

第壹章、緒論

第一節、研究動機與目的

航空產業發展至今已超過百年歷史，從某個層面來說可以算是「成熟期」的產業，這見證於航空產業投資報酬率不高，收益不斷下降，競爭益趨激烈等特質。但另一方面，由於科技進步與經濟發展、所得提高，讓往昔只屬於奢侈品的航空旅行，在定義上產生質變；產品與流程的創新，都讓這個市場不斷變化，未來持續 20 年都有可觀的高成長率，這些又屬於「成長期」的表現。

21 世紀以來的各種艱鉅挑戰，包括亞洲金融風暴、911 以及 SARS 等；而 2008 年年初飆破每桶 100 美元的高油價，讓平均獲利率只有 3% 的航空產業，單位成本遽升。這些挑戰，都驅使航空公司認真思考未來方向與定位。

在全球各地航空公司多數經營困難的同時，卻有兩個客運市場區段獲利豐厚、成長快速，亦成為全球投資人的注目焦點，其一是航空業展現新貌的高端產品，另外是重要性日增的低成本航空公司。

在 2006 年全球航空公司財務績效評比中，淨利潤（Net Profit）最高的航空公司，為擁有著名高端品牌的新加坡航空公司；而營業獲利率（Operating Margin）最高的航空公司，則是歐洲的低成本航空公司-瑞安航空公司。這兩家標竿航空公司市場定位截然相反，各有制勝之道，亦明顯的指出航空市場 M 型化的趨勢。

本研究的主要目的在於：

- 一、了解 M 型消費對航空市場之影響，研究航空產業兩極發展：高端市場與低成本市場。
- 二、分析主流航空公司經營模式之演變與因應策略。

第二節、研究流程

一、研究方法：產業研究法

產業研究的目的，在於瞭解產業過去歷史與現況發展，以作為趨勢判斷之基礎。產業研究的重點在於瞭解產業關鍵趨勢與變化，以作為產

業經營判斷、投資判斷，以及產業政策擬定的重要參考。

一般而言，產業研究的程序包括以下步驟：

1. 確認所要蒐集的資訊
2. 研擬資訊蒐集計畫
3. 執行資訊蒐集計畫
4. 資訊整理與分析
5. 資訊發表與呈現

而在資料蒐集方面，包括了初級資料蒐集，例如人員親訪、電話訪問、書面問卷、焦點團體、實地觀察等，以及次級資料蒐集，包括書籍、論文、報紙、期刊、雜誌、顧問公司報告、政府出版品、電子資料庫、光碟、網際網路、公司簡介或年報等已存在之資料。

