

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

我國民營加油站經營成功關鍵因素之研究

—以S加油站為例

**A Study on the Key Success Factors for Private Gas
Station—The Case of S Gas Station**

指導教授：黃開義 博士

王凱立 博士

研究生：王楨德

中華民國 108 年 6 月

論文名稱：我國民營加油站經營成功之關鍵成功因素研究—以S加油站為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2019年6月

研究生：王楨德

指導教授：黃開義、王凱立 教授

論文摘要：

本研究主要在探討我國民營加油站的經營概況，有哪些關鍵成功的因素讓業者可以在薪資大幅上漲、環保法規嚴苛、低毛利的現況下能夠經營成功。研究先透過對個案S加油站做五力分析以及SWOT，了解整體公司在產業的內外部環境分析，加上對個案加油站產業鏈的上中下游以及同業的代表性人物做深度訪談，歸納出其經營成功之關鍵成功因素。研究結果顯示個案在經營加油站有以下五點關鍵成功因素：一、自身為運輸公司，以自身龐大的需求切入加油站市場。二、市場區隔，專注開發企業型客戶，深耕柴油市場。三、價格優勢，保持選擇供應商的彈性，取得較好的利潤。四、服務優勢，能夠協助運輸客戶控管車隊的管理系統。五、多角化經營，未來將搭配邊利商店、結合物流事業創造更多利潤。未來政府推動電動車的政策法令，還需要一段時間規劃相關的配套以及法規，加油站產業短時間內還不會受到嚴重的威脅，因此本研究對於業者經營加油站相當具有參考價值。

關鍵詞：加油站、關鍵成功因素、SWOT分析、五力分析、深度訪談

Title of Thesis : The A Study on The Key Success Factors For Private Gas station—

The Case of S Gas Station

Name of Institute : **Tunghai University**

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (JUNE / 2019)

Student Name : 王楨德

Advisor Name : 黃開義、王凱立 教授

Abstract :

This research is mainly to discuss the operation situation of the private gas stations in Taiwan. What are the key success factors that enable companies to succeed while facing the shape increases in wages, strict environmental regulations and low margins. The research, first of all, to conduct five-force and SWOT analysis on the case S gas station to understand the overall internal and external environmental analysis of the company. Secondly, to conclude the key success factors for the case S gas station by depth interviews with the representatives of the same trade, as well as the upper, middle and lower petrol station industry chain. The result of the research shows that the case has the following five key success factors in operating the gas station, which are: 1. It is a transportation company to join petrol station market by it's own huge demand. 2. Market segmentation, to focus on exploring enterprise customers and developing the diesel market. 3. Price advantage, to achieve better profits by maintaining the flexibility of selecting suppliers. 4. Service advantage, be able to assist transportation customers controlling fleet's management system. 5. Diversified management, will create more profits by combining with convenience stores and logistics in the future. The Taiwan government will promote electric vehicles policy and regulation in the future however, it will still take some time to plan related packages and regulations. Therefore, this research is quite valuable for company to operate gas station.

Key words : Gas Station 、 Key Success Factors 、 SWOT 、 Five Forces

、 In-depth Interview

目錄

目 錄.....	III
表 次.....	I
圖 次.....	II
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究架構.....	3
第二章 文獻回顧.....	4
第一節 民營加油站之產業現況.....	4
第二節 關鍵成功因素之相關文獻.....	6
第三節 民營加油站之相關文獻.....	13
第三章 研究方法與訪談設計.....	18
第一節 SWOT 分析.....	18
第二節 五力分析.....	19
第三節 深度訪談.....	21
第四章 研究結果.....	23
第一節 個案公司介紹.....	23
第二節 SWOT 分析.....	24
第三節 五力分析.....	27
第四節 訪談結果.....	30
第五章 結論與建議.....	36
第一節 結論.....	36
第二節 建議.....	37
第三節 研究限制與未來研究建議.....	37
參考文獻.....	39
一、 中文文獻.....	39
二、 英文文獻.....	42
三、 網頁、書籍資料.....	43

表次

表 2-1 各產業之關鍵成功因素	9
表 2-1 各產業之關鍵成功因素 (續 1)	10
表 2-1 各產業之關鍵成功因素 (續 2)	11
表 2-1 各產業之關鍵成功因素 (續 3)	12
表 3-1 SWOT 矩陣表	18
表 3-2 訪談對象表	22
表 4-1 個案公司介紹	23
表 4-2 個案公司 SWOT 分析表	27

圖 次

圖 1-1 研究架構圖.....	3
圖 3-1 五力分析圖.....	19
圖 4-1 山隆加油站.....	23

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

台灣過去經濟成長的榮景下，動力車輛大幅增加，能源為主要的民生必需品，因應經濟自由化的政策之下逐漸由國家壟斷轉為開放，國內對於能源需求大幅上升，加油站產業由原本國營事業台灣中油股份有限公司一家壟斷的情況下在 1987 年政府開放加盟後，第一個民營加油站「西歐」成立開始，如雨後春筍般不斷設立，在 2000 年台塑石化股份有限公司所生產之台塑石油正式上市，成為台灣第二個汽柴油供應商，自此油品市場競爭進入白熱化階段，全台加油站超過 2500 站，台灣加油站密度之高堪稱世界之最。

近幾年經濟成長趨緩對加盟業者來說台灣國內市場需求很難有大幅度的成長且呈現飽和的狀態，各家加盟業者的成本相符，加上直營加油站早期已經佔據各主要交通樞紐，以及長期經營下來的口碑和品牌優勢，一般的加盟業者很難靠促銷或者折扣來獲得消費者青睞，加油站亦為服務業之一環，屬於燃料零售業，其密度可與便利商店之普及相互媲美，但便利商店的進入門檻較低，投入資金較少、毛利較高、回收期短，而加油站的土地及設備投資均以千萬元計價，毛利率偏低，因此回收期也較長；勢必因為市場的削價競爭而使得業者的利潤更低，近幾年經營不善倒閉關門的加油站時有所聞，曾經為中油與台塑以外第三大油品公司台灣優力也在 2013 年因財務困難退出市場，面對逐年調漲的水電成本、基本工資及日以嚴峻的環保法規，加油站產業正式邁入微利時代，新進的加盟業者如何在劇烈的競爭環境之下透過調整自己的經營策略找到關鍵的經營成功因素贏得客戶信賴即為本研究之動機。

在各行業面臨全球化競爭環境下，各企業無不想盡辦法保有及提升自身的競爭優勢，來令自己能在產業中始終保有一席之地，加油站產業亦是如此。近年來各加油站之經營者紛紛有別於以往開始設置複合式商店、精緻洗車、自動販賣機、超市等，藉由增加收入、降低經營成本來建立優勢的利基，不再以單調的加油業務苦苦支撐，選擇創造更多的獲利來源。過去文獻多數探討中油及台塑兩大品牌商的經營策略，或單一個體加盟站之銷售、定價及經營策略，並沒有相關的研究探討對於加盟站業者由單一加油站逐漸擴張成為連鎖通路，贏得客戶信賴過程的關鍵成功因素，以及所使用的經營策略加以分析。本研究擬透過探討個案對

象為S民營加油站，其自1998年設立第一座加盟加油站起至今已超過20年，逐年成長、擴張通路據點，到現在約有70座加油站分布全台，已成為具有規模的連鎖加油站集團，本研究亦根據個案民營加油站之營運方式來進行探討分析，了解何種經營方式與策略能為業者帶來關鍵的效果，除了創造獲利來源外，如何降低成本亦為重要的努力議題。本文擬針對個案S加油站探討在中油以及台塑石油兩大集團的夾殺之下，如何定位立基點，能夠穩定成長、提升營運規模，使其達到永續經營的目標。本研究目的主要在於了解：

- 一、探討台灣民營加油站產業之現況及趨勢；
- 二、國內民營加油站之內外部環境分析；
- 三、探討民營加油站經營之關鍵成功因素以供業者參考。

第二節 研究架構

本篇研究首先提出動機與目的，其次搭配文獻回顧，再來以 SWOT 分析以及五力分析對個案 S 加油站做內外部環境分析，最後加上代表性人物的深度訪談，歸納出 S 民營加油站經營成功之關鍵成功因素，整體架構如下圖：

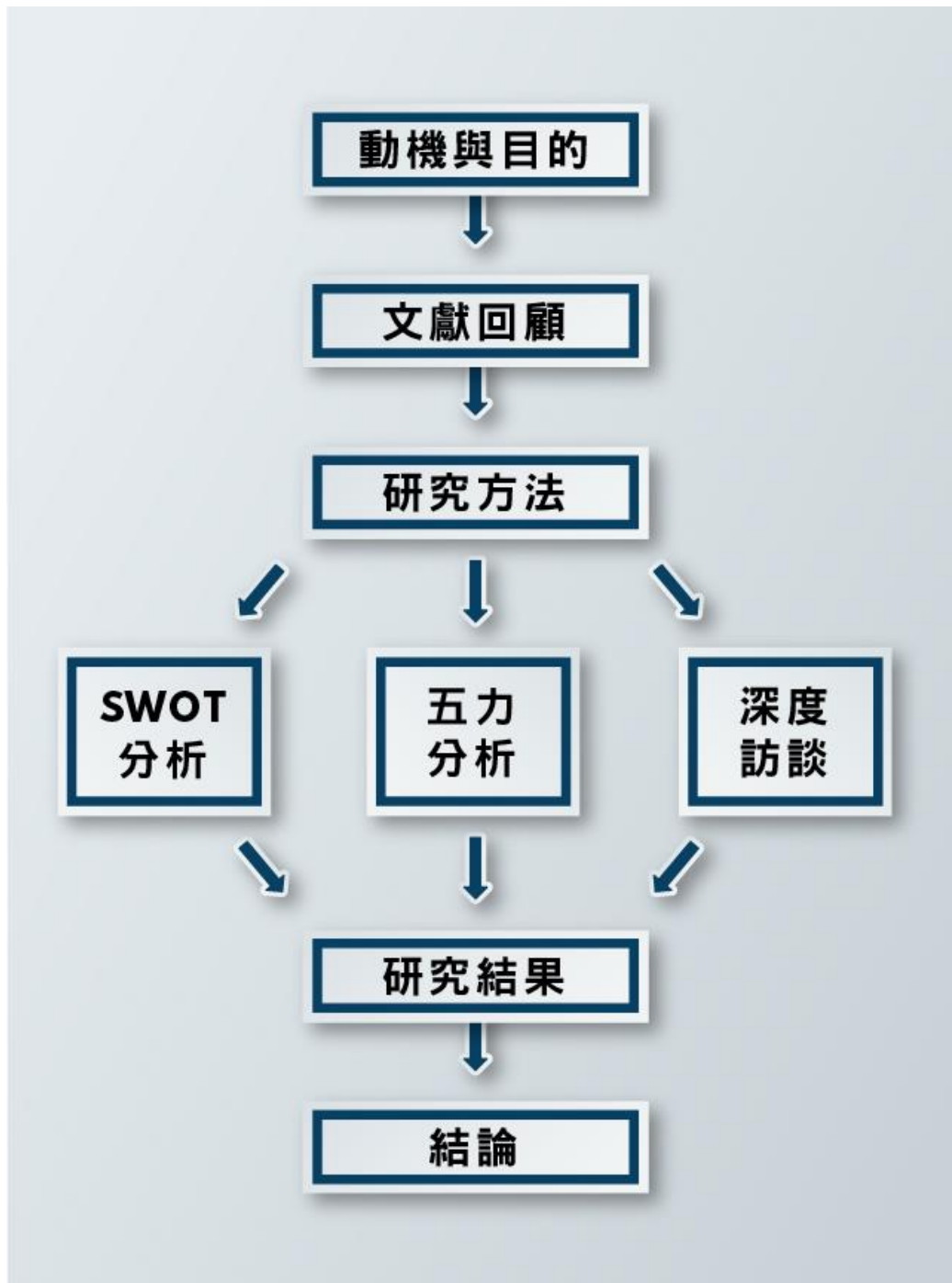


圖 1-1 研究架構圖

第二章 文獻回顧

本章將從三個部分來討論，分別為（一）民營加油站之產業現況；（二）關鍵成功因素之相關文獻；（三）民營加油站之相關文獻，分別敘述如下：

第一節 民營加油站之產業現況

加油站產業乃是國家經濟發展及民生必需所依賴之至關重要的產業，屬於能源產業的一環又屬地球上之稀有資源，多數國家對於此產業的型態或體制皆有許多的限制與監督政策，又因能源產業皆有規模報酬遞增的特性，需要投入大量的資金才能到達有效的經濟規模，自然形成進入障礙，因此整個市場容易形成獨佔或寡佔。我國亦不例外，我國本身資源缺乏，99.9%的石油仰賴進口，因此於1946年成立中國石油公司以執行我國的石油政策，肩負起穩定石油供應，協助國防後勤，並配合政府執行經濟及社會政策。（石油通訊，548期，民86/4月）

