出國報告（出國類別：其他）

「2015 年亞洲航空節研討會」

出國報告書

服務機關：民用航空局
姓名職稱：辛孟鑫專員
派赴國家：新加坡
出國期間：自 104 年 2 月 12 日至 13 日
報告日期：104 年 5 月 6 日

目　錄

壹、出席研討會目的 2

貳、過程 2

參、研討會議題摘要 12

一、低成本航空在世界各地發展概況 12

二、亞太地區低成本航空發展情形 14

三、低成本航空發展變革 23

(一)低成本航空只是一種商業模式 23

(二) 通路的轉變 23

(三) 越來越多低成本航空跨入長途航線營運 26

肆、低成本航空在我國之發展現況 28

伍、心得與建議 32

一、LCCs 的崛起讓旅行開始有愈來愈多的可能 32

二、服務「個人化」的時代來臨，善用科技創造一對一專屬體驗 32

三、LCCs 擁抱旅遊市場的數位化轉型，政府鼓勵創新，調適法規 32

四、傳統全服務航空公司的因應 33

五、運輸是衍生需求，要有實質內容吸引外人持續來臺 34

六、善用臺灣優越地理位置，成為東亞 LCCs Hub 34

壹、出席研討會目的

低成本航空公司（Low Cost Carriers, LCCs）近年發展迅速，在我國營運之低成本航空公司從 99 年之 4 家業者、4 條航線大幅擴充至 104 年 4 月之 17 家業者、23 條航線，市占率從 1.08%成長至 9.04%，而載客數更自 26 萬人次成長突破 328 萬人次，短短 5 年成長 12.6 倍，顯示我國 LCCs 市場日趨成熟。

2 家國籍 LCCs 台灣虎航及威航已自 103 年第 3 季及第 4 季分別加入營運，可預期未來市場將更趨白熱化。觀察近年世界各國 LCCs 與傳統全服務式航空公司的發展趨勢，為了擴展更多客源及市占率，兩者間互相學習演進出許多混合模式，例如 LCCs 開始也賣商務艙、經營長途航線；而全服務式航空公司亦仿效 LCCs 的定價策略，推出可選附加服務以降低票價。

為瞭解世界各國低成本航空公司之發展趨勢及策略、營運及營收管理模式等，吸收世界各地的先進經驗對於低成本航空公司之管理甚有助益，爰規劃本次出國計畫，期能透過參與本研討會汲取國外經驗，提供相關單位參考。

貳、過程

本次出國計畫前往新加坡參加「2015 年亞洲航空節研討會（Aviation Festival Asia 2015）」，主軸為「2015 年亞洲低成本航空研討會（World Low Cost Airlines Congress Asia 2015）」及航空相關產業展覽等，行程自民國 104 年 2 月 11 日起至同年 2 月 14 日止，為期 4 天，會議地點在新加坡新達城國際會議展覽中心（Suntec Convention Centre），主辦單位為 Terrapinn Pte. Ltd. ，會議內容除研討會行程外，同時也邀集相關產業廠商參與展覽（如飛機製造商、保險公司、資訊系統解決商等），形塑成低成本航空產業供需媒合平台，活動透過現場訪談、互動圓桌會議、研討會等方式為航空界專業人士提供一個廣泛交流、促進合作的機會，讓參與研討會者可進一步認識相關產業廠商及瞭解其服務內容，行程及詳細議程如表 1、表 2 及表 3。

表 1 出國行程表

104 年		地點	起迄或停駐地點
月	日		
2	11	前往新加坡	臺北→桃園機場→新加坡
2	12	參加研討會	新加坡
2	13	參加研討會	新加坡
2	14	返回臺灣	新加坡→桃園機場→臺北

圖 1　研討會及展覽會場

圖 2　展覽會一隅

圖 3　研討會實況

表 2　研討會第 1 天（104 年 2 月 12 日）議程

時間	議程
08:45-08:50	Chairman’ s opening remarks Senior representative from HP/Microsoft
09:00-10:00	Aviation leaders’ panel ● Market dynamics: Over capacity and rationalisation prospects ● Building strong global network and the importance of alliances ● Maintaining scalability ● Technology, fuel consumption and operating costs ● The millennial generation and what it means for the airline industry ● Refining the customer proposition ● Full-service airlines vs. LCCs on low-cost long-haul prospects **#1 Keisuke Okada**, Senior Executive Advisor, **ANA Holdings Inc** **#2 Juha Järvinen**, Senior Vice President – Chief Commercial Officer, **Finnair** **#3 Shakeel Adam**, Managing Director, **Aviado Partners** （Moderator）
10:00-11:00	Morning Refreshments, Speed Networking & Exhibition Viewing
11:00-11:20	**STRATEGIES & BUSINESS MODELS** Low-cost long-haul opportunities ● New aircraft, new opportunities ● How to successfully marry a low-cost operation with longer distance ● Can long-haul become a strong market for LCCs? ● Competitive edge for LCCs on long-haul routes ● New low-cost business model to stretch long-haul ● Global case studies **# Rick Howell,** Executive Adviser, **Cebu Pacific Air**
11:20-11:40	LCCs and the corporate travel market ● How LCCs can represent an alternative for corporate travel ● Understanding target customers ● Premium economy seats and what else to offer ● Products and services exclusively for corporate travellers ● Shaping the future of corporate travel

	● The need for capacity at the budget end of the market
11:40-12:00	Prospects for Asia Pacific start-ups ● Geo hot spots ● Regulatory and infrastructure barriers ● Access to capital ● Partnerships and collaboration **# Piya Yodmani,** Chief Executive Officer**, NokScoot**
12:00-12:30	**ROUTES & REGION I** The following two panel discussions will focus on: ● Market dynamics and economics ● New route opportunities ● Business model refinement ● Prospects for start-ups ● Incentives and regional economic development ● Regulatory and infrastructure bottlenecks India and South Asia Panel **#1 Sanjiv Kapoor,** Chief Operating Officer**, SpiceJet** **#2 Chennai International Airport** （Airports Authority of India）
12:30-13:10	Southeast Asia Panel **#1 Lim Ching Kiat,** Senior Vice President**, Market Development, Changi Airport** **#2 Piya Yodmani,** Chief Executive Officer**, NokScoot** **#3 Arif Wibowo,** Chief Executive Officer**, Citilink Indonesia**
13:10-14:30	Networking lunch & Exhibition Viewing
14:30-14:50	**MANAGEMENT & FINANCE** Air finance dynamics ● Key drivers: new technology aircraft / engines and reduction in operating cost ● Funding availability and pricing ● Changing role of Export Credit Agencies ● Alternative funding sources ● What this means for the future of Asian airlines? **# Albert Burhan,** Chief Financial Officer**, Citilink Indonesia**
14:50-15:10	Financial management perspectives in disruptive times

	● How IT and next generation systems can lead to improved financial performance ● Importance of new generation LCC terminals ● Yield management and dynamic pricing ● Data and demand management ● MRO efficiencies ● Base and hub efficiencies **# Faizal Mansor,** Chief Financial Officer**, Malaysia Airports**
15:10-15:30	New revenue opportunities ● Revenue prospects and challenges for LCCs in Myanmar ● Optimising the entire fare cycle: fare management, revenue accounting and financial planning ● Integrating revenue management and pricing systems ● Fresh thinking in economics **# Khin Maung Myint,** Chief Operating Officer**, Golden Myanmar Airlines**
15:30-15:50	Sponsor’ s speaking slot **# Joost Van der Heijden,** Head of Airline Marketing**, Airbus**
15:50-16:40	**Expert Roundtables** Roundtable 1: Operational efficiency & cost management ● Next generation aircraft/engines and target reduction in fuel costs ● How airport operators can work collaboratively to reduce airline operating costs ● Leveraging new mobile technology to reduce operating cost and enhance passenger experience **# Nigel Fanning,** Head of Commercial and Operations Improvement, **Jetstar** Roundtable 2: New partnership strategies ● Alliances within and across markets ● IT as the driving force of partnership ● Human-oriented challenges ● Personality is the key to build successful partnership **# Keisuke Okada,** Senior Executive Advisor, **ANA Holdings Inc** Roundtable 3:

	# Joost Van der Heijden, Head of Airline Marketing, **Airbus** Roundtable 4: Achieving profitability through ancillary revenue and social media integration **# Nader A.Shukralla,** Chief Executive Officer**, Information System Associates（ISA）** Roundtable 5: Aircraft leasing & financing Roundtable 6: Designing loyalty program from finance perspectives Roundtable 7: Strategic route development
16:40-17:10	Afternoon Refreshment & Exhibition Viewing
17:10-18:00	**CLOSING KEYNOTE** Challenging common thinking about business models: Are fuel service and no frills carrier models converging, diverging, complimentary or supplem entary? ● Is the LCC model in the Americas dead? ● How are LCCs in Asia different? ● Is the ultra-low cost model the way of the future? ● Are LCCs the answer to all full service airlines' woes? ● Should full service and no frills carriers co-exist or cooperate? **# Shakeel Adam,** Managing Director**, Aviado Partners**

