

第一章

连锁经营：起源与发展

连锁经营一般是指经营同类商品或服务的若干企业，以共同进货或授予特许权等方式组织起来，共享规模效益的一种商业组织形式和经营制度。它是市场经济条件下，现代化大流通最具代表性的商业经营形式，是生产力发展到一定水平时，社会化大生产对社会化大流通提出的客观要求。从世界上第一家连锁公司诞生至今，连锁经营走过了 140 年风风雨雨的历程，并以其自身独具的‘以利而连、以管而锁’的优势，如风卷残云，不断兼收并蓄各种营销策略，风靡世界。

一、连锁经营的起源

(一)连锁经营产生的背景

连锁经营的产生是生产力发展到一定水平时，社会化大生产对社会化大流通提出的客观要求。

19 世纪中叶，英国、法国、德国和美国等主要资本主义国家先后完成了产业革命，机械化大生产代替了工场工业。伴随着产业革命的高涨，经济也进入了高速发展期，自由竞争的资本主义达到了顶峰，并出现了垄断的萌芽。经济的高速发展，对流通领域的变革提出了迫切要求，同时也提供了重要的物质条件：

(1) 消费品由工场手工业生产转变为机器大工业生产，使产品日益丰富。随着生产效率的提高，产品的供给能力不断扩大，市场随之由卖方市场转入买方市场。买方市场的出现呼唤零售企业以更为便捷有效的方式为消费者服务。

(2) 工业化、城市化进程导致大量农村人口流入城市，英、法、美等国产生了一批百万人以上的大都市，购买力向城市集中，集中采购的城市市场迅速扩大，这为连锁店的网点扩张提供了方便。

(3) 城市有了大量的廉价劳动力，尤其是适合做商业售货员的妇女劳动力。

(4) 交通技术的迅猛发展。铁路在这个时期迅速发展起来，为扩大商品区域性流通运输提供了条件。世界上成立最早的大西洋和太平洋茶叶公司（A & P 公司）将其商业网点沿着 1869 年美国第一条横贯北美大陆的铁路进行布局，实现了向美国西部远程发展。

(5) 通讯事业迅速发展起来，报纸成为重要的传媒，广

告在招徕顾客、传播供求信息、扩大商品交易上作用巨大。

(6) 商业信贷的发展、股份制的产生，为大规模筹集商业资金，以及为大规模交易的结算，创造了条件。

(7) 经济发展使中等收入阶层增多，收入增加，工作节奏加快，由此带来了新的消费水平、消费方式和消费观念，消费者希望购物方便、廉价、可靠。

(8) 建筑技术和建筑材料的发展，使大型商业设施的建设成为可能。

所有这些变化，都呼唤着一场流通革命的到来。要求抛弃过去那种与手工业小生产相适应的、以杂货店为代表的传统商业方式，代之以与社会化大生产相适应的现代商业组织形式和经营方式，成了时代的强烈要求。

(二) 连锁经营的创建

1859 年，世界上第一家现代意义上的连锁店“大西洋和太平洋茶叶公司”在纽约诞生。起初，该公司的创业者把设在纽约威西街的小规模商店作为连锁经营的一号店。作为创业者，乔治·F·吉尔曼和乔治·享连顿·哈特福特对其并无成功的把握。该公司直接从货船上购进来自中国或日本的茶叶，以减少中间进货环节，降低成本。公司以低于其它同类茶叶公司约 $\frac{1}{3}$ 的价格向消费者提供茶叶，很快取得了成功，并相继开出了更多分店，同时开始增加食品经营。到 1865 年，该公司发展到 25 家分店；1869 年公司启用现名，因为该年美国建成了横贯北美大陆、连接大西洋与太平洋的铁路线，为了纪念这一事件并使公司的零售店与邮购业务分

开来，而且希望分店能沿铁路扩张，公司才更名为大西洋和太平洋茶叶公司。从这一年起，公司开始向美国西部发展。到 1880 年，该公司已拥有 100 家分店，到 1900 年猛增到 200 家分店，销售额达 560 万美元，经营品种扩大到咖啡、可可茶、糖和各种浓缩果汁、发酵粉等。

