

目 錄

壹、前言及目的 (2~3 頁)

貳、過程與心得

一、生產公司與進口商間消長情形 (4~12、27~36 頁)

二、生產公司因應自由化後生產、銷售通路及價格調整方向
(13~17、37~39 頁)

三、生產公司與進口商之競爭優勢 (18~20 頁)

四、零售通路 (加油站經營策略之調整 21~23、40 頁)

參、結論與建議 (24~26、40~56 頁)

壹、前言及目的：

石油業基本上一種生產煉製能源的行業，近一百年來，許多國家都將石油能源，視為國家重要資源，由政府獨占或專賣，以所得利益作為建設國家之用，但隨著時代之進步，生活水準的提升，整體觀念的演進，使石油能源變成普通一般商品，政府不再獨占能源市場，退居至只制訂管理之法令規章，並指導民間經營，而石油產品中之汽柴油既然成了一般消費性商品，又幾乎是「行」的必需品，因此從事此相關行業之廠商即蜂湧而起，開起競爭新頁。

日本國之石油能源情況與我國相類似，都是依賴進口原油再煉製或直接進口成品油之國家，自二次大戰後，日本之石油煉製即已開放，而在一九九六年三月，由於「特別石油法」廢除，允許一般廠商自由進口成品油，使一些大石油公司，不斷面臨市場環境之大變化，日本石油株式會社創立於一八八八年（明治二十一年），是日本第一大石油公司，曾經主宰日本石油市場一世紀，但進口自由化以後，在激烈之競爭中，不得不改變經營策略，或從事多角化經營或與其他公司合併，尤其一九九九年四月一日（平成十一年）與創立於一九三一年（昭和六年）之三菱石油株式會社進行合併，重整競爭力，準備與西方石油公司如 ESSO、MOBIL 石油展開競爭，套用日本國之術語，稱為民族工業與西方國工業

之競爭，然而，近代之消費者行為發現，以國家觀念為誘導之「愛用國貨」之消費者行為漸漸模糊，端看產品能否提供不論價格、方便性、附加價值給消費者充份滿足來決定消費者是否購買，而這場競爭之激烈性及經驗，將可提供本公司在油品自油化以後，經營策略之參考。

貳、過程與心得

一、生產公司與進口商消長之情形

日本自從一九九六年三月，廢除「特別石油法」後，允許各石油公司及進口商自由輸入汽柴油，各生產公司即面臨進口商之競爭壓力，但其實真正之壓力並非來自國內一般之進口貿易商，依據日本石油聯盟之資料日本之能源結構為石油五十一%、天然氣十三%、石炭十八%、原子力十六%、水力二%如附件一，而石油幾乎百分之百依賴進口，全日本各大石油公司之煉油廠總共三十二座，要了解日本石油公司的消長，首先必需先了解日本石油相關法令的演變情形，日本於一九六二年七月制定「石油業法」，規定原油輸入的自由化，是石油產業的基本法；一九七六年四月從安定石油供給觀點，制定「石油儲備法」，一九七七年五月為了汽油等之安定供給及品質管理目的，制定「揮發油販賣業法」，一九八六年一月從輸入維持汽油柴油煤油秩序管制之觀點制定「特定石油製品輸入暫定措置法」，這一特別法使用了十年直到一九九六年三月才廢止，而進入石油製品自由輸入的時代，在這之前日本政府已逐漸廢除一些管制措失，稱為第一階段法規制度的緩和，而一九九六年四月以後稱為第二階段的緩和，也就是朝向更開放市場，如一九九六年四月，制定需有品牌標

示之的「品質確保法」，一九九七年十二月廢除了籌建加油站需先取得供給油之證明文件之規定，一九九八年四月也允許自助加油廢除加油站加油需要服務員之規定，以上這些規定使一些較大之石油公司產生變化，在此，以石油公司擁有自我品牌的石油製品，並特約加盟站為銷售對象或自己直接進行銷售的公司為分析，目前全日本有十二家石油公司，以下依據規模大小、石油製品中佔主要地位的汽油銷售市場佔有率大小，將這 12 家公司分成三大集團，並分別說明各公司的消長情形：

