

始终强调“魅力质量”

——质量大师狩野纪昭印象

◆记者 西土瓦 / 文

编者按

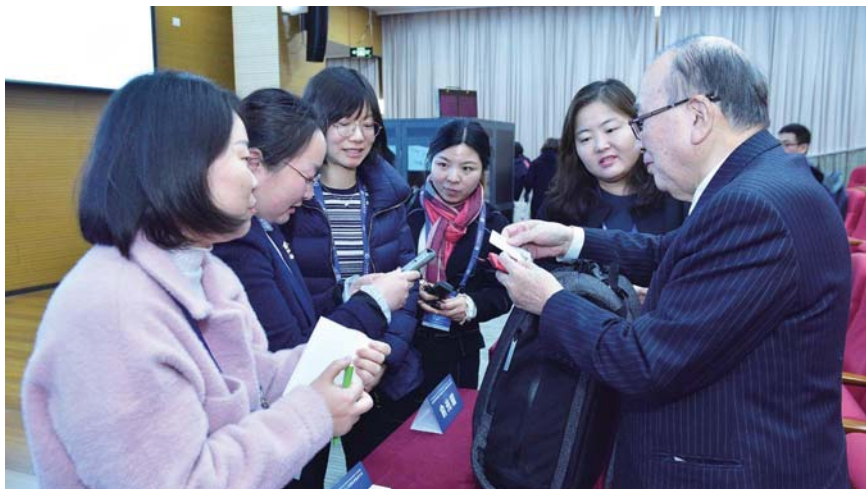
第3届世界质量论坛暨13届上海国际质量研讨会，来自13个国家和地区的近30位质量院士等300位中外嘉宾和代表集聚一堂，让我们再一次领略了世界级质量大师的风采。本刊特刊出“质量大师印象”稿，这是第一篇。

这届在上海举办的世界质量论坛暨上海国际质量会议，真是星光璀璨。狩野纪昭再讲他的“魅力质量”，沃森带来了他的“全面系统融合质量”，郎志正则着重阐述了“质量文化”……不少质量大师，记者采访过。本期，先写写狩野纪昭吧。

12月5日上午，在交大的开幕式演讲现场。当狩野先生走进大会会议厅时，会场一阵骚动。是的，听众中不少是他的“粉丝”。他的狩野模式，他著名的玛丽和约翰的爱情故事，他一贯的“不要拍照，不要录音”，大家太熟悉了。连主持会议的梅塔都说，狩野纪昭先生就不用我多介绍了……而他呢，一丝不苟的发

式、笔挺的西装、微微颌首的站姿，候在场边。将近80的人了，仍给人精悍、谦恭的样子。当主持人说到他桃李满天下、会场交大教授中就有一位他的学生时，他会心地笑了。

狩野出生在1940年，是著名质量大师石川馨的弟子、东京理工大学荣誉教授，在日本国内，六次获日经质量管理文献奖、戴明个人奖等，欧洲、亚洲、美国都给予其诸多最高质量荣誉……他完全是当得起这些荣誉的。1979年，他与同事发表了《质量的保健因素和激励因素》一文，第一次将满意与不满意标准引入了质量管理领域；1982年，他在日本质量年会上发布了《魅力质量与必备质量》



研究报告。1984年，报告在权威杂志《质量》上正式刊登，标志着狩野模式的确立和魅力质量理论的成熟。

狩野模式，也叫卡诺模型(Kano Model)。“魅力质量”，也称顾客愉悦质量或顾客惊喜质量，是指通过满足顾客的潜在需求，使新产品或服务达到顾客意想不到的质量标准。狩野模式定义了三个层次的顾客需求，即基本需求、期望需求和潜在需求。该理论强调的是，随着需求的变化，质量特性也随之变化。原来满意的，后来可以不满意；原来惊喜的，会变得稀松平常。这十分反映人性，所以狩野先生经常讲玛丽和约翰爱情变味和如何保鲜的故事。

