

南 華 大 學
生死學研究所碩士論文

台灣殯葬業企業化公司經營策略之個案研究



研 究 生：曹聖宏

指 導 教 授：尉遲淦 博士

中 華 民 國 九 十 三 年 一 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

生死學研究所

台灣殯葬業企業化公司經營策略之個案研究

研究生：曹聖宏

經考試合格特此證明

口試委員：_____

尉遲玲
呂朝賢
蔡明昌

指導教授：尉遲玲

所 長：釋慧開 (陳開宇)

口試日期：中華民國 九十二年 十二月 二十四 日

論文摘要

在台灣加入 WTO 及實行殯葬管理條例後，各種內外環境的改變，促使殯葬公司的經營型態也隨之改變，在殯葬產業競爭日趨激烈的環境下，殯葬業者應該採取何種經營策略，才能競爭激烈的環境中保有競爭優勢，是本研究主要的研究目的。

本研究的架構係採用 Aaker 的理論架構來進行內外分析與策略規劃。整個研究架構分為四個階段：一、首先進行內外分析，以界定外在環境中的機會與威脅，以及該產業的關鍵成功因素，並了解個案公司所擁有的優劣勢。二、根據以上分析，歸納出該公司所面臨的問題。三、提出可行的策略，在該策略下擬定競爭策略與營運策略。四、對個案公司提出經營策略上的建議方案。

經過本研究分析後，發現國內殯葬產業的關鍵成功因素為：領導能力、禮儀人員的專業能力及向心力、服務品質穩定度、服務軟硬體設施、行銷通路穩定度、品牌知名度、充裕的資金、供應商關係。

從內外環境分析來看，本研究建議個案公司在短期採行產品擴張策略，在長期採行市場擴張策略，並且以差異化集中作為競爭策略，以發揮個案公司的核心能力，並能繼續累積未來的競爭優勢。本研究對政府輔導業者時的建議為：盡速規範生前契約應載明之內容、確實監督生前契約信託基金、加強業者輔導。對後續研究者的建議為：可同時研究多家殯葬公司，以作出對殯葬產業經營更一般化的歸納原則、研究亞洲其他國家殯葬業者之經營策略，以利國內業者比較參考、了解殯葬產業未來競爭環境。

關鍵字：殯葬公司、經營策略、關鍵成功因素

Essay Abstract

After Taiwan becomes a member of WTO and practices the Rules of Funeral Management, the change of internal and external environment force business forms of funeral companies to change as well. In a competition in funeral business that is getting tougher day by day, the object of the study is what funeral managers should take for management strategy to maintain the competitive advantages in the tough environment.

The theoretical frame of Asker is taken as the frame of the study, which is proceeded in internal and external analysis and strategic programs. The whole frame of the study is divided into four phases. 1. First to proceed in internal and external analysis to define opportunities and threat in outer environment, and key successful factors so as to understand advantages and disadvantages a case company owns. 2. Based on the analysis above, to induce the problems that a company faces. 3. To provide the practical strategy, by which competitive and business strategies can be drafted. 4. To provide suggestive projects on management strategy for a case company.

After the analysis of the study, it is found that key successful factors are leadership, the specialized ability and centripetal force of ceremonial personnel, the stability of service quality, abundant funds, hardware and software, the stability of marketing circuit, Brand well-knownness, talking toward customers to persuade them with quotations from classics, and Supplier relations.

Observed by analysis of internal and external environment, it is suggested in the study that a case company should take the strategy “product-extension” in short period, and the strategy “market-extension” in long period. Besides, a case company should take differences-centeredness strategy in order to develop its core power and to accumulate competitive advantages in the future. It is suggested to the government counselling industry in the study to rule the content of antemortem contract that should be enregistered clearly as soon as possible, to surely supervise antemortem trust funds, and to augment businessmen’s guidance. The suggestion

toward researchers is that researchers can study several funeral companies at the same time to more generally inductive principles for funeral business, and study management strategies of other Asian companies to compare, reference and understand funeral business competitive environment.

Key words: funeral company, management strategy, and key successful factors.

誌 謝

在經歷生死所的學習、成長後，終於有了豐富的收穫與成果，兩年半的碩士生涯，學習的是不同以往的人生課題，在進行論文寫作的過程中，看遍了生、離、死、別，也一再地囑咐自己在未來的生涯中，必然得為殯葬改革盡一份心力。

進入生死所是一個機緣，五專唸機械科、大學唸工業工程與管理的我，在大學畢業前幾個月時，參加了花蓮和南寺的禪修活動後，對生命產生了探究的熱情。生死大事，從未曾接觸到現在稍有體會，要感謝牽引生命際遇的造福觀音及和南寺的所有師父們。

感謝尉遲淦老師的指導及鼓勵，尉遲老師對殯葬改革投入的熱情，是我必須學習的，尤其是尉遲老師與學生們亦師亦友的情感，更是讓人有一份親切感。感謝生死所全體老師在課堂上所教授的生死課程，不僅獲得寶貴的知識，更是為往後的人生旅途開啓許多智慧的大門，感謝系辦玉枝姐的辛勞和協助，有你們的指導才能完成這篇論文。

感謝許多在我實習時，給予協助的人，蘇家興先生、李慧仁學姐、簡玉芳小姐以及個案公司的幹部和禮儀師們，不管是在資料收集或問題的解答上都給予充分的協助，讓我順利的在有限的資源下，獲得寶貴的資料，誠心的感謝你們的協助。

感謝這兩年多的日子，生死所同學的鼓勵，記得我們曾說過，我們是「生死之交」，生活、做人做事及追求心靈成長的態度都在這些日子和你們的相處中獲得許多的啟發，也感謝季芳學妹這段日子和我分享生活中的點點滴滴，以及宜蘭大學郭明裕教授在這段日子中的鼓勵，也要感謝我十幾年的老朋友敏晃，總是給予最真摯的友情，這段有你們共同參與的日子，讓論文寫作過程中的辛苦與枯燥都化為更積極的動力。

最後要感謝我的家人，尤其是爸媽，毫不猶豫的支持我選擇自己所要的，一個您們完全陌生的系所，卻給予我最堅實的後盾，讓我能無後顧之憂的完成研究所學業。

僅將此文獻給我最愛的爸媽

曹聖宏 謹誌

2003.12.25

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
致謝.....	iv
目錄.....	v
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究問題.....	2
第四節 研究定義及範圍.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 服務業相關理論.....	4
第二節 策略的定義.....	8
第三節 策略管理.....	10
第四節 殯葬相關文獻回顧.....	28
第三章 研究設計.....	34
第一節 研究架構.....	34
第二節 研究流程.....	37
第三節 研究方法.....	38
第四章 外在分析與機會威脅認定.....	45
第一節 環境分析.....	45
第二節 產業分析.....	57
第三節 顧客分析.....	74
第四節 關鍵成功因素暨機會與威脅的認定.....	78
第五章 內在分析與優劣勢評估.....	83
第一節 個案公司簡介.....	83
第二節 現在策略分析.....	86
第三節 經營績效分析.....	89
第四節 組織及管理政策分析.....	93
第四節 優劣勢分析.....	99
第六章 策略困擾分析.....	102
第一節 問題認定.....	102
第二節 主要迫切問題.....	103
第三節 次要迫切問題.....	104

第四節	不迫切問題.....	105
第七章	策略建議.....	107
第一節	使命與目標.....	107
第二節	根本策略.....	108
第三節	競爭策略.....	112
第四節	營運策略.....	113
第八章	結論與建議.....	119
第一節	研究結論.....	119
第二節	建議.....	121
第三節	研究限制.....	123
參考文獻	124
附錄	130
附錄一	訪談同意書.....	130
附錄二	訪談大綱.....	131
附錄三	訪談實錄舉隅.....	132
附錄四	個案公司生前契約轉約及履約方式.....	137
附錄五	個案公司生前契約中式火化喪葬服務項目比較表.....	139
附錄六	個案公司普羅契約與各宗教殯儀儀式所需商品及 服務項目比較表.....	142

表 目 錄

表 2.1	國內外學者對策略定義彙整表.....	9
表 2.2	國內殯葬管理研究相關文獻.....	29
表 3.1	外在環境分析考量因素.....	35
表 3.2	內在條件分析考量因素.....	35
表 3.3	受訪者資料.....	43
表 4.1	臺灣地區未來高、中及低推計總人口及人口成長率.....	51
表 4.2	臺灣地區未來高、中及低推計粗出生率及粗死亡.....	53
表 4.3	殯葬服務業使用電腦設備及運用電子商務概況.....	56
表 4.4	台閩地區公墓管理概況.....	59
表 4.5	台閩地區殯儀館及火化場設施管理概況（含公私立）.....	59
表 4.6	台閩地區殯儀館及火化場納骨塔（堂）設施概況（含公私立）.....	60
表 4.7	台灣殯葬從業人數與薪資比較.....	60
表 4.8	全國各縣市殯葬服務業之資本額分析.....	61
表 4.9	民國九十年殯葬服務業員工人數概況.....	62
表 4.10	殯葬服務業經營型態概況.....	62
表 4.11	殯葬服務業研究發展、購買技術與環保支出概況.....	62
表 4.12	國內生前契約業者比較表.....	66
表 4.13	喪葬個別費用一覽表.....	68
表 4.14	喪葬總費用一覽表.....	69
表 4.15	殯葬服務產業競爭特性之五力分析.....	71
表 5.1	個案公司員工人數.....	85
表 5.2	個案公司生前契約類別與繳款方式一覽表.....	87
表 5.3	個案公司償債能力分析比較表.....	89
表 5.4	個案公司經營能力分析比較表.....	90
表 5.5	個案公司獲利能力分析比較表.....	91
表 5.6	個案公司負債管理能力分析比較表.....	91
表 5.7	個案公司殯葬服務歷年結案量比較表.....	92
表 5.8	個案公司殯葬服務歷年結案量市場佔有率比較表.....	92
表 5.9	個案公司的 SWOT 表.....	101
表 6.1	個案公司所面臨之問題.....	102
表 7.1	顧客評斷服務品質構面與建議作法.....	115
表 8.1	殯葬產業五力分析結果摘要.....	119

圖 目 錄

圖 2.1	M.E. Porter 三種一般性策略架構.....	12
圖 2.2	策略目標的選擇架構.....	14
圖 2.3	Hill & Jones 策略規劃程序.....	18
圖 2.4	Miller & Dess 策略規劃的一般性模型.....	19
圖 2.5	吳思華策略規劃程序.....	20
圖 2.6	Aaker 策略市場管理的構成概要.....	21
圖 2.7	SWOT 分析、資源基礎模式與競爭優勢環境模式之關係.....	24
圖 2.8	五種競爭力之產業架構要素圖.....	25
圖 2.9	關鍵成功因素層級與策略連結關係圖.....	26
圖 3.1	研究架構.....	34
圖 3.2	研究流程.....	37
圖 4.1	台灣地區未來人口轉型圖.....	51
圖 5.1	個案公司組織圖.....	85
圖 5.2	個案公司殞葬一元化商品發展圖.....	95
圖 7.1	產品－市場矩陣圖.....	108
圖 7.2	競爭策略選擇.....	112

第一章 緒論

第一節 研究動機

企業處於競爭日趨激烈的環境中，為提高收益，分散經營風險，紛紛採取多角化行動伸展觸角，跨入新的事業領域。殯葬業的企業化便在這樣的環境中因應而生。原本經營墓園的單一事業體將事業領域跨足「殮與殯」的部分，經營策略的改變讓殯葬服務業的事業領域更加整合及寬廣。企業也由單一事業體成為多事業體，而形成企業集團。例如民國 66 年創立的金寶山、79 年國寶集團成立的北海福座及 81 年成立的龍巖建設，都是由經營墓園及納骨塔起家再發展出多角化經營的企業。

企業化殯葬業者初期業務範圍是以墓園塔位之銷售為主，並不算真正的服務業，一直到墓園塔位銷售市場達到飽和且呈現供過於求的狀況時，業者才根據客戶意見與國外業者經營方式來尋求轉型。在市場供需環境的轉變之下，業者開始從事向前整合，也就是跨足禮儀服務的部分，不過，若將服務鎖定在目前每年平均十二萬人的往生市場上，並不符合效益，因此大型業者自國外引進生前契約，將往生市場的潛力從十二萬人擴展到兩千兩百多萬人。集團業者至此紛紛建立制度化的服務體系，試圖挾其品牌、資金的優勢來作為禮儀服務的資源。

近年來，在大型殯葬業者及政府力圖改革殯葬文化的努力下，殯葬改革的腳步亦趨加快，政府更進一步在民國 91 年 7 月 17 日施行新版殯葬管理條例，並同時廢止「墳墓設置管理條例」。藉以輔導傳統殯葬業者轉型，並健全殯葬服務業及殯葬行為之管理機制。殯葬管理條例的施行，對於殯葬業的發展方向與經營策略都有極大的影響，再加上殯葬業進入戰國時代，以企業化經營的殯葬業者各據山頭，分食台灣每年五百億市場大餅的業者如何在瞬息萬變的競爭環境中建立自己的競爭優勢，如何運用策略突破困境、並創造新情勢以持續繁榮發展，是殯葬業經營者不斷探討及思考的課題。如果能更清楚掌握我國殯葬業所面臨之機會與挑戰，有系統的對殯葬業面對之總體環境、產業環境及企業關鍵成功因素、核心資源等進行分析、檢視業者之競爭優劣勢，將有助於擬定殯葬

改革及永續發展之競爭策略。

本研究欲藉由殯葬產業中企業化公司所面對的競爭環境及內部的組織發展、經營現況、關鍵成功因素等要素進行分析，找出各個構面的重要影響因素，探討企業化公司在激烈競爭的環境中如何建立競爭優勢，找出未來可行之策略定位。

第二節 研究目的

本研究將分析企業化經營之殯葬服務業的現況與發展，以及發展特質及競爭要素，並整合相關策略管理理論作系統化分析，以期提出殯葬業之產業競爭要素及未來發展有效策略，研究目的歸納如下：

- 1、瞭解台灣殯葬服務業發展現況及經營上的關鍵成功因素。
- 2、剖析國內某企業化殯葬服務業之經營策略及其衍生問題。
- 3、提供業者及政府未來制訂政策與策略時的建議。

第三節 研究問題

針對上述所歸納之研究目的，提出本研究針對殯葬業者經營策略上的幾個核心問題，作為本研究的論題。

- 一、外在總體環境對殯葬產業的影響為何？
- 二、台灣殯葬產業的發展沿革與未來趨勢為何？
- 三、個案公司所面對的機會與威脅為何？
- 四、個案公司內部具備什麼樣的優劣勢？
- 五、個案公司未來發展方向為何？

第四節 研究定義及範圍

一、企業化經營之殯葬服務業定義

企業化強調如何發揮組織規劃、執行與控制功能，以達成企業利潤的增加，同時必須改進並達成對顧客之服務，並負起對國家社會應有之責任（郭崑謨，1998）。

根據殯葬管理條例第三十七條條文之解釋，殯葬服務業分殯葬設施經營業及殯葬禮儀服務業，國內殯葬服務業務範圍涵蓋臨終諮詢、殮、殯、葬及後續關懷等。殯葬服務業的經營長久以來都是以獨資及家族傳承的傳統方式經營，這樣的方式往往只能經營單一業務，並且自負風險盈虧。企業化經營的殯葬業則是引進現代化管理手段並且以公司、法人的形式從事殯葬業務。

二、研究範圍

本研究之主題為「台灣殯葬業企業化公司經營策略之個案研究」。主要針對國內某集團業者之經營策略作深入研究。個案公司過去以經營墓園、納骨塔為主，並未跨足禮儀服務的業務，而近幾年來由於外在環境及消費市場的轉變，傳統的經營方式已經不足以應付消費意識日漸高漲的顧客，同時，單純服務往生者的方式並不能滿足業者的需求，透過生前契約，更進一步將市場擴及到活人，即未來市場，因此業者應採取何種服務策略以建構最佳的競爭優勢是本研究欲探討之處，故本研究以此為研究範圍。關於殯葬管理的層面非常廣，本研究僅把重點放在個案公司的經營策略上，探討業者經營上的關鍵成功因素以及潛藏其中的問題，以供業者未來制訂決策之參考。

第二章 文獻探討

第一節 服務業相關理論

行政院主計處將殯葬業定義為「社會服務及個人服務業」；殯葬管理條例中亦清楚的將殯葬業定義為服務業，並分為殯葬設施經營及殯葬禮儀服務業。殯葬業在今日作為一種服務的營利事業，其經營型態及經營策略便有別於其它產業，因此本節將針對服務業相關理論作一探討。

一、 服務的定義

殯葬服務業近年來有感於提升服務品質以強化其競爭優勢的重要性，紛紛導入 ISO 9000 品質保證制度，其中 ISO 9002 品保制度便適用於生產、安裝和服務的品保模式，根據 1994 年版的 ISO 9004-2（服務業之指導綱要），將服務定義為「凡供應者在顧客之介面上的活動，以及供應者內部活動所產生之結果，以求滿足顧客之需求，均屬於服務的範圍」。

80 年代後，服務相關議題受到學者們的重視，因而產生許多對服務的研究。各學者對於服務的定義也各有解讀，茲將中外學者對於服務的定義描述整理如下：

- （一）Kotler（1996）將服務定義如下：「所謂服務，是指一項活動或一項利益，由一方向他方提供了，本質上是無形的，也不產生任何事務的物權轉變者」。
- （二）Murdick，Render and Russed（1990）定義服務為：「幫助生產、運銷貨物以及增加人類生活的活動」。
- （三）杉本辰夫（1986）認為服務是直接或間接以某種型態，有代價地供給需要者所要求的事務。服務以滿足顧客的需要為前提，是達成企業目的並確保必要利潤所採取的活動。
- （四）美國行銷協會（1960）將服務定義為：「服務係指銷售或附帶於一般產品之銷售所提供的活動、利益或滿足」。

二、 服務的特性

根據市場學家的研究指出，服務具有下列幾個特性：

1. 無形性：任何商品都具有有形與無形的特性，差別在於兩者之間相對程度的大小（Rushton and David，1989）服務不像產品具有實質的形體，一項服務在購買之前，看不見、嚐不到、摸不到也聽不見，即服務是不具形體的過程，因此消費者很難在購買前確知服務的好壞（Zeithaml，1981）。
2. 不可分割性：服務的提供與消費幾乎是同時發生，服務於進行時，通常服務者與被服務者必須同時在場，例如麥當勞的服務人員必須等待顧客前往才能提供點餐服務，而服務人員與顧客間的互動過程也影響整個服務過程的品質（Parasuraman，Zeithaml and Berry，1985）。
3. 變異性：同一種服務會隨著消費者、服務人員以及服務提供時間與地點的不同而有差異（Booms and Bitner，1981）。
4. 易消滅性：服務不像有形的產品，必須當場接受服務，無法儲存以後再用。
5. 缺乏所有權：服務的生產和消費過程中，不涉及任何東西的所有權轉移（例如服務人員的微笑或親切的態度）。
6. 高度接觸與互動性：服務者通常需和顧客面對面的接觸，並且設法滿足不同層級顧客的喜好及需求。高度顧客互動的服務業乃是指顧客可以任意干預服務過程，以得到額外的服務（顧志遠，1998）。
7. 勞力密集性：服務業在服務的過程中，由於服務的不可分割性，使得服務人員成為服務業的關鍵因素，因此大多數服務業需要高密度的人力（嚴勝雄，1992）。

由於服務具有以上特性，企業便將服務的過程或手段視為一種藝術，既然是藝術就難以用製造業的方法來管理，因此往往將服務不良而產生的顧客抱怨，視為不可避免之惡，而不思改進。過去殯葬業的污名化便是在這樣的情況下產生。在殯葬服務業裡，許多工作所需的社會性技能，遠比技術性技能為多。今天有許多殯葬服務業策略的目標，將人與人的接觸視為個人化服務的基本要求，而這種以專業化、人本的要求無疑是未來

發展的重大主流。由人來幫助人所獲得的滿足是難以限量的，它的功能不應被低估為僅僅是提供顧客的需求，或利益的交換。

三、 服務業的分類

Lovelock 回顧過去有關服務業分類的相關文獻，提出五種服務業分類架構，並討論各種分類架構對行銷管理策略的影響與類含。這五種服務業分類架構如下（Lovelock，1983）：

- （一）依服務活動的本質：服務是一種行為，行動或是績效。所以有兩項最基本的要素，第一，行為的對象是誰（或是什麼）；第二，行為的本質是有形的，還是無形的。換句話說，服務業可以這兩個構面來做分類（Berry，1980）。
- （二）服務組織與顧客的關係：服務組織與其顧客的關係經常是長期且持續的。所以，服務業也可以以服務組織與其顧客的關係來分類，是會員關係，還是沒有正式的關係。維持會員關係的服務組織知道現有的顧客是誰，也知道他們利用那些服務，或是利用服務來做什麼。這些資訊對市場區隔非常有用。服務組織與顧客的關係，對定價也是很重要的資訊。
- （三）服務人員顧客化程度和主觀判斷空間的多寡：服務是在顧客消費的同時生產的，而且顧客通常參與服務提供的過程。因此，服務會因應顧客個別的需求而調整。對某些服務和某些顧客而言，速度、一致和便宜，可能比顧客化服務要來得重要。一般來說，顧客希望在消費之前可以知道服務的內涵，驚訝和不確定通常是不受歡迎的。
- （四）服務的供需特性：服務具有易逝性，因此，可以從服務的供給和需求兩個構面來作為服務的分類架構。需求構面考慮需求隨時間變化的程度，供給構面能量能夠滿足尖峰需求的程度。
- （五）服務的提供方式：服務提供方式考慮服務點的可得性，是僅一家別無分號，還是有很多服務點；第二個構面考慮顧客與服務組織的互動特性，是顧客到服務組織、服務人員造訪顧客還是顧客與服務組織不必實體接觸。

四、 殯葬服務業之特性

依據我國行政院主計處行業分類標準（第七次修訂，90年1月）來說，服務業為第三產業。包含以下之各行業：

1. 商業：批發業、零售業、綜合貿易業、國際貿易業、餐飲業。
2. 運輸及通信業：交通事業、倉儲業、通信業。
3. 金融保險及不動產業：金融業、證券期貨業、保險業、法律及工商服務、機械租賃、不動產業。
4. 其他：公共行政、環境衛生、社會服務、文化事業、個人服務業。

殯葬業在上述服務業分類的方式中，被歸類為其他類別中的個人服務業，關於殯葬服務業的服務特性本研究根據 Lovelock（1983）所提出的分類架構將其歸類如下：

- （1）服務活動的本質：服務範圍涵蓋有形和無形的活動，包括人的身體和心理層面。
例如：遺體接運與臨終諮詢。
- （2）服務組織與顧客的關係分類：殯葬服務可以分為單次間斷的會員服務及單次間斷的非會員服務（購買生前契約者為公司會員，會員與非會員間在價格與所用物品上都有差異）。
- （3）顧客需求程度：殯葬服務需要針對不同文化、族群、地區、宗教或其他需求的顧客提供服務（例如金字塔頂端顧客），可說是顧客化程度非常高的行業。
- （4）服務的供需特性：殯葬儀式的舉行時程仍深受國人選好日子的觀念影響，因此有淡旺日、淡旺季之分。服務的提供隨時間變動程度大。
- （5）服務的方式：在服務的方式上，企業化殯葬業者，目前是以廣設服務據點並且由顧客光臨公司的方式服務顧客。

第二節 策略的定義

競爭策略是近年來在國內產官學三方面非常熱門的課題，從企業的競爭到國家的競爭。策略的分析、計畫和執行都是管理者最為重視的活動。本節內容係針對經營策略和分析工具相關文獻進行探討。

策略探討的是差異性的問題，其目的在於替企業找出可供未來發展的經營型態，藉由策略活動，為企業及顧客創造價值。企業對於策略的考量標準有二，第一項是企業所屬的產業結構。不同產業對於競爭上的差異便有所不同，相同的，並不是所有產業都能提供相同的獲利機會。第二項是企業對於本身在產業中的定位。一個產業不論其平均獲利如何，都一定能找出獲利能力較佳的環節（Porter，1998）。Hill & Jones（1998）認為，策略是管理者為獲致卓越的組織績效所採行特定型態的決策與行動。吳思華（1998）認為策略是企業有效運用資源來進行未來發展方向、藍圖及經營作為的決策。Aaker（1985）則認為策略是由市場組合、投資程度、功能領域策略、持續競爭優勢（SCA）、資源配置、綜效培養等六個構面所組成。

殯葬產業面對的環境和過去不同，因此，經營策略的有無及策略品質的優劣在產業結構的環境變遷下與本身企業所擁有的關鍵成功因素，實為企業營運成敗的主因。Aaker所提出的策略定義，由於涵蓋行銷、策略管理、組織政策等方面，因此本研究以 Aaker 之策略定義為基礎模式，並以其發展之策略規劃模式來分析殯葬產業之策略，並佐以 Porter 提出的五力分析，就五個競爭力的議價能力，探討其產業結構。由於 Aaker 在競爭策略上是採行 Porter 之模式，因此本研究亦利用 Porter 在 1980 所發表之三個一般性競爭策略：（一）成本策略（二）差異化策略（三）專精策略，作為策略研擬之基礎。茲將國內外各學者對於策略的定義彙總如表 2.1 所示：

表 2.1 國內外學者對策略定義彙總表

年代	學者	策略定義
1965	Anosff	策略是制定決策的規則，是由產品、市場範圍、成長方向、競爭優勢與綜效所組成。
1971	Andrew	為達成組織特定目標、政策與計畫的組合，並藉此以描述組織目前及未來的業務方向。
1976	Glueck	為了達到組織的基本目標而設計的一套統一協調的，包含廣泛的以及整合性的計畫。
1980	Porter	企業為了取得在產業中較佳的地位所採取的攻擊性及防禦性的行動。
1980	許士軍	策略代表為達成某特定目的所採取的手段，表現為對重要資源的調配方式。
1980	Smith & Walsh	策略是帶著方案到達企業目標之路徑。
1982	Allan	策略就是達成目標的一般方法。
1984	大前研一	策略的制度是為了解顧客的需要，並盡力去滿足顧客的需要，真正的策略是替顧客創造價值，而且是令其滿意的價值。
1985	Aaker	策略是由市場組合、投資程度、功能領域策略、持續競爭優勢（SCA）、各事業單位間資源配置、綜效等六個構面組成。
1985	Cool	策略是一組活動及應用資源在此組活動上，以便使企業達成競爭優勢及目標的方案。
1990	Robbins	企業基本且長期目標的決定、行動過程的採行或是為了實現目標所需資源的配置行為。
1995	司徒達賢	策略代表一種重點選擇，企業生存空間，指導功能性政策之取向及建立長期競爭優勢等。
1998	Hill & Jones	策略是管理者為獲致卓越的組織績效所採行特定型態的決策行動。
1998	吳思華	策略是有效運用資源、未來發展方向、勾勒發展藍圖、採取適當經營作為的決策。
1999	Miller & Dess	策略是為幫助組織實現其期望目的，所擬定的計畫或是已經採取的行動。

資料來源：本研究整理（整理自 黃永松（2002）、唐淑芬（2002）、吳博雯（2000））

第三節 策略管理

本節將從策略層級、策略構面、策略規劃及分析工具四方面來說明策略管理。

一、策略層級

一般策略管理所涉及的層級可區分為事業層級策略、功能層級策略及公司層級策略等三個層面。

(一) 事業層級策略 (Business Strategy)

所謂策略管理的事業層級，就是企業與其他競爭者直接短兵相接的戰場。競爭對手可能是一家更大型企業內的個別事業單位，或者本身就是獨立事業體。在事業層級中的決策定義我們可以將他解釋為創造一種既能吸引顧客，又能擴大市場佔有率的產品策略，因此決策上即以產品的市場佔有率作為目標，一旦目標確定，便展開一連串針對產品研發、製造及原料採購上的策略規劃。這種處於競爭環境中的事業，所採取運用的策略形式大致分類為差異化、低成本或是專精策略。從顧客立場來說，就是能獲得更好、更便宜的產品或服務 (Miller & Dess, 1999)。若要在事業層級建立優勢，大多得從這三個策略構面著手。因為競爭發生在事業層級，此處的策略管理對企業的整體成功與否具有決定性的影響力。

(二) 功能層級策略 (Functional Strategy)

功能性策略涉及組織內部任務實際運作的層級，事業能否保持競爭優勢，關鍵在於組織是否能為它的顧客創造價值。而創造顧客價值的工作遍佈於各種事業過程中的功能層級上 (Miller & Dess, 1999)。功能性策略泛指事業策略下的執行性策略，例如：生產策略、行銷策略、人力資源策略、財務策略等。

(三) 公司層級策略 (Corporate Strategy)

公司層級策略是多角化企業決定各事業單位之間如何持續的維持及提升競爭優勢，或者改善現有事業的競爭優勢，其常見策略包括垂直整合、收購、策略聯盟與內部

發展，這些不同型態的策略經過組合可以產生一系列的選擇。例如公司採用垂直整合的主要理由，是要達成各事業體間整合的經濟效益，以降低成本及提高品質。同樣的，來自相關領域多角化的主要利益，是因為獲得事業體間的綜效或範疇經濟。

二、策略構面

從上述策略層級中可以得知本研究中，個案公司為一集團化企業，殯葬服務事業是從屬於集團下的事業體，因此本研究將針對殯葬服務事業體的策略進行探討。

企業事業的策略制訂，除了瞭解策略之意義外，還需針對策略的內涵加以解剖，這些經過剖析後的細項，可稱為策略構面，決策者可以透過不同的策略構面來分析掌握企業所面臨的經營現況，以制訂符合企業目標之策略（吳思華，1996）。

在事業層級的策略構面上，本研究整理了四位論述較完整及配合本研究架構之國內外學者的理論做說明。

（一）司徒達賢（2001）

司徒達賢提出企業事業的策略可以用六大構面來描述：

1、產品線廣度與特色

企業提供的產品或服務為何？與同業所提供的產品有何差異？同業間產品或服務的特色共有哪些？產品特色？單一產品或多產品線？如何創造特色？

2、目標市場之區隔方式與選擇

如何界定與選擇目標市場？區隔方式的策略意涵為何？區隔中顧客購買行為是否配合產品的深度及特色？

3、垂直整合程度之取決

在產業價值鏈中，企業可以選擇專注其中某一個或某幾個價值活動，而是否投注某價值活動需衡量企業的規模、垂直整合程度、競爭優勢、目標市場等因素而定。

4、相對規模與規模經濟

與競爭者相較，以何等規模為競爭最適？有哪些規模經濟效益？以及廠商是否具有經驗曲線，以降低成本。

5、地理涵蓋範圍

營運市場為本國？或國際？此與企業規模經濟、目標市場、產品運輸等都有密切關係。

6、競爭優勢

決策者希望透過上述五項的策略決策，創造出事業所享有的功能性競爭優勢。

(二) M.E. Porter (1998)

表 2.3 所列之策略分類架構中，以 M.E. Porter 提出的三種一般性策略架構(圖 2.1)最為後來之學者所青睞。

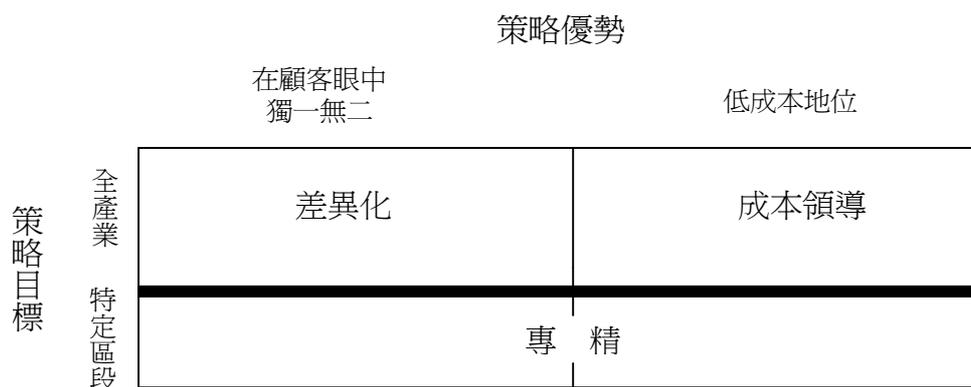


圖 2.1 M.E. Porter 三種一般性策略架構

資料來源：波特 (1998)。周旭華 (譯)。競爭策略。

Porter 強調策略的訂定與執行取決於產業的競爭程度，而策略型態可按策略標的及競爭優勢的構面分為三種競爭策略；差異化策略、成本領導策略與專精策略，策略架構分述如下：

1、差異化

在追求以差異化為基礎的競爭策略時，企業企圖創造出受到顧客高度評價或成為全產業獨一無二的產品及服務，造成差異化的作法如下：

- (1) 產品特色：產品的實體特徵或功能可以成爲差異化的重要型式。
- (2) 售後服務：方便性與服務品質可能也是顧客在挑選產品時的關鍵要素。
- (3) 吸引人的形象：這是許多時尚產品的行銷基礎。
- (4) 科技創新：科技爲許多企業提供競爭優勢的基礎。
- (5) 商譽：卓越的商譽是銷售的重要來源。
- (6) 地位象徵：針對金字塔頂端消費者所提供的產品或服務。

2、成本領導

成本領導策略的作法是取得整體成本領先地位。傳統的成本領導策略是指提供陽春型的產品給較大市場區隔中最典型的顧客。一般而言，當產品的標準化程度提高後成本就能夠下降，因此低成本的服務業者若能提供標準化的套裝組合服務供應廣義的市場，藉著「規模經濟」與「經驗曲線」賺取最高可能的利潤。

3、專精策略

所謂專精策略，就是「專注於特定客戶群、產品線或地域市場」。集中策略的根基是：「專注於特定目標的公司，與那些競爭範圍較廣的對手相比，以更高的效能或效率，達成自己小範圍的策略目標。」集中焦點的結果，企業也許更能滿足特定目標的需求，建立差異性、降低服務成本，甚至兩者兼得。

(三) Aaker (2000)

Aaker 認爲雖然有各式各樣的策略，但多數都是要獲得持續性的競爭優勢，Aaker 提出持續競爭優勢 (SCA, Sustainable Competitive Advantage) 的基礎便是企業的資產、能力，還有各項功能領域策略配合所產生的綜效。他提出五種策略目標：差異化策略、低成本策略、先佔優勢策略、焦點策略及綜效。舉例來說，低成本策略的途徑爲：陽春型產品、生產程序、經濟規模和經驗曲線。焦點策略運用了市場區隔和低成本。通常包括縮小產品線或市場。先佔優勢策略是事業體採用新的策略產生資產或能力，可以運用在組織、供應系統、產品、顧客和配銷系統上。如圖 2.2 所示。

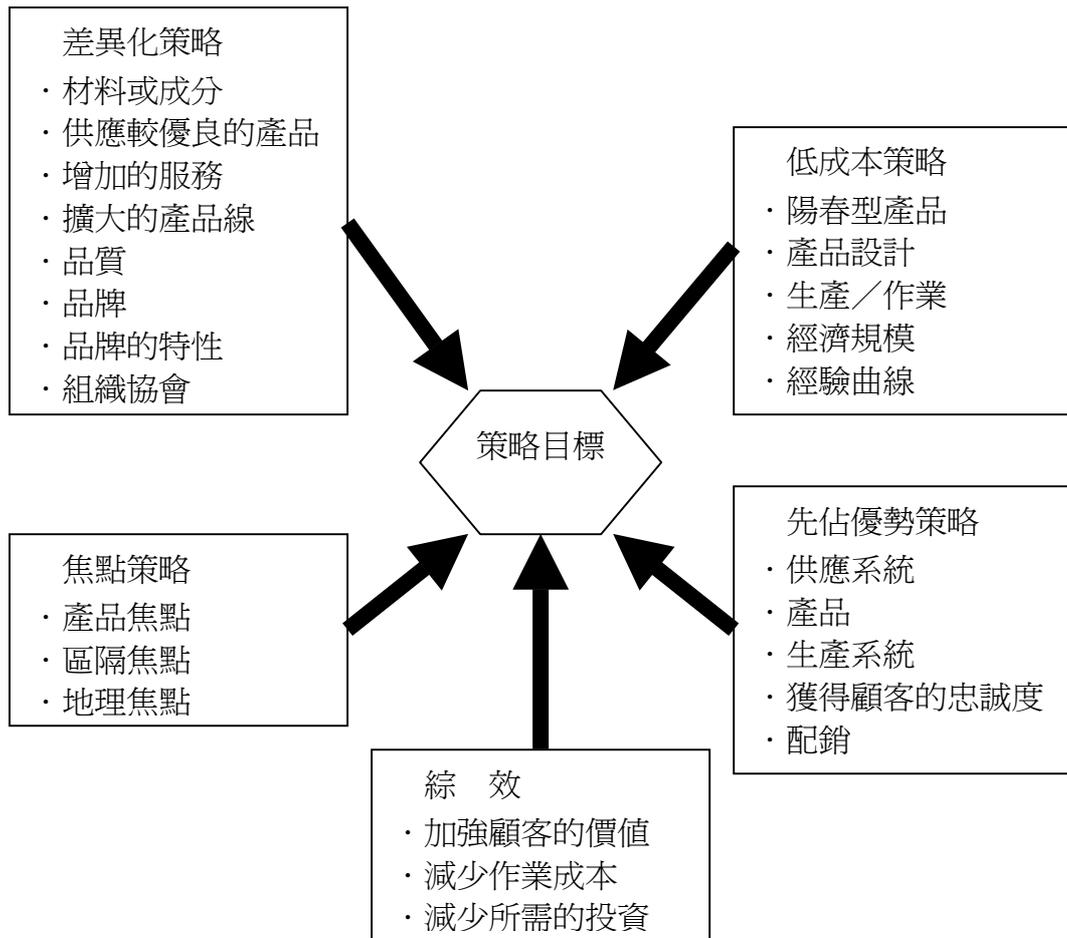


圖 2.2 策略目標的選擇架構

資料來源：Aaker (2000)。翁景民 編譯。策略行銷管理。

1、差異化策略

差異化策略是提供與競爭對手有所差異的服務或產品，而所謂的差異化是由顧客所認定的。附加的價值可影響顧客的選擇並帶來顧客的滿足。藉由附加價值可產生許多有別於競爭對手的方式。例如更有人性化、快速的服務。差異化的方式有許多種，而成功的差異化策略必須具有三項特性：創造顧客價值、提供認知價值、不易被對手模仿。

