

产品商业需求文档（BRD）的设计

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。

BRD 与 PRD 的差异

BRD 不同于常见的 MRD(Market Requirement Document-市场需求文档)和 PRD(Product Requirement Document-产品需求文档)，既然是用于产品实施之前的决策评估依据，必然对其文档（报告）的内容和格式要求够直观、精炼，要点突出。作为报告的撰写者，你必须让高层明白，你的报告中将展现出怎样的商业价值，如何用有力的论据来说服企业对你这个项目的认可，并为之慷慨的投入研发资源及市场费用。如果说 PRD 的好坏，直接决定了项目的质量水平，那么 BRD 的作用，就是决定了你的项目的商业价值。优秀的 BRD 文档，可以让决策层充分被你的报告观点所吸引，或许财务主管会因为报告呈现的低投入高产出的经济效益预测而蠢蠢欲动；或许技术主管会因为项目的牵涉面广泛而头疼不已；又或许公司的 VP 之流因之报告而看到了未来一年业绩的飞速发展的广阔前景……

说白了，BRD 需要产品经理（产品设计师）像对待 PRD 一样，充分应用市场调查、用户研究、需求分析等各种设计手段来充分阐述报告的内容。基于这样的状况，显然不是给大家一份完整的 BRD 标准格式规范，就能够搞定一切的！哈，也许有人会说这有点危言耸听，不过我一向赞成，面对一切“产品”，都应该用设计的眼光看待它。

首先，你应该把决策层当作你的产品——BRD 的受众群体，一切从这里开始……

BRD 的受众群体

不同的企业，不同的时期以及不同的决策环境，使得 BRD 的决策层必然存在着较大的差异，很多人都会疑惑，究竟决策层都会有哪些人？为什么是这些人对 BRD 进行评审，而不是技术经理或项目经理之类？其实这都不是问题的关键，无论是企业的老板还是 CEO、COO、CFO 之类，又或者 VP 或各类部门主管，什么样的人参与 BRD 的评审都是可以的。作为产品设计师，你对受众群体的分析，不是要关注他们是什么职业，又或是什么 Title，是男又或女，你应该抓住这些受众群体的核心需求：“他们为什么要评估你的报告？评估后的决策，究竟决策什么？”

再细致回顾一下，通常我们会在什么情况下撰写 BRD 报告？一般都是在年初大家做年度规划的时候，又或者是产品经理在日常产品管理过程中，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……一番唾沫横飞的演讲后，也许就提出了以下这些要求：

这个项目很重要，希望领导支持我来做这个项目；

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；

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 的决策参与模型

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；

如果你充分掌握了以上这些信息，事实上你就已经为你的 BRD 获得审批通过成功了一半了，剩下的，就是看你对报告细节的把握能力了。确定报告的大纲，充分论述报告的各方面重点，利用你擅长的沟通表达能力，用最简洁的语言、条理清晰的思路来陈述你整个报告的核心部分！

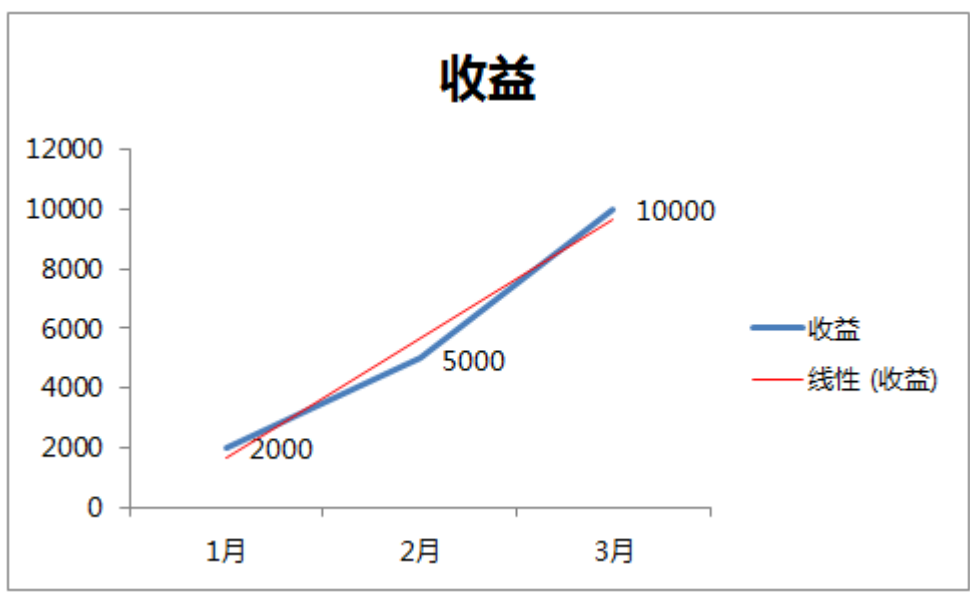
接下来，我们进入 BRD 报告的核心环节——“设计”（抱歉，这里需要的是你的设计思维而非展现你深厚的文字功底）一份出色的分析报告！

上篇谈到 BRD 撰写之前的决策模型，其目的就是为了让大家都明白一点，写 BRD，不应该站在自己的角度来写这份报告，充分了解决策层，也就充分把握到了报告编写的要点。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。

