港口:
建構社區
帶動發展

港口可說是文明的起源 — 自古以來，人類便靠海路運載貨物交易；他們聚居沿岸的交易場所，港口於是便逐漸形成城鎮，再拓展至都市。

港口不只改變一個地區的環境面貌，其影響力可延伸至整個區域、國家以至全世界，對全球化發展起著重要作用。

在全球多個舉足輕重的港口當中，有不少由和記港口集團有限公司管理；每個港口都各有特色，由起源、發展歷程，以至和當地居民的連繫，都不一樣。

英國菲力斯杜的港口和城市唇齒相依，難以分割。位於中國深圳市的鹽田港，對華南珠三角地區的發展有重大貢獻。巴拿馬的命脈在其運河，而和記港口集團在首尾兩個港口城市都有營運設施。巴塞隆拿憑藉大西洋貿易和大型輪船的崛起，科技水平冠全球。和記港口集團在香港的總部也透過輸出人才和科技，對全球港口業發揮影響力。

菲力斯杜港：英國戰略重鎮

菲力斯杜港在維護英國領土和經濟發展方面功不可沒。自羅馬帝國時代開始，這裡便成為保護內陸土地的灘頭陣地。1667年荷蘭人入侵英國，駐守在蘭格德堡的英軍在這裡保衛了英國國土。

菲力斯杜港近代的復興史始於1886年建成的貿易碼頭。在1914年至1918年間，碼頭被軍方接管，變成戰艦基地。到了第二次世界大戰，又被徵用為魚雷快艇碼頭。

戰後昇平

菲力斯杜碼頭受盡戰火摧殘，日久失修，只能處理小量貿易，卻為日後成功埋下伏筆。由於規模小，碼頭營運獨立靈活，成本也較低。在貨櫃時代興起時，金絲雀碼頭等市區港口開始衰落 — 它們遠離海運航道，加上

市區交通經常擠塞，所以吸引力大減。菲力斯杜港卻不同，它於1967年建成英國第一個貨櫃處理設施，優越的地理位置最能夠配合日新月異的貨櫃碼頭營運技術。

在80年代末期，和記港口集團開始物色具潛質的國際港口項目，菲力斯杜港正好符合要求。自1994年正式全資持有碼頭後，和記港口集團便迅速加強設施，把Trinity碼頭擴展630米，並引入新技術提高港口處理能力，港口至今已擴大多倍。

英國首選

菲力斯杜港現已成為英國最繁忙的貨櫃港，處理全英四成以上的貨櫃。和記港口集團數十年的基建投資經驗，加上政府拓展鐵路貨運的政策，令菲力斯杜港的貨櫃可借助頻密的運送班次抵達英國各地。目前，菲力斯杜港也是英國最大的貨櫃鐵路站，自2002年至今，載運量已倍增。每天有60班火車往返17個內陸貨運站。菲力斯杜港貨櫃處理量超過英國其他港口，提供最佳選擇和靈活性。

融入社區

菲力斯杜港雖是私營企業，但卻是當地社區的重要一環。和記港口集團、菲力斯杜港和社群之間的關係，不單體現在貨運量之上。

菲力斯杜港的員工和管理層發覺，好奇的遊

人經常到蘭格德某地觀看港口的工作情況，於是他們決定修整這片地區，以滿足遊人的需要。該區後來命名為John Bradfield觀景區，不久遊客中心、餐廳和渡輪碼頭也應運而生，方便遊客和本土居民。

和記港口集團與當地社群展開多方位合作，和記港口（英國）企業事務部主管戴維說：「例如通過參與蘭格德合作計劃，和記港口集團確保自然保育區和歷史遺跡得到適當地維護和開發，為本地環境作出貢獻。」

公司代表每年和當地議會有兩次正式會面，匯報港口的最新發展，並聽取對方的意見。戴維說：「這個正式的溝通渠道，讓我們有機會和本地政府對話，讓港口和本地居民合則兩利。」

菲力斯杜市長暨議員紐文對兩者關係有這樣評價：「多年來，菲力斯杜港不只與地方政府機構合作良好，和本地社群也息息相關。薩福克郡一成以上的職位是菲力斯杜港直接提供或透過物流及其他相關行業產生。因此本郡接近全民就業，多年來經濟有重大增長，港口也因此受到珍惜和重視。」