(一)、大規模全國性銷售網集團

這類型公司有日本石油、出光興產、昭和殼牌石油、宇宙石油、日本能源、三菱石油六家，在日本的地區市場展開嚴密的銷售策略：

- 1 日本石油：擁有全國排名第一的汽油市場佔有率(十六·一%)，是日本最早的石油公司，在日本全國各地擁有加油站網。特約經銷店政策的基本方針是一縣一大特約加盟站，擁有許多實力堅強的特約經銷店，潛力堪稱業界第一。特約加盟站和石油公司間的交易關係穩定。從日本石油擔任石油聯盟的會長公司多年這點，就可以看出其身為領導公司

的姿態。一九九五年十二月時解除和德士古石油 (Caltex Oil) 維持了四十五年的資金合作關係，恢復成純民族系石油公司，雖然於一九九九年四月一日（平成十一年）與創立於一九三一年（昭和六年）之三菱石油株式會社進行合併，但在企業識別體系上，仍然維持各自獨立之狀態，尚未著手設計新之CIS（相片如附件三）。

2 出光興產：汽油市場佔有率為十四·二%，在業界排名第二。

創立於一九一一年，是日本第二家石油公司，一九四〇年時以現在的名稱設立。和日本石油一樣，在日本全國擁有加盟站網。特約加盟站政策的基本方針是小特約加盟站，和特約加盟站間的關係密切且穩固，並且和日本全農的關係很密切，加盟站數的比率很高，約為二十六%，這是一家非上市公司，也是「出光家族方針」具有的特色，但已因為「特別石油法」的廢除而受到很大的影響。

3 昭和殼牌石油：全國汽油市場佔有率為十二·五%，排名第三，一九八五年時由殼牌石油與昭和石油合併而成，比其他公司還要早一步準備迎接自由化。特約加盟站政策是以各地區具有實力的加盟站為核心

建立均衡的關係，以高辛烷(High octane)戰略、
刷卡戰略、加盟站的CI戰略及來自國外的強力資訊
和技術為武器，推動自由化戰略，確實進行加油站的
瘦身化，並和九大商社都有生意往來的關係。

4 宇宙石油：全國汽油市場佔有率為十一·八%，排名第四，一
九八六年大協石油、丸善石油、宇宙石油三家公司
合併，成為民族系石油公司。在中部、近畿、四國
擁有實力堅強的地盤，在四國及近畿佔居業界第
一。加盟站的總量規模龐大，但公司自有加油站比
率低於業界平均數，自由化後，公司準備擴大自有
加油站比率。

5 日本能源：全國汽油市場佔有率為十一%，排名第五，由
共同石油與日本礦業於一九九二年合併，以
「JOMO」品牌出發（相片如附件四）。積極致力於
聯營加油站的整合強化。採多角化經營，便利商店
am/pm步上軌道，引起眾人矚目。自由化後，特約
經銷店政策對商社與全農的依賴度很高，自我基礎
仍較為薄弱。

6 三菱石油：全國汽油市場佔有率為八·四%，排名第六，是
大規模集團中唯一低於十%門檻的石油公司。特約

加盟站政策是採地區性大規模特約加盟站方針，擁有具有實力的老加盟站，進行加油站的大型化，銷售效率高，商社系列方面，三菱商事系幾乎佔了全部（相片如附件五）。

（二）中堅地區戰略型集團

出乎意料，這個集團都是由Mobile石油、Esso石油、General石油等以美系資金為主的外資企業所構成的。主要是以需要量大且能有效供給製品的地區為中心開設加油站，這個集團採用重視外資企業特色之盈虧性的銷售策略，並且從沒有效率的地區撤退，今後還是具有發展性。藉由相互的業務提供，彌補彼此的弱點。

