

# 返璞归真的力量

腾讯“筑梦新乡村”的过去与未来

返璞归真的力量——腾讯“筑梦新乡村”的过去与未来







♻️ 本书使用环保再生纸印刷





# 腾讯公益 “筑梦新乡村” 项目 绿皮书



# 前言

腾讯将要如何谈论腾讯

## 不是自我评估，而是请你审视

所有的回顾都是为了前行，如同研究历史恰是要烛照当下。

2009年6月，当腾讯公益慈善基金会宣布耗资5000万，在贵州和云南启动“筑梦新乡村”时，纵然豪情满满，但也知前路未明。所幸的是，三年过往，回头看看，尚算欣慰。

然而欣慰只是一瞬，追求才是永恒。于是，在“筑梦新乡村”开展了三年的时候，腾讯邀请第三方的资深媒体人员，用半个月的时间，奔袭云贵两地，仿照新闻的操作手法，对自己进行审视。

访谈都是在腾讯不干涉的情况下进行，腾讯和腾讯的伙伴以及扶助对象，都尽力做到坦诚——这也是腾讯一直以来秉持的态度，所有一切，无非实事求是而已。

我们知道绿皮书的文字中，必然有肯定，但我们也希望作者能不避问题。而无论是谨慎的肯定还是坦率的问题，都不是我们的目的。我们的目的，是想通过第三方的审视，为腾讯公益慈善基金会以及所有致力于公益的同道们，提供一个解剖样本，由此共同探索在中国当下进程中，一家本土企业的公益之道。

事实上，上述目的也绝非终极——我们最终想要的，甚至不是腾讯自己想清楚并与同道们分享怎样做好公益，而是为了知道如何让那些公益项目的受益者们，能更好的生活。这是所有努力的核心，也是这本绿皮书的使命。

最后必须声明的是：我们无法说所有的评价都足够客观，但我们保证每个记录都力求真实。为此，文末列出了访问对象的名单，并期待公众的检验与新的发现。我们相信肯定有与本绿皮书所描述不同的事实存在——没关系，我们会很欣喜地怀着开放之心，接受并力求改进。

因为如开头所说，所有的回顾，都是为了前行。为了更好的前行。

如你所见，绿皮书分成几个章节——

### 第一章：“她们是谁，她们做了什么” ..... 05

这是对腾讯基金会和她的“筑梦新乡村”的简介，不长，也尽量不官样，权作一个背景交代。

### 第二章：“逆袭——乡村价值的‘现代化’复兴” ..... 11

这是我们重点推荐的章节，在这里作者将告诉大家，腾讯基金会在过去三年，在西南的乡村到底做了什么，为什么这么做。我们相信，每个个体的幸福感受，才是公益的本质。

### 第三章：“润物无声胜有声——企业公益的‘腾讯模式’ ” ..... 39

回顾总要总结，这就是对腾讯公益道路的一个探索性呈现。当然，说“模式”或许还只是初级，更多的尚属“经验”，我们愿意说出来，供同道参考指正。

### 第四章：“筑梦’终为不虚梦——未来的接力与愿景” ..... 47

这里试图小心翼翼地讲述一下“筑梦新乡村”梦想中的未来，未必都能实现，但我们很执着。

### 第五章：“她们与他们——腾讯和她的伙伴们” ..... 55

如题，我们要感谢腾讯基金会的员工和伙伴，她们和他们在过去的三年中，支撑起了这个庞大的计划，所有的付出都是默默的，朴素且诚恳。





# 第一章

## 她们是谁，她们做了什么

腾讯公益慈善基金会和她的腾讯“筑梦新乡村”简介





### 腾讯公益慈善基金会——亲和、潮、透明、温暖，链接每个人

如果去描述一个成立将近5年，本身足够复杂的组织，比如腾讯公益慈善基金会（以下简称腾讯基金会），最好是从大家熟悉的细小切口开始：

在贵州，一项“儿童烧伤救助专项活动”呼吁市民提供烧伤患儿线索，拯救孩子们的“浴火”童年。

在哈尔滨，“最美女教师”张丽莉获捐10万元。钱来自一个名为“筑德基金”的项目，该项目旨在为在自愿实施公益行为中受到意外伤害的人提供必要的道义援助，避免“英雄流血再流泪”。

在北京，“第三届地方教育制度创新奖”已经启动。主办方试图围绕农村教育，义务教育均衡发展等主题，为中国探索教育创新之路。

上述所有的一切，都是腾讯基金会所进行的项目。

当然，现在可以给一个标准定义，字数不算长，请耐心读完：腾讯基金会是由腾讯公司发起，2007年6月26日经中华人民共和国国务院与民政部批准成立，在民政部登记注册、由民政部主管的全国性非公募基金会。

值得一提的是，腾讯基金会是中国第一家由互联网企业发起成立的公益基金会。

另外值得一提的是，2009年，《福布斯》中文版首次发布的“中国慈善基金榜”中，腾讯基金会在非公募基金会中排名第五；一年后的2010年，同样的榜单，腾讯基金会成为第一。

一些简单的数字或许可以给你更清晰的印象：截至2012年6月，腾讯公司共捐款3.34亿元，腾讯公益网网民捐款超过8496万元——这背后，都有腾讯基金会的努力。

在腾讯基金会的宗旨中，“关爱青少年成长，倡导企业公民责任”是核心一环。

中国网络的人群特性，决定了腾讯基金会对青少年成长的关注——在2009年，腾讯基金会获得了“中国儿童慈善奖”，在这本绿皮书所描述的腾讯“筑梦新农村”中，你也会发现大部分都和青少年有关。

互联网企业的优势，也让腾讯基金会决心建立一个“人人可公益”的公益2.0模式，而所有公益行为，都将是“透明、开放、创新”的，这恰恰也是互联网最可贵的品质。

基于上述信念，你会看到，除了大多数基金会都会做的惯常捐款之外，腾讯基金会依托腾讯的网络优势，搭建了全方位的网络公益2.0平台——腾讯公益网，凝集超过7.5亿QQ活跃用户的爱心力量。

腾讯基金会希望“网络让公益触手可及”，她推出的“月捐计划”让网友自主选择公益项目，倡导每人每月10元的小额持续捐款，用网络爱心超市的理念，培养常态捐赠观念。截至2012年6月，“月捐计划”开通人数超过117.6万，累计向腾讯公益合作伙伴筹集善款超过4135万元。

腾讯基金会也希望“公益让生活更时尚”。她致力于发挥2.0时代网友关系链的威力，由此，你会看到诸如QQ“公益图标”、QQ农场“爱心果”、QQ秀“公益徽章”等一系列公益性网络产品。这些是花钱买不到的，除非你参与了公益——腾讯基金会希望通过腾讯的庞大影响力，让公益成为青少年新的时尚流行。

这就是腾讯基金会——一家网络企业基金会的风格，她试图用最亲和和最潮的手段，做最透明和最温暖的公益，并链接起每一个人。



## 腾讯“筑梦新乡村”——“重估乡村价值”的探寻和思索

腾讯“筑梦新乡村”是腾讯基金会在2009年6月启动的一项促进“重估乡村价值”的计划，也是腾讯基金会成立近5年中，投入资金最多，参与运营最深、计划最系统持久，愿景也最为庞大的非互联网运营项目。

正如腾讯公司首席行政官、腾讯公益慈善基金会执行理事长陈一丹在2009年项目启动仪式上宣布的那样，腾讯是要“让互联网企业开创公益下乡新模式”。

项目计划在2009年至2014年5年间投入不少于5000万公益善款，集中在贵州省黔东南苗族侗族自治州的黎平、雷山两县和云南迪庆藏族自治州的乡村，展开公益帮扶探索。

让帮扶“更完善”、“更有效率”、“尝试新模式”，陈一丹用这样的词汇为这个项目贴上了鲜明的标签。而上述选择的帮扶地，都是经济落后的少数民族地区。

项目以“重估乡村价值”为核心，力图解决中国落后民族地区乡村教育资源贫乏，传统文化凋敝，经济贫困等一系列问题——这也是中国乡村的普遍现状。并由点带面，为更大范围内的乡村复兴探索经验。

腾讯“筑梦新乡村”拒绝简单的捐赠钱款和硬件建设，而是试图解决中国乡村的“根目录”问题——以乡村基础教育发展和青少年健康自信成长为基础，以传统民族文化保护、传承、重塑、传播为代表的乡村文化复兴为核心，进而围绕传统文化优势，借力互联网企业特长进行经济产业提振，反过来助力乡村文化保护和复兴，让这一良性循环实现对乡村价值的重估。

### 腾讯“筑梦新乡村”主要包括：

在贵州黎平进行的大规模乡村教师培训计划——他们大都是刚从民办转为公办的教师，几乎没接受过任何现代教育理念培训，现在他们至少学会了跟孩子微笑并赞扬他。

在贵州黎平和云南香格里拉进行的乡村幼儿园建设——此前，香格里拉因为地广人稀，小学撤并后的乡

村几乎没有像样的幼儿教育条件，腾讯试图建立一种自治式的乡村幼儿园；而黎平县全县只有5个公办幼儿园，其中4个落成于2011年底。

在贵州和云南捐建腾讯梦想空间（现在升级为“筑梦学堂·多媒体教室”），推广“梦想”课程，培养少数民族地区乡村学生的文化自信和视野。

在云南香格里拉进行的乡村小学“品格教育”——如果一个学生，从小学一年级开始就要寄宿，半年都不能回一次家，他会变成怎样？针对乡村寄宿制小学渐成主流，乡村学生远离家庭的现实，腾讯在学校培养他们的健全人格。

