

專刊暨經驗交流

給新船長（輪機長）的建言

田文國

『我們判斷個人的情況，不能只看開始，還應看到結尾』。伊索

想和新船長（輪機長）聊聊，個人無意擺老船長（輪機長）的架勢來說教。儘管我也做過幾天的船長（輪機長），但當年船長（輪機長）的標準和要求，與現今已不可同日而語。科技的進步和發展，促使航海（輪機）水準的提高，今天早已超越了昨天。只是個人在航運界工作近三十年，多幾分閱歷，被責任感所驅使，不禁想說幾句。若言不成理，還請老船長（輪機長）、新船長（輪機長）們理解我的良苦用心。

新和老是相對的。新船長（輪機長）也是相對於老船長（輪機長）而言，其實也沒有一個截然的分界線。所謂新船長（輪機長），無非上任時間短一點、資歷淺一點，而我這裡說的新船長（輪機長），主要是指一批方年三、四十歲的年輕船長（輪機長）。俗話說『自古英雄出少年，長江後浪推前浪』，這就是年青人的優勢。但是年青人也有年青人的弱點，例如說年輕人雖掌握許多新知識，但經驗可能少一點，年輕人思維敏捷、精力充沛，但可能少點穩健。年輕船長（輪機長）雖有其過人優勢，但同樣也有一定的弱點，這是我多年來對業界一批批年輕船長（輪機長）成長過程的觀察，以及個人也曾經有過新船長（輪機長）的經歷所得的感受。

新船長（輪機長）第一航次開始獨力操作，當你登上駕駛台（機控室），環顧四週，師傅、指導都不見了，在場的只有等待你發號施令的操作人員和他們期待的目光。你的心情如何？不同人可能有不同的心情，如自豪感、自信心、責任感……，但也許人人都會有點緊張感。然而當船順利地離開了碼頭，順利地揚帆出海了。這是一個良好的開始。但好的開始並不等於美好的未來。自此以後，等待你的還有大量的工作，如何開展、從何看手，我的體會有以下三點：

- 1、首先務求航行安全，尤其是務求操作安全。安全帶來全船的穩定，工作的有序，情緒的穩定，自然且增強信心。因此任職初期應把主要心力用在研究航行安全、自身操作安全上。
- 2、要求各級人員各司其責。你是新船長（輪機長），但其他職位的人員卻不一定是新手。這時最需要相同支持和合作，要讓他們理解你是新的。各級人員的盡責，就是對你最大的支持和合作。
- 3、請求大副（大管）在行政管理上多分擔點工作。大副（大管）的有效工作，對船舶及船長（輪機長）本人，都有其極大的意義。

初任船長（輪機長）的人，都會感到在工作上、自身操作上有些壓力。但是也有個別同仁，可能因為年紀輕經事不多，重擔在肩，卻未有意

識到擔子之重。對船長(輪機長)的青任意識不強，體會還不深，雖然身為一船之長，但心卻依然稚氣未脫，甚至於還有幾分浮躁，往往忘記自己已是全船(機艙)的當家人，忘記工作要交待、工作要管理、制度要落實及設備要檢查，甚至於連需要親自操作時將會碰到什麼困難，會出現幾種情況都琢磨不多。反而是到港下地後留連忘返，影碟一套接一套，打起屁來任時間一分分的消失。有的還在航行時排上小酌，招幾個小伙伴，舉舉小酒杯。殊不知這時對航行安全有多大的潛在危險。

上面所說的似乎都是小事，但個人感到這些小事絕對影響有效地履行船長(輪機長)的職責。船長(輪機長)的責任重大，許多時候，船長(輪機長)的行為維繫著一船之安危，還望切記勿忘。

新船長(輪機長)往往有急於求成的心態，其表現有二：

- 1、擔心別人說他嫩，於是操作時圖耍帥、求快速。往往用俾過猛，用舵過大，船速過快，反而造成危險的局面，甚至不安全。此曰欲速則不達。
- 2、二是急於上陣，不安心見習。個人始終認為多見習幾天，能多學一學、練一練，倒是機會難得好處很多。成就大業，來日方長，做船長(輪機長)要幹幾年甚至幾十年，為何急於計較實習期多幾天、多幾月？

謹慎的起步—成功；半年的實踐—太平。此時的新船長(輪機長)進港出港，靠靠離離，也有十趟八趟，

覺得漸漸順手，漸漸熟練，便也漸漸『藝高膽大』起來。請注意：這是極端危險的信號，這樣說不是聳人聽聞，太多的故事、經驗及教訓照著我們，恕我說句難聽的話，做了半年的船長(輪機長)，還只是『半桶水』，千萬別一桶不滿，半桶就升始『晃蕩』起來。老師傳告訴我，『三年之內，還是生手，必須絕對小心』。要成為好船長(輪機長)，學海無涯。當然三年也不是絕對的，悟性如何，勤奮幾多，各人不同，所以成材的時間是不一定的，但做了一年半載的船長(輪機長)，絕不可以為自己成熟了。就此順便一提，有些見習船長(輪機長)，更多的是見習駕駛員、輪機員，見習時期就不耐煩，見師不拜，有師不從，學藝懶散，無所事事，我想這未免太愚蠢了。

