

出國報告（出國類別：其他）

「低成本航空訓練課程」  
出國報告書

服務機關：交通部民用航空局

姓名職稱：黃炳霖專員、倪嘉駿科員

派赴國家：英國

出國期間：自 105 年 12 月 4 日至 8 日

報告日期：106 年 2 月 18 日

# 目錄

壹、 參加課程目的.....	1
貳、 過程.....	2
參、 課程內容摘要.....	5
一、 低成本航空特性及演進過程.....	5
二、 歐洲航空公司經營模式.....	11
三、 如何經營一家低成本航空.....	12
四、 低成本航空公司銷售策略.....	17
五、 低成本航空經營案例分享.....	20
肆、 低成本航空在我國發展之現況.....	27
伍、 心得與建議.....	32
一、 發揮集團綜效分進合擊.....	32
二、 航網布局宜有戰略性.....	32
三、 市場定位應靈活明確.....	33
四、 設法掌握關鍵技術.....	33
五、 完善最基本的服務創造良好的品牌形象.....	33
六、 鬆綁法規營造友善經營環境.....	34

## 壹、 參加課程目的

近年來我國低成本航空(Low-Cost Carriers, 以下簡稱 LCCs)市場成長迅速，自 2013 年起修法降低申請資格門檻後，已有台灣虎航及威航 2 家國籍 LCCs 公司分別在 2014 年 9 月及 12 月開始營運，短短不到 5 年內，LCCs 在臺市占率已由 2012 年之 3.55% 倍數成長至 2016 年之 13.85%，旅客人數則由 125 萬增加為 721 萬，而同期我國國際及兩岸航線旅客人數亦同步成長，由 2012 年之 3,515 萬攀升為 2016 年之 5,204 萬（包含 LCCs），顯見 LCCs 在原有市場外更進一步開拓出新的旅運需求，以經濟實惠的票價吸引不同的客群搭乘，帶動我國空運市場再成長。因此，LCCs 在臺經營可謂提供消費者更多元便利的選擇，促使臺灣與亞鄰國家有更多的互動交流機會，同時亦能帶動更多遊客來臺旅遊，對我國經濟及觀光發展均有助益。

然而，我國籍 LCCs 威航因受母公司復興航空之財務狀況影響，同時其主要經營的東北亞航線競爭亦十分激烈，前於 2016 年 10 月起停業；另一家國籍 LCCs 台灣虎航在 2016 年度的市佔率為在臺經營 LCCs 之首，達 19.65%，然因載客率及營收不如預期，母公司中華航空集團已就其市場定位進行檢討。可見對成立未久的國籍 LCCs 來說，尚處在探索經營形態的階段，而 LCCs 市場的目標客群對價格更為敏感，經營模式實與傳統航空大相逕庭，為壓低成本並同時創造收益，在各項環節均須不斷精進及創新，方可找出一套成功的經營之道並帶來長期穩定的營收。本次適逢專門舉辦國際知名會議展覽公司 Terrapinn 訂於 2016 年 12 月 5 日起至同年 12 月 6 日在英國倫敦舉辦「低成本航空訓練課程」，希藉由課程介紹使學員逐步瞭解 LCCs 的商業經營模式，以提升航空公司間的管理能力及競爭思維，進而成為航空市場中的贏家。是故，為瞭解國際間 LCCs 市場最新發展及未來趨勢，爰規劃本次出國計畫，期能透過參與本次課程汲取國際空運新趨勢，俾提供相關單位參考。

## 貳、 過程

本次出國計畫前往英國參加「低成本航空訓練課程」，行程自 2016 年 12 月 4 日起至同年 12 月 8 日止，為期 5 天，地點在英國倫敦的 Radisson Blu Edwardian Vanderbilt 飯店，主辦單位為 Terrapinn，由 Martin Lynch 導師進行授課，課程內容涵蓋長程低成本航空、雙品牌策略、混合型模式、行銷及財務等相關空運政策議題，以及銷售、乘客服務等相關空運管理議題，本次行程、導師簡歷及詳細課程如表 1、表 2 及表 3。

表 1 出國行程表

2016 年		地點	起訖或停駐地點
月	日		
12	4	前往英國	臺北→桃園機場→英國
12	5	參加訓練課程	英國
12	6	參加訓練課程	英國
12	7	返回臺灣	英國→桃園機場→臺北
12	8		



圖 1 訓練課程會場及上課實況



圖 2 參加學員與導師 Martin Lynch 合影

表 2 導師簡歷

導師姓名	相關資歷
Martin Lynch	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. FCCA 特許公認會計師及 MBA 工商管理碩士</li> <li>2. Mango Aviation Partners 航空產業專業諮詢公司</li> <li>3. Ventana Aviation Academy 航空學院</li> <li>4. Easyjet 易捷航空－財務主管</li> <li>5. Silverjet－財務長</li> <li>6. American Airline 美國航空－財務總監</li> <li>7. British Airways 英國航空－資深財務員</li> </ol>

表 3 訓練課程內容

日期	內容
<p>Day1 2016 年 12 月 5 日</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The Low Cost Airline Model               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The Airline Industry</li> <li>2. LCA Business Model</li> <li>3. Industry Terminology</li> <li>4. LCA Economics</li> <li>5. Network Planning / Development</li> <li>6. Distribution</li> <li>7. Airline Profitability</li> <li>8. LCA Pricing</li> <li>9. Starting up an LCA</li> <li>10. Product</li> <li>11. Branding</li> <li>12. Customer</li> <li>13. Loyalty</li> <li>14. Operations / Performance</li> <li>15. LCA Costs</li> </ol> </li> </ul>
<p>Day2 2016 年 12 月 6 日</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operating a Low Cost Airline               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. LCA Principles</li> <li>2. Benchmarking</li> <li>3. Strategy</li> <li>4. Performance</li> <li>5. Investment Management</li> <li>6. Commercial</li> <li>7. Commercial Pricing</li> <li>8. Business Performance</li> <li>9. Cost Management</li> <li>10. Product Management</li> <li>11. Summary Conclusion</li> <li>12. Q &amp; A</li> <li>13. Program Close</li> </ol> </li> </ul>

## 參、 課程內容摘要

### 一、 低成本航空特性及演進過程

#### (一) 基本特性

LCCs 初始最早可追溯自於 1971 年開始營運的美國西南航空，之後逐漸在世界各地興起，相較於傳統航空公司，一般而言具有下列基本特性：

1. 最核心之概念為簡化航空公司相關作業，進而將營運的複雜度及花費成本減至最低。
2. 選擇飛航點對點、可頻繁周轉的航線。
3. 以高效率、高使用率的行程表進行串飛，平均 1 架航空器每天飛航 13 至 14 小時。
4. 通常以 4 小時以內的短程航線為主要經營目標。
5. 選定單一機型的航空器飛航。
6. 客艙以單一艙等且高密度的座位配置來營運。
7. 機票費用通常僅含座位及手提行李，其餘服務皆須額外付費或不提供。
8. 透過官網或手機 App 直接售票予顧客，不經旅行社等他方轉售。
9. 未與其他航空公司合作代售機票或共掛班號。
10. 未加入航空聯盟會員。