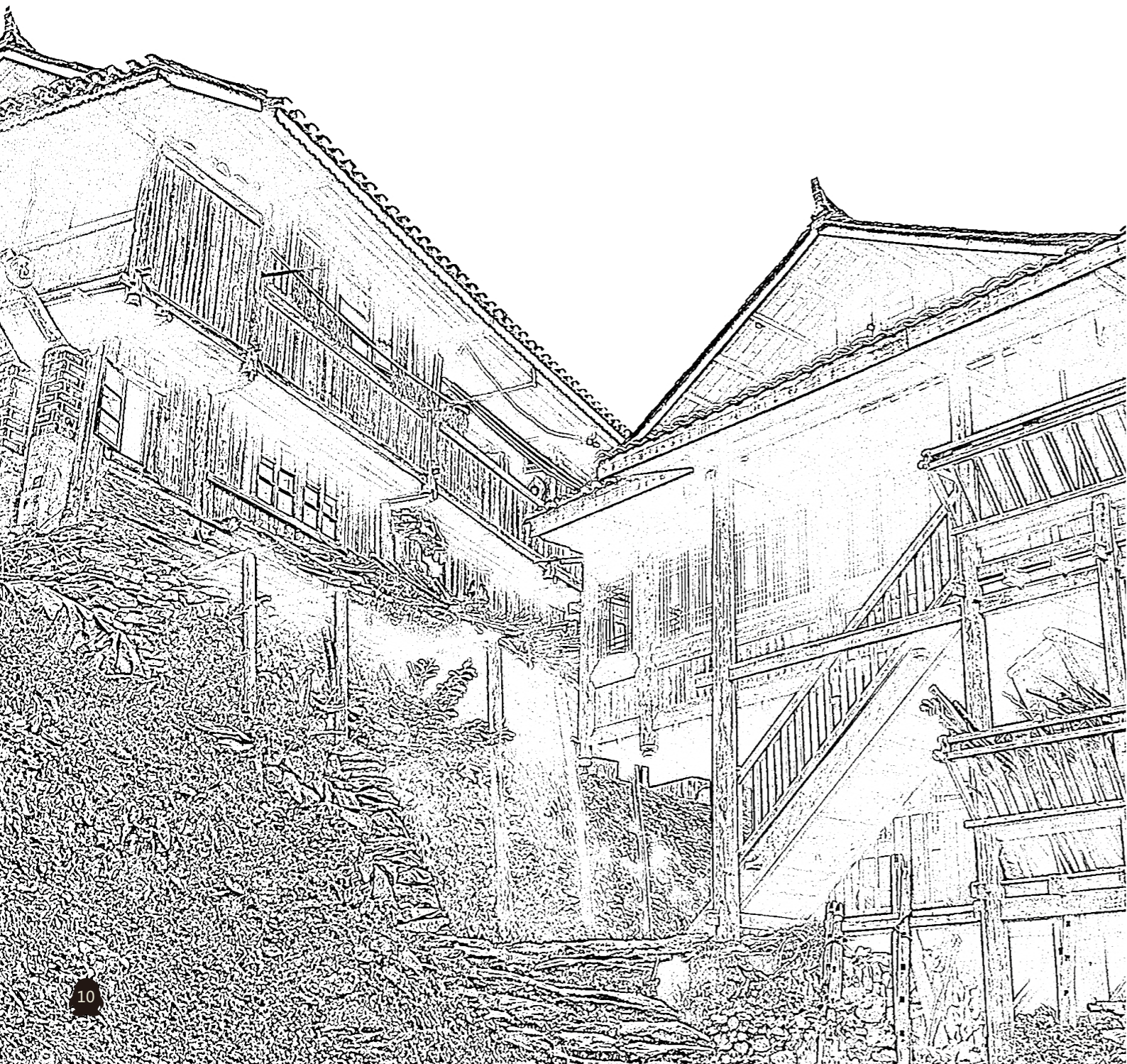
在云南和贵州以网络资源助力藏族、侗族、苗族文化节庆。并以此为契机，用现代化的组织理念促进以世界非物质文化遗产“侗族大歌”为代表的乡村传统文化保育和发展。进而结合腾讯本身网络优势，拟通过在腾讯电商平台开辟面向帮扶地的网上“筑梦商城”，为文化传承获得持续的经济支撑。

另外，腾讯“筑梦新乡村”还捐资800万元在云南香格里拉为第一所“一乡一校”尼西小学捐建学生宿舍并进行校园设施改造、捐资480万元建设迪庆藏文中学信息楼；在贵州雷山捐资320万元捐建推动地方职业教育发展的“雷山职业技术教育与培训基地”。

为避免过去粗放公益的弊端，腾讯基金会除提供资金和委托相关伙伴执行具体项目外，亦决心采取紧密参与的方式，和当地政府合作，在腾讯公司选拔优秀员工，在当地政府部门（教育局、外事招商局）进行为期一年的挂职，直接参与项目调研、推进和资源协调。

未来，腾讯“筑梦新乡村”将在继续上述项目的同时，进一步重点发展民族地区乡村文化的保育和传承，找到民族乡村经济增长与文化、环境和谐共生的良性之路。





## 第二章

逆袭——乡村价值的“现代化”复兴



# 第一章 从简入繁的智慧

要输出乡村价值，首先培育乡村教育，而培育乡村教育，必先改变乡村教师





腾讯公益基金会的“筑梦新农村”，集中在贵州和云南两地。

直观而言，其所选择的地方，既是普通不过的贫困乡村地区，也是鲜明的民族地区——贵州黎平是侗族，雷山是苗族，而迪庆香格里拉则是藏族和纳西族聚集区。

上述三地经济和文化特点既普遍又有特色，帮扶的着力点相对而言因更鲜明而更易操作。

“我们想，要输出乡村价值，首先是要培育乡村教育。那么对帮扶地的教育硬件投入几乎是一开始必然的选择，也最容易先做起来。”腾讯公司高级副总裁、腾讯公益慈善基金会常务理事郭凯天说。

在2009年6月，“筑梦新农村”开始之初，就宣布了对贵州雷山和云南香格里拉的教育援建——在雷山是投入320万元修建雷山民族职校的综合楼，在这个项目中撬动的政府投入资金是100万；在香格里拉，则是投入800万元，为迪庆州第一个一乡一校试点——尼西完小，捐建学生宿舍和教学楼，而这个项目，撬动的政府投入则超过了1000万元。此后，腾讯再为藏族民族文化发展助力，捐款480万元修建迪庆州藏文中学“腾讯图文信息楼”。

尼西完小几乎是一个从无到有的硬件援建——迪庆州三个县不到40万人口，此前竟有近600所“一师一校”（一个学校就一个老师）的乡村小学，学生连刷牙都不知道，教学质量无从谈起。政府后来下定决心合并建立中心小学，宣布“让农村孩子可以跟城里人一样学习”，但苦于资金匮乏。

腾讯的援建使大山深处的小学终于感受了教育的现代化，从33个教学点迁入的少数民族乡村孩子由此可以享受到运动场，宿舍楼和多媒体教室——这在此前完全不可想象。

雷山民族职校的援建初衷则更复杂些。此前该校全校只有一栋教学楼，食堂还不得不设置在危房中。职

校虽是培训基地，可硬件奇差，连实训教室都没有，课程更与普通高中无异导致招生困难，难以扩大。当地学生初中毕业后有60%的人在没有接受任何职业技能培训的前提下，直接成为劳动力大军中的一员，外出打工。

事实上，让腾讯更感兴趣的是雷山职校一些不起眼的副课——比如刺绣，比如打银（当地苗族的银器加工手工艺），比如制茶。这些本来都是苗族文化的精华，但因工艺繁复，学生寥寥，最关键的是，学会之后，也不知怎么和市场对接。

腾讯基金会决定先帮当地把学校硬件搞好，然后发展民族特色课程。腾讯援建的雷山职校综合楼包括了宿舍、厨房、餐厅和实训教室。

有了新楼之后的雷山职校，在投入使用后的第一年，招生人数就在全黔东南州位居第一。但民族手工艺课程的教学课程设计却少有进展——这显然并非腾讯基金会所长，而贵州当地也没有好的合作机构可以承担。这些难题，此后激发了腾讯的另一些想法。

与香格里拉和雷山不同，腾讯公益在贵州黎平，是从乡村教师培训开始起步，按照腾讯公益的想法，则是“欲振兴乡村教育，必先改变乡村教师”。

此前中国西部进行了大规模的代课老师制度改革，一部分代课老师转为了公办教师，在黎平，这些老师有数百人。当地教育局官员说，这些老师从未接受过任何现代化教学意识的培训，“普遍自我认同不高，教学方式生硬”。而这些老师，往往是当地乡村文化的核心传播者。

腾讯决心为几乎没有培训资源可以眷顾到的这些纯朴的乡村教师们，提供一个体验带着教学方法去教学



机会。2009年，有470名黎平乡村教师在贵阳受训，“老师们被教给赏识教育和参与式教育，而且因为几乎都是侗族老师，他们还被引导如何建立自己的民族文化自信。”作为合作伙伴的贵州文化薪火乡村发展基金会执行秘书长范凌志说。

培训的效果看起来出人意料。一名叫郑自好的受训老师来自偏远村小，受训之后在一次课堂上，这位木讷的老师对自己的学生说：很开心教大家，因为我是黎平最优秀的老师，你们是黎平最优秀的学生。

类似的例子还有一位教龄颇长的老师，因繁重的教学任务“早就忘了怎么笑”，但他现在决定，“以后每年至少100天对学生笑。”而另一名侗族老师，则决心以后鼓励学生们说侗话——此前侗话被认为是“土”的象征，而现在老师认为它“很美”。

朴素的老师们对培训自然心怀感激，培训期间有位公益志愿者扭伤了，有乡村老师送来了祖传药酒。他羞涩地解释说，这种药俗称“强盗药”，是以前小偷偷东西被打后用的，药效非凡。

到现在，腾讯基金会和薪火基金会的工作人员到黎平乡村，还经常会碰到有被培训过的老师过来拥抱她们。更为重要的是，这些受训的老师，此后变成了腾讯基金会在乡村系列项目中的重要支持者。

这一影响，在此后才慢慢显现出来。



2009年 腾讯-薪火乡村教室培训 470名乡村教师贵阳受训，很多乡村教师是第一次到省城



2010年 腾讯-南方周末燃烛行动代课教师再就业技能培训，150名代课教室受训并获腾讯基金会提供的5000元自雇创业基金



2011年 腾讯-真爱梦想暑期乡村教师培训，220名云贵“筑梦学堂”教师接受梦想30课程、多媒体技能、互联网应用和沟通技巧培训





## 第二分章 教育培育：给乡村一个骄傲的少年

首先是让他们拥有和城市里孩子同样的少年阅历，然后是告诉他们如何融入外界，最终让他们明白：



你有你的骄傲，并传播自己的骄傲。





## 第一节：一间名叫“梦想”的教室

为了让乡村的孩子们对未来可能遭遇的世界有足够的了解，“筑梦学堂”中甚至提供了理财课程。

然而不论是捐建硬件还是培训教师，都有其短板。

在腾讯看来，硬件建设只是基础，模式简单，更多还是借此与政府建立互信；而教师培训，更多是对老师产生短期的“震撼”，为未来培养广泛的支持者，但具体效果不能持久。

上述问题在最开始就已经被思考：腾讯的设想中，乡村复兴最重要的一环是乡村的孩子和他们的老师——其逻辑是：一方面要给乡村学校善意输入现代化的技术和知识，通过这些技术让其能和城市话语方式对接，并培养自信心；其次，通过现代化的理念让老师和学生认识到乡村价值的重要，并反过来传播乡村文化。

