



國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組

碩士論文

Executive MBA Program in International Business Management

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

疫後航空業的挑戰與機會分析

— 以私人包機為例

Challenges and Opportunities in

Aviation Industry Post-Pandemic

— A Case Study of Private Charter Flights

陳靜

Ching Chen

指導教授：陸 洛 博士

陳俊忠 博士

Advisor: Luo Lu, Ph.D.

Chun-Chung Chen, Ph.D.

中華民國 114 年 7 月

July 2025

國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書



疫後航空業的挑戰與機會分析

— 以私人包機為例

Challenges and Opportunities in
Aviation Industry Post-Pandemic

— A Case Study of Private Charter Flights

本論文係 陳靜 君（學號 P11746004）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組完成之碩士學位論文，於民國一百一十四年七月三日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

陸 渚

（指導教授）

陳俊忠

（指導教授）

吳玲玲

叶明慧

余俊瑜

王之彥

系主任、所長



致謝

在本論文的完成過程中，我衷心感謝我的指導老師陸洛教授及陳俊忠教授，您們提供的寶貴指導和建議對我深具啟發，讓我得以克服研究中的挑戰。您的耐心和專業知識使我受益良多。

我也要感謝我的家人和朋友，特別是我的父母，您們的支持和鼓勵讓我在艱難時刻不輕言放棄。感謝您們的愛，讓我勇敢追求夢想。此外，感謝我的同學和朋友，我們的相互支持和討論使研究過程更加充實。謝謝你們的陪伴和寶貴意見。

感謝臺灣大學和EMBA提供的優質資源，這對我的研究過程至關重要。無論是學術支持還是各項設施，都極大地促進了我的研究進展。

最後，感謝所有參與本研究的受訪者，您們的真誠分享使我的研究更加豐富。這份論文的完成離不開所有關心和支持我的人，未來我會繼續努力，不辜負大家的期望。

陳靜 謹識

于臺大管理學院

民國 114 年 7 月



中文摘要

隨著全球化與高淨值族群增加，私人包機從奢華象徵轉為高效、隱私與高品質的航空服務。本研究以疫後航空業挑戰與機會為背景，聚焦私人包機業務，透過管理理論分析其商業模式與價值主張，並以 VistaJet 為例，探討其成功因素，對比台灣市場現況與挑戰，提出發展建議。

研究採用質性方法，結合個案研究與文獻分析，聚焦 VistaJet 商業策略，應用價值主張圖、商業模式九宮格與核心能力模型，輔以 PESTLE 與波特五力分析。資料來自航空報告、民航局資料與企業財報。研究發現，私人包機價值主張為高效率、隱私與奢華，目標客群為超高資產人士與企業高管。VistaJet 透過「Program 會員計劃」、豪華機隊與全球航網，解決客戶時間與隱私痛點，其核心能力包括靈活調度、品牌形象與數位平台整合，難以模仿且具市場延伸性。STP 與 4P/4C 分析顯示，VistaJet 精準定位「奢華與效率」，透過高端定價、數位通路與口碑行銷，滿足多元需求。

台灣私人包機市場處發展初期，需求有限、機隊規模小、法規嚴格，業者多依賴飛機託管與醫療包機，缺乏品牌與數位化能力。SWOT 分析顯示，台灣具地理優勢，但受政策、基礎設施與國際競爭限制。建議政策制定者鬆綁航權、設立 FBO 設施與稅務優惠；業者應發展差異化定位、導入會員制與數位平台，爭取政策支持。研究彌補台灣私人包機學術空白，提供政策與實務參考，惟受限於次級資料，未來可納入用戶調查與多案例分析。

關鍵字：私人包機，商業模式，核心能力



THESIS ABSTRACT

INTERNATIONAL BUSSINESS MANAGEMENT COLLEGE OF MANAGEMENT NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

NAME : Ching Chen

MONTH/YEAR : July 2025

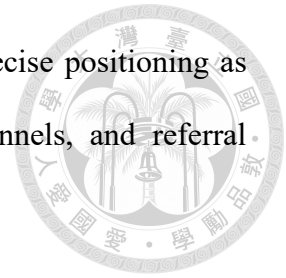
ADVISER : Luo Lu, Ph.D., Chun-Chung Chen, Ph.D.

**TITLE : Challenges and Opportunities in Aviation Industry Post-Pandemic
— A Case Study of Private Charter Flights**

With globalization and the rise of high-net-worth individuals, private jet charters have evolved from a symbol of luxury to a high-efficiency, private, and premium aviation service. This study examines the challenges and opportunities in the post-pandemic aviation industry, focusing on the private charter sector. It employs management theories to analyze business models and value propositions, using VistaJet as a case study to explore success factors. The study contrasts these findings with the current state and challenges of Taiwan's private charter market, offering development recommendations.

The research adopts a qualitative approach, integrating case study and literature analysis, with a focus on VistaJet's business strategies. It applies the Value Proposition Canvas, Business Model Canvas, and Core Competence models, supplemented by PESTLE and Porter's Five Forces analyses. Data sources include aviation industry reports, Civil Aeronautics Administration data, and corporate financial statements. Findings reveal that private charters' value proposition centers on efficiency, privacy, and luxury, targeting ultra-high-net-worth individuals (UHNWI) and corporate executives. VistaJet addresses clients' time and privacy pain points through its "Program membership plan," luxurious fleet, and global network. Its core competencies—flexible scheduling, strong brand image, and digital platform integration—are difficult to replicate and extensible

across markets. STP and 4P/4C analyses demonstrate VistaJet's precise positioning as "luxury and efficiency," leveraging premium pricing, digital channels, and referral marketing to meet diverse needs.



Taiwan's private charter market remains in its infancy, constrained by limited demand, small fleet sizes, and stringent regulations. Local operators primarily rely on aircraft management and medical charters, lacking robust branding and digital capabilities. SWOT analysis highlights Taiwan's geographic advantages but underscores limitations from policy constraints, inadequate infrastructure, and international competition. Recommendations include policy reforms to streamline air rights approvals, establish Fixed-Base Operator (FBO) facilities, and offer tax incentives. Industry players should pursue differentiated positioning, adopt membership models, and develop digital platforms while seeking policy support. This study fills a research gap in Taiwan's private charter sector, providing insights for policy and practice. However, it is limited by reliance on secondary data, suggesting future research incorporate user surveys and multi-case analyses.

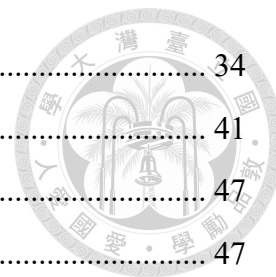
Keywords: Private Jet Charter, Business Model, Core Competence

目次



口試委員會審定書	i
致謝	ii
中文摘要	iii
THESIS ABSTRACT	iv
目次	vi
圖次	viii
表次	ix
第一章 緒論	1
第一節、研究背景	1
第二節、研究動機與目的	1
第三節、研究方法與資料收集	2
第四節、研究架構	3
第二章 文獻談討	4
第一節、PESTLE 分析模型	4
第二節、波特五力分析模型	6
第三節、商業模式與價值主張	7
第四節、價值主張	9
第五節、核心能力	10
第六節、STP 模型	11
第七節、4P 行銷組合模型	11
第八節、4C 行銷分析模型	12
第九節、SWOT 分析模型	13
第三章 產業概論	15
第一節、航空產業發展歷程與經營模式	15
第二節、應用 PESTLE 分析模型探討疫後航空業的總體環境	20
第三節、應用五力分析闡述疫後航空業競爭狀況	23
第四章 疫後客運航空業的新契機私人包機業務的商業分析	27
第一節、私人包機業務的價值主張與商業模式以 VistaJet 為例	27

第二節、私人包機業務的目標市場與行銷策略以 VistaJet 為例.....	34
第三節、台灣私人包機市場現況與挑戰分析.....	41
第五章 結論與建議.....	47
第一節、研究結論.....	47
第二節、研究建議.....	48
第三節、研究限制與貢獻.....	49
參考文獻.....	50



圖次



圖 1-1 研究架構流程圖	3
圖 2-1 商業模式九宮格	8
圖 2-2 價值主張圖	10
圖 3-1 台灣客運航空市佔率	23
圖 4-1 價值主張圖	30
圖 4-2 商業模式九宮格	31

表次



表 2-1	PESTLE 影響因子	5
表 2-2	五力分析	7
表 2-3	4P 模型	12
表 2-4	SWOT 模型	14
表 3-1	台灣航空業發展時間軸整理	16
表 3-2	國內私人飛機主要業者	19
表 3-3	航空公司經營模式的比較	19
表 4-1	顧客輪廓分析	29
表 4-2	價值地圖設計	29
表 4-3	核心能力特徵一	32
表 4-4	核心能力特徵二	33
表 4-5	核心能力特徵三	34
表 4-6	市場細分說明	35
表 4-7	目標市場選擇分析	36
表 4-8	品牌定位構建	37
表 4-9	私人包機業者營運現況	42
表 4-10	包機市場 SWOT 分析	44



第一章 緒論

第一節、研究背景

隨著全球化程度加深及高淨值族群人數日益增加，私人包機 (Private Jet Charter) 已從過去專屬於超級富豪的奢侈品，逐漸轉型為兼具時間效率、機密性與高品質體驗的高端航空服務。根據《Forbes》(2023) 報導，疫情後的航空旅遊趨勢加速推升私人包機需求，原因包括：商業航班減班、避免群聚感染風險、個人行程安排彈性需求上升等，使私人航空成為部分高資產人士與企業主在跨境移動時的重要選擇。

在全球私人航空市場快速成長的背景下，業者不再僅提供單次包機服務，而是逐漸轉向「飛行即服務」(Flight-as-a-Service) 的商業模式。例如 VistaJet 即透過「Program 訂閱計畫」，使客戶可依飛行時數預付，享有全球航網與一致性機隊服務，顛覆傳統私人飛機需自行購機與管理的高門檻。

然而，相較於歐美市場的蓬勃發展，台灣私人包機市場仍屬於發展初期，機隊規模小、制度規範未明、公共機場資源配置不足，導致民間包機公司難以擴張服務或導入創新商模。本研究希望藉由個案分析與理論架構結合，釐清私人包機的價值主張、營運邏輯與制度限制，提供台灣業界與政策制定者參考依據。

第二節、研究動機與目的

本研究的發想動機主要來自三方面：

一、對高端航空產業的興趣與產業轉型觀察

筆者長期關注航空產業發展，特別是近年私人包機如何從「奢華象徵」轉變為「高效率移動解決方案」，在 ESG、數位平台與會員制商業模式等層面皆有創新發展。



二、觀察台灣市場的落差與潛力

目前台灣已有少數包機業者存在（如華捷、飛特立等），但多偏向飛機託管與醫療轉送，並未發展出成熟商業模式或具品牌力的服務體系，缺乏整合的學術與實務研究支持。

三、管理理論應用與實務結合之探索

透過商業模式九宮格、價值主張圖與核心能力等管理工具，系統性解析私人包機服務如何創造客戶價值並建構競爭優勢。

本研究期望達成以下三大目標：

- （1）分析私人包機服務的價值主張設計與核心服務結構。
- （2）探討私人包機業者的商業模式與競爭優勢來源。
- （3）分析台灣市場的環境條件與政策限制，提出未來發展建議。

第三節、研究方法與資料收集

本研究屬於質性研究，主要採用個案研究法 (Case Study) 與文獻分析法為主，搭配管理理論工具進行架構式探討。

一、資料來源

- （1）次級資料：包含航空產業報告、IATA 與民航局資料、企業財報、期刊論文、新聞資料。
- （2）個案內容：聚焦於 VistaJet 公司發展歷程、商業策略與價值主張設計。
- （3）理論工具：主要套用三個管理分析架構：價值主張圖 (Value Proposition Canvas)、商業模式九宮格 (Business Model Canvas) 與核心能力 (Core Competence) 模型。



二、研究流程

- (1) 建構理論基礎與產業脈絡（文獻回顧）。
- (2) 分析 VistaJet 的商業模式與加值設計。
- (3) 調查台灣市場現況與挑戰。
- (4) 建立 SWOT 分析與提出政策與策略建議。

第四節、研究架構

本論文研究架構（如圖 1-1 所示）：



圖 1-1 研究架構流程圖



第二章 文獻談討

第一節、PESTLE 分析模型

PESTLE 分析模型 (PESTLE Analysis) 最早是由哈佛大學教授法蘭西斯·阿吉拉 (Francis J. Aguilar) 於 1967 年在《Scanning the Business Environment》提出的。PESTLE 6 個英文字母分別代表政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 和科技 (Technological)、法律 (Legal) 和 環境 (Environmental)。PESTLE 模型透過結構化分析，評估政治、經濟、社會、科技、法律和環境等 6 項最常對策略造成影響的總體環境因子，提供對複雜環境因素的系統性分析，企業能夠更好地適應市場變化，制定有效的策略，從而在競爭中取得成功。

