

## 亞太地區低成本航空公司競爭策略分析

張玉君<sup>1</sup> 許家瑞<sup>2</sup>

### 摘要

近幾年來，跟隨著歐美地區的發展腳步，亞太地區的幾個國家紛紛成立低成本航空公司，如澳洲在 2000 年第一家由外國人投資的 Virgin Blue 航空公司正式成立，日本的 Skymark 及 Air Do，菲律賓的 Cebu Pacific 及馬來西亞的 AirAsia 等；馬來西亞的 AirAsia 更因營運成功，進一步將據點延伸到泰國及新加坡，分別與當地的投資人合作成立 Thai AirAsia 及 Singapore AirAsia；並希望將飛航網路由東南亞地區的馬來西亞、泰國、新加坡等擴大至越南、柬埔寨、印度、和中國等國家；2004 年的中旬，新加坡的幾家低成本航空公司 ValuAir, Tiger Air 和 Singapore AirAsia 正式營運，低成本航空公司的競爭正式進入戰國時代，強調低票價的這些低成本航空公司，營運新加坡至吉隆坡的單程票價只需新幣二十元，為目前新加坡航空公司票價的十分之一，東南亞地區的传统網路航空公司如新加坡航空公司、馬來西亞航空公司、泰國航空公司等這些飛航網路與低成本航空公司相重疊的航空公司，正面對前所未有的競爭壓力。而在台灣，近幾年來往返海峽兩岸的旅客量持續的成長，但是經第三地轉機所花費的時間以及高額的票價一直為人所詬病，雖然兩岸直航後旅行時間可大幅的縮短，但是票價的降低卻有限，因此本研究將詳入分析亞太地區低成本航空公司的競爭策略，最後將探討未來兩岸直航若能實施，台灣的航空公司以 low cost/ low fare 的經營模式，營運台灣至大陸各大城市間航線的方式。

關鍵詞：低成本航空公司 (low cost airlines)、低費率 (low fare)、策略分析

---

<sup>1</sup>海洋大學運輸技術系 助理教授 基隆市北寧路二號

e-mail: [ycchang@mail.ntou.edu.tw](mailto:ycchang@mail.ntou.edu.tw) Tel: 02-24622192 ext 7042

<sup>2</sup>開南管理學院空運管理系 助理教授 桃園縣蘆竹鄉新興村開南路一號

e-mail: [cjhsu@mail.knu.edu.tw](mailto:cjhsu@mail.knu.edu.tw) Tel: 03-3412500 ext 6092

## 一、前言

自從美國的 Southwest Airlines 成功的發展 low cost/ low fare 的經營模式，營運三十幾年來雖然歷經石油危機、經濟不景氣及九一一事件，卻從未虧損，其成功的營運模式一直是各地區的航空公司爭相效尤的。在歐洲，從 1987 年開始，歷經十年始完成全世界第一個完全自由化的航空運輸政策，航空運輸自由化後許多強調低成本低費率的 low cost airlines 相繼成立，其中的 Ryanair 及 easyJet 更是成功典範，近年來的獲利皆超過傳統的國籍航空公司 British Airways, Lufthansa, KLM 等；且 Ryanair 的成功更使得 Brussels 機場不惜重金吸引其開航，包括幫其支付場站設備費、人員訓練費等，因此在亞太地區，包括澳洲、紐西蘭、日本、馬來西亞、泰國及菲律賓等國家近年來相繼仿效其成功經驗，成立強調低成本低費率的低成本航空公司。

由於美國成功的發展低成本航空公司已有三十幾年的歷史，歐洲從航空運輸自由化至今亦有十年的經驗，而亞太地區特別是東南亞國家，在這幾年低成本航空公司一家家的成立，各國政府為了取得領先的地位，紛紛規劃它的首都機場成為亞太地區低成本航空的空運中心；反觀國內，尚未見有關低成本航空公司發展及機場當局如何配合低成本航空公司運作的文獻，

## 二、低成本航空公司所扮演的角色

基本上航空產業所依賴的主要市場區隔有二種：商務旅客 (business passengers) 及休閒旅客 (leisure passengers)，二種旅客對於服務需求的優先考量極為不同 [Lawton, 2002]；對商務旅客而言，時間因素會大於成本的考量，他們最為在意的是如何將工作時間作最有效率的分配，白天或工作日必須能夠準時地參與會議及工作，然後趕在傍晚或週末前能夠順利地完成工作並回家與家人團聚，因此商務旅客大多願意接受較高的費率而希望航空公司能夠提供較為頻繁的飛機班次、較快的報到程序以及非常便利的轉機服務等。相對的，一般休閒旅客通常以成本的考量為主要因素，通常他們都會願意接受較早或較晚的班次，或是接受週末強制停留過夜一晚的規定，時間的考量是較為次要的。站在航空公司的立場來看，二種客源都必須爭取，然而對許多公司而言，其獲利的主要來源可能只是其中一類乘客。