2、低成本策略

低成本策略是指企業可以透過經濟規模、經驗曲線、低勞工成本或自動化生產來取得低成本優勢。一個成功的低成本策略通常涵蓋許多構面，成本由企業內不同的面向所組成，並且由成本取向的文化所支持，例如高層管理、報酬、系統、結構和文化均必須

配合降低成本才能成功的達成低成本策略的目標。

3、焦點策略

焦點策略可避免策略的稀釋或轉移，它較可能形成持續性的競爭優勢，當企業的計畫、投資、文化都朝著同一個目標時，結果是資產、能力增加，策略符合市場需求。企業若缺乏資源而無法在廣大的產品市場競爭，就應集中焦點才能有效的在市場上競爭。

4、先佔優勢策略

先佔優勢是一個產業進入新產品市場時所採取的策略，由於它是第一個使用此策略，產生競爭對手無法模仿的資產和能力，例如取得原料的優勢、主控供應鏈的優勢或成為第一品牌的優勢。一個可持續的先佔優勢會形成產業技術或服務的領導者及優先獲得資產，先佔優勢不是自動的，而是需要積極和持續的投資和管理。

5、綜效

綜效是指企業組織的文化和特性，使部門間的加乘效果優於獨立加總的效果，整體來說，企業部門間的綜效可以增加顧客的價值、減少企業作業成本及減少所需的投資。

（四） Glueck（1976）

Glueck 認為在制訂企業策略時要考慮的中心問題是企業當前的業務範圍何在，以及將來所希望的業務範圍何在。因此在探討企業的策略問題時，他將其分成四種可行的策略方向：

1、穩定策略

穩定策略常被認為是一種無為而治的策略。除了剛剛起步的企業之外，企業決策者在作策略選擇時總會考慮一個可行策略—以不變應萬變。在執行上，穩定策略往往是以一種順其自然的方式來追求企業的目標，對產品線的功能性管理、配銷通路以及生產能量可能作小幅度的一些改變。但垂直整合方面的重大改變不致發生。

2、成長策略

成長策略的基本哲學是：墨守成規，不求進步則無異自取滅亡。因此在成長策略下，

企業將其目標大幅提高使之遠超過過去的成就水準，一般選擇成長策略的理由有：

- (1) 在急速變化的產業裡，穩定策略可能會帶來短期的成功，但在長期上卻會導致敗亡。因此爲了生存必須成長。
- (2) 許多企業經理認爲有成長就表示經營的效能高。
- (3) 有些企業經理認爲成長策略會爲社會帶來利益。
- (4) 經理人員的個人動機是成長策略的最佳解釋。在穩定策略下，風險固然少，但經理人員的各種報酬也少，因此許多經理人員不惜放手一搏而採取成長策略。

3、綜合策略

綜合策略是針對不同的環境壓力，實施不同的策略，在綜合策略下，決策者會將不同的策略方向應用到企業的各部分，或者應用到不同的時間階段。例如：

- (1) 某些事業部採成長策略，某些事業部採穩定策略。
- (2) 某些事業部採穩定策略，某些事業部採退縮策略。
- (3) 某些事業部採退縮策略，某些事業部採成長策略。
- (4) 三種策略在各個事業部之間混合使用。

4、退縮策略

退縮策略是最少用到的策略，因爲其作法有違決策者追求成功與成長的天性，因此除非痛下決心否則很難實行。退縮意味著失敗，和減價求售一樣，都是企業經理人盡可能避免的。不得以而實行退縮策略之理由有：

- (1) 企業績效差或不符理想。
- (2) 企業在實行以上三種策略後，並未完滿的達成企業目標，因此爲了應付來自股東、客戶等的壓力，不得不採取此一最後手段以圖改進績效。

三、策略規劃

在殯葬服務業目前激烈的競爭環境中，策略正確，縱使執行上稍打折扣那麼目標雖不中亦不遠矣；反過來說，若策略錯誤，執行很有效率，可能在目標的達成上演變成失之毫釐，差之千里。因此如何進行企業目標與策略間的互動關係，策略規劃便有其重要性。策略規劃過程並沒有一個所謂的模式。反而，在區分策略形成與策略執行時，有許多相似的過程並具有某些共同的特點（Miller & Dess，1999）。策略規劃模式可以從許多不同的來源抽取出概念。以下介紹幾位學者在策略規劃上的論述。

（一）Hill & Jones（1998）

Hill & Jones 提出策略規劃程序的基本架構，如圖 2.3 所示，分為五個主體，分別為：

- 1、 企業使命與主要目標的選擇。
- 2、 分析外部競爭環境以找出機會與威脅。
- 3、 分析內部環境以找出優勢與劣勢。
- 4、 策略選擇：必須建立在優勢上並能改進劣勢，能利用外部環境的機會克服外部威脅。
- 5、 策略執行：設計適當的組織結構與控制系統，使策略得以付諸實行。

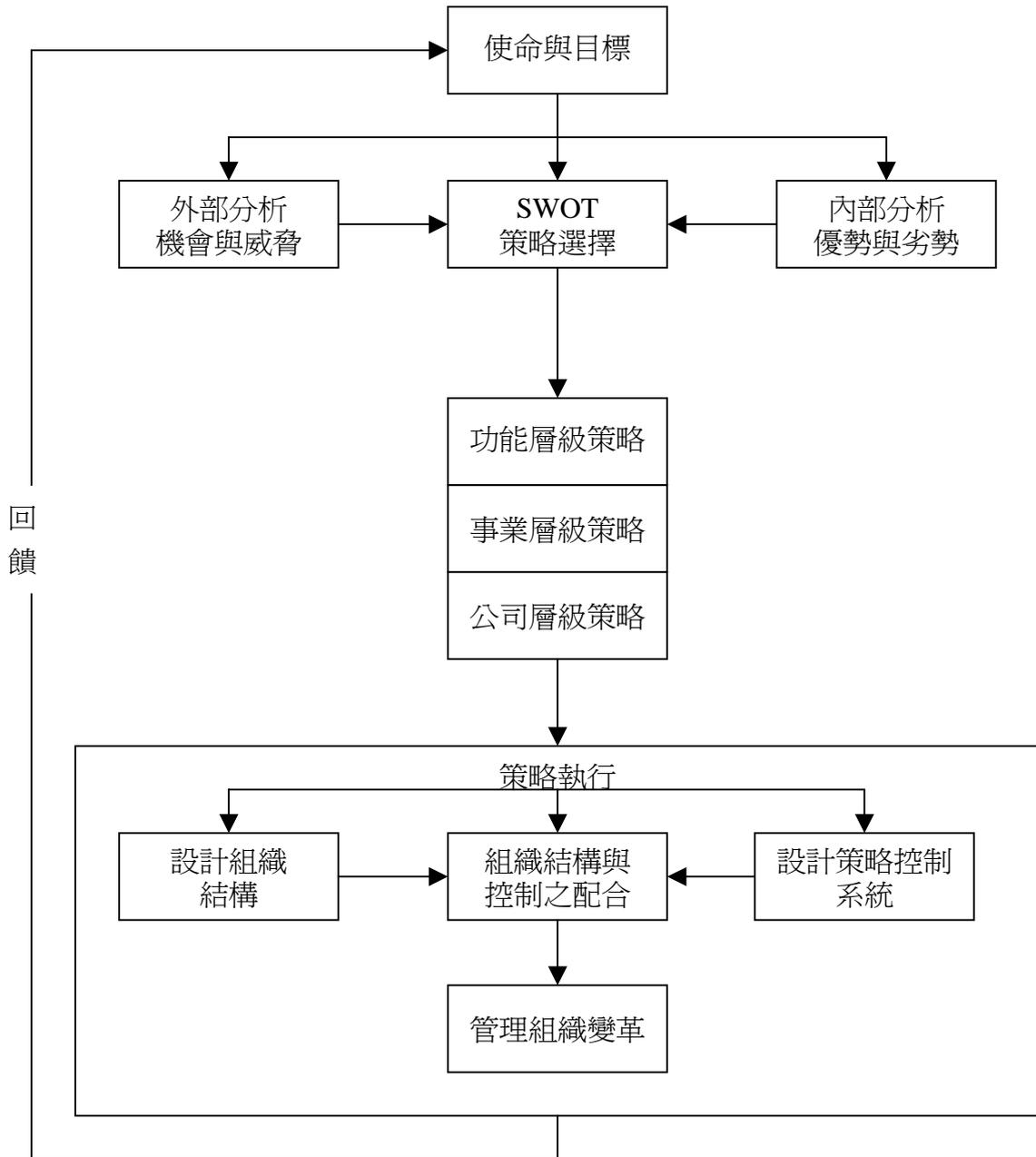


圖 2.3 Hill & Jones 之策略規劃程序架構

資料來源：Hill & Jones (1988). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. (引自 唐淑芬)

(二) Mill & Dess (1999)

在策略規劃模型中，發展與執行計畫的步驟係以一個聯繫的方式進行。依據之前描述的策略規劃之使命與其目的，先確認出可行的策略，然後在形成偏好方案之前加以評估，最後再完成策略形成的細部過程。策略可以透過一系列詳細、短期的計畫或方案來執行，每一個層級的計畫或方案都有其獨立的預算。隨著這些計畫或方案的進行，預算

的擴張，必須對初步的結果進行評估，而且評估的結果會作為下一步驟的投入資訊，最後以一種回饋迴圈的方式形成整個過程（Miller & Dess，1999）。如圖 2.4 所示：

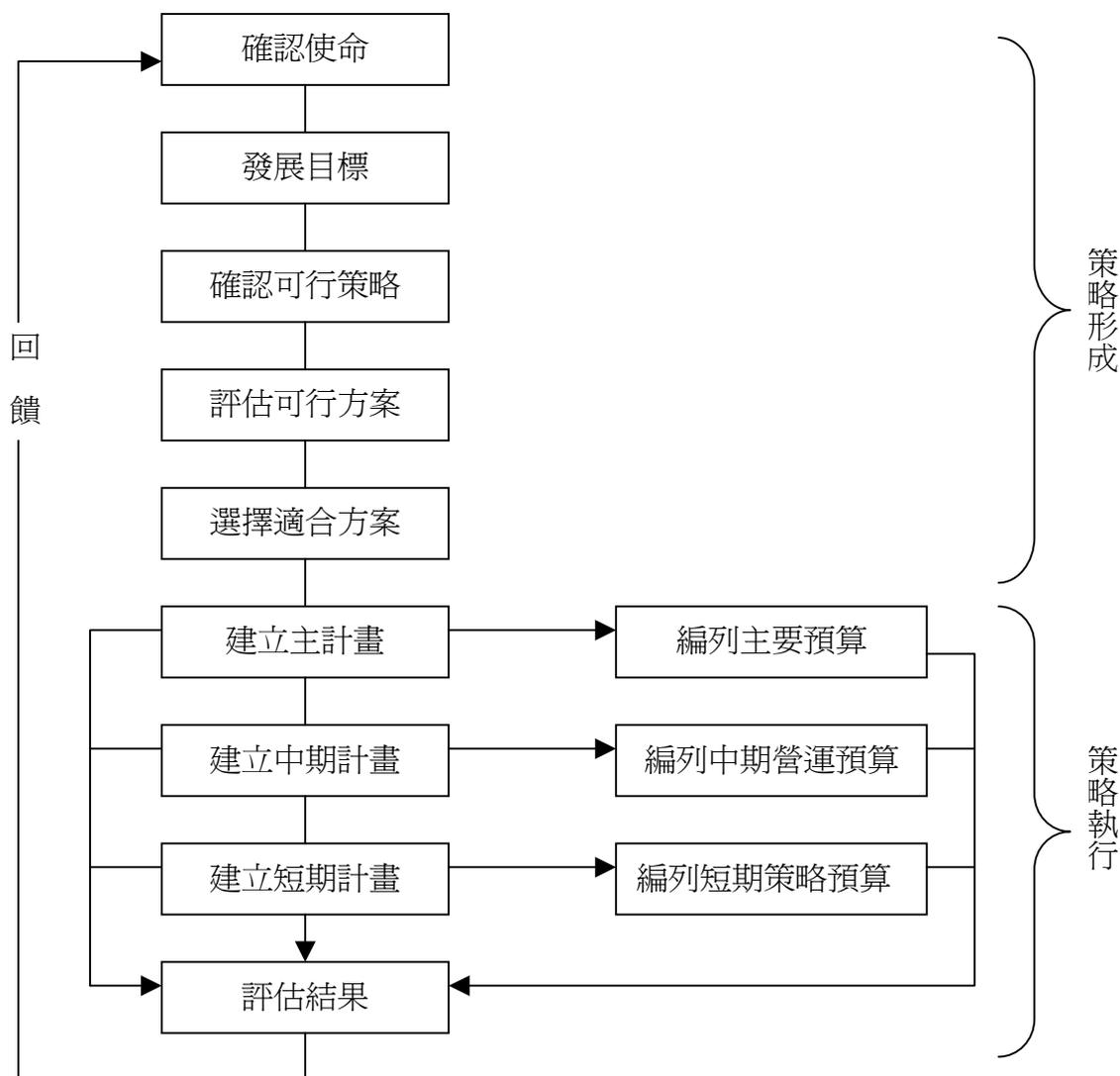


圖 2.4 Miller & Dess 策略規劃的一般性模型

資料來源：Miller & Dess (1999)。蘇哲仁、林家五 (譯)。策略管理。

(三) 吳思華 (1996)

策略規劃程序包括策略分析、策略研擬與策略執行三項基本任務，策略規劃的工作，通常以確認策略現況為起點，透過策略分析的階段，尋找可行的策略方案，在經過評估後，選定適當的發展策略，並據以制定企業的功能性政策，調整組織架構、改變作業系統、重塑企業文化，使新的策略構想得以具體落實。吳思華提出動態的策略規劃流

程如圖 2.5：

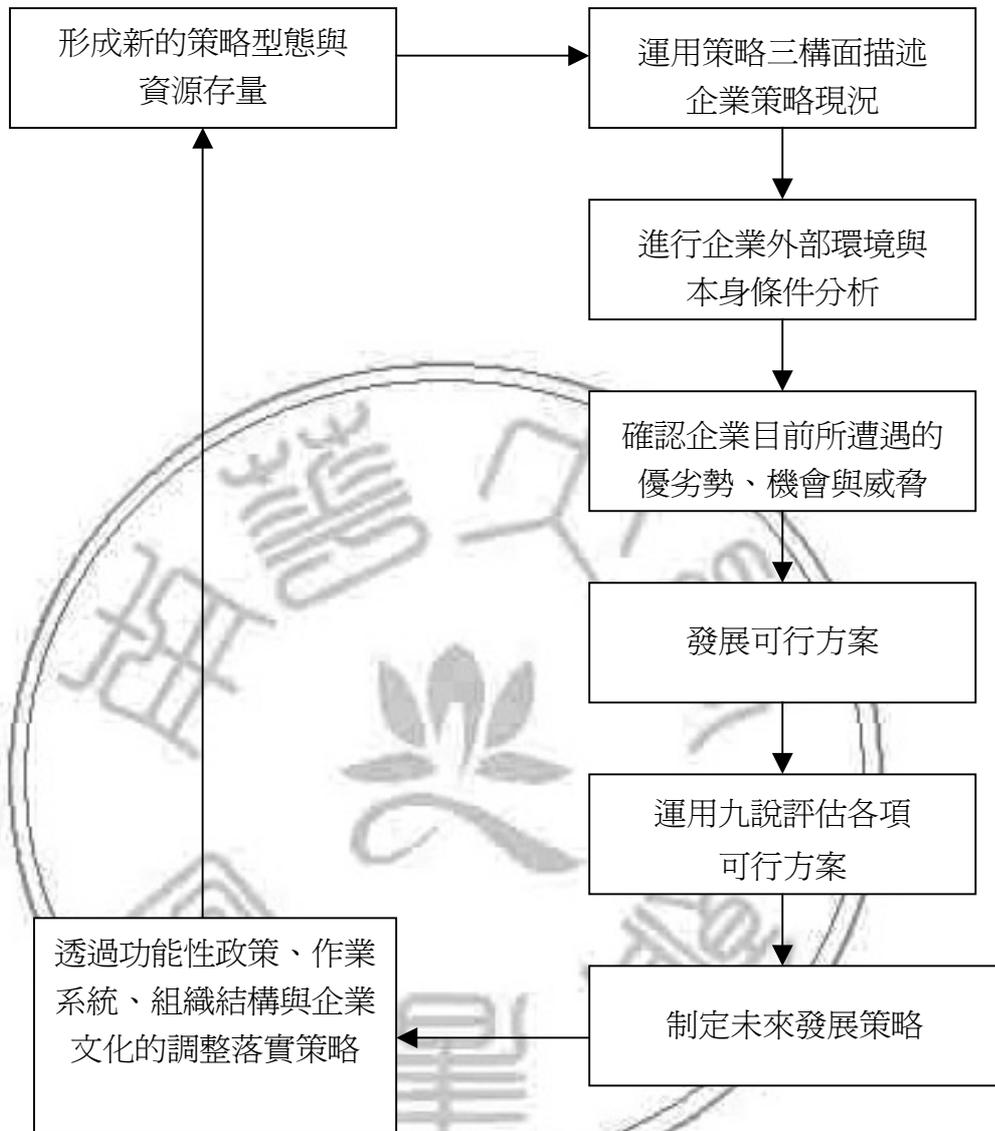


圖 2.5 吳思華策略規劃程序

資料來源：吳思華（1996）。策略九說。

（四） Aaker（1984）

Aaker 之策略管理模式著重於投入產出的概念，在擬定策略時需要投入外在分析及內在分析，而各項策略即為產出，如圖 2.6。

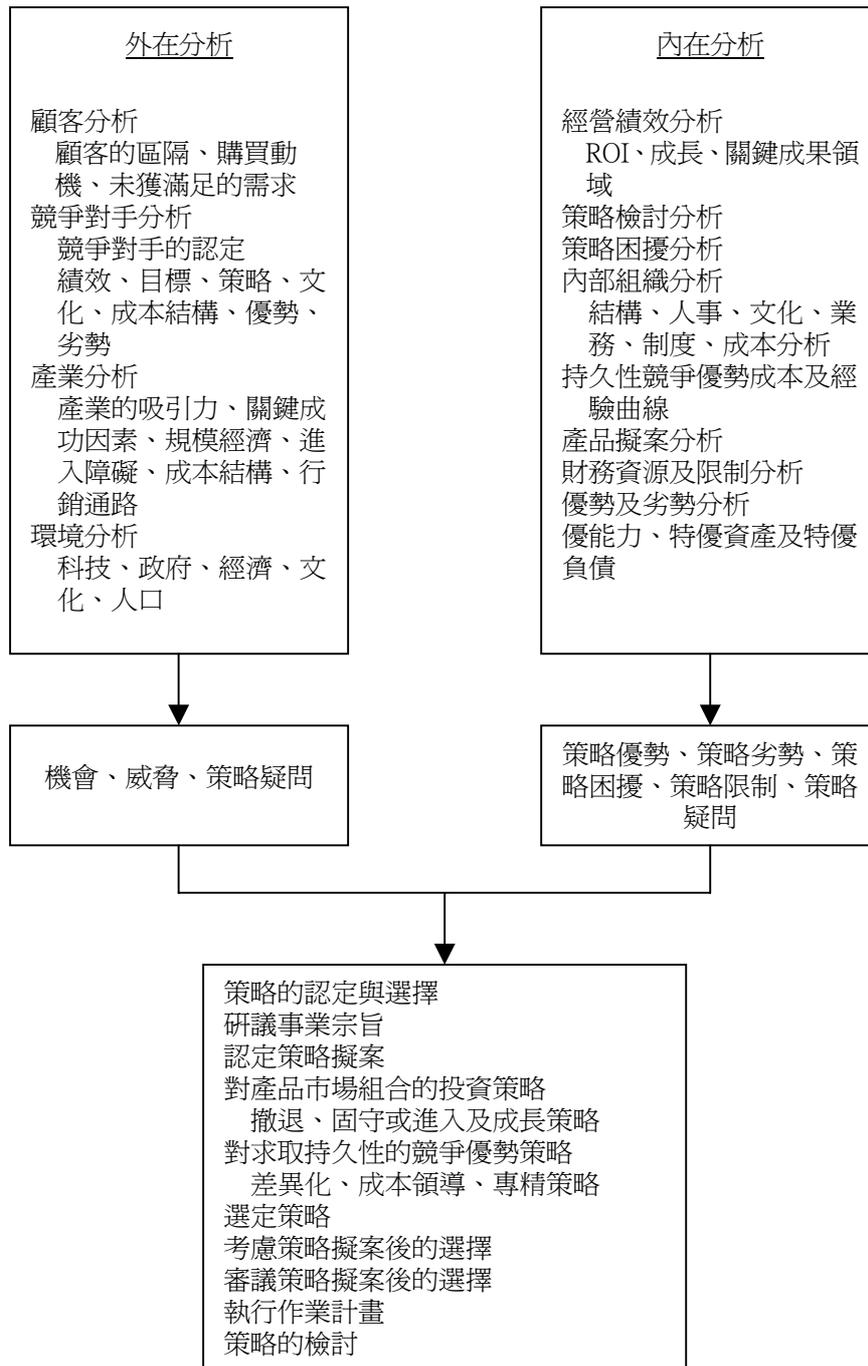


圖 2.6 Aaker 策略市場管理的構成概要

資料來源：Aaker (1988) *Developing Business Strategic*.

Aaker 認為透過外在分析，可以指出企業出現的機會和威脅以及組織策略上的疑問，而透過內在分析，可以瞭解企業本身的優劣勢、限制和疑問，在完成內、外在分析後，即可進行策略的認定及選擇。

Aaker 提出的策略規劃架構提供完整的細節及任務內容，搭配策略分析工具 SWOT 與五力分析，可適用於企業發展策略之參考架構，因此本研究選擇 Aaker 之策略規劃架構做理論模式的參考。傳統策略規劃型態中，企業在策略規劃的流程上皆會將內外在環境作一詳細的分析，以研擬出適合公司發展的策略。以下針對 Aaker 對於策略規劃的論述作介紹。

1、外在分析

外部分析的目的就是藉由認知企業的機會、威脅和策略上的不確定性來影響策略，成功的外在分析必須一針見血，外在環境是指，企業所面對的各項環境因素，包括顧客、競爭對手、產業與大環境，企業在進行策略分析時，這四部分均應加以詳細的分析考量。

- (1) 顧客分析：用來瞭解市場區隔、購買動機與未被滿足的需求，顧客分析所延伸的課題包括了顧客對於價格的敏感度、品牌的忠誠度、應用程度。
- (2) 競爭對手分析：分析的目的在於界定現有的競爭對手與潛在的競爭對手，在確定誰是競爭者後，企業必須去評估競爭者所可能採取的目標策略、成本結構以及根據競爭者的資產或競爭力來評估它。在分析競爭對手上，可以從以下兩個面向著手：首先，先從顧客著手，經由市場調查的方式分析和本公司競爭相同顧客的對手其產品或服務間的替代程度。其次，競爭者的供應商、行銷通路、廣告及財務報表等都是獲得競爭者資訊的方式。
- (3) 產業分析：產業分析建構在顧客和競爭者分析的基礎上，用以策略性的判斷產業動向及未來發展潛力。產業分析通常包含產業的成長性、獲利性、成本結構、配銷管道、趨勢與發展及關鍵成功因素。
- (4) 環境分析：外在分析的目的在於掌握可能影響策略的各種機會與威脅，因此除了顧客、競爭對手及產業的分析外，環境的變動對企業的策略選擇上亦有關鍵性的影響，通常環境分析可分成科技、政府、法律、經濟面、文化結構及人口結構。

2、內在分析

內部分分析提供了辨識策略形成中應予建立的優點，以及克服企業劣勢的手段。經由審視組織內部的各項問題，可以瞭解企業目前經營的績效、和競爭者相較之下的優勢，而在分析上也比對競爭者分析來得詳細完備，原因是有較多的資訊，例如明確的銷售數字、利潤、成本、組織文化等。

內部分分析通常注重在經營績效的衡量，銷售和利潤提供過去策略成功與否的指標，能幫助決策者未來是否修正或改變策略。而企業在評估內在環境的優劣勢時，除了和競爭者比較外，還應有前瞻性的願景，並評估目前的資源是否足夠支持未來的發展。

由於 Aaker 所提出之策略規劃架構中策略因子繁雜，加上研究者本身的能力所限及有些財務數字屬於商業機密取得不易，因此本研究只針對現有資料進行分析。

四、分析工具

本研究所參考的策略構面及策略規劃之模式上，著重在企業外在環境的機會與威脅之分析與內部優劣勢的衡量，其所應用的 SWOT 分析、五力模式與關鍵成功因素皆是策略分析上重要的工具，以下介紹本研究應用的三種策略分析工具之理論。

(一) SWOT 分析

Anosff (1965) 提出 SWOT 分析，他認為策略規劃的核心架構在於策略分析。SWOT 分析在於探討競爭環境的認知程度，經由 SWOT 分析後，企業可評估其本身的強處 (Strength)、弱點 (Weakness) 及其所處的外部環境的有利機會 (Opportunity) 及不利的威脅 (Threat)。而能使企業作為策略擬定時的重要參考，讓策略和資源獲得有效的執行發展和分配。

Barney 則進一步將 SWOT 分析歸納為兩個主流：一是強調外在環境的分析，以競爭策略獲得優勢，稱之為「競爭優勢環境模式」，外在環境包括總體環境、社會文化、政治法律、科技及產業環境等。另一是針對企業內部優劣勢作分析，稱為資源基礎理論 (Resource-Based View, RBV)。兩種思想主流，以策略思考的程序邏輯來說，競爭優勢環境模式為由外而內的觀點，資源基礎理論則是由內而外，兩者間交互的關係 (圖 2.

7) 相互應用，可幫助企業通盤了解內外環境以便有效分配資源及制定策略。

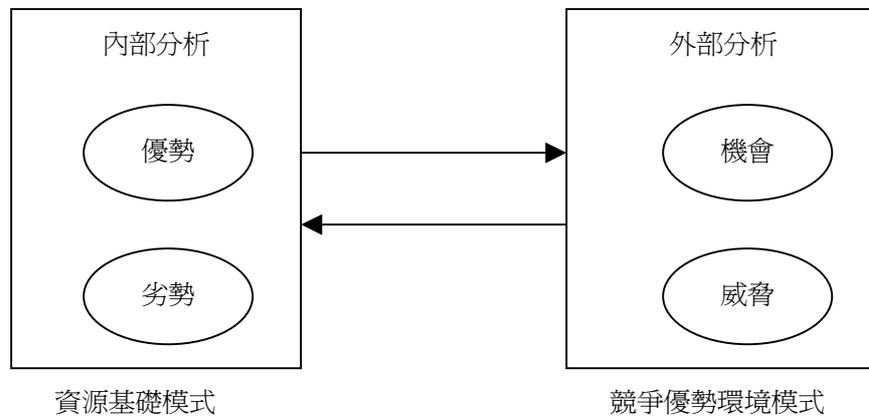


圖 2.7 SWOT 分析、資源基礎模式與競爭優勢環境模式之關係

資料來源：Barney (1991) . *Time Paths in the diffusion of Product Innovations* .

(二) 五力分析

競爭環境中結合了五種與企業策略特別有關的力量。五力分析是 Michael Porter 在 1980 年代所提出來進行產業分析的一種方法，所謂五力，是指「新公司的加入」、「被取而代之的威脅」、「客戶議價能力」、「供應商議價能力」、「現有競爭者之間的對立態勢」五種競爭力 (Porter, 2001)，這五種競爭力作用加總起來，就可以決定產業競爭的激烈及獲利程度。

五種競爭因素的影響力大小，會隨著各產業而有所不同，但對於產業的長期獲利能力都多少有決定性的影響。五種力量之所以可以決定產業獲利能力，是因為它們關係到企業的產品如何標價、必須負擔的成本及在該產業中競爭所需投入的資本。新進入者會威脅到整體市場的利潤，因為它帶來新的產能，企圖分食市場，使得各家企業利潤降低。有實力的顧客或供應商也會為自身的利潤而討價還價。激烈的競爭更導致廣告、行銷費用、產品或服務研發的成本增加，而企業犧牲利潤、削價競爭的結果，都導致產業的利潤降低。Porter 的五力分析模型涵蓋各層面的分析，產業架構要素如圖 2.8：

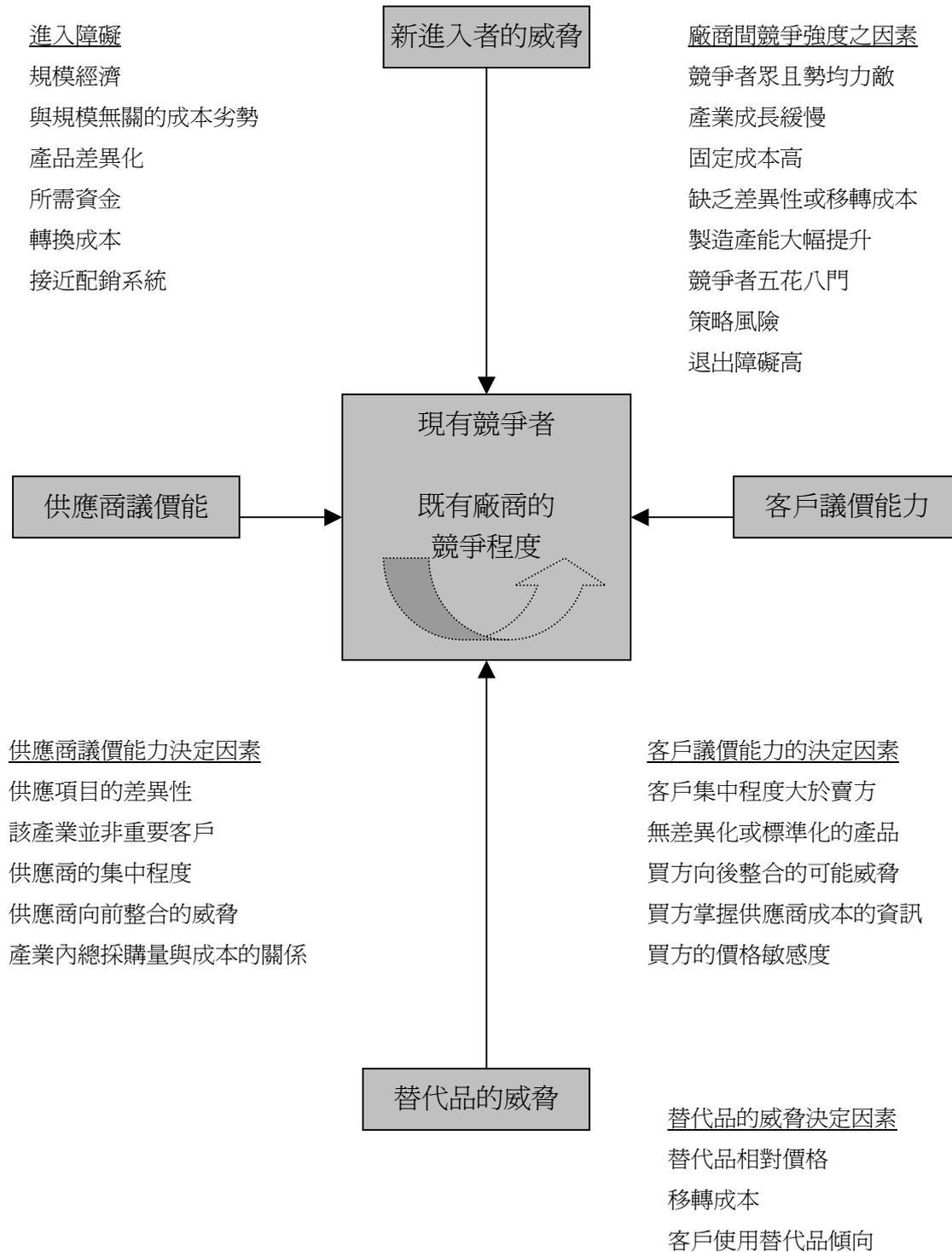


圖 2.8 五種競爭力之產業架構要素圖

資料來源：Michael E. Porter (1985) . *Competitive Advantage*

(三) 關鍵成功因素

關鍵成功因素 (Key Success Factor, KSF)，觀念始於組織經濟學，而 Banard 將之應用於管理決策理論上，認為決策所需的分析工作，事實上就是在找尋策略因子。Aaker (2000) 認為關鍵成功因素是公司面對競爭者，所必需具有之比其他企業更好的資產和能力，而策略的意義就是維持且善用擁有最多資源所帶來的優勢。

Leidecker & Bruno (1984) 提出 KSF 與策略之連結關係 (圖 2.9) 在分析上應包含總體、產業和企業本身三個環境層面，在三個層面上評估內、外在環境的優劣勢和企業本身的優劣勢，藉以有效的配置資源。

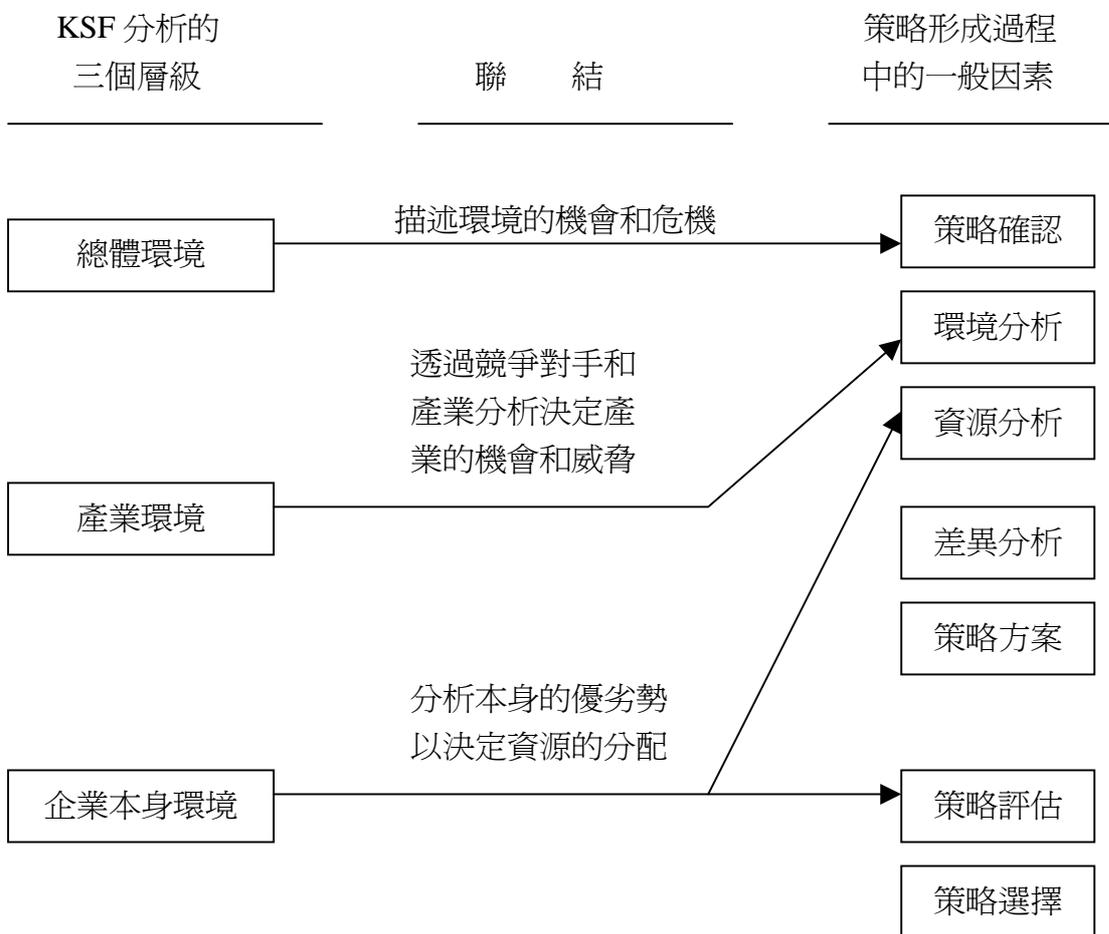


圖 2.9 關鍵成功因素層級與策略連結關係圖

資料來源：Leidecker, J.K. & Bruno, A.V. (1984). *Identifying and using Critical Success Factors: Long Range Planning*. Vol.17, p25