表 2-1 PESTLE 影響因子

項目	影響因子	例子
政治 (P)	• 政府政策 • 政府更替 • 法規政策 • 財政政策 • 監管機構和流程	• 資金、贈款和倡議 • 遊說和壓力團體 • 透明度和腐敗控制 • 國家產業扶持與補助政策
經濟 (E)	• 地方經濟 • 國際經濟 • 經濟趨勢 • 通貨膨脹 • 公司稅務 • 利率和匯率	• 經濟周期的季節性 • 市場和貿易週期 • 國內生產總值 • 消費者購買力 • 產品稅收和關稅
社會 (S)	• 人口統計 • 心理和生活方式 • 影響者、榜樣 • 消費者購買行為	• 廣告和公共關係的影響 • 種族、民族、宗教影響 • 消費者對品牌及產品的認知
科技 (T)	• 發明及創新活動 • 專利證明及許可	• 技術發展對商業模式的影響 • 新的消費形態 (如網絡零售、線上交易工具)
法律 (L)	• 勞動與就業法規 • 知識權法規 • 消費者保護法 • 健康安全法規 • 反壟斷 • 資料保護與隱私	• 最低工資法、工時限制 • 專利保護、商標註冊 • 產品安全標準、退貨政策 • 工作場所安全要求 • 限制市場壟斷行為 • 個人資料保護法
環境 (E)	• 氣候變遷政策 • 環境法規 • 可持續性 • 碳足跡 • 資源稀缺性	• 碳排放限制 • 廢水排放標準 • 企業社會責任 • 採用低碳技術 • 回收與廢物處理要求

資料來源：Sammut-Bonnici & Galea (2015)



第二節、波特五力分析模型

五力分析模型 (Five Forces Model) 於 1980 年由哈佛商學院教授邁克爾·波特 (Michael E. Porter) 提出，主要用於分析行業競爭結構和企業的戰略環境。這一模型幫助企業理解其競爭地位及所處的行業環境，進而制定相應的戰略。通過分析這五種力量，企業可以更好地理解市場競爭情況，識別潛在的機會和威脅，並制定相應的戰略以提高競爭力。五種不同的構面分別為現有競爭者的威脅 (Competitive Rivals)、客戶議價能力 (Bargaining power of customers)、供應商議價能力 (Bargaining power of suppliers)、潛在進入者威脅 (Threat of new entrants)、潛在替代品威脅 (Threat of substitute products or services)，分別說明如下：

(1) 現有競爭者的威脅：也就是我們所知的「同業」，現有競爭者之間的對立態勢，在這個產業中的競爭者數量、競爭者的水平，影響著企業在市場中生存的競爭程度，通常產業中的競爭者數量越多、產業成長率低、高退出障礙等情況會讓產業的競爭程度越高。

(2) 客戶議價能力：影響企業的價格策略和利潤，與產品品質、供應商的數量有很大關聯，如果顧客集中且對價格敏感，或能輕易找到替代品，則顧客的議價能力較強。

(3) 供應商議價能力：與其掌握的技術與市場替代品相關，獨特的技術或市場上替代品很少，議價能力提高。供應商的議價能力影響企業的成本和盈利能力。如果供應商數量少或提供的產品獨特性高，供應商就可能擁有較強的議價能力。

(4) 潛在進入者的威脅：是指新企業進入市場的能力和意願。新進公司的威脅程度取決於產業的進入門檻，包括資本額、規模經濟、客戶轉換成本、學習曲線、產業政策、品牌效應、通路能力...等都會影響潛在競爭者的投入意願。

(5) 潛在替代品的威脅：是指當一個產業的產品或服務可以被其他不同但類似功能的產品或服務所取代時面臨的競爭壓力，這些替代品可能在價格或性能上有優勢。替代品的存在和可得性會影響顧客的選擇，進而影響行業的利潤空間。

表 2-2 五力分析

項目		因子
現有競爭者的威脅	• 產業集中程度 • 退出障礙的高低 • 競爭者的多樣性 • 產業成長狀況	• 市場需求 • 規模經濟的大小 • 固定成本投入比重 • 產業的競爭結構 (獨佔、寡佔或完全競爭)
客戶議價能力	• 進入障礙 • 規模經濟效益 • 品牌忠誠度 • 政府及法規政策	• 通路掌握 • 累積經驗 • 資本要求
供應商議價能力	• 供應商的家數及規模大小 • 供應商產品及服務的獨特性	• 核心廠商的替代能力 • 原物料的重要程度 • 供應商向前垂直整合能力
潛在進入者的威脅	• 客戶數量的多寡 • 購買數量大小 • 客戶的轉換成本	• 買方對價格的敏感程度 • 產品及服務的獨特性 • 買方的信息差
潛在替代品的威脅	• 替代品的數量 • 買方替代傾向	• 替代品的性價比 • 消費者的轉換成本

資料來源：Bhaskar et al. (2019)

第三節、商業模式與價值主張

商業模式九宮格 (Business Model Canvas) 由瑞士商業理論家亞歷克斯·奧斯特瓦爾德 (Alexander Osterwalder) 於 2008 年首次提出，隨後發表於其著作《商業模式新生代》(Business Model Generation) 中，迅速受到商界和學術界的關注。

商業模式九宮格是一種視覺化的商業模式設計工具，旨在幫助企業清晰地描繪和分析其商業模式，可以應用於多種場景，例如創業計劃、企業重組、產品開發、企業戰略規劃、教育與訓練等。

這個框架包含了九個關鍵元素，這九個關鍵元素分別是：

(1) 目標客層 (Customer Segments)：確定目標客戶是誰，以及他們的需求和期望是什麼，通過市場分割識別不同的客戶群體。

(2) 價值主張 (Value Propositions)：描述企業提供給客戶的價值，即產品或服務解決了什麼問題或滿足了什麼需求，是獨特銷售命題的基礎。



(3) 通路 (Channels)：討論達到目標客戶的途徑，包括銷售通路、分發方式和客戶互動。

(4) 客戶關係 (Customer Relationships)：建立和維護與客戶之間的關係，包括客戶支持、售後服務等。

(5) 收入流 (Revenue Streams)：企業如何賺錢的方式，包括銷售產品或服務的方式和價格策略。

(6) 關鍵資源 (Key Resources)：企業運營所需的關鍵資源，包括物質、知識和人力資源。

(7) 關鍵活動 (Key Activities)：企業執行的關鍵活動，包括交付價值、維護客戶關係等。

(8) 合作夥伴 (Key Partnerships)：與其他組織或業務合作夥伴之間的關係，有助於擴展業務、分享資源和降低風險。

(9) 成本結構 (Cost Structure)：企業所需的成本，包括固定成本、變動成本和資源成本，有助於評估經營成本和盈利能力。

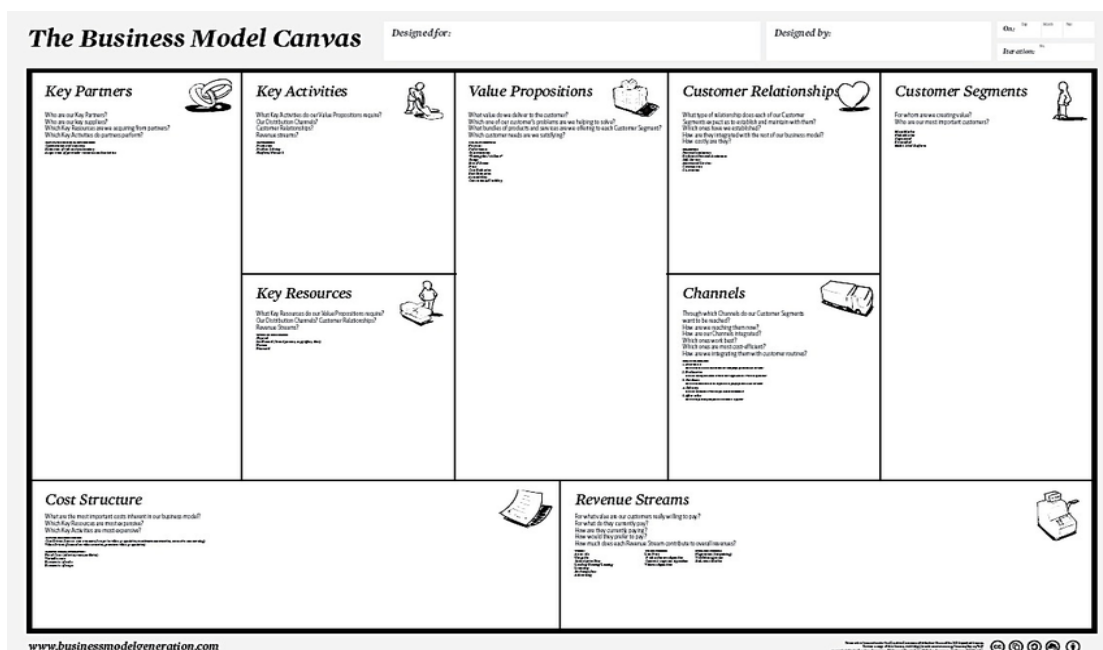


圖 2-1 商業模式九宮格

資料來源：Osterwalder and Pigneur (2010)



第四節、價值主張

價值主張圖 (Value Proposition Canvas) 是由亞歷克斯·奧斯特瓦爾德 (Alexander Osterwalder) 及其團隊提出的。他們在書籍《商業模式新生代》(Business Model Generation) 中介紹了商業模式畫布 (Business Model Canvas)，將價值主張定義為「企業如何為特定顧客群體創造價值」，強調顧客任務 (Customer Jobs)、痛點 (Pains) 與收益 (Gains) 的匹配。此框架提供了一個結構化的工具，幫助企業和創業者清晰地定義和分析其產品或服務所提供的價值，以及如何滿足客戶的需求。價值主張圖由兩個主要部分組成：顧客畫布 (Customer Profile) 和價值主張 (Value Proposition)。

一、顧客輪廓 (Customer Profile)

顧客輪廓專注於理解目標客戶的特徵，包括以下三個要素：

- (1) 顧客工作 (Customer Jobs)：描述顧客希望完成的任務或解決的問題，包括功能性工作、社交工作和情感工作。
- (2) 痛點 (Pains)：顧客在完成工作過程中遇到的困難和挑戰。
- (3) 收益 (Gains)：顧客在成功完成工作後所期望獲得的好處或增值。

二、價值主張 (Value Proposition)

價值主張部分專注於企業如何通過產品或服務來滿足顧客的需求，主要包含以下三個要素：

- (1) 產品或服務 (Products & Services)：列出企業提供的具體產品或服務，這些產品或服務將幫助顧客完成工作。
- (2) 痛點緩解 (Pain Relievers)：描述企業的產品或服務如何解決顧客的痛點。
- (3) 收益創造 (Gain Creators)：描述企業的產品或服務如何創造顧客所期望的收益。

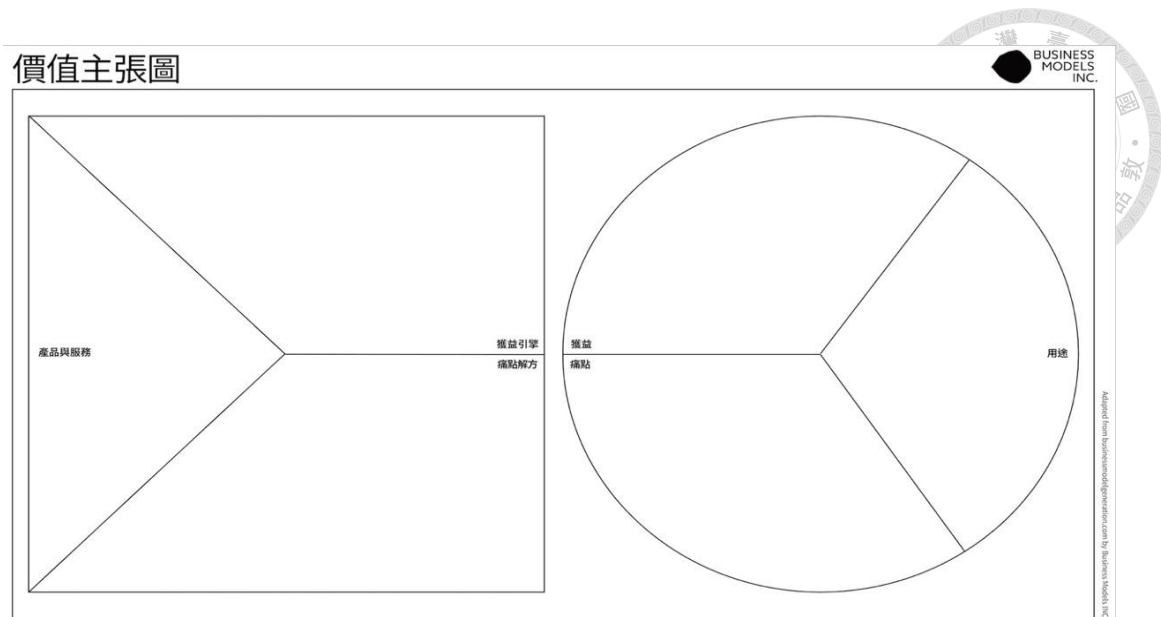


圖 2-2 價值主張圖

資料來源：本研究整理

第五節、核心能力

核心能力架構由 Prahalad 和 Hamel 於 1990 年提出，也別於傳統競爭策略，1980 年代，企業策略多聚焦於產品組合或市場定位，然而，Prahalad 和 Hamel 認為，這些外部導向的模型忽略了企業內部的獨特能力。他們定義核心能力為企業內部知識的整合、技能和資源集合，通過協調多元化的生產技能和技術，為企業提供長期競爭優勢。與單一技術或產品不同，核心能力是跨部門、跨功能的整合能力，支撐企業的多產品線和市場競爭力。

