

系列采访

2024 改变世界的领导者

International Women's Day Edition



贺婷

中建科工集团副总经理

自诩为“非主流”的建筑行业女性领导者，中建科工集团副总经理贺婷，在 20 多年的职业生涯中对可持续发展从认知萌芽到理解深刻，并成为建筑行业可持续发展的践行者。在采访中，她基于在中国建筑第四工程局有限公司（以下简称“中建四局”）担任副总经理、首席信息官期间的感悟，分享了对于技术创新、企业构建可持续发展、内部协同、人才培养等方面的理解。同时，她也分享了她个人的可持续发展之路，以及持续研究和多元化学习的经验。

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



对于“可持续发展”这个话题，有哪些对您来说特别重要的时间节点？

我刚毕业到中建四局工作时，主要在海外项目上从事翻译工作，开始接触到“NGO”非政府组织，他们关注环保问题、生态问题，后来我才知道这些都属于可持续发展范畴。可以说从那个时候开始可持续发展在我心中萌芽。

接下来是2007年我们参与建设广州太古汇项目，英国太古集团（SWIRE）的THRIVE可持续发展策略深深地打动并影响了我，这套策略涵盖碳排放、废弃物、水资源、可持续材质、生物多样性及气候变化复原力等六个方面，很有引领性。再到2020年中国政府提出了双碳目标，可以说伴随着多年的发展，我对可持续发展理念的理解越来越清晰，路径越来越明确。从2020年开始，中建四局把新能源业务作为转型升级的八大产品线之一。2023年7月，中建四局成立了新兴业务拓展指挥部，我出任指挥长，主要负责创新和新兴业务拓展，这个时候我们就把可持续发展作为工作的重点来推进。所以对可持续发展理念，我也是从最初的抽象、肤浅、狭义，一种理念化的认知，到现在具体、深刻、广泛，转换成真正的实践。



当我们寻找更持续的商业解决方案时，领导者越来越多地转向技术和创新，以获得灵感和竞争优势。您如何看待创新成就可持续的商业实践？

提及创新，最初我也是秉持普遍的认知，认为就是高科技，只有少数人才能做创新，或者创新都是与科研院所和高校相联。当初四局成立新兴业务拓展指挥部，任命我负责时，我的第一反应是为什么不选择技术负责人来领导。当时，我们的董事长说，创新并非只有技术创新，把没有做好的事情把它做好，就是创新，把传统业务通过新模式、新组合、新机制、新思路做好，也是创新。我第一次认识到创新和技术进步是完全不同的两个概念。思想创新、理论创新、服务创新、文化创新、教育创新、制度创新、体制创新、管理创新等与技术创新一样都是创新。

比如管理上的创新，可以通过形成新机制来解决企业的痛点。以中建四局为例，1,000多个工地就有1,000多个场景，有场景就有多样的需求。这样一来，内部就已经有很多业务，但我们自己的一些支撑型企业反而在外部市场找订单，说明企业内部的融合度不够、协同性不足。那么，怎么形成我们的内部生态圈？我们现在引用一些国际先进的、新的机制来解决，比如内部有限合伙制，让我们内部的几家公司组合为模拟化的有限合伙企业，激活内部协同，以内部的协同性去创造外部的竞争性，解决生态链的问题。经过一年的运营，效果也逐渐显现出来，我们还将把这种机制继续扩展运用到海外物流贸易和岩土业务，以及其他生态链上暂时相对弱小的业务上，通过这种模式把业务链做起来，这就是一种很好的创新成就可持续的商业实践。

类似创新不仅在企业层出不穷，在政府以及各类组织中也可时常见到。作为广州市天河区人大代表，我在履职的3年里，得到了两个好帮手，一个是“码上说马上办”，另一个是“随手拍”。这些都是天河人大进行的管理创新，不仅实现了群众扫码快速反映问题，也实现了代表可以全天候履职，通过线上方式及时反映民情民意，快速解决群众急难愁盼。



您认为企业在尝试新的技术和创新的时候，是相对谨慎，还是相对激进？

我以我们的新兴业务指挥部为例。新兴业务指挥部成立之后，我们就开始做三年发展计划。计划的第一个问题就是应该有什么样的原则，怎么评判业务，该进哪些赛道。我们采取的态度是不能太激进，也不能太谨慎，反对畏首畏尾，但也反对激进冒进。所以我们设定了一些原则，比如“四问四看”。当选择进入一个新赛道或一个新领域的时候，一看大势，是否是发展方向；二看增速，是否有比较高的成长性；三看利润，是否有合理收益；四看资金，是否有正现金流。通过“四问四看”来确保方向大致正确。

同时我们也会坚持七大原则。第一个原则是立足主业，第二个原则是人才驱动，第三个原则是市场导向，第四个原则是开放创新，第五个原则是竞进协同，第六个原则是饱和攻击，第七个原则是风险防控。这七条原则也是经过深思熟虑，大家讨论最后确定下来的。



