

投稿類別：商業類

篇名：

巨變的天空－低成本航空席捲全球航空業

作者：

高三孝班。王麒銘。永年高中。

高三孝班。廖翊婷。永年高中。

指導老師：

林家禎老師

## 壹●前言

### 一、研究動機

航空業，一個瞬息萬變的運輸經濟產業。相較其他鐵路等運輸產業，航空業對於經濟市場更加敏感，任何經濟影響都可能帶來巨大的損失。西元 1977 年成立的美國西南航空（South West Airlines），意外帶動了以低成本營運訴求的低成本航空（Low-cost Carrier，以下簡稱 LCC）風潮，隨著 LCC 的異軍突起，為全球航空市場結構添下巨大變動，帶給傳統航空公司（Legacy Carrier）莫大的壓力。

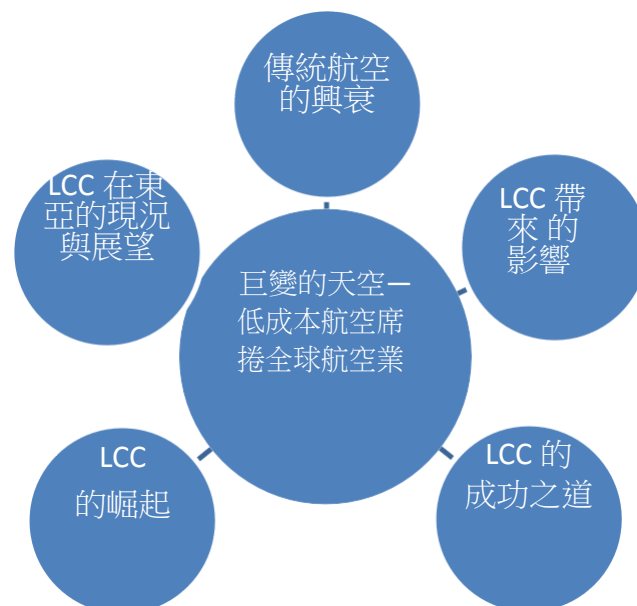
LCC 風潮同樣也在亞洲地區迅速竄起，近年更在東亞大放異彩。就在去年，台灣終於也成立國籍 LCC—威航（V Air）與台灣虎航（Tigerair Taiwan），並於今年相繼飛上青天；然而在在講求服務品質的台灣，消費群眾對標榜「低成本」的 LCC 業者甚感陌生，對其經營模式亦一知半解，導致消費糾紛接二連三發生。

身為高三生的我們，不久即將升上大學，我們或多或少都有機會出國看看世面，也有機會自行規畫旅程。當前火紅的 LCC 自然吸引我們的目光，心中愈發好奇的我們，小論文創作之路於是啟程。

### 二、研究目的

藉由本篇小論文，我們欲探究現今流行的 LCC，如何在詭譎多變的航空業中開啟新局面？並學習如何常保競爭力，在這個弱肉強食世界，保有一席之地。

### 三、研究架構



## 貳●正文

### 一、傳統航空的興衰

#### (一) 起步與成長

西元 1903 年伴隨萊特兄弟飛行者一號 (Flyer I) 升空成功，人類完成了千萬年的飛行夢。西元 1909 年德國飛艇股份公司 (DELAG) 使用飛船載客飛行，為民航史寫下序章，西元 1921 年皇家荷蘭航空 (KLM) 在機上裝設空中廚房，提供簡單的冷食，成為今日飛機餐濫觴；西元 1930 年波音航空運輸 (Boeing Air Transport) 雇用八名護士打點機務，成為世上首批空服員。

經歷兩次的世界大戰後，各行各業百廢待舉，原本被徵調軍用的民航業，在戰後龐大客、貨運的需求，快速恢復，並且成長。隨著西元 1950 年代 707、DC-8 等噴射飛機的流行，其跨大西洋航程的性能，美加地區與歐陸地區飛行時間大為縮短，航空旅行也日漸普及。