表 3　研討會第 2 天（104 年 2 月 13 日）議程

時間	議程
08:45-09:00	Chairman’ s opening remarks **David Huttner**, Senior Vice President, **Nyras**
09:00-10:00	Asian LCC leaders’ panel ● Market overcapacity and prospects for growth ● Adapting to changing needs and expectations of passengers ● Should we bet on low-cost long-haul model for future expansion? ● The rise of Gulf carriers and what this means for Asian LCCs **#1 Patee Sarasin,** Chief Executive Officer, **Nok Air** **#2 K Shyam Sundar,** Chief Executive Officer, **Air India Express** **#3 James Rhee,** Chief Executive Officer - North Asia**, AirAsia**
10:00-10:50	Morning Refreshments & Exhibition Viewing
10:50-11:50	**ANCILLARY REVENUE** Reinventing your merchandising ● Cleverest ways to sell more ● Refining revenue management model ● Collaborative commerce: A much bigger universe for the aviation sector ● Building blocks of c-commerce in aviation industry ● Understanding Millennials and their buying behaviours Panel: How LCCs and all airlines can add more ancillary Revenue ● Harnessing the power of personalisation & in-seat retailing ● Innovative products & services to push for more personalised experience ● Refining revenue management model ● 3 cleverest way to drive ancillary revenue **#1 Lim Kim Hai,** Executive Chairman**, Regional Express REX** **#2 Hichame Assi,** Chief Operating Officer**, HotelsCombined.com** **#3 John Aitken,** Director Product Management**, Navitaire （Moderator）**
12:10-12:30	How disruptors are transforming travel distribution

	● How companies like Kayak are disintermediating airline business ● Creating new interline opportunities ● Building channel-based, value-creating commerce ● The future of airline distribution **# Steven Greenway,** Head of Commercial**, Scoot**
12:30-12:50	Adapting your systems for new commercial opportunity ● Transforming distribution system to value creation hubs ● Helpful contextual information for well-informed purchase decisions ● A system to distribute flights, and merchandise products and value across the channels ● Supporting extensive fare, product transparency, and dynamic pricing ● Reliably and securely processing the massive volume of shopping sessions **# Vincent Kok,** Chief Executive Officer**, LocalSIMKad.com**
12:50-13:10	Going beyond the traditional distribution channels ● Innovative distribution strategies ● Controlling where the bookings are coming from and where they are going ● Price optimisation amidst the government' s restriction on ceiling price ● How will ASEAN Open Skies affect the Citilink' s distribution strategies? India and South Asia Panel **# Arif Wibowo,** Chief Executive Officer, **Citilink Indonesia**
13:10-14:00	Networking lunch & Exhibition Viewing
14:00-14:20	**ROUTES & REGION II** Spring Airlines & its expansion plan ● Challenges and opportunities in China' s market ● Expansion plan to North Asia ● Winning customers in a market already dominated by established players ● Strategies to break even in short term **# Xiuzhi Zhang,** Chief Executive Officer**, Spring Airlines**
14:20-14:40	Hong Kong Express: Resilient business model in a highly competitive market ● HKExpress' growing stratgies in a market served by most flag carriers and many other LCCs ● Development of HKExpress' fleet and network to achieve critical mass

	alongside increasing slot constraints at Hong Kong Airport ● Potential revenue streams to keep the HKExpress sustainably profitable **# Andrew Cowen,** Deputy Chief Executive Officer**, Hong Kong Express**
14:40-15:00	LCC race in Japan ● Growing profits in crowded air space ● Fending off competition ● Will Japan turn into an LCC-based market in the long run? **# Shinichi Inoue,** Representative Director & Chief Executive Officer, **Peach Aviation**
15:00-15:20	How T' way positions itself for success in Korea ● Targeting different customer segments ● New ideas to attract new customers ● Unique and complex market challenges **# Hahm Chul-Ho,** President & Chief Executive Officer**, T'way**
15:20-15:40	Tigerair Taiwan: Branding and strategic growth strategies ● Identifying gaps in the market for future growth opportunities ● Adapting to changing needs and expectations of customers ● Growing higher yield returns ● Recipe for new market development
15:40-16:30	**Expert Roundtables** Roundtable 1:Cost-effective distribution strategies Roundtable 2:Fleet management Roundtable 3:In-flight retailing Roundtable 4:Maximising ancillary revenue
16:30-17:00	Afternoon Refreshment & Exhibition Viewing
17:00	End of Conference

參、研討會議題摘要

一、低成本航空在世界各地發展概況

低成本航空在 1970 年代於北美市場出現，經過美國西南航空公司（Southwest Airlines）的成功實踐，迅速在全球推廣開來。近 10 年來，LCCs 成功地創造航空運輸的新需求並為成長的動力，目前，全球低成本航空公司已超過 100 家，市占率由 2001 年的 8%逐年成長至 2014 年的 25.9%，不到半世紀來市占率已超過四分之一，東南亞地區更是已經達到 57%。

