



## 私募股权如何在华提升企业价值 —— 人才选聘的机遇与挑战

亚太地区的私募股权投资行业正逐渐摆脱多年来的低迷，而中国便是复苏的主要动力。普华永道近期的报告显示，在2015年全球私募股权增长仅为18%的背景下，中国的私募股权/风险投资额竟猛增了170%至1970亿美元，占全球市场的48%。在下一阶段，普通合伙人将注重提升投资组合的健康度，尤其关注所有权结构和公司治理；探索新方法改善所被投企业的绩效，同时将监管机制相关条款列入并购协议，有效管理风险。随着中国GDP增长进一步放缓、出口拉动向消费拉动的转型不断深化，这种积极举措和对可持续绩效的关注可能仍将持续。在当前环境下，私募股权基金如欲提升价值、优化绩效，便需在被投企业和投后管理团队内聘用强有力的领导者，然而目前这两方面都缺乏领导人才。本文将探讨不断演变的局势及私募股权基金的应对之策。

---

## 在中国现有环境下提升价值

中国的大多数交易都围绕着成长为主题，超半成交易为技术和消费者相关领域。普华永道还指出，向私人投资者开放国有企业后，商业活动更加活跃、跨境交易大幅增长。许多人也认识到，私募股权基金可调整被投企业的战略；在控股收购的情况下，可根据新的发展方向优化管理团队，让后者提升价值。即使私募股权并未获得全部股权，也可帮助被投资企业探索新增长点、弥合明显的技能缺口或与跨国公司等机构建立联系（若无私募股权，这些关系对企业而言可能难以企及）。

---

“与CEO建立了良好的关系后，便可在管理层需要变动时，轻松与核心管理团队开诚布公地讨论人事调整。”

某跨国私募股权基金  
中国区总经理

最成功的交易有哪些特点呢？在这些交易中，投后管理团队参与尽职调查过程，因而对目标企业管理层有很深的了解。某位跨国私募股权基金中国区总经理表示：“尽早关注是关键。这就是所谓的‘快速启动’，也是最重要的杠杆。投后管理团队应在管理一线构建公信力。有了公信力，并与CEO建立了良好的关系后，便可在管理层需要变动时，轻松与核心管理团队开诚布公地讨论人事调整。”若私募股权基金为少数股东，则应尽早联合大股东，为将来的变动奠定基础。此外，投后管理团队还需赢得投资者的信任，而获取信任的关键是表明团队的力所能及与不能及：“我们不是最后一分钟的救世主，无法创造奇迹或扭转乾坤。”

## 克服领导力和人才方面的障碍

私募股权基金和被投资企业能走多远，很大程度上取决于两者的管理层，而现在面临着不容忽视的瓶颈，那就是双方都缺乏经验丰富的高级管理人才。

一位某技术公司前CEO、现任某美国私募股权基金经理的人士表示：“中国跨国企业的领导者并非真正意义上的CEO。实际上他们并不制定决策或拥有决策所有权，他们只是通过影响企业环境、联络相关方来履行职责。”他发现相较于跨国企业，中国企业起步较晚、不甚成熟，且相对于国家经济的飞速发展，高管的专业知识水平也相对落后。尽管领导者确实意识到自己的管理或团队存在种种缺陷，却不知如何解决问题或培养人才。另有一些组织的问题则恰恰相反：管理层近乎独断专行，导致私募股权基金无法充分发挥作用。

---

“相较于跨国企业，中国企业起步较晚、不甚成熟，且相对于国家经济的飞速发展，高管的专业知识水平也相对落后。尽管领导者确实意识到自己的管理或团队存在种种缺陷，却不知如何解决问题或培养人才。”

某技术公司前CEO、现某美国私募股权基金经理

私募股权基金或想改变被投企业的现有管理层，但基金作为少数股东，毕竟权利有限，再加上中国奇缺经验丰富的高层管理人才，人事变动常常难以如愿。因此，某位亚太地区私募股权基金合伙人兼总经理建议，基金公司应在尽职调查期间以及交易完成后评估关键人员，从中发掘能紧密合作的合适人选并对其投资。尽管中国企业家及创始人领导的企业与西方模式存在类似之处，但主要的不同在于这些企业反映了领导者独特的个人风格，而如果不融入组织之中，便难以察觉这种风格，因此企业对新任高管会有“组织排异”。

