



PE CEO Agenda:

以人工智能的 速度前进

私募股权支持公司领导者如何将人工智能转化为优势

OLIVER WYMAN
A MARSH BUSINESS

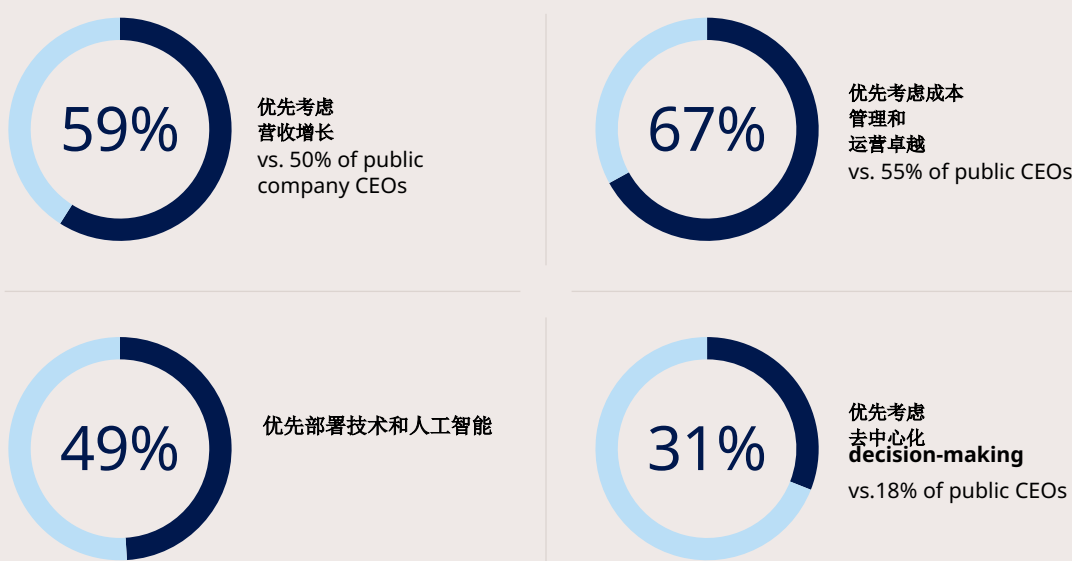
私募股权支持的CEO们在增长、运营改进和人工智能部署方面，跑得比他们公开上市公司的同行要快。

一个适合颠覆的模型

私募股权公司的高管们正面临着与公众公司同行们相同的挑战——加速的技术变革、加剧的地缘政治风险、波动的资本市场，以及这些力量所造成的对未来的深刻不确定性。然而，在大多数关键问题上，私募股权高管们正以更快的速度和更果断的态度做出回应，并更加聚焦于增长、运营卓越和人工智能的部署。

综合来看，这些区别加起来，其意义超越了治理方式或时间跨度的差异。它们代表了一种独特的运营模式，能够将颠覆转化为竞争优势。

图1：私募股权支持的企业CEO们正优先关注营收增长、成本控制、人工智能部署和去中心化



问题：“在未来一两年内，您提升股东价值的三大优先事项是什么？”（适用于59%、67%和49%的数字）以及“在未来一两年内，您员工队伍战略的三大优先事项是什么？”（适用于31%的数字）

奥利弗·怀曼论坛 × 纽约证券交易所2026年CEO调查（样本量=415，包括260家上市公司、51家私募股权控股公司及149家其他私营公司）

优先发展，以成本约束保障资金

根据 Oliver Wyman 论坛《2026年CEO议程》的一项新调查结果分析，增长是私募股权（PE）支持CEO们的核心目标，其中75%的受访者将增长杠杆视为首要优先事项，而相比之下，上市公司同行的这一比例为70%。收入提升是最受欢迎的增长杠杆，被59%的私募股权支持CEO提及。他们将自己的增长雄心与行业久负盛名的运营严谨性相结合。67%的受访者将成本管理和运营卓越列为前三优先事项，而他们的上市公司同行中只有55%如此认为，并且这一比例几乎是后者的近两倍。

他们将其选为首要任务的可能性与将其他选项选为首要任务的可能性一样大（18% 对比 10%）。

与其将效率视为终极目标，风险投资支持的公司则将其视为驱动增长的机制。成本控制转化为投资能力。生产力成为增长赋能者，而非仅仅是利润率的练习。相比之下，上市公司同行则更关注长期业务转型（占38%对比24%）和向股东回报资本（占23%对比14%），这反映了不同的时间视野和利益相关者的责任。

