

- 环境策略与进展
- 气候变化与碳中和
- 自然与生物多样性保护

可再生能源转型

我们持续推进可再生能源转型，进一步扩大绿色电力采购规模，并持续部署可再生能源设施。我们的可再生电力占比从2023年的12.4%提升至2024年的22.0%。

● 绿色电力采购

自2021年起，我们坚持“额外性、可溯源性、就近性”的原则推进绿色电力采购。

“**额外性**”是指绿色电力并未获得补贴，确保额外性可以使我们的绿色电力采购工作能更好地促进可再生电力的产生；

“**可追溯性**”是指绿色电力能够清晰地追溯到能源的来源，保证来源的合规、透明和可持续；

“**就近性**”是指在能源采购过程中，优先考虑地理位置与数据中心较近的可再生能源项目，减少能源传输损失，提高能源利用的效率。

2024年，我们共计采购绿色电力
1,364,625.9兆瓦时，
较2023年增加了**125.8%**，
减少二氧化碳排放**778,246.2**吨。

此外，我们定期评估租赁数据中心的绿色低碳潜力，分享自身经验和能力，协助其采购绿色电力。2024年，我们的租赁数据中心共计采购绿色电力234,474.5兆瓦时。

● 可再生能源设施

我们进一步拓展数据中心自建新能源设施的种类，在提升屋顶光伏系统并网发电规模的同时，试点了建筑一体化光伏(Building-Integrated Photovoltaics, BIPV)和“风光储”微电网。

截至2024年底，
腾讯数据中心可再生能源设施总装机容量累积达
63.8兆瓦，
较2023年增加了**22.2%**。

我们的BIPV试点项目于2024年投入使用。与传统的光伏板相比，我们的柔性光伏组件通过采用无边框设计，减少灰尘堆积，有效提升系统发电效率。同时，这种BIPV设计能够紧密贴合建筑表面，实现与建筑的一体化融合，增强了建筑的防风和防水性能。

数据中心“风光储”一体化微电网项目



我们的数据中心“风光储”一体化微电网项目于2024年11月正式并网发电。储能以及负荷调节技术的应用能够有效应对用能需求的峰谷变化，在缓解电网高峰时期供电压力的同时提升数据中心的绿色电力使用比例。此外，我们利用数字技术实时监控和预测项目的可再生能源发电量，并通过优化运行模式进一步提升绿色电力的使用效率。

- 环境策略与进展
- 气候变化与碳中和
- 自然与生物多样性保护

绿色办公

为了使我们的工作场所更加可持续，我们在办公楼的设计、建设和运营过程中将能源和资源使用效率纳入考量。我们采取多项节能措施并加强绿色管理，于2024年共节省用电5,754.3兆瓦时，减少二氧化碳排放3,281.7吨。

管理节能

我们持续改进节能降耗的管理策略，针对不同办公场所实际运营情况更新《能耗设备运行规范》。我们通过“设施设备管理平台”和“楼宇自控系统”对办公楼进行数字化管理，智能监控并优化能源消耗模式。我们通过调整照明开关的控制方式，优化空调的运行策略，并根据实际使用情况动态调整设备运行时间。此外，我们还建立了节能考核制度，每月对楼宇的运营方进行考核，并配套相应的奖惩措施。

技术节能

我们定期评估办公楼能耗水平，开展专项节能改造，不断挖掘照明系统、暖通空调系统的减碳潜力。针对照明系统，我们按使用需求调整办公区、走廊、电梯厅、餐厅、地库、健身房等区域的照明运行时间，将荧光灯管替换为LED灯管，并将常亮灯改为人体感应灯。针对暖通空调系统，我们控制供冷时段与空调温度，并通过利用冷冻水管道余冷缩减空调主机运行时间，同时通过智能化远程开关对临时空调需求进行精准控制，以减少不必要的能源消耗。

在深圳大铲湾，我们在建的新总部已规划能源管理与减排路径，包括部署太阳能光伏系统、采用空气源热泵节能技术，通过集中冷站错峰用电调节负荷等。

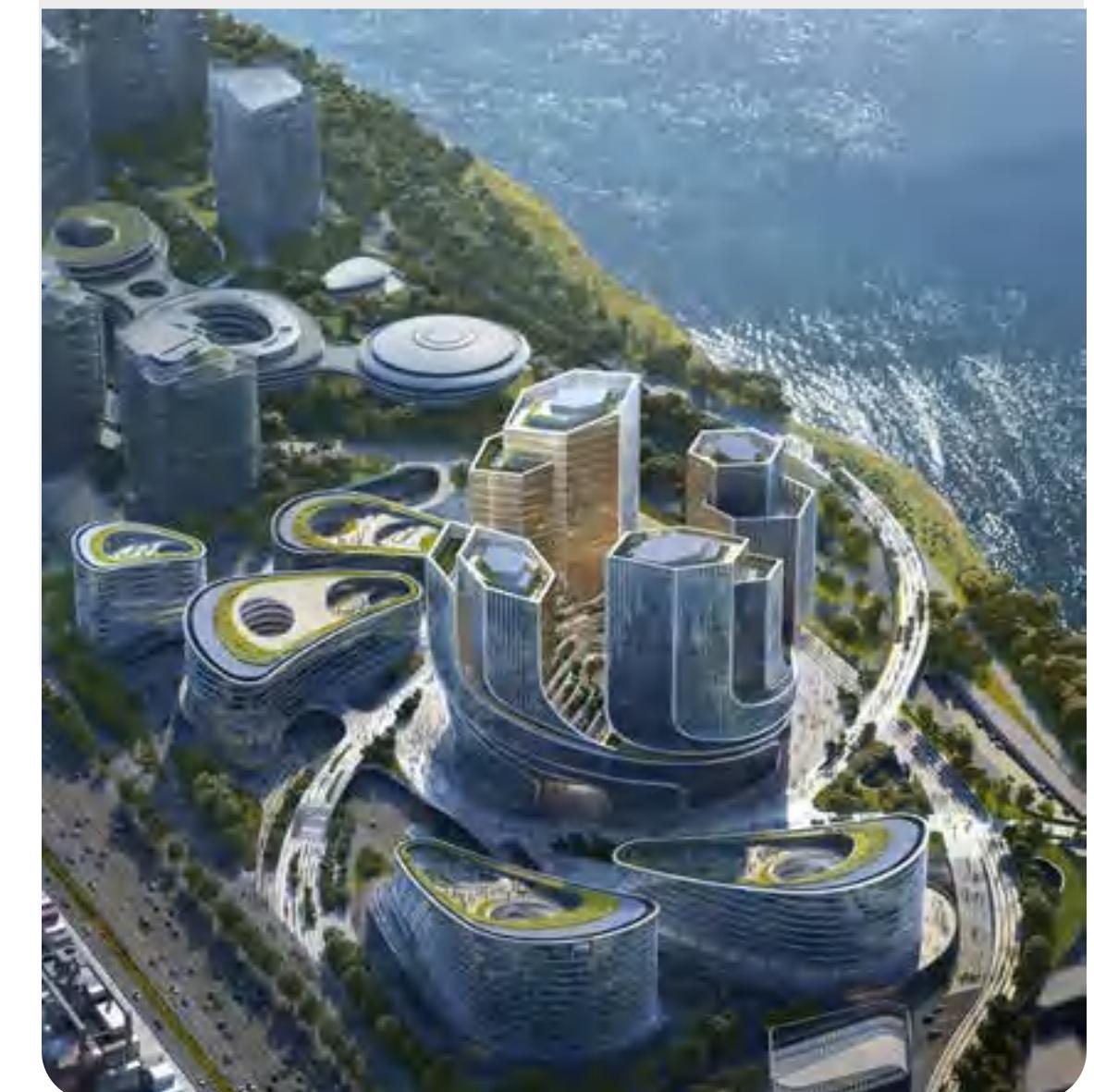
2024年，新总部的04号街坊通过了英国建筑研究院(BRE)和德国莱茵TÜV大中华区(以下简称“TÜV莱茵”)依据《净零碳园区评价体系》开展的审核，审核结果表明其碳排放量满足低碳园区要求、碳管理体系达到卓越级，并获得TÜV莱茵颁发的低碳园区卓越级认证证书。

绿色认证

我们办公楼宇的管理遵循国际管理体系标准，包括国际标准化组织公布的ISO 9001质量管理体系、ISO 14001环境管理体系、ISO 45001职业健康与安全管理体系及ISO 50001能源管理体系等。我们设计的所有新建楼宇均符合国际以及当地的绿色建筑标准。项目建成投入运营后，我们参照国际标准规范我们的日常运维。2024年，我们全部办公楼宇的运营方均获得ISO 9001、14001和45001认证。

腾讯自有办公楼宇LEED认证情况

楼宇名称	认证	获证年份
腾讯滨海大厦	LEED BD+C: NC设计金级认证	2017
	LEED O+M: EB运营金级认证	2020
成都腾讯大厦	LEED BD+C: NC设计金级认证	2017
	LEED O+M: EB运营铂金级认证	2018
北京腾讯大厦	LEED BD+C: NC设计金级认证	2021
	LEED O+M: EB运营铂金级认证	2023



*腾讯在建新总部项目效果图

- 环境策略与进展
- 气候变化与碳中和
- 自然与生物多样性保护

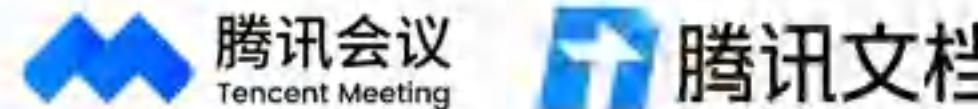
推动社会低碳转型

腾讯相信数字技术有利于社会的低碳转型，包括线上办公软件减少差旅、移动支付减少用纸，游戏普及环保理念、数字化解决方案提高工业生产效率等。

线上办公

我们的云产品为混合和在线办公模式的企业提供了高效解决方案，也在减碳方面发挥了积极作用。

- 腾讯会议提供远程视频协作、实时屏幕共享、即时通讯、AI生成会议纪要等功能，有助于提高会议效率、节省差旅费用以及减少纸张浪费。腾讯会议碳积分中心可以量化用户的低碳行为，并将其转化为碳账户积分，鼓励用户减碳。
- 腾讯文档支持云端保存和多用户共同编辑同一份在线文档，在提升用户工作效率的同时能够有效减少碳排放。使用在线文档产生的减排量主要来自于：与本地存储相比更低碳，减少了文档传输过程碳排放，以及移动端编辑的能耗更低。



