

欣欣大眾市場股份有限公司
第十七屆第十一次

董事會會議紀錄



民國一一〇年八月一〇日



欣欣大眾市場股份有限公司第十七屆第十一次董事會會議紀錄

開會時間：民國 110 年 08 月 10 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（委託出席）（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 徐主任緒楷
方組長星云 廖主任筱真 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 11 次董事會，董事應到 9 席，實到 9 席（1 席委託出席），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，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、重要管辦案件：

（一）後館 2 樓鉅星匯用途變更由 B2 類（超級市場）變更為 B3 類（餐廳）。（附件詳會議資料）

主席發言：全案經與鉅星匯餐廳協商後，申辦費用分攤比例規劃為公司 60%、鉅星匯 40%。請各位董監事審議，以作為後續編列預算之依據。

莊監察人鴻江發言：有關案內消防改善工程費用 1,300 萬元，不是鉅星匯單方面所提供的金額，可能包含有其他費用，要公司吸收，建議公司還是要詳細審查，確實

檢查報價是否合理？避免被賺一手，變成冤大頭。

劉經理堂慰發言：謝謝監察人的指導，公司會對該餐廳提出的消防工程報價單詳細審查，也會確實監工；相關分攤預算會分 8 年來折舊，並每年會編入營業計畫預算內以「房屋設備建築租賃改良物」攤提。

陳監察人國勝發言：提醒公司，審查文件不是報價單，而是工程合約。

莊監察人鴻江發言：請公司聯繫退輔會專業單位泛亞工程，協助審查報價是否合理？

主席發言：有關兩位監察人所提工程監工、合約審查及請泛亞協助聯審等應注意事項，請列入紀錄。

呂董事嘉凱發言：公司與鉅星匯簽訂的原始合約，有沒有提到要求該餐廳要取得使用執照相關問題？

孫經理中強發言：合約內有提到要具備合法公司及餐廳營業執照，但並沒有要求要取得「建築物 B3 類（餐廳）」使用執照。

呂董事嘉凱發言：於後續討論管辦第二案時，再連同第一案一併討論。

(二)前館 2 樓使用用途變更由 B2 類(超級市場)變更為 B3 類(餐廳)。(附件詳會議資料)

張董事惠君發言：近期公司引進壽司郎專櫃，取代原美食街各專櫃，導致聚客效應降低，亦無法吸引週邊社區及辦公等客群，個人認為美食街對百貨公司事非常重要；另個人也聽聞

JONSON 超市可能撤櫃訊息，公司應有警覺性，未雨綢繆，及早規劃應變。

主席發言：有關引進壽司即專櫃的決策，是個人尚未到任前就已完成規劃，期望該專櫃能吸引較年輕客群來店消費；另有關 JONSON 超市可能撤櫃的傳聞，公司會嚴密掌握後續狀況。未來該超市若撤櫃，會整體評估招募店鋪式餐廳或恢復美食街商場的可行性。

呂董事嘉凱發言：1. 案由一及二都是由 B2 類超級市場變更為 B3 類餐廳，在第 10 頁說明三提到 B2 類超級市場，本來就可以經營餐飲，為避免日後場地用途限縮，所以不須變更，建議維持原用途。但在案由一第一條就提到去年已奉台北市都發局同意變更申請使用，請問後館現在用途是甚麼？若變更用途為餐廳，是否會使用途限縮？另因應作為提到「並掌握鉅星匯變更申辦進度」，這裡的申辦進度為何？

2. 案由二中所提申請室內裝修許可又是甚麼？申請了嗎？進度為何？

楊總經理喬百發言：依商業法規定，案由一所提到 B2 類變更到 B3 類，是指可從現在（B2 類）用途，變更後，除仍可繼續經營超級市場外，亦可作為 300 平方米以上餐廳（B3 類）使用。

呂董事嘉凱發言：會議資料第 10 頁，又為什麼不用 B2 類變更到 B3 類呢？是說 B2 類本來就包括餐飲

類，為什麼要辦理變更？後館現在就是 B2，可經營蔬果類、餐飲類，現在變更為 B3，僅可經營餐飲類。依楊總經理說法，B3 餐飲用途最廣，什麼都可以經營。顯然與台北市市場處說明不一樣。

