

主題:服務業行銷報告~

中華航空與長榮航空服務業之行銷策略分析~

以交易成本理論分析航空公司會員制度

目 錄

一、企業背景比較

二、會員制度比較

三、總體環境分析

四、目標市場的選擇與定位

五、交易成本理論分析

(一)、外顯單位效益成本分析

(二)、資訊搜尋成本分析

(三)、道德危機成本分析

(四)、專屬陷入成本分析

六、以 7P 分析兩家航空公司的營運策略

七、結論與評估

八、參考資料

中華航空與長榮航空服務業之行銷策略分析

~~ 以交易成本理論分析航空公司會員制度

一、企業背景比較

公司	長榮航空	中華航空
成立時間	1989年	1959年
董事長	張國政	江耀宗
主要股東	長榮海運、長榮國際	中華民國航空事業發展基金會
機隊數	48架	62架
平均機齡	5.4年	6.2年
營收	658.37億元	758.59億元
員工人數	4898人	合計9,481人 (國內7,912人，國外1,569人)
投資企業	長榮航太科技、長榮航勤、長榮空廚、長榮倉廚、Evergreen Airways Service(Macau)Ltd.、RTW Air Services(s) Pte. Ltd.、Green Siam Air Services Co.,Ltd.、翔利投資(股)公司、Uni Japan Co., Ltd.	華夏、台勤、桃勤、華信、華膳、高雄空廚、華潔、華普、聯成航太、華儲、華旅、先啟、華泉、華美、華〔亞〕、全球聯運

二、會員制度比較

會員制度名稱	長榮航空 長榮貴賓聯誼會	中華航空 華夏哩程酬賓
會員等級區隔	鑽石卡、金卡、銀卡、綠卡、長榮小飛俠	晶鑽卡、翡翠卡、金卡、華夏卡、華夏小天使
入會方式與限制	二歲以上，進成為會員後進二個月內的搭乘可並入累計，可透過網路申請	二歲以上，進成為會員後進六個月內的搭乘可並入累計，可透過網路申請
合作夥伴哩程	航空公司：立榮航空、美國大陸航空、美西航空、加拿大航空、澳洲和紐西蘭航空、日空航空、英國航空、漢莎航空 信用卡公司：富邦、花旗、中信、國泰世華、台新、第一、玉山、遠東、新竹商銀、安信、	航空公司：華信航空、達美航空、東方航空 信用卡公司：荷銀、美國運通、國泰世華、中華/東森、誠泰、新竹商銀、安信、萬泰、台新、聯邦

	萬泰、聯邦	
特約旅館/租車	長榮桂冠、InterContinental hotel、香格里拉酒店、Starwood Hotels & Resorts、AVIS 艾維士	國際假日酒店、香格里拉酒店、文華東方酒店、凱悅飯店、富豪國際酒店 赫茲 HERTZ
其它特約夥伴	長榮航空貴賓電話卡	速博 007、四海通電話卡
電子哩程之實施	2003年1月	2002年1月
哩程酬賓辦法	兌換免費機票、座艙昇等、免費住宿券	免費機票、機票買一送一、座艙昇等
哩程累計與兌換	分為電子哩程與實體酬賓券二種	電子哩程與電子酬賓券
哩程補登期限	實際發生日起六個月內	實際發生日起六個月內
哩程有效期限	飛行日期在2002年12月31日(含)以前,哩程效期為三年。飛行日期在2003年1月1日(含)以後,哩程效期為五年	哩程效期為6年
哩程轉讓規定	僅限轉讓予會員使用,但不可做為哩程合併累計	僅限轉讓予會員使用,但不可做為哩程合併累計
其它加值服務	網路訂位、開票、班機動態	網上訂位、開票、選餐、報到、班機動態、電子機票查詢
公司會員人數	全球約150萬	全球超過160萬

三、總體環境分析

台灣目前主要經營國際航線的航空公司有兩家，一家為長榮航空，另一為中華航空。根據1998年民航局統計，近11年間台灣地區國際航線班機起降次數增加了2.15倍，客運量增加近2倍，貨運量則增加了1.48倍。又據IATA評估，由於亞洲地區經濟恢復狀況良好，以及台灣為亞洲第二大（日本第一）航運市場，預估未來台灣航空客運將會以6.1%成長。（89台灣區航業調查報告）