BRD 报告要素

前篇中我们谈到决策的角色分类有资本型、市场型、研发型、战略型，我们现在就针对这几个角色，定义出 BRD 报告的要点。

资本型：假设你现在是一个财务管理人员，大家都知道，管钱的人对数字敏感，对“付出”抠门，因为对财务来说，付出都是负资产；对“进入”欢喜，最好的方式是只进不出，那样就是只有利润没有成本。哈，天下自然没有这么便宜的事，所以退一万步说，追求投入产出比是他们的首要关键，不在乎投入多少钱，而最在乎的是投入产出的比率，也就是追求利益的最大化。所以在 BRD 中，要专门针对这一方面，做一份详细的报告。而通常而言，做一个互联网项目，主要的投入在于“人力成本”“运营或营销成本”“时间成本”“软硬件成本”“环境成本”，如果单给出成本计划，财务肯定不乐意了。所以，一定要明确给出收益预测，而有时候项目不是关注短期效益，更多的项目在初期通常不大可能获得大的效益，这就需要报告中体现出长远的效益预测。设想一下，如果你跟管钱的人说：“做这个项目，我投入 1 万能赚 1 万……”，财务肯定拒绝投资，这种没有利润的买卖他们肯定不干（有一句话怎么说来着？资本家的本质就是追求利润的最大化！）；但是如果换个说法“做这个项目，一个月内能赚到 2000，二个月之后能赚到 5000，三个月后能赚到一万……”，同样是投入产出 1 比 1，为什么财务会更倾向于投资后者？相信很多人想到了区别——增长率！前面我们说到了，管钱的都对数字敏感，他们专业内对增长率和趋势预测那是基础知识，前面一种说法表达的意思是增长率是零，后面一种说法则更具体，更有说服力，有高增长率，而且将来收益会越来越多。你现在投不投钱？所以说，这是一种报告的技巧，但注意：技巧不等于虚假，你要有严谨的数据或论据支撑你这样的预测，别当别人是笨蛋！



市场型：假设你现在是营销总监。做市场，最关注几个方面：有没有成熟的推广渠道，有没有竞争对手，外部环境如何，有没有营销资源，市场占有情况，市场空间有多大等。我们仍然从营销总监的角度看这些问题：有成熟的渠道，我们营销工作就容易开展，如果没有，项目难度就会大增，有可能根本就无法落实。比如，一个项目要求快递公司要在保证全国二线城市 1 小时内配送到货，这很显然是不现实的，大家都知道目前的快递行业根本没有这么成熟的渠道，怎么可能做到这点？而有没有竞争对手，则要考虑我们是先发还是后发，做互联网产品，先发绝对具有优势，如果是后发，还要考虑竞争对手有多强大，它们有没有同类的产品？我们有没有跟它们在市场上直接竞争的實力？没有，那就免谈！外部环境，通常指行业环境和市场环境，政策环境，越成熟的市场环境，对新兴项目越不利，而越规范的政策环境，也对项目越不利。市场占有情况和市场空间的关注是相似的，就是要看我们有大的市场蛋糕可以吃。

战略型：你现在是 VP 或 COO 了。这个层次的领导，可能有些人接触不多，所以对这个角色的代入感比较弱，把握不到其关注的重点。其实，做到这一层面的领导通常眼界都会比较开阔，战略眼光高，看得远，想得透，抗风险性强！他们通常不会注重短期效益，而且也不仅仅是关注单一的“钱”的效益，还包含关注是否是

潜在市场或新兴市场，是否有长期投资的价值，未来的趋势是不是很好，风险是什么等等。举例来说，“做这个项目，对我们企业的好处是什么？”你不要光谈钱，前面说了，Boss 级的人，好处不再仅仅是钱上面。假设你的项目是目前市场上的蓝海，恭喜你，你的报告已经成功了一半；假设你说“我们目前的客户只占了整个市场了 50%，还有 30% 的潜在客户，通过这个项目能够挖掘到。”同样恭喜你！假设你预测到 2010 年微博将会大热，而你们公司的产品又是一个大的门户，你及时发现了这个商机，你认为未来 5 年将会是微博的天下，那就再恭喜你！这有长期投资的价值！风险是什么？风险就是你要告诉我，我们失败的原因，失败后的损失。有多少失败的原因是我们可控的？如果大多数都是不可控的，那这个项目的风险就太大了。失败后的损失是不是公司可以接受的？可以，那就值的做！

研发型：研发型专业性比较强，大多数人不具备技术知识背景的，包括大部分的产品经理人员，所以，对于写报告的人来说，研发这块可尽量简化表达，目的就一个，让研发的 Boss 充分理解你想做的项目是什么样的，主要有什么功能模块（确定架构设计）是什么类型的网络功能（确定性能支撑），比如微博项目，最大的难度在于海量、碎片化的数据存储及应用问题；比如电子商务，最大的难度在于大的订单量以及订单背后复杂的商务逻辑造成的系统复杂度和压力。

BRD 报告汇报过程

掌握了关注点，再预演一下 BRD 报告的过程：

会议开始，你总得先给与会的领导介绍一下你的产品要做什么吧？（解决什么问题或满足什么用户需要）

为什么要做？谈谈背后的原因（背景、市场空间、竞争对手、环境）

打算怎么做？（产品规划、模块规划、研发计划、运营计划）

需要多少资源？（人力成本、软硬件成本、运营成本）

最终能获得什么收益？（带来收入、带来用户、扩大市场、占有市场先机、满足未来三年战略规划等）

做这个有没有风险？（开发失败？失去市场机会？失去先机？竞争不过对手？没有带来收入？没有带来用户？与公司战略背道而驰？）

OK，一切都已经明朗，细节就不用再说了吧？最后给大家提供一个 BRD 的模板吧！