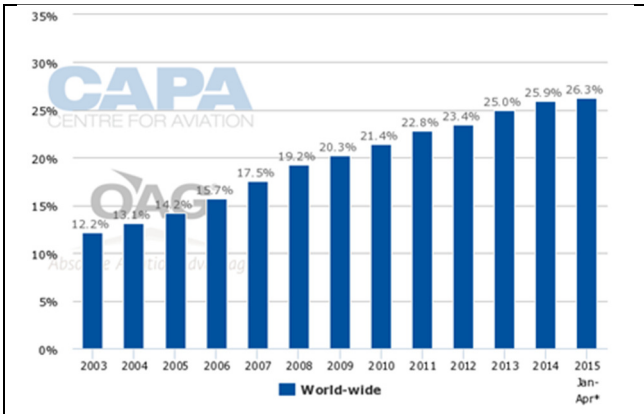


圖 4.1　LCCs 在世界整體之市占率

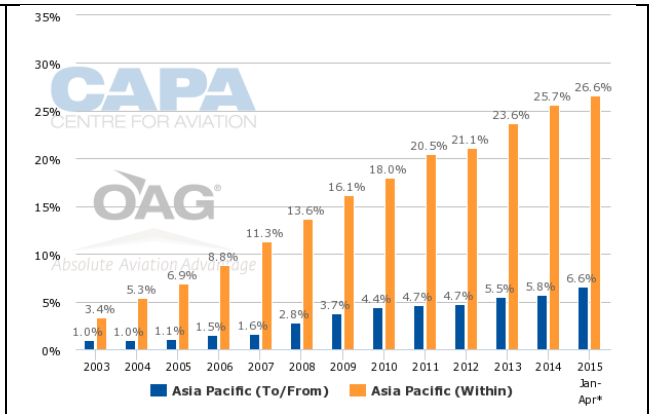


圖 4.2　LCCs 在亞太之市占率

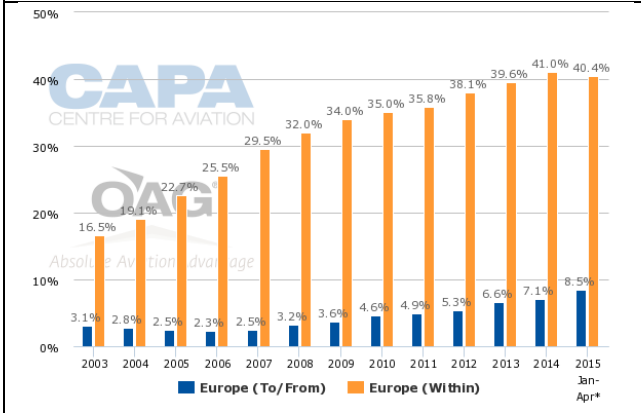


圖 4.3　LCCs 在歐洲之市占率

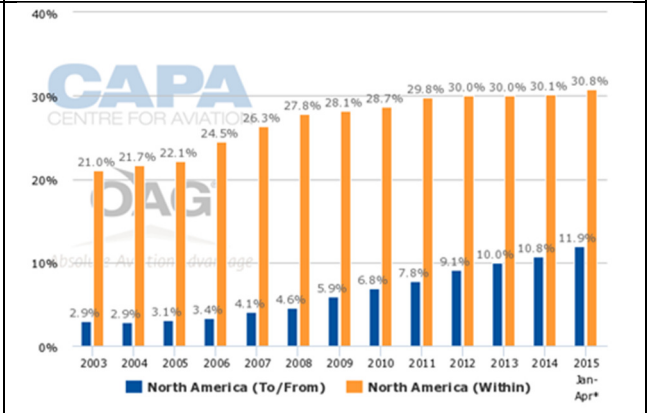


圖 4.4　LCCs 在北美之市占率

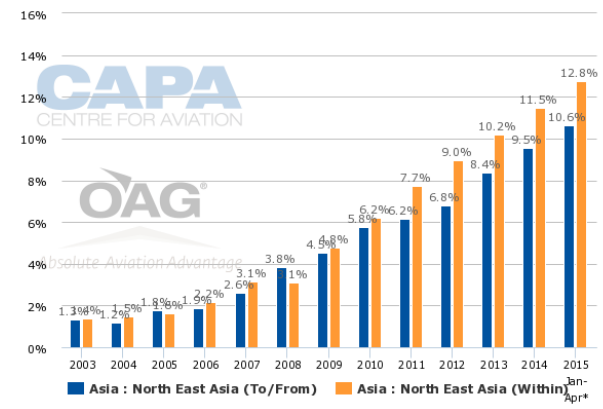


圖 4.5　LCCs 在東北亞之市占率

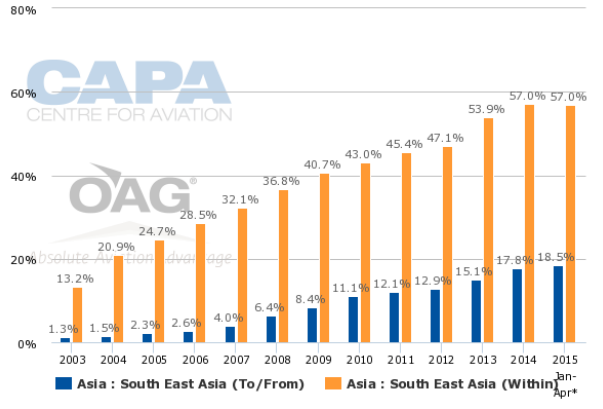


圖 4.6　LCCs 在東南亞之市占率

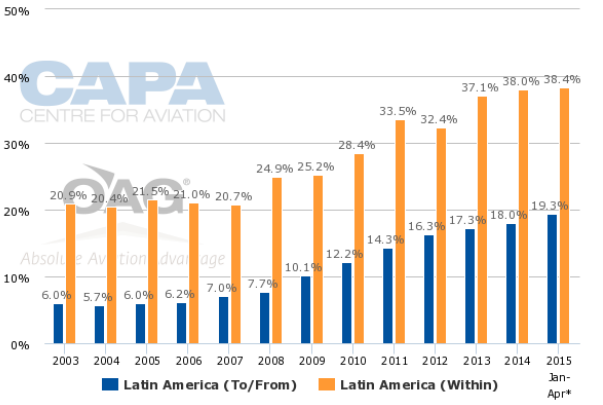


圖 4.7　LCCs 在拉丁美洲之市占率

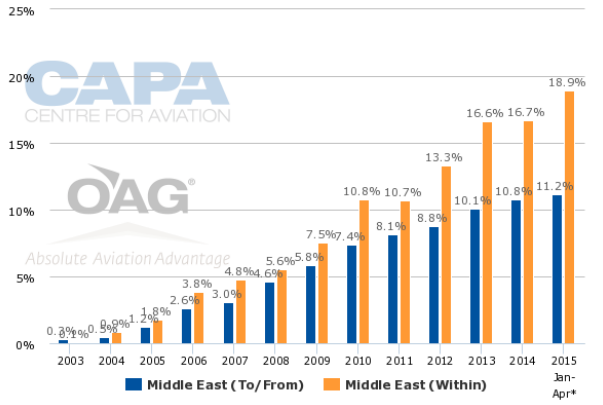


圖 4.8　LCCs 在中東之市占率

資料來源：CAPA

圖 4　LCCs 在世界各主要區域之市占率

在 2014 年 LCCs 市占率超過三分之一之區域包括東南亞（57%）、歐洲（41%）及拉丁美洲（38%）等區域，其中北美及歐洲因為 LCCs 最早進入市場營運之區域，LCCs 市場發展成熟，近年市占率已趨於穩定，北美約維持在 3 成，而歐洲則維持在 4 成。近年成長幅度最快的區域則有東南亞、東北亞及中東等區域，其中中東地區成長極為迅速，在 2004 年 LCCs 市占率仍不到 1%，到 2014 年時已大幅躍進至 16.7%，成長幅度超過較其更早有 LCCs 進入市場營運的東北亞地區，該區域由 2004 年的 1.4%成長至 2014 年的 11.5%。

二、亞太地區低成本航空發展情形

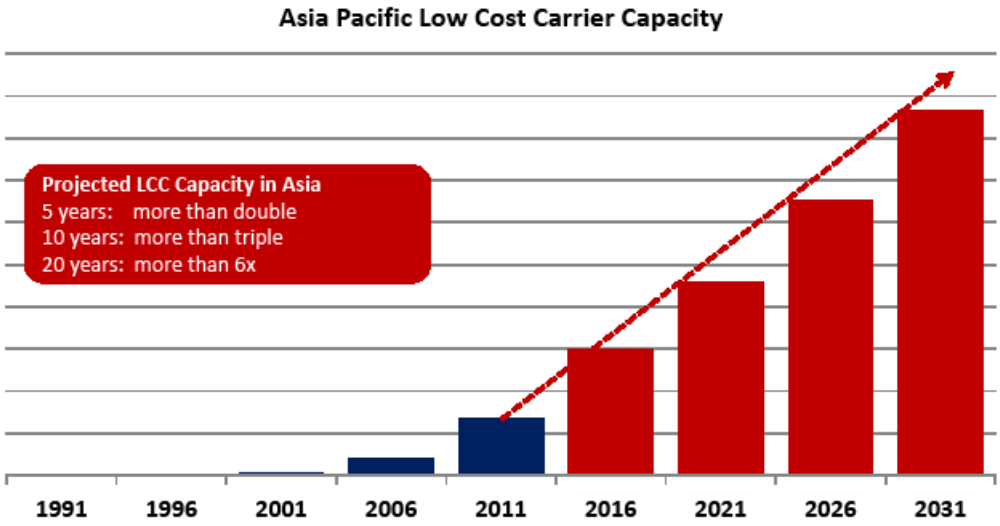
根據亞太航空中心（Centre for Asia Pacific Aviation；CAPA）統計，截至 104 年 4 月亞太地區共有 57 家低成本航空公司，約僅占該地區所有航空公司總數量 281 家的 20%，而其載客市占率則已達 26.6%，若以每週提供座位數排行，亦有 3 家低成本航空公司擠進前 15 大航空公司中，分別為獅子航空（Lion Air）、靛藍航空（IndiGo）及亞洲航空（AirAsia），而這 3 家亞太低成本航空公司亦為全球前十大低成本航空公司。

表 4　全球前十大 LCCs 每週提供座位數

排名	國籍	航空公司	每週（104/5/4-5/10）提供座位數	占比
1	美國	西南航空（Southwest Airlines）	3,634,985	14.50%
2	愛爾蘭	瑞安航空（Ryanair）	2,341,332	9.34%
3	英國	易捷航空（EasyJet）	1,584,768	6.32%
4	巴西	高爾航空（Gol）	1,057,512	4.22%
5	**印尼**	**獅子航空（Lion Air）**	**878,277**	**3.50%**
6	**印度**	**靛藍航空（IndiGo）**	**797,220**	**3.18%**
7	美國	捷藍航空（JetBlue Airways）	786,122	3.14%
8	挪威	挪威航空快線（Norwegian Air Shuttle ASA）	695,040	2.77%
9	西班牙	伏林航空（Vueling Airlines）	628,488	2.51%
10	**馬來西亞**	**亞洲航空（AirAsia）**	**572,040**	**2.28%**

資料來源：CAPA

進一步探討亞太地區 LCCs 未來之運能供給，根據波音公司的預測，在未來 5 年內 LCCs 的運能將呈倍數成長，10 年間將成長 3 倍，並預估在 2031 年成長至 6 倍。



資料來源：波音公司

圖 5　LCCs 在亞太地區運能供給預估

雖然亞太地區的 LCCs 有 57 家，但進一步可以「公司成立型態」及「所在市場特性」來劃分成下列幾種類型。

(一) 公司成立型態

1、 低成本航空集團：如亞航集團（AirAsia）及獅航集團（Lion Air）。

2、 傳統全服務航空公司成立低成本子公司：如新加坡航空（Singapore Airlines）之虎航（Tigerair）及酷航（Scoot）、澳洲航空（QANTAS）之捷星（Jetstar Airways）、全日本空輸（ANA）之樂桃（Peach Aviation）及香草航空（Vanilla Air）、泰國航空（Thai Airways）之飛鳥航空（Nok Air）、印尼鷹航（Garuda Indonesia）之連城航空（Citilink）等。

3、 獨立的低成本航公司：如宿霧太平洋航空（Cebu Pacific Air）。

(二) 所在市場特性

1、 面對廣大的已開發市場：該市場競爭激烈，LCCs 必須與既有的航空公司搶食

市占率，例如捷星日本航空（Jetstar Japan）。

2、 鎖定具潛力且未被服務到的市場：如馬來西亞的亞航（AirAsia）以低價策略開發具潛力且未被服務到的客層。

3、 處在經濟發展迅速、中產階級人數持續增長、人們可支配所得攀升成長的市場：獅子航空（Lion Air）近年平均成長幅度高達 34%，主要原因即受惠於印尼亮眼的經濟成長及島嶼國家環境。

