



知群产品经理课程

怎样组织一场头脑风暴

How to Implement a brainstorm meeting





余梦

MENG YU

华为技术有限公司用户体验专家；国家二级心理咨询师，华为大学特聘讲师，中国工信部高校师资培训特聘讲师，猎聘网大师课特聘讲师，《中国移动NGBOSS交互设计规范》特约专家、研讨组组长。

10年以上产品设计、设计管理、交互设计、用户研究等多个领域理论研究和实践经验，擅长复杂业务流程的交互设计、落地和规范；获得两项交互设计专利；驻华为公司欧洲研究所期间，主导多个与欧洲顶尖设计机构的合作项目，在如何达成商业目标的策略性研究方面有丰富经验。



1

头脑风暴的定义和流程

2

头脑风暴的执行方法

3

头脑风暴的三个难点和解决方案

4

产品经理组织头脑风暴的三个层次



1

头脑风暴的定义和流程



头脑风暴的常见用途

1. 确定要收集哪些材料
2. 找出问题和机会
3. 找出潜在问题和机会的答案
4. 找出实现答案的各种障碍
5. 找出最核心的原因



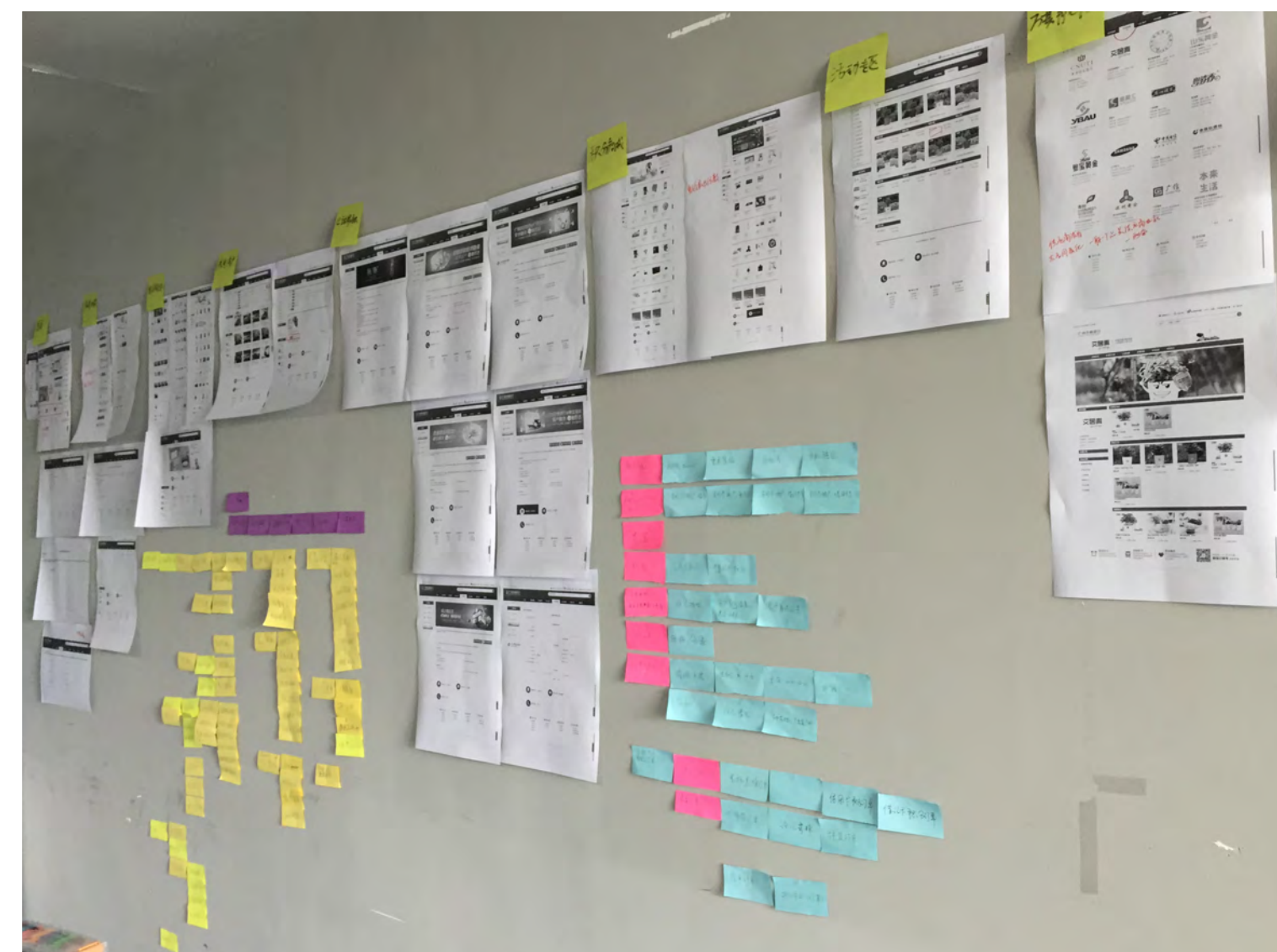
图片来源于google



产品经理为什么要使用头脑风暴

有哪些全新的想法

1. 下一代的新产品要规划哪些功能？
2. 新产品已经纳入了60多个需求，怎么确定需求的优先级
3. 这个月的用户留存率很低，到底是什么原因导致的？
4. 用户反馈在我们的网站上总是找不到想要的产品，有什么好的设计点子能够解决这个问题？
5. 听说竞争对手推出了一款新产品用户评价很好（B端），我们怎样能合法获取更多的信息？
6. 听说新上任的VP项目审核很严格，我们的项目立项怎样才能一次通过？
7.



规划哪些功能



什么是头脑风暴?