1 Mobile石油：全國汽油市場佔有率為八·二%，排名第七。以都市為中心部署加油站網，沒有進軍到沖繩和島根。商社依賴度低，和全農也沒有交易。特約加盟政策基本上是採小特約加盟站方針，全力投注於建立聯營加油站。在外資系列中公司自有加油站的比率很低，「Mobile F-1」人的印象深刻，自由化以後，價格上曾經降低，但終究需與其他油公司保持平衡關係。

2 Esso石油：全國汽油市場佔有率為六·七%，排名第八。以潛在需要大的都心為中心建構加油站網。每一加油站的平均銷售量在十二家公司中排名第一，公司自有加油站比率也是第一。採取徹底針對零售的特約經銷店方針，公司自有加油站的經營方式是典型例子。商社很少，只有三井物產一家，沒有全農加油站。被評價為是自由化因應對策最有進展的石油公司，自由化後，更加強和特約加盟站之間的實際關係。

3 General石油：全國汽油市場佔有率為五·六%，排名第九。由於和Esso石油有資金合作關係而進行業務提供。在有開設加油站的全縣，銷售市場佔有率高於經銷店市場佔有率，顯示高效率的業績。率先實施刷卡戰略，使汽油市場佔有率向上提高。尤其是在沖繩縣，保有二十五%的市場佔有率。特約加盟站政策是採針對零售的小特約加盟站方針，對商社及全農的依賴度低，但推動強化加油站經營能力的策略。

(三) 小規模集團：Kygnus石油、九州石油、太陽石油三家公司，都是後成立的公司。汽油市場佔有率很小，不到

二%，走小規模經營的自我路線，三家公司基本上都是以在限定地區建構加盟站網為重點策略。

1 Kygnus石油：全國汽油市場佔有率為二%，排名第十。一九七一年二月由網漁船具公司與東亞燃料工業共同出資成立。除了秋田、鳥取及沖繩之外，在日本全國各地都有開設加油站，和Mobile石油有進行業務合作。積極致力於加油站的強化，採中小特約加盟站政策，不過對商社的加尤站依賴度很高，主要是伊藤忠系列。沒有全農加油站。加油站網主要集中於關東、中部、九州。

2 九州石油：全國汽油市場佔有率為一·五%，排名第十二。一九六〇年十二月設立，加油站網主要集中在九州當地及有業務合作關係的日本石油煉油廠所在地的關東地方，流通及配送費用很低。其特色是由大股東商社操控，商社依賴度高達六十五%。有參與九州電力的電力銷售事業。

3 太陽石油：全國汽油市場佔有率為一·九%，排名第十一。一九四一年二月設立。由於是後成立的石油公司，因此積極建立加油站網。以確立自我品牌煉油廠

的生產量與同等以上的銷售量為首務。最受矚目的是集中在靠近煉油廠的中四國、近畿、九州及關東一帶開發加油站網。商社系列的加油站不斷增加。大部分的加油站開發是藉由從其他公司的品牌商標移轉而來，自由化後，正大力加強特約加盟站之關係。

而新加入市場之進口商者有：

- (一) 公司：第一座加油站在一九九七年六月三十日於長野縣開業，第二座加油站在梶木縣，一九九八年增加十座，分別於愛媛縣、北海道、愛知縣、福岡縣、山梨縣、兵庫縣；而2000年共增加十一座，主要是建立自助加油站。所以該公司共有二十三座加油站
- (二) 公司：第一座加油站在一九九七年十一月二十一日於岩手縣開業，第二座加油站於十二月十一日在多賀成縣開業，一九九八年有三座加油站分別在青森縣、山形縣開業，目前共有七座加油站營業，預定增加加十座自助加油站。
- (三) 公司：第一座加油站在2000年五月於愛知縣開

業。

(四) BP 公司：第一座加油站在一九九八年十二月十五日於群馬縣，十部加油機，第二座加油站在一九九九年九月九日同樣在群馬縣開業，有十二部加油機，目前共有五座加油站，四座在群馬縣，一座在長野縣，群馬縣是日本平均所得較高地區，該公司預計在四年內，在關東四縣內建立一四四座自助加油站。