由1988年2月2日國內第一家民營加油站「西歐」開始營業，此後隨著法令政策的逐步鬆綁，國內加油站如雨後春筍的設立，不少民營加油站業者及其他大型企業，紛紛投入籌設加油站業務上。國內最大的民營加油站公司「全國加油站」，亦計畫以每年4座的速度擴增，截至1999年4月也已有了39家加油站據點；此外，擁有全國土地最多的國營企業台糖公司，也預計在全省籌運70座加油站的營運規畫。截至1999年5月底，全台已有1790座民營加油站。

由於外在環境的快速轉變，國際間開放市場競爭，貿易保護主義逐漸抬頭，新興工業國家興起；政府為了因應此一經濟變遷之衝擊，乃提倡經濟發展以自由化、國際化為目標，冀望以此建立健全的經濟體系，維持經濟的穩定成長。而在此自由化原則下，遂於1993年宣佈開放民間經營煉油廠，打破中油獨家壟斷的局面；但至目前為止僅有台塑石化一家加入，並已於2000年1月投料試產。（石油通訊，582期，民89/2月）

台塑石化切入油品市場以後對國內油品市場產生巨大的變化，根據能源委員會的預估，至2001年台塑石化公司全能量產加入後，國內石油供給量將可提升至6950萬公秉；在需求方面，預估至2001年國內石油消費將成長至5320萬公秉，再加上法令規定業者的安全庫量約875萬公秉，供給仍多出755萬公秉。就此來看，台塑石化的加入，將使得國內石油市場呈現供過於求的局面。（能源統計月報，民國87/12月）

由於成本上台塑石化具有相對優勢且以高附加價值的輕質油為主，其產品主要為汽、柴油，因此台塑石化的單位生產成本將較中油為低，不像國營事業的中油必

須負擔穩定供應國內油品以及穩定民生物價的責任，故產品以燃料油為主，其油品的比重分別為輕油65%、重油35%。根據報導，經濟部已於89年5月10日正式核准台塑石化公司的柴油上市銷售，國內柴油等油品市場已正式打破中油獨佔的局面，即日起國內柴油價格將由市場競爭決定，而不須受經濟部油價公式的限制。（工商時報，民國89年5月11日）且台塑石化公司指出，在2001年公司煉油廠全面量產後，將以佔有油品市場五成為銷售目標。（經濟日報，民國89年6月2日）。中油也不惶多讓亦規畫將於2002年前逐步完成民營化，以擺脫身屬國營企業所帶來的營運方針及策略上的束縛，增加市場競爭力。

其後近20年來的快速拓點國內加油站在2011年據點數高達2640處，但僧多粥少下，爆發關站潮，兩年內關站數達106站，暴減至2534處再加土地人事成本增加，經營已陷入苦戰再加上兩大發油體系售油、簽約獎金銳減，也是加油站掀關站潮關鍵。（中時電子報，2013/5月）自88年9月國內油品市場自由化以來，民營加油業者營利潤，至今已16年未調整。而過去16年來，國內薪資、物價等成本持續上漲，造成業者費用持續增加，利潤隨之降低，業者幾近無法維生。以發油量10公秉以下的加油站來看，約有將近1,153站，占全國加油站總數量的44%，這些業者的營運成本扣除費用後，幾乎沒有利潤可言物價攀升、人事成本提高等因素，加油站業者營運費用升高。若以加油站業本身營運費來看，環保檢測費用（空汙、土汙）、營所稅費用、員工人事費用（88年基本工資15840元，目前為20008元，上漲23.31%）等及其他相關費用均持續增加，使加油站費用率成長高達10%，部分業者入不敷出。（ETtoday新聞雲，2016/1月）

在2016年1月22日中油宣布，中油公司參考政府公布的「薪資指數、躉售物價總指數、都市地價總指數、中央銀行基準放款利率、及消費者物價總指數」等資訊的變動率後，決定將「加油站營運費」原先汽油每公升2.583元及柴油每公升1.3773元，分別調整至每公升3.049元及1.626元，調幅各為0.466元及0.2487元。（今日新聞，2016/1月）自此為了降低購油的成本，近幾年加油站產業開始新一波的生態，單一加盟業者獨立打拼的情況已不復見，合併與連鎖的市場整合策略較諸單點業者更具有議價優勢，有眾多連鎖據點的業者將成為兩大供應商爭相拉攏的對象。經濟部能源局網站統計資料，105年全國加油站數共2,400餘家，超過10家的集團加油站業者包括中油直營站、台亞、全國、福懋、統一精工、台糖、山隆、北基、久井、千越、車容坊、西歐及松詠共計13家業者，集團加油站業者其加油站數約占全國加

油站總數約五成左右，國內約有8成加油站由中油公司供油，其餘約2成由台塑公司供油。

綜觀上述，國內油品市場已趨近完全自由競爭而加油站不再是開站就能賺錢的，中油直營站因設站較早，位置較理想，且有品牌優勢故整體而言平均每站的日發油量仍維持穩定局面；至於民營加油站則呈現下降趨勢。由於油價不斷上漲，民營加油站業者必須在整體服務與促銷手法上推陳出新才能吸引更多顧客上門。加油站未來的發展，降低購油以及營運成本以換取更多的利潤已逐漸成為潮流趨勢，藉由共同採購的方式分攤成本如購買石油、設備、廣告、贈品...等，由原本單獨議價變成聯合採購，利用加盟或者併購的方式增加通路據點，拉開品牌差異化建立屬於自己的油品通路體系，可以達到規模經濟，並提升與供應商的議價能力；未來可想而知的環境是逐年調漲的基本工資、不斷上升的水電租金以及日以嚴峻的環保法規，為了提升佔有率及市場規模，相信加油站產業未來勢必會掀起一波激烈的水平整合競爭。

第二節 關鍵成功因素之相關文獻

一、關鍵成功因素之定義

有關關鍵成功因素(Key Success Factor, KSF；或稱Critical Success Factor, CSF)之定義在Daniel(1961)年從管理資訊危機的觀點闡釋，大部分的產業為了成功通常會有數個必須做得特別好的重要工作，而這幾個決定廠商能不能成功的關鍵工作即為該產業的關鍵成功因素。再加上後續學者從各個角度加以闡述解釋，關鍵成功因素在不同的產業別內會有不盡相同的看法與定義。其後歷經許多專家學者的研究與歸納，看法逐漸趨於一致，以下彙整出國內外對於關鍵成功因素研究之相關文獻。

Hofer and Schendel(1978)與Rochart(1979)以及Hill and Jones(1989)皆表示關鍵成功因素是一些變數能夠讓個別企業在該產業具有競爭力，這些因素存在於企業有限的領域之中，管理當局如果能做好做對這些領域的決策，透過活動領域的資源展開，可使企業發展出有利的地位可帶來組織成功的競爭表現即能實質影響企業在此產業中的競爭地位；相對地管理階層也必須時時注意這些領域的變動，可作為高階層管理者決策時所必須參考之重要訊息，使企業始終能夠在該產業維持高度競爭地位。Munor and Wheeler(1980)與Thompson and Strickland(1981)以及Glueck

(1984)則認為，所謂關鍵成功因素是企業或廠商為了經營成功必須在資源有限的情況下，優先將資源投入高度發展的工作項目。

策略面角度下去定義的則有Boynton and Zmud (1984)與大前研一(1985)以及Boseman (1986)認為關鍵成功因素為企業體或經理人在該產業中尋找策略優勢的途徑之一，可透過各種分析工作如SWOT分析，作為建立組織策略的基礎，把企業的資源集中投入在特定領域中取得競爭優勢。除了強調關鍵成功因素的重要性外，想要成功或獲得良好績效，必須給予特別且持續注意的一些事情。更涵蓋目前及未來該企業營運活動的主要因素，使企業經營更具前瞻性方能使策略面的規劃具有正面以及永續的意義。

Ferguson and Dickinson (1982)與Aaker (1987)則是探討關鍵成功因素會對企業造成哪些影響，一個事件或者產業環境的一個變動會影響到廠商的長遠規劃，進而影響企業永續經營，對企業的影響有可能是正面的亦有可能是負面的，可藉由評估企業的整體策略、產業環境、擁有資源、營運方式等來確認其關鍵成功因素；不僅僅是需要辨認該產業目前之關鍵成功因素，還要能夠洞悉此因素未來的演變。關鍵成功因素具備二種型態，策略之強勢性與必要性；所謂強勢性是指企業體可透過在關鍵成功因素表現優於競爭者來建立企業在產業的競爭優勢；必要性則是企業不可或缺必須一定要擁有的因素，但擁有此因素未必就能夠成功。

在國外諸多學者提出關鍵成功因素之定義後，國內學者也陸續提出對關鍵成功因素之見解，將看法定義雷同之文獻彙整如下：

孟德芸(1988)與黃營杉(1993)及施志宜(1995)表示，企業透過產業環境以及特性分析所發現的產業獨特競爭條件，廠商唯有把握這些產業的關鍵成功因素，並將企業有限的資源大力投入在此幾項競爭條件下，才能建立持久性的競爭優勢，以在產業中獲取最有效的優勢地位，否則即使擁有極佳的策略，在產業的環境之中，競爭能力將大打折扣。

吳思華(1996)與黃振廷(2002)以及蕭慕荊(2003)認為每一個產業的關鍵成功因素會隨著產業特性、企業經營目標、競爭狀況、驅動力、時間及地域的不同而各有其產業的特定關鍵成功因素。企業想要在特定產業內成功與他人競爭並建立持久的優勢，對企業經營而言，同時也是產業分析時需要最優先考慮的要項，將其有限資源優先分配於各重要因素之上，如企業在產業之關鍵成功因素上表現突出，則該企業就可取得在產業的競爭優勢。

許文誠 徐木蘭 歐陽惠華(2005)與李孟訓(2007)以及徐月珠(2008)則認為關鍵成功因素乃是分析在該產業獲得成功之企業，為了達到成功所必須具備之何種條件，可能是某一項資產，或是一種技能，能讓企業持久的在產業中獲得競爭優勢，以達到永續經營的目的，或是用來決定公司在市場環境內生存和成功的因素，亦是企業內部視其資源分配的主要參考依據，如企業能確切掌握，便能在同業的競爭中取得優勢，獲得成功。

從策略角度方面著墨的國內文獻則有吳青松(1992)與司徒達賢(1997)以及黃富崇(1998)，看法是關鍵成功因素有助於引導企業制定有效的策略與執行政序，企業已廣泛地運用於高階決策資訊系統的設計，必須先檢視本身所擁有的條件，同時考量內部與外部因素，設計一些目標市場之區隔方式與選擇及別人所不易追隨或模仿之策略，形成策略矩陣，透過策略矩陣的分析，可找出產業的策略要素，必須集中資源於特定事務或關鍵工作上，為企業經營成功所必須掌握的主要範疇。亦有陳慶得(2001)以及楊文華 梁朝雲 周文修 (2008) 近年來關鍵成功因素已擴展至策略管理的領域，分析產業最需優先考慮的要項，也是管理中最重要控制變項，不像過去大都用在管理資訊系統上，關鍵成功因素已成為獲取競爭能力的必要條件，分析當下產業面臨的機會與威脅並檢視企業的自有資源，制訂出企業營運及對手不易複製之差異化策略，使其在產業中能有穩固的優勢地位。

