

面对未来， 您是探索者， 还是旁观者？

2020年，私募股权基金在风浪中稳舵前行。但是，他们不能驻步不前。领导者必须具备敏捷的行动力，快速适应变化，准备好应对种种不确定局面。

2021年全球私募股权调研报告



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

致谢

“

我们谨此向127家私募股权基金的首席运营官、首席财务官和财务主管致以谢意，感谢他们与我们分享宝贵的洞见和观察。我们相信，在这些私募股权基金不断发展的过程中，这些见解将帮助利益相关者做出更周全的知情决策。

执行摘要



过去几年，私募股权基金的首席财务官面对和处理了无数挑战，他们在职能方面，早已超越传统意义上的财务主管。但是，直到去年，他们才真正遭遇了史无前例的挑战。疫情突然爆发，各国纷纷“封城”，私募股权基金、投资者以及被投公司不得不一夜之间转向线上运营，这一深刻危机，严峻考验着私募股权基金首席财务官的能力。

对私募股权基金及其首席财务官来说，推行远程办公并没有出现很大困难，这很大程度上得益于公司和首席财务官早前为改进运营模式、实现IT基础设施现代化而打好的基础。

得益于过去的这些决策，首席执行官成功引领公司，安全度过了新冠疫情大流行带来的经济扰动。同时，他们也因此拥有相应的数字化工具和思维，能够召开线上投资者大会和电话会议，继续开展融资工作、发掘目标公司。2020年第二季度和第三季度，投资活动略有放缓，但私募基金活动整体保持稳定，面对2020年美国 and 全球面临的社会和政治不确定性，私募股权行业能够取得这一成绩，实在令人印象深刻。同时，私募股权基金的后台操作也根据新的工作流程，进行了相应调整，并不断达成重大里程碑。

展望2021年和未来，首席财务官表示，除了继续沿用过去的策略，进一步加大对科技和人员的投入之外，他们还将继续扩大投资范围，纳入可持续投资等新领域，同时推行多元化和包容性（D&I）举措。实际上，在当前环境下，首席财务官必须发挥坚定领导作用，在风云变幻的私募股权投资领域立于不败之地。

现在，我们邀请您进入《2021年全球私募股权调查报告》正文，深入了解这些首席财务官关于2020年种种事件的见解，以及他们对2021年的战略规划。

第1章

新冠肺炎对私募股权的影响：当下和未来

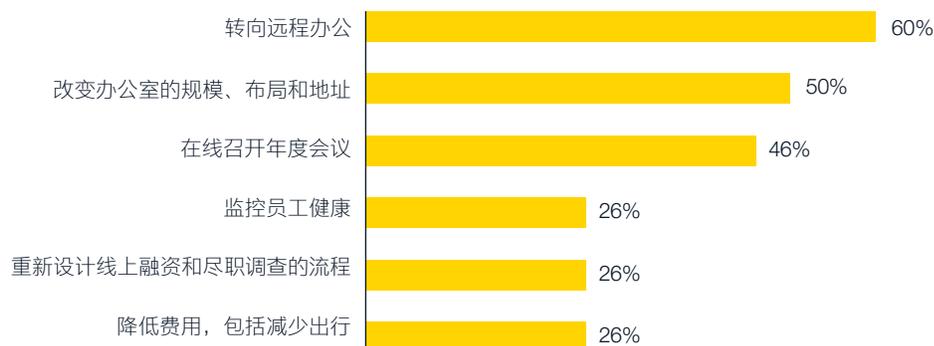
第1章

新冠肺炎大流行产生的经济动荡，其余震几乎波及全球所有机构，私募股权基金也不能幸免。短期来看，大多数公司成功转向了远程办公，但疫情对私募股权行业及其被投公司的长期影响，尚未完全显现。对于私募股权基金的首席财务官和财务团队来说，新的环境实际上也提供了一个推动变革的机遇；如果能抓住新冠肺炎大流行带来的机遇，就有可能改变公司未来的工作方式。

新冠疫情爆发后，私募股权基金不得不采用远程办公，其数字化转型进程因此加速。而没有面临这种挑战，无需被迫提高员工工作弹性的公司，则没有这种机会。大多数公司的首席财

务官表示，疫情爆发时，公司正着手制定更加灵活的远程办公制度，因此，办公模式转变的过程顺畅无碍。远程办公的顺利实现，使他们能够快速调整工作环境，包括办公室的大小、布局和地点，以满足社交距离要求。具有前瞻性的公司将此视为改进并重新定义运营模式的良机。同时，私募股权基金在举办投资者大会，包括有限合伙人（LP）年会等会议时，也被迫转向线上模式，因此在当前疫情大流行以及未来环境下，与现有和新增投资者的关系，也会因此变得愈加复杂。

新冠疫情给贵司带来的最大影响是什么？

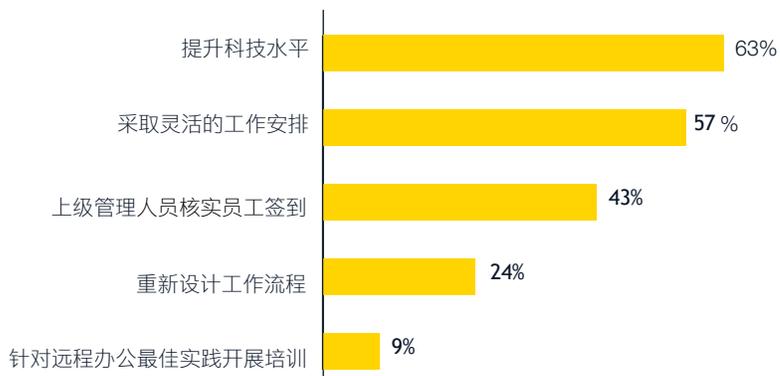


第1章

要为远程办公提供支持、举办大规模的在线会议，需要应用当前最先进的技术。依靠过去五年对科技的大额投入，私募股权基金快速解决了这些难题。公司在后台运用先进科技管理远程办公人员，顺利度过了暂时无法现场办公的严峻时期。展望未来，首席财务官表示，在采取进一步措施，为远程办公人员提供支持的同时，他们将继续加大科技投资，调整并提高工作安排的灵活性。远程办公是一项成功的投资，但目前私募股权基金需要重点关注的问题是如何在此基础上，引导公司在后疫情环境中顺利开展业务。