有道是『萬事開始難』，新船長(輪機長)必須認識這開頭難，也必然要經歷這開頭難。但時間和實踐會讓我們成熟。新船長(輪機長)不管開頭順利還是碰到挫折，都不可膽怯，更不可驕傲，因為未來的航程還很長很長。伊索說：『不能只看開始，還應該看到結束』。年輕人任重而道遠，船長(輪機長)是海運業界的重要骨幹力量，新船長(輪機長)更是業界的希望。航運全球化、參與競爭，新船長(輪機長)不但要擔起現實的責任，更肩負著歷史的使命。未來我國運航船隊將向大型化、高技術化發展，需要不斷充實準備、勤奮和勇氣。會使年輕人成為業界大樑及尖兵，個人預期：『只看後浪催前浪，當悟新人換舊人。』

〈作者現為海洋大學商船系副教授〉

以海洋立國，以海運創造經濟的新加坡

謝晚嫻

《導言》今（2009）年是萊佛士爵士初抵新加坡，將其規劃、肇建成自由貿易港的190週年，新加坡各界皆陸續舉辦儀典，感謝他的傑出成就和對新加坡的卓越貢獻。新加坡建設有通商港埠的年代，遠早於新加坡之建國，而長久以來港埠暨海運等事業，則是與其經濟息息相關的主要命脈。

新加坡於19世紀初，被不列顛王國選設為新的貿易港，並經由武力外交劃歸成英國殖民地

18世紀中葉，取代西班牙成為新海上霸權國的不列顛王國，不但企求擴張在印度半島的版圖與對亞洲的影響力，並渴望於印度洋、南海和太平洋各尋得一處地理位置優越的港口，俾其聲勢得更超越斯時同屬擁有強大海權和海事貿易優勢的荷、葡諸國。此等雄心大略則於爾後數十年間陸續的實現了，憑藉船堅砲利和武力外交的侵略談判，不列顛王國分別於1786年、1819年和1842年，在檳城、新加坡和香港（係按中英南京條約而取得）建立可供停泊船艦，充當海外貿易基地的港埠，並作為扼守印度洋、南海和太平洋的軍事據點。其中的新加坡更從19世紀初猶是一個蠻荒閉塞、彈丸蕞爾的島嶼，而在120-200年之間先後榮膺「東方直布羅陀」、「優美花園國家」和「東南亞海角樂園」...的美譽，其港埠並自本(21)世紀初起已連續五年高居「全球著名貨櫃港」的鰲首，確有令人讚

佩之處！

1819年2月，萊佛士(Thomas Stamford Raffles, 1781-1826)爵士承英政府之命，自位於今印尼蘇門答臘、當時係被不列顛佔領的明古連(Bencoolen)，前往馬來半島南端覓建一處得控制麻六甲海峽的貿易港，他發現被原住民稱為“Temasek”（音譯為淡馬錫）或“Singh Pulau”（意為獅島）的新加坡是最理想的建港地點，但那時的新加坡係在降服於荷蘭政權的柔佛蘇丹王國轄下（轄區包括今之馬來西亞柔佛州和沿岸諸列島），在位之蘇丹——阿都拉曼為其亡父、即前蘇丹的么兒，而其長兄胡申則因爭權失敗被迫出亡海外離島。萊佛士運用離間方式，先將胡申接回新加坡並與胡申簽約，使之成為不列顛帝國承認且保護的柔佛蘇丹；相對的，胡申亦同意不列顛於當地設港駐軍及推展貿易。

由於萊佛士為英國攫取新加坡和將其規劃為貿易港的功績，爰獲英國頒授為新加坡總督，翌(1820)年新加坡的貿易立見佳績，迄1822年貿易額即已超逾馬來半島北端海域上的檳城，而萊佛士係在1823年結束總督之職，榮返倫敦。當然，萊佛士策立新王並與新王簽約，共同逐退荷蘭勢力的作法，令據守於麻六甲和爪哇的荷蘭殖民政權大為不滿，任誰也不願俎上肉落入他國之口，但荷蘭倒也無意擅自挑起爭端，兼以英國曾經在19世紀初荷蘭對抗拿破崙的歐陸戰爭

中對其施予援助，兩國遂於萊佛士離職後，透過談判商議如何重新分配利益。

依據英、荷兩國在1824年3月於倫敦簽署的《英荷條約》(Anglo-Dutch Treaty)，荷方將其散布於馬來半島柔佛和麻六甲的殖民地讓渡給英方，英國則將其在印尼明古連和部分廖內群島上的殖民地割讓予荷蘭，荷、英兩國復在麻六甲海峽中間劃出一條分界線，各自劃取海峽南、北兩側之海域。同年8月，繼《英荷條約》之後，英方又與掌理柔佛王國的蘇丹胡申治議，購取新加坡和周旁的列島（如聖淘沙島），此後新加坡已完全歸屬於英國。英國並於兩年後、即1826年再將新加坡和麻六甲、檳城三個位於馬來半島地區，各皆擁有優良港埠的殖民地，劃設成為「海峽殖民地」，而萊佛士適巧在同年逝世於倫敦，時僅45歲。1832年，英國政府將海峽殖民的行政中樞從檳城遷至新加坡；35年後、即1867年，海峽殖民地又升格為英國完全直轄，即由隸屬英政府首相的「殖民地辦公室」直接管轄。