根據 Prahalad 和 Hamel (1990)，核心能力具有以下三個關鍵特徵：

(1) 為客戶創造重大價值：核心能力應顯著提升客戶體驗、降低成本或滿足關鍵需求。例如，高效的物流系統可縮短交付時間，增強客戶滿意度。

(2) 難以被競爭對手模仿：核心能力依賴獨特的資源、組織文化或長期積累的知識，形成競爭壁壘。例如，專有技術或複雜的運營流程難以複製。

(3) 可延伸至多個市場或產品：核心能力應具備靈活性，支持企業進入新市場或開發新產品。



第六節、STP 模型

STP 模型由 Kotler(1980)在《Principles of Marketing》中系統化提出，旨在幫助企業應對市場異質性。STP 模型與 Porter 的競爭策略 (1980) 互補，前者聚焦市場內部需求，後者強調外部競爭環境，通過細分市場、選擇目標客戶和建立品牌定位，實現差異化競爭 (Kotler & Keller, 2016)。STP 模型的理論基礎建構於以下概念：

(1) 市場細分：將市場分為具有相似需求的子群體，基於客戶特徵和行為 (Armstrong et al., 2018)。

(2) 目標市場選擇：評估細分市場的吸引力，選擇最具潛力的客戶群 (Kotler et al., 2019)。

(3) 定位：通過價值主張和品牌形象，在目標客戶心中建立獨特地位 (Ries & Trout, 2001)。

第七節、4P 行銷組合模型

4P 行銷組合模型由 McCarthy(1960) 在《Basic Marketing: A Managerial Approach》中提出，整合了早期的行銷理論，特別是 Neil Borden 的「行銷組合」概念 (Borden, 1953)。4P 模型將行銷活動簡化為四個核心元素：產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、推廣 (Promotion)，認為企業應以客戶需求為中心，通過產品設計、定價、分銷和推廣，創造價值並建立品牌形象。與 Porter 的競爭策略 (1980) 聚焦外部環境不同，4P 模型從內部運營和客戶導向出發，強調策略整合 (Armstrong et al., 2018)。

4P 模型包含四個核心元素（如下表 2-3 所示）：

表 2-3 4P 模型

產品 (Product)
- 品質與功能：確保產品性能滿足客戶期望，如可靠性、耐用性。 - 差異化：通過獨特設計或附加服務區分競爭對手 - 品牌形象：通過產品設計和包裝強化品牌認知 - 產品生命週期：根據產品生命週期調整策略
價格 (Price)
- 高端定價：針對高價值客戶，強調品質或地位，如奢侈品。 - 滲透定價：低價進入市場，吸引大量客戶。 - 價值定價：根據客戶感知價值設定價格，平衡品質和成本。 - 動態定價：根據需求或市場條件調整價格，如航空票價
通路 (Place)
- 直接通路：企業直接向客戶銷售，如線上平台或直營店。 - 間接通路：通過中間商（如經銷商）分銷。 - 數位通路：利用電商或應用程式，提升觸及效率。 - 物流效率：確保產品及時交付，特別在服務業。
推廣 (Promotion)
- 廣告：通過媒體傳播品牌形象，如電視、社交媒體。 - 公關：通過新聞、活動提升品牌認知。 - 促銷：短期優惠吸引客戶，如折扣或試用。 - 數位行銷：利用社交媒體、搜尋引擎優化 (SEO) 實現精準推廣。

資料來源：本研究整理

第八節、4C 行銷分析模型

4C 行銷模型由 Lauterborn 於 1990 年提出，包含消費者需求 (Customer Needs and Wants)、成本 (Cost to the Customer)、便利性 (Convenience) 以及溝通 (Communication) 四個核心要素。相較於 McCarthy 於 1960 年提出的 4P 模型（產品、價格、促銷、通路），4C 模型更強調以消費者為中心，反映了市場導向的行銷策略轉變。Lauterborn (1990) 指出，4C 模型的提出是為了應對消費者主導市場的趨勢，企業需從滿足消費者需求出發，而非僅專注於產品設計與推廣。Kotler (2003) 進一步闡述，4C 模型將消費者置於行銷策略的核心，促使企業重新思考如何透過價值創造來提升顧客滿意度。

4C 模型的各要素分析：

(1) 消費者需求 (Customer Needs and Wants)：滿足消費者的需求是行銷成功的基石。企業需透過市場研，究深入了解目標顧客的需求，並設計符合其期望的產品或服務。隨著數位化時代的來臨，消費者需求的動態性增加，企業需運用大數據分析來即時掌握消費者偏好。

(2) 成本 (Cost to the Customer)：成本不僅指金錢成本，還包括時間、精力與心理成本。消費者在購買決策時會權衡總體成本與價值，企業應透過價值主張降低顧客的感知成本。近年研究強調，藍海策略中的價值創新可透過降低成本與提升價值並行，實現市場差異化。

(3) 便利性 (Convenience)：便利性涉及產品或服務的可得性與購買過程的簡易性。隨著電子商務的興起，便利性成為影響消費者選擇的關鍵因素。文獻顯示，企業透過多通路策略 (omnichannel) 可提升消費者購買的便利性。

(4) 溝通 (Communication)：4C 模型中的溝通強調雙向互動，而非傳統 4P 中的單向促銷。Duncan 與 Moriarty (1998) 認為，整合行銷傳播 (IMC) 是實現有效溝通的關鍵，企業需確保訊息一致性與互動性。隨著社交媒體的普及，企業應利用數位平台與消費者建立長期關係。

第九節、SWOT 分析模型

SWOT 分析模型最早由 Learned et al. (1965) 在《Business Policy: Text and Cases》中提出，作為策略規劃的結構化工具，旨在整合內外部環境分析。其理論基礎源於環境適應理論 (Ansoff, 1965)，強調企業需根據內部資源與外部環境的交互作用制定策略。SWOT 模型將企業環境分為內部因素（優勢、劣勢）和外部因素（機會、威脅），適用於企業整體策略、行銷和項目管理。



SWOT 模型包含四個核心元素，每個元素具有特定特徵和分析步驟（如表 2-4 所示）：

表 2-4 SWOT 模型

Strengths（優勢）	Weaknesses（劣勢）
● 核心能力：技術專長、品牌聲譽或運營效率。 ● 資源優勢：資本實力、專利或人才。 ● 市場表現：市場佔有率或客戶忠誠度。	● 資源短缺：資金不足或技術落後。 ● 運營瓶頸：效率低下或流程複雜。 ● 市場劣勢：品牌認知度低或客戶流失。
Opportunities（機會）	Threats（威脅）
● 市場趨勢：新興市場需求或技術進步。 ● 政策變化：監管放寬或補貼。 ● 競爭漏洞：競爭對手的市場退出。	● 競爭壓力：新進入者或價格戰。 ● 經濟風險：衰退或匯率波動。 ● 監管挑戰：環境法規或貿易限制。

第三章 產業概論



台灣位於東亞的戰略性位置，擁有優越的地理優勢，使得航空產業成為重要的運輸和經濟發展支柱。台灣擁有多家航空公司，包括華航、長榮航空、星宇航空和低成本航空公司如虎航，並且擁有多個國際機場，這些因素都促進了航空業的發展。然而，隨著全球化的推進和市場環境、地緣政治的變化，台灣航空業面臨著一系列挑戰與機遇。本章節將深入討論台灣航空業的發展趨勢，從市場結構、競爭環境、政策影響、顧客需求及未來展望等多個方面進行深入分析。

第一節、航空產業發展歷程與經營模式

一、台灣航空業發展歷程

台灣的民航產業發展歷程可分為幾個重要的階段，從最初的軍事航空需求到現今的商業航空運輸，經歷了多次轉型與升級。

1940年代，台灣的航空業主要受到軍事需求驅動。當時的航空活動主要是由美軍和國民政府主導，主要用於軍事運輸與偵查等任務。1945年，二戰結束後，台灣由日本歸還給中國，航空業開始逐步發展，但仍以軍事航空為主。1959年，中華民國政府與中國國民黨共同出資成立中華航空 (China Airlines)，代表著台灣民航業的正式起步，中華航空最初的主要業務是國內航班及通往日本及東南亞的國際航班。

1960年代，隨著國際形勢的變化，台灣逐漸獲得了與其他國家開設航班的權利，開始拓展國際航線，隨著航空需求的增加，台灣開始建設和擴建機場。台北的松山機場和高雄的小港機場成為主要的國內外航線樞紐。

1980年代，台灣政府開始逐步放寬對航空市場的管制，開放民航市場，吸引了多家航空公司進入市場。1989年，長榮航空 (EVA Air) 成立，並以其高品質的服務和安全記錄迅速獲得市場份額，促進了航空業的競爭。此期間，台灣民航業的國際航線持續增加，航班頻率提升，特別是針對美國及日本等主要市場的航班。航空業的發展帶動了觀光和商業活動的繁榮。

2000年代，隨著全球化的深入，航空業展開了新一輪的擴張。台灣業者面臨著來自其他國家航空公司的競爭，尤其是低成本航空的興起對傳統航空公司造成了衝擊。在這一時期，航空安全成為重中之重，台灣民航局加強了對航空公司的監管。此外，環保問題也逐漸受到重視，航空公司開始探索更環保的運輸方式和技術。

2020 年，新冠疫情全球爆發，對航空業造成了前所未有的打擊。台灣的航空公司面臨著航班減少、收入下降等挑戰，許多航空公司不得不調整經營策略，例如客艙載貨，增加貨機航班。隨著 2022 年疫情趨緩，旅遊市場回溫，全年出國人數回升至 148 萬 2,821；2023 年更迎來爆發性成長，出國人次飆升至 1,179 萬 5,834，2024 年暴增到 1,684 萬 9,683 人次，航空業正迎來一波強勁的成長動能。

下表為台灣航空業發展的時間軸整理，概述了台灣民航業從軍事需求到商業運輸的發展歷程。

表 3-1 台灣航空業發展時間軸整理

年代	大紀事
1945 年	第二次世界大戰結束，台灣由日本歸還給中國，航空業初步發展。
1959 年	中華航空 (China Airlines) 成立，成為台灣第一家民航公司，開啟了台灣民航業的歷史。
1965 年	中華航空開通首條國際航線，飛往日本，代表著台灣民航業國際化的開始。
1968 年	台灣第一座國際機場—5 台北松山機場擴建完成，提升了航空運輸的能力。
1971 年	中華航空開始飛往美國，開啟了通往北美的航線。
1973 年	長榮航空 (EVA Air) 成立，成為台灣航空市場的重要競爭者。
1987 年	台灣民航市場逐步開放，多家航空公司加入市場，促進市場爭。
1991 年	台灣民航局成立，負責航空安全和民航事務的監管
2003 年	SARS 疫情對航空業造成影響，航空公司面臨挑戰。
2019 年	台灣航空業迎來高峰，航班和乘客人數創歷史新高。
2010 年	台灣第一間私人航機管理公司成立，開啟私人包機市場。
2020 年	新冠疫情全球爆發，航空業受到重創，航班大幅減少，許多航空公司面臨財務困難。
2022 年	隨著疫情逐漸受到控制，航空需求回升，台灣的航空公司開始重新恢復航班。

資料來源：本研究整理



二、航空產業經營模式

隨著經濟的發展和國際旅行需求的增加，台灣的航空業經歷了快速的變化與成長，形成了多樣化的經營模式。這些模式不僅反映了消費者的需求，也受到政策環境、競爭格局以及科技進步的影響。各航空公司的選擇通常取決於其目標市場、競爭環境以及內部資源和能力。航空業的經營模式多種多樣，有些航空公司的經營策略很難明確區分，可能介於不同模式之間，也可能結合不同的經營模式，目前航空業的經營模式大致可以分為以下幾個類別：

1. 全方位服務航空公司 (Full-Service Carriers, FSC)

全方位服務航空公司 (FSC) 是指提供全面航空服務的航空公司，包括從預訂到抵達目的地的各種服務。FSC提供廣泛的航線網絡，連接國內外主要城市，並提供直飛和轉機選擇，通常會加入全球航空聯盟（如星空聯盟、天合聯盟和寰宇一家），這使其能夠與其他航空公司合作，提供更多航班選擇和更便利的轉機服務。

這類航空公司的經營模式主要集中在提供高品質的客戶體驗和多樣化的服務，提供不同等級的客艙，如經濟艙、商務艙和頭等艙，並在各等級中提供不同的服務標準，包括餐飲、座椅舒適度和娛樂選項，主要利潤來源是高艙等旅客。