新進入市場資料如附件七，所以自從油品自由進口後，油公司之批售利潤逐年下降，從一九九五年平均每公升一·二八日元逐年降低，一九九六年 0·七五日元/LE，一九九七年 0·四六日元/LE，一九九八年 0·二五日元/LE 而一九九九年情況最慘，居然無利可圖，每公升還到虧負 0·0八日元/LE，這時各石油公司發現殺價競爭終必是兩敗俱傷，所以對外不再以價格為競爭，對內不斷降低成本，使得批售毛利回升至 0·五七日元/LE 變化情形如附件八，實際上，以上十二家石油生產公司在未來這幾年內，這個分類標準很有可能產生極大的變化，因為以刪減製品、物流成本為目的之生產公司間的合併及以通路效率化為目的之石油公司間的合併等，各石油公司已在下積極進行。

二、生產公司因應自由化後生產、銷售通路及價格調整方向

在面對國際化的日本石油市場，各石油公司在因應自由化後生產、銷售通路及價格之思考主軸上，強化各石油公司的國際競爭力已成為最大課題，而在整個策略上，則以跨越聯營的石油公司物流戰略為主。

石油公司之成本結構的最大要素是原油的採購費及稅率（稅率表如附件九），大約佔了整體成本的70~80%。但是，原油費用是由匯兌與原油價格等其他不特定要素所決定，幾乎是企業無法努力及的部分。去除原油費用及稅率的成本要因後，最大的因素就是比重約佔了20~30%的銷售通路成本，正因為這是每家公司自我努力所能及的範圍，所以已展開更認真的行動，各石油公司在生產儲運方面之調整方向，大致可規納為：

（一）、產品之相互支援：除了以市場總需求作為生產之考量外，

在實際生產運作上，各石油公司基於彼此之利益，進行產品相互支援，例如Mobile石油和三菱石油已開始進行高辛烷汽油的相互支應；在資金上有合作關係的Esso石油、Mobile石油、General石油也從物流合理化著手，進行普通等級、高辛烷汽油製品的相互支應。各合作公司在品質方面擁有許多共通點，對於製品的差異，會在出貨時以添加劑不同作為因應，如此互通有無，使彼此獲得最大利

益。

(二) 儲運努力調整之方向：大致可歸納為：

- 1 運輸方式的大型化、油罐車的大型化、國內運輸油輪的大型化等
- 2 運輸效率的改進等
- 3 流通設施的大型化及效率化、共同儲油槽的新設擴充、加油站地下油槽的增強
- 4 新運輸體系的導入、輸油管的導入

在銷售通路上，各石油公司主要策略為：

(一) 開發加盟特約站：各石油公司對加盟站基本上雖沒有直接參與投資，不過卻以加油站開發資金的援助、加油站指導、銷售資材的提供等為主，建立起特約加盟店的關係，依據渡邊昇教授對特約加盟站之分類及預測如下：

	現在	2001年～
1. 大規模特約經銷店(轉變成石油公司有參與投資的銷售公司系列)	40%左右	50%左右
2. 商社/廣域特約經銷店(包括參與不同業種)	15%	25%
3. 中規模特約經銷店(獨立系列)	15%	10%
4. 一般特約經銷店(包括連鎖店)	30%	15%

可見各石油公司皆傾向於強化加盟站之掌控，值得本公司參考

(二) 重視末端顧客管理：各石油公司拉攏顧客的策略中，已建立 POS 體系之各石油公司的初期目標，主要的是對加盟站的銷售營業額管理及以賒銷管理為主的營業站管理支援，而末端顧客管理是由各加盟站獨自進行，在加盟站的交易型態隨著時代潮流，在由「賒銷」轉變成「現金」銷售的過程中，出現刷卡以作為顧客管理方式，末端顧客管理的重心，開始由加盟站轉移到石油公司，本來顧客資訊由最接近顧客的加盟來管理是最理想的，而也可以說是零售站之生命，但為什麼顧客資訊會轉移到石油公司呢？其最大的原因就在於透過電腦進行的資訊處理系統，作業人員不到 50 人的企業有 96%，只有經營一處加油站的企業有 75%，這種中小型規模的加盟站要獨自建構顧客資訊管理系統，不論從人才或成本方面來看顯然都不適當，利用石油公司所建構的網路，不但方便且有效率。而且藉由在 POS 中加入顧客資訊，可以轉變成「真正的 POS」。因為可以根據累積的顧客資訊，觀察顧客臉色，推出促銷支援策略，高度化的刷卡體系，使個別加油站對石油公司之「顧客管理」的依賴度越來越高，不過石油公司一方匯集顧客資訊，所匯集到的顧客資訊，對於強化加盟站的銷售能力，產生多大的