楊總經理喬百發言：有關及 B3 類所提「餐飲類」，兩者之間標準是不一樣，B2—餐飲是指面積為 300 平方米以下，而 B3—餐飲是指面積為 300 平方米以上。

張董事志強發言：有關前館 2 樓使用用途變更，原用意是要將二樓全部變更為 B3（餐廳）用途，市場管理處來文函釋應指因涮乃葉及 FRIDAY 都是個別區塊都沒超過 300 平方米（100 坪），原 B2 用途本來就可以經營餐飲，但是如果超過 100 坪整體使用，就必須要變更為 B3（餐廳）用途。公司現在就是化整為零，只要相關消防安全設備合格，基本上，就符合現在 B2 用途，不必再辦理 B3 類用途變更。但後館鉅星匯餐廳是超過 100 坪，為單一餐廳，就必須要辦理 B3 類用途變更。

張董事惠君發言：既然如此，公司為什麼不在合乎法令規定下，招募可以合法經營後館 2 樓商場的廠商？

主席發言：所以本人到任後，就積極採取各項措施，將目前一些不合乎使用分類用途的餐廳，變更為合法。

張董事志強發言：之前允許後館 2 樓經營餐廳而現在不行，應是市府執法態度改變，因為以前市府依

即成事實同意錦華樓經營餐廳使用，然在去年發生錢櫃失火，造成重大傷亡事件後，市府開始嚴格執行建築物分類使用規定所致。

張董事惠君發言：未來如果鉅星匯餐廳不能合法經營，希望公司能重新規劃合法經營的廠商進駐。

主席發言：如果各位董監事對於後館 2 樓使用用途變更案，費用分攤比例（公司 60%、鉅星匯 40%）沒有異議的話，公司所需分攤預算，將編入 111 年營業計畫內，並將執行進度向董事會提出報告。

莊監察人鴻江發言：個人再補充一點，有關工程費用分攤，提醒公司要小心，執行多少就要計價分攤多少？不要等到工程結束，鉅星匯萬一倒了，1,700 萬元都要公司負擔，公司損失就大了。。

陳監察人國勝發言：建議公司要與鉅星匯簽訂契約，依據支付廠商期程，完成分段計價。

張董事惠君發言：個人意見是按施工進度，分段計價。

劉經理堂慰發言：依協商紀錄，是全案取得合法使用證照後，公司才會依費用分攤比例支付，在施工期間，公司會派員監工，確實檢核工程品質及費用是否合理。

陳監察人國勝發言：至於工程合約甲乙方，是與公司無關，一切都是鉅星匯與承包商之間的債務關係。

莊監察人鴻江發言：再次提醒公司，依公司的內部控制應該是不得承作資金貸與及背書保證。全案不得背書保證及資金貸與，不能因工程

費用不夠，而借錢給他。

劉經理堂慰發言：是。

主席發言：有關監察人所提醒事項，列入紀錄，遵照辦理。

呂董事嘉凱發言：應該是說我們要負擔 60%，所以我們要加强工程品質及工程進度的稽核，甚至單據的可靠性及合理性，這些我們都要參與，保障公司權益。

張董事惠君發言：在施工期間，公司應派員尤其是稽核，隨時到工地去了解狀況，嚴密掌握。

主席發言：在鉅星匯施工期間，公司會派員確實督工，並掌握施工進度。

（三）公司前館工安耐震能力評估檢查申報辦理狀況。

（附件詳會議資料）

主席發言：全案若各位董監事沒有異議，公司將會針對相關補強期程、項目及所需預算等完成評估分析後，於下次董事會提案審議。

莊監察人鴻江發言：公司應了解結構補強後，使用年限還可以多久？如果在 116 年要補強，應該要在何時完成更詳細的規劃？

張董事力允發言：依分析報告，建築師公會建議公司依現行法規應即刻補強，惟公司認為無急迫性危安，建議於 116 年全館改裝時再予補強。近來地震頻繁，請公司預擬防災作為並加強演練。

