



产品经理深入浅出第8课-商业需求文档（BRD）写作方法与技巧



主讲：产品人刘文智

专注互联网产品经理人才的培养

课程地址：www.duobei.com/room/7244575250

产品经理深入浅出 第8课

产品经理深入浅出第8课-商业需求文档（BRD）撰写方法与技巧

▶ 产品经理深入浅出系列公益教学视频由 刘文智 出品

PPT结合视频学习效果更加，本PPT免费视频学习地址：

<http://www.duobei.com/room/7244575250>

欢迎加入-产品经理学习③群：122391574（已升级为千人群）
水军太多，加群暗号“为产品而生”！

欢迎关注新浪微博：@im刘文智



扫描加入微信群，第一时间知道开课时间哟



**Happy
New Year**



Chanpin100 | 为产品而生

- **Chanpin.com**

- 产品经理相关资源下载推荐
- 产品经理深入浅出视频聚合
- 课件资源下载
- 你需要什么也可以告诉我，邮件你知道的
- 不要问我有什么规划，我真没有想清楚有什么规划..囧..关键是你学到今天第八节课了,你爽不爽,如果你爽,欢迎你给我一些建议
- 要不学了今天的课程，大家来帮我想想应该如何规划？

商业需求文档（BRD）撰写方法与技巧

- BRD的内容结构有哪些？
- BRD的写作内容与汇报对象有什么关系？应该有哪些注意的地方？
- 不同的汇报对象，他们都关心什么样的内容？
- BRD的核心重点在哪里？

8.1 BRD文档写作的目的

- **BRD文档的目的**

- **发现**

- 现有产品改进的可能
 - 一个创新产品

- **需要**

- 要权重
 - 要项目
 - 要资源

8.2 关于BRD的汇报对象

- **8.2.1 不要提笔就开始写，重要的是想清楚**
 - BRD也是一个产品
 - BRD是有用户的
 - 你
 - 汇报对象
 - 仔细思考，你的汇报对象处于什么样的场景中
 - 职位
 - 思维方式
 - 他需要什么？

8.3 BRD常见的汇报对象

资本背景

(例如CFO)

- **掌握钱**
- **对数字敏感**
 - 收益预测
 - 营收增长率
- **技术意识相对较弱**

运营背景

(例如COO)

- **拥有运营资源**
- **关注**
 - 推广资源
 - 竞争对手
 - 外部环境
 - 营销资源
- **财务与技术意识相对较弱**

技术背景

(例如CTO)

- **技术资源**
- **关注**
 - 功能模块
 - 实现难度
- **商业意识相对较弱**

战略背景

(例如CEO)

- **权重资源**
- **关注**
 - 是否合拍公司的战略规划
 - 市场成长性
 - 是否有利于企业的布局
 - 风险是否可控
 - 董事会态度

8.4 BRD文档的内容结构

- **8.4 BRD文档的内容结构**

- 1.方案形成背景
- 2.方案价值
- 3.产品规划
- 4.盈利模式
- 5.收益与成本评估
- 6.风险和对策

8.4 BRD文档的内容结构

- **8.4.1 方案形成背景**
 - 市场环境分析
 - 我们要做什么
 - 要解决什么问题
 - 这问题是迫切的问题吗？
 - 这个问题是强烈的问题吗？
 - 这个问题出现的频率高不高？
 - 如果要这么做，我们的优势在哪里？
 - 技术优势
 - 经验优势
 - 资源优势
 -
 - 得到可行的结论

互联网城市消费，远离红海，进入蓝海

城市消费作为人们消费的最终落脚点，其巨大的商业价值，一直为人们所关注。由于城市消费地域性强，消费种类琳琅满目，消费档次高低不齐，因此互联网想要进军城市消费市场，整合资源、准确切入，良好运营是几大门槛。

互联网城市消费领域没有传统互联网行业的血雨腥风，一片巨大的商业蓝海等待我们去挖掘它的价值。

前言-我们是否都遇到同样的问题？

每个人都有享乐的动力。

- 去哪里？
- 要去的地方如何环境如何？
- 我的提议朋友是否听得进？
- 怎么去？在哪个街？朋友是否能找到？
- 为什么他们都不吃也不去娱乐场所？
- 朋友会喝醉后花很多钱怎么办？
- 好不容易选中了一家，却没有座位了...
- 等等问题...

