欣欣大眾市場股份有限公司
第十七屆第十二次

董事會會議紀錄

民國一一〇年一〇月五日

欣欣大眾市場股份有限公司第十七屆第十二次董事會會議紀錄

開會時間：民國 110 年 10 月 05 日（星期二）上午 10 時

開會地點：本公司後館地下一樓會議室（台北市中山區新生北路二段 28 號 B1）

出席董事：蕭董事祥玲　張董事惠君　尤董事志煌　呂董事嘉凱
張董事志強　劉董事自強　羅董事馬可　張董事力允
陳董事弘宙　（詳見董事會會議簽到紀錄簿）

列席：朱監察人鳳芝　陳監察人國勝　莊監察人鴻江　楊總經理喬百
孫經理中強　劉經理堂慰　邱稽核世傑　王專員增玉

主席：尤志煌　紀錄：林再生

一、宣佈開會

欣欣大眾市場股份有限公司第 17 屆第 12 次董事會，董事應到 9 席，實到 9 席，監察人 3 位列席已達開會人數。

二、主席致詞：

各位董事與監察人大家好，感謝各位董監事參加本次董事會議，本次會議重點為專櫃租金折讓作業的討論，現就依會議程序，開始進行。

三、上次會議決議（指裁）事項執行情形：（附件詳會議資料）

四、報告事項：

（一）有關「減租及減少抽成」重新協商執行情形。

（附件詳會議資料）

張董事志強發言：1. 如果 10-12 月份各專櫃恢復原來租金及抽成，公司是否有估算，年度的總營收是多少？

2. 雖然 5 月份起受到疫情影響，但公司也有壽司郎進駐及設置農產品專區與五倍券等增加收入的作為，請公司說明這些新措施對整體營收的影響程度為何？

張董事惠君發言：傑森超市因更換經營團隊，有關 111 年租金，改採營業額抽成方式重新協商，個人認為這樣對公司營收影響非常大，建議公司應即早招商，並規劃撤櫃應變方案。

羅董事馬可發言：依據新的協商紀錄，可以表達董事長很用心地提升公司的租金收益，建議董事長持續地做好精神動員與士氣，在年度結束前好好衝刺業績；再加上五倍券的實施及疫情逐漸好轉等利多因素，建議公司能每月再滾動式修正營收狀況，提供各董監事瞭解業績的參考。

陳董事弘宙發言：以 101 及微風百貨為例，如果是在 5 月期間，101 會在 6 月時看它的營業狀況，再調租金，如果業績有好轉，則 7 月起租金就恢復正常；信義微風則租金維持不變，包底部分予以展延，展延至該專櫃業績回復正常。這些做法都是首先維護公司利益，然後每個月依業績檢討租金。再以個人任職的學校為例，我們的土地是向台糖租借，目前我們繳交的租金是去年政府所公告補助的那幾個疫情嚴重月份的租金，然後是以 6 折計算。雖然信義區土地是台北市政府租借給 101 及微風，在疫情期間台北市政府是以 5 折計算租金，但這些百貨同業對於專櫃是沒有折扣的，建議公司應有一套標準，由總經理帶領相關人員去協商。

張董事惠君發言：以安和路一家很有名的義大利餐廳為例，在疫情期間，也向房東提出降租要求，但房東

並沒有答應，而是告訴該餐廳負責人，可以利用這段期間改採外賣方式經營，或者是實施改裝；再以忠孝東路沿途店面為例，就是因為房東，寧可閒置都不願降租，破壞行情為由，而導致很多店商撤櫃關門。個人非常希望公司能有創新的作為，所以，先前引薦當初負責公司 95 年改裝規劃及招商的專業公關公司來替公司評估未來經營的策略，建議公司能找個時間讓這家專業的公關公司，來向董事會報告他們評估的結果。

劉董事自強發言：此次由董事長率領經營團隊重新協商後，公司共計增加 668 萬元的收益，個人深表敬佩與肯定。就如同陳董事及莊監察人之前所提，公司與專櫃協商談判，應優先了解我們的資源在哪裡，因時制宜，不要擔心撤櫃的問題，因為未來幾個月後勢看漲，對於整體業績一定會有所幫助，展望今年最後一季，在董事長卓越的領導下，業績一定會成長。