劉經理堂慰發言：目前前館耐震能力，雖然建築師公會有來文說明，可承受五級強震等級，並經市政府同意每二年申報乙次，但公司每年會定期實施消防安全檢測及公安檢查，若有發

掘問題，將會立即執行結構補強。

張董事惠君發言：公司成立至今已 49 年，與其評估是否耐震補強？倒不如規劃都更，都更最主要就是股票暫停交易，需先期妥適規劃，請退輔會最大股東能詳細評估公司都更之可行性。

主席發言：公司會依相關規定，每兩年請專業建築師辦理耐震評估申報，在 116 年實施補強前，會定期實施各項安全檢查；另有關結構補強及改館等所需預算，將納入 115 年營業計畫內詳實編列，全案執行進度將會列入下次董事會報告。

劉經理堂慰發言：全案規劃時程及進度，將會於下次董事會中報告。

羅董事馬可發言：全案結構補強預劃於 116 年實施，距離現在 110 年還有 6 年之久，有關各項安全檢查應建立檢查表，律定每月、每季及每年檢查項目，經由平時嚴謹稽核程序掌握公司建物狀況，於董事會議中報告檢查情形，可提供屆時補強、重建或都更等決策參考。

張董事志強發言：其實按照桃園技師公會檢查結果及台北市政府的回函，基本上以現況耐震能力可承受五級強震，沒立即危險性，但須每二年重新檢測，如果耐震能力中間沒發生變化，配合 116 年再補強當然沒問題，惟若有其他因素造成建築物損害，或是 112 年耐震檢測沒過，可能等不及 116 年再補強，建議公司應在 112 年以前就要先完成

耐震補強相關規劃內容。

主席發言：公司會依張董事意見，會提前完成耐震補強規劃，並於下次董事會報告。有關每月定期安全檢查情形，會賡續列入每次董事會中提報。

(四) 公司後館地下 1 樓經營規劃案。(附件詳會議資料)

張董事惠君發言：個人認為招商應委託專業仲介公司，引薦適合賣場經營的廠商，由總經理帶領企營部經理去協商談判，如此，才能招募到合適的專櫃入駐。

張董事志強發言：後館 B1 是申請甚麼執照？

孫經理中強發言：不是申請執照，而是讓它能夠向前館二樓一樣，將來可經營 B2 類餐飲業。

張董事志強發言：現在就是 B2 類用途，不是就可以分割區塊經營餐飲嗎？B2 改 B3 的目的為何？

孫經理中強發言：最主要是要獲得台北市政府都發局的餐飲核可，之後就可以實施室內裝修成餐飲，竣工查驗後，就可以合法經營餐廳；另前館二樓經營餐飲，已獲都發局准予備查，所以，涮乃業及古拉爵都是合法餐飲業，只有 FRIDAY 還停留在室內裝修階段，後續只需提供合格消防設備文件，經竣工查驗合格後，便可取得合格證，合法經營。

呂董事嘉凱發言：後館 B1 商場現況是閒置的空間，到底要申請甚麼？未來如果餐飲未超過 100 坪，僅需申請消防施工就可以，除非是超過 100 坪，不能區隔小區塊經營，才需申請。個人無法瞭解，現在為什麼要申請？

張董事惠君發言：公司應該要招募合於使用執照的業種進

駐，不要再花費不必要的預算去申請，永遠申請不到的執照，請公司審思。

主席發言：有關後館 B1 商場，公司招募很多廠商來勘察，大多是因為進出動線及卸貨區等問題，無法順利引進。個人曾經徵詢百貨專業人士意見，最適經營的業種就是類似家樂福的零售及餐飲類賣場。所以，為利於爾後招商，才會未雨綢繆地委託建築師，依循前館模式先期申請，合於經營餐飲業的證明文件。

張董事惠君發言：未來傑森超市合約到期時，公司可以評估將前館 B1 該區塊，規劃成餐飲美食街，後館 B1 可經營百貨超市，如此，就可不必再重新申辦合法執照。

孫經理中強發言：在民國 96 年間，公司改館重新營業時，台北市市場管理處曾經來稽查美食街，告知公司未申請經營餐飲許可文件，公司表明 B2 類用途本可經營餐飲，但還是不被接受。所以，雖同屬 B2 類用途，但如要經營餐飲仍需經市場管理處准予備查後，完成室內裝修，並經竣工查驗後，才會核發許可證明。

