

業 務

概 覽

我們是一家扎根於新加坡的綜合性海事服務提供商。自2009年開展業務以來，我們已建立起覆蓋鋁製工作船建造、工作船租賃與物流支援、船務代理服務、船舶物資供應以及機械與備件銷售的協同運營平台。工作船是主要在港區範圍及周邊水域從事支援作業的港口工作船。

我們的業務模式以新加坡港的船舶活動為核心，該港位列全球最繁忙港口之一。船舶流量與港口吞吐量驅動了對我們船務代理及船舶物資供應服務的需求，包括靠港協調與監管合規；而港口使用率提升則帶動了對鋁製工作船建造及船舶租賃服務的需求。在此港口驅動的生態系統中，我們透過協調及整合的服務架構，在三條營運互聯的服務線上開展業務，即(i) 鋁製工作船建造、工作船租賃、船員配置及物流支援服務；(ii) 船務代理服務；及(iii) 船舶物資供應及機械與備件銷售。

我們的業務始於2009年，最初為停靠新加坡港的船舶提供船舶物資供應服務，供應食品與設備。於2011年，我們購置首艘供應船，正式開展直接船舶租賃服務。於2012年，我們在新加坡創立船務代理業務，初期專注支援停靠新加坡港的海外化學品船營運商，於2019年透過協調第三方在地代理商網絡，將服務範圍擴展至馬來西亞與印尼。於2018年，我們啟動造船業務，完成首艘符合法國船級社認證的15米鋁製工作船，標誌著建造能力發展的重要里程碑。

於最後實際可行日期，我們營運佔地153,000平方呎的租賃港口碼頭設施，該設施涵蓋造船廠、維修、保養與改裝業務、倉儲及物流功能。該設施於2024年1月全面投入營運，使我們的造船產能從同時建造兩艘工作船增至最多五艘工作船(取決於任何特定時間的船體尺寸)。於最後實際可行日期，根據每艘鋁製工作船現時約需兩個月的建造週期，此產能可支持2025年年產量最多約15艘工作船。

自2018年以來及截至最後實際可行日期，我們已交付59艘工作船，其中40艘工作船售予客戶。於最後實際可行日期，餘下19艘獲國際船級社協會認證的鋁製工作船，主要根據客戶合約部署於我們的工作船租賃業務，並支援我們船務代理業務下的若干服務。此外，我們的船舶物資供應及機械與備件銷售業務涵蓋供應商A所供應若干船用引擎、發電機及備件的銷售。該等產品主要供應予新建工作船及維修或服務。

根據JWA報告，新加坡海事服務行業的大多數企業僅專注於一至兩項海事服務活動。反之，本集團提供一套全方位服務，涵蓋造船及船舶租賃服務、船務代理服務、船舶物資供應及機械與備件銷售。根據JWA報告，按2021年至2025年的五年期每年平均交付船舶數量計算，本集團在新加坡鋁製工作船建造商中排名第三。

業 務

下表載列於所示年度按業務線劃分的收益明細：

	2023財政年度		2024財政年度		2025財政年度	
	(千新加坡元)	%	(千新加坡元)	%	(千新加坡元)	%
造船及工作船租賃服務						
(a) 造船服務	3,743	10.7	7,781	19.0	14,267	30.8
(b) 工作船租賃、船員配置及物流支援服務	8,066	23.1	9,255	22.6	9,814	21.1
小計：	11,809	33.8	17,036	41.6	24,081	51.9
船務代理服務	18,785	53.9	20,320	49.7	19,579	42.2
船舶物資供應及機械與備件銷售	4,310	12.3	3,553	8.7	2,757	5.9
總收益：	34,904	100.0	40,909	100.0	46,417	100.0

我們的客戶群因業務線而異。在造船與工作船租賃方面，客戶主要包括船東及船舶營運商、政府相關機構、承租人以及停靠新加坡港的船舶管理與物流企業。在船務代理服務方面，客戶一般涵蓋船東或船舶營運商及承租人，特別是海外化學品船營運商。至於船舶物資供應及機械與備件銷售，客戶則主要為停靠新加坡港並需要持續補給與維護支援的船舶的船東及船舶營運商，包括配備供應商A船用引擎及發電機的新建工作船買家及需要更換零件的營運商。

競爭優勢

我們相信，本集團擁有以下競爭優勢：

整合式的造船及港口支援服務平台

我們認為，整合業務模式是透過提升營運韌力與客戶忠誠度使我們脫穎而出。相較於一般專注提供一至兩項服務線的競爭對手，本集團營運相互協調的服務平台，提供一套統一的解決方案，涵蓋造船及工作船租賃、船務代理服務、船舶物資供應及機械與備件銷售。此模式讓我們能透過單一聯絡點，協調船舶停靠新加坡港的完整營運週期。

工作船構成此平台的營運核心。由內部造船部門建造的鋁製工作船，除向第三方銷售外，亦納入工作船租賃船隊支援船務代理與船舶物資供應業務。其執行關鍵港內作業，包含船員接駁、技術人員調度、物資備件配送、貨物轉運，以及為泊位或碇泊處船舶提供緊急作業支援。透過此部署模式，我們的工作船實現各業務線的實體連結與營運整合。

業 務

在船務代理服務方面，透過單一綜合服務供應商簡化靠港作業流程，能減少中介方數量，提升協調效率並縮短船舶滯港等待時間，從而削減營運成本，原因在於船東須就港口停泊或碇泊時間支付費用。在新加坡，效率與裝卸時間乃國際航運營運商的關鍵競爭力要素，而我們的整合模式正好迎合重視服務可靠性、速度與協調能力的客戶，使我們更能爭取客戶重複合作的機會。

綜合上文所述，我們整合式的造船及港口支援服務平台使服務品質穩定、降低對外部服務提供商的依賴，亦讓我們能在分秒必爭的海事環境中更快速回應客戶的營運需求，從而鞏固市場競爭地位。

內部造船與維修專業技術提升船隊可靠性與客戶便利程度

我們具備內部造船能力，專門建造經認可船級社認證的鋁製工作船，用作銷售予第三方客戶，以及部署於我們工作船租賃船隊、船務代理及船舶物資供應業務。自2018年起及直至最後實際可行日期，我們已交付59艘工作船，包括整合至自有營運船隊的工作船。維持內部建造能力使我們能掌控設計規格、建造品質與維護標準，從而確保船隊性能與運作可靠性貫徹一致。

我們專門建造符合國際船級社協會認證的鋁製工作船，此類船隻具備耐用性與抗腐蝕特性，相較於鋼製船舶更為輕型。我們亦建造專用起重機工作船，此類船舶可在碼頭基礎設施有限或甚至欠缺設施的淺水區有效轉運貨物，從而解決離岸水產養殖作業的物流挑戰。我們鋁製工作船及專用起重機工作船的成功部署與運營，不僅彰顯我們的工程專業實力，更加强客戶對我們設計及建造能力的信心。

我們亦為內部船隊及第三方客戶提供維修及保養服務，有效提升工作船使用率及營運持續性。於往績記錄期間，我們完成多項重要項目，包括為一間主要從事海事執法工作的新加坡政府機關進行鋁製巡邏艇改裝服務，充分展現我們工程技術的可靠性，同時全面掌握商業與公共領域的海事資產營運標準。

董事認為，鑑於將船舶送往海外往往導致停航期延長、進度不確定及物流複雜程度增加，駐新加坡客戶普遍明確傾向在新加坡進行維修及保養服務。

因此，我們內部造船與維修保養實力不僅奠定營運船隊的可靠性與可用性，更提升客戶便利程度與信心，鞏固我們在新加坡海事服務行業的整體競爭地位。

業 務

具戰略位置優勢的港口碼頭設施提升效率、產能及服務整合

我們於新加坡營運具戰略位置優勢的租賃港口碼頭設施，作為造船、維修、船舶物資供應及倉儲業務的樞紐。該設施坐落於Penjuru碼頭(Penjuru Terminal)、西海岸碼頭(West Coast Pier)、海濱南貨運碼頭(Marina South Wharf)及海濱南碼頭(Marina South Pier)之間，這些關鍵基礎設施支援出入境清關、船隻下水與渡輪服務，同時為服務新加坡港的工作船提供裝載與登陸作業。此位置優勢使我們能直接通往主要碇泊處範圍與航運路線，讓工作船及服務船員能迅速抵達客戶船舶，大幅縮短為服務離岸碇泊的船舶而需要往返的時間與成本。

該設施於2024年1月全面投入營運，使我們於任何特定時間內的造船產能從同時建造兩艘工作船增至最多五艘工作船。根據每艘鋁製工作船一般需時約兩個月的建造週期計算，此產能可支持年產量最高約達15艘工作船，顯著提升我們在區域市場的競爭力。該設施亦可建造不同規格的工作船，例如在同一生產週期內建造兩艘20米工作船與三艘13米工作船。

該設施亦配備泊位與工場基礎設施，可現場進行船舶維修及保養，減少我們對第三方造船廠的依賴。我們同時於該設施儲備多種備件、引擎與關鍵零部件，以支援日常維護及緊急需要。此整合配置縮短維修及保養時間、減少自有船隊及客戶船隊的停航時間，同時維持穩定工藝水平並符合監管標準。由於海上延誤將直接導致船東增加營運成本及削減收益，因此上述優勢對海事服務行業尤為重要。

對環境及社會可持續發展的承諾

我們積極將環境及社會可持續發展融入營運，致力符合國際海事組織「IMO 2050」脫碳目標及《2030年新加坡綠色發展藍圖》等國家措施。環境策略的核心聚焦於設計及開發採用可再生燃料驅動的低排放工作船。憑藉內部工程實力，我們已建造完全採用B100生物柴油驅動的鋁製工作船*President 100*，並部署作新加坡首次純生物柴油船舶的1,000小時海上試航。是次試航由我們與中國船級社、供應商A及南洋理工大學聯合進行。此項試航於2026年1月完成，成功收集生物燃料的性能、效率、排放量及整體可行性的實際數據，為海事作業發展可持續及環保解決方案奠定基礎。

為配合新加坡對更潔淨海事解決方案日益增加的監管及商業需求，我們正開發全新「Eco-Green」系列鋁製工作船，該系列的設計完全採用可再生生物柴油運作，具備提升燃油效率、降低溫室氣體排放及延長使用壽命的優勢。

我們亦致力為當地海事從業人員締造正面社會影響。在我們的長期規劃中，我們優先為當地人員創造就業機會，逐步降低對外籍勞工的依賴。透過參與新加坡「黃絲

業 務

帶計劃」，我們聘用更生人士擔任船員並提供在職培訓，支持勞動力重返社會，推動社會共融。此外，我們積極參與人才培訓計劃，包括自2024年起由新加坡海事工業商會 (Association of Singapore Maritime Industries) 主辦的青年師友計劃，以及與新加坡理工學院合作的實習計劃，旨在推廣海事行業職業發展，協助未來畢業生投身此行業。

透過這些措施，我們相信，在進行脫碳化的海事服務行業中，我們具備優勢可滿足客戶日益增加的期望，以及應對日益嚴格的監管規定，同時為打造更共融且可持續發展的新加坡社區作出貢獻。

我們與主要客戶及供應商維持長期業務關係

在2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，我們的五大客戶大多與我們維持業務往來達四年或更長時間。我們認為，上述穩定合作關係源於多項關鍵因素：(i) 內部造船能力確保工作船供應；(ii) 工作船隊的可靠性與多功能性；(iii) 全服務線貫徹的嚴格營運與安全標準；(iv) 高效協調複雜靠港物流的能力；(v) 及時執行工作船租賃、船務代理及物流服務；及(vi) 對客戶的即時回應與主動溝通。憑藉此穩固客戶基礎，我們深信能有效爭取持續性合約並支持業務增長。

就與主要供應商的關係而言，在2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，我們的五大供應商中，有相當比例已與我們合作達六年或更長時間。關鍵策略優勢在於我們與最大供應商供應商A逾三年的長期合作關係。此合作關係通過訂立分銷協議正式確立，保障我們造船流程所需若干船用引擎及發電機的供應。此穩定合作關係確保核心零部件的可靠供應，對我們的造船、維護及船舶物資供應業務至關重要。

我們擁有經驗豐富的管理團隊

本集團由一支在造船、物流、船務代理及船舶物資供應服務領域擁有豐富經驗的管理團隊領導。執行董事兼主席Chua TK先生的領導對我們從船舶物資供應公司轉型為鋁製工作船建造商，並為工作船租賃、船務代理及船舶物資供應服務的綜合供應商至關重要。在其領導下，我們於2018年建立造船業務，於2019年將代理服務拓展至馬來西亞及印尼，並於2024年將港口碼頭設施發展為多功能樞紐。

我們深信管理團隊的豐富經驗與行業知識，賦予我們強大的策略規劃與營運能力。尤其是，Chua TK先生擁有逾28年船運行業經驗，且整個管理團隊的經驗涵蓋船舶建造與工程、國際物流、靠港管理、代理營運及船舶設備分銷等領域。廣泛的專業知識使我們得以管理複雜項目、將服務範圍拓展至區域市場，並建立長期的客戶與供應商關係。管理團隊負責制定策略、監督日常營運、管理客戶與供應商關係，並確保符合監管及行業標準。

業 務

我們相信，管理團隊的經驗與過往表現，賦予我們推動可持續發展及未來增長所需的策略見解與營運能力。有關詳細履歷資料，請參閱本文件「董事及高級管理層」一節。

業務策略

本集團的目標是鞏固其作為新加坡及周邊地區領先綜合服務供應商的地位。為實現此目標，我們計劃將[編纂]的相關部分分配於下列用途。有關[編纂]分配的進一步詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]用途」一節：

I. 擴充造船產能

我們的核心擴張計劃旨在獲取及開發額外土地，以提升造船產能，重點聚焦於標準化鋁製工作船。我們的現有港口碼頭設施空間有限，難以容納新增的產量及建造活動提供所需的有蓋作業區。鋁製工作船建造過程中的構件製造與組裝必須在有蓋空間進行，以保護物料及焊接工序免受雨水與其他不利天氣狀況影響，此舉對確保結構完整性與產品品質至關重要。因此，取得額外土地設立新設施是落實擴張計劃的關鍵。

*新土地的獲取與開發：*為滿足此需求，我們計劃以政府租賃形式獲取毗鄰現有設施的租賃土地以興建新設施。於最後實際可行日期，我們已確定一處適合造船、維修及保養作業計劃用途的潛在工業用地。大部分[編纂][編纂]將用於獲取上述土地及其後續開發。倘未能按計劃成功取得該土地地塊，則我們將尋求替代方案以確保獲得額外營運空間。有關替代方案的進一步詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]用途」一節。

同時，我們亦計劃擴建及升級現有港口碼頭設施。現有辦公室及配套設施已接近飽和，建議升級工程旨在容納計劃增加的人手以及滿足擴充後日益複雜的營運及管理需求。有關[編纂]的分配詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]用途」一節。

*建議時間表與預測產能增長。*就設立新設施而言，我們預期將分階段實施計劃。首階段將參與相關政府土地招標(視供應情況及官方時間表而定)，後續階段則涵蓋土地的地盤開發與基礎建設工程，包括使土地符合營運需求及容納新增造船、維修及保養活動所需的準備與配套工程。

業 務

我們預測新土地及設施將於2028年上半年投入營運並貢獻產能，惟須視乎土地供應情況及相關機構設定的招標時間表而定。此策略性土地與基礎設施開發，對於擴大標準化及專用工作船生產規模、縮短交貨時間、掌握日益增長的市場需求乃不可或缺。

根據我們的內部評估及當前市場對鋁製工作船的需求，我們預計對土地與重要基礎設施的建議資本投資將使我們船舶建造、維修及保養的整體產能提升約60%。新設施預計佔地約91,970平方呎，相較現有設施將顯著擴充我們的生產能力。

此外，我們的鋁製工作船通常生產週期較短，每艘工作船約為兩個月，而我們的造船合約通常在建造期間提供里程碑付款或進度付款。考慮到新設施的產能增加、建造週期短以及造船安排的現金流狀況，我們預計該設施在全面運作後首年內將產生足夠的營運收入，以支付其營運成本。

根據我們目前的資本開支計劃及預期營運增長，我們估計在全面投入運作後約四年內可收回初始資本投資。該等預期取決於多項因素，包括現行市場狀況、成功取得土地、及時完成開發工程及達到目標使用率等。

II. 拓展工作船租賃業務

與此同時，不論獲取土地的時間表如何，我們計劃透過分階段建造用於工作船租賃業務的新型工作船來擴充自有船隊，藉此拓展船舶租賃業務。

我們的船隊擴張將策略性優先發展標準化鋁材，並選擇性投資於專用起重機工作船，以獲取離岸水產養殖及近岸貨物處理的船舶租賃合約。

相較於木製或玻璃纖維船舶，鋁材憑藉其耐用性、輕量化特徵、抗腐蝕性、可回收性，已成為新加坡及區域內的首選工作船建造物料。鋁材亦較鋼材輕盈，可提升燃油效率、增強運作安全性並延長服務年期。

監管政策發展進一步推高需求。海事港務局正透過限制牌照續期及所有權轉讓，逐步淘汰木製港口工作船。根據《海事脫碳藍圖：邁向2050年》（2022年3月），新建港口工作船須於2030年或之前採用低碳能源方案，並於2050年或之前實現淨零排放，加速獲國際船級社協會認證且可適應低碳或替代燃料系統的鋁製工作船的需求增長。

業 務

為把握此轉型契機，我們計劃擴大標準化13米、16米及20米船型的生產規模，此舉有助於實現可重複設計與流程簡化，從而提升成本控制、縮短建造時間並確保品質穩定。我們相信此佈局將使我們能配合新加坡及區內木製與老舊港口工作船船隊的更新週期，推動邁向低碳高效商用工作船的更廣泛轉型進程。

III. 策略性投資及／或收購

我們的增長策略包括進行策略性投資及／或收購，以擴大服務範圍，尤其在船務代理業務線領域，加入具互補作用的海事服務能力，特別是水下海事服務，例如水下船舶綜合管理、海事工程或其他港口及船舶綜合管理相關服務活動。

於往績記錄期間，我們並無內部提供該等服務，而是主要依賴第三方服務供應商。透過收購一家具規模的水下服務企業，我們可加強船務代理業務線中為港口及離岸客戶提供的整合服務方案，提升營運控制能力並降低對外部供應商的依賴。

因此，部分[編纂]已預留用於對現有船務代理業務具互補作用的企業或資產進行策略性投資及／或收購。上述款項將賦予我們加速增長、開拓新市場及獲得策略性實力的更大靈活性。

IV. 加強我們的可持續發展計劃

為推動港口工作船邁向低碳及零碳排放的廣泛轉型，我們正提升可持續發展計劃，進行符合國際海事組織和海事港務局所制定國際及當地脫碳進程的工作船設計與建造及營運實踐。為貫徹此承諾，[編纂]將撥出專項款項用於研發，旨在提升工作船的性能及環境可持續性，其中包括與ESG考慮因素相關的關鍵計劃。

