

出國報告(出國類別：洽公)

加油站多角化業務交流及加盟制度研討 參訪考察

服務機關：台灣中油股份有限公司油品行銷事業部多角化室及加盟室
姓名職稱：多角化室 許博彬組長
 加盟室 許桓誠管理師

派赴國家：日本
出國期間：105年11月14日至11月18日
報告日期：105年12月14日

摘要

日本加油站環境因競爭激烈、利潤低、成本上漲、第二代不願經營、人員招募不易等因素造成站數及銷量減少。目前市區站平均日均量約 8 公秉、郊區站僅約 4 公秉，加油站站數 10 年內亦由約 5 萬站減少至 3.5 萬站，目前持續減少中，預估再 3~5 年後將剩下 2~1.5 萬站。故各加油站均致力於多角化經營，以期在未來多角化收入創造更大效益、追求永續經營。

是以，無論是宇佐美、伊藤忠或是 SUNAUTAS 均致力發展多角化，將加油站由單純『Gas Station』的轉型為『Car-Life station』，以提升創造加油站收益價值。現日本加油站之油品銷售與多角化收益約各佔 50%，檢視參訪加油站成功之多角化營業項目，多為洗車、汽車美容、保修及車檢。發展項目選擇原則為與車輛高度相關、技術養成容易、設備投入成本低者優先。其他如租車、中古車買賣、便利店經營、電子商務則善用異業結盟，尋找各領域龍頭合作以降低進入門檻與投資成本。而規模較小之 SUNAUTAS 則善用有限資源開發『環境車檢』、鍍膜技術以建立差異化，提升創造加油站收益價值，建立加油站各項多角化業務專業品牌與口碑。

而在加盟站管理方面，供油商由直營站著手建立加油站多角化服務品牌，以專業顧問角色幫助加盟站，提升加油站收益。另投資開發功能完善之 POS 系統，善用『卡片戰略』積點與異業結盟，協助加油站節省行銷營運成本，並強化其對之依賴度以鞏固加油站通路市場。本公司可參考日本 KeePer 技研株式會社由汽油銷售轉為開發洗車人員訓練課程、技術認證、設備與耗材等相關軟硬體。期望能在多角化創造更大效益，進而鞏固加油站通路市場。

目次

一、目的	5
二、過程	5
三、心得	6
(一) 宇佐美礦油株式會社	6
1-1 公司簡介及拜訪人員	6
1-2 人員激勵制度	6
1-3 多角化經營	6
1-4 特約店(加盟站集團)與供油商之互動	9
1-5 心得	10
(二) 伊藤忠商事株式會社	10
2-1 公司簡介及拜訪人員：	10
2-2 未來方向：加油站萎縮及加氫站展望	11
2-3 心得	11
(三) 伊藤忠 ENEX 株式會社	12
3-1 公司簡介及拜訪人員	12
3-2 多角化經營	12
3-3 供油商之品牌管理	13
3-4 未來方向：加油站萎縮及轉型	13
3-5 心得	14
(四) 出光 IBP 株式會社	14
4-1 公司簡介及拜訪人員	14
4-2 POS 系統簡介	14
4-3 POS 系統對供油商之重要性	15
4-4 心得	15
(五) SUNAUTAS 株式會社	16
5-1 公司簡介及拜訪人員	16

5-2 多角化經營(環境車檢及汽車美容)-----	16
5-3 特約店(加盟站集團)與供油商之互動-----	22
5-4 對本公司加盟店提高收益之提案-----	22
5-5 心得-----	23
四、建議 -----	23

一、目的

現今加油站經營環境競爭激烈，為改善經營績效、強化競爭力，避免遭市場淘汰，朝向多角化業務經營為加油站必經之路。

日本公司為先進發展國家，加油站多角化服務內容走在趨勢前端，本公司近年積極發展加油站多角化服務，前往日本參訪加油站多角化服務內容發展趨勢，以便瞭解先進服務內容、多角化設備、多角化法規、以及人員推動多角化業務之獎勵制度等相關問題。並進行加油站業務交流、加油站加盟制度研討，收集日本自營與加盟加油站多角化發展趨勢，以便做為本公司加油站多角化發展規劃之參考，以創造加油站業外收益。

