

PRD 写作要求

To Gemini：注意，以下开始是我之前写的一篇文章《产品需求文档写作指南》，你可以以此文章为参考，检查写的 prd 是否能满足我的要求。你不需要每篇文章都严格按照我的要求，比较简单的需求可以适当省略一些内容。文章最后我会给你一个 prd 示例。

1. 写作背景

需求文档是产品经理吃饭的家伙，讲怎么写需求文档的文章、视频也很多，但大多数内容仅仅局限在一个 prd 的格式是什么。我的理解是，不同情况下，需求文档的格式没有一定之规，但文档内容的标准是能够归纳出来的。本文章试图归纳下一份好的需求文档的标准是什么。

2020 年左右，我参考了李守中的文章：https://www.douban.com/note/740671393/?_i=6051139rnZDWYs，输出一版：<https://zhuanlan.zhihu.com/p/159106958>。

2022 年初，我又抽空调整了一版框架，就是下文的 prd 自查工具。在实际应用过程中，仅凭一个框架还是不容易清晰表达我的意图，所以想抽出时间详细写写。

如前所述，好的 prd 标准并没有一定之规，本文仅是从个人角度梳理好的 prd 需要注意哪些要素，以及我是怎么写 prd 的。相比于“怎么写出来”，这篇文章我想着重梳理一下自己“为什么这么写”的理解。

在跟朋友的交流中，发现这个话题属于“高手不屑于写，新手写不明白”的范围，我也试图取个巧偷个鸡。另外也说明两点，其一，prd 写得好不好属于产品经理的基本功之一，但是如果一个产品经理只会写 prd，显然不是一个靠谱的产品经理，我们仍然需要从结果来评价产品经理；其二，我虽然试图梳理这个话题，但并不是说我本人是一个写 prd 多牛逼，这篇文章也是自己的反思和走查表，也希望有缘人多多拍砖，批评指正。

2. 需求文档重要吗？

非常重要。

需求文档是研发流程中最重要的凭据。

首先，需求文档描述了这个需求的原始说明。它的场景是什么，它要解决什么问题，它用何种方式解决，它期望的解决效果是什么。后置的技术文档、测试用例、代码实现等，均依赖原始的需求文档进行生产。

其次，需求文档是团队各方沟通的依据。需求方、设计、研发、测试、运营等每一个环节，都可以借助需求文档同步思路，确认各方所构思的东西是同一个东西，确保需求执行中的所有改动能有效、准确同步给各个相关方。

再次，需求文档是产品经理直接产出的“产品”。从经验上来判断，需求文档写得好的产品经理一般基本功不会太差。好的需求文档也是对产品经理的一种评价标准。

最后，虽然大多数需求是在需求文档撰写前就已经规划好的。但是撰写过程并非仅仅把讨论中的内容结构化写在纸上这么简单，写文档是对需求的深度思考的过程，写文档也是产品经理自己思维训练的过程。

3.需求文档模块说明

3.1 需求文档的模块是固定的吗？

是也不是。

固定的，为了准确说明一个需求，目标、背景、相关方、前端交互、后端逻辑、埋点方案等各个模块是需要齐全的，任何一块缺少描述都可能会导致需求实现过程中的变形。

不固定的，不同的交付时间要求、不同的团队风格、不同的业务阶段可能对需求的“容忍度”是不一样的。例如上午收到需求，中午评审，明天上线的场景；例如固定产研班子的长期合作关系下，有时后台需求直接用字段表来说明即可，不需要描述后台的交互。

