

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

碩士學位論文

殯葬業之個案分析

—以龍巖在台灣及進入中國市場為例

Case Analysis of Funeral Industry

—Take Longyan's presence in Taiwan and its entry into

the Chinese market as an example

指導教授：巫立宇博士

研究生：林淑玲 撰

中華民國 110 年 10 月

殯葬業之個案分析—以龍巖在台灣及進入中國市場為例

研究生：林淑玲

指導教授：巫立宇 教授

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

摘要

台灣近三十年的殯葬發展，在龍巖集團與幾家相繼投入企業化經營的同業共同努力下，台灣殯葬業不僅改造國人傳統晦暗不明的態度、認真對待親人在人生最後一刻的陪伴，秉持為客戶完成最後一段的道愛、道謝、道別的服務精神，不僅改造傳統殯儀的習俗、並為中國傳統孝道留存慎終追遠為重要宗旨。此外，中國大陸在近十年的經濟躍升後，在人民的消費能力提升之下，也提高對於往生服務品質的要求，因此，很多大陸同業也看到殯葬市場未來的趨勢，爭相到台灣龍巖參訪、尋求合作。

本研究選擇以龍巖集團為個案研究對象，探討其在台灣以及進入中國市場的競爭分析與策略，透過與個案公司的深度訪談，文獻探討與理論分析，分別以策略行銷之 4C 架構及商業模式九宮格為分析工具，探索龍巖集團公司如何在台灣成為第一家殯葬業上櫃的龍頭企業的成功商業模式，並將其成功經驗該如何進入中國大陸市場競爭策略並建立商業模式的進入策略選擇與分析。

本研究發現，處於不同的政治環境、民風習俗及地理位置上，其消費客群之消費習慣及喜好產品不盡相同，故龍巖公司將以在台灣的经营優勢策略，針對不同顧客之屬性（如年齡層、高質感客戶、政治名人等），應有客製計劃於各層級的相應的商業模式，即分別從一般必要殯葬消費、高客層級的專屬禮遇服務、政治名人的全方位策劃身後殯葬服務的需求上，給予不同的滿足，本著龍巖公司的專業為基礎、用慈悲心服務每一位客戶最後一場畢業典禮、以誠信的精神為企業永續經營做好圓滿的服務。在中國市場的核心戰略上，積極開發殯墓項目，形成全國規模性布局，成為華人地區最佳的殯葬托付者。

關鍵字：策略行銷分析、商業模式

Case Analysis of Funeral Industry

—Take Longyan's presence in Taiwan and its entry into the Chinese market as an example

Student : Shu-Ling Lin

Advisor : Dr. Lei-Yu Wu

Master of Business Administration,
National Chengchi University Business School

Summary

Taiwan's funeral and interment development in the past 30 years, with the joint efforts of Lungyen Group and several companies that have successively invested in corporate operations, Taiwan's funeral and interment industry has not only reformed the traditional obscure attitude of the Chinese people, but also takes the companionship of relatives at the last moment of their lives seriously. The customer completes the last paragraph of the service spirit of love, thanks, and goodbye, which not only reforms the customs of traditional funerals, but also preserves the important purpose of the Chinese traditional filial piety.

After the economic leap of the past ten years, mainland China has also increased its requirements for the quality of services for retired lives as the people's consumption power has improved. Therefore, many mainland counterparts have also seen the future trend of the funeral and interment market and rushed to visit Longyan, Taiwan, to seek cooperation. Therefore, this study selects the Longyan Group's competition analysis and strategy for entering the Chinese market as the case study object. Through in-depth interviews with case companies, literature discussion and theoretical analysis, the 4C framework of strategic marketing and the business model Jiugongge are used as analysis tools. To explore the Chinese mainland market where Longyan faces a different political environment, but has the same Chinese culture and customs, and has the same needs for funerals, Longyan uses

Taiwan's successful funeral management advantages and combines the Chinese with differentiated innovative products. The ultimate care service concept is to follow the concept of filial piety and promote the ultimate care service concept to deeply root the recognition of Chinese consumers and shape the brand value to obtain customer purchase market strategy.

The research results of this thesis found that in different political environments, folk customs and geographic locations, its consumer customersGroups have different consumption habits and product preferences. Therefore, Longyan will use its operating strategy in Taiwan to target different customer attributes (such as age group, high-quality customers, political celebrities, etc.). It should have customized plans at all levels. The corresponding business model is to provide different satisfactions from the general necessary funeral consumption, exclusive courtesy services at the high customer level, and all-round planning of political celebrities' need for funeral services behind them. Based on Longyan's professionalism, the use of Compassionately serve every customer at the last graduation ceremony, and provide a satisfactory service for the sustainable operation of the company with the spirit of integrity. In the core strategy of the Chinese market, it actively develops funeral and tomb projects, forms a nationwide scale layout, and becomes the best funeral consignor in the Chinese region.

Keywords: Strategic marketing analysis, Business model

目錄

摘要.....	i
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
一、研究目的.....	2
二、研究流程.....	2
第三節 論文章節與架構安排.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 資源基礎觀點.....	4
第二節 策略行銷分析架構.....	5
一、外顯單位效益成本(C1).....	5
二、資訊搜尋成本(C2).....	7
三、道德危機成本(C3).....	8
四、專屬資產陷入成本(C4).....	9
第三節 商業模式及商業模式九宮格.....	11
一、商業模式.....	11
二、商業模式九宮格.....	11
第三章 產業發展與分析.....	13
第一節 台灣殯葬產業分析.....	13
一、台灣殯葬產業之源起.....	13
二、台灣殯葬產業發展現況.....	14
第二節 台灣殯葬產業未來發展趨勢.....	15
一、台灣殯葬產業發展現況.....	15
二、台灣殯葬業未來的發展趨勢.....	16

第四章 個案架構分析.....	18
第一節 個案公司及其產品簡介.....	18
一、龍巖集團公司簡介.....	18
二、龍巖集團公司產品簡介.....	22
第二節 龍巖集團經營與優勢.....	25
第三節 龍巖集團公司之策略行銷分析與商業模式.....	30
一、策略行銷分析.....	30
二、龍巖的商業模式：.....	33
第四節 龍巖進入中國市場競爭與策略.....	37
一、龍巖進入中國市場的競爭分析.....	37
二、可行的競爭策略：.....	49
三、龍洋公司戰略：四大板塊 九大維度 不一樣的龍洋.....	49
四、龍洋公司未來市場策略：.....	52
第五章 結論.....	54
第一節 研究結論.....	54
一、研究結論：.....	54
二、龍巖在中國市場營運的規劃：.....	56
第二節 後續研究建議.....	58
參考文獻.....	59
一、中文部分.....	59
參考文獻.....	60
二、英文部分.....	60

表次

表 2-1 廠商建立顧客專屬資產陷入成本的方法	10
表 4-1 龍巖集團的發展歷程	19
表 4-2 中國殯葬企業簡況(表 4-2)	42
表 4-3 龍巖-福壽園 商業模式比較	43
表 4-4-1 龍巖-福壽園 經營策略分析	44
表 4-4-2 龍巖-福壽園 經營策略分析	45
表 4-4-3 龍巖-福壽園 經營策略分析	46
表 4-4-4 龍巖-福壽園 經營策略分析	47
表 4-4-5 龍巖-福壽園 經營策略分析	48



圖次

圖 1-1 研究流程	2
圖 2-1 商業模式九宮格.....	12
圖 4-1 龍巖集團組織圖.....	22
圖 4-2 龍巖全省殯葬版圖布局圖.....	24
圖 4-3 生命服務產業兩大範疇.....	25
圖 4-4 龍巖的經營循環優勢.....	28
圖 4-5 龍巖的差異化商品研發.....	29
圖 4-6 預占市場 + 預收資金 雙贏循環.....	36
圖 4-7 龍巖集團的商業模式.....	36
圖 4-8 中國人均國內生產總值.....	41



第一章 緒論

本研究以台灣殯葬業龍巖集團公司為例，探究企業如何以策略行銷觀點分析其進入中國市場的競爭分析與策略，借鏡台灣殯葬發展成功經驗與深入剖析中國殯葬現況，從而獲得市場進入策略。

第一節 研究背景與動機

殯葬的歷史悠久，相傳於石器時代既存在，而隨這時代演進，殯葬業成為社會發展之下的特殊產物。殯葬業是人在往生之後，對亡者遺體進行後事處理的文明形式，並融合中國傳統習俗結合的文化傳統的一部分。而在台灣殯葬業隨著社會發展、經濟起飛的快速成長之下，原有的傳統殯葬經營發生巨大的改變，轉型企業化的經營模式，龍巖集團透明化的服務內容與價格、訓練有素養的專業禮儀服務人員、誠信的開立發票的企業經營模式，顛覆了台灣傳統、黑暗、陰森的殯葬業。

殯葬需求是每個人將來往生後都需要的必需品，而隨著全球老齡化的高密度需求，殯葬行業的價值也受到重視。在中國的經濟發展推估，2030 年全中國將高達 6,000 億人民幣的商機，而這樣的一個商機吸引很多殯葬業者爭相進場大陸，本研究將探討台灣殯葬龍頭龍巖集團公司在台灣發展的成功模式及其如何運用進入中國市場的競爭分析與策略。

第二節 研究目的

一、研究目的

根據前述，本研究的目的為探究台灣殯葬龍頭龍巖集團公司如何發掘目標顧客之痛點需求與公司經營的價值主張，再藉由差異化的創新關鍵資源建立新的商業模式，以滿足顧客全方位需求的服務與產品，與目標客戶建立長久而穩定的關係，以實現企業的穩定成長及收益，企業永續經營為使命。

本研究挑選台灣殯葬龍頭企業龍巖集團公司作為主要的研究對象，並以蒐集個案公司資料、訪談、相關文獻整理為資料來源，並以邱志聖教授（2014）所提出的策略行銷分析架構，以及「商業模式九宮格」為分析工具進行深入分析（Osterwalder et al. 2010），龍巖集團公司如何在台灣成為第一家殯葬業上櫃的龍頭企業的成功商業模式，並將其成功經驗該如何進入中國大陸市場競爭策略並建立商業模式的進入策略選擇與分析。

二、研究流程

本研究流程如圖 1-1 所示：

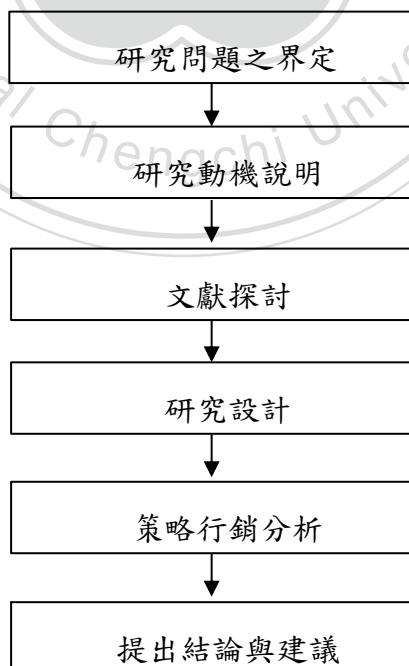


圖 1-1 研究流程

第三節 論文章節與架構安排

本研究共分為五章，第一章為緒論，將闡述研究背景與動機及研究目的與研究議題；第二章為文獻探討，說明本研究的理論基礎與架構；第三章為產業發展與分析，是針對本研究個案所屬產業發展分析及說明，以更深入了解此個案的外部環境；第四章分析個案公司發掘不同顧客之價值主張的做法，並建構與同業區隔的差異化商業模式以滿足顧客需求；最後，第五章將總結研究結果、說明本研究貢獻，並提出後續研究建議。



第二章 文獻探討

本研究旨在探究台灣殯葬業龍頭，龍巖集團公司如何將台灣成功的發展經驗，進入中國殯葬市場，發掘市場的顧客價值主張，並建立商業模式以滿足客戶需求，且與客戶建立穩固關係，實現企業之穩定收益與永續經營。在文獻探討共分三節部分說明；第一節旨在整理資源基礎理論之文獻，探究企業如何在市場競爭中脫穎而出，將其所擁有的資源或累積之能力如何運用進入地主國的優勢，故須先釐清台灣成功的殯葬市場經驗與中國殯葬市場現況的差異性，並整理進入中國市場的戰略分析文獻。第二節則以策略行銷分析架構作探討，討論企業在目前經營模式下，四個成本對於企業運營績效所造成的影響。第三節則以商業模式九宮格進行分析，探究如何藉由關鍵資源與合作夥伴等建構商業模式，並最終實現目標客群之價值主張。

第一節 資源基礎觀點

企業如何維持並創造可持續的競爭優勢，向來是企業管理研究之核心議題，許多學者認為，企業之所以能夠維持高獲利且持續成長，主要原因來自於建構可持續的競爭優勢，在此論點下，許多學者紛紛提出不同之理論來解釋競爭優勢的來源，而資源基礎理論經過多年的發展，逐漸成為此領域的主流學派之一(吳思華，1996)。

在全球化、市場自由化的影響，企業面臨的競爭挑戰更趨嚴峻，如何獲得持續性競爭優勢以確保市場地位是每家企業所需面對的課題。資源基礎理論認為，企業是資源與能力的組合，而成功的企業就是有效運用獨特資源與能力以促使組織成長並創造市場地位(Barney, 1997)。因此，企業所擁有的資源不但可以做為策略發展方向之參考，更是決定其績效與創造優勢的關鍵。資源的類型相當多，包含：實體、無形與人力等，但要讓企業在競爭中脫穎而出則必須具備下列幾項特性

(Barney, 1997)：

1. **異質性**：廠商所擁有的資源必須與競爭者有所差異，即使差異僅有些微不同。
2. **不可移動性**：該資源難以移轉。
3. **價值性**：該資源對廠商現行的獲利或未來發展有幫助，亦即該資源必須是對廠商有價值。
4. **稀少性**：該資源的數量不多且難以取得，因此難以普及。
5. **不可模仿性**：該資源不易被競爭者所模仿，即便能被模仿也必須付出相當代價
6. **不可替代性**：該資源不易被其他類型的資源所取代。

第二節 策略行銷分析架構

交易成本理論認為，人性與環境兩因素將造成市場失靈，使市場交易阻礙升高，讓買賣雙方交易成本增加。其因在於，人們非完全理性，也受限於環境不確定性及自身能力，要求人們接收、儲存及處理所有資訊可謂緣木求魚；因此，在以追求自我利益為前提下，買賣雙方便衍生出資訊搜尋或監督等額外成本，進而阻礙雙方關係的發展。

邱志聖(2014)以交易成本理論為基礎，發展出策略行銷分析架構(簡稱 4C 架構)，其認為買賣雙方交換前，企業會衡量與另一方建立關係所需投入的成本，而此成本的高低將決定交換是否合理。因此，如能了解阻礙交換關係之四種成本，便可提供企業改善的方向，進而增加交換效率。分別就此四種成本說明如下。

一、外顯單位效益成本(C1)

顧客取得產品所支付之總成本除以顧客從該產品獲得的總效益。總效益指的是有形效益及無形效益的總和，有形效益包括：產品的功能、效益以及產品的售後服務(含服務人員的水準)等，無形效益包括產品或服務為基礎所衍生出的心理效用，對買方而言，買方所付出的總成本越低越好，而獲得的總效益則是多多益