在全球層面，國際海事組織於2023年7月發佈的經修訂溫室氣體策略，要求國際航運業於2050年或前後實現淨零排放，並設定中期減排目標：相較2008年的水平，在2030年或之前至少減排20%，在2040年或之前至少減排70%。在當地層面，新加坡的監管框架持續透過政策措施、激勵方案及技術標準等途徑，推動採用低碳港口工作船，例如海事港務局推出的《海事脫碳藍圖：邁向2050年》(2022年3月)及「綠色工作船計劃」(Green Craft Programme)，並於2025年3月與新加坡企業發展局聯合發佈《技術參考第136號》，為充電及電池更換基礎設施制定技術標準。隨著監管要求變更，這些發展趨勢增加了對可逐步兼容替代燃料工作船的需求。

業 務

儘管全電動化正逐漸成為短程近岸船舶的解決方案，但目前的電池技術普遍無法滿足我們的大部分營運需求，包括支援船員與設備海上轉運，這類任務通常需持續運作長達24小時且無法接入充電設施。基於上述限制，我們認為生物燃料兼容推進系統是新加坡水域工作船最切實可行且可立即部署的脫碳途徑。

我們研發計劃的主要重點為「*Eco-Green*」鋁製工作船*President 100*，該船於2025年1月成功完成新加坡首次以B100燃料驅動的工作船1,000小時海上試航。此次試航由我們與中國船級社、供應商A與南洋理工大學聯合進行，得出生物燃料的性能、效率、排放量及整體可行性的實際數據，證明純生物柴油推進系統應用於港口工作船上的商業與技術可行性。

透過將可持續發展考慮因素納入工作船設計、造船能力及長期產品規劃，我們相信本集團具備充分優勢，可支援船隊實現脫碳化、為客戶降低面對法規變更的風險，並把握日益增加的環保海事解決方案需求。

我們的核心業務

我們的營運以新加坡港為核心，並由港口碼頭設施提供支援，在此建造、部署及維護鋁製工作船。港口環境奠定了我們整合式商業模式的基礎。我們建造工作船既用於自有船舶租賃船隊，亦銷售予服務同港區生態的第三方營運商。我們的工作船支援船員接駁與港內物流，為停靠或錨泊於新加坡港的船舶提供船務代理及船舶物資供應服務。透過港口碼頭設施與自有船隊，我們將造船、工作船租賃、船務代理及船舶物資供應業務整合為協調一致的港口支援平台。

業 務

1. 造船及工作船租賃服務

1.1 造船服務

我們自2018年啟動工作船建造計劃，採用系列化生產模式以提升品質一致性、作業效率及規模擴展能力。自創立以來及直至最後實際可行日期，我們已交付合共59艘經認可船級社認證的鋁製工作船，包括售予外部客戶的40艘工作船及編入自有營運船隊的19艘工作船。我們的造船服務涵蓋工作船建造，以及為自有工作船與客戶工作船提供維修及保養服務。

下表載列於往績記錄期間造船服務的收益明細：

	2023財政年度 (千新加坡元)	2024財政年度 (千新加坡元)	2025財政年度 (千新加坡元)
造船服務	3,335	6,212	12,692
維修及保養服務	408	1,569	1,575
總計	<u>3,743</u>	<u>7,781</u>	<u>14,267</u>

下表載列於往績記錄期間，來自以下地理位置的客戶應佔造船服務收益：

	2023財政年度		2024財政年度		2025財政年度	
	(千新加坡元)	% (千新加坡元)	(千新加坡元)	% (千新加坡元)	(千新加坡元)	%
新加坡	3,743	100.0	6,869	88.3	14,194	99.5
中國	—	—	11	0.1	55	0.4
印尼	—	—	11	0.1	18	0.1
阿拉伯聯合酋長國	—	—	890	11.5	—	—
總計	<u>3,743</u>	<u>100.0</u>	<u>7,781</u>	<u>100.0</u>	<u>14,267</u>	<u>100.0</u>

(a) 鋁製工作船的建造

我們專門建造鋁製工作船，專為新加坡港口及近岸環境中的港口支援、船員接送、沿海物流及離岸水產養殖作業而設計。

自進軍造船領域以來，我們已開發三個主要工作船系列，即「President」系列、「Mazu」系列及「Eco-Green」系列，反映我們逐步提升技術能力。首個系列「President」系列始於第一艘15米鋁製工作船的建成，該船懸掛新加坡國旗，並獲法國船級社的船級認證，遵循國際船級社協會成員船級社的嚴格國際標準建造。

根據「President」系列平台，我們亦開發專用起重機工作船，專為離岸水產養殖及淺水貨物處理作業設計，配備甲板起重機與強化結構，可在港口基礎設施有限或甚至欠缺設施的環境中支援安全有效的裝卸作業。

業 務

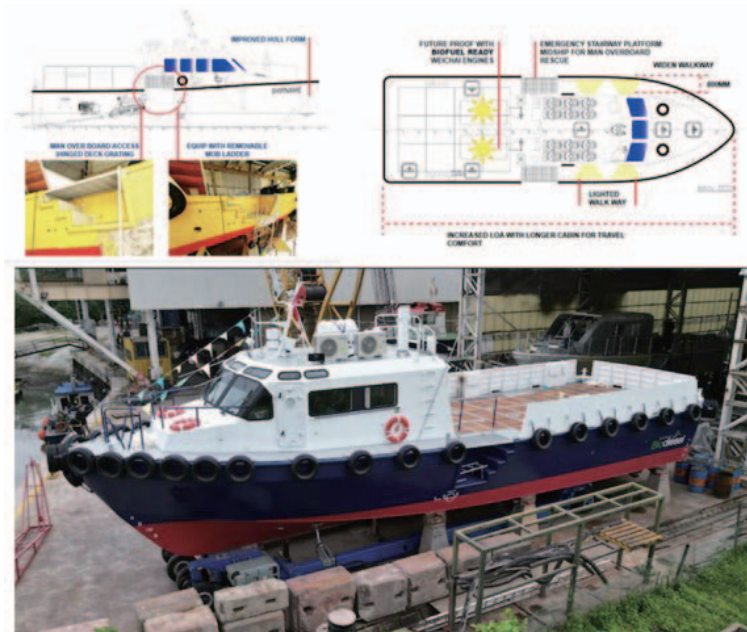
以下照片展示我們於此階段建造的專用起重機工作船。



命名為 *President Six* 的專用起重機工作船

基於營運經驗與客戶反饋，我們在2023年推出更先進的「*Mazu*」系列，提供13米、16米及20米長的工作船船型。此系列配備多項經改良的安全與操作功能(包括加寬照明通道、設有墜海救援位置、提升駕駛室視野及加固船首護欄)，採用流線型船體搭配螺旋槳槽道以提升航速與燃油效率，並備有可使用混合生物柴油驅動的引擎，以實現可持續發展目標。這些改良體現我們致力於提升港口及近岸運作的表現與船員福祉。為配合產品更新，我們已逐步停止建造「*President*」系列工作船。

以下照片展示我們在此期間建造的「*Mazu*」系列工作船實例。



「*Mazu*」系列工作船

基於我們「*Mazu*」系列的設計平台與技術進展，並配合新加坡脫碳轉型趨勢，我們已啟動「*Eco-Green*」工作船的開發工作，其B100純生物柴油推進系統可有效減少排放，

業 務

有助新加坡邁向低碳港口工作船的轉型。此系列工作船旨在提供低排放營運解決方案，使產品組合與新加坡長期脫碳目標及區域港口工作船綠色轉型趨勢相契合。

以下照片展示在此期間根據我們與中國船級社、供應商A及南洋理工大學簽署的研究合作協議為研究與試航目的而建造的「Eco-Green」工作船，而此工作船會用作進行新加坡首次B100生物柴油驅動的工作船長時間海上試航。該工作船命名為「President 100」，已部署用作港口工作船替代燃料應用的測試與驗證。

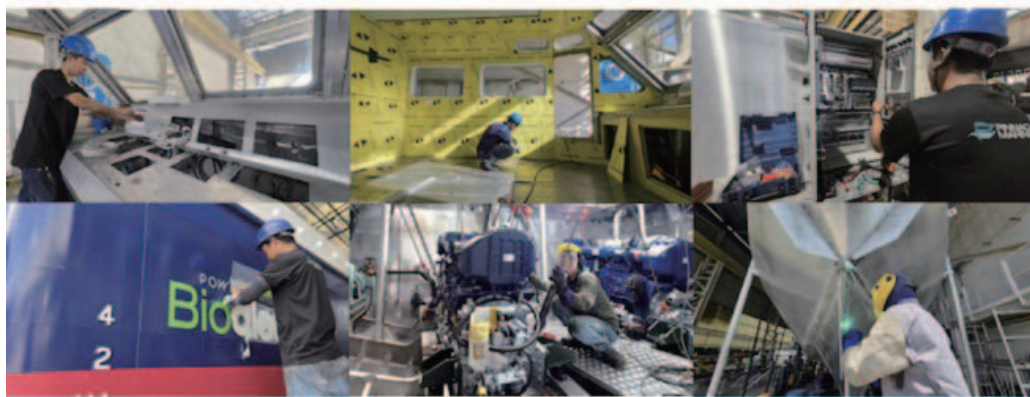


「Eco-Green」工作船President 100

儘管13米、16米及20米長的工作船標準化設計為我們的生產核心，但我們仍保持設計及建造可根據客戶營運需求量身打造定制工作船的能力，包括離岸水產養殖支援、淺水物流及其他專門海事應用。

我們的造船業務奠基於三項策略要素：

1. 整合式內部生產：由專業技術人員提供支援，包括標記工、裝配工、焊工、工程師、油漆工及電工，並透過嚴謹的排程系統協調新船、維修及保養工程項目。



以上照片展示我們所提供的造船、維修及保養服務。

業 務

2. 自給自足：透過運用機械提升效率與品質，減少對人手工序的依賴，從而加強整體交付可靠性。



以上照片展示船舶建造過程中的特定階段。

3. 創新及脫碳化：透過採用模組化建造方式(包括甲板與船首部分的同步製造)，並整合低碳排放引擎，以實現可持續發展。



以上照片展示在項目與生產規劃方面的創新，我們採用模組化與同步生產流程建造工作船，使我們得以於約兩個月內完工。

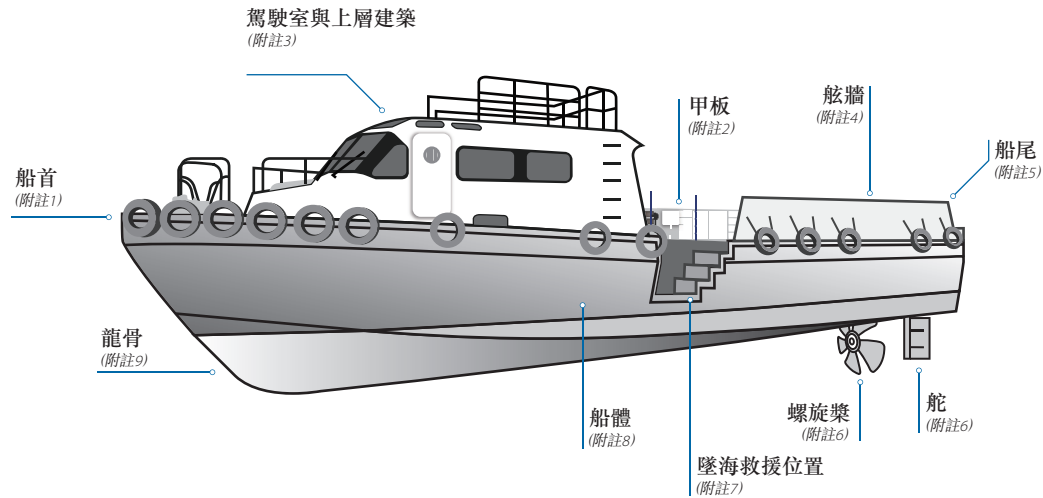
上述策略性因素使我們得以實現平均約兩個月的工作船建造時間，以在資產生命週期中全程支援船舶或工作船船東，並為自有工作船租賃業務維持高度服務可靠性。

截至最後實際可行日期，我們的鋁製工作船組合包含：(i)「Mazu」系列鋁製工作船；(ii)離岸貨物處理的專用起重機工作船；及(iii)完全採用B100生物柴油驅動的「Eco-Green」工作船。

業 務

製造鋁製工作船的工作流程

我們專門建造港口作業中常用的小型鋁製工作船。為方便說明，下圖列出我們典型的「Mazu」系列鋁製工作船的主要組成部分：



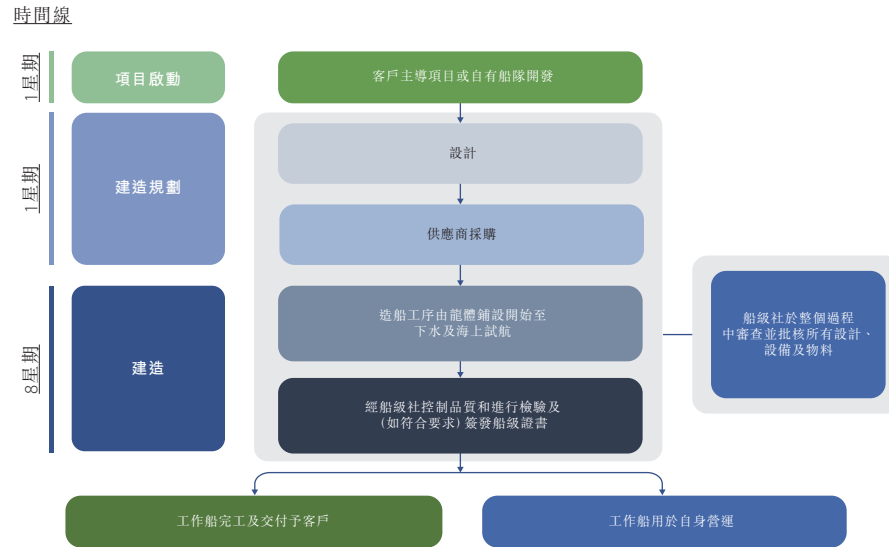
附註：

1. 船首：工作船船體的前部。
2. 甲板：覆蓋工作船船體的永久平台。
3. 駕駛室與上層建築：駕駛室為內置導航設備(如雷達與舵機)的控制艙。上層建築為所有建於主甲板之上的結構，包含駕駛室。
4. 舷牆：上層甲板的防護側壁／護欄，用以防止墜海並阻擋飛濺的水花。
5. 船尾：工作船尾部。
6. 螺旋槳與舵：螺旋槳協助工作船前進。工作船的螺旋槳可具備不同螺距，槳葉數量介乎三至六片。工作船船舵可使工作船在航行時左右轉向。
7. 墜海救援位置：墜海救援位置配備可拆卸式階梯，專為在人員墜海時迅速救援而設計。其低水線位置亦使其適合作為潛水支援工作船的潛水平台使用。
8. 船體：構成船舶水密結構、防止進水的主體部分。
9. 龍骨：位於船舶底部的主要結構「脊樑」，提供穩定性並支撐航向控制／轉向功能。

業 務

造船流程

以下流程圖概述鋁製工作船製造過程中的關鍵操作程序，供說明之用：



a. 項目啟動

項目來源可分為客戶詢價或內部船隊更新計劃。針對標準鋁製工作船，我們的銷售團隊將提供訂明工作船船型、參考價格及交付條款的報價單，若客戶要求，我們亦提供船級社認證詳情、技術圖紙及物料規格等證明文件。

針對定制工作船，銷售與技術團隊與潛在客戶進行討論及技術會議以落實規格，繼而編製報價單及合約。

b. 建造規劃

我們設定涵蓋龍骨鋪設、船體組裝、上層建築安裝、艙裝工程及測試等關鍵里程碑。我們透過利用項目管理系統協調設計、採購及生產進度，以提升效率並確保準時交付。

所有項目文件(包括核准圖紙、物料清單及船級函件)均集中記錄於內部追蹤系統，以方便溯源查核並符合船級及監管規定。

業 務

(i) 設計

我們首先向客戶確定設計結構及物料需求的詳情，隨後在項目經理監督下由外部船舶設計公司將概念轉化為完整工程設計及圖紙。施工前，圖紙將提交國際船級社協會成員船級社進行審查與批核。

(ii) 原材料採購

對於鋁板、結構物料及其他關鍵原料，我們通常調用倉庫現有庫存。

同理，透過與供應商A所訂立的授權分銷協議供應的引擎、發電機及其他主要設備，我們亦主要調用現有庫存。我們一般維持約三個月的供應商A機械庫存，以便工作船隊能及時安裝設備，確保維持產品兼容性及保持保修與售後服務標準一致。

c. 建造

所有工作船建造作業均於新加坡港口碼頭設施進行，該設施將製造、組裝及艙裝作業於單一綜合船廠內整合。下圖載列工作船的標準生產週期：



我們進行作業時一般遵循下表所列程序：

步驟	本集團進行之工程說明
1. 龍骨鋪設	造船工序始於龍骨鋪設，其構成船舶的結構主軸，確保工作船穩定性及操舵精準度。



業 務

步驟	本集團進行之工程說明	
2. 船體製造	船體鋁板按船級社核准的設計進行切割、裝配及焊接以形成船體結構。每道焊縫均經目視檢查，必要時由船級驗船師進行測試。	
3. 上層建築與駕駛室	進行上層建築及駕駛室的製造及安裝。	
4. 機械系統	結構體完工後，工程師將安裝機械系統，包括配電板、電纜線路、引擎及發電機。每艘工作船通常需配備兩台引擎及兩台發電機，此類設備一般均向供應商A採購。	
5. 內部艙裝	在完成機電系統安裝後，我們將進行內部艙裝，包括鋪設地板、窗戶、製作並裝飾艙室內部，以及安裝導航及安全設備。	
6. 下水及海上試航	檢驗完成後，工作船將進行下水並移交至水域。在此階段，我們將對所有主輔工作船設備及機械系統進行初步測試，以驗證其功能運作及系統整合是否正常。	
7. 交付或編配作自身營運	最終驗收後，工作船將交付予客戶或編配作自身營運。	
在整個建造過程中	<ul style="list-style-type: none">我們將密切監控進度與品質控制指定的船級社將在建造期間進行階段性驗船	

業 務

船級與船旗國要求

我們的鋁製工作船遵循公認船級社(包括法國船級社及中國船級社)的適用規則與技術標準建造。相關船級社通常在建造前參與設計圖紙與技術規格的審查與核准，並在建造過程各階段進行驗船與檢查，以驗證其安全及建造標準是否符合規範，方能頒發相應的船級證書。