为实现远程办公，您开展了哪些工作？

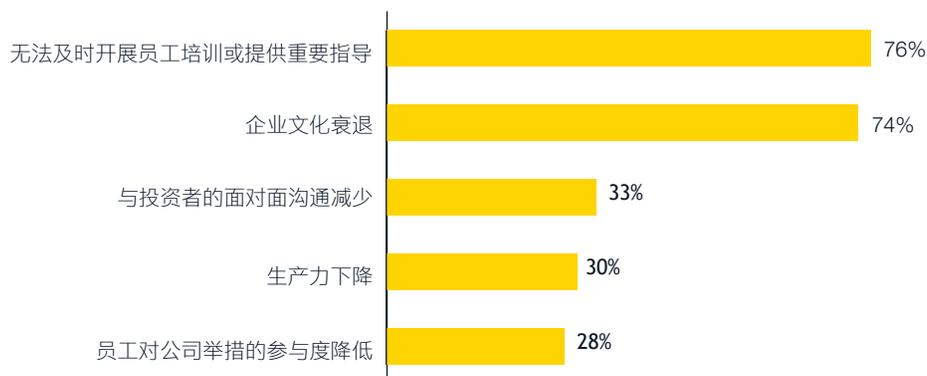


第1章

私募股权基金通过提高签到频率、灵活安排工作时间和提供技术支持等手段，帮助远程办公人员履行日常职责，除此之外，具有前瞻性的公司，还采取了一些其他措施来加强员工管理，包括加强公司文化建设、开展员工发展和培训工作、监测员工心理健康等。这些都是远程办公可能产生重大风险的领域，也是远程办公的部分弊端所在。在后疫情环境中，公司要改变未

来工作模式，就需要解决这些难题，特别是商业和社会在后疫情环境下取得平衡，现场办公重启后，员工很可能期待继续沿用灵活的办公制度。在后疫情工作环境中，企业如果能够以创新的方式解决这些问题，那么在吸引和留任优秀的前台和后台员工方面，就会拥有较明显的竞争优势。

远程办公的最大风险是什么？



第1章

疫情形势缓和后，据您预期，以下各项职能中，远程工作所占用的工作时间百分比是多少？

私募股权基金的首席财政官承认工作模式已经发生转变。他们表示，后疫情环境下，预计大多数员工会希望继续远程办公，或者至少部分保留远程办公。整体来看，几乎在我们调查的所有职能领域，私募股权基金预计的现场办公重启后，员工远程办公的时间在其工作总时长中的占比都大体一致，都在30%左右（即，按一般的五天工作制计算，约1-2天可以采用远程办公）。私募股权基金认为，这一工作模式将成为未来公司的主要运营方式。在不同规模的私募股权基金中，仅有为数不多的公司认为能够回到疫情前的运营模式。相反，80%的私募股权基金（不论规模大小）预期公司将适度地做出改变，以满足未来运营模式的需要。业界认为，具有前瞻性思维的私募股权基金将引领未来工作方式的发展，为此，他们必须做好准备，在机会出现时，立刻抓住，包括继续施行灵活的工作制度以及员工在完全远程办公制度下已经适应的其他安排。



未来三年，据您预期，您在新冠疫情期间获得的认知，会在多大程度上改变您的运营模式？

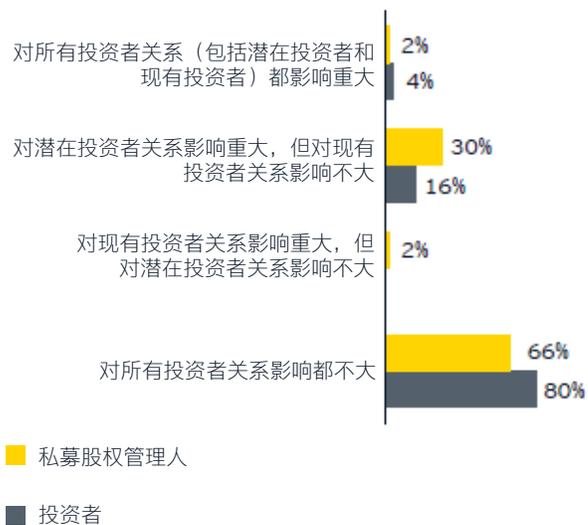


第1章



同样，在新冠疫情环境下，私募股权管理人也需要改变他们与投资者的互动方式。私募股权基金在科技领域的投资，不仅仅为内部运营提供了支持，也给投资者带来了更多的股息回报。约66%的私募股权基金表示，远程办公对投资者关系的影响不大。利用先前投资打造的有限合伙人沟通窗口，投资者能够继续获取资讯。同时，私募股权基金也运用了线上工具，与潜在投资者进行会谈。约30%的私募股权基金表示，远程办公对开发潜在投资者影响较大，但对维系现有投资者的影响不大。这些公司可以利用这一机会，改变传统业务方式，继续在疫情环境下争取资金；疫情期间，整个私募股权行业的融资仍保持强劲的增长轨迹，因此私募股权基金决不可走错这一步。

远程办公会对私募股权管理人与投资者的关系造成什么影响？

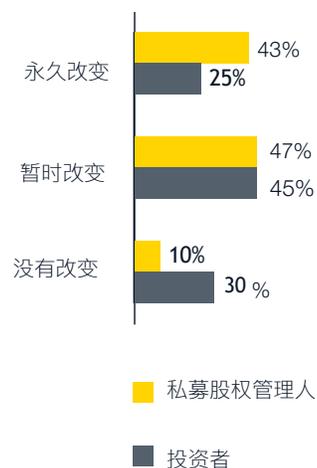


第1章



关于新冠疫情对市场营销流程的长期影响，私募股权管理人和投资者看法不一。近50%的私募股权基金认为，新冠疫情只是暂时改变了市场营销流程。私募股权管理人和有限合伙人对此问题的看法也不尽相同。约43%的私募股权管理人表示，新冠疫情很可能会永久性地改变市场营销流程，而30%的有限合伙人认为，新冠疫情不会改变市场营销流程。有意思的是，相比小规模私募股权基金（30%），规模较大的私募股权基金（63%）更加倾向于认为新冠疫情会永久性地改变市场营销活动。不同规模的私募股权基金和有限合伙人的看法截然相反，表明这些群体之间需要加强沟通，提高彼此之间的透明度，以实现远期的融资目标和市场营销目标。

