

第三章 台灣民航業者在中國大陸之佈局

本章共分為三節，分別為「台灣各民航業者佈局策略之比較」、「包機直航的影響」、「促使台灣民航業者提前佈局大陸市場的因素」。

台灣航空業者佈局大陸之歷程，可將其分為三個階段。第一階段是自一九八七年政府開放大陸探親為起點，此一階段，台灣的航空業者並非主角，儘管部分國籍航空公司已私下派員赴大陸與當地航空業者與有關單位接觸，但並未實際從事營業交易行為，且交流的深度和廣度尚屬有限。¹此一階段主要是若干台灣旅遊業者為了取得機票，拓展大陸市場，而與大陸的航空公司展開接觸。

一九九五年起，台灣航空業者參與大陸民航市場佈局之動作逐漸檯面化、制度化，台灣航空業者的大陸佈局也進入第二階段。此一階段，業者主要透過台灣的旅行社與大陸的航空公司牽線，並經由香港等第三地繪面為主，對空運直航等有關議題進行雙邊討論。台灣旅遊業者其實對於台灣航空業者在大陸的佈局初期，扮演相當重要之角色，因為早期台灣航空業者都是透過他們與大陸進行聯繫，爾後兩岸航空業者逐漸熟悉熱絡後，旅遊業者才「功成身退」。²

到了一九九七年起，台灣航空業者的佈局進入第三階段。這時起，國內各主要航空公司與大陸各主要航空公司紛紛展開業務合作，包括套裝旅遊產品、拆帳、直掛行李³、直接發給兩張登機證⁴以及聯運開票⁵等合作關係，近幾年更將業務拓展至入股大陸的航空公司、地勤業務公司、飛機維修公司、機場貨運站等領域。至此，台灣民航業者對大陸市場之佈局已常態化、制度化、檯面化。

此外，華信及立榮分屬華航及長榮的子公司，依照目前坊間的各種文獻所做

¹ 羅杰，「鴨子划水、笨鳥慢飛」，中國通，1998年1月，頁54-55。

² 陳芝怡，「融冰初見成效、直航仍待東風」，中國通，1998年11月，頁19。

³ 直掛行李係指要託運的行李之行李牌上的目的地直接寫最終目的地，旅客在轉機時不必再領取行李而在第二個航段之報到時重新辦理托運手續，託運之行李將直接由地勤人員完成轉運。

⁴ 由於兩岸尚未直航，必須經由第三地間接通航，且由第三地至大陸內地的航班不得為國籍航空公司航班，旅客必須在第三地更換航空公司班機，因此，旅客往返台灣與大陸，必須搭兩趟班機並先後使用兩張不同的登機證。航空公司於起點站即同時提供後段航班的登機證，可節省旅客轉機時辦理手續時間，增加其便利性。

⁵ 聯運開票（SPA）：航空公司或旅行社，透過國際民航旅遊業電訊、訂位及清帳組織的電腦系統，開立不同航空公司飛航後段機票，對於旅客而言，可以減少轉機時辦理手續的時間。

分析研究顯示，華信及立榮截至目前為止並未參與中國大陸市場佈局，有的僅為兩岸包機直航，且包機直航的相關業務受母公司指揮調度。因此，本研究論文假定華信及立榮未來並不會直接作為佈局大陸市場之單一主體，而是在其母公司統籌下參與經營，故對華信及立榮的研究將分別附屬在華航及長榮底下。

本節將分別針對國內六家主要航空公司在中國大陸的佈局情形做說明，以釐清這六家航空公司當前在中國大陸市場發展的現況。

第一節 台灣各民航業者佈局策略之比較

台灣民航業者的佈局策略可就三個面向分別探討：機隊規劃及調整、投資領域、航空策略聯盟，以下將分別說明之。

一、機隊規劃及調整

台灣人民赴大陸人次之成長已如前述，⁶而香港及澳門為目前兩岸空運最主要之中繼站。根據民航局⁷統計資料顯示，近年來台港航線每年航班數約為三萬四千多航班，載客人數二〇〇四年為 7,143,798 人次，二〇〇五年為 7,766,302 人次，二〇〇六年為 8,182,184 人次。澳門航線方面，二〇〇四年航班數為 17,655 架次，載客人數 2,212,458，二〇〇五年航班數為 18,718 架次，載客人數 2,458,199，二〇〇六年航班數為 19,153 架次，載客人數 2,621,051。濟州島航線方面，二〇〇四年航班數 62 班，載客人數 4,965 人次，二〇〇五年航班數遽增為 1,431 班，載客人數遽增為 139,479 人次，二〇〇六年航班數再大幅增加到 2,631 班，載客人數也大幅增加到 260,210 人次。

由上述統計資觀之，香港航線每年旅客量仍持續成長，但澳門航線成長幅度較香港為大，濟州島航線旅客成長更是驚人。除了顯示往返兩岸旅客量持續成長，也顯示各個中繼轉運點和各家航空公司間的激烈競爭。龐大的市場需求以及各航線及航點的特殊性構成台灣民航業者機隊規劃的重要依據。

⁶ 參照表 2-5，兩岸經濟統計月報，第 184 期。

⁷ 參照表 3-1、3-2、3-3，台灣地區各機場國際航線班機載客率—按航線及航空公司分（民航局統計資料），<http://www.caa.gov.tw/big5/content/index.asp?sno=186>。

(表 3-1) 台港航線載客率統計表

2000 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	27,528	8,442,632	6,796,810	80.51%
中華	11,202	3,257,252	2,711,564	83.25%
長榮	2,190	605,624	476,586	78.69%
日亞	732	174,525	146,577	83.99%
英亞	312	124,850	79,270	63.49%
泰國	1,463	519,397	478,429	92.11%
新加坡	304	87,710	65,764	74.98%
國泰	9,060	2,956,666	2,303,235	77.90%
港龍	2,265	716,608	535,385	74.71%
2001 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	29,560	8,928,215	6,735,565	75.44%
中華	11,786	3,376,078	2,717,277	80.49%
長榮	2,478	691,130	535,108	77.43%
日亞	725	173,381	152,448	87.93%
英亞	310	122,128	60,736	49.73%
泰國	1,458	506,403	406,537	80.28%
新加坡	312	99,344	73,931	74.42%
國泰	9,915	3,237,259	2,273,792	70.24%
港龍	2,576	722,492	515,736	71.38%
2002 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	31,780	9,518,912	6,997,994	73.5%
中華航空	11,225	3,229,508	2,418,085	74.9%
日亞航	728	170,868	136,603	79.9%
長榮航空	3,362	919,398	728,370	79.2%
英亞航	54	21,016	10,222	48.6%
泰國航空	1,458	542,980	346,895	63.9%
國泰航空	10,641	3,462,261	2,502,837	72.3%
港龍航空	3,782	1,029,632	750,747	72.9%
華信航空	218	50,915	31,611	62.1%
新加坡航空	312	92,334	72,624	78.7%
2003 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	27,983	8,221,622	5,333,493	64.9%
中華航空	9,029	2,581,981	1,793,264	69.5%
日亞航空	358	114,859	69,433	60.5%
長榮航空	3,848	1,009,434	661,400	65.5%

泰國航空	1,151	396,113	277,727	70.1%
國泰航空	8,695	2,778,312	1,660,177	59.8%
港龍航空	4,161	1,145,578	754,026	65.8%
華信航空	657	170,627	102,768	60.2%
新加坡	84	24,718	14,698	59.5%
2004年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	34,119	10,184,530	7,143,798	70.1%
中華航空	9,796	2,953,208	2,124,551	71.9%
日亞航空	677	283,863	134,796	47.5%
長榮航空	4,745	1,246,052	913,648	73.3%
泰國航空	1,336	391,453	320,627	81.9%
國泰航空	10,851	3,515,363	2,370,181	67.4%
港龍航空	5,537	1,454,080	1,044,719	71.8%
華信航空	1,177	340,511	235,276	69.1%
2005年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	34,503	10,560,702	7,776,302	73.6%
中華航空	10,217	3,096,330	2,351,138	75.9%
天鷹航空	30	10,290	6,540	63.6%
日亞航空	93	38,691	16,722	43.2%
長榮航空	5,091	1,424,664	1,080,024	75.8%
泰國航空	729	255,586	188,838	73.9%
國泰航空	10,936	3,654,020	2,637,301	72.2%
港龍航空	5,925	1,619,451	1,179,750	72.8%
華信航空	1,482	461,670	315,989	68.4%
2006年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	34,854	11,085,891	8,182,184	73.8%
中華航空	9,978	3,269,962	2,394,673	73.2%
長榮航空	5,317	1,640,852	1,148,212	70%
泰國航空	729	228,571	172,689	75.6%
國泰航空	11,181	3,743,802	2,860,911	76.4%
港龍航空	6,037	1,707,333	1,260,564	73.8%
華信航空	1,612	495,371	345,135	69.7%
2007年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	35,216	11,428,540	8,342,068	73%
中華航空	9,873	3,291,219	2,438,789	74.1%
長榮航空	5,562	1,772,866	1,203,584	67.9%
泰國航空	729	227,876	176,974	77.7%

國泰航空	11,321	3,817,815	2,962,543	77.6%
港龍航空	6,137	1,826,397	1,235,357	67.6%
華信航空	1,594	492,367	324,821	66%

資料來源：台灣地區各機場國際航線班機載客率－按航線及航空公司分（民航局統計資料），
<http://www.caa.gov.tw/big5/content/index.asp?sno=186>。

(表 3-2) 台澳航線載客率統計表

2000 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	14,315	2,622,574	2,182,881	83.23%
長榮	3,017	666,422	567,800	85.20%
復興	4,609	815,266	675,534	82.86%
澳門	6,689	1,140,886	939,547	82.35%
2001 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	16,894	3,231,131	2,465,202	76.30%
長榮	3,589	888,732	701,777	78.96%
復興	4,943	923,394	715,120	77.44%
澳門	8,362	1,419,005	1,048,305	73.88%
2002 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	18,560	3,525,830	2,669,088	75.7%
長榮航空	4,396	1,017,375	799,280	78.6%
復興航空	5,086	978,996	759,116	77.5%
澳門航空	9,078	1,529,459	1,110,692	72.6%
2003 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	14,311	2,657,810	1,788,312	67.3%
長榮航空	3,512	823,844	565,834	68.7%
復興航空	4,085	788,414	529,333	67.1%
澳門航空	6,714	1,045,552	693,145	66.3%
2004 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	17,655	3,158,244	2,212,458	70.1%
長榮航空	4,063	952,330	681,438	71.6%
復興航空	4,720	871,236	582,852	66.9%
澳門航空	8,872	1,334,678	948,168	71%
2005 年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	18,718	3,338,070	2,458,199	73.6%
長榮航空	4,767	991,352	734,004	74%
復興航空	4,804	905,608	632,482	69.8%
澳門航空	9,147	1,441,110	1,091,713	75.8%

2006年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	19,153	3,448,917	2,621,051	76%
長榮航空	4,682	994,703	753,474	75.7%
復興航空	4,937	934,498	678,490	72.6%
澳門航空	9,534	1,519,716	1,189,087	78.2%
2007年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	18,916	3,398,897	2,570,661	75.6%
長榮航空	4,347	993,559	729,613	73.4%
復興航空	4,938	928,204	654,955	70.6%
澳門航空	9,631	1,477,134	1,186,093	80.3%

資料來源：台灣地區各機場國際航線班機載客率－按航線及航空公司分（民航局統計資料），<http://www.caa.gov.tw/big5/content/index.asp?sno=186>。

(表 3-3) 濟州島航線載客率統計表

2004年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	62	11,036	4,965	45%
遠東航空	62	11,036	4,965	45%
2005年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	1,431	253,624	139,479	55%
立榮航空	31	4,732	2,850	60.2%
復興航空	148	25,824	16,406	63.5%
遠東航空	1,252	223,068	120,223	53.9%
2006年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	2,631	456,096	260,210	57.1%
復興航空	237	41,274	21,606	52.3%
遠東航空	2,394	414,822	238,604	57.5%
2007年	航班數	座位數	載客人次	載客率
合計	4,075	699,855	432,623	61.8%
復興航空	5	838	593	70.8%
遠東航空	4,070	699,017	432,030	61.8%

※復興航空及立榮航空濟州島航班為包機

資料來源：台灣地區各機場國際航線班機載客率－按航線及航空公司分（民航局統計資料），<http://www.caa.gov.tw/big5/content/index.asp?sno=186>。

(一) 中華航空公司

華航於一九九六年宣布向波音公司訂購十五架 737-800 區間客機（後來其

中三架移交給子公司華信航空)，以補華航在兩百人座以下客機運輸能量之不足。這批 737-800 成為華航亞洲航線的主力機種之一。

華航在九〇年代中期的機隊陣容如下：在三百五十人以上的高運量客機方面是以波音 747-200 為主，搭配九〇年代初期開始引進的波音 747-400，日後隨著 747-400 機隊逐漸擴充，舊型的 747-200 逐步淘汰或改裝成貨機，747 系列主要飛航歐美長程航線和東京及香港等鄰近但客運量大之區間航點；三百至三百五十人運量的客機則採用麥道 MD-11，主要飛航歐美地區若干客運量較小之航點；兩百五十人上下的中型客機則全數採用空中巴士 A300 系列，此一系列為飛航東南亞（含香港）和東北亞之主力機種；一百多人座的中小型客機方面，原本華航是採用 737-200，隨著該型機不敷使用而除役，華航在九〇年代初期一度租用空中巴士 A320 和波音 737-400，暫時填補 737-200 遺留下的空缺，該等機型用以飛航琉球以及從高雄起飛之香港和東南亞區間航班，待九〇年代中後期，737-800 逐步到位，這些租賃機才逐步退出華航機隊。

二〇〇〇年後，華航的機隊規劃朝向機種簡化來進行。九〇年代引進的 747-400 和 737-800 依舊是主力機種。新引進的 A330-300 逐步取代日漸老舊的 A300 系列，成為華航亞洲航線之主力。A330-300 的姐妹機 A340-300 則取代 MD-11。此一時期，華航機隊擴充計畫最大手筆的是大量引進 747-400 全貨機，截至二〇〇七年五月為止，二十一架 747-400 全貨機已全數交機，取代老舊的 747-200 貨機，華航成為全球擁有最多 747-400 全貨機的航空公司。

華航的子公司華信航空在轉型為以國內航線和區域航線為主的航空公司後，機隊陣容也做了調整，區域性國際航線以波音 737-800 為主力，國內航線以福克 100 噴射客機和福客 50 螺旋槳客機為主力。近日該公司開始進行機隊汰換計畫，引進巴西航太工業公司的 E-190 噴射客機，用以取代福克機隊。目前 E-190 已經投入「台中-香港」包機航線。

（二）長榮航空公司

長榮航空於一九九一年正式成立，初期的機隊規劃以波音 767-200/300ER

客機、波音 747-400 客機為主，到了一九九五年前後陸續引進 747-400COMBI 客貨兩用機和 MD-11 客機和貨機，此外也引進 MD-90 客機。767 主要用於亞洲區域航線及若干中低運量之歐美長程航線，初期是長榮亞洲航線的主力機種；747-400 客機用於長程高運量及若干短程高運量之航線；747-400COMBI 客貨兩用機則彈性運用於各種長程和區域航線，主要搭配貨運業務；MD-11 客機則執行歐洲和紐奧地區長程航線；MD-90 客機則用於桃園機場和高雄之間的接駁航班，以及高雄飛往東南亞之區域航班。