如果有一种产品，操作简单，只需动一下鼠标，就能为用户提供全面的享乐指南，包括商家地址、消费水平、该商家的促销信息等等，甚至还能通过这个产品获得折扣，这种产品能收到消费者喜欢吗？

不仅如此，这个产品还能为用户提供最精准的、最有趣的享乐介绍，让用户得到他们意想不到的享乐信息，这种产品，用户会喜欢吗？
你甚至可以看到全城你喜欢的享乐地点，再也不会发生吃闭门羹的尴尬局面，你会喜欢吗？

前言-提供享乐服务商家的困惑

商家们都有宣传自己的欲望...目标：提升美誉度品牌形象 目的：获利

- 吃喝玩乐商家属于服务型行业，很难接受传统媒体广告费用
- 新媒体费用低廉，但商家对于新媒体的把握能力有欠缺（技术手段专业性）



点击查看新媒体表现如何？从V2我们看到新的机会

试想有一种产品，它既具有传统媒体的优势，又兼备互联网的低成本和互动性，价格低廉，易于操作，还能得到专业的营销服务，这种产品会受到商家的追捧吗？

前言-大胆设想，小心求证

如果有一种产品，既能满足商家的需求，又能满足用户的需求，这种产品会受到欢迎吗？

国内互联网现状：行业细分

中国互联网使用人数全球第一 2.2亿 全球第一 用户基数大
中国互联网使用人数比例低 发展空间大

中国的互联网市场正在从“大而泛”走向“专而精”，行业细分不断继续：



如何切入城市生活消费市场？

- 联合消费打折卡 做不到折上折，多数纯粹，虚缈化
- 团购 组织团购，不是操作，分成模式容易形成障碍，有成功案例：美团网
- 点评 利用人们的“从众心理”为商家建立点评页面，供用户查阅，对用户有一定参考价值，类别：口碑网 尚友网
- 预定 为餐饮商家建立预定页面，用户通过呼叫中心进行预定，类别：数读网 已记网

享乐！<=精准的切入点

用户：每个人都有享乐的动力

当使用网络成为一种习惯，和无处可寻烦恼、空空的互联网享乐指南。

商家：城市中充满了各种享乐的场所：美食、夜店、休闲、文化、购物...

当网络成为城市生活的一部分，却没有一个网络平台将享乐信息进行全面整合。

享乐：与人们息息相关，如会议议程安排、出行路线、景点、人们生活的主题...

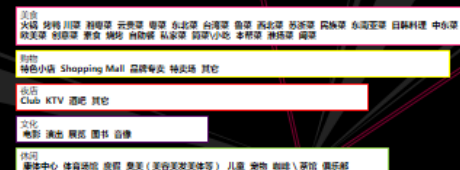
具有巨大的商业价值，是互联网提供城市消费的最佳切入点。

100度享乐网作为第一家以享乐作为切入点的城市消费指南网站，已经获得巨大成功：

100度营销总监：100度目前的付费商家比例在总比例的30%-40%之间，目前100度拥有商家总数接近30,000个。

2008年3月，100度享乐网获得日本三井创投300万美金风险投资，完成第一轮融资。

享乐市场空间巨大



享乐的延伸

房地产
交通
IT

我们做什么？

- 为商家建立高效、低成本整合营销平台
- 为用户提供最为丰富的享乐指南

进入前提：

1. 用户具有搜索引擎使用习惯
2. 用户具有网络视频或者习惯
3. 市场有巨大需求：用户需求 商家需求
4. 享乐宝直接索引市场空白
5. 享乐宝媒体消费指南市场空白
6. 有巨大的市场空间
7. 拥有巨大的商业价值

8.4 BRD文档的内容结构

- **8.4.2 方案价值**

- **我们将得到什么样的好处？**

- 非经济类的好处

- 战略优势

- 等...

- 经济类

- 收入

- 等...