总结成好文档的必要条件是——**好文档能得到团队中各个角色的认可，且不会因为文档问题导致实现变形。**

评价需求文档要回归文档的本质——**需求文档是产品经理撰写的、供团队内不同角色使用的、保证合理需求稳定实现的工具。**

所以当我看到有很多 PRD 写作指南给出一个规范模板的时候，都感觉不太赞同——不同的团队、不同的业务阶段，对 PRD 的格式要求是不同的。

3.2 需求文档需要有哪些模块？

模块	作用	子模块
需求背景	研发不直接实现的、为了便于相关方理解需求的内容	<p>根据需求类型、复杂程度不同，可能会包含以下子模块：</p> <ul style="list-style-type: none"> – 一句话描述需求 – 需求目标 – 用户诉求 – 业务诉求 – ROI 评估 – 名词解释 – 竞品分析 <p>…… ※ 子模块放在需求背景里面，还是单独拆出作为一级标题，全凭个人喜好</p>
需求概述	在讲解需求细节前，能一眼全览需求全流程、相关流程	<p>根据需求类型、复杂程度不同，可能会包含以下子模块：</p> <ul style="list-style-type: none"> – 用户端交互流转图：用线框图 + 箭头 + 条件，直观表示相关页面之间的跳转关系，并标明各个页面的名称 – 后端流程图：用流程

		<p>图、功能性图或泳道图的形式，表示相关后端逻辑框架；</p> <p>个人习惯总流程图中不展开说明子流程、逆向、异常流程，仅标注出哪些场景下进入子流程，并在需求详述里面描述子流程细节 – 其他全局视角的图表：产品框架图（模块之间的相互关系、迭代节奏）、功能清单或脑图、用户旅程图等</p>
需求详述	按照从总到分、从主流程到边缘流程、分场景逐一描述各个需求模块	详述基本是 PRD 最重要的部分，下文详细讨论需求详述的标准
埋点方案	涉及到埋点需求的文档，需要说明关注哪些行为、关注哪些数据	一般单独作为一个模块，也有整合到需求详述中的习惯
文档记录	文档推进过程中的	– 变更记录：变更时

所有记录	间、变更 人、变更内 容 – 相关 方：哪些团 队、哪些 人 – 协作 节奏：谁、 什么时间、 交付什么
------	---

4.需求背景怎么写

4.1 一句话简介

在我看需求文档的时候，往往很关注产品经理能否一句话把这个需求讲清楚。能讲清楚的人，一般对需求的思考也是相对全面的。

一般来说，这一句话分成三个小句，**为什么，怎么做，有什么效果**。

当然约束条件越多，这句话可能相对复杂一点。无论怎么复杂，都尽量清晰、直白地把这个需求表述出来。

这句话最重要的功能在于向不清楚的人讲解需求的时候，他们能最快时间了解到你要做的事情。

既然这个模块是为便于理解服务的，所以最好语言简洁、直白，描述具体，尽可能不用大词、生僻词语。

好的例子（仅从表述角度是好的）：

为了降低用户在主动搜索时的决策成本，基于 XX 数据生成推荐标签，期望搜索结果点击率提升 XX%

坏的例子：

为了提升用户体验（什么体验？不具体），设计推荐特征模块（难理解），能满足用户快、准、好的核心需求（目标非量化、不说人话）

4.2 需求目标

需求目标用来详细解释一句话简介中的“为什么”部分。

(1) 务虚目标

务虚的需求目标可以是基于用户洞察、基于业务需求，但最好量化出来。务虚目标一般用于未上线的产品、数据分析困难的产品。

好的例子：

经用户调研（N=2000）得知，影响用户购买决策的 top3 因素有 A（30%）/B（20%）/C（10%），本需求用来强化 A 因素在商品详情页的露出，进而刺激用户的购买意愿。

坏的例子：

本需求用多种手段刺激用户的购买意愿，提高购买率。

很多情况下，务虚的目标不容易量化。我回顾了一下自己做的需求，大多数务虚目标都是比较难量化的。我的习惯是保证逻辑论证是严密的、有据可依的，大多时候没有量化的指标。

如果需要量化，可以参考费米预估，大问题拆成小问题，在安全范围中取值。

(2) 务实目标

一般来说，已上线产品、较稳定产品，是有一些方法预估出数据指标的。把新需求作为输入动作，来预估输出值的变化。

务实的量化指标是通过落地措施一层一层正向推导出来的，不是根据更宏观的指标逆向拆分出来的。

好的例子：

目前完课率 80%。分析未完课用户中，10% 的用户存在 XX 问题。本需求通过优化 XX 问题，预计完课率提升至 85%。

坏的例子：

为了达成最终 8000w 的销售目标，还差 2000w。本需求需要贡献其中 1000w 的目标。

产品工作必然会接受很多老板需求或其他团队的需求，这种情况下执行同学很容易不深度思考需求的目标。我很坚持无论需求来源是什么，负责的产品经理应该客观、深刻分析需求目标，并如实写出来。哪怕分析的结果偏差很大，分析过程本身也是有价值的。