二〇〇〇年前後，長榮航空調整經營策略，擴大貨運業務之比重，因此開始引進 747-400 全貨機，並陸續將旗下的 MD-11 客機改裝為貨機，二〇〇七年起長榮更計畫將旗下所有的 747-400 客機和客貨兩用機全數改裝成全貨機，未來長榮的貨機機隊將全數為 747-400 全貨機，長榮高層表示未來貨運比重將佔該公司營運比重的六成。客機機隊規劃方面，二〇〇〇年後長榮開始進行新一代客機機隊調整，引進空中巴士 A330-200 取代波音 767 系列，引進波音 777-300ER/200ER 取代即將全數改裝成全貨機的 747-400 全客機和 COMBI 客貨兩用機。

未來，長榮航空的機隊將簡化為三種：777-300ER/200ER 將做為歐美長程航線的主力，並支援若干高運量之亞洲區域航線；A330-200 將是亞洲區域航線的主力，並支援若干中運量的歐美航線；貨機機隊將全數為 747-400 全貨機。MD-90 未來也將淘汰，目前長榮正在評估取代機種，有可能以空中巴士 A320 系列取代之。

長榮的子公司立榮航空同樣也是經營區域航線和國內航線。其中，麥道 MD-90 噴射客機是經營區域性國際航線和國內北高航線之主力，龐巴迪 DASH-8 系列則專門飛航國內航線。日前長榮航空計畫汰換旗下的 MD-90，立榮航空也有可能跟進，取代機種也將是和 737 以及 A320 同等級之機種。

（三）遠東航空公司

遠東航空在九〇年代起開始進行機隊全面更新。先後引進 MD-82/83 客機以

及 757-200 客機，一方面擴增機隊規模，另一方面也取代舊型的 737-200。原本的 737-200 機隊架數僅有八架，後來的 MD 系列和 757 機隊擴編最高曾達到 16 架之多。與 737-200 相比，MD 系列和 757 無論就航程和載客量來看，均大於 737-200，一方面因應當時蓬勃發展的國內航線以及區域性國際航線，另一方面也未將來可能的兩岸直航預做準備。在遠航停航前，MD-82/83 以及 757-200 除了活躍於國內航線，也活躍於遠航所經營的區域性國際航線，包括濟州島、首爾、帛琉、吳哥窟、亞庇、普吉島、巴里島等地。而近年來的兩岸節日包機也都由 757-200 執行飛航任務。此外，為了因應濟州島航線日趨成長的客貨運業務，遠航日前已向飛機租賃公司新租兩架 757-200ER 客機。⁸

遠東航空近幾年也積極投入國際航空貨運市場，並於二〇〇四年七月將旗下一架 757-200 客機改裝為全貨機。B757-200 全貨機主要經營中南半島航線，主要是將金邊貨品運回台北，再和華航、飛遞合作運送至美國。⁹

（四）復興航空公司

復興航空是國內全數使用歐洲機型的航空業者。一九八八年復飛國內航線時，首批機隊為法國 ATR-42 中型螺旋槳客機，後來隨著國內航線市場蓬勃發展，開始引進較大型且航程更遠和載重更大的 ATR-72 客機，一九九一年開始引進約一百五十人到兩百人座的空中巴士 A320/321 噴射客機。

復興航空在引進 A320/321 機隊後，將 ATR 系列機隊規劃飛航於台灣離島及花蓮台東屏東等地區，A320/321 則飛航「台北—高雄」及「台北—台南」等都會區航線，而亞洲區域國際航線，例如釜山、亞庇等地區的航班也都由 A320/321 執行。尤其 A320/321 的引進也是著眼於兩岸航運，在兩岸尚未直航前，A320/321 已經固定飛航「台北—澳門」航線以及近年來的節日包機。原本復興航空的 A320/321 機隊架數有將近十架，但因國內航線市場萎縮，兩岸直航又尚在未定之數，故該公司近年已縮減 A320/321 機隊規模。而因應國內高鐵的通車以及加

⁸「新董座樂大信：遠航國際化，年底東北亞新航線開航」，中央通訊社，2007年6月13日。

⁹參照「遠東航空貨運量成長兩倍半，積極發展全貨機營運，全力爭取兩岸貨運包機」，遠東航空網站新聞區，http://www.fat.com.tw/a6/news_detail.asp?ser=94-2-24-6379739。

速汰換舊型的 ATR 客機，該公司近年來新引進 ATR-72-500 型客機以取代舊型 ATR 機隊，且原本固定以 A320/321 飛航的「台北—高雄」和「台北—台南」航線近日以再度有 ATR 的身影，目的在於因應高鐵通車導致的載客率下降，螺旋槳客機的飛航成本較噴射客機為低。

此外，復興航空也開始積極拓展航空貨運業務。目前有 ATR-72 全貨機一架，固定飛航澳門。

各航空公司港澳大陸航線機隊使用情形

從港澳航線使用機型及購機時的選購機型，可推測兩岸三地民航市場發展。

華航的台港航線主力機種在九〇年代為 747 系列和 A300 系列；目前 747 系列依舊是主力，A330 則取代 A300 在台港航線中的角色。「台北—香港」線一週約 182 航班（平均每日來回各 13 航班），747-400 和 A330-300 所執行的航班數加起來就占總航班數的八成以上，剩餘航班則由 737-800 和 A340-300 支援；「高雄—香港」線一週 56 航班（每日來回各 4 航班），A330-300 執行半數以上的航班，其於則是 737-800 執行。目前台港航線航班數佔華航客運航班總班數約四分之一強，為華航航班最密集且客運量最大之航線。節日包機方面，以二〇〇六年和二〇〇七年春節包機為例，華航和華信無論飛航北京、上海、廣州，均派出 747-400 和 A330-300，華信的廈門航線則由 737-800 飛航。¹⁰

長榮的台港航線主力機種在九〇年代為 747 系列和 767 系列；目前 747 系列依舊是主力，A330-200 則取代 767 在台港航線中的角色。「台北—香港」線一週約 100 航班（平均每日來回各 7 到 8 航班），「台北—澳門」線一週 56 航班（美日來回各 4 航班），747-400COMBI 和 A330-300 所執行的航班數加起來就占總航班數的八成以上，剩餘航班則由 MD-90 支援；「高雄—香港」線一週 28 航班（每日來回各 2 航班），由 MD-90 執行。目前台港航線和台澳航線航班數佔長榮客運

¹⁰ 參照「二〇〇六年華航與華信兩岸春節直航包機 華航 1 月 20 日首航上海包機」，「2 月 13 日華信首飛上海 2 月 16 日華航首度飛航高雄-上海」，中華航空網站，
<http://www.china-airlines.com/ch/newsch/newsch000713.htm>，
<http://www.china-airlines.com/ch/newsch/newsch000787.htm>。

航班總班數超過四分之一，為長榮航班最密集且客運量最大之航線。節日包機方面，以二〇〇六年和二〇〇七年春節包機為例，無論飛航北京、上海、廣州，長榮均派出 A330-200 飛航。¹¹立榮航空方面，飛航上海、廈門、廣州則以 MD-90 飛航。¹²

遠東航空的濟州島航線和復興航空的澳門航線使用機型均為一百多至兩百人上下的中小型噴射客機，遠航的 757 和 MD 機隊以及復興的 A320/321 機隊固定飛航該等航線。遠東航空的濟州島航線一樣由旗下的 757 和 MD 系列飛航。本行段的飛航班次、載客人數、載客率逐年成長。¹³在貨運方面，遠航也藉由本航線承攬不少上海出口之貨物。復興航空的「台北-澳門」航線經營有成，與長榮航空之間能夠有效做出市場區隔，故復興航空得以在該航線站穩腳步。復興航空也藉由承攬大陸華南地區貨物出口，以 A320/321 客機貨倉和 ATR-72 全貨機爭取到若干貨運商機。

比較分析

儘管目前濟州島航線逐漸崛起，搶得一定的市場佔有率，不過港澳航線的地位並非一朝一夕能被取代，港澳目前仍是往返兩岸之間最重要的中繼站。港澳航線的特性就是該航線客運量大，航空公司必須提供足夠座位數以因應之。航空公司提供足夠座位數的方式有二：其一是派遣大型廣體客機（如 747）執行航班，其二為增加航班數。前者能讓航空公司在單一時間載運大量旅客，後者能讓大量不同的旅客有更多搭機時段可選擇。航空公司若能同時兼顧使用大型廣體客機和增加航班數兩種方式，則可以在該航線獲得最佳收益。747 等級的大型廣體客機必須加入經營，每日尖峰時段的航班由 747 來飛航，其餘時段的航班以中型廣體

¹¹ 參照「長榮航空二〇〇六兩岸春節包機資料」，「長榮航空二〇〇七年兩岸春節包機飛航北京與上海」，長榮航空網站，

<http://www.evaair.com/html/b2c/Chinese/eva/news/2006/news200601240002.htm>，
<http://www.evaair.com/html/b2c/Chinese/eva/news/2007/new200701250001.htm>。

¹² 參照「立榮航空二〇〇六年兩岸春節包機」，「立榮航空二〇〇七年兩岸春節包機」，立榮航空網站，

<https://www.uni-air.com.tw/uniairec/message/ShowANN.aspx?ANNID=200601241947300766>，
<https://www.uni-air.com.tw/uniairec/message/ShowANN.aspx?ANNID=200701191959542439>。

¹³ 參照表 3-3。

客機（載客量約 300 人上下）為主，並提供相當數量之航班，小型客機（載客量 100 多人）則支援離峰時段的航班，如此方能兼顧「特定時段內載運大量旅客」及「提供旅客時間選擇的彈性」。

由於港澳航線為往返兩岸之主要轉機點，港澳航線旅客量之成長¹⁴一定程度代表著往返兩岸旅客人次之成長，由上述數據資料顯示，往返兩岸之台籍旅客人次成長與港澳航線旅客人次成長相近，故藉由港澳航線研判往返兩岸之旅客量有其根據，而台灣民航業者在港澳航線所使用之機型亦能反映兩岸未來直航之情形。

華航選擇 747 做為台港航線主力機種，主要考量在於 747 運量大，目前使用的 747-400 座位數約 400 上下，在空中巴士 A380 尚未正式投入全球民航市場營運之前，747-400 是當前世界上客運量最大之民航客機，故以 747-400 做為尖峰時段之機種。選擇 A330-300 作為主力機種，考量在於填補次尖峰時段之運能，提供旅客更多的搭機時段選則，尤其 A330-300 的性能特色為航程適中、適合頻繁起降、省油，因此適合飛行區域航線。相反地，747 雖然運量大，但因耗油量以及機組人員配置多，故飛航成本高，若非台港航線旅客量大，747 用於區域航線並不適當。由於台港航線旅客多數為往返大陸與台灣者，台港航線旅客量和使用機型相當程度反映未來兩岸直航所需機型。從近年來的節日包機華航派出的機型均以 747 和 A330 為主，即可看出端倪。而華航飛香港之貨運航班，目前全部由 747-400F 全貨機飛航。

值得一提的是，華航旗下有十二架 737-800，華信旗下也有三架同型機，該機種的載客量約一百五十人到兩百人之間，機翼寬度 34.3-35.8 公尺，最大航程 5,665 公里，¹⁵由台灣直飛出去，大陸的新疆、東北，以及蒙古人民共和國均在其航程範圍內。除了北京、上海、廣州等大城市之外，大陸地區其餘眾多的次級城市均適合該型機種飛航。尤其 737-800 所需的起降跑道長度較 747 和

¹⁴ 參照表 3-1、3-2。

¹⁵ 737Family-Technical Information，波音公司網站（美國），
http://www.boeing.com/commercial/737family/pf/pf_800tech.html。

A330 等中大型客機短，目前大陸地區的次級城市如天津、青島、濟南、瀋陽、大連、哈爾濱、西安、太原、蘭州、呼和浩特、烏魯木齊、拉薩、重慶、成都、武漢、昆明、南京、杭州、廈門、福州、深圳等機場跑道長度，均足以應付 737-800 之起降。¹⁶而中國大陸境內目前民航機當中，又以 737 及其相近等級之機種所佔比例最大，¹⁷反映出 737 等級之機種為目前大陸民航市場需求量最大者，大陸的航空公司在 737 地勤維修體系方面的資源也不虞匱乏。華航和華信於九〇年代末期至二〇〇〇年初期引進 737-800，考量兩岸直航後可以該機型直飛中國大陸各次級城市之用意明顯。

長榮航空選擇 747-400COMBI 作為主力機種的考量，與華航略有不同。COMBI 為客貨兩用機，與 747 的全客機不同之處在於前者將最後一間客艙改為貨倉，故載客量減少而載貨量增加。依據目前長榮給 747-400COMBI 的客貨容量配置，載客量為 272 人，載貨量為 35 噸（747-400 全客機載客量近 400 人，載貨量 14 噸）。¹⁸長榮航空的經營政策相對於華航，較重視貨運，華航近幾年雖然也擴大貨運比重，且建立全球最大的 747 貨運機隊，貨運量的排名也小幅領先長榮，但客運營收比例仍佔五成以上，反觀長榮目前貨運佔其營收比重已逐漸調整到六成以上。¹⁹由此顯示，長榮對於港澳航線乃至於其背後所代表的兩岸直航航線當中，貨運市場之需求性相對於華航是較高的。而根據民航局統計資料顯示，長榮航空於二〇〇五年和二〇〇六年在台灣國際航線的貨運市場佔有率分別為 26.59% 及 25.96%，客運則分別為 20.91% 及 21.03%；華航方面，這兩年或運市場佔有率分別為 30.36% 及 30.45%，客運分別為 31.41% 及 31.24%。²⁰從民航局統

¹⁶ 歐陽慶餘，《兩岸航空客運市場之研究》，台北：交通部運輸研究所，2000 年，頁 74。

¹⁷ 民用航空航線及飛機架數，中國統計年鑑—2006（北京），
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/2006/html/P1636c.htm>。

¹⁸ 機隊介紹，長榮航空網站，
http://www.evaair.com/html/b2c/Chinese/eva/Corporate_profile/Fleet_facts/；
陳英傑，「附錄一—各機型貨物載運量」，兩岸航空貨運直航航點選擇與航線規劃問題，台南：國立成功大學交通管理科學研究所碩士論文，2002 年，頁 61。

¹⁹ 參照「長榮航空引進今年第三架 MD-11 貨機租機 佈局航空貨運市場」，長榮航空網站，
<http://www.evaair.com/html/b2c/Chinese/eva/news/2005/new20050809.htm>。

²⁰ 台灣地區國籍航空公司國際航線客貨運市場佔有率，統計資料，交通部民用航空局網站，
<http://www.caa.gov.tw/big5/content/index.asp?sno=186>。

計資料顯示長榮相較於華航，其貨運佔整個市場的營收比重高於客運，而兩家業者的客運市場佔有率也有一定程度落差。A330-200 客機座位數為 252 人，與 747-400COMBI 載客量相近，而低於華航 A330-300 的 313 人，由此顯示，長榮在港澳航線的主力機種載客量均小於華航。

