

臺北縣政府

97 年度自行研究案

加油站經營與管理

研究單位：經濟發展局

研究人員：吳冠杰

研究期程：97 年 4 月 1 日-97 年 12 月 31 日

中華民國 98 年 1 月 23 日

目錄

摘要.....	III
第一章 研究背景與動機.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的.....	4
第二章 台灣油品市場分析.....	5
第一節 台灣的油品市場.....	5
第二節 加油站市場的發展歷程.....	13
第三節 台灣公民營加油站之現況.....	16
第三章 國內加油站經營管理問題.....	22
第一節 亟待克服問題分析.....	22
第二節 加油站業者在經營管理上的問題.....	30
第四章 加油站經營管理之因應策略.....	32
第一節 政府方面.....	32
第二節 供油商及加油站公會.....	38
第三節 加油站業者方面.....	40
第四節 未來執行規劃.....	43
第五章 結論.....	45
參考文獻.....	47

表目錄

表1：台灣加油站設立站數與平均銷售量.....	3
表2：1895-2005年台灣油品市場供需.....	9
表3：加油站經營實體統計表.....	17
表4：連鎖加油站的型態.....	17
表5：以成立背景分類連鎖加油站類型.....	19
表6：具規模加油站業者營運比較表.....	20
表7：請問您認為加油站經營管理有面臨以下那些問題？.....	24
表8：請問貴公司旗下加油站目前在業務上有面臨以下那些問題？.	24
表9：目前油品市場面臨自由化，請問貴公司經營方向為何？.....	25
表10：預計加盟其他大型連鎖，考慮加入那一家連鎖？.....	25
表11：請問貴公司在加油站的多角化經營方面，未來最想兼營那 些業務？.....	26
表12：在政府方面應採取何種措施？.....	27
表13：在供油業者與加油站公會方面應提供那些服務？.....	28
表14：在加盟連鎖體系、各加油站業者方面應採取何種措施？....	29

摘要

台灣經濟快速發展，政府能源政策與供需管理亦應順應世界經濟自由化與國際化潮流，自民國 76 年 6 月頒訂「加油站管理規則」，開放民間取得經營汽機車加油站，再配合政府政策與改善空氣品質及能源多元化，經濟部於民國 82 年 9 月 10 日頒訂「加油站設置管理規則」，其後因應能源情勢變動，經歷多次修改。

民國 76 年政府開放民間加油站經營以來，截至民國 97 年 12 月止加油站已達 2667 家(中油 653 家，民營約 2014 家)，競爭相當激烈。本文先對目前台灣油品市場的概況及發展歷程，進行分析瞭解，並進而調查公民營加油站發展的現況，分析加油站所面臨之問題。因此，為瞭解目前加油站經營所面臨問題並提出因應對策，本文經採用臺綜院之問卷調查結果，分析台灣加油站所面臨困境，並提出可能之解決方法。

其中解決加油站面臨的困境，其中放寬加油站多角化經營的相關限制為重要的一項，雖然「加油站管理設置規則」已有放寬加油站設置位置與多角化經營的項目，但相較日、韓等國，還是嚴格許多，已影響台灣加油站業者生存的環境，例如日本，其加油站之油品供應已非加油站獲利主要來源，而是其他附屬之項目收益早已超過原油品供應之收益。在早期，台灣由於加油站以中油獨佔市場，故無太多相關

問題，現今油品市場為春秋戰國時代，油品銷售及獲利不若以往，不能再以過去的角度來看加油站經營管理的方式，而需以現今企業管理的方法來經營加油站，才能讓加油站經營管理更上一層樓。

改善加油站所面臨的困境，短期方面，應對加油站員工進行再教育，加強公共安全及消防安全進行教育訓練講習，加油站亦需應供優質的服務，才能穩定客源，並避免削價及送贈品方式競爭，才能讓加油站穩住收益，以提供優質服務來代替削價的惡化競爭，才能讓加油站長久之經營。

中長期而言，透過修法，放寬加油站多角化相關經營限制，並加強取締地下油行，杜絕違法油品傷害消費者，也傷害合格業者生計，達到加油站永續經營目標。

第一章 研究背景與動機

第一節 研究背景

隨著國際市場自由化、全球化、競爭化之發展趨勢，企業界之經營型態及管理環境產生巨大的變化，加上資訊科技的迅速發展，造就一個變革快速的時代。為了在動盪且競爭激烈之不確定環境因素之下，追求更大發展空間與取得產業競爭優勢，將是企業唯一的生存之道。

台灣油品市場通路商(加油站)自 1987 年 7 月開放民間經營後，打破原本台灣中油公司一家獨大的局面，吸引了大量民間業者爭食這塊大餅，新的加油站在這幾十年來，如雨後春筍般林立在台灣的各個角落。目前，油品產業依據上下游分為「供油商」、「批發商」及「加油站業者」三層次。其中批發商雖有一百多家領取登記許可，然實際經營業者並不多，所以實際以上游「供油商」及下游「加油站業者」兩層次為主。

在未開放油品競爭前，台灣中油公司為唯一煉製業者，然自 2000 年 9 月台塑集團六輕計畫所成立之台塑石化開始供應國內汽、柴油產品後，市場上台灣中油獨佔局面從此結束。2002 年元月政府全面性開放油品進口，同年 3 月美商埃索石油公司(ESSO)取得汽柴油輸入許可執照正式加入市場競爭，唯獨經過不到兩年慘淡經營便退出國內市

場，因此上油供油商乃形成台灣中油與台塑兩大供油業者之雙佔 (duopoly) 市場結構。

在競爭狀態上，兩大業者除透過旗下自營加油站彼此競爭外，亦分別以提出優厚之折讓、入股及售後服務、支付油款的開票期限等交易條件來爭取加油站業者加盟，以擴大各自油品通路，提高市占率。而其提供給下游加油站業者的實際售價，則依據公告之批售價格、及與加油站之契約型態、批購價、簽約手段、付款方式、賒銷期間、交貨期間、運輸距離、競爭情勢及優惠獎勵等不同方式進行調整。

相較於上游的雙佔結構，下游加油業者市場結構則呈現百家爭鳴狀態。自 1987 年政府允許民營加油站設立後，全國與北基等加油站體系先後成立，其後伴隨台塑石化進入上游市場競爭，下游民營加油站成長快速。截至 2008 年 12 月為止，加油站實際營運數量共有 2667 家，其中民營加油站數為 2014 家，為公營加油站數 653 家的 3.1 倍。由於加油站成長快速，彼此一方面必須透過爭奪優勢地點營業、與上游供油商取得優惠價等方式降低成本。由表 1 為歷年全台灣加油站設立站數與平均銷售量統計，可得知在這短短十幾年間，加油站數成長超過 2 倍。但平均每站每日發油量卻衰退，因此可瞭解加油站數成長，遠高於車輛油品消耗量之成長。但是擴大經營後，雖可提高油品議價空間，降低進貨成本，但亦造成每站發油量降低，單點加盟站經

營日益困難，加劇加油站業者的經濟困境。

表 1：台灣加油站設立站數與平均銷售量

年度	台灣加油站設立站數	台灣加油站每日平均銷售量(公秉)
1992	1090	22.6
1993	1138	23.8
1994	1190	24.1
1995	1242	22.9
1996	1350	20.8
1997	1521	19.0
1998	1723	18.3
1999	1884	16.9
2000	2050	15.9
2001	2159	15.8
2002	2268	15.6
2003	2366	15.2
2004	2439	16.1
2005	2531	14.3
2006	2592	14.9
2007	2635	14.7
2008	2667	14.0

