

航空業產業分析報告

以星宇航空為例

學號/姓名	系級	負責工作
111203006/林0君	社三甲	航空業定義、台灣航空發展史、BSC、 結論部分
111203009/柯0芳	社三甲	微笑曲線、4P 與 4C、GE 模式部分
111203027/高0榛	社三甲	星宇航空介紹、星宇航空發展簡史、 STP 分析、SWOT 策略矩陣部分
111203033/吳0瑩	社三甲	BCG 矩陣、Pestel 分析、 產業生命週期部分
111203047/吳0嫻	社三甲	鑽石模型分析、五力分析、 未來發展關鍵部分

目錄

一、產業定義

- (一) 航空業定義說明
- (二) 台灣航空發展歷史
- (三) 星宇航空介紹
- (四) 星宇航空發展歷史

二、市場區隔

- (一) STP 分析

三、產業分析

- (一) 市場結構
 - 1. BCG 矩陣
 - 2. Pestel 分析
 - 3. 鑽石模型分析
 - 4. 五力分析
 - 5. 產業生命週期

- (二) 行為

- 1. 微笑曲線
 - 2. 4P 與 4C

- (三) 績效

- 1. BSC

四、策略性建議

- (一) SWOT 策略矩陣

- (二) GE 模式

五、未來發展關鍵

六、結論

七、資料來源

一、產業定義

(一) 航空業定義說明

航空業 (Aviation Industry) 是以航空器為主要運具，提供人員運輸、貨物運輸與各項航空相關服務的綜合產業，其核心構成以民用航空運輸為主軸，並延伸至機場營運、航空管理與飛航安全等支援系統。根據國際民航組織 (ICAO) 的界定，航空運輸屬於全球重要的交通運輸方式之一，承擔國際流動、商務往返與物流運輸的關鍵角色，是全球經濟與國際互動的重要基礎設施。

在我國法規體系中，航空業的產業範疇由《民用航空法》第 2 條加以明確界定，民航局依此將民用航空事業劃分為「民航六業」，包括民用航空運輸業、普通航空業、航空貨運承攬業、航空貨物集散站經營業、航空站地勤業及空廚業。其中，民用航空運輸業為航空公司所屬之產業類型，指以航空器直接載運旅客、貨物或郵件並取得報酬的事業，為整體航空產業中最具規模與代表性的核心部門。

(二) 台灣航空發展歷史

台灣航空業自戰後以來歷經多次轉折與重要里程碑，其發展脈絡大致可分為軍事主導、國營開展、民航擴張與市場自由化等階段。1945 年二戰結束後，台灣由日本歸還中國，航空活動初期仍以軍事運輸為主，但也為後續民航基礎奠定基礎。1959 年中華航空的成立，象徵台灣民航產業的正式起步，並逐步營運國內航線與前往日本、東南亞等地的國際航班。隨著航空需求增加，政府在 1960 至 1970 年代持續推動基礎建設，包括擴建台北松山機場以及開闢首條飛往美國的遠程航線，使台灣在亞洲區域航空網絡中的地位逐漸升高。

1980 年代以後，台灣民航市場逐步走向自由化，政府放寬市場管制，多家民營航空公司投入競爭，其中長榮航空於 1989 年成立，帶動航空運輸品質提升與國際航線擴張。進入 2000 年代後，全球化所帶來的旅運需求增加與低成本航空興起，使台灣航空業面臨新的國際競爭壓力，同時也促使航空公司持續提升營運效率與機隊現代化。然而，航空安全與環境永續亦逐漸成為重要議題，民航局因此加強管理制度並推動節能減碳技術。

2020 年 COVID-19 疫情爆發為台灣航空業帶來前所未有的衝擊，國際航班大幅萎縮，航空公司紛紛調整營運策略，如擴大貨運業務、加強客改貨運輸等

方式以維持營運。隨著 2022 年全球邊境逐步解封，台灣旅運需求迅速回升，出國人次從 2022 年的 148 萬躍升至 2023 年的 1,179 萬，2024 年更成長至 1,684 萬人次，航空市場明顯復甦並進入新一波成長期。

（三）星宇航空介紹

星宇航空（STARLUX Airlines）成立於 2018 年，由前長榮航空董事長張國煒創辦，總部位於台灣桃園，並以桃園國際機場作為主要基地。自創立以來，星宇航空就秉持「精品航空」的定位，旨在提供高質感、精緻化的飛行體驗，將飛行本身打造為旅程中令人期待的部分。公司強調的不僅是運輸功能，更重視乘客的整體體驗，涵蓋視覺、味覺、嗅覺、聽覺與觸覺等五感感受，打造兼具舒適與美學的飛行環境。

品牌名稱 STARLUX 由「STAR（星）」與「LUX（光、奢華）」組成，象徵航向星辰的旅程與高品質的服務。公司提供頭等艙、商務艙及經濟艙分層服務，尤其重視頭等艙的豪華與私密性設計，座椅可全平躺，機上餐飲與服務皆以高標準呈現，並與知名餐飲品牌及主廚合作，提供精緻餐點。商務艙與經濟艙亦兼顧舒適度與實用性，座椅加厚、空間寬敞，機上娛樂系統內容豐富，符合長程航線旅客的需求。星宇航空在服裝設計、機艙裝潢及安全影片等視覺細節上也下足功夫，塑造品牌獨特形象，與傳統航空公司形成明顯差異。

此外，星宇航空注重服務與細節的統一性，無論是機上服務流程、餐飲體驗、還是機艙氛圍，皆以精品化標準設計。其定位吸引了注重品質、追求舒適及獨特飛行體驗的旅客，尤其是商務客與長程航線乘客。公司強調差異化競爭策略，不以低價爭市場，而是透過高端服務、精緻品牌形象與全方位乘客體驗，逐步在台灣及亞洲航空市場建立良好口碑。

（四）星宇航空發展歷史

星宇航空自成立以來，快速展開機隊與航線規劃。2020 年，公司正式首航，首批航點包括澳門、越南峴港及馬來西亞檳城。隨後，航線逐步拓展至日本（東京、大阪、福岡）、韓國首爾、東南亞其他城市，並逐步布局長程航線，為未來跨洲航點如北美、歐洲的發展奠定基礎。公司在機隊建設方面選擇現代化空中巴士系列，包括 A321neo、A330neo 與 A350-900，兼具短程、中程及長程運力，並符合節能減碳及環保要求，提升飛行效率與乘客舒適度。

在服務策略上，星宇航空強調精品化與差異化，不追求低價競爭，而是專注於提供精緻的乘客體驗，包括高品質座椅、機上娛樂系統、餐飲、香氛及個人化服務。公司亦推出數位化會員計畫，透過 APP 與會員制度提升旅客黏著度與品牌忠誠度。隨著品牌逐漸成型，星宇航空不僅吸引商務客，也受到中高端休閒旅客青睞，其品牌形象被視為台灣航空業的新興精品標竿。

未來，星宇航空計畫持續擴展國際航線，增強長程運輸能力，並進一步提升服務及品牌價值。公司目標是打造從台灣出發，連結亞洲、北美及歐洲的重要航空品牌，成為亞洲區具影響力的新興精品航空公司。此外，星宇航空將持續投入機隊現代化、航線規劃與數位化服務，以維持競爭優勢並滿足不同乘客需求。透過精緻服務與品牌差異化策略，星宇航空不僅希望在市場上穩固地位，也期望成為國際航空業中知名的精品航空品牌，為旅客提供更高品質、舒適與獨特的飛行體驗。



二、市場區隔

(一) STP 分析

■ 市場區隔

- **心理因素：**星宇航空特別強調高品質、精緻化與美感的飛航體驗，鎖定偏好優質服務並願意支付較高價格的旅客。此類旅客多重視細節與穩定性，其價值主張與航空公司提供的產品屬性呈現高度一致。
- **地理因素：**星宇航空主要經營亞洲至北美的長程航線，尤其是需求量持續成長的跨洲旅運市場，其市場發展潛力受到整體國際移動與商務往返需求的驅動。
- **行為因素：**星宇航空所吸引的客群多半具有品牌忠誠度高、偏好一

致性服務品質等特徵，因此願意投入更多成本以獲得穩定且具美感的飛航體驗。

■ 目標市場

星宇航空瞄準重視質感飛行體驗更甚價格的商務客與中高階層消費者，並善用台灣優越的地理位置，發展北美與東南亞的轉機市場，提供更便捷、靈活的轉機選擇，滿足旅客多元化的旅行需求。

目標市場	目標市場策略說明
台港澳	星宇航空在臺知名度已達一定水準，持續透過新航點宣傳、各異業合作來強化品牌曝光度，並透過與不同品牌及 KOL 的合作，擴大觸及客群。
東南亞	星宇航空致力於東南亞市場建立精品形象及知名度，透過以主打曝光的大型廣告版位搭配精品感的廣素材，營造氣勢磅礴的奢華品牌氛圍感，並且搭配數位的精準投放，吸引具北美轉機需求的在地旅客。
東北亞	星宇航空結合線上與實體宣傳，善用當地旅客對臺灣的高度興趣，積極推廣臺灣旅遊體驗。針對日本市場特性，將品牌內容巧妙融入熱門新聞和旅遊節目中，提升品牌曝光效益。
北美洲	星宇航空結合當地熱愛的運動文化，與球隊合作透過球賽露出提升品牌知名度。主打自臺北轉機到東南亞各大城市的便利性，旨在吸引眾多當地的東南亞移民客群。此外，透過華文媒體新聞露出及參與臺灣社群活動，以吸引北美洲的臺灣人鼓勵搭乘星宇航空返鄉。

■ 市場定位

星宇航空以「精品航空」為定位。與傳統航空不同，星宇航空將核心建立在「質感」與「美學」之上。其客艙設計以低調奢華為特色，配色與機艙燈光皆展現統一且極具辨識度的美學語言。

在服務方面，星宇航空強調細緻、體貼與一致性的服務體驗。其機上餐飲與甜點具備高度差異化，而服務流程也被設計得更符合精品品牌的語氣。從制服設計到影片呈現，再到周邊商品，星宇航空透過一系列完整的品牌敘事，建構出服務航空中少見的精品文化。除此之外，星宇航空也通過社群行銷、發表會等管道來創造話題，增加品牌討論度。

此定位使星宇航空在台灣市場中建立起與華航及長榮航空截然不同

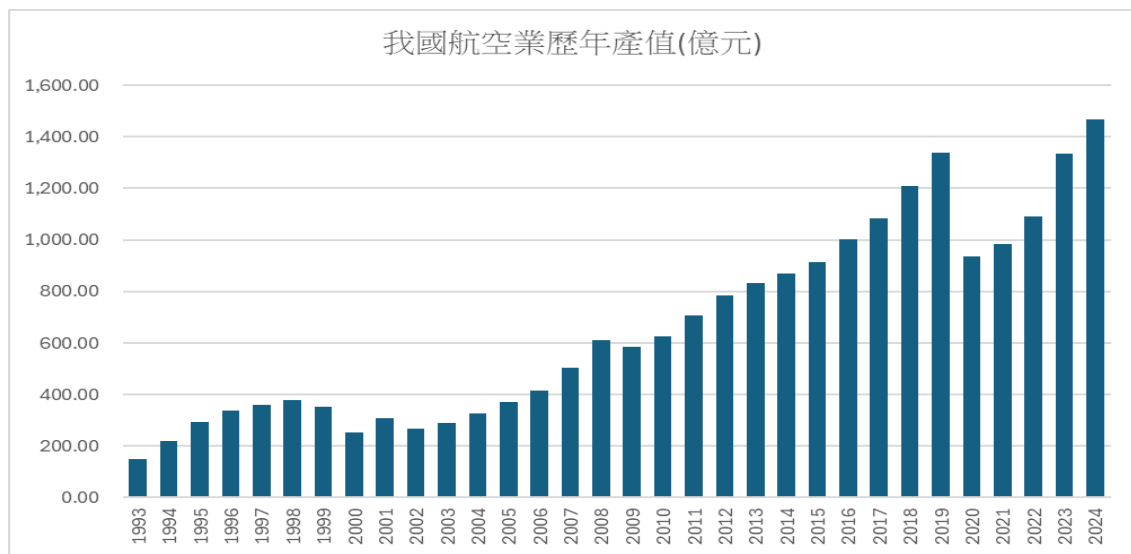
的品牌形象。前者強調歷史與規模，而星宇航空則以美學、細節與體驗作為其核心價值，形塑高度一致的品牌記憶。

