

Naval Academy Journal

# 海軍軍官

No.4  
Vol.43

Quarterly  
2024.12

海軍軍官學校編製 季刊 中華民國 113 年 12 月



## 海軍官校 77 週年校慶晚宴 / 伍世文

77th Anniversary of the R.O.C. Naval Academy / Wu, Shih-Wen

## 鄧氏餘蔭 / 陳潮州

Legacy of the Deng Clan in Chinese Naval Academy. / CHEN, Chao-Zhou

## 澳英美同盟成立對中共印太地區地緣戰略之影響 / 葉志偉

The Impact of the AUKUS Alliance Formation on China's Geostrategic Dynamics in the Indo-Pacific Region / YEH, CHIH-WEI

## 中共建置柬埔寨雲壤海外基地的戰略思考：「灰色地帶」戰略觀點 / 蕭時光

The Interpretations of the Strategy in China's construction of a base at Cambodia's Ream Naval Base: "Gray Zone" Strategic Perspective / Shiau Shyr-Guang

## 一場終生的學習 - 美國海軍官校領導統御研討會 / 鄭睿樺

A Lifetime of Learning: United States Naval Academy Leadership Conference / Cheng, Jui-Hua

學生  
專欄

113.10.16 海軍官校校慶晚宴

R.O.C. Naval Academy Anniversary Gala Dinner





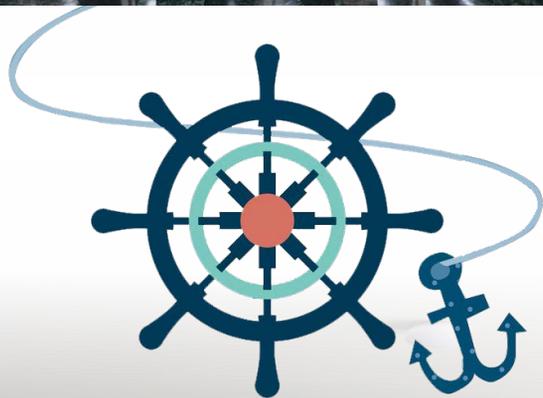
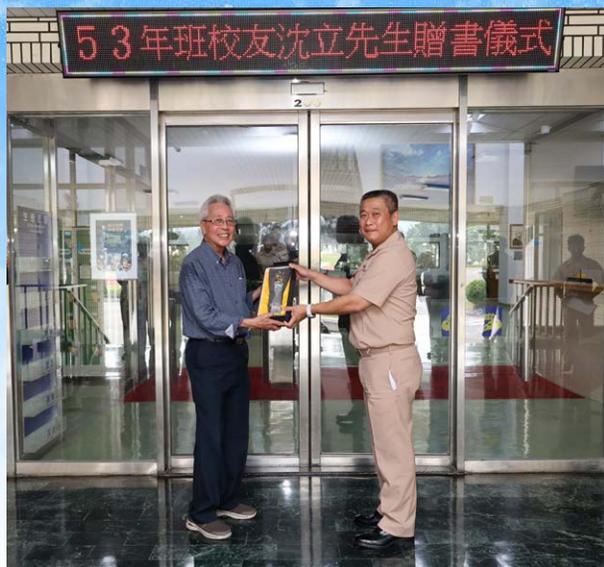
113.10.17 海軍官校 77 週年校慶

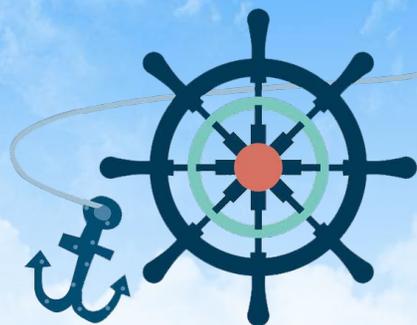
77th Anniversary of the R.O.C. Naval Academy





113.10.23 沈立先生贈書儀式 Book Donation Ceremony by Mr. Shen Li





# 113.11.21 專軍 113 年丙班結業暨授勳典禮

## Class 2024-C Professional Officer Candidate Course Graduation and Commendation Ceremony







No.4  
Vol.43

Quarterly  
2024.12

思維的 | 學術的 | 人文的

CONTENTS

- 10 海軍官校 77 週年校慶晚宴 / 伍世文  
77th Anniversary of the R.O.C. Naval Academy / Wu, Shih-Wen
- 12 鄧氏餘蔭 / 陳潮州  
Legacy of the Deng Clan in Chinese Naval Academy. / CHEN, Chao-Zhou
- 16 澳英美同盟成立對中共印太地區地緣戰略之影響 / 葉志偉  
The Impact of the AUKUS Alliance Formation on China's Geostrategic Dynamics in the Indo-Pacific Region / YEH, CHIH-WEI



刊名 海軍軍官  
發行人 劉寶文  
總編輯 賴俊傑  
主編 桑哲勳  
審稿委員 馬汝廉、陳雅惠  
攝影 廖本聖  
發行單位 海軍軍官學校 [www.cna.edu.tw](http://www.cna.edu.tw)  
發行日期 中華民國 113 年 12 月發行第 43 卷第 4 期  
創刊日期 中華民國 36 年 6 月  
定價 新台幣 250 元  
電話 (07) 581-3141#781806 (07) 585-5493  
社址 813 高雄市左營區軍校路 669 號  
電子信箱 [navalofficer@mail.cna.edu.tw](mailto:navalofficer@mail.cna.edu.tw)  
印刷 美育彩色印刷廠股份有限公司  
GPN 2003600009  
ISSN 1997-6879  
展售處 五南文化廣場及網路書店 04-22260330  
臺中市中山路 6 號  
<http://www.wunanbooks.com.tw>  
國家書店及網路書店 02-25180207  
台北市松江路 209 號 1 樓  
<http://www.govbooks.com.tw/>

\*本校保有所有權利，刊物內容轉載請註明出處。

\*本刊同時刊載於 <http://www.cna.edu.tw/tw/Service.php?progId=SER007&clazzId=SER7003>



本刊保留所有權利，  
欲利用本刊全部或部分內容者，  
須依創用 CC 臺灣授權條款運用。

### 36 中共建置柬埔寨雲壤海外基地的戰略思考：「灰色地帶」戰略觀點 / 蕭時光

The Interpretations of the Strategy in China's construction of a base at Cambodia's Ream Naval Base: "Gray Zone" Strategic Perspective / Shiao Shyr-Guang

### 58 精進海軍艦艇修護作業之研析 / 蔡明倫、陳冠齊

Research and analysis on improving naval ship maintenance operations  
/ Tsai, Ming-Lun、Chen, Kuan-Qi

”

學生  
專欄

### 76 一場終生的學習 - 美國海軍官校領導統御研討會 / 鄭睿樺

A Lifetime of Learning: United States Naval Academy Leadership Conference/ Cheng, Jui-Hua



# 海軍官校

## 77 週年校慶餐會詞 113.10.17.

# 77th Anniversary of the R.O.C. Naval Academy

著者／伍世文 Wu, Shih-Wen

經歷 前國防部部長

敖副司令，苗前總司令、董前司令，各位前任校長暨夫人，在座各位現役將軍，母校各位師長，各位嘉賓，各位同學：大家好！

欣逢母校建校 77 週年，世文應邀出席校慶各項活動，並在慶祝餐會致辭，深感無比榮幸。

今年是我在母校畢業 69 週年。數十年來，我經常感念母校培育之恩。母校「航輪兼習」的教育方針，德、智、體、群、美五育並重的教育目標，以及「國家、責任、榮譽」的信念，讓我在隨後的數十年中，至今仍受用不盡。

藉此機會，我要向各位同學強調三大信念對我們的將來，無論在軍中或社會工作的重要。

首先談「國家」。國軍是依據中華民國憲法所建立的武裝部隊，主要任務在於捍衛中華民



國的主權、保護國民的安全。因此我們必須明白「為誰而戰、為何而戰」，讓我們在遭遇戰鬥的時候，激發為國獻身的勇氣。在民主體制下，執政權轉移不同的政黨是常態，軍隊既然是國家的武力，就必須效忠國家，不論政權如何轉移，不容有絲毫改變；而且，無可置疑的，自然應該以中華民國為效忠對象。只有國家化的軍隊，超越黨派，官、士兵才能心無旁騖、全心全意，持續為建軍備戰而努力，不致無所適從。軍人必須講求氣節，就是講求忠誠，要忠於國家、忠於海軍。

其次談「責任」。負責任，簡單來說就是盡心盡力把把職責的工作做好，要忠於工作與忠於受領之任務。具體地說，就是處事要全心投入，有所堅持，更應該「有所為、有所不為」。就個人的體驗，全心全力投入工作，處理業務，往往可以吸收到處事的經驗，會有意想不到的收穫。責任是每個人做人、處事的基本自我要求。於公，是全心全意把職掌工作處理盡善盡美；身為長官者要照顧部屬、作為部屬則要服從長官。於私，父母把兒女照顧、教養，讓兒女長成為有用的人才，身為軍人，常有公私難以兼顧之時，就必須以公為先；學生在求學時期，應該遵守校規、專心學業、了解社會規範，就是應有的責任。

我們常講，榮譽是軍人第二生命。榮譽感發自內心，不假外求，由榮譽感激發出強烈意志力，可以做到平時難以達成的目標，是每個軍人必須具有的表現。榮譽是前輩犧牲生命捍衛國土、保衛人民，得到社會認同，才獲得大眾的尊敬，不是刻意製造就可以得到。今天，我們傳承這份榮譽，自然有責任繼續創造國軍的榮譽，讓後輩傳承。

在各位用餐前，謹簡單表述個人在海軍服務的體認，不要佔用各位太多時間，也正是此刻我應盡的責任。

最後，祝福母校校譽日盛，中華民國國祚綿延！各位師長嘉賓身體健康！各位同學學業進步！謝謝各位！



# 鄧氏餘蔭

## Legacy of the Deng Clan in Chinese Naval Academy.

著者／陳潮州 CHEN, Chao-Zhou

經歷 美科羅拉多州立大學機械工程碩士

現任 海軍軍官學校兼任教師

### 壹、源起

#### 凡事皆有因緣 ...

先提我海官校 62 年班（1973）同學薩星提。民國 55 年（1966），他入學海官校預備班之前，就學初中時，巧與先烈鄧世昌曾孫同窗。此二位，一是清末海軍名將薩鎮冰，及抗日武漢會戰，與艦共亡中山艦長薩師俊後人。另一則為「甲午海戰」裡，壯烈犧牲的「致遠艦」管帶（艦長）後人。二位後人，於先人為國捐軀百年後，能共襄盛舉，成就先烈遺願，成立「鄧世昌紀念獎學金」，澤被母校，如此義行，豈不值得特書表彰。

### 貳、事蹟

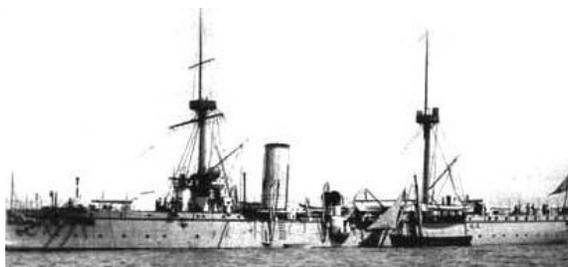
此日漫揮天下淚，有公足壯海軍威。

--1894 年，光緒皇帝聞「甲午海戰」鄧世昌與艦共亡時悲憤撰言。



說明：鄧世昌(二排左四)與「致遠艦」軍官合影，二左排五為時任北洋海軍總查的英國皇家海軍軍官-琅威理William Metcalfe Lang。圖片來源：維基共享，公有領域。

鄧世昌年少就學「福州船政學堂」第一期（薩鎮冰為駕駛科第二期），接受過嚴格現代化海軍訓練。就學期間，他展現了優異軍事才能及海軍事務熱愛。畢業加入北洋水師，逐步晉升，直至赴英接艦，擔任巡洋艦「致遠號」（排水量 2310 噸）艦長。



1894 年，中日甲午戰爭爆發。該年 9 月 17 日，於黃海大東溝海域，北洋水師與「日本聯合艦隊」海戰。面對日本海軍先進戰艦與火力壓制，北洋水師處劣勢，但激烈海戰裡，鄧世昌表現無畏勇氣，指揮「致遠艦」迎敵，以身作則，無畏猛烈炮火，帶領官兵勇敢迎戰衝鋒陷陣。「致遠艦」受創，損害嚴重，彈藥告罄，燃料耗盡，無以續戰時，艦長更下令該艦撞向日本旗艦「吉野號」，圖以肉搏方式扭轉戰局，並與日艦同歸於盡，展現視死如歸決心。不幸撞擊未成，「致遠艦」因遭重創，最終沉沒。

「致遠艦」沉沒時，時年 45 的艦長鄧



說明：上，英國「阿姆斯壯-維特沃斯 Armstrong Whitworth」公司建造，2310 噸排水量的「致遠號」巡洋艦。1894 年，接收該艦時，艦長即鄧世昌。該艦乃當時北洋水師主力鐵甲戰艦。右，1887.7.23 完工時的「致遠艦」。

圖片來源：維基共享，公有領域。

世昌拒絕救援。全艦 252 官兵中僅 7 人獲救。大部分官兵，包括艦長在內，均與艦葬身海底。「致遠艦」沉沒前，營救人員曾試圖拯救艦長，但遭鄧世昌嚴詞拒絕，且高呼「今日有死而已！然雖死而海軍聲威弗替，是即所以報國也！」-1894 甲午海戰，「致遠艦」管帶（艦長）鄧世昌與

艦共亡前豪語，表示能與艦共亡，死亦無憾。

時至今日，海峽兩岸對當年鄧世昌艦長視死如歸、壯烈為國犧牲英勇事蹟，同表宣揚與紀念。我左營海軍官校內，亦建有「世昌樓」，緬懷先烈。



說明：左營海軍官校校內，為紀念先烈而建的聳立巍峨建築「世昌樓」。

圖片來源：作者拍攝。



### 叁、餘蔭

話說鄧先烈曾孫，即薩星提同學初中同窗，稟其父鄧曉民（曾任陸軍特種作戰突擊隊指揮官）臨終前囑託，於民國 106 年（2018），聯絡其初中同學薩星提，表達父親遺願，擬以曾祖「甲午海戰、致遠艦」艦長鄧世昌之名，捐贈美金 20 萬，成立「鄧世昌紀念獎學金」，嘉惠母校，提攜後進，獎勵優秀學生，發揚愛國情操。

「鄧世昌紀念獎學金」的籌議，多虧同學薩星提。他不辭勞苦奔波於台北海軍總

部及左營海官校。民國 107 年，基金會順利成立，委由校友會託管。第一屆獎學金頒發時，鄧先烈曾孫亦躬逢盛會，親自由美返台參與頒獎。迄今歲民國 113 年，獎學金已頒發 6 屆。每年夏季學期結束，官校均甄選出 2 至 4 年級優秀學生，及軍士官班優異學員數名受獎。受獎者，獲頒獎金 5000 元。每年 9 月底，由薩武官會同校友會會長與秘書，於左營四海一家行頒獎儀式，官校校長及教育長亦親自與會。

## 肆、結語

國人捐贈獎學金風氣似不盛行。美國各大學，尤以私立名校，往往有功成名就校友，捐贈鉅款回饋母校，贊助軟體教育或硬體發展。以長春藤名校哈佛大學為例，該校每年均獲校友捐贈，金額多達上億美金，不僅是富商鉅賈校友捐款，即便沒沒無聞畢業校友，亦慷慨解囊，以小額捐款嘉惠母校。其與母校的連結與向心，令人感佩。

如今，藉這篇雜文披露，希望喚起更多廣眾，緬懷母校過往栽培，慷慨解囊，哪怕是區區之數小額，若能積砂成塔，亦能嘉惠母校建設發展，或獎助學弟妹勤學向

上。

鄧氏遺族於先人為國捐軀百年後，追念先祖，慨然捐款成立獎學金，嘉惠母校學子，義舉令人感佩，故撰文表彰。文末，謹呼籲我官校前後期校友，見賢思齊，爾後亦能一同慷慨解囊，回饋母校，也向我海軍前輩，英勇為國捐軀的鄧世昌艦長致最崇高敬意。感謝鄧氏後人對海軍的支持與奉獻，也向海軍先烈後人的付出，致崇高敬意與謝意。🇺🇸



# 澳英美同盟成立對中共印太地區地緣戰略之影響

## The Impact of the AUKUS Alliance Formation on China's Geostategic Dynamics in the Indo-Pacific Region

著者／葉志偉 YEH, CHIH-WEI

國防大學指參學院

### 壹、前言

近年來，全球局勢動盪，湧現出一系列重要事件，其中包括俄烏戰爭、以巴衝突等，引發了國際社會的廣泛關注。與此同時，中共在印度洋和太平洋地區持續製造爭議，對國際航運自由構成威脅，同時加大了地區內的衝突力度。中共憑藉其強大的經濟實力支撐著對軍事力量的擴張。自2008年以來，中共藉以亞丁灣護航之名，向印度洋、南太平洋兩大區域，逐步介入政治、經濟、軍事等領域，旨在拓展國家利益。<sup>1</sup>

與此同時，中共積極發展與印太地區、歐亞大陸各國的經濟貿易合作關係，特別是通過一帶一路倡議，強化了與這些國家間的關係。在過去的十年中（2013-2023），中共穩步發展了亞太經合組織，並與歐盟、北美自由貿易區並列為全球三大經濟體系之一。其經濟與軍事實力相輔相成，為中共在國際舞臺上的影響力提供了有力支援。

2021年，美國總統拜登主導促成了澳大利亞（AU）、英國（UK）、美國（US）三國所建立的AUKUS同盟。該同盟透過三方安全夥伴協議雖無明確劍指中共，

1 謝游麟、何培菘，〈中共海軍亞丁灣護航行動6週年之回顧與啟示〉，《海軍學術雙月刊》，第五十卷，第一期，2016年2月，頁120-122。

然綜觀協議內容顯見其背後目地在應對中共在印太地區的地緣政治與軍事活動。AUKUS 同盟分享人工智慧、量子技術及網路安全合作等，<sup>2</sup> 加強了印太地區的安全合作與穩定發展，同時也是美中印太競爭下美國近年來繼四方安全對話（QUAD）後再起之印太布局的重要舉措之一。<sup>3</sup>

中共面臨著加劇的地緣政治競爭，對印太地區的安全發展產生了深遠影響。AUKUS 同盟的形成象徵著中共在該地區不僅僅面臨美國的壓制，而且實質上遭受到英國和澳大利亞在軍事上的圍堵。這使得中共難以自由發展，有如一頭披上了鐵鏈的野獸，受到限制。是故中共需要調整其對外政策和戰略布局，以更好地應對來自 AUKUS 同盟的衝擊。期藉研究 AUKUS 同盟成立對中共的印太地區地緣戰略之挑戰與影響，來分析印太區域安全發展現況。

## 貳、中共在印太地區的地緣政治發展

要想知道中共為何會引起美國在印太地區布局的影響，需先觀其在印太地區的發展，最顯著的即是中共一帶一路倡議，然而各界所分析的多為其所帶來的經濟發展及外交政策，然而這背後所衍伸出的地緣政治與軍事行動意涵，卻容易遭到忽略。本文聚焦在中共於印度洋、南海、西太平洋等區域之擴張問題，做為研究中共面對 AUKUS 同盟成立之應對發展。

### 一、中共海上絲綢之路發展

#### （一）政治與外交影響：

發展政治與外交戰略不僅是中共的經濟計畫，更是中共在國際舞臺上擴大影響力的重要手段之一。海上絲綢之路的推動加強了中共與沿線國家之間的政治和互信合作，中共積極地與海上絲綢之路沿途各國政府進行溝通和協商，致力於推動共同利益的發展，增進與沿線國家的政治對話和合作。

而海上絲綢之路的發展使中共在國際事

2 田孟心，《抗中的決心愈來愈強，澳英美聯手打造核動力潛艦》〈天下雜誌〉，2023年3月16日，<https://www.cw.com.tw/article/5125047>，檢索日期：2023年12月16日。

3 《四方安全對話領導人強調優先事項與基礎設計畫》〈Indo-Pacific Defense Forum〉，2023年6月11日，<https://www.cw.com.tw/article/5125047>，檢索日期：2023年10月23日。



務中擔任了更加重要的角色，自此倡議於2013年由習近平提出開始迄今已超過了十年時間，透過與沿海國家的經濟合作，增強了其在國際事務中的影響力和話語權，進一步提升了其地區和全球的地位。<sup>4</sup>此外，中共海上絲綢之路的發展也對地區和全球的安全格局產生了影響力。

隨著中共在海外投資和建設的增加，涉及到海上安全、航運風險管理等問題也變得更加重要。因此，中共積極參與地區安全合作，促進了地區安全機制的建立與發展。中共海上絲綢之路發展在政治與外交影響上實為一個複雜且多層次的議題。不僅僅反映了中共的發展戰略，更表現出中共在追求國際舞臺上的地位與影響力。

## （二）經濟合作與貿易：

經貿合作是中共在一帶一路倡議中所提出的重要戰略，旨在加強中共與沿線國家之間的經濟合作，並促進共同發展。中共作為全球第二大經濟體，具有龐大的市場需求和豐富的資源，與沿線國家開展經濟合作具有巨大潛力。中共在海上絲綢之路

的建設為參與國家提供了更加便捷的貿易通道和更廣闊的市場空間，促進了跨境貿易和投資的增加，進而推動了區域貿易的繁榮。<sup>5</sup>因此海上絲綢之路的發展對中共以外的其他國家也產生了相當的影響力。

海上絲綢之路的建設不僅連接了亞洲、非洲和歐洲等地區，還促進了中共與其他沿線國家之間的貿易往來。隨著貿易量的增加，沿線國家之間的經濟互動日益密切，為沿海上的區域經濟整體提供了持續力。參與國家可以通過基礎設施建設、貿易合作等項目獲得經濟利益，除了促進了當地經濟的發展和改善民生需求外。同時也為全球經濟帶引進新的動能，加強各國之間的經濟鏈結合作。

中共海上絲綢之路的發展為中共與其他主要經濟體之間的貿易和投資合作提供了重要平臺。<sup>6</sup>中共積極參與全球經濟治理，促進了貿易自由化和投資便利化，同時加強了與其他主要經濟體之間的經濟競爭與合作，改變了全球經濟體系的革新。中共海上絲綢之路的發展在經濟合作與貿易方

4 黃健群，〈「一帶一路」與中國大陸區域經濟發展：策略與挑戰〉《法務部-展望與探索》，第16卷，第5期，2018年5月，頁94-95。

5 同註4，頁98-102。

6 蔡誌詮，〈中共推動「一帶一路」對海軍遠洋戰略發展之影響：以印度洋為例〉《海軍學術雙月刊》，第五十一卷，第二期，2017年4月，頁75。

面發揮著重要作用，促進地區和全球經濟的發展，透由推動貿易往來和投資合作的加深，為參與國家帶來了更多的發展機遇，也為全球經濟格局帶來了新的動能。

### （三）基礎設施建設與投資：

中共與海上絲綢之路國家間的交通、能源、通訊等基礎設施建設，推動經濟發展和合作，加深地區間互聯互通。海上絲綢之路的建設涉及到港口、航運、鐵路、公路等基礎設施建設：如中共在緬甸興建中緬鐵、公路、石油、天然氣管道、萊比塘銅礦、皎漂深水港等。<sup>7</sup>

中共積極投入資金和技術，與這些沿線國家合作，共同推動基礎設施建設的進展。在這些沿線國家（緬甸 - 皎漂港、孟加拉 - 吉大港、柬埔寨 - 西哈努維爾港、斯里蘭卡 - 漢班托特港、巴基斯坦 - 瓜達爾港）投資建設了多個現代化港口由中資公司投資建設，<sup>8</sup> 提高了貨運效率，加強了與其他國家的往來。

另海上絲綢之路的發展吸引了大量外資投入。中共政府和企業積極參與沿線國家

的基礎設施建設和投資項目，除了提供資金支持也提供技術援助，促進了當地經濟的發展、跨境貿易和物流合作。透過基礎設施建設的提升，貨物和信息的流通更加便捷，降低了交通成本和運輸時間，促進了跨境貿易的縱深。<sup>9</sup>

海上絲綢之路所投資的基礎建設有助於提升參與國家的整體競爭力。通過提升基礎設施水平，加強了參與國家的生產能力和市場競爭力，提高了其在國際經濟合作中的地位和影響力。而中共藉由海上絲綢之路的發展在基礎建設與投資方面為參與國家帶來了重大機遇，除了強化區域經濟體外更能增強其在國際間的支持，為其未來在國際事務上更有談判籌碼。