私募股权管理人和投资者如何看待新冠疫情对市场营销活动的影响？



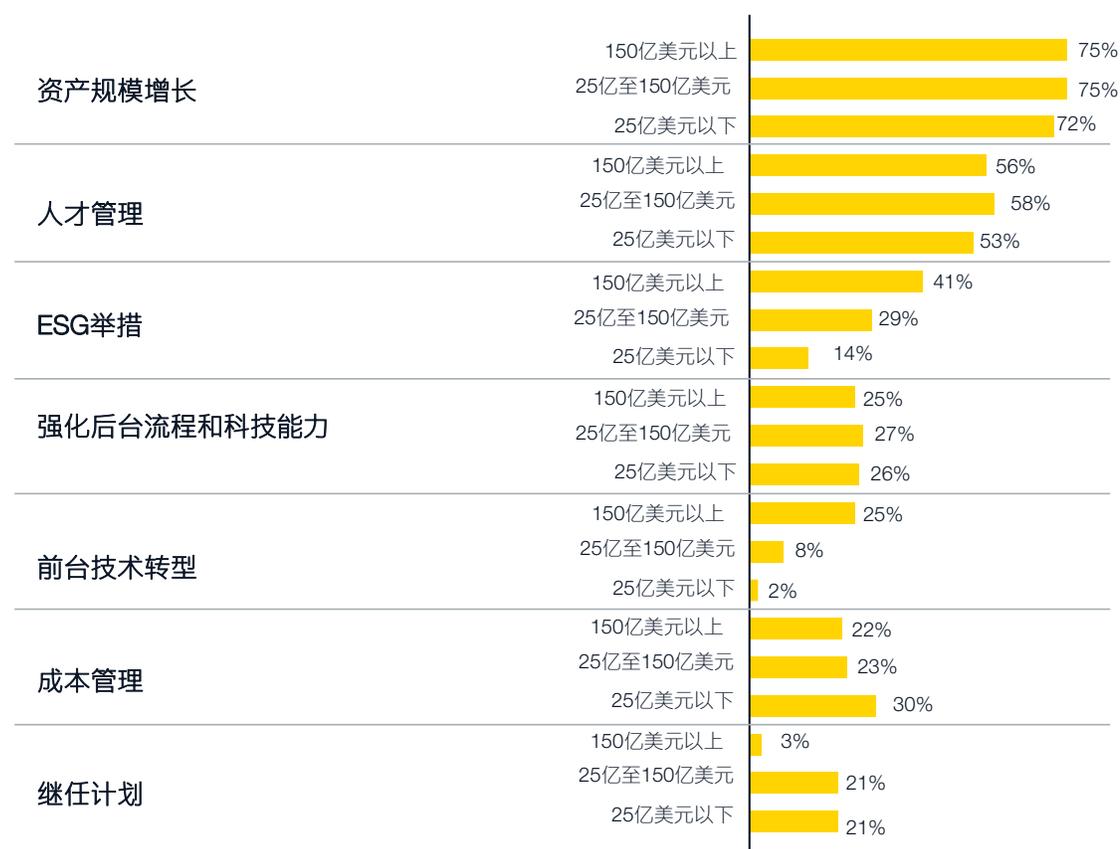
第2章

人才管理和运营

第2章

过去两年，私募股权管理人一直将资产规模增长和人才管理列为两大战略重点。其他的领域，例如环境、社会和治理（ESG）以及技术优势，其重要性可能在某一段时间非常凸出，但随着时间推移，其重要性又可能有所降低。但大多数机构认为，人才始终是最重要的事项；要成功实现资产规模增长，关键在于找到并留任适当的人才，有效推进其策略和业务模式。

您的首要战略重点是什么？

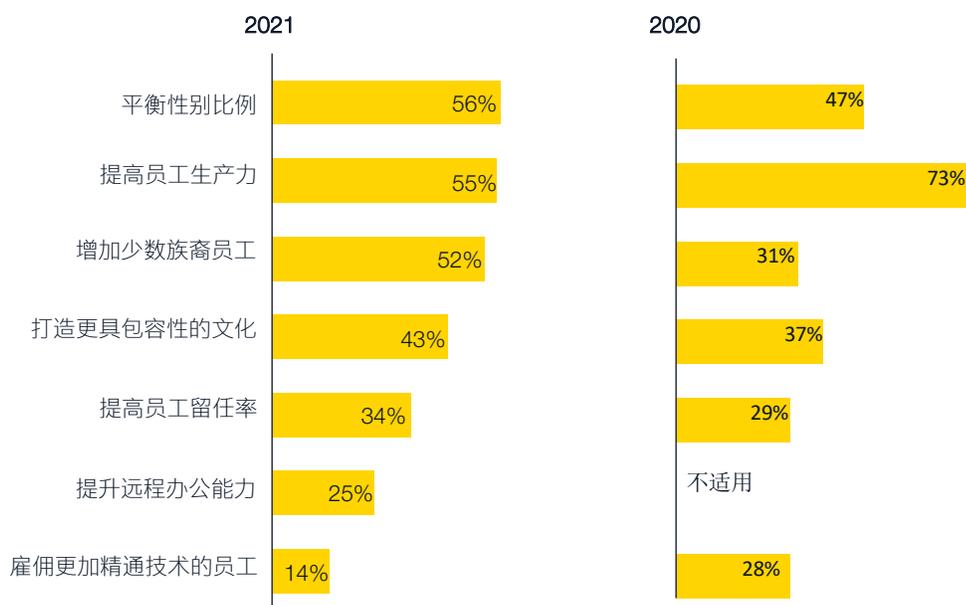


第2章

比较本次调研与往期调研的结果，我们发现，在整体的组织层面，人才管理的重点出现了向前台倾斜的迹象。过去，私募股权管理人认为，人才管理的第一要务是强化中台和后台流程。现在，私募股权基金已具备必要的技术和流程，管理人开始注重利用人才管理，提高员工生产力和忠诚度。

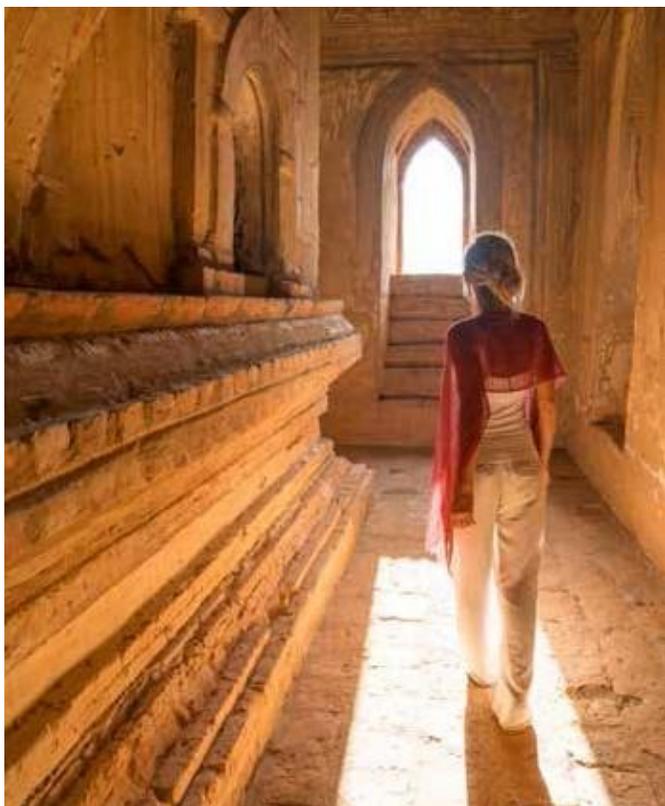
这在很大程度上反映出，私募股权管理人在过去两年中，为部署技术或流程工作付出的努力，取得了显著成效。因为只有完成了上述工作，他们可以将关注点放回员工身上。去年，私募股权管理人已经开始重点关注员工性别比例和少数族裔员工比例问题，而今年目前，人才库构成，即员工性别比例以及少数族裔员工比例问题，受到了更强烈的关注。