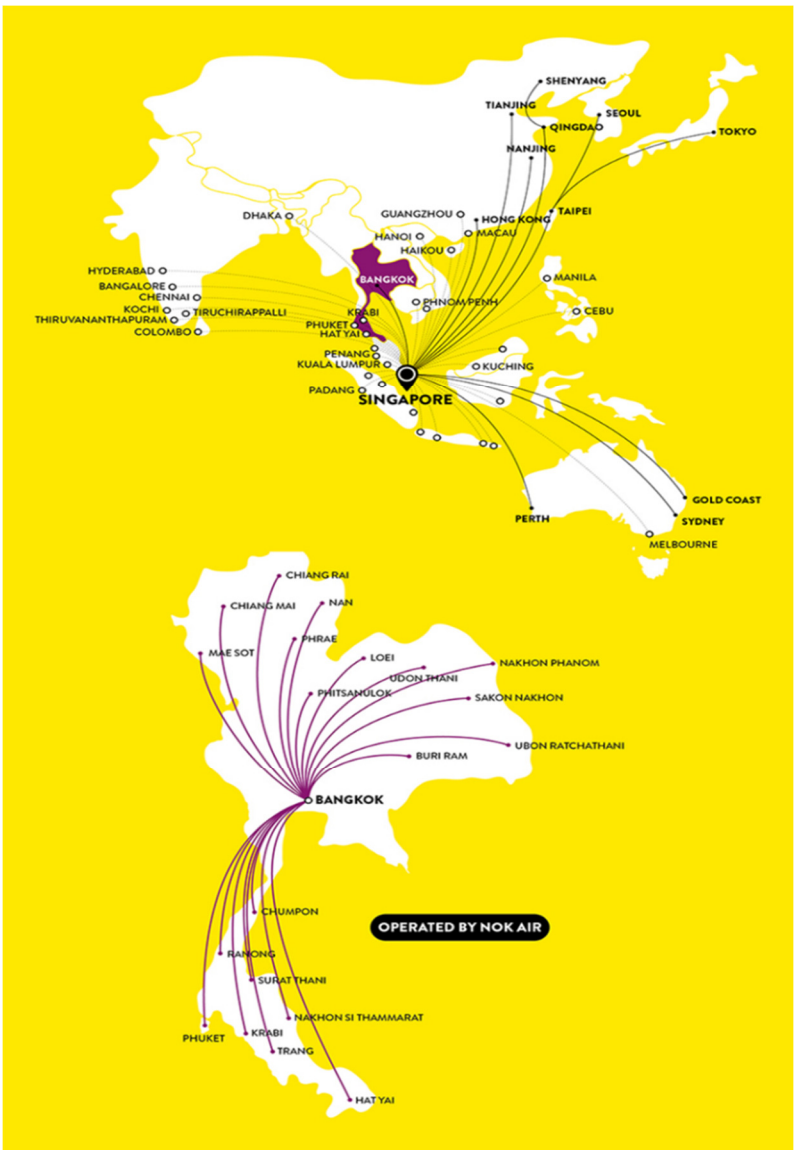
臺灣位處於東北亞與東南亞交接之樞紐，惟該 2 區域 LCCs 之發展大相逕庭，以下進一步探討東北亞與東南亞 LCCs 之發展情形。

(一) 東南亞地區 LCCs 之發展情形

在亞太地區共有 57 家低成本航空公司，其中東南亞地區的 LCCs 即佔了 39 家，這些 LCCs 共同擔負了區域內 57%之市占率，此區域受惠於經濟發展迅速致可支配所得增加、人口年輕化及中產階級人數攀升等因素，東南亞在過去 10 年來已經成為世界增長最快的新興市場，LCCs 在此區域高度發展，但與 10 年前低成本航空公司剛出現時相比，目前市場已更加成熟。

在印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡及泰國這五大市場上，國內及國際短程航線的競爭均已呈現白熱化的狀態。另外若以每週提供座位數排行，此區域之獅子航空（Lion Air）、靛藍航空（IndiGo）及亞洲航空（AirAsia）等 3 家 LCCs 則已列入全球前十大低成本航空公司。

因應市場的激烈競爭，合作已經成為此地區低本航空公司面對競爭的重要手段。例如虎航（Tigerair）積極展開非股權的聯盟合作，合作對象包括宿霧太平洋航空（Cebu Pacific Air）、香料航空（SpiceJet）及酷航（Scoot）。其聯合起來的規模及航線網路，在某種程度上能夠與亞航集團（AirAsia）及捷星航空（Jetstar Airways）等一較高下。另外，泰國的飛鳥航空（Nok Air）和新加坡的酷航（Scoot）兩家 LCC 合資成立新的中長程 LCC—酷鳥航空（NokScoot），串聯起東南亞二大低成本航空市場（泰國及新加坡）及擴大 2 家 LCCs 的服務航網。



資料來源：Scoot 網站

圖 6　飛鳥航空和酷航營運航網圖

(二) 東北亞地區 LCCs 之發展情形

目前在東北亞地區營運的 LCCs 共 37 家，其中大部分業者係來自東南亞地區，這些 LCCs 共同擔負了區域內 12.8%之市占率，每週提供座位數之排行前十大低成本航空公司中，5 家來自中國大陸，3 家為日本籍，另外 2 家為韓國之航空公司。

表 5　東北亞前十大 LCCs 每週提供座位數

排名	國籍	航空公司	每週（104/5/4-5/10）提供座位數	占比
1	中國大陸	春秋航空（Spring Airlines）	289,800	12.41%
2	中國大陸	首都航空（Beijing Capital Airlines）	229,440	9.82%
3	中國大陸	祥鵬航空（Lucky Air）	172,256	7.38%
4	中國大陸	中國聯合航空（China United Airlines）	168,054	7.20%
5	韓國	濟州航空（Jeju Air）	153,972	6.59%
6	日本	天馬航空（Skymark Airlines）	153,636	6.58%
7	日本	捷星日本航空（Jetstar Japan）	131,400	5.63%
8	中國大陸	中國西部航空（West Air）	111,196	4.76%
9	日本	樂桃航空（Peach Aviation）	100,800	4.32%
10	韓國	德威航空（T'way Air）	83,472	3.57%

資料來源：CAPA

1、 日本 LCCs 市場

統計至去（2014）年底，日本 LCCs 國內線市占率達 16.9%（2,398 萬人次），國際線部分為 9%（784 萬人次），2014 年全年度 LCCs 總載客數達 3,182 萬人次，為東北亞地區僅次於中國大陸之 LCCs 市場（中國大陸為 5,406 萬人次）。

日本 LCCs 在近 5 年內有大幅度之發展，從 2012 年樂桃航空（Peach Aviation）、捷星日本航空（Jetstar Japan）成立，2013 年香草航空（Vanilla Air）成

立，到去（2014）年春秋航空日本（Spring Japan）成立，以及日本亞洲航空（AirAsia Japan）預計今（2015）年將重返日本市場營運，截至 2015 年 4 月底已有 22 家 LCCs 在日本市場營運，其中包含 7 家日籍 LCCs：天馬航空（Skymark Airlines）、捷星日本航空（Jetstar Japan）、樂桃航空（Peach Aviation）、北海道國際航空（Air Do）、星悅航空（StarFlyer）、香草航空（Vanilla Air）及春秋航空日本（Spring Japan）。

