

BRD 内容结构分析，小白看了也会写

BRD 为“商业需求描述”的简称，全称为：Business Requirement Document，是基于商业目标或价值所描述的产品需求内容文档。产品需求文档的撰写是产品经理必备能力之一，本文作者对产品需求文档的基础内容结构展开了分析，将写需求文档的经验分享给大家。

01 BRD 说明

概念：BRD 文档是产品生命周期中最早的文档，是我们产品定义阶段的汇总。

用于：说明市场分析，销售策略，盈利预测，产品构思等。

目的：说服领导及同事为此项目提供资源支持。

特别说明：BRD 文档常以 PPT 等形式的演示文档展现出来，通常需要通过大量的数据来说明该项目的价值。

tips：制作汇报 PPT 的几个要点

思路结构：结果先行，数据说话；

内容逻辑：逻辑简明，进度清晰；

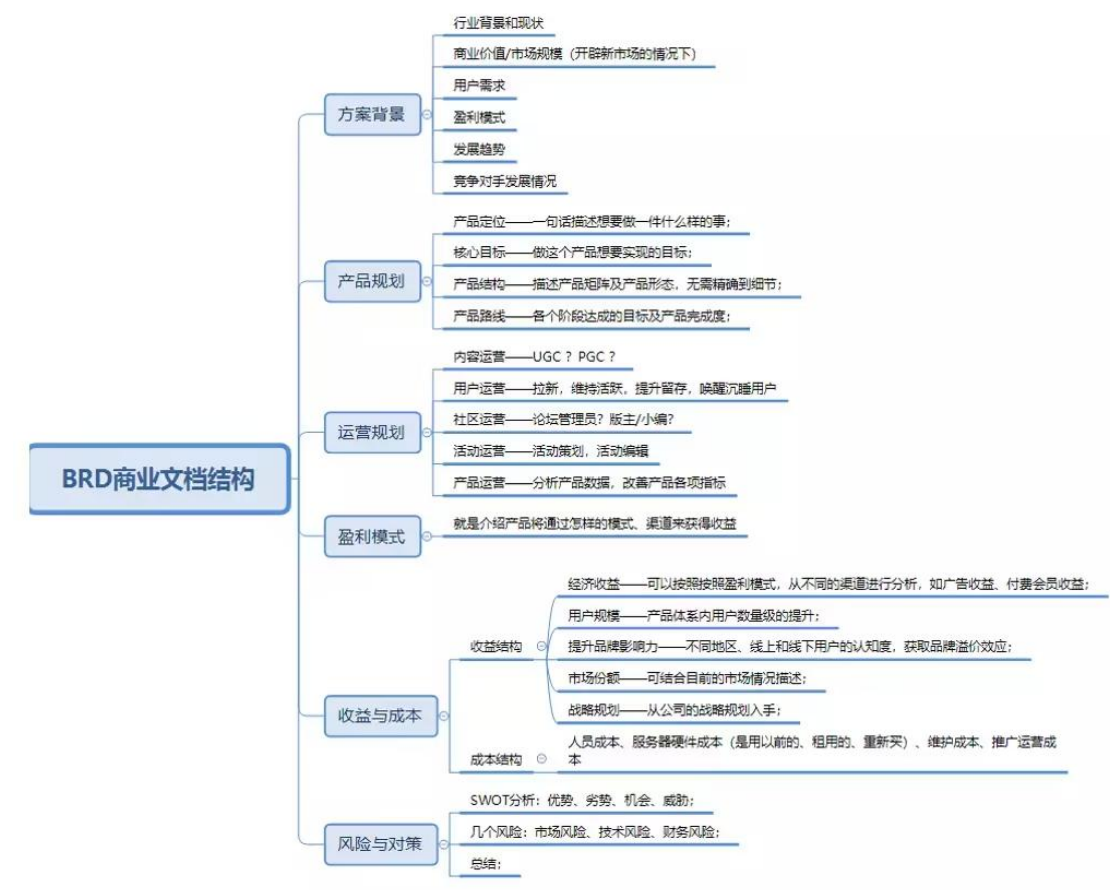
视觉动效：PPT 排版的六大原则——对齐、聚拢、留白、降噪、重复、对比；

不要文字堆积，讲关键词，ppt 不是演讲稿

02 BRD 撰写

撰写结构：方案背景、产品规划、运营规划、收益&成本、盈利模式、风险&对策

整体结构梳理如下：



1. 方案背景

描述背景的所有的数据最好注明数据来源。可以通过上市公司财报，艾瑞咨询，或一些知名网站的采访文章来获取数据，甚至是内部人士的消息，都是重要的参考来源。

基于整个行业，描述以下内容：

(1) 行业背景和现状

行业背景的数据来源必须要准确，并且最好具有权威性，可以在艾瑞网，国家统计局等比较专业的数据网站进行查询。行业背景和现

状这个板块主要包括对行业简单的介绍、行业目前的市场特征、写出当前行业下对企业所产生的影响，具体分析一下行业目前的现状，可以适当的添加一下自己的（客观的）见解。

（2）商业价值/市场规模（开辟新市场的情况下）

商业价值是针对自己的产品，结合当前市场现状来具体分析自己的产品是否有盈利的空间，能否有杀出市场的潜力。这里主要针对自己的产品来进行具体的分析。

（3）用户需求

针对产品和对应的市场进行用户分析，主要通过数据的分析得出该市场的用户具有什么特征，有什么需求痛点，整体用户需求侧重什么方面等用户研究的分析，如有需要，可以描绘三至五个用户画像，直观的构建产品/该市场的用户特征。

（4）盈利模式

根据市场分析和调研，找出这个行业市场中的盈利模式有哪些。将该市场的盈利模式全部列出，并说明其具体盈利的方式，主要是为自己的产品盈利模式提供参考。

（5）发展趋势

对行业的成长性进行分析，要写出行业当前所处的阶段以及今后的大体方向。尽可能全面的解析出所写行业的生命周期，由此再来分析市场的变化与发展方向，通过综合前面的数据等做出更准确的判断。

（6）竞争对手发展情况

可使用五力分析模型分析，行业竞争对手 VS