彙整以上國內外學者之研究，本文將關鍵成功因素定義為企業為了永續的在產業中有長期穩定的競爭優勢，透過從產業的各個面向分析，可能是景氣循環、競爭對手、行銷方式、成本控制...等。找到於企業現階段規模所能擁有的資源下，需要優先投入、加強或者控制之要素，此類要素可能因為企業的逐漸成長茁壯而漸漸有不同的新要素加入，可能從初期的僅須鞏固主要客戶的訂單，到逐漸需要提升產能達到經濟規模降低成本，最後必須制定全面的管理制度、擁有關鍵的技術乃至防止潛在的競爭者加入市場，關鍵成功因素可能從控制單一的生產要素增加到成為數個各種層面的策略手段，而這些要素亦會隨著產業的不同不盡相同。

二、我國各產業經營成功之關鍵成功因素研究

國內目前透過各種研究方法對各產業別之關鍵成功因素研究相當眾多，此小節就國內一些學者專家之對於不同產業之實證研究，分別彙整各產業之關鍵成功因素於表2-1：

表 2-1 各產業之關鍵成功因素

研究學者	研究產業	使用方法	關鍵成功因素
陳高貌 (1995)	銀行業	因素分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 形象信譽及低成本力 2. 金融專業管理能力 3. 通路人脈掌握 4. 內部控制能力 5. 業務及市場開發力 6. 銷售促進力
黃金楊 (1997))	軟性包材業	深度訪談	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術獨立自主。 2. 人力資源規劃 3. 產品設計與研究發展 4. 行銷通路管理 5. 品質與服務管理 6. 財務管理
趙惠玲 (1998)	軟體業	因素分析	<p>一、外在環境觀點</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 掌握最新主流平台發展趨勢，充分利用網際網路 2. 注重智慧財產權的落實及政府對軟體產業的態度 3. 開發新產品應注意文化差異性 4. 購買力的提昇使廠商得以發展出更多元的產品 <p>二、內在環境觀點</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 利用策略聯盟的方式取得新的行銷通路。 2. 與世界級大廠聯盟以獲得良好的研發經驗 3. 擁有優秀的研發團隊 4. 以國際化作為其經營策略的主要目標及致力於技術領導地位的維持 5. 讓產品易學易用，且朝多媒體方向發展 6. 能維持長期穩定的獲利能力，以供其經營所需之資金

表 2-1 各產業之關鍵成功因素 (續 1)

研究學者	研究產業	使用方法	關鍵成功因素
吳俊賢 (2002)	上市電子業	因素分析 單因子變異數 分析 t 檢定	1. 行銷能力 2. 設計及企劃能力 3. 研發及品牌能力 4. 生產及低成本能力 5. 技術及原物料供應能力
劉冠男 (2005)	生物科技產業	模糊德菲法 模糊層級分析 法 (FAHP)	1. 製造研發創新能力 2. 製造品質掌握能力 3. 產品商品化能力 4. 技術研發與創新能力 5. 技術、研發人員素質培養能力 6. 高階主管的特質
沈侑德 (2005)	塑膠模具產業	因素分析 迴歸分析	1. 擁有人才與能力 2. 創新與研發能力 3. 設計製造整合能力 4. 產品良率控制能力 5. 產品品質與良率優勢
郭南成 (2005)	連鎖書店產業	深度訪談	1. 顧客服務差異化 2. 物流系統的支援 3. 分店門市密集度 4. 圖書產品齊全性 5. 資訊系統的建置
黃富崇 (1998)	報關業	因素分析 卡方配適度檢 驗 t 檢 定	1. 人力素質因素 2. 通關效率因素 3. 經營目標因素 4. 營運能力因素 5. 服務構面因素 6. 流程掌握能力

表 2-1 各產業之關鍵成功因素 (續 2)

研究學者	研究產業	使用方法	關鍵成功因素
許美雲 (2005)	農村酒莊	層級分析法 (AHP) SWOT 分析	1. 商品化產品開發 2. 當地原料優勢 3. 中央與地方單位帶動社區文化推廣 4. 結合地方文化與觀光資源
洪櫻芳 (2005)	汽車零組件業	問卷調查	1. 緊密合作的供應鏈體系 2. 彈性生產的製造系統 3. 快速回應顧客的能力 4. 優良的品質認證系統
施政璋 (2005)	TFT-LCD 廠商	層級分析法 (AHP) 問卷調查	1. 技術能力 2. 品質能力 3. 服務支援能力 4. 市場競爭能力 5. 物流後勤能力
林敏益 (2005))	服務類連鎖體系	因素分析 層級分析法 (AHP)	1. 立地條件 2. 連鎖總部的能力 3. 顧客服務 4. 行銷策略規劃 5. 經營規劃運作 6. 營業設計 7. 組織文化與能力
許隆昌 (2006))	IC 基板產業	層級分析法 (AHP) 深度訪談	1. 經營策略能力 2. 製造管理能力 3. 研究發展能力 4. 財務籌資能力 5. 掌握客戶能力 6. 掌握原料能力
蘇文怡 (2006)	健身俱樂部	迴歸分析	1. 服務品質差異化 2. 人員服務品質 3. 店內空間 4. 便利性 5. 健身產品價格

表 2-1 各產業之關鍵成功因素 (續 3)

研究學者	研究產業	使用方法	關鍵成功因素
楊坤煌 (2006))	記憶體模組產業	文獻分析 深度訪談 問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生產管理與支援系統 2. 企業文化與技術創新 3. 經營理念與市場策略 4. 自有品牌與行銷通路 5. 供料穩定與來源控制 6. 客戶關係與交期迅速
張義雄 (2007)	補教業	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具熱忱與高 EQ 師資 2. 敬業師資與多管道師資來源 3. 優良硬體 4. 廣告招生宣傳 5. 教務 6. 充分瞭解家長對補教業期望 7. 充分瞭解家長對子女能力培養期望 8. 充分瞭解父母對子女學習過程期望
林重誠 (2008)	購物中心	層級分析法 (AHP) SWOT 分析 五力分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 交通便利性 2. 停車場空間 3. 多元化商場 4. 顧客便利
陳森淵 (2009)	租賃產業	個案研究 深度訪談	<ol style="list-style-type: none"> 1. 良好風險管理能力，提升資產品質，維持穩定獲利能力 2. 創造資金來源多元化 3. 強大的業務團隊及行銷通路，高市場佔有率，以創造行銷價值 4. 明確的企業定位和發展策略 5. 國際化的業務能力

資料來源：本研究自行彙整

第三節 民營加油站之相關文獻

有關學者對於國內民營加油站之研究越來越多，以下大致以最主要探討的三大議題分類做整理：

一、民營加油站經營績效之相關文獻

加油站經營績效之相關文獻相當豐富，從不同角度探討不同方法論結果可能截然不同從區域及地理位置來切入的有：林唐裕（2001）研究發現：（1）位於中南部地區、近十年成立，且營業面積約小於950坪、非24小時營業之加油站，較具有經營效率，（2）位於北部地區、近十年成立，且營業面積約小於525坪、全天營業之加油站，較具有經營效率，（3）加油站的營業型態及區位並無明顯差異，因此，是否為獨立站、直營連鎖或加盟連鎖；都市型、城鎮型或鄉村型，均與經營效率較無相關，以及黃芸珊（2002）在區位之差異上，平均效率值由高至低均為國道型、都市型、城鎮型及鄉村型。另外，就地區之效率差異而言，此二種模式均指出相同的效率次序，由高至低依次為北部地區、中部地區、南部地區及東部地區。楊潔(2006)使用資料包絡分析法，結果顯示，國內大部分之加油站均未達到效率前緣；四大地區加油站的平均總效率，以北部地區表現最佳，而東部及離島之表現最差；以都市表現最佳，非都市之加油站其次，而位在偏遠地區之經營效率最差；連鎖加油站已成為目前經營趨勢，獨立站之生存不易，亦難達到經營效率之水準。中油及台塑石化之平均經營效率上並無顯著差異，但台塑之直營連鎖加油站之平均總效率明顯較中油直營連鎖加油站表現佳；500公尺內有出現競爭者之加油站之經營效率較佳；且多角化經營有助於提升經營效率及競爭力。

結論看法與上述不同的研究如張東生（2000）運用資料包絡分析（DEA）方法並藉由迴歸分析，結果顯示：直營連鎖加油站與獨立店加油站的相對經營效率，沒有顯著差異；經營績效和營業規模大小無顯著相關。投入資源閒置、生產力不佳，是造成無效率的主要原因。另外，在全區為相對有效率的業者，在其個別縣市內仍為有效率。各縣市所處的區域環境有顯著差異；不同縣市的加油站之相對效率，亦具有顯著差異。因此，業者應配合區域特性的差異調整其經營管理策略。還有呂理瑒(2001)透過資料包絡分析法，研究結果為連鎖體系之效率值較獨立站高；設站密度增加導致平均售油量減少，進而影響到業者的經營效率；有效率的業者並非由於高營業收入所致，而多為設備的生產力高所使然。

從營業角度著手研究的有張瑞玲(2002)使用資料包絡分析法進行分析，該研究發現「銷貨成本」、「土地投資利息」、「銷貨收入」、與「多角化經營淨利」等四項是各營業處的利基項目，如果能在成本上降低與產出上增加，則其效率值馬上提昇。詹益松(2006)採二階段資料包絡分析(DEA)方法，研究結果發現：整體而言，拓展多角化業務將有助於效率之提升；在促銷策略中，業者若採價格促銷策略則會造成無效率之情形；在競爭態勢方面，競爭業者越多其效率值也會降低，同時若五百公尺內有競爭業者也將造成無效率之情形；在人員僱用方面，人員僱用之最佳策略應為以只聘用兼職員工為主；在連鎖體系方面，若加入連鎖體系可降低整體成本並增進效率化；在差額變數方面，都市地區對工資費用改善有顯著之關係存在，在非都市地區將與收入產出有顯著之關係存在。

在近幾年加油站產業邁向微利時代的研究文獻則有劉庭安(2013)Mason-Bain的理論模型，並以區域加油站為研究對象做市場的五力分析、SWOT分析，發現(1)加油站市場呈現高度集中及佔有率現象；廠商市場結構、行為與績效的獲利主要是取決於市場的結構，市場集中度、佔有率與企業獲利之間存在著正向關係。(2)從廠商行為得知，加油站業者透過不同的價格競爭產生不同的競爭行為，對經營績效有顯著影響作用。以及謝福生(2014)使用多元迴歸分析研究顯示，汽油價格變動率，與加油站的毛利率有顯著正向關係，而與發油量、營業收入及營業成本率有顯著負向關係。柴油價格變動率，與加油站的發油量、營業收入、營業成本率有顯著正向關係，而與毛利率則有顯著負向關係。至於稅前純益率部分，汽油價格變動率不顯著，柴油價格變動率則有顯著正向關係。

由上述文獻可發現國內大部分之加油站經營均未達到非常有效率得情況，可能歸咎於國內加油站密度太高；較為繁榮的區域經營績效較好，連鎖加油站經營績效較獨立站好，多角化經營有助於提升經營效率，且如果能在成本上降低與產出上增加，則其效率值馬上提昇，周遭有競爭者則會讓經營效率提升，但若是與競爭者互相採取銷價競爭則會使經營沒有效率。

二、民營加油站行銷之相關文獻

促銷是各行各業業者普遍採用進入市場或為了保有顧客經常使用的行銷手法，更常藉由各種促銷活動以吸引更多消費者的注意，期望能獲得消費者的青睞以增加產品的銷售量。加油站產業尤其是如此，有關促銷對於銷售量有正面提升效果的文獻如別蓮蒂(1998)認為顧客最喜歡的促銷方式為降價，其次為優惠洗車或送贈

品，由此可知，直接降價為吸引顧客之最有效之促銷策略。以及蔡金振、孫武復(2001)顧客最期待的促銷活動為積點方式，從積點活動中可依據所區隔的不同目標市場設計滿足需求服務，此將成為未來促銷活動的主流。池文海(2003)也表示有效的促銷方式因針對加油站之降價、抽獎、折價券、贈品、會員卡、聯合促銷等項目來吸引顧客；同時加油站的訂價策略會對服務產能造成衝擊而訂價策略應與多向服務做結合例如加油滿額洗車免費打蠟折扣計算等等。