SWOT 分析固然能指出企業長期策略發展方向，但精準度仍然不足，因為 SWOT 將優勢視為機會，反之則是威脅，容易變成套套邏輯。再者，企業的優劣勢並非明顯立見，必須視企業的條件和產業關鍵成功因素是否契合而定。由於 SWOT 只能形成長期的策略，無法提供企業立即的競爭策略分析，因此必須與產業分析（五力分析）互相配合，才能涵蓋長短期策略的分析。

第四節 殯葬相關文獻回顧

最近幾年，國內掀起一股探索生死之浪潮，加上幾次的災變，讓潛藏已久的殯葬問題浮出檯面，不但在政府部門積極的進行殯葬相關法令的修訂、殯葬改革的推展及殯葬禮俗的導正。在民間，以企業化經營的殯葬服務業相繼進行服務品質的提升，包括推動 ISO 9000 品質保證制度的導入，與學術界進行交流及培訓專業的禮儀人員等，顯示出現代殯葬業正以系統性、組織性及具有策略性的服務事業在發展。

本研究主題在探討殯葬服務業之經營策略，在文獻探討中，特別針對國內有關殯葬管理之文獻作重點式的摘要與整理，以供參考（表 2.2）。針對殯葬服務業經營管理之研究，目前有：殯葬業應用 ISO 9000 品質保證制度之個案研究（李慧仁，2000）、台灣殯葬業現代化的研究－台北地區的例子（羅珮瑜，2002）、台灣地區殯葬服務之消費行為分析（李自強，2002）、國內生前契約研究－從殯葬業者與消費者行為談起（黃昭燕，2002）及台灣殯葬產業動態研究（阮俊中，2003）。上述五篇文獻，並未以完整之策略管理面向探討殯葬服務業之經營策略，因此本研究試圖從個案公司願景、經營策略的規劃及服務管理的執行及控制上進行探討。

表 2.2 國內殯葬管理研究相關文獻

年代	作者	研究主題	重要結論
1998	黃有志	殯葬設施公辦民營化可行性之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1、法令的落實與修正以利相關殯葬政策的落實，並提供公辦民營化的發源依據。 2、應儘速解決主管機關權責不一的現象。 3、各級政府設置殯葬設施相關單位，合理檢討相關人員編制。 4、法令的落實與修正以利相關殯葬政策的落實，並提供公辦民營化的發源依據。 5、應儘速解決主管機關權責不一的現象。 6、各級政府設置殯葬設施相關單位，合理檢討相關人員編制。 7、提撥固定比例基金，用以墓養墓的方式，專款專用的維護殯葬設施的營運。 8、確立殯葬設施公辦民營的整體目標、施行方向等原則。 9、確實宣導殯葬設施公辦民營的正確觀念。 10、確立殯葬設施公辦民營之相關營運模式。 11、進行全國性普查，確實了解目前公立與私立有關殯葬設施的實際數量與營運狀況，並預估未來的需求量與可能遭遇的問題。 12、辦理殯葬設施公辦民營化講習會、座談會。 13、進行殯葬業者意願的普查，了解民間業者對公辦民營化的看法與建議。 14、進行全國性普查，了解一般民眾對殯葬設施公辦民營化的看法與建議。 15、訂定公辦民營化的實施時間流程與施行步驟。 16、合理的規定營運收入歸屬的問題。 17、明訂相關獎懲辦法，提高業務執行單位具體落實的意願。 18、明訂公辦民營相關契約書的基本格式與內容，以為簽約參考。 19、有關具體實施綱要，等待未來殯葬設施公辦民營立法完成後再根據立法予以制訂。

1998	楊國柱	打造往生天堂－台灣墓地管理的公共選擇	<p>開放民間設置經營公墓設施，較能參採企業管理之理念，並彌補政府墓政人力與財力之不足，惟公墓設施是民眾營葬所需，其經營之永續性與公益性務求得以確保。</p> <p>理想的公墓管理政策應能達成節約土地利用、公眾衛生與觀瞻、人民營葬福祉等目標，這些目標供吾人檢視私立公墓經營是否合乎永續與公益之準則。而公墓公園化、殯葬一元化、墓地循環利用、限制墓地使用面積及墓地立體利用等，則是達成政策目標的有效措施。</p>
2000	李慧仁	殯葬業應用 ISO 9000 品質保證制度之個案研究	<p>1、殯葬商業化：殯葬事宜從過去家族、社區的活動轉變成專業服務的商業行為，而殯葬業者經營的理念、人員的素質及服務的品質都是殯葬業者面臨的現況與困境。</p> <p>2、ISO 9000 適用於殯葬業：品保制度的導入為殯葬業者的經營管理提供指引，同時也是在為消費者爭取保障。</p> <p>3、應用 ISO 9000 前後的效益差為：(1)營業收入增加(2)提高客戶滿意度(3)唯有安撫了來自員工的阻力，改善公司軟硬體設施後，才有可能改善生產的績效。</p> <p>4、死後尊嚴的保證：品保制度內部與外部的稽核活動，讓品質管理系統的運作與服務品質的持續改善，促使殯葬業能為死後的尊嚴作保證。</p>
2001	譚維信	臺灣地區殯葬設施管理服務之研究-以新竹市殯葬管理所為例	<p>台灣地區近年來殯葬設施管理之所以無法有效的推展與突破，主要在於推動的力量以政府為主。一般來說，民眾是處於被動的狀態，學術界處於不關心的狀態，殯葬業者則處於部分對立的狀態。因此，國內的殯葬設施管理服務無法得到較大幅度的改善。未來若想要讓我國擁有高品質、精緻的殯葬設施管理服務，能夠合理、合情又合宜的滿足大眾需求，沒有全民的參與是很難克盡全功的。</p>
2002	陳川青	臺北市殯葬設施及其管理服務所面臨的困境久探討與因應對策之研究	<p>1、殯儀館設置（含火化場）與建不易，宜由教學醫院、合法寺廟、教會聚所等地分散設置，以減少需求過渡依賴，解決設施不均、不足的難題。</p>

			<p>2、舊墓更新是推動達成公墓公園化、葬式多元化的最佳方式；鼓勵海葬及對骨灰研磨為粉狀再壓縮成磚塊，以作維骨牆或安放於自宅作為祭祀（同置於神龕中）紀念的構想，是符合「簡葬」與「節葬」的要。</p> <p>3、以全民保險的概念，配合全民健保的機制，每月增繳少許的喪葬保費，終生受用，符合達到死而無後顧之憂的社會福利政策理想。</p> <p>4、修訂鬆綁「都市計畫法」臺北市施行細則第二十六條及「臺北市土地使用分區管制規則」、「臺北市土地使用分區附條件允許使用核准標準」等相關法規，將殯儀館（含火化場）增列准予在工業區內設置；並提高建蔽率及容積率，期能達到立體化、地下化的優質殯葬設施理想目標及符合經濟效益之原則。</p>
2002	羅珮瑜	台灣殯葬業現代化的研究-台北地區的例子	<p>1、殯葬業的性質特殊，業者在未來的持續發展中，必須多思考其社會責任，而非一味追求利潤。</p> <p>2、殯葬儀式代表整個社會賴以維持穩定的基本制度，在沒有可代替的價值體系的狀況之下，現有制度的毀壞就代表社會穩定的消失，與個人的缺乏目標。而當前殯葬儀式的變化正代表了生活方式與底層價值體系之間的不協調。</p> <p>3、政府的殯葬改革措施可以從殯葬設施、殯葬儀式及殯葬業者的管理上進行。</p>
2002	李自強	台灣地區殯葬服務之消費行為分析	<p>1、殯葬服務消費行為：台灣地區的殯葬消費市場中的消費者，因傳統上對殯葬事宜之避諱排斥，而導致資訊封閉，誘因傳統殯葬服務業者良莠不齊，趁消費者之無知，而創造灌溉了更多似是而非的資訊，導致消費者排斥殯葬資訊之接觸，更遑論殯葬禮儀內涵之掌握，如此遂造成消費者再殯葬消費時，出現一些非理性不合理的消費行為。</p> <p>2、殯葬消費之市場區隔：在市場區隔上，以生活型態構面為區隔基礎，得出三種消費族群，分別是時尚都會型、逍遙自我型及保守傳統型。若以消費需求動機為變數，分析得出外顯性社會需求強、弱兩種區隔。</p>

2002	黃昭燕	國內生前契約研究－從殯葬業者與消費者行為談起	<p>1、殯葬業者：以擁有大型墓園和寶塔，夾者雄厚資金、人才和資源的前提下，利用生前契約的銷售，將原先以死亡市場為主的經營情形，轉向為以健康人的市場來突破其銷售的瓶頸。而殯葬業的激烈競爭也讓大型企業面臨在企業經營、人才訓練、服務品質上的問題。</p> <p>2、消費者：(1)消費者因為業者標榜的高品質服務而產生購買生前契約的動機。(2)生前契約費用低於國人平均喪葬費用，是消費者在經濟層面上產生購買動機的原因。(3)業者的行銷手法、企業形象和幫消費者解決未來心理層面的擔心都是消費者購買契約的因素。</p>
2003	阮俊中	台灣殯葬產業動態研究	<p>1、影響台灣殯葬業收入與往生消費市場的往生者總量在未來 50 年內將發生重大改變。2005 年往生者將比 2000 年成長 3 倍左右，總數為 36 萬人。</p> <p>2、影響往生消費的家庭結構及往生者年齡結構將有重大變化。台灣家庭規模日益變小，估計 50 年後將減少到 3 人左右，65 歲以上的往生者佔死亡人口總量的百分比，將由 2000 年的 63% 上升至 2050 年的 74.5%。</p> <p>3、往生邊際消費傾向呈逐漸下降趨勢，意味家庭支出中，往生消費的比例下降，這是台灣殯葬價格下降的基本判斷。</p> <p>4、台灣省社會處 1997 年所公布的台灣殯葬平均價格為 367,757 元，業者與學者普遍認為有高估之嫌，本研究之最新估計值為 344,000 元。</p> <p>5、台灣殯葬價格基本上由賣方決定，其絕對值高於美國等先進工業國家，近年來受到業者相互競爭以及經濟衰竭形成的整體購買力下降等多種因素綜合影響，將出現不斷下降之趨勢，然而因素過於複雜，欲精確推估十分困難，據保守估計，2010 年殯葬平均價格將下降至 331,000 元。</p> <p>6、根據三種不同的價格出發，得出三種不同的殯葬業收入情景。情景一（以台灣省社會處調查的中位數 315,550 為計算基礎）條件下，2000 年台灣殯葬總收入為 398 億元，2050 年將成</p>

			<p>長到 1,142 億元。在情景二（已消費傾向為計算基礎）條件下，2000 年殯葬業收入為 440 億元，2050 年將成長到 1,102 億元。在情景三（以價格調查平均數 367,757 之基礎）條件下，2000 年殯葬業收入為 464 億元，2050 年將成長為 1,330 億元。</p> <p>7、台灣每年約有 10% 的濫葬人數，造成經濟收入損失。2000 年造成的經濟損失約為 40 億元，稅收損失約為 6~10 億元；2050 年稅收損失高達 100~130 億元之巨。</p> <p>8、台灣喪葬用地有不斷下降趨勢，主因在於木葬比例的逐漸下降。2000 年全台灣共有 3,386 公頃墓地未使用，每座墓穴若以規定的 8 平方公尺計算，2050 年累計使用 1,394 公頃，尚餘 1,992 公頃可供其他用途。</p>
--	--	--	---

資料來源：本研究整理

第三章 研究設計

第一節 研究架構

本研究參考 Aaker 的理論架構來進行個案公司外在分析與內在分析，再根據殯葬業五力競爭模式探討業者的感受程度，並藉由 SWOT 分析加以配對分析產生策略方向，提出以下之研究架構，如圖 3.1。

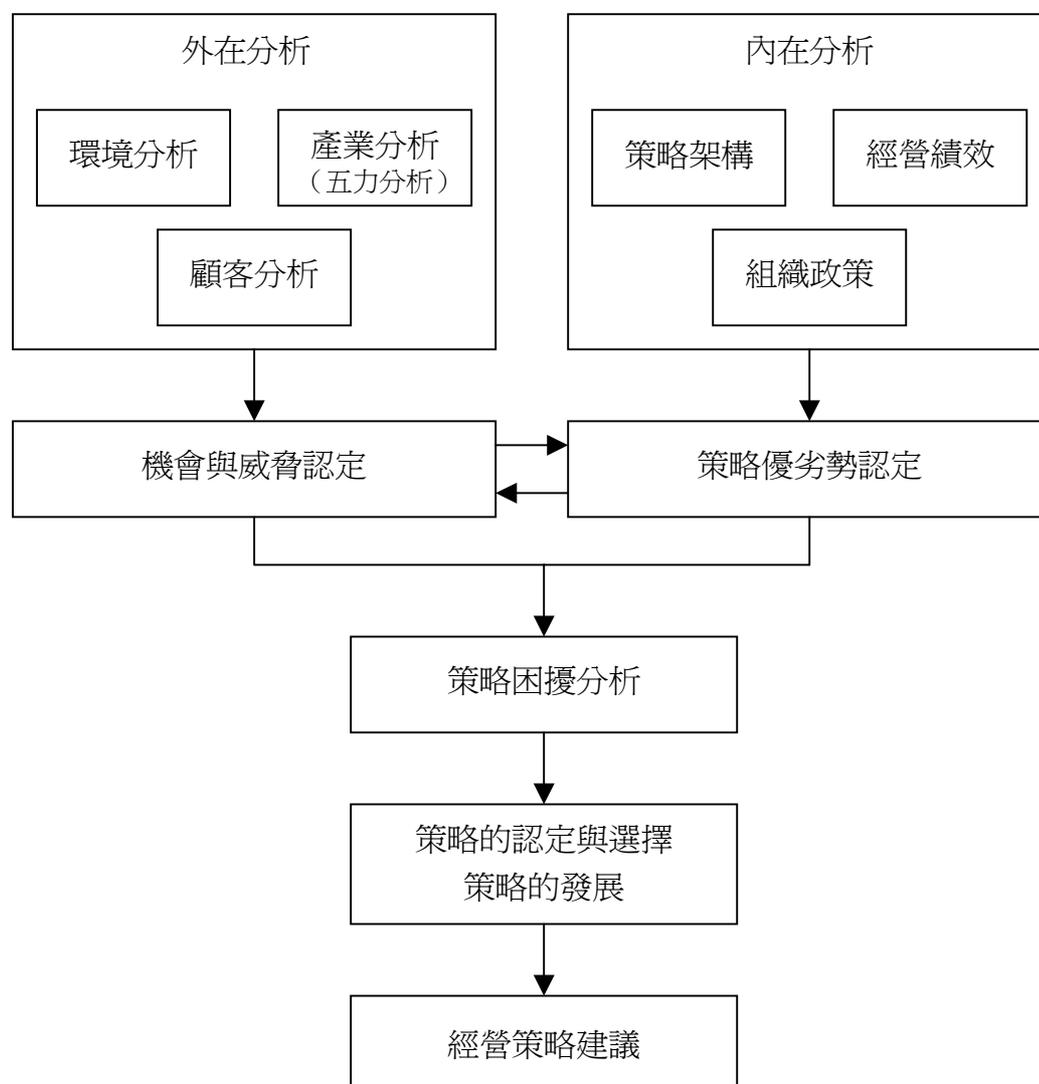


圖 3.1 研究架構

本研究架構的設計分成四個主要的構面 (Dimension)，也就是 (1) 首先進行組織內外分析，以界定存在於外在環境中的機會與威脅及殯葬業之關鍵成功因素，並瞭解個案公司所具備之優劣勢 (2) 根據以上分析歸納出個案公司所面臨的問題 (3) 根據所選擇的方案擬定出該公司之整體策略 (4) 針對根本策略進行營運策略建議。各階段內容說明如下：

一、內外環境分析

外在環境分析，指足以影響產業及企業的廣泛性因素，通常可分為環境分析、產業分析、競爭對手分析與顧客分析。表 3.1 為每項外在分析因素舉有不同例子。在產業分析上，本研究以 Porter 的五力分析為架構探討殯葬服務業對五種力量的感受程度，表 3.2 為內在分析考量因素。內部環境的部分，目的是分析個案公司在經營管理上的績效，分析個案公司的優劣勢。

表 3.1 外在環境分析考量因素

分析構面	考 量 因 素
環境分析	文化面、政府面、經濟面、其它總體變數
產業分析	競爭者、新進者威脅、供應商與顧客議價能力、替代產品
顧客分析	市場區隔、購買動機、未被滿足的需要

資料來源：本研究整理

表 3.2 內在條件分析考量因素

分析構面	考 量 因 素
組織策略分析	產品市場策略、核心資源、事業網路
經營績效分析	財務比率、財務結構、獲利能力
優劣勢評估	針對組織策略進行總體評估

資料來源：本研究整理

二、策略困擾分析

經研究者實地訪談個案公司與實習後，考慮目前個案公司的情況，並配合外在環境分析的結果，提出個案公司所面臨的機會與威脅，並具體呈現實際經營上的困擾，以找出問題癥結，作為未來策略訂定的參考。

三、策略發展

經由內外環境分析的過程，判別個案公司機會與威脅、優勢與劣勢，並界定策略困擾之問題後，建議個案公司適當的經營目標與策略。

四、策略建議

根據可行的策略發展方向，擬出與之配合的組織結構與功能性策略，當作策略執行的第一步驟，個案公司可依據這些指導原則，訂定策略發展的短、中、長期計畫綱領。

第二節 研究流程

本研究的程序如圖 3.2 所示，說明如下：

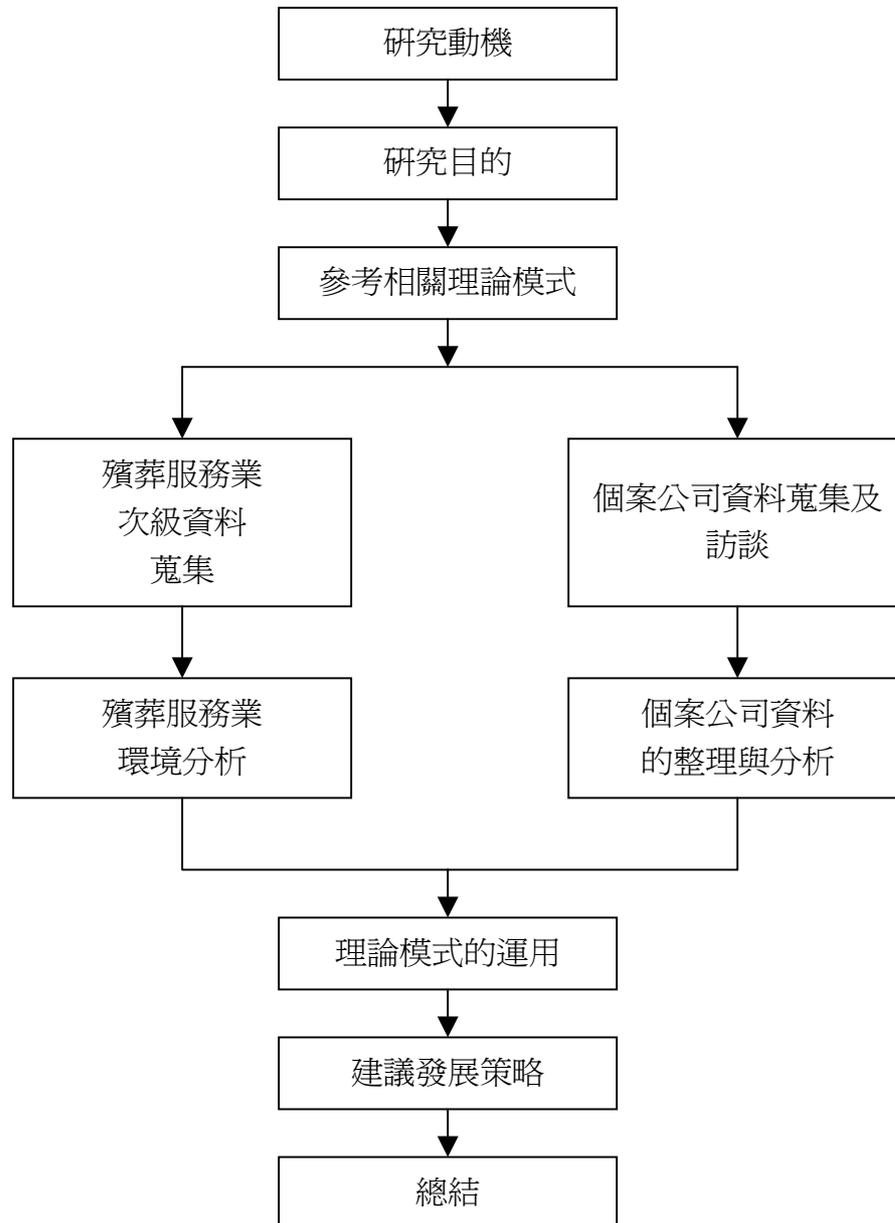


圖 3.2 研究流程

第三節 研究方法

本研究以質性方法來進行資料的蒐集與分析，並採用個案研究法，過程以描述問題性質的定性探討為主。以下針對個案研究法稍加說明。

一、 個案研究的定義

個案研究是以一個個體，或以一個組織（例如一個家庭、一個社會或是一所公司等）為對象，進行研究某項特定行為或問題的一種方法。個案研究偏重於探討當前的事件或問題，尤其強調對於事件的真相、問題形成的原因等等的方面，做深刻而且周詳的探討（葉重新，2001）。

二、 個案研究的目的

一般而論，任何個案研究多涉及描述性、探索性與解釋性目標，單獨以一項目標為努力方向的個案研究，非但不充分，亦不多見。個案研究法的目標在於了解接受研究的組織，並進行深入探究與分析，以解釋現狀，或描述探索足以影響變遷及成長諸因素的互動情形，因此個案研究應屬於縱貫式的研究途徑，揭示某期間的發展現象（王文科，1999）。個案研究秉持著其目標為研究的方向，找出個案研究的目的何在，以便能夠因循著目的去探究其中的道理，以下將個案研究的目的一一列出（葉重新，2001）：

- （一）找出問題的原因：許多個案之所以會發生，有其原因所在，我們必須先找出其中的原因，如此才能針對個案的問題，對症下藥。
- （二）提出解決問題的方法：在個案研究中已經找出問題的原因之後，接著該做的就是提出一些方法以及策略來解決問題。
- （三）提供預防措施：在個案研究中，因為已經有對問題作深入的探討了，在這樣的情況下，自然就能掌握問題的整個事情的來龍去脈，也就能根據問題來提出一些有效的預防措施。

- (四) 提供假設的來源：通常有些的個案研究是爲了某些理論或是研究，作爲其奠基的動作，有了實際的個案例子，就能夠以此個案爲墊腳石，一步一步的往上追求、探尋更深的學問。
- (五) 提供具體的實例：有了個案研究具體的例子，在日後對於相關的事件，自然就能夠提供有利的佐證，也就不流於空有理論而沒有實際經驗，給人有所詬病的地方。
- (六) 協助個案潛能充分的發展：在個案研究進行之中，自然就能夠對個案有一定程度的了解，也就對個案潛在的優勢略知一二，在這情況下，就可對此個案的優點，加以發揚，讓其優點有機會能夠充分發展，對個案自身不僅有所助益，對整個社會亦然。
- (七) 提升組織機構的績效：就是因爲針對個案作深入的探討，因此對個案的全局的了解非常透徹，對於個案所發生的問題以及該如何去解決問題等等都很清楚的知道，針對問題對症下藥，自然而然，從這個地方就可以提升組織機構的績效。

三、 個案研究的特點

參考葉重新（2001）針對個案研究法所歸納的特徵，本研究以個案公司經營策略所採用的個案研究法，可歸納出以下特點：

- (一) 注重個體的研究：本研究以國內某集團殯葬業者爲研究對象並且針對其經營策略的發展作深入的剖析。
- (二) 將焦點置至於特定的脈絡中：針對個案公司的經營策略部分，加以放大，細觀策略發展的過程，是縱切式的深入探究，而非廣泛的探討問題。
- (三) 在自然環境中進行研究：通常個案研究都是處在自然的情境下，而做的探討，不會去改變外在的因素，因此研究者在個案公司實習期間，只是在一旁觀看或參與其中發生的過程，不添加任何外在的變數。
- (四) 以多元方法蒐集個案研究：個案研究資料的蒐集方法相當多元，包括個案公

司會議記錄、ISO 文件檔案紀錄、訪談觀察、公司 DM、實體的人造物（墓園、塔位、公司各服務中心）等等。

（五）對個案進行深入分析探究：每一個個案皆有其獨特的背景，個案的問題是長期形成的，因此，分析個案必須考慮多變項，不只探討目前存在的問題，也要探討目前問題的來龍去脈。

（六）探討策略困擾發生的原因：通常一般的研究方法都是由原因去導出結果，但是個案研究是知道了發生的結果之後，對其所發生的結果有興趣，進而往前去推究其發生問題的原因，因此本研究針對個案公司所面臨的策略困擾去找出原因。

（七）發展恰當的期望，接受個案發生的結果：在作個案研究的同時，我們必須事先預測會發生哪些結果，並且做出應該有的預防措施，將各個有可能發生的事情一一考慮進去，避免在日後造成對個案的傷害，例如個案公司相關文件及商業機密的保密都是研究者所應該注意的部分。

四、 本研究的個案研究方法

爲了釐清個案公司所處的環境及條件前提，必須建立殯葬業分析的基本資料。首先，廣泛的蒐集國內外相關的策略管理文獻、報告、期刊、雜誌、報紙及新聞等次級資料，並採用五力分析架構，對所蒐集到之相關文獻資料進行系統化之整理及分析。在個案公司的資料蒐集方面，透過實際訪談高階管理人員及收集個案公司各項書面報告及內部文件來進行蒐集整理。在殯葬服務業的資訊蒐集上則經由參加座談會，並蒐集國內外殯葬業報導次級資料，如研究報告、殯葬業相關資料，對於所蒐集到的初級資料、次級資料及文獻中呈現的事實採歸納法進行整理分析，尋找其中的策略因子。

由本研究文獻探討中之策略管理理論可發現，策略制訂的流程大約都可分爲規劃、執行、控制三個部分，而個案研究之目的亦在於提出策略性之建議，因此本研究由檢視個案公司所處之環境，以及本身之經營狀況及競爭優勢著手，再針對未來可能的發展方向提出建議與行動計畫。

(一) 資料收集

資料收集採次級資料為主與初級資料為輔的方式，

1. 次級資料：

- 蒐集殯葬業相關的資訊：國內外殯葬業資訊、新聞報章、期刊雜誌、廠商刊物、研究論文。
- 個案公司相關資訊，包括：公司簡介（各類DM、契約書）、91年公開說明書。

2. 初級資料：

- 個案公司所提供之書面資料，包括：公司各部門典章制度、ISO9000文件、內部研究資料。

3. 質的訪談

訪談的目的，是為了去接近受訪者的觀照取向，並且從受訪者處去找到一些我們無法直接觀察到的事件，例如我們無法觀察感受、想法和意欲，也無法觀察受訪者對正在進行的事件所賦予的意義。因此，訪談的目的乃允許我們進入到其他人的觀照之中。質的訪談始於這樣的前提，即他人的觀照是有意義的、可知的，以及能使之顯明的。（吳芝儀等譯，1995）。

質的訪談其客觀的程度，隨訪問結構的不同而有差異，若依訪問結構而分，約可分成無結構性訪談、結構性訪談與半結構性訪談。本研究所採用的是半結構性訪談，即訪問者最初向受訪者發問一系列結構性問題，然後為求深入探究，採用開放性問題來獲致更豐富完整的資料（王文科，1999）

訪談法的優點在於過程中的彈性，由受訪者最初回答的答案可以引發其後的問題，訪談者根據受訪者的回答詮釋對自己研究的意義，然後更深入的挖掘之前的答案，而架構另一個問題，因此在訪談的過程中，訪談者必須同時聆聽、思考和談話（李美華等譯，1998）。

訪談過程中，訪談者必須謹慎決定如何在一訪談情境中將有限的時間做最佳的利用，並決定何種資訊須更深入去探求，因此為了有效的進行訪談，可依照幾個步驟來完成訪談程序（李美華等譯，1998）：

- (1) 訂出主題：將訪談目的，及欲探討的概念明確化。
- (2) 設計：列出達成目標需經的過程，包含在倫理上的考量。
- (3) 訪談：進行面訪。
- (4) 改寫：建立關於訪談內容的文案。
- (5) 分析：將收集到的資料，訂出與研究主題相關的意義。
- (6) 確認：檢查這些資料的信度和效度。
- (7) 報告：告訴別人你學到了什麼。

本研究針對個案公司進行訪談與參與觀察，以瞭解公司的策略主張和營運方向，經個案公司簽核指示由禮儀事業處副總經理接受本研究之訪談，並且由研究者於 92 年 7 月至 9 月至個案公司實習，期間曾跟隨品保中心經理訪談各部門主管，並參與觀察第一線之禮儀服務工作、部門實務工作。訪談步驟說明如下：

1. 訂出主題：

訪談主題係針對個案公司所面對之外在環境與內部組織管理上的經營策略而設計，並且輔以其服務、產品行銷及品管上的策略為議題，期望藉由訪談以瞭解其企業整個的經營理念、策略、障礙及未來的願景。

2. 訪談題綱：

參見附錄

3. 訪談方式：

- (1) 由研究者至個案公司與禮儀事業處副總經理進行面訪。每次歷程約一個半小時至兩個小時。
- (2) 研究者至個案公司實習，期間實際參與主管會議，獲得本研究相關資訊。
- (3) 研究者參與該公司流程改善專案，專案進行期間，研究者跟隨品保中心經理訪談個案公司各部門主管，記錄各部門現行流程與遭遇問題。

4. 受訪者資料：如表 3.3

表 3.3 受訪者資料

所屬部門別	擔任職務
禮儀事業處	副總經理
北區中心	經理
中區中心	經理
採購科	科長
客戶滿意科	科長
行政科	科長
北區中心	禮儀師
客戶滿意科	專員
行政科	專員
行政科	助理
採購科	助理

(二) 個案選擇

個案研究是企業研究中很常用的方法之一，而問題的中心便是個案的選取，一般所研究的個案是爲了要發現下列三種因素（謝安田，1993）：

1. 在普通共同群體中可以發現的一般性現象。
2. 在某些特定的部門群體中可以發現的現象而非全體所共有。
3. 在某些特別的情況下才能發現的特殊現象。

基於上述三種因素的歸類，本研究選擇之個案公司有以下原因：

1. 個案公司爲一集團化之企業，並以多角化經營，旗下有許多不同性質之事業體，這也是目前集團化殯葬業者普遍的經營方式。
2. 個案公司通過 ISO 9001 品保認證，有別於其他業者只通過 ISO 9002 之認證。
3. 個案公司爲少數股票公開發行殯葬企業之一。

(三) 資料整理分析

本研究的整個歷程是資料蒐集與分析不斷交錯的過程，研究者藉助錄音設備、實習期間筆記來進行資料的分析與檢視，藉此分析個案公司在經營管理上的方向與手法，以深入本研究欲瞭解的問題。

本研究分析方式如下：

1. 錄音訪談：個案公司由禮儀事業處副總經理接受研究者訪談，並以錄音方式進行訪談，每次進行一個半小時，並於訪談時註明日期、時間及地點。
2. 謄寫逐字稿：將訪談所錄音之資料，轉化成逐字逐句文字型態，寫成書面資料。
3. 實習期間筆記：研究者至個案公司實習期間，將參與的會議報告內容及品保中心經理訪談各部門主管、員工之問題以速記方式記錄。
4. 原始資料之整理分類：將錄音內容轉化成逐字稿、實習期間筆記作整理分類後即成爲本研究之原始資料庫。

第四章 外在分析與機會威脅認定

本章將針對環境分析、產業分析、競爭對手分析及顧客分析四方面來探討個案公司面對的外在環境，並從中找出殯葬業經營的關鍵成功因素，以及分析個案公司在此競爭環境中所面臨的機會與威脅。

第一節 環境分析

環境分析的探討上，本研究針對政策面、經濟面、文化面與資訊科技面等四個構面對個案公司的影響進行探討。

一、政策面

政策面的分析上，將從我國加入 WTO 與殯葬管理條例的施行兩方面來探討：

(一) 加入 WTO 的影響

我國在民國 91 年 1 月 1 日成為世界貿易組織 WTO 的第 144 個會員。加入 WTO 後對國內經濟及產業帶來深遠的影響。對服務業來說，近年來，因在入會前推動亞太營運中心計畫及全球運籌發展計畫，服務業市場已大幅開放，服務業市場開放，有助於吸收外資、提升經營管理技術。

我國加入 WTO 前，已有許多國外業者看好台灣的殯葬市場，紛紛來台探路，包括全世界最大的美國殯葬集團 SCI 都曾經拜訪過台灣業者，由於法令、民情文化的不同，讓國外殯葬業者暫時處於觀望狀態，因此短期來看，我國加入 WTO 後，對我殯葬業「立即」之衝擊影響並不大，但以長期的分析來看，開放市場後，不但可以進入國際市場拓展業務，更可提昇專業服務技能，增進國際競爭能力，消費者或業者均受益。整體而言，參照政府在 91 年 5 月對我國加入 WTO 後，服務業可能面臨的衝擊之評估後，本研究歸納出我國加入 WTO 可能對殯葬業產生正面的影響因素有：

1. 可引進優良管理方法，提昇殯葬公司經營績效，並開發創新的服務，使殯葬商品更加多樣化，提供消費者更多選擇機會，同時可提高殯葬業服務品質，

改進大眾對殯葬業之形象。

2. 可引進優良的行銷方法，提昇生前契約從業人員之專業素養，有助大眾對生前契約實際內容之正確認識和瞭解。
3. 有助我國殯葬業向海外發展，促進我國殯葬業國際化。

負面影響有：

1. 配合市場開放，外國殯葬業在開業之初，為延攬人才，勢必對國內殯葬業進行挖角，因而影響市場紀律，更因競爭及業績壓力，可能造成業務招攬之失序，進而影響消費者的權益。
2. 未來外國殯葬公司加入市場後，挾其品牌之優勢，以及母國之財力、技術支援，將對本國公司造成競爭壓力，並將進行不可測之殯葬業版圖重整。

配合我國加入W T O，及國內殯葬市場競爭之日益激烈，需要有系統、有計畫地培植及吸引專業禮儀人才，提昇殯葬產業競爭力，內政部目前已經將禮儀師證照制度法令納入審核，積極推動禮儀師專業認證制度，以提升專業性並保障消費者。也因應未來外國殯葬業者進軍時，我國禮儀師工作權的保障。

短期而言，外國人若來台擔任禮儀師，仍受限於語言、歷史、文化背景...等因素，尚不致造成影響。只是目前國內禮儀從業人員學歷普遍不高，而禮儀師證照制度將比照專技人員之資格限制，因此現今從業人員未來工作權的保障將是證照制度實施後的重要課題。

（二）施行殯葬管理條例的影響

政府在民國 91 年 7 月 17 日正式施行新版殯葬管理條例，同時廢止制訂於民國七十二年之「墳墓設置管理條例」。墳墓設置管理條例僅以墳墓為規範對象，已難以因應社會發展所需，因此為加強殯儀館、火化場、納骨塔（堂）等喪葬設施之管理，輔導傳統殯葬業者轉型，並健全殯葬服務業及殯葬行為之管理機制，改善不肖業者巧立名目、強索費用等情事發生，新版殯葬管理條例因此應運而生。