以國際航空產業來看，90年初，美國航空（American Airline）掌控了所有的美國航空業市場規則，只要美國航空做了任何策略上的改變，其他航空公司也追隨跟進。直到西南航空（South West Airlines）以競爭者態勢出現，美國航空便不再坐擁航空控制權。西南航空以低價、適切的服務流程進軍市場，並於1992年成為加洲的第二大航空公司，僅次於聯合航空。（Robert F. Hartley，行銷個案分析）

反觀國內航空市場，過去受到政府法令與資源保護的中華航空（China Airline），自1989年長榮航空（EVA Air）成立之後，隨即喪失了獨占市場的優

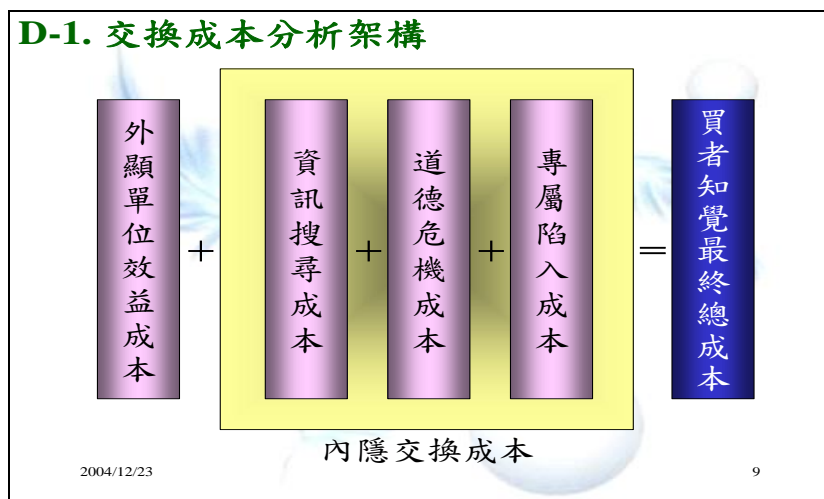
勢。隨著消費意識抬頭，消費者對產品附加價值的認知提昇，並對服務品質滿意度日益苛求，為了強化市場競爭力，多元化的競爭策略，隨即在二家航空公司之間熱絡引燃。

實施會員制度的機制，通常能有效維持顧客忠誠度，並且也是為多數企業選擇採用的既有力又具說服性的企業績效指標之一。為獎勵忠誠會員，航空公司所設計的回饋機制包括哩程累計、兌換免費機票、免費客艙昇、免費使用貴賓室等實質利益，並在服務上受到特別禮遇。以星空聯盟（Star Alliance）為例，1997年由聯合航空與加拿大楓葉航空、德國漢莎航空、北歐航空、泰國航空及巴西航空組成全球規模最大的航空策略聯盟，之後在1999年至2000年之間，前後又加入紐西蘭航空、全日空航空、新加坡航空、奧地利航空集團、墨西哥航空和英倫航空。（遠擎管理顧問公司，2002a）

四、目標市場的選擇與定位

航空公司的目標顧客群向來即以搭機的旅客為主，因此訂定會員制度以掌控既定顧客的消費習性，利於建立顧客關係管理機制。針對國內兩家國際航空公司而言，其STP策略並無顯著差異，二者之目標顧客群體包括了一般旅客、旅遊旅客及商務旅客。依據10%—40%—60%定律，航空公司60%的總收入是由10%的乘客所創造，其他有40%的收入是來自於商務旅行，加上近年來企業產業外移現象趨增，特別是東南亞地區與中國大陸，催生了更多的短程短期旅行的的商務客，因此個案二家航空公司亦推出了公司會員的機制，致使同一家公司員工的飛行哩程能夠合併累計，吸取更多的客群，創造更大的利潤。

五、交易成本理論分析



(一)、外顯單位效益成本分析

1. 機票的成本：隨著電子機票的問世，大幅降低了實體機票的成本，航空公司為鼓勵旅客使用電子機票，亦會推出低於實體機票的售價，吸引旅客購買。
2. 推廣成本：因網路使用的普及化，多元化的促銷活動與新航點的推出，均能藉由網路的功能傳播更廣，稀釋高價的媒體、平面推廣成本。
3. 服務成本：旅客向航空公司或旅行社業者訂位、購票、報到，可直接透過網路同步完成（電子機票無需取票），某些特殊的服務僅特別針對航空公司的會員，如網路選位、指定特別餐（現階段僅有中華航空有提供）KIOSK。
4. 增加旅客的購買效益：透過與異業結盟、不定期贈送哩程點數等的活動，加速讓旅客以哩程換取『購買經濟艙，昇等商務艙』或『免費機票』的超值感受；與各國貴賓室使用。