在 A & P 公司创立之后不久，成功的经验引起了他人的仿效。其他茶叶公司也相继建起了连锁商店，同时，这一方法也很快被运用到其他杂货经营上。“约翰兄弟茶号”、经营五金及布匹等廉价商品的“伍尔沃兹公司”等连锁店在美国相继出现。到 1900 年，全美连锁店（公司）已发展到 58 家。1909 年，美国连锁店达到 318 家，并开始在英国开出分店。到 1920 年，800 家连锁店已开设了 36000 多家分店。这些连锁商店成为全美各大城市大街上主要的固定商店，在小城镇也控制着大部分零售公司，把成千上万的杂货店和小商贩从商业中排挤出去。

同一时期，在欧洲的英国、瑞士、德国等地也相继出现了连锁经营。如 1862 年，在伦敦成立了英国——也是欧洲——第一家连锁经营组织——无酵母面包公司；1883 年瑞士成立了连锁经营组织——共同进货合作社；1888 年，德国创立共同进货合作社，不久，又将各地的合作社合并，于 1898 年在柏林设立了收购合作社，后来，经过进一步改组，成为“艾德卡”自愿连锁组织。到目前，它已发展成为世界上最大的自愿连锁集团。

（三）连锁经营的分化

早期的连锁一般都是正规连锁，这类连锁是以单一的资本向市场辐射。它依靠雄厚的资本投入市场，扩大市场占有率。它的优势在于便利总部对所有分店统一管理，不断扩大市场占有率，甚至垄断市场；它的弊端在于成员店只能横向发展，资本实力较弱的正规连锁企业发展艰难，市场辐射力有限。因此，正规连锁发展的结果是造就了一些资本雄厚、规模庞大、竞争力极强的垄断型大公司。

由于正规连锁的发展，那些资金和规模都处于劣势的多数中小商业企业只凭单个的力量难以与正规连锁企业抗衡，又无力开办正规连锁企业。一些不甘心遭受灭顶之灾的中小零售商，为了企业的生存，先是游说政府禁止连锁店扩张，后来又劝告消费者不要到连锁店购物，因为连锁店的发展会带来失业、破产。在上述措施均告无效后，有的中小零售商认识到，为了生存，只有联合起来，形成集团的力量，像正规连锁组织一样经营，以其人之道还治其人之身，才能在市场上争得一席之地，与正规连锁店分庭抗礼。自愿连锁由此应运而生。

自愿连锁组织的出现始于 1887 年，当时由美国 130 家食品零售商共同投资兴办了一家联合批发公司，为出资的成员企业服务，实行联购分销，统一管理，各成员企业仍保持独立性。这就是历史上第一家自愿连锁组织。其后自愿连锁不断发展，到 1955 年，美国自愿连锁的销售额终于超过了正规连锁，成为第二类商业连锁形式。

特许连锁的兴起是因为一些制造商和批发商直接参与零

售业竞争的结果。这些批发商和制造商往往拥有某种独特服务或特色商品，为了克服资金困难、迅速打开市场，采取与企业结盟的方式开办连锁店，直接介入零售业，实现商品的市场垄断，最大限度地获取利润。

在 A & P 公司成立后不久，1865 年，美国出现了第一家特许连锁公司——胜家缝纫机公司（Singer Sewing Machine Company）。当时，胜家公司推出的缝纫机尚属新产品，人们对其性能的优越性认识不够，产品销售颇为困难。为此，胜家率先尝试以特许经营方式建立销售网络，结果成功地打开了零售市场，营业额大幅攀升，很快便称雄美国缝纫机市场。胜家的成功，使人们看到了特许连锁的魅力，其他厂商迅速纷纷仿效。如 1902 年路易士·李吉特邀约一群药剂师，以 Rexall 名称来经营的药房，也就是现在美国的 R 药房连锁店；又如著名的可口可乐公司、百事可乐公司都是在本世纪初通过这一方式迅速崛起的。

二、连锁经营百年不衰的历史

20 世纪，是一个纷繁变化的世纪。本世纪上半叶，人类经历了两次史无前例的大规模战争；战后，经济振兴与繁荣、科学技术飞速发展；世纪末，一些国家还在从农业经济向工业经济跨越，知识经济又初露端倪。连锁经营正是在这百年风雨中，不断成长壮大起来，并显示出越来越强的生命力。

考察连锁经营百年来的发展历史，大致可以把它分为三个

阶段：

（一）1900～1930 年：连锁经营的发展期

进入 20 世纪，随着欧美发达国家工业化进程加快，不仅早期创建的连锁店迅速发展壮大起来，在一些新的领域又有许多新的连锁公司如雨后春笋般地涌现出来。如 1903 年建立的美国福特汽车公司，就是美国最早掌握生产指导权的连锁公司，它于 1910 年左右使自己生产的 T 型汽车向批量生产体制转换。在 1908～1928 年的 20 年间，福特公司就销售了 1500 万辆汽车。