呂董事嘉凱發言：現在前館 2 樓，難道不是餐廳嗎？餐廳都可以，那美食街就不可以嗎？還是只有經營美食街餐飲才可以，變更餐廳就不行嗎？為什麼 2 樓經營餐廳就可以？先前楊總經理所講的我懂了，但現在孫經理說的我又不懂了！建議公司將這些「使用用途變更」就依據市場管理處的回函說明確定

了，至於未來傑森超市區塊要經營甚麼？完全授權由公司經營團隊去做專業的評估規劃。下次變更用途進度報告時，請檢附相關法令證明文件，並列入會議記錄，以供未來類似案件的參考依據。

- 莊監察人鴻江發言：
1. 針對副主委及張董事所提，公司的幹部顯然對相關法規非常不嫻熟！連B2、B3 要做甚麼都不熟！每次董事問，都要花時間去解釋，是不是要好好做一點功課，去詢問相關專業人士，專業知識有待加強。
 2. 張董事所提，公司應該要透過專業仲介公司，或許可以推薦優良廠商來承租。
 3. 其實這個案子，董事只問合不合法？至於要經營甚麼業種，是公司經營團隊要整體評估，不要侷限一定要朝著經營餐廳去規劃，應該是先找到標的廠商後，再去配合去申請執照變更，不要先完成執照變更後，招來的却不是餐廳等行業，這不是白做工嗎？

主席發言：當初考量是先未雨綢繆，超前部署，不要再向前館一樣浪費時程，後續將會依據董監事意見，優先招募合適廠商後，再依照業種需求辦理。

五、營業暨業務報告：

（一）編制現員與運作方式。（附件詳會議資料）

（二）本公司 110 年度第二季（1-6 月）營業概況。

（附件詳會議資料）

張董事志強發言：1. 有關會議資料第 17 頁中，其他收入增加很多，是否為水電補助？

2. 其他支出實際金額 71 萬餘元，較預算目標 8 萬餘元高出很多，是否為匯兌損失？這個已經實現了嗎？

劉經理堂慰發言：1. 是。

2. 主要為公司 80 萬的美金定存，是預估匯兌損失。

張董事志強發言：公司有股票買賣嗎？帳表如何呈現？

劉經理堂慰發言：美金定存還在，公司有股票，還沒賣。在資產負債表，列為金融資產。美金也算金融資產，可是匯兌損失會被列入費用。

張董事志強發言：既然都屬金融資產，美金沒實現算在損益表，而股票沒實現卻放在資產負債表，這部分作業差異請說明。

劉經理堂慰發言：其中差別在於年限，因為股票是中長期投資，屬 3 年以上，所以列在資產負債表內，而美金定存屬 1 年短期投資，就放在損益表。

莊監察人鴻江發言：我們對公司經營的成果都是失望的。其他的將在後面說明。有關第 17 頁中出租收入實際 332 萬左右，成本 414 萬元，所以租賃毛利是負數，1-4 月時毛利就已經是負數，請公司要注意。

(三) 今年 (110) 年第二季(1-6 月)內部 (含勞、安、衛) 稽核工作執行報告。(附件詳會議資料)

(四) 新冠肺炎疫情三級警戒開設，櫃位調整租金報告案。

(附件詳會議資料)

主席發言：本案與提案三併案報告。

(五) 新冠肺炎疫情三級警戒開設，本公司防疫具體作為。

(附件詳會議資料)

(六) 因應疫情狀況提升，申辦政府紓困各項補助案。

(附件詳會議資料)

(七) 停車場自動化辨識系統執行進度報告。(附件詳會議資料)

(八) 首創與退輔會各農場(清境、武陵、福壽山、高雄及台東)及玉里榮民醫院設櫃執行情況。(附件詳會議資料)

(九) 本公司設立國軍服裝提領處執行情形。(附件詳會議資料)

(一〇) 本公司「退輔會農產品專區暨國軍服裝提領處」開幕典禮案。(附件詳會議資料)

(一一) 本公司設立「中華郵政 i 郵箱」執行情形。

(附件詳會議資料)

(一二) 退輔會陳副主任委員曉明先生蒞臨公司訪視案。

(附件詳會議資料)