西元 1969 年廣體飛機— 747 與 DC-10、L-1011 三星式 (TriStar) 相繼問世，各大航空公司紛紛開辦更遠，如美西直達東亞的跨太平洋航班；不只載客量日亦增高，機上也裝設更為豪華的設備。

#### (二) 警訊的出現

西元 1979 年美國國會解除《空運管制法案》( Airline Deregulation Act )；歐洲也於西元 1992 年逐步解除管制，多家新航空公司陸續成立。自由市場競爭的結果，機票價格隨之一路下跌，此舉招攬了更多旅客，但航空公司的成本並沒有跟著降低，但航空公司獲利率開始出現疲乏。

對警訊不以為意的航空公司每每在經濟環境回暖時，過度樂觀，恣意地擴大公司規模、兼併小型航空；而在強大工會加持下的員工們，對工作自然怠惰、航空公司品質日益低落，自然令旅客心生不滿，不在視搭飛機是種享受，只是無可避免的交通工具。

#### (三) 無盡的惡化

日益惡化的營運效率與經濟環境，傳統航空早已外強中乾；衝擊的到來，一發不可收拾。西元 1990 年代，一代航空業指標的泛美航空 (Pan Am) 宣告破產結業，悲劇性的結局令人嘆息。911 事件發生，航空業遭受前所未有的巨變；國際油價依然隨中東情勢搖擺不定，疾病疫情、金融海嘯、

---

<sup>1</sup> 早期各國的航空公司均受這種法案嚴密的控制，不管是公司營運與否，還是購機、航線規劃…一切都由政府一手掌握、分配。直到美國解除後，各國才開始更進。

大地震、債券危機…航空業在不斷的天災人禍，蒙受一次次嚴峻的打擊。

自西元 2000 年來，全球已有難以計數的傳統航空面臨空前危機，不幸者只能停業收場。美國除了大陸航空<sup>3</sup>（Continental Airlines），其餘老字號傳統航空全都前後破產，各地也陸續有步上破產後塵的傳統航空公司。

素有「日本經營之神」美譽、帶領日本航空（JAL）亮眼重生的董事長稻盛和夫在一次記者會<sup>2</sup>上，語出驚人日航是一間上到下都靠不住、內部毫無權責觀念的公司，主管們甚至對哪條航線是賺是虧模糊不清？

「老牌航空公司普遍存有企業體質不佳的通病」（Manuel Negreie，2014）（註一）

已造成傳統航空嚴重的經營問題。

正當傳統航空面臨前所未有的大挫敗，養兵多時的LCC從小兵態，傲然成為問鼎天下的一方霸主，翻轉了航空業的局面。

## 二、LCC 的崛起

### （一）LCC 概述

LCC 又稱預算管控航空（Budget Carrier）或無額外服務航空（No-frills Airlines），由西南航空創辦人 Kelleher and King 提出。顧名思義，LCC 經營最大的特徵與優勢即是「竭盡所能降低成本」與「貫徹使用者付費」，藉由降低成本、提供低廉的機票，LCC 得以與傳統航空公司進行有效的競爭。

經營手法創新的 LCC，給一個思想僵化的運輸業「新的」思考方式，由於 LCC 特殊的經營模式「開發許多潛在的航空市場，提高了民眾搭乘的意願」（姚憲天，2013）（註二）隨著網路發達，旅客透過網路比價，使 LCC 低價優勢更如虎添翼。

### （二）LCC 不等於廉價航空

LCC 之所不宜稱做『廉價航空』主因之一乃「LCC 的成功關鍵是『低成本』而非廉價。」（許悅琳、王鼎鈞，2009）（註三）可見一般大眾總稱呼 LCC 為廉價航空，並未如此恰當。