除船級要求外，每艘工作船均按其預定船旗國的法定及監管要求建造。對於在新加坡註冊的工作船，這包括符合海事港務局(MPA)的港口工作船許可及認證框架。

新建工作船銷售合約

工作船銷售受合約規範，其中明確規定技術規格、交付時間表、付款里程碑及保修保障。我們與客戶訂立的銷售合約主要條款概述如下：

主要條款

交付日期：	一般銷售合約會將交付日期設定為簽署後的下一個可用時段。
價格及付款條款：	價格的付款通常分為數個付款期，於達到關鍵里程碑時支付，例如(i)簽訂合約時；(ii)龍骨鋪設時；(iii)駕駛室建造啟動時；及(iv)下水及海上試航前。在特殊情況下，我們將允許客戶於工作船交付後分期支付餘款。 付款方式通常為銀行轉賬或現金存款，並以新加坡元結算。
交付地點：	我們位於新加坡的港口碼頭設施
工作船的技術規格及其他詳情：	合約通常將載有工作船詳情，包括船旗、船級證明、長度以及由供應商A提供的特定引擎及發電機型號。

業 務

保修： 我們向所有新建工作船提供工作船下水後三個月工藝及建造瑕疵保修期(因正常損耗更換的零件除外)。

我們亦為供應商A引擎及發電機提供自試航起計的12個月保修期(濾芯除外)。供應商A的備件一般享有三個月的保修期。有關我們與供應商A訂立協議的詳情，請參閱「業務 — 引擎、發電機及備件採購」一段。

董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的銷售合約並無重大違約情況。

造船服務定價政策

我們的定價政策主要採用成本加成法，考量物料與人工直接成本、生產的間接成本及合理利潤率。在定價過程中，我們亦考慮工作船尺寸與技術複雜程度、交付時程、現行市場狀況及競爭對手定價。我們定期監控鋁材成本，並於必要時調整利潤率。

我們的合約一般規定客戶在建造工程啟動後不得單方面終止合約。截至最後實際可行日期，我們未曾發生任何合約取消的情況，且於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，概無任何與工作船銷售有關的糾紛或仲裁事件。

售後服務

除保修保障外，我們亦按個別情況提供售後支援，包括回應客戶查詢、供應備件，並應要求派遣工程師進行檢查及維修。我們備存保修及售後服務記錄。董事認為於往績記錄期間的保修申索極少且未曾出現糾紛，反映我們的品質控制系統成效卓著。董事亦認為，我們提供可靠售後服務及履行保修義務的能力，有效鞏固客戶關係，並於部分案例中促成重複訂單。於往績記錄期間，我們並無產生任何重大保修開支。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期完工及下水的工作船建造工程

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們有34艘工作船已完工及下水，而該等已竣工工程的總原始合約價值約為26.2百萬新加坡元。下表載列我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期為客戶完工及下水的新建工作船詳情。

業 務

編號	工作船類型	工作船名稱	動工 (附註1)	下水日期 (附註2)
1.	15米鋁製工作船	Mazu 02	2022年11月	2023年3月
2.	15米鋁製工作船	Helios S1	2022年12月	2023年3月
3.	15米鋁製工作船	Nereus Green 1	2023年3月	2023年6月
4.	15米鋁製工作船	Sea Lion	2023年4月	2023年6月
5.	16米鋁製工作船	Mazu 03	2023年6月	2023年9月
6.	16米鋁製工作船	Mazu 05	2023年6月	2023年10月
7.	16米鋁製工作船	Mazu 06	2023年7月	2023年12月
8.	16米鋁製工作船	Galaxy 7	2023年8月	2024年1月
9.	20米鋁製工作船	Mazu 08	2023年10月	2024年4月
10.	20米鋁製工作船	Nereus Green	2023年10月	2024年2月
11.	20米鋁製工作船	Hiro 18	2024年3月	2024年6月
12.	16米鋁製工作船	Mazu 10	2024年1月	2024年7月
13.	20米鋁製工作船	Mazu 12	2024年7月	2024年9月
14.	16米鋁製工作船	Baraka-2	2024年1月	2024年5月
15.	16米鋁製工作船	Hiro 28	2024年8月	2024年11月
16.	20米鋁製工作船	Sea Gull	2024年9月	2024年12月
17.	20米鋁製工作船	Five Ocean 8	2024年6月	2024年9月
18.	20米鋁製工作船	Dolphin 6	2024年7月	2024年11月
19.	20米鋁製工作船	Dolphin 7	2024年11月	2025年1月
20.	20米鋁製工作船	Dolphin 8	2025年1月	2025年3月
21.	13米鋁製工作船	Neptune Aura	2025年1月	2025年5月
22.	13米鋁製工作船	Cast Confidence	2024年12月	2025年2月
23.	20米鋁製工作船	Star 6	2025年3月	2025年5月
24.	20米鋁製工作船	Star 7	2025年3月	2025年6月
25.	13米鋁製工作船	Helios Ops 1	2025年1月	2025年4月
26.	20米鋁製工作船	Helios S5	2025年5月	2025年8月
27.	20米鋁製工作船	Hiro 38	2025年6月	2025年8月
28.	20米鋁製工作船	Ariel	2025年7月	2025年9月
29.	20米鋁製工作船	Blue Anchor 1	2025年7月	2025年10月
30.	20米鋁製工作船	Blue Anchor 2	2025年8月	2025年10月
31.	20米鋁製工作船	Blue Anchor 3	2025年9月	2025年11月
32.	20米鋁製工作船	Keshkay 1	2025年10月	2025年12月
33.	20米鋁製工作船	Galaxy 8	2025年11月	2026年1月
34.	16米鋁製工作船	Moana	2025年10月	2026年1月

附註：

1. 除另有指明外，此處指龍骨鋪設的日期。
2. 除另有指明外，此處指船隻於海域下水的日期。

業 務

於最後實際可行日期的工作船建造工程

於最後實際可行日期，本集團有五項工作船在建工程，未完成合約價值約為4.6百萬新加坡元。下表載列我們於最後實際可行日期為客戶建造工作船在建工程詳情：

編號	工作船類型	工作船名稱	動工 (附註1)	預計下水日期 (附註2)
1.	20米鋁製工作船	Blue Anchor 5	2025年12月	2026年3月
2.	20米鋁製工作船	Keshkay 2	2026年1月	2026年3月
3.	20米鋁製工作船	Noah Ocean 1	2026年2月	2026年4月
4.	20米鋁製工作船	名稱待定	2026年3月	2026年5月
5.	20米鋁製工作船	名稱待定	2026年3月	2026年5月

附註：

1. 除另有指明外，此處指龍骨鋪設的日期或估計日期。
2. 除另有指明外，預計完工日期為根據董事最佳判斷船隻於海域下水日期所訂定的日期，該日期可能因項目狀況與進度及合約條款變動而有所調整。

品質控制

我們設有涵蓋從設計審核到最終試航的完整建造週期的品質保證框架。由外部船舶設計師繪製的圖紙需經我們內部團隊審核，並(倘適用)提交予國際船級社協會成員船級社批准後，方可開展建造工程。所有原材料及主要零部件均採購自經核准的供應商，並於交付時接受檢驗。

施工期間，我們的項目經理與品質控制人員定期進行各項檢驗，包括焊接、船體製造、裝配及電氣安裝主要工程。船級社驗船師於各關鍵階段(從龍骨鋪設至船體與上層建築安裝的階段)親臨我們的港口碼頭設施，確定是否符合經核准的圖紙、規格及適用的船級與安全標準。視乎情況而定，客戶或其代表亦可在檢驗過程中列席。

竣工後，每艘工作船均須接受試航測試，包括於我們的設施內進行下水試航，以及在船級驗船師及(如適用)客戶的監督下進行公開水域海上試航。

業 務

我們的港口碼頭設施

自於2018年開始造船業務起及我們的港口碼頭設施開始運作前，我們並不從專用生產場地作業。於2021年，我們於一座工業大樓的單獨一個樓層開展造船活動，並在若干流程上依賴第三方造船廠。因此，我們的作業僅限於建造最多15米長的模組化工作船，且只能同時建造兩艘工作船，並需將船體運往場外組裝及下水，導致物流成本攀升、週期延長並限制年產量。為突破此限制，我們於2023年7月取得租賃港口碼頭設施，該設施策略性地坐落於新加坡西海岸碼頭(West Coast Pier)與海濱南碼頭(Marina South Pier)之間的主要碇泊處附近。此港口碼頭設施於2024年1月全面投入營運，使同時建造的工作船數量增加至五艘工作船，縮短工作船交付與船員接送的運輸時間，並提升與新加坡港口基礎設施的連接。

於最後實際可行日期，該港口碼頭設施用作工作船製造、設備及物料儲存、工作船繫泊及行政辦公室的綜合基地。董事確認，已就港口碼頭設施的營運取得所有重大牌照、許可證及監管批文。



以上照片展示我們的港口碼頭設施。

生產能力及使用率

我們的港口碼頭設施專為建造長度達40米的工作船而設計。儘管技術上可支援更大規模的建造，惟我們的生產策略專注於核心系列鋁製工作船，以維持品質、效率與準時交付。該等工作船於有遮蓋的廠房內建造，以確保焊接品質及結構完整性。為優化產量，我們對設施進行配置，使其可同時建造多艘工作船，例如單一生產週期內可同時建造兩艘20米工作船及三艘13米工作船。

業 務

我們透過生產使用率監測港口碼頭設施的營運效率，該指標乃將實際產量與單一班次運作模式下的理論最大產能進行比較。

下表載列於往績記錄期間，我們港口碼頭設施的造船廠的產能、實際產量及使用率：

年份	產能 (每年船位當量)	實際產量 (每年船位當量)	使用率
2023年*	3.81	2.8	74%
2024年	10.31	10.0	97%
2025年	13.76	13.4	97%

* 本集團港口碼頭設施於2023年7月方開始生產

該港口碼頭設施產能以「20米船位當量」為計量單位，根據現有造船廠生產配置，可在有蓋遮蔽區、於任何一次性條件下實際容納三艘20米工作船的能力計算。此標準化單位被採用作為衡量空間利用率與裝載負荷的基準。於往績記錄期間，我們建造了13米、16米及20米的工作船。由於該等船型在尺寸與空間需求上存在差異，所有船舶均轉換為20米船位當量單位，以確保在產能規劃與報告中保持一致性與可比性。於最後實際可行日期，在建工作船均屬20米級別船型，與產能模型採用的基準參考單位吻合。

(i) 產能假設

該產能模型假設船廠可在有蓋遮蔽區內並行建造三艘20米工作船，此配置構成核心產能分母。採用20米船舶作為基準單位，因其能為不同船型的廠區佔用空間、工作流程分配及人力配置提供一致衡量標準。儘管相同遮蔽區域可容納多達五艘13至16米工作船，但所有船型均統一換算為20米船位當量，以建立計算年度產能的統一保守基準。

根據每艘工作船實際平均建造週期(2023財政年度為4.33個月、2024財政年度為3.49個月及2025財政年度為2.62個月)，估算年產能分別約為3.81艘、10.31艘及13.76艘相同船位當量的船舶。2023財政年度產能較低，乃因本公司於2023財政年度7月遷入現址船廠，期間生產線未達滿載運轉。於2024財政年度及2025財政年度，隨著新增設備(如電腦控制鋁板切割機)及生產流程優化措施實施，生產效率提升，使週期時間得以縮短。

業 務

(ii) 港口碼頭設施使用率

根據每年實際平均建造週期計算，船廠於2023財政年度可交付約3.8個船位當量工作船，2024財政年度約10.3個，2025財政年度約13.8個，分別佔2023年、2024年及2025年使用率約74%、97%及97%，反映在當前週期下船廠運作已接近產能上限。

生產機械及設備

我們主要向新加坡供應商採購生產機械及設備，確保能獲得可靠的維修服務及備件供應。我們的機械設備涵蓋造船流程所有主要環節，包括切割、焊接、組裝、起重及精加工工序。

下表載列造船服務所使用的主要機械及設備的資料：

機械及 設備類型	主要用途	擁有的 單位數目	預計 可使用年期 (年)	平均年期 (年)	於2025 財政年度的 資產淨值 概約 千新加坡元
履帶式起重機	造船廠營運	1	10	2	675
移動式承船架	造船廠營運	1	10	2	292
伸縮臂叉裝車	造船廠營運	1	10	1	142
切割、彎曲、 研磨機	造船	9	10	3	129
車床	造船	1	10	3	98
焊接機	造船	25	10	4	84

在整個往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團並無因機械故障或損壞而導致業務出現重大中斷或製造業務長期停擺。此營運可靠性歸因於我們嚴謹的維護程序，以及我們保持應急能力以應對意外停工時間而不致造成重大中斷的運作模式。

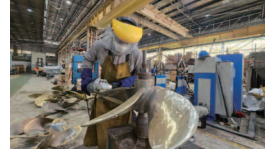
(b) 維修及保養服務

除建造新船外，我們亦為第三方船舶營運商、政府機構及自有工作船租賃船隊提供維修及保養服務。我們的服務涵蓋常規保養、乾船塢檢修、物資供應及改裝工程。於往績記錄期間及於最後實際可行日期，我們曾提交並成功中標三項提供維修及保養服務招標。

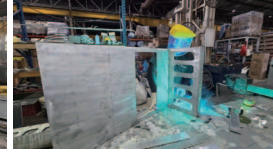
業 務



機械加工及機軸維修



螺旋槳維修



製造



引擎安裝及維修



玻璃纖維船維修工程

該等項目透過招標程序或直接協商取得，不僅能提供穩定且持續的收益，同時亦能優化勞動力及設施使用率。相較於建造新工作船，改裝工程不僅能延長現有工作船的可使用年期、減少報廢需求，並為客戶提供更具成本效益的替代方案。根據我們的合約與費用報價，工程範圍通常會明確界定，而定價則一般根據勞工、物料及設備的協定收費水平計算。

我們具備全面的技術能力，涵蓋船體、機械與電氣工程(包括推進系統、導航電子設備、通風與空調系統、泵機與管道)，以及艙室與設備翻新工程，例如化學清洗以及管道系統、污水處理系統與供暖／製冷設備的全面檢修。

透過將造船能力與生命週期維護專業技術整合於單一營運平台，我們協助客戶保持船隊長期表現穩定、安全可靠，同時增強持續合作關係及提升客戶忠誠度。

1.2 工作船租賃、船員配置及物流支援服務

我們的工作船租賃業務透過船隊部署，於新加坡港及周邊水域提供港務作業服務以創造收益。服務內容主要涵蓋船員接駁，以及為碇泊處運送補給品與備件。工作船租賃服務需求與新加坡船舶靠港量、碇泊處活動及整體港口吞吐量密切相關。

於最後實際可行日期，我們的工作船租賃及物流業務由19艘鋁製工作船、八輛卡車及四輛乘用車組成的船隊提供支援。

工作船租賃服務：我們向客戶提供工作船租賃服務，可按個別航次或航程計算的程租方式租賃，租期通常不超過一年，亦可按長期期租方式租賃，最短租期為一年。

船員配置服務：我們為擁有工作船但需要受訓人員操作工作船的客戶提供經認證船長及船員。我們的船員均按既定標準接受培訓，並可派駐至客戶現場，從而提升營運靈活性。

業 務

物流服務：為確保無縫銜接的服務交付，我們提供：(i)陸路運輸服務：透過八輛卡車(其中七輛具備危險品運輸認證)及四輛乘用車組成的車隊，24小時全天候支援供應商、倉儲及港口碼頭之間的設備及補給品運輸；(ii)貨物倉儲服務：於港口碼頭設施的安全倉庫提供短期中轉及長期庫存保管，以配合後續離岸部署安排。

下表列示於往績記錄期間來自工作船租賃、船員配置及物流服務的收益明細：

	2023財政年度		2024財政年度		2025財政年度	
	千新加坡元	%	千新加坡元	%	千新加坡元	%
工作船租賃服務						
一程租	4,946	61.3	6,762	73.1	6,912	70.4
一期租	<u>1,504</u>	<u>18.7</u>	<u>691</u>	<u>7.4</u>	<u>864</u>	<u>8.8</u>
小計	6,450	80.0	7,453	80.5	7,776	79.2
船員配置服務	551	6.8	576	6.2	711	7.2
陸路運輸服務	1,029	12.8	1,092	11.8	1,162	11.9
貨物倉儲及包裝服務	<u>36</u>	<u>0.4</u>	<u>134</u>	<u>1.5</u>	<u>165</u>	<u>1.7</u>
總計	<u>8,066</u>	<u>100.0</u>	<u>9,255</u>	<u>100.0</u>	<u>9,814</u>	<u>100.0</u>

銷售、回租及回購安排

於往績記錄期間，我們向獨立第三方出售五艘工作船，即Mazu 03、Mazu 05、Mazu 06、Mazu 08及Mazu 12，該等工作船其後均以回租予本集團的方式滿足營運需求，並於2025年1月由本集團購回。

另外，於2022年10月(非往績記錄期間)，我們出售一艘工作船Mazu 01，並回租予本集團至2023年9月30日。其後，獨立第三方將Mazu 01售予另一營運商，而本集團並無購回該工作船。

下表載列往績記錄期間內我們自有及回租工作船數目的變動情況。

工作船租賃業務線的船舶數目：

	2023 財政年度	2024 財政年度	2025 財政年度
年初	20	19	20
相關年度變動			
回租工作船：			
— 向第三方回租(附註1)：	2	3	—
— 第三方租賃終止	(1)	—	(5)
添置(附註2)：	—	—	6
出售(附註3)：	<u>(2)</u>	<u>(2)</u>	<u>(1)</u>
年末	<u>19</u>	<u>20</u>	<u>20</u>

業 務

附註1：基於統計目的，回租交易變動的計算僅限於年內實際可用的工作船。本公司於2023年12月訂立就一艘工作船（該船於2024年1月開始下水）的售後回租合約計入2024財政年度，而回租的會計處理則於2023財政年度入賬。

附註2：於往績記錄期間添置之船隻主要包括回購先前向獨立第三方租賃之工作船，而2025財政年度添置之船隻亦包含一艘由本集團建造並保留作研究及合作活動之工作船（即*President 100*）。

附註3：本集團工作船租賃業務線因船齡因素出售自有工作船。

訂立售後回租安排的原因

於2023財政年度，本集團獲客戶B授予一份期租合約，據此，我們三艘工作船承諾長期調配。在2024財政年度及2025財政年度，本集團再取得兩份期租合約，每份租期介乎兩年或三年，從而使船隊中另外兩艘工作船承諾長期調配。除上述期租承諾外，我們持續經營程租業務，此類租賃模式須按營運需要靈活調配工作船，以滿足從數小時至數日或數月不等的程租需求。為滿足期租與程租日益增長的營運需求，管理層決定有必要向上述第三方回租相關工作船，以維持足夠的船隊能力及營運靈活性。我們於出售時並無預先安排協議亦無計劃進行後續工作船回租。此外，回租安排乃按公平原則進行，且條款不遜於其他獨立第三方所提供的條款。

回購工作船的原因

於2025年1月，我們終止所有上述回租安排，並以總額約3.8百萬新加坡元從上述第三方購回Mazu 03、Mazu 05、Mazu 06、Mazu 08及Mazu 12，該總金額較先前出售該等工作船的總代價高出約5%。購回價格乃根據關鍵時刻當時市況經獨立協商釐定。

