

出國報告（出國類別：考察）

參訪泰國國家石油公司油品及多角化 業務

服務機關：台灣中油股份有限公司

姓名職稱：詹培得副執行長、邱垂興處長、陳奕伸主任、李世能主任、賀邨英主任、楊定罡管理師

派赴國家：泰國

出國期間：106年11月6日~106年11月9日

報告日期：106年12月7日

參訪泰國國家石油公司油品及多角化業務

摘要

本公司為台灣石化能源的龍頭，在美國財富雜誌(Fortune)2016 年評選全球最大 500 家公司國際企業排名第 443 名，以穩固根基立足於世界企業中。未來，本公司仍將持續不斷革新與耕耘，共同致力跨入國際級大企業之目標。近年來新能源崛起與國內油品供應市場改變，故企業多角化推展是本公司永續經營要素之一。

檢視 1970 年以來國內外（亞太地區）油量銷售分析而言，國外（亞太地區）1990 年至未來 2030 年的成長趨勢型態是趨緩的，成長幅度不大，另外加上電動車的發展，預期將使用油量減少；在國內部分，從 2010 年至 2016 年的趨勢而言，呈現平穩的用油量，無明顯的成長幅度，未來 2030 年因運具的改變，使得新替代能源逐年成長，預期將會產生用油的需求量負成長。

再者，環視國內便利商店成長情形，發現有以下特點：一、總體營收逐年成長，從 2009 年營業額 2,121 億元至 2015 年營業額 2,950 億元。二、家數成長率逐年放緩，從 2009 年家數 9,233 家至 2015 年家數 10,187 家。三、單店營收逐年成長，從 2009 年單店營收 0.23 億元至 2015 年單店營收 0.29 億元，成長特徵包括單店坪效增加、店面大型化、更多元服務。

最後，探究泰國國家石油公司成功的前端加油站多方位服務與後端精實的員工教育訓練，與本公司現況有所差異。本次獲泰國石油公司邀請至曼谷的油品銷售事業部，參觀考察其有關該公司加油站經營及非油品項目(多角化)之經營模式，泰國全國約有 22,000 座加油站，其中泰國石油(PTT)有 1,600 站、Banchak 1,075 站、PTG 1,407 站、SHELL 500 站、ESSO 550 站、CALTEX 400 站，其餘則屬簡易型加油站。面臨如此競爭激烈的市場環境，PTT 仍擁有油品銷售高市佔率及亮麗成績的多角化營收，實值得本公司效法其經營管理理念，以維本公司穩定獲利之基石。

參訪泰國國家石油公司油品及多角化業務

目次

一、	出國目的	4
二、	泰國國家石油公司.....	4
三、	PTT 加油站簡介	6
四、	PTT 訓練簡介.....	7
	(一) 油品學院.....	7
	(二) 亞馬遜咖啡學院.....	8
	(二) 石油經營學院(OBA).....	8
	(三) 加油站多角化項目	8
	1. 亞馬遜咖啡廳.....	9
	2. 便利商店	10
	3. 速食店與餐廳.....	11
	4. 車輛保養與洗車	12
五、	心得與建議.....	13
六、	泰國曼谷地區參訪相片記錄彙整.....	15

一、出國目的

近年來，國內加油站市場已趨近飽和，加油站總站數已達近 2,480 站，加油站經營環境競爭激烈，為改善經營績效、強化競爭力，本次受邀至泰國國家石油股份有限公司(PTT)參訪，該公司油品商業學院設計「非油品整合商業模組」，以新商業模式推動多角化經營，並成功創設亞馬遜咖啡(Café Amazon)品牌，在泰國 1,507 座加油站開設加盟店，是泰國分店最多的咖啡連鎖店，此經營模式為本公司未來拓展業務之一，此次規劃前往泰國訪查油品市場、加油站綠能設備及多角化管理作業，現地瞭解相關執行面及制度面細節進行問題研討與意見交流，並評估未來合作機會，為本公司拓展國內市場帶來新的商機。

