



BEING IN THE ROOM

By **Selene Alcock**

Chairman and CEO of KPMG in Vietnam and Cambodia, Warrick Cleine mirrors the wisdom of his political idol, Penny Wong, Australia's Minister for Foreign Affairs, who says that to make change, first you have to be in the room.

*W*estport might be worlds away from Ho Chi Minh City, but the parallels between Warrick Cleine's early life experiences in 1970-80s New Zealand and his seminal years growing Big Four accounting firm KPMG in post-war Saigon are uncanny.

Warrick's "keeping it real" Kiwi charm along with his leadership skills were instilled in him at a young age when he was put to work hosing down the cow yard and cutting back noxious weeds on his family's dairy farm. "We were taught to lead, to take responsibility for our decisions, and to respect other people," he says. Equally, Warrick knew that he wasn't cut out to be a farmer.

After graduating from the town's only high school where he served as head boy, Warrick—one of a handful of students—left the town to study Commerce at the University of Canterbury in Christchurch. It was a coming-of-age experience. Warrick's sheltered, monocultural upbringing in Westport was replaced by diverse cultures, a taste for travel, and the forging of lifelong friendships.

To honor his scholarship agreement, he returned home after university to work at the town's accounting firm. Fishermen, farmers, and publicans were his clients.

Westport was recovering from New Zealand's radical reform program of 1984, which resulted in the removal of agricultural subsidies and the corporatization of state-owned enterprises (SOEs). As much as he was learning about the accountancy profession, Warrick was cutting his teeth on small-town accounting affairs from marriage contracts and estate claims to joining his 'working-class made good' boss Frank on the picket line to protest the offshore processing of logs.

It came with the territory.

As tax manager at KPMG's firm in Wellington in the early '90s, he began servicing big international—mostly American—clients. At 24, he applied for a secondment to work in KPMG's Dallas office.

On the eve of his departure, Warrick's boss announced, "We need someone in Vietnam like tomorrow, it's an emergency."

It was 1998, a little over 20 years after the reunification of Vietnam, and four years after the lifting of the trade embargo on Vietnam. Free-market reforms and the entry of Vietnam's first multinational companies—the likes of Pepsico, Citibank, and Nestle—would soon become Warrick's first clients. In parallel, Doi Moi was ushering in an era

of agricultural reforms and privatization of SOEs. For Warrick, despite cultural differences, it was familiar terrain.

As Warrick jumped on a plane to deal with "the emergency," he remembers landing at the old Tan Son Nhat airport with thousands of faces pressed up against biomes netting. His limited view of the country was based on Westport's ex-servicemen and two war movies he'd quickly watched before leaving, which he adds, "was not altogether encouraging."

As Warrick settled into his new role and life in the KPMG share house—located in the then military-controlled area known today as 'Japan town'—he soon discovered that the emergency was more like an opportunity.

Warrick says, "There was a feeling that our business wasn't doing as well as it should have, versus our competitors. So, there was an intervention by KPMG International to get control of the business from the people who had set it up and to internationalize it.

"What happened six months after I arrived, the partners who were above me left. I very quickly became a director, then a partner myself, within two years of coming. By 2001, I was in charge of the business."

25 years on from the intervention staged by the KPMG Global Council that Warrick today serves on, Warrick is also the Managing Partner of the firm's Deals, Tax and Legal practice. The list of titles and accolades goes on, with Warrick's talents in diplomacy, political negotiation, and corporate governance being well-recognized among his peers; he's Chairman of the New Zealand Chamber of Commerce and the British Corporate Advocacy Council in Vietnam.

But the real milestones have been the employment, training, and professional certification of thousands of staff. All the way through, Warrick championed the role of a professional. At his behest, the official companies (CPA and ACCA) entered Vietnam to help certify a new generation of accountants.

"If you are in a profession—a lawyer, a doctor, an accountant—you are subject to a code of conduct, ethics and independence rules," states Warrick. "You have an obligation beyond yourself and the company to the broader society. That's the traditional meaning of a profession."

