

第五章 結論

本研究論文試圖歸納出機隊規劃、經營模式、整合型態、SWOT 分析結果、同業之合作前景等五大重點，以下將分別說明之。

機隊規劃

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一定程度代表著往返兩岸旅客人次之成長，本研究顯示，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。此外，包機直航的各航點使用機型，亦可反映未來直航各航點將會採用的機型。

預測台灣民航業者的客機將以 747、A330、777 等做為飛行北京、上海、廣州等大城市之主力，737、757、MD82、MD90、A320/321、E190 等將飛行其餘的次級城市，貨機將使用 747 和 MD11，而該等貨機未來將有部份轉租給大陸貨運業者來經營大陸飛航歐美之航班。針對飛行大城市的客運機型考量，乃依據旅客量以及商務旅客的時段多重選擇性，飛行次級城市則依據航程、旅客量和機場設備做考量。目前華航和長榮的貨機機隊規模已過剩，適逢大陸航空貨運處於高成長階段，未來兩家業者勢必持續將旗下貨機轉租予大陸貨運業者，而大陸旺盛的對外出口將使 747 和 MD11 這類中高運量的貨機持續受到青睞。

經營模式

華航和長榮經營大陸市場的模式偏向在地化、合資化、多角化、普遍化。遠航和復興經營大陸市場的模式以區隔化為主，但隨著經營時間越來越長，在地化、合資化之情形也逐漸浮現。

在地化指在當地的經營逐漸以運用當地資源為主，例如華航入主揚子江快運，直接以當地業者的資源來拓展其市場版圖，這些資源包括飛機、地勤設備、人員，復興航空對海峽航空之經營亦同。合資化指與當地業者共同持股，華航與陸資共同持有揚子江快運之股權，共同經營，復興航空與四川航空合資成立海峽

航空亦同。多角化指經營之觸角伸向不同領域，除了客貨運輸，還包括票務、旅遊、發動機維修、貨運站、貨運倉儲業等周邊產業，在整個航空產業鏈來看，目前已囊括中下游之產業鏈。普遍化指市場之地理空間逐漸普及到大陸各地區，由大城市擴及到中小型城市，由沿海擴及到內陸，由兩岸間接航線擴及到大陸飛往海外之航線。區隔化則是指建立市場區隔性，有別於其它大型業者經營之區域和航線，小型業者如遠東航空，以濟州島作為中繼站來經營兩岸市場，訴求強調濟州島與上海、北京、瀋陽等大陸中北部城市距離近，能有效縮短通勤時間。區隔化對於小型業者至關重要，因小型業者無法以規模經濟取勝，與大型業者經營模式相同將遭夾殺之命用。

若對照台灣各民航業者在經營國內航線之策略，發現各航線及航點使用機型均為兩百人坐以下之區間客機（包含螺旋槳客機），遠航、復興、華信（華航）、立榮（長榮）等四家業者在國內航線之經營規模差距有限（參照表 5-1），這四家業者也都以經營客運為主；相對地，經由本節之介紹，像中國大陸這樣的大型市場，台灣民航業者在經營策略上便有很大的不同。由此觀之，面對大型市場，航空公司規模大小對其經營策略影響甚鉅，而航空公司規模大小在小型市場中的影響就有限。

(表 5-1)二〇〇六年國內航線營運統計

航空公司	飛行班次	可售座位數	載客人次	載客率%
遠東航空	24,566	3,923,019	2,472,194	63.0
復興航空	32,244	3,261,732	2,072,491	63.5
立榮航空	49,896	4,199,476	2,848,012	67.8
華信航空	21,540	1,777,659	1,108,767	62.4

資料來源：交通部民用航空局

至於航空公司開拓大陸市場之時間長短是否是影響其佈局大陸市場成果之關鍵，根據本章各節的討論，並無明顯相關性。無論華航、長榮、復興、遠航，

均在一九九三年到一九九六年之間便開始展開大陸市場佈局，起始時間差距有限。尤其以遠航和復興這兩家相同等級的業者來比較，遠航佈局大陸始於股權糾紛結束的一九九五年，復興佈局始於剛開航澳門航線的一九九四年，雙方起始時間差不多，但如今復興航空無論轉運之大陸航點數、航班數、地勤事業投資、航空公司投資等現況都優於遠航，因此佈局時間長短並非主要影響因素。

整合型態

航空策略聯盟屬於水平整合，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。航空策略聯盟依據合作程度可劃分為「航線聯盟」、「商業聯盟」及「股權投資聯盟」，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。而為了降低投資風險，華航在揚子江快運、廈門投資案等均採用聯合其它業者共同投資但本身出資相對較多的方式參與，不然就是透過該營業法人含有華航股權者來間接投資。

另外一種水平整合則是異業結盟。在兩岸航空市場中，最具代表性的異業結盟就是「海空聯運」。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。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，加入華航團隊入股揚子江，將可發揮海空聯運效益。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。