二、泰國國家石油公司

泰國國家石油公司(PTT Public Company Limited)，前身為 1978 年成立的泰國石油管理局(Petroleum Authority of Thailand, PTT)，總部設在泰國首都曼谷，是泰國政府控股的上市公司，PTT 作為一經濟實體，代表政府在泰國國土領域內行使石油天然氣等資源的管理權，它的主要業務為四大方面：油品業務、非油品業務、國際業務、潤滑油業務。該公司負責政府所擁有的石油資源的勘探和開發；另負責石油煉製及油品的儲存和銷售，但當時國內油品銷售大都由外國大石油商經營，直到 1993 年成立零售油品事業部，以「為民服務」為目的，使人民可以獲得最便宜油品為宗旨，開始大力經營國內加油站市場與外商競爭，又因油品銷售毛利過低，經營困難，於 2002 年開始經營多角化業務以增加業務收益，2002 年剛開始引進 7-11 便利商店及亞馬遜咖啡，初期因油品與咖啡食品，產品屬性與油品有衝突，民眾接受度低，2004 年該公司改變企業形象引入綠色加油站(包括無鉛汽油、酒精汽油、生質柴油及加油站綠化)，2007 年塑造成生活便利加油站(PTT Life Station)，並取得 JET/JIFFY(加油站/超商)品牌，2009 年及 2013 年再分別引進潤滑油及 LPG 事業，直至近年非油品事業(多角化)營業額佔總額近 30%後，才建立亞馬遜咖啡學院及石油經營學院成為該公司 1,600 座加油站經理及區經理之訓練中心，要成為加油站管理人員必須通過該學院認證才行。

在泰國近年來，非主油業務現況是如何？可以從四方面來探討：油品銷量方面，從 2010 年 44,373 百萬公升至 2015 年 52,079 百萬公升，5 年的年均複合增長率（5-Year CAGR：3%），其攸關性指出油品銷量的成長與 GDP 成長率成完全正相關。批發與零售交易方面，從 2010 年 1,569 十億元泰銖至 2015 年 2,046 十億元泰銖，5 年的年均複合增長率（5-Year CAGR：5.5%），其攸關性指出便利商店型態比大型店型態擴展的更快、增長更快。咖啡銷量方面，從 2010 年 46,500 公噸至 2015 年 93,000 公噸，5 年的年均複合增長率（5-Year CAGR：14.9%），其攸關性指出咖啡消費的強勢成長造成了咖啡量販及咖啡飲用人口的成長，亦形成咖啡文化。餐廳與旅館支出方面，從 2010 年 312 十億元泰銖至 2015 年 587 十億元泰銖，5 年的年均複合增長率（5-Year CAGR：13.5%），其攸關性指出旅客人數的強勢成長也改變了當地居民外食習慣，並驅動餐廳及旅館的成長。顯而易見，在泰國的非主油業務在泰國呈現強勢成長。

全盤審視該公司油品業務到零售業務（油品業務到全服務站的演化）各階段的成長說明，大致上可分為四個階段：

第一個階段：通路拓展階段，透過加油站拓展成為加油站零售端的第一名，1978 年該公司佔泰國總發油量為 19%，擴展至 2016 年 12 月已佔泰國總發油量為 40%，提高油品市佔率。

第二個階段：產品差異化，提供高品質產品。

第三個階段：服務差異化，藉由非主油產品與服務的多元化、提高非主油產品的貢獻度（2011 年原非主油產品的稅前盈餘比率 9.5% 提升至 2016 年 15.9%）、擴展現有非主油事業，例如：7-11 便利商店及亞馬遜咖啡、麥當勞及肯德基等公司。該公司已處於第三階段的末端，正進行第四階段的發展。

第四個階段：體驗差異化，透過提供旅客最好的消費體驗、大數據分析、客製化行銷、強化忠誠度計畫、產品與服務的擴展等方面。

由上可知，本公司目前處於第二階段的末段，正進行第三階段的發展。

另外，提到從產品基礎的商業轉型為平台基礎的商業模式，以提供顧客更好的服務，由過去簡易的加油站專注銷售油品及相關產品，現在發展成為多元性的商業

模式及環境，如：高級與公園型態，生活型態加油站/一站式提供不同產品及服務的；標準型態，主要為旅客提供多元化服務；緊湊與都市型態，在服務不足的地區及次要道路，以規模較小的加油站提供服務。接著，從該公司成功的商業平台及合作夥伴模式進行擴展，泰國石油加油站成長率（從 2010 年 1,308 家數至 2016 年 1,530 家數，6 年的年均複合增長率（6-Year CAGR：2.6%））；Amazon 咖啡的成長率（從 2010 年 538 家數至 2016 年 1,667 家數，6 年的年均複合增長率（6-Year CAGR：20.7%））。最後，在 700 座加油站提供農人場地以銷售稻米及在 148 座加油站銷售在地伴手禮等銷售通路，成為當地社區的一部分，以便提供更密切的服務。

三、PTT 加油站簡介

(一) PTT 加油站分為直營(CO-CO, Company Own Company Operate)及加盟(DO-DO, Dealer Own Dealer Operate)。直營站約 160 站，由 PTT 公司經營且為全國之示範站，除區經理(area manager)代表公司管理外，其他人力都是外包(subcontract)，包括站長(station manager)；其餘加盟站有 1,500 站，加盟站的加油設備及建物規劃都統一由 PTT 公司規畫建置後交給加盟站經營，加盟站付建設及多角化代理權費用；因此 PTT 在泰國的 1,600 座加油站在形象外觀沒有直營及加盟的分別，經營模式也都是是一致的。