善(邱志聖, 2014)。總成本則是買方為了取得產品或服務而需支付的成本加總, 故可能包含: 成交價格、運費、手續費或安裝費等(巫立宇、邱志聖, 2015)。

外顯單位效益成本為取得競爭優勢的基礎, 對顧客而言, 相同效益下, 付出的總成本越低越好; 反之, 同樣成本下, 獲得的總效益應越高越好。因此, 廠商可從兩方面著手降低外顯單位效益成本, 一方面是從客戶需支付的總成本思考如何降低, 另一方面則是為客戶找出整體效益提升的方法(邱志聖, 2014)。過去台灣許多廠商以代工起家, 經營思維多聚焦在如何有效降低成本, 但顧客感受的效益對外顯單位效益成本高低亦有影響。巫立宇、邱志聖(2015)認為, 要提升顧客知覺效益應從產品開發階段便開始思考, 了解顧客的問題或利益(benefit)並以此為產品設計的起點; 接著, 思考若要解決此問題, 產品需要什麼樣的功能(advantage), 最後, 再設計出能表現這些功能的規格產品(feature), 此種以 FAB 為基礎的產品開發邏輯, 所推出產品才能有效滿足顧客需求, 因此提升顧客知覺效益。

$$\text{外顯單位效益成本} = \frac{\text{買方支付產品取得總成本}}{\text{再無品牌與公司形象影響下買者所知覺得總效益}}$$

如前述的兩種降低外顯單位效益成本的方法, 實際上與 1980 年 Porter 提出的競爭策略有很大的關聯性, 在 Porter 的競爭策略理論認為, 要維持競爭優勢的廠商可從這三種策略方向進行選擇:

- 1. 成本化策略:** 企業須注意在降低產品或服務的成本時, 產品或服務的品質須維持在一定的標準之上, 才能採取這個策略。
- 2. 差異化策略:** 企業採取差異化的產品設計與服務, 以突顯與其他競爭者提供產品或服務的區別, 並藉此差異化產品的設計或包裝的獨特性以及技術能力的創新與服務等, 期望帶來更高的客戶知覺的價值, 同時達到品牌價值的提升。
- 3. 集中化策略:** 銷售的賣方針對特殊的客戶群或特定的區域市場, 所採取的策略。

4.用差異化或成本化策略：實際上，企業對於不同的目標市場，不管是採取成本化、差異化或集中化策略，這三種方式實質上都包含總成本跟總效益的考量，這與外顯單位效益成本的觀念一致。

二、資訊搜尋成本(C2)

由於買賣雙方的不對稱資訊之下，在購買產品前，客戶若花費時間、心力或費用去蒐集或了解賣方與產品的相關資訊是否與需求符合，這些因購買需求所投入的各項成本，便稱為資訊搜尋成本。資訊搜尋成本會因客戶購買動機與產品複雜度而有不同，消費者採購消費品時，若該產品價格較低或是重要性不高的決策，則消費者在資訊搜尋上不會花費太多。此時，廠商的產品若有清楚的產品定位，便能讓消費者在採購時立刻聯想到該產品的特點，因此有效降低消費者的資訊搜集成本(巫立宇、邱志聖，2015)。

客戶個人的購買動機或知識水平高低，以及所要購買產品或服務的複雜程度等，是客戶考量所投入搜尋成本的因素。在 B2C 情境下，客戶如何決定購買產品的過程可以細分以下 AIETA 五階段來涵蓋：

1. **知曉-Aware**：購買者會因為自己的購買動機，在購買前先去搜尋產品或服務的相關資訊，同時也會接收到市場上的各種產品或服務的資訊。
2. **產生興趣-Interest**：購買者會因為發現某個產品或服務的資訊是符合需求，而產生對這個產品或服務的興趣。
3. **評估-Evaluation**：購買者會因為一些產品或服務產生興趣，而針對該產品或服務的口碑等資訊做成本效益的比較。
4. **試用-Trial**：購買者通常會在初步的評估後，選擇試用某些產品或服務。
5. **完全採用-Adoption**：該產品或服務在試用中若購買者發現完全符合期望，那麼在下次購買時，則會選擇優先購買該產品或服務。

三、道德危機成本(C3)

顧客對產品或服務信任的程度稱為道德危機成本，也是顧客知覺風險的成本。顧客因為買賣雙方的不對稱資訊，會懷疑廠商對該產品或服務的宣傳或廣告的真實性。信任是顧客與廠商發展忠誠度的基礎，若顧客對廠商所提供的產品無法信賴，則難以維持穩定關係，甚至阻礙雙方關係的建立。道德危機成本便是來自於顧客的知覺風險，顧客在購買產品時，若無法確認購買後果或負面結果發生的機率，便會產生不確定或不安感，這時知覺風險便會升高，而顧客在此高風險狀態下決策，並不會追求效用最大化，而是傾向避免犯錯；因此，顧客便會投入時間、精神或金錢以確定廠商的可信度，像是：簽訂更嚴密的合約以防被騙，或是為確保產品是否符合契約約定，在生產或運送交付的過程中花費許多精力或時間來監督，如此便造成雙方交易成本的增加。

廠商採取很多的方做法來達到道德危機成本的降低。名人代言是大部分廠商會採用的做法，特別是在 B2C 的市場，邀請符合產品的目標客群且形象正面的名人為進軍新市場或新產品推出時做代言，這種做法對降低道德危機成本多數會有作用。長遠來看，廠商降低道德危機成本仍須讓顧客對其產品或服務有良好的口碑或體驗。

顧客的道德危機成本要如何降低的做法，對廠商而言很難立即發揮效益，即便買賣雙方已協議出清楚的權利義務條款，但顧客若對廠商不夠了解，仍會懷疑廠商是否能夠遵守承諾；尤其顧客會擔心，當有突發狀況發生時，廠商會在沒有合約規範下，而以自身利益為優先。從上述說明可知，道德危機成本相當複雜，顧客對廠商的懷疑可分為三種類型：

1. **懷疑廠商遵守承諾的能力**：廠商是否因為想獲得訂單而誇大自己的能力讓顧客產生質疑。
2. **懷疑廠商遵守承諾意願**：顧客會擔心賣方即便簽訂合約，但仍會設法找出漏洞或謀取利益，甚至損害到顧客的權益。

3.懷疑廠商具備仁慈同理心的程度：合約難以設計到完美無缺，如有合約以外的突發狀況發生時，顧客會擔心廠商以自身利益為優先，而不會站在顧客的立場著想。

四、專屬資產陷入成本(C4)

無形或有形的資產因為買賣雙方建立關係而產生，稱之為專屬資產，買賣雙方持續合作或交易關係存在時，這些專屬資產才具有價值。否則，當買賣雙方合作或交易關係解除時，這些資產的價值將會消失、而沒有價值(邱志聖，2014)。

專屬資產是交易成本理論另一個核心概念。買賣雙方為了提升交換效率，而對合作關係投入特定資產，例如：金錢、人力、情感或設備等，雙方持續合作時，這些資產才有價值，若關係停止，投入資產的價值將會降低或消失。因此，許多廠商以各種行銷手法促使顧客主動投入專屬資產，藉由提高顧客的轉換成本，讓他們套牢在與廠商的關係中(巫立宇、邱志聖，2015)。

簡言之，廠商必須在與顧客建立關係前，儘量讓顧客感受不到未來合作必須投入高額專屬資產，免得讓顧客卻步；直到顧客與廠商建立關係後，廠商則要設法讓顧客在不知不覺中投入專屬資產，如此方能建立與顧客間的長久合作關係。廠商可有具體作法以讓顧客建立專屬資產如表 2-1：

表 2-1 廠商建立顧客專屬資產陷入成本的方法

專屬資產種類		作法
專屬資產 產品相關	特有的使用知識 (專屬資產)	公司特有的： (產品使用方法、軟體、產品系列分類 與使用的方法、互補品使用方法)。
	特有軟硬體 (專屬資產)	(1)系統 DIY 產品 (2)特有的：(耗材、公司規格或資訊系統 整合及配方、設備專利、軟體)。
	人員或系統 (無形專屬資產)	特有的：(信用資產、買者知識、人際 關係、溝通效率、生活依歸)。
專屬資產 品牌相關	心理層面的認同 (專屬資產)	特有的： (品牌經驗、品牌回憶、品牌心理意)。
	特有無形社會壓力 (專屬資產)	特有的： (品牌群體壓力、意見領袖吸引力)。
	促銷相關 (專屬資產)	集點紅利 優惠：(哩程數累積、累計金額) 紅標與綠標的訂價策略

資料來源：邱志聖(2014)

第三節 商業模式及商業模式九宮格

一、商業模式

企業永續發展的核心競爭力來源，及企業維持營運的基礎稱之為商業模式。換言之，企業要維持永續發展與獲利，須建構明確的商業模式。商業模式定義、商業模式組成要素及涵意在本節將分別探討。

將企業運營的內外各要素加以整合，形成一個高效且具備核心競爭力的運營系統，滿足客戶需求且實現客戶價值的最大化，並達成企業持續成長及獲利之目標。這就是企業的商業模式，簡言之，商業模式是企業創造營收與利潤、推動企業持續發展之的重要方法。此外，企業之商業模式亦顯示該企業提供之產品或服務為何、服務之目標客戶為何、以及如何實現該公司營運並形成穩定的收益流。所以，企業的關鍵資源、顧客介面、核心策略及價值網絡等商業模式是企業創造價值的方式。

二、商業模式九宮格

商業模式為一系統性概念，它由企業運行之多種要素構成，透過有效率的配置與運作這些要素，才能發揮最好的效果。所以要解析商業模式必須深入瞭解商業模式的意涵及組成要素，並建構新的商業模式以利發展。

在過往研究商業模式基礎上，Osterwalder et al. (2010)，更完整的提出商業模式九宮格，以探討涵蓋商業模式的元素，包括：

- (一) 價值主張：向消費者提供公司的產品或服務的價值。
- (二) 目標客層：界定為公司的主要消費者群體。
- (三) 通路：公司與其目標客群接觸或建立關係之途徑。
- (四) 顧客關係：公司與其目標客群所建立之聯繫。
- (五) 收益流：公司創造獲利之途徑。
- (六) 關鍵資源：商業模式執行時，公司所需的資源與能力。

(七) **關鍵活動**：公司如何為顧客提供價值之過程。

(八) **關鍵合作夥伴**：公司實現其顧客價值主張所需依賴的組織內外之合作關係人物或網絡。

(九) **成本結構**：公司執行其商業模式之成本架構。

參見圖 2-1 以九格圖型表達的商業模式，在左方圖型的關鍵資源、關鍵活動及關鍵合作夥伴等三個要素為企業面的，在右方的顧客關係、目標客層及通路等三個要素為顧客面，價值主張要素是商業模式中最重要且位居九宮格正中間，是引導企業建構商業模式的方向，也是商業模式能否運作成功並為企業創造成長動力之關鍵。最下方左邊為企業產生的成本結構及右邊的顧客為企業帶來的營收，這兩個要素是支撐商業模式的財務面。



圖 2-1 商業模式九宮格

資料來源：Osterwalder et al. (2010)

第三章產業發展與分析

本研究之研究對象龍巖集團公司為台灣殯葬業者之一，其主要產品除了台灣傳統納骨塔、墓園外，另有符合現代人殯儀服務觀念之生前契約產品。龍巖集團在全台擁有 7 個墓園、14 個禮儀服務處、13 個禮儀會館、50 個營業銷售據點，亦在海外中國、馬來西亞建立合作經營模式拓展華人殯葬市場。強大的銷售通路建立，使得龍巖集團公司在消費者心目中建立一定的品牌形象，並為龍巖集團帶來直觀的銷售成長。

綜觀台灣殯葬業市場，規模不一的競爭者林立，除了幾家相同龍巖企業化經營同業外，另有傳統的殯葬一條龍，及近年來因網絡而新興的「網路個體戶」小鋪，全台殯葬登記公司高達 4 千多家，如何在競爭激烈的市場脫穎而出，需要依靠精準地挖掘顧客之價值主張，故本章節就台灣殯葬業之源起、發展現況以及未來的發展趨勢進行說明。同時，就個案龍巖集團公司如何打造台灣殯葬龍頭企業的成功經驗，進軍中國市場的競爭與策略進行分析。

第一節 台灣殯葬產業分析

一、台灣殯葬產業之源起

殯葬對臺灣不僅是一種喪葬禮俗儀式，對台灣民眾在生活上，已經形成重要的民俗文化，近年來在各大都市，對殯葬禮儀雖然簡化，但仍極為重視。臺灣殯葬習俗除了深受古代佛道教影響外，有些禮儀、祭祀也融合平埔族的文化。產生因地區的不同所衍生的殯葬習俗及禁忌。

臺灣大都市與傳統鄉下舉辦喪儀有所不同，傳統鄉下地方的喪禮很多都是鄰居協助幫忙連絡法事、紙紮及喪葬用品店、以及向政治官員要輓聯等，守喪期間，晨昏祭拜、日落之前須完成「捧飯」的習俗，而喪禮的紙錢灰燼要丟入河水之中，鄉下的房子多為平房，所以會在家中冰存大體守靈到告別式結束後，用靈車接送

大體至殯儀館火化。

大都市地區由於經濟發達、生活繁忙，大部份皆委託生命禮儀公司(或葬儀社)舉辦喪儀，生命禮儀公司會指派專業禮儀師從接案開始到安葬或晉塔的全部流程服務圓滿。近年來，台灣因經濟發展之下，普遍民眾在喪儀委由專業的禮儀公司處理已成常態，也有部分因親有要求仍由傳統葬儀社處理，然而非系統化的服務，往往讓家屬在服喪期間更加勞累。

大都市舉辦喪禮也因為白天上班的關係，生活作習與傳統鄉下有所不同。晚上才能捧飯，辦喪禮燒的紙錢灰燼也只能與一般垃圾一起處理，由於社區大樓不方便接送大體，所以大體都接送至殯儀館冰存，擇選日期在殯儀館內舉行告別式後直接在殯儀館內進行火化。

台灣早期因傳統「入土為安」的觀念，所以大部分的安葬仍以土葬方式居多，7-10年後再進行撿骨晉塔儀式。臺灣因地小、人口多，已沒有土地可以土葬，近五十年來政府以公共衛生推行火葬，隨著喪葬風俗的改變，民國 108 年火化率已近 100%，大部分安葬方式選擇安奉在納骨塔、或家族塔(墓)。

民國 91 年起，政府倡導環保葬(如花葬、樹葬、海葬)等新的安葬方式提供民眾選擇。

二、台灣殯葬產業發展現況

殯葬服務業在 1990 年前仍以傳統在地的服務業居多，從事殯葬業的個人戶或是家族共同服務的方式居多。1990 年後，隨著台灣經濟發展迅速，不論是個體戶或家族成員組合的殯葬服務已被像龍巖公司這種企業化經營的殯葬服務公司所取代，而隨著龍巖公司的成立，帶動幾家具規模的企業，相繼加入殯葬禮儀公司的經營型態。殯葬業態的範疇可分為：

- **喪儀用品**：如入殮壽衣、火化土葬棺木、祭拜供品、式場花卉等生產製造、販賣等。
- **喪儀服務**：風水師、遺體入殮化妝、告別奠禮司儀、做七法事、封釘抬棺等的專業人力。