您认为人才管理的第一要务是什么？

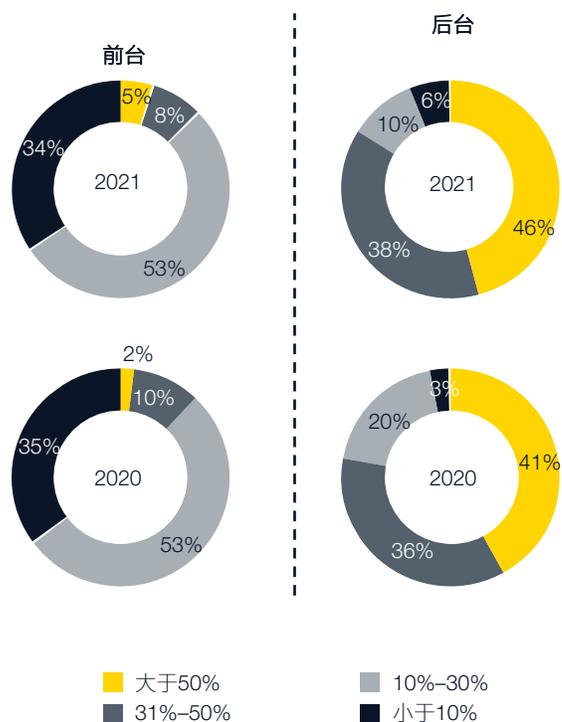


第2章

根据私募股权基金报告，公司在性别平衡方面的进展不大，报告称，在前台员工中女性占比30%以上的公司数量，仅增加了1%，同时表示在其公司的前台员工中，女性占比30%以上的受访人群仅增加了6%。虽然前台部门的性别失衡情况仍然存在，但46%的私募股权管理人表示，后台部门中，女性员工至少占50%。为了解决前台部门中员工性别比例失衡的问题，部分私募股权管理人有意协同努力，采用与后台部门类似的方法，提高前台部门中女性员工的人数。



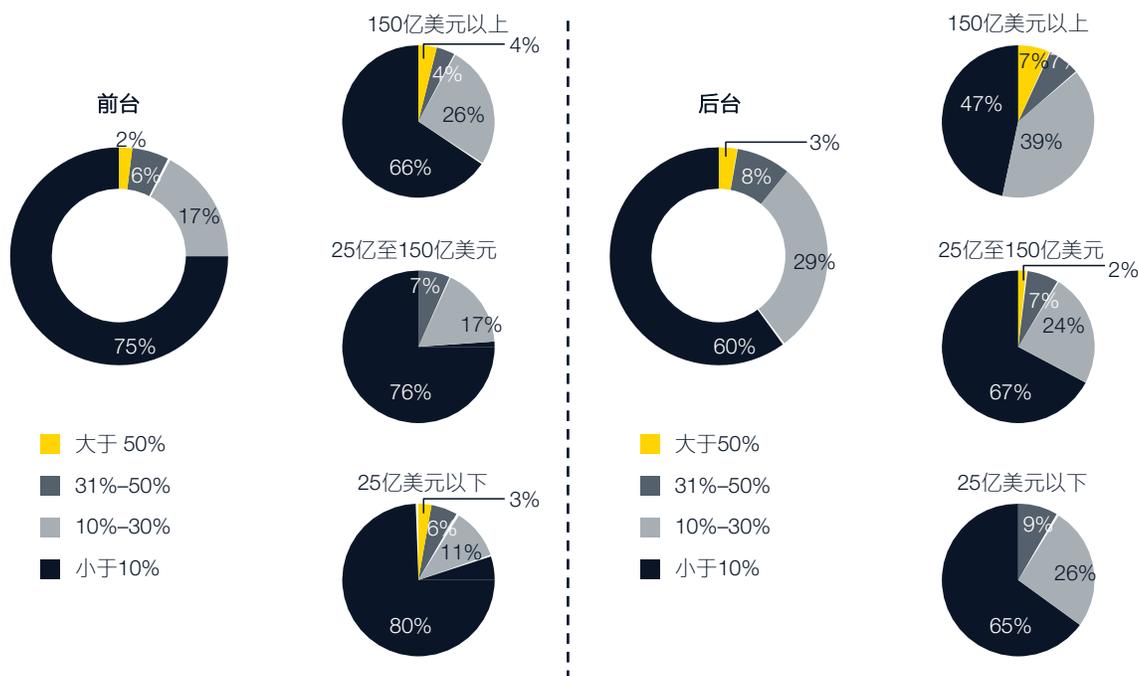
贵司中女性员工的比例是多少？



第2章

在员工性别多元化逐步取得进展后，私募股权管理人需要集中更多时间和精力，提高前台和后台部门中少数族裔员工所占比例。大部分私募股权基金承认，提高少数族裔员工比例并非一朝一夕之事。约75%的受访公司表示，前台部门中，少数族裔员工所占比例不到10%；60%的受访公司表示，后台员工中，少数族裔员工占比不到10%。相比资产管理规模较小的私募股权基金，资产管理规模超过150亿美元的私募股权基金中，少数族裔员工所占比例较高，但无论资产管理规模大小，私募股权基金要实现多元化目标，仍然任重而道远。

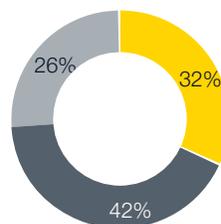
贵司中少数族裔员工所占比例是多少？



第2章

为此，多数私募股权基金承认，需要提高少数族裔员工所占比例。在受访的私募股权管理人中，超过70%的人表示，他们正通过成文规定或非正式手段，施行多元化和包容性举措。其中，三分之二的管理人已将增强晋升流程中的多元化意识和包容性培训，列入多元化举措。部分管理人则打算通过改变招聘方法来实现多元化，即设立多元化的面试官小组，并对面试官进行反歧视培训。此外，私募股权基金也开始加大在多元化程度较高的院校的招聘力度，从而提高候选人才的多元化程度。85%的管理人表示，多元化和包容性举措会直接影响其所在机构内部的多元化程度以及组织文化或DNA，因此，多元化仍将是人才管理的重中之重。

