

國立臺北教育大學教育學院社會與區域發展學系專門課程

產業調查與研究 產業調查報告

Department of Social and Regional Development

College of Education

National Taipei University of Education

航空業產業調查報告 — 星宇航空

Industry Survey and Research Report:Starlux Airline

系級	學號	姓名	工作說明
體四甲	111009014	鄧0昕	PESTEL(S)、SWOT(S)、TOWS + GE model (具體建議)
社四甲	111103026	王0宸	財務報表分析 (P)、BSC 平衡計分卡 (P)
社四甲	111103055	周0諭	鑽石模型(S)、BCG (S)、產業價值鏈(C)
社三甲	111203030	陳0禾	五力分析 (S)、4P (C)、4C (C)

指導教授：廖子賢 教授

Advisor : Tze-Hsien Liao, Prof.

中華民國 114 年 12 月

December 2025

目錄

壹、產業背景與結構	4
一、產業背景	4
二、星宇航空介紹	7
三、產業結構 PESTEL	9
(一) 政治因素 (Political)	9
(二) 經濟因素 (Economic)	9
(三) 社會因素 (Social)	9
(四) 技術因素 (Technological)	9
(五) 環境因素 (Environmental)	9
(六) 法律因素 (Legal)	10
四、鑽石模型	10
(一) 生產要素	10
(二) 需求	10
(三) 同業競爭	10
(四) 相關產業	10
(五) 政府	10
(六) 機會	10
五、BCG 矩陣	11
六、小結：產業與個案評估	11
(一) 五力分析	12
(二) SWOT 分析	12
貳、產業行為與措施	14
一、4P/4C 分析	14

(一) 4P 分析	14
(二) 4C 分析.....	15
二、產業價值鏈	16
(一) 供應鏈管理	16
(二) 當地採購	16
參、產業績效表現	18
一、財務報表分析	18
(一) 流動性分析	18
(二) 財務健全度分析	20
(三) 創收能力分析	22
(四) 獲利能力分析	25
(五) 投資權益分析	27
(六)、從 BSC 看產業	29
二、小結	30
肆、結論與建議	32
一、TOWS 矩陣分析	32
二、GE 模式 —增加投資	33
伍、總結	33
陸、參考文獻	33

壹、產業背景與結構

本節運用分析工具：PESTEL、鑽石模型、BCG 矩陣、五力分析、SWOT 分析

一、產業背景

我國空運產業可分為二：(一) 民航六業、(二) 航空五大產業。民航六業，依照《民用航空法》第 2 條規定分為：(1)民用航空運輸業、(2)普通航空業、(3)航空貨運承攬業、(4)航空貨物集散站經營業及(5)空廚業；航空五大產業，依照經濟部航空產業發展推動小組可分為五類：(1)機體結構、(2)航空發動機、(3)飛機內裝、(4)航空電子及(5)航空維修。

本產業調查報告聚焦於「**5101 細類——民用航空運輸業**」¹為主，其定義為凡從事航空客貨運輸之行業均屬之，並以「星宇航空」作為指標個案進行分析與討論。臺灣因**地理位置因素與地緣政治影響**，具有發展「**轉口貿易**」的極大潛力，依照 2025 年國籍航空市場占有率可發現，臺灣民用航空運輸業市場以「貨運」為大宗占 68.27%，客運市場則占 57.99%。

將民用航空市場進行近一步分析可得知，國籍航空市場集中度呈現良性競爭且高度集中的情況（見圖 1-1、圖 1-2）。本研究個案為 2016 年新設立之公司，並於 2020 年正式開航，目前以客運市場為主，並積極拓展貨運市場（見圖 1-3）。此外，國內民用航空業近期看好北美與歐洲旅客的轉機市場，展開擴展航點及異業合作²的策略。

¹ 5101 民用航空運輸業被歸類在 H 大類 運輸及倉儲業→51 中類 航空運輸業 → 510 小類 航空運輸業 的底下分支。

² 研究個案星宇於今（2025）年 Q2 與中東第二大航空阿提哈德航空進行聯營合作協議，預計於明（2026）年 Q3-Q4 拓展歐洲航點。長榮航空與中華航空分別於今（2025）年 8 月及明（2026）年 1 月與**西南航空**進行合作；本研究個案則與**阿拉斯加航空**具有聯營合作協議外，亦於今（2025）年 8 月與**美國航空**展開合作。

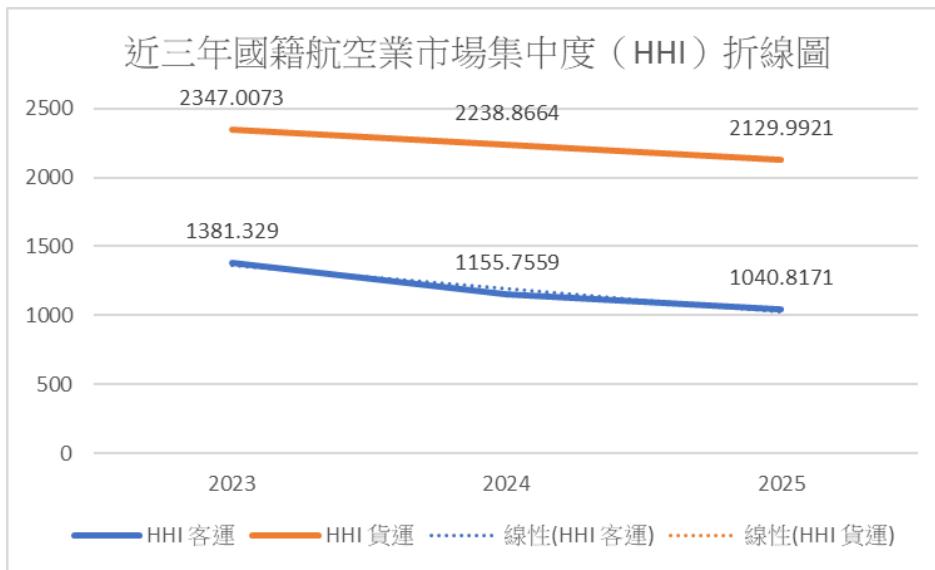


圖 1-1 近三年國籍航空市場集中度（HHI）折線圖

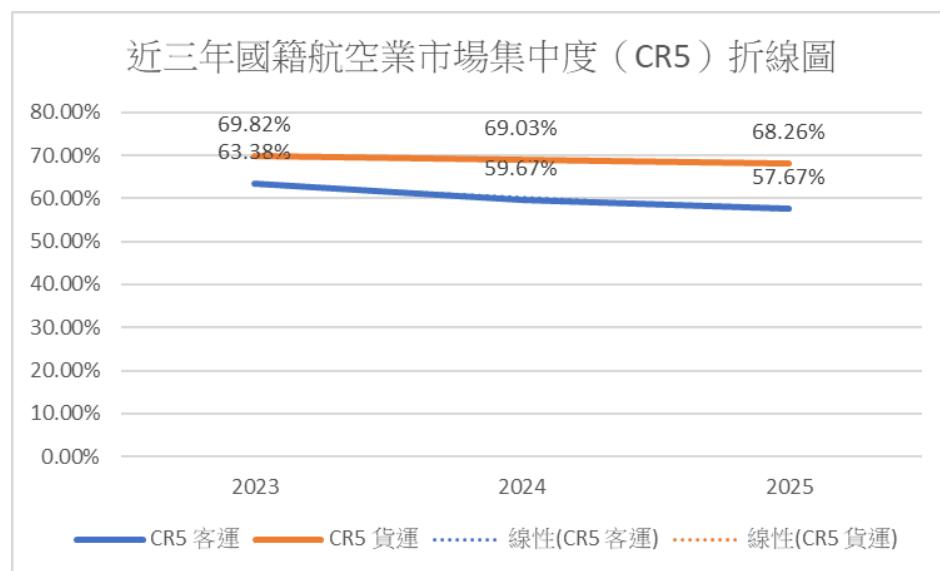


圖 1-2 近三年國籍航空業市場集中度（CR5）折線圖

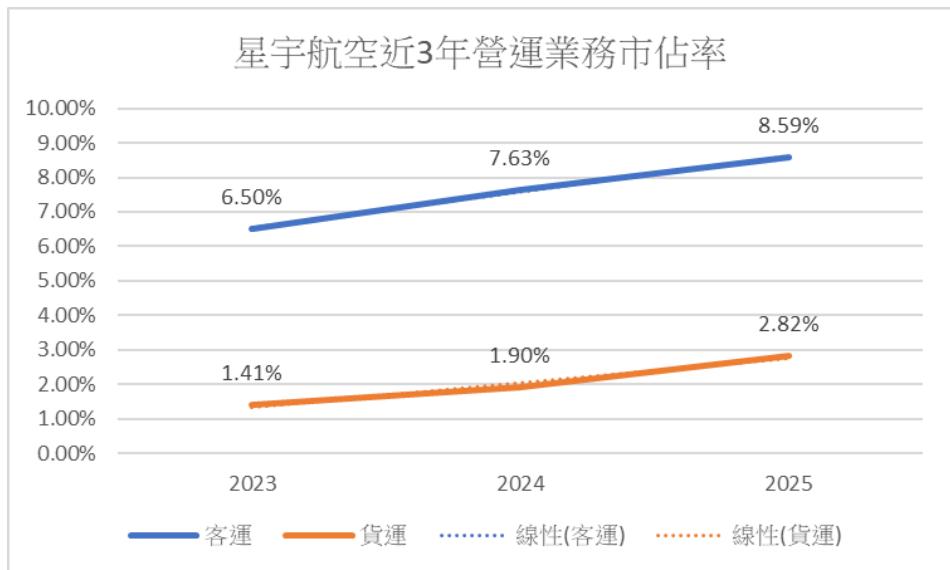


圖 1-3 星宇航空近三年營運業務市占率

二、星宇航空介紹



圖 1-4 星宇航空航點

張國煒先生於 2016 年創辦**星宇航空**，2020 年 1 月正式開航，**桃園機場與台中機場之直航航點**共 31 個，航線包括東北亞、東南亞與北美洲，東北亞航點包括日本、香港與澳門，東南亞航線涵蓋香港、澳門、越南、泰國、菲律賓、新加坡、馬來西亞與印尼，北美洲航線以美國西岸城市為主。預計 2025 年添購之 A350-1000 飛機到位後，**將增加歐洲航點**，布拉格、米蘭與赫爾辛基將被納入考量航點。