### （四）地緣戰略與安全考量：

中共為求加強與海上絲綢之路沿線國家之間的合作，同時也引發了諸多地緣政治和安全問題，海上絲綢之路的建設涉及到沿線國家的地緣戰略格局。中共積極推動該倡議，對於沿線國家的政治和經濟格局產生了影響。

7 柏提爾·林納，《珍珠鏈戰略》（馬可孛羅文化，2022年2月），頁57-79。

8 同註7，頁5。

9 李源、朱書緣，《推動共建絲綢之路經濟帶和21世紀海上絲綢之路的願景與行動》〈人民網〉，2015年3月，<http://cpc.people.com.cn/BIG5/n/2015/0328/c64387-26764810.html>，檢索日期：2023年12月4日。



首先，有學者認為中共的此倡議是一種實踐其地緣政治意圖的工具，<sup>10</sup> 部分國家如印度、澳大利亞均積極尋求相對性的戰略合作來應對，這也導致地區的地緣政治競爭加劇。

其次，海上絲綢之路的建設涉及到區域安全問題。此路線穿越局勢不穩定的地區，存在著恐怖主義、海盜活動等安全威脅。這些安全問題極可能對往來的貨物運輸、投資項目和沿線國家的安全產生影響，需要透過國際間合作來應對這些挑戰。<sup>11</sup>

其三，海上絲綢之路的發展也牽涉到國際海域的利益分配和爭端問題。大多數路線穿越國際海域，存在著國家之間的海洋劃界爭端和利益分配。這些爭端恐肇生此路線上的航行安全威脅。<sup>12</sup>

因此，海上絲綢之路的發展可能導致地緣戰略格局的重塑。中共在海上絲綢之路的建設中擁有主導地位，這也增加中共在區域和全球事務中的影響力，並引發其他國家的戰略擔憂。

#### （五）國際合作與全球影響力：

中共海上絲綢之路的推動促進了區域和國際間的合作並與沿線國家加強了政治、經濟、文化等多方面的交流合作，形成了利益共享、風險共擔的合作機制。

海上絲綢之路的發展擴大了國際合作的範疇，除了與沿線國家的雙邊合作外，中共還積極參與國際組織和多邊合作機制，推動全球治理體系的完善和改革，得到了許多國家和國際組織的積極響應與支持。

中共海上絲綢之路的發展拓展了國際合作的領域，除了傳統的經濟合作和貿易投資外，中共還推動了基礎設施建設、產能合作、人文交流等多方面的合作領域。這些合作形式不僅促進了經濟發展，也增進了各國人民之間的友誼與理解。

然而，對於這一倡議是否僅僅是推動合作與發展，以及其背後是否存在其他目的，則是需要進一步檢視的議題。支持者認為中共海上絲綢之路是中共推動國際合作、促進共同發展的一個重要平臺。透過基礎設施建設、貿易合作等方式，該倡議可以促進經濟增長、創造就業機會，並加強沿線國家之間的友好往來。然而批評者

10 同註 4，頁 110。

11 同註 1，頁 123。

12 葉志偉、張育誠，〈美國自由航行權對中共「21 世紀海上絲綢之路」發展之衝擊〉《海軍學術雙月刊》，第五十三卷，第一期，2019 年 2 月，頁 47-49。

則擔憂中共海上絲綢之路的發展可能隱含著中共的地緣政治和戰略考量。中共透過這一倡議擴大了在沿線國家的影響力，可能造成這些國家產生過度依賴，甚至是政治上的壓力。此外中共海上絲綢之路的建設和投資亦會帶來嚴重債務問題，使得一些低收入國家陷入債務陷阱，失去自主發展的能力。

另中共海上絲綢之路經濟建設背後均可見其涉及軍事行動問題。中共在部分沿線國家設立了軍事基地或進行軍事合作，極可能是隱藏在倡議背後的附加戰略意圖，主要目的不外乎加強中共的戰略地位和影響力，以保障海上絲綢之路的安全。<sup>13</sup>

## 二、中共建立海外軍事基地目的

### (一) 地緣政治戰略：

中共建立海外軍事基地是其地緣政治戰

圖一：中共「一帶一路珍珠鏈」路線圖



資料來源：參考網路，徐維遠、林誌鈺繪圖《擁瓜達爾港、開卡拉運河！帶路珍珠鏈 貫穿印太封鎖》(中時新聞網)，2017年11月，<https://www.chinatimes.com/newspapers/20171126001183-260301?chdtv>。

13 趙斌，《分析：一帶一路以隱蔽方式在軍事上挑戰美國》〈大紀元〉，2023年10月，<https://www.epochtimes.com/b5/23/10/21/n14100314.htm>，檢索日期：2023年12月10日。



略的必要組成，目的在於擴展地緣政治影響力、推動國家利益和安全保障。這一舉措反映了中共作為一個日漸強大的國家，在積極追求廣泛的地緣政治目標和戰略利益。

中共為了在地緣政治上發展出其影響力和存在感，透過在國際戰略位置建立軍事基地來加強其在世界各地的存在，例如：中共於 2017 年在東非吉布地建立首座海外軍事基地<sup>14</sup>，接續於 2019 年與柬埔寨簽訂協議使共軍可進駐雲壤深水港效期 30 年且每 10 年自動展期，<sup>15</sup> 以及在 2022 年中共與索羅門簽訂安全協議中提供警察、武警、軍事人員及軍隊進駐，並允諾共艦可赴索羅門群島訪問、後勤補給、中途停靠等，<sup>16</sup> 在這方面，中共在海外軍事基地的設立通常不以軍事佔領或控制為目的，而是強調維護地區穩定及參與國際合作等方面的作用。

中共建立海外軍事基地的同時也是為了保護其海外利益和資源。隨著中共經濟的快速增長，中共對於能源、原物料和其他

重要資源的需求也在不斷增加。為了確保這些海外利益和資源的安全，中共需要在海上運輸的範圍內擁有一定的軍事力量存在，來應對他國勢力在區域內所造成的各種可能的威脅和安全問題，以確保其經濟發展的持續和穩定。

隨著全球安全局勢的不斷變化，中共需要較靈活和多樣性的戰略手段來應對各種威脅。建立海外軍事基地可以為中共提供更多的戰略據點和行動空間，使其能夠更好地應對不同的地緣政治和區域安全挑戰。

中共在世界各地所建立的海外軍事基地意圖也反映了中共已然將自己視為世界大國，作為全球第二大經濟體和人口最多的國家，中共在國際事務中擔任著越來越重要的角色。建立海外軍事基地可以使中共更好地履行其國際責任，參與全球和平與安全事務，並維護國際秩序和穩定。同時，這也是中共為了應對日漸複雜的國際安全環境而採取的一種應對措施。<sup>17</sup>

中共建立海外軍事基地是其地緣政治戰

14 海外軍事基地：係指一國在他國土地駐紮一定數量的武裝力量、進行特定軍事活動、建有相應組織機構和設施的地區。

15 錢尹鑫、張俊慶，〈中共建立海外基地對其海權發展之影響—以柬埔寨雲壤港為例〉《海軍學術雙月刊》，第五十七卷，第一期，2023 年 2 月，頁 40-55。

16 章榮明，〈中國與索羅門群島草簽《安全合作協議》之意圖〉《國防安全雙週報—國防安全研究院》，第 52 期，2022 年 4 月，頁 121。

17 陳德育，〈中共建立吉布地海外軍事基地之意涵〉《海軍學術雙月刊》，第五十三卷，第二期，2019 年 4 月，頁 128-129。

略的重要組成部分，旨在擴展其影響力、保護海外利益、提供戰略機遇和履行國際責任。這一舉措將對中共和全球地緣政治格局產生深遠的影響。

## （二）海上安全保障、資源保護與能源安全：

從馬漢海權論的角度來看，海軍力量是國家力量的重要組成部分，對於維護國家的海上利益至關重要。馬漢強調控制海洋通道的重要性，認為這是國家獲得海上優勢和擴展其影響力的關鍵。<sup>18</sup> 因此中共建立海外軍事基地不僅有助於保護海上貿易路線，還能夠確保對海洋資源的控制，從而維護國家的經濟和安全利益。

隨著中共經濟和海洋活動的擴大，保障印太地區海上通道和貿易航線包含珍珠鏈戰略<sup>19</sup>對中共來說變得至關重要。海外軍事基地可以作為中共海軍的後勤支援點和補給站，確保其海上行動的持續和有效性。透過在戰略位置設立基地，中共可以更及時地應對區域內外的安全威脅，提高其海上實力。

中共所建立海外軍事基地位於資源豐富的地區，例如非洲、中東和南海等地區。中共對於這些地區的資源，特別是能源和礦產資源的需求日益增加。透過建立海外軍事基地，中共可以保護其對這些資源的運輸安全，同時確保這些地區的穩定和安全，以維護自身的經濟發展和能源供應穩定。中共是世界上最大的能源消費國，<sup>20</sup> 對外資源依賴度極高，為了降低對進口能源的風險，中共積極開展能源合作和投資，並在戰略位置設立海外基地以保護其能源供應線。這不僅可以提高中共的能源提供穩定度，亦可增加中共在全球能源市場中的影響力和話語權。

## （三）對外援助與友好合作：

中共透過對外援助和友好合作，可以擴大其經濟和政治利益。中共對外援助的形式多樣，包括經濟援助、技術援助、人道主義援助、甚至是實物上的援助諸如基礎設施、設備、派遣醫療隊或是專家等。透過這些舉措中共可以促進與其他國家的經濟合作，開拓新的市場和資源，促進自身

18 Alfred Thayer Mahan 著，熊顯華譯，《海權論》（中國社會出版社，2019年8月），頁32、116、140、163。

19 珍珠鏈戰略：由印度政治界提出的概念，描述了對中共在印度洋施加影響力的意圖的猜想，在印度的地緣政治和外交政策文件中經常被使用，以強調印度對一帶一路在南亞施行的擔憂。

20 杜瑞，《BP：2021年中國能源消費量全球居首占比超四分之一》〈中國煤炭資源網〉，2022年7月，<https://web.archive.org/web/20220922074206/http://www.sxcoal.com/news/4655769/info>，檢索日期：2024年3月8日。

經濟發展的同時亦可以增強其在國際上的政治影響力，建立良好的國際形象，並獲得其他國家的支持和信任。<sup>21</sup>

中共透過建立海外軍事基地，可以合理化為這些國家提供安全保障，加深與這些國家的軍事合作，進一步鞏固與這些國家的友好關係。在世界各地建立軍事基地，中共可以更加積極且合理化參與國際軍事合作及維護國際和地區的和平安全。進而提升自己在國際事務中的地位和影響力。

綜上分析所知，中共在維護其在印太地區的地緣政治地位和海上能源運輸安全

等國家利益方面制定了多項戰略目標。不僅通過合作發展的外交手段進行投資和建設，以推動多邊安全合作策略，同時也在海外建設軍事基地以延伸其軍事行動範圍。因此，以美國為首的西方國家為了確保在印太地區的航行自由和發展，成立了AUKUS 同盟，以遏制中共在印太地區日益強勢的趨勢，防止其一方獨霸。

## 參、AUKUS 成立對中共之影響

### 一、AUKUS 成立戰略意涵

圖二：中共「海外軍事基地」擴張圖



資料來源：本研究自行繪製。

21 杜瑞，《BP：2021年中國能源消費量全球居首占比超四分之一》〈中國煤炭資源網〉，2022年7月，<https://web.archive.org/web/20220922074206/http://www.sxcoal.com/news/4655769/info>，檢索日期：2024年3月8日。

從 AUKUS 的聲明和三國領導人的新聞發布會可突顯出三個重要含義。首先，AUKUS 被明確視為應對中共的戰略之一，自川普總統時代以來，美國一直指責中共不遵守國際規則，頻繁使用政治和經濟手段威脅其他國家，並輸出威權主義。這在川普總統所發布的《國家安全戰略》中即明白指出，意指中共是國際秩序的修正主義者，而隨後上任的拜登總統也將崛起的中共國力，視為對美國各方面造成不可忽視的挑戰。這一系列事件表明，中共已被視為對美國構成極大威脅的國家之一。

其次，中共已建立了龐大的現代化軍事力量，促使美國必須思考相對的應對策略，以維持美國在印太地區的領導地位。這點至關重要，因為美國在國際議題上可能會受到其他問題的牽制，無法像中共那樣僅專注於印太和臺海地區。此外，中共的軍艦規模數量已超過美國，並且其他先進武器儀臺的能量也在逐漸擴大中，這導致許多研究認為，中共已經發展出了反介入能力，對美國主導的西太平洋軍事力量構成了強而有力的限制。

因此，AUKUS 通過賦予澳大利亞海軍

提升強大力量，特別是水下攻擊能力，將迫使中共必須分散其軍力以應對來自南方的壓力，或在軍事上挹注更多資源。這種策略被視為美國應對中共軍力擴張的一種戰略思維，<sup>22</sup> 以下就 AUKUS 各國立場分述：

### （一）美國在印太地區布局：

川普總統自上臺以來為顧及美國利益，持續要求其盟友將國防預算增至國民生產總值的 3%。他要求盟友需共同承擔更多全球防務及區域性防禦等責任。為了達到此一目的，川普總統甚至不惜從日本、韓國和歐洲撤軍，以迫使盟友提高自身的自衛能力。這一策略不僅針對亞洲國家，也包括北約成員國。自 1991 年蘇聯解體後，中共的崛起即成為美國假想敵，儘管在川普卸任後拜登已經重新強調了多邊主義，但美國想不再像過去那樣單獨應對中共，故不僅向澳大利亞提供核動力潛艇技術，還向韓國、澳大利亞、日本、新加坡等盟友提供 F-35A 戰鬥機。然而，這並不意味著美國願意放棄其在印太地區上的主導地位。美國仍可以現有戰略轟炸機在亞太地區進行機動部署。就目前現況而言，亞太

22 朱志文，〈以 AUKUS 集體防衛為視角檢視中共海權擴張對印太區域安全影響〉《碩士論文。國防大學》，2023 年 5 月，<https://hdl.handle.net/11296/b6q288>，頁 67-68。



地區的國家，如日本、韓國和新加坡等先進國家，都缺乏遠端空中打擊能力，特別是具備攜帶核彈頭的遠程打擊能力。因此在必要時，美國仍能夠在印太地區的所有盟友中發揮其領導地位。

## （二）英國為何加入 AUKUS：

就觀察英國在 2023 年更新的「整合性政策評估」（Integrated Review）內容中可看出，<sup>23</sup> 英國指出中共在印太地區正以具威脅性之勢創造一個充滿危險、混亂和分裂的世界。因此英國對印太地區設定了幾個目標，以維護其在印太地區的穩定：

1. 實現與東南亞國家聯盟的夥伴對話並深化雙邊政治經濟及安全關係。
2. 在新加坡設立英國國際投資公司。
3. 向印太地區部署英國航母打擊群及兩艘近海巡邏艦

這意味著英國將高度重視這個地區。而英國在 2021 年首次在印太區域部署航艦打擊群，沿途與印度、日本、韓國、澳大利亞等盟友夥伴舉行聯合演訓。當時打擊

群活動的範圍橫跨東大西洋與太平洋，期間與超過 40 個國家進行外交和軍事交流，並首次在印太區域展開常態部署，為期至少 5 年。目前部署兩艘「河級」（River class）巡邏艦。並規劃未來由性能及打擊能力更優越的 31 型（Type 31）巡防艦，接替「河級」巡邏艦執行印太區域常態部署任務。<sup>24</sup>

在習近平領導下，中共的外交政策已經轉變，不再遵循鄧小平時期所制定的「韜光養晦」原則。相反，中共試圖重塑由美國主導的世界秩序，並試圖增加中共的全球影響力，而不是追求平等互動。因此，在習近平領導下，中共的戰狼外交運用硬實力，<sup>25</sup> 強迫周邊小國順從其意志，鄰近的菲律賓、韓國、越南、蒙古以及其他國家都成為了受害者，中共不斷干涉這些國家的內政，而澳大利亞尤其深受其害。<sup>26</sup>

例如，自 2015 年以來，有消息披露與中共關係密切的捐助者資助了澳大利亞的競選活動，試圖干預澳大利亞大選。2017

23 “Integrated Review Refresh 2023: Responding to a more contested and volatile world,” GOV.UK, Mach, 2023. (Accessed 2024/3/20)

24 陳韻聿，《英國防大臣閃電訪日：英國航艦打擊群 2025 重返印太，具嚇阻意義》〈THE NEWS LENS 關鍵評論〉，2023 年 12 月，<https://www.thenewslens.com/article/196141>，檢索日期：2024 年 3 月 20 日。

25 馬卓言、伍岳，《華春瑩回應戰狼外交：就做戰狼又何妨》〈新華網〉，2020 年 12 月 10 日，[http://www.xinhuanet.com/world/2020-12/10/c\\_1126845885.htm](http://www.xinhuanet.com/world/2020-12/10/c_1126845885.htm)，檢索日期：2024 年 4 月 20 日。

26 同註 20，頁 82-83。

年，澳大利亞前高級情報官員羅傑·尤倫疑似涉及共諜案。<sup>27</sup> 然而中共是澳大利亞葡萄酒、牛肉、小麥等農產品的最大出口國。現今的澳大利亞已不再將中共定位為重要的經濟夥伴，而是將其視為潛在的安全威脅。為此，澳大利亞於 2018 年制定了兩項法案「國家安全立法修正案 ( 間諜活動及外國干預 ) 法案」，以及「外國影響力透明化法案」，旨在規範禁止外國對澳大利亞內政的干涉行為等。

澳大利亞原於 2016 年向法國採購的傳統動力潛艇，預計 2030 年要會交出第一艘。以目前澳大利亞的軍工科技而言，在未獲得重要關鍵技術上要發展出核子動能潛艇除需花費龐大的經費外至少還要 20 年以上才能部署核子潛艦在印太地區。

在此背景時空下 AUKUS 的成立，除了澳大利亞可隨即向美國購買核動力潛艦外，後續將共享英國和美國技術打造一款新型核子潛艇。另美國也承諾將出售戰斧巡弋飛彈給澳大利亞的荷巴特級驅逐艦以強化澳大利亞海軍防衛能力並提供技術與移轉，<sup>28</sup> 因此澳大利亞不惜向法國毀約也

要加入 AUKUS。

## 二、AUKUS 對中共之圍堵策略

### (一) 軍事布局：

AUKUS 的成立加強了西方國家在印太地區的軍事合作和聯盟關係，促進了澳大利亞、英國和美國之間的軍事合作和軍事聯合行動。這將對中共構成威懾，限制其在該地區的行動自由，從而實現了一種對中共的圍堵效果。

AUKUS 的成立強化了美國及英國在印太地區的軍事行動能力。世界上三個強大的軍事力量美國、英國和澳大利亞的聯合行動將對中共在印太地區構成相對應的限制，這將使中共在印太地區的戰略增加有形及無形壓力，並且限制其在該地區的軍事行動和影響力。

透過分享軍事技術和情報合作來增強印太地區的安全合作，提高了澳大利亞、英國和美國在該地區的軍事力量和行動。例如，美國預計讓澳大利亞在 2030 年前購買 5 艘的美國維吉尼亞級核動力潛艦，之後分享相關技術讓澳大利亞取得由英國設計、含美國科技的新型核潛艦。<sup>29</sup> 以及自

27 同註 7，頁 270-274。

28 《AUKUS 澳英美「核潛艇」協議的更深層涵義》〈BBC NEWS 中文〉，2021 年 9 月 17 日，<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-58586137>，檢索日期：2024 年 2 月 18 日。

29 洪季謙，《AUKUS 大進展！澳總理下周訪美 外媒爆料：「將買 5 座維吉尼亞級核潛艦」》〈Newtalk 新聞〉，2023 年 3 月 9 日，



行製造包括戰斧巡航導彈（巡弋飛彈）和多款海上遠程攻擊武器系統的能力，甚至將參與美英聯合發展「高超音速武器」的研發，<sup>30</sup> 這將大幅提升澳大利亞軍事作戰能力，並在地區內對中共的軍事威懾上發揮重要作用。

AUKUS 的成立強化了澳大利亞、英國和美國之間的安全聯盟關係，形成了一種緊密的軍事合作模式。這種模式不僅包括聯合軍事演習和聯合部隊部署，還包括情報共享、軍事技術轉讓等多個層面的合作，在深空雷達、人工智慧和量子運算系統等方面的高科技合作，未來將有效地提高了這些國家在印太地區的軍事實力和即時應對能力。<sup>31</sup>

AUKUS 可對中共在印太地區海洋的行動做到監視和遏制。這在印太地區的海上巡邏和聯合軍事演習上足以看得出聯盟的行動力，以及對中共在南海和臺灣海峽的海軍活動密切關注的程度。透過加強這些行動，有效地制約了中共在該地區的海上

活動，限制了其對周邊國家的影響力擴展。

此外，AUKUS 透過提升澳大利亞海軍，使其擁有核動力潛艇，雖不意味著它的軍力會比中共更強大，但觀察美軍在 2022 年 10 月低調地將西維吉尼亞號核潛艦停靠在印度洋英屬領地迪亞哥加西亞島 (Diego Garcia)，<sup>32</sup> 不也明擺著告知中共，印度洋、南海、太平洋美國均有核潛艦在這些區域內部署。因此，如果中共需同時面臨南海或臺灣海峽的安全局勢，美國的印太布局將影響中共軍事戰略部署和資源投入，也確實改變了印太地區的權力平衡，限制中共在這些地區的影響力擴張。<sup>33</sup>

AUKUS 對中共的圍堵策略不僅表現在政治上的軍事聯盟建立，更透過實際行動來加強軍事合作、監視中共的海洋活動、提升在印太地區的軍事力量等，AUKUS 有效地限制了中共在該地區的影響力擴張和地緣政治活動，對中共的圍堵策略產生

---

<https://newtalk.tw/news/view/2023-03-09/860983>，檢索日期：2024 年 6 月 8 日。

30 同註 28。

31 《美英澳深化 AUKUS 合作 著重深空雷達與量子技術》〈CNA 中央社〉，2023 年 12 月 2 日，<https://www.cna.com.tw/news/aopl/202312020109.aspx>，檢索日期：2024 年 2 月 25 日。

32 孫宇青《美核潛艦停印太小島 情蒐逾月》〈自由時報〉，2022 年 12 月 4 日，<https://news.ltn.com.tw/news/world/paper/1555125>，檢索日期：2024 年 6 月 2 日。

33 《AUKUS：澳英美新協議如何改變印太區域的權力平衡》〈BBC NEWS 中文〉，2021 年 9 月 19 日，<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-58593642>，檢索日期：2024 年 2 月 21 日。

了實質性的影響。

綜上所述，AUKUS 的成立代表了西方國家對中共的一項新的圍堵策略，而這是繼五眼聯盟及 QUAD 聯盟之後極具軍事色彩的聯盟。這一安全夥伴關係的建立將大幅度地限制中共在印太地區的影響力和地緣政治活動，強化了西方國家在該地區的軍事力量和行動能力，從而使中共在印太地區的戰略布局 and 區域影響力面臨重大挑戰。

## （二）對中共造成影響：

AUKUS 的成立對中共產生了廣泛且深遠的影響。這一三方安全夥伴關係的建立，是在印太地區地緣政治格局下的一重要合作，對中共在印太地區的地緣戰略和國際地位等多方面產生影響。

首先，AUKUS 的成立加劇了美中之間的地緣政治競爭。作為一個強調戰略合作的聯盟，AUKUS 將美國、澳大利亞和英國緊密聯繫在一起，共同應對中共在印太地區的影響力擴張。這使得中共在此區域內面臨足以與之抗衡強大的對手，並且加劇了美中之間在該地區的地緣政治博弈。

其次，AUKUS 的成立對中共在印太地區的安全形勢構成了挑戰。這一安全夥伴關係的建立，意味著印太地區的國際安全

格局已然發生了變化，中共所面臨的是更加密集和複雜的安全環境。AUKUS 的成立提升了印太地區的安全合作能量，加強盟國之間的聯合作戰能力，從而使中共在該地區的安全性原則和行動面臨更大的挑戰。

第三，AUKUS 的成立將加劇地區內的軍備競賽。作為一個軍事安全聯盟，AUKUS 成立後已大幅提升澳大利亞、英國和美國投入在印太地區的軍事資源和行動。中共會感受到來自 AUKUS 的軍事壓力，導致其採取進一步的軍事擴張和軍備升級，加劇地區內的軍備競賽。

此外，AUKUS 的成立也可能加劇了地區內的地緣政治緊張局勢。作為一個對抗中共的安全聯盟，AUKUS 可能會引發中共及其周邊支持中共國家的不滿和反對，導致地區內的地緣政治緊張局勢進一步提升。這可能會加劇中共與周邊國家之間的矛盾和對立，進而對地區的穩定與和平構成無形的隱憂。