腾讯基金会找到了上海真爱梦想公益基金会，同他们一起合作建设“腾讯梦想空间”，在2012年这间教室升级成“筑梦学堂”。

“筑梦学堂”首先是一间教室。

一般来说它会有50-70平米大小，墙漆会刷成草绿色或黄色，地上铺着复合木地板，教室里有一台投影仪，6台可以上网的电脑和几千本图书。

专门的教室和草绿色的墙面可以理解，而必须有的木地板则属特别要求，为的是给学生制造梦想的感觉——这间教室与众不同。几乎没见过光滑复合地板的乡村孩子们，会把鞋子弄干净走进教室；更多的时候，低年级的孩子会在木板上打滚甚至躺着看书。

与学校固有的老旧图书室不同，筑梦学堂中的图书包括大量的绘本和故事。在大多数学校，筑梦学堂在中午被开放借书，此时它就变成了一个乡村小学的图书馆，我们翻过的借阅记录表明了这间教室受欢迎的程度。事实上，老师也会来借书，而负责借书管理的，则是小学高年级学生。



电视和电脑是为了配合筑梦学堂本身规定的现代化教学。按照要求，几乎所有的课程都会用到PPT和视频。这曾经难倒了一批负责授课的乡村老师，不过几个月后他们就喜欢上了这种方式。

“筑梦学堂”也是一系列课程，这套源自上海真爱梦想基金会的“梦想30课程”，给人的震撼其实比电脑和图书来的猛烈。

这些课程每周一次，所有的课程都有其意图：《家乡的特产》系列课程，教给孩子认识自己的乡村物产和历史；《远方的城市》则告诉你城市是什么？它的好处和缺陷？如何认识一个陌生的城市？其中专门有两节是城市中地图工具的运用。

《我和你》系列课程中，包括了“我和陌生人”，“我和朋友”等几个模块。其课程比如“请你相信我”（通过游戏培养互信，认识到外表丑陋的东西也可以拥有美好的内在），“朋友是平等的”，“面对讨厌的同学怎么办”等等；甚至专门设置了“小小恋人”这样的选修课，让孩子理解两小无猜的“爱”。

《多元实用才能》则更复杂一些，面对低年级的课程中，包括了“我是谁”（如何了解自己），“抗拒诱惑”（学会拒绝，懂得自我控制），“易地而处”（了解和尊重他人）；高年级课程则开始有“情绪智能”课程（承认并正视自己的情绪，学会转化和感染他人）。

事实上，为了让乡村的孩子们对未来可能遭遇的世界有足够的了解，这里甚至提供了理财课程，包括诸如“性价比”（学会计算如何选择商品）、“交易谈判”、“拍卖”、“银行产品”等等。





## 第二节：要说话？请抢答！

“谁说我们的孩子笨。”乡村老师说，“他们在筑梦学堂中展现的创造力都让我惊讶。”

几乎所有的课程都会有游戏和视频，学生们则被分成几个小组，每个答案都将是小组讨论的结果。在迪庆香格里拉阿拉开发区中心完小的腾讯“筑梦学堂”，老师给二年级的孩子们讲授一节关于环保的课程。开始的视频中，因为人类对森林的砍伐，众多鸟儿无家可归，然后老师问：鸟儿为什么回不了家了？

这些脸蛋红扑扑，头发乱蓬蓬，甚至小手指甲里会有泥土的的纳西族、白族的孩子们在小组讨论完毕后，会举手抢答说：

因为树被砍光了，鸟窝就没了；

不，因为树没有了，虫子就没了，鸟没虫子吃，所以饿的回不了家了；

不是，是因为树都被拉去做纸了，小鸟要去城市里找树。

所有的答案都是被老师称赞的，而最后孩子们被教会的是：保护自己的身边的树木。寓意很简单，但这是孩子们自己讨论出来的。

贵州黎平永从小学三年级的孩子们在筑梦学堂的课堂上要学习的是如何对待个人和群体。

我们到达时他们刚刚进行了一小半。视频中播放了一只绿色的狼因为和其他灰狼颜色不同，感到自卑，几次试图变身失败，最终他终于认识到自己就是如此：“我就是一只绿色的狼，不过，那又怎么样呢？”

然后老师问：灰狼会接受他们吗？

一番讨论之后，孩子们举手回答：

会，因为灰狼被小绿狼打动了；

会，因为小绿狼找到了自信；

会，因为小绿狼虽然颜色不一样，但也是一只好狼。



高年级的课程则更为复杂，永从小学五年级的石恩阳喜欢的是关于“拍卖”的课程，他很得意于自己带小组用规定的钱买到了最多的东西，“开始拍卖的时候别的组都抢着买，很快钱就花光了，但东西还没：，后来只能把高价买的东西低价再卖给我们。”

五年级的孙天莲和六年级的杨琳是好朋友，她们从筑梦学堂中学习得到“城市繁华便利，但是也有污染，拥挤；而农村环境好，但是也要保持不被污染”。她们也都学过“我是谁”这样的课程，期间大家会对别人进行关键词评价，她们两个中的一个被同学们评价为“英语好”，“大方”，但是也“爱打男生”，而且“不善于表达自己”。这些特点，她自己倒也笑嘻嘻地承认。

小学生们对筑梦学堂的喜爱程度颇高，我们访问的学校老师都会提到“抢教室”。在永从小学，因为课程紧张而让六年级的孩子停止了每周的梦想课程，但遭到了学生的反对，最终还是恢复了。

需要指出的是，腾讯“筑梦学堂”几乎都设在乡镇中心完小，既非城市学校，也非偏远村寨。其目的有二：第一是一定要面对农村孩子，培养其“梦想”；第二是选择乡镇里的中心小学，这样师资和基本条件才能具备，至少当地要通网络。

偶尔有一个类似黎平县城关三小这样的“城市”学校，也是农民工子弟学校，该校800个学生中个只有15个非农业户口子弟——我们翻阅的学生档案中，“贫困”和“留守”是高频字眼，甚至有住在窝棚中的赤贫学生。

在黎平城关三小，英语老师宋娟娟利用筑梦学堂中的投影设备给孩子上课，现场效果很热烈——这是这所学校最先进的教学教室了。



类似城关三小这种利用筑梦学堂的设备进行“正课”的教学已成为趋势，这以语文和英语课为主，老师们发现用 ppt 和视频可以解决很多过去讲不清楚的地方，并提高孩子的学习热情。

城关三小 6 年级 1 班的欧文丽和吴庭柳是筑梦学堂的热爱者，她们也是分组讨论的小组长，其中一个给自己的小组起名希望小组，因为“有梦想就有希望”。“谁说我们的孩子笨”该校老师说，“他们在筑梦学堂中展现的创造力都让我惊讶。”

受到启发的不仅是孩子，还有老师。有关 PPT 和网络技术的培训自然是必须，另外则是对老师自信和教学意识的培养。在 2011 年暑期支教黎平的腾讯志愿者活动中，为乡村教师讲授《PPT 辅助教学》课程的腾讯学院讲师邹军发现，开班仪式后集体照相，所有的老师都在往后躲；而培训结束后总结分享时，老师们都抢着说话。



### 第三节：别样的道路，同样的需求

这些乡村孩子往往在初中毕业后，就要面对一个陌生的城市，一群陌生的工友和一个高度组织化的工厂。

也曾经有人质疑，在乡村进行像“筑梦学堂”这样看起来甚至远超城市的素质教育，意义何在？在黎平教育局召开的一次全县中小学校长会上，就有一个校长直接站起来质疑挂职在当地教育局当副局长的陈圆圆。

一切都有原因。

一个无法回避的现实是，当我们对城市小学生低于 95 分就会给班级拖后腿习以为常的时候，在贵州一些边远的乡村学校，学生的学习成绩会差得有些不可思议，而这也恰是西部省份乡村教育的痛点。

至于原因，除了经济文化落后，因山区百姓的小聚居特征，一些无法撤并的分散校点大多只能是有老师即可，师资难以做更高的要求。

翻看黎平山区小孩子的成绩单，会惊讶地发现，不少孩子的单科分数只有二三分。水口小学，一个二年级的文静小女孩，手册上写着数学十五分，语文十八分。而她看起来并没有觉得很难过。因为老师的评语充满着鼓励和赞赏：你很棒，这个学期你能坚持来上学，表现得特别好，希望能继续努力！

当老师的底线要求是能来上学，那么成绩自然就是奢望。我们曾在黎平地们小学翻看六年级学生的成绩单，发现亦是如此，而地们小学在当地已算是中等，学生们也真的非常努力。

由此产生的一个严重问题是：你假设这些学校的孩子非常努力的考取了初中，然后考取了高中，最后特别幸运，考取了大学。那么他会一直面临一个尴尬的境况——他本来以为自己在学校已是很好，但实际上他升到更高级的学校后，可能成为新同学里最差的学生。尤其是小学升初中和初中升高中。这对孩子心理的冲击，我们可以想象。



此时，健康的心理，对自己的正确认识，就变得尤为重要。而腾讯“筑梦学堂”和真爱梦想提供的“梦想30课程”所要告诉这些孩子们的，也正是如此。

另一现实是，在黎平和香格里拉这样的西部贫困地区，大多数乡村孩子上完初中就会出门打工。以至于你会看到诸如：“完成九年义务教育，出门打工更有底气”这样的标语——而在城市的同龄人，还会继续被当做孩子——然后这些乡村孩子要面对的，是一个陌生的城市，一群陌生的工友和一个高度组织化的工厂。

此时，他们需要知道的，是如何认识这个繁华的城市，如何与自己周围的陌生伙伴相处，甚至如何做事。无论是进城读书还是进城打工，他们都会面临这些问题——腾讯“筑梦学堂”试图要让他们正确认识陌生的城市，学会如何正确对待和完善自己。

