

國立高雄海洋科技大學
航運管理研究所

航業經營策略分析期末報告



題目：兩岸直航後航空站經營策略之研究

指導教授：楊鈺池 博士

研究生：彭武雄 朱文忠

中華民國 95 年 6 月 16 日

目 錄

一、高雄國際航空站簡介	
(一)歷史沿革-----	2
(二)經營項目與規模-----	3
二、高雄國際航空站之經營理念與組織結構	
(一)經營理念-----	4
(二)組織架構與職掌-----	5
(三)營運績效-----	6
三、高雄國際航空站之競爭環境分析(五力分析)	
(一)五力分析簡介-----	9
(二)競爭環境分析-----	9
四、兩岸直航後高雄國際航空站之產業環境分析	
(一)SWOT 分析簡介-----	10
(二)產業環境分析-----	11
五、高雄國際航空站之產業競爭策略分析-----	12
六、結語與建議-----	13

國立高雄海洋科技大學航運管理研究所

期末報告

科目： 年級：一年級

班級：碩專班

姓名：彭武雄、朱文忠

情境說明：兩岸政府同意開放全面海空運直航後，對ABC公司所處產業環境衝擊影響分析，其次，建議ABC公司(係指貴公司或政府機構)採取產業競爭策略為何？為本研究報告之重點所在。

一、高雄國際航空站簡介：

(一) 歷史沿革：

高雄機場建於日治時代，光復初期，政府接收作為空軍訓練基地之用。民國五十四年，為拓展南部地區空運事業，由民航局接管，成立「高雄航空站」，並加以擴建，開辦國內民航客、貨運輸業務。嗣因市場需要，於民國五十八年四月開辦國際貨運業務，本站亦於同年七月一日正式升格為「高雄國際航空站」，並於六十一年十月開辦國際客運業務。

在成立之初，營運量增加幅度並不顯著，各項設施尚可應付裕如，但自七十六年底，政府實施「開放天空」政策之後，新航空公司及航線相繼增加，民航事業快速發展，同時由於開放大陸探親以及路上交通堵塞日益嚴重，使得本機場營運量的成長率，躍升三成以上，為因應長遠需求，民航局再度擬定擴建計劃，於七十五年至七十六年間新建國內線停機坪五處及主跑道一條，第二期擴建計劃則於八十年一月動工，其中除國際航廈專用航站大廈已於八十六年一月十一日完工啟用外，另包括貨運停機坪、停車場、高架道路、人行天橋及維修棚廠等均已完成。

本機場佔地二百四十四公頃，約僅中正機場的五分之一，現在所使用的國內線航站大廈、塔台及助航設施等，大體完成於六十一年五月。其後歷經多次整建，始具今日的規模，目前是我國第一個同時擁有兩座專屬航站大廈之國際機場，肩負國內與國際航線兩種不同的任務，新國際線航站大廈的完工啟用，使本機場之場站設施獲得大幅改善，國內線航廈目前進行拆除重建計劃前置作業，如未來重建工程完成後，屆時我國南台灣國際大門將可邁入另一新的里程碑。

(二) 經營項目與規模：

1、國內航線：

(1)客運：

現有華信、遠東、復興、立榮、德安等五家航空公司，飛往台北、馬公、金門、花蓮等四個城市，及望安、七美二處離島航線。

平日每日起降機 200 架次。

平均每日離到站旅客 14,450 人次。

(2)貨運：

由客運班機隨機載運，平均每日載運貨物 48 公噸。

2、國際航線：

(1)客運：

中華、長榮、日本亞細亞、新加坡、西北、立榮、遠東、泰國、馬來西亞、越南太平洋、越南、澳門、港龍等十四家航空公司。經營東京、大阪、香港、澳門、馬尼拉、蘇比克、胡志明市、曼谷、吉隆坡、新加坡、巴里島、亞庇、濟州、仁川、河內、佬沃、雅加達等十二條航線。

