

# 互联网+时代，零基础产品经理的修炼

## 第二阶段第二章：商业需求文档BRD



关注官方微信，各种职业困惑  
都可以尽管来吐槽哈  
也可以第一时间与我们互动答疑

官方网站：[www.pmsay.cn](http://www.pmsay.cn)  
粉丝群：243978361

# 课程大纲



互联网产品经理终身定制服务平台

## 第一阶段：互联网基础

第一章：互联网历史及发展趋势

第二章：互联网产品及产品经理

第三章：互联网思维

## 第二阶段：产品需求

第一章：需求分析与管理

第二章：三大需求文档

## 第三阶段：以用户为中心的产品设计

第一章：用户体验

第二章：交互设计

第三章：视觉设计

## 第四阶段：Scrum敏捷项目管理

## 第五阶段：产品运营

## 第六阶段：产品经理实战

第一章：产品经理基础实战

第二章：产品经理高级实战

第三章：面试实战

# 目录

- 什么是BRD
- BRD的设计方法

# 学习目标

目标：

- 1.了解BRD的编写目的及决策参与模型
- 2.掌握规范的BRD文档撰写技巧

意义：

尽可能的获取评审成功，为项目启动争取更多资源



# 什么是BRD

BRD是英文” Business Requirement Document “的缩写，根据英文直译过来就是”商业需求文档“的意思，指的就是基于商业目标或价值所描述的产品需求内容文档（报告），其核心的用途就是用于产品在投入研发之前，由企业高层作为决策评估的重要依据

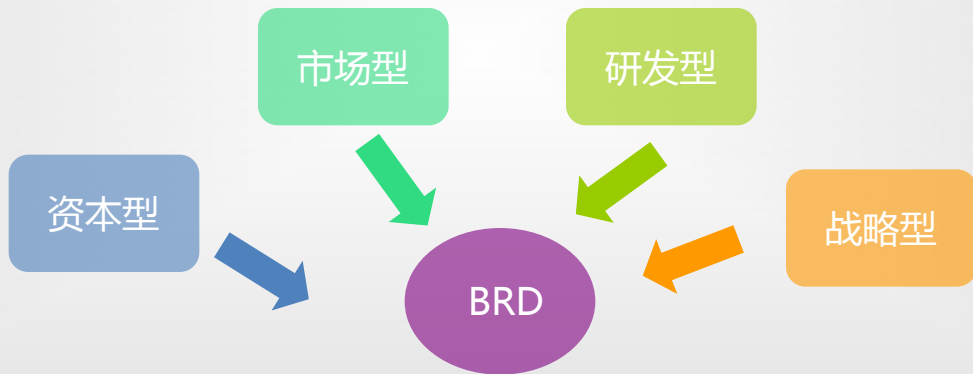
# 编写背景

产品经理在日常产品管理过程中，又或者是在年初大家做年度规划的时候，通过一系列的市场分析或调查，掌握到了一个潜在的、未被满足的大量用户需求，而这些需求背后将映射着一个广阔的市场空间。产品经理因之而激动莫名，匆匆写了一个数十页的报告，找到上级领导，领导的领导，领导的领导的领导.....经过一番演讲后，也许就提出了以下这些要求。

- a) 这个项目很重要，希望领导支持我来做这个项目；
- b) 这个项目很有价值（社会价值——造福全人类？；商业价值——未来的赢收主体？；用户价值——引领用户潮流？比如说Iphone；市场价值——也许明年我们的市场份额就会扩大一倍；投资价值——我们将全面进入一个新兴的领域），希望公司能重视这个项目，并纳入未来战略计划中；
- c) 这个项目很庞大，需要公司提供足够的研发资源和市场费用，希望公司能审批一笔预算并给我一个专属的项目团队，这样我才会最大限度确保项目成功；

# BRD决策参与模型——为谁而做的

通过上述的分析，我们似乎找到了撰写BRD背后的目的：我需要一笔费用；我需要一些资源；我希望公司高度重视；我希望各级领导支持；基于这些目的性，我们可以把决策参与人分成以下几类，先看看我整理出来的BRD的决策参与模型（如下图）。



