

各位股東女士、先生、大家好：

承蒙長期以來所有股東對慶騰公司的愛護與支持，本公司所有員工均深表感激，為追求產業領先地位，成為全球在粉末冶金行業中的台灣之光，我司員工秉持認真、負責任的態度來努力，期待透過持續改善、提升生產效率、追求進步與創新，並推進行各項設備自動化生產、導入新開發原料及製程、完善品質系統，以進一步增加企業競爭力，且面對全球一流客戶日益精密之技術及品質要求，本公司亦以積極正面之態度全力對應，以滿足市場對我司的要求，成為國內最領先技術的粉末冶金業零組件及汽車零件專業製造商。

延續本公司在各式齒輪領域的專業外，近三年亦已投入許多資金及人才針對新原料及新製程的創新產品開發，亦調整現有產品及客戶結構，積極推廣新產品的相關應用以拓展全新的市場，目前已在汽車啟動電機、汽車發動機、汽車變速箱及同步器之部品上大有斬獲。

展望 2020 年，鑒於我們前期投入的技術開發已日趨成熟，自 2019 年第三季起已陸續有全球重量級的客戶主動拜訪我司，並對慶騰公司推出的新材料及技術表達極大的興趣，在全體員工團結努力的付出後，目前已完成眾多新項目的交樣工作，甚至部分項目已完成車用台架測試，過去三年大量投入研發資源將於今年起可陸續獲得成效，此一成果除了創造公司核心競爭力外並能維繫長期穩健的成長，另外本公司自動化機械手臂及新的事業體產能陸續建置完成，預期未來客戶需求將推升公司營收，提升客戶與慶騰精密合作產生的價值。長期以來，慶騰集結各種金屬零件及工業材料背景的頂尖人才，在自動化設備、原物料、模具的設計等領域建立核心競爭力，形成創新、設計製造的服務鏈，集團將會持續跳脫傳統枷鎖用創新思維往高毛利產品努力並加速布局。

再次感謝全體同仁努力不懈、勇於創新也特別感謝各位股東多年來對慶騰的支持與愛護，慶騰精密將繼續秉持務實及超越客戶期待價值之經營理念，努力強化慶騰公司於粉末冶金、設計齒輪、研發齒輪箱專業領域的競爭力，成為全球粉末冶金產業的台灣之光，期待再創巔峰，同時完成產業轉型升級創造更好的營運與財務績效，為各位股東創造最大的利益。

茲分項說明如下：

一、一〇八年度營業報告

(一)營業計劃實施成果(採用國際財務報導準則)：

單位：新台幣仟元

項目	107 年度	108 年度	增(減)數	變動率(%)
營業收入淨額	1,553,690	1,293,587	(260,103)	(16.74)
營業成本	1,368,835	1,160,133	(208,702)	(15.25)
營業毛利	184,855	133,454	(51,401)	(27.81)
營業費用	188,108	158,850	(29,258)	(15.55)
營業淨利(損)	(3,253)	(25,396)	(22,143)	680.69
營業外淨收支	3,278	(641)	(3,919)	(119.55)
稅前純益(損)	25	(26,037)	(26,062)	(104,248.00)

(二)營業收支預算執行情形：

不適用。

(三)財務收支及獲利能力分析：

項目		107 年度	108 年度
財務結構	負債占資產比率(%)	52.97	44.74
	長期資金占固定資產比率(%)	151.66	160.64
償債能力	流動比率(%)	139.28	158.47
	速動比率(%)	102.66	108.80
	利息保障倍數(倍)	1.00	(1.35)
獲利能力	資產報酬率(%)	(0.93)	(0.70)
	權益報酬率(%)	(0.89)	(2.28)
	稅前純益占實收資本額比率(%)	0.00	(2.92)
	純益率(%)	(0.58)	(1.71)
	每股盈餘(元)	(0.12)	(0.24)