二、過程

出國含往返路程共 5 天，行程表如下：

預定起迄日期	天數	到達地點	詳細工作內容
105.11.14	1	台北－東京	啟程
105.11.15	1	東京	拜訪宇佐美及伊藤忠株式會社
105.11.16	1	東京－千葉	拜訪伊藤忠 ENEX、出光 IBP
105.11.17	1	東京－新橫濱	拜訪 SUNAUTAS 公司及參訪其相關加油站
105.11.18	2	東京－台北	回程

三、心得

(一) 宇佐美礦油株式會社

1-1 公司簡介及拜訪人員

宇佐美礦油株式會社總部設在東京，加油站數約 450 站，旗下加油站包含 JX/昭和、初光、殼牌等公司之油品。為日本加油站屬一屬二之加油站品牌，於多角化部份有洗車、快保中心、汽車保養維修、車輛保險，以及代檢業務。

拜訪人員：總務經理部三宅厚子課長、SS 販賣課部石原慎輔主任

1-2 人員激勵制度

與日本 Benefit One 合作，利用積分制度激勵員工，員工取得積點後可至 Benefit One 網站換購商品。採用此制度之優點為並未增加公司管理成本，僅將員工年資增加薪資部份轉換為積點點數，依工作表現給予。

1-3 多角化經營

加油與多角化收益比例約各佔 50%，其中洗車收益佔多角化約 50%，此比例各站不同，係因區域特性與加油站基地面積及設施配置不同。

1-3.1 洗車及美容：

1-3.1.1 汽車美容：主推鍍膜，分 3 個月、1 年、3 年不同效期收費。

鍍膜需有技術認證才可施作，該認證為車蠟廠商 KeePer 提供。日本現在並無政府機關提供相關認證，汽車美容與鍍膜係由車蠟廠商負責訓練與技術認證。認證後會提供加油站證書及相關告示牌以吸引客戶。

KeePer 技研株式會社成立於 1985 年，最初以販賣汽油作中心業務。於 1993 年開始進行以販賣塗膜製品，推廣、訓練 KeePer Coating 的技師作為重心經營模式。持續研發新商品和經營直營店，並於 2007 年推行塗膜技術認定制度，推廣使用 KeePer 商品的「KeePer PROSHOP」品牌，目前旗下技術認定店「KeePer PROSHOP」在日本已經超逾 5000 間，於 2015 年 2 月 12 日在東

京証券交易所創業版掛牌上市。

洗車分全自助、半自助及全手工 3 種。加油與一般洗車人力並無區分，加油站人員僅從事專門技術性高的工作(鍍膜、快保)才特別獨立設置，且僅非約聘之正職人員可施做。



Keeper(車蠟廠商)技術認證



出光青山中央站—汽車美容與鍍膜由 Keeper(車蠟廠商)負責訓練與技術認證。認證後會提供加油站證書及相關告示牌以吸引客戶。

- 1-3.2 便利店：為節省商品管理與物流成本，宇佐美並未經營便利店，僅於加油站設置自動販賣機。如加油站條件許可，則出租場地予全家便利商店經營，該店服務內容與商品項目如 ATM、熟食、代收(僅能由便利店經營)、購票等，全權由全家便利店規劃負責。ATM 使用者多為大貨車司機，如設置於市區，使用者多為該公司自己員工。
- 1-3.3 農產品販賣，僅於少數農村站販賣，做為攬客商品，非做銷售主力。
- 1-3.4 電子商務：與 Amazon 合作，客戶可網路訂購輪胎，在加油站取貨並享受免費安裝服務。宇佐美計劃於明年架設網站，販售車輛用品。
- 1-3.5 廣告：宇佐美總公司負責年度行銷費用預算編列及分配，各站可自行決定廣告方式及內容，加油站可和促銷商品廠商協商廣告合作方案，總公司並未訂定收費標準，但如有廣告收入，加油站應陳報總公司。加油站亦可進行區域合作、異業互惠，如免費幫當地麥當勞發送 DM、麥當勞亦於加油站有促銷活動時發送 DM。
- 1-3.6 租車：該公司以自有車自辦，但向專門之租車公司租用租車系統介面平台，每月付費，租車公司會負責培訓加油站人員操作使用。
- 1-3.7 第三方支付：除現金外，已有多元付款方式，如信用卡、聯名卡、儲值卡、與支付寶。