与此同时，美国工业生产在大量国外订货的刺激下，向批量生产发展，1909～1919 年，美国工业生产增长了 41.6%，1921～1929 年又增长了 93.3%。1929 年美国国民生产总值按当年价格计算，为 1039 亿美元，人均国民生产总值约 3500 美元。经济繁荣带来较强的购买力，城市人口增加造成消费需求的扩大，工业批量生产也需要批量销售的市场，这些都为连锁经营的发展创造了条件。

在国际经济方面，1919 年美国从债务国变为债权国。欧美等发达国家由于受战后通货膨胀影响，销售额增长迅速，零售业的连锁经营方式吸引了多数大型零售商业，使连锁经营产生了新的变化。其特点为：（1）规模扩大。一方面连锁公司的店铺开始由几家向几十家、成百上千家发展扩大，另一方面店铺的规模也不断扩大。（2）领域扩宽。一是由原来的小规模独立店向百货店领域拓展，二是由原来的品种少、数量少的食品、衣料品等领域向医药、烟、酒、鞋以

及日用杂品领域拓宽。(3) 突破地域发展。由原来的地方连锁向区域、全国连锁发展。(4) 销售方式发生变化。由原来的传统销售方式的连锁店, 改为向新开发的自选方式连锁店发展。

在连锁经营大发展的影响下, 多数资金和规模都处于劣势的独立经营的中小商业企业无力与连锁企业抗衡, 经营常常陷入困境, 许多势单力薄的中小零售店纷纷倒闭、破产。而一些有远见的批发商、中小零售商则联合起来, 依靠自愿连锁的方式, 形成集团的力量参与竞争, 使得这些企业得以复生。

这一时期, 欧洲一些早期采取连锁经营的企业, 学习、吸取美国连锁经营的先进经验, 引进了依靠统一进货、统一管理、统一价格的简单化连锁经营形式, 取得了良好的经济效益。

到 1929 年, 美国连锁商店的销售额已占总销售额的 30%。德国“艾德卡”自愿连锁组织到 1930 年已拥有 250 个加盟店, 并将该组织的连锁事业发展到丹麦、荷兰、奥地利等邻国, 建立了“零售共同进货小组”, 使其成为欧洲以批发为主导型的自愿连锁的雏形。这一时期, 亚洲最早的连锁店也诞生了。1929 年, 日本成立了以零售为主导型的“大东京洋品商联盟”, 这是作为雏形的日本第一家以自愿连锁形式与百货店大资本竞争的连锁组织。

这一时期, 连锁经营的发展主要有以下特点:

(1) 发展速度加快。美国 1910 年实行连锁经营的店铺

发展到 9900 个，1920 年增加到 36100 个，1929 年猛增到 159000 个，比 1910 年增长 15 倍。

(2) 连锁集团形成。1930 年，A & P 公司已拥有 15737 家分店。

(3) 行业扩大。由初期的食品、衣料行业，扩展到汽车及其配件、加油站、饮料、医药品、服装、杂品、鞋业等行业。如美国著名的伍尔沃兹公司，经营药品的沃格林公司等，都是在这一时期发展成连锁集团公司的。

(4) 业态扩大。由初期的食品、杂品专业店向百货店和邮购店发展，如世界著名的西尔斯公司，就是由邮购连锁化发展起来，进而成为百货连锁公司的。

(5) 类型多样化。除正规连锁、特许连锁、自愿连锁和合作连锁都得到发展外，还产生了工厂主导型连锁、批发企业主导型连锁和零售企业主导型连锁。连锁化向纵、横两个方面发展。

(6) 分布区域化。由开始在地区范围的连锁，逐步向较广泛的区域发展，如美国的汽车配件联合连锁组织，1924 年已可控制全美 45 个地区的销售。

(7) 走向成熟。在这一时期，连锁经营在集中采购、统一配送、统一管理、集中信息、共同经营战略开发等方面，从组织结构到内部制度，都日渐成熟。

(二) 1930~1955 年：连锁经营的调整期

本世纪 20 年代末，爆发了世界资本主义历史上持续时间最长、破坏力最严重的经济危机。经济萧条、失业骤增、购

买力急剧下降，整个资本主义世界工业产量倒退了 30 年，经济危机沉重地打击了商业流通领域。30 年代末，又爆发了第二次世界大战，整个世界资本主义经济陷入战时体制。在经济危机和战争的双重阴影里，连锁店的经营者在艰难中改革调整，探索新的生存发展之路。