三、產業分析

(一) 市場結構

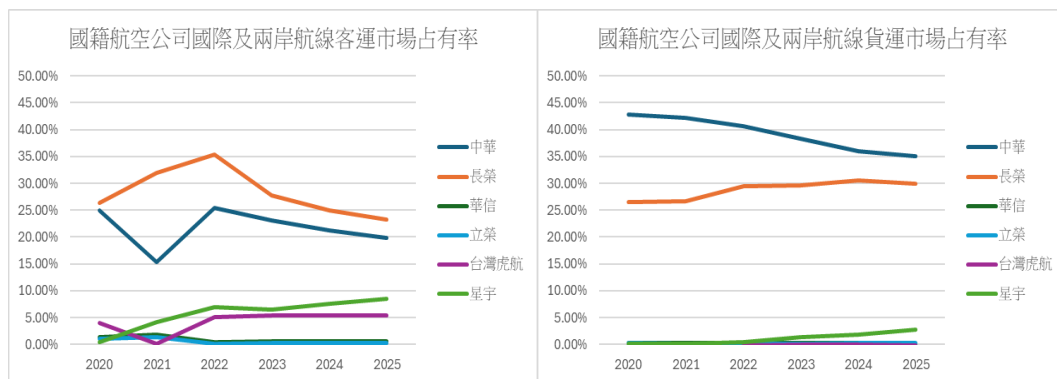
選用 BCG 矩陣、Pestel 分析、鑽石模型分析、五力分析與產業生命週期等工具

1. BCG 矩陣



我國航空業歷年產值圖

由圖表可得知我國航空業除疫情期間受到影響外，整體產值逐年上升。



國際航空公司國際及兩岸航線客貨運市場占有率歷年比較圖

根據近年台灣國籍航空公司在國際與兩岸航線的客運與貨運市場表現，可觀察到整體航空市場具有明顯的成長性，特別是疫後國際旅運需求快速回升，使近年市場維持高成長率。然而，市場結構同時呈現高度集中，由華航

與長榮航空長期主導市占。客運市場中，兩者合計市占率超過 45% - 55%，貨運市場更達 60% 以上。星宇航空自 2020 年進入市場後市占率逐年增加，2023 - 2025 年客運市占穩定於 4 - 6% 左右，貨運亦逐步成長至 4 - 6%，顯示其品牌策略、航網擴張及寬體機隊投入逐漸產生成果。但相較於兩大航空，其相對市占仍偏低。

綜合市場成長率與星宇航空的相對市占位置，星宇航空在 BCG 矩陣中屬於「問題」產業。航空市場具備高度成長性，長程航線需求增加，加上觀光復甦與新航點發展，使整體市場依然具備擴張空間，另一方面，星宇在此高成長市場中市占比仍然有限，客運與貨運規模皆未能與領導者抗衡，代表其仍處於需要大量投資、擴大運能及品牌深化的階段。若星宇能持續透過拓展航網、引進機隊並強化差異化服務以提升市占，其有機會從問號類轉變為具備高成長與高市占的「明星」產業，反之，若擴張受限或市場競爭加劇，則可能落入低市占的「狗級」產業位置。整體來說，星宇航空當前正處於關鍵的成長轉折期，需持續投入與策略性擴張，才能在成熟且競爭激烈的航空市場中建立更明確的優勢地位。

2. Pestel 分析

■ 政治因素(Political)

- 兩岸關係的穩定程度，是影響台灣航空業營運的核心政治因素，它直接決定了兩岸航線的開放範圍、可執飛的航班數量以及市場對旅客和貨運服務的實際需求，兩岸政策的任何變動都會為航空業者帶來極大的不確定性和經營風險。
- 台灣政府與其他國家簽訂的開放天空協定，決定了國籍航空公司能經營的國際航線和班次數量，促進航空業發展，並影響市場競爭程度。
- 國防與飛航安全法規的嚴格性，是台灣航空業必須嚴格遵守的營運基礎，這些法規不僅直接界定了航空公司的安全標準、維護程序與機組人員訓練規範，也因為涉及國土防衛與空域管制，對航線規劃和特定時期的飛航活動構成限制
- 透過政府的新南向政策推動，強化在航線、投資、人才交流等面向的連結，藉由擴大與東協成員的飛航服務和貿易往來

■ 經濟因素(Economic)

- 全球和台灣經濟成長率(GDP)會直接影響企業的商務旅行需求和一般民眾的可支配收入，進而影響航空客運量
- 燃油成本佔航空公司營運成本的很大比例約 25%-40%，國際油價的劇烈波動是影響獲利能力的主要因素
- 由於航空公司有大量以外幣計價的支出，例如昂貴的購機、飛機租賃、國際燃油和維修費用等，因此新台幣匯率的波動會直接影響其換匯成本，進而對航空公司的財務成本和最終獲利產生顯著的衝擊。
- 由於台灣在全球半導體、AI 伺服器等高價值產業的表現強勁，這項趨勢極大地推動了對於航空貨運的高檔需求；特別是當全球供應鏈面臨不確定性增加時，航空運輸憑藉其高時效性和安全性，成為運送這類關鍵零組件和成品的首選模式，使其在整體物流中佔據了更具優勢的地位

■ 社會因素(Social)

- 隨著國民生活水準持續提高，國人對於出國旅遊的意願和需求保持強勁，尤其在疫情過後，國際觀光市場出現了顯著且快速的復甦，成為推動客運量成長的重要動力
- 由於年輕族群以及精打細算的旅客對低成本航空(LCC)的服務和票價模式接受度不斷增加，這股趨勢正在有效地分食市場份額，從而加劇了對傳統國籍航空公司的市場競爭壓力
- 疫情後旅客的消費心態轉向「更願意付費換取更優質的體驗」，包括舒適座椅、機上服務、品牌形象與整體旅程品質。這種轉變使服務細節到位、定位高質感的航空公司具備優勢
- 社交媒體是旅客分享經驗、讚揚或批評航空服務的主要平台。社群媒體上的正面或負面評價能快速擴散，直接影響航空公司的品牌形象和口碑行銷效果

■ 技術因素(Technological)

- 持續強化線上訂票、網路報到、行動應用和客戶服務系統等電子商務與電子服務，是提升顧客體驗和簡化作業流程的關鍵，使旅客能夠更便捷地完成各項服務，同時也降低了航空公司的地面服務成本
- 引入更節能、廣體的新型飛機，這類機型不僅能有效降低燃油消耗，顯著節省主要營運成本，同時也藉由提升舒適度和承載力，增強了公司的

市場競爭力

■ 環境因素(Enviromental)

- 國際航空運輸協會(IATA)和全球共同推進的氣候變遷減緩趨勢，促使臺灣航空業導入低碳排放機型，並推行永續航空燃料(SAF)來降低對環境的負擔。
- 隨著社會對環境品質的要求日益提高，機場周邊的噪音管制和飛機廢氣排放標準正變得越來越嚴格，這不僅直接影響了航空公司的機隊選擇，同時也對航班的營運排班和夜間起降造成限制，增加了營運的複雜度和成本

■ 法律因素(Legal)

- 民用航空法規作為航空業的營運基礎，其對飛航安全、飛機維修、以及駕駛員資格等各方面都訂有極為嚴格的標準，這些規範直接且深刻地影響了航空公司的營運成本結構，並是維持高水準飛航安全的必要保障
- 在發生諸如航班延誤、取消或行李處理不當等狀況時，消費者保護法規明確界定了航空公司的法律責任以及對乘客應負擔的賠償標準，這要求航空公司必須建立穩健的應變機制，以符合消費者的權益保障
- 台灣航空業必須遵守勞動基準法及相關法規，特別是針對機師與空服員等機組人員，設有高度專業化的工時、休假和待命等特殊規範。這些規範直接限制了航空公司人力資源的調度彈性，並顯著增加了排班成本。由於航空業的工會組織力量強大，任何勞資爭議或集體協商的結果，都可能對航空公司的營運穩定性和整體成本結構造成實質性的影響

3. 鑽石模型分析

■ 生產要素

(1)人力資源

自疫情時代結束後，旅遊潮重新興起，為因應旅遊市場需求，國內各大航空公司近兩年來便開始不斷擴大徵才，航空業屬於勞力密集產業，而台灣每年報考航空業人數均超過千名，勞力供給數目足以支撐公司營運，星宇航空 2024 年總共招募約 90 名飛行員、500 名客艙組員、500 名地勤人員，2025 年因擴大航線與購入新機，總共招募 165 名飛行員、300 名客艙組員、700 名地勤人員，目前總員工數目超過 5000 人，

不斷擴編的人力資源能夠有效支持星宇航空未來增加航班目標的需求。

於員工培訓方面，星宇在開航前就已在桃園機場旁設立運籌中心與訓練設施，並在運籌中心訓練飛航組員，親自確保人力資源的品質，除了在台灣的訓練之外，星宇航空也與澳洲 FTA、美國 PSA 等飛行學校進行合作，機師在國內完成基礎培訓後，會被送往合作學校進一步受訓，由此可知星宇航空對於人才培養的重視性。

留才策略方面，星宇航空雖有提出有效對策留住人才，卻也因公司處於發展期而面臨挑戰。為了讓員工與公司利益綁定，自星宇興櫃後，便推出員工持股信託，公司補助部分金額，鼓勵員工定期定額購買自家公司股票，累積至 2025 年，星宇總共保留 45000 千股供員工認購，而員工實際認購了 32963 千股，透過持股計畫能夠增加員工的離職成本，避免已培訓完畢的員工被外籍航空公司挖角；但星宇航空在發放年終獎金時卻帶來較高的人才流失風險，2023 年航空業利潤大幅成長，長榮航空發出 6 個月年終獎金，中華航空發放約 5 個月，而星宇當時正值轉虧為盈時期，需保留資本以供未來擴張，僅發出 1 個月年終，2024 年則增加至 2.2 個月年終獎金，但仍與國內其他主要航空公司差距甚大，容易引發內部討論與比較心理。

(2) 天然資源

台灣地理位置佳，不僅是亞太地區的交通樞紐，更是東南亞飛往北美大圓航線的最佳轉運點，相較於在鄰近的香港、東京等地轉機，選擇在台北轉機飛往北美的飛行時間可減少約 2 至 3 小時，星宇可利用此地理資源搶奪轉機客源，此資源能夠有效支持星宇近期購買 A350 機型飛往北美、大量布局東南亞航線的策略。

