论新型智库及其核心能力建设

如果从2013年习近平总书记就建设“中国特色新型智库”作出“4·15”重要批示算起，新型智库建设迄今正好十年。十年间，我国新型智库建设取得了巨大成绩，有必要就此做一些总结。

一、智库的内涵、属性与功能

（一）什么是智库？什么是新型智库？

1. 智库是“学术+资政+实践”三位一体的机构。一个智库如果仅仅追求学术方面的成长，自然远远不够。而如果单纯地强调资政功能，将撰写决策咨询报告作为压倒一切的指标，也并不全面。此外，智库还是行动型组织，实践对智库来说非常重要，包括舆论引导、社会服务、公共外交等，都属于智库的实践内容。从智库的英文think tank来分析，这个词本身就包含两层意思，think意味着“思考”，因此智库必须致力于学术理论创新；实践侧重于“行动”，即tank这一层面。而资政既有学术的层面，又有实践的层面，两个层面在此结合。因此，智库实际上就是学术、资政和实践的三位一体。在这一概念中，“一体”很重要，它意味着如果对三者有所偏废，都是对智库本质的错误认知和片面理解。假如智库过于强调传播，那跟媒体有什么区别？如果智库过于强调资政，那又与党政机构的政策研究室毫无二致。总之，像社科院、高校智库等，应是学术、资政和实践的三位一体。如果过于强调其中某一方面，就无法囊括现代智库的本质属性，只具备其中一个或两个特点的机构便不能算是现代智库。

（二）智库从事研究的基本方法

智库工作者从事研究的基本方法是循证社会科学。循证社会科学意味着智库的研究人员进行政策分析必须依靠证据。智库主要是依靠智库专家的智慧、专业特长以及掌握的证据，向决策机构提出公共政策建议。这一基本方法不仅对中国适用，西方智库也同样认为智库工作是基于证据的一种决策分析。在这一点上，中外智库具有共通性。

（三）智库是跨界组织

1. 智库与传统学术机构在组织文化上的差别。传统的学术机构主要强调的是文化资本，或是专业权威

。迄今为止，很多知名高校的不少教授仍然反对大学建设智库，他们认为学术机构的学者，本职工作就应是踏踏实实做好教学和学术研究，在高校从事智库工作和研究的人纯属不务正业。这一观点并非个例，而是反映了当今一流大学主流的组织文化——对高校学者而言评定职称是最关键的。一些一流高校学术委员会成员大多是知名专家，他们中的一些人从骨子里就不大看得起决策咨询。因此当若干同等条件的学者申报职称时，主要从事决策咨询的人总是吃亏。现在南京大学正准备推动设立“智库研究员”职称系列，这一政策一旦落地，今后学校从事智库工作的专家们申报职称就不再与教授系列一起竞争，而是像图书馆系列一样，通过智库研究员系列专门申报。智库研究员只要在科研项目、学术论文等方面达到基准要求，主要的职称评审标准就是决策咨询报告，也就是对策研究的成果。这一套适应智库研究特点的评审体系与传统高校以学术成果为本的职称系列之间的明显不同，反映了智库与传统学术机构在组织文化上的巨大差异。

2. 智库是讲政治的组织。众所周知，从事政策研究、战略研究的一个重要着眼点就是政治。虽然智库研究是循证的（evidence based），但单单立足于证据还不够，必须要有政治方面的考量。这是从事智库工作的人一定要把握的原则。

3. 智库不能脱离社会。智库主要是面向政府的，但同时也需要发挥链接和观察社会的作用。智库要成为社会的传感器，通过社会服务进而了解社会。企业是反映社会的一面镜子，如果智库不面向企业开展一些决策咨询服务的话，就难以获得企业真正有价值的资料。笔者指导的一位博士生毕业后承担了电力部门委托的一个关于电力数据合规的研究项目，委托方为了使这个项目发挥最好的效益，不仅给予了大量的资金投入，还主动把电网系统的大量数据、文件等有关资料提供给他。掌握了这批数据资料，不仅可以有助于完成一项高质量的专题研究，而且能以此为基础展开很好的理论研究；不仅有利于写出优质的学术论文，还能为政府提供很好的决策咨询服务。

综合开发研究院是深圳市一家国家高端智库，原本是纳入国家编制的事业单位。但它现在每退休一位老同志，就退还一个人员编制给深圳市政府。在大多数单位都在申请编制的时候，综合开发研究院竟然反其道而行之。它靠什么生存下来并发展壮大？就是靠社会咨询。它在面向深圳、广东，甚至全国以及海外的企业提供咨询服务的同时，也就通过调查研究掌握了很多第一手资料。由于综合开发研究院是国家高端智库，承担着为党和国家战略决策服务的职能，因此他们每承担一项社会咨询，都会提炼出其中的共性问题，向中央和地方党委政府呈送相应的研究报告。所以如果一个智库不具备有效的咨询能力，无疑是不合格的，因为无法起到智库作为社会传感器的作用。