平日每日起降機約 64 架次，入出境旅客 8,240 人次。

(2)客機包機：

立榮、華信、遠東等航空公司之不定期包機。

(3)接駁班機：

中華、立榮等航空公司，每天自高雄國際機場飛往桃園中正國際機場，接駁國際班機。

(4)貨運：

現有華信、聯邦快遞航空公司經營，平均每日載運貨物 320 公噸。

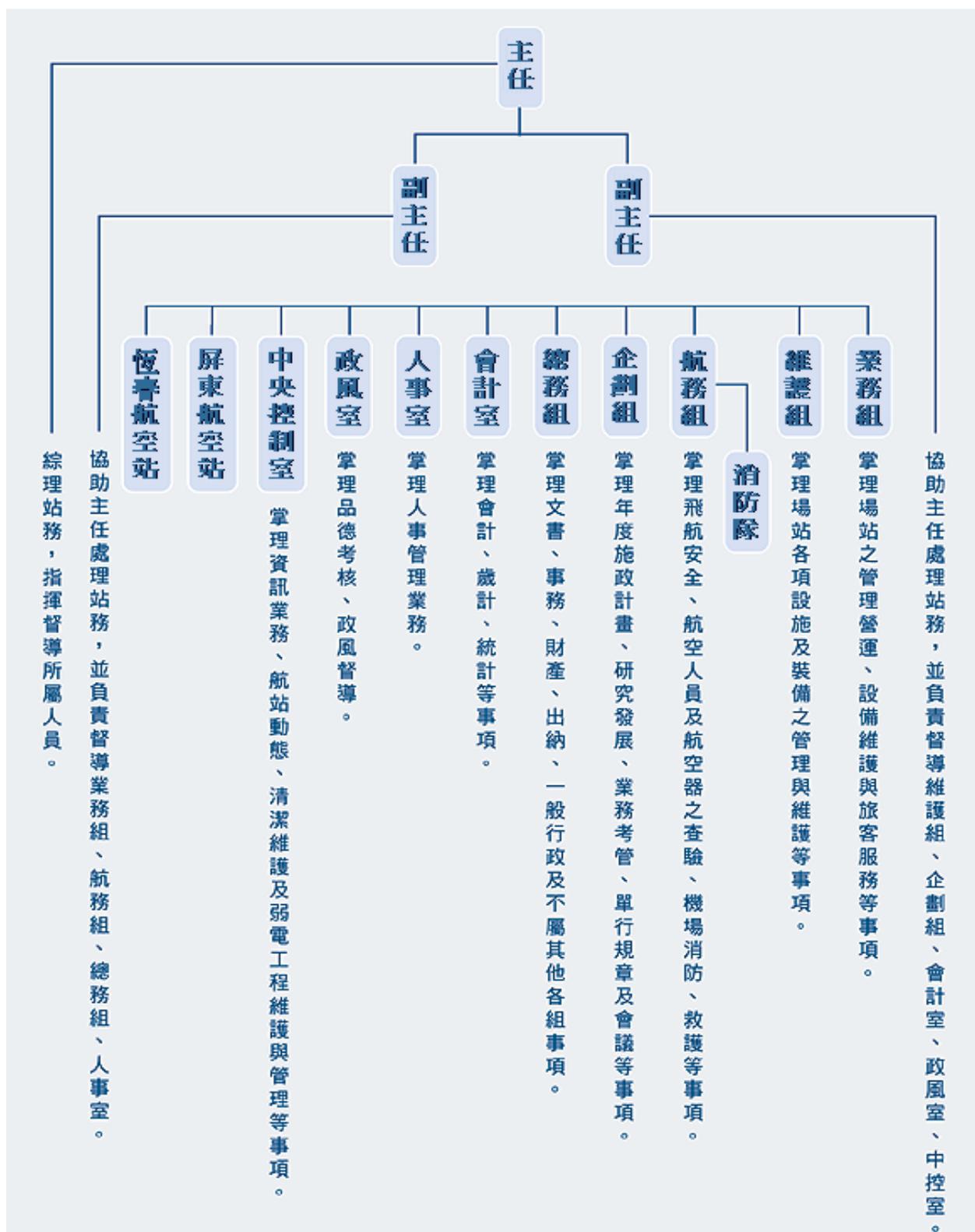


二、高雄國際航空站之經營理念與組織結構：

(一) 經營理念：

1、顧 客
(1) 飛安零事故。 (2) 為旅客（貨主）提供一個安全及有效率的機場，使所有顧客可以在舒適友善的環境下獲得快捷服務。 (3) 入境行李到達行李轉盤時間，第一件最晚為 12 分鐘，末件行李為 30 分鐘。入境旅客通關時間第一位最長為 12 分鐘，末位旅客為 35 分鐘。
2、服 務
(1) 提供穩定的設施服務，使航空公司準時營運。 (2) 年度整體服務滿意度達 88%。 (3) 民眾查詢、建議案件，於三天內答覆。
3、市 場
(1) 成為亞太地區在客運量方面前 15 名之機場。 (2) 成為台灣飛東南亞航線之主要機場。
4、成長與獲利
(1) 提供多元化服務增加營運收入。 (2) 每年盈餘成長 3%。
5、科 技
(1) 整合飛航訊息系統，提昇飛航資訊(FIDS)準確率。 (2) 建置航機放行系統，由人工放行改為電腦放行，提昇作業效率。
6、哲 學
「安全、效率、服務、滿意」
7、自我概念
積極進取、創新服務、提昇專業。
8、公共形象
營造小而美與南台灣進出主要門戶意象。
9、員 工
(1) 塑造學習型組織，提供安定、舒適之工作環境。 (2) 重視激勵與健全績效獎金制度。

