

臺灣低成本航空的下一步

The Next Step of Low-Cost Carriers in Taiwan

韓振華 (Chen-Hua Han)*

摘要

近年來低成本航空浪潮席捲全球，外籍低成本航空也自民國 93 年 12 月起進入我國市場，面對外籍業者之威脅，我國亦於 103 年成立兩家國籍低成本航空公司與之抗衡，但就在我國低成本航空市場快速成長的榮景下，國籍低成本航空「威航航空公司」卻在營運不到兩年的時間宣布自 105 年 10 月起暫停營業，為我國低成本航空市場丟下了一個震撼彈，也讓許多人擔心我國籍航空公司未來是否會全面退出低成本航空市場之營運。本文旨在探討我國低成本航空發展問題，並進一步分析未來發展之機會與挑戰。

關鍵字：低成本航空、暫停營業、低成本航空樞紐

Abstract

In recent years, Low-Cost Carriers (LCCs) swept across the world and foreign LCCs have operated flights to Taiwan since December 2004. Facing foreign LCCs fierce competition, two Taiwanese LCCs had been set up to compete with them in 2014. Under the circumstances of fast-growing LCCs' market in Taiwan, one of our LCCs, V Air, declared to suspend operation from October 2016 after operating their first flight less than two years, and dropped a bombshell for Taiwan's LCCs' market. Many travelers fear that our carriers will completely withdraw from the

* 交通部民用航空局空運組組長，聯絡地址：臺北市敦化北路 340 號，交通部民用航空局；
E-mail: ch_han@mail.caa.gov.tw。

LCCs' market in the near future. This article aims to discuss the development of LCCs, and further analyze their future opportunities and challenges.

Keywords: Low-cost carriers, Suspend operation, LCC hub

壹、前言

世界上第一家低成本航空公司 (Low Cost Carrier) 西南航空公司從西元 1971 年在美国德州設立營運後，其以低成本策略且不提供額外服務的成功營運模式迅速席捲全球。近年來，亞洲地區包括東南亞、東北亞及中國大陸等亦紛紛成立低成本航空，我國亦不例外，除了外籍低成本航空公司紛紛來臺營運外，兩家我國籍低成本航空臺灣虎航及威航航空公司亦陸續於民國 103 年 9 月及 12 月風光成立，期間透過低廉與活潑之促銷方式，快速吸引臺灣消費者目光，但才不到兩年光景，復興航空旗下的威航航空，即因虧損過大，燒掉一半的資本額，爰於 105 年 8 月 27 日宣布自 10 月 1 日起停止所有航線之營運，並自 10 月 4 日起暫停營業一年，其結果令人不勝欷歔；另一家低成本航空臺灣虎航，也因虧損嚴重，爰刻正重新檢討調整經營策略，力拼轉虧為盈。

低成本航空在我國有沒有發展的空間，臺灣環境是否不利於低成本航空之發展，已成為產官學界關心與討論之焦點，許多人更擔心我國籍航空公司未來是否會全面退出低成本航空市場之營運。爰此，

本文將先探討當初我國開放低成本航空之歷史背景與發展現況，並進一步分析我國低成本航空未竟全功之原因，最後再探討我國低成本航空未來發展之機會、挑戰及未來努力方向。

貳、我國低成本航空發展背景與現況

2.1 萌芽時期

最早進入我國航空市場的低成本航空是新加坡籍的捷星亞洲航空公司 (Jetstar Asia，由捷星航空與新加坡航空成立)，自 93 年 12 月開始經營桃園－新加坡航線，後續包括宿霧太平洋、全亞洲、泰亞洲及馬亞洲等多家東南亞低成本航空陸續來臺營運，惟當時我國旅客對於低成本航空之營運模式尚不熟悉，接受度不高，因此，未能獲得熱烈迴響，甚有泰國亞洲航空公司自 98 年 9 月來臺經營桃園－曼谷航線僅一年半時間，在 100 年 3 月即退出該航線經營，鎩羽而歸。當時，我國籍航空公司亦不看好低成本航空之發展，認為旅客坐在狹小空間飛行四、五個小時不提供飲食、班機起降時間較不理想、加上又有嚴