(一三) 本公司「認養清寒榮民遺孤」執行情形。

(附件詳會議資料)

(一四) 參與退輔會慰助榮民活動。(附件詳會議資料)

(一五) 本公司人員專業教育訓練執行情形。(附件詳會議資料)

六、提案討論：(報備、追認、討論事項)

提案一：

案由：提報本公司第四屆第五次薪資報酬委員會會議，討論決議事項，提請審議。

(附件詳會議資料)

決議：經全體出席董事一致同意照案通過。

提案二：本公司民國 110 年第二季財務報表，提請討論。

(附件詳會議資料)

張董事力允發言：1. 請問現金流量表中上半年取得不動產廠房

及設備 900 餘萬元，請問內容是甚麼？

2. 上半年應付帳款較去年底減少 1,814 萬餘元，6 月底餘額為 707 萬餘元，較以往年度平均規模約 2,000 萬元大幅減少，請說明？

劉經理堂慰發言：有關 110 年新增財產為底樓的改裝及引進壽司郎的改建，其中列為房屋設備約 20 項約 802 萬元，其他設備包含會議室裝修 19 萬 9 千餘元及電腦設備 5 萬多元，共計 827 萬餘元，相關明細可於會後提供各董監事審查；另因 5-6 月受疫情影響，營收開始減少，所以應付廠商帳款也隨之減少。

莊監察人鴻江發言：榮僑投資公司監察人法人代表莊鴻江，對於本次財務報表，關於 5、6 月份降租部分，沒有經過董事會同意，這個部份對於報表營收、獲利大幅減少，有異議！請列入紀錄。

主席發言：請將莊監察人發言列入會議記錄。

陳監察人國勝發言：公司 107-108 年現金流量表，每年現金淨流入超過 4,200 萬元，去年僅剩下 109 萬元，今年 1-6 月淨現金流出 2,200 萬元，這當然就是下個要討論的議題，下半年公司降租現金淨流出超過 3,000 萬元，之前是正的，現在是負的，這個一進一出，差異高達 7,200 萬元。提醒公司，如疫情持續仍未減緩下，公司現金將會流出更快。

劉經理堂慰發言：因受疫情影響，公司 5-7 月份營收是虧損狀態，所以營業活動中的現金是淨流出 1,300 餘萬元，依 6 月 30 日現金流量表，公司仍有 3 億 7,400

餘萬元現金，所以，年底前公司現金淨流出應該是沒有問題。

陳監察人國勝發言：公司現金雖還有 3 億 7,400 餘萬元，但如果明年疫情仍然持續，營收持續減少，又有資產獲得相關支出（例如耐震補強等），那還有多少現金可供運用？

張董事志強發言：會議資料第 49 頁，公司現在現金只剩下 9 萬 1 千元，以往還有 100 多萬元，如監察人所提意見，請公司要多加留意。

主席發言：有關監察人及張董事所提注意事項，請劉經理列入公司重要注意事項管辦。

決議：經全體出席董事一致同意照案通過。

提案三：擬修正本公司民國 110 年度營業計畫預算案，提請審議。
（附件詳會議資料）

蕭董事祥玲發言：在新冠性肺炎疫情影響下，有關公司對各櫃位調降租金的作法，是已經確定，或者只是報告還未定案。

主席發言：這是公司五月份間，因疫情嚴峻，提升警戒狀況三時，為協助各櫃渡過難關，依據台北市政府紓困方案及參照同業作法，邀集廠商協商決定，並視後續疫情狀況，採滾動方式調整修正。

蕭董事祥玲發言：那就是說，已經確定了！降租幅度這麼大！為什麼沒有事先向董事會報告？這樣是非常不尊重董事會！已經嚴重影響股東的權益。公司不能把它當作對廠商的慈善家，公司如何對股東負責？我可以代表民股及股東，向公司提告！