就不列顛王國立場觀之，為其取得新加坡作為貿易港的萊佛士，一如取得檳榔嶼喬治城港的萊特(Francis Light, 1740-1794)爵士，乃卓有偉績之勳臣，固然彼等運用的武力外交手段，不乏引誘脅迫或欺詐拐騙，但對當地之能從蠻荒落後邁向近代化，亦有不可磨滅之功，因而新加坡民眾皆視萊佛士為造就新加坡得有今日局面的最大功勞者。萊佛士於1819年



▲Thomas Stamford Raffles之塑像

登陸新加坡的地方，即植立有一座紀念他的白色塑像，而新加坡境內以萊佛士或史丹福之名命稱的街道、廣場、學校和飯店...等則不勝

枚舉。16-20

世紀間，在海

外侵佔殖民的強權帝國中，不列顛對於所佔有之領地，多少亦曾付出心力從事開發建設和推行法治，比諸專注於剝削掠奪的西班牙、葡萄牙等國，終究是較具文明、亦較不會招致被殖民者怨懟痛恨的國家。

蘇伊士運河和橡膠產業帶來的航運利益，使新加坡移民急遽增加

隨著1860年代動力船舶的問世和1869年蘇伊士運河的鑿通，從地中海經紅海、印度洋、麻六甲海峽至南海而航抵東亞的新航線，使原即具有絕佳地理位置的新加坡，幾乎是航行於歐洲和東亞地區間之船舶皆樂於停駐的港口，且在同一時期原從南美洲引入於東南亞栽種的橡膠樹，已在星、馬一帶長大成熟，新加坡兼為舉世首要的橡膠加工地及集散中心。嗣後半世紀內、貿易急遽成長，船舶雲集於港埠，大批的人口聞風前來，希能獲取更好的生計，特別是中國福建沿海一帶原本生計困苦的百姓，尤常成群移徙至新加坡，華裔民眾的比率倏然大增，在19世紀後期已超過原住

民之比率，幫派滋鬥、聚賭賣淫和走私犯罪之事層出不窮，竟使新加坡被殖民政府視如商貿繁華的罪惡之城。

1889年，總督史密斯下令禁止會黨私下聚集徒眾，取締販賣人口的社會惡習，並嚴格掃蕩販毒、勒索等重大惡行，境內亦不得再生產鴉片，原本屬官方特許，已生產、經營長達50餘年，還曾在中國（清朝）引發戰爭等巨大變革的鴉片事業於焉結束（註一）。現今星馬保留的若干用以嚴懲盜匪、販（吸）毒之重刑，和所仍存有的「鞭刑」便是在當時制定，用以嚇阻歹徒者，且沿傳至今星馬兩國乃是全球懲治販（吸）毒最為嚴厲的國家。另一方面，殖民政府亦思善加疏導，如選派曾於大陸和台灣海關任職，通曉北京話和閩南語的威廉·必麒麟(William A. Pickering)出掌移民機構，全力輔導華人移民就業，化解族裔衝突，倡導法治理念，歷經長期的教化規範，新加坡的治安問題爰漸告平靜。

在軍國主義高漲的20世初期，為防止日本等其他列強的覬覦染指，英國遂糾集巨資在新加坡建造海軍基地，並儲存可供應海軍艦隊六個月用油的巨型油庫；接著又增建一座旨在確保海軍基地安全無虞的空軍基地，明顯增強空中防衛武力。新加坡遂從擁有繁榮商港到兼有強固軍港，重要性愈加升高，由於新加可控制形勢險要的麻六甲峽並具有堅強的屏障，故該時的英國媒體常喻稱新加坡為「東方直布羅陀」。不過，按英國政府之策略，平時並未調派戰艦常駐於海軍

基地，係視戰況之需求方才研擬自歐洲海域調派軍艦前來鎮守。

日軍佔領期間為其歷史上的黑暗時代，戰後逐漸擺脫殖民統治

然而，也正是英政府對於號稱的「日不落國」自信過高，一如勢力涵蓋太平洋卻同樣沈浸於虛幻聲威的美國者然，爰在日本帝國已計畫偷襲珍珠港、席捲東南亞，將軍權擴展至太平洋和南海之海域時，依然了無警覺，終於肇致新加坡在1942年初遭到日本帝國的茶毒。

在1941年底日軍偷襲珍珠港、進逼東南亞之際，英方將領研判日軍將於南海海域對其展開海戰並登陸進犯，故倉惶調派威爾斯親王號戰艦、擊退號巡洋艦和不屈號航空母艦趕赴新加坡附近海域守護，且加強南海沿岸的防禦，樂觀的相信必能逐退日軍。孰料不屈號航空母艦因在途中擱淺受損而回航，原被視為固若金湯的空軍、海軍基地，亦遭從越南西貢起飛的日本軍機轟炸重創，連剩餘之兩戰艦也在今馬來西亞彭亨州的外海遭到日本空軍擊沈，預期的激烈海戰根本未見蹤影。從馬來半島北部登陸的日軍機械化部隊則迅速南下柔佛而逼臨新加坡，英軍雖然炸毀了連通新加坡和柔佛的堤道，亦無法阻止搭乘輕艇改從新加坡西部裕廊(Jurong)一帶登陸的日軍，僅40餘天之光景日軍便形同摧枯拉朽般的佔據了整個馬來亞半島和新加坡。英國部隊昔於今星國境內觀光聞名的聖淘沙(Sentosa)島、喜羅索突岬(Siloso Cape)處所裝設，朝向南海海域的重型巨炮，絲