表 1-1 競爭者航點比較

	星宇航空	中華航空	長榮航空
短程航線 (東北亞、東南亞)	26 個直飛航點	36 個直飛航點	33 個直飛航點
長程航線 (北美洲)	5 個直飛航點	6 個直飛航點	9 個直飛航點
長程航線 (歐洲)	2 個聯營航點	6 個直飛航點	6 個直飛航點
長程航線 (大洋洲)	0 個聯營航點	4 個直飛航點	1 個直飛航點

星宇航空為目前國營航空，唯一提供頭等艙服務之航空公司。星宇航空頭等艙座位有獨立空間，於獨立作為前面設置收納空間，可以供應旅客放置大衣、登機箱。機上娛樂系統包括 32 吋 4K 高畫質螢幕、觸控式遙控器與降噪耳機。**頭等艙座位可以完全躺平，採用 NASA 太空科技**，導入 Zero G（零重力）模式，可以幫助血液循環，座椅椅背還另裝三段式氣壓按摩功能，使乘客能放鬆背部。**頭等艙貴賓獨享機場接送與私人航廈禮賓接待**，機場服務有專屬報到櫃檯、優先登機、優先領行李與貴賓室。

表 1-2 競爭者飛機艙等比較

	星宇航空	中華航空	長榮航空
頭等艙	✓	✗	✗
豪華商務艙	✓	✓	✓
豪華經濟艙	✓	✓	✓
經濟艙	✓	✓	✓

2024 年參與《Global Traveler》「2024 Wines on the Wing」評選，榮獲「最佳國際線頭等艙葡萄酒」冠軍以及「最佳國際線商務艙葡萄酒」第六名。2025 年為星宇航空開航的第五年，獲得 SKYTRAX 五星航空評級；2025 年也獲得航空乘客體驗協會(APEX)的五星評鑑，此殊榮僅有 40 家航空公司獲得此殊榮，星宇航空成為全球 7% 頂尖航空公司。

2025 年與 Airbus 以及 Rolls-Royce 簽約執行五架 A350F 貨機選擇權，A350 貨機與 A350 客機使用 Trent 系列引擎，可節省 25% 油耗與降低一半引擎噪音。2025 年 4 月 23 日從桃園飛往河內 JX717 航班，使用永續航空燃油(SAF)，預估使用每噸永續航空燃油，可以減少 2.67 噸二氧化碳排放。機上雜誌《kiānn》採用 **JX READER 雲端平台，提供無紙閱讀模式**，可以提供旅客於搭機前 48 至 24 小時將讀物下載至手機或平板，提供離線閱讀服務。

三、產業結構 PESTEL

PESTEL 分析是一種宏觀環境分析工具，旨在幫助組織或企業系統地識別和評估影響其營運和策略決策的外部因素。

(一) 政治因素 (Political)

1. 國際航空運輸協定：為兩個國家之間簽訂的條約，規定彼此的航空公司可以飛往哪裡、飛多少班次、裝載多少客貨等國際商業飛行的規則和許可。
2. 地緣政治風險與領空使用：國際衝突、軍事演習或政治緊張局勢可能導致特定國家或區域的領空突然關閉或被宣布為高風險區。
3. 政府對旅遊業的扶持與限制：政府會透過提供補貼措施鼓勵旅遊，同時也可能透過課徵稅費或實施嚴格的環保法規等手段來限制或管理旅遊活動。

(二) 經濟因素 (Economic)

1. 燃油價格波動：燃油佔營運成本比例極高，成本上升時將轉嫁到消費者身上。
2. 全球經濟成長衰弱：經濟衰退會抑制旅遊需求，經濟成長時則會增加。
3. 匯率變動：購機、租賃、燃油等多以美元計算，匯率變動將會影響成本。

(三) 社會因素 (Social)

1. 生活水平提高：消費升級，不再只追求低價，更注重旅行的品質、體驗和品牌價值。
2. 健康與安全意識提升：後疫情時代旅客對機艙清潔、空氣品質、安全規範的要求和關注度顯著提高。

(四) 技術因素 (Technological)

1. 燃油效率與新機型：能透過提升燃油效率、購置新機型以降低長期成本。
2. 數位化與 AI 應用：透過 AI 進行航班排程優化、大數據分析顧客偏好，透過數位感測器進行預防性維護。
3. 動態定價與收益管理：分析市場需求、競爭者票價、天氣、節日等因素，動態調整機票價格

(五) 環境因素 (Environmental)

1. 碳排放法規與目標：國際民航組織 (ICAO) 於 2022 年確立航空業 2050 年淨零排放目標，計畫以 2021 至 2023 年需維持零成長，2024 至 2035 年需降至 2019 年的 85%，並於 2050 年達到淨零目標。

2. 永續性要求：社會與投資人對企業 ESG 表現的重視度提高。
3. 極端天氣影響：氣候變遷導致的極端天氣事件（如颱風、極端高溫）可能影響航班準點率與安全。

（六）法律因素（Legal）

1. 國際邊境與檢疫法規：各國對旅客入境的健康檢查、檢疫、簽證等法規隨時可能變化。
2. 國際組織法規：國際航空運輸協會（IATA）發布安全、安保、環境等法規。

四、鑽石模型

（一）生產要素

1. 人力資源：**5000 名員工**
2. 自然資源：與台塑石化配合，使用永續航空燃油
3. 財富資源：**實收資本額 30,087,350,000 元**
4. 基礎資源：13 架 A321neo、5 架 A330neo、10 架 A350-900，**添購 18 架 A350-1000**

5. 知識資源：於**桃園設置運籌中心設置訓練設施**，包括全動態模擬機、訓練服務模擬艙、緊急程序訓練模擬艙、滅火訓練模擬艙、艙門訓練氣等

（二）需求

國內市場：2024 年 12 月搭乘星宇航空出入境旅客為 392934 旅次，佔 13.9%，與 2023 年 12 月星宇航空旅次比例為 11%；**2024 年與 2023 年同期相比**，星宇航空客運市場市之**出入境旅次比例提升約 2.9%**

（三）同業競爭

與中華航空以及長榮航空比較，星宇航空航點較少，尤其是星宇航空目前直飛航班尚未擴及至歐洲與大洋洲...

（四）相關產業

星宇航空與鈺善閣合作使用台灣在地食材製做蔬食餐點

（五）政府

第三航廈計畫效益為，預計完工後一年總共可以容納 4500 萬人次

（六）機會

2025 年 12 月 1 日**桃園機場第三航廈啟用**，試營運期間華航、星宇、長榮已開始使用第三航廈

登機門，啟用當天約近千名旅客搭乘

五、BCG 矩陣



問號商品(Question Mark)-高成長率、低市佔率

明星商品(Stars)-高成長率、高市佔率

金牛商品(Cash Cows)-低成長率、高市佔率

老狗商品(Dog)-低成長率、低市佔率

(一) 2025 年市占率為 8.59%

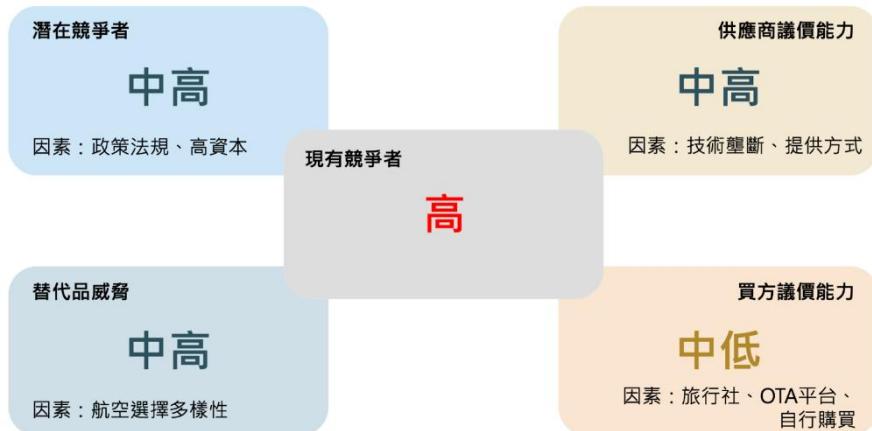
(二) 2024 年 12 月與 2023 年 12 月相比，**出入境旅次比例提升 2.9%**

(三) 實收資本額達 300 億台幣

(四) 2025 年共添購 18 架 A350-1000

搭星宇航空乘客為正成長，且企業持續擴張以及增加飛機，市佔率未達 10%，根據數據星宇航空目前為高成長率且市佔率偏低，綜合以上為**問號商品**。

六、小結：產業與個案評估



(一) 五力分析

現有競爭者之競爭：高

國內航線市場規模雖有限，競爭者數量也不多，但目前國內市場飽和，加上同質性高，競爭十分激烈。

潛在競爭者：中高

因政策與**法規的嚴格限制**，以及需要**高資本的模式**，使新業者進入門檻較高，規模也十分強大。

替代品威脅：中高

國內各航線的航空所經營的**線路多有重疊**，可供消費者選擇的選項十分多樣，因此，航空業個公司也都面臨強大的替代品威脅。

供應商議價能力：中高

因製造航空業所需產品的技術為**特定少數公司所有**，以及對燃料與機場設施相關費用，對航空公司而言是較難與其有議價空間。

買方議價能力：中低

因各航線票價大多固定，且資訊多元透明，且可由多種管道購票，使得買方的議價能力較弱。

(二) SWOT 分析

1. S 優勢

1. 精品航空定位：建立了清晰且獨特的形象，吸引了願意追求高品質的客群。
2. 設備新穎、全新機隊：新購置的飛機不只降低成本，也能吸引到顧客
3. 全國獨有服務：國營航空，唯一提供頭等艙服務之航空公司。