- 墓園經營**：墓園、納骨塔（堂）等經營管理及相關營運建設等。
- 儀禮服務專業**：一般所稱的禮儀公司及傳統的葬儀社。

第二節 台灣殯葬產業未來發展趨勢

一、台灣殯葬產業發展現況

1. 生前契約，起源於英國約 19 世紀的時候，進入美國約在 20 世紀初，在北美市場蓬勃發展，二戰後在日本，生前契約已達 70% 的普及率，而美國的覆蓋率更高達 90% 以上。什麼是生前約呢？簡單說，就是生前預約身後事，消費者可依照自己的想法，在生前為自己未來葬儀方式和內容做決定並跟殯葬服務公司簽訂契約。內容可以包括：往生前的臨終關懷諮詢、往生後的遺體接運、豎靈守喪及告別奠禮儀式設計等後續的相關服務。1996 年由龍巖公司仿效日本，引進生前契約的服務商品，改變台灣人對於殯葬自主權的覺醒，2016 年台灣正式進入聯合國認定的老年化社會，在面對高齡化、少子化的趨勢之下，確保殯儀自主性同時可以降低在往生後所帶給家人的家庭紛爭及經濟衝擊的生前契約，更吸引希望及早安排身後事的客戶，而生前契約對殯儀公司而言，除了可以提早預約客戶，也能為業者的墓園延續獲客的機會。
政府在因應企業發行生前契約預收資金的形態下，為確保購買消費者的權益，於 2002 年通過殯葬管理條例 75% 交付信託之規定，2007 年政府更積極扮演監督的角色，增訂 80% 強制退款條例，強化銷售生前契約業者，需有穩健的經營及財務管理能力，讓消費者購買生前契約能得到更務實的服務品質。
2. 專業化培訓愈來愈重要，由於產業的競爭激烈、殯葬服務的多樣化提升，對專業的禮儀服務人員的需求增加，為使殯葬服務品質提升，政府在 2012 年起推動禮儀師的專業證照考試。根據台灣殯葬管理條例的規定，殯葬業具有一定規模的業者必須聘請取得證照的專業禮儀師，且明訂專業禮儀師的業務範疇及須具

備禮儀專業、管理能力、心理輔導、社會通識、醫護基礎知識等。並且嚴格規定禮儀師須為大專相關科系以上畢業學歷的資格方可報考，以改革傳統一條龍服務人員的素質。近年來，各大專院校也陸續開設相關科系，如南華大學、仁德醫專、大仁科大等所開設生死相關學程，這些科系的學生畢業後都能被殯葬企業挖角，殯葬業薪資普遍不錯，具有禮儀師丙級者，起薪 4.5 萬元以上，領有乙級證照者薪資至少 5 萬以上，這樣的待遇吸引不少轉業跳槽，人力市場供不應求。(殯葬管理條例，106 年度)

二、台灣殯葬業未來的發展趨勢

(一) 殯葬公司跨全球化的發展：由於殯葬習俗跟文化不同的觀念之下，在過去許多企業對不同文化的身後事處理。都認為傳承習俗和傳統文化是造成外國企業很難進入他國殯葬市場的障礙。但是在併購他國殯葬公司的業者卻能順利克服了他國不同的傳承及傳統障礙。以全球最大殯葬禮儀公司美國的 SCI (Service Corporation International) 為例。不斷的併購及連鎖的經營管理方式，先從北美開始陸續買下一些殯儀公司、墓園、火葬場及相關殯儀周邊相關用品公司等。1990 年代即成為最大的殯葬連鎖集團。1998 年在全世界約有 3 千多個服務據點、遍及 20 個國家，集團轄下共有 4 百多座墓園及約 2 百多間殯儀館。在 2001 年整個集團已達 25 億美元的總營收。在全球高齡化社會趨勢演變之下，加入 WTO 後的中國大陸的龐大殯葬商機勢必為跨國殯葬業集團爭相進入的市場。

(二) 殯葬儀式走向客製個性化與差異化：中國的喪葬禮儀及習俗，因時代演變及各地方文化略有不同的做法，過去台灣的喪禮因遵循地方習俗的差異性，且又需重視古禮，讓很多殯儀複雜又不透明，甚至，被業者強加消費產生龐大的喪葬費用支出，又不一定能得到良好的服務品質。因此，殯葬企業發展客製化、多樣化的創新設計，將是必然的趨勢，比如：

1. 生前契約：在生前先預先簽立身後事的服務內容合約，委託殯葬業者依照合約辦理身後事服務的方式。

2. 殮殯葬流程為客戶量身製訂的客製化而調整的流程，如將舉行奠禮的告別式發展為個性化的追思紀念會。
3. 各種多樣化的安葬儀式，如環保生態葬的方式已在近年形成簡葬的為趨勢。
4. 多樣化的殮葬奠禮儀式場所，如寺廟佛堂、教堂、飯店追思會等場所，在近年也受許多民眾青睞的儀式舉行場所。
5. 多元化的殮葬用品，如藝術化精品棺木(骨灰罐)、環保棺(骨灰罐)等可供選擇。

(三)殮葬產品科技化、服務走向數位化

隨著科技化的時代來臨，電子商務帶動行動數位化的應用愈來愈廣泛，殮葬業的銷售從預約銷售取代使用消費的變化，也在這波科技數位化的演變下，從線下服務消費轉型為線上商城的消費，產生巨大的結構變化，如蝦皮殮葬用品銷售專區，龍巖公司推出的多樣化，如追思影片、融合科技多媒體影音規劃的多媒體告別式、線上直播、網路線上祭拜掃墓、網路線上告別式等。

(四)殮葬產業垂直整合及策略聯盟

1. 垂直整合殮葬上、中、下游資源，將殮葬產品、服務流程等過程，改革及融合專業知識的殮葬文化，提升殮葬服務品質及整體形象，做大殮葬產業的市場。並運用整合及創新去發展新的殮葬產業的商業模式，奠定邁向國際化的服務品質為目標、追求進軍全球市場策略為基石。
2. 新形態的策略聯盟方式，殮葬產業的價值鏈上息息相關，所以業者除可採取併購外，也開始發展多元通路的策略聯盟，如 2013 年台灣保險局推出以殮葬服務理賠的實物給付保險，帶動多家大型保險公司相繼推出與龍巖集團公司合作的生命禮儀及塔墓商品結合的實物型保單，也為台灣殮葬業推向保險通路的整合契機。

第四章 個案架構分析

本章將以龍巖集團公司為研究對象，本章共分為四個部份，第一節為個案龍巖集團公司之源起及產品簡介，第二節介紹龍巖集團公司營運優勢及消費者之消費形態，第三節為分析現階段營運模式之四個成本，第四節則分析龍巖集團公司進入中國市場的競爭與可能之策略。

第一節 個案公司及其產品簡介

一、龍巖集團公司簡介

企業沿革 ~龍之緣起

創辦人李世聰先生，年輕時因為有感於台灣殯葬產業的落後，便起心動念，希望能夠借鏡日本，把尊重生命、撫慰人心的禮儀服務帶進台灣。龍巖的前身「龍巖建設」成立於1992年，秉持「專業、誠信、慈悲」的理念，不斷的突破與創新在生命服務產業，當年成立後，立即在新北市三芝區的白沙灣安樂園內，開始動工興建 SRC 鋼骨結構的《真龍殿》納骨塔，歷時十年打造出莊嚴尊榮的生命紀念館。為台灣殯葬服務品質提升於民國 85 年與日本 SUN LIFE 簽訂技術交流合作，1997 年「龍譽國際」成立，在市場上首推「生前契約」，教育台灣民眾提前規劃身後事的新觀念，全力提升服務品質、落實殯葬一元化，於 2000 年，通過 ISO 9001 驗證，成為亞洲第一家得到國際敏智認證的生命服務產業。2002 年合併龍譽公司並更名為「龍巖人本」。

企業沿革 ~巖之風華

龍巖集團公司多次考察國外先進經驗，自 2004 年起，引進日本專業花藝師打造的造型花山技術服務，建立生命禮儀完整的 SOP 標準作業流程，提升了台灣整體殯葬產業的服務水平和專業形象。2004 年時，我們將日本送行者所提

供的專業死亡護理技術(日本人稱為”湯罐”)引進台灣，讓往生者也能享受到細膩的大體 SPA，並讓家屬能夠得到莫大的安慰。2009 年李世聰總裁獨具慧眼，邀請世界知名的日本建築大師安藤忠雄，為龍巖打造光系列藝術生命紀念殿堂和符合生態環境的世紀墓園。2011 年龍巖人本與大漢建設合併，更名為龍巖，成為首家上櫃的生命服務企業。

龍巖一直以企業標竿為期許，因此，對於公司治理和財務透明的管理更趨嚴謹，目前經營範圍有塔墓及生前契約銷售、殯葬設施管理、禮儀服務與等領域。近年來努力深耕在地優質服務，龍巖開始將服務據點和塔位墓園的版圖擴及全台灣。龍巖公司目前全省共有七座墓園、14 個禮儀服務據點與會館，提供殯葬一元化、全方位的生命服務。2017 年起開始進入中國大陸市場，以浙江溫州為第一個營運據點，規劃國際級的人文生命紀念園區，致力為大中華區生命服務產業最佳託付者而努力。

表 4-1 龍巖集團的發展歷

啟承 1992-2002	
1992	龍巖建設成立，真龍殿破土、白沙灣安樂園營運
1996	與日本 Sunlife 技術合作簽約
2000	全國第一家通過國際認證的殯葬服務產業
2001	龍巖慈善基金會正式成立
2002	首座鋼骨結構建造的真龍殿正式落成啟用
創新 2003-2008	
2003	創新精品禮儀服務商品、推動殯葬差異化改革
2004	引進藝術化的日式花山
2005	引進日本湯罐-禮體淨身服務
2006	完成全台 14 個服務據點
2008	發表「愛不止息」禮儀生命之歌
卓越 2009-2011	
2009	與國際大師安藤忠雄合作建案”光之殿堂”專案啟動
2010	安藤忠雄世紀生態墓園開工破土典禮
2011	與大漢合併更名龍巖、正式上櫃、擴展經營版圖
榮譽 2012 ~	
2012	龍巖首創陰宅多媒體品牌行銷館，獲得 IF 設計大獎
2013	七座塔墓連線，完成全台布局
2014	第一家獲頒優良商人獎的殯葬企業、企業公民獎
2021	連續六次獲得公司治理 TOP 5%的評鑑

資料來源：龍巖官方資料整理

企業理念

龍巖身為台灣殯葬業的領導品牌，本著「專業、誠信、慈悲」的經營核心理念，致力於提升台灣殯葬文化品質提升而努力，考量服務客戶的時效性與便利性，貫徹「以人為本」的服務精神，為了讓傳統殯葬走入現代，不斷努力在殯葬服務、禮儀設施與商品創新研發，秉著「逝者為尊」的服務精神，主張殯葬個人化與自主化，開發一系列差異化創新如藝術骨灰罐、現代奠禮式場設計、豎靈台布置創新、精緻回禮開發等，期望領先創新服務、改變殯葬消費趨勢，讓「死亡」的服務儀式，不一定是悲苦且氣氛沉重，讓每個人在經歷『終生』大事之際，變的更加精緻、更有尊嚴！

本著同理心的服務貼心與用心，是龍巖公司一直堅持的核心價值，每一個客戶服務滿意 100%是龍巖的服務原則，在服務過程中全心全力落實以人為本的服務理念，並建立嚴謹的禮儀師培訓課程及生命禮儀服務的標準流程，提升生命禮儀服務產業的專業形象，並陸續得到來自國內、國外重要獎項的榮耀。

龍巖更首開殯葬業如實開立發票之先例，讓每一筆交易透明化、財務公開化；殯依照殯葬法規成立”管理費”專戶，讓塔墓管理的費用專款專用；在「生前契約」的新托提撥總額更高達信託總額 75%的占比為同業之冠；並在官網揭露信託金額及電子發票信息，提供消費者可隨時上網查詢，展現企業誠信與高標準的自我要求。龍巖透過社會回饋與在地深耕為生命禮儀教育與服務持續注入創新動能，並連續獲頒 CSR 企業公民獎。龍巖自許為生命禮儀服務產業的模範生，除了穩健財務、公開透明的資訊外、更加積極落實永續的企業經營，連續六年獲得公司治理 TOP 5%評鑑榮譽，龍巖全台各地陵園管理和禮儀服務每年皆獲得政府優良評鑑的肯定，龍巖 30 年來始終如一，堅持成為消費者最信任與放心託付的品牌。

企業展望

龍巖公司為呈現精緻殯葬文化而積極努力，唯有持續的創新、不斷的改革才能跳脫傳統殯葬行業帶給民眾粗糙、陰森恐懼的觀感，也因為龍巖公司將生

命禮儀服務事業視為信任與託付的理念，不但樹立了以人為關懷起點的殯葬禮儀文化，也再次展現了龍巖公司對社會的承諾，讓往生的親人在平靜、尊嚴的氛圍中，走完最後的人生旅程，圓滿的完成人生最後的謝幕式。

未來公司發展策略

展望龍巖未來，從人本出發，以全生命服務為經營宗旨，期許 21 世紀的龍巖成為跨時代的巨龍，未來將以前瞻性、宏遠的遠光規劃，繼續朝向成為大中華地區第一品牌的殯葬生命禮儀服務企業，與成為人性關懷生命最佳託付者而努力。

社會對生命產業的認知及消費者觀念不斷的在改變，整合需求及多元化的商品規畫是一定的趨勢。龍巖集團公司致力於產業素質的提升，持續推動殯葬改革及健全生前契約的觀念，透過銷售方式與銷售商品之多元化，以達到業績持續成長的目標。2020 年起，將著重在各地區墓園塔位多元化創新之規劃設計並整合生前契約需求的發展策略，以搭配組合銷售方式，期望能為客戶帶來整合性，全國殯葬一站式服務。此外，持續加強服務品質提升，公司治理的精進，深耕品牌價值，進而更深入廣大的消費客層，讓龍巖品牌效益能夠有效影響消費者，同時增加銷售動能，拓展更多元的銷售通路，持續擴大殯葬本業之市佔率，以發揮經濟規模效益，提升公司獲利。隨著台灣邁向老齡化社會，生育率降低日益嚴重，如何對生命的最後一程能夠「有備」其重要性將日益彰顯。龍巖集團公司除了以生命禮儀服務產業為根基外，更以穩健的營運精神逐步擴展至相關的生命服務產業。另一方面將經營台灣的成功經驗，複製海外市場、積極拓展中國大陸市場，結盟當地優勢團隊，落實溫州項目，並持續開發其它優質項目，實現成為大中華殯葬第一品牌的生命服務最佳託付者的終極目標。