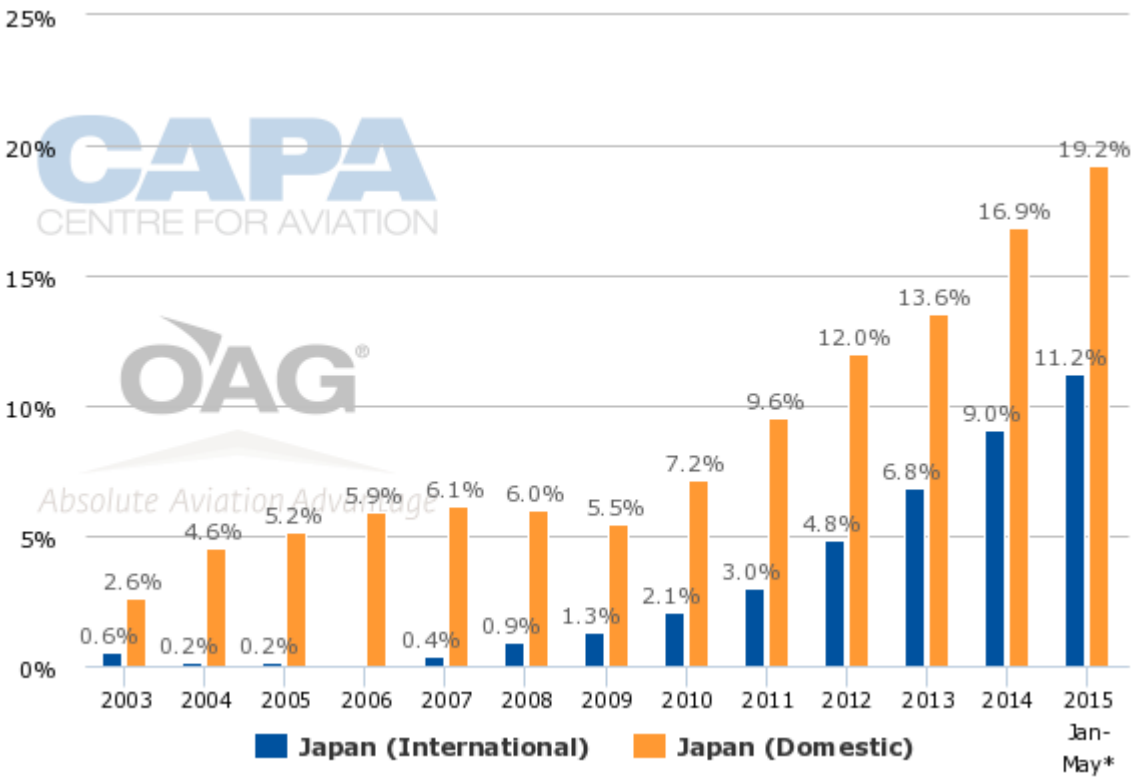
日本國內線 LCCs 市占率於 2014 年達 16.9%，且此比例逐年攀升，到今（2015）年 4 月底止市占率已達 19.2%，面對既有全服務式傳統航空公司綿密的服務網路，以全日本空輸（ANA）為例，該公司至 2014 年底於日本國內線共有 133 條航線遍及 51 個城市，每日航班數達 1,082 班次，而要日本乘客捨棄已經習慣的舒適和便利，日本 LCCs 藉由提供其票價約 1/2 至 1/4 之低票價，除成功分食既有航空市場及吸引部分鐵道旅次轉移外，低票價策略亦創造了部分新的需求產生，吸引原本不會旅行的人搭乘，此現象可由日本國內線整體運量亦逐年增加發現。

另外，春秋航空亦看重日本 LCCs 之經營，於 2015 年 3 月在日本關西機場設立據點以強化日本航線，為繼樂桃航空（Peach Aviation）、捷星日本航空（Jetstar Japan）之後第 3 家在該機場設立據點的低成本航空公司，亦為首次海外 LCC 在日本機場設立據點，也是春秋航空（Spring Airlines）在海外設立的首個據點。

表 6　日本國內線及 LCCs 載客及市占率

年度	2011	2012	2013	2014
國內線總載客數（萬人次）	12,045	12,037	13,754	14,203
LCCs 載客數（萬人次）	1,150	1,447	1,866	2,398
LCCs 市占率	9.6%	12%	13.6%	16.9%
LCCs 較前一年之成長率	—	25.83%	28.96%	28.51%

資料來源：CAPA



資料來源：CAPA

圖 7　日本 LCCs 市占率

2、 中國大陸 LCCs 市場

統計至去（2014）年底，中國大陸 LCCs 國內線市占率達 9.3%（4,348 萬人次），國際線部分為 8.3%（1,058 萬人次），為東北亞區域最大之 LCCs 市場。

觀察近 5 年中國大陸 LCCs 市場，不論是國內線或者國際線均有顯著之成長，國際線部分每年均以超過前一年三成以上之幅度顯著成長，而國內線部分每年亦有二位數之成長幅度。截至 2015 年 4 月底已有 22 家 LCCs 在中國大陸市場營運，其中包含 6 家陸籍 LCCs：春秋航空（Spring Airlines）、首都航空（Beijing Capital Airlines）、祥鵬航空（Lucky Air）、中國聯合航空（China United Airlines）、中國西部航空（West Air）及九元航空（9 Air），如以每週提供座位數排行，除九元航空（9 Air）外，餘 5 家 LCCs 亦為目前中國大陸之前五大低成本航空公司。

目前陸籍 LCCs 中，除春秋航空為獨立的低成本航空公司外，其餘 5 家均屬傳統航空公司投資或設立之子公司，包括中國東方航空之中國聯合航空、海南航

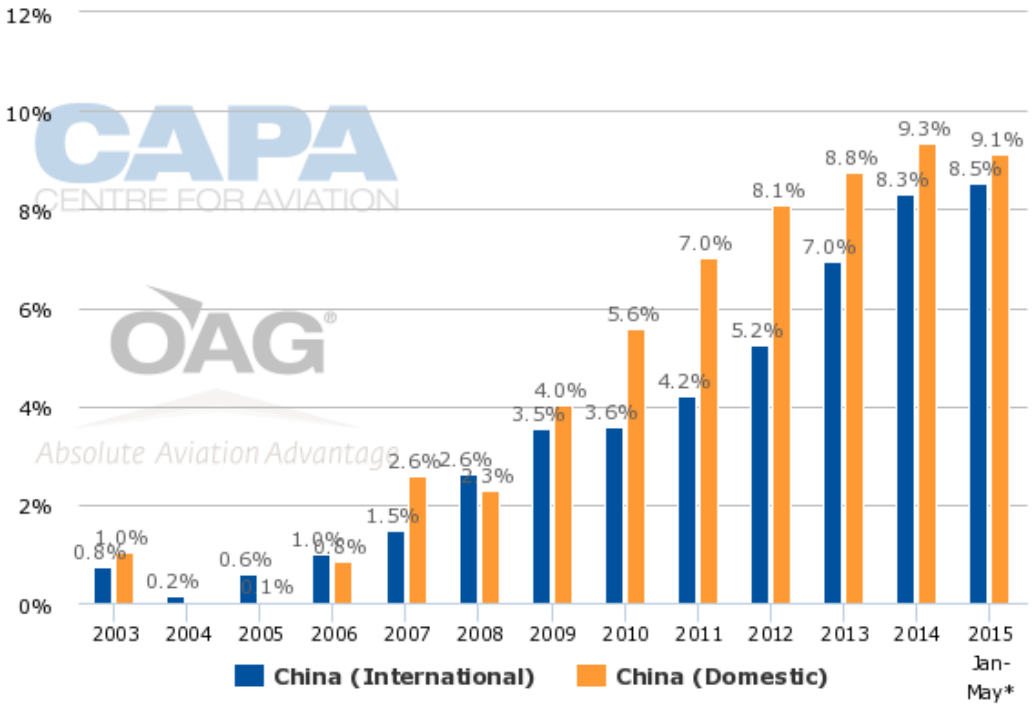
空之首都航空、中國西部航空及祥鵬航空、上海吉祥航空之九元航空。

在 2014 年中國大陸的低成本航空市占率約為 9%，對比國際上成熟的低成本航空市場，中國大陸的 LCCs 市場仍有著極大的發展空間，中國大陸民航局亦在 2014 年訂定了《民航局關於促進低成本航空發展的指導意見》，擬定多項政策保障措施，旨在改善其低成本航空運營環境，促進低成本航空發展。此外，根據波音公司預估到 2033 年，低成本航空市場將佔據全球城市對城市（point to point）航線運能的 35%，屆時中國大陸的低成本航空市占率亦將達到此一比例。

表 7　中國大陸 LCCs 載客及成長率

年度	2010	2011	2012	2013	2014
LCCs 國際線載客數（萬人次）	293	388	543	791	1,058
LCCs 國際線較前一年之成長率		32.42%	39.95%	45.67%	33.75%
LCCs 國內線載客數（萬人次）	1,813	2,446	3,093	3,750	4,348
LCCs 國內線較前一年之成長率		34.91%	26.45%	21.24%	15.95%

