

Gartner IT领导者

Gartner®

2022年CIO议程： 银行和投资行业

Nicole Sturgill
副总裁分析师

Pete Redshaw
实践副总裁



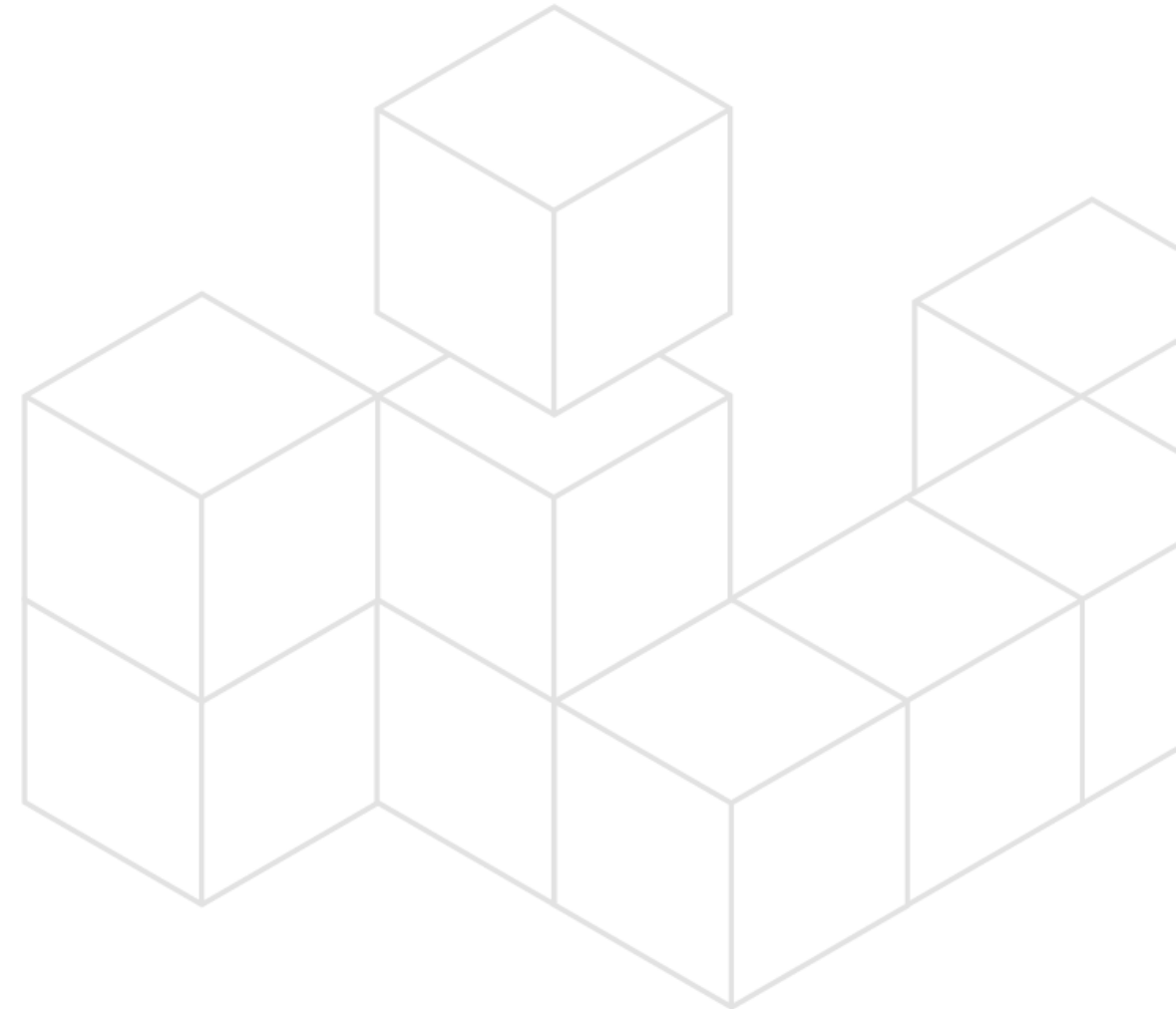
在不确定性日益增加的动荡背景下，银行和投资公司很难制定出明确的未来规划。然而，根据《2022年Gartner首席信息官和技术领袖调查》，熟练运用业务可组合性可以帮助CIO做好准备，在这一背景下使业务价值最大化。



Nicole Sturgill
副总裁分析师



Pete Redshaw
实践副总裁



概述

关键发现

- 思维、业务架构和技术的业务可组合性原则正在推动一小部分企业机构向着高水平绩效迈进。这些企业统称为“高可组合性”企业机构。
- 这些高可组合性企业更有可能在收入增长、风险管理和成本优化方面优于银行和投资公司。
- 虽然银行和投资公司正在同高可组合性企业机构一样，增加技术支出，但它们还没有对其运营模式进行必要的改变，以实现可持续韧性。

建议

为了实现数字业务战略和创新，银行和投资公司的CIO应该：

- 根据可组合性原则管理IT部门，而不要只是倡导和获得支出方面的增加。
- 营造高度信任的文化，赋权员工、外部盟友和商业伙伴在无摩擦的环境中进行合作，从而实现组装式思维。
- 创建多学科团队，设计与技术能力相关的业务流程，并分配与数字成果相对应的责任，从而实现组装式业务架构。
- 获得组装式技术的三个方法如下：**(1)** 迭代开发技术，**(2)** 构思共享访问平台，**(3)** 动态整合能力。

调查目标

《2022年Gartner首席信息官和技术领袖调查》旨在让CIO和其他技术领袖了解，在波动时期，一定程度的可组合性可提高其业务绩效表现。

数据洞察

在当前的这段动荡时期，无论起因是新冠疫情、内乱还是气候变化，消费者和企业的财务状况都受到了影响。银行和投资公司已经被要求使用新的产品、服务、安全解决方案和运营模式来应对这些宏观因素。而CIO及其执行领导者需要满足这些新的要求，至于如何做到这一点，不同的企业机构之间有很大差异。