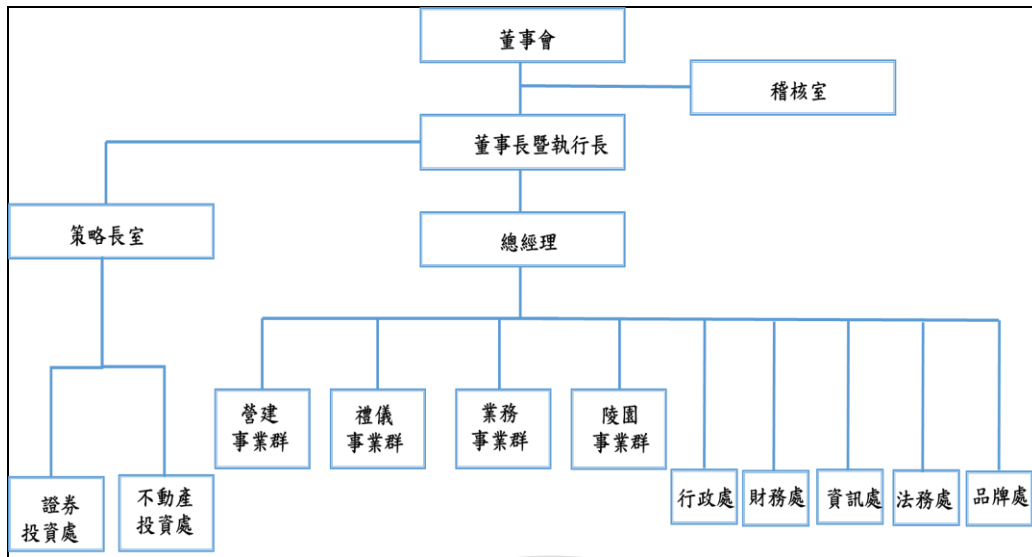


圖 4-1 龍巖集團組織圖

資料來源：龍巖官方資料整理

二、龍巖集團公司產品簡介

◆塔墓商品

1. **滿足高端客戶**，因台灣現行殯葬法規日趨嚴謹、嚴格限制戶外墓地的申請，日後連龍巖都不容易取得這樣的土地資源。因此，龍巖集團在三芝世紀墓園規畫全台唯一的頂級戶外墓園，全區佔地一萬六千坪，每座墓園規劃最小坪數是約三十坪，總戶數只能提供 300~350 位客戶使用。世紀墓園的地上工程全部採取客製化服務，將延攬世界最頂尖建築師，採行客製化的設計。預計，因為政府墓地限縮政策，將會吸引各大企業老闆等高端客戶有意願為身後的最後一個居所，選擇龍巖。
2. **滿足中端客戶**，龍巖建構從北到南至花東共七座陵園，未來在興建的陵園是由舉世聞名的普立茲克獎得主、國際知名建築大師安藤忠雄先生設計的四個光系列作品，三芝世紀墓園及光之殿堂、桃園光之迴廊、台中光之映象、高雄光之丘等，商品從高價位、中價位、平價一應俱全，商品線垂直整合完整。如安藤忠雄設計之光系列四塔，已在 109 年年初動工；光系列四塔必然成為全台各區域性墓園的指標。安藤大師在國際地位及個人獨有的設計風格，在日本更是國寶級的

崇高地位，因此，當龍巖邀請安藤大師為台灣設計一系列作品消息傳出時，許多客戶以上門主動洽談購買，甚至許多國內知名設計師紛紛向龍巖爭取在安藤大師的設計建案內，尋求與大師合作規劃設計的機會，設計龍巖的室內塔位商品。未來龍巖的墓園商品也因為安藤大師結合許多國內知名大師的強強聯手合作商品問世，將滿足台灣中高端客戶對於身後的居所不二的選擇。

3. 滿足平價消費之客群，龍巖在 100 年相繼購入全台 6 座墓園，形成全台殯葬一條龍的連結，收購舊墓園透過龍巖的品牌包裝及商品開發能力，將滿足市場上平價消費的客群；同樣享有龍巖的優質服務，雖然價格比公塔高一點，但品質與管理，高出公塔甚多，足以滿足平價消費大眾的需求。

◆ 生前契約

生前契約就是生前預約規劃身後事，用儲蓄的概念依照個人的生活習慣、宗教信仰及喜好，由專業公司提供完整的禮儀服務。如果買保險的觀念是想讓家人無後顧之憂，那麼買生前契約的觀念則是不捨家人在親人離世後悲傷無依，讓最摯愛的親人能在最快的時間內恢復正常的生活而設計的商品。龍巖「生前契約」是首家通過政府主管機關核准銷售備查之業者。並依法將每筆預收款提撥 75% 交付銀行信託，並提供客戶官網查詢。

◆ 墓園與禮儀精品

龍巖自民國 92 年起，投入已超過 40 億資金致力於引領台灣殯葬商品差異化革命，讓殯葬商品邁向精品藝術化的殯葬禮儀服務與設施改革研發，龍巖並與多位藝術界、文化界大師合作，例如黃國倫、王俠軍等知名大師，共同開發屬於龍巖客戶專屬禮儀服務精品；民國 98 年，安藤忠雄大師更將生平首次的自然生態墓園設計獻給了龍巖，唯有不斷的改革、不斷的創新，才能建立以人性關懷為起點的殯葬文化。

◆ 禮體淨身

民國 94 年，龍巖將日本湯灌的專業技法與服務設備引進台灣，並自行研發

融合妥人的禮體淨身服務，融入中國『事死如事生，事亡如事存』之孝道精神。禮體淨身服務是對遺體的淨身如浴佛之禮後與裝殮的虔敬服務，讓遺體在親人隨侍陪伴之下由專業服務禮儀師洗淨擦身、除去凡俗塵埃、回歸到如初生時之純淨樸質。

◆ 龍巖會館 ~ 全新旗艦會館、頂級尊榮服務

在殯儀服務中，治喪期間除了專業禮儀師的軟性服務外，還有硬體空間可以做為追思和親友共聚的重要環節。龍巖近年來投資百億於全台設立 13 個會館，就是因為我們瞭解到家屬在親人突然離世的當下，悲傷的情緒需要一處舒適又安靜的空間來撫平思緒、沉靜心情，好好的送別至親。2018 年龍巖邀請國際知名設計公司規劃板橋旗艦會館，2019 年底開始動工，未來館內將以溫馨舒適「家」的概念導入符合人性、貼心的高科技服務，每棟會館均有雅致的大廳以接待訪客，各樓層設計休憩空間供家人團聚，而 VIP 室內則備有舒適的家俱設備、管理嚴謹、服務貼心，以同理心陪伴度過治喪期間，免除一切鎖事擔憂，讓客戶能夠安心、靜心的追思至親。



圖 4-2 龍巖全省殯葬版圖布局圖

資料來源：龍巖官方資料整理

第二節 龍巖集團經營與優勢

戰略：

產業定位：台灣殯葬產業改革推動者、拉高同業進入門檻

市場定位：預占市場、預收資金、增加客戶數

公司經營：擴大渠道、創造營收、增加利潤

(一) 一條龍多元化的生命服務

生命服務產業可以區分為《殯儀》和《安葬》兩大範疇。

1. 在殯儀方面，龍巖全台禮儀服務團隊共 2500 位，並擁有業界取得國家證照資格最多的專業禮儀師服務團隊、生前契約的銷售量高達 37 萬張，占比遠高出其他同業，以及遍及全台 13 個優質會館。

2. 在生命服務的另一個範疇：

安葬，龍巖多年來深耕在地布局全台，目前共有七座塔墓園區。從新北市三芝區的白沙灣安樂園、萬里區的福田、桃園的龍巖富岡、台中寶山、嘉義嘉雲、高雄安泰到花蓮的蓮園，都提供了多樣化的塔墓商品空間。龍巖和日本建築師安藤忠雄先生合作，將在台灣南北打造出四座《世界級地標》生命藝術殿堂：光之殿堂/光之丘/光之映象/光之迴廊。



圖 4-3 生命服務產業兩大範疇

(二) 龍巖的經營優勢循環

1. 商品優勢：商品創新差異化塑造品牌優勢

龍巖公司致力於提升殯葬文化改革、不斷致力於商品差異化的開發與創新的殯葬商品，龍巖集團公司從與國內外知名大師級的合作推出禮儀精品骨灰罐、藝術墓園與豪宅設計的室內塔位商品、以及引進日本藝術花山式場設計、禮體淨身 SPA 等等，藝術化的墓園與精品，為台灣的殯葬服務朝向高品質的層次提升、不遺餘力，成功改革台灣的殯葬文化，成為國內外許多同業爭相學習、模仿的標竿，也奠定台灣殯葬龍頭企業的地位。近年來，隨著科技的進步與經濟全球化之進程，龍巖更首推多媒體影音的科技化禮廳，讓殯儀告別追思不在灰暗悲傷、提供客戶家屬一場有溫度、溫馨氛圍的人生最後一場畢業典禮。

2. 品牌優勢：品牌形象吸引人才加入

- 業界第一：台灣第一暨市值最大之上市櫃生命產業。
- 生前契約信託總額第一：內政部核准銷售生前契約的合法業者目前大約有 35 家，而截至 2020 年底，在信託業商業同業公會的官網上，所公告的生前契約信託總額約有新台幣 160 億元。其中龍巖的信託份額就佔了四分之三。
- 公司治理 TOP5，年年得獎：在公司治理上，屢屢榮獲櫃買中心評鑑為 TOP5 的優良企業，和台積電同屬名列前茅的資優生。
- 而在 CSR 企業社會責任上，也獲得天下文化所頒發的小巨人獎。2020 年更贏得了由消費者實際參與票選的讀者文摘優秀服務金牌獎。
- 龍巖也透過慈善基金會，默默提供弱勢群體的義助殯葬服務，全台累計服務過上千位弱勢孤老的往生者。並且長期資助各塔墓在地社區的需要。無論是八八風災、高雄氣爆或是軍警的遺憾公殤，都有龍巖不遺餘力的捐款捐資，同時龍巖也長年贊助獎學金給偏鄉的孩童和台大醫院優秀人才的培育工作。

- 創新思維與科技管理的導入，改變消費者對傳統殯葬產業的刻板印象

3. 人才優勢：精實人才/通路創造高額業績

- 行銷團隊：龍巖始終以核心價值自我要求，全台共有 2,500 名業務同仁，由六位區域銷售副總率領各分區之營業處為運作的核心，無論是目標制定、輔銷增員或訓練課程，層層管理、互相支援，屢屢打造高績效的行動團隊。
- 禮儀團隊：禮儀師是業界公認最優質的專業團隊，徵選條件嚴格、招募大學學歷以上從業人員，從學歷、儀態、談吐、體能等標準，進行嚴格篩選。入選後將接受各種專業訓練，及嚴格考試，不僅需要感恩與慈悲之同理心的人格特質，還須具備專業殯葬生命禮俗知識。嚴格篩選面試，再提供專業的教育訓練和實習鍛鍊，層層考核，實習禮生最後還有通關考試，才能正式上線服務，因此平均素質才能維持是業界最高！目前我們禮儀師執照人數也是業界最多的。
- 後勤支援：15 個事業處的強力支援一線，從禮儀服務流程，也有四大防線，除了禮儀單位的主管外，另外由品管/業務和客服單位，進行時時查驗，為的就是提供客戶最優質的禮儀服務，確保龍巖成為生命服務產業的最佳託付者。

4. 業績優勢：高額業績成就穩健財務

- 高業績額：龍巖遍布全台 2500 位銷售人員，每年營銷總額高達 50~55 億，占整體龍巖每年的營運 90%，在生前契約銷售約占總銷售額 1/2，目前已累計銷售高達 37 萬張生前契約，另外，塔墓部分的銷售額也約占總銷售額 1/2。其次，由禮儀服務及墓園服務產生的服務收入約占整體營運 10%，這樣的經營實績遠超過第二大同業公司一倍以上的收入。
- 高績效額：生前契約的銷售，客戶在簽約後收取的價款，放在公司的預收負債，並依定型化信託規範提撥 75% 的金額，交付信託銀行管理，公司可以將這些信託金額進一步做投資運用，惟信託資金依主管機關規定的投資運用比較侷限，僅能運用在國外債券或大型公司股票。而每年依預約生前契約客戶

往生提請履約時、在提供殯葬服務後才可以像信託基金專戶提請履約完成費用領取，並可認列營收，此部分的禮儀服務收入每年約可貢獻 15~20 億收入。

5. 財務優勢：穩健財務實現商品差異

龍巖集團的會計認列跟其他產業有所不同，營收採完款認列，塔墓部分採(完工完款)認列、生前契約採(提供禮儀服務)認列，因此每年的銷售營業額須符合上述條件方可認列財報塔墓收入，未符合部分則列為當年度資產負債表上「合約負債」。這個數字會在未來陸續轉為營收，目前龍巖的「合約負債」帳上金額高達 400 億，這也是很多投資人看好龍巖未來穩健的財務優勢。

在投資策略上，龍巖雖持有大量預收資金可以運用，但秉持財務保守穩健運用的原則，隨時調整不動產與證券的配置，並針對資本市場契機做最適資本的規畫，以達提升財務運用投資績效，隨著預收資金每年以近 8~12 億的成長，在資金投資運用不斷累積之下，持續創造集團獲利。並將每年所獲的投資收益一定比例提供為商品差異化創新開發的資金來源，這便是龍巖的經營循環優勢。



圖 4-4 龍巖的經營循環優勢

資料來源：龍巖官方資料整理

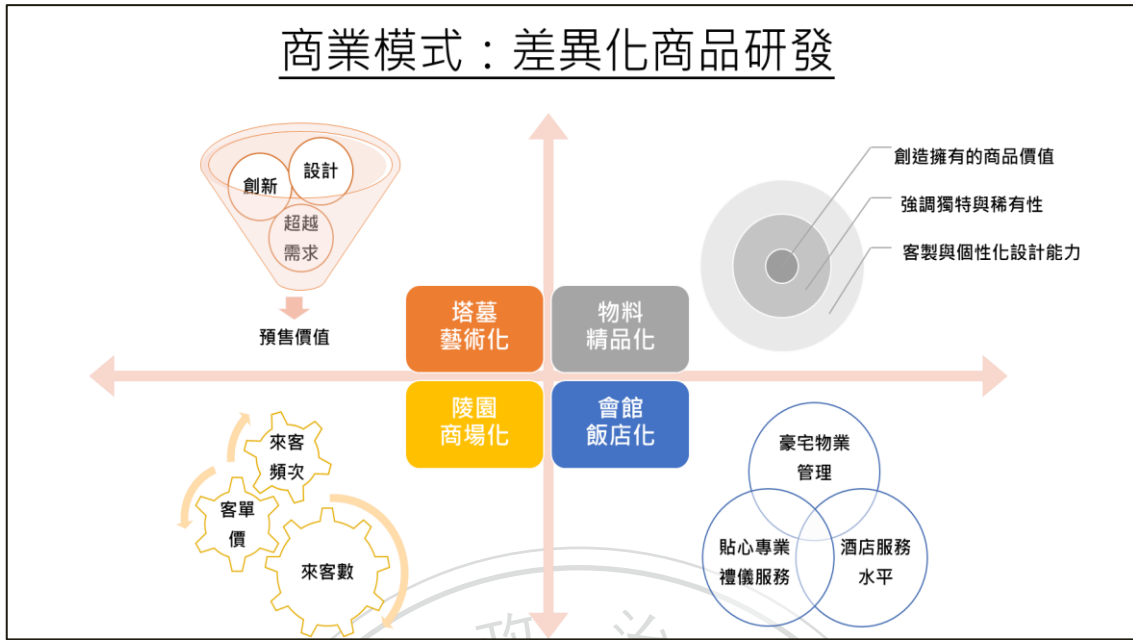


圖 4-5 龍巖的差異化商品研發

第三節 龍巖集團公司之策略行銷分析與商業模式

策略行銷分析架構包含：外顯單位效益成本、資訊搜尋成本、道德危機成本及專屬陷入成本。針對龍巖集團在此四種成本的狀況分述如下。

一、策略行銷分析

(一)外顯單位效益成本分析(C1)