表 4 LCCs 與傳統航空特性比較

特徵	LCCs	傳統航空
品牌	單一品牌：提供低價運輸服務	將品牌延伸：運輸費用＋額外服務
費用結構	相對簡單	相對複雜
銷售平臺	網路直接訂位	網路直接訂位及旅行社代售
登機報到	無紙化	無紙化或實體票券均有
飛航機場	大部分為次要機場	主要機場
飛航連結	飛航點對點城市	聯航機票、共用班號、航空聯盟
艙等劃分	僅提供高密度、單一的艙等	多艙等服務
機上服務	需額外付費	附加在原有票價中
航機使用率	非常高	中等到高
地停周轉時間	25 分鐘以內	視機場壅塞程度及公司人力而定
提供產品	單一產品：低費用	多元產品：可選擇附加服務
額外收入	廣告及機上商品販售	聚焦在主要產品（航空）服務
機型	單一機型	多元機型以因應複雜的飛航行程
座位	間距窄、不提供選位	間距普通、提供選位
顧客服務	低於顧客預期	提供可靠且完整的服務
營運範圍	聚焦在核心範圍（飛行）	延伸至相關產業（維修、貨運）

## （二） 成本控管策略

### 1. 僅提供最基本的服務

傳統航空公司其機票相較於 LCCs 為高，其主因就是在飛航中提供各種服務，藉以吸引消費者，因此航空公司能進行成本管控的項目其實還不少，根據統計，機票價格中約有 14% 的費用，是用來支付飛航過程中使用的各項服務，而 LCCs 則認為這些服務不是每個人都會希望使用到的，因此 LCCs 在飛航過程中，僅提供最基本的航空服務，無個人娛樂系統等，另外多以單一艙等服務，除藉此減低機艙不必要零件的成本和耗損外，亦可降低工作內容的複雜性，減少相關設施開銷的增加等等（例如機場貴賓室、專用的櫃檯等），並將降低的成本回饋在票價上，倘乘客希望享有各項服務，如餐點或是使用娛樂系統，則必須額外付費。

## 2. 採用單一系列的機隊

透過大量採購同一種機型，使機隊簡化、甚至單一化，除壓低採購成本外，亦受惠於零件庫存、維修人員需求降低，減少了後勤保養的成本，例如愛爾蘭的瑞安航空(Ryanair)為歐洲地區，營運成本最低的航公司之一，該公司降低成本的其中一項原因，就是因為使用單一的機隊，其分別於 2001、2013 及 2015 年，向波音公司訂購 B737 系列客機，以 2013 年訂購的市價 156 億美金之 737-800 為例，根據業界估計，其實際支付價格可能低於 80 億美金，即以將近 50%的市價購入，除購入成本壓低之外，亦讓瑞安航空在進行維修成本較高的檢查之前，將航機以接近購入價值售出，除保持其機隊年輕化外，亦受惠於航機科技的進步，燃油效率高，間接降低的營運成本。

## 3. 營運中短程航線，提高航機使用率

LCCs 絕大多數營運點對點之短程航線，根據統計（如圖 3 所示），較低的票價在營運同一區域（如均為非洲區、北美區）之國家航點，將有較高的營收產能，另外因為航程較短，透過減少地停時間，增加航空器的使用時間，藉以增加執行的航班數，提高機組員與飛機的利用率，其次倘同一城市有兩個以上的機場，LCCs 將會選擇飛航次級機場，除了減少機場相關費用的支出外，在航班的營運上因避免機場擁擠，提升準點率，減少乘客的賠償支出。

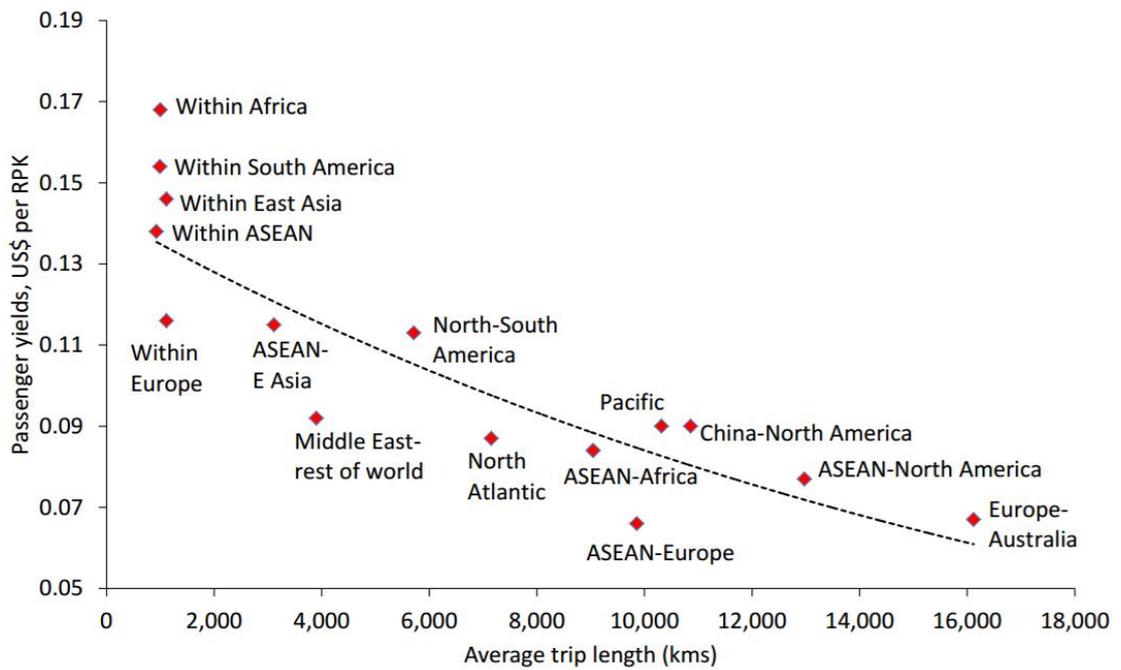


圖 3 較低的票價其旅客產量和平均旅行距離關係圖

### (三) 演進過程

在 LCCs 的發展過程中，除上述以點對點以及高航機使用率為核心概念的短途 LCCs 外，近年隨著航空市場的趨勢變化，又再轉化衍生出新型態的 LCCs 經營形態，諸如低成本航空子公司(LCC Subsidiary)、跨境合資型低成本航空(Cross-border Joint Ventures)、長途／網路型低成本航空(Long Haul/Network LCC)及混合型低成本航空(Hybrid LCC)，摘述如下：