- **提出你的预测**

- 目标

- 对应得到的好处

成都享乐市场收益预测

两张截图中并没有包含购物、文化等享乐项目。

两张截图里并没有包含购物、文化等享乐项目。

对文化的把握能力 西画制作的美术水准



 起点网 小说阅读	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻奇幻 仙侠玄幻 仙侠玄幻	玄幻奇幻 仙侠玄幻 仙侠玄幻
玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻奇幻 仙侠玄幻
玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻奇幻 仙侠玄幻
玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻奇幻 仙侠玄幻
玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻奇幻 仙侠玄幻
玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻奇幻 仙侠玄幻
玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻奇幻 仙侠玄幻
玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻奇幻 仙侠玄幻
玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻 仙侠 玄幻 仙侠	玄幻奇幻 仙侠玄幻

再，再，做一次保守计算，按照向家数量3000家，付费比例15%，平均客单价3000计算，年收入为：135万，这个收入仅仅是向户交网产品收入。

假设北京上海地区商家转化率和成都地区相同，那么问号位置可以填入的数字为900万。即使这个数字在地水一半，那填入数字也为450万。

名称	商家总数	付费商家比例	平均客单价	年收入
100度享乐网	3,000	30%-40%	6000	54,000,000
食图享乐网	5,000	30%-40%	6000	?

名称	商家总数	付费商家比例	平均客单价	年收入
食图享乐网	3,000	15%	3000	135万

8.4 BRD文档的内容结构

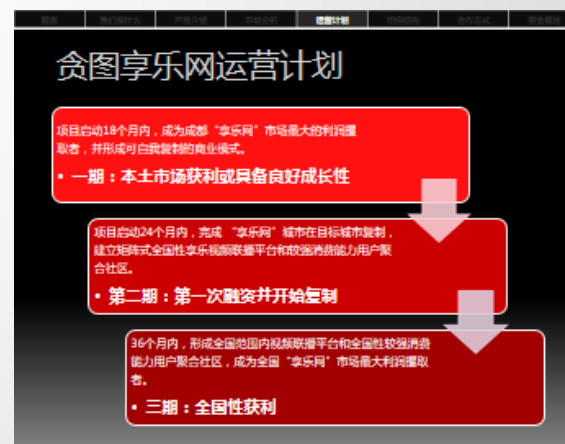
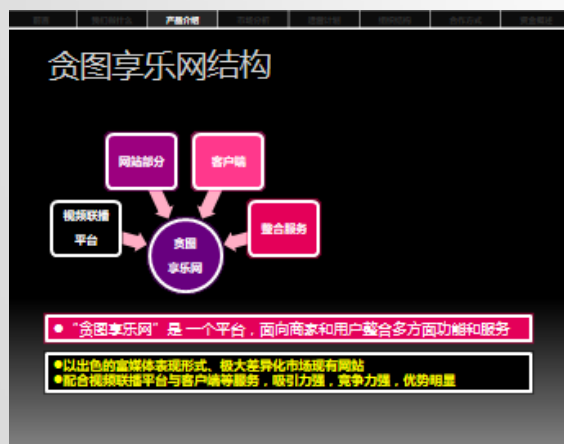
8.4.3 产品规划

- 产品结构
- 产品路线

- 注意

- BRD文档，尽量不要扯蛋太多关于产品形态细节的东西，产品形态可以粗放一点

- 避免被纠缠
- 方案获得认可后，根据汇总意见，在来做产品具体的东西



8.4 BRD文档的内容结构

- **8.4.4 盈利模式**

- 说白了，就是怎么样通过一系列的方式方法达到您老人家前面说的获得好处
- **关于盈利模式,以后会有专门的章节来分析互联网产品的盈利模式**
- 注意:
 - 利,可以理解为直接的收入,也有亦可能是有利于企业的一些客观条件

