

賣油？還是賣咖啡？中油加油站 品牌發展策略抉擇

Selling Oil or Coffee? The CPC Gas Station Brand Development Strategy Choice

楊永生 *Yung-Sheng Yang*

國立中正大學企業管理學系

Department of Business Administration,

National Chung Cheng University

游蓓怡* *Annie Pei-I Yu*

國立中正大學企業管理學系

Department of Business Administration,

National Chung Cheng University

本文引用格式建議：楊永生、游蓓怡，2021，「賣油？還是賣咖啡？中油加油站品牌發展策略抉擇」，中山管理評論，29卷4期：713~740。

Suggested Citation: Yang, Y. S. and Yu, Annie P. I., 2021, "Selling Oil or Coffee? The CPC Gas Station Brand Development Strategy Choice," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 29, No. 4, 713-740.

* 通訊作者：游蓓怡；地址：621301 嘉義縣民雄鄉大學路一段 168 號（國立中正大學企業管理學系）；電話：05-2720411 分機 34323；E-mail：annieyu@ccu.edu.tw

摘要

國內加油站通路第一品牌台灣中油公司油品行銷事業部羅執行長，正為加油站即將上市的咖啡品牌命名議題而煩惱，是要發展全新咖啡品牌，開展加油站全新未來？還是要延續過往新增多角化項目時的品牌命名方式，以母品牌「中油」為名？何者對未來發展有利？個案探討一家公司由單純的汽柴油產品銷售開始，到面臨競爭時的通路品牌組合布局，再到加油站多角化發展歷程與新產品上市的品牌延伸與命名決策。實際運用「品牌 - 產品矩陣」進行探討，最終決定採取全新咖啡品牌策略與雙母品牌策略，以因應市場劇烈變化。

關鍵詞：品牌組合、品牌延伸、新產品命名、品牌 - 產品矩陣

Abstract

Mr. Luo, the CEO of the marketing business division of CPC Corporation, Taiwan, the No. 1 brand in the domestic gas station channel, is considering the branding strategy for the new coffee brand, which is about to be launched at company owned gas stations. Two choices are taken into consideration: Is it right to choose the former, develop a new brand name, or choose later to continue the company's naming tradition? Which strategy is beneficial to the future development of CPC? The case intends to introduce a state-owned enterprise, from its product line (gasoline and diesel products), complete channel products/brand portfolio, to its diversified development process of gas stations, the brand extension and naming decision for the new product line. This case provides an ideal context for teaching "brand-product matrix" and "brand naming strategy" (new vs. dual parent brand name) for new products.

Keywords: Brand Portfolio, Brand Extension, New Product Naming, Brand-Product Matrix

壹、中油總公司油品行銷事業部執行長辦公室

2020 年 10 月悶熱的秋老虎季節，台北市信義區中油總公司大樓十六樓，剛開完會的油品行銷事業部羅博童執行長在辦公室裡若有所思。他想起三十年來與其他品牌的激烈競爭，從政府開放民間業者可以經營加油站起，後進品牌便不斷以中油加油站作為主要競爭對手，大打價格戰、贈品戰與促銷宣傳戰。

在市場占有率爭奪中，由於顧客對中油品牌的信賴感、加油便利性與汽柴油產品品質獲得肯定，中油在國內始終能維持七成市場占有率。羅執行長最在意品牌價值與顧客服務，但手中幾則訊息讓他有了商機稍縱即逝的感受，加油站品牌後續發展似乎也走到了面臨選擇的三叉路。

「根據統計，台灣一年喝掉 6 億杯外帶咖啡，咖啡相關商機達 700 億元。」
「7-ELEVEN 去年 CITY CAFE 營業額突破 140 億元，全家 Let's cafe 去年營業額也首次突破 50 億元，還不包含帶動甜點、麵包等烘焙產品併買效應，商機龐大。」

外帶咖啡有如此龐大的需求，中油優勢是每天高達 120 萬人次到加油站加油，如何以品牌策略爭取消費者認同？羅執行長思緒不禁回到剛才結束的會議上。

貳、加油站咖啡銷售測試檢討會議

會議由多角化室林永忠組長先簡報，他負責加油站咖啡銷售業務，報告完為何要測試現沖杯裝咖啡與銷售數字後，負責直營站業務的零售室廖宜聰主任提問：「加油站賣油還是賣咖啡？現場員工及顧客反應意見呢？」組長補充說明加油站試賣咖啡的方式：「車子進站加油，顧客在等待加完油的 3 到 4 分鐘內向服務人員點一杯咖啡，由服務人員現場操作咖啡機製作現磨現沖咖啡，並在 1 到 2 分鐘內製作完成，將咖啡送到顧客面前，顧客加完油剛好可以取咖啡。」「民眾反應蠻方便的，加油時順便買咖啡，省下時間不用再去別的地方買咖啡了。」

加盟室吳碧秋主任負責加盟站業務，關心的說：「咖啡銷售利潤如何分配？何時可讓加盟站也來試賣咖啡？」主管們討論熱烈，焦點圍繞許多現實問題：「員工工會溝通時機？」「加油站競爭對手可能反應？」等行銷、定位、內部員工、外部顧客、加盟站及競爭對手話題都被提出。但有一個關鍵思考點始終

圍繞在執行長心頭，卻一直沒有人提：「**加油站賣咖啡的品牌命名議題，是做中油母品牌的延伸好？還是開發新品牌好？**」

他想起加油站的**品牌發展策略**，一路走來以顧客服務為核心，積極建構通路品牌要素，創造品牌價值與品牌權益以確保競爭優勢。無論直營站或加盟站，銷售中油汽柴油產品的加油站，站屋四周普遍使用中油紅白藍三色 CIS (Cooperation Identity System；企業識別體系)，並高高豎立起一支「火炬圖案」商標燈，做為中油加油站的主視覺與品牌識別。一方面提升消費者的品牌認知及對中油品牌的信賴感，另一方面成為明顯的廣告招牌，方便來往車輛容易找到加油站。

看著會場上不同論點來回交鋒，他問道：「**咖啡品牌有無想法？**」林組長回應：「**為了做好顧客服務，加油站提供精緻洗車，附設車輛保養及輪胎服務，複合商店還賣飲料、零嘴、汽機車用品，一次滿足顧客加油、洗車、購物、車輛定期保養需求，品牌都是用中油啊！**」廖主任接著說道：「**加油站提供乾淨整潔公廁，經常獲得顧客好評。火炬商標燈及紅白藍 CIS 也已深入人心，令人印象深刻。**」

