

國立臺灣師範大學管理學院
國際時尚高階管理碩士在職專班
碩士論文

Executive Master of Business Administration Program in Global Fashion
College of Management
National Taiwan Normal University
Master's Thesis

D 公司跳脫紅海競爭之營運計劃書
D Company's Business Plan to Jump Out
of the Red Ocean Competition

張廖敏惠

MIN-HUEI CHANG LIAO

指導教授：蕭中強 博士
Advisor: Chung-Chiang Hsiao, Ph.D.

中華民國 111 年 4 月

April 2022

致謝辭

在 GF-EMBA 求學生涯中，是一段成長的經歷，很感謝相扶相持的同學們，當我遭受挫折和困難的時候給予我支持和激勵，也很感激你們時常分享喜悅給我，回首求學時，心中感到滿滿地充實，因有你們的存在而更加豐富精彩。當我寫完此篇論文時，心中充滿感動與一些課程結束的感概。本篇論文從最初的選題、資料收集、寫作、修改、完成，在 CC 教授的悉心教導不停編修，富有耐心的 CC 教授為大家課業學習，寧願利用晚上自己私人的休息時間，CC 教授用循序漸進且有邏輯的教學，加上好還要更好追求卓越的精神，使我經歷了非常激勵且認真的學求過程，CC 教授奉獻許多在專業與學術上，令人動容也令我敬服，同時也很感謝台師大學院各個課程的教授，經過一堂又一堂的授課，教授如同珠寶領域中的專業人士，不論是詢問問題的精準度與專業度都給我全新的思考，讓企業與課業皆收獲良多，真的很感激有這個機會成為各個教授的學生，也感謝 CC 教授的指導。

在珠寶業界做了將近三十年的生意，從未這麼近距離訪談客戶，了解客戶未被滿足的痛點與對 D.L.J 的評語，感謝 CC 教授為 D.L.J 提供參考訪談問卷，從撰寫深度訪談問卷開始，到逐一電聯邀約客戶訪談，再到 C.D.J 價值鏈與客戶案例，一系列的操作下來，讓我知道客戶對於 D.L.J 的想法與建議，好讓 D.L.J 加以改善。

「一分耕耘，一分收穫」，生活總是不如意的，想要快速的達成目標以及立刻在企業上看見改革的成效，不能忘記羅馬不是一天造成的，在所有的成就與榮耀之前，需要時間以及努力的積累，因此默默的努力耕耘勇敢的接受市場的檢驗與挑戰，最後才能收穫豐滿的果實。

張廖敏惠 謹誌

國立臺灣師範大學管理學院 國際時尚高階管理碩士在職專班

中華民國 111 年 4 月

摘要

對於台灣珠寶產業有著更高更廣的夢想及願景，婚後便與先生一同遠赴美國進修更多珠寶產業相關的經營技巧及知識，自美國回台後與先生共同創業，成立 D.L.J。秉持對珠寶精品工藝的執著，堅持每一道工序都精心把關，從寶石產地進口取得的珍品，經過設計師手繪設計，珠寶精品工藝師的手藝，再經過顯微鑲嵌、雷射焊接、研磨拋光、電鍍等繁複工序，打造出感動人心的作品，絢麗的立體顯微鑲嵌工藝，富含美好寓意的設計造型，藉由珠寶創作詮釋東方文化之精髓，能夠傳遞恆遠價值。

「精藝求金、世代傳承、永生璀璨」映襯著 D.L.J 的品牌理念，且價值可以分為三種層面，以「精藝求金」為金工藝術，讓純淨無瑕的寶石在時尚搭配下，彰顯藝術的真諦；以「世代傳承」為核心目標，將教育傳承給下一代；以「永生璀璨」傳遞情感並記錄美好時刻。

來自台灣的 D.L.J，擁有超過三十年的珠寶設計與開發經驗，在未來我們將成為珠寶產業的龍頭，更應專注於核心業務，要學會利用外部資源降低風險、提升公司競爭力。從品牌形象來說，我們重視「文化珠寶」，著重珠寶首飾的藝術與文化附加值，挖掘商品的「差異性」，以品牌做為客戶順暢溝通的橋樑，將品牌打造成具有魅力與生命力的人。而 D.L.J 一直以來在創辦人與夫人的領導之下，在寶石採購與工藝的要求上，以最嚴格的精神自我要求，也因此按部就班成為全台最大珠寶製造工廠，擁有紮實的珠寶代工經驗，同時將各個環節盡善盡美！現在，D.L.J 的客戶遍佈全球二十八個國家，我們自豪於每一個環節上的要求，不斷追求精湛的工藝，方能創造出非凡的傲人成績！

未來三年內，D.L.J 將打造全球獨一無二的「精品藝術珠寶設計金工中心」，並針對人才培育和專業技術計畫投入大量資本，結合觀光、教育與藝術人文及加工製造結合的世界精品珠寶加工中心，計畫將公司擴充至三百人的專業精品珠寶設計製造中心。

關鍵字：一條龍代工、金工技術、珠寶、精藝求金

Abstract

They have higher and broader dreams and visions for Taiwan's jewelry industry. After marriage, she and her husband went to the United States to learn more business skills and knowledge of the jewelry industry. After returning to Taiwan from the United States. They established D.L.J., Adhering to the dedication to fine jewelry craftsmanship and insisting that every process is under control. The gemstones imported from the origin and sketch are hand-painted by designers, jewels handcrafted by fine jewelry craftsmen, micro stone setting, laser welding, grinding, and polishing. Complicated processes such as electroplating create touching works, gorgeous three-dimensional technology, and design shapes with beautiful meanings. Through jewelry creation, the essence of the oriental culture can be interpreted, conveying the value of eternal.

"Striving for refinement of the goldsmith, brightens life." and "Inheritance from generations, brightening of eternal life" reflects the brand concept of D.L.J., and the value is divided into three levels. With "Inheritance from generation" as the core goal, educate the younger generation; with "Striving for refinement of the goldsmith" as the goldsmith art, let the pure and flawless gemstones show the true meaning of art.

D.L.J from Taiwan has more than 30 years of experience in jewelry design and development. In the future, we will become a leader in the jewelry industry. We should focus on core business and learn to use external resources to reduce risks and enhance the company's competitiveness. From the perspective of brand image, we attach great importance to "cultural jewelry," focus on the artistic and cultural added value of jewelry, explore the "difference" of products, use the brand as a bridge for smooth communication with customers, and build the brand into a charming and vibrant brand. Under the leadership of the founder, D.L.J has always been self-required with the strictest spirit in gemstone procurement and craftsmanship. Therefore, it has become the most prominent jewelry manufacturing factory in Taiwan. It has solid jewelry O.E.M. experience. At the same time, every aspect of the making process will be perfect! Till now, D.L. J's customers are located in 28 countries around the world. We are proud of the requirements of each link and constantly pursue fine craftsmanship to create extraordinary achievements!

In the next three years, D.L.J will build the world's first goldsmith design and art jewelry center as an integrated world jewelry boutique center plans to expand the company to a professional jewelry design and manufacturing center with over 300 people. Moreover, invest capital in professional technology and talent training programs, education, tourism, art, economics, and production.

Keyword : One-stop OEM 、 Metalworking Technology 、 Jewelry 、 Fine art for gold



目錄

致謝辭.....	i
摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	v
表目錄.....	viii
圖目錄.....	ix
第一章 公司介紹.....	1
第一節、 創辦人介紹.....	1
第二節、 公司歷史沿革.....	2
第三節、 D.L.J 品牌 Logo	3
第四節、 公司宗旨.....	4
第五節、 公司願景.....	4
第六節、 公司使命.....	5
第二章 外部分析與競爭者分析.....	6
第一節、 珠寶產業分析.....	6
第二節、 全球市場商機.....	17
第三節、 競爭者分析.....	20
第三章 內部分析.....	24
第一節、 六大項工序.....	24
第二節、 核心競爭力分析.....	26
第三節、 價值提案.....	29
第四章 營運策略.....	30
第一節、 SWOT 分析.....	30
第二節、 商業模式圖.....	35
第三節、 營運模式創新.....	40
第五章 行銷組合.....	43

第一節、 商品與價格.....	43
第二節、 通路.....	45
第三節、 促銷.....	46
第四節、 整合行銷運籌架構.....	47
第六章 組織與管理.....	49
第一節、 組織架構圖.....	49
第二節、 徵才與培育.....	51
第七章 財務規劃.....	53
第一節、 預估新工廠新建費用變化.....	53
第二節、 預估新工廠新進人員變化.....	57
第八章 風險因應.....	58
參考文獻.....	61
附錄.....	63
附錄一 產學合作 - 八年一貫珠寶金工人才培育專班文宣.....	63
附錄二 景文科技大學 - 金工班拜師儀式.....	64
附錄三 景文科技大學 - 產學發展與應用大師講座.....	65
附錄四 新北市立鶯歌國民中學 - 金工職業試探專班結業式.....	66
附錄五 合作式技藝班 - 珠寶工藝專班休業式.....	67
附錄六 新北市政府教育局 - 如何協助推動珠寶技能教育座談會....	68
附錄七 珠寶設計師協會參訪.....	69
附錄八 第五屆金藝求精比賽 - 比賽現場.....	70
附錄九 金工 DIY 體驗活動教學課程版.....	71
附錄十 新北市立鶯歌陶瓷博物館 - 金工工作坊體驗活動.....	72
附錄十一 鶯歌藝術季 - 玩美生活市集.....	73
附錄十二 新北市立鶯歌陶瓷博物館 - 耶誕珠寶派對 展覽.....	74
附錄十三 國內珠寶 - 高雄展.....	75
附錄十四 國內珠寶 - 台北展.....	76
附錄十五 國際珠寶 - 日本展.....	77

附錄十六 國際珠寶 - 香港展.....	78
附錄十七 國際珠寶 - 香港展.....	79
附錄十八 國際珠寶 - 拉斯維加斯展.....	80
附錄十九 國際珠寶 - 日本東京展.....	81
附錄二十 國際珠寶 - 邁阿密展.....	82
附錄二十一 國際珠寶 - 多倫多展.....	83
附錄二十二 國際珠寶 - 巴拿馬展.....	84
附錄二十三 礦區採購 - 斯里蘭卡.....	85
附錄二十四 礦區採購 - 緬甸.....	86
附錄二十五 礦區採購.....	87
附錄二十六 鏡周刊電視專訪 - 新北市立鶯歌國民中學金工班.....	88
附錄二十七 新北市績優宗教團體表揚大會 - 個人奉獻獎.....	89
附錄二十八 D.L.J 訪談實錄之知情同意書.....	90
附錄二十九 D.L.J 深入訪談實錄 - 忠誠客戶案例 A.....	91
附錄三十 D.L.J 深入訪談實錄 - 偶爾下單案例 B.....	97
附錄三十一 D.L.J 深入訪談實錄 - 採購下單案例 C.....	103
附錄三十二 D.L.J 深入訪談實錄 - 曾經下單案例 D.....	111
附錄三十三 D.L.J 深入訪談實錄 - 未曾下單案例 E.....	118

表目錄

表 2 - 1 經營型態	8
表 2 - 2 D.L.J 與主要競爭者的差異分析	21
表 4 - 1 SWOT 分析	34
表 4 - 2 D.L.J 商業模式圖	35
表 4 - 3 忠誠客戶案例 A	36
表 4 - 4 忠誠客戶案例 B	37
表 4 - 5 忠誠客戶案例 C	37
表 4 - 6 偶爾下單顧客案例 D	38
表 4 - 7 未曾下單顧客案例 E	39
表 5 - 1 服務項目與價目表	44
表 5 - 2 D.L.J 整合行銷運籌架構	48
表 6 - 1 內外部分析	52
表 7 - 1 新工廠建築成本費用	53
表 7 - 2 新工廠建築成本借貸費用	54
表 7 - 3 預估觀光場 IRR 費用	55
表 7 - 4 D.L.J 新工廠新進培訓人員數變化	57

圖目錄

圖 1-1 創辦人生命的四重奏.....	2
圖 1-2 D.L.J 品牌 LOGO.....	3
圖 1-3 藝術珠寶設計加工中心 D.L.J CENTER.....	5
圖 2-1 中國婚禮消費額前五名.....	10
圖 2-2 2017 年至 2019 年婚宴服務市場規模.....	11
圖 2-3 中國珠寶行業新增公司數量.....	12
圖 2-4 中國珠寶行業龍頭公司的門市數量情況.....	13
圖 2-5 珠寶及貴金屬製品進口額.....	14
圖 2-6 珠寶及貴金屬製品出口額.....	15
圖 2-7 2010 年至 2020 年中國珠寶行業市場規模及變動趨勢.....	16
圖 2-8 2020 年臺灣珠寶出口至全球市場情勢.....	17
圖 2-9 按年齡劃分的年度家庭珠寶支出.....	18
圖 2-10 D.L.J 競爭定位比較圖.....	23
圖 3-1 現代化一條龍生產線.....	27
圖 3-2 D.L.J 的價值提案示意圖.....	29
圖 4-1 客戶旅程地圖.....	40
圖 4-2 D.L.J 線上虛擬展覽間.....	41
圖 4-3 D.L.J 藝術珠寶茶壺.....	42
圖 4-4 D.L.J 耶誕珠寶派對金工工作坊.....	42
圖 6-1 D.L.J 組織架構圖.....	50

第一章 公司介紹

公司名稱：Dong Long Ju Diamond Group (D.L.J)

品牌定位：珠寶批發商龍頭

行銷定位：批發零售、工藝品質、珠寶知識、金工競賽、產學合作

創辦人：張芳榮先生

第一節、 創辦人介紹

出生於文藝氣息濃厚的鶯歌小鎮，執行長 張芳榮先生從小就耳濡目染，在讀書時立志成為一位頂級珠寶商人，他沒想過要走捷徑，相反的選了一條最扎實的路走。從年少時期在台自學到當金工學徒並跟著老師傅學手藝開始做起，及親自設計商品到遠赴美國從零基礎開始學習珠寶相關知識，並且開拓業績足跡遍布幾十各州，巡迴各大國際珠寶展過往的每一步成為基石，直至今日 D.L.J 成為台灣一條龍珠寶代工的參天巨樹。

創辦人 張芳榮先生總是說：「D.L.J 是一間以人為本的公司」。對於同仁待之以善、對於客戶待之以誠，與您共同成長是我們的目標，客戶的成功一向是我們東龍珠的座右銘。

執行長打造的是以永續為概念的珠寶公司，宏大的目標，需要正確的決策，執行長張先生深諳此理，每週的固定會議與凡事事必躬親的作風讓公司屹立不搖。



圖 1-1 創辦人生命的四重奏

資料來源：本計畫整理

第二節、公司歷史沿革

D.L.J 成立於西元 1993 年，當周邊環境已經大幅改變，二十多年來如一日，仍是那棟面向街道的老屋子，既沒有起眼的招牌，也沒有華麗高聳的大樓，仍是一貫的低調樸素，經過的路人匆匆，絕不會有任何人想到這是一家精品珠寶公司。

創業之初以白鑽商品為主要商品，從 2007 年參加香港貿發局香港國際珠寶展擴充到國際市場，因應國際客人需求增加販售半寶石商品與日本客戶輕珠寶商品，並要求配合廠商提供精密鑄造與電鍍，由於 D.L.J 對商品要求極高，遂形成珠寶一條龍服務。自 2009 年從香港展返台後，陸陸續續接到美國、杜拜、捷克等客戶下大量訂單，製作彩寶戒指、頂級彩鑽等商品。由於 D.L.J 致力於成長為精品珠寶金工專業代工，擁有「現代化一條龍生產線」，從零售、批發、加工一體的大型珠寶製造公司並且具備進出口外貿實力。未來能夠將六大工序透明並且分別代工，使我們的客戶享有最便利與省時的服務。

第三節、 D.L.J 品牌 Logo

「D.L.J」品牌 Logo 的命名可追溯至古代中國東方金龍，以龍的眼睛為靈感設計（如圖 1-2），象徵守護千百萬年之龍「珠」，稀世珍寶，稀有如鑽，因而擷取其尊貴的涵義。同時又向 D.L.J 的 D 旁邊的細節有如毛筆的筆觸，古人云：「畫龍點睛」，在配戴珠寶如同畫上龍的眼一般令人光彩奪目。同時也與公司的經營哲學「卓越超群，彰顯非凡」映襯著 D.L.J 的品牌理念，由上而下的組織制度，賦予單位主管權利也同時給予創新突破的責任，傳遞公司理念與價值，也因此懂得欣賞 D.L.J 的人，都有著相同追求完美、擁有獨到且精闢的眼光能賞識頂級珠寶的特質。「精藝求金、世代傳承、永生璀璨」映襯著 D.L.J 的品牌理念，且價值可以分為三種層面，以「精藝求金」為金工藝術，讓純淨無瑕的寶石在時尚搭配下，彰顯藝術的真諦；以「世代傳承」為核心目標，將教育傳承給下一代；以「永生璀璨」傳遞情感並記錄美好時刻。

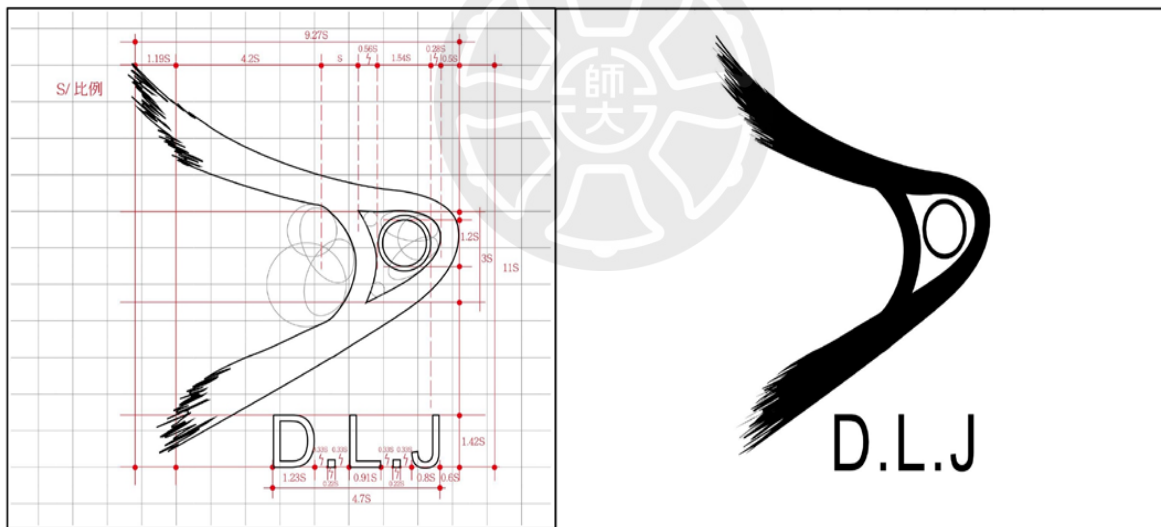


圖 1 - 2 D.L.J 品牌 Logo

資料來源：本計畫整理

第四節、公司宗旨

D.L.J 多年以來公司堅持創造更好的產品，以「人」為本的品牌，並深信同仁是公司最大的資產，對於同仁待之以善、於客戶待之以誠。

我們所堅持「精藝求金、世代傳承、永生璀璨」映襯著 D.L.J 的品牌理念；「精藝求金」秉持對珠寶精品工藝的執著，堅持每一道工序都精心把關，從寶石產地進口取得的珍品，經過設計師手繪設計，珠寶精品工藝師的打版、鑄造、修坯之後，再經過顯微鑲嵌、雷射焊接、研磨拋光、電鍍等等繁複工序，打造出感動人心的作品；「世代傳承」為核心目標，將教育傳承給下一代；「永生璀璨」將美麗的作品呈現給人們，絢麗的立體顯微鑲嵌工藝，富含美好寓意的設計造型，藉由珠寶創作詮釋東方文化之精髓，能夠傳遞永恆的價值。

第五節、公司願景

在珠寶金工與設計的未來願景，目前擁有超過三十年的珠寶設計與開發經驗，一直以來在創辦人的領導之下，在寶石採購與珠寶精品工藝的標準上，以最嚴格的精神自我要求，腳踏實地成為全台規模最大型的珠寶製造工廠，擁有紮實的珠寶代工經驗，同時在寶石採購與工藝的標準上做到完美無瑕！也因為這樣台灣珠寶公司若要能在全球發揚壯大，必須同時擁有生產、設計與製造的技術，才能掌握住珠寶業的最大資源。現在，D.L.J 的客戶遍佈全球二十八個國家，未來將拓展至國外據點（如中國深圳），以提供國外客戶更精緻的服務。

在創新上，中國人對生活細緻講究，從古文物中可見一斑，歷史上有象牙雕的鼻煙壺、透光的薄胎玉壺等，而近幾年 D.L.J 承襲這項精益求精的精神，努力鑽研可以將珠寶與生活結合的器具，並且期望將東方文化透過國際展覽展示。藝術珠寶茶壺則是一項創舉，市面上茶壺與珠寶都是分開銷售的，他們是兩個不同的市場；而 D.L.J 將這層圍牆打破，成為第一個在手拉坯陶製茶壺上鑲上珠寶的公司。未來將藝術珠寶結

合茶壺與其他生活器皿融合了東西方的文化美學，提升商品的價值與收藏性，兼具實用性與觀賞價值，既是可以陳列的收藏珍品，也是能夠取下配戴的高端精品珠寶。

D.L.J 長期目標將打造全球獨一無二的「精品藝術珠寶設計金工中心」，並針對人才培育和專業技術計畫投入大量資本，結合觀光、教育與藝術人文及加工製造結合的世界精品珠寶加工中心，計畫將公司擴充至三百人的專業精品珠寶設計製造中心。教育下一代珠寶精品工藝與設計知識，彌平台灣珠寶產業人才斷層，與產官學合作成立「八年一貫珠寶金工班」與「金藝求精新北市全國精品金工競賽」，未來將在 D.L.J 新工廠打造專業珠寶學院，與國際知名珠寶學院合作，提供學子更多機會，增加台灣珠寶產業競爭力。



圖 1-3 藝術珠寶設計加工中心 D.L.J CENTER

資料來源：本計畫整理

第六節、公司使命

從設計開發，原物料精心挑選，專業採購，卓越的工藝，嚴格的品管到完整的通路，總能迎合到各個小細節；非凡卓越的工藝技術和最高品質的服務，使 D.L.J 精品之品質超越市場標準，極力追求完美是我們一貫秉持的態度，使我們一直引領珠寶產業的發展。

第二章 外部分析與競爭者分析

第一節、珠寶產業分析

壹、全球珠寶供應鏈分析

珠寶產業市場由於資訊不夠透明化且為封閉式產業，造成市調有所困難，以現有資訊作分析。珠寶產業上游、中游、下游可型廠商如表 2-1 所示：

一、上游廠商

1. 裸石商 (A)：裸石是經過切割加工及打磨，但尚未鑲嵌的寶石。全世界最具規模的鑽石與寶石切割與買賣中心；美國紐約、比利時安特衛普、印度孟買和以色列的特拉維夫。裸石商的供應目標為珠寶鏈的珠寶加工廠客戶、品牌商與裸石盤商，藉由客製設計，讓裸石加工成為珠寶販售給中下游。
2. 黃金國際廠 (B)：黃金作為珠寶主要的原物料，的主要產地為；中國、澳大利亞、俄羅斯、美國、加拿大等。開採後送往黃金國際廠加工，最具權威的有；加拿大皇家、德國賀利士、瑞士的 UBS，提純為純度 9999 之黃金條塊、金幣等商品，供應給各種黃金需求買家。

二、中游廠商

需要的原料有所不同，如珠寶會所，在珠寶業分為中游、下游，珠寶會所的客户為頂收藏家或是同行設計師、銀樓批貨業者，代工的項目為頂級珠寶客製鑲嵌，中價位珠寶批量製造。需要交期精準，且信用良好的珠寶整合代工製造商。拍賣行則拍賣頂級彩鑽或彩寶之裸石與成品，拍賣行客戶為頂級藏家與品牌商，代工的項目為珠寶鑲嵌，珠寶清潔。

1. 珠寶代工廠 (C)：專為各大珠寶品牌、飾品品牌、設計師等加工。款式從簡單的輕珠寶到珠寶或客製化款式，都能滿足飾品批發商及一般

消費者。

2. 個人工作室-設計與金工 (D)：有設計與金工，接一般客戶，因屬客製化商品，無法接大量訂單。
3. 個人工作室-金工 (E)：專注手工客製化製作細節，及用心做出感動他人的藝術品，且品質穩定，讓奢華走入日常，因屬客製化商品，無法接大量訂單。
4. 個人工作室-設計 (F)：珠寶是設計與色彩搭配製作成工藝品，通過對材料的認知和美學進行創造，但大多數業者只承接設計，無配合的金工師，導致商品價格高。

三、下游廠商

專營黃金之跨國品牌商、珠寶會所、公司行號、傳統珠銀樓、百貨專櫃、珠寶電商平台、珠寶街邊店等。此類別主要消費客戶為一般散客，需要對珠寶的知識進行教學，迫切需求為即時珠寶保養、客戶修改尺寸服務、珠寶維護與修復、雷射打標紀念服務等。

1. 國際品牌 (G)：如寶格麗、卡地亞等，商品偏中高價位。
2. 珠寶會所 (H)：預約制，專接待 V.I.P 客戶與熟客，產品也比較高端，但價格極高。
3. 非珠寶產業客戶 (I)：例如櫻花廚具配合郵購、直銷公司配合與寵物產品代理商，產品價格偏中低價位。
4. 傳統珠寶銀樓 (J)：傳統式老店面，專營珠寶與黃金，產品價格偏中低價位。
5. 珠寶百貨專櫃 (K)：專營輕珠寶系列商品，產品價格偏中低價位。
6. 珠寶電商平台 (L)：如 momo 購物網、Amazon 等，電商販售輕珠寶系列商品，價格偏中低價位。
7. 珠寶街邊店 (M)：專營輕珠寶、中價位珠寶、貴重珠寶、頂級珠寶，價格偏高價位至中低價位。

表 2-1 珠寶供應鏈經營型態

供應鏈	代號	經營型態	產品	價位	工廠
上游	A	裸石商	紅寶石 藍寶石 彩色寶石與鑽石	高價位	無自己工廠，需找代工廠配合
	B	黃金國際廠	黃金條塊	公定價	不需代工廠，專門生產黃金條塊
中游	C	珠寶代工廠	輕珠寶 大克拉數	高價位~中低價位	擁有一條龍生產資源 六大項代工項目可獨立接單
	D	個人工作室-設計與金工	頂級彩鑽		無自己工廠，需找代工廠配合
	E	個人工作室-金工	中價位珠寶 皇冠珠寶套組		無自己工廠，需找代工廠配合
	F	個人工作室-設計	客製化鉑金飾品		無自己工廠，需找代工廠配合
下游	G	國際品牌	輕珠寶 貴重珠寶 皇冠珠寶套組	高價位~中價位	無自己工廠，需找代工廠配合
	H	珠寶會所	大克拉 貴重珠寶 中價位珠寶	高價位	無自己工廠，需找代工廠配合
	I	非珠寶產業客戶	輕珠寶 貴重珠寶	中價位~低價位	無自己工廠，需找代工廠配合
	J	傳統珠寶銀樓	輕珠寶 中價位珠寶 貴重珠寶	中價位~低價位	無自己工廠，需找代工廠配合
	K	珠寶百貨專櫃	輕珠寶 中價位珠寶	中價位~低價位	無自己工廠，需找代工廠配合
	L	珠寶電商平台	輕珠寶	中價位~低價位	無自己工廠，需找代工廠配合
	M	珠寶街邊店	輕珠寶 中價位珠寶 貴重珠寶 頂級珠寶	高價位~中低價位	無自己工廠，需找代工廠配合

資料來源：本計畫整理

貳、中國珠寶產業分析

珠寶它是存在了幾千年的行業，不論過去、現在和未來都依然存在。而今，中國珠寶市場分為黃金、K 金、白銀、翡翠、瑪瑙玉石類和其他類首飾，珠寶成品的消費占全球珠寶市場 33%（中國珠寶市場調查報告，2019），僅次於美國和印度，綜觀珠寶產業中國相較展開稍晚，但是內銷需求量大因此產業進展迅速，現今晉升世界主要的奢侈品消費市場之一。然而在產業規模有限之下市調統計困難，網路查詢欲知台灣市場狀況也並無公開數據，尤以中國市場作為參考，有限的分析中國珠寶市場各項統計。

中國珠寶業發端於 1980 年代中期，人們生活水平的不斷提高，由於中國地大物博生產少量黃金與玉石，中國珠寶業者製造工廠包含六大工序可接單，客源也廣泛，儘管中國珠寶代工的水準有能力吞吐國際大量訂單，但是由於價格低廉、品質不穩、大多數廠商無正規進出口報關，且充斥仿冒品等問題，國際市場對於中國大陸珠寶下單，並非全球所有珠寶業者都仰賴中國珠寶代工。

一、中國婚慶市場與珠寶鑽戒消費分析

中國珠寶鑽戒銷售都在婚慶市場，然而，中國珠寶市場的消費主要依靠婚慶市場，婚慶活動所產生的珠寶鑽戒消費額為 76.20%，依據提供數據，中國婚慶服務公司有兩百二十萬家，行業利潤高達 50% 至 60%，2019 年中國婚慶整體市場規模為 \$21,120.3 億人民幣，同比增長 15.85%，尤以婚慶服務占總市場規模比重為 49.3%（智研諮詢整理，2019，如圖 2-1）。