在《2022年Gartner首席信息官和技术领袖调查》中，我们深入探讨了更有可能使一个企业机构的表现优于所有行业的因素。我们将这些属性统称为“组装式业务”。

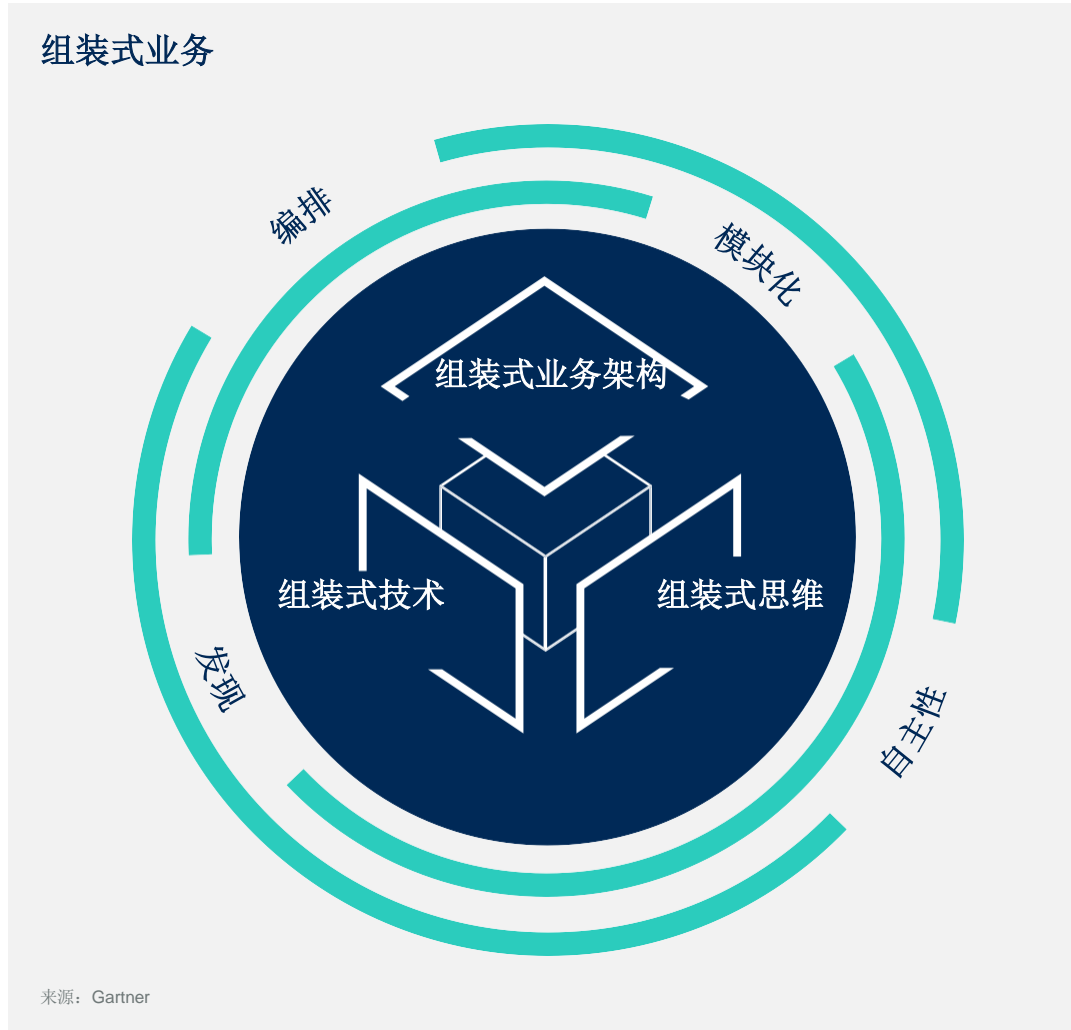
组装式业务是思维、实践和工具的组合，可以使企业感知和应对不断变化的业务条件。

如图1所示，组装式业务的三个组成部分分别是：

- 组装式思维——指导企业机构在面对机会和不确定性时进行业务变革的思维方式
- 组装式业务架构——管理业务变革速度的蓝图
- 组装式技术——实现数字化业务的资源

关于可组合性基本原则的概述，以及将本次调查的经验教训付诸实践的具体方法，请查看《快问快答：什么是“可组合性”？》。

图1：什么是业务可组合性？



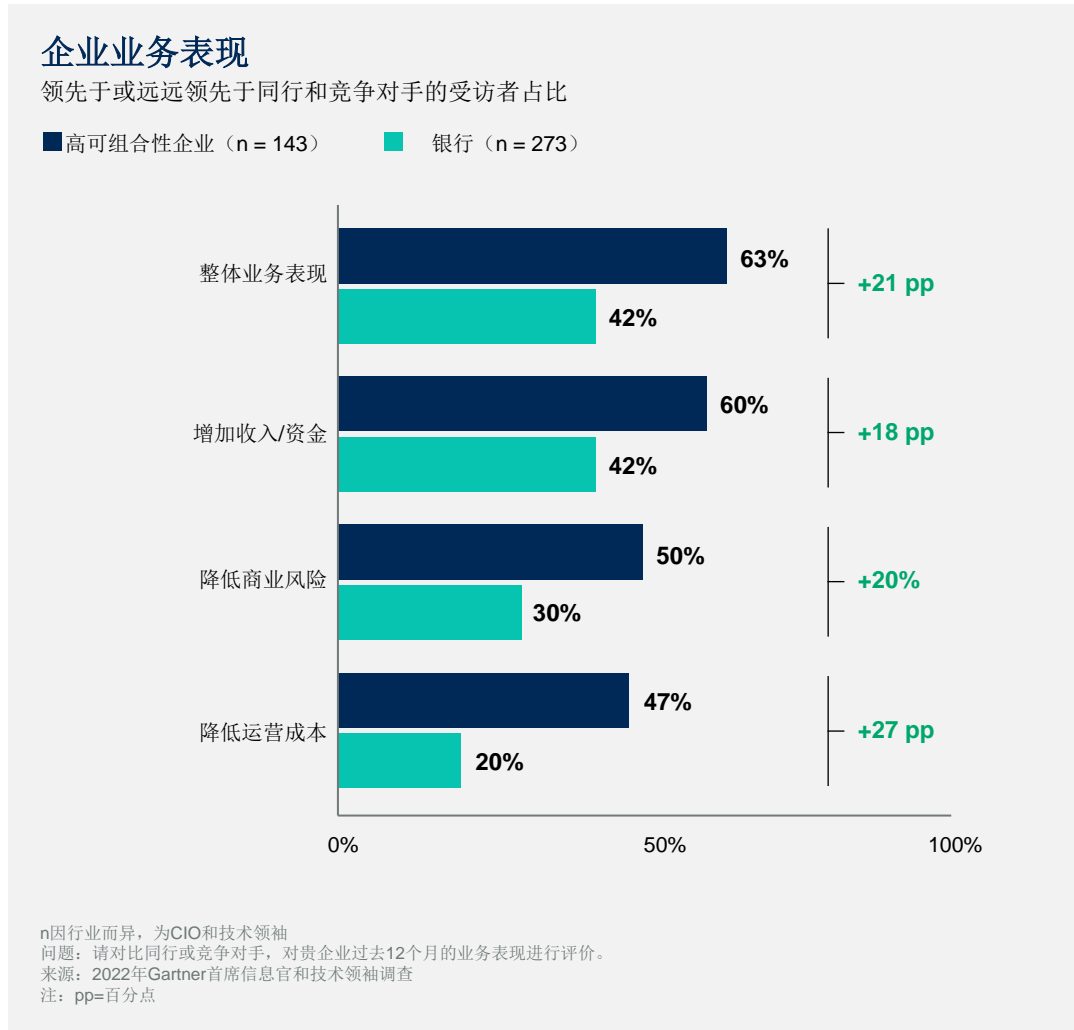
可组合性实现高绩效水平

许多银行和投资公司都在疫情期间采取了措施，以帮助企业和消费者，如提高小型企业的资金可及性，以及暂缓消费者的还款时间。与此同时，数字渠道的功能得到了扩展，视频、聊天机器人和电子邮件/短信等新的渠道也得到了增加（或扩大）。这些变化都帮助相关机构了解到，当他们必须加快行动时，在人员、流程和技术方面的可能性。

随着周围世界的不断变化，企业现在必须专注于“再创”，即商业模式、竞争、客户需求和劳动力期望的重新创造。而逐一攻破这些挑战，只能循序渐进。虽然在去年的《Gartner首席信息官调查》中，71%的银行和投资行业CIO表示，他们正在计划和/或实施“新常态”战略，但在2020年的调查中，只有15%表示，其商业模式正在进行彻底的变革。而企业想在所有的挑战中取得成功，就必须对业务的驱动和管理方式进行彻底的变革。

采取组装式变革方法的企业机构是最有可能获得成功的。根据图2，在运营成本、业务风险和收入增长以及整体业务表现方面，各行业中采取了与组装式思维、组装式业务架构和组装式技术相一致的措施的企业机构，其整体表现水平比银行和投资公司至少高出18个百分点。

