

腾讯教育：打造智慧教育生态

王翀、王卓

案例摘要：快速发展的信息技术推动着教育变革。《教育信息化 2.0 行动计划》提出了“三全两高一大”建设目标。我国教育信息化发展进入新阶段，以互联网、大数据、人工智能为代表的信息技术和教育将进一步深度融合。1998 年成立的腾讯，经过二十余年的发展，成长为以社交、游戏、互联网内容、互联网金融、风险投资等为核心业务的巨型互联网公司。2018 年，腾讯启动“930”变革，调整组织架构，全面“拥抱产业互联网”，新组建云与智慧产业事业群（CSIG），将腾讯 To B 业务整合在一起。其中，教育成为腾讯重点深耕的行业之一。2019 年 5 月，腾讯发布统一的“腾讯教育品牌”，提出要建设面向个人、学校、教育机构、教育管理部门的全生命周期的智慧教育服务。本案例概述信息技术创新推动教育变革的背景，在此背景下，介绍腾讯公司的发展历程及其在教育行业的实践探索和战略布局。案例适用于颠覆式创新、平台型商业模式、企业竞争与合作战略等相关课程。

关键词：腾讯、教育、教育信息化、在线教育、信息技术

本案例由北京大学光华管理学院王翀教授、北大管理案例研究中心研究员王卓根据企业调研和公开资料研究共同撰写完成。本案例只供课堂讨论使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系 casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021 北京大学管理案例研究中心

2019 年 5 月，腾讯在首届全球数字生态大会^a上正式对外发布统一的“腾讯教育”品牌，原本散落在 6 个事业部的 20 多个教育产品被整合为一体。腾讯教育提出要以“科技+教育”为核心，面向个人、学校、教育机构和教育管理部门，提供覆盖全生命周期的智能连接、智能教学、智能科研和智能管理服务。这场发布是腾讯公司全面进军教育产业的宣言。然而，“腾讯也做教育？”依然是大多数人听到“腾讯教育”这四个字后产生的疑问。

成立二十余年的腾讯，已经跻身全球顶尖的互联网平台和科技公司，业务范围覆盖网络社交、游戏、内容生产、

^a 腾讯全球数字生态大会，是由腾讯集团主办的产业互联网年度盛会，是政府、企业、合作伙伴、开发者以及社会大众了解腾讯数字生态的全景式界面。第一届大会于 2019 年 5 月 21 日-23 日在昆明召开，第二届大会于 2020 年 9 月 9 日-11 日以纯线上模式举办。

金融、风险投资等多个领域。2018 年，腾讯提出“扎根消费互联网，拥抱产业互联网”，并启动“930 变革”。教育成为腾讯重点深耕的领域之一。

腾讯教育经过几年的发展，在基础教育、高等教育和职业教育领域均有布局。在 2021 年 4 月第二届 MEET 教育科技创新峰会上，腾讯公司高级执行副总裁、云与智慧产业事业群（CSIG）总裁汤道生^a表示，“经过十年的发展，教育信息化建设正在从‘工具驱动’，转变为‘数据驱动’：从单一的教学工具，迈向以数据应用提升整体教学能力、助力个性化发展的新阶段。腾讯教育会通过‘云+AI+大数据’的方式，做好‘数字化助手’的角色。”¹

同时，汤道生也谈到：“教育是非常复杂和专业的领域，需求多元，技术与应用场景的结合千变万化，挑战也很多。”¹如何带领年轻的腾讯教育团队打造适合国人的教育产品，发展“腾讯教育”品牌，在教育行业实践“用户为本,科技向善”的企业愿景²，是他要面临的挑战。

背景

变革中的国民教育

教育对促进个人、社会和国家发展的至关重要。现代国民教育发端于 19 世纪的普鲁士³，逐渐形成以分学科、分年级的学校为主体的教育体系。教育产业也逐步发展成为一个国家规模最大的产业之一^b（教育产业细分详见附录一：图 1）。

尊师重教是中华民族的传统美德。政府持续增大对教育的投资规模，提升教育基础设施建设，贯彻九年义务教育制度，大力发展高等教育、专业教育体系。2019 年，中国教育经费总投入为 50,178.12 亿元，比上年增长 8.74%，国家财政性教育经费占国内生产总值比例为 4.04%^{4, c}。然而，我国的教育体系发展依然面临巨大的挑战。公共教育资源供需不平衡、分布不均等问题凸显。经济发展、科技进步的新