移动支付

微信支付不断拓展移动支付绿色应用场景，推动大众的生活方式向低碳方向转变，例如：

- 提供电子小票、电子发票、电子保单等减少用纸；
- 提供生活缴费的线上服务，减少线下出行产生的碳排放；
- 提供使用公交、地铁、共享单车等交通工具的扫码支付服务，推动绿色出行。

产业应用

我们积极探索能源管理数字化解决方案，助力提升企业智能决策水平。在钢铁行业推广精细化的能耗和碳管理，我们与一家短流程炼钢厂合作，对短流程炼钢¹工艺及设备负荷进行数字建模。根据电网的分时电价、削峰填谷要求及需求侧响应指令等信息，我们优化了生产安排，在保证产量的前提下，提高了电力系统对新能源的消纳水平，有效降低了碳排放。

线上游戏

我们通过线上游戏，以具有趣味性和便捷性的方式提升公众的环保意识。2024年，腾讯游戏在德国科隆举办的gamescom 2024大会上荣获可持续发展奖。

- 《碳碳岛》是一款聚焦于环保科普的模拟经营游戏，玩家通过建造一个能够在经济和环境之间达到平衡的繁荣岛屿，学习碳中和知识和低碳生活理念。2024年，《碳碳岛》获得“绿色游戏创意计划”²的“UNEP选择奖 (UNEP's Choice)”。
- 《PUBG MOBILE》游戏中的“为绿色奔跑”活动，鼓励玩家共同参与并达成集体奔跑距离目标。玩家达成目标后，我们将以碳信用额的形式支持线下超过75万平方米的生态保护项目，以实际行动为环保做出贡献。2024年，《PUBG MOBILE》获得“绿色游戏创意计划”²的“媒体选择奖 (Media's Choice)”。



¹ 短流程炼钢以废钢为主要原料，通过省去焦化、烧结和高炉炼铁等污染严重且能耗较高的工序，降低了碳排放，具有较大的节能减碳潜力。

² “绿色游戏创意计划”由联合国环境规划署（UNEP）下设的“玩游戏，救地球”联盟（Playing for the Planet Alliance）筹办。

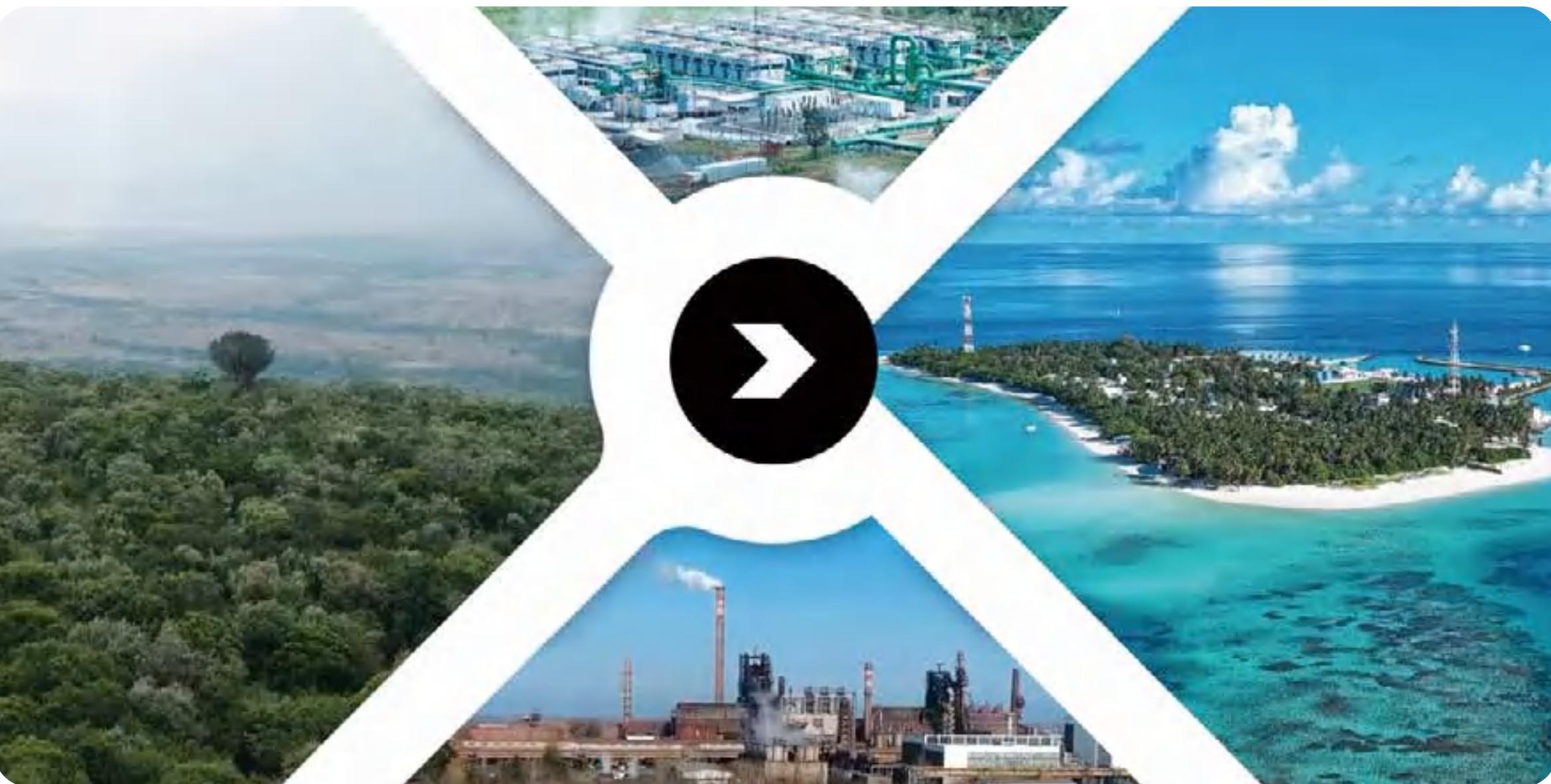
助力低碳创新

探索CCUS创新

腾讯积极支持创新的低碳技术，包括玄武岩碳捕集等CCUS技术。2023年，我们启动了“碳寻计划”，致力于支持新兴的低碳技术的研发以及应用。该项目首期重点覆盖CCUS技术，并选出30个项目予以支持，其中两个项目案例如下：

浙江大学的王涛教授团队开发了一种高通量、低压损的高效空气碳捕集反应器。项目采用尖端的超低能耗变湿吸附技术，基于可规模量产的高稳定层级孔聚合物材料，显著降低运行能耗，促进了直接空气碳捕集技术的工程化应用，助力缓解气候变化。

北京科技大学的苏伟教授团队通过模拟矿物岩石形成与演化的自然过程，创新性地将钢铁生产中的二氧化碳与钢渣结合，制造出钢渣砖块。这些砖块不仅可以封存二氧化碳，提高了钢渣的资源利用率，还能将其转化为坚硬耐用的建筑材料。



基于项目首期的探索，我们于2024年12月启动了“碳寻计划”二期，计划投入亿元级别资金，聚焦CCUS技术的三个关键领域，包括碳移除、钢铁行业碳减排以及碳寻制造。我们同时还将关注其他节能领域，包括长时储能。“碳寻计划”二期将申报项目范围从中国扩展至全球，以助力脱碳技术的国际协作。

2024年，我们与清华大学启动了针对CCUS技术的测量、报告与核证的联合研究项目，以便更好量化该项创新技术的减排效果，提升量化过程的可信度和透明度，提高气候行动的效率。

开发气候知识AI工具

我们建立了全球气候技术共享与合作的开放社区“碳LIVE”，致力于促进低碳技术各相关方的交流，以促进技术的孵化以及应用。2024年，我们在“碳LIVE”中引入了AI知识库功能，依托基于AI技术的知识管理与搜索能力，供环保组织搭建内部知识库。此外，该功能还支持跨机构的知识共享与协作开发，鼓励更广泛的交流与合作。

支持新兴碳汇开发

我们积极探索碳汇领域的数字化创新，包括利用数字技术协助森林碳汇的核算与核查。同时，我们支持新兴碳汇的探索。我们与厦门大学合作，共同开发海草床生态修复碳汇计量与监测方法，支持海洋生态系统保护和蓝碳开发。此外，我们还利用数字技术支持节水抗旱稻温室气体减排量的监测与计量，并完成了节水抗旱稻方法学的研究和编制。

气候相关风险与机遇

为了更全面、平衡地披露我们在气候相关议题方面的进展，腾讯应用香港交易所《环境、社会及管治报告守则》、IFRS S2/TCFD开展气候信息披露。

管治

董事会在企业管治委员会的支持下，监督我们在环境管理方面的表现与实践。ESG工作组负责管理和协调我们的环境保护工作，并向企业管治委员会汇报。

管理与协调

实施

ESG工作组，由首席战略官和首席财务官担任联席主席，详细组成请参见本报告ESG管治—ESG管治架构章节：

- 识别、评估和监测与气候相关的风险和机遇；
- 审查ESG战略，制定气候风险应对措施，并监督相关部门采取行动；
- 把握ESG相关机遇；
- 基于公司战略和国际标准审查并更新ESG目标；
- 对气候相关指标进行年度审计；
- 提高员工在气候议题上的意识与能力。