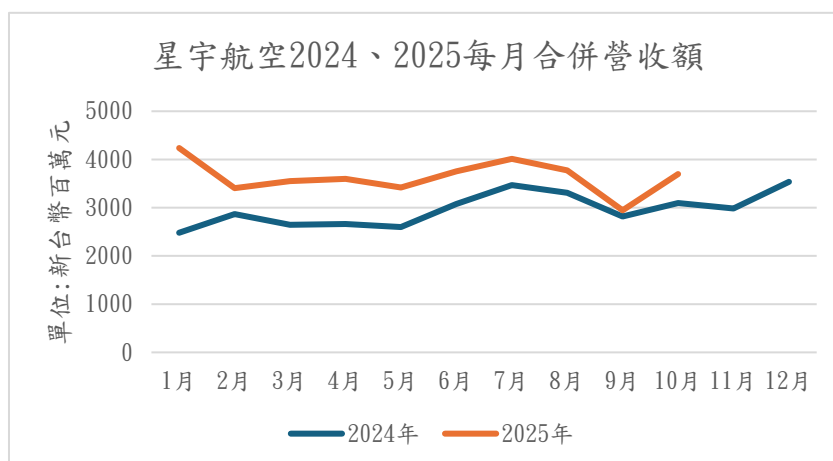
除了享受地理位置帶來的優點之外，同時須承受颱風與空域限制的風險，台灣位於颱風路徑要衝，氣候資源的不穩定性考驗了航空公司的調度能力，星宇曾在 2023 年因天氣與調度問題無法準時飛往成田機場，導致近 300 名旅客被延誤 7 小時，由此可知氣候風險是其必須克服的天然劣勢；此外，台北飛航情報區是全球最繁忙的飛航情報區之一，平均每天有超過 500 架過境航班通過，當空域變成稀缺資源，星宇在爭取最佳飛行高度與直飛路徑時，便需面臨激烈的資源搶奪，有時因需配合空域分配而必須繞道飛行，導致燃油與時間成本增加。

(3) 財富資源

航空業屬於重資本、高槓桿之產業，財富資源的優劣為公司是否能長久經營的關鍵因素，星宇航空的創始資本相較於其他航空公司水平高，其創辦人張國煒本為長榮航空董事長之一，離開長榮後繼承長榮集團部分遺產與股權變現資金，初期成立之資本額幾乎由張國煒個人注資，財富資源的優勢使星宇航空在疫情期間就算幾乎無營收卻仍能存活，不須在旅遊業最黑暗的時期變賣資本求生，初期股權高度集中，讓星宇在做重大決策時，能不被短視近利的股東左右，推使張國煒有底氣堅持長期的品牌佈局。

2024 年 10 月 25 日，星宇航空成功轉上市，使公司資金由個人轉向大眾，新股抽籤時共有 160.75 萬人申購，打破台灣股票史紀錄，上市首日便大漲 45%，股價一度超越華航與長榮，不僅顯示市場資金對其品牌價值的高度認同，更顯現出星宇強大的募資號召能力。

除了創始資本與股市收益外，星宇的營運策略也為其帶來高收益，透過鎖定高端商務客與願意付高價的旅遊客，使其客單價往往高於同業平均，高品質的飛航體驗也讓許多人聲稱：「搭乘過星宇便不會想選擇其他航空公司」，星宇選擇不拼市佔率轉而拼收益率，顧客的累積能夠帶給星宇穩定的營運收益，使其營收金額逐年上升。



(4) 基礎資源

星宇目前目前面臨外部不可控的機場基礎設施風險，桃園機場機場現有的第一、二航廈容量已達極限，且星宇並無專屬航廈空間，大多人偏好的「早出晚回」班機時間早已被華航、長榮佔據，星宇常需被迫使用紅眼或非尖端時段，使其消費者被分散至其他航空公司；機場停機位

不足加上星宇新機接收速度加快，使其需將飛機停在較遠的機坪，增加接駁作業成本與旅客不便，若想克服此基礎資源劣勢，必須積極爭取進駐 2027 年完工的桃園第三航廈，才能夠有效翻身。

雖然基礎資源受阻礙，但積極投入內部基礎建設依然能夠帶來效益，例如星宇在 2020 年開航初期便斥資數億台幣在桃園市大園區自建維修棚廠，並於 2021 年底正式完工，與其他新創航空公司不同，星宇不選擇將飛機維修全部委外，而是選擇親自掌握維修細節，這不僅能增加公司維修流程的自主性與效率，更能落實創辦人張國煒對於安全與整潔的細緻要求，為公司整體形象加分。

(5)知識資源

創辦人張國煒是全球極少數持有波音 777 與空中巴士 A320、A350 機師執照，且具備維修專業證照的航空公司董事長，其可將知識轉化為競爭力，在決策精準度與細節管理方面遠超其他航空公司，一般航空公司高層多為財物或管理出身，對於技術細節不甚了解，但張國煒能直接評估技術優劣，減少層層匯報的資訊落差，更因其對於航空業的知識基礎，使星宇能制定出細膩的 SOP，建立高水平的服務標準，星宇雖然年輕，但其相關知識底蘊深厚。

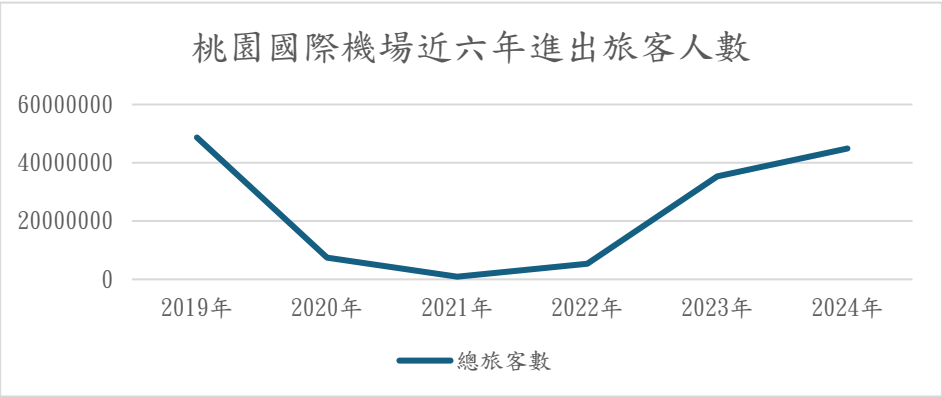
在數據與收益管理知識方面，雖然星宇缺乏過去的季節性旅客數據，可能在預測票價與滿座率時出現誤差，但隨後導入收益管理系統，透過演算法即時監控市場票價波動，進行航班機位與旅客類型偏好的分配，使其能夠精準決定熱門檔期的票價；此外，星宇於 2025 年導入 INFORM 與 GroundStar 軟體，能夠有效協助公司安排地面服務、飛機工程、機場營運等排程需求與流程管理，在提升生產力的同時降低營運成本，同時確保服務的順暢與可靠性。

■ 需求

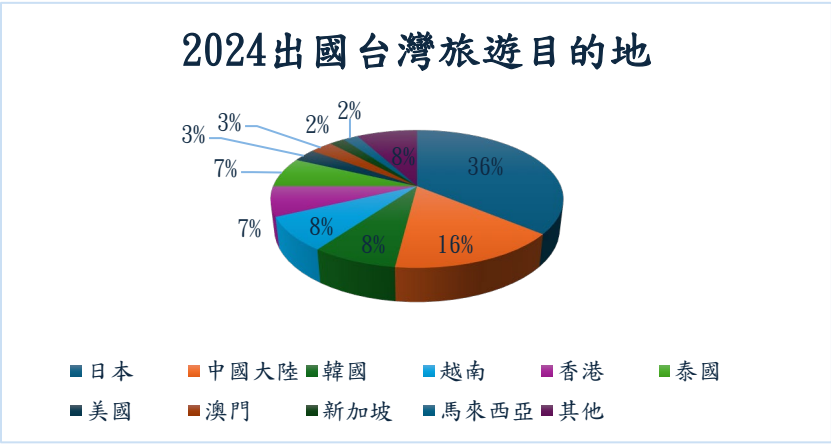
(1)國內市場

自 2022 年開放國境後，桃園國際機場進出的旅客人數便逐年上升，2022 年桃園機場總旅客數為 5342448 人，比 2021 總旅客數目增加了 487.72%，2023 年桃園機場總旅客數為 35354924 人，相較 2022 總人數增加 561.77%，2024 年桃園機場總旅客數為 44921996 人，相較 2023 總人數增加 27.06%，由上述數據可見：雖然星宇航空目前只在桃園國際

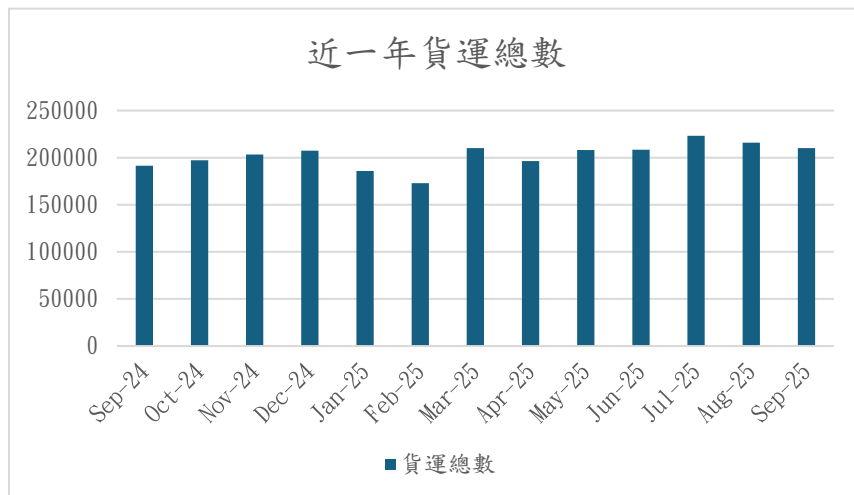
機場起降，但逐年增加的旅客人次仍能夠為星宇帶來極高的市場需求。



以台灣 2024 年出國旅遊目的地排名，全年訪日人數高達 6006116 人，佔台灣總出國人數的 36%，其次為中國大陸 2770284 人、韓國 1429398 人、越南 1263352 人、香港 1203821 人，而星宇航空的國際航網高度集中在日本，從沖繩至北海道都有航班，剛好能利用最穩定的內需獲取利益，未來對於東南亞與美洲航線的規劃也能符合台灣旅遊市場之需求。

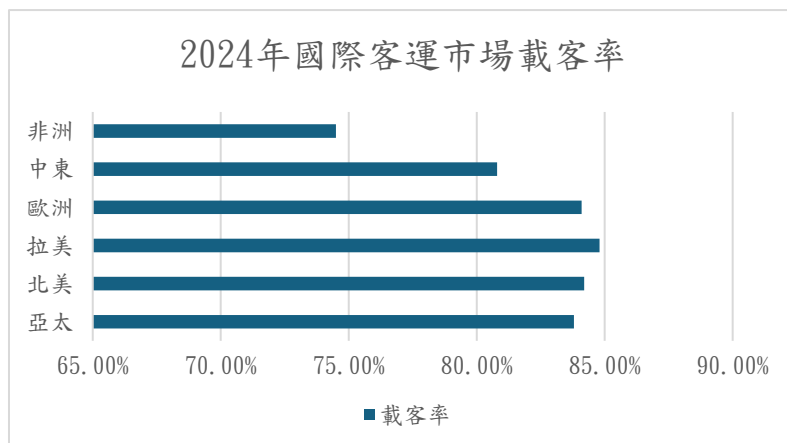


貨運部分，桃園國際機場近一年來的貨運總數每月都維持在 17 萬件以上，2025 年有逐漸增加至每月 20 萬件以上的趨勢，而星宇航空在 2024 年成為台灣首家獲國際航空運輸協會獨立驗證卓越中心頒發離電池運輸認證，又在 2025 年取得 CEIV Pharma 醫藥冷鏈運輸及 CEIV Fresh 生鮮貨物運輸雙認證，獲得國際認可的星宇航空，能夠有效在台灣鞏固其特殊貨物運輸的領先地位。



