

产品新人的第一份 PRD：用户导向与跨部门沟通

忙完了频道调整顺序的活计，阿聪在和相关产品运营人员沟通之后，找到了自己的第一个产品改造点：热榜的时效性数据补充和排序方式优化。

- 在数据源上，补充抓取了全网的时效性热门数据，运营通过审核即可将这些内容第一时间插入热榜。
- 在排序方式上，结合用户画像，让热榜内容也变得千人千面，不再只是千人一面的全局高热。先期只基于规则，按照用户感兴趣的分类，将分类热门内容插入到用户的热榜里。

三天后，阿聪带着诚意满满的原型图来找我了：用 Axure 做的原型图，从后台的数据录入页面到前端页面，他甚至连热榜里时效性内容的样式和角标都拼接了出来。

「阿呆老师，您觉得怎么样？」阿聪问。

「作为一份原型图，我能够打 90 分。但作为 PRD，我只能打 50 分。」我道。

「什么问题呢？」阿聪皱起了眉头。

PRD 也需要用户导向

PRD (Product Requirement Document) , 即产品需求文档, 应该是产品经理职业生涯中撰写得最多的文档了。它作为对于产品功能和边界逻辑的描述, 连接着研发、运营过程中的种种协作者, 如设计人员、研发 (测试) 人员、运营人员等。

产品经理在撰写 PRD 时需要秉持用户导向的思维, 以 PRD 在不同产研角色之间的有效传递、团队迭代效率的持续提升为最终目的。一份合格的 PRD, 需要解决如下问题。

动机说服

既然 PRD 是为了完成项目的推进落地, 那么一个很重要的问题就是, 项目是否能够排得上期。再完美的文档, 排不上期也不过是空中楼阁。以常见的重要紧急程度来划分: 重要紧急 > 紧急不重要 > 重要不紧急, 至于不重要、不紧急的项目, 就干脆别写 PRD 了。

产品经理的职责就是尽可能地提高业务的胜率, 做出有切实收益且逻辑合理的产品方案。为了说服老板设计、研发这份 PRD 是值得作为高优项目推进的, 我们就需要在 PRD 开头阐明「为什么做」和「值不值得做」两个问题。

- 项目背景模块: 讲清楚为什么要做这个产品功能, 偏重于逻辑描述, 即我们为了解决一个问题, 为了改善某部分功能的体验, 又或者是为了追平某个竞品, 服务于某项运营活动, 等等。
- 项目收益模块: 对于产品上线后的预估收益做出预判。如果说项目背景模块说明了为什么做, 那么项目收益模块就在试图证明是否值得做。最好是能够提供可量化的指标, 这种收

益可以是用户端数据指标上升带来的收益（如 DAU 或停留时长的增长），也可以是内部成本节约带来的收益（如节约了 N 个专职人员，提高了效率）。

对于不同类型的产品需求，有着不同的收益预估方式。

如果是**服务运营活动型的产品需求**，需要描述清楚这份 PRD 所对应的子项目和整体运营活动的关系，链接到对应运营项目的优先级和收益即可。以百度 2019 年春晚红包活动为例，这种运营活动毫无疑问是年度性质的产品 P0 项目，各种产研方案都是经过拆解共同承担最后的运营目标。你的项目在其中扮演怎样的角色，是不是其他项目的依赖项目等，都可以作为项目收益进行说明。

如果是**体验改善型产品需求**，则需要描述清楚现存的问题对于数据指标的影响，体验改善后是否预期能够解决。比如，待改进的产品问题是否属于用户反馈的重灾区，解决了这个问题可以解决多少用户反馈，以预期提升 NPS 指标。又如，当前的产品在某几个指标上是否有改进的空间，参考行业经验做出的改进是否有可参考的行业数值。

如果是**内部功能需求**，则大多是成本效率导向的。在收益层面需要描述清楚目前完成工作需要多少人日，功能上线后预估将会降低多少人力成本等。以视频服务的内容覆盖为例，我们可以首先了解目前运营、BD 同学的工作方式，获悉他们是如何确定对标服务和内容提供方的，每周在人工统计上花了多少时间。在预估功能需求上线后，能够在哪些环节提高效率，节约人效，从而给出更确定的收益预估。

最后，**尝试探索型产品需求**。这类需求本身就面临着更大的不确定性，所以，我们与其杜撰一个较高的收益，不如踏踏实实地描述清楚我们的预判是什么，对于项目拆分为几个阶段，对应阶段的止损线是怎样的，做到什么状态会进行下一步的迭代，做到什么状态就会止损停止等。