在腾讯看来，“筑梦学堂”的互联网、绘本、投影仪甚至木地板，是让乡村的孩子们能接触到同样的城市文明，“这样他们就不会因为不懂，而不去参与，因为不参与变的更不懂。”

其后按照腾讯的设想，是要通过更深层次的对“民族文化进课堂”的开放和设计，让他们建立起一种文化自信：会说侬话，唱侬歌，刺绣，打银，这些都是你的骄傲，是城市孩子无法企及的。“首先是给乡村孩子和城里孩子一样的童年，然后是告诉他们如何融入外界，最终则让他们明白，你有你的骄傲，并传播自己的骄傲。”



#### 第四节：自强和“自治”

“关键并不是钱，腾讯实际上起到了一个组织者的角色，给我们一套体系，让这事运转起来。”

与腾讯“筑梦学堂”类似，在迪庆香格里拉，腾讯基金会在推广“品格教育”。

香格里拉县的纳赤塘小学是试点学校之一。这是一所身处县城的学校，但生源全部是来自偏远农村的藏族孩子。“很多孩子父母都在外打工，他们就跟着爷爷奶奶在山上放牛，7岁之前可能都没有下过山。”该校负责品格教育的老师张聪丽说。“不会说普通话，没有纪律，不知道如何跟人打交道，不知道刷牙，甚至没有洗脸的习惯。”

最为关键的是，这所学校全部是寄宿制，学校除了教课老师，也有生活老师。因为路途偏远，学生一学期都未必跟父母见一面。在整个小学六年，都将是如此，然后是初中寄宿，如果幸运考上高中继续寄宿，直到大学。在迪庆，甚至在西部偏远地区，寄宿制颇为普遍。

“也就是说，他们几乎没有家庭教育，就是长在学校，学校既是学校，也是家。”张聪丽说，“所以学校要正确教给他们成长，这很关键。”

“品格教育”恰恰弥补了这方面的空白。整套体系包括“专注”、“热诚”、“感恩”、“井然有序”、“服从”、“诚实”、“饶恕”、“善用资源”几个部分，与“梦想30课程”类似“拓展训练”的教学内容不同，这都是对人的基本品格的养成教育。



每个学生建立单独的品格成长档案跟踪记录



李智华老师在尼西小学上品格教育示范课



纳赤塘小学每个班级落实品格教育养成细节



同学们参与品格教育课堂的品格展示环节





腾讯基金会在迪庆州香格里拉，利用撤并后闲置校舍建起的乡村幼儿园，孩子们学会了洗手，开始学着养成良好的卫生习惯

我们在纳赤塘小学碰到了一节给二年级学生上的品格课，主题是“感恩”。内容包括“对父母和老师表示感激”，“照顾好好自己的东西”，“对已拥有的感到知足”等，既有PPT和视频，也有现场的表演互动。

课程最后，老师给孩子们发了小贴纸，让大家写下自己想感谢的人。这些朴素的藏族孩子们，欢笑着写完贴在教室的墙上：很多是感谢老师和父母，但也有孩子说自己感谢阳光、树木、书本和食物。

9岁的达瓦卓玛说，品格课让自己知道要把被子叠整齐；10岁的拉茸恩主则学到看到同学伤心了要给他加油——旁边的老师说，在此前，拉茸恩主不跟别人说话，别人说话要凑到耳边他才听；而13岁的六年级学生大柱玛央宗则学会了要“完成自己分内的责任”和“愿意额外的付出”。

按照要求，每个学期老师都会对孩子的品格教育表现进行评价，在对一个学生的评价中，老师写到：“大胆地说出内心的话，大胆地去表现自己，这是老师希望今后能看到的你。”

另外值得一提的是，自2011年开始，腾讯也把目光投到了农村学前教育。

西部乡村学前教育的匮乏，足以用触目惊心来形容。在黎平，在2011年以前，全县只在县城有一所公立幼儿园，在25个乡镇，就再没有任何公立的学前教育资源。永从乡三龙村下岗代课老师吴再琼，在村里办起的私立幼儿园，教室就在旧祠堂，四十多个孩子一个老师。就这样，还因为路远或交不起每学期300元

的学费，村里有70多个适龄孩子无法上这所简陋的私立幼儿园，更多的孩子则是上上停停。

云南迪庆香格里拉也是类似的情形。上述山区因为路途缘故，村寨的孩子就没有幼儿教育之说，大都是到了7岁直接上一年级，导致孩子跟不上进度，教学效果也无从提起。还有父母匆匆外出打工的家长干脆把5岁的孩子塞到一年级，他们会连续三年都待在一年级的班级里。

腾讯试图改变这一现状。在黎平，腾讯通过捐建“筑梦乐园”解决乡村幼儿园硬件问题；在香格里拉，腾讯则在实验另一种“自治式”的幼儿园推广模式。

腾讯同另一公益组织“互满爱人与人国际运动联合会（瑞士）”进行合作，在香格里拉金江乡下属村寨组织当地自办幼儿园，这也是迪庆第一批民办幼儿园。

腾讯和其伙伴在当地所起的作用，更多的是组织：首先让当地村委会找到合适的房间做教室；然后招募出身在当地，愿意回村的大学毕业生当幼儿园老师（多为师范毕业）；随后当地项目官员对这些教师组织培训，并监督和解决其在教学中碰到的问题；教师所需工资，由当地学生家长按人头分摊。

为了保证项目的自发性运转，每个村都成立了家长代表委员会，参与到老师的挑选和日常监督中。“此前我们也想办幼儿园，但是无从下手。”香格里拉县车轴村党支部书记史继龙说，“关键并不是钱，腾讯实际上起到了一个组织者的角色，给我们一套体系，让这事运转起来。

已经成立幼儿园的村庄目前看来运转良好，当然，还有诸多问题期待解决：比如教师的专业化和教师工资的保证机制——不过最迫切的是先让更多的村庄建立幼儿园。



2009年以前，吴再琼在三龙九龙村的老祠堂里艰难办起了幼儿园

2010年，参加“燃烛行动”培训后，获得腾讯基金会5000元创业基金，为孩子们购

买了新课桌

2012年，腾讯基金会帮助吴老师，把幼儿园全面升级为“筑梦乐园”幼儿班

### 第三分章 文化保育：所需者唯“自然”而已

腾讯去跟寨老（侗寨德高望重的老人）们沟通，告诉他们：只有自然而然的文化模式，才能更好的挣到钱：

我们不“卖唱”

梁平 岩洞区铜天乡文化站之 滇宣博队留念

侗歌海洋

法国国家科研中心 谢振东 1990年  
贵州省剧协副主席 谢振东 1990年  
于岩洞



## 第一节：“侗族大歌”的新时代

在事后游客们的博客记录中，除了对厕所和住宿有些遗憾，对整个活动中的文化感受颇有赞誉

2010年，在腾讯“筑梦新农村”开展一年后，腾讯基金会开始直接面对“文化复兴”的命题。

依然是摸着石头过河，只能先从熟悉的开始做起。比如，对网民的发动和传播。

2010年，腾讯基金会启动了“腾讯公益杯民族民间文化保护与传承互动大赛”。这是一个颇具互联网特色的活动，有几千网友参与，所有的文字，图片和保护方案都以“选秀”的模式经过网上票选和专家评审（繁琐的过程保证了足够的互动和传播）。然后选出4支团队，在黎平和雷山两地用5天时间实地行走，包装考察出8条民族旅游线路。腾讯则为其提供各种奖金。

随后腾讯开始“记录和传播”。在为迪庆州主办的第六届康巴艺术节和雷山西江千户苗寨的牯藏节进行了大规模的网络传播，并赢得千万网友参与后，她宣布了“民族影像志”计划，第一步是记录雷山西江苗族的《民族影像志·牯藏》（牯藏节是当地苗族13年一遇的狂欢节日，主旨是“杀牛祭祖”），有近15万网友通过民族影像志的官方微博参与整个活动的互动，其中上百万网友通过参与，成为该纪录片的“联合出品人”，他们名字都在片尾出现。

然而这些都是腾讯已经做惯了的模式，他们想找一个可以让自己深入的契机。

契机终于来了。2011年，黎平县岩洞镇铜关地区的四个寨子（当地称这片地区为“伍佰地方”），想举办一个“十八腊汉腊七歌会”（腊汉、腊七简单理解就是分别代表男和女，这是源于侗寨十八对青年男女的爱情故事）。

“侗族大歌”是黎平最著名的侗族文化形式，2010年入选世界非物质文化遗产名录，而侗族歌师在当地也有着独特的地位。当地侗寨乡民对“侗族大歌”有一种朴素而自发的喜爱，有时参加一次歌会会成为在外打工的侗族青年奔波回乡的直接原因。

热情有了，而且是自发的，关键是乡民们没有足够的钱。

腾讯基金会决定帮助他们实现这个愿望，而且不仅是筹到钱，最好是能挣到钱。当然，腾讯更看重的是通过整个活动的组织，对当地乡民在观念上的影响。

腾讯终于进展到了“组织和传播”的阶段。她提出了一个基于互联网的活动方案，利用腾讯的传播资源，征集200位腾讯游戏玩家、腾讯旅游频道网友和腾讯微博用户，每人预交300元费用给村寨，在当地进行2夜1天的歌会全程体验。并且以微博全程记录歌会盛况，分享给亿万网友。

而铜关村由此获得了来自县政府的项目支持，进行了一次有组织的改造——比如修建足够多的达到基本清洁的厕所，比如在当地村民中开发出足够200人住宿的农家接待点，再比如一整套表演和接待流程的设计。所有这些，都是腾讯基金会和当地村民共同完成。而腾讯还要让村民们理解，什么是互联网以及互联网能带来什么。

2011年11月的三天中，在黎平县岩洞镇连绵的大山里，铜关伍佰地方的2000名侗族歌手齐聚，展开了一次别开生面的侗族大歌山水实景演唱会。在事后游客们的博客记录中——这些微博和博客的海量分享，让活动得以口口相传——除了对厕所和住宿有些遗憾，对整个活动中的文化感受颇有赞誉。

在铜关举办歌会的时候，让黎平县长唐浩感慨的是，老百姓都是步行几十公里来参加歌会，“他们自发的以主人翁的姿态展现了内生的民族文化热情。”

