

全球化與知識經濟對殯葬業經營管理之挑戰

王士峰

致理技術學院企管系主任

中華殯葬教育學會理事長

中華生死學會常務理事

第一節 殯葬業之本質

生、老、病、死是人的生命週期。死亡是生命的終結,而人類為同類妥善料理後事的殯葬活動最早可追溯到三萬多年前。世界各民族對殯葬活動有不同的看法,而形成獨特的殯葬文化,無論在觀念上,操作上及殯葬實務上都表現了獨特的文化內涵。

在我國最早記載從事殯葬服務的是西周的國家一級官吏稱作“冢大夫”及“墓大夫”,這二類官吏只為國家官吏提供了殯葬服務,且具有壟斷性及世代世襲性。西周之後,殯葬活動逐漸商業化,而形成了一種行業。

殯葬業的本質可以從以下幾個層面探討之:

(一) 殯葬業是文化傳承者

中國傳統文化中,非常重視孝道倫理、宗法差序與慎終追遠等之價值觀,因此,對於死亡的重視及其處置儀式的慎重而產生獨特及隆重的葬儀文化。殯葬業者可以說是推動葬儀文化的執行者。

(二) 殯葬業是社會工作者

殯葬業具有銜接「出生入死」橋樑之功能,除了安頓亡者外,更重要的是它可以藉著殯葬過程,將亡者家屬的人際網路予以重整,以及在亡者家屬身心哀痛,惶恐失措時予協助與安頓,並啟發對人生價值觀反省的機會。

(三) 殯葬業是產值巨大的產業

以中國大陸而言,每年死亡人數約為一千多萬人,每人殯葬費用至少 5000 元人民幣,一年之產值約 500 億人民幣。而台灣每年死亡人數約 12 萬人,每人殯葬費用平均為 1 萬美元,一年產值約有 12 億美元。而美國年產值為 200 億美元。

根據 Dun & Bradstreet 之統計,1995 年殯葬業在美國的平均倒閉率是 0.13%,而美國企業整體的倒閉比例是 0.82%。

我們可以說殯葬產業是兼具服務業與文化業之功能,又同時要達成營利與非營利事業的使命。因此,對它的關切與探討應該就是政府、產業界、學界、宗教界等相關人員刻不容緩的當務之急了。

第二節 殯葬業之價值鏈

國內殯葬業一直未能成功轉型成爲一個專業企業的型態。傳統殯葬業多爲家族事業,且數百年來業務大抵不外乎以下數項:

1. 接運屍體。
2. 代辦殯儀館設施使用與火葬許可證等申請。
3. 同家屬共商葬禮儀式與埋葬方式。
4. 販賣棺木、骨灰罐、麻孝衣等。
5. 安排花車、樂隊、法師。
6. 代購葬禮中所需的一切物品。
7. 訃文印製及禮堂佈置等。

事實上,一個專業的企業,必須在效益及效率上努力。所謂效益就是「做正確的事」,效率就是「正確的做事」。傳統上,殯葬業者的焦點放在「亡者」身上。其實從效益的觀點而言,殯葬業的使命可訂定如下:

「用最有效率的方式,提供安頓亡者之服務及使亡者之家屬及親友得到最大的安慰及最大的滿意」。

殯葬業者給一般社會大眾的印象就是在「做死人的事」。從上述使命觀之,殯葬業除安頓死者之外,焦點應該是亡者之家屬及親友。如果我們將殯葬業改換成「生命禮儀服務業」或「往生顧問公司」,「往生關懷服務公司」……等等,就更能加重業者的使命感以及扭轉社會大眾對業者的刻板印象。

再從價值的觀點而言,傳統殯葬業都認爲「殮」、「殯」及「葬」是殯葬產業創造價值的主要活動。其實我們可以將殯葬產業的價值鏈以圖【1】表示。說明如下:

基礎結構

人力資源管理

研究與發展

物料管理

援

動

壹.