呂董事嘉凱發言：請問這些金額是不是都是未稅? 其中傑森超市含稅每月 63 萬元。

劉經理堂慰發言：是，未含稅。傑森超市 63 萬元是 5 月份協商金額，現在所協商金額 71 萬元，是原合約租金。

呂董事嘉凱發言：所以資料中預算編列金額，就已不是依原合約金額計算。

劉經理堂慰發言：因為去年因疫情狀況，公司已同意各專櫃降租，所以，當初編 110 年營業預算時，就是以降租後的金額來編列。這次協商，公司是

依董事會指示，與各專櫃依照原合約金額來談判。

呂董事嘉凱發言：有關傑森超市若以營業額來抽成，大概租金是多少?

楊總經理喬百發言：若是以該超市現在每月營業額 600 多萬元來計算，現在租金 71 萬元，約佔營業額 11%，以百貨同業超市抽成 4-5%計算，傑森超市每月租金應不超過 30 萬元。

呂董事嘉凱發言：我只是提醒一件事情，為什麼先前傑森超市會接受高於市場行情的 11%? 這一定是我們區塊的位置，有韓國人有日本人的原因，所以，應該要把這些因素列入考慮，因為國際旅遊會演變如何? 都是未知數，現在每月 71 萬元、11%，是以後 4-5%的兩倍，更何況澎湃也撤櫃了，這些有利的因素都要列入未來談判的利基；另以效益及機會成本而言，一個只有 4-5%的行業，與其他行業相比，是否需要繼續留下傑森超市? 或者還要再招商家樂福等相同業種進駐，建議公司能以回饋市場的角度再重新評估。

張董事惠君發言：如果未來能徹底改善後館進出貨與出入動線等不便的問題，重新招募大潤發複合式商場進駐，再將前後館動線整合，使後館變成一個複合式商場賣場，如此，產生的連鎖效應，相信會大幅增加公司整體營收。

莊監察人鴻江發言：提案一是有關降租的折讓規定，在上次董事會議中，張董事提出這意見時，還有一件公司沒有注意到，就是請公司要蒐集同

業資訊，剛陳獨董也提到101與微風降租的情形，其實昨天個人臨時也有詢問友人及專櫃，新光三越及京站也都是一毛不降，我不知道在疫情這段時間，公司有沒有去蒐集同業的資訊? 這個部分，有沒有影響到後面提案一擬定的方向? 提醒公司以後要注意會議紀錄有哪些地方有遺漏?

主席發言：請相關同仁針對各位董監事所提意見逐一回答：

1. 志強董事有提到，依未來10-12月疫情減緩等利多情況下，有關年底公司營收狀況如何?
2. 關於公司在這段期間新的作為及專櫃，如停車場、壽司郎及農產品專區等，業績狀況如何? 請相關人員提出說明。

楊總經理喬百發言：有關壽司郎包底業績700萬元，前幾個月因受疫情影響，業績僅達200萬元，公司僅能依據合約收取包底，但後續預判業績會超過包底業績，將會再依業績抽成；另農產品專區則是利用原服務台空間及人力，並沒有增加營業成本。

劉經理堂慰發言：本次協商增加金額660萬元都是包底數，未來幾個月各專櫃業績增加，其營業額抽成數也會增加，所以，預估實際營收會超過660萬元，詳細金額還在計算中，但對年度整體營收是樂觀的，應不至於虧損，正確金額會列入下一次董事會提報。

主席發言：所以預判公司年底營收是樂觀的。請孫經理報告，有關五倍券促銷執行作為及新設立專櫃業績狀況。

孫經理中強發言：在五倍券部分，提供來店消費滿2,000元送200元抵用券，壽司郎滿500元送100元抵用券，涮乃葉及古拉爵滿200送100優惠券，依據去年3倍券經驗值，可創造出20-25%營業額。