資料來源：經濟部能源局。

另一方面，各加油站則以各種不同形式的加油折讓進行競爭。加油折讓有兩種型態：現金折讓與非現金折讓。所謂現金折讓是指消費者加油時，加滿一定金額或加油量時可取得之最大折扣，該折扣有時依據所加油品(92、95、98 無鉛汽油或超級柴油)之不同而有些微差距。

非現金折讓一般以贈品方式進行(常見如面紙、礦泉水或會員積點換贈品)。事實上，在 2008 年 9 月採行浮動油價機制後，目前絕大部分加油站，已慢慢將現金折讓方式之價格競爭，作為主要經營行銷策略。

第二節 研究目的

為了因應加入 WTO，台灣在 2002 年開放油品全面自油化，面對上游競爭廠商增加、相關法令修改、經營型態及管理方式的改變，加油站業者如何因應外在環境的變動，民營加油站急速擴增，營業項目也從單一走向複合，其中除部分單點經營站仍採「據地為王」方式經營外，連鎖及加盟已成為主要趨勢，業者利用合縱或連橫，在油品市場全面開放之際，更牽動行銷通路發展走向。

在加油站之間競爭愈來愈激烈的情況下，該以何種的經營管理方式才能贏得顧客信賴、擴大營收、增加利潤並降低成本以求生存，實為當務之急。希望透過本研究，能達成以下目的：

1. 了解並分析台灣油品市場的概況，以及加油站市場競爭情形。
2. 分析台灣加油站主要經營行銷及管理模式，並探討加油站多角經營對經營績效的影響。
3. 針對未來加油站業者的經營管理策略，提出具體建議。

第二章 台灣油品市場分析

第一節 台灣的油品市場

一、 油品市場概況

台灣加入 WTO 全球性自由化浪潮下，國內的石油產業繼航空、路權、電信事業後開放民營，油品市場自由化、民營化已是擋不住的市場趨勢。行政院經濟委員會於 1998 年 3 月正式通過我國油品市場自由化時程案，並自 1999 年 1 月起開放汽、柴油等全面油品進口，所以國內油品市場也隨 2002 年「石油管理法」的修改與自由化市場的經濟趨勢進入戰國時代。

在 1970 年代全球經過兩次能源危機後，石油已成為重要經濟與戰略物質，但台灣卻是無自產石油的國家，原油需求有 99.9% 須依賴進口，此種情況在亞洲地區有日本及韓國，其對石油業之管理政策性，同樣採取「消費地精煉主義」，即是進口原油而就地精煉，充份供應自身所需，僅依賴進、出口調節市場之平衡。然而，在 1987 年之前，國內的油品需求，全面皆由國營的中國石油公司(CPC)負責，呈現出獨家壟斷經營的局面。從 2002 年 2 月開始，國內油品產業已加入民營公司的自由化競爭，主要競爭對象有國內台塑石化公司、美孚、埃索(ESSO)等外國公司，以及專攻出租油槽、油品進口銷售事業與行銷通路的匯橋、和桐等大型公司。

由於台灣中油公司肩負國家政策、煉製、石化、探勘、社會責任等多層面的沉默成本，在面對以行銷為市場競爭主體的型態時，其經營彈性與成本在面對長期的民營石油業者競爭時，是否能應付或保持以往的競爭力，確實有待商榷與努力。另外，目前國內每日油品市場需求量約 75 萬桶，而中油公司每日煉油量為 77 萬桶，台塑約 45 萬桶，若不計國外競爭公司，其兩者合計下的可煉製產量，已比實施需求多出 60%。再者，埃索等國際公司本身即擁有油田，煉油成本也相對其他業者低廉，再加上其積極經濟亞洲市場的企圖心，與約擁有兩百艘船隊的運輸優勢，採取海上倉庫方式則可提供各地據點的油品支援，例如：日本國內原本的油品業者，即是在開放國外油品進入市場後，紛紛關廠倒閉，只經過不到 5 年光景，其埃索公司目前在日本市場市佔率已攻佔第二。

再從國內油品市場運作流程來看，從原油進口至上游的煉油廠商，到下游的通路據點—加油站，隨著油品市場自由化的來臨，產生結構性的改變，不論是在油品的價格制定方式、加油站經營方式、供油廠商數量增加、促銷方式的多樣化等，都使國內油品市場的競爭愈來愈激烈。

(一) 國際原油市場供需分析

自 2003 年 12 月西德州原油現貨價格脫離每桶 30 美元均線以來，國

際油價持續攀升，在2007年隨時間而逐漸上升狀態，年初月均價約54美元/桶至年底大幅揚升至91.74美元/桶，年初與年底月均價相差37.39美元/桶，漲幅約為68.79%，一直到2008年6月油價到達歷史高峰，突破140美元/桶的價位，之後沿路振盪，短短半年不到時間，2008年12月國際原油價格已跌至破40美元/桶。

探究日前國際原油高漲原因，首為OECD國家對原油需求穩定，以及中國、印度、俄羅斯等發展中的國家經濟成長快速所致，另外美國的需求成長亦是一大要因。依據英國石油公司(British Petroleum, BP)統計數據顯示，2003年至2004年因世界景氣復甦，石油需求年平均成長率約3.4%，其中，中國及美國2004年石油需要量分別成長15.8%及2.8%，其消費增加量分別占全球總增加量之33.7%及20.2%。

上述需求高漲，使得剩餘產能不斷下降，提高供給的不穩定性，亦為油價上漲主因之一。但因美國次級房貸引發的全球性金融風暴，銀行信貸緊縮，造成全球企業不斷倒閉，油量急劇下滑，才不過短短半年時間，國際原油價格已從140美元/桶的天價跌至40美元/桶不到的價格，預估世界性的不景氣會至少持續至2009年第三季到第四季才有復甦的可能。

(二) 台灣油品市場供需分析

台灣地區加油站以2008年12月之統計資料分析，實際營運計有

2667家加油站，台灣中油公司擁有653站，民營加油站有2014站。加油站為汽油、柴油主要之銷售通路。

(1) 油品供給

石油供給部分，由表2可得知2005年自產原油3萬公秉，儘占石油總供給量之0.05%，與1984年相較，年平均成長率為-5.4%；進口原油為6,064萬公秉，占總供給量99.95%，年平均成長率為5.4%。

(2) 油品需求

台灣地區石油產品消費量自1985年1,863萬公秉增至2005年4,750萬公秉，年平均成長率為4.8%。若按使用部門區分，1985年至2005年間石油產品消費量年平均成長率依序為商業部門(9.9%)、運輸部門(6.4%)，其次發電用(6.1%)、工業部門(4.4%)、住宅部門(2%)、農業部門(0.2%)，而其他部門成長率呈現負值(-0.7%)。

二、 油品市場自由化對加油站業者的影響

未來台灣油品市場的衝擊層面不僅止於台灣中油與台塑兩家油品公司而已，也間接影響油品通路業者，國外大廠以供應商的姿態進入台灣市場，挾帶大量的資金與經驗，這樣的結果對於加油站的經營也會有所改變。以日本為例，在實施油品自由化政策後，許多不具競爭力的加油站面臨重整。

加油站之經營可說是目前石油產業中競爭最激烈之一環。在土地利用及營業項目等法令的放寬，還有外商的加入，整個產業有愈來愈多的競爭者，未來市場將愈來愈接近獨佔性競爭，業者在油品銷售的利潤也會愈來愈薄。雖然激烈競爭有益於經營績效之提升，然而我國目前除台灣中油公司，全國、台糖與統一企業等集團所投資之部分加油站外，其餘之多數業者皆為單打獨鬥之小型經營者，無法享受國際集團策略聯盟、資源分享、風險分攤等多種優勢，未來國際大型公司若進入我國之加油站零售業，只怕一般業者更難與之競爭。