格之機票使用限制，國內消費市場接受程度恐不高。

2.2 成長時期

這樣的狀況到了 100 年開始卻有了變化，因為日本與韓國陸續與我國完成航約的修訂，原本有班次容量限制的航線，除了日本的東京與韓國的仁川仍有限制外，其餘客運航點的第三與第四航權均開放天空，不再限制飛航的航空公司家數與班次數，使得日本與韓國籍低成本航空陸續飛航臺灣，在 101 年時，飛航我國之外籍低成本航空載運人數共計 125 萬人次，首次突破百萬大關，市占率達到 3.6%。由於外籍低成本航空逐漸侵蝕我國籍航空公司之市場，對我航空公司威脅與日遽增，國籍航空公司也首次表達有意願成立國籍低成本航空公司來正面對抗外籍低成本航空之威脅。

2.3 開放時期

101 年飛航我國之外籍低成本航空公司已達 11 家，飛航九條航線，但市占率僅 3.6%，與當時亞太地區低成本航空平均 24%、全球平均 26% 之市占率仍有極大差異，另觀察該九條航線整體載客情形，市占率卻已高達 21%，顯示低成本航空在各該航線極具競爭力，亦顯示我國低成本航空市場仍有大幅成長空間；再加上外籍低成本航空公司來臺營運後，帶來大量外籍

旅客來臺觀光，對我觀光產業與經濟發展具有正面助益，為繁榮低成本航空市場之發展，並避免市場全為外籍低成本航空所分食，爰政府在政策上，亦支持與鼓勵國籍低成本航空公司之設立，以為因應。政府在當時射出有利低成本航空發展的三枝箭，包括：

第一枝箭：法規鬆綁 —— 調降低成本航空公司設立門檻

為使我國航空市場能長期良性發展及更具國際競爭力，交通部民用航空局（以下簡稱民航局）修正「民用航空運輸業管理規則」中有關經營國際航線航空公司之設立門檻，將申請資格由年營業額 100 億元調降為 60 億元，讓國籍航空公司均有資格設立低成本航空，修正條文並於 102 年 7 月 18 日經交通部公布實施。

第二枝箭：擴大市場 —— 積極洽談航約增加容量

為擴大市場規模，陸續與東北亞（日本、韓國）、東南亞（新加坡、越南）、澳門及中國大陸等國家地區修訂航約，增加容量，以利低成本航空進入市場。

第三枝箭：提供誘因 —— 調降機場費率

低成本航空最重視成本之節省，為因應低成本航空之特性及需求，民航局亦修正「使用國營航空站助航設備及相關設施收費標準」，並自 102 年 7 月 1 日起採取調降松山及桃園以外機場之國際航線降

落費，其中高雄及臺中機場降落費減收 10%；花蓮、臺東、金門、馬公、臺南及嘉義機場降落費則減收 50%。另針對松山及桃園以外機場新闢之航線及增加之航班，依其增加班次數，降落費分別給予五折至免收之優惠，以吸引低成本航空飛航中南部及花東等機場，並開闢新航線。

在「民用航空運輸業管理規則」修訂發佈後，復興航空於 102 年率先宣布為因應亞洲地區低成本航空快速發展的趨勢，開始籌設全民航空公司，之後透過舉辦徵名活動將品牌名稱改為威航 (V air)，以臺灣黑熊為企業識別標識；在復興航空宣布將成立低成本航空不久後，華航也與新加坡虎航集團 (Tigerair) 合資成立臺灣虎航 (Tigerair Taiwan)。威航籌辦期間，因復興航空於 103 年 7 月發生澎湖空難，因而放慢威航籌設腳步，讓臺灣虎航後來居上搶得頭香，成為臺灣第一家低成本航空，並率先於 103 年 9 月 26 日首航臺北 - 新加坡航線，首航促銷價單程新臺幣 888 元，為一般航空公司優惠票價的五分之一，成功吸引消費者目光，威航則於 103 年 12 月 17 日正式開航，首航臺北 - 曼谷廊曼機場航線，促銷價單程新臺幣 520 元亦造成網友瘋狂搶票而使網站一度當機。

2.4 調整時期

兩家我國籍低成本航空臺灣虎航及威航開航後，透過低廉與活潑之促銷方式，

快速吸引臺灣消費者目光，截至 105 年 12 月止，臺灣虎航旗下有九架飛機可飛往七個國家 18 條航線，每週自臺灣飛出 116 個航班，在臺灣低成本航空市場中市占率 20%，載客率約 71%，是目前臺灣市占率最大的低成本航空；至於威航在 105 年 10 月 1 日停飛前原旗下有四架飛機並可飛往三個國家九條航線，每週自臺灣飛出 50 個航班，載客率約 68%，在臺灣低成本航空市場中市占率 6%，排名第六 (臺灣虎航及威航經營概況詳如表 1)。

