

# 以系統思考探討低成本航空公司之經營模式

蔡宛婷、羅世輝

E-mail: 360567@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

低成本航空公司(LCC)之營運特色，在於利用縮減服務項目及服務流程來降低營運成本，並以較低的票價優勢來提升顧客價值及吸引顧客搭乘。而此經營模式所造成的競爭優勢，也迅速吸引許多航空公司的模仿。而本研究即利用經營模式及低成本航空公司之相關文獻回顧，來探討即描繪低成本航空公司之經營模式，進一步再利用擅長處理動態複雜性課題之系統思考研究工具，以因果回饋環路圖來描繪其經營模式。研究中主要發現低成本航空利用低票價提升載客量形成規模經濟的正回饋環路，進而帶動許多其他的成長正環，形成環環相扣的成長引擎。本研究也進一步探討航空產業中低成本航空公司與一般傳統航空公司的競爭比較分析。

關鍵詞：低成本航空、系統思考、經營模式

## 目錄

中文摘要	iv	英文摘要	iv
v 致謝辭	vi	內容目錄	vi
vii 表目錄	ix	圖目錄	ix
x 第一章 緒論	1	第一節 研究背景	1
1 第二節 研究動機	2	第三節 研究目的	2
3 第四節 研究流程	4	第二章 文獻探討	4
6 第一節 低成本航空	6	第二節 經營模式	6
11 第三節 系統思考	20	第三章 研究方法與工具	20
25 第一節 研究方法	25	第二節 研究工具	25
28 第四章 研究分析與結果	32	第一節 LCC的經營模式	32
32 第二節 LCC的經營模式之因果回饋圖分析	40	第三節 LCC的成長上限與一般競爭分析	45
45 第五章 結論與建議	49	第一節 研究結論	49
49 第二節 研究限制	50	第三節 研究建議	50
51 參考文獻	52	表目錄	52
營模式之定義	13	表 2-1 經營模式之定義	13
表 2-2 五項修練	23	表 2-2 五項修練	23
表 3-1 不同研究方法適用條件	25	表 3-2 個案研究定義之核心研究範圍	27
表 3-3 系統基模與狀況描述	30	表 4-1 低成本航空典型降低成本的方法	37
圖目錄	4	圖 2-1 經營模式之構成要素	4
圖 1-1 本研究之研究流程	15	圖 2-2 Hamel之經營模式	16
圖 2-2 Hamel之經營模式	16	圖 2-3 Loewe & Chen之五個要素	16
圖 2-4 Johnson之顧客價值主張	19	圖 3-1 因果迴路圖之分析工具	17
圖 4-1 LCC之經營模式四大構面	29	圖 4-1 LCC之經營模式四大構面	29
圖 4-3 LCC之獲利面	41	圖 4-2 LCC之成本面	39
圖 4-5 LCC之成長上限	44	圖 4-4 LCC之經營模式	42
	48	圖 4-6 航空產業之因果回饋圖	45

## 參考文獻

中文部分 文崇一、吳聰賢、李亦園(1988)，社會及行為科學研究方法(上)、(下)。台北:東華出版社。方至民(2000)，企業競爭優勢，台北:前程企管。王秀齡(2007)，航空客運業資源與競爭優勢價值之轉變—以中華航空公司為例，國立中山大學企業管理學系碩士班碩士論文。王美婷(2008)，以系統動態學探討國小師資供需政策之研究，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。呂建緯(2010)，手機遊戲產業經營模式與策略之探索性研究，實踐大學資訊科技與管理學系碩士班碩士論文。周美均(2010)，以系統動態學探討高速公路尖離峰定價問題，國立東華大學全球運籌管理研究所碩士論文。林伯峰(2007)，Web 2.0之創新應用服務與經營模式之研究，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。林冠麗譯(2010)，白地策略(原著:Johnson, M.,(2010),Seizing the White Space.)，台北:天下文化。洪韶志(2007)，航空旅客忠誠度問題之探討—以廉價航空為例，國立嘉義大學運輸與物流工程研究所碩士論文。胡佳玲(2004)，以系統

