

魅力质量 X



| K A N O

主讲：江新安

# 江新安

世界互联网创新峰会演讲嘉宾

亚太新零售论坛演讲嘉宾

项目管理者联盟高级顾问

美国项目管理协会（PMI）中国项目理论论坛主讲人

中国产品与研发年会执委会荣誉主席

原GE产品创新战略经理

清华大学、厦门大学、浙江大学等多所大学MBA、EDP客座教授

格局商学、混沌大学、量子大学、创业黑马多所互联网商学院导师

清华大学项目管理协会特聘指导老师

TUV南德意志集团产品体验师认证首席讲师

浙江忆山宿酒店管理有限公司董事长

忆朗山龙井茶品牌创始人





# 目录

C O N T E N T S

1. 导入
2. KANO
3. 案例分析
4. 实操流程

## 1.1 Kano与魅力质量

导 入

KANO

案例分析

实操流程

这是日本质量管理大师、质量东京理工大学教授狩野纪昭(Kano Noriaki)博士提出的用于分析和规划与顾客满意度的工具。

主要特点是：将质量分为三个不同需求层次，并通过简单的二维坐标轴揭示了顾客满意度与不同质量需求层次的关系。

基本型需求

期望型需求

兴奋型需求

## 1.2 玛丽与约翰的爱情故事

导 入 )

KANO

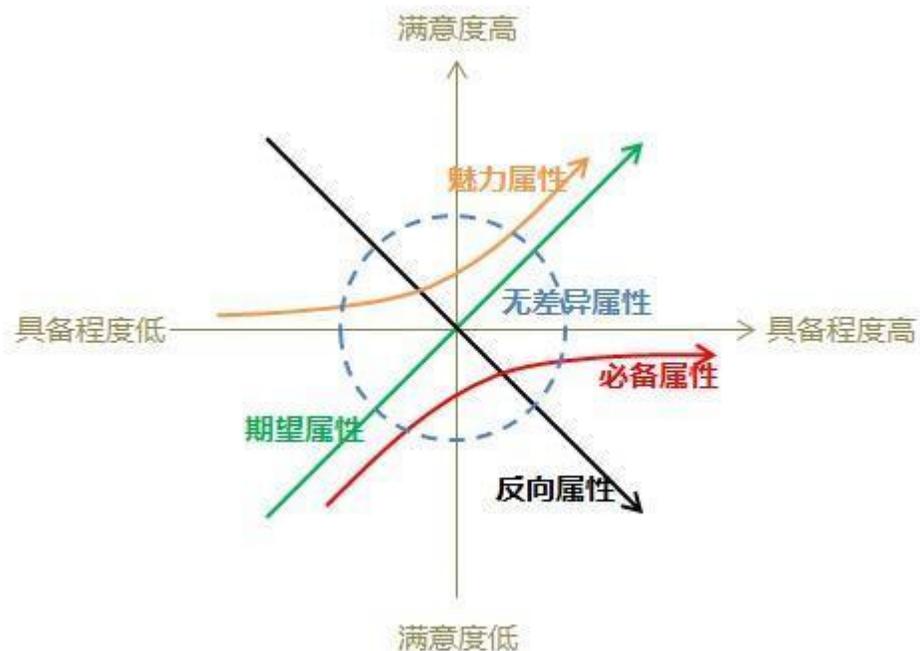
案例分析

实操流程

玛丽与约翰比邻而居，两小无猜，小时候没有爱情意识，因而彼此之间仅是玩伴而已，没有什么特殊的感觉（这是爱情的“无价值质量”）。光阴似箭，二人已到了十七、八岁的青春期了，忽然彼此相悦，迸发出爱的火花，只要看到对方就非常高兴（这是爱情的“魅力质量”）。终于，玛丽与约翰结婚了，在有玛丽陪同并帮忙处理家务的时候，约翰就觉得很幸福，当玛丽不在或不愿帮忙处理家务的时候，约翰就显得不高兴了（这是爱情的“一元质量”）。当日子一天一天的过，约翰已经渐渐习惯于玛丽的存在，玛丽表现得再好，约翰感觉这只是日常生活的一部份，没什么稀奇，但当玛丽表现不好时，约翰的大男子主义作祟，他会感觉非常光火（这是爱情的“理所当然质量”）。