例如 Economist 於 1998 年曾經做過調查，在一架定期班機的飛機上，商務旅客也許只佔不到五分之一的比例，不過這些商務旅客通常都付出比相同班機經濟艙乘客高於五倍的票價，因此航空公司可以從這不到五分之一的乘客身上賺取到百分之五十的利潤。相對的以低成本航空公司而言，他們基本上是針對休閒旅客市場加以開發，由於休閒市場的定義極為廣泛，因此其客源極具開發價值。例如在歐洲，國與國之間的往來非常密切，人民可以完全自由地選擇居住地及婚姻對象，因此衍生出許多的探訪親朋好友旅次 (Visiting Friends and Relatives, VFR)。就整個航空產業結構來看，商務旅客所佔的比例不到三分之一，而休閒旅客所佔的比例超過三分之二，同時休閒旅客市場成長的速度也遠高於商務旅客市場成長的速度。

在眾多的發展策略中，其中以低成本 (low cost) 或稱低費率 (low fare) 的航空公司經營模式最受到注目 (以下統稱為低成本航空公司, LCA, Low Cost Airlines)。提到此種經營模式，首先讓人聯想到美國的西南航空公司 (Southwest Airlines)，自從美國國內開放天空政策 (open skies policy) 實施以來，西南航空公司成功地發展出 LCA 的經營模式，營運三十幾年來雖然經歷過石油危機、經濟不景氣及九一一事件，但公司卻從未虧損過，其成功的經營模式變成為歐洲航空運輸市場自由化後眾多人所爭相效尤的典範。

### 三、低成本航空公司的營運策略

美國的 Southwest Airlines 為全世界 low cost airlines 發展的始祖，其主要的經營策略可分為以下幾點：

就產品特色而言

1. 費率：較低、簡單，只提供點對點的服務 (如圖 1 所示)，不包括轉運。
- 2 售票：由航空公司直接透過網路售票 (如圖 2 所示)，不透過旅行社，且機票為電子機票，節省紙張成本。