早期的文獻多數皆是認為透過各種促銷可以有效的提升銷售量，銷售量與價格促銷有正向關係，不過近幾年卻漸漸開始有不同的研究結果出現，如王自明(2000)利用統計方法中的相關性分析、卡方檢定、T檢定、單因子(多因子)多變量分析等來檢定各變數間的相關性與差異性，研究結果發現公民營加油站的分布在縣市別上有顯著的差異，對照中油各店其平均售油量又未見下滑，表示與其最早進入市場，佔有較佳的地理位置有關，因油品來源大致為中油，各業者成本相近，無法靠大幅度的降價來吸引顧客，而一些促銷活動、兼營業務等之吸引力又不足以吸引消費者的青睞，因此對業績的影響乃傾向大者恒大的特性。以及洪淑貞(2012)分析加油站的供需特性及行銷策略得出相關研究結論，共有五點：1、服務差異重於價格促銷 2、降價促銷易兩敗俱傷 3、地理位置跟客層影響行銷策略 4、促銷活動仍以成本為最大考量 5、經營績效仍受整體油品市場價格影響。還有陳全遠(2014)以質性研究方法，綜合整理並歸納出結論有五點：一、長期價格促銷壓縮業者利潤，並惡化市場競爭，不利永續經營。二、建立良好企業形象，有利非價格促銷策略實施。三、消費者認為影響非價格促銷之方式以附屬服務是重要的因素。四、加油站地理位置影響業者價格促銷意願。五、加油站服務品質差異重於價格促銷策略。林通裁(2009)以質性研究方法並從全省中油公司、台塑石化、財團加盟、國營事業及個體戶加盟站等十五個營業單位，進行訪談分析所得結論，除加油站原採用降價、會員卡、積點、贈品外建議業者加強顧客服務、提昇服務品質、多角化作法、異業結盟、建立自有品牌的方向去努力。

甚至還有研究發現，消費者已經將加油站業者的促銷策略視為業者本身的成本之一，如耿慶瑞(2004)促銷活動只是短暫性地吸引一些對促銷品牌原本就購買意願較低的消費者而已，對顧客忠誠度並無顯著的影響。反之，顧客因常態性促銷而產生品質、數量的疑慮，代表顧客已經厭煩加油站間促銷競爭，懷疑促銷是否已變成本身成本之一。此點說明，促銷所產生的各種負面效果值得加油站業者深思，為

增加發油量而透過競爭，捨本逐末其間流失的利益，不如嘗試改善整體站容與設備的方便性，並導入「精緻服務」等，使顧客獲得更多的附加價值，拾回顧客與業者之間應有的平衡。

上述文獻可以發現，價格促銷短期內雖然可以顯著的提升銷售量，但是基於長期的經營績效以及永續經營的概念，服務的品質好壞最終還是遠勝於價格的差異，唯有提升服務品質朝向多角化經營與同競爭者產生差異化，才是最有效率的獲利方式。

三、民營加油站經營策略之相關文獻

為了在完全競爭的加油站產業獲得成功，每家業者無不想盡辦法與競爭者做出差異化，在經營策略方面亦有所不同，以下針對加油站之經營策略文獻作出彙整。王昭琪(1999)認為加油站策略聯盟之經營策略分為對總公司及單站之建議如下：

(一) 總公司：

1. 實施多角化經營，例如加油站之附屬便利商店、汽車快速保修店等。
2. 合作促銷：加油站與其他業者作合作促銷商品來達到雙方獲利的局面。針對多角化經營及合作促銷方面經由異業結盟及多角化經營可發展出代理收費服務窗口、洗車中心、汽車百貨公司、便利商店、等都是現在連鎖體系加油站多角化所經營之項目。
3. 電腦化作業：利用專業電腦系統將管理程序、行銷、廣告作統一管理形成規模經濟創造行銷利益。
4. 建立品牌形象：建立加油站集團一致性商標與服務之品牌形象，強化消費者知覺，提高消費者忠誠度。

(二) 單站經營：

1. 多角化經營：例如代收停車費、瓦斯費、行動電話費、洗車服務、複合式商店等。
2. 連鎖經營策略：以連鎖或是加盟的方式，透過企業化經營，降低營運成本，提高經營績效及行銷效果。
3. 油品保證：加強宣傳油品品質與中油相同並秉持信用，提供優質油品經營。
4. 顧客導向：強化顧客關係管理，以提升營業收益面。

別蓮蒂(2000)指出加油站多角化經營業務需求中，以洗車業務最高其次是便利商店，在其次為代收業務或汽車保養，繼而是經營停車場或汽車百貨。橫山達雄(2003)指出加油站多角化經營策略分為短期與遠期：1.短期策略：經營簡易之多角化經營

例如：更換機油、更換機油蕊、空氣濾蕊、自動販賣機、代售高速公路回數票、機車排氣檢驗、洗車、自動吸塵、平面停車場、汽車百貨、適合當地特性產品等等。

2.長期策略：成立汽車檢修中心、立體停車場、Mini-shop、汽車代檢調整、便利商店、速食業、購物中心、辦公大樓分層出租等。

綜合上述可以知道，加油站產業要做出差異化勢必要往多角化經營的方向調整，最容易且最直接的項目有，洗車、便利商店、自動吸塵、停車場…等可以發現與『車』相關的周邊產業是最容易切入的多角化方向，長期努力的目標還是在增加多角化經營以後，如何提升服務品質增加顧客滿意度，來建立品牌形象培養忠實客戶群，再藉由營運成本的控管來達到高營運績效。

第三章 研究方法與訪談設計

本篇研究擬透過以 SWOT 分析對個案 S 加油站做內部環境分析，搭配 Michael Porter 的五力分析對 S 加油站做外部分析，最後加上代表性人物的深度訪談，歸納出 S 民營加油站經營成功之關鍵成功因素。

第一節 SWOT 分析

Weirich (1982)提出的 SWOT 分析是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，所謂的 SWOT 即是針對企業內部優勢 Strength 與劣勢 Weakness，乃指本身內部條件的運用包括設備、人力、制度、儀器等，以及外部環境的機會 Opportunity 與威脅 Threat，是指企業面對的外部條件，包括經濟、消費者、法律文化、社會大眾等。由以上四個面向構成一個矩陣來進行分析。進行 SWOT 分析除了可以增進企業了解本身的優勢與有利機會，同時亦可進一步迫使企業注意到本身的弱點與所面對的威脅，如此一來，將可在「知己知彼」並掌握大環境趨勢變化下，督促企業在既有的基礎上，正視本身的短處與面臨的潛在危機，並加以改進與補強，把資源和行動聚集在自己的強項和有最多機會的地方；讓企業的策略變得明朗。架構並非特別複雜但可幫助做決策者快速釐清狀況的輔助工具，矩陣如下表：

表 3- 1 SWOT 矩陣表

優勢 Strength	劣勢 Weakness
<ul style="list-style-type: none">◎ 人才方面具有何優勢？◎ 產品有什麼優勢？◎ 有什麼新技術？◎ 有何成功的策略運用？◎ 為何能吸引客戶上門？	<ul style="list-style-type: none">◎ 公司整體組織架構的缺失為何？◎ 技術、設備是否不足？◎ 政策執行失敗的原因為何？◎ 哪些是公司做不到的？◎ 無法滿足哪一類型客戶？
機會 Opportunity	威脅 Threat
<ul style="list-style-type: none">◎ 有什麼適合的新商機？◎ 如何強化產品之市場區隔？◎ 可提供哪些新技術與服務？◎ 政經情勢的變化有哪些有利機會？◎ 企業未來 10 年之發展為何？	<ul style="list-style-type: none">◎ 大環境近來有何改變？◎ 競爭者近來的動向為何？◎ 是否無法跟上消費者需求的改變？◎ 政經情勢有哪些不利企業的變化？◎ 哪些因素的改變將威脅企業生存？

第二節 五力分析

Michael Porter 於 1980 提出五力分析，五力分別是：供應商的議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)、購買者的議價能力(Bargaining Power of Buyers)、潛在競爭者的威脅(Threat of New Entrants)、替代品的威脅(Threat of Substitutes)、同業的競爭能力(Rivalry among Existing Competitors)。這五種力量確定了競爭的五種主要來源，對企業的戰略制定產生深遠影響，可以有效的分析企業的競爭環境。五力分析整理如下圖：

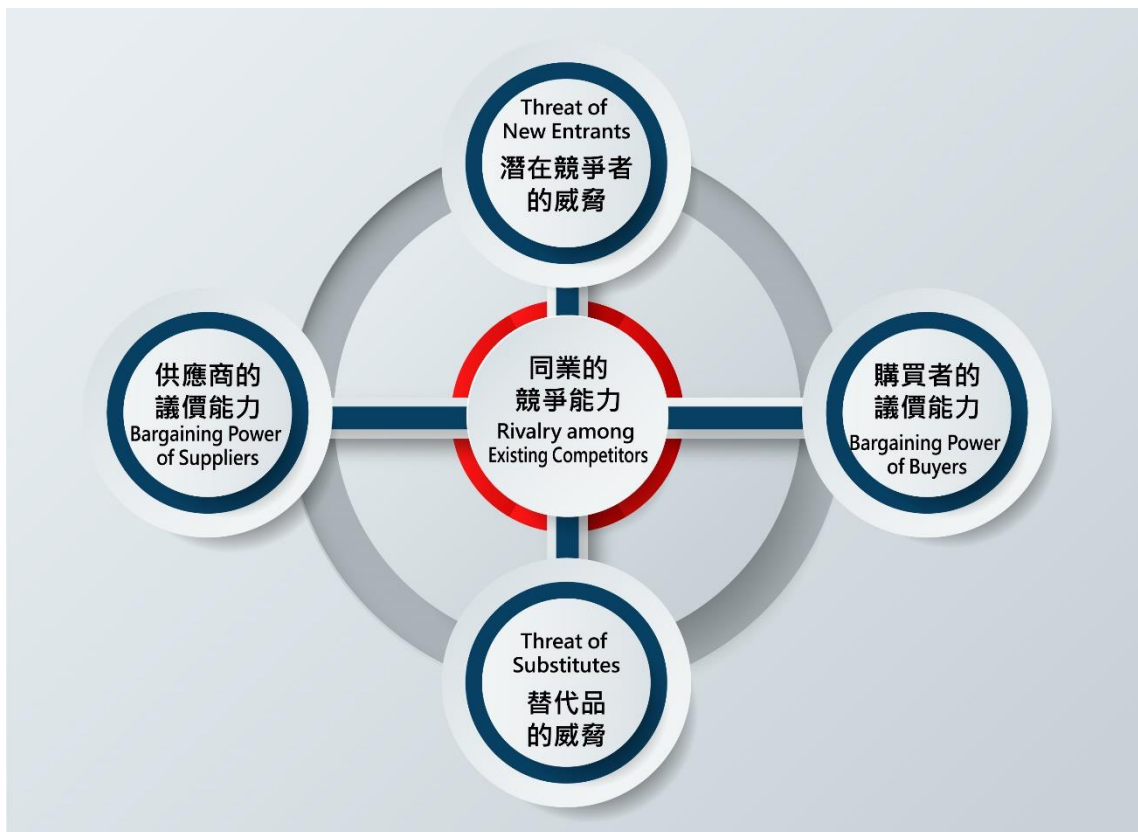


圖 3-1 五力分析圖

資料來源：Michael Porter

五種力量的不同組合變化 最終影響行業利潤潛力變化，透過五力分析，發掘公司的強弱點，有助於公司在產業內重新定位，察覺產業變動趨勢下，所將帶來的機會與威脅，以供決策者參考使用，令其公司在產業中保有競爭力，以下分別介紹這五種競爭能力：

一、供應商的議價能力(Bargaining Power of Suppliers)

此能力代表了供應商影響要素價格的能力，供應商主要可以透過影響要素價

格的能力來左右企業的獲利能力，如果供應商供給的要素佔產品成分的比重越高，該要素供應商對該企業的影響力越大，供應器具備以下幾種條件如：供應商的服務或產品是稀有且特別的、若更換供應商有相當的轉換成本、沒有可用的替代品、市場被某些大型供應商征服、供應有準備瓜分下游市場的企圖…等，代表供應商的議價能力較強，擁有較大的談判能力。

二、購買者的議價能力(Bargaining Power of Buyers)