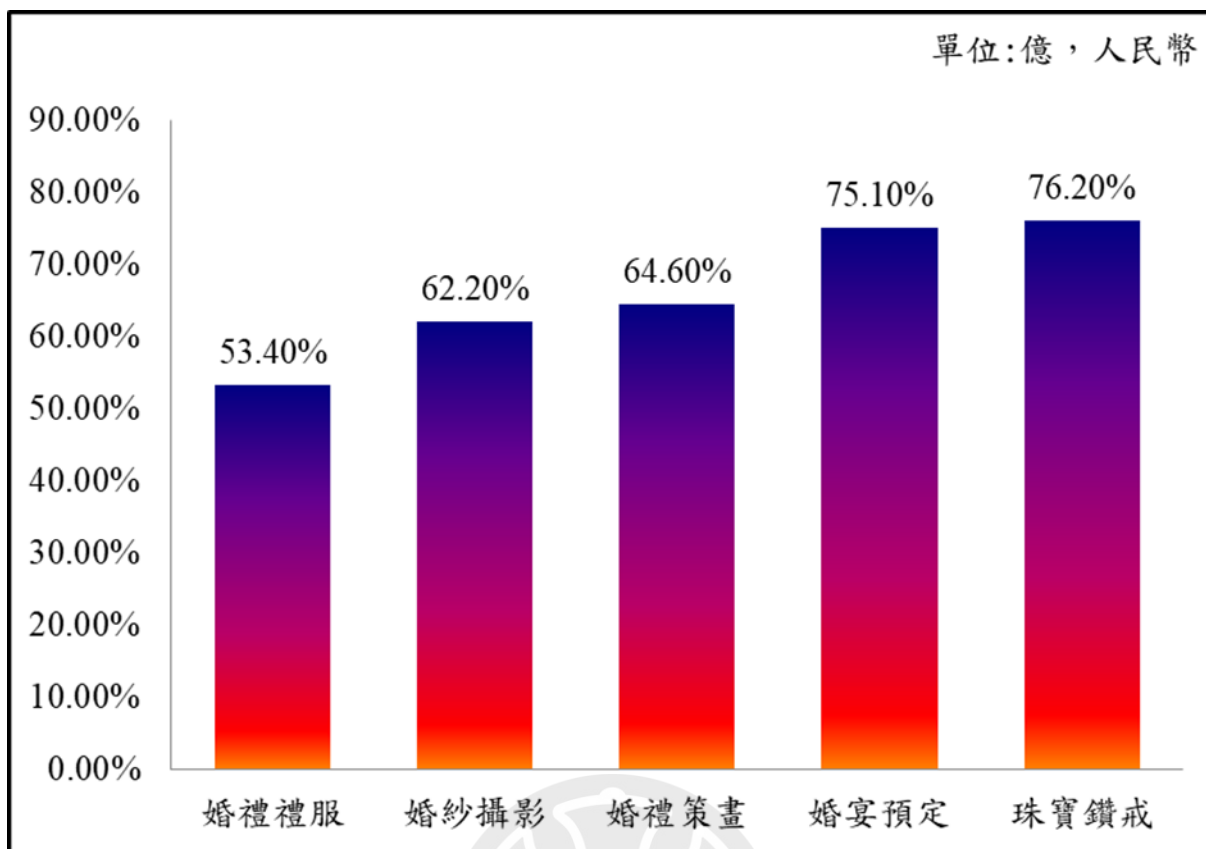


圖 2-1 中國婚禮消費額前五名

資料來源：智研諮詢整理（2019）

全中國每年有將近 1,000 萬對新人締結良緣，就像愛情如「珍寶」的永恆，象徵彼此之間的愛情永不衰落。然而全中國婚宴服務市場規模將近\$10,412 億人民幣（前瞻產業研究院，2019），通過市場整合消費，將婚宴範圍增加婚禮禮服、婚紗攝影、婚禮策劃、婚宴預定、珠寶鑽戒等領域以提高競爭優勢，領域拓展步伐較為迅速，對於整個婚慶珠寶服務市場消費前景可觀（如圖 2-2）。

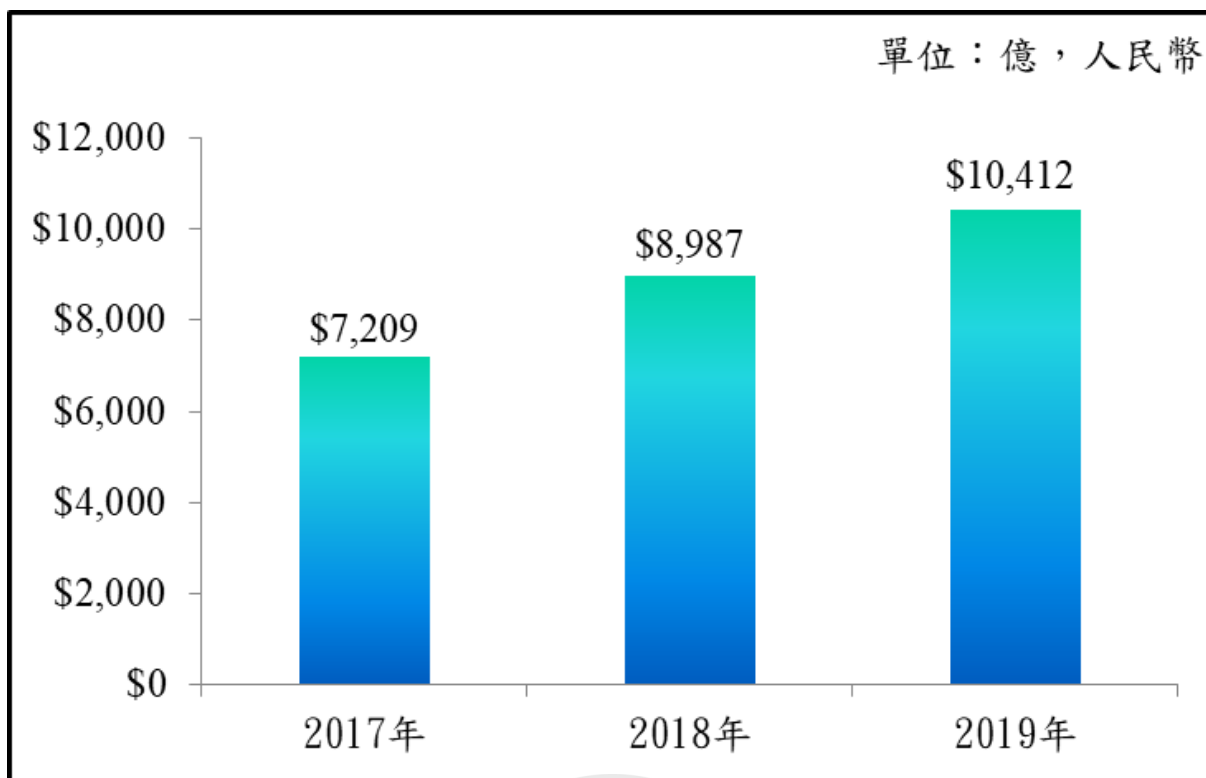


圖 2-2 2017 年至 2019 年婚宴服務市場規模

資料來源：前瞻產業研究院（2019）

二、中國珠寶公司家數分析：

依據前瞻產業研究院（2020）調查全中國珠寶產業新創立公司數量，從 2010 年到 2018 年在整體上呈現增長趨勢，由於新冠疫情影響 2019 年新創立公司數量為四百二十四家，計算至 2020 年 3 月，新創立公司數為六十七家（如圖 2-3）。珠寶產業在增加就業機會發揮了作用。而今，全中國珠寶產業擁有 24 個翡翠、瑪瑙玉石類首飾特色產業，以及各類珠寶產業公司數近 6 萬家，從事珠寶產業人員近 400 萬人，其中以翡翠、瑪瑙玉石類別從業人員就超過 100 萬人。如今，中國珠寶產業正由快速成長期踏入成熟發展期，且產業鏈逐步完善，消費市場與從業人員穩定，人員素質不斷提升。

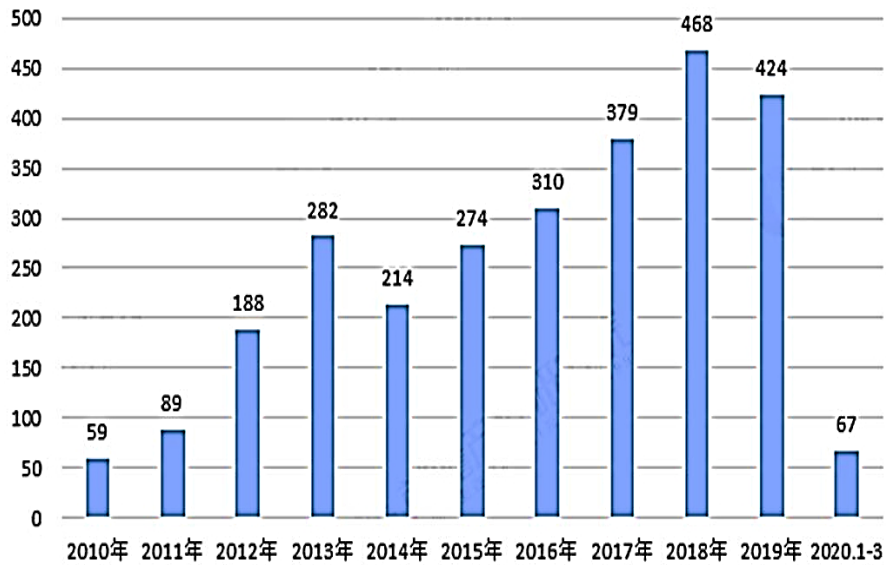


圖 2-3 中國珠寶行業新增公司數量

資料來源：前瞻產業研究院整理（2020）

近年來全中國珠寶行業不停的加開實體門市，在珠寶行業的領導品牌門市數量高達兩萬五千家，資料紀錄與 2019 年年底，以周大生有 4,011 家門市，為全中國展店的數量最多的公司，第二名是老鳳祥具 3,893 家門市，接著周大福擁有 3,699 家門市，周六福擁有 3,070 家門市，豫園股份公司 2,759 家門市（如圖 2-4）。

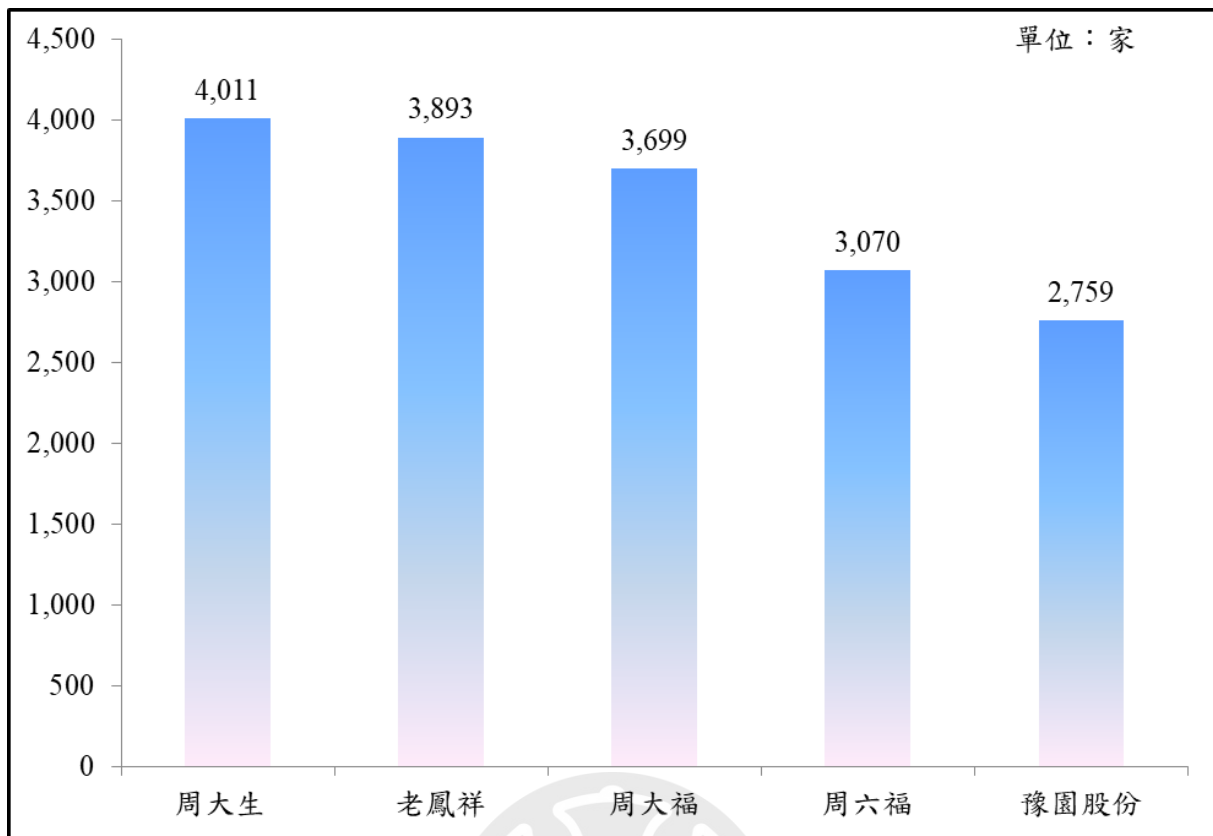


圖 2-4 中國珠寶行業龍頭公司的門市數量情況

資料來源：前瞻產業研究院整理（2019）及本計畫整理

參、珠寶市場規模

市場規模劃分為兩區塊，第一區塊為台灣珠寶市場，根據中華民國財政部貿易統計資料，珠寶及貴重金屬製品進出口分析；第二區塊為中國珠寶市場，也是國際上最重要的珠寶產業加工製造地及最大的珠寶消費市場之一。

一、台灣珠寶產業

根據中華民國財政部貿易統計資料顯示，珠寶及貴金屬製品從 2014 年進口額為 \$5,263,710 美元至 2020 年進口額為 \$3,797,777 美元，呈現衰退現象（如圖 2-5），可能導致進口額減少原因為少子化、產業外移、人才斷層、產業結構鏈的不完整、新冠肺炎疫情…等等綜合因素，台灣珠寶產業須面臨轉型升級。2016 年全球經濟成長下滑，故進口年成長率下滑；2019 年受到 COVID-19 影響進口成長率下滑，2020 年回穩。

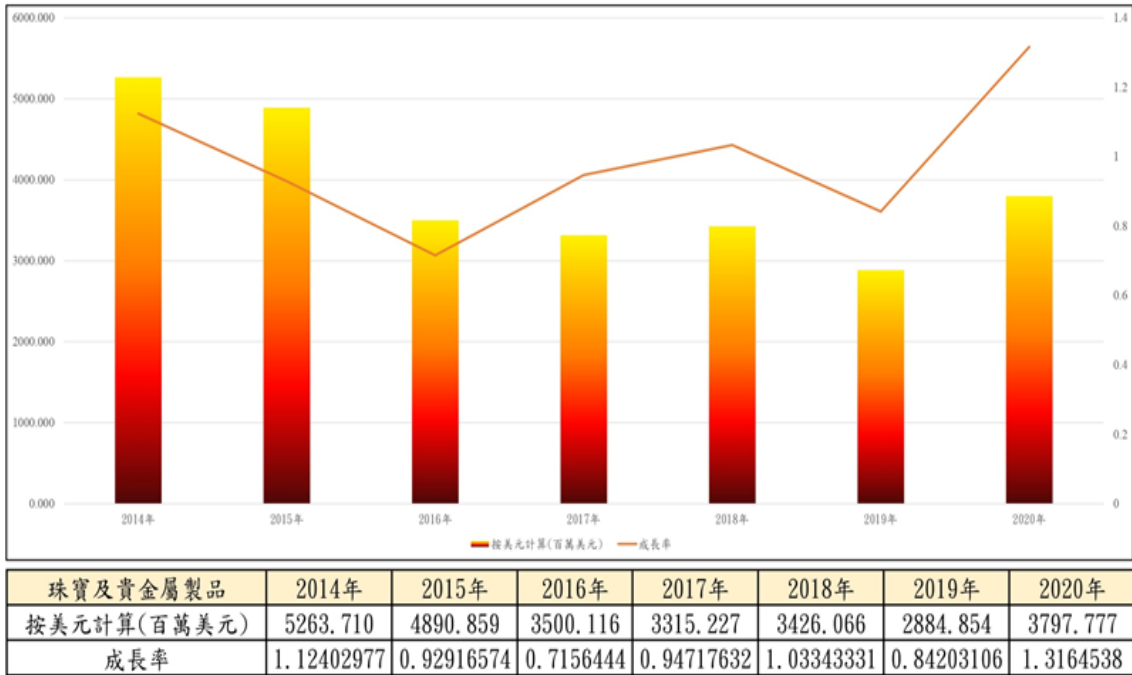


圖 2-5 珠寶及貴金屬製品進口額

資料來源：中華民國財政部貿易統計資料

隨著國人的經濟所得、教育素養、生活品質不斷向上成長，大幅提高珠寶首飾的需求，再加上近年來電商驅動多元商業模式，更對照舊市場、轉型市場、新市場、未開發市場的發展定位，「轉型」成為大都會區珠寶銀樓業必然趨勢，同時促進了世代交替的發展。

下圖表示為珠寶產業成功轉型後出口額從 2014 之\$2,493,370 美元提升 2020 年 \$3,036,187 美元，珠寶及貴金屬製品出口額呈現成長現象。台灣企業從內銷市場轉型販售參加國際大型專業珠寶展，對外出口轉為外銷，是「漸進式」的探索過程，須要用十年甚至二十年的磨合，然而新世代具備優越的國際能力，（如圖 2-6）適應變化多端的電商經營模式。2016 年全球經濟成長放緩，創 2008 年金融海嘯以來成長的低點；2019 年受疫情影響，成長率有些微下滑，2020 年則呈現成長。

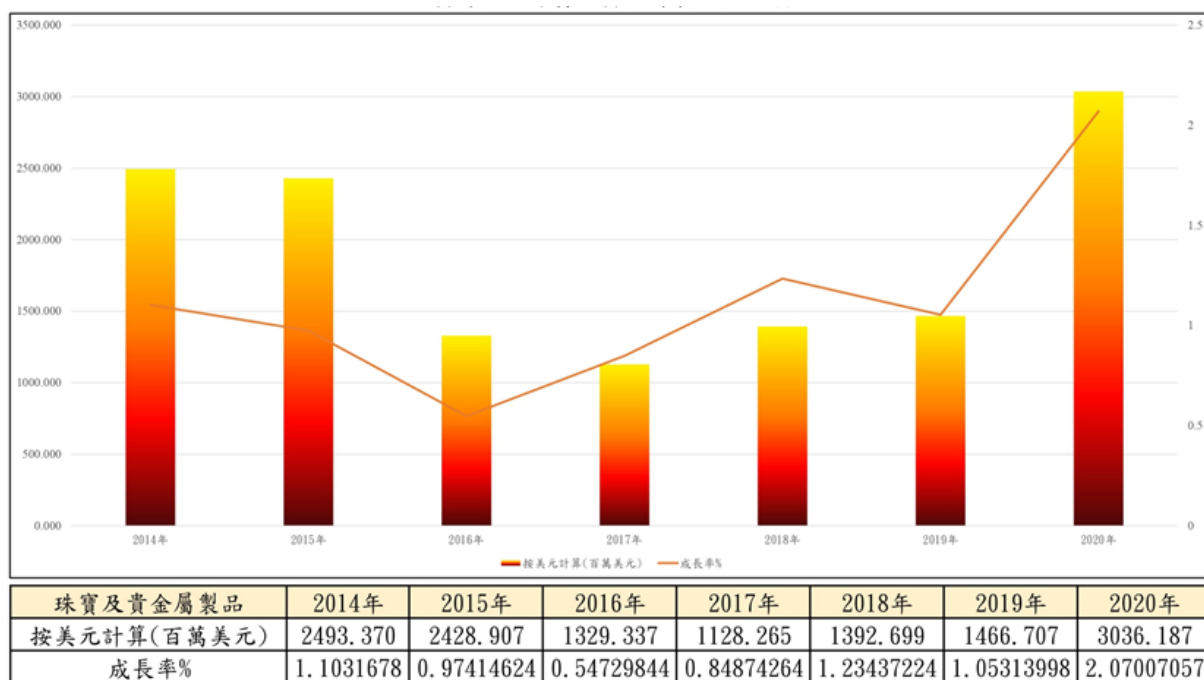


圖 2-6 珠寶及貴金屬製品出口額

資料來源：中華民國財政部貿易統計資料

二、中國珠寶產業

精品珠寶加工公司主要匯集在山東、福建、浙江、廣東、上海等地，其中以廣東居全中國精品珠寶生產量首位。

依據（Euromonitor，2010 至 2018）數據，全中國珠寶產業市場年年擴大，以 2018 年，中國珠寶市場規模為\$6,965 億元人民幣，相較 2017 年增長 6.7%。不遠的將來中國貿易能力與營收增加，於精品珠寶的高品質商品如紅藍寶石、白鑽、彩鑽、鉑金、純金等購買量上升，活絡市場銷售業績，未來預估 2022 年可達到\$8,742 億元人民幣，從 2018 年至 2022 年期間的複合年均成長率¹預計約為 5.85%（如圖 2-7）。

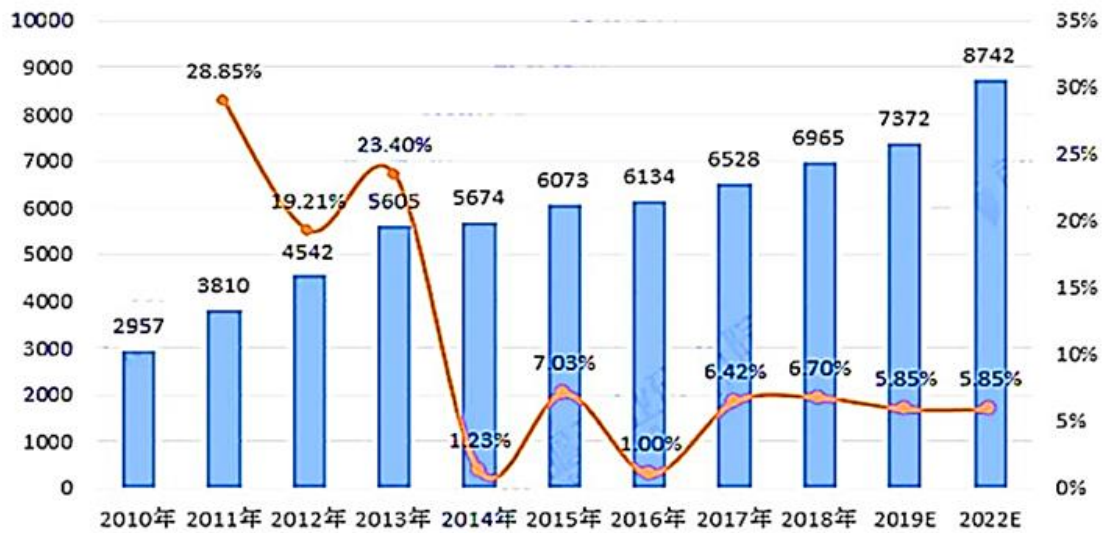


圖 2-7 2010 年至 2020 年中國珠寶行業市場規模及變動趨勢
資料來源：前瞻產業研究院整理（2020）



¹複合年均成長率（Compound Annual Growth Rate）：指計算一段時間的年平均成長率。

第二節、全球市場商機

以 2020 年臺灣出口至全球市場情勢（如圖 2-8），可知台灣珠寶行業出口全球市場規模，以香港為最大宗佔出口占比 39.89%，美國緊追其後出口占比 30.96%，由於現代物流方便度提升，擁有比過去更便捷安全的交通，也因此外銷全球比過往容易，受疫情影響，2020 年成長率稍微下滑，但目前買氣還是有回穩的跡象。

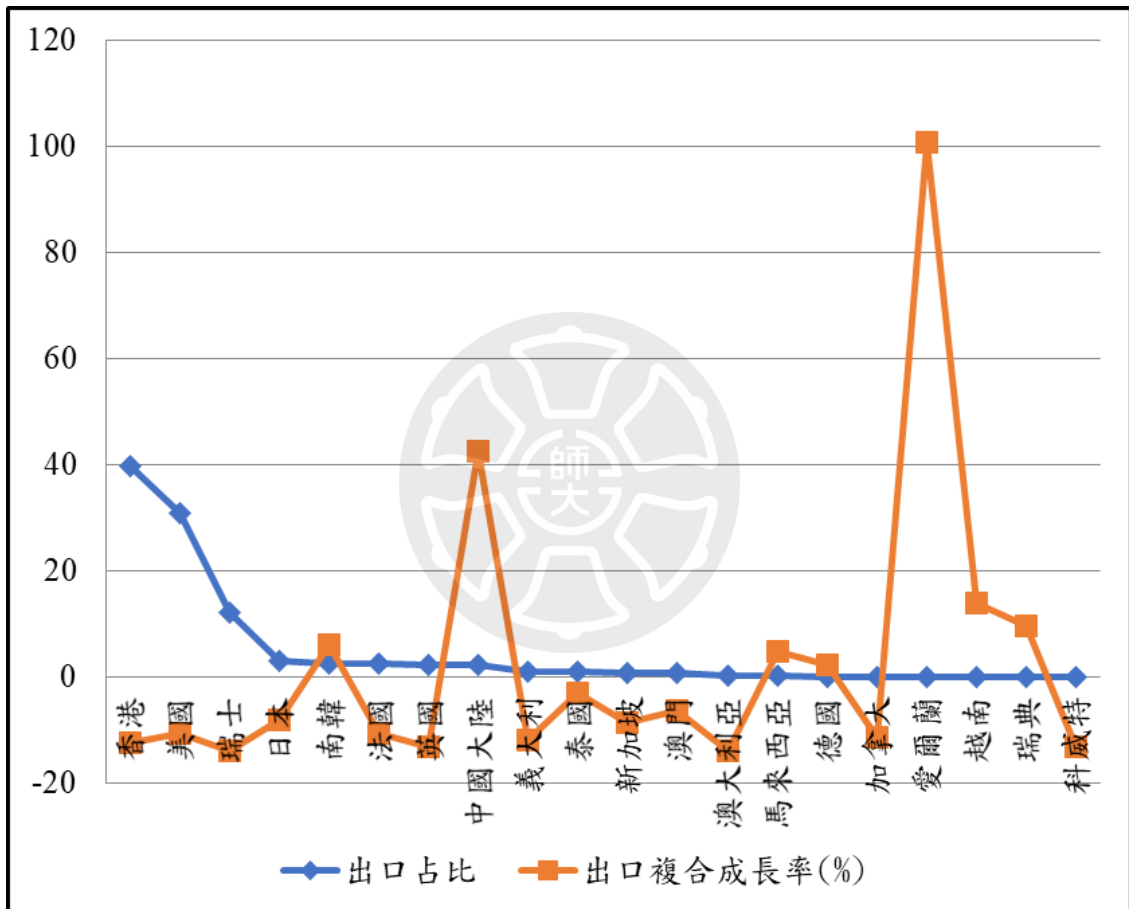


圖 2-8 2020 年臺灣珠寶出口至全球市場情勢

資料來源：經濟部國際貿易局（2020）

當現代女性擁有自己的經濟能力與自行支配收入的權利，不論男女性族群或是銀髮族族群，購買珠寶的動機已經不再只是為了紀念或節日的理由，而是「為了自己」。由於現代教育程度提升、專業能力的提高，擁有比過去更優渥的薪資所得，也因此有較高的珠寶消費能力，接下來分析珠寶市場的珠寶消費力與年齡層的關係。

美國消費珠寶能力，過去珠寶的消費能力與男、女性族群及銀髮族族群的年紀有很大的關係，然而在現在的珠寶市場上，年齡已經不是決定族群消費珠寶能力的主要指標了，25 歲至 34 歲出社會經濟獨立的族群，願意消費珠寶，35 歲至 44 歲族群工作年資更常，因此更有經濟實力為珠寶消費金額最高的族群，55 歲至 64 歲族群若有子女皆以長大且獨立，因此相較 45 歲至 54 歲族群更具珠寶消費力，根據美國消費者支出金額調查（Consumer Expenditure Survey，2009）報告如下面圖表所顯示（如圖 2-9），每位擁有家庭開銷支配權的持家者珠寶消費的平均值，不同年齡族群的珠寶消費並沒有顯著的差別。

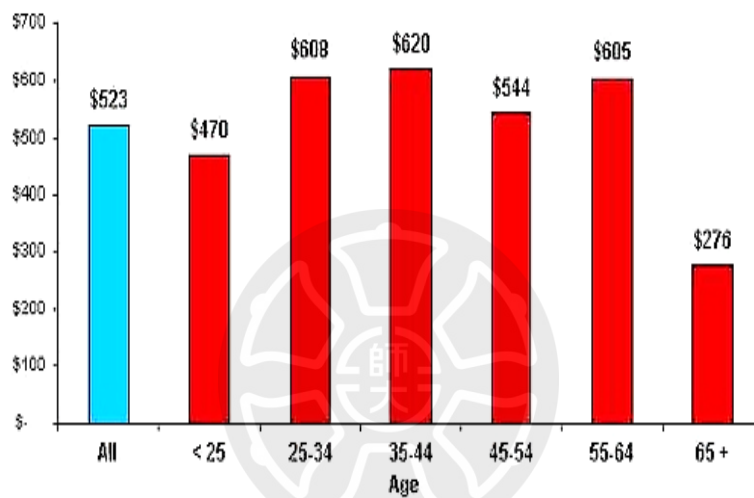


圖 2-9 按年齡劃分的年度家庭珠寶支出
資料來源：US Dept of Commerce（2009）

全球珠寶市場分類有訂製首飾市場、婚慶市場、節慶市場、投資與收藏配戴市場、懷舊與傳家市場等，本研究整理五種珠寶市場商機，分析如下：

一、訂製首飾市場

以相宜價格提供珠寶訂製服務。20 歲至 39 歲的年輕客戶對珠寶首飾的需求日趨多元化，傾向個性化及流行時尚輕珠寶飾品。珠寶產業的傳統營銷方式，常常難以符合客戶日益增長的專屬性與訂製個性化需求，多年來，訂製精品珠寶引起了業界內外的矚目，許多公司漸漸展開了該項客製化珠寶服務，讓客戶加入設計商品，及少數工藝的工序環節。

二、婚慶市場

以全球婚禮慶典策劃作為市場分析資料，消費者早已習慣西式婚禮文化；在高雅純潔和神聖的婚禮中，與珠寶搭配下，能夠融合東西方文化，並打造統特色滿足了世人對於婚姻的憧憬。

三、節慶市場

全球珠寶市場銷售對各個節慶其敏感度高，在生日、新年、情人節、雙十節、母親節、父親節等皆有習慣購買精品珠寶送禮，很多百貨公司或珠寶門市都會配合節日推出優惠活動。

四、投資與收藏市場

除了傳統式金飾品外，隨著全球男、女性消費族群漸增，其購買的主要目的是個人收藏佩戴、佩戴和投資。

五、懷舊與傳家市場

與年輕族群對比，銀髮族群在意的是同時具備增值能力和內在價值涵義。業界同行表示，銀髮族群此刻對精品珠寶的消費不僅只會購買傳統的「黃金老四樣」²，因此紅藍寶石和翡翠首飾開始獲得銀髮族群青睞。

²黃金老四樣：即黃金耳環、黃金手鐲、黃金戒指、黃金項鏈。

第三節、 競爭者分析

壹、 主要競爭者說明

全球珠寶代工市場無論是銷售或是繪圖、設計、金工，甚至依仗廉價勞動力的優勢，讓代工模式一路成長迅速，在亞洲珠寶業為世界各地的珠寶品牌做代工環節，珠寶代工行業主要以歐美外貿市場訂單為主。代工其實是需要長期技藝培養以及手工精準度表現客人的作品，透過手作金工師傅將職人的靈魂透過雙手注入商品中提供給客戶，這種商品絕對是利用電腦並以尺規作圖所遠遠不能夠達到的，珠寶精品為奢侈品行業，現今市場需求並非機器所製造的批量化產品，而是「師父」造成了商品的不同，再由這些「有溫度」的商品所堆砌出來的品牌。以下 D.L.J 與主要競爭者的差異分析請參考，D.L.J 最大優勢為完整一條龍代工資源，最大劣勢則為受到產能有限，下單量經常讓時間拉長，如表 2-2 所示：



