緒論

台灣殯葬產業於2002年「殯葬管理條例」公布施行後，促使殯葬產業邁入現代化新里程碑，其服務範疇囊括：生前契約、行銷、安寧照護、臨終關懷、悲傷輔導，乃至於大體美妝、奠禮辦理、安葬，以及後續關懷、追思等（王士峯、阮俊中，2007）。受全球化服務創新的觀念與社會變遷的趨勢要求，集團式的殯葬業者開始推動創新商業模式。劉生財(2011)以龍巖集團爲例，從Frankl (1986)生命價值三大構面：創造意義價值、體驗意義價值、態度意義價值探討殯葬業服務創新，並說明殯葬產業價值活動，以瞭解殯葬產業價值轉換與再定位。黃秀英、欒錦榮、謝明慧與黃怡婷(2013)以個案方式說明龍巖公司的成長策略，文中指出集團式殯葬業者爲扭轉過去殯葬服務業給人「黑色產業」的印象，致力推動高品質、高專業的服務創新，並以生前契約一條龍服務的特性，成爲生命禮儀產業第一品牌。不論是現貨件或生前契約的履行案件，當家屬面臨親人往生的悲傷情緒時，第一線的禮儀人員能否即時穩定家屬情緒、提供專業諮詢與統合服務，成爲殯葬禮儀服務決勝的關鍵之一（王智宏、李孟軒，2014）。禮儀師及殯葬業者在執案期間，具有銜接「出生入死」橋樑功能，除了安頓亡者之外，亦藉由儀式重整家屬人際網絡，並安撫其哀痛與惶恐失措的身心靈，故將其定位爲社會工作者之一（王士峯、阮俊中，2007）。

國內禮儀師協助指導家屬喪葬禮俗，並對於整體治喪過程全權處理，這與西方禮儀師僅扮演協助家屬宗教儀式順利完成的角色是相異的（陳繼成，2003）。因此，禮儀師成爲現代殯葬服務當中，具備複合專長且擅於在殯葬禮儀服務過程執行統整性協調與作業的重要角色，亦肩負於第一線傳遞殯葬服務價值的關鍵角色（王智宏、李孟軒，2014）。許鶴齡(2010)認爲，禮儀師在治喪期間需要花更多時間接觸的不是亡者，而是其家屬或親友，倘若能於殯葬儀式中扮演喪禮顧問的助人角色，展現既有內涵又有品質的專業素養，便能陪伴哀慟的家屬走出生命失落的幽谷，同時產生悲傷輔導的功效，進而創造服務價值。王智宏與李孟軒(2014)建構殯葬禮儀師人事績效考核指標系統，探討禮儀師專業與服務滿意度，認爲「出殯階段」及「安葬階段」是儀式中最受重視的程序，能否於奠禮中展現排場與體面，以彰顯後輩對於長輩之孝心，同時亦影響著殯葬企業的形象問題。由此可知，殯葬產業服務價值的創造歷程、禮儀公司產品創新能力與作業程序規範，以及禮儀師能否精準執行且符合家屬期待，深深影響殯儀服務流程價值之展現。

殯葬產業相關研究，鮮少從殯葬禮儀服務商業模式觀點探討主要價值活動——「卒」、「殮」、「殯」——禮儀師如何從作業程序落實企業作業流程規範，進而傳遞企業的價值主張以建立服務優勢，形成與競爭者之間差異化特色。價值主張的研究大多偏重於外部顧客、供應商及夥伴之間的溝通，但是對於殯葬服務產業而言，則需透過第一線禮儀服務人員對企業

流程與服務程序的認同，方能如實將企業價值主張傳達予顧客。因此，本研究以台灣殯葬產業中唯一一家股票公開發行上櫃公司——龍巖爲個案研究對象，藉由與該個案公司禮儀主管的深度訪談及紮根理論歸納分析後探討其價值主張，如何透過殯葬禮儀服務流程「卒」、「殮」、「殯」，有效傳遞到被服務的家屬與顧客。

文獻探討

殯葬程序與禮儀師服務

台灣殯葬產業市場規模逐年擴大，自2010年的134億元成長至2015年的250億元營業額，殯葬業者家數自3164家擴增至約3800 家（邱士榮、陳威珞，2015），吸引國內殯葬集團注意，就連全球規模最大的殯葬集團——美國國際殯儀服務集團(Service Corporation International, SCI)亦於1994 年派員來台灣進行市場考察（李自強，2002；曹聖宏，2003）。因爲眾多業者加入致使產業競爭白熱化，加上企業化經營模式的引進，扭轉社會大眾對殯葬服務業既傳統又充滿禁忌的刻板印象，進而走向高品質與客製化的經營模式；而生前契約商品的推廣與履行服務，也成爲當今殯葬禮儀服務的核心內容，其涵蓋緣（結緣）、殮（入殮）、殯（殯儀服務）、葬（安葬或晉塔）、續（後續關懷），故殯葬禮儀服務是全方位的關懷服務（王士峯，2003；黃有志、鄧文龍，2001）。

在殯葬集團推波助瀾之下，扭轉傳統農業社會以現貨件服務的生態，進而帶動生前契約新的商業模式，而服務地點亦由喪宅逐漸引導顧客親臨公司來接受服務(Lovelock, 1983)，且重視後續的悲傷輔導，將其視爲售後服務的重心（李慧仁，2000），凸顯禮儀服務人員的重要性。對參與殯葬禮儀服務的禮儀師而言，死亡服務並非禁忌的服務，而是一種商業的服務（尉遲淦，2011）。黃芝勤與徐福全(2007)研究指出，禮儀人員如同是殯葬禮儀服務舞台的協調者、規劃者、指導者，且容易因爲喪家對禮儀人員的肯定而使其產生工作成就感。因此，殯葬服務應重視以人爲本的服務理念，例如，重視「顧客的信賴」、「以顧客利益爲導向」、「執行力」、「高度客製化的需求」與具備「品牌形象」，進而創造服務的價值（張秀菊，2010）。

禮儀師深入理解喪葬儀式的內涵及功能，使其在協助家屬處理喪葬事宜的前、中、後過程中，強化禮儀師助人角色與服務的倫理，以展現禮儀師的專業素養，便能陪伴家屬走出生命失落的幽谷，同時產生悲傷輔導的功效（許鶴齡，2010）。鑑於以上所述可以得知，殯葬服務創新的推動過程，禮儀人員占有重要地位，唯有他們才得以有效將殯葬程序透過服務的執行產生價值轉換予家屬及顧客。

商業模式之價值主張與創造

1990 年代末期由於電子商務的出現，致使產業供應鏈的去中間化及零售商虛擬化，學術界開始將「商業模式」一詞用來描述企業創造價值過程的流程、技術、產品等資源的配置與活動(Lewis, 2000)。學術