於2025年1月購回工作船的資金部分來自動用一家新加坡銀行批出的2.5百萬新加坡元循環信貸額度，餘額則由營運現金流支付。

我們購回出租的工作船乃由於該等工作船構成支援期租及程租業務的核心營運船隊的一部分。經管理層決定，中長期而言，擁有船舶所有權將較持續租賃更具成本效益，並能提升營運確定性，強化對部署與維護的掌控力。購回乃在我們的現金流狀況穩健且融資渠道暢通的基礎上作出，確保完成不會對營運資金造成重大影響。

業 務

工作船租賃、船員配置及物流支援服務工作流程

我們的工作船租賃、船員配置及物流支援服務均遵循系統化的五個階段工作流程：

- (1) **業務識別**：我們透過公開招標、直接報價請求及業務合作夥伴的推薦來獲得合作項目。
- (2) **可行性評估與提交報價／標書**：在提交建議前，管理團隊基於評估船隊與船員配置、成本結構及排程等考慮因素，審核每項委聘的技術與商業可行性。
- (3) **合約正式化**：簽立協議以界定服務範圍、定價、期限及績效標準。
- (4) **服務部署及監督**：我們將根據客戶時間表派遣工作船及船員。團隊於服務期間全程監控日常作業、協調港口與離岸物流，並確保符合安全與監管規定。
- (5) **服務完成與後續安排**

服務完成後，我們將進行最終檢查、確認服務文件完備並處理跟進需求。對於持續合作項目，工作船與船員將進入待命狀態或重新調配至後續服務任務。

(A) 工作船租賃服務

我們的工作船租賃服務迎合不同客戶，包括法定機構、政府機構、港口營運商及海事服務供應商。這些客戶需要工作船於新加坡港及附近水域執行關鍵海事作業，例如貨物與人員運送、檢驗、領航員接送及港口物流。

我們主要提供兩類工作船租賃安排：程租與期租：

(i) 程租

在程租安排下，我們將工作船租予客戶執行特定航程，航程長短視乎營運需求而定，從數小時至數日或數月不等，若干租約最長可達約一年。

程租一般涉及指定沿岸地點之間的單次航程，或前往位於碼頭或碇泊處船舶的單次航程。我們根據客戶指示，指揮工作船船長執行指定航程，確保所載貨物或乘客安全、準時運送。服務於完成裝載作業或乘客上船或下船(如適用)後即告完成。

業 務

於船舶租賃期內，我們承擔工作船營運成本及航程成本。營運成本一般包括船員工資及相關開支、管理費、工作船保險、維修保養費用，而航程成本則主要包括船用燃料費及港口費用。

(ii) 期租

根據期租協議，我們將工作船租予客戶，服務期一般根據中標合約釐定，最短租期約為一年。

開始時，我們將工作船交付至船舶租賃協議指定地點。於船舶租賃期內客戶指揮工作船的調配，包括航線及船期，惟須遵守任何議定的地理或營運限制。

我們一般承擔工作船營運成本，主要包含船員工資、管理費、工作船保險及維修保養費用，而客戶負責航程成本，如燃料費與港口費用。

我們透過網路追蹤系統及每日狀態報告監控工作船。若工作船無法運作，我們會安排規格相近的合適替代工作船，並於可行時盡快通知客戶。

工作船租賃期屆滿時，船舶將歸還至指定地點，而我們將就未付租船租金、開支或調整項目開立最終發票。租賃期限的任何延長須經雙方同意，並透過補充租賃協議記錄。

就船舶租賃安排提交標書或報價

若董事認為建議委聘在商業及營運層面上可行，我們則根據客戶要求就涉及程租及期租的政府合約提交標書或就私人客戶合約應邀請提交報價或直接委聘。於往績記錄期間內，我們提交的標書數目及成功中標數目概述如下表所示：

	2023財政年度	2024財政年度	2025財政年度
提交標書數目	2	4	3
成功中標數目	1	3	3
成功率(概約)(%)	50	75	100

附註： 投標成功率乃按年內獲授報價數目除以同年提交的報價數目計算。

業 務

與客戶訂立船舶租賃合約的主要條款

透過投標、報價或直接委聘獲選後，我們會以直接與客戶簽訂船舶租賃合約的形式訂立協議。

儘管我們與客戶訂立合約的具體條款會因業務性質而異，我們的(i)程租及(ii)期租安排的主要條款概述如下：

	程租	期租
船舶租賃期及續租：	<ul style="list-style-type: none">我們的程租按特定航程出租	<ul style="list-style-type: none">期租合約設有固定租期，最少為期一年。我們亦向客戶提供選擇性續約期以延長船舶租賃期，並重新協商租船租金。
租船租金、費用及付款條款：	<ul style="list-style-type: none">租船租金根據與客戶協定的收費計算。付款一般須於發票開立後30天內全額付清。	<ul style="list-style-type: none">我們一般按月向客戶收取租船租金。租船租金按合約支付。
終止：	<ul style="list-style-type: none">不適用	<ul style="list-style-type: none">期租協議通常於租期屆滿前不可終止。

董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團的船舶租賃協議並無重大違約情況。

業 務

下表載列我們於最後實際可行日期提供工作船租賃服務的現有工作船詳情：

	工作船名稱	建造年份	工作船船齡	船級社	船旗國	業務用途
<i>工作船</i>						
1.	President Six	2019年	6	美國船級社	新加坡	程租
2.	President Seven	2019年	6	美國船級社	新加坡	程租
3.	President Nine	2020年	5	美國船級社	新加坡	程租
4.	President Ten	2020年	5	美國船級社	新加坡	程租
5.	President Eleven	2020年	5	美國船級社	新加坡	程租
6.	President Twelve	2020年	5	美國船級社	新加坡	程租
7.	President Thirteen	2021年	4	美國船級社	新加坡	程租
8.	President Sixteen	2021年	4	美國船級社	新加坡	程租
9.	President Seventeen	2021年	4	美國船級社	新加坡	程租
10.	President Eighteen	2022年	3	美國船級社	新加坡	程租
11.	President 100	2025年	0	中國船級社	新加坡	程租
12.	Mazu 03	2023年	2	中國船級社	新加坡	程租
13.	Mazu 05	2023年	2	中國船級社	新加坡	程租
14.	Mazu 06	2023年	2	中國船級社	新加坡	程租
15.	Mazu 08	2023年	2	中國船級社	新加坡	程租
16.	Mazu 12	2024年	1	中國船級社	新加坡	程租
17.	Discovery	2021年	4	美國船級社	新加坡	期租 (附註)
18.	Illuminator	2022年	3	美國船級社	新加坡	期租 (附註)
19.	Investigator	2022年	3	美國船級社	新加坡	期租 (附註)

附註：在本集團船舶租賃業務中，本集團其中三艘工作船已與客戶B訂立期租安排，租期自2023年1月開始，預計將於2027年12月屆滿。

除上文所披露的工作船外，本集團亦擁有一艘駁船，主要用於輔助用途，例如倉儲及物流支援。該等駁船尚未投入核心業務營運，亦未產生重大收益，且對我們的業務、財務狀況或經營業績均不具重大影響。

租入船舶船隊

為維持營運靈活性及在業務旺季或需要特殊運能時滿足客戶需求，我們可能短期租入額外工作船。此舉使我們毋須承擔大量前期資本支出即可補充自有船隊運力，從而妥善應對市場需求波動並把握新服務機會。

租入船舶一般在我們的直接管控下營運，由我們的船員負責航行與提供服務。此舉使自有與租入船舶均能維持一致的安全及服務標準。

業 務

我們按航次或目的地為基準的費用報價方式訂立船舶租賃安排，或訂立短期船舶租賃合約，租賃期一般最長可達兩個月。董事認為，維持相對較短的租船期限可在管理船舶的使用方面帶來靈活性，並有助於限制在市場波動環境下長期受困於不利租金水平所帶來的風險。

下表載列於往績記錄期間內，我們透過自有工作船及租入船舶提供工作船租賃服務所產生的收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	(千新加坡元)	%	(千新加坡元)	%	(千新加坡元)	%
自有工作船	5,975	92.6	5,050	67.8	7,308	94.0
租入船舶	475	7.4	2,403	32.2	468	6.0
總計	<u>6,450</u>	<u>100.0</u>	<u>7,453</u>	<u>100.0</u>	<u>7,776</u>	<u>100.0</u>

用於工作船租賃服務的工作船使用率

於往績記錄期間，本集團船隊維持相對高的使用率，介乎95%至100%，反映在整合營運模式的支持下，市場對我們工作船租賃服務的持續需求。董事認為，使用率高反映船隊更新策略成效卓著，該策略逐步以新型高效鋁製工作船取代老舊

業 務

工作船。下表載列於往績記錄期間我們用於工作船租賃業務的各工作船的使用率：

工作船名稱	使用率(附註)			於最後
	2023 財政年度 (%)	2024 財政年度 (%)	2025 財政年度 (%)	實際 可行日期 (%)
1. President One	95	—	—	—
2. President Two	95	95	—	—
3. President Five	95	95	95	—
4. President Six	95	95	95	95
5. President Seven	95	95	95	95
6. President Eight	95	—	—	—
7. President Nine	95	95	95	95
8. President Ten	95	95	95	95
9. President Eleven	95	95	95	95
10. President Twelve	95	95	95	95
11. President Thirteen	95	95	95	95
12. President Sixteen	95	95	95	95
13. President Seventeen	95	95	95	95
14. President Eighteen	95	95	95	95
15. President 100	—	—	95	95
16. Mazu 03	95	95	95	95
17. Mazu 05	95	95	95	95
18. Mazu 06	—	95	95	95
19. Mazu 08	—	95	95	95
20. Mazu 12	—	95	95	95
21. Discovery	100	100	100	100
22. Investigator	100	100	100	100
23. Illuminator	100	100	100	100
總計	19	20	20	19

附註：

每艘工作船的使用率乃根據該年度實際出租天數除以全年總天數計算得出(不包括因船級社要求的檢驗而進行乾船塢檢修或維修及保養所導致的停租天數)。

於往績記錄期間，我們的工作船達到相對較高的使用率，主要歸因於：(i)船隊由較新工作船組成，減少因維修保養所需的停航時間；(ii)大部分期租為長期租賃，確保工作船通常持續投入營運；及(iii)程租與期租的航程調度緊密銜接，航程之間閒置時間極短。

業 務

自有船隊的維修及保養

我們對自有工作船進行維修及例行保養，以確保工作船租賃業務的適航性、安全性及可靠營運表現。日常與定期維護由船員執行並經技術團隊監控，較複雜工程則由具經驗的造船廠技術人員於我們的港口碼頭設施進行。

維護涵蓋船體狀態、推進系統、引擎、電氣及導航設備等關鍵零部件。若維修涉及船級或安全關鍵系統，則相關工程將根據船級社要求執行。

透過將既定保養與工作船調度計劃相配合，我們能減少停航時間，維持較高的船隊使用率，從而支持工作船租賃與船員管理業務的長期營運效率。我們為每艘工作船保存詳細的保養記錄，以確保可追溯性並符合法規要求。

遵守提供工作船租賃服務的船級及認證要求

在新加坡提供工作船租賃服務時，我們的工作船須依據適用海事法律及監管要求，維持有效的船級及認證。

在建造階段完成初始分級後，我們的工作船需接受相關船級社委派的驗船師進行年度、中期及換證檢驗，以確認持續符合適用標準。這些檢驗主要評估工作船的結構狀態，包括船體、機械及安全設備等。我們將維修保養與乾船塢檢修時程配合中期驗船(通常每兩至三年一次)及續期驗船(通常每五年一次)，以最大限度減少營運中斷與停租時間。若進行重大維修、改裝或發生海事事故後，可能需額外安排驗船。

此外，我們的工作船均已向相關船旗國主管機關完成註冊，並持有在新加坡水域合法營運所需之證書。維持有效的船級狀態及認證，對於法規遵循、保險承保能力及持續提供工作船租賃服務至關重要。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的工作船在更新或維持其船級狀態、註冊或法定認證方面並無遭遇任何重大困難。

業 務

我們的船隊更新策略

我們採取船隊更新策略，確保工作船安全且具成本效益，並配合新加坡邁向更潔淨海運作業的轉型。隨着工作船老化，其燃油消耗通常會增加、需要更頻繁的維修，最終可能無法滿足不斷轉變的營運或監管標準。因此，我們將根據工作船船齡、狀況及維護記錄，決定對現有工作船進行升級或替換。

於往績記錄期間，我們透過出售我們的老舊工作船，並將所得款項重新投資於船隊現代化，從而落實此項策略。於2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，我們分別出售兩艘、兩艘及一艘舊式工作船，分別錄得收益約1.1百萬新加坡元、1.0百萬新加坡元及0.7百萬新加坡元，用於擴充及更新營運船隊。

我們的更新策略優化船隊性能及降低營運成本，同時支援新加坡綠色港口工作船轉型，並為客戶提供可靠服務。

(B) 船員配置

我們為第三方船舶提供經認證船長及船員，以靈活的替代方案減輕人員配置所帶來的行政及財務負擔。我們的員工完全符合海事安全標準，並具備新加坡港及離岸環境的專業知識。透過按需求提供勞動力與營運專業知識，我們讓客戶能夠透過快速調度來優化船隊利用率並確保遵循法規。

船員配置合約主要條款

我們與客戶簽訂的船員配置合約主要條款普遍包括但不限於以下各項：

服務範圍	為客戶提供經認證船長及船員
年期	最多兩年
資格及培訓	我們為客戶提供的船員均具備適當訓練、認證及經驗，可執行港內船務及離岸作業
費用及付款條款	費用通常按月收取，並參照現行市況及我們的定價政策釐定。月費通常包括法定徵費、保險保障、獎金及津貼
調配及替換	船員乃根據客戶的營運需求靈活調配，必要時我們可安排替換人員以確保營運持續性

業 務

(C) 物流服務

為完善核心工作船租賃服務，我們提供陸路運輸服務與貨物倉儲解決方案，作為整合式端對端物流服務的一環。

(i) 陸路運輸

我們提供從港口碼頭設施或客戶倉庫至港口碼頭及碼頭的無縫銜接貨物轉運服務。透過自有船隊或經核准的第三方營運商，確保貨物高效送達碇泊處、離岸設施及其他海事地點。

於最後實際可行日期，我們的工作船隊由八輛配送卡車組成，其中七輛獲准運送危險品，並由卡車司機團隊提供支援。

(ii) 貨物倉儲

我們的貨物倉儲服務由位於港口碼頭設施內的安全倉儲設施提供支援，該設施既可為過境貨物提供短期中轉服務，亦可提供長期倉儲方案。

客戶可按需求將該等陸路運輸及貨物倉儲條款納入其服務協議，條款內容將根據各項目的特定要求與規模釐定。

工作船租賃、船員配置及物流支援服務定價政策

我們的工作船租賃、船員配置及物流支援服務定價根據各項委託的具體情況而釐定，並考量工作範圍、航程特性、營運需求、工作船規格及現行市況。

工作船租賃服務的租金將視乎合約安排屬程租或期租、租期及工作船航行距離而有所不同。船員配置費用反映船員組成、資格等級、執勤時長及法規遵循要求。陸路運輸及貨物倉儲費用通常按每次運輸、每批貨物及／或儲存時長計費，並會考量緊急程度及業界標準費率基準。

高級管理層定期檢討定價策略，以維持競爭力並因應船用燃料價格波動、工作船營運成本及區域需求作出調整。

工作船租賃、船員配置及物流支援服務的品質管控

我們在工作船租賃、船員配置及陸上物流營運中，實施全面的品質控制框架，以確保服務安全、可靠且始終符合法規要求。

業 務

工作船租賃服務方面，每艘工作船均按船級社要求及船旗要求執行例行保養及安全檢查。每次航行前，船員須完成離港前檢查，包括檢驗船體、引擎及安全設備。任何異常情況均須上報營運團隊，於航行前完成整改。

船員配置服務方面，派駐客戶船舶的船員均須持有有效執照、證書，並具備所需的專業航行或安全資格。我們透過內部合規登記簿核查證書並監察有效期限。

陸上物流方面，我們的卡車車隊均接受定期維護與安全檢驗，貨物在付運前均經核對訂單，並嚴格遵守裝載規範。

在所有服務線中，我們實施事故通報與服務審查程序。任何營運延誤、設備問題或客戶疑慮均由營運經理調查，並記錄糾正與預防措施。客戶意見納入用作持續改善服務的定期檢討環節。

2. 船務代理服務

我們於2012年在新加坡開展船務代理業務，服務對象涵蓋停靠新加坡港的船東、承租人及區域船舶營運商。鑑於港口擁擠情況加劇及監管要求更趨嚴格，及時的裝卸效率對許多船舶營運商而言至關重要。憑藉主席Chua TK先生的過往營運經驗，我們成立Primus Shipping作為當地港口代理。

*端到端靠港管理。*我們作為新加坡當地代理，負責協調停靠新加坡的船舶的靠港活動。我們的服務通常涵蓋協調進港手續與營運安排，包括預辦入境文件、安排船舶停泊與離港事宜、與港口、海關及其他相關主管機關聯繫、核查進出口文件、協調船員轉運及船員相關安排，並協調第三方供應提供服務，例如領港、拖船服務、燃料加注、補給以及備件與消耗品的交付。

為支援合規性與服務可靠性，我們制定標準作業程序以協調船舶靠港事宜，包括文件檢查、靠港期間的船舶狀態監控、靠港後向客戶提交報告，並持續審閱客戶反饋以不斷作出改進。

*區域擴展與集中協調。*自2019年起，我們透過負責協調馬來西亞與印尼當地第三方代理商網絡的P-Group Agencies，將業務擴展至馬來西亞與印尼選定港口，使客戶能透過單一聯絡點協調多港口的靠港作業，簡化行政流程，並支援對開銷與付款的集中化監管，從而降低客戶向多個陌生交易對手匯款的需求。

業 務

整合服務交付。我們的船務代理業務由內部工作船租賃、船員配置及船舶物資供應能力支援。通過調派我們的工作船處理海上物流，涵蓋物資交付、補給品及人員，我們提升協調及服務一致性。以單一代理統籌方式將靠港服務整合亦可提升裝卸效率，尤其是對於化學品船營運商，其須受限於嚴格的安全規定與時間要求。

下表載列於往績記錄期間，按客戶地區劃分的船務代理服務所產生的收益：

	2023財政年度		2024財政年度		2025財政年度	
	(千新加坡元)	%	(千新加坡元)	%	(千新加坡元)	%
新加坡	2,210	11.8	2,580	12.7	2,044	10.4
中國	11,240	59.8	12,054	59.3	9,857	50.3
南韓	2,193	11.7	1,649	8.1	2,732	14.0
阿拉伯聯合酋長國	1,294	6.9	1,438	7.1	1,265	6.5
其他	1,848	9.8	2,599	12.8	3,681	18.8
總計	<u>18,785</u>	<u>100.0</u>	<u>20,320</u>	<u>100.0</u>	<u>19,579</u>	<u>100.0</u>

