## 不要找模板了，一篇文章告诉你商业需求文档（BRD）怎么写

撰写BRD是产品经理或者说想表达自己想法的人，尤其是需要宣讲和汇报工作的人必备的硬技能，今天这篇文章就教大家怎么来系统地写商业需求文档。

不论在工作还是生活中，我们总会产生一些好想法，或者有机会去做一些新的事情，比如领导说，我们的竞争对手做了一个xx产品，让你想想看我们要不要做，或者你想到一个好的产品解决方案，能弥补现在产品的短板，你想把它实现了，如果你刚参加工作，以上情况都没有遇到过，那么你总有过想去开发一个APP，做一个网站，或者想去开一个自己的小店这样的想法吧！

当遇到这样的场景，我们要做的第一件事情，不是马上行动，而是去分析这个事情，梳理思路，描绘出蓝图，然后把它表达出来，为接下来的行动争取充足的资源，这些资源包括资金，场地，软件，硬件，研发，运营等。

你要获得这些资源，就要说服掌握这些资源的人，告诉他们，你要做一件什么样的事，做这个事需要用到哪些资源，用在什么地方，怎么使用，能获得什么样的收益，用一个系统的思路和语言表达来说服他们，这个系统的思路和语言表达的输出物，就是我们经常说的商业需求文档(BRD), 如果你是创业者，对应的就是商业计划书（BP）.

撰写BRD是产品经理或者说想表达自己想法的人，尤其是需要宣讲和汇报工作的人必备的硬技能，今天这篇文章就教大家怎么来系统的写商业需求文档，内容主要包含以下5个方面：

1. 在什么情况下需要写BRD
2. BRD的构成要素
3. BRD撰写前的准备工作
4. BRD的撰写
5. BRD的使用场景
6. 注意事项

**一. 在什么情况下需要写BRD**

在项目的管理流程中，有一个关键的决策的动作叫“立项”，这个动作不限于在互联网项目的管理，在所有的规范的项目管理流程中也都有，立项是一个项目的风水岭，立项了，就是决定一个产品要正式开始做了，在立项前，往往要进行大量的考察和调研，最后基于调研结果输出一个方案，这个方案就是BRD。

在BRD中不只要说明为什么要做，还要说明打算怎么做，以及需要的资源和预期收益，决策者依靠它来决定一个项目要不要立项,撰写的人依靠它来获取资源。所以如果你想让一个项目获得老板，投资人的支持，推动项目立项，就得准备写BRD了！

知道了在什么情况下需要写BRD，那么在实际工作中，具体什么时候开始着手写呢，在前面讲需求分析的时候，我们讲了做一个产品前期需求分析的一个过程，这个过程是 发现痛点》分析人群和市场规模 》确定用户需求 》提出产品解决方案 》评估产品需求》管理产品需求，在这六个步骤里面，在第五步，提出产品解决方案并且进行评估后，就可以考虑开始准备着手准备BRD的撰写了。

**二. BRD的构成要素**

**1. 产品介绍**

产品介绍就是要简明扼要的说明你要做一个什么样的产品，说明要简短，最好用一句话就能说明白，包括产品的作用，定位，愿景等，要能让看的人快速理解，在这里给大家两种表达的方式建议：

一种是从使用者的角度来表达，突出产品的功能和作用，比如qq和微信可以表述成让家人，朋友方便高效的在网上聊天的工具，愿景是打造成全球网民的沟通工具，淘宝可以表述成在网上开店卖东西，也可以买东西的平台，目标是让天下没有难做的生意

另一种是从专业人士的角度来描述，因为这个文档是给决策者看的，决策者大多都是行业经验丰富的大拿，可以用比喻的方法来表述，比如做中国版的Facebook，中国的yutube,教育界的淘宝等，用一个大家已经熟悉的产品来说明自己要做的事。

**2. 产品价值**

产品的价值就是要告诉决策层，为什么要做这个产品，可以分两个层面来谈：

**（1）从用户/客户的需求角度来看**

这个产品满足了用户/客户什么样的需求，从痛点, 使用场景，人群定位层面来谈，比如摩拜等共享单车解决了用户从家到地铁站，从地铁站到公司等这样短途出行的问题，在没有共享单车前，这种短途出行开车找停车位困难，走路太远，坐公交地铁需要排队，买自行车没处放，这样的需求一直没有很好的解决，有了共享单车问题就解决了。

**（2）从战略的角度来看**

做这件事能为企业带来什么价值，能获得巨大利润，还是能增加市场份额，还是能延长服务的链条，或者是能形成协同效应等，比如原来做电商，用户粘性差，现在做个购物社区，让用户不仅可以购物，还可以在里面交流，这增加了用户的停留时间，这对企业的好处是用户粘性增加了，营销成本下降了， 还有比如滴滴投资ofo，滴滴是满足用户出行打车的需求，ofo是满足用户短途出行需求，这两个产品的用户人群有重叠，但是使用场景互补，滴滴投资ofo有可能形成协同效应。

**3. 产品解决方案**

产品解决方案就是告诉决策者，这个产品大概的框架和轮廓，主要包含以下几个方面：

**（1）产品形态**

这个产品架构大概是什么样的，是资讯形态的，社交形态的，搜索形态的，还是O2O的。

**（2）业务模式**

告诉决策者这个业务是面向c端的还是面向b端的，还是b端和c端都兼容的，参与者都有谁，怎么来形成闭环等。

**（3）运营模式**

采用什么样的运营策略和手段让产品运营起来，比如在教育产品里面非常重要的一个资源是老师，解决老师资源问题有两种方式，一种是自己招聘，另一种是众包，这就是两种不同的运营模式