在日常工作中，我也观察到一些人不太重视需求目标的思考。务虚的目标如果发生偏离，可能会导致后续产品设计重点跑偏的现象。务实的目标如果发生偏离，可能会本末倒置或者为了指标动作变形。

需求目标可能很简短，但是短短几句话，也容易看出来产品经理对这个需求要解决的问题思考的是不是深入，甚至预估到未来一系列需求变形的可能性大不大。

4.3 用户诉求

用户诉求用来描述这个需求满足了哪些用户诉求。

需要包括两部分，**哪些用户，什么诉求**。

用户诉求模块，需要注意解释**为什么是这些用户，为什么是这些诉求**。一般来说，这里需要有一些数据分析、用研结论或者内容盘点结论的支持。

这回到产品决策的话题，决策应该基于事实做出，而不应该基于二手信息或者凭感觉做出。

好的例子：

社区存量用户中，XX% 是 XX 群体。盘点他们发布内容的习惯中，A 类内容占比 XX，B 类内容占比 XX，C 类内容占比 XX。其中 B 类内容的曝光量显著低于其他类，互动率显著高于其他类。结合用户访谈结论，XX% 的用户对 B 类内容有消费需求。

需要激励 B 类内容创作者，并合理提高 B 类内容的分发流量。

坏的例子：

满足用户消费 B 类内容的需求。

4.4 业务诉求

有时一个需求不完全是因为用户需求发起的，也有可能是纯业务需求。

一般业务诉求的描述没那么严格，直白、可读性高即可。

我习惯把业务需求和用户需求分开写，这样有助于确认几个信息：

- (1) 在满足业务需求的前提下，对当前用户的体验是否有附加价值
- (2) 满足了业务需求，是否会对用户体验产生负面影响
- (3) 业务需求还有没有其他满足途径

4.5 ROI 评估

其实经过上面需求目标、用户诉求、业务诉求的分析之后，稍简单一点的需求就已经完成了 ROI 分析的过程。

如果本需求影响的功能是某个复杂系统的子集，最好在系统角度衡量这个需求的 ROI。

我觉得万变不离其宗，就是下面这个公式：

净利润 = 毛利 - 固定成本 = 收入 - 变动成本 - 固定成本

交易类型的产品好算一些，都能换算成价值；非交易产品可能要归到自己的北极星指标上。

同时，很多需求的 ROI 可能是不明确的，也有可能是明确负的。但出于信仰判断，有时这种需求也有做的价值。关于信仰判断怎么做不展开分析，应该能搜到比较成熟的方法论。