“我们以前也开展一些走出去的活动，但它走的是政府平台，包括我们侗族大歌曾经在法国巴黎、维也纳金色大厅都演出过，可是由于传播广度不够，当地群众和外界公众对此并没有很深的感受”唐浩说，“腾讯通过这种1+1手拉手的方式，直接和外来游客对接，本土性、主动性和参与度都比较强。”



腾讯基金会组织完这个活动后，刷新了思想的铜关村长吴珍义和村里的文化人们很激动，他们找到腾讯说要组织一个歌队到外面去演出，希望得到资助。

但腾讯却有不同看法。“首先我们希望他们能有自生的力量自己造血，而不是靠我们资助输血；其次我们不愿意把侗族文化过度商业化。”项目负责人陈圆圆说。“本来没有人给钱他们也很开心的唱，如果最后变成不给钱就不唱，会把他们的质朴文化破坏掉，这种失败的例子比比皆是。”

她试图去跟寨老（侗寨德高望重的老人）们沟通，只有自然而然的文化模式，才能更好的挣到钱，我们不“卖唱”。

“你们就按照你们的习俗，该下地时下地，该上坡时上坡，干活累了就唱歌，晚上按照习惯有集体对歌的时候就唱，而不会为了某个旅游团特意进行表演，而这些唱歌都是不收钱的。村民平常种地，犁田，纺纱织布，该如何就如何，我们会让游客自己体验旁观。”

而游客则是通过给村里付出一个整体的住宿吃饭等消费费用，来进行经济补偿。“我们要让乡民知道，只要正常展示你们自然而然的一面，就可以创造收入。”



付费而来的网友、十里八乡赶来的乡民因陋就简自己寻找看台兴致勃勃



山水实景，村民歌手，民俗展示，自娱自乐与分享都快乐



整个村寨为节日欢乐的准备



## 第二节：“务必不要”的界线

最能体现腾讯基金会风格的一条是，她要求自己的员工：请务必不要在村寨、学校宣传任何腾讯增值产品

必须明确的是，腾讯认为保护文化不仅仅是为了保护，也是为了给乡村寻找一个经济振兴的模式——乡村文化的凋敝，往往伴随着乡村经济的凋敝，进而加剧文化的凋敝，并由此形成恶性循环。

“年轻人都出去打工了，地慢慢就荒了，歌年轻人不学不练慢慢也忘记了，会织布的年轻人就更少了，老人整天盼着孩子回来又怕孩子花钱，孩子只有过年才见得到父母，但也没办法，因为呆在家里又没有什么现金来源，只靠卖点谷子鸡鸭过活，是过得很难的。那些出去打工的人，在外面混了十几年，年老体衰后还是要回到村寨，积攒的钱除了修座房子，就所剩无几了。我们真不希望整个村寨都变成这样。”岩洞镇铜关村村长吴珍义说。

“这些年轻人在外面挣 3000 多，如果在家里能有 2000 的收入，他们就不会出去了。因为除了钱，还可以一家人在一起，大家会算这个帐的。”吴说。

对于黎平的乡村文化保育和经济振兴，关键是要找到一个可以和当地文化结合的经济发展模式，留住年轻人，最终改变乡村的凋敝。腾讯基金会和当地政府有着一个雄心勃勃的计划——这在下文将详细叙述。

而在上述设想实现之前，腾讯已经开始发动员工，进行一项名为“一起去支教”的五日公益体验活动，这类似一个包含了教育帮扶和文化保育的综合性试验。

除了在当地小学的支教，支教团队在还有为期一天的村寨探访活动，成员选择文化访谈对象进行记录，以一个外来者的眼光记录下关于村寨的人物、物产、历史、民俗。这些探访和记录将汇编成一个“村寨导游手册”，为将来的游客介绍村寨的文化人物风景。

其后腾讯基金会将会把这些资料经过精选，变成当地侗族孩子们了解自己民族和向外来客人介绍自己民族的读本。

在未来，腾讯志愿者们还将发挥特长，和当地留守妇女合作，为其传统的纺织、刺绣、印染等产品提供一个商品化设计，或者为当地的乡村文化产品提供一个可传播的说明书。

不过所有的行动都是在不影响当地原始生活生态的前提下——在腾讯基金会发放给腾讯去支教志愿者的手册中，开篇就是醒目的“温馨忠告”，提醒大家必须充分尊重一个原生态村寨的生活习俗和现状，避免善意的“破坏”。

**这个手册中有几个“务必不要”，比如：**

请务必不要带有“拯救”的心态去到当地，不要用城市的价值观衡量村民们的物质有无。

请务必不要教村民任何致富的点子或有可能无法实现的承诺，乡村致富是系统工程涉及诸多细节，不是我们的一个 idea 能解决的。

进入村民家聊聊坐坐或访谈，绝不能赠送任何钱物……我们希望每一点爱心都以更柔和更符合乡村发展规律的方式释放。

而最能体现腾讯基金会风格的一条是，她要求自己的员工：请务必不要在村寨、学校宣传任何腾讯增值产品。







## 第三章

### 润物无声胜有声——企业公益的“腾讯模式”

腾讯公司高级副总裁、腾讯公益慈善基金会常务理事郭凯天三年前曾对媒体这样说：经过对2009年以前三年腾讯公益投入的总结，腾讯认为，在链接东西部相携发展的方法论上“重要的是在一个地方持续公益投入”。

三年以后的2012年。检视过去的三年，腾讯基金会做到了坚守信念，并试图探索一条不同以往的公益模式。腾讯不认为它尽善尽美，甚至不认为它已经定型，但腾讯相信他们对待问题的方法是对的。

## 当地政府“轻成本”

公益机构必须考虑到，政府接受公益扶助，也有对接成本

在当下的中国，如何赢得当地政府的支持，是公益组织的难题。在一些地方，公益组织甚至和当地政府有着尖锐冲突或貌合神离。腾讯基金会，试图破解这个难题。

地方官员认为，公益组织必须要考虑到，政府接受公益扶助，也要付出对接成本。当它发现自己因为接受公益辅助，所付出的行政成本（诸如领导接待等）太大时，政府自然配合难度大。但不是所有人，对此都能搞明白。

唐浩说，“腾讯在黎平展开公益项目，没有过度消耗政府的配合热情和资源，是把企业公益作为企业整体形象的一部分来经营，所谋更远。”

“腾讯从2008年开始在黎平做帮扶，做什么活动，几乎就没要求各级领导出席，而且每次就来一两个人。他们甚至还考虑到地方的实际困难，细心的设计和安排项目的后勤”。黎平县教育局副局长邓巴斯说：“象他们一开始启动的时候，就考虑到项目往基层推进有可能对政府资源的占用，还专门为项目捐赠了一辆专车，在非项目使用时间，这辆车还可以供教育局的其他下乡任务调拨使用”。

事实上，有时政府接受公益帮扶的配合成本都高于公益帮扶本身。“像有的捐点旧衣服，捐过来后政府还要拿去清洗、消毒，组织分发。许多村子很远，挨个运送到都要花钱。往往捐赠了十几万的衣服，我们的接受成本比捐赠还高，政府怎么可能配合。”当地官员说。

当地官员对腾讯的另一感受是，一个熟知政府规则的公益机构，不单会降低自己和政府对接的成本，还能降低政府上下级之间的对接成本。比如，如果是政府出面搞活动，局领导不好意思不请县领导，县领导不好意思不请州领导，最后是领导接待越弄越大。“可腾讯作为公益组织可以不管这些，而上级领导一般也不会因此责怪他们。”

另外，好的公益机构，也在通过和政府的相互弥补中，为其减轻成本。

“一些文化活动，政府的发动直接，见效快，但是偏重行政手段；而腾讯的发动偏重社会手段，自下而上，利用网络，可以直接面对具体的个人。”唐浩说，“单就媒体来说，政府依靠传统媒体渠道居多，在有趣性和传播面上有局限。腾讯通过网络覆盖面和深入程度更强，而且类似微博这种还可以形成互动和讨论，这是腾讯的优势。”

所以，“对于政府来说，两种手段都需要，最好是相互补充。但第二种手段使用有限，而这恰好是腾讯擅长的，腾讯认识到这一点，彼此自然合作愉快。”

## 公益机构“核凝聚”

腾讯基金会通过深度参与，在当地形成凝聚“核心”，从而杜绝公益的短期行为

腾讯基金会“筑梦新农村”项目负责人陈圆圆在过去的一年中，跑遍了黎平的一大半乡镇，陈的另一个头衔是黎平县教育局副局长。“她对黎平教育现状的了解很深入，所提的想法也切合实际。”黎平县教育局局长闵文相说，“现在下面的校长有事都直接找圆圆，而不是找我，包括乡镇长也是，这证明她真的融入进来了。”

陈是腾讯基金会在黎平挂职的第二任教育局副局长。在云南迪庆，同样有腾讯员工在当地挂职迪庆州招



商外事局副局长——他们的共同特点是：党员（被认为更能了解党政部门特点），工作五年以上，最好是管理职位。

这是腾讯基金会的不同，他们没有采取仅仅是给钱的简单公益模式，而是切实进行管理经验投入，采用“挂职”的形式撬动当地所有链条——这是一个看起来费力的方法，但却实现了公益扶助效率的最大化。

所有的一切都是为了让腾讯基金会在地能够形成切实的存在——挂职员工利用官方身份，了解本地最需要什么样的公益项目，以及当地官员的态度，同时协调项目过程中的各种资源——这被认为是一种“核凝聚”。

黎平相关官员说，一个系统的帮扶计划，需要足够长的时间，但是政府各级官员几年一换，很难保证接任者继续此前的思路。“如果帮扶背后有一个大的公益机构，不管领导如何换届，都可以持续下去。”

“核凝聚”的另一面，则是腾讯基金会对当地发展的系统思考。

黎平县县长唐浩说：“我们期望的是，公益组织能带来一种全方位、多角度、多样化的帮扶模式，实施的是可持续的帮扶。”

“公益组织能提供系统扶持，这是政府最希望，老百姓最渴望的事。”黎平旅游局局长罗永光说，“对于腾讯这样的大公司来说，捐钱也许不难，难得的是他们用心思考乡村的持续发展。”

## 志愿付出“微小化”

腾讯基金会用互联网思维，设计出好的“公益产品”，让公益行动的成本“微小化”

有意思的是，腾讯作为一家互联网企业，其最擅长的是做用户体验良好的产品，正如他们的经营理念“一切以用户价值为依归”——腾讯基金会，也是如此。他们同样试图创造“公益产品”，并让其有良好的用户体验。