但在短短不到兩年光景，臺灣虎航及威航之虧損都已超過 10 億元，燒掉一半的資本額，威航遂於 105 年 8 月 27 日宣布將於 10 月 1 日起停止所有航線之營運，並自 10 月 4 日起暫停營業一年 (汪淑芬, 2016)；另一家低成本航空臺灣虎航，也因持續虧損，爰重新檢討其定位，華航除將新加坡欣丰虎航原本持有臺灣虎航 10% 股權於 105 年底全數買回，使臺灣虎航成為真正本土低成本航空外，更藉由調整經營策略，力拼轉虧為盈。

表 1 臺灣虎航及威航 105 年經營概況

公司別	臺灣虎航	威航*
航線數	18	9
每週班次數	116	50
平均載客率	71%	68%
機隊數	9	4

資料來源：臺灣虎航及威航網站。*威航已於 105 年 10 月 1 日起停止所有航線之營運。

參、我國低成本航空發展問題分析

從 93 年 12 月第一家捷星亞洲航空飛航我國開始，到 105 年 12 月底包括臺灣虎航在內共有 21 家低成本航空來臺營運，飛航 39 條航線，市占率約 13.9% (詳如圖 1)，其中我國有一家低成本航空、東北亞八家、東南亞 10 家、大陸及港澳兩家；另飛航班次則以東北亞 (日本與韓國) 271 班最多 (占 57%)，東南亞 150 班次之 (占 31%)，最後為大陸及港澳 55 班 (占 12%)。

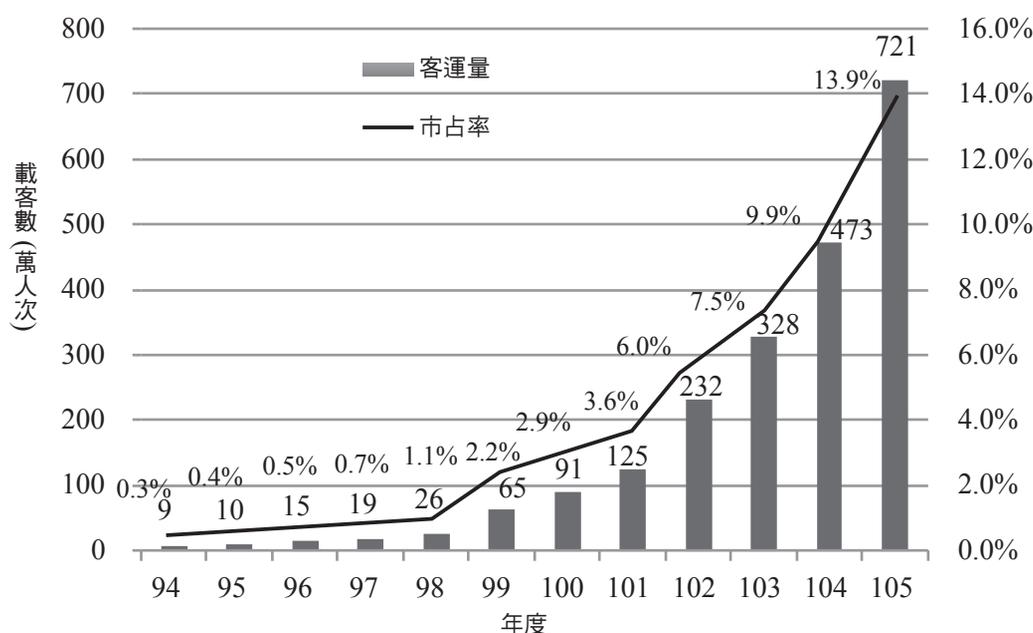
在這麼多家外籍低成本航空之中，除

有跨國性的大型航空集團亞洲航空與捷星亞洲航空外，另也有區域型的中小型航空樂桃與香草等航空公司，這些航空公司經營績效都不錯，大部分也都能獲利，但為何我國兩家低成本航空卻未能獲利，甚至被迫提前退場，經分析有幾個重要原因如下：

1. 生不逢時

(1) 錯過參與兩岸航線分配之黃金期

臺灣虎航與威航係分別於 103 年 9 月及 12 月成立，當時日本除東京、韓國除首爾外，其餘航點均已無經營家數與航班數之限制，連由韓國兩家低成本航空經營之松山—