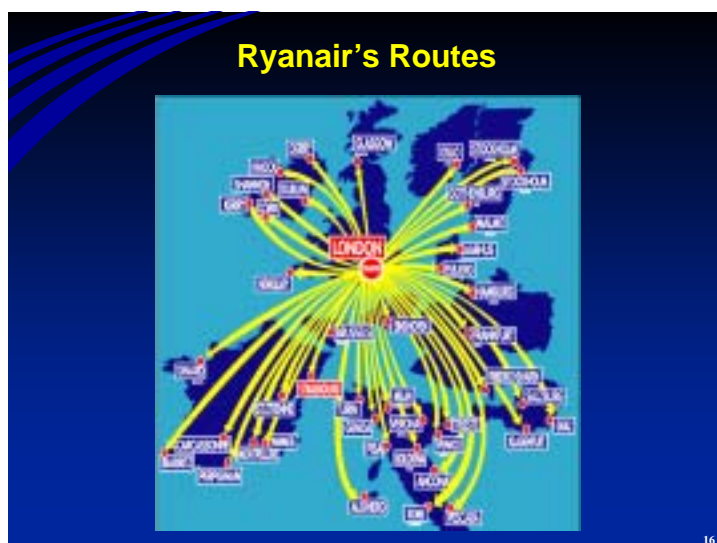


圖 1 Ryanair 的飛航網路圖



圖 2 easyJet 的網路訂票系統

3 機艙內：只有經濟艙，座位數多，旅客報到時櫃檯不提供劃位，且飛行途中航空公司不提供餐點。

4 班次：相當多。

5 準點率：非常好。

就營運特色而言

1. 飛機：只使用 B737 此種單一機型（如圖 3 所示），每天的使用率相當高，長達十一小時。

2. 機場：只使用次要或不擁塞的機場（如表 1 所示），以減輕降落費，另航機在機場的週轉時間相當有效率，只需時五至二十分鐘。

3. 航程：較短，平均低於八百公里。
4. 人員：因為每架飛機配置的空服員較少，薪資較有競爭性，且每位員工平均生產率較高。



圖 3 Southwest 的 B737 飛機

表 1 次要機場與市中心距離

航線	鄰近主要城市	與主要城市的距離
倫敦 Stansted-Carcassone	法國 Toulouse	43 英哩
倫敦 Stansted-St Etienne	法國 Lyon	35 英哩
倫敦 Stansted-Skavasta	瑞典 Stockholm	55 英哩
倫敦 Stansted-Torp	挪威 Oslo	65 英哩
倫敦 Stansted-Frankfurt Hahn	德國 Frankfurt	69 英哩
愛爾蘭 Dublin-Charleroi	比利時 Brussels	37 英哩
愛爾蘭 Dublin-Beauvais	法國 Paris	35 英哩

#### 四、歐洲的低成本航空公司現況

##### 2.2 歐洲的低成本航空公司

近幾年來歐洲的低成本航空公司成長快速，歐盟各國幾乎都有新的低成本航空公司加入競爭，Ryanair，及 easyJet 為歐洲成長最快的二家低成本航空公司，這二家航空公司皆以 London Stansted Airport 為其主要營運基地，其中 Ryanair 是這幾年來表現最好的低成本航空公司；比較 2002 年低成本航空公司與傳統航空公司的營運結果可知，雖然 Ryanair 的員工人數及機隊數目遠小於英國第一大航空公司 British Airways (BA) 及法國第一大航空公司 Air France (AF) 及德國第一大航空公司 Lufthansa (LH)，但是其淨利卻遠大於 British Airways 及 Air France (詳如表 1 所示)。

表 1 2002 年低成本航空公司與傳統航空公司績效比較表

	Southwest	Ryanair	easyJet	AF	BA	LH
收益 (百萬美金)	5,522	843	815	12,697	11,940	16,123
淨利 (百萬美金)	241.0	239.6	72.4	120.1	132.0	681.2
RPK* (百萬)	73,081	10,200	9,208	97,151	100,112	88,570
旅客數 (百萬)	63.0	15.7	11.4	39.0	38.0	43.9

員工人數	33,705	1,897	3,100	70,156	57,014	29,494
機隊數目	382	56	66	245	241	222

註：\* 為 Revenue Passenger Kilometer.

資料來源：Airline Business, September 2003.

近幾年來歐洲的低成本航空公司成長快速，歐盟各國幾乎都有新的的低成本航空公司加入競爭，其中規模較大的有四大家，Ryanair, easyJet, Go, Buzz，這四家航空公司皆以 London Stansted Airport 為其營運基地，其現況資料如表 2 所示。

表 2 歐洲低成本航空公司現況資料

Airline	Buzz	easyJet	Go	Ryanair
Aircraft no.	12	69 (120 A319)	18	57 (117 B737)
Aircraft type	BAe 146	Boeing 737	Boeing 737	Boeing 737
Employees	570	3,100	570	1,530
Routes	24	89	23	101

\* ( ) means on order

Ryanair, 及 easyJet 為歐洲成長最快的二家低成本航空公司，其 2001 年之財務結果如圖 4 所示，其中 Ryanair 是這幾年來表現最好的低成本航空公司，其 2002 年 6 月之市場價值已超過英國第一大航空公司 British Airways，而與德國第一大航空公司 Lufthansa 亦幾乎不相上下（如圖 5 所示）。

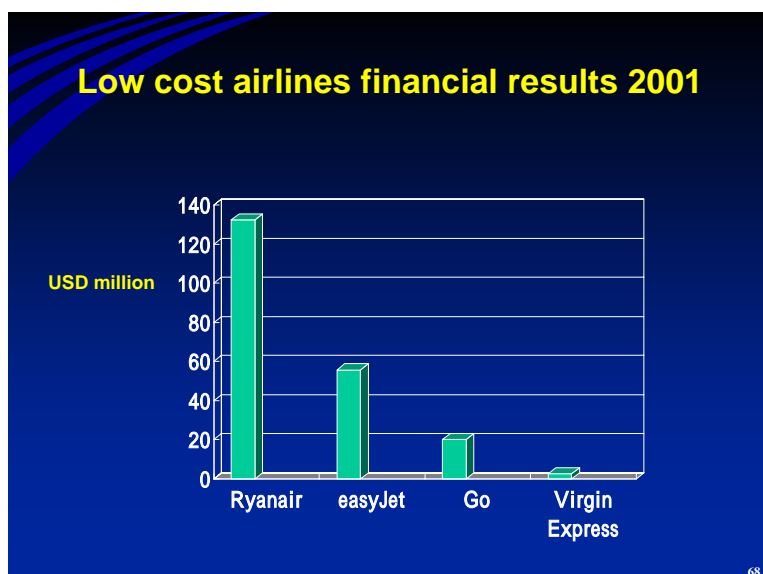


圖 4 低成本航空公司的財務結果



圖 5 歐洲航空公司的市場價值

而 Ryanair 為何可以在十年內由一家原本虧損的傳統航空公司，成功的轉型為歐洲最成功的低成本航空公司？其主要原因為其堅守低成本航空公司節省各項成本的特性，包括：

