

编辑导语：现金支付的时代已经被技术所颠覆，支付就像空气一样渗透到人们的生活中。从衣食到住行，我们大大小小的经济行为都无法离开支付。在这种趋势之下，支付产品经理也出现在了互联网的浪潮中，并且成为了各行业的标配岗位。



## 一、产品经理 ABC

### 1. 产品经理的价值定位

产品经理这个词在《人人都是产品经理》一书的出版后，逐步被社会大众所认知；同时，随着 21 世纪初国内移动互联网的普及，产品经理也开始迈入互联网大家庭，与算法、开发、运营等一起组成了互联网公司的核心职位。

毕业后，身边有不少同学选择了产品经理这个职位作为自己的职场起点，从事于旅游、教育、金融等各个行业。俗话说“隔行如隔山”，那不同行业的产品经理是否存在底层的共性力？

在我从事工作以来，出现过很多版本的答案，比如超出常人的用户感知力和同理心、技术实现和语言表达能力的结合等。而随着慢慢接手更多的实际工作、涉猎更广的产品书籍、接触更优秀的同行同事，答案变得逐渐收敛和聚焦：

**为什么不同行业的公司都要招聘产品经理？为了建设自己的产品并进行推广销售，从而实现盈利；要建设什么样的产品？需要符合市场的需求并能击败同类竞品，并被用户接受**

和花钱买单；怎么建设自己的产品？因地制宜，脱虚务实，整合公司既有的资源，完成和迭代产品功能。

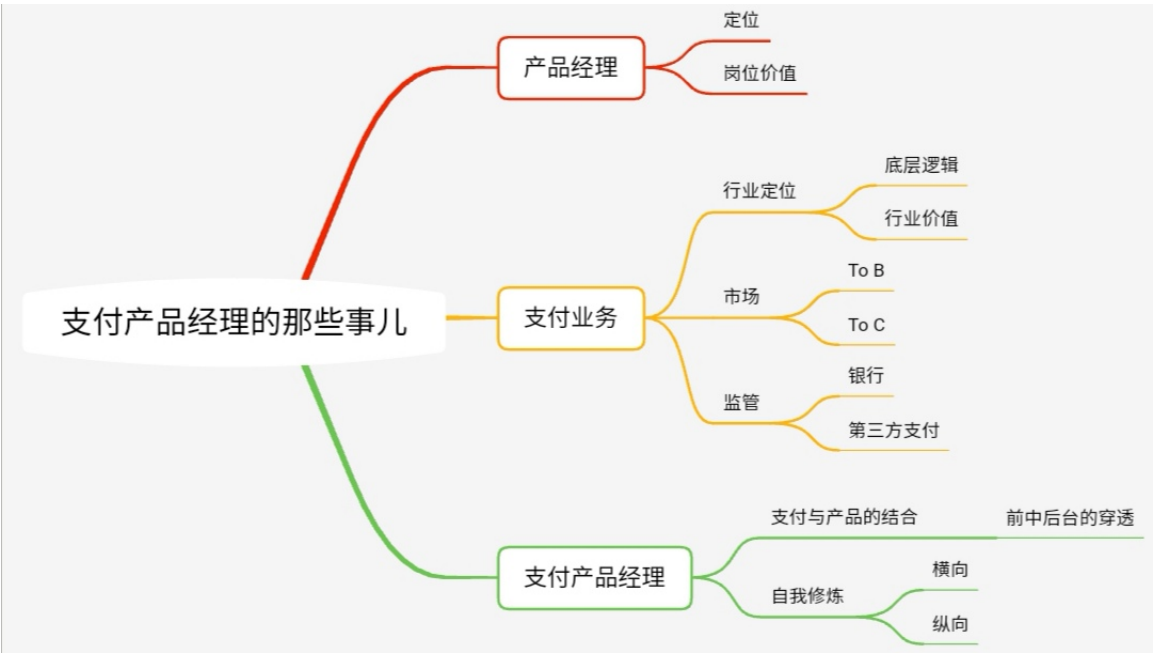
基于此，产品经理的核心价值可以定位成：有效洞察和识别市场机会，并整合公司既有和潜在的资源，建设可落地、有差异化竞争能力的产品，为公司盈利。