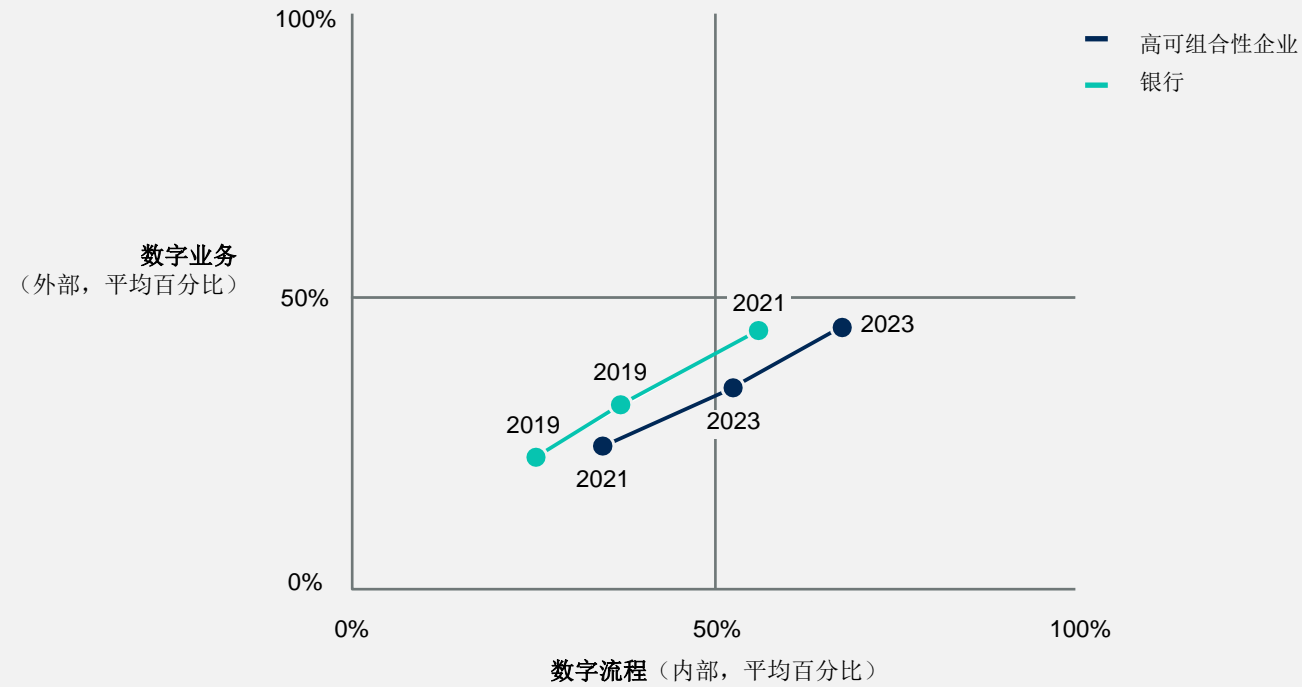
图2：高业务可组合性带来卓越的业务绩效水平



在图3中，我们将高可组合性企业机构与银行和投资企业进行对比，比较其数字收入与数字化流程的占比。结果显示，高可组合性企业机构的表现更加出色。虽然高可组合性企业的数字收入表现略胜一筹，但与此同时，他们的数字流程占比也明显更高。高可组合性企业表示，到2023年，他们平均会有近70%的流程通过数字化手段进行优化。

图3：高可组合性企业拥有，并预计拥有很大的数字化进展

数字销售收入的平均比率vs数字流程的平均比率



n = ~126 (高可组合性企业), ~184 (银行) 首席信息官和技术领袖的回答, 不包括答案为“不知道”的受访者
 x轴: 问题: 贵企业多少比例的流程是通过数字化手段得到的升级优化(变得更有效率)?
 y轴: 问题: 在贵企业的总收入中, 数字收入的占比如何?
 来源: Gartner 2022年首席信息官和技术领袖调查

什么是“高可组合性”？

对企业有关业务可组合性三原则——思维、业务架构和技术——的回答进行评估后，只有一小部分企业可以称得上是“高可组合性企业”。图4显示，与整个银行和投资群体（他们对可组合性原则的使用非常有限）相比，高可组合性企业机构对可组合性原则的使用则非常广泛全面。

虽然《2022年首席信息官和技术领袖调查》的绝大多数受访者的业务可组合性程度为中度，而根据图5，所有受访者（包括金融服务在内的所有行业）中只有6%的可组合性程度为高度。银行业的样本与正常情况相似，7%的企业提供的答复表明他们是高度可组合的。

图4：可组合性企业利用的三个原则

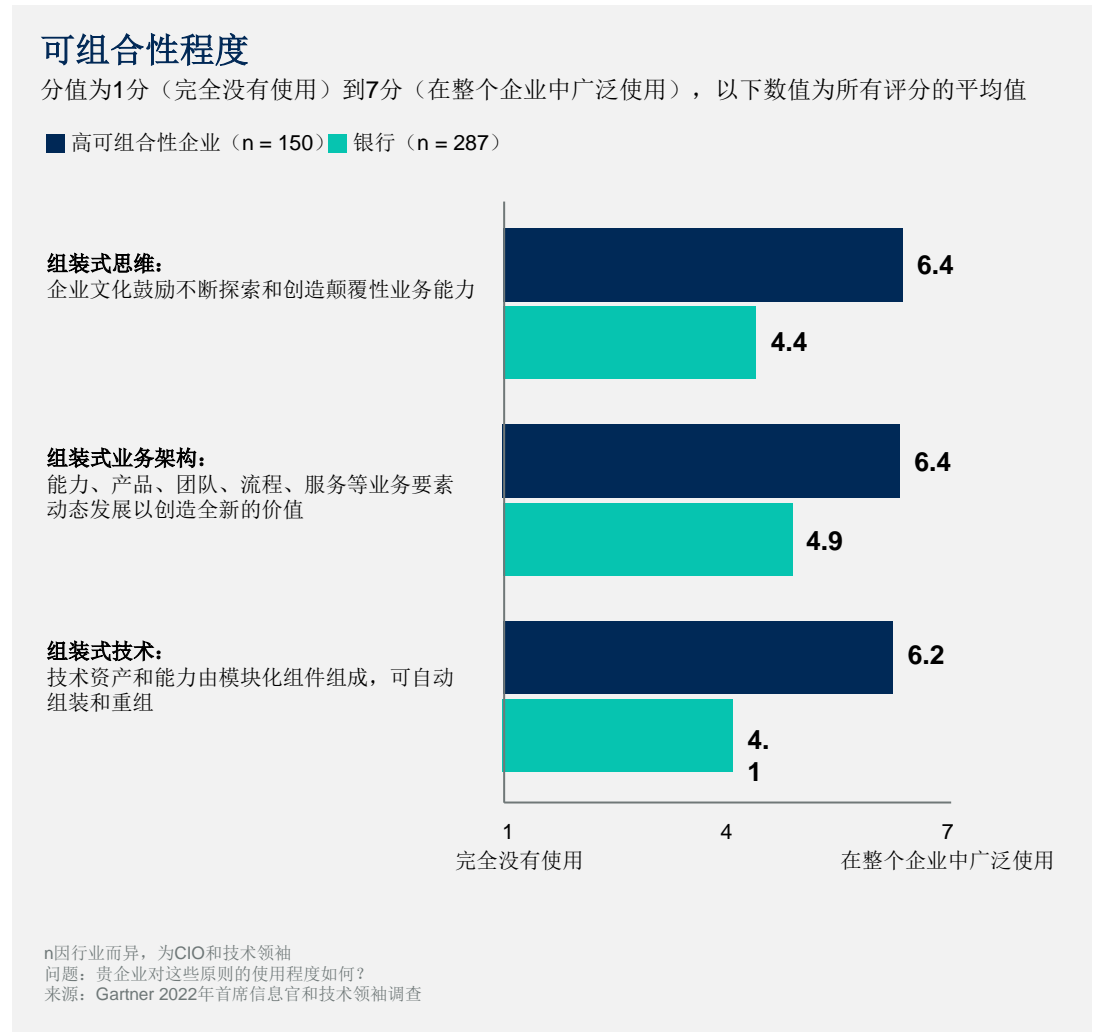
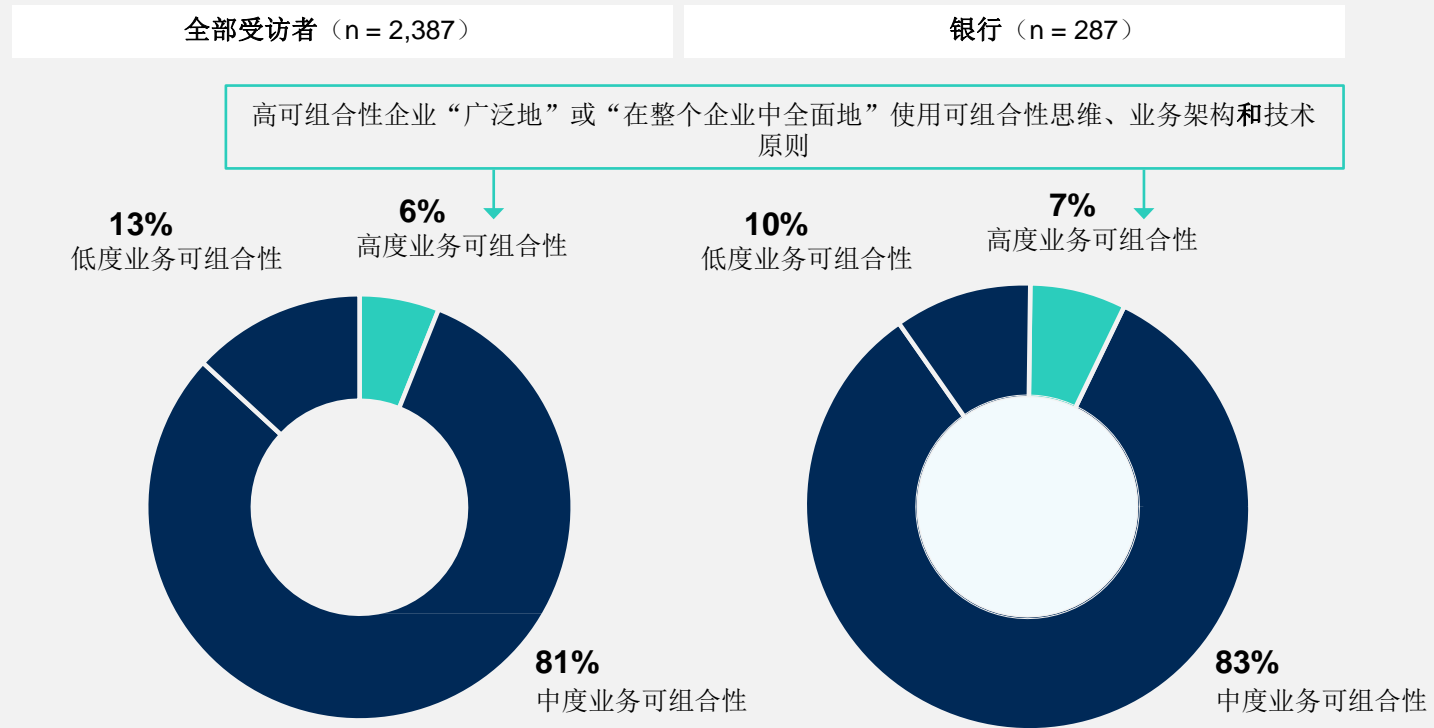