腾讯基金会希望实现“公益产品”的概念——现在每每提到公益，就会让人联想到诸如长期在深山支教这种高成本的公益负担，这往往吓退了很多。

按照腾讯基金会的理解，慈善大多是一种短期的冲动，“人们更希望可以低成本顺手做慈善，同时别太改变自己的生活，以免影响公益的决心。”陈一丹说：“人们也不单单希望捐钱，还希望能有参与感。我们是有着互联网基因的基金会，就要设计体验良好的公益产品。”

为了鼓励企业员工参加公益的热情，降低员工的公益成本，从2012年开始，腾讯全体员工在标准年假之外，新增了一天带薪的“公益假”。此前员工要参加公益活动，只能占用周末时间，现在至少有一个工作日，是可以利用的。包括腾讯派驻海外的员工，都可以方便的在线申请。

腾讯还推出了公司内部的“Q益平台”，专门用于员工公益志愿活动的召集和总结分享，定期在线上更新支教、探访、社区援助等公益体验项目——腾讯通过公益付出的“微小化”来解决员工公益参与的大问题。

上文曾经提到，2012年4月腾讯推出的“筑梦学堂·一起去支教”活动，员工志愿者自费差旅，五天行程（两天年假，一天公益假，一个周末双休日），四人团队，一个支教课件任务，一个文化记录任务。腾讯基金会为参与员工解决支教期间支付给村寨每天110元的食宿费用，而其所设计的5天支教活动，也并不漫长——由此这个志愿付出“微小化”的“公益产品”一经推出，就获得了员工的广泛关注，短短两月，报名人数超过200人。

包括此前提及的腾讯试图打造的公益2.0平台，也是志愿付出“微小化”的典型——比如腾讯公益的“月捐计划”，让网友自主选择公益项目，每人每月只是付出10元的小额捐款，整个过程利用网络支付平台，捐款非常方便。



挂职黎平县教育局腾讯员工费锦林

挂职迪庆州招商局腾讯员工彭俊军（右二）

挂职迪庆州教育局副局长腾讯领导李海翔（中）、招商局副局长腾讯员工王莉萍（右）

挂职黎平县教育局腾讯员工陈圆圆（右一）

挂职雷山县教育局腾讯员工夏宇（左）





# 筑梦 奖堂

## 帮扶对象“自循环”

只有让他们自己互动起来，由内生发出积极性，公益才会持续发展

在腾讯基金会的“筑梦新农村”中，你会很容易看到类似“奖励”这样的字眼，“筑梦奖堂”的设计，凝聚了腾讯以奖代捐的良苦用心。

在此前的“筑梦学堂”中，腾讯基金会就建立了一整套积分激励体制，奖励范围包括：帮扶学校的老师向腾讯“筑梦新农村”官方微博投稿；在腾讯微博上不断把自己在素质教育推广素中的所思所想发表出来，与其它学校和老师互动；参加相关课程竞赛等等。

腾讯以年度公布积分排名情况，进行积分兑换奖励——包括奖励学校数码相机、上网本、投影仪甚至价值数万元的“筑梦快乐运动场”，到给予积极而优秀的教师提供培训机会，直至为学校推荐的其他学校增添新的“筑梦学堂”教室。

一切都在于，腾讯认为只有让被帮扶对象自己互动起来，由内生发出积极性，公益才会持续。他们希望所有的帮扶对象，最终实现“自循环”。

这种意识，在腾讯基金会帮助黎平县铜关村村民组织 2011 年村民自发的十八腊汉歌会时，也在贯彻——腾讯基金会希望教给村民的，是一个大型活动的组织经验，而不是指望腾讯一切包办。

事实上，包括腾讯基金会在云南香格里拉做的“自治式”乡村幼儿园，投入并不大，其核心之处，是期望当地村寨在腾讯牵头下，能够自发的进行幼儿园的建立和管理。一旦实验成熟，腾讯基金会要去推广的这一模式，更将如此。







## 第四章

“筑梦”终为不虚梦——未来的接力与愿景

行百里而半九十。

腾讯基金会现在正娴熟地运用“筑梦新农村”过去三年中形成的各种经验——比如用此前提到的政府公益“轻成本”理念去撬动更多政府资源等等——让梦想渐变为现实。

这好比一场恋爱，目的是两情相悦。

未来，腾讯基金会将同合作伙伴们继续的“筑梦新农村”，包括“筑梦乐园”，“筑梦学堂”，和“筑梦商城”三个部分——恰如其名，这分别对应了乡村的“教育培育”，“文化复兴”和“经济提振”。

## 壹

借助政府资源的撬动，腾讯公益将通过“陪伴式扩展”建设 100 所乡村幼儿班，以纾解乡村学前教育困境

在贵州，腾讯公益基金会将借助政府节拍推进自己的“筑梦乐园”计划。此前国务院发布了《关于当前发展学前教育的若干意见》，各省纷纷开始弥补乡村学前教育资源短板，贵州也不例外。

比如黎平当地 2012 年要投入 670 万元进行幼儿园改建，每所乡村幼儿园计划投入资金 35 万元，需包含 3 个班级和操场硬化、校园美化绿化及室外玩具采购。

因有挂职优势而能熟知政策动向的陈圆圆干脆和政府商量，腾讯基金会为每所幼儿园捐建一间“筑梦乐园·乡村幼儿班”。因为模式成熟，腾讯每间教室所需成本低于政府成本，政府按照同样配置负担剩下的两间教室，按这样的 1:2 模式，原来 35 万元/园的预算，还能剩下十余万元，几乎可以再建一个幼儿园的三间教室出来。当地政府对这个少花钱多办事的建议欣然采纳。

腾讯基金会的目标是在两年内投入 350 万元，实现政府 1:2 匹配模式下 100 个乡村幼儿园的建设，而这种借助政府资源的“陪伴式扩展”，将被更广泛的应用。

改造前



改造中



改造后





## 贰

这些侗族孩子们将学会用图片和视频与外界分享自己的文化——这被视为“巨大的一小步”

“筑梦乐园”更多的是硬件建设，以图解决乡村学前教育的资源困境，而“筑梦学堂”系列，则是腾讯公益对乡村价值复兴的持续发力。

与从无到有的“筑梦乐园”不同，“筑梦学堂”则是更有利于互联网企业发力的“升级”模式。

此前腾讯基金会已经携手公益伙伴上海真爱梦想基金会在黎平和雷山两县建立了46个“梦想空间”教室，并初步训练了老师和学生对互联网传播的认识，更重要的是，凝聚了他们的热情。

现在这些都将发挥更大作用。这些“梦想空间”将升级为“筑梦学堂·多媒体教室”，被凝聚起来的师生除了原有的照相机外，还将配备DV。在老师的带领下，这些侗族、苗族、藏族、纳西族的孩子，将用自己的视角记录身边的民族文化，将图片和视频通过微博，与外界分享。

这点改变，被腾讯基金会视为“巨大的一小步”——这些乡村孩子，将从腾讯获得的现代化理念和技术，对外输出自己的乡村价值，并在外界的反哺下倍受影响。



2010年腾讯基金会邀请迪庆、黎平、雷山三地“筑梦学堂”小朋友到深圳参加腾讯公司圣诞晚会

## 叁

腾讯基金会期望建立一个乡村传统文化创新的“大脑”而不是复印机

不过上述设想，对“筑梦学堂”来说，尚属外围。未来计划中，真正核心的是“筑梦学堂”中一个名为“侗族大歌生态博物馆”研究中心的项目，和与之相辅的“社区文化中心”计划。

侗族大歌作为世界级非物质文化遗产，其保育与传承也最为迫切；更为有利的是，当地村民对侗族大歌有着天生的朴质热爱和分享热情，而由侗族大歌来形成文化产业，更是黎平县政府多年夙愿。由此，自然成为腾讯“乡村价值输出”的引爆点。

这也是一次两情相悦的合作。按照设想，“侗族大歌生态博物馆”研究中心将是腾讯基金会和黎平县政府的合作产品：前者主导这间文化生态博物馆研究中心的资金提供、建设方向、企业化运营——“核凝聚”的腾讯公益模式继续被发扬，当然这次是“双核”——后者则提供各种政府资源便利并保证统一规划。

这间“侗族大歌生态博物馆”研究中心，将设在黎平县岩洞镇铜关村。按照设想，这个依照现代理念设计的“侗族大歌生态博物馆”研究中心“不是为了建几个房子”，它将首先是一个音乐学校和一个剧场——前者是要让老歌师们向年轻人的传歌从民间自发提升到规划层面，后者则是侗族大歌及其孕育土壤的对外展示平台。

其次它将成为一个研究基地，学者们将在这里进行侗族文化的体验、研究、原生态记录。这不仅仅是记录，还包括输出——比如侗歌的现代化再创作和歌词的汉语翻译，以突破侗歌传播的语言障碍。

前文中提到腾讯基金会捐建的雷山民族职校，在进一步运营中，遇到了民族手工艺课程设计的难解之题，这让腾讯认识到教育体系开发的重要。由此博物馆还将担负传统手工艺在传承基础上的研究，比如侗苗打银技术的现代化，侗族服饰元素的流行化等等——或许它们可以变成某个国际大牌服饰品牌的最新流行设计。

甚至侗家的农产食品和饮食，也可被系统发掘。

总之，腾讯基金会期望这个生态博物馆的研究中心，能变成一个乡村传统文化保育之后创新的“大脑”而不是复印机。

这博物馆研究中心，也将挂牌“腾讯社区学院”，输出腾讯“筑梦学堂”系列课程，包括文化保育和乡土知识。当然，或许未来还会有文化产业运营的培训，告诉乡民如何避免过度商业化。

“社区文化中心”则类似生态博物馆研究中心的简化版，它们主要在一些暂时无法建立大型生态博物馆研究中心，但也同样具有文化保育价值需求的地方成为乡村文化的保育中心。

所有这些都有一個名为“筑梦奖堂”的辅助激励计划——这也是腾讯公益模式中受助对象“自循环”的延续——比如“筑梦奖堂·民族音乐保护基金”的设立，将由腾讯基金会提供资金，鼓励老歌师进入学校给孩子们传歌，而年轻人记录歌曲和翻译歌词也将获得奖励。