由于百货店在几十年发展中成本变得越来越高，价格越来越贵，与此同时，一种新型零售商业形式——超级市场出现，它依靠装修简陋、成本低、自选销售、价格低廉等特点，带来了零售业的一场深刻变革，迅速蚕食百货店的市场，这无异于给百货店雪上加霜，使其在危机中首先开始走向衰落。一些以百货店方式销售的连锁店因资金、人才、商品等不足，经营进一步出现停滞态势。一些原来发展基础较好的连锁企业，在这一时期停止新店铺的发展，整顿、合并原来不合理的小规模店铺，使连锁商店经营面积向规模化发展。如 A & P 公司，1930 年已拥有连锁店铺 15737 个，销售额为 10.66 亿美元。“二战”期间，由于战时美国政府对民间建筑的限制，加上经济不景气，该公司将原有店铺改建、合并，使商店规模扩大。1939 年，连锁店铺数为 9200 个，1954 继续减少到 4200 个，但销售额却增长为 41.4 亿美元。

这一时期，连锁店铺数目下降，但经过调整，连锁商店实行规模化、标准化，取得了可喜的效益。在此期间，自愿连锁为了将来的发展，努力对总部、加盟店进行资本的积累和充实。

这一时期，连锁经营的发展主要有以下特点：

(1) 门店收缩，规模扩大。在经济危机和战争的环境下，资金和劳动力严重不足，民用建筑也受到限制，连锁店不能通过急速增加分店数目来扩大经营规模，只有采取适当收缩门店数量，扩大单个店铺规模来求得发展。1929 年，美国连锁店的店铺总数为 159638 个，到 1945 年减少至 105109 个，减少了 34%；但销售额却由 10740 万美元增加到 29736 万美元，增长了 177%；连锁店由占社会零售店铺总数的 10.8% 下降到 5.9%，但销售额比重由占 22.2% 升至 22.8%，去除物价因素外，主要是店铺规模扩大了 1~4 倍。

(2) 向新的行业发展。到 1948 年，美国的连锁店已发展到 30 多个行业，包括：综合食品业、一般食品业、生鲜食品业、乳酪业、点心业、杂品业、果蔬业、药品业、餐饮业、衣料业、服装业、鞋业、家具业、汽车业、汽车配件业、酒业、五金业、木材业、加油站业、百货店业等等。其中，尤以综合食品业为最多，连锁店铺达 504439 个。

(3) 同超级市场相结合。在经济危机中，1930 年，美国诞生了世界上第一个超级市场，由于它开架自选，价格低廉，到 1939 年发展到 5000 多家，销售额占到食品杂品店的 20% 以上，并发展为一般大商店和大型商场。这时，连锁店迅速同超级市场相结合，形成了遍布各地区各行业的连锁超级市场、连锁超级商店和连锁超级商场，两者如同一对天然的盟友，携手共同发展。连锁店与超级市场相结合，是这一时期连锁店发展的最重要特点。

(4) 连锁经营传入日本。由于日本在 20 世纪初实现了产业革命，进入了垄断资本主义阶段，在学习和赶超发达的资本主义国家过程中，于 1929 年引入连锁经营。这一年，在东京成立“大东京洋品商联盟”，成为日本和亚洲第一家连锁店。但它选择的不是正规连锁，而是自愿连锁。1937 年，在战时为了对抗大垄断资本，又相继成立了大东京文具连锁店、大东京瓷品连锁店、大东京鞋业连锁店等 30 多家自愿连锁店。由于当时经济条件恶劣，垄断资本压制，加上战争影响，日本从自愿连锁起步的连锁经营没有发展起来，但是，连锁经营却从此开始传入了亚洲，并成为日本后期连锁经营发展的种子。

