

重庆桐君阁股份有限公司文件

桐君阁发〔2013〕676号

签发人：袁永红

嘉 奖 通 报

各公司：

四川太极大药房连锁有限公司 2013 年零售门店降租工作成绩显著，截止 2013 年 11 月 19 日，已成功签订 29 家门店的降租合同及补充协议，涉及降租金额为 203.06 万元，体现在 2013 年 1 月 1 日至 2013 年 10 月 31 日的降租金额为 43.98 万元，为公司经营效益的提升起到了举足轻重的作用，也极大的鼓舞了公司员工减亏扭亏的士气。

经股份公司核实，四川太极大药房全司上下齐动员，群策群力，以“能降则降，能不递增则不递增为原则”，变“不敢”为“主动”，将“不可能”变成“实打实降租”，全力降低门店经营费用，效果显著、成绩突出，经研究决定，对四川太极大药房在商业系统内通报表扬并以资鼓励：

奖励四川太极大药房连锁有限公司 10000 元（壹万元）

希望四川太极大药房继续发扬大胆肯干、坚持不懈的精神，为公司降费增效作出更大的贡献和成绩。同时，号召全商业系统向四川太极大药房降租优秀经验学习，打破思维定式，为公司降费增效作出应有的努力。

附件：四川太极大药房连锁有限公司降租工作经验分享



抄送：集团商管科

重庆桐君阁股份有限公司办公室 2013年11月26日印发

拟稿：程玲

校核：曹云

四川太极大药房连锁有限公司降租工作经验分享

房租是零售业最大的费用之一，很大程度决定着门店盈亏。尤其是对以租门面来从事药品零售的太极大药房而言，更是命门所在。为此 2013 年公司制定了“两增两降一调整”（增销量增效益降人工降租金调结构）的工作思路，号召全司上下齐动员，群策群力，主动与房东洽谈，以能降则降，能不递增则不递增为原则，降低门店经营费用。截止 2013 年 11 月 19 日成功签订 29 家门店的降租合同，涉及降租金额为 203.06 万元，体现在 2013 年 1 月 1 日至 2013 年 10 月 31 日的降租金额为 43.98 万元，全年预计降租 60 万元。现将降租工作的几点体会总结如下：

一、转变观念

药品零售业越来越趋向微利，甚至时常出现因门店房租上涨而不得不关店的悲剧。对房租的控制必须提高到和抓销售的增长同样的高度，落实专人负责。对于重点门店，更应该未雨绸缪，确保门店能够正常的延续经营，努力实现房租的上涨在门店可承受范围。门店是我家，兴旺靠大家，从公司到店长，乃至店员都必须高度重视房租，重视和房东的沟通和协作，把公司当作自己的家，把自己当作门店的老板，主动的去降低各种经营费用。

二、奖励政策

1、本着降低门店经营成本，提高员工积极性，增加员工收入的原则，制订了完善的奖励制度，将降租部分的 30%奖励给参与降租的人员，充分调动全体员工的积极性；

2、合理的分配奖金，按照个人贡献进行分配，尽量减少员工的负面情绪；

3、及时兑现奖励，并在员工大会上发放奖励，公平、公开，让员工们看得到、拿得到，激发员工的积极性，打消员工的各种顾虑；

4、为了避免市场行情变化、门店结构调整等因素，按照租金的支付周期，在公司财务人员核实并确认后分期发放奖金。

三、降租工作步骤

1、市场调研：为了更好地降低经营成本，对所有门店周边的租金价格逐一调查和了解，特别是面积较大、租金较高的门店。发挥店长及店员与相邻商家较熟悉的优势，也可以较好调查到周边市场的租金价格，公司主管领导到现场复核，做到知己知彼。按租金支付时间的先后顺序，有计划、有目的的分别与房东洽谈降租。

2、联合商家，集体要求降租效果更佳，即使不是同一房东，若这条街的商家都分别找自己的房东说明经营困难，要求降租，只要有一家商家降租了，能达到很好的带动效果，也可作为谈判的依据；

3、根据门店销售情况、扭亏平衡点，结合该门店周边市场的租金价格和门店位置、开间、结构、面积等，拟定租金降低目标；

4、充分发挥店长和店员的作用，店长和店员在支付房租，常与房东见面，且不属于公司管理层的情况下，更能与房东融洽的沟通，更能博取房东的同情心。可以由公司分管降租的人员给门店店长或店员出谋划策，教他们从哪几方面去和房东沟通，要求店长给房东沟通后及时与公司分管人员回复，分管人员再以公司的层面再反复与房东沟通，以达到租金降低到目标金额；