國內十幾年前推出「一元飛北高」震撼全國的瑞聯航空，雖然主打超低價機票，同時又增加許多無用的成本（如在國內線設置個人電視等），「空有 LCC 的票價，卻沒有 LCC 的管理模式」導致儘管有 90% 載客率依舊虧損，最終落得倒閉慘況。此外旺季時因需求量大增，LCC 票價可能反而比傳統航空高，充分說明 LCC 不等同是廉價航空。

---

<sup>2</sup> 西元 2011 年深受財政問題所惱數年的日本航空終於宣布破產，日本政府於是請出稻盛和夫擔任

巨變的天空—低成本航空席捲全球航空業  
日航董事長，進行從裡到內徹底的改革。今天的日航已重回世界上最優質的航空公司之一。

### （三）LCC 與傳統航空必較

（表一）LCC 與傳統航空比較表

|       | LCC           | 傳統                   |
|-------|---------------|----------------------|
| 公司結構  | 簡單、有效率        | 複雜、易腐化               |
| 品牌特徵  | 新穎、特別、平民化     | 價錢與服務成正比             |
| 經營核心  | 單純專注載客        | 多角化：客運、貨運、航太維修、地勤代理等 |
| 機型    | 單一或通用性高       | 完整                   |
| 航班連結度 | 點對點航線、少轉機     | 軸幅式航網、與他航班號共用        |
| 使用機場  | 次要機場          | 主要大型機場               |
| 艙等    | 幾乎全為經濟艙、少有商務艙 | 全方位                  |
| 售票方式  | 自行販售          | 自行販售、旅行社代理           |
| 目標族群  | 年輕族群、對票價敏感旅客  | 一般旅客                 |
| 票務結構  | 單一票種、浮動票價     | 複雜分化、多票種，又進行細分       |
| 航機使用率 | 高             | 無法如 LCC 高            |
| 酬客計畫  | 大部分沒有         | 有                    |

### 三、LCC 的成功之道

雖然現在越來越多 LCC 在細節上越來越活，不再完全遵循過去早期 LCC 傳統規則經營，仍盡可能歸納以下通則：

#### （一）慎選飛行

LCC 多營運單一或互通性高的機型，此舉不只可以壓低購機價格，亦能降低維修成本、方便調度。市場常見的 A320、737 的單走道客機正是普遍 LCC 使用；現在越來越多 LCC 以 A330 與 777 及新世代的 787 等雙走道客機飛航中長程、高運量航線。LCC 偏愛使用新機而非老舊飛機，因他們維修成本高、耗油又易故障，一點都不符 LCC 宗旨。

## （二）降低地面花費

為節省機場使用費，LCC 多會選擇落地費較便宜、大城市周邊的次級機場；較昂貴的機場設施 LCC 也會減少使用，如使用登機梯登機、機場貴賓室完全棄用。地勤工作加以簡化，鼓勵乘客使用自助報到亭、機艙的清潔工作也從外包制改由空服員進行，LCC 亦會縮短地面停留時間，以增加航機使用率。

## （三）減少服務項目

LCC 把航空業當作一種普通的交通運輸工具，經營重心單純是將載運旅客抵達目的地，也因客艙單一化與營運中短航程航班為主，LCC 減少諸多被視為「必要」的服務，甚至視之「多餘」。如不提供免費餐食、飲料、報紙及毛毯等，並取消座椅上的個人娛樂系統、降低或取消行李托運的免費額度。

## （四）增加額外收入

聰明的 LCC 除了餐食、毛毯等需另行付費，利用平板電腦代替個人電視讓旅客租用，並加強免稅商品銷售、推出特色商品也是吸金的強招。不過最直接的，莫過瑞安航空（Ryan Air）把整架飛機搞成巴士一樣，出租機身塗裝跟機艙座椅給各種公司推銷，為 LCC 本身增加可觀的收入。

## （五）改變售票模式

LCC 最主要倚靠官網售票，而不透過全球定位系統與旅行社售票，主要是可以節省中間被抽成的成本。LCC 雖供給低廉的機票，但開票的同時也必須付費，此外也得注意 LCC 對於票務規較為嚴苛，如欲取消或更改機票不只要補差價，高額的手續費可能比機票本身貴，有些 LCC 還規定不予退費。