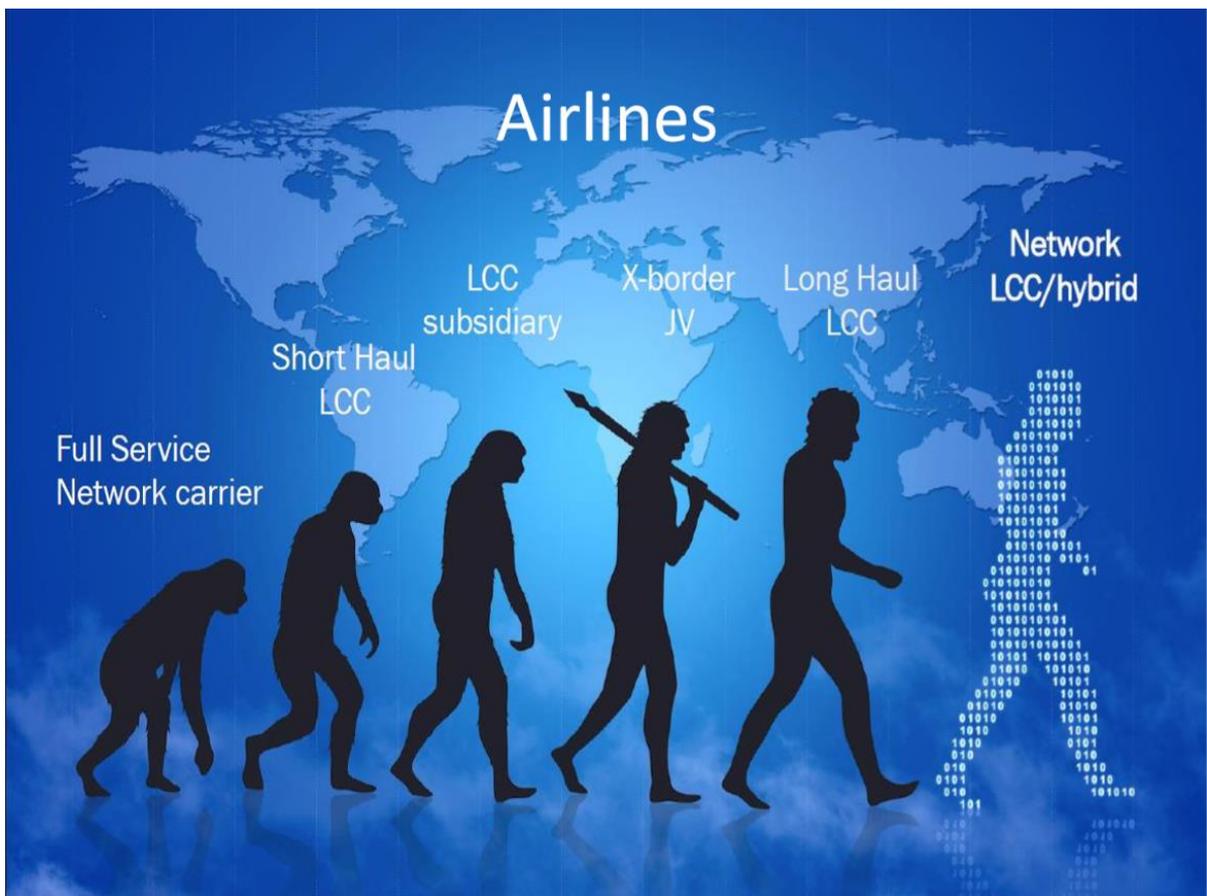


圖 4 航空公司演進過程

### 1. 低成本航空子公司

由傳統航空公司設立低成本航空子公司並掌握其所有權，切分不同公司來經營一方面理論上可使子公司在營運決策更有彈性，另一方面則能發揮雙品牌 (Twin Brand) 策略，分別主攻不同的客群市場以發揮更大之集團綜效，如澳洲航空(Qantas)集團旗下成立捷星航空(Jetstar)之 LCCs 品牌即為一例。

### 2. 跨境合資型低成本航空

此一形態 LCCs 的所有權係由跨國航空公司集團與當地合作夥伴共同合資組成，並由外國航空公司提供 LCCs 品牌授權，使其成為集團在該國家的一個分支，經由此合作模式可使跨國集團突破在他國可能產生的航權或國人持股比例等法令相關限制，進而拓展其事業版圖，在地投

資者亦能獲得品牌知名度集團技術協助等資源，在航權限制較多的亞太地區頗為盛行，如捷星航空、亞洲航空(Air Asia)及虎航(Tiger Air)等 LCCs 均屬此類模式。

### 3. 長途／網路型低成本航空

由於現行 LCCs 目標市場仍以中、短程航線為主，長途 LCCs 的經營模式仍停留在初期摸索的階段，在現實世界中尚未經驗證為可行的一個商業模式概念。此一想法期望能將短途 LCCs 壓低成本的成功模式複製到長途航線的營運上，然而一方面航機在長途線要提升使用率受到限制，另一方面超過 4 小時的航程並不適合提供乘客單一艙等、狹窄座位的搭機體驗，此外托運行李、機上餐點等 LCCs 原有重要的非航空收益在長途航線的營運上也成為必要的服務項目，上述條件限制反而使 LCCs 原有優勢大幅降低，相較之下傳統航空更為適合長程航線的操作。

網路型低成本航空的概念近來由馬來西亞籍的亞洲航空及同集團之長途 LCCs 品牌全亞洲航空(Air Asia X)進行實驗操作，亦即將傳統航空公司軸輻航網(hub-spoke)之概念引入，以吉隆坡機場為營運的樞紐機場，再經由共用班號或販售聯票的方式利用該機場轉機，將短途的亞洲航空及長途的全亞洲航空串連起來，形成綿密的航空網路，可因此達到集客效果，對旅客來說也更為便利。

### 4. 混合型低成本航空

LCCs 係屬在經營模式上與傳統航空業者對比的觀念，為有效控管作業成本而在服務或航機使用等項目採取不同之策略，因此在實務操作上常有業者的經營模式係介於兩者光譜之間，用以區隔其與競爭對手間的市場定位；例如一家航空公司可以如同 LCCs 具有高航機使用率，但同時提供兩種艙等的服務來爭取不同的目標客層，或僅有單一艙等卻額外提供機上娛樂、餐點等相關服務。身處現今競爭激烈的航空市場，不論是傳統航空或 LCCs 均有向中間靠攏、汲取對方優點的趨勢，造就混

合型低成本航空的誕生，兩者間的分野在未來將愈來愈模糊。

## 二、 歐洲航空公司經營模式

經由歸納整理，歐洲航空公司的經營模式可分為以下 5 類：航網型傳統航空 (Major Network Carriers)、利基型傳統航空(Niche Full Service Carriers)、泛歐洲低成本航空(Pan European Low-cost Carriers)、極度低成本航空(Ultra Low-cost Carriers) 與休閒型低成本航空(Leisure Low-cost Carriers)，各類型的業者在其經營策略上皆有其不同挑戰。

### (一) 航網型傳統航空

此一類型包含主要幾家傳統的歐洲航空集團，例如國際航空集團(IAG，International Consolidated Airlines Group)、法荷航集團(Air France-KLM)與德國漢莎航空(Lufthansa)。它們仍然完整提供各類服務，像是長程與短程航線均有飛航、給予各項附加服務以及各類型艙等，也因為如此它們負擔著最高的單位成本，期望藉由產品及航網上的優勢來競爭並吸引旅客搭乘。

### (二) 利基型傳統航空

利基型主要由規模較小國家的國營航空以及較晚成立的傳統航空公司如柏林航空(Air Berlin)所組成，相較於航網型業者，利基型在成本控制上更有效率，然而卻較少發展長途的航網構建，僅專注在自身具有絕對優勢的航線市場上，以提供較航網型業者相對低廉的票價來加以競爭。

### (三) 泛歐洲型低成本航空

包括易捷航空(Easy Jet)、伏林航空(Vueling Airlines)以及挪威航空快線(Norwegian Air Shuttle)均屬此一類型，這些業者經營歐洲國家間適當航程的點對點航線，它們在競爭上具有較上述傳統航空更為低廉的產品價格，但相對地額外的商品服務均要再向消費者收取費用。

#### (四) 極端型低成本航空

這類業者在所有航空公司之中具有最低的單位成本，不惜一切的壓低成本來獲得市場競爭力，藉由精簡所有必要服務以外的項目來達到此目標，然而近來由於航空市場競爭激烈的態勢，促使這些業者開始在不產生額外重大的成本基礎上提供額外的商品服務，代表業者如瑞安航空、威茲航空(Wizz Air)及飛馬航空(Pegasus Airlines)。

#### (五) 休閒型低成本航空

相較於泛歐洲型，休閒型低成本航空的規模較小，主要特色為以所在國家為營運基地往返他地，並選定距離稍長之遊憩旅遊航線來飛航，如往返地中海地區之航線，此類型代表性的航空公司如君主航空(Monarch Airlines)、捷特 2 航空(Jet2.com)與泛航航空(Transavia)。