2. W 劣勢

1. 營運歷史短：相較於其他巨頭品牌較晚創立。
2. 機隊、航線較少：與「中華」、「長榮」兩大競爭處於劣勢。
3. 高成本的服務模式：在服務上投入較多成本。

3. O 機會

1. 高端族群增加：中產階級崛起對於高品質、長程旅行的需求提升。
2. 台灣地緣轉機市場：台灣可作為亞洲旅客中轉至北美長程航線的優良樞紐。
3. 品牌形象塑造：打開品牌知名度，鎖定高端市場

4. T 威脅

1. 國際航線競爭大：需與國際巨頭競爭，經濟、規模皆處於劣勢。
2. 品牌忠誠度難改變：在其他航運公司的老顧客產生品牌依賴。
3. 服務體驗能被複製：星宇所提供的服務其他航運公司可能會跟進。

貳、產業行為與措施

本節運用分析工具：4P、4C、產業價值鏈

一、4P/4C 分析

4P/4C 分析是企業和顧客的角度出發的分析工具，用於分析市場，制定行銷方式為目標。

(一) 4P 分析

Product (產品)

- 航空客運：星宇航空目前以客運為主要銷售之產品，而其艙等分別有經濟艙、豪華經濟艙、商務艙、頭等艙，十分多樣且有**國內唯一的頭等艙服務**。
- 航空貨運：貨運模式有標準與優先服務，亦有提供動物、危險物品、生鮮品、醫藥品、貴重品等運送服務。

Price (價格)

- 航空客運：與其他航空公司不同，因主打「精品」形象，相對其他航空公司票價較高。
- 航空貨運：依照不同運送服務訂定價格。

Place (通路)

- 航空客運：以官網、STARLUX App 為主，亦可通過旅行社購買。
- 航空貨運：以官網為主。

Promotion (促銷)

- 品牌形象：以「精品航空」為定位，透過標誌（北極星&機翼）和企業色（大地金、玫瑰金、曜石灰），引出自身的品牌美學與理念目標。
- **獎項榮譽**：近年獲得 SKYTRAX 的五星航空評級，以及航空乘客體驗協會（APEX）的五星評鑑，成為全球頂尖航空公司。
- 社群宣傳：透過與網友在 Facebook、Instagram 互動，以及良好的經營，藉以達到一定程度的廣告效益。

- **聯名活動**：與 Snoopy、精品手錶、甜品店、便利商店等聯名，提升能見度與吸引潛在客群，並與**玉山銀行推出聯名卡，消費達一定數額可兌換哩程。**

(二) 4C 分析

Customer (顧客)

- 精緻體驗：品牌願景中提及要提供「安全、高品質」的飛行體驗，期待給顧客在搭機時有最好且精緻的體驗。
- 舒適享受：以齊全及**新穎的設備與服務**，為乘客提供最佳的搭乘服務，帶給最舒適與高級的過程。

Cost (成本)

- 金錢成本：因「精品航空」的定位，致使**價格較其他航空公司高**。
- 時間成本：持搭乘的會員可通過哩程累積與兌換，得到較好的優惠。
- 變更成本：對於票價、行程與退票問題資訊，於官網詳細說明，使顧客知悉對變更行程可能的成本。

Convenience (便利)

- 線上通路：以官網的線上服務以及 STARLUX App，協助處理線上報到、更改航班、預選服務（座位、餐飲、行李）等，以**數位化服務**為消費者節省時間與經歷。

Communication (溝通)

- 社群互動：在 Facebook、Instagram 等社交媒體平台，與追蹤者互動對話，減少距離感。
- 形象宣傳：以 LOGO、企業色、機上雜誌等，傳遞「精品」特點與形象。
- 疑問回應：官網有設置詳細的 FAQ，為大部分常見的問題提供解答，並提供意見回饋專區，接收消費者想法與建議。

二、產業價值鏈



圖 2-1 星宇航空供應鏈

(一) 供應鏈管理

規劃：依據產業類型、核心能力，規劃核心業務

採購：採購前考慮產品的必要性

製造：管理製成中生產的廢水、溫室氣體、金屬污染

物流：規劃最短運送路徑

逆物流：回收再製成新品

(二) 當地採購

星宇航空於 2024 年度，其**當地供應商採購佔 42.25%**。主要營運基地為臺灣，與在地供應商合作，可以為在地創造出就業機會。

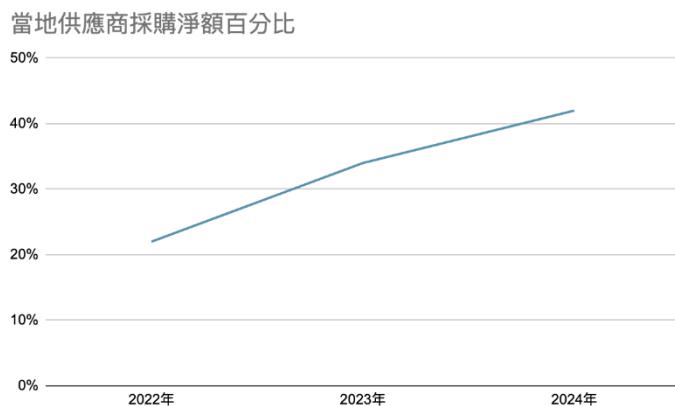


圖 2-2 星宇航空當地供應商採購淨額百分比

從圖 2-3 可看出，在**地燃油供應商**採購比例有顯著成長，2022 年在地採購比例約為 61%，2023 年提升至 63%，**2024 年大幅提升至約 75%**。購買在地燃油可降低長距離運

輸風險，能**有效減少碳排放**，對**本地就業機會、經濟發展與環境保護**都有貢獻。

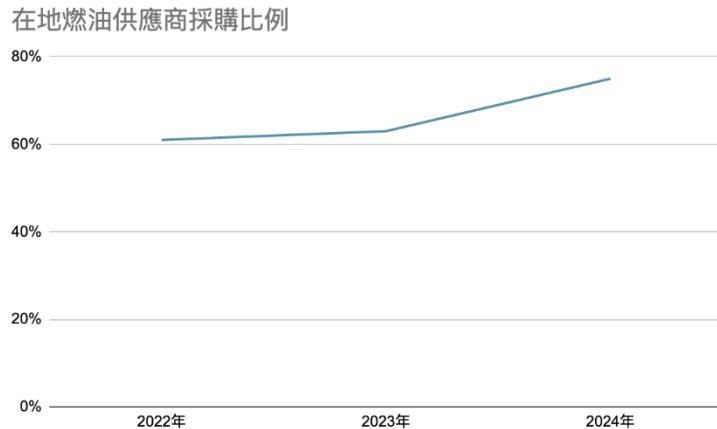


圖 2-3 星宇航空在地燃油供應商採購比率

參、產業績效表現

本節運用分析工具：財務報表分析、BSC 平衡計分卡

一、財務報表分析

本節分析內容以分析個案星宇航空為主，輔以長榮航空與中華航空三間民用航空運輸業市場領頭羊的財務報表進行產業的整體分析。我國民用航空運輸業在貨運部分呈現「寡占市場」，客運部分呈現「完全競爭市場」。本研究個案現階段以「客運」市場為利基，積極拓展「貨運」市場。(見圖 3-1)

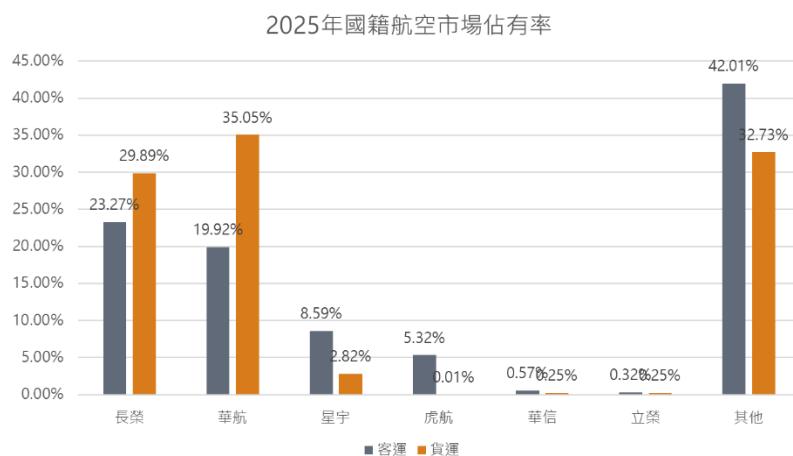


圖 3-1、2025 年國籍航空市場占有率

(一) 流動性分析

流動比率與速動比率衡量一企業的短期償還能力，由圖 3-2、3-3 得知民用航空運輸業的流動比率與速動比率約等於 1，意指每 1 元的流動負債可以用 1 元流動資產進行還債。

民用航空運輸業的存貨多為耗材，故對短期償還能力的影響程度較低。星宇航空於 2020 年正式開航，面臨疫情與地緣政治的影響，在 2022 年防疫措施影響下的違約風險高³，隨著疫後復甦與國際航空競爭已超越疫情前的趨勢。