图5：高可组合性群组正在涌现

受访者的业务可组合性分布情况

占全部受访者的比例



n因行业而异，为CIO和技术领袖
问题：贵企业对这些原则的使用程度如何？
来源：2022年Gartner首席信息官和技术领袖调查

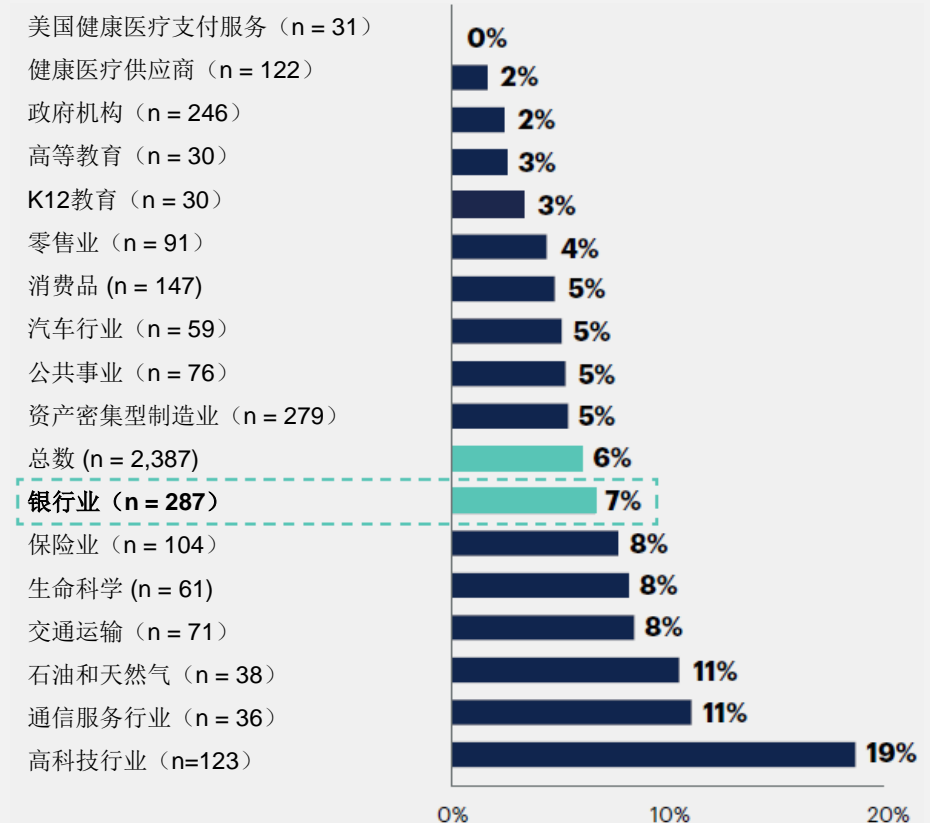
然而，如图6所示，银行和投资行业与其他行业（尤其是医疗和教育行业）相比，则略有优势。而具有较高可组合性的行业包括金融服务行业中的保险业、石油和天然气行业以及通信服务行业。另外，可组合性最高的企业，其所属的行业毋庸置疑是高科技行业。

高可组合性企业机构的重要实践

《2022年Gartner首席信息官和技术领袖调查》源于这样一个假设，即组装式企业机构能更好地在动荡时期获得生存和发展。因此，该调查在组装式思维、业务架构和技术等领域测试了30项实践，以找出高可组合性企业机构最可能使用的实践，以及有助于提高企业机构可组合性的实践。图7大概显示了九大实践的所在位置。