表 2-2 D.L.J 與主要競爭者的差異分析

代號	經營型態	優勢	劣勢	工廠
A	泰國珠寶 代工廠	品質穩定 接受大量訂單	交貨不及時 售後服務不完善	無鑄造、無電鍍，須找鑄造、 與電鍍代工廠配合
B	中國珠寶 代工廠	價格便宜 接受大量訂單	品質不穩定 交貨流程不正規 售後服務不完善	無 3D、無電鍍，須找 3D 與電 鍍代工廠配合
C	台灣珠寶 代工廠	價格適中	無法接受大量訂 單	無 3D、無電鍍，須找 3D 與電 鍍代工廠配合
D	個人工作 室-金工	客製化商品，彈性 高 品質穩定	無法接受大量訂 單	無鑄造、無 3D、無電鍍，須找 鑄造與 3D 和電鍍代工廠配合
E	個人工作 室-設計	客製化商品，彈性 高	只承接設計 無法接受大量訂 單 無配合的金工 師，導致商品價 格高	無自己的代工廠，須找代工廠 配合
D.L.J	D.L.J	客製化商品 正規流程報稅與繳 稅，且開立發票 品質穩定，較無瑕 疵	產能有限，客戶 下單量大，經常 拉長交期時間	擁有自己的代工廠 一條龍生產線，可節省客戶時 間 六大項代工可獨立接單

資料來源：本計畫整理

貳、D.L.J 定位差異化分析

「珠寶如果能像零件一樣，生產線一開，就一個接著一個自動化做出來多好！」（周商編輯部，2018）

製造業依據慣例會隨著時尚潮流進行，不同季節設計全新款式，以及新的珠寶流行需要各種工具與工序；珠寶加工則完全不同，強調師傅精湛的手藝，而 D.L.J 挑戰把難以標準化管理的傳統產業，依工序管理拆解成珠寶設計、3D 樹脂、鑄造、修胚、鑲嵌、電鍍等六大項工序，不是沒人想做到全自動化，但做起來費工又費時且不見成效。D.L.J 在市場定位中具備一條龍式代工廠，因此 D.L.J 在市場是屬一條龍市場與主要競爭者在代工產品的品質與定價有顯著差異，請參考競爭地位比較圖（如圖 2-10），圓形大小的產品面多寡，由於 D.L.J 六大項工序代工，因此產品線涵蓋面最廣。

一、泰國珠寶代工廠（A）

提供客戶 ODM 服務，傳統做法由金工師傅的手藝製做，因無專業品管人員且品質難以穩定，但在商品交貨方面較不即時。

二、中國珠寶代工廠（B）

以代工為主，商品價格低廉，難以接受客製修改且充斥仿冒品，及沒有正規流程報稅。

三、台灣珠寶代工廠（C）

以小公司代工為主，商品品質較穩定，但無一條龍式服務，多項專業珠寶工序需要委外加工，設計較無新穎。

四、個人工作室-金工（D）

以小型客製化商品為主，且彈性空間較大，接受雇主修改與微調，工作時間非常長且不接受大量訂單，因為其寶石資源與購買量不足，導致商品價

格偏高。

五、個人工作室-設計 (E)

以客製化商品為主，且彈性空間較大，因只有設計無配合金工，需委外加工，導致價格偏高。

六、D.L.J (D.L.J) 一條龍式服務，以現金大量採購原物料，讓價格方面更有優勢，且公司依照正規流程報稅與繳稅，六大項工序皆由同一家公司完成，品質上穩定，較不容易有瑕疵。

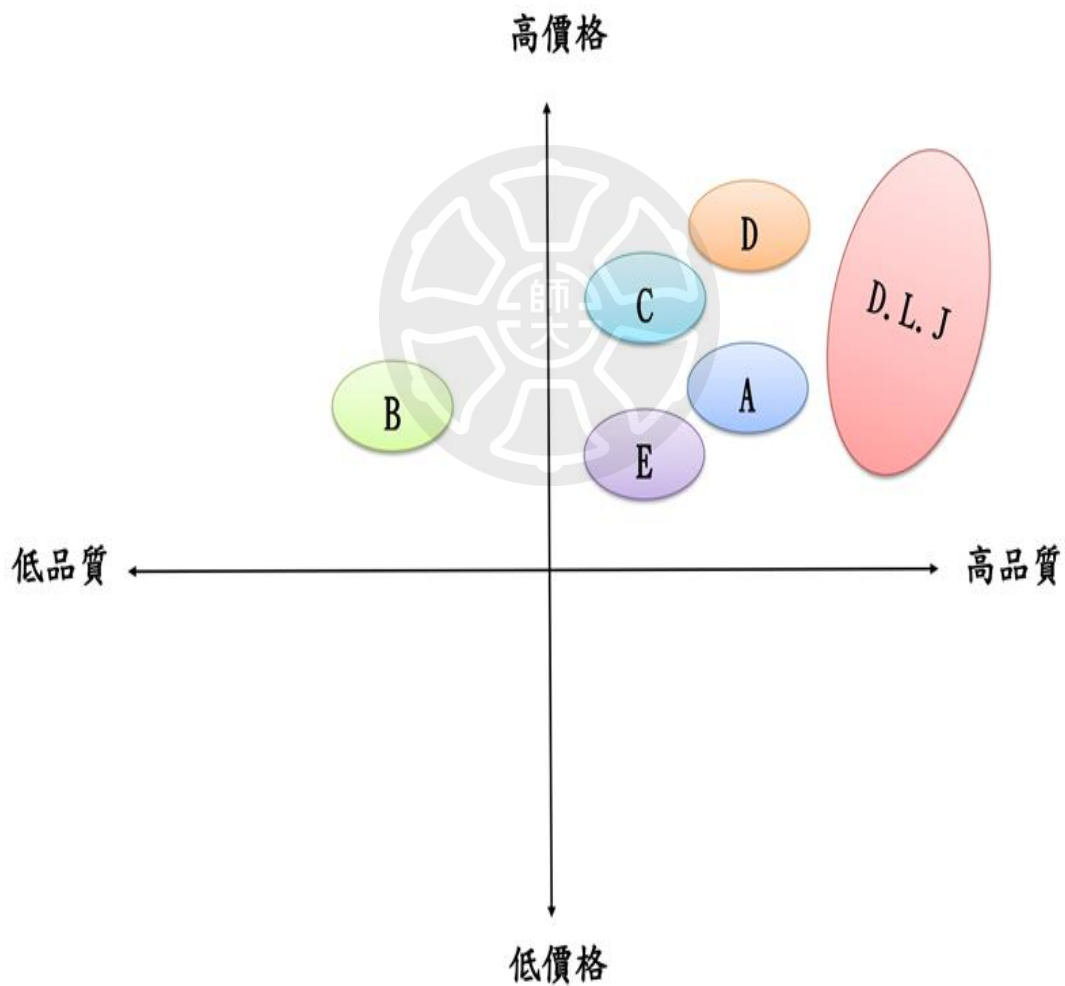


圖 2 - 10 D.L.J 競爭定位比較圖

資料來源：本計畫整理

第三章 內部分析

第一節、 六大項工序

D.L.J 為台灣一條龍珠寶製造商，從商品設計到成品製程每一個步驟都是經過嚴格篩選；我們的優勢是，從設計發想到成品完成從頭至尾會有一位專業的業務為客戶服務，不只可以為客戶一條龍服務到好，也為客戶掌握住細節（如戒圍、鋼印等）；而 D.L.J 與別人不同的是每一項工序都為獨立項目，以下是 D.L.J 六大代工項目介紹：

一、珠寶設計

D.L.J 有專業的設計師可以為客戶量身打造飾品，由業務討論客戶需求後，設計師即著手進行平面設計圖的繪製，通常會準備兩款造型設計圖，由業務提供客戶選擇，業務會依據客戶當下的需求討論並做決定。從手繪設計到 3D 電腦設計繪圖，提供給客戶立體圖以及尺寸細節，在客製溝通時能夠更順暢。

二、3D 樹脂

D.L.J 使用醫療等級的 3D 列印機，3D 德國 Envision TEC Perfactory，義大利 DWS 成型機，精細程度可以到達 0.01mm 也就是髮絲的精度，精細程度高達 10 微米。細緻的模型提升飾品的精緻度，有一些設計在手工製作上，工藝要求極難達成，例如完全對稱的複雜設計。且 D.L.J 提供的優勢不只如此，以基本款為例一日可以製作多達 270 組模型，快速的製造技術，相比傳統的蠟雕要看到成品至少需要幾個星期的工作時間，D.L.J 最快可以在兩天內讓客戶先行鑑賞 3D 樹脂的成品，可以讓客戶以一比一實際大小確認模型，結合科技的力量讓客戶在市場上取得先機。

三、鑄造

D.L.J 引進精密鑄造法，減少金屬表面的沙洞形成、增加密度以及提升成品成色的完整度。相較於傳統鑄造，D.L.J 可以做出更細緻的表面紋理，有效減少一定程度的後續加工，藉此提升成品製成速率。除了精密鑄造法也提供離心鑄造法，運用離心技術將金屬均勻分布至各個角落，這種技法可以有效將雜質集中，並減低雜質的產生。管理流程為經由商品物料部門，將配好的黃金與合金送至鑄造部門，鑄造部門會詳細記錄鑄造的溫度以及時間，一個細微的動作會因為爐溫或是配方比例，以及金屬收縮大小的改變而影響珠寶成品。D.L.J 對商品嚴格品管，在展覽會行政採購與製造部主管會一同了解珠寶相關最新機型，大型機台每五年會考慮汰換。

四、修坯

在修胚過程中由粗銼刀後轉為細銼刀，成熟的技巧、精準的拋修技術為客戶打造頂級飾品。珠寶鑄造後的重要工序，修整金屬表面至細膩光滑，美麗的作品仰賴珠寶工藝師的功力。鑄造回來的珠寶，第一步就是要將樹狀的金屬流路清理掉，在處理時避免珠寶因扭力而歪斜，需要耐心以及經驗。接著需要考驗耐心與細心，工藝師用各形狀的銼刀整修，銼修不平整的流路口，再使用菠蘿頭、狼牙棒、鑽石針等修整細小的縫隙。D.L.J 經驗老到的珠寶精品工藝師，會將客戶的珠寶使用砂紙修整金屬表面與細縫至表面皮光細膩光滑，珠寶修坯就完成。

五、鑲嵌

D.L.J 提供八種的鑲嵌工法可做選擇，包含微鑲、卡鑲、槽鑲、釘鑲、包鑲、爪鑲、光圈鑲、低邊鑲等。依據客戶的寶石樣式 D.L.J 會提供專業建議最適合鑲嵌工法。優秀的鑲嵌技術能將寶石的美觀度更加提升。

六、電鍍

經過鑄造、修坯、鑲嵌最後一步即是電鍍。D.L.J 提供優秀的分色以及表面處理，且研發出不同於市面的藥水配方，電鍍後的顏色持久不易退色。目

前提供白、黃 K 金與玫瑰金三種顏色可以提供客戶選擇。

D.L.J 之珠寶金工師傅皆是業界十年以上的老師傅。製造部門分為鑄造、修胚、電鍍部門，新進的學徒於每週六由老師傅面授手藝，年輕學徒需經過一年一次的嚴格考核，才能夠領取技術獎金轉為師傅。資深師傅享有年資獎金、領導獎金與績效獎金，資深師傅完成的成品數量與品質會影響績效獎金，由廠長親自帶領資深師傅凝聚向心力。

第二節、核心競爭力分析

「核心競爭力是創造以及保護公司競爭優勢的專屬資源與能力。」（普哈拉和哈莫爾，2020），D.L.J 在過去三十年的珠寶代工與服務，幫助客戶滿足不同的代工客制需求，其所累積的核心競爭力有下列幾項：

一、現代化「一條龍生產線」

包含設計師手繪設計，珠寶精品工藝師的 3D 打版、鑄造、修坯之後，再經過顯微鑲嵌與雷射焊接、研磨拋光電鍍等繁複工序（如圖 3-1）。再來有品管及成品、包裝及行銷，除了能夠節省客戶的時間，更需將珠寶經嚴格品管流程，確保商品品質一致，讓一條龍生產線更加完整。

另外，搭配現代化的生產線，從設計部與工廠部溝通 3D 打版，確保設計圖能夠被順利加工製造，解決了製造上必須的工序，例如：客人需經過不同工廠、增快製造速度，及工廠師傅若發現有加工死角，則需要拆件處理，同一個工廠生產更加便捷。由製造部到商品部，需經嚴格品管流程，確保商品品質一致，若發現品管問題將會送回工廠部維修。商品部將成品交付給行銷業務部，出貨前經過客戶同意，將成品照片拍攝行銷。垂直式代工限制是：工廠僅接受真金真鑽，並且是由原廠製造的商品，確保客人的金料不會影響公司成品，因為每一家的 K 金使用的比例不同。



圖 3-1 現代化一條龍生產線

資料來源：本計畫整理

二、團隊研發設計

D.L.J 擁有台灣最頂尖的設計製造團隊，繪圖、手繪設計，使用專業 3D 繪圖軟體製圖（Matrix & Rhino），成型機採用 3D 德國 Envision TEC Perfactory，義大利 DWS 成型機，使用這兩種機型可使成型層紋細緻（達 0.01mm 薄度）、手工雕蠟、手工打版，提供多樣化打版模型選擇。二十年以上經驗之金工師傅，將 3D 成型的模型鑄造為金屬，後經過修胚、拋光、鑲嵌與電鍍，遂完成珠寶的成品。

三、國際化嚴選採購

1. 公信力保證：避免貨源來路不明，保障公司，也保障客戶，裸石送至國際認證機構 G.I.A 美國寶石研究院³、A.G.S 美國寶石協會⁴、SSEF 瑞士寶石學院⁵、Gübelin 瑞士古柏林寶石實驗室⁶等檢驗，並開立具公信力之證書，提供客戶安心與誠信的保障。
2. 強大的供應商：國際裸石盤商提供最新裸石雷派波特⁷（Rapaport Diamond Report）報價，並透過金伯利進程國際證⁸確保鑽石來源。
3. 專業採購人員：聘用國際證照認可專業採購人員，親自到產區與交易所挑選裸石，大量現金採購，降低成本，替客戶品質把關，也替客戶帶來最好的利潤。
4. 來源有保障：進出口合法報關繳稅。
5. 嚴格控管製造流程：為提供客戶最好品質，堅持使用具 UBS 國際認證

之原物料，所有黃金皆為礦物金，並定期送國際公認第三方 Intertek 檢驗單位⁹。

6. 專業儀器檢測，保證成品均高於核定標準，例如：18K 金核定標準為含有 75% 黃金，D.L.J 生產為 75.3% 高於一般標準。

四、全面掌握客戶需求

在接單的過程會有一位業務全程參與討論。業務為了要建立國內外客戶資料檔案，業務需要從不同的管道去搜尋並建立完善的客戶資料檔案。業務部定期追蹤客戶，要把訂單細節與報價確認，並與商品部、3D 繪圖師、工廠部溝通，確保各事項並與各部門討論交期，最後將完成珠寶交付客人手中。

五、快速完工交貨

我們擁有完善的交貨程序，安心的付款方式及合宜的報關方法，30 件以上的客戶珠寶，能於 15 天至 45 天快速交貨。

³ 美國寶石研究院 (Gemological Institute of America, G.I.A.)：專門制定鑽石與寶石質量等級與鑑定服務。

⁴ 美國寶石協會 (American Gem Society, A.G.S.)：專門鑑定鑽石與寶石證書的鑑定機構。

⁵ 瑞士寶石學院 (Schweizerische Stiftung für Edelsteinforschung, SSEF)：彩色寶石的礦物名及礦物原區域鑑定。

⁶ 瑞士古柏林寶石實驗室 (Gübelin Gem Lab Ltd, Gübelin)：專門用於檢測和鑑定寶石的真偽，以保證珠寶品質。

⁷ 雷派波特 (Rapaport Diamond Report)：是鑽石行業的鑽石定價標準。

⁸ 金伯利進程國際證：簡稱金伯利進程 (Kimberley Process, KP)，遏止「衝突鑽石」充斥市場的監管制度，保證「非衝突鑽石」方可以進入市場合法買賣。

⁹ Intertek 檢驗單位 (Intertek Testing Services NA, Inc.)：是國際知名的安全與品質服務機構。

第三節、價值提案

從古至今，愛美的人將珠寶佩戴到身上，且珠寶首飾的光彩成為身份地位之體現，也因美麗具有鑑賞性，就如俗話說的：「亂世藏金，盛世藏玉」，不論是亂世或盛世，珠寶精品皆有恆久的價值。而 D.L.J 視同仁與客戶為長期伙伴且以人為本經營理念，彰顯「精藝求金、世代傳承、永生璀璨」為核心價值，且價值可以分為三種層面，以「精藝求金」為金工藝術，讓純淨無瑕的寶石在時尚搭配下，彰顯藝術的真諦；以「世代傳承」為核心價值，將教育傳承給下一代；以「永生璀璨」傳遞情感並記錄美好時刻。以下是 D.L.J 的價值提案示意圖（如圖 3-2）。

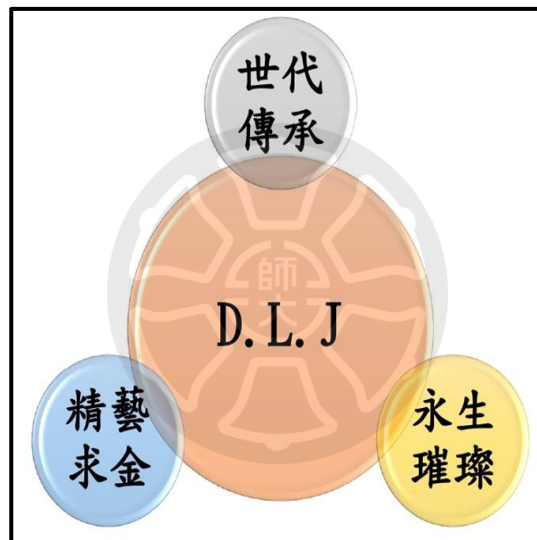


圖 3-2 D.L.J 的價值提案示意圖

資料來源：本計畫整理

第四章 營運策略

D.L.J 在市場定位中具備客製化工廠關鍵，並依照同業的屬性進行訪談加以分析 SWOT。目標客戶能在 D.L.J 找到符合需求的珠寶，也能感受到 D.L.J 所提供的品質、服務與附加價值。

第一節、SWOT 分析

D.L.J 透過 SWOT 分析，可以對公司的優勢、劣勢、機會、威脅進行綜合分析，並經由本文分析得到企業經營的策略。隨著科技日新月異與資訊透明化，專業且具備公信力、品質穩定優勢為公司穩定成長發展的關鍵；而業務人才流失、金工製造人員不足造成產能有限，是目前公司不足之處。為了提升競爭力，需不斷培育設計金工人才加入新血。機會與威脅分析，公司商品多元化且選擇性多，現因為疫情轉為電商銷售，能夠使更多消費者認識；威脅為國際黃金原物料價格攀升，以及裸石的品質不夠穩定。公司需定期檢驗原物料並且確保為採購標準，確保珠寶設計製造核心競爭力依然在業界先鋒。

壹、內部分析

一、優勢 (Strength)

1. 珠寶藝術化，具收藏價值 (LC-2-2-4)。
2. 金工技術細膩，提升主石價值 (LC-2-12-8) (LC-4-3-9) (LC-5-7-5)。
3. 商品具有時尚感 (LC-5-2-2)，且設計新穎 (LC-1-1-4) (LC-1-2-1) (LC-3-10-2)。
4. 價格合理公道 (LC-4-2-3)，且提供完善售後服務 (LC-1-4-2) (LC-4-6-6) (LC-5-12-3)。
5. 不使用回收黃金當原物料，且決不會偷工減料 (LC-1-3-4) (LC-1-10-

- 1)。
6. 對於業務所談的細節都很詳盡，讓人放心與安心 (LC-1-4-3)。
7. 提供國際保證書、開立發票，且進出口都有報關 (LC-1-10-3) (LC-3-9-4) (LC-4-10-1)。
8. 專業，包括設計的專業與製造的專業、品質保障 (LC-4-2-1) (LC-4-2-3)。
9. 品質穩定、獨一無二新穎商品、出貨即時，且較無瑕疵品 (LC-3-12-7)。
10. 一條龍式服務 (LC-3-7-3)，可節省時間 (LC-3-8-12)，且六大項工序，可獨立接單。
11. 增加一些低成本售後服務，如免費清潔、修理或贈送小禮盒與護理小商品 (LC-3-6-5) (LC-3-6-6)。

二、劣勢 (Weakness)

1. 業務人才流失，導致客戶常看到生面孔，令客戶不想合作。
2. 業務人員知識不足，需要有專業性且懂寶石。
3. 產能有限，下單量永遠讓時間拉長 (LC-5-3-9)。

貳、外部分析

一、機會 (Opportunity)

1. 商品多元化，小到日常生活款，大到宴會款式都能配戴，選擇性多元化 (LC-3-2-1) (LC-3-2-3)。
2. 因疫情的關係，合作方式也與以往不同，增加線上會議來討論與配合 (LC-3-4-6) (LC-3-4-8)。
3. D.L.J 的流程正規、有信用、商業道德、誠實的進出口報關，及退換貨的即時性，讓人安心與放心 (LC-3-3-3) (LC-3-4-1)。
4. 客戶對設計有所期待的 (LC-3-3-8) (LC-3-3-9)。
5. 有主題性質的商品，如傳承、愛與美好等，可以融合再一起的主題配套

- 性商品 (LC-3-3-11)。
6. 有更多的款式與顏色再多樣化，可以多考慮綠色的寶石，如祖母綠、沙佛萊石等 (LC-3-3-11)。
 7. 舉辦座談會，講解寶石的選擇搭配、顏色搭配，可以提供客戶更多的專業建議與知識 (LC-3-4-9) (LC-3-4-10) (LC-3-13-10) (LC-4-13-3)。
 8. 因疫情的關係，買賣以網路上為主 (LC-3-11-4) (LC-4-11-2)，也希望提供更多不同寶石的尺寸 (LC-3-11-5)、模特兒衣服穿搭首飾 (LC-3-11-6)、產品介紹 (LC-3-11-7)，不用讓客人親自到店裡試戴 (LC-3-11-8)，就直接在網路查看尺寸下單 (LC-3-11-9) (LC-4-11-2)，可以節約時間 (LC-3-11-10)。
 9. 增加實際上配戴的商品使用照片或模特兒的衣服首飾搭配 (LC-3-11-6)。

二、威脅 (Threat)

1. 國際市場動盪，導致黃金原物料攀升。設計與金工一直在創新與突破。
2. 裸石的品質，供應商無法穩定。
3. 3D 科技在發展，若不跟進，將被淘汰。
4. 對一般散客為陌生品牌。
5. 全球經濟受新型冠狀病毒肺炎影響，導致客戶的消費力比以往減弱。

參、可行方案

一、SO 市場進攻策略

1. 定期參與國際珠寶展並分析市場與國際接軌。
2. 購買方式多元，下單便利，並提供快速穩定的通路。

二、WO 補強能力策略

1. 定期檢驗原物料。
2. 提昇同仁對珠寶金工業的認知，認識各種類寶石與貴金屬原物料特點。
3. 工廠部開立珠寶金工專業工藝技術實踐學程，訓練同仁精品金工專業工法，以樹立確實「工法、工序、工具、工藝」之觀念。
4. 行銷部與業務部參與大型行銷研討會與電商趨勢，即時了解在地與國際資訊。

三、ST 代替互補策略

1. 堅持並持續專研工藝技術、服務及商品開創能力。
2. 找到客戶未被滿足需求，並提供合適商品。
3. 定期參與世界各地珠寶展覽活動，也積極開闢更多地區。
4. 分析市場並接軌國際。
5. 增加販售通路，合作能提升加乘效益。

四、WT 風險規避策略

1. 堅持品質，不做低價競爭。
2. 建立客戶核心資料庫，避免疏漏並強化加強客戶黏著度、提升信任。
3. 使用網路即時性溝通，縮短與客戶的距離。

表 4-1 SWOT 分析

	優勢 Strength	劣勢 Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> 珠寶藝術化，具收藏價值。 金工技術細膩，提升主石價值。 商品具有時尚感，且設計新穎。 價格合理公道，且提供完善售後服務。 不使用回收黃金當原物料，且決不會偷工減料。 對於業務所談的細節都很詳盡，讓人放心與安心。 提供國際保證書、開立發票，且進出口都有報關。 專業，包括設計的專業與製造的專業、品質保障。 品質穩定、獨一無二新穎商品、出貨即時，且較無瑕疵品。 一條龍式服務，可節省時間，且六 	<ol style="list-style-type: none"> 業務人才流失，導致客戶常看到生面孔，令客戶不想合作。 業務人員知識不足，需要專業性且懂寶石。 產能有限，下單量永遠讓時間拉長。

機會 Opportunity	SO 市場進攻策略	WO 補強能力策略
<ol style="list-style-type: none"> 商品多元化，小到日常生活款，大到宴會款式都能配戴，選擇性多元化。 因疫情的關係，合作方式也與以往不同，增加線上會議來討論與配合。 D.L.J.的流程正規、有信用、商業道德、誠實的進出口報關，及退换货的即時性，讓人安心與放心。 客戶對設計有所期待的。 有主題性質的商品，如傳承、愛與美好等，可以融合再一起的主題配套性商品。 有更多的款式與顏色再多樣化，可以多考慮綠色的寶石，如祖母綠、沙佛萊石等。 舉辦座談會，講解寶石的選擇搭配、顏色搭配，可以提供客戶更多的專業 	<ol style="list-style-type: none"> 定期參與國際珠寶展並分析市場與國際接軌。 購買方式多元，下單便利，並提供快速穩定的通路。 	<ol style="list-style-type: none"> 定期檢驗原物料。 提昇員工對珠寶金工業的認知，認識各種類寶石與貴金屬原物料特點。 工廠部開立珠寶金工業工藝技術實踐學程，訓練同仁精品金工專業工法，以樹立確實「工法、工序、工具、工藝」之觀念。 行銷部與業務部參與大型行銷研討會與電商趨勢，即時了解在地與國際資訊。

威脅 Threat	ST 代替互補策略	WT 風險規避策略
<ol style="list-style-type: none"> 國際市場動盪，導致黃金原物料攀升。設計與金工一直在創新與突破。 裸石的品質，供應商無法穩定。 3D科技在發展，若不跟進，將被淘汰。 對一般散客為陌生品牌。 全球經濟受新冠病毒肺炎影響，導致客戶的消費力比以往減弱。 	<ol style="list-style-type: none"> 堅持並持續專研工藝技術、服務及商品開創能力。 找到客戶未被滿足需求，並提供合適商品。 定期參與世界各地珠寶展覽活動，也積極開闢更多地區。 分析市場並接軌國際。 增加販售通路，合作能提升加乘效益。 	<ol style="list-style-type: none"> 堅持品質，不做低價競爭。 建立客戶核心資料庫，避免疏漏並強化加強客戶黏著度、提升信任。 使用網路即時性溝通，縮短與客戶的距離。

資料來源：本計畫整理

第二節、商業模式圖

壹、商業模式圖

採用商業模式圖來幫助與瞭解 D.L.J 商業運作的各個環節，釐清基本公司運作模式，讓 D.L.J 更深入挖掘差異優勢、欠缺的資源與可能風險，提供未來的正確商業模式方向（如表 4-2）。

表 4-2 D.L.J 商業模式圖

關鍵伙伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客戶
1. 教育推廣 2. 珠寶銀樓 3. 鑽石供應商 4. 黃金供應商 5. 博物館合作 6. 成型機廠商	1. 國內異業展 2. 國內外珠寶展 3. 國內藝廊珠寶展 4. 金工技師進入校園實作 5. 國高中至大學課程規劃 6. 新北市全國精品金工競賽 7. 薪火相傳拜師培育金工人才	1. 世代傳承 2. 永生璀璨 3. 精藝求金	1. 高水平服務 2. 客製化設計或工藝 3. 生日折扣數或生日禮 4. V.I.P 客戶維繫與互動	1. 銀樓 2. 珠寶會所 3. 國際品牌 4. 傳統珠寶 5. 傳統銀樓 6. 珠寶百貨 7. 非珠寶產業客戶
	關鍵資源		通路	
	1. 品質管理 2. 金工工具 3. 3D 成型機 4. 各寶石庫存 5. 供應鏈管理 6. 品牌推廣管理 7. 商品設計管理 8. 六大項公序垂直整合管理		1. 直播主 2. 展覽館 3. 服飾業 4. 產官學合作 5. 陶博館合作 6. 國內外珠寶展 7. 社群媒體曝光 8. 國內外知名品牌雜誌曝光	
成本結構			收益流	
1. 水電租金 2. 物流運輸 3. 存貨成本 4. 公益奉獻 5. 機器維護	6. 資訊管理 7. 進出口關稅 8. 廣告行銷費 9. 員工薪獎福利 10. 產險與保險費	11. 電腦軟硬體需求 12. 辦公室維護管理	1. 研習講座 2. 銷售產品 3. 售後服務 4. 珠寶設計費 5. 周邊商品（如金工書籍）	6. 六大項工序代工費

資料來源：本計畫整理

貳、客戶關係管理

D.L.J 針對忠誠客戶、偶爾下單客戶、以及未曾下單客戶會採用不同的客戶關係管理模式，以強化客戶忠誠度及市場滲透率，詳細說明如下：

一、忠誠客戶

精品珠寶除稀有珍貴外，具有與眾不同的文化屬性，成為情感表達和精神思想的主要載體，是結合實用和美學。玉雕寶石與珠寶加工需要長期的默契配合，客戶通常要求簡單款式的鑲嵌，因此代鑲嵌的寶石形狀與尺寸變化極大，自從合作之後，鮮少替換珠寶代工廠商。在與客戶關係經營中，了解顧客需求並紀錄顧客喜好，以利提供資訊。在商品設計中，需保持新穎感，在與客戶關係經營中，需尋找自身可進步的地方，加以改善，在溝通過程一起成長，維繫良好客戶關係（如表 4-3 忠誠客戶案例 A、4-4 忠誠客戶案例 B、4-5 忠誠客戶案例 C）。

表 4-3 忠誠客戶案例 A

A 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 1. A 老闆，大約 60 多歲。 2. 玉石企業 50 年。 3. 有自己的工廠以及師傅在製造生產。 4. 專營產自台灣翠玉、加拿大碧玉、西伯利亞碧玉寶石批發。 5. 軟玉、硬玉其製品加工買賣，代理進出口業務。 6. 各種寶石及半寶石加工買賣及進出口貿易業務。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 六大代工方面都很需要(LC-1-3-6)。 2. 針對客戶的需求(LC-1-11-3)。註 1 3. 中盤商無須再去找配合的廠商(LC-1-12-2)。 4. 一條龍的作業(LC-1-7-4)，可以節省時間(LC-1-9-4)。 5. 不使用回收黃金當原物料(LC-1-10-1)。 6. 每項工序用心服務(LC-1-8-3)。 7. 設計團隊常至海外參展，開拓視野(LC-1-2-1)。 8. 價錢公開化(LC-1-1-5)。 9. 小細節解釋都詳細清楚也會觀察到其他細節(LC-1-13-5)。 10. 決不會偷工減料(LC-1-13-11)，值得信賴(LC-1-13-12)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 金工技術能提升主石價值(LC-1-10-5)。 2. 設計創新、自由搭配(LC-1-1-4)。 3. 產品很搶眼(LC-1-2-3)，可當收藏品(LC-1-10-7)。 4. 擁有世界公認國際保證書(LC-1-10-3)。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 1. 不懂六大項代工(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)(LC-1-3-6)。 2. 無認識 K 金與配合廠商(LC-1-2-2)。 3. 因大環境的改變，顧客需求不同，需改變想法(LC-1-6-4)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 降低成本(LC-1-5-7)。 2. 無使用電商平台。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無須自己思考細節(LC-1-9-4)，監督品質(LC-1-9-5)，品質優良(LC-1-9-7)。 2. 創新且獨特的產品增加新客源(LC-1-5-8)。 3. 國際黃金條塊當原物料(LC-1-5-1)，價格實在(LC-1-9-1)。 4. 依照客戶需求(LC-1-11-4)，提供專業建議(LC-1-11-1)。