³ 流動資產規模較小，見圖 3-4

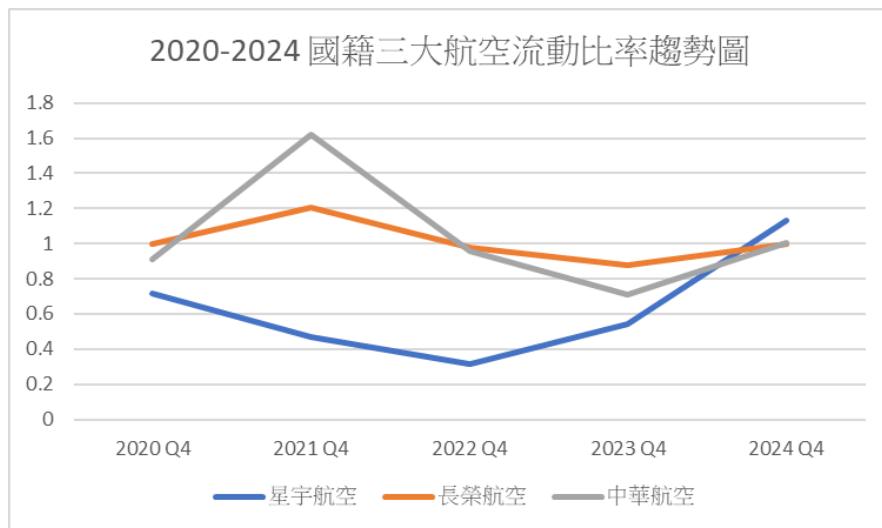


圖 3-2、2020-2024 流動比率⁴趨勢圖

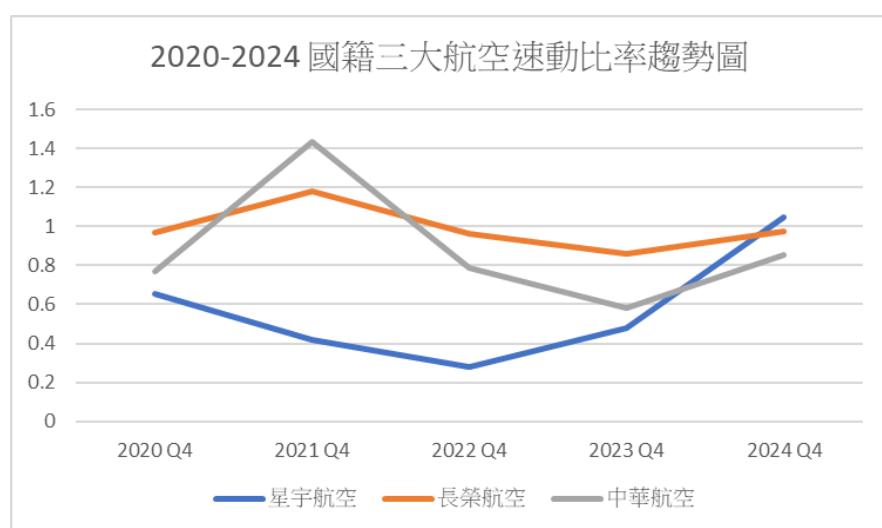


圖 3-3、2020-2024 速動比率⁵趨勢圖

⁴ 流動比率：流動資產/流動負債

⁵ 速動比率：(流動資產-存貨) / 流動負債

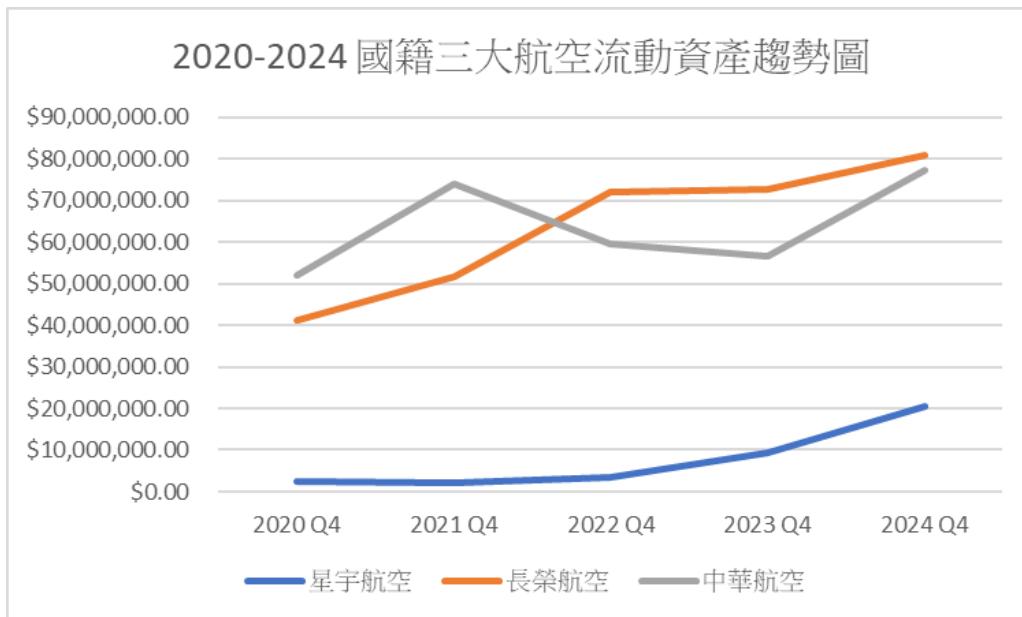


圖 3-4 2020-2024 流動資產趨勢圖

(二) 財務健全度分析

財務健全度分析，用來衡量一企業**長期償債能力**的指標。從負債比率與淨負債比得知，**民用航空運輸業屬於高舉債產業**。星宇航空的**負債比率與淨負債比相較競爭者高**，主因與其身為新進者正在進行機隊擴張及規模拓展，故不像其他競爭者已進入到成熟期。