菲力斯杜港顯著帶動了當地發展，而在地球另一端，中國一個小漁村則改變了整個地區的面貌。

鹽田：推動珠三角的蛻變

現在很難想像，1979年的深圳只有一些稻田和漁民。改變源於前國家領導人鄧小平宣佈改革開放，把深圳定為中國第一個經濟特區，作為城市化、工業化和開放中國的試金石，結果革新了整個地區的面貌，也改變了千百萬人的生活。

深圳從只有三萬人的小漁村，蛻變成1,500萬人口的現代城市。人口由近乎零到1,500萬的大規模增長，代表了30年來，人們由中國四面八方湧至開放的前沿，希望參與這場變革，這當中不乏各地精英。

從1980年至2011年，深圳的國民生產總值每年平均上升25%。截至2013年，深圳連續21年蟬聯中國出口貨量最大城市。經濟增長之餘，城市基建也有極大提升。

深圳港口 中國之窗

為了建立現代商貿中心和開放中國經濟，深圳這個初生的城市需要一個港口及港口營運商。如果說深圳是中國蛻變的催化劑，那麼港口便是中國通往世界的窗口。中央和深圳政府明白這個道理，知道不容有失。

1993年，經深圳政府同意，和記黃埔和深圳東鵬實業有限公司（現深圳鹽田港集團）簽署合資協議，成立鹽田國際集裝箱碼頭，

「菲力斯杜港和本土社群息息相關。」

菲力斯杜市長紐文

成為中國內地第一個由外資持有的合資港口項目。

躍身領袖地位

鹽田區在港口建成以前，只是羅湖區的下屬分區。港口於1994年開始營運，當地政府認為有需要改善基建，於是修建公路、鐵路和其他輔助建設。1997年，國務院正式批准成立鹽田區，允許該區自訂政策去配合新的需求。不久，區內便建成學校和醫院，吸引人才。

鹽田港營運首年，只處理了13,000個標準貨櫃，但隨著和記港口集團充分利用鹽田接近香港的地理優勢，鹽田港業務迅速增長。船隻可接駁至香港這一轉運中心，同享和記港口集團的各項資源。

港口物流業成為鹽田經濟一大支柱，有關行業創造超過14萬個職位。這些職位需要高質素人才，於是鹽田區和鄰近區域建設了大批優質的本地和國際學校，招收中國各地的學生。位於鹽田區內的深圳外國語學校便是內地其中一所優秀中學。

當地一所小學校長李銀軍1991年來到鹽田，認為鹽田能發展至今，鹽田港功不可沒：「沒有這個港口，鹽田不會成為行政獨立地區，國內外的人都未必知道這個地方的存在。」

區內經濟發展迅速，令到千百萬的人可以離開農村到城市生活，享受現代經濟成果。沒有鹽田國際集裝箱碼頭，一切都無從談起。

環球遠見　地方實踐

鹽田國際集裝箱碼頭除了為本地貨主服務之外，也惠及深圳以外的地區，例如向重慶、昆明等內陸城市提供聯運服務。深圳因過去30年來的人才培訓而受惠，如今隨著高科技物流和供應鏈產業發展日益壯大，中國其他地方對高質素人才的需求也與日俱增。

一如鄧小平所願，深圳的成功和貿易手腕帶動了珠三角和鄰近地區的經濟發展。內地繼續以深圳和鹽田模式，成立其他貿易中心，為中國鞏固貿易大國地位而鋪路。在太平洋彼岸，巴拿馬也同樣倚賴貿易去建設未來。

巴拿馬：運轉乾坤

沒有港口，建不成巴拿馬運河；沒有高效率的海運服務，也沒有現代的巴拿馬。在大西洋端的克里斯托瓦爾和太平洋端位於巴拿馬城的巴爾博亞，都是與港口一起成長的現代城市。美國人早在1903年巴拿馬脫離哥倫比亞時，已開始興建運河，並一直管理至90年代末。

修建運河連帶改善了衛生、道路、排污、通訊和運輸設施。在港口和運河的建築工程帶動下，有關方面也投放不少資源和管理，令運河區享受到更勝於巴拿馬其餘地區的食物和居住環境。運河竣工後，貿易量大大增加，使到經濟急速增長。

和記港口集團1997年獲得克里斯托瓦爾和巴爾博亞港為期25年並可續期的經營權。現在港口易名為巴拿馬港口公司，並已投資逾10億美元於擴建、設備和基建。

巴爾博亞港1909年開業，然後於2000年11月變身為現代貨櫃港，碼頭設施得到很大擴展和提升。港口位於太平洋端的巴拿馬城，處於有利位置，可在環球貿易上扮演重大角色。

