

增长与价值创造引领私募股权CFO议程

OLIVER WYMAN
A MARSH BUSINESS

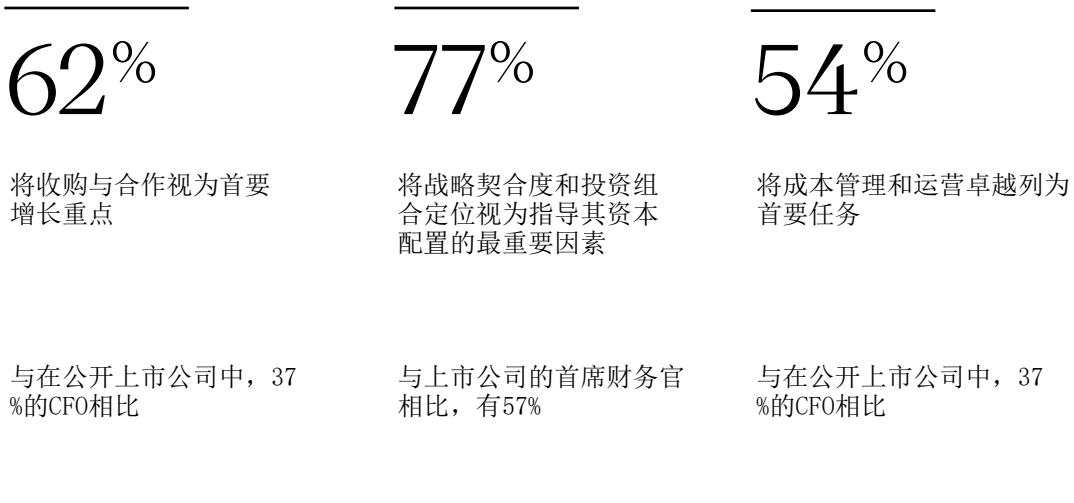
私募股权支持公司的首席财务官（CFO）比其公开上市的同仁更重视增长，并且以更大的紧迫感和专注度来推动增长，这与他们的首席执行官（CEO）同仁的做法十分相似。

这些高管将收入增长和收购视为创造股东价值的首要任务，这与他们的上市公司同行形成了鲜明对比。 在考虑资本投向时，他们更关注战略契合度和快速回报，而非上市公司财务主管们所偏好的财务指标，例如投资资本回报率。

私募股权公司的一项传统优势是成本管理，这仍然是一个重要的优先事项，但并非压倒性的优先事项，就像对上市公司首席财务官那样。

这些优先事项源自奥利弗·惠灵顿论坛（Oliver Wyman Forum）CFO议程2026（CFO Agenda 2026）调查结果的分解分析，揭示了首席财务官（CFO）正成为私募股权（PE）控股公司非有机增长和价值实现的架构师。他们似乎敏锐地意识到了当今运营环境的节奏和紧迫性，利用他们直接控制的杠杆来追求能够快速见效的增长计划。这是一种非常契合当今高利率环境以及全球股市——该股市奖励那些能够将技术颠覆转化为更快增长轨迹的公司——的方法。

