

从事跨境支付行业有几年了，身边陆续有一些朋友跟我说，想转行做跨境支付产品经理，但是觉得很难，无从下手。起初我会挑 1,2 个比较近期的项目给他们做实例分析、讲讲心得，但是效果并不好，对于没有产品经验或者行业经验的人来说，一些基础知识就像一座大山，挡住了山后的风景，进而让他们望而生畏、退避三舍。所以秉承开放分享的态度，希望这篇文章能够帮助那些想从事或者正在观望跨境行业的朋友们，欢迎加入到我们。



想成为一名出色的跨境支付产品经理，首先第一步要具备产品经理的基本技能，其次在这个基础上积累业务、会计、合规、风控、政策等知识，并通过几个项目打磨自己的产品嗅觉、产品设计能力。

在经历过几个项目之后，逐步提升自身的产品架构能力，并可以独立主导从 0-1 的产品。最后，深耕跨境行业，时刻关注市场资讯、行业动态、监管政策，多接触市场、多接触用户，不要闭门造车，也不要吧 BD 的需求，当成是用户的需求，学会问自己“客户真正要的是什么？为什么要买我的产品？这款产品能否为公司带来价值”，从后场走向前场，用前瞻性的眼光，打造用户喜爱的产品。

我的经历

13-15 年，加入跨境支付的起源

在这段时间，参与了某商业的新核心系统建设项目，负责外汇模块，包括汇率管理、（即期、远期、掉期）结售汇和外汇买卖、国际收支申报等。

而在 2014 年的时候，该银行开始建设跨境电子商务外汇支付系统，由于核心系统负责为外围系统提供实时牌价、结售汇试算、交易查询、会计记账等功能，所以我们也参与到了这个项目中。事实证明，正是这段经历，为日后走入跨境行业奠定了基础。

15-19 年，从跨境新兵到老手的历练

总的说来，前 2 年像个海绵，通过拜访商户、参加展会、内部培训、项目实战，吸收了大量的跨境相关的业务和产品知识。

而后 2 年，除了有机会可以独立地负责跨境外汇支付/人民币与亚马逊收款产品的设计，也同时更多地从市场需求与机会的角度出发去输出产品方案。

2019 年至今，从跨境支付到全球化

近两年，因为工作上的变动，开始在境外持牌机构负责产品部门的工作。主导了多个产品的从 0-1 的演化，如国际汇款、境外收款账户（应用于电商收款）、VCC、留学缴费平台等。

从产品价值、产品架构、境内外金融渠道整合，到产品落地、产品定价、产品运营，最大程度地发挥平台自身的资源优势。

做对了什么，又做错了什么

我们从做过的几个产品分析一下：

1. 跨境支付

早期通道型产品，基于牌照能力，对接银行。

产品优势是：能够覆盖跨境人民币、外汇业务，并同时支持资金入境、资金出境。

但随着新玩家的涌入，加大了竞争激烈程度，于是为了增大差异化，支付公司慢慢转变思想，开始深耕行业、提供行业解决方案。

整体来看，虽然这款产品同质性很高，但是，由于全线上操作、且系统的易用性还不错、行业解决方案丰富，因此还是为公司带来了一定的收益。

2. 亚马逊收款

基于中国大卖家在亚马逊平台上出口商品的垂直场景而诞生的产品。

比较可惜的是：该产品推出的时机不是很好——17 年底开始市场调研、立项，18 年中旬 MVP 开发完成，同年 10 月推出新品，不仅从出口电商行业特点上看，错过了亚马逊的招商季不说、偏偏又选择了年底的营销季去拉新，结果可想而知。

更雪上加霜的是：第二年又新增了不少玩家投入到这场混战中，直到多家境外机构陆续拉开零费率的序幕，正式宣告了这一市场的红海来临，毫无利润可言。

产品差异化、增值度、市场时机的选择，或许都将决定一款产品的最终走向。

3. 国际汇款

一款面向 B 端客户，通过与境内外金融机构合作，为贸易项下的客户提供外汇管理与全球支付的产品。

设计初期结合了行业内竞品与银行外汇衍生品的一些特点来定义的产品功能结构，然而在使用过程中，有两点值得我反思。

一是，一定要站在用户的角度，考虑他们的能力和体验，不然你自以为功能设计的很高级、很专业，但是没什么用，因为用户驾驭不了；

其次，目标客户与通道要求不 match——每个国家的支付通道都有一些差异性，例如：国家政策、行业限制、金额限制、客户限制等等，但是我们在一段时间内，几乎每个客户都有不同的需求，而现有通道无法支撑这些五花八门的客户需求。

这让我充满了困惑，也感到沮丧。因为这与我们初期做市场调研与产品规划的时候，定义的目标市场与客户类型有了很大出入。

无法以目标为导向，并坚定的执行下去，导致了后期我们把过多的工作和精力都放在了搭建通道上，但结果又没有带来实际的效益。目标清晰、切勿贪多，可能是那段时间里，最深刻的领悟。

4. 境外收款账户

可以看成是亚马逊收款的演变版，产品的定位是弱化掉亚马逊收款这个场景，推出一款可应用于货物贸易以及一些服务贸易的海外虚拟账户产品，旨在在资源有限的情况下，避开红海市场，使“账户”最大程度地发挥它的用途。