2. 产品经理的自我修养

产品经理应该具备什么样的素质和能力？俞军老师在去年出版的新书《产品方法论》中也提到类似的问题，他的答案是“逻辑清晰且有产品心可认定为 B 类产品人才，而 A 类人才还需达到更高的要求”。

俞军老师作为业界的产品大咖，描绘得比较文艺且带有一定的理想主义；而用通俗并朴素的话来讲，一名对得起公司支付的薪水报酬，并对自己的职业发展负责的产品经理应该具备如下基本素质：

1) 清晰的脑图逻辑思维（想清楚）



“想”是创造的第一步。要做什么样的产品？为什么要这么做？做完后有什么收益？

这里会需要用到一些基本的产品方法论，包括行业分析、市场调研、竞品对比、投入产出比测算等，市面上有很多优秀的产品书籍可供我们学习参考，包括上文提到俞军老师写的《产品方法论》、王诗沐老师写的《幕后产品 打造突破式产品思维》等。

在我工作早期，不太注重自身方法论的学习和培养，觉得靠已有的能力和经验就可以处理好相关工作；但随着承担的工作越来越繁重，会出现工作效率底下、问题分析片面等问题，对工作开展造成一定的阻力和困扰，才让我开始重新重视。

产品方法论是想清楚做什么、为什么做以及怎么做的理论指导。习惯用这种模式思考，久而久之就会慢慢形成自己分析问题的思维，并形成稳定的思考方式，从而建立起对事物的脑图架构和框架，厘清各节点之间的彼此交互和内在关联。

进一步，在此基础上，拓展其他相关联的节点，做到逻辑的延展。

## 2) 结构化的表达能力（说明白）



产品经理是一个对表达能力要求较高的岗位，不会表达的产品经理就像没有开屏的孔雀，星光暗淡，既无法被外界发现产品的价值，也不能游刃有余地开展本职工作。

具体而言，对外，产品经理需要用足够精炼、足够有吸引力的语言去呈现和展示自己的产品，诸如参与华为新手机发布会演讲的余承东等，都能在有限的时间内向外界清晰传达出每次新手机的产品特点，并吸引客户。

而对内，表达能力对产品经理的要求会更高。

面对开发，需要把需求功能按逻辑主线有序阐述，以减少因开发理解有误导导致的返工率；面对运营，需要把产品流程言简意赅地进行传导，以提高在用户层面的转化率；面对老板，更需要把产品的现状、遇到的困难、准备实施的决策以及期望得到的帮助由浅入深地进行汇报和沟通，以获得资源的倾斜，促进产品的发展。