下列哪项能够最准确地描述您目前推行的多元化和包容性举措？

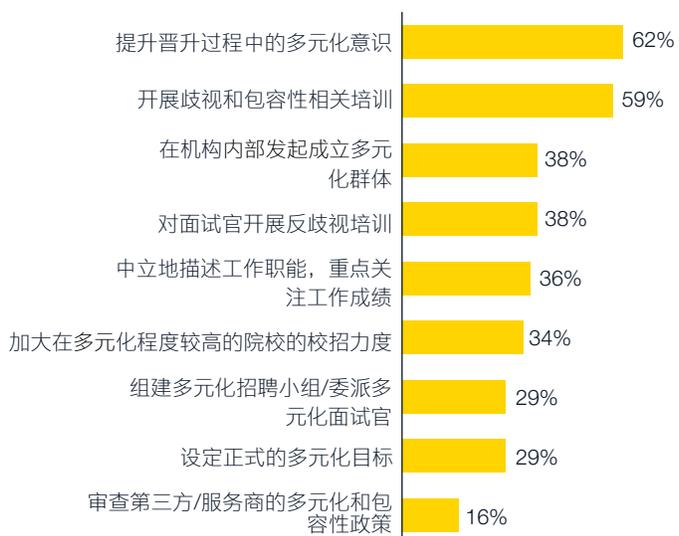


- 撰写了关于多元化和包容性举措的书面文件
- 推行了非正式的多元化和包容性举措
- 尚未采取多元化和包容性举措



第2章

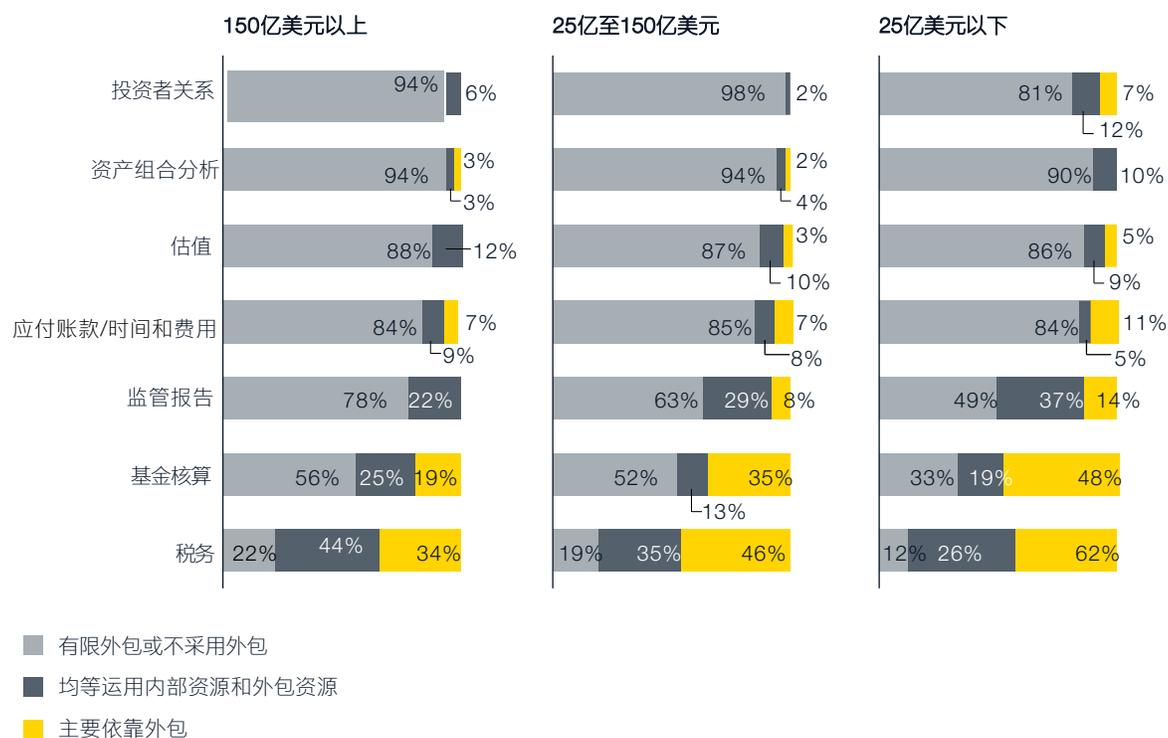
您当前推行的多元化和包容性举措中包含下列哪些内容？



第2章

除了推行多元化举措之外，私募股权基金的首席运营官和首席财务官通常还需要决定哪些工作应由公司内部完成。出于种种原因，多数私募股权基金管理人员开始外包各种核心、常规工作；最常外包的是基金核算和税务。规模较小的私募股权基金受财务因素制约，其内部员工队伍在规模和稳定性方面，远不及规模更大、制度更健全的私募股权基金，因此小公司的基金核算和税务对外包的依赖程度更高。私募股权基金，不论规模大小，都认可将传统、例行的后台业务外包，但对于将资产组合分析此类前台业务外包给服务商，仍表示抵触。面对费用压力和竞争加剧，私募股权基金也可能考虑将前台业务外包给服务商，以削减开支。