The 30 KPMG staff Warrick encountered in 1998 are today 2000 strong, with thousands more graduates having started their careers at KPMG and emerging as qualified Chartered Accountants.

Under Warrick's reign, cubicles and fluorescent lights have been replaced by warm, earthy tones and a mid-century-inspired modern office modeled off Starbucks. Hanging on the walls are pieces from Warrick's private Vietnamese art collection.

But it's not just the décor that's changed.

Warrick's ability to apply design thinking, and to self-reflect, switch, and recalibrate is part of his trademark 'agile mindset'. Being curious and continually assessing and acting on multiple data is key. "If you don't have the right mindset, resilience, agility, and ability," he says, "then you're not going to succeed." It's a mindset that's built KPMG in Vietnam from 4th position among the Big Four—the benchmark—into the market leader today.

Moreover, one-third of KPMG's clients today come from Vietnamese companies. Warrick reflects, "Certainly, we regard our market strength and diversity as being a differentiator." In the early 2000s, Warrick recognized the need to be relevant. "So we entered the Vietnamese market with SOEs, then Vietnamese companies and entrepreneurs. That was really hard



Warrick (far left) with his family on their farm

because we were foreigners still, and we had to develop our local talent up."

Strong leadership has not always been easy. Emphatically, Warrick says, "You've got to take responsibility. You can't just take credit for the good things, can't run away when things get bad. And if you make mistakes, you need to fess up and fix them."

Fixing gender disparity within KPMG's leadership is something Warrick stands proud of, reaching real targets of 53% of partners and directors today being female.

"I'm super happy with what I have achieved in my professional life, and I have created thousands of jobs. But equally, life is short, so if there is a chance to do something more in another field, well that would be interesting as well."

That moment came in late 2022, when then Prime Minister of New Zealand, Jacinda Ardern was officially invited to Vietnam by Prime Minister Pham Minh Chinh. Jacinda, another one of Warrick's political idols, approached Warrick—a lifelong member of the NZ Labour Party—to consider entering public office.

He says, "So the proposition they put was; why don't you come and do this for 10 or 12 years. If there is a way to contribute your experience and knowledge in government then that would be really good. A way to do something different but leveraging my

own career and my knowledge and contacts."

The next chapter of Warrick's life remains unwritten. In his dry, self-effacing, and very Kiwi sense of humor, he jokes about the choice of words for his epitaph. "I would hate it to be... 'was a great accountant.'" He chuckles, then quickly adds, "which I was." **[C]**



Warrick and former Prime Minister of New Zealand, Dame Jacinda Ardern

HIỆN DIỆN ĐÚNG LÚC

Bởi **Selene Alcock**

Warrick Cleine, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của KPMG Việt Nam và Campuchia, thuật lại câu nói mà ông tâm đắc từ chính trị gia yêu thích của mình, bà Penny Wong, Ngoại trưởng Australia, rằng để thay đổi, trước tiên, bạn phải thực sự hiện diện đúng lúc.





Warrick speaking at the 2023 Tax and Legal Institute
Warrick phát biểu tại hội thảo Pháp lý và Thuế năm 2023

Westport của New Zealand và Thành phố Hồ Chí Minh có thể là hai xứ sở khác nhau rất nhiều, nhưng những trải nghiệm thuở thiếu thời của Warrick Cleine ở New Zealand những năm 1970-1980 và bối cảnh những năm đầu xây dựng KPMG – một trong bốn công ty kiểm toán lớn nhất thế giới hiện nay, tại Sài Gòn sau thời kỳ chiến tranh lại có nhiều nét tương đồng đến lạ.