1. 只使用次要或不擁塞的機場，以減輕降落費。
2. 只使用 B737 此種單一機型。
3. 只提供點對點的服務，不包括轉運。
4. 飛機每天的使用率相當高，長達十一小時。
5. 機艙內只有經濟艙，旅客報到時櫃檯不提供劃位，且飛行途中航空公司不提供餐點。
6. 沒有常客飛行計畫。



7. 不參與策略聯盟。
8. 因為每架飛機配置的空服員較少，薪資較有競爭性，且每位員工平均生產率較高。
9. 由航空公司直接透過網路售票，不透過旅行社，節省佣金。
10. 機票為電子機票，節省紙張成本。

## 亞太地區的低成本航空公司發展

### 亞太地區的低成本航空公司發展

近幾年來，亞太地區的幾個國家紛紛成立低成本航空公司，如澳洲在 2000 年第一家由外國人投資的 Virgin Blue 航空公司正式成立，日本的 Skymark 及 Air Do，菲律賓的 Cebu Pacific，馬來西亞的 AirAsia 及泰國的 One-Two-Go，Thai AirAsia 及 Nok Air，印尼的 Lion Air，新加坡的 ValuAir，Tiger Air，Jetstar 和 Singapore AirAsia。

在澳洲，因為 Ansett Airlines 在 2001 年宣佈破產，使得 Virgin Blue 成為澳洲第二大航空公司，雪梨機場為了近年來低成本航空公司的快速發展，特別興建了一座低成本航空公司專用的航站大廈；菲律賓的 Cebu Pacific 則因其第一大航空公司菲律賓航空公司在 1998 因財務危機停止所有的營運，使得其當年之營運結果相當可觀；馬來西亞的 Air Asia 除了延用美國 Southwest Airlines 成功的 low cost/ low fare 的經營模式之外，Air Asia 亦針對東南亞地區的特性，綜合 Ryanair 及 easyJet 兩家成功的模式；Air Asia 自從 1996 年在馬來西亞成立以來，營運相當成功，因此馬來西亞的 AirAsia 更進一步將據點延伸到泰國及新加坡，分別與當地的投資人合作成立 Thai AirAsia 及 Singapore AirAsia，並希望將飛航網路由東南亞地區的馬來西亞、泰國、新加坡等擴大至越南、柬埔寨、印度、和中國等國家；而在新加坡，從今年起四家低成本航空公司 ValuAir，Tiger Air，Jetstar 和 Singapore AirAsia 正式營運，為配合低成本航空公司要求飛機在機場的 turnaround 時間儘可能控制在 35 分鐘，新加坡樟宜機場特別訓練一批地勤

人員，改變其原先之地勤作業運作方式，以滿足低成本航空公司的需求。

反觀台海兩岸之客運量，成長可觀，但轉機之票價亦相當可觀，比較台北至亞太地區各重要城市的距離與英國倫敦至歐陸各重要城市的距離（如表 3），可發現台北至香港的距離相當於倫敦至日內瓦的距離，但是台北至香港的票價高達六千至一萬元，而倫敦至日內瓦的票價，若一個月前提前購買，單程只需十九英鎊（約台幣一一四〇）。

表 3

路線	距離（公里）	路線	距離（公里）
台北-香港	805	倫敦-日內瓦	782
台北-東京	2181	倫敦-雅典	2440
台北-大阪	1703	倫敦-馬拉加	1732
台北-福岡	1299	倫敦-巴賽隆納	1184
台北-漢城	1453	倫敦-羅馬	1458
台北-馬尼拉	1173	倫敦-巴賽隆納	1184
台北-曼谷	2483	倫敦-雅典	2440
台北-河內	1629	倫敦-羅馬	1458

因此未來若兩岸直航，以下的票價是否可能實現？

低成本航空公司的特色	AirAsia	ValuAir	TigerAir	One-to-Go
票價低				
點對點服務				
網路售票				
電子機票				
只有經濟艙				
不提供劃位				
單一機型				
使用次要機場				
週轉時間短				
員工生產率高				
無免費餐點				