未來放寬加油站設站限制後，加油站經營獨佔性競爭時代即將來臨。在外商積極角逐下，藉由豐富的經營經驗，可能使我國一半以上

表2：1895-2005年台灣油品市場供需

項目	1895年		2005年		1895至2005年 年平均成長率
	數量	%	數量	%	%
石油供給	1,896	100	6,067	100	5.7
進口	1,884	99	6,064	99.5	5.4
自產	12	1	3	0.5	-5.4
石油消費	1,863	100	4,750	100	4.8
發電用	132	7.1	431	9.1	6.1
工業	908	48.7	2,128	44.8	4.4
運輸	466	25	1,621	34.1	6.4
農業	94	5	98	2.1	0.2
住宅	104	5.6	157	3.3	2
商業	9	0.5	58	1.2	9.9
其他	97	5.2	84	1.8	-0.7
非能源消費	54	2.9	173	3.6	6

資料來源：經濟部能源局

的主要油品市場落入外商之手，將使得此一原為本土化產業的市場，在短時間內即納入國際競爭市場中，且各油品公司與國內大型加油站聯盟之下，未來將朝向財團化經營的方向，發展整合到一定程度，每個財團在各區的強弱會有所不同。

油品自由化後，油品通路之發油量，將是各業者決勝關鍵，加油站業者在面對此一趨勢，一方面除加強加油站多角化項目，提升服務品質以維持業績外，為提升未來油品採購談判力，業者被迫要不斷擴大通路優勢，以爭取市場佔有率與發油量之提升。然而，另一方面加油站不斷設立的結果，將使得各站發油量普遍下降，利潤空間壓縮。

在擴大通路與增加獲利的兩難下，加油站未來的發展將趨向大型化，藉由共同成本的分攤，如購買石油、贈品、廣告、行銷等費用，由原本一家全部承擔變成二、三十家一起分擔，除在成本上獲得效益之外，在人力資源上，可以建立一套共同的人員訓練方式，並可共享人力，當某一站的人力不夠使用時，其他站可以互相支援；在行銷方面，由於產品同質性高，服務同質性也高，因此，利用加盟以品牌差異化的方式，建立自己的油品通路王國。相較之下，單點的行銷策略比較簡單，所獲得的效益比較慢，而加盟站透過一致的行銷策略，讓消費者覺得不管到那裡都可能享受到他們的服務，這樣執行行銷策略時，會較得到消費者的青睞，且在促銷手法上可以集合大家的資金，

大型化不僅使各家所支付成本變少，還可以讓各家追求更大的效益。因此，藉由聯盟、併購來擴增加油站的據點，使其營運能達範疇經濟之效，形成強者恆強局面，提高其競爭力，及增加與供應商談判空間，以因應未來油品自由化。

就加油站業者而言，其成品最後將銷售至各加油站或直接供應石化廠做為原料，最終還是得跟顧客接觸，故整個油品市場的大餅，未來競爭優勢的關鍵在油品通路，所以除積極擴增營運據點外，多角化經營亦為趨勢所在，因加油站產品同質性高，唯有透過附加的服務。強化自己的企業形象，才能建立自己的特殊優勢，騎附加的服務目前大多也僅止於洗車、免費打氣、加水等項目，為拉攏顧客，更親切的態度與多元化的服務工作成為民營加油站與其他擁有長期品牌形象的主要競爭方法，若能再透過異業結合，從事多角化的經營，所提供的服務範圍增加，創造新穎的服務，增加消費者前來加油的慾望。例如：全國與速食業者、超商及汽車維修廠的合作便是很好的例子。

就以贈品來說，大家都送面紙、礦泉水等，以提升附加價值。若加油站本身多角化經營，那贈品就可以跟別人不同，例如：加油累計滿一定的價格送旅館住宿卷一張，或是加油滿一定金額送冰品等。由於「加油站設置管理規則」規定經營加油站須有足夠的面積及設置站屋，因此除經營加油站業務外，在不違反土地使用管制規則及其他法

令規定時，得兼營汽、機車之潤滑油脂、簡易保養、洗車、汽機車用品、便利商店、停車場及設置自動販賣機等週邊業務，並以完善的週邊服務取得營運優勢，使企業有較大的經營發展空間。

目前加油站市場已慢慢出現供過於求的現象，使加油站業者尋求合併與連鎖，以因應油品開放後之競爭壓力，未來如何提高營運利潤是民營加油站面臨的方向，降低購油成本，成為業者一致的目標。可見未來單點加油站之生存將備受競爭與經營壓力，在油品市場的多元化選擇，市場整合併購重整及單點業者形成同業連鎖，將是新一波加油站業生態的開始。

第二節 加油站市場的發展歷程

加油站事業原為國營事業，在市場中只有台灣中油一家公司，從事煉油及擁有直營的加油站事業體系，然政府為促進國營事業民營化，不段修改相關法案及措施，歷程如下：

一、1987年，發佈「加油站設置管理規則」，開放民間經營加油站，展開台灣地區石油產業自由化與競爭之腳步，但上游煉油業者僅有中國石油公司獨占。

二、1988年，下游通路據點開始有中油以外的加油站出現，西歐加油站最早入主民營加油站。

三、1989年3月，為落實油品商品化，行政院第一次核定中油公司油品價格定價方式改採「浮動油價」及「油、氣分離價格」之方式，並俟台塑石化公司進入市場後，將取消油價公式，恢復市場機制之運作。

四、2000年，為因應油品市場自由化，開放民間業者煉油及進口油品銷售，只要符合具備60天安全存量，即可煉油或代理國外油品進口。第一家進入煉油的廠商為台塑集團，隨後有和桐化工及匯僑公司（艾克森美孚的國際代理商）加入。

五、2002年，政府全面性開放油品進口，同年3月，美商埃索石油公司(ESSO)取得汽、柴油輸入許可執照正式加入市場競爭，唯獨經

過不到兩年慘淡經營便退出國內市場。

六、2006年9月，經濟部宣佈開始試辦浮動油價機制，參考亞洲地區日本、香港、南港及新加坡等四國各類油品最低價格，最為台灣中油調價基礎，浮動油價原則上每7天浮動1次，並維持國內各類油品價格仍居鄰近亞洲國家最低者。

七、2007年1月中油正式採行浮動油價機制，並以美國西德州中級原油收盤價，取小數2位做為調價指標。

八、2007年4月立法院初審通過石油管理法修正草案，石油輸入業與煉製業者的安全存量，將由現行5萬公秉的門檻，驟降到1萬公秉，藉此吸引更多業者進入石油市場，改變油品市場由台灣中油、台塑兩大寡占的局面。

隨全面自由化開放，加油站市場的競爭者，除台灣中油公司、台塑石化公司、集團民營加油站業者與獨立民營加油站業者之外，國際油品公司及進口油品業者，為確保本身油品銷售量，可能與國內民營加油站連鎖經營，競逐國內市場；連鎖經營的方式將在整個加油站產業加速展開。

目前，整個產業多以垂直整合及水平競爭為主，若能透過連鎖經營，利用家數來取得成本上的範疇經濟；雖單點經營加油站也發展出一些提升競爭力的方式，除增加給消費者的附加價值外，也透過策略