(三) 1955 年至今：连锁经营的成熟期

连锁经营的成熟期是从本世纪 50 年代中期开始的。“二战”结束后，由于经济振兴、科学技术飞速发展，西方经济逐步进入新的发展时期，经济的发展刺激了零售业的发展。零售业的竞争加剧，使得一些新的零售业态不断涌现。超级市场的发展，打击了传统的连锁店，同时也为连锁经营的改革提供了机遇。一些大百货连锁店相继效仿超级市场经营方式，采取自选方式售货，不仅在百货店内办起了食品超级市场，而且在日用工业品、服装等销售上也采取了自选方式，发展成大型超级商店、超级市场，从而使连锁经营与超级市场自选销售方式相结合，形成现代经营方式的百货连锁店、以食品为主的超级市场连锁店、大型综合超级商场连锁店。随着购物中心、专业店、折扣店、仓储式商店等零售业态相

继登场，连锁业总能迅速与各种业态结合，使连锁经营的发展一浪赛过一浪。在发达国家和地区，连锁经营的店铺遍布各地；在发展中国家和地区，连锁经营快速成长。

表 1-1 1996 年世界十大著名零售连锁企业排行榜(按销售额排序)

排 序	公 司 名 称		国 别	销售 额 (百万 美元)	利 润 (百万 美元)
	英 文	中 文			
1	Wal-Mart	沃尔玛	美国	106 147	3 056
2	Sears Roebuck	西尔斯	美国	38 236	1 271
3	Metro Holding	麦德龙	德国	36 568	406
4	K-Mart	凯玛特	美国	31 437	- 220
5	Carrefour	家乐福	法国	30 277	610
6	Dalei	大荣	日本	28 281	- 107
7	Ito-Yokado	伊藤洋华堂	日本	27 137	668
8	Dayton Hudson	得顿·哈得逊	美国	25 371	463
9	Kroger	克鲁格	美国	25 171	350
10	J. C. Penney	J. C. 彭尼	美国	23 649	565

1. 美国的连锁经营

在美国，进入 50 年代，战后经济的重建和繁荣，给连锁业发展带来了契机。随后，购物中心的出现，使一些大的连锁店又纷纷建立起自己的大型购物中心，以购物中心为主导的连锁业迅速得到了发展，使美国的连锁业走上了高速发展的阶段。60 年代折扣店的出现又一次推动了零售业的革命，折扣率达 15% ~ 25% 的降价幅度吸引了广大顾客，于是很多连锁店纷纷加入折扣店的行列，很快使折扣商店在美国零售业中的地位变得越来越重要。进入 70 年代，仓储式商店适应了美国居民生活日趋层次化、差异化、个性化的变化，居民逐渐向市郊、郊外转移的需要，加之小汽车在家庭的普及，居民购买方式从零星购买转向批量购买。于是以仓

储销售为代表的新的连锁业态开始形成。与此同时,以便利店为主要形式的连锁也得到了发展。80年代以特许经营为主导的加盟连锁得到迅猛发展,使美国的连锁加盟进入了一个全面开拓的时期。经过十余年的发展,特许连锁加盟走上了国际化发展的道路。目前美国排名前200家连锁公司都是世界性跨国连锁集团。

70年代,在全美约180万个零售店中,正规连锁公司虽然仅占10%左右,但其销售额却占总零售额的36%。在人口50万以上的城市,正规连锁店的销售额占总零售额的41%。1979年,在百货店中连锁经营形式占94.2%,在杂品店中占79.7%,在食品店中占57%。到80年代,零售连锁组织化程度达88%,其中批发主导型占50%,零售主导型占38%。

2. 欧洲的连锁经营

60、70年代以来,英国连锁店发展很快,整个零售商业结构是以连锁商店为主。1977年,独立店有职工293万人,连锁店职工只有151.2万人,但连锁店的销售额要占到零售总额的2/3。到1984年,拥有10家以上分支商店的大型连锁企业有1200家,营业额占整个零售业的69%,比1971年增加2.3倍。英国最大的连锁企业马狮公司在全英设有260家商店,每周接待顾客1400万人次,占有英国62%的服装零售额,占裤袜销售额的1/4,占内衣、睡衣、胸罩销售额的1/3,占围裙销售额的50%,占食品销售额的37%。

在德国,总部设在慕尼黑的Karstadt公司是德国最大的

商业集团，在全国有 162 家分店；消费合作社拥有的连锁店铺 1173 家，销售额达 49 亿德国马克；阿尔迪是德国最大的以经营食品为主的连锁企业，其销售额占到原西德全部居民在饮食方面年开支的 12% 以上，80 年代中期销售额超过 170 亿德国马克。德瑞合资的麦德龙公司已成为世界级的大公司。荷兰最大的连锁企业 AHOLD 在全荷有 612 家店铺。挪威的商品零售基本上由 4 家连锁企业完全控制。法国春天百货集团在全法有 20 家百货店，设有 120 家大众商店，还拥有连锁的 Prix-Sunic 杂货店。在意大利，新建超级市场的 75% 属于百货店业态的连锁店。