毫未曾發揮作用，反倒被日軍擄獲為戰利品。新加坡旅遊局曾在1984年7月徹底整修喜羅索突岬暨鄰近區域之設施，全面漆飾留存下來的部分古董炮體，以煥然一新的風貌重新喚醒民眾牢記歷史的教訓。

1942年，英籍中將白思華率軍於時值農曆春節的2月15日向日方投降，逾萬名的英、澳和印度籍俘虜遭遣送至泰緬邊境修築鐵路（桂河大橋即其中一段），亦有部分俘虜遭遣送至台灣的金瓜石挖掘金礦，氣餒高張的日本並將新加坡易名為「昭南島」。今建於聖淘沙島上卡爾頓山丘處之「近代史蠟像館」，便陳列有英將白思華於「受降廳」(Surrender Chamber)內，低下氣的向日軍將領山下奉文（有馬來之虎稱號，戰後被解送菲律賓審判絞斃）獻降的蠟像，大英帝國日薄西山的情狀著實令人歎歎！至於日軍從南洋地區搜括劫掠的石油、橡膠、錫礦等資源，則從新加坡源源運至日本及其佔領地去。固守於印度的英軍，雖曾考量派機轟炸新加坡港，但因力有未逮且心有不忍，爰未為之，也使得新加坡港幸能保持原有樣貌，為來日的重建預留基礎。

脫離英國殖民後，新加坡先加入馬來西亞聯邦，兩年後脫離聯邦獨立建國

三年半後，大戰結束，日軍佔領新加坡期間雖帶來不少破壞，所幸屬經濟命脈的港埠設施並未遭到重大毀損，得於戰後快速回復原有榮景。不列顛政權雖於1945年9月重返新加

坡，但威望卻已大不如前，民眾亟思自決。翌(1946)年3月「海峽殖民地」宣告解散，檳城和麻六甲暨馬來半島各地籌建為新聯邦國家——「馬來亞」，新加坡則因為英政府捨不得放離此一極具利益，且在多方面又潛力無窮的貿易港，故仍維持為英國的直轄殖民地，但在各界、各政治團體經過長達十餘年的鼓吹思辯與英政府的妥協後，自1959年起施行近乎獨立的自治，李光耀出任行政首長。

1963年，新加坡和創立於1946年、計有11個州的馬來亞，暨位於婆羅洲的沙巴、沙勞越共組為新的「馬來西亞聯邦」。然而，甫加入馬國聯邦，政治、經濟上的矛盾扞格旋即浮上枱面，1965年8月馬來西亞國會竟以126票贊成、0票反對的表決結果將新加坡逐出聯邦，內部傍徨不安、對外卻不甘示弱的新加坡旋即宣布成立為共和國，選出李光耀擔任總理，並積極尋求國際承認，復於同年9月加入聯合國，而為求創造可行之於全球的生產力，星國亦立即決議將英語（文）列為首要的語言（文）

獨立伊始，百事待舉，工業建設尚未肇基，觀光事業亦猶待推展的新加坡，隨時都有爆發動亂的可能，所能仰賴的經濟支柱乃是已有良久根基，且得賺入大筆外匯以協助發展工商的港埠海運事業。另因馬來西亞和印尼兩國所需自海外輸入的物資，必須從新加坡轉運進口，星國乃得之作為籌碼，換取多項合作，因此建國初期新加坡正是憑恃港埠的營運而使其度過慘綠暗淡的年代。另一幸獲老天

眷顧者，乃於此期間中東地區次第發現、開採油礦，前往波斯灣載運原油並梭行於東、西亞之間的油輪，必會經過麻六甲海峽，部分原油則在新加坡卸載轉運或加工提煉，使得新加坡港埠的樞紐地位愈為提高。

在既有基礎下，大力發展海運和加工業，樟宜機場則帶動物流運輸愈益暢旺

未久之後，於1960年代被推出採用的貨櫃運輸，則使新加坡港掌握契機，大力發展為貨櫃轉運港，同時在既有優良港埠、便捷海運的基礎下，結合外資設立的煉油產業（星國曾是世界第三大煉油國）、電子電器加工業，以及各種必須仰賴技術但又不需佔有廣大面積的精密工業如晶片製造、電路設計有如雨後春筍似的欣榮成長。並在展開工業建設之際，又同步發展觀光事業和金融事業，新加坡遂從新興工業躍進為一個工商進步國家。

新加坡之能在港埠、海運業的基礎上力行工商，促進經濟蓬勃發展，自然和其擺脫被殖民的桎梏，先加入再脫離馬來西亞聯邦而獨立建國，必須堅決奮發、自立自強的歷程有密切的關連，此確深值讚許。境內施行的住宅政策更因為成效極佳，以致英國前首相余契爾夫人執政時期，還特別派員前往新加坡學習俾援仿實施，其他諸如規劃都市、開闢道路、存備水源，整治環境衛生和發展海洋科技，皆能揚名於全世界。唯其政府過度介入民間各界的管理方式，和開放程度、公平性俱告不足的民主選舉體