超級大港

在巴拿馬港口公司管理之下，克里斯托瓦爾

和巴爾博亞港已發展成超級大港，推動當地經濟的同時，也配合進行中的25年運河擴建計劃。至2016年，運河處理量將增加一倍，能讓更大更先進的船隻通過。擴建竣工後，兩大港口可處理650萬個標準貨櫃，相等於巴拿馬全國港口總吞吐量三分之一。

處理能力加倍的同時，貨運量也能順勢增長嗎？只有港口和運河的配套服務都增強競爭力，方能成事。巴拿馬港口公司行政總裁葉柏祥說：「如果我們的服務不理想，船公司可能多花一點錢，繞過運河而行。對於選擇使用運河的船公司，我們所提供的服務確是與別不同。」

人才資源

美國人於1999年離開時，只有約300人在兩個港口工作。時至今日，克里斯托瓦爾和巴爾博亞港僱員超過4,200名，大多數更是熟練技工。另拜兩個港口所賜，有超過25,000人從事間接相關的倉儲、配送和船隻維修等工作。葉柏祥續稱：「對於一個400萬人口的國家而言，這是巨大的影響，港口也因而受到全國重視。」公司人力資源部每月平均收到1,000多份履歷表，反映出港口的重要地位及對本地從業員的巨大吸引力。

葉柏祥說：「公司投資數以千萬元，需要不斷招募和培訓人才。培訓可推動生產力，確保基建投資得到回報，所以巴拿馬港口公司不斷投入資源，為國家增加人才資本。不少僱員受訓多個月，以便操作港口最大、最複雜的機械。公司也鼓勵及資助員工，參加精心編排的培訓計劃，以加速員工學習管理和實際應用。」

葉柏祥補充：「公司深明人才是企業最寶貴的資產。所以多年來一直投放大量時間和金錢在員工身上，確保他們能勝任工作。」很多員工原本從事其他行業，或在入職前全無相關技能，也一樣得到世界級的培訓。

對於巴拿馬港口來說，教育和創造美好未來是一項重大任務。巴拿馬港口公司在偏遠省份興建並持續資助一所本地學校，首屆學生於2014年底畢業時，巴拿馬港口公司也派代表出席畢業典禮。學校由巴拿馬港口公司重建和翻新，公司名稱和標誌都刻在校舍內。

港口人員和巴拿馬總統、經濟部長和商會溝通頻繁，反映公司對本地經濟的重要性。葉柏祥說：「我們經常向官員介紹港口的營運情況，因為港口是本地經濟的重要一環，成功關鍵在於與政府、港口監管局和社區保持良好關係。」

巴拿馬建基於兩個和運河連接的港口，另一個城市也是環繞港口而發展成為貿易和物流中心 — 香港。

香港：全球影響力

自殖民時代開始，香港一直倚賴港口貿易。自19世紀中葉，香港乃連接中國和西方的重要貿易中轉港。50到70年代的製造業黃金時代，香港倚靠日漸擴展的港口，把產品運往世界各地。隨著中國在80年代再次開放門戶，投入製造業成為世界工廠，香港的港口地位便更上一層樓。

理想遠大　現代新世紀

在70年代，香港已興建新港口，透過航運業去實行現代化，而香港貨櫃業亦開始起飛，在葵涌建成第一個大型貨櫃碼頭。為使新型大貨櫃船可以進出葵涌碼頭，當時疏浚了超過300萬立方碼的淤泥，使海港水深達40英呎。

和記港口集團在管理國際港口方面經驗豐富、領先全球 — 在香港本土運作45年，業務遍及26個國家。港口集團的香港總部，儼如眾多海外碼頭的燈塔和司令部。

環球人才培育基地

香港國際貨櫃碼頭有限公司（HIT）於1969年成立，負責管理紅磡、觀塘和北角的貨運設施。在80年代末，HIT的吞吐量曾一度攀升到世界首位。

巴塞隆拿：最佳典範

巴塞隆拿和港口的關係源自羅馬帝國時代，當時最受歡迎的貨品包括建造宏偉建築的石塊、魚醬和為地中海歡度佳節而備的葡萄酒。

直至19世紀，工業革命席捲歐洲，帶來蒸汽船，於是港口也要大翻新。蘇伊士運河於1869年建成，巴塞隆拿港口比其他大西洋港口更具優勢，成為遠東船舶的重要靠泊港。

巴塞隆拿港於20世紀末開始起飛，至今仍繼續擴展。略夫雷加特河改道，河口遷移到港口兩公里之外，港口面積增加了一倍。和記港口集團此時一展所長，與當地集團合作投得合約，在巴塞隆拿港建造新碼頭 — 巴塞隆拿南歐碼頭（巴塞南歐碼頭），於2012年9月27日正式開幕。