图1：私募股权支持的CFO更看重增长、战略契合度和成本，而非上市公司同行CFO占比



来源： Oliver Wyman 论坛 2026 年首席财务官基准调查（样本量 N=494，包括 282 家上市公司和 90 家私募股权融资企业）

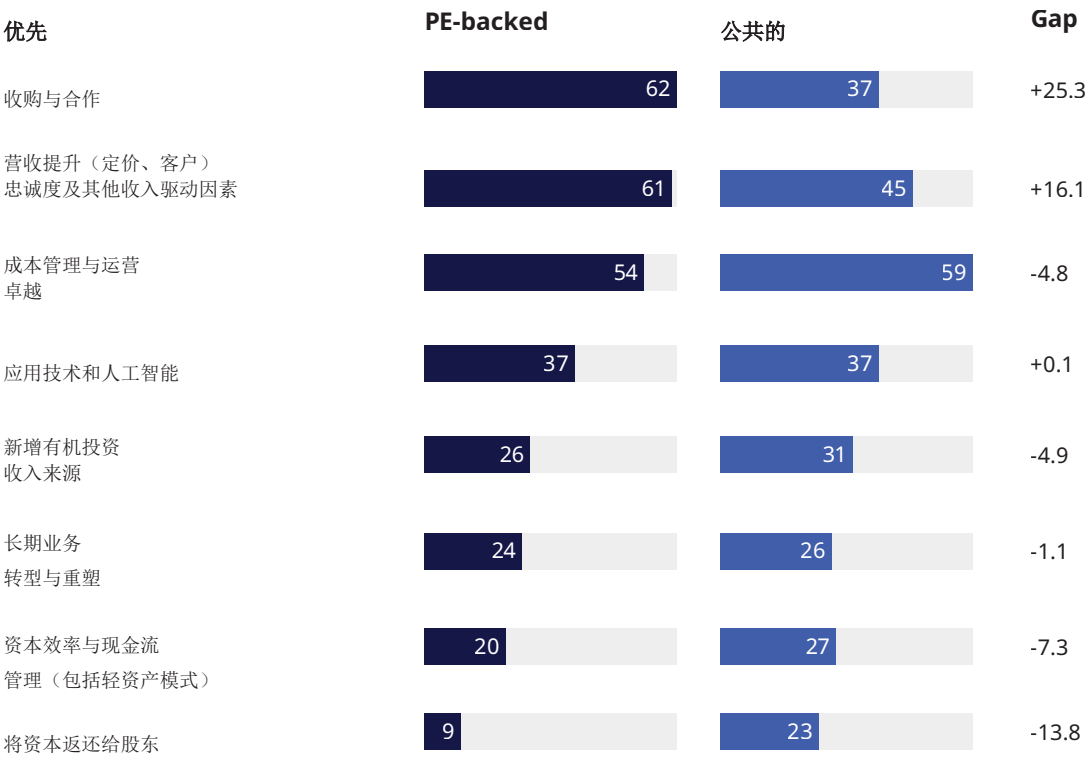
交易和收入增长重塑私募股权支持下的CFO行动指南

接受调查的私募股权公司首席财务官中有超过四分之三（77%）将增长杠杆视为未来一两年内提升股东价值的首要任务，而上市公司首席财务官的这一比例则为61%。 这表明私募股权公司比调查中显示的私募股权首席执行官们（75%对比其上市同行70%）更倾向于追求增长。

细节也颇具说明力。 收购与合作被视为最受欢迎的增长杠杆，62%的私募股权支持的首席财务官将其列为前三优先事项，相比之下，他们公开上市的同仁中只有37%（以及他们自己的CEO中有41%）如此认为。这种对非有机增长的偏好差异是本次调查中最显著的，原因也显而易见。由于这些公司通常由私募股权持有约五年，因此交易可以作为快速提升增长、扩大潜在市场以及产生成本协同效应的手段而具有吸引力，从而提高退出倍数。

附件2：私募股权背景的CFO以交易和增长为领导重点，而公共部门的CFO则以成本控制为主。

每位选择该选项作为其前三优先事项的CFO所占百分比



问题：“未来1-2年内，您提升股东价值的三大优先事项是什么？”
蓝色阴影=各群体最选中的三项优先事项。 差距=私募股权支持CFO与公共CFO之间的百分比点差。
两组均选择了相同的三大优先事项，但排序不同。

来源： Oliver Wyman 论坛 2026 年首席财务官基准调查（样本量 N=494，包括 282 家上市公司和 90 家私募股权融资企业）

营收提升同样排名靠前，私募股权（PE）群体中有61%将其列为优先事项，34%将其列为首要优先事项，相比之下，其公共部门同行中分别为45%和26%。 而在将资本返还给股东方面，这一趋势则相反，私募股权群体为9%，而公共部门同行为23%。