FSC通常設有會員忠誠計劃，根據搭乘里程數或訂位艙等不同，把客戶區分為不同等級，根據這些等級提供不同的積分獎勵、免費升艙、優先登機等福利，鼓勵顧客重複搭乘，增加顧客的忠誠度。

2. 廉價航空 (Low-Cost Carriers, LCC)

是指以低票價吸引顧客的航空公司。它們通常通過降低運營成本、簡化服務和提高飛行效率來實現較低的票價。LCC主要客群為票價敏感的顧客，通常包括年輕旅客、背包客和短途商務旅客，航空公司也常常針對這樣的旅客推出不同的票價促銷活動，尤其是在淡季或特定的節日，增加客戶的消費頻率。

LCC不提供免費的餐飲或行李托運服務，所有的額外服務都必須收取費用，例如行李托運、選擇座位、機上餐飲和娛樂等，讓顧客根據不同的需求來選擇收費服務。

LCC通常採用點對點的航班模式，不提供後續的轉機服務，這樣可以提高航班的靈活度和效率。大部分廉價航空公司選擇使用主要城市機場旁邊的衛星機場或是二線城市機場，這樣可以減少飛機因為繁忙機場而在地面等待的時間和機場的落地費用。

大部份低成本航空都採用單走道的空中巴士A320或波音B737。這兩種機型營運成本低，被廣泛用於個區域航線，也因為如此，這兩型客機有相對較多的維修服務和合格機師，市場上亦有不少同型二手機或租賃機可選購，這樣可減少維護和培訓成本。

3. 混合型航空公司 (Hybrid Carriers)

混合型航空公司 (Hybrid Carriers) 是一種結合了傳統全方位服務航空公司 (Full-Service Carriers, FSC) 和廉價航空公司 (Low-Cost Carriers, LCC) 特徵的航空公司。主要針對那些希望在價格和服務之間找到平衡的旅客。這些旅客可能不想完全依賴於廉價航空的基本服務，但又希望避免全方位航空公司的高票價。一般來說，這類航空公司的票價包含了基本的服務，(如免費的餐飲、行李托運)，但會針對一些額外服務(如選擇座位、升艙、額外行李等)收取附加費用。

混合型航空公司通常採用點對點航班的模式，但在某些航點也提供轉機服務，這類航空在各城市的主要機場營運，同時也經營次要機場和二線城市，以便最大限度地擴展航班選擇。

混合型航空公司在航空市場中填補了全方位服務航空公司和廉價航空公司之間的空白。它們提供多樣化的票價和服務選擇，滿足不同旅客的需求，並在競爭激烈的航空市場中保持靈活性。隨著市場環境變化快速以及旅客需求的多樣化，這種模式越來越受到重視，許多全方位航空公司的經營方式越來越向混合型航空靠攏，為航空業的發展帶來了新的機遇。

4. 私人飛機公司 (Private Jet)

私人飛機產業是一個新興且快速增長的市場，主要客戶群體包括企業高管、商務人士、富裕家庭及有特殊需求的個人。提供高質量的客戶服務是包機公司的關鍵，客戶可以根據需求隨時預訂飛機，包機公司根據客戶的需求，提供個性化的航程設計，包括目的地、起飛時間、飛行時間等。這種模式通常針對商務人士和高端旅客，提供靈活的航班安排和定制化的服務。



商務包機的主要收入來源是客戶支付的包機費用，根據飛行距離、飛機型號和服務等級而收費有所不同。其他收入來源包含提供額外的服務，如機上餐飲、地面交通、飛行員服務、行李處理等，這些都會收取附加的費用。

私人包機公司通常採用會員制度，收取固定的年費或訂閱費用，這種模式除了可以吸引長期客戶外，也增強了顧客的忠誠度。

除了商業包機外，部分包機公司專注於特定市場，如醫療包機、運輸特殊貨物或高端旅遊包機，這些服務通常需要額外的許可和專業知識。

表3-2 國內私人飛機主要業者

公司	航空器數量	商業模式
華捷商務	1	商務包機、飛機購售管理、地勤代理
飛特立	5	商務包機（分時制）、醫療專機服務
飛聖	4	私人包機、飛機管理、飛航服務
沅星	1	私人包機服務（分時制）

資料來源：民航局、企業官網

以下是個航空公司經營模式的比較表

表3-3 航空公司經營模式的比較

經營模式	特點	收入來源與市場定位
全方位服務航空公司 Full-Service Carriers	- 提供全面的服務 - 通常票價較高 - 針對商務和高端旅客	- 主要來自於票價 - 吸引願意為服務支付更高票價的客戶
廉價航空 Low-Cost Carriers	- 低票價為主要競爭優勢 - 消減不必要的服務 - 通過附加費用獲取收益	- 票價收入和附加收入 - 針對價格敏感的消費者 - 主要客群為年輕群、背包客
混合型航空公司 Hybrid Carriers	- 結合全方位服務和廉價航空 - 多樣化的服務選擇 - 根據市場需求調整票價和服務	- 票價和附加收入 - 根據航線和市場需求 - 提供不同層次的服務 - 同時吸引商務和休閒旅客
私人包機公司 Private Jet	- 客製化行程 - 高質量的客戶服務 - 價格高昂 - 會員制注重客戶隱私 - 特殊需求包機	- 收入主要來自客戶包機費用和會員費 - 針對金字塔頂層高端客戶以及注重時間效率的商務客

資料來源：本研究整理



第二節、應用 PESTLE 分析模型探討疫後航空業的總體環境

一、政治因素

1. 政策支持與法規變化

台灣的航空政策在疫情期間相對保守，政府在疫情初期實施了嚴格的邊境控制措施，這對國內航空業造成了重創。然而，隨著疫苗接種率的提高，政府開始逐步放寬相關限制，並推動「旅遊泡泡」政策，鼓勵與其他地區的航班恢復。隨著2022年疫情趨緩，旅遊市場開始回溫，全年出國人數回升至148萬2,821；2023年更迎來爆發性成長，出國人次飆升至1,179萬5,834，2025年出國人數達到1,552.3萬人次，較前一年再大增44.55%，成長動能強勁，其中前往日本首度突破500萬人次，占整體出國人數逾3成，赴日、韓人數均創下歷史新高。

2. 國際政治關係

在疫情前，兩岸原有61個直航航點，2020年疫情爆發，兩岸僅保留北京、上海（浦東及虹橋）、廈門、成都五個直航點載客；2023年3月陸委會宣布恢復南京、廣州、杭州、武漢、重慶、深圳、福州、青島、寧波、鄭州等十個空運客運航點後，目前兩岸僅恢復15個直航點、13個包機航點。由於地緣政治關係，中國尚未開放來台旅遊，航班需求不如疫情前水準。相對的，台灣與日本的關係相對親密，兩國之間的文化交流和經濟合作密切，疫情後的旅遊需求快速恢復，2025年赴日旅客已超疫情前水準，並呈現爆炸性的成長。另一個快速成長的國家為韓國，受到韓國的文化影響（如K-pop和韓劇）疫情後赴韓國旅遊的人口已超越疫情前水準。

二、經濟因素

1. 全球經濟恢復情況

在疫苗普及推廣後，全球經濟迅速恢復。例如美國和中國在2021年顯示出強勁的增長，尤其是在消費和製造業方面。台灣經濟在疫情後逐步復甦，2022年和2023年的GDP增長顯示出強勁的恢復潛力。隨著經濟回暖，消費者信心逐漸回升，對航空旅行的需求也隨之增長，特別是在旅遊和商務出差方面。



2. 台灣經濟指標

在2019~2022年期間，台灣的經濟成長率受到半導體產業強勁的需求驅動，特別是在疫情期間，許多企業因為數位轉型和遠端工作的需求，對半導體的需求上升，2021年GDP增長率達到約6.5%，台灣是全球半導體產業的重鎮，尤其是台積電在先進製程和技術創新方面的領導地位，將持續推動產業成長。隨著AI、5G、物聯網等科技的發展，對高效能晶片的需求將進一步增長，這將促進半導體產業的持續擴張，帶動台灣經濟成長，也帶動出國旅遊和商務出差的需求。

3. 台幣升值

台灣貨幣升值意味著台幣對外幣的購買力提高，這使得台灣民眾出國旅遊的成本降低，可能促使出國旅遊人口持續成長，但對於外國旅客而言，台灣的物價相對提高，可能會使得台灣作為旅遊目的地的吸引力降低，也可能受到其他貨幣貶值國家的競爭，搶走一部分原本計畫來台灣旅遊的外國遊客。如果台灣貨幣升值的同時，國際油價不變，航空公司在進口燃油時的成本可能會降低，從而提高利潤。

三、社會因素

1. 消費者行為變化

疫情後台灣的旅遊習慣和偏好發生了顯著變化，疫情帶來的不確定性使得旅客更偏好靈活的預訂選項，能隨時調整或取消的票務和住宿越來越受歡迎，根據調查，約 65%的台灣旅客表示，他們在選擇航空公司和酒店時會優先考慮那些提供靈活退改政策的選擇。與大型團體旅遊相比，許多旅客更傾向於選擇小型團體或個人自助旅行，以減少與他人的接觸風險，根據 2022 年觀光局的數據，小型團體旅遊的需求增長了約 30%，而個人自助旅行的比例也顯著上升。

2. 健康與安全意識

旅客在選擇航空公司時，越來越重視健康和安全措施，也促使航空公司開始強化防疫措施，例如加裝空氣過濾系統、在飛行前進行客艙的全面消毒、增加航班間的清潔消毒頻率...等，並在飛行中提供口罩、消毒液等防疫物品。



3. 遠程工作對商務旅行的影響

疫情期間，許多企業發現可以通過虛擬會議和在線合作工具來替代面對面的商務旅行，遠距工作越來越普及，許多企業在疫情期間減少了商務旅行的預算，並且即使在疫情後也選擇保持低頻率的旅行，導致了商務旅行需求的減少。

四、技術因素

1. 無接觸技術的普及

疫情促使航空業加速數位化轉型，航空業者開始提供無接觸服務，以滿足消費者對安全的需求，例如線上登機、數位登機證和自助行李托運手續。

2. 數位化趨勢

台灣的航空公司逐漸採用先進的技術來提升效率和客戶體驗。例如使用數位平台進行票務銷售，根據 2022 年的報告，台灣的線上旅遊平台使用率達到 90%，顯示出消費者對於線上服務的依賴程度進一步提升。航空公司也引進數位化的航班管理，入自動化登機口和行李處理系統以減少人力需求。這些技術的應用不僅提高了運營效率，還改善了乘客的旅行體驗。

五、法律因素

1. 航空安全與勞動法規

疫情後，台灣航空業需遵守更嚴格的健康與安全法規，如《民航法》修訂要求強化客艙消毒及健康檢查流程。此外，勞動法規要求航空公司保障員工健康，增加了防疫相關的訓練成本。

2. 國際航空協定

台灣與日本、韓國的航空協定促進航班恢復，特別是雙邊旅遊市場的開放。然而，兩岸航線受政治限制，恢復進度緩慢，影響航空公司營運策略。

六、環境因素

1. 碳排放與永續發展

航空業面臨減碳壓力，國際民航組織 (ICAO) 推行的碳抵消與減排計畫 (CORSIA) 要求航空公司於 2027 年前實現碳中和目標。台灣航空公司投資節能飛機及永續航空燃料 (SAF)，但成本上升可能轉嫁至票價。



2. 氣候變化影響

氣候變遷加劇天氣不穩定，影響航班安全與準點率。台灣位處颱風頻發區，航空公司需投入更多資源於氣象預測與風險管理。

第三節、應用五力分析闡述疫後航空業競爭狀況

一、現有競爭者的威脅

台灣客運航空業的集中度高，主要由中華航空和長榮航空主導，雖然有新進者星宇航空及低成本航空台灣虎航等競爭者，但整體市場仍以這兩家大型航空公司為主，顯示出一定的集中程度。產業中競爭者之間的差異化較小，儘管各航空公司努力提供差異化的服務（如高端客艙、增值服務等），但在價格敏感的市場中，乘客仍然會選擇較便宜的選項，這使得價格競爭激烈。