垂直整合方面，就是航空相關的上中下游產業之整合。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。台灣民航業者已和若干大陸的中下游相關產業進行合作，包括維修、地勤、倉儲、旅遊業者等，尤其旅遊業者的合作更是行之有年。

SWOT 分析結果

台灣民航業者面對大陸民航市場的挑戰，主要來自於大陸民航業者近年來的規模擴張和集團化經營，大陸當局的政策支持，外國民航業者分食市場大餅，以及港澳航線的影響。對台灣業者造成這些挑戰的主因在於大陸經濟起飛伴隨而來的民航市場的迅速成長，以及大陸政府的經濟對外開放和法令改革，而大陸民航業者因為大多屬於國營，因此可以受到較多的保護以抵擋市場競爭。面對此等挑戰，台灣民航業者的劣勢在於：機隊運能不足，台灣業者彼此的合作關係不若大陸業者密切，缺乏政策保護機制。因為台灣的國內和國際市場規模有限，長期下來機隊規模的擴充難以有大幅度成長，甚至目前還過剩。而台灣業者均為民營，彼此處於自由競爭狀態，無法有效合作，政府又無釋出較多鼓勵合作和整併的誘因，加上兩岸政治關係低迷，因此無法透過有效的航權談判來建立穩定的兩岸空運機制，因此台灣業者在拓展大陸市場上吃虧不少，香港本身具有金融中心地位，已成為多數台商必經之地，即便兩岸直航能對香港產生多少替代效果，也令人質疑，缺乏港澳航線的業者即便在直航後，獲利空間的成長幅度可以增加多少，不無疑問。

大陸民航業者的弱點在於貨機機隊運能嚴重不足，影響出口業者經營效率，同時國營企業體質也導致經營僵化，許多航空公司虧損嚴重。大陸民航業者在貨運市場方面面臨貨機機隊規模嚴重不足之窘境，使外來業者在航空貨運方面佔盡優勢。在公司治理方面，大陸民航業者均為國營企業，行政干預和行政指導仍難以避免，成為妨礙其競爭力提升之主因。反觀台灣民航業者，長年在國際競爭的洗禮下，培養出靈活的經營彈性，並懂得善用外部資源來壯大自己，加上華航和長榮擁有或運運能優勢，因此擁有若干優勢。而台灣業者的機會一方面在於趁大陸航空貨運運能尚未明顯成長以及外國業者尚未完成卡位之際，加強貨運佈局，另一方面則是入股有成長前景的若干大陸民航產業。台灣業者歷經九一一事件衝擊，國內航空市場萎縮，兩岸直航遙遙無期，乃至當前國際油價高漲，台灣業者在這些衝擊中展現能屈能伸的彈性，透過聯程轉運、海空聯運、飛機出租等方式

度過難關。又台灣業者良好的空勤和地勤服務品質也早已獲得國際肯定，這種品質的優勢使得台灣業者將來在直航後與大陸業者短兵相接時，能夠稍稍抵銷大陸業者的數量優勢。

同業之合作前景

從上述結論得到一共同點，就是在競爭激烈的航空市場中，與同業合作一同參與市場競爭已經是必要的手段。無論是國內業者的整併，與大陸業者的戰略合作，或著加入國際航空聯盟，均屬於合作範疇。航空業單打獨鬥的時代已經結束，未來航空業拓展市場勢必得有效運用外部同業資源，互補共利。

台灣與大陸或其他的國際級民航業者未來仍有進一步合作和結盟之機會，其關鍵在於台灣業者自身的籌碼，主要在於互補利益是否足夠。

華航與揚子江快運、達美航空的合作均根基於互補利益，前者是貨機機隊和航線的互補，後者是航線的互補，而和戰略合作夥伴南方航空的關係，依照目前跡象研判也具有良好的貨機機隊及航線互補利益。長榮目前與大陸民航業者的合作關係雖然不若華航，但與外國業者的合作關係不輸華航，有機會成為未來佈局大陸市場的助力之一，但更重要的是長榮與北京高層關係良好，這是長榮未來在發展與大陸同業合作關係上的最大優勢。

相對地，復興無上述籌碼和背景，未來在與外部同業建立合作關係上的發展性較不被看好。台灣業者當務之急是強化轉運業務和發展區域航線以擴大經營規模來累積與大陸業者談判之籌碼。

台灣同業間的合作主要焦點在整併議題，因為台灣面臨航空公司過多的問題。但整併涉及各種主客觀條件的限制，這些條件有些也是航空業本身特性使然，包括機隊、後勤體系、人員訓練、人員裁併、經營策略、企業文化、財務狀況、航權分配等，工程浩大。政府必須扮演有效的角色，從政策上釋出誘因才能促使航空業者間完成整併。台灣航空業者整併有其必要性，否則未來不易和大陸及其他國家業者競爭。