所以，AUKUS 對中共在國際舞臺上的地位和影響力必然產生影響。AUKUS 加強西方國家對中共的發展遏制和限制，導致中共在國際舞臺上的地位和影響力將受到挑戰。加劇美中之間的地緣政治競爭，



對全球政治格局產生深遠的影響。

總結 AUKUS 的成立對中共產生了多方面的影響，除加劇了美中之間的地緣政治競爭，對中共在印太地區的安全形勢構成了挑戰，並加劇地區內的軍備競賽和地緣政治的緊張局勢，以及對中共在國際舞臺上的地位和影響力產生影響。

## 肆、中共印太地緣挑戰

在應對 AUKUS 的圍堵下，中共自詡為是一個世界大國，擁有地緣政治上的霸主地位，因此無法接受外部勢力的干預。基於這一立場，中共在二十大代表大會上提出了「促進世界和平與發展，推動構建人類命運共同體」的願景。中共承諾在堅持和平共處原則的基礎上，與各國發展友好合作，推動構建新型國際關係，深化拓展平等、開放、合作的全球夥伴關係，並致力於擴大與各國利益的匯合點。但同時也卻呼籲世界各國應弘揚和平、發展、公平、正義、民主、自由的全人類共同價值，促進各國人民相互了解、相互親近，並尊

重世界文明的多樣性。他們主張透過文明交流超越文明隔閡、文明互鑒超越文明衝突、文明共存超越文明優越，共同應對各種全球性挑戰。<sup>34</sup> 這一宣示，實際上將中共自身定位為全球秩序的主導者之一，並凸顯了其在國際事務中的積極角色。

然而中共在印太地區仍面臨著多重挑戰。AUKUS 同盟協定的形成對中共在區域內的影響未來勢必影響中共的發展。而這一安全聯盟的成立，旨在強化澳、英、美之間的三方軍事安全合作，對中共在印太地區的戰略地位與部署構成了威脅，儼然影響中共的利益安全和地緣政治布局等。

中共在印太地區與其他國家一直存在著領土和海洋爭端，比如南海、東海等地區的主權爭議。這些爭端可能導致與周邊國家的關係趨於緊張，進而影響區域安全穩定。此外，中共在印太地區的經濟活動也面臨一定挑戰。中共與一些國家之間存在貿易摩擦，加上國際社會對於中共的一些貿易做法提出質疑，這恐對中共的經濟發展和國際形象造成負面影響。中共雖自詡

34 彭曉玲、任一林，《高舉中國特色社會主義偉大旗幟 為全面建設社會主義現代化國家而團結奮鬥——在中國共產黨第二十次全國代表大會上的報告》〈人民日報〉，2022 年 10 月 26 日，<http://cpc.people.com.cn/BIG5/n1/2022/1026/c64094-32551700.html>，檢索日期：2024 年 4 月 1 日。

為世界大國並主張構建人類命運共同體，但在應對如 AUKUS 協定等合作策略時仍面臨諸多困境。所以，處理區域內與區域外之勢力關係，勢必須妥善應對地緣政治競爭、經濟合作及軍事行動圍堵等，將是中共所面臨的重大挑戰：

### 一、政治外交和議

中共與澳大利亞兩國近年來發生一連串事件使其關係變差甚至跌入冰點，澳大利亞政府多次批評北京政府處理香港示威浪潮、新疆人權議題手法等，又支持世界衛生組織對新冠肺炎疫情進行獨立調查，並且引用澳大利亞《外交安排政策法》（Foreign Arrangements Scheme），取消當地維多利亞州與中共所簽署的參與一帶一路倡議的兩份協議，接續又與英、美兩國成立 AUKUS 同盟等多項舉動均引發中共不滿。對於這些舉措中共則在 2021 年 5 月宣布：「基於澳大利亞政府對於中澳合作間所持態度，即日起無限期暫停中共國家發展委員會與澳大利亞政府相關部門內的中澳戰略經濟對話機制下一切活動」，<sup>35</sup>此舉形同暫停政府高層間的對話。

太平洋島國擁有豐富的資源和極具戰略價值的地理位置，因此一直被視為地緣政治和戰略考量的焦點。長期以來，美國、澳大利亞和紐西蘭視這些島國為其勢力範圍。澳大利亞與南太平洋島國之間有著密切的合作關係，多年來一直通過援助合作加強著雙方的聯繫。

近年來，中共在南太平洋島國的積極投入和提供援助計畫已經引起了國際間廣泛關注。特別是 2022 年與索羅門群島簽署的安全協議，被視為中共正式踏入了美國盟友澳大利亞和紐西蘭的後門，並且對美國在南太平洋島國的布局構成了一定的威脅，使得該地區成為了美中競爭的另一個戰場。<sup>36</sup>另中共透過與這些島國合作並提供援助，不僅可以獲取資源，還可以在地緣政治上挑戰西方國家在該地區的主導地位。

根據學者朱志平在以 AUKUS 集體防衛為視角檢視中共海權擴張的研究中可見南太平洋島國對 AUKUS 的立場屬於分歧的，部分的南太平洋島國認為，AUKUS 的成立將會引發印太地區軍備競賽尤以

35 《中澳對峙升級 中國「無限期暫停」兩國戰略經濟對話》〈BBC NEWS 中文〉，2021 年 5 月 6 日，<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-57007009>，檢索日期：2024 年 4 月 3 日。

36 李宗憲，《美中強化區域影響力 南太平洋成競逐中心》〈CNA 中央社〉，2023 年 5 月 30 日，<https://www.cna.com.tw/news/aopl/202305300040.aspx>，檢索日期：2023 年 11 月 5 日。



核子動力潛艦將影響印太地區整體安全局勢；然而也有部分南太平洋島國認為 AUKUS 的成立，能夠帶來區域內安全的提升以及防衛能力，讓島國從中受益，並且可促進南太平洋島國與 AUKUS 成員國間的緊密合作以穩定區域發展，由此可見 AUKUS 的成立對具備戰略重要位置的南太平洋島國而言，是個機運同時也是個威脅。<sup>37</sup>

## 二、經濟主導地位

在 AUKUS 公佈後的第二天，中共隨即提出加入「跨太平洋夥伴全面進步協定」(Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership, CPTPP) 的申請，這一舉動引起了外界的震驚。然而觀察中共為何加入 CPTPP 以及其可獲得利益層面分析下，可能為以下幾個要素：

(一) 中共對原本「區域全面經濟夥伴協定 (TPP)」的成效不滿意，無法達到預期的效果。

(二) 透過申請的過程，迫使成員國做出親美或親中的選擇。如因中共不符合資格而被拒審，這將被視為親美的表態。即

使與中共沒有發生軍事衝突，也可能引起中共在其他方面的報復，甚至導致這些國家無法享受中共巨大的內需市場。然而如果接受中共的申請，那這也可作為未來對其他想申請加入的國家進行談判或施壓。此舉極可能被用來拒絕美國日後的申請，或者用來增加中共對中美關係的籌碼。

(三) 加入新自由經貿機制，利用全球期盼疫後經濟復甦的機遇，通過「服務貿易和貨物貿易」的雙重開放，以及「邊境開放和邊境內開放」的深度開放談判，來降低美國對中共的各項貿易戰、科技戰的影響力。

至於此舉可能對 CPTPP 成員國因對中立場存在分歧而帶來 CPTPP 的分裂的風險，但維護 CPTPP 的運作本就不是中共的核心考量，<sup>38</sup> 且為了應對 AUKUS 的成立所帶來的負面影響，即便 CPTPP 未來瓦解，對中共而言，反而能獲得最大的利益。

## 三、軍事活動拓展

中共正積極擴大其南太平洋地區的海外基地建設，尤其是在太平洋三大群島（美拉尼西亞、密克羅尼西亞和波利尼西

<sup>37</sup> 同註 21，頁 103-106。

<sup>38</sup> 同註 20，頁 86-87。

亞群島)。這些島嶼地理位置的戰略重要性不言而喻，它們作為連接亞洲與南北美洲的交通要衝，為中共擴展在太平洋的海外基地提供了理想位置。自 2019 年中共與索羅門建交起，接續 2022 年簽訂《中索安全合作框架協定》，不難看出對中共而言索羅門其地理位置具有重要的雙重意義：其一，它能夠近距離監控美軍的即時動態；其二，它的位置對中共遠洋海軍的補給安全至關重要性。

中共渴望成為全球性軍事強權，因此解決海外基地問題將會是其邁向藍水海軍<sup>39</sup>。一旦索羅門群島成為中共在南太平洋的永久性軍事基地，將大大增強中共的兵力投射能力。中共的此舉也意味著其進入了所謂的「第二島鏈」。通過建立永久性軍事基地，中共可以在太平洋地區對美國和澳大利亞的戰略部署形成一定的阻礙，並且可以確保其經由麻六甲海峽航經之能源運輸線路不會受制於美國。這樣的舉措將有助於支持中共的反介入 / 區域拒止戰

略，<sup>40</sup> 並增強其在太平洋地區的影響力。

而美國就在中索安全協議簽訂後，除了重啟索羅門大使館立外，美國副總統賀錦麗在第 51 屆太平洋島國論壇領袖峰會中宣布將於東加、吉里巴斯設立美國大使館，未來 10 年每年都將提供論壇漁業局 6000 萬美元的經濟援助，並任命首位地區特使、派遣和平工作團，<sup>41</sup> 以及美國與帛琉、馬紹爾群島、密克羅尼西亞聯邦三個太平洋島國之間所設《自由聯合協定》(Compacts of Free Association, COFA) 已在 2023 年續簽為期 20 年，根據該協定，美國將負責這三個自由聯繫邦 (FAS) 的國防並提供經濟援助，同時可獲得這三個國家的海空使用權，觀察美國在南太平洋群島國家的積極行動亦可知中共在此區域內的擴張顯然已威脅到美國安全。<sup>42</sup>

39 藍水海軍 (Blue-water navy)，指能將海上力量擴展到遠洋及深海地區、具備遠征作戰能力的海軍型態。藍水海軍要具有能在外洋長時間執行任務、並在寬廣的大洋中保護本國及海外國土利益和安全的的能力。

40 李旻皇，《中共海外基地擴張之研究》〈國防安全雙週報—國防安全研究院〉，第 81 期，2023 年 6 月，頁 30-31。

41 廖珮棋，《抗衡大陸！美金援太平洋島國 6 億 東加、吉里巴斯設大使館》〈TVBS 新聞網〉，2022 年 7 月 13 日，<https://news.tvbs.com.tw/world/1847100>，檢索日期：2024 年 6 月 5 日。

42 陳霆，《對抗中共 美將與馬紹爾群島續簽戰略協定》〈大紀元〉，2023 年 9 月 29 日，<https://www.epochtimes.com/b5/23/9/29/n14084009.htm>，檢索日期：2024 年 6 月 5 日。



## 伍、結語

近年來全球局勢動盪，各種國際事件不斷湧現，包括俄烏戰爭、以巴衝突、南海主權爭端等，引發了國際社會的廣泛關注。與此同時，中共仍持續在印度洋和太平洋地區製造爭議拓展其勢力範圍，對國際航運自由構成威脅，並且加大了地區內的衝突力度。中共憑藉其強大的經濟實力支撐著對軍事力量的擴張，並自 2008 年起透由亞丁灣護航行動與 2013 年一帶一路倡議等逐步介入印太地區內的政治、經濟、軍事等領域拓展其國家利益核心。

同時，中共積極發展與印太地區與歐亞大陸各國間的經濟貿易合作關係，透過一帶一路倡議緊密強化與這些國家之間的依附關係。在過去的十年（2013-2023）中，中共穩步發展了亞太經合組織，並與歐盟、北美自由貿易區並列為全球三大經濟體系之一。其經濟與軍事實力相輔相成，為中共在國際舞臺上的影響力提供了有力的支援，且明顯的可以看出中共希望在區域內獨霸一方不受干預及牽制。

然而 AUKUS 的成立對中共在印太地區地緣戰略發展上已然構成威脅，使中共面臨持續加劇的地緣政治競爭。而中共

對 AUKUS 的干預行動中除了常見的外交施壓，如取消與澳大利亞政府高層間的對話、暫停經貿合作等，反應出中共因 AUKUS 的圍堵策略造成其部分權力的損失，以及中澳之間持續深化的緊張關係。同時在習近平領軍狀態下中共持續加大了軍事力量的提升，並且在 2023 年 3 月中共的兩會（人大與政協會議）再次宣布提高國防支出以應對外在勢力所給與之壓力與挑戰，同時也希望達到對外展示其在 2027 年建軍百年時的龐大軍事實力。這一系列舉措表明了中共在區域內和全球舞臺上的地位競爭和抗衡態勢。

綜上本文各參閱資訊所示，中共近年來在印太地區的地緣政治和軍事活動日益頻繁，引發了國際社會的關注。中共透過一系列舉措，包括軍事演習、經濟貿易合作和地緣政治影響力的擴張，試圖在印太地區擴大其影響力和國際地位。

然而，AUKUS 這一同盟的出現加劇了印太地區內的地緣政治競爭與主導權，使中共在印太地區的戰略布局受到嚴峻的威脅。故觀察中共除加強軍事能力與提高了國防支出外，也持續透過非傳統安全威脅的手段，及灰色地帶襲擾對區域內各個國家實施壓力，以試圖影響區域內經濟和政

治的穩定。

同時也間接證明了中共已正在採取積極行動來維護其在印太地區的地緣政治地位和影響力，以避免因 AUKUS 的圍堵策略致使中共的戰狼外交政策最終變為孤狼。因此，中共未來在印太地區的戰略布局與軍事行動將會對區域內的安全與穩定產生了實質性的影響，並將持續塑造該地區的地緣政治格局，使中共能不受外界勢力影響其擁有區域內國際秩序主導權。

可預見的是在近幾年內中共為應對

AUKUS 同盟美國及英國提供澳大利亞核子動力潛艦強化其海軍及水下威脅能力，其一中共必然持續透過各種手段及以防止核擴散名義爭取國際聲援，阻撓 AUKUS 同盟的高科技技術轉移與軍購等問題，其二觀察中共本身是否強化自身反潛作戰能量以擴大其水下戰場經營規模與縱深，其三在澳大利亞附近島嶼或具備爭議性主權地區發展其軍事行動以獲取相對應情資交換，同步將其海軍推向藍水海軍的願景，趨使強國夢走向實現化。🇺🇸🇦🇺

圖三：索羅門戰略位置圖



資料來源：本研究自行繪製。



# 中共建置柬埔寨雲壤海外基地的 戰略思考：「灰色地帶」戰略觀點

The Interpretations of the Strategy in China's construction of a base at Cambodia's Ream Naval Base: “Gray Zone” Strategic Perspective

著者／蕭時光 \* Shiao Shyr-Guang  
(仁德醫護管理專科學校兼任助理教授)

## 摘要：

美國國防部 2023 年公布《中共軍力報告》，關切中共可能與柬埔寨協議建置雲壤港基地提供 30 年使用。紐約時報及 BBC 新聞媒體，追蹤長期對柬埔寨雲壤海軍基地衛星照片的評論。從中共運用「軍民融合」策略遂行海上「灰色地帶」戰略，獨特發展海權的實踐，檢視共軍海上巡弋東海、南海區域低強度衝突；南海填礁造島；海軍亞丁灣護航任務，建置吉布地海外基地等，伴隨媒體操作、外交、談判與政治各種掩護的響應，等候既成事實獲致政治目標，演繹出中共發展海權建置海外基地的規律性。再從「中」柬兩國低調合作，由中共艦艇使用雲壤海軍基地代訓柬埔寨部隊，歸納出「中」柬兩國發展盟友共同對抗威脅的合作關係。

## 關鍵詞：

雲壤、海外基地、海上交通線、「灰色地帶」戰略、軍民融合

## 壹、前言

美國國防部 2023 年公布《中共軍力報告》(Military and Security

Developments Involving the People's Republic of China 2023, Annual Report to Congress) 提出，2021 年 6 月，柬埔寨國防部長宣稱，中共將協助擴大雲壤軍

\* 蕭時光，仁德醫護管理專科學校兼任助理教授，研究專長：兩岸關係、中共軍事戰略。

港（Ream Naval Base）規模的軍事現代化，但柬埔寨開放各國，不會僅讓中共唯一使用該軍港。「中」柬即於隔年6月，舉辦雲壤海軍基地建造升級奠基儀式。<sup>1</sup> 今（2024）年7月14日，紐約時報報導：2023年12月3日，柬埔寨國防部宣布：共軍將派遣兩艘護衛艦於「中」柬兩國聯合軍事演習訪問雲壤港。紐時並公開多張長期追蹤的衛星照片，翔述中共可能建置柬埔寨雲壤海外基地。惟中共迄今未承認建置雲壤港海外基地；柬埔寨亦說明中共僅幫助其實現軍事現代化的基礎建設。<sup>2</sup>

另從8月5日，BBC新聞中文網翔述，柬埔寨媒體表示，允許外國長年在其領土上建立基地，違反柬埔寨憲法；另針對演習柬埔寨國防部派遣1,315名士兵參與中共760名士兵武裝的演訓，為合計2,075名士兵與武器的聯合軍事演習。此外，刊出雲壤港照片中的建築物，發現建設的速度與規模，相當類似中共吉布地海外基地與南海人工島礁，而柬埔寨沒有足夠能力

圖1：柬埔寨雲壤軍港基地與吉布地基地港口基礎設施結構比對圖



資料來源：阿格尼婭（Aghnia Adzkiia）、武珍（Tran Vo），柬埔寨雲壤：中國如何協助東方建造海軍基地？為什麼其它國家應該警惕？，BBC NEWS中文網，2024年8月5日，<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-69236816>，檢索日期：2024年8月5日；Agnes Chang, Hannah Beech, “The Chinese Base That Isn’t There New facilities and the months-long presence of Chinese warships show Beijing’s growing global influence,” New York Times, July 14, 2024., available at <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/14/world/asia/china-cambodia-military-warship-base.html>., accessed July 18, 2024.; 筆者自行繪製。

完成建設，雲壤軍港就與共軍在吉布地基地，新建碼頭軍艦停泊規模與港區的基礎設施結構相似（圖1）。<sup>3</sup> 其差異，應該

1 U.S. Department of Defense, Military and Security Developments Involving the People’s Republic of China 2023, Annual Report to Congress (Washington, DC: Department of Defense, 2023), p. 155.  
 2 Agnes Chang, Hannah Beech, “The Chinese Base That Isn’t There New facilities and the months-long presence of Chinese warships show Beijing’s growing global influence,” New York Times, July 14, 2024., available at <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/14/world/asia/china-cambodia-military-warship-base.html>., accessed July 18, 2024.  
 3 阿格尼婭（Aghnia Adzkiia）、武珍（Tran Vo），「柬埔寨雲壤：中國如何協助東方建造海軍基地？為什麼其它國家應該警



都符合相對於作戰任務可執行需求的條件下，所規劃後勤整備的設施。

日本學者武居智久 (Tomohisa Takei) 擔任過海上自衛隊幕僚長，認為中共海權用兵思維採取「改變現狀的戰略」，讓他擔心未來中共對於釣魚臺的海上維權，順利迴避日本與美國的安保聯合防禦，他所顧慮的問題在哪裡呢？中共採取「灰色地帶」戰略如何建立其海權的發展，以達到軍事目的呢？而紐約時報記者長期追蹤衛星照片，發現中共疑似建置柬埔寨雲壤海外基地，惟「中」柬均不承認中共已經建置雲壤港為海軍基地。中共向來主張不結盟與不干涉內政的和平共處原則，「中」柬兩國如何發展盟友的關係？從衛星照片，如何解讀中共建置柬埔寨雲壤海外基地的事實？

## 貳、中共海上「灰色地帶」戰略的獨特發展

### 一、「灰色地帶」戰略的定義

2016年1月，美國國防部要求「戰略多層評估」(Strategic Multilayer Assessment) 論壇，進行研究、理解與評估「灰色地帶」適當的定義為：有能力的行動者處於和平與戰爭間概念空間，有目的地使用多種權力工具，通過挑戰、破壞、規範或違反國際慣例與法律施予威脅，超過競爭惟低於大規模直接軍事衝突的閾值 (threshold)，以漸進、謹慎與戰略性模稜兩可的歸屬，實現謀求改變體系不破壞受益的政治安全目標。<sup>4</sup> 美國特種作戰司令部 (SOCOM) 對「灰色地帶」挑戰定義：其特徵為衝突性質模糊，相關各方不透明或政策、法律框架不確定，透過不對稱非直接使用正規軍事力量，挫敗競爭對手實現國家目標；過去曾以積極措施、秘密行動、非傳統、政治作戰或游擊戰等進行「灰色地帶」行動。<sup>5</sup>

美國蘭德公司 Lyle J. Morris 等學者在《在灰色地帶獲得競爭優勢》(Gaining Competitive Advantage in the Gray Zone) 提出，「灰色地帶」戰略主要的

揚？」，BBC NEWS 中文網，2024年8月5日，<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-69236816>，檢索日期：2024年8月5日。

4 George Popp, Sarah Canna, *The Characterization and Conditions of the Gray Zone: A Virtual Think Tank Analysis (ViTTa)* (Boston, Mass.: NSI Inc., Winter 2016), pp. 3-4.

5 Hon. Gary Hart (et al.), *International Security Advisory Board, Report on Gray Zone Conflict* (Washington, D.C.: U.S. Department of State, January 3, 2017), p. 1.

特徵，首先，將衝突進行在低於促發軍事反應的閾值，使防禦者缺乏受攻擊的清晰度，發生威懾效果（Effectuating a Deterrent Threat）；第二，隨時間推移低調產生「切義大利香腸戰術」（Salami Tactics）；第三，伴隨各種響應的掩護措施，轉移反應焦點確保威懾；第四，運用廣泛法律與政治理由做為強制槓桿，產生各種反應將事件複雜化；第五，避開防禦者切身或生存利益，以免激勵果斷的反制措施；第六，將衝突控制在軍事閾值以下，同時整備武裝恫嚇能力，掌控態勢升級的主導權，創造各種有限的既成事實（Faits Accomplis），以獲致戰略利益。<sup>6</sup>

如果「灰色地帶」戰略操作在擔心對方可能做出反應，透過加劇衝突、增加努力以贏得衝突，當增加衝突爆發對手的恐懼，促使對方跟不上增加的力度，所增加的努力帶來勝利或妥協，就形同成本降低。因此，對抗將升級行動作為威脅戰爭的戰略，可簡約成「冒險競爭」（Competition in Risk-Taking），擁有這種能力的一方，在升級階梯的特定

區域中享有「升級優勢」（Escalation Dominance）。而「升級優勢」有四個要件：首先，競爭能力為對被佔領梯級（rungs）的淨影響；第二，評估將對抗轉移到其他梯級的利益，與雙方對抗轉移到其他梯級的手段；第三，雙方對爆發衝突的相對恐懼，為影響升級優勢的關鍵條件；第四，因爆發衝突而損失最少或最不希望衝突者，將自動擁有「升級優勢」。<sup>7</sup>

從美國國防部對定義的闡述，可以再將「灰色地帶」戰略執行的要素，歸納出把握和平與戰爭之間的概念空間，以模稜兩可既低於直接軍事衝突，將對抗升級行動的「冒險競爭」，作為威脅戰爭的戰略，亦可違反規範轉移對抗釋出到其他競爭的梯級，降低成本管控「升級優勢」，來實現政治的目標。

## 二、海上「灰色地帶」戰略獨特的發展

英國學者提爾（Geoffrey Till）在《21世紀海權論》（Sea power: a guide for the twenty-first century），提出透過海洋貿易適時將資源轉移給海軍用途，以發展海權的概念：第一，國家需要資金與

6 Lyle J. Morris, Michael J. Mazarr and Jeffrey W. Hornung et al., *Gaining Competitive Advantage in the Gray Zone: Response Options for Coercive Aggression Below the Threshold of Major War (RR2942)*(Santa Monica, California: RAND Corporation, 2019),pp. 8-12.

7 Herman Kahn, *On Escalation: Metaphors and Scenarios* (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 2010), p. 175.