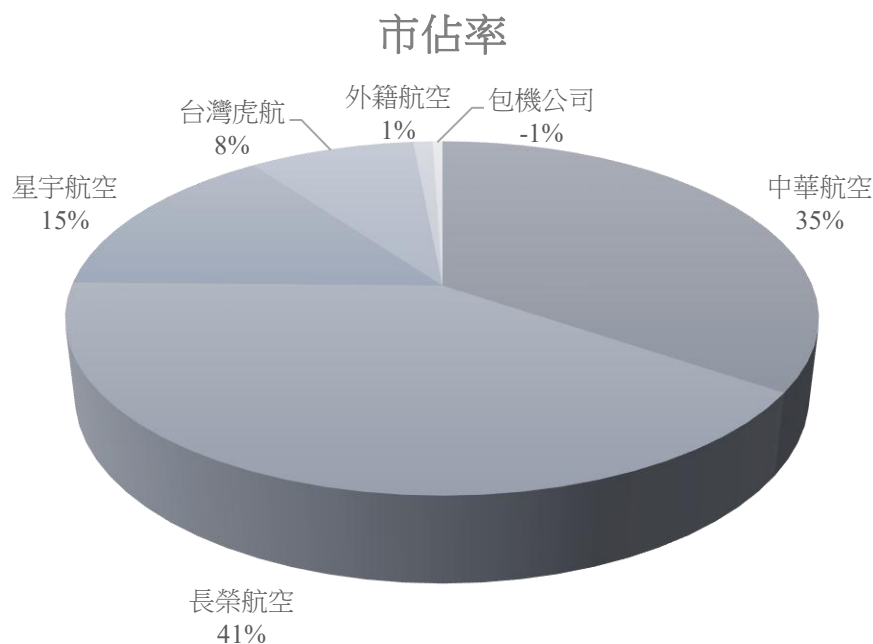


圖 3-1 台灣客運航空市佔率

資料來源：交通部民航局（114年3月），本研究整理

航空產業的退出障礙相對較高，主要原因包括：

（1）高資本投資：航空公司需要巨額的資本投入來購買飛機、租賃機場設施以及維護運營。

(2) 品牌和客戶忠誠度：一旦投入市場，建立品牌形象和顧客基礎需要時間和資源，退出後這些投資將難以收回。

(3) 法律和合約責任：航空公司在運營中簽訂了許多合約，包括機場使用權、飛行權等，這些合約在退出時會造成額外成本。

綜合以上分析，台灣客運航空產業呈現出中等至高的產業集中程度，退出障礙較高，競爭者的多樣性中等，產業成長狀況在疫情後逐漸回暖。這些因素共同影響了航空公司的競爭策略和市場行為。航空公司需在競爭激烈的環境中尋找差異化的服務和市場定位，以保持其競爭優勢。

二、客戶議價能力

航空業有著相對高的進入障礙，包括巨大的資本需求、複雜的運營許可證和安全規範等，意味著新進者在進入市場時需要面對諸多挑戰，就此限制了競爭者的數量。市場主要由幾家大型航空公司主導，客戶在選擇航空公司時，選擇相對較少，這使得客戶的議價能力相對降低。

在台灣的航空市場中，品牌忠誠度普遍較高。許多乘客對中華航空和長榮航空等老牌航空公司具有一定的信任和忠誠度。成年消費者往往會選擇自己熟悉的品牌，尤其是在航空旅行中，安全和服務質量是乘客最為重視的因素，加上航空公司通常使用會員制，累積飛行里程換取不同等級的回饋，增加了客戶的轉換成本，這意味著即使價格略高，消費者也可能會選擇他們信任的品牌，從而降低了他們的議價能力；不過，隨著低成本航空的崛起和市場競爭的加劇，部分消費者對價格的敏感度提高，品牌忠誠度可能會受到挑戰，特別是年輕族群。

台灣的航空業受到政府和法規的嚴格監管，這影響了航班的運營和票價的設定。政府的補助政策或對特定航線的保護可能會使某些航空公司佔有優勢，當這些航線的供應商受到限制時，客戶的選擇變少，這可能會削弱客戶的議價能力。此外，航空公司必須遵循的安全和環保規範也可能增加了運營成本（例如國際航空業碳抵換及減量計畫），這反過來又可能影響票價，客戶在面對價格上漲時的議價能力可能會受到限制。

綜合上述分析，在台灣客運航空業中，客戶的議價能力受到多方面因素的影響。高進入障礙使得市場競爭相對穩定，品牌忠誠度則進一步降低了客戶的議價能力，而政府及法規政策則在某種程度上控制了市場的運作。總體而言，客戶的議價能力在這個產業中相對較低，但隨著市場環境的變化，特別是低成本航空的崛起，這種情況可能會有所改變。

三、供應商議價能力

在台灣客運航空業中，主要的供應商包括飛機製造商(如波音和空中巴士)、飛機引擎製造商(GE、PW、勞斯萊斯)、飛機租賃公司、機場管理機構、地勤服務公司、飛行器維修和保養服務等。

在航空業中，飛機和發動機等核心設備的供應商數量有限，僅有幾家大型企業主導市場(如波音、空中巴士、勞斯萊斯等)，這些大型製造商提供的產品具有高度的獨特性和專業性，產品的技術要求和安全標準非常高，且航空公司通常需要長期的合作關係來確保維修和零件供應的穩定性，因此這些供應商的議價能力強。

其他如地勤服務公司和維修維護等的供應商，因為市場上存在多家競爭者，這些服務商的議價能力相對較低，航空公司有較高的選擇自由度。

綜合上述分析，供應商的議價能力在台灣客運航空業中存在一定的差異。對於高度專業化的供應商(如飛機製造商和發動機供應商)，由於供應商數量有限且產品獨特性強，議價能力較高。而對於標準化程度較高的服務供應商，市場競爭相對激烈，航空公司有更大的議價空間。整體而言，供應商的議價能力在不同領域中呈現出不同的程度。

四、潛在進入者的威脅

台灣的航空客運市場擁有相對穩定的客戶基礎，尤其是在疫情後，台灣與其他國家及地區之間的旅遊需求持續增長，持續成長的市場對於新的進入者仍然有一定的吸引力。但是目前台灣航空業的主要客戶大部分集中在少數大型航空公司手中，進入者需要投入更多的資源來獲得這些關鍵客戶，面臨一定程度的挑戰。

航空業屬於重資產行業，重資產行業指的是需要大量資本投入的行業，這在航空業中尤為明顯，新進者需要投入大量資金購買飛機及運營設備，除了需要大量的初始資本，新進者還需考慮持續的資金流動，因為航空業的運營成本高且不穩定，這限制了資金來源的彈性，這些高資本要求使得潛在競爭者在進入市場時面臨巨大的財務壓力。

目前產業中的航空公司通常擁有相對穩定的顧客群和品牌忠誠度，大部分航空公司使用會員獎勵計劃，顧客更傾向選擇他們熟悉和信任的品牌，這增加了客戶的轉換成本，使得潛在競爭者在吸引客戶方面面臨一定程度的挑戰。

航空業受到嚴格的監管，業者需要具備專業的技術和管理知識，確保符合各項法律法規，包括航班調度、維修保養、客戶服務等。新進者可能缺乏這些關鍵的專業能力，增加了進入的複雜性和成本。

綜合來看，台灣航空業的潛在競爭者面臨著多重威脅。高資本投入、專業知識的需求、品牌忠誠度的建立以及市場需求的波動性，這些因素共同提高了新進者的進入障礙。因此，雖然市場存在潛力，但潛在競爭者在進入台灣航空業時必須仔細評估自身的資源和能力，並制定有效的策略以克服這些挑戰。

五、潛在替代品的威脅

台灣屬於海島國家，對外交通主要由航空運輸為主，其他交通運輸方式對航空旅行的替代性低，除了某些近距離的國際旅遊（如台灣至澎湖、金門或日本），客輪和渡輪可能是一個替代選擇，但只限於休閒旅遊市場，一般商務旅行暫時還沒有出現替代品。

第四章 疫後客運航空業的新契機私人包機業務的商業分析



第一節、私人包機業務的價值主張與商業模式以 VistaJet 為例

隨著高端消費市場的擴張與全球高資產族群的移動需求增加，私人包機 (Private Jet Charter)。市場規模逐年上升，台灣的私人航機管理公司早在 2010 年已經存在，主要的商業模式分成 2 種：一種是賺取私人飛機持有者的「託管費」來獲利、另一種是提供私人包機服務。在 COVID-19 疫情後，大眾航空受到嚴重衝擊，私人包機憑藉其定制化、直飛無轉機與降低感染風險的特性而迅速受到青睞，也逐漸從專屬於超富階層的奢華選擇，轉變為一種彈性、效率與隱私兼具的航空運輸解決方案。

然而，私人包機業務的本質仍屬於高度資本密集與營運法規要求極高的產業，其商業模式如何發展、價值主張如何聚焦客群痛點、核心能力如何建立與吸引客戶，成為業者在激烈競爭市場中的一大挑戰。

本章節以 VistaJet 為例，透過三項管理工具進行系統性分析：價值主張圖 (Value Proposition Canvas)、商業模式九宮格 (Business Model Canvas) 與核心能力理論 (Core Competence)，探討私人包機業務的加值邏輯與營運設計。

一、VistaJet 公司背景介紹

1. 公司概况與成立背景

VistaJet 的總部位於馬爾他，是一間全球商務航空公司，其以創新的商業模式和高端的服務在私人商務包機領域佔有重要地位。該公司創辦人為瑞士企業家湯馬斯·弗洛爾 (Thomas Flohr)，成立於 2004 年，當時名為 Air Executive，目的在為超高淨值個人和企業提供靈活、高效率的私人飛機服務。VistaJet 創立時正好是全球商務航空市場快速發展之際，弗洛爾敏銳地觀察到市場上對靈活飛行解決方案的需求，推出了“按飛行小時付費”的商業模式，這一模式降低了客戶的資本風險，同時提供了全球範圍內的高品質飛行服務。



VistaJet 的品牌定位為奢華與效率的結合，其飛機的銀紅色塗裝成為業界的辨識標誌。公司總部設在馬爾他，並在倫敦、紐約、洛杉磯、香港和杜拜等地設有辦事處，以確保服務覆蓋全球主要市場。截至 2025 年，VistaJet 服務超過 207 個國家，涵蓋全球 96% 的地區，營運超過 2,400 個機場，成為全球商務航空領導者。

2. 發展歷史與關鍵里程碑

早期發展（2004～2010 年）：VistaJet 成立於 2004 年，早期以三架飛機開始運營，服務範圍主要集中在歐盟地區。2005 年，公司開始擴展機隊，並在 2008 年收購了龐巴迪 (Bombardier) 的 Skyjet International 部門，正式加入飛機租賃市場，這一舉擴大了其運營範圍，並成為當時美國以外的第二大私人飛機公司。同年，VistaJet 向龐巴迪訂購了 35 架商務飛機，總價值高達 12 億美元，這是龐巴迪史上最大的商務飛機單筆訂單。

同時期，VistaJet 積極開拓非洲、中東和亞太市場，通過重新設計飛機內和塑造形象，將自身定位為高端奢華品牌。2009 年，公司機隊規模達到 23 架，顯示出穩健成長的趨勢。

快速擴張（2011～2016 年）：2012 年，VistaJet 訂購了價值 78 億美元的 142 架龐巴迪 Global 系列飛機，進一步擴大機隊，這一訂單再次刷新行業紀錄。2013 年，公司又訂購了總價值約 10.35 億美元的 20 架 Challenger 350 飛機，外加 20 架的選擇權。這兩筆訂單鞏固了 VistaJet 作為龐巴迪最大客戶的地位，同時成為業界中擁有最多中型至大型商務飛機的運營商。

2013 年，VistaJet 與 Jet Aviation Flight Services 合作進入美國市場，提供分時商務包機業務和私人飛機託管。2014 年，公司運送超過 15 萬名乘客，並在紐約設立分公司，進一步深化其在全球最大商務航空市場的影響力。2015 年，VistaJet 結束與輕型飛機（如 LearJet 60）的合作，專注於龐巴迪 Challenger 和 Global 系列飛機，確保機隊的統一性和高端定位。

全球化與收購（2017～2023 年）：2017 年，VistaJet 的財務報告顯示第三季度營收創新紀錄，Program 會員計劃的平均飛行小時增長了 32%，北美市場客戶增長了 25%。公司於 2018 年成立母公司 Vista Global Holding，展開了一系列併購活動，包括收購美國頂級私人飛機運營商 XOJet 和 JetSmarter，增強其技術和市場覆蓋能力。

2022 年疫後復甦，商務飛機市場崛起，VistaJet 迅速擴張，公司收購了歐洲最大的私人飛機運營商 Air Hamburg 和美國的 Jet Edge。同年，公司新增 117 架飛機，包括 18 架龐巴迪 Global 7500，使其成為全球最大的 Global 7500 機隊運營商，機隊規模擴大至 360 架以上。2023 年，VistaJet 繼續投資機隊升級，統一以 Global 7500 的豪華設計為藍本，斥資超過 1 億美元進行內裝改造，提供客戶奢華體驗。

二、價值主張圖

主要分為「顧客輪廓 (Customer Profile)」與「價值圖譜 (Value Map)」兩部分，幫助企業聚焦在顧客的需求、痛點與期望中設計精準的產品與服務。

1. 顧客輪廓分析 (如表 4-1 所示)：

表 4-1 顧客輪廓分析

顧客工作 (Jobs to be done)	有效管理時間、舒適豪華的環境、彰顯個人地位、私密性和安全感、靈活彈性更改行程、特殊運送需求、醫療包機、飛機託管
痛點 (Pains)	商用航班排班限制大、安檢與機場流程耗時、沒有尊榮感、私人行程資訊容易曝光、無法即時調整行程、無法客制化、航空業法規複雜、折舊與資本風險
獲益 (Gains)	彈性起降時段與機場、高隱私性與客制化服務、可隨時更改行程、減少轉機時間、提升時間效率與尊榮感、舒適性