1-4 特約店(加盟站集團)與供油商之互動

- 1-4.1 CIS 企業識別體系：宇佐美旗下共有 600 站點，加油站包含 ENEOS、出光、殼牌等 6 家供油商之油品，主要銷售 ENEOS 與出光油品。宇佐美設站前先進行商圈競爭態勢評估，再與供油商協商該站點是否同意供售油品，取得同意後，依供油商規範設置與使用 CIS。
- 1-4.2 零售價：宇佐美可自行決定各站零售價格，供油商會提供各區域建議零售價範圍。較便宜的價格多位於郊區與量販店結合的加油站，此類型之加油站油品並非銷售主力，而是視為吸引客戶購物的附屬

商品，但仍會影響該區域之零售價。

1-4.3 POS：該集團使用出光的 POS 系統，每月付費使用，銷售資料由該集團自行使用，無需上傳供油商。

1-4.4 自助系統：該集團自行採購買斷，與供油商無關。

1-5 心得

- (1). 利用積分制度激勵員工，採用此制度之優點為並未增加公司管理成本，僅將員工年資增加薪資部份轉換為積點點數，依工作表現給予，較能反應員工貢獻度與績效。
- (2). 多角化業務發展則依區域特性設計，授權各站站長進行異業合作。多角化與車輛相關、技術養成容易、設備投入成本低者優先投入，其他如租車、中古車買賣、便利店經營、電子商務則善用異業結盟，與 Amazon 合作以降低進入門檻與投資成本。

(二) 伊藤忠商事株式會社

2-1 公司簡介及拜訪人員

伊藤忠商事株式會社為的綜合商社，經營項目橫跨纖維、石化、金屬、電機、食品、通訊、媒體、航太、物流、金融、保險、不動產等等諸多領域。旗下共有 8 家子公司、18 家關係企業。伊藤忠不會僅聚焦在一個產業領域，範圍相當廣，因此，往來的貿易商品種類就很多種，從賣拉麵到賣飛機，應有盡有；且垂直整合、水平展開地經營模式，橫掃世界各個市場。故 2015 年首次超越三菱成為為日本獲利王，稅後淨利為 2404 億日圓。

2015 年 4 月 1 日伊藤忠商事株式會社日本本社與台灣政府公司中華電信、台灣政府公司悠遊卡投資控股、臺灣伊藤忠、全家便利商店、神腦國際、富邦金控創投等七家股東合資設立點鑽整合行銷股份有限公司，以發展悠遊卡額外的 UUPON 紅利點數與相關服務為核心業務。

伊藤忠旗下的伊藤忠 ENEX 為日本最大的石油及能源貿易公司，現有加油站共 1973 站(截至 2016 年 3 月，日本加油站共 33,500 站(2015 年))。

拜訪人員：能源策略戰略室田中達也室長、石油與 LPG 貿易部木內祥二課長、石油與 LPG 貿易部深澤賢一郎

2-2 未來方向：加油站萎縮及加氫站展望

有建於節能技術逐漸成熟、消費者環保意識抬頭、及政府持續推動綠能政策，日本加油站市場持續萎縮。為因應此趨勢，伊藤忠 ENEX 定位為全方位能源公司，並將加油站定位為人車生活中心。

另該公司不斷開發綠色環保能源，曾嘗試利用 DME(二甲醚)應用為替代柴油和液化石油氣的替代燃料，但是在其被摻入液化石油氣中，或使用液化石油氣灶具燃燒後，有發生灶具或炊具腐蝕的問題，故推廣失敗。

配合日本政府推廣氫能源，2020 年東京奧運預定使用氫氣點燃聖火。目前氫能源推廣面臨的困難為氫氣車價格昂貴，售價約為電動車 2 倍。另加氫站設置成本高、不易普及，在日本設立一間加氫站的成本約為 5~10 億日幣(目前政府補助一半)，是設立普通加油站成本的 5 倍以上。日本政府大力推廣「氫社會」，如果要達到 2025 年 320 間的目標估計還要花費 1200 億日圓(尚未計算大型提煉廠，管道，運輸車輛，儲存設施，壓縮機等成本)。雖然有上述困難點，該公司除配合政府能源政策推廣氫能源外，仍將持續開發、多元嘗試，以期創造掌握新商機。