资本型：这类角色一般就是为我们提供足够的产品研发经费，自然以CFO（首席财务官）、财务总监之类为主；

市场型：这类角色一般就是为我们提供未来市场营销和商业运营方面的支持人员，通常以市场总监、运营总监之类为主；

研发型：这类角色一般就是为我们提供技术性支持的主管，比如技术总监或研发总监之类；

战略型：这类角色一般就是企业的老板（董事长）、CEO（首席执行官）、COO（首席运营官）或直属VP（副总裁），这类人，通常能够为你提供产品在企业内受到足够高度的重视，让你实施项目畅通无阻，而是否纳入1~3年的战略规划，也是这个层面的人说了算；

# BRD的设计

站在评审方的角度来写报告，你的报告成功的可能性就已经占了很大一部分了，  
以IT在线教育为例



1

行业现状

2

项目规划

3

收益、成本和风险

# 行业现状(提案原因)

- 说明项目提案的原因，概述一下当前产品的现状及问题；
- 如果是创新产品，描述一下提出本提案的调研结论；

调研来源：《2014搜狐教育行业白皮书-职业在线教育行业分析》

- ✓ 2014年在线教育增速约在30%~40%之间，发展迅猛。在线职业教育以25%的增速，
- ✓ 仅次于高等网络教育，位居第二；
- ✓ 职业教育成为在线教育投资热点，数千万及以上级别投资占比46%，A轮以后融资达到1/5的规模。
- ✓ IT市场、公务员市场及金融资格考试认证成为最火的三大在线职业教育投资项目；
- ✓ IT类、工程技术类、教师资格考试、医学类、汽车类等细分领域会成为未来投资的主要方向。

# 用户需求

- 我们将解决客户哪方面的需求或期望？
- 满足需求或期望对我们而言有什么样的客户价值？
- 这类客户的群体特征是什么？

## 降低学习门槛

传统IT培训往往加以高深的理论，冗繁的代码，对于零基础或低学历学员来说，学习门槛过高

我们将复杂的无效的理论压缩、精简及通过虚拟现实互动教学工具创新，让学员“傻瓜式”的学习

## 提高学习效果

传统IT培训,教学方式单一、落后，学员吸收转化慢，学习效率低

我们自主研发SCP云课堂，通过在线互动、在线实战、在线考核等多种科学高效的方式结合，提高学员学习效率和学习效果

## 缩短学习周期

传统IT培训方式需要半年或超过1年的学习时间

我们通过线上与线下结合的OMO学习模式，及课程内容的创新，学习工具的综合运用，为学员缩减无效学习内容，三四个月的学习过程即可完成指标

## 增强实战应用

传统IT培训课程理论落后，与企业真实应用脱离

我们的课程通过与企业实际业务场景无缝对接，并让学员定制化的按行业学习，参与企业实战项目，真正达到企业想要的效果

## 提高操作效率

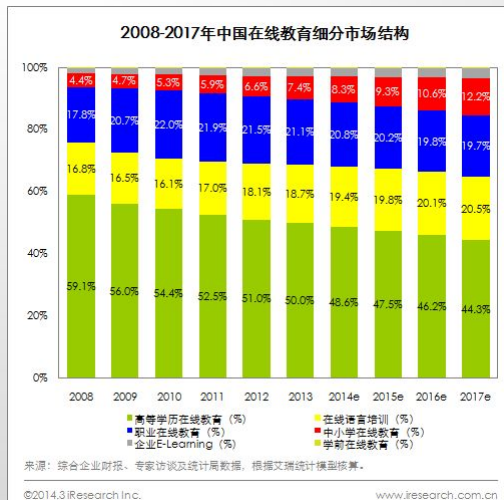
传统IT培训方式需要学员手工编写重复、多余的代码，造成学员就业后工作效率低

我们团队积累6年的IT源码库，学员就业应用只需复制粘贴，稍加改造即可应用，大大提高工作效率

# 市场状况-行业市场规模

- 国内（外）这个领域的市场状况如何？
- 如市场规模、商业模式、发展趋势、环境变化

据iMedia research数据，未来几年中国在线教育市场将保持每年30%以上的增速，到2015年中国在线教育市场规模将超过1600亿元，同比增长18.9%，职业在线教育和在线语言培训增长平稳，占比分别为21.1%和18.7%