而長榮目前最新引進 777-300ER 的載客人數為 316 人，長榮預計將引進 777-300ER 十二架和 777-200LR 三架，將用來取代目前的六架 747-400 全客機和九架 747-400COMBI 之客運地位，未來可望見到更多的長榮 777 客機飛航於港澳及大陸地區。由長榮當前的客機機隊規畫來研判，其機隊更新計畫並不打算大幅擴大客運能量，而是單純著眼於汰舊換新，因為十五架 777 系列的總客運量約 4600 個座位數左右，和六架 747-400 全客機（約 2200 個座位數）及九架 747-400COMBI（2448 個座位數）之客運量相加起來差距不大。反觀六架 747-400 全客機及九架 747-400COMBI 未來將全數改裝成全貨機並取代 MD-11F 全貨機目前在長榮機隊中的地位，如此一來將讓貨運總噸數大幅增加。原本六架 747-400 全客機及九架 747-400COMBI 總噸數相加起來為 399 噸（一架 747-400 全客機貨運噸數 14 噸，一架 747-400COMBI 貨運噸數 35 噸），加上目前十四架 MD-11F 全貨機（一架貨運噸數 80 噸）的 1120 噸，總共約 1519 噸貨運量，在 747 改倉完畢及淘汰 MD-11 後將變成十五架 747-400 全貨機的 1650 噸（一架 747-400 全貨機貨運噸數 110 噸），加上原本就有的三架 747-400 全貨機，長榮未來全貨機機隊貨運總噸數將達到 1980 噸，再加上 777 系列的貨運噸數比 747 客機大，未來長榮的貨運能力將有相當幅度成長。²¹

由於大陸地區需求最大的客機為一百五十到兩百人座的中小型區間客機，此一等級的代表就是波音 757/737 系列和空中巴士的 A320/321 系列，長榮和旗下子公司立榮航空目前都有相同等級的 MD-90 客機，然而此一機種目前已停產，加上逐漸老舊，長榮目前已在尋覓替代機種，外傳未來將購買 A320，但尚在未定之數。

²¹ 陳英傑，前引文，頁 61。

遠東航空和復興航空未來都是準備以一百五十人到兩百人左右的中小型區間客機飛航兩岸航線。757-200 的載客量約 200 到 228 人，最大航程 7222 公里，機身寬度 38.5 公尺，²²此等規格適合飛航中國大陸各次級城市。由於 757 系列目前波音公司已停產，而 MD 系列的航程不足，加上停產已久，未來遠航若要擴充區間客機運能，除了向飛機租賃公司租用之外，必須購買新型區間客機。A320 的載客量約 150 人，最大航程 5700 公里，機身寬度 34.1 公尺，²³A321 載客量約 185 人，最大航程 5600 公里，機身寬度 34.1 公尺，²⁴此等規格也是適合飛航中國大陸各次級城市。目前中國大陸民航業者所擁有的 737、757、A320 家族之飛機架數眾多，除了航程和載客量適合，機場設施和維修服務也得以配合，遠航和復興當初引進該等機種之目的不言而喻。

華信航空引進巴西航太工業 E-190 客機，主要考量其和同等級的波音及空中巴士客機相比，價格相對低廉。E-190 載客量約 100 人，最大航程 4445 公里，機身寬度 28.72 公尺，²⁵飛航中國大陸各次級城市並無問題，然航程稍短，載客量也稍低。另一方面因為低價航空公司的崛起，華信是否改走平價或低價路線，與華航區隔，也是華信主要考量因素，巴航的低造價與低維修成本，都符合走平價與低價航空公司的要求。華信董事長樂大信指出，航空公司盈虧的關鍵是航線與機型，航線靠政府航權分配，公司沒有自主權，機種則需要根據航線需要，選擇最具經濟效益的機種。由於華信也評估兩岸航線最適合的機種是載客量 150 左右的區間客機，故目前正評估是否將租自母公司華航的 737-800 買斷。²⁶

機隊規劃和機型生產方針向來有兩種不同的思考模式：「點對點」直飛以及「中心對中心」(hub to hub) 轉運觀點。不僅航空公司的購機思維受到此等觀

²² Out-of-Production Model-757，波音公司網站，
http://www.boeing.com/commercial/757family/pf/pf_200tech.html。

²³ Aircraft Families-A320，空中巴士網站，
<http://www.airbus.com/en/aircraftfamilies/a320/a320/specifications.html>。

²⁴ Aircraft Families-A321，空中巴士網站，
<http://www.airbus.com/en/aircraftfamilies/a320/a321/specifications.html>。

²⁵ E-jets-emb190，巴西航太工業網站，
http://www.embraercommercialjets.com/english/content/ejets/emb_190.asp。

²⁶ 「華信機隊換新 巴航 195 系列獲選」，工商時報，2006 年 4 月 14 日，第 A15 版。

點之影響，連飛機製造商研發新飛機的策略也深受其影響，全球兩大飛機製造商——波音和空中巴士近年來在飛機研發計畫上也是南轅北轍。波音認為未來民航市場發展趨勢將是以「直飛」為主，直飛才能縮短通勤時間，增加旅客（特別是商務旅客）之便利性，若干所謂的「交通轉運重鎮」將不再一枝獨秀。空中巴士則認為，世界上許多人口眾多的大城市本身客貨運需求龐大，加上全球化帶來的商業發展讓這些大城市之間的客貨運量不斷攀高，而大型飛機對航空公司而言在降低營運成本和降低票價上也有所幫助。空中巴士此種思為也是促使該公司近年來積極研發超大型廣體客機 A380 之主因，反觀波音公司近年來將研發重點擺在超長程中型客機 787 上也是受「直飛」便利性之思維的影響。

在台灣民航業者對中國大陸航線的經營上，波音的「點對點」直飛模式由於兩岸航程短，最遠的地方也只要四個小時左右即可抵達，因此無用武之地，因為既有的區間客機已足以應付四小時以內航程之航線；倒是北京、上海、廣州等大城市由於人口眾多，加上是鄰近衛星工業城鎮的貨運集散地，因此客貨運量龐大，無論是往返兩岸或往返其它國家之主要城市，空中巴士近年來的主流思維——「中心對中心」(hub to hub) 轉運觀點較能有試用之機會。華航在節日包機以 747-400 客機飛航北京、上海、廣州，以及揚子江快運以 747-400 全貨機飛航歐美，即可看出「中心對中心」(hub to hub) 之思維。²⁷從近日空中巴士 A380 造訪台灣，華航高層表示 A380 也是考慮選項之一來觀察，未來華航應有以 A380 客機或貨機來飛航北京、上海、廣州等地之構想。

二、投資領域

國內各主要航空公司與大陸各主要航空公司紛紛展開業務合作，包括套裝旅遊產品、拆帳、直掛行李、直接發給兩張登機證、里程酬賓以及聯運開票等合作關係，近幾年更將業務拓展至入股大陸的航空公司或地勤業務公司，投資飛機維

²⁷參照華航董事長魏幸雄先生於 2004 年 3 月 15 日（時任總經理）在淡江大學之演講講綱，「中華航空在全球的佈局與發展策略」，頁 46，[http://mail.tku.edu.tw/119413/Airport\(93\)/Class/\(06\)%20-%20B1M%C3D%BA%t%C1%BF%20-%20B5%D8%AF%E8%B5o%AEi%B5%A6%B2%A4\(930315\).pdf](http://mail.tku.edu.tw/119413/Airport(93)/Class/(06)%20-%20B1M%C3D%BA%t%C1%BF%20-%20B5%D8%AF%E8%B5o%AEi%B5%A6%B2%A4(930315).pdf)。

修公司，投資機場貨運站等領域。至此，台灣民航業者對大陸市場之佈局已常態化、制度化、檯面化。

不同的業者由於資源多寡不同，在大陸市場之經營策略亦有所不同；但相同的是，大家均要利用大陸市場來維繫自身的發展，同時也期望針對大陸市場之經營能讓自己的版圖得以擴大。

（一）中華航空公司

早在一九九三年，中華航空就派員至大陸拜訪各地機場、旅行社、航空公司、旅館業，就民航商業層次作接觸。²⁸一九九五年，華航在英屬維京群島以「華亞投資公司」名義完成登記，隔年一九九六年六月正式在北京以「華航（亞洲）股份有限公司」之名義成立辦事處。一九九九年華航獲中國民航總局核准，正式成立「中華航空公司北京辦事處」，使其得以名正言順於大陸掛牌運作。

地勤業務合作方面截至目前為止，華航已和大陸各主要航空公司完成簽署各項營運協定。客運方面，包括聯運協定（Special Prorate Agreement—SPA）、²⁹「一票到底、全程劃位、行李直掛」、MCT合作（Minimum Connecting Time）、³⁰哩程酬賓合作。³¹華航分別在二〇〇四年和中國東方航空、二〇〇五年和中國國際航空以及中國南方航空建立哩程酬賓合作關係。³²貨運方面，華航也已和大陸業者

²⁸ 羅杰，前引文，頁54-55。

²⁹ 此協定可使華航能提供經由香港、日本、南韓等地提供往來兩岸之間旅客與貨物中轉運輸服務，參照華航董事長魏幸雄先生於政治大學行政管理碩士學程課程講綱「海峽兩岸民航交流之現況與展望」，

http://www.css.nccu.edu.tw/mepa/mepa_course/2006/lecture/061109_1.pdf。

³⁰ MCT（Minimum Connecting Time）最少轉機時間合作，因機場，轉機方式以及航空公司之間的不同而有所不同。若航空公司能彼此協定好最少轉機時間之合作，將可保障轉機旅客之權益，降低因航班調度或誤點而趕不上下一航班的發生機率。

³¹ 具備華航會員身份之旅客搭乘與華航有哩程酬賓合作之大陸航空公司班機，可享有累積華航哩程之福利。

³² 華航與中國東方航空的哩程合作，初期包括華航所有國際線的自營班機以及東方航空往返香港上海以及琉球上海之航班，後來擴大至所有國內與國際自營航班。參照「華航與中國東方航空公司合作哩程酬賓計畫」「中華航空與中國東方航空公司擴大合作哩程酬賓計畫」，中華航空網站，<http://www.china-airlines.com/ch/newsch/newsch000264.htm>，

<http://www.china-airlines.com/ch/newsch/newsch000698.htm>。

華航與中國國際航空的哩程合作，將包括華航所有國際線的自營班機以及中國國際航空所有國內與國際線的自營班機。參照「中華航空公司與中國國際航空公司合作哩程酬賓計畫」，中華航空網站，新聞稿，<http://www.china-airlines.com/ch/newsch/newsch000603.htm>。

華航與南方航空的合作規模，包括兩家航空所有的國際航線。參照「中華航空與中國南方航空

完成聯運協定和盤櫃直轉（ULD）³³合作。

維修作業方面，華航與大陸業者亦建立若干合作關係。中華航空公司修護工廠自 1999 年 11 月開始獲得中國國際航空 747-200 貨機 JT9D-7R4G2 發動機翻修合約，截至目前為止，已爭取到十五具該型引擎之維修。³⁴自二〇〇三年起，也陸續爭取到上海航空公司三聚 767 客機之 PW4056 型發動機維修業務。³⁵二〇〇七年六月，華航取得廈門太古起落架維修服務公司 8% 的股權，³⁶首度跨足大陸航空維修市場。

對大陸民航產業的投資方面，華航也與台灣國內航運業者共同合作完成了下列公司之入股計畫：中國航空貨運公司（後來因故撤銷）、廈門機場貨運站、廈門航空港航空貨運倉儲公司、揚子江快運公司，尤其揚子江快運目前更是由華航主導經營權。

二〇〇一年三月，兩岸民航業在廈門簽署合資協議草案，台灣華航與遠東航空兩家公司轉投資的台灣航勤公司和廈門空港集團簽約，合組廈門機場貨運站公司，共同經營廈門機場的國際、國內及轉口航空貨運業務。台灣航勤公司由多家航空公司投資，其中華航持股 47.35%，遠航持股 20%，復興航空主導的國產實業公司持股 17%。依雙方協議內容，廈門機場貨運站公司是由現有的廈門機場貨運站改制設立，資本額初定為 2.2 億元人民幣，廈門市政府所屬的廈門空港集團佔 51%，並派任董事長，台灣民航企業佔 49% 的股權，派任總經理，³⁷其中華航、長榮、遠航及台灣航勤則分別持有 12%、12%、12% 及 13% 的股權。而廈門航空貨運站已於二〇〇三年九月八日正式啟用，一年約可以處理 15 萬噸的貨物，相當約桃園機場貨運吞吐量的 15%。根據華航高層表示，貨運站於二〇〇三年

攜手合作 聯航會員哩程酬賓再添生力軍」，中華航空網站，新聞稿，
<http://www.china-airlines.com/ch/newsch/newsch000663.htm>。

³³ 盤櫃直轉（ULD）讓貨物由原班機卸下後直接轉送上下一班機，目的在於節省貨物在轉機過程中所耗費之時間，並降低貨物遺失和損害之風險。

³⁴ 魏幸雄先生課程講綱。

³⁵ 前引文。

³⁶ 「華航跨足大陸 入股維修市場」，聯合晚報，2007年6月13日，
<http://udn.com/NEWS/STOCK/ST01/3886387.shtml>。

³⁷ 羅杰，前引文，頁 54-55。

九月啟用後，九個月便賺回本，廈門機場貨運站二〇〇四年的獲利就高達 2770 萬人民幣。³⁸

「廈門航空港航空貨運倉儲公司」投資案在廈門機場貨運站一案之後緊接著進行。該公司各家業者持股比例同廈門機場貨運站，於二〇〇四年九月正式成立，二〇〇五年三月底正式營運。

二〇〇五年下半年，華航正式拍板定案投資大陸的「揚子江快運公司」，華航聯合盧森堡航空、陽明海運、萬海航運，入股大陸海南航空集團以上海機場為基地的揚子江快運公司，取得 49% 股權，交易金額超過新台幣 20 億元。揚子江快運是海航集團轉投資企業，海航集團目前是大陸第四大航空集團，二〇〇一年海航為擴大航空版圖，在上海成立揚子江快運。盧森堡航空專營貨運，在歐洲的空運和陸運都強，在台地勤也由華航代理，華航的歐洲線貨機有半數在盧森堡起降，雙方長期以來的關係密切，因德航及法航這兩家歐陸大角色在大陸都已有夥伴，華航找上盧森堡航空並不意外。找萬海航運加入投資團隊，則是考量要讓投資揚子江快運的效益倍數發揮。萬海航運在貨櫃船海運亞洲近洋線的領導品牌，揚子江快運現有國際航線都在亞洲，萬海加入華航團隊入股揚子江，將可發揮海空聯運效益。陽明海運本來就是華航的海空聯運夥伴，啟動兩岸海空聯運，兩家公司合作關係更趨緊密。陽明的優勢在於是貨櫃船市場 CKYH 聯盟的成員，歐美長線船班多，本身又已成立好好國際物流，華航把陽明拉進來一樣是海空聯運的概念，將能彌補華航在海運領域不足。同年十二月，揚子江快運正式向中國民航總局申請「上海—盧森堡」航線，並在華航主導下，於二〇〇六年開闢上海至北美的越洋航線，³⁹同時，華航也計畫將旗下部份 747-400F 全貨機租予揚子江快運。⁴⁰由於大陸法令限制，外商經營中國大陸航空公司持股比例不得超過該公司股份之五成，故華航領軍的台資將計畫釋出約 24% 的股權給其他外商，對象可