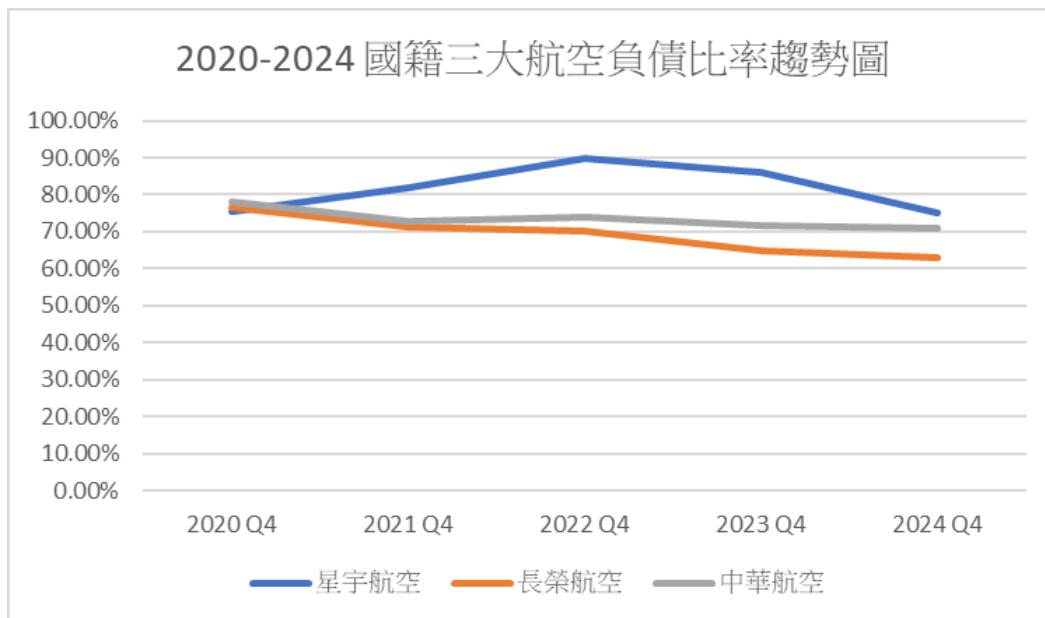


圖 3-5、2020-2024 負債比率⁶趨勢圖

⁶ 負債比率：總負債/總資產

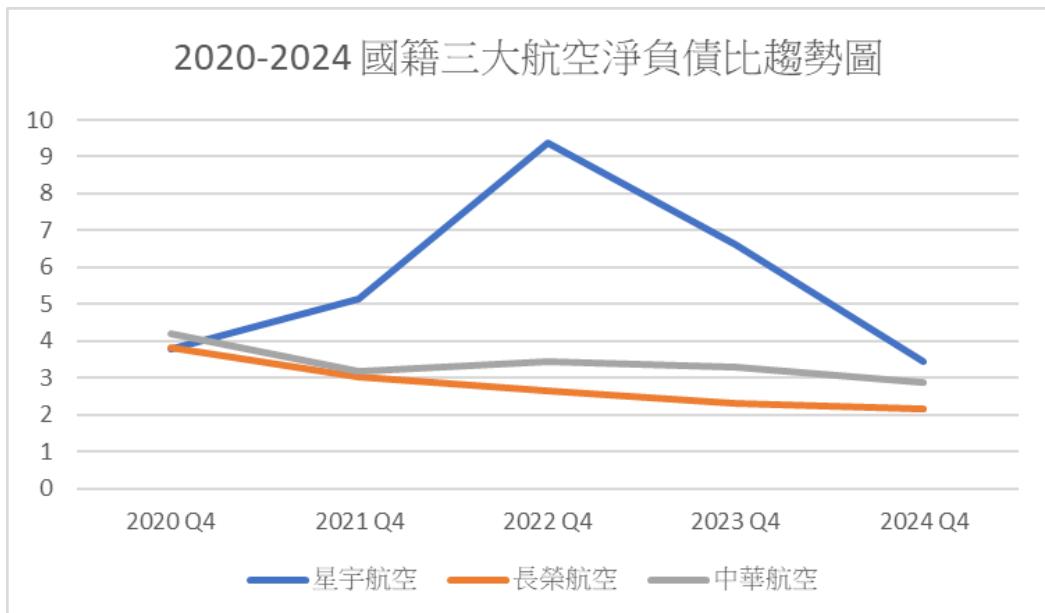


圖 3-6、2020-2024 淨負債比⁷趨勢圖

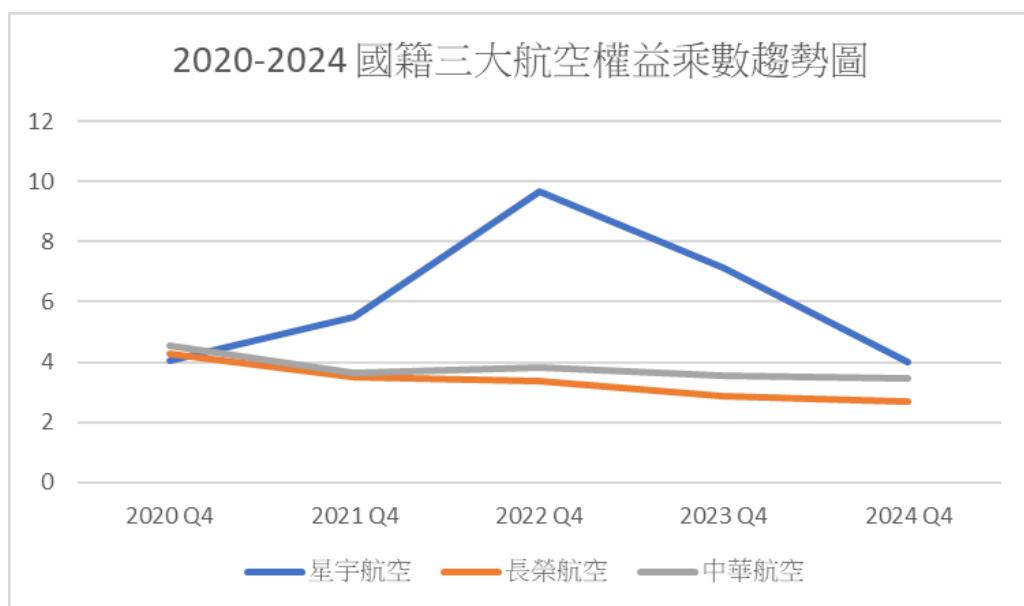


圖 3-7、2020-2024 權益乘數⁸趨勢圖

⁷ 淨負債比：(總資產-現金) / 總負債

⁸ 權益乘數：總資產 / 權益總額

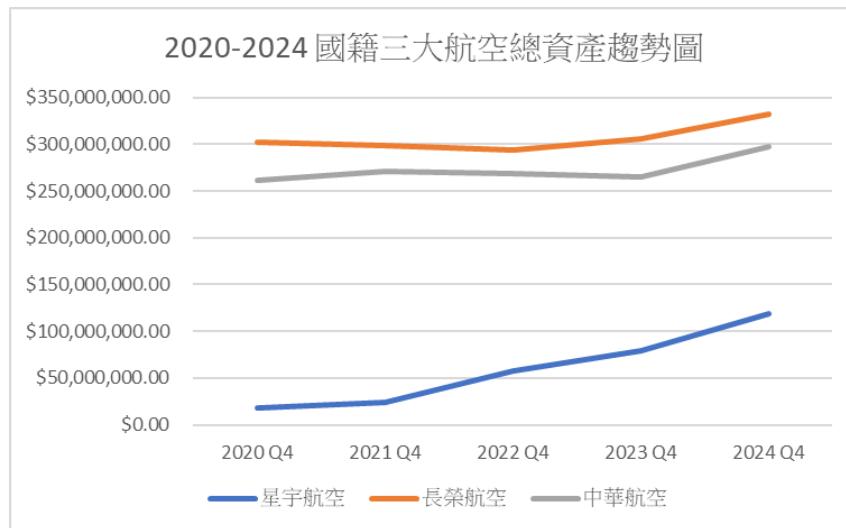


圖 3-8 2020-2024 總資產趨勢圖

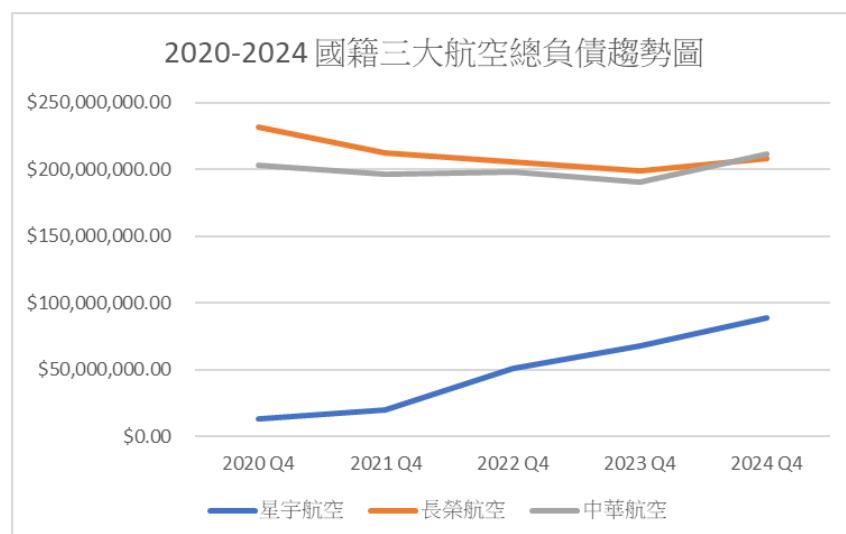


圖 3-9 總負債趨勢圖

民用航空運輸業屬於高舉債產業（見圖 3-6、圖 3-7），若未進行妥善的風險控管，容易面臨債務違約風險。與其他競爭者相比，星宇航空權益乘數先升後降，主要與總資產的規模與配置有關（見圖 3-8、圖 3-9），減低槓桿帶來的風險。

（三）創收能力分析

創收能力分析，針對一企業進行資產活用效率的評估指標。從民用航空運輸業的資產周轉率評估，可發現有持續上升的趨勢。整體產業雖以固定資產為主，推測與以下因素有關：(1) 看好轉運市場、(2) 進行異業合作及 (3) 疫後復甦下的報復性旅遊。