4.6 名词解释

如果这个需求引入了新的专用名词，需要对专用名词的称呼进行限定，对名词进行解释，以免出现本需求及后续需求称呼来回变化、指代不明确的现象。

同时在产品设计时，也一定要保证**每一个名词是用户能理解的，对于同一对象的称呼应该是始终统一的**。

这个模块不是必须的，简单需求、团队内明显约定俗成的称呼一般不需要在文档中单独说明。

哪些名词需要解释的判断标准是，一个第一天入职的同事能否看明白你的文档。

除了简单的名字解释之外，也可以在名词解释部分说明可能有的业务限制，帮助大家对外边界情况进行判断。

好的例子：

豆邮：豆瓣站内用户与用户之间、平台与用户之间相互发送的消息系统，相关需求均以“豆邮”指代豆瓣站内消息。

服务供应商：提供安装服务的第三方公司，一个供应商会服务多个省份，同一个省份也会有多个供应商；当前业务预计会接入 6 家左右的供应商。

坏的例子：

豆邮：相关需求里面，有时写“豆邮”，有时写“消息”，有时写“站内信”。

服务供应商：文档中服务商、供应商、安装公司等名词混用。

4.7 竞品分析

竞品分析是一个复杂的话题，展开聊充分，可能需要巨长篇幅的文章。

我从观察到的，容易流于表面的竞品分析入手，提炼竞品分析的几个核心注意事项有：

- 带着问题
- 把点连成面
- 考虑不同的视角

带着问题进行竞品分析是必要条件。

我们不知道靶子，自然不知道向何处射箭。市面上能搜到很多竞品分析的文章往往是为了分析而分析，先比较行业数据、产品数据(a)，再列一张脑图(b)，列出来某个 app 的前端功能点，然后截几张截图，说说自己对截图中功能点的看法(c)，最后列出一堆建议(d)。但实际上，工作实践中我们几乎不会进行这种格式的竞品分析，这种竞品分析也很难得出我们期望的洞察和结论。

没有目标的竞品分析难以得出洞察的原因就是不聚焦。

a.行业和产品数据是大面数据，要对这个数据进行调优，可能依靠行业竞争格局、行业背景发展、业务的供给和消费变化。相比之下，产品功能的改动几乎是最末尾的动作。

b.产品架构图，相比 C 端功能点枚举，我们也需要考虑到后端和策略的部分，枚举出来全集之后，再按照场景归纳成几条产品线，例如抖音 app 为了扶持创作者做了哪些前后台的功能。一条产品线中的产品功能点并非在物理上挨得很近，比如上面抖音的例子，既要考虑到信息流的流量扶持策略，也要关注到创作者中心里面的功能点。如果仅仅按照功能点的页面结构对 C 端功能进行梳理，结构化的深度是有限的，也不容易获得洞察。

c.没有对业务线的认知，仅凭几张截图其实很难评价某个页面设计的好坏。再加上页面的迭代周期、当前目标等多种因素不同，同一个样式的页面，在 A 产品内可能就是巧妙的解决方案，在 B 产品内可能就没那么优雅。

d.缺乏上面的洞察，最终给产品提一堆建议，也大概率会流于表面，起不到太多业务价值。

上面说的是反面的例子，那么怎么带着问题进行竞品分析呢？

如果是工作中的场景，问题是显而易见的，基本就是我们工作中要设计的需求对应的问题。

如果是出于兴趣的竞品分析，可以按照“哪些用户”+“什么场景下”+“遇到什么问题”+“产品是怎么解决的”这个公式提炼自己的问题。问题越具体，越容易得出有价值的洞察。

一些好的竞品分析问题：

- 新品类的消费受众小，优秀创作者少，抖音从产品层面是怎么扶持新品类的新创作者的？
- 小红书一篇爆款 UGC 文章从发布到互动量爆炸，会经历哪些前后台的流程，会归纳成哪几个阶段？
- 热播剧结束之后，腾讯视频是怎么吸引用户继续使用本 app 的？

把点连成面，指的就是结构化。

竞品分析最基础的工作是枚举信息量，但单纯的信息量几乎起不了什么业务价值。我们知道苹果发展史，但是我们做不出来苹果。比如我梳理了小红书 app 所有页面的名字和类型，但拿这些信息能做什么，其实挺迷茫的。

把信息量通过某种方式结构化梳理出来，这就形成了知识。如果你有小红书 app 所有页面的名字，你能否按照用户和场景不同，把他们分类一下？如果某一类的新功能点比较多，是不是就表示这可能是小红书的核心模块或者正在发力的模块？

把知识再抽象、结构化，提炼出来他们共同的特性，这就成了方法论。假如我们发现小红书围绕图文、视频两类内容，虽然功能点不一样，但是某些功能组合及运营套路相近，就有可能归纳出来他们对不同类内容的扶持方式（当然这里就不能仅局限在产品分析了，需要运营视角）。这就是小红书内容方法论。