緣

殮

殯

支

活

殯葬業之未來展望

主要活動

圖【1】殯葬業之價值鏈

- (一) **緣**:可以從潛在客戶開始,與生者接觸,簽訂生前契約,並能與醫護單位合作,可進行安寧照顧,讓潛在客戶預先進行往生規劃,確保將來往生之尊嚴。這是未來殯葬產業的發展趨勢。我們將國外幾個績效良好的股票上市殯葬公司的營收情況及其營業項目歸納如【表一】,就能了解到推動生前契約、安寧照顧及其相關器具都是殯葬業之主要業務。
- (二) **殮**:從往生後,接運遺體,潔淨與掩藏亡者之身體。主要乃在使亡者身體得以美觀,使生者能壓抑對遺體之懼怕心理,進而能得到慰藉。
- (三) **殯**:將遺體停柩讓生者憑柩奠拜,而使其心情調適,逐漸接受死者已往生之事實。
- (四) **葬**:將遺體火化或土葬,藏於棺槨,或骨灰罐中保護之。使親友能夠定期慎終追遠。而在殮、殯、葬的活動中,有許多的儀規也都是由殯葬業者代為安排與執行。
- (五) **續**:一個專業化的企業,必須注重售後服務,及永續經營。對亡者之家屬也要常常予以關心及提供必要的服務。

【表一】 國外股票上市殯葬公司舉例

公司名稱	資本額 (美元)	1998 年營業額 (年成長率)	淨利 (ROI)	員工數	經營項目
Service Corp International (跨國)	2.58 億	41.4 億 (17%)	3.7 億 (140%)	24,072 人	1.安寧照顧 2.殯葬服務 (3127 個區域) 3.生前預約 契約 4.生命保險 公司
Carriage Service Inc (美國)	1400 萬	2.7 億 (29%)	692 萬 (46%)	616 人	殯葬業務
Service Enterprises Inc (跨國)	1 億	16 億 (20%)	4200 萬 (42%)	10,600 人	1. 殯葬商 品、殯葬服 務 2. 安寧照顧 器具
Hillenbrand Industries (美國)	6,700 萬	29 億 (14%)	1.76 億 (260%)	10,100 人	1.醫療器材 2.殯葬器材 3.生前預約 契約
Rock of Ages Corp (美國)	738 萬	9130 萬 (30%)	690 萬 (93%)	580 人	殯葬器材

以上五種就是殯葬業者創造價值的主要活動。而除了這五個主要活動之外,須執行一些支援活動,否則將削減了價值的創造。這些支援活動可列述如下:

- (一) **基礎結構:**一個企業必須塑造出自己的企業文化、理念、政策、管理方式等。這些因素就成為企業的基礎結構。基礎結構的優劣直接影響了所創造出來的價值。
- (二) **人力資源管理:**殯葬業最爲人所垢病的就是工作人員素質良莠不齊,在處理業務過程中,往往使客戶感覺不專業,不尊重。其實殯葬業需要許多專業工作人員如禮儀顧問、入殮技術人員、遺體美容師、防腐技術人員以及管理專業人員等。這些都必須予以訓練。
- (三) **研究與發展:**企業要能永續發展,必須不斷的研究與發展。例如材料或作業方式可能因爲科技的發展而產生改變。如利用光碟製作亡者生前之聲音及影像,可供網路掃墓或做爲永久追思之紀念等。
- (四) **物料管理:**在執行業務時,常常需要一些特殊用品及物料,平常對物料之採購、庫存及保管,運送等必須考慮到效益及效率這二個層面。

第三節 殯葬業經營管理之趨勢

殯葬業發展之趨勢,可以歸納如下:

(一) 產品生命週期之加長----生前契約興起

由於殯葬自主權的覺醒再加上社會逐漸邁向高齡化、少子化的趨勢之下,美國在 1970 年代開始盛行 Pre-need,日本將之翻譯做『生前契約』。此種新型殯葬產品乃是一個人尚未死亡前,依照自己之期待,先行決定自己未來之葬儀方式及內容,和殯葬業者簽訂契約,並預付費用。主要之目的即在確保葬儀自主,並可以降低死亡後所帶給家屬的經濟衝擊及不必要之家庭紛爭。