民用航空運輸產業的總資產周轉率與固定資產周轉率呈現上升趨勢，主要與疫後復甦與國旅費用較高有關。星宇航空的資產周轉率呈現上升趨勢；固定資產周轉率則呈現

上升趨勢，圖 3-11 呈現的先升後降的原因與 2023 年成長率亮眼有關。

民用航空運輸產業的應收帳款週轉率略為上升，平均應收帳款天數下降。星宇航空的明顯漲跌主要與其處於「成長期」有關。

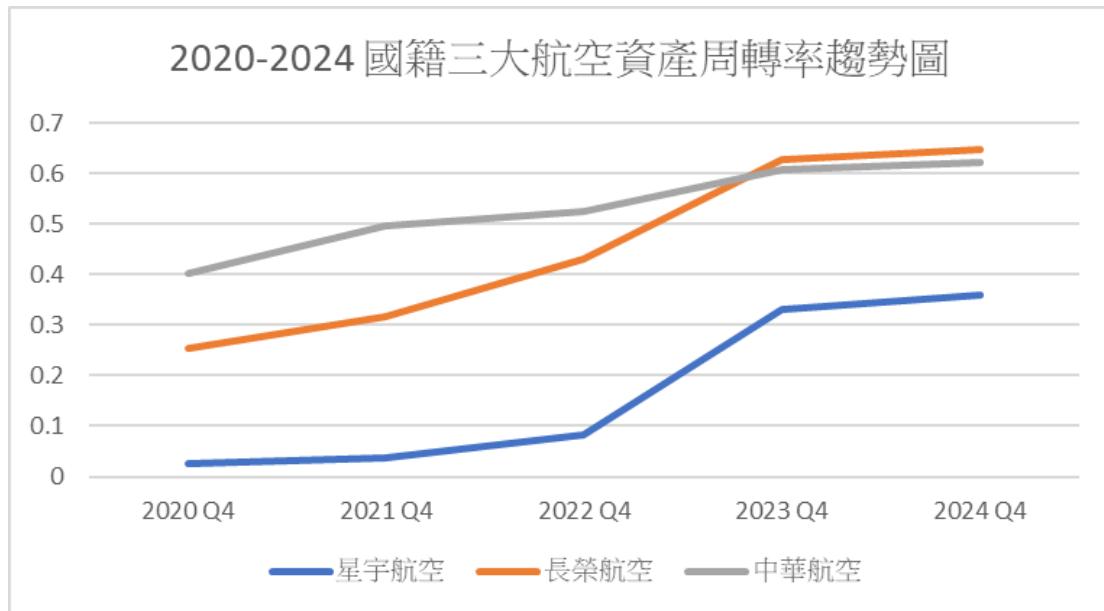


圖 3-10、2020-2024 資產周轉率⁹趨勢圖

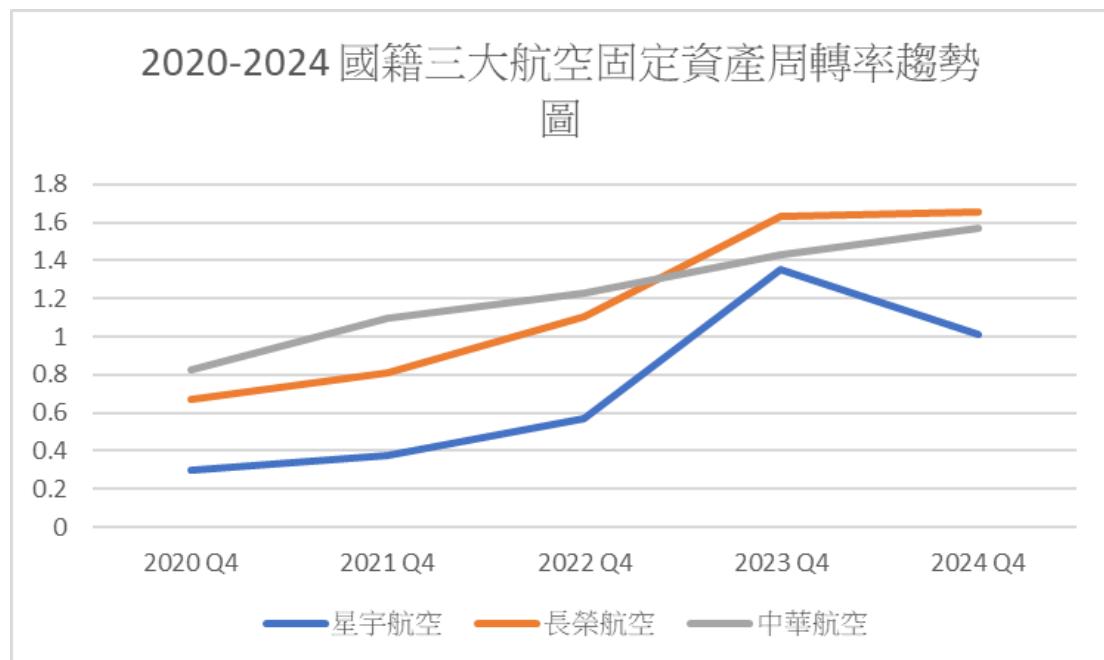


圖 3-11、2020-2024 固定資產周轉率¹⁰趨勢圖

⁹ 資產周轉率：營業收入/平均總資產

¹⁰ 固定資產周轉率：營業收入/平均固定資產

2020-2024 國籍三大航空應收帳款週轉率趨勢圖

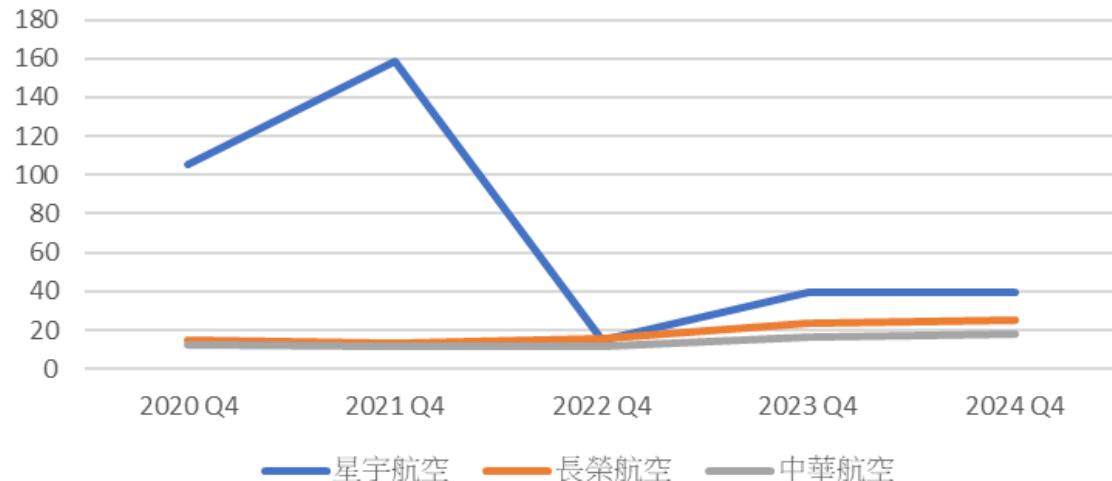


圖 3-12、2020-2024 應收帳款週轉率¹¹趨勢圖

2020-2024 國籍三大航空平均應收帳款天數趨勢圖

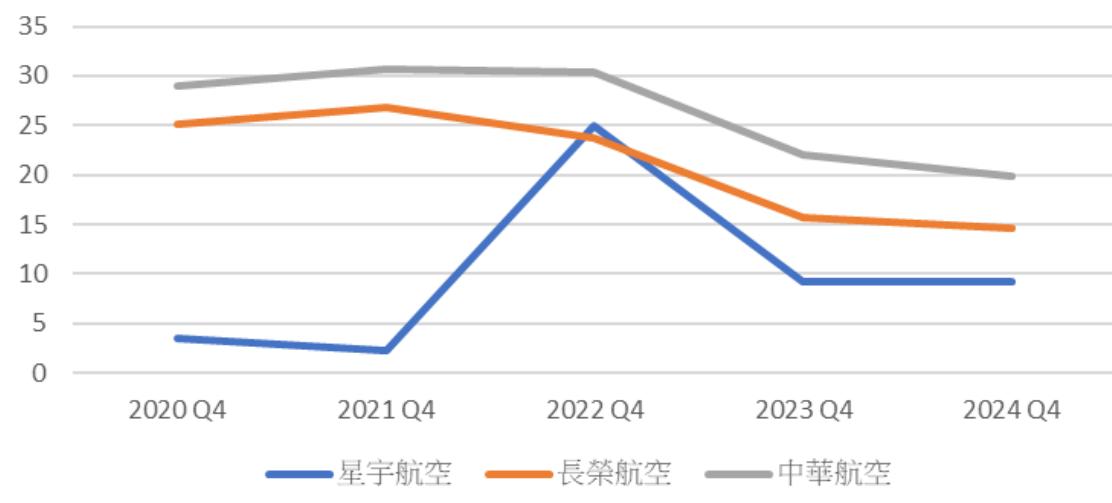


圖 3-13、2020-2024 平均應收帳款天數¹²趨勢圖

¹¹ 應收帳款週轉率：營業收入/平均應收帳款

¹² 平均應收帳款天數： $(1/\text{應收帳款週轉率}) * 365$

(四) 獲利能力分析

獲利能力分析，針對一企業的本業收益能力進行評估。民用航空運輸業的本業獲利為持平狀態，星宇航空則逐漸步入產業軌道。在毛利率部分，2020 年開始持續下降到 200 %；在營業利潤率與淨利率部分從原先負值逐步提升至產業水準的 2~8% 左右，凸顯該擴張帶來成效之餘，亦透露民用航空運輸業為高資本密集型產業。

民用航空運輸業的資產報酬率及權益報酬率呈現持平狀態，主要與總資產總額及總負債總額有關。星宇航空的總負債持續上升，其他競爭者的總負債先降後升，可觀察三大業者皆看好整體航運產業前景加大投資力度。

