

【個案】神秘的生命禮儀業產業

「即使是最悲傷的離別，也要留住你最美的容顏...」

- 源自送行者的經典台詞

奧斯卡獎最佳外語片—「送行者」以及金馬獎最佳改編劇本「父後七日」上映後，觀眾反應熱烈，間接引發了社會大眾對生命禮儀產業的討論。生命禮儀業是一門服務業，其創造價值的主要活動則包括：緣、殮、殯、葬、續五項活動：

1. 緣：與客戶建立緣會關係以推動生前契約。
2. 殮：客戶往生後的遺體接送與處理。
3. 殯：以宗教儀式為往生者致哀及奠祭。
4. 葬：為遺體進行土葬、火葬或海葬。
5. 續：對家庭作悲傷輔導及掃墓安排等售後服務。

民國 60 年之前台灣地區的生命禮儀服務是由地方仕紳、耆老來負責設計及掌控整個禮儀的進行，以一種根植於鄉里的互助模式來完成儀式。民國 60 年代以後，都市化的進程造成家庭結構改變與親屬關係間的疏離。民眾對於傳統喪葬禮俗與相關資訊越來越一無所知，造成服務費用無法透明化、業者品質參差不齊等問題，致使生命禮儀服務業內部亂象叢生。

民國 80 年，集團經營者把殯儀館的服務跟葬儀社的服務整合在一起，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。民國 82 年，國寶集團引進生前契約的觀念，將生命禮儀業的服務範圍擴及到信託契約的服務。民國 86 年，有鑑於日本市場超過六成的民眾會利用生前契約處理後事，龍巖決定放棄多數殯葬業者視為最重要商機來源的醫院太平間和警察局，改由人生終點往前延伸服務，推出「生前契約」商品。然而，民國 99 年調查報告顯示，在台灣僅有 8% 的成年人購買過生前契約。與日本及美國的生前契約市場比較起來，台灣的市場似乎仍有相當大的拓展空間（表一）。生前契約不同於一般消費性商品，多數購買生前契約的顧客都是在幾十年之後才會使用；購買者、使用者及維護者也不一定是同一人。這樣的商品特性再加上社會大眾對這個商品的忌諱均造成推廣上的極大的挑戰。

表一、：2010 年國內外生前契約市場概況

	美	日	台
推廣歷史	約60年	約50年	約13年
推廣方式	保險公司列入保險業務規範	互助會葬儀社與保險公司結盟	直銷方式、異業通路合作模式
契約持有比例	90%	75%	8%
生前契約預約價格	8,500 美元	80 ~ 100 萬日元	15~25萬元
喪葬費用總合	10,000 美元	220 萬日元	35.41 萬

資料來源：業者委外研究市調

見背面

民國96年時龍巖和國寶在生前契約市場位居一、二，分別享有42%及30%的市佔率，遙遙領先其它業者。然而，在小型業者集體瓜分這塊市場之下，民國99年龍巖和國寶的市佔率大幅降至30%及25%，而小型業者的集體佔有率則從8%上升至35%。這些小型業者多為早期龍巖和國寶離職之業務人員，後來成為新進的競爭對手。他們對兩個龍頭集團的商品熟稔度高，在市場上早有建立人脈。他們以較低廉的價格販售生前契約，快速取得中、低價位契約的市場佔有率。

除了繼續搶攻生前契約，集團業者也積極開發相關事業。例如，投入長期照護業務，進行上下游的整合，搶佔大中華區長期照護醫療產業。根據業者調查，人在往生前會需要7至10年不等的安養照護。業者表示：“…投資照護醫療事業，表面上是著眼開發潛在客戶，但透過提高照護品質，延長客戶平均壽命，將客戶生前契約的履約時間往後延，將為公司創造更大的現金部位…”。

問題與討論

1. 過去10年生前契約的普及率平均每年僅成長0.5%~0.7%，您認為問題何在？您認為台灣的生前契約市場適合採用美國及日本的推廣方式嗎？
2. 面對新進入者用低價掠奪生前契約市場，試問集團經營業者應如何回應，以防市佔率的流失？請就品牌核心利益以及產品規劃提出建議。

試題隨卷繳回