制，則仍備受多國爭論。

根基既固的新加坡，自20世紀80年代起生產總值每年皆有顯著成長，1981年樟宜國際機場建竣落成，旋即成為東南亞乃至於全球最繁忙、也最舒適實用的機場之一，原先位於新加坡北部的舊機場，則保留予專供飛行鄰近國家旅遊景點的定期航機或包機使用。樟宜機場的啟用，既開啓新加坡空運業務的新宏途，亦帶動海空聯運和陸空聯運的發展，因此非但沒有衝擊既已盛行的港埠海運事業，反可相得益彰。此外，新加坡與甚多國家皆簽定有自由貿易協定，除了得對大多數的貨物免徵關稅外，更經由便利的航運讓海外物資和資金可自由流通入境，此等措施連帶使得新加坡的國際競爭力大幅提昇。

自上(20)世紀60年代起，新加坡便看準發展貨櫃運輸之新機運，今已連續多年皆為舉世排名居首的貨櫃港

自1961年，國際標準組織(ISO, International Standard Organization)下設之104技術委員會完成貨櫃規格之標準化，使得貨櫃運輸成為運載貨物的主流方式起，新加坡便順應該趨勢，興建貨櫃船舶專用碼頭和裝設機具，並進行裝卸動線之規劃，位於丹戎巴葛港區的首座貨櫃係於1972年開始營運。建置完妥且不斷擴充改善的數處貨櫃處理區，現今得令多艘第三代貨櫃船舶同時作業，周遭的貨櫃貯放場則可存放大量的貨櫃，所配置的巨型裝載機將貨櫃堆疊至7層，俾增加貯放量，遠望好似一座座的「貨櫃公寓」。



▲ 新加坡港

現今，新加坡港與全球600餘個港口皆建構有縣密的聯繫管道，所延伸出的250條航線遍布全球，每周即有420-450艘貨輪駛往海外國家或地區，提供予業主最適切的海運航線。再者，新加坡港早在英國殖民時代的19世紀中葉，即開始實施轉口貿易，位於港區內的自由貿易區，面積廣達4,000,000平方公尺，碼頭岸線則長達4,830公尺，欲待中轉的貨櫃於新加坡卸運後，會在最短時間內接上後續航班以轉運至目的地去。依據2008年的統計資料，在新加坡港轉運的貨櫃，平均於港區存放的時間為3.5天，其中20%的貨櫃則僅需1天。已成為國際貨櫃轉運中心的新加坡，對於全球貨櫃運輸系統整體效能的提昇卓有裨益，早已即是國際航運網路中極為重要的中樞。

上(20)世紀80年代，新加坡港務部門即啓用得協調並整合港口全面運作的「電腦化綜合碼頭作業系統」(CITOS, Computer Integrated Terminal Operations System)，更開發出可將加坡港全體海運、海事業者經由網路共同聯

繫於一起的電子商務系統——海港網路(PORTNET)，率先邁進港埠管理資訊化的領域。該扮演著「資訊平台」的電子系統可連接包括整體航運界——含政府單位、海關部門和全球7,000餘個海運業者的電腦系統，每年得處理8,000萬筆的交易訊息，並為日後新加坡港轉型為國際航運中心的角色奠定厚實的良基。1990年，新加坡再斥資建立國際航運中心需用之全球性EDI(electric digit information)貿易服務網——TRADENET，透過其聯結整合，可立即將新加坡所有對外貿易機構和5,000餘家外貿公司的通訊，全部連接於一個網路系統中，確保共用資訊的暢通。

為提昇營運效率，新加坡於1996年從事港埠管理體制的變革，即將管理和經營之職責分離開來，分別設立「新加坡海事暨港口局」(MPA)和「新加坡港務集團」(PSA)，後者係改採為國有民營的公司型態。另為順應國際之潮流，將新加坡打造為國際航運中心，爰推行港埠碼頭作業流程之興革，鼎力發展現代化物流(logistics)產業，並增加與工商急速竄起的巴西、俄羅斯、印度和中國等金磚四國(the gold BRIC countries, 即Brazil、Russia、India和China四國)產銷業界的合作，爭取物流、行銷和貨櫃運輸的新市場。藉由國際航運中心的TRADENET系統和港埠當局自身的PORTNET系統兩大資訊平台的傳輸連通，使新加坡港務集團得運用先端

科技，促進貨櫃（貨物）裝卸運輸上的效率，讓客戶享有便利快捷、安全可靠之超值服務。

新加坡港務集團（以下簡稱PSA）於新加坡境內經營的四個貨櫃碼頭區(Container Terminal，亦可稱為貨櫃中心)，計為丹戎巴葛(Tanjong Pagar)碼頭區、岌巴(Keppl)碼頭區、布拉尼(Brani)碼頭區和巴西班讓(Pasir Panjang)碼頭區。丹戎巴葛和岌巴碼頭區係毗鄰位於星國東南隅；布拉尼碼頭區係在布拉尼島上（該島位於新加坡本島的東南邊），和前兩個碼頭區僅以一狹窄的航道相隔；而位於西南邊海埔新生地、與北側的新加坡大學為鄰的巴西班讓碼頭區，則和其他三處碼頭區相隔稍遠，面積卻遠較之寬廣遼闊，乃是以填海方式形成陸地並建造碼頭，部分貨櫃碼頭是採合資方式和航商例如中國大陸的中遠集團共同建造，啟用後由航商長期租用。