- 1) 供应商——集中程度、转化成本、供应链资金流、供应量（供方议价能力）
- 2) 购买者——购买周期购买量、价格敏感、利润认识（消费者议价能力）
- 3) 替代品——购买者偏好、替代品价格（替代品竞争力）
- 4) 潜在进入者——带来新的生产力；抢占市场蛋糕；威胁程度（受进入障碍和现有企业反映程度影响）（威胁力）

通过五力分析模型得出当前行业竞争对手的发展情况，以及对自身产品进入该市场所可能面对的竞争压力，从而为自己的产品杀出市场提供参考和可行性对比。

2. 产品规划

产品规划主要是包括对于产品的定位、产品的核心目标、产品的结构和迭代路线进行一个整体的呈现。这部分内容可以借鉴产品的迭代更新文件(如果有的话)，主要是基于当前产品的规划，描述以下内容：

（1）产品定位

一句话描述想要做一件什么样的产品；

（2）核心目标

做这个产品想要实现的目标，从产品的定位为基准，目标内容可以包括经济收益、用户的增长、影响力、市场占有率以及对于公司战略的重要性等方面来写；

（3）产品结构

描述产品矩阵及产品形态，无需精确到细节；以 xmind 等思维导图软件，将产品结构直接画出来

（4）产品路线

主要描写各个阶段达成的目标及产品完成度；把产品的迭代更新路线写出来，新产品一般写到第三版就差不多了，把每个版本的功能、特点、目标写出来，这里的内容和产品迭代更新文件基本上是重合的，这里的产品迭代要精练，讲重点。

3. 运营规划

完整的运营规划，包括内容运营，用户运营，社区运营，活动运营，产品运营五个方面，但是并不是所有的产品都会占据所有的运营方式，每个产品的运营涉及的部分不一定一样，侧重点也不一样。

每个运营部分需要说明：**产品的运营目标，运营方式**

（1）内容运营

内容运营主要是分析产品中的内容的安排（内容生产、内容传播），内容谁来生产，内容生产的策略有哪些？以什么方式呈现给用户？这部分对于内容型、资讯型产品要求会更高，尤其是对于内容的生产、呈现、板块，最好写得越细节越好，这样既方便计算之后的成本和盈利，也能够对产品之后的运营展开更加明确的方向。

（2）用户运营

用户运营的目标主要是拉新，维持活跃，提升留存，唤醒沉睡用户。写出产品在用户规划方面要如何开展，包括拉新的方式选择什

么？通过什么样的方式刺激用户注册？有什么方式提高用户的活跃？用户的分级机制、裂变增长机制等规则都要在用户运营里结合自己的产品说清楚；在这个部分讲明白用户要通过什么样的方式了解、注册、使用且持续使用我们的产品

（3）社区运营

社区运营不是每个产品都需要做的，主要是对于那些内容社区型产品来说需要更加重点考虑的部分，做社区型的产品，需要考虑社区要如何活跃？社区讨论是否有限制。社区的内容由谁来做，谁来管？等方面的问题。尤其对于社区的角色问题说清楚说明白，例如有涉及到论坛管理员、论坛主、小编等角色的产品，要将这些角色的职责内容都写出来