### 三、 如何經營一家低成本航空

LCCs 在各項經營環節上均採取的嚴密成本管控，同時也要努力開拓附加收入，方能為公司帶來穩定的獲利模式，進而提供消費者具競爭力的票價，在市場上佔有一席之地，以下茲就 LCCs 在各營運面影響獲利之要素摘述如下：

#### (一) 飛航機場

如上所述，LCCs 多數選擇飛航次要機場，主要機場則為輔，常見的原因係受到機場與跑道容量的限制、時間帶取得難易及機場服務費價格高低等因素影響。大型機場常受限於傳統航空公司早已經營多時 LCCs 進入時無法取得較佳時段的時間帶而產生先天劣勢，同時也使航線的串飛銜接上產生挑戰；另外，降落費等機場使用支出更是航空公司的重大成本項目，主要機場收費往往較次要機場高出許多。因此，經過綜合評估後 LCCs 大多選擇以次要機場來經營。

## (二) 飛機及製造商

飛機製造市場主要由美國 Boeing 及歐洲 Airbus 兩大集團主導，佔有全球所有的廣體客機及部分窄體客機市場，此外市場上尚有巴西籍之 Embraer 及加拿大籍之 Bombardier 等區域型噴射機製造商，區域型螺旋槳航空器則有 ATR 及 Bombardier 等製造商可供選擇，幸運的是在兩大集團的相互競爭下航空公司於選擇航機時仍保有一定的議價空間。此外，在自購或租用飛機的抉擇上兩者優缺互現，購機的優點為花費的總金額成本較少，另可取得航空器的所有權並擁有其剩餘殘值；然而，相對的在購機當下航空公司將產生龐大的資本支出，對業者在財務上的損益平衡負擔相當大，再者，航空器的訂單下訂往往需要 7 至 8 年長期的事前確認。故綜合以上各項考量因素，航空公司在航機的選擇上需有精密的機隊與財務計畫來審慎評估，甚至要向外委託專業的評估團隊來進行。

## (三) 航機保養維修

航空器的保養維修業者提供給航機使用者委外的協助業務，服務範圍小至零件與線路的維修，大至各重要系統及引擎的徹底翻修均含括在內，一般來說由於規模經營的關係，業者委外交由專業的維修廠相較自辦可花費較少的成本開銷，特別對航機規模較小的 LCCs 來說更為明顯，然而須注意的是在勞力成本較低的區域自辦的成本可能更為低廉。

## (四) 地面服務

航空公司地面服務的範圍包含乘客報到、行李與貨物處理、餐飲供應以及客艙清潔等項目，通常傳統航空公司在考量營運的規模成本情形下，會選擇在樞紐機場自辦僱用地服人員，外站則以委外代理的方式來經營；然而 LCCs 為了壓縮成本，甚至會連主基地機場亦嘗試以委外代理的方式來運作，惟此一模式雖可精簡人力成本，卻相當需要在各地面服務的環節上具備整合協調及訂定統一標準之管理能力，否則只要有任何一環產生差錯，易使搭乘旅客產生負面印象，反而對 LCCs 的品牌形象有所減損。

因此，旅客在機場由報到起到登機為止的各項流程體驗需善加控管。一般來說，報到櫃檯是與乘客互動最為重要的一個關鍵點，規劃出順暢且有效率的流程至為重要；此外，對 LCCs 來說報到時也是對乘客販售額外商品或服務的絕佳時機，但須注意不能使原本有效率的報到流程產生影響。另一方面，資通科技的進步亦對服務流程改善有所助益，諸如自助報到機、事前網路報到、自助行李託運或自助電子通關等項目在智慧化的時代均為降低 LCCs 服務成本的重要利器，特別在人力成本較高的地區，自助報到甚至是業者所提供的唯一選項。

#### (五) 訂位售票系統

傳統航空公司販售機票可透過其網站、手機 APP 程式、電話訂位、實體售票窗口或是傳統旅行業者代理及線上旅行社售票系統等多元管道來進行銷售，而 LCCs 則偏好使用網站及手機等訂票系統直接販售，以避免被全球售票系統(Global Distribution System, GDS)或代理業者經手抽取額外的手續費。訂票系統是航空公司營運的核心技術，管理訂位、票價與報到等大小事宜，其中乘客之搭乘資料並可供行銷與財務部門進行大數據之研究分析及反饋，因此系統之建置亦為航空公司服務的一環，特別是 LCCs 為反映成本可對使用者直接收取手續費，甚至如果使用基本服務外的功能亦可再收取額外的使用費。

#### (六) 客艙組員

在飛機客艙提供完善的服務並確保旅客安全是空服人員最主要的任務，必須透過適當的訓練與檢定取得證照方能上機服務，然而對 LCCs 的客艙組員而言其工作範圍更為延伸，在國際航線上可以看見他們販售免稅商品的身影，甚至是促銷機上餐點或毛毯等原本傳統航空提供的免費服務，另外在協助乘客下機後，為了減少航機的周轉時間，空服人員還身兼客艙清潔整理等任務；上述工作項目在無形中為航空公司省去許多成本並創造額外的收益，但相應的亦需要適當的分紅制度來激勵工作團隊產生推銷商品及縮短地停

時間的動力，提供相當誘因以達 LCCs 開源節流之目標。

## (七) 營運管理

除上述在航務、機務及客務等實際執行面之重點項目外，LCCs 對市場的動向及操作應較傳統航空更加敏銳，並具備嚴格的成本控管機制，有了相對較低的成本、始能推出更具市場競爭力的價格，上位的經營策略與目標方針是否準確尤其重要，以下就航空公司在營運管理層面之相關事宜進行探討：

### 1. 策略布局

航空公司的經營，首先會面臨到飛航航線的選擇，必須經過事前縝密的市場調查比較各航線間的優劣勢、未來市場成長的空間以及適當的航班密集程度，方能投注有限的資源而達最大的效益；在航線開闢後，則要針對表現疲軟的航線加以關注，對症下藥制定復原改善的計畫來執行，並持續關注競爭對手的狀態給予適當應對措施；同時留意機隊的年齡與狀況，適時執行汰舊換新計畫，以向消費者營造優良的服務品質形象。

### 2. 績效評量

經營策略擬定後，不必隨時再有重大的變革，但仍然要持續檢討評估，方能不斷的精進改善，因而顯現出績效評量之重要性，透過在各項環節上所訂定的關鍵績效指標，逐一檢視過去的營運成效，並可對未來的情形進行預測，係屬十分重要的企業控管機制；因此，在指標的制定上，必須注意是否合理且能有效評量，一般來說可運用 SMART 原則來加以驗證。

- Specific—具體明確
- Measurable—可量化
- Attainable—可實現但仍需具一定難度
- Relevant—關連性
- Time bound—有時效性

### 3. 投資與成本控管

航空為資本密集產業，稍有不慎便會造成巨大損失，在相關投資上宜有審慎規劃，如機隊引進、租用或自購航機、飛機座位與設備配置等皆須仔細評估，而資訊設備為現代航空產業管理之核心，亦須投注大量費用，且有一定的使用年限不適合頻繁的更新，因此在建置上必須一步到位，至於各項投資項目均須嚴格的時程管理，確保所有計畫皆能如期完成。

