

何潮輝

畢馬威中國業務的始創者



何潮輝先生，畢馬威中國前主席，也是畢馬威中國內地業務的始創者。何先生一直積極創建和開拓畢馬威的內地業務，並早於1985年在北京成立畢馬威第一家中國辦事處，為畢馬威內地業務奠下穩固的基石。我們十分高興有機會跟何先生做這個獨家專訪，領會何先生帶領團隊由零開始開拓中國市場的經驗，以及他出任多家知名企業非執行董事的心得。

何先生雖然已于2007年退休，但他的日程依然忙碌充實。1975年，何先生加入畢馬威美國休斯頓辦事處，開展他在畢馬威的職業生涯。到了今天，他仍然保持每年工作90天，為銀行、房企、航空公司等眾多企業提供專業諮詢意見。

何先生主力 建立和開拓 畢馬威中國 內地業務

閒暇時，何先生要麼住北京寓所，要麼在美國打理他的農莊，含飴弄孫，其樂融融。另外，他也在經營一個農莊生產的橄欖油品牌。有趣的是，橄欖油的英文是“Olive Oil”，他便給自己的橄欖油起名為“Holive Oil”。

我們好奇他為何到了今天還要如此奔波擔任非執行董事，何先生笑着說：“這與金錢和地位無關。我喜歡與能夠共事的人合作，這些公司的管理層很重視我的意見，能夠為他們的企業帶來增值效益，我自己也會很高興。”

在畢馬威執業多年，何先生積累了豐富的經驗和海量的資訊。但是學無止境，他依然堅持每天閱讀報章書籍、流覽和分析互聯網上的資訊，讓自己跟上時代，與時俱進。比如說，何先生曾經因為要向一家考慮收購網路安全公司的企業提供中肯可行的建議，也為了掌握網路安全行業最新的知識動態，特地跑去參加了為期兩周的網路安全課程。何先生認為，除了為工作而學習外，保持閱讀和調研習慣更是為了對知識的渴望、對新事物的探索以及自我價值的實現。

這種孜孜不倦的學習精神是他成功的關鍵，也給予他一生受用不盡的經驗和知識財富。這些財富就是他事業的堅實基礎，讓他洞悉市場走向，早著先機，發掘潛在機遇。

對市場的認識和瞭解讓他洞悉商機

成就畢馬威中國業務

在何先生的職業生涯中，最令他驕傲的是當年負責開拓畢馬威中國的業務。

自20世紀70年代中美關係正常化後，中國開始走上實事求是，改革開放的道路。當時，畢馬威和許多跨國公司一樣，開始思考如何進入中國這個全新的市場；何先生憑著敏銳的觸覺，也意識到中國未來的商機將會十分龐大。

1979年，他給當時的畢馬威國際執行副主席 Stanley Klion 寫了一封信，問詢總部對中國市場的規劃藍圖，並提出了一些中肯的建議。

在美國休士頓辦事處，何先生是少數能夠講一口流利的中文，又熟諳中國文化的專業審計師。三年後，他出任中國石油天然氣行業顧問，開始頻繁往返中美的生涯。

1984年，為了落實市場開拓戰略，畢馬威決定調派專人長駐中國，而何先生無疑就是最佳人選。就這樣，他便成為畢馬威進駐中國的第一人，負責管理和經營畢馬威中國的第一家辦事處。

可以想見，當年的資源是多麼缺乏，要建立一個穩固立足點可謂困難重重。中國辦事處在1985年4月正式運營前，何先生的工作地點一直只設在北京建國飯店的一間客房裡。

何先生回憶道：“當年的創業情景歷歷在目。我常說，手上如果有做不完的事，你不會覺得生活艱難。糟糕的是你發現無事可做，一覺醒來茫然失措。”



開始創業時，何先生的主要工作是建立起全面的關係網。他瞭解中國，瞭解中國人，也知道當時的政府官員和國企領導真正需要什麼。改革開放初期，中國渴望認識和融入國際社會，而這正正就是何先生的專長。

憑藉豐富深厚的經濟運行和市場運作知識，何先生開始頻繁組織和參與各類講座，研討會和培訓課程。這中間涉及的內容和層面十分廣泛，包括會計、審計、經濟學、稅務和內部控制等等；而他也在這些交流和互動中，與政府高官和大型企業領導建立起牢固的友情和關係。