3. 日本的连锁经营

在 50 年代中期，随着日本战后经济的高速发展，造成商业部门劳力不足，劳动力费用升高。为了解决商业经营合理化的问题，一些商业经营者努力使商品标准化，实行技术革新，完善和普及商业现代化设施，在对原有传统连锁店改革的同时，于 1953 年在东京青山开设了第一家自我服务销售方式的综合食品超级市场“纪国屋”。以后，又相继开设了“九和”食品中心、“东横兴业”（现在的“东急”公司）、“西武”店（现在的“西友”公司）、“日本纤维”服装百货店冈田屋（现在的“加速克”公司）、“伊藤洋华堂”等。到 1959 年，自我服务销售方式的自选商店已有 1036 个。这些商店主要经营以食品为中心的日用品，并且多数都设在大城市的郊外。60 年代，这些商店的经营者纷纷赴欧美学习连锁经营技术和管理办法，并将美国 30 年代出现的超级市场

和 50 年代出现的廉价商店的做法加以混合，发展成商店规模大型化、经营商品综合化、价格低廉的具有日本独特风格、独特经营形态的大型综合连锁店，成为正规连锁的雏形。到 60 年代中期，日本正式导入了以连锁经营为主要方式的超级市场连锁，给流通带来了四方面的改革：一是销售方式的改革，采取自选方式；二是价格体系的改革，实行低价格、低利润、高周转经营；三是商店规模的改革，使商店大型化，大规模零售商店企业化；四是经营方式的改革，实施连锁化经营。由于这一时期经济高速发展和有发达的大众消费市场，使上述四方面的改革能顺利进行，并取得了实际效益。当时，有人把这种连锁店称为：适应大量消费、大量销售、大量流通的新手段，是促进日本零售商业的流通机构现代化、合理化的流通革命。

为了适应大型连锁商店的发展需要，1967 年设立了日本正规连锁协会，当时有 72 家企业参加。1972 年，依靠正规连锁经营的“大荣”公司经过 15 年的努力，销售额超过了有 300 年经营历史的“三越”百货店，居日本零售业的首位。据 1991 年（日本连锁店协会名鉴）介绍，1989 年日本有正规连锁企业 135 家，店铺数为 6829 个，销售面积为 1171.8 万平方米，从业人员为 36.8 万人，年销售额为 13737 亿日元，平均每个正规连锁企业年销售额为 101.7 亿日元，平均每平方米营业面积年销售额为 117.2 万日元，人均年销售额为 3731.8 万日元。

随着大型零售企业连锁经营的发展，中小零售企业经营

陷入困境。为保护中小零售企业，日本政府对中小零售企业实行连锁经营给予了大力支持。1962年，日本政府专门成立了中小商业振兴委员会。1963年又颁布了《振兴中小企业基本法》和《中小企业现代化促进法》，以鼓励中小企业发展包括自愿连锁在内的各种联合形式，对抗大企业的竞争。对实行自愿连锁和特许连锁经营的中小商业企业在资金上给予扶持，对商店的现代化设备所需资金的80%，发放15年期的贴息、低息甚至无息贷款，对中小企业花费在市场调研研究、制定长期经营规划、兴建公共储运设施、建设信息系统等方面的费用给予一定的补贴。为了更好地实施连锁化政策，1966年1月在自愿连锁研究会的基础上，建立了社团法人日本自愿连锁协会。从60年代后期起，日本自愿连锁发展迅速，许多中小企业，特别是占日本零售企业比重最大的“夫妻店”、“家庭店”纷纷加入到连锁行业来。到1991年5月底为止，日本已有129家实行自愿连锁的公司，其中：批发主导型44家，零售主导型85家，加盟店达58098个，市场占有率为3.5%，通过总部集中进货率为40.2%。每个加盟店的平均店铺面积为386平方米，平均销售额37600万日元，平均从业人员12.2人，平均毛利率27.1%，平均每平方米年营业额为93.3万日元，从业人员年人均销售额为3200万日元。此外，为了适应大型零售企业连锁发展的要求，日本政府于1990年对“大店法”分次进行了重要修改，对大型企业在审批程序、营业面积等诸多方面都放宽了限制，为大型正规连锁企业的发展扫清了障