5、洽谈成功后，应立即签订降租补充协议，协议要简单易懂，只需阐明降租期限、租金价格及原合同其它条款不变即可，防止房东反悔。

四、降租谈判

从房东锅里舀饭，难度系数可想而知。但为了药房这个家，只有坚持再坚持。

1、降租谈判是一个漫长的过程，不是一蹴而就的工作，谈判人员要有坚持不懈的精神，要给房东考虑协商的时间，反复与房东沟通，一次、二次、再次，直至达到满意的降租金额。

2、举出周边租金价格、降租实例等，动摇房东的心理防线；

3、大胆的去说去做，谈降租就好比购物杀价。首先不要畏首畏尾，不要觉得降租是不可能完成的事情，其次开出低于

市场行情的价格，与房东讨价还价，然后力争延长降租年限；

4、合理利用大公司的品牌效应，申明我们是大公司，租金都是按时支付，从不给房东增添麻烦，大家合作、相处都非常愉快，如果换一家承租方，中途有可能出现时间不等的空置期，而且其他个体或者小单位也绝对没有租给我们公司省心等，尽量打消房东收回再租的打算；

5、为降租做铺垫，当房东到店时店长或店员应有意识的向房东表达出经营困难、人气差、竞争激烈、亏损大，转变房东认为药品利润较高的心理，让他有从其它方面帮助我们的想法。也可以先由店长或店员与房东沟通，直接说明原因，譬如：现在该店周边的人气、商气都还未形成气候，人流太差；我们当初租房时是房价最高的时候，现在市场行情变化了，房价很多地方均有所下调，加之我店亏损严重，所有的费用都实行单店考核，没有人到我们亏损门店来，导致我店人员流动大，希望 XXX 老师给予理解和支持，把租金给我们降下来或取消逐年递增等，让我们这个店早日扭亏；

6、在沟通过程中，一定要揣摩房东心理，知道房东底线，打心理战。在租金价格不低于市场价格的情况下，房东是不愿意收回房屋另行出租的，我们就可以摸清房东的底线，与其周旋。比如房东说你们如果确实经营困难，无法继续履行合同的，你们就将房屋退还给我。其实这并不是房东的真实想法，我们可以顺着他的意思去说、去做，行，我们回去汇报、协商一下再给你答复。过两天后可以给房东联系，告诉房东，我们公司同意退还给你，但由于关闭门店的程序非常复杂，可能要给我们延一个月，再支付你一个月的租金。这时房东就会以为我们可能是真的准备退还房屋给他，多数情况下房东会在短时间内与我们再次联系，并同意协商下调房屋租金。

7、根据情况，如遇房东坚持或租金不能降低到我司理想金额的，可以适当拖延支付租金，慢慢蚕食房东的底线，也能达到降租的目的。

洽谈降租的方式多种多样，主要还是谈判人员能否灵活应用、随机应变，下面列举 2 个案例与大家分享：

案例 1：我司 2010 年 6 月 25 日租用成都市成华区沙板桥南一路 167、169 号商铺开设成华区杉板桥南一路药店，该店

紧邻二环外侧，合同租期 5 年，面积为 221.49 m²，起租价格为每平米 125 元/月，租金从第三年起逐年递增 5%，2013 年租金单价约为每平米 137.81 元/月（含税价），全年租金为 366288.00 元，且合同第三条明确规定在合同期内，甲、乙双方不能以任何理由提升或降低租金。

我司杉板桥店属面积较大、月租金较高、亏损严重的门店，在掌握周边情况后，2013 年 5 月初分管人员与房东联系协商降租，告诉房东该店经营困难，周边租金在每平方米 90 元/月左右，房东态度坚决，并非常不客气的说“当时租的时候就告诉过你们，我的铺子靠小区大门，本来就应该比旁边租金高，而且还含税！你们公司非常讨厌，一会要转租一部分，一会又说租金价格高了，过两天你们还要想啥东西出来？我母亲在住院，很忙，不要和我扯这些”。谈判进入了僵持中，分管人员考虑到不管租金降或不降，还是要先和房东维持好良好的关系，先后多次电话慰问房东，与房东拉家常，只字不提降租事情。

通过多次与房东的情感交流，我司再次提出降租要求，希望房东考虑我司的实际困难，看在三年来友好合作的基础上，给予支持。房东态度软化，主动提出取消递增，按每平米 125 元/月计算。离我司理想的价格差距巨大，委婉的回绝了房东，请房东至现场了解现在的行情后再谈。

2013 年 5 月 29 日药监局下发的“成都市药品零售企业审批及监管规定”中将药店经营面积从以前的使用面积 100 m²调整为建筑面积 80 m²，按照该规定，我司立即研究决定将该店拟转租面积 89 m²调整到 110 m²后，分管人员立即约谈房东至现场，主要提出了 3 个降租理由及 2 个方案：降租理由：1、该商铺面积较大、租金太高、结构太差，导致经营成本较高，转租也特别困难，已经转租几个月，问询的人少；2、周边规划及配套建设与签订合同时你说的出入较大，人气、商气还未形成气候；3、2010 年承租商铺时租金价格为最高峰，随着近年来的市场变化，经济不景气，所有行业经营都很困难，市场租金也随之下调，我司已有多个门店的房租下降，还有租金直接 6 折的门店。方案：1、我司保留 111.49 m²，其余 110 m²退还，保留部分租金按每平米 95 元/月计算；2、我司继续