附註：其他包括印度、日本、馬來西亞及美國。

下表載列於往績記錄期間，我們於新加坡港內及外提供船務代理服務所產生的收益：

	2023財政年度		2024財政年度		2025財政年度	
	(千新加坡元)	%	(千新加坡元)	%	(千新加坡元)	%
新加坡	15,163	80.7	18,617	91.6	18,446	94.2
新加坡境外	3,622	19.3	1,703	8.4	1,133	5.8
	<u>18,785</u>	<u>100.0</u>	<u>20,320</u>	<u>100.0</u>	<u>19,579</u>	<u>100.0</u>

A. 於新加坡港提供的船務代理服務

以下為我們在新加坡提供船務代理服務的工作流程示意圖與關鍵步驟：

費用報價。報價一般由現有客戶或轉介客戶提出需求後啟動。就分秒必爭的船舶靠港而言，初步訂單一般透過電話下達，其後以書面形式(經電子郵件及/或其他通訊平台)進行確認，確保內容清晰且保存記錄。

發出估計港口開銷賬目及代理費。經委任為當地代理後，我們編製及發出估計港口開銷賬目，以載列船舶抵達港口後首48小時內標準代理服務範圍的預期代理費。若停泊港口超過48小時，代理費將根據現行收費按每小時計算。

業 務

其他服務。當客戶需要領港、拖船協助、燃料加注或其他額外服務，以及馬來西亞及印尼的海外港口安排時，客戶可選擇直接與服務供應商接洽，或委託我們代為安排。應要求，我們會按個別基準在毋須長期合約承諾的情況下與第三方服務供應商協調以按議定收費水平向客戶提供相關服務。

在整個過程中，我們持續與客戶保持溝通，並在出現重大變動時提供最新資訊(例如泊位時間表或服務要求的變動)。每份報價單及估計港口開銷賬目均明確列明條款，讓客戶從最初提出需求到服務完成，全程掌握成本明細與營運透明度。

服務範圍

作為指定船務代理，船舶靠港期間我們負責以下核心服務：

預辦入境文件及港口清關手續 : 我們代表客戶行事，以協助船舶適時進入港口，並遵守海事港務局的法規。收到船舶資料及預計抵達時間後，我們將透過海事港務局線上平台提交所需文件，包括船舶資料、證書、船員及乘客名單以及健康申報表，並協調泊位分配以及領港、拖船輔助與燃料加注等必要服務。

泊位安排協調 : 我們協調泊位分配及靠泊安排，持續與碼頭營運商保持聯繫，監控泊位可用性、擁擠程度及潛在時間調度衝突。我們為客戶及碼頭提供船舶預計抵達時間與靠泊準備狀態的最新資訊。

我們負責協調碼頭雜費的結算事宜，在適用情況下開具收據，並將相關憑證詳情納入港口開銷賬目及最終發票。

除核心服務範圍外，我們代表客戶安排及協調船舶停泊期間由第三方服務供應商以背對背方式提供的各類港口相關服務。在需要新加坡港領港服務或拖船協助時，此類服務由海事港務局監管的持牌營運商提供。該等持牌營運商徵收的費用將嚴格按成本轉嫁，而不附加任何利潤。

業 務

至於其他服務，例如燃料加注、港口及船舶綜合管理服務或海外服務，客戶可直接委任服務供應商，或要求我們按議定收費水平代為協調該等服務。

領港服務 : 當船舶接近及駛入新加坡領海時，我們會協調提供強制性的海事領港服務，一般委聘熟悉當地狀況的認證領港員。該等領港員將引領船舶經過擁擠的航道與碇泊處，確保安全抵達碼頭。

我們協調船舶、引航服務供應商與碼頭之間的作業通訊，並協調船舶自抵達港口至離港期間的各項更新事宜，以減少延誤並優化裝卸效率。

拖船服務協調 : 我們為船舶(尤其是大型船舶或轉向受限的船舶)協調拖船支援服務，確保其安全靠泊與離泊。拖船需求將根據船舶噸位、泊位配置、現行天氣與海面情況以及適用的港口及碼頭規定而定。

我們的協調工作通常涵蓋預約、拖船到場確認及船舶動態的即時監控。估計拖船費用已計入估計港口開銷賬目，最終拖船費用則反映在港口開銷賬目內，並附上證明文件(如適用)。

燃料加注協調 : 應客戶要求，我們將協調持牌燃油供應商，協助安排船舶在港期間的燃油補給事宜，確保船舶能及時完成加油作業。我們的職責僅限於協調交付時間表以及船舶、碼頭與燃料供應商之間交換作業資訊。我們不供應船用燃料。所有船用燃料採購均由客戶(或船舶)與燃料供應商直接簽訂合約，而成本則由客戶承擔。

**港口及船舶
綜合管理服務** : 我們協調船舶綜合管理服務，以支援船舶運作及保障船員福祉，包括船員更替、住宿、醫療支援、船舶維護、檢驗及其他營運需求。

業 務

我們可透過內部部門直接提供若干港口相關服務，包括工作船租賃、陸路運輸(運用自有工作船船隊及卡車車隊)、貨物倉儲及船舶物資供應。在其他情況下，我們將按議定的收費水平統籌由客戶選定的第三方供應商。

離境手續及清關服務

當船舶準備離開新加坡時，我們會提交所需文件(如更新的船員名單)以協調港口清關事宜，並在離境前向海事港務局確認清關批准。在必要時，我們將協調及安排結清未付的港口費用及其他港口相關費用，記錄於港口開銷最終賬目中，並呈交相關憑證。

若離境前需額外服務(例如燃料加注、補給或備件運送)，我們將協調該等服務的時程安排，使其配合船舶的離境計劃，及應客戶要求，此類服務可透過本集團安排，或以議定的收費水平透過第三方服務供應商提供服務。

在整個清關過程中，我們將為客戶提供船舶狀態及關鍵時程的即時更新，直至船舶駛離新加坡水域為止。

B. 於新加坡港以外地區提供的船務代理服務

除新加坡業務外，我們透過區域樞紐代理P-Group Agencies於馬來西亞及印尼的選定港口提供船務代理解決方案。P-Group Agencies於2019年成立，專門協調整合區域船務代理服務。在此模式下，我們駐新加坡的團隊擔任客戶多港口營運的協調樞紐，與印尼及馬來西亞的第三方當地代理商網絡協力運作，詳情如下：

- 馬來西亞 — 我們一般與三間非獨家專門代理攜手合作，以支援客戶的靠港作業，從而可按港口、船舶型態及營運規定靈活選擇代理商。
- 印尼 — 由於各港口要求有所不同，我們與多間非獨家區域代理商合作，其遴選標準在於熟悉當地程序與營運狀況，並透過中央團隊協調不同區域的靠港事宜。

此單一聯絡點協調安排，讓客戶能透過單一聯絡點協調多個地點的靠港事宜，相較於獨立聘請多個當地代理商，此方式可減少行政工作複雜程度。我們的新加坡總部負責區域內船舶調度與靠港安排的集中化營運監督，包括協調通訊、文件流程及開銷追蹤等事務。

業 務

工作流程

我們的區域營運團隊同時負責新加坡的船務代理服務，遵循系統化的工作流程，以支援海外港口的協調工作：

- **抵達港口前準備工作** — 船舶抵達海外港口前，我們會與當地代理及客戶確認時間安排及服務範疇，向當地代理提供詳細估計抵達時間表，以依據客戶要求執行支援作業。
- **實時監控** — 我們透過即時通訊平台(如WhatsApp)及定期通話，與指定當地代理保持持續聯繫，對海外港口作業實施適時監督，以應對變更、更新或緊急狀況，並作出及時且具透明度的協調工作，減少延誤。憑藉新加坡的中央時區優勢，我們的團隊有效銜接區域時差，為航行中的船舶提供全天候營運支援。
- **離境前協調** — 應客戶要求，在船舶駛離出發港口前，我們將委聘指定當地代理協調所需安排，例如港口清關手續及運輸服務。
- **財務管理** — 我們採用背對背付款模式運作，通常會在向當地第三方代理支付款項前收取客戶全額美元款項。此舉有助於維持現金流紀律、降低資金風險並提升會計透明度。

C. 船務代理服務定價政策

船務代理服務定價乃經考慮船舶資料及客戶所需服務範圍後按個別情況釐定。關鍵定價考量因素通常包括靠港的複雜與緊急程度、船舶預計停留時間以及新加坡及鄰近港口現行市場慣例。費用通常包含(i)我們提供服務的代理費及(如適用)由我們協調而由第三方服務提供商提供額外服務的議定費用；及(ii)報銷代客戶承擔的開銷。

代理費的評估乃根據所需協調範圍(例如文件處理與清關協調、全面端對端靠港協調及船舶預計停留時間)。代墊費用(如港口費、海關及出入境清關費、領港費、拖船費)一般根據相關供應商或港口當局開立的發票按成本價收取，而就由第三方服務提供商提供的額外服務(例如燃料加注協調及船舶綜合管理服務)則按議定收費水平收取費用。

客戶一般須預付代墊費用或於收到發票後立即支付，惟視乎合約條款而定。

業 務

管理層定期檢討定價，以反映營運成本、人力開支、監管費用及市況的變化。於往績記錄期間，我們並無與客戶就代理費或代墊費用發生任何重大糾紛。

船務代理服務的品質控制

我們的船務代理業務遵循標準化流程，確保服務交付可靠且一致的服務。此系統化方法貫穿整個靠港週期。船舶抵達前，我們將準備清單，用於核實並提交所需文件，例如海關申報單、港口通關文件及船員艙單(如適用)。船舶停泊期間，團隊主動協調客戶、主管機關與船方，召開進度會議即時處理任何營運問題。

透過上述涵蓋現場監督、內部協調及靠港後檢討的完善流程，我們力求既符合客戶期望，亦遵守適用的監管標準。董事會認為，該等流程連同我們將船務代理業務與內部工作船租賃及船舶物資供應能力整合，相較於將相關功能外包的營運商，更能提升服務的一致性及問責機制。

3. 船舶物資供應及機械與備件銷售

我們的起源可追溯至2009年，當時我們以船舶物資供應商的身份開展業務，為靠泊新加坡港的船舶提供船舶補給品及消耗品。自此，我們逐步擴展業務範圍及規模。航運代理商負責監管協調，港口工作船提供船岸連通服務，而船用物資供應商則確保船舶在靠港期間獲得食品、消耗品及技術物資的補給。於最後實際可行日期，我們船舶物資供應服務主要支援船務代理及工作船租賃客戶，提供不同種類的必需品，包括食品、飲料、清潔劑、瓶裝水及其他日用品，以及靠港或於碇泊處停泊期間所需的備件、工具及技術設備。

除船舶物資供應業務外，我們亦銷售採購自供應商A的部分引擎、發電機組及備件，而我們則為供應商A於新加坡的授權分銷商。我們採購自供應商A的產品主要供應予：(i)採購配備供應商A引擎及發電機的新建工作船客戶；及(ii)需就維修或服務更換零件的現有營運商。

於2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，船舶物資供應及機械與備件銷

業 務

售收益分別約為4.3百萬新加坡元、3.6百萬新加坡元及2.8百萬新加坡元，分別佔相關年度總收益約12.3%、8.7%及5.9%。下表載列來自此等業務線的收益明細：

	2023財政年度		2024財政年度		2025財政年度	
	千新加坡元	%	千新加坡元	%	千新加坡元	%
船舶物資供應服務	2,251	52.2	1,630	45.9	1,023	37.1
機械與備件銷售	2,059	47.8	1,923	54.1	1,734	62.9
總計	<u>4,310</u>	<u>100.0</u>	<u>3,553</u>	<u>100.0</u>	<u>2,757</u>	<u>100.0</u>

我們將船舶物資供應及機械與備件銷售業務結合，使我們能夠為客戶提供貫穿船舶生命週期的全面支援。船舶物資供應服務滿足船舶於停靠新加坡港期間的日常營運需求。與此同時，機械與備件銷售主要由造船業務驅動，相關備件通常安裝於我們新建工作船上。外部備件銷售則按需求進行，主要用於船舶營運商在維修或保養期間的備件更換。

透過與供應商A之間的分銷安排，我們能及時採購用於安裝在我們港口碼頭設施的船用引擎、發電機等關鍵零部件，減少對中間商的依賴，並將供應鏈中斷風險降至最低。此外，作為供應商A原廠零件的授權分銷商，我們能夠為購買新建工作船或委聘我們進行維修及保養服務的客戶提供保修保障及綜合售後服務。此整合模式使我們能為客戶提供工作船建造、船舶物資供應、備件分銷及售後維護的完整服務組合。

有關本集團與供應商A之間分銷安排的詳情，請參閱本文件「業務 — 供應商與採購 — 供應商甄選」一段。

船舶物資供應及機械與備件銷售的定價政策

我們的船舶物資供應服務主要採用成本加成法，參照物資採購成本，加上就迫切要求收取的額外附加費以反映加急物流。所有定價須於履行訂單前獲客戶接納，而定價可能參考現行市況作出調整。

對於根據我們與供應商A訂立的授權分銷商安排所銷售的船用引擎、發電機及備件，定價採用成本加成基準釐定，即供應商A的發票成本加上適當的加成利潤。

管理層定期審視我們的定價策略，以反映供應商成本、物流開支及市場競爭的變化。於往績記錄期間，概無發生與船舶物資供應、機械及備件價格相關的重大客戶糾紛。

業 務

董事會認為，此定價政策在供應商定價框架、成本收回及利潤率考量之間取得恰當平衡，以支持我們作為授權分銷商的競爭力，同時讓我們得以符合製造商要求。

船舶物資供應及機械與備件銷售的品質管控

我們實施品質控制程序，支持按照合約規格、適用的監管規定及行業標準交付物資、補給品、設備及備件。

在船舶物資供應作業中，食品、飲品及消耗品均採購自核准供應商。貨物送達時即進行驗收，核實貨物狀態及是否符合採購訂單要求，並於運送至客戶前再次核查及妥為封裝。

對於根據與供應商A協定的授權分銷商安排所提供的機械與備件，我們遵循供應商A規定的品質及處理標準。物流人員於付運前核驗詳情，確保貨物真偽並防止遭未授權物品替換。

客戶

於往績記錄期間，本公司客戶主要包括船東、承租人以及航運及物流公司。

主要客戶

於往績記錄期間各年度，最大客戶應佔收益分別佔我們總收益約25.6%、20.0%及11.0%，而五大客戶應佔收益合共分別佔我們總收益約40.2%、33.3%及29.8%。

業 務

下表列示往績記錄期間五大客戶的收益明細及其背景：

2023 財政年度

客戶	本集團 所提供 的主要服務	信貸期	付款方法	業務關係 開始年份	來自客戶	佔總收益
					收益	的百分比
					概約	概約
					千新加坡元	百分比
1. Focus Shipping Co. Ltd (附註2)	船務代理服務	30	電匯	2021年	8,946	25.6
2. 興亞海運株式會社(附註3)	船務代理服務	30	電匯	2021年	1,621	4.6
3. 客戶A (附註4)	船務代理服務	30	電匯	2022年	1,264	3.6
4. Gewinner Logistics Pte Ltd (附註5)	造船服務	按需求	電匯	2022年	1,169	3.3
5. 客戶B (附註6)	工作船租賃服務	30	電匯	2019年	1,096	3.1
總計					<u>14,096</u>	<u>40.2</u>

2024 財政年度

客戶	本集團 所提供 的主要服務	信貸期	付款方法	業務關係 開始年份	來自客戶	佔總收益
					收益	的百分比
					概約	概約
					千新加坡元	百分比
1. Focus Shipping Co. Ltd	船務代理服務	30	電匯	2021年	8,202	20.0
2. 客戶C (附註7)	造船服務	按需求	電匯	2024年	1,555	3.8
3. 興亞海運株式會社	船務代理服務	30	電匯	2021年	1,350	3.3
4. 客戶A	船務代理服務	30	電匯	2022年	1,342	3.3
5. 客戶D (附註8)	船務代理服務	30	電匯	2023年	1,179	2.9
總計					<u>13,628</u>	<u>33.3</u>

2025 財政年度

客戶	本集團 所提供 的主要服務	信貸期	付款方法	業務關係 開始年份	來自客戶	佔總收益
					收益	的百分比
					概約	概約
					千新加坡元	百分比
1. Focus Shipping Co. Ltd	船務代理服務	30	電匯	2021年	5,100	11.0
2. Thames Bay Shipping Pte Ltd (附註9)	造船服務	按需求	電匯	2025年	3,206	6.9
3. 興亞海運株式會社	船務代理服務	30	電匯	2021年	2,179	4.7
4. Golden Sands Shipping Pte. Ltd. (附註10)	造船服務	按需求	電匯	2025年	1,680	3.6
5. Dolphin Shipping Ltd. (附註11)	造船服務	按需求	電匯	2024年	1,680	3.6
總計					<u>13,845</u>	<u>29.8</u>

業 務

附註：

- (1) 因四捨五入之故，數字相加後可能與總和不符。
- (2) Focus Shipping Co. Ltd為一間香港私人公司，主要從事商業管理及船舶擁有業務(資料有源：magicport.ai)業務。
- (3) 興亞海運株式會社為一間總部位於韓國的公司，其股份於韓國交易所上市，主要從事海運貨物運輸業務。
- (4) 客戶A為一間新加坡私人公司，主要從事航運業務，包括附帶船員的船舶及船隻租賃。
- (5) Gewinner Logistics Pte. Ltd.為一間新加坡獲豁免公司，主要從事公路貨運及船舶物資供應業務。
- (6) 客戶B及供應商C乃同一實體，為新加坡交通部轄下的一間法定機構，其職能涵蓋多個範疇：負責新加坡海事及港口的監管與規劃、推動國際海事中心發展、擔任國家海事事務代表，並引領海事領域的數碼化及脫碳進程。
- (7) 客戶C為一間新加坡獲豁免私人公司，主要從事船舶、油輪及其他遠洋船舶的建造與維修，並經營及租賃駁船、拖船及舢舨。
- (8) 客戶D為一間瑞士企業的新加坡附屬公司，其股份於倫敦證券交易所上市，主要從事航運及物流服務。
- (9) Thames Bay Shipping Pte Ltd.為一間新加坡私人公司，主要從事航運業務，包括附帶船員的船舶及船隻租賃以及船舶管理服務。
- (10) Golden Sands Shipping Pte. Ltd.為一間新加坡獲豁免私人公司，主要從事航運業務，包括附帶船員的船舶及船隻租賃。
- (11) Dolphin Shipping Ltd.為一間新加坡獲豁免私人公司，主要從事航運業務，包括附帶船員的船舶及船隻租賃。