2-3 心得

伊藤忠能於 2015 年成為日本獲利王，其成功原因為跨產業領域投資，範圍相當廣，且垂直整合、水平展開地經營模式，橫掃世界各個市場。

而面臨未來油品銷售市場萎縮，該公司因應方式除將加油站定位為人車生活中心、子公司伊藤忠 ENEX 定位為全方位能源公司外，尚配合政策建置加氫站，並持續開發綠能、創造新契機。

(三) 伊藤忠 ENEX 株式會社

3-1 公司簡介及拜訪人員

現有加油站共 2000 站，使用伊藤忠品牌之加油站約 450 站(含直營店約 200 站)，油品銷售與多角化收益約各佔 50%。

加油站定位為『Car-Life station』，提供洗車、車檢、維修、租車、中古車販賣等與車輛相關之全方位服務，以符合各區域居民需求。

拜訪人員：加油站規劃管理部渡邊賢部長、財務經理部主計課飯野智章襄理

3-2 多角化經營

3-2.1 伊藤忠 ENEX 編製多角化促銷預算，加油站可依區域特性自主決定是否參與，不強迫銷售。加盟站如決定參加活動，該促銷預算即分享與業者以鼓勵其參與活動。

3-2.2 洗車：伊藤忠 ENEX 創造『洗車專科 Sensya Senka 網路平台』，顧客可搜尋比較洗車、鍍膜之菜單與據點等相關資訊。

3-2.3 車輛販賣：與大阪區頂尖之 Nissan Osaka Sales 合作，於大阪、兵庫地區進行新車及中古車販賣、車輛檢修保養與租車。

3-2.4 農產品：因文化因素，消費者認為在加油站購買並不衛生，故推廣失敗。

3-2.5 積點制度：日本積點分為兩大系統：T Point 與 R point，積點體系的選擇主要是考量其識別度及規模大小。樂天(Rakuten)於日本有超過 1 億會員，為日本最大積點系統，故 2015 年該公司積點與樂天合作使用 R point。

樂天積點有 3 大優點：(1)吸引新顧客 (2)共享其他積點店鋪之顧客 (3) 可分析顧客消費習慣、量身訂作廣告行銷計劃。

R point 積點可在樂天網購物，或至加油站以點數購油。另全家便利商店雖同為伊藤忠集團旗下公司，但因與加油站採不同之積點體系 T

point，無法拉抬加油站業績，故該集團加油站並未與全家便利店合作。

3-3 供油商之品牌管理

使用伊藤忠品牌之加油站約 450 站，該公司對於此品牌之加油站管理要求較嚴格。該公司對於維持品牌形象做法如下：

- 3-3.1 CEM：委託顧問公司扮演顧客到站消費，如發現加油站缺失，伊藤忠公司將軟性要求加盟站改善，接獲通知限期未改善者，收回加盟。
- 3-3.2 區經理：由北至南約 70~80 位區經理，每人負責約 20 站，除提供專業顧問協助外，並定期舉辦例會與加盟店長溝通檢討。
- 3-3.3 POS 系統：每月向使用之加油站收費，提供加油站進行客製化之銷售管理(油品及其他商品)、顧客管理(含個人、公司與車輛消費習慣及歷史紀錄)及營運管理(含支出費用)等功能。加油站使用該系統不但可節省行政成本，亦可參與樂天及伊藤忠會員點數積點。因考量個資問題，伊藤忠並不對加盟站收集銷售資料，該集團自加盟站獲利的來源為銷售油品毛利與 POS 系統使用費，如需了解加盟站狀況，檢視其購油量即可。
- 3-3.4 零售價系各加盟站自行視區域競爭決定，伊藤忠不予干預，否則有觸法可能。

3-4 未來方向

- 3-4.1 日本加油站站數約 3.5 萬站，目前持續減少中，該公司預測再 3~5 年後將剩下 2~1.5 萬站。原因除油品需求下降外，政策方向與法令趨嚴亦有影響，現日本政府已取消老舊汰換設備補助，如老舊站地下管線儲槽老舊、不整修更換，恐無法持續經營。
- 3-4.2 伊藤忠 ENEX 為全方位能源公司，將持續以樂天會員積點、伊藤忠聯