執行長期望汽柴油產品、洗車服務、車輛保養（輪胎服務中心）、複合商店及咖啡都能為顧客提供品牌價值。咖啡以成長矩陣角度看可屬於產品發展策略，他衡量著「中油」品牌的通路優勢，也衡量著咖啡銷售業務與顧客的品牌聯想？他想加油站咖啡若做得好，也可提供附近辦公大樓的上班族咖啡外送服務，算是成長矩陣中多角化策略的一環了。他希望能先服務好現有顧客，再逐步發展到新市場帶來新的成長契機。會議雖在廣泛討論中結束，但咖啡品牌命名議題仍未找到強而有力的論點。

參、加油站產業與多角化發展概況

一、法規與消費者需求

「石油管理法」述明加油站為機動車輛或動力機械加注汽油、柴油之場所。另依「加油站設置管理規則」加油站經營以汽油、柴油、煤油及小包裝石油產品供售為主，並得設置汽機車簡易保養、洗車、銷售汽機車用品、自動販賣機等附屬設施。符合相關規定得兼營便利商店、販售農產品、停車場、代辦汽車定期檢驗、汽機車與自行車買賣及租賃、經銷公益彩券及設置 ATM (Automated Teller Machine；自動櫃員機)。

而消費者在加油站有哪些行為呢？觀察發現包含加油、上廁所、洗車、檢查胎壓車況、車輛加水充氣、休息活動身體、買車用機油、買瓶裝罐裝飲料及零食、車輛保養維修、打電話聯絡事情、問路、操作 ATM 等。顧客需求經常代表潛在商機，也形成了現今加油站複合經營的型態。

二、歐美加油站多角化發展概況

加油站洗車、便利商店及車輛保養等經營模式，主要由美國開始而後各國紛紛仿效。美國便利商店協會 2019 年數據顯示，美國加油站販售熱食的毛利率約 54%。而每加侖汽油毛利率僅 9%。美國加油站利潤主要來自便利商店，這部分銷售收入占總銷售收入 30%~40%，但利潤卻占總利潤 55%~65%。

英國石油和法國道達爾公司都表示希望透過加油站零售通路，提高食品雜貨和零食的銷售利潤，即使是最快的電動車充電座顧客也需待上 10 至 15 分鐘，這些時間足以喝一杯咖啡。

三、國內加油站產業發展概況

受限於國內市場經濟規模等因素影響，汽柴油產品上游供應端為寡占市場，僅有國營台灣中油與民營台塑石化二家公司；下游零售市場端競爭則相當激烈，2020 年 6 月加油站總數達 2,493 間。在品牌識別方面，國內僅有中油、台亞、全國、福懋、統一、山隆及台糖等 7 家公司擁有自有品牌 CIS，屬於行業裡的自有品牌通路商；其他大部分加油站並未發展自有品牌，加盟中油者採用中油直營站 CIS，加盟台塑者採用台亞直營站 CIS。而銷售中油品牌汽柴油產品的加油站，都會豎立起中油火炬商標燈以利消費者辨識。

通路品牌組合方面，由於汽柴油產品屬於日常消費品，顧客對於加油地點的便利性及促銷、贈品活動喜好不同；中油 604 間直營站數量上也無法覆蓋全台 368 個鄉鎮市區主要道路，需積極爭取加盟站及與台糖等自有品牌通路商合作，採取跨通路品牌組合方式銷售汽柴油產品。在雙方激烈競爭區域，以顧客需求細分與爭取對方加盟站改為加盟我方方式，盡可能擴大中油品牌的服務力與影響力，爭取「市場覆蓋率最大化」。以成長矩陣角度可視為市場滲透策略的運用。中油也積極鼓勵加盟業者開發新市場，於站數少具潛力地區設立新站點，採取市場發展策略就近服務當地顧客。

四、中油加油站多角化發展概況

洗車服務方面由機械式洗車推展到無刷毛精緻洗車，部分站點並與身心障礙團體合作善盡企業社會責任，2019 年底全台有 280 個站點提供服務。車輛保養方面添購新式拆胎機及平衡機，增加車輛輪胎更換維修服務，全台有 72 個站點。便利商店初期以「會員點數兌換贈品」形式經營稱為「複合商店」，2017 年 9 月法令鬆綁加油站可設便利商店，惟經營面積限定 6 坪左右，全台有 126 個站點。雖然國內加油站多角化項目的營收與利潤，占整體營收與利潤比率不如國外高，但帶給顧客的便利性彰顯出中油品牌價值。

肆、油品行銷事業部內控督導辦公室

次日傍晚羅執行長走到內控督導辦公室，楊永生督導曾在直營、加盟及多角化單位服務，是羅執行長的老部屬，兩人經常就經營管理問題交換意見。一見面執行長就笑著問：「加油站賣油還是賣咖啡？」楊督導：「市場競爭激烈啊！加油站數量從 1987 年開放民營到 2005 年為止，幾乎每年平均增加 100 間加油站，成長相當快速算是成長期吧！2006 年到 2011 年進入成熟期，加油站總數量變化不大算是平穩。2012 年總數量有開始減少的趨勢，雖然還不能說正式進入衰退期，但電動車來了吧！」

楊督導看著這位老長官沒搭話，心裡想著過去他負責多角化業務汽柴油還在成長期，做好與車子有關的服務就可以了。中油還連續 20 年榮獲《讀者文摘》信譽品牌白金獎，連續 15 年蟬聯《管理雜誌》消費者心中理想品牌加油站類第一名，消費者心占率接近 80%。歷年來更有許多加油站公廁榮獲各地縣市政府表揚，2019 年還榮獲第 16 屆「國家品牌玉山獎」最佳人氣品牌類全國首獎。他並不知道執行長心裏掛念著加油站品牌發展策略，反問執行長為何要賣咖啡？「我想多發揮些品牌價值，多服務些顧客需要。」執行長回應。督導回想起在超商推波助瀾下消費者習慣已有所改變，現在連加油站也在試賣帶走喝的現磨咖啡了。

執行長想瞭解當初發展洗車等項目為何未發展全新品牌，反而是用母品牌「中油」做品牌延伸，問道：「洗車有沒有考慮過開發新品牌？」督導回說：「不只洗車，連輪胎服務中心及複合商店都曾考慮過，其實用母品牌延伸或新品牌各有優缺點。」他說明使用母品牌的優缺點：「理論上的優點，像是加油站洗車與汽柴油同為中油品牌，可減少顧客品牌認知與選擇上的困擾；洗