(四)研究發展狀況：

1. 業務之技術層次

隨著粉末冶金材料及設備的多樣化及創新，該產業的市場應用近 10 年有相當大的變化，隨著金屬材料密度及強度的提升，粉末冶金產品已陸續取代其他材料的產品，甚至是原採用鑄造、鍛造或機械加工的產品；本公司在國內粉末冶金技術及市場銷售方面仍保持著較大的競爭優勢，多年來慶騰公司在粉末冶金研發技術及品質一直都是國內粉末冶金行業的資優生，主要客戶遍布歐洲、美國、日本及中國大陸，專業研發汽車、工具機、縫紉機等傳動齒輪、齒軸系列，主要產品包含同步器齒輪、啟動電機齒輪及發動機渦輪等，因不斷的設計研發並提高技術層次，推出有關粉末冶金較高核心技術，現在技術能力已領先一般同業水準。此外，近年來汽車產業為中國主要經濟支柱之一，但受景氣循環影響，過去兩年的汽車銷售量明顯下滑。然而汽車產業是中國重點扶持的對象，隨著汽車產業持續快速發展，相信慶騰在技術領先的基礎上，未來在汽車零組件銷售市場的表現也能有亮眼的表現。

2. 研究發展

本公司之研發單位研究發展的主要內容為：

- (1)研究各種粉末材料
- (2)研究粉末鍛造新技術與產品
- (2)研發自有成品
- (3)延長模具之使用壽命

為保證並提高模具壽命，陸續淘汰耗損較大的溫壓製程，導入更為先進的冷粉溫壓製程，減少模具的損傷包括：塑性變形、磨損、疲勞及冷熱疲勞、斷裂及開裂、腐蝕。模具在生產成形品過程中可能同時出現多種損壞形式，各種損傷之間又相互滲透；選用最合適的模具材料製作模具，考量產品形狀、密度、精度的要求。目前為提高模具壽命必須對導致模具損傷的原因及各種影響因素已進行數據分析，制定有效的解決方案和措施。

(4) 高密度成形品之研究發展與其應用

高密度產品長期以來都是慶騰公司的強項，然而以製程能力強化密度已達極限，近年來本公司延攬多位材料專業的博、碩士投入新材料的研究，2019年中已陸續完成高密度新材料的開發，現已成熟的技術包括：粉末鍛造(密度7.7cm³)、金屬粉末注塑(密度7.7cm³)、傳統粉末冶金製程(密度7.4-7.6cm³)等，目前上述三項技術開發均已達全球第一的水平，未來仍會朝著更高更強的材料開發。

(5) 研究開發多種合金及非合金粉末射出零組件。

(6) 電動工具齒輪箱設計及組配。

二、一〇九年度營業計畫概要

(一) 經營方針：

1. 轉型升級：全力開發新客戶，特別鎖定汽車、醫療、高階工具機及縫紉機市場，以集團之經營模式擴大經營規模。
2. 完善技術及管理能力：嚴格的生產管理系統及創新材料的競爭優勢。
3. 強化品質管理及服務並與客戶建立密切之依存度，以維持長期業務往來，確保公司營收及獲利穩定成長。
4. 擴大產品的應用及產業面覆蓋：推出粉末產業全球最高密度產品，取代傳統鑄造、鍛造、機械加工製品，引導客戶降低成本之需求，同時達到縮短產品開發時程之目的。
5. 加強技術控管提升精度：達到降低成本、減少加工工藝增加獲利。
6. 市場導向：積極投符合市場需求的產品研發、製造與銷售。

(二) 預期銷售數量及其依據：

目前已成功打入汽車產業高附加價值產品（包括AT、DCT、CVT等變速箱內各式零組件、大型商用汽車同步器零件、車用及工業用組裝成品、…等）已完成台架測試並準備進入量產化生產；克服材料及製程限制，以高品質、高技術含量的產品吸引全球各產業的標竿客戶，產業涵蓋知名3C產品、高端工具機、高端縫紉機等市場，並在製程優化、品質完善、成本控制上嚴格控管，完成全球供貨管理系統，符合國際大廠需求，強化客戶關係，擴大市場佔有率，同時力求研究開發新產品，邁向轉型成功之路。

近幾年來，因中國小型汽車保有率漸趨飽和，未來市場轉向換車及新興市場，本公司已完成第一階段的布局，在汽車發動機、車用啟動電機及車用同步器等領域，此外亦積極投入大型商用車粉末鍛造產品之開發，目前均已享有初步之成果，包括歐、美、日等知名汽車品牌均有採用本公司生產之部件，雖近年來全球汽車市場呈現小幅萎縮，且市場競爭相當激烈，惟該產業市場胃納量相當大，物競天擇適者生存的遊戲規則中，慶騰公司定能於該市場搶得一定之市場佔有率。

