是事实上这些评价项目是观察零售系统国际转移的重要测量要素。特别是在跨国经营领域，在企业进行海外扩张初期，为了经营系统的转移，通常会从本国派遣更多的管理人员，随着经营系统的正常运转本国人员会持续减少。上海罗森的案例当中“母子公司关系”三个考查项目均为“完全转移”。这与上海罗森持股比例

变动有直接的关系。2003 年由于长期的亏损，日方将持股比例降到了 49%，经营权转到了华联集团一侧，但经营业绩仍不见好转。在 2011 年 3 月日本罗森重新将持股比例增加到 85%，上海罗森的管理层全部更换为日本人员工，同时不仅是上海，接连开拓杭州、重庆、大连等地市场，进入快速门店扩张模式。从这个过程可以看出，推进服务型零售系统的国际转移时，保持一定的本国员工数量必不可少。

“部分转移”项目有五项，这五项内容是日本罗森进入我国市场之后，由于当地的市场环境不得不做出的调整。上海罗森为了弥补系统要素改变对竞争优势带来的负面影响，针对我国市场进行了部分经营革新。例如上海罗森在 2012 年 1 月推出奥特曼主题店，在 6 月推出世界唯一一家柯南主题店。同时推出现场制作咖啡及称量销售商品等日本国内没有的服务。日本罗森将其在本国构筑的经营系统原样的转移到我国市场，同时根据我国市场环境开发出新的营销手段及服务。

上海罗森零售系统转移程度达到 89% 的主要原因是物流业务外包给日系企业, 该日系企业为上海罗森设立专门食品加工工厂, 上海罗森在该工厂内设置品质管理部门, 实行共同管理。同时, 上海罗森将在日本国内长期合作的便当、饭团、面包等主力商品的企业也招至上海。这样的结果是上海罗森借助日系企业解决了商品采购上的障碍, 维持了其零售系统的原有机能。但是, 上海罗森的“教育训练”项目只是部分转移。上海罗森对于直营店实行着持续的教育训练制度, 而对加盟店员工的教育只在入职初期, 门店巡回指导的时间也有限, 致使加盟店员工的服务态度及店面的清洁度与直营店有着巨大差距。另外, 由于上海罗森多次的股权比例变动, 也对员工的持续教育训练带来负面的影响。

六、结语

基于零售企业的竞争优势来源于零售系统的基本论点, 本文首先对相关文献进行了梳理, 遗憾的是以零售系统为视点的研究还处以一片空白, 因此本文提出零售系统的概念及构成要素。在此基础上, 通过对日美零售企业经营系统的比较, 归纳出服务型零售系统及价格型零售系统的分析框架。零售企业在进行海外拓展时, 需要维持其全球竞争力, 此时零售系统的海外市场转移成为其海外业务成功与否的关键。故而本文构建了零售系统海外转移模型, 制定了评价体系。最后, 运用零售系统海外转移模型对日本罗森进行了案例研究, 论述了其在我国市场进行系统转移时运用的策略及问题解决办法。

本文的创新点在于以零售系统这样全新的视角观察零售业国际化进程。第一, 本文在零售业及零售业国际化研究领域首先提出了零售系统的概念, 并明确了零售系统的构成要素。第二, 本文以零售系统为基础, 构建了零售系统海外转移模。第三, 本文利用上述模型进行了案例分析。由于零售系统概念的提出使零售业国际化研究从定性研究向定量研究转变, 为该领域的研究提供一个思路。不仅是零售业, 基于经营系统观察企业国际化进程的理论还可以应用到制造业、服务业等其他类型的企业, 为我国各类企业开拓国际市场提供理论支持及借鉴。

本文所提示的零售系统构成要素是以连锁便利店业态为基础提出的分析框架, 因此对于不同零售业态应对系统构成要素进行调整。零售系统的概念框架虽然已然清晰, 但系统当中的核心要素、周边要素及其对企业竞争优势的影响程度应在今后的研究当中进一步明确。针对我国新零售概念的出现, 新零售背景下的零售系统构成要素、我国零售企业的竞争力、零售系统、国际化为今后的研究方向。

参考文献:

- [1] 田口东树. 关于日本零售企业的国际化 [J]. 专修经营学论集, 1989 (47): 45-80.
- [2] 矢作敏行. 亚洲地区零售业的国际化 [J]. 经营志林, 2000, 37 (3): 89-100.

- [3] 矢作敏行. 关于零售业国际化的进程 [J]. 经营志林, 2002, 38 (4): 27-44.
 - [4] 方斌. 促进零售业国际化的主体原因——中国零售市场的外资企业案例研究 [J]. 三田商学研究, 2004, 47 (3): 141-160.
 - [5] 向山雅夫, 崔相铁. 零售企业的国际展开 [M]. 东京: 中央经济社出版社, 2009.
 - [6] 韦漫江. 零售业国际化不同模式的比较研究 [J]. 生产力研究, 2009, (1): 121-123.
 - [7] 川端基夫. 开拓亚洲市场 [M]. 东京: 新评论, 2011.
 - [8] 王慧. “一带一路”背景下零售企业国际化与商业模式创新 [J]. 商业经济研究, 2017, (22): 105-107.
 - [9] 尹卫华, 朱瑞庭. 中国零售业“走出去”的目标市场选择机制研究——基于“一带一路”的背景 [J]. 商业经济管理, 2018 (5): 5-16.
 - [10] 青木均. 关于零售技术国际转移研究的方向性 [J]. 早稻田大学经营研究所产业经营. 1996 (22): 197-214.
 - [11] 青木均. 零售业态的国际转移研究 [M]. 东京: 成文堂, 2008.
 - [12] 矢作敏行. 零售国际化过程——理论与案例的考查 [M]. 东京: 有斐阁, 2007.
 - [13] 深泽琢也. 关于零售业国际化标准化与适应化的考察 [J]. 中央学院大学社会系统研究所纪要. 2008, 8 (2): 75-87.
 - [14] 金享洙. 基于与制造业比较的视点零售技术海外转移模型 [J]. 久留米大学商学研究, 2002, 8 (2): 69-103.
 - [15] 金享洙. 关于海外便利连锁店的零售技术国际转移 [J]. 久留米大学商学研究, 2005, 11 (1): 27-58.
 - [16] 金享洙. 零售业国际化战略与转移——零售技术海外转移的理论及实证 [M]. 东京: 文真堂, 2008.
 - [17] 田野论文, 高婷. 日系零售企业的中国市场展开及运营能力的形成 [J]. MMRC Discussion Paper Series, 2010No.289: 28-37.
 - [18] Kacker, M.P. International Flow of Retailing Know-how: Bridging the Technology Gap in Distribution [J]. Journal of Retailing, 1988, 64 (1): 41-67.
 - [19] Dawson, J.A. et al. The Internationalisation of Retailing in Asia [M]. London: Routledge-Curzon, 2003.
 - [20] 汪旭辉. 零售专业技能跨国转移: 机制与策略 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2012.
- 基金项目: 浙江越秀外国语学院科研启动项目“零售业的国际化——零售系统的国际转移”(编号: QD15017)

作者简介: 陈刚, 男, 讲师, 工商管理博士, 供职于浙江越秀外国语学院国际商学院, 研究方向为跨国经营。