資料來源：本計畫整理

表 4-4 忠誠客戶案例 B

B 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 1. B 老闆娘，大約 50 多歲。 2. 台灣藍寶企業 30 年。 3. 有自己的工廠以及師傅在製造生產。 4. 專營產自台灣藍寶、鑽石批發與零售。 5. 各種寶石及半寶石加工買賣及進出口貿易業務。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從產品到一條龍的合作(LC-2-4-3)。 2. 會想配合最大原因是更多的品質與服務(LC-2-1-3)。 3. 目前最需要是鑲嵌、K 金、設計(LC-2-3-12)。 4. 我覺得設計、工藝上會有所要求(LC-2-12-7)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我真的認為這就是珠寶藝術化讓我很欣賞(LC-2-2-4)。 2. 第一次看見 D.L.J 的作品時，我是覺得他的工藝很特別(LC-2-2-2)。 3. 我覺得金工方面還是蠻重要(LC-2-13-4)。 4. 超乎我想像中的還要優(LC-2-9-2)。 5. 我覺得品質比較重要(LC-2-5-2)。 6. 而不是價格重要(LC-2-5-3)。 7. 工藝上 D.L.J 是屬於一等一(LC-2-12-8)。 8. 提供業務報價。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 1. 不懂六大項工序(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)垂直整合管理。 2. 無使用任何電商平台，增加曝光率。 3. 讓我有時間去了解他們的工作或是工藝(LC-2-3-7)。 →因我長年不再台灣，很少參與這邊的工作，剛好碰上疫情，讓我長時間留在此地，也讓我有時間去了解他們的工作或是工藝。 4. 很少參與這邊的工作(LC-2-3-4)。 5. 也有整批貨被全退貨(LC-2-7-7)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 只有使用 Facebook 直播平台，無使用其他電商平台。 2. 老實說因疫情有受到影響，幾乎停擺(LC-2-10-3)。 3. 包括客人都先停擺(LC-2-10-4)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我自己比較想走創新、突破的方向(LC-2-11-3)。 2. 一旦接觸到設計就會想在工藝上突破(LC-2-11-2)。 3. 客人拿到時很滿意(LC-2-9-3)。 4. 整個細節的滿意度(LC-2-10-2)。 5. 工藝、服務、電鍍的明亮度都很滿意這點是 D.L.J 比較優(LC-2-6-3)。 6. 與業務接觸時，對於業務所談的細節都很好，很肯定(LC-2-2-6)。 7. 也沒想過當 D.L.J 不存在時我會誰替代(LC-2-8-2)。

資料來源：本計畫整理

表 4-5 忠誠客戶案例 C

C 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 1. 30 多年泰國珠寶企業。 2. 專營寶石和金屬首飾和首飾的製造，進出口貿易業務。 3. C 業務經理，大約 35-40 多歲。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D.L.J 的流程非常正規、有信用、沒有風險(LC-3-1-2)，所以才會讓我持續配合(LC-3-1-3)。 2. 客人對設計有所期待的(LC-3-3-8)，我也對 D.L.J 的款式上也能夠給我所有期待(LC-3-3-9)。 3. 而且我遇到什麼問題的時候都能很快馬上得到解決與處理，所以我很願意跟貴公司合作(LC-3-3-4)。 4. 決定會購買因 D.L.J 品質穩定、獨一無二新穎產品、出貨即時(LC-3-12-7)。 5. 品質當然是決定性的因素(LC-3-9-1)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我的考量在於是否有商業道德、誠實、流程要正規、退换货的即時性(LC-3-4-1)。 2. 優勢是一條龍式服務(LC-3-7-3)。 3. 品質上較穩定較不會有瑕疵品(LC-3-7-6)。 4. 做一些代工也比較方便(LC-3-7-8)。 5. 收到貨品時不需要驗貨(LC-3-8-11)。 6. 加上有國際的寶石認證證書(LC-3-9-4)。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 1. 不懂六大項工序(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)垂直整合管理。 2. 畢竟還是有些小城市的人較不了解珠寶(LC-3-13-9)。 3. 中國的工廠的優勢是價格(LC-3-8-2)，但品質上較不穩定、交貨流程較不正規(LC-3-8-3)。 4. 如海關報稅有時候較不會報稅(LC-3-8-4)。 5. 泰國的工廠是產品可以的(LC-3-8-5)，但交貨不及時(LC-3-8-6)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我遇到什麼問題的時候都能很快馬上得到解決與處理，所以我很願意跟貴公司合作(LC-3-3-4)。 2. 決定會購買因 D.L.J 品質穩定、獨一無二新穎產品、出貨即時(LC-3-12-7)。 3. 可以提供我更多的專業建議與知識(LC-3-4-10)。 4. D.L.J 是我第一供應商(LC-3-7-1)，目前沒有其他配合的廠商(LC-3-7-2)(LC-3-7-9)。 5. 品質上較穩定較不會有瑕疵品(LC-3-7-6)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前無配合的電商平台。 2. 是否可以再增加線上會議來討論與配合(LC-3-4-8)。 3. 我的建議是可以更多講解寶石的选择搭配、顏色搭配、收藏價值方面(LC-3-4-9)。 4. 可以提供我更多的專業建議與知識(LC-3-4-10)。

資料來源：本計畫整理

二、偶爾下單

精品珠寶的每一款商品都有它的獨到之處，以及具有特定的性格與特徵。這位客戶珠寶個人工作室，其客戶多為設計師，不論是裸石鑲嵌代工或是設計獨有的款式都是其需求，同時也有輕珠寶採購需求。在與客戶關係經營中，適時聯繫並且提供行業新資訊以維繫客戶關係（如表 4-6 偶爾下單顧客案例 D）。

表 4-6 偶爾下單顧客案例 D

D 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 20 多年珠寶工作室。 專營首飾及貴金屬零售業、鑽石零售業，寶石產地與礦區教育，深入臺灣、中國大陸、香港、泰國、緬甸、日本、斯里蘭卡…等地的珠寶市場，對亞洲地區的珠寶市場洞若觀火，尤其珠寶鑑別功力深厚，堪稱亞洲地區頂級的寶石專家。 曾任教北京高等珠寶研修學院、珠寶學院-彩寶、翡翠、鑽石投資與收藏商貿班、企業珠寶培訓、銀行 VIP 演講。 D 老闆，大約 50 多歲，臺灣大學地質研究所碩士。 	<ol style="list-style-type: none"> 在各個珠寶展上看見 D.L.J 展現實力與信任 (LC-4-1-1)。 讓我感受到是國際性公司 (LC-4-1-2)。 配合因素有信譽、工藝技術到製成一條龍 (LC-4-1-3)。 專業 (LC-4-2-1)。 包括設計的專業與製造的專業、品質保障、價格合理公道 (LC-4-2-3)。 	<ol style="list-style-type: none"> 優良的商人對於國家的誠實 (LC-4-3-5)。 不管是進出口報關都要合法申報才能久安 (LC-4-3-6)。 金工也很細膩 (LC-4-3-9)。 一直以來在售後服務方面都很優秀 (LC-4-6-6)。 購買貴重珠寶或是大鑽…等有提供國際保證書、開立發票且品質很優 (LC-4-10-1)。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 不懂六大項工序(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)垂直整合管理。 第一手工接單，會外包給其他廠商，品質較無法保障 (LC-4-7-2)。 第二傳統師傅無使用 3D 繪圖機，無法當下看樣品 (LC-4-7-3)。 第三雙方彼此未簽合約書 (LC-4-7-4)，曾有位客戶自己買裸石，但打造費時又費錢後而不做，損失得自己賠 (LC-4-7-5)。 傳統工作坊是老師傅自己跳出來做 (LC-4-8-2)，且無發票，比較沒保障 (LC-4-8-3)。 	<ol style="list-style-type: none"> 我替客戶找一家有專業、有制度、服務很好且我很放心與信任 (LC-4-9-2)，我的顧客信任我 (LC-4-9-3)，如同我信任貴公司 (LC-4-9-4)。 基本上都未發生過曾買過的產品有瑕疵 (LC-4-6-5)。 跟百貨公司不相上下 (LC-4-10-2)。 貴公司所做出來的款式很漂亮 (LC-4-10-7)。 品質很優 (LC-4-10-8)。 	<ol style="list-style-type: none"> 目前無配合的電商平台。 我覺得網路新時代，可以找信任的團隊來做直播 (LC-4-11-1)。以網紅來直播拍賣產品 (LC-4-11-2)，且發票、進出口報關都有照流程走 (LC-4-11-3)。

資料來源：本計畫整理

三、未曾下單客戶

珠寶首飾彰顯品味以外還具有歷史文化傳承意義。這位創業家第二代，其客戶為金融高管、富豪或公司家老闆，會購買一些珠寶增值。裸石的稀有度及品質雖不如頂尖的等級，但是也很珍貴，這類珠寶的升值潛能雖然較弱，但是大多數都能夠保值。比如一些奢侈品品牌的高價值珠寶、一些材質比較稀有的訂製珠寶。在與客戶關係經營中，若公司有新到貨的裸石可以詢問客人是否有需求，提供行業新資訊以維繫客戶關係。

表 4-7 未曾下單顧客案例 E

E 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 20 多年傳統黃金珠寶公司 專營金（銀）零售與珠寶零售。 珠寶公司第二代，也是珠寶設計師，獅子會理事長。 E 老闆，大約 40 多歲。 	<ol style="list-style-type: none"> 在口碑與行銷上，不論是同行之間的談論，讓我知道 D.L.J 的信譽與產品品質如何(LC-5-3-3)。 我覺得 D.L.J 最棒的一條龍服務，什麼都自己包辦，讓我們更加安心與放心(LC-5-7-2)。 我是很願意與 D.L.J 配合，原因是產品做出來的品質很高端(LC-5-1-2)。 業務在吸取想法時，要在跟設計師溝通或跟那個部門溝通(LC-5-3-8)，導致開通時間過長(LC-5-3-9) (LC-5-5-4)。 譬如工期或是品質，在這兩個當中，我更看中的是品質(LC-5-8-5)。 	<ol style="list-style-type: none"> 商品的時尚感還不錯，消費者接受度很高(LC-5-2-2)。 但我覺得最棒的一點是，當產品做好時，有時候不如人意，而 D.L.J 售後服務很棒(LC-5-4-2)。 工藝方面也很棒(LC-5-7-5)。 D.L.J 的工藝品質很優(LC-5-8-6)。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 不懂六大項工序(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)垂直整合管理。 他拿了一顆鑽石，鑽石極小顆，多少 mm 有點忘了，幫他補鑽(LC-5-10-2)。 沒多久這位客人又回來補鑽，一直重複回來補，前前後後補了很多次(LC-5-10-3)。 會讓我覺得是不是我們自己得師傅做工的問題(LC-5-10-4)。 		<ol style="list-style-type: none"> 目前無配合的電商平台。 我們沒有固定的配合廠商(LC-5-7-1)。 他拿了一顆鑽石，鑽石極小顆，多少 mm 有點忘了，幫他補鑽(LC-5-10-2)，沒多久這位客人又回來補鑽，一直重複回來補，前前後後補了很多次(LC-5-10-3)。 以原料商來講，D.L.J 拿到的鑽石一定比我們拿的價格還要再便宜一些(LC-5-8-2)。 <small>※補充說明：因傳統珠寶店，需求較小，無法壓低原物料價格，而 D.L.J 在採購原物料的需求量大，能壓低價格。</small>

資料來源：本計畫整理

目標客戶重視一條龍資源、商品品質、工藝表現、原物料來源、交貨是否即時、正規流程報稅與繳稅，以及售後服務等。

參、客戶旅程分析

繪製客戶旅程地圖（如圖 4-1）是為了方便理解消費經驗，而 D.L.J 站在客戶的角度觀點去設想行銷策略，並透過客戶旅程地圖，檢討服務加以改善。

顧客在購買產品之前會先透過展覽、官網瀏覽、廣告媒體等認識 D.L.J 後，再透過電話訊息直接詢問，感受到親切的服務，接下來展開行動，詢問業務查看樣品，以及討論材質、寶石與設計細節，感受到細心與專業業務的服務，進入訂製環節，打樣樣品、確認金額、簽訂商品訂製合約書，對服務感到安心，進而持續消費，成為忠誠客戶。

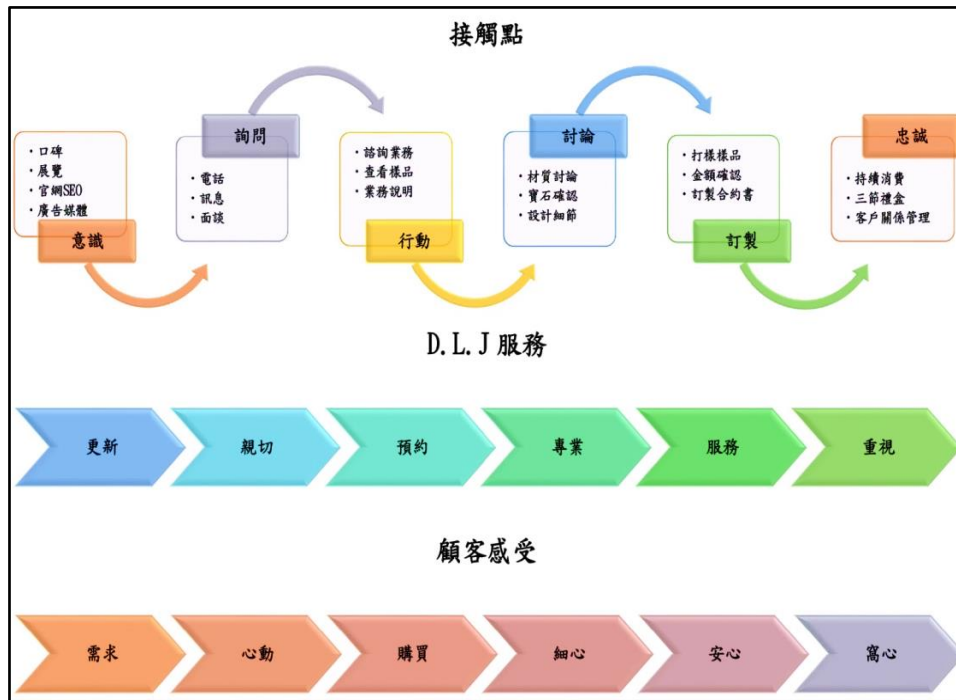


圖 4-1 客戶旅程地圖

資料來源：參考傅碧惠，2021/本研究者修改重製

第三節、營運模式創新

由原物料採購至銷售商品，D.L.J 為了面對千變萬化的市場環境，我們以靈活多變的商業營運方式領先同業，持續超越客戶期望。

壹、線上國際展虛擬展覽間

自 2019 年到 2022 年因受疫情影響，導致國際珠寶展紛紛延展，而 D.L.J 從國際珠寶實體展擴至國際珠寶虛擬展（如圖 4-2）。客戶不需要出門就能自身感受到身臨其境，就像在逛實體國際珠寶展一樣。



圖 4-2 D.L.J 線上虛擬展覽間

資料來源：本計畫整理

貳、產品 360 度環繞影像

仿照真實視覺的感受，客戶在線上點選商品可看見寶石的淨度、厚度與顏色及放大或縮小（如圖 4-3）。

中國人對生活細緻講究，從古文物中可見一斑，歷史上有象牙雕的鼻煙壺、透光的薄胎玉壺等，而 D.L.J 承襲這項美德，努力鑽研可以將珠寶與生活結合的器具，並且將之發揚光大。藝術珠寶茶壺則是一項創舉，市面上茶壺與珠寶都是分開銷售的，他們是兩個不同的市場。而 D.L.J 將這層圍牆打破，成為第一個在手拉坯陶製茶壺上鑲上珠寶的公司，將藝術珠寶結合茶壺融合了東西方的文化美學，提升商品的價值與收藏性，且兼具實用性與觀賞價值，壺身上的珠寶為拆卸式，能夠取下配戴的高端精品珠寶，這項商品兼具了多種功能，且技術上突破了傳統的新興商品，這是一項頂級珠寶與茶壺的饗宴，品茶將不再只是味覺享受，還有視覺的美感，「斟一盞芳茗，賞一

方瑰麗」。



圖 4-3 D.L.J 藝術珠寶茶壺

資料來源：本計畫整理

參、異業合作

D.L.J 在 2021 年與鶯歌陶瓷博物館合作「耶誕珠寶派對・金工工作坊」的體驗活動（如圖 4-4），邀請小朋友與大人一同動手完成雪花飄飄吊墜，滿足成為小小金工師的夢想。



圖 4-4 D.L.J 耶誕珠寶派對金工工作坊

資料來源：本計畫整理

第五章 行銷組合

D.L.J 以行銷策略組合商品、價格、通路及促銷靈活運用，以 4P 行銷組合為實施重點，分別是商品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、促銷（Promotion），進而促成交易的實現和達成公司的目標，請見以下說明：

第一節、商品與價格

D.L.J 作為台灣珠寶業界一條龍生產公司，期許不只是成為台灣龍頭的代工品牌，積累的經驗不論是在設計、製造、採購、行銷等各方面，更將 D.L.J 打造成亞洲精品珠寶工藝的專業製造商。品牌象徵著商品的靈魂與內涵，一致的品牌形象可提高客戶購買意願，行銷部門負責公司品牌推廣，包括：媒體、官方網站及廣告文宣等，及至全球各地參加大型國際珠寶展覽，將商品與品牌推廣到全世界，更因為工藝品質與信用備受肯定。

D.L.J 的商品非常多元化，將商品類別分為輕珠寶系列、茶壺珠寶系列、餐盤珠寶系列、頂級彩鑽系列與彩寶、皇冠珠寶（套組）等。未來三年，將會持進行異業結盟的合作開發，不僅會與知名品牌聯名藝術珠寶花瓶，更有陶藝珠寶之藝術品。以下是 D.L.J 所提供的服務項目與價目表（如表 5-1）：

表 5-1 服務項目與價目表

項目	圖號	零售價	明細
輕珠寶系列	 ET0019	\$9,000	白10K金-0.52g 2pcs月光石-0.26cts 8pcs藍剛玉-0.05cts 16pcs白鑽-0.079cts
	 RB0001	\$66,000	白18K金-0.716g 1pcs白鑽石-0.32cts 3pcs藍剛玉-0.01cts
頂級彩鑽與彩寶系列	 BS0001	\$491,592	白18K金-14.412g 1pcs藍寶-17.17cts 366pcs白鑽-6.01cts 16pcs沙佛萊石-0.38cts
	 BS0004	\$630,438	白18K金-27.411g 1pcs黃鑽-5.04cts 83pcs黃鑽-0.47cts 707pcs白鑽-8.02cts 258pcs粉鑽-1.67cts 340pcs香檳鑽-2.56cts
皇冠珠寶系列	 CW0001	\$283,594	白18K金-120g 1pcs白鑽-1.02cts 1pcs白鑽-0.31cts 1pcs白鑽-0.31cts 1pcs白鑽-0.32cts 1720pcs白鑽-29.315cts
	 D0426		白18K金-92.027g 1pcs白鑽-1.61cts 1pcs白鑽-0.33cts 1pcs白鑽-0.33cts 1pcs白鑽-0.33cts 1181pcs白鑽-21.8cts
茶壺珠寶	 JW0006	\$922,000	白18K金-53.25g 8pcs彩色剛玉-20.76cts 305pcs紅剛玉-3.23cts 497pcs藍剛玉-7.045cts 643pcs粉剛玉-10.69cts 530pcs白鑽-9.475cts
餐盤珠寶	 JW0056	\$310,000	黃18K金-30.82g 2pcs蛋白石-3.845cts 127pcs白鑽-1.716cts 175pcs藍剛玉-4.535cts 244pcs黃剛玉-5.671cts 100pcs沙佛萊石玉-1.901cts

資料來源：本計畫整理

一、輕珠寶

目標客戶從 D.L.J 所提供的輕珠寶款式，有多達 3,000 款以上款式可供選擇，主石包含：鑽石、紅寶石、藍寶石、彩色藍寶石、沙佛萊石、月光石、珍珠等，日式輕珠寶 D.L.J 採用 10K 金材質，適合日常配戴與穿搭，也可以選擇符合預算要求的白鑽，以 G.I.A 標準提供顏色 D、E、F、G 的白鑽，淨度提供 IF、VVS1、VVS2、VS1 以上克拉數可供客人選擇。

二、高級珠寶

涵蓋奢華套鍊系列、頂級彩鑽系列、皇冠珠寶（套組）、大克拉數，依據歷年拍賣會成交金額高級珠寶具備投資價值。目標客戶從 D.L.J 奢華套鍊系列、頂級彩鑽系列、皇冠珠寶（套組）、大克拉數，依據歷年拍賣會成交金額高級珠寶具備投資價值。

三、客製化商品

涵蓋陶瓷奈米電鍍系列、客製化鉑金飾品，年輕客戶對珠寶首飾的需求日趨多元化，具個性化及時尚化配合流行色客製。

第二節、通路

D.L.J 針對不同的市場進行調查與資訊收集，作為一條龍珠寶製造公司。在通路上，主要分為八種，分別是：珠寶批發商、裸石批發商、珠寶個人工作室、電商網紅賣家、傳統黃金珠寶店家、國際珠寶品牌、珠寶會所、非珠寶產業客戶。在售價上我們將價格分為一種：批發價，商品的行銷方向，針對較低價的量產型珠寶，對於經營批發與零售的客人，具引導客流量與吸引客戶購買的作用；而高級藝術珠寶茶壺與高級訂製款，則可以在零售方面提高客單價，並且展示工藝的品質、奠定品牌調性與價值。

未來三年，將會持續精進金工工藝，目標通路為：國際品牌商承接台灣維修製造

業務、非珠寶產業客戶、電商網紅，以及銷售至東協國家，因其經濟成展迅速，使存在很多等待發掘的市場，將成為未來規劃銷售的主力。

第三節、促銷

D.L.J 針對目標族群設定推廣策略，分別敘述如下：

1. 專線或即時問答服務，可縮短與客戶的距離。
2. 參加國內展覽：台北國際珠寶展、高雄國際珠寶展、台北茶葉博覽會、國際佛教文物展、台北國際婚紗博覽會，宣傳品牌商品與珠寶代工服務。
3. 參加國外展覽：東京國際珠寶展、香港國際珠寶展、新加坡國際珠寶展、美國拉斯維加斯珠寶展、美國紐約珠寶展覽會等，宣傳品牌商品與珠寶代工服務。

D.L.J 針對目標族群設定短、中長期策略，分別敘述如下

一、短期品牌行銷策略

1. 異業合作，製作藝術珠寶茶壺與藝術珠寶餐盤和網紅。
2. 與婚紗公司合作為婚紗公司打造專屬珠寶。

二、中長期品牌行銷策略

1. 注入寶石生命喜悅和故事性（特殊節日事件專屬），提供給客人更多選擇與想法。
2. 開發可與穿搭任意搭配的珠寶首飾元件，提供給代工客人更多選擇。
3. 小克拉展現價格親民且有收藏價值吸引小資族。
4. 專屬獨一無二的設計，提供給批量採購客人更多選擇。
5. 特殊紀念性的雷射雕刻，提供給批量採購客人更多選擇。
6. 不用合成珠寶、附鑑定書可保值和增值，使顧客可以安心販售。

第四節、 整合行銷運籌架構

D.L.J 在行銷 4P 的方面著重於「傳遞價值」。前面第一章回顧了 D.L.J 的創立期、成長期與未來期；第二章做了全中國珠寶市場分析；第三章做了內部競爭分析與未來市場機會；第四章做了商業模式規劃。從 TPV 整體價值感知的觀點來看，這四章分別處理了價值管理的價值定義、價值提案、價值創造。本章節則通過行銷 4P，具體落實價值管理，讓目標客戶感知的獨特價值。D.L.J 整合本章及前面幾章單元的主要內容，整理出 D.L.J 的整體運籌架構（如表 5-2）。



表 5-2 D.L.J 整合行銷運籌架構

BP規劃	主要內容		TPV管理價值
使命	精藝求金 世代傳承 永生璀璨 提供顧客良好的產品服務		價值定義
願景	D.L.J成為亞洲第一精品珠寶製造加工新工廠，將台灣珠寶精品技職教育推廣發揚光大		
組織SW分析	金工技術 設計新穎	價格合理 完善售後服務	
市場OT分析	精品工藝 設計美學	商業誠實 投資價值	
目標客戶	輪廓： 重視品質與工藝，珠寶公司、珠寶個人工作室	痛點： 需要一條龍式代工服務、交貨時間、工藝品質、商業信用良好	價值主張
品牌定位	精藝求金 世代傳承 永生璀璨		
核心能力	一條龍代工廠、國際第三方認證的金屬原物料、合法報關、快速完成交貨、設計風格多樣化、產學合作、金工競賽、出版紙本書		創造價值
行銷4P	通路： 線上為Facebook、Instagram、YouTube、WeChat、H.K.T.D.C（香港貿易發展局）、Pinkoi、momo購物網、Amazon.com（亞馬遜）、官方網站、台灣經貿局 線下為觀光工廠實體店、業務親、門市專櫃、航空免稅店、陶博館異業合作	推廣： 官方網站、Facebook廣告、Podcats採訪、Bravo電台採訪、各大國內外珠寶展、中國寶石雜誌、珠寶商情	價值傳遞

資料來源：參考鄭佩萱，2022/本計畫整理

第六章 組織與管理

第一節、組織架構圖

D.L.J 採用雙領導經營，執行長負責：一、人際範疇：提供資訊；二、資訊範疇：處理資訊；三、決策範疇：使用資訊，善於客戶資源的維護與溝通，以及形象管理與關係協調事務的策劃實施、諮詢和服務的管理職能，公關經理負責：一、針對品牌獨特性，規劃出對的發展方向；二、增加品牌與其他業種異業合作，增加大眾對品牌的好感度。公司組織架構圖請參照圖 6-1：



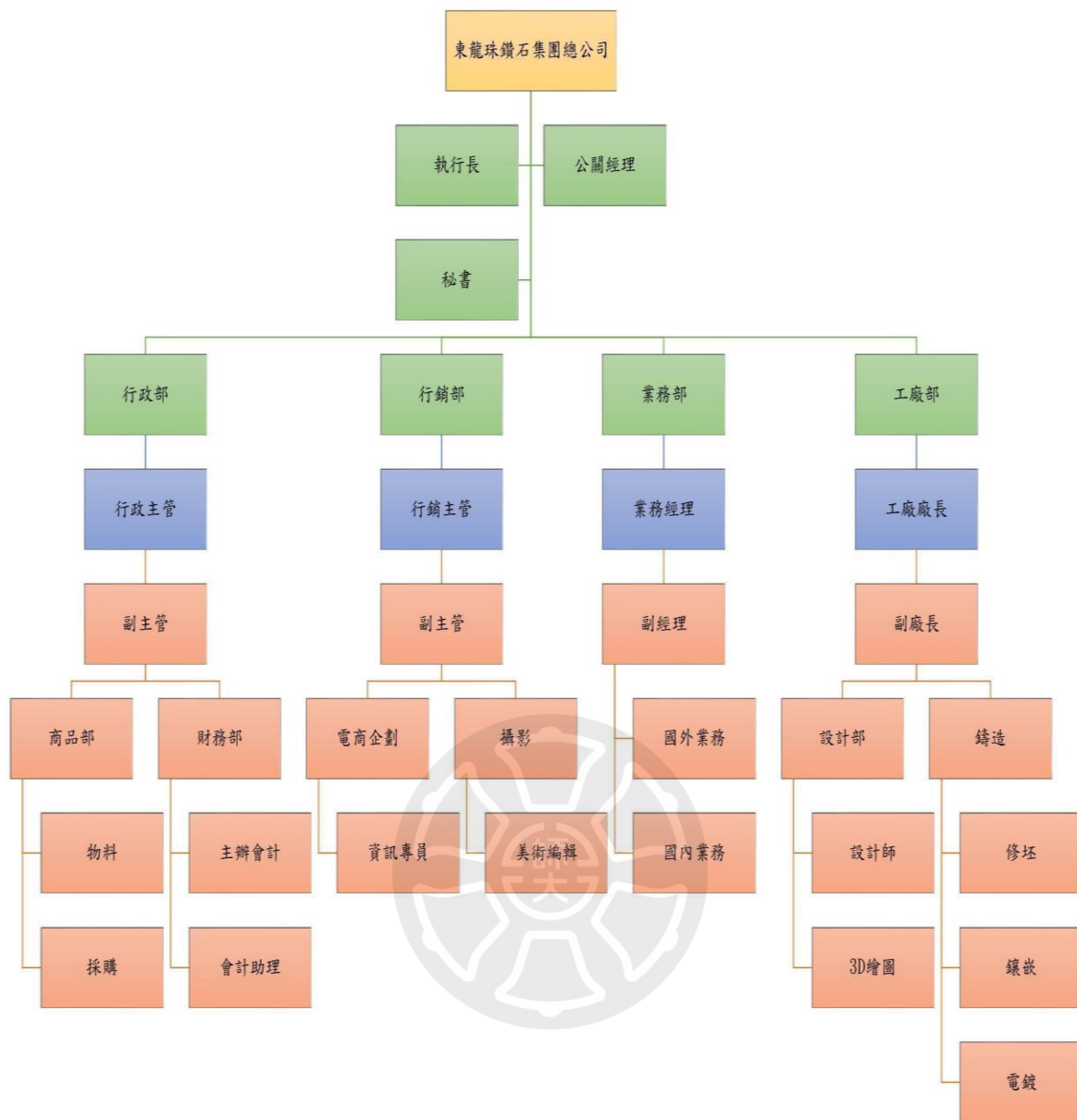


圖 6 - 1 D.L.J 組織架構圖

資料來源：本計劃整理

第二節、徵才與培育

D.L.J 是一間以「人」為本的公司。對於同仁待之以善、對於客戶待之以誠。公司不少的同仁、執行長和筆者一路打拼一晃眼就是三十年，對於每位同仁向是對待他自己的朋友、孩子一般諄諄教誨，舉凡每週的固定會議與凡事事必躬親的作風讓公司屹立不搖。

