

航空公司策略聯盟

一. 航空公司策略聯盟現況(www.edward-lee.com)

1. STARALLIANCE(星空聯盟 1997/5)

United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Thai International, SAS, All Nippon, Singapore, Austrian, Air New Zealand

2. ONEWORLD(寰宇一家 1999/2)

American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas, Iberia

3. SKYTEAM(天合聯盟 2000/6)

Delta Airlines, Continental, Korean Air, Alitalia

4. Qualiflyer(享飛聯盟 1998/3—2000/12)

二. 航空公司策略聯盟按規模劃分

1. Strategic(策略性): flight network; major alliances
2. Regional(區域性): several routes within a specific region
3. Point-specific(特定點): flights between a small number of cities; minor alliances (complementary vs parallel)

三. 航空公司策略聯盟按活動劃分

1. Coordination of flight schedules
2. Frequent flier mileage agreements
3. Marketing arrangements
4. Code sharing
5. Procurement policies
6. Block spacing
7. Interchanges of crew/aircraft
8. Shareholding
9. Unidirectional or cross-equity holding
10. Franchising

四. 其他航空公司策略聯盟的分析

1. 航空公司策略聯盟的成本

- (1) relocation
- (2) integration of information technology
- (3) integration of other systems

2. 航空公司策略聯盟成功的比例

一份研究顯示(Economist, 1995)，區域市場航空公司聯盟成功的比例少於 40%，國際

市場航空公司聯盟成功的比例少於 30%。

3. 策略聯盟並非唯一的續存條件，未參加聯盟的低成本航空公司表現更為優異。

4. 航空公司策略聯盟的目的

- (1) access to new markets by tapping into partner's under-utilized route rights or slots;
- (2) traffic feed into established gateways to increase load factors and to improve yield;
- (3) defense of current markets through seat capacity management of the shared operations;
- (4) costs and economies of scale through resource pooling across operational areas or cost centers, such as sales and marketing, station and ground facilities;
- (5) alleviating the constraints on foreign market access;
- (6) expansion of seamless service networks;
- (7) increased cost efficiency;
- (8) shared airport facilities and shared ground staff;
- (9) increased frequency of service;
- (10) greater itinerary choices for passengers;
- (11) exploitation of CRS display advantage; and
- (12) increased market power.

五. 衡量航空公司策略聯盟成果的指標

1. 運量

- (1) complementary 與 parallel alliances 都有較高排班頻率(higher flight frequency)的趨勢。
- (2) 某個研究發現(Oum et al., 2000)，相對而言聯盟航線航空公司的運量有較高的成長，而這些成長的運量很可能是從沒有聯盟的航空公司中吸引過來的。換言之，這些成長的運量是航空公司聯盟所造成的移轉，航空公司聯盟並沒有將整體航空市場做大。這點與部分低成本航空公司介入的市場結果不同。

2. 生產力

Oum 等人的研究(2000)亦顯示，major alliances 的生產力增加約 4.8%，minor alliances 的生產力並沒有顯著增加。

3. 票價

Park(1997)的研究發現航空票價增加或減少與聯盟的方式有關，complementary alliances 造成票價降低，而 parallel alliances 造成票價提高。

4. 獲利率

多數研究發現聯盟航空公司的獲利提高，而以 major alliances 的獲利率較高。這些獲利提高亦很可能是從沒有聯盟的航空公司中吸引過來的。