

## 騰訊發布新藍圖，「可持續社會價值創新」成為核心戰略 首期投入 500 億元助力中國發展新格局

4 月 19 日上午，騰訊董事會主席兼首席執行官馬化騰攜公司全體總辦發布了《推動可持續社會價值創新》的致員工信，宣布了「扎根消費互聯網，擁抱產業互聯網，推動可持續社會價值創新」的大戰略。

這次戰略升級，將騰訊公益平台與企業社會責任部進行升級，在企業發展事業群（英文簡稱 CDG）下設立可持續社會價值事業部，由原分管騰訊新聞的副總裁陳菊紅擔任負責人。同時，騰訊宣布將首期投入 500 億元用於可持續社會價值創新，對包括基礎科學、教育創新、鄉村振興、碳中和、FEW（食物、能源與水）、公眾應急、養老科技和公益數字化等領域展開探索。

全員信中表示，上述議題是中國新發展格局與全球可持續發展的重要議題，它值得以科技向善為使命驅動的騰訊人去探索、去破解。

這是騰訊在 2018 年 930 變革後的又一次戰略升級。從「扎根消費互聯網，擁抱產業互聯網」，到「推動可持續社會價值創新」，騰訊又邁進一步。社會價值創新戰略將成為騰訊發展的底座，牽引騰訊所有核心業務。

「930 變革」是騰訊歷史上的第三次組織架構變革。在這次變革中，騰訊進行架構大調整，加速科技升級，提出科技向善使命願景。一方面，繼續鞏固其 TO C 業務，微信全球用戶超過 12 億，QQ 用戶接近 6 億。另一方面，拓展其 TO B 業務，發展騰訊雲，為各行業提供數字科技服務，尤其是助力實體產業數字化轉型。騰訊會議更是成了中國最大的獨立雲會議應用，企業微信服務超過 550 萬企業客戶。並且，騰訊已自覺將社會責任融入其產品與服務，在 2020 年財報中也作了詳盡披露。

而現在，騰訊管理層把「推動可持續社會價值創新」作為 930 變革的延續與往前一步，其實際意義已相當於第四次公司變革。此次變革，顯然是想以此為「科技向善」使命落實的抓手，補全騰訊新藍圖，開啓騰訊新發展階段。

### 「四大升級」支撐新藍圖全面落地

這樣的宏大願景，推行並非易事。此次戰略升級，騰訊在理念升級、模式升級、架構升級、投入升級四方面下了功夫。

理念升級。其觸發，來源去年戰疫後期的公司內表彰，騰訊高層看到了騰訊歷史上最長的表彰名單，有近百團隊、一萬兩千員工獲得戰疫嘉獎。其時，騰訊捐資設立了 15 億的戰疫基金，在極短的時間內開發了健康碼、騰訊會議等產品助力抗疫與復工復產。騰訊高層「深受震撼，深為感動，也從中獲得啓示」。他們在信中認為，當一家企業越往上生長，越需要把創造社會價值的根基，扎得更深更穩。

創造社會價值的理念表現為可持續社會價值創新戰略。具體指：「針對新發展格局下的重大議題，以科技向善為使命，通過科技創新、產品創新、模式創新，探索高質量、可持續的實現路徑，共享社會價值、增進社會福祉，並以此為組織發展的首要目標。」

模式升級。這與理念升級不可分割。受訪的騰訊高層稱，單純靠傳統意義上的捐贈，可持續事業很難在企業中做大；只有結合企業核心技術、用商業能力創新公益方法，才能實現可持續發展。今年兩會前，馬化騰為撰寫「推進科技企業實現碳中和」的人大代表建議案，曾深入調研低碳行業。他發現，像低碳事業，通過可持續的模式，也可以做成不靠補貼生存的好行業。在騰訊高層看來，新藍圖內的多個領域，可以不求回報，但需逐步形成可持續發展的模式，長期堅持，逐步做大。