張董事惠君發言：由此可見，公司經營團隊嚴重失職，尤

其鉅星匯餐廳從原本每月 116 萬元租金，調降到 15 萬元，連出租成本都不夠，其中是否有私相收受、圖利之嫌？

- 莊監察人鴻江發言：1.在會議資料第 25 頁第五行：鉅星匯餐廳部分，二樓辦公室租金每月 1 萬 5 千元，請問坪數有多大？是否有異於常情，不合理價格？你們應該去訪價，怎麼租金這麼便宜呢？
- 2.個人在第 17 屆第 9 次董事會中提過，因前任詹董事長降租給鉅星匯太低，於業務報告中說過：「在業務報告第二項提及 JASON 與鉅星匯減租事宜，在權責上，大專櫃合約是經董事會同意，現在降租，原則上也是要經董事會同意。公司在與房客談判後，需不需向董事會報告，或是授權一定金額內由公司自行決定，應該要在內部控制制度裏面規範好。」總經理回答：「降租授權額度，在組織章程內沒有規定。但如果降租金額龐大或是時效來得及等狀況下，公司都會事先向董事會報告。」你們有報告嗎？你們不僅沒向董事會報告，而且私下已做決定，你們把董事會放在哪裡？
- 3.我在大群組裡面，已告知你們京站廣場的大房東台北市政府，在疫情期間一毛都不降，信義誠品房東統

一集團也是一毛不降，你們卻降得那麼離譜，你們對得起股東嗎？

蕭董事祥玲發言：這確實對股東是非常大的傷害，其實我已經去了解市場一般的行情，可以很肯定的，沒有人會如此大幅度降租的，這真的是太離譜了！現在如果降幅 3-4 成已經很大了，以我個人出租房子的經驗，頂多是租金打 7 折，調降期最多到 8 月，而你們卻已是調降到 12 月，如果年底前疫情減緩，並且經濟變好，公司這樣做，不知道是不是對得起股東？不僅已經嚴重影響到民股的權益，而且也可能會造成股價下跌。這麼重大的決策，公司可以召開臨時董事會來討論，而你們卻沒有如此做，個人覺得公司經營團隊處理非常失當！

莊監察人鴻江發言：呼應剛蕭董事所提，降租內容幅度太大！時間太久！一般就是滾動式兩個月檢討，為什麼簽這麼久呢？這根本就是罔顧股東及投資人權益。不把股東的權益放在裡面，當廠商的散財童子、火山孝子，還要我降預算給你，我雖然是監察人，不是董事，沒有投票權，但我一毛不降！

張董事惠君發言：有關今年度經營計畫預算目標，我個人也是一毛不降！尤其是對鉅星匯餐廳降租成每月 15 萬元，請孫經理告訴我，為什麼會降到 15 萬元，這裡面有沒有

利益輸送的問題？還要調降目標，沒有減薪就不錯了！難道還要發績效獎金嗎？我合理懷疑有利益輸送的問題。

蕭董事祥玲發言：合理懷疑有利益輸送的問題。

孫經理中強發言：如有利益輸送的問題，請退輔會派人來查。

蕭董事祥玲發言：這不是特別針對誰？只是合理懷疑！實在是降租得太離譜，怎麼可能 116 萬元降到 15 萬元！是對事不對人。

主席發言：孫經理與總經理有沒有要答覆？

孫經理中強發言：董事長帶我與鉅星匯協商當日，回公司後，立即召集總經理及劉經理開會研討。

張董事惠君發言：這麼重大的決策，為什麼總經理沒有參加與鉅星匯協商？

蕭董事祥玲發言：請問總經理，當日開會難道你都沒有意見嗎？

楊總經理喬百發言：當日與鉅星匯協商，我真的不知道，也沒通知我參加。是協商完後，孫經理告知我協商的結果，租金從每月 58 萬元調降成 15 萬元，我立即覺得事情非常嚴重，但孫經理告訴我，會把全案簽呈上來。簽呈我也蓋章了，我會負責任。

張董事惠君發言：有關櫃位降租案，總經理參與幾案？請說明。

楊總經理喬百發言：電影院的部分，是由我及兩位經理協商，初步結果原本是 88 萬元，因為

電影院已停業，董事長建議給予 40 萬元，我表達成本約 70-80 萬元，40 萬元已低於出租成本，我建議 88 萬元較為適宜。但孫經理還是簽呈 40 萬元，因董事長已指示，所以我還是蓋章；傑森超市部分，我向孫經理表達前兩案降租，我的意見都沒被採納，所以，我就拒絕參加。