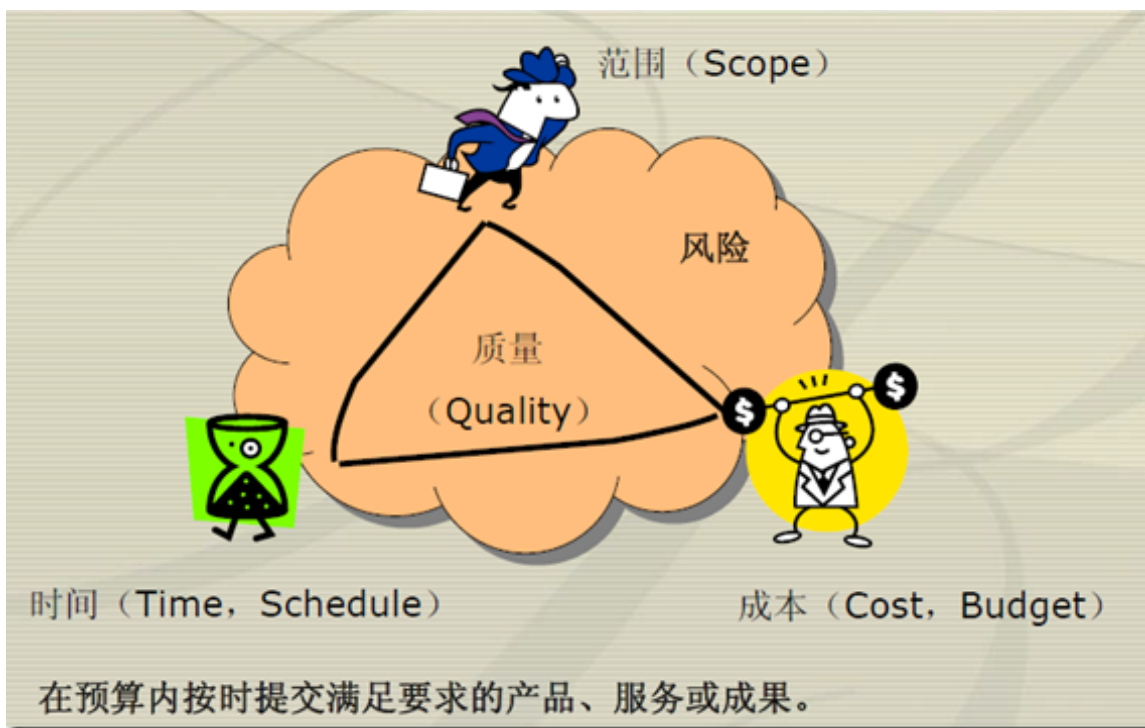
### 3) 螺旋闭环的吸收能力（听得懂）

产品经理是一个对持续学习能力要求较高的岗位，一成不变、固步自封的能力模型无法帮助产品经理及时有效地应对市场日新月异、转瞬即逝的机会和挑战。

因此，产品经理需要学会吸收，在与外界的交互中，不断建立和完善新的知识体系和思维观念，并与已有的知识体系结合，形成新的能力闭环，螺旋成长。

在产品经理的日常工作中，与人的沟通占据了大部分的时间，在这个过程中，不仅需要有效表达和呈现自己的观点、想法和方案；更应该站在别人的立场，倾听别人的见解，并理解这些见解背后的真实含义和战略出发点，将其与自身的认知相融合，达到新的高度，从而促进深入、建设性的沟通与探讨。

### 4) 步步为营的落地能力（做到位）



想清楚、说明白、听得懂，到此，产品已经完成了策划、展示、沟通这些步骤，还差最后一步：做到位。

产品经理需要仰望星空，高瞻远瞩，预见性地发现潜在商业机会；但更重要的是在发现机会后，能把市场机会转化为产品方案，并被市场接受。尤其对刚入行的产品经理而言，尚无法做出资深的产品判断和决策，执行力会是这个阶段展示产品经理能力的最佳标签。

要做好这一点，一方面，可以学习项目管理的相关知识体系，如系统学习 PMP，掌握风险、进度、成本之间的联系和管理；另一方面，要养成拆解思维，一拆二，二拆四，四拆万物，把大问题逐步分解，直到分解到自己能解决的最小单元，从而提高自己对产品的掌控能力。

## 二、支付行业的弄潮儿

### 1. 支付行业初感知

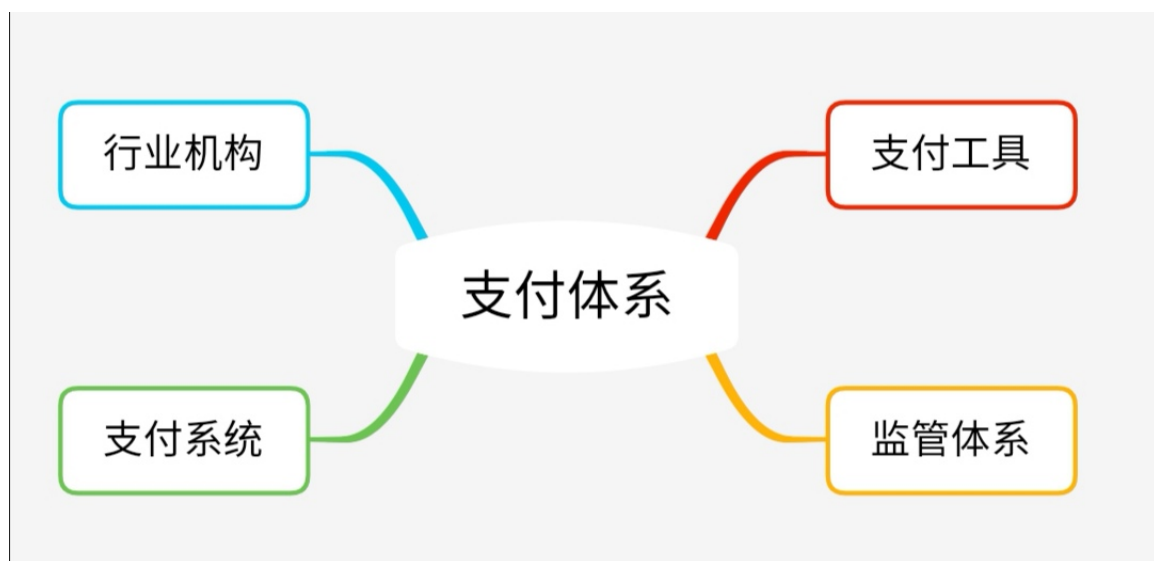
一般人对支付这个行业的认知，往往会基于身边具象的案例：以支付宝和微信为模型，然后想想生活中的支付流程，总结出支付大概就是“工资卡充钱-商店扫码-输入密码支付-余额查询”这样一个闭环过程。