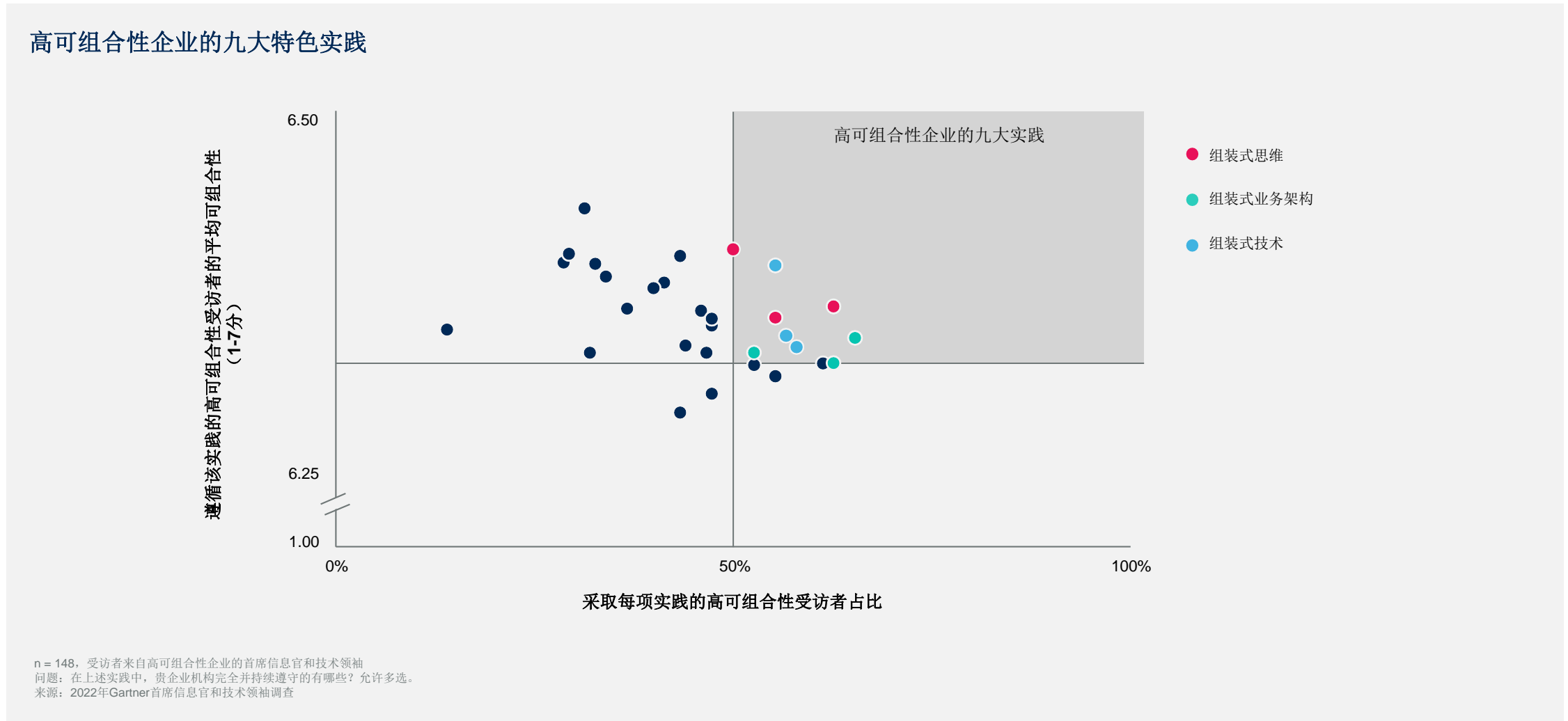
图6：各个行业的高可组合性差异很大

各个行业中高可组合性受访者的占比



来源：2022年Gartner首席信息官和技术领袖调查
注：显示的百分比取四舍五入后的结果。

图7：高可组合性企业的九大特色实践



深入了解上述九大实践，我们可以把它们按照可组合性业务组成部分再次细分，分别包括三项实践。从图8中的组装式思维开始，高可组合性企业机构更有可能：

- 执行适应性战略，发现并应对机遇和挑战。
- 营造高度信任的文化，赋权员工独立做出决策。
- 赋权内部职能部门、产品团队、外部盟友和/或商业伙伴，通过自主的自我组织网络进行合作。

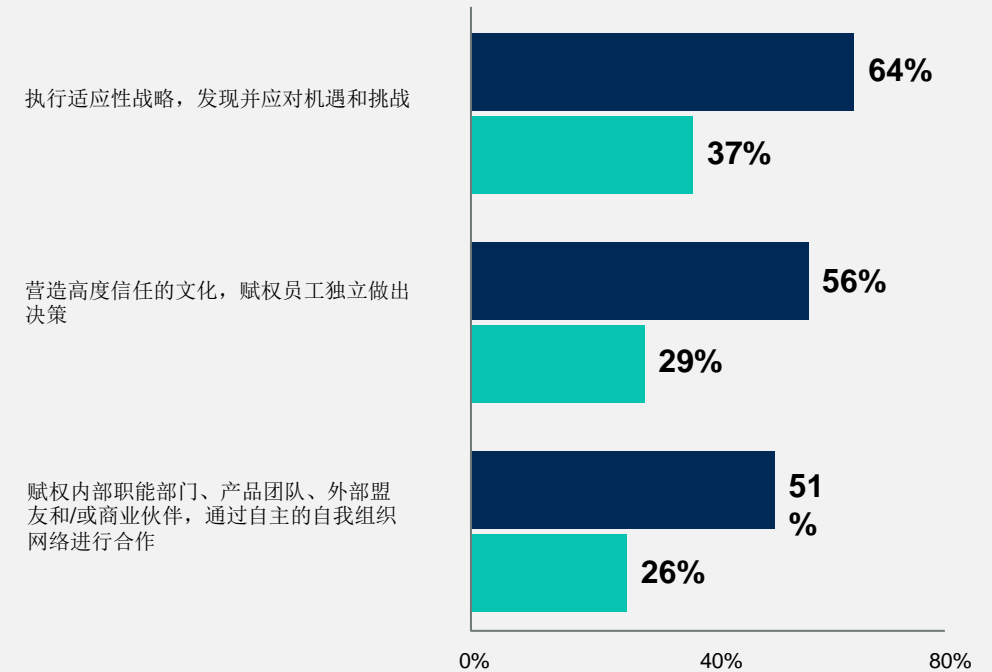
总之，高可组合性企业机构比银行和投资类群体更有可能遵循这些组装式思维实践。图9中的组装式业务架构实践同理。

图8：重要的组装式思维实践

提高业务可组合性的重要思维实践

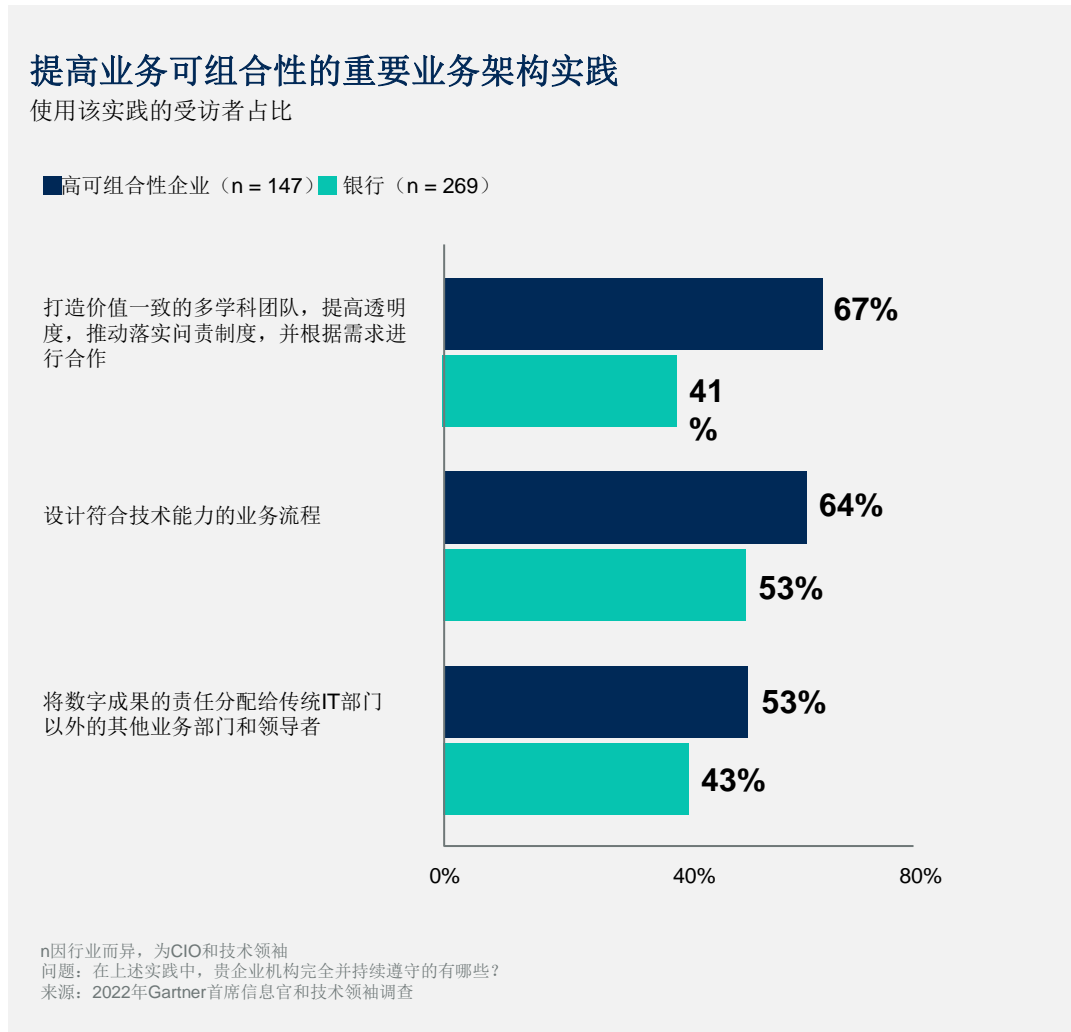
使用该实践的受访者占比

■高可组合性企业 (n = 147) ■银行 (n = 269)



n因行业而异，为CIO和技术领袖
问题：在上述实践中，贵企业机构完全并持续遵守的有哪些？
来源：2022年Gartner首席信息官和技术领袖调查

图9：重要的组装式业务架构实践



高可组合性企业最有可能使用的组装式业务架构实践包括：

- 打造价值一致的多学科团队，提高透明度，推动落实问责制度，并根据需求进行合作
- 设计符合技术能力的业务流程
- 将数字成果的责任分配给IT部门以外的其他业务部门和领导者