(二)、資訊搜尋成本分析

1. 網路功能：根據 ACNelsen 於 2000 年針對國內 17,000 名網路使用者的調查顯示，近七成的網友表示會利用上網查詢旅遊資訊及訂位。對一位航空公司的會員而言，其需求包括了購票、訂位、選位、累計哩程兌換機票或昇等、個人特殊服務需求等，藉由網路進行資訊搜尋，對買者而言是最便利的方式。
2. 服務人員諮詢：對於不會使用網路或不便使用網路的愛買者而言，直接諮詢服務人員是最便捷的方式；然而對旅客而言僅是一個『搭機』的行為，對一個以服務為導向的航空公司而言卻是包括了『訂位』、『購票』、『機位確認』、『會員服務』、『劃位』、『登機』、『飛航安全』、『下機』等繁瑣的服務程序，如何給予買者及時、正確與滿意的諮詢，縮短買者資訊搜尋的時間，對航空公司的服務人員而言，向來是面臨考驗與檢討的重點。
3. 知名度與曝光率：參與公益活動及藉由媒體廣告，可增加知名度，降低買者的資訊蒐尋成本。
4. 政治立場：過去華航與長榮皆分別被暗喻為藍色與綠色色彩，如此對具一位有政治傾向的買者而言，會影響其對敵對航空公司的選擇。

(三)、道德危機成本分析

1. 飛航安全：對於飛安印象的知覺往往是影響旅客作購買決策的關鍵要素。例如華航在經歷三次重大空難傷亡之後，立即明顯的降低搭乘率，反而長榮之搭乘率提昇。
2. 機位超賣與機位取消：航空公司為確保機位控管，會要求旅客於期限內開票以作搭機確認，於為保障航空公司利潤之狀況也會超賣機位，該狀況均會影響買者對下次購買意願的評估。
3. 行李遺失：發生拖運行李遺失現象，會增加再次購買的道德危機成本。
4. 服務人員的態度：服務人員具備良好的應對態度，會降低買者的道德危機成本。
5. 飛機新舊：旅客會將航空公司的飛機新舊，用來與安全性、舒適性作為直接的比擬。
6. 準點率：班機是否會經常延誤，或是一向準時，也是消費者在決定購買前會慎重考慮的問題。

(四)、專屬陷入成本分析

1. 會員制度，哩程累計：不論是個別會員或是公司會員，當航空公司提供哩程獎酬誘因，更容易吸引買者再次購買。
2. 與其他企業異業結盟：利用合作機制累計哩程（如飯店、租車、信用卡公司等），或是異業促銷活動（如百貨公司贈送機票折價券等），藉由指定消費促使買者進行購買。
3. 特定之服務人員：習慣於某些服務人員訂位、開票或是機上服務，便較難轉換另外一家航空公司的服務人員，重新適應。
4. 公司禮券：如百貨公司或超市發行禮券，致使旅客不得不向該公司購買。
5. 貴賓聯會：定期舉辦會員專屬之聯誼會，攏絡會員情感，進行意見交流，讓航空公司針對會員的需求進行服務品質提昇，會員也會更依賴航空公司。