生前契約在美、日等國已行之多年,而台灣也在 1994 年開始出現生前契約之產品。爲使消費者不受到傷害,第三者監督機關扮演重要角色。以台灣爲例,2002 年 6 月通過的殯葬管理條例即規定 75% 之金額必須交付信託。

(二) 跨國殯葬公司走向全球化

過去的觀念是不同的文化以不同的方式處理死亡。傳承和傳統造成了外國人進入他國殯葬市場的二大障礙。但是,併購他國業者卻是順利克服了這二大障礙。

以 SCI(Service Corporation International) 爲例。它設於美國,效法麥當勞連鎖經營的管理方式,逐漸買下經過挑選的一些殯儀公司、墓園、花店及火葬場等。它於 1990 年代即接手法國及英國最大的連鎖公司。1998 年在全世界 20 個國家擁有 3000 多個服務據點,400 多座墓園及約 200 間火葬場。在美國的殯葬服務有 11%,英國有 14%,澳洲有 25%,法國有 28%是由 SCI 負責的。2001 年總收益即達到 25 億美元。

在全球化的趨勢之下,戰後嬰兒潮的一群人在人生最後一程是由一些跨國公司陪著走完,那是極

為普遍的。在加入 WTO 後的中國大陸及台灣,跨國殯葬業之大舉入侵是無可避免的挑戰。

(三) 殯葬儀式走向多樣化與個性化

過去國內喪葬禮俗十分強調因循古禮的重要性,但又十分重視各地區域的差異性。然考察中國的喪葬禮俗史可得知,因時、因地各有不同的做法,古禮應遵循哪一朝代才是正確,恐怕無法得到解答。

因此,走向個性與多樣化將是一個必然的趨勢,列舉如下:

- (1) 預立遺囑,交待後事進行方式,並配合生前契約的簽訂,委託殯葬業者辦理。
- (2) 殯葬流程的多樣化,如先火化再行奠禮(此時,奠禮可能改為追思紀念會)有其必要性,一方面公共衛生之維護,再者有經濟性與管理性之考量。
- (3) 各種儀式之多樣化,如火葬、樹葬、花葬、海葬等方式皆成為趨勢。
- (4) 殯葬儀式舉行場所之多樣化,如教堂、佛堂、飯店(舉辦先火化後追思紀念會),等場所皆成為儀式舉行之場所。再如移動式火化場之火化方式等皆為多樣性之一種表現。
- (5) 殯葬用品之多樣化,如環保棺木、環保骨灰罐等可供選擇。
- (6) 儀式呈現方式之多樣化,如多媒體告別式、網路掃墓、網路告別式等。

總之,過去由殯葬業主導儀式之進行的方式,已在顧客自主之趨勢下,主導權移轉至喪家。殯葬業在顧客滿意之要求下,必須有更彈性的經營方式。

(四) 電子商務的應用愈來愈多

Internet 的興起,也悄悄的引起了殯葬業結構的變化,在美國有以下之例子:

- 1、網上葬禮服務,提供住在該市郊區的家庭其親人葬禮的網上播放。
- 2、網上販賣棺木服務,在網頁上提供數十張不同類型棺木的照片,如價值五千美元的最精緻銅棺,到價值不到四百美元的櫻桃木,橡木或松木棺,應有盡有。並負責將棺木送到全美各地的殯儀館。

而除了 Internet 的應用外,知識管理的重要愈來愈突顯。一個具有競爭優勢的殯葬業者必須掌握這個關鍵成功因素。知識管理的成功,必須從理念及經營方針上根本思考。如:

- (1) 重視顧客關係管理,過去重視市場佔有率,知識型的企業重視顧客佔有率。
- (2) 組織結構以知識創造為導向,如知識庫層之設計,加入正式組織之運作中。
- (3) 提供有利知識創造之情境之誘因,如員工享有自主權,創造性混沌及必備的多樣才能等。

- (4) 塑造組織內隱知識與外顯知識並重的企業文化,即重視互動、對話、學習型組織及邊做邊學的文化。

以下我們將介紹殯葬業 B2C 及 B2B 的二個成功案例。

(1) B2C 個案

爲了因應 Internet 的發展,SCI 推出了“Dignity Memorial”的商品,並透過網站(www.dignitymemorial.com)進行對消費者的服務。