这是一种归纳的思维方式，从具象到抽象，作为普通老板姓，这种认知模式无可厚非；但作为行业从业者，单一的归纳法往往会存在片面、局限等问题。

俗话说“术业有专攻”，演绎法对专业领域的从业者而言，往往更有实际意义。演绎法，即从抽象到具象，从事物本身的底层架构和基础属性出发，来认知事物的全貌。

以这种思维模式，来看待底层的支付体系，支付可以分为四大模块：

**行业机构**，如银联、银行等，大家各司其职、分工明确，很少能身兼数职；**支付系统**，如大额系统、超级网银系统，立身交易和资金流转的基石层；**支付工具**，如银行卡、电子钱包、数字货币等，其形态也会随着社会的需求和时代的变迁而发展；**监管体系**，包括支付体系的法规制度和相配套的监督管理制度，如《中华人民共和国商业银行法》、《非银行支付机构网络支付业务管理办法》等。



在这种视角下，我们再结合自己实际的支付体验，就能把“充钱、扫码支付、提现”等一些具象的动作归纳到相应的支付模型中，从而具备更深刻、全面、清晰的理解和认知。

## 2. 支付行业生态圈

### 1) 监管

支付行业由于其金融属性，事关国计民生、社会稳定，因此，需接受国家和政府的有效监督和管理。

在我国，监管角色主要由中国人民银行承担，其主要负责对支付生态上的各个角色进行顶层规划和宏观管理，包括清算机构、发卡银行、支付机构、外包服务商等；同时负责建设和运营支付的底层系统，包括大小额支付系统、外币支付系统等，掌控国家体系内的所有资金流转情况。

## 2) 转接清算机构

转接清算机构顾名思义：一方面负责对联机交易进行转接，即从受理侧转到账户侧，有效兑现真实用户的支付意愿，促进经济活动的有序发展；另一方面负责资金的清算，包括对交易的清分和对资金账户的结算，批次进行、统一处理。

目前主要频率为单天一批次和单天两批次，主要的机构有：中国银联、网联、连通公司、网联万事达等。

## 3) 账户侧机构





账户侧主要是面向用户的，分两大类：

第一类为银行，老百姓在银行办的银行卡、存折以及企业办理的单位结算卡、对公账户等，都需要在工农中建等各行开户；第二类为具有“互联网支付”业务资质的支付机构，以把持流量入口的互联网公司为代表，为用户开设电子钱包，如支付宝、微信支付、云闪付、抖音支付等。

#### 4) 受理侧机构

受理侧主要是面向商户的，也可以分为两大类：

第一类涉及资金的流转，主要为持有第三方支付牌照且业务资质为“银行卡收单”的支付机构，以拉卡拉、银联商务等头部公司为代表；第二类为收单服务商，一般也可笼统称



为第四方机构，主要进行商户地推、聚合支付、对账服务等工作，以收钱吧等新星机构为代表。

### 三、产品经理涉足支付

#### 1. 支付产品经理的凡而不同

如前文所述，产品经理是一个广义的职位，只要有市场的地方，就有产品经理。支付产品经理是支付行业的产品经理，从支付行业上下游，不管是监管层面的央行、账户侧的银行、转接清算机构还是受理侧的支付机构，都有招聘需求。

×

只争朝夕 不负韶华

...