主席發言：到目前為止，公司商場各專櫃包含軍品提領處及農產品專櫃等兩個自營櫃均納入五倍券促銷計畫內。壽司郎開幕至今業績已達980萬元，依合約收取租金及抽成；農產品專區業績190多萬元；軍品提領處5萬多元，還要繼續加油；停車場88萬9千多元，與去年同期比較，因為人事成本減少了，所以也是呈現正成長。有關委專業公關公司整體商場規劃案，已要求該公司於11-12月間提出完整評估，相關設施改善費用會精實檢討後，再提董事會討論決議。後續與傑森超市協商營業額抽成時，會考量整體效益、機會成本及市場機制等因素，審慎評估該專櫃去留，並優先以公司利益為前提，協商有關營業額抽成比率。最後請劉經理提報同業降租相關資訊。

劉經理堂慰發言：目前公司所獲取的同業降租資訊，都是來自於公開網站所公布資料，另外也會私下詢問專櫃廠商情況。確實，目前為止，並沒有獲取相關同業正確的降租資訊。

楊總經理喬百發言：因涉及商業機密，確實無法獲取正確的資料，但還是會透過以往在職同事獲得最新資訊。以新光三越為例，確實是取消餐廳包底，並減收一些固定營業費用。

孫經理中強發言：據個人獲得資訊，京站及新光三越是取消管

理費，台北車站捷運大街專櫃是租金折讓50%。以上都是廠商提供的資訊，同業是不會提供的。

主席發言：謝謝莊監察人的提醒，未來個人會儘量去獲取百貨同業間正確的資訊。昨天與影城廖董事長協商租金時，廖董事長向個人表達，非常感謝這段時間公司對影城的協助，尤其在他停業改裝時，對於工安維護與颱風期間防颱整備等工作的協助。

（二）有關本公司「專業經理人遴選辦法」報告案。

（附件詳會議資料）

朱監察人鳳芝發言：1.建議將甄試專業經理人，以往服務公司主管的工作評語，列入遴選標準內。

2.建議將甄選人員的IQ及EQ與對零售業市場的敏銳度等專業能力，都應列入甄選條件內。

主席發言：謝謝朱監察人的建議，會全數列入面試條件內，請問各位董監事是否還有意見？（與會董監事，均未表達異議)公司將會依董事會紀錄暨本遴選辦法，立即辦理本公司「總經理」－專業經理人公開甄選作業。

五、提案討論：(報備、追認、討論事項)

提案一：

案由：擬訂本公司因應重大事件專櫃租金（含抽成）折讓作業規定，提請審議。

（附件詳會議資料）

主席發言：先向各位董監事報告折讓規定的重點，請各位指導。

1.折讓乙次，最多 3 個月，後續視疫情狀況，滾動式檢討，折讓期不一定為 3 個月。

2.折讓比率修訂 25%，專櫃業績必須要衰退 50%以上，折讓比率不一定是 25%，甚至 0%。

3.折讓比率最高 25%，超過則報董事會決議。

莊監察人鴻江發言：1.原則上，個人還是希望公司去蒐集其他百貨同業資訊作比較。

2.雖然折讓比率已縮減為 25%，請公司說明成本分析的情形。

3.修訂辦法第五項執行注意事項，第一點：要經董事會同意後實施；第二點又提超過 45%以上，又要召開臨時董事會決議。這個到底要不要經過董事會同意？請說明。

主席發言：請本作業規定撰擬人員：林秘書說明。

林秘書再生發言：第五項執行注意事項，第一點及第二點，最主要差異在於折讓比率 25%(含)以內與超過 25%時的做法不同；第一點係在折讓比率權限 25%（含)以內時，公司告知專櫃，全案保留最後協商折讓比率，俟向董事會報告，並經同意後，再開始實施折讓；第二點為當協商折讓比率，專櫃要求 25%以上，超過公司折讓比率權限 25%時，則將全案呈報董事會討論決議。

陳監察人國勝發言：1.原先條款中是有授權條款，但修訂後，卻看不到授權條款，條文裡沒有 25%以下授權由公司逕行協商，所以提案說明三，必須要配合修訂。

2.針對修訂後條文，有幾點意見：

(1)修訂後條文第一條，建議將折讓3個月刪除，文字修訂為「專櫃發生營運困難時，依其營收進行當月折讓，後續再逐月滾動調整。」不是當月就馬上調整，必須等到半個月後營收出來了，再回頭檢討，譬如5月份發生疫情，後續等5月營收反映出來，再決定折讓的金額。如此，公司才會立於不敗之地。

(2)第四條最後有提到「不得低於公司當月為維持該專櫃營運所需支付之所有成本。」，請問劉經理，各專櫃營運所需所有成本，請問你都可以算得出來嗎? 包含共通性的費用、管理費、攤費等你都可算得出嗎?