私人企业的CFO们对成本管理和运营卓越性的重视程度也略低于公共部门的CFO。 超过一半（54%）的人将其列为前三优先事项，但只有9%的人将其排在第一位；而公共部门CFO的相应比例分别为59%和12%。

这些数据显示了传统私募股权（PE）运营模式的转变，其中成本控制至关重要，但在扩大利润空间方面，这已是大势所趋。 随着首席财务官（CFO）们更加关注交易和收入增长以获取更大收益，收入增长在2024年私募股权投资中创造了71%的价值，较五年前的43%有所上升，并取代了市盈率倍数的扩张，成为价值创造的主要驱动力。

私募股权公司的首席财务官们要求人工智能投资获得更高的投资回报率。

随着人工智能升至高管议程顶端，这项调查揭示了一个有趣的细微之处：态度上的巨大差异并非存在于私募股权公司与上市公司之间，而是存在于私募股权公司的首席财务官与其老板之间。

私募股权支持的财务主管在优先部署技术和人工智能方面（均为37%）与其公开市场 counterparts 意见一致，但落后于私募股权 CEO，后者的技术和人工智能倾向（49% 对比 35%）强于其公开市场同行。这或许反映了私募股权首席财务官在确保人工智能投资能在短期内产生可证明回报方面采取了尤为严格的态度。

私募股权公司的首席财务官在规划或开始在许多领域部署人工智能方面落后于公共部门 counterparts，包括规划、预测和情景建模（78% 对 84%），以及控制、审计、欺诈检测和风险管理（56% 对 79%）。然而，他们对于风向的判断达成一致，两个群体都将人工智能、数字化和数据转型排在驱动其角色变化的三大驱动力之首（分别占 67% 和 69%）。并且，与公共部门的同行相比，私募股权公司的财务主管更有可能预期财务将在塑造和治理公司未来的技术和人工智能计划中发挥更大的作用（41% 对 35%）。

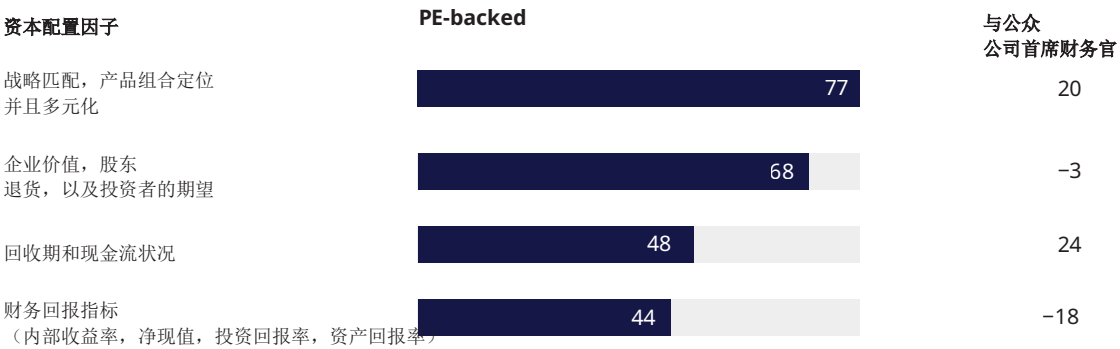
私募股权公司的首席财务官如何平衡战略契合与现金流

私募股权支持的首席财务官在资本配置方面，其方法与其公开市场同行有着显著的不同，这也反映了他们的所有权模式。 他们更倾向于关注战略匹配、投资组合定位以及业务和地域多元化（77%对比57%），并且强调回收期和现金流状况的可能性是公开市场同行的两倍（48%对比24%）。相比之下，

上市公司首席财务官们对投入资本回报率（62%对比44%）以及资本成本和门槛利率（21%对比10%）这类指标赋予了远更大的权重。

图3：私募股权支持的CFO倾向于将资本配置倾斜于战略契合与回报

每位选择该因素作为前三名资本配置因素的CFO所占百分比



问题：“2026年，指导您资本配置决策的三个最重要因素是什么？” 右列为私募股权支持减去公开市场，以百分点表示，根据四舍五入的股份计算得出。 行为两组中排名前三位出现的四个因素；另外三个选项未显示。