資料來源：交通部民用航空局民航統計年報及月報 2004~2016。

圖 1 低成本航空在我國載客數及市占率

金浦航線也早於 101 年 4 月即開始飛航；另兩岸一、二線城市（上海、北京、深圳及廣州等）航權亦均早已分配完畢並開始營運，兩家國籍低成本航空成立後，已無黃金航線可參與分配，因此，只能在開放天空的紅海市場與外籍低成本航空及傳統航空激烈競爭，並被迫以低價進行肉搏戰，致無法拉高收益來獲利。

(2) 適逢桃園機場跑道整建

桃園機場兩條跑道自 103 年起開始整建，到 104 年底完成，期間大部分時間僅開放一條跑道營運，使原已近飽和之機場設施雪上加霜，臺灣虎航及威航成立時間剛好遇到跑道整建，加上機隊不斷引進，致不易取得理想時間帶而影響其航機使用率及產品競爭力。

2. 市場定位不明

以威航為例，除兩架 A320 外，亦使用兩架 A321 型機營運，其中 A321 機型之座位數及座椅間距與復興航空相同，座位數 194 座，座椅間距 32 吋，與其他低成本航空之座位及座椅間距安排明顯不同，如澳洲捷星航空的 A321 機型就是安排到上限 220 個座位，座椅間距只有 28-29 吋，大部分使用 A320 機型的低成本航空也是將座椅間距安排為 28-29 吋左右，此作法原為威航強調之特色並意與其

他低成本航空做市場區隔，惟因其使用機型與母公司相同，飛的地區與航線亦與母公司相近，報到劃位等地勤業務也是委託母公司辦理，產品未能與母公司做出明顯區隔，另更造成威航每座位成本反較其他低成本航空公司為高，失去票價競爭力。

3. 國際知名度不高

低成本航空公司面對激烈競爭的市場，為了打響國際知名度，除了走向集團化，如亞洲航空與捷星航空集團陸續在亞太各國設立集團公司，另合作也成了低成本航空近年採取的重要手段，如泰國的飛鳥航空 (Nok Air) 與新加坡的酷航 (Scoot) 成立酷鳥航空 (NokScoot)，串連泰國與新加坡兩個東南亞低成本航空市場；甚至還有低成本航空比照傳統航空公司走向成立聯盟，八家亞太地區低成本航空（包括酷航、酷鳥航、皇雀航空、欣丰虎航、澳洲虎航、香草航空、宿霧太平洋航空及濟州航空）105 年 5 月在新加坡成立低成本航空聯盟「Value Alliance」，旅客將可在同一個訂票網站平台 Air Black Box (ABB) 上查詢、選擇與訂購八家航空最優惠的機票，而且一次訂兩家以上航空銜接航點，也只收一筆手續費，讓旅客可以節省手續費；當然成立聯盟的另一個好處，就能與亞洲航空與捷星航空集團一較高下。反觀我國國籍低成本航空，臺灣虎航因是與新加坡虎航集團合作，因此尚可透過虎航集團原有網站共同銷售機位，但威航因是國內自有

品牌，缺少大品牌加持，致國際知名度不高，加上成立時間太短未及於國外市場深耕，不易吸引外籍旅客選擇及搭乘，致市場規模有限。

4. 機隊未達規模經濟

航空公司是一個高資本密集產業，成立前幾年不易損益兩平，需長時間經營並達到一定規模才可能獲利，臺灣虎航與威航原規劃分別引進 12 架及 10 架航空器，並在營運第三年及第七年始能獲利，但截至 105 年兩家業者營運僅不到兩年，機隊數亦僅只有九架與四架，與其他來臺飛航之外籍低成本航空公司相較，尚未達規模經濟，致其固定成本不易降低。以飛航臺灣之低成本航空來看，春秋航空有 62 架機、越捷航空 22 架飛機、濟州航空 22 架、捷星日本 20 架機、釜山航空 19 架、捷星亞洲 18 架機、易斯達航空 18 架、樂桃航空 17 架機、香港快運與德威航空也各有 15 架機，均較臺灣虎航與威航機隊數來的多。

5. 受到母公司影響

臺灣虎航與威航的母公司為避免兩公司與其競爭，影響票價及營運績效，對於兩航空公司營運之航線，尤其是一些重要航點，或多或少都有些限制，如復興航空有飛的航線，原則上就不希望威航加入營運與其競爭，使得兩航空公司營運空間受到限制。另復興航空於 103 年 7 月及 104 年 2 月發生兩次空難，造成消費者信心流