“享乐网” 目前市场收入模式

当前收入主体是
产品打包模式

- 产品打包模式：
会员制，收取会员费，提供全套产品和会员服务，协助会员展开全面网络营销

- 增值服务：
出了打包服务以外，为商家提供增值服务，即：视频联播 三公里异业联盟等。

- 产品单项服务
根据用户选择的产品进行单独价格核算

- 预测
随着市场的深入拓展，将会呈现出更多更灵活的收入模式

贪图享乐网盈利模式介绍

- 商户空间套餐：
商户通过成为“贪图享乐网”会员获得商户空间，在营销顾问协助下，展开网络营销
商户空间价格根据“商户类型”灵活定价

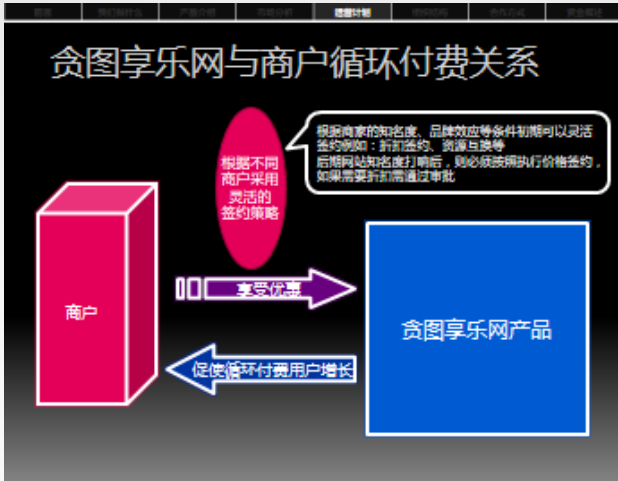
- 视频广告增值服务
商户空间视频加载过程中，可优先播放4-6秒视频广告
视频广告可根据广告主需求加载在不同商户空间，可按地域、商户类型、消费水平划分

- 传统互联网广告
首页预留传统互联网广告位，可供广告主或“贪图享乐网”自身使用

- 其它增值服务
例如：协助用户预定享乐收取商户佣金 团队消费抽取佣金 创意视频拍摄收取佣金等等

8.4 BRD文档的内容结构

- 8.4.5 收益与成本评估
 - 收益预估
 - 成本预估



贪图享乐网商户空间定价策略

定价策略：
1.参考同类网络广告市场价格
2.根据产品成熟度和服务
3.商家接受度
4.网站+视频广告成本比较

广告类型	广告时长	广告位置	广告数量	广告费用	广告效果	广告转化率	广告ROI	广告成本	广告收益	广告利润	广告净收益
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000

贪图享乐网商户空间定价策略

定价策略：
1.参考同类网络广告市场价格
2.根据产品成熟度和服务
3.商家接受度
4.网站+视频广告成本比较

广告类型	广告时长	广告位置	广告数量	广告费用	广告效果	广告转化率	广告ROI	广告成本	广告收益	广告利润	广告净收益
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
横幅广告	30秒	首页	1000	¥10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000

预估费用合计

费用合计	费用类别	12月最大预算		18月最大预算	
	服务器带宽	¥	64,080.00	¥	78,120.00
	运营部	¥	274,800.00	¥	426,600.00
	产品技术部	¥	280,800.00	¥	421,200.00
	市场部	¥	201,600.00	¥	302,400.00
	社保及相关福利10%计算	¥	75,720.00	¥	115,020.00
	推广费用	¥	125,000.00	¥	187,500.00
	办公相关费用	¥	157,550.00	¥	184,050.00
	其它备用资金	¥	300,000.00	¥	500,000.00
	合计费用	¥	1,479,550.00	¥	2,214,890.00

8.4 BRD文档的内容结构

8.4.6 风险与对策

风险的种类

- 政策风险
- 经济风险
- 市场风险
- 行业风险
- 公司风险
- 技术风险
- 资本风险

应对办法

- 规避
- 接受
- 降低
- 分担
- 转移

优势	劣势
1. 对成都本土互联网市场了解，对城市消费互联网了解。 2. 团队优势，成都互联网人力资源，人脉资源。 3. 多元化的创业团队背景。	1. 目前尚无较强的视频拍摄制作团队。
机会	抓住机会
1. 较大市场缝隙：产品差异化大，定位清晰，进入蓝海 2. 广阔发展空间：起步阶段，市场较大，无竞争对手 3. 用户已经具有搜索、视频阅读习惯 4. 休闲娱乐城市标签 5. 100du模式出现	1. 提供专业、特色服务 2. 全力满足用户商家需求 3. 100du模式借鉴改进 4. 迅速占领市场
威胁	应对
1. 成都市场出现跟风站点	1. 前期低调筹备 2. 迅速抢占市场 3. 充分利用客户端与SNS社区 4. 时间是最大的门槛

比较类别	吃喝玩乐	成都在线	成都全搜索	密蜜麻麻
运营模式	论坛作为网站核心向多个业务线延伸战线冗长，定位不明确	成都本土知名论坛，并无明显盈利模式	强势报媒子产品，网站运营不专业，战线冗长，定位不明确	目前在全国多个分站，但是商家数量较少，运营模式传统，无特色产品，由于业务线覆盖多个城市，战线冗长
用户界面	弱	弱	普通	Web2.0 较好
销售渠道	无	无	市场人员	市场人员
价格和定价方式	论坛广告位7000元/年	首页通栏广告400元/月	与报媒搭配/价格较高	较高
注册人数	227692	124385	暂无	暂无
每日IP访问量	2,000	1,800	5,500	600