在這個網站上,消費者可以點選如何安排葬禮,或者常見的問題與回答(FAQ),並鍵入自己的住址後,就可以查詢到最近的殯葬公司,專業人員將會提供您需要的服務。

(2) B2B 個案

Funeral Exchange 創辦人之一 Abrams 是一位殯儀館老闆的兒子,由於從小就在這樣的環境中長大,他對殯葬業各方面的細節非常熟悉。他大學畢業後,先進入一家網路服務供應商(ISP)公司工作。dot-com 之風刮了起來,也促使 Abrams 開始思考能不能將網路引入祖輩流傳下來的古老行業中。他發現利用網路手段建立一個 B2B 平台,就會節省殯葬業公司花在採購方面的大量時間和金錢。

這家公司於 2000 年 6 月在美國德州成立。到目前爲止,已經有 100 多個獨立營業的殯儀館和 30 多家殯葬業用品供應商成爲該電子集市的註冊成員。Abrams 還計劃提供一系列殯葬業專用的軟體產品和以網路爲基礎的供應鏈自動化工具(Supply-chain automation tools)。他還打算網路報導本行業的新聞和相關信息,並爭取今後能在網路上處理殯葬貸款的業務。

在 Funeral Exchange 的網站中,凡是美國殯葬師協會(NFDA , National Funeral Directors Association)的成員,都可以購買任何殯葬業有關的商品,從棺木、骨灰盒,直到用來擦拭眼淚的專用紙巾。這個 B2B 網上集市的建立,是電子商務能改變傳統行業運作方式的最佳注釋。

Funeral Exchange 網站提供成員獨立之網頁,並可提供會員以下之服務:

1. 網路及網站之架設
2. 電子商務服務
3. 硬體/軟體之解決方案
4. Internet/Extranet

(五) 策略聯盟成爲新的經營方式

由於價值鏈上之活動息息相關,殯葬業者除採取併購等策略外,而走向保留核心作業,其餘外包或策略聯盟也愈來愈流行,茲舉下例說明之。

大野屋係日本墓碑販賣業之龍頭,爲了提昇競爭優勢,於 1999 年 2 月 10 日起與日本 ORIX 生命保險株式會社異業結盟,共同合作推出『安心』的商品。

該『安心』商品就是一種生前預約葬儀計畫,舉凡建墓(墓地與墓碑)、設壇、佛具購置及宗教儀式的安排等,在保險人不幸身故時,即可由保險金支付上述費用並且有 10%~25%的折扣。

此種異業結盟的方式,可列述如下:

1. 只要年齡未滿七十歲者皆可參加。
2. 依本人意思選擇各種葬儀的方式。
3. 葬儀支授由大野屋包辦,客戶及其家屬不須支付其他葬儀費用。
4. ORIX 利用直銷保險的方式,從墓地、墓碑、佛壇等等之活動皆一應俱全且保費低廉。

此種策略聯盟的經營方式,乃尋找長期合作對象,而將價值鏈上之活動保留價值創造最大者(稱核心作業)而把其餘活動外包,其趨勢可說明如下:

- (1) 大公司變小:大型公司因某些非核心作業之外包而縮小作業範圍。稱作虛擬公司。
- (2) 小公司變大:小型公司因接受大公司之外包,而逐漸擴大。

在此種趨勢下,誰成功累積 Know-how,並定位成功者將獲致最大之價值。

(六) 專業化教育愈來愈重要

由於殯葬業之業務走向多樣化,需要專業人才更加迫切,爲使殯葬業升級,走向專業化證照制度之趨勢將無可避免。台灣也在 2002 年 6 月通過殯葬管理條例,有殯葬禮儀師之證照考試之規定。

根據殯葬管理條例之規定,殯葬業具一定規模者必須聘請殯葬禮儀師,其業務爲:

