

迈图高新材料集团大中华区总裁段小纓: 单薄,但不简单

**这位纤细单薄的上海女子,每次的决策理由简单而令人刮目:
读上海外国语大学的经济专业,是因为这是当时考分最高的专业。
毕业后去 GE 公司,是因为只想到世界上最好的公司去工作。
放弃 GE 的财务工作,是因为想做一个公司的总经理。
她很清楚,自己需要什么,不想要什么。
从毕业到成为跨国公司中国区总裁,她仅仅用了 12 年时间。**

◎本报记者吴琼

一个看上去纤细单薄的上海女子,凭什么能在强手如云的 GE 脱颖而出? 凭什么又能坐稳跨国化工巨头的总裁位子?

前 11 年,段小纓一直在世界巨头通用电气(简称:GE)工作,几乎以每三年一次大升级的速度完成其人生的华丽转身,官至 GE 塑料集团亚太区聚合体部总经理。GE 高新材料集团(GE 下属企业)被著名私募基金阿波罗公司收购后,段小纓跟随了新东家,出任迈图高新材料集团大中华区总裁。

迈图高新是全球第二大有机硅产品及其关联产品的生产商。2006 年,迈图高新全球销售额 25 亿美元,中国业务占据全球的 15%。从毕业到成为跨国公司中国区总裁,她仅仅用了 12 年时间。

她的职业生涯为何这么顺利?她如何在人生的转折阶段作出重要决定?

第一次,看到段小纓穿着精致考究的月牙白西服坐在论坛主席台上时,记者的第一直觉是,这个中国女子很单薄,但绝不简单。

第二次,当记者坐在迈图高新宽敞的会议室里,正在向周围人进一步了解段小纓时。她轻盈地进来了,白色衬衫黑色西裤,一身精干而职业的打扮。

慢慢端详对面这位纤细而美丽的上海女子,记者非常希望从中找到她成功的秘诀。我们的谈话自然也始终围绕这个话题。

只想到世界上最好的公司工作

当上海小囡段小纓在上海外国语大学读完经济专业的本科后,没有如多数上海人一样留在上海就业。段小纓开始在美国威斯康星州麦迪逊大学读工商管理硕士的生涯,她的人生就此悄悄改变。

“读上海外国语大学的经济专业,是因为这是考分最高的专业,出来后的工作也会比较好。”段小纓非常平静地向我们讲述当时的决定,“其实,我并没有想到自己去从事哪一行,只是想到世界上最好的公司去工作。去 GE 也是很偶然。GE 来麦迪逊大学招聘暑假实习生,年轻的我很喜欢学一点东西、开阔一下视野,GE 又是一家很大的国际性公司,于是我就去了。”

1996 年,为 GE 的文化和工作所吸引的段小纓,毕业后就留在 GE 了。段小纓没有直接做管理或者一些令人眼热的部门,而是进入 GE 的审计部门。

在 GE 内部人看来,审计部门

是 GE 最重要的部门之一。因为如果做得好,基本上是登上了进入 GE 领导岗位的直通车。

“其实审计和我的专业很对口。”段小纓笑称,“我做过调查,知道审计在 GE 中有相当重要的位置。因为 GE 的审计部门和其他企业不同,它既做财务审计,又做内部咨询。”

在 GE 内部,大家都知道 GE 的审计团队更像一个领导人培训项目。在这个审计部门里,员工最长做 5 年,就会快速吸收,学习到一些管理的精髓,出来之后通常会成为 GE 下属某家公司的 CFO(财务总监)。

但登上直通车,并不意味着能坐到终点。因为 GE 有一个残酷的年度排名,每一个人都会被考核,考核内容包括业绩、价值观等等。只有那些不被淘汰、与 GE 价值观吻合的人,才能留到最后。当然,有些人可能做不到 5 年,就选择离开 GE;但有些人,5 年内会自动选择新岗位或被提升至新岗位。

审计部门,成了开启段小纓 GE 成功史的第一把钥匙。

段小纓迅速融入了 GE 审计部门。那是一段繁忙又充实的日子,那也是一段在各国颠沛的日子。“在 GE 审计部,1 年做 3 个项目,平均 4 个月做一个项目。”段小纓说,“我们被派到 GE 下属的不同企业,可能从事财务或非财务的项目。GE 是一个综合型的集团,旗下企业涉足于不同的行业。所以这对我来说是一个非常大的挑战。我们必须在很短的时间内,充分了解行业、企业、项目,但在这一过程中也锻炼了快速学习、定义问题、解决问题的能力。因此,GE 内部有一句话‘1 年的审计经历,相当于一般岗位 3 年的工作经历’。”