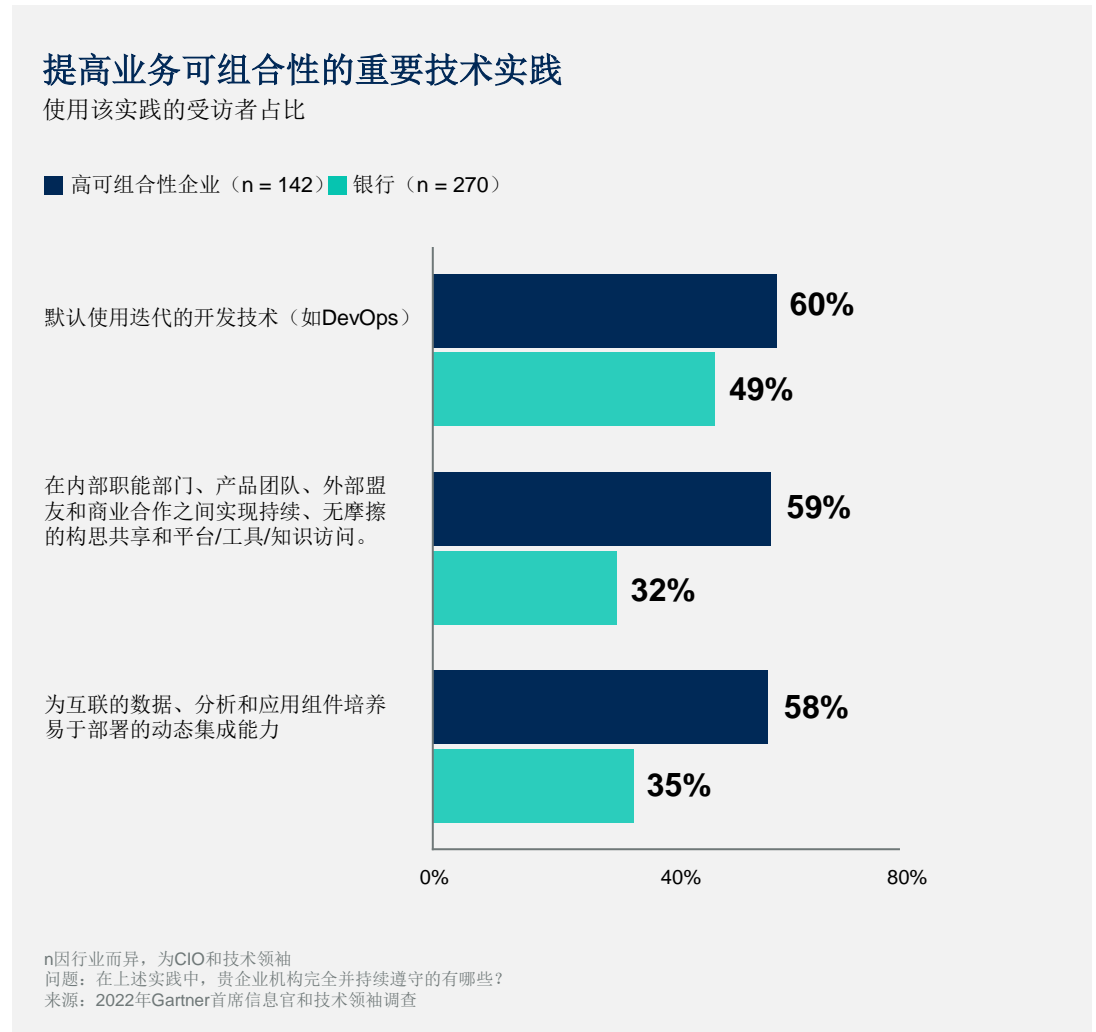
在设计符合技术能力的业务流程时，银行和投资企业最像高可组合性企业，其IT和业务线领导者之间的合作十分密切。这一点在《2021年Gartner首席信息官调查》中首次得到了证明。在该调查中，76%的银行和投资行业受访者表示，他们正在使CIO和其他高级利益相关方了解IT的价值。

剩余的三个实践属于组装式技术。高可组合性企业实践：

- 默认使用迭代的开发技术
- 在内部职能部门、产品团队、外部盟友和商业伙伴之间实现持续、无摩擦的构思共享和平台/工具访问。
- 为互联的数据、分析和应用组件培养易于部署的动态集成能力

高可组合性企业与银行和投资企业在组装式技术实践的比较如图10所示。后者虽然更有可能使用迭代开发技术，但其整合和共享构思的能力却比较弱。

图10：重要的组装式技术实践



2022年银行和投资企业与高可组合性企业的支出计划对比

与中低度可组合性企业相比，高可组合性企业的2022年IT预算以及预期收入存在很大的差异。如图11显示，高可组合性企业预计2022年的收入将增加7.7%，而IT预算将增加4.2%。

那么，关于2022年收入和预算支出的近期计划，高可组合性企业与金融公司在思维、业务架构和技术方面的差异如何？根据图12，银行和投资公司的收入和IT预算增长预期总体上与高可组合性企业非常相似。请继续阅读，了解为什么类似的预算增长并不代表能够获得与高可组合性企业相同的回报。