車連同汽柴油行銷活動一併辦理，可降低個別品牌行銷費用；洗車獲得消費者肯定時，可提升中油母品牌的形象與品牌價值；洗車服務與行銷活動可讓母品牌服務能力多元化，帶動母品牌的創新活力。缺點則是相對的，失敗會損及母品牌形象，降低顧客對中油品牌的認同，還有就是放棄了新品牌的發展機會。」督導也向執行長說明，以當時的內外部環境考量，加油站地點選擇、硬體設計、人員組織及業務安排等皆以汽柴油銷售為主，那時選擇母品牌延伸是較佳的品牌策略。

清楚執行長來意後，督導拿出紙筆畫了張「品牌 - 產品矩陣」；一列是中油母品牌延伸，一列是假設咖啡採用全新品牌，還將汽柴油產品、精緻洗車、車輛輪胎服務中心、複合商店也都標註上去。「這張圖表算是工具，可協助我們清楚自己的位置，也可讓我們思考品牌後續的發展策略。」督導邊畫邊講執行長越看越覺得有意思，便請他代為連絡零售室、加盟室及多角化室三位主任，一週後到執行長辦公室作最終決策討論。

伍、一週後的羅執行長辦公室 - 三人三種意見

三位主任坐定後秘書送上四杯咖啡，多角化室游麗惠主任先講她的看法：「加油站是賣油的場域，為了避免讓顧客在咖啡與汽柴油之間產生不必要的聯想，我是建議採用全新品牌，後續也好發展，不受限於現有品牌活動，咖啡也可獨當一面。」廖主任持另一種看法：「新品牌開發不容易，投入資源龐大，且不一定會成功，我是建議做母品牌延伸就好，投入資源少，也可維持一定的銷售量。」加盟室吳主任並不認同：「我的看法是，直接找市面上大型咖啡品牌商合作就好，一起聯合行銷，也學學人家的做法。」三人三種意見，不同意見各有依據一時難以取得共識。

羅執行長認為咖啡品牌的策略規劃，是要運用母品牌「中油」這項核心要素還是必須重新打造新品牌，不僅是單一的選擇問題還需考量多角化的後續發展。咖啡是否可以當主角？未來新產品開發品牌問題如何解決？與其他公司談合作常會涉及雙方利益及各自加盟業者的不同意見。咖啡品牌命名決策帶來了品牌組合設計與通路行銷策略的挑戰。執行長喝了口咖啡，跟三位主任說道：「桌上現在有四杯咖啡，多角化游主任那杯叫『全新咖啡』，零售廖主任那杯叫『中油咖啡』，加盟吳主任那杯叫『聯合咖啡』，我這杯就先叫做『無名』吧！」大家忍不住相視而笑。隨著會議討論的持續進行，羅執行長心中的問題也越來越清晰，他告訴自己：「今天，就做個好決策吧！」

陸、問題討論

- 一、 加油站行業除了賣油，為何還需要推展多角化業務？加油站服務對象與一般商店（如超商）有何不同？服務對象不同在中油加油站多角化發展過程中產生哪些影響？
- 二、 請說明一般消費者對中油品牌的認知與評價？中油汽柴油產品「通路品牌」銷售組合情形為何？爭取加盟站及自有品牌通路商的目的？
- 三、 羅執行長在加油站推展精緻洗車業務，直接以中油的母品牌做品牌延伸，洗車服務稱為「中油」精緻洗車，可能會有哪些優點？哪些缺點？
- 四、 若羅執行長最終決定咖啡要採用「中油」母品牌延伸方式，請描繪其心目中，包含汽柴油產品與洗車等多角化業務的中油通路「品牌-產品矩陣」？若決定咖啡要採用全新品牌呢？
- 五、 在加油站咖啡品牌議題上還有哪些選擇？若你是羅執行長，你最終會如何抉擇？這個決定可能會產生哪些影響？

表附錄

表 1：國內加油站產業 2020 年 6 月經營站數統計表

加油站公司名稱	所經營加油站數量	汽柴油源頭供應商
台灣中油股份有限公司	604	中油
台亞石油股份有限公司	113	台塑
全國加油站股份有限公司	112	台塑
福懋興業股份有限公司	106	台塑
統一精工股份有限公司	83	台塑
山隆通運股份有限公司	75	估算中油 65、台塑 10
台灣糖業股份有限公司	73	中油
北基國際股份有限公司	46	中油
久井企業股份有限公司	35	台塑
千越加油站實業股份有限公司	23	中油
車容坊股份有限公司	22	中油
西歐加油站股份有限公司	13	台塑
松詠有限公司	11	中油
其他業者	1,177	估算中油 1,051、台塑 126
國內合計：2,493 間加油站 (中油供應汽柴油 1,895 間、台塑供應 598 間)		

備註：國內加油站業者數量眾多，僅列出單家公司經營加油站數量超過 10 間者，部分數字為估算值。

資料來源：本個案整理

圖附錄



圖 1：中油加油站火炬商標
資料來源：台灣中油公司官網



圖 2：中油加油站品牌識別 CIS
資料來源：台灣中油公司官網



圖 3：中油母品牌延伸「精緻洗車」
資料來源：台灣中油公司官網

個案教學手冊

壹、前言

近 20 年來國內加油站產業環境改變，中油加油站由原先的汽柴油產品導向，轉向提供「人與車」需求為主的服務導向。近期加油站測試咖啡銷售業務，咖啡要發展全新品牌還是延續過往以「中油」母品牌命名？困擾著故事主人翁羅執行長。

貳、教學效益與目標

個案屬管理層級，以學習品牌組合、品牌延伸、新產品命名及「品牌-產品矩陣」為目標。教學效益方面可協助學生瞭解理論、工具如何與實務連結，有利於學生未來投入職場解決實際問題。