聯盟方式來增加在產業中競爭力，例如以會員制為會員取得較佳的競爭優勢，最直接的影響就是在油品採購成本上的降低，而且還可以搶佔油品運輸的利潤。但在成本與效益的考量上，連鎖經營較單點經營更具營運優勢，長期看來，隨著連鎖店規模經濟之形成，獨立經營之加油站將難以生存，最後加油站市場可能會形成數個大型連鎖電競爭之經營型態。

就以零售業的通路為例，早期雜貨店在統一集團引進美國南方公司的7-Eleven便利商店市場後，各家廠商也先後以連鎖型態的便利商店進入市場，全家、萊爾富、福客多等品牌隨之竄起，導致傳統雜貨店的式微。最早入主市場的統一集團，也由原先直營連鎖店，逐漸轉換成加盟連鎖制，如此不僅可以加速擴點速度及店面之取得，也可藉由抽取加盟金來壯大。

第三節 台灣公民營加油站之現況

一、 公民營加油站的發展現況

在未開放油品競爭前，台灣中油公司為唯一煉製業者，然自2000年9月台塑集團六輕計畫所成立之台塑石化開始供應國內汽、柴油產品後，市場上台灣中油獨占局面從此結束。因此上油供應商乃形成台灣中油與台塑兩大供油業者之雙佔市場結構。

相較於上游的雙佔結構，下游加油業者市場結構則呈現百家爭鳴狀態。自1987年政府允許民營加油站設立後，全國與北基等加油站體系先後成立，其後伴隨台塑石化快速成長，彼此一方面必須透過爭奪優勢地點營業、與上游供油商取得優惠價格等方式以降低成本；另一方面，各加油站則以各種不同形式的加油折讓進行競爭。

從表3可得知，截至2008年12月為止，台灣的加油站數已達2667家，台灣中油加油站為653家，民營加油站數為2014家，市場態勢已呈現民營加油站數凌駕台灣中油加油站的狀態。而民營加油站數的快速成長與政府法令開放有密切相關，尤其在1996年先後有三項法令修訂影響重大，分別是1995年9月台灣省刪除都市計畫農業區規則及農地重劃之限制、1996年9月開放甲、乙種工業區設站及1996年6月經濟部取消非都市土地5公里內不得設站之限制；由於上述法令鬆綁，使各地加油站如雨後春筍般的設立。

表3：加油站經營實體統計表

經營實體名稱	加油站數
台灣中油股份有限公司	653
台亞石油股份有限公司	166
統一精工股份有限公司	123
全國加油站股份有限公司	107
台灣優力股份有限公司	106
福懋興業股份有限公司	88
台灣糖業股份有限公司	70
山隆通運股份有限公司	59
中華石油股份有限公司	41
北基加油站股份有限公司	39
千越加油站有限公司	21
其他業者	1194
合計	2667

資料來源：經濟部能源局

二、 加油站之連鎖經營型態

根據經濟部商業司所編印的連鎖經營管理實務，將連鎖店依經營、行銷型態分為兩類。連鎖業始於美國，也是全球的連鎖加盟最大王國，因此一般的連鎖加盟分類都採美式分法，但近年來日本的連鎖加盟系統有異軍突起之勢，而國內引進日系連鎖系統者也不在少數。

表4：連鎖加油站的型態

連鎖經營型態	加油站業者
以「加油站集團」之特許加盟連鎖(FC)型態	全國、北基
以「油品公司」之特許加盟連鎖(FC)型態	台灣中油、台塑
以「可自主經營權之連鎖體系」之自願加盟連鎖(VC)型態	台灣優力

以「聯合同業自組連鎖體系」之合作加盟連鎖(CC)型態	台灣加油站集團
以合理的「被收買或合併」之委託加盟(LC)或直營型態	統一、台糖

以連鎖加油站來說，大多屬於商標商品連鎖加盟，此加盟型態是傳統連鎖加盟，加盟店和加盟總公司的關係就像經銷商或代理商的關係，從總公司得到的僅是商品的供應與商標的借用，彼此牽制小，各站享有自己的經營權。國內加油站則可分為單點經營及連鎖經營兩種；所謂單點經營的加油站多是地主在自己的土地上蓋加油站或是大財主出資租地設站。如表4所示，連鎖經營可分為以下幾種連鎖型態：

(1) 加油站集團特許加盟：

即連鎖經營型態分類中的特許加盟(FC)型態，成立一家公司，透過正式的組織從事加油站的相關業務，被授權者可以免於資金困擾，雙方以契約明訂彼此權利義務，被授權者需償付代價以獲得授權者提供之各種經營管理技術及教育訓練，並得以使用其商號及商標。

(2) 油品公司特許加盟：

即連鎖經營型態分類中的特許加盟(FC)型態，由油品公司發起。被授權者可以享有優惠的進油價格及硬體設備的維護(如除油槽、輸油管)，雙方以契約明定彼此權利義務被授權者需償付代價以獲得授權者所提供之各種經營管理技術及教育訓練，並得以使用商號、商標。

(三) 加入可自主經營之連鎖體系：

即連鎖經營型態分類中的自願加盟連鎖(VC)型態，由油品批發商或加油站業主發起，邀請已存在之加油站業主加入，雙方以契約明訂彼此權利義務，建立一致形象之連鎖加油站群。

(四)聯合同業自組連鎖體系：

即連鎖經營型態分類中的合作加盟連鎖(CC)型態，由民營加油站業主自行發起的組織，共同出資籌設一個批發中心，聯合購油、儲油與運油，各民營加油站業主則以股東身份參與決策，連鎖總公司與各加盟店間的權利義務以契約明訂之。

(五)合理的被買收或合併：

即連鎖經營型態分類中的委託加盟(LC)或直營型態，由一連鎖加盟總公司出資買下或合併單點民營加油站，再委託內部員工或原加油站業主來經營管理，或由總公司併購後直營。

從表5可知，就台灣地區現有連接體系成立的背景而言，可分為這四大項；而自1995年政府開放國營事業經營加油站以來，台糖公司也投入加油站多角經營，以擴大營利。

表5：以成立背景分類連鎖加油站類型

成立背景	加油站業者
集團創業	全國、北基
異業轉投資	統一、西歐、和桐
為本身油品建立行銷通路	福懋、台亞
國營事業轉投資	台糖

就營運特色而言，各連鎖站業者採多角化經營，以附設洗車服務最為普遍，汽車保養、美容、精品架次之，並開發便利商店、簡易餐飲業服務，朝複合式發展，同時以各種促銷手法，不定時推出贈品、優惠方案，以及發行VIP卡等吸引消費者，以穩定客源拉抬業務量。

加油站業屬於資本密集的產業，一座加油站的硬體投資大約2,000~3,000萬元。因此，只要擁有一定資金，就可以設立加油站，加上開放油品自由化後，外商來台投資設站，政府的設站門檻降低，加油站將會迅速增加。

從表6具規模加油站業者的營運比較表可得知，前4大通路業者，皆與民間商業銀行合辦聯名卡，在特定日期推出降價回饋卡友，嚴重影響較小規模的業者，將造成加油站經營大者恆大、集團化的趨勢。

表6：具規模加油站業者營運比較表

公司	品牌	站數	所屬集團	聯名卡	經營特色
台灣中油	CPC	654	國營	中國信託	布點綿密，經驗傳承
台亞	FORMOSA	166	台塑集團	遠東商銀	煉油廠直營，企圖心旺盛
統一精工	Smile	123	統一企業	萬泰銀行	異業投資，集團資源雄厚
全國	全國	107	全國	富邦銀行	複合經營優勢，油外收入業界第一
台灣優力	台灣優力	106	和桐集團	無	集團化工背景，中油體系最大民營加油站
福懋	福懋	88	台塑集團	遠東商銀	洗車業務強，帶