除了成立於1996年的PSA之外，另一成立於2001年、由PSA握有大量持股的裕廊貨櫃港(註二)亦快速成長，僅短短數年其貨櫃吞吐量便在2005年時達到了912,000TEU，對於前述四座貨櫃處理區已呈飽和狀態，且巴西班讓碼頭區又擴建不及，無法容納不斷累增之貨櫃的窘境，得予化解。獨立經營貨櫃碼頭業務的新加坡裕廊港口公司，鄰近位處星國西部的裕廊工業區，此工業區早期是新加坡的加工出口區，今已改為以發展精密工業及晶元（片）、電腦零組件等高科技產業為主，故從當

地出口的貨櫃，櫃內皆是裝載高附加價值的昂貴電子產品。2004年6月，巴西班讓碼頭區建竣啓用了8座新貨櫃碼頭，將新加坡港口的貨年均處理能力提高至2,400萬TEU，增幅達20%，且又接續於港區西側規劃5個預備新建的泊位，俾處理能力再向上攀升。星國貨櫃碼頭，近三年內(2006-2008)平均每年可裝卸全球貨櫃總量的7.4%，以及全球轉口貨櫃量的25%。

隸屬於PSA麾下，亦呈公司型態的多個機構，幾乎個個皆是馳名遐邇的海事業務組織，可在全球多處地區提供包括引航、拖曳、吊運、海運、打撈、海事諮詢和緊急處理等系列性的海事服務。因為輝煌亮麗的業績和周全完備的服務，新加坡港務集團乃得扶搖直上，成為全球大多數航商所咸認同的綜合性海運與物流務巨業。以亞洲地區的評比為例，仍是亞洲最佳海港暨亞洲最佳貨運業經營者的常年獲獎者，多年來每年均獲致「亞洲貨運業獎」(AFIA, Asian Freight Industry Award，註三)之榮耀，並多次蟬聯「最佳國際客運周轉港口」的榮銜。位於「湖濱區」(Harbor Front)的新加坡郵輪中心，更已取代香港成為東南亞地區可供世界各國大型郵輪停泊的樞紐港，近數年間每年平均可迎送700萬名來自世界各地的遊客，曾多次為英國的《夢幻世界郵輪觀光地》雜誌評定為最有效率之郵輪碼頭經營者。

新加坡港務集團(PSA)今仍持續強化與海運客戶的聯繫，並致力於和

業者如地中海航運公司(MSC)進行合資，俾爭取客戶麾下的貨櫃船航行至PPT(Pasir Panjang Terminal, 巴西班牙讓碼頭區，為最進步完善和面積最寬廣的貨櫃碼頭區，且現仍填海擴建中)轉運；PPT另則投注巨資以更新設備和提高碼頭作業技術，像是於2006年向ZPMC(上海振華港用機械公司)訂購的12部超級巴拿馬型的橋式起重機，業已裝畢運行，可適用於9,000TEU的大型貨櫃船。

PSA並頗積極的向海外拓展專責協助建港或建造貨櫃碼頭的工程，迄今已投入全球8個國家、13個港口的規劃開發或興建施工專案，計為汶萊的馬拉港貨櫃碼頭，印度的突迪科林港區（含貨櫃碼頭），葉門的亞丁港區（含貨櫃碼頭），葡萄牙的賽恩斯港及皮帕瓦維港貨櫃碼頭，韓國的仁川港貨櫃碼頭，義大利的沃特里港和威尼斯港貨櫃碼頭，比利時的安特衛普港和澤布呂赫港貨櫃碼頭，以及中國大陸的大連港、福州港和廣州港貨櫃碼頭，偏偏在鄰國馬來西亞諸港埠如巴生港、檳城港、麻六甲港和普拉柏斯港的擴建施工，PSA並未參與其



▲矗立於新加坡港邊的魚尾獅塑像

事，其原因倒不難想知，乃屬於強烈競爭的星馬兩國，新加坡既不肯、馬來西亞亦無意由星國協助其事，俗語——「同行冤家」，倒真是有道理。

PSA尚轉投資設立子公司以經營若干物流事業，如樟宜國際機場的地勤服務公司便是其中之一；另亦成立管理公司以經營「新加坡博覽中心」，該中心擁有寬大的室內外展覽場地，室內展示廳共有6萬平方公尺的面積，是舉辦展覽、會議和音樂會的絕佳場址，可比美素以提供場地設施辦理展覽，而享譽國際的德國漢諾威博展區。