租用所有面积，同意转租，租金每平方米按 90 元/月计算。由于房东在该小区有多个商铺，刚有一间商铺出租给理发店，且位置远离小区大门，租金为每平方米 110 元/月，房东就给出了按每平方米 115 元/月（不含税）计算。我司未答应房东提出的条件，继续与其讨价还价，坚持按每平方米 90 元/月计算，房东情绪失控，现场将我们痛骂一顿，然后说你们公司太过分、太强势，你们想降就降，想退就退，已经答应你们不递增了，你们还不满足？我们全家商量的最后结果是，最多按每平方米 110 元/月，其余全部按原合同执行，如果你们觉得不行，就将商铺退给我。

由于降租幅度离我司预期价格还有一定的差距，加之房东答应可将商铺退还，分管人员再三考虑后，继续与房东沟通协商，并提出该店 2012 年亏损高达 30 余万元，已排行我司亏损门店的前三，集团公司文件要求我司将该店关闭，我们租金是支付到 7 月 24 日的，由于门店关闭手续较麻烦，希望再支付一个月的租金，将租期延至 8 月 24 日，然后我们将商铺退还。房东听闻后，当晚就与家人协商，于 6 月 9 日答应将房屋租金降低为每平方米 100 元/月（不含税），并当场重新签订租赁合同，合同期为 5 年，前 2 年价格不变，从第 3 年起逐年递增 5%。

租金降低后，我司于 7 月 1 日成功转租该商铺的 110 m²，转租价格为每平方米 100 元/月，并收取 77000.00 元的店招重置补偿金。

该店通过不懈努力，按原合同的期限计算，并扣除公司应承担的房屋租赁税 53157.60 元，2013 年 7 月 25 日至 2015 年 7 月 24 日降低租金 166154.40 元。如期限按照新签合同，租金按照原合同方式递增后的租金计算，扣除公司应承担的房屋租赁税 141136.75 元，2013 年 7 月 25 日至 2015 年 7 月 24 日降低租金 471457.82 元。

案例 2: 我司 2011 年 6 月 29 日租用的都江堰奎光路药店，该店有 2 个产权方，租期十年，三年起每年递增 8%，违约金为合同租金总额的 20%，2013 年租金价格为 163372 元/年，租金单价每平方米为 118.8 元/月，都江堰受灾后重建、人员分流的影响，周边租金单价从原来的每平方米 120 元/月的价格下降至 70—90 元/月。

分管人员了解周边情况后，2012 年底就积极与房东进行协商，房东态度坚决，要求我司退还商铺，并按合同条款赔付违约金 24 万余元。经多次当面和电话洽谈无果，房东拒接我司电话，并将分管人员的电话列为黑名单后，我司决定暂不支付 2013 年 1 月 31 日—2013 年 7 月 31 日租金。

在未支付房租的情况下，分管人员继续使用不同的电话与房东联系，房东仍将所有联系电话列为黑名单。迫于无奈下，分管人员多次至药店现场，用当地座机分别与 2 个房东联系，在被拒 4 次后，其中 1 个房东终于答应与我司见面协商，经洽谈后，房东只同意租金降低为每平方米 100 元/月，距离我司理想的价格还有较大差距。

片长、店长协助分管人员与房东继续电话沟通，并多次与房东当面协商租金价格，通过大家不懈的努力，租金从 100 元/月到 95 元/月，95 元/月至 90 元/月，90 元/月至 85 元/月。在我司拖欠租金长达 5 个月之际时，房东最终同意我司提出的每平方米 80 元/月，且前 2 年租金价格不变，于 2013 年 7 月 10 日重新签订租赁合同，达成该店 2013 年 8 月 1 日—2018 年 7 月 31 日共计降低租金 352688.40 元。

领导点评：

四川太极大药房把降租工作作为提升公司经营效益的重点工作来抓，并且取得了优异的成绩，其根本原因在于领导重视，专人负责，全员落实，激励到位。虽然降租这个工作异常艰难，甚至在很多人眼里被认为是天方夜谭，但是他们为了公司的利益勇于踏出第一步去尝试，而且沿着这个目标和方向不断努力和坚持，这种态度和精神是值得我们每一个桐君阁人学习的。通过他们的经验分享，我们希望其他公司能坚定信心，打破常态，勇敢迈出第一步，同时也要在维护企业形象及公司利益的双重前提下，合理开展降租工作，做到有的放矢，取得实效。

——黎涛