(2) 國外市場

全球航空客運市場正處於復甦與增長階段，其中以亞太地區為主要的增長動力，根據 IATA 數據，2023 年全球航空市場總值達 6785.5 億美元，且亞太地區客運量成長率達 16.9%，2024 年全球國際旅客人次為 14 億，已恢復至疫情前 2019 年的水平，數據預估至 2043 年總人數可達 79 億人次。除了全球客運市場需求的增加，星宇航空也將目標客群鎖定在國際轉機旅客上，根據營運數據，星宇航空北美航線的旅客中，高達 60% 至 65% 是轉機客，尤其東南亞國家由於地理位置或飛安評級問題，而缺乏直飛美國的航班，星宇能夠有效利用台灣地理位置，為迫切需要轉機的東南亞與北美國際旅客提供服務。

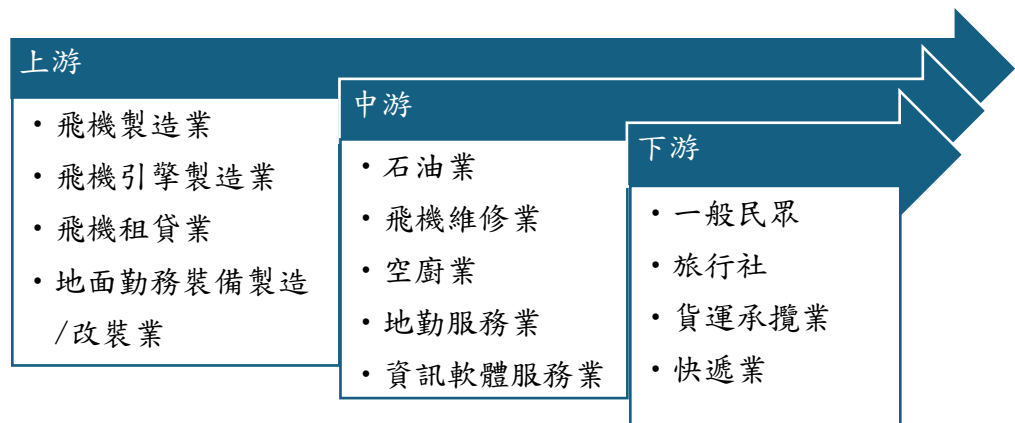


國際貨運市場部分，因受到跨境電子商務與紅海危機的海運延誤影響，貨運需求逐漸由海運轉向空運，2024 年貨運比疫情前高出約 30%，貨運需求量預估年增 11.8%，且航空公司貨運噸公里數創歷史新高，而

星宇航空為因應國際貨運市場的需求增長，於 2024 年訂購 5 架 A350F 貨機，2025 年則再訂購五架，總共 10 架貨機將於 2027 年開始交機，持續往國際貨運市場發展，能為星宇航空帶來更多國際知名度與利潤。

■ 結構、企業策略、同業競爭

(1) 結構



(2) 企業策略

● 精品航空定位：

星宇航空在航空業市場中不打價格戰，反而將目標聚焦在價值上，近年來堅持引進最新機型 A350/A330，並與頂級餐飲聯名、注重顧客體驗等，這些策略意在拉高競爭門檻，將航空業從運輸業轉型為服務體驗業。

● 航網策略：

星宇在決定航線時，採用軸輻式航網策略，先積極拓展亞洲日本及東南亞航線作為輻射腳，再建立好顧客基礎後開始拓展北美航線作為長程軸心，星宇將目標放在藍海市場，且並無因初期虧損而更改航網邏輯，能為公司帶來差異化競爭優勢與較高的利潤成長。

● 企業責任與永續發展：

為實踐企業責任與打造良好公司形象，星宇近年引進節能機型，並使用永續航空燃油以減少碳排放，在 2024 年通過 ISO 50001 能源管理系統認證、ISO 45001 職業安全與健康管理系統認證、ISO 14064 溫室氣體盤查證書等，顯現其積極落實節能行動與關注員工安全的決心。

● 單一機隊策略：

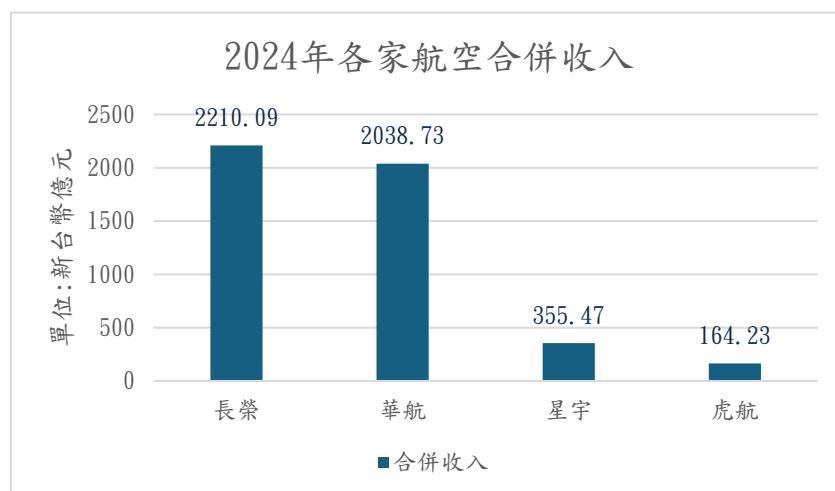
相比長榮與華航混用 Boeing 與 Airbus，星宇於開航至今只採購

Airbus 機型，因此目前只需一套維修庫存與機師培訓邏輯，此策略在成本高昂的開業初期，能夠大幅降低營運複雜度與成本。

(3)同業競爭

長榮與華航過去長期壟斷台灣國際航線，雙方在票價與服務上雖有競爭，但已形成市場默契，安逸經營各自的市場客群，但自從星宇加入，台灣航空業由原本的雙寡頭轉變為三方鼎立，桃園機場時間帶固定，星宇多飛一班，使對手在該時段的客源直接流失，加上星宇為了與其他航空服務做出差異化，不惜打破行規，迫使長榮與華航必須做出反應。星宇航空的出現，終結台灣航空業長期的舒適圈，高強度的國內競爭讓三家業者都面臨獲利壓力，但也因高度競爭所帶來的升級與改進，使星宇足以在國際市場上對抗阿聯酋或新加坡航空等勁敵。

2024 年長榮航空合併營收達新台幣 2210.09 億，相較 2023 年增加 10.31%，中華航空為 2038.73 億元，年增率 10.31%，星宇航空共收入 355.47 億元，年增率 58.18%，虎航則為 164.23 億元，年增率 31.72%，代表星宇航空不只面臨兩大航空市佔率的壓力，更被打價格戰的廉價航空緊追在後。



■ 相關和周邊產業

除了航空業所需的基本上下游產業所提供之必要資源之外，星宇也致力於將台灣強勢的餐飲、金融業融入自身的服務生態中，創造出獨特的競爭優勢。

● 餐飲與生活風格產業：

台灣餐飲業高度發達且競爭激烈，擁有許多世界級的在地品牌，星宇

近年來積極與餐飲品牌合作結盟，例如：胡同燒肉、捲尾家、態芮、鈺善閣等，供應合作品牌之餐點能使星宇不需自己研發新菜色，而是直接使用合作夥伴的成熟產品，有效降低內部研發成本，獨特的飛機餐更增加星宇的品牌溢價，餐飲品牌本身的忠實消費者也會轉而注意到星宇航空，這些都是傳統使用自家空廚之航空公司無法得到的紅利。

- 金融產業：

銀行業的支持能穩定航空業的現金流，星宇航空於 2023 年 3 月 1 日與玉山銀行正式聯名推出聯名卡，而台灣的信用卡市場極度成熟，消費者習慣使用里程卡，信用卡點數與里程綁定能有效提升客戶黏著度，持卡人為了累積點數，會優先訂購星宇的機票，加上聯名卡的分潤收入，為星宇帶來持續的現金流，且玉山銀行的發卡量高，結至 2025 年 10 月，玉山銀行整體有效卡數已達 5420952 張，每一張卡片都是一個持續曝光的移動廣告，有助於讓更多消費者認識星宇品牌。

- 航太製造與維修業：

台灣擁有亞洲頂尖的飛機維修能力，例如長榮航太 EGAT 與華航修護中心等，雖然星宇已有自建的棚廠，但在零件調度與特殊工法的支援上，仍受惠於台灣成熟的航太產業聚落。

■ 政府

- 地緣政治與外交：

航空業是外交的延伸，星宇航空的航網佈置深受政府外交關係影響，例如台美目前簽有開放天空協議，因此政府不會限制飛往美國的班次與航點，能為星宇航空大力擴展北美航線的目標提供支持，除此之外，近期兩岸關係急降，陸客無法來台且許多直航航點受限，長榮與華航過去高度依賴兩岸航線的獲利，導致現在損失慘重，但星宇因成立時兩岸關係就已變差，所以並無將中國大陸市場算入核心營收內，反而為星宇抵銷兩岸關係所帶來的風險。

- 基礎建設：

桃園機場第三航廈於 2017 年 5 月 26 日開始動工，並預計於 2027 年全部完工開始試營運，第三航廈將會是台灣最新、最高級的航廈，與星宇航空主打的精品形象相符，若政府最終允許星宇進駐第三航廈，並

擁有專屬的先進報到櫃台與貴賓室，能使星宇升級其品牌形象並吸引更多客戶。

- 航權分配：

航權的分配對於競爭激烈的航空業極為重要，而分配權主要落在政府手中，熱門航點的航權有限，加上交通部民用航空局通常依據飛安考核、營運年資、政策配合度等數值來評分分配，星宇作為新公司，積分累積無法達到長榮、華航等老牌公司高，導致初期難以取得一線城市與熱門景點的航權，只能先飛二線城市或美國航線，但目前政府開始推行大南方計畫，計畫擴建高雄小港機場與新建高雄國際新機場，星宇若能積極開闢南部的航班，便能獲得民航局的政策配合度加分，增加未來爭取航線的機會。

- ESG 發展目標：

台灣近年來積極推動 ESG 發展，著重於環境減碳、企業治理等目標，並以淨零碳排為主要方向，而星宇航空於 2025 年 10 月 23 日正式加入國際航空運輸協會 CO2 Connect 計畫，為亞洲首家參與的航空公司，透過此計畫共享數據與資源，使技術開發的重複成本降低，並陸續導入高效能機型、使用永續航空燃油（SAF），代表星宇航空對 ESG 永續承諾的實踐。

■ 機會

- 油價與環保法規：

烏俄戰爭導致國際油價大幅上漲，加上全球開始徵收航空碳稅，使擁有大量舊機型的競爭對手大幅增加其成本，但星宇全機隊的平均機年齡極低，且全部使用新世代節能引擎，成為全市場最省油的機隊，剛好能在油價動盪的時期創造成本優勢。

- 疫情期與復甦期：

星宇於 2020 年 1 月開啟首航，隨即爆發全球疫情，導致原本擁有龐大機隊的長榮與華航需處理停機費、人事成本、退票等巨額，但星宇當時只有 3 架飛機，虧損可控，並利用鎖國期間訓練機組人員、新機測試、建立 IT 系統，增強自身實力。2023 年全球疫情趨緩，出現報復性旅遊現象，導致航空股價上漲，星宇一進入市場時便剛好遇上航空