### 機場之配合措施

#### 因應低成本航空公司之機場規劃

##### □ 機場航站大廈為單一樓層

低成本航空公司希望入境及出境在同一層樓，以簡化人員在機場內運作及減少設備投資，且低成本航空公司不希望付高額的空橋使用費，只願付較便宜的樓梯設備費，因此飛機只能遠端停機，旅客得自行走出航廈到飛機旁再爬樓梯登機。

□ 機場必須有良好的餐飲及購物商店

因為低成本航空公司於機艙內不提供免費餐飲與報紙，因此機場必須良好的餐飲及購物商店，以方便旅客於登機前購買餐飲及書報。

□ 機場必須提供方便的聯外運輸設施

由於低成本航空公司要求飛機在機場的轉換時間必須在二十五分鐘內，因此機場需為不繁忙的次要或區域機場，而此類次要或區域機場通常距離市中心區約有一小時的車程距離，因而方便的聯外運輸設施包括公車系統、租車設施、優惠的長時間停車場等都能鼓勵旅客使用次要或區域機場。

□ 機場不須設貴賓室

低成本航空公司在選擇機場時，將盡可能使成本降低，因此需額外費用的貴賓室將不為低成本航空公司所接受。

**因應低成本航空公司之經營管理**

□ 便宜的機場降落費

標榜低票價的低成本航空公司，機場降落費是其減少成本的一大來源，因此低成本航空公司在選擇機場時，機場管理者能否提供其優惠的降落費是一大主要因素

Italy Rimini Ancona Ryanair

□ 飛機在機場的週轉時間必須在二十五分鐘內

低成本航空公司要求飛機從在停機坪關車起，旅客下機、地勤人員卸下行李及貨物、清潔、加油、加水及維修檢查等工作後，至下一航次的旅客完成登機，地勤人員完成裝載行李及貨物止等週轉時間（turnaround times）必須控制在二十五分鐘內，上述飛機每天所節省的週轉時間將允許飛機多飛二個班次，進而提高飛機的利用率及人員的生產力。

在新加坡，從今年起四家低成本航空公司 ValuAir, Tiger Air, Jetstar 和 Singapore AirAsia 正式營運，為配合低成本航空公司要求飛機在機場的 turnaround 時間儘可能控制在 15 至 20 分鐘，新加坡樟宜機場特別訓練一批地勤人員，及改變運作方式，以滿足低成本航空公司需求。

□ 快速的航空公司櫃檯報到時間

由於低成本航空公司不分艙等、不幫旅客劃位、不提供轉機服務且沒有里程酬賓計畫，因此可大幅縮短旅客在航空公司櫃檯的報到時間，同時航空公司也可大幅減少機場報到櫃檯的數目；根據 Barrett（2004）的調查，歐洲 Ryanair 航空公司的經驗為，在愛爾蘭的都柏林機場每個報到櫃檯每年可服務 130,000 名旅客，其他航空公司則是每個報到櫃檯每年可服務 48,000 名旅客，而在英國的 Stansted 機場，Ryanair 每個報到櫃檯每年可服務 110,000 名旅客，其他航空公司則是每個報到櫃檯每年可服務 70,000 名旅客。

而 easyJet 認為使用機場的費用是航空公司的相當大的一向成本，因此 easyJet 最近試辦旅客自動報到系統，初期由航空公司人員在自動報到機器旁協助旅客報到及託運行李，一但旅客熟悉自動報到系統的運作後，easyJet

將撤走機場所有的報到櫃檯。

而在亞太地區，馬來西亞的 Air Asia 除了延用美國 Southwest Airlines 成功的 low cost/ low fare 的經營模式之外，Air Asia 亦針對東南亞地區的特性，綜合 Ryanair 及 easyJet 兩家成功的模式，循 easyJet 模式，不避免壅塞機場，以吸引使用大型機場的商務客；Air Asia 自從 1996 年在馬來西亞成立以來，營運相當成功，因此馬來西亞的 AirAsia 更進一步將據點延伸到泰國及新加坡，分別與當地的投資人合作成立 Thai AirAsia 及 Singapore AirAsia，並希望將飛航網路由東南亞地區的馬來西亞、泰國、新加坡等擴大至越南、柬埔寨、印度、和中國等國家，由於 Air Asia 係以吉隆坡機場為其營運基地，機場當局為配合其在亞太地區快速的發展，決定轉型發展為亞太地區低成本航空的空運中心。