					動油品成長
台糖	台糖	70	國營	無	土地資源豐富， 採自有土地建站
山隆	山隆	59	正隆集團	玉山銀行	結合運輸本業資源， 擴大營業車隊商機

連接經營的利益固然很多，但隨行業與經營方式不同，各不同連鎖體系的潛在經營利益也相異，故連鎖經營的內涵絕不是標準化作業與一致性的形象所能完全概括。加油站業由於本身產業的特殊性，從國營事業開放至民營化，為了加速民營化，政府鼓勵民間業者進入，民間業者多是擁有足夠的資金就進入，業者進入的同時，並沒有施以輔導，加油站數每年不斷增加。

如今面臨油品自由化、WTO外部環境的變化，很多民間業者因缺乏管理的知識及技巧，均面臨瓦解危機，這些業者該如何因應以求永續發展，是相當重要的。因此，由以上分析可知，在面臨競爭日益激烈的油品市場，如何運用各種方法來提高本身的市場佔有率與售油量，維持競爭優勢，藉以增加自身的利潤便是目前最重要的課題。

第三章 國內加油站經營管理問題

根據經濟部能源局委託臺灣綜合研究院所(以下稱臺綜院)做的研究調查，針對國內2家供油商、14家連鎖加油站業者以及直轄市、各縣市加油站商業同業公會就有關國內加油站經營管理上所面臨問題之問卷調查做結果的探討，然後歸納分析加油站亟待克服之問題，做最後提出未來加油站經營管理之因應策略。

第一節 亟待克服問題分析

根據臺綜院94年針對2家供油商、14家連鎖加油站業者以及全省22位加油站商業同業公會理事長，分郵寄及配合能源局加油站服務團親訪兩部分進行問卷普查，其中公會的問卷全部回收共22份，而連鎖加油站業者的問卷亦全部回收13份(其中已包含2家供油商；又優力與中華石油於2005年合併為「U+台灣優力」故為13份)。以臺綜院問卷調查結果針對公會及業者對加油站經營管理上所面臨問題之看法與需求進行分析探討。

近年來，由於加油站數增加快速，造成加油站間的競爭非常激烈，使得加油站在經營管理上面臨一些瓶頸亟待突破。如表7，就公會立場，認為加油站的經營競爭激烈(27.3%)為目前加油站經營管理最大問題，其次是多角化經營相關法令限制(19.7%)，之後依序為加油站太多(18.2%)、加油站主管機關眾多(16.7%)、加油站集團化

(13.6%)、供油商太少(3%)、無統一窗口辦理(1.5%)等問題。而連鎖經營業者則認為加油站業者太多(26.3%)為目前加油站在經營管理最大問題，其次是多角化經營相關法令限制(23.7%)，之後依序為加油站經營競爭激烈(18.4%)、供油商太少(15.8%)、加油站主管機關眾多(13.2%)等問題。由此可知，公會與連鎖經營業者皆認為目前加油站太多、競爭激烈、法令限制多係現今加油站經營管理所面臨的最大問題。此外，公會亦認為未來有可能會逐漸朝集團化發展的趨勢。

公會與連鎖經營業者皆認為在經營管理一個加油站時，人員及設施、服務項目與業者等方面，如表8，以員工流動率太高，人手不足為目前加油站在業務上所面臨最大問題，其次是兼營業務收入太少、總發油量太少、工作量太大等問題。其中，公會還認為集團站以低價惡性競爭，以及近來景氣不好，加油站搶案太多亦是加油站業務上所面臨的問題。

如表9，目前油品市場已自由化，對於未來加油站的經營方向，公會認為有77.3%的加油站仍會維持既有經營型態，有9.1%會加盟其他大型連鎖加油站，僅有4.5%會繼續擴建自有加油站，以增加市場佔有率，如表10，其中表示會加盟其他大型連鎖加油站幾乎以中油公司為主。而連鎖經營業者的意見正好與公會相反，連鎖經營業者有76.9%會繼續擴建自有加油站，以增加市場佔用率，僅有15.4%會維持既有

經營型態。由此可知，連鎖經營業者未來仍會持續擴建，而獨立站僅能維持現狀繼續營業。

目前能源局雖放寬許可加油站兼營業務有17項，但因土地分區管制及都市計畫法等相關規定，使得加油站業者雖想從事多角化經營，但因各項法令限制而無法經營。如表11，未來若能放寬加油站相關法

表7：請問您認為加油站經營管理有面臨以下那些問題？

單位	項目	次數	%
加油站公會	(1)加油站的經營競爭激烈	18	27.3
	(2)多角化經營相關法令限制	13	19.7
	(3)加油站太多	12	18.2
	(4)加油站主管機關眾多	11	16.7
	(5)加油站集團化	9	13.6
	(6)供油商太少	2	3.0
	(7)無統一窗口辦理	1	1.5
	合計	66	100
連鎖經營業者	(1)加油站太多	10	26.3
	(2)多角化經營相關法令限制	9	23.7
	(3)加油站的經營競爭激烈	7	18.4
	(4)供油商太少	6	15.8
	(5)加油站主管機關眾多	5	13.2
	(6)加油站集團化	1	2.6
	合計	38	100

資料來源：臺綜院

表8：請問貴公司旗下加油站目前在業務上有面臨以下那些問題？

單位	項目	次數	%
加油站公會	(1)員工流動率太高，人手不足	20	32.3
	(2)兼營業務收入太少	19	30.6
	(3)總發油量太少	17	27.4
	(4)工作量太大	2	3.2
	(5)集團站惡性競爭	2	3.2

	(6)加油站搶案太多	1	1.6
	(7)零售價沒有上限	1	1.6
	合計	62	100
連鎖經營業者	(1) 員工流動率太高，人手不足	13	38.2
	(2) 兼營業務收入太少	9	26.5
	(3)總發油量太少	7	20.6
	(4)工作量太大	5	14.7
	合計	34	100

資料來源：臺綜院

表9：目前油品市場面臨自由化，請問貴公司經營方向為何？

單位	項目	次數	%
加油站公會	(1)維持既有經營型態	17	77.3
	(2)加盟其他大型連鎖加油站	2	9.1
	(3)繼續擴建自有加油站，以增加市場佔有率	1	4.5
	(4)盼可增加業外收入	1	4.5
	合計	22	100
連鎖經營業者	(1)繼續擴建自有加油站，以增加市場佔有率	10	76.9
	(2)維持既有經營型態	2	15.4
	(3)尋找獨立經營加油站來承租，以增加市場佔有率	1	7.7
	(4)加盟其他大型連鎖加油站	0	0
	合計	13	100

資料來源：臺綜院

表10：預計加盟其他大型連鎖，考慮加入那一家連鎖？

	中油	台塑	其他
公會	2	0	0
連鎖經營業者	0	0	0

資料來源：臺綜院

令，開放加油站多角經營，則公會認為加油站最想兼營的業務前三項為便利商店(16.2%)、廣告服務(13.2%)、銷售汽機車用品(11.8%)及

汽機車簡易保養(11.8%)等項目；而連鎖經營業者則認為洗車(17.1%)、便利商店(14.6%)、汽機車簡易保養(12.2%)等為加油站最想兼營的業務。

如表12，根據問卷調查顯示，公會及連鎖經營業者皆認為政府應採取「加強取締地下油行」的有30.9%，「放寬多角化經營之限制」的有25.8%，「健全油品品質管理、加強油品抽驗並公佈不良業者名單」的有22.7%。

