理事長開講：宋襄公之仁～當人人都有道理，卻沒有商船進港

The Benevolence of Duke Xiang of Song: When Everyone Is Right, but No Ships Arrive

陳彥宏*

春秋時代的宋襄公，大概是中國歷史上最有資格獲頒「遵禮作戰典範」的君主。他講究仁義，打仗也要守規矩，最後輸了一場仗，還讓後世取笑了兩千多年。仔細想想，這個人其實頗值得同情。他所堅持的原則，放在太平歲月裡，說不定還會得到不少掌聲。可惜戰場上的對手沒有義務出席這場道德表揚大會，更沒有義務在頒獎前停止進攻。

《左傳·僖公二十二年》記載，公元前 638 年，宋楚兩軍在泓水交戰。當時宋軍已經列陣，楚軍卻還沒有全部渡河。司馬子魚見敵眾我寡，建議趁楚軍渡河時出擊，宋襄公回答「不可」。等到楚軍渡河完畢，尚未列陣，子魚再次請戰，宋襄公仍然不同意。直到楚軍完成戰鬥部署，他才下令攻擊。結果宋軍大敗，宋襄公自己也傷了大腿，隨從護衛死傷慘重。戰後他仍堅持「君子不重傷，不禽二毛」，又說「不鼓不成列」。按照這套倫理，敵人還沒有準備好，就要先等敵人準備好。

子魚聽了，回敬一句「君未知戰」。宋襄公至少誠實地遵守自己相信的原則，也親自承受戰敗的傷痛。只是宋國將士與百姓，也被迫共同承擔這份仁義的成本。如果楚軍統帥知道對岸有這樣一位君主，大概還會希望他順便通知攻擊時間，方便楚軍預訂糧草、整理軍容。宋軍雖然打不贏，至少輸得十分合乎程序。

翻開中外戰爭史，宋襄公這套理想恐怕很難找到多少知音。戰爭向來伴隨欺敵、奇襲、斷糧、圍城與消耗，歷史上還發生過大規模屠殺、迫害平民乃至種族滅絕。從戰國時代的長平殺降，到南京大屠殺、納粹對猶太人的種族滅絕與盧安達大屠殺，人類文明累積了數千年的道德與法律，殘酷暴行依然沒有絕跡。今日的俄烏戰爭與中東武裝衝突，也不斷暴露平民、能源設施與商業航運所承受的風險。國際人道法(International Humanitarian Law, IHL)必須維護，違反者必須追究。但法律對交戰者提出

* 陳彥宏 Solomon CHEN，英國威爾斯大學海洋事務與國際運輸學博士，台灣海事安全與保安研究會理事長，新台灣國策智庫諮詢委員，國家運輸安全調查委員會諮詢委員，海洋委員會海巡艦隊分署海損評議審查會委員，海事仲裁人。曾任教於臺灣海洋大學、澳大利亞海事學院國家港埠與航運中心、高雄海洋科技大學。曾客座於上海交通大學凱原法學院國際海事研究中心、廈門大學南海研究、澳大利亞海事學院。EMAIL: solomonyhchen@gmail.com。

義務，和交戰者願意履行義務，從來就是兩回事。人民不能把明天是否有飯吃，押在對手終於想起自己讀過哪一條公約上。

宋襄公的問題，正在於把自己相信的戰爭倫理，也當成敵人會照辦的作戰規則。兩千多年後，國際航運建立了更精密的安全體系。船舶適航、船員適任、船旗、船級、保險、租約與港口管制，各自有不可輕忽的作用。這些制度經得起平日檢驗，還要問一件事。當國家遇上非常時期，它們能不能讓必要的船繼續航行？

臺灣高度依賴海運，能源、糧食、工業原料與民生物資，都需要商船持續運抵。過去從《商船停止航行之前》(1)、《當航線重劃之時》(2)，一路研究到《當海運開始改道》(3)，反覆碰到一個令人不安的現象。海上封鎖未必需要從軍艦攔截商船開始。只要風險升高，保險人可能限縮承保，船東可能拒絕租約，船員可能不願進入高風險水域，航商也可能跳港或退出市場。港口還在，航道還通，碼頭設備照常運轉，商船卻可能已經不願意來了。脅迫者還沒把路堵死，市場就可能先替它把船撤走。

保險人無法無限承擔戰爭風險，船東有權拒絕危險航次，船長必須保護船員。每一項決定都有合理依據；累積起來，國家卻可能失去持續補給的能力。更妙的是，每個環節還能提出法律依據、風險評估與專業說明。全部裝訂起來，便是一份論證嚴謹的海運斷鏈報告。每一頁都對，只有最後的結果不太對。

有人談特殊運輸的法規，有人談戰爭保險，也有人提醒船東與船員承擔的風險。這些疑問都問得對，只是風險清單寫完，下一艘船究竟怎麼來？市場按航次作決定，政府按程序作決定。兩邊各有自己的時鐘，只是人民每天需要的能源與糧食，沒有暫停鍵。宋襄公若聽見我們仍在研議，大概十分欣賞。楚軍尚未完成列陣，照規矩本來就要等；至於楚軍會不會等公文核准，那屬於對方的行政裁量。

近年國際航運市場偏偏出現了一群很會尋找出路的經營者，那就是影子船隊 (Shadow Fleet)。從北韓、伊朗、委內瑞拉到俄羅斯，受到不同程度制裁的石油運輸網絡，持續尋找替代船舶、買家、管理公司與交易安排。船被制裁，其他船可能接手；

---

(1) 陳彥宏、黃欣欣，商船停止航行之前～灰色地帶行動下臺灣能源海運系統的失效鏈、風險演化與韌性治理，台灣海事安全與保安研究學刊，Vol 17, No 4，http://www.safetysea.org/modules/wfdownloads/visit.php?cid=94&lid=274