### 4. 標竿管理

在國際化且競爭激烈的航空產業之中，尋找標竿作為學習借鏡有其必要性，諸如準點率、周轉時間或地面服務效率等重要指標均可進行比較。標竿對象的建立可分為水平與垂直、內部與外部等不同層次。首先，可向垂直間競爭的對手學習，了解彼此的落差並檢討改善；此外，在水平層面上可向非屬競爭關係的標竿航空公司汲取經驗，並分析兩者間是否有雙贏互惠的可能性，為將來可能的合作方式預先尋找契機；再者，另將標竿對象擴展至外部非航空產業，師法不同領域領先者的觀念與措施，以增進多元的視野與思考；最後，內部標竿學習對象的建立亦不可省略，適當的經驗分享與傳承皆可為公司產生正面的助益。

### (八) 品牌行銷與塑造

任何品牌的建立皆需要一系列完整的設計與規劃，以傳達給消費者清晰的商品形象，進而提升對該公司的好感及識別度，其重要性對屬大型企業且跨國競爭的航空公司來說更是不言可喻。一般來說，品牌建立的首要任務在於提升商品的辨別度，這需要公司的企劃部門事先將品牌的定位及形象作清楚的界定，再按照所訂出的方針經由相關活動、廣告及實際的商品/服務體驗來傳達給消費者，並於執行後不斷的進行成效評估及循環反饋方能達成。品牌形塑的詳細程序可歸納如下：

- 界定自身的消費客群
- 界定自身的商品/服務
- 掌握自身商品/服務與對手間的獨特性並瞭解其意義
- 訂定策略並加以執行
- 在公司內部組織及外部宣傳上進行嚴格的管控

另外，對航空公司來說，在一開始行銷品牌的兩大重要利器莫過於其品牌色系及制服之設計，鮮明的視覺效果可在短時間內將品牌形象植入消費者腦海中，因此不論是新成立或是亟欲扭轉其既有形象的航空公司，均可善用這兩項關鍵工具以達事半功倍之效；然而，品牌形象的好與壞最終仍須視消費者的實際服務體驗而定，在商品營造及服務內容上均須付出同等的努力。

## 四、 低成本航空公司銷售策略

### (一) 機票定價

傳統上認為 LCCs 相較一般航空公司，因其僅提供一種艙等，並且其追求的，是各項成本的最小化，故產品結構較為簡單，故在產品定價上較為單純，然近年來，LCCs 隨著針對「票務」本身的結構，制定不同的策略外，亦配合非航空收益，推出各種不同的機票組合，除有不同的限制之外，亦會帶來不同的效益，例如，某個售價較為高的機票組合，旅客雖然需要支付較多的費用，但可以更改航班且退票無須支付額外的手續費。

另外同一個機票組合，在不同的時間點，亦會有不同的售價，通常越接近航班執行日所購買的費用，將會較高，且亦會在不同的時間，推出促銷，藉此吸引消費者購買，因此航空公司必須透過收益管理系統逐日逐班的去管理各種機票組合，並在官網，透過各項醒目的方式，推銷給消費者。

### (二) 非航空收益(Ancillary Revenues)的可觀性

開源節流係指增加收入，節省開支，即使再怎樣的精打細算降低各項成本，成本始終有其最低點，又因航空運輸間競爭越來越激烈，故航空公司無

法單純從相似性高的運輸服務，佔得先機，因此非屬票務性質的「非航空收益」，亦為航空公司最大宗的收入來源之一。

## 1. 非航空收益的種類

非航空收益，係指非直接透過機票票價，而是在乘客從開始訂票到完成旅程間，直接或是間接販售予乘客的商品收入，例如圖 5 為土耳其飛馬航空所提供之非航空收益商品，其主要可區分為以下四種類別：

- 飛行常客活動(Frequent Flyer activities)：航空公司透過販售里程點數或是與銀行合作發行聯名信用卡所帶來的收入。
- 增值服務：例如選位費用、販售機上餐點、優先登機、行李託運及影音設備租用等等。
- 產品佣金收入：航空公司與其他業者合作，因協助販售相關商品所獲得的佣金收入，如與飯店（代訂房間）、租車公司（租車服務）、保險公司（販售旅遊保險），機上免稅商品等。
- 廣告收入：航空公司利用自身資源（如航空器機體或是機上雜誌）刊登廣告，而獲取之收入。



圖 5 土耳其飛馬航空公司所提供之非航空收益商品

## 2. 非航空收益帶來的價值

非航空收益到底能為航空公司帶來多大的價值？根據統計，2011 年，

全球航空運輸業的非航空收益為 325 億美元，而到了 2015 年，全球航空公司的非航空收益為 592 億美元，相較於 2011 年增加了 82%，而 2015 年平均每位非航空收益商品收入前 3 名的航空公司，均為 LCCs，航空公司可從每位旅客賺進約 50 美金的收入，非航空收益所帶來的龐大利潤，甚至可完全補足航空公司營運產生的虧損（如圖 6）。

表 5 2015 年平均每位旅客非航空收益前 10 名之航空公司

排名	平均每位旅客非航空收益(美金)	航空公司	類型
1	51.80	Spirit	LCC
2	50.84	Jet2.com	LCC
3	49.94	Allegiant	LCC
4	44.16	United	FSC
5	42.70	Qantas Airway	FSC
6	38.35	Korean Air	FSC
7	36.08	Virgin Atlantic	FSC
8	35.01	AirAsia X	LCC
9	34.25	AlaskaAir Group	FSC
10	32.27	Wizz Air	LCC

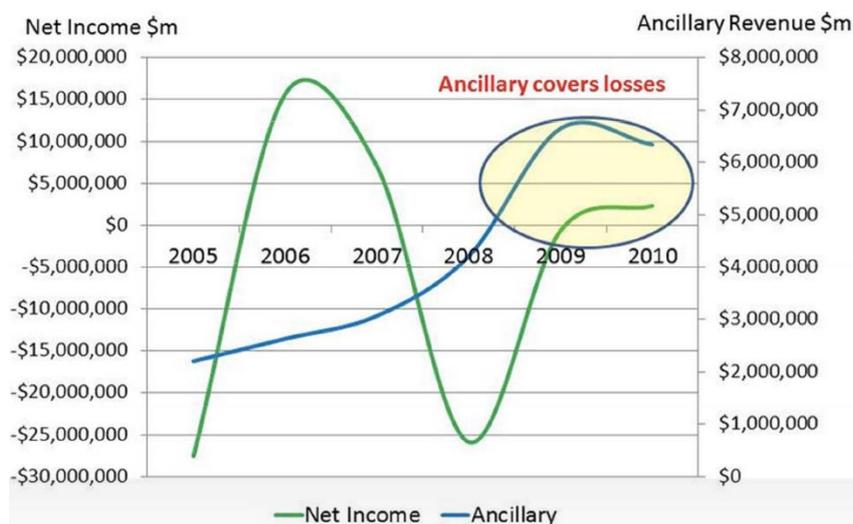


圖 6 非航空收益與淨收益關係圖

LCCs 由於特性的關係，多數商品皆藉由網路進行銷售，對消費者而言，因為價格透明，且可透過網頁依照個人需求額外付費購買所需的商品及服務，客製化其商品，對航空公司而言亦利用既有的網路銷售資源，對不同的消費者販售不同的商品，增加收入，並且無需增加太多成