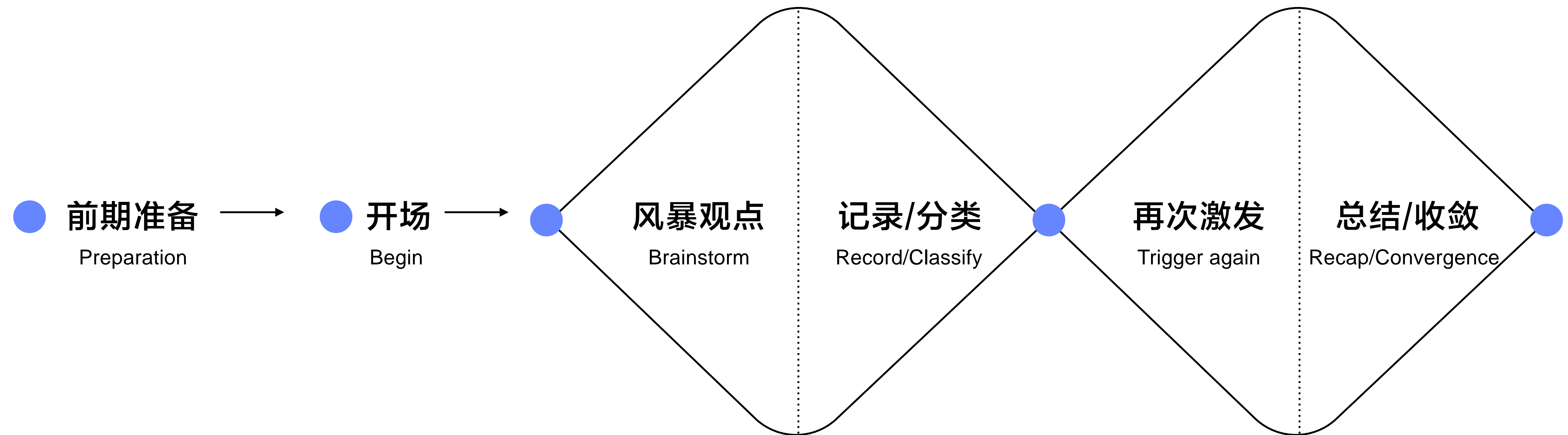
1. 头脑风暴是一种开发团队智慧的技术
2. 是一种所有团队成员的初始想法都能被**重视**的技术
3. 是一种**无限制**的自由联想和讨论
4. 一种**创造能力**的集体训练法
5.



图片来源: <https://www.intercom.com/blog/running-design-workshops/>

头脑风暴流程

怎样组织一:





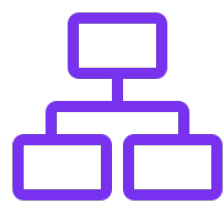
头脑风暴会的类型



非结构化的头脑风暴会

- 1. 自由的提出见解和意见的机会
- 2. 每个人可以提出多条见解
- 3. 鼓励成员任意的贡献出尽量多的idea
- 4. 直到没有人再有新idea可以增加了再停止
- 5. 所有的idea被记录到白板上供所有人查看

◆ 更多的相互激发机会



结构化的头脑风暴会

- 1. 团队成员一个接一个的提出自己的见解
- 2. 每人每次只能提一个
- 3. 当某个成员没有新idea时，可以跳过
- 4. 所有的idea被记录在白板上
- 5. 要求成员在规定的时间内安静的在自己的卡片上写idea
- 6. 时间到时，所有的卡片都交到主持人手上，粘贴或写到大白板上

- ◆ 易于控场
- ◆ 可以支持远程头脑风暴会



思考问题

- 在哪些目标和场景下不适合使用头脑风暴？



2 头脑风暴的执行



头脑风暴会的角色



主持人

- 1. 确定主题
- 2. 控制流程
- 3. 鼓励提idea
- 4. 驱动所有人参与
- 5. 保证会场活跃
- 6. 执行规则



参与者

- 1. 尽量多的提idea
- 2. 提出问题



书记/记录员（可选）

- 1. 记录idea
- 2. 协助分发/收集卡片等物料



专家（可选）

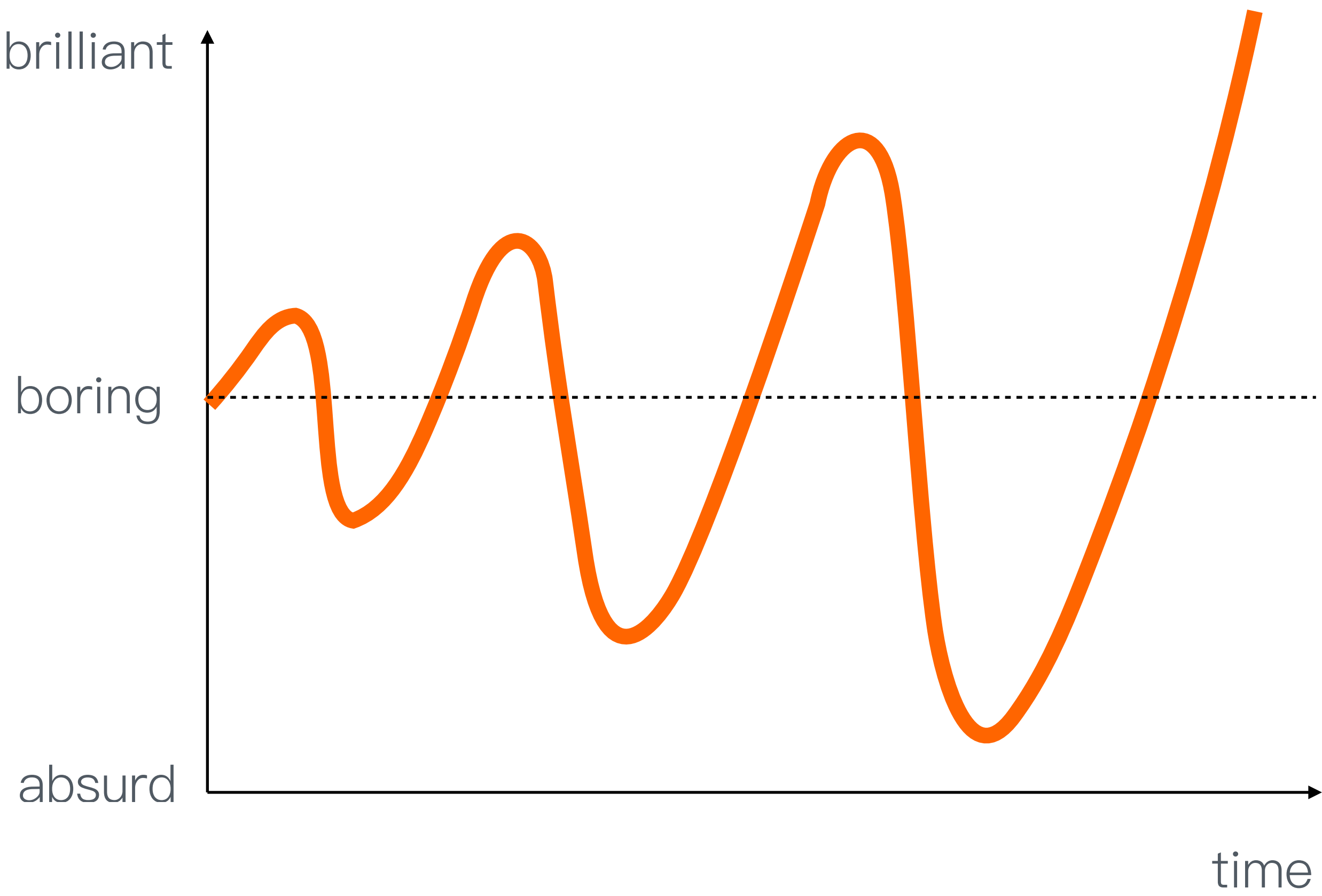
- 1. 澄清专业问题
- 2. 回答问题，补充背景信息



头脑风暴会的规则

- ◆ 畅所欲言
- ◆ 没有阶级
- ◆ 不做评论
- ◆ 相互借鉴
- ◆ 议题集中
- ◆ 清晰的目标
- ◆ 不要批判
- ◆ 数量大于质量
- ◆ 忠于原创
- ◆ 给予澄清时间
- ◆ 矢志不渝坚持规则