劉經理堂慰發言：各專櫃固定成本如房屋稅、地價稅及管理費等都會用坪數攤算。

陳監察人國勝發言：所以結合剛講的第一條，等到那時候我才能計算出折讓的金額，而不是像現在先談出來折讓的比率，現在最大的問題就是沒有量化的成本來支撐，董事長就去進行談判。所以在上次董事會我才會提到，你財務部經理就要負起這個責任，要讓董事長有子彈上前線，所以成本要精算到，公司在甚麼狀況下是不會虧損? 接下來，在第五大項第一條部份，因為你沒有一個授權條款，又突然

之間又提到要經董事會同意後再實施折讓，是我覺得比較有問題的地方。另外在劉經理提供的成本資料，我覺得有太多問題了，甚麼是淨營業收入，你淨營業收入有扣除營業成本嗎？淨營業收入到底是總額法還是淨額法？這成本資料我以為是淨額法，但細看之後卻是總額法，接下來，居然利潤比直接用管銷費用就去除以營業收入，請問營業成本在哪裡？導致公司利潤比竟高達 89%、78%、72%，事實上，利潤比有如此高嗎？而且後面的折算比率計算也讓人看不懂！財務部經理應將成本分析得很清楚，才能提供董事長做出正確的決策。

羅董事馬可發言：個人非常認同陳監察人所言，要讓公司立於不敗之地，有關執行注意事項，寫的比較複雜，應該要簡單一點，應該是授權 25%，第一點就是在折讓 25%以下是公司可以決定的，第二點就是超過 25%，就是要董事會來決議。

張董事志強發言：其實這規定還是要考慮到實際如何執行的狀況，我贊成以事後財報出來之後，再決定要不要折讓，可是專櫃與公司協商很多是在折讓之前，所以通常協商時會乙次談好三個月的折讓方式，但這期間可能會跨尚未發生的未來月份，故建議以事後才決定是否折讓的方式來辦理，亦即公司看到這三個月內財報後，如果發生符合折讓狀

況的月份，公司即依當初授權比率內之協商結果，就符合的月份進行折讓這樣對公司會比較有利。另外在折讓比率(授權範圍內)的訂定，若每個符合月份都要協商折讓比率，會增加公司執行上的困難，所以建議做法上公司可就已有最新之財報及未來營運狀況評估，在授權範圍內去協商及決定一段期間(如三個月或半年)的折讓比率，這期間內只要符合折讓資格的月份就依這折讓比率去折讓。其次為避免折讓月份太多，也建議加列一年內單一專櫃至多僅折讓三個月份，以保障公司權益。其次就折讓比率授權範圍而言，建議最高僅能到 25%，因為從 105-109 年公司財報觀察，比率超過 25%則公司營業收益(營業毛利減營業費用)就有很高機率變成虧損，故建議調降授權範圍最高的折讓比率不能超過25%。

呂董事嘉凱發言：顯然大家都有不同意見。第一，當初要訂這個規定的時候，是有鑑於公司經營團隊沒有任何的標準，期限也沒有標準，對象也沒有標準，但昨天又去協商，大家對於公司最新協商結果似乎都沒再微詞，所以個人覺得折讓的規定並沒有那麼急迫，需要再從長計議。第二，我整理一下剛剛大家所談的問題，我們今天要訂定一個能適用各種前提下的條件，其實這個條件是客觀條件，剛提到業績就是營收衰退 50%，