贵公司的业务外包情况如何？

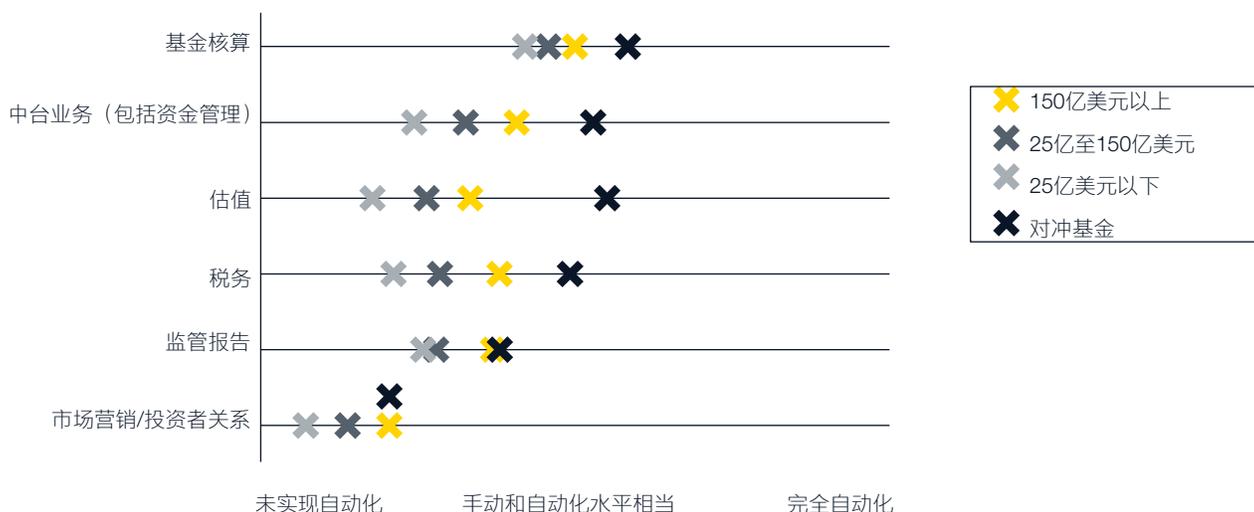


第2章

调研结果显示，规模较大的私募股权基金正在利用自动化工具，提升内部运营效率。由于小规模私募股权基金普遍采用外包，他们投资内部自动化建设的可能性较小。原因也可能是小型私募股权基金不具备充足的资源或专业技能，无法开发自己的自动化解决方案。与对冲基金等其他另类资产相比，私募股权基金在核心业务运营自动化方面，仍然落后于同侪。



贵公司在财务职能方面的自动化水平如何？



第3章

环境、社会和公司 治理

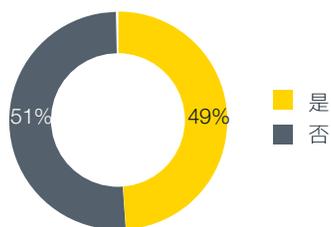
第3章

投资者不再认为基于ESG的投资，是为了社会责任而牺牲业绩。换言之，投资者将更加注重构建对社会负责任且业绩良好的资产组合，因此，他们不再愿意购买投资决策高尚、但业绩欠佳的产品。受访投资者中，约有50%的人表示目前已投资ESG产品；近一半的投资者预期，

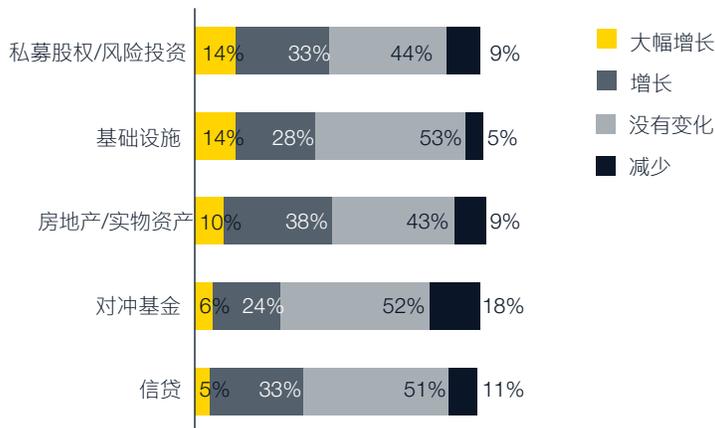
未来两到三年期间，他们在私募股权和风险投资中的ESG投资将扩大。仅有不到一半的受访投资者认为，ESG产品已足以满足其需求。因此，ESG产品很可能随投资者的需求继续增长。这一定程度上反映出，越来越多的投资者群体日益意识到，其行为（包括投资活动）可能会推动社会和环境行为的良性发展。

投资者如何看待ESG?

您是否投资了ESG产品?



据您预期，未来二至三年中，您在以下类型另类资产中的ESG投资金额会有何变化?



您认为未来二至三年中，ESG产品是否足以满足您的需求?

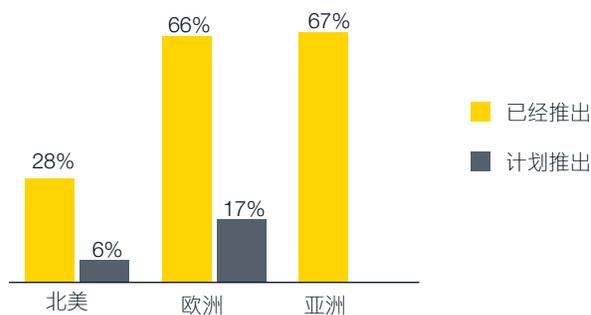


第3章



许多偏好ESG投资策略的投资者认为，这一策略能够发掘出业绩高出一般市场水平的投资项目。此外，多数投资者——特别是千禧一代和Z世代——认为社会和环境因素，是影响其投资决策的关键因素之一。欧洲和亚洲的私募股权基金都针对投资者的需求推出了ESG策略，北美的公司目前虽然落后，但预计它们也将努力迎头赶上。越来越多的证据表明，ESG投资可以提升业绩，因此，随着投资者寻求更具可持续性的投资方案，未能推出ESG投资策略的公司与其他公司的差距将进一步拉大。

您是否向投资者提供ESG策略？

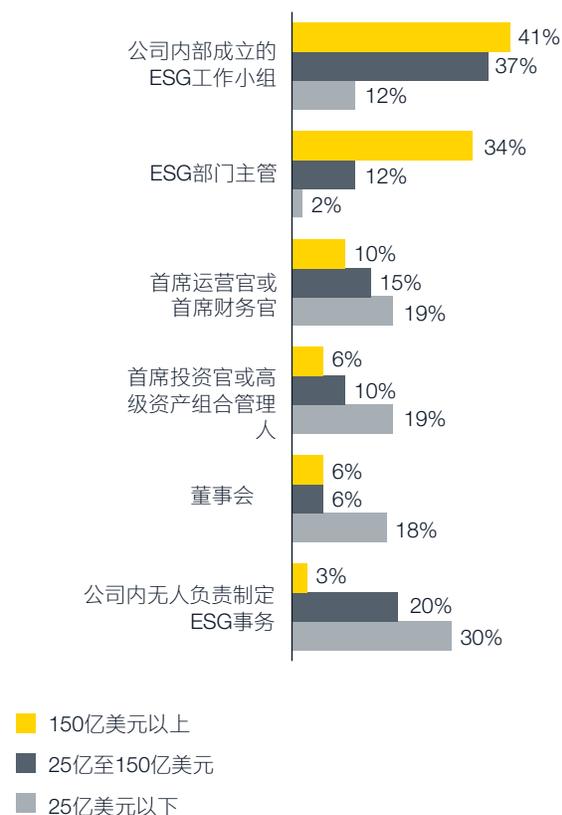


第3章

随着ESG问题的重要性日益突显，私募股权基金的高级管理层将在治理和监督方面发挥更加积极的作用。不同的公司负责ESG的部门和人员各异，但是，大多数大型私募股权基金都组建了专门小组，负责领导治理和监管活动，特别是因为ESG因素现在已经更多地具有诚信义务色彩。这要求私募股权基金的ESG负责人员，深入理解ESG问题造成的业务和声誉风险，并相应地开展风险管理，为其公司和投资者创造价值。