4. 智库有传媒属性。智库要注重舆论引导。社科院系统用“三支笔”比喻自身的定位——理论创新、决策咨询、舆论引导，体现了社科院智库对自身学术、资政、传播定位的系统认知。不过作为社科院系统的智库传播，与媒体传播相比却呈现出不同的特点。智库传播是专家级的传播和基于学术的传播。对于该属性的特点，笔者将在后文论述。

（四）智库功能具有结构性

2015年中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于加强中国特色新型智库建设的意见》指出，要充分发挥中国特色新型智库咨政建言、理论创新、舆论引导、社会服务、公共外交等重要功能。五大功能是具有结构性的，对于它们不能孤立地看待，在某种程度上只有具备这全部五项功能，才能称其为智库。有观点认为，当前大部分智库并不具备公共外交的能力，这是一个误解。很多智库在对外交流方面的成效可圈可点。智库是耳目、尖兵和参谋。什么叫尖兵？就是要及早行动，增强服务决策的前瞻性。在后疫情时代，要提前布局对外交流，将国外有关经济社会发展、国际竞争等方面的信息进行系统收集整理，并向党委政府进行系统报告。从这一角度而言，对外交流是智库一项不可或缺的使命。

二、智库的核心能力建设

（一）规划、组织和管理研究的能力

中国新型智库建设10年来，对于每位智库研究者、每个智库机构而言，首先需要考虑的问题是：我们沉淀下来了什么？是成果，是人才，还是品牌？以南京大学中国智库研究与评价中心开发的CTTI系统为例，该系统经过三期的开发，现已比较稳定成熟，这一品牌在智库界已有了较高知名度，这是沉淀下来的第一个方面。第二方面，中心主编了一套“南大智库文丛”，目前已累计出版十五六本书。此外，还承担了教育部哲学社会科学重大课题攻关项目“推动智库建设健康发展研究”，并通过这一项目系统构建了新型智库的理论体系和实践体系，反映了中心自2015年成立以来在数据库建设、品牌建设和研究方面的积淀。这表明智库的治理与营运，必须体现在规划和成果上，而不能满足于得到若干高级别领导的批示。尽管领导批示这一指标也有其重要性，但无法进行对外宣传，成果化程度有限，因此除了决策咨询，还要注重在学术上的积淀，因为智库毕竟属于学术机构。这启示我们无论是从事智库研究或决策咨询，首先要树立产品规划意识，一定要根据自身特色在本省、全国打造出品牌，在业内形成相当的成果知名度。如南京大学社会风险与公共危机管理研究中心的童星、张海波教授提出了有

关风险管理分析的重要理论框架并得到国际承认，成为政策分析的基础，与此同时，这种广受认可的品牌效应也是重要的理论成果。智库跟普通社会科学机构的一大区别，就是有组织、有规划的，不是“散养”的，办好智库要具有产品规划、产品管理的主动意识。

（二）人力资源整合能力是智库的核心能力

人力资源整合能力就是队伍建设能力。拥有一支好的队伍是决定智库建设成败的关键。智库如同一家中小型软件公司，其70%的支出成本都属于人力成本，用以支付软件工程师的工资福利。对智库而言，最关键、最核心的能力就是针对人才的培养、配置和整合。一个团队能否产出高质量成果，最核心的问题在于团队成员是否能够自我驱动。日本实业家稻盛和夫有个著名的比喻，他借用物质的三种化学性质把人分成三种类型：一种是自燃型，即不用外力推动，就能够自我燃烧工作热情；一种是可燃型，即虽然自己不够主动，但一旦受到别人鼓动或推动，就能燃烧起来；还有一种是不燃型，即不管外界施加何种激励或惩罚，都不会迸发任何火花。笔者作为教授、专业导师在指导博士、硕士研究生的过程中就发现，有少数学生的确属于自燃型，他们表现积极主动，在许多方面几乎都能以一当十。大部分学生属于可燃型，工作和学习需要导师加以督促和指导，但他们是可塑造的。还有个别学生本质上属于“不燃型”，无论怎么教育培养，他们都只活在自己的世界。正如智库界有观点认为的那样，办智库一定要有家国情怀，因为怀有家国情怀的人才是自燃型、不功利的。

笔者在一次带团赴美国智库调研期间，了解到布鲁金斯学会考核研究人员的具体做法。据布鲁金斯学会负责人介绍，学会研究员都是百里挑一的专业人才，他们骨子里是自我驱动、自我燃烧的，既不需要他人提醒，更不需要机构考核。学会只考核行政人员。这与国内不同，中国现阶段智库的大部分人员不是自燃型人才，而是可燃型人才。假如取消考核，恐怕并不利于激发智库人员的干事热情。因此在智库治理中，最基本的关键绩效指标（KPI）考核仍然必不可少。