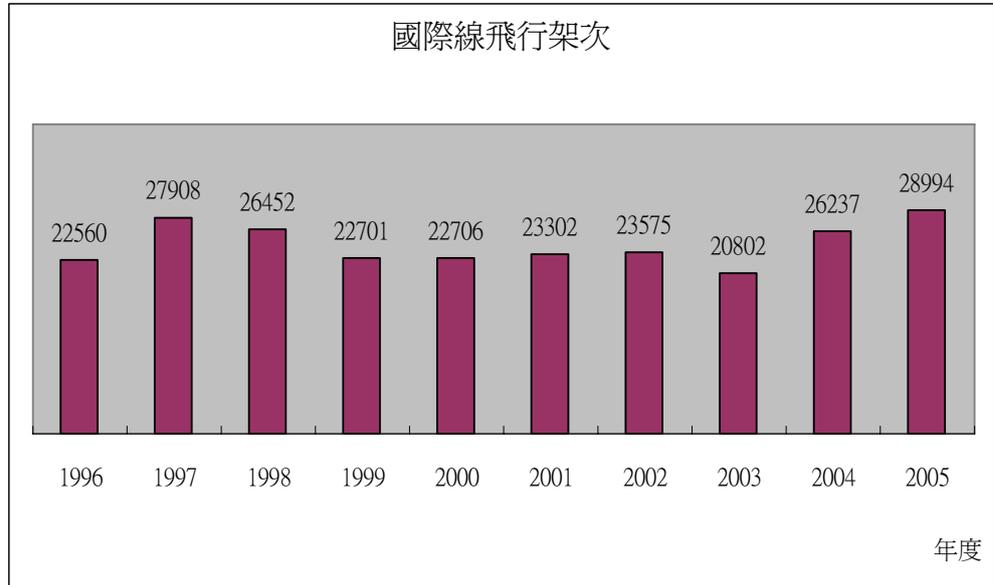
(二) 組織結構與其職能(如下圖)：



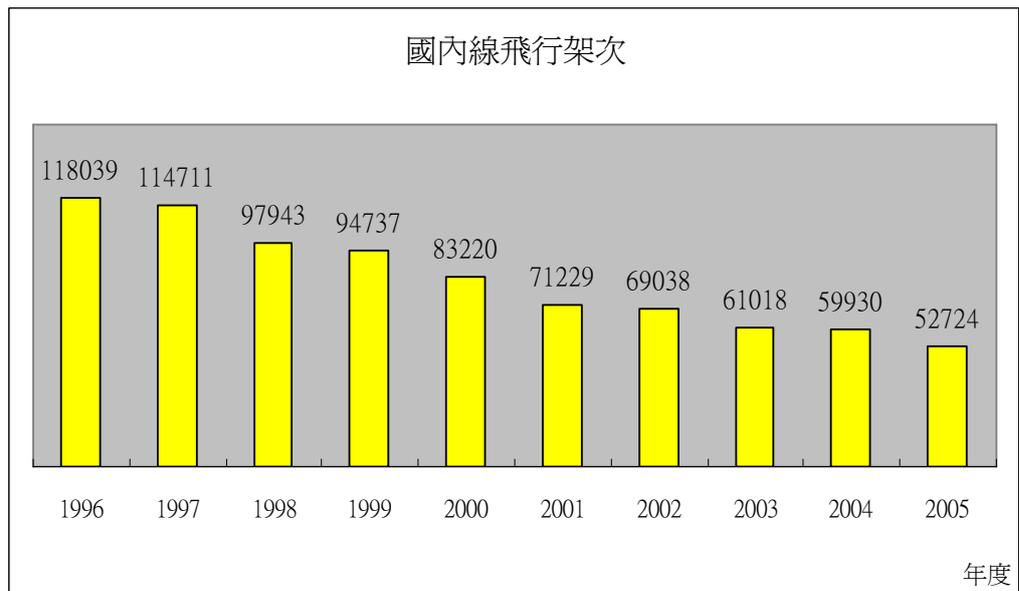
(三) 營運績效：(最近 10 年)

1、飛航架次：

(1) 國際線：92 年因受 SARS 影響班次大幅減少，94 年飛航架次共計 28,994 架次，較 93 年飛航架次，增加 10.5%，近 10 年國際線國際線飛航架次如下圖所示。