³⁸ 「華航投資廈門航空貨運站 賺回本」，工商時報，2005 年 4 月 15 日，第 7 版。

³⁹ 「揚子江快運開通上海至紐約、波士頓航線」，新華網（北京），2007 年 3 月 9 日，http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.hq.xinhuanet.com/news/2007-03/09/content_9465096.htm。

⁴⁰ 「華航拿下揚子江經營主導權」，台北：工商時報，2006 年 1 月 13 日，第 A15 版。

能為日本航空或三菱重工，成為台、日、中航運業大聯盟。⁴¹

（二）長榮航空公司

長榮航空成立之初，由於帶有濃厚台灣主體色彩，曾引起中國大陸高度疑慮，但該集團自一九九四年首度跨足大陸市場後，來自大陸的疑慮逐漸消退。長榮航空在中國大陸之佈局，始於一九九六年，並於同年十二月在北京成立大陸總分公司，時任副總經理的蘇宏義更親自坐鎮，主要任務為蒐集市場資訊，爭取與大陸航空業者聯營及維修方面的合作機會。而長榮集團的大陸營運總部也在二〇〇五年於北京成立。⁴²

至一九九八年初為止，長榮航空已和中國國際航空、南方航空和東方航空合作聯營拆帳、直掛行李和直接發給兩張登機證等業務。且將進一步針對客貨運、維修、人員與地勤訓練、空廚等各方面，與大陸各航空公司共同合作發展。

由於長榮集團有規模龐大的海運部門，規模經濟的優勢使其未來在大陸之市場拓展被外界看好。長榮利用其海運部門的優勢，在二〇〇一年八月起開辦「海空聯運」業務，提供「廈門—高雄—台北—全球」之海空貨運服務，⁴³「廈門—高雄」段依據「境外航運中心」相關規定辦理，為兩岸貨運市場發展奠下良好基礎。此外，長榮集團高層與北京層峰之關係密切，也成為其市場拓展的一大助力。

長榮航空對於經營兩岸航空貨運市場也不遺餘力。二〇〇四年六月，長榮航空以班個多月的時間先後承載多批台積電八吋晶圓廠設備，由台北運往上海松江廠，最後一批生產機台於六月二十日運抵上海浦東機場，創下國內首宗晶圓廠精密儀器整廠輸出成功運送之紀錄。在目前兩岸尚未直航的條件下，長榮航空特別選擇目前與上海航空聯運之台北—澳門—上海航線為運送航路。長榮航空以747-400貨機飛航台北—澳門航段，上海航空以747-200貨機飛航澳門—上海航

⁴¹「揚子江快運引日商入股」，台北：工商時報，2007年1月19日，<http://news.chinatimes.com/Chinatimes/newslist/newslist-content/0,3546,120501+122007011900411,00.html>。

⁴²「台長榮集團在京設總部」，大公報（香港），<http://www.takungpao.com.hk/news/2005-4-6/ZM-385473.htm>。

⁴³長榮航空90年年報，頁3。

段，經雙方特別安排飛航時刻，兩架貨機可並排停放於澳門機場進行盤櫃直轉作業，縮短貨物於機坪停放時間，減少各種可能之風險，也因此由台北運至上海之時間只需六小時即可安全運達。⁴⁴

長榮航空在入股經營大陸當地貨運航空公司的積極度不亞於華航。中國民航總局於二〇〇六年年初批准長榮入股「上海國際貨運航空」，成為繼中國貨運航空和揚子江快運之後，第三家被批准讓台灣業者參與經營之大陸貨運航空公司，而這三家公司都是以上海為營運基地。該公司當時正在籌備成立的階段，將以上海浦東國際機場為基地，主要經營國際國內航空貨郵運輸業務；航空公司間的代理業務；與航空貨運業務相關的服務業務。新公司註冊資本為人民幣 12405 萬元，其中上航以現金出資 6822.75 萬元人民幣，佔註冊資本的 55%；盛航企業有限公司以等值美元現金出資 3101.25 萬元人民幣，佔註冊資本的 25%；捷航企業有限公司以等值美元現金出資 2481 萬元人民幣，佔註冊資本的 20%。事實上，相當於長榮航空間接得到該籌建公司 45% 股權。民航華東管理局一位知情人士透露，長榮方面是通過兩家海外註冊公司 SINOPRIMELIMITED（盛航企業有限公司）、JUNIPERESTATEB. V.（捷航企業有限公司）間接注資上海國際貨運航空的。盛航企業有限公司註冊地在薩摩亞，註冊資本為 100 萬美元，主要從事全球範圍內上市公司或有限、無限公司的買賣、投資、管理、發展及交易活動；捷航企業有限公司註冊地在荷蘭，註冊資本為 90756 歐元，主要從事投資、管理其他企業，提供財務、市場營銷專業諮詢服務業務。⁴⁵

近日長榮航空接手遠東航空原本投資的廈門航空貨運站和廈門航空貨運倉儲公司投資案，持股比例為遠航原本投資的三分之一，使長榮航空在大陸市場之佈局跨足到地勤事業投資。⁴⁶

⁴⁴ 「長榮航空成功載運台積電 8 吋晶圓整廠設備輸滬」，長榮航空網站，http://www.evaair.com.tw/html/b2c/Chinese/eva/news/2004/June_21_2004_1.htm。

⁴⁵ 「上海國際貨運航空展翅待飛」，東方早報（香港），2006 年 1 月 25 日，<http://my.tdctrade.com/airnews/index.asp?id=113102>。

⁴⁶ 「遠航廈門投資案 三家接手」，聯合報，2007 年 12 月 17 日，<http://udn.com/NEWS/STOCK/ST04/4140996.shtml>。

(三) 遠東航空公司

遠東航空的股權問題在一九九五年獲得解決，此後開始積極拓展大陸市場版圖，接觸的大陸地區航空公司包括東方航空、南方航空、廈門航空、上海航空等。其中，遠航和上海航空在一九九七年間商談聯營和維修問題；一九九八年和廈門航空商談透過蘇比克灣接駁至福建的航線，主要是因為廈門航空有意開闢飛航菲律賓蘇比克灣之航線，這樣就能和遠航的台北至蘇比克灣航線接上。⁴⁷此外，遠東航空也派遣飛行員至珠海和浦東等地的當地航空業者的訓練中心受訓，並陸續和一些機場簽署代理合約，協議在直航後，在大陸機場的落地停機、加油、維修、餐點、甚至廁所廢水等地勤相關事宜的合作。

廈門航空貨運站及廈門航空貨運倉儲公司更是遠東航空在大陸最重要的一項投資案，遠東航空與華航、復興、台灣航勤分別持有 12%、12%、12%及 13%的股權。遠東航空界由本投資案得以共同經營廈門機場的國際、國內及轉口航空貨運業務。不過廈門的這兩項投資案遠航已於二〇〇七年退出經營，目前股權由華航、長榮、台灣航勤平均接手，⁴⁸加上二〇〇八年爆發經營弊端，公司停止營運，因此遠航不再經營大陸地勤事業。

在遠航停止營運前，由於遠東航空並未在港澳航約中分配到航約，因此遠航在爭取往返兩岸客源方面必須另闢中繼站。二〇〇三年一月，遠東航空「台北—濟州島」航線開航，遠航利用濟州島爭取到與中國東方航空聯手開闢經濟州島中轉上海航線，由於轉機時間較港、澳縮減三分之一，載客率不斷提升，至二〇〇七年四月已增加到六成以上。遠航「台北—濟州島—上海」航線的成功經營，吸引到南方航空集團的注意，遠航與中國南方航空合作開闢中轉東北瀋陽航線。到了二〇〇五年年底，與東方航空的合作又再獲重大突破，共同搶進北京航線，該公司由濟州島轉大陸之航點目前已增加到四個航點，包括上海、杭州、北京、瀋陽，其中上海、杭州、北京和東方航空合作，瀋陽和南方航空合作。遠航的濟州

⁴⁷ 羅杰，前引文，頁 56。

⁴⁸ 「遠航廈門投資案 三家接手」，聯合報，2007 年 12 月 17 日。

島中轉航線也由以往一天往返各一班，發展至一天往返各三班，現在已成長到一日往返各八班（台北出發一日各七班，高雄出發一日各一班），後續的濟州島轉上海航線每日提供往返各五個航班，轉北京每日往返各一班，轉杭州和瀋陽每週往返各三班。⁴⁹遠航企圖將濟州島的轉運功能強化成和香港澳門三足鼎立的態勢。也因遠航的濟州島中轉航線大幅縮減國內至華中、華北時間，加上航點陸續增加，形成繼香港、澳門後，兩岸的第三空中廊。此外，自二〇〇一年政府開放金門小三通以來，遠航就已和船運業者建立聯營合作關係，提供往返福建的另一項選擇。

遠東航空近幾年也加強上海地區的航空貨運業務。經由台北飛韓國濟州轉上海的航線，客機貨艙載運量平均達八成，遠高於客運量，尤其從上海至台北的貨量明顯逐步遞增，總貨量約為台北至上海的一倍半，並且貨源穩定。⁵⁰

（四）復興航空公司

自一九九四年取得台北澳門航線之後，復興航空就積極展開大陸市場之佈局。一九九六年和廈門航空合作，首開一票到底的兩岸接駁航線，並炒熱台北至福州航線和福建武夷山景點。不過炒熱後，澳門航空決定和廈門航空合作，復興航空白白讓出這塊處女地，但復興航空在一九九七年九月又繼續開發昆明觀光市場，循福建模式，和雲南航空聯乘合作開闢「臺灣—澳門—昆明」新航線，台灣旅客可以一票到底，行李直掛。⁵¹

對於澳門航線的經營，復興航空可說是不遺餘力，該航線目前也是復興航空的黃金航線，該航線也讓復興航空在國內航線的虧損得以抵銷。根據二〇〇四年的報導，復興航空澳門航線佔其國際航線營收約九成，佔國內外全部航線營收約四成五，⁵²。由於澳門線是復興航空賺錢的命脈，加上復興航空的澳門線旅客中，

⁴⁹ 參照遠東航空國際航班時刻表，2007年9月。

⁵⁰ 「遠東航空貨運量成長兩倍半，積極發展全貨機營運，全力爭取兩岸貨運包機」，遠東航空網站，http://www.fat.com.tw/a6/news_detail.asp?ser=94-2-24-6379739。

⁵¹ 羅杰，前引文，頁56。

⁵² 「范志強：賣飛機是勇敢的行為」，《商業周刊》，878期，2004年9月20日，<http://www.businessweekly.com.tw/article.php?id=19004>。

又有高達九五％是中轉大陸，時任復興航空董事長的范志強認為，不要和同樣經營澳門航線的澳門航空、長榮航空互相削價競爭，而是「要把餅做大。」

香港政府以「海空連結」方式，在機場附近設渡船碼頭，讓旅客不用入境，從赤臘角機場轉運碼頭直接到深圳、東莞，免掉過港的兩次進出手續。范志強不斷向澳門政府遊說應仿效香港的做法，六月份，終於澳門政府也同樣施行坐船中轉到東莞的「海空連結」政策。有了「海空連結」，范志強又建議應「陸空結合」，飛機落地後，從機場坐上「保稅車」通過拱北關到大陸再辦理出關。目前，「台北—澳門」航線已由每日五航班增加到每日往返各六班，「高雄—澳門」航線為每日往返各二班，航線轉大陸的聯程航點增加到八個，包括上海、北京、南京、無錫、杭州、福州、廈門、深圳。澳門與上述轉運點間的航班數方面，上海和杭州每天往返各二班，北京、廈門、福州、無錫和深圳每天往返各一班，南京每週往返各五班，合作的大陸業者包括上海、深圳、澳門、海南等四家航空公司。⁵³

復興航空也在二〇〇一年起間接參與大陸民航地勤事業之投資。台灣航勤公司和廈門空港集團簽約，合組廈門機場貨運站公司。台灣航勤公司就有復興航空公司主導的國產實業公司持股 17%。緊接著「廈門航空港航空貨運倉儲公司」投資案，各家業者持股比例同廈門機場貨運站於二〇〇五年三月底正式營運。

二〇〇七年五月，復興航空更宣布，將與四川航空合資在上海成立海峽航空公司，經營中國大陸內陸航線，並獲得大陸相關單位原則同意，未來將爭取飛澳門與其他國際航線，預計年底前可以正式開航。復興航空高層表示，這項投資案已獲得大陸民航總局和華東分局同意，由於根據大陸相關法規規定，港澳航線屬於「特殊航線」，必須經過港澳台辦公室同意才能飛行，國際航線則需要在累積一定成績後才能申請經營，因此海峽航空開辦初期將以上海為基地，先經營內陸航線。本投資案，復興航空與國產實業將共同持有 49% 的股份。⁵⁴

而復興航空也和遠東航空一樣，積極強化航空貨運業務，目前有 ATR—72

⁵³ 參照復興航空國際航線時刻表，2007 年 9 月。

⁵⁴ 「四航空公司覓生路 復興搭上川航 闖大陸境內航線」，工商時報，2007 年 5 月 16 日，第 A4 版。

全貨機飛航澳門。在大陸貨運市場方面，與廈門航空、上海航空合作承接後段至廈門、福州、杭州、上海等四大城市。此外針對澳門進口貨物，復興航空另外提供保稅卡車承運「澳門-高雄-台北」之轉運貨。⁵⁵

比較分析

華航與長榮均已和大陸三大航空公司（中國國際、中國東方、中國南方）建立密切的聯運合作關係，華航更和大陸三大航空公司有哩程酬賓計畫，且適用於大陸三大航空公司所有的國內外航線；遠航也已和大陸三大航空公司逐漸在上海航線及環渤海地區航線建立聯運合作關係，復興聯運合作的大陸地區航空公司則為地區型航空公司，航線以華南為主。華航在航空器維修服務方面領先其它台灣業者，爭取到普惠的發動機維修合作，同時也入股大陸的發動機維修公司。航空貨運事業之投資方面，華航和長榮在大陸已有入主之貨運航空公司。復興航空近日宣佈和四川航空合資成立海峽航空，先以經營中國國內航線為主，不過復興及與之合作投資的國產實業所佔資本額並未過半，因此經營主導權主要仍在四川航空。機場貨運站的投資，華航、長榮、復興均有直接參與，遠航則間接參與。

業者資源的多寡，影響其選擇投資領域之策略，但無論本身資源多寡，台灣各民航業者無不擅用資源來進入大陸市場各種不同的投資領域。由於市場競逐是一場長期的耐力賽，持續力越強者越能成為最後的勝利者，而決定持續力強弱的一大關鍵就是市場通路之掌握。要掌握大陸民航市場之通路，參與當地民航事業之經營是必要的手段，只是視各家業者本身資源多寡而投資額度不同。由於靠航權談判爭取飛航之航點數及航班數本身能爭取到的量本屬有限，更何況台灣目前與大陸的直航談判尚無明顯進展且談判涉及政治爭議因而具有高難度性，因此，與其等待一個有進度表但無時間表且有市場局限性的直航，不如把握當前的契機來積極參與當地民航事業之投資，無論是地勤事業或航空公司。當前台灣既然無法像其它國家透過航權談判建立航線，那更應參與當地民航事業之投資，因為在台灣國內航線迅速萎縮以及國際航線面臨高度國際競爭壓力下，這攸關台灣民航