資料來源：CAPA



資料來源：CAPA

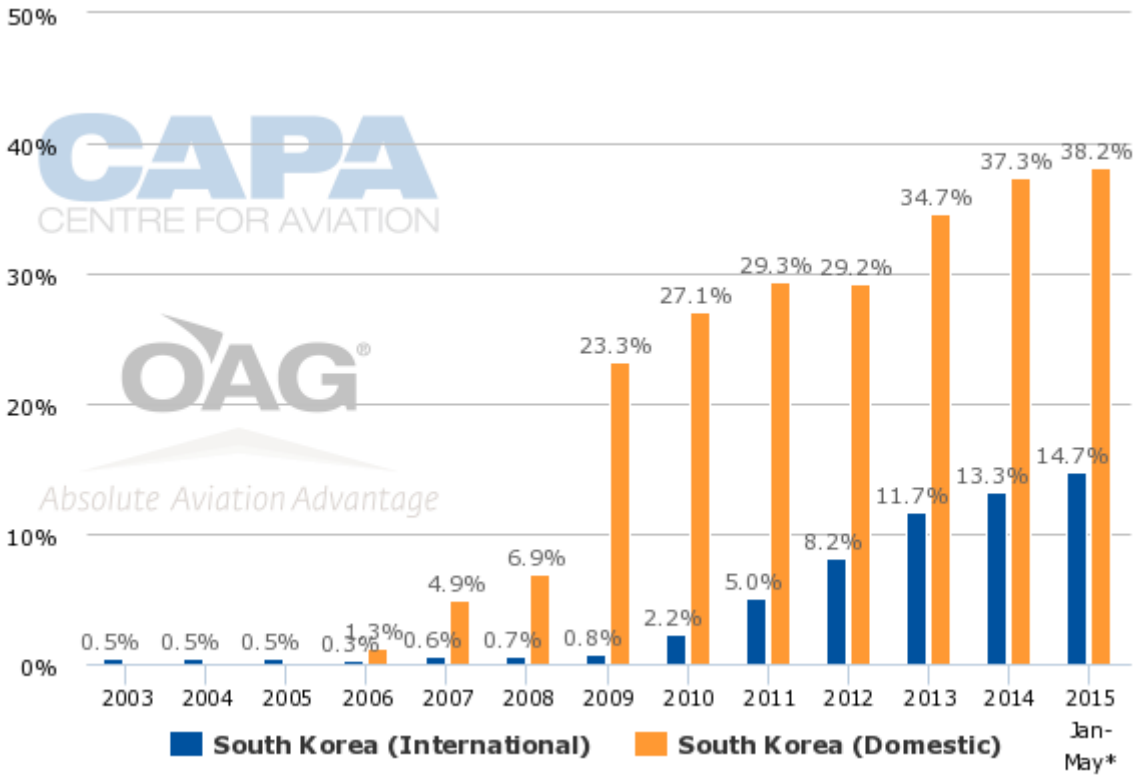
圖 8　中國大陸 LCCs 市占率

3、 韓國 LCCs 市場

統計至去（2014）年底，韓國 LCCs 國內線市占率已達 37.3%（1,014 萬人次），國際線部分為 13.3%（946 萬人次），為東北亞區域第三大 LCCs 市場。

截至 2015 年 4 月底已有 15 家 LCCs 在韓國市場營運，其中包含 5 家韓籍 LCCs：濟州航空（Jeju Air）、德威航空（T'way Air）、真航空（Jin Air）、釜山航空（Air Busan）及易斯達航空（EastarJet），此 5 家 LCCs 如以每週提供座位數排行亦為前五大之低成本航空公司，合計提供運能占韓國 LCC 市場的 82.87%。

不同於日本及大陸 LCCs 市場，韓國國內線 LCCs 市占率在 2009 年即突破 2 成達 23.3%，於 2014 年則已達 37.3%，顯示 LCCs 在其國內航空運輸扮演相當重要之角色。



資料來源：CAPA

圖 9　韓國 LCCs 市占率

三、低成本航空發展變革

(一) 低成本航空只是一種商業模式（business model）

低成本航空雖然在近年引領航空界風潮，但是低成本航空並不是航空業發展的唯一模式，更不是顛覆傳統航空公司的必勝武器，因為此種商業模式是可以被模仿與超越的。航空業與其他行業一樣，多種商業模式並存是合理的現象。商業模式創新並未發明新產品，它只是將既有產品重新排列組合，擷取不同的價值主張，而這種價值主張剛好迎合了某種既有的或者新的市場之需求。

而當航空公司將產品及品牌定位在「低成本」時，此形象將深植於旅客心中，嚴格成本控制的巨大壓力將永遠伴隨低成本航空公司，要永遠保持領先必須不斷地在降低成本上創新。但航空業是資金密集的行業，技術演進快速、同時具有龐大的沉沒成本及固定成本，且航空公司的成本受燃油、機場等諸多客觀因素的影響，低成本航空公司本身能夠控制的成本比例有限。因此，成本控制能力要持續地領先其他競爭對手絕對不是件容易的事。

未來的低成本航空勢必面臨更加劇烈的競爭，因為眾多的低成本航空公司成立，市場供給運能將增大，即使是傳統全服務式航空公司，為維持基本載客率，也不得不跟進價格競爭。如果兩者在價格這一層面上不分上下，低成本航空的差異化優勢可能轉為劣勢，因為它其他能凸顯的價值通常不如傳統全服務式航空公司，即便可以提供，但卻需要消費者額外付費才能享受。

低成本航空要想突破這樣的困境，可行的方式是持續在維持低成本的優勢基礎上，在附加價值服務上創新，使得獲利模式多元化。總之，既要有效節流，更需要設法多多開源，低成本航空公司才能保持持續之競爭優勢。

(二) 通路的轉變

1、 以酷航（Scoot）為例

這次研討會邀請酷航的商業長 Steven Greenway 針對該公司目前銷售通路轉變過程進行專題演講，Steven 表示因為各個市場特性不同，無法以單一種銷售通路或模式滿足所有消費者，直接銷售模式或許是最節省成本的營運方式，但他的經

驗是「如果航空公司本身規模不夠大、資金不夠充足，便無法單純僅以直接銷售模式來營運。」所以，酷航的策略是建立以通路為基礎及創造價值之營利模式，結合各種通路並且著重在間接銷售通路上，他特別強調「酷航的銷售通路必須是複合式的！」

酷航正在試驗一個以顧客為基礎提供專屬價值及快速交易的銷售方式，例如提供週末購物旅遊行程、商務客專屬行程、或者直接依照顧客預算限制提供相關旅遊建議方案，以及作到與亞馬遜（Amazon）網站一樣，顧客只要按一個鍵（1-Click Ordering）就可以快速完成交易的銷售流程。

而在與顧客建立直接銷售管道方面，則是順著網路行動化的趨勢，除了電腦版的網頁及行動應用程式（mobile APP）外，顧客在手機或行動裝置的網頁（mobile web）的使用比例則逐漸提升，部分低成本航空公司藉由行動裝置可提高銷售 20%至 30%，而這種銷售方式關鍵是不能漏掉後端的回饋系統，例如在顧客訂購後發出提醒與確認電子郵件。

酷航建立以顧客為基礎提供專屬價值及快速交易的銷售方式：

- 減少成本及垂直整合
  - ✓ 重點在於使用流量
  - ✓ 捨棄高成本的銷售管道，如客服中心及全球分銷系統（Global Distribution System）
- 提供一系列產品及服務
  - ✓ 第三方機構提供之服務，例如保險
  - ✓ 與其他航空公司銷售聯程機票擴大航網，例如與虎航（tigerair）、飛鳥航空（Nok Air）及鳥酷航空（NokScoot）合作。另外也提供額外付費之 Scoot-Thru 酷轉服務，即轉機無須重新託運行李，只需到轉機櫃檯，領取後續航班登機證即可。
- 提供更便捷的銷售方式

- ✓ 依據消費者預算限制提供其支付得起的消費組合
- ✓ 一按鍵式（1-Click Ordering）購物流程
- ✓ 提供對應手機或行動裝置的網頁及 APP

- 減少不對稱資訊
  - ✓ 增加產品及服務之簡介
  - ✓ 借助新航獎勵計劃 KrisFlyer，新航的 KrisFlyer 會員可以累積哩數兌換用於酷航（Scoot）或虎航（Tigerair）的電子代用券
  - ✓ 建置從購買前至購買後回饋銷售系統

2、 Google 也開始為使用者規劃旅遊行程

已有越來越多民眾不再只是向旅行社或航空公司購買機票，各種以旅遊為主題的彙整式搜尋引擎（META SEARCH）逐漸崛起，例如結合航班、旅館及旅行中各種服務的 Mobissimo、Kayak 及 Expedia 等網站開始嶄露頭角。

對 Google 而言，它的搜尋引擎哲學是秀出最好的網路搜尋結果，並讓使用者儘快連結到目標網站，不過針對某些特殊類型搜尋，Google 可以做得比篩選組織搜尋結果更多，旅遊方面就是一例，Google 希望能創造更深度的垂直搜尋經驗，讓用戶能更快找到所需的航班和價錢等資訊。

以 Google Flights 為例，更具彈性的篩選條件迎合客製化的各種航班需求，譬如搜尋航班時可以沒有預設日期或特定目的地，因為 Google 的觀察，54%的使用者在搜尋航班資訊時還沒決定要去哪裡旅行，而且有許多使用者嘗試用「到某區域」（如 flights to Europe）或者展開地圖點選任一城市來選擇欲搭乘的航班，甚至毫無頭緒也可以點選地圖上的「好手氣」，看看 Google 依照搜尋熱門程度以及根據使用者過去搜索歷史而為其專屬建議的航班。

有趣的是，根據 Goolge 觀察使用者選擇航班情形，使用者不見得全然選擇最便宜的航班，約僅 20%的使用者會挑選最便宜的航班組合，即使該航班旅行時間

明顯長過其他建議選項，多數使用者會由其所建議的最佳航班中去挑選一班，所謂的最佳航班是指「價格」及「方便程度」組合後的選項，這點與旅行成本包含票價及時間成本之概念相符。

3、 開始與「目的地旅遊網站」合作

如果將旅遊拆解成「機票+飯店+旅遊行程」三者組成，當自由行旅客已經買好機票及訂好飯店後，而不想花太多時間規劃旅遊行程時，這時便可以藉由目的地旅遊網站（例如臺灣 Local Tour 電子商務平台－KKday）直接在網路上買好目的地的旅遊行程，並且組裝成都是自己喜歡的行程，既不必被傳統的團體旅行牽制，又不會有到旅遊當地不知所措的情況發生。