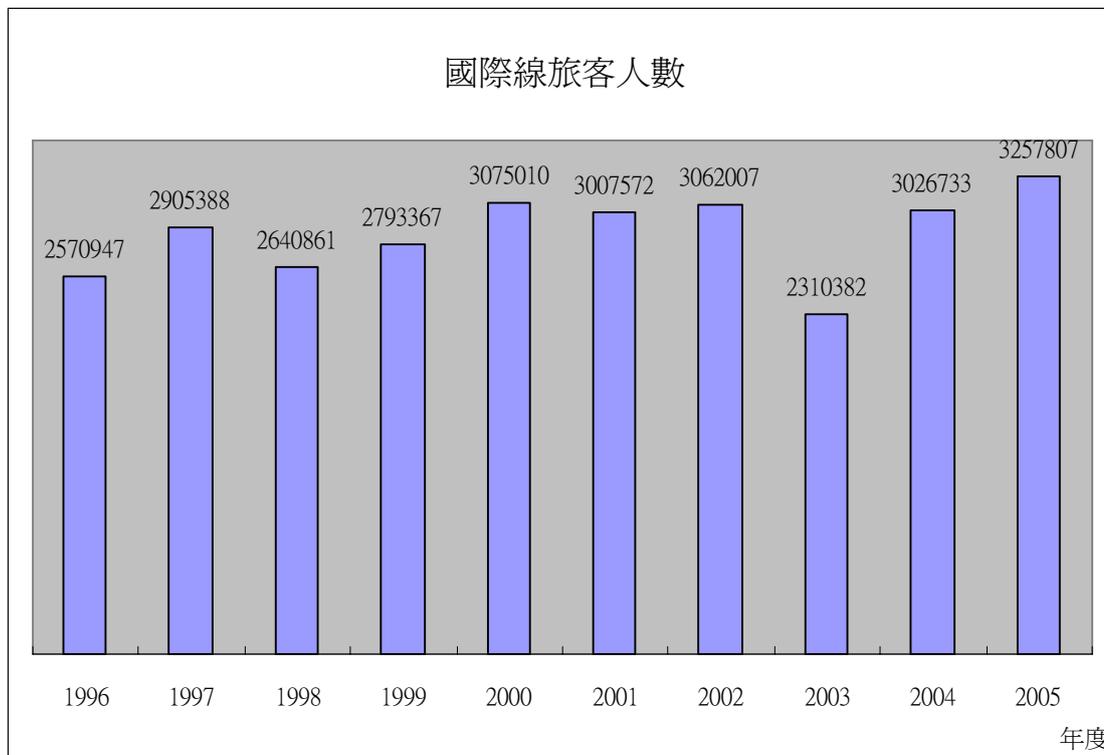


(2) 國內線：86 年為高峰，之後逐年下降，主要因為航空票價上漲、產業外移、第二條高速公路與多條東西向快速公路興建完成等因素造成。94 年飛航架次共計 52,724 架次，較 93 年飛航架次，減少 12%，近 10 年國內線飛航架次如下圖所示。

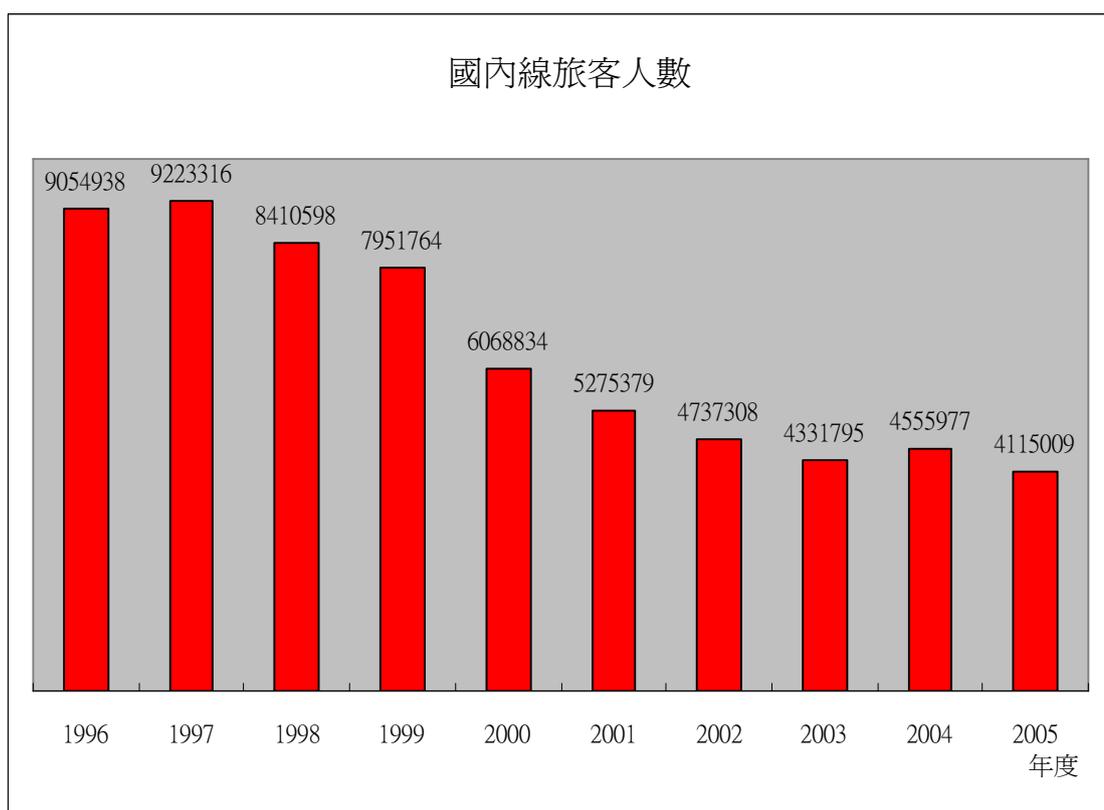


2、旅客人數：

- (1) 國際線：近 5 年有逐漸成長趨勢，僅 92 年因受 SARS 影響旅客大幅減少，94 年進出旅客人數共計 3,257,807 人次，較 93 年進出旅客，增加 7.6%。