#### （六）樹立獨特形象

LCC 對於公司企業形象的塑造極為重視，最好讓消費者容易了解公司訴求，如酷航的「酷態度」、樂桃航空（Peach Aviation）的「萌旋風」等，亞洲航空（Air Asia）行銷口號「Now Everyone Can Fly！」也成功凸顯 LCC 的特色。

#### （七）創造火紅話題

不管是紅遍全球的宿霧太平洋航空（Cebu Pacific Airways）的創意安全示範，還是春秋航空（Spring Airlines）推出招募「空嫂」徵才啟事、中秋節空少犧牲色相的「嫦娥空姐」等，都讓 LCC 成功製造話題，提高知名度！易捷航空甚至於對手 Go Fly 首航班機由高層帶領空服員公然發放自家免費機票。

#### （八）人才必勝關鍵

LCC 的經營團隊必須對於航空業瞭若指掌，如果未能抵定正確經營策略，即時對經濟環境波動做出應對，便極有可能造成公司巨大的損失。LCC 組織架構簡化不少，使公司營比傳統航空運更加有效率；員工、主管簡易溝通平台，使勞資雙方關係更為接近、穩定，比起罷工頻傳的傳統航空，LCC 少有出現罷工的僵局。

### 四、LCC 帶來的影響

#### （一）機場與周圍城市

LCC 帶來可觀的運量，帶動次級機場、甚至歐美偏遠小機場的發展。此外大量直接、間接的工作機會也營運而生，促進地方經濟發展。大型機場也提供特別的優惠方案吸引 LCC 進駐，更有如大阪關西機場設立 LCC 專用航站的機場。

委靡不振多年的高雄機場也因多家 LCC 開航再創營運高峰；近來也出現將桃園機場第一航廈改造成 LCC 航廈的建言，以加強桃園機場亞太空運樞紐化的遠景。許多觀光勝地的機場也因進駐 LCC，開發更多淺在客源，衝高機場運量。

#### （二）消費者與觀光業

過去民眾出外遊玩多數會參加旅行團，或透過旅行社購買套裝的

機加酒等；然而消費者利用 LCC 的網站購票時，還可以順便兼訂旅館、租車。LCC 的出現顛覆了旅人的習慣，造就大批自由行的背包客。

雖然 LCC 樂了消費者，卻讓旅行業者愁眉苦臉！在歐洲，獨立經營的小業者不是被併購，就是倒閉，旅遊業幾乎只剩龐大的旅遊集團主宰；不過中小型的 LCC 則依舊樂與旅行社合作以提高滿座率，也看得出 LCC 靈活的經營手法。

### （三）傳統航空

回到最大的「受害者」身上，正面迎擊 LCC 的還是同在天上飛的傳統航空業者。傳統航空又可分為大型的主流航空公司與中小型的航空公司；二者間差異雖大，但對於來者不善的 LCC 也做出各種應變。

#### 1、定位為高檔航空

隨著 LCC 搶走經濟艙龐大的客源，及為了與 LCC 做出分明的區隔，許多傳統航空轉而致力強化高端產品服務，以搶攻金字塔頂端市場旅客。本身就走高檔航空路線，產品更是愈出愈奢華；不過這種業者也推出「較平價」的產品，如新加坡航空今年初了推出全新商務艙、頭等艙，也發表將新設置的豪華經濟艙。

#### 2、與他航合併及加入航盟

不單為挽救節節流失的市佔率，「合併」一直流於航空業，只是在 LCC 使複雜的航空業更混亂後，合併更加盛行。結合不只能達成  $1+1>2$  的效益，也可趁機削減最難降低的人事成本。近年美、歐前後各自出現三大集團，主宰了世界兩個大洲的航空業。