Từ rất sớm, Warrick được truyền trao tính cách “Sống thật, sống chất” của con người xứ Kiwi cũng như kỹ năng lãnh đạo, khi ấy ông vẫn là một cậu bé được giao nhiệm vụ tưới sân bò và cắt cỏ đại trong trang trại bò sữa của gia đình. “Chúng tôi được dạy cách dẫn dắt, cách chịu trách nhiệm cho các quyết định của mình, và cả cách tôn trọng người khác nữa,” ông nói. Hơn nữa Warrick cũng biết rằng mình không sinh ra để chỉ làm một người nông dân.

Thời còn đi học tại trường trung học duy nhất của thị trấn quê nhà, ông từng là nam sinh đại diện cho trường. Sau khi tốt nghiệp, Warrick là một

trong số ít học trò rời thị trấn để theo học ngành Thương mại tại Đại học Canterbury ở Christchurch. Đó là một trải nghiệm đánh dấu tuổi trưởng thành. Cuộc sống bảo bọc đơn điệu ở Westport ngày nào đã được thay thế bằng một môi trường đa văn hóa, Warrick thấy thích du lịch hơn, đồng thời cũng đã có cho mình những tình bạn trọn đời.

Theo thỏa thuận trong học bổng, sau khi tốt nghiệp đại học, Warrick trở về quê nhà để làm việc tại công ty kế toán của thị trấn. Khách hàng của ông gồm các ngư dân, nông dân và chủ quán rượu.

Vào thời gian này, Westport đang trên đà phục hồi mạnh mẽ từ chương trình cải cách quyết liệt của New Zealand năm 1984. Các khoản trợ cấp nông nghiệp từ nhà nước đã bị loại bỏ và quá trình tư nhân hóa các doanh nghiệp Nhà nước bắt đầu. Warrick vừa học hỏi về nghề kế toán chuyên nghiệp, đồng thời tích lũy kinh nghiệm trong các vụ việc tài chính trong

thị trấn: từ hợp đồng hôn nhân, yêu cầu thừa kế, cho đến việc cùng sếp của mình là Frank, một người đi lên từ tầng lớp lao động, tham gia vào một cuộc biểu tình chống lại việc xử lý gỗ ở nước ngoài.

Đó là một phần của công việc.

Đến những năm đầu thập niên 90, khi đó đã nhậm chức Trưởng phòng thuế tại văn phòng KPMG ở thủ đô Wellington, Warrick bắt đầu phục vụ các khách hàng quốc tế lớn – chủ yếu là khách hàng Mỹ. Bước sang tuổi 24, ông nộp đơn xin công tác tại văn phòng của KPMG ở Dallas (Mỹ).

Trong đêm trước ngày lên đường, sếp của Warrick đột ngột thông báo: “Chúng ta cần một người ở Việt Nam ngay ngày mai. Đây là nhiệm vụ khẩn cấp.”

Đó là năm 1998, hơn 20 năm sau ngày Việt Nam hoàn toàn thống nhất, cũng là bốn năm sau khi Mỹ dỡ bỏ lệnh cấm vận thương mại đối với Việt Nam. Cải cách thị trường tự do được thực hiện, các công ty đa quốc gia đầu tiên xuất hiện tại Việt Nam như Pepsico, Citibank và Nestlé sớm trở thành những khách hàng đầu tiên của Warrick. Đồng thời, Chính sách Đổi mới đã mở ra một kỷ nguyên mới cho cải cách nông nghiệp và các doanh nghiệp Nhà nước được phép tư nhân hóa. Đối với Warrick, mặc dù có khác biệt về văn hóa, thì đây vẫn là một môi trường quen thuộc đối với ông.

Ngày Warrick vội vã lên máy bay để xử lý ‘nhiệm vụ khẩn cấp’, ông nhớ về lúc bản thân mình hạ cánh tại sân bay TSN, xung quanh là hàng nghìn khuôn mặt áp sát vào lớp lưới an ninh sinh học. Những gì Warrick biết về đất nước này chỉ so sánh qua vài lời kể của một số cựu binh ở Westport và từ hai bộ phim chiến tranh không hay ho cho lắm mà ông xem vội trước lúc bay.