如表13，公會及連鎖經營業者皆認為在供油業者與加油站公會方面，應採的措施依序有工安指導與訓練(24.5%)、環保指導與訓練(24.5%)、多角化經營(17.9%)、經營管理(10.4%)、品質管理(7.5%)、服裝之提供(4.7%)等。由此可見，近年來國內環保意識高漲，業者對於工安、環保等方面的知識與技術仍不夠成熟，往往因人為疏忽而遭到處罰，因此加強指導與訓練為業者最關心的事。

表11：請問貴公司在加油站的多角化經營方面，未來最想兼營那些業務？

單位	項目	次數	%
公會	(1)便利商店	11	16.2
	(2)廣告服務	9	13.2
	(3)銷售汽機車用品	8	11.8
	(4)汽機車簡易保養	8	11.8
	(5)洗車	6	8.8
	(6)接受事業機構委託收費服務	5	7.3
	(7)代售高速公路回數票證	4	5.9
	(8)提供設置行動電話基地台	4	5.9

	(9)停車場	2	2.9
	(10)經銷公益彩券	2	2.9
	(11)從事收受洗滌服務	2	2.9
	(12)代辦汽車定期檢驗	2	2.9
	(13)簡易排污檢測服務設施	1	1.5
	(14)接受他人委託代收物品服務	1	1.5
	(15)車用液化石油氣加氣站	1	1.5
	(16)自動販賣機	1	1.5
	(17)提供自動提款機服務設備	1	1.5
	合計	68	100
連鎖經營業者	(1)洗車	7	17.1
	(2)便利商店	6	14.6
	(3)汽機車簡易保養	5	12.2
	(4)代辦汽車定期檢驗	4	9.8
	(5)銷售汽機車用品	3	7.3
	(6)自動販賣機	3	7.3
	(7)廣告服務	3	7.3
	(8)停車場	2	4.9
	(9)提供設置行動電話基地台	2	4.9
	(10)接受事業機構委託收費服務	2	4.9
	(11)車用液化石油氣加氣站	1	2.4
	(12)代售高速公路回數票證	1	2.4
	(13)從事收受洗滌服務	1	2.4
	(14)接受他人委託代收物品服務	1	2.4
	(15)提供自動提款機服務設備	0	0
	(16)經銷公益彩券	0	0
	(17)簡易排污檢測服務設施	0	0
	合計	41	100

資料來源：臺綜院

表12：在政府方面應採取何種措施？

項目	次數	%
加強取締地下油行	30	30.9
放寬多角化經營之限制	25	25.8
健全油品品質管理、加強油品抽驗並公佈不良業者名單	22	22.7

舉辦工安教育訓練、提升員工環保知識規章	15	15.5
放寬加油站之設置與經營	4	4.1
政府應制定一套防止滲漏規範(包括硬體或軟體)讓業者遵循，對老站應輔導並補助改善達環保要求，以達雙贏	1	1.0
老住宅區加油站准予改建	1	1.0
合計	97	100

資料來源：臺綜院

表13：在供油業者與加油站公會方面應提供那些服務？

項目	次數	%
工安指導與訓練	31	29.2
環保指導與訓練	26	24.5
多角化經營	19	17.9
經營管理	11	10.4
品質管理	8	7.5
服裝之提供	5	4.7
由油品商為加盟站定期作安環檢查(如土壤側漏)	2	1.9
服務的訓練	1	0.9
油公司應負責提供諮詢監督施工安全以防有滲漏之可能	1	0.9
消防、防盜、防搶及客戶糾紛之訓練	1	0.9
各種證照訓練、行銷及服務觀念之訓練	1	0.9
合計	106	100

資料來源：臺綜院

在加盟連鎖體系、各加油站業者應採取的措施方面，如表14，公會及連鎖經營業者則認為應加強員工教育訓練，提升客服水準(33.3%)、增加其他業務收益，如多角化經營(25.9%)、降低加油站成本(17.6%)、經營策略自量販導向轉為利潤導向(13.0%)等。由此可見，提高效率、擴大多角化經營、增加收益係加盟連鎖體系、各加油站業者未來應努力的方向。

表14：在加盟連鎖體系、各加油站業者方面應採取何種措施？

項目	次數	%
加強員工教育訓練，提升客服水準	36	33.3
增加其他業務受益，如多角化經營	28	25.9
降低加油站成本，如精簡人事	19	17.6
經營策略自量販導向轉為利潤導向	14	13.0
提升員工技術能力	9	8.3
擬定中長期營運轉虧為盈計畫	1	0.9
關閉或出售自有之虧損	1	0.9
合計	108	100

資料來源：臺綜院

第二節 加油站業者在經營管理上的問題

1. 加油站業者過多且經營艱難

目前全省加油站分佈不均衡，都會區似乎過多，尤其是以台北縣市、高雄縣市、台中縣市、台南縣市、桃園縣等大都會區競爭非常激烈，如一條流量較大的道路不到2公里兩側就有6、7座加油站。而鄉村、郊區或偏遠地區的加油站雖然競爭壓力無都會區大，但因車流量少，經營亦非常艱難。此外，都會區為提供便捷交通網路服務，興建許多高架快速道路，使得有些區域的加油站在過去原本營運狀況良好，但因車輛利用高架快速道路後，業績直線滑落。

2. 多角化經營相關法令限制嚴格

依據現行規定，加油站應以零售油品為本業，提供業外服務為輔。但因競爭愈來愈激烈，加油站只販賣油品已無法因應當前的競爭環境，須擴大從事多角化經營才能維持營運。然而，目前對於加油站多角化經營的相關法規限制非常嚴格，雖然「加油站設置管理規則」已放寬業務供加油站申請，但因消防相關法規、都市計畫法、土地分區管制、加油站使用面積限制等相關規定限制，使得加油站無法擴大多角化經營增加業外收入。由於國外對於多角化經營限制已大幅放寬，我國有必要重新檢討加油站多角化經營的相關規定，始加油站得以永續經營。

3. 加油站集團化

由於連鎖加油站的整體銷售量大，且與供油商的議價、折讓價格空間亦大，所以連鎖加油站可以促銷、贈品、降價或加油卡等優惠方式進行銷售，而獨立個體因銷售量少，財力上又比不過連鎖加油站，根本無法與其抗衡，而逐漸被財團併購，使得加油站有愈來愈集團化的趨勢。

4. 在業務上所面臨最大問題

業者在經營管理一個加油站時，因員工薪資低、工讀生多，造成員工流動率非常高，有時會有人手不足的情形發生，加上兼營業務收入太少、總發油量太少、工作時間太長等，以及近來國內經濟景氣不佳，使得加油站經營非常艱難。此外，獨立個體站有些地區還要面對集團站以低價惡性競爭，因此有必要研擬因應對策，使加油站能永續經營。

第四章 加油站經營管理之因應策略

第一節 政府方面

(一) 放寬多角化經營之管制

根據臺綜院問卷調查結果顯示，受訪加油站認為最先需要加強的服務是增加兼營業務項目，且認為加油站目前在業務上兼營業務收入太少。而目前在經營多角化項目中，以洗車及代售高速公路回數票兩種業務最多，其次是銷售汽機車用品、廣告服務、自動販賣機。