本，卻可透過持續的創新商品，開創更多的收入來源，故對消費者及航空公司而言，皆是雙贏的。

## 五、 低成本航空經營案例分享

經由上述內容，可從中瞭解 LCCs 的經營特性概念，以下茲選取數家航空公司之實際案例進行分享，透過業者在各營運項目採取不同策略所產生的結果，進行探討與分析：

### (一) 瑞安航空：免費創造營收

#### 1. 公司簡介

瑞安航空公司成立於 1985 年，發展初期，由於採用的營運模式為「提供低票價的全服務航空公司」，但如果不降成本，很快就會面臨虧損，甚至破產，因此該公司借鏡了美國西南航空(Southwest Airlines)的營運經驗，包括提高飛機使用率以及使用同一種機型以簡化維修和培訓的營運模式，全面轉型為低成本營運模式，目前瑞安航空公司已發展為歐洲最大最賺錢的 LCCs，近 10 年間，除了 2009 年為虧損外，其餘年份均保持盈餘狀態，根據該公司發布的 2016 年財報（2015 年 4 月 1 日至 2016 年 3 月 31 日止）指出，稅後營利高達 15.6 億歐元，載客量約 1.06 億人次，載客率 93%。

#### 2. 關鍵策略分析

該公司 2016 年財報認為其航線旅客量增長創造營收的最重要因素為低票策略、航班準點率、行李遺失率及取消航班率等方面，優於競爭對手。

在低價策略方面，瑞安航空其營運成本約較歐洲其他航空公司低 30% 左右（該公司 2016 年平均乘客成本為 47.69 歐元），並透過大量的免費機票促銷，吸引消費者訂購，刺激需求，開啟市場，建立起最便宜的航空公司的形象，透過非航空收益，反而帶來更可觀的收入，2016 年

平均每位乘客之非航空收益為 14.74 歐元，平均票價收入為 46.67 歐元，收入共計 61.41 歐元，營業利潤率高達 22% 遠高於全球平均值。

在航班準點率上，瑞安航空準點率高達 9 成，明顯超過其他歐洲國家之航空公司（如圖 7），在行李遺失率方面，瑞安航空每千位旅客遺失率低於 1 件（2016 年為 0.66 件），遠低於 SITA(Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques, SITA)公佈的 7.3 件（2014 年），此外瑞安航空每天於主要營運航點的基本機場人員進行電話會議，詳細討論每次「第一件」航班延誤和行李短路的原因，並詳細記錄並進行調查，以確保造成錯誤的原因澈底解決。

Ryanair	90%
Easyjet	80%
Lufthansa	84%
Air France	Did not publish
BA	78%
Aer Lingus	82%
Iberia	88%

圖 7 瑞安航空與歐洲其他航空公司 2016 年航班準點率比較  
（資料來源：瑞安航空官網）

## （二） Silverjet 與 Easyjet：剛踏入市場的成敗

一家企業在剛成立時往往是最為艱辛的階段，經統計在這從無到有的過程中，10 家公司中有 8 家會在 2 年內將資金耗盡並黯然退出市場，其中導致航空公司起步失敗的不利因素可歸納如下：

- 時機不當
- 燃油價格波動
- 挹注資金後繼乏力
- 缺乏專業知識與技術訣竅
- 定位不明的商業模式
- 經營失調的市場結構

- 維持公益責任航線導致虧損

以下針對 Silverjet 與易捷航空兩家航空公司在起步時的成功與失敗經驗進行案例比較：

## 1. Silverjet

### (1) 公司簡介

Silverjet 為一家英國籍的航空公司，於 2006 至 2008 年間營運，以 3 架 B767-300ER 作為機隊並採全商務艙等之配置方式經營，並選定倫敦魯頓(Luton)作為樞紐機場飛航中東杜拜及北美紐澤西等航點。該公司在 2008 年中因財務困難停止營運並尋找買家或資金挹注，在這之後交易宣告破局並進入清算程序，最終該公司駁斥了其他買家將入主的謠言，並宣告不會再重新營業。

### (2) 成敗關鍵研析

- 資金不足：在資金未到位的情形下即開始營運，在中間遭遇到周轉不順，未獲得緊急融資於是宣告營運中止。
- 受高油價拖累：適逢 2008 年金融海嘯前燃油價格創下新高，未作適當風險控管。
- 機隊未達規模：僅有 3 架航機，固定成本不易降低。
- 乘客體驗：行李延誤及機上服務未達商務旅客預期。
- 紅海市場：市場上有許多同價位競爭者，削價競爭導致虧損。

## 2. 易捷航空

### (1) 公司簡介

易捷航空同樣為英國籍航空公司，自 1995 年向 GB Airways 濕租 2 架 B737-200S 起開始營運，規模最大的樞紐機場為倫敦蓋威克(Gatwick)機場，並分於 2002 年向英國航空收購 Go Fly、2007 年向 Bland Group 收購 GB Airways，目前該公司已擁有 250 架飛機的機隊規模、飛航 140 個航點，並成為歐洲第二大的 LCCs，僅次於瑞

安航空。

## (2) 成敗關鍵研析

- 適當時機進入市場：傳統航空在當時經營已出現疲態且市場尚未飽和。
- 收購主要競爭者：買下 Go Fly 及 GB Airways，減少威脅並擴大經營規模。
- 採有限資本支出概念進行控管：透過購買二手航機等方式降低成本。
- 清晰明確的品牌形象：以「Only £15.99」鮮明的口號呈現給顧客極具吸引力的價格，留下深刻的印象。
- 打造成功的經營模式：透過單純的價格（去除不必要之服務）、直接販售（帶來充裕的現金資金）、快速周轉時間等方式來取得收益，並試圖不斷創新與擴大其獲利模式。

## (三) Flynas 與 Virgin America：如何塑造及行銷品牌

中東的納斯航空(Flynas)與維珍美國航空(Virgin America)分別為品牌重塑或建立的典型案例，成功的吸引目標客群的青睞與好評，創造驚人的行銷效益：

### 1. 納斯航空

#### (1) 公司簡介

納斯航空為沙烏地阿拉伯籍的低成本航空公司，於 2007 年起開始營運，自 2013 年起將其名稱由 Nas Air 變更為 Flynas，主要樞紐機場為哈立德國王(King Khalid)國際機場及阿卜杜拉·阿齊茲國王(King Abdulaziz)國際機場，以 A320-200 型航空器組成機隊，主要飛航該國國內航線及中東、亞洲和歐洲等國際航線。

#### (2) 行銷策略

在將 Nas Air 更名為 Flynas 的過程中，該公司設定以「新鮮」、

「年輕」與「時尚」為核心目標進行一系列的品牌重塑，包括在色系選擇、飛機塗裝設計、制服、網站、登機證及行李條等項目上均重新設計，新的識別形象並獲得消費者一致好評，同時亦表示既有的「費用最低」、「班次準點」與「友善服務」等保證不會因此改變，為旅客帶來品質升級的體驗。



圖 8 Nas Air 原有品牌設計

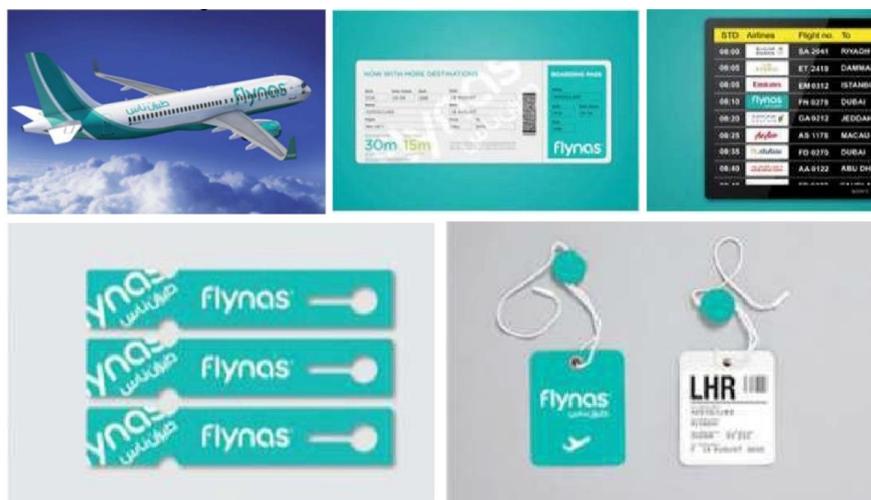


圖 9 Flynas 更名後進行品牌重塑設計

然而，品牌形象的經營是長久的，由於納斯航空未持續兌現其向消費者的上述承諾，陸續開始產生旅客抱怨票價較他航昂貴、班機延誤及取消頻繁的發生、服務態度不佳以及行李遺失等問題，讓好不容易營造出的新品牌形象再次減損，甚至較原來更差。