保護。海上貿易獲得金融的複雜結構，將商業與金融來自於軍事與商業密切聯繫的利潤，用以資助海軍，確保工業與技術能大量發展獲得充裕的資金。第二，航運基礎能量與海軍相輔相成。海軍需經由國家政策促進港口、商船與海員等航運所發展的能力，可以直接轉用提升海軍的軍事優勢。第三，海軍、商業與資源建立海上良性循環。海軍建設成國家的海上霸權，以穩定海上貿易累進海上資源的發展，再獲得海權的巨大優勢。因此，藉著科技、資源及經濟等構成外部的力量，以支持政府內部的海軍發展海權。<sup>8</sup>

國家對於海上「灰色地帶」行動，只要施加足夠 (sufficient)，而非絕對 (absolute) 額外壓力的手段，主要用於商業的航運或者是採取海洋資源開發的活動。因此，會發生兩種運用狀況，首先，較弱國家用於對抗較強國家時，謹慎避免升級軍事衝突，目的設法削弱對方而以獲取戰略利益；其次，較強的國家打擊較弱國時，強國可能願意引起軍事反應，以侵略較弱國家。<sup>9</sup> 有鑑於海洋國家對海權的發展，除了賦予海軍整備海上武裝力量，

國家透過任何經濟與民間資源，由外部海洋政策推動鼓勵國內民間，創造出科技、經濟、航運、港口、海員與財力資源，成功整合挹注海權與海軍建立海上良性循環的發展，將決定海軍與成為海上強權的發展關係，使海權本身具備「灰色地帶」戰略多元的響應元素。

綜上，探討海上「灰色地帶」戰略的概念，可以發現海上「灰色地帶」戰略整合經濟效益與民間資源，將這些要素巧妙充分用於海權，以獲致政治安全目標。因此，海上「灰色地帶」戰略可以歸納出兩個實踐方式：首先，透過軍民融合，以「軍事單位」用「非戰爭軍事行動」(MOOTW) 建立合作關係；其次，以「非軍事單位」用低強度衝突方式達成政治目標。這兩種權力實施方式，當政府活用海權發展因素的和平非軍事資源，透過廣泛法律和政治理由的政策響應，與廣義經濟關聯性行動的整合，低於大規模直接軍事衝突的時候維持戰略運用，一旦能威脅敵對勢力威懾反應，獲致勝利或妥協有限的既成事實，就能達成降低成本的戰略目標。

8 Geoffrey Till, *Sea power: a guide for the twenty-first century*, 2nd ed. (London and New York: Routledge, 2009), pp. 16-18.

9 James Goldrick, *Grey Zone Operations and the Maritime Domain* (Barton ACT: Australian Strategic Policy Institute, 2018), p. 5.

### 三、中共以「灰色地帶」戰略發展海權的概況

2004年12月24日，胡錦濤以《我軍在新世紀新階段的歷史使命》為題，要求共軍鞏固中共黨的執政，維護國家經濟發展，確保領海、領空與邊境不受侵犯，捍衛與維護不斷延伸擴大的利益。<sup>10</sup>自此，共軍延伸賦予職責維護海外利益的任務調整。過去近二十年對海上事務更加關注。另於2012年，中共「第十八次全國代表大會」會中宣布加快海洋資源開發，堅決維護海洋權益，其中中共軍事戰略發生重大變化，促使共軍快速發展與增長作戰能力，以成為海洋大國積極海權發展。<sup>11</sup>2017年10月18日，習近平再於中共「第十九次全國代表大會」，提出本世紀中葉，建成富強民主的社會主義現代化強國，基本實現國防和軍隊現代化，改革全面推進，力爭到2035年建成世界一流軍隊。<sup>12</sup>

2013年，中共軍事科學院出版《戰略

學》，從軍事戰略涵蓋早年毛澤東「人民戰爭」思維，探討中共的軍事威懾：首先，「軍民融合」能拓展建設國防物質堅實技術發展，促進軍隊現代化提升威懾的功能；而富國共享發展豐厚的資源，提高整體軍事威懾與延續。再者，中共軍事威懾能力具有三個屬性，第一，根本目的積極防禦遏制侵略，防止衝突升級為戰爭；第二，強調綜合運用政治、外交、軍事、經濟等軍事與非軍事手段各種力量，包括人民戰爭的總體力量運用方式。第三，嚴格控制威懾目標，服從於積極防禦軍事戰略指導，以懾止小戰來遏制大戰。<sup>13</sup>因此，中共軍事戰略指導海權發展，涵蓋源自於「人民戰爭」思維中的「軍民融合」，以指導防止衝突升級為戰爭的海上「灰色地帶」戰略。

2019年《新時代的中國國防》白皮書，闡述維護國家海外利益，支撐國家可持續發展。<sup>14</sup>共軍對於戰爭的觀點，在將政治、經濟、外交和法律的軍事層面，全面涵

10 胡錦濤，胡錦濤文選（第二卷）（北京：人民出版社，2016年9月），頁259。

11 Gopal Suri, *China's 21 Century Maritime Silk Road Old String with New Pearls?* (New Delhi: Vivekananda International Foundation, 2016), pp. 13-14.

12 習近平，習近平談治國理政（第三卷）（北京：外文出版社，2020年），頁10。

13 壽曉松主編，戰略學（北京：軍事科學出版社，2013年），頁145。

14 丁楊，「2019年《新時代的中國國防》白皮書全文」，中華人民共和國國防部網，2019年7月24日，〈[http://www.mod.gov.cn/big5/regulatory/2019-07/24/content\\_4846424.htm](http://www.mod.gov.cn/big5/regulatory/2019-07/24/content_4846424.htm)〉，（檢索日期：2024年8月10日）。



蓋「軍民融合」的發展響應軍事行動。<sup>15</sup> 因此，中共海上「灰色地帶」戰略發展海權的實踐，包括東海、南海區域執行低強度衝突、填礁造島、亞丁灣護航「非戰爭軍事行動」任務，以及建置吉布地海外基地，都是起始於先置「軍民融合」的發展，進而建立海上「灰色地帶」戰略的實踐。2013年3月，中共十二屆全國人大會議《國務院機構改革和職能轉變方案》通過重組「國家海洋局」，將海監、海警、漁政和海關海上緝私部隊，新設立統一海上執法權力的部門；另成立國家海洋委員會，以加強高層海洋事務的協調統籌，制定國家海洋發展策略。<sup>16</sup>

### （一）東海、南海區域低強度衝突處置

2012年9月，日本政府爆發釣魚臺「國有化」事件後，當月中共增派艦船，採取海空聯合執法巡弋。<sup>17</sup>2012年10月，中共即在東海舟山海空域，實施「東海協作—2012」海上聯合維權演習。<sup>18</sup> 因應海

上民兵（Maritime Militia）職責調整，以協助海上執法（MLE）部隊協調執法、登島及有爭議水域執法工作，採取「三道防線」（three lines of defense）編組海上民兵、海警與海軍前後梯次，也由海南三沙市與青島建立「三道防線」，驗證地方政府指揮沿海任務，促進海警執法統一，以避免指令紊亂效力不彰的缺失。<sup>19</sup> 因此，中共採取「軍民融合」指揮機制進行海上「灰色地帶」戰略，以海上執法防衛釣魚臺安全的維權模式，表達反對日本釣魚臺「國有化」，明確維護主權捍衛領土完整堅定不移決心。

2020年7月，日本學者武居智久發表〈美日聯盟運作與法律層面的灰色地帶和脆弱性〉（Gray Zones and Vulnerability in the U.S.-Japan Alliance: Operational and Legal Dimensions）的研究，發現中共採取大量動員漁船「改變現狀的戰略」（China's Strategy for Changing the

15 Stefan Halper, *China: The Three Warfares* (Report prepared for Director, Office of Net Assessment, Office of the Secretary of Defense, Washington, D.C., May 2013), p.30.

16 「國務院機構改革和職能轉變方案」，中國共產黨新聞網，2013年03月15日，〈<http://theory.people.com.cn/BIG5/n/2013/0310/c40531-20738452.html>〉，（檢索日期：2024年8月7日）。

17 Ezra F. Vogel, *China and Japan: Facing History* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2019), p. 391.

18 姜晨，「國防白皮書：中國武裝力量的多樣化運用」，中華人民共和國國務院新聞辦公室網，2013年4月16日，〈[http://big5.www.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/jrzg/2013-04/16/content\\_2379013.htm](http://big5.www.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/jrzg/2013-04/16/content_2379013.htm)〉，（檢索日期：2024年8月7日）。

19 Andrew S. Erickson, Conor M. Kennedy, "China's Maritime Militia," in Michael McDevitt (ed.), *Becoming a Great "Maritime Power": A Chinese Dream* (Arlington, Va.: Center for Naval Analysis, 2016), p. 69.

Status Quo) 的回應，非軍事低強度衝突，漸進處理釣魚台爭端，有利於使日本政府習慣現況變化，以避免緊張局勢，等待改變現狀機會發生。中共處理釣魚臺領土爭端的策略，依據日本政府體制與《美日安保條約》機制產生的侷限性，中共實際可能順利達成戰略目的。<sup>20</sup>

武居警示日本政府，中共低強度漁船海警衝突方式，日本保安廳巡艦困於無法提升衝突，達到制止效果，而武裝衝突派兵僅為海上警力維繫安全，為內政權責。而美國制定的《美日安保條約》對於出兵，有條件在於日本領土遭到侵占與攻擊的事實界定，另外，日本從保安廳兵力處理衝突進到自衛隊派兵，仍需要國會與內閣的核准程序，但是釣魚臺現場由中共控制，卻未逾越領土進犯與戰爭相關行動的事實界定。因此，未來當日本處於難以採取自衛隊派兵，以及美國對於《美日安保條約》機制無法足以啟動救援時刻，就容易造成維護釣魚臺領土的危機。

此外，中共沿海省分政府建設綜合海防

系統，動員民兵向海洋尋求新的發展領域，促使「軍民融合」符合海上「灰色地帶」戰略的實踐。<sup>21</sup> 中共強大海警部隊進行黃海、東海、臺灣海峽與南海海域維權巡弋，發揮不對稱優勢的能力，避免海軍直接面對爭端，由漁船海警船應處衝突擔任維護的前線，再操縱軍事、外交、經濟、法律與行政等輔助手段，掌控使態勢有利發展。<sup>22</sup> 因此，採取「漁民、海警、海軍」三線梯次海上維權執法，以海警執法處理保留爭端處置的彈性，如漁民衝突擴大爭端引發重大事件，由海軍以「非戰軍軍事行動」（MOOTW）協助，處理安全、救護措施與所需後送後勤作業，如狀況升級時透過外交、談判與政治協商解決，即可以避免海上軍事武裝對決。

## （二）南海填礁造島提升國際救援

中共採用「軍民融合」運輸資源的方式，對南海島礁實施維護人工島礁設施與強度，在選擇西沙、南沙群島水道，地理位置具備要衝及交匯點優勢島礁，將美濟礁（5.6 平方公里）、渚碧礁（4 平方公

20 Tomohisa Takei, "Gray Zones and Vulnerability in the U.S.-Japan Alliance: Operational and Legal Dimensions," in Jonathan W. Greenert et al., *Navigating Contested Waters: U.S.-Japan Alliance Coordination in the East China Sea*, NBR Asia Policy, Vol. 15, No. 3, July 2020, p. 24.

21 Andrew S. Erickson, Conor M. Kennedy, "China's Maritime Militia," op. cit., pp. 68-69.

22 Michael Green et al., *Countering Coercion in Maritime Asia* (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2017), p. 12.



里)和永暑礁(2.6平方公里)以海上填礁造島漸進工程的技術,擴大每座島面積建設軍民兩用簡易機場,配備長度超過3公里的跑道。惟對外表示,自1970年代,越南、菲律賓與馬來西亞等國家,就已運用填海造陸技術維持南海島礁。<sup>23</sup>此外,中共宣稱南沙島礁建設,目標以促進海域的搜索與救援能力,能提高公共財設施開發管理是在盡其國際義務。<sup>24</sup>惟島礁建置武器與軍事設防後,即成為海上「灰色地帶」戰略,將海南島延伸1,000公里駐防前進基地的實踐。

### (三) 亞丁灣護航任務後勤維護

2008年底,中共應美國邀請派遣亞丁灣護航支隊,參與多國海軍聯合打擊海盜任務。由於缺乏印度洋海外基地,海軍數年欠缺攜行飲食、油水與醫療穩定供補,以及維護船隻、人員健康和裝備妥善等,遠征軍任務所需後勤的問題,嚴重影響艦艇長期執行任務的安全。<sup>25</sup>因此,中共「軍

民融合」符合海上「灰色地帶」戰略的實踐,即從克服亞丁灣護航任務後勤維護問題中,發展出遠海機動長期所需後勤體制與建置海外基地的兩個結果。

#### 1、遠海機動長期後勤體制

中共亞丁灣護航支隊海上艦船所需,靠泊海外港口進行後勤補給,面臨到行政作業涉及政府間業務需求的協調。因此,透過中共《民用運力國防動員條例》規範,以制定外交、交通部門、海關、共軍各部門與銀行等,促進各業務高階經紀人協調機制,實踐「軍民融合」的作業來完成。

<sup>26</sup>由中共派駐海外大使館與共軍後勤部門主辦,透過國外供應商、船舶管理代理與承包商,建立合作管理物流的蜘蛛網狀式交易,以滿足採購物料整備。<sup>27</sup>由護航船隊中共國企的「中國遠洋運輸(集團)公司」,旗下「中遠西非有限公司」擔任指導任務艦艇,透過集團與沿海國家的穩定合作,依照軍艦需求類比商船逐項項目,

23 Feng Zhang, "Chinese Thinking on the South China Sea and the Future of Regional Security," *Political Science Quarterly*, Vol. 132, No. 3, 2017, p. 445.

24 James Goldrick, *Grey Zone Operations and the Maritime Domain*, op. cit., p. 22.

25 Christopher D. Yung, Ross Rustici and Isaac Kardon et al., *China's Out of Area Naval Operations: Case Studies, Trajectories, Obstacles, and Potential Solutions*, China Strategic Perspectives No. 3 (Washington, D.C.: Institute for National Strategic Studies, National Defense University Press, 2010), p.1.

26 Isaac B. Kardon, "China's Overseas Base, Places, and Far Seas Logistics," in Joel Wuthnow, et al., eds., *The PLA Beyond Borders: Chinese Military Operations in Regional and Global Context* (Washington, DC: NDU Press, 2021), p. 83.

27 Christopher D. Yung, et al., "Not an Idea We Have to Shun": Chinese Overseas Basing Requirements in the 21st Century, with Scott Devary and Jenny Lin, *China Strategic Perspectives No.7* (Washington, DC: NDU Press, 2014), p. 40.

辦理加油、補給與物流運輸的法律與採購文件，建立供補作業。<sup>28</sup>

藉此「軍民融合」機制的模式，協助中共艦艇排除於印度洋，涉及國家文化差異與高度不可預測性的困難，以海上「灰色地帶」戰略的實踐，建構後勤供補作業得穩定合作機制，符合長期執行海外作戰任務的需求。

## 2、建置吉布地海外基地

中共吉布地海外基地的建置，主要採取「先民後軍」策略，以軍民兩用基礎設施的發展，遂行海外「灰色地帶」戰略發展海權的實踐。首先，中共亞丁灣護航支隊廣泛參與區域國際性「非戰爭軍事行動」任務，包括北非人道救援、救災與護航反海盜行動，維持與西方國家良好安合作關係。<sup>29</sup>其次，中共建立與西方海軍合作遂行國際任務，趨避以往與美國、西方「軍事對抗」及削弱「中國威脅論」的影響，使國際間相對降低關注規則體系的侷限，有利於中共操作外交與戰略性的利益。<sup>30</sup>

因此，西方國家比照國際聯合海軍合作的達成任務為目的，為共同達成維繫全球航運自由的價值，默許中共尋求海外基地。

最後，中共「一帶一路」倡議協助吉布地基礎建設，包括第一，經濟與基礎設施：中國招商局複製「蛇口工業區」商業中心的模式，提供多哈雷港口「港區城市」計畫，開發國際自由貿易區、提升高速公路、液化天然氣廠、機場與政府大樓等建設；<sup>31</sup>第二，鐵路與運輸：中鐵集團、中國土木工程建設總公司與民營公司，提供電氣化和車輛軌道建設「衣吉鐵路」，以及鐵路運輸衣索比亞鉀肥，經由吉布地港口出海等。第三，水資源與物資：鋪設衣吉兩國輸水管通聯的通道，免費輸水減少水資源短缺，以及鹽業開採。<sup>32</sup>

美國國防部 2023 年《中共軍力報告》書提出評論，中共選取海外基地時，將考量到潛在東道國支持共軍進駐的意願限制，包括東道國考慮設立中共軍事設施所面臨的風險，可能會擔心主權與國際、區

28 Andrew S. Erickson, Austin M. Strange, No Substitute for Experience, Chinese Antipiracy Operations in the Gulf of Aden, China Maritime Study, No. 10 (Newport, RI: China Maritime Studies Institute, U.S. Naval War College, 2013), pp. 124-125.

29 Daniel R. Russel, Blake H. Berger, Weaponizing the Belt and Road Initiative (New York and Washington D.C.: Asia Society and Policy Institute, 2020), pp. 14.

30 汪毓璋，「灰色地帶與混合威脅之虛與實」，清流雙月刊，第 25 期，2012 年 1 月，頁 35。

31 Timothy R. Heath, China's Pursuit of Overseas Security (Santa Monica, Ca.: RAND Corp., 2018), p. 9.

32 Erica Downs, et al., China's Military Support Facility in Djibouti: The Economic and Security Dimensions of China's First Overseas Base (Arlington, VA: Center for Naval Analyses, July 2017), pp. 15-16.



域的認知，以及與美國的關係受損。中共會利用能影響東道國精英，以獲得政治支持的手段，並且混淆中共政治和軍事利益的規模與範圍。<sup>33</sup> 因此，中共透過國企與民間公司「軍民融合」機制，對吉布地進行大規模建築融資的提供，鞏固吉布地經濟發展與合作信心支持共軍進駐的意願，有鑑於支持國際聯合海軍合作，贊助中共海外基地的建置，有利於維繫全球航運自由的目的，即為中共以海上「灰色地帶」戰略的實踐，達成建置海外基地的目的。

綜上，中共海上「灰色地帶」戰略，藉著海警與民兵建立「三線梯次」層級支援；政府組織、國家企業與民間公司合作，建立海外物流運輸的後勤支援機制；國家企業與民間公司基礎建設與投資等「軍民融合」發展的方式，致力於海上「灰色地帶」戰略的實施，以達成包括施展於東海、南海區域低強度衝突維權行動的安全；南海填礁造島建置延伸的前進基地；亞丁灣護航任務長期遠海機動所需後勤補給運輸機制；以及建置於吉布地第一個海外基地的實踐成果。

## 叁、「中」東盟友關係的發展

### 一、腐敗高棉尋求安全感的歷史

歐洲的殖民時代法英等國，將東南亞大陸稱為「印度支那」（Indo-China），文化意義的區分在於西面被印度化：緬甸、「暹羅」（今為泰國）、柬埔寨和寮國；東面被「中國化」，「東京」（今為越南北部）。我國歷史上大約三國時期（西元 245 年），曹魏曾遣使赴中南半島，發現位於湄公河三角洲地方的「扶南」（Funan, 今之柬埔寨）為富裕而蠻荒的國家。<sup>34</sup> 「Funan」一詞源自古高棉語是「山」的意思，「扶南」從西元 253 至 519 年間，約我國從三國到南北朝時期，不定期進貢與尋求幫助其對抗鄰國；「扶南」地理位置適合船舶進出南海，該港口可能當時作為印度和中國之間，被朝聖者和商人用以提供倉儲轉運貨物，也是從柬埔寨和越南森林收集產品的出口。<sup>35</sup>

西元 1296 年至 1297 年，元朝使者周達觀訪問吳哥王國（Kingdom of Angkor），著有《真臘風土記》。吳哥

33 U.S. Department of Defense, Military and Security Developments Involving the People's Republic of China 2023, Annual Report to Congress, op. cit., p. 155.

34 Michael D. Coe, *Angkor and the Khmer Civilization* (New York: Thames and Hudson, 2003), p. 57.

35 David P. Chandler, *A history of Cambodia* (4th ed.) (Boulder, Colo.: Westview Press, 2008), pp. 18-20.

地區全國區分農民、官僚與王室三個階層嚴格的階級制度，人民生性貪婪，國王販售政府官職圖利；吳哥國王為農民建造大型水庫與複雜的灌溉渠道，使農民每年稻米可以種植三到四茬作物；官員繳納費用就有權收集每年收穫的稻米，將剩下的上繳逐級剝削，最後送到皇宮；國王對人民視同人質的殘酷對待，社會秩序如此，柬埔寨人卻沒有質疑。<sup>36</sup> 九世紀，高棉國王就在當今的柬埔寨，建立植根於印度婆羅門種姓制度宮廷統治的傳統，治國有方的國王控制人力最多，若無臣民則毫無權力；而馬來文表示「財富」（makmur）的字就與「人口眾多」是同一個字，社會地位是以奴隸多寡為代表。<sup>37</sup>

吳哥王朝結束以後，十七到十九世紀中葉，高棉面臨兩鄰國暹羅（泰國）與安南（越南），擴張領土的安全威脅。1863年，諾羅敦國王（King Norodom）與法國簽署保護條約，亦使的高棉再淪為法國的殖民地，惟當法國海軍砲艇進入內河，已避

免高棉被左右鄰國瓜分領土，但高棉則成為法國居民、諾羅敦王、政府首長與地方要員，持續不斷的鬥爭與剝削人民，內部施政腐敗且治理低效的國家。<sup>38</sup>

## 二、中共援助柬埔寨建立盟友關係

### （一）宣揚共產主義

早年為了輸出共產主義的目的，1956年6月，中共與柬埔寨政府簽署協議，以促進柬埔寨「1956-57年發展計畫」名義，用於購買建築材料、設備及建造四家工廠，承諾提供柬政府2,250萬美元的無償援助；1958年，再以增強反帝國主義形象為名義，宣布援助柬埔寨560萬美元處理學校財政問題，以及建造廣播電台和辦理中文報紙揚宣其外交政策，並且幫助柬埔寨應對美國的盟友泰國；1960年，中共再度捐贈2,650萬美元的援助款，目的為避免柬埔寨加入《東南亞公約組織》（Southeast Asia Treaty Organization, SEATO），成為反共集體防禦聯盟的成員國。<sup>39</sup> 1964年，中共拒絕柬埔寨安全保證

36 Joel Brinkley, *Cambodia's Curse: The Modern History of A Troubled Land* (New York: Public Affairs Books, 2011), pp. 18-20.

37 麥可·瓦提裘提 (Michael Vatikiotis)，張馨方譯，*盛血世路：當代東南亞的權力與衝突 Blood and Silk: Power and Conflict in Modern Southeast Asia* (台北：商周出版，2018年)，頁88。

38 John Tully, *A Short History of Cambodia: From Empire to Survival* (Crow's Nest NSW, Australia: Allen & Unwin, 2005), pp. 82-83.

39 John F. Copper, *China's foreign aid and investment diplomacy, volume II: nature, scope, and origins* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2016), pp. 16-17.



的請求，僅同意持續軍事援助，美國藉越戰剿共名義，對柬埔寨大規模秘密的戰術轟炸。<sup>40</sup>

## （二）建立信任

1966年，「中」柬簽署第三份援助協議，中共贈款2,650萬美元，促其支持投票中共加入聯合國，以及給予毛澤東關於「台灣問題」言論的國際支持；1966年，文化大革命期間再承諾4,300萬美元援助，1968年，再次承諾提供3,080萬美元贈款，做出軍事援助，多次交付柬埔寨飛機、高射砲與一些裝備等項目。<sup>41</sup>

對柬埔寨援助的正面影響：第一，增進對中共信任，1958年7月19日「中」柬正式建交；1960年12月「中」柬簽署《友好互不侵犯條約》（Sino-Cambodian Treaty of Friendship and Nonaggression）。第二、支持中共「台灣問題」、「聯合國合法席位」、「東南亞和平安全問題」，產生國際上有利的影響。第三，堅定「和平中立」政策立場與

抗美國決心。<sup>42</sup> 第四，與美對抗。首先，1963年柬埔寨驅離美國援助團，在《禁止核子試爆條約》（the Nuclear Non-Testing Agreement）上支持中共立場；再者，1964年支持中共核子試爆；最後，1965年柬美斷交。<sup>43</sup>

1970年3月，柬埔寨總理龍諾（Lon Nol）受美國蠱惑發動軍事政變，推翻國王西哈努克（Norodom Sihanouk）的政權，迫使西哈努克轉向中共，促其與赤柬結盟，期望中共助其奪回政權。因此，共產主義正式在柬埔寨獲得發展。1975年，赤柬波布（Pol Pot）順利掌權；1979年1月，蘇聯支持越南強佔柬埔寨，將赤柬波布及黨羽趕到泰國邊境的叢林，但是六週後，引發中共對越南發動「懲越戰爭」。<sup>44</sup> 惟赤柬對柬埔寨治理，實施幾乎殺害所有受過教育人民的恐怖統治，並摧毀大部分基礎設施。<sup>45</sup>

## （三）深化盟友關係

戰後，中共積極建樹大國形象堅稱，在

40 John Bradford, *China's Security Force Posture in Thailand, Laos, and Cambodia* (Special Report No. 505) (Washington, D.C.: United States Institute of Peace, December 2021), p. 8.