此外，加油站公會與連鎖經營業者認為目前競爭激烈、多角化經營相關法令限制多及加油站過多為現在加油站經營管理所面臨最大問題。有25.8%加油站公會及經營業者皆認為政府應放寬多角化經營的限制。由此可知，販賣油品已無法因應當前的競爭環境，業者非常期盼政府能更放寬多角化經營之相關法規，才能使加油站永續經營。

雖然目前「加油站設置管理規則」以放寬17項兼營業務供加油站申請，但因消防相關法規、都市計畫法、土地使用分區管制、加油站使用面積限制等相關規定限制，使得加油站無法擴大多角化經營。例如現行「加油站設置管理規則」第26條第一項但書規定，由於加油站多角化經營與土地使用分區管制關係大，因此有必要加以檢討相關管制規定。

根據臺綜院調查結果，有6.2%受訪加油站沒有兼營業務，顯示尚

有部分業者未經營多角化業務，若未來管制放寬後最想兼營的業務以便利商店最多，其次是汽機車簡易保養、洗車等二項，其中以東部或離島地區比率最高。若能增加多角化經營項目，對加油站營收將有很大助益。

(二) 確保油品品質，杜絕地下油行販售

為確保油品品質，根據「石油管理法」第29條明確規定石油製品須符合國家標準，且第40條及第48條對非法油品之販賣皆有嚴厲的罰則。此外，為建立獎勵制度，提供取締誘因，依「石油管理法」第54條規定，檢舉人向主管機關提供違法事實資料因而查獲，檢舉人及查緝人員得酌予獎勵。

近年油價不斷高漲，直到97年底才稍微降溫，油品價差持續擴大，違法經營案件有增加之傾向。由於違法油品不符合國家標準，易造成空氣污染、危害公共安全、影響車輛性能，且威脅到合法加油站業者的生計。為有效杜絕非法加油站之經營，本研究有以下之建議：

1. 減少稅賦差價方面：

由於違法經營油品的存在主要因為油品間存在價差所致。雖然能源局與各地方政府積極查緝，但違法案件仍層出不窮，為有效遏止地下油行違法經營，應從能源局與財政部賦稅署、農委會漁業署等相關主管機關協商，如採取減少稅賦差價，改以現金補貼方式，才能有

效杜絕非法油品之經營。

2. 在取締漁船用油流用方面：

取締漁船用油涉及層面非常廣，並非全面由經濟部能源局管理，需各單位配合，如行政院農業委員會漁業署、行政院農業委員會、行政院海岸巡防署、內政部警政署、財政部及地方政府等方能達到效果，因此有必要加強各單位的協調工作，以期從源頭杜絕非法油品來源。

3. 取締地下油行方面：

在源頭仍無法有效杜絕前，能源局及相關單位仍必須加強取締地下油行。從法律本身而言，處罰地下油行的罰則已較其他法律為重，對遏止地下油行之不肖業者有一定之效力，但不肖業者又都以人頭頂替，且需要掌握不肖業者實際證據才能將其繩之以法，故在執行上確有困難之處。因此，為有效遏止非法業者，減少政府取締之行政成本，建議各縣市主管機關針對提供土地或建築物之所有權人，依「都市計畫法」處予罰則，並勒令停止使用或恢復原狀，在土地所有人有財產可供執行、無法逃避罰鍰之下，當具嚇阻作用，且較易達成取締之目的。

(三) 加油站設站距離與法規的限制應採逐步且適度的鬆綁

有關加油站設站距離限制之鬆綁，已成為世界油品市場自由化之

趨勢。如韓國以廢止加油站距離限制；而日本則在1996年廢止加油站區域總量管制規定。然而，我們目前仍維持農業區、保護區之都市計畫土地及非都市農業用地設置加油站者，應有500公尺以上設站距離限制有違世界潮流。

不過如參考日本與韓國加油站距離限制鬆綁經驗，其國內加油站因家數擴增過快，導致同業間過度競爭，造成加油站毛利逐漸減少，在日本加油站倒閉事件更加嚴重。反觀國內，目前全省加油站分佈不均衡，都會區重要幹道似乎過多，而鄉村、郊區或偏遠地區加油站過少，有些鄉鎮甚至無加油站的設置。

因此，為避免加油站過度競爭的前例，目前應不宜全面廢除加油站距離限制，應採循序漸進方式逐步放寬管制。待未來加油站多角化經營限制放寬，加油站經營效率有相對改善後，在適當考慮放寬加油站距離限制。

（四） 輔導加油站改善經營環境

根據臺綜院問卷調查結果顯示，加油站中有52.1%近年有發生過虧損，而其虧損之主要原因以銷售量太少為主要原因，其次是競爭過於激烈、促銷費用增加、維護費用增加…等。

因此，為改善加油站目前經營結構，建議如下：

甲、 目前有少數加油站設立顧客自助加油設備，但屬加油站的一

部分，並非完全自助型加油站。加油站人事成本佔加油站營收支出比重很高，若能推廣完全自助加油站的設立，將能減少業者成本支出，有助於加油站的經營。其推廣方法，應由能源局委託相關專業機構舉辦研討會或座談會方式，宣導自助型加油站的優點，使業者瞭解自助型加油站的好處，由業者將現有加油站逐步改建為自助型，將有助於加油站的經營。

乙、為加強對加油站之服務，擴大輔導範圍，經濟部能源局於2005年4月推動「加油站經營管理輔導計畫」，結合工研院化工所進行「加油站油品品質檢驗」、台灣綜合研究院進行「加油站經營管理之研究計畫」以及經濟部能源局、台灣中油公司、台塑石化公司及學者專家，成立「加油站服務團」，協助業者改善經營體質，解決工安與環保問題，提高加油站競爭力。因此，建議今後能源局有必要委託相關機構針對十年以上老舊獨立加油站，每年進行現場輔導200-300座加油站，使其改善工安環保及水污染等各項工作。

丙、為了獎勵加油站業者落實經營管理、重視工安環保、加強服務品質等，並全方位提升加油站經營競爭力，使顧客能有一個安全且優質的加油場所，建議經濟部能源局委託相關學術研究單位每年舉辦一次「優質加油站表揚大會」，採加油站業者自行報名參加方式進行選拔，由主辦機關聘請政府相關單位、學者、專家與民間團體代表，

評選優質加油站業者，並予以適當獎勵，以此激勵加油站改善體質。

第二節 供油商及加油站公會

(一) 加強加油站環保公安教育訓練

根據臺綜院問卷調查結果顯示，公會及連鎖經營業者皆認為政府有必要定期或不定期舉辦工安教育訓練講習會之類的活動，提升加油站員工環保知識及規章之瞭解；而供油業者與加油站公會，應不定期提供工安、環保等指導與訓練，提升加油站員工有關工安、環保等方面的知道與技術。由此可見，近年來國內環保意識高漲，業者對工安、環保等方面知識技術不夠成熟，往往因人為疏忽發生意外而遭處罰。

有鑑於未來加油站家數逐漸增加的趨勢，除大型連鎖加油站有能力定期舉辦公司員工各項教育訓練外，一般獨立經營加油站並無法提供各項完整教育訓練，政府應提供工安教育訓練講習課程，而供油業者與加油站公會亦應加強指導與訓練加油站員工，並錄製光碟供加油站員工學習，降低加油站工安、環保事件。

總之，為加強加油站員工環保、工安等各項教育訓練，建議未來仍須由政府或委託相關機構，持續舉辦加油站經營管理講習會之類的研討會，提升加油站員工瞭解環保知識及規章，同時建立訓練加油站正式員工能處理工安、環保等能力之證照制，要求正式員工須取得各項證照。而供油業者與加油站公會也應協助加油站訓練加油站員工，對加油站員工採職前或職中訓練，才能使加油站發展更加進步。