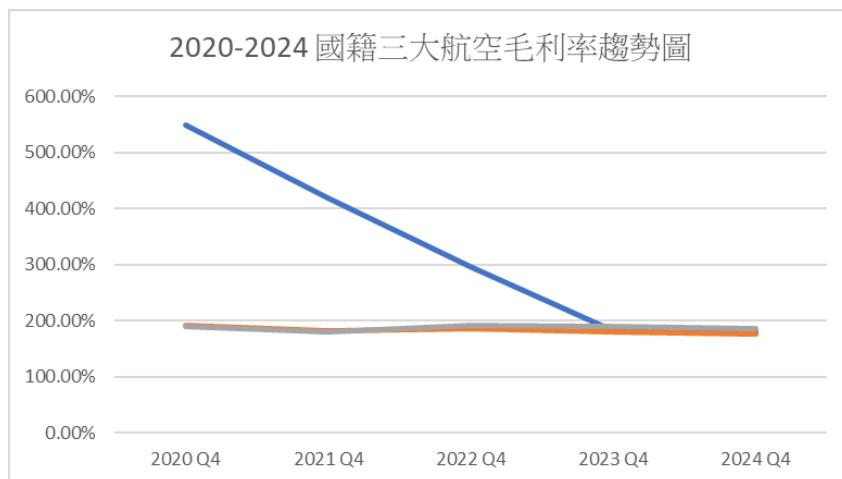


圖 3-14、2020-2024 毛利率¹³趨勢圖

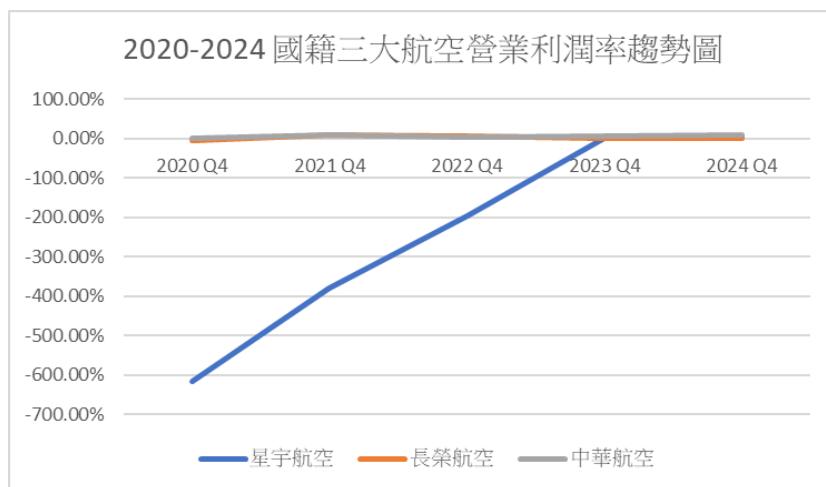


圖 3-15、2020-2024 營業利潤率¹⁴趨勢圖

¹³ 毛利率：(營業收入-營業成本) / 营業收入

¹⁴ 營業利潤率：稅前淨利 / 营業收入

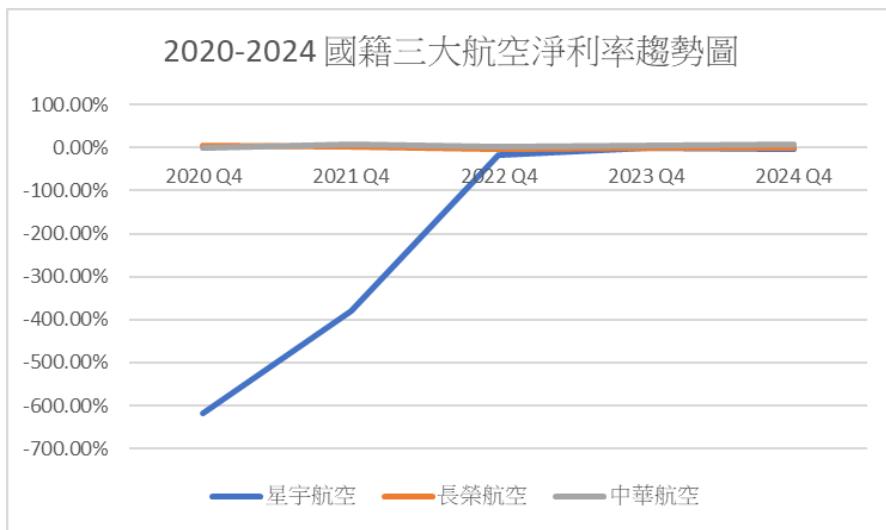


圖 3-16、2020-2024 淨利率¹⁵趨勢圖

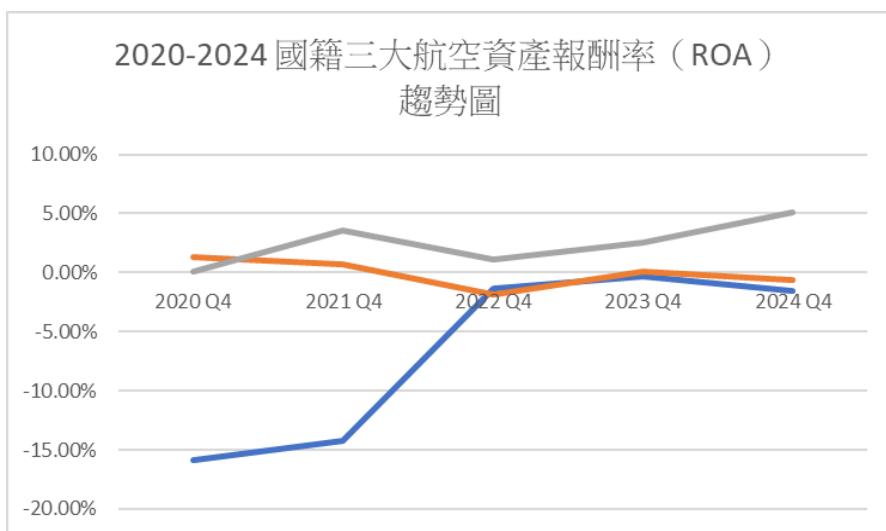


圖 3-17、2020-2024 資產報酬率 (ROA)¹⁶趨勢圖

¹⁵ 淨利率：稅後淨利/營業收入

¹⁶ 資產報酬率：稅後淨利/平均總資產

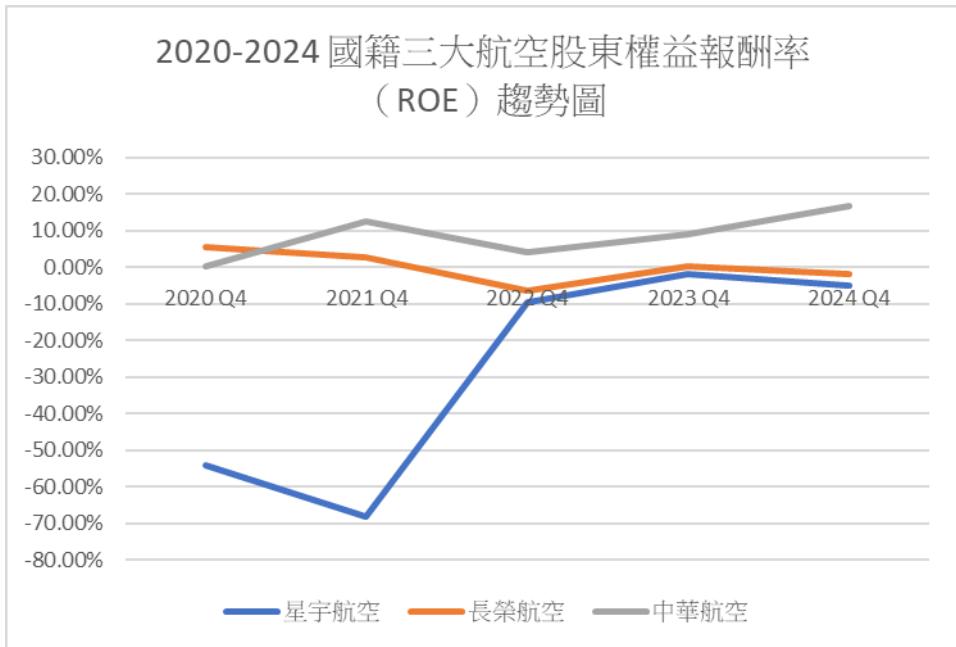


圖 3-18、2020-2024 股東權益報酬率 (ROE)¹⁷趨勢圖

(五) 投資權益分析

投資權益分析，則從投資人視角進行市場面分析，將運用本益比及杜邦分析進行研究個案剖析。

民用航空運輸業**本益比呈現平穩狀態**，產業每股盈餘為 0.57 元。星宇航空本益比呈現持續上升，每股盈餘為 -1.70 元。

深究民用航空運輸業的**杜邦分析**可發現，該產業主要依靠**權益乘數**提升其表現。主要與產業特性有關，**淨利率**層面偏低的主要原因為**高固定成本（使用權資產等）與高變動成本（油價變動）**兩項變因；**資產週轉率**偏低的原因主要與資產多為固定資產有關。同時，容易受**外在因素影響**，如：美中地緣政治帶來的轉運貿易商機。

對於星宇航空而言，作為新進者，其資產周轉率因積極購機而相對更低，權益乘數更高，正反映了其『**以巨額資本支出換取未來市場地位**』的擴張階段特徵。

¹⁷ 股東權益報酬率：權益總額/平均總資產

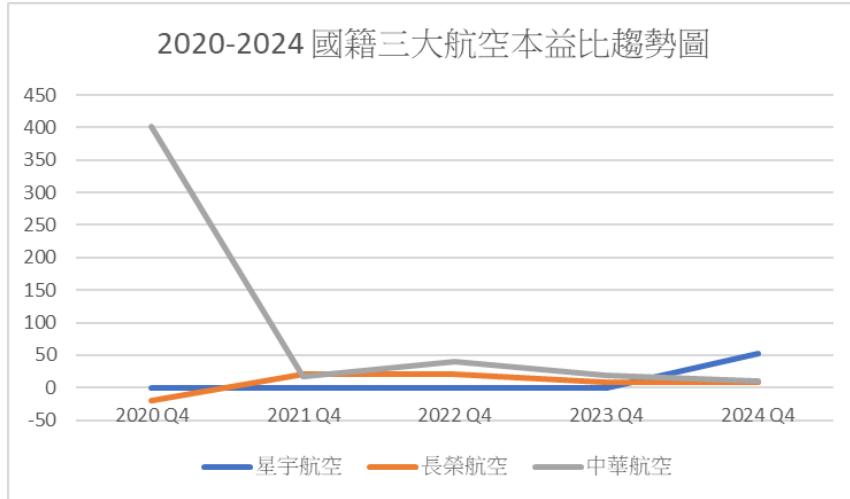


圖 3-20、2020-2024 本益比¹⁸趨勢圖

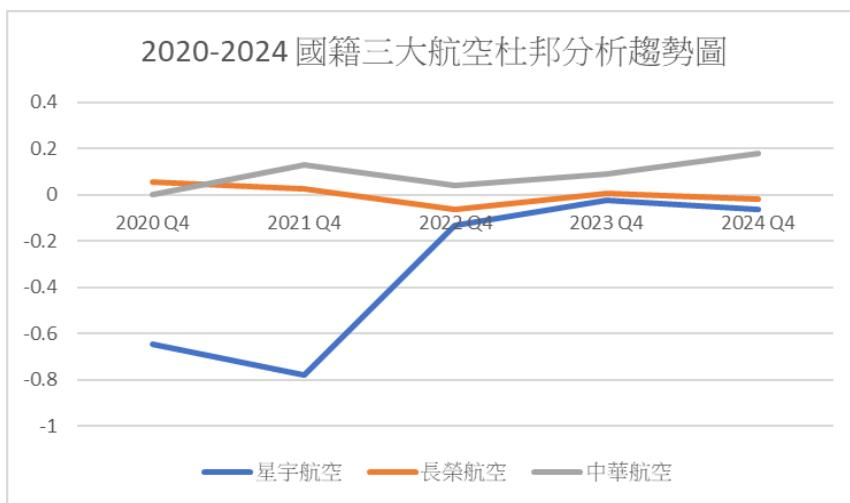


圖 3-21、2020-2024 杜邦分析¹⁹趨勢圖

¹⁸ 本益比：當年度最後一交易日收盤價/每股盈餘（EPS）

¹⁹ 杜邦分析：淨利率 * 資產周轉率 * 權益乘數

(六)、從 BSC 看產業

表 3-1 產業各構面現況

財務構面	顧客構面
<ul style="list-style-type: none"> • 短期償債能力呈現穩定狀態。 • 長期償債能力因高舉債產業，需有良好風險控管能力，確保財務健全度。 • 創收能力持續上升，因業界看好轉運市場、異業合作及疫後復甦的趨勢。 • 獲利能力穩定，營業利潤率與淨利率維持在 2~8 %。 • 投資權益部分，產業平均 EPS 為 0.57 元。以權益乘數作為獲利槢桿。 	<ul style="list-style-type: none"> • 產業客運滿意度 (NPS) 落於 69~72.5 分。 • 產業貨運滿意度落在 86.8~89.8 分。 • 產業整體準點率為 73.59% ~ 98.1%。 • 產業透過會員制度與 APP/官網系統建置維持顧客關係並累積品牌忠誠度。
內部流程構面	學習成長構面
<ul style="list-style-type: none"> • 以當地廠商為主進行耗材備品、燃油、系統使用費等系統支持。 • 飛航安全管理導入國際規範系統 (SMS、FOQA、SPI、SPT、IOSA 等)進行管理。 • 針對供應商進行風險管理與評鑑 (SCOR、ScOC 等)，以維持服務品質。 • 透過 CMGS、CMS、FIS 等系統進行飛航組員管理，運用三級輔導管理制（被動式、主動式、預測式），涉及層面為壓力管控、疲勞管理及藥物酒精管理等。 • 航行監控管理運用 e-AWB、ACDM 等系統進行監測管理。 	<ul style="list-style-type: none"> • 產業整體離職率約在 5~8 %。 • 提供員工福利、人才發展管理、健康促進服務與計畫等福利措施。 • 依照職缺進行特定的績效考評。 • 定期進行飛航安全訓練、人權政策教育訓練、職業安全衛教教育訓練及資訊安全主題訓練。 • 透過內部申報系統、疲勞風險管理系統、安全優化改善管理計畫等方式維護職業安全衛生。