名卡、POS 系統及 Car-Life station 專業顧問，協助加油站提高獲利。
如無法持續經營之加油站，將輔導轉型為汽車相關行業、或考慮轉為
作為電業能源供應據點、便利店等其他用途。

3-5 心得

加油站定位為『Car-Life station』，提供洗車、車檢、維修、租車、中古車販賣
等與車輛相關之全方位服務，以符合各區域居民需求。

伊藤忠 ENEX 以樂天會員積點、伊藤忠聯名卡、POS 系統及 Car-Life station 專業
顧問，協助加油站提高獲利。且該公司為全方位能源公司，如無法持續經營之
加油站，將輔導轉型為汽車相關行業、或轉為作為電業能源供應據點、便利店
等其他用途。

(四) 出光 IBP 株式會社

4-1 公司簡介及拜訪人員

IBP 為出光出資 50%、伊藤忠出資 50%共同成立的 POS 系統公司，以開發優秀
的 POS 系統幫助供油商鞏固加油站通路。全日本目前約有 3000 站使用，以配
合出光之帳務、信用卡系統及會員積點活動。

拜訪人員：企劃部宮原拓也課長、渡邊勝也、河村宗典

4-2 POS 系統簡介

加油站使用 IBP 之 POS 系統之特色如下：

4-2.1 可掌握各種商品銷售及管理情報：包含銷售(賣上)、存貨(在庫)、買
掛(寄賣)與顧客管理。

4-2.2 IBP 負責處理加油站行政、人事與會計等一般事務。為統一各加油站
報銷項目，加油站的各項費用、款項支出單據均寄送 IBP，由 IBP 專
人負責鍵入系統(IBP 外包至上海)，次月 20 日前產生相關財務報表予
加油站，故加油站不再需要請行政內支、人事及會計等人員，僅需

僱用現場加油、洗車等操作人員。

- 4-2.3 帳務方面，加油站各項費用支出，含給供油商之油款或給供應商各項商品款項，及水電、人事薪資等給付，均可由 IBP 負責對應相關銀行支付。
- 4-2.4 報稅方面因政府法規限制，加油站可利用該 POS 系統產生之報表，交予稅務師檢視簽認，始可進行報稅。
- 4-2.5 本 POS 系統採模組化設計，加油站可視自己需求選取功能，IBP 再依其選取功能逐月收費。

4-3 POS 系統對供油商之重要性

- 4-3.1 日本加油站競爭已邁入卡片競爭時代，各供油商或特約店(加盟站集團)均以「卡片戰略」爭奪市場，而為推動各種卡片業務，POS 系統的開發乃扮演關鍵角色。
- 4-3.2 3000 個加油站資料獨立，但屬同一特約店(加盟站集團)管理之加油站將上傳予該特約店(加盟站集團)總部，供總部檢討分析營運狀態。出光並不會蒐集各站或特約店之營運資料，供油商與加油站之關係為於油品銷售、促銷活動合作與 POS 系統提供。供油商會依加油站銷售量給予不同折扣。IBP 並結合出光出貨、加油站購油資料，可直接計算加油站利潤。
- 4-3.3 IBP 之 POS 系統能成為全方面管理系統之主因，系將加油站所有產品及銷售、管理行為都導入國際標準編碼。
- 4-3.4 IBP 提供客服系統，除電話客服中心，可遠端協助加油站排除問題外，亦有各區服務人員進行實地訪問，以瞭解加油站使用狀態、問題及需求。

4-4 心得

供油商伊藤忠與出光共同成立資訊服務公司 IBP，開發功能完善之 POS 系統，

以善用『卡片戰略』積點與異業結盟，協助加油站節省行銷營運成本，並強化其對 POS 系統之依賴度以鞏固加油站通路市場。是以，提供符合加盟業者需求之 POS 系統，實為加盟管理之一大利器。

（五）SUNAUTAS 株式會社

5-1 公司簡介及拜訪人員

SUNAUTAS 株式會社位於日本神奈川縣，該公司以創造全面性汽車服務為理念，致力於打造滿足顧客汽車生活的環境，故所營事業包含加油站、洗車、車檢、汽車租賃等汽車相關服務內容，其加油站營運據點(約 30 站)主要位於神奈川橫濱市及川崎市等大都市。