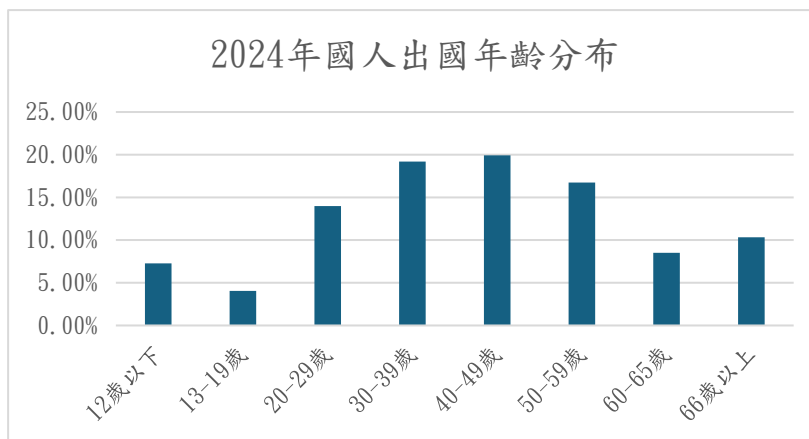
業利潤最高的時期，疫情所帶來的鎖國時期讓星宇有時間養精蓄銳，並在開放旅遊時獲得大量消費者。

- 競爭對手內部動盪：

2019 年的長榮航空空服員罷工與同年華航機師罷工事件，這些事件使兩大航空原本的忠實客戶不安全感上升，更促使旅客尋找備案，星宇作為一家沒有歷史工會包袱的新公司，加上從開航以來塑造出的優質形象，自然會接收到從長榮與華航所溢出的客源。

- 觀光旅遊風向：

星宇航空的年輕客群佔比高，約有六至七成旅客在 40 歲以下，一直以來也致力於吸引年輕消費者的目光，努力塑造新潮、前衛的企業形象，而近年來台灣出國旅遊人口高度集中在 20 至 49 歲，使星宇能夠成功吸收大量客源。



小結：透過鑽石模型分析可發現星宇的崛起並非偶然，而是成功將台灣的地理優勢、產業鏈群聚力量、市場機會串聯，並在高壓競爭環境下所淬煉出的成果。

4. 五力分析

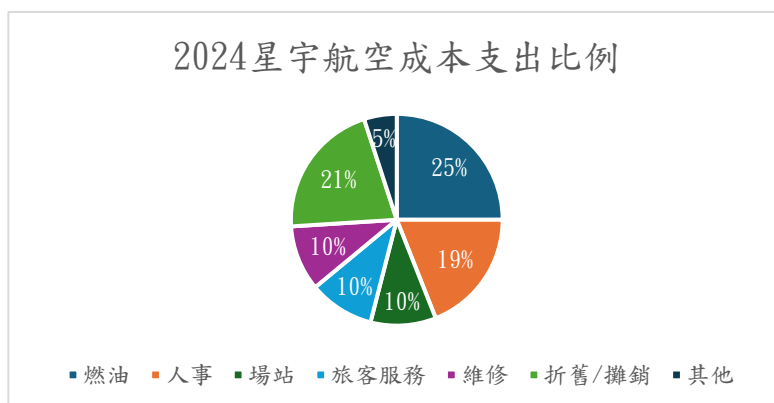
- 新進入者威脅：●低

在台灣目前的航空產業環境下，新進入者的威脅極低，創立一家航空公司所需的初期投資成本極高，在賣出第一張票前，可能已經付出數十億台幣，且民航局為了飛安問題與國家形象，對於新成立的航空公司有極為嚴格的審查流程，新公司必須投入大量人力與時間撰寫手冊、進行試飛，更加重了成立新公司的時間成本，就算通過重重審查成功創立公司後，也

將會面臨機坪飽和導致無法取得有利起飛時間帶、全球機師短缺等現實問題，在資本與法規的雙重高牆之下，幾乎沒有高財力且願意冒高風險的企業出現，因此，潛在進入者的威脅是星宇在五力分析中最不需擔心的一環。

■ 供應商議價能力：●高

航空業為高度依賴飛機建造商和油商的產業，因此在面對上游供應商時往往處於弱勢地位。全球客機市場由波音與空中巴士壟斷，航空公司沒有第三種選擇，而星宇全機隊都使用空中巴士，若要換成波音，其全部的機師執照、維修工具、零件等都需重來，在轉換成本極高的壓力下，星宇在價格談判與交機排程上的籌碼低，導致空中巴士供應商有極大的掌握權；燃油供應方面，燃油成本通常佔航空公司營運成本的 20%到 30%，但油價是由國際市場決定，航空公司只能接受不穩定的國際定價，而在桃園國際機場，供油主要由中油與台塑石化寡占，星宇只能依據公告價格購買，因此航空燃油作為航空公司最大的項目成本，卻是最無法掌握的變數，供應商的議價能力高。



■ 購買者議價能力：●中等

在航空產業，旅客通常擁有很高的議價能力，因為機票的替代性太高，加上廉價航空的威脅，使旅客能輕鬆找到更便宜的機票，但星宇航空的核心策略就是透過品牌信仰、極緻體驗等，將消費者議價能力往下壓。目前市場現況為：旅客的轉換成本極低，只需透過網路對比就能找到更便宜價格的機票，加上星宇會員計畫才剛開始，旅客累積的里程還不多，導致旅客選擇其他航空的心理負擔較低，而星宇透過產品差異化，將單純的乘坐交通工具轉變為高級體驗，當追求高質感的旅客被這些特色吸引，就無法在市場上找到與星宇服務相同的替代品，此時，旅客將願意為星宇提供

的體驗支付溢價，統整上述，購買者對於星宇的議價能力為中等，並呈現兩極化的分布，對於只在意價格的旅客，就擁有高度的議價能力，但對於注重服務品質與體驗的旅客，因無法找到替代品，議價能力便會下降。

■ 替代品或服務威脅：●低

台灣四面環海，若國人想出國就必須搭乘飛機，確保了航空運輸的剛性需求，所以對於國際長程運輸而言，航空業擁有物理上的壟斷性，星宇在市場上自然無替代品威脅，雖然也有郵輪的選項，但兩者提供的服務有本質上的區別，郵輪主要提供船上的設施，飛機則只負責到達目的地，客群重疊率極低，因此，對於星宇航空而言，替代品的威脅是五力分析中最安全的一環。

■ 同業競爭者競爭程度：●極高

台灣航空產業為高度成熟、寡占且資本密集的市場，星宇航空面臨的同業競爭程度為極高，星宇面對的主要對手長榮、華航，都是營運數十年且擁有 80 架以上機隊的國際知名航空公司，星宇雖然機隊數量少，但其攻擊性極高，從開航以來就直接對準獲利航線，導致對手無法忽視星宇的威脅，需動用全部資源與星宇進行抗爭，且航空業的固定成本高，公司必須想辦法提高每次航班的載客率，若有其中一家公司為了拉高載客率而降價，其他公司就需被迫跟進，否則載客率會急速下降，這些壓力都使航空業競爭永遠屬於緊繃狀態。

除了對手實力與成本壓力以外，星宇在客群與航空聯盟支持上也處於弱勢，長榮與華航擁有數十萬名累積十幾年里程數的高卡客戶，此類商務客因為想保級與繼續累積里程，即使想搭乘星宇也會再三考慮，因此，星宇在會員制度正式上線時，一併推出以他航會員轉卡申請的方式，直接承認對手的高卡資格，使顧客轉換門檻大幅降低；全球航空聯盟支持方面，長榮屬於星空聯盟，擁有全球最大的聯盟網絡，使其轉機銜接順暢且里程通用，華航屬於天合聯盟，與達美、法國航空合作密切，星宇目前尚未加入任何聯盟，雖然已宣布未來會積極爭取加入寰宇一家，但近期仍缺乏聯盟支持與資源共享的優勢

小結：星宇航空雖處於供應商強勢且競爭激烈的市場中，但能有效利用及高進入門檻阻擋後患，並專注於提供差異化服務來贏得消費者的心，試圖在紅海市場中開創出高利潤的藍海。

5. 產業生命週期

■ 導入期（1900 年代至 1940 年代）

萊特兄弟於 1903 年在美國基蒂霍克成功進行了人類史上第一次動力、可控制的持續飛行，此後世界各國航空事業也迅速發展。此階段航空技術尚不成熟，飛機主要用於軍事和郵政服務。商業載客風險極高，運力極低，競爭者極少，通常需要政府特許經營或補貼公司主導，進入的壁壘極高，需要龐大的資本投入進行研發。

■ 成長期（1940 年代至 1987 年）

第二次世界大戰後，噴射引擎技術從軍用轉為民用。波音 707 等噴射客機的投入使用，極大地改變了航空旅行的速度、安全性和載客量，它將航空旅行從奢侈品轉變為可靠的大眾運輸工具，標誌著航空業從技術探索進入商業規模化擴張。儘管市場需求呈指數級增長，但此時的市場結構仍受到各國政府的嚴格管制，票價、航線和航權均由政府控制，有效抑制了競爭，使航空公司通常能享有穩定且較高的利潤。在這種模式下，航空公司的競爭焦點主要在於擴張航線網絡和機隊規模。

在經濟起飛帶動下，臺灣在 1950 年代末期至 1960 年代陸續成立了中華航空、臺灣航空、永興航空等民營航空公司，積極建立亞洲及國際航線網路，為日後成為區域轉運樞紐奠定了堅實基礎。

■ 震盪期（1987 年至 1990 年代）

政府頒布開放天空政策，解除市場進入和航線管制，新業者如長榮航空、馬公、瑞聯等紛紛湧入，導致國內線運力過剩、承載率下降。競爭焦點從早期航線擴張轉為價格競爭和成本控制，加速資金不足的小型業者淘汰，這段時期最終促成了大規模的整合與集團化，例如大華、馬公、中亞、台灣航空等面臨巨大壓力，最終透過立榮航空的成立等方式進行聯盟化與整合。

■ 成熟期（2000 年代至今）

在 2000 年至今的成熟期階段，台灣航空業的產業結構趨於穩定，市場已完成了大規模整合，由中華航空、長榮航空、立榮航空等少數大型集團主導國內外市場，以及透過加入國際航空聯盟如星空聯盟、天合聯盟、寰宇一家來鞏固和擴大國際航線網絡。

面對國際低成本航空（LCC）日益強勁的市場競爭以及由此導致的持

續壓縮的基礎機票利潤，傳統國籍航空公司必須進行策略性的營利模式轉型。這種轉型意味著業者將收入來源的重心，從過去單純依賴機票銷售，逐步擴大並轉向附加服務的銷售，如座位升級、提供高品質餐點與服務等，提供旅程的舒適程度，讓飛行不單是交通工具，而是旅程的一部份。

■ 衰退期

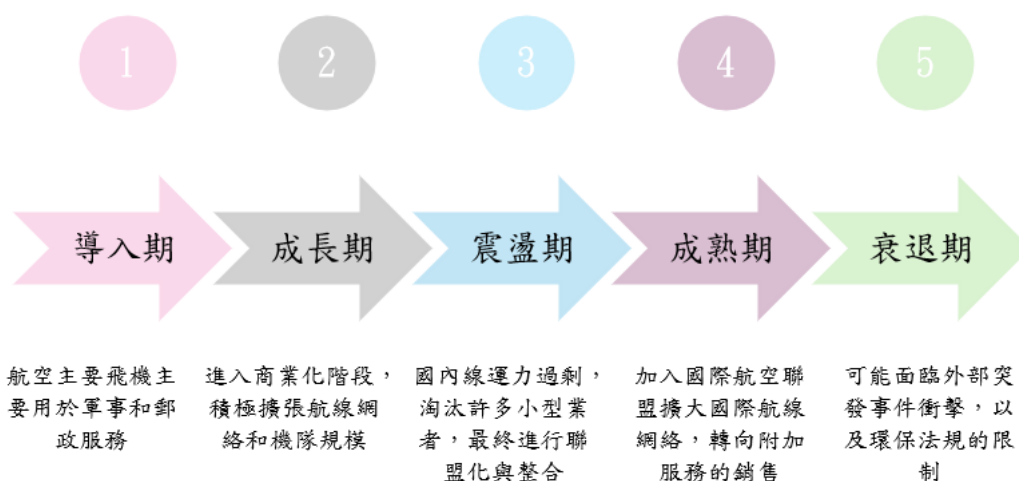
航空業作為全球關鍵服務業，很難完全衰退，但產業仍可能面臨以下問題：

- 外部衝擊

黑天鵝事件如 911、全球金融危機、COVID-19 等，會導致航空短期需求短時間暴跌，迫使航空公司採取機隊停飛、大規模裁員和政府紓困等應急措施，營運進入暫時性衰退。