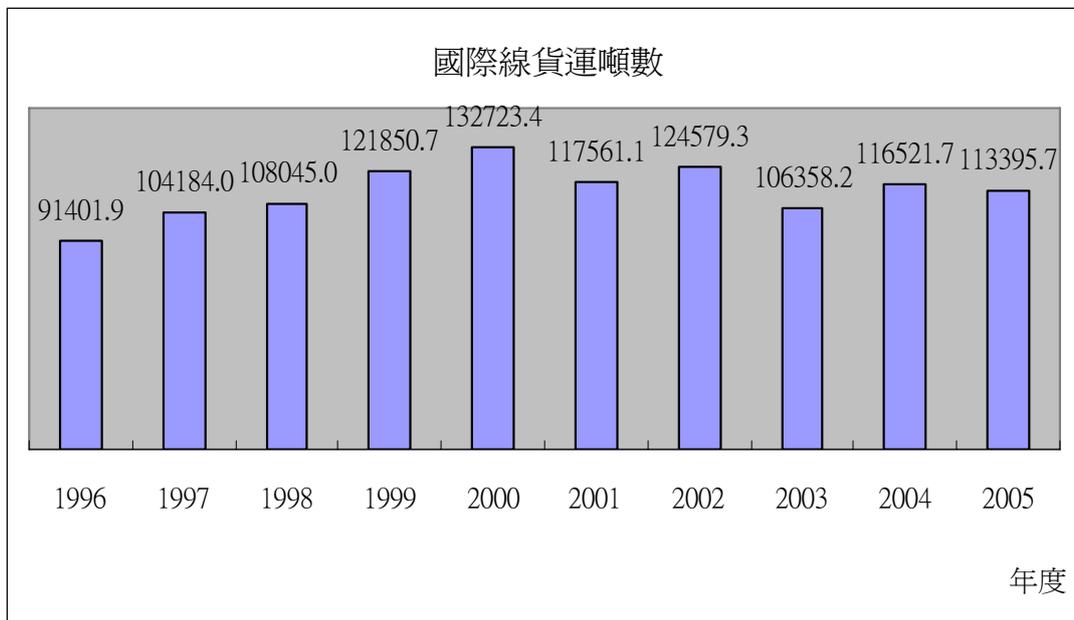


- (2) 國內線：因票價上漲、產業外移、公路網便捷等因素，造成國內線旅客人數逐年減少。94 年進出旅客人數共計 4,115,009 人次，較 93 年進出旅客，減少 9.7%。