Khi đã dần quen với cuộc sống cũng như vai trò mới tại ngôi nhà chung của KPMG tọa lạc tại khu vực hồi đó được quân đội kiểm soát mà ngày nay được biết đến là ‘Khu phố Nhật Bản’ của Sài Gòn, ông nhanh chóng phát hiện ra rằng tình thế “khẩn cấp” này thực ra chính là một cơ hội.

Warrick nói: “Tôi có cảm giác rằng so với các đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp của chúng tôi khi đó chưa làm tốt như tiềm năng của mình. Vì vậy, KPMG International đã can thiệp và nhận quyền tiếp quản từ những người sáng lập [trụ sở ở Việt Nam], định hướng quốc tế hóa cho doanh nghiệp.

Trong sáu tháng đầu, những đối tác thành viên cấp trên tôi đã rời đi. Trong hai năm kể từ ngày đến Việt Nam, tôi nhanh chóng trở thành một giám đốc, sau đó là một đối tác thành viên. Đến năm 2001, tôi trở thành người đứng đầu doanh nghiệp.

25 năm sau ngày Hội đồng Toàn cầu của KPMG can thiệp, Warrick giờ đã là Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành, đồng thời là Trưởng Bộ phận Tư vấn, Thuế và Pháp lý của KPMG Việt Nam và Campuchia. Với tài ngoại giao, tài đàm phán chính trị và khả năng quản trị doanh nghiệp được đồng đạo đồng nghiệp công nhận, danh sách các chức vụ mà Warrick đảm nhận cũng như những lời khen ngợi dành cho ông vẫn tiếp tục dài thêm. Hiện nay ông vừa là Chủ tịch Phòng Thương mại New Zealand tại Việt Nam vừa là Chủ tịch Hội đồng cố vấn Doanh nghiệp Anh tại Việt Nam.

Song, thành tựu lớn nhất mà Warrick đạt được nằm ở việc tuyển dụng, đào tạo và cấp chứng chỉ nghề nghiệp cho hàng ngàn nhân viên. Xuyên suốt hành trình ấy, Warrick luôn đề cao vai trò của người có chuyên môn; theo lời kêu gọi của ông, các tổ chức kế toán uy tín như CPA hay ACCA đã thâm nhập vào Việt Nam để hỗ trợ cấp chứng chỉ cho các thể hệ kế toán viên mới.

“Khi làm việc trong lĩnh vực có chuyên môn cao như luật sư, bác sĩ hay kế toán, bạn phải tuân thủ một bộ quy tắc ứng xử, quy tắc đạo đức và các quy định về tính độc lập. Trách nhiệm mà bạn gánh vác trong công việc lớn hơn chính bản thân bạn, vượt khỏi quy mô một công ty, có sức tác động đến xã hội. Những

nghề nghiệp chuyên môn cao có ý nghĩa truyền thống như thế đó. Nhưng Việt Nam thời kỳ đó lại chưa nhìn nhận rõ việc đó,” Warrick nói.

Từ 30 nhân viên mà Warrick gặp vào năm 1998, hiện nay KPMG Việt Nam đã phát triển nhân sự lên đến 2000 người. Hàng ngàn sinh viên tốt nghiệp đã bắt đầu sự nghiệp tại KPMG và trở thành Kế toán viên công chứng (Chartered Accountant) được cấp chứng chỉ.

Dưới thời quản lý của Warrick, không gian làm việc với vách ngăn nhỏ giữa mỗi bàn và đèn huỳnh quang tẻ nhạt đã được thay thế bằng những gam màu ấm và tông đất. Văn phòng hiện đại mang phong cách Mid-Century Modern như kiểu Starbucks. Treo trên tường là những bức tranh thuộc bộ sưu tập đất nước và con người Việt Nam của riêng Warrick.

Nhưng cách bày biện không phải là thứ duy nhất thay đổi.