41 John F. Copper, *China's foreign aid and investment diplomacy, volume II: nature, scope, and origins*, op. cit., p. 17.

42 Zhang Mianli, "China's Aid to Southeast Asian Countries from the 1950s to the End of the 1970s," in Hong Zhou (ed.), *China's Foreign Aid: 60 Years in Retrospect* (Singapore: Springer Nature, 2017), p. 223.

43 John F. Copper, op. cit., p. 17.

44 Robert Dayley, Clark D. Neher, *Southeast Asia in the New International Era* (Boulder, CO: Westview, 2013), p. 8.

45 Joel Brinkley, *Cambodia's Curse: The Modern History of A Troubled Land*, op. cit., p. 11.

多邊條件下經過東道國柬埔寨同意，聯合國行動代表國際社會意願，則維和行動不違反「不干涉內政」原則。<sup>46</sup> 因此，中共主持對東南亞地區的和平，維護現有秩序的基本面，能夠彰顯大國對國際事務的影響力，以拉攏盟友共同對抗威脅：

首先，1989年，中共促使越南撤軍，採取和平建設區域的態度，幫助柬埔寨達成國內統一。<sup>47</sup> 第二，中共努力降低越南對柬埔寨的影響，並捨棄盟友赤柬，支持聯合國的和平立場，以達成柬埔寨長期內戰結束，建立聯合政府。<sup>48</sup> 第三，1991年10月23日，中共致力於冷戰東南亞的結束，建構巴黎和平協議促進柬埔寨衝突的終結，完成《柬埔寨衝突全面政治解決框架》（the Framework for a Comprehensive Political Settlement of the Cambodia Conflict）的簽署。<sup>49</sup> 最後，中共動用安理會職權派遣聯合國維和

部隊，維護1993年金邊全國大選的完成，終結束埔寨數十年內戰。<sup>50</sup>

柬埔寨以中共盟友回應，對國際產生的影響：首先，維護中共國際行動，包括柬埔寨支持中共所有南海問題的立場，在東協內部的利益，撤回日本爭取聯合國安理會席位案；維護中共主行動，支持阻止臺灣表達主權、鎮壓法輪功、引渡新疆維吾爾人等；作為回報，2006年「中」柬再深化發展為「全面合作夥伴關係」（Comprehensive Partnership for Cooperation）。<sup>51</sup> 第二，2012年，第45屆東協部長級會議（ASEAN Ministers' Meeting, AMM），柬埔寨擔任東協主席國，拒絕公報提及不利中共的南海爭端作為結論。<sup>52</sup> 第三，2016年7月24日，第49屆東協外長會議，菲律賓要求東協遵守國際裁決，發布聯合公報引用海牙南海仲裁結果，柬埔寨再度阻止將南海仲裁結

46 Cristina L. Garafola, Timothy R. Heath, Christian Curriden, Meagan L. Smith, Derek Grossman, Nathan Chandler, and Stephen Watts, *The People's Liberation Army's Search for Overseas Basing and Access: A Framework to Assess Potential Host Nations* (RR-A1496-2) (Santa Monica, Ca.: RAND Corporation, 2022), p. 15.

47 Christopher M. Gin, *How China wins: A Case Study of the 1979 Sino-Vietnamese War* (Fort Leavenworth, Kansas: The Army Press, 2016), p. 1.

48 Wayne Bert, *The United States, China and Southeast Asian Security: A Changing of the Guard?* (New York: Palgrave Macmillan, 2003), p. 122.

49 Ang Cheng Guan, *Southeast Asia After the Cold War: A Contemporary History* (Singapore: NUS Press, 2019), p. 55.

50 Marc Lanteigne, *Chinese Foreign Policy: An Introduction 3rd Edition* (London and New York: Routledge, 2020), pp. 149-186.

51 John Bradford, *China's Security Force Posture in Thailand, Laos, and Cambodia* (Special Report No. 505), op. cit., p. 9.

52 Richard Q. Turcsányi, *Chinese Assertiveness in the South China Sea: Power Sources, Domestic Politics, and Reactive Foreign Policy* (Cham, Switzerland: Springer Nature, 2018). p. 110.



果納入聯合聲明。<sup>53</sup>

2017年11月，洪森擔任總理對柬埔寨實施嚴重的獨裁統治，柬埔寨大選前解散反對黨，暫停與美國陸軍的「吳哥哨兵」(Angkor Sentinel)雙邊軍事演習，面臨西方國家經濟制裁的困頓。<sup>54</sup>洪森表示積極參與「一帶一路」倡議，加強與中共結盟合作關係。1992至2007年間，「中」柬貿易能夠增長72倍，鞏固以中共作為盟友與柬埔寨最重要發展夥伴的地位。<sup>55</sup>因此，「中」柬維持戰略夥伴關係的發展，當中共於柬協會議面臨南海問題與越南的衝突，柬埔寨透過多邊安全對話，使中共獲得支持帶動問題的解決，也提供從「一帶一路」倡議沿線夥伴國家，致力共同防範各種外來潛在安全問題，建立各種深化軍事交流與合作，以解決威脅影響的模式。<sup>56</sup>

綜上，中共長期透過經濟援助柬埔寨，

與提供武器建立戰略夥伴關係，動用安理會職權代表國際社會意願，進行不違反「不干涉內政」原則的維和行動和助選，終結柬埔寨數長期的內戰，柬埔寨嚴重獨裁統治的洪森為尋求經濟與政治支持，積極參與中共「一帶一路」倡議促進基礎建設，促使其戰略思考支持中共立場，發展出「中」柬結盟，高度配合中共的政治目的。

#### 肆、中共建置柬埔寨雲壤海外基地的戰略思考

2016年10月，中共習近平訪問柬埔寨期間，「中」柬兩國進行《關於制定共同推動「一帶一路」合作規劃的諒解備忘錄》，包括31份合作文件簽署。洪森表達柬埔寨非常支持「一帶一路」倡議，已促成金邊至西哈努克港高速公路與吳哥國際機場專案等，巨大發展潛力的基礎建設

53 Rithiya Serey, ASEAN's ineffective Response to The South China Sea Disputes (Master's Thesis, Department of Political Science, Northern Illinois University, DeKalb, Illinois, August 2021), p. 46.

54 Kamlesh K. Agnihotri, Apila Sangtam, Khath Bunthorn, "China as a Factor in Regional Geopolitics Ream Naval Base Upgrade Project in Cambodia: New Point for Geopolitical Contestation in the Indo-Pacific," in Pradeep Chauhan, Debesh Lahiri, Kamlesh K. Agnihotri (eds.), *Maritime perspectives 2022: Hard-Security Perspectives in India's Maritime Neighbourhood* (New Delhi: National Maritime Foundation, 2022), pp. 165-166.

55 John Bradford, *op. cit.*, p. 8.

56 Cristina L. Garafola, Timothy R. Heath, Christian Curriden, Meagan L. Smith, Derek Grossman, Nathan Chandler, and Stephen Watts, *The People's Liberation Army's Search for Overseas Basing and Access: A Framework to Assess Potential Host Nations* (RR-A1496-2), *op. cit.*, pp. 13-15.

投資專案，雙方推動兩國的合作正朝著共同目標發展。<sup>57</sup> 柬埔寨參加「一帶一路」倡議的策略，在於「中國 - 中南半島經濟走廊」（CICPEC）以及「東協經濟共同體」（AEC）協定等，主要連接陸路運輸走廊，再以大湄公河次區域（GMS）經濟合作網絡機制為基礎，銜接昆明至新加坡的汎亞鐵路網系統，延伸進廣州和香港主要經濟中心，有利於整合首都金邊，進到東南亞十個大型超過五千萬人口城市體經濟體網絡。<sup>58</sup>

圖2：紐約時報長期追蹤共艦超過7個多月靠泊使用柬埔寨雲壤軍港圖



資料來源：Agnes Chang, Hannah Beech, “The Chinese Base That Isn’t There New facilities and the months-long presence of Chinese warships show Beijing’s growing global influence,” *New York Times*, July 14, 2024., available at <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/14/world/asia/china-cambodia-military-warship-base.html>, accessed August 10, 2024.

## 中共發展海權建置柬埔寨雲壤海外基地

的事實，從虛的方面：「中」柬兩國都未正式承認與回應，中共建置雲壤海外基地的事實；另從實的方面：紐約時報記者提供衛星照片，比對兩艘共艦超過7個多月停靠雲壤港（圖2）。透露出這些衛星照片幾個疑問，第一，「中」柬兩國聯合演習早就結束，該兩艦為何不返回原駐地，卻長期超過7個月靠泊柬埔寨雲壤軍港？第二，兩艘共艦7個月靠泊300公尺長碼頭，多次停泊不同船席位置，目的為何？第三，港勤設施新開鑿兩個船塢槽渠（圖1），意義為何？第四，基地指揮官答覆，共軍護衛艦停泊，作為訓練艦，僅僅是如此單純嗎？

第一個疑問在於共艦的任務，首先，海軍敦睦訪問邦交國，目的在於敦睦邦誼、宣慰僑胞與國力展示；從未有長達7個月任務沒達成的道理。第二，該離未離的艦艇，即是海軍仍派有其他任務未完成，也就是共軍該兩艘護衛艦，迄今早已更迭任務，沒有演習後的訪問任務了，「中」柬兩國未臻說明，無非演習本身就是柬埔寨將海軍部隊，委由共艦實施艦艇的代訓。

57 聶晨靜、劉陽，「『一帶一路』倡議助力柬埔寨國家發展規劃——訪柬埔寨首相洪森」，新華網，2017年5月13日，〈[http://www.xinhuanet.com/world/2017-05/13/c\\_1120966916.htm](http://www.xinhuanet.com/world/2017-05/13/c_1120966916.htm)〉，（檢索日期：2024年7月24日）。

58 Gal Luft, *Silk Road 2.0: US Strategy toward China’s Belt and Road Initiative* (Atlantic Council Strategy Paper No. 11) (Washington, D.C.: Atlantic Council, October 2017), pp. 28-29.

圖3：柬埔寨士兵參與共艦雲壤軍港進出港部署圖



資料來源：Agnes Chang, Hannah Beech, “The Chinese Base That Isn’t There New facilities and the months-long presence of Chinese warships show Beijing’s growing global influence,” *New York Times*, July 14, 2024., available at <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/14/world/asia/china-cambodia-military-warship-base.html>., accessed July 18, 2024.

第二個疑問，兩艦 7 個月靠泊碼頭，多次停泊不同船席位置。依據海軍實務，從柬埔寨士兵參與共艦進出港部署（圖 3），就更明確共艦當時正在協助柬埔寨國防部，實施艦艇航訓與港訓，而非簡單對外聲稱兩國聯合演習。因此，能夠預判兩艘共艦，從裝備操作到各種作戰的構想，以至於雲壤基地面臨各種威脅等級的要港戰備，規劃港口區域防空警戒的情況，都將能在 7 個月時間，逐一納入訓練課目對柬軍的施訓，惟共艦藉此能夠通盤建立雲壤海軍基地要港防衛參數，經蒐整後納入初期戰場經營，建立各種的戰備規劃與施訓：

首先，作戰與要港戰備部分：第一，該

兩護衛艦執行出海進行暹羅灣（可能進入南海）海上課目，結束後每次試靠不同停泊船席的位置。第二，從暹羅灣航道進港海圖測繪，能夠驗測對碼頭潮汐、流與風向的觀察，建立良好船藝的靠泊方式。第三，經過各種船席泊位調整，可精算不同型艦艇進港後最佳的船席容納量，以規劃未來多檔配置靠泊的席位。第四，從各泊位對海、空與水下的情蒐整理，建立相關參數，納入艦艇偵蒐裝備和作戰武器的火力配置，日後不同類型艦艇規劃進港的火力配置，就擁有各種威脅等級的戰備與防空警戒的規劃。

其次，後勤部分：第一，港勤需求方面，燃料庫符合共艦後勤的需要，籃球場提供艦艇官兵長期活動，適合遠征軍長期進駐的條件。第二，兩艦不同船席停靠，能將配置軍艦需求的油水電與維修機具，從位置點進行輸送、驗證與調整，即可符合共軍各型艦艇後勤維修設備戰備條件的規範。第三，兩艘共艦已於雲壤基地長期靠泊，當艦艇面臨燃油、淡水供補、食材保鮮與採購、醫療用品與維修料件的補充等，藉著雲壤港長期靠泊港口所需的後勤作業，共軍援引已經從印度洋以「軍民融合」機制，建構海外後勤供補作業的模式，

極易於雲壤基地所需的軍民體系，建立穩定合作的後勤機制。再者，運用其國內提供陸路運輸與艦隊運補，也都足以解決雲壤基地各項後勤與補給供應的整補問題。

第三個疑問，為何港勤設施新鑿開兩個船塢槽渠。基地港勤設施乾塢修械廠房與配置，為基地後勤能力中，能夠維持艦艇修後持續再戰的戰力。馬漢在《海軍戰略論》提出，艦隊永久基地的資源條件中，建置乾塢需要相當長的時間，基地能配置乾塢便於維修艦艇各種艦體與裝備損傷的狀況，提供艦隊同時修理多艦的能力，並且最短時間修復艦艇，以保持作戰能力，因此，乾船塢的設置對海外基地最為重要。<sup>59</sup>

第四個疑問，基地指揮官答覆，共軍護衛艦停泊作為訓練艦。<sup>60</sup> 因此，兩艘共艦長期停泊雲壤港的衛照，正說明「中」柬雙方已進入為期 7 個月以上，共軍兩艦協訓柬埔寨海軍訓練的任務。惟從事柬軍代訓工作時，停泊雲壤軍港時，進行各類戰備規劃的勘查與教訓，即可促進柬埔寨海軍提升艦隊作戰構想與規劃。試問各國針

對於重要的要塞堡壘設防與安全維護，如柬埔寨將雲壤軍港能輕易提供共艦，分享軍港基礎設施的機敏參數，進行收集整理使用與勘查，能夠促使共軍強化各項艦艇需要戰備時，調適規劃各兵火力的配置，其目的不就正是拉攏共艦，以規劃「中」柬兩海軍，如何建立雲壤軍港共同維護戰備的能量嗎？

從柬軍進入護衛艦代訓情況，兩艘共艦僅為護衛艦，並非大型作戰艦艇，而柬埔寨海軍的規模，要發展到妥善使用雲壤基地（包括 300 公尺長碼頭）各設施，仍需要長期發展整體籌備與整備，除了購艦（仍需配置作戰、後勤、運輸與輔助艦艇，以建立成艦隊）以外，還需要建立指揮鏈體系，遂行訓練、後勤整備與員額儲備、分科、教訓與培育的人力籌備，諸多海軍建軍應長遠進程的籌備發展，不緊尚未觀察到，而此刻柬埔寨政府財力極度仰賴外援，儘管中共長期施以柬埔寨經濟援助與武器裝備，短期內更無法透過中共提供武器，來滿足柬埔寨建置防衛國家安全的海軍。因此，柬埔寨允許兩艘共艦長期進

59 Alfred Thayer Mahan, *Naval Strategy: Compared and contrasted with the principles and practice of military operations on land* (Boston: Little, Brown and Co., 1911), p. 163.

60 Agnes Chang, Hannah Beech, "The Chinese Base That Isn't There New facilities and the months-long presence of Chinese warships show Beijing's growing global influence," *op. cit.*, accessed July 18, 2024.



駐，即顯示柬埔寨的積極與誠意，代表著「中」柬兩國低調處理雲壤軍港基地的合作使用，建立共同對抗威脅的合作關係。

中共建置柬埔寨雲壤海外基地，如同發展吉布地基地先以「軍民融合」，建立柬埔寨「一帶一路」倡議基礎建設項目：2008年，柬埔寨授予中共民營企業「中國天津優聯發展集團有限公司」（UDG），使用戈公省（Kaoh Kong）36,000公頃土地99年租約，開發「一帶一路」項目包括豪華度假村、高爾夫球場、賭場、深海港口（可停泊萬噸級船隻）、機場與道路（總長110公里），價值38億美元的「七星海項目」；2018年12月，「中國華能集團有限公司」持股51%與柬越兩國合資，籌建柬埔寨最大水力發電計畫的「塞桑計畫」（Sesan Project），建置水力發電廠投產；2008年，「中國紅豆集團」與柬埔寨共同開發營運，佔地1,100多公頃「西哈努克經濟特區」（SSEZ）；2018年1月，柬埔寨政府與「中國路橋公司」（CRBC）簽署金邊至西哈努克高速公路合作項目風險特許協議，建置道路收費站過路費系統。<sup>61</sup>

中共再度面臨發展海外基地的同樣困境，極易遭遇西方國家質疑與衝突，時時要避免美國等找到機會介入關鍵點，造成衝突使計畫破局。因此，「中」柬兩國合作的策略，即為海上「灰色地帶」戰略的實踐，由柬埔寨宣稱中共協助雲壤海軍基地基礎建設，促進軍事現代化，儘其所能不超越曝光衍生障礙的閾值。惟媒體衛星照片即透露共艦停泊雲壤基地，顯示「中」柬兩國以聯合演習名義，實質上超過7個月的共軍協助柬埔寨代訓海軍部隊，足證「中」柬兩國模稜兩可與漸進方式，讓中共進行海軍發展的合作，能從演習獲得海軍整備的參數，透過操作媒體、外交與「一帶一路」倡議基礎建設響應，等候既成事實發生，以獲致建置柬埔寨雲壤海外基地的政治目標。

綜上所述，中共憑藉「軍民融合」策略的運用，使海上「灰色地帶」戰略發展海權的實踐，達成政治的目標，為其海權的重要發展戰略。首先，近海自黃海、東海、臺灣海峽與南海海域維權巡弋。採取「漁民、海警、海軍」三線梯次執法，以模稜兩可與漸進方式，控制衝突低於大規

61 Sayuri Umeda, "Cambodia," in Tariq Ahmad (ed.), *Belt and Road Initiative* (Washington, D.C.: The Law Library of Congress, Global Legal Research Directorate, August 2021), pp. 63-67.

模的直接軍事闖值，主導成本管控「升級優勢」，透過外交、談判與政治協商解決的響應，避免海上軍事武裝對決，等待從既成事實的發生，來實現政治的目標。其次，填礁造島的海權發展。以「軍民融合」運用海上漸進工程，既成事實完成建置延伸 1,000 公里駐防前進基地。最後，建置海外基地與遠海後勤補給機制。中共先運用「軍民融合」避免衝突與合作的策略，透過模稜兩可與漸進方式，實踐海上「灰色地帶」戰略，等候既成事實發生，獲得建置吉布地與雲壤基地的政治目標。

此外，「中」柬兩國結盟發展，也同樣展現出從「灰色地帶」戰略獲得實踐，中共長期經濟援助柬埔寨，「中」柬兩國外交互動中，中共依據動用聯合國職權擴大解釋，由中共代表國際社會意願與東道國柬埔寨有接受的意願，則維和部隊進入柬埔寨以及主導巴黎協議促進大選，藉此，都不違反中共「和平共處五原則」的不干涉內政；惟柬埔寨所謂「允許外國長年在其領土建立基地違反柬埔寨憲法」部分，針對非成熟民主體制的國家而言，柬埔寨從歷史上向來政府對人權的不尊重、長期內戰與嚴重獨裁、貪腐統治，其國內相當難以建立公允的司法體制。因此，當明文

的憲法遇到政府，考量從經濟與安全上期望達成目標，需要權變時，仍會成為「灰色地帶」戰略的實踐，等候既成事實發生，使「中」柬兩國獲致結盟，共同對抗威脅的政治目標。

## 伍、結語

中共從改革開放與經濟大幅增長，從國際社會意識到海權重要，逐漸擴張海軍規模與發展海權時，美國早已從二戰結束以來，在東亞維持第一島鏈沿線內，長期保持海外基地，從東面關注中共海權的發展，而美國與全球 40 多個國家透過盟聯條約、合作，建立規模空前大約有 766 個的「海外基地」。

因此，中共建置海外基地的發展，無法如同美國以維繫其強大海外利益為目的，例如中共建設吉布地「海外基地」的成功，主要以維持美國為防範國際自由貿易，遭遇運輸威脅與海上衝突為目的，以跟隨美國號召國際海軍國家，執行以國際反海盜任務為名義，因派遣海軍亞丁灣護航任務的需要，得以在國際上盡責任，低調與建立國際海軍之間的合作，能內化中共與各國的矛盾，而獲得西方默許順利共



同在吉布地建立「海外基地」，並且避免再被外國宣揚「中國威脅」論，則堅持吉布地為中共「後勤保障設施」不是基地。

所以，中共建置柬埔寨雲壤海外基地，主要目的為發展海權，「中」柬兩國合作的策略，僅為實現柬埔寨雲壤海軍基地基礎建設，促進軍事現代化，「中」柬兩國以聯合演習名義，兩艘共艦低調進行超過7個月的柬埔寨雲壤基地進駐，協助海軍部隊的代訓，媒體追蹤衛星照片的揭露，兩國仍從操作媒體、外交、「一帶一路」基礎建設與政治否認等方式響應，有利於中共等候既成事實的發生，獲致建置雲壤港海外基地的政治目標。

## 參考書目

中文

專書

- [1] 胡錦濤，2016。《胡錦濤文選(第二卷)》。北京：人民出版社。
- [2] 習近平，2020。《習近平談治國理政(第三卷)》。北京：外文出版社。
- [3] 壽曉松主編，2013。《戰略學》。北京：軍事科學出版社。

專書譯著

- [1] 麥可·瓦提裘提(Michael Vatikiotis)，張馨方譯，2018。《盛血世路：當代東南亞的權力與衝突》(Blood and Silk: Power and Conflict in Modern Southeast Asia)。台北：商周出版。

期刊論文

- [1] 汪毓璋，2012/1。〈灰色地帶與混合威脅之虛與實〉，《清流雙月刊》，第25期，頁34-39。

網際網路官方文件

- [1] 2013/3/15。〈國務院機構改革和職能轉變方案〉，《中國共產黨新聞網》，〈<http://theory.people.com.cn/BIG5/n/2013/0310/c40531-20738452.html>〉，(檢索日期：2024年8月7日)。
- [2] 2013/4/16。〈國防白皮書：中國武裝力量的多樣化運用〉，《中華人民共和國國務院新聞辦公室網》，〈[http://big5.www.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/jrzg/2013-04/16/content\\_2379013.htm](http://big5.www.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/jrzg/2013-04/16/content_2379013.htm)〉，(檢索日期：2024年8月7日)。

- [2] 2019/7/24。〈2019年《新時代的中國國防》白皮書全文〉，《中華人民共和國國防部網》，〈[http://www.mod.gov.cn/big5/regulatory/2019-07/24/content\\_4846424.htm](http://www.mod.gov.cn/big5/regulatory/2019-07/24/content_4846424.htm)〉，(檢索日期：2024年8月10日)。

網際網路新聞

- [1] 2017/5/13。〈『一帶一路』倡議助力柬埔寨國家發展規劃——訪柬埔寨首相洪森〉，《新華網》，〈[http://www.xinhuanet.com/world/2017-05/13/c\\_1120966916.htm](http://www.xinhuanet.com/world/2017-05/13/c_1120966916.htm)〉，(檢索日期：2024年7月24日)。
- [2] 2024/8/5。柬埔寨雲壤：中國如何協助東方建造海軍基地？為什麼其它國家應該警惕？〉，《BBC NEWS中文網》，〈<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-69236816>〉，(檢索日期：2024年8月5日)。

外文

官方文件

- [1] U.S. Office of the Secretary of Defense, 2023. Annual Report to Congress: Military and Security Developments Involving the People's Republic of China, p. 155.