为什么强调数量



创意的流动曲线



如何执行一场头脑风暴会





头脑风暴前期准备——时间表建议

提前两周

- 确定头脑风暴会主题
- 确定用户筛选标准，开始招募
- 开始编写议程和提纲
- 预定会议室
- 预约专家

提前一周

- 和利益相关者确定议程和提纲
- 通知相关用户，发放议程，告知时间地点和主题

Time	Focus	Notes
Week Before	Brainstorming Meeting created to solve for s	Team anonymously creates at least 3 brainstorming ideas
30 Minutes Before	Ideas are sent to the team to review before the meeting (they can be through file or they are written on a board in the meeting room)	
First 20 Minutes	Ideas are listed by the facilitator and chosen by the team mates	Team votes on which ideas they like (up to three ideas)
10 Minutes	Top ideas are boiled down and top 3 are voted on.	
25 Minutes	Top 3 ideas are discussed more thoroughly	
5 Minutes	One idea is chosen to move forward with, and tests	



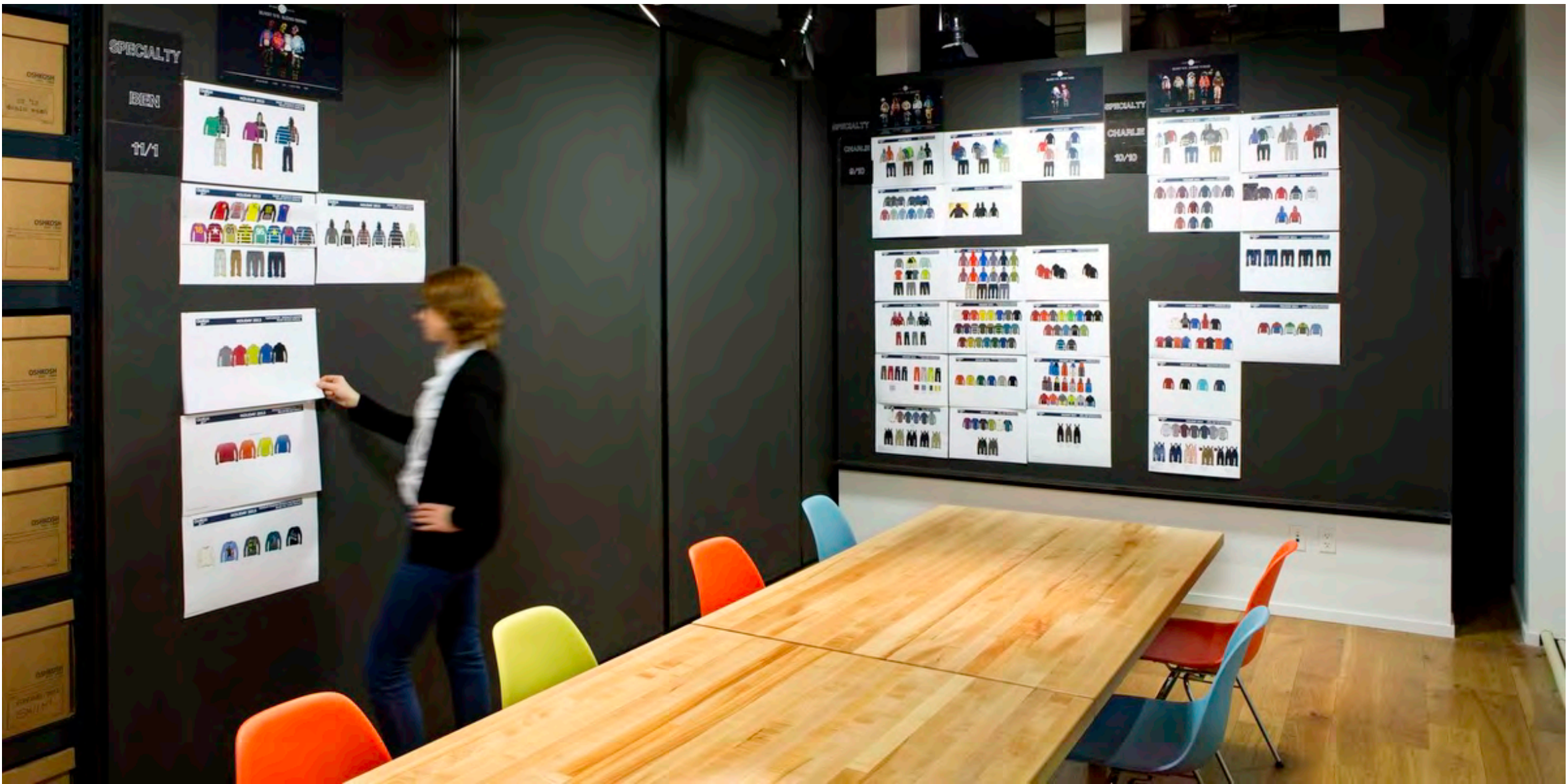
头脑风暴前期准备——时间表建议

提前3天

- 准备卡片、纸笔、铃铛、指示牌
- 用户分组
- 用户排位
- 准备姓名牌
- 一些激发灵感的小道具

提前1天

- 检查会议室场地，设备
- 小排练





用户招募和位置安排

招多少用户合适？

6-8人

人数太少：

难以收集足够的idea

人数太多：

管理难度增加

有用户被冷落

如何选择用户？ 如何安排座位？

穿插坐，使用名牌

过度活跃/过度沉默的用户取舍

背景相似的用户分开坐

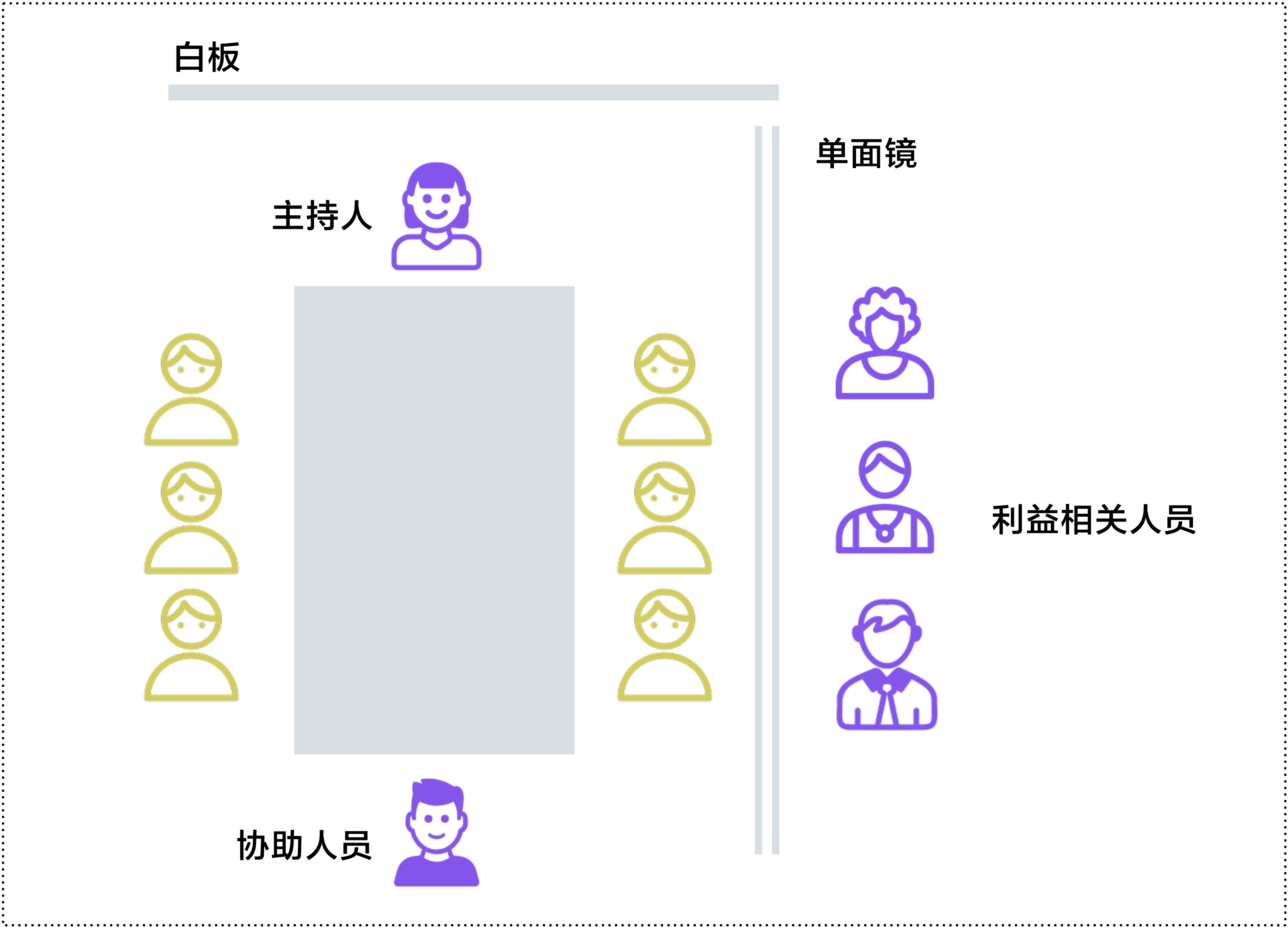
