



何潮辉

毕马威中国内地业务的开创者



何潮辉先生，毕马威中国前主席，也是毕马威中国内地业务的开创者。何先生一直积极创建和开拓毕马威的内地业务，并早于1985年在北京成立毕马威第一家中国办事处，为毕马威内地业务奠下稳固的基石。我们十分高兴有机会跟何先生做这个独家专访，领会何先生带领团队由零开始开拓中国市场的经验，以及他出任多家知名企业非执行董事的心得。

何先生主力 建立和开拓 毕马威中国 内地业务

何先生虽然已于2007年退休，但他的日程依然忙碌充实。1975年，何先生加入毕马威美国休斯顿办事处，开始了他在毕马威的职业生涯。到了今天，他仍然保持每年工作90天，为银行、房企、航空公司等众多企业提供专业咨询意见。

闲暇时，何先生要么住在北京寓所，要么在美国打理他的农庄，含饴弄孙，其乐融融。另外，他也在经营一个农庄生产的橄榄油品牌。有趣的是，橄榄油的英文是“Olive Oil”，他便给自己的橄榄油起名为“Holive Oil”。

我们好奇他为何到今天还要如此奔波担任非执行董事，何先生笑着说：“这与金钱和地位无关。我喜欢与能够共事的人合作，这些公司的管理层很重视我的意见，能够为他们的企业带来增值效益，我自己也很高兴。”

在毕马威执业多年，何先生积累了丰富经验和海量信息。但是学无止境，他依然坚持每天阅读报章书籍，浏览和分析互联网资讯，让自己跟上时代，与时俱进。比如，何先生曾经因为要向一家考虑收购网络安全公司的企业提供中肯可行的建议，也为了掌握网络安全行业最新的知识动态，特地参加了为期两周的网络安全课程。何先生认为，除了为工作而学习外，保持阅读和调研习惯更是因为对知识的渴望、对新事物的探索以及自我价值的实现。

这种孜孜不倦的学习精神是他成功的关键，也给予他一生受用不尽的经验和知识财富。这些财富就是他事业的坚实基础，让他洞悉市场走向，抢得先机，发掘潜在机遇。

成就毕马威中国内地业务

对市场的认识和了解让他洞悉商机

在何先生的职业生涯中，最令他骄傲的是当年负责开拓毕马威中国的业务。

自20世纪70年代中美关系正常化后，中国开始走上实事求是，改革开放的道路。当时，毕马威和许多跨国公司一样，开始思考如何进入中国这个全新的市场；何先生凭借敏锐的洞察力，也意识到中国未来的商机将会十分巨大。

1979年，他给当时的毕马威国际执行副主席 Stanley Klion 写了一封信，询问总部对中国市场的规划蓝图，并提出了一些中肯的建议。

在美国休斯敦办事处，何先生是少数几个能讲一口流利的中文，又熟谙中国文化的专业审计师。三年后，他出任中国石油天然气行业顾问，开始频繁地往返于中美之间。

1984年，为了落实市场开拓战略，毕马威决定调派专人长驻中国，而何先生无疑是最佳人选。就这样，他成为毕马威进驻中国内地的第一人，负责管理和经营中国内地的第一家办事处。

可以想像，当年的资源是多么缺乏，要建立一个稳固立足点可谓困难重重。内地办事处在1985年4月正式运营前，何先生的工作地点一直只设在北京建国饭店的一间客房里。

何先生回忆道：“当年的创业情景历历在目。我常说，手上如果有做不完的事，你不会觉得生活艰难。糟糕的是你发现无事可做，一觉醒来茫然失措。



开始创业时,何先生的主要工作是建立起全面的关系网。他了解中国,了解中国人,也知道当时的政府官员和国企领导真正需要什么。改革开放初期,中国渴望认识和融入国际社会,这也正是何先生的专长。

凭借丰富深厚的经济运行和市场运作知识,何先生开始频繁组织和参与各类讲座、研讨会和培训课程。这中间涉及的内容和层面十分广泛,包括会计、审计、经济学、税务和内部控制等等;而他也在这些交流和互动中,与政府和大型企业之间建立起牢固友情和良好关系。