2014年9月，记者曾专访他，那是在北京举行的首届中国质量大会上。当时问了他好多问题，他都一一解答了。这里引几段：

记者：1984年您创立的魅力质量理论（卡诺模型）我们一直有听说，并且有所学习。这次您要讲的是魅力质量创造，从原来的理论到您现在要讲的理论，两者有什么不同？

狩野：魅力质量的定义没有变化过，但是怎样去做调查的方法有变化。因为今天的演讲时间只有20分钟，不能全部展开讲，但主要讲三个方面的。第一，会讲什么是卡诺模型，质量分成四种质量：魅力质量、一维质量（期望质量）、当然质量、无感质量（无所谓质量）。第二，会讲生命周期，最早的魅力质量最后如何演变成当然质量。第三，会讲魅力质量创造，实际上就是重新创造，变成当然质量后怎么激发创造力，重新变成魅力质量。回到你刚才的

问题，第一方面讲魅力质量的定义是没有变化的，但解释有变化，第二和第三点在30年之前发明卡诺模型时是没有的，是增加的。

记者：卡诺模型的本质，是否就是持续创新？也就是今天我们所指的通过满足顾客要求，使产品不断质量升级，从而优化产业结构，促进经济的转型发展、持续发展？

狩野：确实是这样。我可以举一个形象的例子，如彩色电视机，是上世纪60年代发明的，至今已经有50多年的历史了，但每隔十年都有持续的创新，现在的彩电和那个年代的彩电完全不一样了。包括它的遥控器，当初是没有的，刚出现时，具有魅力质量，但现在人们对它没感觉了，变成了当然质量。智能手机刚出现时，人们对它也是没有感觉的，而现在的苹果手机，你看，多有魅力（狩野教授一面说，一面把他的智能手机举了起来）。

记者：说起持续创新，我想问个问题：柯达胶卷的质量也很好，柯达公司也注重创新，但突然就被颠覆了，这又如何说呢？

狩野：这个问题，问得太好了。一定要注意，不能仅仅在一个框架里面搞创新，而要有突破框架的创新。框架内还是框架外，是一个机制的根本不同。

举个例子：像电饭煲，我小时候的“电饭煲”是烧柴禾的，后来变成机械的、煤气的，现在是用电的电饭煲，将来可能会变成计算机控制的。就拿电饭煲来说吧，如果我们老是考虑怎样燃烧木材才能更有效率，火更大，这就被限制在一个框架内



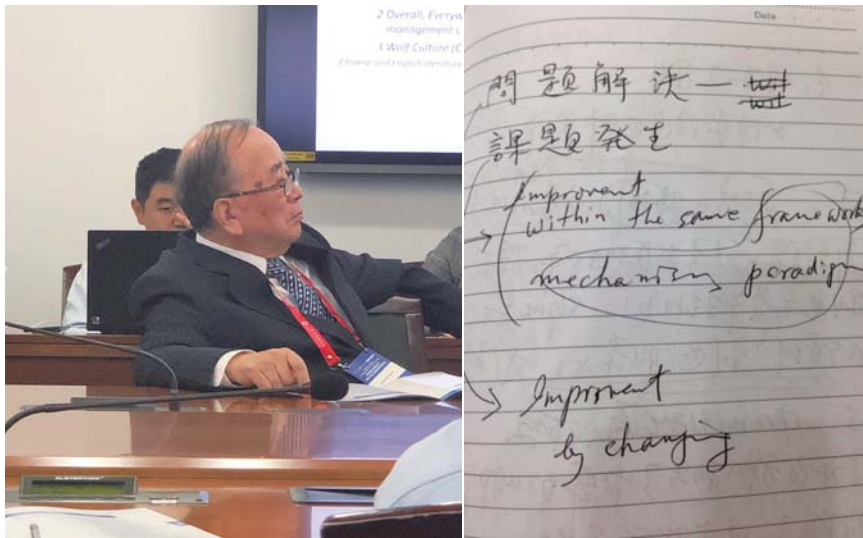
了，这种创新是“问题解决型”的。如果跳出框架思考，不再用火而是用电，这就是完全不同的概念，这是一种打破现状的创新，我把它叫做“课题发生型”创新。