參、個案適用課程

適用於大學三、四年級與碩士班「品牌管理」、「通路管理」及「新產品管理」等專題或個案討論課程，課堂時間建議為 90 分鐘。

肆、教學計畫建議

表 1：教學計畫建議表

時間	主題	討論重點
5分鐘	課程暖身	<p>一、先說明教學個案主要在模擬演練企業經營所面對的實況，請學生針對個案本文內容及平日課堂所學進行討論，無需上網搜尋個案最新狀況以免失去意義。</p> <p>二、問學生若加油站有賣咖啡，會不會在加油時順便買咖啡？統計「會」與「不會」的人數。請學生說明個案背景及加油站產業競爭概況。</p>
15分鐘	問題討論一 加油站服務對象	<p>一、加油站為何需要推展多角化？可引用 Vernon (1966) 產品生命週期觀點與 Ansoff (1957) 成長矩陣中的新產品與市場理論進行討論。</p> <p>二、讓學生瞭解加油站服務對象包含車與人，服務對象不同所需提供的服務也要調整。</p> <p>三、依教學現場狀況，讓學生辯論要不要在加油站賣咖啡？</p>
15分鐘	問題討論二 品牌的通路布局	<p>一、先探討消費者對中油品牌的認知與評價，可參考 Keller (2013) 策略品牌管理品牌權益理論。</p> <p>二、完成表 5，討論中油汽柴油產品「通路品牌」銷售組合情形。</p> <p>三、討論加盟站重要性與市場覆蓋率最大化。以 Ansoff (1957) 的現有產品與市場理論做進一步研討。</p>
15分鐘	問題討論三 品牌延伸優缺點	<p>一、引用 Keller (2013) 策略品牌管理品牌延伸理論，以洗車實例進行討論。</p> <p>二、依序完成表 6 及表 7，分別討論使用中油母品牌的優缺點。</p>
15分鐘	問題討論四 品牌-產品矩陣	<p>一、介紹「品牌-產品矩陣」工具，說明橫列與直行所代表意義。</p> <p>二、完成表 8，討論母品牌、品牌延伸及全新品牌三種品牌區塊的涵義。</p>
20分鐘	問題討論五 品牌策略抉擇	<p>一、羅執行長在咖啡品牌議題上可有哪些選擇？</p> <p>二、完成表 9，逐項討論四種抉擇。</p> <p>三、完成表 10，讓學生辯論抉擇一與抉擇二，何者有利於中油品牌未來發展？</p> <p>四、說明羅執行長的最終決定，討論咖啡全新品牌及雙母品牌策略對後續品牌發展的影響。</p>
5分鐘	總結	課程重點提示與課後作業說明

資料來源：本個案整理

伍、教學所需理論背景

一、Keller (2013) 以顧客為本的品牌權益模型

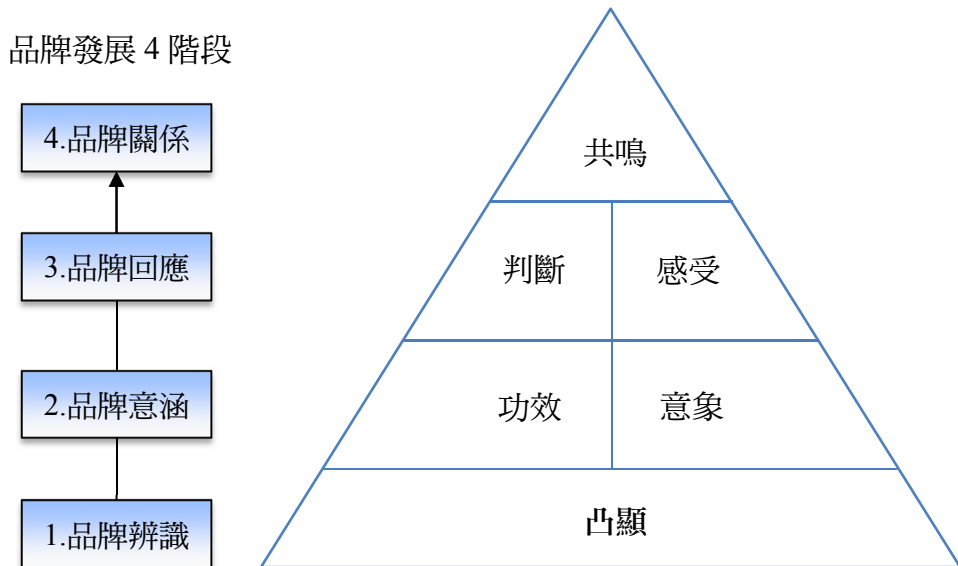


圖 1：品牌共鳴金字塔

資料來源：Keller (2013) 策略品牌管理

Keller (2013) 以顧客為本的品牌權益模型 (customer based brand equity model)：「品牌權益是指消費者對於企業所進行的行銷活動，相對於其他品牌的活動，所展現出的差別回應」。品牌權益構成了消費者與品牌之間的關係，而建構品牌的第一步，就是建構消費者的品牌知識。品牌共鳴金字塔將打造強勢品牌分為四階段，經由品牌凸顯等六大品牌打造基模的實踐打造強勢品牌。

教學個案運用事實及特徵與 Keller (2013) 理論連結，如個案「貳」提到：中油加油站品牌發展策略，外觀上以站屋四周紅白藍三色 CIS 及「火炬圖案」商標燈，做為中油加油站的主視覺與品牌識別，與理論之「品牌凸顯」及「品牌辨識」產生連結。也可讓同學討論對中油的品牌印象（如是否能回想起中油的品牌識別）。

二、安索夫 (Ansoff) 成長矩陣

思考公司成長來源可透過 Ansoff (1957) 成長矩陣理論，進行策略思考與規劃。

表 2：Ansoff 成長矩陣

市場 \ 產品	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透策略	產品發展策略
新市場	市場發展策略	多角化策略

資料來源：本個案整理

個案在「貳」及「參」多次提及中油汽柴油產品及多角化服務項目，希望藉由討論過程讓同學思索，企業成長除提高市占率到最大化外是否有其他選擇？經由咖啡品牌命名決策討論過程，個案與 Ansoff 四大成長策略理論產生連結；「產品發展」及「多角化」策略於問題一討論，「市場滲透」及「市場發展」策略於問題二討論。

三、品牌-產品矩陣 (brand-product matrix)

描繪一家公司品牌與產品結構，可善用品牌-產品矩陣。橫列代表品牌對產品的關係 (brand-product relationships)，描述廠商的「品牌延伸 (brand extension)」策略。每一個橫列為不同的品牌，某一列即代表某一品牌下所銷售的所有產品種類。直行代表產品對品牌的關係 (product-brand relationships)，描述廠商的「品牌組合 (brand portfolio)」策略。每一個直行為不同的品類，某一行即代表某一品類裡提供給消費者的所有品牌組合。