信貸政策及付款方式

為配合多元化的業務線，我們已制定針對不同服務特性及客戶類型制定信貸政策。以下概述按業務線劃分的信貸安排：

(i) 造船服務

在造船合約方面，我們的客戶一般為船東、營運商及法定機構。付款條款取決於具體合約，而非基於標準信貸期而定。進度款項一般按照協定的建造里程碑安排，例如就造船完成鋪設龍骨及開始建造駕駛室。餘款一般須於工作船下水前付清。在特定情況下，可根據合約條款安排於交付後分期付款。此類合約安排構成本業務線的信貸風險基礎。

業 務

(ii) 船務代理與工作船租賃服務

在船務代理與工作船租賃服務方面，我們的客戶主要為停靠新加坡港的船舶營運商、承租人、船舶管理公司及物流企業。此業務線的信貸期一般為30天。對於付款記錄有限或我們察覺具有較高信貸風險的客戶，我們可能要求現金結算及／或縮短信貸期。

(iii) 船舶物資供應及機械與備件銷售

船舶物資供應及機械與備件銷售的客戶，主要為需及時補給的船東與營運商。此類交易一般需於交付時結算。

監控與收款

我們的財務團隊定期監控未償還餘額與賬齡報告。我們亦主動跟進客戶的情況確保款項結清，適當時可暫停其他服務直至逾期款項清償為止。

付款方式與過往收款記錄

在所有業務線中，客戶一般透過直接電匯至指定賬戶結算款項。於往績記錄期間，本集團在收取款項方面並無遇到重大困難，以致對我們的營運造成重大不利影響。董事認為這反映我們的信貸控制政策有效。

供應商與採購

主要供應商

本集團供應商主要包括：(i)船舶用品供應商(如備件)、(ii)領港及拖船服務供應商、(iii)政府相關實體及(iv)船用柴油供應商。於往績記錄期間各年度，本集團應付五大供應商的銷售成本分別約為9.4百萬新加坡元、11.2百萬新加坡元及10.7百萬新加坡元，分別佔銷售成本約38.4%、43.5%及39.2%。於相同年度，向最大供應商支付的銷售成本分別約為2.4百萬新加坡元、2.6百萬新加坡元及2.6百萬新加坡元，分別佔銷售成本約9.8%、10.2%及9.7%。

業 務

以下為往績記錄期間各年度五大供應商詳情：

2023 財政年度

供應商	向供應商採購的主要類型	信貨期 概約天數	付款方式	業務關係 開始年份	向供應商採購總額 概約 千新加坡元	佔我們總採購額的 百分比 概約 百分比
1 供應商A	船用引擎、發電機與備件供應	90	支票或電匯	2022年	2,385	9.8
2 供應商B (附註2)	領港與拖船服務	30	電匯	2021年	2,179	8.9
3 KST Maritime Pte Ltd (附註3)	拖船服務	60	電匯	2023年	1,854	7.6
4 供應商C (附註4)	港口費用	30	電匯	2019年	1,751	7.2
5 Victory Petroleum Trading Pte Ltd (附註5)	船用柴油供應	30	電匯	2021年	1,193	4.9
總計					9,362	38.4

2024 財政年度

供應商	向供應商採購的主要類型	信貨期 概約天數	付款方式	業務關係 開始年份	向供應商採購總額 概約 千新加坡元	佔我們總採購額的 百分比 概約 百分比
1 供應商B (附註2)	領港與拖船服務	30	電匯	2021年	2,630	10.2
2 KST Maritime Pte Ltd (附註3)	拖船服務	60	電匯	2023年	2,345	9.1
3 供應商C (附註4)	港口費用	30	電匯	2019年	2,242	8.7
4 供應商A	船用引擎、發電機與備件供應	90	支票或電匯	2022年	2,075	8.1
5 Victory Petroleum Trading Pte Ltd (附註5)	船用柴油供應	30	電匯	2021年	1,913	7.4
總計					11,205	43.5

業 務

2025 財政年度

供應商	向供應商 採購的主要類型	信貸期 概約天數	付款方式	業務關係 開始年份	向供應商 採購總額 概約 千新加坡元	佔我們總
						採購額的 百分比 概約 百分比
1 供應商A	船用引擎、發電機 與備件供應	90	支票或 電匯	2022年	2,649	9.7
2 供應商B (附註2)	領港與拖船服務	30	電匯	2021年	2,263	8.3
3 KST Maritime Pte Ltd (附註3)	拖船服務	60	電匯	2023年	2,228	8.2
4 供應商C (附註4)	港口費用	30	電匯	2019年	1,859	6.8
5 Victory Petroleum Trading Pte Ltd (附註5)	船用柴油供應	30	電匯	2021年	1,673	6.2
總計					<u>10,672</u>	<u>39.2</u>

附註：

- (1) 因四捨五入之故，數字相加後可能與總和不符。
- (2) 供應商B為新加坡財政部最終擁有的公司。供應商B主要從事海事服務，包括領港與拖船業務。
- (3) KST Maritime Pte Ltd為一間新加坡私人公司，主要從事拖船的營運與租賃業務。
- (4) 客戶B及供應商C乃同一實體，為新加坡交通部轄下的一間法定機構，其職能涵蓋多個範疇：負責新加坡海事及港口的監管與規劃、推動國際海事中心發展、擔任國家海事事務代表，並引領海事領域的數碼化及脫碳進程。
- (5) Victory Petroleum Trading Pte Ltd為一間新加坡獲豁免私人公司，主要從事船用燃料加注業務。

於往績記錄期間，我們五大供應商均為獨立第三方。據董事所知，於最後實際可行日期，概無董事、彼等各自的緊密聯繫人或任何擁有本公司已發行股本逾5%權益的股東於往績記錄期間在我們五大供應商中擁有任何直接或間接權益。

於往績記錄期間，我們並無在採購物料方面遇到任何重大困難，亦並無在同期內經歷物料供應短缺或延遲的情況。

業 務

供應商甄選

我們設有完善的供應商遴選與核准流程以支援營運。我們一般向核准供應商名單中的供應商進行採購，該名單僅包含符合我們所定標準的供應商。

截至最後實際可行日期，我們有超過450間核准供應商，提供靈活且多元化的採購選擇。獲納入核准名單須經評估程序核查，考慮因素包括但不限於：(i)供應商的經驗年資與營運歷史；(ii)資源與能力；(iii)交付及時性；及(iv)定價競爭力。核准名單定期進行審查與更新。於往績記錄期間，概無供應商因物料品質問題而從核准名單剔除。多數供應商位於新加坡。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何對業務、財務狀況或經營業績構成重大影響的成本重大波動、供應短缺或服務延誤。鑑於市場上存在替代供應商，加上我們營運所需物料及服務的性質，董事認為物料供應中斷的風險較低。

引擎、發電機及備件採購

主要成本項目包括採購引擎、發電機及備件。

機械零部件(包括船用引擎、發電機及備件)一般佔本公司造船業務銷售成本的主要組成部分。於2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，本公司機械零部件支出分別約為3.3百萬新加坡元、5.1百萬新加坡元及7.6百萬新加坡元，佔各年度銷售成本總額分別約13.6%、19.7%及28.0%。於往績記錄期間，我們一般根據分銷協議向供應商A採購船用引擎及發電機，該協議為運送至新加坡業務提供優惠價格及物流效率。於往績記錄期間，我們向供應商A支付的款項主要以美元結算。於2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，向供應商A採購的機械零部件開支分別為約2.4百萬新加坡元、2.1百萬新加坡元及2.6百萬新加坡元，佔銷售成本總額約9.8%、8.1%及9.7%。

供應商A的引擎價格極具競爭力，使我們得以向客戶提供具成本效益的船舶。因此，供應商A始終是我們在此期間的首選合作夥伴，雙方穩固的合作關係至今仍是我們造船業務的核心商業優勢。

然而，我們在營運上並未完全依賴供應商A作為唯一供應來源。船用引擎與發電機在業界屬於標準化商品，市場上提供多種替代選擇。我們的採購團隊持續監控市場動態，並評估替代供應商以保留採購靈活度。根據JWA報告，按照中國船級社核准供應商名單，中國境內有三家以上船舶引擎及船舶發電機組供應商。作為船隻建造商，我們的核心實力在於船舶建造與整合，並具備在必要時採購及安裝不同製造商引擎的能力。最終的引擎選擇將取決於客戶需求與商業競爭力。因此，即使發生我們與供應

業 務

商A所訂立的協議終止或面臨供應中斷等極低機率事件，董事相信我們可委聘替代供應商，且不會對營運造成重大影響。

董事認為，與供應商A的關係屬於互惠的策略性合作關係。據董事所知，供應商A致力與可在主要市場創造可觀且穩定銷售量的分銷商合作，而我們則受益於其成熟的產品品質、具競爭力的定價及供應可靠性。董事認為，此互利共贏的商業模式具有合理性，並致力於維持及深化此長期合作關係。在此背景下，儘管我們於往績記錄期間未能達成分銷協議中規定的船用引擎及備件若干年度銷售目標，但供應商A並無行使合約權利以終止相關安排。

本公司與供應商A訂立的協議主要條款概述如下：

	分銷協議	售後服務協議	備件協議
期限：	2025年1月1日至2027年12月31日，為期三年	2025年1月1日至2026年12月31日，可續期，除非任何一方於屆滿日期前要求終止	2026年1月1日至2026年12月31日
將予出售產品 （「該等產品」）/ 將予提供服務：	船用引擎及柴油船用發電機組	供應商A所供應產品的售後服務	引擎及發電機組的備件
地域範圍：	我們為該等產品於新加坡的獨家分銷商，且不得於新加坡境外銷售該等產品。	我們為新加坡海外服務中心，有權銷售供應商A引擎及備件供新加坡境內使用。	我們為該等產品於新加坡的經銷商，所有向供應商A採購的零件均須於新加坡境內銷售。
銷售目標：	供應商A為我們設定年度銷售目標，倘我們未能達成該目標，則該公司可終止協議或撤銷我們的獨家分銷權（附註）。	不適用	供應商A公司為我們設定年度銷售目標，倘我們未能達成該目標，則可能撤銷我們的經銷商授權。

業 務

	分銷協議	售後服務協議	備件協議
終止：	供應商A保留在我們管理隊團有重大變動等若干情況下終止協議的權利。	倘發生欺詐行為、嚴重損害供應商A利益、形象或聲譽，或違反任何適用的出口管制及經濟制裁法律及法規，則供應商A可終止協議。	各訂約方均可於協議到期日前60天向另一方提出申請終止協議。

附註：於往績記錄期間，我們未能達到與供應商A訂立的分銷協議所訂明的年度銷售目標。我們其後已獲供應商A確認，對方知悉有關未達標情況，且不反對我們按現有條款繼續履行分銷協議。董事確認，除上文所披露者外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們與供應商A的協議並無重大違約情況。

採購價格與採購流程

原材料及消耗品採購價格是釐定工作船及相關服務定價的其中一大要素。生產計劃定案後，採購人員將核查現有庫存水平，並向經核准供應商下達採購訂單以補充所需數量。原材料及消耗品到貨後，品質控制團隊將進行檢驗，隨後於港口碼頭設施進行分類儲存。

董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，概無發生任何生產所用原材料品質問題、重大延誤或短缺致使製造過程受到不利影響。

存貨管理

我們監控存貨水平，以在成本效益、品質控制與及時履約之間取得平衡。我們的目標是維持足夠存貨以滿足客戶需求，同時審慎管理營運資金需求。於2023年、2024年及2025年12月31日，我們的存貨分別約為1.2百萬新加坡元、1.4百萬新加坡元及1.2百萬新加坡元，佔各年度流動資產總值約8.2%、9.5%及7.8%。

我們透過定期實物盤點監控庫存水平，並根據主要原材料及零部件既定的最低及最高庫存限額進行追蹤。高級管理層會審閱資料以支援採購規劃，確保存量及資金持續符合營運需求及客戶訂單。

業 務

我們將存貨周轉率視為衡量營運資金效率的重要指標。我們的財務團隊定期審查存貨周轉率，作為內部財務監控流程的一部分。於往績記錄期間，我們的存貨周轉天數分別為13.9、18.2及17.7天。此監控機制支援採購規劃、生產排程，協助我們管理客戶交付時程、優化現金流，並降低過剩存貨積壓風險。

董事認為，在持續監控及既定監控程序的支持下，我們的存貨管理慣例適合本公司規模，亦與業界慣例相符。

存貨風險

儘管我們設有存貨監控程序，但業務仍面臨若干存貨相關風險：

- **原材料價格波動：**鋁材是我們的重要原材料，其價格受市場波動影響，可能影響我們的銷售成本與利潤。儘管批量採購可緩解短期價格波動，但我們無法完全消除物料價格波動的風險。
- **過時及滯銷存貨：**若干機械零部件及備件可能因技術規格改革或客戶偏好轉變而變得過時或滯銷。我們透過緊密配合客戶訂單及工作船生產進度進行採購，以管理此風險。於往績記錄期間，本公司存貨並無發生任何重大陳舊或撇減情況。
- **倉儲及品質風險：**存放於我們港口碼頭設施的庫存可能面臨損壞、變質或遺失的風險。我們透過適當的倉儲條件、處理程序及品質管理系統下的品質控制措施管理上述風險。

客戶與供應商重疊

我們可能不時出現供應商與客戶重疊的情況。根據JWA報告，此類重疊可能在日常業務過程中產生，原因在於企業橫跨多個業務垂直領域的整合業務模式，以及海事供應鏈環環相扣的性質，在該領域中，企業相互採購服務的同時也向對方提供貨物或服務，實屬常見現象。此類互惠互利的安排符合現行既定市場慣例，在業界相當普遍。

於2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，我們分別擁有22名、26名及24名重疊客戶／供應商(即彼等於往績記錄期間同屬客戶及供應商)。於2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，有關重疊客戶／供應商產生的總收益分別約為3.2百萬新加坡元、4.1百萬新加坡元及6.3百萬新加坡元，分別佔同年總收益約9.1%、10.0%及13.6%。

業 務

於2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，來自有關重疊客戶／供應商的採購總額分別約為5.1百萬新加坡元、5.7百萬新加坡元及4.9百萬新加坡元，分別佔同年採購總額約21.1%、22.0%及18.1%。

於往績記錄期間，我們向該等重疊客戶及供應商提供的服務主要包括造船及工作船租賃服務，而該等重疊客戶及供應商主要向我們提供領港與拖船服務等服務。

同屬重疊客戶／供應商的五大客戶及供應商

於往績記錄期間，部分五大客戶及供應商同屬我們的重疊客戶／供應商。下表載列於各年度同屬重疊客戶／供應商的五大客戶及供應商：

於往績記錄期間兼為我們供應商的五大客戶

五大客戶	所產生收益 (千新加坡元)	佔所產生 收益百分比 (%)	本集團所 出售／提供 的主要 服務／產品	採購金額 (千新加坡元)	佔採購金額 百分比 (%)	本集團所 購買／提供 的主要 服務／產品
2023財政年度						
供應商B (附註1)	1,096	3.1	工作船 租賃服務	1,751	7.2	港口費用
2024財政年度						
不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
2025財政年度						
不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用

業 務

於往績記錄期間兼為我們客戶的五大供應商

五大供應商	所產生收益 (千新加坡元)	佔所產生 收益百分比 (%)	本集團所 出售/提供 的主要 服務/產品	採購金額 (千新加坡元)	佔採購金額 百分比 (%)	本集團所 購買/提供 的主要 服務/產品
2023財政年度						
供應商B(附註2)	391	1.1	造船及工作船 租賃服務	2,179	8.9	領港與 拖船服務
供應商C(附註1)	1,096	3.1	工作船 租賃服務	1,751	7.2	港口費用
2024財政年度						
供應商B(附註2)	655	1.6	造船及工作船 租賃服務	2,630	10.2	領港與 拖船服務
供應商C(附註1)	792	1.9	工作船 租賃服務	2,242	8.7	港口費用
2025財政年度						
供應商B(附註2)	1,132	2.4	海事建設 服務、工作船 租賃服務	2,263	8.3	領港與 拖船服務
供應商C(附註1)	756	1.6	工作船 租賃服務	1,859	6.8	港口費用

附註：

1. 客戶B及供應商C乃同一實體，為新加坡交通部轄下的一間法定機構，其職能涵蓋多個範疇：負責新加坡海事及港口的監管與規劃、推動國際海事中心發展、擔任國家海事事務代表，並引領海事領域的數碼化及脫碳進程。於往績記錄期間，我們支付予客戶B及/供應商C的費用主要包括向停靠新加坡的遠洋船舶收取港口費用，而客戶B及/供應商C則主要向我們採購期租服務，包括用於海上測量的船舶。
2. 供應商B為新加坡財政部最終擁有的公司。供應商B主要從事海事服務，包括領港與拖船業務。於往績記錄期間，供應商B主要提供領港及拖船服務，該等服務主要由我們為船務代理客戶安排，而我們則主要向供應商B提供造船服務及工作船租賃服務。

經董事確認，(i)針對重疊客戶/供應商的銷售與採購條款，均以個別交易為基礎獨立協商，彼此既無相互依存關係亦非互為條件；(ii)與該等重疊客戶/供應商進行交易的主要條款，與提供予其他客戶及供應商或從彼等獲取的條款相若，且符合一般商業條款。

業 務

銷售及營銷

於往績記錄期間，我們相關業務線的業務機遇及營銷工作如下：

- **造船服務** — 我們透過公開招標或直接邀請取得項目。營銷重點在於展現我們的技術能力、品質控制、建造鋁製工作船的經驗，以及提供定制解決方案的能力。
- **船務代理及工作船租賃服務** — 業務主要由重複委託、客戶轉介及我們的聲譽所帶動。營銷重點在於提供迅速回應的客戶服務、具競爭力的價格，以及靠港運作協調。我們的代理人員與客戶及相關船舶代表保持定期聯繫，以確保持續獲得委託。
- **船舶物資供應及機械與備件銷售** — 營銷與銷售主要憑藉與船東及營運商建立的長期合作關係所驅動。對於供應商A引擎、發電機及備件的授權分銷，我們透過舉辦技術講座、與造船廠及維修承包商合作以及為客戶提供售後支援，以推廣產品的可靠性能及正貨保證。有關工作旨在爭取持續訂單，並在區域海事服務市場拓展客戶群。

我們亦依賴口碑推薦、行業聲譽、營運可靠性及參與展覽會以開拓商機，從而推廣工作船產品以及服務能力。

於往績記錄期間，我們的主要營銷計劃包括：

- **行業展覽會** — 參與新加坡及中國海事服務及航運業的展覽會、會議、論壇及大型活動，以提升品牌知名度，並與潛在客戶及供應商互動。
- **營銷及線上宣傳** — 不時於線上平台、媒體機構及行業通訊發佈專題文章等營銷及宣傳資料，亦於LinkedIn等專業社交網絡及社交媒體平台保持活躍度，以分享業務動態及行業活動資訊。董事認為，該等活動能有效讓行業參與者了解我們的最新發展，吸引潛在客戶關注，並強化品牌形象。

我們的銷售及營銷活動主要透過內部團隊進行，團隊與營運人員及管理層緊密合作，以掌握客戶需求、編製建議書及報價，並跟進查詢。除透過第三方組織舉辦的活動外，我們通常並不依賴外部分銷商或銷售代理商。