朋友/同事/互相认识的分开坐

避免上下级同台

避免知识水平差异太大的用户同台

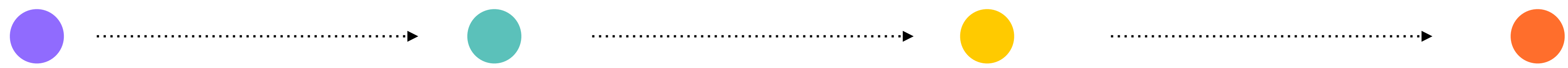


头脑风暴会现场布置





头脑风暴开场



暖场

暖场的音乐
欢迎屏幕
产品的介绍视频
暖场问候

自我介绍

大家好，我是来自产
品部的小王，是负责
电商网站的产品经
理……

项目介绍

今天请大家来是为了
改进我们网站的搜索
功能，目前我们网站
的主要功能是进行线
上购物，我们目前的
核心用户是……

邀请用户自我介绍

方法1:互相介绍
现在的环节请大家互相认识
一下，给大家1分钟的时间，
向自己右手边的朋友介绍一
下自己，然后我们轮流站起
来帮身边的朋友介绍他自己

方法2: IDOL与你
请大家讲一下你的idol，然后
介绍一下你和idol的三个共同
之处和不同之处



示例：讨论主题和议程

讨论主题

背景：
我们发现20%的用户进行一次搜索后就结束了我们网站使用，大大影响了购物的转化率，我们希望了解用户在搜索过程中究竟遇到了什么问题，以便后续进行改进。

- 头脑风暴的问题：
- 1、请分享你在搜索中遇到的问题是什么？
 - 2、描述一下你理想的搜索过程或搜索结果是怎样的？

头脑风暴会议程

09:00-09:30	第一轮风暴：搜索遇到的问题（1）
09:30-9:40	观点分类
09:40-10:00	第二轮风暴：搜索遇到的问题（2）
10:00-10:20	观点分类
10:20-10:30	休息
10:30-10:50	你理想的搜索过程和结果是怎样的
10:50-11:00	观点总结和分类



主持人如何进行头脑风暴组织

不肯定内容，肯定态度

- ◆ 你这个观点很正确
- ◆ 你的观点和我们想的一致
- ◆ 我们也是这么认为的

VS

- ◆ 刚才小A说的很详细
- ◆ 刚才小B发言很积极
- ◆ 大家刚刚都在认真思考

询问反方观点，不引导观点

- ◆ 刚刚小C说搜索结果展示的页面非常慢，（大家有遇过同样问题吗？）
- ◆ 小D觉得根据搜索关键字搜出来的结果不准确，（有人有不同的观点吗？）
- ◆ 小E感觉搜索结果是按价格排序的，（有人也有同样发现吗？）

VS

- ◆ 好像我们的网站展示速度比H（竞争对手）快，大家觉得呢
- ◆ 我们对关键字的结果准确度做过很多次优化，照道理不会出现这样的问题，你们也遇到过么吗？
- ◆ 我们默认是按好评率排序的，难道没有人发现么？