⁵⁵ 復興航空貨運簡介，復興航空網站，<http://www.tna.com.tw/about/07-trust.html>。

業者未來的生存空間。

資源多的大型業者得以入主大陸的航空公司，資源少的小型業者即使有參與當地民航事業之經營，實力目前尚不足以掌握經營主控權。華航相較於其它台灣業者，無論基本的地勤合作、維修業務、民航事業投資，華航展開佈局的時間最長，投資領域最廣，投資金額最大。相較於華航，長榮的企業規模區居第二，在大陸的投資佈局不如華航實屬合理，不過長榮集團高層與北京當局關係良好，這點卻是具有台灣官方色彩的華航所沒有的優勢，因此兩大民航業者未來在大陸市場之競逐仍有相當的看頭。

對於投資領域影響最大的是大陸自二〇〇二年八月一日起正式施行的「外商投資民用航空業規定」。⁵⁶在擴大外商投資範圍方面，取消原定投資只准許試點一兩家之限制，而外商除原來規定的以合資、合作方式投資之外，新增加外商可透過購買股票參與投資及「其它經批准的投資方式」。此規定一出，加速台灣的華航與長榮之佈局腳步，日前華航入主揚子江快運以及長榮入主上海國際貨運航空之投資案，均在此一發規下得以順利進行。在經營權方面，原本航空業之董事長和總經理必須由「中」方擔任之規定取消，也因此，華航和長榮得以分別派任揚子江快運和上海國際貨運航空之總經理。

就投資地區而論，台灣民航業者參與經營大陸航空公司的幾項投資案，包括揚子江快運、上海國際貨運航空、海峽航空，均以上海為營運中心。之所以選擇以上海地區為營運中心的大陸貨運航空，主因在於長江三角洲目前已成為大陸最大的製造業重鎮，也是大陸對外貿易重鎮，特別是科技產業的聚落密集度領先大陸其它地區。科技產業因產品特性，進出口多仰賴航空運輸，長江三角洲是大陸科技產業重鎮，其產品從上海出口最具便捷性，選擇以上海地區為營運中心的大陸貨運航空，可掌握地理區位的便利性，節省出貨時間和陸上交通成本。台灣業者共同投資廈門航空貨運站和廈門航空貨運倉儲公司，也與當地為製造業重鎮、

⁵⁶ 民航規章，《外商投資民用航空業規定》，中國民用航空總局網站（北京），http://www.caac.gov.cn/B1/B6/200612/t20061220_918.html。

經濟特區有關。近年來隨著長江三角洲的發展，福建沿海的傳統經濟特區發展有走下坡之趨勢，但在中國大陸宣布第十一個五年計畫要大力發展海峽西岸地區的背景下，廈門的航空貨運業發展前景仍屬可期。

三、航空策略聯盟

從航空策略聯盟的角度來觀察，台灣各民航業者均正視到策略聯盟的重要性，上述合作項目均屬於航空策略聯盟之範疇。航空策略聯盟近年來已在全球民航業界蔚為風潮，甚至同一家航空公司還參加了多個聯盟。⁵⁷從一九九四年到二〇〇〇年間全球航空聯盟數量從 280 個成長到 579 個，這其中包括全球性的航空聯盟以及區域性的航空聯盟，這些聯盟當中約有 10% 到 20% 含有股權投資關係，參與聯盟之航空公司從 136 家成長到 220 家。⁵⁸目前世界知名的全球性航空聯盟包括「星空聯盟」(Star Alliance)、「寰宇一家」(One World)、「天合聯盟」(SkyTeam Alliance)、「銀翼聯盟」(Wing Alliance)、「優質飛航」(Qualiflyer) 等等，參與這五大全球性航空聯盟之航空公司總收益就佔了全球航空總收益之六成左右⁵⁹。航空聯盟所涵蓋範圍相當廣泛，舉凡地勤合作、旅客哩程酬賓合作、共掛班號、一票到底服務、航班時刻表協調、聯合維修、聯合採購等均屬之，由於此等合作關係目前在航空業界相當普遍，故航空策略聯盟已成為常態。兩岸民航業者雖然並未正式成立航空策略聯盟，但個別的合作已行之有年，此種「準聯盟」關係已成為台灣民航業者進軍大陸市場之重要媒介，特別是兩岸航運受限於法規和政策，台灣民航業者無法直接參與經營，不僅航機無法直飛，相關產業之投資也必須透過轉投資的方式經營，此時航空策略聯盟模式對於台灣業者進軍大陸市場而言，更形重要。

基本上，航空策略聯盟具有之效益包括：航點與航線之擴大、提供旅客更便捷的轉機接駁服務、節省航空公司成本、突破法規限制、擴張航空公司事業版圖。

⁵⁷ 根據張有恆統計，到 1999 年為止，全球參加最多聯盟的航空公司為法航 (Air France)，共參加了 33 個聯盟，其中 9 個含股權投資。參照張有恆、陳方元，「航空策略聯盟之探討」，民航季刊，第四卷第三期，(2002 年 9 月)，頁 133。

⁵⁸ 前引文，頁 132。

⁵⁹ 前引文，頁 135。

對旅客而言，一家航空公司能飛航之航線航點越多，或者既使需要轉機，但轉機服務便捷迅速，往往越能獲得旅客青睞。對航空公司而言，市場競爭日趨激烈，企業經營將本求利，如何節省成本已成為重要課題，尤其當前油價居高不下，因此如何在其它方面的開銷上降低成本，迫切性不言而喻。對於亟需擴張事業版圖之航空公司而言，透過合併和併購等方式擴張版圖遠較本身業績成長來得迅速，加上各國均針對外商投資本地航空事業設有投資上限，因此透過策略聯盟之形式，可依方面兼顧成長與獲利，又能降低合併和併購風險，提供更大之營運彈性。更重要的是，各國法律限制，航空公司拓展市場勢必有其侷限性，一般國家與國家間已是如此，更何況兩岸關係下的兩岸航空互動，因此台灣業者透過聯盟模式進入大陸市場，可視為低成本之進入模式。

Qum and Park 將國際航空聯盟分成三種類型：航線聯盟 (route-byroute alliance)、商業聯盟 (broad commercial alliance)、股權投資聯盟 (equity alliance)。⁶⁰「航線聯盟」是最基本之合作方式，雙方付出最少，僅在特定航線合作，最常出現的合作模式為班號共用，其次是聯合使用地面設施和保留機位。「商業聯盟」除了班號共用和聯合使用地面設施外，著重時刻表協調及哩程酬賓計畫之結合。「股權投資聯盟」則擴大至聯合促銷、聯合維修、聯合採購、聯合資訊系統、股權投資等，為最複雜之聯營。

以目前台灣民航業者彼此之間以及與大陸民航業者合作型態觀察，華航與大陸業者合作型態最為深入和複雜，其次是長榮，再來是復興和遠航。

華航與大陸業者的合作型態已深化到入主當地民航業者，貨運公司揚子江快運目前由華航主導經營，這屬於「股權投資聯盟」的範疇。該公司機隊已陸續加入原屬華航的 747-400F 全貨機，用以飛航歐美航線，目前「上海-盧森堡」貨運航線已開航，該公司總經理目前也由華航派任。華航在投資的過程中，聯合台灣的陽明海運及萬海海運以及盧森堡航空，華航先成為「華航、陽明、萬海、盧

⁶⁰ Qum T.H. and Park J.H., "Airline Alliances: Current Status, Policy Issues, and Future Directions," *Journal of Air Transport Management* Vol. 3 No. 3, 1997, pp, 140.

森堡航空」此一夥伴關係中的主導者，再共同爭取到揚子江快運之經營權。這種作法一方面在四者共同爭取揚子江經營權之過程中不至於為其他三者給邊緣化，或其他三者為其他股東或新的競爭者所拉攏；另一方面還可降低單獨投資所需承擔較高的投資風險。而長榮入股上海國際貨運航空、復興入股四川航空亦同，都屬於「股權投資聯盟」之型態。

更早期的廈門航空貨運站公司以及廈門航空貨運倉儲公司投資案，也是「股權投資聯盟」的另一型態。華航除了單獨出資 12%，也在另一家台灣業者—台灣航勤公司擁有 47.35% 之股權，而台灣航勤公司在這兩件投資案均出資 13%，故華航除了直接持有這兩家廈門地勤事業 12% 的股權，也間接持有約 6% 的股權。透過關係企業投資大陸的地勤事業，也是另一種降低風險的投資型態。

華航爭取到中國國際航空與上海航空的若干普惠引擎維修合約，一方面增加本身的營收，另一方面也是將既有的普惠引擎維修體系做有效之利用。由於華航近年來引進的新機種已不再使用普惠的引擎（無論 A330-300、A340-300、737-800、747-400 當中二〇〇〇年後才訂購者，均採用奇異的引擎），故閒置的維修能量藉由爭取大陸業者之引擎維修合約而獲得利用，符合企業利益。雖然華航當前與中國國際航空和上海航空並無股權合作，但航機維修合作為股權投資聯盟中的普遍型態，若引擎維修合作執行情況良好，未來並不排除有進一步深化合作之可能。

華航和長榮對大陸市場之聯盟型態中，「航線聯盟」和「商業聯盟」之型態已經成熟，和大陸三大航空公司的合作穩定，「股權投資聯盟」的關係也逐漸成熟。華航和長榮在與美國和歐洲業者在「航線聯盟」和「商業聯盟」這兩項層次之合作已行之有年，目前與華航有共掛班號和哩程酬賓合作等關係的國際民航業者包括達美航空、義大利航空、越南航空、大韓航空、印尼航空等，與長榮有共掛班號的國際民航業者包括美國大陸航空、美國航空、全美航空、加拿大航空、澳洲航空、日空航空、英國航空，這些與外國業者之合作經驗，有助於和大陸業者合作關係之建立。遠航和復興對大陸市場的聯盟型態則以「商業聯盟」為主，

且只有部分大陸內地航線有在聯程轉運的服務範圍內。不過復興航空在「股權投資聯盟」方面的積極程度逐漸增加，將與四川航空共同經營海峽航空；反觀遠航日前撤出廈門投資案的股權，在股權投資方面趨於保守消極。

此外，異業結盟也出現在民航業中。例如海運，甚至可藉此建立海空聯運網。舉例而言，長榮集團在二〇〇一年便已建立海空聯運網，大陸和台灣之間以海運，台灣至海外以空運；華航選擇與陽明海運及萬海海運作為共同投資揚子江快運之合作伙伴，主要也是著眼於該等公司與華航有海空聯運的互補效益，而這也是異業結盟的例子。萬海航運在貨櫃船海運亞洲近洋線的領導品牌，揚子江快運現有國際航線都在亞洲，萬海現有的航線網路超強，加入華航團隊入股揚子江，將可發揮海空聯運效益。陽明海運本來就是華航的海空聯運夥伴，啟動兩岸海空聯運，兩家公司合作關係更趨緊密。陽明的優勢在於歐美長線船班多，本身又早已成立好好國際物流，華航把陽明拉進來一樣是海空聯運的概念，將能彌補華航在海運領域不足。

從航空相關產業整合的角度來觀察，可發現台灣民航業者各自在進行不同形式或不同的相關領域整合，這些整合除了水平整合，也包括垂直整合。

航空相關產業可分為上游、中游、下游。上游產業包括：飛機製造業、引擎製造業、地勤設備製造業、飛機租賃業；中游包括：航空公司、石油業、空廚業、客貨運輸業、飛機維修業、地勤服務業，其中又以航空公司為中心；下游包括：一般民眾、旅行業者、航空貨運承攬業者、快遞業者（參照圖一）。由於上述各產業彼此整合程度高，且缺一不可，因此航空業者走向多角化經營，進行垂直整合，不僅可降低成本，亦可刺激本業之成長。

目前台灣民航業者已和大陸業者進行飛機維修、地勤服務業、旅行業者等中下游產業的整合，其中又以華航為最，投資廈門航空貨運站、廈門航空貨運倉儲公司、太古起落架維修服務公司。廈門航空貨運站和倉儲公司也看得到華航、長榮、復興、台灣航勤的身影。與大陸旅行業者的合作更是行之有年，各家航空公司早已和大陸的旅行社合作推出套裝旅遊行程，例如華航自一九九七年起，華航

開始在其航空公司自由行方案中推出北京精緻旅遊行，前段是台港線，由華航本身的飛機擔任飛航服務，香港北京線則由中國國際航空之飛機擔任飛航服務，北京當地旅遊行程由中國國際旅行社安排。又例如復興航空曾先後與大陸旅遊業者合作推出福建武夷山旅遊和雲南旅遊等方案。

(圖 3-1) 航空相關產業上中下游整合



資料來源：2004 長榮航空年報，頁 34

第二節 包機直航對台灣民航業者之影響

早期的包機直航僅限於特定節日及特定專案，因此對於台灣民航業者之獲利實屬有限，對於大陸民航市場之開拓，象徵意義大於實質意義。但在地勤業務合作方面，兩岸民航業者卻也因此有了進一步熱身之機會。二〇〇八年七月起，包機進入週末化、常態化階段，隨著航班及座位數的大幅增加，包機對於台灣民航業者之營收效益始逐漸浮現。不僅包機的機票營收增加，兩岸民航業者投資合作也進一步強化。

(一) 載客率及經濟效益

二〇〇三年首次春節包機，往返十六航班，載客人數僅兩千多人，平均載客

率 69.2%。⁶¹二〇〇五年春節包機，往返航班大幅增加到四十八航班，且開放北京和廣州，也開放大陸業者參與，並採雙向對飛，載客人數達一萬多人，平均載客率 52%。二〇〇六年春節包機，總計七十二班兩岸春節包機總計搭載的 27,397 人次，平均載客率達 81.3%。其中，上海航點計飛三十二班，載客 13,615 人次，載客率 82.1%；北京航點十四班，載客 3,978 人次、載客率 77.9%；廣州航點十二班，載客 5,291 人次，載客率 75.5%；廈門航點十四班，載客 4,513 人次，載客率 90.3%。往返上海的旅客人次最多，佔 49.7%，往返廣州者佔 19.3%，往返廈門者佔 16.5%，往返北京者佔 14.5%。平均載客率高達 81.3%，相較於 94 年的平均載客率 52%，有大幅的提昇。⁶²二〇〇七年春節包機，班次增加到九十六航班。往返共有 45,828 個機位，較去年增加 12,136 個機位，實際搭乘包機旅客人數往返共 37,661 人。國籍航空公司平均載客率為 84%；中國大陸籍航空公司平均載客率為 80%。⁶³二〇〇八年春節包機，班次維持九十六航班（時取消兩班，故實際為九十四班），往返共有 47,440 個機位，較去年增加 1,612 個機位，實際搭乘包機旅客人數往返共 31,758 人（較去年略少 5,903 人），其中由臺灣赴大陸出境 15,692 人（去年 18,192 人），由大陸返回臺灣入境 16,066 人（去年 19,469 人），出境人數明顯減少，顯示今年春節包機受大陸暴風雪影響，且春節假期較去年短，國人赴大陸旅遊人數減少許多。國籍航空公司平均載客率為 67.3%；中國大陸籍航空公司平均載客率為 66.5%，整體平均載客率為 67%。⁶⁴