来源： Oliver Wyman 论坛 2026 年首席财务官基准调查（样本量 N=494，包括 282 家上市公司和 90 家私募股权支持公司）

结果表明，私募股权所有者的相对较短的持有期，凸显了首席财务官在短期内创造现金流和收益方面的能力价值。

私募股权公司首席财务官为何关注客户趋势和利润率

私人公司的首席财务官们通过微观视角而非宏观视角来看待他们的角色，将精力集中于他们能够影响的杠杆。 与公共公司的同行相比，他们更倾向于将客户和市场变化视为其角色变化的主要驱动因素（42%对28%），而更少倾向于提及宏观经济和地缘政治波动（23%对46%）。

42%的私募股权（PE）控股公司首席财务官（CFO）表示，他们的角色正在因客户和市场变化而改变，而公募公司CFO的这一比例为28%。

他们还更可能期望财务部门在推动成本、生产力和利润率提升方面发挥更大作用（78%对比66%），并且更可能将提供用于战略决策的高级分析和情景建模列为他们的首要增长领域。

（30% 对比 23%）。 投资者关系则另当别论。私募股权公司的首席财务官远不如上市公司首席财务官那样倾向于优先塑造投资者和利益相关者的叙事（43% 对比 73%）。

三位每位首席财务官都能从私募股权公司学到的课程

股权结构明显影响着CFO们如何履行其职责，而调查结果揭示了显著的差异。 私募股权支持（PE）的CFO比其公开上市公司的同行更注重增长，但他们同时也在应对一个更为紧迫的时间表。由于退出通常在五年后，投资需要更早地产生可衡量的成果。

那种紧迫感体现在研究结果中。 风险投资支持的CFO们优先考虑那些能够带来短期盈利改善、产生现金流并在管理层控制范围内产生成果的项目。

上市公司首席财务官所处的环境各不相同。 他们拥有更长的投资周期、更广泛的投资者基础，以及需要回应更多利益相关者。虽然私募股权模式可能无法直接套用，但将同样的纪律性和紧迫感带到财务决策中，确实有其道理。

对于希望借鉴私募股权（PE）行业做法的首席财务官（CFO）而言，有几个重点值得关注：

• **积极寻求增长。** 通过收购寻求扩张机会，并在现有业务中增加收入。 • 对投资保持高标准。评估其产生回报的速度以及对现金流贡献的能力。 • 专注于管理层能够控制的事情。优先考虑利润率和生产力的提升，以及更严格的资本配置。

私募股权支持的首席财务官们有有限的时间来证明他们的价值，因此他们相应地行事。 每一项投资、资源配置决策和绩效目标都与创造可衡量的价值紧密相连。无论在何种所有权结构下，首席财务官都应将同样的紧迫感和责任感带到这个角色中。

威灵顿咨询公司（Oliver Wyman）， Marsh（纽约证券交易所代码：MRSH）旗下的企业，是一家以深刻行业洞察、大胆创新及协作方式驱动的管理咨询公司，致力于化繁为简，帮助组织应对其最具定义性的转型时刻。Marsh是全球在风险、再保险与资本、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。凭借270亿美元的年营收和超过9.5万名同事，Marsh通过其独特的视角，帮助客户建立信心，实现繁荣发展。

欲了解更多信息，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

AUTHOR(S)

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

露露 • 史密斯
Senior Analyst, OW Forum
lulu.smith@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被复制或重新分发。
且， Oliver Wyman 对此方面第三方行为的任何责任概不承担。

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就相关事宜咨询专业会计师、税务师、律师或财务顾问。Oliver Wyman 已尽合理努力使用可靠、最新及全面的信息和分析，但所有信息均未经任何明示或暗示的保证。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（即便已被告知此类损害的可能性），Oliver Wyman 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。