資料來源：本研究整理

2. 價值地圖設計 (如表 4-2 所示)：

表 4-2 價值地圖設計

產品與服務 (Products & Services)	Program 會員計劃(按飛行時數收費)、豪華機隊、客制化包機行程、全球運營網絡、尊榮接送服務、飛機託管、醫療專業包機
減輕痛點 (Pain Relievers)	降低財務風險、提升靈活性、專屬通道快速通關、保障隱私與安全、無轉機不確定性、不需承擔飛機折舊風險
創造收益 (Gain Creators)	全球航網覆蓋、奢華座艙體驗，滿足多元需求（宴會、開會）、品牌尊榮與身份象徵、個性化服務（寵物、醫療）

資料來源：本研究整理

VistaJet 的商業模式透過按飛行時數收費的 Program 會員計劃、豪華機隊和覆蓋全球的運營網絡，精準地解決了超高淨值客戶與企業主在靈活性、奢華和時間效率的需求。價值主張圖顯示，其產品與服務有效提供了客戶的財務、時間和隱私等痛點解方，同時創造了奢華與個性化的飛行服務。在競爭激烈的商務航空市場中，VistaJet 憑著其創新模式和品牌定位，持續為客戶創造價值，未來有望透過技術升級進一步鞏固市場的領導地位。

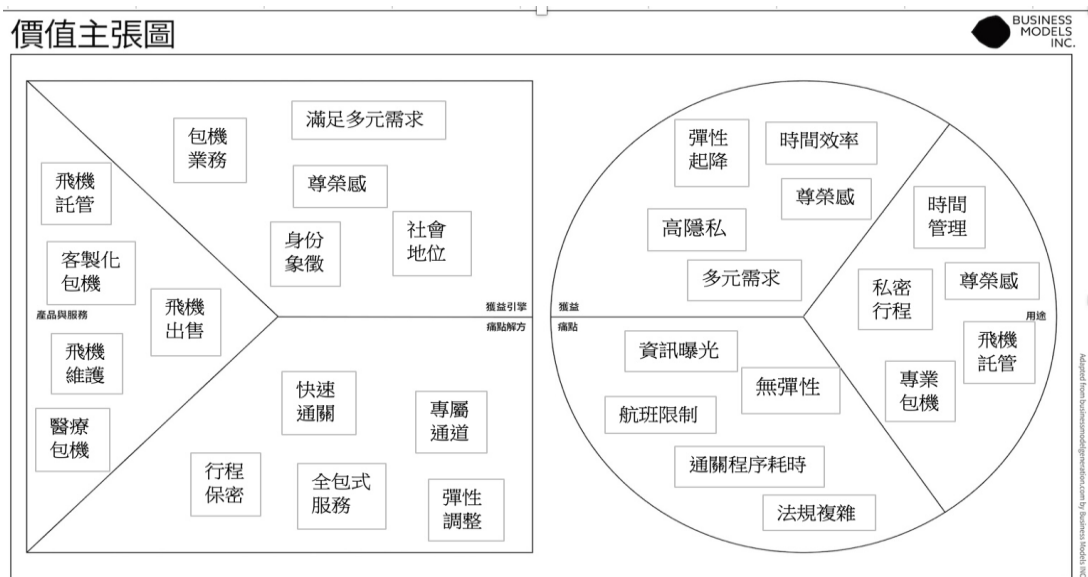


圖 4-1 價值主張圖

資料來源：本研究整理

三、商業模式九宮格

本文採用商業模式九宮格 (Business Model Canvas) 分析 VistaJet 的商業模式，探討其如何通過各面向的協調合作創造出價值並持續保持競爭優勢：

(1) 目標客層 (Customer Segments)：超高資產個人 (UHNWIs)、企業主、企業高階主管、藝人、政治人物、醫療包機需求客戶、特殊貨物需求顧客、特殊活動需求。

(2) 價值主張 (Value Propositions)：時間效率高、全球航網覆蓋、奢華體驗、成本效益 (Program 會員計劃按小時收費)、專屬通道快速通關、高隱私與安全性、完全客制化滿足多元需求、避免群聚感染風險 (疫後重要因素)。

(3) 通路 (Channels)：自家 APP/官網、高端旅行代理商、金融服務合作推廣、社交平台品牌推廣、直屬業務代表、包機代理平台合作。



(4) 客戶關係 (Customer Relationships)：一對一 VIP 專屬客戶經理、客戶忠誠計畫、客戶體驗、客製化後續服務追蹤、24 小時客服即時處理突發狀況。

(5) 收入來源 (Revenue Streams)：Program 會員計劃 (依時數與機型收費)、會員制度、企業解決方案、飛機託管收益、附加服務 (寵物、醫療服務)、包機服務、併購資產營運。

(6) 關鍵資源 (Key Resources)：豪華機隊、飛航調度系統、全球營運網絡、專業航空人才、飛行員、地勤團隊、品牌聲譽。

(7) 關鍵活動 (Key Activities)：飛航營運調度、航班營運執行、飛機託管、定期維修保養、客戶關係管理、銷售、各國安全與法規合規、國際法規合規、航權申請、適航申請。)

(8) 合作夥伴 (Key Partnerships)：飛機製造商與租賃公司 (龐巴迪)、機場商務中心、監管機構 (FAA、EASA)、地勤代理、航空油料供應商、飛機修護管理工廠、保險公司、財務融資提供者。

(9) 成本結構 (Cost Structure)：飛機採購與維護成本、飛行員與員工薪資、維修成本、燃油費用、維修的航材成本、保險費用、行銷營運費用、財務融資利息費用。

關鍵夥伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Propositions)	客戶關係 (Customer Relationships)	目標客層 (Customer Segments)
- 飛機製造商 - 飛機租賃公司 - 地勤代理 - 燃油公司 - 飛機修護代理商 - 銀行 - 保險公司 - 財務顧問	- 飛航營運調度 - 航班營運 - 飛機維修維護 - 客戶關係管理	- 行程彈性 - 直飛無轉機 - 專用通關通道 - 高隱私 - 避免群聚感染 - 完全客製化 - 滿足多元需求	- 專屬客戶經理 - 客戶忠誠計劃 - 售後追蹤服務 24小時即時客服	- 高資產族群 - 企業主 - 企業高管 - 政治人物 - 明星、藝人 - 醫療包機 - 特殊貨物運送 - 特殊活動
成本結構 (Cost Structure) - 購機、飛機租賃成本 - 固定維護費用 - 變動維修航材成本 - 飛行員、員工薪資 - 保險、貸款財務成本		收入來源 (Revenue Streams) - 單次包機收費 - 會員費 - 飛機託管收益 - 飛機出售利潤 - 租賃收入		

圖 4-2 商業模式九宮格

資料來源：本研究整理

通過商業模式九宮格對 VistaJet 的分析，可以發現 VistaJet 展現出高度整合的運營能力。其按小時收費的 Program 會員計劃、全方位的豪華機隊和覆蓋全球的航點，精準滿足了高端客戶的需求，除了本業的成長，VistaJet 透過併購和技術投資增加了成長力道。儘管面臨債務壓力和市場其他競爭者的挑戰，VistaJet 憑藉其品牌優勢和創新能力，有望繼續引領全球商務航空市場，為客戶提供奢華的飛行服務。

四、核心能力理論

私人包機業務成功的關鍵，在於建立無可取代的「核心能力」，隨著客戶對個性化、高效及奢華旅行體驗的需求上升，企業需要明確自身的核心能力，以在市場中保持競爭優勢。核心能力理論認為，企業的長期成功取決於其獨特的能力，這些能力需滿足三個條件：

(1) 為客戶創造重大價值；(2) 難以被競爭對手模仿。(3) 可延伸至多個市場或產品，以下分析將圍繞這三個標準，通過對 VistaJet 商業模式的分析，可識別以下三項核心能力。

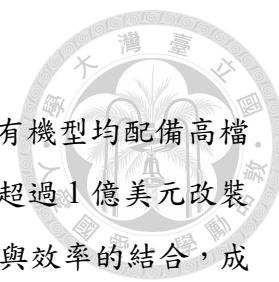
1. 靈活調度能力與全球化營運網路

VistaJet 的航點覆蓋 207 個國家、營運超過 2,400 個機場，機隊規模超過 360 架，擁有 18 架超長航程的龐巴迪 Global 7500。創新的 Program 會員計劃提供分時收費制度，提供全球範圍的飛行保證，客戶最短可在 4 小時內安排行程。這種能力來自於先進的航班調度系統、覆蓋全球的辦事處（倫敦、紐約、香港、杜拜等），以及長期與監管機構的合規合作。

表 4-3 核心能力特徵一

創造價值	● 提供無縫的全球飛行服務 ● 滿足 UHNWI 和商務高管的靈活行程需求 ● 航點直飛無需中轉或依賴商業航班
難以模仿	● 建立全球運營網絡需要巨額資本 ● 長期市場滲透和複雜的後勤管理 ● 與飛機製造商(龐巴迪)的長期合作 ● 通過併購構建了規模經濟和品牌壁壘
可延伸性	● 此能力適用於多個市場（新興亞太和中東市場）

資料來源：本研究整理



2. 豪華品牌形象與一致化服務

VistaJet 以銀紅色塗裝的機隊和標準化的豪華內裝聞名，所有機型均配備高檔設備（如 Global 7500 的臥室、會議室和高速 Wi-Fi）。公司投資超過 1 億美元改裝 100 架飛機，確保全球範圍內服務的一致性。其品牌定位為奢華與效率的結合，成功吸引了 UHNWI 和企業客戶的青睞。

表 4-4 核心能力特徵二

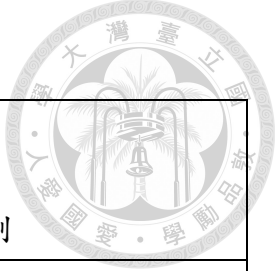
創造價值	• 一致的豪華體驗 • 足客戶對舒適、隱私和品牌形象的需求 • VistaJet 銀紅色的飛機塗裝成為財富與成功的標誌 • 提升客戶的社交地位
難以模仿	• 品牌形象的建立需長期投資和市場認可 • VistaJet 與龐巴迪的獨家合作 • 高端活動贊助建立品牌地位 • 統一的內裝設計塑造強烈的品牌形象
可延伸性	• 豪華品牌適用於私人航空以外的領域 • 奢侈酒店或遊艇公司聯合行銷

資料來源：本研究整理

3. 技術整合與數位化客戶體驗

VistaJet 通過收購 JetSmarter 和 Camber Technologies，整合了先進的數位化平台，強化了預訂、行程管理和空地勤人員調度。客戶可通過手機應用程式輕鬆管理飛行計劃，享受分時收費的計費模式和客製化的個性化服務。此外，公司利用先進的數據分析管理，優化機隊調度和運營效率。

表 4-5 核心能力特徵三



創造價值	• 數位化平台簡化客戶操作流程 • 提升便利性和控制度 • 客戶更改行程或查看飛行資訊更便利
難以模仿	• 技術整合需要大量資金和專業知識 • VistaJet 通過併購獲取領先的技術 • 與內部運營流程深度整合
可延伸性	• 數字化能力可應用於新產品或新市場 • 支持未來技術創新，如 AI 驅動的調度系統

資料來源：本研究整理

第二節、私人包機業務的目標市場與行銷策略以 VistaJet 為例

VistaJet 通過精準的市場細分、豪華的品牌定位和多元的行銷策略，有效滿足超高淨值個人 (UHNWI)、企業高管及大型企業的需求，憑藉其創新「按飛行小時付費」的 Program 會員計劃和豪華機隊，在私人包機市場中佔據重要地位。本章節採用 STP 模型、4P 模型延伸到 4C 模型，分析 VistaJet 的目標市場與行銷策略，探討其市場策略如何驅動商業成功，在競爭激烈的私人航空市場中脫穎而出。



一、STP 模型分析

1. 市場細分 (Segmentation) (如表 4-3)

表 4-6 市場細分說明

地理細分
● 北美 (40%收入)：以美國為主，企業主、高管和 UHNWI，重視效率、商務功能和靈活調整行程。 ● 歐洲 (30%收入)：成熟市場，客戶商務與休閒需求平衡，偏好高端奢華體驗、更注重隱私。 ● 亞太 (20%收入)：新興市場（如中國、印度、新加坡），客戶注重奢華的品牌象徵，彰顯社會地位，偏好飛往偏遠度假地。 ● 中東及非洲 (10%收入)：皇室成員和富裕家族，需求高度定制化服務，如大型隨行團隊或特殊餐飲需求。
行為細分
● 高頻用戶：年飛行時數超過 50 小時，選擇 Program 會員計劃，簽訂三年期合同，2022 年飛行小時增長 74%，為主要收入來源。 ● 低頻用戶：偶爾包機，不加入會員，按需要服務選擇機型，靈活但單次成本高，適合特殊需求。 ● 企業用戶：需要定期航班或專屬飛機，如 VistaJet 為財富 100 強公司運營 Embraer 175。
心理細分
● 地位型導向：UHNWI 和名人，認為 Global 7500 機型的銀紅色塗裝為財富地位的象徵，追求品牌標誌。 ● 效率型導向：企業高管、管理者，注重時間效率和行程靈活與可靠性，偏好客製化調度的點對點飛行。 ● 體驗型導向：高資產家族旅行者或休閒客戶，重視個性化服務，如 Vis 寵物服務或高端餐飲定制服務。
文化細分
● 西方市場：偏好簡約豪華的設計，重視效率和隱私。 ● 亞洲市場：注重社會地位象徵，偏好寬敞的機艙和奢華服務。 ● 中東市場：受宗教和皇室文化影響，特殊餐飲（如清真食品）需求，大部分出行人員眾多，需要大型隨行空間。
需求細分
● 商務需求：跨國會議、投資考察，需高速 Wi-Fi 和會議室。 ● 休閒需求：度假、私人活動，需豪華設施和寵物服務。 ● 企業需求：班車服務或專屬飛機，需高安全性和定制化。