經營之加油站有「ENEOS」及「KYGNUS」兩品牌，其中「ENEOS」加油站油品係由 JX 吉坤日礦日石能源公司供應、「KYGNUS」加油站油品則由較小規模之 KYGNUS 石油公司供應。

拜訪人員：北野俊社長、黑澤勉部長、和田敏也課長、山崎修一及唐德剛、管超逸(翻譯)

5-2 多角化經營(環境車檢及汽車美容)

SUNAUTAS 業務包辦車輛相關一切事務，由買車到車輛報廢一條龍服務。油品銷售與多角化收益約各佔 50%。SUNAUTAS 多角化著重於環境車檢及汽車美容，以創造與其他同業差異(詳附件一、二)。

5-2.1 環境車檢

包含潤滑系統洗淨機、燃料系統洗淨機，SUNAUTAS 為美國 Advantage Engineering 亞洲獨家代理商，利用此 2 套設備可分別清除潤滑系統、燃料系統之雜質及積碳。

潤滑系統洗淨：利用機油更換孔接管，洗淨時間約 10~13 分，即可將雜質以濾心過濾。燃料系統洗淨則是添加清淨劑至燃油內，將積碳由

廢氣排出。每部設備購入費用約 1 百萬日圓，每部車收費約 1 萬日圓，
耗材為濾心及溶劑(每部車成本約 1650 日圓)，故每部車純利約 8000
日圓，成本回收速度快。使用後汽油引擎約可改善 10%油耗、柴油引
擎約可改善 10%油耗、CO 排放約削減 89%、HC 排放約削減 99%。
當顧客至加油站檢修時，SUNAUTAS 會透過實證資料向車主推薦環境
車檢，若參加環境車檢則可以獲得加油折讓卡。環境車檢與一般車檢
所增加的費用可由往後的加油折讓支應，因此消費者接受度相當高，
此措施不但提高環境車檢的業績並可穩固基本的油品銷量。
綜合導入環境車檢之優點為：(1)製造差異化，操作簡單且讓顧客有
感，容易取得信賴感，有助進一步推銷機油或其他產品。(2)有效改
善油耗及排氣，對環保有所貢獻，亦可提升公司之社會形象。



環境車檢：當顧客至加油站檢修時，SUNAUTAS 會透過實證資料向車主推薦環境車
檢，安排顧客至該公司規模較大的檢修廠施作。



環境車檢：SUNAUTAS 為美國 Advantage Engineering 亞洲獨家代理商，利用此 2 套設備可分別清除潤滑系統、燃料系統之雜質及積碳，可明顯改善老車排氣與燃燒效率。

5-2.2 汽車美容

汽車美容項目包含了燈殼保養、前後擋風玻璃除油膜、車體的鍍膜等，該公司除自行研發品質優良的汽車保養用品外，並有專業經營團隊全力推動。

人工洗車服務提供不同的方案供顧客選擇，各種方案均訂有標準的服務流程，各項設備如高壓噴槍、自動沖洗設備等配置，及洗劑、洗車工具如羊毛手套、擦乾水漬特殊材質的毛巾、清洗輪胎的長毛刷子等均已考量方便、快速及清潔功能研發。

鍍膜共開發 5 種不同產品，產品保固期限自 1 年至 3 個月不等，可提供不同預算及需求顧客選擇，依據該公司經驗，3 個月保固鍍膜銷售最佳，系因售價最便宜，顧客嘗試意願較高。

美容鍍膜製造差異化，導入優點為設備投資費用少、員工學習時間短、收益穩定。檢討導入前後加油站洗車業務收益差異 3 倍，導入前為 65.4 萬日圓、導入後為 180 萬日圓。