龍巖集團產品依循傳統習俗、結合現代化人文、藝術設計，選材質量考究，所創造的商品無論塔墓、殯儀商品履履引領業界創新改革，如：國際知名建築大師操刀的光系列墓園、國寶級大師王俠軍創作精品骨灰罐等。相較其他品牌之同類產品，性價比較高。除了內在產品品質，在殯儀服務流程部份，以專業服務的態度、龍巖集團公司每位執案禮儀人員皆須通過國家專業禮儀師證照考試、並本著慈悲的同理心，將客戶視同家人的高規格態度，要求每位服務的專業禮儀人員，力求在滿足客戶不幸需求過程中、圓滿服務，讓客戶安心、放心託付龍巖集團。龍巖集團秉持誠信、遵守法令規範，誠實銷售的精神下，多年的銷售累積為龍巖打下 37 萬份生前契約量、近 50 萬個塔位、墓園的銷售數，累積相當龐大的經濟規模量體，因此，總體而言，龍巖集團公司產品透過經濟規模的基礎，相對其他同業之外顯單位效益成本較低。

1. 台灣地小人稠，陽宅土地取得已是相當困難，陰宅用地，在可見的未來幾無可能。從土地取得到開發許可，還要經過層層環評與居民同意，就像要蓋一座火力發廠一樣困難。龍巖除了擁有全台七座陵園外，目前三芝的世紀墓園光之殿堂，高雄的光之丘也於 2020 起相繼動工，相信落成啟用後，勢必將成為當地的朝聖打卡熱點！也會是建築/室內設計和園藝景觀等科系的最佳實體教材！過去數年來，龍巖也延攬了多位藝術大師，為龍巖設計了獨有的藝術墓園和豪宅式的塔位空間。例如：李天鐸的向日館/唐忠漢的吉慶/王俠軍的無瑕，以及雕塑大師楊柏林和楊奉琛的美麗境界等。

2. 殯儀服務中，治喪期間除了專業禮儀師的軟性服務外，還有硬體空間可以做為追思和親友共聚的重要環節。龍巖在全台共有 14 個禮儀服務處和 13 座會館，提供如同飯店般溫馨舒適的空間，讓客戶和家屬能放心追思悼念。硬體設施很容易被同業仿效，因此為了持續引領創新，龍巖不惜巨資在板橋和高雄分別規劃了六星級的會館和安藤大師設計的私立殯儀館：光之門。目前這兩案都已動工興建中，預計很快能讓龍巖的客戶享有專屬的頂級追思環境。此外，在送行的路上，安全至上。龍巖也準備了最高規格的靈車，我們從日本進口了八輛手工打造的合法西式靈車，讓往生者能擁有最尊榮又舒適安全的最後一趟旅程。禮儀服務同仁所搭乘使用的 30 輛公務車，也在 2019 年全面汰換更新，龍巖的體貼不僅是對客戶，對內部同仁也同樣用心。

(二) 資訊搜尋成本分析(C2)

1. 「專業、誠信、慈悲」是龍巖秉持的經營理念，為落實殯葬服務一元化的改革，不斷在服務上突破與創新，全力提升服務的品質，於 2011 年成為首家上櫃的生命服務企業。服務據點和塔位墓園的版圖擴及全台灣連線一條龍服務，並成為全亞洲市值第二大的殯葬服務產業。同時改變傳統殯葬走入現代，秉持「逝者為尊」的真意，將商品設施創新研發，主張個人化開發新式殯儀精品，創造消費趨勢，讓身後大事，變的更加精緻、更有尊嚴!因為龍巖堅持對客戶服務品質滿意負責，要求每位服務的禮儀師在面對每一場不能重來的身後事服務，務必視為親人的服務態度及信念，因此在服務流程上建立四道防線、五大信條的嚴謹規範的管理，以達百分百滿意的目標作為品質管理的最高準則。
2. 龍巖擁有全台市占最高的生前契約銷售量，並依法提撥信託基金高達全台信託金額總額的 75% 占率，針對每一位購買生前契約的客戶，合法提撥信託並提供公開查詢信託金額的作法，在塔墓商品部分，對於每一個商品繳付的管理費，龍巖也遵守法規成立專款專戶、讓墓園的永續管理受到保障，形成客戶對於購買龍巖商品的價值認同。

(三) 道德危機成本分析 (C3)

1. 在實體通路方面，龍巖公司目前全省有 50 個營業通路據點、2500 位業務銷售人員。此外，龍巖公司亦有多元通路的異業結盟，如與保險公司的實務給付型商品結合銷售，以及開發中的銀行、房仲、保經等通路合作，並設立 FB 粉絲專頁、社群媒體經營等。除了自有通路使得潛在消費者之資訊搜尋成本大大降低，龍巖公司因其品牌知名度、產品之好口碑，也使其透過相關媒體報導獲得一定的市場曝光率。自 2015 年起，連續六年獲得公司治理 TOP 5% 評鑑榮譽，龍巖全台各地陵園管理和禮儀服務每年皆獲得政府優良評鑑的肯定，龍巖 30 年來始終如一，堅持成為消費者最信任與放心託付的品牌。
2. 龍巖集團創辦人李世聰先生，靠著高標準的自我要求、及鋼鐵般的意志下，為龍巖集團打下厚實的基礎，多年來他引領龍巖集團秉持專業、誠信、慈悲的信念打造高品質的服務，領導經營團隊不斷創新、差異化的產品及服務陸續出臺，不僅與國內藝術大師王俠軍先生合作多項作品，讓殯葬商品藝術化外、也聘邀國際知名建築大師安藤忠雄為龍巖新開發墓園打造頂級墓園，尊重自然、崇尚人文、讓墓園不只是墓園。之後並相繼讓日本皇室御用的瓷器大廠”大倉陶園”等知名品牌創作設計多系列作品相繼推出，在知名大師及名家作品的加持及媒體報導宣傳之下，也使其道德危機成本大大降低。
3. 此外，龍巖集團於 2011 成功上櫃成為台灣首家殯葬集團上櫃公司，接受金管會監管外，並成立公司治理，將經營管理交由專業治理團隊嚴格把關。讓企業的經效率化、透明、公開的資訊揭露務必做到安全把關，這在在突顯龍巖集團對道德危機的重視。

(四) 專屬資產陷入成本分析(C4)

1. 許多殯葬行業，還是很傳統的服務品質，而客戶黏著度可以極高。因此，龍巖公司擁有全台七個墓園以及高品質的專業禮儀服務優勢，這完整的殯葬服務一元化產品提供，陪伴客戶走過低潮的悲痛，選擇龍巖公司讓客戶對身後事需求

無後顧之憂。每個人對殯葬產品都有需求，而中國人對於慎終追遠的觀念之下，對於身後事的考量都是整體家族的規劃，所以客戶只要認同龍巖，購買龍巖產品後，整個家族續購高達8成以上。這是由於客戶曾使用龍巖的品牌經驗，產生心理層面認同的專屬陷入。

2. 行銷策略塑造商品預期價值，吸引客戶愈先進場銷售的優惠誘因，刺激客戶購買動機。龍巖產品的價格體系：現貨價=預約價+履約尾款，強調預先進場優惠，形成購買動機，這是屬於促銷相關的專屬陷入。
3. 行銷策略塑造產品組合、轉換的靈活，吸引客戶在使用時可依個人需求選配調整，讓客戶得以滿足個性化的客製設計，不僅吸引新客戶提前購買的動機，也讓實體服務滿意度高的客戶有再購意願或轉介親朋好友購買的機會。龍巖的產品體系：原購→升等→轉換，創造系統內履約/使用/轉讓效果，形成多購誘因，這是屬於產品相關的專屬陷入。

二、龍巖的商業模式：

預占市場+預收資金雙贏：行銷企劃塑造預期價值：

- **目標客層：**針對目標客戶喜好定位高中低三種客層商品，進行差異化商品的研發，用行銷策略塑造商品的價值，並以優惠價格吸引新客戶提前購買的誘因(創造價值高於購買價)，強調預先進場優惠，形成購買動機。對於以購買的客戶於使用服務時，透過商品的組合、升等、轉換，以滿足個人化的客製需求，創造系統內履約/使用/轉讓效果，形成多購誘因並且可因使用客戶的滿意口碑轉介親朋好友購買的機會。
- **價值主張：**在這一條沒有前例發展的產業道路上，龍巖本於專業、誠信、慈悲的核心價值，用心經營，因此，捍衛龍巖企業的信譽、保障所有利害關係人的權益，是我們最重視的，而客戶的信任與託付更是我們最珍惜的。龍巖持續堅守卓越的公司治理，重視每一個服務細節，我們要做最頂級的服務業，讓每一個與我們相關的人放心的將生命託付給龍巖，讓離世的親人好好地走、讓留下

的家人好好的撫平傷痛恢復正常生活，這是龍巖從事生命服務產業應承擔的責任，也是鞭策龍巖公司不斷進化的動力。

■ **通路概況：**自建類保險體系銷售隊伍(占業績 95%)，0 底薪專職銷售隊伍：

2,500 人，50 個營業處。實動狀況一般月約 300 人，業績大月約 800 人。平均產值 50~120 萬/月/人。自營電銷團隊：占業績 1%內勤員工，薪資結構為底薪+提成，約 20 人，針對已解約客戶進行再銷售。喪葬通路：占業績 1%，將非由龍巖承辦禮儀服務的塔墓需求，透過傳統葬儀通路合作銷售。銷售其他渠道：占業績<3%，2010 年起，與台灣三大保險公司(富邦、新光、台新)合作實物給付保險(指定禮儀服務+塔位)。2011 年起，產險合作汽機車強制險出險指定理賠(指定禮儀服務)。

■ **顧客關係：**龍巖公司為企業化管理業者，身為唯一一家生命服務產業的上櫃企業，客戶的權益與保障是我們經營之首要，依照殯葬管理條例的規定，揭露相關執照資訊在公開的營運場所與官網以供客戶存查。我們在乎與重視依竊的細節，我們不只要做頂級的服務業，同時也身負提升產業素質的使命，因此，追求更好的服務態度才是真正的服務之道，龍巖的服務對象包含禮儀履約或塔墓安葬客戶及其親人，每一個接觸都是龍巖的企業文化及品牌的展現，真正的優質服務是要從心出發，好的服務不只是指外顯的應對行為，面對客戶所提出的要求要有將心比心、同理心的正確態度，即使無法滿足客戶的需求也要贏得客戶的認同或感謝。提高客戶服務滿意度就是提高客戶忠誠度，這也是龍巖公司追求更好服務的目標。

■ **關鍵合作夥伴：**龍巖公司雖然已經將殯葬垂直整合一元化，但是服務每一位客戶的服務過程，仍需要透過許多殯儀相關物料的供應商協助，因此，龍巖對於全台一千多家供應服務商，建置完整的供應商服務管理辦法，從品質管理、價格掌握、透過客戶滿意度回饋作為獎勵、汰換、選用供應商的機制，每年定期召開供應商大會，直接面對面的溝通與檢討過程，讓供應商認同龍巖為客戶滿

意至上的管理目標，同時達到合作共好的服務供應鏈。

- **關鍵活動：**民間傳統習俗以及中國孝道講求的慎終追遠的觀念下，對於離世的先人在每年固定的民俗節日，在世親人都會到陵園祭祖，同時，所有親人一起參加龍巖公司定期的法會祭典，不僅可以在祭拜祖先時、表達慎終追遠的孝思之意，也是家族凝聚情感的聚會。
- **關鍵資源：**龍巖透過社會回饋與在地深耕為生命禮儀教育與服務持續注入創新動能，並連續獲頒 CSR 企業公民獎。龍巖自許為生命禮儀服務產業的模範生，除了穩健財務、公開透明的資訊外、更加積極落實永續的企業經營，連續六年獲得公司治理 TOP 5%評鑑榮譽，龍巖全台各地陵園管理和禮儀服務每年皆獲得政府優良評鑑的肯定，龍巖 30 年來始終如一，堅持成為消費者最信任與放心託付的品牌。龍巖也透過慈善基金會，默默提供弱勢群體的義助殮葬服務，全台累計服務過上千位弱勢孤老的往生者。並且長期資助各塔墓在地社區的需要。無論是八八風災、高雄氣爆或是軍警的遺憾公殤，都有龍巖不遺餘力的捐款捐資，同時龍巖也長年贊助獎學金給偏鄉的孩童和台大醫院優秀人才的培育工作。
- **成本結構：**塔墓商品，成本率 60%(銷售佣金/行銷費用/物料成本/後勤費用)；生前契約，成本率 80%(銷售佣金/行銷費用/禮儀服務/物料成本/後勤費用)
- **收益流：**每年塔墓銷售貢獻約 25 億、生前契約 20 億、禮儀服務收入 20 億、陵園收入 3 億、其他收入約 5 億

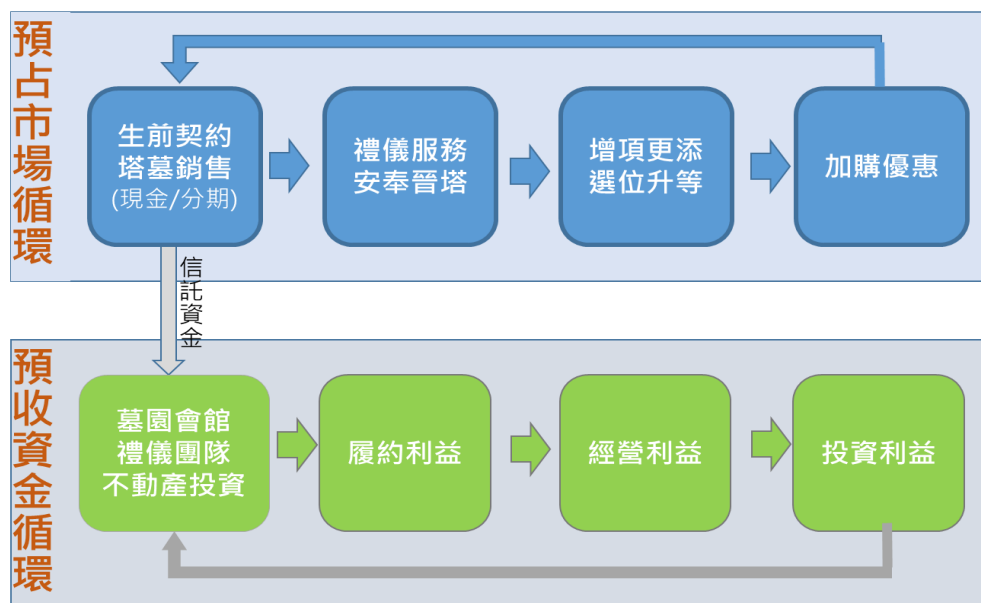


圖 4-6 預占市場 + 預收資金 雙贏循環

KP 關鍵合作夥伴	KA 關鍵活動	VP 價值主張	CR 顧客關係	CS 目標客層
政府(中央/地方) 殯葬管理處 醫院 殯葬用品供應商	政府宣傳及法令配合教育 媒體宣傳 法會祭典活動(清明/端午/中元/重陽/年終) 各大節慶活動(如春節、母親節、父親節、情人節等)	專業誠信慈悲的核心價值 以人為本、全方位服務一元化的永續經營是龍巖的企業理念	追求更好的服務態度才是真正的服務之道。 從新出發的服務態度，將心比心、用同理心的換為思考精神服務客戶，提高客戶服務滿意度就是提高客戶忠誠度	高價客層：注重服務品質的高收入客戶及其家族親人。(家庭購買500萬以上) 中價客層：注重禮俗服務的儀式需求，同時滿足家族需求的客戶。(家庭購買200-500萬) 一般客層：生前契約與塔為基本服務內容需求的客戶。(家庭購買50-200萬)
	KR 關鍵資源		CH 通路	
	政府支持：連續7年獲頒公司治理TOP 5%評鑑的榮譽。 連續獲頒「天下CSR企業公民獎」。 政府評鑑優良之陵園及禮儀服務之肯定 龍巖慈善基金會：無力殮葬、銀髮公益活動、關注偏鄉教育		自建銷售部隊：占整體業績95% 保險經紀通路：占整體業績1% 喪葬通路：占整體業績3% 電銷部隊：占整體業績1%	
C\$ 成本結構			R\$ 收益流	
塔墓約60%、生前契約及禮儀服務約80%			每年塔墓銷售貢獻約25億、生前契約20億、禮儀服務收入20億、陵園收入3億、其他收入約5億	