六、以 7P 分析兩家航空公司的營運策略

	中華航空	長榮航空
產 品	<p>歐洲：阿姆斯特丹、法蘭克福、羅馬、米蘭*、盧森堡*、曼徹斯特*</p> <p>亞洲：東京、福岡、名古屋、廣島、琉球、漢城、香港、曼谷、普吉島、雅加達、棉蘭、峇里島、河內、胡志明市、吉隆坡、檳城、新加坡、阿布達比*、德里、可倫坡*、馬尼拉</p> <p>美洲：安格拉治、夏威夷、洛杉磯、紐約、舊金山、芝加哥*、達拉斯@、邁阿密*、溫哥華、西雅圖、休士頓、納許維爾*、亞特蘭大@、辛辛那提@、鹽湖城@</p> <p>大洋洲：雪梨、布里斯本、關島</p> <p>國內：台北、高雄</p> <p>註：*只有貨運業務之航點 @與他航台營</p>	<p>歐洲：阿姆斯特丹、倫敦、巴黎、維也那、布魯塞爾*</p> <p>亞洲：東京、福岡、札幌、大板、香港、澳門、曼谷、雅加達、峇里島、泗水、金邊、河內、胡志明市、吉隆坡、檳城、新加坡、杜拜*、馬尼拉、孟買*</p> <p>美洲：安格拉治*、洛杉磯、紐約、舊金山、芝加哥@、達拉斯@、邁阿密*、溫哥華、西雅圖、休士頓@、波士頓@、亞特蘭大@、達拉斯@、邁阿密@、鳳凰城@、奧斯汀@、費城@</p> <p>大洋洲：雪梨、布里斯本、奧克蘭@</p> <p>國內：台北、高雄</p> <p>註：*只有貨運業務之航點 @與他航台營</p>
價 格	依 IATA 所公定之票價	依 IATA 所公定之票價
通 路	<ol style="list-style-type: none"> 1. 旅行社 2. 企業網站 3. 票務櫃台 4. 華旅-精緻旅遊 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 旅行社 2. 企業網站 3. 票務櫃台 4. 長榮假期
促 銷	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利用電視、媒體、網路 2. 網路限時與特價促銷 3. 與異業合作 4. 旅遊展覽 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利用電視、媒體、網路 2. 網路限時與特價促銷 3. 與異業合作 4. 旅遊展覽
人 員	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有男性與女性空服員 2. 服務人員年齡較高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無男性空服員 2. 服務人員年齡層較低
過 程 (藉由網路)	<p>網上訂位、網路開票、網路選餐、網路報到、KIOSK、班機動態、網路電子機票查詢、免稅品訂購</p>	<p>網路訂位、網路開票、班機動態</p>
實體表徵	<p>座艙位置 (頭等艙、尊爵華夏艙、華夏艙、經濟艙)</p>	<p>座艙位置 (超級頭等艙、桂冠艙、超級商務艙、長榮客艙、經濟艙)</p>

七、結論與評估

近年來航空服務業所面臨之不確定因素危機激增，無不是挑釁航空公司對環境管理變遷和爭取生存空間的能力。在諸多難以掌控的不可抗力因素下，深耕顧客關係管理並落實經營策略機制，乃攸關企業競爭力之首要環節。從4C與7P的架構和以及航空產業的搭配分析來看，吾人歸納了以下結論：

7.1 二家公司的外顯單位成本並無顯著差異，能從此方面降低買者的購買成本相當有限；華航較長榮有更多的媒體與廣告的曝光率，且網站會員的功能也較長榮多元，有利於買者進行便捷的資訊蒐集。

7.2 對搭機的買者而言，最重視的便為道德危機成本。長榮在此部份便佔有極大的優勢，建議應該強調其重視飛安的流程，例如在推行廣告時，可以專門針對維修工廠、或是機師訓練強化聚焦，以增進消費者對其飛安形象的肯定。

7.3 華航之道德危機成本遠高於長榮，因而專注經營會員制度的忠誠度，同時也獲得客艙服務的優異肯定。於此建議在重新塑造企業形象與顧客忠誠度後，應該強化其飛安缺口，並將改善的事實公開呈現。

7.4 經營航空服務業皆相當重視頂級的會員，建議雙方都應該特別區隔頂級會員的禮遇，例如予以保證機位、無限昇等、專屬貴賓室等優待；長榮應積極舉辦會員聯誼活動，了解顧客的需求，滿足顧客需求，築高買者的專屬資產成本，以建立更換品牌的困難度。

7.5 為降低買者的資訊蒐集成本，應加強服務人員的專業訓練，避免不同的問題必需經過不同的單位才能獲得解答，以提供周全的服務。

八、參考資料

1. 中華航空與長榮航空網站和公布資料
2. 經濟部公布資料
3. 策略行銷分析-架構與實務應用/邱志聖著/智勝出版/2003年01月
4. 行銷學-理論與實務/葉日武著/前程企業管理/民國86年08月
5. CICR(中華工商研究院)-服務業行銷補充講義/徐世同教授著