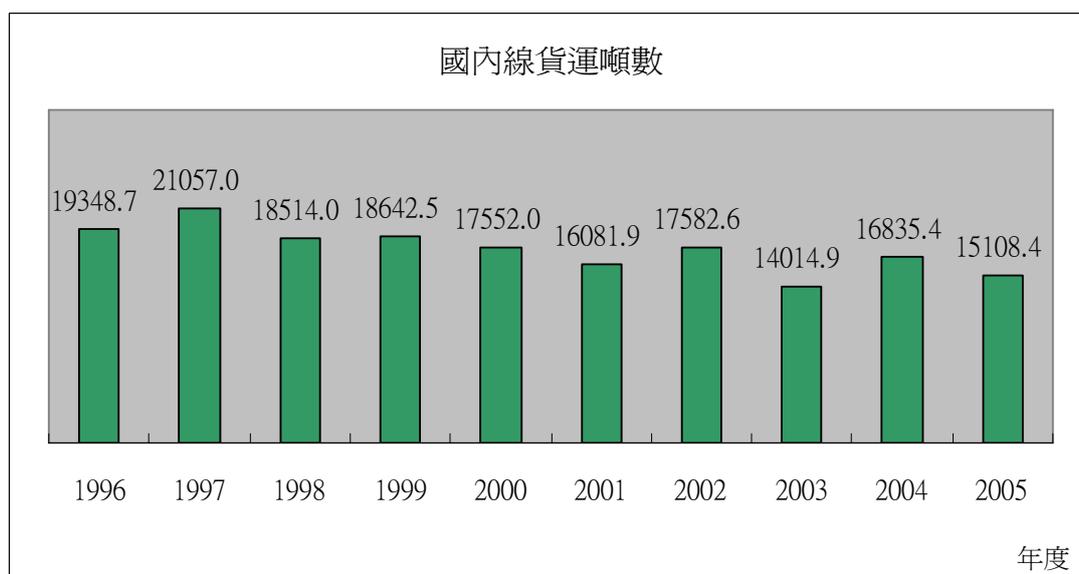


3、貨運噸數：

(1) 國際線：94 年貨運量共 113,395.7 公噸，較 93 年貨運量，減少 2.7%，主要因為產業外移、國內持續經濟不景氣所致。

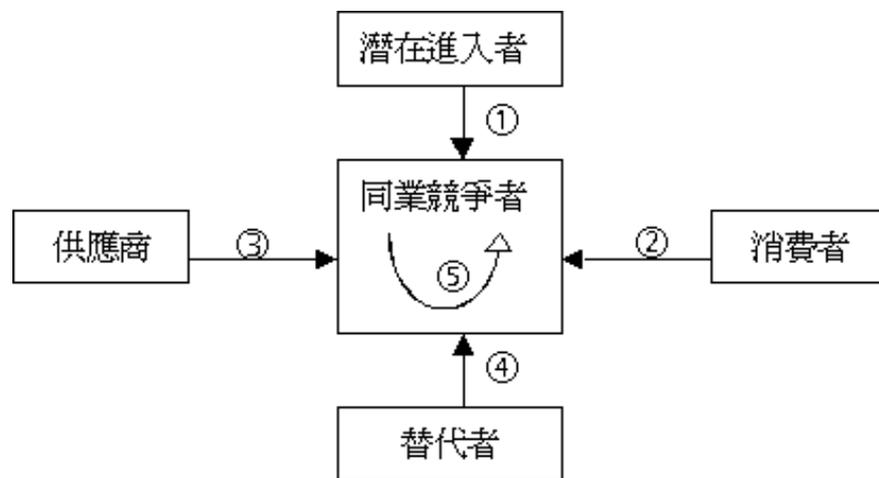


(2) 國內線：94 年貨運量共計 15,108.4 公噸，較 93 年貨運量，減少 10.3%。



三、高雄國際航空站之競爭環境分析(五力分析)：

(一) 五力分析係由 Michael Porter 於 1980 年「競爭策略」一書中提出，Porter 利用產業內外的五種競爭動力：供應者、購買者、潛在進入者、替代者及同業競爭者，來描述個別的產業情況，並分析每一競爭動力的根本來源後，發掘公司的強弱點，有助於公司在產業內重新定位，察覺產業變動趨勢下，所將帶來的機會與威脅。這樣動態的架構不但是用以分析個別產業內的公司策略，也有助於多項產業的分析，並從而找出自己應採取的定位與競爭策略。透過這五方面的分析，可得知產業的競爭強度與獲利潛力，且經由這五力的結合力量，將可決定產業最後的利潤率，即為長期投資報酬率。



(二) 高雄航空站之競爭環境分析(五力分析)：

(1) 新加入者的威脅：

在國內市場方面包括中正、花蓮、台中、台東、馬公等機場紛紛擴建機場與開闢國際包機航線，刮分市場。在國際市場方面包括其他廉價航空加入營運，將影響整個航空業發展。

(2) 替代性產品或勞務的威脅：

如果市場上有可以替代企業的產品或服務，那麼企業的產品或服務的價格就會受到限制。例如高鐵之加入競爭、公路路網之建立、產業外移、大陸低價勞動成本等因素均會影響機場客貨源。

(3) 購買者的議價力量：

如果客戶有議價的優勢，他們絕不會猶豫，造成利潤降低，企業獲利能力因而受影響。航空業有明顯

淡旺季之分，淡季時票價較低，旺季時通常票價較高，購買者的議價力量通常較其他行業低。

(4)供應商的議價能力：

如果供應商佔優勢，他們便會提高價格，對企業的獲利能力產生不利的影響。以目前而言，燃油價格持續高漲，導致航空公司成本大增，對航空業衝擊甚大。

(5)現有廠商的競爭強度：

亞洲各國均不斷進行機場改擴建與設施改善，以提昇競爭力。例如香港機場計畫投資 45 億港元，用於多項提升機場設施與客貨運能工程，其中 15 億元提升客運大樓設施，其餘 30 億元則用於空側區，所有工程於 2010 年竣工後，年處理客運能力可由目前每年 4,000 萬人次增至 5,000 萬人次，貨運處理能力則由目前每年 320 萬噸增至 430 萬噸；新加坡於 2006 年 1 月 9 日完成廉價航空專屬航廈，期望帶來更多旅客與收益；澳門國際機場將投資 60 億澳門元填海擴建機場及興建第三條滑行道；未來 5 年，大陸計畫投資人民幣 1,400 億元，擴建北京、上海、廣州等機場，以緩解未來空運繁忙可能帶來之壓力，保持這些機場客貨運樞紐地位；日本神戶港旁之神戶機場於 95 年 2 月 16 日正式啟用，再加上以國際航線為主的關西機場與國內線為主的大阪伊丹機場，象徵著「關西三大機場時代」之來臨；韓國仁川機場則致力於發展東北亞運籌中心。由上可見亞太地區之機場成長快速，競爭十分激烈。

四、兩岸直航後高雄國際航空站之產業環境分析(SWOT 分析)：

(一) SWOT 分析是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，可說是一種相當有效率，且幫助決策者快速釐清狀況的輔助工具。其中優勢與劣勢乃指本身內部條件的運用，包括設備、人力、制度、儀器等；機會與威脅則是指企業面對的外部條件，包括經濟、消費者、法律文化、社會大眾等。