圖 4-7 龍巖集團的商業模式

第四節 龍巖進入中國市場競爭與策略

2017 年龍巖與中國遠洋集團控股旗下 100%公司遠洋地產成立新公司-龍洋生命，強強聯手，開拓大陸版圖，目前全球最多潛在消費人群在中國大陸，且中國大陸 60 歲以上人口已佔全世界老年人口的 1/4、80 歲以上的老年人口也佔全世界近 1/6，近年來，中國大陸每年死亡人數約近 1,000 萬人，約為台灣死亡人口數近 60 倍，顯而易見，目前中國大陸擁有全球最大規模的殯葬商機，預計 2030 年中國大陸的老年人口數將高達 4.8 億人，生命服務產業市場將進入大爆發期。

一、龍巖進入中國市場的競爭分析

(一) 地主國環境分析：供需嚴重失衡、土地及牌照稀缺致新增供給有限，而需求剛性，讓大陸殯葬業成為賣方市場。

1. 產業現況：外部環境

- 土地愈稀缺：在中國很多省市的政策，在私人企業經營的墓園申請審核批准牌照許可已緊縮，且登記許可的墓園機構幾乎已停止增加，並在國家政策大力宣導生態安(樹葬、花葬)和節地葬(火化土葬)的政策引導下，墓園用地和牌照的審核批准已日趨嚴格。
- 政府主導性：雖然殯葬產業是剛需市場，但產業性質並不討好，所以目前中國大陸的很多殯葬服務設施還是很落後。公墓的供給數非常少，可經營的墓園主要客戶群為都市化的城鎮人口，中國大陸都市化的城鎮人口比重在近 16 年內，由 36.2%已成長到 57.4%，也順勢帶動了火化量的提升，對墓園及生命服務的需求量正迅速成長中。城鎮都市化、人口增多、需求越大、價格漲幅很大，墓園的價格漲幅在近幾年都保持 20%左右。 總結一下，殯葬業市場很大，且在未來幾十年內將快速增加需求量（人口總數多、老年化的結構等）+價格上升（供幾少、消費端重視中國人的厚葬文化、消費能力提升的趨勢等）的邏輯。
- 殯葬業改革：中國大陸各地政府大力倡導火化的殯葬改革，努力在 2020 年的

火化率提升到 100%，且各地方政府的相關部門已將提升火化率列為工作重點任務，以期為生命服務產業帶來更高的市場機會。

2. 產業現況：內部環境

- 殯葬服務行業在中國大陸是受政府直接管理及監管控制引導的產業，市場的進入門檻高，競爭不充分，資源稀缺性高，供給端的競爭不充分之下，剛需的特質促使供給方掌握定價權，也助推了價格的上漲。殯葬產業是剛需市場，供給少、且專業化的程度仍有待提升，那隨著整個殯葬產品改革和服務提升的改造之下，價格肯定會漲的。
- 門檻太高：殯葬業是受政府嚴格監管的行業，墓園相關的申請審批程序很復雜，產業進入門檻條件比較高，因此私有企業經營的比例較少。數據顯示，國有企業經營占墓園市場七成的規模，剩下 27%是個人或家族經營，少數企業經營只占 3%的運作。市場化的程度相當低：民營企業中，第一名的福壽園也只有 1.5%左右的市占率。私營企業目前還在經營發展中。
- 市場服務標準混亂：在這麼龐大的產業裡，小企業、個體戶非常多，且殯葬服務內容無明確的標準，缺乏像台灣龍巖這樣高知名度的品牌，造成生命最後的服務過程，沒有機會得到真正的尊重。
- 行業受到高度監管的，目前提供殯儀服務仍然由政府下屬實體主導，截至 2017 年底，我國共有殯儀館 1,760 個、殯葬管理機構 952 個和公墓 1,420 個。政府管理約 90%以上的殯儀館、約 70%-75%。墓園雖然業務經營已經商業化，但受限政府法規的多項限制及規則阻礙了進入的門檻。
- 因為墓葬土地供應是有限的，為了節約土地並保護生態環境，近年來中國政府開始倡導環保殯葬。包括樹葬、花葬、海葬、火化土葬等綠色生態葬的方式成為政府努力推動的方向。

(二) 產業趨勢與機會點：

1. **產業趨勢：**全球掃描，未來全世界最具潛力的生命服務產業市場在中國大陸。
 - 中國擁有全世界最大的消費群，老年化人口數最集中，2015 年中國 60 歲以上人口占全世界老年人口數的 1/4、80 歲以上的老年人口數更高達全世界 1/6 的比重。
 - 中國大陸總人口、死亡率、服務價格變化等，影響傳統殯葬產業市場的發展。2020 年殯葬費用已達 2,000 億元，預估 2030 年人口數達 15 億、死亡人數預估 1,200 萬人(千分之 7.3~8)、服務均價 5 萬人民幣，總市場規模高達 6,000 億元商機。中國經濟穩步快速增長，近 10 年人均 GDP 從 2009~2020 年居民人均 GDP 已達從 3280~10,484 美元年均增速達到 80%，步入中等收入國家地區水平，居民生活與消費水平能力的提升為價格增長提供了基礎保障。
 - 經營性公墓的審批受到國家嚴格管制。在中國大陸政府大力倡導自然生態葬和火化土葬的政策引導下，墓園土地和經營牌照的申請審批愈來愈嚴格。
 - 中國大陸近 10 年隨著殯葬業者從傳統服務到學習海外同業，不斷深入以及面對經濟起飛後，消費者高品質服務需求的興起，殯葬服務行業呈現傳統業務(殯儀服務、火化服務、墓園服務)穩步發展與高客服務業務(生態葬、生前契約、落葬後祭祀服務)需求的發展局面，也推動了從傳統一次性消費衍生向多次性消費模式的轉變。
 - 中國作為傳統禮儀之邦，5000 年的發展歷史深受儒家思想教化與影響，百善孝為先、厚葬等深入人心的觀念與精神層面訴求，需要可衡量的產品與服務進行寄托與滿足，為價格的增長提供了原動力。
 - 生前契約預測市場將在未來迎來爆發式的發展期，年均增速高達 141%，引領新興殯葬服務市場的發展，到 2030 年預測市場規模超過 2,000 億元，生前契約市場的發展對傳統服務市場開始形成沖擊與迭代。
 - 網際網路模式植入殯葬服務產業，布局為 80~90 年後消費群體，這也將沖擊

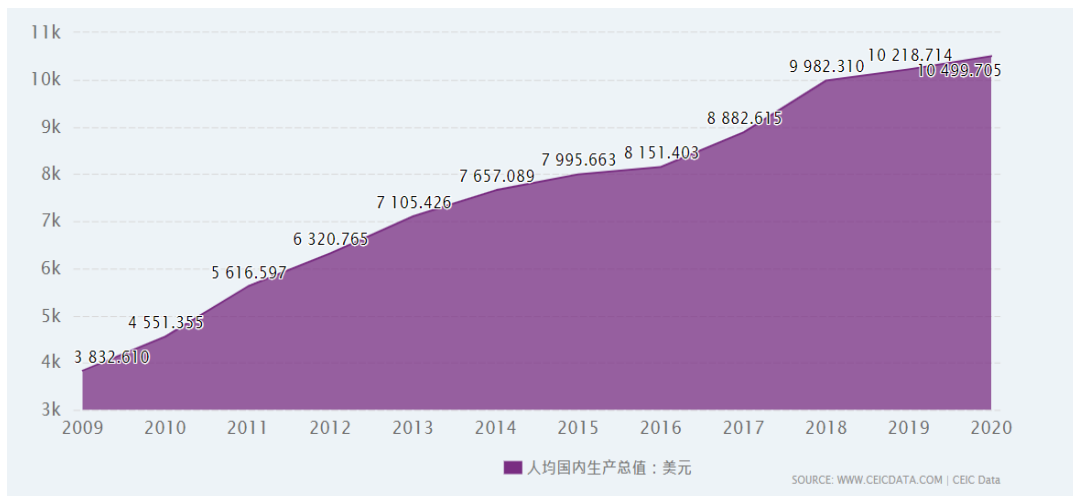
傳統經營銷售模式。目前互聯網殯葬服務與交易平臺已有幾家先行者，這些平臺與陵園業者和殯儀館及殯儀公司建立彼此的合作關係，並透過通路拓展開發用戶流量，提供雙方交易平臺，從中獲得佣金收入，搶占流量入口。2018年已有4200多單，發展勢頭迅猛。

2. 機會點：市場藍海

- 市場封閉：中國殯葬服務政策受政府法規限制、且殯儀設施多為政府占據主導地位，基本服務的價格一般受到政府的限制，業者僅能透過提供差異化服務獲取市場競爭機會。雖然目前殯葬服務企業在市場中未能取得主導地位，但相對於政府，殯葬企業的經營能力和管理效能會更良好，未來，取得政府核可殯儀設施經營權、且提供系列化、差異化和個性化的服務成為私營企業的主要收益來源。
- 前景廣闊：2019年，中國殯葬規模1,873億，其中墓地規模約1,000億元、殯儀規模約800億元，預計2030年中國殯葬規模整體將達到6,000億元。
- 空間巨大：儘管中國的殯葬行業以國有主體為主導，但是從全國範圍來看行業格局高度分散，其中大部分服務提供商的規模都相對較小，行業前5大的市場占有率不足5%。中國殯葬行業呈現明顯的地域壟斷性，加大了行業整合難度；行業相對封閉、經營管理制度落後，為具備該等能力的龍巖提供了擴展機會。
- 因為歷史觀念的原因，願意參與行業從業者少，行業從業者大部分是家族歷史遺傳下來，因此具有較高的封閉性。市場化不充分，促使信息化和產業化程度低，各地呈現小企業、個體戶為主的局面，這狀況與台灣現況式常相同。
- 政策趨嚴導致現存合法合規的經營性墓園成為稀缺資源，尤其是規劃良好、服務周全的墓園更是高度稀缺，這直接導致市場價格不斷提升，墓地價格不輸當地房價，甚至很多地方墓地均價遠高於房價。
- 隨著社會觀念改變及中國大陸政府的倡導，消費客群漸漸開始接受新的安葬

方式。從目前推進的成效來看，自然生態葬的服務在中國大陸的一線和部分二線的城市已經受到喜愛。如 2014 年在北京約有近 1700 位客戶選擇海葬、生前契約也透過孵化、萌芽獲得爆發式發展。

- 生前契約的預售模式，將重新改造殯葬行業的商業模式(在台灣已驗證)，並取代傳統服務商未來的市場發展空間。



<https://www.ceicdata.com/zh-hans/indicator/china/gdp-per-capita>

圖 4-8 中國人均國內生產總值

(三) 市場競爭策略分析

1. 同業分析：中國滬深交易所上市公司，後期涉獵殯葬服務行業業務的企業如下說明，目前除福壽園外都不是其主業，研究不具有代表性。

表 4-2 中國殯葬企業簡況

股票簡稱	股票代碼	企業簡況
福壽園	01448	1994 年福壽園成立，目前是中國最大的殯葬企業，市值約 148 億人民幣，2018 年實現營業收入 16.5 億人民幣，淨利潤 4.9 億人民幣，以墓園服務起家，產業包含墓園、殯儀及殯葬設施、生前契約、生命教育等，覆蓋 16 個省市，擁有 24 座墓園，26 間殯儀設施。
福成股份	600965	福成股份是跨界進入殯儀服務的 A 股上市企業，主業是畜牧、食品、餐飲行業。2014 年，開始收購位於河北省的寶塔陵園，2018 年，收購湖南韶山天德福地陵園 60% 股權。2017 年殯葬業務收入 2.27 億人民幣、2018 年殯葬業務收入 2.6 億人民幣。
永安林業	000663	1997 年成立永安市筆架山陵園，永安林業本業主營林業，跨界投資與永安市殯儀館共同合作開發，該合作案屬民政局下屬單位的殯葬服務行業，屬於公益事業性質的項目。筆架山陵園每年都需要年審經營績效，營業的銷售價格及成本均由永安市殯儀館負責申請、並送交政府相關核准手續，若有重大經營事項則需呈報主管機關永安市民政局審核批准。
任智國際集團	08082	仁智國際集團在香港，主營業務是向中國大陸內地提供，殯儀禮儀服務及墓園銷售管理相關事項的諮詢，目前在香港僅擁有一間的殯葬服務公司及火葬場，目前企業市值 8.28 億人民幣，2018 年營業收入 1.56 億人民幣，目前經營虧損。
安賢園中國	00922	安賢園僅有一個墓園在浙江杭州，規模表較小且銷售業績下滑，目前企業市值 1.84 億人民幣，2018 年營業收入 2.23 億人民幣，目前經營虧損。
中國生命集團	08296	中國生命集團主營殯儀部分，集團產業幅射中台港越三個區域，在中國大陸主要集中在重慶江南殯儀館、蓮花堂永生會館、榮昌區永生會館三個會館。企業目前市值 1.48 億人民幣，2018 年營業收入 6300 萬人民幣，目前經營虧損。

2. 同業比較-龍巖 VS. 福壽園

表 4-3 龍巖 - 福壽園 商業模式比較

項目	類別	龍巖	福壽園
經營	營收布局	2019 年生前契約收入佔比獲利率為 26% 自建禮儀服務隊伍 14 個服務處，約 200 位禮儀師，自持物業，自建開發 13 個會館。	2019 年收入占比 13.9%，經營利潤率僅 10.2%。至 2019 年底，業務範圍含 16 個省、32 餘城市，包括正在運營的殯儀設施 26 座及 24 座墓園。
產品	產品種類	低、中、高價位齊備 墓地/塔位： 與日本知名的建築大師安藤忠雄合作的四大陵園銷主力，每年業績約近 6 億人民幣。 生前契約： 中式、西式服務內容皆有，多種精緻化物料憑證，每年業績約近 6 億人民幣。 殯儀服務： 生前契約執行履約增項收入近 2 億人民幣。 陵園服務： 落葬服務執行增項收入 7000 萬人民幣	墓園服務： 是目前的收入及利潤主要來源。 。2019 年收入占比 83.8%，經營利潤率高達 54.4%。至 2020 年，正在運營的墓園達 20 座。 生前契約： 至 2020 年，已在 10 個省的 18 個城市銷售 4,873 份契約，比上年度增加 96.1%，銷售金額約達人民幣 1800 萬元
銷售通路	銷售隊伍	0 底薪專職純外勤團隊，五階八級，約 2,500 人，50 個營業處。實動率 20-30%/月，產值 30 萬/月/人。	直營通路： 低底薪專業化、年齡均衡的殯葬團隊。 客服團隊： 園區建置客服團隊協助仲介銷售。
	銷售佣金	(1)生前契約 10-18%，塔位墓園 25-35%， (2)墓地仲介 15-30%，現貨殯儀 10%	(1)生前契約搭配目的商品輔銷優惠贈送，無佣金。 (2)墓地仲介佣金 5-10%，直營通路佣金 2%-5%。
商業模式		以期貨主力預估市場、預收傭金、擴大客戶數、留存業務根基，現貨增加利潤以創新商品差異化投資。	以現有墓園商品創造收入、收購陵園擴大企業資本，創造上市價值，與壽險公司合作，生前契約銷售進入殯儀市場，做殯葬全方位銷售，墓的：上是價值。