壹、徵才概念

徵才在人力資源中占據重要角色公司未來的競爭力與人資招募息息相關，人力不足或人力過多時，管理階層須採取措施，一如公司內部人員異動而出現職位空缺，人資部門或單位主管則須利用崗位資訊，所需能力進行招募徵才。

D.L.J 進行徵才，為了依職缺找尋能立足以履職的人才，為了未來的發展或目前的產能，並能將人才加以培養，並長遠規劃，使公司資深同仁帶領新進，而人力徵才亦是找尋合適同仁和提供潛在人才應徵管道。

貳、招募方法

D.L.J 在確定徵才職位與能力後，即開始選擇徵才方式，通常方法分為三種，其一是由內部朝聘，另外則是由外部徵才，D.L.J 對此二主要方法解釋：

一、內部招募方法

1. 封閉式徵才

此方式造成公司同仁不知道哪個部門尚有空缺，導致無法正式提出申請，當某個職位有空缺，可以由各部門主管提名候選人。

2. 開放式徵才

將空缺的職位張貼各部門公告欄上，可以避免「資深同仁優先晉升」，有助於公司內部良好競爭，以利提升同仁大展長才。

二、外部招募方法

1. 直接式徵才

與各所高中、大學搭配建教合作，由公司設置獎學金，以利學生在畢業後網羅人才，可降低人事成本。

2. 間接式徵才

在報章雜誌、1111 人力銀行、104 人力銀行或 Facebook 刊登徵才廣告，由於人事成本較高，並且須注意廣告的登載位置明顯，同時措辭與設計須具備吸引力、內容簡明扼要，才能吸引應聘者的注意力。

綜合以上所說，D.L.J 分析內部招募方法與外部招募方法的優缺點（如表 6-1）。

表 6-1 內外部分析

項目	優勢	劣勢
內部招募	<ol style="list-style-type: none">1. 提升員工士氣2. 正確的技術評估3. 節省人力資源4. 帶動升遷連鎖反應5. 縮短職前訓練的時間6. 內部提升前，使員工得到更多的升遷機會	<ol style="list-style-type: none">1. 新創意進不來2. 助長內部派系3. 可供挑選的人才太少
外部招募	<ol style="list-style-type: none">1. 應徵者來源廣泛2. 減少內部競爭衝突3. 注入新創意並帶動新關係4. 內外結合可以不段開拓創新	<ol style="list-style-type: none">1. 培訓費時費力2. 需要時間建立人脈3. 需要較長的職前訓練4. 員工對空降幹部的反彈

資料來源：本計畫整理

第七章 財務規劃

第一節、 預估新工廠新建費用變化

壹、 預估 2022 年至 2025 年營收總額變化

預估 D.L.J 會穩定成長。

貳、 預估建築成本計算方式

本基地面積 720 台坪，依法規規定建蔽率為 200%，依法規規定建築獎勵地下室開發停車場不計入建蔽率之範圍。地上 8 層計 1440 台坪，地下 2 層 400 台坪，預估 2021 年建築成本計算每台坪地上建築及裝潢費用 **公司商業資料** 萬新台幣，含建築 **公司商業資料** 萬新台幣、裝潢 **公司商業資料** 萬新台幣及地下室為 **公司商業資料** 萬新台幣（如表 7-1）。

表 7-1 新工廠建築成本費用

項目	建築費	裝潢費	總計
地上 8 層	公司商業資料 ,000	公司商業資料 ,000	公司商業資料 ,000
地下 2 層	公司商業資料 ,000	公司商業資料 ,000	公司商業資料 ,000

資料來源：公司擴充計畫整理

參、 預估新建工廠投入成本、完工日借款、貸款金額及期年限、利率

公司商業資料

表 7-2 新工廠建築成本借貸費用

項目	預估投入成本	利率	備註
總價	公司商業資料, 000		
自備款	公司商業資料, 000		
貸款	公司商業資料, 000	年息 公司商業資料	公司商業資料 公司商業資料

資料來源：公司擴充計畫整理

肆、 營收預估三年的目標

以 2023 年開始投入新工廠，2025 年竣工，前三年每年各投入 \$ 36,456,202、\$36,360,896、\$ 31,265,513，2025 年增加之淨利 \$11,362,134 為新工廠增加之淨利，增加淨利計 18 年，以此計算 20 年之 IRR（如表 7-3）。

表 7-3 預估新工廠 IRR 費用

項目	20 年	領取金額	現金流	項目	20 年	領取金額	現金流
0			公司商業資料	16		公司商業資料	公司商業資料
1	公司商業資料		公司商業資料	17		公司商業資料	公司商業資料
2	公司商業資料		公司商業資料	18		公司商業資料	公司商業資料
3	公司商業資料	公司商業資料	公司商業資料	19		公司商業資料	公司商業資料
4		公司商業資料	公司商業資料	20		公司商業資料	公司商業資料
5		公司商業資料	公司商業資料	21			公司商業資料
6		公司商業資料	公司商業資料	22			公司商業資料
7		公司商業資料	公司商業資料	23			公司商業資料
8		公司商業資料	公司商業資料	24			公司商業資料
9		公司商業資料	公司商業資料	25			公司商業資料
10		公司商業資料	公司商業資料	26			公司商業資料
11		公司商業資料	公司商業資料	27			公司商業資料
12		公司商業資料	公司商業資料	28			公司商業資料
13		公司商業資料	公司商業資料	29			公司商業資料

14		公司商業 資料	公司商業 資料	30		公司商業 資料
15		公司商業 資料	公司商業 資料	計算 20 年	IRR	公司商業 資料

資料來源：公司擴充計畫整理



第二節、 預估新工廠新進人員變化

壹、 預估 2022 年至 2025 年同仁增加人數

依照公司新進培訓人員計畫實施（如表 7-4）。

表 7-4 D.L.J 新工廠新進培訓人員數變化

項目	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
增加 9 人 (行政 2 人+工廠 7 人)	公司商業資料人 數			
增加 7 人 (行政 1 人+工廠 6 人)		公司商業資料人 數		
增加 12 人 (行政 2 人+工廠 10 人)			公司商業資料人 數	
增加 20 人 (行政 3 人+工廠 17 人)		公司商業資料人 數		公司商業資料人 數

資料來源：公司擴充計畫整理

第八章 風險因應

D.L.J 為長期營運所面對現在與未來的挑戰，其風險管理與因應策略如下：

壹、外部風險

一、全球或國內的金融危機或匯率變動

因應方案：

1. 做好分散投資管理。
2. 平常做好風險管理。
3. 準備週轉金，以利平時之需。

二、天災人禍，例如：地震、火災、颱風等

因應方案：

1. 投保應有的天然災害保險，保護公司基本固定資產，降低損失。
2. 暫緩機器設備添購，採取以靜待變。
3. 平常做好財務報表，緊急時要在第一時間承接政府相關單位的紓困貸款方案，與評估可能帶來的影響時間，需調整接下來三年的營運計畫。
4. 定期舉辦防災演練與地震逃生演練，建立逃生觀念。
5. 準備好週轉資金，以預防資產損傷風險時運用，可讓公司營運不受波及。

三、供應商原物料價格波動或中斷原物料供應

因應方案：

1. 在設計配方時，要有三年至五年的備料及替代方案。
2. 協商議價時，要預留原物料漲幅的毛利空間或定價要有時間底線設定。
3. 簽定長期性和約，在雙方之中若單方提出終止合約時，需提前一年提

出，或依合約內容請對方繳納違約金。

四、樹大招風所引起仿冒與盜用

因應方案：

4. 找智慧財產權專業的律師當法律顧問。
5. 不斷強化核心能力。
6. 預先開發新的技術與商品，跑在同行最前面。
7. D.L.J 商標專利申請。

貳、內部風險

一、人力不足

因應方案：

1. 定期在 1111 人力銀行、104 人力銀行與 Facebook 刊登徵才廣告。
2. 金工師傅進入校園培育學子金工技藝，培育未來金工達人。
3. 與珠寶公會培養設計人才，職前訓練後與 D.L.J 簽署工作合約書，至少兩年工作期。
4. 專業的培訓及生涯規劃。
5. 薪資與福利提升。
6. 同仁若離職，需依同仁工作合約書，提前告知單位主管。
7. 所有職位皆有工作流程表，以利新進人員進入履職狀況。

二、核心技術被有心人士複製或盜竊

因應方案：

1. 使用防偽標籤，如雷射反光 Logo、浮水印 Logo、識別標記…等等。
2. 加強商品包裝設計。
3. D.L.J 商標專利申請。

4. 金工技術傳承時，簽同仁競業禁止合約書，以保護 D.L.J 技術資產。
5. 正職同仁需簽同仁保密合約書，保護 D.L.J 內部資料安全。
6. 正職同仁到職時，需提供良民證，確保無刑事紀錄。

三、販售商品庫存過量

因應方案：

1. 與網路平台簽約，限時活動販售。
2. 與百貨公司或銀行公司行號，配合公益贈品贈送。
3. 配合廠商週年慶活動，提供福委會禮贈品低價出清。
4. 同仁購買公司商品，以同仁價低價出清。

四、財務風險

因應方案：

1. 平時做好分散投資管理。
2. 聘僱專業理財顧問。
3. 機器設備投保專屬保險、商品投保保險、物流投保保險，與產物保險。
4. 建立財務風險管理，將財務風險確保於我司能夠容許程度之內。

參考文獻

一、中文資料

幻熊學院。(2019, December 28)。90後的結婚消費市場將突破3.3萬億元，婚慶公司還怎麼玩？。壹讀。Retrieved February 25, 2022, from <https://read01.com/EyN85Q4.html>

朱誼倬。(2009, November 4)。珠寶情報站。Xuite 日誌。Retrieved February 25, 2022, from <https://blog.xuite.net/cathy820/jewelry/28226830-%E6%99%AF%E6%B0%A3%E5%9B%9E%E6%BA%AB%EF%BC%8C%E5%AF%B6%E7%9F%B3%E9%91%91%E5%AE%9A%E5%95%86%E6%A9%9F%E9%87%8D%E7%8F%BE%E3%80%82>

李明俊。(2020, December 11)。2020年中國珠寶行業市場現狀與發展前景分析結婚率降低將造成一定衝擊。前瞻產業研究院。Retrieved February 25, 2022, from <https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/201211-612a7d5d.html>

別再炒房！房產熱潮過後，珠寶將會代替房產成為投資人的新寵。每日頭條。(2018, August 18)。Retrieved February 25, 2022, from <https://kknews.cc/house/o2rmonp.html>

前瞻產業研究院。(2020, March 24)。2020年中國珠寶行業發展現狀與前景分析市場規模穩定增長。每日頭條。Retrieved February 25, 2022, from <https://kknews.cc/fashion/9vbngnl.html>

前瞻產業研究院。(2020, June 8)。2019年中國珠寶首飾行業市場規模及市場競爭格局分析。產業訊息網。Retrieved February 25, 2022, from <https://www.chyxx.com/industry/202006/871641.html>

香港貿發局經貿研究。(2021, August 13)。中國珠寶首飾市場概況。

H.K.T.D.C RESEARCH 經貿研究。Retrieved February 25, 2022, from <https://research.hktdc.com/tc/article/MzEwMzg3MzA0>

珠寶時尚界先生。(2021, April 29)。2020年珠寶市場調查報告。騰訊網。Retrieved February 25, 2022, from <https://new.qq.com/rain/a/20210429A095Z300>

商周編輯部 (Ed.)。(2018, June 20)。Pandora 代工廠如果珠寶能像汽車零件一樣
自動化...」一個小廠翻身台灣首檔珠寶股。商周。Retrieved

February 25, 2022, from <https://www.businessweekly.com.tw/management/blog/23010>

貿易資料統計查詢。中華民國財政部。(n.d.)。Retrieved February 25, 2022, from

<https://web02.mof.gov.tw/njswww/WebMain.aspx?sys=100&funid=defjsptgl>

傅碧惠。(2021)。碧SPA商業計畫書(碩士論文)。台北。臺灣師範大學。

鄭珮萱。(2022, January)。宗萱茶道學苑商業計畫書(碩士論文)。台北。臺灣師
範大學。

鄭榮翔。(2020, June 21)。產業鏈分析：一體化婚慶服務趨勢蔓延。壹讀。Retrieved

February 25, 2022, from <https://read01.com/J860025.html#.YlaKc8hBxPY>

附錄二 景文科技大學 - 金工班拜師儀式



附錄三 景文科技大學 - 產學發展與應用大師講座



附錄四 新北市立鶯歌國民中學 - 金工職業試探專班結業式



附錄五 合作式技藝班 - 珠寶工藝專班休業式



附錄六 新北市政府教育局 - 如何協助推動珠寶技能教育座談會



附錄七 珠寶設計師協會參訪



附錄八 第五屆金藝求精比賽 - 比賽現場





東龍珠股份有限公司
D.L.J. DONG LONG JU CO.LTD

金工 DIY 體驗活動

Step 1 觀察圖案：圖案選擇較漂亮的那一面(光滑、平整)，將正面朝下放在沖座上。

Step 2 金工槌敲澎：從圖案的中間開始用窩珠頭敲打，需要施一些力量哦！

Step 3 金工槌繼續敲澎：延伸到最旁邊的邊緣，每個部位都均勻的敲擊到。

Step 4 背面檢查：背面到邊緣都要有敲痕，會有一點一點的敲擊痕跡。

Step 5 上墜子扣頭：將墜頭放進圓孔，用平口鉗夾到底，夾到夾不下去為止表示完成了！

Step 6 進滾筒拋光：放進滾筒拋光，稍作等待就可以看到閃亮亮的成品囉～

Step 7 裝盒：恭喜你已完成自己的銀飾品囉！！

* 小提醒：包裝盒、提袋、皮繩、保養須知小卡也要記得帶唷！

廣告

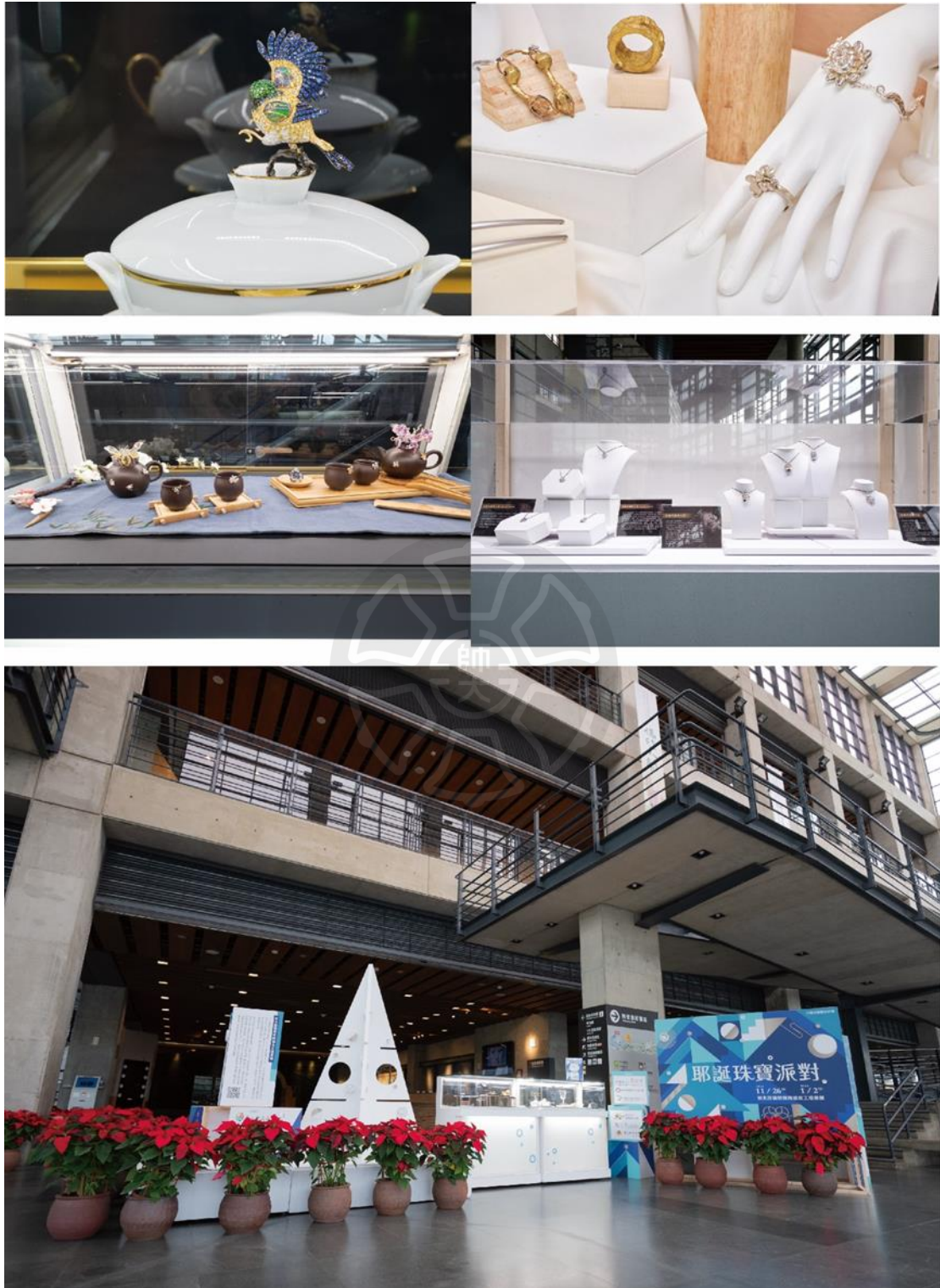
附錄十 新北市立鶯歌陶瓷博物館 - 金工工作坊體驗活動



附錄十一 鶯歌藝術季 - 玩美生活市集



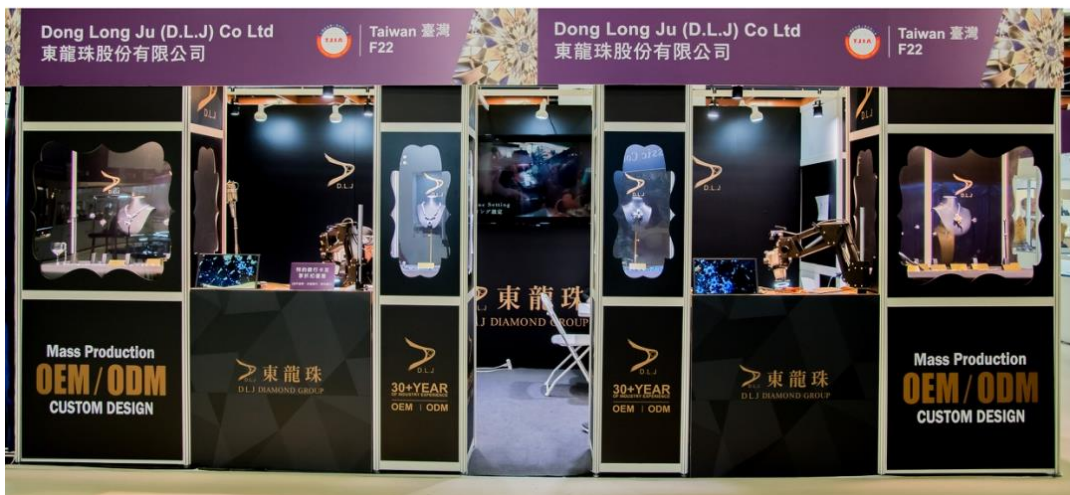
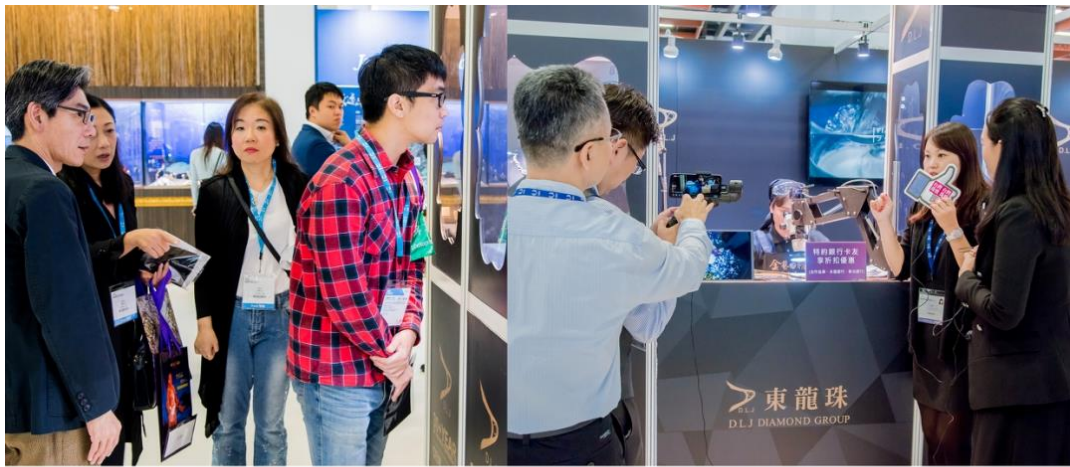
附錄十二 新北市立鶯歌陶瓷博物館 - 耶誕珠寶派對 展覽



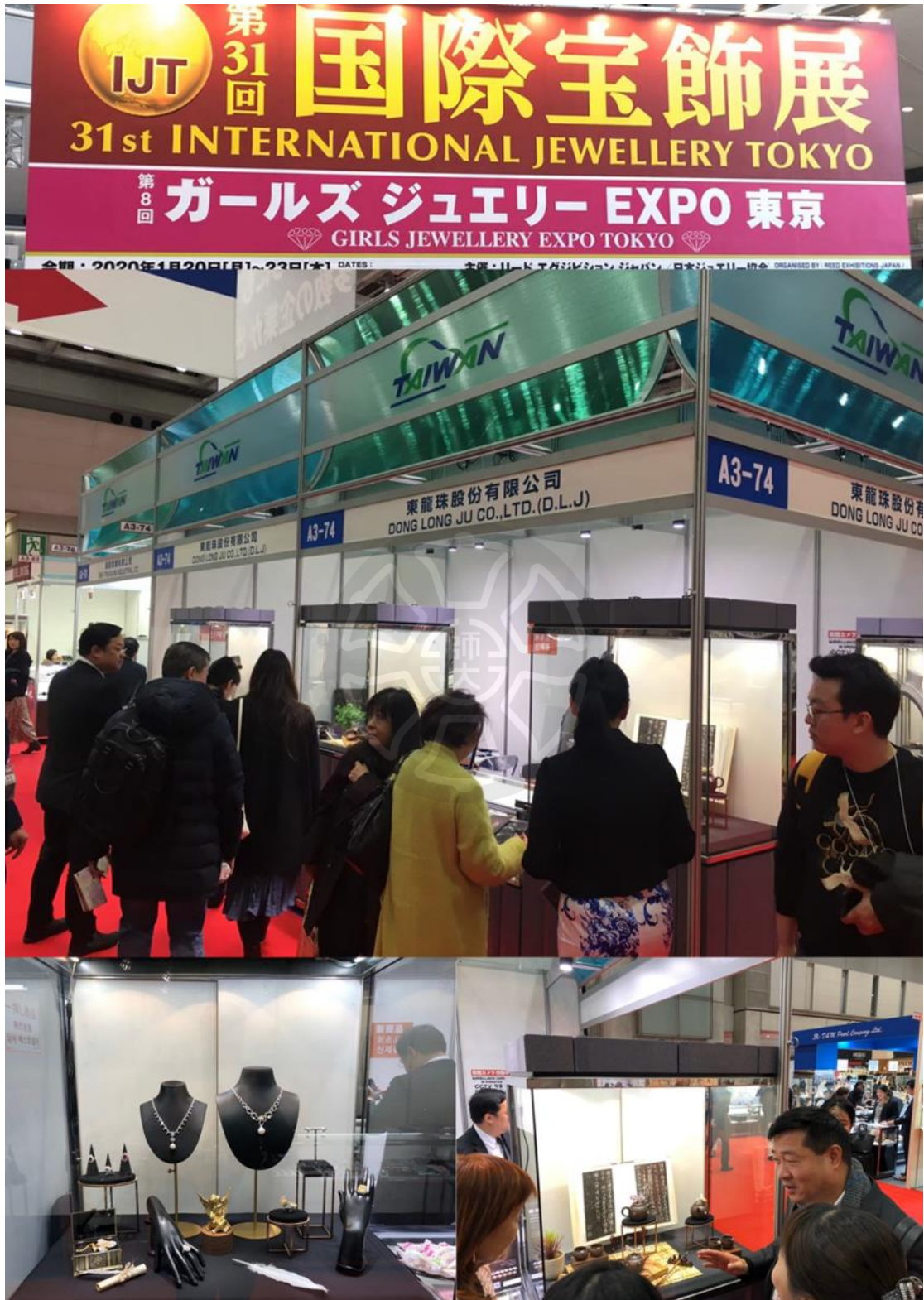
附錄十三 國內珠寶 - 高雄展



附錄十四 國內珠寶 - 台北展



附錄十五 國際珠寶 - 日本展



附錄十六 國際珠寶 - 香港展



附錄十七 國際珠寶 - 香港展



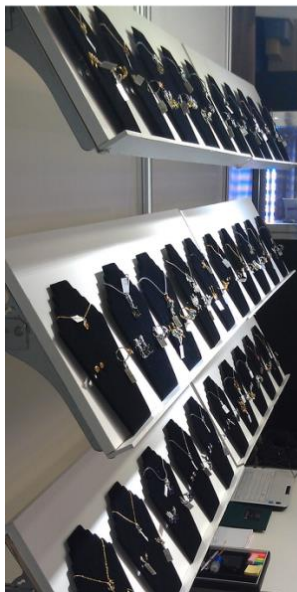
附錄十八 國際珠寶 - 拉斯維加斯展



附錄十九 國際珠寶 - 日本東京展



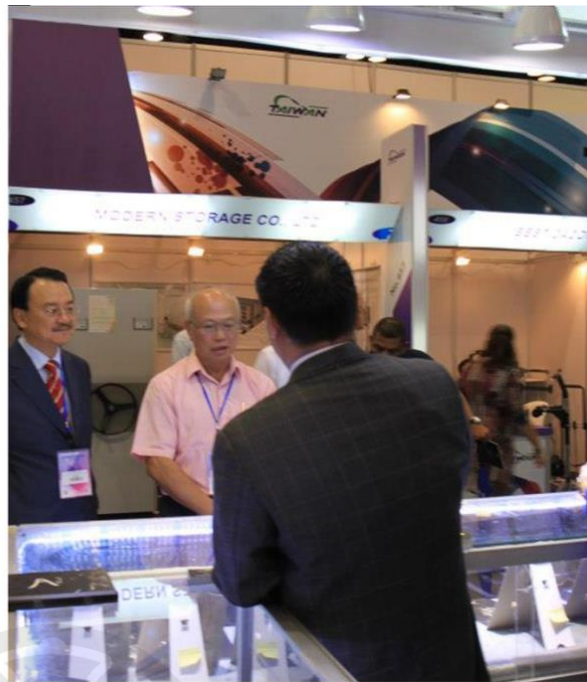
附錄二十 國際珠寶 - 邁阿密展



附錄二十一 國際珠寶 - 多倫多展



附錄二十二 國際珠寶 - 巴拿馬展



附錄二十三 礦區採購 - 斯里蘭卡



附錄二十四 礦區採購 - 緬甸



附錄二十五 礦區採購



附錄二十六 鏡周刊電視專訪 - 新北市立鶯歌國民中學金工
班



附錄二十七 新北市績優宗教團體表揚大會 - 個人奉獻獎



附錄二十八 D.L.J 訪談實錄之知情同意書

D. L. J 線上訪談實錄

以下訪談皆已與受訪者簽立下圖所示『個別訪談知情同意書』，但為保護受訪者的個資，採不皆露個別已簽名的同意書，並已事先與受訪者解說下圖所示『個別訪談知情同意書』。

個別訪談知情同意書

親愛的受訪者您好：

我是國立台灣師範大學 GF EMBA 研究生張廖敏惠。目前正從事碩士論文的研究，題目為【珠寶代工業跳脫紅海之競爭營運計劃書】，研究的目的主要是提出 D. L. J 的營運計畫。本次訪談將深入了解客戶長期以來的想法，以作為擬定營運計畫書的重要參考依據。本研究將以一對一方式進行訪談，時間約為 1 小時 30 分。

為記錄正確的資料，訪談過程訪將會全程錄音。錄音資料彙整為逐字稿後會再請您確認，並對內容負起保密責任，未來研究成果不會呈現您的真實姓名，亦會盡力避免他人從研究發表辨識出您。但在非預期情況下您的身分或仍有可能受到揭露，請您慎重考慮是否接受訪談。

錄音檔與逐字稿將妥善保存在國立台灣師範大學管理學院研究室裡設有密碼的硬碟或電腦裡，且於本研究執行結束後一年內刪除銷毀，並只使用本研究。若您有興趣了解研究結果，可提供您報告摘要。

過程中，若您感到不舒服，如果您不願意錄音、不願某段發言錄音，或中途想停止，請隨時提出。想要暫停或退出研究，本研究會完全尊重您的意願。先前已蒐集的資料會在中途退出研究時銷毀。即便研究結束，有任何問題，都歡迎聯絡我。本研究將提供精美小禮物一份予您，聊表謝意。

指導教授：蕭中強 博士

研究生：張廖敏惠

研究人員簽署欄：

本同意書一式兩份，將由雙方各自留存，以利日後聯繫

研究生簽名：_____ 日期：____年____月____日

研究參與者簽屬欄：

錄音： 同意 不同意

成果回饋： 研究完成請提供報告，寄至(電子信箱或地址)_____

不用了，謝謝

簽名：_____ 日期：____年____月____日

附錄二十九 D.L.J 深入訪談實錄 – 忠誠客戶案例 A

D.L.J 忠誠客戶案例 A

A 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 1. A 老闆，大約 60 多歲。 2. 玉石企業 50 年。 3. 有自己的工廠以及師傅在製造生產。 4. 專營產自台灣翠玉、加拿大碧玉、西伯利亞碧玉寶玉石批發。 5. 軟玉、硬玉其製品加工買賣，代理進出口業務。 6. 各種寶石及半寶石加工買賣及進出口貿易業務。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 六大代工方面都很需要(LC-1-3-6)。 2. 針對客戶的需求(LC-1-11-3)。註1 3. 中盤商無須再去找配合的廠商(LC-1-12-2)。 4. 一條龍的作業(LC-1-7-4)，可以節省時間(LC-1-9-4)。 5. 不使用回收黃金當原物料(LC-1-10-1)。 6. 每項工序用心服務(LC-1-8-3)。 7. 設計團隊常至海外參展，開拓視野(LC-1-2-1)。 8. 價錢公開化(LC-1-1-5)。 9. 小細節解釋都詳細清楚也會觀察到其他細節(LC-1-13-5)。 10. 決不會偷工減料(LC-1-13-11)，值得信賴(LC-1-13-12)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 金工技術能提升主石價值(LC-1-10-5)。 2. 設計創新、自由搭配(LC-1-1-4)。 3. 產品很搶眼(LC-1-2-3)，可當收藏品(LC-1-10-7)。 4. 擁有世界公認國際保證書(LC-1-10-3)。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 1. 不懂六大項代工(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)(LC-1-3-6)。 2. 無認識 K 金與配合廠商(LC-1-2-2)。 3. 因大環境的改變，顧客需求不同，需改變想法(LC-1-6-4)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 降低成本(LC-1-5-7)。 2. 無使用電商平台。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無須自己思考細節(LC-1-9-4)，監督品質(LC-1-9-5)，品質優良(LC-1-9-7)。 2. 創新且獨特的產品增加新客源(LC-1-5-8)。 3. 國際黃金條塊當原物料(LC-1-5-1)，價格實在(LC-1-9-1)。 4. 依照客戶需求(LC-1-11-4)，提供專業建議(LC-1-11-1)。