業 務

季節性

本集團的業務營運不受重大季節性波動影響。工作船建造服務與工作船租賃服務的交付需求全年持續，無論何時皆一直受市場青睞。新加坡作為擁有全天候運作港口的國際海事樞紐，由於船舶持續進出港口，故為我們的船務代理業務創造穩定業務量。因此，我們整合性的海事服務組合並無出現重大季節性波動。

環境、社會及管治措施

我們致力將ESG原則融入其策略與營運，推動全球海事行業邁向可持續發展轉型，並遵循國際海事組織《經修訂溫室氣體（「溫室氣體」）策略》及新加坡《海事脫碳藍圖2050》。我們的重點包括設計及部署可使用生物柴油且可能兼容電氣化的工作船，以及在新加坡推動人力本地化及技能發展。

管治

穩健的管治是我們ESG框架的基石。我們已建立清晰的管治架構，訂立明確董事會與管理層的職責，以監督及落實ESG策略。

董事會監督

董事會制定我們的ESG方向，並監督與ESG相關的風險與機遇，包括氣候相關事務。ESG考量已融入風險管理與戰略規劃流程。董事會監控綠色工作船部署、脫碳計劃、人力資源發展及資源效率等關鍵優先事項，確保建立完善的政策、內部控管及報告框架。董事接受相關培訓以掌握不斷演進的ESG及披露要求，尤其配合我們致力遵守上市規則附錄C2及國際財務報告準則第S1號與第S2號等國際框架的承諾。

管理監督

管理層負責實施經董事會批准的ESG策略。由營運總監Lee Meng Joo Ken先生領導的可持續發展專責小組，成員涵蓋管理層及營運代表，負責監督日常ESG措施。

該專責小組負責識別與評估ESG風險及機遇，執行可持續發展措施（包括工作船設計改良、燃料轉型策略及人力資源發展），監控合規事項，並統籌數據蒐集與內部審核以配合可持續發展報告編製。專責小組定期向董事會匯報ESG績效、氣候相關目標及相關監管或市場發展，並於[編纂]後協助編製年度可持續發展披露文件。

業 務

內部控制與ESG整合

我們持續提升內部流程，以完善ESG理念於各部門的整合。ESG相關內部控制機制與我們整體合規及審核框架相協調，我們亦持續改善數據收集流程、內部審查，並積極探索未來驗證方案，以提升ESG披露的可信度。

策略、指標與目標

我們的ESG策略聚焦於對營運及持份者有最重大影響的環境及社會議題。這些優先事項引導我們制定可計量目標與績效指標，用以追蹤進展並推動持續改進。透過此系統化方法，我們致力支持可持續的營運模式，提升持份者的信心，並促進長期價值創造。

環境保護

氣候變化與溫室氣體管理

根據聯交所頒佈的《氣候信息披露指引》及《香港交易所環境、社會及管治框架下氣候信息披露的實施指引》，我們系統性地識別及評估氣候變化對業務的影響，並採取措施應對相關風險與機遇。

氣候相關風險

我們深知，隨著法規標準演進、技術創新及持份者期望的推動，海事服務行業正邁向脫碳化轉型。我們的業務可能面臨潛在的實體風險與轉型風險，包括：

風險類型	說明	緩解措施
緊急實體風險	風暴與狂風的頻率與密度增加，影響船舶安全與營運進度。	透過即時天氣應用程式、氣象服務及港口通告持續監測天氣，以調整航行計劃。
	暴雨與驟發性洪水可能影響靠泊區域、造船廠通道及物流運作。	針對強風、雷暴或能見度低等情況，制定船舶操作指引。
	季候風季節的強風事件影響航行作業與繫泊穩定性。	在季候風高峰期安排船隻維修或減緩作業，並加強船舶性能以抵禦大浪與急流，同時配備能應對暴雨的堅固艙底及排水系統。繫泊纜繩、防撞護舷及靠泊設施亦需定期檢查，以確保具備抵禦極端天氣事件的能力。

業 務

風險類型	說明	緩解措施
長期實體風險	平均氣溫上升導致設備損耗(例如引擎冷卻系統、電子設備)及加重船員高溫作業負荷。	安裝通風與空調系統，以應對環境溫度上升，並保護引擎及電子元件免受熱力損害。
	季候風模式變化導致海面情況難以預測，使規劃工作充滿不確定性。	實施輪班制(如需要)、水分補充要求，並限制在高溫時段進行戶外作業。 監測政府氣候政策與海岸保護計劃(例如新加坡海岸保護總體規劃)。
監管風險	日益嚴格的排放與能源效率要求(如國際海事組織《溫室氣體策略》及新加坡《海事脫碳藍圖2050》所訂規範)，可能增加合規成本或限制不合規船舶的部署。	根據船隊更新政策逐步更新船隊，以維持資產韌性與營運可靠性。 我們正開發可使用生物柴油的工作船、與監管機構及研究夥伴合作，並逐步加強氣候相關披露，以符合國際標準。
技術風險	若延遲採用可行的低排放或零排放技術，可能削弱本集團的競爭力，尤其當客戶與合作夥伴日益追求環保先進的海事解決方案。	我們監控技術發展與資產組合升級，以符合市場預期。
聲譽風險	隨著持份者對氣候行動的期望日益提高，若本集團被視為缺乏可信的可持續發展策略，或未能及時應對氣候相關議題，則可能面臨聲譽風險。	我們致力透過具透明度的披露、可計量目標及持續推動的可持續發展措施以應對相關風險。

業 務

氣候相關機遇

我們深知，邁向低碳海事行業的轉型將為我們在技術創新、市場拓展及持份者聯繫方面創造可觀機遇。主要的氣候相關機遇包括：

機遇類型	說明	策略
低排放港口 工作船需求 增長	法規發展與行業脫碳措施正推動低排放及零排放船舶需求。本集團透過開發並商業化部署符合國際海事組織及海事港務局目標的可使用生物柴油工作船，具備優勢把握此機遇。	透過主動將我們的策略與全球海事脫碳化進程接軌，我們計劃就ESG措施(包括投資)分配資源。該等投資將聚焦於淨零排放綠色船舶及綠色船舶試航。透過該等努力，我們旨在鞏固市場地位、推動低碳轉型，並為持份者創造長期價值。
策略性拓展 可持續海運 物流業務	客戶正積極尋求低碳物流解決方案以實現供應鏈脫碳。我們擬擴充可持續支援服務及運輸船隊組合，以滿足日益增加的綠色海運物流服務需求。	
提升持份者 信心及投資 吸引力	客戶、金融機構及監管機構日益重視卓越的ESG表現與氣候透明度。透過加強可持續發展披露、設定可量化排放目標，並遵循公認報告框架，我們旨在提升綠色資本獲取能力、改善持份者信任，並支持長期價值創造。	

下列議題經識別為我們的重大環境議題，反映與營運及持份者最密切相關的環境範疇。

能源管理

能源消耗主要源自工作船營運、造船流程及設施使用。我們已實施多項節能措施，包括於港口碼頭設施的製造廠區、工場及浮動駁船安裝太陽能光伏系統。為配合轉型策略，我們亦正推動陸上車隊及配套設備的電動化。我們將定期監測能源消耗情況，並計劃進一步投資於可再生及低碳能源基礎設施。

業 務

溫室氣體排放管理

我們正積極透過開發及部署兼容B20與B100生物柴油的新一代港口工作船，推動船隊脫碳進程。我們的排放控制策略亦確保符合國際海事組織第二階段標準、《MARPOL公約》附則VI及當地海事排放法規。

節約用水

我們已安裝雨水收集系統，以支援清潔、灌溉等非飲用水用途。各設施均採用節水裝置，並將在環境管理計劃框架下探索進一步的節約用水措施。

廢物管理

我們於港口碼頭設施營運中實施系統化廢物分類與處理機制。各類廢物來源(包括廢金屬與廢鋁)均按監管標準獨立收集及處理，以配合建造過程中的循環經濟實踐。

下表列示我們於往績記錄期間的環境相關指標。

說明	單位	2023財政年度	2024財政年度	2025財政年度
能源				
總購電消耗量 (本集團內部)	千瓦時	180,072	176,892	273,875
可再生能源總消耗量 (本集團內部)	千瓦時	243,655	296,725	373,895
總燃料消耗量	千兆焦耳	123,894	196,913	187,995
總能源消耗強度	千兆焦耳/ 每1百萬 新加坡元收益	3,550	4,813	4,050
溫室氣體排放量				
範圍一排放(本集團 擁有或控制的來源 所產生的排放量) ¹	噸二氧化碳當量	9,099	14,514	13,805
範圍二排放(本集團 消耗的購電所產生 的排放量)	噸二氧化碳當量	74	71	110
總排放強度	噸二氧化碳當量/ 每1百萬 新加坡元收益	263	357	300
用水				
總用水量	立方米	5,182	7,870	6,275
總用水強度	立方米/每1百萬 新加坡元收益	148	192	135
廢物				
可回收廢物總量	公斤	— ²	50,325	64,978
可回收廢物總強度	公斤/每1百萬 新加坡元收益	—	1,230	1,400

¹ 範圍1排放大部分源自燃料消耗。

² 廢物回收僅於2024財政年度開始實施。

業 務

我們的環境目標如下：

- 每年降低電力消耗強度1%至2%
- 每年降低燃料消耗強度1%至2%
- 每年降低溫室氣體排放強度1%至2%
- 每年降低用水強度1%至2%
- 每年提高可回收廢物回收強度1%至2%

社會責任

人力資源管理

我們深知僱員是企業長期成功的關鍵，並致力於推行公平、多元且共融的僱傭常規。於2025年12月31日，我們僱用220名僱員，其中女性約佔14.5%，男性約佔85.5%。我們尊重不同性別、年齡及文化背景，並締造共融工作環境，支持員工發展與成長。

我們支持勞動力重返職場及人才發展措施，包括透過「黃絲帶計劃」聘用更生人士，並與當地機構合作提供海事實習及職業發展途徑。我們將於所有附屬公司落實平等聘用機會、具競爭力的薪酬及公平勞動慣例。

下表載列有關我們不同類別的勞動力及流失率的資料：

勞動力指標		2023財政年度		2024財政年度		2025財政年度	
		估僱員 總人數的		估僱員 總人數的		估僱員 總人數的	
		僱員人數	概約百分比	僱員人數	概約百分比	僱員人數	概約百分比
按性別劃分	男性	147	84.5	160	85.1	188	85.5
	女性	27	15.5	28	14.9	32	14.5
按年齡組別劃分	少於30歲	32	18.4	46	24.5	48	21.8
	30至50歲	110	63.2	108	57.4	133	60.5
	超過50歲	32	18.4	34	18.1	39	17.7

業 務

社區影響力

我們致力透過企業捐贈與共融就業計劃，為社區作出積極貢獻。在需要之時，我們捐款支持人道救援。展望未來，我們計劃透過當地合作夥伴關係及專業義工服務計劃，深化社區參與。

職業健康與安全

保障僱員及承包商(包括其現場人員)的健康與安全是我們的首要任務。我們遵循ISO 9001:2015標準、BizSafe第三級認證及相關海事法規實施嚴格的工作場所安全規範。我們在港口碼頭設施與工作船營運流程定期進行安全演習、檢查及事故應變規劃。我們密切監控並向高級管理層及董事會定期匯報安全績效。

安全監測與培訓

我們亦加強安全監控機制。工作場所安全與健康人員執行每日安全巡查，確保符合《工作場所安全與健康法》(「工作場所安全與健康法」)規定，任何不安全活動均會立即予以糾正。領班負責於作業前及作業期間巡查工地，以維持安全工作環境；工作場所安全與健康委員會則每月進行檢查，檢查結果均須上報管理層，以配合安全管理系統的持續改進。

我們高度重視培訓與材能管理，確保所有人員均具備適當資格、接受充分培訓且身體狀況良好，以安全履行職責。僱員於開始工作前須接受安全導向培訓，內容涵蓋工作場所危害、過往事故或險情，以及適用安全程序。僱員獲調配至操作工業設備或執行關鍵安全任務的崗位前必須完成人力部認可課程等正式培訓。我們保存培訓與能力記錄以支援合規與監管工作。

我們透過定期舉行安全會議加強安全文化(包括船舶安全協調委員會、工作場所安全與健康委員會及工具箱會議)，以促進管理層、僱員與承包商之間的溝通。我們亦推出安全簡報與安全意識提升活動，以推廣安全作業常規。船舶與工作現場均配備適當安全設備，並根據法規及港口當局規定，為人員提供合適個人防護裝備及正確使用訓練。

安全意識宣導活動

我們每年舉辦全集團安全推廣活動，以強調安全工作常規的重要性。於2025年11月，我們以「切勿令自己及他人置身風險(Never put yourself and others at risk)」為主題，推出首屆手指及手部安全運動(Finger and Hand Safety Campaign)，強力提醒安全始於意識及個人責任。此活動包括安全講座、實際示範以及聚焦個人責任、正確程序遵守及事故預防的工作坊。

業 務

安全記錄

說明	單位	2023財政年度	2024財政年度	2025財政年度
職場安全與健康合規				
涉及罰款的個案宗數	宗	—	1	—
所產生的罰款總額	新加坡元	—	2,000	—

本集團於2024年12月根據《工作場所安全與健康法》第11(a)條，被處以2,000新加坡元的罰款。此項處罰源於未能落實合理可行的措施以確保工作場所安全且零風險。具體而言，由於鏟車鑰匙存取管控不足，導致未經培訓人員可能操作鏟車，進而對場所內人員構成安全風險。

事件發生後，本集團已實施矯正及預防措施，包括增強存取管控、收緊監督程序及加強僱員設備操作培訓。我們持續致力保持安全工作環境，並將不斷提升安全管理措施以防範同類事件重演。

下表載列我們於往績記錄期間的社會相關指標。

說明	單位	2023財政年度	2024財政年度	2025財政年度
人力資源管理				
僱員僱用率 ¹	%	52	27	42
僱員流失率 ²	%	26	20	25
職業健康與安全				
須申報工傷記錄	宗	1	4	5
對僱員的賠償	新加坡元	144,513	30,952	—
缺勤天數	天	150	64	69

¹ 僱用率的計算方式為：年內新聘僱員總數除以全年平均僱員人數。

² 流失率的計算方式為：年內離職僱員總數除以全年平均僱員人數。

於往績記錄期間，我們錄得數宗涉及僱員及承包商於營業時段的工作場所安全事故。下表載列於往績記錄期間本集團發生的主要工作場所事故：

年份	事故性質	向工人支付的賠償 (概約)
1 2023年	該名工人在我們的工作船上作業時，因繩索纏繞螺旋槳導致腳被割斷。	144,513新加坡元
2 2024年	該名工人於港口碼頭設施使用砂紙清潔機軸時，右手受傷。該名工人的手掌因事故而腫脹。	13,830新加坡元

業 務

我們已根據監管要求，將上述每宗事故迅速向人力部報告。人力部並未要求採取進一步跟進行動。

截至最後實際可行日期，所有因上述事故產生的賠償責任均已悉數清償。該等賠償款項大部分由我們的保險公司根據相關保單支付，因此對本集團並無重大財務影響。

我們的社會目標如下：

- 將流失率降至10%以下
- 實現零宗須申報工傷記錄

企業管治

商業道德操守

我們致力以誠信為本，並遵守適用法律經營業務。我們的管治架構涵蓋《客戶背景審查機制》（「**客戶背景審查機制**」）及《反洗錢政策》（「**反洗錢政策**」）、供應商盡職調查與反賄賂程序以及舉報政策。該等政策共同引導我們在營運過程中恪守道德規範並符合監管要求。

我們根據客戶背景審查機制及反洗錢政策對客戶及商業夥伴實施適當盡職審查，以核實身份、評估潛在風險，並確保符合適用的反洗錢及反恐怖主義融資法規，包括交易篩查程序與持續監控以及將可疑活動上報指定合規主管。

為防範賄賂、貪污及不道德行為，我們於採購及賣方引入過程中實施供應商盡職調查與反賄賂程序。該等措施確保第三方委聘符合我們的道德標準，並透過定期審查及文件記錄加強合規監控。

舉報政策為僱員及外部人士提供保密且便捷的渠道以舉報疑似不當行為、欺詐、貪污或違反內部政策的個案，而毋須擔憂遭到報復。舉報事項會經審查，並在必要時按照既定程序展開調查。

我們亦取得相關認證，包括ISO 9001:2015，以加強內部監控環境。該等政策由我們的管理團隊監督執行，各部門職責明確，以確保合規並恪守高水平的誠信與透明度標準。

業 務

供應鏈與採購

我們委聘符合安全、環保及品質標準的賣方。採購政策遵循具透明度、符合成本效益及減緩風險的原則。我們在可行情況下優先考慮在當地及區內採購，以減少運輸排放、支持當地經濟及提升供應鏈的韌性與可靠性。

下表載列本集團於往績記錄期間的管治相關指標。

說明	單位	截至2023年	截至2024年	截至2025年
		12月31日 止年度	12月31日 止年度	12月31日 止年度
企業管治				
違規事件舉報宗數	宗	—	—	—
貪污及賄賂事件舉報宗數	宗	—	—	—
當地採購支出	%	88	90	92

我們的管治目標如下：

- 維持零宗違規、賄賂及貪污舉報個案紀錄。
- 持續加強ESG數據管治流程，包括考慮引入獨立鑑證。
- 所有主要營運附屬公司均維持ISO 9001:2015及BizSafe第三級認證。
- 維持本集團採購支出中90%來自當地賣方及供應商。

風險管理

董事會負責監督我們的風險管治，並由高級管理層及部門主管提供支援。我們的風險管理框架涵蓋風險識別、評估與緩解，運用定性與定量方法對重大財務、營運及聲譽風險進行優次排序，而內部監控程序逐步整合至營運與企業功能，以及時識別並應對風險。

儘管ESG相關風險尚未完全納入我們的企業風險管理（「企業風險管理」）系統，但我們深知其重要性並正增強應對措施。我們目前正建立一套系統化框架，用以識別、評估及管理重大ESG風險。由營運總監主持的專案小組負責識別氣候與社會風險，將重大議題上報董事會，並在董事會監督下主導ESG措施與目標的實施及監控工作。

我們將定期檢討內部監控與風險管理措施的成效。我們會配合監管標準變更（包括上市規則及國際財務報告準則第S2號）持續完善ESG相關風險管控機制，並將於必要時委聘外部專家評估新興ESG相關風險及其財務影響。

業 務

評估供應商的ESG常規

我們強調將ESG因素納入供應商甄選標準。對於致力兼顧ESG因素(如勞工權益、職業健康與安全以及環境合規)的供應商，將予以優先考量。

牌照、許可證及批文

海事服務行業受高度監管，船舶營運須遵循國際公約與守則、相關船旗國及港口國法規，以及船級社規則。有關適用於我們營運的監管框架進一步詳情，載於本文件「監管概覽—與我們業務有關的一般法規」一段。