您作为领导者，如何客观地评估创新？是否需要借助外部的力量？

首先，一定要向国外的咨询机构学习。国际上的管理学会有更多概念创新，会提供很多思维模型和工具，它很直观，能让一个新手上来就知道应该怎么样做。但中国的管理学与国际的管理学在方式方法上是不同的，由于中外文化的差别，我们需要把两者结合起来，用国际化的第一性原理来做判断，结合中国文化当中的人文因素，将理性和感性融合在一起来做模型。比如：在评估进入铁路市场的可行性时，我们用了两种方法，一种是IBM业务领导力模型，一种是“标前7问标后7问”“三优选”（优选区域、优选客户、优选项目）。在进入新能源的光伏领域时，在深入分析业务之后，我们构建了一个六维模型，通过打分抉择。从6个角度打分，一星到五星，打分出来后，三星以上的项目可以选择进入。



在您的行业，创新是完全摒弃原有，从0到1；还是基于现有解决方案进行优化？

我们一直都在思考，创新是否就是0~1。但是我们现在认为，创新可能是0~1，也可以是从1~2。建筑业是一个比较传统的行业，可能更适用于从一到多的这样一种创新思路，从创新学原理来说，它叫分形创新。也就是说第二曲线不是突然间蹦出来的，而是从第一曲线里面长出来的，我们认为这种创新理念比较适合于目前的建筑行业。

行业想要快速发展，所有企业都要有一个共享共赢的思维，这个行业才能快速迭代。我们鼓励开放创新，鼓励一方面走出去，一方面请进来。通过对标学习，同行互助、跨行协同，让我们催生出更多新的想法。同时，我们将市场化的经验与行业分享，助力整个行业的进步和发展。



在评判和寻找的过程中，您觉得哪些是有可能跟可持续发展相结合的？

现在建筑行业讲四化，绿色化、工业化、数字化、智能化，朝着这四个方向发展，就不会出现路径错误。工业化就是做装配式建筑，解决人老了、人少了、人不够用了这些问题，把现场的工人变成产业工人。绿色化跟可持续更相关，包括绿色建材、绿色建造、绿色运维。数字化就是运用BIM、CIM等技术让效率更高，打造数字化的管控平台。智能化就是人工智能、建造机器人、智能装备等等。这些都是跟可持续发展相结合的机会，抓住对的发展方向，就抓住了大势。



虽然，目前建筑行业的“四化”需要更多的资金投入、人才投入、资源投入，效果才能慢慢呈现，真正成为一个新的增量市场。比如，新技术不是一上来就很好用，也是要不断的迭代、磨合、适应。以装配式建筑为例，大家知道装配式建筑可以节约人力、缩短工期、节能环保，但是全国大多数装配式工厂实际产能严重不足，与设计产能相比差距较大；如果要保本，价格就会比较高，价格高了市场又难以承受，所以培育一个市场确实是需要周期的。光伏业务的发展也经历了一个长周期，光伏其实不是近两年才有的，光伏发电在 20 多年前就已经在推广了，但那时候为什么没普及？因为光伏电池板、逆变器等组件的成本太高。但这几年技术进步了，应用上来了，光伏板价格大幅度下跌，成为新能源的主要替代产品。

建筑行业的“四化”需要更多的资金投入、人才投入、资源投入，效果才能慢慢呈现，真正成为一个新的增量市场。比如，新技术不是一上来就很好用，也是要不断的迭代、磨合、适应。



人们普遍认为 ESG 是企业实现可持续发展目标的重要方法和路径。请您结合企业 / 行业的实践，谈谈您对这方面的认识。

从企业角度来说，中建一直以来高度重视社会责任、合规管理以及可持续发展，中建有可持续的基因和文化，在国家提出 ESG 之前，我们已经在做了。只不过在提出 ESG 之后我们的力度更大、系统性更强。因此推进 ESG 和双碳目标的实现没有遇到太多阻力，各个部门都很支持，每个部门都在思考如何从各自的角度为 ESG 计划做贡献。

中建对 ESG 的认识可以提炼为“ESG 管理五要素”：第一，做好价值创造是 ESG 的基础；第二，明确战略规划是 ESG 的牵引；第三，构建治理体系是 ESG 的关键；第四，做好工作实践是 ESG 的重点；第五，深化信息披露是 ESG 的核心。我们以这 5 个要素来推动 ESG 的管理工作。我们还有一个 ESG 行动方案，里面涵盖了环保、健康、政府、企业治理等多方面的内容。我们致力于把这些方面的工作做得更好。

作为国民经济的支柱行业，建筑行业实施 ESG 的过程中有其独特的特点和重点。第一个特点是庞大，建筑行业有 5,000 多万从业人员以及 5,000 多万工友；人员多且素质参差不齐，推进 ESG 和可持续的管理跨度比较大。第二个特点是，建筑行业的生命周期长，涉及环节多。根据测算数据，各环节碳排放占比大约是施工环节 1%，建材环节 28%，运营环节 22%。生命周期最长、投入精力最多的施工环节碳排放占比反而很小，因此我们就要思考如何联合上下游的环节最终实现减碳目标。我们会倒逼建材行业去做一些变革，开发绿色建材，倒逼运营端减少运维成本，减少运维能耗。