# 市场状况-行业盈利模式

- 该行业的产品靠什么手段盈利？
  - a) 会员费：按会员类型收费
  - b) 内容费：按课程收费等
  - c) 增值服务费：咨询服务费、就业服务费等

# 竞争格局-×××行业

- 市场上是否有同类或相似的竞争对手？
- 这些对手的竞争优势和市场占有状况如何？



1

项目背景

2

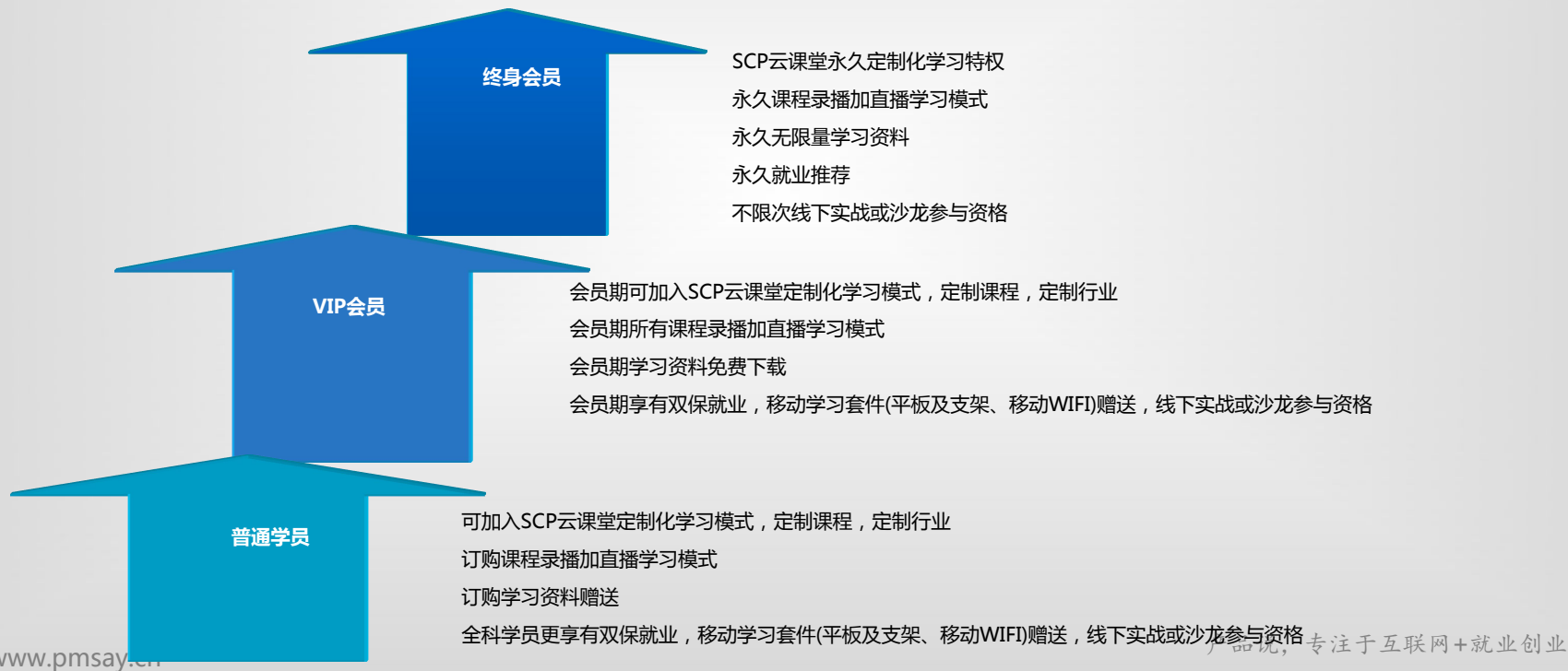
项目规划

3

收益、成本和风险

# 产品/服务

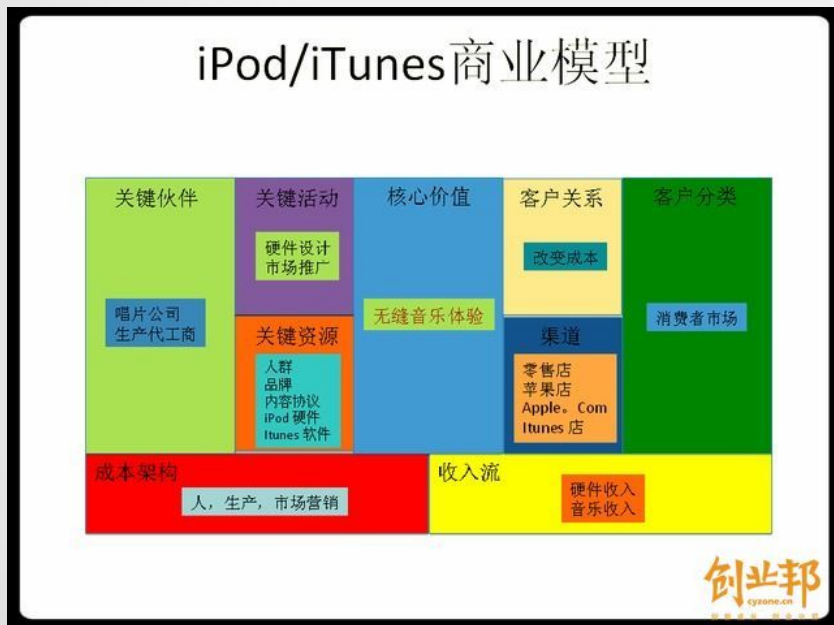
## 概述产品/服务描述





# 产品商业模式

最好画个高大上的商业模式图。用于证明我们的概念或想法成熟。



- 1、核心价值——企业创造的价值是具备市场竞争力的
- 2、关键资源——企业用来创造核心价值的资源
- 3、关键活动——企业为了创造核心价值来组织的活动
- 4、关键伙伴——企业为了创造核心价值的伙伴关系
- 5、客户分类——企业的客户是谁，在哪里
- 6、客户关系——企业希望与客户保持一种什么类型的关系
- 7、渠道——企业用什么渠道来有效的交付价值
- 8、收入来源——企业的核心价值带来的收入来源
- 9、成本架构——支持创造核心价值的成本架构

# 产品发展路线图

做内容  
做口碑

做工具  
做标准

做平台  
做产业

## 2015年-2020年

2015上半年完成种子期200万融资计划  
2015下半年官网及课程完成上线  
2015年下半年正式运营  
2016年实现营收均衡  
2017年进行1000万A轮融资  
2020年目标实现年营业收入5000万，  
净利润2000万

