

# 廉價航空公司的營運模式

馮嘉耀

中大航空政策研究中心副主任（研究）

中大網際物流中心

本文以〈廉價航空公司的致勝之道〉為標題，刊於二〇〇四年十月四日的太陽報「財經新聞」（第 B04 頁）。

雖然歐、美兩地的「廉價」航空公司發展模式並不完全相同；能成功搶奪市場者（如美國的 Southwest）的商業運作模式可能具有參考價值：

- （一） 機票價格結構 — 傳統航空公司機票價格結構複雜，其中主要決定因素為訂票時間、座位級別、實際飛行距離、更改飛行安排的彈性等。「廉價」航空公司儘量以簡單票價級別為主，一方面可節省負責「收益管理」的開支，另一方面可令消費者更易瞭解它們最重要的特色為低票價，而非其他因素。
- （二） 機倉服務水平 — 傳統航空公司較標榜它們提供機倉膳食及娛樂服務水平。「廉價」航空公司則取消或減少這些服務，一些公司推出「用者自付」的形式去提供膳食服務，這些措施一方面可降低公司運作成本，另一方面可減少飛機在機場需要的停留時間，原則上可提高這些公司的營運效率。
- （三） 座位安排 — 傳統航空公司一般於登機前安排座位，這措施不但可減少因爭奪座位所導致爭執，另一方面可根據顧客喜好而安排座位位置，最終

可提高顧客的滿意水平。一些航空公司更給予熟客預先選擇座位權利，「座位安排」遂成為整體市務計劃一部份。一些「廉價」航空公司選擇取消登機前的座位安排，應可降低登機安排的服務成本。

(四) 分銷安排 — 傳統航空公司較倚重旅行社為其銷售機票，「廉價」航空公司則較倚重通過互聯網的直接銷售，一些航空公司更取消利用電腦訂位系統 (Computer Reservation System) 以節省成本。另外一些「廉價」航空公司更主力使用「無機票」旅行，這措施可創造成本下降空間。

(五) 著重提高運載率 (Load Factor) — 傳統航空公司首先出售高票價而較高安排彈性的機票，最終希望提高航班的收益 (yield)；一些「廉價」航空公司則首先推出較「廉價」機票，並以「先到先得」形式分配，這措施有望提高航班運載率。

(六) 租機安排 — 一些「廉價」航空公司會採用租機而非購置形式安排機隊，主要好處在於為公司提供安排彈性，公司較容易因應需求而增加或減少航機數目。

(七) 使用次級機場 — 「廉價」航空公司較多使用次級機場，航空公司會較容易以相對偏低著陸及泊機費用去維持低成本。相對而言，次級機場應較不擁擠，航機停留時間可大大縮短，最終應可提高航機使用效率。

(八) 勞工成本 — 新成立「廉價」航空可以新條件僱用員工；相對傳統航空公司而言，由於歷史及工會因素，「廉價」航空公司的勞工成本會相對偏低。

根據一份一九九九年發表的研究報告，研究人員比較傳統及「廉價」航空公司的成本結構，他們發現「廉價」航空公司的乘客單位成本優勢主要在四方面：

(一)員工薪金開支 — 傳統航空公司大約高於百分之五十；(二)機場收費 — 傳統航空公司大約高於三倍；(三)旅行社佣金 — 由於「廉價」航空公司主要依靠直接銷售，該部份開支並不重要；(四)旅客服務 — 由於「廉價」航空公司大幅度降低對旅客的航空服務，該部份開支同樣處於偏低水平。

總結而言，該份報告計算出「廉價」航空公司的平均乘客成本，相對傳統航空公司大約低百分之五十左右。「廉價」航空公司的成本優勢造成龐大的市場競爭壓力，傳統航空公司面對嚴峻的挑戰；然而，創新的低成本經營模式同時為航空業帶來新動力。