殯葬管理條例總說明中提到，為配合建設臺灣為綠色矽島之願景，應在人文生態、

知識經濟發展及社會公義之架構理念下，規範殯葬設施、殯葬服務及殯葬行爲。其中殯葬設施部分，除考量公共衛生、永續經營之外，並兼顧殯葬方式多元化及規劃人性化、綠美化；殯葬服務業部分，除建立經營許可及一定規模以上置專任禮儀師等制度之外，並要求收費標準等消費資訊透明、殯葬生前服務契約預收費用之一定比例應交付信託；至於殯葬行爲之規範，則應包括禁止巧立名目，強索增加費用，禁止擅自轉介承攬意外事件，或不明原因死亡屍體之殯葬服務，以及辦理殯殮事宜妨礙公共通行、公共安寧等規範。

殯葬管理條例相關法令對殯葬產業有影響的包括：

1. 墓基面積限制

殯葬管理條例第二十三條規定每一墓基面積不得超過八平方公尺，其屬埋藏骨灰者，每一骨灰盒（罐）用地面積不得超過零點三六平方公尺。相較於已廢止的墳墓設置管理條例所規定的十六平方公尺減少了一半。造墓業者認為，墓園工程因宗教習俗有擇日破土、方位進座及流年等問題，加上中國人重視風水，富有人家往往造大墳來彰顯孝心，因此墓基使用面積的限制將威脅到造墓業者的生意。

根據內政部之統計，91 年底臺閩地區公墓設施計有 3,154 處，占地約 1 萬公頃，土地使用率已達 80.8%；全年新埋葬人數 23,418 具，占全國死亡人數之 18.2%，土葬比率呈逐年下降趨勢。91 年底納骨塔(堂)計 349 座，可安厝 561 萬位骨骸(灰)，容量較 90 年底增加 17.1%；每年新安厝數量逐年增加，至 91 年底使用率約二成二。各縣市公墓處數以臺南縣、屏東縣最多，占地面積亦最大，其中連江縣、臺南市、桃園縣、新竹市、屏東縣使用率均逾九成已近飽和；納骨塔(堂)容量以臺北縣及臺中縣最多，使用率則以高雄市 90.0%、臺北市 77.4%最高。

從上述內政部針對殯葬設施所作的調查可得知台灣地狹人稠的狀況，若是不加以規範限制墓地面積，勢必造成死人與活人爭地，屆時將威脅到國人生存空間。因此在政府推廣火葬且限制墓基面積的政策下，未來將使得民眾趨向選擇火化或進納骨塔，對於納骨塔業者也許是一項利多政策。

2. 禮儀師證照制度

殯葬管理條例第三十九條規定殯葬服務業具一定規模者，應置專任禮儀師，始得申請許可及營業。具有禮儀師資格者得執行下列業務：

- (1) 殯葬禮儀之規劃及諮詢。
- (2) 殯殮葬會場之規劃及設計。
- (3) 指導喪葬文書之設計及撰寫。
- (4) 指導或擔任出殯奠儀會場司儀。
- (5) 臨終關懷及悲傷輔導。
- (6) 其他經主管機關核定之業務項目。

條文中明定非經考試及格，並取得禮儀師資格者，不得以禮儀師名義執行業務，俾利消費者辨別與選擇。未取得禮儀師資格者，不得以禮儀師名義執行前項各款業務。在消費者意識普遍高漲的時代，選擇合法有證照的禮儀師來承辦喪禮將更有保障，因此未來禮儀師證照制度之施行，勢必衝擊現有執業者。也使得業者在近年來莫不致力於旗下禮儀人員之在職進修，以期能提高市場競爭力。

3. 信託制度與經營規模

殯葬管理條例第四十四條：

與消費者簽訂生前殯葬服務契約之殯葬服務業，須具一定之規模；其有預先收取費用者，應將該費用百分之七十五依信託本旨交付信託業管理。前項之一定規模，由中央主管機關定之。中央主管機關對於第一項書面契約，應訂定定型化契約範本及其應記載及不得記載事項。

上述條文中之「一定規模」，內政部在九十二年七月一日發佈規定，全文如下：

內政部以九十二年七月一日台內民字第0920073805號令發布，並自九十二年七月一日起生效。

殯葬管理條例第四十四條第二項之一定規模如下：

- 一、具備殯葬禮儀服務能力之殯葬服務業。
- 二、實收資本額達新臺幣三千萬元以上。
- 三、最近三年內平均稅後損益無虧損。

四、於其服務範圍所及之直轄市、縣（市）均置有專任服務人員。

此一規定之施行，明訂了銷售生前契約業者之門檻，此外未來販售「生前殯葬服務契約」的業者，除了具備「一定規模」者，才能與消費者簽約，如果預先收取費用，必須將收費總額的七十五%交付信託管理，但以目前生前契約之銷售市場來看，儘管有法令規範，但生前契約市場混亂的景象卻變本加劇，原因就在業者必須提存生前契約預收費用的七成五交付信託，業者如果按照法令提存七成五的預收費用給銀行信託，固然提供消費者未來契約履約時的保證，但僅剩下二成五的預收金額，卻讓業者連支付日常管銷費用都不夠。

正因為這些法令嚴格限制業者預收生前契約費用後的用途，生前契約業者只得「窮則變，變則通。」不是以發行結合休閒養生的會員卡（提供會員未來以入會費折抵生前契約購買費用的選擇權），以規避相關條文對生前契約預收費用的規定；就是乾脆在政府正式執法查緝違規前依舊銷售未依規定交付信託的生前契約，形成「上有政策，下有對策」的混亂局面（李誠偉，2003）。

二、經濟面

生前契約的優點在於定型化契約可以保障消費者在處理殯喪事宜時權益不會受損。而昂貴的喪葬費用，有很多人擔心未來死不起，爲了不讓家人背負過高的喪葬費用，可以用分期付款或繳保險費的方式來分散付款壓力，減輕當事人和家屬的經濟負擔，並且也給予符合現代人尊嚴的喪禮（尉遲淦，2003）。

生前契約市場，是目前殯葬服務業兵家必爭之地，業者標榜生前契約可以在生前即預約往生時的喪葬服務、付款方式多元化、契約可以自由轉讓及可以作爲抗通貨膨脹之理財商品，而生前契約可以以當時購買的價格來履約，在準無息時代，若生前契約市場機制成熟、對消費者有保障，或許是可以購買的保障型商品。

90年股市大幅下跌，財富縮水效果約制了消費支出，加以結構性失業問題日益嚴重，民間消費心態日趨保守，90年民間消費實質成長1.0%，創下民國45年以來最低增幅。91年雖比較基期較低，但因利率持續下滑，失業疑慮仍高及所得增幅緩慢，消

費信心疲弱，全年民間消費成長僅略升高至 1.9%。今年第一季，由於總體經濟環境未見改善，僅成長 1.1%，第二季受 SARS 影響，主計處估計民間消費將出現負成長 1.13%，年成長也將僅有 0.75%，為歷史新低記錄。而 4 月份台綜院消費者信心指數較去年同期減少 7.43 點，創近兩年最大降幅，顯示民間消費信心日趨保守。在這樣的惡性循環下，造成國內通貨緊縮，消費需求降低，形成低消費、低物價之市場環境，服務類價格亦出現罕見的下跌（李俐俐，2003）。殯葬產業雖然是少數較不受經濟景氣影響的產業，尤其是隨著高齡化社會的來臨，接案量逐年緩步成長，但是在整體消費環境保守、通貨緊縮的經濟環境下，國人在辦理喪葬事宜時，將朝向低價格、高服務品質來作為選擇業者的考量，面對這樣的經濟環境，殯葬業勢必需要調整經營策略，以符合消費者與市場需求。

三、文化面

（一）社會少子高齡化

台灣地區由於社會經濟的發展與家庭計畫的卓越成就，生育率逐年降低，國民平均餘命逐年延長，人口結構也隨之逐年老化；台灣地區自民國八十二年底起，六十五歲以上人口就已佔台灣總人口的 7.09%，依據聯合國世界衛生組織定義：當老年人口超過總人口比率 7% 時即為「高齡化」社會，也就是說，台灣社會已經邁入老年社會。民國八十九年底，臺閩地區老年人口佔總人口的比率更高達 8.62%。

科技醫療進步使得國民平均壽命延長，加上少胎化的觀念深植人心，在這兩項因素加成作用下，出生率呈持續下降趨勢（圖 4.1）（表 4.1）。根據經建會在民國九十一年推估，民國 116 年時，我國人口成長率將到達零成長。

臺灣地區未來人口轉型-中推計

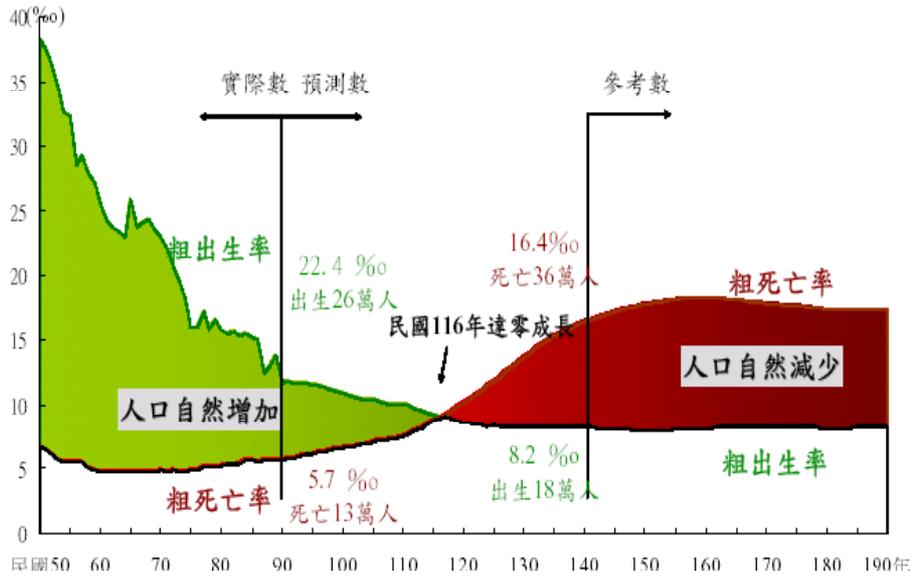


圖 4.1 台灣地區未來人口轉型圖

資料來源：臺灣地區民國 91 年至 140 年人口推計，經建會，民 91，行政院經濟建設委員會人力規劃報告。

表 4.1 臺灣地區未來高、中及低推計總人口及人口成長率

年別 (民國)	年底總人口 (千人)			年底總人口成長率 (%)			到達零成長
	高	中	低	高	中	低	
91 年	22,489	22,486	22,484	6.1	6.0	5.9	低 (111 年) 中 (116 年) 高 (119 年)
92 年	22,626	22,618	22,612	6.1	5.9	5.7	
93 年	22,763	22,746	22,733	6.0	5.8	5.4	
94 年	22,900	22,873	22,851	6.0	5.6	5.2	
95 年	23,038	22,996	22,964	6.0	5.4	4.9	
96 年	23,174	23,116	23,070	5.9	5.2	4.6	
97 年	23,309	23,232	23,172	5.9	5.0	4.4	
98 年	23,442	23,342	23,267	5.7	4.8	4.1	
99 年	23,573	23,448	23,355	5.7	4.5	3.8	
100 年	23,698	23,547	23,435	5.3	4.2	3.4	
110 年	24,664	24,314	23,829	3.1	2.5	0.4	
115 年	24,922	24,481	23,753	1.4	0.6	-1.4	
120 年	24,964	24,400	23,436	-0.3	-1.5	-3.6	
130 年	24,467	23,517	22,044	-3.7	-5.4	-8.2	
140 年	23,339	21,907	19,820	-5.5	-8.2	-12.2	

資料來源：臺灣地區民國 91 年至 140 年人口推計，經建會，民 91，行政院經濟建設委員會人力規劃報告。

高齡化人口的高比例，顯示了社會資源將產生結構性的變化（經建會，2002），例如：

1. 未來中高齡人力運用甚為重要。除加強各項職業訓練以提升中高齡之職業技能外，勞工退休制度宜儘速修正立法，有效解決中高齡勞動力的就業問題。
2. 未來各項社會福利措施的推動，均須考量老年人口增加的財政負擔。
3. 為因應老年人口快速增加，尤其 75 歲以上老人增加更快，應加強老年人口疾病的研究與防治。
4. 落實推動「照顧服務產業發展方案」，積極研擬鼓勵民間參與老人福利產業之金融和租稅優惠措施，並逐步建立整合性與連續性老人安養與照護服務網絡。
5. 為因應未來死亡人數自然增加所面臨喪葬的需求，故應繼續加強簡單隆重的追思祖先方式及推動火化政策外，亦應整體規劃滿葬及禁葬公墓之更新及牆葬、樹葬及花園葬等設施，各地區亦應按人口數之成長，適當設置殯儀館、火葬場、納骨塔等設施。此外，宜依宗教特色改良殯葬文化，並宣導優質殯葬禮儀習俗。

經建會指出，人口高齡化的結果，未來死亡人數將由民國 91 年的 13 萬人逐年增加，100 年時增至 16 萬人，較 91 年增加 20%，至 140 年再增至 36 萬人，即五十年後死亡人數約為目前之三倍。死亡率將由 91 年 5.8‰，升至 100 年 6.6‰，而於 140 年則再升至 16.4‰，如表 4.2。死亡率的逐年增加，顯示了民眾未來對於殯葬服務、殯葬設施之需求日增，也顯示了未來往生市場將逐年持續擴大。

表 4.2 臺灣地區未來高、中及低推計粗出生率及粗死亡率

年別 (民國)	出生數 (千人)			粗出生率 (‰)			死亡數 (千人)	粗死亡率 (‰)
	高	中	低	高	中	低	中	中
91年	266	263	261	11.9	11.7	11.6	130	5.8
92年	270	264	260	12.0	11.7	11.5	133	5.9
93年	272	264	257	12.0	11.6	11.3	135	6.0
94年	276	265	256	12.1	11.6	11.2	138	6.1
95年	279	265	254	12.2	11.6	11.1	141	6.2
96年	280	263	250	12.1	11.4	10.9	144	6.3
97年	283	263	249	12.2	11.4	10.8	147	6.3
98年	283	260	245	12.1	11.2	10.5	150	6.4
99年	283	258	241	12.0	11.1	10.3	153	6.5
100年	281	254	235	11.9	10.8	10.1	155	6.6
110年	258	243	191	10.5	10.0	8.0	182	7.5
120年	238	210	162	9.5	8.6	6.9	246	10.1
130年	239	194	138	9.8	8.2	6.2	322	13.6
140年	232	181	115	9.9	8.2	5.8	361	16.4

資料來源：臺灣地區民國 91 年至 140 年人口推計，經建會，民 91，行政院經濟建設委員會人力規劃報告。

(二) 生死學的興起

國內有關生死方面的課題，長期以來被政府與學術界所忽視；另一方面又因為國人長期視死亡議題為禁忌，而有懼鬼怕死情節，造成許多積非成是的觀念與荒誕不經的作法。在我們的傳統教育中，對於生命的思考，通常都從正面的角度著手，很少從負面的角度思考。就算是有，一般採取的方式，也是使用禁止的作法，甚少採用討論的方式。近幾年來，從台中女中高中生自殺事件一直到 921 大地震，讓一向鮮少在檯面上討論的生死問題受到重視，國內也因此掀起一片探索生死的風潮，政府部門也將生命教育納入正式的課程中，過去談死色變的觀念也逐漸在改變。我們不再把死亡撇在生命之外，而是重新把死亡納入生命之中，當成生命的一環。生命的思考不只是從生來看生，從生來看死，更要從死來看生，從死來看死（尉遲淦，2003）。經由生死教育，教人由死看生，不但重視生命的價值，更重視死亡的品質，如此，人們更能尊重生命。殯葬禮儀是生死

觀念的具現，而殯葬改革的核心，也在於觀念的改變，經由生死學的推廣，也改善台灣辦理葬禮時的不良風氣，例如電子琴花車、孝女白瓊等「做門面」的作法，而更能莊嚴肅穆地辦理喪葬儀式。這也意味殯葬業的生態，將朝向以尊重生命的方向來變革。

（三）殯葬改革風潮

殯葬業在過去一向不受到重視，因此造成了殯葬業的壟斷和市場的混亂失序，不僅在有些事件上損害了民眾的利益，更傷害了政府部門的聲譽，加上黑道介入，致使殯葬業的素質低落。少數不良業者搶屍體、漫天要價，而殯儀館陰森髒亂，索求紅包，使得喪家在最是哀傷無助之際，慟上加痛。民國 82 年，生死學在台灣興起，接著南華大學在 86 年籌辦了生死學研究所，開啓了學界對殯葬禮俗的關注，並提供業者進修管道（蔡文婷，2001）。

政府部門也意識到殯葬改革刻不容緩，從殯葬條例的通過、施行，一直到推廣火葬，民國六十年時只有 30% 的火化率，到了民國九十一年已達 74.42%；而都會區，諸如台北市、新竹市的火化率更在 98% 上，火化進塔已成為主流。在安葬方面，新法也將從過去土葬、火葬進塔的方式擴及至樹葬、海葬、花葬等多元方式。同時進行殯葬軟硬體設施的改善，讓其更符合人性化和藝術化。政府方面首先由環保署透過對噪音和污染的管理來凸顯並限制舊式喪葬的龐雜。環保署目前送交立法院審議的噪音管制法修正草案中規定，未來針對念經、五子哭墓等民俗噪音，以限制其活動時段及地區等方式加以管制。噪音管制將依土地使用計畫及使用情形，區分住宅、商業、工業及特定噪音管制區四類，且採四時段：早、中、晚、夜，訂定不同措施管制噪音，將有助於居家環境的安寧。同時，殯葬管理條例第 50 條規定，辦理殯葬事宜時，如因殯儀館設施不足需使用道路搭棚者，應擬具使用計畫報經當地警察機關核准，但以二日為限。目前殯儀館供民眾焚燒紙錢的香爐也改為符合環保的焚化爐，讓空氣污染降低，避免民眾滿頭紙錢灰的情形發生。種種措施都顯示了殯葬改革已經成為全民運動。更有業者斥資興建公園化墓地、五星級納骨塔，一場邁向優質殯葬文化的改革之路勢在必行。

（四）消費意識的抬頭

隨著台灣邁入高所得國家之林，高品質生活已是台灣消費者共同的追求，消費意識隨著社會的繁榮與發展日益高漲，消費者權益也因消費者保護法令的相繼立法而逐步落實。在這個消費意識抬頭的時代，以往強調產品優良與制式化的服務方式再也無法打動消費者，現今的消費者要的是快速、便利、衛生、安全，以及精緻化、人性化等無形的高品質服務。這種對於品質的要求，也慢慢影響到喪葬的領域，使國人對於喪葬的品質也有更高的要求（尉遲淦，2001）。多元化、專業化的經營形態使得單獨的產品價值已不能滿足顧客，尚且必須考慮顧客的使用價值與心理價值，亦即「服務」本身所創造的價值。殯葬服務業服務的對象是人，尤其在現代，各項資訊的獲得比過去來的更快速且豐富，消費者不但比價格、比品質，甚至對於禮儀人員的行為舉止也都列入考慮，因此殯葬產業在這樣的環境下，勢必要提升服務能力，強化市場競爭力。

四、資訊科技面

應用資訊科技已是企業競爭的重要方法，而且資訊科技也被普遍的應用於企業各個層面。隨著 90 年代資訊科技的進步，企業組織變得日益複雜及龐大，所面臨的環境也日益複雜。組織中資訊部門的任務由傳統的幕僚角色變成影響企業競爭優勢的策略角色，如何去整合資訊科技的技術層面於企業組織的社會層面，成了企業能否利用資訊科技創造競爭優勢之前提。在此前提下資訊策略必須密切配合企業之競爭策略，而在競爭國際化、企業環境多元化而多變的情況下，資訊系統之發展也必須能迅速而有彈性的應變能力（劉美岑，1998）。

根據，行政院主計處的統計，在民國 90 年底，1063 家登記有案的殯葬服務業中只有 232 家使用電腦或運用電子商務（表 4.3），殯葬業一般被認為傳統產業，似乎不用太多的經營管理方式便可以讓一家殯葬業存續，然而資訊時代的來臨，採用資訊技術來提升經營效率和競爭優勢，將是殯葬業勝出的關鍵。雖然綜觀國內大多數的殯葬業，資訊部門還是後勤支援的單位，較少參與公司策略的擬訂。但是實際上，資訊部門的確佔有舉足輕重的地位。利用電腦建立客戶資料，協助經營管理，提昇競爭能力。不僅改善了原有的資訊處理方式，更提昇了營運的效率與效能，且隨著殯葬市場競爭日趨激烈，

如何加強企業的管理，評估、確認新科技對組織的貢獻，並有效而成功的引進資訊科技以增加企業資訊化的效益與策略上的競爭能力，已是我國殯葬業在日益激烈之競爭環境下的一個關鍵性的課題。因此如何吸收新的知識與科技，引進有競爭潛力的科技運用在經營策略上，是立於不敗之地的關鍵。

表 4.3 殯葬服務業使用電腦設備及運用電子商務概況

使用電腦及運用電子商務	使用電腦設備	運用電子商務	電子商務運用情形			
			營業資訊提供	線上訂貨	電子交易轉帳	其他
家數	232	13	9	1	1	3

資料來源：工商及服務業普查，行政院主計處，民 90。

針對上述行政院主計處對於殯葬服務業電子商務運用情形之調查，研究者發現目前殯葬業者除了建置網站提供營業資訊外，並沒有所謂線上訂貨或電子交易轉帳的交易情形。殯葬行業的特殊性，未曾聽聞有國內集團業者提供線上訂貨及電子轉帳交易，更遑論傳統業者，因此主計處調查之資料正確性頗令人質疑。

第二節 產業分析

本節將分析我國的殯葬服務產業，內容包括產業的沿革、產業現況、產業成長以及產業結構。

一、台灣殯葬產業發展沿革

台灣地區殯葬服務在民國六十年之前，在喪葬儀式的規劃上是由地方仕紳耆老來負責設計及掌控整個喪禮的進行，在執行面上，則是由當地的業者或宗教從業人員來負責，例如，棺木店提供棺木、采帛店提供殯葬用品、道士負責誦經作法事等等，這些人員只負責單一業務，其他喪禮上的事務都由鄉里親族來協力完成，以一種建築在鄉里、親族情感上的互助模式來完成喪禮（李慧仁，1999）。至今仍有一些地區在喪葬事務上會以這種類似生命共同體的方式來互助，例如高雄縣美濃客家庄，在喪禮的進行上，雖交由殯葬公司來負責，但實際執行面上，包括擇日、儀式進行等仍由地方耆老來負責規劃，鄰里親友也實際投入協助喪禮的行列。

台灣地區自民國六十年以來經濟快速起飛，隨著經濟起飛，社會與政治亦開始產生急遽的轉變，經濟發展連帶著改變社會結構。都市化的結果造成家庭結構改變；工業化的結果，造成人際關係的疏離與文化貧乏，受到高度的工業化、人口都市化、政治民主化、經濟自由化的影響，台灣社會也進入現代化的過程。在現代化的宰制裡，死亡、喪葬等事，被我們驅逐在日常生活之外，死亡在台灣社會變成不可言說的事物，導致國人對於喪葬儀式越來越一無所知，這種集體無能的結果，造成了現代社會一種標準混合體，一方面是大眾對於死亡事務的冷漠、無知，另一方面是個人性神經過敏（Bauman，1992）。至此，殯葬服務逐漸演變成專業分工的服務產業，脫離以往由地方耆老、鄉里親族集體完成的喪禮。殯葬產業化、分工化的過程，造就許多就業市場，從花店、棺木店、禮儀用品店、殯葬人力等，只不過在現代性對於死亡的禁忌、尷尬下，殯葬從業人員成為社會地位低下的一群，殯葬業也成為邊緣產業。

民國 72 年後，政府陸續推動多項殯葬改革措施，包括施行墳墓設置管理條例、推

行火葬、提高殯葬設施服務品質。台灣地窄人稠，在積極於土地高度利用的同時，對於墓地園區精緻化、高利用化的訴求，已成為共識，此一時期陸續有財團跨足承接墓園的經營管理，響應政府推動「公墓公園化」的政策，改善以往公墓給人雜亂、陰森的印象，另一方面，為改善傳統喪葬禮儀繁雜瑣碎的流程，創造符合現代社會簡單莊嚴的喪葬儀節亦成為順應潮流勢必推動之要事。在墓地使用率逐漸飽和及政府對火葬推廣的政策下，火化進塔，慢慢成為國人往生後的選擇。

民國 83 年國內某集團引進生前契約，一改過去台灣殯葬業只承辦往生市場的業務，將範圍擴及到活人市場，在這樣的環境下，有財團業者看準殯葬一元化的市場，陸續興建納骨塔、成立禮儀服務部門。藉此達到殯葬服務一元化的目的，至此，台灣殯葬服務市場大餅儼然成形，以我國每名亡者平均喪葬費用三十七萬元計算，一年的殯葬服務營業額就將近四百五十億元，因此吸引不少財團跨足經營，造成了台灣殯葬產業生態的轉變。

二、台灣殯葬產業現況分析

（一）殯葬設施概況

根據內政部所作調查，91 年底臺閩地區公墓設施計有 3,154 處，占地約 1 萬公頃，土地使用率已達 80.84%；全年新埋葬人數 23,418 具，占全國死亡人數之 18.24%，土葬比率呈逐年下降趨勢（表 4.4）。火化場計有 31 處，焚爐 146 座，全年焚化屍體 95,521 具，占死亡人數之 74.42%，死亡者火化比率（表 4.5）逐年增加，顯示國人已由土葬觀念改為火化，並且也有少數民眾選擇海葬、樹葬等葬法。在納骨塔（堂）設施概況方面，民國 85 年全國公私立納骨塔（堂）數量共 215 處，到民國 91 年止，已增至 349 處，可容納骨灰數也從 85 年的 2,690,633 位增至 91 年的 5,605,931 位，如表 4.6。

表 4.4 台閩地區公墓管理概況

年底別	公		墓		
	處數	土地面積 (公頃)	土地使用率 (%)	全年埋葬數 (具)	佔死亡人數 (%)
85	3,316	10,525.40	77.23	48,580	39.84
86	3,320	10,547.17	77.53	37,749	31.19
87	3,320	10,548.13	77.58	35,511	28.76
88	3,123	9,884.40	79.84	34,040	26.88
89	2,921	11,392.25	70.28	29,335	23.28
90	3,022	10,365.01	79.44	24,205	18.93
91	3,154	10,297.12	80.84	23,418	18.24

資料來源：殯葬設施管理概況，內政部，民 92，內政統計通報。

表 4.5 台閩地區殯儀館及火化場設施管理概況（含公私立）

年底別	殯儀館 (處)	禮堂數 (座)	全年殯殮 數量(具)	火化場 (處)	火化爐數 (座)	全年遺體 火化數量 (具)	火化率 (%)(火化 數占死亡 人數)
85 年	33	152	45,415	28	107	63,939	52.44
86 年	33	152	49,333	29	107	70,998	58.67
87 年	34	185	40,975	29	117	71,532	57.93
88 年	32	182	59,449	29	123	79,364	62.66
89 年	36	201	53,318	31	132	84,275	66.88
90 年	32	191	50,692	31	144	90,597	70.84
91 年	34	194	65,928	31	146	95,521	74.42

資料來源：殯葬設施管理概況，內政部，民 92，內政統計通報。

表 4.6 台閩地區殯儀館及火化場納骨塔（堂）設施概況（含公私立）

年底別	納骨塔 (堂)座 數(處)	最大容量(位)			已使用量(位)	本年納入數量(位)
		合計	骨骸	骨灰	骨骸+骨灰	骨骸+骨灰
85 年	215	2,690,633	1,233,657	1,456,976	529,932	89,964
86 年	229	3,189,254	1,287,117	1,902,137	584,303	79,458
87 年	240	3,241,319	1,318,100	1,923,219	641,396	82,134
88 年	256	3,386,988	1,287,854	2,099,134	703,385	92,619
89 年	292	4,271,103	1,308,852	2,962,251	872,270	113,487
90 年	304	4,788,278	1,285,040	3,503,238	1,040,029	111,674
91 年	349	5,605,931	1,507,870	4,098,061	1,227,828	131,631

資料來源：殯葬設施管理概況，內政部，民 92，內政統計通報。

（二）殯葬業者與從業人員概況

根據行政院主計處在民國 90 年工商及服務業普查報告統計，殯葬業從業人數達 3,462 人，相較於民國 80 年的 2,276 人，成長了 52.1%，每名從業人員全年平均薪資為 375,870 元，也較民國 80 年的 193,077 元成長了 94.7%，如表 4.7。

表 4.7 台灣殯葬從業人數與薪資比較

	殯葬業家數	員工人數(人)	平均年薪(元)
民國 80 年	504	2,276	193,077
民國 90 年	1,063	3,462	375,870
成長率(%)	111%	52.1%	94.7%

資料來源：工商及服務業普查，行政院主計處，民 90。

中華民國葬儀商業同業公會全國聯合會在民國 92 年 5 月之統計，台灣殯葬產業發展至今，登記有案並加入公會者預估已經超過 1300 家，如表 4.8 所示，若再加上殯葬相關行業，例如花藝店、宗教團體等未登記卻實際從事殯葬服務者，預估超過 2000 家，其中有加入公會全國聯合會之業者，資本額在 300 萬以下的有 1061 家，3000 萬以上則有 22 家。

表 4.8 全國各縣市殯葬服務業之資本額分析

區域 \ 資本額 (萬)	300 以下	300—500	500—1000	1000—3000	3000 以上	合計
台北市	264	18	73	17	17	389
桃園縣	76	1	2	2	0	81
新竹市	27	0	1	1	1	30
台中市	95	0	6	2	0	103
台中縣	25	0	0	0	0	25
南投縣	18	0	0	0	0	18
彰化縣	65	0	0	0	0	65
雲林縣	18	2	1	0	0	21
台南市	76	0	1	2	2	81
台南縣	56	0	0	0	0	56
高雄市	98	2	3	4	1	108
高雄縣	124	1	2	2	1	130
屏東縣	40	1	0	2	0	43
台東縣	31	0	0	0	0	31
花蓮縣	14	0	0	0	0	14
澎湖縣	34	0	0	0	0	34
合計	1061	25	89	32	22	1229

資料來源：中華民國葬儀商業同業公會全國聯合會統計資料（截止至 92 年 5 月）

註：1、有公會組織但未參加全國聯合會之縣市：嘉義市

2、無公會組織之縣市地區：宜蘭縣市、基隆市、台北縣、新竹縣、苗栗縣、屏東市、金門、馬祖

表 4.8 所統計之資料，並未將無加入全國聯合會之縣市公會納入統計，另外根據研究者之調查，苗栗縣有成立葬儀公會，因此葬儀公會全國聯合會所做之調查僅供參考，並無法呈現真實之現況。

根據行政院主計處在民國 90 年所做的調查，殯葬服務業員工人數概況，200 人以上之家數只有兩家，但根據研究者之瞭解，民國 90 年時，國內殯葬企業員工人數在 200 人以上之家數絕對超過 2 家，因此主計處之資料來源並不精準。若以員工人數來區分的話，目前未滿 5 人之傳統業者仍為最大族群（表 4.9）。

表 4.9 民國九十年殯葬服務業員工人數概況

規模別	未滿 5 人	5~9 人	10~19 人	20~49	50~99	100~199	200 人以上
家數	927	100	19	13	2	0	2

資料來源：工商及服務業普查，行政院主計處，民 90。

殯葬服務業經營模式在民營方面，以公司組織為型態的有 288 家，獨資或合夥的則有 770 家（表 4.10）。調查中發現，業者在研究發展與環保支出上經費的嚴重不足（表 4.11），顯示出殯葬服務業雖然在近年來力圖實施改革、倡導綠色行銷，但從實際的調查報告上可看出無論是在喪葬禮俗、喪葬用品或者實施環保葬法上仍有極大的創新與進步空間。

表 4.10 殯葬服務業經營型態概況

依企業經營 型態分類	民營			公營	
	公司組織	獨資或 合夥	其他組織	公司組織	非公司及其他組織
家數	288	770	1	0	4

資料來源：工商及服務業普查，行政院主計處，民 90。

表 4.11 殯葬服務業研究發展、購買技術與環保支出概況

研究發展及購買技術 支出與環保支出	研究發展及購買技術支出金額 (千元)	環保支出金額(千元)
		3,364
家數	1	0

資料來源：工商及服務業普查，行政院主計處，民 90。

（三）殯葬服務業業務發展概況

殯葬服務業隨著時代進步，除了原有的殮殯葬業務外，目前在市場上販售的生前契約及生活契約都顯示出殯葬業經營者嘗試以新的思維進行殯葬市場的爭奪戰，以下將殯葬市場的業務發展階段與概況分成五類：

1、傳統殯葬業務

子曰：「生，事之以禮；死，葬之以禮，祭之以禮」中國人自古就極為重視孝道及禮法，甚至認為人死後的喪葬祭拜亦須符合孝及禮，我國殯葬產業依傳統服務流程可分區為三個階段：即殮、殯、葬（王鴻凱，1995）。

（1）殮—主要在對死者身體做一番恭敬的處置及掩藏。

（2）殯—主要係停放死者進行弔唁安排後續喪事為主。

（3）葬—主要以告別及安頓死者最後歸宿為主。

上述之服務流程，民國六十年以前是由地方耆老負責規劃掌控，後來才逐漸演變由喪葬儀式中相關行業之從業者（如道士、花店、棺木店等）在熟悉喪葬流程後，自行開業，也就是台灣後來葬儀社之由來。而葬儀社負責之業務大多只侷限在殮、殯、葬之禮儀服務上，並不實際參與墓地或納骨塔的經營。

殯葬禮儀是結合我國傳統禮儀文化、宗教信仰及民間習俗等多項因素而成立整套繁瑣儀式，但近年來，隨著社會發展的進步，許多舊有觀念及習俗也日益由繁趨簡，對於往生者的喪葬祭拜也不若過去繁雜，許多陋習（如孝女白瓊、電子花車、清涼秀等）在都市地區已經少見。傳統葬儀社面對消費環境改變、生前契約業者的競爭與政府殯葬政策規範的壓力下，在經營上已經漸漸暴露出競爭力的不足。

2、殯葬相關行業

台灣殯葬產業經營模式，除了在殮殯葬的業務之外，一場喪事的進行，也需要有相關的行業來協力進行，根據李自強（2002）指出，殯葬相關行業可分為以下四項：

（1）喪葬用品製造流通業：舉凡棺木、壽衣、供品、花卉等產品之生產販賣等均屬之。

- (2) 喪儀專業人力服務業：舉凡遺體化妝、奠禮司儀、誦經法事、打桶抬棺等專業人力均屬之。
- (3) 喪奠埋葬場所經營業：舉凡墓園、納骨塔（堂）、殯儀館、火葬場、道場、寺廟、教堂、宗祠等經營管理及相關營業機構均屬之。
- (4) 殯葬綜合禮儀顧問業：應屬現稱之葬儀社或禮儀及風水師。

殯葬行業獨特性，一般人很少會去深入接觸，因此長期參與殯葬相關事務的從業人員在發現了潛藏其中的暴利後，便自行開業，這也是國內長久以來大賺死人錢文化的開端，不過在企業化業者加入競局後，殯葬消費價格公開透明化，也讓消費者能貨比三家。

綜合以上所述，可以歸納出傳統業者在經營上的特色如下：

- (1) 經營歷史悠久，經驗豐富。
- (2) 規模小，員工人數多由家庭成員組成。
- (3) 經營範圍侷限於同縣市。

3、殯葬一元化

過去的殯葬服務因為火化觀念尚未普及，加上葬儀社的種種惡行，讓殯葬的服務過程便可能受限於政府僵硬的法令、殯葬設施管理上的缺失及葬儀社的漫天要價而讓國人在辦喪事時無法獲得該有的服務品質。在政府推行公墓公園化與殯葬改革的政策下，陸續有集團經營公園化、藝術化的墓地和納骨塔，並且採取向前整合的策略，跨足禮儀服務，並且在殯葬管理條例通過後，向政府申請興建私人殯儀館，正式邁向我國殯葬服務一元化的新紀元。殯葬一元化服務，也就是集合現代化的喪葬服務設施，從殯儀館、火葬場、納骨塔到墓地一應俱全，加上現代化的園區管理及服務，讓逝者得到應有的尊重與尊嚴，也讓生者能得到心靈上的慰藉與安詳。

目前業者所經營的墓園、納骨塔多興建在山坡地，造成水土保持及生態上的環境問題，尤其是台灣近年來遭受地震、颱風等天災肆虐，大家開始了解到，山坡地開發的政策與心態必須改變，因此政府與業者除了加緊治山、防洪等工程外，並且需要嚴格的管制山坡地的開發。

4、生前契約

生前契約市場，由某集團在民國八十三年引進國內，由於生前契約將殯葬市場擴及到活人，形成了預估市場，正式引爆了殯葬產業的另一波競爭，根據消基會在 2002 年的調查，從事生前契約服務的業者有數百家之多。生前契約，即「預售喪葬服務契約」是消費者預付部分或全部價款，約定當自己或家人往生時，以定型化契約的方式提供喪葬服務，目前國內生前契約不管在行銷方式、繳款方式及服務提供上都各有特色（表 4.12）。

由於有多家財團業者販售生前契約，引進企業化管理，也讓殯葬服務流程產生若干轉變，這些業者除了殮、殯、葬之外，更注重「緣」（與潛在客戶接觸，簽訂生前契約等）與「續」（售後服務）的部分（王士峰，1999），以企業化管理的方式來創造顧客與企業價值。

國內生前契約銷售環境尚未成熟，因此也衍生不少問題，研究者在個案公司實習時，便發現許多消費者對於生前契約的內容產生許多質疑與申訴案件，包括：

- （1） 殯葬禮儀及相關用品，消費者多不瞭解，在履約時與公司產生認知上的差異導致客戶在殯葬服務過程中的二次傷害。
- （2） 銷售契約之業務員誇大契約內含用品的品質或爲了銷售而有不實的欺騙，不僅讓消費者有受騙的感覺，更讓實際執行禮儀服務的單位屢遭客戶申訴及抱怨。
- （3） 消費者購買契約當時，無從判定服務項目或提供的用品是否爲其所需。
- （4） 契約內規定之服務項目或提供用品不使用時，視同放棄，追加服務及物品（如作法事、燒庫錢、紙厝等），則需另行收費，衍生不少消費者抱怨。

表 4.12 國內生前契約業者比較表

公司名稱	個案公司	A公司	B公司	C公司	D公司
一次付清價	160000	75000	168600	150000	138000
費用	160000	75000	93600	158000	
頭款	40000	42000	39000	11000	30000
分期款	2000(60月)	2750(12月)	3900(14月)	3000(49月)	3000 (72期)
使用尾款	無	第1年8.4萬,第20年2.5萬,20年後免付尾款	第1年7.5萬,第20年3.7萬,20年後免付尾款	繳款滿期可全額贖回信託款,依持有契約每年2%複利計利,最高贖回金203,700元。	六年內往生免繳未到期費用六年後往生所繳費用全退
近期使用價	180日內補三萬	一年內15.9萬	一年內 16.3 萬	60日內補足至18萬	無
自有禮儀師	有	有	無	無	有
資本額	7.49億	6千萬	13.65 億	6.89億	4 千萬
相關產業	建設業 寶塔業	墓園、寶塔、往生禮儀服務公司、壽險業	壽險業、殯葬服務業、墓園納骨塔	墓園	墓園、生命紀念館
品質認證	ISO9001	ISO9002	ISO9002	ISO9002	ISO9002
保障方式	中國國際商業銀行信託基金	每件契約海外信託800美元		契約經法院公證或律師見證	一億元世華銀行履約保證
附加			持單滿40年壽終補助金5萬,每年遞增1萬		保額14萬免費終身壽險 首年50萬免費意外險 ;送VCD,塔位一個,訃聞250張及免年費超值信用卡.