信息量是难以单独产生价值的，产生价值的是方法论。通过对竞品的归纳分析，总结竞品方法论，并放到本产品的场景中进行思考，进而找到可以借鉴的点。

考虑不同视角。

第一个维度前面提到了，产品的前后端视角。

有很多流量策略、分发逻辑、推荐策略、冷启策略等，并不一定直观呈现在 C 端产品上，只聚焦某个页面长啥样，分析肯定是不全面的。

另一个角度，通过对业务具体场景的结构化抽象，形成的通用的、中台性质的功能，也是很有分析学习的必要的。

第二个维度，产品、运营、财务、品牌的视角。

拿内容产品来说，除了用户价值以外，上面提到的这些因素都是会影响产品设计的维度。

例如最右，信息流的样式设计这种产品问题，跟最右内容极度依赖 pgc 内容采买是互为因果、息息相关的。

再比如很多免费工具产品，刻意强调它们广告太多了，在我看来是有失偏颇的竞品分析结论，因为免费工具 app 的变现手段极为有限，总不能让他们活不下去吧。

第三个维度，时间视角。

当前是产品刚出现的 mvp 阶段，还是追求用户量增长的阶段，还是追求利润率的阶段？每个阶段的打法和重点是不一样的。有些竞品分析里面会提到 XX 产品如果有 XXX 功能就好了，可能确实是加分项，但那不一定是该产品当前最生死攸关的问题。

最后说说竞品分析这个模块的格式。

一般是结论先行，结论就是我们看竞品时，心里带着的那个问题的答案，根据竞品的实践抽象出来的方法论。

结论过后是直接你结论的论据。可能竞品分析的时候，我们收集了 100 条信息，此处只要展示出来足够能说明你结论的那几条即可。

所以竞品分析不一定篇幅很长，竞品分析不需要面面俱到，只要能解答你心中的那个问题即可。

5.需求概述怎么写？

5.1 需求概述是什么？

需求概述是写在需求详细描述前，用最概括的方式让大家看到需求全景的模块。

为什么要写需求概述呢？

对于简单的需求，按照有逻辑的顺序依次说明功能即可，但是对于有一定复杂度的需求、涉及到前后端多端交互的需求、用户流程较长的需求，如果没有需求概述，大家在看需求详情的时候不容易理解每个模块之间的关系是怎么样的。