4、 不只侷限於網路通路或數位行銷

雖然越來越多人會透過網站及手機來買機票，但不代表只透過該 2 管道便可找到所有的顧客。法航－荷航集團（Air France－KLM）的低成本航空公司泛航航空（Transavia）嘗試以自動櫃員機的方式，出售 3 千張低價機票。賣票的自動櫃員機在地鐵站、車站、超市、電影院。而「機票」就裝在各種洋芋片、糖果或麥片棒等零食裡，只是其價格不是 2 歐元，而是 35 歐元至 40 歐元。顧客購買後，打開包裝，裡面將有一組密碼，然後藉此登入泛航航空公司的網站，憑密碼進一步確認機票的行程。這樣的行銷方式看似異想天開，但話題性十足而且銷售成本極低，試想，現代人們每天生活在各式各樣的廣告中，面對一封封廣告電子郵件或網站廣告其實已不容易吸引顧客目光，設法推出與眾不同的創意，嘗試多管道之銷售管道，才能吸引消費者。

(三) 越來越多低成本航空跨入長途航線營運

LCCs 經營長程航線最大的風險在於無法進行快速周轉，是否能降低風險及進行快速周轉，藉此提高運量達到獲利，為 LCCs 經營長程航線之最大挑戰。此外，長途飛行對旅客造成極大負擔，亦對營運者形成困境兩難，即應在機上提供多少服務並對乘客反映多少成本。如果 LCCs 相對於一般航空，所能提供的票價折扣有限，LCCs 便須承擔失去長途旅客的風險。

但面對在短程市場上的激烈競爭，近年部分 LCCs 已經出現利潤下滑甚至虧損現象，LCCs 不得不將觸角延伸到長程航線上，尤其是在 LCCs 運能供過於求的東南亞市場，其中在印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡及泰國等 5 個市場，國內及國際短程航線的競爭都呈現白熱化狀態。蒐集近期 LCCs 規劃執飛中長途航線情形如下：

1、 宿霧太平洋航空於 2013 年 10 月飛航「馬尼拉－杜拜」長途航線，並預計於 2015 年開航「馬尼拉－檀香山」長途航線，均以 A330 執飛。

2、 全亞洲航空（AirAsia X）預計 2015 年 11 月開航「吉隆坡－大阪－檀香山」長途航線，另外「吉隆坡－倫敦」預計明（2016）年改換 A330 重新飛航（原以 A340-4 引擎耗油且座位少）。該集團尚有泰國全亞洲航空（Thai AirAsia X）及印尼全亞洲航空（Indonesia AirAsia X）等 2 家經營長途航線 LCCs，已自 2015 年 3 月起飛航「峇里島－墨爾本」航線，以 A330-300 執飛，其座位配置為 12 個商務艙座位和 365 個經濟艙座位，係著眼於目前世界成長快速且密集的中程航線（東南亞與澳洲間）市場。

3、 飛鳥航空（Nok Air）和酷航（Scoot）於 2015 年合資成立的新 LCCs—鳥酷航空（NokScoot），亦著眼於中長程航線之經營。

4、 加拿大航空公司（Air Canada）所屬低成本航空公司胭脂航空（Air Canada Rouge），將自 2015 年 5 月起，重開「溫哥華－大阪」直飛航線，每週 5 個航班，採用波音 767-300ER 型客機，提供經濟及特級經濟客位服務。

5、 根據美國有線電視新聞網（CNN）報導，歐洲最大 LCC 瑞恩航空（Ryanair）野心勃勃，打算在 2020 年以前打造跨大西洋的國際 LCCs 航班。

肆、低成本航空在我國之發展現況

最早進入我國航空市場之 LCC 是捷星亞洲航空公司（Jetstar Asia），自 93 年 12 月開始經營桃園－新加坡航線。近幾年來亞洲航權走向自由化，在本局努力下，重要市場如日、韓、泰、新均已大幅開放，加上年輕世代漸成消費主流、網路及 3C 產品普遍，使得 99 年開始東南亞多家 LCCs 陸續來臺營運。

觀察 LCCs 來臺營運情況，無論是經營之家數、航線數及載客人數均不斷持續成長，自 93 年 12 月第 1 家 LCC 飛航臺灣以來，至去（103）年底，LCC 在臺營運已滿 10 年，截至 104 年 4 月底來臺營運之 LCCs 計有 17 家業者、23 條航線，市占率達 9.04%，此比例與日本及中國大陸 LCC 國際線市占率相當，但相較於歐美國家 LCCs 市場趨於飽和的現況，臺灣低成本航空仍有很大的成長空間。

從 98 年底來臺營運之 LCCs 僅有 4 家業者、4 條航線，市占率僅 1.08%；至 103 年底成長至 16 家業者、21 條航線，市占率提升至 7.46%，而 LCCs 年載客數自 98 年底 26 萬人次，到 103 年底成長至 328 萬人次，短短 4 年 LCCs 年載客數成長 12.6 倍，營運航點範圍包含東北亞（每週 120 班）、東南亞（每週 93 班）、港澳（每週 32 班）及兩岸（每週 11 班），每週營運班次數前五大之 LCCs 分別為：台灣虎航（每週 38 班）、樂桃航空（每週 28 班）、香草航空（每週 28 班）、捷星亞洲（每週 22 班）及酷航（每週 20 班）。

為因應全球發展 LCCs 市場國際浪潮之趨勢，本局開放成立國籍 LCCs，以作出市場區隔，2 家國籍業者申請籌設並均已完成投入營運，其中台灣虎航公司於 103 年 9 月 26 日首航新加坡，目前營運航點有新加坡、曼谷、清邁、澳門（桃園/高雄）及東京成田，另外威航航空公司亦於 103 年 12 月 17 日首航曼谷，目前共營運 3 條航線（曼谷、清邁、澳門），統計該 2 家 104 年 1 月至 3 月載客率分別為 76.7%及 83%，雖然兩家 LCCs 首航迄今未滿 1 年，但其載客情形於目前在臺營運之各 LCCs 中表現已屬中段班。

LCCs 新的營運模式除了開發新市場，也會對市場帶來競爭，適度的刺激會促使既有航空公司在價格、商品及市場定位進行調整，相信在不久的將來，臺灣的民航市場結構將會進一步轉變。

表 8　LCCs 在我國飛航定期航線情形表（至 104 年 4 月底）

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
東南亞	1.桃園－新加坡	捷星亞洲	93 年 12 月	11
		欣豐虎航	100 年 1 月	11
		酷航	101 年 9 月	10
		台灣虎航	103 年 9 月	7
	2.桃園－馬尼拉	宿霧太平洋	96 年 6 月	10
	3.桃園－吉隆坡	全亞洲	98 年 7 月	14
	4.桃園－亞庇	馬亞洲	99 年 1 月	7
	5.桃園－峇里島	印尼亞洲	104 年 1 月	1
	6.桃園－胡志明	越捷	103 年 12 月	4
	7.桃園－曼谷	台灣虎航	103 年 11 月	6
		威航	103 年 12 月	7
	8.桃園－清邁	台灣虎航	103 年 11 月	3
		威航	104 年 1 月	2
港澳	9.桃園－澳門	台灣虎航	103 年 12 月	11
		威航	104 年 4 月	3
	10.高雄－澳門	台灣虎航	103 年 12 月	4
	11.臺中－香港	香港快運	102 年 10 月	14
兩岸	12.桃園－浦東	春秋	102 年 12 月	5
	13.高雄－浦東	春秋	102 年 10 月	3
	14.桃園－石家莊	春秋	103 年 4 月	3
東北亞	15.桃園－首爾	酷航	102 年 5 月	3
	16.桃園－釜山	釜山	100 年 1 月	10
		濟州	104 年 4 月	7
	17.高雄－釜山	釜山	102 年 12 月	5
	18.松山－金浦	德威	101 年 4 月	7

		易斯達	101 年 4 月	7
	19.桃園－大阪	捷星亞洲	99 年 7 月	11
		樂桃	101 年 10 月	14
	20.高雄－大阪	樂桃	103 年 1 月	7
	21.桃園－東京	酷航	101 年 10 月	7
		香草	102 年 7 月	21
		台灣虎航	104 年 4 月	7
	22.高雄－東京	香草	104 年 2 月	7
	23.桃園－琉球	樂桃	102 年 9 月	7

表 9　LCCs 在我國飛航定期航點情形表（至 104 年 4 月底）

航空公司	航線數	航點	每週班次數
捷星亞洲	2	新加坡、大阪	22
欣丰虎航	1	新加坡	11
酷航	3	新加坡、首爾、東京	20
台灣虎航	6	新加坡、曼谷、清邁、澳門（桃園/高雄）、東京	38
宿霧太平洋	1	馬尼拉	10
全亞洲	1	吉隆坡	14
馬亞洲	1	亞庇	7
印尼亞洲	1	峇里島	1
越捷	1	胡志明	4
威航	3	曼谷、清邁、澳門	12
香港快運	1	香港	14
春秋	3	浦東（桃園/高雄）、石家莊	11
釜山	2	釜山（桃園/高雄）	15