表 4-4-1 龍巖 – 福壽園 經營策略分析

項目	龍巖	福壽園
差異化策略	<p>(1)禮儀精品開發： 與多位藝術界及文化界大師共同合作，打造龍巖客戶專屬精品骨灰罐，讓客戶離世的親人在平靜、尊嚴的氛圍中，走完最後的人生旅程，為最後的謝幕式畫下圓滿的句點。</p> <p>(2)龍巖的送行靈車：對於送行靈車從初期的合法轎車、合法進口的百萬凱迪拉克，到現在我們更進階為日本進口光岡特製千萬靈車，讓往生的親人走的更有尊嚴。</p> <p>(3)禮體淨身服務：引進日本技術、融合中國孝道倫理，由專業禮體師引導、親人感動話別，高檔 SPA 護膚流程以及專業美妍畫師導入美髮、淨顏、化妝服務。</p> <p>(4)擁抱科技、引領智慧殯葬、創新服務： 2021 年初，龍巖為客戶繼續推出差異化服務，利用科技結合將傳統的訃聞數位化，客製電子訃聞、風格多樣化，快速溝通傳遞、追思更便捷。未來龍巖將因應板橋旗艦會館的啟用，推出多媒體數位科技的追思告別會，讓所有龍巖預約生前契約的客戶都能享有會員優質服務的品質。</p>	<p>(1)創意設計服務：建立行業領先的陵園與墓園主題創意與設計能力，引領行業設計潮流。樹立公司為變墓園為公園的經營理念</p> <p>(2)定製化服務墓園業務：根據客戶需求、定製程度不同，實施差異化設計，鎖定高附加值客戶，從而滿足不同客群的需求。</p> <p>(3)標準化服務：標準化預製成品，並分為高、中、低 3 個系列，4 個差異化產品以滿足客戶需要。</p> <p>(4)殯儀業務：提供完備的殯儀服務，涵蓋從靈堂設計佈置及安葬規劃、殯儀儀式執行及後續服務全流程。</p>

表 4-4-2 龍巖 – 福壽園 經營策略分析

項目	龍巖	福壽園
產品策略	<p>龍巖的生前契約是您的唯一選擇。</p> <p>龍巖是全台灣唯一以殯葬背景上櫃的公司，並且全台連線一條龍服務。根據殯葬管理條例提供 75%的信託，保障費者的權益，全台灣目前有三十家業者提撥信託，總信託金為 160 億台幣、龍巖提撥 124 億(75%占比)。龍巖的服務據點遍布全台，一通電話，立即服務零時差，從北到南的服務品質要求同樣嚴格，在軟硬體各方面龍巖都築起讓同業很難跨越的高牆、無法跟進。我們提供親友訪客最有溫度的服務。以上，在在證明人生的最後一哩路，唯有龍巖值得託付。</p> <p>龍巖與安藤忠雄大師攜手打造人間天堂。安藤忠雄先生認為，身後新世界其實不在天上，而是蘊藏在大地裡。大師以人、建築與環境共生的設計理念，將生平首度的墓園設計獻給了台灣龍巖，這將是台灣第一座生態墓園。</p>	<p>生前契約市場擴展：一站式長者關愛服務中心</p> <p>2016 年成立生前業務事業部，推出生前契約的銷售試點，開拓預售市場。到 2018 年底累計銷售近 5000 份。生前契約滿足了在市場上有一群潛在消費者對身後事預約的需求，因此更堅定福壽園擴大對預售生前契約的決心。未來將會積極投入生前契約的銷售，也預期將可帶來顯著的貢獻。生前契約已幫助更多長者提前規劃身後事，新成立的一站式長者關愛服務中心深入社區，將服務向前端市場延伸。</p>
通路銷售策略	<p>1. 短期發展計畫：</p> <p>a. 提升銷售能力、積極拓大市場，為客戶提供良好品質的產品、更完善的全方位服務</p> <p>b. 上下游產業垂直整合，提升市佔率，創造最大利潤。</p> <p>2. 長期發展計畫：</p> <p>a. 提升禮儀服務品質是最佳行銷手法，透過禮儀師提供專業化服務才能得到客戶認同進而產生對龍巖品牌的認同。</p> <p>b. 針對客製市場的需求，強調多樣化的創新服務及注重時尚性等特色的提供。</p> <p>c. 讓客戶可以延伸各種不同時空需求的組合，讓殯葬服務商品更生動、滿足消費者客製化的期待。</p>	<p>降低傳統通路占比(高佣金)、擴增直營通路占比(低佣金)</p> <p>2015 年開始加強銷售團隊和自營通路開發，並修正佣金策略，逐步縮減仲介的銷售占比。</p> <p>2018 年公司的直營銷售比例達到 91%，相較於 2016 年提升了 13%。通過增加直營通路，更有利於公司開發高客的策略定位，能夠為客戶從始至終提供連貫的高品質服務，提升服務口碑。</p>

表 4-4-3 龍巖 – 福壽園 經營策略分析

項目	龍巖	福壽園
產業鏈整合	<p>蝴蝶蘭花育種開發</p> <p>每一場告別式，都免不了大量的花藝布置、而花藝的品質更是式場美感效果的成敗關鍵，因此，龍巖於 2011 年成立龍鼎子公司，專注育種蝴蝶蘭的生產及研發生產高品質的蝴蝶蘭，因規格、雕花樣式都有嚴格把關、型態一致，專為母公司龍巖供貨，讓每一場告別式能完整呈現具藝術化布置式場，讓龍巖的服務與同業形成差異，這樣的投資門檻太高讓同業無法跟進模仿。近年來高品質蘭花製造，受到海外市場的青睞，也開始銷售到日本、歐美各地。</p>	<p>智能環保火化機</p> <p>自主研發和製造智能環保火化機取得國家發明專利，在自有殯儀設施運行良好，是國內唯一達到國家環保標準、超過歐盟標準的火化機生產商。且對外銷售、獲得市場好評。至 2018 年底累計安裝 26 組火化機（內配 15 組，外銷 11 組），是未來銷售成長的新產品。</p>
品牌優勢	<p>(1) 業界第一： 台灣第一暨市值最大之上市櫃生命產業。</p> <p>(2) 生前契約信託總額第一：</p> <p>(3) 公司治理 TOP5，年年得獎： 在公司治理上，屢屢榮獲櫃買中心評鑑為 TOP5 的優良企業。</p> <p>(4) 龍巖慈善基金會，義助殮葬是專為弱勢家庭提供的服務。</p> <p>(5) 偏鄉資助：長期資助偏鄉地區。</p> <p>(6) 公益捐助： 八八風災、高雄氣爆或是軍警的遺憾公殤，捐款不遺餘力。並長年贊助獎學金給偏鄉的孩童和台大醫院優秀人才的培育工作。</p>	<p>公墓變公園、公園變家園 集雕塑藝術和風水學問於一身，聚集政要名人/地靈人傑，打造人文紀念公園，傳承智慧、傳遞溫情與傳播信念，為客戶帶來安心和放心。</p> <p>園林、設施和產品的規劃與設計 設計服務提供完善產品布局，發揮產品板塊之間的協同效應，確立品牌地位。</p> <p>尊重生命、讓告別變美麗 殯儀設施提供告別式、守靈等 30 於項個性化服務，並不斷創新服務項目，幫助客戶治癒悲傷、獲得安慰。</p>

表 4-4-4 龍巖 – 福壽園 經營策略分析

項目	龍巖	福壽園
策略	<p>戰略： 產業定位：台灣殯葬產業改革推動者、拉高同業進入門檻市場定位：預占市場、預收資金、增加客戶數 公司經營：擴大渠道、創造營收、增加利潤</p> <p>落實事業計劃，達成年度目標 運用全省墓園規格設施優勢，搭配禮儀、陵園團隊一元化的優質服務，整合客戶需求、通路及商品多元化強化銷售動能、提升市佔率為目標。複製臺灣成功經驗，積極擴展海外市場，結合當地優勢團隊，繼續開發其他優質項目，實現"大中華地區殯葬最佳託付者"的目標。</p> <p>提高財務管理績效、穩健資本配置， 隨時了解資本市場的變化，做資本最妥適的規劃，提升財務管理績效，強化營運效能。 活化資產效能以支持本業成長並提升投資收益，創造集團獲利。</p> <p>加強企業風險管理，健全營運根基 強化內控內積的職能，遵循公司治理之下，調整內控流程，加強風險控管能力。</p> <p>提升企業的經營管理效能，發揮企業品牌價值 專業人才的培訓、養成，跨業經營人才的培養，儲備人力資本已提升企業的競爭力；服務創新與資訊科技的結合，穩固企業的競爭優勢。</p> <p>善盡企業社會責任，優化公司形象 透過核心業務的優勢與社會關懷議題的結合來傳遞經營理念，回饋社會。</p>	<p>戰略：深耕核心業務 強化全產業（布局產業鏈） 加大殯儀業務擴展速度的戰略高度，提升殯儀服務收入和擴大業務規模佔比。加強墓園景觀設計以輔銷業務銷售，提升公司的競爭力。</p> <p>內部擴大銷售、創造收入： 墓園銷售量提升帶動價位調漲，創造高收入。過去五年墓園收入占比超過 80%，是公司發展主要收入與利潤來源。</p> <p>外部持續併購、壯大經營規模： 透過收購、快速擴張，提升經營能力和增加經營利潤。近五年收入復合增速 21.4%，其中，併購貢獻約 5%-10%的成長。</p> <p>垂直整合產業鏈： 逐步擴展墓園、殯儀、殯葬設備設計和生前事業。2019 年開始，積極研發創新殯儀用品，開發專屬的殯葬用品。</p> <p>創新引領變革（高端殯儀/互聯網/雲服務） 2006 年，率先提供具創意的禮儀安葬，以人性化、現代化的方式，為大眾提供高品質服務。 新服務系統"福壽雲"，線上、線下的互聯網綜合系統平臺，引領行業新的服務模式，增強與客戶的高效互動。受疫情影響，雲祭掃服務讓無法前往墓園的客戶不出門就能身臨其境地參與祭掃，表達對親人的思念之情。</p>

表 4-4-5 龍巖 – 福壽園 經營策略分析

項目	龍巖	福壽園
未來策略	<p>1. 短期發展計劃：</p> <p>行銷策略： 開發保險通路以提升預約市場的佔有率，提供客戶多樣化且良好品質的選擇，進而給客戶更完善的服務態度；提升銷售能力、積極拓展海內外市場、以創造公司最大利潤。</p> <p>產品研發： 透過整合各地陵園，提升龍巖的經營之優勢，以提供不同區域、不同價位之多元商品，並提升客戶之滿意度。</p> <p>2. 長期發展計劃： (1) 提升禮儀服務品質是最佳行銷手法，透過禮儀師提供專業化服務才能得到客戶認同進而產生對龍巖品牌的認同。針對客製市場的需求，強調多樣化的創新服務及注重時尚性等特色的提供。隨著都會區豎靈習慣的改變，與國際豪宅設計團隊合作，打造旗艦匯管，提供五星級飯店等級的會館服務體驗，拉大同業所無法仿效的競爭優勢。 (2) 產品研發方向：除了本業塔墓、禮儀服務的持續研發外，為拓展更多元的銷售通路未來將結合老人醫療及安養服務，以擴大市占率，並提高更多客戶的認同。</p>	<p>1. 從未來經營成長的角度看，目前成長空間巨大，近 1 半省市還沒有進入，已進入的業務密度還很低。比如湖北/甘肅，兩省都只有一個墓園。</p> <p>2. 從現金角度看擴張能力，目前公司有現金近 20 億，有息負債僅 0.36 億。再加上經營現金流良好，去年近 8 個億。所以擴張能力是毫無問題的。</p> <p>3. 擴展殯儀服務板塊為戰略的擴張，儘管經營利潤率低，但殯儀服務為墓園獲客的業務流量入口。</p>

二、可行的競爭策略：

- (一) **定位**：中國溫州已拿到項目開發，龍巖將台灣的成功經驗，帶到溫州市場的經營成果，將成為中國生命禮儀的示範區域。未來三~五年內拿下六個項目進行開發，五年內可單獨上市，成為華人第一品牌。
- (二) **取捨**：因中國的殯儀館多受國家管理、且殯儀館壟斷殯儀服務項目不利生前契約預售發展，故目前中國的生前契約市場需透過與地方政府尋求合作經營殯儀館，才有發展的可能，因此，生前契約雖為龍巖的銷售強項，但受限中國殯葬政策條件限制下，生前約銷售將以開發殯儀館項目為前提。
- (三) **契合**：龍巖將台灣的商業模式及經營策略的優勢，是吸引中國各大企業爭相合作的主要原因，而龍巖要進軍中國大陸考量到地主國的政治、政府法規的專業上較不具優勢，因此於 2017 年與遠洋集團合作個 50% 入股成立中國龍洋生命集團，以龍巖的殯葬專業主導合資公司的銷售、運營管理，遠洋集團地產經驗負責與政府進行項目開發，合作雙方以優勢互補、達成雙贏策略。

三、龍洋公司戰略：四大板塊 九大維度 不一樣的龍洋

- (一) **龍洋核心戰略**：擴大龍洋生命在墓園的管理規模，為客戶提供生前契約服務，提供上下游全產業鏈的服務，最終成為泛生命服務行業平臺公司。
- (二) **四大板塊，成就生命最佳托付者**：把握機會資源，配合政策指導，投資新建或既有項目（墓園、殯儀館、火化館），形成全國規模性布局，成為華人地區最佳的殯葬托付者。
- (三) **九大維度 打造人文生命服務全系提供者**
1. **人文導入、改變行業形象**：以人文禮贊生命之光，改變行業既有印象，使其充滿關懷、慈悲、平和、陽光之形象。同行業大學院校合作，發展理論基礎，建立行業智庫，發布行業白皮書，加強引領行業能力。同宗教協會合作，積極參加

殯葬協會，加入公益事業，推廣人文文化。建立公司行業媒體平臺，增強自身宣傳渠道。利用股東背景積極參與并舉辦行業活動，通過宣傳增加影響力和話語權。

2. **品牌布局，打造旗艦、布局全國：**集中優勢資源，優先配合政策指導項目，密集建設開發，以重資產投資落地，專業服務遍及區域市場，形成區域總部回應政策支持。針對優勢區域「浙江」進行旗艦打造，以此開發模式投向全國，全面展開品牌布局。
3. **產品研發，做出差异化、形成品牌特色，**重點關注園區景觀環境、產品品質及工藝；培養藝術墓的產品設計能力。集成祭祀、祈福、生命文化、群體寄托及紀念的綜合體。神性的落地、人視的高度、莊嚴的儀式感。讓每一塊墓地都成為展示品和藝術品。
4. **禮儀服務、核心資產：**打造國內專業殯葬禮儀團隊，禮儀服務水平核心還是體系和人員，人員服務要達到臺灣頂級水平，僅靠內部培養相對較難達到其職業水平，請龍巖集團對龍洋前期進行骨幹支持，通過骨幹進行培養禮儀團隊。全國葬儀社旗艦展示獨立於陵園之外，依附陵園發展，在核心城市租賃場所設置葬儀社旗艦展示和服務點。培養孵化和進行品牌宣傳。
5. **內容制造、打造數字紀念平臺，基于家庭的內容定制服務及數據中心搭建**
 - a. 定制化服務：更有情感寄托的家族專屬內容定制為客戶收集並制作微信朋友圈、微博(照片/聲音/視頻)、口述實錄、朋友訪談等內容，進行具有家族凝聚力的內容、書刊整合，讓散落的時間碎片重新凝聚在一起，讓紀念意義更有所寄托。
 - b. 基于家族的數據庫搭建及媒體互動圈建設，建立以家族互動為核心的社交媒體圈、雲端家譜計劃、家族 VR 全息記錄等現代數字化交流方式，讓隨著社會流動性增加而分散各地的家族成員有更多的互動交流，更強的家族歸屬感。