图11：高可组合性企业能更快地增加收入/预算并更好地使用信息技术

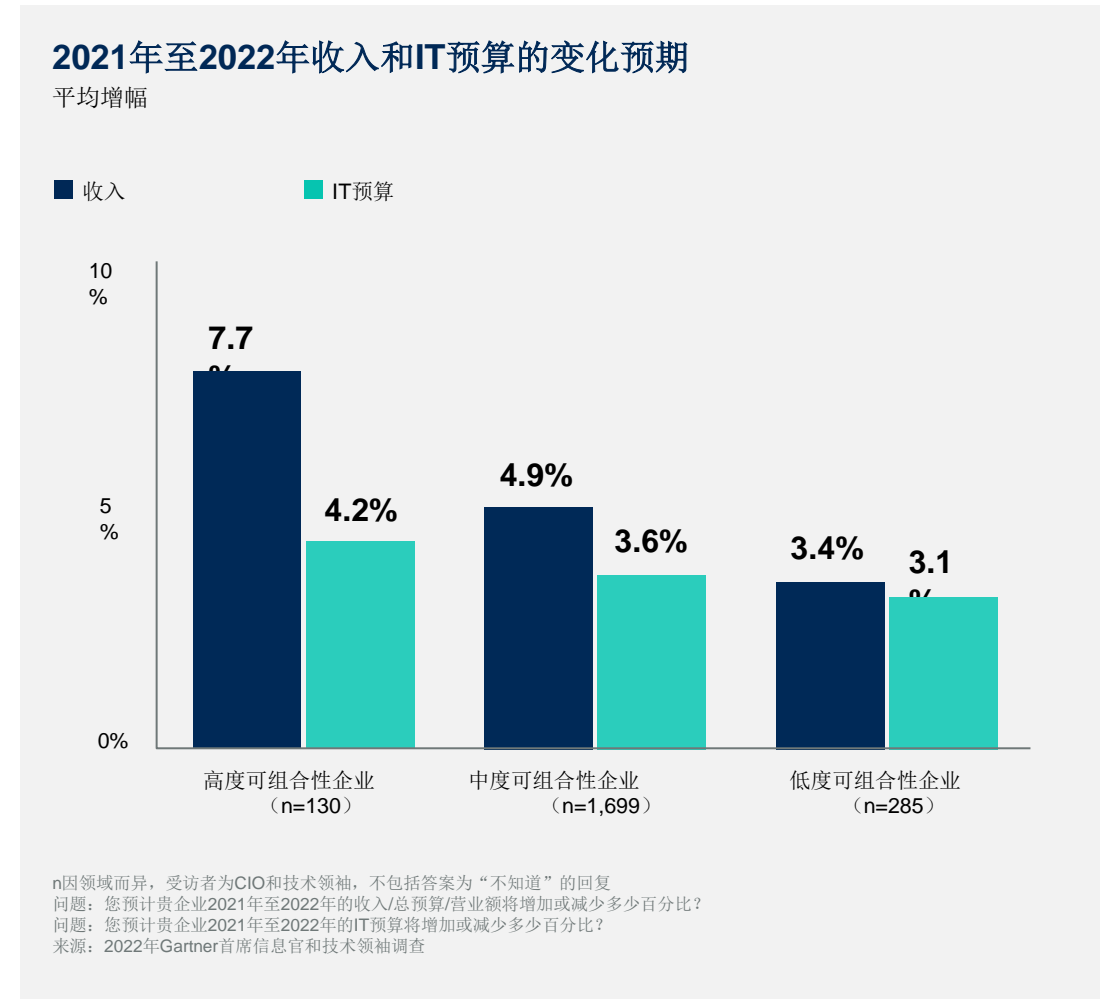
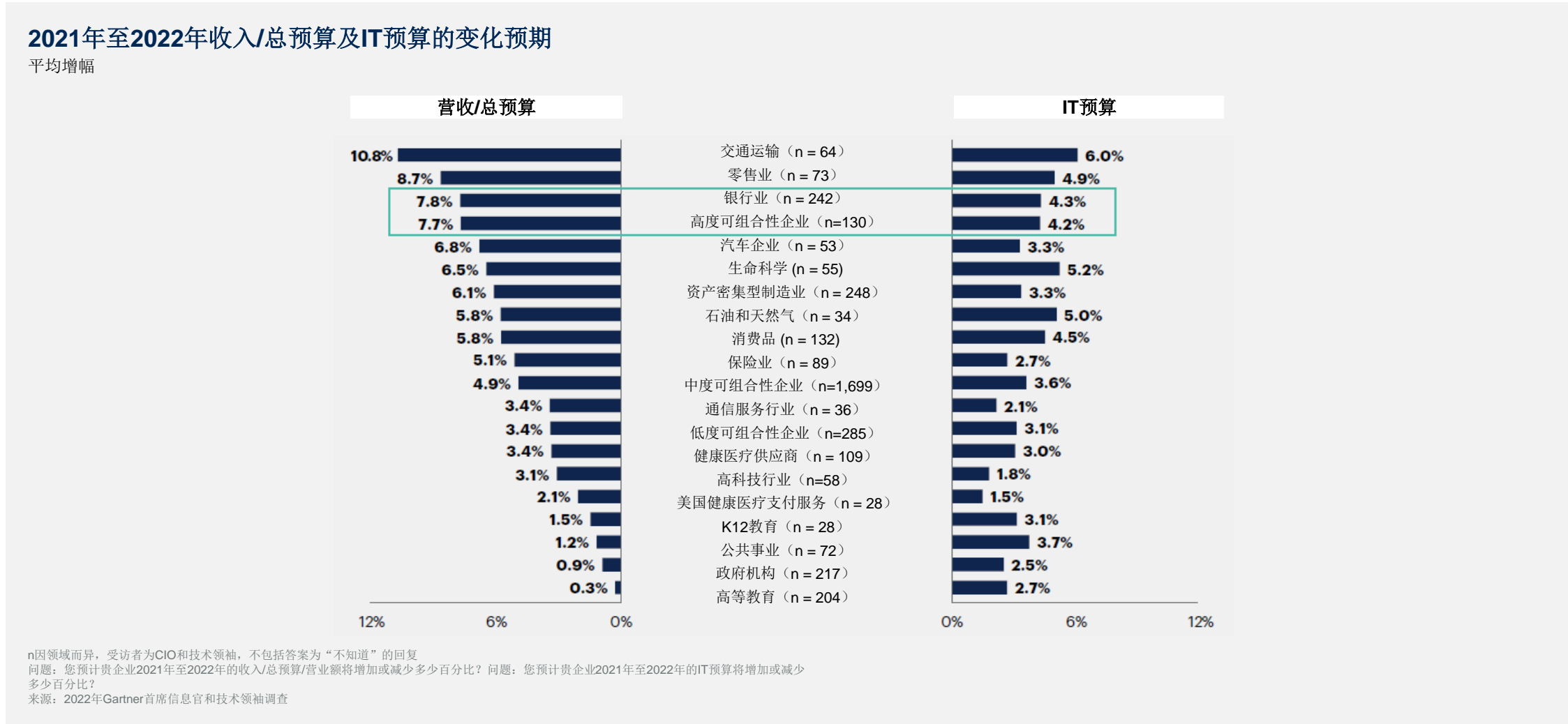


图12：2022年各行业的预算变化有很大差异



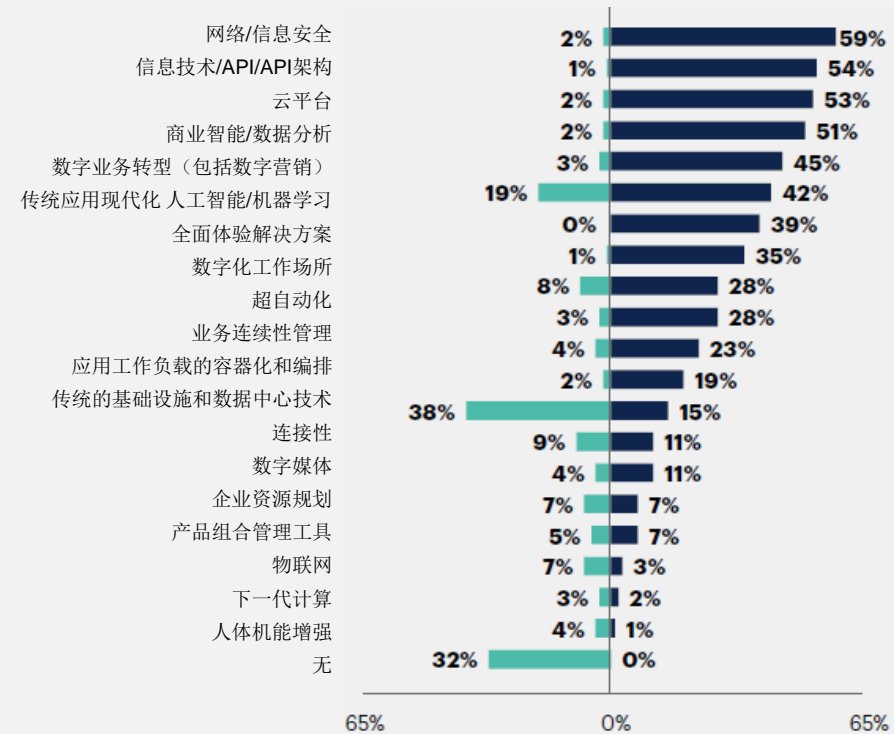
仔细观察图13中银行和投资公司在具体技术上的支出计划，可以发现超过一半的企业计划增加在网络安全、API架构、云平台和商业智能上的支出。虽然很少有企业机构计划减少技术方面的支出，但传统系统受到的冲击将最大。**19%**的企业正在减少为实现传统应用现代化的支出，超过三分之一（**38%**）的企业正在减少对传统基础设施和数据中心技术的支出。