失，使得其子公司威航也受到連帶影響，再加上復興航空受到空難影響本身亦呈現虧損狀態，為避免虧損擴大，只好壯士斷腕，使得威航提前退場，未竟全功。

肆、我國低成本航空發展機會與挑戰

4.1 國外低成本航空成功之關鍵要素

依據國際民航組織 (ICAO) 2013 年統計資料，全球低成本航空因經營問題而結束營業退出市場者約占所有低成本航空之 49%，其中經營未滿五年即結束營業者占 51% (辛孟鑫，2015)，顯見低成本航空營運模式並不一定是賺錢的保證。世界上歷史最久、也是最成功的低成本航空案例就是美國西南航空，當然愛爾蘭的瑞安航空 (RyanAir)、英國的易捷航空 (EasyJet) 等老牌低成本航空也都是成功代表之作；在亞洲地區，亞洲航空 (AirAisa) 透過在亞太各國不斷成立低航空公司，以進入各國市場並擴大航網規模的經營模式也是成功的代表。綜觀這些低成本航空能成功賺錢及存活的案例，其主要關鍵要素包含以下幾點：

1. 有效降低成本

低成本航空要能賺錢，想辦法降低成本是最主要的關鍵要素，如果成本不能有

效降低，想要達到損益兩平，則票價就必須賣的比別的航空公司貴，惟如此一來就不具市場競爭力了。因此，一般低成本航空都會盡量選擇使用次級或費用較低的機場，並透過提高航空器使用率及增加每架航機之座位數來降低單位營運成本，另使用單一機型以增加調度彈性及降低維修與航材庫存成本；當然，透過網路直接銷售機票，不經由票務中心或旅行社等通路行銷，更可節省可觀的佣金成本；此外，提高員工作業效率與航機運作效率，更是節省成本的不二法門，如僱用最少員工數，一人扮演多樣角色來提升每個員工的生產力，另一般傳統航空公司從旅客下機到下一班旅客上機的地停時間平均約一個小時，但低成本航空平均卻只要 30 分鐘，地停時間的節省，亦將可提高航機使用率。

2. 竭盡可能增加收入

除了降低成本外，另一關鍵要素便是要想辦法增加收入。低成本航空除了賣機票外，機上的餐點、行李與服務都要斤斤計較額外收費，當然，機上免稅品的收入更是不能放過。除了一般飛機上都有的化妝品與菸酒等免稅品外，機上也賣精品與寶石，甚至春秋航空連汽車與房地產都拿到飛機上賣，其目的就是要想辦法讓旅客從口袋掏錢買東西，以盡可能增加收入；另外，一般人在旅行過程中所需要的保

險、租車與住宿等服務，也都可以在低成本航空網站上一站購足。

3. 靈活的行銷策略

低成本航空需要話題性以期能博得版面，打響名號，快速吸引消費者目光，因此，低成本航空常常會利用首航或是週年慶等各種名目，以消費者無法抗拒的超低價格吸引消費者瘋狂搶購；當然，低成本航空的票價也較傳統航空更具彈性與機動性，他們的票價是浮動的，會隨著市場銷售與供需狀況，隨時跟著調整，旅客永遠不知道是不是買在最低點。

當然，除了超低票價外，低成本航空也會想盡辦法創造議題，如捷藍航空 (JetBlue) 曾在一班飛機上宣布，機上有五個小嬰兒，只要一個小嬰兒哭鬧不止，全機的旅客將可以獲得 25% 的機票全免，因此，只要四個嬰兒哭鬧，全機旅客就可以有一趟免費旅程，這樣一來，使得原本不喜歡跟嬰兒同班機的乘客們，反而引頸期盼嬰兒的哭鬧聲，也讓捷藍航空的「FlyBabies」活動躍上全球新聞 (溫慕垚, 2016)；當然，亞洲地區低成本航空也不遑多讓，如春秋航空在飛機上舉辦相親活動，越捷航空更在機身上畫上泳裝模特兒，並找來模特兒扮演穿比基尼的空姐在機上跳舞等，成功製造話題性並吸引消費者目光。

4. 善用大數據分析

低成本航空絕大部分的機票都是透過網路直接銷售，因此，資訊科技在其中扮演了相當關鍵性的角色，為了瞭解旅客的需求，主動提供旅客想買的產品，許多低成本航空都會善用大數據進行旅客行為分析與顧客關係管理，依照旅客過去購票之偏好、特性、時間與地點，主動向旅客行銷與推播有關產品及優惠訊息，並在機上提供旅客想要付費購買的餐點與服務，以成功吸引旅客購票。