濟州	1	釜山	7
德威	1	金浦（松山）	7
易斯達	1	金浦（松山）	7
樂桃	3	大阪（桃園/高雄）、琉球	28
香草	2	東京（桃園/高雄）	28

註：未加註者，我國之航點為桃園。

表 10　LCCs 與整體國際航線載客情形比較

類型	年度	99	100	101	102	103	104.1-3
LCCs	家數	6	6	11	13	16	17
	航線數	7	6	9	14	21	23
	客運量	647,109	908,139	1,248,142	2,322,609	3,284,171	1,015,291
	成長率	145.9%	40.3%	37.4%	86.1%	41.4%	—
	市占率	2.19%	2.91%	3.55%	5.97%	7.46%	9.04%
國際航線	客運量	29,606,748	31,220,036	35,151,356	38,898,209	44,035,682	1,234,208
	成長率	21.60%	5.40%	12.60%	10.66%	13.21%	—

伍、心得與建議

一、LCCs 的崛起讓旅行開始有愈來愈多的可能

以往旅行可能因機票太貴而受限，但是當 LCCs 出現後，現在出國的機票可能比高鐵還便宜，最重要是顧客開始有決定旅行的選擇權，搭飛機就像搭公車一樣簡單、方便。對民眾來說，LCCs 出現不僅在票價及航班時間都出現更多選擇，讓出國旅遊變得不再遙不可及；更重要的是傳達一種新的搭乘觀念，LCCs 把以往傳統航空公司全包式的服務一一拆解，讓顧客自己選擇什麼服務要或不要，不需要的就不用付費，把服務的選擇權交還到顧客手上。另一方面，對過去較無出國機會之國人，在國籍 LCCs 加入營運後，也可開啟出國接觸不同文化之機會，或增加青年學生自助旅行之出國頻次，有助不同社會階層對不同文化、種族之瞭解及視野開拓，並學習多元、尊重與包容，形塑更開放的社會。

二、服務「個人化」的時代來臨，善用科技創造一對一專屬體驗

網路、個人行動裝置及社群網路的興起，改變了旅遊的發展趨勢，顧客看重的將不僅僅是將他們從 A 地運送到 B 地的運輸公司，而希望獲取更聰明及個人專屬的旅遊建議以及一對一的用戶體驗。

當在網路上搜尋便宜機票已成為容易的事時（例如 Google Flights），航空公司該考慮的不該只是提供便宜的票價，瞭解顧客需求並站在顧客立場思考，在既有流程中適時加入科技技術（例如 Big data），幫助即時辨識每個顧客的偏好，創造專屬「個人化」服務；此外，不斷檢視有沒有哪個流程是可以省略、簡化流程，或是由 IT 系統代勞，使得所提供的服務比別人更方便，顧客自然而然就會愈愛上門。

三、LCCs 擁抱旅遊市場的數位化轉型，政府鼓勵創新，調適法規

過去，入境遊（inbound）旅行社的行程規劃及價格只開放給同業，現在透過目的地旅遊網站，一般消費者即可以直接訂購，取代傳統的入境遊旅行社。

消費者如能在單一網站完成旅程中所有服務，這樣的便利性，除了可以吸引更多消費者上門，亦將增加企業整體之利潤。面對此趨勢，航空公司為了提供顧客機票服務之外的個人化服務，須借助網路及數位行動技術與其合作夥伴及各種旅遊服務供應商橫向整合

（例如保險、租車、飯店、目的地旅遊以及其他與旅遊相關的服務），為顧客提供一整套服務或是菜單式收費的服務模式，以增加航空公司的收入和利潤（附加服務的獲利率通常遠高於機票產品本身），並且提升旅客的滿意度和忠誠度。

現況受限國內法規，航空公司尚無法經營部分業務，惟在航空公司網站上完成旅程中所有服務已為國外 LCCs 經營之常態，政府應鼓勵國籍航空公司勇於創新，以面對充分與國際市場接軌而競爭激烈的航空市場，故應適切調適法規符合新型態產業需求，不讓法規成為創新的絆腳石，以確保在公益與鼓勵創新之間取得平衡。

四、傳統全服務航空公司的因應

全面降低票價打價格戰絕對不是好方法！畢竟全服務航空公司的成本無法與 LCCs 相比。全服務航空公司及 LCCs 在產品區隔上各有其擅長優勢，商務航線一般要求舒適及便捷，全服務航空公司往往具有優勢；而旅遊航線的旅客通常對價格敏感而對時間較不敏感，則 LCCs 較佔優勢。但純商務或純旅遊之航線為極少數，大部分航線為混合型，全服務航空公司必須對客戶群體進行充分細分，利用價格差獲得營利最大化，用優質服務提升品牌價值鎖住高端旅客，用差不多的價格但更好的服務留住一般旅客，用一樣低廉的價格搶回部分價格偏好型旅客，與 LCCs 展開多層次的競爭。

華航則針對年輕族群推出「背包客假期」，不同於傳統團客行程的團進團出、行程彈性低、團費價格高等限制，該公司表示其「背包客假期」為進化版的自由行，免費選位、20 公斤免費托運行李、免費機上餐、享會員優惠、航班齊全、篩選品質有保障的三星級旅館等，主要針對傳統自由行（LCCs 須限時搶票、價格波動大、班次少、班機時間選擇少、無免費行李、飯店自理、機上餐食需自費、無會員優惠）而推出之新產品。

長榮航空與連續 5 年獲米其林三星的主廚中村元計合作，推出京都口味的春季機上餐點。即日起，不論是商務艙或經濟艙，從桃園飛往大阪的旅客，都可品嘗到正統「京料理」。另外，去（2014）年與新加坡航空合作聯營臺星及美國航線，共同推廣星、馬旅客來臺旅遊，市場區隔策略成功，利用本身飛美航網優勢，使得許多東南亞轉機客搭乘長榮航空經臺北轉機美國等地區，2014 年長榮航空臺星航線平均載客率維持在 85.3%的高水準（臺星航線目前共 7 家業者經營，長榮航空之載客率僅次於欣丰虎航而位居第二），而該航線為目前飛臺每週航班數最多之 LCCs 航線，共 4 家 LCCs 每週營運班次 39 班次。

五、運輸是衍生需求，要有實質內容吸引外人持續來臺

近年旅客來臺旅遊不斷創新高，103 年全年來臺旅客人數已達 991 萬人次，預計今（104）年將突破千萬大關，依觀光局統計，103 年來臺旅客依區域分前三大分別為中國大陸（399 萬人次）、日本（163 萬人次）及港澳（138 萬人次）。

嚴長壽說：「如果無法感動人，說再多都沒有用。」相較於天然景緻秀麗的觀光國家，同樣是出國旅遊，我們該拿什麼感動人？嚴先生認為我們的優勢是在於經過數十年人文的焠鍊，而打造出來的文化深度。

航空為國際觀光主要運輸工具，但是運輸是衍生性需求，臺灣除了小吃美食及人情味等特色外，如何營造臺灣成為與眾不同的觀光勝地，能讓外國觀光客一來再來，吸引優質的旅客回去之後，再變成臺灣觀光最好的代言人，這是我們亟需認真思考的課題。

六、善用臺灣優越地理位置，成為東亞 LCCs Hub

國土面積與臺灣相仿的荷蘭，把阿姆斯特丹塑造為歐洲的門戶城市，用很多行銷手法吸引到歐洲的旅客過境轉機。華航、長榮善用臺灣優越地理位置，亦已擁有不少來自印度、越南、泰國、新加坡從桃園轉機赴美國、加拿大的客源。

東南亞、東協地區經濟正在持續高速成長，並有龐大年輕市場，有非常大的發展潛力，該區域為目前 LCCs 最發達之地區。而東北亞及中國大陸 LCCs 發展較晚，但目前亦已進入成長階段。

臺灣位於環太平洋島鏈中心絕佳的地理優勢，以 LCCs 適合經營之 4 小時左右或以內之航程來看，東北亞與東南亞間無法直接到達，需中停，而臺灣剛好在此中停點上（臺灣到東南亞及東北亞均為 3 至 4 小時之航程），非常適合以 LCCs 最常使用之單走道客機營運。目前已有 LCCs 開始規劃以臺灣作為中停點營運中長程航線，如捷星亞洲（Jetstar Asia）營運「新加坡—桃園—大阪」，酷航（Scoot）營運「新加坡—桃園—東京成田」、「新加坡—桃園—首爾」航線，並預計在 104 年 7 月開啟「新加坡—高雄—大阪」航線，即看重臺灣優越的地理位置。

本局已委託專業機構對我國機場費率重新研議，期以提供更具彈性收費機制，滿足業者多樣化經營及降低成本之需求，好的地理位置遇上好時機再加上政策引導，臺灣擁有發

展成東亞轉運中心之絕佳條件。