儘管受2019年中國車市下行及2020年初新冠肺炎導致全球金融危機而有通貨緊縮的狀況發生，但隨著各國政府振經濟的措施持續推出以及房地產政策的逐漸鬆綁，汽車、電動工具、建築市場仍保持較強的活力且會帶頭逐漸復甦，全球汽車、機械、

電器、五金工具的市場仍具基本需求。

截至 107 年度與 108 年度，本公司合併銷售金額如下表：

單位:仟元

項目	107 年	108 年
營業收入	1,553,690	1,293,587

107 年及 108 年營業收入下降主要係因大陸汽車銷售減少所致。

(三)重要產銷政策：

1. 生產政策：

- A. 仍然延續去年專注研發專案管理及提高重點專案資源配置的理念，提升產能之有效利用及存貨控制的管理。
- B. 因應大陸當地工資不斷上漲，建立高度自動化之生產線，以提升效率、降低生產成本。投資精密生產設備及檢測儀器，確保品質信賴度。
- C. 就公司現有核心產品，持續投入原料開發創新及高附加價值產品，訂定產能擴充及持續技術改進的目標，對客戶的選擇及新客戶的開發也將繼續努力，並依據客戶需求及市場未來之供需狀況，因應市場及引導客戶需求調整客戶及產品結構，提高市場競爭優勢完成轉型。
- D. 與國際大廠深入合作，同步開發新產品，以即時交樣、即時量產為目標。
- E. 對內提高產品自製率，對外整合長期配合之協力廠商，加強區域性整合，縮短物料供給時間，形成更緊密合作關係及彈性之供應體系。

2. 銷售政策：

轉型期間主要為調整產品及客戶的結構，短期並不擴大營業額為目的，透過篩選客戶與利基產品的機制，全力服務最有前景的客戶及開發最有潛力的產品。對國際性大廠擴大產品線，以爭取更多週邊產品訂單，並與國際大廠建立長期策略聯盟關係，擴展全球化行銷領域，奉行穩健經營的基本策略。

A. 粉末冶金電動工具零組件方面

- a. 組件單價及附加價值均優於零件，採支援整合以集團交叉結構方式提高組配市場的客戶及產品銷售比重。
- b. 運用整合業務、研發、品保及製造等單位功能，達到提升進入新市場的效益，開發其他具市場潛力之產品。
- c. 營運流程、生產專案改善，提升製造效率，增加營運績效。
- d. 擴大策略性客戶之合作關係。
- e. 憑藉既有資源，避免與既有客戶競爭，推出自行研發創新的成品

B. 粉末冶金汽機車零組件方面

- a. 透過新材料開發、產品密度提升、技術領先等優勢建立與客戶的密切合作關係。

b. 未來市場趨勢基於全球化生產分工及經濟規模效益，逐漸與中國大陸及越南當地有影響力的車廠零件商進行合作，發展具備全球生產力之潛能，是慶騰必然的發展趨勢。

C. 齒輪箱組配業方面

以既有資源及自有專利技術為核心，充分發揮自身的競爭優勢，不斷創造產品的功能及附加價值，提高產品的市場競爭力和企業的核心競爭力，打造MIT國際一流的研發實力，為公司帶來更為寬廣的發展空間，使公司發展成為傳動機構的專家，領先國際的專業齒輪箱製造商。

三、未來公司發展策略：

2019年因中國車市下行及2020年新冠肺炎導致全球經濟較為紊亂，本公司短期策略以穩健保守為第一原則，在穩健保守的基本上拓展業務發展，公司目前的財務體質仍相當健全，營運狀況亦相當平穩；長期策略則為持續投入新材料及製程的開發，提升自身之產業競爭力，努力拓展汽車、醫療等市場，在未來發展策略趨勢為：

- (一)開發獨有材料及產品，積極創新並拓展先進產品領先市場，提高附加價值，引導客戶需求。
- (二)導入新應用(取代鋼件、塑鋼產品)、新材料、新製程，如特殊金屬、超硬質合金粉末射出成形(Metal Injection Molding, MIM)製程開發。
- (三)延攬高學歷人才進行培養，完成產業轉型及公司自身能力之提升。
- (四)朝自動化、增加零件複雜度、成形技術之突破、精益生產(lean manufacturing)、取代其他競爭製程、複合材料等。
- (五)成為綠色產業，以低污染、低排放之粉末冶金製程，能與世界環保觀念的潮流相結合。