在段小纓参与的每一个项目中,成员多来自于不同的国家。一个小小的团队,让大家学会了磨合。段小纓学会了如何管理、带领团队完成任务;如何适应中外文化差异。“中国人可能比较含蓄,不太会表达自己。”段小纓回忆,“有时不免令外国伙伴纳闷,可能会影响合作。其实,如果站在对方的立场想,一切都很容易解决。”

更重要的是,在 4 年的审计工作中,段小纓接触到了 GE 下属的很多企业,或在美国、或在日本、或在欧洲。而这些公司的管理层也对应这位秀丽的中国女子留下了深刻的印象。2000 年,段小纓升任 GE 高级审计经理。

只想做一个公司的总经理

如果照着这样的轨迹下去,1 年之后,段小纓将成为 GE 下属某家公司的财务经理,而后升至财务总监。但突然之间,段小纓决定放弃这条平稳的人生之路。她第一次陷入选择前途的迷惘中。

“我可以很清楚地看到自己的将来,但我发现自己并不想走这条路。”段小纓说,“因为我虽然可以成为一名很好的财务人员,但我发现自己并不喜欢做财务总监。但我想做什么呢?我也一无所知。”

庆幸的是,段小纓碰到了几个很好的经理。这些经理们给了段小纓一些建议:或者寻找一个过渡,在了解心中需要后才做决定。

幸运之神再次降临。这就是闻名一时的六西格玛项目。

“当时,在 GE 内部大力推广六西格玛管理。”段小纓说,“于是,2000 年,我加入了 GE 塑料集团,从事六西格玛质量管理。”

六西格玛是一项以数据分析解决问题的方法,因此可以运用在不



很久以前,男人写下规则,制定了标准,这些规则 and 标准主宰着今天的商业环境。为了在这个依然是男人把持的财经界取得成功,她们凭借怎样的独特魅力,游刃有余,大放异彩?
“财经名媛”关注财经界名媛,让读者感受她们非同一般的人生。



■人物对话

选择与新安化工合作有两大理由

上海证券报:迈图高新在全球有多大的市场份额?

段小纓:我们有机硅业务:一块为有机硅,一块为石英。就目前情况看,迈图高新是世界上第二大的有机硅供应商,是第一大石英供应商。2006 年,我们的年销售收入为 25 亿美元,中国占据 15% 的份额。

目前,迈图高新的全球业务主要在美国、欧洲、亚洲三大地区。亚洲包括日本、东南亚、韩国、澳大利亚、新加坡、中国等地。不过,中国是全球发展得最快的地区。

上海证券报:有机硅为什么这么重要?在中国有多大的空间?

段小纓:有机硅俗称“工业味精”,它深入到我们的生活中。洗发水、香波、化妆品、农药、电子元器件(手机、电脑、液晶电视)、汽车轮胎上都应用了有机硅。以农药而言,国外讲环保和节水。如果加入一种有机硅,可以让农药更容易为植物吸收,以达到节水和环保的效果。同样的效果,可以节约 30% 至 50% 的农药剂量,节水 70%。

2000 年以前,中国的有机硅一直以进口为主。但在 2000 年至 2007 年,中国有机硅发展相当迅速。客户群、销售额每年均以 2 位数的速度增长。

我认为,有机硅的需求来自于两方面。一是外国合作伙伴在中国本地化生产后,为我们带来的机会。比如我们在国外的老客户宝洁。二是中国本地需求产生的市场需求,如建筑业用的硅胶。目前世界上没有一个建筑业的发展速度像中国这么快。

上海证券报:迈图高新在中国的战略是什么?

段小纓:自从与新安化工成立合资公司,生产有机硅单体后,我们已经在中国形成了完整的产业链:4 家有机硅下游工厂,1 家上游企业(与新安化工的合资工厂)。今年 9 月份,我们在上海的研发中心将落成,这也是我们在全球的第四家研发中心。

上海证券报:迈图高新与新安化工的合资工厂,是目前国内有机硅单体中规模最大的。你们是什么时候开始接触的?为什么会选择新安化工?

段小纓:2006 年初,我们就和新安化工有频繁的接触了。其实 2 年至 3 年前,我们就有与国内企业合作的想法。当初更想在布局上向上突破,从而在中国形成一个完整的产业链。曾经想过自己做;选择合资这一条路时,也曾经考虑过多位中国的合作伙伴,但最终与新安化工走在了一起。