孫經理中強發言：有關電影院租金調降為 40 萬元，是因為受疫情影響停止營業；但 7 月 14 日開始營業後，立即恢復 88 萬元。傑森超市是由該公司開發部總監臨時來協商，並不是事先規劃。

陳監察人國勝發言：除總經理未全程參與協商外，請問會計部劉經理，你的角色呢？尤其一間靠租賃營收的公司，最起碼要知道損益兩平是多少？傑森超市第二季營收，是比第一季還高，其中 5-6 月份營業額都超過 1-4 月各月份 200 萬元。令我疑問的是，協商談判過程中，都沒有量化的依據，請劉經理說明你參與的程度為何？

劉經理堂慰發言：在五月份疫情嚴峻時，我們會計部已預先知道各專櫃會來要求調降租金，所以，已完成各專櫃出租成本表，提供各單位參考運用。但降租協商涉及專櫃續租或撤櫃等重大營運決策，不是我所能決定，雖然，簽呈我都有蓋章，但我的

職責，就是將真實的狀況，在財務報表上完整揭露。

羅董事馬可發言：在公司治理上，董事會是公司經營團隊最後一道防線，雖然已充分授權給經營團隊，如果在可控制風險之下，確定能為公司創造利潤，董事長大膽去衝，但在重大決策上，可以將董事會當作緩衝，遇到沒有把握的，可以把責任推給董事會，以兼顧股東權益及公司發展。未來做事一定要合法，創造雙贏，希望業績能轉虧為盈。

劉董事自強發言：董事長上任後，即遭遇到新冠疫情最嚴苛之考驗，但是他仍然殫精竭慮勇於任事，不推諉卸責，並且著手開設新的櫃位，力圖增進公司收益，這些努力都值得各位董監事予以鼓勵。有關各承租戶降租案，還是要請公司經營團隊重啟協商談判，儘量爭取恢復最大租金收入。

張董事惠君發言：我個人對鉅星匯以消防通道之名，行佔據公司辦公室之實，非常不滿！讓公司員工辦公環境擁擠不堪，罔顧員工福利。

呂董事嘉凱發言：從來沒有一個案，讓所有董監事都有意見，希望這次能讓公司經營團隊有個教訓，我相信董事長都是為公司好，對於董事長的付出大家都沒有意見，其實上次就提醒公司是否需要保留一段，是要經過董事會同意後才生效，我不知道為

什麼沒有考慮到這一點？剛剛張董事談到合約已經簽了，我本來想要看看合約的內容到底是如何？客觀來講，今年疫情確實比去年還要糟，在我們是半官股公司的立場，去年都調降了，今年我們實在也沒理由說一毛都不降，各位董監事的看法，在開會之前，歸納起來都一樣，就是標準不一、期限不一，對象都有差別待遇，不曉得是怎麼談的，大家都有疑問，這就是所謂的合理懷疑。種種跡象看起來雜亂無章，期限不一，語焉不詳，所以與財報牽扯一起，甚至會影響股價。這不是公務預算，怎麼會編了一個負數財報呢？其實這是非同小可，是影響到投資大眾的權益。所以，要給董事長出個難題，你如果前面這麼爽快與人達成協議的話，現在董事會要全面毀約，你要儘量去將租金談回來，因為董事會不同意，勢在必行！雖然沒有聽你們解釋，但是從金額看結果，就是割地賠款，這件事唯一挽回的就是，請董事長再去協商，談到多少？算多少？下次再來報告。還有後續疫情狀況，誰也不知道，明天會發生甚麼？實在無法預料！等一下張處長會告訴各位，如何定一個合理的方式？如何去調整、應對？免得下次還有疫情的時候，沒有標準。張處長是學統計，會提