碳中和联合项目组，由集团高级副总裁领导，由气候与能源事务方面的顾问指导。项目组由战略发展部、碳中和实验室、数据中心绿色能源团队、ESG协同办公室、行政部以及低碳相关产品团队等部门组成：

- 制定气候相关战略，包括韧性规划、气候相关风险的应对措施以及机遇把握的举措；
- 实施气候应对措施，挖掘商业机遇；
- 制定气候相关目标，并设置指标以便定期跟踪目标进展。

策略

我们持续开展气候评估工作，已在气候战略中纳入对商业模式、价值链和财务能力等因素的考量。

我们采用包含低碳以及高碳的气候情景对我们的运营资产及业务开展情景分析，以评估其面临的气候风险及机遇。该分析采用了政府间气候变化专门委员会(IPCC)和国际能源署(IEA)数据集，详情请参见本报告附录一 评估时间与气候情景选择。评估涵盖了7类物理风险，并确定了11类转型风险或机遇，结果请参见本报告附录一 气候相关风险与机遇情景分析结果。

基于情景分析的结果，我们已经采取适当措施提升气候风险应对、减缓和适应的能力，加强气候韧性，以应对识别出的重大物理和转型风险。例如，我们在提升自身气候韧性的同时支持气候韧性技术的研发。我们与南京大学合作，开发出基于环保型醋酸纤维素的纳米薄膜材料，利用辐射制冷原理减缓冰川融化。

- 环境策略与进展
- 气候变化与碳中和
- 自然与生物多样性保护

气候相关风险和机遇的影响及应对措施概述

关键气候风险与机遇	影响 ¹ 描述	应对措施
极端高温	<ul style="list-style-type: none"> ● 温度提升导致设施的冷却需求增加，可能导致经营支出增加； ● 在极端高温条件下，电力供应短缺导致耗电设施运行中断，可能造成收入损失。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在数据中心选址过程中考虑气候影响，利用自然条件帮助设备降温； ● 通过T-Block、高效空调等技术，提高能源效率，并减少制冷能耗； ● 加强电力设施耐高温以及恢复能力，例如采用双电源冷却系统。
洪涝 台风	<ul style="list-style-type: none"> ● 洪涝与台风可能会破坏设施，造成数据丢失； ● 升级和维护设施与建筑，以提升其气候韧性，可能造成资本支出增加； ● 洪涝与台风导致运营中断，可能造成收入损失； ● 洪涝与台风可能对员工带来潜在的健康与安全风险。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在数据中心和办公楼的选址过程中考虑洪涝和水域位置因素； ● 建设和维护应对极端天气的设施，例如设置防洪闸、二级排水系统、密封的电力与光纤管道等； ● 将服务器、空调和其他重要设备放置于符合要求的防洪等级及抗风等级的位置。
水压力与干旱	<ul style="list-style-type: none"> ● 水资源短缺的情况下，冷却水不足可能导致数据中心的运营中断，造成收入损失； ● 在常用水短缺的情况下，替代水源的采购可能增加经营支出。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在数据中心和办公楼的选址过程中考虑对周边水资源的影响； ● 采用无水制冷的空调系统； ● 选用节水型设备，现有设备实施节水改造，提升水资源使用效率； ● 应用雨水回用技术； ● 考虑缺水情况下替代水源可用性，并设置后备水设施(如备用水车)。
碳排放管控政策实施	<ul style="list-style-type: none"> ● 数据中心可能被纳入碳交易市场，履约所需碳配额采购可能导致经营支出增加； ● 碳汇价格上升导致的经营支出增加。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据运营所在地要求参与碳交易市场履约； ● 加强内部碳管理，推动内部节能减排技术开展，探索内部碳价格机制； ● 投资基于自然的解决方案，支持方法学开发，推进碳封存技术的发展与创新应用。
气候变化行动及披露的要求加强	<ul style="list-style-type: none"> ● 碳排放相关政策加强，需要加大在节能减排的投入，可能导致经营支出增加； ● 气候披露要求提升，可能导致信息披露相关经营支出增加。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 应用AI技术节能，提升数据中心能效，降低PUE； ● 在数据中心增加部署可再生能源设施，例如储能和智能微电网系统，减少对绿电采购的依赖； ● 依据最新的全球标准披露气候相关信息。
低碳产品的市场机遇	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供符合客户偏好以及满足其碳中和需求的低碳产品，从而增加市场份额； ● 为实体经济低碳数字化转型提供解决方案，带来更多的营业收入。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 降低产品的碳足迹，为客户提供低碳产品的选择； ● 为客户提供数字化低碳转型解决方案，例如能源行业数字化升级，为不同产业的低碳数字化转型提供支持。

- 环境策略与进展
- 气候变化与碳中和
- 自然与生物多样性保护

风险管理

我们已将气候相关风险纳入公司的企业风险管理系统和评估框架，旨在识别、评估、管理及跟踪可能影响业务的风险。

气候相关风险管理流程

步骤1：风险盘点与识别

- 分析行业与同业最佳实践；
- 识别TCFD框架下的气候风险与机遇；
- 产出气候风险与机遇清单。

步骤2：风险评估与情景分析

- 选择低碳和高碳气候情景；
- 选择适当的时间范围(短、中、长期)评估气候影响；
- 收集资产和业务发展战略相关信息；
- 开展内部访谈，了解运营现状；
- 开展行业与资产层面的情景分析，筛选业务运营与价值链中的关键气候风险与机遇，依据风险和机遇的可能性和影响进行评估。

步骤3：风险与机遇影响评估

- 定性评估气候风险与机遇对腾讯战略及财务规划的影响；
- 开发量化模型，定量分析气候相关的财务影响。

步骤4：风险管理与应对

- 针对实质性气候风险与机遇，加强应对措施；
- 基于各业务部门的定期汇报，持续监测和评估风险管控的进展。

指标及目标

我们的碳减排近期目标以及净零排放目标已通过SBTi的验证，表明我们碳中和路径符合《巴黎协定》1.5°C目标。为了更好跟踪碳中和的进展以及管理气候风险与机遇，我们参考了香港交易所《环境、社会及管治报告守则》、IFRS S2/TCFD等标准，设置了一系列的指标及目标。详情请参见本报告附录一环境绩效及附录一气候与自然相关目标。



*建筑一体化光伏

- 环境策略与进展
- 气候变化与碳中和
- 自然与生物多样性保护

1.3

自然与生物多样性保护

腾讯认识到自然与生物多样性保护在支持地球的可持续发展上发挥着至关重要的作用。我们积极响应 SDGs、《生物多样性公约》(Convention on Biological Diversity, CBD) 的《昆明—蒙特利尔全球生物多样性框架》以及《中国生物多样性保护战略与行动计划（2023 – 2030 年）》。我们于 2022 年发布了《腾讯生物多样性声明》，按照 TNFD 框架进行了自然评估，并加入了科学目标网络 (Science Based Targets Network, SBTN) 企业参与计划。

《腾讯生物多样性声明》阐述了以下三个主要领域，作为开展生物多样性保护的战略和承诺：

- 生态友好地发展我们的业务；
- 利用技术促进自然资源可持续利用和保护；
- 应用互联网工具提升公众认知。

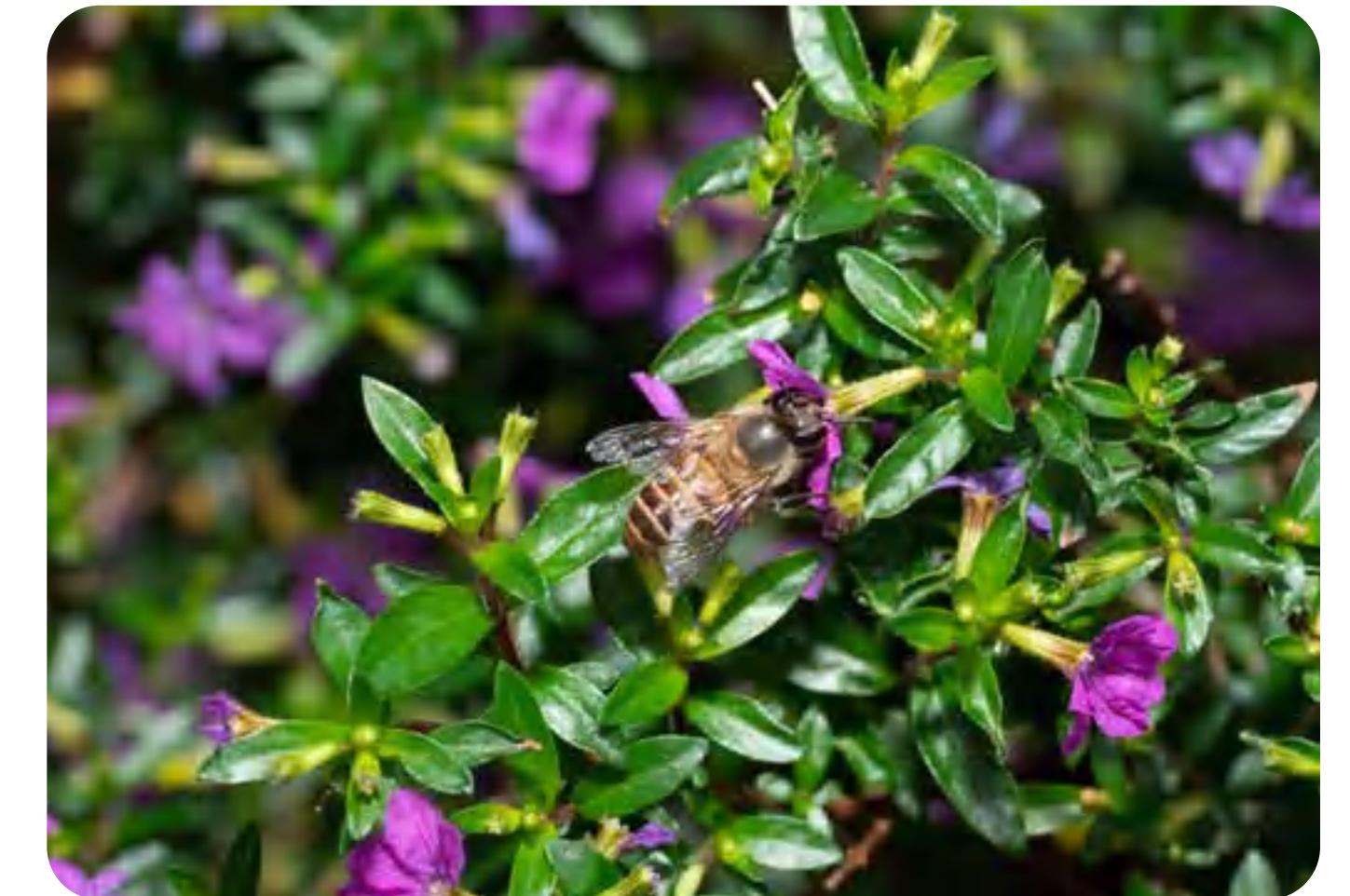
2024年，“腾讯数字化创新助力生物多样性保护”收录至UNGC“二十年二十佳”在华企业可持续发展案例报告。我们的生物多样性保护实践也被纳入工商业生物多样性保护联盟COP16主题展会的案例集中，并在COP16期间作为优秀案例进行了宣介。