对于不同的需求类型，需求概述的角度是由不同的：

流程复杂 C 端需求，可以用一张图表示清楚各个 C 端界面的流转情况，并给每个界面标号，方便概述和详述对照看。

模块复杂的 C 端界面，可以用一张图详细说明当前页面的所有模块，以及每个模块可能出现的样式，相当于描述了全集，这样详述的时候就可以按照场景或者逻辑详细描述了。

复杂后端需求，可以用一张图表示后端各个模块之间的交互情况，并且对于有 C 端界面的环节进行标记，方便前后端一起理解

对已有功能的修改需求，需要把现有的完整流程画出来，然后标识出本次修改了哪个部分的流程。

根据需求复杂度的不同，需求概述一般是上面四种情况的任意组合形式。

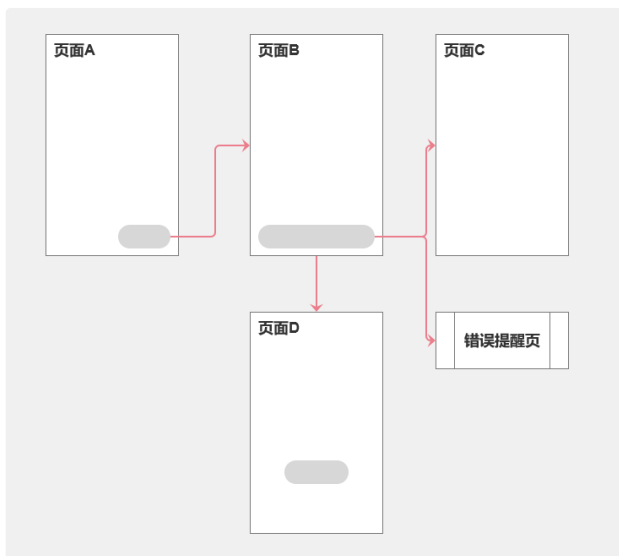
5.2 怎么一图流讲清楚前端交互

第一种情况是前端的复杂流程。

指的是包含 N 个页面，页面与页面之间有相对复杂的跳转逻辑。

我的习惯是用一张图画出来 C 端的主流程，然后用文字或流程模块标识出边界情况。

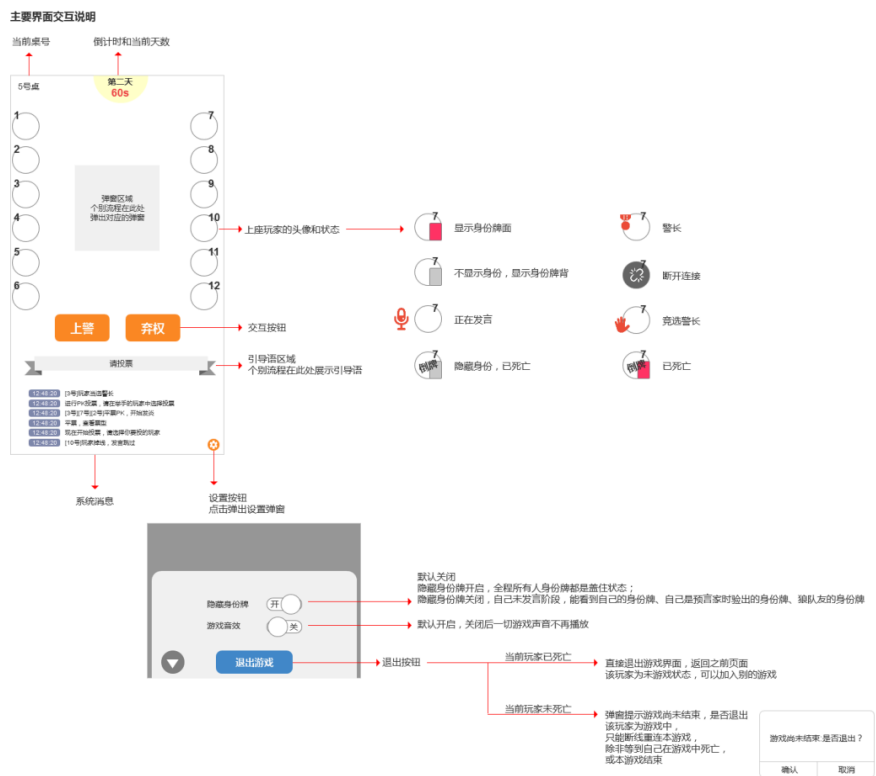
例如：



第二种情况是前端的复杂界面。

指的是单页面，但是单页面的元素比较多，每个元素在不同的场景下会有不同的样式。

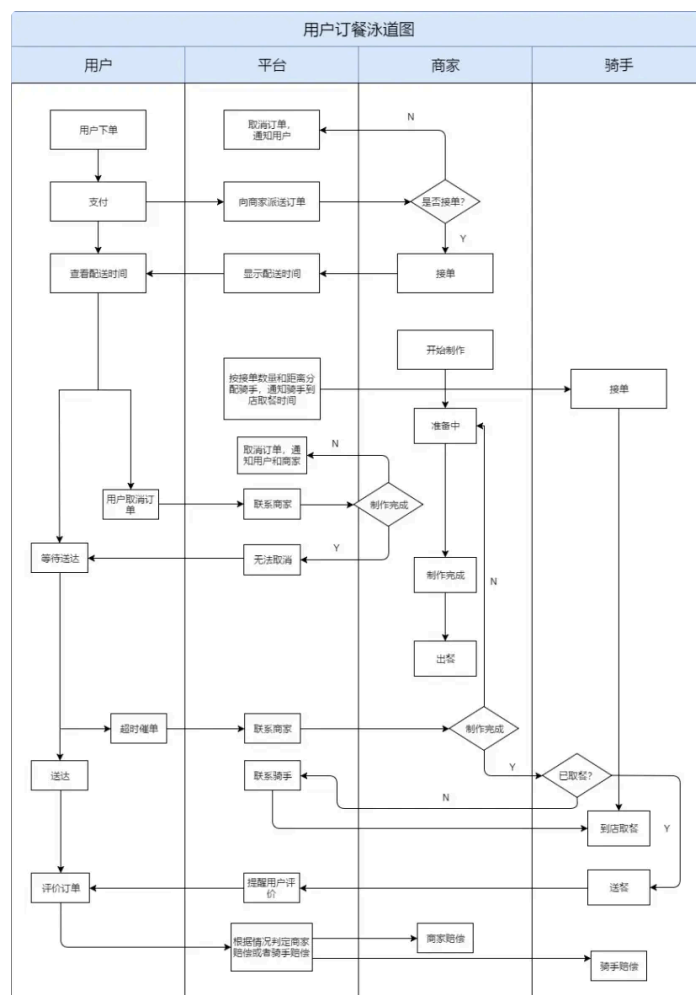
例如：



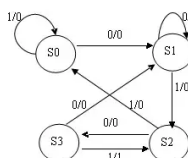
5.3 怎么一图流讲清楚后端交互

一般说明后端交互会有几种形式：

第一种是说明不同模块之间的交互关系，可以用泳道图的方式来描述。