何先生娓娓道來：“經常與他們分享讀書心得，開展專題討論和進行演講，在滔滔不絕中我講授了他們迫切希望得到的知識和資訊。于我而言，也逐步建立起人際關係網，其中有些甚至成為我一生的至交。”

另一方面，何先生的成功也離不開畢馬威香港辦事處，以及在1985年至1991年時任畢馬威香港辦事處主管合夥人 David Gairns 的大力支持和熱情幫助。

何先生滿足地說：“我很幸運，在正確的時間跑到正確的地方發展，而且還得到很多人的相助。”

與香港結緣

成功的關鍵
是，把你對
一個市場的
認識靈活運
用到另一個
市場

何先生原計劃在中國內地工作兩年，但日子一天一天地過，不曾想著竟達五年之久。

協助畢馬威成功進入內地市場後，何先生獲 Iain Bruce 先生（1991-1996 畢馬威香港辦事處主管合夥人）和張建東先生（1996-2003 畢馬威香港辦事處主席）邀請，加入畢馬威香港辦事處。隨著 1997 年香港回歸的臨近，香港辦事處也希望把內地打造成業務發展的核心。作為何先生的良師益友，也考慮到何先生在內地的人脈關係，張建東先生認為何先生是為香港辦事處開拓內地市場的不二之選。

踏上香港的土地，何先生的首要任務是要深入瞭解當時香港對中國的認識、中國對香港的看法、香港與內地的關係走向，以及畢馬威面前的潛在機遇。他很快得出結論，香港與內地蘊藏著巨大商機，而地理位置的鄰近僅是其中一個原因。

更重要的是，中國正進行改革開放，內地企業需要通過融資加快增長步伐，而香港則以高度發達的資本市場而著稱。如果能夠把內地企業與香港資本市場貫通起來，服務資本市場的畢馬威也將收穫無限商機。

接下來，畢馬威舉行了一系列的研討會，專門針對中國的“視窗”公司，以及從中央到省、市政府在香港設立的商業機構。在舉辦研討會的過程中，協助中國企業到香港證券市場融資的想法也應運而生，並繼而提上議程。這些討論最終促成香港資本市場現今的中堅板塊 — H 股的誕生。

何先生認為：“成功的關鍵是，把你對一個市場的認識靈活運用到另一個市場。當時，中國正希望借助國際經驗發展內地資本市場，而最直接的方法就是讓企業到香港上市，在下水游泳中學習如何奉行國際準則。”

成功要訣

在何先生精心的策劃和主理下，畢馬威逐漸在H股上市項目中獨佔鰲頭，曾經更佔據這個市場四成的份額。但是，何先生笑言，現在市場競爭激烈，所有人都把目光盯准中國市場，當年的輝煌已經難以複製。

但他堅信，在任何時候，保持競爭優勢，機會總是有的；所以企業一定要未雨綢繆，搶佔先機：“企業需要不斷思考和前瞻，市場將要發生什麼，緊接還會發生什麼...要隨時為可能出現的情況做好準備，並針對各種情況擬備應對方案。”

對於今日的商業領袖或朝著這個目標進發的人，何先生希望與他們分享自己的心得：好的領導並不總是正確的。關鍵是要有明確的目標，能夠以堅定的信念，帶領企業大步邁向這個目標。

在他眼裡，新加坡已故建國總理李光耀就是一個典型的成功領導。“李光耀先生為人正直，有堅定的目標。他為新加坡指明方向，並做到身體力行，是一位非常優秀的領導。”

“相反，糟糕的領導是那些面對多個目標而永遠拿不定主意的人。我們要避免成為這樣的人，關鍵時刻必須當斷則斷並令人信服。”

“我常勸身邊的人要多閱讀，因為只有掌握足夠的資訊才能做出正確的結論。”這是很重要的素質，尤其是在中國。何先生認為，他之所以能夠在內地取得成功，一個很重要的原因是，內地的領導都喜歡用哲學思維來看待和分析事物。

總而言之，如果希望在中國建立人際關係網，就需要博覽群書，才能夠在藝術興趣、歷史文化、天文地理，以至經濟科技等看似風馬牛不相及的範疇都有說不盡的話題。何先生總結道“談笑有鴻儒，往來無白丁。知識就是廣結交友的橋樑。”



畢馬威香港聯席主席 (2003至2007年)：
John Harrison 與何潮輝