## 2.1 KANO模型的属性分类



1. 魅力属性
2. 期望属性
3. 基本属性
4. 无差异属性
5. 反向属性

## 2.1 KANO模型的属性分类

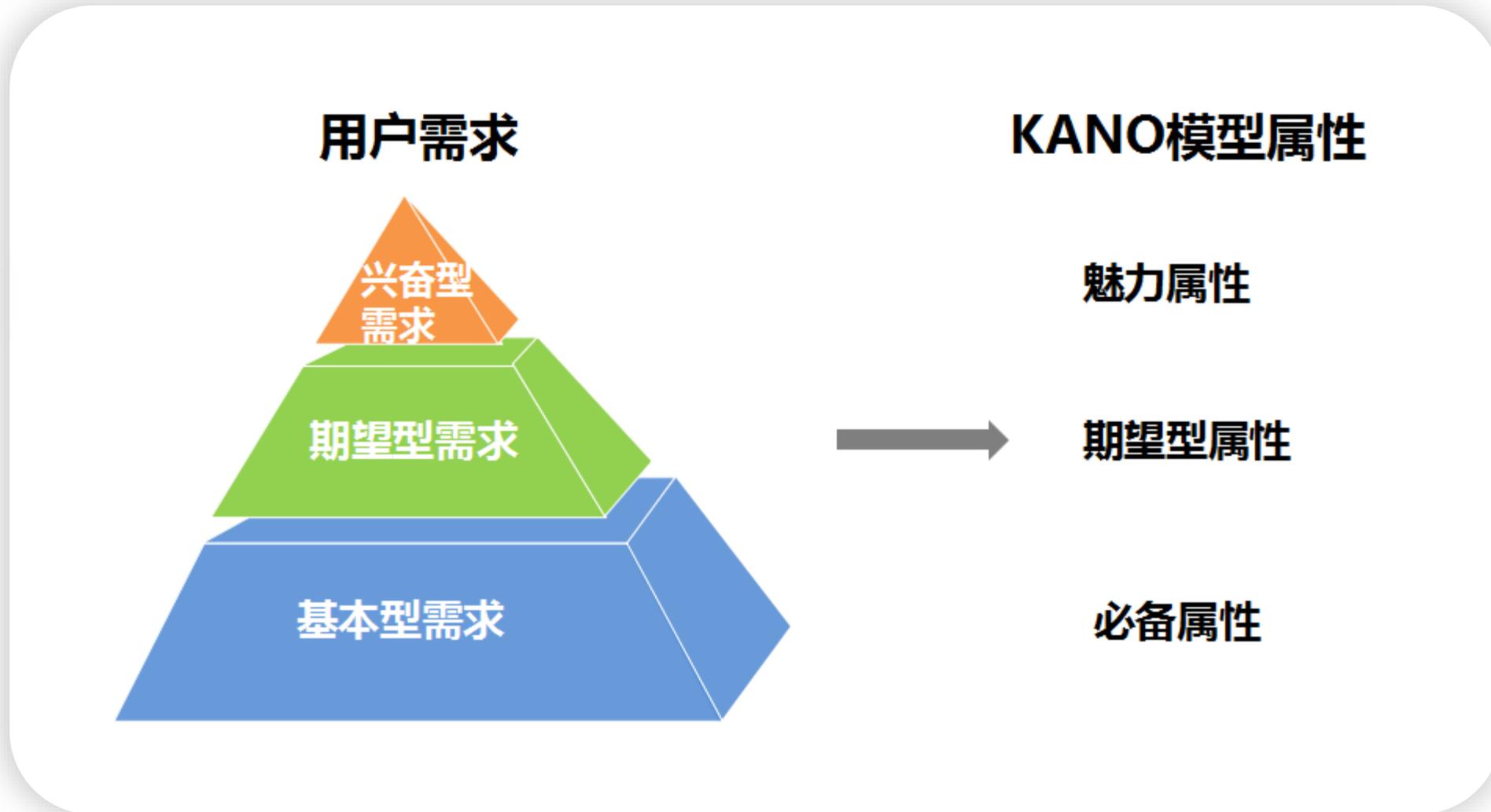
KANO模型由东京理工大学教授**狩野纪昭**(Noriaki Kano)和他的同事Fumio Takahashi联合创立。