作用還是個疑問。

在價格調整上：

- (一) 降低成本，加強價格競爭力：各石油公司在自由化後，對於成本之控制，非常努力，日石三菱預計在三年間減少成本一千零九十億元，人員一千一百人；出光興產公司四年間減少成本超過一千億元，人員一千零七十人；COSMO公司四年間減少成本七百億日元，人員七百人，其餘公司見附件十。
- (二) 建立單一批售價格：以往各加油站之進價無法事先知道而是一種不正規性，這是以往特約加盟店自立經營受阻的一大要因。至於何謂石油業界的不正規性，就是指採用事後處理因應型態，以批發價作為銷售商品的採購價，看銷售結果如何後，再依照狀況調整採購價或以各種支援策略進行因應。採用這種型態，特約加油站要在買賣結束後進行複雜的計算，才可以得知自己公司最後的採購價是多少，而所謂支援策略包括(1) 規模差異(2) 銷售店差異(3) 加油站新設補助(4) 油站改建補助(5) 24小時營業補助(6) 轉加盟獎勵(7) 汽油增加銷售獎勵(8) 地區差異(9) 加油站租金補助(10) 促銷補助(11) 採購價格事後調整，這種支援策略

已逐漸被取消，而建立單一批售價格，致力於建構新的商業習慣，使加盟站有更寬廣的經營空間。

(三) 重視實際利潤：進入自由化後，各石油公司隨著市場機能而調整，首先，每公升批售毛利從1995年的1.25日元；降至1996年0.75日元/公升，然後年年下滑如前所述；1999年最慘，居然每公升還虧損-0.08日元/公升；使得各石油公司不得不緊縮成本，包括裁撤人員，並考慮價格競爭之危險性，所以到了2000年每公升毛利才回升至0.57日元/公升，所以目前各油公司不在價格上作競爭，而以加強服務為主要訴求。

三、生產公司與進口商之競爭優勢

雖然油品自由化，對於以價格為利基打游擊式之進口商而言有極其優勢但有煉油廠之生產公司也並非全無優勢，其競爭優勢大略可歸納如下

- (一) 品牌：品牌形象一向是公司之最基本之立足因素，其重要性已毋需一再強調，日石三菱公司在廣告訴求上，以「Your Choice Of Energy」為主，Energy 拆開分別代表不同意義，「E」為 Ethics 之縮寫，代表公正誠實，「N」為 New ideas 之縮寫，代表新觀念，「E」為 Environmental harmony 之縮寫，代表與地球環境保持和諧之關係，「R」為 Relationships 之縮寫，代表對人群包括顧客、工作人員之貢獻，「G」為 Global approaches 之縮寫，代表具有國際觀，「Y」為 You 之縮寫，代表提供給顧客高優質之服務。
- (二) 儲油設備：生產公司最大之優勢為擁有安全之儲油設備，能夠及時運補油量至加盟站，使加盟站無斷油之虞，此外，作為第二次、三次基地，負責轉運從煉油廠出廠的石油製品之儲油槽的共同利

用也在積極進行。日本石油和三菱石油、日本石油和宇宙石油、昭和殼牌石油和 Esso 石油等兩公司間共用，以及由宇宙石油、三菱石油、昭和殼牌石油、General 石油各公司共有而委託第三者經營的儲油槽，還有第三者興建經營的儲油槽由三菱石油、宇宙石油、General 石油、Mobile 石油共用等，方式相當多樣。