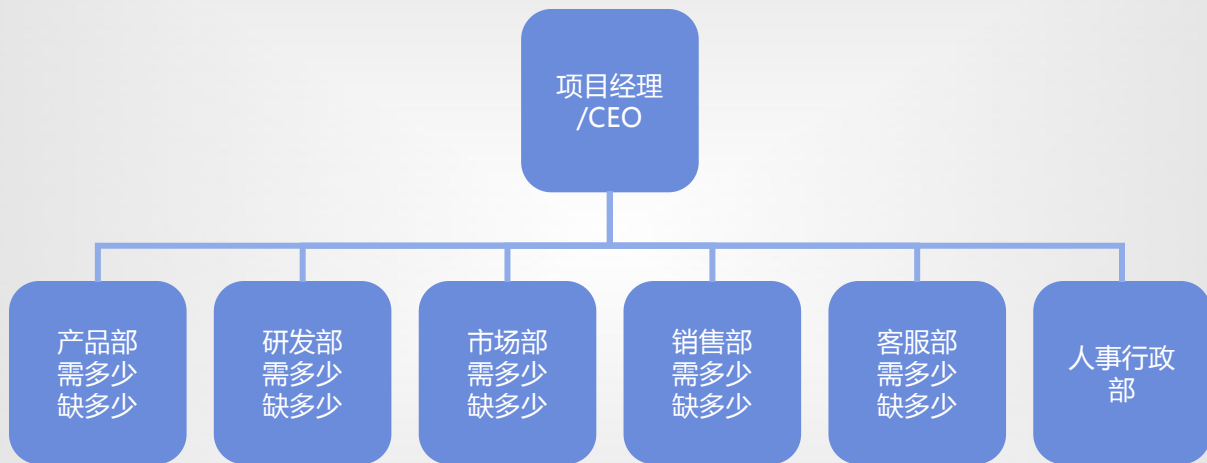
## 2020年-2023年

2020年SCP生态云教学管系统研发及同行业销售  
2020年同时开始线下品牌店发展  
2023年进行1亿B轮融资计划  
截止2023年一二线城市线下自营品牌店目标1000家，三四线城市加盟2000家  
截止2023年目标实现年营业收入5亿，净利润2亿

## 2025年——2030年

2025年打造教育产业平台，融合教育产业链内容、工具、平台商，线上线下产业互联，实现本地化、社区化OMO教育产业生态链闭环；  
2028年实现IPO；  
2030年目标实现年营业收入100亿，净利润50亿

# 团队架构



1

项目背景

2

项目规划

3

收益、成本和风险

# 项目成本及收益预估

- 项目的成本估算及可以带来什么样的收益？(6-18个月)

	月份	成本					收入			净收益	
		推广成本	硬件成本	人工成本	合计支出	累计支出	收入金额	累计收入金额	累计收入完成比率	净收益金额	净收益完成比率
2015年	5月	10000.00	50000.00	15000.00	75000.00	75000.00	0.00	0.00	0%	-75000.00	-4%
	6月	10000.00	0.00	15000.00	25000.00	100000.00	0.00	0.00	0%	-100000.00	-5%
	7月	10000.00	0.00	15000.00	25000.00	125000.00	0.00	0.00	0%	-125000.00	-6%
	8月	10000.00	0.00	30000.00	40000.00	165000.00	0.00	0.00	0%	-165000.00	-8%
	9月	10000.00	0.00	30000.00	40000.00	205000.00	0.00	0.00	0%	-205000.00	-10%
	10月	10000.00	0.00	30000.00	40000.00	245000.00	30000.00	30000.00	1%	-215000.00	-11%
	11月	10000.00	0.00	30000.00	40000.00	285000.00	40000.00	70000.00	2%	-215000.00	-11%
	12月	10000.00	0.00	30000.00	40000.00	325000.00	50000.00	120000.00	3%	-205000.00	-10%
2016年	1月	20000.00	100000.00	30000.00	150000.00	475000.00	60000.00	180000.00	5%	-295000.00	-15%
	2月	20000.00	0.00	50000.00	70000.00	545000.00	90000.00	270000.00	8%	-275000.00	-14%
	3月	20000.00	0.00	50000.00	70000.00	615000.00	100000.00	370000.00	11%	-245000.00	-13%
	4月	20000.00	0.00	50000.00	70000.00	685000.00	110000.00	480000.00	14%	-205000.00	-10%
	5月	20000.00	0.00	50000.00	70000.00	755000.00	120000.00	600000.00	17%	-155000.00	-8%
	6月	20000.00	0.00	80000.00	100000.00	855000.00	130000.00	730000.00	21%	-125000.00	-6%
	7月	30000.00	0.00	80000.00	110000.00	965000.00	140000.00	870000.00	25%	-95000.00	-5%
	8月	30000.00	0.00	80000.00	110000.00	1075000.00	150000.00	1020000.00	29%	-55000.00	-3%
	9月	30000.00	0.00	80000.00	110000.00	1185000.00	160000.00	1180000.00	34%	-5000.00	0%
	10月	30000.00	0.00	80000.00	110000.00	1295000.00	170000.00	1350000.00	39%	55000.00	3%
	11月	30000.00	0.00	90000.00	120000.00	1415000.00	180000.00	1530000.00	44%	115000.00	6%
	12月	50000.00	0.00	90000.00	140000.00	1555000.00	190000.00	1720000.00	49%	165000.00	8%
	01月	10000.00	0.00	90000.00	100000.00	1655000.00	200000.00	2120000.00	61%	465000.00	24%