6. 生前契約、創新金融產品，提前鎖定客戶生前契約的預占市場能力：

生前契約依托的是具有穩定的可預期的兌現能力，龍洋如何利用股東的保險公司背景在前期突出這一能力是贏得客戶的關鍵。生前契約推廣的前提是體系建設，生前契約將在未來持有陵園或者具備禮儀服務的區域開展。

7. 創新模式、人文化、公園化、藝術化，陵園與公園的結合，打造個性化公園

景觀，改變陵園既定晦澀形象，從而形成具有陽光屬性的美好場所。人文文化的開發開發名人、功勳、歷史的文化內涵，形成人文的栖息之所將會是公司實現規模化潛在方向。向藝術化的方向延伸在產品設計、園區規劃上，邀請知名的設計師或設計公司，打造具有藝術化的園區和產品從而實現親屬、民衆經常至此探望緬懷、郊游的需求。

8. 產業鏈、打通全產業鏈服務體系，充分利用股東保險背景，利用兩岸股東資源，

爭取行業地位。利用自身基因優勢，結合兩個股東的開發和產品研發能力，結合政府和協會，引領行業標準。篩選產業鏈上下游具備潛質的公司，孵化行業創新企業，形成類似三星的產業控制力和盈利模式。從客戶嫁接、金融支持、企業輔導方面形成行業平臺，形成類似豐田的產業集群。研究電商平臺或互聯化方向，打通線上線下，形成雙向優勢。

9. 泛生命文化服務、全生命周期產業化平臺，以龍洋生命“陵園全國布局+生命契

約，服務”形成的客戶基礎為“泛生命文化”產業化利基，整合生命紀念、生命文化、虛擬現實、AI 人工智能交互、大數據智庫等業務版塊打造生命銀行、數字記憶銀行、電子生命等，形成信息意義上的生命永恆同時引入幹細胞冷凍儲藏、生命鑽石合成、宇宙葬等技術合作資源打造以“永恆生命”為主題的大產業化平臺通過滲透延展到生活各個層面的文化服務開闢真正具有“人生全生命周期服務”的專屬產業領域。

四、龍洋公司未來市場策略：

(一)品牌：兩岸攜手、開創行業的新紀元

1. 龍洋生命，1+1>2的奇迹。

龍洋生命(中國)控股有限公司，由龍巖集團(臺灣)和遠洋集團合資成立龍巖集團是殯葬行業全球前三強遠洋集團是香港上市內地地產公司十強兩大服務品牌，強強聯合敬獻中國頂級人文生命服務產業。

2. 建築中國生命服務、成就行業新未來：

生命服務，承載著“慎終追遠，民德歸厚”的精神情懷，是傳承傳統文化、撫慰家人心靈、提供生命禮儀的民生服務業，以送別逝者、撫慰生者為核心，包含殯儀、墓園開發與經營、規劃設計、生命文化等業務。

龍洋生命，承襲遠洋和龍巖兩個集團的優秀基因，通過軟件、硬件、資本、服務等綜合實力，大幅提高行業產品和服務水平，重新定義生命服務業務的內涵和外延，從而重塑中國殯葬行業及生命服務行業標準，成就中國生命服務行業的准領軍企業。

(二)產品：產品與服務創新能力

1. **墓園產品：**目前市場中的陵園產品形態普遍較為原始，且以滿足客戶的剛性需求為主。然而，隨著生活水平的提升，事實上，人們對於產品的個性化需求越來越高，從而導致傳統產品難以實現客戶更深層次的情感訴求。以陵園產品為切入點，結合龍巖積澱，研發適合內地市場的旗艦陵園產品，體現在靈感、想法、創意、規劃、方案的交付等，形成硬件方面的品牌影響力並以此滿足中高客層客戶的需求。

2. 殯儀產品：目前殯儀服務水准難以實現世人莊嚴肅穆的儀式感，殯儀行業整體從業人員的文化水平相對較低，職業素質及服務品質更是有待改善，相較成熟市場，尚且存在較大的差距，且服務內容也較為簡單，與台灣龍巖集團這樣系統化、高品質的殯葬服務品牌尚未出現。基於龍巖領先的禮儀服務產品，本地化研發，為客戶提供紀念內容，如照片、視頻、口述實錄、VR 產品等。從軟服務上形成行業核心領先優勢，同時支持三位一體項目的獲取。獲取客戶數據，研發與產品配套的支持系統，形成支撐優質、大量產品的基礎，完成全國化擴展配套系統建設，形成隱性的強勢競爭力。用於實現客戶需求或引導客戶需求，提供標準服務外的附加值服務及產品供客戶選擇，提升盈利能力。

- (三) **項目管理的能力：**在時效時間內，完成創新產品的設計與工程品質交付，獲得客戶滿意。
- (四) **市場開發能力：**明確產品的客戶定位與競爭定位，確定推廣價格策略、渠道策略、佣金讓利策略，完善意向訂單與訂單管理機制提升潛在目標客戶量與成交率，建立客戶滿意度評價機制，拉動內部管理提升，提升客戶滿意度進而提升品牌口碑。
- (五) **內控運營能力：**基於效率提升與品質一致性提升的內控流程體系建設與持續優化能力，內容涵蓋：組織架構、授權體系、流程管理、崗位說明書與作業指導書。
- (六) **資源整合能力：**整合資源，構建合作生態圈，建立“生前契約+墓地銷售”業務的接單能力。

第五章 結論

本章接續第四章的研究結果，歸納為第一節的研究結論，針對個案分析結果的彙整說明，以回應本研究之研究目的與問題。第二節則為說明本研究的限制，並且提出建議後續研究的方向。

第一節 研究結論

一、研究結論：

本研究藉由以策略行銷分析架構：外顯單位效益成本(C1)、資訊搜尋成本(C2)、道德危機成本(C3)及專屬陷入成本(C4)及商業模式九宮格探討一研究個案：研究龍巖集團公司在台灣殯葬發展的策略分析及探討其如何透過經營優勢建立商業模式的過程，台灣龍巖集團如何發掘客戶價值主張，並針對目標客群提供不同的商品及服務組合，從而與客戶形成長久而穩定的關係。龍巖集團公司從顧客價值主張出發，依已有關鍵資源，組織關鍵活動，並結合關鍵合作夥伴，建立穩定的客戶關係並形成新的商業模式，由此獲得穩定的收益及經營循環。

台灣殯葬業以其悠久的歷史，及受傳統習俗、及中國文化之影響，亦如台灣其他傳統產業，面臨重大的挑戰。隨著科技的進步與經濟全球化之進程，台灣的消費者在面對身後事的觀念，也從避諱、抗拒的態度，開始漸漸接受生前預約的重要。在市場競爭者眾多，消費客群對價值及品質的自主性及需求提升之下，龍巖集團公司身為企業龍頭，不僅在因應環境變化，不斷創新開發差異化商品以滿足客戶服務品質的要求，建構專業的培訓機制嚴格訓練專業禮儀師、頂級會館的高資產投入，讓客戶享受預約的價值效益、進而提升龍巖公司品牌價值，龍巖集團公司更積極併購同業以全方位的殯葬一元化的布局，讓客戶無後顧之憂、放心將身後服務交給龍巖，因為客戶的安心依託，龍巖集團公司年年打造高績效、在配合政府法令修改之下、龍巖集團透明化經營、財務穩健，讓龍巖集團公司成為

唯一一家上櫃成功的殯葬業者，這也讓客戶在規劃家人身後事時，選擇龍巖是第一順位的考量。這就是龍巖的經營優勢的商業模式，從而建立長久的顧客關係，為企業永續發展的經營理念。

因此，本研究以個案研究方式探查龍巖集團公司在爭激烈的殯葬產業，如何發掘目標顧客的價值主張，並由此建構新的商業模式，不論是在實務或學術上，確實有其必要性與合理性。本研究期望研究結果能提供台灣殯葬業者發掘顧客價值主張，並建構與顧客長久關係時所應具備的策略思維，提供台灣殯葬業者在進行資源投放時，能有更清楚的策略方向，讓殯葬業者在面臨外部的激烈競爭及產業經營變革之狀況下，能擺脫低價惡性競爭的迷思，從顧客價值主張出發並建構嶄新的商業模式，並追求永續經營的目的，茲將本研究結果彙整如後。

正如其他殯葬業者，龍巖集團公司以自建銷售通路為與顧客建立關係之橋梁，為呈現公司統一形象，儘管通路部隊與龍巖集團為經銷承攬合約，但目前所有通路銷售之產品組合、佣金制度皆一致。以下為針對龍巖集團公司現階段經營的策略行銷架構做分析說明：

在外顯單位效益成本(C1)部分，龍巖集團公司之產品藝術化設計、選材用料考究，產品堅固安全、禮儀服務更以高端頂級的硬體投入凌駕於其他品牌之同類產品。在資訊搜尋成本(C2)部分，龍巖集團公司目前全省已有 50 個營業通路據點、14 個服務處、13 個禮儀服務會館，亦有開發與保險公司建立異業結盟通路，及設立自媒體、FB 粉絲專頁。除了自有通路使得潛在消費者之資訊搜尋成本大大降低，龍巖集團公司因其產品之好口碑，自 2015 年起，已連續六年獲得公司治理評鑑為前 5%。在道德危機成本(C3)部分，龍巖集團公司使用上乘品質的產品素材，透過通路向客戶實體說明，以及服務後的客戶透過天堂家書投稿表述對龍巖良好口碑的感動文章，在透過自媒體宣傳之下，讓道德危機成本大幅降低。在專屬陷入成本(C4)部分，透過行銷策略塑造商品的價值，吸引客戶購買後，產生促銷專屬陷

入的效果，再利用組合搭配產品於客戶使用服務時，追加選配組合、轉換提升新商品等，藉以達到產品相關的專屬陷入。因此，龍巖集團公司利用公司經營優勢的商業模式吸引客戶增加對公司的依賴性。

綜合以上分析可知，儘管龍巖集團公司憑藉其高質感的藝術產品品質(C1)，且透過其強大通路與專業禮儀服務團隊，已與顧客建立一定的客戶關係，也在消費群中建立一定的品牌形象與知名度(C2)，同時，與知名保險業合作，客服接受服務後的滿意口碑、自媒體經營活動，這些皆顯示客戶對於龍巖集團公司產品之肯定與信賴(C3)。儘管龍巖集團公司憑藉以上 3C 部分的努力成果，已在業界取得亮眼成績，然而，龍巖集團公司在建立起與客戶更深的相互依賴的關係上仍有努力的空間。

二、龍巖在中國市場營運的規劃：

隨著台灣經營經驗的累積，龍巖集團公司發現在台灣建立的商業模式優勢，在進軍大陸市場的策略與商業模式須採取不同的戰略。在中國殯葬行業雖有潛能，也逐步誕生了一些中小型品牌企業，然而，從整體上來說，依舊缺乏具有代表性的大品牌開發企業，且目前小陵園公司林立的經營性市場，在根本上，不利于改革殯葬行業，更會導致其發展步驟的緩慢。變革在即，殯葬市場與政策發展，近幾年行業中品牌企業之一的福壽園，雖開始逐步進入並收購市場，然總市場市占仍只有 1%，對行業具有影響力的品牌企業，尚未產生。因此，龍巖集團公司分析中國市場的總體環境、產業市場現況及客戶消費需求，試圖提出進入中國市場的競爭策略，由此，龍巖集團公司規劃出進入中國市場的營運模式，並總結如下：

➤ **定位：**專注終極關懷產業，構建大健康生態體系；

創新商業模式，推動殯葬改革；(四大板塊成就生命最佳託付者)

(一) **墓園營運模式：**以中高客戶銷售比重提升為目標，開發具市場競爭力的墓園產品、增加高品質中高端墓園產品供給，加強非傳統管道的銷售量，強力拓展互

聯網線上行銷獲客，進而提升優質客戶數的結構，並提高中高端客戶數量及收入占比。加深老客戶續購經營機會；同時加強園區品牌宣傳力，同時，增加自來與互聯網來客購買意願度，拉大非傳統管道業績比例，降低銷售費用支出。

(二) 取得殯儀館經營權為生前契約銷售的後盾：中國政府改革政策驅動之下，殯儀市場即將迎來資本進入的視窗期。老齡化時代的來，市場上升空間巨大。對比殯葬行業現狀，取得殯儀館的經營權是目前搶佔市場的必然選擇；把目前在殯儀館進行服務的普遍現象，有效地引入殯儀館內，是獲得殯儀業務發展的必經之路。

(三) 生前契約業務定位：為殯儀獲客、為園區蓄客。生前契約的業務發展思路在於回歸契約本質，提早鎖定客戶，通過開發客戶需求，將消費場景前置，最終使生前契約業務成為殯儀服務獲客管道之一；同時為陵園引流客戶，減少墓地業務對傳統管道的依賴度，並通過履約升等降低未來銷售費率。

(四) 持續深耕通路發展自建銷售部隊，壯大自有銷售團隊績效，擴大銷售收入、降低銷售成本、達成利潤最大化，改善經營效率。

第二節 後續研究建議

對後續研究之建議，列述如下：

- (一) 擴大研究範圍：針對中國殯葬市場同業，進行同業資料收集、歸納、分析，進一步詳細探查業者的經營規模及商業模式。以求更全面的了解與比較。
- (二) 個案式研究：建議後續研究可加入個案公司中國市場合資模式的經營效益探討，進一步了解個案公司選擇進入中國市場的策略評估與檢討。
- (二) 探討其他變數及效果：本研究只探討個案公司在台灣的行銷做法與商業模式，未來應延伸個案如何在建立在中國市場的商業模式。



參考文獻

一、中文部分

1. 內政部殯葬管理條例，2002年7月後實施新法，檢自：
<https://mort.moi.gov.tw/frontsite/statute/dcaStatuteAction101.do?method=doListAll&siteId=MTAx&subMenuId=511>
2. 內政部全國殯葬資訊入口網，檢自：<https://mort.moi.gov.tw>
3. 台灣殯葬服務業，2019年5月2日，檢自：
https://ws.moi.gov.tw/001/Upload/OldFile/civil_download_file/d_39374_5003009259.doc
4. 台灣喪葬-維基百科全書，檢自：<https://zh.wikipedia.org/wiki/>
5. 全球化與知識經濟對殯葬產業經營管理之挑戰，檢自：
<https://kknews.cc/zh-tw/finance/r9naxm4.html>
6. 邱志聖(2014)，策略行銷分析：架構與實務應用第四版，台北：智勝出版社。
7. 吳思華(1996)，策略九說：資源基礎理論，台北：麥田出版社。
8. 巫立宇、邱志聖(2015)，銷售與顧客關係管理，新陸書局。

參考文獻

二、英文部分

1. Barney(1997) , Gaining and Sustaining Competieive Advantage. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage

2.Osterwalder, A., Pigneru, Y. and Smith, A. (2010). *Business Model Generation: A*

Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley & Sons Inc.