**基本型需求**是顾客认为产品“必须有”的属性或功能。当其特性不充足（不满足顾客需求）时，顾客很不满意；当其特性充足（满足顾客需求）时，无所谓满意不满意，顾客充其量是满意。

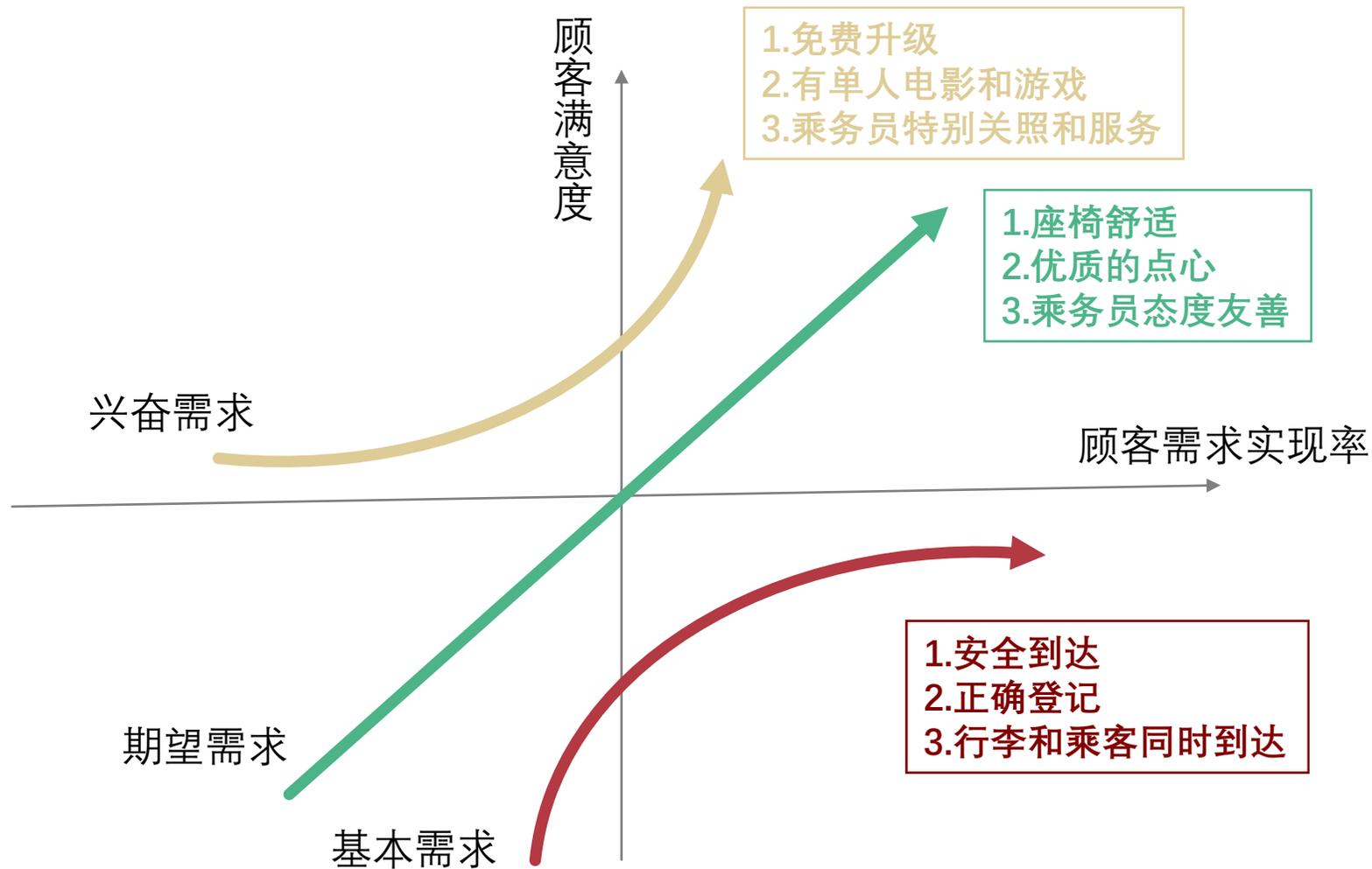
**期望型需求**需求提供的产品或服务比较优秀，但并不是“必须”的产品属性或服务行为有些期望型需求连顾客都不太清楚，但是是他们希望得到的。在市场调查中，顾客谈论的通常是期望型需求，期望型需求在产品中实现的越多，顾客就越满意；当没有满意这些需求时，顾客就不满意。