- 綠色轉型

全球關注減少碳排等相關環保議題，而航空業作為高碳排行業，可能面臨嚴格環保政策與限制，投資永續航空燃料（SAF）、新型節能飛機也會增加公司營運的成本。



(二) 行為

選用微笑曲線與 4P、4C 分析

1. 微笑曲線

■ 星宇航空的附加價值

(1) 精品航空

星宇航空自成立以來便以「精品航空」為定位，在 COVID-19 疫情的考驗後迅速調整步伐，把握 2024 年旅遊市場復甦的契機。航網布局方面，除了持續強化東北亞航線、增班與擴點外，也於 2024 年 9 月開通首個南半球航點雅加達，延伸其東南亞版圖；在長程線上，自 2023 年開闢洛杉磯、舊金山後，又於 2024 年新增西雅圖航點，使美國航線更為完整，並提升整體航班頻率。服務層面則穩固其高端市場形象，作為目前唯一提供頭等艙的國籍航空公司，深受商務與高端旅客青睞，也於 2024 年獲得 SKYTRAX 肯定，全台唯一「飛機上的高空貴賓室」若是搭乘 A350-900 的頭等艙和商務艙，藉由 48 吋及 60 吋全閉式拉門、獨立走道，沉浸在個人專屬的空間感，珍奶是最能代表台灣的飲料之一，能在飛機上喝珍奶絕對讓人記憶深刻，而星宇也是唯一提供珍珠鮮奶茶的航空公司。營運成果部分，2024 年全年營收達 355.47 億元、年增 58.2%，創下歷史新高，並於同年 10 月正式掛牌上市。

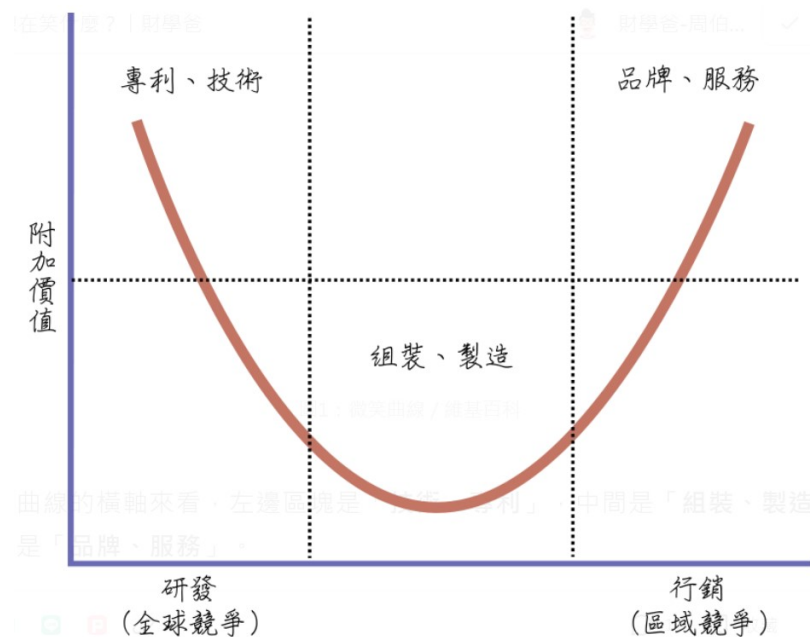
(2) 綠色飛行

在永續發展上，星宇航空將環境保護視為企業責任的重要核心，積極響應國家 2050 淨零排放目標。相關策略包含使用永續航空燃料 (SAF)、導入更節能減碳的機型與地面設備、採用綠建材、加強航機保養與推動運具電動化，以降低整體營運對環境的衝擊。社會面向則強調回饋與共融，2024 年成立台中營運基地，帶動區域平衡發展；推動「星夢計畫」鼓勵員工參與志工服務；並重視多元包容的職場文化與員工福祉。針對主要能源消耗來源-外購電力，本公司節能減碳策略採取智慧照明控制、太陽能設備建置及空調系統優化等措施，有效提升能源使用效率。在航空營運上，引進新型 A350 廣體客機搭配最新勞斯萊斯 XWB 引擎，減碳效益可達 25%，並規劃逐步提升永續航空燃料使用比例，降低營運碳排放。為落實環境友善，除了強化內部減塑宣導外，也在機上服務與商品選用上，優先採購可再生再製之原料與包材，展現永續環境的

具體作為。

(3)航空路線

星宇航空將持續擴張北美航網，計劃於 2025 年開設第四個美國航點安大略，並以台灣的亞太樞紐優勢打造跨洲轉機中心，聚焦東南亞—北美的大量轉機旅客市場。同時深化與阿拉斯加航空的合作，提升聯運服務品質。隨著機隊持續擴增，星宇航空未來將把航網延伸至歐洲、大洋洲等更多區域，並堅持以「讓每一趟旅程都獨一無二」的理念，提供卓越、安全且貼心的精品級飛行體驗，持續向國際市場邁向更高成就。



■ 產業價值鏈

● 品牌定位

星宇航空在台灣由長榮與華航主導的航空市場中，選擇以「精品航空」作為差異化定位，避開一般航空容易陷入的價格競爭，品牌從成立之初就強調「高端、精緻、質感」的整體體驗，把飛行視為一種奢華旅程，而非單純的交通方式。這種明確而高辨識度的定位，使星宇在競爭激烈的市場中快速建立起獨特形象。航空業具有極高的進入門檻，包括航權取得、巨額資金、機隊維護及人員訓練等。透過鎖定小眾高端市場，星宇成功讓品牌在初期就具備話題性與吸引力，降低新品牌在航空業常遇到的信任成本與競爭壓力。

● 機隊一致化帶來運營效率

星宇採用以 Airbus 系列為主的機隊配置，包括 A321neo、A330neo 與 A350-900。這種一致化的機隊策略，不僅能降低維修、訓練與零件備配的成本，也有助於維持服務標準的穩定性。對於仍在擴張期的航空公司來說，這種策略讓星宇得以在維持品質的同時兼顧經濟效益。

- 會員制度

星宇的 COSMILE 會員制度不只是傳統的哩程累積，而是更精細的會員價值管理。系統會依據乘客的艙等、搭乘頻率與消費額等進行綜合評估，並為高價值會員提供更專屬化的服務。這種作法讓星宇不只是在賣機票，而是在經營一群長期、高忠誠度的旅客，使品牌與顧客之間建立更強的黏著度。

小結：從微笑曲線的視角來看，星宇航空成功在價值鏈創造高附加價值，讓品牌不受航空業中段營運低利潤特性的限制。在微笑曲線右端，即「服務端」，星宇透過 COSMILE 精準會員管理、細緻機上服務、北美長程線的持續擴張與跨洲轉機策略，創造高度個人化與可持續的顧客關係，提升旅客終身價值。同時以永續航空燃料、節能減碳設備與新型 A350 機隊展現 ESG 實力，進一步強化品牌信任。

2. 4P 與 4C

(1) 4P 分析

■ Product(產品)

星宇航空主打「精品航空」定位，提供高質感機艙設計、客製化燈光與座椅、精品級餐飲與貼心服務，強調沉浸式奢華飛行體驗，從官網到機上服務都追求一致性的品牌感，讓消費者感到「被重視」。

■ Price(價格)

採取高端與中價混合策略，票價通常比傳統航空略高，但主打「物有所值」，以服務品質、品牌氛圍與舒適度拉開差異，吸引願意為體驗買單的族群。

■ Place(通路)

以台北桃園機場為核心樞紐，布局東亞、東南亞及美國航線，持續擴張中，主要通路為官網、APP 與旅行社，同時透過會員制度強化消費黏著度。

■ Promotion(促銷)

透過高質感品牌形象、限制版合作（如精品聯名）、社群行銷與話題廣告來建立「星宇=時尚」的印象。也透過 KOL、短片與沉浸式形象影片提升品牌故事感。

(2) 4C 分析

■ Customer(顧客)

鎖定追求精品體驗的旅客：年輕上班族、商務客、喜歡高質感旅遊的族群，他們重視舒適、儀式感與服務細節，願意為更好的飛行環境加價。

■ Cost(顧客成本)

不只機票價格，也包括整體時間成本、轉機便利度與服務附加價值，星宇透過舒適座椅、更好的地面服務、簡潔的購票流程來降低「心理成本」。

■ Convenience(便利性)

提供直覺性的官網與 APP、快速報到、自助服務、會員制度與里程回饋。航線尚在拓展中，但以高品質航點提升便利感。

■ Communication(溝通)

星宇強調故事行銷：從品牌理念、制服、廣告到飛機命名都帶有情感與美學。與消費者保持活躍社群互動，以透明、友善、具設計感的方式傳遞品牌價值。

(三) 績效

1. BSC

■ 財務面向

2024 全年度至 2025 第三季的財務報表，星宇航空呈現營收穩健但獲利因高資本支出而承受壓力。雖然帳面虧損，但現金流量結構顯示本業依然強健，其主要壓力來自於新機隊引進後的折舊攤提和利息費用。

- 資產負債表

資產總額自 2024 年底的 1,190 億元，快速成長至 2025 年 Q3 的 1,304 億元，增幅約 9.6%。此成長動力主要來自於新機隊的持續交機與相關硬體設施投資。隨著資產增加，負債總額亦從 892 億上升至 981 億。截至 2025Q3，負債比率約為 75.2% (\$981 億/1304 億\$)。航空業屬重資本產業，70%-80%的負債比率雖屬業界常態，但隨著利息費用隨負債總額上升，將持續對淨利造成壓力。權益總額則因 Q3 虧損影響，從 Q2 的 336 億微幅修正至 323 億。

期別	2025Q3	2025Q2	2025Q1	2024
資產總計	130,482,372	125,552,917	121,527,507	119,064,801
負債總計	98,148,995	91,855,949	91,054,722	89,226,350
權益總計	32,333,377	33,696,968	30,472,785	29,838,451

- 綜合損益表

首先營業收入方面，2025 前三季單季營收均維持在 100 億以上，顯示即便在傳統淡旺季波動下，其客貨運市場需求仍然具備一定的支撐力，並未大幅衰退。由下表可知，星宇航空的成本壓力逐漸上升。2025 第三季的營業成本高達 95.3 億元，佔營收比重約 88.8%，相較於 2024 全年的成本率 79.7%大幅攀升，反映燃油成本波動和新航點開啟的初期行銷費用，以及新機折舊費用正侵蝕營業毛利。因此每股盈餘雖然在 2024 年達 0.53 元，但到了 2025 第二季降至損益兩平邊緣，第三季則轉為虧損，可見其獲利能力明顯下滑。