資料來源：本研究整理自各公司網站

5、生活養生事業

目前有集團業者看好將來高齡化社會的生活需求，推出結合休閒、度假、養生與生前契約的生活契約，將市場擴及到國人休閒及老人安養上，強調預付款項，便能擁有生

活契約，平時可到公司的簽約休閒園區度假，退休後免繳保證金進住其老人休閒安養園區，並在往生後可享有公司提供的禮儀服務。生活契約的立意良好，不但可以為政府分攤照顧高齡人口的社會福利金額，更提供會員休閒度假的地方，不過這是否是業者為了規避生前契約需 75%信託的另一種手法，值得政府和消費者注意。

（四）殯葬業產值概況

根據民國 86 年台灣省政府社會處所作之「台灣省喪葬設施使用及費用概況調查報告」，每人平均喪葬費用 367,757 元（表 4.13），若以總費用而言，往生者年齡越大，子女人數越多時，在喪葬的花費上也會越高，這些費用和地區別、儀式別而有不同（表 4.14）。若以每年平均死亡人數 12 萬人計算，殯葬服務業全年總收入就高達 450 億以上。

表 4.13 喪葬個別費用一覽表

	平均數	中位數
治喪總費用	367,757	315,550
棺木	31,294	28,450
火化費用	7,431	5,500
火化後土葬	8,036	8,000
火化後送納骨塔（堂）	7,390	5,000
火化後海葬	8,000	8,000
墓地費用	121,486	73,000
公立公墓	92,264	63,000
私立公墓	299,715	200,000
納骨塔（堂）費用	59,478	40,000
公立納骨塔（堂）	29,263	20,000
寺廟附設納骨塔（堂）	72,945	55,000
私立納骨塔（堂）	82,273	70,000
其他	3,385	0
儀式費用	140,274	120,000
佛教儀式	126,240	100,000
道教儀式	146,347	120,000
回教儀式	60,000	60,000
天主教或基督教儀式	90,305	64,000
混合儀式	216,776	180,000
其他	84,618	50,000
給工作人員紅包	23,291	20,000
其他	74,072	40,000

資料來源：台灣省喪葬設施使用及費用概況調查報告，台灣省政府社會處，民 87，p.21。

表 4.14 喪葬總費用一覽表

變項指標	平均費用	變項指標	平均費用
地區別		喪葬儀式	
北部地區	399,585	佛教儀式	336,137
中部地區	371,526	道教儀式	386,641
南部地區	359,169	回教儀式	400,000
東部地區	225,192	基督宗教儀式	248,627
亡者年齡		混合儀式	472,400
14 歲以下	188,722	埋葬方式	
15-24 歲	348,811	土葬	447,983
25-34 歲	238,037	火化後土葬	342,031
35-44 歲	308,309	火化後送納骨塔	281,657
45-54 歲	326,312	埋葬地點	
55-64 歲	359,133	公立公墓	389,614
65 歲以上	309,851	私立公墓	642,114
亡者子女數		公立納骨塔（堂）	
無子女	215,533	寺廟附設納骨塔	312,198
一個子女	295,266	私立附設納骨塔	328,426
兩個子女	313,162	其它	484,700
三個子女	374,642		
四個子女	357,430		
五個子女以上	450,292		

單位：元

資料來源：台灣省喪葬設施使用及費用概況調查報告，台灣省政府社會處，民 87，p.19。

台灣省社會處86年所公布的台灣殯葬平均價格為367,757 元，業者與學者普遍認為有高估之嫌，而根據阮俊中（2003）引入系統動態學所作之模擬分析後，發現86年之最新估計值應為344,000 元。

（五）產業結構

本研究依據 Porter 的五力分析探討殯葬服務業的產業內之競爭、購買者的議價能力、新進入者的威脅、替代品及供應商的議價力，以其找出因應競爭所需的關鍵成功因素。

1、現有公司間的競爭

目前台灣殯葬服務業競爭者眾多，尤其以傳統業者的市場佔有率最大，但若以生前契約銷售市場來講，由目前平均年死亡人數 12 萬人擴及到 2200 萬人的廣大市場，讓殯葬業者或其他行業者紛紛跟進販售，由於殯葬管理條例訂有銷售門檻，目前以資金充足、有品牌、企業化經營的大型財團業者在競爭此一預估市場。

目前生前契約市場尚未達到規模經濟，並且各公司商品的差異化程度並不高，加上雖有法令的規範，仍然有許多業者鑽法律漏洞，以變相的方式販賣生前契約企圖規避預收款項 75% 交付信託，因此可以判斷產業內的競爭程度高。

2、購買者的議價能力

一般判斷顧客議價能力的指標在於買方向後整合的可能威脅與對價格之敏感程度。所謂向後整合，是指顧客朝向殯葬業的服務過程延伸，也就是自行辦理喪葬事務，但國人長期以來在忌談死亡的文化影響下，對於殯葬事務並不瞭解，因此自行辦理喪葬事務之可能性不大，這也造成消費者往往任由不肖業者漫天開價而有苦難言，雖然有大型業者進入殯葬市場，商品價格比以往公開化，但議價空間仍有限，加上殯葬相關資訊不足，使消費者難以在殯葬商品上有太大的議價空間。

3、潛在進入者的威脅

看好每年數以百億元計的殯葬市場，飽受低利率、高保費之苦的壽險業者，正積極評估介入標榜可鎖定未來殯葬成本的前契約這塊新版圖，除了已搶先推出壽險版生前契約的富邦、幸福人壽外，包括國泰、新光及南山等大型壽險公司，都不約而同研究相關規劃，從生、老、病、死，一舉跨進往生的衍生保障範圍，而壽險業者與殯葬業者間的異業結盟，更是為現有的生前契約銷售業者帶來極大的威脅。

生前契約是目前大型殯葬業者所競爭的主要市場，而壽險業者近來推出的壽險型生前契約，更是給了消費者更多元化的選擇，富邦人壽總經理鄭本源指出，與市面上的生前契約不同的是，富邦終身壽險的保戶，在簽定要保書後，再加簽信託契約及生前契約兩張，未來保戶不幸身故，依當初信託金額，指定用途在生前契約的相關殯喪費用上，新舊終身壽險保單都適用。

潛在進入者不僅只有保險業，包括宗教團體、醫療業、農會、互助會、葬儀百貨銷售業、傳播業（舞台設計）、國外殯葬集團都可能為殯葬市場投入更多的變數。

4、替代服務

目前各醫療院所、醫學院積極推動的大體捐贈，或是由各政府不定期舉辦的聯合奠祭都是往生市場中的另類管道，不過大部分人在往生後，家屬仍較少會選擇此種另類的服務。

5、供應商的議價能力

在殯葬服務過程中，舉凡棺木、花卉、地毯、壽衣、式場布置、宗教人員、地理師等都是由廠商供應，目前市面上所販售之殯葬用品，由於產業的獨特性，讓殯葬用品到現在仍是缺乏替代性產品，勢必造成壟斷行爲，因此商品價格多有一定行情。以大型業者的觀點來看，雖然其能大量採購，以量制價，但是也由於採購量大，爲了維持品質的穩定，往往必需向特定的供應商採購，使議價空間仍然有限。加上供應商向前整合的可能威脅大，因此判斷供應商的議價能力高。

綜合以上的分析，在五力分析的模型架構下，殯葬服務產業的競爭特性可以歸納如表 4.15 所示：

表 4.15 殯葬服務產業競爭特性之五力分析

競爭特性	程度
現有公司的競爭	高
購買者的議價能力	低
新進入者的威脅	高
替代品的威脅	低
供應商的議價力	高

資料來源：本研究整理

經由上述五力分析可知，正處於戰國時代的殯葬服務產業不但競爭激烈，而且外在的威脅也大，尤其對於銷售生前契約的大型財團業者來說，內憂外患正是其目前處境的最好寫照，內憂指的是，殯葬管理條例對生前契約作出的銷售門檻，預收費用交付信託，

造成營運資金調度的吃緊，外患則指則指大型壽險業者看好往生市場這塊大餅，已從慎重評估進展到兵臨城下（莊瑞祥，2003）。殯葬服務市場的日趨擴大，加上國人對於高品質服務的追求，相信殯葬產業在未來有極大的發展空間，若個案公司能掌握殯葬服務產業經營的關鍵成功因素，則公司的獲利力將可隨著市場的擴大而成長。

（六）產業趨勢與發展

根據總體環境分析與殯葬產業的相關分析後，可以歸納出殯葬服務業未來的相關發展趨勢為：

1、民營殯葬設施投入市場

殯葬管理條例規範了私人申請經營殯葬設施的相關法令，未來由民間經營的殯葬設施將會以現代化管理方式投入市場，讓民眾在治喪時有更多樣的選擇與比較，也將促使殯葬市場質與量的改變，有助提升營造優質喪葬品質。

2、保險結合生前契約成爲新興開發市場

生前契約自民國 83 年起在台灣已銷售多年，然而市場不成熟所衍生的消費問題也導致生前契約在市場上的佔有率並不高，而在法令更形完備與保險業的投入後，對於市場機制與消費者保障都將更趨成熟。

3、異業結盟創造三贏

由前述的分析可看出未來的殯葬服務將由殯葬業、保險業等相關行業投入資金以異業結盟的方式來創造利潤，並且經由結盟提高服務品質，創造業者與消費者三贏的局面。

4、從事研究發展，培育人才以提升殯葬文化

殯葬改革首重不良風俗的改善，殯葬業必須積極培訓研究發展人才，並與政府、學術單位合作進行資源整合，增加研究發展預算，以達到企業核心理念真正落實的目標。

5、與協力廠商充分配合，創新殯葬用品

爲了強化殯葬業整體競爭優勢，業者與協力廠商間必須緊密配合，促成殯葬用品採

購及產品的改良創新共同開發，整合殯葬服務業周邊市場的發展，以達到整合資源、提升整體競爭力，以及促成產業垂直與水平整合的實質效果。

6、重視環保，以綠色行銷促成企業永續經營

從前述的分析中，殯葬業在環保的支出上是零，不僅民營業者，就以公營的火葬場來說，缺乏集塵設備，漠視員工的保護措施，都顯示殯葬業在環保問題上的不重視，而綠色行銷的觀念在喚起企業體的良知，在殯葬服務流程中降低不利於環境保護的因素，建立以環保為訴求的服務導向，塑造企業公益形象，勾勒企業永續經營的藍圖，進而引導消費者加入綠色消費的主流中。

7、接受火葬觀念，火化晉塔需求增加。

「入土為安」的觀念和中國風水思想的關係，讓國人在幾十年來一直以土葬為死後的歸所，然而在土地資源不足、死亡人口增加之下，造成死人與活人爭地的情況。因此政府近年來積極的推動的火化晉塔也漸漸的被民眾所接受，加上死亡觀與宗教觀的改變，死後火葬的人口增加，相對的帶動納骨塔位的需求。

8、選擇多元禮儀服務、葬法之民眾日益增多

隨著時代的進步，各式各樣的個人化禮儀與多元葬法也將陸續出現，目前推動中的植樹葬、海葬、森林葬等葬法將會有更多的民眾選擇。禮儀方面，透過數位化的方式來呈獻自己的喪禮或製作專輯、紀念光碟等禮儀服務也將漸漸成為民眾所選擇的多元禮儀服務。

第三節 顧客分析

由於近年來消費者意識高漲，為消費文化帶來若干轉變，包括消費者屬性的差異化、多元化，殯葬服務業不僅在銷售及經營方式都跟著變化，殯葬服務公司更需要建立產品品牌、企業形象以及對自己的目標顧客有所瞭解，所以本節將從市場區隔、顧客購買動機以及顧客尚未被滿足的動機三個向度來分析殯葬服務業的顧客型態。

一、市場區隔

選擇最有效的市場區隔定義，事實上並不容易，本研究參考蔡麗卿（2003）及李自強（2002）所作之臺灣地區生前契約、殯葬服務之消費者行為研究，並採用Aaker所舉的定義市場區隔方法之例子，將通常使用的市場區隔變數整理如下：

（一）顧客特性

此類的區隔變數是與產品特性無關的變數，多考慮地理位置或者人口統計變數等，本研究將其整理如下：

1、地理

根據蔡麗卿（2003）所作調查，已購買生前契約之消費者，北部地區佔了10%，中部5%，南部則是3%，顯示生前契約之銷售市場以北部為主。根據研究者之訪談發現，個案公司銷售之生前契約不管是在契約條文、服務內容或喪葬用品上，皆以北部地區風俗習慣為主，業者甚至稱其為「北部版生前契約」，因此個案公司並未針對各地區之風俗民情來設計不同版本之生前契約。

2、職業

職業變數的調查上，已經購買生前契約之消費者以任職於金融保險不動產業的人數最多，佔調查人數之18%，而未來想購買之消費者，則以任職於公家機關與從事社會及個人服務業之人數最多，佔62%，顯示此一族群之消費潛力是業者未來應努力開發的市場。

3、年齡

年齡變數上，已經購買生前契約之消費者，以56歲以上消費者最多，佔30%，46-55歲佔23%次之，未來想要購買之消費者則以36-45歲之消費者最多，顯示此一族群之消費潛力是業者未來應努力開發的市場。

4、月收入

月收入變數上，已經購買生前契約之消費者，以月收入6萬元以上消費者最多，佔20%，根據統計顯示，未來想購買之族群仍以月收入為6萬元以上之消費者居多。

5、教育程度

教育程度變數上，已經購買生前契約之消費者，以學歷為高中職之消費者最多，佔19%，而未來想購買之族群則以學歷為研究所以上之消費者居多，佔31%。

6、生活方式

李自強（2002）將殯葬服務之消費行為以生活形態構面為區隔基礎，分為時尚都會型、逍遙自我型與保守傳統型。

（1）時尚都會型

時尚都會型的消費者，喜歡追求流行，嘗試新的事物，多屬於社會上的青壯族群（30-40歲），宗教信仰多為佛教。

（2）逍遙自我型

逍遙自我型的消費者生活不喜歡受拘束，喜歡獨來獨往，在宗教信仰上也較難看出其傾向。

（3）保守傳統型

保守傳統型的消費者不喜歡生活中的變化，家庭責任壓力大，在宗教信仰上以佛教或傳統民間宗教居多，多集中於年長族群（40-50歲）。

李自強以生活形態構面為區隔基礎所作之研究，由於並未調查各區隔之購買意願比例，因此，只能提供業者設計生前契約或提供殯葬服務時商品樣式的考量或者針對特定

族群採取不同行銷策略的考量。

（二）產品相關的區隔變數

1、利益

若存在一個最有用的區隔方法，就是產品的利益，因為利益的選擇可以決定事業的總策略方向。在殯葬產業，區隔主要考慮價格、預先規劃、風險及投資理財。每一個區隔完全代表不同的策略。

2、價格敏感度

利益的考量常存在低價格與高品質間的衝突，故應予分開考量。在殯葬產品的區隔中，會發現有一群只在意價格和一群願意付更高價錢換取更高品質的顧客。一般的傳統葬儀社、大型業者到企業化經營公司就存在這種層級制度。例如生前契約也依價格分成不同等級的服務。以個案公司為例，分析其在 2002 年生前契約之履約型態，普羅契約的履約數共 1871 件，佔其全年接案量的 95.8%，顯示大部分消費者能接受的價格符合蔡麗卿（2003）所作之調查，也就是在 15-24 萬元間。

3、忠誠度

品牌忠誠度對於資源分配有嚴重的影響，許多產業中包括銀行、保險公司等，顧客的一輩子忠誠度幾乎可增加兩倍的獲利率（Aaker，2000）。因此殯葬業者若能不斷的達到顧客滿意及提供永續服務，必然可以贏得顧客的忠誠度。

二、顧客購買動機

根據黃昭燕（2002）與孫鎮寰（2003）所作之調查，發現購買殯葬服務的動機有以上四點：

（一）親身經歷

殯葬活動是整個家族都必須參與的事務，而過去交由葬儀社承辦往往留下不好的印象，因此希望藉由生前契約公司標準化、公開化的服務流程來為自己或親人的後事預作準備，也可避免其它葬儀社的困擾。

（二）口耳相傳

經由鄰居、親友的介紹得知生前契約由企業化業者所銷售，可以預作死後規劃，且服務流程的公開化對消費者而言較有保障，加上有業者標榜儲蓄型的生前契約，吸引許多消費者購買。。

（三）預期心態

生前契約的推出，讓許多人將身後事納入自己的生涯規劃裡，以預作準備或保險的心態來購買此商品，以獲得心理層面的安心。

（四）投資理財

目前低利率時代，有消費者認為生前契約是屬於保障型商品，加上可分期付款，負擔並不重，因此將其視為投資理財的商品之一。

三、消費者未被滿足的需求

殯葬服務消費上，繁文縟節甚多，造成喪禮過程中家屬在金錢和精神體力上過多的花費，如何去發展既能保留追思盡孝精神又兼顧符合時代的喪禮是業者必須去研究的。以生前契約來說，目前尚未出現以植樹葬、海葬等多元葬法為主的契約，以及幫消費者量身訂作的個人化殯葬服務，只單純以火化、土葬兩種方式來區別，因此葬式選擇的多樣性及針對個人量身訂作的殯儀服務是顧客尚未被滿足的需求。

第四節 關鍵成功因素暨機會與威脅的認定

上述的外在環境分析，提供我們對於個案公司所處環境和殯葬服務業未來變化趨勢的瞭解，本節將根據上述的分析結果及個案公司所作之調查，歸納出殯葬產業的關鍵成功因素，以及根據個案公司所擁有的資源，認定其機會與威脅。

一、關鍵成功因素

(一) 企業基礎構面

1、領導能力

國內殯葬產業競爭激烈，企業領導者如何制定公司策略、經營路線，樹立企業形象，創造良好的企業文化氛圍以取得競爭優勢，是領導中心所需具備的能力，因此，如何透過自身領導能力的提升，以提高整體組織運作的績效，將是組織邁向成功的關鍵因素。

2、禮儀人員的專業能力及向心力

國內殯葬產業需要專業的禮儀服務人員，以個案公司為例，與日本 SUN LIFE 簽約進行殯葬服務技術交流合作，連續三年派遣人員到日本觀摩學習，並且建構自己的訓練制度。禮儀師養成階段皆須經過一連串嚴格的教育訓練，包括基礎課程三個月、禮儀師課程與實務訓練六個月、高級禮儀專員養成三年等，並聘請大學在禮俗方面有專攻的教授授課。在訓練制度上取得了台灣第一家通過 ISO 9001 國際品保驗證標準的殯葬企業。同時，禮儀服務人員在徵選時，除限定身高、學歷外，更將曾有喪親經驗列做重要條件，這種不同於一般業者的做法，主要是為了保證每一位禮儀師能發揮同理心，真正做到「安心託付、真情服務」，另外不聘用具同業經驗者，是為了杜絕傳統殯葬業的惡習在公司出現，因此個案公司禮儀服務人員素質整齊，外貌、形象與談吐在皆在一般殯葬業從業人員的水準之上。

另外，個案公司員工流動率每月介於 1%~2% 之間，屬於穩定的狀態，因此培養並訓練專業的禮儀人員，並且提高員工的忠誠度將成為殯葬公司是否成功的重要因素。

（二）服務構面

1、服務品質穩定度

殯葬產業屬於服務業，因此服務品質的穩定是十分重要的關鍵能力。目前，企業化經營業者莫不將經營網路遍及台灣全省，以提高服務效率。以個案公司為例，成立初期，尚未建構全省服務網絡，若遇偏僻縣市有案件發生，是委託當地業者先行承接並完成前置作業，這樣的服務模式經常遭致客戶抱怨，造成個案公司企業形象很大的傷害，目前個案公司已完成全省服務處的建構，以平地一小時內到達服務地點，偏遠地區兩小時內到達之規定，成為殯葬服務市場的差異化策略。此外，個案公司延聘台灣與大陸民間喪葬禮俗專家等擔任顧問，訂定禮儀人員標準作業流程，當中除結合中國傳統倫理思想、宗教信仰及台灣民間習俗，並順應社會快速步調，去繁存菁，加入人性化服務的精神，表露生命關懷，此舉不但讓服務團隊在民國 89 年 2 月通過 ISO9001 的國際品質認證，更有效提升服務品質，受到國內廣大消費者的肯定。

2、服務軟硬體設施

硬體建設上，個案公司投入大筆資金，從號稱六星級的納骨塔到各地服務中心的硬體建設，為的是向社會大眾宣示投入殯葬業的決心；軟體建構上，從廣告 DM，人員態度、禮儀服務等都著重在企業形象與服務口碑的建立。

個案公司對於客戶權益的保障上亦提供了有別於其他業者的內容如：

- （1） 訂定生前契約時，合約內容有別於同業只列出「提供用品」，個案公司的合約還條列服務細項，讓客戶清楚明白所購買的商品為何。
- （2） 履約前或履約後發給家屬「治喪手冊」，當中清楚說明請客戶依據手冊檢視禮儀人員的服務狀況，尤其是文中劃線部分，更是禮儀師必須做的，若有任何缺失，消費者還能來電反應，以保權益。

（三）行銷構面

1、行銷通路穩定度

國內殯葬業企業經營業者，目前多跨足生前契約市場，而契約的銷售不但影響到當前的銷售業績，更影響業者日後的接案量，因此銷售通路的管理與穩定度將成為決定市場佔有率的關鍵指標。

2、品牌知名度

品牌知名度在行銷上是非常重要的環，也是所有產品在發展過程中最值得深思熟慮的課題。品牌的價值不是一日形成的，品牌會滲透人心，因而形成不可磨滅的企業無形資產。因此殯葬公司必須重視品牌策略，提升消費者對於品牌的忠誠度。以個案公司所作之知名度調查為例，提示品牌後之知名度為 69%，集中於大台北地區。

(四) 財務資金構面－充裕的資金

要完成殯葬一元化的目標，必須要有雄厚的資金作後盾。以個案公司為例，在墓園與塔位的銷售上，累積大筆資金，在民國 91 年度資產總額已達 130 多億，顯示在資金上的充裕。

(五) 內外關係構面－供應商關係

殯葬服務的品質與供應商的關聯性大，尤其是用品的價格與創新能力，對殯葬業者的影響尤大，殯葬業者應該善用供應鏈管理，強化與供應商之關係，或更進一步與供應商合作，設計及開發新商品，如此不但能提供差異化服務，更能取得物料採購之主控權，這將成為公司是否致勝的關鍵。

就個案公司而言，已經具備的關鍵成功因素為：領導能力、禮儀人員的專業能力及向心力、品牌知名度、服務品質穩定度、服務軟硬體設施及充裕的資金。至於個案公司尚欠缺的關鍵成功因素則是：供應商關係與行銷通路穩定度。

二、機會與威脅

根據上述的環境、產業分析，對於個案公司所處的外在環境已有通盤的認識，這其中隱含著許多重要的威脅與機會。以下將個案公司所面臨的機會與威脅逐一的敘述，並檢視個案公司所具備的資源與能力。

（一）機會及策略涵義

1. 殯葬服務需求的增加

隨著我國人口結構的高齡化，未來的往生市場，將逐漸成長，對於殯葬相關產品的需求也相對大增，為國內殯葬服務業者帶來很大的商機。

策略涵義：個案公司應該落實殯葬一元化政策，提升殯葬服務整體品質，並研究開發符合現代之殯葬用品，以因應未來廣大的殯葬市場需求。

2. 消費行為的改變

個人化消費時代的來臨，傳統行銷手法已難滿足現代的消費者，現代消費者需要個性化、精緻化及多元化的服務，以生前契約來說，傳統以人情壓力作為行銷手法的銷售恐難滿足消費者多元化的需求。

策略涵義：個案公司行銷通路應該採取異業結盟方式，若繼續以營業處代銷方式，恐難以擴展其客戶來源。

3. 專業人才的培訓

殯葬管理條例第三十九條規定殯葬服務業具一定規模者，應置專任禮儀師，始得申請許可及營業。未來禮儀師政照制度施行後，個案公司所聘之禮儀師勢必取得國家專業證照，以專業認證取得消費者青睞。

策略涵義：個案公司應該就禮儀師考照相關學經歷限制、考試科目等輔導所屬禮儀人員進修以利將來取得國家認證。

4. 醫學、老年市場蓬勃發展

醫藥的發達延長了人類的壽命，因此在人口高齡化下，政府對於老人福祉之各種政策與措施不斷地更新，持續的擴大，老人安養事業也在近年來成為蓬勃發展的市場，將成為殯葬服務業者另一個發展路線。

策略涵義：個案公司應該把握機會積極介入銀髮族相關市場，以利開拓客源。

（二）威脅及策略涵義

1. 市場競爭激烈

由於殯葬服務業的市場需求日益增多，吸引許多企業投入殯葬服務業以分食市場，尤其在我國加入 WTO 後，可能會有國外公司進軍國內市場，使國內的殯葬市場競爭更爲激烈，而殯葬業目前處於戰國時代，在市場機制、規模經濟尙未成熟之際，讓業者必須時時注意市場變化，而長期處於強大的競爭壓力中。

策略涵義：個案公司應時常注意市場變化，尤其對於異業及國外同業的可能加入競爭，將對個案公司目前之企業可信賴度尙未穩固之際造成極大威脅。

2. 顧客忠誠度不高

殯葬業雖然在花費上僅次於買房子與車子，但殯葬業的特殊性，讓一般人很少會深入的去瞭解，因此對於業者的印象仍只停留於口耳相傳或媒體廣告，相對的，對於品牌的忠誠度也不高，使殯葬服務業者面臨嚴峻的挑戰。

策略涵義：個案公司應該致力於殯葬服務的設計與開發上，給予消費者深刻的服務印象，另外，除了扮演營利的公司角色外，負起社會教育功能的非營利角色亦是發展可以發展的進路。

3. 殯葬法令與鄰避設施效應

殯葬管理條例嚴格規定販售生前契約業者必須將所收款項交付信託，讓業者在經營上難以配合；另外在殯葬設施的申請上，雖然有相關法令，但是土地的取得、地目的變更、民眾的排斥與抗議才是業者頭痛之處，兩方面的難題，都挑戰業者的智慧。

策略涵義：個案公司應加強政商關係之建立，在殯葬設施之建設上，應有配套之睦鄰方案，以減低民眾之排斥感。

第五章 內在分析與優劣勢評估

第一節 個案公司簡介

一、個案公司目前概況

(一) 公司基本資料（公開說明書，2003）

1. 成立日期：81 年 5 月
2. 實收資本額：7 億台幣
3. 主要經營項目：
 - (1) 墓園
 - (2) 納骨塔
 - (3) 殯葬服務
 - (4) 生前契約

(二) 公司成立宗旨

1. 改革國內殯葬文化，創造優質殯葬服務。
2. 全方為經營殯葬服務事業，徹底落實殯葬一元化。

(三) 公司願景及目標

1. 願景：改革台灣殯葬文化，致力提供個人對家庭、孝道、倫理與生命的尊重。
2. 終極目標：成為大中華區殯葬專業的第一品牌，本於人性關懷成為生命託付之最佳選擇。

(四) 公司經營理念

1. 專業：專業的服務整合能力，為客戶解決問題，滿足客戶需求。創造對客戶的價值，進而形成利潤。
2. 誠信：實實在在
3. 慈悲：將心比心，推己及人，貼近客戶的胸口，傾聽客戶的需求。

二、個案公司沿革

- 81 年 05 月：公司成立，白沙灣安樂園開發工程啓動，提出現代化、公園化的墓園經營理念。
- 82 年 05 月：與日本富士工業株式會社進行跨國性合作。
- 83 年 09 月：股票公開發行。
- 84 年 03 月：增資爲 7 億元。
- 84 年 05 月：白沙灣安樂園管理中心落成啓用。
- 85 年 12 月：與日本殯葬上市公司 SUN LIFE 簽約合作。
- 86 年 07 月：成立專司禮儀服務子公司，並同時推出生前契約商品。
- 87 年 04 月：成立北區服務中心。
- 87 年 10 月：桃園南崁新辦公大樓正式啓用
- 88 年 08 月：成立南區服務中心。
- 88 年 09 月：921 賑災，提供 100 個塔位，捐贈 500 萬元及員工每人一日薪資。
- 89 年 02 月：通過 ISO9001 國際品質認證。
- 89 年 06 月：成立中區服務中心，與南北聯合完成全省服務網主線。
- 89 年 11 月：榮獲北市府評鑑爲年度績優業者。
- 89 年 12 月：成立新竹服務處。
- 90 年 04 月：取得真龍殿使用執照。
- 90 年 07 月：成立慈善基金會。
- 90 年 09 月：榮獲第三屆全球企業、企業領導人暨商品金磐獎。
- 90 年 11 月：成立台南服務處。
- 91 年 01 月：榮獲北市府評鑑爲年度績優業者。
- 91 年 08 月：與中國商銀簽約成立信託基金，以十億元做爲初期規模。

三、公司組織

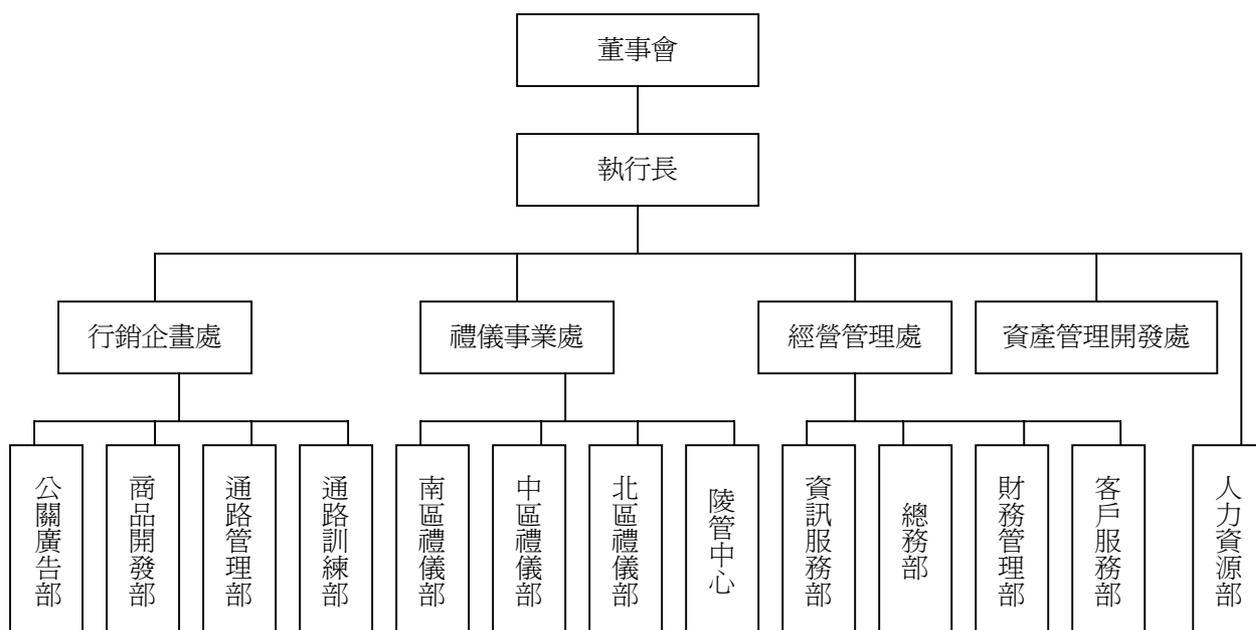


圖 5.1 個案公司組織圖

資料來源：個案公司 92.10.22 公告

四、公司人力資源

表 5.1 個案公司員工人數：246 人（資料截止至 92 年 5 月 31 日）

年度	90 年度	91 年度	當年度截至 92 年 5 月 31 日
員工人數	112	245	246
平均年歲	34	32.46	32.88
平均服務年資	3.6	2.98	3.23
學歷分佈比率	博士	0%	0%
	碩士	2%	3%
	大專	70%	67%
	高中	20%	27%
	高中以下	8%	3%

資料來源：個案公司 91 年度公開說明書

第二節 現在策略分析

Aaker 所提出之策略目標的選擇架構由於策略因子過多，牽涉較廣，因此本節採用司徒達賢（2001）之策略架構來說明個案公司之經營策略。司徒達賢所提出的企業策略六大構面，適合分析事業層級的現行政策。這部分的分析屬於前向推論，配合從關鍵成功因素與外在分析得出的後向推論，將有助於修正目前的策略，發展出滿足未來變化的較佳策略。

一、產品線廣度與特色

個案公司產品線廣，從墓園、納骨塔、殯葬服務、喪葬用品銷售等，以殯葬一元化的策略滿足市場需求。同時，為響應墓地公園化政策，個案公司所經營之墓園聘請建築大師李重耀、日本高野公司規劃園區造景，將墓園塑造成結合風水、藝術與宗教之園區。個案公司之納骨塔目前為全國第一高寶塔，採鋼骨 SRC 結構為主，全區地基面積長 350 公尺，寬平均約 100 公尺，主建築物 103.05 公尺，並以「六星級天堂社區」為號召，各樓層並以佛教之「地、水、火、風、空」五大元素為題材，展現「敬、淨、靜」的建築理念，納骨塔內部管理採用電腦化設備，24 小時監控系統，以恆溫、恆濕的空調設備及品質使內部建材呈現最佳狀況。