D.L.J 忠誠客戶 - 消費旅程案例 A

項目	內容與編碼	價值鏈
需要/想要	<ol style="list-style-type: none"> 1. 至於六大代工方面，都很需要(LC-1-3-6)。 2. 針對客戶的需求(LC-1-11-3)。 補充說明：業務收到客戶需求後，會將專案進行製成程會議，以解決客戶需求。 3. 製造加工(LC-1-13-10)。 4. 有自己的工廠以及師傅在製造生產(LC-1-8-4)。 5. 而時間可以用在別的地方(LC-1-9-4)。 6. 去做其他的事情(LC-1-9-5)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 六大項工序垂直整合管理。 2. 客戶需求探索管理/專案成案管理。 3. 加工技術開發管理。 4. 六大項工序垂直整合管理。 5. 品質管理。 6. 品質管理。
意識到了/知道	<ol style="list-style-type: none"> 1. D.L.J 名字想當然是珠寶公司，我看到東龍「珠」認為是跟珠寶有關係(LC-1-1-1)。 2. 然而在因緣際會下認識 D.L.J 大家長張執行長(LC-1-1-2)。 補充說明：曾老闆與張執行長在台灣區珠寶工業同業公會上認識的。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌推廣管理。 補充說明：以珠寶之精品工藝為主軸。 2. 公協會品牌推廣管理。
考慮/檢查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有自己的工廠以及師傅在製造生產(LC-1-8-4)。 2. 東龍珠在做珠寶方面是一等一，擁有一條龍的服務(LC-1-1-3)。 3. 而成本方面希望可以降低一點(LC-1-5-7)。 補充說明：較低成本，高品質成品。 4. 在設計方面尚未接觸也不是很了解(LC-1-7-3)。 5. 成本方面也是(LC-1-11-5)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌推廣管理。 2. 加工技術開發管理。 3. 生產管理。 4. 六大項工序垂直整合管理。 補充說明：東龍珠與別人不同的是，每一項工序都成為獨立項目，供客戶選擇。 5. 由專業人員讓顧客了解珠寶業相關流程，並增加顧客對品牌之信任感。

項目	內容與編碼	價值鏈
搜索/學習	<ol style="list-style-type: none"> 1. 做生意時碰到做 K 金的少之又少(LC-1-2-2)。 2. 不以金屬製造加工。 3. 而設計方面也新潮(LC-1-1-4)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 材料研發管理。 補充說明：我們研發出不同於市面的藥水配方，電鍍後的顏色持久不易退色。 2. 品質管理。 3. 商品設計管理。
喜歡/信任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正派(LC-1-9-1)。 2. 比較穩固又省事(LC-1-9-7)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織文化管理。 2. 關鍵客戶管理。
看到價值/願意支付	<ol style="list-style-type: none"> 1. 設計比較新潮(LC-1-2-1)。 2. 而 D.L.J 的團隊所生產的產品很搶眼(LC-1-2-3)。 3. 看上去很高檔(LC-1-2-4)。 4. 擁有國際保證書(LC-1-10-3)。 5. 現在多數都是用來當收藏品(LC-1-10-7)。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 商品設計管理。 4. 品質管理。 5. 工藝技術管理。 6. 加工技術管理。 7. 藝術欣賞與美感是無法取代。
滿意	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以及拿到成品後與自己所想的樣式都很滿意(LC-1-4-4)。 2. 工的細膩程度與美感和力道都是欣賞的方面(LC-1-12-7)。 3. 服務非常好(LC-1-13-4)。 補充說明：著重細節、服務很到位，很有水準在。 4. 小細節解釋都很清楚也會觀察到其他細節(LC-1-13-5)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品質管理。 2. 客戶需求探索管理。 3. 客戶關係管理。 4. 客戶關係管理。
是忠誠的/重複購買者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用產品約有 1-2 年多了(LC-1-3-1)。 2. 因此，我認為 D.L.J 對產品的控管是有保障(LC-1-3-5)。 3. 以產品方面信用可靠(LC-1-10-1)。 4. 品質保證(LC-1-10-2)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品質管理。 2. 品質管理。 3. 關鍵客戶管理。 4. 品質管理。

1. 請描述當您看到 D.L.J 這個名字時，腦海中浮現的第一個想法是？以及願意讓您持續想和 D.L.J 配合的原因是？

A 老闆：D.L.J 名字想當然是珠寶公司（LC-1-1-1），在因緣際會下認識 D.L.J 大家長張執行長（LC-1-1-2），了解東龍珠在做珠寶方面是一等一，擁有一條龍的服務（LC-1-1-3），設計方面很新潮（LC-1-1-4），價錢也很公開化（LC-1-1-5）。

2. 請描述當您看到 D.L.J 的商品/服務時腦海中浮現的第一個想法是？D.L.J 的哪些商品/服務讓您有這種感覺？

A 老闆：設計比較新潮（LC-1-2-1），過去做生意時，碰到做 K 金的少之又少（LC-1-2-2），D.L.J 的團隊所生產的商品很搶眼（LC-1-2-3），看上去很高檔（LC-1-2-4）。

3. 您使用 D.L.J 的商品/服務多久了？請回想您第一次採用 D.L.J 的商品/服務時，您是如何知道本公司的？是什麼因素讓您決定本公司成為合格供應商？您通常使用 D.L.J 的哪些商品/服務，用於什麼目的？以及 D.L.J 所提供的六大服務項目（設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍）中，您最需要的代工項目是？針對該項目有無其他建議？

A 老闆：使用商品約有 1~2 年多（LC-1-3-1），早期是接訂單做半成品（LC-1-3-2），這幾年有接觸到 D.L.J，有了了解以及接觸到而感到有興趣（LC-1-3-3），印象很深刻是張執行長曾經說過一句話，他說：「我的黃金從不用回收當原料」（LC-1-3-4），D.L.J 對商品的控管是有保障（LC-1-3-5），六大代工方面，都很需要（LC-1-3-6）。

4. D.L.J 所提供的合作方案，您選擇的考量點有哪些？針對合作方案有無其他建議？以及當您與 D.L.J 的合作過程，在細節討論的部分，最讓您滿意或欣賞的價值是？有無其他建議？

A 老闆：彼此之間所想的有達到共識以及彼此雙方的需求（LC-1-4-1），彼此雙方的需求、售後服務、品質與價格（LC-1-4-2），合作方案方面在前置方面都有很好

的溝通 (LC-1-4-3)，以及拿到成品後與自己所想的樣式都很滿意 (LC-1-4-4)，因此目前無其他建議 (LC-1-4-5)。

5. 為了維持高品質的服務，如果我們報價格上漲 10%，您還願意購買 D.L.J 的商品/服務嗎？以及從下單到出貨，您對於 D.L.J 的品質是否滿意？有無其他建議？

A 老闆：黃金價格上漲，中盤商比我們清楚 (LC-1-5-1)，我本身是做玉石行業，也了解黃金的價格 (LC-1-5-2)，我認為做生意能坦誠相對當然是好，做該做的事，賺該賺的錢 (LC-1-5-3)，如可以接受當然是好，若無法接受可以再商量 (LC-1-5-4)，品質方面是可以 (LC-1-5-5)，碧玉在市場上不像紅寶、藍寶 (LC-1-5-6)，而成本方面希望可以降低一點 (LC-1-5-7)，因市場上需求不一樣 (LC-1-5-8)。

6. D.L.J 商品/服務的哪些特點或屬性需要改進，以進一步提高您對 D.L.J 商品/服務的滿意度？請按重要性列出其中三個。以及 D.L.J 所提供的售後服務與諮詢是否滿意？有無其他建議？

A 老闆：滿意度可以 (LC-1-6-1)，服務、溝通都很棒 (LC-1-6-2)，前面有講到 (LC-1-6-3)，市場的需求、嘗試的階段、大環境的關係 (LC-1-6-4)，目前與 D.L.J 都在嘗試的階段 (LC-1-6-5)。

7. 除了 D.L.J 之外，貴公司最主要的供應商是哪一家廠商？與 D.L.J 相比，請描述這家供應商所提供更加優越和獨特的價值，與這家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加的優越和獨特的價值。

A 老闆：目前有一間類似工作室的廠商 (LC-1-7-1)，本身有想過但尚未合作 (LC-1-7-2)，在設計方面尚未接觸也不是很了解 (LC-1-7-3)，而這是第一次與 D.L.J 合作與配合 (LC-1-7-4)，在前置作業都有達到良好的溝通與理解 (LC-1-7-5)。

8. 假設 D.L.J 的商品/服務在市場上不存在，您最有可能向哪幾一家或哪幾家供應商採購原來由 D.L.J 所提供的商品/服務？與 D.L.J 相比，請描述這幾家供應商所個

別提供更加優越和獨特的價值，與這幾家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加優越和獨特的價值。

A 老闆：目前在嘗試階段 (LC-1-8-1)，而本身在 K 金方面還不太深入了解 (LC-1-8-2)，然而在外面的市場尚未發現有像 D.L.J 一樣有一條龍的服務 (LC-1-8-3)，有自己的工廠以及師傅在製造生產 (LC-1-8-4)。

9. 請描述您的客戶首次購買 D.L.J 的商品/服務的原因。

A 老闆：正派 (LC-1-9-1)，一條龍服務又好溝通 (LC-1-9-2)，大家合作起來比較方便 (LC-1-9-3)，而時間可以用在別的地方 (LC-1-9-4)，去做其他的事情 (LC-1-9-5)，合作方面有一個固定的模式在 (LC-1-9-6)，比較穩固又省事 (LC-1-9-7)。

10. 您的客戶後來持續購買 D.L.J 商品/服務的主要原因是什麼？以及您的忠誠客戶購買 D.L.J 商品/服務的頻率為何？對您的忠誠客戶而言，哪些 D.L.J 的商品/服務是最受歡迎的？為什麼？他們通常是如何做出購買決定？

A 老闆：以商品方面信用可靠 (LC-1-10-1)，品質保證 (LC-1-10-2)，擁有國際保證書 (LC-1-10-3)，我們也是在多方面嘗試中 (LC-1-10-4)，我的客戶群都是玉石方面 (LC-1-10-5)，現在的環境不像以前當禮物送禮 (LC-1-10-6)，現在多數都是用來當收藏品 (LC-1-10-7)，大多數客戶因私人因素並不想讓人知道 (LC-1-10-8)。

11. 請描述 D.L.J 的商品/服務如何影響或改變貴公司的營運模式，以及您認為 D.L.J 應當如何協助貴公司提升競爭力、強化雙方合作與創造雙贏？

A 老闆：品級分類 (指客人的層次與品味) (LC-1-11-1)，客人的品味適合哪款珠寶 (LC-1-11-2)，針對客戶的需求 (LC-1-11-3)，我們要做好分類 (LC-1-11-4)，成本方面也是 (LC-1-11-5)。

12. 請問您的客戶大約都是何種行業會購買 D.L.J 商品/服務？為什麼或為什麼不？請列出並優先指導您的客戶做出購買決定的三個主要因素，請描述在您的客戶當中

會特別欣賞 D.L.J 的客戶類型與屬性。

A 老闆：中盤商 (LC-1-12-1)，中盤商再販售給其他客人 (LC-1-12-2)，買賣商品的客戶通常是不會講原因 (LC-1-12-3)，其實原因有很多種 (LC-1-12-4)，譬如價格高、喜好程度 (LC-1-12-5)，感覺商品不是高等寶石製作…等很多因素 (LC-1-12-6)，工的細膩程度與美感和力道都是欣賞的方面 (LC-1-12-7)。

13. 據您所知，您的客戶是否願意推薦 D.L.J 的商品給親朋好友？您的客戶會像您一樣喜歡 D.L.J 的商品/服務？請分享您對 D.L.J 商品/服務的體驗？您會以何種方式分享您的經歷（例如通過電話聊天、面對面聊天或在社交媒體上展示照片和文字）？以及分享了什麼？觀眾或聽眾的普遍反應如何？

A 老闆：會 (LC-1-13-1)，我的客戶群大多是收藏家 (LC-1-13-2)，會建議他們上官網 (LC-1-13-3)，服務非常好 (LC-1-13-4)，小細節解釋都很清楚也會觀察到其他細節 (LC-1-13-5)，服務很到位 (LC-1-13-6)，很有水準在 (LC-1-13-7)，與東龍珠合作，我都以商品給客戶欣賞 (LC-1-13-8)，向客戶介紹東龍珠擁有一條龍服務 (LC-1-13-9)，製造加工 (LC-1-13-10)，決不會偷工減料 (LC-1-13-11)，值得信賴 (LC-1-13-12)。

附錄三十 D.L.J 深入訪談實錄 – 偶爾下單案例 B

D.L.J 偶爾下單客戶 – 案例 B

B 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 1. B 老闆娘，大約 50 多歲。 2. 台灣藍寶企業 30 年。 3. 有自己的工廠以及師傅在製造生產。 4. 專營產自台灣藍寶、鑽石批發與零售。 5. 各種寶石及半寶石加工買賣及進出口貿易業務。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從產品到一條龍的合作(LC-2-4-3)。 2. 會想配合最大原因是更多的品質與服務(LC-2-1-3)。 3. 目前最需要是鑲嵌、K 金、設計(LC-2-3-12)。 4. 我覺得設計、工藝上會有所要求(LC-2-12-7)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我真的認為這就是珠寶藝術化讓我很欣賞(LC-2-2-4)。 2. 第一次看見 D.L.J 的作品時，我是覺得他的工藝很特別(LC-2-2-2)。 3. 我覺得金工方面還是蠻重要(LC-2-13-4)。 4. 超乎我想像中的還要優(LC-2-9-2)。 5. 我覺得品質比較重要(LC-2-5-2)。 6. 而不是價格重要(LC-2-5-3)。 7. 工藝上 D.L.J 是屬於一等一(LC-2-12-8)。 8. 提供業務報價。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 1. 不懂六大項工序(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)垂直整合管理。 2. 無使用任何電商平台，增加曝光率。 3. 讓我有時間去了解他們的工作或是工藝(LC-2-3-7)。 <p>補充說明：因我長年不再台灣，很少參與這邊的工作，剛好碰上疫情，讓我長時間留在這裡，也讓我有時間去了解他們的工作或是工藝。</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 很少參與這邊的工作(LC-2-3-4)。 5. 也有整批貨被全退貨(LC-2-7-7)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 只有使用 Facebook 直播平台，無使用其他電商平台。 2. 老實說因疫情有受到影響，幾乎停擺(LC-2-10-3)。 3. 包括客人都先停擺(LC-2-10-4)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我自己比較想走創新、突破的方向(LC-2-11-3)。 2. 一旦接觸到設計就會想在工藝上突破(LC-2-11-2)。 3. 客人拿到時很滿意(LC-2-9-3)。 4. 整個細節的滿意度(LC-2-10-2)。 5. 工藝、服務、電鍍的提亮度都很滿意這點是 D.L.J 比較優(LC-2-6-3)。 6. 與業務接觸時，對於業務所談的細節都很好，很肯定(LC-2-2-6)。 7. 也沒想過當 D.L.J 不存在時會找誰替代(LC-2-8-2)。

D.L.J 偶爾下單客戶 - 消費旅程案例 B

項目	內容與編碼	價值鏈
需要/想要	<ol style="list-style-type: none"> 會想配合最大原因是更多的品質與服務(LC-2-1-3)。 工藝與服務(LC-2-2-1)。 我先生說：D.L.J 刚好就在附近，如客人有需要代工項目，可以找他們(LC-2-3-8)。 目前最需要是鑲嵌、K 金、設計(LC-2-3-12)。 設計與鑲嵌(LC-2-4-1)。 工藝、設計、電鍍(LC-2-10-1)。 我自己比較想走創新、突破的方向(LC-2-11-3)。 買珠寶是一個減壓方式(LC-2-12-2)。 我有一位客戶都會跟我聊天，他買珠寶回去不見得會配戴(LC-2-12-3)。 當她心情不好會把珠寶拿出來擦拭過(LC-2-12-4)，看過一遍再放回去(LC-2-12-5)，純粹是一個愛好(LC-2-12-6)。 我覺得設計、工藝上會有所要求(LC-2-12-7)。 	<ol style="list-style-type: none"> 品質與管理。 六大項工序垂直整合管理。 品牌推廣管理與排程管理。 六大項工序垂直整合管理。 排程管理。 六大項工序垂直整合管理。 加工技術管理。 客戶需求探索管理與專案成案管理。 知識管理。 工藝技術管理。 加工技術管理。
意識到了/知道	<ol style="list-style-type: none"> 我聽到這個名字的時候，聯想到一個珠寶(LC-2-1-1)。 就像一條龍抱著一顆龍珠(LC-2-1-2)。 第一次看見 D.L.J 的作品時，我是覺得他的工藝很特別(LC-2-2-2)。 有一次在高雄展看到 D.L.J 展出一件茶壺與珠寶做一個搭配(LC-2-2-3)。 透過我先生才知道的 D.L.J 就在我們公司附近(LC-2-3-2)。 因我長年不再台灣(LC-2-3-3)。 在早期新莊有店面、工廠(LC-2-7-1)。 也找了 X 工廠、Y 工廠幫我們生產(LC-2-7-3)。 我覺得金工方面還是蠻重要(LC-2-13-4)。 	<ol style="list-style-type: none"> 品牌推廣管理。 品牌推廣管理。 商品設計管理。 商品設計管理。 品牌推廣管理。 客戶關係管理。 客戶需求探索管理。 客戶關係管理。 加工技術管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
考慮/檢查	<ol style="list-style-type: none"> 設計與鑲嵌，或是接了訂單後，從產品到一條龍的合作，這是我的考量點(LC-2-4-4)。 其中一家代工廠的工藝不是客人想要的(LC-2-7-8)。 	<ol style="list-style-type: none"> 關鍵客戶管理。 工藝技術管理。
搜索/學習	<ol style="list-style-type: none"> 讓我有時間去了解他們的工作或是工藝(LC-2-3-7)。 作品的工藝或是難度方面(LC-2-4-6)。 我們自己也有工廠(LC-2-7-5)。 一旦接觸到設計就會想在工藝上突破(LC-2-11-2)。 	<ol style="list-style-type: none"> 加工技術開發管理。 商品設計管理。 品牌推廣管理。 商品設計管理與加工技術管理。
喜歡/信任	<ol style="list-style-type: none"> 我真的認為這就是珠寶藝術化讓我很欣賞(LC-2-2-4)。 服務很好(LC-2-2-5)。 與業務接觸時，對於業務所談的細節都很好，很肯定(LC-2-2-6)。 我是願意(LC-2-5-1)。 補充說明：若 D.L.J 產品價格上漲 10%，我是願意購買的，因我覺得品質比較重要，而不是價格重要。 D.L.J 在工藝方面來說比較優(LC-2-7-10)。 	<ol style="list-style-type: none"> 商品設計管理。 關鍵客戶管理。 加工技術管理。 客戶關係管理。 工藝技術管理。
看到價值/願意支付	<ol style="list-style-type: none"> 有接過大量的訂單(LC-2-7-2)。 我們常常接單接到爆(LC-2-7-6)。 	<ol style="list-style-type: none"> 生產製造管理。 客戶需求探索管理與專案成案管理。
滿意	<ol style="list-style-type: none"> 到目前都沒有需要改進(LC-2-3-13)。 接了訂單後(LC-2-4-2)。 補充說明：設計與鑲嵌，或是接了訂單後，從產品到一條龍的合作，這是我的考量點。 在合作方案沒有其他建議(LC-2-4-5)。 對於服務、工藝、討論細節都很滿意(LC-2-4-8)。 都很滿意(LC-2-5-4)，都很好很滿意(LC-2-6-2)，到目前 	<ol style="list-style-type: none"> 關鍵客戶管理。 加工技術開發管理。 關鍵客戶管理。 六大項工序垂直整合管理。 關鍵客戶管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
	為止都很滿意(LC-2-6-4)。 6. 目前無其他建議(LC-2-5-6)。 補充說明：我對於 D.L.J 的品質很滿意也很肯定，目前沒有任何建議修改的地方。 7. 目前都不需要改進(LC-2-6-1)。 8. 工藝、服務、電鍍的提亮度都很滿意這點是 D.L.J 比較優(LC-2-6-3)。 9. 有一位客人訂購的戒指生產出來時(LC-2-9-1)。 10. 超乎我想像中的還要優(LC-2-9-2)。 11. 客人拿到時很满意(LC-2-9-3)。 12. 整個細節的滿意度(LC-2-10-2)。 13. 工藝上 D.L.J 是屬於一等一(LC-2-12-8)。	6. 關鍵客戶管理。 7. 關鍵客戶管理。 8. 六大項工序垂直整合管理。 9. 排程管理。 10. 品質管理。 11. 品質管理。 12. 加工技術管理。 13. 加工技術開發管理。
是忠誠的 /重複購 買者	1. 快1年了(LC-2-3-1)。 2. 從產品到一條龍的合作(LC-2-4-3)。 3. 我覺得品質比較重要(LC-2-5-2)。 4. 而不是價格重要(LC-2-5-3)。 5. 從未想過這個問題(LC-2-8-1)。 6. 也沒想到當 D.L.J 不存在時會找誰替代(LC-2-8-2)。 7. 像是金融業、工作室...等等(LC-2-12-1)。 補充說明：我的客戶大多從事金融業、工作室...等。 8. 會(LC-2-13-1)。 補充說明：會願意將 D.L.J 的產品推薦給親朋好友。	1. 品質管理。 2. 六大項工序垂直整合管理。 3. 品質管理。 4. 生產管理。 5. 關鍵客戶管理。 6. 組織文化管理。 7. 業務開發管理。 8. 客戶關係管理。
積極倡導	1. 同時也在中國參展，例如北京、上海、香港展...等(LC-2-3-11)。 2. 不論是與親朋好友或是客人都會分享一些資訊(LC-2-13-3)。	1. 業務開發管理。 2. 品牌推廣管理。

1. 請描述當您看到 D.L.J 這個名字時，腦海中浮現的第一個想法是？以及願意讓您持續想和 D.L.J 配合的原因是？

B 老闆：我聽到這個名字的時候，聯想到一個珠寶 (LC-2-1-1)，就像一條龍抱著一顆龍珠 (LC-2-1-2)，會想配合最大原因是更多的品質與服務 (LC-2-1-3)。

2. 請描述當您看到 D.L.J 的商品/服務時腦海中浮現的第一個想法是？D.L.J 的哪些商品/服務讓您有這種感覺？

B 老闆：工藝與服務 (LC-2-2-1)，第一次看見 D.L.J 的作品時，我是覺得他的工藝很特別 (LC-2-2-2)，有一次在高雄展看到 D.L.J 展出一件茶壺與珠寶做一個搭配 (LC-2-2-3)，我真的認為這就是珠寶藝術化讓我很欣賞 (LC-2-2-4)。服務很好 (LC-2-2-5) 以及與業務接觸時，對於業務所談的細節都很好，很肯定 (LC-2-2-6)。

3. 您使用 D.L.J 的商品/服務多久了？請回想您第一次採用 D.L.J 的商品/服務時，您是如何知道本公司的？是什麼因素讓您決定本公司成為合格供應商？您通常使用 D.L.J 的哪些商品/服務，用於什麼目的？以及 D.L.J 所提供的六大服務項目（設

計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍) 中，您最需要的代工項目是？針對該項目有無其他建議？

B 老闆：快一年了 (LC-2-3-1)，透過我先生才知道的 D.L.J 就在我們公司附近 (LC-2-3-2)，因我長年不再台灣 (LC-2-3-3)，很少參與這邊的工作 (LC-2-3-4)，剛好碰上疫情 (LC-2-3-5)，讓我長時間留在這裡 (LC-2-3-6)，也讓我有時間去了解他們的工作或是工藝 (LC-2-3-7)。而我先生說：「D.L.J 剛好就在附近，如客人有需要代工項目，可以找他們 (LC-2-3-8)。」我目前的客人以台灣、中國為主 (LC-2-3-9)，公司在營運方面以批發、採買原石、替客人設計與鑲嵌…等等 (LC-2-3-10)，同時也在中國參展，例如北京、上海、香港展…等 (LC-2-3-11)，目前最需要是鑲嵌、K 金、設計 (LC-2-3-12)，到目前都沒有需要改進 (LC-2-3-13)。

4. D.L.J 所提供的合作方案，您選擇的考量點有哪些？針對合作方案有無其他建議？以及當您與 D.L.J 的合作過程，在細節討論的部分，最讓您滿意或欣賞的價值是？有無其他建議？

B 老闆：設計與鑲嵌 (LC-2-4-1)，或是接了訂單後 (LC-2-4-2)，從商品到一條龍的合作 (LC-2-4-3)，這是我的考量點 (LC-2-4-4)。在合作方案沒有其他建議 (LC-2-4-5)，至於作品的工藝或是難度方面 (LC-2-4-6)，會再來決定交貨時間的長短 (LC-2-4-7)。對於服務、工藝、討論細節都很滿意 (LC-2-4-8)。

5. 為了維持高品質的服務，如果我們報價格上漲 10%，您還願意購買 D.L.J 的商品/服務嗎？以及從下單到出貨，您對於 D.L.J 的品質是否滿意？有無其他建議？

B 老闆：我是願意 (LC-2-5-1)，我覺得品質比較重要 (LC-2-5-2)，而不是價格重要 (LC-2-5-3)。都很滿意 (LC-2-5-4)，目前無其他建議 (LC-2-5-6)。

6. D.L.J 商品/服務的哪些特點或屬性需要改進，以進一步提高您對 D.L.J 商品/服務的滿意度？請按重要性列出其中三個。以及 D.L.J 所提供的售後服務與諮詢是否滿意？有無其他建議？

B 老闆：目前都不需要改進 (LC-2-6-1)，都很好很滿意 (LC-2-6-2)。工藝、服

務、電鍍的提亮度都很滿意這點是 D.L.J 比較優 (LC-2-6-3)。到目前為止都很滿意 (LC-2-6-4)。

7. 除了 D.L.J 之外，貴公司最主要的供應商是哪一家廠商？與 D.L.J 相比，請描述這家供應商所提供更加優越和獨特的價值，與這家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加的優越和獨特的價值。

B 老闆：在早期新莊有店面、工廠 (LC-2-7-1)，有接過大量的訂單 (LC-2-7-2)，也找了 X 工廠、Y 工廠幫我們生產 (LC-2-7-3)，之後沒合作是因為我們把店給賣掉，遷址來鶯歌 (LC-2-7-4)。我們自己也有工廠 (LC-2-7-5)，我們常常接單接到爆 (LC-2-7-6)，也有整批貨被全退貨 (LC-2-7-7)，其中一家工藝不是客人想要的 (LC-2-7-8)，整批被退回 (LC-2-7-9)，而 D.L.J 在工藝方面來說比較優 (LC-2-7-10)。

8. 假設 D.L.J 的商品/服務在市場上不存在，您最有可能向哪幾一家或哪幾家供應商採購原來由 D.L.J 所提供的商品/服務？與 D.L.J 相比，請描述這幾家供應商所個別提供更加優越和獨特的價值，與這幾家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加優越和獨特的價值。

B 老闆：從未想過這個問題 (LC-2-8-1)，也沒想過當 D.L.J 不存在時會找誰替代 (LC-2-8-2)。

9. 請描述您的客戶首次購買 D.L.J 的商品/服務的原因。

B 老闆：有一位客人訂購的戒指生產出來時 (LC-2-9-1)，超乎我想像中的還要優 (LC-2-9-2)，客人拿到時很滿意 (LC-2-9-3)。

10. 您的客戶後來持續購買 D.L.J 商品/服務的主要原因是什麼？以及您的忠誠客戶購買 D.L.J 商品/服務的頻率為何？對您的忠誠客戶而言，哪些 D.L.J 的商品/服務是最受歡迎的？為什麼？他們通常是如何做出購買決定？

B 老闆：工藝、設計、電鍍 (LC-2-10-1)，整個細節的滿意度 (LC-2-10-2)。老實說因疫情有受到影響，幾乎停擺 (LC-2-10-3)，包括客人都先停擺 (LC-2-10-

4) ，直到政府開放可以店內用餐時，才恢復營業 (LC-2-10-5) 。

11. 請描述 D.L.J 的商品/服務如何影響或改變貴公司的營運模式，以及您認為 D.L.J 應當如何協助貴公司提升競爭力、強化雙方合作與創造雙贏？

B 老闆：一開始接觸較簡單的 (LC-2-11-1) ，一旦接觸到設計就會想在工藝上突破 (LC-2-11-2) ，我自己比較想走創新、突破的方向 (LC-2-11-3) 。

12. 請問您的客戶大約都是何種行業會購買 D.L.J 商品/服務？為什麼或為什麼不？請列出並優先指導您的客戶做出購買決定的三個主要因素，請描述在您的客戶當中會特別欣賞 D.L.J 的客戶類型與屬性。

B 老闆：像是金融業、工作室…等等 (LC-2-12-1) ，買珠寶是一個減壓方式 (LC-2-12-2) ，我有一位客戶都會跟我聊天，他買珠寶回去不見得會配戴 (LC-2-12-3) ，當她心情不好會把珠寶拿出來擦拭過 (LC-2-12-4) 、看過一遍再放回去 (LC-2-12-5) ，純粹是一個愛好 (LC-2-12-6) 。我覺得設計、工藝上會有所要求 (LC-2-12-7) ，工藝上 D.L.J 是屬於第一等一 (LC-2-12-8) 。

13. 據您所知，您的客戶是否願意推薦 D.L.J 的商品給親朋好友？您的客戶會像您一樣喜歡 D.L.J 的商品/服務？請分享您對 D.L.J 商品/服務的體驗？您會以何種方式分享您的經歷（例如通過電話聊天、面對面聊天或在社交媒體上展示照片和文字）？以及分享了什麼？觀眾或聽眾的普遍反應如何？

B 老闆：會 (LC-2-13-1) ，我比較喜歡透過面對面的聊天來分享 (LC-2-13-2) ，不論是與親朋好友或是客人都會分享一些資訊 (LC-2-13-3) ，我覺得金工方面還是蠻重要 (LC-2-13-4) 。