许多私募基金领导者并不赞同在管理层进行大规模的人事调整，认为此举弊大于利。同样，CEO对企业上下起到举足轻重的影响力，所以投后管理团队也不可能在这些情境下完全取代CEO。安排一名精于管理且能够密切配合CEO的首席运营官是个可行的方法，同时还可能将其培养为下任CEO。私募股权基金在赢得公信力后可影响人事决策，但在制定决策过程中需谨慎对待离职管理者，让他们能够“挽回颜面”（如“提拔”至实权较小的职位）。

## 应对当下环境的关键技能

### 被投资企业被投资企业

---

“目前经济状况不容乐观，需要能灵活应对变数、包容开放的管理团队。这些一度锦上添花的素质现在已是不可或缺。”

某全球另类投资公司的亚洲区总经理

很多私募股权基金都认为，被投资企业在应对当下经济形势时，需要新型管理者。某全球另类投资公司的亚洲区总经理表示：“目前经济状况不容乐观，需要能灵活应对变数、包容开放的管理团队。这些一度锦上添花的素质现在已是不可或缺。”除了适应力和应对不确定性的能力外，被投资企业领导者还需要融入新组织和私募基金的企业文化。

私募股权基金的领导者表示，时至今日，结果导向、驱动力、求知欲和企业家精神等仍为管理者的关键品质。高管只有高效配合董事会，并为CEO及同事提供支持，企业才能迅速提升价值。鉴于企业的人才匮乏，CEO除了拥有战略性思维外，还应擅长培养人才。不论身处何职，被投资企业领导者都应对推行变革所需的时间和参与关键决策制定的利益相关者的数量有合理预期。

某些人士指出，找到技能符合的人选仅为挑战的第一步，接下来需要评估领导者是否拥有这些素质。一位私募股权基金领导者表示：“通过书面文字和通过实际来了解领导者的为人处世毕竟是两回事。”

---

具体如何评估是个难题。”领导者愈加意识到管理者和企业文化契合度对企业绩效的重要性,无法融入企业文化是新管理者在上任第一年成绩惨淡的最主要原因之一。某区域私募基金除了考察被投资企业被投资企业CEO的业绩成果外,还评估他们与企业文化的契合度,以及能否招贤纳士、培育人才。

---

“营运团队应注重大局,这点至关重要。预测变化的能力是我们团队选人的首要标准,只有这样才能更好地配合CEO。”

某跨国私募股权基金中国区的总经理兼负责人

---

### 营运团队

在旗下的被投资企业面临多种挑战时,私募股权基金自然更迫切地寻找具有全局观和商业头脑的综合型管理者。某跨国私募股权基金中国区的总经理兼负责人表示:“营运团队应注重大局,这点至关重要。预测变化的能力是我们团队选人的首要标准,只有这样才能更好地配合CEO。”

他建议私募股权基金在考察履历突出的候选人时,应分清个人成就与得益于组织流程有序的无心所得(跨国企业组织流程通常都较完善)。管理者若习惯于体系完善的环境,在做决策时出发点可能过高,制定大方向后便默认问题已解决;而实际上,基金管理者需将策略付诸实践。另一位经理还发现,仅有咨询从业经验的领导者缺乏对企业的亲身经历,而后者至关重要;最佳的营运团队应兼顾咨询顾问和企业一线经验。此外,与管理层建立良好关系也是关键,尤其是在需要探讨管理层人事变动时更是如此。

若要适应中国目前私募股权投资的大环境,拥有管理智商(包括经商、环境意识、人际交往、学习和概念理解能力)的领导者应在新挑战的磨砺下不断成长。被投资企业CEO和营运团队都需经受复杂且陌生的新环境考验,而这些则是他们成功适应环境的必要素质。