期別	2025Q3	2025Q2	2025Q1	2024
營業收入淨額	10,732,428	10,769,556	11,194,839	35,546,851
營業成本	(9,530,551)	(9,179,271)	(8,776,380)	(28,355,417)
營業毛利	1,201,877	1,590,285	2,418,459	7,191,434
營業費用	(1,265,644)	(1,253,418)	(1,231,504)	(4,821,672)
營業淨利	(63,767)	336,867	1,186,955	2,369,762

本期淨利(損)	(448,602)	8,360	914,883	1,324,438
每股盈餘	\$(0.15)	\$-	\$0.30	\$0.53

- 現金流量表

雖然損益表在 2025 年第三季呈現 4.48 億元的帳面淨損，但現金流量表卻顯示該季營業活動淨現金流入高達 61.7 億元。這種「帳面虧損、現金大賺」的背離現象，證實了星宇航空本業具備極佳的造血能力，虧損主要來自於不影響現金水位的「折舊費用」。與此同時，第三季投資活動淨流出高達 186.6 億元，主要用於支付飛機與硬體設施款項，缺口則由籌資活動的 97.6 億元流入填補。

期別	2025Q3	2025Q2	2025Q1	2024
本期稅前淨利	245,504	694,106	863,891	1,293,501
營業活動之 淨現金流入	6,171,082	3,978,225	1,757,061	10,965,481
投資活動之 淨現金流出	(18,665,583)	(14,238,299)	(8,512,128)	(30,003,339)
籌資活動之 淨現金流入	9,766,627	5,990,991	1,785,733	29,391,392
期末現金及 約當現金餘額	13,253,742	11,683,150	11,086,712	16,041,913

■ 客戶面向

● 客戶滿意度調查

(1) 客運

星宇航空藉客運滿意度調查作業了解旅客搭乘體驗，2024 年隨機發送約 39,000 份問卷，總計回收 10,130 份旅客滿意度問卷，回收率達 25%。旅客滿意度調查問卷系統性收集旅客於航程中的各項服務體驗回饋，綜整歸納後提供權責部門，審慎評估優化以貼近旅客需求，持續精進服務品質。

年度	2023	2024
顧客滿意度 (NPS)	61	69

(2) 貨運

星宇航空每年進行一次貨運滿意度調查，分別以營業服務、貨運作業服務、倉儲服務、電子商務平台等四項目進行調查客戶滿意程度，2024 年度共回收 52 份問卷，使用李克特氏五點量表 (Likert scale)，滿意度調查結果達 4.34 分（滿分為 5 分）。

年度	2022	2023	2024
顧客滿意度 (Likert scale)	4.32	4.44	4.34

● 航班準點率

依據 2024 年度內部統計資料，星宇航空全航線離場航班準點率 (On-Time Performance, OTP) 為 81.95%，其中區域線準點率為 82.02%，長程線準點率為 80.95%。為提升航班運營效率與旅客搭乘體驗，自 2025 年起定期追蹤檢視航班準點率，進一步強化內部管理机制，設定航班準點率績效指標 (KPI)，確保掌握航班表現並動態管理。

年度	2022	2023	2024
區域線準點率	88.78%	76.02 %	82.02%
長程線準點率	-	71.60%	80.95%
全航線準點率	88.78%	75.88%	81.95%

● 品牌差異化

為了維持客戶的高黏著度，星宇航空在服務設計上導入了「五感

體驗」，從專屬香氛、米其林級機上餐飲到 BMW Designworks 設計的座艙空間，帶給客戶高品質的機上體驗。同時，星宇領先業界推出全艙等皆可預選餐點的服務，大幅提升了服務的細緻度與個人化。

- 聯名行銷策略

公司積極透過與洛杉磯道奇隊（MLB）、史努比（Peanuts）及星野集團等國際知名品牌的聯名合作，精準觸及高端與年輕客群，強化品牌的溢價能力。

■ 內部業務面向

- 飛行安全

星宇航空在 2024 年達成年度「零重大飛安事故」與「零重大意外事件」的目標，順利通過 IOSA（IATA 運行安全稽核）認證，正式加入國際航空運輸協會（IATA），這標誌著其飛安管理水準已與國際一流航空公司接軌。

- 飛航組員管理

星宇航空遵循國際航空運輸協會（IATA）、國際民航組織（ICAO）與國際飛行員協會（IFALPA）共同發布的《航空公司操作人員疲勞管理指南（Fatigue Management Guide for Airline Operators, 2nd Edition）》，針對機組成員的疲勞風險進行全面的管理。

管理模式	模式內容
被動式管理	提供客艙組員多元通報管道反映疲勞狀況，包含航班報告、iQSMS 及自主通報。調派單位接獲通報後，運用生物數學模型（BSAFR 與 CARE）分析組員任務前後的工作效能與清醒值，並結合疲勞風險數據，由具空勤背景主管共同評估，作為調整班表的依據。
主動式管理	每年發放疲勞問卷，針對飛航組員的疲憊感受、班型與休假安排進行調查，並由排班單位分析結果，提出班表優化建議。客艙組員則透過定期線上互動、工作坊 及研討會收集意見，搭配每月飛時數據分析與自我督察，主動識別疲勞風險，作為優化派遣模式與班表結構的依據。
預測式管理	星宇航空將疲勞管理前置於班表發布階段，利用排班系統內建的生物數學模型（BSAFR），自動檢核班表的清醒值（Effectiveness%），一旦數值達到告警標準即會發出警示。此外，自 2024 年 10 月起，更進一步引進英商 FRMSc

	公司的 SAFE & CARE 模組，導入國際通用的 Samn-Perelli 指數（SP 值），以 7 級尺度量化指標來科學預估疲勞風險，協助排班人員在班表發布前即能進行精準的預排與調整，從源頭降低疲勞發生的可能性。
--	---

在專業訓練方面，除了全員必須完成的安全管理系統（SMS）訓練外，更實施了「機組資源管理-聯合緊急訓練（CRM-JET）」，強化前後艙組員在緊急狀況下的溝通默契。同時，對於執勤前的生理狀態更是零容忍，飛航組員在執行任務前須接受 100% 的酒測，2024 年累計已完成近 2 萬人次檢測，確保每一趟飛行的絕對清醒與安全。

■ 創新和學習面向

為了支撐快速擴張的機隊與航網，星宇航空在學習與成長構面進行了大規模的投資。截至 2024 年底，員工總數已突破 5,000 人。更值得注意的是，公司對人才培育的投入毫不手軟，人均教育訓練時數高達 132.95 小時，重點涵蓋飛航操作、機務維修與服務品質訓練，確保人員素質能跟上硬體擴張的速度。

對員工的重視也反映在留任率上，2024 年的離職率從前一年的 8.51% 下降至 6.36%，顯示員工穩定度顯著提升。同時，公司致力於建構多元共融（DEI）的職場文化，女性員工佔比達 50.35%，且全員簽署人權宣言。在數位能力方面，星宇導入了數位化修護系統（Ultramain ELB）實現無紙化維修，並利用大數據分析（FOQA）提升飛行操作品質，這些數位轉型舉措大幅提升了組織的學習效率與營運韌性。

四、策略性建議

選用 SWOT 策略矩陣與 GE 模式分析

（一）SWOT 策略矩陣

■ Strengths(優勢):

- 品牌地位明確且鮮明，建立差異化競爭力

星宇航空自成立以來即採行「精品航空」策略，將服務質量、視覺設計與整體乘客體驗作為核心品牌價值。其機艙設計、制服風格與機上服務均強調一致性與細緻度，使品牌形象與台灣其他航空公司形成清楚區隔。此明確定位不僅提升旅客對品牌的辨識度，也有助於吸引追求高品質服務的中高端客群。

- 年輕且統一的機隊配置，提升營運效率

星宇航空主要採用 A321neo、A330neo 與 A350 等新世代機型，具有油耗較低、噪音減少與維修效率提升等優點。新穎且統一的機隊有助於降低維修複雜度，加快飛行員與機組人員訓練效率，同時提升公司的整體營運穩定度。此特性對仍處成長階段的航空公司尤具重要性。

- 行銷與品牌包裝佳，社群影響力強

星宇自創立初期即透過整合式品牌行銷提升能見度，其視覺設計、制服、機上體驗等皆受大眾關注。藉由高質感形象與有效的社群傳播，星宇成功建立強烈的品牌記憶點，並在年輕族群中擁有一定程度的支持度。

■ Weaknesses(劣勢):

- 公司規模相對較小，市場經驗有限

相較於華航與長榮等成熟航空公司，星宇的機隊規模、航班密度及航線覆蓋率仍顯不足。在航空產業高度依賴規模經濟的情況下，航線與機隊數量不足使星宇在成本分攤與收益管理方面面臨較大挑戰。新進航空公司常需面對營運成本高與獲利壓力重等問題。

- 航點選擇有限，國際轉機功能不足

星宇目前集中於特定區域市場(亞洲、北美洲)，尚未大幅拓展至歐洲、澳洲或中東等關鍵洲際航線。航網覆蓋率不足使其全球轉機能力相對有限，亦降低國際旅客選擇星宇作為跨洲旅程主要承運人的誘因。

- 國際市場辨識度尚待提升

雖然星宇在台灣本地具有顯著聲量，但其國際知名度仍有提升空間。此外，尚未加入全球航空聯盟，使其在哩程累積、班機銜接及跨航空合作方面較不具優勢，可能影響國際旅客的選擇意願。

■ Opportunities(機會):

- 北美市場需求擴大，具長期成長潛力

台美之間的商務、教育與旅遊需求穩定成長，使跨太平洋航線具高度市場潛力。星宇已成功在美西航線建立基礎，未來若持續擴充航點或提升班次，可望擴大其在區域中的市場占有率。

- 全球旅遊快速復甦，帶動航空市場回溫

後疫情時代旅遊需求回彈明顯，旅客對舒適與高品質旅遊體驗的重視亦有所提升。星宇的高端定位與服務特色，使其有利在市場復甦階段迅速擴大業務範圍。

- 亞洲高端旅遊市場持續增長

亞洲地區中產階級規模擴大，對高端旅遊產品的需求逐漸提升。星宇以精品航空定位切入此市場，具備較高競爭優勢，可順勢擴大企業與商務旅客的市場占比。

■ Threats(威脅):

- 面臨國內成熟航空公司的激烈競爭

台灣航空市場規模有限，三家航空公司同時競爭北美、日韓及東南亞等主要航線。長榮與華航在飛安記錄、航網規模與國際知名度上的優勢，使星宇在市場競爭中承受較大壓力。

- 地緣政治和國際局勢可能影響航線運作

如台海情勢變化、中東戰爭導致航路管制等，都會增加航空公司營運成本與風險。航路可能需改道、航班取消或需求下降，對新航空公司而言衝擊更明顯。

	Strengths (優勢)	Weaknesses (劣勢)
Opportunities (機會)	<ul style="list-style-type: none"> • 擴大中長程航線：利用新機隊與高服務品質，拓展北美、歐洲等市場，吸引高端旅客。 • 以精品化服務深化差異化定位：強化座艙設計、貴賓室與餐飲體驗，提升品牌辨識度。 • 轉機產品優化：提供轉機票價與航網連結，增加旅客誘因。 	<ul style="list-style-type: none"> • 擴張航線改善不足：利用旅遊回溫增加航點與班次，縮小與大型航空差距。 • 提升品牌知名度：借助社群行銷與合作曝光，增加市場認知度。 • 開發高端市場：推出精品艙等與附加服務，提高客單價，改善規模小劣勢。
Threats (威脅)	<ul style="list-style-type: none"> • 差異化對抗競爭：透過個人化服務與細緻體驗，減緩大型航空公司競爭壓力。 • 應對油價風險：利用新機隊燃油效率降低成本波動影響。 • 加強品牌忠誠：透過行銷與服務維持國際旅客黏著度。 	<ul style="list-style-type: none"> • 控管成本與財務彈性：強化成本管理與燃油對沖，減少波動風險。 • 彈性調整航線：小而靈活調整航班，避免與大型航空正面衝突。 • 提升營運韌性：建立備援人力與資訊系統，降低不可控因素衝擊。