由於本研究報告作者為航空實務界人士，長期觀察及分析各項產業動態，因此本報告在資料蒐集方面有相當比重採用實務界各項統計與數據，作為產業發展的評估與判斷。

二、研究架構

本研究之研究架構如圖 1 所示；包括問題定義、資料蒐集與整理、資料歸納與分析、結論與建議。

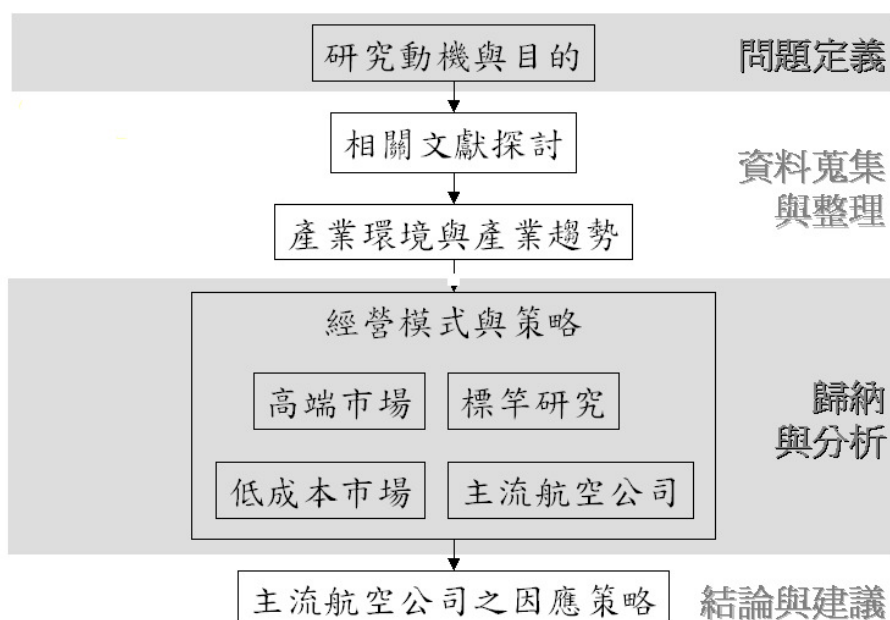


圖 1. 研究架構

研究架構的各部份說明如下：

- 在問題分析方面：定義研究目的、研究架構與方法。
- 在資料蒐集與整理方面：透過相關文獻探討，說明產業環境與產業趨勢。
- 在資料歸納與分析方面：經由廣泛的資料蒐集與統計歸納，分析高端市場與低成本市場的各種經營模式與相關策略，並藉由標竿航空公司研究找出關鍵成功因素。
- 結論與建議：本研究除了對全球航空市場以及亞洲航空市場之 M 型趨勢與策略做出歸納說明外，對於主流航空公司之因應策略，也有所探討。

三、名詞定義

(一) M 型社會

【定義】：指中產階級逐漸消失，社會轉變為富裕與貧窮兩個極端。(詳「第貳章、第三節、一、M 型社會及航空公司市場 M 型化之趨勢」之說明。)

(二) 低成本航空公司 (Low Cost Carrier)

【定義】：指以低價為賣點，在營運上盡可能降低成本之航空公司。

低成本航空公司一般是指以美國西南航空公司為原型之航空公司。早期在探討西南航空公司以及類似經營模式之航空公司時，亦曾以「廉價航空公司 (Budget Airlines)」、「低價航空公司 (Low Fare Airlines)」、「陽春航空公司 (No-Frills)」稱呼。但後來業界一致歸納：這些航空公司的制勝關鍵在於「低成本」，因此改以「低成本航空公司」統一稱呼。

(三) 主流航空公司 (Legacy Carrier)

【定義】：指傳統之輻輳型網路 (hub & spoke) 航空公司。

事實上，主流航空公司在許多研究報告中，係指與低成本航空公司對應之原有航空業者。這些業者多半規模龐大，並以輻輳型網路為航網特色，因此又稱「Network Carrier」或「傳統航空公司 (Traditional Airlines)」。一般中文研究報告中，通常以「主流航空公司」稱呼；但在部分區域性航空市場，低成本航空公司反而蔚為主流，因此這個稱謂在未來可能也有修正的必要。

第三節、研究內容

本研究的內容略述如下：

第壹章包括本研究的動機、目的、方法、架構與內容的介紹。

第貳章進行相關文獻回顧，包括了價值鏈與經營模式、企業競爭策略、SWOT 與五力分析、策略群組與 SCP 模型，以及 M 型消費與航空公司之競爭策略。

第參章解析全球航空產業環境，包括國際航空業務經營之法規定義，以及航空產業的各項趨勢與挑戰，例如管制面的改變、新科技的出現、市場的變化、產業風險與危機等，進而介紹國際航空產業概況與經營績效。

第肆章首先進行標竿高端航空公司與標竿低成本航空公司之個案說明，並特別針對亞洲低成本航空公司發展近況加以探討，進而深入分析高端市場與低成本市場之各種經營模式與競爭策略。

第伍章為本研究的結論與建議，包括以企業策略矩陣進行航空產業之競爭策略分析，以及主流航空公司在高端市場與低成本市場之因應策略建議。