表 3：品牌-產品矩陣

品牌 \ 產品	產品 1	產品 2	產品 3	產品 4
品牌 A				
品牌 B				
品牌 C				
品牌 D				

資料來源：本個案整理

陸、問題討論參考答案

表 4：題目設計說明

題號	討論核心	設計邏輯
一	加油站為何需要多角化？ 加油站服務對象為何？	行業處於成熟期，需要重新認識服務對象，對重新分類後的新服務對象，依其需求開發新商機。
二	消費者對中油品牌的認知？中油汽柴油銷售組合？加盟站及自有品牌通路商的重要性？	新商機設定加油站銷售咖啡，咖啡品牌命名決策為個案主軸。先由利害關係人中的消費者對中油母品牌的認知，中油在加盟站及自有品牌通路商的品牌布局，瞭解中油母品牌實際影響力與咖啡品牌命名決策涉及層面。
三	多角化項目命名，直接以中油母品牌做品牌延伸，有哪些優缺點？	由學理上探討，新產品若直接以強勢母品牌做品牌延伸有哪些優缺點？此題設計討論精緻洗車，但所討論的品牌延伸優缺點，對咖啡品牌命名一體適用。
四	採用中油母品牌延伸或全新品牌，中油通路的品牌-產品矩陣為何？	訓練學生使用重要工具，畫出中油通路「品牌-產品矩陣」，再度思考咖啡品牌在該表的最佳位置。
五	加油站咖啡品牌議題上可有哪些選擇？抉擇會產生哪些後續影響？	運用平日課堂所學可提出四種抉擇，請學生站在羅執行長角度思考，結合本文與問題討論鋪陳做出最終決定。

資料來源：本個案整理

問題：

- 一、加油站行業除了賣油，為何還需要推展多角化業務？加油站服務對象與一般商店（如超商）有何不同？服務對象不同在中油加油站多角化發展過程中產生哪些影響？

解題概念：

本題為前導題，讓學生瞭解做為高階經營者，面對成熟產業的激烈競爭仍需設法調整經營方式，增加公司獲利確保競爭優勢。為何需要多角化？可由產品生命週期觀點討論。Keller (2013) 強調以顧客（服務對

象)為本，提問加油站服務對象與超商有何不同？讓學生瞭解加油站服務對象包含車與人，對象不同所要提供的服務也需調整。過程中穿插 Ansoff (1957) 成長矩陣討論，本題先進行新產品與市場理論的應用探討。

討論順序：

(一) 哪裡看出加油站需要推展多角化？

由羅執行長與楊督導有關加油站數量變化的對談，發現近年來數量幾乎是持平或略減狀況，參考產品生命週期 (Product Life Cycle)：導入期、成長期、成熟期與衰退期理論，加油站已是一個成熟產業，自然會面臨汽柴油產品「成熟期」的市場激烈競爭與利潤下降情況。

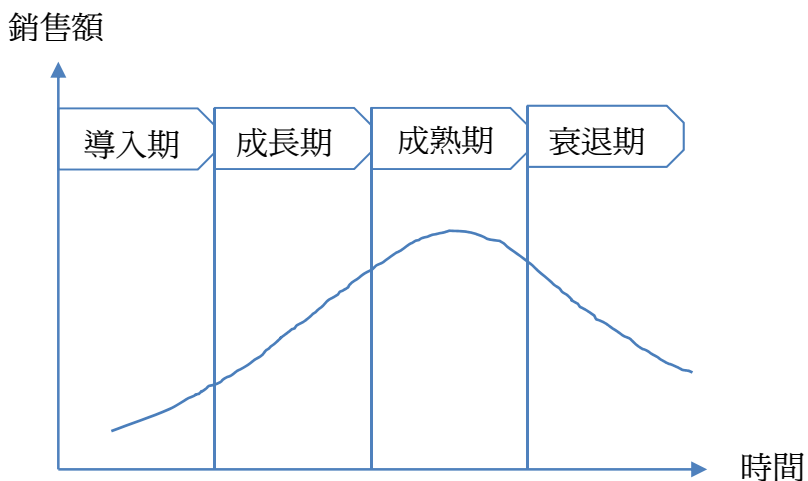


圖 2：產品生命週期

資料來源：本個案整理

(二) 面對市場激烈競爭與利潤下降如何因應？

開源與節流。

(三) 開源有哪些成長策略？

Ansoff 矩陣四大成長策略：市場滲透、市場發展、產品發展與多角化策略。

(四) 加油站服務對象與超商是否相同？

先確定服務對象不同，再分別設計不同的服務項目，才能滿足個別對象需求。

(五) 學生可能疑惑加油站與超商都是顧客本人付錢，沒有不同？

兩種場域服務對象有所差異：超商服務對象是「人」，需要滿足人的需求；加油站服務對象則包含「車」與「人」，需要滿足車與人的需求。

(六) 由生命週期變化，探討對加油站多角化發展的影響？

加油站在導入期與成長期以「車」為主要服務對象，「人」的部分以提供清潔公廁為重點。隨著市場開放民營競爭腳步加快，市場逐漸進入成熟期，中油為滿足車輛需求陸續推展洗車、車輛快速保養、輪胎修補更換等項目。人的需求方面也要開始重視。

(七) 成熟期所要重視的服務對象？

市場競爭激烈與電動車發展趨勢，中油必須調整為同時注重人與車的需求。

(八) 讓學生辯論要不要在加油站賣咖啡？

要賣咖啡。以 Ansoff 產品發展與多角化成長策略說明：中油汽柴油產品面臨高市占率及寡占市場激烈競爭，要再進一步滲透現有市場或延伸到新市場，代價所費不貲，故加油站新產品、新服務的開發與推廣，對長期營收增長不可或缺。個案陸續開發洗車等服務，新近則開發加油站咖啡銷售業務。

應用 Ansoff 成長矩陣的「新產品」與市場理論觀點，咖啡銷售為新產品（新服務），在「現有市場」發展屬於「產品發展」成長策略，如在加油站銷售咖啡給進站加油或洗車的顧客。若能推廣到「新市場」則屬於「多角化」成長策略，如服務加油站附近的辦公大樓，提供上班族外送咖啡服務等。

二、請說明一般消費者對中油品牌的認知與評價？中油汽柴油產品「通路品牌」銷售組合情形為何？爭取加盟站及自有品牌通路商的目的？

解題概念：

Keller (2013) 品牌思想相當重視消費者品牌知識的建立，而消費者品

牌知識的來源，與直營站和加盟站給予顧客的品牌覺察與品牌形象認知息息相關。中油積極經營直營與加盟通路，在於借重通路組合力量的發揮，擴大中油品牌的服務力與影響力，建立起消費者對中油的品牌知識。本題依序探討消費者對中油品牌的認知與評價，加盟站與自有品牌通路商的重要性及「市場覆蓋率最大化」。另以 Ansoff 成長矩陣現有產品與市場理論結合實例討論。

討論順序：

(一) 問學生對中油品牌印象？再探討消費者對中油的認知與評價？

加油便利性及國營事業品質可靠與信賴保障，一直是大部份消費者對中油的品牌認知與評價。個案「肆」第二段「中油連續 20 年榮獲《讀者文摘》信譽品牌白金獎」等敘述，可知中油品牌已在顧客腦海中佔據重要位置。