(二) PTT 加油站的開發，首先是由網絡發展部(Network Development Division)，以加油站及商業土地開發的觀念，在全國找尋適宜的地點，以能容納建置加油站及非油業務(多角化)所需面積為重點，經內部評估、加油站硬體設計及公司內部審查行政作業完畢後，送政府相關主管單位審核，約三個月就可取得建置執照，公司建站約 5-10 個月就可開始營業，期間包含與加盟業談加盟、合作條件及訂約。所以網絡發展部是花錢單位，負責買地、租地再興建加油站；另外空間管理部(Space Management Division)，除參加先期的加油站實體建置及經營規劃外，最重要的是與加盟業者談各種合作及合約條件，並將非油業務向外界招商、租賃，也就是做收入及營收的工作。由於直營加油站經營全給外包公司負責，因此零售油品銷售部門員工約只有 400 多人，平均年齡為 35 歲。

(三) 加油站的毛利低約 3%(0.8 泰銖/公升)，非油品毛利達 30%，因此 PTT 致力於非油品事業的開發。成立很多關係企業(JET,Jiffy,Amazon)及異業結盟夥伴(7-11)，加油站以能設立便利商店(7-11,Jiffy)及亞馬遜咖啡為最優先考量，且便利商店及咖啡店都由專業公司經營，不隸屬加油站。非油品業務因與油品屬性衝突，故與加油站兩棚是分開的建築物，且環境皆強調綠化節能。目前正在檢討評估洗車及汽車保養業務，因為該二項業務獲利低又佔地面積大，正逐步汰換成商店經營以獲取更大利潤。

四、 PTT 訓練簡介

(一) 油品學院

泰國石油公司主要有油品、天然氣及油品貿易事業群及其他相關業務部門，零售油品銷售部(Retail marketing Department)隸屬油品事業群，本次接待及安排我們行程的是國際石油貿易事業群，在第二天前往其亞馬遜(Amazon)學院中，同車陪同人員有 2 名油品部及 3 名貿易群人員，在交換名片後的交談中及晚上與國際石油貿易副總經理 Kraipit Premmani、執行副總 Disathat panyarachum 會面後，初步了解 PTT 零售銷售部之組織與加油站營運狀況。



圖一：參觀 PTT 油品商業學院同仁合照

(二)亞馬遜咖啡學院

PTT 從 2002 年成立亞馬遜咖啡，目前約有 400 站，70%附屬於加油站，其餘則單獨販售，並銷售至海外，計有：馬來西亞、菲律賓及柬埔寨等，平均每站每日約有 300 杯以上，以柬埔寨單日平均 1,500 杯最多，去年總共賣 1.2 億杯咖啡。咖啡店販售各式咖啡、巧克力及果汁飲品，冷、熱及冰沙大概有 20 種選擇，銷售最好的是有加奶及冰塊的高甜飲品。亞馬遜咖啡一開始以抓住年輕婦女的心出發，從第一站一天只賣 10 杯開始，15 年來發展成泰國最大咖啡連鎖店，連 Starbucks 都望塵莫及。

亞馬遜咖啡學院對店長實施為期 1 年的訓練 (訓練、實習、認證)，除了教室及訓練課程完備外，也設有烘豆場供應全國需求，他們將全世界各區域對咖啡的喜好口味及烘培程度都介紹給學員認識，像東南亞就喜歡有巧克力香的重烘培豆。咖啡店都以半自動咖啡機煮咖啡，只有 4 家店是以手工沖泡。

(三)石油經營學院(OBA)

PTT 從 1978 年成立以來，加油站發展至今已有 1,600 站，是全國最大加油站集團，雖然政府持有 60%股份，但是為股票上市公司；為了能不斷進步、累積知識與招待外賓等三個目的，同時展現零售油品部的歷史與成長，所以興建了石油經營學院(OBA)。校區內有訓練教室、辦公室、宿舍及服務區，最特殊的是訓練教室有 7 間模擬教室 (1.油槽設備 2.POS 操作 3.加油設備 4.潤滑油 5.航油管理 6.LPG 知識 7.3D 電影院)，模擬加油站各種實務工作的訓練。當然這所學院的校區也有最新的空調系統、電能控制(太陽能板、照明)及濾水系統，以綠建築及自動化，來充分展現該公司的驕傲與願景。