生态友好运营

腾讯积极降低自身对自然的影响和依赖，以生态友好的方式发展业务。

生态友好办公环境

我们持续在腾讯滨海大厦开展防鸟撞调查，并在2024年开展亲生态改造，改造后的大厦可为昆虫等更多动植物提供所需的食物、水源及栖息地。



*拍摄于腾讯滨海大厦

水资源管理

我们致力于应用节水与回收技术及设备，提高水资源利用效率。

● 数据中心落实节水措施

我们在有条件的情况下，使用污水处理厂的再生水代替市政供水，对数据中心设施进行冷却，以减少新鲜水取用，缓解用水压力。2024年，我们在水资源压力相对较高地区试点部署了无水冷却系统。

● 办公楼宇中应用雨水回用技术

我们将海绵城市技术应用在办公楼的水资源管理，设计阶段考虑采用陶瓷透水砖和屋顶绿化等方式来收集、储存雨水并进行循环利用。腾讯滨海大厦也应用了这一技术提高水资源利用效率并增强了抵御暴雨气候风险的韧性。

废弃物管理

我们的废弃物管理计划遵循《腾讯环境管理制度》，并通过2024年发布的《腾讯固体废弃物管理制度》进一步制度化。我们坚持3R原则，实施垃圾分类，从源头推动减量，建立回用、回收及资源化利用流程，从而减少了最终填埋的废弃物。同时，我们积极提升员工环保意识，普及与固体废弃物处理相关的知识。

2024年，腾讯天津滨海数据中心获得了TRUE零废弃物认证。



- **减量：**我们鼓励源头减量，推广无纸化办公，光盘减少厨余，提倡减少过度包装等，进行废弃物减量。



- **回用：**我们优先考虑对废旧电子产品进行内部再利用。我们通过升级以及重组改造，延长服务器的使用寿命。对于电脑等办公电子设备，员工在一定使用期限后可以申请将其归属个人，从而提高了电子设备的再利用率，并尽量减少废弃物的产生。2024年，我们通过回用服务器和办公电子设备，减少了4,380.8吨电子废弃物的产生。对于其他电子零部件，我们设立了专门的回收点，鼓励员工按需进行交换和使用。



- **回收及资源化利用：**我们对废弃物进行分类和筛选，内部无法再利用的废弃物再移交至有处理能力的第三方回收机构进行处置。2024年，我们将649.0吨无法回用的电子废弃物交由有资质的机构进行回收。我们还回收了员工报废手机、平板电脑、充电宝等电子设备，在拆解、分类和粉碎设备后回收金属、树脂和塑料以供资源化利用。对于危险废弃物，我们严格遵守国家相关法律法规进行合规处理。



- **处置：**无法通过上述步骤进行回收和利用的废弃物将交由有资质的供应商按法律法规要求进行妥善处置，以减少对环境的影响。

员工保护生物多样性

我们鼓励并支持员工开展自然以及生物多样性保护的行动。300余名员工连续11年志愿参与腾格里沙漠植树造林活动，助力耕地保护与荒漠化防治。

部分获得潜水员认证的员工志愿者参与海洋生态保护培训，定期开展水下清理、监测与保育珊瑚工作，以助力海洋生物多样性保护。

近期，我们发起了“自然向好”全员行动倡议，通过鹅民环保行动派小程序，记录和量化员工在通勤、就餐和办公方面的绿色行动。

- 环境策略与进展
- 气候变化与碳中和
- 自然与生物多样性保护

技术创新应用

腾讯应用云计算、AI和互联网技术，为生物多样性保护和生态系统保护提供创新解决方案。

物种保护

● 通过人工智能识别物种

我们将AI技术应用于动物物种识别，以协助科学家以及保护人员高效开展物种调查工作。我们于2021年开发了针对雪豹的数字识别平台。2024年，我们应用AI大模型提升了识别能力，将可识别物种从2023年的31类拓展至286类。此外，我们将模型能力嵌入面向公众的数字化工具——野朋友计划小程序，激励公众参与物种识别这一公民科学活动。

● 大熊猫保育数字化

我们运用云平台算力支持打造大熊猫行为智能识别算法模型，该模型可定期生成报告，实现采食、喝水、睡觉等日常行为的数据可视化，助力大熊猫的行为研究及保育工作。

● 打击非法野生动物交易

我们各平台均禁止非法野生动植物交易和营销行为，此要求已明确纳入用户协议等相关政策条款中。我们定期进行排查并及时处理违规内容和账号。此外，我们引入自然语言处理和图计算等模型算法，识别可疑案例，协助执法机构打击非法野生动物及其制品的交易。



农业应用

我们与中国农业科学院合作，于2024年完成国家作物种质库数据集成系统并投入试运行。该种质库可以储存、分析、整合和共享对生物多样性保护具有重要价值的农作物种质资源信息，同时实现信息的可视化交互，对外展示种质资源保护与共享利用的成果。

提升公众认知

腾讯致力于通过产品和服务促进公众对生物多样性的认识，并推动生物多样性的主流化。

“全真大熊猫”

2024年，我们以游戏科技打造了大熊猫及其栖息地的高拟真数字资产，并基于腾讯混元打造了大熊猫智能体，使“全真大熊猫”可以与公众进行在线对话以及互动。公众可以了解大熊猫及生态保护相关知识，提升对生物多样性的认知。



候鸟保护

我们与阿拉善SEE基金会、红树林基金会及《中国国家地理》杂志合作，共同推出了观鸟君小程序，以鼓励公众关注生物多样性保护。该小程序提供了包含近1,500种鸟类的数据库，并配备了照片识别工具，方便用户识别鸟类，用户还可以利用GPS和AI技术追踪鸟类迁徙活动，科研机构也可以通过该程序访问用户上传的数据，监测鸟类迁徙路径。2024年，观鸟君小程序共收集超过28万条用户观鸟记录，这些观鸟记录不仅反映了公众参与候鸟保护活动的热情，同时也为研究机构提供了候鸟迁徙研究的数据支持。

- 环境策略与进展
- 气候变化与碳中和
- 自然与生物多样性保护

自然与生物多样性相关风险及机遇

管治

ESG工作组及下属生物多样性保护专项委员会负责自然和生物多样性保护工作的管理、协调和实施。

管理与协调

实施

ESG工作组负责：

- 识别和评估与自然相关的风险和机遇；
- 进行与自然相关的影响和依赖分析；
- 开展与自然相关的年度指标审计；
- 提高员工在自然议题上的意识与能力。

生物多样性保护专项委员会负责：

- 制定并实施应对措施，减少腾讯业务运营和价值链对自然资源的影响和依赖；
- 制定并实施与自然相关的风险应对和机遇把握的措施；
- 开展生物多样性保护项目，将数字技术应用于对生态系统和物种的保护中；
- 跟踪与自然以及生物多样性相关的指标，衡量工作成效。

策略

我们持续审视自然战略，识别与自然相关的影响、依赖、风险和机遇，并定期评估措施的有效性。

我们依据TNFD的定位、评价、评估与准备(Locate, Evaluate, Assess, Prepare, LEAP)方法，同时利用由联合国环境规划署世界保护监测中心、联合国环境规划署金融倡议共同开发的ENCORE工具¹进行了初步筛选，以识别我们直接运营和价值链对自然的潜在影响和依赖。评估结果显示，腾讯对自然的影响和依赖的整体重要性水平较低。

我们使用世界自然基金会(WWF)风险筛查工具评估了与自然相关的物理和转型风险及机遇。物理风险，如水资源压力和土地利用变化，对运营的影响为中等至低，而转型风险，如政策风险和责任风险，也相对较低。我们的机遇在于利用技术提供创新解决方案，支持自然保护、在供应链中融入环保实践，并推动创新以应对环境挑战。

尽管该自然风险评估显示我们与自然相关的依赖、影响和风险较低，我们仍积极响应自然保护行动，持续提升运营过程的生态友好性。具体而言，我们通过增强水资源的利用效率并应用3R原则落实废弃物管理，持续降低水资源和废弃物对环境的相关影响。我们运用人工智能、云计算和互联网等技术，开发数字化解决方案以保护生物多样性。我们积极推动可持续性倡议，扩大积极影响。此外，我们已设立指标及目标，跟踪表现和进展。

风险管理

我们已建立了自然相关风险管理流程。我们依据TNFD的LEAP方法，识别、评估和优先处理我们在直接运营和整个价值链中与自然相关的议题。更多关于使用的数据集和工具的内容，请参见本报告附录一自然评估中使用的数据集和工具。