JX 洗車系統已有 10 年未修改調整，已無法滿足顧客需求。故該公司自己量身訂做開發洗車設備、洗車蠟及洗車技術。





SUNAUTAS 王禪寺加油站：該站採全自助式(上圖)，並提供人工洗車(中圖)及鍍膜(下圖)服務

- 5-2.3 租車業務：加盟其他租車業者品牌(ORIX)，租用該品牌租車平台。可依客戶需求原地租還或甲地租乙地還，並依客製化服務進行差異收費。租賃車不需長期停放加油站，僅需於客戶預約後於取車時間前，開至該站停放即可。
- 5-2.4 中古車買賣，客戶可於網路上賞車，預約時間於加油站由專人接待實體賞車，故中古車可不需長期停放於加油站佔用空間。SUNAUTAS 代理之 BMW、PEOGEOT、FORD 新車買賣仍維持傳統模式，於展示間展售。
- 5-2.5 加油站導入便利店失敗：檢討原因為無法建立顧客消費習慣，且便利店涉及物流、商品管理等問題複雜，需投入大量成本資源，不易成功，目前改為僅設置自動販賣機與咖啡機，提供顧客洗車美容檢修等待休息區域。

5-3 特約店(加盟站集團)與供油商之互動

- 5-3.1 JX 特約店，總公司提供年度計畫，特約店(加盟站集團)可自行決定是否參加，或參加後自行加碼。
- 5-3.2 各區零售價可自由定價，供油商有建議售價，但無硬性訂價。
- 5-3.3 該公司與供油商之約定，主要有 CIS 的授權使用規範，及購油目標量之級距折讓。選擇不同供油商之原因系考量批售價格，如該供油商於該區域可因運輸成本較低或其他因素，提供較優惠的批售價格，即優先考慮與該供油商購油。
- 5-3.4 POS 系統使用供油商的，供油商並不會強迫。因該公司有自行發行會員卡、信用卡，並與樂天合作，故 JX 的 POS 系統並無法滿足該公司需求，現正自行開發 POS 系統，目標為現場刷卡可知道顧客消費者消費習慣，以利更精準的推廣行銷。
- 5-3.5 SUNAUTAS 與供油商並不具備上對下的關係，供油商會提供簡單作戰武器，但並未教導使用，故特約店(加盟站集團)必須能獨立作戰，並建立自己生存之道。

5-4 對本公司加盟店提高收益之提案

SUNAUTAS 特別對本公司提出建議如下(詳附件三)：

- 5-5.1 簡單的業務先做，如洗車、美容，先建立客戶信賴感、逐步建立關係，再進一步推進保養等其他複雜業務。
- 5-5.2 該公司訓練員工目標為全能員工，即可兼加油與洗車。此做法可節省人力配置，並避免勞逸不均。但汽車美容鍍膜、整修保養之整備士因需通過相關技術認證方可執行業務，該類特殊技術人員則另外專責配置，給予不同之制服供顧客辨識。
- 5-5.3 建立系統化人員培訓制度，逐步訓練專業技能及提高主動性。直營店先做好，再推加盟店。整備士養成為雙軌制，除需通過國家認

證，公司內部尚有更嚴格的要求與訓練。

5-5.4 員工訓練有等級考試，升級後取得證書認證，即給予較高薪資。等級考試設計為初階簡單通過、容易升等，以建立員工自信。

5-5.5 面臨少子化問題，該公司堅持嚴格管理及要求，以維持服務品質、顧客權益與公司形象。該公司觀察服務品質與收入成正比，管理不好，好的員工會流失、反之管理好，不好的員工則會離開。

5-5.6 該公司推廣自助加油後發現，加油站即使配置為自助加油型態，顧客進出站時，加油站員工仍給與歡迎及送客招呼，此做法可提升顧客至該站消費之回流率。

5-5 心得

SUNAUTAS 以創造全面性汽車服務為理念，致力於打造滿足顧客汽車生活的環境，故所營事業包含加油站、洗車、車檢、汽車租賃等汽車相關服務內容。

SUNAUTAS 特色與加盟本公司之車容坊集團、千越集團類似，雖公司規模不大，但積極投入專業團隊善用有限資源開發鍍膜技術、優質洗車文化，以建立差異化，建立各項多角化業務專業品牌與口碑。

四、建議

(一)、 多角化：提升創造加油站收益價值

無論是宇佐美、伊藤忠或是 SUNAUTAS 均致力發展多角化，以提升創造加油站收益價值，將加油站由單純『Gas Station』的轉型為『Car-Life station』。現日本加油站之油品銷售與多角化收益約各佔 50%，檢視其多角化成功原因分析並建議如下：