(四) 加油站多角化項目

PTT 成立許多關係企業(JET, Jiffy, Amazon)及異業結盟夥伴(7-11)，加油站空間利用以能設立便利商店(7-11,Jiffy)及亞馬遜咖啡為最優先考量，依照各加油站情況亦設有銀行 ATM、藥局、紀念品商店，這些多角化店舖由專業公司經營，不隸屬加油站。目前正在檢討評估洗車及汽車保養業務，因為該二項業務獲利低又佔地面積大，正逐步汰換成商店經營以獲取更大利潤。以下詳細介紹：

1. 亞馬遜咖啡廳

從咖啡廳的外觀而言，以綠化為主題，就彷彿立身在森林中的感覺，使得身心靈獲得最大的享受與滿足。

在菜單方面，價格大致上以中價位為主，一杯 35 泰銖至 60 泰銖之間



圖二：亞馬遜咖啡廳外觀



圖三：亞馬遜咖啡菜單

2. 便利商店

7-11 與 Jiffy 是進駐 PTT 加油站的兩個連鎖便利商店。



圖四：便利店位置及外觀

3. 速食店與餐廳

連鎖餐廳進駐 PTT 加油站，販售漢堡、薯條、冰淇淋、甜甜圈、三明治等食物，供駕駛與乘客到加油站休憩消費，其中知名品牌如漢堡王、肯德基、A&W、Haagen-Dazs、Dairy Queen、Mister Donut 等。



圖五：加油站餐廳



4. 車輛保養與洗車



圖六：車輛保養



圖七：洗車

五、心得與建議

從參觀 PTT 亞馬遜咖啡學院、石油經營學院及所屬加油站，以及參觀其他石油公司加油站後，發覺泰國曼谷之加油站都附設許多大型的非油商店（多角化），其中該公司的特點分別為：

1. 加油站(直營、加盟)有統一的設備、標示、管理，及與時俱進的企業識別（CIS）。
2. 加油站附設生活便利店(Life Station)是未來趨勢，PTT 在規劃同一站之 Life Station 皆會考量行業客群不會有衝突性。
3. 非油業務需由關係企業或專業公司經營。
4. 咖啡販售以專業及連鎖規模為訴求，符合顧客需求及口味為主。
5. 投入綠色環保、電動車及善盡社會責任的工作，包括提供農人場地以銷售稻米及銷售在地伴手禮，並且強調該公司為綠色能源公司。

而該公司與本公司差異及值得參考未來工作方向有以下幾點：

1. 配合公司目前的會員卡使用情況，建立新的資訊平台，做會員與商品管理，透過大數據的分析，可以獲得顧客及商品促銷活動之依據。
2. 該公司已上市，完全是民營化的效率經營模式，本公司則受限於加油站管理辦法須嚴守遵循。尤其 2040 年後，國內禁止汽柴油車後，加油站的經營項目丕變，亟需我們提出因應策略。
3. 本公司加油站受限於面積，在設置生活便利商店時，需根據附近商圈及顧客需求重新規劃，定出中油獨有特色。
4. 目前加油站的營收都納入售油收入，很難獨立呈現，非油業務（多角化）營收與利潤須能從加油站獨立出來，以分析該業務經營狀況做適當改善，根據商業模式才能持續發展。

未來工作推動方向：

1. 加油站販售咖啡可先選擇北、中、南各二至三站由專人營運管理，並使用全自動咖啡機，以價格區分來區隔客戶群，例如：價格定在 29 元、59 元、89 元等三等級，以本公司的油品銷售種類為概念（92 無鉛汽油、95 無鉛汽油及 98 無鉛汽油）之數字相反排列為設計理念，以平民、高貴不貴的故事包裝做為行銷賣點。同時須有統一之外觀造型設計，建立自己的品牌，吸引顧客。待有成效及累積經驗後，再逐步推展。
2. 目前，本公司受限於國內油品發展困難，以及國內市場價格的管控，以致壓縮獲利空間，透過增加企業多角化業務來尋求發展的機會。但加油站多角化所需培養的專業知識及後勤支援能力，亦是本公司擴充多角化業務所面臨的當務之急，透過這樣的參訪，對面臨多角化成長瓶頸的本公司來說，其獲益實在非常豐富，不但可重新規劃全面性的產業拓展方向，更可加強提升從業人員的能力，加深了對石油公司之非油品業務的認識，實質助益極大。未來如有類似參訪活動，實應多加鼓勵從業人員參與交流，以利推展工作。
3. 綠能電動機車藉由充換電站之設立，在加油站通路設點，經物聯網重新建立新的營業平台，善用雲端、大數據、互聯網、與業界結盟共享資訊，以提升顧客忠誠度。

六、泰國曼谷地區參訪相片記錄彙整：

一、 OBA 模擬教室特色





二、 加油站外觀







三、 加油機環境



四、 咖啡學院





五、 便利商店及商圈



六、 太陽能廁所垃圾桶





七、 會員卡 BLUE CARD