为此，越来越多的公司制定了内部政策，以传达ESG价值和承诺。这些政策意在转变公众的认知，即，回报率不再是资产管理公司唯一的驱动力，同时，这也有助于构建与投资者、员工和其他利益相关者的友好关系。大多数大型私募股权基金都制定了正式的ESG政策，几乎所有欧洲公司的报告都涵盖了ESG政策。虽然不同的公司，其ESG政策的具体内容有所不同，但目前来看，这些政策都着重于公司治理，并注重推进与投资者的互动以及公司内部ESG活动。

ESG事务由谁负责？

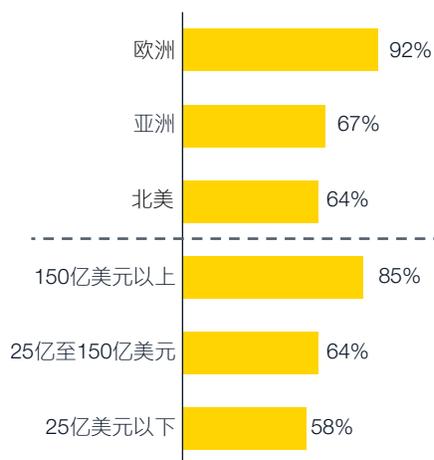


第3章

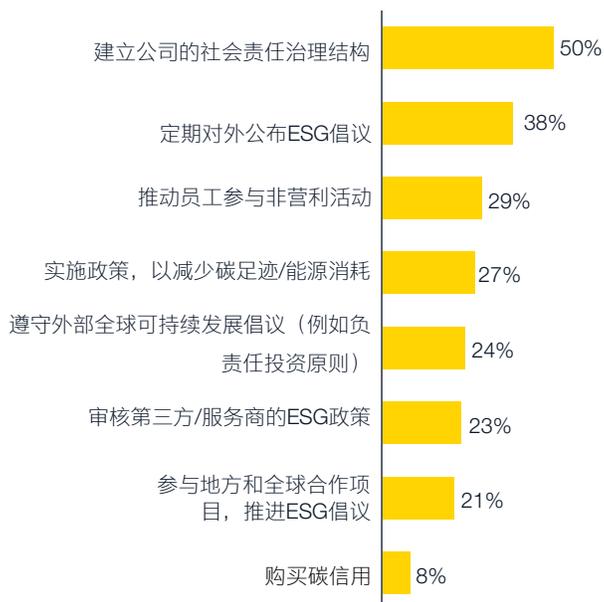


目前，仅有38%的私募股权基金在ESG政策中规定，公司将定期向投资者报告公司的ESG举措。随着投资者对ESG产品的需求增长，包括投资者越来越需要可靠的ESG报告，私募股权基金的报告需要更加易于理解、更加定制化以及更加容易获取。包括安永在内的众多机构正努力为非财务报告标准奠定一个普遍接受的基础。

已制定ESG政策的公司的地区分布以及规模？



ESG政策的内容



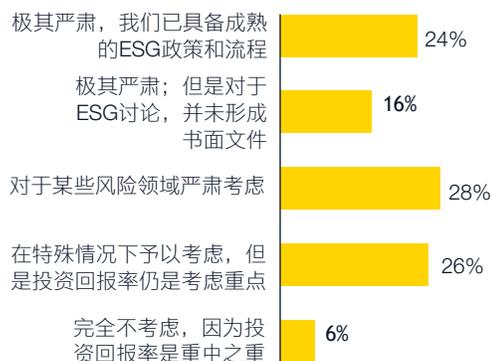
第3章



利益相关者越来越关注ESG政策，因此，越来越多的私募股权基金开始将ESG问题纳入投资决策流程。本次调研中，大部分公司表示，在决策过程中，他们会严肃考虑或极其严肃地考虑ESG风险，但仍有32%的公司表示，相比投资项目业绩，他们仅会在特别情况下考虑ESG风险和机遇，甚至认为ESG风险并不重要。评估ESG风险和机遇，并没有统一的方法；私募股权基金正考虑这些投资决策的影响，包括它们会如何影响公司的长期价值创造，以及单个基金回报等较传统的短期投资关切问题。

此外，金融监管机构开始更加关注评估、管理和披露ESG风险的方法。社会意识、“觉醒的”政治日程、逐渐强化的投资者关注重点以及气候变化带来的成本增加等外部驱动因素，正在迅速形成一种合力，因此，公司迫切需要将ESG风险纳入决策流程。

公司在投资决策流程中，会在多大程度上严肃考虑ESG风险和机遇？



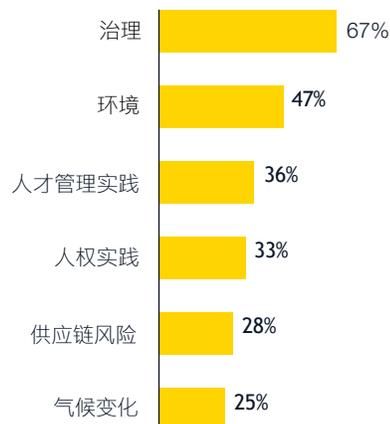
第3章



随着越来越多的私募股权基金将ESG要素纳入投资决策流程，那些忽略ESG考量的公司，可能会造成一种事与愿违的后果，即，其创建的投资组合无法反映风险状况，并且缺乏适当风险管理和披露，导致该投资组合的回报风险被低估。

调研过程中，私募股权基金将治理列为ESG风险之首。管理得当的公司，更有能力管理风险，充分利用业务机会。环境表现是另一大风险。如果决策导致公司的环境业绩不佳，公司的声誉也会受损，更可能危及公司的经营许可。随着社会、政治和文化态度不断变化，特别是在后疫情时代，供应链、人才管理、人权和气候等相关风险很可能进一步上升。新冠疫情大流行后，人们更深刻地认识到，在决定公司的风险管理能力和韧性方面，ESG可以发挥重要作用。