但是这款产品也仍然算不上成功，在我看来“账户”不够丰富，也不够“独立”（独立账户是真实的银行账户，而虚拟账户无法具有独立的账户名，也无法支持 wire transfer），使其显得产品价值不高，服务对象有限，缺乏吸引力。

5. VCC

一款旨在服务那些没有国际信用卡或者因担心信用卡付款安全的用户，满足他们在国外网上购物、激活各类网上账号、充值等需求的产品。

在上线一段时间后，带来了一定的用户量，在目前跨境产品陷于同质化的时期，该产品的推出，瞄准了个人海外支付的需求，或许未来它将成为一款收割长尾市场的利器。

6. 国际学校缴费平台

依然是一款定位于服务垂直行业的场景化产品，除了提供跨境支付、境外换汇与全球支付等资金服务外，还围绕学生与学校两个主体的需求与痛点打造了在线缴费系统。

其中：学生可以通过在线缴费平台进行 invoice 查询与在线支付，老师可以通过后台管理平台进行学生管理、账单管理、资金管理等，为学校能够快速将收费场景由线下切换到线上提供了“配套设施”。

这款产品可以看做是细分市场下的产物，也是跨境行业由通道型产品，转型场景化产品的又一实例。深耕行业、帮助客户解决痛点、提高运营效率，将成为跨境支付 4.0 时代的主要目标。

失败原因分析

从上面几款案例中我们可以看到：

一款产品的成功与否，产品的功能性固然重要，但不是关键性因素，产品定位、目标市场的选择、市场机会分析的准确性往往更重要；对于 2B 产品来说，初期通道能力是关键，后期产品的场景化决定是否能够突围同质性的问题，打造细分市场；要站在用户角度思

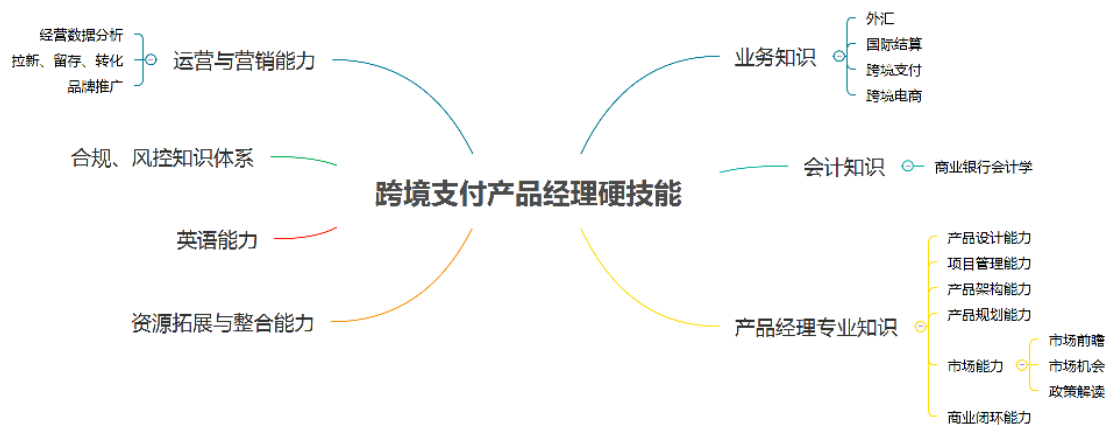
考产品的功能，专业不代表产品就要做的复杂，对用户来说，往往都是懒惰的、缺少耐心的，产品操作起来越简单方便，客户体验越好，也越有可能“留存”。

跨境支付产品经理需要的硬技能

回顾这几年的经历，无疑一路都在不断地升级打怪。

1.需要具备的能力

我认为，如果想成为一个优秀的跨境支付产品经理，需要具备以下几个能力：



外汇、国际结算、跨境支付相关业务知识与会计知识 初级产品必备技能（竞品分析、PRD、原型图、懂点技术） 中级产品必备技能（BRD、MRD、解决方案输出、项目管理） 高级产品必备技能（商业闭环、产品规划、产品架构） 对国内外行业动态、央行以及货币当局最新政策的解读、判断能力 资源拓展与整合能力 懂一些运营与营销的方法，如拉新、留存、转化、经营数据分析、品牌推广 懂一些国内外 Payment/Transfer 行业的合规体系，便于规避业务方向、完善自身合规与风控系统 英语能力（便于了解海外资讯以及国际化商户的沟通）

2. 推荐的书单

业务相关

《商业银行外汇业务》 《国际金融学》（强烈推荐） 《商业银行会计学》 《国际结算》 《跨境电商 3.0 时代》

产品及运营相关

《产品经理的 20 堂必修课》 《产品心经》（强烈推荐） 《启示录》（强烈推荐） 《市场细分》 《流量池》（强烈推荐） 《爆品战略》 《上瘾》 《谁偷走了我的客户》

商业、行业相关

《支付战争》 《阿里铁军》

3. 经常关注的公众号

支付行业

支付快讯 支付圈 移动支付网 支付之家网

政策

中国外汇 央行观察 跨境金融监管 外管局发布 跨境金融

市场数据分析

艾瑞咨询 电子商务研究中心 199IT 互联网数据中心 易观分析 Analysys 易观

行业资讯

跨境电商鹰熊汇 白鲸出海 跨境电商雨果网 跨境进口老歪 出口电商 小马看跨境电商 小马褂

其他

36 氪 36 氪出海 市场部网 人人都是产品经理 Fintech 前线

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议