4.2 我國低成本航空發展之機會

以我國優越之地理位置與條件，我國低成本航空如能學習國外低成本航空成功發展之經驗並掌握關鍵要素，其實仍有可為，詳分析如下：

1. 我國低成本航空市場仍有成長空間

近三年來，我國低成本航空客運量年平均成長率約四成，市占率亦達 14%，目前仍不斷持續成長中，但相較於歐、美、東南亞等低成本航空發展較早的地區，其市占率多達 30% ~ 50%，顯見我國低成本航空市場仍有相當大的發展空間。

2. 臺灣地理位置有機會作為低成本航空樞紐 (LCC Hub)

臺灣位處於東北亞與東南亞的橋接位置，從臺灣往東北亞及東南亞各主要城市

均在四到六小時航程內，剛好是低成本航空的主要營運範圍，因此有機會作為往來兩地區低成本航空的中轉地，目前新加坡籍的酷航已開闢了新加坡－桃園－東京、新加坡－桃園－仁川以及新加坡－高雄－大阪等航線，另日本籍的香草航空也自 105 年 9 月起將原東京－桃園航線，再向南延伸到越南胡志明市，這也是日本低成本航空公司運用延遠權將臺灣作為海外營運基地的首例，也進一步證實並鞏固了臺灣作為東北亞與東南亞區域低成本航空業者中停最佳地點的地位，以目前扣除威航後仍有 21 家低成本航空飛入我國來看，其中蘊含了許多中轉客流的商機，參考新加坡樟宜機場發展成為「低成本航空東南亞轉運中心」的成功模式，我國籍低成本航空應善用臺灣作為其主要營運基地之優勢，掌握這個契機，再創低成本航空發展的另一個高峰。

4.3 我國低成本航空面臨之挑戰

1. 外在競爭環境越來越激烈

截至 105 年底，在我國營運之低成本航空已有 21 家，另包括日本亞洲航空在內之低成本航空，亦規劃於 106 年飛航臺灣，顯見我國低成本航空市場仍為外界所看好，並具發展潛力，但也表示我國籍低成本航空未來將面臨更激烈與嚴峻之競爭與挑戰。

2. 兩岸發展尚未明朗

受到陸客來臺人數縮減影響，105 年陸客來臺人數 418 萬人次較 104 年減少約 67 萬人次，衰退 16%，為歷年最大降幅，另 105 年兩岸定期航線載客數 1,126 萬人次，亦較 104 年減少近 57 萬人次，衰退約 5%。雖然目前兩岸航線中，我國低成本航空僅臺灣虎航飛航張家界，占其營運比重不高，短期內影響不大，惟長期而言，兩岸如無法進一步增班，將使得我低成本航空無法擴大兩岸航線市場，對其營運將受到限制與衝擊。

3. 機場設施容量不足

桃園國際機場雖已於 104 年底完成跑道整建工程，但 105 年開始繼續進行滑行道與停機坪之整建，使得空側設施仍明顯不足，包括傳統與低成本航空短期內仍無法取得理想時間帶，因此，中南部機場將成為低成本航空的另一個選擇，地方政府與地方民意也希望低成本航空能進駐中南部機場，但目前臺中機場因夜駐停機位不足，致低成本航空無法以臺中機場作為基地，再加上中南部機場因有宵禁，亦造成低成本航空營運的限制，因為，低成本航空必須要有高的航機使用率才能降低營運成本，目前交通部已與臺中與高雄市政府共同攜手合作，研擬放寬宵禁之可行性，未來如能順利放寬，將有助於吸引更多低成本航空飛航中南部機場。

伍、業者與政府未來努力方向

5.1 業者努力方向 — 掌握低成本航空成功發展之關鍵要素

目前國籍低成本航空僅剩臺灣虎航一家航空公司，該公司亦刻正與合作伙伴新加坡虎航集團洽談有關合約爭議事宜，未來雙方合約爭議如能順利解決，應有機會繼續營運下去，爰參考我國低成本航空過去發展的問題及國外低成本航空成功發展之關鍵要素，提出以下幾點營運策略建議供業者參考：

1. 轉換思維脫胎換骨成為真正低成本航空

世界上有許多傳統航空公司為因應低成本航空席捲之浪潮，紛紛轉戰低成本航空市場，但其中卻有很多只是「披著狼皮的羊」，並沒有真正學習到低成本航空生存與成功的關鍵要素，鐵羽而歸的不計其數，歸究其原因，主要是兩者經營模式完全不同，如仍用傳統航空經營思維去營運低成本航空，在如此激烈競爭的低成本航空市場中，根本無法生存。因此，除了母公司不宜介入其營運外，國籍低成本航空可能需要尋找更多有低成本航空運營經驗的專業人士加入團隊，或另尋更佳之合作伙伴，如此才有機會轉換思維、脫胎換骨，從裡到外真正成為具有競爭力的低成本航空。