它是一個客觀條件，在甚麼時間啟動？我覺得不是董事會來同意你做這件事情，而是直接授權，所以就不會發生上次那種事情，就如同莊監察人所講的，同業的標準就不是那麼重要，因為我都已經是標準化了，除非你認為50%不對，應該改成60%，才能啟動這樣的機制。但我覺得我們比較像是官方式的做法，比較體諒業者經營的困難，至於我們要不要這要做，大家都還可以討論，假如我們就要學新光三越的做法一毛都不降，如果大家認為這是可行的話，我建議不見得要利用董事會時間來討論，對這個議題很有意見的董監事，是不是之後找個時間邀集大家來開會研討，避免到了董事會還是有不同意見。譬如授權的問題，如果同意授權25%，你去談個40%，可不可以？可以！但是經過董事會決議後只能28%，那個25%以內就可以立即生效，超出的部份只是一個附帶事項，要經過董事會同意後才能生效。不是說甚麼都要提到董事會，這也解決陳監察人剛提出的疑慮。這也就是說如果有特殊狀況，你可以去談，回過頭來你來說服董事會，如此也讓專櫃可預期的，認為超出25%的部份是未決的，25%是確定的，因為是合乎規定，另外特殊情況是要經過董事會討論的。其實我也有文字修正的意見，因為沒有共通與具體的文字及版本，如果就這

樣通過，我認為是對董事會的不負責，請董事長邀集有意見的董監事先來研討，獲得共識後，於下次董事會時再提案討論。

主席發言：我個人建議是否可以先將折讓比率定為 25%? 由劉經理及林秘書完成作業規定修訂後，交由各董監事審查確認後，再召開聯審小組會議，獲得共識後，於下次董事會議中專報。

莊監察人鴻江發言：我個人建議定為 20%，因為後面還有董事會可以同意，授權比率可以再縮減。

主席發言：本案由公司專案小組，依各位董監事意見修訂後，召開聯審會議定案，並於下次董事會專案報告。

決議：經全體出席董事一致同意。全案再修正，並由各董監事完成審查後，召開聯合審查會，於下一次董事會議專案報告

提案二：

案由：訂定民國 109 年度現金股利發放日及除息基準日，提請審議。

（附件詳會議資料）

莊監察人鴻江發言：個人認為這個案子在作業程序上，有點瑕疵，因為今天的董事會是追加的董事會，如果沒有這次董事會，這個案子甚麼時候提? 如果11、12 月審預算時提，這些股利要在甚麼時候才發放? 股利發放基準日是否要經過董事會確認? 今年是因為疫情，股東會延後，如果是拖到明年再發放，是否會引起股東的反彈? 況且公司還有庫存現金，又不是發放不出來，建議公司爾後在作業程序上，應該要特別注意。

主席發言：其實莊監察人的疑慮，也是我先前的質疑。請劉經理說明。

劉經理堂慰發言：因為股東會是授權董事會訂定發放日期，因為今年是受疫情影響，所以才延後，不然依以往作業實況，是在股東會後8月份董事會就會決議通過，也一定會在今年度發放。如果沒有這次董事會，依作業程序，也只能於明年發放。

陳監察人國勝發言：劉經理你講得，我不同意！這個提案操作的模式，在今年這種疫情影響情況，應該是在股東會結束後，立即召開董事會決議，絕對不能等到明年再發放，所以你的報告是有問題。

劉經理堂慰發言：下次公司會注意相關作業程序。

主席發言：謝謝陳監察人的指導！我個人也是覺得不合理，爾後如再遇同樣狀況，會依照這個模式辦理。

莊監察人鴻江發言：1. 公司可以修訂章程授權，或設立自動條款，明訂為股東會後一個月發放。

2. 因為章程是授權董事會決議，建議公司可提前於三、四月份就可提案訂定發放日，不一定要在七、八月份再提案。

呂董事嘉凱發言：任何的公司慣例都是如此，只是今年比較特殊，一般股東常會都是五、六月份開，公司大概是二、五、八、十一月開董事會，我們的慣例是股東會後是不開董事會，但有些上櫃公司是開完股東會後立即召開董事會，所以公司往例都是八月分董事會才提案，可是今年股東會卻是八月底才開，就應該以召開臨時董事會來決議，怎麼會延期至明年才發放呢? 章程規定，本來股利發放基準日，就是要董事會決議，所有公司慣例都是如此，所以，並沒有要修改章程的必要。