西元 1990 年代航空公司間開始緊密的合作，後期終於出現了十餘間公司共組的航空聯盟模式，目前計有星空聯盟（Star Alliance）、寰宇一家（Oneworld）和天合聯盟（Skyteam）三家航盟；LCC 帶來加重的壓力，也對各家公司加入航盟推波助瀾。航盟虛擬的合併避免政府限制、彼此密集的合作讓成員從中得利良多，時至今日僅少數主流航空尚未加入任何航盟。

#### 3、自身轉型為 LCC

面對 LCC 強勢的競爭、主流航空公司財力雄厚、版圖包山包海，獨立營運的中小型傳統航空只能獨力奮鬥，許多業者最後

只能屈服其手下，甚至有國家航家航空轉型成為 LCC。與歐洲 LCC 始祖、全歐洲野心最強、戰鬥力最強悍的瑞恩航空(Ryan Air) 身處同一地盤愛爾蘭航空(Aer Lingus)，一度也面臨關門大吉的命運，但其轉型 LCC 後至今日仍自在翱翔於藍天。

#### 4、成立 LCC 子公司

目前世界大型主流航空幾乎皆已或曾經營運 LCC，相較將自己改造成 LCC 者，大多數航空仍不願「屈尊」成為 LCC，同時又不甘心流失龐大的客源，成立 LCC 子公司，或將原本的子公司轉型為 LCC 就成為各家公司的首選。

雖有不乏失敗的案例，不過全球越來越多家航空準備加入戰局，德國漢莎航空(Lufthansa)預計明年新成立的 LCC 將投入長程線競爭中；原為捷星航空(Jetstar Airways)執行長的 Alan Joyce 於母公司澳洲航空(Qantas)爆發財務危機後，即被請去轉任澳航執行長，目前他提出的澳航改革政策已開始奏效。

#### (五) LCC 在東亞的現況與展望

相較市場趨近飽和的歐美地區，「東協加三」LCC 強勁的成長力道，使亞洲 LCC 成為全球航空業矚目的焦點。



(圖四) 台灣虎航 A320 客機



(圖五) 威航 A321 客機

#### 一、台灣

西元 2004 年捷星航空首航台北，LCC 正式進軍台灣。雖然 LCC 在台發展不過短短十年，在長時間培養市場，今日已領 7% 的市占率。儘管看似不高但 LCC 在台的總載客率一直維持 80% 以上的好成績，使各家 LCC 對台灣市場的潛力卻深具信心！日本香草航空(Vanilla Air) 宣布去年 10 月起將首爾航線減班，這些運力正是用於增加台北航班上，更在今年 2 月開航高雄。

深耕台灣有成的 LCC 對國籍航空也帶來不小壓力，近期多家 LCC 強勢壓境南台灣，使消極經營高雄已久的國籍航空紛紛轉趨積極。隨著台灣虎航與威航雙雙起飛，台灣 LCC 預料將加快成長，不過現在斷言這兩家才剛起步 LCC 的未來都還言之過早，未來 LCC 在台發展一切都交給時間來證明。

## 二、日本

在崇尚高標準的日本，LCC 竟異常成功！原因就是日籍 LCC 除了依靠外在環境因素外，就是跳脫刻版 LCC 模式、順應本地的新思維。

日本國內航線的超高需求量、陸上交通昂貴的費用，給了 LCC 在日本很好的發展契機。西元 1996 年成立的天馬航空（Skymark Airlines）成

功將 LCC 模式帶入日本，在幾乎由日航與全日空（ANA）佔據的困境中成功立足。二大航空也在 LCC 日益坐大壓力，成立 LCC 子公司，至今日本共有 9 家 LCC。

日籍 LCC 們可謂各有千秋，如「非粉即紫」的樂桃航空成功贏女性顧客上門；龐大的商務客源造就「高而不貴」的星悅航空（StarFlyer）、天馬航空 A330 更全機配置豪華經濟艙，展現 LCC 靈活的營運能力。