# 项目风险与对策

## 内部风险

- 管理风险：出现一些人力不可抗拒的意外事件，公司组织结构、管理方法可能不适应不断变化的内外环境，将会大大影响项目的进展或收益

## 解决策略

- 利用项目管理对项目过程进行风险识别，风险量化，制订对策和风险控制

# 项目风险与对策

## 外部风险

- 政策风险：国家经济制度的变革、经济法规和经济政策的修改、产业政策的调整及经济发展速度的波动等对企业的影响。比如二维码支付叫停，第三方支付额度限制等
- 市场风险：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，比如市场的淡季或资本波动引起

## 解决策略

- 面对政策风险，公司应在国家各项经济政策和产业政策的指导下，合理确定公司发展战略和战略，形成公司的独特优势，增强抵御政策风险的能力
- 面对市场的激烈竞争和飞速变化，企业应不断强化内部管理，实现以服务为中心的转型，控制服务质量，提高服务竞争力。

# 本章测试

创建一创新型互联网项目的BRD，要求有足够充分的数据支撑。

发送我们官方邮件：[pmsay888@163.com](mailto:pmsay888@163.com)

优秀者可获得学分加分或增加经验值激励

# 下章预告

《市场需求文档MRD》

让产品由“准备”阶段进入到“实施”阶段



教学服务类别	速成会员	VIP年会员	SVIP终身会员
服务价格类别	1800.00元	4800.00元	12800.00元
享受服务	自学能力强，快速上手，有一定基础	零基础、其它岗位转型	对互联网热爱，愿长期或终身投入，互联网创业者
服务周期	3个月	1年	以下所有服务永久
基础课程(第一、二阶段)	✓	✓	✓
高级课程(第三、四、五、六阶段)	✓	✓	✓
邮件/论坛/微信等在线答疑	✓	✓	✓
全套课件、案例等资料下载	✓	✓	✓
每月不少于四次直播点评与答疑课程		✓	✓
面试技巧与简历指导		✓	✓
个性化定制项目实战		✓	✓
签协议保就业		✓	✓
一对一在职工作辅导		✓	✓
不限次数线下沙龙及娱乐活动			✓
终身职业生涯指导			✓
创业项目指导、资源扶持	以上会员费仅供参考，实际以官网或与讲师沟通为准		✓

# 会员订制

- 订制会员可通过微信/QQ/电话联系我们客服或讲师咨询
- 通过银行卡汇款/转账至: 深圳市飞翼在线商务有限公司  
**7559 2277 0810 301** , 招商银行股份有限公司深圳布吉支行 ( 请务必核对一致哟! )
- 或转账至企业支付宝: **pmsay888@163.com**
- 温馨提示: 通过网银汇款/转账成功后, 请向咨询老师提供截图和姓名并给予会员开通。详细服务请登录我们官方网站: [www.pmsay.cn](http://www.pmsay.cn) 了解会员服务

# Thank You!



关注微信，赠送一个月会员

官方网站：[www.pmsay.cn](http://www.pmsay.cn)

地址：深圳市宝安区沙井中亚硅谷海岸(地铁11号线沙井站)

邮编：518104

邮箱：[pmsay888@163.com](mailto:pmsay888@163.com)

新浪微博：@互联网产品说

粉丝群：243978361

[www.pmsay.cn](http://www.pmsay.cn)

产品说，专注于互联网+就业创业