应对异常情况

麦霸

虽然刚才我说了很多了，但我还要补充一下……

滔滔不绝

我有四个想法……

离题

说到这个问题，我想到另一件有趣的事情想跟大家分享下……

参与者太沉默

大家都说了两轮了，但他仍然没有开口

强势参与者

我是这方面的专家，我认为……

出现评论/批判

刚刚那位同事的观点已经落伍了……

自然达成一致

我觉的小A说得很好
我也这么认为
我们看我们就按小A的方案……

讨论具体方案

我们直接用以图搜图的方式嘛，这就可以解决这个问题了

延时 or 停止

气氛正在热烈之际，但这个议程的时间已到，该停还是继续



头脑风暴结果收集

- ◆ 不知道用什么关键字去搜
- ◆ 搜索框不明显，要找半天
- ◆ 搜出来的结果很少
- ◆ 搜“彩印”，但出来的都是打印机
- ◆ 搜“苹果“，结果出来的都是苹果手机
- ◆ 搜出来的价格都很高
- ◆ 搜出来的东西看起来很廉价
- ◆ 搜出来一大堆结果，不知道怎么选
- ◆ 想要搜“带预约功能的电饭煲“，但好像不起作用
- ◆ 搜“珍珠项链“，结果不敢买
- ◆ 想在搜索结果里面搜，不知道怎么操作
- ◆ 只知道品牌的谐音，用拼音搜不出来
- ◆ 只知道那个东西长什么样，搜不出来
- ◆ 搜索后，出结果太慢了
- ◆ 搜索结果里面图片出得很慢，一片片空白
- ◆ 搜索的结果之外，应该有一些推荐
- ◆ 希望出一些买手专题或直播，更直观些
- ◆ 感觉好评是刷出来的，按好评排序没有用的
- ◆ 好评看起来很假
- ◆ 急用的时候，想要搜当天可以到的商品



idea澄清和确认（1）

- ◆ 不知道用什么关键字去搜——**举个例子？**
- ◆ 搜索框不明显，要找半天——**其他人有同样问题么？**
- ◆ 搜出来的结果很少——**很少指的是？**
- ◆ 搜“彩印”，但出来的都是打印机
- ◆ 搜“苹果”，结果出来的都是苹果手机
- ◆ 搜出来的价格都很高——**价格高指的是？**
- ◆ 搜出来的东西看起来很廉价——**廉价指的是价格还是质量？**
- ◆ 搜出来一大堆结果，不知道怎么选
- ◆ 想要“搜带预约功能的电饭煲”，但好像不起作用——**不起作用是指搜不到么？**
- ◆ 搜“珍珠项链”，结果不敢买——**能详细说一下是什么情况吗？**

少数派意见

因人而异的意见

相互矛盾

难以理解



idea澄清和确认（2）

- ◆ 想在搜索结果里面搜，不知道怎么操作
- ◆ 只知道品牌的谐音，用拼音搜不出来
- ◆ 只知道那个东西长什么样，搜不出来
- ◆ 搜索后，出结果太慢了——**其他人觉得也是这样吗？**
- ◆ 搜索结果里面图片出得很慢，一片片空白——**每次都是这样吗？**
- ◆ 搜索的结果之外，应该有一些推荐——**您为什么会有这样的建议？**
- ◆ 希望出一些买手专题或直播，更直观些？——**您为什么会有这样的建议？**
- ◆ 感觉好评是刷出来的，按好评排序没有用的——**您能具体说说吗？**
- ◆ 好评看起来很假——**您能具体说说吗？**
- ◆ 急用的时候，想要搜当天可以到的商品

少数派意见

因人而异的意见

说法模糊

难以理解



头脑风暴结果组织和分类（3）——idea分类方法

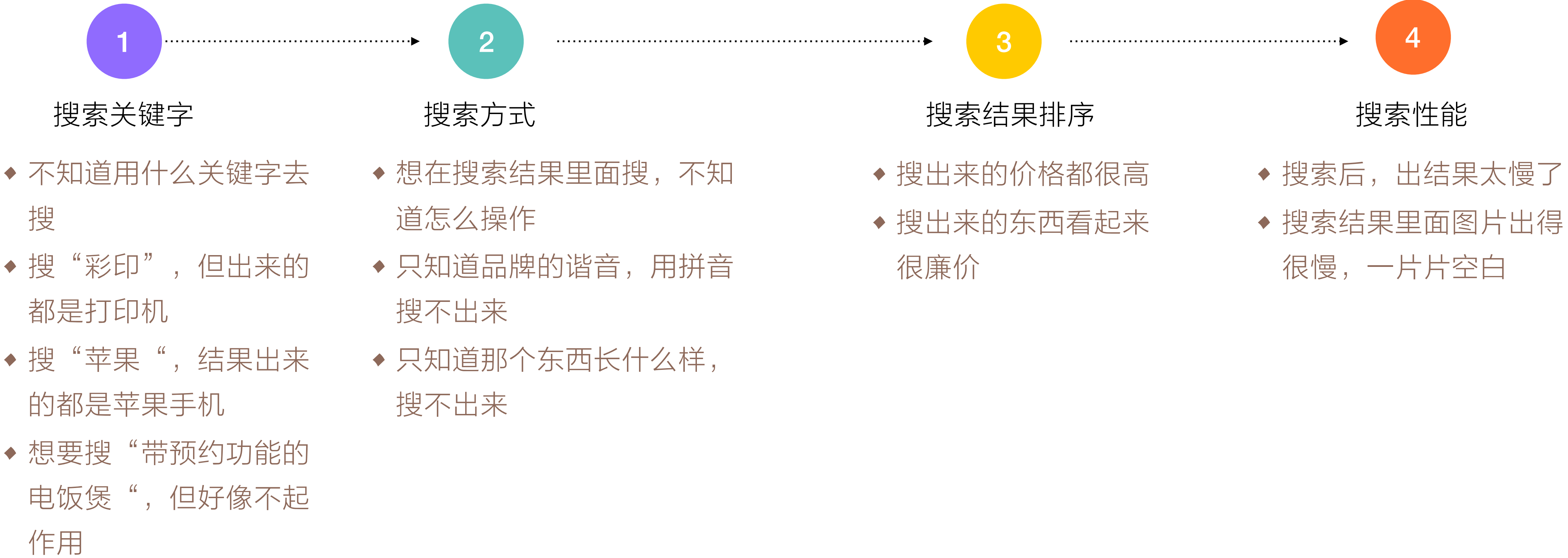
方法1：按任务流程/页面流分类





头脑风暴结果组织和分类（3）——idea分类方法

方法2：按功能分类





二次风暴

- ◆ 针对分类环节，内容比较少的类别再进行风暴
- ◆ 根据用户的排序，对更重要的分类进行再次风暴
- ◆ 用户根据现有的风暴结果，进行细化

关键字搜索：

请大家举例自己是怎样用关键字进行搜索的？遇到了哪些困难？





idea总结和收敛

脑暴目标： 用户指标异常分析/用户体验问题收集/需求优先级/新产品功能规划

“使用搜索的过程中遇到了哪些问题”