第二种是某个属性的复杂变化，一般用状态机来描述。

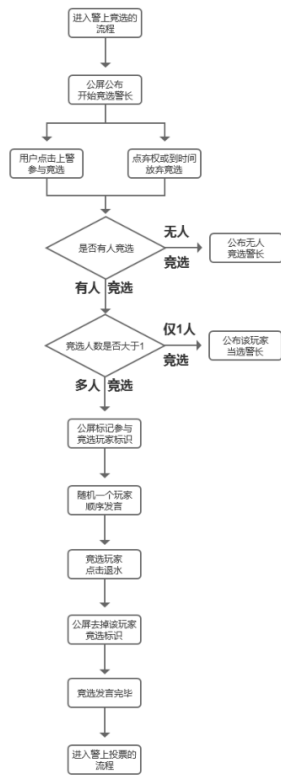


第三种是业务流程在不同情况下的走向，用流程图来描述。

流程图有一个起点，一个终点，详细画法可以参考：

<https://www.cnblogs.com/lukelook/p/11217031.html>

实际的需求文档中，其实不一定遵循标准画法，大家容易理解即可。



5.4 还有哪些需要说明的？

如果需求涉及的参与方比较多，可以在文档中说明相关参与方、负责的模块、交互顺序、交付物、时间点等信息，用于让大家了解整体项目节奏。

6.1 需求详述的作用是什么？

还用说嘛？

需求详述就是需求文档的本体，是需求的说明书。

关注需求详述的人有谁呢？

- **研发和测试团队。**所以需求详述除了要按照用户视角描述需求以外，也要尽可能的按照研发视角展示产品经理对这个需求前后端结构化的抽象思考。同时，为了保证抽象化的语言是容易理解、没有偏差的，我一般还会把具体的一些边界用例写在星号后面，来具体展示实际场景中，我们设计的抽象逻辑是怎么应用的。
- **设计团队。**所以除了需求的功能实现要讲清楚以外，对设计有明确依赖的，要写明设计意图或设计倾向。例如：此处建议使用滑动动效，但具体效果以 UE 设计稿为准。对于看到的好的设计、好的交互，如果产品经理能讲明白为什么要这样设计，也可以把具体的例子放到文档里。
- **合作伙伴或后来人。**需求除了实现的时候会看以外，可能你的继任者、你的合作伙伴也会翻你的文档。为了保证理解门槛足够低，自己的需求文档尽量形成固定的写作风格，并且保证自己文档中的各种名词、代号是统一的。