**兴奋型需求**要求提供给顾客一些完全出乎意料的产品属性或服务行为，使顾客产生惊喜。当其特性不充足时，并且是无关紧要的特性，则顾客无所谓，当产品提供了这类需求中的服务时，顾客就会对产品非常满意，从而提高顾客的忠诚度。

## 2.2 KANO模型进行用户需求分类



## 2.2 KANO模型进行用户需求分类



### 3. 案例分析



夏天，我们去选一台空调，**必须要具备的就是制冷效果**。如果夏季买的空调没有制冷功能，我们会很不满意。

同样我们常常会期望这台空调**除了制冷效果好，还要有节能、除湿、净化空气质量等附加功能**，这些功能如果具备的越多，我们就越满意，说明**物有所值的**。

试想，如果一台空调推出**手机远程遥控功能**，**没到家就能用手机远程启动空调**，这些是令人意想不到的。如果空调没有这项功能，我们不会不满意，因为在购买之前并没有将这点列入这台空调期望中；相反，如果提供了这功能，有**物超所值**的感觉。

## 4.1 设计并实施问卷调查

“

“如果我们的产品加入这个功能，你觉得怎么样？”  
“如果我们的产品没有这个功能，你觉得怎么样？”

上面的两个问题一个是“具备功能”的情况，一个是“缺少功能”的情况。针对以上两个问题，我们让用户从以下几个答案中进行选择：

- 很好
- 还行
- 无所谓
- 不太好
- 不喜欢

## 4.1 设计并实施问卷调查(样式)

“

1、针对于电商购物车无货商品到货提醒功能，问卷设置正反两题：

(1) 如果我们在购物车中提供无货商品到货提醒功能，你的感受是：

.我很喜欢  理应如此  无所谓  勉强接受  我不喜欢

(2) 如果我们在购物车中不提供无货商品到货提醒功能，你的感受是：

我很喜欢  理应如此.  无所谓  勉强接受  我不喜欢

2、问卷设置可以在实际项目中进行调整，比如最近在做音乐产品新功能点分析，主要出于功能实用性角度进行调研，为便于用户理解，把问卷选项进行调整：

(1) 在歌单中加入该功能，您认为此功能实用性如何？

特别实用  比较实用  一般  很不实用  非常不实用

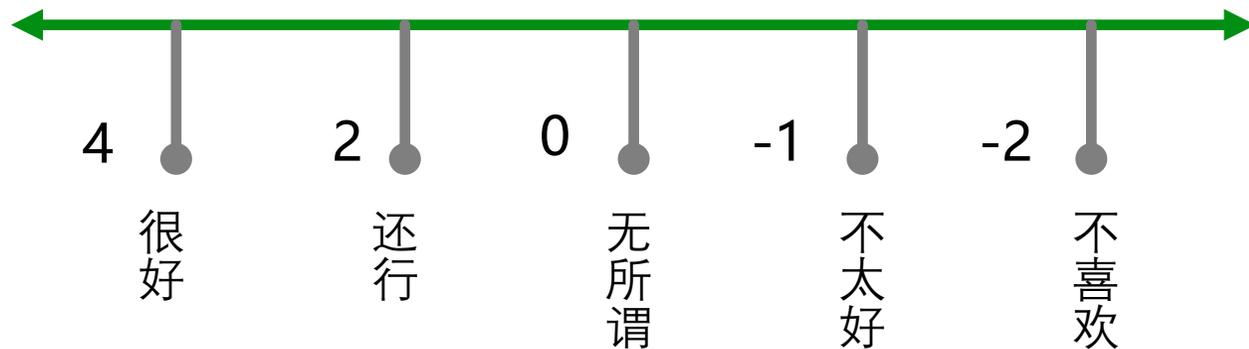
(2) 在歌单中不具备该功能点，对您的使用影响程度有多大？

非常影响  比较影响  一般  影响很小  完全没有影响

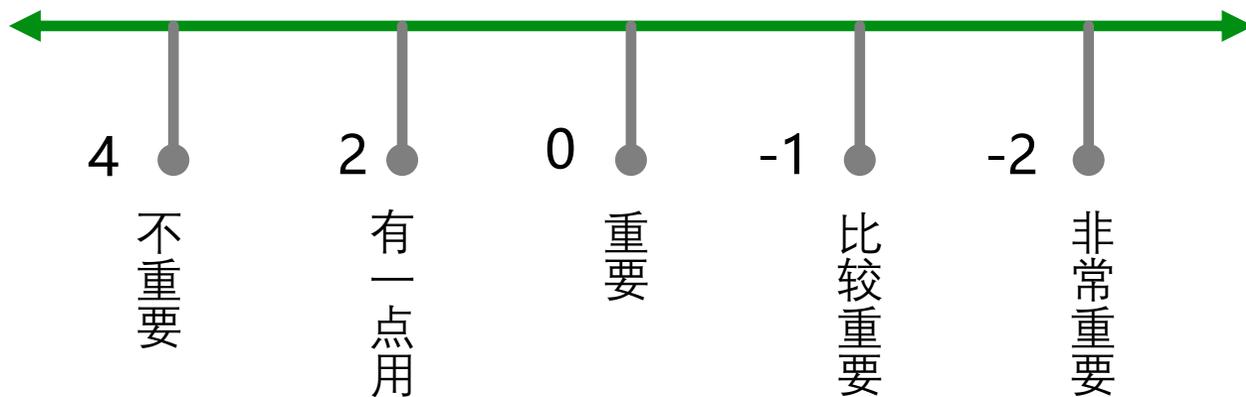
## 4.2 问卷调查结果分析

“

如果我们的产品加入这个功能，你觉得怎样？



如果我们的产品没有这个功能，你觉得怎样？



导入

KANO

案例分析

实操流程 )