此能力代表了購買者影響產品價格的能力，購買者雖然是企業營利的主要來源，但購買者的殺價能力或要求提供較高品質的產品與服務，卻是會影響企業的獲利能力，購買者具備以下幾種條件如：購買龐大數量的產品、購買者幾乎沒有轉換供應商的成本、產品是一種標準化的產品可輕易被取代、供應商由許多小型企業組成、購買者有能力實現向後一體化或可自行生產…等，代表購買者的一家能力較強，擁有較大的談判能力。

三、潛在競爭者的威脅(Threat of New Entrants)

不論是哪一個產業都會有伺機進入的廠商虎視眈眈，新進公司帶來影響公司獲利的威脅，既有產業的進入障礙以及既有廠商的反應，則會影響潛在競爭者威脅的高低，廠商可以透過以下幾種條件如：規模經濟、與現有參與者控制原料的獲取、絕對成本優勢、拉高客戶的品牌忠誠度…等，來提高產業的進入門檻，嚇阻新的競爭廠商進入產業，才不會導致產業門檻過低，讓往後面臨有越來越多的競爭者存在，需要犧牲利潤來換取生存。

四、替代品的威脅(Threat of Substitutes)

一個產品的替代性可說是決定產品價格的關鍵，亦是決定廠商獲利能力大小的因素，如果客戶可以在眾多的廠商之中選擇產品，那購買者就會變成價格的決定者，從而導致廠商利潤被壓縮得相當低，產品或服務必須朝差異化方向邁進，才能避免被其他產商取代。如產品具備有以下特性如：替代品的價格更低、客戶轉換的替代品的成本低、客戶關係薄弱…等，企業對客戶端幾乎就沒有議價能力可言，必須透過降價的方式來維持銷售量，甚至嚴重者可能直接面臨被市場淘汰的可能。

五、同業的競爭能力(Rivalry among Existing Competitors)

現有產業的廠商是處於什麼情況的競爭模式，也是直接影響到企業的獲利空間，幾乎每一個企業的共同目標都是希望自己能夠在同業競爭之下，佔有優勢能

夠在客戶的評估之下脫穎而出，在企業面臨以下情況如：現有競爭者數量眾多、產業成長率有限或存在超額產能、退出門檻高、產品或服務幾乎沒有差異…等，則削價競爭的情況應該是屢見不鮮的，也容易讓購買者不重視特色與服務，漸漸讓整個市場掉到一個惡性循環面，整個產業面臨毛利非常微小的情況；如果企業能夠選擇採用如：服務、特色、品牌…等非價格層面的方式與其他同業競爭，反而可以待來穩定的獲利能力，最終甚至可以提升顧客價值。

根據上述的五種競爭力力量，企業透過檢視自己的條件，盡可能將自己的經營避開各種競爭，進而佔領有利的市場地位，增強自己的競爭實力後，在發起攻擊性的競爭行動，對其他同業發起這種五種面向的競爭，達到自己在該產業的穩固地位。

第三節 深度訪談

訪談屬於質化分析中一種蒐集資料的方式，也是能有效做產業研究的方法之一，此方法有幫助研究者蒐集深度資訊的優點，在進行雙向式的口語交談的過程中透過開放的態度與彈性原則，讓受訪者能夠充發揮自己的觀點及看法，深入的談出問題核心，也可以透過觀察言詞以外的行為對蒐集的資料作補充，亦可解釋問題降低受訪者誤解的情況。Bernard (1988) 將訪談過程的控制程度高低區分為以下四種訪談類型：結構式訪談 (structured interviewing)、半結構式訪談 (semi-structured interviewing)、非結構式訪談 (unstructured interviewing) 以及非正式訪談 (informal interviewing)，本研究擬使用半結構式訪談，對個案 S 加油站的上中下游廠商做訪談，半結構式訪談的好處是較具有彈性的，訪談者可以在訪談前先擬定幾個訪談大綱，問題亦可不用按照順序發問，隨時保持開放的態度，讓受訪者不受約束，才會有效的表達自己得意見以及看法，不至於像結構式訪談那樣有高度的標準化流程，回答的次序與方式也必須是統一的，亦不會流於像非結構式訪談那般沒有擬定一些想要提問的關鍵議題，只是粗略的給受訪者一個主題，甚至提問的問題也是透過訪談的過程中臨時產生出來的。

一、 訪談對象：

本研究選擇深度訪談來獲得關鍵成功因素的主因，是由於希望透過訪談個案 S 加油站整個產業鏈的上中下游代表性廠商之高階主管，再加上同業競爭者對於其經營成功之關鍵成功因素之看法，集結四個產業鏈當中相當具有代表性的人物

看法，歸納出個案 S 加油站在產業中能夠穩健成長的原因，如此取得之資料相當具有參考價值，四位產業鏈的代表性主管如下表：

表 3-2 訪談對象表

訪談代表	年資	代號	地點	時間	訪談方法
中油代表 詹前執行長	25	A	咖啡廳	2019/05/15	半結構訪 談
S 加油站代表 中區主管林經理	15	B			
S 加油站客戶代表 鄭副總經理	20	C			
同業 N 公司代表 資深站長	10	D			

二、 訪談地點：

訪談地點會選擇屬於開放空間的咖啡廳，讓受訪者較輕鬆無壓力，並表明自己僅是一般對產業感興趣的研究學生，來讓受訪者能夠毫無保留的暢所欲言，每一位受訪者訪談間為一小時，將事先擬好的訪談大綱依照順序逐一訪談，過程中會全程錄音，在訪談結束後將內容加以彙整於第四章訪談結果。

三、 訪談大綱：

本研究使用半結構式訪談，在面對面訪談之前，根據 SWOT 以及五力分析後的結果，為了能夠讓受訪者點出個案 S 加油站的關鍵成功因素，因此考慮了產品面、銷售面、策略面等面向後設計出以下幾點訪談題目：

- 一、加油站產業面對的機會與挑戰為何？
- 二、請教您對 S 加油站的市場行銷策略有何看法，其競爭優勢與弱勢為何？
- 三、請教您認為 S 加油站的定價策略之競爭優勢與劣勢為何？
- 四、請教您對於 S 加油站在供應鏈管理上使用兩種供應商的油品之看法為何？
- 五、請教您對於 S 公司本身為運輸公司切入加油站產業的看法為何？
- 六、2035 年後陸續國家開始禁售燃油車，在全球電動車發展趨勢下，請教加油站產業未來因應策略為何？

第四章 研究結果

本研究根據 SWOT 分析以及五力分析對個案 S 加油站進行內外部環境分析，搭配對該產業具代表性的廠商做深度訪談來進一步資料收資，得到以下的研究結果分別如下：

第一節 個案公司介紹



圖 4-1 山隆加油站

表 4-1 個案公司介紹

公司名稱：	山隆通運股份有限公司
成立時間：	1976 年成立，1997 年上市。(正隆集團)
資本額：	資本額 11 億。
營收：	180 億。(油品業務占比 80%)
加油站數：	72 間。(全台第四大集團加油站)
汽柴油比：	汽油 30%，柴油 70%。
備註：	連續 25 年發放股利，母公司正隆紙業持股 30%

山隆通運公司成立於 1976 年，緣起於母公司正隆紙業的原紙運輸與紙箱紙板配送，之後並隨著國內進出口貿易蓬勃發展，致力於貨櫃運輸，散裝運輸，物流配

送，10 多年前開始經營加油站業務，公司全體同仁秉持著「忠、誠、信、實」的經營理念，即忠於公司、誠實可靠、信守承諾、腳踏實地的工作態度，積極而真誠的達成員工滿意、顧客滿意、股東滿意的三贏目標。

山隆是台灣第一大工業用紙廠正隆的子公司（大家常用的春風衛生紙製造廠），而之所以有山隆的創立就是來自於正隆的原料運輸需求，因此早期山隆的營運是以汽車運輸為主要業務。但隨著車隊數量越來越龐大，所謂肥水不落外人田，山隆乾脆自己開加油站來供油，時至今日，山隆在全台已擁有 70 家加油站，佔營運比重 78.31%。簡單來說，光是富爸爸正隆龐大的工業用紙運輸需求跟車隊的加油貢獻，就足以讓山隆立於不敗之地。

山隆加油站的設立是源自於正隆的需求，因此山隆加油站的據點皆在工廠與車隊運輸途中，方便卡車的加油，正因為據點多處市郊，所以一般民眾對山隆較無深刻的印象。不過相較於其他加油站業者，山隆憑藉著 B2B 的柴油戰略走出自己的藍海，除了正隆的車隊外，有許多企業的車隊也因山隆給予較優惠的柴油價格，長期購買山隆之油品。

細看山隆的加油佔營收比重可以明顯發現到這個現象，柴油占 67% 營收來源，反觀一般民眾常加的 95 與 92 無鉛汽油只佔 30%。不像一般加油站是以 95 及 92 無鉛汽油為主要營收來源，特殊的營運結構反而成為山隆營運的利基點，抓住油品需求穩定的企業型客戶，一開始進入加油站的經營只是為了降低用油成本，從最初的幾個加油站慢慢經營出心得，慢慢拓展到現在 72 間的規模，公司主要的客戶來自企業，在銷售策略與加油站設點都會以企業為優先考量，因為客戶群主要是營業用車輛，所以高級柴油銷售的比重近 7 成與一般加油站形成有趣對比。

第二節 SWOT 分析

針對個案 S 加油站做 SWOT 分析的結果分成兩個部分討論，首先是優勢與劣勢，優勢與劣勢的分析可以讓企業在正視自己應該補強的弱點，並且把行動和資源集中投入在自己的強項，在個案 S 加油站所擁有的優勢部分有以下幾點：一、自身為貨櫃運輸公司。已經可以取得基本的市場基礎，運輸部門約有將近 400 輛的大型營業車輛，此外再加上母公司正隆紙業以及集團內其他關係企業加持，讓 S 加油站已經在起跑點取得領先。二、原料價格低、擁有價格優勢。中油與台塑對於一

般的加盟業者所給予的毛利都是固定的，S 加油站由於擁有將近 70 座加油站，銷售量較高除固定毛利以外，還會有與一般加盟站不同的級距式月折讓以及年折讓，因此在折扣促銷方面，能夠比同業擁有更多的降價空間。三、市場區隔。細看 S 加油站營收的比重可以發現有 70% 的營收來自超級柴油，30% 來自汽油，不像一般加油站以銷售汽油為主要獲利來源，B2B 的柴油銷售策略，明顯的確立了自己的目標市場，鎖定運輸業、砂石業、營造業…等，給予較為優惠的價格，來抓住有穩定大量柴油需求的企業型客戶。四、服務優勢。為了要服務大型的柴油需求客戶，S 加油站也有不同於一般加盟業者的服務，如：擁有各式大小型油罐車，可以配合客戶運送超級柴油至不同廠區、電腦系統可以協助運輸業者管控車隊，配合加油時登打車輛里程數，還能協助計算平均油耗。

劣勢的部分則有以下幾點：一、無法自行煉油。台灣目前唯二的兩個石油提煉廠商就是台灣中油與台塑石化，所有民營業者僅有此兩種油品來源的選項，屬於寡占市場，由於無法自行生產油品，即使市占率居於前幾名也幾乎對供應商沒有議價的能力，僅能在兩個油品供應商之間遊走，且面對中油與台塑直營的客戶，就比較難以使用價格策略來撼動。二、據點通路尚嫌不足。S 加油站目前的據點數目雖然已逼近 70 站之多，但其多數的據點皆處於鄰近港口或郊外的地區，如是以企業戶為其營運的主要策略，多數運輸公司看中的除了折扣以外就是便利性的問題，但多數較優良的地理位置已被早期壟斷市場的中油佔據，取得先機；都會區據點相對稀少也導致知名度不如其他同業，難讓一般民眾留下深刻印象。三、無法切入部分市場。雖然 S 加油站的經營策略是鎖定企業體長期性使用油品的大宗客戶居多，但一部分的大型客戶，卻因為某些政策、法令限制無法跨入，比如航空、船舶以及公家機關用油…等，航空用油的部分由於其比例有別於一般超級柴油，S 公司無法自行調配比例故無法供應，船舶用油則是會觸及相關的法令問題，如漁船用油政府會給予油價補貼，貨輪則是必須視其國籍，還會牽扯到關稅問題是否觸及走私法令。