选择新安化工一是它在中国本土的发展速度很快,他们对本地市场了解,且有政府资源等优势。二是双方在经营理念、工作作风、工作模式上都较为相似。

在有机硅的上游单体领域内,公司间的合作很常见。这是一个资本和技术双密集型的领域。

■人物简历

段小纓,现任迈图高新材料集团大中华区总裁。出生于中国上海,拥有上海外国语大学经济学学士学位。后又在美国威斯康星州麦迪逊大学深造并获工商管理硕士学位。

1996 年加入 GE,服务于公司审计部门。在四年的审计工作中,升任高级审计经理并领导 GE 全球多项业务的审计工作。2000 年,加入 GE-塑料集团,担任亚太区六西格玛质量管理项目负责人,后又担任 GE-塑料集团 Lexan 树脂业务大中华区销售总监。

2003 年起,先后担任 GE-塑料集团大中华区市场总监、亚太区市场总监和 GE-塑料集团亚太区聚合体部总经理等职务。2006 年 3 月至 12 月,担任 GE 东芝有机硅有限公司大中华区总裁一职。

自 2007 年 1 月,就任迈图高新材料集团大中华区总裁,继续领导迈图高新材料集团在大中华区的有机硅业务。

■人物语录

“回过头来看,在每个人生的转折点,在不知道应该做什么时,可以去问一下自己内心深处最不想做什么?”

“在从事六西格玛管理的过程中,我终于想明白自己想要的是什么。我想做一个公司的总经理,而不是财务总监。”

“我将六西格玛运用到自己人生道路上了,这样才能更好地把握机会和机会里包含的内容。”

“我很清楚地度量自己,做 CEO 还欠缺什么。我做过审计,有财务背景;做过六西格玛质量管理,有过程管理经验;但我还欠缺销售的经验。2003 年起,我有意识地找了关于市场和销售的工作来做。”

同部门。透过六西格玛项目,段小纓又接触了 GE 塑料的不同部门,并将这方法运用在不同国家。其中,有 1 年半时间,段小纓在 GE 塑料日本的公司。

“中国人可能比较含蓄,不太会表达自己。”段小纓回忆,“有时不免令外国伙伴纳闷,可能会影响合作。其实,如果站在对方的立场想,一切都很容易解决。”

冒险的基因终于再次发挥作用,这个看似纤细的上海女子再次开始了人生的重大选择。

圆梦 CEO 之路:缺啥补啥

如果说此前的经历,奠定了段小纓在 GE 集团的地位,那么此后的选择则彻底改变了段小纓的人生,并且使她开始有意识地规划自己的职业生涯。

“我很清楚地度量自己,做 CEO 还欠缺什么。”段小纓告诉记者,“我做过审计,有财务背景;做过六西格玛质量管理,有过程管理经验;但我还欠缺销售的经验。”

此外,在哪个国家发展?在 GE 的哪个部门发展?亦成为段小纓必须考虑的问题。留在比较熟悉的 GE 美国、还是工作了一年半的日本?是留在化工业,还是寻找其它行业?

如果在其他集团,或许这些都不是问题。但在 GE 集团,选择一个合适的行业成了一件相当令人头痛的事。

用一位“骄傲”的 GE 人的话来说,“GE 涉足不同行业,在多数行业里,我们的这些子公司都可以排名世界 500 强。”

选择正确的行业,才能脱颖而出,才能实现段小纓的目标。这一步不比年轻时的无意识选择,来得半点疏忽。

2002 年,段小纓选择回到中

国,从事 GE 塑料行业。

段小纓说,选择中国有两个理由:一是从企业的机会来看,1996 年以后的中国有着公认快速增长。二是背井离乡多年后,她也很渴望再回到中国。

选择 GE 塑料的理由则更简单,因为 GE 塑料是 GE 在亚洲最大的部门。

“但这一决定,也令我们有所舍弃。”段小纓有些惋惜地说,“虽然得到了更广阔的空间,但也放弃了美国的朋友、网络和资源。”

来到未来发展事业之地后,段小纓开始补足销售这一环。

“2003 年起,我有意识地找了关于市场和销售的工作来做。”段小纓其后担任了 GE 塑料集团大中华区市场总监、亚太区市场总监一职。

在那段从事销售的日子里,段小纓了解到 GE 以外的 GE;我们会对客户、外部人。这样能学会如何倾听客户的需求。“一个企业要做大、要持续发展,还是要回到客户需求这个支点上。只有将客户需求转化、深化成产品,才能打败对手。”

第二次成功转型后,段小纓终于实现自己心中所想——成为了 GE 塑料集团亚太区聚合体部总经理。

谈到这里,陷入回忆的段小纓沉寂下来,但时间很短。望着记者,段小纓说,“回过头来看,在每个人生的转折点,在不知道应该做什么时,可以去问一下自己内心深处最不想做什么?这样也许能帮助你清楚地了解自己需要什么。其实,我将六西格玛运用到自己人生道路上了,这样才能更好地把握机会和机会里包含的内容。”

执掌迈图高新中国帅印

段小纓没有意识到,下一个机