^a 汤道生，腾讯公司高级执行副总裁、云与智慧产业事业群 CEO。2018 年以来，汤道生带领腾讯云与智慧产业事业群，推进公司在云与产业互联网的战略规划与发展，同时联合分管广告营销服务业务。汤道生曾任腾讯社交网络事业群总裁，全面负责 QQ 通信、社交网络平台、增值服务、开放平台的发展策略。秉承“科技向善，用户为本”的使命愿景，过去三年汤道生带领云与智慧产业事业群团队锐意创新，以前瞻性的技术和专业能力，持续深耕出行、零售、医疗、教育、金融、建筑等行业，助力各行各业加速数字化转型升级。（资料来源：腾讯提供，2021-05）

^b 根据德勤中国估计，2018 年中国教育市场规模达到人民币 2.68 万亿元。（资料来源：德勤中国，教育新时代，中国教育发展报告 2018，2018-08）。截至本文发表之日，尚没有最新的数据。

^c 关于教育投入，除了政府财政性教育经费和非财政性教育经费之外，家庭教育支出也是非常重要的组成部分。但关于家庭教育支出，只有学术机构发布有调研数据。根据北京大学中国教育财政科学研究所和西南财经大学中国家庭金融调查与研究中心联合开展的 2017 中国教育财政家庭调查（CIEFR-HS），2016 年中国学前和基础教育阶段家庭教育支出总体规模为 19,042.6 亿元。截至本文发表之日，尚没有更新的数据。

时代对人才培养提出新的素养^a要求，“以教师为中心、以教材为中心、以教室为中心”⁵的工业化教育模式⁶开始暴露出更多不足。

在社会经济快速发展的大背景下，教育系统也在积极谋求变革，教育改革成为覆盖全球的一种“总体性社会事件”⁷。2019年5月，OECD（经济合作与发展组织）发布《学习的罗盘 2030》，旨在强调帮助学生学会利用知识、技能、态度和价值观，实现“在陌生环境中的自定航向（Navigating Oneself）”，驾驭社会空间和数字空间，实现个人和社会福祉的增加⁸。学校组织亦开始变化，小微学校^b数量增多、大型学校试点“选课走班”，“翻转课堂”等创新教学组织形式⁸。2012年开始，依托于互联网平台的MOOC^c在全世界范围内出现并爆发式发展⁹。STEAM^d学习、基于项目的学习、游戏化学习等等新的学习方式出现并逐渐普及⁸。

教育发生的这些改变，与信息与技术的发展息息相关。上世纪90年代开始，互联网技术快速发展并逐渐成熟，通讯和计算硬件价格大幅下降，电信网络大规模铺设。如今，个人计算设备和移动通信网络已经走进千家万户，信息技术渐渐在各个产业领域显现颠覆性的影响。在教育领域，信息技术被认为是人类学习革命的重要成分和催化剂¹⁰。数字化的教材、课程和学习资料可以被大规模、低成本地分发；教育软件开发推动学习过程的模块化、数据化，系统性地为教师、学生提供及时、个性化的学习情况反馈；学习空间线上化、虚拟化，学生们可以通过网络开展学习、社交。在提升传统教学效率的同时，教育信息化对教学的组织形式，学习的时空概念，甚至是教育的理念提出了挑战。

教育信息化进程

自20世纪90年代以来，世界各国都开始将教育信息化^e作为促进教育改革和发展的重大战略举措¹¹。中国的教育信息化发展同期开启（我国教育信息化重要政策和事件详见附录二）。例如，在高等教育方面，我国相继开展了中国教育和科研计算机网络（CERNET）、数字图书馆、多媒体教室、网络教学、教学资源管理平台等多方面的软硬件建设¹¹。

在基础教育领域，国务院于2001年发布《关于基础教育改革与发展的决定》，

^a 批判性的思考、阅读、表达以及应对复杂问题的能力，成为人们需要掌握的高级素养。（资料来源：约翰·D·布兰恩福特等. 人是如何学习的，大脑、心理、经验及学校. 上海：华东师范大学出版社. 2013）

^b 小微学校是指学生人数总规模为10-100人的学校，每个老师可以关照到更多的孩子。

^c MOOC, Massive Open Online Courses, 大规模开放在线课程。

^d STEAM教育指集科学（Science）、技术（Technology）、工程（Engineering）、艺术（Art）和数学（Mathematics）为一体的教育。

^e 教育信息化的基本内涵为将信息技术工具在整个教育领域和教育部门中应用与推广（其中包括教学过程、教学资源、教学评价等多个方面）。