Năng lực áp dụng tư duy thiết kế, khả năng tự phản tư, linh hoạt chuyển đổi và điều chỉnh đã góp phần tạo nên thế mạnh ‘tư duy lạnh lợi’ của Warrick. Mấu chốt nằm ở tinh tò mò cũng như việc liên tục đánh giá nhiều dữ liệu và hành động theo cơ sở đó. Ông cho biết: “Nếu bạn không có tư duy đúng, sự kiên nhẫn, tính linh hoạt hay năng lực chuyên môn, thì bạn sẽ không thành công được.” Những tư chất này đã giúp xây dựng nên KPMG Việt Nam từ vị trí thứ tư trong Big Four – bốn tập đoàn kiểm toán lớn nhất thế giới – lên vị trí dẫn đầu thị trường kiểm toán ngày nay.

Hơn nữa, một phần ba khách hàng của KPMG ngày nay là các công ty Việt Nam. Warrick cho biết: “Dĩ nhiên, chúng tôi coi sức mạnh và sự đa dạng của thị trường là điều tạo ra sự khác biệt.” Vào đầu những năm 2000, Warrick nhận ra sự cần thiết phải hòa nhập và thích nghi với thị trường Việt Nam. “Vì vậy, chúng tôi bắt đầu tiếp cận thị trường Việt Nam với các doanh nghiệp nhà nước, sau đó là các công ty tư nhân và doanh nhân Việt Nam. Thời gian đầu thực sự khó khăn vì chúng tôi, nói gì thì nói, vẫn là người nước ngoài, thế nên chúng tôi còn phải phát triển đội

ngũ riêng từ những tài năng của chính đất nước này.”

Lãnh đạo nói chung không phải lúc nào cũng dễ dàng. Warrick nhấn mạnh: “Bạn phải nhận lấy trách nhiệm. Bạn không thể chỉ nhận về mình những thành tựu tốt và chạy trốn khi mọi thứ trở nên tồi tệ. Nếu mắc lỗi, bạn phải biết thừa nhận và sửa chữa chúng.”

Việc khắc phục sự chênh lệch giới tính trong đội ngũ lãnh đạo của KPMG cũng là một điều mà Warrick tự hào, với 53% đối tác thành viên và giám đốc hiện nay là phụ nữ.

Tôi rất hài lòng với những gì tôi đã đạt được trong sự nghiệp chuyên môn của mình, và tôi đã tạo ra công ăn việc làm cho hàng ngàn người. Dù sao cuộc sống cũng khá ngắn ngủi, vì vậy nếu tôi có cơ hội làm điều gì đó hơn trong lĩnh vực khác thì cũng sẽ thú vị lắm.”

Và thời điểm đó đã đến vào cuối năm 2022, khi Thủ tướng New Zealand đương thời là bà Jacinda Ardern đến thăm Việt Nam theo lời mời của Thủ tướng Phạm Minh Chính. Bà Jacinda, một chính trị gia khác mà Warrick ngưỡng mộ, đã tiếp cận Warrick – một thành viên gắn bó lâu năm của Đảng Lao động New Zealand – và mời ông tham gia vào bộ máy nhà nước.

Warrick nói: “Họ hỏi tôi nghĩ thế nào về việc sẽ đảm nhận công việc này trong vòng 10 đến 12 năm tới, rằng sẽ thật tốt biết mấy nếu kinh nghiệm và năng lực của tôi có thể đóng góp cho bộ máy chính phủ. Một cơ hội để làm điều gì đó khác biệt nhưng vẫn dựa trên bề dày sự nghiệp, kiến thức và mối quan hệ của riêng tôi.”

Chương tiếp theo của cuộc đời Warrick sẽ là gì, chúng ta chưa ai biết được. Với tính hài hước thô mộc rất đời Kiwi của mình, ông đùa về việc nên ghi gì lên bia mộ của chính mình: “Tôi sẽ không thích lắm nếu trên bia ghi... ‘là một kế toán viên tuyệt vời.’” Rồi ông khúc khích nói thêm vào: “mà thực ra tôi đúng là như vậy thật.” **[C]**