二、目標市場的區隔與選擇

個案公司目前銷售的契約，有關照普羅大眾的「普羅契約」、適合中產階級的「金典契約」，以及因應社會地位的「金玉契約」，適合簡葬的消費者則推出「今生契約」。另外，今生與普羅契約都設計有中式、西式宗教的履約型式，更有火化轉土葬的專門辦法。四種契約的價格及付款方式可參考表 5.2，以金典與金玉契約為例，包含個人追思走廊之設計及家公奠禮中專業的單機現場實況錄影，為個人最後的告別式留下最美好的回憶。金玉及金典兩種契約在服務內容上提供較多的服務項目和用品，有別於西式喪禮的簡單隆重，因此只提供中式喪葬服務。

另外在市場行銷的考量上，金玉與金典契約的推出也強調生前契約商品的增值性及

可組合性，以便進而吻合越早買好處越多，及保持可自由組合彈性的市場需求。兩種契約之設計想法如下：

- (一) 設計全新會員價的金玉、金典生前契約商品，提供客戶轉換的機會，進一步有效提高客戶購買單位。
- (二) 針對越早購買優惠越多的精神發揮，讓每份契約商品皆具有逐年增值的特性，於轉換商品的過程中可以增值後的價位計算，轉換為更高等級的金玉生前契約商品。

今生契約的推出，則是考量到國內經濟普遍不景氣的問題，讓往生者可以用較少的價錢擁有一場簡單莊嚴的殯葬服務。四種契約在服務項目及用品上的比較請參照附錄，個案公司的生前契約也訂定了讓消費者可以轉換契約的辦法，例如以兩份今生契約便可以轉換一份普羅契約，相關的契約履約辦法及轉換規定請參照附錄三。

上述四種契約之服務流程與服務項目大致相同，唯有在提供用品上會因為契約的種類而有不同，當然在履約時，消費者仍可以根據實際的需求更添所需的項目。

表 5.2 個案公司生前契約類別與繳款方式一覽表

契約類別	付款方式	付款金額	
金玉契約	一次付清	640,000	
	分期付款（60 期）	頭期款：160,000 月繳：8,000	
金典契約	一次付清	420,000	
	分期付款（60 期）	頭期款：105,000 月繳：5,250	
普羅契約	一次付清	160,000	
	分期付款（60 期）	頭期款：40,000 月繳：2,000	
今生契約	一次付清	一份	85,000
		兩份	80,000／份
	分期付款（48 期）	一份	頭期款：25,000 月繳：1,250
		兩份	頭期款：20,000／份 月繳：1,000／份

資料來源：個案公司生前契約書

三、垂直整合程度

由於殯葬相關業務之繁雜性，基於專業性之需求，致使殯葬產業下轄之分工體系具有多樣性。各產業體系之分工由來已久，因此個案公司在殯葬服務上，從接體一直到告別式的服務流程，都是委以其配合廠商（如花店、宗教人員、式場布置），因此垂直整合程度並不大。

四、相對規模與規模經濟

經濟規模提供了企業長期的經濟優勢，以個案公司為例，資金充裕、高服務品質是其競爭優勢，然而大企業所背負的管銷成本、人事成本往往使得大公司在價格上缺乏彈性，只有藉由服務口碑、行銷通路慢慢擴大市場佔有率，以目前 2002 年殯葬業的市場來分析，個案公司在市場之佔有率僅 1.55%，尚未達到規模經濟。

五、地理涵蓋範圍

爲了落實企業核心理念，個案公司建構全省服務網，以配合生前契約的履約服務，個案公司禮儀服務範圍如下：

- （一）北區服務中心：台北縣、台北市、基隆市、宜蘭縣市、花蓮縣市、桃園縣市、新竹縣市。
- （二）中區服務中心：苗栗縣市、台中縣市、彰化縣市、南投縣市、雲林縣、嘉義縣市。
- （三）南區服務中心：台南縣市、高雄縣市、屏東縣市、台東縣市。

六、競爭優勢

殯儀服務領導階層人才應用得當，爲個案公司最佳競爭武器。個案公司爲股票公開發行公司，非屬家族企業，在禮儀服務方面延攬國內服務界與連鎖企業的精英，挑選具備服務業經營管理能力者，並積極與學術界、日本業界合作，聘請在殯葬領域有專業研究之學者授課並與日本殯葬上市公司技術交流，讓管理幹部具備全方位能力外，更能發揮其管理長才，掌控禮儀師工作效率、確保客戶應有的權益。

第三節 經營績效分析

過去策略與政策執行的成效可以透過檢視財務報表的績效獲得瞭解。本節將針對個案公司 2000 及 2001 年之財務資料，分析個案的經營績效與策略落實的情況，由於殯葬業財務資訊取得不易，因此本研究挑選股票公開發行公司全安泰與展雲公司作為比較基準。

一、變現力比率

(一) 流動比率

流動比率係衡量公司短期的償債能力，個案公司的流動比率介於 90%~100%間，顯示個案公司短期償債能力不佳（表 5.3）。

(二) 速動比率

速動比率剔除了存貨價值的不確定性，對流動性的評估，有比較好的參考價值，一般要求速動比率在 100%以上，才算穩健，而個案公司五年來之速動比率維持在 60%~80%間，更加證實短期償債能力不佳。

表 5.3 個案公司償債能力分析比較表

年度	2001 年			2000 年		
	個案公司	全安泰	展雲	個案公司	全安泰	展雲
流動比率(%)	90.72	519.82	193.02	97.45	450.51	223.64
速動比率(%)	80.95	7.65	13.05	60.13	21.33	10.41

資料來源：各公司 2001 年財務報表

二、經營能力分析

(一) 存貨週轉率

個案公司的存貨週轉率在 2000 年時為 0.05 次，高於展雲公司，但低於全安泰，2001 年時，其納骨塔首年完工結轉且已無興建納骨塔之計畫，使存貨減少，因此存貨週轉率明顯提高為 0.36 次，已較其它兩間公司高，顯示個案公司在存貨管理上還算穩定。

（二）應收帳款收現日數

個案公司在 2000 年的應收帳款收現日數為 164 天，高於其它兩家公司，2001 年時的 6.34 天則低於其它兩間公司，從分析表中顯示全安泰公司在應收帳款收現日數的管理上較個案公司穩定。

（三）固定資產週轉率

在固定資產週轉率方面，個案公司 2000 年時為 0.99 次較全安泰公司低在 2001 年時已高於全安泰公司，顯示個案公司 2001 年時固定資產運用效率較其他公司佳。

（四）總資產週轉率

從表 5.4 中可知，個案公司在 2000 年時總資產運用效率較差，2001 年時總資產週轉率為 0.33 次，顯示運用效率高於其它兩間公司。

表 5.4 個案公司經營能力分析比較表

年度	2001 年			2000 年		
	個案	全安泰	展雲	個案	全安泰	展雲
存貨週轉率（次）	0.36	0.08	0.00	0.05	0.19	0.00
應收帳款收現日數	6.34	18.17	127.00	164.00	18.00	74.00
固定資產週轉率（次）	15.61	3.60	0.42	0.99	6.51	0.59
總資產周轉率（次）	0.33	0.16	0.07	0.02	0.33	0.08

資料來源：各公司 2001 年財務報表

三、獲利能力分析

（一）資產報酬率

個案公司在 2000 年時資產報酬率為-3.22（表 5.5），為三家公司中最差，顯示資產運用效率不佳，2001 年時轉負為正高於其它兩間公司，顯示資產運用能力已有進步。

（二）股東權益報酬率

個案公司在 2000 年時股東權益報酬率為-59.43，為三家公司中最差，2001 年時轉負為正並高於其它兩間公司。

（三）純益率

個案公司在 2000 年時純益率為-134.12，為三家公司中最差，2001 年時轉負為正高於其它兩間公司，顯示獲利能力已有改善。

表 5.5 個案公司獲利能力分析比較表

年度 項目	2001 年			2000 年		
	個案	全安泰	展雲	個案	全安泰	展雲
資產報酬率(%)	6.18	1.00	-1.35	-3.22	7.32	0.15
股東權益報酬率(%)	94.54	0.46	-8.36	-59.43	8.40	-5.68
純益(損)率(%)	18.74	2.78	-46.48	-134.12	20.52	-28.86

資料來源：各公司 2001 年財務報表

四、負債管理能力分析

(一) 負債比率

個案公司在 2000 和 2001 年負債比率都是三家公司中最高(表 5.6)，主要係個案公司所銷售之生前契約數量較其它兩家公司多，而預收款項部分未認列收入，導致負債比率偏高。

(二) 利息保障倍數

個案公司 2000 年時之利息保障倍數為-21.46，較其它兩家公司低，顯示其長期償債能力差，在 2001 年時，由於其納骨塔首年完工結轉且部分樓層已取得分層使用執照，將預收款項轉列收入，因此該年所產生的盈餘較高，也代表個案公司在 2001 年時的償債能力較其它兩間公司好。

表 5.6 個案公司負債管理能力分析比較表

年度 項目	2001 年			2000 年		
	個案	全安泰	展雲	個案	全安泰	展雲
負債比率(%)	90.22	17.93	54.01	96.72	20.62	60.58
利息保障倍數(次)	146.97	1.48	-20.36	-21.46	13.77	32.01

資料來源：各公司 2001 年財務報表

五、結案量分析

上述的財務報表可以清楚的得知個案公司財務結構、資產運用情形及營收與獲利等，另一方面，我們也可以從歷年的結案量來分析個案公司經營上的成效，是否有達到其目標，從表 5.7 可以看出個案公司結案量、市場佔有率（表 5.8）逐年成長，其經營能力、服務品質管理都反映在實際數據上。

表 5.7 個案公司殯葬服務歷年結案量比較表

年度	全年結案量（件）	月平均接案量（件）	年度月平均成長率（%）
1998	248	20.7	—
1999	546	45.5	119.8
2000	1,048	87.3	91.9
2001	1,405	117.1	34.1
2002	1,953	162.8	39.0

資料來源：個案公司 2002 年禮儀事業處經營報表

表 5.8 個案公司殯葬服務歷年結案量市場佔有率比較表

年度	全年結案量（件）	當年度台閩地區 死亡人口數（人）	市場佔有率（%）
1998	248	123,489	0.20
1999	546	126,544	0.43
2000	1,048	126,016	0.83
2001	1,405	127,892	1.10
2002	1,953	128,357	1.52

資料來源：個案公司 2002 年禮儀事業處經營報表

從以上的分析得知，目前殯葬產業的資金投入十分可觀，同時獲利能力並不穩定，生前契約的引進更吸引許多業者爭先進入這個有前景的市場。由此，我們可以推論，目前新興的殯葬服務市場週期正從導入期邁向成長期。

第四節 組織及管理政策分析

上述有關個案公司的經營策略與經營績效分析，已使我們對其策略藍圖與競爭優勢有所瞭解，以下將進一步剖析其各項管理制度。

一、經營哲學

功能性政策的制訂，有賴於企業核心理念的基礎。個案公司的核心理念為「專業」、「誠信」、「慈悲」，因此在殯葬服務政策落實為「四大品質保證」與「視亡者與喪家如己親」之服務態度，四大保證包括：1.有詢問，保證立刻回覆，2.有需要，保證立刻到達，3.有申訴，保證立刻處理，4.有缺失，保證立刻解決。服務期間，由行銷通路以及直屬長官確實做好品質監督工作，並且由客戶服務部門確實掌握每次服務之客戶滿意度。透過核心理念的操作，創造一個能夠滿足客戶「安心」及「幸福」的企業體，並不斷將其擴大，進而服務全人類。

二、組織變革

個案公司為求企業資源能整合運用，讓服務系統更加完備，並配合殯葬管理條例之規定，因此於民國九十一年與集團內從事禮儀事業之子公司進行合併，藉由管理與業務之統籌規劃，有效避免人力設備等資源之重複投資。以下將說明個案公司合併後，財務、業務、人員及資訊之整合計畫與產生的預期效益（公開說明書，2002）。

（一）整合計劃及其可行性與合理性

1、財務方面

個案公司至 90 年 12 月底之資產總額為 10,752,200 千元，負債比例為 90%，被合併公司之資產總額為 1,315,375 千元，負債比例為 87%，財務狀況尚屬穩健，又本次擬增資發行新股股數僅占本公司已發行股份總數之 7%，合併後對本公司之財務狀況不致產生重大影響。配合雙方於合併後，可集中資金做最有效之統籌運用，對於舉債或籌資之議價能力增強，財務調度更趨靈活，因此預期本次合併案將使本公司之財務結構更

趨穩健，進而降低企業之財務風險。

2、業務方面

個案合併子公司後，行銷部門將可統籌客戶資源，整合產品線，提供客戶全方面的服務，此將對個案公司產品之開發及業務之拓展有很大之幫助。

3、人員方面

個案公司合併後，將留用原被合併子公司之員工，並依照個案公司人事任用及組織相關制度予以妥適安排，各項員工福利亦比照規定之福利制度辦理，可充份保障被合併公司員工之權益。

4、資訊方面

資訊系統整合方面，財務方面之資訊系統個案公司與被合併公司均採相同之套裝軟體，且被合併公司之業務因由個案公司代為銷售，亦使用個案公司之銷售系統，故無資訊系統整合之問題，而被合併公司之資料將予以保留以利後續資料查核。

綜上所述，個案公司合併子公司後，將以原有之組織架構為主，納入子公司之財務、業務、人員、資訊等不同資源統籌規劃，且個案公司與子公司均屬殯葬服務業，雙方在企業文化及管理制度之同質性高，故合併不論在財務、業務、人員及資訊等方面之整合，應屬合理可行。

（二）預期合併後效益

1、整合資源利用

無論是硬體如辦公設備等，或軟體如人員、資訊分享等之整合運用，勢必能相互配合調節達一加一大於二之功效。

2、管理規劃一致

所有政策方針、流程制度統一後將可增加共識且減少溝通之不便。

3、整合業務範圍

經業務範圍之整合達到殯葬一元化之目標，能使客戶獲得更完整滿意之服務。

4、降低成本費用

共同需支出花費者如人事、採購成本皆可減少。

三、產品策略

個案公司目前主要經營的產品包括墓園、納骨塔、生前契約。為推動殯葬文化改革，配合政府鼓勵火化晉塔及環保葬法，解決土葬用地資源不足之現實問題，個案公司透過生前契約將喪葬流程簡單化、標準化並透過禮儀人員人性化的服務，讓往生者尊嚴的走完最後一程，並以殯葬一元化之設施及商品發展（圖 5.2）讓顧客在面對親人往生時所發生之相關問題能得到整合性的解決。

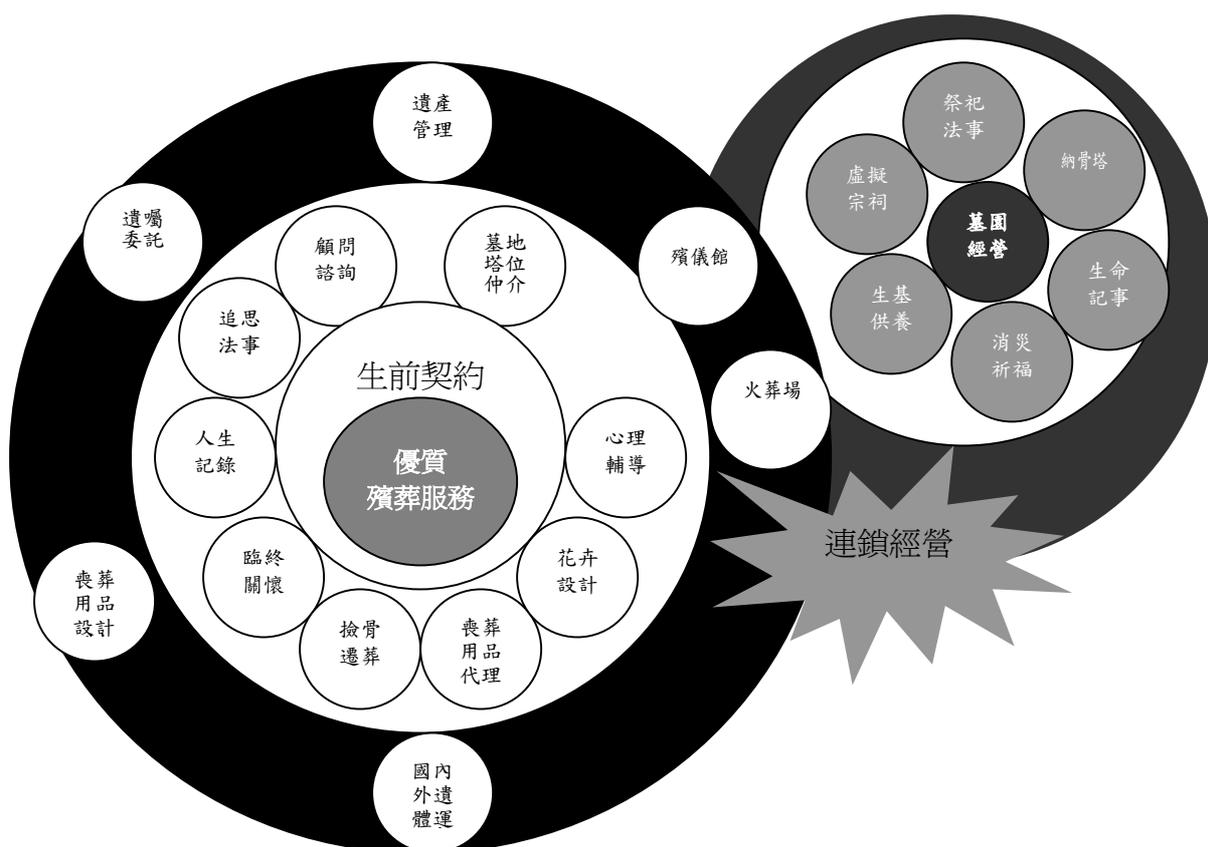


圖 5.2 個案公司殯葬一元化商品發展圖

資料來源：個案公司網站

四、訂價策略

禮儀服務的訂價策略制訂上，個案公司係透過採購通路、廠商訊息、客戶與行銷通路之反應與服務單位之市場資訊蒐集所共同制訂，由於個案公司之案件量穩定，因此採用統購策略，向終端供應商整批訂購，再由總公司配送到各服務處，排除中間商利潤剝削，藉以創造消費者對商品的價值趕，擺脫市場的價格競爭。

生前契約銷售訂價上由於牽涉到多個變數，例如國人平均餘命、業務人員佣金等，加上殯葬管理條例規定業者必需將預收款項交付信託基金，因此生前契約價格的訂定上必須如同國內壽險商品般由精算師精算，以利成本控管。

五、行銷策略

個案公司初期之行銷重點在於營造企業形象與建立服務口碑（例如，初期之行銷係透過媒體廣告播放企業之殯葬改革理念、服務水準），創造不同風格喪葬服務內涵，以擺脫同業競爭者的模仿複製，並和傳統業者形成差異化。在殯葬服務案件穩定之後，藉由媒體廣告改變消費者對死亡既有的價值認知及生命態度，進而改變消費者的消費習慣，傳達企業推動殯葬文化改革的理念，提升商品附加價值。

六、服務品質策略

個案公司目前所採取的服務策略包括：

（一）人本理念的落實

過去傳統業者提供喪葬儀式的程序性的服務，只是喪親問題的冰山一角。喪親的問題不僅只是滿足客戶程序性服務需求，更要致力於客戶內在的隱性需求之滿足，包括了悲傷輔導、稅務法律、文化傳承與祭祀、生命教育、信仰的實踐問題等等，無一不需由「人本」的觀點去思考。

（二）具彈性之標準化服務流程

個案公司所銷售之生前契約屬於定型化之套裝商品，但在實際服務層面上，給予顧客調整空間，包括契約內物品的更添、轉換。

（三）建立全省服務網

建構全省服務網絡，落實對顧客的承諾，強化服務品質與時效性。

（四）實行稽核制度

擺脫過去由稽核人員擔任監督角色的認知，落實「人人可稽核、時時可稽核、處處可稽核」的管理理念，讓客戶、行銷通路、配合廠商與整個殯葬市場成為個案公司服務品質之監督者。

七、基礎設備策略

個案公司為了宣示改革殯葬文化決心，落實長期投資政策，因此台北服務處成立時耗資近一億元購買公司自有土地與建築，並投入殯儀館、火葬場等殯葬設施的評估興建計畫，目前新竹殯儀館已開始動工，預計民國 94 年完工，並列入促進民間參與公共建設法中，享受多項租稅減免之優惠。

個案公司土地與殯儀館會管策略發展重點如下：

（一）地點評估五大原則

- 1.市場成熟地區為原則
- 2.趨中原則
- 3.市場腹地優勢原則
- 4.購買能力原則
- 5.通路發展與土地開發時間配合性

（二）產品結構之成長與擴張策略

- 1.原有產品線資產再開發成長
- 2.新型產品開發與市場區隔
- 3.產品價值鏈再延伸
- 4.行銷整合

八、人力資源與知識管理策略

個案公司一直以培育具全方位專業能力之禮儀人才為其人力資源規劃的目標，以下將說明個案公司知識管理與人力資源之選、訓、留、用上之策略：

（一）選－人力資源

為強化市場競爭力，創造優質殯葬服務，個案公司在人力的遴選上，明訂相關規定，包括年齡限制（25～35歲）、身高限制（男身高170至180公分，女身高160至170公分）、學歷限制（大專以上）以及不具同業背景者。

（二）訓－人力培訓

提供全方位課程，包括喪葬禮俗、遺體處理、悲傷輔導、臨終關懷、擇日、銷售技巧、電腦應用等，以強化禮儀人員專業技能，提升服務品質。

（三）留－激勵措施

個案公司以企業內創業為比喻表示客源由公司分配，而更添金額更按規定比例抽成，因此優渥待遇成為個案公司最佳的激勵措施。

（四）用－人力運用

個案公司在人才任用上，訂定相關制度，目前在禮儀人員方面分成助理階、專員、高級專員、禮儀師、顧問師等，升遷上必需經過規定年限，並且繳交研究報告，經考核後才得以升遷，同時明訂獎懲辦法，透過稽核制度落實服務品質與服務品德的稽核。

九、股利政策

個案公司每年度決算盈餘於提繳所得稅、彌補歷年虧損後，依法提列法定盈餘公積10%，如尚有盈餘除得提存部份為保留盈餘外，餘額分配董監事酬勞9%、員工紅利1%、普通股股息及紅利90%。

第五節 優劣勢分析

根據以上的策略分析與經營績效分析，可釐清個案公司的優劣勢如下：

一、優勢分析

（一）殯葬服務一元化

個案公司擁有自己的墓園、納骨塔，並且以現代化管理方式經營，再加上個案公司目前已開始興建殯儀館，殯葬服務一元化的目標逐漸實現，軟硬體設施的搭配，加上莊嚴的禮儀流程，將成為最佳的差異化策略。

（二）良好的服務品質

個案公司所屬之禮儀人員，在專業能力、服務態度上一直深受消費者及業界好評，替個案公司在形象及服務口碑上奠定了良好的基礎，並且獲得績優業者之表揚。

（三）全省服務體系的建立

個案公司為了達成服務業快速且確實的目的，在全省皆設有服務據點，涵蓋幅員廣大，在對應市場的快速變化上擁有快速的應變力及競爭力。

（四）資金充裕

個案公司在納骨塔、墓園、生前契約的營業收入累積了大量的資金，個案公司亦連續兩年經天下雜誌與商業週刊評選為 500 大服務業。

（五）案件來源穩定

個案公司透過生前契約的銷售，將現貨市場擴及到未來市場，讓每年的案件量呈現穩定成長，由於案件量穩定，讓個案公司在物料採購上也獲得議價空間。

二、劣勢分析

（一）MIS 尚未整合，造成人力資源浪費

個案公司 MIS 系統尚未整合上線，因此在資料輸入部分耗時重工，造成人力資源的浪費，在禮儀用品的採購及配送上，需藉由人工來作物料料號資料的維護，遇到到貨服務欠佳的廠商，亦必須投入人力來驗收物料，另外在禮儀用品的配送部分，目前大部分仍由禮儀人員親送到府，造成人工和時間成本的增加，降低了公司的獲利。

（二）價格缺乏彈性

個案公司所銷售之生前契約，由於是透過代銷公司負責銷售，因此每銷售一份契約必須給付業務員銷售佣金，加上個案公司企業化經營，管銷費用、人事費用都有一定成本，因此在價格彈性上不如傳統業者有較大的議價空間。

（三）缺乏大型案件承辦人員

個案公司之禮儀人員大多服務契約客戶，以個案公司目前的統計，約有 95% 的客戶是使用價格 15~16 萬元的生前契約，因此遇到超過百萬的大型案件，則必須由處長級以上幹部負責協調承辦，公司內部亦缺乏大型案件規劃小組，造成禮儀人員發展的限制。

（四）偏僻地區績效不彰

三大都會區之外的區域，由於當地業者深耕已久，使得個案公司難以拓展示場，因此個案公司全省 12 個服務據點中，約有 5~6 個據點尚未達到損益平衡，甚至有些據點面臨無案可接的情況。

根據個案公司所面對之外在環境與自身內在條件的探討，將其機會、威脅與優劣勢分析整理於表 5.9。

表 5.9 個案公司的 SWOT 表

機會	<ul style="list-style-type: none"> ● 殯葬服務需求的增加 ● 消費行為的改變 ● 專業人才的培訓 ● 醫學、老年市場蓬勃發展 	威脅	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場競爭激烈 ● 顧客忠誠度不高 ● 殯葬法令與鄰避設施效應
優勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 殯葬服務一元化 ● 良好的服務品質 ● 全省服務體系的建立 ● 資金充裕 ● 案件來源穩定 	劣勢	<ul style="list-style-type: none"> ● MIS 尚未整合，造成人力資源浪費 ● 價格缺乏彈性 ● 缺乏大型案件承辦人員 ● 偏僻地區績效不彰

資料來源：本研究整理

第六章 策略困擾分析

根據前面的分析，我們已經掌握了個案公司所處外在環境的變動趨勢以及本身所具有的優勢與劣勢。完成之前的策略分析後我們將在本節進行策略困擾分析，找出從產業分析得來的策略輪廓與目前策略間的矛盾與差異，以其接續能具體界定出當前的主要經營問題，找出問題癥結的因果關係，便於我們未來提出策略建議。

第一節 問題認定

根據訪談的結果，將個案公司目前所遭遇的問題，依其重要性與迫切性分類整理列示於表 6.1。

表 6.1 個案公司所面臨之問題

	迫切問題	不迫切問題
主要問題	<ol style="list-style-type: none">1. 服務品質易受禮儀人員人力不足所影響2. 殯葬整體服務品質難以掌控3. 資訊管理系統尚未整合	<ol style="list-style-type: none">1. 殯葬業屬於個人化服務，難以標準化2. 生前契約的有限性3. 殯葬服務業專業人才培訓不易
次要問題	<ol style="list-style-type: none">1. 業務單位績效難以掌控2. 研發創新能力不足，軟硬體設施難以配合	<ol style="list-style-type: none">1. 殯葬服務業易受民俗風情不同而改變服務內容2. 禮儀用品削價競爭

資料來源：本研究整理

第二節 主要迫切問題

根據受訪者所提供之訪談內容，本研究將目前個案公司所遭遇的主要問題整理歸類如下：

一、服務品質易受禮儀人員人力不足所影響

個案公司禮儀事業處副總經理表示，公司所培訓的禮儀人員獨立作業能力強是其優勢，但相較於其他公司以團隊方式來服務消費者，便可以從中發現服務品質的問題，而研究者在參與觀察時亦發現，在人數不足的情況下，遇到服務量增多時往往需要從外縣市調派人手。同時，家屬在服務過程中往往會作比較，例如家屬常提出的質疑：「為什麼其他公司有禮儀人員長時間陪伴，而貴公司的禮儀師卻來去匆匆？」這說明了人力不足不但影響了服務品質，對所屬禮儀人員的體力、家庭生活也造成很大的傷害，因此個案公司經營理念的「人本」訴求除了落實在消費者上，也應該落實於員工身上。

二、殯葬整體服務品質難以掌控

根據個案公司禮儀事業處副總經理表示，殯葬服務需要有不同專業的廠商和人力共同配合，例如樂隊、道士、入殮工人、奠禮堂布置等，而這些廠商和人員的配合程度都非個案公司可以完全掌控，例如唸經人員遲到、唸經時數減少、花材不新鮮、布幔有污損等都是整體服務品質難以掌控的因素。

三、資訊管理系統尚未整合

個案公司總務科科長表示，目前營運所產生之各項報表，各部門所用的系統尚未整合，導致在輸入同一筆資料時，需要在 ACCESS、EXCEL 及個案公司自行開發的 MIS 系統間作重複輸入的動作，造成重工的問題，另外 MIS 的整合也可以具備防弊的功能，防止案件順序被插號的弊端，因此 MIS 系統的整合是目前個案公司尚待解決的問題。

第三節 次要迫切問題

一、業務單位績效難以掌控

個案公司禮儀事業處副總經理表示，目前客源大部分以購買生前契約之消費者為主，而契約的銷售由代銷公司負責，所屬的業務員並無底薪，完全是靠銷售契約的佣金，因此業務員爲了銷售契約往往做出過多的承諾，造成後續禮儀服務時客戶的抱怨；若遇到業務員不積極銷售，則個案公司案件來源勢必受到影響，更甚者，有較投機之業務員，私底下將案件轉給其他公司承辦，造成個案公司的損失。另一方面，由於個案公司將每月案件量納入服務處主管的績效考評，也因爲業務單位每月銷售量的變動而受到服務處主管質疑考評的公平性。

二、研發創新能力不足，軟硬體設施難以配合

個案公司台中區經理表示，殯葬服務需要軟硬體設施的配合，才能營造莊嚴、個人化的告別式場。國內禮儀用品製造廠商多屬於家庭企業，研發能力有限，以壽衣來講，目前在市面販售的的大抵不出長袍馬褂、鳳仙裝、西裝這三種，殯葬用品也多不適合目前時代，凡此種種造成國內告別式場的形式、用品幾乎如出一轍，形成殯葬改革的牛步化。以個案公司爲例，禮儀服務單位 92 年度所有預算爲 7,925,000 元，研發預算爲 3,000,000 元，佔全部預算之 37.8%，但研發人力與企業對研發設備之投資才是產品研發成功之必要條件，沒有高素質的研發人員與對科技之投資，所有研發支出終將變成浪費。

第四節 不迫切問題

根據個案公司禮儀事業處副總經理之訪談資料，本研究將個案公司遭遇的不迫切問題整理如下：

一、殯葬業屬於個人化服務，難以標準化

每個人對服務的定義都不同，尤其殯葬產業屬於高度個人化的服務，需要考量的層面非常多，包括消費者的年齡、職業、宗教信仰、消費能力、情感強度等等，標準化的服務流程雖然立意良好，能使公司便於管理，但是人性化的服務才是服務業的真諦，個案公司將服務流程標準化的策略，造成禮儀人員在服務消費者時，往往受限於公司規定，使相關服務內容窒礙難行導致客戶抱怨，難以達到服務業快速反應的目標。

二、生前契約的有限性

(一) 生前契約屬於定型化套餐契約，但是目前生前契約規劃的禮儀，在二十年後是否還適合當時的民情風俗是個很大的問題，舉例來說，消費者持有二十年前的契約要求履約時，個案公司是要照二十年前的契約內容提供服務，還是根據現今的禮儀來提供服務，儘管個案公司在契約條款中言明：「所提供之服務或用品，公司得依當地習俗調整改以同項等值服務或用品」，但在實際執行面上仍會產生不少消費爭議。

(二) 個案公司規定除「棺木」、「骨罐」、「式場佈置」三項客戶不要即視同放棄外，其餘各項商品放棄時，是否得以更換或從他項契約內更添商品中扣減，均應交由各地服務處處長決定。且為因應各處長核准標準未必一致，基於客戶滿意度考量避免中途結案發生，應於統一制定核准標準後，由第一線承辦禮儀人員自行判斷決定。其規範原則如下：

1. 客戶對禮俗之不知且基於緊急處置下之放棄未使用。(例：接體車未用而自行叫救護車)。
2. 客戶於台灣本島以外之地區往生，致若干服務或商品必須先行於國外完

成者。

3. 客戶因宗教信仰、種族禮俗必須採用特殊法事、儀式或商品，不得不放棄公司契約項目者（例：一貫道、日蓮正宗、佛教或道教中之特殊教派等，必須使用其服依法師或道親教友或法器而放棄公司契約項目）

從上述分析可知，消費者在生前契約服務及用品轉換空間並不大，因此經常遭致客戶抱怨。

三、殯葬服務業專業人才培訓不易

殯葬服務業需要專業的禮儀人員，殯葬管理條例中規定，禮儀師之業務範圍，包括殯葬禮儀之規劃及諮詢、殯殮葬會場之規劃及設計、指導喪葬文書之設計及撰寫、指導或擔任出殯奠儀會場司儀、臨終關懷及悲傷輔導，而國內並沒有專門的科系培育此類人才，業者往往需要自行培訓，卻又面臨人才養成後跳槽或自行開業的問題，因此，人才的培訓亦成爲業者的負擔。

四、禮儀用品的削價競爭

以中南部消費者爲例，較重視價格，而個案公司目前有 50% 的業務是在北部地區，中南部業者看準個案公司在禮儀用品價格上較缺乏彈性，往往以低於個案公司的價格讓消費者轉而讓其服務，因此禮儀用品削價競爭的結果，造成個案公司在南部市場開發上的困擾。

五、殯葬服務業易受民俗風情不同而改變服務內容

各地的民俗風情略有不同，以北部爲例，民俗風情較開放，可以接納新觀念，新作法，因此在喪禮儀式中不一定要擇日、看風水；但鄉下地區，民風保守，傳統的擇日、看風水、樣樣不可少，造成個案公司各服務處必需根據當地風俗調整服務內容，若遇到所謂的「好日」，則經常發生人手不足、殯儀館奠禮堂、火化場一廳難求的困擾情形。

第七章 策略建議

第一節 使命與目標

一、公司的使命

個案公司的經營使命為改革現今社會之不良殯葬習俗，弘揚正統殯葬文化，並以「法人意識」、「全體參與」、「永續體制」為經營的一貫信念，根據經營使命和信念，個案公司必須滿足股東、客戶以及員工的需求，因此而建立的公司願景為：成為大中華殯葬第一品牌以服務廣大的消費大眾。

二、公司的目標

訂定未來公司營運的目標，不僅可以作為績效衡量的基礎，並且可以作為選定策略方案的依據、溝通和協調的工具以及具有激勵的功能。

個案公司所訂定之企業目標為：

- (一) 為達成服務量之經濟規模，並取得硬體場地、設備及軟體建置之投入資金。
需要在 2005 年前達成 10 萬件生前契約的量體，營業額達到 100 億元。躋身前 500 大服務業之林。
- (二) 將服務品質之改善，提升競爭力及品質差異化列為最重要之工作重點，並持續落實專業的承諾，因此透過兩項明確之指標來完成上述之要求：
 1. 永遠比同業多 5 項的有價服務項目。
 2. 每週皆提出 2 項服務改善項目，並完成改善。
- (三) 2005 年前完成提供涵蓋生前，往生後之軟硬體設施，並從文化、宗教、心裡、法律、教育、人道等面向提供全方位之殯葬一元化服務。
 1. 領導台灣殯葬文化的改革，並獲得政府及民間公信單位具體的正面肯定。
 2. 將軟體服務整合於納骨塔中，並使其能藉由網路科技為客戶提供完整的宗族文化傳承與祖先祭祀的功能。

第二節 根本策略

依據 Glueck (1976) 的理論模式，根本策略可分為穩定策略、成長策略、退縮策略及綜合策略四種。本節將根據個案公司的使命目標以及內外分析，分別探討個案公司採行四種不同策略的可行性。

一、穩定策略

一般而言，當產業發展至成熟階段時，公司常採行穩定策略，以求公司的穩定發展。然而從殯葬產業的外在環境分析可知，台灣殯葬業面臨政治、經濟、文化及資訊環境的變革，不僅增加了市場競爭的激烈程度，也預見了產業成長的空間，因此若採用穩定策略反而會限制個案公司營業額以及獲利的成長，不僅無法與現有競爭者批敵，也很容易被潛在的競爭者超越，故建議個案公司於現階段不宜採用穩定策略。

二、成長策略

高齡化社會的來臨、消費習性的改變和殯葬自主權的覺醒，都能為殯葬產業帶來商機，再加上政府積極推動殯葬改革，修訂殯葬法令，都顯示出殯葬產業未來的發展已逐漸受到重視，因此個案公司可以藉此機會，利用本身的優勢，採行成長策略，以擴大市場佔有率，提高獲利能力。

根據 Ansoff(1965)所提出的「產品－市場」矩陣，成長策略的發展可以分成四種類型：市場滲透策略、市場擴張策略、產品擴張策略、多角化策略。其中多角化策略又可分為集中式多角化以及複和式多角化（圖 7.1）。

	產品	現有產品	新產品
市場			
現有市場		市場滲透	產品擴張
新市場		市場擴張	多角化

圖 7.1 產品－市場矩陣圖

資料來源：Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy, N. Y., McGraw-Hill.

