

1 VeriSM 简介

现实案例

2015 年，全世界有 100 亿台设备联网。这些设备支持个人娱乐、家庭自动化及各种业务功能，应用非常广泛。它们能支持的方面取决于我们的想象能力。到了 2020 年，预计会有 340 亿台设备，其中包括 240 亿台物联网设备和 100 亿台传统电脑设备联网。未来预计有 6 万亿美元将投资在物联网解决方案上，企业将成为这项新技术的最早使用者。这些投入将呈指数级不断增长，特别是当企业看到这些物联网应用提升了它们的盈利能力、降低了运营成本、提升生产效率和进入更广阔的市场时。

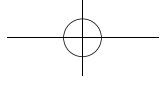
1.1 一切都是服务

当今社会已被数字化的产品和服务所包围。放眼全球，人们消费的各种数字化设备、产品和服务已经到了一个令人吃惊的程度。在过去的若干年里，由产品和服务共同组成的整体解决方案里，产品与服务结合得愈加紧密，以实现客户不断增加的智能化的功能需求。服务在这些整体解决方案中的重要性日益凸显。

这些变化意味着什么呢？消费者对方案的需求正在不断增长，组织必须做好准备来提供这些方案，其中包含协助、指导、帮助和支持等服务。很多新增的服务需要通过先进的技术，甚至也只能由先进的技术来支持才得以实现，这些就是数字化服务。

1.2 消费者消费

一个现象越发清晰：消费者消费。消费者提出产品和服务的需要，这些需要清晰地转化为服务需求，消费者就有意愿直接或间接地为这样的需求买单。比如教育、医疗、安全和公共设施是消费者的共同需求，消费者要么直接购买了这些服务，要么通过国家税务体系间接地支付了这些服务的费用。此外，这些消费者从服务提供者那里获得服务后，进而继续为其他消费者提供服务，从而形成一个更广阔的服务网络。



1.3 提供者提供

有一个消费者的同时就有一个提供者。提供者提供产品和服务。他们怎样提供产品和服务并不是本书的重点，提供（供给）背后的原则才是重点。供给的核心取决于提供者对消费者的理解。给消费者提供不需要的产品和服务产生不了任何价值，甚至是一种浪费。显而易见，浪费不是一种好的商业行为。一个成功的产品或服务，必须能够对提供者和消费者都具有价值。提供者应该致力于那些能看到有持续需求的产品和服务，因为消费者希望他们的需求被满足并获得相应的回报。双方的这种价值取向应该被清晰定义，见图 1。

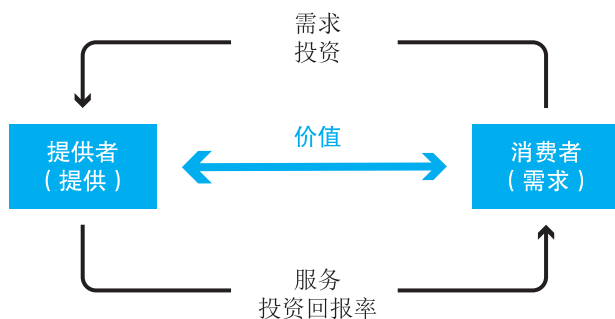


图 1 消费者和提供者

服务的提供者需要密切监控这个提供者和消费者的循环。随着时间的变化，消费者的需求和提供者的能力不断发生变化。提供者必须能够适应这种变化。消费者（决定了需求）和提供者（决定了供给的能力）的持续交互是服务满足的动态特征。价值是服务的成果，如果提供者和消费者都不能得到价值，那么他们的关系就将终结。管理好这种“消费者和提供者”的动态关系，驱动了服务管理和服务文化的产生。

1.4 VeriSM 方法

在当今的商业环境里，无论规模大小，无论公共事业还是私营企业，每个组织都是服务提供商。即使是出售产品的公司（例如零售商），也需要为这些产品的成功使用提供相应的服务（例如客户服务、运输和退货等）。在一个激烈竞争的市场，声誉成为产品差异化和获得商业成功的基础。回想我们上一次在一个比价网站选择酒店时，我们会选择那些差评的酒店吗？

不仅私营企业和追求利润的组织关注服务，在公共事业领域也同样关注服务。良好的服务将为消费者或市民带来良好的体验。不论组织是否靠盈利驱动，服务的价值都是要在服务过程中去交付。为了获得成功，所有的组织都必须采用一种整体的服务管理方法来满足客户的需要。



定义：服务管理

服务管理是组织采用的，通过高质量的产品和服务来为客户交付价值的一种管理方法。

要成为一个高效的服务提供组织，服务管理再不能局限于单个部门，比如 IT 或客户服务部门。它应该触达组织的各个层面。VeriSM 方法采取为每个组织量身定制的方式，帮助整个组织在数字化时代取得成功。当组织将关注的焦点转向服务管理的时候，服务提供者将利用组织的所有能力项，包括 IT 能力、市场能力、财务能力和客服能力等，整合起来共同交付服务价值。

VeriSM 方法的开发过程与全球服务组织社区密切合作，以响应服务管理中的需求变化和影响数字化转型。在本书中，我们开启了服务管理社区和更广泛的服务消费者群体之间的交流。VeriSM 会和社区一同成长，VeriSM 的内容也会在不断反馈和响应的过程中持续发展。在本节中，我们将介绍 VeriSM 的概念。