在貨櫃量即將突破每年3,000萬TEU之際，卻因全球經濟不景氣，而致大批貨輪閒置在新加坡港外

倘就貨櫃轉運量作比較，新加坡港在20餘年前猶遜乎荷蘭的鹿特丹、阿姆斯特丹和亞洲的香港，但迄今則已在這段期間內逐步超前，自2004年起更一舉超越香港，躍居為舉世最大的貨櫃港（新加坡港在2004年的吞吐量為2,319萬TEU，比2003年增長8.7%），且爾後連年居冠。再根據吾國交通部今年發布之統計資料，新加坡於2008年的貨櫃裝卸量，再度以2,992萬TEU穩居世界最大貨櫃港之地位，故已一連五年皆冠居首名之寶座。若非受到下半年金融海嘯的影響，2008年當可突破3,000萬TEU的大關，即便2009年景氣復甦力道不足以致難以突破該界線，亦有望2010年達成斯項紀錄(註四)。

無疑的，邇來全球貿易的低迷不振亦導致航運事業的裹足衰退，不少的貨櫃船、貨輪下錨停泊於全各港口內或近海處，有的海運業者則以低價向港埠機構承租空地以堆存空櫃，此乃自1981年起，即上一次全球經濟暨航運業景氣趨於谷底時期以來，再次遭逢的難堪場景。根據總部設於瑞典哥特堡，隸屬「勞氏驗船協會」(LRS, Lloyd's Register of Shipping, 註五)的船舶追蹤機構，以AIS Live (Automatic Identification System Live, 即時自動確認系統，註六)方式進行的追蹤統計，5月間平均每天有735艘空貨輪，碇泊於屬全球船隻往來最頻繁的航道——麻六甲海峽附近海域，惟此等窘況亦同樣發生於別的著名航道，如5月11日當天直布羅陀海峽及其四周便停泊有150艘的空貨輪，荷蘭鹿特丹港附近亦有300艘的空船，宛似一起攜手「度小年」。

媒體並就上述情景描述道：「現若乘小船沿著新加坡海岸航行，感覺煞像是如同一隻小老鼠躡手躡腳於多不勝數的大批昏睡象群之間，時有撞船之虞。...有的原係重達25-30萬噸的貨輪，單是其中一艘，重量便已勝過昔日整個西班牙無敵艦隊130艘船艦的總和了；然而，這些空空如也的大船卻呈現全未吃水的裸露狀態，整艘浮起於水面上，可清清楚楚瞧見浮出海面數公尺的紅色方向舵和圓球形狀的船首...」（會呈紅色乃因以防鏽的紅丹漆髹塗其上之緣故）。

比起歐美國家的港埠，亞洲國

家者衰退幅度似較和緩，按目前各機構的預測，應可於本年第四季時逐漸回復榮景，屆時新加坡港將可彷彿「活龍」似的，再度呈現日夜不息的忙碌景象。多年來，新加坡一直不停的填海造陸以增建碼頭港區，並添購愈益精良的貨櫃吊運設備，2001年起新建的裕廊貨櫃港整體工程全告底定後，新加坡的貨櫃吞吐量可望在2018年前，達到超越5,000萬TEU超級大關之新里程。

來自馬來西亞諸港埠的競爭，令新加坡備感壓力，也是新的轉機

新加坡所蟬聯多年舉世最大貨櫃港的地位，倒也不是必可長久保持，2008年時中國大陸的上海港便以2,800萬TEU的巨量緊追在後，論其差幅已不到6.9%，而上海港更有較新加坡寬闊的腹地可供擴建，亟待進口的貨物量亦顯比新加坡港為多，故可謂是新加坡港最大的排名競爭對手。尤令新加坡覺得不安的近憂，係來自馬來西亞諸港埠如雪蘭峨州的巴生港和柔佛州的普拉柏斯港之競爭，這兩個地緣相近且又在最近數年間大力擴建的港埠，一旦愈受海運界的青睞而將營運總部從新加坡遷移至該港埠，將可輕易瓜分掉大量原欲於新加坡轉運的貨櫃，似如深圳、廣州諸港埠之崛起而瓜分掉香港轉口貨櫃的業績一般，受影響之程度當不下於金融海嘯造成的衝擊。另有一項久即有之的遠慮，乃是有朝一日泰國是否同意於境內「克拉地峽」處開鑿運河，一旦成真則當前頻頻通行於麻六甲海峽

的船舶勢必大幅減少，新加坡港貨櫃、貨物（含石油和煉製油品）轉運優勢亦將拱手讓予國他港了！

地緣關係雖深，但在各方面皆與新加坡處於競爭之狀的馬來西亞，在港埠經營的競爭上尤其激烈，馬國從聯邦到地方之各級政府連年撥付巨款，以加速港口建設及提高服務能力，極欲分取新加坡的港埠海運產業，且亦頗有嶄獲，像是中國大陸的中海集團即特地將其設立東南亞的控股公司總部，從新加坡遷移至巴生港，我國的長榮海運亦將營運總部從新加坡遷至普拉柏斯港。不過，馬來西亞的港埠畢竟在設施、經驗諸層面上，皆尙遠不及於新加坡，爰有疲於應對的瓶頸，此等瓶頸使得丹麥的馬士基(Maesk)海運公司，於2001年離開新加坡港僅4個月之後，即又在新加坡港給予特殊優惠的條件下再重回到舊處。就長遠情形觀之，距離極近且刻正擴建、增置設施、提昇服務效能並採取低價行銷策略的馬來西亞港埠，乃是最有可能瓜分新加坡業績的強勁對手；另就全球貨櫃港的排行名次言之，只要被其瓜分掉一成，則最大貨櫃港的名銜便得讓予中國大陸的上海港了。