其次是機會與威脅的部分，企業正視自己的所面臨的機會與威脅，將可在大環境趨勢變化下在既有的基礎上，做出正確的決策，讓公司未來的戰略與走向變得更明朗清晰，在個案 S 加油站所擁有的機會有以下幾點：一、自助加油。加油站是屬於勞力密集的產業，必須聘用大量的工讀生來維持營運，目前政府規範於 2019 年的最低時薪已經高達每小時新台幣 150 元，且只會越來越高，雖然更新自助加油機需要花費一筆費用，不過長期來看則是可以提高利潤的一個選項，目前 S 加油

站已經於每一個加油站據點設置至少一座的自助式加油機，積極宣導教育客戶自助加油。二、多角化經營。個案 S 加油站除了提供客戶日常所需的汽柴油以外，也積極規劃精緻洗車服務，有別於一般加盟業者，S 加油站並非使用機械式洗車，而是採用人工洗車的方式，在非雨季的時候，洗車服務已經成為一筆可觀的利潤來源。其次目前 S 加油站在汽油銷售量較好的市區加油站附設便利商店，絡繹不絕的加油車潮，成為一旁便利商店的主要客戶來源。三、結合其他事業體發展成為通路。S 加油站因為其本身為運輸公司起家，挾帶其承攬母公司正隆集團之運輸業務，龐大的運輸與物流車隊可以結合加油站通路據點，成為物流的收發貨據點，有機會透過整合事業體發展出另一種營運模式的物流體系。四、投資海外。由於母公司正隆紙業跨國投資案非常龐大，據點遍布大陸、越南、美國、日本，由於 S 公司前身就是正隆公司的運輸部門切割獨立掛牌上市，因此只要母公司有新的跨國投資案，S 公司的運輸部門亦會跟進前往設立運輸公司，S 加油站可複製過去在台灣的成功經驗，跟隨運輸部門前往海外設立加油站，目前已在大陸安徽有第一座加油站，且獲利能力還超越台灣多數的據點。

威脅的部分則有以下幾點：一、據點多為承租。S 加油站目前雖然有將近 70 個左右的據點，但多數並非公司自有自建的加油站，都是經營不善或無心經營的業者轉租於 S 公司，在經過 S 公司的整頓之下若績效良好，在未來租約到期之時，總會面臨地主抬高租金或收回自己重新經營的隱憂。二、未來禁售燃料車。目前政府高喊 2025 年禁售汽柴油燃料車，雖然政策詭譎多變也有可能暫緩實施，不過不得不正視這個問題，未來可能全面汰換成電動車，如何做好轉型的準備與因應的策略是現在不容忽視的問題。三、少子化。台灣目前的生育率已經低於 1%，加油站需要聘請為數不少的工讀生維持營運，除生育率較為低導致工讀生不好聘請以外，加油站的工作性質屬於需要付出勞力的工作，且處在室外，如果同樣需要打工，可能優先選取工作環境優於加油站的便利商店類型的工作為第一首選。四、品質的質疑及不確定性。S 公司並沒有自行生產油品，皆是從兩大供應商台灣中油以及台塑石油採購而來，且兩大供應商皆會嚴格把關使用該公司產品的據點，進油數量與銷售數量是否有一致，但由於 S 加油站品牌知名度稍嫌不足，普羅大眾或許會有對油品品質多少抱持著質疑的態度。

小結：透過 SWOT 分析可以了解，個案 S 加油站挾帶其運輸事業體自身的需求切入加油站產業，已經取得基本的銷售量以後，再明確的針對其目標市場專注開

拓，不同於同業的目標策略讓其銷售量已有穩定的規模，挾帶市場優勢來與供應商談判尋求較低的成本價格來拉開與其他同業的價格差距；美中不足的部分則是雖然目前已有 70 個左右的據點，但對於其主力客戶運輸業來說據點是多多益善的，多數地點優良的交通要道皆在早期中油壟斷時期已先被占據，且地點優良的位址很少會有業者經營不善願意釋出，再者由於中油與台塑是台灣唯二的兩個供應商，部分的市場以及客戶如：航空、船舶、公家機關用油…等 S 公司受制於兩大供應商的施壓，難以施展其身手，雖然有一部分市場 S 公司未能切入，S 公司亦洞悉到未來潛伏的危機，政府限制燃料車的政策、少子化以及薪工及租金的上漲等，積極抓住各種能降低成本以及多角化經營甚至跨國投資的機會，設立自助加油機、附設便利商店、手工精緻洗車…等，可以看出 S 公司對於加油站事業體能夠永續經營不遺餘力，SWOT 分析結果如下表：

表 4-2 個案公司 SWOT 分析表

優勢 Strength	劣勢 Weakness
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 自身為貨櫃運輸公司。 ◎ 原料價格低、擁有價格優勢。 ◎ 市場區隔。 ◎ 服務優勢。 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 無法自行煉油。 ◎ 據點通路尚嫌不足。 ◎ 無法切入部分市場。 ◎ 付款條件較為嚴苛
機會 Opportunity	威脅 Threat
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 自助加油。 ◎ 多角化經營。 ◎ 結合其他事業體發展成為通路。 ◎ 投資海外。 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 據點多為承租。 ◎ 未來禁售燃料車。 ◎ 少子化。 ◎ 品質的質疑及不確定性。

第三節 五力分析

針對個案 S 加油站的外部環境做五力分析，將五個面向的分析結果分別敘述如下：

一、供應商的議價能力

國內油品市場雖然已經開放允許進口國外油品，不過全台灣的加油站目前都是使用國內供應商所生產之油品，中油與台塑是唯二的供應商，屬於寡占市場，因

此民營業者基本上想加盟只能在兩者之間擇一，兩間供應商雖說沒有達成共識，但其實給予一般業者的毛利幾乎沒有差異，單一加盟業者與供應商的議價能力幾乎沒有，中油更有一度從 1999 年到 2014 年間，整整 15 年的時間從未調整給予加盟業者的毛利，導致加油站公會聯署業者到中油發起抗議行動，針對 15 年來薪工水電以及租金成本皆大幅成長卻從未調整毛利，民營業者幾乎無法生存，中油公司才於 2015 年調整一套新的毛利標準。個案 S 加油站屬於有一定規模的連鎖加油站，且是集團連鎖加油站中唯一擁有兩種供應商油品的特殊集團加油站，因此相較於一般的民營業者，對於供應商的議價能力雖不能說相當強勢，卻能夠有取得談判的機會，對中油與台塑而言，也會想要爭取更多 S 加油站的據點使用該公司油品來增加其市佔率，透過遊走在兩間供應商之間的拉鋸策略，能夠擁有比一般業者更多上談判桌的機會。

二、購買者的議價能力

一般民營加油站銷售的主力產品為無鉛汽油，雖然台灣加油站密度居世界之冠，但一般大眾消費者是無法跟加油站議價的，雖然中油與台塑的牌價並非統一計算且部分油品有些微差距，但中油需肩負其穩定民生物價之企業社會責任，還必須考慮到其定價必須維持在亞洲最低價之策略，因此價格的訂定也受到許多的因素牽動，但台塑的訂價策略始終是維持與中油同步漲跌。S 加油站因其目標市場明確專注開拓企業客戶，汽、柴油的銷售比率有別於一般民營業者分別為 30%與 70%，為了能夠吸引企業型客戶必須有相當誘因，因此 S 加油站制定出級距式的售價政策，依據客戶採購的油品數量多寡，分別給予不同的折扣，如若購買者提出希望能夠調整折扣重新議價時，S 加油站則會依據其客戶的特性有不同的策略，議價能力較弱的客戶有以下幾種特性：屬於中小型客戶、S 加油站之據點對於該客戶來說是相對便利的、該客戶鄰近無其他連鎖集團加油站、須由 S 公司運送由油品至客戶端、該客戶承攬 S 公司業務或母集團內相關業務，有上述幾種特性的購買者議價能力則較為普通；議價能力較大的購買者則有下列幾種情況：屬於大型客戶或者同為油品批發商、該客戶周遭也有其他連鎖集團加油站或太多加油站、購買者為母公司或關係企業、S 公司於該購買者鄰近的據點尚屬於虧損狀態，符合上述幾點的購買者，便對於 S 公司有很強的議價能力。本研究認為對於此力的評估關鍵在於對大型購買者的議價能力，因此 S 公司對於購買者的議價能力屬於中等偏弱。

三、潛在競爭者的威脅

中油公司雖然在 2015 年重新調整其給予民營業者之毛利，讓苦苦支撐的業者有了稍微喘息的空間，但此後幾乎年年面臨基本時薪調漲的壓力，逐漸蠶食鯨吞這微幅的毛利空間，一般民營業者為了增加銷售量多數採取降價或提供贈品來吸引顧客，漸漸讓整體產業成為一門低毛利的產業，面對微利時代的來臨，銷售量偏低或禁不起長時間虧損的加油站，近幾年時有耳聞民營業者放棄經營尋求連鎖集團承租、出售或直接退出市場，能夠接手經營的都是既有業者，已經在該市場擁有一部分市占率，且希望藉由提高銷售量來強化對供應商的議價能力，鮮少有新進業者直接闖入此產業，設立一座加油站基本上約需要投入新台幣 3000 萬~5000 萬不等，但一整年下來的整體投報率可能不到 5%，且面對未來的政策不確定性及各項逐年墊高的成本，往往讓有興趣的潛在競爭者望之卻步。

四、替代品的威脅

油品市場是屬於一個非常特殊形態的產業，全台灣的加油站目前合法的供應商只有台灣中油與台塑石化兩間，雖說購買者對於其替換廠商的成本幾近為零，但由於進入成為煉油廠商的進入門檻實在太高，此產業很難再出現第三個廠商生產之替代品出現，過去在市場剛開放時曾出現第三個廠商，由美商艾克森美孚(Exxon Mobil)與匯僑公司合組「台灣埃索環球石油公司」(ESSO)，進軍台灣油品市場，一度擁有國內約五十家的加油站，但經營兩年多後，不堪虧損即宣布退出市場。坊間雖一度流行一些來源不明或盜賣由政府補貼過之船舶用油，可能有每公升新台幣 10 元的價差，有一部分貪小便宜之購買者選擇此種特殊來源的替代品，但卻會面臨觸法以及排氣不合格必須受罰的風險，長久下來此種特殊的替代品也漸漸再無音訊，S 加油站在面對替代品的威脅幾乎沒有，一般民營業者含連鎖加油站，僅能在兩間供應商之中選擇一間公司的產品，S 加油站是唯一民營業者中同時擁有兩間供應商產品可以銷售之加油站，可以依照客戶的需求提供其想要的產商所生產之油品，亦算是其經營策略的獨到之處。

五、同業的競爭能力

本研究在此不探討 S 加油站與台灣中油以及台塑石化之直營加油站之競爭能力，乃因兩直營體系加油站為生產油品之供應商，對成本價格有絕對優勢，所以僅探討 S 加油站相對於其他民營同業之競爭能力。S 加油站因為其策略不同於一般民營業者是銷售民生必需之汽油，企業型客戶才是其專注耕耘的目標市場，自

進入油品市場以來已經打下穩健的柴油市占率基礎，且挾帶此優勢持續跟兩大供應商議價，在成本方面已逐漸跟同業拉開差距，在柴油市場方面其他同業難以透過降價促銷的方式來撼動 S 加油站的企業型客戶，在其自身專注耕耘的目標市場同業皆難望其項背無法與之競爭。但是在汽油市場的部分由於 S 公司在都會區的據點較為稀少，在難以佔據有利的據點下，品牌知名度對一般大眾來說並不及其他同業，因此在汽油市場方面與同業還有一段相當差距。

小結：透過五力分析可以了解到，個案 S 加油站與同業差異化的營運策略，在柴油市場取得巨大的成功，挾帶其市占率的優勢來取得跟兩大供應商議價的機會，雖不能說非常強勢但與一般民營同業無法議價相比，已經取得成本上的優勢，雖然 S 加油站為了維持市占率以及與供應商談判的機會，導致與大型客戶的議價能力稍嫌不足，但在油品市場這個特殊的產業來說，S 加油站幾乎沒有潛在競爭者進入市場以及替代品的威脅，亦可說是因為 S 加油站對客戶議價能力不足，讓潛在進入的競爭者望之卻步，在柴油市場 S 加油站的競爭力與其他業者相比幾乎無人能出其右，在汽油市場則是還需要多拓展都會區據點，以及增加品牌知名度才能慢慢縮小與其他同業的差距。