图13：企业将重新平衡其技术组合

技术投资的变化情况

占全部银行业受访者的比例

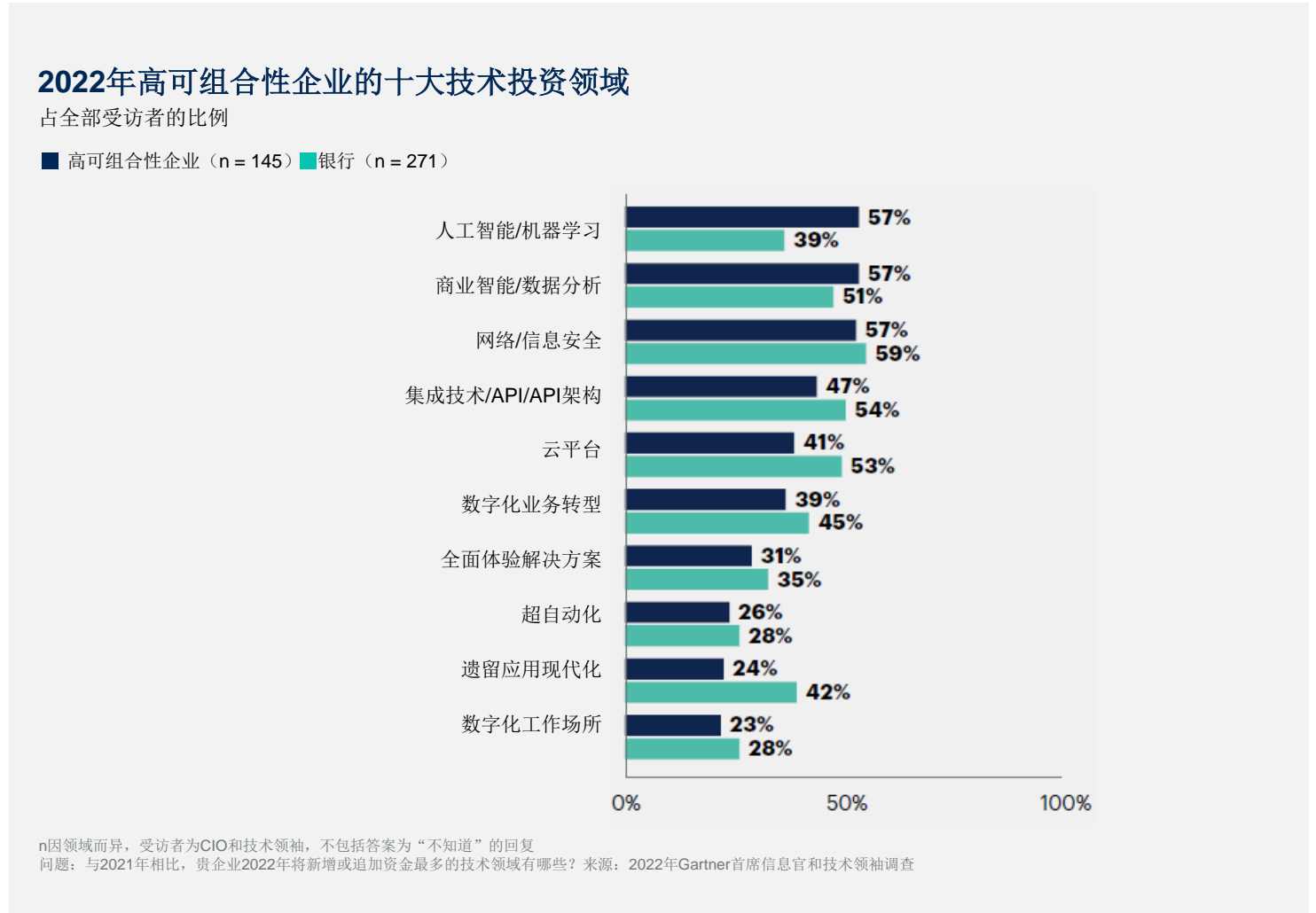
■减少投资的银行业受访者比例 (n = 234) ■增加投资的银行业受访者比例 (n = 271)



n因问题而变化，为银行业受访者，不包括答案为“不确定”的受访者
 问题：与2021年相比，贵企业2022年将新增或追加资金最多的技术领域有哪些？问题：与2021年相比，贵企业2022年资金减少最多的技术领域有哪些？
 来源：2022年Gartner首席信息官和技术领袖调查

在图14具体的技术投资计划中，57%的高可组合性企业预计将增加人工智能（AI）和机器学习（ML）的支出，而银行和投资公司计划增加支出的比例只有39%，其计划增加支出的为其他技术。两个群体相比，传统应用现代化和云平台的差异最大。

图14：2022年高可组合性企业投资重点



进一步聚焦图15中的10大新兴技术，情况有所不同。高可组合性企业更有可能表示，他们已经或将在2022年第二季度前部署所有列出的技术，包括负责任的人工智能、安全访问服务边缘（SASE）、边缘计算、多重体验平台和5G等。

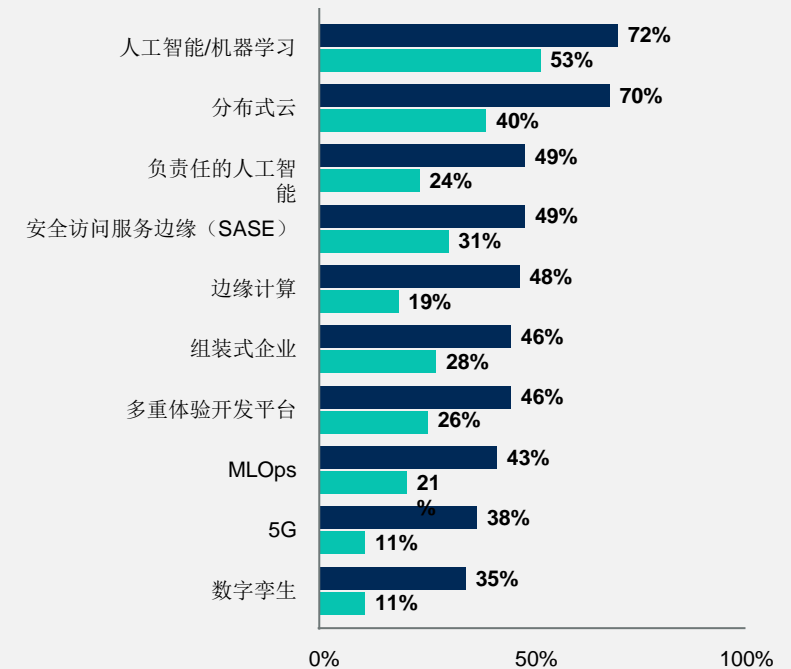
比较高可组合性企业与银行和投资公司之间的异同时，剩下的问题是“企业能否在不真正改变业务管理方式的情况下实现收入预期？”我们看到，他们的收入预期和IT预算的增长是相似的，但银行和投资公司总体上还没有采用组装式业务原则。虽然未来预期可能是相似的，但过去的经验表明，已经改变了业务管理方式的高可组合性企业，其超越竞争对手的可能性更大。因此，为了实现收入预期，企业需要采用组装式思维、业务架构和技术原则，而不能仅增加IT预算。

图15：2022年组装式企业的新兴技术相关活动

新兴技术部署情况

将在未来12个月内部署或已经部署的受访者占比

■高可组合性企业 (n = 148) ■银行 (n = 282)



n因领域而异，受访者为CIO和技术领袖，不包括答案为“不知道”的回复
问题：在以下数字技术和趋势方面，贵企业有什么计划？
来源：2022年Gartner首席信息官和技术领袖调查

可行的客观洞察

探寻为首席信息官和其他高级技术领袖提供的其他免费资源和工具：

 <p>电子书 《2022年重要战略技术趋势》 探索塑造数字业务未来的12大趋势</p> <p>立即下载</p>	 <p>路线图 《2021-2023年新兴技术路线图》 确定规划基准，自信做出投资决策</p> <p>立即下载</p>	 <p>网络研讨会 Gartner预测2022：制定金融服务未来战略 了解金融服务行业的未来发展方向。</p> <p>现在观看</p>	 <p>资源中心 CIO洞察和工具 助您提高最关键优先事项的绩效表现</p> <p>了解更多</p>
--	---	---	--

已经是Gartner客户？
您可在客户门户网站上获得更多的资源。[登录](#)

了解更多。

获得可行的客观洞察，以实现您最关键的优先事项。**Gartner**专家指南和工具使您能够做出更快、更明智的决策并获得更优的业绩表现。联系我们成为客户：

成为客户

点击了解更多关于**Gartner IT领袖项目**的相关信息

gartner.com/cn

您可扫描以下二维码，关注**Gartner**官方微信公众号：



© 2021 Gartner, Inc. 及其关联公司版权所有。保留所有权利。Gartner是Gartner, Inc.及其关联公司的注册商标。如无Gartner事前书面许可，不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物中包含Gartner研究机构的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源，但Gartner不对此类信息的准确性、完整性和适当性做任何保证。Gartner研究中可能涉及法律及财务问题，但Gartner并不提供法律建议或投资服务，亦不可将Gartner研究成果作此用途。访问和使用本出版物时应遵守《Gartner使用条款》之规定。Gartner以独立客观而蜚声业界，所有研究项目均由公司研究部门独立完成，不受任何第三方影响。如需更多信息，敬请参阅《独立性和客观性指导原则》。CM_GTS_1580580

Gartner[®]