2. 開源與節流才是王道

航空業是一個資本密集、沈沒成本大的行業，且受燃油成本及機場收費之主客觀因素影響，航空公司可控制之成本項目相當有限，但低成本航空面對產品及品牌定位在低成本時，對旅客而言可能就是廉價的代名詞，因此，嚴格的成本控制永遠是低成本航空的首要工作項目，當然除了節流外，更重要的還是要開源，積極尋找與創造各項服務的附加價值，才能擴大航空公司之收益。

3. 不斷創新與突破

國籍低成本航空要領先其他競爭對手，就必須不斷在降低成本上創新與突破。隨著越來越多外籍低成本航空投入臺灣市場，運能供給越來越多，未來市場競爭勢必更加激烈，尤其當傳統航空公司為衝高載客率，亦紛紛進行價格競爭時，低成本航空的優勢就會逐漸喪失，未來國籍低成本航空除須掌握低成本航空之關鍵營運模式外，更重要的是要在附加服務上多元，在行銷手法上創新，才能在眾多競爭者中脫穎而出，並持續保持競爭優勢。

5.2 政府努力方向——打造低成本航空友善經營環境

國籍低成本航空能否在激烈競爭之市場下掌握契機，擴大經營規模並創造獲利空間，仍有賴其經營團隊之決心與創新，而在政府方面，也可採取下列措施打造更

友善低成本航空之經營環境，以助業者一臂之力，讓業者可以有更大發揮空間：

1. 完善地方交通與觀光環境

中南部各縣市政府都希望低成本航空能進駐與飛航中南部機場，但業者在商言商，如無賺錢之利基，將無飛航之意願。部分低成本航空亦表示，雖也願意嘗試推廣中南部市場，但目前因中南部景點在國外知名度不高，較難以吸引外籍旅客前往旅遊外；另因搭乘低成本航空的旅客多為自由行之背包客，惟因中南部地面交通不若大臺北地區發達及便利，常常地面交通接駁費用甚至高於來臺機票價格，因而造成自由行旅客困擾及卻步。因此，唯有透過中央與地方政府之努力，持續便利與完善地方交通設施，使各運具間能無縫接軌，另與航空及旅行業者共同包裝與行銷中南部觀光景點，如此，才能有效吸引更多外籍旅客前往中南部旅遊，亦才能提升業者飛航中南部機場之意願。

2. 配合新南向政策拓展航權並加強行銷

全球穆斯林人口數約有 15 億人，消費能力高隱含數以百億的商機，成為各國競相爭取之目標市場，其中中東地區與東南亞國家如馬來西亞、印尼、汶萊等國更是穆斯林大國，和歐美各國相比，臺灣是相對友善穆斯林的國家，在穆斯林旅遊指數中排名第七，因此，近年來臺人數逐年增加，如馬來西亞從 100 年的 31 萬人次增長到 105 年 47 萬人次，大幅成長超過

五成，印尼從 16 萬成長到 19 萬人，而中東地區也增加六千人，顯示有越來越多穆斯林造訪臺灣，而其中更有許多旅客是搭乘低成本航空來臺旅遊的，因此，加強拓展與行銷東南亞與穆斯林市場，將有助於低成本航空之發展。配合政府新南向政策推動，除持續與東南亞國家洽談航權，爭取開放天空或是增加更多航班，以利低成本航空加入營運外，另相關軟硬體設施，如增加清真餐飲認證餐廳及祈禱室的設置，輔導更多東南亞語的導遊，都有賴政府與民間業者共同合作持續推動。

3. 法規鬆綁

隨著網際網路的普及，國人自由行之比例逐年提升，消費者已逐漸習慣自己安排行程，並希望能於網路上一次購買機票、住宿、保險、租車等服務，但目前我國受限於發展觀光條例第 27 條之限制，非旅行業者不得經營旅行業業務，爰目前航空公司僅能連結至訂房網站讓消費者自行訂房，如要銷售機票加住宿行程，則必須與旅行業者合作透過旅行業者銷售。未來如能適時檢討放寬航空公司可直接銷售機加酒等自由行產品，除可滿足消費者實際需求外，更有助於我低成本航空發展更新的經營模式，擴大市場規模。