我们就要思考如何联合上下游的环节最终实现减碳目标。我们会倒逼建材行业去做一些变革，开发绿色建材，倒逼运营端减少运维成本，减少运维能耗。



能源危机和价值链中断等高度破坏性事件促使人们采取行动，这样的变化对企业未来创新有什么影响？

我们始终认为危和机是共生共存的关系，特别是做新兴业务的团队，要善于从危机当中看到机遇，比如为了解决疫情之后方舱建设的痛点，就出现了“平急两用”公共基础设施建设这一新业态。这类设施平时具备旅游、康养等功能，遇重大公共突发事件时可立即转换为应急场所。它能有效补齐超大特大城市应急能力建设短板，同时提升这些城市的旅游和居住品质，更好统筹发展和安全问题。再比如为了应对能源危机，以风光氢为代表的清洁能源发展迅猛。

这些新业态、新赛道需要我们不断提升团队的应变能力、学习能力、专业能力、协同能力，也需要不断拓展商业模式，比如从传统施工入手，逐步过渡到策投建运一体化；从工程建设出发，逐步拓展到技术、产品研发与推广等。



在加速可持续有效性和影响方面，可否分享中建四局 1-2 个优秀实践？

建筑行业在中国是个传统行业，曾经因为环境污染大、能源消耗大、资源浪费大令其屡受诟病。这些年来，中建四局致力于可持续发展，取得了突飞猛进的效果。

在工业化方面，以模块化房屋为代表的装配式建筑，以“空中造楼机”和“云端工厂”为代表的建筑装备，以装配式部品部件生产企业为代表的产业基地等实现快速发展，并朝着产品化、产业化、市场化的方向发展。

在绿色化方面，与绿色建筑、绿色建材、绿色施工相关的标准、体系、产品、技术得到大力推广。我们建造的广州科创大厦，成为中国第一个超 150 米近零能耗建筑以及中国第一批绿色低碳先进技术示范项目。我们也在思考如何打造绿色建材版块“研发 - 生产 - 销售”的内部生态体系。

在数智化方面，利用建筑机器人、建筑产业互联网、智慧工地、BIM/CIM 管控平台等提高运营效能。比如四局已经研发了 10 来款机器人，除了行走式，还有轨道式，能够与我们的空中造楼机、云端工厂配合使用。



这些新业态、新赛道需要我们不断提升团队的应变能力、学习能力、专业能力、协同能力，也需要不断拓展商业模式。



公司其他职能部门（如运营、安全、风险管理）在助力创新业务方面有什么影响，推动企业抵御波动并取得长期成功？

当我们推进 ESG 的时候，各个职能部门都非常支持，因为大家的可持续意识都已经非常强了。但确实在推进新业务方面还是会有阻力，主要原因是惯性思维和路径依赖。很多传统业务部门和支柱型职能部门必须思考如何维持第一曲线的持续增长，这是他们的首要职责，他们肯定先解决第一曲线的问题，才会考虑第二曲线。这种思维逻辑可能会与新兴业务的推进产生冲突。

基于此，我们采用两项措施来解决这种冲突，一是组织变革，二是认知变革。像中建四局这种传统企业是矩阵式管理，但是作为新兴业务，组织模式应该是蜂巢型，要具有更好的敏捷性。另外，这个组织要脱离传统组织，这是我们为什么要成立新兴业务指挥部的原因。指挥部思考的就是第二增长曲线，需要跳出常规的思考逻辑，促进组织的改变。新兴业务不是从传统的业务板块做起，而是从辅助第一曲线的支撑型企业开始做创新，因为它们有天然的创新基因，规模化路径依赖小，组织结构更灵活，更能成为新兴业务的先遣军、先锋队。我们希望通过这样的组织创新，换个姿势奔跑，不断探索新的增长曲线，支撑企业渡过康波周期，实现可持续发展。



对于年轻一代，您觉得应该怎样去规划职业生涯，实现可持续发展？

中建有一个很好的人才培养职业规划和路径，它不停地给员工创造各种的机会，让员工不断地在不同岗位历练、成长，尝试多种可能性。比如我刚毕业的时候先做了6年的海外业务，后来又做了6年商务合约、12年市场工作，兼职了6年的CIO。在第一曲线房建市场出现下滑趋势的时候，我们找到第二增长曲线，就是基础设施。所以2020年我从房建领域转到基础设施，做了3年的基础设施开拓。从去年8月开始寻找第三增长曲线，拓展新兴业务，这又是一个新的学习和成长的机会。

所以在机会来临之前，大家一定要善于学习、勤于思考，知识的更新迭代非常快，可能三五年就过时了，所以要不停的学习。而且不能只学习与当下工作相关的知识，要提前做好知识储备。在面临轮岗或者交流的时候，你可以尽快融入。学习也是一种可持续发展，在学习的道路上，没有一条路是白走的，没有一点知识是白学的，任何知识不在今天就在未来等着你。

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss⁺ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