(三) 刷卡通路：對加油站而言，刷卡策略可以說的確有達到提高效果的目的，其中等同現金的信用卡是主要的刷卡戰略，依據日石公司資料獲得印證的效果如下：

- (1) 每一台顧客的使用量平均提高30%~40%。
- (2) 高辛烷汽油的使用量增多
- (3) 洗車等汽車相關商品的購買頻率高
- (4) 收款不麻煩
- (5) 營業站作業迅速有效率
- (6) 聯營加盟站的利用次數增加

但是具有這些效果的信用卡戰略也會有問題。即便是走在時代尖端，已得到領先者利益的昭和殼牌石油，顯示顧客自己申請的情形不多，會員招募進行得非常辛苦，說明與發卡的繁雜瑣事

讓加油站的工作人員感到辛苦萬分，最後才建立今日的成績，另外發卡數量不斷增加，創造許多和商圈無關的刷卡持有人，而導致刷卡率降低，平白浪費許多成本。

四、零售通路（加油站經營策略之調整）

原本不斷向上成長的日本經濟，在1991年時，遇到瓶頸陷入結構性不景氣，出現既有體系解體與必須建立新架構的情形，從以往若能提供顧客大量又便宜的好東西，就可以達到顧客需求的「企業主導時代」，進入商品及服務過剩的時代，而消費者的選擇範圍大幅擴大，若顧客不選擇企業，企業就無法獲得銷售成果，亦即「顧客主導時代」，日本企業已經從「讓顧客滿意」轉變成「顧客滿意」“這家店不滿意就到別家，再也不會來第二次”，非常單純明確的時代，這一觀念也引用至經營加油站上。

日本大約半世紀以來，由行政限制保護的石油業界，一直認為穩定供給就是CS(顧客滿意)，經營型態極度以供應方為主體，欠缺真正意義的CS(顧客滿意)的經營方式，在成為自由化市場後的今日，不論是石油公司或流通業者，都認真思考了若不能成為受消費者支持加油站就無法生存，

日本油公司已認知到：雖然低成本控制是21世紀企業經營的基本原則，但必須了解一味追求效率但沒有顧客，終究還是沒有效率。為了提高加油站的生產性而突然刪減加油站的人數，為了大幅降低汽油等的銷售價格而降低服務品質，以眾多的工作人員提供顧客不想要的服務，隨便提供贈品，或是強迫推銷顧客不必要商品的行動，都是加油站一廂情願的行為，結果會造成顧客流失，

沒有顧客願意上門，所以改變以往認為顧客有無限多，隨時都會有人上門的觀念，若將獲得新客源的成本定為10，則維持固定客源的成本為2，要有五分之一的水準。這才是CS成本戰略的目標。

進入自由化後的日本加油站所面對的環境變化多端，在加油站的經營方式出現大幅變化之中，每家油公司大都以建立具有特色的加油站為目標，開始重新建構經營型態，茲將日本加油站分成三種型態，並探討其特色：

（一）服務充實型的加油站

藉由充實檢查汽車設備、洗車之類的汽車相關服務等，使法人、年長者及女性成為固定客源，以提升綜合收益為目標之型態的加油站，這種型態之加油站，對於準確掌握顧客需求、提升技術、獲得顧客信賴等很重要，因此充實工作人員之知識，培育人才就成為重點。此外，不僅追求服務品質提升，還必須積極向消費者宣傳服務內容，才能夠喚起消費者意識的需要。

這種型態的加油站是以現有的加油站為原形，也是許多加油站進行檢討的方向，不過必須要有高品質的經營能力，才能獲得顧客“綜合性的高評價”，對沒有明確的「營業站」概念，或是人才培育速度太慢的加油站而言，是門檻很高的類型，不過毋庸置疑的這是值得挑戰的經營型態。

