

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。