(二) 中油是強勢品牌嗎？

是。Aaker, Keller(1990) 提到品牌延伸的相互影響，認為一個至關重要的策略問題是延伸對原始品牌的影響。引導學生思考，中油對品牌延伸等議題必須更加審慎，避免負向發展影響中油母品牌權益。

(三) 什麼是品牌組合？理想情形？

品牌組合係指公司在某一品類中，提供給買方所有品牌與產品的組合。理想的品牌組合是組合中每一個品牌，都能增加整體品牌組合的權益。

(四) 中油汽柴油產品銷售組合情形？

表 5：中油汽柴油產品「通路品牌」銷售組合情形

通路品牌	通路屬性 (加油站數量)	說明
通路品牌 A：中油	中油直營站 (604)	採取「跨通路品牌」合作模式銷售汽柴油
	中油加盟站 (1,153)	
通路品牌 B：台糖	自有品牌通路商 (73)	
通路品牌 C：山隆	自有品牌通路商 (65)	

備註：國內加油站合計 2,493 間 (中油產品通路 1,895 間、台塑 598 間)

資料來源：本個案整理

(五) 爲何要爭取加盟站及自有品牌通路商？

參考個案「參」之三第二段「由於汽柴油產品屬於日常消費品」及爭取「市場覆蓋率最大化」等內容。

(六) 以 Ansoff 現有產品與市場理論觀點討論？

汽柴油為中油原有產品（現有產品），在「現有市場」採取「市場滲透」策略，如在雙方激烈競爭區域，以顧客需求細分與爭取對方加盟站改為加盟我方等方式滲透市場。在「新市場」中則採取「市場發展」策略，如鼓勵加盟站於站數少具潛力地區設立新站點，以服務當地顧客方式開發新市場。

三、羅執行長在加油站推展精緻洗車業務，直接以中油的母品牌做品牌延伸，洗車服務稱爲「中油」精緻洗車，可能會有哪些優點？哪些缺點？

解題概念：

Farquhar (1989) 品牌延伸可分為品線延伸 (line extension) 與品類延伸 (category extension)，精緻洗車等項目屬品類延伸。本題引用 Keller (2013) 策略品牌管理品牌延伸理論，結合中油精緻洗車實例，探討使用母品牌延伸優缺點，讓學生學習如何結合理論解決公司實務問題。

討論順序：

(一) 請學生說明理論上的優點？

將所說紀錄於白板，參考品牌延伸理論，將說明不完整處補齊。整理如下：

1. 促進新產品接受度

包括改善品牌形象、降低顧客知覺風險、提高配銷與試用機率、提升促銷經費效用、降低導入與後續行銷方案成本、避免發展新品牌成本、促進包裝與商標效能、提供消費者多樣化選擇等。

2. 回饋利益予母品牌及公司

包括闡明品牌意涵、提升母品牌形象、帶領新顧客進入品牌惠顧群、提高市場覆蓋率、活化品牌、提供後續延伸機會等。

(二) 理論優點與實務連結情形？

如學生回答「洗車與汽柴油同為中油品牌，可減少顧客品牌認知與選擇困擾」，請歸納於表 6 第一列「降低顧客知覺風險」。由問答互動過程，完成理論優點與洗車的連結，擇要如下：

表 6：「精緻洗車」使用中油母品牌優點

理論優點	實務連結
降低顧客知覺風險	加油站洗車與汽柴油同為中油品牌，可減少顧客品牌認知與選擇上的困擾。
提高配銷與試用機率	可在汽柴油銷售過程中，鼓勵車主嘗試中油精緻洗車服務。
提升促銷經費效用	可舉辦加油送洗車折價券等活動，提高車主洗車意願，提升促銷效用。
降低導入與後續行銷方案成本	可連同中油品牌汽柴油行銷活動一併辦理，降低行銷費用。
提升母品牌形象	洗車獲得消費者肯定時，可提升中油母品牌的形象與品牌價值。
帶領新顧客進入品牌惠顧群	將有洗車需求但尚未在本站加油的顧客，吸引為本站加油顧客。
提高市場覆蓋率	藉由洗車吸引新顧客到站加油，提高汽柴油產品市場覆蓋率。
活化母品牌	洗車可讓母品牌服務能量更加多元，注入新的品牌活力。

資料來源：本個案整理

(三) 說明理論上的缺點？

將缺點紀錄於白板，不完整處補齊。整理如下：

包括使消費者混淆或不知所措、遭遇零售商抵制、可能失敗並損及母品牌形象、延伸成功但侵蝕母品牌銷量、延伸成功但弱化某一品類的認同、延伸成功但損及母品牌形象、稀釋品牌意涵、放棄發展新品牌機會等。

(四) 理論缺點與實務連結情形？

如學生回答「中油母品牌是銷售汽柴油的品牌，洗車服務也用中油品牌，部分消費者會感到混淆，中油到底是代表汽柴油還是洗

車」，請歸納於表 7 第一列「消費者混淆或不知所措」。由問答互動過程，完成理論缺點與洗車的連結，擇要如下：

表 7：「精緻洗車」使用中油母品牌缺點

理論缺點	實務連結
消費者混淆或不知所措	中油母品牌是銷售汽柴油的品牌，洗車服務也用中油品牌，部分消費者會感到混淆，中油到底是代表汽柴油還是洗車？
可能失敗並損及母品牌形象	洗車若洗得不好，將影響部分消費者對中油母品牌的認同，損及中油品牌形象。
延伸成功但弱化某一品類的認同	中油洗車品牌若深入消費者心目中，消費者原先對於中油汽柴油品質的深刻認同將會弱化。
稀釋品牌意涵	中油母品牌是銷售汽柴油的品牌，以汽柴油為主力產品，洗車品牌延伸使用中油，稀釋了部分中油品牌的初始意涵。
放棄發展新品牌機會	以中油母品牌延伸做為洗車品牌，失去了重新打造新洗車品牌的機會。

資料來源：本個案整理

(五) 請學生說明感想，是否對理論與實務連結有所體會？

表 6、表 7 展示學術理論與工作現場實務連結方式，提醒學生理論優點須善加運用發揮最大效益，缺點則預加防範減少影響。

四、若羅執行長最終決定咖啡要採用「中油」母品牌延伸方式，請描繪其心目中，包含汽柴油產品與洗車等多角化業務的中油通路「品牌-產品矩陣」？若決定咖啡要採用全新品牌呢？