（一）市場滲透策略

市場滲透是針對目前現有的市場和現有的產品作更深入的開發，個案公司雖然可以在既有的商品（如生前契約、塔位等）擴大業務規模，但需要注意，目前政策和消費者需求都讓生前契約銷售市場產生若干變數，尤其是未來保險、殯葬業異業結盟，屬於單一服務內容的生前契約是否還能滿足消費需求，是值得探討的課題。

（二）產品擴張策略

產品開發是企業如果不想從現有市場上撤退，但又無法提高銷售量時可以採行的策略，例如個案公司在 2003 年時生前契約銷售受挫，因此建議個案公司可以增加產品的特性及強調服務的差異化。整體來說，參考陳得發（2001）對壽險商品的特性說明，本研究將生前契約之產品特性整理如下：

1. 生前契約銷售的是一份無形的產品，提供消費者死亡之後喪葬事宜的保障，這期間很可能長達十年、二十年，也因此一個人一生中購買的次數很少。但品牌忠誠度卻也相對提高。
2. 生前契約市場競爭產品多，消費者很少主動去瞭解各家合約的內容，對契約內容所知有限，也很少主動想要購買生前契約，多靠各公司業務員的解說及遊說來達成購買的行為。
3. 生前契約從業人員與客戶之間的關係像朋友，售後服務的時間長，業務人員經常需要幫忙喪家處理喪葬事宜，並且監督禮儀人員的服務狀況，以確保服務品質。
4. 生前契約所銷售之商品大小，可隨業務人員之實力、閱歷、層次之增加而不同，即契約之服務內容及金額亦會隨之提升。

目前生前契約商品單一且服務流程制式化，不能滿足個性化的需求；商品之設計、包裝無新意，對客戶的吸引力不夠。隨著人們購買品位的提高，單調的契約樣式，令人費解的條款內容，在相當程度上弱化了人們的購買慾望。因此建議個案公司開發、設計的產品不僅在包裝上要求樣式新穎，而且在內容上要求簡潔明瞭，要針對不同的

個人消費群體，推出不同的個性化包裝，使產品在包裝上具有特色。以提升顧客忠誠度。

另外在產品宣傳和推廣更應注重時效，產品推出以後，建議個案公司應通過新聞媒體和其他方式及時予以宣傳和推廣，突出其概念和特性，激發市場潛在需求。同時，要著力培養高素質的個人產品銷售團隊，將產品成功的推廣。就推廣管道而言，除了由代銷公司負責銷售外，和各地銀行、農會合作或代理等都是可行的方式。

目前個案公司生前契約產品價格偏高及繳款方式較無彈性的情況，使得個案公司契約的競爭力受到市場的考驗。就個案公司之說法，由於投入大筆預算在禮儀人員教育訓練上（92 年度教育訓練預算 1,725,000 元佔全部預算之 21.76%），自認為服務品質高於其他業者，因此將訓練成本反映在商品價格上，但研究者發現，個案公司以軍事化訓練的結果，儘管訓練出獨擔一面的禮儀人員，但相較於其他業者使用人海戰術來服務顧客，個案公司仍然難以在制式的服務層面上取得優勢。同時，在競爭激烈的殯葬業中，服務的模式很快就會被競爭對手模仿、追上。因此朝「服務差異化」的角度，才能創造更大的競爭空間。因此建議個案公司可以為現有的生前契約增加附屬之服務，例如與具社會工作或心理輔導背景之單位或宗教團體配合，強化悲傷輔導功能並提供會員參加臨終關懷相關課程，真正落實人本的精神，並提升商品附加價值。

（三）市場擴張策略

市場擴張策略的意涵在於現有的產品不需要做更改，只要銷售到新的市場去，它也就變成了新市場裡的新產品。個案公司目前最值得關注的重點在於保險業的投入，保險業挾帶著原有的豐富課源，推出結合壽險與生前契約的信託合約，將成為新市場裡的新產品，因此評估異業結盟的可能性，創造雙贏結果是個案公司可以發展的方向。

（四）多角化經營

多角化經營是一種多功能的營運方式，即企業一方面開發新的產品，另一方面也同時打入新的市場中，多角化經營可以分為集中式多角化與複合式多角化，集中式多角化即為向前整合以及向後整合的多角化，複合式多角化則是將公司經營方向擴及到

與原有核心事業部相關性低的產業。以長期觀點而言，多角化經營是企業追求成長最具意義的作法。因為在企業追求成長的過程中，可以讓企業同時滿足資源利用，降低風險，追求績效及其他方面的需求。

個案公司是以營建業為母公司的集團，在總體經濟環境衰退、產業外移、政局不穩的情況下，依然得以擴張企業版圖，其多角化經營的策略功不可沒。個案公司的業務範圍涵蓋了花卉栽培業、電子零組件製造業、景觀工程業、農產品零售業、花卉零售業、食品飲料零售業、裝設品零售業、祭祀用品零售業、國際貿易業、住宅及大樓開發租售業、殯葬場所開發租售業、工程顧問業、投資顧問業、一般廣告服務業、雜誌業、遊樂園業、殯葬服務業。

截至目前，個案公司已將靈骨塔位的銷售、代銷喪葬服務業務與喪葬服務業務視為其主要營業收入來源，因此建議個案公司在多角化經營上可以適度的進行向前整合的多角化，與殯葬用品製造廠商合作生產適合現代禮儀服務的產品。

三、縮減策略

目前國內殯葬服務產業處於成長階段，而且個案公司在台灣殯葬產業中具有許多競爭優勢，潛力無窮，較不適宜採取縮減策略。

四、綜合策略

綜合策略係隨著內外在環境的變化所採取的不同策略，由於個案公司目前已經有明確的成長目標，因此現階段不宜採行綜合策略。

第三節 競爭策略

根據 Porter 的競爭策略理論得知個案公司的競爭策略為差異化集中，差異化集中的產業結構特性為分散型，競爭特性則是完全競爭或局部壟斷，主要的支出在於產品研發及市場調查上，殯葬業競爭的白熱化目前正處於萌芽期，正符合前述的競爭特性，因此，此處所指的的差異化策略是指競爭優勢具有差異化，並在競爭範圍較小的區域內進行產品差異化策略（圖 7.2）。

		競爭優勢	
		低成本	差異化
競爭範圍	廣	成本領導	差異化
	窄	成本集中	差異化集中

圖 7.2 競爭策略選擇

資料來源：本研究整理

個案公司選擇差異化集中策略的原因乃是基於其擁有良好的服務及行銷體系、高階經理人的經營管理裡能力、禮儀人員專業及人性化的服務品質、商品研究及市場調查開發部門等競爭優勢，透過這些優勢，個案公司可以建立產品及服務的差異化。

另外，個案公司將目標市場集中在中低價位殯葬服務的顧客族群，更可以讓消費者在傳統業者與企業化經營業者間有所比較，因此採取這樣的策略，對於個案公司而言較能取得利基。

第四節 營運策略

本節將以 Aaker 提出的策略發展的討論議程為主軸，分別針對個案公司的行銷策略、服務策略、採購策略、人力資源策略、資訊策略、組織策略以及控制策略等分別討論。

一、行銷策略

(一) 目標市場

個案公司可以針對不同年齡、宗教信仰之族群開發個人化喪葬服務，以兼具禮俗、悲傷輔導、社會及倫理功能之喪葬儀式提供差異化服務。

(二) 地理涵蓋範圍

個案公司目前的服務據點雖已遍及全省，但有些據點仍面臨無案可接的窘境，因此應該針對這些據點開發不同服務內容或採取另類行銷手法，以吸引消費者的購買慾望。

(三) 廣告策略

個案公司主要以電視廣告、媒體報導、平面廣告等方式告知消費者公司的產品資訊，商品的主要銷售方式是人員銷售，亦即由代銷公司之業務人員負責推銷。以生前契約為例，目前正由萌芽期邁入成長期階段，因此建議個案公司在廣告策略的制訂上，可以將重點擺在使消費者對此商品能有印象，進而刺激購買慾，同時對於已使用過的顧客，能重複購買或推薦親友購買。

(四) 公共關係

個案公司目前成立慈善基金會，投入公益活動、社區關懷活動等，透過公共關係，吸引媒體興趣，達到免費報導的目的。一方面塑造企業公益健康的形象，對於目前個案公司計畫興建殯葬設施而產生的鄰避效應也會有某種程度上的幫助，另一方面亦是善盡社會責任。

（五）品牌策略

品牌代表的是企業在消費者心中所塑造的形象，產品在市場的知名度，在消費者心中的美譽度和可信度，是對客戶的一種保證，也是一種品味的表現。建議個案公司在品牌發展策略上需注重質量、技術創新相結合，勿將知名度看成品牌經營的核心，忽視了品牌忠誠度的培養，任何品牌唯有不斷進行質量與技術創新，才能實現新的發展飛躍。

二、服務策略

個案公司目前於全省共設有 12 個服務據點，以提供顧客完整的服務。研究者針對個案公司之顧客服務面幾項提供大膽建議：

（一）提供顧客喪葬課程之教育訓練以降低客服成本：一般民眾對於死亡臨終之事往往一知半解，尤其台灣的禁忌文化更讓民眾在處理喪事時處處小心，唯恐一個動作不正確就會傷害到個人或家族，因此每項儀節往往一再而再的詢問、確認，造成客服成本的增加，因此設計並提供喪葬相關課程不僅可以降低客服成本，亦可以符合個案公司改革殯葬文化的教育功能。

（二）認識客戶並增加其終身價值：顧客關係管理是目前企業最重視的課題，建議個案公司對於每個服務過的家庭，隨時保持聯繫，關心家屬後續的心理調適情形，以求與客戶建立長期關係，創造行銷機會。

（三）重視顧客建議與抱怨：顧客是商品實際的使用者，因此在使用過程中往往會發現許多公司未發現的盲點及缺失，例如生前契約中消費者常質疑為何契約內未註明用品的材質，因此產生不少消費糾紛，建議個案公司針對客戶建議及申訴資訊建立資料庫，以做為未來教育訓練的教材及發展新商品時的考量。

（四）落實服務提供

定期舉辦個案研討會議，並於各服務處舉辦區域內相關人員之聯繫會議，加強資源整合，俾使消費者得到最佳之服務。此外，為提昇禮儀人員處理個案之專業知識與技巧，定期邀請學者專家辦理個案研討，集思廣益增進禮儀人員之應變能力，讓家屬

及往生者能獲得人性化之待遇。

另外，殯葬服務期間，顧客對於公司的服務是不會以單一構面的概念來認知，也就是說，家屬對於服務的評斷包含多重因素的認知，我們可以用五個構面來討論顧客如何評斷服務品質，並提供建議作法（表 7.1）。

表 7.1 顧客評斷服務品質構面與建議作法

顧客評斷構面	建議作法
可靠性	禮儀人員在服務傳遞過程中，專業的諮詢者角色，能正確執行所承諾顧客的服務之能力。例如：問題的解決和訂價的承諾。
回應性	願意幫助家屬並且提供快速的服務，舉例來說，喪家要求禮儀人員提供喪服、布鞋，禮儀人員迅速聯絡廠商並且提供多種型號之喪服、布鞋給家屬試穿，顯現出服務業快速回應的特性。
確實性	禮儀人員所提供的專業知識，讓家屬清楚在居喪期間的所有禮儀、注意事項，讓家屬有明確的方向及流程可遵循，藉以得到顧客的信任和對公司的信心。
同理心	將自己視為家屬的親人，以將心比心方式給予家屬關懷，並主動站在家屬立場提供予未曾想到的環節，此時禮儀人員所站的立場，不是公司與客戶的立場，而是我也是你的親人，我告訴你有什麼事情需要做，有什麼需要注意，盡量提醒家屬，以免有所疏漏，例如，地理師、墓地、工作人員的配合、追思走廊照片、告別式當天之節目帶，讓家屬再次的確定公司的角色是無可取代，完全是站在家人的角色來協助喪禮的進行。
有形物	公司提供之奠禮流程計畫書、多媒體簡報等。

資料來源：本研究整理

三、採購策略

個案公司目前禮儀用品的部分分成統購品與外購品，統購品就是由全省約兩三家的配合廠商，在購買後分送到各服務處；外購品部分則因為有地區性的差異尚無法統購，例如紙錢，有地區性習俗，北部紙錢跟南部紙錢不一樣，無法統購，因此涉及以下兩點的物品是由各服務處自行外購：

1. 地區性的物品：例如紙錢、紙厝等物品由於各地略有差異因此採取外購。
2. 時效性的物品：例如牲禮、花卉，講求新鮮，因此只能在當地購買。

外購部分由各地處長去詢價然後向總公司報價，也就是服務處有提案權，總公司採購科有核定權。目前個案公司在採購上遭遇物料品質、廠商服務品質及廠商自律性之問題。另一方面，現行之物料由採購部門交貨後，並非完成任務，而是需要去負責倉儲方面的部分，責任區分不明。

從以上可知，個案公司在外購品採購責任的區分上是由各地處長與採購部門共同負起責任，勢必造成衝突情形，因此建議個案公司在採購制度上應明確區分各部門責任，使權責分明，讓採購制度更加完善，避免弊端產生。

四、財務策略

（一）投資策略

個案公司目前主要有兩項投資：

1. 購買房屋建築：因應業務量增加擴充辦公大樓。
2. 長期股權投資：係公司多角化經營政策，以期增加轉投資效益。

為提供消費者差異化服務，建議個案公司應增加研究發展資金的支出，與配合廠商共同開發新型商品，以創新、藝術化的軟硬體設施提供消費者尊榮的服務。

（二）股利策略

個案公司經過幾年的經營，獲利力逐漸成長，不過成長性也因為案件量的成長而趨緩，從股東權益報酬率的角度來看，若能先尋求上市櫃的機會，再適度地運用財務

槓桿，則股東權益報酬率將會更高，而不僅僅止於每年的配股、配息而已（若每年配 5 元，十年最多 50 元，報酬是無法和上櫃後乘上本益比的倍數相比）。

五、人力資源策略

（一）人員甄選

個案公司主要的經營項目是塔位、生前契約與殯葬服務，因此建議個案公司在甄選人員的過程中，應該對企業使命、價值觀與所需求之人才明確定義，並且將甄選內容著眼於個人未來的潛能開發與人員的不同背景，並且可以藉由同業優秀人才與多元化人才的吸收來刺激新想法與創意，促使殯葬改革的落實。

（二）教育訓練

建議個案公司提供新進人員、內部人員訓練及發展專業技術能力的機會，鼓勵員工主動進修，加強本質學能，以因應未來禮儀師證照化的要求，同時培養員工對資訊科技的應用。

另外，專業知識之外的外部機構訓練課程、在職進修，則可促使員工獲得心靈與創造力的提升。個案公司在訓練費用的補助上是以 50% 為上限，雖說將來證照的取得是員工個人所有，但員工為企業最重要資產，因此建議個案公司能全額的補助訓練課程之費用，並明訂員工所應盡的義務與應承擔的責任，例如，簽訂服務年限契約，若提早離職則需賠償公司在訓練費用上的損失。如此一來，訓練制度才能更形完備並且善盡公司訓練人才與留住人才之義務。

（三）薪資獎勵制度

個案公司禮儀人員目前有接案獎金與契約商品更添獎金，因此禮儀人員若要領得高薪，常需要兼具業務人員的角色，積極向喪家推銷較高檔之商品，藉以獲得 15% 的銷售獎金，公司在每個月也會統計禮儀人員更添業績，若業績低於當月水準，則會遭致主管關切。如此一來，原本應該落實的「安心託付、真情服務」的精神被功利主義所取代，雖然公司以營利為目的，但第一線人員所要承擔的業績壓力和本身對於服務

的價值觀相衝突時，是要屈服於業績或者落實真正的服務精神，對於禮儀人員實在是沈重的負擔。因此建議個案公司，除了以接案為基礎的獎酬制度之外，是否重新思考薪資結構，例如調高基本薪資，降低更添獎金百分比，讓禮儀人員更能專心於服務。另外在知識活動的傳遞與創造上除了禮儀人員之外，對於內部員工也應該制訂明確的升遷獎勵制度，透過優厚的獎勵措施，鼓勵員工提案改善工作缺失及分享專業知識，並將其經驗留存蓄積下來，成為公司資產。

（四）知識管理

知識的來源包括顧客、供應商、同業、異業及學術機構等，知識管理除了軟硬體設備的架構之外，必須更加強學習分享文化的塑造，目前個案公司知識管理資料庫尚未完備，建議繼續加強知識管理資料庫資訊的增加與維護。

六、資訊策略

企業在營運時，對於資訊系統的依賴是持續的。不但如此，由於競爭環境的多變，企業的運作模式也會隨著時間而調整，再加上資訊科技的進步神速，使得企業需要能支援企業營運及擁有進步空間的資訊系統。透過資訊系統公司才能完全整合內外部資料庫，掌握企業經營知識管理、擴散及分享，緊密統和上下游企業供給鏈。個案公司目前 MIS 尚在測試階段，建議個案公司盡快完成 MIS 之建置，透過資訊科技節省人力、物力，提升管理的有效性。

七、控制策略

公司整體的績效衡量，主要是以公司整體目標，例如資產報酬率、股東權益報酬率、純益率、營業收入成長率以及市場佔有率等為主要指標。另外，亦需調查顧客滿意度、顧客忠誠度以及顧客抱怨次數。

財務數據是衡量公司實體商品的績效，而顧客抱怨次數、顧客忠誠度以及滿意度等則是衡量公司無形服務的績效。衡量有形以及無形商品的績效，可以讓公司瞭解消費者行為、消費型態，並瞭解公司未來應該努力的方向。

第八章 結論與建議

本研究經過策略管理理論與殯葬產業相關的文獻探討，以及對個案公司作深入的研究，提出研究結論，以及對個案公司、政府及後續研究者的建議。

第一節 研究結論

本研究採用個案研究法，從國內殯葬業企業化經營的公司中選擇個案公司作為研究對象，並探討在殯葬產業的變化下，個案公司所面對的機會與威脅，同時透過個案公司組織內在條件的分析來探討其優勢與劣勢，並結合產業分析的結果，提出經營策略建議。主要研究結論摘要如下：

一、外在環境分析

本研究依據本研究依據 Porter 的五力分析探討殯葬服務業的產業內之競爭、購買者的議價能力、新進入者的威脅、替代品及供應商的議價力，以其找出因應競爭所需的關鍵成功因素，其結果摘要於表 8.1。

表 8.1 殯葬產業五力分析結果摘要

分析構面	重要結論
現有公司間的競爭	競爭業者眾多，尤以傳統業者市場佔有率最大。
購買者議價能力	死亡禁忌文化的影響，消費者議價少有議價空間。
潛在進入者的威脅	保險業、宗教團體、醫療業、農會、互助會、葬儀百貨銷售業、傳播業（舞台設計）、花卉業及國外殯葬集團等都可能為殯葬市場投入更多的變數。
替代服務	大體捐贈、聯合奠祭是殯葬市場的另一個服務管道。
供應商的議價能力	殯葬產業的獨特和壟斷特性，造成商品價格多有一定行情，較難有議價空間，除非是大型業者由於有固定配合廠商，大量採購，以量制價，能降低殯葬用品的採購成本。
關鍵成功因素	領導能力、禮儀人員的專業能力及向心力、服務品質穩定度、服務軟硬體設施、行銷通路穩定度、品牌知名度、充裕的資金、供應商關係

資料來源：本研究整理

二、內在環境分析

個案公司目前的策略為：提供殯葬一元化的服務策略滿足市場需求，並且結合生前契約之銷售，預約未來市場及擴大市場佔有率，同時個案公司主要的核心資源在於良好的服務品質、全省服務體系、資金充裕及案件來源穩定，但其較弱的部分則是人事費用、價格缺乏彈性、缺乏大型案件承辦人員及偏僻地區績效不彰。

三、經營策略

在了解個案公司的策略現況與經營績效後，結合產業分析的結論，本研究認為在殯葬產業競爭白熱化與市場資訊逐漸透明公開化下，個案公司極具發展潛力，但是面對潛在進入者的威脅與現有公司間的競爭，都會威脅到個案公司的發展。

然而，由於個案公司本身的人力素質優良，員工專業能力與服務態度在市場上建立良好口碑，使得個案公司仍具備競爭優勢。綜合內外環境來看，個案公司面對競爭激烈的市場，最適合採取成長策略，以利發揮企業核心理念及使命，尤其應該在短期內採取產品擴張策略（增加產品特性及服務的差異化）及市場擴張策略（異業結盟）。另外，以長期策略來講，可以適度的進行向前整合的多角化經營（與供應廠商配合設計開發符合現代的禮儀用品）。

此外，個案公司在未來的內部經營策略方面，應以提升員工滿意度、鼓勵員工進修、擴編研究團隊為要，同時在商品的銷售上除了傳統的行銷手法之外，應多投資在社會教育、公益事業上，並以置入式行銷手法來取得實質的銷售成績。

第二節 建議

經過對殯葬產業之現況分析，本研究除了對個案公司的經營策略，提出採取產品擴張策略的建議外，對於政府以及後續研究者亦分別提出建議。

一、給個案公司的建議

本研究經過深度訪談、研究者實際實習、資料收集及分析後，對於個案公司未來策略的發展方向及當前的問題解決有以下建議：

（一）策略發展方向

本研究經過內外環境分析後，建議個案公司採取成長策略中的產品擴張策略與市場擴張策略，並且在競爭策略上選擇差異化集中策略，將資源及優勢集中在特定區隔的顧客族群，以擴大市場佔有率及獲利率。

（二）當前的問題解決

本研究歸納出個案公司面臨的主要、次要迫切問題及不迫切問題，建議個案公司在策略的制訂及執行上，根據所面臨之問題並配合公司經營使命與目標，重新思考相關的競爭策略與功能性政策。

二、對政府的建議

殯葬產業向來被視為邊緣產業，衍生不少消費紛爭，尤其近幾年來生前契約的銷售，更是讓殯葬消費環境產生更多問題，因此特別需要政府之協助、輔導，因此本研究對政府提出以下建議：

（一）保障消費權益，盡速規範生前契約應載明之內容

由於一般消費者對於殯葬禮儀及喪葬用品多不瞭解，因此，面對殯葬業者所銷售之生前契約內所載之權益事項、服務項目及用品，無從判斷其品質及是否確定為喪葬禮儀之所需，建議政府應儘速規範生前契約內容，並訂定契約範本，以提供消費者參考。

（二）確實監督生前契約信託基金

依殯葬管理條例第四十四條第一項之規定，生前契約業者必須將預收款項之 75% 交付信託，惟上有政策，下有對策，業者仍利用各種名義動用該筆款項，違背政府立法保障消費者權益之旨，因此建議政府，應儘速就殯葬業者與信託業者，訂定信託管理契約應遵循之事項，諸如應明確信託目的，成立信託專戶，信託財產之管理、運用範圍及方法以及信託財產不得作為發行業者之借入款項或放款之擔保等，都應有原則性的規範，俾確保消費權益。

（三）加強業者輔導

生前契約從簽約到履約，時間長短無法預測，且可能經過轉讓，這中間所衍生的消費紛爭以及因為社會、經濟環境的改變之下，所造成的原契約內容已不合時宜等狀況，都是現今生前契約所隱含的問題。又目前國內生前契約的銷售，業者為了規避信託，利用其他名義變相的銷售生前契約，很容易損害消費者權益，因此建議政府有必要積極的加以管理與輔導業者，並應隨時提供消費者正確的生前契約之消費資訊，以有效落實保障消費者權益。

二、給後續研究者的建議

本研究雖然力求完善地收集資料，以及客觀、嚴謹地分析，但由於能力與時間上的限制，使得本研究仍有未盡周全之處，因此對於殯葬產業或殯葬業者的研究方向，本研究提出以下幾點建議：

- （一）本研究由於針對單一個案公司作分析探討，以了解殯葬業者的經營策略，因此，外部效度較不足，未來研究方向可以針對幾家業者比較其內部的優劣勢、經營策略及其績效上的差異，以歸納出更一般化的經營原則，提供業者更多經營上的建議。
- （二）本研究係針對國內殯葬業的經營策略進行探討，建議未來研究可針對其它亞洲國家，如新加坡、馬來西亞等國業者的經營策略作一深入分析探討，並與國內業者的經營策略相互比較，作為國內業者改進的基礎。

(三) 面對國內人口高齡化的趨勢，勢必對於殯葬的需求將會提高，對於殯葬業者來講，潛在的競爭者在未來殯葬產業中扮演什麼樣的角色？產業結構會產生怎樣的變化？競爭情勢又是如何？對於各類型的潛在競爭者而言，跨足殯葬業將會面臨什麼樣的機會與威脅？建議未來研究可以朝此方向作探討。

第三節 研究限制

本研究係藉由深入探討企業化殯葬服務業的個案公司，分析其經營策略之演進與競爭優勢之來源，並提出未來可行的發展建議。研究過程雖力求嚴謹，然而仍有下列因素之限制。

- 一、本研究僅針對個案公司現行經營策略進行深入探討，無法完整的描述個案公司經營策略的演變過程，因此可能存在著完整性不足的先天限制。
- 二、國內針對殯葬服務業經營管理的研究並不多見，因此在相關資料的蒐集上，可供參考的資料並不充分。
- 三、個案公司之核心經營策略為其競爭優勢之來源，在訪談時可能有所保留，故分析結論可能與事實有所出入。
- 四、研究者本身在有限資源及時間的限制下，無法進行各家殯葬企業在經營策略上的研究，因此研究結果可能與整體殯葬市場的現況有所出入。

參考文獻

中文文獻

一、書籍

- Aaker (2000)。《策略行銷管理》。翁景民 編譯。台北：華泰。
- Miller & Dess (1999)。策略管理。蘇哲仁、林家五 (譯)。台北：五南。
- 大前研一 (1984)。《策略家的智慧》。黃宏義 (譯)。台北：長河。
- 方至民 (2000)。《企業競爭優勢》。台北：前程。
- 王文科 (1999)。《教育研究法》。台北：五南圖書。
- 王祿旺 (2000)。〈殯葬業服務概念對其作業系統設計與管理模式之影響〉。《台灣殯葬二十一世紀-生命禮儀學術研討會論文集》，宜蘭。
- 王士峰 (1998)。〈國內殯葬業趨勢與未來展望〉。《台灣殯葬二十一世紀-生命禮儀學術研討會論文集》，宜蘭。
- 司徒達賢 (1995)。《策略管理》。台北：遠流出版社。
- 司徒達賢 (1998)。《策略管理 (第二版)》。台北：遠流。
- 司徒達賢 (2001)。《策略管理新論》。台北：智勝。
- 安索夫 (1980)。《企業經營策略》。許是詳 (譯)。高雄：前程。
- 米高.因.頓. (1995)。《質的評鑑與研究》。吳芝儀、李奉儒 (譯)。台北：桂冠。
- 杉本辰夫 (1986)。《事務、營業、服務的品質管制》。盧淵源 (譯) 台北：中興管理顧問公司。
- 呂應鐘 (1998)。〈殯葬管理科系規劃草案〉。《殯葬管理科系規劃研討會會議手冊》，嘉義。
- 李慧仁 (2000)。《殯葬業應用 ISO 9000 品質保證制度之個案研究》。南華大學生死學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 邱麗芬 (2002)。《當前美國殯葬教育課程設計初探—兼論國內殯葬相關教育的實施現況》。南華大學生死學研究所碩士論文，未出版。嘉義。

- 李自強（2002）。《台灣地區殯葬服務之消費行為分析》。國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，新竹。
- 吳博雯（2000）。《我國台灣地區中小型綜合券商經營策略之個案分析》。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 吳思華（1996）。《策略九說》。台北：麥田。
- 吳思華（2000）。《策略九說》：策略思考的本質。台北：臉譜。
- 林重新（2001）。《教育研究法》。台北：楊智文化。
- 林光銘（2002）。〈國內殯葬服務生前契約調查報告〉，消基會。
- 周泰華（1990）。《行銷研究方法與個案》。台北：復文。
- 記俊臣等編（1997）。《禮儀民俗論述專輯（第八輯）-喪葬禮儀義工篇》。內政部。
- 唐淑芬（2002）。《我國發光二極體上游廠商的經營策略與競爭優勢之研究—以 A 公司為例》。國立交通大學經營管理研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 麥克波特（1998）。《競爭策略》。周旭華（譯）。台北：天下文化。
- 麥克波特（1996）。《國家競爭優勢(上)(下)》。李明軒、邱如美（譯）。台北：天下文化。
- 麥克波特（2001）。《競爭論(上)(下)》。高登第、李明軒（譯）。台北：天下文化。
- 麥克波特 等（2001）。《全球化競爭優勢》。陳美岑（譯）。台北：商周。
- 陳姿吟（2002）。《最後的儀容--遺體修復人員之專業養成》。南華大學生死學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳川青（2002）。《臺北市殯葬設施及其管理服務所面臨的困境久探討與因應對策之研究》。南華大學生死學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 郭崑謨（1998）。《企業組織與管理》。台北：三民書局。
- 尉遲淦主編（2000）。《生死學概論》。台北：五南圖書。
- 尉遲淦（2003）。《禮儀師與生死尊嚴》。台北：五南圖書。
- 尉遲淦（1999）。〈發展中的台灣殯葬教育〉。《台灣殯葬二十一世紀-生命禮儀學術研討會論文集》，宜蘭。

- 黃永松（2002）。《醫療器材業經營策略之研究－以個案公司為例》。國立政治大學商學院經營管理學程企管組商學碩士論文，未出版，台北。
- 黃昭燕（2002）。《國內生前契約研究－從殯葬業者與消費者行為談起》。南華大學生死學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 董芳苑（1997）。〈度過死亡的關口-談台灣諸宗教的來世觀及其喪禮〉。《安寧療護基金會-牧靈人員培訓講義》，台北。
- 葛呂克（1979）。《企業政策與策略規劃》。司徒達賢（譯）。國立編譯館主編。
- 黃有志（1991）。《社會變遷與傳統禮俗》。台北：幼獅文化。
- 黃有志（2002）。《殯葬改革概論》。自行出版。
- 黃俊英（2000）。《行銷管理-策略性的觀點》。台北：華泰。
- 業重新（2001）。《教育研究法》。台北：心理。
- 詹宏志（1989）。《趨勢報告叢書：高齡化社會》。台北：遠流。
- 嚴勝雄（1992）。《服務業、資訊業與都市發展之研究》。行政院經濟建設委員會都市及住宅發展處。
- 韓雲龍（1999）。〈評論-從北海福座寶塔的案例看台灣殯葬業的未來發展趨勢與展望〉。《殯葬文化與設施用地永續發展學術研討會論文集》。
- 羅素如（2000）。《殯葬人員對死亡的態度與生死學課程需求初探》。南華大學生死學研究所碩士論文，未出版。嘉義。
- 羅珮瑜（2002）。《台灣殯葬業現代化的研究－台北地區的例子》。國立政治大學社會學研究所碩士論文，未出版。台北。
- 譚維信（2001）。《臺灣地區殯葬設施管理服務之研究－以新竹市殯葬管理所為例》。南華大學生死學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 顧志遠（1998）。《服務業系統設計與作業管理》。台北：華太文化。

二、期刊

周後基（2002）。〈殯葬服務現代化管理手段的研究—以台灣地區大型禮儀服務業為例〉。《中華禮儀》，第四期，5-11。

潘志鵬（1997）。〈當前殯葬管理事業的現況與檢討〉。《中華禮儀》，第四期，15-19。

蔡文婷（2001）。〈幽幽身後誰堪問——殯葬改革風起雲湧〉。《光華雜誌》，第 26 卷第 6 期，62-67。

蔡文婷（2001）。〈賺「死」了一台灣殯葬業前景看好〉。《光華雜誌》，第 26 卷第 6 期，68-75。

三、網站

行政院主計處（2003）。國內歷年通貨膨脹率調查，2003 年 9 月 15 日，取自

<http://www.dgbas.gov.tw/dgbas03/bs3/inquire/cpispl.htm>

行政院經濟建設委員會（2003）。台灣地區民國 91 年至 140 年人口推計，2003 年 9 月

15 日，取自 <http://www.cepd.gov.tw/manpower/Population/main.htm>

內政部（2003）。91 年殯葬設施管理概況(一)營葬安厝。2003 年 9 月 15 日，取自

<http://www.moi.gov.tw/W3/stat/week/week38.doc>

內政部（2003）。91 年殯葬設施管理概況(二)殯葬服務。2003 年 9 月 15 日，取自

<http://www.moi.gov.tw/W3/stat/week/week39.doc>

王以瑾（2002）。「死」也要「e」—殯葬業客服邁向資訊化。2003 年 9 月 17 日，取自

<http://www.ettoday.com/2002/01/09/339-1247290.htm>

李俐俐（2003）。正視通貨緊縮對我國之影響。2003 年 9 月 17 日，取自

<http://www.icbc.com.tw/chinese/news/news05/news200307/news20030701.htm>

李誠偉（2003）。生前契約搶食 640 億商機。2003 年 3 月 23 日，取自

<http://taipei.servehttp.com/mains/longlife/new3.htm>

李誠偉（2003）。法令雖嚴 生前契約亂象依舊。2003 年 3 月 23 日，取自

http://www.maillist.com.tw/maillist/maillist_browse.cgi?show_old_epaper=xlhead&filename=2003

0916185636.html

莊瑞祥（2003）。身後錢事生前契約為你搞定。2003年3月25日，取自

<http://money.udn.com/udndoc/main/test/m16445/m61441.html>，2003。

陳得發（2001）。壽險業與多層次傳銷業的比較。2003年3月25日，取自

<http://140.117.240.236/research/Chinese/DS-column/2001-03.doc>

鄭書芳（1997）。高齡化社會中的死亡教育(上)(下)。2003年8月17日，取自

<http://www.gaya.org.tw/magazine/49/education2.htm>

蔡沛恆（2003）。信託合約－銀行業殯葬業合作。2003年3月27日，取自

<http://taipei.servehttp.com/mains/longlife/new2.htm>

劉慶侯（2003）。生前契約頻生糾紛。2003年4月2日，取自

<http://myweb.hinet.net/home2/w610423/b3.htm>

劉美岑（1998）。資訊科技在組織所扮演的角色。2003年9月23日，取自

<http://140.111.1.22/moecc/art/8703/8703a2.htm>

四、英文文獻

Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy, N. Y., McGraw-Hill.

Aaker, D.A. (1984). Strategic Market Management, Humanities, N. Y.

Barnard, C. S. (1976). Farm planning and control, 2th ed. Cambridge, N. Y.

Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms In J. H. Donnelly and W. R. George, eds. Marketing of Services Chicago: American Marketing Association, 47-52.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. M.I.T. Press, Cambridge, N.Y.

Charles, W. H. Hill & Gareth R. Jones. (1998). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 4th ed. Houghton Mifflin.

Hugh Courtney (1997). Games managers should play.

Kotler, Philip (1996). Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and

Control, 9th Ed Prentice-Hall Inc.

Leidecker, J. K. & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using Critical Success Factors. Long Range Planning, pp25, Vol. 17.

Lovelock, Christopher C. (1983) . Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, Vol.47, pp.9-20.

Nalebuff, B.J. & Brandenburger, A.M. (1996) . Co-opetition, Harper Collins Business.

Porter, M. E. (1985) . Competitive Advantage. Free Press , NY.

Rushton, Angela M. and Carson David J. (1989) . The Marketing of Services: Managing the Intangibles, European Journal of Marketing, 23.

Sasser, W. Earl, Jr., Olsen R. Paul, and Wycoff, Daryl D. (1978) . Management of Service Operations: Text and Cases, Boston : Allyn and Bacon.

Tillett, B. B. (1989). Authority control in the online environment, Haworth Press, N. Y.

Zeithaml, Valarie A, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, (1985). Problem and Strategies in Service Marketing, Journal of Marketing. Vol.49, Spring, pp.33-46.