（二）量販型加油站

顧客層為以價格為主要考量的年輕人及過路客，其特色是為了達到銷售量增加及銷售成本降低的目標，採用容易進出的大型場地，提供迅速・簡潔的服務並注重價格作為銷售方針，不只是藉由增加銷售量以提高營業額及努力降低單位成本，還必須不斷注意核算銷售，確保與投資相平衡的收益。

這是只有在結構上具成本競爭力的加油站才可以達到目標，目前即使有些加油站，只為了追求銷售量，而以最少的人力進行低價販售，但在結構上卻是欠缺競爭力，這種經營型態，據日石三菱公司估計，無法維持五年。

(三)多角化經營型加油站

目標在於藉由販賣汽柴油以外的複合經營，謀求確保整體收益，並且藉由多角化以提高聚集客源能力的加油站，各油公司為了確實達到成功，進行充分的準備，藉由選定地點及客層分析等準確掌握需求，並且學習新業務的相關專業知識等，大致上加油站之多角化內容為：附設洗車、便利商店、停車場、快速保養、代檢車量、代辦業務（如保險、快遞）等。

日本加油站在一九九四年總數為六〇四二一站，至一九九九年已減少約為五五〇〇〇站，其趨勢圖如附件十一，依據渡邊昇教授之說法，日本加油站總數為四〇〇〇〇站左右站時，才進入安定期，所以未來經過淘汰期，尚會有大量之加油站退出市場。

參、結論與建議

日本石油公司創立於一八八八年，經過一百多年之成長，面對自由化與國際化之競爭，也不得不隨著現實市場環境而調整經營方式及策略，於一九九九年四月一日正式與三菱石油公司合併，合併後組織資料如附件十二，以取得資源使用之最大利益，我國與日本情況極為類似，石油能源絕大部份靠進口，目前台塑石油已於去年九月汽柴油正式生產上市，近半年來以市場新進入者之姿態，全新之CIS及密集的促銷，已經有三五二加油站成為其銷售據點，加油站汽柴油銷售量約占佔二十%，而且積極以優惠條件拉攏民營站加盟其行列，另外，預計今年底，油品全面進口自由化市場，將又是一波市場混亂及價格競爭之開始，在此，擬以日本之經驗，建議如下：

- 一、準備價格戰：石油產品之品質，差異性不大，若價格相同，顧客選擇加油站，一般皆以方便性為主，但若價格有極大差異時，會影響顧客之消費習慣路線，依據本公司最近委託「故鄉市場調查股份有限公司」所進行之「加油站顧客消費習性市場調查報告」中指出，若每公升價格相差一元以上時，約有五十%之顧客願意多開二十分鐘之車程去便宜之加油站加油，可見，價格之因素在加油站之競爭因素中，仍居首位，日本之

油公司也是經過慘烈之價格競爭後，才穩定下來，所以，本公司一定要堅守批售給加盟站之價格，不高於本地區其他依法設有輕油裂解廠之公司於相同交易條件下同級同量之水準之契約條件。

二、通路整合：加油站單站據點固然重要，但目前已進入集團對集團之競爭，通路之重要逐漸顯現，尤其促銷集點策略，廣大之通路正是顧客之最愛，與加盟站POS連線，實在須加緊進行。

三、增加對加盟站設備投資：對加盟站之營運設備如加油機、油槽...等給予借用，以增加彼此之「臍帶關係」，加盟站如契約到期，則將會繼續加盟本公司，販售本公司產品。

四、掌握發油量之加盟站：從投資與收益之觀點，對發油量之大之加油站，應給予不同差異待遇，以鞏固加盟關係，如Esso石油即以潛在需要大的都心為中心建構加油站網。

五、提升環境保護者形象：石化工業在大眾印象中，大都被歸類在與污染有關之產業，各日本石油公司之廣告，多多少少都會表現出該公司是地球環境之保護者形象，「全石連」之業務之一即是標榜對環境之保護（如相片十三），並推動「Eco Station」之建立，Eco Station

包括電力車充電站及瓦斯車加氣站。

備註：附相關日本人員名片資料影本，並對彼等友人的協助，表示十分感謝。