架構升級。騰訊歷次變革的經驗所在，就是凡有大戰略，必輔之以組織變革，這次戰略升級也不例外。新設立的可持續社會價值事業部設在企業發展事業群之下，定位為可持續社會價值創新的核心發動機。一方面，將傳統公益方式升級為公益捐贈與可持續創造並重，強調利用數字技術和平台優勢，實踐可持續社會價值創新。另一方面，它還將聯動公司各產品、各業務，形成相互支撐、分兵合力、牢牢扎根的社會價值創新格局。

具體而言，它內設向善實驗室群。這是一種靈活的內部創業模式，包括科技創新、教育創新、鄉村振興、碳中和等領域的項目，都將在向善實驗室群孵化。待項目成熟後，再從實驗室中分拆出來，成立細分領域的工作室。

它將是使命驅動型的，不是常規的業務考核方式。這種定位決定了它的動轉方式不是封閉的而是開放的。它是大項目的「發動機」，靈活組建跨界跨部門團隊，激發各方所長進行共創。

投入升級。對未來新格局，500 億元首期資金為新戰略留出了足夠的試錯與成長空間。更重要的是，這樣的投入升級，並非是平地起高樓，而是各業務已有探索、積累，大大增加了新藍圖的成功率。

在綠色低碳領域，騰訊的數據中心早在 2016 年就開始布局，2020 年新建的華南服務器超百萬台的數據集群，已配有大量的分布式光伏發電屋頂。騰訊也早在今年 1 月 12 日，宣布啓動碳中和規劃，用科技助力實現零碳排放。

在公益數字化領域，騰訊公益平台早已是中國最大的互聯網募捐信息平台，入駐公益機構有超過 2 萬家，項目超過 9 萬個，超過 4.4 億人次共捐贈逾 118 億。公益數字化，幫助公益機構實現更好的項目管理；而區塊鏈等技術，正在促進公益機構的透明化。

在鄉村振興領域，騰訊為村在鄉村扎根十餘年，在鄉村治理、減貧發展等領域，獲得了政府與村民的肯定。據了解，騰訊為村還將在今年升級和政府、專業公益機構的合作。

在教育創新領域，騰訊基金會捐資與深圳市福田區政府合作創辦了明德實驗學校，成了最受家長歡迎的公立學校之一。「明德模式」領跑深圳教育改革，被稱為「深圳市最具變革力學校」。除此，騰訊 CSIG 的騰訊課堂和一些教育類的項目，已為教育創新準備好了平台和工具。

在科技創新領域，騰訊推進科技升級，在人工智能、量子計算、機器人等領域延攬全球頂尖科學家，取得多項突破性成果。另一方面，騰訊基金會捐資 10 億，設立了科學探索獎，目前已有兩屆共 100 位青年科學家獲得資助。

### **學者建議騰訊技術賦能合作者，共創社會價值**

北京大學中國社會與發展研究中心主任邱澤奇教授在接受採訪中認為，騰訊的這些布局都指向挖掘長期社會價值，而不是追求短期的經濟效益。騰訊是一家幾乎「全民在用」的企業，它創新社會價值將惠及全民。作為平台型企業，騰訊還可以通過類似小程序這樣的產品，將技術賦能給合作者，更好地引導成千上萬的合作者共同來探索社會價值創新。他認為，由此所創造的福祉，將遠遠超出體現在騰訊財務報表上的價值。

中國社會科學院社會學所研究員呂鵬進一步指出，騰訊與合作者共創社會價值的關係，像是鳥群和大樹的「共棲」關係。平台公司自己在創新，它還可以提供一整套工具箱，幫助各個主體做社會價值創新。在「共棲」生態下，創造的社會價值將更加巨大。呂鵬認為，騰訊這樣體量的公司，提出「可持續社會價值創新」，可能對中國企業界甚至全球企業界的「義利觀」帶來重大啓發。

對此，馬化騰在員工信中表達了初衷：所有努力是為了把可持續社會價值創新的根基，扎根在社會土壤之中；騰訊將「持續呼應國家與時代的需要，與不斷發展的社會共生、共榮。」