四、受外部競爭環境、法規環境及總體經營環境之影響：

台灣地區並非粉末冶金產業大國，至目前為止與本公司同性質產品的同業僅約50餘家，由於中國改革開放政策的刺激下，從家電、3C、機械及汽車等產業蓬勃發展，也同時促進了粉末冶金產業百花齊放的榮景，同時也伴隨著跨國企業的猛烈衝擊與中國企業間同質化的激烈競爭，以及上游原料成本的擠壓還有客戶不斷提高的產品品質的要求。

傳統產業長期以來面臨的狀況大多是人才不足且產業進步速度緩慢，而汽車產業因挾其龐大的經濟規模且涵蓋品項眾多的零部件產品，加上中國龐大的消費市場，故吸引了全球頂尖人才的加入，而台灣粉末冶金產業的現狀卻是專業化水準低，產品開發能力弱。絕大多數零部件企業不具備創新產品開發能力，難以適應整車更新換代的要求，企業自身核心競爭力較低。因此，我司在面臨產業競爭的環境下，必須延攬機械、材料、機電整合等專業的博碩士人才加入團隊，在不斷上漲的成本壓力環境下仍然要投入新原料、新製程、新產品的開發，使企業具備未來性儲備未來競爭的能量，相對短期內也造成收益水準的下降，然而隨著新技術的開發成功，過去半年的新客戶及新產品開發數量也急速成長，對公司長期經營而言可謂是打了一劑強心針。

今年年初新冠肺炎肆虐，導致全球經濟恐慌，加上美國、俄羅斯及沙烏地阿拉伯的石油戰爭，造成美國股市多次溶斷，全球經濟面臨前所未有的亂局及困境，我司必須穩健保守對應，現階段須減少資本支出，維持健康的財務結構；中長期策略則是積極培養人才、提高自身核心競爭力完成產業轉型升級。

有鑑於粉末冶金產品在汽車產業的應用日益廣泛，且不斷取代現有其他材質或製程，然而傳統粉末冶金最大的罩門即為因密度不足衍生的強度不足，我們知道汽車核心零部件中，附加值較高的主要有：發動機的進排氣門、發動機連杆、變速箱齒輪中的同步器錐環和油泵主從動齒輪等。而這些零部件中都需要高強度、高密度甚至高耐磨度的要求；是故因應產業的需求，主流的粉末冶金核心技術便是突破密度不足的瓶頸，如何開發高密度製程技術成為各同業最重要的課題。因此我司過去多年即開始延攬台灣國立大學畢業的博碩士加入研發團隊，自行培育並打造自身的核心研發團隊，目前已有三項傲人的成績推出面市，而此三項創新的技術均涉及粉末冶金材料的開發、全新製程技術的發展，以此為突破點增強本公司零部件的競爭力。

此外本集團依多年業務的產銷經驗及研發技術優勢推出新產品，提供市場僅有且優於同業更新、精密度更高、更複雜之耐用性零件。同時公司將朝向一條龍之生產自動化模式，創造更具競爭力的價格，作為吸引客戶的最優條件，配合市場動脈，以確保競爭優勢，降低營運風險。我司具備彈性的空間並隨時留意相關產業及市場的變化、法規的修訂以及總體經營環境的變化，以利市場環境或政策對公司營運造成影響會隨時作出應變之策。

因粉末冶金為齒輪箱的重要核心零部件，隨著電動車及電動機車等產品的日益成熟，市場仍有龐大拓展空間，且頭份廠具有自行加工及自有溫、熱鍛之設備，能生產上述金屬零部件，藉由大幅提升產品自製率，使產品除能達到垂直整合的功能外，亦能產生水平整合之綜效，此外除可掌握價格之優勢外，對於整體品質、交期的掌控更為精準，預估 2020 年完成產業布局後，2021 年將進入高速成長期，營收、毛利之成長爆發力將較今年大幅成長，配合全球經濟復甦力道，相信慶騰集團定會在穩定中持續穩健成長，再次感謝股東的支持、董事的領導及同仁的努力。

敬祝 各位股東女士、先生

身體健康 事事如意

董事長：王光彬 敬上