## 2. 維珍美國航空

### (1) 公司簡介

維珍美國為美國籍低成本航空公司，於 2007 年起開始營運，主要樞紐機場為舊金山國際機場，以空中巴士 A319-100 及 A320-200 為主要機隊，飛航美國東岸與西岸的主要都會區點對點航線。

### (2) 行銷策略

在歷經營運初期虧損與市場呈現飽和狀態的危機意識下，維珍美國期望藉由科技設備與品牌設計的塑造，帶給旅客高品質的搭乘體驗，使其成為市場中的領導品牌；因此，該公司將品牌風格設定為「大膽」、「新鮮」與「年輕」，並透過以下管道向社會大眾進行行銷傳播，成功的讓旅客認識其品牌形象：

- 風趣幽默的廣告口號：「Leave your old airline for a younger one」



圖 10 維珍美國的戶外廣告

- 吸睛的安全教學影片：流行的舞蹈與歌曲示範教學



圖 11 維珍美國活潑的安全教學影片

- 簡單明瞭的平面廣告設計：以直接、卡通化的形式進行呈現。



圖 12 維珍美國簡潔直接的平面廣告

## 肆、 低成本航空在我國發展之現況

自捷星亞洲於 93 年 12 月至我國開闢首條桃園－新加坡之低成本航空定期航線起，截至 105 年底止已有 21 家 LCCs 業者來臺經營 39 條航線，合計市佔率達 13.85%，近 4 年（102 至 105 年）平均成長率均高於 4 成以上，惟仍較全球平均值 25.9% 為低，可知 LCCs 在我國尚處於萌芽階段，未來仍將逐步成長；此外，總體國際及兩岸航線運量亦呈現同步成長的趨勢（見表 6 至表 8），但同期成長幅度較 LCCs 為低，顯示 LCCs 可為我國空運市場開闢不同客源，成為近年來國際及兩岸航線運量再成長的主要推手。

觀察近期各家 LCCs 在臺布局情形，菲律賓籍的菲律賓亞洲航空以及越南籍的捷星太平洋分別於 105 年 11 月、12 月開始來臺營運，菲律賓亞洲航空開闢「桃園－馬尼拉」及「桃園－宿霧」航線，捷星太平洋則經營「桃園－峴港」航線，為臺灣往來東南亞地區帶來更多元化的選擇；此外，部分來臺經營的外籍 LCCs 則有開始培養桃園機場以外市場之趨勢，如香港快運於 105 年 12 月起開航「香港－花蓮」航線，越捷航空則於 105 年 6 月、同年 12 月及 106 年 1 月分別開闢「臺南－胡志明市」、「高雄－胡志明市」及「臺中－胡志明市」等 3 條航線，表示外籍 LCCs 經評估後認為中南部及東部地區具有潛力而開始培養市場，後續可再密切觀察上開航線之經營情形。

表 6 低成本航空在我國飛航定期航線情形表（至 105 年底）

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	12
		欣丰虎航	100 年 1 月	11
		酷航	101 年 9 月	13
		台灣虎航	103 年 9 月	5
	2.高雄－新加坡	酷航	104 年 7 月	3
	3.桃園－馬尼拉	宿霧太平洋	96 年 6 月	10
		菲律賓亞洲	105 年 11 月	7

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
	4.桃園－長灘島	宿霧太平洋	105年2月	2
	5.桃園－吉隆坡	全亞洲	98年7月	17
	6.高雄－吉隆坡	馬亞洲	104年7月	3
	7.桃園－亞庇	馬亞洲	99年1月	7
		台灣虎航	105年3月	4
	8.桃園－胡志明	越捷	103年12月	14
		香草	105年9月	7
	9.臺南－胡志明	越捷	105年6月	5
	10.高雄－胡志明	越捷	105年12月	5
	11.桃園－河內	越捷	105年10月	7
	12.桃園－曼谷	台灣虎航	103年11月	7
		酷鳥	104年10月	4
	13.桃園－宿霧	宿霧太平洋	104年12月	3
		菲律賓亞洲	105年11月	3
14.桃園－峴港	捷星太平洋	105年12月	3	
港澳	15.桃園－澳門	台灣虎航	103年12月	21
	16.高雄－澳門	台灣虎航	103年12月	5
	17.臺中－香港	香港快運	102年10月	14
	18.花蓮－香港	香港快運	105年12月	2
兩岸	19.桃園－浦東	春秋	102年12月	5
	20.高雄－浦東	春秋	102年10月	3
	21.桃園－石家莊	春秋	103年4月	3
	22.桃園－張家界	台灣虎航	104年12月	2

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
東北亞	23.桃園－首爾	酷航	102年5月	3
		真航空	105年3月	7
		易斯達	105年3月	4
		濟州	105年5月	7
	24.桃園－釜山	釜山	100年1月	12
		濟州	104年4月	7
	25.高雄－釜山	釜山	102年12月	5
	26.松山－金浦	德威	101年4月	4
		易斯達	101年4月	3
	27.桃園－大邱	台灣虎航	105年5月	6
		德威	105年5月	7
	28.桃園－大阪	捷星亞洲	99年7月	12
		樂桃	101年10月	21
		台灣虎航	104年7月	14
		捷星日本	104年12月	7
		香草	105年4月	7
	29.高雄－大阪	樂桃	103年1月	7
		台灣虎航	104年7月	4
		酷航	104年7月	3
	30.桃園－東京(成田)	酷航	101年10月	7
香草		102年7月	28	
台灣虎航		104年4月	14	
捷星日本		104年11月	7	
31.桃園－東京(羽田)	樂桃	104年8月	7	
	台灣虎航	104年12月	4	
32.高雄－東京(成田)	香草	104年2月	7	

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
		台灣虎航	104年9月	3
	33.桃園－名古屋	捷星日本	104年12月	3
		台灣虎航	105年1月	4
	34.桃園－福岡	台灣虎航	105年1月	5
	35.桃園－琉球	樂桃	102年9月	14
		台灣虎航	104年6月	7
		香草	105年9月	7
	36.桃園－仙台	台灣虎航	105年6月	4
	37.桃園－岡山	台灣虎航	105年7月	3
	38.桃園－函館	台灣虎航	105年8月	4
	39.桃園－札幌	酷航	105年10月	3

表7 低成本航空在我國飛航定期航點情形表（至105年底）

航空公司	航線數	航點	每週班次數
捷星亞洲	2	新加坡、大阪	24
欣丰虎航	1	新加坡	11
酷航	6	新加坡(桃園/高雄)、首爾、東京成田、大阪(高雄)、札幌	32
台灣虎航	18	新加坡、曼谷、澳門(桃園/高雄)、東京成田(桃園/高雄)、東京羽田、琉球、大阪(桃園/高雄)、張家界、福岡、名古屋、亞庇、大邱、仙台、岡山、函館	116
宿霧太平洋	3	馬尼拉、宿霧、長灘島	15
全亞洲	1	吉隆坡	17
馬亞洲	2	亞庇、吉隆坡(高雄)	10
越捷	4	胡志明(桃園/臺南/高雄)、河內	31
香港快運	2	香港(臺中/花蓮)	16
春秋	3	浦東(桃園/高雄)、石家莊	11