信息传递

在阐明了项目背景和优先级后，就进入了 PRD 的主体部分——对于产品功能的描述：流程图、Story 拆分、原型图、功能逻辑描述、埋点需求等诸多模块缺一不可。接下来，我们可以看看不同模块对于项目参与者的意义是什么，再来关注每个模块应该如何做，才能更有效地传递信息。

在产品的开发和上线过程中，我们需要对接的同事有：设计同学，将线框图、原型图落地为交互方案；研发同学，将产品逻辑编码落地实现；数据分析同学，给出核心的产品埋点方案以确保上线后能够正常追溯到数据，进行产品评估；运营同学，基于上线的功能进行运营方案的制定和落地等。

以打车软件的评价功能为例，整个步骤分两步，用户先选择星级评价，选择完星级评价后再展示提交按钮和候选项。

×

匿名评价

★

★

★

★

★

您的评价会让司机做的更好

×

匿名评价

★

★

★

★

★

比较满意,仍可改善

车牌号不符

司机吸烟

打电话玩手机

未坐好就开车

未提醒系安全带

未提醒开门注意

过路口不减速

索要好评

匿名提交

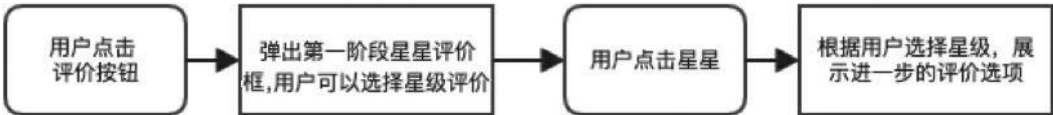
加载中...

将这一产品意图以 PRD 的形式表达，我们站在用户导向的角度，就需要考虑不同人员对于 PRD 的需求点和观察角度是怎样的。

与设计同学沟通

对于和设计同学的沟通，个人推荐以流程图 + 原型图作为基础媒介。

流程图：主要用来阐明整个业务的数据流和处理逻辑，以及涉及前端展示或交互的部分，在整体流程中位于哪一环。



加载中...

原型图	
逻辑描述	左侧为状态 1，右侧为状态 2。 • 状态 1 点击星星后，评价框展开进入状态 2。 • 状态 2 中： ■ 可以修改星级评价。 ■ 在星级评价下方，展示进一步的补充选项供用户选择。 ■ 补充选项由后端服务下发，内容和星级评价联动。 ■ 补充选项最多 4 个。 ■ 每个补充选项最多 6 个字。 状态 2 中，每个星级评价和补充选项的对应关系，由 @ 运营同学支持补充。

加载中...

原型图：单页面上，要标明页面的展示逻辑（需要标明边界条件，如某个字段缺失、某个字段超长等）；多页面间，要标明

跳转逻辑和触发条件。此外，可以提供生产数据或者 Mock 数据作为页面中的示例数据。

对于原型图的保真度，产品经理们偏好不一，有些偏好用 Sketch 或者 Axure 做高保真的原型图，有些则偏好使用 Balsamiq Mockups 等做出风格更简单的原型图。我个人更倾向于后者，只用原型图把产品的功能逻辑和大体布局描述清楚，而不致力于美观的改进。

正所谓「术业有专攻」，产品设计师应该最大限度地发挥其专业特长，所以我们没必要在初次沟通时就给设计师过多的预设，太多的框框会限制设计师的创造力。初次沟通时，确保设计师能够充分了解项目的意图和逻辑，以及可供参考的案例即可。在初稿产生后，再结合两个人的想法进行设计方案的调整。如果出现争执不下的情况，且产品经理确实预判交互设计对于最终表现有影响的话，那么开 A/B 测试让数据说话就是最好的解决方法。

与研发同学沟通

由于本人是码农出身，所以在同研发沟通的过程中基本没出过太大的问题。曾经是程序员，站在程序员角度来看产品经理的需求；再到作为一个产品经理，站在知道程序员是如何看产品经理的角度再去同程序员沟通，其实是一个蛮有意思的过程。

我们常常会听到「开发成本高、研发资源不足」这样的说法。有的新手产品经理会在这样的说法面前打了退堂鼓，有的老鸟产品经理则已经久病成医，知道哪些是托词、哪些是真的原因。产品经理不管是选择妥协还是争取，都是站在外部看研发