(1). 企業文化建立：

加油站人員應一致體認，多角化並非加油站附屬或額外增加業務，而是求生存的必要條件，在 2015 年 12 月 12 日巴黎氣候協定，人類歷史宣告正式進入「低

碳時代」。台灣雖非簽約國 195 國之一，但政府、企業與民間，會陸續加入這個行列，以免與世界脫節，對於中油是一項嚴酷挑戰，應更積極投入各項多角化領域。

(2). 多角化品牌建立：

建立各項多角化業務品牌，品牌代表品質保證，除可讓顧客容易辨識外，更易提升其信賴感。例如洗車、鍍膜可以搭配溶劑事業部或煉製研究所開發洗車蠟、鍍膜劑，結合訓練所進行訓練及技術認證。提升汽車美容品質，建立『中油優質洗車』品牌認證，以人、車、生活多角化業務之方向，有效提升多角化業績。

(3). 人員培訓系統化、獎勵制度化：

建立系統化人員培訓制度，逐步訓練專業技能及提高主動性。建立獎勵制度，以升遷、獎金或積分制度激勵激勵員工。

(4). 慎選多角化發展項目：

參訪日本加油站成功之多角化營業項目，多為洗車、汽車美容、保修及車檢。發展項目選擇原則為與車輛相關、技術養成容易、設備投入成本低者優先，其他如租車、中古車買賣、電子商務則善用異業結盟，另外便利店經營應重新定位，如旗艦站建立與研討全聯超商合作之可行性、商品進入各大賣場之突破...，積極尋找各領域龍頭合作以降低進入門檻與投資成本，都是未來努力的方向。

(二)、 POS 系統：節省加油站行銷營運成本

善用『卡片戰略』積點與異業結盟：日本加油站競爭已邁入卡片競爭時代，各供油商或特約店(加盟站集團)均以「卡片戰略」爭奪市場，而為推動各種卡片業務，POS 系統的開發乃扮演關鍵角色，是以，出光與伊藤忠故各出資 50%於 2009 年以資本額 6000 萬日圓成立『出光 IBP 株式會社』，建構先進 POS 系統。檢視出光 IBP 株式會社與伊藤忠 ENEX 介紹，其 POS 系統特色如下，建議本公司可朝該方向研發：

(1). POS 系統功能完整、整合度高：

整合帳務、商品、營運及顧客管理，以 POS 系統與資訊服務公司(出光 IBP)取代加油站行政、帳務人力，以因應少子化問題，故加油站不再需要請行政內支、人事及會計等人員。加油站利用該 POS 系統不但可節省管理成本與時間，能更專注於多角化經營與行銷策略。相對的加油站對 POS 系統依賴程度越高，越不易轉換供油商。

(2). POS 系統結合會員卡積點系統：

各供油商與特約店(加盟站集團)均建置各式不同的聯名卡、企業客戶卡或會員卡，如 ENEOS 卡、伊籐忠聯名卡、宇佐美的 UP card、Usappy 卡、出光與樂天聯名卡、T Point 與 R point 等各類卡片，如加油站欲使用卡片享受積點或促銷折扣，則必須搭配使用供油商之 POS 系統，供油商即可利用 POS 系統掌握下游加油站通路。

(3). POS 系統模組化、客製化：

各加油站可視自己需求選取功能，資訊服務公司或供油商再依其選取功能逐月收費。另 POS 系統亦開發總部系統，各加油站上傳資料僅上傳供各特約店(加盟站集團)分析利用，供油商則不予蒐集分析。

(三)、 以多角化專業、POS 系統鞏固加油站通路市場

綜上所述，為因應未來油品市場萎縮、少子化、綠能政策推廣及工安環保法規趨嚴，加油站將面臨成本提高與收益減少之問題，建議本公司參考日本加油站發展如下：

- (1). 開源：由直營站著手建立加油站多角化專業品牌與口碑，參考日本 KeePer 技研株式會社開發洗車相關軟硬體，如人員訓練課程、技術認證、設備與耗材。並以專業顧問角色幫助加盟站，提升創造加油站收益價值。
- (2). 節流：開發功能完善之 POS 系統，善用『卡片戰略』積點異業結盟，以協助加油站節省行銷營運成本，並強化其對 POS 系統之依賴度以鞏固加油站通路市場。