## 4.2 问卷调查结果分析

66

### 缺少功能性提问

很好 -2 还行 -1 无所谓 0 不太好 2 不喜欢 4

具备功能性提问

很好 4	Q	A	A	A	O
还行 2	R	I	I	I	M
无所谓 0	R	I	I	I	M
不太好 -1	R	I	I	I	M
不喜欢 -2	R	R	R	R	Q

A魅力属性

O期望属性

M基本属性

I无差异属性

R反向属性

导入

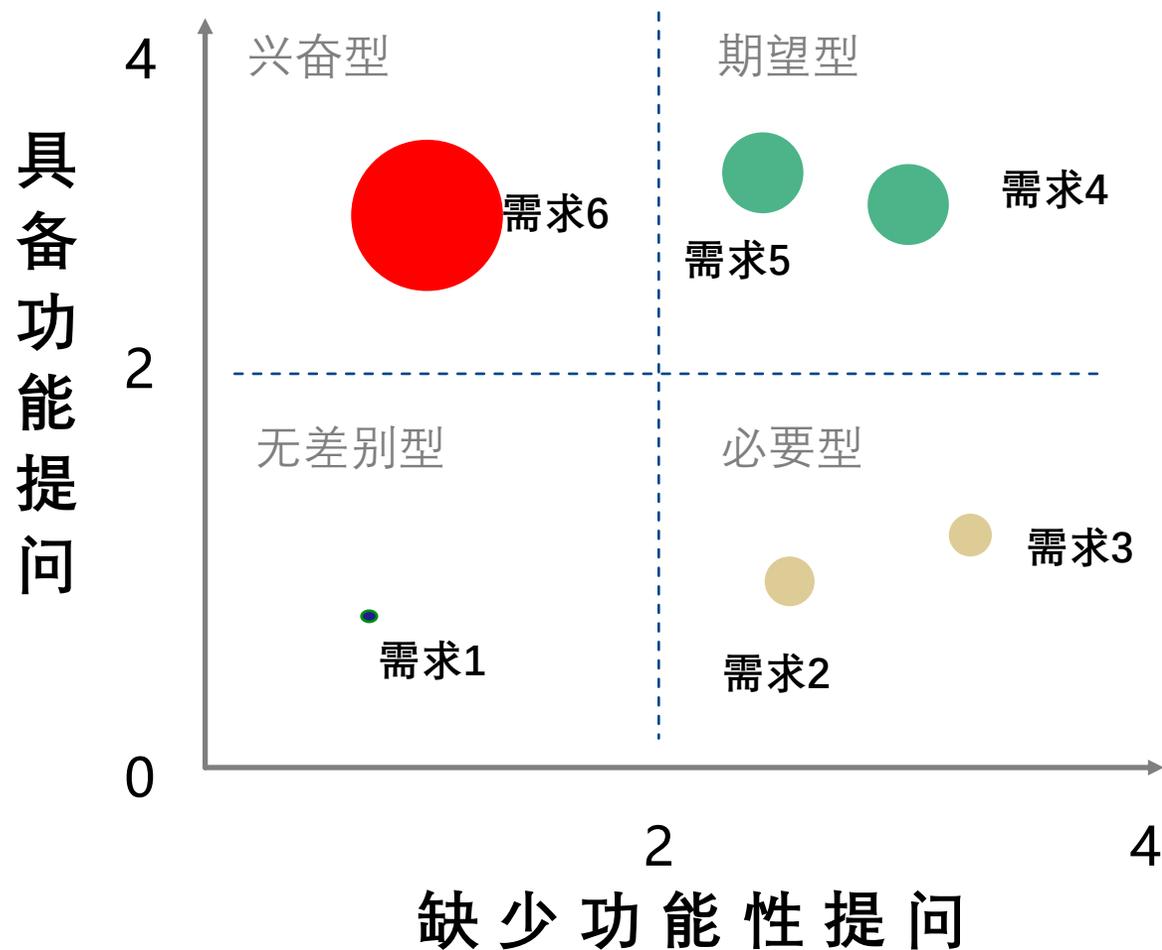
KANO

案例分析

实操流程 )

## 4.2 问卷调查结果分析

“



## 4.3 启示

“

- 1.质量不止是一面，并且不同的质量需求对顾客满意度的影响也不尽相同；
- 2.面对相同的客群（即同样的基本型需求），竞争品牌间容易出现同质化的产品与服务；
- 3.单凭某些期望型需求的优势，已经很难取得长久的发展，竞争对手只要改进自身条件，就随时有可能被超越；
- 4.由于兴奋型需求缺乏或不够明显，使得品牌忠诚顾客少，竞争极为被动；