二〇〇八年啟航的週末包機，民航局八月底對外宣告平均每週都有八成以上，尤其在開放週末包機的第八週創下九成二的最高紀錄，台灣主要的旅客集中航點為松山與桃園。⁶⁵但是到了九月份，週末包機載客率卻下滑到八成以下，對

⁶¹ 「大陸台商春節返鄉專案」辦理情形說明，大陸委員會網站新聞園地，<http://www.mac.gov.tw/big5/cnews/ref920224.htm>。

⁶² 95 年兩岸春節包機執行成果，大陸委員會網站新聞園地，<http://www.mac.gov.tw/big5/gov/950214.htm>。

⁶³ 陸委會九十六年春節包機、擴大小三通及緊急醫療包機辦理情形報告，大陸委員會網站新聞稿，<http://www.sef.org.tw/html/macnews/96/m9603261.htm>。

⁶⁴ 陸委會九十七年春節包機及擴大小三通辦理情形報告，大陸委員會網站新聞稿，<http://www.sef.org.tw/html/macnews/97/m970310.htm>。

⁶⁵ 「兩岸週末包機載客率九成二創新高」，台北：中央通訊社，2008 年 12 月 22 日。

此民航局對外解釋係進入旅遊淡季以及經濟持續走下坡所致。⁶⁶

平日包機於十二月十五日啟航後一週，民航局對外表示：台灣五家航空公司在兩岸平日包機第一週提供座位數有 2 萬 9920 座，實際搭載旅客數 2 萬 2089 人次，平均載客率 73.8%；大陸七家航空公司提供座位數為 1 萬 5964 座，搭載旅客 1 萬 1593 人次，平均載客率為 72.6%。總計兩岸平日包機第一週，兩岸提供總座位數為 4 萬 5884 座，搭載旅客 3 萬 3682 人次，平均載客率 73.4%。⁶⁷

由節日包機、週末包機和平日包機市場行情觀之，兩岸民間對直航有一定程度需求，以致於春節包機旅客人次從二〇〇三年的兩千多人大幅成長到二〇〇七年之後的三萬多人。然週末包機和平日包機迄今載客情形並未持續走高，關鍵因素是否為全球經濟衰退以及旅遊淡季所致，由於啟航迄今時間尚短，因此未來仍應持續觀察。不過台灣民航業者仍審慎樂觀看待未來兩岸航線之商機，華航高層在二〇〇九年元月就表示，華航上海航線的平日包機載客率高達 87%，週末包機載客率更高達 95%，上海航線目前全部以 747—400 客機飛航，以因應龐大的旅客量，而元月華航已開始獲利。華航也相當看好兩岸大三通對華航獲利、營收挹注的動能，也以 1987 年兩岸開放探親、觀光為例，認為當年帶動返鄉潮對華航的載客量就有很高的幫助，此外，若景氣收縮期間，其實航空客運影響不大，只有貨運影響較大。⁶⁸

至於往返的大陸城市旅客量，又以上海地區最多，其次依序是廣州、福州、北京，大陸包機直航城市之旅客量大致與當前台商投資地區比重分布吻合，⁶⁹由此可看出兩岸航線商機之端倪，可做為將來台灣民航業者佈局兩岸航線之依據。

在航程經濟效益方面，由於包機可以縮短二、三小時飛航時間，業者可以節省不少油料及中轉費用，但是機票價格，除廈門航線外，都比中轉港澳的價格來

⁶⁶ 「週末包機 載客率創新低」，台北：聯合新聞網，2008 年 9 月 17 日，<http://paper.udn.com/udnpaper/PIA0028/143278/web/>。

⁶⁷ 「平日包機首週 兩岸飛機載客率皆逾七成」，台北：中央通訊社，2008 年 8 月 28 日。

⁶⁸ 「華航一月開始獲利 上海平日包機載客率 87% 看好兩岸直航商機」，台北：鉅亨網，2009 年 1 月 14 日，http://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/090114/2/1bcip.html。

⁶⁹ 高長，《大陸經改與兩岸經貿關係》，台北：五南圖書出版股份有限公司，2004 年，頁 301。

得高，據了解，台北—上海的包機票價為 4785 元人民幣，比中轉港澳的 3960 元人民幣高出約二成。因此，只要載客率能夠拉高，航空公司獲利機會就很大。⁷⁰此外，隨著包機普遍化，甚至將來朝向週末化，旅客量是否能源源不絕將是航空公司經營包機的考量重點。在旅客量方面，目前第一階段開放大陸人士直接來台觀光每年大約有五十四萬人次（每日配額一千五百人），大陸長住的台商目前約一百萬人，而台灣每年數百萬人次赴大陸觀光旅遊，加上各國商務旅客往返兩岸等需求，這些都將是兩岸包機直航之商機所在。儘管香港的中轉地位不易被包機直航取代，但航空公司透過常態化的包機直航仍可望達到以有限成本獲取相對收益之目標，對業者而言不無小補。

（二）投資合作

直航不單只是雙方民航機能直接往返兩地載運客貨，其尚牽涉雙方航空公司在對方機場之地勤業務。航空公司地勤業務，包括票務、行李託運、飛機燃料補給、污物清潔、維修保養等作業，在對方機場需要由對方民航業者代理。儘管國際上有不少航空公司在某些特定航點自行辦理地勤業務，但基於成本考量，並非常態，尤其是航機維修保養除了委託當地民航業者代理之外，別無選擇，航空公司不可能另外在當地設立維修棚廠。因此，即便兩岸正式直航，兩岸民航業者仍需在地勤業務上維持密切的合作關係。以華航和華信為例，其在北京的地勤與票務由國航代理，上海由東方航空代理，廣州由南方航空代理。遠航則確定上海由上海航空代理，廣州由南方航空代理。復興航空廣州則由南方航空代理。代理權的選擇除了考慮該公司的實力，也視對方是否有相同機型，以符合維修需要。⁷¹華航與中國南方航空於二〇〇八年六月簽訂《合作備忘錄》，在貨運、修護及雙邊代理業務上深化合作關係，南方航空也將支持華航加入國際性的航空聯盟「天合聯盟」(SkyTeam)。⁷²長榮航空隨後也與中國東方航空建立週末包機的地勤合作關

⁷⁰ 「航空業搶食兩岸週末包機直航大餅—華航長榮將成包機大贏家」，財訊，301 期，2007 年 4 月，<http://fn.yam.com/fninfo/php/article.php/474097/2>。

⁷¹ 莊智為，「為直航鋪路，兩岸包機空前競爭」，機械與技術雜誌，240 期，2005 年，頁 40。

⁷² 「中華航空與南方航空簽署合作備忘錄」，中華航空網站，

係，提供旅客便利服務，長榮、立榮在大陸地區的地勤服務將由東航代理，東航在台北松山機場的地勤由立榮提供全方位服務。目前周末包機還不能共掛班號，但長榮和東航已朝此一目標努力，並對哩程交換計劃等議題，共同努力。⁷³

以目前國內六家參與包機直航的業者而言，華航和長榮仍較具優勢，主因在於華航和長榮的機隊規模大，長、中、短程機種兼具，客貨運業務的經驗豐富，而且擁有全球完整的中長程航線及航點，可以相當彈性的調度機隊及招攬業務。在上述優勢之下，若將來法令鬆綁，開放第三國人貨搭乘包機，華航和長榮完整的全球航線將使其有能力招攬往返大陸和第三國之轉運客貨，商機將不只兩岸之間的客貨運。加上華航旗下有華信航空，長榮旗下有立榮航空，彼此可以有效搭配兩岸航點，提升整體經營效益。至於復興及遠航目前的機隊規模相對有限，機位數亦較少，經營體質也不如華航和長榮，加上不像華信和立榮有母公司的奧援，因此，復興和遠航在包機直航市場經營上相對處於劣勢，較有競爭力的航點將是在上海廣州北京等大都會以外的次級城市。

未來，在航線與航點經營方面，即使兩岸直航後，兩岸民航業者仍將有聯營之需求。因為台灣民航業者機隊規模不足以涵蓋大陸各主要航線與航點，特別是規模較小的遠東航空與復興航空，也因此，部份航線與大陸民航業者採行聯營模式仍將無法避免。而另一種聯營方式或許更有可行性，就是台灣民航業者彼此合作共同經營兩岸航線，台灣民航業者之間的水平整合，風險將低於和大陸民航業者的合作。目前所採行的包機直航，給予兩岸民航業者「熱身」之機會，讓彼此透過直接合作處理地勤業務，為將來直航後的合作模式建立做好暖身。

第三節 促使台灣民航業者提前佈局大陸市場的因素

主要為台灣市場衰退的「推力」以及大陸市場迅速成長的「拉力」，與台灣產業近年來積極投資大陸的因素相似，均為這種「推力」和「拉力」所驅動。

<http://www.china-airlines.com/ch/newsch/newsch000890.htm>。

⁷³ 「週末包機 長榮東航地勤合作」，台北：聯合新聞網，2008年6月21日，
<http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN7/4393887.shtml>。

一、國內民航市場衰退的「推力」

從九〇年代後期開始，台灣的國內航線市場逐步衰退，主要原因是台灣陸路交通網的日趨完備，特別是第二高速公路通車、國道客運業者紛紛投入公路市場，分食了原本的航空客源，加上台商將工廠外移大陸和經濟成長趨緩，往返北部營業總部和中南部工廠之間的商務旅客減少，以致於國內航線市場萎縮。二〇〇七年起，高鐵通車，已加速國內航線市場的衰退。

目前唯一經營「台北—台中」航線的華信航空在二〇〇七年二月份高鐵正式通車後不久即向民航局提出申請停飛此一航線，⁷⁴經民航局評估後，於五月一日正式停飛。⁷⁵「台北—嘉義」航線目前僅有立榮航空經營，高鐵通車後旅客量衰退至原來的三分之一，為此立榮實施減班，目前該航線一天僅來回各三班。⁷⁶至於「台北—高雄」航線，日前四家國內航線業者共同宣布該航線實施機票免簽證轉讓，以增加搭機旅客便利性，同時遠東航空等業者也推出週一到週四搭乘北高航線享有折價優惠之措施。此外，復興航空為了降低飛行成本，原本「台北—高雄」以及「台北—台南」航線均使用載客量兩百人上下的 A320/321 噴射客機，目前已有部分航班改以 ATR72 螺旋槳客機飛行。

依據民航局的統計資料顯示，台灣西部航線在高鐵通車後之載客率呈現明顯下滑。以北高航線為例，二〇〇七年一月載客人次 189,712，載客率 66%；到了二月份，北高航線因高鐵通車使得旅客人次減少至 153,945，但載客率仍就下降至 61.8%；到了九月份載客人次下探到 77,577，載客率下降至 48.7%。再以日前已停飛的台北台中線為例，一月份載客人次 1,741，載客率 28%；到了二月份，因高鐵通車而使載客人次驟降至 840，載客率下降至 24.8%；三月份的載客人次降為 750，載客率下滑至 11.6%；四月份的載客人次大幅降低至 228，載客率仍舊無起色，下滑到 9.9%；五月份就正式停飛。⁷⁷整體而言，國內航線載客量因

⁷⁴ 「高鐵通車衝擊 華信申請停飛台北-台中航線」，中央通訊社，2007年2月14日。

⁷⁵ 「5.1起 華信台北台中航線停航」，中廣新聞網，2007年4月11日。

⁷⁶ 台北嘉義航線已於2007年8月16日正式停航。

⁷⁷ 統計資料，交通部民用航空局網站，

高鐵通車而呈現明顯下滑為不爭的事實。儘管從五月份起四家民航業者實施北高航線聯營制度，然而成效不佳，載客率依舊無起色（參照表 3-4），到了九月初便宣告瓦解，各家業者展開新一波的削價競爭，由華信率先推出北高航線低於高鐵的票價，⁷⁸其他業者也陸續跟進。

經歷了數個月的洗牌，國內西部走廊航線方面，遠航和復興只剩北高和北南航線，⁷⁹華信僅剩北高航線，立榮僅剩北高及屏東恆春航線。根據民航業者私下評估：目前西部航線的運能，充其量只能養活一家航空公司營運。儘管民航局提出整併建議，但誰也不願率先退出，⁸⁰因為各家業者都希望自己是最後剩下的那一家公司。近幾個月國內航線出現一波降價促銷潮，價格甚至低於高鐵，例如北高航線遠航和華信單程都是 1200 元，立榮 1250 元，復興 1090 元，均低於高鐵票價，⁸¹目恐非薄利多銷，而可能是藉由銷價策略逼使對手能先退出市場，從業者私下評估目前西部航線的運能，充其量只能養活一家航空公司營運，遠航預計二〇〇八農曆年後退出「台北—台南」航線，未來本航線僅剩復興獨家經營，這似乎已嗅出端倪。

日前有研究預估高鐵通車後，西部走廊的台中航線將消失，嘉義將損失八成，台南和高雄會有五成以上的損失。⁸²依照民航局統計資料顯示，不僅台北往返台中和嘉義航線已停航，台北往返高雄和台南的客源損失也達五成以上（參照表十一），而台北台南航線也已於二〇〇八年八月停航，顯見高鐵衝擊比預期還大。

<http://www.caa.gov.tw/big5/content/index.asp?sno=186>。

⁷⁸ 「北高航線降價 比高鐵便宜」，台北：聯合新聞網，2007 年 9 月 18 日，

<http://udn.com/NEWS/LIFE/LIF1/4017705.shtml>。

⁷⁹ 最新消息是遠航已申請「台北—台南」航線停航，民航局預計在 2008 農曆年後核准。「遠航申請停飛台北—台南 民航局：年後核准」，台北：中央通訊社，2007 年 12 月 11 日。

⁸⁰ 「高鐵效應 國內西部航線日益萎縮」，台北：中廣新聞網，2007 年 8 月 1 日。

⁸¹ 「華信北高機票 1200 已到民航局下限」，台北：中廣新聞網，2007 年 11 月 22 日。

⁸² 參照曾信超、賴鈺城、林宜新，「台灣高速鐵路對國內航空業經營策略之影響」，台灣經濟金融月刊，第四十一卷第十期，（2005 年 10 月），頁 42。

(表 3-4) 國內西部走廊航線二〇〇七年度至二〇〇八年六月份載客情形

07年	台北---高雄		台北---台南		台北---嘉義		台北---台中	
	載客人次	載客率(%)	載客人次	載客率(%)	載客人次	載客率(%)	載客人次	載客率(%)
1月	189712	66	77534	61.4	15712	55.8	1741	28
2月	153945	61.8	57636	56.3	11175	46	840	24.8
3月	139569	56.3	57547	53.3	8645	35.1	750	11.6
4月	124100	63.2	53036	56.6	7517	33.5	228	9.9
5月	112780	54.6	49978	50.3	6147	34.3		
6月	96887	52.3	37139	47.3	2516	28.6		
7月	94777	52.7	38691	47.6	1784	28.4		
8月	68822	42.4	23303	39.8	271	18.6		
9月	77577	48.7	25249	47.2				
10月	92877	63.1	27033	47				
11月	91324	57.8	31708	54.2				
12月	93347	55.7	32816	65.4				
08年	載客人次	載客率(%)	載客人次	載客率(%)	載客人次	載客率(%)	載客人次	載客率(%)
1月	85865	55.5	28070	70.1				
2月	78173	57.9	25228	63.8				
3月	67932	51.0	21083	61.3				
4月	47397	47.9	15100	55.2				
5月	31882	55.7	10744	46.9				
6月	12447	52.7	6010	44.6				
7月	7813	45.1	1035	34.2				
8月	4864	57.3						
9月	1266	56.9						
10月	1365	52.3						
11月	1527	54.1						
12月	1441	47.5						