自然相关风险管理流程

- | | |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 步骤1：定位与自然的连接 | <ul style="list-style-type: none">● 对运营地点进行地理定位；● 在资产层面，使用多种数据集识别敏感点。 |
| 步骤2：评价依赖与影响 | <ul style="list-style-type: none">● 行业层面，识别和评估业务运营和价值链的自然依赖和影响因素。 |
| 步骤3：评估风险与机遇 | <ul style="list-style-type: none">● 识别和评估腾讯的自然风险与机遇。 |
| 步骤4：准备应对措施 | <ul style="list-style-type: none">● 开展风险管理与减缓措施以应对关键风险。 |

指标及目标

我们已设立与自然相关的指标及目标，包括水资源、废弃物等指标。我们还密切关注全球与自然相关标准的发展，并已加入了SBTN企业参与计划。详情请参见本报告附录一环境绩效及附录一气候与自然相关目标。

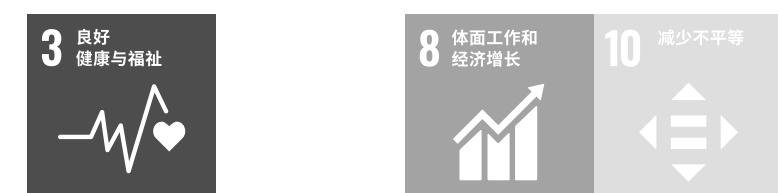
• 管理理念 • 吸引、保留和激励人才 • 培养人才 • 建立多元、共融和协作的工作场所 • 关注员工健康与福利 • 鼓励沟通与发声

关心员工成长

腾讯秉承“正直、进取、协作、创造”的企业文化价值观，在动态变化的市场环境中坚持人才发展战略。我们既注重吸引优秀人才，也持续关注员工的福祉和职业发展。通过打造多元、平等与共融的职场环境，我们致力于激发员工创造力、释放其潜能，推动实现个人价值与企业战略目标的双向成就。

- 2.1 管理理念
- 2.2 吸引、保留和激励人才
- 2.3 培养人才
- 2.4 建立多元、共融和协作的工作场所
- 2.5 关注员工健康与福利
- 2.6 鼓励沟通与发声

联合国可持续发展目标一致性



联合国全球契约十项原则一致性

- 原则一：企业应该尊重和维护国际公认的的各项人权；
原则二：企业决不参与任何漠视与践踏人权的行为；
原则三：企业应该维护结社自由，承认劳资集体谈判的权利；
原则四：企业应该消除各种形式的强迫性劳动；
原则五：企业应该支持消灭童工制；
原则六：企业应该杜绝任何在用工与职业方面的歧视行为。

2.1

管理理念

腾讯视人才为核心资产，持续吸引并保留来自多元背景与领域的优秀人才。我们深知企业可持续发展与长期竞争力取决于积极培育员工的综合能力以及专业技能。

我们致力于通过公平透明的招聘机制、职业发展支持体系、基于绩效的公平薪酬体系、员工关怀计划及意见反馈机制，尊重并保障员工权益。我们的目标是营造让每位成员都能充分发挥才能，共同实现公司的愿景和使命。

2024年的进展

- 员工敬业度较2023年提升4.4个百分点，满意度提升4.7个百分点；
- 员工满意度数据显示，超过89%的员工对企业文化价值观、职场公平和员工文明公约瑞雪+表示满意，三项维度连续三年成为得分最高的维度；
- 在招聘环节中，升级人才甄选理念“平等尊重，关注本质”，并融入到面试官认证、培训以及面试官日常行为管理规范中；
- 在人才培养方面，我们通过提供丰富的精品课程内容并进行平台智能化升级，持续提升员工学习的积极性，2024年度员工人均受训时数较2023年增长超过40%。

2024年主要奖项包括：

2024福布斯全球最佳雇主榜

2024智联招聘年度最佳雇主Top10

2024智联招聘最受大学生关注雇主Top1

2024智联招聘最具社会责任雇主Top5

我们立足于长远的人力资本发展理念，制定完善的管理制度，并贯彻于员工成长与发展的各个环节。我们将持续优化组织架构，提升运营效率，同时仍将通过高校招聘、社会招聘以及“活水计划”吸引及留用优质人才，并给予优秀青年发展机会，激发组织与人才活力，确保企业的长远竞争力。

我们严格遵守《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国安全生产法》《中华人民共和国职业病防治法》及运营所在国家与地区的劳动法律法规。我们也遵循UNGC十项原则、《世界人权宣言》《国际劳工组织基本公约》《消除对妇女一切形式歧视公约》及《残疾人权利公约》等。腾讯禁止任何形式的童工和强迫劳动，保障员工平等享有取得劳动报酬、休息休假、职业健康与安全、社会保险和福利、加入工会及参与工会活动等合法权利，落实人权及劳工权益保护措施。2024年，腾讯未发生任何聘用童工或强迫劳动事件。



- 管理理念 • 吸引、保留和激励人才 • 培养人才 • 建立多元、共融和协作的工作场所 • 关注员工健康与福利 • 鼓励沟通与发声

2.2

吸引、保留和激励人才

在人才吸引、招聘、职业发展与激励等阶段，腾讯重视人才在职业周期的每个环节的体验。通过持续推进员工职业生命周期管理，我们不仅能够精准识别人才，为团队注入源源不断的活力，更实现了人才的长期留存，确保管理效率与业务绩效的持续提升。

人才招聘

我们秉持公平原则，努力为优秀人才提供良好的就业机会。我们设有多元化的招聘渠道，包括校园招聘、社会招聘、员工推荐、校企合作人才培养项目以及实习生计划等，并确保各类人才都找到适合自己的成长路径。

为确保人才选拔的公平性与专业性，我们对面试官进行严格的筛选、培训、认证及考核，从而吸引和选拔适配的人才。2024年，我们将人才甄选理念升级为“平等尊重，关注本质”，倡导面试官聚焦候选人的专业技能与潜力，抛开偏见和标签化认知，认可个体差异带来的多元价值。我们收集候选人面试反馈，组织面试官圆桌交流，持续优化面试体验。

我们致力于支持更多优秀女性加入技术行业，追求个人发展。2024年，我们启动腾讯女性职业发展沙龙，旨在为怀揣技术梦想的高校女学生提供职业发展支持。沙龙邀请了内部优秀的技术女性榜样分享她们的成长经历，吸引了1,300位技术专业的女大学生报名，其中400名学生与腾讯技术女性代表进行了面对面的交流互动。该沙龙与校园招聘及实习生招聘紧密结合，旨在为更多的女性提供就业机会，帮助她们在科技行业中实现职业成长。此外，我们还赞助了中国大学生程序设计竞赛女生赛，进一步激发女性在计算机专业领域的学习与实践热情。

我们通过“青云计划”吸引和培养全球顶尖科技类人才。该项目邀请技术领域带头人、杰出科学家担任导师及顾问，提供定制化培养计划和具有竞争力的薪酬，支持优秀技术人才深度参与腾讯前沿技术课题和核心业务。2024年，“青云计划”在全球多所知名高校举办了技术沙龙和技术开放日，携手腾讯业务领军人、技术专家和顶尖学者等共同探讨科技前沿话题，助力技术人才的成长与发展。



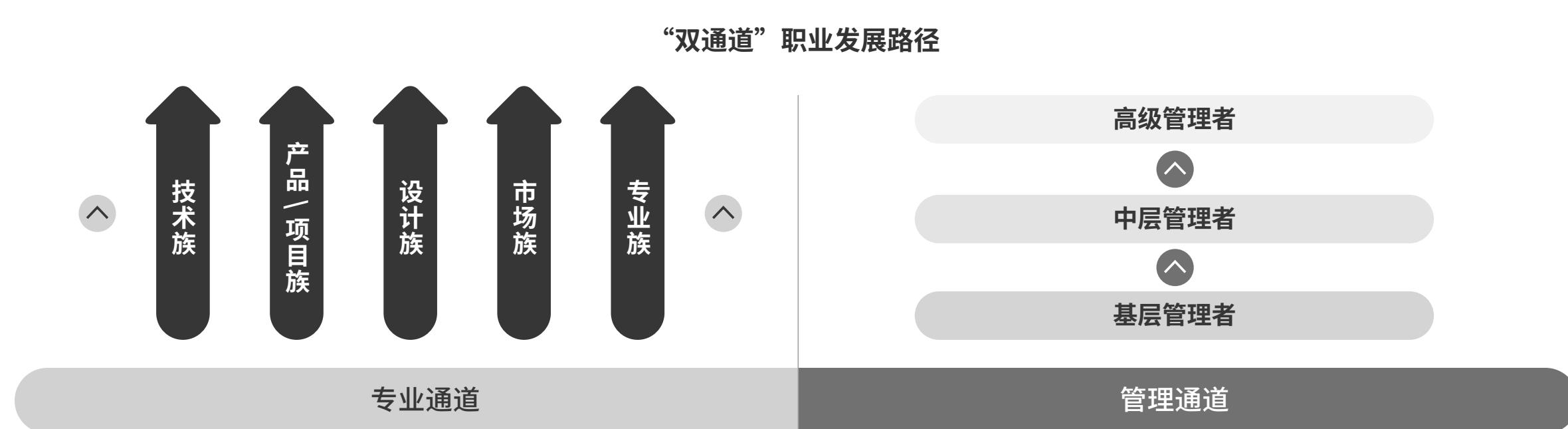
- 管理理念
- 吸引、保留和激励人才
- 培养人才
- 建立多元、共融和协作的工作场所
- 关注员工健康与福利
- 鼓励沟通与发声

员工职业发展

腾讯设置了多元化的职业发展路径，鼓励员工各施所长、各尽所能、成就自我。同时，我们为员工配备了丰富且高质量的学习资源，持续优化培训课程和体系，以支持员工的个人成长和发展。