二、小結

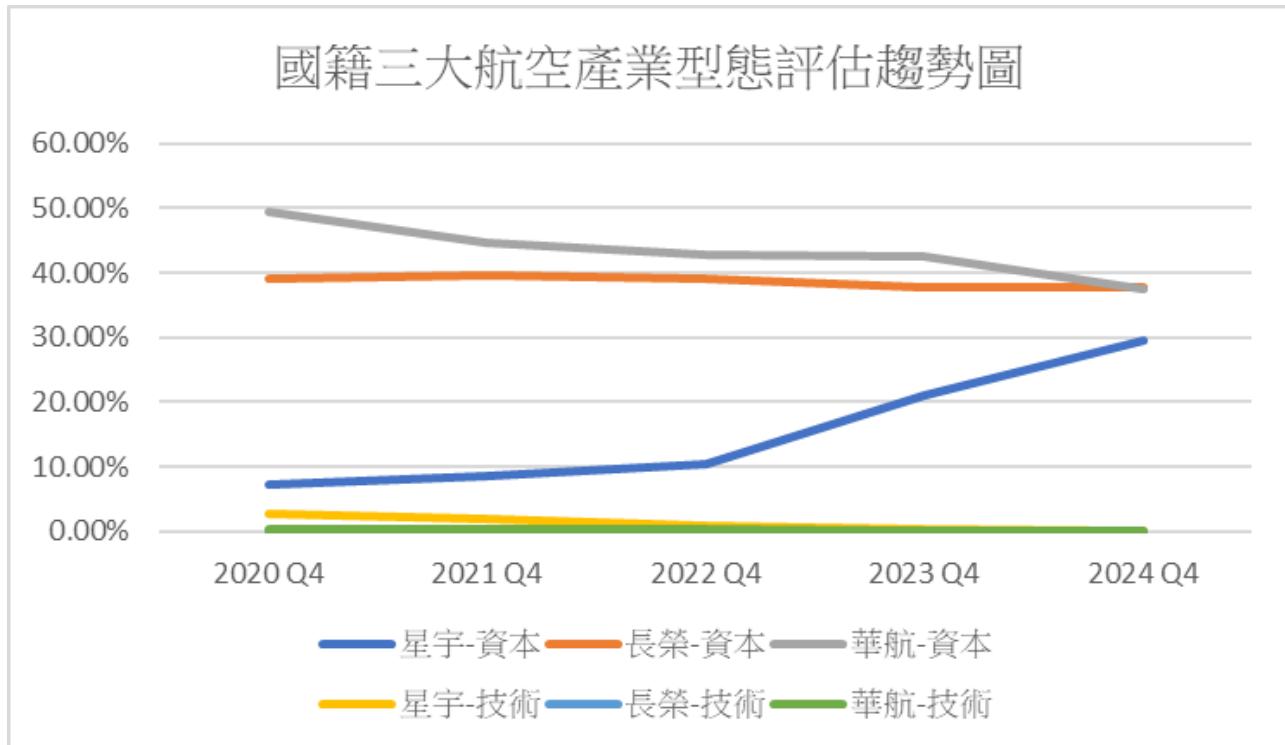


圖 3-22、國籍三大航空產業型態²⁰評估趨勢圖

從第參章第一節與圖 3-22 再次驗證，民用航空運輸業為「高資本密集型」產業，面臨高度槓桿的營運過程中，需要準確的風險管理外，建立良好的體驗過程與顧客關係，促使民用航空運輸業能永續發展。本調查報告研究個案星宇航空正處在萌芽期至成長期階段，透過原先的品牌定位，可藉由表 3-2 的 BSC 平衡計分卡矩陣及第肆章的結論與建議，確立其在該產業的定位。

²⁰ (1) 資本密集：固定資產/總資產 (2) 技術密集：無形資產/總資產

表 3-2 星宇航空 BSC 平衡計分卡

財務構面	顧客構面
提升獲利能力、資產運用效率，並提升客貨運市占率	提升顧客滿意度與品牌忠誠度
<ul style="list-style-type: none"> 擴展貨運市場，提升營收多元化。 進行妥善的風險管理，確保財務健全度與流動性分析的穩定。 	<ul style="list-style-type: none"> 進行各種貨物運輸的方式研擬，滿足各客戶特殊需求。 舉辦會員活動，擴大社群影響力及延續互動性。
內部流程構面	學習成長構面
提升營運效率與永續管理能力	強化人才發展與數位轉型能力，並建立培訓機制
<ul style="list-style-type: none"> 導入 AI 排程與預防性維護系統，降低營運中斷風險。 優化轉機樞紐，提升航班銜接流暢度。 拓展夥伴貿易關係，確保供應鏈維持穩定。 	<ul style="list-style-type: none"> 確保服務品質與飛安標準的一致性，成為支撐體驗經濟的根本。 建置知識管理平台，促進經驗傳承與跨部門協作。

肆、結論與建議

本節運用分析工具：TOWS 矩陣分析、GE 模式

一、TOWS 矩陣分析

1. 優勢/機會 (SO)：打造與市場的差異化

以「高端精品航空」持續行銷，運用全台唯一形象，打照品牌形象與魅力。

2. 優勢/威脅 (ST)：為顧客打造新體驗

持續創造更加新穎的服務與設施，以在激烈競爭中保持優勢。

3. 劣勢/機會 (WO)：提升航運規模

增加機隊與國際航線，利用台灣的地緣優勢在未來持續成長的亞洲航運市場中提升的競爭利。

4. 劣勢/威脅 (WT)：提升基礎逐步建立品牌忠誠度

因品牌創立時間較晚，在航線較少的情況單純以高端服務未必能吸引顧客改變固有選擇，應逐步加強基礎並打造品牌忠誠度。



二、GE 模式 — 增加投資

星宇航空目前擁有「精品航空」的品牌形象，發展潛力巨大，對比其他老牌航空公司航線、機隊、價格仍有**差距**，若能夠持續成長並擴大規模，在未來將能搶佔到更大的市場份額。

伍、總結

經過以上分析我們發現星宇航空的潛力，與產業的未來發展方向朝著一個明確的趨勢：持續維持高端服務的品牌形象，與靈活運用數位行銷與航線佈局策略，星宇航空便可從區域性的品牌，蛻變成為亞太地區的國際級航空公司。

陸、參考文獻

1. 呂蕙美（2014），我國空運產業發展現況初探，交通部運輸研究所。
2. 交通部民用航空局（2024），臺灣地區民用機場 2040 年（目標年）整體規劃摘要報告，交通部民用航空局。
3. 星宇航空（2025），星宇航空股份有限公司個別財務報告暨會計師查核報告民國 113 年度及民國 112 年度，星宇航空。
4. 星宇航空（2024），星宇航空股份有限公司個別財務報告暨會計師查核報告民國 112 年度及民國 111 年度，星宇航空。
5. 星宇航空（2023），星宇航空股份有限公司個別財務報告暨會計師查核報告民國 111 年度及民國 110 年度，星宇航空。
6. 星宇航空（2022），星宇航空股份有限公司個別財務報告暨會計師查核報告民國 110 年度及民國 109 年度，星宇航空。
7. 星宇航空（2021），星宇航空股份有限公司個別財務報告暨會計師查核報告民國 109 年度及民國 108 年度，星宇航空。
8. 長榮航空（2025），長榮航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國一一三年度及一一二年度，長榮航空。
9. 長榮航空（2024），長榮航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國一一二年度及一一一年度，長榮航空。

- 10.長榮航空（2023），長榮航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國一一一年度及一一〇年度，長榮航空。
- 11.長榮航空（2022），長榮航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國一一〇年度及一〇九年度，長榮航空。
- 12.長榮航空（2022），長榮航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國一〇九年度及一〇八年度，長榮航空。
- 13.中華航空（2025），中華航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國 113 及 112 年度，中華航空。
- 14.中華航空（2024），中華航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國 112 及 111 年度，中華航空。
- 15.中華航空（2023），中華航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國 111 及 110 年度，中華航空。
- 16.中華航空（2022），中華航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國 110 及 109 年度，中華航空。
- 17.中華航空（2021），中華航空股份有限公司個體財務報告季會計師查核報告民國 109 及 108 年度，中華航空。
18. 星宇航空（2025），2024 年星宇航空永續報告書，星宇航空。
19. 長榮航空（2025），2024 年長榮航空永續報告書，長榮航空。
20. 中華航空（2025），2024 年中華航空永續報告書，中華航空。
21. 全組組員期中報告