（4）活动运营

活动运营是将产品所涉及的各类活动策划，活动执行，活动复盘，活动转化规划清楚。例如，某某社交类产品举办“寻找最美的人”这个活动，那么就需要将这个活动如何执行，谁来执行，怎么执行，如何推广等各项细节都需要尽量的细化写明白。当然，这个部分需要和运营人员进行沟通。

（5）产品运营

这个部分主要是通过运营数据，埋点数据，总产品数据的反馈而进行的产品规划运营，通过分析产品的各类数据来进行优化。更新改善产品的各项指标的运营活动，这里需要根据各产品的数据进行不同侧重点的优化，例如，如果发现产品中文章阅读板块用户活跃度低，

那说明该板块的内容不够吸引人，需要通过分析用户的偏好来对内容进行针对性的优化升级，提高该部分的用户活跃量，或者考虑是否将该板块取消等。

4. 盈利模式

简单的说，就是介绍产品将通过怎样的模式、渠道来获得收益。

盈利模式	举例	收入来源
广告	搜索、应用分发平台	通过提供广告来收取费用
订阅	期刊在线订阅	通过提供信息内容和服务来收取订阅者的费用
交易费	亚马逊、京东、天猫	通过授权交易或进行交易来收取费用（佣金）
销售	京东、enjoy	销售产品、信息或服务
会员制	QQ音乐	通过会员费、业务推荐收取费用

5. 收益与成本

（1）收益结构

收益并不只是代表产品带来的经济收益。产品带来的收益包括经济收益，也包括用户增长、影响力、市场占有率、以及对整个公司战略层带来的收益。由于产品定位和公司的目标不同，每个产品所需要达到的收益可能也不尽相同。总地来说，收益结构最全面的话主要是包括了以下五个方面：

1) 经济收益

可以按照按照盈利模式，从不同的渠道进行分析，如广告收益、付费会员收益；这里主要是将产品会带来的经济收益进行一个较为细节的汇总和预算。

2) 用户规模

主要在于分析产品目标体系内用户数量级的提升；许多产品在前期的目标就是积累用户并不在于经济的收益。因此，对于这类产品需要重点将用户的数量提升和增长作为收益中比较重要的数值体现精准。

3) 提升品牌影响力

不同地区、线上和线下用户的认知度，获取品牌溢价效应；有一部分产品是为了塑造更好的品牌或者是扩大品牌形象而开展的产品，在针对这些产品的收益模式时，我们要重点对于品牌影响力进行重点的描写。品牌渗透的不同地区，不同人群等细节尽量的写仔细。

4) 市场份额

可结合目前的市场情况描述，根据产品的目标和现状综合来说明产品市场份额的预期占有率，因为有些产品的目标就是占有市场份额，所以市场份额的占有大小是作为产品收益的价值参考。

5) 战略规划

从公司的战略规划入手，尤其对于一些需要转型的公司来说，某些产品的成功运作就是公司战略转型的拐点，所以在这个时候，产品能够给公司带来的战略层的影响会更加重要，如果是这样的情况，在收益这部分就需要将产品给公司层面带来的影响写详细、写明白。

(2) 成本结构

人员成本、服务器硬件成本（是用以前的？租用？重新买？）、维护成本、推广运营成本。

费用类别	6个月最大预算	12个月最大预算
服务器	——	——
运营部	——	——
产品技术部	——	——
市场部	——	——
推广部	——	——
其他备用金	——	——
总计	——	——

6. 风险与对策

SWOT 分析：优势、劣势、机会、威胁；（SWOT 就不多叙述了，网站内有详细的介绍哦）

风险分析与对策：

由于每个产品每个行业所面对的风险不同，这里只举例三个比较常见的风险，具体的对策需要结合自己的产品和自己的行业进行分析
对策是多样的，不管白猫黑猫，抓到老鼠的就是好猫，所以只要能够解决风险，就是好对策。

（1）市场风险

是指由于某种全局性的因素引起的投资收益的可能变动，这些因素来自公司外部，是公司无法控制和回避的。

(2) 技术风险

技术风险主要是指在产品开发的过程中。即使做出了最大限度的努力，但由于企业的认知水平，技术水平和科学技术等其他现有条件的限制，现在仍然发生了无法预见，无法克服的技术困难而导致产品失败的可能性。

(3) 财务风险

是指企业由于不同的资本结构而对企业投资者的收益产生的不确定影响。财务风险来源于企业资金利润率和接入资金利息率差额上的不确定因素以及借入资金与自有资金的比例的大小。借入资金比例越大，风险程度越大；反之则越小。

总结：综合以上的各个部分进行总体的概括和总结，得出产品开发的可行性期望

最后的话

每个 BRD 需求文档的风格都是不一样的，以上只是我对于 BRD 文档的总结和经验，我尽可能的写出了较为全的结构分析，希望大家都能写出满意的文档，如果有写的不对的地方，希望大家多多交流，谢谢！