4. 彈性費率

市場雖是低成本航空選擇經營航線之第一考量，但低成本航空對成本敏感度更高，我國目前各機場收費係採單一費率，

較無法反應市場供需，亦容易讓傳統航空與低成本航空在尖峰時段搶奪有限的資源，因此，未來應可考量制定更具彈性的機場使用費率，如提供尖離峰差別定價或夜間優惠費率，並依據使用空橋與遠端機坪等不同設施收取不同費率，以引導低成本航空使用離峰時段及遠端機坪，使機場有限資源能獲得更充分利用，並可提供低成本航空另一種選擇以降低營運成本。

5. 適時檢討設置專用航廈之可行性

發展低成本航空是否須興建低成本航空專用航廈，其實各國作法不同，目前以亞洲鄰近國家設置有較多之專用航廈，如日本東京成田、大阪關西、沖繩那霸及馬來西亞吉隆坡機場等，但歐美國家卻多未設置低成本航空專用航廈，新加坡更將原有低成本航空專用航廈拆除改建成一般航空公司使用之航廈，顯示低成本航空專用航廈之設置與否並非發展低成本航空之必要條件。設置低成本航空專用航廈之好處是可以降低低成本航空營運成本，使其與使用一般航廈之傳統航空成本可以有所差異；對旅客而言，或許也能享受較便宜之機場服務費；另一方面，也可避免低成本航空與傳統航空擠在一起競相爭取有限的報到櫃檯及空橋等資源。因此，在未來桃園機場第三航廈完成興建後，屆時亦可依低成本之發展狀況，適時檢討現有航廈有無轉型成為低成本航空專用航廈之可行性。

陸、結語

1. 危機就是轉機

在我國低成本航空市場近年快速成長的榮景下，我國籍低成本航空「威航航空公司」卻宣布自 105 年 10 月起暫停營業，其結果雖令人惋惜，但也剛好藉個機會，讓政府與業者可以停下腳步好好思考，未來我國低成本應朝那個方向繼續前進，並藉此化危機為轉機，建立更友善低成本航空之經營環境，以使低成本航空產業能更健全、永續的發展。

2. 有機會也有挑戰

從近年來，我國低成本航空市占率不斷提高，加上新的外籍低成本航空持續來臺營運並開闢新航線來看，顯見我國低成本航空市場仍有相當大的發展空間，臺灣絕對有發展成為低成本航空樞紐之條件，但越來越多低成本航空加入營運，代表市場競爭越來越激烈，加上傳統航空公司也大推低價票，蠶食低成本航空的市場，未來我國籍低成本航空公司勢將面臨更嚴峻的挑戰。

3. 善用資訊科技掌握關鍵技術才能破繭而出

低成本航空之營運特性，其成功的關鍵是在確保飛航安全之前提下，透過降低成本、出色的電子商務以及積極開發非航空收益等方式來提升利潤，資訊科技在

其中扮演了相當關鍵與吃重的角色，尤其是用於精準控制各環節的成本、利用大數據進行旅客行為分析、使用傑出的網路銷售及營收管理系統等，有了相對較低的成本、始能推出更具市場競爭力的價格。因此，我國籍低成本航空可能需尋找更多有低成本航空運營經驗的人士加入團隊，從人事、營運、行銷與成本控制等方面多下功夫，掌握關鍵技術不斷創新，並善用臺灣優越的地理位置，才能在眾多低成本航空公司中脫穎而出，繼續在低成本航空市場發光發熱。

參考文獻

交通部民用航空局，民航統計年報及月報 2004 ~ 2016 (93 ~ 105 年)，<http://www.caa.gov.tw/big5/content/index.asp?sno=186>，2016 年 8 月。

汪淑芬，2016，廉航拉警報 - 威航恐收攤臺灣虎航掙扎中，<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201608040081-1.aspx>。

辛孟鑫，2015，2015 年亞洲航空節研討會出國報告書，交通部民用航空局，臺北市。

威航網站，<https://www.flyvair.com/zh/about-v-air.html>，2016 年 8 月。

溫慕堔，2016，廉價航空的行銷手法，數位行銷實戰家，<https://blog.dcplus.com.tw/marketing-knowledge/starter/87740>。

臺灣虎航網站，http://www.tigerair.com/tw/zh/about_us.php，2016 年 8 月。

潘夏欒，2016，威航結業，臺灣的低成本航空還能走多遠，<http://news.knowing.asia/news/e83f4b86-0339-424f-a19a-b72b416e5b79>，2016 年 8 月 4 日。