【附錄一】訪談同意書

親愛的主管，您好：

我是南華大學生死學研究所學生曹聖宏，目前正在進行碩士論文「台灣殯葬業企業化公司經營策略之個案研究」。

希望藉由訪談來了解 貴公司在經營策略上的規劃過程及策略方向，並能為國內殯葬服務業在策略的發展上提供一些參考。同時藉由您所提供的專業資訊，期能讓我國的殯葬服務進入更專業化及人本的服務品質。本訪談將會提出關於 貴公司在經營策略上所面對的問題，請就您對殯葬服務業的了解及在公司多年的針對經驗盡情敘述。關於您所提供的資料與寶貴意見，僅供學術研究之用。最後，感謝您在百忙之中，撥空接受訪談，在此僅致上十二萬分的謝意！

受訪者：

日期： 年 月 日

南華大學生死學研究所

指導教授：尉遲淦 博士

研究生：曹聖宏 敬上

中華民國 九十二年 三月

【附錄二】訪談大綱

外在環境部分

- 一、台灣殯葬服務業前景如何？
- 二、台灣殯葬服務業面臨哪些困難及障礙？
- 三、依業者之立場，認為政府應如何做？或輔導業者？
- 四、資訊科技對殯葬服務業的影響？
- 五、經濟面對殯葬服務業的影響？
- 六、文化面對殯葬服務業的影響？

產業結構部份

- 一、現有公司間的競爭程度
- 二、購買者的議價能力
- 三、新進入者的威脅
- 四、替代品的威脅
- 五、供應商的議價能力
- 六、成本結構

顧客分析部分

- 一、市場區隔
- 二、顧客購買動機為何？
- 三、顧客尚未被滿足的需求？

內部分析部分

- 一、對於發展殯葬服務業，貴公司經營策略如何？
- 二、對於發展殯葬服務業，貴公司研發策略如何？
- 三、對於發展殯葬服務業，貴公司行銷策略如何？
- 四、對於發展殯葬服務業，貴公司服務策略如何？
- 五、對於發展殯葬服務業，貴公司人力資源策略如何？
- 六、目前貴公司所面臨的迫切問題是？
- 七、目前貴公司所面臨的次要迫切問題是？
- 八、目前貴公司所面臨的不迫切問題是？

【附錄三】訪談實錄舉隅

職稱：禮儀事業處副總經理

日期：2003.02.11

Q1：請問公司發展的歷程？

Ans：我們雖然是服務業，不過我們公司是從塔位銷售轉型過來的，我們公司的前身就是建築業，主要就是納骨塔的銷售，還有墓園的銷售，那麼在賣納骨塔和墓園銷售的時候經常會有我們的客戶在反映說，我們只是祇是在建塔而已啦！那建塔之前的禮儀服務你們公司爲什麼不能提供？那大概在六七年前就經常有客人在這樣子喔，有我們有塔位的客人提出這樣子的需求那我們想說對喔，那我們的服務，所以我們的服務跟很多日本那邊的發展的方向反而是顛倒的，他們是前面往後面做先從禮儀服務做，禮儀服務做完才來做這個墓園塔位的。

這樣的需求是因爲我們台灣的生態，因爲那個時候呢，那時候把陰宅喔，把那個納骨塔當作是一種投資性商品，當時，那我們也不可免俗喔，因爲那個時代背景，所以說當時是先從事塔位墓園的銷售，而且，那時候完全是一種行銷的手法。那麼，那時候還不能算是真正的服務業，所以說純粹當作一個商品的銷售業，那麼是因爲我們銷售出去的塔位墓園的客戶提出這樣子的需求，我們才來正視這一個問題，那當然去國外考察以後發現說，國外有關於這個禮儀服務都大部分都是採用預售生前契約的方式所以那個時候也開始規劃說生前契約本身也是一個預售的方式，跟墓園跟那個納骨塔的銷售其實銷售方法...當時是認爲說也沒有太大的差異，所以說我們也考慮到說未來的這個納骨塔當銷售到一定的時間以後，它大概會一定會銷售到一定的飽和，飽和以後難道我們還要去...國內的那個納骨塔的市場未納量已經飽和了，所以我們不可能我們也不太有可能再去南部再去蓋一支塔。那在這種情況之下，集團要轉型的話正好可以銜接，可以用禮儀服務的部份來銜接，那禮儀服務呢？一年往生的只有差不多十二三萬人，那麼如果說只是著眼在十二三萬人的話可能這個也這個只鎖定這十二三萬人，可能這個市場也不是很大，但是如果鎖定爲生前契約市場那從十二三萬人把市場潛力變成二千三百萬，所以這樣子一來的話那整個市場的行銷的這個潛力就很大，所以我們就轉型到生前契約的市場，那麼生前契約的市場那個一個很大的問題，就是如果要把生前契約市場銷售的很好，我們的考慮著眼點就是說，一定要有很好的禮儀服務在做後盾；那麼如果說沒有禮儀服務做後盾的話呢？你如果說你將來的履約服務品質不好你遲早會被戳穿，遲早會被消費者戳穿。

因爲我買你的生前契約也就是說，初期可能有很多人到目前爲止，業界還是有很多的這種...等於說觀念不是很正確的，認爲說我只賣生前契約生前契約，等於說你可以跟客戶預收很多的錢，預售很多的錢，那是不是變相的一個吸金公司？那

請問一下，你吸的這些金，以後到最後你能不能履約？你不能履約的話，你就是欺騙消費者，那你就是真的是變成吸金公司。而且消費者在買的時候他也是會提出這樣的一個質疑呀，因為事實上當我們現在碰到了生前契約銷售的時候最大的疑問就是說，你們公司會不會比我長命？這個是最大的一個疑問，其實賣生前契約碰到消費者最常問的一個問題就是，貴公司的壽命會不會比我更長？如果說我還可以活二十年，我今年六十歲我可以活到八十歲，那貴公司能不能再活二十年，那依照國內的市場依照這個統計對不對，一般公司能夠存過五年的機率都很低啦，那貴公司能夠存活二十年嗎？所以在這一點的話就會產生很大的疑問，這就是後來為什麼我們在這個殯葬管理法規裡面會增加履約保證，那那個時候我們公司五年多前成立的時候，政府根本沒有什麼殯葬管理法，也沒有什麼履約保證，那我們當時在銷售的時候我們的訴求，在五年前我們的訴求就是我們所有的這個禮儀服務體系都是自己建構的，也就是說也要觀看你這家公司喔，到底有沒有真正決心在做殯葬業，要看他有沒有很花心力在這個教育訓練，在實際執行的品質能夠拿出去給消費者看。

那第二點就是說你的所有的設備是不是自有很多東西，例如房子都是租的，禮儀服務的這個服務部隊沒有禮儀服務的體系，禮儀服務體系又委託別的葬儀社服務，代表說你們公司就沒有做到長期...做長期投資的打算，那如果說你的設備，你的所有的服務處都是用承租的，都不是自購的，那可能你就是走短線嘛，所以當時我們就是用這樣子的訴求，所以我們的台北服務處第一個據點就是為什麼是用將近一億元買下來的，然後裝潢費又花了將近二千萬，總共投資一億二千萬。而且這個是自由資產，因為：第一個，服務處，我們就要跟所有的社會宣示，我們有強力投入殯葬業長期抗戰的決心，所以那個服務處用買的花了將近一億元，然後裝潢費花了將近二千萬，這是一個宣示的決心，然後從那個時候開始我們就成立自己的服務體系，那成立自己的服務體系最大的一個問題，就是說因為當時我們在成立的時候國內完全沒有企業化殯葬業企業化經營的，那這個就是一個最大的問題，所以我們其實初期也是土法煉鋼，也就是說先把目前當時的業界認為還可以看的這個殯葬服務，把這個違反民間善良風俗的這個部分抽掉，所以我們把禮跟俗分開，所以我們當時的生前契約就是把禮跟俗分開，但是關於這個禮的部分，它還是依照我們國內目前很傳統的制度，只不過把這個不良的習俗的部份排除，所以說那這個部分先用這個方式上場。

然後呢，我們每年都派遣禮儀人員到日本去學習，日本的比較先進的一個禮儀服務，因為我們是認為說日本的禮儀服務至少跟東方人比較接近，所以我們就是連續三年每年都派遣人員到日本去觀摩。所以說這個初期的方式是採用這樣，當然初期我們也是經營的也很艱苦啦！因為當時我們的預估喔，就是可能要虧損五年，為什麼要虧損五年？因為你想想看喔，我們所投資的像剛剛講的，硬體是用買的，然後投資了很多教育訓練，那我們培養了一批禮儀人員，沒有案子做耶，那時候剛成立呀，沒有什麼服務 case 啊，但是我們就已投入了相當大的教育訓練

的經費，買了很多的設備，所以在這些先期的投資喔，都很龐大所以我們在前面幾年每年都虧損三千萬到四千萬，每年都這樣虧，當時我們預估是因為我們認為我們這種行業有一點類似這個壽險業啦，那麼壽險業呢，雖然是現金流量很大可是損益表上都是赤字。因為賣的生前契約跟客戶所收的這個預收款在財務上面，因為它還沒有履約都叫做負債，所以呢，你賣的越多負債越多，所以我們每年的現金流量可能都好幾億，賣生前契約每年現金流量進入都好幾億，可是那幾億都是叫負債，那我們是，什麼是認定收入，就是履約的時候，履約的時候才把它轉換成認定收入，那初期的時候我們一個月才個位數字嘛，3件5件8件這樣慢慢成長起來，那你說我們買了一個這麼大的服務處，投資了那麼多的教育訓練經費，買了那麼多設備喔，每個月做三五件那一年下來賠多少喔，所以我們初期每年都賠三四千萬，那我們也預估大概要陪個五年啦，因為那時候是參考那個安泰人壽，安泰人壽它的業績這麼好，他好像也到第七年才打平，因為他們跟客戶所預收的壽險金也是認定為負債，等到他們往生了以後才開始理賠，理賠那個時候才轉收入，所以在這種情況之下呢，我們比照他們的話呢就很類似他們初期也是一樣要建購很龐大的這個服務體系，所以他們當時說要賠七年，但是我們為什麼沒有預估要賠七年呢？最主要原因是說因為我們在禮儀服務的時候有一個叫做更添收入，叫追加收入啦，那因為我們目前的契約是賣十六萬嘛，剛推出來的時候是賣十二萬，那契約的部份，是我剛剛講是只有禮儀部分，所以我們契約的部分不包括做七啦做、功德啦、然後毛巾啦，這個其他的東西，有一點像比較基本的禮儀部分喔。那所謂的禮儀用品也都是一些基本的禮儀用品，並不會配備的比較高級，並沒有為這種比較高級的客戶量身訂做。所以說骨灰罐我們是用花崗石的，可是在實際上履行服務的時候，客戶的需求可能會增加，他會說你們有沒有做七？有沒有做功德喔？那骨灰罐我能不能用更好的？那就有更添。那我們就會有一筆更添收入，那那一筆更添收入呢，因為我們有更添收入，所以我們認為說這個更添收入創造我們的一些盈餘啦，所以我們可能就會縮短我們虧損的時間。那我們現在的這個經驗喔我們的更添收入，大概每一個案子喔，大概是六萬到七萬之間，那麼以我們現在契約的售價十六萬來算的話喔，如果加六萬到七萬那大概就是二十二萬到二十三萬之間，那這是我們公司目前所有統計出來的國人的平均喪葬消費的金額，如果用這樣子來推估的話大概就是二十二、三萬之間。

Q2：那公司的服務的一個多樣性和差異性和其他業者比較為何？

Ans：以初期來講，我們一開始在建立這個企業的時候，我剛剛有講，我們還是依照目前國內的業界的。因為事實上你自己去研發一些新的東西喔，你也找不到供應商幫你生產啦，說坦白啦，因為那時候國內的這個殯葬禮儀用品的東西就是這樣子，所以說坦白講，我們的差異化不在於禮儀用品，而在於禮儀服務，這是我們公司真正的差異化。也就是說如果你到殯儀館轉一圈，很多業者提供的禮儀用品，你去看過的結果喔，可能幾乎都差不多大同小異啦，可是對商家的感受就不一樣了。因為我們提供的服務，我們的差異在「人」，我們的差異在「人的服務」喔，不在

於禮儀用品。

尤其是最近爲了競爭，很多的業者都不斷的在補強禮儀用品的品質，或者是贈送更多的數量。譬如說，像我們公司沒有送毛巾，很多業者在送毛巾，很多業者說：「那個 XX 這個沒有、那個沒有，我們有這個、有那個.....」好像意思就是說我們很豐富，那當然比較重視售價的消費者會受他的影響轉過去，可是我們公司還有一個很好的機制就是說，所有當初本來有心要找我們的，因爲喔殯葬業這種行業，說實在的，當有一個人往生喔，我們的業者就像蜜蜂一樣...就下去，那下去以後，你難保不會被搶走，因爲他們會比較，那我們公司呢，有一個特點就是我們的價格是公開的，所以大部分業者都很清楚我們的價格，那所以他們就會說，我會提供比 XX 公司更優厚的用品啦，那消費者一聽可能就被轉走了，那轉走以後呢，我們公司也不在乎，因爲我們認爲說，我們不是在跟一般葬儀業者比價格啦，所以我們也是會尊重消費者的選擇，我們叫那個「中途結案」，「中結」，就是執行到一半被搶走了，那我們公司也是尊重消費者，譬如說我們已經幫客戶的遺體接過來，靈堂也豎立好了喔.....也誦經完了喔，然後開始跟消費者談價錢，談到一半有葬儀業者介入，把我們 case 搶走了，搶走就搶走，我們還是尊重消費者選擇，可是事後我們還是會打電話，我們都會跟他講說，雖然你後續不再由我們提供服務，可是你如果有不懂的繼續可以來請教我們，我們願意做免費的服務喔，那事後等到他這個案子全部結束以後，我們還會打電話到喪家去請問一下喔：「那一家業者服務的好不好？」我們還是會了解喔，那意思就是說，我們還會給他一個機會就是說，其實用品不是最重要的啦。

因爲坦白講像我們在做教育訓練的時候，我們都跟禮儀人員強調什麼叫做「服務業」。服務業就是，禮儀用品他在整個的服務過程之中，它的成本佔整個收入的百分比是很低的，就好像是醫生，醫生他是純粹的服務業，律師純粹的服務業，那請問一下，他物品的成本就是那幾張 paper，影印紙，那醫生就是那幾顆藥，那幾顆藥的成本大概二、三十塊錢，他給你收費收五百，那我們殯葬業也是一樣，我們殯葬業的用品的成本平均數不到 30% 啦，其他的幾乎都是人工服務，那所以說，如果你送一大堆用品，其實這不是服務業的精神，所以說，我們可以看一下我們的生前契約，我們的生前契約跟別人的生前契約的寫法是不太一樣的，喔，你可以看這個叫用品提供，用品真正的是服務，你看我們的服務寫的密密麻麻的，用品在這裡，那一般葬儀業者在估價的時候，他會告訴你：「喔，我們的**卡多啦！阿，又加這個、加那個.....（台語）」那請問一下，你要的是什麼？我們要的是服務啊！因爲喪禮是提供服務，如果說只是買禮儀用品，那到禮儀用品社去買就好啦，你買了一大堆禮儀用品，那你買了以後還要不要服務？喔，所以說重點是在服務，不在禮儀用品，這個是我們公司跟一般葬儀業者最大的差異，我們不去跟他比禮儀用品的價格，跟他們比禮儀用品價格一定比不過他們，因爲他們很會殺價，而且我們的價格都公開，他們都知道。

Q3：那剛剛您提到說，就是其他的業者會在用品部跟公司競爭，那這是不是也是公司目前面臨的困難？

Ans：對，這是一個很大的困擾，因為以中南部的消費者來講喔，他們還是非常重視價格，重視禮儀用品的價格。所以我們目前為止 50%的業務是在台北市，台北縣市，中南部因為價格爭的因素，所以我們那邊確實是會有一些困難，在市場開發會有一些困難。但是呢，我們目前會逐漸的把這個劣勢拉回，為什麼？因為目前我們服務的案量越來越大，越來越大，那我們已經漸漸產生了這個經濟規模，那這個經濟規模採購量越來越大以後，我們將來把禮儀用品社降低的成本，我們會逐步的回饋到消費者身上，所以我們逐漸的拉近在禮儀用品上的售價跟目前削價競爭的業者之間差距，我們也會逐漸縮短。所以這個部分，我相信未來也會逐漸拉近。

Q4：那除了在用品上面對的困難，還有哪些就是目前公司有遭遇哪些困難？除了就是中南部重視用品的價格之外？還有哪些？

Ans：因為我們講說已經進入到一個服務產業，但是因為北部跟國際的誤差會比較小，所以說北部地區比較國際化了，所以他們服務產業比較發達，北部地區有一個特性喔，就是說我們現在契約在北部很好推的一個原因，因為消費者他比較沒有受民俗的影響，你譬如說擇日，如果說，以台北的一二館來講，如果沒有把他分配淡旺日，沒有把他分配平均的話，那可能根本沒辦法應付這麼大的需求量，那北部地區因為民情風俗比較開放，所以消費者並沒有一定要選擇什麼，擇什麼日啦，那所以說，我們都會跟消費者講說這一天比較淡日，比較沒有人去，這個比較有空，比較有時間。你就反而不用那麼趕，那麼在這種情況之下，消費者都還會依照你的建議來挑，在南部就不行，在南部就幾乎都會集中在旺日，淡日都沒有人去選，那在這種情況之下就變成說，造成不管是政府的殯儀館火葬場的一個嚴重的不平衡，我們的業者人工的調配也是一個很大的困擾，那這樣的一個觀念應該會隨著應該會逐漸的扭轉，但是目前南部地方的禮俗還是很根深蒂固。

【附錄四】個案公司生前契約履約及轉約方式

個案公司生前契約履約及轉約方式一覽表

	金玉契約		金典契約		普羅契約	今生契約	
服務性質	只提供中式服務		只提供中式服務		提供中、西式服務	提供中、西式服務	
轉換土葬需補差價	4 萬		4 萬		4 萬	6 萬	
自契約購買日起，未滿 180 天及提出屢約者需補繳金額	9 萬		6 萬		3 萬	1.5 萬	
普羅契約書未滿五年轉換其他契約優惠辦法，補差價明細	0~179 天	8 萬	0~179 天	8 萬	X	X	
	180 天~1 年	5 萬	180 天~1 年	5 萬			
	1~2 年	4 萬	1~2 年	4 萬			
	2~3 年	3 萬	2~3 年	3 萬			
	3~4 年	2 萬	3~4 年	2 萬			
	4~5 年	1 萬	4~5 年	1 萬			
	5 年以上	0 萬	5 年以上	0 萬			
屢約時	加升等憑證一張		加升等憑證一張		X	X	
今生契約自契約簽訂算起之紅利回饋（今生契約書第八條、第九條）	X		X		X	滿 1 年~未滿 2 年	1000
						滿 2 年~未滿 3 年	2000
						滿 3 年~未滿 4 年	4500
						滿 4 年~未滿 5 年	9000
						滿 5 年以上	18000

個案公司生前契約屢約及轉約方式一覽表（續）

	金玉契約		金典契約		普羅契約		今生契約
以 1 份今生契約升等轉換其他契約應補繳金額（今生契約書第十條）。註：若請求屢約時，購約未滿 180 日，仍應先行補繳 15000，始得為之。	屢約當時普羅契約之會員價 × 13/15 - 今生契約紅利回饋 = 應補繳金額		屢約當時金典契約之會員價 × 4/5 - 今生契約紅利回饋 = 應補繳金額		屢約當時普羅契約之會員價 × 1/2 - 今生契約紅利回饋 = 應補繳金額		X
以多份今生契約升等轉換其他契約應補繳金額（奠禮日七天前提出申請，否則拒絕其申請）	需今生契約 6 份		需今生契約 4 份		需今生契約 2 份		
	未滿 180 天	40000	未滿 180 天	40000	未滿 180 天	15000	
	180 天~2 年	25000	180 天~2 年	25000	180 天~2 年	0	
	2 年~3 年	20000	2 年~3 年	20000	2 年~3 年	0	
	3 年~4 年	15000	3 年~4 年	15000	3 年~4 年	0	
	4 年~5 年	10000	4 年~5 年	10000	4 年~5 年	0	
	5 年~6 年	5000	5 年~6 年	5000	5 年~6 年	0	
	6 年以上	0	6 年以上	0	6 年以上	0	

【附錄五】個案公司生前契約中式火化喪葬服務項目比較表

流程	服務項目 用品比較	金玉契約	金典契約	普羅契約	今生契約
臨終諮詢		V	V	V	V
遺體接運	代訂冰櫃	V	V	V	無
設立靈堂	豎靈台	4 尺或 6 尺	4 尺或 6 尺	4 尺	豎靈桌
	高架花籃	一對	無	無	無
	瓶花	五對（依次汰換）	五對（依次汰換）	無	無
作七法事	頭、尾七儀式	居士三名、三牲祭品、五位菜碗、作七紙錢一份（以上分頭、尾七各一式，共兩份）	居士三名、三牲祭品、五位菜碗、作七紙錢一份（以上分頭、尾七各一式，共兩份）	無	無
入殮	壽衣	真絲（男女中式五件七層、西式鳳仙裝或西裝任選一套）	半絲（男女中式五件七層、旗袍、鳳仙裝或西裝任選一套）	棉質（男女中式五件七層、旗袍、鳳仙裝或西裝任選一套）	棉質壽衣一套
	棺木	西式火化棺	西式火化棺	西式火化棺	今生契約壽棺
	蓮花水被	真絲一式	棉質	棉質	棉質
治喪協調	追思走廊設計製作	有（家屬提供逝者生前之照片 4x6 約 25 張）	有（家屬提供逝者生前之照片 4x6 約 25 張）	無	無
	訃告	200 份（黑白相片印刷，8 內頁裝訂）	雙折式訃文 200 張	雙折式訃文 100 張	雙折式訃文 100 張
奠禮準備	藝術造型花海	依各地甲級廳大小	最大為 24 呎托 6 呎	18 呎花山	12 呎（人造花）花山
	供桌	白紗	白紗		
	外滿花牌	鮮花	緞帶花	緞帶花	緞帶花
	遺照	30 吋	20 吋	15 吋	12 吋
	追思相簿	1 本	1 本	無	無
	燈光	甲級燈光一組+6 盞 投射燈	燈光一組	燈光一組	無
	地毯	2 組（停柩處紅地毯、奠禮式場 6 呎寬 T 字型地毯）	一組	一組	無
	3 呎高架走道花	10 支	無	無	無

個案公司生前契約中式火化喪葬服務項目比較表（續）

流程	服務項目 用品比較	金玉契約	金典契約	普羅契約	今生契約
奠禮準備	壁花	8 盆	無	無	無
	布幔	2 式(停柩處四周、奠禮式場全包)	一式(3 格)	一式	一式
	麥克風音響	1 組(主機一台, 音箱兩台)	1 組(主機一台, 音箱 1 台)	1 組(主機一台, 音箱 1 台)	1 組
	家屬輓聯	六對	六對	六對	無
	受賻處擺設	一組及桌花(鮮花) 4 盆	一組及桌花(鮮花) 2 盆	一組	一組
家公奠禮	樂隊	8 人國樂隊或 10 人西樂隊	6 人西樂隊	5 人西樂隊	鍵盤樂師 1 人
	實況錄影	現場專業單機(3 卷錄影帶、3 片 VCD)	無	無	無
	襄儀	4 名	2 名	2 名	1 名
	孝服借用	不限數量	不限數量	20 套(限孝男、孝女、孝媳、內孫輩之麻苧類孝服、黑袍或白袍租用)	20 套(限孝男、孝女、孝媳、內孫輩之麻苧類孝服、黑袍或白袍租用)
	毛巾及手帕	各 200 條	毛巾 200 條	無	無
	杯水	5 箱(204 杯)	無	無	無
	濕紙巾	一大包(900 片)	無	無	無
	禮簿、簽名簿	絨布面	一般	一般	一般
發引	樂隊引導	步行引導(館內從奠禮式場到殯儀館門口, 館外從奠禮式場到 500 公尺之內距離)	步行引導(館內從奠禮式場到殯儀館門口, 館外從奠禮式場到 500 公尺之內距離)	無	無
	護靈人員	2 名	無	無	無
	移靈人員	4 名	4 名	4 名	4 名
	靈車	高級進口靈車	西式靈車或宮型靈車	西式靈車	靈車
	車頭花	一式	一式	無	無
	推棺車	鮮花推棺車	鮮花推棺車	推棺車	推棺車
	棺被	進口棺被一式	進口棺被一式	一般	一般

個案公司生前契約中式火化喪葬服務項目比較表（續）

流程	服務項目 用品比較	金玉契約	金典契約	普羅契約	今生契約
火化封罐	骨灰罐	高級青玉琉璃（或同等直骨灰）	高級玉石骨灰罐	黑花崗	黑花崗
返主除靈		V	V	V	V
安奉晉塔	禮車	一輛（現同一縣市）	一輛（現同一縣市）	一輛（現同一縣市）	代辦安排禮車
	巴士	22 或 45 座巴士一輛	無	無	無
	晉塔道士	一名（限同一縣市），陪同家屬進行晉塔儀式	一名（限同一縣市）	無	無
	晉塔紙錢	一份	一份	一份	無
	鮮花	一對	一對	一對	無
後續關懷		V	V	V	V

註：壽內用品依各地習俗而有差異，一般來說，壽內用品包含：金童玉女、護心鏡、梳子、扇子、草席、錢幣。

【附錄五】個案公司普羅契約與各宗教殯儀儀式所需商品及服務項目比較表

流程名稱	普羅契約	佛教(一)	佛教二	日蓮正宗	道教	一貫道	基督教	天主教	客家族群
臨終諮詢	24小時臨終諮詢專線	* 助唸儀式 * 開示儀式 * 出家師父一名	* 臨終開示儀式 * 出家師父一名 * 經書一本	* 頌經儀式(學會員及家屬) * 唸珠			* 臨終禱告(家屬及牧師一名) * 聖經		
遺體接運	* 24小時接體服務專線 * 禮儀師一名 * 接體車一輛 * 遺體袋一個 * 陀羅尼經被(十字被)一式 * 接體人員一名	* 金剛沙 * 唸佛機一台			燒魂轎儀式 * 魂轎一式 * 小銀一份 * 鼎(金爐)一式 * 白飯一碗 * 肉一份 * 酒二小杯 製孝制門廉 * 孝制門簾 * 雙面膠(或鐵夾)	* 彌勒真經唸佛機(或放音機)	禱告儀式 * 牧師一名 * 聖經 * 十字被	* 神父一名(或教友) * 金、銀紙一付 * 十字被	
設立靈堂	* 頌經人員一名 * 引魂儀式 * 4尺豎靈台一式(館外) * 豎靈用品一組(魂帛、魂幡、桌前燭一對、香、香爐、蠟燭一對、電燭燈一對、環香一組、金銀冥紙一份) * 禮儀師一名	* 出家師父一名 * 法器	* 出家師父一名	* 頌經儀式(學會員及家屬) * 唱題儀式 * 唱導者一名 * 木質日蓮正宗牌位 * 日蓮正宗之豎靈台(白色為主體,含桌面、桌圍、燈具及銅製供器)	* 喪燈一組 * 引魂幡頭一式(男青/女黃) 立魂身儀式 * 魂身(男/女)一式 放板儀式 * 放板吹演奏者二人(一鼓一吹)	白陽三聖式儀式 * 法師一名(在家居士或點傳師) * 茶水 * 四果 * 佛燈三盞		* 神父一名(或教友) * 折合桌 * 牌位 * 相片 * 蠟燭及燭台一對 * 香 * 香爐一個 * 聖經或玫瑰經 * 聖水	
入殮	* 淨身、更衣工人 * 放板(運棺)工人一名 * 入殮工人一名 * 封口工人一名 * 禮儀師一名 * 壽衣一套(中式五件七層、西式鳳仙裝或西裝) * 西式土葬或火葬棺木一具 * 入殮紙錢一組 * 蓮花水被一式 * 壽內用品一組(含庫錢)	* 壽內用品一組(以衛生紙取代庫錢)		* 白色蓮花水被 * 壽內用品一組(以衛生紙取代庫錢)			* 入殮儀式 * 聖經	* 神父一名(或教友) * 壽內用品一組(以衛生紙取代庫錢) * 十字架 * 十字被 * 聖經或玫瑰經	
治喪協調	* 禮儀師一名 * 代撰寫訃聞 * 雙折式訃聞 100							由神父主導安排	

	張 * 治喪手冊一份 * 孝誌提供 * 代訂廳爐								
奠禮準備	* 禮儀師一名 * 佈置人員一組 * 引導家屬結算規費 * 禮廳佈置： 1.18 尺花山 2.外滿花牌 3.15 吋放大照含藝術框（黑白或彩色） 4.燈光一組 5.地毯一組 6.布幔一式 7.麥克風音響一組 8.家屬輓聯六對 9.受賻處擺設一組		* 18 尺三寶架祭壇	* 18 尺白色三寶架祭壇，且以密樹或常青樹為主要佈置			* 教(禮)堂租借 * 講桌(前有十字架) * 司琴(伴奏)使用之電子琴及音響 * 十字花 * 十字花架 * 全圍布幔 * 20 吋放大照含藝術框(黑白或彩色)	* 教(禮)堂租借 * 講桌(前有十字架) * 司琴(伴奏)使用之電子琴及音響 * 十字花 * 十字花架 * 全圍布幔 * 20 吋放大照 * 含藝術框(黑白或彩色)	
告別式/ 家公奠禮	* 禮儀師一名 * 入殮儀式 * 頌經人員一組 * 五人西樂隊一組 * 專業司儀一名 * 專業襄儀二名 * 大殮封棺儀式 * 安釘儀式 * 祭品一份： 1.三牲(葷或素) 2.五味菜碗 3.素果 4.茶或酒一份 * 孝服 20 套 * 供花一對 * 獻花圈一式 * 禮簿一份 * 謝簿一份 * 簽名簿一份 * 筆	* 出家師父三名 * 法器	* 出家師父三名		遷棺灑鹽米 * 道士一名 * 鹽米少許 出殮吹人員 * 工人三名(二吹一鼓) 奠酒 * 碗公及酒杯一式 * 茅草 * 沙 * 米酒		* 牧師一名 * 司琴(伴奏) * 聖經或玫瑰經 * 葡萄酒 * 祭餅 * 奉獻金	告別彌撒 * 神父一名 * 司琴(伴奏) * 聖經或玫瑰經 * 葡萄酒 * 祭餅 * 燭 * 提爐 * 奉獻金	喊祭儀式 * 大牲醴(豬羊各一隻) * 宗族之長老、司儀或執事 * 客家孝服與茅草圈

	<ul style="list-style-type: none"> * 謝卡一份 * 會葬花一包 * 金銀冥紙一份 								
發引	<ul style="list-style-type: none"> * 移靈人員四名 (含禮儀人員一名) * 推棺車一式 * 棺被一式 * 西式靈車一輛 	<ul style="list-style-type: none"> * 出家師父一名 * 法器 	<ul style="list-style-type: none"> * 出家師父一名 			<ul style="list-style-type: none"> * 彌勒真經唸佛機 (或放音機) 	<ul style="list-style-type: none"> * 牧師一名 * 十字花 * 聖經 	<ul style="list-style-type: none"> * 神父一名 * 十字花 * 聖經或玫瑰經 	
火化封罐 ／安葬	<p>火化封罐</p> <ul style="list-style-type: none"> * 禮儀人員一名 * 頌經人員一名 * 火化前奠拜 * 檢骨封罐儀式 * 骨灰罐一個(含描金刻字一式、瓷像一式、包巾一式) 		<ul style="list-style-type: none"> * 出家師父一名 		<p>過火及取答禮金儀式</p> <ul style="list-style-type: none"> * 草龍一式 * 糖果一包 * 香水一瓶 * 淨符 <p>貼門聯儀式</p> <ul style="list-style-type: none"> * 門聯一付 <p>結紅絲線儀式</p> <ul style="list-style-type: none"> * 紅絲線少許 	<ul style="list-style-type: none"> * 彌勒真經唸佛機 (或放音機) 			
	<p>安葬</p> <ul style="list-style-type: none"> * 禮儀人員一名 * 頌經人員一名 * 抬棺人員八名 * 祭品一份： <ul style="list-style-type: none"> * 三牲(葷或素) 2.五味菜碗 3.素果 4.茶或酒一份 * 金銀冥紙一份 			<p>點主儀式</p> <ul style="list-style-type: none"> * 地理師一名 * 硃砂筆、珠砂 * 墨筆 	<ul style="list-style-type: none"> * 彌勒真經唸佛機 (或放音機) 	<ul style="list-style-type: none"> * 安葬禮 * 牧師一名 * 瓶花一對 * 聖經 			
返主除靈	<ul style="list-style-type: none"> * 禮儀人員一名 * 頌經人員一名 * 返主儀式 * 除靈、洗淨儀式 * 淨符一式 	<ul style="list-style-type: none"> * 出家師父一名 	<ul style="list-style-type: none"> * 出家師父三名 		<p>滿七除靈儀式</p>				
晉塔	<ul style="list-style-type: none"> * 高級禮車一輛 (限同一縣市) * 晉塔紙錢一份 	<ul style="list-style-type: none"> * 出家師父一名 	<ul style="list-style-type: none"> * 出家師父三名 		<ul style="list-style-type: none"> * 安座儀式 * 道士一名 		<ul style="list-style-type: none"> * 牧師一名 * 聖經 * 瓶花一對 		
後續關懷	<ul style="list-style-type: none"> * 費用結清後發票之寄發 * 百日提醒卡寄發 * 對年卡寄發 * 百日、對年、三年、合爐、四時 								

	季享諮詢服務、代訂服務								
百日		*出家師父三名	*出家師父三名	* 頌經儀式（家屬） * 唸珠	家中或墓前祭拜 * 鮮花 * 四果 * 牲醴 * 茶碗 * 紅圓 * 發糶	除依一般佛教禮俗外，由道親頌彌勒真經			
對年		*出家師父三名	*出家師父三名	* 頌經儀式（家屬） * 唸珠	家中或墓前祭拜 * 鮮花 * 四果 * 牲醴 * 茶碗 * 紅圓 * 發糶	除依一般佛教禮俗外，由道親頌彌勒真經			
三年		*出家師父三名	*出家師父三名	* 頌經儀式（家屬） * 唸珠		除依一般佛教禮俗外，由道親頌彌勒真經			
合爐		*出家師父一名	*出家師父一名	* 頌經儀式（家屬） * 唸珠	開神主牌儀式 * 道士一名 * 神主牌一個	除依一般佛教禮俗外，由道親頌彌勒真經			
撿骨		* 撿骨工人一名 * 出家師父一名			<u>撿金福遷入塔儀式</u> (挖墓、洗骨、裝罐、入塔) * 道士一名 * 撿骨工人數名 * 骨罐一個	除依一般佛教禮俗外，由道親頌彌勒真經			
做七功德法事		<u>頭七儀式</u> * 出家師父一名 * 經書 <u>滿七儀式</u> * 出家師父一名 * 經書	<u>頭七儀式</u> * 出家師父三名 <u>滿七儀式</u> * 出家師父五名	* 頌經儀式（學員及家屬）	<u>做旬儀式(頭旬至七旬)</u> * 道士一名/三名/五名 * 祭品一份 <u>半壇功德(開魂路)儀式</u> * 道士三名 * 演奏者二名(一鼓一吹) * 祭壇一式 * 壇內紙一份 * 壇內供品什物一份 <u>午夜功德(全天功德)</u> * 道士五名 * 後場四名	除依一般佛教禮俗外或由道親引導祭拜 * 道親 * 點傳師一名 * 木魚等法事禮器			<u>接外家儀式</u> * 八音工人 <u>成服儀式</u> * 客家孝服與茅草圈 * 孝杖

					<ul style="list-style-type: none"> * 祭壇一式 * 壇內紙一份 * 壇內供品什物一份 <u>壓庫錢、紙紮</u> * 神職人員一名 * 道士一名/三名/五名 * 竹竿、茶壺一組 * 王爺一尊 * 白繩一組 * 庫錢車(含庫錢)一式 				
其它				<ul style="list-style-type: none"> * 契約內之道士、師姐、司儀、禮生均由會員擔任。 * 建議強化點： <ol style="list-style-type: none"> 1. 豎靈桌佈置 2. 式場佈置 3. 提昇骨罐等級 4. 提供奉獻金 	每日獻茶水、四果向各階層佛、仙叩首（遇仙佛生日須另行祭拜）	<ul style="list-style-type: none"> * 契約內之道士、師姐、及佛道教用品及儀式均未用到。 * 建議強化點： <ol style="list-style-type: none"> 1. 式場佈置 2. 提昇骨罐等級並刻聖經文 	<ul style="list-style-type: none"> * 契約內之道士、師姐均未用到。 * 建議強化點： <ol style="list-style-type: none"> 1. 式場佈置 2. 提昇骨罐等級並刻聖經文 		