於往績記錄期間，我們的所有自有工作船均懸掛新加坡國旗營運。遠洋船舶一般須經認可船級社進行船級認證。每艘新船均根據其設計、建造、測試及營運狀況獲授予相應船級。船級證書一般有效期為五年，並須每年驗船及重續。有關船隊適用的船級及驗船要求的進一步詳情，請參閱本文件「業務—我們的核心業務—1.2工作船租賃、船員配置及物流支援服務—遵守提供工作船租賃服務的船級及船旗要求」一段。

以下載列於最後實際可行日期，我們各自有工作船獲船級社簽發的最新船級證書的有效日期詳情。

編號	工作船名稱	船級社	最新船級證書 簽發日期	最新船級證書 屆滿日期
1	President Six	美國船級社	22/05/2025	01/01/2030
2	President Seven	美國船級社	23/04/2025	19/01/2030
3	President Nine	美國船級社	23/10/2025	15/07/2030
4	President Ten	美國船級社	01/10/2025	06/10/2030
5	President Eleven	美國船級社	11/11/2025	10/05/2026
6	President Twelve	美國船級社	21/08/2025	11/03/2026
7	President Thirteen	美國船級社	23/04/2025	23/06/2026
8	President Sixteen	美國船級社	23/04/2025	05/01/2027
9	President Seventeen	美國船級社	22/05/2025	14/03/2027
10	President Eighteen	美國船級社	18/09/2025	04/08/2027
11	Discovery	美國船級社	18/09/2025	26/08/2026
12	Investigator	美國船級社	19/06/2025	03/01/2028
13	Illuminator	美國船級社	20/06/2024	03/01/2028
14	Mazu 03	中國船級社	04/11/2025	06/11/2028
15	Mazu 05	中國船級社	12/11/2025	14/11/2028
16	Mazu 06	中國船級社	22/01/2026	23/01/2029
17	Mazu 08	中國船級社	05/05/2025	09/05/2029
18	Mazu 12	中國船級社	25/09/2024	24/09/2029
19	President 100	中國船級社	21/09/2025	20/09/2030

業 務

董事確認，於最後實際可行日期，我們已從相關政府機關取得對業務營運而言屬重大的一切必要牌照、許可證及批文。

我們的管理層定期檢討業務營運、慣例及內部監控，以確保符合所有牌照規定及條件，並成功重續牌照、許可證及批文。董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於取得或重續業務營運所需許可證及牌照方面並無遭遇任何重大困難，且預期未來重續到期的重大許可證及牌照時亦不會面臨任何重大障礙。

訴訟及合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團並無涉及任何重大申索或訴訟。據董事經作出一切合理查詢後深知、盡悉及確信，就彼等所知，並無任何針對本集團提出的訴訟程序(不論是現時、待決或可能發生)，從而可能對我們的財務狀況或經營業績有重大不利影響。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均遵守新加坡的適用法律及法規，並已取得對我們的營運而言屬重大的一切必要批文、許可證、牌照及證書。

保險

於往績記錄期間，我們已為工作船船隊維持船體及機械購買保險與戰爭風險保險，涵蓋船舶船體及機械的物理損壞、海事危險及戰爭相關風險。我們亦維持保護及賠償保險，以承保船東在航運營運中涉及的法律及法定責任。承保的第三方責任一般包括乘客、船員及其他第三方的傷亡費用、貨物損失或損壞、船舶碰撞申索、第三方財產損壞、油類或其他物質污染及有關污染清理費用、拖船及相關成本(包括殘骸移除)。此外，我們亦為使用卡車及其他車輛投保第三方責任保險。

於2023財政年度、2024財政年度及2025財政年度，我們的保險費用分別約為0.2百萬新加坡元、0.3百萬新加坡元及0.3百萬新加坡元。董事認為，現有保險保障範圍對本公司規模及性質而言屬足夠，並符合現行行業規範及慣例。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無提交任何重大保險申索，亦未在重續保單方面遭遇任何重大困難。

董事確認，於最後實際可行日期，我們已根據新加坡法律為工作船營運及業務活動取得所有必需的保單，且有關保單均屬有效及存續。儘管我們相信現行保險保障範圍符合行業慣例，惟有關保障範圍可能不足以涵蓋營運所產生的一切潛在損失或責任。此外，若干風險(例如因蓄意不當行為、恐怖主義或其他不可保事件所引致的風險)可

業 務

能不受現有保單保障。我們的保險由海事服務行業普遍採用的信譽良好保險公司及賠償互助協會承保。

有關我們保險保障範圍是否足夠的風險進一步詳情，請參閱本文件「風險因素 — 與業務有關的風險 — 我們的保險範圍可能不足以彌補因營運事故、海難或其他無法控制的事件所引致的損失」一段。

僱員

於最後實際可行日期，我們有223名全職僱員。下表顯示於最後實際可行日期按部門或職能劃分的僱員明細：

	僱員人數
董事及一般管理層	4
海上作業及技術支援	45
船員管理及船舶營運	121
採購	6
司機	15
會計及財務	16
行政、人力資源及法律	16
	<hr/>
總計	223
	<hr/> <hr/>

於最後實際可行日期，在223名僱員中，其中88名為當地工人，135名則為外籍工人。

我們已遵守現行適用於聘用外籍工人的所有法定要求。董事確認於最後實際可行日期，所有現任外籍僱員的護照及工作許可證均屬有效且未到期。

招聘政策

我們一般透過刊登招聘廣告，從公開市場招聘新加坡僱員。至於外籍工人，我們大多數透過推薦人招聘，而推薦人會應我們要求提供其履歷。

本集團重視人力資源，並持續評估可用人力資源，以判斷是否需要增聘人員應對業務營運及發展。新聘請僱員須完成試用期，倘其於試用期的表現符合要求，即可成為全職僱員。

業 務

所有僱員均根據法定要求簽訂書面僱傭合約，並透過《Pinnacle Group僱員手冊》、《人力資源內部指引》及我們有關《多元化與反歧視及公平僱傭常規》的政策協助本集團履行相關責任。該等內部框架共同為招聘、績效管理及僱員操守提供規範指引。

我們亦採用績效為本且不歧視的招聘流程，確保所有應徵者享有平等的就業機會。僱用決策僅根據資歷、經驗及職務相關標準作出，符合《勞資政公平僱傭守則》及本集團的《多元化與反歧視政策》。招聘程序以具透明度且合規的方式進行，並備有適當的文件記錄與監督機制。

員工薪酬及福利

我們致力保障僱員福利並維持安全共融的工作環境。僱員福利、休假權利、工作場所指引詳載於《僱員手冊》。如有需要，我們會根據營運需求提供合理便利措施及靈活安排。

我們的持續增長取決於能否招聘、培訓及挽留經驗豐富且熟練的人員。我們為僱員提供薪酬待遇，包括基本薪金、津貼及酌情花紅。基本薪金一般根據其年資、職位、資格、工作經驗及表現而定。酌情花紅可按年度發放，視乎個別員工表現及本集團於相關年度的整體財務業績而定。我們每年檢討薪酬政策及待遇，以確保與市況及業務需求相符。於往績記錄期間，僱員福利開支(包括董事酬金)分別約為6.7百萬新加坡元、8.2百萬新加坡元及8.6百萬新加坡元。

作為企業管治機制的一部分，我們亦監察組織行為及工作文化，以維持健康、友善且具生產力的工作環境。

培訓及發展

我們深知僱員發展乃維持營運效率及長期競爭力的重要一環。我們提供涵蓋造船、工作船操作、物流及支援服務的系統化培訓，使僱員具備必要的技術與營運能力。

所有新聘請僱員均須接受入職培訓及在職培訓，以確保其充分準備好履行職責。此類培訓涵蓋技術技能、工作場所安全規定、道德合規及反詐欺意識。我們亦定期實施安全培訓並更新工作指引，以確保持續符合行業標準與監管規定，並遵守內部政策及程序。

此外，我們會識別具潛力的僱員參與領導才能發展計劃，並支持僱員提升專業及學術資歷，以推動其在本集團內的事業晉升與長遠發展。

業 務

勞資糾紛及工會

董事確認，於往績記錄期間，本集團與僱員維持良好關係。董事相信，我們的管理政策、工作環境、職業發展機會及福利，有助建立及鞏固良好的僱員關係及忠誠度。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團並無發生任何重大勞資糾紛，且僱員亦無成立任何工會。

物業

根據我們的新加坡法律顧問意見，新加坡工業用地主要由新加坡政府持有，並透過租賃安排提供予使用者。因此，在新加坡營運的公司一般不會取得工業用地的永久業權，而是持有政府機關授予的租賃權益，具特定租期，且須遵守適用租賃條款及現行政府政策。

因此，我們於新加坡的物業權益是以租賃權益形式持有，而非土地永久業權。此類租賃權益屬新加坡法律認可的所有權權益，為新加坡工業及海事營運商普遍採用的持有方式。

租賃物業

於2023年7月，我們向政府機構取得位於182 Pandan Loop, Singapore物業的租賃權益，代價為6.0百萬新加坡元。該物業租賃始於2009年9月，租期為27年，將於2036年9月屆滿。該物業作為我們在新加坡的主要營運設施。

下表概述截至最後實際可行日期，我們持有之物業相關資訊(該物業依據新加坡政府授予之租賃權益持有)：

編號	地點	總樓面面積(平方呎) (概約)	用途
1.	182 Pandan Loop	71,500	自有營運
2.	182 Pandan Loop	1,160	租賃(附註1)
3.	182 Pandan Loop	1,420	租賃(附註2)
4.	182 Pandan Loop	5,000	租賃(附註3)
5.	182 Pandan Loop	9,290	租賃(附註4)

附註：

1. 我們目前將物業出租予獨立第三方，獲批轉租期由2024年3月起至2026年3月止。該租賃空間主要用於引擎、泵機及工具的維修、保養與儲存。
2. 我們目前將物業出租予獨立第三方，獲批轉租期由2025年6月起至2027年6月止。該租賃空間用作工場區域及辦公室，租賃區域內設有共享高架起重機。

業 務

3. 我們目前將物業出租予獨立第三方，獲批轉租期由2023年10月起至2026年10月止。該租賃空間用於金屬加工活動，包括橫樑平台與結構組件的製造，以及鋼材切割、打磨與焊接工程。
4. 我們目前將物業出租予獨立第三方，獲批轉租期由2023年10月起至2026年10月止。該租賃空間用於渦輪機及船舶低溫系統的維修保養，以及組裝與倉儲作業。

為優化現有港口碼頭設施的使用率，我們已將部分場地租予有限數量的第三方租戶。該等租賃區域不影響現行造船作業，僅佔該設施總樓面面積的極小比例。此租賃安排可創造額外租金收入，有助抵銷融資成本並提升整體資產利用率。

租戶均經審慎篩選，主要為業務與我們互補的海事相關服務供應商。此安排在不影響核心業務運作的情況下既促進營運協同效應，亦締造港口碼頭設施內的協作工作環境。

租賃屆滿與續租安排

租期於2036年9月屆滿後，除非獲新加坡政府重續或重新批出租賃權，否則該物業的租賃權益將告失效。根據新加坡現行慣例，工業用地的續租或重訂租賃並非自動生效，須視乎多項因素而定，包括當時政府政策、土地用途規劃考量、現有租賃條款遵守情況，以及承租人擬定的土地用途。

在租賃屆滿前，我們擬向相關政府機關申請該物業續租或重訂租賃，惟須符合適用法規及要求。我們無法保證該申請將獲批准，亦無法保證任何續租或重訂租賃(若獲批准)的條款將符合我們可接受的商業標準。

倘租賃未能續租或重新批出租賃，則我們可能須於租賃屆滿時遷離該物業。在此情況下，我們將另覓替代營運場所，包括參與政府土地招標以取得其他合適地段或租賃替代設施，以維持持續營運。我們認為，此類安排符合新加坡業界慣例，儘管搬遷可能涉及額外成本及營運調整，但預期不會對營運造成重大干擾。

知識產權

於最後實際可行日期，本集團已於香港註冊域名及申請商標。有關我們知識產權的進一步詳情，請參閱本文件附錄五「法定及一般資料 — B.有關我們業務的進一步資料 — 2.知識產權」一段。

業 務

董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，(i)我們並無涉及任何有關侵犯我們知識產權的糾紛或申索；及(ii)我們並無收到任何侵權申索，亦並無向任何第三方提出任何侵權申索。

研發

我們進行研發計劃，主要透過行業合作、學術夥伴關係，以及參與聚焦海事服務行業技術進步、脫碳及人力資源發展的跨領域可持續發展計劃。

行業與學術合作

我們與高等教育機構及行業組織合作，支持海事工程與造船領域的技能發展及創新。例如，我們接待新加坡理工學院海事工程課程的實習生，在提供實務培訓的同時為行業人才培育作出貢獻。自2024年起，我們亦參與Association of Marine and Offshore Energy Industries的青年友師計劃，為大專院校學生提供導師指導與行業實務體驗。

專業與行業合作

我們與專業機構合作促進技術交流與行業互動。我們與造船與海洋工程師協會(SNAME)攜手在港口碼頭設施主辦技術參觀活動。於2025年12月，我們舉辦的技術參觀活動接待香港海事科技學會、香港工程師學會及皇家造船師學會暨輪機工程及海事科技學會香港聯合分會的代表團參觀我們的設施，深入了解我們的一站式綜合造船解決方案及創新技術。

繼我們推出新加坡首艘採用B100生物燃料驅動的工作船後，我們獲邀加入港口工作船脫碳專責小組(Harbour Craft Decarbonisation Task Force)，該小組由海事港務局與新加坡船務公會於2025年9月成立。透過此專責小組，我們為新加坡港口工作船脫碳路線圖提供營運觀點。

研究合作與可持續發展措施

- 日期為2024年10月15日的研究合作協議

於2024年10月15日，我們與中國船級社、供應商A及南洋理工大學訂立研究合作協議，以進行一項1,000小時的港口工作船海上試航，該船隻完全採用B100生物柴油驅動，旨在評估在可持續能源應用方面生物燃料的性能、效率、排放量及整體可行性。該項1,000小時海上試航已於2026年1月完成。

業 務

該項目涉及各方之間成本與資源分攤，知識產權遵循「先創先待」原則分配。由 Prestige Ocean 營運的試航工作船 President 100 是新加坡首批完全使用以可再生原料製成的生物柴油完成長時間操作試航的港口工作船之一。試驗的成功完成，證明 B100 作為港口工作船操作低排放替代方案的技術可行性。

此成果全賴項目合作夥伴的緊密協作。供應商 A 供應整個試航期間使用的生物柴油兼容推進引擎；MESD 負責研究監督與性能評估，以得出供行業參考的實證數據；而中國船級社則在船級認證、安全與法規合規方面提供指導。以下照片展示此次 1,000 小時海上試航成功完成的竣工儀式。



- 日期為 2025 年 3 月 25 日的諒解備忘錄

於 2025 年 3 月 25 日，我們與亞洲領先航運公司（其核心業務為集裝箱運輸）訂立諒解備忘錄，以支持長期 B100 生物柴油海上試航。根據該諒解備忘錄，於 2024 年 10 月 15 日訂立的研究合作協議所產生的結果、研究報告、測試及資料，在取得該協議所有訂約方事先批准後，方可與合作夥伴共享。根據該諒解備忘錄，合作夥伴亦同意就海上試航所產生的生物柴油成本提供補助。

研發開支

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除上文所披露者外，我們並無進行任何其他重大研發活動。於 2023 財政年度、2024 財政年度及 2025 財政年度，我們產生的研發支出分別為零、零及約 0.1 百萬新加坡元。

業 務

風險管理及內部監控

我們已制定內部指引、書面政策及程序，以監控及減輕日常營運所衍生的風險。我們的董事會及高級管理層負責監督內部監控與風險管理系統的實施與成效，以確保持續遵守適用法律、法規及企業管治規定，並盡量降低任何違規風險。

為籌備[編纂]，我們於2025年5月至6月委聘獨立內部監控顧問（「內部監控顧問」）對本集團進行內部監控審查。在提出若干發現及建議後，我們已實施補救措施。於2025年7月至8月及2025年12月至2026年1月進行後續跟進，確認主要內部監控措施已實施。於最後實際可行日期，本集團內部監控並無任何重大問題尚未解決。董事會認為，本集團的內部監控系統及現有程序充足且有效。

財務報告

我們已採納會計及財務管理政策以管理財務報告風險，包括財務報告管理、內部審核、投資管理及預算管理，由既定程序支持並由財務部監督。財務人員定期接受培訓，以確保妥善應用該等政策。

我們[亦已成立]由全體獨立非執行董事組成的審核委員會，其職權範圍已根據上市規則以書面形式訂明。審核委員會監督我們的財務報告程序、內部控制及風險管理系統，並確保遵守上市規則及其他相關法律規定。

營運風險管理

營運風險主要源於內部控制不足、人為錯誤、系統故障或外部事件。儘管此類風險是我們業務的固有風險，我們仍透過既定政策、程序及監管機制加以緩解。進一步詳情載於本文件「風險因素」一節。

董事及高級管理層負責監督整體控制環境，並定期檢討內部監控系統及營運風險管理程序的成效。主要措施以識別、評估、監控、控制及減輕營運風險，並加強營運風險管理架構：

- 維持清晰的企業管治架構，界定董事會、高級管理層、營運管理委員會及其他部門的職責；
- 維持風險管理系統，確保各部門及委員會在履行風險管理職責時保持獨立性；

業 務

- 維持並持續改進我們的營運程序與內部監控系統，並運用資訊科技系統監控程序執行成效；
- 為員工提供培訓以提升意識並預防違規行為；
- 每年根據業務發展及監管要求，檢討、評估及調整內部監控程序與風險管理系統；
- 制定並強制執行行為守則，對員工不當行為採取一致的紀律處分措施；及
- 設立舉報渠道，以供通報違規行為、異常操作或事故。

監管風險管理

[編纂]後，我們可能面臨違反上市規則的風險。根據上市規則規定，我們已委聘同人融資有限公司擔任合規顧問。我們亦擬在管理層認為適當的情況下，不時尋求法律意見。我們的董事及僱員須至少每年確認其已理解員工手冊、內部控制手冊及合規手冊的內容。此外，我們將聘請香港法律顧問，於必要時就遵守適用的香港法律及法規提供意見。

基於上述情況，董事認為，本集團已採取合理措施建立內部控制系統及程序，以加強工作層面及管理層面的監控環境，且現有內部控制措施對我們的業務運作而言屬充分有效。我們的風險管理及內部控制系統由企業管治架構(包括董事會及其轄下委員會)加以完善，該架構共同監督合規、內部審核及風險管理職能。

股息

我們已採納一般年度股息政策，按年度宣派及派付股息，金額不低於本公司股東應佔相關年度溢利的40%。股息經考慮是否符合任何適用的財務契諾，以及(如有)本公司的進一步財務需求後，將根據董事會的派付建議分派予股東。有關股息政策的進一步詳情，請參閱本文件「財務資料—股息」一段。