贵公司在决策过程中考虑了哪些ESG风险？

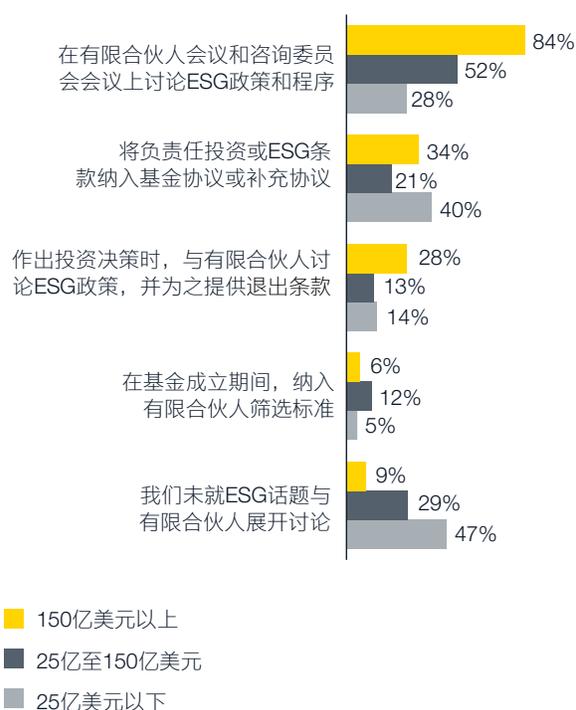


第3章

随着对ESG的需求越来越大，投资者对这一主题的参与程度也越来越深。具体而言，投资者可能会向私募股权基金施加压力，要求公司证明其严肃地考虑了ESG问题，并且充分理解如何将ESG问题纳入投资决策流程。在这方面，有些有限合伙人已开始要求公司建立健全文件记录和报告制度。

调研显示，大部分大型私募股权基金会在咨询委员会会议上，与投资者讨论ESG话题。但小型公司的这一比例要低得多，47%的小型公司尚未就ESG话题，与投资者进行任何讨论。投资者对ESG问题的关注日益增长，他们会希望对私募股权管理人进行适当的监督，并要求其提供相应的报告，以便让投资者更深入地参与投资项目。

贵公司以何种方式，让有限合伙人参与ESG议题？



背景和方法

本次调研旨在记录全球私募股权基金首席运营官、首席财务管理和财务主管的观点和看法。

调研的主题包括：新冠疫情对私募股权行业的影响；人才管理；流程改进（包括技术）；环境、社会和公司治理相关趋势和私募股权行业的前景。

调研于2020年6月启动，10月结束，在此期间，Greenwich Associates通过电话和互联网，采访了127家私募股权基金的管理人。

此外，我们还采访了72家机构投资者，他们的资产管理规模合计约达1.8万亿美元。

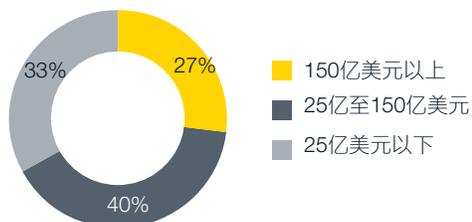
本调研报告中的金额均以美元为单位，除非另有说明。

调研中，部分问题允许有多个答案，因此这些答案的百分比之和可能不等于100%。

背景和方法

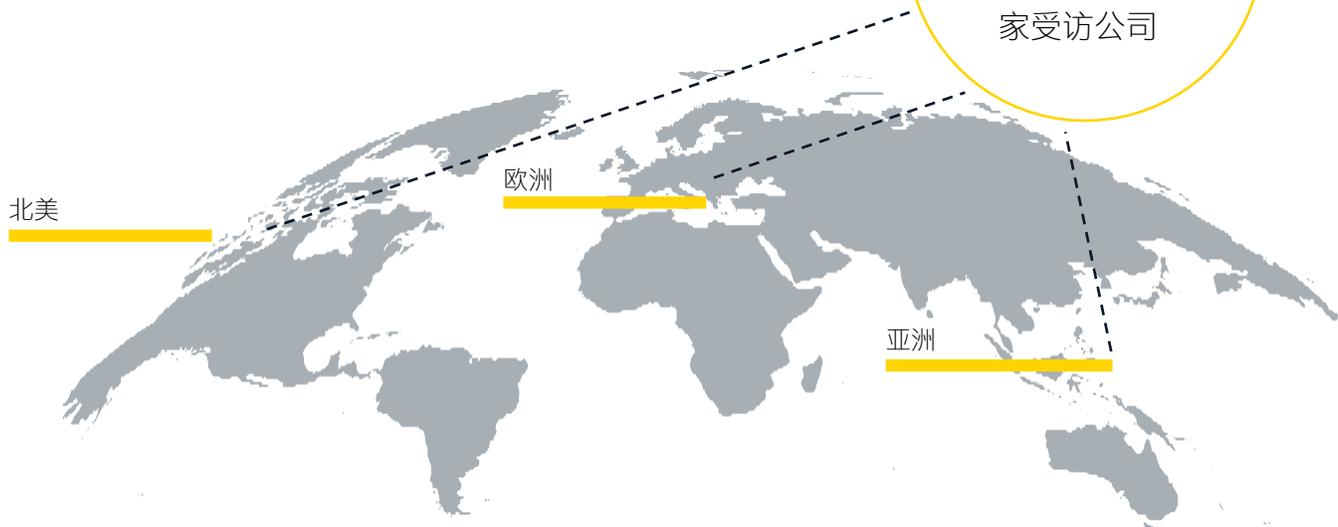
受访者情况概述

贵公司的资产管理规模是多少？



受访公司数量

本次调研采访了127家私募股权基金，规模各有不同，组织复杂程度各异，业务遍布全球。



结语和安永调研项目 联系信息



总之，自我们开展本项调研的八年以来，我们看到，私募股权基金的首席运营官、首席财务官和财务主管为提升公司的整体运营情况，主动承担起了更大职责。

2020年，新冠疫情的冲击给私募股权基金的高级管理人员带来了更多的挑战。调研显示，私募股权基金的首席财务官、首席运营官和财务主管面临的挑战是全方位的，但即使是在最混乱的环境下，他们仍在继续领导公司，坚决实施公司的战略重点。

联系我们



忻怡

亚太区金融科技及创新首席合伙人
大中华区金融服务首席合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
T: +86 21 2228 3286
E: effie.xin@cn.ey.com



袁阪泰

大中华区私募基金主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
T: +86 21 2228 3078
E: stella.yuan@cn.ey.com



林小芳

大中华区金融服务财富与资产管理主管合伙人
安永会计师事务所
T: +852 2846 9663
E: christine.lin@hk.ey.com



严盛炜

大中华区金融服务审计主管合伙人
大中华区金融服务华中地区主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
T: +86 21 2228 2332
E: ron.yan@cn.ey.com



朱宝钦

大中华区金融服务财富与资产管理合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
T: +86 21 2228 3613
E: jacob.zhu@cn.ey.com



陈奇

大中华区金融服务财富与资产管理合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
T: +86 21 2228 3637
E: daniel-q.chen@cn.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

在数据及科技赋能下，安永的多元化团队通过鉴证服务，于150多个国家及地区构建信任，并协助企业成长、转型和运营。

在审计、咨询、法律、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2021 安永，中国
版权所有。

APAC no. 03013080
ED None.

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china