## 肆

如果文化产业只是把传统文化简单粗暴的商业化，就是死路一条

乡村文化的复兴只是乡村价值的输出之一，在当下的中国乡村，经济提振同样急迫。事实上，没有经济提振的乡村文化复兴，显然无法持久。

“但如果经济提振只是通过文化幌子进行简单粗暴的商业化，就是死路一条，此前失败的例子比比皆是。”腾讯公益慈善基金会执行秘书长龚瑞刚说。

保持村寨的原生态已经成为双方共识，“这是一切的前提，也是文化作为产业的价值核心。”而类似“侗族大歌文化生态博物馆”研究中心这样的民族文化研究机构，也将成为文化产业的发动机——有记录，有保

护，有研究，同时肯定还有新的包装和开发。

如此前所述，类似岩洞镇铜关村这样的地方，借助“侗族大歌生态博物馆”研究中心，将形成一个侗族文化旅游区，“这里将避免被商业化，让大家来消费的是真正的原生态。”

按照双方设想，如果侗族大歌生态博物馆研究中心项目成功，其运营模式则可以被推广——侗乡不仅有侗族大歌还有侗族小歌、侗族琵琶歌、侗戏等等。“我们不要千篇一律的村，我们走到哪里都有不同的特点。黎平403个村，我们不贪多，哪怕做好10个，让每个村寨都有几个精品文化节目，我们就能够因为一个成功的模式而可以更好更快的发展。”黎平县旅游局罗永光说。

腾讯基金会和黎平要一起要打造差别化的侗族生态旅游区。“把侗族的歌曲、服饰、建筑、饮食、工艺包括农耕文化，在不同旅游产品中进行展示。”乡民用传统方法养猪、种稻种菜、种药材、栽茶叶、生产茶油，而这些产品也将被期待让来访者购买，而村庄接待的人次也会有限制。

也就是说，博物馆研究中心是一个核心发动机，生态博物馆所覆盖的村寨则成为文化旅游区；而周围村寨则被辐射为文化产业区，为其提供各种民族和乡村的商品。层层辐射，各司其职。

上述所有的产业链，未来还将汇聚于“筑梦商城”进行网络销售，以达到农村合作社和消费者的直接对接，形成口碑品牌——这些经过文化设计、包装的农副产品及手工艺品，一方面输出着乡村价值，也为文化传承获得持续的经济支撑。

而腾讯基金会的最终目的，是为像铜关这样的乡村找到复兴之途——只有经济向好，才能吸引年轻人回到乡村，文化才会得以继续，也才能改变中国乡村日显突出的乡土文化凋敝。

这是一个雄心勃勃的计划，但目前还有待检验。







## 第五章

她们与他们——腾讯公益和她的伙伴们





### 奚丹

腾讯集团高级副总裁，他另外一个身份是腾讯基金会的志愿者，腾讯公益活动中无数个参与的员工之一，也是黎平岩洞小学的学生们眼中教学风趣幽默的大叔。

要说明的是，选择他的原因到不是因为奚丹的头衔，而是黎平当地官员对他的某段记忆：2010年，奚丹到当地落成腾讯“梦想空间”教室的岩洞小学进行为期三天的支教活动，黎平县教育局官员此前思谋良久如何安排对等官员接待才能体现对一位高级副总裁的重视。结果相关提议被奚丹当场拒绝，他说自己是想安安静静支教，不用给当地添麻烦。

两年之后，提及此事，当事官员依旧感慨颇多，这也让奚丹成为腾讯公益让当地政府“公益行政低成本”的具体体现者之一。



### 翟红新

腾讯公益慈善基金会秘书长，兼任腾讯公司服务采购部总经理。一个为腾讯服务时长几乎与腾讯同龄的人，同事评价她对困难有着“攻城拔寨的执着”，虽然是个看起来有点弱不禁风的女子。

大学毕业后一直在IT企业中工作，积累了丰富的企业管理经验。在加入腾讯公益慈善基金会后，利用IT企业的管理经验，高效运用于基金会的工作管理，其中“月捐”计划就是她加入腾讯公益慈善基金会后主持研发的产品之一，在“筑梦新农村”项目中，将“筑梦新农村”的一些抽象想法变成清晰的工作任务和分解目标，进行资源整合，有力推动。

### 窦瑞刚

腾讯公益慈善基金会执行秘书长。是腾讯基金会的第一位志愿者，曾为腾讯基金会的注册成立立下汗马功劳。因其对公益参与时间早、并且喜欢钻研，在国内公益圈中颇有威望，以观点独到、视角犀利、性格耿直著称。

“筑梦新农村”项目的创意就是从他的脑袋里萌发出来，而他也曾在2008年就随腾讯公司高级副总裁、腾讯基金会常务理事郭凯天一起，用两周时间考察黔东南十县，为项目选点锁定目标。他一直笑称自己与乡村的缘分就是个宿命，因为一来自己是土生土长的农村孩子，标标准的“凤凰男”。有意思的是，小时候家里最早给他起的名字叫“窦建农”——看来父母颇有预见，希望他长大了建设社会主义新农村。

每次下乡，无论在云南还是贵州，他都能以精彩的腾讯公益理念和方法论让大家侧目倾心，不过让大家印象更为深刻的，却是他酒不醉人人自醉的西北豪情。



### 陈圆圆

腾讯公益慈善基金会“筑梦新农村”项目负责人，在黎平教育局挂职副局长。一个凌晨两点半给你发邮件，然后早上七点半问你看了没有的女人，典型工作狂，以至教育局司机都对她有意见。说话直，在酒桌上可以因为意见不同否定县长的判断，至于指出周围同僚与合作伙伴的不足则更为平常，但奇怪的是虽然如此她却能征得大多数人的好感

当地官员会笑着说陈圆圆说话有口无心是因为她只想干成事，这恰恰是人们能够记住她的地方。

一些人叫她陈局长，下属叫她圆圆姐，更多的人叫她圆圆。作为教育局副局长曾经在县教育局的大会上因介绍腾讯梦想空间被下面的校长顶撞，但毫不为意；却因为要挽救一个问题少年而和当地老师大吵。也曾经几次要求把自己的宿舍从三居室变成一居室，“空着就浪费了。”

这个风风火火的女子也曾因为公益合作中的一些反复而在深夜痛哭，第二天起来又精神满满。还被合作伙伴揭发有一次搞完公益活动后大醉，开玩笑说如果没结婚就在黎平订婚，嫁入黎平以让公益项目能长久深入下去。

只是她事后，坚决不予承认。







### 范凌志

贵州文化薪火乡村发展基金会执行秘书长，腾讯公益的机构合作伙伴之一。一个有点优雅有点俏皮的女人，但做事雷厉风行，当了执行秘书长后先给自己降了薪。

范自己开有公司，此前做公益志愿者多年，开着自己的车，花着自己的手机费，在2012年前一直是薪火基金会跟腾讯基金会很多合作项目的志愿者，做着最琐碎的行政接待和服务工作。

腾讯基金会的一些活动中需要邀请当地的社会名流，范凌志就主动用自己的人脉去联系，帮着安排好所有的请帖去送到这些领导的手上，然后去跟人家谈这个活动有多重要，腾讯公益如何帮助我们贵州。

范凌志多才多艺，自己做的手工包可以媲美名牌，但却因为把业余时间都用于公益而顾不上教自己的女儿——一次公益活动，范把5岁的女儿扔在一旁，旁边有朋友教小姑娘折个纸盒子，小姑娘居然都学得很兴奋。而朋友震惊地发现，忙碌的范竟然不知道女儿当时已经认识许多字。

### 李灿鹏

迪庆州外事招商局区域协作科科长，腾讯基金会在香格里拉县的对口协作官员，一个身材高大，面色微红的纳西族汉子。官场多年，人情练达，偶尔痛心疾首但从不抱怨，相信一点一滴的解决。自言对比其它工作，更喜欢跟腾讯基金会的合作，喜欢到处跑跑，“给孩子们做点公益的事儿，比在机关待着强”。

迪庆地广人稀，下乡路途实在算是遥远，但李跟相关合作学校的基层老师们都熟悉的很，叫得出大大小小的名字，可见确实喜欢“到处跑跑”。



### 吴冲

上海真爱梦想公益基金会秘书长，腾讯公益的机构合作伙伴之一，此前曾任某证券公司副总。2008年与潘江雪一起发起并组建上海真爱梦想基金会，这家公益机构2011年获得《福布斯》杂志评选的“中国最透明基金会”榜单榜首。腾讯基金会与之合作的“腾讯梦想空间”（“筑梦学堂”）项目，也让腾讯基金会成为这家机构最重要的天使投资者之一。

在腾讯梦想空间的项目中，吴冲有一次到腾讯谈合作，提及是否可以把腾讯淘汰下来的旧电脑用于梦想空间的建设以节约成本。这个请求经腾讯技术部门评估后回复说，电脑主机不能再用——因为淘汰的主机都将面临报废，再经长途运输返修率会很高，但是显示器可以用。

当时真爱梦想采购的已经是挂壁式显示器，按照一般人的做事方式，会觉得不合适就算了，但吴冲很诚恳地说，我们尽量把这批显示器用起来，说着卷起袖子，和腾讯基金会的伙伴们一起动手，搬走了这批显示器。