專書

- [1] Bert, Wayne, 2003. The United States, China and Southeast Asian Security: A Changing of the Guard?. New York: Palgrave Macmillan.
- [2] Brinkley, Joel, 2011. Cambodia's Curse: The Modern History of A Troubled Land. New York: Public Affairs Books.
- [3] Chandler, David P., 2008. A history of Cambodia (4th ed.). Boulder, Colo.: Westview Press.
- [4] Coe, Michael D., 2003. Angkor and the Khmer Civilization. New York: Thames and Hudson.
- [5] Copper, John F., 2016. China's foreign aid and investment diplomacy, volume II: nature, scope, and origins. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- [6] Dayley, Robert, Clark D. Neher, 2013. Southeast Asia in the New International Era. Boulder, CO: Westview.
- [7] Downs, Erica & Jeffrey Becker, Patrick de Gategno, 2017. China's Military Support Facility in Djibouti: The Economic and Security Dimensions of China's First Overseas Base. Arlington, Va.: Center for Naval Analyses.
- [8] Gin, Christopher M., 2016. How China wins: A Case Study of the 1979 Sino-Vietnamese War. Fort Leavenworth, Kansas: The Army Press.
- [9] Goldrick, James, 2018. Grey Zone Operations and the Maritime Domain. Barton ACT: Australian Strategic Policy Institute.
- [10] Green, Michael et al., 2017. Countering Coercion in Maritime Asia. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield.
- [11] Guan, Ang Cheng, 2019. Southeast Asia After the Cold War: A Contemporary History. Singapore: NUS Press.
- [12] Halper, Stefan & Laura Jackson, Mariah Robinson, 2013. China: The Three Warfares: White Paper for Andrew Marshall, Director of the Office of Net Assessment. Cambridge: University of Cambridge.
- [13] Hart, Hon. Gary et al., 2017/1/3. International Security Advisory Board, Report on Gray Zone Conflict. Washington, D.C.: U.S. Department of State.
- [14] Heath, Timothy R., 2018. China's Pursuit of Overseas Security. Santa Monica, Ca.: RAND Corporation.
- [15] Kahn, Herman, 2010. On Escalation: Metaphors and

- Scenarios. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- [16] Lanteigne, Marc, 2020. *Chinese Foreign Policy: An Introduction 3rd Edition*. London and New York: Routledge.
- [17] Mahan, Alfred Thayer, 1911. *Naval Strategy: Compared and contrasted with the principles and practice of military operations on land*. Boston: Little, Brown and Co..
- [18] Miller, Tom, 2017. *Chinas Asian Dream: Empire Building Along the New Silk Road*. London: Zed Books.
- [19] Popp, George, Sarah Canna, 2016/Winter. *The Characterization and Conditions of the Gray Zone: A Virtual Think Tank Analysis (ViTTa)*. Boston, Mass.: NSI Inc..
- [20] Russel, Daniel R., Blake H. Berger, 2020. *Weaponizing the Belt and Road Initiative*. New York and Washington D.C.: Asia Society and Policy Institute.
- [21] Suri, Gopal, 2016. *China's 21 Century Maritime Silk Road Old String with New Pearls?*. New Delhi: Vivekananda International Foundation.
- [22] Till, Geoffrey, 2009. *Sea power: a guide for the twenty-first century*, 2nd ed.. London and New York: Routledge.
- [23] Vogel, Ezra F., 2019. *China and Japan: Facing History*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- [24] Tully, John, 2005. *A Short History of Cambodia: From Empire to Survival*. Crows Nest NSW, Australia: Allen & Unwin.
- [25] Turcsányi, Richard Q., 2018. *Chinese Assertiveness in the South China Sea: Power Sources, Domestic Politics, and Reactive Foreign Policy*. Cham, Switzerland: Springer Nature.
- 專書論文
- [1] Agnihotri, Kamlesh K., Apila Sangtam, Khath Bunthorn, 2022. "China as a Factor in Regional Geopolitics Ream Naval Base Upgrade Project in Cambodia: New Point for Geopolitical Contestation in the Indo-Pacific," in Pradeep Chauhan, Debesh Lahiri, Kamlesh K. Agnihotri eds., *Maritime perspectives 2022: Hard-Security Perspectives in India's Maritime Neighbourhood*. New Delhi: National Maritime Foundation., pp. 163-186.
- [2] Erickson, Andrew S. and Conor M. Kennedy, 2016/7. "China's Maritime Militia," in Michael McDevitt ed., *Becoming a Great "Maritime Power" : A Chinese Dream*. Arlington, Va.: Center for Naval Analysis. pp. 62-83.
- [3] Kardon, Isaac B., 2021. "China's Overseas Base, Places, and Far Seas Logistics," in Joel Wuthnow et al. eds., *The PLA Beyond Borders: Chinese Military Operations in Regional and Global Context*. Washington, D.C.: National Defense University Press. pp. 73-105.
- [4] Mianli, Zhang, 2017 "China's Aid to Southeast Asian Countries from the 1950s to the End of the 1970s," in Hong Zhou ed., *China's Foreign Aid: 60 Years in Retrospect*. Singapore: Springer Nature., pp. 171-245.
- [5] Umeda, Sayuri, 2021/8. "Cambodia," in Tariq Ahmad ed., *Belt and Road Initiative*. Washington, D.C.: The Law Library of Congress, Global Legal Research Directorate, August., pp. 60-72.
- 研究計畫
- [1] Bradford, John, 2021/12. *China's Security Force Posture in Thailand, Laos, and Cambodia*. (Special Report No. 505) Washington, D.C.: United States Institute of Peace.
- [2] Erickson, Andrew S. & Austin M. Strange, 2013. No Substitute for Experience, Chinese Antipiracy Operations in the Gulf of Aden (No. 10). Newport, R.I.: Naval War College Press, China Maritime Study.
- [3] Garafola, Cristina L., Timothy R. Heath, Christian Curriden, Meagan L. Smith, Derek Grossman, Nathan Chandler, and Stephen Watts, 2022. *The People's Liberation Army's Search for Overseas Basing and Access: A Framework to Assess Potential Host Nations*. (RR-A1496-2) Santa Monica, Ca.: RAND Corporation.
- [4] Luft, Gal, 2017/10. *Gal Silk Road 2.0: US Strategy toward China's Belt and Road Initiative*. (Atlantic Council Strategy Paper No. 11) Washington, D.C.: Atlantic Council.
- [5] Morris, Lyle J., Michael J. Mazarr, Jeffrey W. Hornung, Stephanie Pezard, Anika Binnendijk and Marta Kepeet, 2019. *Gaining Competitive Advantage in the Gray Zone: Response Options for Coercive Aggression Below the Threshold of Major War*. (RR2942) Santa Monica, California: RAND Corporation.
- [6] Yung, Christopher D. & Ross Rustici, Isaac Kardon et al., 2010. *China's Out of Area Naval Operations: Case Studies, Trajectories, Obstacles, and Potential Solutions* (No. 3). Washington, D.C.: National Defense University Press, China Strategic Perspectives.
- [7] Yung, Christopher D., Scott Devary, Jenny Linet, 2014. "Not an Idea We Have to Shun" : Chinese Overseas Basing Requirements in the 21st Century, (No.7 ). Washington, D.C.: National Defense University Press, China Strategic Perspectives.
- 學位論文
- [1] Serey, Rithiya, 2021/8. *ASEAN's ineffective Response to The South China Sea Disputes*. Master's Thesis, Department of Political Science, Northern Illinois University, Illinois, USA.
- 研討會論文
- [1] Takei, Tomohisa, 2020/7. "Gray Zones and Vulnerability in the U.S.-Japan Alliance: Operational and Legal Dimensions," in Jonathan W. Greenert et. al. eds., *Roundtable Navigating Contested Waters: U.S.-Japan Alliance Coordination in the East China Sea*, NBR Asia Policy, Vol. 15, No. 3, pp. 19-29.
- 期刊論文
- [1] Zhang, Feng, 2017. "Chinese Thinking on the South China Sea and the Future of Regional Security," *Political Science Quarterly*, Vol. 132, No, 3, pp. 435-466.
- 網際網路新聞
- [1] Chang, Agnes. Hannah Beech, 2024/7/14. "The Chinese Base That Isn't There New facilities and the months-long presence of Chinese warships show Beijing's growing global influence," *New York Times*, available at <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/14/world/asia/china-cambodia-military-warship-base.html>., accessed July 18, 2024.



# 精進海軍艦艇修護作業之研析

Research and analysis on improving naval ship maintenance operations

著者／蔡明倫、陳冠齊

Tsai, Ming-Lun、Chen, Kuan-Qi

蔡明倫 國防大學指參學院

陳冠齊 國防大學海軍指參學院教官

## 提要：

一、我國自二次世界大戰結束後，陸續接收美國援助戰後瀕臨退役軍艦，其中以「陽字號」驅逐艦最具代表性，此後陸續向美採購退除役或老舊軍艦，例如「濟陽級」巡防艦、「紀德級」驅逐艦等，從艦艇服役年限來看，多數已屆齡封存之軍艦，仍提供我國接收使用，其主要為維持我海上防禦能力，然而我軍雖有完善艦艇保養制度，仍需面臨「消失性商源」及「少子化」之問題，從短期來看影響艦艇執行戰備任務周期，長遠則將造成我國海上防禦能力不足。

二、「國艦國造」是現階段國家的重大政策，其優點之一即是避免零附件商源消失之問題，當然自行建造的過程即其緩慢，例如 500 噸級「沱江級」飛彈巡邏艦自 2009 年提案，直至 2014 年始完工交艦，更遑論更大噸位之作戰艦艇所需時間，不過我國如需建立自給自足之軍需供應鏈，這是必然經歷的過程，然而在新、舊艦艇交替服役所產生零附件不足或品質不一之問題，並同時面對「少子化」所帶來的修護人力斷層，我軍應盡早提出解決方案，精進艦艇修護作業，以維持海軍戰備能量。

**關鍵詞：**國艦國造、消失性商源、精進艦艇修護

**Abstract:**

1. Since the end of World War II, our country has gradually received U.S. aid in the form of decommissioned naval vessels, among which the "Yang" class destroyers are the most representative. Subsequently, we have continued to purchase decommissioned or older vessels from the U.S., such as the "Chiang Yang" class patrol vessels and "Gearing" class destroyers. Most of these ships have reached the end of their service life and have been decommissioned, yet they still provide our country with the capability to maintain its maritime defense. However, despite having a comprehensive ship maintenance system, our navy faces challenges such as "disappearing sources of supply" and "declining birth rates." In the short term, this affects the operational readiness cycles of our vessels, and in the long term, it could result in inadequate maritime defense capabilities for our country.

2. The "National Shipbuilding Policy" is a significant initiative for our country at this stage. One of its advantages is to avoid the issue of disappearing sources for spare parts. However, the process of self-manufacturing can be slow; for instance, the 500-ton "Tuo Jiang" class missile patrol vessel was proposed in 2009 and only completed and delivered in 2014. This timeframe is even longer for larger combat vessels. Nonetheless, if our country aims to establish a self-sufficient military supply chain, this is an inevitable process.

However, as we transition between new and old vessels, issues may arise regarding insufficient or inconsistent quality of spare parts, compounded by the manpower shortages in maintenance due to declining birth rates. Our military should propose solutions as soon as possible to enhance ship maintenance operations and sustain naval readiness.

Keywords: National Shipbuilding Policy, Disappearing Sources of Supply, Enhancing Ship Maintenance



## 壹、前言

柯白認為海軍戰爭之目標係控制海洋交通；為求有效之時運用控制權，必須有各種類型之船隻以適應其特殊工作，方為「制海」之手段。<sup>1</sup> 海洋國家，有賴海軍來維護海權，確保國土領海的和平與安全；如此一來，必須仰賴各式的艦艇，建構強而有力的海軍，以確保資源能有效地進出，航運暢通不受限制。在面對中共日益強大、兩岸關係緊張情勢及未放棄對臺動武下，我國為海島型國家，因天然資源匱乏，大多數原料、能源等均仰賴進口，又腹地狹小，國內市場有限，故國際貿易相當重要，這也突顯了航運的重要性。<sup>2</sup>

「備戰才能避戰，能戰才能止戰」，國軍的核心任務無非就是保國衛民，為此建立了國防戰略目標，既有「鞏固國家安全」、「建構專業國防」、「貫徹國防自主」等 5 項，其中國防自主與國防產業發展息息相關。<sup>3</sup> 國防自主，就是自己的國家自己救，也就是靠自己，以我國海

軍而言，目前軍艦來源，除了接收國外汰除艦艇與採購現役艦外，就是得靠國家造艦；我國國艦國造政策，朝著鏈結船廠及裝備系統業者進行供應鏈整合，結合軍民科技、串聯設計、裝備與系統、建造與驗證廠商，並導入電機、資訊與通訊產業領域，強化產業合作，帶動軍民用產業供應鏈成長及擴大產業規模，促進國防船艦資源整合，另為求國防自主，同時協助產業聯合學研機構投入船艦核心技術及關鍵裝備系統之研發，配合國艦國造積極輔導業者投入關鍵裝備系統之研發，藉以強化國防自主之實力，鞏固國家安全堅實的屏障。<sup>4</sup>

自 2021 年起，國艦國造之新造艦艇陸續成軍，成為海軍新戰力的一份子，以整體後勤的概念<sup>5</sup>，區分為「建軍後勤」及「用兵後勤」，前者為支援軍事體系（作戰能力）的建立與持續運作，所涉問題則是在一定時間內的專案問題，重複性低；後者為支援軍事任務（作戰）的執行，所涉問題，皆為例行性且具延續性、

1 哈頓道夫，〈歷史觀點中的存在艦隊概念〉，《海軍學術雙月刊》，第 51 卷，第 4 期，2017 年 8 月 1 日，頁 99。

2 羅振瑜，〈國艦國造關鍵成功因素之研究〉，《海軍學術雙月刊》，第 54 卷，第 1 期，2020 年 2 月 1 日，頁 52-53。

3 國防部，〈中華民國 112 年國防報告書〉，（國防部 2023 年 9 月），頁 61。

4 高振源，〈我國推動國艦國造政策預算資源配置及其相關問題之探討〉，立法院第 11 屆，第 1 會期，2021 年 8 月，頁 1-3。

5 黎立珊，〈淺談國艦國造與造修合一之重要性〉，副刊，2007 年 9 月，頁 2-3。

重複性，兩者是有差異性的，新造艦階段屬於前者，而成軍後平時能穩定運作屬於後者，後續將探討「用兵後勤」執行。<sup>6</sup>其實後勤兩個字，看似很簡單，卻意長深遠，小至個人，大至國家，均離不開後勤，它代表著事前的預防、準備及規劃，其中的運作與維持支援，到最後的壽限汰除，綜觀來看，以艦艇全壽期之年限 30 年為例，從成軍保固屆滿至汰除階段，期間便是機動服勤與進廠維修，所以，使艦艇長期運作與性能維持，保持妥善率與發展持續力，方能發揚海軍應有的戰力，藉此，本文將透過修護作業的研究與分析，以精進修護能量，為本文的撰寫目的。

## 貳、海軍艦艇發展

我國軍事戰略指導為「防衛固守，重層嚇阻」，依未來科技發展、作戰場景、戰爭型態與敵情威脅下，完成不對稱作戰規劃，並依打、裝、編、訓之思維，實施兵力結構整備；<sup>7</sup>以海軍部隊為例，2016 年亦公布 12 項未來 20 年的造艦規劃，包括

「高效能艦艇後續量產案」、「快速布雷艇」、「新型兩棲船塢運輸艦」、「新型救難艦」、「潛艦國造案」、「新一代飛彈巡防艦」、「多功能人員運輸艦」、「兩棲直升機船塢運輸艦」、「新型海洋測量艦」、「新一代主戰艦」、「新式港勤拖船」和「陸戰隊特戰裝備」，以滿足未來聯合制海作戰任務需求；<sup>8</sup>另海巡署也於 2017 年核定「籌建海巡艦艇發展計畫」，預計於 107 至 116 年間籌獲「4000 噸巡防艦」等 6 款艦艇，綜上，透由各式艦艇，為了就是應對中共灰色地帶襲擾，並達成海上拒止、反封鎖等，以阻敵兩棲進犯之企圖。

### 一、水面艦艇之演進

#### (一) 早期 (1965-1990)

從 1960 年代開始，我國政府的經濟政策逐漸由輕工業轉向重工業，造船業也成為政府極力扶持的重點行業其中之一。儘管中國造船公司（簡稱中船，臺灣國際造船公司前身）最初建造的船舶主要是商用和漁船，但隨著國家政策成為「國艦國造」的重要執行單位。在早期，我國海

6 任慶宗，〈淺談後勤策略與國防〉，《陸軍後勤季刊》，第 105 卷，第 2 期，2016 年 5 月，頁 6。

7 同註 3。

8 劉世昌，〈蔡總統參加「國艦國造本土化供應商大會」之觀察〉，《國防安全雙週報》，第 38 期，2019 年 3 月 15 日，頁 20。



軍的艦艇大多依賴美軍的支援或購買，如陽字型驅逐艦（DDG）、山字型巡防艦（PF）、中字型戰車登陸艦（LST）、美字型登陸艦（LSM）、永字型掃雷艦（MS）、大字型救難艦（ATF）、運油艦（AO）和茄比級潛艦（SS）等。然而，1979年美國與中國建交後，我國無論在軍事和外交上，均面臨了的重大困境。面臨此局面，時任總統蔣經國先生決定果斷地指示：「利用中船的設備發展海軍造艦能力。」從那時起，「國艦國造」的政策便確立了下來。<sup>9</sup>

這一轉變，意味著我國將大力發展本土海軍艦艇的製造能力，不再完全依賴外國的軍事支援或購買。而中船則扮演了關鍵角色，成為了推動這一政策的主要推手之一。自那時起，我國海軍的船艦建造能力不斷增強，逐漸實現了自主發展和生產軍艦的目標。

## （二）中期（1991-2015）

1983年，我國推出「忠義計畫」二<sup>10</sup>，旨在研發排水量3,000噸、作戰半徑約500浬的大型巡防艦，預計建造24艘以

取代陽字型驅逐艦。這也是我國海軍首次自主設計、建造大型艦艇的計畫，其目標包括建立整艘軍艦設計能力、獲得新型艦載武器與輪機裝備的輸出許可，以及培養國內軍艦設計人才。然而，由於經費高昂且中船未具備艦艇細部設計與建造能力，該計畫被迫中止。

1985年，海軍提出「光華計畫」作為替代方案，其中「光華一號」以美國派里級飛彈巡防艦為藍本，由中船建造成為我國的成功級巡防艦。除成功級艦外，海軍也委託台船設計、建造武夷、磐石艦，以及推出錦江級巡防艦、新型飛彈快艇等艦艇。整體而言，約有65艘艦艇由台灣造船廠建造，包括港勤拖船、沱江級原型艦等。

「忠義計畫」結束後，長達20年缺乏相關建案，導致相關人才和技術流失，使得再次啟動「國艦國造」時，我國的基礎能量已大幅減損。這也凸顯出國軍建軍規劃受主政者個人主見及觀念影響之處。<sup>11</sup>

## （三）近期（2015至迄今）

本軍國艦國造計畫（如圖1、表1）採

<sup>9</sup> 同註2。

<sup>10</sup> 同註2。

<sup>11</sup> 歐臣峰，〈新一代主戰艦之概念設計 - 以海軍戰略與戰術需由探討〉，《成功大學碩士論文》，2017年7月27日。

取了長期、分批的策略來執行各型軍艦的建造計畫。根據計畫進度，已經完成了一系列軍艦的建造和交付，包括快速布雷艇、新型兩棲船塢運輸艦、新型救難艦等。其中，快速布雷艇在 110 年 12 月全數交艇，新型兩棲船塢運輸艦在 112 年 6 月成軍，新型救難艦則在 112 年上半年完成下水。此外，潛艦在 112 年下半年進行了船段接合和裝備系統測試，高效能艦艇第一批在 112 年底完成了 5 艘後續艦的交艦。目前，高效能艦艇第二批和新一代輕型巡防艦的防空與反潛型艦已經完成建造案簽約作業。所有造艦案都在計畫期程內進行，同時持續加強戰鬥系統、電戰和聲納等關鍵技術的研發工作，以提升我國海軍的水面和水下作戰能力，並積極發展自主造艦能力。<sup>12</sup>

## 二、新舊艦船建造上之差異

國軍依當前防衛作戰構想並汲取俄烏戰爭經驗，作戰全程藉高度機動、疏散、隱蔽、複式備援與分層指揮，確保指管監偵能量及戰力完整，運用「避其鋒、擊其弱」之不對稱作戰思維，<sup>13</sup> 故因應敵情威脅，現新造艦艇的設計和建造上，已突破傳統

圖1：水面艦國造發展歷程



資料來源：參考國防部，《中華民國106年國防報告書》(臺北市：國防部)，2017年12月，頁100，<https://www.mnd.gov.tw/PublishForReport.aspx?title=%E8%BB%8D%E4%BA%8B%E5%88%8A%E7%89%A9&Types=%E6%AD%B7%E5%B9%B4%E5%9C%8B%E9%98%B2%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%E5%B0%88%E5%8D%80&SelectStyle=%E6%AD%B7%E5%B9%B4%E5%9C%8B%E9%98%B2%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%E5%B0%88%E5%8D%80>，檢索日期：2024年4月27日。

表1：國艦國造進度表

艦型	數量	年度	進度	造船廠
高效能艦艇後續艦	12	2012年~2026年	第一批全數交艦	龍德
快速布雷艇	4	2017年~2021年	已交艦	龍德
新型兩棲船塢運輸艦	1	2017年~2021年	已交艦	台船
潛艦	1	2016年~2025年	2024年泊港測試	台船
新型救難艦	1	2019年~2024年	預2024年交艦	台船
新一代輕型巡防艦	2	2017年~2026年	2024年開工，建造中	中信

資料來源：參考國防部，《中華民國112年國防報告書》(臺北市：國防部)，2023年9月，頁137，<https://www.mnd.gov.tw/PublishForReport.aspx?title=%E8%BB%8D%E4%BA%8B%E5%88%8A%E7%89%A9&Types=%E6%AD%B7%E5%B9%B4%E5%9C%8B%E9%98%B2%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%E5%B0%88%E5%8D%80&SelectStyle=%E6%AD%B7%E5%B9%B4%E5%9C%8B%E9%98%B2%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%E5%B0%88%E5%8D%80>，檢索日期：2024年4月27日，由作者彙整製表。

12 同註 3。

13 同註 3。



艦型運用之思維，藉由科技進步帶來之先進材料和技術，如：船體結構材質、艦船裝備及預知維護技術，以提高了船舶的性能和安全性，使得船舶在操作和維護方面更加提高性能和持續力，以下就錦江級艦與高效能艦艇實施部分層面分析：

### （一）船體結構

在新造艦艇的建造中，船體結構材質的選擇至關重要，使用複合纖維材料、高強度鋼板或鋁合金船體，對於艦船自身結構及作戰運用上，均能達成不同之效益。錦江級艦船體使用 5083-H116 鋁合金，而高效能艦艇船體使用經改良後 5383-H116 鋁合金，研究顯示後者之機械性能及抗蝕能力優於前者，其中熱處理是造成結構改變及機械強度變化之主要因素。<sup>14</sup>

### （二）推進系統

為具備機動性高及高速巡駛，高效能艦艇之動力推進系統，選擇採用噴水推進器，噴水推進器是一種先進的船舶推進系統，通過噴射高壓水流產生推力，推動船舶前進，<sup>15</sup> 相較錦江級艦的螺旋槳推進，

噴水推進器除了具備高速高效率優點，並擁有更高的機動性和操縱性，可以實現更靈活的航行和轉向。此外，亦可降低船舶產生的振動和噪音，提高船舶的舒適性和安全性，有效於淺水港灣進出及水域作戰。現運用於各種類型的船舶，包括遊艇、海巡艇及軍艦等。

### （三）艦船操控

為了新一代艦在艦船操作控制、有效地安全預警、監控及管理，在輪機操控上，引進整合式載台管理系統（Integrated Platform Management System, IPMS），可從輪機控制室遠端操控輪機裝備的起停（如：主機及發電機等裝備），一旦有緊急狀況發生，能做快速的處置。<sup>16</sup> 其中包括整合推進模組、電力模組、艙面系統模組、輔機模組（包含油水系統）、壓載模組、損害管制模組、安全監視模組等裝備警報、監視及控制功能，並備有一套艦上訓練模式模組（Onboard Trainer, OBT），提供艦上人員熟悉 IPMS 操作訓練，相較於錦江級

14 葉瑞麟，〈5083-H116 與 5383-H116 船用鋁鎂合金高溫變形與敏化腐蝕特性之研究〉，《高雄應用科技大學博碩士論文》，2016 年 7 月，頁 1-2。

15 鄭哲民，〈雙體船推進動力系統效能分析之研究〉，《海軍軍官學校季刊》，第 35 卷，第 3 期，2016 年 5 月 13 日，頁 31。

16 蔡學民，〈國艦國造指標型建案，台船建造海軍新型救難艦，安放龍骨典禮〉，今傳媒，2022 年 3 月 15 日，<https://focusnews.com.tw/2022/03/429505/>，檢索日期：2023 年 12 月 22 日。

艦之輪控系統，能提供預知性維修，提醒人員實施維修處置，既能節省人力負荷，亦可減少裝備損傷。

其實艦船如同汽車，即使是新車，行駛一段時間或產生突發故障時，便需回車廠實施保養或維修，出廠年份達5年以上，每年也開始需要實施檢驗；因此，不論是服役已久的傳統型艦，亦或是因應國防自主推出「國艦國造」政策的新造艦，伴隨著服勤時間或裝備使用時數的增加，必然產生後勤維保需求，且需定期至各後勤支援指揮部（原各地區造船廠）進廠保養與檢驗，小至零附件，大至模組總成，維修程度不盡相同，經由裝備的檢換或維修及完工的測試驗收，方能確保裝備性能妥善，而在艦艇修護階段，在維修及物料籌補上，亦會遇到不同的問題需要克服。