何先生讲到:“我经常与他们分享读书心得,开展专题讨论和进行演讲,讲授他们希望得到的知识和信息。于我而言,也逐步建立起人际关系网,其中有些人甚至成为我一生的至交。”

另一方面,何先生的成功也离不开毕马威香港办事处,以及在1985年至1991年时任毕马威香港办事处主管合伙人 David Gairns 的大力支持和热情帮助。

何先生满足地说:“我很幸运,在正确的时间跑到正确的地方发展,而且还得到很多人的相助。”

成功的关键
是，把你对
一个市场的
认识灵活运
用到另一个
市场

与香港结缘

何先生原计划在中国内地工作两年，但日子一天天地过，不曾想竟达五年之久。

协助毕马威成功进入内地市场后，何先生获 Iain Bruce 先生 (1991-1996年毕马威香港办事处主管合伙人) 和张建东先生 (1996-2003年毕马威香港办事处主席) 邀请，加入毕马威香港办事处。随着1997年香港回归的临近，香港办事处也希望把内地打造成业务发展的核心。作为何先生的良师益友，也考虑到何先生在内地的人脉关系，张建东先生认为何先生是为香港办事处开拓内地市场的不二人选。

踏上香港的土地，何先生的首要任务是要深入了解当时香港对内地的认识、内地对香港的看法、香港与内地的关系走向，以及毕马威面临的潜在机遇。他很快得出结论，香港与内地蕴藏着巨大商机，而地理位置的邻近仅是其中一个原因。

更重要的是，中国正进行改革开放，内地企业需要通过融资加快增长步伐，而香港则以高度发达的资本市场而著称。如果能够把内地企业与香港资本市场贯通起来，服务资本市场的毕马威也将获得无限商机。

接下来，毕马威举行了一系列研讨会，专门针对中国的“窗口”公司，以及从中央到省、市政府在港设立的商业机构。在举办研讨会的过程中，协助内地企业到香港证券市场融资的想法也应运而生，并继而提上议程。这些讨论最终促成香港资本市场现今的中坚板块 — H股的诞生。

何先生认为：“成功的关键是，把你对一个市场的认识灵活运用到另一个市场。当时，中国正希望借助国际经验发展内地资本市场，而最直接的方法就是让企业到香港上市，在下水游泳中学习如何奉行国际准则。”

成功要诀

在何先生的精心策划和管理下，毕马威逐渐在H股上市项目中独占鳌头，甚至曾占据该市场四成的份额。但是，何先生笑言，现在市场竞争激烈，所有人都把目光瞄准中国市场，当年的辉煌已经难以复制。

但他坚信，在任何时候，只要保持竞争优势，机会总是有的；所以企业一定要未雨绸缪，抢占先机：“企业需要不断进行前瞻性的思考，市场将要发生什么，紧接还会发生什么……要随时为可能出现的情况做好准备，并针对各种情况制定应对方案。”

对于今日的商业领袖或朝着这个目标进发的人，何先生希望与他们分享自己的心得：好的领导并不总是正确的。关键是要有明确的目标，能够以坚定的信念，带领企业大步迈向这个目标。

在他眼里，新加坡已故建国总理李光耀就是一个典型的成功领导。“李光耀先生为人正直，有坚定的目标。他为新加坡指明方向，并做到身体力行，是一位非常优秀的领导人。”

“相反，糟糕的领导是那些面对多个目标而永远拿不定主意的人。我们要避免成为这样的人，关键时刻必须当机立断并令人信服。”

“我常劝身边的人要多阅读，因为只有掌握足够的资讯才能做出正确的结论。”这是很重要的素质，尤其是在中国。何先生认为，他之所以能够在内地取得成功，一个很重要的原因是，内地的领导都喜欢用哲学思维来看待和分析事物。

总而言之，如果希望在中国建立人际关系网，就需要博览群书，才能够在艺术兴趣、历史文化、天文地理，以及经济科技等看似风马牛不相及的领域中有说不完的话题。何先生总结道“谈笑有鸿儒，往来无白丁。知识就是广结交友的桥梁。”



毕马威中国联席主席（2003至2007年）：John Harrison 与何潮辉