資料來源：本研究整理



2. 目標市場選擇 (Targeting)

透過市場規模、發展潛力、營收貢獻、競爭態勢及與核心能力等指標來評估分析 VistaJet 的市場契合度：

表 4-7 目標市場選擇分析

UHNWI (超高資產用戶)
● 市場規模：全球 UHNWI 數量超 21 萬 (Capgemini, 2024)，飛行需求逐年成長，為 VistaJet 的核心收入。 ● 發展潛力：財富集中推動需求增長，加上疫情後旅客飛行模式的改變，預計 2025~2030 年均增長率 6%。 ● 盈收貢獻：高頻用戶加入會員制度，Program 計劃按照每小時收入。 ● 競爭態勢：NetJets 和 Flexjet 競爭激烈，但 VistaJet 的全球覆蓋和品牌形象具優勢。
企業高管
● 市場規模：全球企業高管數量龐大，跨國商務旅行需求穩定。 ● 發展潛力：全球化商務年均增長 4%，推升商務包機需求。 ● 盈收貢獻：高管企業出差預算高，Program 計劃具吸引力。 ● 競爭態勢：競爭者提供類似服務，VistaJet 的航點和品牌據有優勢。
新興市場 UHNWI
● 市場規模：亞太地區和中東 UHNWI 快速增長，2023 年占總收入的 20%。 ● 發展潛力：AI 新貴崛起，亞太區財富增長率達 8%，中東達 6%，遠超成熟市場。 ● 盈收貢獻：新興市場客戶願意付高價享受奢華旅行，偏好偏遠地區飛行。 ● 競爭態勢：區域競爭者不多，本地運營商缺乏全球營運網絡。
大型企業 (飛機託管營運)
● 市場規模：擁有私人飛機企業相對較少，但合同價值高，如 Embraer175 運營。 ● 發展潛力：穩定但緩慢增長，年均 2~3%。 ● 盈收貢獻：長期合同需求波動小，收入穩定。 ● 競爭態勢：競爭者較少，VistaJet 專業的定制服務具有運營優勢。
低頻包機用戶
● 市場規模：市場分散，使用頻率低，收入貢獻較低。 ● 發展潛力：增長有限，較少長期使用者，品牌忠誠度低。 ● 盈收貢獻：客製化營運，成本高。 ● 競爭態勢：區域性包機公司競爭者多，顧客價格敏感度高，價格競爭激烈。

資料來源：本研究整理



3. 定位 (Positioning)

VistaJet 的品牌定位為「奢華與效率的結合」，分別從功能層次、情感層次、象徵層次構建品牌定位，與其他競爭者如 NetJets 或傳統包機公司有所區別：

表 4-8 品牌定位構建

功能層次
● 全球靈活性：航點覆蓋 207 個國家、營運 2,400 個機場，客戶最短可於 4 小時安排行程。 ● 服務一致性：360 架龐巴迪機型 (Challenger、Global 系列)，機隊採用標準化的豪華設計 (臥室、會議室、高速 Wi-Fi)，確保全球服務一致性。 ● 安全可靠：嚴格遵守 EASA 和 FAA 法規，擁有超過 4,000 名專業員工 (包括專業飛行員和機組)，內部訓練每年超過 1 萬小時。
感情層次
● 舒適與隱私：私人包機模式保護 UHNWI 隱私，Global 7500 擁有寬敞機艙 (包含臥室和淋浴間)，提供奢華與舒適感。 ● 客製化服務：首創 VistaPet 寵物旅行計劃 (專屬寵物設施)、定制清真餐點或特殊風味餐飲，滿足多元文化需求。 ● 安心與信任：JetSmarter 平台的透明的收費標準和 24 小時客服支持 (客戶專屬經理) 隨時隨地解決問題，增強信任感。
象徵層次
● 地位與財富：Global 7500 的銀紅色塗裝的成為奢華象徵，彰顯使用者的社會地位。 ● 全球影響力：將 VistaJet 定位為奢華精品品牌，贊助高端活動，建立高端形象，提升品牌知名度。 ● 科技與創新：發展數位化平台 (JetSmarter)、投資發展混合動力飛機 (Dufour Aerospace)，吸引前瞻性的客戶。

二、4P 模型分析

4P 行銷組合模型 (產品、價格、渠道、推廣) 是分析行銷策略執行的經典框架，適用於檢視企業如何通過產品設計、定價策略、分銷渠道和推廣活動滿足客戶需求 (McCarthy, 1960)。本文採用 4P 模型，分析 VistaJet 如何憑藉其「按飛行小時付費」的 Program 會員計劃和超過 360 架的豪華機隊，如何有效鎖定其目標，在市場並建立差異化行銷策略。



1. Product (產品)

VistaJet 的產品策略聚焦於提供豪華、靈活和可靠的飛行體驗，提供高一致性、訂閱制的全球性包機服務，滿足 UHNWI、企業高管及大型企業的多元需求。核心產品如下：

- Program 會員計劃：客戶依照需求按小時購買飛行時間，不需承擔擁有飛機的資本風險即可享有專屬私人飛行服務。
- 豪華機隊：超過 360 架龐巴迪飛機，包括 18 架 Global 7500（奢華內裝，配備臥室、會議室、高速 Wi-Fi），滿足商務和休閒需求。
- 客製化服務：從機上餐點、座艙配置到特殊照護，皆可高度定制。
- 安全與可靠性：符合 EASA 和 FAA 航空法規，擁有超過 4,000 名航空專業員工（包括專業飛行員和機組）。

2. Price (價格)

VistaJet 採用高端定價策略，反映其奢華定位，同時透過會員訂閱制度提供靈活選擇，這種定價策略讓目標客群將 VistaJet 視為「擁有私人飛機的替代方案」，降低資本負擔，強化金融合理性。

- Program 計劃：固定小時費率（約 1.5 萬美元/小時，依機型和航程浮動），三年期合同，適合高頻用戶，降低飛機擁有成本（數千萬美元）
- 單次包機：小時費率較高（2~3 萬美元/小時），針對低頻用戶，靈活但無長期合約折扣，全球統一費率，不因區域調整，避免定價不透明。
- 附加服務：特殊餐飲、寵物服務或機上娛樂收取額外費用，如 VistaPet 每趟約 5,000 美元。
- 透明計費：JetSmarter 平台提供實時報價，增強信任。



3. Place (通路)

VistaJet 通過多元化通路提供全球化的精準客戶管理，提供效率與奢華服務。

- 直接銷售：全球設有辦事處（倫敦、紐約、香港、杜拜）提供個性化諮詢，銷售顧問直接簽訂 Program 合同。
- 數位平台：JetSmarter 應用程式和線上 APP 提供預訂、銷售服務，吸引技術先驅。
- 異業合作：與豪華酒店、私人銀行、遊艇公司及精品旅遊業者合作，通過推薦吸引高資產客戶。
- 企業銷售：專屬團隊為企業客戶設計專屬飛機託管方案，如 Embraer 175 運營。
- 高端活動：企業論壇、藝術展覽等活動設立展位，直接接觸高管和 UHNWI，依賴高資產人士圈的人脈推廣。

4. Promotion (推廣)

VistaJet 的推廣策略強調其「奢華與效率」定位，通過高端活動、數位行銷和品牌合作吸引目標客戶，在推廣策略上避開大眾曝光，主打「高端社群、精準行銷」。

- 口碑式行銷 (Referral)：透過現有會員邀請制、私人銀行合作，降低陌生開發成本。
- 內容行銷：出版自家雜誌《The Edit》，展示機上生活品味、文化、藝術與投資趨勢。
- 品牌合作：、與奢侈品牌合作舉辦藝文與高資產活（例如與 Four Seasons、Rolls-Royce 推出「奢華之旅」套餐）
- 高端活動贊助：支援 F1、藝術展、古董車賽事，提升品牌形象與生活方式連結。
- 客戶體驗活動：舉辦私人晚宴和試乘活動



三、4C 行銷模型

1. Customer (顧客需求)

VistaJet 明確聚焦於超高資產個人 (UHNWI)、企業高階主管、政要與特定高端需求族群 (如醫療包機、寵物照護、特殊活動出行)：

- 功能性需求：快速調度、直飛航線、節省轉機與安檢時間。
- 情緒性需求：隱私、安全、尊榮感、社會地位象徵。
- 文化性需求：提供清真餐、日式會席、寵物專屬設施，滿足不同市場文化背景。
- 體驗性需求：一致的豪華內裝、量身定制的服務流程 (如私人管家、特製香氛、無干擾環境)

VistaJet 透過 Program 計畫與全艙一致性高標準設計，有效滿足上述多元需求。

2. Cost (顧客總成本)

此處的「成本」不限於金錢成本，更包含時間、風險與心理負擔。

- 金錢成本：飛行小時計費單價高 (約15,000美元/小時)，但遠低於擁有私人飛機的資本支出。
- 時間成本：4小時內可安排起飛、專屬通道省去排隊與轉機，提升時間效率。
- 風險成本：客戶免承擔飛機折舊、法規合規、航權申請等營運風險。
- 心理成本：提供高度穩定且一致的品牌體驗，降低「使用外部包機」的不確定與不信任感。

VistaJet強調其成本結構不僅是合理化，而是「用少量變動支出換取專屬飛機的完整服務與彈性」。

3. Convenience (購買便利性)

VistaJet 從多管道與技術整合面提升客戶使用便利性：

- 數位平台：JetSmarter App 提供即時預約、報價與行程管理功能。
- 多辦事處接觸點：遍布倫敦、紐約、香港、杜拜等城市，提供一對一諮詢。
- 全球航網整合：可於 207 國家 2,400 機場起降，隨時隨地安排出行。

• 客戶關係管理：專屬客服經理與 24 小時服務團隊即時處理突發狀況與調度需求。

VistaJet 的實質便利性來自系統與網絡整合能力，而非單純的「地理方便性」。

4. Communication（溝通）

VistaJet 採精準溝通策略，避免無效曝光，強化高資產族群信任與共鳴：

• 精準式推廣：透過私人銀行、精品品牌合作、私人晚宴與會員制行銷（非大眾廣告投放）。

• 品牌內容行銷：自出版《The Edit》雜誌，強調奢華生活與藝術品味，建立品牌價值認同。

• 社群與圈層影響：透過既有客戶推薦、企業高階社群滲透，強化口碑效應。

• 一對一深度溝通：提供定制化提案、旅遊建議與財富顧問式溝通方式，創造高參與度。

整體溝通風格重視「尊重、專屬感與非侵入性」，與其奢華形象一致。

第三節、台灣私人包機市場現況與挑戰分析

隨著高資產人士移動需求增加，以及 COVID-19 疫情後大眾航空的限制與不確定性，私人包機在全球呈現穩定成長態勢。然而，相較於歐美市場的蓬勃發展，台灣的私人包機市場仍屬發展初期，整體市場規模小、產業集中度高，且受限於地理條件、法規限制與市場接受度。

本節將從市場現況、主要業者經營策略、面臨的挑戰三方面探討台灣私人包機產業的現況，並與國際成熟市場進行比較，提出未來發展建議。

一、台灣私人包機市場現況

根據交通部民航局與相關企業資料，目前台灣市場上具有營運私人包機資格的業者包含：

表 4-9 私人包機業者營運現況

公司名稱	航空器數量	主要業務類型
華捷商務	1 架	飛機託管、商務包機、地勤代理
飛特立	5 架	商務包機、醫療專機、訓練航班
飛聖航空	4 架	包機、飛行管理與培訓服務
沅星航空	1 架	分時包機（類似 Jet Card）服務

資料來源：交通部民航局，本研究整理

截至 2024 年，台灣全國登記的私人航空器數量不足 20 架，且大多集中在中小型公務機（如 Cessna、Gulfstream G200 級別），無具規模的大型豪華噴射機（如 Global 7500）投入市場營運，整體市場供給與國際成熟市場仍有明顯差距。

此外，台灣私人包機服務多以飛機託管與醫療包機為主，真正屬於商務旅遊包機的 B2C 模式比例仍低，客戶群集中在企業主、少數高資產家族、醫療轉送需求者等，市場滲透率相對有限。