- (1) 殯葬禮儀之規劃與諮詢。
- (2) 殯葬會場之規劃與設計。
- (3) 指導喪葬文書之設計與撰寫。
- (4) 指導或擔任殯奠儀會場司儀。
- (5) 臨終關懷及悲傷輔導。

從禮儀師之業務範圍可知,禮儀師必須具備管理、禮儀、心理、社會、醫護等知識。從殯葬管理條例亦可知禮儀師報考資格必須爲大專相關科系畢業。以目前國內尚無一所大專院校設立相關科系。致理技術學院 2002 年曾向教育部申辦生命事業管理系未獲核准。因此,現階段尚無正規教育系

統可提供禮儀師專業化教育。目前都是些大學開設推廣教育學分班提供專業教育之需。亟待政府單位正視此問題。

除了禮儀師必須是大專畢業外,其實殯葬業需要許多專業工作人員如入殮技術人員、防腐技術人員、遺體美容人員等,這些專業人員之證照考試辦法亦應儘早制定,以提昇殯葬業之專業水準。

第四節 知識經濟的挑戰--殯葬業 E 化之策略

在知識經濟衝擊下,殯葬業導入電子化之可行策略可以【圖 2】表示。

建立 E 化願景

執行

進行基礎結構之建立

策略形成

外部環境分析

尋找合作對象

內部溝通

【圖 2】 E 化策略

- (1) 首先,必須由最高主管做出承諾,凝聚共識,創造願景。
- (2) 創造一個經驗分享,鼓勵學習、信賴與合作、創新與支持的企業文化,是建立基礎結構的關鍵成功因素。
- (3) 知識管理必須尋找外部支援,進行合作,因此,外部分析及評估可能的合作對象是策略形成的前置工作。
- (4) 策略形成之前必須與內部支持群溝通,形成共識。
- (5) 策略形成後,也必須擬訂接受策略,讓關鍵內外部支持群能接受此策略。
- (6) 執行時,必須不斷的回饋,以進行必要的改善。

而在策略形成時,可行的策略可先從組織內部 E 化開始,並逐步建立線上學習的環境,及建立整合型資料庫,最後建立一個對外的窗口。說明如下:

(一) 導入 Outlook

在以往,傳統式的組織運作,每天都大量耗費紙張在報表及公文的使用,組織政策及措施的傳達,無不形諸於紙張,一張公文必須旅行好幾天,才能經過每個人的閱覽,有時文到手上,一看上面的生效日期,早已過了好幾個星期,看完公文歸檔,等到需要再拿出來參考時,卻怎麼都找不到,因為檔案夾實在是太多了,歸類又不清楚;有件事情要通知某個人,結果是撥了十幾次電話,不是電話中,就是離開座位,留電話也不回。類似這些繁瑣的事,造成作業上的阻力,直接影響業務的推動。

引進 Outlook 後,這個系統變成每個人的貼身秘書,所有事項都由這個無所不包的虛擬助手瞬

間達成，當有新規定出爐或新消息需要公布時，主管人員直接利用電子佈告欄公布即時消息，大家自行到公布欄裡閱讀，就可取得最新內部資訊，看後自行刪除，或移至個人資料夾，需要時即可再取出閱讀；個人資料夾可以根據自己的使用習慣命名，搜尋起來方便容易；如果是一對一的，或是部門對部門，下對上、上對下的即時訊息傳達，則可以運用電子郵件方式，指明收信對象迅速送達，此外，使用者還可以標明郵件的重要性及敏感度，讓收文者知道該信件的緊迫性，而當一個信件需要一傳遞給多人閱讀時，可以運用群組來傳送，省去發信的時間。

Outlook 裡面的行事曆，可以用來管理自己的日常行程，使用者不必再勞心記事，或仰賴秘書，只要把每天的行程放到行事曆裡面，每天早上一打開來，就知道當天要做些什麼，或有哪些事情即將屆期，必須趕工，這個裝置還具有自動提醒功能，再搭配工作日誌、記事本、聯絡人等輔助工具一起使用，就可以隨時記錄重要事件，是管理日常事務及人際關係的最佳拍檔。管理者，無論做得再如何成功，仍然需要傾聽別人的意見，當有一個難題待解，或是需要擬訂新策略時，更需要集眾人之力一起集思廣義，此時，Outlook 底下的討論區，就是一個現成的意見交流園地，使用者可以貼上一個題目，讓全組織成員一起來腦力激盪，產生最佳解決方案，直接加速整個決策流程。