第四節 訪談結果

本結將個案 S 加油站產業鏈之上中下游廠商的高階主管分別針對根據產品面、銷售面、策略面等面向設計出的訪談題目之看法分別彙整於下：

一、加油站產業面對的機會與挑戰為何？

受訪者 A 表示：

在世界潮流以及環保法規的趨勢下，油品消耗量會有緩慢遞減的趨勢，台灣中油有 600 多站直營站一天約有 90 幾萬筆發票，加盟站約有 110-120 萬筆發票，代表一天會有 200 多萬輛車子進入 CPC 招牌的加油站，這些人潮代表的就是錢潮，如何讓這些人潮在未來多角化經營下再產生新的利潤即是中油未來的走向。

受訪者 B 表示：

經營加油站最大的成本開銷即為人力，推動無人自助化加油是未來整個產業的趨勢，除了降低人事成本，亦可解決因少子化帶來的缺工問題，當然，加油站是通路產業，所有有關通路類型的事業，都可以複合經營如：便利商

店、宅配…等等，未來加油站所面對的問題，最大就是電能產業的普及化，因此相對轉換複合式經營的價值，就會漸漸與單獨經營單一加油站的業者拉開差距。

受訪者 D 表示：

未來加油站產業的趨勢必然要往全自助加油的路線經營，目的是為了節省人力成本以及因應少子化的潮流，雖然目前高年齡層的消費客群依然傾向使用現金付費有人工服務的加油方式，不過勢必得為了未來的趨勢先做好準備，公司未來的目標即是積極拓展洗車業務，相較於汽柴油的銷售，洗車服務的毛利是較高的；其次是我們公司有將近 170 個據點，約有半數的加油站是自有土地，未來也會漸漸分租加油站腹地，開拓另一個收入來源不動產租賃來創造新的利潤來源。

小結：未來加油站產業在本業的經營上受少子化以及薪工上漲的趨勢下，勢必要朝自助加油的方向經營，才能有效地降低人力成本，單獨經營加油站是相對較不易生存的，如何透過多角化經營來創造新的利潤也是經營者的課題之一，可以發現與車子相關的產業皆可以切入如洗車、美容、輪胎等，或是邊利商店、超市甚至是通路類型的相關產業皆有機會成為加油站產業的多角化選項。

二、請教您對 S 加油站的市場行銷策略有何看法，其競爭優勢與弱勢為何？

受訪者 B 表示：

我們公司主要的競爭優勢是由於本業是國內大型運輸公司，除了自身的車隊需求以外，相對的配合的車隊亦是我們公司主要的客源，從基本客源延伸至同業運輸車隊，以企業型客戶為主要的基礎客源，除了折扣以外，公司有營業團隊，負責客戶售後服務，讓客戶對我們公司產生信任及信賴，是我們公司競爭優勢，當然在汽油部分，也有企劃團隊與各銀行間的合作促銷。

受訪者 C 表示：

S 公司屬於民營加油站之中具有一定規模之連鎖加油站，規模較大的集團一定擁有相對較多的資源，舉凡服務優勢：協助管理車隊的系統、價格優勢：業界最低或通路優勢：據點皆位於交流道、碼頭、產業道路…等，皆是一般加盟站業者難望其項背的部分；當然除了優點以外也會有一部分另人不太滿意的地方，一定規模的公司分工較為瑣碎、單位也較多，每個人各司其職，

在解決問題的效率上，往往因為橫向或縱向的聯繫時間過久，導致問題無法非常迅速的處理完畢。

受訪者 D 表示：

一般加油站業者對 S 加油站公司既定的印象就是柴油市占率最高、主要的促銷方式都是高額的現金降價來吸引客戶；因為 S 加油站公司有編制業務單位來針對主力的企業體客戶做開發，也因此我們公司選擇使用會員卡才有折扣的方式，培養自己一般大眾的忠實客戶，加上搭配銀行信用卡的促銷來避免與 S 公司重疊的市場策略，且由於市場策略有所不同因此 S 公司在第一線工讀生的儀態與服務態度應該無法與我們競爭。

小結：S 加油站有相當明確地市場策略，專注開發企業型客戶為主的柴油市場，並發展出一套自身的車隊管理系統以及通路優勢，再搭配優於同業的折扣，穩定鎖住運輸業客戶群，攻佔龐大的柴油市佔率。

三、請教您認為 S 加油站的定價策略之競爭優勢與劣勢為何？

受訪者 A 表示：

S 公司的定價策略在與其他業者相較之下是採取較為積極的策略，身為供應商的立場來說，台灣的油品市場規模成長空間是有限的，並不希望看到加盟業者互相侵蝕彼此的利潤，更希望能夠採取水平之間的合作，來共同創造雙贏的利潤。

受訪者 B 表示：

加油站業者的毛利，在市場上幾乎是呈現公開透明化的數字，促銷的力道越強當然競爭越有力，但相對的只是削落利潤而已，所以回到第二的問題，公司除了有既定的售價政策以外，當然服務客戶就成了我們公司相當重視的一環，這也是為們公司能在市場上佔有一席之地的主要原因，另外與同業間的互動及默契有一定程度在，都是為了提高利潤為目標。

小結：S 加油站的定價策略相較於同業來說是較為積極的，好處是可以靠促銷吸引較多的客戶群，但也必須透過服務才能留住這些客戶，價格便宜加上優質服務就會讓客戶成為忠實的顧客，但缺點就是毛利相較同業偏低，且無法與同業有良好的合作關係。

四、請教您對於 S 加油站在供應鏈管理上使用兩種供應商的油品之看法為何？

受訪者 A 表示：

身為 S 加油站公司的油品供應商之一，對於 S 公司擁有兩種供應商的油品並不會有太多想法，因為中油公司對自己的產品是相當有信心的，從原油的採購一定是品質最好的原油，再加上優良的製程所提煉出來的產品絕對禁得起考驗，完全無需依靠降價來攻佔市場，台塑供應商給予 S 公司的利潤空間一定是高於中油公司，當然保持兩種供應商的好處即是可以在兩個廠商爭取市佔率的時候取的較好的議價空間。

受訪者 B 表示：

全台灣目前只有我們公司橫跨兩個供應商，當然主要原因是公司大部分的油站皆是承租同業油站，原業者使用哪個供應商，公司就會選擇沿用，主要好處是可以取得兩個供應商間的制衡，亦可以讓客戶有所選擇。

受訪者 C 表示：

S 公司加油站有兩個供應商的油品，對於我們公司來說並沒有太大的影響，過去早期台塑的油品可能有品質較不穩定的疑慮，但中油也有因為生質柴油的問題鬧得沸沸揚揚，各有擁戴者，我們公司也不會要求員工僅能到哪一個供應商產品的據點加油，因此我認為 S 加油站公司對於選擇保有兩種供應商產品的原因，應該不是在市場策略面的考量。

小結：S 加油站為連鎖加油站之中，唯一一個使用兩種供應商油品的加油站，台灣唯一能夠煉油的廠商只有兩間，屬於寡占市場，大型連鎖加油一旦選定供應商後，要再更換供應商需耗費的替換成本相當高，因此與供應商的議價能力就會稍嫌不足，S 加油站選擇保持彈性，在供應商有較為積極的市場策略時，就能取得有利的談判角度來獲得較好的利潤空間。

五、請教您對於 S 公司本身為運輸公司切入加油站產業的看法為何？

受訪者 A 表示：

多角化經營也是中油未來的策略方向之一，S 公司由本身是運輸公司選擇多角化經營切入加油站市場，是非常好的決定，選擇與自己本業最相關的產業跨足經營，單靠自己本身的基礎需求量，就已經不會產生虧損有一定的利潤來源，立於不敗的情況下自然就能無後顧之憂的全力衝刺。

受訪者 B 表示：

運輸業者主要的成本就是油，公司本業運輸部門大量用油因此自建加油站，相對也能夠達到節省運輸成本的目的，靠著第一站高雄站的成功案例，延伸至各運輸廠部自建加油站，進而對外承租，相關的運輸同業也漸漸成為我們公司主要的客戶來源。

受訪者 D 表示：

S 加油站公司自身本業為運輸公司的關係，從一開始跨足加油站產業的同時，即開始專注發展運輸企業型客戶所需要的附加服務，因此有非常明確的市場策略以及目標市場，已經與一般加油站業者的路線有所不同，持續深耕柴油市場。

小結：S 公司以自身的龐大需求跨足加油站產業，為自己量身打造的車隊控管系統成為自己開拓柴油市場的最大利基，光靠自身車隊的需求量就已經超過一般加油站的柴油發油量，再延伸至配合車隊以及同業，在初期切入加油站產業時即取得相當可觀的成果。

六、2035 年後陸續國家開始禁售燃油車，在全球電動車發展趨勢下，請教加油產業未來因應策略為何？

受訪者 A 表示：

中油公司在國營時期至今 70 餘年的光景，才造就每日 1475 萬到 1500 萬公秉的油品市場，是設備與供應商以及消費者長期建立下來的信任基礎才能有今日的油品市場，禁售燃油車政策在沒有健全的配套措施之下就貿然宣布，以全球最大的電動車廠商特斯拉來說，目前財務仍然處於相當危險的情況，如果經營不善倒閉了，貿然推行此政策的後果是出面善後的依然是政府，必須全民買單，綠能是趨勢，但絕對不是十年二十年內就可以達到一個配套措施相當健全的新市場，需要一定的時間才能建置完全。

受訪者 B 表示：

目前台灣政策執行時間尚未定案，但全球電能勢必是未來趨勢，現在相關的法令尚未明朗，且未來動能車如何充電配套措施為何，也是可以評估轉型的方向，除了優先朝複合式經營之外，亦會慢慢將主力產品轉換成其他產品，也都在未來調整市場策略的評估範圍裡。

受訪者 D 表示：

公司對於禁售燃料車的政策並不是非常看好能夠在限定時間內執行成功，雖

然電動車是一個趨勢，但消費者也是聰明的，更換電動車真的有比較省錢嗎？有比較便利嗎？因此短期內電動車應該還是無法對加油站產業造成威脅，至少在未來 50 年內我們公司還不可能放棄汽柴油市場，但會考慮導入充電站來逐步與政策趨勢接軌。

小結：環保意識以及電能普及的趨勢之下，雖然不是短時間就能完全物換星移，但加油站業者也必須提早做規畫以及轉型，可以看出 S 加油站以及同業間都已經將加油站朝複合式的方向去經營，雖然多角化的觸擊的產業可能不盡相同，但可以看到的是業者對於電動車的趨勢是有危機意識的。

第五章 結論與建議

第一節 結論

近幾年加油站在台灣國內市場需求很難有大幅度的成長且呈現飽和的狀態下，再加上各家加盟業者的成本相符，一般的加盟業者很難靠促銷或者折扣來獲得消費者青睞，近幾年經營不善倒閉關門的加油站時有所聞，面對逐年調漲的水電成本、基本工資及日以嚴峻的環保法規，加油站產業已經處於微利時代，本研究以 SWOT 分析、五力分析搭配深度訪談來對個案 S 加油站進行經營成功之關鍵成功因素的探討，經由上一章的研究結果可以歸納出以下幾點個案 S 加油站關鍵成功因素：

1. 自身為運輸公司，以自身龐大的需求切入加油站市場

以運輸本業為出發點跨足自己需求量最大的產品市場，除了可以確保加油站事業體基礎的銷售量之外，還可以為運輸事業體降低成本，對兩個事業體創造雙贏的策略。

2. 市場區隔，專注開發企業型客戶，深耕柴油市場

自身的車隊需求為基礎之後，並將觸角延伸至配合的車隊，從基本客源延伸至同業運輸車隊，讓 S 加油站有著與同業不同的市場策略，專注於開發企業型客戶，大量攻佔柴油市場。

3. 價格優勢，保持選擇供應商的彈性，取得較好的利潤

S 公司以企業型客戶為主要策略，在柴油市場擁有龐大的市場率，且產品上保有彈性，是目前唯一同時擁有台灣中油與台塑石油兩種油品的集團加油站，能夠在與供應商議價的能力上有較優於同業的能力，因此在市場上價格也較同業具有優勢。