重要性（ 1非常不重要-5非常重要 ） > 3分

频繁度（ 1非常少使用-5非常频繁 ） > 3分

满意度（ 1非常不满意-5非常满意 ） < 3分

脑暴目标： 寻找解决问题的执行方案

“详情页提供哪些信息， 可以缩短用户购物的决策时长？”

Now wow How 矩阵

想法关联图

四个类别法

便利贴投票法



Now wow How 矩阵



在哪些场景下不适合使用头脑风暴方法？

1

太宽泛的问题

“怎样做一个超越微信的产品”

大问题拆分为小问题
宽泛问题变为具体问题

- “怎样吸引一群用户放弃微信使用我们的APP”
- “怎样增强现有产品的用户活跃度”
- “怎样吸引用户推荐亲友来使用”
- “怎样让用户每天多次打开APP”

2

需要分析和预测用户行为的问题

“未来的VR应用场景”
“未来的语音识别应用场景”

参与者有真实使用经验
同类话题深度思考的能力
深厚的知识背景
技术知识

- “在地图应用上用户有哪些痛点”——哪些是VR可能解决的
- “在使用音乐软件时用户有哪些痛点”——语音识别目前能达到的技术能力



思考问题

- 这个案例中的idea，你会采取什么方式进行分类，这样分类的原因和优点在哪里？



3

如何跨越头脑风暴的三个难点



难点一：如何界定一个清晰的讨论题目（1）

如何界定一个清晰的题目，是获得有价值的头脑风暴结果最重要也是最基础的环节

“怎样找一份好工作”

- 1、相关：理清基本信息。如：你的学历背景？有没有工作经验？你想在哪个城市工作？做哪一行？
- 2、清晰：使问题清晰化。如：什么叫“好”工作？
- 3、假设：做一些预测或猜想。如：如果你在北京找到一份月薪三万的工作，但是工作制996，是好工作么？
- 4、真实：这是你的真实想法么？
- 5、原因：为什么会这样？为什么想找一份好工作？
- 6、结果：后果如何？找到好工作有什么结果，没有找到好工作有什么结果？
- 7、措施：有什么方法么？你目前能想到哪些方法？
- 8、离题：绕过原问题，改为其他问题：你的同学里有哪些找到了好工作？都是什么样的工作？



难点一：如何界定一个清晰的讨论题目（2）

“怎样找一份好工作”

知

深圳找工作

1,949 关注 · 606 问题 · 37 精华内容

关注话题

知

广州找工作

1,428 关注 · 644 问题 · 32 精华内容

关注话题

知

应届生求职

46,168 关注 · 16,755 问题 · 1,000 精华内容

关注话题

辞职

毕业生

裸辞

广州找工作

深圳找工作

18届二本毕业生，工作了几个月，裸辞，请问怎么办，还有几天过年了，裸辞压力真的大，感觉又找不到工作了？

关注问题

写回答

邀请回答

添加评论

分享

举报

...

知群



求职 应届生求职 找工作交流 深圳找工作

应届毕业生，工作想往人力资源方向走？

工我是2016届的应届毕业生，二类本科女学生，在深圳找工作，一心想当一名白领，或者进外企，因为白领也有很多类型的工作，我考虑到自己比较趋向于稳定一点但是又没那么枯燥的工作，所以想找人力资源方向的，可是没有相关实习经验，专业也不对口，投的简历很多石沉大海，或者面试不过。因为我个人性格比较开朗乐观，善于与人沟通，所以挺多人建议我做销售，可是不喜欢在外面到处跑，去拉业务。现在有一份在信用卡中心的客服工作我已经通过了面试，等着入职，对这工作本身我是没有一点兴趣的，也觉得没有发展，因为在朋友这里借住了挺久了，找工作找了那么久了我就想先去做着这份客服工作，在这期间去考人力证和学习英语，考到了人力证再找。这里我主要的问题就是1.考人力证对我之后有没有用？或者说我一年后带着人力证去找相关工作机会还大不大？2.客服岗位是不是真的很没有发展？我在那里做一年会不会更加难有出路？3.我其实也不一定非要往人力方向发展，主要就是想做一名高级白领，向往那种office lady的生活，一开始我是一直投文案策划类的，结果这方面经验实力要求很高，我几乎不符合，后来我就投外贸跟单，书面英语好，可是口语差劲，最后想了很久觉得可以往人力资源方向发展，呵呵呵，真的觉得自己蛮纠结的，正确来说我现在都不知道自己想做什么，能做什么了，好迷茫，该如何是好？

关注问题 写回答 邀请回答 添加评论 分享 举报 ... 收起

她是怎样进行问题定义的？



难点二：如何激发idea

开场10分钟就冷场，是头脑风暴组织者最尴尬的事

- ◆ 想不出来idea了
- ◆ 该说的大家都已经说了
- ◆ 这个问题没什么好聊的
- ◆ 说了不少，但好像还是没有看到亮点



难点二：如何激发idea——快速激发idea的数量（1）

5W1H分析法

- ◆ 原因（WHY）
- ◆ 对象（WHAT）
- ◆ 地点（WHERE）
- ◆ 时间（WHEN）
- ◆ 人员（WHO）
- ◆ 方法（HOW）





难点二： 如何激发idea——快速激发idea的数量（2）

人机料法环测法

- 人（Man）： 产品的使用者（不同的使用者对同一个问题可能会有不同的看法）
- 机器（Machine）： 使用的PC硬件，CPU，浏览器、手机品牌、版本；
- 材料（Material）： 图片（缩略图，大图），图标，文字，超链接，banner，导航，列表，文案；
- 方法（Method）： 逐层进入 or 首页快捷链接 or 自定义快捷方式进入；
- 测量（Measurement）： 评价标准（太快，太慢，太贵……）；
- 环境（Environment）： 这里可以理解为不同的场景—— 买一个贵重的首饰； 买自己学习用的耳机； 为女朋友买礼物；