- 5.顾客对品牌的长久忠诚= 被满足的理所当然质量+ 突出的一元质量 + 特别的魅力质量。

## 4.4 庆丰包子及万科魅力质量改进案例

“

具体见案例

导入

KANO

案例分析

实操流程 )

## 4.5 需求管理过程

“

需求收集的顶级工具 (\$ APPLES模板 - 需求的8个维度)



需求的排序: 独特之处 > 有则更好 > 基本需求 > 可有可无

## 4.5 需求管理过程

导入

KANO

案例分析

实操流程 )

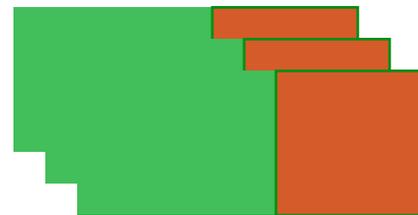
一次水平需求	二次水平需求	三次水平需求
车辆在保持平板车特点的前提下，增加货物自卸功能	·车速快	·动力相对强劲 ·发动机转速高 ·动力传动效率高
	·乘驾灵便、快捷	·操控性好 ·整车轻便
	·一致性高	·整备质量符合一致性要求 ·整车尺寸参数符合一致性要求 ·性能参数符合一致性要求
	·具备自卸功能	·增加自卸装置 ·货箱结构符合自卸要求
	·平板车风格	·车身外观采用平板车风格 ·货箱采用平板车风格