4. 服務優勢，能夠協助運輸客戶控管車隊的管理系統

由於初創時期即針對運輸本業的需求來規劃加油站需要提供的附加服務，因此在協助企業型客戶管理車隊方面，已經有一套完善的控管系統如：防弊機制、外送服務、協助計算油耗、客戶遠端系統…等，是一般同業難以望其項背的。

5. 多角化經營，未來將搭配邊利商店、結合物流事業創造更多利潤

多角化經營一直是 S 公司的強項，從母公司正隆集團需要大量的運輸成

本成立 S 運輸公司，再從 S 公司跨足加油站市場，加油站市場屬於通路型態的事業，未來會將觸角延伸至搭配便利商店、結合物流事業體，發展成為複合型態的加油站，在低毛利的加油站產業創在新的獲利來源。

在世界潮流以及環保法規的趨勢下，油品消耗量會有緩慢遞減的趨勢，禁售燃料車全面電動化勢必在將來一定會實現，但現在相關的法令尚未明朗，且未來電動車如何充電及配套措施為何，都還沒有一套相關的規範，訪談結果受訪者皆表示這個政策的執行時間不可能在短時間內貿然執行，加油站產業還不是夕陽工業，因此本研究對於同業以及新進業者經營加油站來說，依然相當具有參考價值。

第二節 建議

以下針對未來有興趣想跨足加油站領域的業者，提供以下幾點在進入市場前的建議來做好規劃與準備，才能在這個高競爭的產業裡生存下來：

1. 投入一定比例的自助加油設備

未來少子化以及高漲的薪工成本皆是加油站產業經營困難的原因之一，因此在準備跨入市場時就先投入此自助加油設備，可以達到節省人力成本以及解決不易聘請工讀生的問題。

2. 有明確的市場策略與目標客戶

以 S 加油站為例，其市場策略與同業有差異化，因此在專注耕耘企業型客戶的市場後，在柴油市場取得龐大的市佔率，新進業者可以朝目前較無促銷以及被原有業者關注到的機車使用者下去量身打造市場策略以及服務方式，或許會有不錯的成效。

3. 複合式經營的方式

單純依靠加油業務是很難大量吸引到客戶或者與同業有所競爭力，如何發展加油站的複合式經營是其增加利潤來源的一大重點，到加油站加油可以順便做什麼？因為做什麼順便到加油站加油？

以上三點是研究者給予有興趣進入加油站產業的建議，如能先有上述幾點的是先規劃與準備，相信可以再高競爭的產業環境裡有一席之地。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究目前僅侷限於目前台灣加油站的產業現況，難免受到現行政府法令、文化風情等因素有固定經營框架難以有突破式的新形態經營方式，因此建議後續

的研究者，可以參考國外經營加油站成功之案例，如日本、美國、中國大陸等，透過分析探討其經營成功之因素是否可以帶給我國加油站產業新的刺激，帶來新的經營方式，或採用大量的田野調查方式，針對各種型態之客戶做大規模分析，以獲得精確的市場訊息，什麼樣的客戶期待獲得什麼樣的服務？亦或是希望到加油站加油可以額外做什麼事？以供未來想進入加油站產業的業者能有更多更嚴謹地研究資料作為經營參考之依據。

參考文獻

一、中文文獻

1. 大前研一(1985)，黃宏義譯。策略家的智慧。台北：長河。
2. 王自明(2000)。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，桃園市。
3. 王昭琪(1999)。台灣地區民營加油站連鎖經營意向、影響因素及連鎖型態之研究。國立東華大學國際企業管理研究所未出版碩士論文，花蓮縣。
4. 司徒達賢(1979)。台灣企業之環境分析。企銀季刊，3(1)。
5. 池文海(2003)。台灣地區加油站市場顧客滿意度調查報告。中油公司「顧客滿意度種子人員調查訓練」研究報告。
6. 李孟訓(2007)。提昇台灣農業生物科技產業競爭優勢關鍵成功因素及其策略之研究。農業經濟半年刊，82期。
7. 沈侑德(2004)。台灣塑膠模具產業關鍵成功因素之探討。南台科技大學高階主管企管碩士班，臺南市。
8. 吳青松(1996)。國際策略聯盟與經營績效評估--美國電腦製造業實例。1990產業科技研究發展管理研討會論文集，6月，210。
9. 吳思華(1994)。產業合作網路體系的建構與維持-產業經理機制三探。第三屆產業管理研討會論文集。
10. 吳俊賢(2001)。台灣上市電子業經營績效關鍵成功因素之探討。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，高雄市。
11. 呂理瑒(2001)。台灣地區民營加油站之相對經營績效評估。中央大學企業管理研究所碩士論文，桃園市。
12. 別蓮蒂(2000)。加油站顧客消費行為與滿意度研究。中油公司委託政治大學管理學系之研究報告書。
13. 林重誠(2007)。購物中心關鍵成功因素之研究-以統一夢時代購物中心為例。國立中山大學高階經營碩士班碩士論文，高雄市。
14. 林唐裕、吳再益、曾國雄(2001)。加油站、加氣站及漁船加油站設置與經營管理之研究。經濟部能源局委辦計畫。

15. 林敏益(2004)。生活服務類連鎖體系關鍵成功因素之研究—以資源基礎理論為實證。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，臺南市。
16. 林通哉(2009)。探討加油站訂價策略及促銷策略。國立中正大學企業管理所碩士論文，嘉義縣。
17. 孟德芸(1988)。企業成功關鍵要素之研究--以個人電腦產業為實證。國立中興大學企業管理研究所碩士論文，臺中市。
18. 施志宜(1995)。我國航空客運經營策略之研究~遠航與華航國內航線為實證~。中國文化大學觀光事業研究所碩士論文，臺北市。
19. 施政璋(2004)。台灣 TFT-LCD 廠商關鍵成功因素之研究。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，臺南市。
20. 洪淑貞(2012)。台灣加油站市場供需特性與行銷策略之研究。育達商業科技大學行銷與流通管理系碩士論文，苗栗縣。
21. 徐月珠(2008)。兒童補教業經營關鍵成功因素之探討。開南大學企業與創業管理研究所碩士論文，桃園市。
22. 許文誠、徐木蘭、歐陽惠華(2005)。台灣矽晶圓材料產業關鍵成功因素之探討。科技管理學刊，10(3)。
23. 陳全遠(2014)。加油站促銷策略之研究：以花蓮地區 TS 加油站為例。國立東華大華企業管理學系碩士論文，花蓮縣。
24. 郭南成(2005)。連鎖書店產業關鍵成功因素之研究--以誠品書局為例。輔仁大學管理學研究所碩士論文，新北市。
25. 許美雲(2005)。台灣農村酒莊經營關鍵成功因素之研究。亞洲大學經營管理研究所碩士論文，臺中市。
26. 陳高貌(1994)。現階段銀行業經營之關鍵成功因素探討：以臺中市銀行業為例。國立中興大學企業管理研究碩士論文，臺中市。
27. 許隆昌(2006)。台灣 IC 基板產業關鍵成功因素之研究。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，臺南市。
28. 張凱南(2003)。探討加油站經營成功關鍵因素之研究：以中油、台塑與中油加盟為例。長榮大學經營管理研究所碩士論文，台南市。
29. 陳森淵(2008)。以資源基礎理論探討租賃產業關鍵成功因素-以 C 公司為例。國立中山大學高階經營碩士班碩士論文，高雄市。

30. 張瑞玲(2002)。國營事業相對效率之評估研究。佛光人文社會學院經濟學研究所碩士論文，宜蘭縣。
31. 張義雄(2006)。從家長觀點探討補教業關鍵成功因素—以大台北地區補習班為例。淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班碩士論文，新北市。
32. 陳榮金(2008)。民營加油站經營策略之研究。朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士論文，臺中市。
33. 陳慶得(2000)。油品自由化下企業競爭策略之研究，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文，高雄市。
34. 陳慶得(2001)。連鎖式經營關鍵成功因素之探討--以美語補習班為例。淡江大學管理科學研究所碩士論文，新北市。
35. 黃芸珊(2002)。使用資料包絡分析法探討臺灣地區加油站之經營效率。國立交通大學交通運輸研究所碩士論文，新竹市。
36. 黃金陽(1996)。軟性包材業關鍵成功因素之探討。國立中興大學企業管理研究碩士論文，臺中市。
37. 黃振廷(2002)。利用分析層級程序法探討台灣中草藥製造業之關鍵成功因素。國立中央大學資訊管理系碩士論文，桃園市。
38. 黃富崇(1998)。報關業經營關鍵成功因素之探討。國立中興大學企業管理研究碩士論文，臺中市。
39. 黃營杉譯(2004)。策略管理。台北：華泰。
40. 楊文華、梁朝雲、周文修(2008)。台灣行動電視服務的關鍵成功因素與其發展策略。新聞學研究，96期，87-127。
41. 楊坤煌(2005)。記憶體模組產業經營關鍵成功因素之研究—以創見資訊為例。龍華科技大學商學與管理研究所碩士班碩士論文，桃園市。
42. 詹益松(2006)。經營績效之評估與衡量-以台灣地區加油站為例。國立宜蘭大學經營管理研究所碩士班碩士論文，宜蘭縣。
43. 楊潔(2006)。台灣地區加油站之相對經營績效評估—資料包絡法之應用。淡江大學統計學系碩士班碩士論文，新北市。
44. 趙惠玲(1997)。臺灣軟體公司的經營關鍵成功因素之探討。國立臺灣大學商學研究所碩士論文，臺北市。

45. 蔡金振、孫武復(2001)。促銷活動顧客滿意度及消費行為調查報告。中油公司油品行銷事業部零售室研究報告。
46. 劉冠男(2004)。我國生物科技產業關鍵成功因素之研究。長榮大學企業管理學系碩士班碩士論文，台南市。
47. 劉庭安(2013)。運用SCP法於提升加油站經營績效之探討—以區域加油站為例。中華大學科技管理學系碩士在職專班碩士論文，新竹縣。
48. 橫山達雄(2003)。加油站競爭市場分析。中油公司「加油站經營診斷分析」講義。
49. 賴惠秋(2009)。少子化趨勢下影響補習教業經營關鍵成功因素與決策。開南大學企業與創業管理學系碩士論文，桃園市。
50. 蕭慕荊(2003)。TFT-LCD產業策略群組廠商之關鍵成功因素探討。元智大學管理研究所碩士論文，桃園市。
51. 謝福生(2014)。油品零售價與加油站經營績效之相關性研究。國立雲林科技大學財務金融系碩士論文，雲林縣。
52. 蘇文怡(2006)。健身俱樂部經營關鍵成功因素探討—以大台北地區為例。實踐大學企業創新發展研究所，臺北市。

二、英文文獻

1. Aaker, J. R & Aaker, K. A.(1987). The strategic role of product quality, *Journal of Marketing*, 51(1), 31-44.
2. Boynton, A. C. & Robert W, Z. (1984). An Assessment of Critical Success Factors, *Sloan Management Review*, 17-27.
3. Boseman, et al.,(1986). The Concepts of Strategic Management and Case Analysis, 27-28.
4. Curtin, S. J. (2003). Family Trends in 2003: Declining Birthrates, Fewer Marriages, More Divorces, *Social Trends: Series #26*.
5. Daniel, D.Ronald (1961).Management Information Crisis, *Harvard Business Review*, September, 111-121.
6. Ferguson, C. R & Dickinson, R.(1982).Critical success factors for directors in the eighties, *Business Horizons*,25(3),14-18.
7. Hermans, R., Tondeur, J., Braak, J. & Valcke, M. (2008). The impact of primary school teachers' educational beliefs on the classroom use of

computers, *Computers & Education* 51 (2008), 1499-1509.

8. Hill, C. W. L & Jones, G. R. (1999). Strategic Management Theory- An Integrated Approach, *Boston: Houghton Mifflin*.
9. Josipovic, D. (2007). Education and Fertility: Do Educated Parents Have Fewer Children?, *Anthropological Notebooks* 13 (2), 35-50。

三、網頁、書籍資料

1. 山隆通運股份有限公司 <https://w3.slc.com.tw/>。(檢索時間 2019/06/30)
2. 加油站類股中不可忽視的定存成長股 — 山隆 (2616) 盈利模式大解密 <https://www.stockfeel.com.tw/>。(檢索時間 2019/06/30)