“双通道”职业发展体系

我们设计了“双通道”职业发展体系，包括专业通道与管理通道，鼓励员工依照兴趣和专长选择适合自身的发展道路。该体系既有助于挖掘员工潜能，也能为腾讯带来更高效益。我们制定并实施了《员工职业发展管理制度》，从机制上保障员工享有充分的成长空间，为其职业发展提供指引和评估依据。



适用于深耕专业领域或希望精进专业技能的员工。通道发展路径覆盖五大职业族群：技术族、产品/项目族、设计族、市场族及专业族。五大族群下共设有超过20个发展子通道，且每个子通道均设定了明确的专业能力标准。

适用于追求卓越综合能力的员工。通道设置基层管理者、中层管理者和高级管理者三个层级。每一层级均设定了明确的专业能力要求、管理经验标准以及相应的任命流程。

我们特别设立了绿色通道和特殊申报机制，旨在识别并提拔绩优员工，加速他们的职业发展。在培养优秀年青人才方面，我们通过与一线管理者合作，为高潜力人才提供实践机会、个性化辅导以及定期的人才盘点与评估，以引导和激发他们的潜能，助力年青人才稳步成长，进一步完善人才梯队建设。

人才流动激发潜能与活力

为持续激活人才潜能并优化内部资源配置，我们推行了包括“活水计划”及职位轮换计划在内的人才流动策略。这些举措不仅丰富了员工的职业体验和能力图谱，使他们能够拓展个人发展空间，也为腾讯带来了新的视角和发展动能。

自2012年启动以来，“活水计划”始终致力于搭建一个高效的内部人才流动平台，支持员工探索职业兴趣，同时为新业务发展内部潜力人才。2024年，我们加大力度开放更多管理岗位，支持符合岗位要求的员工往管理通道发展。

2024年“活水计划”成功帮助超过**2,800**名员工实现了腾讯内部转岗。

在年度敬业度和满意度调查（以下简称“敬满度调查”）中，超过**70%**的员工认可“内部流动可顺利达成”这一维度。

随着我们在全球市场的不断拓展，我们也为员工提供了全球范围的发展机会。Nancy的家庭搬迁至英国后，腾讯为她提供了合适的内部调动机会，使她能够从新加坡顺利转岗至英国。过程中，公司为她提供了住房支持、税务咨询等服务，同时，当地同事也积极分享生活经验，帮助她更快适应新的环境。“活水计划”不仅帮助Nancy实现了与家人的团聚，还拓宽了她在英国的职业视野，使她在跨文化协作中积累了宝贵经验，并实现了职业成长。基于这次良好的体验，Nancy鼓励同事们积极把握内部调动的机会，将其作为个人成长和职业发展的重要途径之一。

- 管理理念
- 吸引、保留和激励人才
- 培养人才
- 建立多元、共融和协作的工作场所
- 关注员工健康与福利
- 鼓励沟通与发声

绩效评估与激励

腾讯注重绩效管理和员工激励的公平性和客观性，与员工共享企业的发展成果。我们定期开展市场薪酬调研¹，结合绩效评估和多维反馈机制，确保每位员工的价值创造与回报相匹配。

目标融合价值创造

我们的绩效管理体系以员工目标达成和价值贡献为核心评估标准。同时，我们已经在一些重点业务的组织绩效考核中纳入社会价值相关指标。

绩效管理

我们制定并执行《绩效管理制度》，每年开展两次绩效评估。在每个考核周期开始时，团队设定目标与关键结果(Objectives and Key Results, OKRs)，员工根据团队目标设定个人的OKRs，确保个人目标与团队目标保持统一。在考核周期内，管理者与团队成员遵循敏捷原则运作，定期检视进展、充分沟通，并根据实际情况灵活调整OKRs，以应对新的挑战。

反馈沟通

我们实施了全面反馈机制，邀请员工的上级、同级和下属从多维度提供反馈，并通过与员工的积极沟通，协助他们达成目标。同时，我们设立了申诉平台和邮箱，员工如对考核结果有异议，可提出申诉，相关人员或视情况成立调查组进行核实并妥善处理。

员工激励

我们实行了“以绩效为导向”的激励机制，将绩效评估结果作为奖金分配的关键依据。在长效激励层面，员工股份奖励计划惠及绩效优异且对我们的核心产品或技术做出杰出贡献的员工。

绩效管理流程

-
- ```
graph LR; A[目标制定] --> B[跟踪与辅导]; B --> C[考核与反馈]; C --> D[改进与发展];
```
- 上级分享团队目标
  - 制定个人绩效目标
  - 双方沟通确认
  - 上级提供资源支持，辅导及帮助下属达成目标
  - 目标完成情况回顾
  - 目标调整沟通确认
  - 全面反馈及自评
  - 上级及部门评估
  - 事业群评审
  - 结果反馈
  - 绩效申诉（如有）
- 绩效发展面谈
  - 制定个人发展计划和目标
  - 匹配辅导及培训资源

- 管理理念
- 吸引、保留和激励人才
- 培养人才
- 建立多元、共融和协作的工作场所
- 关注员工健康与福利
- 鼓励沟通与发声

## 2.3

# 培养人才

腾讯学堂通过提供多元化的学习途径和资源，助力新员工、专业人员及管理者在不同阶段提升个人和专业技能。我们也与学术机构等合作，引入优质资源，拓宽员工知识边界与视野。此外，我们为外部合作方（包括企业、上下游伙伴、非盈利组织、高等院校等）以及青少年提供学习资源与交流平台，分享腾讯的业务智慧和实践经验，推动行业人才的培养与发展。

我们将人才培养目标与行业发展趋势和员工成长需求相结合。2024年，我们持续丰富课程内容，投入资源研发精品课程，升级配套学习工具，加强内部知识管理与分享传播。

| 丰富精品课程内容                                                                                              | 线上平台智能化升级                                                                                                                                     | 鼓励知识沉淀                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 我们将人才培养与最新行业发展趋势结合，打造了精品课程。例如，“生成式AI学习专区”为员工提供前沿趋势洞见、实践机会和交流互动群组。我们也引入外部优质学习资源。2024年，腾讯学堂新增课程2,000多门。 | 于2024年，我们应用AI大模型技术，推出多个新功能，包括课程分章节出摘要、视频转文字等，提高学习分享的效率与便捷性。升级后的推荐算法能更智能化地洞察员工学习偏好，精准推送内容。                                                     | 我们致力于实现“业务实践促进知识沉淀，以驱动业务发展”的良性循环。我们在2024年推出了年度知识沉淀优秀团队表彰，以及内部专业刊物《腾讯知点》，收录产品运营、技术研发等领域的优秀案例，以供内部经验分享。                                                                        |
| <b>新人培训及辅导</b>                                                                                        |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                              |
| <b>对内</b>                                                                                             | <b>新人培训</b>                                                                                                                                   | <b>职业培训</b>                                                                                                                                                                  |
| 课程体系 >                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• 岗前培训计划：鹅厂早班机</li><li>• 社会招聘新人培训</li><li>• 校园招聘新人封闭培训</li><li>• 新人岗位技能培训</li><li>• 新人线上必修系列课</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 针对不同专业族群，提供丰富的职业技能培训课程：<br/>技术族培训 产品/项目族培训 设计族培训<br/>市场族培训 专业族培训</li><li>• 通用能力培养课程</li></ul>                                        |
| 经典项目 >                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• 新人回归系列活动</li><li>• 新人成长地图</li><li>• 导师在岗培训</li></ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 技术周</li><li>• 新T lab</li><li>• 产品经理培训生</li><li>• 产品说</li><li>• 设计周</li><li>• Talk 8技术说</li><li>• Better Me</li><li>• 高手在民间</li></ul> |
| <b>对伙伴</b>                                                                                            | <b>高级管理层学习项目</b>                                                                                                                              | <b>营地体系</b>                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• 远洋计划</li><li>• 南山学堂</li><li>• 山海学堂</li><li>• CHO私董会</li></ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• 短训营：师训营、云见习、视野开放日</li><li>• 标准营：星火挑战周、Mini鹅实训营</li><li>• 长训营：超新星长训营、AI创想营</li></ul>                                                  |
| <b>腾讯学堂培训体系</b>                                                                                       |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                              |
| <b>对青少年</b>                                                                                           |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                              |
| <b>对青少年</b>                                                                                           |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                              |

- 管理理念 • 吸引、保留和激励人才 • 培养人才 • 建立多元、共融和协作的工作场所 • 关注员工健康与福利 • 鼓励沟通与发声

## 专业技能培养

腾讯学堂为员工提供基于专业领域、职级及职位要求的学习资源，支持员工依照个人兴趣、需求及职业发展阶段选择课程与学习方式。此外，我们鼓励和支持员工参与专业院校在职教育、学历提升进修、考取外部资格认证，持续精进专业能力，并对正式员工提供职业发展相关的考证奖励及费用报销。

提供多元化技能与知识专题，  
支持自主学习与全面发展

### Better Me

Better Me是全体员工通用能力提升平台，提供沟通表达、自我认知、职业规划等课程。2024年新增积极心态系列课程，提升员工情绪管理技能、独立思考能力及职业幸福感。

团队 / 员工共创式学习，  
激发思维碰撞与共同成长

### Team+

Team+融合引导技术、团队教练、行动学习等方式，帮助团队完成战略规划，分析组织转型中的角色定位、业务协作阻力，助力其应对挑战、创造价值。

### 懂行

懂行是产业互联网核心能力培养专栏，聚焦文化旅游服务、教育民生、医疗健康等多个领域，联合行业研究专家与领域深耕实践者，提供深度行业洞察与经验分享。

### Talk 8 技术说

Talk 8技术说是全体员工的技术交流平台，关注技术热点、重点与前沿趋势，帮助拓宽员工技术视野，促进团队进行业务交流与技术探讨。

### 行家平台

行家平台为员工提供与内部资深专家对话的机会，员工可咨询职业发展规划、业务全球化、产品策划与运营等热门话题。



专业交流活动，  
共享经验见解与创新成果

### 第七届腾讯技术周

第七届腾讯技术周为腾讯技术人拓宽视野、体验前沿技术的交流活动。本届活动设置聚焦热门技术的“生成式AI专场”，关注重点人群的“技术新人成长专场”及“女性工程师专场”，弘扬科技向善的“技术有温度专场”等，邀请内外部专家及业务负责人分享，共吸引了7.7万人次参与。