“他曾是职位很高的证券业高管，而现在跟我们一起计较怎么用好一批旧货，让我们很受感染。”腾讯基金会的员工说。



## 致谢名单

在这本绿皮书的采写过程中，以下各位朋友给我们提供了诸多帮助，在此谨致谢意！

贵州黎平县委副书记、县长 唐浩

黎平县政协副主席 欧定祥

黎平县教育局局长 闵文相

黎平县旅游局局长 罗永光

黎平县原宣传部副部长、现水口镇党委书记 周明峰

黎平县教育局副局长 邓巴斯

黎平城关三小校长 郑茂平

黎平城关三小教师 宋娟娟

黎平城关三小教师 筑梦学堂负责人 王玲

黎平城关三小学生 欧文丽、吴庭柳

黎平永从小学校长 石世杰

黎平永从小学教师 杨伶

黎平永从小学教师 杨琼

黎平永从小学学生 孙天莲 石恩阳 杨琳等

黎平永从三龙存私立幼儿园教师 吴再琼

黎平德顺乡初期职业中学校长 潘远豪

黎平地扞小学校长 吴世春

黎平地扞小学幼儿教师 侗族大歌传人 吴传芝

黎平地扞小学教师 吴邦国

黎平岩洞镇 副镇长 赵优

黎平岩洞镇铜关村长 吴珍义

黎平岩洞镇铜关村村民，侗族大歌演唱者 吴繁芝

黎平岩洞镇铜关村村民，侗族大歌歌师 吴学政

云南迪庆州外事招商局区域协作科科长 李灿鹏

迪庆香格里拉纳赤塘小学校长 张建忠

香格里拉纳赤塘小学教师 张聪丽

香格里拉纳赤塘小学教师 赵雪花

香格里拉纳赤塘小学学生：

达瓦卓玛、拉茸恩主、大竹玛央宗、汪晓芹、独几知诗等

迪庆香格里拉开发区完小校长 李红胜

迪庆香格里拉开发区完小教师 和丽萍

迪庆香格里拉开发区完小教师 李红胜

贵阳小河二小校长 刘秀丽

互满爱人与人国际运动联合会（瑞士）云南项目办公室：

项目官员 木风

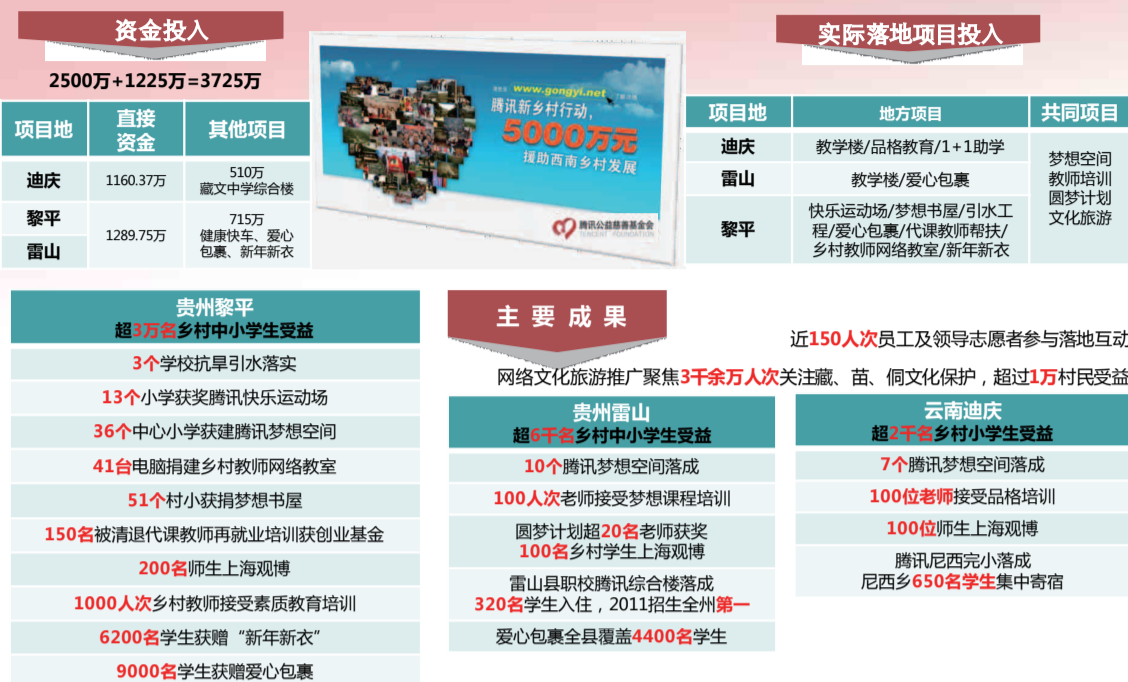
迪庆香格里拉金江乡车轴村党支部书记 史继龙

腾讯公益慈善基金会 陈圆圆

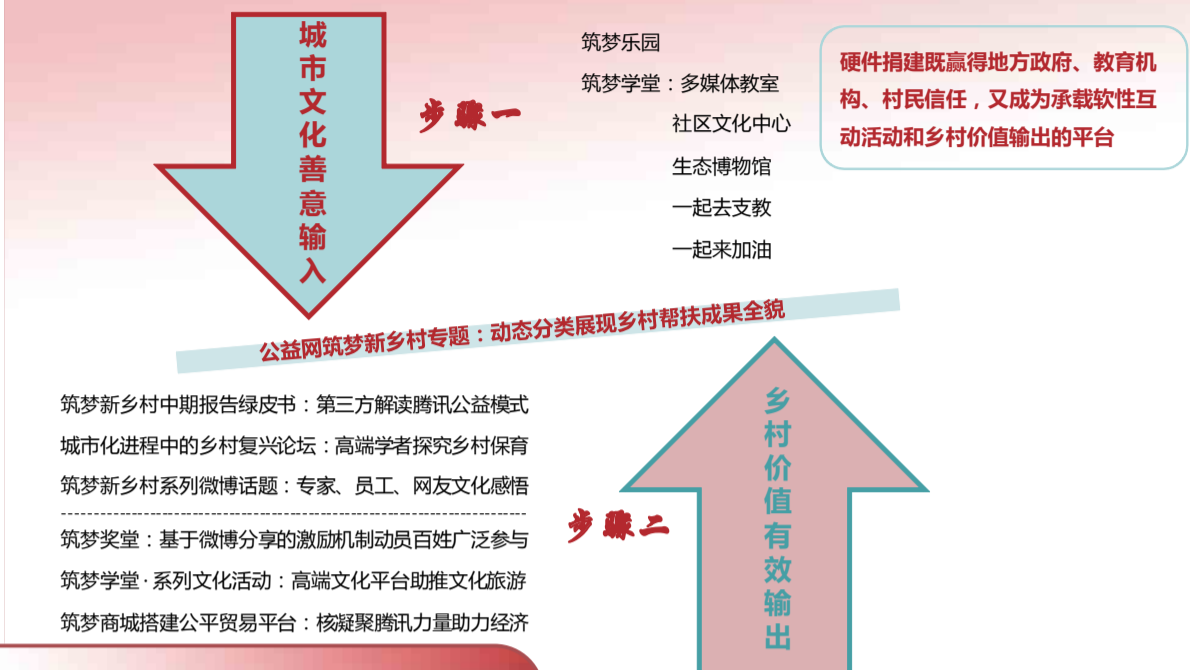
贵州文化薪火乡村发展基金会执行秘书长 范凌志



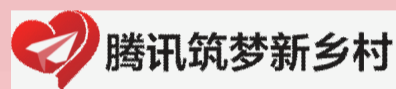
## 2. 腾讯“筑梦新乡村”项目实施中期回顾（2009-2011）



## 3. 筑梦新乡村—以“重估乡村价值”的两个步骤为核心



## 1. 筑梦新乡村—公益品牌



### 重估乡村价值

城市文化善意输入&乡村价值有效

围绕“筑梦”主题，针对乡村教育/文化/经济复兴展开系列公益活动  
 地方政府“轻成本”，公益企业“核凝聚”、志愿付出“微小化”、帮扶对象“自循环”



### 基础：教育培育—跨越数码鸿沟

捐建乡村学校“筑梦乐园”幼儿班、“筑梦书屋”、“筑梦学堂”多媒体教室“等场所，以腾讯员工及网友为参与对象，指定课程展开支教，与乡村师生互动中带动他们跨越数码鸿沟

捐建筑梦学堂·生态博物馆&社区文化中心多媒体活动室，引导村民成为文化传承主体，借助专家论坛、腾讯员工/网友落地互动，对文化进行记录和在线分享传播

### 核心：文化复兴--保育乡村文化



### 助力：经济提振--推动电子商务

腾讯电商平台开辟面向帮扶地的公平贸易网上“筑梦商城”，推广、销售从“筑梦学堂文化中心”经志愿者进行文化设计、包装的农副产品及手工艺品，为文化传承创造持续经济支撑

## 4. 筑梦新乡村—硬软结合，借网络传播放大影响



## 5. 筑梦新乡村—成果预期

### 城市文化的善意输入



### 乡村价值的有效输出



### 2009-2011年

3725万 资金落地云贵两县一州  
 15类项目，154个帮扶点  
 超过5万乡村中小學生、乡村教师及村民受益  
 近150名 腾讯员工志愿者落地活动贡献智慧

### 2012-2014年

超过2500万 资金落地云贵两县一州  
 累计150个筑梦学堂·多媒体教室  
 100个筑梦乐园乡村幼儿班  
 10个筑梦学堂·社区文化中心  
 1个筑梦学堂·侗族大歌生态博物馆  
 100万筑梦奖堂·民族音乐保护基金  
 500人次参与筑梦学堂·一起去支教  
 1000个乡村孩子筑梦奖堂·筑梦大学/筑梦成长  
 10个村寨、100个乡村学校因自身付出的努力梦想成真





贵州省黎平县洪州镇仁里村龙形脑组，侗族  
2005年毕业于贵州大学

在黎平侗乡宁静的小山村里，那个曾经拥有长大了要当设计师梦想的小孩，在青山绿水间为自己描绘出彩色的天空。努力读书，考上大学，从偏僻小山村来到繁华大都市的欧勇，现就职于深圳鲜橙品牌传播机构，是一名平面设计师。

这看似一次不期而遇，却又象一次必然相逢。当我们把这本《返璞归真的力量——腾讯筑梦新农村项目绿皮书》的设计任务交给鲜橙时，欧勇戏剧性的成为了这份书稿的主创设计。

一两年才会回家一次的欧勇，羞涩的告诉我们他不会唱侗歌，但会讲侗话，告诉我们他对家乡的想念，对故土的情怀。怀着对侗乡土壤的热爱和眷恋，和了解到这么多为家乡付出的感动，他用自己的视角为我们勾勒了《返璞归真的力量》。这洋溢着温情的携手不同寻常，充满感动。

深圳鲜橙品牌传播机构更因这美丽的故事，为《返璞归真的力量》捐印了价值不菲的3000册书稿印刷费用。

因为爱，我们相遇  
因为对乡村发展共同期寄美好的情怀  
我们倾情付出

我们真的相信  
只要在付出爱的路上  
就一定会遇到盛典  
就一定会遇到让我们感动的你  
就一定会发生让我们感动的事

在此，腾讯公益慈善基金会向为本书稿倾注热情与智慧的马昌博、欧勇和深圳鲜橙品牌传播机构，致以最诚挚的谢意！



绿皮书设计师 欧勇

绿皮书作者 马昌博