資料來源：台閩地區國內航線班機載客率及市場佔有率—按航線分（民航局統計資料），
<http://www.caa.gov.tw/big5/content/index01.asp?sno=1407>。

經營國內航線為主的業者對國內航線未來發展普遍悲觀。遠航董事長樂大信認為國內交通結構改變，過去是鐵公路設施不足，空運業才有發展空間，現在鐵公路發達，國內空運市場看不到前景，除了離島航線，其他航線都會逐步萎縮與

停航。復興航空董事長范志強對政府的國內航線政策頗有微詞，早在數年前他便已指出高鐵通車將嚴重衝擊國內航空業者，但政府當時並未重視此一問題，現在事實證明空運市場萎縮的速度比原預估的還大，但是政府始終拿不出對策，在分配台中飛國際線航權時，卻要求遠航和復興必須承擔屏東、恆春等偏遠航線才配給航權，但是擁有最多國際航線航權的中華航空與長榮航空卻不需要承擔政策性航線飛航任務，是非常不合理的規定。⁸³

目前國內四家經營國內航線為主的航空公司，都積極「走出去」，拓展對外航線，遠東航空和復興航空的國際航線佔其營售比重目前都已達到四成上下。就連經營國際航線市場為主的華航與長榮，也面臨不小的經營壓力。儘管這兩家航空公司在當前全球客貨運經營上已佔有一席之地，特別是航空貨運的發展，兩家航空公司均擠身全球前十大貨運航空公司，但面對台灣製造業萎縮所帶來的航空貨運出口衰退，仍面臨不小的壓力。畢竟對華航與長榮而言，眼前最大課題在於保持住既有的領先優勢，因此台灣製造業衰退首當其衝便是這兩大國籍航空貨運業者。華航前董事長魏幸雄先生日前接受台灣媒體訪問時就表示：「沒三通，華航只好到處要貨」。⁸⁴以桃園機場貨運量為例，過去十年持續的成長，到二〇〇六年首度出現衰退，⁸⁵反映台灣本地製造業萎縮之現象。相較於台灣的國際航空客運市場仍持續維持小幅成長，航空貨運市場的衰退更令人擔憂。出口貨運的發展乃跟隨製造業的腳步走，當台灣製造業衰退，出口貨運自然走向衰退，台灣民航業者若無法參與中國大陸航空貨運市場之經營，其營收自然受到影響。

目前台商在兩岸三地的佈局方式逐漸走向「台灣接單、大陸製造、外銷美國」之模式。台灣從日本和美國進口若干精密零組件和軟體，接受來自美日等國的訂單。產品或在台灣進行試產後直接改由大陸工廠量產，或部分高新技術部份的生產在台灣進行而將半成品出口大陸做最後的組裝加工，然後直接外銷美國或日

⁸³ 「樂大信：國內航線是死路一條」，台北：工商時報，2007年9月28日，<http://news.chinatimes.com/CMoney/News/News-Page/0,4442,content+120608+122007092800518,00.html>。

⁸⁴ 「魏幸雄：沒三通 華航只好到處要貨」，台北：工商時報，2007年3月5日，第A4版。

⁸⁵ 貨運量營運統計，桃園機場86年-95年貨運量成長情形，台灣桃園國際機場網站。參照表二。

本。部分產品則是在大陸完成部份製程後運回台灣做最精密部份的加工，再由台灣直接外銷美國或日本。目前桃園機場貨機航班當中，往返美國和往返港澳以及往返日本的比重最大。⁸⁶而台灣航空貨運出口地區又以美國居首，根據統計資料顯示，二〇〇四年台灣航空貨運出口目的地第一名的美國就佔台灣全部航空貨運出口之 19.95%，其次是日本的 12.84%、香港 11.85%、中國大陸 11.62%，其中出口中國大陸之年平均成長率高達 67.99%，遙遙領先其它地區，而該年出口澳門之比重雖然僅佔 2.83%，但出口澳門的年成長率卻高達 25%，僅次於中國大陸；進口方面，二〇〇四年最大進口來源為日本的 26.77%，其次為美國 16.18%⁸⁷和香港 10.74%，該年度來自中國大陸的進口雖然僅佔 3.85%，卻有高達 93.06% 的年成長率。

上述台灣國際航空貨運航班和進出口現況，反映目前橫跨太平洋兩岸的生產供應鏈之型態。而高科技產業相較於傳統產業，對於航空貨運仰賴程度較高，上述桃園機場貨運航班往返地區之分佈以及航空貨運進出口區域之比重，相當程度反映其載運之貨品的技術層次。根據調查，二〇〇四年度台灣航空貨運物品種類當中，「電力及電器類」就佔出口貨物比重的 62.92%，進口方面的比重也佔了 28.55%，充分顯示高科技產業與航空貨運之間的關連性。⁸⁸

目前台灣的國際航空客運市場仍維持一定程度的成長幅度。⁸⁹根據國際機場協會（ACI）針對亞太地區機場之調查，台灣桃園機場在二〇〇〇年之旅客人次（包含出入境和過境）為 1,868 萬人，到了二〇〇五年成長為 2,170 萬，較前一年成長 8%。香港赤臘角機場在二〇〇〇年之旅客人數為 3,275 萬人，到了二〇〇五年成長為 4,027 萬，較前一年成長 9.7%。上海浦東機場在二〇〇〇年之旅客人數為 554 萬人，到了二〇〇五年成長為 2,354 萬，較前一年成長 12%。此

⁸⁶ 參照航班資訊，台灣桃園國際機場網站

<http://www.taoyuanairport.gov.tw/CKSchi/schedule/newqueryfromfile.c.jsp?apio=D&airtype=P&defaultquery=yes>。

⁸⁷ 我國國際航空貨物運輸面臨之隱憂與未來發展策略之研究，頁 9-10。

⁸⁸ 前揭書，頁 35-36。

⁸⁹ 參照圖 3-1。

外，北京首都機場客運量也在二〇〇二年竄升到 2,716 萬人，到了二〇〇五年更遽增為 4,100 萬，較前一年成長 17.5%。⁹⁰上述統計資料顯示，台灣的國際航空客運量仍維持一定程度的成長率，但相較於鄰近地區機場之客運成長率，其表現僅能算是普通；值得注意的是後起之秀的上海浦東機場和北京首都，該等機場的國際旅客量早已超越桃園機場，顯示上海的亞太營運中心之地位已漸形穩固，北京機場的崛起顯示北京作為中國大陸的新經濟重鎮之地位；而香港赤臘角機場的客運量仍舊維持領先地位以及一定程度的成長率，顯示香港近幾年大力發展觀光和吸引中國旅客有成，且作為中國南部轉運中心之地位穩固。

不過當前台灣國際民航業最大挑戰仍在於貨運量之成長趨緩甚至衰退；⁹¹相對地，鄰近的香港、上海、北京、仁川等國際機場的貨運量近年來卻呈現大幅度成長。根據國際機場協會（ACI）針對亞太地區機場之調查，香港赤臘角機場貨運量二〇〇〇年為 2,267,175 公噸，二〇〇五年成長到 3,433,349 公噸，較前一年成長 9.9%，該年度貨運量在亞太地區排名第二。韓國仁川機場於二〇〇一年啟用，當年貨運量為 1,196,845 公噸，到了二〇〇五年成長到 2,150,140 公噸，較前一年成長 0.8%，該年度貨運量在亞太地區排名第五。上海浦東機場於二〇〇二年正式參與評比，當年貨運量為 634,966 公噸，到了二〇〇五年大幅成長到 1,856,655 公噸，較前一年成長 13.1%，該年度貨運量在亞太地區排名第四。台灣桃園機場貨運量二〇〇〇年為 1,208,838 公噸，二〇〇五年成長到 1,705,318 公噸，該年度貨運量在亞太地區排名第六。⁹²從上述統計資料顯示，香港赤臘角機場持續維持強勁的貨運量成長；首爾的新機場仁川機場在啟用後，貨運量迅速成長到亞太地區前五名；上海浦東機場貨運量成長速度更是驚人，短短四年成長近三倍，且已超越桃園機場。桃園機場的貨運量成長追不上長期領先的香港赤臘

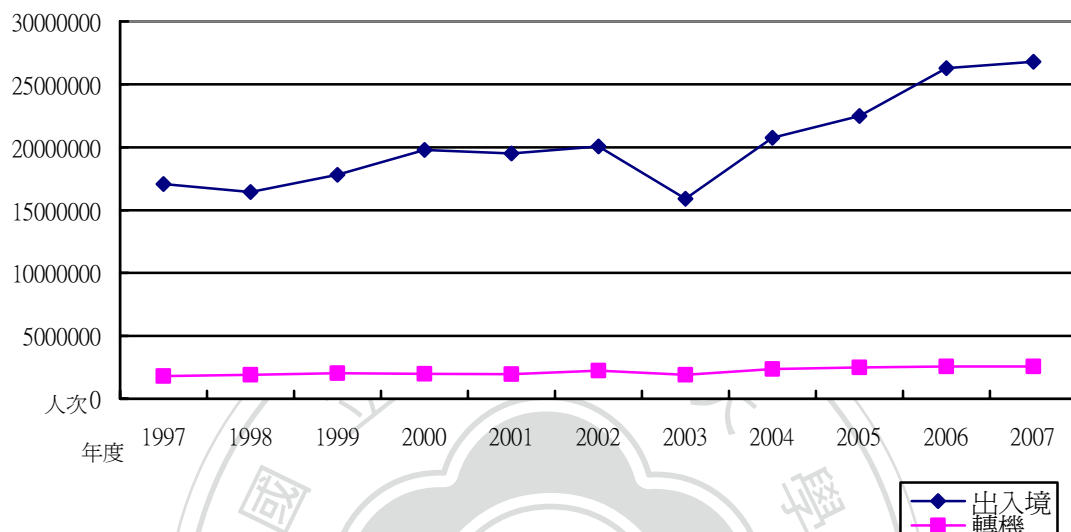
⁹⁰ 我國國際航空貨物運輸面臨之隱憂與未來發展策略之研究，頁 27。主要國家交通統計比較，交通部網站，<http://www.motc.gov.tw/hypage.cgi?HYPAGE=stat08.asp&catid=7>。

⁹¹ 參照圖 3-2。

⁹² 二〇〇五年貨運量排行榜，國際機場協會（ACI）網站，http://www.aci.aero/cda/aci/display/main/aci_content.jsp?zn=aci&cp=1-5-54-4819-4821_9_2。

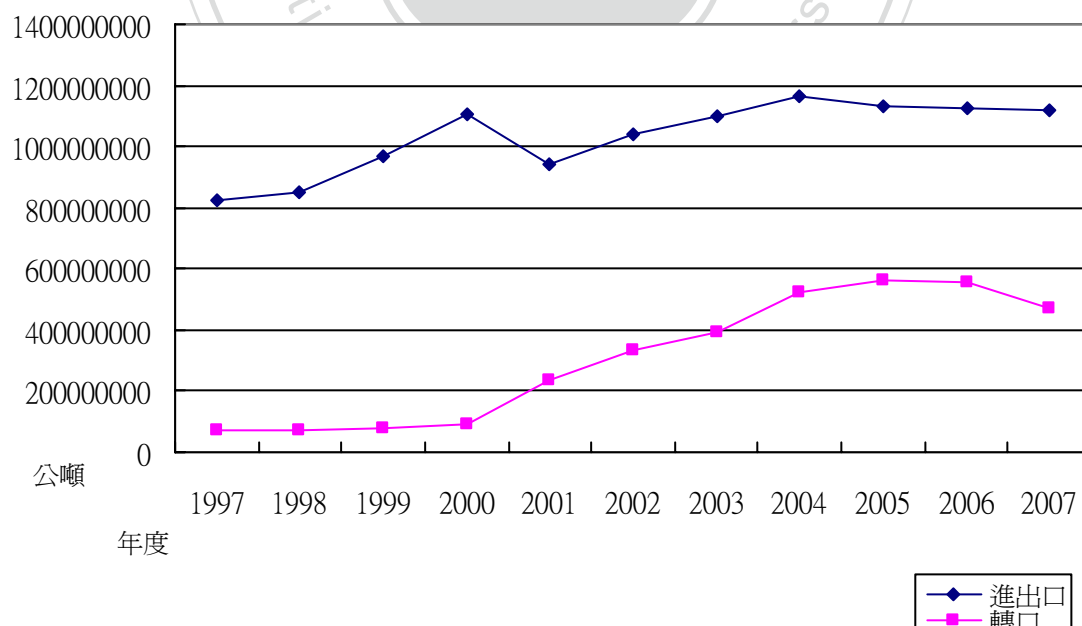
角機場，也不敵後起的仁川機場和浦東機場，甚至在二〇〇六年首次負成長，⁹³邊緣化的危機早已浮現。

(圖 3-2) 桃園及高雄機場國際航線客運量



資料來源：台灣桃園國際機場網站、高雄小港國際機場網站

(圖 3-3) 桃園及高雄機場國際航線貨運量



資料來源：台灣桃園國際機場網站、高雄小港國際機場網站

⁹³ 貨運量營運統計，桃園機場 86 年-95 年貨運量成長情形，台灣桃園國際機場網站。參照表 2-2。

交通部運輸研究所於二〇〇六年發表的一篇報告指出，⁹⁴我國國際機場貨運量成長趨緩甚至衰退，主因有三因素：

總體經濟因素——近年來台灣高科技產業外移，由於高科技產業高度仰賴空運，故其外移直接衝擊空運出口貨運量。

國際油價飆漲——高價國際貿易有 40% 仰賴空運，油價的衝擊自不待言。

大陸航權開放政策——美國與大陸已於二〇〇五年簽署新航約，大幅開放兩國之間的貨運航班，直接衝擊台灣民航業者的轉口貨運。

上述三項因素中，總體經濟因素屬於台灣本身之因素，大陸航權開放政策在兩岸航運開放進展有限之情形下其影響被相對放大，國際油價飆漲則屬於全球性因素，非台灣本身所能掌握。華航在揚子江快運成立後，透過盧森堡航空間接將旗下一架 747-400F 全貨機租予揚子江快運，未來還將繼續以此一模式將旗下其餘的若干貨機租與揚子江快運。在先前，華航就曾將旗下一架 747-400F 全貨機租予港龍航空，港龍航空在與國泰航空合併後才退租該架貨機。華航的貨機出租目的在於增加華航貨機機隊使用率，此舉反映台灣航空貨運衰退之事實，以及因應中國大陸與美國開放航權之衝擊。