### 第九届腾讯设计周

第九届腾讯设计周秉承“Design for Good”的核心理念，持续向外界传递腾讯设计的愿景和使命。本届设计周主题为“灵感•Art Inspiration”，以科技之灵唤设计之感，汇聚腾讯内部顶尖设计师与多位全球专家共同探讨设计趋势、AI、品牌设计等行业话题。

于2021年，腾讯平台与内容事业群（以下简称PCG）携手美国南加州大学（以下简称USC）启动了“山海计划”，旨在对内提升腾讯视频各品类制片人在优质内容挖掘、作品品质把控和IP自主研发三方面的核心能力。在第一年，“山海计划”通过产业调研与制片人技能矩阵升级，规划了人才培养关键成长路径。在接下来的三年中，项目以训练与实践结合为核心，联合中、美、韩三国的行业专家，共同研发了适配于腾讯制片人的特色课程体系。项目的实践部分由多位USC电影学院教授与韩国综艺专家担任导师，针对不同品类的制片人进行深度创作辅导。

于2024年，项目组与USC共同研发了覆盖多个品类、数百小时的优质教学内容，并选派优秀学员赴美国好莱坞及USC学习与交流。该项目已赋能超过千名员工，有力推动了PCG内容向精品化方向发展。

- 管理理念
- 吸引、保留和激励人才
- 培养人才
- 建立多元、共融和协作的工作场所
- 关注员工健康与福利
- 鼓励沟通与发声

## 领导力发展

在不断变化的市场格局中，领导力对于增强团队协作、营造积极进取的职场氛围以及推动腾讯的持续稳健发展至关重要。为此，腾讯通过一系列举措提升各级管理者的领导力素养，并持续发掘高潜力人才，构建完善的管理者人才梯队。

### 领导力模型

我们的“All in领导力”模型植根于我们的文化价值观——正直、进取、协作和创造，并明确了管理者必须具备的三大核心能力：洞察(Insight)、点燃(Inspire)，与突破(Win)。这一模型为领导力发展提供了结构化框架和培养策略，为继任人培养和可持续的人才梯队奠定了坚实基础。



价值观 3.0  
(正直、进取、协作、创造)

“All in 领导力” 模型

### 领导力课程体系与发展专项

我们高度重视管理者的全面发展，以“All in领导力”模型为指导，鼓励管理者不断学习，提升战略视野、经营管理、团队管理等核心能力。培训模式采取线上与线下相结合的方式，线上侧重于强化理论知识的学习，线下则注重深化交流研讨和实战测评演练。

我们针对处于不同职业发展阶段的管理者和高潜力人才，提供定制化的培养方案。例如，“飞龙计划”是储备中层管理者的重点项目，学员有机会参与到企业战略、产品和管理的关键课题中，并接受导师辅导。

经过18年的不断迭代优化，“飞龙计划”已培育了700多名储备中层管理者，而现任中高管近**70%**曾为飞龙学员。此外，“潜龙计划”是培养未来基层管理者的专项计划，已开展200余期，培养了超过**10,000**名储备人才，现任管理者中**80%**以上曾为潜龙学员。

### 领导力评估和指导

我们为核心人才提供系统化的领导力评估以及个人定制辅导。例如，领导力评鉴中心会对每一位“飞龙计划”学员开展全面评估，帮助其深入理解公司期望和标准，并识别自身的优势和改进领域。学员的上级和人力资源部门根据评估结果为其量身定制发展计划，助力其成为带领团队发展的中坚力量。于2024年，我们推出了管理技能线上测评，管理者在完成测评后，领导力发展中心将基于其能力图谱，推荐适合的领导力课程，以助力管理者实现全面的成长与发展。

## 2.4

## 建立多元、共融和协作的工作场所

协作与创造是腾讯文化价值观的重要组成部分。腾讯相信积极践行这些理念能够营造充满活力的工作环境，激发员工的创造力，提升团队的协作效率。我们尊重员工在年龄、种族、性别、国籍、身体条件、宗教信仰等方面多元化，并在招聘、薪酬、培养和晋升等环节，支持员工发挥个体差异带来的优势和潜能，确保每位员工获得公平的机会与公正的对待，从而提升团队的活力与创造力。我们把这些理念融入日常管理和企业文化，进一步将其延伸至产品、服务以及人文公益项目中，发挥科技向善的积极社会价值。



### 管理与实践

我们于2023年发布了《我们就多元、平等与共融的承诺》，明确表示反对任何形式的歧视，并致力于为员工创造一个充满尊重、支持和启发的工作环境。此外，我们还签署了联合国妇女署与UNGC共同发起的《赋权予妇女原则》，进一步彰显了我们在工作场所、市场和社区中积极推动性别平等和女性赋权的坚定承诺。

高级管理层制定了多元、共融企业文化与价值观的方向，董事会通过企业管治委员会监督执行进程。DEI专项委员会和DEI联合项目组负责推动价值观提升、培训发展和项目进程。2024年我们升级了“尊重平等，关注本质”的人才选拔理念，并将其融入面试官的认证、培训体系及行为准则。我们定期跟踪关键指标并评估促进多元、共融和协作办公场景举措的有效性，同时通过内部数据看板帮助管理者掌握公司多元化进展。

于2024年腾讯全体员工<sup>1</sup>中女性占比为28.9%（2023：28.7%）；女性在管理层占比为24.9%（2023：24.8%），其中，高级管理层女性占比为8.1%（2023：7.9%），基层管理者女性占比为24.9%（2023：24.9%）。我们将持续探索更多举措，鼓励更多女性进入人才培养通道，并提升她们在我们业务创新和管理决策过程中的贡献。

### 构建以人为本的工作环境

我们通过在招聘、薪酬福利、培养和晋升等环节设立公平公正的机制，反对任何形式的歧视，打造以人为本的工作环境。

不同背景的员工能够提出更多样化的想法和解决方案，这有助于我们在竞争中保持优势。因此，在人才招聘过程中，我们充分认可个体差异所带来的独特优势。通过扩宽人才池、将“平等尊重，关注本质”作为人才甄选理念并融入到面试官认证、培训以及面试官日常行为管理规范等方式，我们触达并吸引了更多元化的人才。详情请参见本报告关心员工成长—吸引、保留和激励人才章节。

在福利体系方面，我们通过提供弹性上下班、全薪产检假、产假、陪产假以及育儿假，支持并满足员工在不同阶段的特殊需求，帮助他们更好地平衡工作与生活。员工及其家属可以免费预约职业发展、亲密关系、亲子关系等领域的专业心理咨询服。针对孕产期员工，我们还提供专属的服务，包括母婴室、专属班车座位和取餐通道，并设立了一站式办事平台，方便员工进行生育登记、礼金申请等操作。

我们在办公空间和设施的设计上充分考虑了员工的多元化需求，致力于创造无障碍、共融友好的工作环境。我们的自建楼宇按照国家《无障碍设计规范》的要求，配备无障碍基础设施。“互联网+”未来科技城项目在设计之初已经制定了《腾讯深圳总部全龄友好无障碍建设导则与专项规划》。于2024年，首批建筑经专家组评审已达到中国无障碍设计的最高等级——三星级。

我们制定并实施了《性骚扰防治管理制度》，明确表达了腾讯对性骚扰行为“零容忍”的态度。该制度中设置了专门的举报渠道和处理细则，承诺保护受害人和举报人，确保相关案件得到及时、妥当的处理。腾讯全体员工接受了《性骚扰防治管理制度》的培训，办公区内也滚动播放性骚扰防治宣传片，以持续提升员工的认知和防范意识。

多元化影响了我们的团队发展与职场文化，而数字包容的产品则彰显了科技向善的使命。详情请参见本报告数字包容—助力身体障碍人士跨越数字鸿沟章节、数字包容—数字技术助力农村地区发展章节、数字技术助力可持续发展目标—数字技术促进健康与福祉章节。

- 管理理念 • 吸引、保留和激励人才 • 培养人才 • 建立多元、共融和协作的工作场所 • 关注员工健康与福利 • 鼓励沟通与发声

## 文化建设与宣导

腾讯通过培训、宣传及各类活动，促进员工对多元共融的正向理解，鼓励尊重不同观点，并营造安全的环境，让多元意见得到充分表达。我们致力于推动人人平等，促进跨文化融合，竭力消除偏见，从而提升员工意识和行动力。

2024年上半年，我们访谈高级管理者以及全球员工代表，依此内容作为基础制定面向全员的普及培训课程于9月份上线，结合日常工作场景和案例，以促进员工有正面积极的理解，并付诸行动。

在国际妇女节期间，各地办公室积极举办各式庆祝活动。我们邀请内外部嘉宾分享个人发展并展开对谈，举办了女性力量座谈会和“狮展风华，勇闯巅峰”等活动。腾讯妇女联合会除了在当天为女员工送上礼品与祝福，还为不同人生阶段的女性员工提供活动支持。

随着我们业务的全球化布局，我们进一步提供跨文化沟通的支持和交流活动，满足员工理解文化差异和高效沟通的需求，从而有效促进业务协作。2024年的全球文化节，我们以问答、讲座、文化展台等形式，鼓励员工分享自己所在国家和地区的文化，增进员工对多元文化的认识和尊重。

团队的组成会考虑团队成员的不同背景。他们不同的技能和经验会带来多样视角。当一个多元化的团队组成的时候，也需要有一个非常清楚的“一”，这个“一”对团队来讲就是我们共同的价值观、共同的做事方式。这个“一”可以极大程度地避免团队之间因为不同的观点带来的消耗。