## 參、現行海軍艦艇修護作業與問題分析

維保的目的在於「滿足平時任務遂行與戰時搶修」，艦艇以作戰為主，能否發揮其戰力，確保持續力，完成作戰任務，維

保的好與壞決定後續服勤的一切。本軍艦艇上至一級艦，小至登陸艇，型式眾多且無論國艦國造或是接收、採購國家來源不一，艦艇武器系統上軟、硬體裝備設施廠家眾多，各型艦原設計與當時時空背景、建造概念、用途方式、任務目標，維修保養理念等因素並不相同，致使修護維保方式也都不盡相同，現行方式為漸進式維修（Progressive Maintenance）主要以服勤時間累進為維保方式，以維修全週期為循環單位，依按照裝備製造商源提供之不同修護深度、範圍與維修清單，執行定期大修、入塢級廠級維修、廠級維修、歲修、定期保養、中繼維修等相關維保作業。<sup>17</sup>

### 一、後勤維保政策

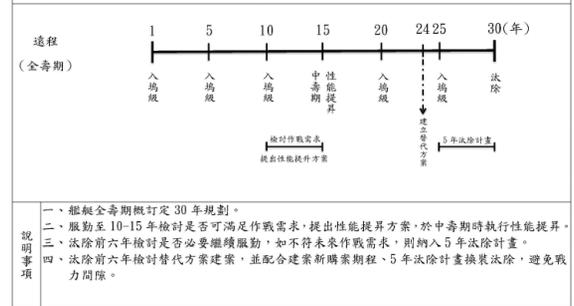
維持艦艇裝備妥善正常服勤，除依艦艇維修保養卡執行日、週、月、季、半年等週期性預防保養、修護外，維修深度超過艦力自修項目，便依交修計畫交予廠修，以艦艇維修週期而言，<sup>18</sup>除了定期大修外，年平均八至十個月均在執行戰演訓任務，這也說明了平時的預防保養十分重要，是裝備維持的根本。（如圖二、三、四）

17 柏宇，〈策略地圖導入維保單位之研析〉，《海軍軍官學校季刊》第35卷，第2期，2016年5月13日，頁61。

18 王豫明，〈海軍委商修護實例與策略建議〉，《海軍軍官學校季刊》第35卷，第2期，2016年5月13日，頁53。

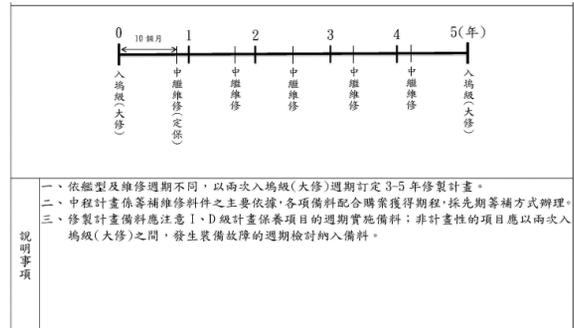
修前階段，艦艇單位在交修令下達後，填報請修項目，承修廠依據各艦艇之請修單、AEC 鑑測數據、裝備目前狀況、裝備維修史略、使用時數及使用說明書實施修前勘估及備料，據以擬定維修期程及施工，艦艇報到進廠後，承修廠依施工計畫進度管制圖（PERT）、品質管制計畫圖，執行艦艇維修工程，俾提昇修護品質，確保艦艇兵力妥善，維修過程中，依 ISO-9000 系列之品保制度及 ISO-14400 系列之環保制度，達成修護之品質保證及環境保護。<sup>19</sup> 並依施工 PERT 圖，研訂品管 PERT 圖，配合施工單位依計畫實施基層品管，包括測量記錄、裝復校中、試壓試車等完工測試階段，執行裝備單機及系統之性能測試（港內測試、出海測試）及各級會試、缺改管制及品管記錄保存等工作。品鑑過程中所發現之工程缺點，小缺點由品管人員告知施工人員改進，重大缺點則以書面通知監修人員督導工場改進。缺改工程完工後應由品管人員再度檢驗至合格為止，以確保工程品質，並應就品管不符項目，研究改進施工方法，期能提昇修造品質。

圖 2：維修期程(遠程計畫)



資料來源：參考國防部，《後勤政策指導(110年修訂版)》(臺北市：國防部)，2021年2月，頁145，<https://law.mnd.gov.tw/scp/Query1B.aspx?no=1A001716602&lawno=7>，檢索日期：2024年4月27日。

圖 3：維修期程(中程計畫)

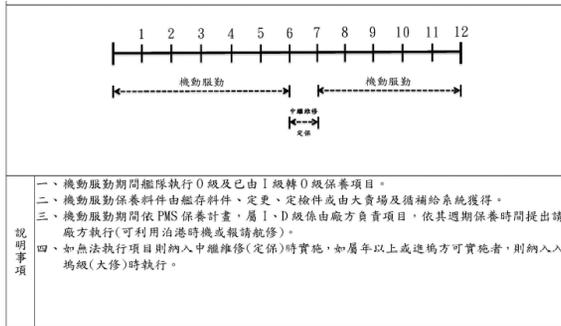


資料來源：參考國防部，《後勤政策指導(110年修訂版)》(臺北市：國防部)，2021年2月，頁146，<https://law.mnd.gov.tw/scp/Query1B.aspx?no=1A001716602&lawno=7>，檢索日期：2024年4月27日。

為提升裝備維保效率及充實部隊整體戰力，承修廠完成裝備修復後，依權責由相關檢驗單位，遵「程序、步驟、要領」，仔細對各類裝備進行驗證，編組幹部也依循規範落實督檢，有效維護裝備妥善，裝

19 林永生，〈國軍修護工廠推展 ISO9001 對組織績效之研究—以海軍某工廠為例〉，《大葉大學論文》，2004 年 7 月。

圖 4：維修期程(近程計畫)



資料來源：參考國防部，《後勤政策指導(110年修訂版)》(臺北市：國防部)，2021年2月，頁147，<https://law.mnd.gov.tw/scp/Query1B.aspx?no=1A001716602&lawno=7>，檢索日期：2024年4月27日。

備妥善是部隊戰力維繫的重要關鍵，透過檢驗制度能了解各項裝備妥善率，也能適時發掘異常，藉以提升單位裝備效能，來鞏固整體戰力。以大修艦艇為例，保修指揮部督導承修廠如期完成艦艇修前檢驗及艦隊初試之缺點改進工程，並依檢驗報告，督導所屬承修廠全力改進；承修廠於修期內完成各艦艇維修，實施各單機裝備測試、繫泊試車及出海試俾，管制修護品質，使在修艦艇如期如質完工及派員配合實施各階段會試作業；各在修艦艇廠修期間，完成自修工程、裝備維護及補給整備作業，配合承修廠實施單機測試及海上試俾，接續由本軍檢驗單位<sup>20</sup>依律定檢驗規範，以諸般方式及方法實施檢驗，並經由

艦船修後裝備物資檢驗靜態檢驗與動態檢驗，以發掘問題、缺點，以謀求管理、保養、維修之實質進步；前者為測試艦船各部門於大修後各種裝備物資現況，並核對修前檢驗缺點改進情形，確定各項裝備符合出海試條件，檢驗期間發現有重大缺點，影響航行安全者，則由承修廠將缺點改進後，重新安排檢驗，後者為試驗艦船各部門繫泊時不能測試之裝備及系統，如艦船操作、動力系統、舵效應等，並依艦船特性測試裝備性能，檢驗標準按本軍技術手冊及各裝備說明書為準，確保艦艇裝備妥善，以利服勤期間安全無虞。

## 二、艦艇修護作業執行現況

後支部賦予擔任地區守備區基地防衛作戰與安全防護指揮管制任務，平時依艦艇修護計劃負責艦艇維修及能量整建，並對陸岸單位或外島地區之後勤支援、與軍需品接轉、庫儲、運補及預算財務，軍品會計之處理及協調支援轄區內友軍離島運補作業，並依令支援責任區內緊急災害(難)防救任務。故本軍承修廠在於平時、戰時除了肩負計畫性維修任務外，另有許多非計畫應急支援，以服勤艦艇而言，任

20 同註 18。



務艦遠多於在修艦艇，在現今任務執行急迫性、兩岸關係緊張情況及國艦國造政策逐步推動下，承修廠所承擔之壓力與負荷即逐漸提升，所面臨之窒礙也會慢慢浮出。

本軍各艦艇交修期程，每年均由各艦隊配合保指部依承修廠能量和負荷及用兵單位需求等，檢討排定艦艇交修計畫，並依律定期程報到進廠，完成油、水及彈藥等卸除，囿於現行兩岸局勢，為確保我國海疆安全，進而影響偵巡及監偵任務頻率增加，造成各艦艇執行任務頻繁，裝備使用時數與日俱增，且多數艦艇服役年限達二十年以上，裝備妥善已大不如前，以112年8月裴洛西訪台，除在修艦艇外，主作戰艦均出港實施監偵任務，輔作戰艦亦在港內機動待命因應，另兵力運用、艦艇臨時產生的非計畫性維修等，皆可能導致排定修期的變動性或延誤交修，造成交修管制、修前備料及相關作業的影響，接續進廠維修期間到修後測試，雖承修廠與艦艇依照裝備標準程序實施測試，惟裝備測試仍存在不可控之損壞因素，最後造成艦船維修屆期出廠，影響兵力運用或是同型艦進廠維修之期程。

### 三、問題分析

#### (一) 修護管制

1. 修前勘估及備料時間長達將150至50天充份整備，但勘估結束至報到進廠期間，乃至交修後裝備拆卸、分解，其所需追加工程之物料籌補，恐影響修期延宕，且傳統以個人經驗為主，現況勘估與工料估算方式，面對後續新造艦艇之電子數位化裝備在勘估精度與工料估算上，將面臨因經驗、專業等不足，僅能就請現況作初步勘估，無法從以往維修歷史記錄中，追蹤問題或精實備料，反映至交修實況的準確性之負面影響。

2. 在物料供補階段，如以備料、採購、分配區分，業管單位均不相同，漸而影響籌補優先順序，且如庫存無法支援逐級向五級存量申請或辦理調撥，若仍無法獲得支援則需編案循市購方式辦理籌補，在這往來調整下，耗日費時，且軍品採購受限於我國國軍作業規定及政府採購法，從編案、審查、公告、開標等相關作業程序限制下，以大修艦艇為例，物料取得可能已逾大半修期，如定保或中繼維修艦艇，勢必無法如期到料。

#### (二) 品質管理

1. 品質檢驗，屬品管工作之重要的一個

環節，藉檢查、量測、計量或監視等方式，以確定進行中或已完成之作業品質，是否符合規定，在艦艇維修過程中，應針對物料及工程修前、中、後四階段實施，現依承修廠工作負荷或加班趕工，置重點於修後之廠艦會試、艦隊會試及總會試，而忽略施工中品質。

2. 為維護採購依法「不限制競爭」之原則，採方便之「審查」，以「同等品」採購方式，防範設計綁特定規格，圖利不公，結果造成物料品質可能參差不齊，亦或是品質低劣或不值，除了枉費公帑，輕則貽誤修艦工程品質或進度，重則有如掛上未爆彈，即處於「不是不爆，只是時候未到」險境之虞。<sup>21</sup>

3. 缺乏精準及自動化檢測工具，人為檢驗易造成準確度誤差和無法真實反映工程品質。另最終品鑑記錄上欠缺與原勘估資料之差異性比較，無法累積品管經驗與知識傳承以利後續作業參考。

### （三）維修能量

1. 不論是服役已久的傳統艦艇，或是近年來配合「國艦國造」政策之新造艦艇，

未來將面對的就是服役後的後勤維保需求，尤其是新造艦，使用之材料、裝備、武器等，均與傳統艦艇不同，且現今「國艦國造」中，主要武器及裝備尚未全數均為本國自製，未來如何「運用國內能量」及「結合產業特性」，以盡早達到國防自主的目標。

2. 工欲善其事，必先利其器，配合國艦國造政策推動及智慧船舶成產業趨勢，本軍承修廠艦艇維修專業人員與廠務機具如何提升，以因應未來新造艦艇維修之需求，在平、戰時，維持艦艇戰力以確保海上交通線安全。

## 肆、改進建議

本軍現因應「國艦國造」政策，陸續以專案方式有計畫地進行 12 項未來 20 年的造艦規劃，為求更新及汰換老舊艦艇，以強化我國戰力，依此觀點來看，要如何遂行後勤支援，將新造艦艇發揮其最大效益，以致不枉費辛苦籌獲的先進艦艇及其之精密武器系統及裝備，方能維持妥善

21 葉宏安，〈正視「同等品」迷失工程品質的問題與落實「不限制競爭」之「審查」措施〉，《新北市政府採購處》，<https://www.cop.ntpc.gov.tw/>，檢索日期：2024 年 4 月 2 日。



率，以有效發揮其持續戰力。以下就本軍當前在後勤維保方面所遇到的問題，就修護、管理及制度等有關問題，提出數點改進建議，淺析如下：

### 一、維修能量提升

根據我國的國防產業政策，為確保海上交通線，提升戰力是必要條件，對新一代造艦需求增加，需求的增長，推動造船產業的發展，同時也促進船用裝備與系統產業技術的提升，這也意味著我國造船產業及本軍的承修廠將要有新的一波發展及轉型，也勢必要轉型，以符合作戰需求。

國防船艦製造是一項高度複雜的系統整合工程，<sup>22</sup> 其設計和建造需要專業的技術和知識，遠遠超出一般商用船舶的水平。船舶裝備和系統技術的提升，代表未來將面臨的是相較傳統艦下，與眾不同的維修窒礙，是故重點維修之人才、修護人員之培訓、專業能力之訓練及維修機具（台）之升級，不管平、戰時期，將是一大考驗。<sup>23</sup>

本軍艦艇承修廠之四大主要維修核心工場為內燃機場、電工場、鉗工場及鐵工場，工項不外乎就是鉗工、電工及焊工，佔總維修二分之一以上，以近期高效能艦艇探討<sup>24</sup>，該艦型突破傳統框架，採用穿浪雙船體的創新設計，具有船速快的特性，滿載最大船速達到 40 節以上，是當今世界上同級艦艇中，火力最強大、最有戰力的艦艇，在不對稱作戰可以實施蜂群飽和攻擊，也是航母殺手，其為了減重及增加籌載量，更是大量採用船用鋁合金板材及異種金屬銲接，汲取成功級艦因任務長時間航行、高速巡駛且長期循環變動外力下，艦艇鋁質結構產生裂痕經驗，故以，鐵工場將需要更多專業技術銲接人員，如以聘請專業技師至各鐵工場採以巡迴或集訓等方式，配合訓後考取相關證照為主，另以增加評價聘僱人力、提升或汰換舊有銲接機具為輔，並結合維修與修後品質檢定合一，藉以避免翻工情形，一來可提升本軍維修能量，亦對維修品質相對

22 〈造船產業（含國防船艦）2022-2024 專業人才需求推估調查〉，《經濟部工業局》，2024 年 3 月 27 日，<https://ws.ndc.gov.tw/001/administrator/18/refile/6037/9323/7050e2b2-fb1e-4deb-a101-99b35ca07bf3.pdf>，檢索日期：2024 年 4 月 2 日。

23 〈112-114 年重點產業人才供需調查及推估結果摘錄〉，《經濟部工業局》，2024 年 3 月 27 日，<https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?u=%3d&n=MDYuMTEyLExNOW5tOmAoOilueeUoualreS6uuaJJeS%2bm%2bmcgOiqv%2bafpeWPIuaOqOS8sOe1kOaenOaRmOimgS5wZGY%3d&icon=>，檢索日期：2024 年 4 月 2 日。

24 〈高效能艦提前完工！台灣首批「航母殺手」火力強大縮時建造全紀錄一次看〉，《中央社》，2024 年 3 月 27 日，<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2024327W0152>，檢索日期：2024 年 4 月 2 日。

保證。承修廠技術的提升，攸關本軍的艦艇修護能量，直接影響著艦艇平時海峽偵巡任務與作戰期間持續力的維持，技術含括人力與物力；引用企業界名言：「卓越的管理者不僅要好好利用現有的人力資源，還必須擁有預測未來變化的能力，蒐集各種識才、選才、育才、用才、留才、儲才的方法和步驟，挑選對企業最有利的人力策略，吸引人才進入企業，並且透過企業文化，提升員工的工作能力，將所有的力量凝聚在一起，成為企業最大助力，使企業登上龍頭寶座。」<sup>25</sup> 同樣地，物力也是相同之道理，所以，只要能對人，選對物，一定能事半功倍，戰時，每分每秒都在與時間賽跑，如何縮短艦艇再整補暨戰損緊急搶修能力，是整個作戰態勢的關鍵因素。

## 二、建立全面品質管理

「品質管理」之所以重要，是因為適用於各行各業，即使在非製造業也適用，尤其是國軍體系裡支持前線作戰的後勤單位，甚至每一位角色，當工作流程被嚴格管理、修護良率提升，在平、戰時持續能

力當然就能變好。

在企業中，最常說的幾句話，如：「品質就是客戶願意用兩倍的價格來跟你買，而且還很高興」、「品質是設計和製造出來的，不是檢出來的」、「最簡單的品質定義，就是永遠不要造成客戶的不方便」，<sup>26</sup> 如將後勤單位比喻所謂的公司，作戰單位理所當然就是客戶，如何滿足客戶各式各樣的需求，那便是公司努力的方向。

「品質」二字，可解釋為產品或服務符合或超越消費者所期望的能力，給客戶的產品，品質不一定是最好，但絕對是符合客戶所需要、適用、合乎期望的；早期，品質是被檢驗出來的、製造出來的，如今，慢慢地演進到品質是被設計出來的，甚至是被管理出來的，以我們國軍部隊而言，我認為「品質是需要被習慣出來的」，關鍵因素還是在於人，飛禽走獸的習性與生俱來，人亦是如此，正如同事在人為，後天的習慣是成功與否的主宰者，優良的企業，需要有好的人才去支撐，而好的人才，需要透過專業訓練及良好的習慣去培

25 葛泰臨，《用對人，做對事：省時省力才稱得上「真管理」》（出版社：前景，2007年1月2日），頁6。

26 鮑益新，〈品質是「設計和製造」出來的，不是檢查出來的！為何該讓一線員工自訂 SOP？〉，《商業周刊》，2019年8月1日，<https://www.businessweekly.com.tw/management/blog/26475>，檢索日期：2024年4月2日。



育養成，所以一個優秀的專業管理團隊，就能創造出無限可能的品質。

全面品質管理是一個組織中所有成員、部門和系統共同參與，不斷改進組織的產品及服務過程（全面），以滿足或超越顧客的期望及需求（品質），俾使組織得以永續發展的一套原則與程序（管理）。其意義主要有四，其一、持續不斷改進品質，其二、專注於顧客需求，以顧客為中心，其三、以團隊為導向，強調全員參與，其四、強調科學方法，利用統計方法與資料分析做為改進的參考，如以承修廠為例，推行所獲得好處可能如下：

### （一）打破彼此間（各處、科）的藩籬

承修廠可依艦艇大小、任務、作戰或駐地等性質區分為服務對象，將承修廠內各單位功能及人員劃分為幾個專業管理團隊，而藉著問題探討、分析及解決，培養出彼此工作默契及團隊向心力，並適時適地與各承修廠間分享廠務機具、技術及窒礙問題。一來團隊中各工作人員不僅個人成長，亦學習到參與影響其他部門的問題，也可對團隊目標有較多的概念及凝聚力。

### （二）重視顧客（艦艇單位）需求

艦艇單位是本軍作戰之前線單位，故艦

艇的妥善率維持，即是戰力的根本；不論是物料或維修，專業管理團隊可運用他們自己的專業工作領域，協助處置顧客需求。以下有三個重要問題，可幫助界定艦艇單位需求，其一、什麼是你需要從我獲得的？其二、我給你的，是否有你不需要的？其三、你所需要的及我給你的，有無相同？

### （三）持續不斷改善品質

持續改善乃運用特定的方法，有系統的蒐集及分析資料，以改善達成專業管理團隊任務所必須的重要作業程序。持續改善是基於一個前提，即是一個結構化的、解決問題的程序，較非結構化者產生較佳的結果。持續改善以量化績效指標及監督達成目標之工作進行情形，可以使承修廠建立評量目標。

### （四）案例分析

1. 現行本軍傳統維修作業，無論修前或修後，僅委由乙位監修官或管制官督導全般維修工程，且監修官大部分均為場主任兼任，缺乏專業且專任督導人員，餘皆由各部門間相互協調，受人為因素影響層面為主要原因，其次，每一修護行動均是在一個單位完成後，下一個單位方能接續執行，如單位間缺乏整合及默契，並且遇料

件籌補不及，無法及時供補，維修工程即延宕或停工；整體維修過程中，所面臨窒礙問題通常涉及作業流程的管制、施工流程的管、物料籌獲與品質鑑測等不同業務範圍，在跨單位協調流程費時與效率不佳的情形下，均是肇生無法準時順利完成的關鍵因素，此即是所謂的「浪費」。

2. 以承修廠工務部門採專業管理方式，以全面品質管理經營執行高效能艦艇為例，將計畫、工程、供應及品質鑑等相關作業人員成立專業團隊，並推選專案管理人，從艦艇請修、修前勘估、修前備料、採購（領料）、報到進廠、維修（修製）、品管、檢驗等建立一條龍服務，彼此建立共識，所有問題環節共同研討，屏除本位主義相互配合，榮辱與共，如此少了不必要的協調與繁瑣的流程，工作效率提升，修艦期程相對縮短，品質自然有保障。

3. 顧客在品質管理中是很重要的一份子，艦艇平時的維保，有賴於操作的顧客，平日重視裝備保養與維護是妥善率維持的根本，藉由裝備的警訊，即早發現即早處置，將傷害降到最低，才能避免裝備重大損傷；另與承修廠共同做好各項裝備維修之重要物料統計，將重要物料重新律定籌補率，提早籌補備料，才能減低非

計畫性維修，在如今任務頻繁、兩岸情勢下，或許才有機會做到延誤交修亦能如質如期準時出廠。

4. 品質管理的制度一經建立，應持續進行，隨時監督，定期考核，難免會有很大的壓力，甚至有排斥抗拒的情形，因此，全面品質管理的推行，必須堅持，時時強調品質的觀念及顧客滿意經營的重要性，方能維繫品質的永續經營。

### 三、制度優化

基於國家的特殊地位和周遭嚴峻的情勢，國防安全是維持國家生存和發展的基本要件。為此，我們需要建立足夠的自衛能力。過去，為了發展國防自主能力，國防部通過軍事裝備的研製、資源採購、工業合作和委外設計製造等方式，與民間合作來發展國防產業。然而，受限於國防產業市場規模、經濟效益和投資回報等因素，國內廠商的投資意願受到了影響，未能形成國防產業與市場的聚集環境。同時，出於獲得武器裝備的需要和避免研發風險的考量，在軍事投資中對國外採購武器裝備的比例相當高。這不僅給國防預算帶來沉重負擔，還因受制於國際政治和高科技武器系統管制等因素，難以獲得最先進的武器技術，而且這些武器的關鍵技術



仍然掌握在外國廠商手中，進行後續維修保養時也面臨著困難。

這種情況阻礙了國軍武器裝備性能的提升，也不利於國內產業科技的升級和發展。因此，為了國家安全和整體經濟發展的需要，迫切需要政府和民間力量有效合作，發展國防產業，建立武器裝備供應鏈和市場，使武器裝備的研發、生產和後勤支援能夠在國內進行，實現國防獨立自主的基本方針。要推動國內廠商參與國防武器裝備的研發、生產和維修，從而增強國防實力，我們必須先提升科技應用水平和整體經濟發展，以有效支持國防產業的發展。鑒於韓國政府為促進國防產業穩定發展而制定的「國防產業法」提供了借鏡，通過這項法案，韓國在軍品分級、廠商管理認證和戰略性武器管制等方面採取了措施，推動了該國國防產業的發展。

因此，我國於 108 年 6 月 19 日制定「國防產業發展條例」<sup>27</sup>(以下稱產條)，立法精神在於推動符合國外原廠認證制度、促進工業合作及產業合作、鼓勵產學研合作等八大重點，並依國內研製修能量，將符合軍用規格之武器、彈藥、作戰物資及可

供軍事用途之軟硬體區分一、二、三等列管軍品，規劃出需求經營之方針，其中不乏推出以捐(補)助、資金、技術投資或授權、優先採購軍品等方式，針對列管軍品廠商資格級別認證之合格廠商，辦理獎勵作業，透過補助機制，提升民間技術能量，以優化國防產業供應體系。