成都市场是“享乐网”的净土，目前并无任何已经成型或即将成型的“享乐”为主题的站点，目前市场上较为火爆的站点并不能对“贪图享乐网”构成太大的威胁，反而是较好的合作对象。

从跟进贪图享乐网来看，已无市场先机，同时需要对自身网站定位做较大调整，有一定门槛。

站点名称	服务方式	产品	价格	限制
贪图享乐网	网络营销顾问丰富的网络营销技巧协助商户展开全面专业的顾问式营销服务	贪图享乐网信息推送视频联播平台产品针对性强产品丰富	打包一站式服务6000元/年10000元/年	服务专业产品丰富性价比高
吃喝玩乐	线上业务线专业性差服务质量差	硬广广告论坛炒作	论坛广告7000元（执行价）其它广告未统计	服务较差原始产品价格较高
成都在线	无	硬广广告论坛炒作	首页通栏广告800元/月	服务较差原始产品价格低
成都全搜索	业务员服务态度较差专业性差	硬广广告软文报媒配活	高	服务差产品原始性价比高
密蜜麻麻	业务员待遇低专业性差服务质量一般	硬广广告软文论坛炒作团购分成	较高	服务较差大众产品性价比低

风险类别	风险描述	规避方式
市场需求不足	享乐市场在成都地区太小	市场小意味着投入少人力资源成本降低目前成都具有较大的享乐市场空间
吸引力风险	不能提供有足够吸引力的服务	1.增强服务内容2.改进完善产品
价格风险	价格过高不被商家接受（性价比已经很高）	1.推出灵活价格套餐2.根据商家视规定价3.商家自由选择产品
时间风险	进入市场过晚	1.加大推广力度2.更吸引人的服务内容
竞争对手进入	其它竞争对手进入成都市场	1.本土化优势2.尽快形成视频联播平台3.迅速抢占市场

没有一种风险构成我们拒绝进入“享乐网市场”的理由

8.5 优秀BRD应具备的要素

- **8.5.1 重点突出**

- 商业价值
- 收入与成本
- 风险与对策

- **8.5.2 是不是产品就不重要？**

- BRD很多时候是定性的东西，不要过多的去扯产品细节（技术驱动产品要两看）
- 产品经理不要总是把目光定在产品上，要学会跳出来
- 集中火力，不扯淡

- **8.5.3 说服力**

- 演讲技巧
- 对公司战略的理解
- 对汇报对象思维方式的
 - 多沟通，或与其合作伙伴沟通
 - 平时多观察行事风格

8.5 优秀BRD应具备的要素

- **8.5.4 见人说人话，见鬼说鬼话**

- 要变通
- 但要有逻辑，理论有支撑，不是忽悠

- **8.5.5 言简意赅，点到即止**

- 有的话不能说透
- 一图胜千言
- 一句能说清楚，不要说两句
- 不要过多的使用专业术语
- 客观评估，不要给自己埋地雷，但该点到的问题都要点到（困难，风险等）

8.7 关于BRD文档结构的问题

- **8.6 BRD文档的内容结构**

- 1.方案形成背景
- 2.方案价值
- 3.产品规划
- 4.盈利模式
- 5.收益与成本评估
- 6.风险和对策

- **提问:**

- 你觉得上面的BRD文档结构能否擅自更改？



8.7 关于BRD文档结构的问题

- **1000个人心中，有1000个哈姆雷特**
 - 重要的是达到你的目的
 - 方法是灵活的，战术的是多样的
 - 记住，结合你当下的特性环境来思考问题，切勿生搬硬套

谢谢

- 作业：
- 用BRD的思考方式，寻找一个互联网领域的创新点或者改进点，制作BRD
 - 发送到我邮箱 5740928@qq.com
- 欢迎加入-产品经理学习3群： **122391574** (加群暗号 “为产品而生” ，水军肆虐啊！)
- 欢迎关注新浪微博：@im刘文智
- **如果你感觉有收获，请给课程一个好评：**
地址： <http://www.duobei.com/room/7244575250>



- **屌丝终有逆袭日，一起努力，谢谢！**

扫描加入微信群，第一时间知道开课时间哟