附錄三十一 D.L.J 深入訪談實錄 – 採購下單案例 C

D.L.J 採購下單 – 案例 C

C 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 30 多年泰國珠寶企業。 專營寶石和金屬首飾和首飾的製造,進出口貿易業務。 C 業務經理,大約 35-40 多歲。 	<ol style="list-style-type: none"> D.L.J 的流程非常正規、有信用、沒有風險 (LC-3-1-2),所以才會讓我想讓我持續配合 (LC-3-1-3)。 客人對設計有所期待的 (LC-3-3-8),我也對 D.L.J 的款式上也能夠給我所有期待 (LC-3-3-9)。 而且我遇到什麼問題的時候都能很快馬上得到解決與處理,所以我很願意跟貴公司合作 (LC-3-3-4)。 決定會購買因 D.L.J 品質穩定、獨一無二新穎產品、出貨即時 (LC-3-12-7)。 品質當然是決定性的因素 (LC-3-9-1)。 	<ol style="list-style-type: none"> 我的考量在於是否有商業道德、誠實、流程要正規、退换货的即時性 (LC-3-4-1)。 優勢是一條龍式服務 (LC-3-7-3)。 品質上較穩定較不會有瑕疵品 (LC-3-7-6)。 做一些代工也比較方便 (LC-3-7-8)。 收到貨品時不需要驗貨 (LC-3-8-11)。 加上有國際的寶石認證證書 (LC-3-9-4)。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 不懂六大項工序(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)垂直整合管理。 畢竟還是有些小城市的人較不了解珠寶 (LC-3-13-9)。 中國的工廠的優勢是價格 (LC-3-8-2),但品質上較不穩定、交貨流程較不正規 (LC-3-8-3)。 如海關報稅有時候較不會報稅 (LC-3-8-4)。 泰國的工廠是產品可以的 (LC-3-8-5),但交貨不及時 (LC-3-8-6)。 	<ol style="list-style-type: none"> 我遇到什麼問題的時候都能很快馬上得到解決與處理,所以我很願意跟貴公司合作 (LC-3-3-4)。 決定會購買因 D.L.J 品質穩定、獨一無二新穎產品、出貨即時 (LC-3-12-7)。 可以提供我更多的專業建議與知識 (LC-3-4-10)。 D.L.J 是我第一供應商 (LC-3-7-1),目前沒有其他配合的廠商 (LC-3-7-2) (LC-3-7-9)。 品質上較穩定較不會有瑕疵品 (LC-3-7-6)。 	<ol style="list-style-type: none"> 目前無配合的電商平台。 是否可以再多增加線上會議來討論與配合 (LC-3-4-8)。 我的建議是可以更多講解寶石的選擇搭配、顏色搭配、收藏價值方面 (LC-3-4-9)。可以提供我更多的專業建議與知識 (LC-3-4-10)。

D.L.J 採購下單 - 消費旅程案例 C

項目	內容與編碼	價值鏈
需要/想要	<ol style="list-style-type: none"> 舉凡像一些輕珠寶、貴重珠寶都有或單顆的裸石都有(LC-3-3-5)。 這六大項目代工都是配合再一起也都很需要(LC-3-3-6)。 但目前最需要的是設計與鑲嵌這塊(LC-3-3-7)。 我們本身看重的是寶石的質量(LC-3-5-5)。 	<ol style="list-style-type: none"> 商品設計管理。 六大項工序垂直整合管理。 六大項工序垂直整合管理。 採購管理。
意識到了/知道	<ol style="list-style-type: none"> 我對 D.L.J 第一印象是精緻、細膩、氣派、古典(LC-3-1-1)。 通過一位非常要好也很信任的珠寶商朋友介紹的(LC-3-3-2)。 我感覺 D.L.J 在綠色系列的寶石很少(LC-3-4-4)。 	<ol style="list-style-type: none"> 組織文化管理。 品牌推廣管理。 採購管理。
考慮/檢查	<ol style="list-style-type: none"> 中國的工廠的優勢是價格(LC-3-8-2)。 但品質上較不穩定、交貨流程較不正規(LC-3-8-3)。 如海關報稅有時候較不會報稅(LC-3-8-4)。 泰國的工廠是產品可以的(LC-3-8-5)。 但交貨不及時(LC-3-8-6)。 設計與鑲嵌，或是接了訂單後，從產品到一條龍的合作，這是我的考量點(LC-2-4-4)。 我的考量在於是否有商業道德、誠實、流程要正規、退換貨的即時性(LC-3-4-1)。 	<ol style="list-style-type: none"> 生產管理。 品質管理與商品管理。 組織文化管理。 品質管理。 品質管理/生產管理/採購管理/供應鏈管理。 六大項工序垂直整合管理。 組織文化管理。
搜索/學習	<ol style="list-style-type: none"> 對於細節討論的部分(LC-3-4-4)。 補充說明：在確認下訂單時，要把細節(如戒圈、鋼印)一和客戶確認並與商品部 3D 工廠開始溝通，如石頭是否有庫存，可否製作 18K... 等等，要確保各事項並與各部門討論交期。 	<ol style="list-style-type: none"> 六大項工序垂直整合管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
喜歡/信任	<ol style="list-style-type: none"> D.L.J 的流程非常正規、有信用、沒有風險(LC-3-1-2)，所以才會讓我持續配合(LC-3-1-3)。 D.L.J 的流程正規、有信用(LC-3-3-3)。 客人對設計有所期待的(LC-3-3-8)，我也對 D.L.J 的款式上也能夠給我所有期待(LC-3-3-9)。 優勢是一條龍式服務(LC-3-7-3)。 更加便利、更加放心、價格上有優勢(LC-3-7-4)。 加上設計方面蠻獨特(LC-3-7-5)。 也有設計團隊與工廠(LC-3-7-7)。 做一些代工也比較方便(LC-3-7-8)。 	<ol style="list-style-type: none"> 組織文化管理/關鍵客戶管理。 組織文化管理。 商品設計管理。 生產管理。 關鍵客戶管理。 商品設計管理。 六大項工序垂直整合管理。 六大項工序垂直整合管理。
看到價值/願意支付	<ol style="list-style-type: none"> 產品多元化(LC-3-2-1) (LC-3-2-4)，有輕珠寶、藝術珠寶... 等都有(LC-3-2-2)。 小到日常生活款，大到宴會款式都能配戴(LC-3-2-3)，小的珠寶款式有簡約款系列、花卉系列，平常生活中小巧，比較有個性(LC-3-2-5)，大的珠寶有貴重款式，印象深刻是皇冠系列(LC-3-2-6)。 而我選擇與東龍珠配合的原因是正規流程與交稅、海關報稅(LC-3-8-7)。 加上語言相通(LC-3-8-8)。 容易好溝通(LC-3-8-9)，節省時間(LC-3-8-12)，這是我一定要跟你們配合的原因(LC-3-8-13)。 品質當然是決定性的因素(LC-3-9-1)。 正規的來源與報關(LC-3-9-2)。 讓我非常放心(LC-3-9-3)。 加上有國際的寶石認證證書(LC-3-9-4)。 買起來也是很安心(LC-3-9-5)。 	<ol style="list-style-type: none"> 商品設計管理。 商品設計管理/加工技術管理。 組織文化管理。 客戶關係管理。 客戶關係管理。 品質管理。 組織文化管理。 客戶管系管理。 加工技術管理。 客戶關係管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
	11. 款式比較新穎(LC-3-10-2)。 12. 年齡層次較廣(LC-3-10-3)。 13. 有國際認證保證書(LC-3-10-12)。 14. 買起來較放心(LC-3-10-13)。	11. 商品設計管理。 12. 業務開發管理。 13. 加工技術管理/知識管理。 14. 關鍵客戶管理。
顧客反應與建議	1. 鍊子比較細、容易折斷與變形…等(LC-3-5-10) (LC-3-6-2)。 2. 希望這方面有所改善或是看怎麼配合(LC-3-5-11)。 3. 第一點我覺得還是輕珠寶的鍊子太細、易折斷且容易打結(LC-3-6-2)，這一方面要怎麼去告訴客人(LC-3-6-3)。 4. 購買率還蠻高的(LC-3-10-7)。 5. 反饋都正面也很不錯(LC-3-13-3)。 6. 也希望提供更多不同寶石的大小(LC-3-11-5)。 7. 如傳承、愛、愛與美好…等可以融合再一起的主題配套性產品(LC-3-3-11)。 8. 我希望 D.L.J 可以有更多的款式與顏色再多樣化(LC-3-4-2)。 9. 也希望可以多考慮綠色的寶石，如祖母綠、沙佛萊石(藍寶石)…等(LC-3-4-3)。 10. 第二點我覺得可以增加一些低成本售後服務(LC-3-6-5)。 11. 免費清潔、修理、小禮盒或護理小產品(LC-3-6-6)。 12. 第三點產品的圖片可以考慮增加 3D 圖或是實際上配戴的使用照片…等等(LC-3-6-7)。 13. 我的建議是否可以出有主題性質的產品(LC-3-3-10)。 14. 可以提供我更多的專業建議與知識(LC-3-4-10)。 15. 我的建議是可以更多講解寶石的選擇搭配、顏色搭配、收藏價值方面(LC-3-4-9)。	1. 加工技術管理。 2. 客戶關係管理。 3. 加工技術管理/客戶關係管理。 4. 業務開發管理。 5. 品質管理。 6. 採購管理。 7. 商品設計管理。 8. 商品設計管理。 9. 採購管理。 10. 排成管理。 11. 客戶需求管理。 12. 業務開發管理。 13. 商品設計管理。 14. 知識管理。 15. 商品設計管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
	16. 或是把鍊子做短一點或是如何儲放它(LC-3-6-4)。	16. 加工技術管理。
滿意	1. D.L.J 是我第一供應商(LC-3-7-1)，目前沒有其他配合的廠商(LC-3-7-2) (LC-3-7-9)。 2. 品質上較穩定較不會有瑕疵品(LC-3-7-6)。 3. 品質上較穩定(LC-3-8-10)。 4. 收到貨品時不需要驗貨(LC-3-8-11)。 5. 品質、按時交貨(LC-3-10-1)。 6. 客戶戴上去比較滿意(LC-3-10-4)。 7. 因世界各國的節日都不一樣(LC-3-10-6)。 8. 我的客人通常都是買來收藏(LC-3-10-8)。 9. 收藏級別都是克拉數較大(LC-3-10-9)。 10. 東龍珠的產品鑽石較大(LC-3-10-10)。 11. 如紅寶石、彩鑽、藍寶石…等收藏價值較高(LC-3-10-11)。 12. 而且我遇到什麼問題的時候都能很快馬上得到解決與處理，所以我很願意跟貴公司合作(LC-3-3-4)。 13. 目前大部分都是很滿意(LC-3-5-7)。 14. 產品與服務滿意度高(LC-3-6-1)。 15. 第一自己收藏(LC-3-13-1)。 16. 第二贈與親人朋友(LC-3-13-2)。 17. 曾有特別的體驗是有一次配戴 D.L.J 的產品去參加商業活動(LC-3-13-4)。 18. 剛好坐在一位女士的身邊，她看到我配戴的項鍊，覺得特別很好看說要購買(LC-3-13-5)。	1. 客戶關係管理。 2. 加工技術管理。 3. 品質管理。 4. 品質管理。 5. 品質管理。 6. 工藝技術管理。 7. 業務開發管理。 8. 知識管理。 9. 客戶需求探索管理/專案成案管理。 10. 採購管理。 11. 採購管理。 12. 關鍵客戶管理。 13. 關鍵客戶管理。 14. 關鍵客戶管理。 15. 知識管理。 16. 品牌推廣管理。 17. 品牌推廣管理。 18. 商品設計管理/工藝技術管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
	19. 當時我以為她再開玩笑(LC-3-13-6)。 20. 她就直接把我的項鍊取下，最後當場她就買走了，讓我印象深刻(LC-3-13-7)。	19. 客戶需求管理。 20. 關鍵客戶管理。
是忠誠的/重複購買者	1. 決定會購買因 D.L.J 品質穩定、獨一無二新穎產品、出貨即時(LC-3-12-7)。 2. 大約五年了(LC-3-3-1)。	1. 品質管理/生產管理。 2. 品質管理。
營運互動	1. 是否可以再多增加線上會議來討論與配合(LC-3-4-8)。 2. 以往客人都是到實體店為主(LC-3-11-1)。	1. 客戶需求探索管理/專案成案管理。 2. 業務開發管理。
積極倡導	1. 買賣以網路上為主(LC-3-11-4)。 2. 模特兒衣服穿搭首飾(LC-3-11-6)。 3. 不用讓客人親自到店裡試戴(LC-3-11-8)。 4. 可以節約時間(LC-3-11-10)。 5. 我會透過面對面聊天、線上分享或公司舉辦的茶話會來分享珠寶知識、設計新款式、金工工藝…等(LC-3-13-8)。 6. 畢竟還是有些小城市的人較不了解珠寶(LC-3-13-9)。 7. 希望可以透過這些方式將珠寶知識分享给大家(LC-3-13-10)。	1. 業務開發管理。 2. 業務開發管理。 3. 業務開發管理。 4. 關鍵客戶管理。 5. 知識管理/商品設計管理/工藝技術管理。 6. 知識管理。 7. 知識管理。

1. 請描述當您看到 D.L.J 這個名字時，腦海中浮現的第一個想法是？以及願意讓您持續想和 D.L.J 配合的原因是？

C 老闆：我對 D.L.J 第一印象是精緻、細膩、氣派、古典 (LC-3-1-1)；D.L.J 的流程非常正規、有信用、沒有風險 (LC-3-1-2)，所以才會讓我想讓我持續配合 (LC-3-1-3)。

2. 請描述當您看到 D.L.J 的商品/服務時腦海中浮現的第一個想法是？D.L.J 的哪些商品/服務讓您有這種感覺？

C 老闆：商品多元化 (LC-3-2-1)，有輕珠寶、藝術珠寶…等都有 (LC-3-2-2)，小到日常生活款，大到宴會款式都能配戴 (LC-3-2-3)，選擇多元化 (LC-3-2-4)；小的珠寶款式有簡約款系列、花卉系列，平常生活中小巧，比較有個性 (LC-3-2-5)，大的珠寶有貴重款式，印象深刻是皇冠系列 (LC-3-2-6)。

3. 您使用 D.L.J 的商品/服務多久了？請回想您第一次採用 D.L.J 的商品/服務時，您是如何知道本公司的？是什麼因素讓您決定本公司成為合格供應商？您通常使用 D.L.J 的哪些商品/服務，用於什麼目的？以及 D.L.J 所提供的六大服務項目（設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍）中，您最需要的代工項目是？針對該項

目有無其他建議？

C 老闆：大約五年了 (LC-3-3-1)，通過一位非常要好也很信任的珠寶商朋友介紹的 (LC-3-3-2)；D.L.J 的流程正規、有信用 (LC-3-3-3)，而且我遇到什麼問題的時候都能很快馬上得到解決與處理，所以我很願意跟貴公司合作 (LC-3-3-4)；舉凡像一些輕珠寶、貴重珠寶都有或單顆的裸石都有 (LC-3-3-5)；這六大項目代工都是配合再一起也都很需要 (LC-3-3-6)，但目前最需要的是設計與鑲嵌這塊 (LC-3-3-7)，客人對設計有所期待的 (LC-3-3-8)，我也對 D.L.J 的款式上也能夠給我所有期待 (LC-3-3-9)；我的建議是否可以出有主題性質的商品 (LC-3-3-10)，如傳承、愛、愛與美好…等可以融合再一起的主題配套性商品 (LC-3-3-11)。

- 4. D.L.J 所提供的合作方案，您選擇的考量點有哪些？針對合作方案有無其他建議？以及當您與 D.L.J 的合作過程，在細節討論的部分，最讓您滿意或欣賞的價值是？有無其他建議？**

C 老闆：我的考量在於是否有商業道德、誠實、流程要正規、退換貨的即時性 (LC-3-4-1)；我希望 D.L.J 可以有更多的款式與顏色再多樣化 (LC-3-4-2)，也希望可以多考慮綠色的寶石，如祖母綠、沙佛萊石…等 (LC-3-4-3)，我感覺 D.L.J 在綠色系列的寶石很少 (LC-3-4-4)；對於細節討論的部分 (LC-3-4-4)，因疫情的關係，合作方式也與以往不同 (LC-3-4-6)，看貨也都在網路上進行 (LC-3-4-7)，是否可以再多增加線上會議來討論與配合 (LC-3-4-8)；我的建議是可以更多講解寶石的選擇搭配、顏色搭配、收藏價值方面 (LC-3-4-9)，可以提供我更多的專業建議與知識 (LC-3-4-10)。

- 5. 為了維持高品質的服務，如果我們報價格上漲 10%，您還願意購買 D.L.J 的商品/服務嗎？以及從下單到出貨，您對於 D.L.J 的品質是否滿意？有無其他建議？**

C 老闆：價格有稍微上漲，需要知道是什麼原因 (LC-3-5-1)，是否是通貨膨脹或是金價上漲…等 (LC-3-5-2)，如果是單方面通貨膨脹漲百分之十我可以理解 (LC-3-5-3)，又或者這顆寶石的質量更貴更好，我也是可以考慮的 (LC-3-5-4)，我們本身看重的是寶石的質量 (LC-3-5-5)，也就是說款式創新或有特色款

我是願意多支付百分之十的費用 (LC-3-5-6)；目前大部分都是滿意 (LC-3-5-7)，有一點需要改進的是輕珠寶的鍊子 (LC-3-5-8)，不知道是否價格有所限制 (LC-3-5-9)，鍊子比較細、容易折斷與變形…等 (LC-3-5-10)，希望這方面有所改善或是看怎麼配合 (LC-3-5-11)。

6. **D.L.J 商品/服務的哪些特點或屬性需要改進，以進一步提高您對 D.L.J 商品/服務的滿意度？請按重要性列出其中三個。以及 D.L.J 所提供的售後服務與諮詢是否滿意？有無其他建議？**

C 老闆：商品與服務滿意度高 (LC-3-6-1)，第一點我覺得還是輕珠寶的鍊子太細、易折斷且容易打結 (LC-3-6-2)，這一方面要怎麼去告訴客人 (LC-3-6-3)，或是把鍊子做短一點或是如何儲放它 (LC-3-6-4)，第二點我覺得可以增加一些低成本售後服務 (LC-3-6-5)，免費清潔、修理、小禮盒或護理小商品 (LC-3-6-6)，第三點商品的圖片可以考慮增加 3D 圖或是實際上配戴的使用照片…等等 (LC-3-6-7)，讓客人的資訊度會更滿意 (LC-3-6-8)；這問題剛有回答過 (LC-3-6-9)，對於 D.L.J 的服務很滿意 (LC-3-6-10)，其他的建議就是剛剛我說的那幾項 (LC-3-6-11)。

7. **除了 D.L.J 之外，貴公司最主要的供應商是哪一家廠商？與 D.L.J 相比，請描述這家供應商所提供更加優越和獨特的價值，與這家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加的優越和獨特的價值。**

C 老闆：D.L.J 是我第一供應商 (LC-3-7-1)，目前沒有其他配合的廠商 (LC-3-7-2)；優勢是一條龍式服務 (LC-3-7-3)，更加便利、更加放心、價格上有優勢 (LC-3-7-4)，加上設計方面蠻獨特 (LC-3-7-5)，品質上較穩定較不會有瑕疵品 (LC-3-7-6)，也有設計團隊與工廠 (LC-3-7-7)，做一些代工也比較方便 (LC-3-7-8)，所以目前沒有跟其他家公司配合 (LC-3-7-9)。

8. **假設 D.L.J 的商品/服務在市場上不存在，您最有可能向哪幾一家或哪幾家供應商採購原來由 D.L.J 所提供的商品/服務？與 D.L.J 相比，請描述這幾家供應商所個別提供更加優越和獨特的價值，與這幾家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加**

優越和獨特的價值。

C 老闆：會往中國或泰國工廠找尋像 D.L.J 的廠商 (LC-3-8-1)；中國的工廠的優勢是價格 (LC-3-8-2)，但品質上較不穩定、交貨流程較不正規 (LC-3-8-3)，如海關報稅有時候較不會報稅 (LC-3-8-4)，泰國的工廠是商品可以的 (LC-3-8-5)，但交貨不及時 (LC-3-8-6)；而我選擇與東龍珠配合的原因是正規流程與交稅、海關報稅 (LC-3-8-7)，加上語言相通 (LC-3-8-8)，容易好溝通 (LC-3-8-9)，品質上較穩定 (LC-3-8-10)，收到貨品時不需要驗貨 (LC-3-8-11)，節省時間 (LC-3-8-12)，這是我一定要跟你們配合的原因 (LC-3-8-13)。

9. 請描述您的客戶首次購買 D.L.J 的商品/服務的原因。

C 老闆：我的客戶購買 D.L.J 商品的原因一：對我公司的信任，我公司對商品質量和證書有保證，我公司也是居於對 D.L.J 的信任，同理 (LC-3-9-1)；原因二：D.L.J 的商品符合我客人的需求標準 (LC-3-9-2)；原因三：我的客人對商品和品質要求很高，還有正規完善的證書，這就是我的客人選擇購買的原因 (LC-3-9-3)。

10. 您的客戶後來持續購買 D.L.J 商品/服務的主要原因是什麼？以及您的忠誠客戶購買 D.L.J 商品/服務的頻率為何？對您的忠誠客戶而言，哪些 D.L.J 的商品/服務是最受歡迎的？為什麼？他們通常是如何做出購買決定？

C 老闆：品質、按時交貨 (LC-3-10-1)，款式比較新穎 (LC-3-10-2)，年齡層次較廣 (LC-3-10-3)，客戶戴上去比較滿意 (LC-3-10-4)；大家基本上都會在過節或是生日…等 (LC-3-10-5)，因世界各國的節日都不一樣 (LC-3-10-6)，購買率還算蠻高的 (LC-3-10-7)；我的客人通常都是買來收藏 (LC-3-10-8)，收藏級別都是克拉數較大 (LC-3-10-9)，東龍珠的商品裸石較大 (LC-3-10-10)，如紅寶石、彩鑽、藍寶石…等收藏價值較高 (LC-3-10-11)，有國際認證保證書 (LC-3-10-12)，買起來較放心 (LC-3-10-13)。

11. 請描述 D.L.J 的商品/服務如何影響或改變貴公司的營運模式，以及您認為 D.L.J 應當如何協助貴公司提升競爭力、強化雙方合作與創造雙贏？

C 老闆：以往客人都是到實體店為主 (LC-3-11-1)，因疫情的關係 (LC-3-11-2)，生意雖然未受到影響 (LC-3-11-3)，買賣以網路上為主 (LC-3-11-4)，也希望提供更多不同寶石的尺寸 (LC-3-11-5)、模特兒衣服穿搭首飾 (LC-3-11-6)、商品介紹 (LC-3-11-7)，不用讓客人親自到店裡試戴 (LC-3-11-8)，就直接在網路查看尺寸下單 (LC-3-11-9)，可以節約時間 (LC-3-11-10)。

12. 請問您的客戶大約都是何種行業會購買 D.L.J 商品/服務？為什麼或為什麼不？請列出並優先指導您的客戶做出購買決定的三個主要因素，請描述在您的客戶當中會特別欣賞 D.L.J 的客戶類型與屬性。

C 老闆：大部分有做珠寶、商業老闆、中產階級的人都有 (LC-3-12-1)，小到普通上班族，大到不願意透漏姓名商業高層 (LC-3-12-2)，都以亞洲與歐美人士居多 (LC-3-12-3)；不購買原因有可能是預算有限制 (LC-3-12-4)，因珠寶畢竟算是奢侈品 (LC-3-12-5)，願意購買的原因是寶石款式、有收藏價值等 (LC-3-12-6)；決定會購買因 D.L.J 品質穩定、獨一無二新穎商品、出貨即時 (LC-3-12-7)。

13. 據您所知，您的客戶是否願意推薦 D.L.J 的商品給親朋好友？您的客戶會像您一樣喜歡 D.L.J 的商品/服務？請分享您對 D.L.J 商品/服務的體驗？您會以何種方式分享您的經歷（例如通過電話聊天、面對面聊天或在社交媒體上展示照片和文字）？以及分享了什麼？觀眾或聽眾的普遍反應如何？

C 老闆：第一自己收藏 (LC-3-13-1)，第二贈與親人朋友 (LC-3-13-2)，反饋都正面也很不錯 (LC-3-13-3)；曾有特別的體驗是有一次配戴 D.L.J 的商品去參加商業活動 (LC-3-13-4)，剛好坐在一位女士的旁邊，她看到我配戴的項鍊，覺得很特別很好看說要購買 (LC-3-13-5)，當時我以為她再開玩笑 (LC-3-13-6)，她就直接把我的項鍊取下，最後當場她就買走了，讓我印象深刻 (LC-3-13-7)；我會透過面對面聊天、線上分享或公司舉辦的茶話會來分享珠寶知識、設計新款式、金工工藝…等 (LC-3-13-8)，畢竟還是有些小城市的人較不了解珠寶 (LC-3-13-9)，希望可以透過這些方式將珠寶知識分享給大家 (LC-3-13-10)。

附錄三十二 D.L.J 深入訪談實錄 - 曾經下單案例 D

D.L.J 曾經下單 - 案例 D

D 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 20 多年珠寶工作室。 專營首飾及貴金屬零售業，礦石零售業，寶石產地與礦區教育，深入臺灣、中國大陸、香港、泰國、緬甸、日本、斯里蘭卡…等地的珠寶市場，對亞洲地區的珠寶市場洞若觀火，尤其珠寶鑑別功力深厚，堪稱亞洲地區頂級的寶石專家。 曾任教北京高等珠寶研修學院、珠寶學院-彩寶、翡翠、鑽石投資與收藏商貿班、企業珠寶培訓、銀行 VIP 演講。 D 老闆，大約 50 多歲，臺灣大學地質研究所碩士。 	<ol style="list-style-type: none"> 在各個珠寶展上看見 D.L.J 展現實力與信任 (LC-4-1-1)。 讓我感受到是國際性公司 (LC-4-1-2)。 配合因素有信譽、工藝技術到製成一條龍 (LC-4-1-3)。 專業 (LC-4-2-1)。 包括設計的專業與製造的專業、品質保障、價格合理公道 (LC-4-2-3)。 	<ol style="list-style-type: none"> 優良的商人對於國家的誠實 (LC-4-3-5)。 不管是進出口報關都要合法申報才能久安 (LC-4-3-6)。 金工也很細膩 (LC-4-3-9)。 一直以來在售後服務方面都很優秀 (LC-4-6-6)。 購買貴重珠寶或是大鑽…等有提供國際保證書、開立發票且品質很優 (LC-4-10-1)。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 不懂六大項工序(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)垂直整合管理。 第一手工接單，會外包給其他廠商，品質較無法保障 (LC-4-7-2)。 第二傳統師傅無使用 3D 繪圖機，無法當下看樣品 (LC-4-7-3)。 第三雙方彼此未簽約書 (LC-4-7-4)，曾有位客戶自己買裸石，但打造費時又費錢後而不做，損失得自己賠 (LC-4-7-5)。 傳統工作坊是老師傅自己跳出來做 (LC-4-8-2)，且無發票，比較沒保障 (LC-4-8-3)。 	<ol style="list-style-type: none"> 我替客戶找一家有專業、有制度、服務很好且我很放心與信任 (LC-4-9-2)，我的顧客信任我 (LC-4-9-3)，如同我信任貴公司 (LC-4-9-4)。 基本上都未發生過曾買過的產品有瑕疵 (LC-4-6-5)。 跟百貨公司不相上下 (LC-4-10-2)。 貴公司所做出來的款式很漂亮 (LC-4-10-7)。 品質很優 (LC-4-10-8)。 	<ol style="list-style-type: none"> 目前無配合的電商平台。 我覺得網路新時代，可以找信任的團隊來做直播 (LC-4-11-1)。以網紅來直播拍賣產品 (LC-4-11-2)，且發票、進出口報關都有照流程走 (LC-4-11-3)。