產條的訂定，可與本軍近年推動之後勤維保政策「造修合一」結合，也就是「國艦國造」結合「國防產業發展條例」，應積極輔助民間承接本軍新造艦艇之國內造船廠，使之融入產、學、研合作，投入相關戰鬥系統或載台等方面武器、裝備等研究，從最初的設計發展、裝備產製，直至成軍服役，在基礎上長年累月建立設計、施工、品質及維保等相關經驗，並彙整建立完整的資料庫，發展屬於本軍獨有之一面，且藉由自行產製及積累，未來無須透過軍售看人臉色來取得資源，後續新造艦艇亦可依年度交修計畫期程，返原造船廠實施修護作業，如此，既可扶植國內造船廠、穩步維持維修能量之外，亦可避免消失性商源的問題，一舉兩得。

27 〈全國法規資料庫〉，國防產業發展條例 - 編章節條文，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0110024>，檢索日期：2024 年 3 月 20 日。

## 伍、結語

在面對中共如此強大之武力或政治等威脅，我國應逐漸提升拒止與自我防衛能力，切勿將命運掌握在他人之手，將希望建立在美國、友邦或鄰近國家的支援上。是故未來國防產業將朝軍民技術整合逐步發展，激發民間製造能量，或進一步進軍全球市場，政府單位將藉由強化產學研單位合作，以達國防科技自主與產業化為目標；配合「國艦國造」併「造修合一」政策，後續新一代艦艇將逐步現世進而取代現行傳統艦，如何精進本軍新造艦艇後勤修護與檢驗之能量，而非自得其樂維持現有，顯然十分重要，當然現今作戰形態，戰爭很有可能一瞬即逝，除非能擁有與之抗衡之能力，否則就算拖也拖不過很久，是謂自救而人救，自助而人助，才能創造出本國自我價值。

然而，修護能量的精進與進步，非一蹴可幾，而是需要時間一點一滴慢慢地累積，後勤的持續力便是如此，囿於國防資源及預算有限，如何在現有的條件下，使人員運用及武器、裝備等均能發揮最大的效能，是我們需要努力邁進與突破的目標；孫子兵法〈謀攻篇〉云：「知彼知己者，

百戰不殆。」，〈兵勢第五〉云：「凡戰者，以正合，以奇勝。」，運用到後勤維保單位，無非就是維持基本的修護能力，了解要做的更突出，欠缺的是人力或是裝備予以補充，在近程階段，首先，就是提升單位裡的人力與裝具，人員有了、專業夠了、機具對了，自然基本維修就不成問題，也是所謂的單位技術提升；在中程階段，基本的修護能力可以有所維持，接續當然就是能有效的運作，所以就靠專業的管理，不論是單位、部門、企業、軍隊與國家，運行的好壞、成敗甚至存亡，皆與管理息息相關，興衰勝敗皆在此；在遠程階段，無疑就是制度的改善，也就是優化，任何制度、法規等，在初始建立，並非是百分之百的完善，定是經過後天不斷的修調，進而達到最適合的，相信如將本軍國防需求，充分配合國防產業發展條例該項制度，融合與運用於研發、產製或維修等各項需求，並且逐步將產條內容優化利於本軍各單位利用，這勢必無論於國於軍於民無疑地有效提升本國整體戰力與競爭力，亦達成自己國家自己救的道理。





”

學生  
專欄

# 一場終生的學習 - 美國海軍官校領導統御研討會

## A Lifetime of Learning: United States Naval Academy Leadership Conference.

著者／鄭睿樺 Cheng, Jui-Hua

海軍官校正期 114 年班學生

美國海軍軍官學校 (以下簡稱美國海軍官校) 自 1984 年以來，每年均會為其國內各軍事院校之學員或見習軍官舉辦領導統御研討會 (United States Naval Academy leadership Conference)。2002 年時研討會邀請參與之人員擴大至各民間大學的學生，研討會內容也從純粹之軍事領導教育拓展至包含與政府、商業、學術界等相關的領導主題，現今每年在美國海軍官校所舉辦的領導統御研討會均有來自超過 45 個軍事和民間大學和 400 多名參加者，值得注意的是為訓練學生規劃以及領導能力，研討會的大部分程序，包含整體活動之規劃、工作人員分工編組、活動

進行的時程掌握，大大小小的工作均為校內學生領導完成，軍職之隊職官或教授則在旁觀察並僅在需要時提供協助，近年來研討會也加入了更多樣化的形式，增加小組互動及討論，促進與會者的學習體驗。此次的研討會主要分成三個部分，第一個部分為主題講演，也是整場演討會占比最大的部分，每年的領導統御研討會均會邀請美國國內在軍事或民間專業領域的資深軍官及專家現身說法，闡述自己對於領導統御終生學習之見解及建議，於每一場講演結束後也開放台下的學生提問，第二個部分為訪問座談，由美國海軍官校的學生擔任主持，針對領導統御的相關問題進行

問答，探討現今國際社會中可能會面臨到的各種領導問題，於訪問結束後同樣會開放台下學生提問，第三個部分為分組討論，平均一組為 10 個人，由美國海軍官校的學生擔任討論小組長，每一組會依照講演的內容分享各自的看法提供討論，並會配合大會提供之案例資料進行討論，讓每位參加者模擬成為歷史中真正存在的人物，面對著真實發生的事件，提出自己的領導看法與其他學生一起探討。本次的研討會由中華民國海軍軍官學校正期 114 年班學生鄭睿樺及涂汶愷代表參加，除了在日常參與研討會的議程進行外，一週的時間中也寄宿於美國海軍官校內，與該校學生一同作息，體驗並觀察其在校的生活實況，在研討會的過程中也結識許多來自不同國家之軍事院校學生，期許自己能利用這得來不易的機會，汲取寶貴的知識和經驗並分享自身在我國之經歷見聞，以提升我國於社會上之知名度，並將所學於日後生涯中為國所用。

## 壹、主題講演

本次的主題講演在美國海軍官校學生總隊總隊長的開場演說下拉開序幕，首先便點名了參與此次研討會的各國家參加代表，當唱名到中華民國 (Republic of

China) 時，內心實在是感到激動萬分，同時也充滿了許多的榮譽感。介紹完畢後便開始了主題講演，這次的研討會有三場主要的講演，每位演講者都有自己獨特的領導模式及對領導統御的見解，其中最令我印象深刻的演講者為美國海軍退役上將 James Winnefield，將軍將領導統御與終身學習的概念作相結合，他認為只要一日身為領導者，所面對的就是永無止盡的學習，此種學習並不僅限於書籍上，從演講、Podcast、雜誌、新聞、網路媒體等等均可以成為有效的學習工具。將軍同時也提出了一位合格的領導者所要具備的三種主要能力，第一為建立團隊，第二是賦予團隊願景，第三則是風險管理，建立團隊之意即為打造一個強大的團隊，不過此並非指團隊內的每位成員都擁有高效的工作能力或表現，而是指建立一個具有高度信任團隊的意思，強大的團隊其內部往往充滿了高度的信任，這也意味著團隊中的信任感越高，所展現出來的效率甚至會高於高工作績效但低信任的團隊。賦予願景則決定了這個團隊能夠往前邁進多遠的距離，當有一個明確的目標存在時，不論是否能夠達成都能使團隊的向心力增強，而當此團隊又有高強度的信任，則能讓整個團隊互相扶持，走得更遠更久。風險管理則決定了團隊的效率與生存機率，善用



風險管理中的預測與規劃，可以讓團隊中的成員知道可能面臨的挑戰，減少臨時應變的風險，也能降低團隊中的不確定性，在資源分配的基礎上利用風險管理則可以更加精確的確保人力及物力集中於重要的任務上，此外風險管理能縮短問題解決的時間，減少團隊資源的損失也可降低重大失敗的可能性，使團隊增加在競爭之中的韌性，而將風險管理的能力納入領導統御之中將會使領導者更清楚行動後果，也就能以此制定計畫，且若領導者展現出有效之風險管理能力，團隊對其之信任度也會隨之提高，使內部溝通更為順暢。最後將軍也再次闡明了學習的重要性「領導的學習永無止境，好的領導者永遠都在追尋方法」。

## 貳、訪問座談

本次研討會中除了講座之外也有著許多的座談，和講座不同之處在於講座通常只有一位主講者在台上進行講演，而座談則是會邀請二至三位不同領域的專家或軍職人員，經由一位美海官的學生擔任主持人提問，在藉此依不同的立場及觀點提出各自的看法進行討論，整個過程相對來說較為輕鬆，在討論的過程之中藉由立場的不同使不同的看法相互碰撞，也產生出了許

多以往我沒有試想過的領導模式，有位已在美国海軍服役超過三十年的士官長認為領導最重要的就是要以身作則，不論自身的能力如何，任務執行力好或壞，業務承辦能力高或低，作為領頭的帶領者，身先士卒是最為重要的，以身作則不僅可以影響團隊的士氣，也可以提升團隊中其他成員的信心以及執行任務的意願，而在制定規則時以身作則也能提高團隊對於規則約束的接受度。

一位同樣在海軍服役的軍官則認為領導的核心價值便在於理解自己的不完美，嘗試問問自己為何想要走這一條路？是只想要升官發大財還是認定軍旅便是一生所向，想學習成為一位優秀的領導者？如果為前者那講者建議盡快另尋出路，倘若是後者那就必須要認清自我的不足，很多人會認為領導者必須要甚麼都會，甚麼都知道，就像海軍有句俗諺所講，艦長一定有辦法，許多人都理解為當艦長就是要對於所有事情都有全盤的理解，但實際上根本難如登天，所以我認為並非領導者甚麼都知道，而是領導者知道如何解決問題，接受自己也會有不知道的事情；接受自己也會犯錯，不過在當下或者事後知道如何去提問；如何去解決問題；知道要找甚麼人來提供幫助，這才是領導者所要擁有的解決問題的能力。

一位退伍軍人協會的經理則提出以四節錨鍊為架構的領導統御法則，第一節錨鍊為自我領導，像是自我所展現的人格特質，或是訓練自己增加領導者所具備的態度，以及理解被領導時所會有的感受等等。第二節錨鍊是堅持或放棄，如同在著名的電影星際大戰之中，有一位角色曾經說過一段名言，做或者不做，中間不存在嘗試，如果要做就要堅持做到底，做到一半又放棄將對領導信任上產生很大的折扣。第三節錨鍊是管理你的大腦，乍聽之下感覺很讓人摸不著頭緒，但其實說到底就是控制好情緒，傑出的領導者不論什麼情況下都需要保持冷靜的態度，沉穩去面對問題並做出決定，即使面對不知道如何解決或面臨艱難的抉擇時，依然能以沉著的態度面對。第四節錨鍊是領導改變，領導的方式有許多種，不管是階級領導、獎勵領導、專業領導、懲處領導，或是人格領導，這些都是可以選擇的方式，但在此之後最重要的，是在關鍵的時刻能否做出選擇，改變對於很多領導者來講是困難的，因為改變意味著風險，不知道在改變決策之後所產生的影響對於團隊而言是否有益，所以許多人會在變或不變之間游移不定，但講者也建議我們作為一個領導者，要有改變的膽量，假若你已對事件有足夠的理解，也願意嘗試，那就抱著膽量

去投入，失敗也不用害怕，頂多改進之後從頭再來過，無論結果如何經驗都是值得的。

其實不論是哪一位講者所分享的經驗都使我受益良多，但這其中最讓我覺得值得效仿的是聽講者們勇於提問的精神，每一場演講結束後前方為發問所設置的麥克風總是大排長龍，許多學生都提出了自己主動思考後遇到的疑問，除了講者會仔細回答外，其餘的參加者也都給予鼓勵，這種學習的精神是我認為非常值得學習的。

## 參、分組討論

本次活動一共分為 30 組，每一組都有一位美國海軍官校的學生擔任組長，他們會準備演講者演講內容中提到的領導統御方式、經驗有關的事件供組員討論，讓我們可以表達對研討會主題、演講內容或有關事件的想法，然後統整出本次交流討論出的共識與結論，藉由小組分享也能認識其他來自不同地區的學生，利用機會聯繫彼此的情感。在整個討論過程中，最熱烈的莫過於引用美國商業史上的弊案：醫藥器材公司 Theranos 欺騙投資人的案件。一位來自密爾瓦基大學的美海官 ROTC 學生認為弊案的主要肇事者伊莉莎白·霍姆斯身為公司領導者缺乏應有的道德，是導



致事件發生的主因，另一位來自維吉尼亞理工軍校部門的學生提出肇事者雖然爆出弊案，但他相信公司創業初期對醫療器材生產是有一定的技術自信，也許是財務部門為了填補財務損失，首次嘗試性的誇大器材效用後一錯再錯最後鑄成騙局。我則提出在這弊案中所有參與者包含投資人、公司內其他部門員工一定都知道騙局的內幕，但大家都被一時的利益蒙蔽雙眼，公司領導者伊莉莎白在首次產品發表會僥倖欺騙過大眾一次後一錯再錯，最後得為自己的行為負責。最後組長統整大家的意見後也發表了他的看法，那便是領導者身為團隊核心，除了凝聚人心與執行能力要強大外，較他人更正直的道德觀也相當重要。其他議題與事件的討論過程也大同小異，我們與來自各領域的學生交流著彼此的意見，對一個小小的議題創造出無數個想法及理論，彼此雖然不相識，思想碰撞出的火花卻可以讓我們看到更多不同觀點與經驗。我們組的組長雖然為一年級學生，但他能夠立即的彙整出各方意見並給出大家都能同意的結論，這是令我最驚豔的地方。組員間也不會因為彼此初次見面而怯場，都會友善的稱讚或鼓勵彼此提出意見，氣氛活躍熱絡，我也因此結識了許多來自異鄉的緣分。

## 肆、心得

非常榮幸可以代表學校參加這一次美國海軍官校所舉辦的領導統御研討會當我得知官校有在甄選學生前往參加美國海軍官校所舉辦的領導統御研討會時，我毫不猶豫地選擇了參加甄選，並不只是因為想要藉此機會出國見見世面拓展自我的眼界，同時也是因為自己對於美國海軍官校抱持著相當大的憧憬，收到了獲選消息的那一刻，心中興奮的心情只能說是無以言表，雖然時間只有一週，不過對我來說能夠去到美國聯邦軍校中鼎鼎有名的海軍官校就已是重大的突破。此次研討會讓我最受益良多，所有的講座內容都讓我對於怎麼幫助自己成為一個好的領導幹部有十足的收穫，甚至除了領導能力之外，日常生活的自律管理，面對壓力的處理方式在演講之中講者都提供了許多有用的建議。而在小組討論時，我也和許多不同國家的學生進行交流，在面對同樣的領導狀況下，大家相互提出自己的想法進行討論及碰撞，我很喜歡其中一位學生提到的話：「領導沒有絕對的答案，每一種不同的領導方式都將帶領你走向全然不同的結果。」當我們面對狀況時，永遠不可能會有最好的情況等著讓你順利解決，故我們所需要培養的就是即使在惡劣的情勢之下，仍可以冷靜

做出對解決事件的最佳判斷，這些都讓我更加慶幸能夠參與到這場研討會並學習到這些知識及觀念。感謝在美國海軍官校就讀的同學及學長提供我許多的建議還有幫助，讓我在國外也有如在家鄉般適應，更感謝海軍官校給我這個機會學習這些實用性的知識跟觀念，運用這些知識幫助自己成為更好的領導幹部，就像在研討會上所聽到的，學習成為領導者的路上永無止境，唯有不斷學習、不斷精進自我，才能在這條路上有所收穫。

Since 1984, the United States Naval Academy (USNA) has annually hosted the United States Naval Academy Leadership Conference for students or officer cadets from various military academies across the country. In 2002, the conference broadened its scope to include students from civilian universities, expanding its topics beyond military leadership to cover leadership themes related to government, business, and academia. Today, the conference attracts participants from over 45 military and civilian institutions and more than 400 attendees annually.

Notably, the event is primarily organized and executed by USNA students to develop their planning and leadership skills. They

take charge of all aspects, including overall event planning, staff coordination, and scheduling, while military officers and faculty observe and provide guidance when necessary. In recent years, the conference has adopted more interactive formats, incorporating group discussions to enhance participants' learning experience.

This year's conference consisted of three main segments: keynote speeches, panel discussions, and group activities. Keynote speeches featured senior military officers and civilian experts sharing their lifelong leadership experiences and insights. Students were encouraged to ask questions after each session. The panel discussions, moderated by USNA students, tackled current international leadership challenges, followed by a Q&A session with the audience. Finally, the group discussions allowed participants, grouped in teams of 10 led by USNA students, to analyze and debate leadership scenarios, including case studies simulating historical events.

Representing the Republic of China Naval Academy at this conference were Cheng Jui-Hua and Tu Wen-Kai, students of the ROCNA's Regular Class 114. In addition to participating in the conference, they stayed at the Naval Academy, experiencing and observing



campus life. They seized the opportunity to connect with students from diverse military academies worldwide, aiming to exchange knowledge and experiences, promote their home country's reputation, and apply these learnings to future careers serving their nation.

### Keynote Speeches

The keynote speeches began with an opening address by the Brigade Commander of the USNA student body, who introduced delegates from each participating country. Hearing the Republic of China (ROC) mentioned was a moment of immense pride and honor.

The conference featured three main keynote speakers, each presenting unique perspectives on leadership. Among them, retired U.S. Navy Admiral James Winnefeld left the deepest impression. He emphasized the integration of leadership and lifelong learning, asserting that leadership requires constant learning from various sources, including books, podcasts, magazines, news, and online media.

Admiral Winnefeld outlined three essential leadership abilities: building trust within a team, creating a vision for the team, and risk management. He emphasized that a strong team is not defined by high individual

performance but by high mutual trust, which boosts collective efficiency. A clear vision unites and propels the team forward, especially when coupled with trust. Risk management, involving prediction and planning, reduces uncertainties and ensures resources are focused on critical tasks, enhancing resilience and trust within the team.

Admiral Winnefeld concluded by reiterating the importance of lifelong learning, stating, "The pursuit of leadership knowledge never ends; great leaders always seek improvement."

### Panel Discussions

The conference also featured panel discussions, differing from the keynotes in format. Panels included two to three experts or military personnel from diverse fields, answering questions posed by a USNA student moderator. The discussions provided a relaxed atmosphere for exploring various viewpoints on leadership.

One panelist, a U.S. Navy Chief Petty Officer with over 30 years of service, emphasized leading by example, regardless of personal abilities. Such leadership boosts team morale and confidence while enhancing rule compliance. Another panelist stressed the importance of acknowledging

one's imperfections and focusing on problem-solving rather than striving for omniscience. A retired serviceman-turned-manager introduced a "Four-Link Leadership Framework," emphasizing self-leadership, perseverance, emotional control, and courage to embrace change.

These discussions fostered dynamic exchanges of ideas, encouraging participants to reflect on diverse leadership approaches.

### Group Discussions

The group discussions consisted of 30 teams, each led by a USNA student. These sessions encouraged participants to share thoughts on conference themes and case studies, culminating in collective insights. Topics ranged from ethical dilemmas to historical events, such as the Theranos scandal, sparking lively debates on leadership ethics and accountability.

Group leaders demonstrated exceptional facilitation skills, summarizing diverse opinions into cohesive conclusions. This inclusive environment allowed participants to network and exchange cultural perspectives, building friendships and professional connections.

### Reflections

Representing my academy at the USNA Leadership Conference was an unparalleled

honor. From the moment I learned of the selection process, I eagerly applied, driven by a deep admiration for the Naval Academy and a desire to broaden my horizons. Attending such a prestigious event was a monumental experience.

The conference's rich content deepened my understanding of effective leadership, self-discipline, and stress management. The exchange of ideas with international peers, coupled with the insightful perspectives of seasoned leaders, profoundly impacted my views on leadership.

One memorable takeaway was a peer's remark: "Leadership has no absolute answers; every approach leads to different outcomes." This highlights the importance of adaptability and sound judgment, even in adverse situations.

I am grateful to the USNA students who offered guidance and hospitality, making me feel at home abroad. I also thank my academy for providing this invaluable learning opportunity, equipping me with knowledge to grow as a leader. As echoed throughout the conference, the journey of becoming a leader is endless, requiring relentless learning and self-improvement. 🙌



# 海軍軍史館徵集

## 海軍早期文物

文件、照片、器物、圖冊、  
旗幟、衣物等

歡迎捐贈，請洽本刊

### 徵稿簡則

- 一、本刊為海軍綜合性刊物，提供本校教官(師)、學生及本軍學術研究寫作園地，藉以促進研究風氣，培養術德兼備及具發展潛力之海軍軍官，達成本校教育使命，其宗旨如下：
  - (一)研究自然科學、管理科學與人文科學等科學新知，啟發人文哲學思想與建軍理念。
  - (二)研究海軍科學、作戰、戰術與戰具等海軍知識，提升國防科技，切合海軍「建軍備戰」、「教育訓練」之目標。
  - (三)報導海軍學校教育政策、活動、典型人物介紹及生活資訊報導等。
  - (四)砥礪學生品德與忠貞節操，培養並推廣本軍寫作與研究之風氣。
- 二、來稿以創作為主，且優先選登，或譯作以不超過每期篇幅50%為限，來稿內容應慎防涉及軍事機密，並恪遵保密規定；請勿一稿兩投或抄襲。
- 三、來稿以五千字至八千字為度，如原文過長，得由本社考量分期刊出。
- 四、來稿請以稿紙橫寫或A4紙張直式橫書印製，字跡務請繕寫清楚或附電子檔案，如附圖片請以清晰為要，電子圖檔解析度300dpi以上以利印刷，稿末請加註姓名、身分證號、學歷、經歷、現職、聯絡電話及地址；譯作請另附原文影本。
- 五、本刊對文稿有刪改權，投稿一律不退還，稿酬從優，每千字680元至1020元，圖片一幀270元，以不超過每期預算為原則，一經採用，未經本社同意，不得翻印、抄襲或挪作其他運用（請自行至本校全球資訊網／行政單位／教務處／著作權授權書，下載「海軍軍官季刊著作授權書」後，併同稿件寄達本校。）
- 六、來稿請寄左營郵政90175號信箱「海軍軍官季刊」收，或逕送本社。
- 七、凡學術型稿件請依以下“註釋體例”纂稿：
  - (一)所有引註均需詳列來源，如引註係轉引其他論文、著作，須另行註明，不得逕自錄引。
  - (二)專著須依次列出作者、(譯者)、書名、出版書局、出版年份、(版次)、頁碼。格式如下：  
中、日文專書：作者，《書名》，(出版地：書局，年月)，頁X-X。  
西文專書：Author's full name，Complete title of the book，(Place of publication：Publisher，Year)，P.X or PP.X-X
  - (三)論文、雜誌、期刊等須依次列出作者、篇名、編輯者、書名、出版地、出版書局、出版年份、(版次)、頁碼。(期刊出版地、出版者可省略)格式如下：  
中、日文論文：作者，〈篇名〉，編輯者，《書名》，(出版地：書局，年月)，頁X-X。  
西文論文：Author's full name，Title of the redactor，Complete title of the book，(Place of publication:Publisher，Year)，P.X or PP.X-X。
  - (四)第一次引註須註明完整之資料來源，第二次以後得採一般學術論文之省略方式，為全文使用方式應相同。

813

左營郵政 90175 號信箱

海軍軍官學校 (海軍軍官季刊編輯) 收

郵票黏貼處



## 海軍軍官 讀者意見調查

A. 本期刊物哪些文章或題材合乎您的興趣且內容令您滿意？

\_\_\_\_\_

B. 您希望本刊後續選擇以哪些題材為主題？

\_\_\_\_\_

C. 您覺得本刊全新改版之之整體編輯設計、編排方式是否令您滿意？

滿意     尚可     不滿意

意見： \_\_\_\_\_

D. 本刊吸引您閱讀的原因是（可複選）

可增進新知     可供資料蒐整     與本身職務相關     文章內容引人入勝

其他原因： \_\_\_\_\_

基本資料（本欄僅為統計之參考，請放心填寫）

姓名 \_\_\_\_\_ 職業 \_\_\_\_\_ 職務 \_\_\_\_\_ 電話 \_\_\_\_\_



# 海軍官校

## 限量打造將才



每年只有兩百位海軍官校的畢業生，  
能同時擁合理學士、少尉軍官、半個外交官的身分。

### 軍官正期班

修業4年，畢業授予學士學位，少尉任官。

### 招生對象

■ 高中(職)畢業或同等學力之17歲至22歲社會青年及役畢人員。

### 採計科目

- 學測：國文、英文、數學及自然。
- 統測：採計全部科目。

海軍軍官學校 R.O.C. Naval Academy

招生專線：07-5817366

地址：高雄市左營區軍校路669號



海軍軍官學校編製 定價 250 元  
GPN 200360009