定义：VeriSM

VeriSM 是：

- 价值驱动（Value-driven）。聚焦于提供价值。
- 持续演进（Evolving）。持续演进的与时俱进的方法。
- 及时响应（Responsive）。推动基于业务场景的定制化的方法。
- 集成整合（Integrated）。帮助企业适应所有不同类型的实践。
- 服务（Service）。
- 管理（Management）。

VeriSM 帮助企业确定服务管理的原则。这些原则涉及所有的产品和服务，也包括安全、质量、成本和风险等在内的各个领域。服务管理原则是在组织层面上定义并在组织内部全面沟通的，作为所有的产品和服务的开发和运营的指引。

VeriSM 是基于各种管理实践的综合选择来帮助服务组织不断演进其运营模式的。VeriSM 提供了灵活和可定制化的适用策略，而非“一刀切”的推行方法。这显然非常必要，因为所有的组织都不相同，如规模、客户类型或文化等。VeriSM 不会把组织系于某一种单独的管理方式，它能够让运营模式根据需要进行变化。

现实案例

一家跨国银行使用 VeriSM 类型的方法来对其产品和服务定义服务管理原则，包括定义安全原则来让银行满足法律法规的要求。服务管理原则影响到服务的各个方面，而不仅仅是被技术支持的那些部分。举例来说，在银行，客户数据是其产品和服务的一部分，不管这些客户数据是从网站收集的，还是通过电话或书信收集的，这些安全原则都适用。

银行使用服务管理原则作为 VeriSM 方法的一部分来让运营模式更灵活。这些原则让银行可以使用一系列不同的管理实践，用最合适的方法来开发产品和服务。例如，在各个分行机构使用的基于桌面终端的客户服务系统已经老旧，如果新版本上线要 6 个月，再加上员工操作培训，客户等待的时间将更长。如果银行为客户提供了手机银行 App，那么服务就变得方便快捷了许多，新的服务功能每天都可以测试和发布，能够快速响应

银行员工和客户需求。

银行定义的服务管理原则就像为服务建立了一个护栏，同时给管理和开发这些服务的团队足够的自由去选用最合适的方法工作。

1.5 采用 VeriSM 思维

组织如何使用 VeriSM？在本书中，我们将介绍 VeriSM 方法，并展示如何在组织中应用 VeriSM。

VeriSM 方法中最重要的是：接受服务管理是每个人的职责，是基本的组织能力。服务管理不是 VeriSM 专属团队，或是一个隐藏的、锁在门后的某一个部门的事情。组织中每个层级的每个员工都有责任参与。

另一个成功的关键要素是认可技术对产品和服务的影响。数字化转型正在改变组织运营的各个方面，不管它的规模大小，私营企业还是公共事业。所有员工都需要思考技术赋能服务，而不仅是从事 IT 项目的员工。业务项目和流程也正在被技术赋能。

现实案例

这是一个技术改变业务流程的例子。你最后一次排队买咖啡是什么时候？现在很多咖啡店都推出手机 App 在线预订业务，当你到达咖啡店的时候，咖啡已经做好。

消费者获得了方便和快捷的服务，节省了时间。咖啡店（或其他的服务提供者）获得了数据来提升它们的服务。这些数据包括消费高峰时段、个人营销和广告机会，以及更高效的供应链管理，例如保持足够但不过量的库存水平。

最后，我们需要知道组织的员工是融为一体的。IT 部门的职责不只是通过技术来提升服务水平，客户服务团队的责任也不只是和客户交流互动。组织中的每一个员工需要一起协作建立产品和服务，以实现组织目标。

1.6 VeriSM 模型

本书将介绍 VeriSM 的关键概念和模型，帮助企业理解如何将它们应用到组织中。VeriSM 并不是要取代企业现在使用的各种有效的方法，而是向企业展示如何把这些方法应用到整个组织背景中，以及灵活地采用各种不同的管理实践应用到服务管理场景中。

本书将展示如何建立服务管理原则，基于运营模式来应用不断发展的支持数字服务的管理实践。

- 第2~6章，介绍服务、服务管理和它们在当今快速变化环境中的意义。
- 第7~15章，介绍VeriSM模型的详细内容。
- 第16~25章，介绍发展中的管理实践和新兴技术。
- 第26章，帮助开启数字化服务管理旅程。

本书提供了大量的现实案例和供应商报告来帮助你理解 VeriSM 的应用背景。VeriSM 不是自吹自擂的所谓最佳实践，它是在帮助你建立一个真正适用于你的组织的运营模式。

引用

在我就任丹麦内阁部长期间，我看到技术开始渗透到城市生活的各个方面。比如向市民提供服务的方式以及利用数据来提升服务水平。数字技术在政府事务中的应用越来越广泛，并且将持续地快速增长。

数字服务现在已经成为生活的一部分。服务经济的开始也意味着数字技术的转型。随着教育系统将它们纳入学校讲授的课程，数字技能将成为每个人的基本技能之一。

VeriSM 是一种服务管理方法，它反映了数字化服务的重要性，为企业在数字化转型中展示巨大的价值，也为新手们学习加入数字化经济提供了帮助。

——亚丽克·赫维尔肖吉（Rikke Hvilshøj），CEO，丹麦计算机协会