(二) 建立線上學習的環境

爲了加速讓組織上下能夠在最短的時間內全面 E 化，除了開設例行性的訓練班外，還把整個訓練課程以最易讀的方式，架設到組織內部網路上，相當於是 E 化內部訓練系統，新進及在職人員均可直接上線學習（Learning by doing），有問題無法自行解決時，可透過線上詢問功能，與技術人員進行互動式對談。這個方式降低了員工的進入障礙，同時，當這個組織內部群組工作環境成形後，不僅工作效率及品質大爲提升，等到機構準備利用電子商務做服務時，內部人員均已熟悉這個電子化的工作環境，大有利於組織贏在起跑線上。

(三) 將組織各階層所需要的知識，做成一個整合型資料庫，並將之架設在其內部網路上

由於這些資料都是經過事先的整合分類，因此，每個組織成員都可以直接進到其所屬的分類課程下，點選自己想要充電的課程，個人可以隨自己方便的時間隨時點選充電，對於新進人員，組織也可以選擇時段，做有系統的集中訓練；更好的是，不同專長出身的人，藉由這套教育系統，可以補足自己不足的知識，如此作法，將有助於每個人擴大的經驗領域，並裨益於個人職涯規劃。

(四) 建立一個對外的窗口

這是一個全球化的世界，越來越多的人每天都是透過 Internet 在進行所有的工作，生活行爲亦是如此，.com 的優點可以突破傳統媒體時空的限制，因爲，internet 突破了許多傳統媒體的時空限制，可以包含大量的資訊，例如：組織基本介紹、宗旨的傳播、活動宣導、網路行銷等等，這些都可以透過網頁的建置，全年無休的和全世界做連結。

綜合以上所說，殯葬業實施 E 化的基本精神有以下幾點：

1、從組織內部 E 化開始：

- 電子郵件的使用
- 電子佈告欄
- 個人資料夾的建立
- 行事曆
- 論壇區

2、E-learning 的環境建立：

- 線上知識庫
- 建立整合型資料庫

3、建立對外窗口-.com：

- 網頁/網站的設立

總之,在全球化及知識經濟的挑戰之下,殯葬業必須在經營管理層面上提昇效益及效率之能力,而能累積組織內之知識,進而使內部流程發揮價值,快速提供有創意之服務給顧客,達到顧客滿意,最後方可達成持久性競爭優勢的目標。

參考書目

1. 王士峰、劉明德《殯葬業經營管理之研究—全球化與 E 化之挑戰》(國際殯葬學術研討會,上海,2002,Nov。)
2. 王士峰,《殯葬業之發展趨勢》(第四屆生命教育與管理研討會論文集,2001.嘉義)
3. 王士峰《非營利組織知識創新之機遇與挑戰》(研考雙月刊,2003,12)
4. 王士峰, 管理學(台北;新文京,2002)
5. 王士峰、劉明德、余宜芬、蘇真龍,《非營利組織 E 化策略之研究》(第三屆非營利組織管理研討會論文集,2002,台灣,嘉義)
6. 尉遲淦《禮儀師與生死尊嚴》(台北;五南,2003)
7. 黃有志、尉遲淦、鄧文龍,《殯葬設施公辦民營化可行性之研究》(1998)
8. 華梵大學,《殯葬教育研習講義》(華梵大學推廣中心,2000,台灣;台中)
9. Micklethwait, John & Woodridge, Adrian, A Future Perfect (London: 2002)
10. Milford, Jessica, The American way of Death Revisited (New York: 1998)
11. www.e21times.com(2002/08/10)

12. www.nii.org.tw(2002/09/04)

13. www.wubai.ftv.com.tw(2002/09/14)

14. www.untipsbj.com(2002/09/14)

www.ym007.com(2002/10/01)