解題概念：

讓學生學習「品牌-產品矩陣」如何輔助決策，探討母品牌、品牌延伸及全新品牌代表的不同涵義。若最終決定咖啡要採用母品牌延伸方式，執行長心中的中油通路（包含直營站與加盟站）品牌-產品矩陣同表 8 第一、二列所示；若採用全新品牌如表 8 第三列所示。

討論順序：

(一) 請學生說明矩陣「橫列」與「直行」代表的意義？

請參考「伍」之三內容。

(二) 若最終決定咖啡採用「中油」母品牌延伸，矩陣為何？

引導討論畫出表 8 第一、二列，藍色區塊表示中油母品牌，產品為汽柴油；橙色區塊為中油母品牌的品牌延伸項目，品牌名稱包含中油_精緻洗車、中油_車輛輪胎服務中心、中油_複合商店與中油_咖啡。

表 8：中油通路「品牌 - 產品矩陣」

產品 品牌	產品 1： 汽柴油	產品 2： 精緻洗車	產品 3： 車輛輪胎服務 中心	產品 4： 複合商店	產品 5： 咖啡
中油通路 品牌 1： 中油	中油_汽柴 油 (母品牌)	中油_精緻 洗車 (品牌延伸)	中油_車輛輪 胎服務中心 (品牌延伸)	中油_複合 商店 (品牌延伸)	中油_咖啡 (品牌延伸)
中油通路 品牌 2： 全新品牌					新品牌名稱 _咖啡 (新品牌)

資料來源：本個案整理

(三) 咖啡使用中油母品牌優缺點？

個別多角化項目採用母品牌延伸的優缺點，基於理論的共通性原則可參考問題三解答說明。

(四) 若最終決定咖啡採用「全新品牌」？

畫出表 8 第三列，綠色區塊標示出中油通路全新品牌，「咖啡」為其產品與服務項目，先稱為「新品牌名稱_咖啡」。

(五) 咖啡採用全新品牌優缺點？

優點在於可用全新視野打造新品牌，重新定位不受限於母品牌拘束，創造新的品牌權益。缺點在於資金、人員與時間等資源投入甚大，品牌打造需時甚久，品牌權益獲得有時不如預期。

五、在加油站咖啡品牌議題上還有哪些選擇？若你是羅執行長，你最終會如何抉擇？這個決定可能會產生哪些影響？

解題概念：

除「放棄發展」不列入選項外，四種策略可供抉擇：個別品牌策略（全新咖啡品牌策略）、品牌延伸策略（直接使用母品牌命名的中油品牌傘策略）、品牌延伸策略（以母品牌為主、咖啡為次的次品牌 / 副品牌策略）及共同品牌 / 聯合品牌策略（與知名咖啡品牌商合作）。不同的策略抉擇代表不同的品牌發展方向與行銷意涵，面臨的機會與挑戰也各不相同。經由表 9 與表 10 的討論，引導學生做出最佳決策。

討論順序：

(一) 執行長在咖啡品牌議題上有哪些選擇？

個案「伍」提到全新咖啡品牌、品牌延伸及聯合品牌等三種品牌策略，品牌延伸依 Keller (2013) 尚可分為「直接使用母品牌命名」及「以母品牌為主、咖啡為次的主次品牌策略」。作者刻意保留「主次品牌策略」未在個案中敘述，期望學生發現依照理論尚有第四種選擇，若學生未能說出請教師協助補齊。

(二) 四種抉擇代表的不同行銷意涵？

劃出表 9 框架，依序填入左側三行（策略選擇、咖啡品牌及品牌策略）對應內容（抉擇四假設是與路○莎合作）。

表 9：個案咖啡品牌策略的四種抉擇

策略選擇	咖啡品牌	品牌策略	對個案公司行銷意涵
抉擇一	全新咖啡品牌	個別品牌策略	新品牌塑造等一系列行銷活動從頭開始。
抉擇二	中油咖啡	品牌延伸策略 (直接使用母品牌命名的品牌傘策略)	行銷活動以母品牌為主，咖啡活動配合辦理。
抉擇三	中油_新品牌咖啡	品牌延伸策略 (以母品牌為主、咖啡為次的次品牌/副品牌策略)	行銷活動有母品牌在後背書，但咖啡活動受限於母品牌經營範疇。
抉擇四	中油_路○莎 (此處假設與路○莎合作)	共同品牌/聯合品牌策略 (與知名咖啡品牌商合作)	二方合作目的不同，行銷活動將會相互牽動。

資料來源：本個案整理

引導討論逐一完成「對個案公司行銷意涵」：抉擇一開創全新品牌費時費力，但一切從頭開始可塑性高。抉擇二與抉擇三同屬品牌延伸策略，差別在抉擇二直接使用母品牌，抉擇三採用主次品牌概念。中油原本就熟悉以抉擇二模式推展多角化，咖啡比照辦理省時省力；抉擇三的主次品牌概念，因大多數顧客對中油母品牌認知已久，中油以汽柴油銷售深入人心，咖啡次品牌難以讓顧客有深刻連結，推展起來事倍功半。

考量中油汽柴油母品牌為強勢品牌，在抉擇二與抉擇三的行銷意涵上，較容易形成行銷活動以汽柴油為主角，咖啡為配角的情形。且汽柴油經營受限於加油站範圍，而咖啡經營範疇較廣，如前述可為辦公大樓提供外送服務等。抉擇四涉及兩家公司合作意願，中油為大型企業與咖啡小品牌商合作意願低；與咖啡知名品牌商合作誰為主？誰為從？雙方目的不同又各自有加盟業者利益要兼顧，談判曠日廢時。羅執行長將在抉擇一與二中做出最後選擇。

(三) 辯論抉擇一與二何者有利中油品牌未來發展？

劃出表 10 框架，第一列填入咖啡品牌、品牌策略、個案公司主要機會及個案公司主要挑戰。參考前述討論，機會與挑戰各填入最重要一項即可。聽取二方學生不同看法，適當回應後宣布羅執行行的最終決定，採用抉擇一「全新咖啡品牌」策略。

表 10：個案咖啡品牌策略的最終抉擇

咖啡品牌	品牌策略	個案公司主要機會	個案公司主要挑戰
抉擇一 全新咖啡品牌	個別品牌策略	以全新視野重新定位品牌，開拓內外市場。	開發新品牌不容易，投入資源龐大且不一定會被消費者接受。
抉擇二 中油咖啡	品牌延伸策略	投入資源少，在母品牌協助下可維持一定銷售量。	行銷活動以母品牌為主，咖啡行銷配合辦理，咖啡成為配角。