(二) 高雄國際航空站之產業環境分析(SWOT 分析)：

優勢(Strength)	劣勢(Weaknesses)
<p>(1) 高雄地理環境優越，尤其具有海空港優勢。</p> <p>(2) 場站費用之收取較香港、日本低。</p> <p>(3) 機場捷運即將興建完成，可提供便捷聯外交通。</p> <p>(4) 華儲正進行改擴建，可增加貨運處理能力。</p> <p>(5) 優良管理能力與人員素質。</p> <p>(6) 華航與長榮貨運機隊龐大，有利於發展貨運。</p>	<p>(1) 機場面積有限，且跑道延伸不易，影響機場後續發展。</p> <p>(2) 機場靠近市中心，實施宵禁，對於貨運發展產生極大限制。</p> <p>(3) 國內線航廈設施老舊，影響旅客服務水準。</p> <p>(4) 國際線大廳與候機空間不足，難以應付尖峰需求</p>
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
<p>(1) 依據 WTO 預測，至 2020 年中國大陸將成為全球最大旅遊國家，因此旅客量將倍增。</p> <p>(2) 全球貨運持續成長，尤其亞洲地區。</p> <p>(3) 政府推動觀光客倍增計畫與開放大陸觀光客來台，可擴大客源。</p> <p>(4) 兩岸國民生活水準與 GDP 持續成長，將增加旅遊人數。</p> <p>(5) 海空聯運運量增加。</p> <p>(6) 南部產業園區之發展(如加工出口區、多功能經貿園區、軟體科學園區、科學園區等)。</p>	<p>(1) 高鐵之競爭，依據運研所之預測，高鐵通車後將至少影響國內航空市場 30% 之運量。</p> <p>(2) 國際恐怖組織盛行，對於飛安造成影響。</p> <p>(3) 高速公路與快速路網等相繼完成，替代運具增加。</p> <p>(4) 亞洲各國均不斷進行機場改擴建與設施改善，因此面臨強烈競爭壓力。</p> <p>(5) 國內其他機場之相互競爭。</p>

五、高雄國際航空站之產業競爭策略分析：

(一) 成本領導策略(Cost Leadership)：

指從規模、效率及經驗等方面努力，追求成本降低，加強成本的控制，使企業在不忽略品質、服務之下相對於其他競爭者花較低成本，以獲得高於產業之平均報酬。

高雄航空站宜採取調整組織架構、建立績效獎金與員工分紅制度、提昇通關作業效率、建置航機放行系統、引進行李自動分揀系統、最新安全檢查技術等策略，以降低成本及提昇作業效率。

(二) 差異化策略(Differentiation)：

指提供具獨特性之產品與服務為目標，並提供給對價格不敏感之消費者。企業可透過差異化為顧客創造更高的附加價值，因此售價也能提高，進而獲得高於產業之平均報酬。

機場功能主要為吸引更多航機與旅客，協助現有航空公司與新的航空公司創造市場，此可透過立法獎勵或合理費率結構來達成，例如在哥本哈根機場之航空公司一旦創造流量超過3%時，即以現金當作實質獎勵，此亦使其運量快速成長。

高雄機場未來可採取獎勵方式或差別訂價、適度調降場站使用費、降落費、房屋土地使用費等策略，吸引更多航空公司進駐與開闢新航點。

(三) 集中化策略(Focus)：

指事業專注於特定的市場區隔，提供特定的產品服務，也因為企業對市場區隔有深入的瞭解，能比其他廣泛的競爭者更有效率，同時也達到差異化的效果，獲得高於產業之平均報酬。亦即專注於特定的顧客群、產品線、地域市場。

例如：香港機管局正利用珠江三角洲發展優勢，將腹地市場擴展至人口達4,800萬的珠江三角洲及內地其他地區。如此不僅可繁榮香港經濟，更可讓更多旅客利用機場暢順的海陸空聯運服務，前往全球各大城市。此外，為進一步擴展市場，香港國際機場已與上海機場（集團）有限公司簽訂協議，在急速發展的長江三角洲一帶加強合作。

因此未來兩岸三通，高雄機場應將大陸視為最大市

場，並提供較佳服務，爭取商機，另可朝私人商務飛機租用設施與服務發展，吸引大陸高級商務人士來台。

(四) 多角化策略(Diversification)：

指為現有旅客增加新的，但不相關之產品或服務，可分為水平多角化與複合多角化。

例如丹麥哥本哈根機場除投資改善基礎設施外，正積極與芬蘭有關業者商討，希望結合旅遊業，為機場帶來更多旅客與商機。

在客運方面，高雄機場未來宜結合地方政府與觀光業者，擴大服務範疇，爭取大陸旅客來台旅遊。另外須進行航廈設施改善，增加餐飲、商店及免稅店等面積，提高非航空業之收入。在貨運方面，加速協助華儲改擴建，建置貨物自動化倉儲設施，並進行航空貨運園區之規劃與建設，提高貨運處理速度與能力。