×

支付产品经理 - 加入字节跳动

...

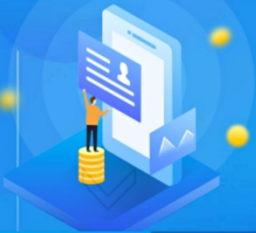


中国人民银行  
数字货币研究所  
DIGITAL CURRENCY INSTITUTE  
PEOPLE'S BANK OF CHINA

WELCOME TO JOIN US

我们需要

支付行业经验丰富的**业务规则专家**  
懂支付业务的**产品经理**  
有创意的**UI设计师**  
玩转代码的**开发工程师**  
还有  
**数据分析师、密码学高手**  
**区块链专家、信息安全专家**  
.....



4/7

ByteDance  
字节跳动 招聘

三

支付产品经理

北京 · 产品 - 产品经理 · 社招

职位描述

1、主要负责支付应用产品，与商户对接需求，负责用户从业务提交订单到支付成功的全过程；

2、负责红包、转账、免密支付、授权代扣（自动扣费）等；

3、负责收银台与交易系统、营销系统的对接；

4、负责收银台的用户体验优化，包括银行卡快捷支付、余额支付等；

5、负责多种收银台类型：标准收银台、前置收银台、提现收银台、授权收银台、英文收银台等。

职位要求

1、全日制本科及以上学历，计算机、金融等相关专业优先；

2、两年以上第三方支付工作经验，参与过大型活动策划优先；

3、熟悉各类支付产品，如网关支付、快捷支付、代扣、代发等，并具备相关产品设计或研发经验；

生成职位卡片

投递

互联网早期时代对产品经理的要求比较统一和纯粹：做调研、画原型、写需求。而随着产业互联网时代的到来，越来越多的产品经理开始深耕垂直行业，支付领域便是其中的一类。

相比于其他行业，支付行业由于事关国家金融体系和社会的稳定，因此对想从事本行业的产品经理而言，需要具备更高的综合能力和更全面的综合素质，主要包括：

### 1) 正确稳定的价值观

支付产品经理在进行产品策划时，除了要基于市场商机、用户体验等角度创造经济价值外，更要从用户财产安全和国家金融体系稳定角度作为根本出发点创造社会价值，而非单一的投机取巧、唯利是图，创造短期的虚假繁荣，为用户的财产和社会的稳定埋下隐患。

### 2) 对行业环境的敏锐嗅觉

支付行业由于其特殊性，受到国家的管控，且趋势越来越严。从前期的断直连，到近期的支付市场反垄断等相关政策，支付产品的形态和发展规划都受到行业大环境的重大影响。

作为产品经理，不仅需要顺势而为，在行业的监管环境变化后对产品策略做出及时调整；更要因势而动、乘势而上，根据国内外及相关行业的趋势，推演、预测支付行业的趋势和未来，并做到未雨绸缪，提前制定相关策略。

### 3) B 端和 C 端一体化的能力模型



支付行业严格意义上而言是一个不分 B 端和 C 端的领域：在 B 端领域，产品经理需要熟悉支付底层的信息流和资金流，充分了解行业上下游合作机构的商业模式；在 C 端领域，需要直面消费者，深谙消费者的心理和支付习惯，从“用户-场景-流程”的基本面进行切入。

在实际的工作开展中，往往既要考虑 C 端的用户需求，又要兼顾 B 端的商业模式。

## 2. 支付产品经理也能乘风破浪

支付产品经理要乘风破浪，建功立业，需要对行业的垂直深度以及产品的策划能力有较高的理解、认知和掌握。在个人的成长和实践中，可以从以下两方面入手，努力去提高个人职场价值的壁垒，建立护城河：