图2：优先事项体现了不同的所有权和运营模式

选择该选项作为前三优先事项的CEO百分比

	PE-owned	公共的
Deploying technology and AI	49	35
Cost management and ops excellence	67	55
Revenue uplift	59	50
Long-term business transformation	24	38
Returning capital to shareholders	14	23

问题：“未来1-2年内，您为提升股东价值的前三大优先事项是什么？”

来源：Oliver Wyman论坛 × NYSE CEO调查2026（样本量N=415，包括260家上市公司、51家私募股权控股公司及149家其他私营公司）

人工智能的部署是关乎生存且以投资回报率为导向的，而非实验性的。

私募股权支持公司的决断力和增长导向，在人工智能应用方面体现得最为明显。近半数私募股权支持的首席执行官（49%）将人工智能部署落后于同行列为前三名的主要业务威胁——这一比例是公众公司首席执行官的22%的两倍多。这种担忧直接转化为行动：49%的私募股权支持的首席执行官将部署技术和人工智能视为提高股东价值的三大优先事项之一，而公众同行的比例则为35%。

拥有者。当你有大约五年的时间来创造价值时，在人工智能方面落后并非抽象的风险——它是对退出市值的即时威胁。

私募股权支持公司的CEO们正将其人工智能雄心与比其上市公司同行更为激进的人才金字塔重塑相结合。最明显的趋势是远离初级职位，转向中级职位：57%计划在未来一两年内调整员工结构，减少初级职位的比例，而上市公司CEO中只有38%有此计划；同时，47%计划增加中级职位的比例，相比之下，上市公司只有30%计划这样做。

围绕技术的这种紧迫感与这些公司倾向于被私募股权持有的相对较短的时期是一致的。

私募股权支持的企业CEO们，将人工智能部署视为关键业务威胁的可能性，是上市公司领导者的两倍多（49%对比22%），——而且他们正相应地采取行动。

按设计进行去中心化， 以实现速度和敏捷性

私募股权支持的企业CEO们在采纳人工智能方面的步伐并非孤例。他们正在将更快的决策制定融入其组织基因之中。与公共部门同行相比，他们优先考虑去中心化决策的可能性几乎是后者的两倍（31%对比17%）。他们还更重视重新设计角色和工作流程（49%对比35%），这明确表明他们将人工智能部署视为运营模式转型，而非IT项目。

这种组合模式产生的组织，其设计旨在使决策更贴近执行，观察与行动之间的延迟更少。当竞争格局的变化速度超过年度规划周期所能适应的范围时，这正是最重要的能力。相比之下，上市公司同行承担着更重的治理责任，并且更专注于继任规划和领导力发展（其比例为65%，而风险投资支持的企业为37%），这对于承受不同压力的群体而言，是一个可以理解的重点。

附件3：优先考虑员工战略以提升速度和人工智能应用

选择每个行动作为前三名员工优先事项的CEO百分比

	PE-owned	公共的
重新设计角色和工作流程	49	35
Decentralizing decision-making	31	17
Filling critical skill gaps/reskilling	41	38
Succession planning and leadership development	37	65

问题：“在你的劳动力战略中，你优先考虑哪些行动？” 蓝色阴影=领先群体。来源：Oliver Wyman 论坛 × NYSE CEO 调查 2026（样本量 N=415，包括 260 家上市公司、51 家私募股权控股公司和 149 家其他私营公司）

PE板材更侧重于增长和效率。

私募股权支持的企业CEO与其公开市场 counterparts（如CEO）在回应上的不同之处，在董事会层面有相似之处，并反映了这两种所有权模式如何塑造了不同的战略优先事项。

此外，私募股权（PE）董事会议程中的优先事项也在上升（占比29%对比22%），这与私募股权支持的首席执行官们对人工智能部署所强调的紧迫性相符。这些优先事项往往会强化快速决策和执行。

私募股权委员会正加深其在驱动近期价值创造领域的参与度。25%的委员会正在与外部利益相关者互动，这可能与有限合伙人及投资者的关系强度有关，相比之下，仅7%的上市公司委员会如此做。私募股权委员会也更可能增加在财务和资本配置（41%对比26%）以及运营绩效（25%对比12%）领域的参与度。人工智能战略与监督