資料來源：本個案整理

(四) 採用全新品牌策略的考量？

1. 電動車時代到來，充電服務比加油時間長，加油站須規劃好這段時間的安排，包含顧客停留動線、加油站硬體設計、提供的服務項目與人員安排等。發展全新品牌利於加油站全盤規劃。
2. 加油站為賣油場域，為避免銷售餐飲類食物讓顧客與汽柴油產生不必要的衛生聯想，造成消費者對母品牌定位感到混淆與質疑，中油有必要在場地安排與品牌形象上做出新的區隔。咖啡發展全新品牌可讓賣油的母品牌與銷售咖啡的新品牌，在加油站裡無違和感，共同獲得消費者認同。
3. 加油站行業處於成熟期，須為直營站與加盟站後續經營找出新獲利來源，顧客需求開發與品牌行銷將成為經營重點。若選擇品牌延伸策略，咖啡就是配角難以成為主角；選擇個別品牌策略，咖啡就是主角可獲得公司較多資源。
4. 考量咖啡連帶商機，如袋裝咖啡豆、設計款咖啡杯銷售，未來若搭售餅乾、三明治等簡易餐點，同樣會再度面臨新創或品牌延伸議題，發展全新品牌利於解決後續多角化品牌議題。

(五) 更深一層的品牌策略？

問題一曾探討加油站服務對象與超商有何不同？羅執行長的抉擇具有更深一層的品牌策略思維，他期待中油能擁有二個主角(雙母品牌)，分別為顧客及車輛提供更佳服務。第一個母品牌「中油」服務對象以車為主，提供加油、洗車、保養等服務；第二個母品牌即全新品牌，服務對象以人為主提供咖啡服務，未來這個全新品牌也會發展出自己的品牌延伸項目。

(六) 雙母品牌對加油站後續影響？

雙母品牌策略讓二個母品牌相輔相成，可各自發展新的多角化服務項目，也可使中油加油站在品牌組合與品牌行銷方面運用更加靈活，創造出新的品牌權益，為顧客提供新的品牌價值，為即將到來的市場劇烈變化做好準備。(備註：本案羅執行長最終決定之全新咖啡品牌，正式命名為「CUP & GO 來速咖啡」，並自 2021 年起開始推廣至中油加盟站銷售。)

學生提問：

採取雙母品牌策略後矩陣工具如何運用？參考下表說明：如研發新產品 6 為真空包咖啡豆，產品與人較有關連，可直接由咖啡母品牌做品牌延伸命名，如表 11 紫色區塊所示。如研發之新產品為新材質汽車遮陽簾，產品與車輛較有關連，可由中油母品牌延伸處理品牌名稱問題。雙母品牌策略有利於處理新產品命名問題，運用品牌-產品矩陣亦可掌握品牌與現有產品及新創產品間的關係。

表 11：雙母品牌策略下的中油通路「品牌 - 產品矩陣」

產品 品牌	產品 1： 汽柴油	產品 2： 精緻洗車	產品 3： 車輛輪胎 服務中心	產品 4： 複合商店	產品 5： 咖啡	產品 6： 其他產品 (如真空包 咖啡豆等)
中油通路 母品牌 1：中油	中油_ 汽柴油 (母品牌)	中油_ 精緻洗車 (品牌延伸)	中油_ 車輛輪胎 服務中心 (品牌延伸)	中油_ 複合商店 (品牌延伸)		
中油通路 母品牌 2：全新 品牌					新品牌名 稱_咖啡 (母品牌)	新品牌名稱 _咖啡豆 (品牌延伸)

資料來源：本個案整理

參考文獻

- 徐世同譯，Kevin L. Keller 著，2013，策略品牌管理，四版，台北：華泰文化。(Translated by Xu, S. T., 2014, **Strategic Brand Management**, 4th, Taipei: Huatai Culture.)
- Aaker, D. A. and Keller, K. L., 1990, “Consumer Evaluations of Brand Extensions,” **Journal of Marketing**, No.54, 27-41.
- Ansoff, H. I., 1957, “Strategies for Diversification,” **Harvard Business Review**, Vol. 35, No. 5, 113-124.
- Farquhar, P., 1989, “Managing Brand Equity,” **Marketing Research**, No.1, 24-33.
- Vernon, R., 1966, “International Investment and International Trade in the Product Cycle,” **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 80, No. 2, 190-207.

參考資料

- 吳金林、畢港峰，2013，加油站經營與管理，二版，北京：中國石化出版社。(Wu, J. L. and Bi, G. F., 2013, **Gas Station Operation and Management**, 2nd, Beijing: China Petrochemical Press.)
- 林奇賢，2020，「能源業者搶新黑金商機」，
<https://money.udn.com/money/story/5599/5077402>, accessed on December 9, 2020.
(Lin, Q. X., 2020, “Energy Industry Grabs Coffee Business Opportunities,”
<https://money.udn.com/money/story/5599/5077402>, accessed on December 9, 2020.)
- 陳律安，2021，「石油業錢歹賺加碼便利店」，
<https://money.udn.com/money/story/5599/5218888>, accessed on January 30, 2021.
(Chen, L. A., 2021, “The Oil Industry is Not Easy to Make Money. How About Investing Money in Convenience Stores,” <https://money.udn.com/money/story/5599/5218888>, accessed on January 30, 2021.)
- 曾仁凱，2021，「中油加入咖啡儲值戰局，不讓星巴克專美於前」，
<https://money.udn.com/money/story/5612/5221451>, accessed on February 1, 2021.
(Zeng, R. K., 2021, “CPC Joins the Coffee Recharge Battle to Compete Starbucks,”
<https://money.udn.com/money/story/5612/5221451>, accessed on February 1, 2021.)
- 劉馥瑜，2020，「超商雙雄搶當咖啡王，闖黑金新戰場」，
<https://ctee.com.tw/news/industry/273545.html>, accessed on May 23, 2020. (Liu, F. Y., 2020, “Convenience Stores Compete to for the Market Leader; Opening Up a New Battlefield for Coffee,” <https://ctee.com.tw/news/industry/273545.html>, accessed on May 23, 2020.)

作者簡介

楊永生

國立中正大學企業管理研究所博士生，目前就職於台灣中油股份有限公司油品行銷事業部，擔任內控督導職務。研究領域為品牌關係及通路行銷。

E-mail : 102emba13@gmail.com

游蓓怡

英國愛丁堡大學行銷博士，目前為國立中正大學企業管理學系副教授。研究領域為品牌關係、消費者參與動機、品牌社群及社群商務。學術論文曾發表於 Journal of Retailing and Consumer Services, Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, Computers & Industrial Engineering, Journal of Consumer Behavior, Psychological Reports, and Asia Pacific Management Review.

E-mail : annieyu@ccu.edu.tw