记者：作为一个企业怎样避免发生这种错误？防止这种失误？

狩野：就像一个漂亮的电影明星，但她的美丽能否持续到50年以后？企业也会遇到这样的问题。但不同的是，企业可以持续发展，所以要有创新，所以我讲魅力质量的生命周期。

魅力质量的生命周期告诉我们，尽管我们拥有具备魅力质量特性的新产品，但随着时间的推移它会变成必备质量特性的成熟产品。所以，我们的任务是如何使成熟产品恢复活力，成为具有魅力质量的新产品。这其中的关键是创新，或者说是实现质量的过程和方法。

为什么这样说？你看柯尼卡，以前仅仅针对产品做市场调查，而不是针对顾客的需求进行调查。这种



创新的过程，只能获得产品改善的数据，就像你手中这支正在书写的笔，让它更流畅，让它颜色更漂亮，这都在“问题解决型”的框架内。

时代在进步，需求在变化，作为一个企业高层应当具有敏锐性，能抓住时代变化的瞬间，发掘出满足顾客现在需求的新概念，从而实现变革式创新。

那么，如何发现顾客的潜在需求，创造出新的东西？我们要摒弃仅仅针对产品做市场调查的思维和方法，而要注重顾客行为，要针对顾客行为去做调查，要了解顾客购买的目的，要全面掌握产品的使用情况，这样才能发现潜在的需求，才会有“课题发生型”的变革式创新。我会讲这种魅力质量的创造方法。

企业可持续发展，要有“问题解决性”创新，更要有“课题发生型”的创新。如IBM，在上世纪80年代，主要还是一家大型的硬件供应商，但现在已经是一个全面的方案解决商。所以，企业要制定一个新的愿景，促使企业转型。

……

记得当时狩野教授一面说，一面在记者的采访本上用中文和英文进一步解释不同的创新。当时记者理解他的意思是，“问题解决性”创新是一种框架内的创新，而“课题发生型”的创新，是一种突破框架的创新。记者认为，狩野教授虽然每次演讲都强调“魅力质量”，但每次都是与时俱进的。真正理解了他所讲的内容，就会收获满满。

狩野先生很喜欢中国文化，记得那次专访中他透露，从小就爱看“三国”，喜欢诸葛亮。他与中国质量管理之父刘源张，也有很好的交情。刘源张2014年4月逝世时，他特地发来吊唁函。记者手头保存着这份电子版，摘录其中部分：得知刘源张教授去世的消息，我感到很悲痛。几周前我还收到他的来信，回复我纪念清水教授的文章……我记不得何时第一次遇到刘源张教授，或许是上世纪90年代中期。如科尔教授所述，他毕业于日本京都帝国大学，能说一口流利的日语。当他讲述文化大革命

痛苦经历的旧事时，他保持一种超然的语气甚至伴随一丝笑容，好像在讲述别人的故事，而不是他自己的经历……

这次狩野纪昭在世界质量论坛上的演讲，题目很长，叫做“无边世界世界中超越满意的顾客愉悦的卡诺模型”。这次演讲，又有什么新意呢？我们特地整理了他的演讲笔记，准备刊登出来，将近5000字，比较原汁原味，读者们可以自己去体会其中的新意。记者在现场听讲，也有感悟。总的体会是，魅力质量是取得竞争优势的质量，魅力质量也是设计出来的，包括颠覆式创新，也包括对成熟产品和服务的改进，前提是洞悉顾客潜在的需求。唯一不变的是变化，而当下数字化时代需求变化会更快、更复杂。狩野强调，创造魅力质量的方法也要与时俱进，包括调查方式等，要多运用智能手机等现代数字技术。

狩野纪昭先生已年近80，每次演讲总还是有新意，一定与他持续不衰的学习劲头有关。在本届会议上，记者与他坐在同一个教室里，看他认真听讲“质量文化”，记者用手机拍下了他专注的神情（见图）。

是的，他持续不断地讲“魅力质量”理论，那我们做得如何呢？在变化的环境中，我们有创造魅力质量、保持魅力质量的能力了吗？看来这也不是一朝一夕能做到的，需要持续不断的努力，需要一代接一代的努力。着力塑造以质量文化为底蕴的、眼睛看不见的深层竞争力，打好制造魅力质量、保持魅力质量的基础，我们必须持续积累、持续努力。📌