(2) 陳彥宏、黃欣欣，當航線重劃之時～灰色地帶實質封鎖下臺灣海洋經濟系統的衝擊演化、韌性指標與地緣經濟策略，台灣海事安全與保安研究學刊，Vol 17, No 5，http://www.safetysea.org/modules/wfdownloads/visit.php?cid=95&lid=282

(3) 陳彥宏、黃欣欣，當海運開始改道～臺灣進出口海運網絡的風險暴露、重構與再生，台灣海事安全與保安研究學刊，Vol 17, No 6，http://www.safetysea.org/modules/wfdownloads/visit.php?cid=96&lid=295

原有公司退出，新的服務關係又逐漸形成。部分行為涉及違反制裁、虛假文件與海洋環境風險，這套市場如何補進船舶、重新配對服務、維持貨物流動，仍值得仔細研究。

說到影子船隊，還有一個國家不能漏掉，那就是中國。基輔經濟學院(KSE Institute)2026 年 10 月公布的追蹤資料指出，按當年 8 月俄羅斯影子船隊出口運量計算，中國企業管理的船舶占 42%。這是船舶管理與運量的統計，不能推定中國政府直接指揮這些交易。但中國作為俄羅斯與伊朗石油的重要市場，相關企業早已在船舶管理、商業中介與運輸服務之間累積經驗。更令人不安的是，臺灣擔心的海上脅迫，恰恰可能來自中國。對岸若要讓我們的商船不敢來，其相關市場卻早已有人研究受到限制以後，如何讓油輪繼續走。把這兩張航次表攤在一起看，恐怕比一百頁風險報告還刺眼。

我在《當影子船隊開始演化》[4]與《越打越壯大》[5]中，已經花了不少篇幅研究這門生意，甚至替它想出一個頗有創投意味的指標，叫作「入影時間」(Time to Shadow, TTS)，衡量一艘油輪從買進到投入影子運輸市場需要多久。影子船隊連下一艘船多久能接貨，都有人研究怎麼計算；我們倘若面臨海運脅迫，卻還有人一項一項列出船為什麼不能來。宋襄公等的是楚軍完成列陣；我們難道要等到自己連船都找不到，才開始研究怎麼找船？

借鑑影子船隊的適應能力，當然不能成為偽造證書、操弄船舶自動識別系統(Automatic Identification System, AIS)、使用不適航船舶或規避法律的藉口。可供借鑑的是運力補位、服務替換、契約重新組合與網絡再生。法律授權、戰爭保險、船舶適航與船員安全，都要在和平時期預先安排；不能等到船期取消，才開始研究誰有權出考卷。

國際社會已有可供參考的安排。烏克蘭透過團結戰爭保險機制(Unity Facility)，由政府、銀行與商業保險市場分擔特定風險；印度在 2026 年設立巴拉特海事保險池(Bharat Maritime Insurance Pool, BMIP)；美國國際開發金融公司(U.S. International Development Finance Corporation, DFC)同年提出海事再保險計畫(Marine Reinsurance Facility)，宣布公私部門合作、合計最高 400 億美元的保障能力。然而，美國計畫截至當年 9 月仍未實際簽發保單。國家可以替保險市場分擔損失，卻未必能替船長消除航行風險。保險公司可以計算損失，飛彈大概不會因為讀過保單而自行轉向。

---

(4) 陳彥宏，當影子船隊開始演化～從制裁規避到網絡再生，台灣海事安全與保安研究學刊，Vol 17, No 5，http://www.safetysea.org/modules/wfdownloads/visit.php?cid=95&lid=283

(5) 陳彥宏，越打越壯大～影子船隊的逆風翻盤創業史，台灣海事安全與保安研究學刊，Vol 17, No 5，http://www.safetysea.org/modules/wfdownloads/visit.php?cid=96&lid=294

一艘船要開得成，還得有人肯保、有人肯付、有人肯載，航線與港口能用，船員也願意走。過去我們把臺灣海運韌性整備整理為「看得見、撐得住、換得掉、叫得到、保得住、接得起來」。這六項能力牽涉航港、能源、金融、外交、國防、海巡與航運產業，需要在平時接成可以執行的安排。否則，等到各單位都確認自己已盡職，港口的船期表可能已經空得可以拿來寫書法。

《管子·牧民》說：「倉廩實則知禮節，衣食足則知榮辱。」臺灣的糧食、燃油、天然氣與工業原料，許多得靠商船持續送進來。庫存可以支撐一時，補充中斷卻會逐漸影響電力、產業與民生。到了那時，人民需要的是下一船能源與糧食。總不能請大家先把國際公約讀熟，餓了再查相關條文有沒有例外。

我其實不太願意嘲笑宋襄公。他至少相信自己所堅持的仁義，也親自承受戰敗的代價。法律與航運安全規範同樣值得維護；國家還得在守住人命、適航與環境底線的同時，事先準備危機授權、替代運力與航行保障。宋襄公至少能指揮自己的軍隊，臺灣卻無法命令外國船東、保險人與船員，陪我們等到每一個問題都有答案。

兩千多年前，宋襄公等楚軍渡河，等楚軍列陣，最後等到一場堂堂正正的敗仗。兩千多年後，我們還有時間準備船舶、修訂制度、安排保險，也還有機會把下一條海運鏈事先接起來。但願我們不會把所有事情都研究得十分正確，最後卻只能面對空蕩蕩的港口，提出一份條文齊全、權責分明的報告，詳述商船為何無法進港，最後再依公文程序函送相關單位參考辦理。

到了那一天，恐怕連宋襄公都會忍不住問一句。

「你們的仁義都準備好了，船呢？」