相比之下，上市公司董事会更关注反映其问责义务的领域：战略与公司治理（65%对45%）、高管绩效与继任（40%对24%），以及风险、合规与危机管理（38%对29%）。这两组优先事项都没有错——它们反映了各自董事会所致力于工作的真实差异。

图4：PE董事会聚焦财务与运营

每个领域董事会参与度增加的CEO报告百分比

	PE-owned	公共的
Engaging external stakeholders	25	7
Finance and capital allocation	41	26
Operations	25	12
AI strategy and oversight	29	22
Strategy and corporate governance	45	65
Executive performance and succession	24	40
Risk, compliance, and crisis management	29	38

问题：“在过去的1-2年中，贵公司的董事会哪方面的参与程度提升最为显著？”
蓝色阴影=领先群体。来源：Oliver Wyman论坛 × NYSE CEO调查2026（样本量N=415，包括260家上市公司、51家私募股权控股公司及149家其他私营企业）

PE手册中的经验教训

该调查强调，私募股权支持的公司以其独特的所有权和运营模式进行管理。较短的持有期、集中的所有权以及绩效导向的董事会，共同创造了一个决策更快、资源配置更审慎的环境，并要求所有举措——包括人工智能——都必须以短期价值创造为基准进行评估。

公众公司CEO需要回应更广泛的利益相关者，并且他们更倾向于长期转型、治理和继任计划。然而，他们仍能从他们的私募股权同行那里学到很多东西。

该模式几乎是为当今动荡且快速变化的环境量身定制的，在这个环境中，平均而言，无论是公营还是私营企业的CEO，一半的时间都花在不到一年的规划周期上，CEO的更替率正在上升，而现任的CEO是史上最年轻的群体。

在颠覆时代，专注于CEO能够掌控和变现的举措，如提升营收和严控成本，能够创造竞争优势。通过去中心化实现更快决策，并重新设计角色和工作流程以加速人工智能的采用，可以更好地为组织定位未来。这些都是所有领导者都能做出的选择，而非受所有权模式限制的选项。

威灵顿咨询公司（Oliver Wyman）， Marsh（纽约证券交易所代码：MRSB）旗下的业务部门，是一家管理咨询公司。该公司凭借深厚的行业洞察力、大胆的创新精神以及一种能够化繁为简、协作共赢的方法，帮助组织应对其最具定义性的转型时刻。Marsh是全球在风险、再保险和资本、人力资源与投资以及管理咨询领域的领导者，为130个国家的客户提供建议。公司年营收达270亿美元，拥有超过9.5万名同事，致力于通过独特的视角帮助客户建立信心，从而蓬勃发展。

更多信息，请访问 oliverwyman.com，或在领英（LinkedIn）和推特（X）上关注我们。 —

美洲 欧洲 亚洲 太平洋 印度 中东 & 非洲 +1 212 541 8100 +44 20 7333 8333 +65 6510 9700 +971 (0) 4 425 7000

作者

范妮莎·韦伯

Partner

vanessa.webb@oliverwyman.com

约翰·罗密欧

Managing Partner, Oliver Wyman, and CEO, Oliver Wyman Forum

john.romeo@oliverwyman.com

何塞·洛佩斯

Senior Fellow, OW Forum

jose.lopez@oliverwyman.com

版权所有。未经 Oliver Wyman 书面许可，本报告的全文或部分内容均不得复制或转载。

且， Oliver Wyman对此相关的第三方行为概不负责。

本报告中的信息及观点由 Oliver Wyman 整理。本报告不构成投资建议，亦不应被视为投资建议或替代专业会计师、税务、法律或财务顾问的咨询。Oliver Wyman 已尽一切努力使用可靠、最新及全面的信息和分析，但所有信息均未经保证，亦不构成明示或暗示的任何保证。Oliver Wyman 不承担更新本报告中信息或结论的责任。对于因依据本报告或本报告中引用的任何其他报告或信息来源所采取或未采取的任何行动而导致的任何损失，或因任何后果性、特殊或类似损害，即使已被告知此类损害的可能性，Oliver Wyman 亦不承担责任。本报告不构成买卖证券的要约或招揽买卖证券。未经 Oliver Wyman 书面同意，本报告不得出售。