二、台灣私人包機業者經營特性分析

相較於 VistaJet 等國際企業在品牌、機隊、營運模式上高度整合，台灣業者則展現出以下經營特性：

1. 高度依賴「託管型收入模式」

多數本地業者以飛機代管業務為主要收入來源，協助私人飛機所有人進行航務調度、地面服務、維修與法規合規，並收取固定管理費。此類型業務風險較低，收入穩定，但擴張性與營收彈性有限。

2. 市場導向偏向企業服務與醫療包機

由於高端個人包機市場尚未成熟，多數業者選擇與企業合作提供飛行任務，或承接醫院與政府機構轉送重症患者的飛行安排，屬任務型包機，而非個人定制型商務飛行。

3. 品牌經營與客戶管理機制尚不健全

目前台灣私人包機業者多為航空技術背景出身，專注於飛行與安全操作，但在高端客戶關係、品牌塑造、會員制度與體驗設計等方面投入有限，難以打造品牌長期黏著度與情感連結。



4. 缺乏航網調度能力與數位平台整合

多數業者僅服務特定起降機場，機隊數量少，調度靈活度與資源整合力低，尚無法提供像 VistaJet 般「全球 4 小時內起飛」的調度效率；同時亦無 App 或線上平台供即時預訂，限制使用者便利性。

三、台灣私人包機市場面臨的挑戰

1. 市場需求有限與大眾接受度低

根據《富比士 2023 年亞太區財富報告》，台灣超高資產人士（資產超過 3,000 萬美元）約 3,500 人，雖有一定高資產族群，但相較於香港、新加坡仍有距離。加上民眾對私人包機的認知多停留於「奢華炫富」印象，未能將其視為「效率與安全的移動解決方案」，導致包機需求仍未普及。

2. 高營運成本與機隊規模效應不足

由於台灣市場機隊規模普遍偏小，無法實現維修、調度、訓練等規模經濟優勢，單位成本偏高，且須依賴國外飛機租賃與維修資源，增加營運負擔。

3. 法規限制與航權調度彈性不足

台灣目前對公務機的飛航許可、航權申請仍採逐案審查機制，缺乏快速調度彈性，加上桃園、松山機場等場站優先配置商用航班時段，使私人包機難以在高峰時段安排起降，限制服務水準。

4. 國際競爭與跨境業者進入風險

隨著 VistaJet、Air Charter Service、ACS Asia 等國際平台積極拓展亞洲市場，未來不排除透過第三地飛行方式進入台灣，對本地中小包機業者形成壓力；特別是高端企業用戶可能更傾向選擇品牌知名度高、服務完整的國際公司。



四、台灣私人包機市場 SWOT分析

表 4-10 包機市場 SWOT 分析

優勢 (Strengths)
• 高資產族群穩定成長：據統計，台灣超高淨值人士 (UHNWIs)數量穩定增加，企業家與第二代家族資產管理者為潛在主力市場。 • 地理位置優勢：台灣位於東北亞航線中心，鄰近日本、香港、新加坡，為亞太區中程飛行樞紐，利於中短途私人航線規劃。 • 醫療包機與特殊運輸需求穩定：台灣擁有成熟醫療體系與區域轉診機制，對於緊急包機、醫療運輸等用途具有穩定需求來源。 • 部分業者已有營運基礎：如飛特立、飛聖等公司具備公務機調度經驗與合法航權申請流程，有助於進行後續市場開拓。
劣勢 (Weaknesses)
• 業者品牌弱，缺乏行銷能力與平台數位化建設：目前僅具營運能力，缺乏如 VistaJet 般的品牌定位與 App 平台整合。 • 市場規模小，機隊規模無規模經濟：台灣登記私人噴射機數量低，無法形成高效調度與成本優勢，機型選擇也有限。 • 包機文化尚未建立，認知偏向炫富：多數民眾將私人飛機視為奢華象徵，缺乏「高效移動工具」的功能性認知。 • 機場資源限制多：主要機場（如桃園、松山）航班時段資源緊張，私人飛機排班彈性受限，起降時段難取得。
機會 (Opportunities)
• 疫後對私人飛行的認同提升：疫情改變旅遊行為，增加對「低接觸、私密、高彈性」的交通需求，創造包機使用新機會。 • 亞洲富裕族群成長快速：AI 新貴崛起，尤其來自中國、新加坡、東南亞的企業家或家族辦公室，視包機為常態工具，可吸引區域用戶來台使用。 • 高端旅遊市場重啟：結合精品旅遊、離島度假（如澎湖、綠島、蘭嶼）等，推出「空中旅遊服務」可成為創新商模。 • 政府有望鬆綁包機航權制度：若政策願意推動私人航空發展（參考新加坡、杜拜模式），有望加速產業環境友善化。
威脅 (Threats)
• 國際品牌競爭者可能進入市場：如 VistaJet、Air Charter Service 等已進軍亞洲，台灣用戶可能直接透過國際平台包機。 • 高資本需求限制新創業者參與：包機業務需具備飛機資產、飛安合規、維修能量，對新創業者門檻極高。 • 營運成本波動大（油價、維修、稅制）：成本結構複雜，國際油價波動直接影響營運利潤，難以形成穩定現金流。

資料來源：本研究整理

本 SWOT 分析顯示：

台灣私人包機市場目前仍處於「發展初期，條件侷限」的階段，但具備地理與族群優勢，且國際趨勢明顯朝向「個人化、高彈性航空服務」發展。若能透過政策鬆綁、企業創新與市場教育三管齊下，台灣業者將有機會發展出具區域特色的精品包機服務模式。

五、台灣現行私人包機相關政策與法規限制

目前台灣對於私人包機（含公務航空、非定期航班）並無專門法規或產業推動方案，而是納入**《民用航空法》與《飛航作業規章》(CAR)**之下執行，限制主要來自以下幾點：

1. 航權與起降申請程序繁瑣

- 每趟需個別申請航權（非像定期航班有固定航線）。
- 需逐案審核是否符合「非營利性、非商業營運」或需取得商業包機資格（極難核准）。
- 國際公務機進出台灣亦需逐一向民航局申報，難以即時安排航班（如美日私人飛機臨時入境需 3~5 天作業時間）。

2. 起降場地與時段受限

- 僅桃園、松山、高雄等國際機場有完整入境設施，但時段多被商業航班佔滿，公務機難取得熱門時段。
- 台灣缺乏 FBO（固定基地營運商）專屬設施，例如：貴賓通關、私密候機、專屬停機坪。

3. 無明確包機營運管理制度

- 法規中尚未針對「會員制包機、分時租用、包機平台」等新商模提供合法營運身份與課稅規範。
- 現行業者多使用「託管飛機＋非定期飛航許可」變通，難以形成商業規模。



4. 稅務制度不友善

- 航空燃油、維修費、保險稅負與營業稅計算複雜，無明確針對私人包機設計稅務優惠或政策扶持。
- 國外私人飛機臨停、維修、調派在台服務時需負擔高額關稅或入境管理手續費，降低來台意願。

第五章 結論與建議



第一節、研究結論

本研究聚焦於航空產業中的高端利基市場－私人包機業務，透過價值主張圖、商業模式九宮格與核心能力三項管理理論架構，並結合國際領導品牌 VistaJet 個案進行深入探討，進而延伸分析台灣私人包機市場的現況、潛力與限制因素。以下為本研究之主要結論摘要：

(1) 私人包機的價值主張圍繞「高效率、隱私、安全與奢華體驗」，目標客群集中於超高資產人士 (UHNWI)、企業高管、政要與醫療轉送需求客戶。相較商業航空，其提供高度客製化與彈性航線安排，形成明顯的差異化競爭優勢。

(2) 以 VistaJet 為代表的國際業者，透過「訂閱制飛行時數計畫＋全球統一機隊＋高端品牌營造」模式，建立起難以模仿的核心能力。其 Program 計畫與 JetSmarter 數位平台提供高度便利性與品牌一致性，成功吸引全球高端客戶，成為商務包機市場的領導者。

(3) 台灣私人包機市場尚處發展初期，結構集中、需求有限、法規不明確。目前主要業者如華捷、飛特立、飛聖航空皆以飛機託管與任務型包機為主，商業模式與國際趨勢尚有差距。

(4) 透過 SWOT 分析發現，台灣私人包機業雖具地理優勢、高資產人口成長與疫後旅遊行為轉變等潛力，但同時面臨政策限制、基礎設施不足、品牌發展不全與國際競爭者可能入侵的風險，若無制度鬆綁與產業支持，發展將極為受限。

綜合以上結論，本研究認為私人包機產業之核心競爭力建構不僅在於資本與機隊，更關鍵在於品牌定位、服務設計與產業制度配合之整合性，台灣若欲在該領域建立競爭力，必須從政策面、產業面與市場面同步調整。



第二節、研究建議

針對本研究分析與發現，提出以下建議，分為政策制定者、產業業者與未來研究者三個層面：

一、對政策制定者的建議

(1) 設立「商務航空管理辦法」或私人航空子法，明確定義會員制、分時制、非定期營運型態，使業者有法可循，避免目前灰色地帶營運模式無法擴張。

(2) 鬆綁航權審核流程，建立「私人包機快速審核通道」制度，參考新加坡單一窗口申請機制，縮短航班申請時間，提升營運效率。

(3) 發展專屬 FBO 設施（如松山或桃園設立私人航空專區），提供起降時段保障、私密候機空間與快速安檢，創造高端旅客友善體驗。

(4) 設立自由貿易航空特區或產業聚落（如參考杜拜 South Aviation City），吸引維修廠、託管公司與平台商共同設點，推動航空生態系建構。

(5) 稅制與入境制度改革，針對私人包機之燃油稅、機隊維護進口零組件關稅、跨境租機的營業稅處理等提供減免與簡化。

二、對本地產業業者的建議

(1) 建立差異化市場定位：可結合台灣離島（如澎湖、蘭嶼）旅遊、精緻醫療轉診服務、高端 MICE 活動等利基需求，發展具有地區特色的包機服務。

(2) 導入會員制度與分時制方案：模仿 VistaJet 的 Program 模型，降低飛機擁有門檻，吸引中高資產族群先進入體驗使用。

(3) 發展數位平台與品牌行銷能力：導入手機 App、線上預訂系統與 CRM 客戶資料庫，加強顧客體驗與行程透明度，提升品牌忠誠度。

(4) 推動異業結盟與高端合作：與精品旅遊業者、五星級飯店、醫療機構、家族辦公室建立合作網絡，擴大服務觸及面。

(5) 爭取政策對接與示範場域：主動與政府對話，爭取成立「私人航空創新示範點」與鬆綁試行條件，獲得政策支持空間。



三、對後續研究的建議

(1) 可擴大分析對象至亞太地區其他私人包機業者（如香港 Metrojet、新加坡 Jet Aviation）進行比較研究，提升區域策略視角。

(2) 可設計問卷調查或深度訪談，實際了解台灣高資產用戶對包機的接受度、使用習慣與潛在需求，補足本研究以二手資料為主的限制。

(3) 後續研究可針對「共享包機平台」（如 Wheels Up, FlyXO）或「空中交通即時化」技術（如 eVTOL）對私人航空產業的影響進行探討，連結未來技術趨勢。

第三節、研究限制與貢獻

一、研究限制

(1) 本研究以次級資料與企業年報為主進行個案分析，未包含使用者實際經驗與市場問卷資料，未來可透過問卷與訪談驗證價值主張有效性。

(2) 研究聚焦於 VistaJet 單一企業個案，未廣泛涵蓋其他私人航空營運模式（如共享型包機、短程 eVTOL 等），仍有多元發展面向待補充。

(3) 台灣市場仍處發展初期，可取得之本地數據有限，對於市場預測與規模估算仍具不確定性。

二、研究貢獻

(1) 本研究彙整並分析私人包機商業模式，對於高端利基航空產業研究具有補充價值。

(2) 透過 VistaJet 個案與台灣本地市場對照，揭示國際成功模式與本地挑戰差異，提供學術與實務界作為策略借鏡。

(3) 補足台灣學術界對私人包機領域研究之空白，提出可行政策建議與市場操作策略，具產業政策參考意義。

參考文獻



1. Wang, Y., & Chen, S., (2022), Post-COVID-19 Aviation Recovery: A Study of Taiwan's Market. *Journal of Air Transport Management*.
2. International Air Transport Association (IATA), (2023), *Economic Performance of the Airline Industry*.
3. Taiwan Ministry of Transportation and Communications, (2023), *Aviation Industry Report*.
4. Armstrong, G., Kotler, P., & Opresnik, M. O., (2018), *MARKETING: AN INTRODUCTION*. Pearson.
5. Forbes. (2023). *The Rise of Private Aviation: VistaJet's Global Expansion*.
6. Kotler, P., & Keller, K. L., (2016), *MARKETING MANAGEMENT*, (15th ed.). Pearson.
7. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I., (2019), *MARKETING 4.0*. Wiley.
8. McCarthy, E. J., (1960), *BASIC MARKETING: A MANAGERIAL APPROACH*. Irwin.
9. Statista. (2024), *Private Jet Market Forecast 2023~2027*.
10. VistaJet. (2023), *ANNUAL REPORT 2023*.