思考探討突破惡性競爭之相關研究 - 以沃瑪、英特爾、奇美企業為例，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。馬欣蘭(2008)，台灣地區發展商務航空中心可行性之研究，私立開南大學航空管理學系碩士學位論文。張有恆、程健行(2007)，「航空公司實施成本控制之策略架構」，中華民國運輸學會運輸人通訊之交通評論，第六十九期，頁6-7。張鴻斌(2003)，高雄市都市發展與市中心區水污染之系統動力學研究，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。莊美琪(2010)，有機產業經營模式之探討-個案研究，國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。許悅玲、王鼎鈞(2009)，低成本航空 經營與管理。台北:揚智文化。郭進隆譯(2010)，第五項修練 學習型組織的藝術與實務(原著: Senge,P.M.,(2010), The Fifth Discipline) 郭義境(2005)，台灣行動內容供應商經營模式之比較性研究，靜宜大學資訊管理學系碩士班碩士論文。陳一銘(2007)，消費者選擇廉價航空公司之行為與情境，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文。陳映婷(2008)，以系統動力學探討廣告印刷公司之經營模式，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。賀世中(2006)，以系統思考探討地方政府違建處理問題 - 以臺北縣為例，中華大學土木與工程資訊學系碩士論文。黃鼎森(2008)，以系統思考探討醫院總額支付制度對護理人員作業之影響，國立中正大學企業管理學系研究所碩士論文。楊國樞等 (1992)，社會及行為科學研究法，台北:東華出版社。戴士杰(2004)，以系統思考分析危機管理:以印度波帕毒氣外洩事件為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。鍾士奇(2005)，中華航空公司e-learning之個案研究--以新進人員為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。簡建明(2009)，精品業事業經營模式之探討，國立中央大學企業管理學系碩士論文。英文部分 Amit, R., & Zott, C. (2001), " Value creation in e-business. " *Strateg Manage Journal*, 22(2), 493-520. Christensen, C. M., Johnson, M. W. & Kagermann, H. (2008), " Reinventing Your Business Model " , *Harvard Business Review*, December 2008, 78(2), 66-77. Doganis,R.(2003),*Flying off Course (3RD ED.)*,London:Routledge. Smyth,M.(2006), Airlines cost performance, IATA Economics Briefing N ° 5,IATA. Eisenmann, T.R. (2002), *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*,New York :McGraw-Hill. Forrester, J. W. (1991), Greetings to the 1991 System Dynamics Conference in Bangkok, Thailand, *System Dynamics ' 91 Supplement: Supplemental Proceedings of the 1991 International System Dynamics Conference*, pp. 1-3. Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, 61-113. Hawkins, R. (2001), " The Business Model as a Research Problem in Electronic Commerce " ,Issue Report N.4.,2001. Loewe, P. & Chen, G. (2007), " Changing your company ' s approach to innovation. " , *Strategic Management Journal*, 35, 18-26. Magretta, J.(2002), " Why business model matter " , *Harvard Business Review*, May 2002. Mitchell, D. & Coles, C. (2003), " The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation " , *Journal of Business Strategy*, 24(5): 15-21. Osterwalder,A., & Pigneur, Y & Tucci, C. L. (2005), " Clarifying business models: origins, present,and future of the concept. " *Communication of AIS*, 15. Schramm, W.(1971) " Notes on case studies of instructional media projects " , *Academy for Educational Development*, Washington, DC. Sterman, J. D., (2000) *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for a Complex World*, McGraw-Hill Higher Education., A Division of the McGraw-Hill Companies. Stahler, P. (2002). *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*. Sterman J. D., (2004), *Business Dynamics, International Version*, The McGraw-Hill Companies, Inc. Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005), " The power of business models. " ,*Business horizons*,(48) ,199-207. Timmers, P.(1998), *Business Models for Electronic Markets*, *Electronic Markets*,8(2), pp. 3-8. Yin, R. K., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London. Senge ,P.,(1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice Of The Learning organization*. New York: Duubeday Currency. 其他文獻 <http://www.iata.org/whataedo/economics/index> , International Air Transport Association <http://www.flightglobal.com/blogs/airline-business/> , Airline Business