二、大陸民航市場迅速成長的「拉力」

大陸對航空貨運而言，最大的商機主要在大陸飛航美國的航線，其次是大陸飛航台灣以及臺灣飛航美國。

中國大陸作為當前及未來二十餘年全球成長速度最快的市場，此一論點已獲得國內外各學術機構和商業團體的支持。根據經濟部的統計資料顯示，近年來中國大陸經濟成長率均維持每年 10% 以上，是世界主要國家中唯一每年超過 10% 成長率者，國內生產毛額 (GDP) 近幾年均維持世界前幾名，僅次於美、日、德、英、法等國，出口和進口金額排名僅次於德國和美國。⁹⁵ 根據國際知名投資機構

⁹⁴ 我國國際航空貨物運輸面臨之隱憂與未來發展策略之研究，頁 30-31。

⁹⁵ 經濟統計指標，經濟部統計處，

<http://2k3dmz2.moea.gov.tw/GNWEB/Indicator/indicator.aspx?menu=3>。

高盛公司對金磚四國（BRIC）⁹⁶的預測，大陸的國內生產毛額（GDP）將在二〇一五年超越日本，二〇四一年超越美國，並在二〇五〇年達到 460,000 億美元，超越美國成為世界第一名國內生產毛額之國家。⁹⁷

中國大陸進幾年進出口總額更是大幅成長，二〇〇一年為 5096.5 億美元，到了二〇〇五年遽增至 14219.1 億美元。⁹⁸大陸貿易進出口金額按國別區分，出口方面美國為大陸第一大出口國，高達 16,289,075 萬美元，其次是香港的 12,447,325 萬美元，第三是日本的 8,398,628 萬美元，大陸對這三國的出口總量遙遙領先其它國家，對台灣的出口量則為 1,654,956 億美元。進口方面，最大進口來源國為日本的 10,040,768 萬美元，其次為南韓 7,682,040 萬美元，第三為台灣 7,468,033 萬美元，美國居於第四為 4,862,177 萬美元。⁹⁹值得一提的是，中國大陸的統計數據當中，與台灣的間接貿易數據均列為對台灣的貿易，而非對中間第三國的貿易，與台灣將其列為與第三國貿易的統計方式有所不同，因此大陸方面的數據在這部份的真實度應可採信。同一時期，台灣進出口總額為 4267 億美元，對美國出口 3,236,038 萬美元，從美國進口 2,266,419 萬美元，對日本出口 1,630,006 萬美元，從日本進口 4,628,362 萬美元。¹⁰⁰上述貿易數據顯示，中國大陸龐大的進出口貿易量已構成航運業積極搶佔其進出口運輸市場之誘因，對台灣民航業者而言，台灣對外進出口貿易額遠不如大陸，更形成其積極佈局大陸之因素。

根據波音公司在二〇〇六年十月年發表的「二〇〇六年中國當前市場展望」，¹⁰¹波音公司預測，未來二十年中國的 GDP 預計年增幅達 6.6%，繼續領先世

⁹⁶ 金磚四國是只全球當前的四個新興市場：中國、印度、俄羅斯、巴西。該等國家不僅具有廣大且深具發展潛力的消費市場，也具有龐大的製造業生產能量，中國和俄羅斯更有豐富的自然資源。

⁹⁷ 高盛（Goldman Sachs）研究報告，
<http://www2.goldmansachs.com/hkchina/insight/research/index.html>。

⁹⁸ 對外經濟貿易基本情況，中國統計年鑑—2006（北京），
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsjs/2006/html/R1801c.htm>。

⁹⁹ 我國同各國（地區）海關貨物進出口總額，前引註，
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsjs/2006/html/R1808c.htm>。

¹⁰⁰ 中華民國進出口貿易統計，經濟部國貿局網站，<http://cus93.trade.gov.tw/fsci/>。

¹⁰¹ 「2006 中國當前市場展望」，波音中國網站，

界，中國航空業的增長更將超過經濟增長速度，並且與 GDP 增長情況一樣，將大大領先世界；中國航空公司的運輸量將顯著增加，國內市場的年平均成長率更高達 8.8%，這將使中國機場的規模在未來二十年內擴增至目前的三倍；預計國際航空年成長率將達到 7.4%，第一大國際航線將是「中國—北美」航線，「中國—歐洲」航線緊追其後。此外，波音公司的這份市場預測報告也指出，中國國內航空貨運市場現在僅次於美國，為世界第二，年貨運量達到 200 萬噸以上，未來二十年內，中國國內航空貨運市場的年均增長率將達到 10.8%，成長幅度領先世界各國。此外，波音公司也預測，中國航空市場高速的成長率將使中國航機機隊規模在二〇二五年達到目前的三倍，約 3900 架。大陸當局則在第十個五年計畫中指明要在二〇一〇讓中國境內民航機增加到一千兩百餘架，以滿足大陸境內和國際航空運輸業的發展需求；不過實際情況是到了二〇〇五年年底，民航機架數已達到 1386 架，其中又以波音 737 架數最多，有 358 架。¹⁰²從波音公司的市場預測和大陸民航產業實際發展情形顯示，中國大陸民用航空市場當前和未來都呈現快速發展的情勢，也因此，台灣民航業者在市場誘因的驅動下，在兩岸航運尚未正常化的情形下便積極展開佈局，以間接方式分享大陸市場利益。

大陸和全球因素方面，由於大陸經濟成長迅速，連帶的其國內民用航空客貨運市場和國際客貨運市場需求大幅成長，加上大陸加入 WTO，因而加速航空市場開放的腳步。當國際和港澳業者紛紛積極搶佔大陸市場之際，台灣民航業者壓力自不待言。近年來，大陸在天空開放方面有了幾項重要措施。二〇〇三年八月，海南開放第三、第四、第五航權。二〇〇四年中美簽訂航權新約《中美航空協定》，大幅增加中美航線航班，將要分六年的時間大幅增加航班，其中半數以上是貨運航班。¹⁰³廈門、南京、上海陸續開放貨運第五航權。二〇〇六年陸續與歐盟、俄羅斯、日本、南韓簽訂備忘錄或新航約，擴大往來之航點與班次。歐美及亞洲各

http://www.boeingchina.com/special/2006zhshow/Boeing_China_CMO_2006_CH.pdf。

¹⁰² 民用航空航線及飛機架數，中國統計年鑑—2006（北京），

<http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/2006/html/P1636c.htm>。

¹⁰³ 「美四家貨運商獲飛 39 個中美航班」，北京：人民網，2004 年 9 月 17 日，

<http://www.people.com.cn/BIG5/paper66/12875/1157490.html>。

主要國家的航空公司紛紛開闢飛航中國大陸之新航線或增班，包括聯合航空開航「華府－北京」航線，西北航空計畫開航「底特律－上海」航線，美商優比速(UPS)和美商聯邦快遞(FedEx)分別選定上海浦東機場和廣州白雲機場來設立轉運中心，¹⁰⁴而港龍航空和澳門航空也針對台灣旅客推出「中停港澳，更換班號，一機到底」的間接直航服務，取得台港澳航線市場一定的佔有率。另一家世界著名快遞業者敦豪快遞(DHL)目前穩居中國大陸快遞業的龍頭，二〇〇六年在中國大陸快遞市場之佔有率高達 34%，跟第二名和第三名的聯邦快遞及中國郵政(都僅在 20%左右)有相當之領先幅度。而根據調查，中國大陸快遞業從二〇〇四年到二〇〇八年間平均年成長率高達 30%，遠高於世界其它地區。¹⁰⁵

大陸的航權開放政策又以「第五航權」的開放影響最為深遠。因為外國業者的第五航權一取得，代表外國業者可以在中國大陸的城市攬貨後轉飛第三地。如此一來，各國民航業者將大有機會爭取本國與中國間雙邊貿易以外的第三國商機，舉例來說，歐洲民航業者得以透過第五航權讓歐商在中國生產之產品直接銷往美洲。第五航權代表民航業者在境外取得另一轉運中心，使其客貨運商機大增。目前大陸已開放貨運第五航權，例如新加坡航空已於二〇〇三年開闢「新加坡－南京－芝加哥」貨運航線，聯邦快遞於二〇〇五年開闢「美國－上海－法蘭克福」貨運航線。

台灣目前推動「貨運便捷化措施」，目的在於藉由貨運包機，讓台灣民航業者得以在兩岸缺乏航權協定之下，透過貨運包機將大陸出口貨物運至台灣再轉往歐美，以免台灣民航業者自外於大陸出口貨運之商機。但包機畢竟有其侷限性，無法像正式航權這樣全面性，也因此華航和長榮才會積極在大陸爭取入主大陸民航貨運業者。

除了航權的開放，大陸當局也加速引進外商直接投資及與外商之合作，引進外資的重點放在民航基礎設施建設、航空技術之提升以及規範化管理，重點包

¹⁰⁴ 「UPS 與 Fedex 選定中國航空轉運中心」，物流技術與戰略，20 期，2006 年，頁 1-3。

¹⁰⁵ 「DHL 穩居中國快遞龍頭」，中央通訊社，2007 年 5 月 9 日。

括：加強航空運輸保安設施，新建和擴建計算機資訊管理系統、結算系統、定位系統和離到系統等，建立全球分銷系統，建立電子商務平台。

大陸自二〇〇二年八月一日起，正式施行「外商投資民用航空業規定」，¹⁰⁶取消原定投資只准許試點一兩家之限制，而外商除原來規定的以合資、合作方式投資之外，新增加外商可透過購買股票參與投資及「其它經批准的投資方式」。此規定一出，加速台灣的華航與長榮之佈局腳步，日前華航入主揚子江快運以及長榮入主上海航空貨運之投資案，均在此一法規下得以順利進行。在外資投資比例方面改為「外商投資民用機場應當由中方『相對控股』」；原來規定公共和空運輸企業外資持股不得超過 35%，有表決權比例不得超過 25%，改為「中方『應當控股』，同一家外商（包括其關係企業）不得超過 25%」；此外也針對特定相關投資項目有下列規定：航空油料供銷、飛機維修，由「中」方控股，貨運倉儲、地面服務、航空食品、停車場等項目，由「中」外雙方商定。在經營權方面，原本航空業之董事長和總經理必須由「中」方擔任之規定取消，也因此，華航和長榮得以分別派任揚子江快運和上海國際貨運航空之總經理。

此外，由於大陸已與港澳地區之特別經貿安排（CEPA），因此也針對「外商投資民用航空業規定」補充給予香港澳門特殊優惠。¹⁰⁷具體內容包括：增加港、澳服務提供者投資內地民航業的範圍、擴大港、澳服務提供者的投資比例、限定港、澳服務提供者以獨資方式投資地面服務的範圍、限港澳地區永久居民和註冊法人以港澳商身分投資、註冊資本要求與內地企業相同。

今年年初，國泰航空與港龍航空正式合併，國泰航空因此獲得大量港龍航空在大陸內陸的航網航點，使其得以在大陸民航市場站穩腳步。兩家航空公司目前以互補的方式共同經營大陸國內與國際航空市場，港龍專注經營大陸內地市場，

¹⁰⁶ 民航規章，《外商投資民用航空業規定》，中國民用航空總局網站（北京），http://www.caac.gov.cn/B1/B6/200612/t20061220_918.html。

¹⁰⁷ 兩項針對港澳地區的補充規定分別於 2005 年 2 月及 2007 年 1 月實施。民航規章，《外商投資民用航空業規定》的補充規定，《外商投資民用航空業規定》的補充規定（二），中國民用航空總局網站（北京），http://www.caac.gov.cn/B1/B6/200701/t20070109_1077.html，http://www.caac.gov.cn/B1/B6/200701/t20070112_1113.html。

旅客到香港之後，經由國泰的網路轉機前往其他國家，便利性比以往大為提升，國泰航空過去很難打入大陸市場，在買下港龍之後，與大陸的中航興業換股操作，順利擴大在大陸市場的影響力。港龍航空在大陸擁有 21 個航點，遍及大陸一、二線城市，¹⁰⁸國泰併購港龍後，大幅彌補國泰內地市場網絡不足的弱勢，而國泰與港龍兩岸的市場與銷售網絡，也已陸續整合。在《外商投資民用航空業規定》補充規定之誘因下，國泰航空目前也和中國國際航空進行交叉持股，以爭取更多大陸民航市場之利益，特別是在大陸航空貨運市場方面，國航與國泰將合資經營國航現有的貨運航空公司——國際貨運航空公司，在其他股東退出後，國泰則作為投資者入股，國航將以其現在國貨航中的股份作為主要資產入股。國貨航也計劃將其註冊地改到上海，以上海為基地開展航空貨運業務。¹⁰⁹

除了中國國際航空之外，中國東方航空也積極與新加坡航空簽訂協議，引進新加坡航空之股份。航空分析師認為，東方航空引入戰略投資者一方面可減輕財務壓力，另一方面可借助合作夥伴先進管理理念和經營模式，加強對成本的控制力度，提高運營效率。東航在上個世紀 90 年代叱吒風雲，是中國民航業名至實歸的盈利狀元。就新加坡航空而言，新航作為全球市值最高的航空公司，被業內外譽為世界上最舒適、最安全、盈利能力最強的航空公司之一。而大規模的機隊使其不得不尋找更廣闊的市場。有關專家分析，參股中國的航空公司是新航大規模進入中國航空市場的捷徑。東航是上海最大的基地航空公司，新航與東航攜手，將有益於其在國市場的核心長三角地區的客運和貨運事業的發展。¹¹⁰

此外，近年來還有幾項著名的跨國投資案。二〇〇四年十月，深圳航空公司與德國漢莎貨運合資組建中國大陸第一家中外合資航空貨運公司「翡翠國際貨運」。二〇〇五年六月，全球第三大航空運輸公司新加坡貨運航空公司宣布與中

¹⁰⁸ 目的地，港龍航空網站，
http://www.dragonair.com/da/zh_INTL/helpingyoutravel/destinations。

¹⁰⁹ 國航、國泰合資貨運模式浮出水面，北京新浪網，2007 年 3 月 30 日，
<http://news.sina.com.tw/finance/sinacn/cn/2007-03-30/173737141186.shtml>。

¹¹⁰ 中國航空業的新聯姻時代，中國新聞週刊（北京），2007 年 6 月 4 日，
<http://magazine.sina.com/chinanewsweek/20070604/2007-06-10/ba34841.shtml>。

國長城工業總公司合資成立「長城航空公司」。

台灣民航業者當前未能直航中國大陸，而必須以香港中、澳門、濟州島等地作為中繼站，儘管限縮了台灣民航業者的獲利成長空間，但卻也意外促使香港、澳門、濟州島等地成為兩岸民航業者媒合之催化劑。兩岸民航業者利用這些中繼站，進行轉運、行李直掛、票務整合等相關合作，使雙方的企業文化、運作制度得以逐步磨和，為將來兩岸民航業者間進一步的合作奠定基礎。

由於兩岸民航業者均迫切需要搶攻往返兩岸空運龐大之商機，礙於政策法令限制，兩岸所有航機必須停靠第三地進行接駁，此時若兩岸民航業者能夠合作，雙方勢必能分享到旅客全部航程給航空公司帶來之利益。就在這種動機之下，促成兩岸業者的聯營合作。