## 三、韓國

韓國目前有五家 LCC，而且成績相當亮眼。釜山航空（Air Busan）西元 2008 年接手母公司韓亞航「釜山—首爾」航線時，市占率才不過兩成；短短一年的努力才開航周年就已達 42%，直追韓航的 50%，年成長率高達 2.5 倍之多。

2012 年松山—金溥對飛航權分配時，韓方爆冷門由獨立經營、規模不大卻有極高滿意度的 LCC 一易斯達航空（Eastar Jet）與德威航空（T'way Air）出線。相較我國仍由華航、長榮兩大龍頭執飛；韓航與韓亞航不只被擋在門外，連旗下的 LCC 子公司都同樣落榜，官方扶植中小型 LCC 發展的政策不言可喻。

韓籍 LCC 多數提供免費行李額度、輕食餐點，更甚者採行穩定的票價制度，幾乎可媲美傳統航空的經濟艙，也贏得乘客好感。相信有乘客、政府支持下的韓國 LCC 未來大有可為！

## 參●結論

發展已百餘年的傳統航空業，在自身低落的營運能力，與起伏不穩的大環境中，營運問題逐一浮現；LCC 的出現，無疑使虛弱的傳統航空處境更雪上加霜。在這個高度競爭時代下，已少有 LCC 這樣成功的商業典範。LCC 成功發展的要素可做以下歸類：（一）減少營運成本、（二）經營手法靈活、（三）切合當地市場、（四）不畏競爭壓力。

不過看似所向披靡的 LCC 也遇到了瓶頸，亞航旗下的亞航 X 風光開闢吉隆坡直達倫敦與巴黎航線，三年不到就因獲利差強人意與油價攀升而停飛。其中原因與 LCC 凡事得自行加價、十幾個小時航程 LCC 擁擠客艙對體力的挑戰，都降低許多乘客的搭乘意願，更何況 LCC 降低成本的關鍵在超長程航線根本無法實行，未來 LCC 在此類型航線仍有許多難等待克服。

所謂「天下沒有白吃的午餐」，許多人抱怨 LCC 服務差勁，但真有一家航空公司「免費」請乘客吃飯？美其名免費的服務終究是乘客買單。「追求最大利潤」是任何公司最核心的目標，LCC 與傳統航空最大的差別只是經營策略不同；傳統航空為降低成本，事實上跟進 LCC 作法早已默默推展多年。

正如國際航空運輸協會（IATA）主席 Bisignani 對 LCC 的評論：「在航空業的發展史中，LCC 扮演了一個推波助瀾的角色。」LCC 的崛起帶來無遠弗屆的影響，它不只改變了航空業，連帶也影響其他相關的產業。

超過 40 年維盈利表現神話的西南航空，近年獲利率已明顯下滑。如捷藍航空（Jetblue Airways）這種提供低價卻高品質的 LCC 已逐漸成為更受歡迎的公司。未來各家航空公司的發展動向為何？是否有取代 LCC 的新模式出現？在變化莫測的航空業，誰都沒辦法保證，不如就讓我們拭目以待吧！

## 肆●引註資料

註一：Manuel Negreie（2014）。澳洲航空陷入空前財政危機。世界名航雜誌，第 202 期，p36-41

註二：姚憲天（2013）。亞洲低成本航空佈局之探究。國立交通大學交通運輸研究所

註三：許悅玲、王鼎鈞（2009）。低成本航空：經營與管理。深坑。揚智文化

圖一：2014 年 9 月 15 日

<http://airsoc.com/articles/view/id/542456623139446d588b4567/tigerair-taiwan-is-ready-to-start-operations-tomorrow-on-the-taipei-singapore-route>

圖二：2014 年 9 月 15 日

[http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A8%81%E8%88%AA#mediaviewer/File:B-22608\\_V\\_Air.jpg](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A8%81%E8%88%AA#mediaviewer/File:B-22608_V_Air.jpg)