鉴于寻找集众多技能为一身的人才决非易事,基金开始另辟蹊径地弥合人才缺口。例如,某香港另类投资咨询公司的总经理兼联合创始人邀请了各行业的前高管和CEO,组建了入驻企业家团队,为交易搜索和资产管理提供帮助。此外,该机构还设有职能专家,对被投资企业资源不足的领域(如人力资源)给予支持。

### 如何构建领导者和人才通道?

中国的传统教育并不重视培养学生的领导力,其后果在未来职场上显而易见。随着被投资企业在原有基础上不断壮大,其领导者将管理更加复杂的组织,整个管理团队也需要更新技能,以满足公司当下

---

“私募股权基金可通过推动由生产管理者向员工领袖的转型等方法，帮助被投企业弥合缺口。具体而言，基金应促进企业家成长、辅助其化解冲突和处理其他事务。”

某私募股权基金总经理

的要求；私募基金在此过程中提供辅导、帮助和咨询面临重重挑战。此外，抵触外界反馈的情况的普遍存在也为培养领导力带来了又一障碍。

某私募股权基金总经理表示：“私募股权基金可通过推动由生产管理者向员工领袖转型等方法，帮助被投企业弥合缺口。具体而言，基金应促进企业家成长、辅助其化解冲突和处理其他事务。很多极具企业家精神的CEO清楚自己有局限性，但并不了解缺陷究竟在哪、如何获得帮助，这也许是因为他们过去很少收到反馈意见。”

入职是培养领导力的关键一步，但管理者常常片面注重日常营运而忽视了入职环节。一位私募基金高管建议每月定期跟踪新任领导情况，帮助其平稳度过入职期，缓解早期问题。入职环节应根据岗位、管理者具体的发展需求及形势而定。例如，新进入本行业的CEO在入职时可安排产品研发和营销职能的体验环节。

## 展望未来

预计中国的私募股权投资行业将继续蒸蒸日上。私募股权基金若想把握这一发展机遇，便需摆脱人才匮乏的困境。因此更多的基金选择与猎头公司合作，在选聘合适的管理人才的同时深入了解人才市场，改善人才培养流程。为了弥补用人缺口，公司可能需要遴选非传统型人才，着重评估候选人与企业文化的契合度，并为人才量身打造职业发展规划，实现长足发展。股权基金与被投企业管理层紧密配合的关键在于双方相互信任、客观地做出决策，且在实现目标过程中注重强有力的团队合作而非个人贡献。为提升价值，发现和培养被投企业及营运团队的管理人才至关重要，须确保这些管理者拥有开阔的商业思维和应对不确定性的丰富经验。

## 关于作者

**丁海英女士**：任职于史宾沙公司大中华区，负责私募股权和消费品业务。

**区妙馨女士**：任职于史宾沙公司大中华区，负责全球金融服务及亚太地区私募股权、董事和CEO业务。

## 关于史宾沙

在史宾沙，我们深知领导力的重要性。世界各地的组织信任我们，我们帮助他们做出对企业产生长期影响的高层领导决策。通过我们的高管寻聘及管理机构与领导层咨询服务，我们能够帮助大型跨国公司到新兴企业再到非营利机构等优秀客户建立并加强高绩效团队。

我们是一家私有公司，成立于1956年。通过横跨30个国家的56个办事处及50余专家团队的协作努力，我们专注于提供知识、见解和结果。各类组织的管理机构和领导层与史宾沙保持密切合作，以帮助解决他们不断变化的关于领导层方面的需求，例如高级主管寻聘服务、管理层寻聘、管理机构的效力、继任规划、高级管理人员及组织效能测评等其它方面的问题。

如需了解更多史宾沙相关的信息，请浏览下列网站：  
[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)及[www.spencerstuart.cn](http://www.spencerstuart.cn)

欢迎在社交媒体关注 @ Spencer Stuart

实时了解有关您的企业和职业的最新趋势和话题。

     @SpencerStuart