的角度。作为曾经的研发人，或许我可以分享一下驱动研发的内在动力。

研发是整个项目周期中最耗人力的部分，研发同学最烦接到的就是收益不明确和朝令夕改的需求——不仅消耗精力，还没有成就感。要知道，驱动研发同学工作的，不仅是现金收入，更多的是完成项目并有规模化应用时的成就感。因此，从成就感和确定度的角度入手，产品经理和研发沟通时，可以按照如下顺序进行。

首先，基于项目背景和项目收益与研发同学进行二次确认：

「开发成本高」是要跟预期收益做 PK 的，预期收益足够高的项目一定能够得到资源的支持。高收益的项目本身，就是对于研发同学成就感最好的驱动。

其次，基于流程图进行主干逻辑的沟通，建立起对于项目的全局认知。研发同学大部分是理性思维，逻辑主线分明的流程图是比文字更好的沟通工具。

再次，沿着主干逻辑拆解 Story，按照由重要到次要的顺序，逐个儿描述页面和功能点。对于各个功能，需要注明基础逻辑、边界条件、跳转触发逻辑等。其中，各种边界条件可能会作为后续测试同学构建测试样例的参考。

最后，补充项目的前瞻性和路径拆解。即，某个功能可能会有二期，哪些功能后续可能会变成通用性服务，而哪些只是实验性功能，等等。项目的前瞻性能够帮助研发同学更好地确定自己的技术选型，是进行兼容性的设计，还是只做短期 trick 的方案等。

和研发同学的配合是一个具有累积效应的过程：每一个项目的产出更稳定、每一份 PRD 完成度更高，都有助于建立产品经理的个人价值，从而后续可以更顺利地推进项目。

与数据分析同学沟通

合理的埋点和数据统计分析，才能支持产品的可量化与迭代。在和数据分析同学有效地沟通时，需要更注意主要节点和核心数据的明确。

首先，围绕项目的预估收益进行沟通，明确收益的衡量指标和度量方式。比如，对商品详情页进行调整以提高转化率，那么需要关注的指标包括当前层级的数据：商品详情页加入购物车、直接购买等按钮的点击率，还要包括最终指向成交的数据，从商品详情页到最后完成交易的成交率。

其次，明确功能前后的统计口径是否一致，是否需要增加新的埋点。功能的迭代是需要有基线的，不管是 A/B 测试还是 AA 实验，都需要保证统计口径的一致，使得迭代前后能够进行有效的对比。

最后，拉研发同学一起确认埋点方式，是服务端埋点还是客户端埋点等，将埋点方案交付研发同学执行。

与运营同学沟通

不同于设计、研发和数据分析同学往往会全过程参与产品开发，运营同学大多是承接产品上线的结果，进行产品运营和用户运营。

一方面，在做 PRD 的时候可以提前抄送运营同学，让他们了解这个项目的背景和目的，并提前准备同终端用户沟通的话术。运营同学也会基于与终端用户丰富的沟通经验，提前预测用户可能会遭遇和反馈的问题，给产品以反哺。

另一方面，在项目上线前，务必沟通，让运营同学可以先熟悉一下功能，这样才可以传递给终端用户正确的信息，在接到用户反馈时不至于措手不及。我们常常会出现外部用户比内部运营同学更早发现产品功能上线的情况，实属不该，产品经理的内部流程应该检讨和改进。

结构

综上所述，一个基础的 PRD 文件需要包含以下几个部分。

开篇

- 产品背景：为什么而做，阐明背景、原因、目的等。
- 产品预期：产品的预期收益是怎样的，主要关注什么指标，这些指标的现状是怎样的，有无行业的参考数值等。

正文

- 流程图：阐明整个业务的逻辑主线和状态改变。
- 用户故事清单：做好不同用户故事的拆解，并对每个用户故事分别进行描述。

用户故事描述：

功能点的重要程度拆分，以及每个功能点的详细说明。

原型图（交互稿）：阐明展现逻辑，标注出不同页面和状态的跳转。

埋点需求：不同的用户故事里的埋点需求，主要关注哪些指标等。

其他

- 样例数据：用于设计和研发自测的样例数据和边界条件。
- 功能开关和 A/B 测试：如果是功能迭代的话，可能涉及开关和 A/B 测试方案的补充。

运营环节：如果预期会给用户习惯带来显著影响，或者是需要对终端用户进行提前说明的话，此处应当提及需要关注的运营同事。

补充了产品收益和样例数据的阿聪，成功获得了研发的排期，第一个内部项目终于可以进入研发上线了。

「泪奔啊，阿呆老师。」阿聪兴奋地道。

「哈哈，恭喜恭喜，这才走完万里长征第一步。」我道。

浏览器扩展 Circle 阅读模式排版，版权归 www.zhihu.com 所有