出一個可行的方案，是有個章法可依循。我個人認為今年疫情確實比去年嚴重，降租是應該的，尤其是餐飲業，百業蕭條，我們都可以體諒，但是還是要有一套章法。

張董事志強發言：其實在去年疫情發生時，就已經提出來，不一樣的店商標準都不同，經營團隊應訂出一套標準作業，這樣董事會及公司未來處理上都輕鬆。所以，不管減租、降租與減少抽成等都要有標準作業方式，由經營團隊提出規範後，報董事會同意。基本上依經濟部等紓困補助，都是營收減少一家比率如 50% 以上才適用，並可再參考同業作法，考量這些因素後，再決定標準要如何定？建議可以觀察營業收入與去年同期比較的結果；降租或減少抽成應隨營業收入的變化而調整，且不管如何如何補助，理應不能低於公司營運成本，這是在計畫內一定要堅持，而在補助計畫內所有店商都要一視同仁，計畫經董事會同意後，就可依循執行，後續影響租金收入情況也都要在董事會提報。若有特殊情況，可預留彈性，特別處理，但還是要經董事會同意。因為後續疫情狀況仍有變化，有關預算調整本次先不做處理，俟經營團隊重新協商及視疫情發展，於下次董事會再討論。

呂董事嘉凱發言：剛才張處長講的，應該要區分行業，因為餐飲業是比較辛苦的，因為它有停業、內用的限制，處理的模式不見得要跟其他行業一樣。

張董事志強發言：另依據我對經濟部紓困方案的了解，是不分業別，且考慮指標都是營業收入，因不管疫情如何影響，最終還是會反映到營業收入。

呂董事嘉凱發言：因為張處長有書面資料，建議待會就給大家帶回去參考，請董事長在下次董事會提出報告。

張董事惠君發言：我代表民股提供意見，有關與鉅星匯租金重談條件，應從原租金開始協商，最後協商金額，亦應經董事會同意後，才能簽約確定。

主席發言：有關租金協商我會律定權責重新談判，先前未向董事會報告，在此向各位董監事致歉；但當初最主要目的是要優先留住專櫃，避免發生撤櫃情事，而未考量成本因素，有欠週延。截至目前，公司專櫃並無一家撤櫃。在此保證，個人絕不會圖利廠商，公司經營團隊若有圖利情事，立即法辦。公司會依據張董事指導，儘速訂定租金調整標準作業程序。

朱監察人鳳芝發言：董事長才到任五個多月，勇於任事，畢竟不是百貨專業出身，所以幕僚主管是非常重要的，公司幕僚主管都是資深主管，且深知公司盈虧及股東權益，希望能提供董事長正確專業資

訊，不能一味奉承，善盡參謀職責。

決議：考量後續疫情狀況仍有變化，經全體出席董事一致同意，請公司對櫃位租金調整，再重新協商修訂，並於下次董事會議再提案討論。

提案四：

案由：本公司 110 年股東常會召開日期、時間、地點，重新提請審議(變更地點於鉅星匯國際宴會廳及時間)。

(附件詳會議資料)

決議：經全體出席董事一致同意照案通過。

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 11 次董事會會議

開會日期：110 年 08 月 10 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	蕭祥玲	
董 事	張 惠 君	張惠君	
董 事	尤 志 煌	尤志煌	
董 事	呂 嘉 凱	呂嘉凱	
董 事	張 志 強	張志強	
董 事	羅 馬 可	羅馬可	
董 事	張 力 允	張力允	
董 事	劉 自 強	劉自強	
董 事	陳 弘 宙	劉自強代	
監 察 人	朱 鳳 芝	朱鳳芝	
監 察 人	陳 國 勝	陳國勝	
監 察 人	莊 鴻 江	莊鴻江	

欣欣大眾市場股份有限公司
第十七屆第十一次董事出席會議委託書

代理人 姓 名	劉 自 強
委託人 簽 章	陳弘甫 110年8月9日
授權範圍	全權
注 意 事 項	
一、董事會開會時董事應親自出席，但如確因要事無法出席時，得委託其他董事代理。 二、董事委託其他董事代理出席董事會時，應於每次出具委託書，並列舉召開事由之授權範圍。(非董事不得為代理人) 三、前項代理人以受一人之委託為限。 四、董事居住國外者，得以書面委託居住國內之其他股東，經常代理出席董事會，前項代理應向主管機關申請登記，變更時亦同。 以上為摘自公司法之規定。	

簽 到 簿

欣欣大眾市場股份有限公司第 17 屆第 11 次董事會會議

開會日期：110 年 08 月 10 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	方星云	
企 營 部 主 任	徐 緒 楷	徐緒楷	
企 營 部 主 任	廖 筱 真	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 