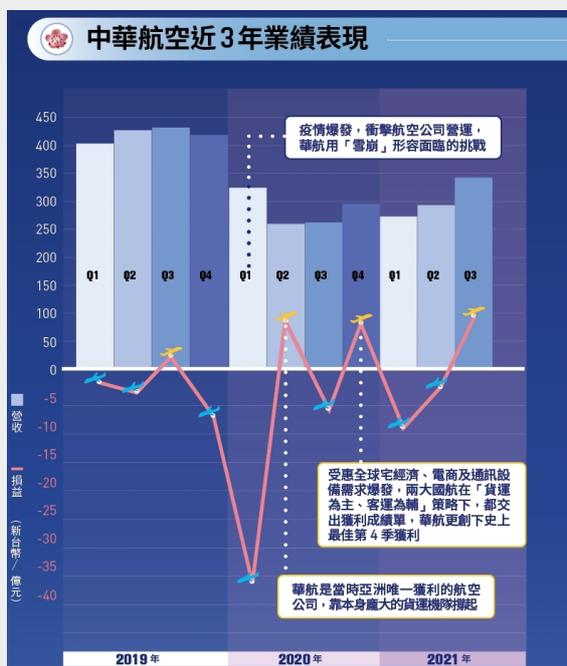


瞄準企業、商務人士需求，航空業「三包」客製化服務應運而生



長榮航空總經理孫嘉明，也在法說會中表示，「既然短期內客運難復甦，就要調整策略做大貨運生意。」

近兩年來，全球因為新冠狀病毒（COVID-19，俗稱武漢肺炎）疫情無法自由搭飛機跨國旅行，也讓以「載人」為命脈的航空公司業大受打擊。

以台灣兩大國航：華航、長榮航來說，疫情之前的營收組成結構，分別有64%、55%是來自客運（賣機票）貢獻；疫情期間最慘的時候，客運占營收比率僅4%不到。面對上萬名員工生計，以及上百架在停機坪的飛機，過去經營模式顯然已經不能維持運作，許多航空公司紛紛開始轉變策略、維持競爭力。

航空業真正的轉骨策略是什麼？《數位時代》帶您從營運面拆解，深入了解他們的實質轉變。

貨運為主、客運為輔，助營收逆勢創高

過去，有許多貨物會放在客機貨艙內的空間運送，航空公司客機飛一趟出去，可以同時賺到機票、貨運的錢。然而，疫情讓客機班次雪崩式減少，原本附加的載貨服務隨之消失，加上海運港口因疫情等諸多因素堵塞，在需求大於供給的情況下，全球航空運價上漲數次。朝陽科大飛航系主任盧衍良分析，多數的空中運能集中在民生必需品、有時間壓力的貨物運送上，如：醫療用品、半導體晶片等。

以長榮航空為例，過去旗下貨機僅5架，疫情前，貨運只占15%營收；看準全球物流大亂，長榮航除了本來的6架波音777全貨機外，更向民航局申請將33架客機改為客艙載貨，其中有20架，是客艙座椅載貨，有13架是把座椅拆掉，用客艙地板載貨。這些措施，讓長榮航2021年第3季貨運營收來到205億8,400萬元，年增61.9%；前3季貨運營收551億300萬元，年增64.8%。

不過盧衍良認為，這種方式有先天限制，因為飛機客艙門無法裝載過長、過寬、過高物件，加上貨物進艙後轉向不易，載運限制比較多。

考量到客運市場短期難復甦，長榮航表示，已調整了客貨機的組成數量，好更符合未來營運需求。比方說，在2015年為了因應未來營運需求及汰舊換新，向波音公司下訂購的24架787機型（包含20架787-10及四架787-9）及2架777-300ER。

在波音公司陸續交機的時候，因受疫情影響，長榮航與波音公司，在2020年重新商談變更部分機型，將7架787-10型客機，改為3架777F貨機和4架787-9型客機。經過訂單調整後，長榮航約省下1.44億美元（新台幣40.3億元）。

另一家國航巨頭中華航空（簡稱華航），在國際航空運輸協會（IATA）2020年的排名，載貨量規模全球第5，是亞洲航空公司表現最好的，本身貨運規模就很龐大，因此並未像長榮航大幅調整策略，但也就市場需求，2020年開始陸續引進多架777F全貨機，讓貨機數量來到21架。

2021年8、9兩個月份，貨運收入都突破百億元，屢創單月歷史新高。從第3季財報觀察，貨運業務帶動下，華航營收344.74億元，年增30%，稅後盈餘29.17億元，營收、獲利都是2020年疫情以來單季最好。

華航在疫情期間，利用台灣位處西太平洋的樞紐地位，充分發揮航權及貨機運能、布局有潛力的市場，使得2021年貨運定期航班提升23%，也配合市場需求不定期加開班機，每週運能最高可以有130個航班提供服務。

提供客製化包排、包區、包艙服務

載客營收雖然嚴重下滑，但並不表示航空業者會放棄努力。傳統賣票的方式很單純，區分不同艙等，客戶需要幾個位子就買幾張票。除非是搭乘私人包機，不然幾乎沒有客製化的空間。但現在，除了必要的座位隔離規定外，少數搭機旅客希望有更大的私人空間，「三包」新模式應運而生。



後疫情時代，全球供應鏈將迎來新變局，過去某個國家大量生產製造的「世界工廠」模式，或許很快會被打破，朝向短鏈化、區域製造。

務。

在疫情衝擊全球航空產業之下，已超過40家航空宣布破產或是重整，未來誰能夠彈性調整營運模式迎戰新局，才有可能在危機後重返天際。

<https://www.bnext.com.tw/article/65669/airline-new-business-model>

長榮航推出客製化機位產品，一共分為包位（買下所訂座位附近指定的位子）、包區（包斷該艙等的其中一整個獨立座艙區域）、包艙（包下整個艙等）3種，其中包艙服務，會配有專屬空服員，以及獨立盥洗室。華航在2021年第3季法說會也表示，內部正規畫包區、包艙等客製化產品。客製化機位產品價格非常昂貴，舉例來說：從台北搭機到洛杉磯，票價約新台幣4.3萬元，若採用「包位」方案，包下周圍4個座位，確保身旁不會有其他旅客，價格為17萬2千元。

盧衍良認為，「商務人士是此方案的主要客群所在。」這群人有剛性客製化需求，可透過加價方式取得專屬座艙，而範圍大小，則取決於個人的消費能力。長榮航觀察，許多商務人士與公司行號都有包位、包區需求，2020年10月推出相關服務以來，以北美航線包位、包區銷量最好，也有國內企業曾用包機方式犒賞員工類出國旅行。

經過一段時間觀察，長榮航判斷這類新商模仍存在需求，特別是企業商務旅行、員工獎勵旅遊、私人活動，或是旅外僑民返鄉專機等場景，因此疫情過後將依然保留客製銷售服