主席發言：如果未來還有類似狀況發生，就依照呂董事及陳監察人所

提意見辦理。

決議：經全體出席董事一致同意照案通過。

六、重要建議事項：

莊監察人鴻江發言：從積極面來檢討幾件工作，讓公司運作能更好。

1. 公司有權責不清的地方，其實稽核在內部控制上都有規定，到底甚麼事情需不需要送董事會，都可以問一下稽核，其實我在榮僑，有投資權限上的事，我都會問稽核，權限有沒有超過及要注意甚麼? 稽核角色沒扮演好，才會造成上次降租的問題，建議董事長對於權限上及金額都應該要問稽核意見，因為稽核是董事會的前哨站，應該扮演一個積極的角色，不要讓事情失控了，再讓董事會來傷腦筋。
2. 上次董事會有提到降租權責，於3月份董事會已經講過，在會議紀錄中是有紀錄進去，但是卻沒有放進下次開會的「上次會議執行情形」做為需要列管的事項，建議秘書不要只列管例行提案事項，爾後對於董監事所提建議，應列入上次決議事項來追蹤、討論。
3. 在今年股東常會時，櫃買公司董事長有來列席，提到公司在公司治理評鑑是屬於末段班，建議公司在這個問題

，第一應該去了解原因，第二董監事上課，像輔導會裡面都會舉辦董監事課程，是不是沒有將上過課的董監事向金管會溝通列入，造成公司治理排名掉入末段班的原因，了解哪些地方沒做好，請櫃買中心給我們一個改善的方向，雖然不會影響公司營利，但對公司形象還是會受影響。

主席發言：謝謝莊監察人所提的三點重要建議事項，有關稽核功能未能發揮，請邱世傑稽核要加強相關內部控制稽核工作；另請林再生秘書對於董監事所提建議事項，要列入董事會決議事項內管制執行情形。

張董事志強發言：有關公司在公司治理評鑑末段班，個人補充說明，公司在這幾年都是屬末段班，確實比較嚴重，也有立委在質詢本會業務時詢問過相關問題和要求改善，建議公司先去了解評鑑內的各項指標，有哪些可以立即改善的，公司也可以參考學習評鑑優良會屬的欣泰天然氣公司精進作法。

主席發言：有關公司在公司治理評鑑末段班，請邱世傑稽核瞭解原因後，提出檢討分析與精進作法，列入下次董事會專案報告。

七、臨時動議：無

主席發言：對於各位董監事所提意見，公司經營團隊將會持續管制執行，感謝各位董事與監察人的支持與指導，並在百忙之中共同參與本次會議，本席在此宣布散會。謝

謝！

八、散會（主席宣佈散會）

簽　到　簿

欣欣大眾市場股份有限公司第17屆第12次董事會會議

開會日期：110年10月5日上午10時

開會地點：本公司後館地下一樓會議室

出席人員：

職　稱	姓　名	簽　名	備　考
董　事	蕭祥玲		
董　事	張惠君		
董　事	尤志煌		
董　事	呂嘉凱		
董　事	張志強		
董　事	羅馬可		
董　事	張力允		
董　事	劉自強		
董　事	陳弘宙		
監察人	朱鳳芝		
監察人	陳國勝		
監察人	莊鴻江		

簽　到　簿

欣欣大眾市場股份有限公司第17屆第12次董事會會議

開會日期：110年10月05日上午10時

開會地點：本公司後館地下一樓會議室

本公司列席報告人員：

職　稱	姓　名	簽　名	備　考
總經理	楊喬百	楊喬百	
企營部經理	孫中強	孫中強	
會計部經理	劉堂慰	劉堂慰	
稽　核	邱世傑	邱世傑	
企營部組長	方星云		
企營部主任	徐緒楷		
企營部主任	廖筱真		
企營部專員	王增玉	王增玉	

主辦人員：秘　書　林再生

首　　長：董事長 尤志煌