D.L.J 曾經下單 - 消費旅程案例 D

項目	內容與編碼	價值鏈
需要/想要	<ol style="list-style-type: none"> 1. 都需要六大項代工(LC-4-3-7)。 2. 但傳統工作坊是老師傅自己跳出來做(LC-4-8-2)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 六大項工序垂直整合管理。 2. 組織文化管理。
考慮/檢查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配合因素有信譽、工藝技術到製成一條龍(LC-4-1-3)。 2. 目前沒考慮這問題(LC-4-8-1)。 3. 且無發票, 比較沒保障(LC-4-8-3)。 補充說明: 傳統珠寶店因金額龐大無開立發票, 已成為習慣了。 4. 傳統珠寶很容易被掉包(LC-4-10-3)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 六大項工序垂直整合管理與組織文化管理。 2. 關鍵客戶關係管理。 3. 組織文化管理與關鍵客戶關係管理。 4. 組織文化管理。
搜索/學習	<ol style="list-style-type: none"> 1. 之前有接觸到珠寶與瓷器結合, 是新的開端, 也是異業合作(LC-4-2-4)。 2. 不同的產品做結合, 展示收藏的價值(LC-4-2-5)。 3. 因金工非我專業(LC-4-6-2)。 4. 第一手工接單, 會外包給其他廠商, 品質較無法保障(LC-4-7-2)。 補充說明: 因傳統珠寶店接單且無一條龍生產線, 需委外給其他家配合的廠商製作, 品質較無法保障。 5. 第二傳統師傅無使用 3D 繪圖機, 無法當下看樣品(LC-4-7-3)。 補充說明: 因傳統師傅只會金工, 且不會手繪與 3D 圖, 因此無法當下使用 3D 繪圖機給客人看樣品。 6. 第三雙方彼此未簽合約書(LC-4-7-4)。 補充說明: 傳統工作室一般都是採信任方式配合, 比較沒有簽約概念。 7. 珠寶與國際市場的波動相關(LC-4-5-1) (LC-4-5-2)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加工技術開發管理。 2. 加工技術開發管理。 3. 客戶關係管理。 4. 六大項工序垂直整合管理與品質管理。 5. 工藝技術管理與專案排成管理。 6. 專案排成管理。 7. 生產管理與商品設計管理、加工技術管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
喜歡/信任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專業(LC-4-2-1) (LC-4-2-2)。 補充說明: 一開始知道 D.L.J 時, 就覺得很專業。 2. 張執行長曾說: 『湯老師提出來的, 貴公司會全力配合』(LC-4-4-1)。 3. 讓我感受到貴公司的誠懇(LC-4-4-2)。 4. 相信 D.L.J 的團隊, 讓我可以無後顧之憂(LC-4-4-3)。 5. 不用擔心買到假貨, 或是掉鑽找不到配料...等(LC-4-4-4)。 6. 貴公司則是能讓我放心且安心地交付(LC-4-7-6) (LC-4-7-7) (LC-4-9-2)。 7. 我的顧客信任我(LC-4-9-3) (LC-4-9-4) (LC-4-10-5) (LC-4-10-6)。 8. 跟百貨公司不相上下(LC-4-10-2)。 9. 能夠找到信任的人很不容易(LC-4-10-4)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生產管理與專案排成管理。 2. 關鍵客戶管理。 3. 關鍵客戶關係管理。 4. 關鍵客戶管理。 5. 品質管理與加工技術管理。 6. 關鍵客戶管理與組織文化管理。 7. 組織文化管理。 8. 生產管理與加工技術管理。 9. 組織文化管理。
看到價值/願意支付	<ol style="list-style-type: none"> 1. 包括設計的專業與製造的專業、品質保障、價格合理公道(LC-4-2-3)。 2. 購買貴重珠寶或是大鑽...等有提供國際保證書、開立發票且品質很優(LC-4-10-1) (LC-4-10-8)。 3. 在珠寶產業漲 10% 算合理, 若是漲好幾倍就不合理(LC-4-5-3)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商品設計管理與加工技術管理。 2. 組織文化管理。 3. 生管管理與加工技術開發管理。
滿意	<ol style="list-style-type: none"> 1. 且願意接個人婚戒訂單(LC-4-1-5)。 2. 合作起來很愉快(LC-4-4-5)。 3. 品質很滿意且目前無其他建議(LC-4-5-6)。 4. 要挑細節真的很難挑(LC-4-6-1)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關鍵客戶管理。 2. 關鍵客戶管理。 3. 工藝技術管理。 4. 排成管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
	5. 比較不能以專業角度來挑細節(LC-4-6-3)。 6. 就目前的配合來看，貴公司在品質、工藝與設計要求下，都有達到我希望的要求(LC-4-6-4)。 7. 基本上都未發生過曾買過的产品有瑕疵(LC-4-6-5)。 8. 一直以來在售後服務方面都很優秀(LC-4-6-6)。 9. 而貴公司所做出來的款式很漂亮(LC-4-10-7)。 10. 而貴公司能提供上千種款式且溝通上好溝通(LC-4-12-6)。 11. 設計出來的款式，顧客也很喜歡(LC-4-12-7)。	5. 排成管理。 6. 關鍵客戶管理與排成管理、六大項工序垂直整合管理。 7. 品質管理。 8. 關鍵客戶管理。 9. 工藝技術管理。 10. 商品設計管理與排成管理。 11. 商品設計管理與工藝管理。
是忠誠的/重複購買者	1. 大約兩年至三年(LC-4-3-1) (LC-4-12-1)。 2. 陸陸續續的配合包括裸石方面、訂製結婚鑽戒…等(LC-4-3-2)。 3. 在一定的漲幅下還是願意購買(LC-4-5-5)。	1. 品質管理。 2. 排成管理。 3. 商品設計管理。
營運互動	1. 在各個珠寶展上看見 D.L.J 展現實力與信任(LC-4-1-1)。 2. 讓我感受到是國際性公司(LC-4-1-2)。 3. 在一場聚餐的場合下，認識到張執行長再認識到貴公司(LC-4-3-3)。 4. 在談笑風生中了解到貴公司有進入校園培育金工人才，從小打好基礎，令人佩服(LC-4-3-4)。 5. 買成品直接到現場購買(LC-4-12-2)。 6. 很少會到現場挑選裸石訂製(LC-4-12-3)。 7. 譬如買西裝，大多數消費者都直接到店裡購買一套成品(LC-4-12-4)。 8. 而不會到傳統西裝店先量身、挑選布匹到製作(LC-4-12-5)。 9. 會透過聚餐方式面對面聊天分享(LC-4-13-1) (LC-4-13-	1. 組織文化管理。 2. 組織文化管理。 3. 關鍵客戶關係管理。 4. 組織文化管理。 5. 工藝技術管理與關鍵客戶管理。 6. 商品設計管理。 7. 六大項工序垂直整合管理。 8. 六大項工序垂直整合管理與排成管理。
	2) (LC-4-13-3)。 10. 例如鑽石有級別之分要如何分辨真假，而品牌則無級別之分(LC-4-13-4)。 11. 但購買品牌的珠寶價格相當昂貴(LC-4-13-5)。 12. 或是以合理的價格買到喜愛的珠寶…等等(LC-4-13-6)。 13. 與設計師溝通到工廠師傅溝通，都有達到消費者的需求與信任(LC-4-3-8)。	9. 顧客關係管理。 10. 關鍵顧客管理。 11. 加工技術開發管理。 12. 顧客關係管理。 13. 關鍵客戶管理。
積極倡導	1. 優良的商人對於國家的誠實(LC-4-3-5)。 補充說明：對於進出口都有誠實報關、開立發票、報稅等，這才是優良的商人應有的。 2. 不管是進出口報關都要合法申報才能久安(LC-4-3-6)(LC-4-11-3)。	1. 組織文化管理。 2. 組織文化管理。

1. 請描述當您看到 D.L.J 這個名字時，腦海中浮現的第一個想法是？以及願意讓您持續想和 D.L.J 配合的原因是？

D 老闆：在各個珠寶展上看見東龍珠寶集團展現實力與信任 (LC-4-1-1)，讓我感受到是國際性公司 (LC-4-1-2)；配合因素有信譽、工藝技術到製成一條龍 (LC-4-1-3)，例如拋光、鑲鑽、手工製作、發票…等讓人感到放心 (LC-4-1-4) 且願意接個人婚戒訂單 (LC-4-1-5)，相比傳統金工工廠較不一樣，更不需要到人親自現場描述款式 (LC-4-1-6)。

2. 請描述當您看到 D.L.J 的商品/服務時腦海中浮現的第一個想法是？D.L.J 的哪些商品/服務讓您有這種感覺？

D 老闆：專業 (LC-4-2-1)，任何事情都要交給專業來製作 (LC-4-2-2)，包括設計的專業與製造的專業、品質保障、價格合理公道 (LC-4-2-3)；之前有接觸到珠寶與瓷器結合，是新的開端，也是異業合作 (LC-4-2-4)，不同的商品做結合，展示收藏的價值 (LC-4-2-5)，把藝術品味提升到一個境界 (LC-4-2-6)。

3. 您使用 D.L.J 的商品/服務多久了？請回想您第一次採用 D.L.J 的商品/服務時，您是如何知道本公司的？是什麼因素讓您決定本公司成為合格供應商？您通常使用 D.L.J 的哪些商品/服務，用於什麼目的？以及 D.L.J 所提供的六大服務項目（設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍）中，您最需要的代工項目是？針對該項目有無其他建議？

D 老闆：大約兩年至三年 (LC-4-3-1)，陸陸續續的配合包括裸石方面、訂製結婚鑽戒…等 (LC-4-3-2)；在一場聚餐的場合下，認識到張執行長再認識到貴公司 (LC-4-3-3)，在談笑風生中了解到貴公司有進入校園培育金工人才，從小打好基礎，令人佩服 (LC-4-3-4)；優良的商人對於國家的誠實 (LC-4-3-5)，不管是進出口報關都要合法申報才能久安 (LC-4-3-6)；都需要六大項代工 (LC-4-3-7)，與設計師溝通到工廠師傅溝通，都有達到客戶的需求與信任 (LC-4-3-8)，金工也很細膩 (LC-4-3-9)。

4. D.L.J 所提供的合作方案，您選擇的考量點有哪些？針對合作方案有無其他建議？以及當您與 D.L.J 的合作過程，在細節討論的部分，最讓您滿意或欣賞的價值是？有無其他建議？

D 老闆：張執行長曾說：「D 老闆提出來的，貴公司會全力配合」 (LC-4-4-1)，讓我感受到貴公司的誠懇 (LC-4-4-2)；相信東龍珠鑽石集團的團隊，讓我可以無後顧之憂 (LC-4-4-3)，不用擔心買到假貨，或是掉鑽找不到配料…等 (LC-4-4-4)；合作起來很愉快 (LC-4-4-5)。

5. 為了維持高品質的服務，如果我們報價格上漲 10%，您還願意購買 D.L.J 的商品/服務嗎？以及從下單到出貨，您對於 D.L.J 的品質是否滿意？有無其他建議？

D 老闆：珠寶與國際市場的波動相關（LC-4-5-1），黃金與國際金價有關係（LC-4-5-2），在珠寶產業漲 10% 算合理，若是漲好幾倍就不合理（LC-4-5-3），每顆寶石都有行情價（LC-4-5-4），在一定的漲幅下還是願意購買（LC-4-5-5）；品質很滿意且目前無其他建議（LC-4-5-6）。

6. D.L.J 商品/服務的哪些特點或屬性需要改進，以進一步提高您對 D.L.J 商品/服務的滿意度？請按重要性列出其中三個。以及 D.L.J 所提供的售後服務與諮詢是否滿意？有無其他建議？

D 老闆：要挑細節真的很難挑（LC-4-6-1），因金工非我專業（LC-4-6-2），比較不能以專業角度來挑細節（LC-4-6-3），就目前的配合來看，貴公司在品質、工藝與設計要求下，都有達到我希望的要求（LC-4-6-4）；基本上都未發生過曾買過的商品有瑕疵（LC-4-6-5），一直以來在售後服務方面都很優秀（LC-4-6-6），目前無其他建議（LC-4-6-7）。

7. 除了 D.L.J 之外，貴公司最主要的供應商是哪一家廠商？與 D.L.J 相比，請描述這家供應商所提供更加優越和獨特的價值，與這家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加的優越和獨特的價值。

D 老闆：以前是個人工作室的金工（LC-4-7-1），第一手工接單，會外包給其他廠商，品質較無法保障（LC-4-7-2）；第二傳統師傅無使用 3D 繪圖機，無法當下看樣品（LC-4-7-3），第三雙方彼此未簽合約書（LC-4-7-4），曾有位客戶自己買裸石，但打造費時又費錢後而不做，損失得自己賠（LC-4-7-5）；貴公司則是能讓我放心且安心地交付（LC-4-7-6），值得信任（LC-4-7-7）。

8. 假設 D.L.J 的商品/服務在市場上不存在，您最有可能向哪幾一家或哪幾家供應商採購原來由東龍珠鑽石集團所提供的商品/服務？與 D.L.J 相比，請描述這幾家供應商所個別提供更加優越和獨特的價值，與這幾家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加優越和獨特的價值。

D 老闆：目前沒考慮這問題 (LC-4-8-1)；，但傳統工作坊是老師傅自己跳出來做 (LC-4-8-2)，且無發票，比較沒保障 (LC-4-8-3)。

9. 請描述您的客戶首次購買 D.L.J 的商品/服務的原因。

D 老闆：即使我向客戶說明商品出自東龍珠鑽石集團，他們不知道是哪家珠寶公司 (LC-4-9-1)；我替客戶找一家有專業、有制度、服務很好且我很放心與信任 (LC-4-9-2)，我的客戶信任我 (LC-4-9-3)，如同我信任貴公司 (LC-4-9-4)。

10. 您的客戶後來持續購買 D.L.J 商品/服務的主要原因是什麼？以及您的忠誠客戶購買 D.L.J 商品/服務的頻率為何？對您的忠誠客戶而言，哪些 D.L.J 的商品/服務是最受歡迎的？為什麼？他們通常是如何做出購買決定？

D 老闆：購買貴重珠寶或是大鑽…等有提供國際保證書、開立發票且品質很優 (LC-4-10-1)，跟百貨公司不相上下 (LC-4-10-2)，傳統珠寶很容易被掉包 (LC-4-10-3)；能夠找到信任的人很不容易 (LC-4-10-4)，客戶找到我是信任 (LC-4-10-5)，我在替客戶找到貴公司配合也是信任 (LC-4-10-6)，而貴公司所做出來的款式很漂亮 (LC-4-10-7)，品質很優 (LC-4-10-8)。

11. 請描述 D.L.J 的商品/服務如何影響或改變貴公司的營運模式，以及您認為 D.L.J 應當如何協助貴公司提升競爭力、強化雙方合作與創造雙贏？

D 老闆：我覺得網路新時代，可以找信任的團隊來做直播 (LC-4-11-1)，以網紅來直播拍賣商品 (LC-4-11-2)，且發票、進出口報關都有照流程走 (LC-4-11-3)，商品有信心才敢說大聲說 (LC-4-11-4)，若無信心誰還敢說自己商品品質很好 (LC-4-11-5)。

12. 請問您的客戶大約都是何種行業會購買 D.L.J 商品/服務？為什麼或為什麼不？請列出並優先指導您的客戶做出購買決定的三個主要因素，請描述在您的客戶當中會特別欣賞 D.L.J 的客戶類型與屬性。

D 老闆：客戶年紀群約落在 20~30 歲以上 (LC-4-12-1)，買成品直接到現場購買 (LC-4-12-2)，很少會到現場挑選裸石訂製 (LC-4-12-3)；譬如買西裝，大多數

客戶都直接到店裡購買一套成品（LC-4-12-4），而不會到傳統西裝店先量身、挑選布匹到製作（LC-4-12-5）；而貴公司能提供上千種款式且溝通上好溝通（LC-4-12-6），設計出來的款式，客戶也很喜歡（LC-4-12-7）。

13. 據您所知，您的客戶是否願意推薦 D.L.J 的商品給親朋好友？您的客戶會像您一樣喜歡 D.L.J 的商品/服務？請分享您對 D.L.J 商品/服務的體驗？您會以何種方式分享您的經歷（例如通過電話聊天、面對面聊天或在社交媒體上展示照片和文字）？以及分享了什麼？觀眾或聽眾的普遍反應如何？

D 老闆：會透過聚餐方式面對面聊天分享（LC-4-13-1），或是電話中剛好聊到珠寶相關也會分享（LC-4-13-2），透過聊天分享專業知識給大家（LC-4-13-3）；例如鑽石有級別之分要如何分辨真假，而品牌則無級別之分（LC-4-13-4），但購買品牌的珠寶價格相當昂貴（LC-4-13-5），或是以合理的價格買到喜愛的珠寶…等等（LC-4-13-6）。



附錄三十三 D.L.J 深入訪談實錄 - 未曾下單案例 E

D.L.J 未曾下單案例 E

E 公司之產業屬性	決策因素	感知價值
<ol style="list-style-type: none"> 1. 20 多年傳統黃金珠寶公司 2. 專營金(銀)零售與珠寶零售。 3. 珠寶公司第二代，也是珠寶設計師，獅子會理事長。 4. E 老闆，大約 40 多歲。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在口碑與行銷上，不論是同行之間的談論，讓我知道 D.L.J 的信譽與產品品質如何(LC-5-3-3)。 2. 我覺得 D.L.J 最棒的是一條龍服務，什麼都是自己包辦，讓我們更加安心與放心(LC-5-7-2)。 3. 我是很願意與 D.L.J 配合，原因是產品做出來的品質很高端(LC-5-1-2)。 4. 業務在吸取想法時，要在跟設計師溝通或跟那個部門溝通(LC-5-3-8)，導致闡述時間過長(LC-5-3-9) (LC-5-5-4)。 5. 譬如工期或是品質，在這兩個當中，我更看中的是品質(LC-5-8-5)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商品的時尚感還不錯，消費者接受度很高(LC-5-2-2)。 2. 但我覺得最棒的一點是，當產品做好時，有時候不如人意，而 D.L.J 售後服務很棒(LC-5-4-2)。 3. 工藝方面也很棒(LC-5-7-5)。 4. D.L.J 的工藝品質很優(LC-5-8-6)。
服務前的痛點	配合後的情況	現在的痛點
<ol style="list-style-type: none"> 1. 不懂六大項工序(設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍)垂直整合管理。 2. 他拿了一顆鑽石，鑽石極小顆，多少 mm 有點忘了，幫他補鑽(LC-5-10-2)。 3. 沒多久這位客人又回來補鑽，一直重複回來補，前前後後補了很多次(LC-5-10-3)。 4. 會讓我覺得是不是我們自己得師傅做工的問題(LC-5-10-4)。 		<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前無配合的電商平台。 2. 我們沒有固定的配合廠商(LC-5-7-1)。 3. 他拿了一顆鑽石，鑽石極小顆，多少 mm 有點忘了，幫他補鑽(LC-5-10-2)，沒多久這位客人又回來補鑽，一直重複回來補，前前後後補了很多次(LC-5-10-3)。 4. 以原料商來講，D.L.J 拿到的裸石一定比我們拿的價格還要再便宜一些(LC-5-8-2)。 <p style="color: red;">補充說明：因傳統珠寶店，需求量較小，無法壓低原物料價格，而 D.L.J 在採購原</p>

D.L.J 未曾下單 - 消費旅程案例 E

項目	內容與編碼	價值鏈
需要/想要	1. D.L.J 是一條龍服務，這六項代工我都需要(LC-5-3-5)。	1. 六大項工序垂直整合管理。
意識到/知道	1. 看到 D.L.J 這麼多年的變化，對於輕珠寶的系列，不只是在市場上有競爭力之外(LC-5-2-1)。 2. 以原料商來講，D.L.J 拿到的裸石一定比我們拿的價格還要再便宜一些(LC-5-8-2)。 3. 大約在四年前或五年前，張執行長在一場聚會活動宣導品牌，我才知道 D.L.J 的存在(LC-5-3-1) (LC-5-13-5)。 4. 據我所知 D.L.J 年代久遠，主要是外銷為主的企業(LC-5-3-2) (LC-5-3-4)。 5. 在口碑與行銷上，不論是同行之間的談論，讓我知道 D.L.J 的信譽與產品品質如何(LC-5-3-3)。	1. 商品設計管理。 2. 供應鏈管理。 3. 品牌推廣管理。 4. 組織文化管理。 5. 品牌推廣管理。
考慮/檢查	1. 其中我對 3D 樹脂代工是最有想法(LC-5-3-6)。 2. 在時間上有一點拉長(LC-5-3-7) (LC-5-5-3)。 3. 譬如說業務在吸取想法時，要在跟設計師溝通或跟那個部門溝通(LC-5-3-8)。 4. 導致開通時間過長(LC-5-3-9) (LC-5-5-4)。 5. 主要是訂貨時間到製造的時間，工期時間時不是可以縮短(LC-5-6-1)。 6. 譬如現品的珠寶，單價不高也不需要時間上的限制(LC-5-6-3)。 7. 若以欲這個東西來說，就沒有辦法要求工期時間(LC-5-6-4)。 8. 從畫圖到製作完成，交貨期限的長短(LC-5-7-4)。 9. 譬如工期或是品質，在這兩個當中，我更看中的是品質	1. 六大項工序垂直整合管理。 2. 生產管理與品質管理。 3. 專案成案管理。 4. 排成管理。 5. 加工技術管理。 6. 排成管理與品質管理。 7. 排成管理。 8. 商品設計管理。 9. 商品設計管理與工藝技術管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
	(LC-5-8-5)。	
看到價值/願意支付	1. 如果產品的品質更上一層我是願意購買的(LC-5-5-2)。 2. 但顧客對於珠寶精品，不論是在設計或是工藝方面，要讓顧客願意等待，需要給我一個明確的時間(LC-5-6-5)。 3. 以及要有值得等待的價值，才有辦法跟顧客溝通(LC-5-6-6)。 4. 我認為獨特的價值是工期時間(LC-5-7-3)。 5. 也可以讓我們知道 D.L.J 的六大項代工裡，有哪個項目是 D.L.J 優勢(LC-5-8-4)。 6. 因 D.L.J 的工藝品質很優(LC-5-8-6)。 7. 我覺得 D.L.J 最棒的是一條龍服務，什麼都自己包辦，讓我們更加安心與放心(LC-5-7-2)。 8. 正是因為 D.L.J 有外銷與工廠的經驗，可以幫我們這些自營商成長(LC-5-8-3)。	1. 品質管理與商品設計管理。 2. 客戶關係管理。 3. 關鍵客戶管理。 4. 工藝技術管理。 5. 六大項工序垂直整合管理。 6. 商品設計管理與工藝技術管理。 7. 六大項工序垂直整合管理。 8. 組織文化管理與客戶需求探索管理。
營運互動	1. 看到 D.L.J 時，在我腦海中映入眼簾是東方霸王，是一個很有霸氣的名字(LC-5-1-1)。 2. 曾經有一次的經驗，一開始不是給 D.L.J 代工，這位客人服務了半年之久(LC-5-10-1)。 3. 他拿了一顆鑽石，鑽石極小顆，多少 mm 有點忘了，幫他補鑽(LC-5-10-2)。 4. 沒多久這位客人又回來補鑽，一直重複回來補，前前後後補了很多次(LC-5-10-3)。 5. 會讓我覺得是不是我們自己得師傅做工的問題(LC-5-10-	1. 組織文化管理。 2. 品質管理。 3. 六大項工序垂直整合管理。 4. 六大項工序垂直整合管理與品質管理。 5. 工藝技術管理。

項目	內容與編碼	價值鏈
	4)。 6. 直到我拿這位客人東西給 D.L.J 鑲嵌代工後，這位客人便沒有再發生掉鑽(LC-5-10-5)。	6. 六大項工序垂直整合管理
顧客反應與建議	1. 假設 D.L.J 研發出新品，我能在第一手看到新產品，是用何種方式讓我知道(LC-5-11-1)。 2. 需要有效率的進貨管道(LC-5-11-2)。 3. 譬如系統的 SOP 或是 Line 或 Mail 宣傳新品等(LC-5-11-3)。 4. 能讓我們能夠以第一時間拿到第一手資訊(LC-5-11-4)。 5. 我很樂意分享(LC-5-13-1)。 6. 但問題來了，要用何種渠道方式讓我分享，讓不認識 D.L.J 的人認識(LC-5-13-2)。 7. 因為我的親朋好友或是顧客不會自己去搜尋 D.L.J(LC-5-13-3)。 8. 而我也沒有購買產品或是有產品照片(LC-5-13-4)。 9. 那要如何讓沒有交集的人認識 D.L.J(LC-5-13-6)。 10. 是在社交媒體上展示照片或是用哪種渠道展示服務(LC-5-13-7)。	1. 品牌推廣管理與客戶需求探索管理。 2. 品牌推廣管理與排成管理。 3. 品牌推廣管理。 4. 品牌推廣管理與客戶需求探索管理。 5. 品牌推廣管理。 6. 品牌推廣管理與客戶業務開發管理。 7. 業務開發管理。 8. 業務開發管理。 9. 品牌推廣管理與客戶需求探索管理。 10. 品牌推廣管理與客戶業務開發管理。

1. 請描述當您看到 D.L.J 這個名字時，腦海中浮現的第一個想法是？以及願意讓您持續想和 D.L.J 配合的原因是？

E 老闆：看到東龍珠鑽石集團時，在我腦海中映入眼簾是東方霸主，是一個很有霸氣的名字 (LC-5-1-1)，我是很願意與東龍珠鑽石集團配合，原因是商品做出來的品質很高端 (LC-5-1-2)。

2. 請描述當您看到 D.L.J 的商品/服務時腦海中浮現的第一個想法是？D.L.J 的哪些商品/服務讓您有這種感覺？

E 老闆：看到東龍珠鑽石集團這麼多年的變化，對於輕珠寶的系列，不只是在市場上有競爭力之外 (LC-5-2-1)，商品的時尚感還不錯，客戶接受度很高 (LC-5-2-2)。

3. 您使用 D.L.J 的商品/服務多久了？請回想您第一次採用 D.L.J 的商品/服務時，您是如何知道本公司的？是什麼因素讓您決定本公司成為合格供應商？您通常使用 D.L.J 的哪些商品/服務，用於什麼目的？以及 D.L.J 所提供的六大服務項目（設計、修坯、3D 樹脂、鑲嵌、鑄造、電鍍）中，您最需要的代工項目是？針對該項目有無其他建議？

E 老闆：大約在四年前或五年前，張執行長在一場聚會活動宣導品牌，我才知道東龍珠鑽石集團的存在 (LC-5-3-1)，據我所知東龍珠鑽石集團年代久遠，主要是

外銷為主要的公司 (LC-5-3-2)，在口碑與行銷上，不論是同行之間的談論，讓我知道東龍珠鑽石集團的信譽與商品品質如何 (LC-5-3-3)，而我本身也是做珠寶銷售的，將商品銷售給客戶，也是同行 (LC-5-3-4)；東龍珠鑽石集團是一條龍服務，這六項代工我都需要 (LC-5-3-5)，其中我對 3D 樹脂代工是最有想法 (LC-5-3-6)，在時間上有一點拉長 (LC-5-3-7)，譬如說業務在吸取想法時，要在跟設計師溝通或跟那個部門溝通 (LC-5-3-8)，導致闡述時間過長 (LC-5-3-9)。

4. **D.L.J 所提供的合作方案，您選擇的考量點有哪些？針對合作方案有無其他建議？以及當您與 D.L.J 的合作過程，在細節討論的部分，最讓您滿意或欣賞的價值是？有無其他建議？**

E 老闆：我不知道東龍珠鑽石集團提供那些服務方案，比較不知道怎麼回答 (LC-5-4-1)，但我覺得最棒的一點是，當商品做好時，有時候不如人意，而東龍珠鑽石集團售後服務很棒 (LC-5-4-2)，會把客人的商品問題處理好 (LC-5-4-3)，這個態度是很棒的 (LC-5-4-4)。

5. **為了維持高品質的服務，如果我們報價格上漲 10%，您還願意購買 D.L.J 的商品/服務嗎？以及從下單到出貨，您對於 D.L.J 的品質是否滿意？有無其他建議？**

E 老闆：在大環境關係下價格上漲 10%，我相信一定也有你們考量的因素 (LC-5-5-1)，如果商品的品質更上一步我是願意購買的 (LC-5-5-2)；剛有提到的溝通闡述時間太長 (LC-5-5-3)，相比一般外面業務，東龍珠鑽石集團闡述拉的太長 (LC-5-5-4)。

6. **D.L.J 商品/服務的哪些特點或屬性需要改進，以進一步提高您對 D.L.J 商品/服務的滿意度？請按重要性列出其中三個。以及 D.L.J 所提供的售後服務與諮詢是否滿意？有無其他建議？**

E 老闆：主要是訂貨時間到製造的時間，工期時間時不是可以縮短 (LC-5-6-1)，以一般訂製單到出貨，各個步驟需要多少天才能到下一個項目 (LC-5-6-2)，譬如現品的珠寶，單價不高也不需要時間上的限制 (LC-5-6-3)，若以鈦這個東西來說，就沒有辦法要求工期時間 (LC-5-6-4)，但客戶對於珠寶精品，不論是在設計

或是工藝方面，要讓客戶願意等待，需要給我一個明確的時間（LC-5-6-5），以及要有值得等待的價值，才有辦法跟客戶溝通（LC-5-6-6）。

7. 除了 D.L.J 之外，貴公司最主要的供應商是哪一家廠商？與 D.L.J 相比，請描述這家供應商所提供更加優越和獨特的價值，與這家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加的優越和獨特的價值。

E 老闆：我們沒有固定的配合廠商（LC-5-7-1），我覺得東龍珠鑽石集團最棒的是一條龍服務，什麼都自己包辦，讓我們更加安心與放心（LC-5-7-2）；我認為獨特的價值是工期時間（LC-5-7-3），從畫圖到製作完成，交貨期限的長短（LC-5-7-4），工藝方面也很棒（LC-5-7-5），相比其他家業者來說，東龍珠鑽石集團做出來的工很細膩（LC-5-7-6）。

8. 假設 D.L.J 的商品/服務在市場上不存在，您最有可能向哪幾一家或哪幾家供應商採購原來由東龍珠鑽石集團所提供的商品/服務？與 D.L.J 相比，請描述這幾家供應商所個別提供更加優越和獨特的價值，與這幾家供應商相比，請描述 D.L.J 所提供更加優越和獨特的價值。

E 老闆：我覺得不會有太大的影響（LC-5-8-1），以原料商來講，東龍珠鑽石集團拿到的裸石一定比我們拿的價格還要再便宜一些（LC-5-8-2），正是因為東龍珠鑽石集團有外銷與工廠的經驗，可以幫我們這些自營商成長（LC-5-8-3），也可以讓我們知道東龍珠鑽石集團的六大項代工裡，有哪個項目是東龍珠鑽石集團優勢（LC-5-8-4），譬如工期或是品質，在這兩個當中，我更看中的是品質（LC-5-8-5），因東龍珠鑽石集團的工藝品質很優（LC-5-8-6）。

9. 請描述您的客戶首次購買 D.L.J 的商品/服務的原因。

E 老闆：以現有商品來說，會偏向輕珠寶（LC-5-9-1）；第一個它變化快（LC-5-9-2），第二價格便宜（LC-5-9-3），能讓大眾市場接受（LC-5-9-4）。

10. 您的客戶後來持續購買 D.L.J 商品/服務的主要原因是什麼？以及您的忠誠客戶購買 D.L.J 商品/服務的頻率為何？對您的忠誠客戶而言，哪些 D.L.J 的商品/服務是

最受歡迎的？為什麼？他們通常是如何做出購買決定？

E 老闆：曾經有一次的經驗，一開始不是給東龍珠鑽石集團代工，這位客人服務了半年之久（LC-5-10-1），他拿了一顆鑽石，鑽石極小顆，多少 mm 有點忘了，幫他補鑽（LC-5-10-2），沒多久這位客人又回來補鑽，一直重複回來補，前前後後補了很多次（LC-5-10-3），會讓我覺得是不是我們自己得師傅做工的問題（LC-5-10-4），直到我拿這位客人東西給東龍珠鑽石集團鑲嵌代工後，這位客人便沒有再發生掉鑽（LC-5-10-5），我覺得珠寶除了美觀外，工藝是最主要的（LC-5-10-6），一件珠寶就是要看工的細膩（LC-5-10-7）。

11. 請描述 D.L.J 的商品/服務如何影響或改變貴公司的營運模式，以及您認為 D.L.J 應當如何協助貴公司提升競爭力、強化雙方合作與創造雙贏？

E 老闆：假設東龍珠鑽石集團研發出新品，我能在第一手看到新商品，是用何種方式讓我知道（LC-5-11-1），需要有效率的進貨管道（LC-5-11-2），譬如系統的 SOP 或是 Line 或 Mail 宣傳新品等（LC-5-11-3），能讓我們能夠以第一時間拿到第一手資訊（LC-5-11-4）。

12. 請問您的客戶大約都是何種行業會購買 D.L.J 商品/服務？為什麼或為什麼不？請列出並優先指導您的客戶做出購買決定的三個主要因素，請描述在您的客戶當中會特別欣賞 D.L.J 的客戶類型與屬性。

E 老闆：我的客戶類型有很多種，譬如金融高管、暴發戶或公司家老闆等等類型（LC-5-12-1），有經濟背景的，生活優渥了，會購買一些珠寶增值（LC-5-12-2），至於購買因素有，第一工藝品質，第二售後服務（LC-5-12-3），譬如鑽石掉了，是不是可以補鑽，或是保養等等，這是客戶最需要的（LC-5-12-4）。

13. 據您所知，您的客戶是否願意推薦 D.L.J 的商品給親朋好友？您的客戶會像您一樣喜歡 D.L.J 的商品/服務？請分享您對 D.L.J 商品/服務的體驗？您會以何種方式分享您的經歷（例如通過電話聊天、面對面聊天或在社交媒體上展示照片和文字）？以及分享了什麼？觀眾或聽眾的普遍反應如何？

E 老闆：我很樂意分享（LC-5-13-1），但問題來了，要用何種渠道方式讓我分

享，讓不認識東龍珠鑽石集團的人認識（LC-5-13-2），因為我的親朋好友或是客戶不會自己去搜尋東龍珠鑽石集團（LC-5-13-3），而我也沒有購買商品或是有商品照片（LC-5-13-4），我會認是東龍珠鑽石集團是因為先認識張執行長（LC-5-13-5），那要如何讓沒有交集的人認識東龍珠鑽石集團（LC-5-13-6），是在社交媒體上展示照片或是用哪種渠道展示服務（LC-5-13-7）。

