

腾讯发布新蓝图，“可持续社会价值创新”成为核心战略 首期投入 500 亿元助力中国发展新格局

4 月 19 日上午，腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾携公司全体总办发布了《推动可持续社会价值创新》的致员工信，宣布了“扎根消费互联网，拥抱产业互联网，推动可持续社会价值创新”的大战略。

这次战略升级，将腾讯公益平台与企业社会责任部进行升级，在企业发展事业群（英文简称 CDG）下设立可持续社会价值事业部，由原分管腾讯新闻的副总裁陈菊红担任负责人。同时，腾讯宣布将首期投入 500 亿元用于可持续社会价值创新，对包括基础科学、教育创新、乡村振兴、碳中和、FEW（食物、能源与水）、公众应急、养老科技和公益数字化等领域展开探索。

全员信中表示，上述议题是中国新发展格局与全球可持续发展的重要议题，它值得以科技向善为使命驱动的腾讯人去探索、去破解。

这是腾讯在 2018 年 930 变革后的又一次战略升级。从“扎根消费互联网，拥抱产业互联网”，到“推动可持续社会价值创新”，腾讯又迈进一步。社会价值创新战略将成为腾讯发展的底座，牵引腾讯所有核心业务。

“930 变革”是腾讯历史上的第三次组织架构变革。在这次变革中，腾讯进行架构大调整，加速科技升级，提出科技向善使命愿景。一方面，继续巩固其 TO C 业务，微信全球用户超过 12 亿，QQ 用户接近 6 亿。另一方面，拓展其 TO B 业务，发展腾讯云，为各行业提供数字科技服务，尤其是助力实体产业数字化转型。腾讯会议更是成了中国最大的独立云会议应用，企业微信服务超过 550 万企业客户。并且，腾讯已自觉将社会责任融入其产品与服务，在 2020 年财报中也作了详尽披露。

而现在，腾讯管理层把“推动可持续社会价值创新”作为 930 变革的延续与往前一步，其实际意义已相当于第四次公司变革。此次变革，显然是想以此为“科技向善”使命落实的抓手，补全腾讯新蓝图，开启腾讯新发展阶段。

“四大升级”支撑新蓝图全面落地

这样的宏大愿景，推行并非易事。此次战略升级，腾讯在理念升级、模式升级、架构升级、投入升级四方面下了功夫。

理念升级。其触发，来源去年战疫后期的公司内表彰，腾讯高层看到了腾讯历史上最长的表彰名单，有近百团队、一万两千员工获得战疫嘉奖。其时，腾讯捐资设立了 15 亿的战疫基金，在极短的时间内开发了健康码、腾讯会议等产品助力抗疫与复工复产。腾讯高层“深受震撼，深为感动，也从中获得启示”。他们在信中认为，当一家企业越往上生长，越需要把创造社会价值的根基，扎得更深更稳。

创造社会价值的理念表现为可持续社会价值创新战略。具体指：“针对新发展格局下的重大议题，以科技向善为使命，通过科技创新、产品创新、模式创新，探索高质量、可持续的实现路径，共享社会价值、增进社会福祉，并以此为组织发展的首要目标。”

模式升级。这与理念升级不可分割。受访的腾讯高层称，单纯靠传统意义上的捐赠，可持续事业很难在企业中做大；只有结合企业核心技术、用商业能力创新公益方法，才能实现可持续发展。今年两会前，马化腾为撰写“推进科技企业实现碳中和”的人大代表建议案，曾深入调研低碳行业。他发现，像低碳事业，通过可持续的模式，也可以做成不靠补贴生存的好行业。在腾讯高层看来，新蓝图内的多个领域，可以不求回报，但需逐步形成可持续发展的模式，长期坚持，逐步做大。

架构升级。腾讯历次变革的经验所在，就是凡有大战略，必辅之以组织变革，这次战略升级也不例外。新设立的可持续社会价值事业部设在企业发展事业群之下，定位为可持续社会价值创新的核心发动机。一方面，将传统公益方式升级为公益捐赠与可持续创造并重，强调利用数字技术和平台优势，实践可持续社会价值创新。另一方面，它还将联动公司各产品、各业务，形成相互支撑、分兵合力、牢牢扎根的社会价值创新格局。

具体而言，它内设向善实验室群。这是一种灵活的内部创业模式，包括科技创新、教育创新、乡村振兴、碳中和等领域的项目，都将在向善实验室群孵化。待项目成熟后，再从实验室中分拆出来，成立细分领域的工作室。

它将是使命驱动型的，不是常规的业务考核方式。这种定位决定了它的动转方式不是封闭的而是开放的。它是大项目的“发动机”，灵活组建跨界跨部门团队，激发各方所长进行共创。

投入升级。对未来新格局，500亿元首期资金为新战略留出了足够的试错与成长空间。更重要的是，这样的投入升级，并非是平地起高楼，而是各业务已有探索、积累，大大增加了新蓝图的成功率。

在绿色低碳领域，腾讯的数据中心早在2016年就开始布局，2020年新建的华南服务器超百万台的数据集群，已配有大量的分布式光伏发电屋顶。腾讯也早在今年1月12日，宣布启动碳中和规划，用科技助力实现零碳排放。

在公益数字化领域，腾讯公益平台早已是中国最大的互联网募捐信息平台，入驻公益机构有超过2万家，项目超过9万个，超过4.4亿人次共捐赠逾118亿。公益数字化，帮助公益机构实现更好的项目管理；而区块链等技术，正在促进公益机构的透明化。

在乡村振兴领域，腾讯为村在乡村扎根十余年，在乡村治理、减贫发展等领域，获得了政府与村民的肯定。据了解，腾讯为村还将在今年升级和政府、专业公益机构的合作。

在教育创新领域，腾讯基金会捐资与深圳市福田区政府合作创办了明德实验学校，成了最受家长欢迎的公立学校之一。“明德模式”领跑深圳教育改革，被称为“深圳市最具变革力学校”。除此，腾讯CSIG的腾讯课堂和一些教育类的项目，已为教育创新准备好了平台和工具。

在科技创新领域，腾讯推进科技升级，在人工智能、量子计算、机器人等领域延揽全球顶尖科学家，取得多项突破性成果。另一方面，腾讯基金会捐资10亿，设立了科学探索奖，目前已有两届共100位青年科学家获得资助。

学者建议腾讯技术赋能合作者，共创社会价值

北京大学中国社会与发展研究中心主任邱泽奇教授在接受采访中认为，腾讯的这些布局都指向挖掘长期社会价值，而不是追求短期的经济效益。腾讯是一家几乎“全民在用”的企业，它创新社会价值将惠及全民。作为平台型企业，腾讯还可以通过类似小程序这样的产品，将技术赋能给合作者，更好地引导成千上万的合作者共同来探索社会价值创新。他认为，由此所创造的福祉，将远远超出体现在腾讯财务报表上的价值。

中国社会科学院社会学所研究员吕鹏进一步指出，腾讯与合作者共创社会价值的关系，像是鸟群和大树的“共栖”关系。平台公司自己在创新，它还可以提供一整套工具箱，帮助各个主体做社会价值创新。在“共栖”生态下，创造的社会价值将更加巨大。吕鹏认为，腾讯这样体量的公司，提出“可持续社会价值创新”，可能对中国企业界甚至全球企业界的“义利观”带来重大启发。

对此，马化腾在员工信中表达了初衷：所有努力是为了把可持续社会价值创新的根基，扎根在社会土壤之中；腾讯将“持续呼应国家与时代的需要，与不断发展的社会共生、共荣。”