整理需求

① 将需求组织归类

案例：时代骏运KJ图

■ KJ亲和图（卡片法）



## 4.5 需求管理过程

导入

KANO

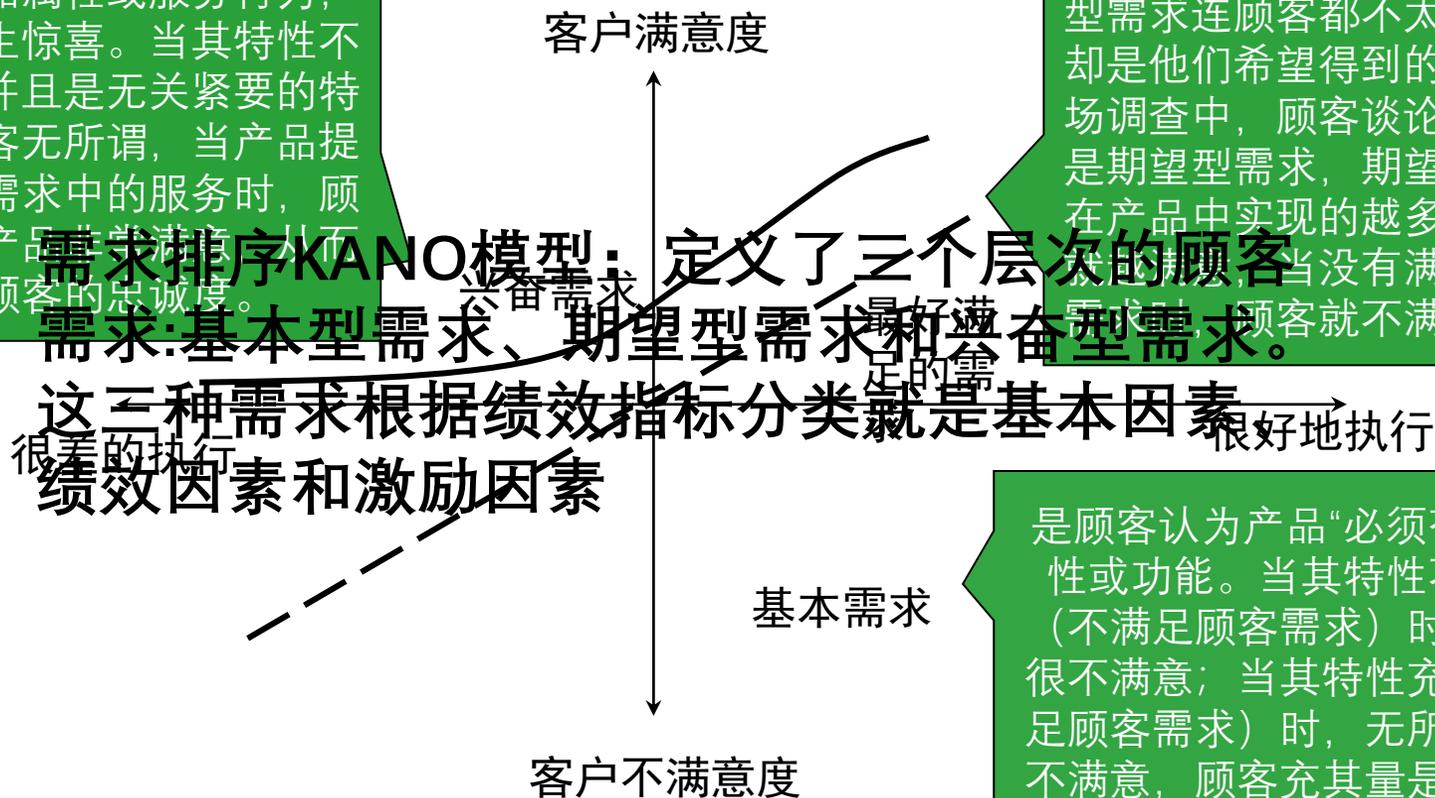
案例分析

实操流程 )

要求提供给顾客一些完全出乎意料的产品属性或服务行为，使顾客产生惊喜。当其特性不充足时，并且是无关紧要的特性，则顾客无所谓，当产品提供了这类需求中的服务时，顾客就会对产品非常满意，从而提高顾客的忠诚度。

要求提供的产品或服务比较优秀，但并不是“必须”的产品属性或服务行为，有些期望型需求连顾客都不太清楚，却是他们希望得到的。在市场调研中，顾客谈论的通常是期望型需求，期望型需求在产品中实现的越多，顾客就越满意，当没有满足这些需求时，顾客就不满意。

是顾客认为产品“必须有”的属性或功能。当其特性不充足（不满足顾客需求）时，顾客很不满意；当其特性充足（满足顾客需求）时，无所谓满意不满意，顾客充其量是满意。



## 4.5 需求管理过程

市场需求、客户需求、产品需求、设计需求的关系



魅力质量 X



THANKS  
FOR LISTENING