### 1) 纵向-前中后贯穿

支付行业生态圈角色分明，不同的企业各司其职，这也意味着每个企业节点都无法成为行业孤岛，单一发展。

因此对于产品经理而言，既需要从市场和用户出发，发掘尚未被解决的市场痛点；也需要知道这个场景下的需求如何通过中后台系统的对接与上下游企业打通，实现效益最大化。

以停车场无感支付为例，产品经理首先需要捕捉到这个场景，明确该场景对用户带来的便捷性价值；之后，产品经理需要和支付机构或转接清算机构对接，明确最佳路由途径和支

付通道；最后，产品经理还需知道账户层面的资金流转以及底层的对账、差错处理机制，以搭建因“无感”可能带来后续客诉的平台处理体系。

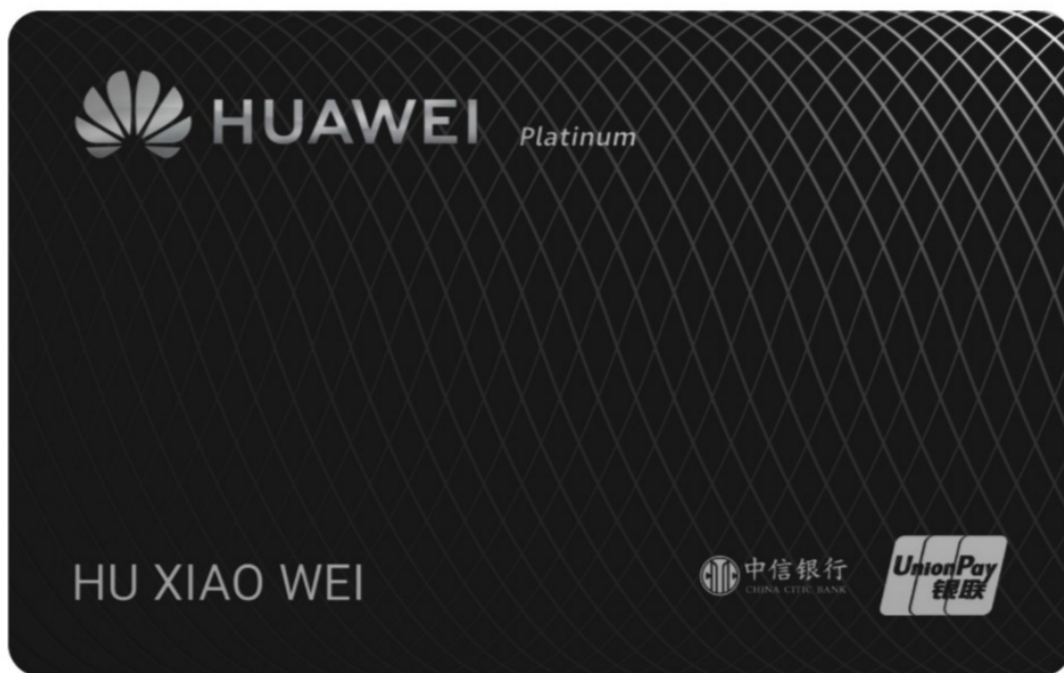
这种前中后的思维模式与行业经验很难被从别的行业进来的产品经理所复制，也很难被支付行业里从事运维、开发等其他职能的同事所替代，从而有效建立起个人的职场价值。

## 2) 横向-组合式创新

除了纵向层面的打通，支付产品经理也应该从横向层面去互联互通，包括支付与理财结合、支付与行业资源的整合、支付与用户经营结合等。支付在国内本身属于薄利行业，因此跨行业的互联互通方向也成为了一个支付产品经理创造价值的重要途径。

# Huawei Card

轻松享受品质数字生活



刷卡



权益



实体卡



消费分析



卡

例如，支付钱包与货币型基金结合，打造各种经典的XX宝、YY宝等，从用户收益角度出发，提高账户的资金留存率；与重点行业商户合作，利用商户的流量入口，联合建立积分兑换平台及相应的商业模式，提高用户黏性。

在营销层面上，通过交易的支付数据为商户建立用户画像，结合自身的推荐系统，搭建基于场景、专款专用的营销通道，有效提高用户的二次支付转化率。

愿所有从事支付行业的产品经理、其他行业的产品经理以及支付行业其他岗位的朋友和少年们，都能早日成为业务大咖和产品大牛！

作者：HXW；公众号：支付吹哨者

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议