六、 結論與建議：

(一) 高雄國際航空站為南部地區主要出入國門，鄰近市區與高雄港區，且距東南亞最近，具有地理環境之優勢。在內外環境極度競爭下，仍有其發展機會，包括未來兩岸直航三通、政府推動觀光倍增計畫、各地文化產業蓬勃發展、海空聯運及南部地區經濟產業園區（如加工出口區、多功能經貿園區、軟體科學園區、高雄科學園區等）之陸續開發等，均有助於高雄國際航空站之發展，如何把握契機，維持既有競爭優勢，同時擴大服務範疇，爭取市場商機，為值得探討之議題。

(二) 隨者貿易自由化與全球化，以及經貿重心轉移，亞太地區航空客貨運量成長極為快速，在政府開放三通後，未來高雄機場之容量將達到飽和，因此建議政府宜儘速評估興建南部新國際機場之場址，以因應未來預測之需求。

(三) 由交通部「運輸政策白皮書」與民航局「民航政策白皮書」

顯示，現階段台灣地區民航機場發展之政策方向主要為強化民航組織、確保飛航安全、積極建設亞太空運中心、提升國內機場服務品質、健全空運管理制度、提供偏遠離島地區基本空運服務、加強兩岸資訊、技術與人才交流、維護消費者基本權益、創造永續發展之空運環境等。為配合政府發展亞太空運中心與全球運籌管理計畫，台灣地區之國際機場將扮演極重要角色。近年來高雄國際航空站為提昇競爭力與服務水準，不斷改善設施與加強管理，以達安全、效率、服務、滿意之政策目標。在硬體設施方面，完成國際線一樓動線改善，方便旅客入境與親友接機；設置國際線轉國內線行李櫃檯，提供旅客行李直轉服務；擴建A、B區停機坪，解決過夜航機停機位不足問題；改善國內線舊有設施，提供更完善候機環境；協助捷運於機場設站，便捷聯外交通；協助華儲公司進行改擴建，提高貨運站處理能力等。在軟體服務方面，包括增闢包機航線、完成機場安全認證、落實ISO品質政策、推動機場保安工作、健全各項災害應變機制等。

(四) 國內航空站在面對內外環境衝擊下，必需持續加強機場軟、硬體設施，同時瞭解使用者需求，採取「顧客導向」作法，方能維持良好經營績效與服務品質。

(五) 面對機場未來發展，有下列事項須加以關注及因應：

- 1、機場安全問題：911事件以後，運輸情勢發生很大變化，假使安全無法確保，旅客可能選擇其他運具或減少旅行活動，因此安檢系統特別重要。
- 2、中國大陸掘起：中國大陸成長極為快速，過去20年其GDP成長了4倍，未來20年預測會有同樣之成長。其中40%成長來自於中產階級，依據WTO預測，至2020年中國大陸將成為世界最大的旅遊國家，此一商機不

- 可忽視。
- 3、航空市場自由化：基於自由化能夠促進經濟成長與，大部分國家均解除管制，如允許交叉持股投資機場營運等。
 - 4、發展基礎建設：提供較佳設施，滿足航空公司需求，並讓旅客獲得舒適、便捷之服務。
 - 5、科技使用：如自動報到櫃檯機與無線射頻辨識 RFID 技術應用，可縮短排隊等候時間與消除作業瓶頸。又如引進可彈性之登機系統與物流系統，以應付尖峰時段航班之需求。
 - 6、開放領空權：如加拿大與美國簽訂雙邊協定，可促進人員與貨物流通，杜拜機場開放領空權，鞏固其中轉樞紐地位。

【參考文獻】

一、中文部分：

1. 民用航空局，2000，「台灣地區民用機場整體規劃與未來五年發展計畫」。
2. 民用航空局，2006，「民航月刊」。
3. 高雄國際航空站，2005，「高雄機場簡介」。
4. 高雄國際航空站，2005，「高雄機場中長程計畫」。
5. 高雄國際航空站，2006，「高雄機場整體規劃及未來 5 年發展計畫座談會」。
6. 高雄國際航空站，2006，「為民服務績效報告」。
7. 交通部，「運輸政策白皮書」。
8. 民用航空局，「民航政策白皮書」。
9. 張有恆，2005，運輸學，華泰文化事業中心，台北。
10. 凌鳳儀，2005，航空運輸管理概論，文笙書局，台北。

二、英文部分：

1. Hunsoo, Lee., & Han, M. Y. (2003). Strategies for a global

logistics and economic hub. Incheon International Airport
Journal of Air Transport Management, 9, 113-121.

2. ACI , 2005 Annual Report .
3. Porter, M .E (1980) , Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors . New York : The Free Press .

三、網址：

1. 民用航空局網址：<http://www.caa.gov.tw/>
2. 高雄國際航空站網址：<http://www.kia.gov.tw/>
3. 交通部運輸研究所：<http://www.iot.gov.tw/>
4. 行政院經濟建設委員會網址：<http://www.cepd.gov.tw/>
5. 行政院「挑戰 2008 國家重點發展計劃」網址：
<http://2008.gio.gov.tw/>