處於面積狹小、資源有限的環境，和獨立初期曾經多方受辱的記憶猶尙鮮明之下，星國政府、企業和國民普遍存有強烈的危機意識，且好勝心極強（也就多數閩南裔民眾自稱的「驚輸」之心，閩南語意思為擔心輸給別人，註七），現面臨中國大陸和近鄰馬來西亞先後投注巨資以發展

港埠海運的競爭下，新加坡必將愈為惕厲奮進，從擴建碼頭泊地、改善港埠設施、改變經營策略和提昇服務效能...諸方面多管齊下，俾能留住既有航商並招徠更多的客戶。畢竟，港埠海運業曾是他們建國之初賴以撐起經濟，並藉之賺取外匯挹注工商業，帶動其成長的主力命脈，至今港埠海運業的營收仍佔有國家GDP總額的7-8%，且較諸其他業界依然甚為亮麗燦爛，故而新加坡各界皆視港埠暨海運業，為其國家經濟賴以不墜的長遠命脈之一。

〈作者現任職於交通部，曾赴新加坡研究〉

註一：今新加坡巴西班讓貨櫃處理區附近的肯特崗公園，在19世紀時正是一處殖民政府特別劃設，用以製造鴉片的「鴉片山」（馬來語Bukit Chandou）。商賈勢力涵蓋南亞、東南亞以至東亞諸地的「英屬東印度公司」，從泰緬邊境的金三角區賤購大量罌粟，運至山丘的工廠加工為鴉片，再經由殖民政府特許的商號銷售至以中國（時為清朝中期）為主的遠東地區和若干東南亞國家，賺取可觀的利益，嗣後更於中國引起鴉片戰爭，導致大清帝國的衰覆。倒是在日軍進佔新加坡時，主要係由馬來裔組成並駐守於鴉片山上的42人部隊，曾在英軍束手投降之後仍舊奮勇抵抗，壯烈犧牲，此即著名的「鴉片山之役」。

註二：裕廊貨櫃港已於2005年第四季，

配置5部朝外伸距(extended span)為22排貨櫃寬度的超級巴拿馬型橋式起重機(gantry crane)，試俾成功後旋即啓用。其與PSA之間係彈性調度，互補互利，並考量於日後視適當時機併入為PSA的一個港區。

註三：行之多年的「亞洲貨運業獎」(AFIA, Asian Freight Industry Award)，現已擴昇為「亞洲貨運及供應鏈大獎」(AFSCA, Asian Freight and Supply Chain Award)，下分「最佳國際快遞業經營商」、「最佳陸路貨運商」、「最佳合約物流服務供應商」、「最佳第三方物流服務供應商」及「最佳主導物流服務供應商」...等多個獎項。今(2009)年的AFSCA頒獎典禮，已於4月下旬在香港舉行。

註四：按新加坡海事及港口管理局(MPA)於今(2009)年6月公布的結果，5月分的貨櫃吞吐量竟比去年同月下跌20.3%，且是自爆發經濟危機以來，首次跌逾兩成的月分。而前5個月的貨櫃吞吐累計量為1,020萬TEU，則較去年前5個月之數量下跌18.4%，誠係過去所難想像的慘澹景況，惟畢竟是舉世皆然的情形，當有觸底反彈之日。

註五：勞氏驗船協會(Lloyd's Register of Shipping)係在1760年成立於英國倫敦，已有近250年之歷史，為世界上最大、最著名且歷史最悠久之船級協會。勞氏協會擁有逾

5,000位之技術人員，分部於全球178個以上之國家，並擁有260餘個分公司，財務來源主要為驗船、船級登錄、工業技術、海上鑽探油設備、土木工程與核子工業之顧問服務、檢驗並核發有關證書，以及按照各國政府之法規檢驗船舶，並獲政府授權核發證書。台灣地區的勞氏驗船協會係於1966年設立，主要的工作為從事新造船舶和使用中船舶之驗船與船級登錄，陸上工業產品之檢驗以及核發證書。

註六：AIS Live(即時自動確認系統)係於2004年應世，現已普及於全世界百餘個國家的25,000艘貨輪，可讓裝有軟體的業者或授權使用者辨識出船舶現行所在位置。

註七：建國初期，失業率高、社會動盪不安，觀光旅遊業猶待起步，對外匯需款孔急的新加坡，連斯時被視為底俗次文化，卻能吸引日本、歐美遊客（含以海軍為主的美籍大兵）前往觀賞冶遊的「人妖秀」和色情業，均閉眼暫不取締。俟國家步入正軌，外匯充盈後，則逐步禁止，迄今新加坡各界對於這段非屬光采的往事，大都隱諱不提，上述之次文化產業則於星國禁止演出後，轉往鄰近國家地區如泰國的芭達亞。另因曾遭日軍剝削迫害，故新加坡民眾在生計庶後反而非甚歡迎日籍遊客，其「厭日情結」今似仍與中國大陸的南京市、東北地區不相上下。

〈全文完〉