**（4）盈利模式**

盈利模式就是这个产品通过什么方式来赚钱，做企业的目的就是为了赚钱，即使是财大气粗的公司，也考虑这个问题，赚钱的模式包括，广告，增值服务，出售商品等，在这里不再赘述。

这一块在前面讲需求分析的时候讲过，在这里不再赘述。

**4. 市场分析**

做产品不能闭门造车，还要看看市场上的情况，这个市场分析包括以下几个方面：

1. **市场容量有多大，**这个数据需要通过对需求的分析，对人群判断后评估得出，决策者会通过这个判断值不值得投入
2. **竞争对手分析，**看看市面市面上还有哪些玩家，他们是怎么解决的，满足了用户的哪些需求，还有哪些没有满足，投入怎么样，团队怎么样，产出怎么样，与我们对比我们的优势是什么，劣势是什么
3. **对市场未来的判断，**包括未来市场竞争格局，行业的风险，政策的变化, 行业的发展方向等判断
4. **我们在市场上的机会在什么地方**，怎么找到突破口，这个机会可以让我们发展成为一个什么样的地位

**5. 执行计划**

执行计划就是我们准备怎么来做这个事，在互联网行业，最重要的执行就是产品研发和运营推广，BRD中的计划部分，我们列出产品阶段和目标就可以了，不需要写具体的产品怎么设计，怎么开发，怎么运营，而且后面还会有MRD文档来让你写这些，在这里只要大致的描述就好。比如：

* 第一阶段先用mvp的方式验证用户需求，时间从xxx到xxx时间段
* 第二阶段完善产品，扩大用户规模，时间从xxx到xxx时间段
* 第三阶段，第四阶段等等

**6. 财务预估**

财物预估主要的就是预估投入成本和产出收益，这是决策者最看重的部分，没有人愿意只投入不产出，投入成本相对而言是比较容易预估的，可以先看看成本构成，包括人员工资，办公成本，（场地，办公器材，水电等），服务器带宽成本，软件成本（购买一些第三方服务），市场推广成本，然后通过市场价格算出来，而收入预估往往就是吹泡泡，连算的人心里可能都没底，但是这个必须得有，如果你要用广告的方式盈利，可以根据预估的用户数和常见的广告售卖方式比如cpc,cpa等来计算，如果想要靠卖东西来赚钱，可以通过客单价，用户数，转化率等来估算。

**7. 风险预估**

风险是指有可能影响产品目标实现，或增加产品成本的行为和因素，在考虑风险的时候，我们不仅要对所有可能出现的风险进行评估，确定风险出现的可能性和严重性，而且要给出对应的规避预案，并明确预案的规避效益。

**三. BRD撰写前的准备工作**

BRD是立项前进行评估使用的输出物，其本质是对于前期的调研工作的整理总结和书面化，所以要写好BRD，必须做好前期的准备工作，准备工作最起码包含以下几个方面：

1. **用户调研**：了解用户真实需求和市场规模
2. **行业研究**：了解行业过去，现状和未来，了解行业里面的玩家情况
3. **解决方案构建**：对于发现的问题提出解决方案

这一部分在之前讲需求分析的时候，已经讲过，不再赘述了

**四. BRD的撰写**

BRD主要使用 word和ppt进行撰写和展示,  跟其它文档用的工具都差不多，这里没有什么特别要说明的，大多数是用ppt来撰写，格式可以自己觉得怎么美观怎么来，重要的是内容结构和内容的深度，一份BRD中一般包括一下内容：

 BRD标题：xxxx项目商业需求文档

撰写人

撰写时间

目录

产品介绍

产品价值

产品解决方案

市场分析

执行计划

财物预估

风险预估

**五. BRD的使用场景**

**1. BRD给谁看**

我们要通过BRD来争取资源，就得说服掌握资源的人，让他们力同意投入，在公司资源一般都掌握在高层手中，比如我们常见的CEO，coo,cfo等，而因我们所处岗位的不同，决策者的角色有可能有变化。

一般公司都会有老板，高级管理，中层管理，基层管理人员和基层人员这么几个等级，老板就不用解释了，高级管理人员往往是合伙人级别或者副总裁级别的，中层管理是总监级别的，基层管理人员对应的是小组长，在这种决策模式中，工作是一层层的往上汇报的，如果你是基层的执行人员，就跟玩游戏闯关一样，你写的BRD得经过上面的每一关的审核，你的上面每一个级别的人都得看

然后，我们再来看看做一个产品需要的资源，一般会有资金，人力资源（包括研发人员，运营人员，市场人员等），硬件（服务器），场地等，你要获得这些资源，你的BRD还要给掌握这些资源的部门的领导来看，争取他们的同意。

所以一般是你的直属领导和直系领导，以及兄弟部门的领导都有可能会看你的BRD.

**2. BRD使用场景**

BRD大多数是在立项的会议上辅助演讲进行使用，项目的发起人或负责人通过BRD来向参会者展示关键信息，然后通过语言的讲述弥补细节信息，进行说服，演讲完成后，参会人员会根据自己接收到的信息，结合自己的经验判断进行提问，类似于项目路演的一个过程，这是BRD典型的使用场景

**六. BRD注意事项**

1、BRD并不只是简单的写个文档，背后需要有很多准备工作要做；

2、在文档中少关注产品细节，多关注产品商业价值的部分；

3、文档阅读对象是领导，要逻辑严谨，言简意赅，多准备；

4、在真实的基础上，尽量让内容偏向自己有利的一边引导，毕竟是用来说服领导并且争取资源，不是来做工作汇报的；

5、BRD大多数是用来演示辅助演讲的，在演示前多做练习和准备。

**七. 小结**

文档的目的是辅助你达到自己的目的，上面的讲的内容，并不是标准的格式，只是一种思路的分享，你可以根据自己的情况进行优化调整，不要生搬硬套。