(二)GE 模式

■ 產業吸引力: 中-高

航空業具有高門檻、高投資、高營運成本等特性，但疫情後旅運需求爆炸性反彈，使全球航空市場呈現強力成長曲線。台灣在亞洲的樞紐

位置，使其具備以下吸引力：

(1)跨洲航班需求上升

台灣前往美國、東北亞與東南亞的需求強勁，加上轉機市場恢復，使長程航線具高度成長潛力。

(2)旅遊復甦與自由行需求增加

2024 旅遊潮完整回歸，航空市場利多明顯。

(3)永續航空推動新商機

包含 SAF 使用、節能機隊汰舊換新等，都讓具永續實力的航空公司更具競爭優勢。

(4)市場競爭活絡但非紅海

台灣主要航空僅兩大傳統公司（華航、長榮），市場集中但仍留有高端與差異化市場空間。

雖有油價波動、碳排要求提升等挑戰，但整體而言產業吸引力偏高。

■ 企業競爭優勢:中

星宇航空成立較晚，市場份額仍小，因此整體優勢屬中等，但其獨特策略讓競爭力快速累積：

(1)品牌差異化明確：精品航空

以高質感、高端體驗切入市場，成功避開價格競爭，創造高辨識。

(2)高端艙等優勢

擁有目前唯一國籍航空頭等艙，抓住商務客與高端客群，並在 A350 機隊上形成強烈品牌印象。

(3)快速擴張航網

北美航點陸續開出（洛杉磯、舊金山、西雅圖、2025 安大略），東南亞航網亦延伸至雅加達，使轉機能力提升。

(4)機隊一致化提高效率

以 Airbus 系列為主，降低訓練、維修成本，提升營運彈性。

(5)會員制度 COSMILE 精準經營

不只累哩程，更著重高價值乘客的忠誠度維護，有助於建立穩定客群。

不足之處則包含：獲利尚未完全穩固、機隊規模仍小、品牌仍需國際提

升等，因此評估為「中等競爭優勢」。

小結：

星宇航空落在 GE 模式中「成長型但需聚焦」的位置，適合以下策略：

1. 投資高潛力市場

- 持續拓展北美航網，強化東亞-北美轉機客比重。
- 挑選具商務需求的城市優先布局

2. 強化品牌與差異化服務

- 維持精品航空定位，強調頭等艙、珍奶等獨特色餐、機上設計感。
- 擴大會員制度的客製化服務，提升忠誠度。

3. 穩健擴大機隊與提升運營效率

- 持續更新節能機型、增加 A350 用於長程航線。
- 加強與國際航空聯運合作，提升轉機便利性。

4. 注重永續發展與成本控制

- 提升 SAF 使用比例、加強節能設備導入，建立 ESG 航空品牌形象。

五、未來發展關鍵

■ 永續經營

航空業是公認的難減排產業，但星宇航空作為新公司，無需負擔更新舊機型的成本壓力，反而比其他航空公司擁有發展優勢，以永續航空燃油 (SAF) 為例，若能將所需燃油都使用 SAF，預計能貢獻 65% 的減碳量，但目前全球 SAF 產量少，且價格為傳統燃油的 3 至 5 倍，根據 2024 年星宇航空永續報告書，2024 年交機的 5 架新機皆添加至少 5% 的永續航空燃油，並計畫在 20235 年前將所有機隊使用的永續航空燃油均提升至 5%。為有效提升 SAF 使用比率，星宇可利用自身航點優勢，與當地供應商簽訂採購協議，因其長程航點的洛杉磯、舊金山位於 SAF 供應最成熟的加州，若能順利結盟，便能確保回程航班加注一定比例的 SAF。

除了基本的透過使用永續航空燃油來降低碳排放量，也能利用數位化減碳來達成目標，例如利用大數據與 AI 飛行計畫系統，計算出風阻最小、油耗最低的最佳航線，加上目前星宇已有完整的點餐、劃位系統，能精準計

算每一航班所需的餐點數量，以減少剩食重量，若每趟航班都能減重一公斤，一年就能省下可觀的燃油使用量。

■ 穩定品質

目前星宇的高品質是由董事長張國煒之個人標準所定義，且決策權集中，導致員工遇到問題會優先等待張國煒的決定，使整體組織反應變慢，在前期星宇機隊數量少時，張國煒能親自下場主導細節，但未來擴大機隊無法每次都依賴一個人的決策，星宇必須將張國煒的個人標準轉化為公司正式的制度，還必須將決策權下放，建立分層負責體系，否則隨著機隊的擴大，星宇一直以來秉持的高品質可能會被分散，最後變回一家普通的航空公司。

六、結論

星宇航空的崛起，不僅打破了台灣航空市場長達數十年的雙寡頭僵局，更將產業競爭的維度從單純的「運量與價格」提升至「品牌與體驗」的層次。透過前述的 STP 與 4P 分析可見，星宇精準避開了紅海市場的價格肉搏，轉而以「精品航空」為核心定位，成功捕捉了願意為高品質服務支付溢價的商務客與年輕世代。其強調五感體驗的機艙設計、全 Airbus 新世代機隊的配置，以及獨特的品牌美學，使其在消費者心中建立了極高的辨識度與不可替代性，證明了在成熟的航空產業中，透過差異化策略仍能開創出高獲利的藍海市場。

從市場結構與鑽石模型的分析中可以觀察到，星宇航空善用台灣位於亞太地理樞紐的優勢，積極佈局「東南亞—台灣—北美」的轉機市場。隨著洛杉磯、舊金山及西雅圖等長程航點的開通，搭配日益綿密的東南亞航網，星宇已逐漸展現出強大的軸幅式（Hub and Spoke）運營效益。這不僅有效緩解了單純依賴台灣內需市場的風險，更藉由高比例的轉機客源（北美航線高達 60%-65%），為公司注入了穩定的美元營收與長期的成長動能。2024 年的轉虧為盈與成功上市，即是此一策略佈局開花結果的最佳佐證。

然而，誠如 SWOT 與五力分析所述，星宇航空目前正處於從「新創」邁向「成熟」的關鍵轉折點。雖然掛牌上市為其注入了充沛的資金活水，但在面對華航與長榮龐大的機隊規模與深厚的聯盟資源時，星宇在市佔率與營運成本分攤上仍面臨挑戰。此外，組織管理的轉型將是未來的決勝關鍵。星宇初期的成

功高度依賴創辦人張國煒的個人魅力與對細節的極致要求，但隨著員工數突破 5,000 人、機隊規模持續擴大，如何將創辦人的「個人標準」轉化為可複製、可執行的「企業制度」，實現從「人治」到「法治」的轉變，將決定星宇能否在擴張的同時，依然維持其引以為傲的精品服務品質

綜觀整體產業生命週期與趨勢，星宇航空未來的發展將緊扣「綠色永續」與「數位韌性」。在 ESG 浪潮下，星宇憑藉年輕且節能的機隊，已在起跑點上取得優勢，未來若能持續深化永續航空燃料（SAF）的供應鏈合作，並落實數位化減碳管理，將能進一步鞏固其國際競爭力。總結而言，星宇航空已成功度過草創期的生存考驗，正進入加速成長的黃金期。若能穩健擴充航網、深化會員經營，並順利解決規模化帶來的管理挑戰，星宇不僅有望在台灣航空市場站穩第三極的地位，更具備潛力成為代表亞洲飛向世界的頂尖國際航空品牌。

資料來源

1. <https://share.google/iLiwPrSevnPdSnNjs>
2. <https://share.google/I3igQI9MqI7tG5s6y>
3. <https://share.google/WFIxRGXhQhP9L5lrR>
4. <https://share.google/SMzK4vZ5GX4JyBHXJ>
5. <https://share.google/MEyxPqYV1Ku4Joe2j>
6. <https://share.google/xTR1vAKtvoauXpe3J>
7. <https://share.google/hltArCXM7lVtBbaf1>
8. <https://share.google/fkluNkUXp57Z1QsyJ>
9. <https://share.google/Y6uEtxlmN5Bg7Xd0y>
10. <https://share.google/er6MDxwfVJE20800p>
11. <https://share.google/ezIyQcir67sSEhYGF>
12. <https://share.google/km4jN63V21CobETI2>
13. <https://share.google/IveMCHXY0pxc1l2nv>
14. <https://www.caa.gov.tw/article.aspx?a=1742&lang=1>
15. <https://www.credit.com.tw/CreditEpaper/Epaper/Theme.aspx?unit=612#:~:text=%E5%8F%B0%E7%81%A3%E9%9B%96%E7%84%B6%E8%B5%B7%E6%AD%A5%E8%BC%83%E6%99%9A,%E5%AF%86%E5%88%87%E7%BC%8C%E5%87%BA%E5%8F%A3%E9%A1%8D%E9%80%90%E5%B9%B4%E6%94%80%E5%8D%87%E3%80%82>
16. <https://mymkc.com/article/content/24580>
17. <https://sustainability.jx-starlux.com/esg/A-000/267/>
18. https://sustainability.jx-starlux.com/esg/A000/sus_structure/277/
19. <https://www.storm.mg/article/5338732#wholePage>
20. <https://transbiz.com.tw/starlux-brand-case-studies/>
21. https://webassets2.starlux-airlines.com/zh-TW/Images/%E6%98%9F%E5%AE%87%E8%88%AA%E7%A9%BA%E6%A5%AD%E7%B8%BE%E7%99%BC%E8%A1%A8%E6%9C%83%E5%85%AC%E5%8F%B8%E7%B0%A1%E4%BB%8B%E7%B0%A1%E5%A0%B1%201_tcm5-10498.pdf
22. <https://hkhs.hcc.edu.tw/app/index.php?Action=downloadfile&file=WWhSMF1XTm9Me1EwTDNCMF1WOHp0e113TURCZk56RXpNe1UxT1Y4eE1UWXhPUzV3WkdZPQ==&fname=DGGGROTSUSQ0410050LKRKHGXSPKWT24YSB0YWHCTXGDPO40USB4GHSW>

WW00500KZTPOEHKKTS04DCWWFCOKTSKOKL3435ICNPRLXWA034MKFGKLFHPOYWOK00
44MPKKLOA0SWYWTWJCHC3550B0CCGC00UXUTPOSSUSZSFSGGSSSTUSRKKK150544LK
RKYWWWJGMOLKWSR004NPVXX04FCXWB4LKA4005401SSLOQ041JH24JCSXMOKKNKD
G41YT310014B0LLKLCCA4YW50PKLKCD25B0XW54WSTWDGCG00RKMOWSIC44NPYX31UW
DCZSQ0000034PKIC00HD25WW04A0YSFCOKA1YSWSROMKHCQPIDFC40KPB4CDSWYS54
01GHNPOXTXXPKEGDH34

23. https://blog.withdipp.com/zh-tw/starlux-airlines_second-mover_advantage_brand_marketing
24. <https://welly.tw/blog/brand-marketing>
25. <https://tdr.lib.ntu.edu.tw/jspui/retrieve/e0d4bce1-a043-492e-b8d0-4eded49db1b8/ntu-113-2.pdf>
26. [星宇航空 2024 永續報告書](#)
27. [星宇航空公開財務報告](#)