——魏颖  
腾讯副总裁

- 管理理念 • 吸引、保留和激励人才 • 培养人才 • 建立多元、共融和协作的工作场所 • 关注员工健康与福利 • 鼓励沟通与发声

## 2.5

# 关注员工健康与福利

腾讯坚持以人为本，致力于为员工打造安全、健康、舒适、便捷、充满关怀的工作环境。我们秉持为员工提供有温度、有价值的福利的理念，通过完善的福利体系，全面关怀员工及其家人，帮助员工在工作与生活中实现平衡，并在职业发展及人生的重要时刻提供支持，进一步增强员工的归属感。

## 职业健康与安全

腾讯成立了职业健康安全委员会，制定并实施了《职场健康安全制度》，该制度围绕职业安全、工作环境、健康管理以及应急响应四个关键方面落实管理并遵循《中华人民共和国安全生产法》和《中华人民共和国职业病防治法》等法律法规，覆盖所有员工及在运营场所的相关人员。腾讯办公楼宇物业管理方100%通过三项管理体系认证：ISO 45001职业健康安全管理体系、ISO 9001质量管理体系及ISO 14001环境管理体系。

### 职业安全

我们依托腾讯综合管理体系对所有工作场所实施全面安全管理，降低事故风险，减少潜在危害。

### 工作环境

为保障员工的健康与日常工作的舒适度，我们在声音、光线、空气质量、温度等多个方面制定健康环境规范，明确设施设备、家具和材料的使用标准和检查维护周期，并确保设计符合人体工程学。

### 健康管理

我们关注员工身心健康，提供运动空间和专业教练支持，设有100多个文体协会，定期开展各类活动。我们提供健康餐食、身心体检、医疗支持。在腾讯26周年庆中，我们组织了高级管理层与毕业生新人篮球赛和长跑节，推动健康文化落地。下文完善的福利体系章节亦提供了健康管理的更多信息。



### 应急响应

我们建立了灾害及事故应急响应机制，定期开展培训和演练，以提升应急管理能力以及员工的安全意识。我们的急救管理体系集成了先进的软硬件系统，配备了自动体外除颤器（AED），能够快速连接急救人员和医疗机构，力争在“黄金4分钟”内提供及时救援。



### 风险评估及改进

专职管理团队遵循“策划—实施—检查—改进”原则，通过年度评审、行动计划和量化目标，不断优化职业安全、环境、健康和应急响应管理绩效。

- 管理理念 • 吸引、保留和激励人才 • 培养人才 • 建立多元、共融和协作的工作场所 • 关注员工健康与福利 • 鼓励沟通与发声

## 完善的福利体系

### 身心健康

#### 法定福利

- 基本医疗保险
- 法定年休假
- 医疗期

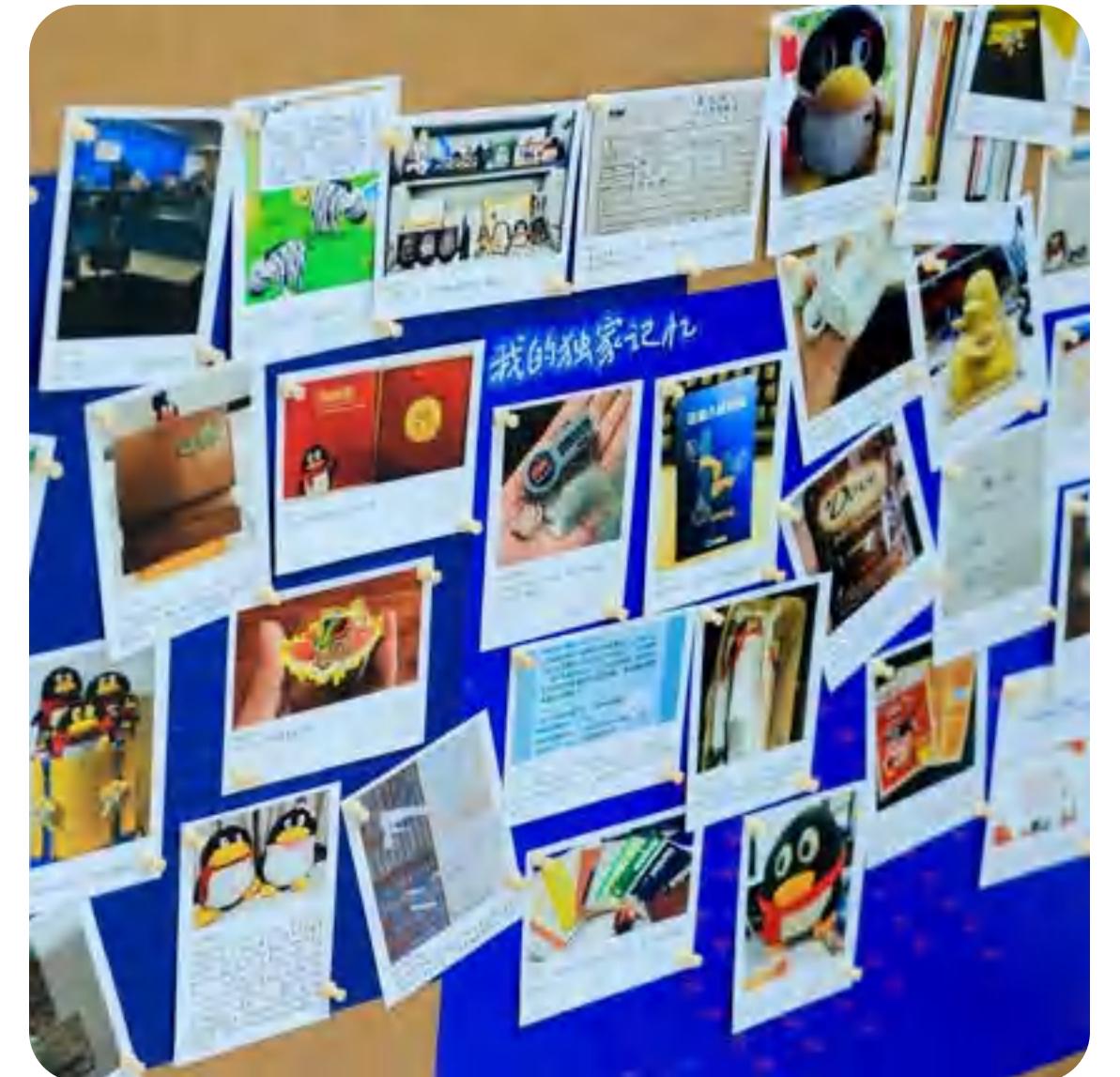
#### 额外福利

- 补充商业医疗保险
- 重大疾病险
- 长期健康保险
- 意外险与寿险
- 遗属保障
- 30天全薪病假
- 健康咨询服务
- 24小时在线家庭医生服务
- 重疾就医绿色通道
- 理疗服务

- 年度健康体检及解读服务
- 心理咨询服务及每年一次的心理健康评估，并有第三方专业机构出具个性化且保密的评估报告
- “积极心态训练营” — 邀请斯坦福大学专家进行专题分享
- 为新任基层管理者提供心理健康教育培训
- 运动健身场所及课程
- 文体协会活动



自2020年起，我们推广正念项目，帮助员工提升专注力和觉察力。腾讯成立了正念协会，定期开展线上课程、线下培训、团体共习等活动。员工反馈在压力情绪管理、专注度、人际沟通等方面有明显提升。我们也引入了斯坦福大学和北京大学专家共同推进内部导师计划，已培养了150多位导师，将正念分享给更多员工及其家人。



- 管理理念
- 吸引、保留和激励人才
- 培养人才
- 建立多元、共融和协作的工作场所
- 关注员工健康与福利
- 鼓励沟通与发声

## 财务健康

除缴纳养老、失业、工伤等法定保险外，腾讯还为员工提供全面且个性化的商业保险，包括高保额的寿险、意外险，医疗险也有多种方案供员工及其家属选择。此外，我们推出了“腾讯安居计划”，为首次购房的中国内地正式员工提供免息借款，缓解购房压力。截至报告期末，该计划已惠及逾15,000名员工。

### 法定福利

- 养老保险
- 工伤保险
- 失业保险
- 生育保险
- 住房公积金

### 额外福利

- 救助借款
- 腾讯安居计划（首套购房免息借款）
- 政府公租房/租房补贴
- 员工配偶、子女、父母：定制保险方案
- 即将退休的员工：长期服务金、退休荣誉金



## 员工家庭

在员工人生重要时刻，如结婚、生育等节点上，腾讯都提供了丰富的假期，并送上礼金礼物。在各个节日，还为员工及家人准备节庆礼物，如儿童节、中秋节、长辈关怀节等，提升员工及其家人的幸福感。

### 法定福利

- 年假
- 婚假
- 产假/流产假
- 陪产假
- 育儿假
- 哺乳假

### 额外福利

- 春节特别假
- 半薪事假
- 丧假
- 孕期员工：全薪产检假、班车专属座位、取餐专属通道
- 新婚员工：结婚礼金、特色结婚公仔
- 育儿员工：生育礼金
- 员工家人：家属保险、儿童节礼品、长辈关怀节礼品、24小时在线家庭医生服务、心理咨询服



## 其他福利

为了方便员工出勤和生活，我们为员工提供免费的通勤班车服务、丰富多样的免费早晚餐。我们设置了公益假、公益助农礼品等，鼓励员工参与公益事业，践行科技向善理念。此外，腾讯推行弹性上下班，并提供关爱女性特色福利等，营造共融关怀的工作环境。

- 免费的通勤班车服务
- 免费的早晚工作餐
- 弹性上下班
- 人体工程学办公设备
- 节庆礼品
- 入职周年贺礼
- 健康生活卡券
- 公益助农礼品
- 腾讯特色周边产品
- 公益假
- 长期服务假