难点二：如何激发idea——快速激发idea的数量（3）

奥斯本checklist，发散思维，检查创意是否全面

1. **可以引入吗？** 是否能够从其他领域、产品、方案中引入新的元素,新的材料、新的造型、新的原理、新的工艺、新的思路，以改进现有的方案或产品
2. **可以替换吗？** 是否能够用其他东西替代现有的产品、方案或部分替代
3. **可以添加、增加、扩大吗？** 是否能够增加一些元素，或者使现有元素的数值增加，比如新的材料、色彩、加大
4. **可以减少、缩小吗？** 是否能够通过缩小某一要素的数值实现改进，比如长度、体积、大小、容量，或者减少部分成分
5. **可以引出吗？** 可以将该产品或方案的原理、结构、材料、成分、思路等用于其他地方吗？
6. **可以改变吗？** 可以改变该产品的名词、动词、形容词属性和特征，以实现改进吗？
7. **可以逆反吗？** 能否在程序、结构、方向、方位、上下、左右等方面逆反，以实现更好的效果
8. **可以组合吗？** 能否把现有的产品或方案，与其他产品或方案组合起来，以形成新的思路？
9. **可以用于其他领域吗？** 本产品或方案，能否用于其他领域，扩大用途，或者稍作变化后用于其他领域或其他用途？



难点二：如何激发idea-案例学习

根据实际案例一起来学习主持人如何激发idea

“怎样又快又完整的破出核桃仁？”



难点三：如何产生创意/价值观点

一些不同的观点：头脑风暴无用论&低效的头脑风暴

- 1. 通过脑暴，你可以收集到大量零散、粗糙、简单的想法，它们的数量和范围可能很广，很可能天马行空、羚羊挂角，但在深度上则普遍欠缺。这样的想法真的有价值吗？
- 3. 头脑风暴就是懒政，自己没思路了，抓住别人帮忙想
- 5. 脑暴就是把“个人责任”稀释成了“群体的责任“
- 7. 大家的点子，其实都差不多，你能想到的，别人也能想到
- 9. 开完一场脑暴，身心俱疲，精力耗尽，也得不出任何有用的结果

影响创意和价值观点的输出要素

问题是否具体

观点是否真实

引导水平

成员创造力

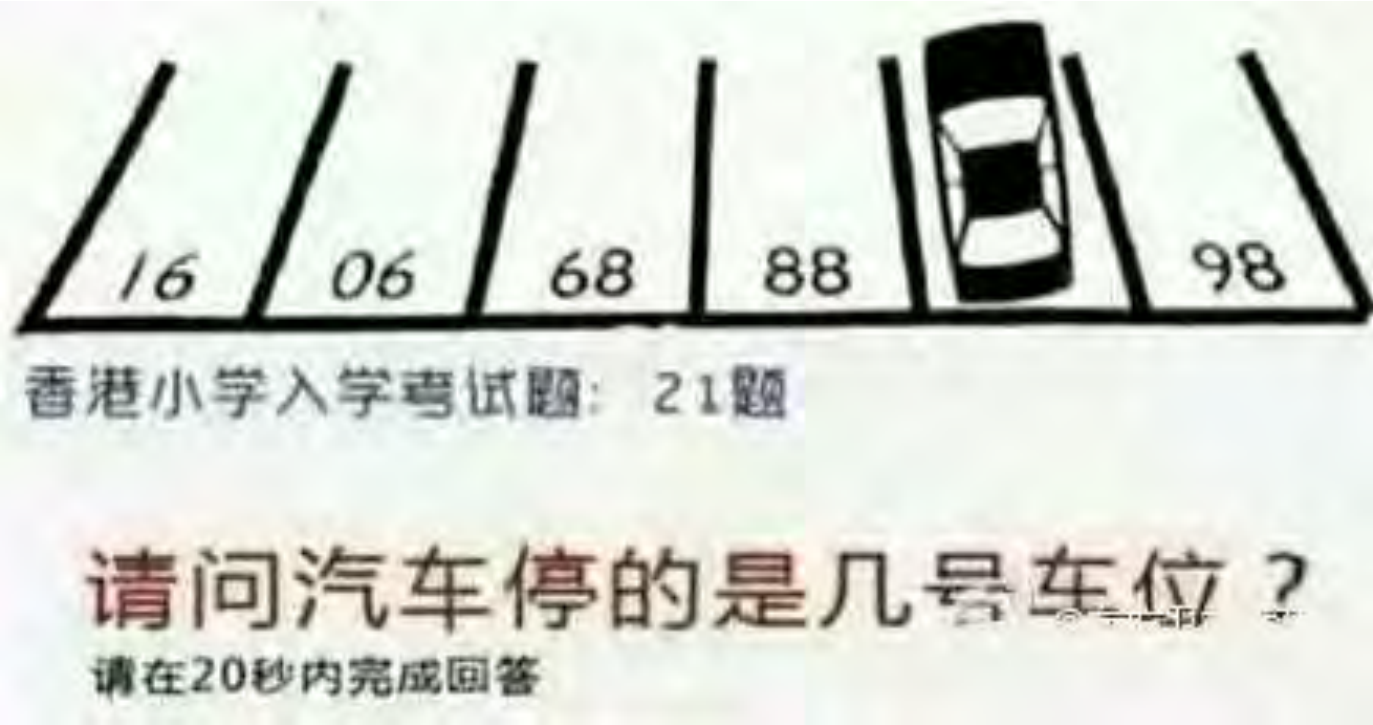
1 视觉训练



难点三： 如何产生创意/价值观点——成员创造力训练

2 相同点训练

- 1. 香蕉，西瓜，鸭子
- 2. 10分钟内，找出杯子和苍蝇的相同处
- 3. 猜车牌号码



3 组合思维

- 1. 成对组合
 - ◆ 材料组合：软硬毛牙刷，洁齿不伤牙床
 - ◆ 用具组合：五彩圆珠笔，带橡皮的铅笔
 - ◆ 功能组合：折叠椅，瑞士军刀
- 2. 辐射组合
 - ◆ 电动削笔刀
 - ◆ 电动橡皮
- 3. 插入式组合
 - ◆ 电饭煲
 - ◆ 带蒸格电饭煲
 - ◆ 带预约功能电饭煲
 - ◆ 带电压力功能电饭煲/酸奶功能电饭煲