巴塞南歐碼頭自始成為全球碼頭業的最佳典範，成績一直超越預期和業界水平。碼頭在歐洲南部採用最先進的科技，包括在香港研發的nGen系統。這個系統可用於不同規模的碼頭，因應不同需求而改動，以達到最佳生產效果。

系統原型只用於輪胎式龍門架吊機，經修改後應用於巴塞南歐碼頭的自動堆場吊機，並由香港的營運發展及科技部到場提供技術支援。此外，系統還要兼顧日照節能，這是在系統原發地（東南亞）設計時毋須兼顧的因素。

管理層決定將巴塞南歐碼頭的成功，推廣至其他和記港口集團碼頭，帶動更多社群發展。巴塞南歐碼頭的卓越生產力，也促使和記港口集團把半自動系統，引進旗下其他碼頭。

巴塞隆拿港是推動加泰羅尼亞經濟的主要力量，也是地中海的物流中心。送抵巴塞隆拿的貨物經碼頭運往西班牙、南歐和北非，碼頭也是連接遠東和拉丁美洲市場的物流通道。巴塞隆拿有100多條固定航線，和五大洲的300個港口連接，是西班牙一個主要國際貿易港。

在此基礎之上，和記港口集團參照香港的成功模式，向國際進軍並取得節節勝利。每一項海外收購都為集團帶來寶貴的碼頭管理經驗，包括財務規劃、碼頭設計與發展、人才培訓、資訊科技和業務營運。例如，香港派出技術專才，協助巴塞隆拿的港口設計自動系統。

輸出人才

HIT培育的營運人才，也效力於和記港口集團全球的碼頭。現任鹽田國際集裝箱碼頭董事總經理林慶文，出道初期也在HIT受訓，由最初帶領HIT人事部到現在帶領世界級的鹽田國際力攀高峰。獲HIT大力栽培且具備培訓人才經驗的林慶文，深明HIT在整個和記港口集團發揮著人才培育基地的關鍵作用：「HIT有45年業務經驗，足以向外輸出優秀的人才和行業知識。不少內地同事認為，在HIT受訓是無比的光榮；海外同事更視之為朝聖之地！」

林慶文續稱：「HIT根據員工解決問題的能力去給他們機會，而不單只是看過去表現。公司憑著過人眼光，洞察人才以至港口的價值，這便是成功的關鍵。」

明日的港口

HIT不只向海外的港口輸出人才，也是個科技搖籃。為和記港口集團旗下港口提供高效率和生產力的新一代碼頭管理系統nGen，便是香港研發的傑作。

這個系統由營運發展及科技部研發，可全面控制碼頭業務，具備多項提高效率的智能特色，優於市面其他類似系統，並已推展到多個國際港口，包括波蘭、阿曼、泰國和西班牙。為配合不同港口的要求，營運發展及科技部會把系統略加修改，並不斷監察系統表現，聽取用戶反饋，這都是多年經驗加上人才培訓的成果。

香港在港口服務和海運的經驗，令這種技術穩步發展。隨著製造業北移，香港仍延續海運傳統，但服務領域轉向主導經濟的層面。目前香港在海上保險、法律問題、仲裁和物流規劃業務方面全球領先。在香港變成貿易港之際，HIT與和記港口集團也與時並進，不斷在設施和管理專才上作出投資，令香港港口業繼續在環球傲視同儕。

奠基石

對於不少社群來說，港口是增長和發展的基礎。想知道港口對於本地、區域、國家以至全球的效益，只需要看菲力斯杜、深圳、巴塞隆拿、巴拿馬和香港，便一覽無遺。和記港口集團高瞻遠矚，和各地持份者通力合作，互惠互利。和記港口集團不只努力為集團爭取增長，也協助周邊社區向前邁進，攜手跨越21世紀。□