6.2 按照什么样的顺序讲需求模块？

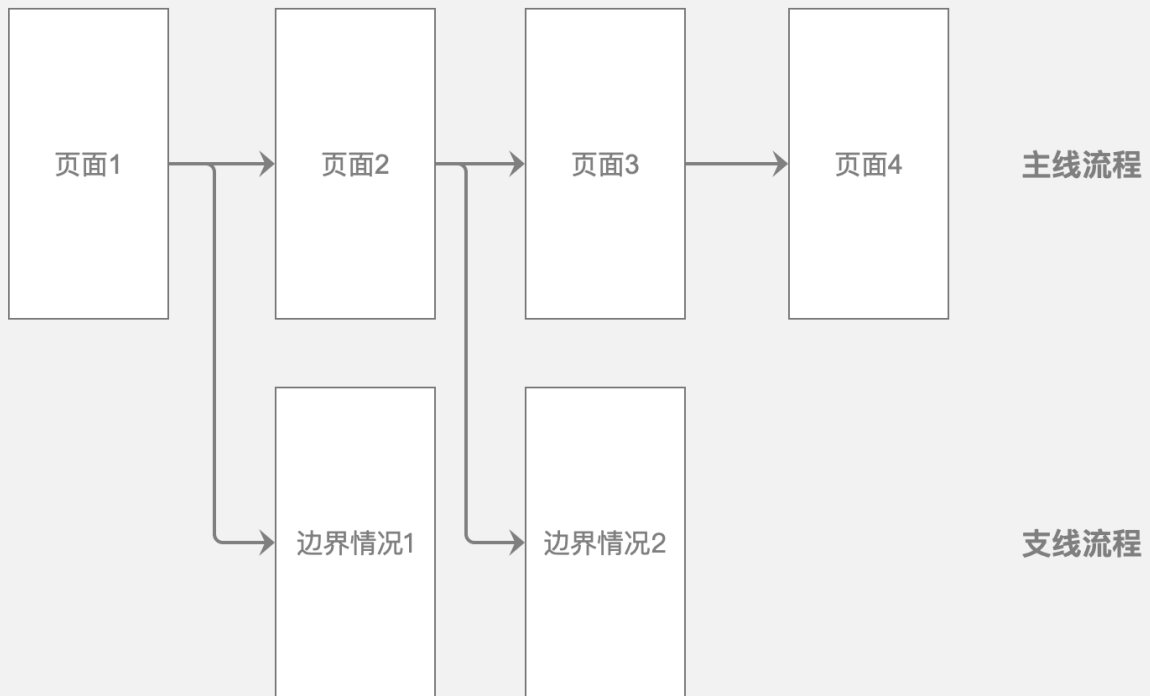
参考金字塔原理，需求模块的讲解顺序，可以参考下面几个顺序：

按照总分关系，**递进讲解**，一般适用于逻辑结构复杂，一个场景对应 N 个下游的需求，例如淘宝首页的设计



按照**用户旅程**，**顺序讲解**，一般是用于用户流程较长，但是有明确的主线和支线之分的需求，例如从商详情页下单到成功支付的需求

按照用户旅程



先按照用户旅程，逐一说明主流程的各个页面：页面1、页面2、页面3、页面4
再按照先后顺序，逐一说明支线流程：边界情况1、边界情况2

按照模块结构，逐个讲解，一般是流程不长、模块与模块之间相对独立的需求，例如商品上下架的前后台需求

按照模块关系



按照模块之间的关系，逐一说明各个模块
如上图的例子，可以先说明C端页面的展示逻辑，
再说明商品的展示策略配置，
再说明商品基础信息的管理后台
也可以反向说明。

根据不同的需求类型，选择最容易理解的讲解顺序。

6.3 怎么把一个需求模块讲清楚？

单个需求模块的讲解也需求遵循金字塔原理，从主到次，从总到分。

一般我的习惯是这么讲解——

模块概述：一句话讲明白这个模块是什么

出现条件/进入条件/上级页面：说明什么情况下，这个模块会出现

描述逐个元素：

- 文案是什么
- 类型是仅展示、可交互还是输入组件
- 交互效果是什么
- 下级页面是什么
- 对应的后端交互是什么

特殊情况：这个模块会遇到的边界情况有哪些，需要怎么处理

举个例子，说明淘宝的确认购买按钮：

6.4 还有漏的吗？

为了防止需求描述有遗漏，我整理了一个 prd 自查工具，自己写文档的时候用来对照查看自己有没有遗漏的地方。