其他可能的难点

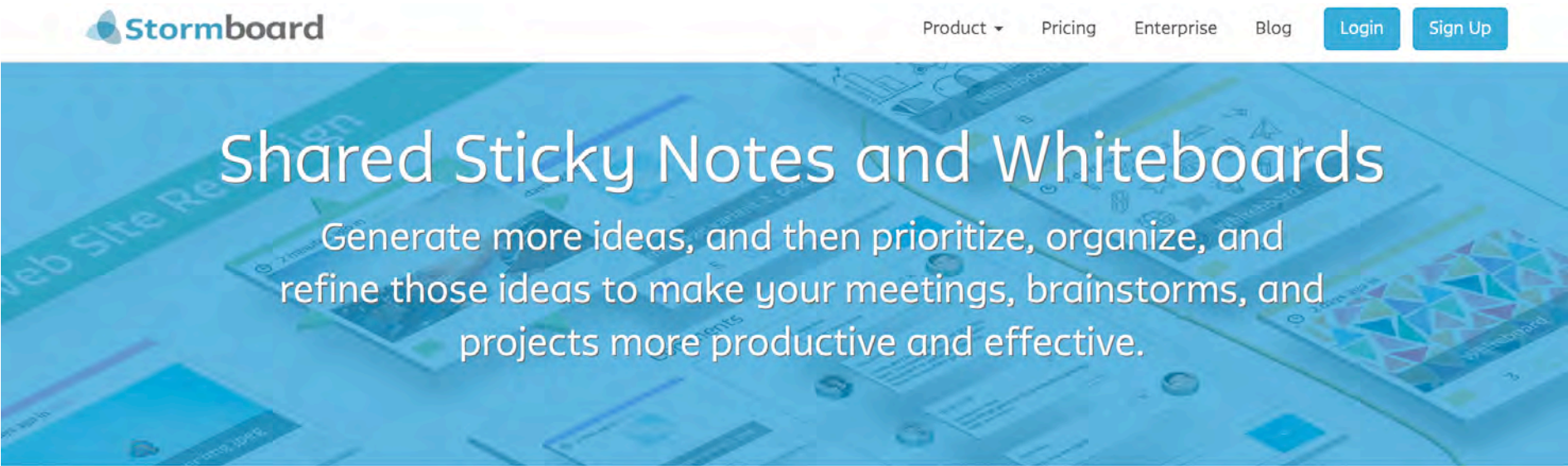
4 必须远程的头脑风暴

适合参加头脑风暴会的成员分散在全国/全球各地

头脑风暴文件2018-09-30								
文件 修改 查看 插入 格式 数据 工具 插件 帮助 所有更改都已保存在云端硬盘中								
100% 123 Arial 10 B I A								
	A	B	C	D	E	F	G	H
1		澄清和备注	频率					
2	第一轮idea		1	2	3	4	5	6
3	不知道用什么关键字去搜	Y	Y	Y				
4	搜索框不明显, 要找半天	Y	Y					
5	搜出来的结果很少			Y				
6	搜“彩印”, 但出来的都是打印机							
7	搜“苹果”, 结果出来的都是苹果手机							
8	搜出来的价格都很高			Y				
9	搜出来的东西看起来很廉价	Y						
10	搜出来一大堆结果, 不知道怎么选	Y						
11	想要搜带预约功能的电饭煲, 但好像不起作用	Y						
12	搜珍珠项链, 结果不敢买				Y			
13	想在搜索结果里面搜, 不知道怎么操作					Y		
14	只知道品牌的谐音, 用拼音搜不出来	Y						
15	只知道那个东西长什么样, 搜不出来							
16	搜索后, 出结果太慢了	Y						
17	搜索结果里面图片出得很慢, 一片片空白							
18	搜索的结果之外, 应该有一些推荐	Y						
19	可以不可以出一些买手专题或直播, 更直观些?	Y						
20	感觉好评是刷出来的, 按好评排序没有用的							
21	好评看起来很假							
22	急用的时候, 想要搜当天可以到的商品							
23								

5 必须匿名的头脑风暴

谈论信息敏感, 有利益相关者参与





4

产品经理组织脑暴的三个层次



层次一:基本控场， 按时按步骤走完流程

1

充足的准备工作

- 遵循工作计划
- 提前准备
- 充分知会

3

专家/领导坐镇

- 业务澄清
- 争议裁决

2

严格遵守规则

- 不要批判
- 不要评论
- 不要离题
- 控制时间

头脑风暴前期准备——时间表建议

提前两周

- 确定头脑风暴会主题
- 确定用户筛选标准，开始招募
- 开始编写议程和提纲
- 预定会议室
- 预约支持专家

提前3天

- 准备卡片、纸笔、铃铛、指示牌
- 用户分组
- 用户排位
- 准备姓名牌

提前一周

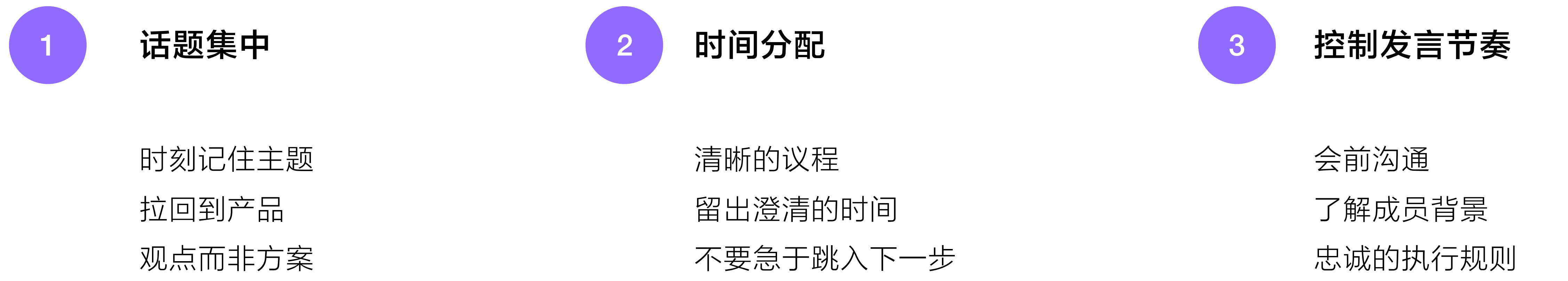
- 和利益相关者确定议程和提纲
- 通知相关用户，发放议程，告知时间地点和主题

提前1天

- 检查会议室场地，设备
- 小排练



层次二:绝对控场，获得有价值的Idea





层次三：坚持复盘和总结，成为头脑风暴的组织高手

AAR （ After Action Review ），通常翻译为事后评估

- A. 我们打算做什么？
- B. 实际发生了什么？
- C. 成功之处是什么？不足之处是什么？原因是什么？有什么改进或创新的机会？
- D. 下次我们将怎么做？

不要在同一个坑跌倒两次

犯错后快速发现和补救，不固执

从当前的问题识别机制上的漏洞，帮助改善流程

通过自我观察和自我反思，帮助自己区分事实，避免受情绪左右



思考问题

- 你在日常工作中遭遇过“无效的头脑风暴会”么，你认为主要的原因是什么？



THANKS