航空公司	航線數	航點	每週班次數
釜山	2	釜山(桃園/高雄)	17
濟州	2	釜山、首爾	14
德威	2	金浦(松山)、大邱	11
易斯達	2	金浦(松山)、首爾	7
樂桃	4	大阪(桃園/高雄)、琉球、東京羽田	49
香草	5	東京成田(桃園/高雄)、大阪、胡志明市、琉球	56
酷鳥	1	曼谷	4
捷星日本	3	東京成田、大阪、名古屋	17
真航空	1	首爾	7
菲律賓亞洲	2	馬尼拉、宿霧	10
捷星太平洋	1	峴港	3

註：未加註者，我國之航點為桃園。

表 8 低成本航空與整體國際航線載客情形比較

類型	年度	100	101	102	103	104	105
LCCs	家數	6	11	13	16	19	21
	航線數	6	9	14	21	28	39
	客運量	908,139	1,248,142	2,321,468	3,284,171	4,730,522	7,206,758
	成長率	40.3%	37.4%	86.0%	41.4%	44.0%	52.3%
	市占率	2.91%	3.55%	5.97%	7.46%	9.89%	13.85%
國際及兩岸航線	客運量	31,220,036	35,151,356	38,898,209	44,035,682	47,811,845	52,043,235
	成長率	5.40%	12.60%	10.66%	13.21%	8.58%	8.85%

## 伍、心得與建議

### 一、發揮集團綜效分進合擊

從課程內容可瞭解，由傳統航空出資成立 LCCs 子公司為常見的航空產業操作手法，惟 LCCs 係屬破壞性創新之經營思維，與既有傳統航空公司之營運方式差異極大，經切割後集團內成員宜各自依其產品定位經營，以發揮雙品牌優勢開拓市場，而子公司亦應在決策上具有彈性，方能依據自身專業做適當規劃。爰建議國籍 LCCs 仍應保有一定決策空間，尊重專業經理人之判斷，並與集團母公司建立良好溝通管道，避免產生絕對性的政策指示關係，導致在營運上有所制肘，未能發揮 LCCs 的創新思維特性；另外，在航線經營上亦應透過相互協調，重新定位分工，使母子公司各自經營適當航線，並非為降低競爭而限制子公司之航網規劃，例如傳統航空公司可將重心放在飛航長程洲際航線，區域線僅以吸納轉機旅客為目標，另釋出適當航線交由 LCCs 操作中短程、點對點之區域線，減少重覆競爭、資源消耗，始能避免削弱集團化經營之優勢。

### 二、航網布局宜有戰略性

本次課程提到，航線開闢應經過縝密的調查評估，投注有限資源而達最大效益，尤以亞太地區航空市場競爭對手眾多，缺乏突出的航線規劃思考將無法找出利基所在，諸如航程距離、機場使用費、周轉次數、串飛方式、競爭對手數目甚至是掌握航點旅遊特性及旅客景點串接等方面均須納入考慮，爰建議國籍 LCCs 在航網布局上宜有戰略性。觀察台灣虎航航線布局，近期將完成北、中、南三地（桃園、臺中及高雄）均有飛航澳門航線之規劃，期給予旅客「到澳門旅遊搭台虎就對了！」之品牌印象，抑或是韓國釜山、大邱與濟州等航線之相繼開航，使旅客產生甲進乙回的可能性，同時亦便利旅行社行程的安排操作，期能發揮加乘優勢，成為我國飛航澳門及韓國航線之第一品牌。從上述規劃已漸能感受其航網建構之策略性，未來亦應持續嘗試、勇於開拓市場，從中找尋穩定獲利之利基所在。

### 三、 市場定位應靈活明確

經由課堂上相關 LCCs 案例之探討，可發現一家成功的 LCCs 往往具有明確的品牌差異，讓消費者產生與其他品牌的顯著區隔，如案例中易捷航空即透過「Only £15.99」鮮明的口號而成功的搶占市場，現已發展成歐洲第二大的 LCCs，可從中瞭解產品定位之重要性。觀察我國籍 LCCs 在突顯產品差異上仍有努力的空間，例如僅表示相較其他競爭者的優勢為座椅較寬敞、舒適，似不具有明顯的識別效果。此外，在網路口碑行銷發達的現在，一段生動活潑的網路影片，可能產生較傳統的通路廣告更顯著的宣傳效益，尤其 LCCs 的客群組成中年輕的背包客占有相當比例，相關案例也印證多數 LCCs 均以「新鮮」或「年輕」作為品牌之核心要素，增加其品牌識別度及認同感實屬行銷重點，爰建議國籍 LCCs 宜建立明確之品牌定位，除提升舉辦或參與實體行銷活動之頻率以提升曝光度外，並應加強電子商務媒介之經營，招募新進行銷人才運用年輕族群慣用的語言符號加以設計，花費小額成本卻可產出巨大效果，方能在眾多的 LCCs 品牌中脫穎而出。

### 四、 設法掌握關鍵技術

LCCs 與傳統航空經營模式有巨大差異，如何汲取相關成功經驗及建構經營模式往往是最為困難的一環，因此建議國籍 LCC 應設法找尋更多具營運經驗的專業人士加入團隊，從中傳授人事、經營、行銷與成本控制等項目之策略，以掌握關鍵技術不斷創新。觀察我國籍 LCCs 台灣虎航目前仍保有其與新航集團之品牌授權，惟已於 106 年 1 月買回原新航持有之股權，成為中華航空集團之全資子公司，因而建議仍應廣續維持與原合作團隊之交流管道，另外可透過持續參與國際會議活動以吸取業界新知，或直接挖角國際專業人才協助團隊運作等方式設法精進 LCCs 之經營操作。

### 五、 完善最基本的服務創造良好的品牌形象

LCCs 在國際民航的市佔率每年持續成長，2015 年 LCCs 在國際民航的市佔率約 26%，另臺灣地區 105 年低成本航空公司載客量共計約 720 萬人次，較去年

同期 473 萬人次成長約 248 萬人次(52%)，顯示不管是國際或是國內越來越多旅客願意搭乘 LCCs。

由瑞安航空的例子可知，該公司雖然票價非常便宜，但是最基本的服務（航班準點率、行李遺失率及取消航班率等）亦做到非常好，並會針對基本服務做不好的地方檢討，另由納斯航空的例子可知，做好最基本的服務，是維持良好品牌形象的最主要重點，當消費者對商品感到滿意或喜愛時，將有極大的可能性會維持消費者持續性的購買，因此保持良好的品牌形象以鞏固消費者的忠誠度，能讓既有客源穩定成長。

## 六、 鬆綁法規營造友善經營環境

本次課程中提及，不屬票務性質的非航空收益為航空公司可觀的收入來源，特別對 LCCs 的營運模式來說更顯重要，惟目前在我國業者仍受限於發展觀光條例第 27 條之限制，非旅行業者不能直接經營旅行業業務，目前僅能透過與旅行業者、飯店及租車公司異業結盟之方式在售票官網提供相關服務，由於航空運輸與旅遊行程之安排二者息息相關，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，更有助國籍 LCCs 發展更新的經營模式，創造更大收益並擴充市場規模。