(二)提供加油站經營管理相關資訊

有些人認為加油站利潤高，經營容易，所以每月仍有不少新加油站的設立。但事實上，加油站市場已有過多的傾向，且市場競爭激烈及逐漸趨於飽和的情況下，已進入微利時代，但仍有業者繼續投入。由於投資一個加油站須要上百萬元，甚至上千萬元的資金，萬一發生環保、工安事件，或地下水污染、土壤污染等問題，翻修又是幾百萬元、幾千萬元，到最後草草停業，可能又會造成二次污染。因此，建議加油站公會應負起提供新進業者相關資訊之義務，使其瞭解加油站市場現況，不要使更多人盲目投入，最後血本無歸，造成社會更大問題。

第三節 加油站業者方面

除政府的政策制定及修正相關法規，供油商及工會的協助外，加油站業者本身的因應對策，建議以下四點：

(一) 加油站間的結盟或策略聯盟

根據此次臺綜院問卷調查結果顯示，在同一商圈(鄉鎮)內對加油站之營業具競爭的鄰近加油站家數方面，受訪加油站表示鄰近有3-5家競爭者約5成，有近7成受訪加油站表示500公尺內有別家加油站，可見加油站市場競爭非常激烈。在經營管理所面臨之問題方面，受訪加油站公會認為目前最大問題在加油站的經營競爭激烈，其次是多角化經營管理相關法令限制、供油商太少、無統一窗口辦理等問題。

由此可知，雖然目前加油站集團化的情形尚未明朗，未來加油站有可能會朝高度寡占(集團化)方向發展。因此，本研究認為就目前而言，加油站有過多傾向，且市場競爭激烈及逐漸趨於飽和的情況下，獨立及規模小加油站要創造營收與盈餘，有必要從橫向來結盟著手，由於橫向結盟具有增強購油議價能力、提升獨立站競爭能力等優點，因此才能快速且有效地壯大經營規模與連鎖加盟體系抗衡。

(二) 提升員工服務品質

根據臺綜院問卷調查結果顯示，受訪加油站表示在加油站最應加強方面，認為加強員工訓練、更新硬體設備等為優先加強項目。而加

油站公會及連鎖經營業者亦認為加盟連鎖體系、各加油站業者應加強員工服務訓練，提升客服水準。

員工為人車來店第一個接觸點，給予顧客良好印象的端正禮儀且有活力的對應為加油站招攬新顧客及穩定顧客最重要的基本因素。因此，建議加油站業者有必要加強員工服務訓練，如對待顧客要親切、服裝儀容要整齊、工作態度要認真、加油場所要乾淨，讓消費者來加油站時，有個潔淨舒適的服務環境。

（三） 提供優質的服務，獲得顧客的信賴

加油站服務內容相同的加油站很多，除油價不同的因素能選擇外，其餘服務內容幾乎沒有可供選擇的情況。因此消費者選擇加油站的基準實際上只有油價而已，這是造成價格激烈競爭的最大原因。只有價格的差別化，到最後的事業利益只有被迫結束的命運，因此必須掌握賣油以外的服務及商品銷售等固定顧客，提供其他與加油機能結合的服務。

為避免陷入慘烈的價格戰，造成企業不斷流失，建議加油站業者在品牌策略運用上，落實推動提升服務品質及專業度，建立口碑。同時，不斷創新服務內容，讓消費者可以有更好的享受，如提供節慶禮盒展覽、消費性商品預購及販售等優質的服務來獲得新顧客的信賴與穩定客源，成為加油站經營重要的基本要素。

(四) 建立公平競爭環境

根據臺綜院問卷調查結果顯示，洗車服務為目前加油站必備多角化經營重要項目，但大部分加油站皆可提供免費或減價洗車來招攬顧客，對業外收入影響很大。然而，加油站為節省成本，從2006年起陸續取消贈品。因此，未來加油站間若能建立公平且良性的競爭環境，不以削價競爭、提供贈品及免費洗車等方式，而以良好的服務品質取代，相信加油站將能永續經營。

第四節 未來執行規劃

(一) 短期而言，強化加油站經營績效

- 甲、 委託相關機構持續進行輔導，協助業者改善經營體質，並解決工安問題。
- 乙、 委託相關機構持續進行公安教育訓練講習課程，而供油業者與加油站公會加強指導與訓練加油站員工，並錄製光碟供加油站員工學習。
- 丙、 協助獨立加油站進行橫向結盟壯大經營規模。
- 丁、 加油站業者應加強員工服務教育訓練。
- 戊、 加油站應供優質的服務，獲得新顧客的信賴與穩定客源。
- 己、 建立加油站公平競爭且提供良好服務品質來取代惡性競爭。

(二) 中長期而言，透過修法與各單位協商，達到加油站永續經營目標

- (1) 有關放寬多角化經營方面，能源局應與相關主管機關協商，儘量放鬆土地使用相關限制，使加油站土地能充分使用，解決加油站經營困境。
- (2) 有關取締違法經營油品方面，由於涉及層面非常廣，有必要加強各單位的協調與合作，多管齊下杜絕違法油品經營。

(3) 修正「加油站設置管理規則」有關加油站距離與多角化經營的管制方面，增加加油站業外收入，使其能永續經營。

第五章 結論

石油管理法通過後，台灣油品市場進入全面開放的時代，在2002年我國加入世界貿易組織(WTO)，使加油站更進一步國際化及自由化。為使加油站能永續經營，經濟部能源局於2004年大幅放寬加油站多角化經營項目為17項，以順應未來的發展趨勢。由於台灣地區的機動車輛逐年增加，對加油站的需求亦逐年遞增，但加油站每日平均銷售量卻從1992年的22.6公秉驟降至2008年的14公秉，可見未來國內加油站業競爭將日趨激烈。

從臺綜院的加油站問卷調查中，瞭解國內加油站業者於油品自由化後在人員、設施、服務項目與業務等方面可能面臨的問題、經營方式、訂價策略、商標品牌、多角化經營、經營策略及工安環保等項目，作為未來修法與評估經營績效之參考。

加油站經營管理的評估上面，從多角化的觀點，自動販賣機的擺設、汽機車用品的銷售、廣告服務、代售高速公路回數票等多角化經營，均有助於加油站的永續經營；加油站業者亦應積極提升加油站員工服務品質，獲得更多顧客的信賴，使用降價或送贈品方式促銷，反而降低加油站經營之績效，使自身利潤降低，把自己逼入死胡同。

由於台灣已正式加入WTO，成為正式會員國，未來加油站競爭將更加激烈，加油站業者與主管機關為因應未來國際潮流及加強經營管

理上之策略，應朝「逐步開放，有效管理」方向著手，才能達到加油站永續發展的目標。

參考文獻

1. 吳逸倫(1999)，台灣地區加油站經營狀況調查-對中油公司經營策略涵義，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
2. 呂理瑒(1999)，台灣地區民營加油站之相對經營績效評估，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
3. 王自明(1999)，影響民營加油站經營因素之探討，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
4. 龐睿穎(2004)，加油站經營策略之個案研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
5. 張芷榕(2006)，加油站經營績效之影響因素分析—以台灣中油加盟站為例，國立政治大學行政管理碩士學程。
6. 95年度桃園縣加油站業者經營管理研討會執行成果報告，桃園縣政府。
7. 加油站經營管理之研究/ 財團法人臺灣綜合研究院執行，經濟部能源局。