如果将考核比作“大棒”的话，那么“胡萝卜”（激励）同样也是需要的。如何激励？主要分为两个层次：一是经济上的外在激励，确保个人收入与其产出相匹配。二是更为重要的内在激励，要善于通过给予机会与荣誉激励人才。如智库在推荐申报“四个一批”、省级人才项目等荣誉时，要坚持弘扬正气，重点推荐那些工作努力、成果突出的人员。又如智库选派工作人员出国考察、交流，也是重要的激励机制。治理好智库团队，就要善于给予下属工作人员以机会，用事业成就人。作为智库负责人，如果遇到任何荣誉利益都只考虑自己，队伍就带不好。如何才能带好智库团队？一方面要严格执行公开、公正、公平的内部考核。另一方面就是做好个性化的、有针对性的内在激励。如此一来，团队就能做到

人事相宜，智库的核心能力也就具备了。

（三）智库传播和渠道建设能力

智库工作的特点之一，就是首先要设定目标受众——明确哪些人群是智库的目标受众？如何影响他们？这是智库与学术机构的最大不同。对于学者来说，学术研究领域的目标受众范围相对狭小，他们的目标受众首先是学术期刊编辑。一篇学术论文在得到期刊编辑的认可后，才会进入下一步的同行评审环节。同行评审专家大多是“小同行”，与学者本人同属于一个专业学术圈。所以对于学者来说，本人研究成果的接受群体是有限的。然而智库不同，智库在启动一项研究时，首先就要考虑哪些群体是项目的目标受众？成果产出后，如何影响他们？从传播的角度而言，智库须针对不同的受众采用有针对性的传播策略。

然而，现阶段我国智库传播和渠道建设的现状却并不乐观：如有的智库没有建设官方网站，更遑论英文网站；有的智库官网数据长期不更新等。智库的社会影响力、国际影响力、媒体影响力如何产生？一是要建好官方网站，完善布局推广，确保其能够通过搜索引擎检索，便于浏览。二是要打造话语载体，包括智库的旗舰报告、旗舰杂志等。其中，决策咨询报告是智库机构的重要载体，决定了智库的话语权。三是运营好微信公众号。对一般杂志而言，一篇微信公众号推文如果有上千次的浏览量就相当突出了，而“文化纵横”微信公众号虽然依托于学术期刊，但其每篇文章几乎都有五六万浏览量。调查发现，“文化纵横”微信公众号已被主办单位委托给第三方的专业微信运营企业，依靠专业团队做专业的事。此外，短视频已成为新媒体矩阵中流量最大、影响最广的传播渠道，智库应尝试利用这种时长两三分钟的短视频来开展政策宣传、舆论引导和对外传播。

（四）智库的知识管理能力

智库的知识管理能力非常重要，它体现了一家智库能否将产出成果、举办活动、承担项目、决策咨询等过往经验进行及时的积淀整合。很多智库工作做了不少，但由于事后没有建立一套行之有效的文件档案管理制度，大量原始数据、文件资料分散在不同的研究员手中，随着时间流逝和人员变动等各种情况，这些资料和数据逐渐散失。当该智库机构承担另一个类似项目时，不得不重新启动一系列本可以“拿来”的工作，造成螺旋式、低水平的事务重复和精力浪费。为此，笔者对南京大学中国智库研究与评价中心的管理提出要求，凡是承担重要活动、重大项目，一定要明确收集档案的责任人。只有当档案负责人最终将完整、系统的项目档案整理完毕并经笔者审核同意，才标志着这一项目圆满结束。

这一制度能有效保障每一个项目都有相关的文件、档案、数据的积累，也即知识管理。这既是一项基础性工作，也是一个核心能力。一些智库对于文书档案有着一整套的流程管理制度，但对于科研档案、项目档案，却基本上没有相应系统的管理办法。因此，大量智库机构并不具备知识管理这一核心能力。

（五）数据驱动能力

众所周知，现阶段的决策咨询工作已无法脱离大数据，数据作为一种生产要素备受重视。对智库而言，数据已不仅是生产要素，其本身就是研究对象。智库研究已进入到一个新的范式转换阶段。如果智库机构无法构建形成数据驱动的对策研究能力，在某种意义上就已经落伍了。数据驱动能力不足已成为智库建设的一个瓶颈。很多智库只有少数研究人员，甚至无人掌握程序设计、代码编写和数据建模能力，在这种情况下，数据驱动、大数据研究只能是一句口号。笔者曾对上海一家比较活跃的社会智库进行调研，这家智库约有50人，而其中15人是计算机专业硕士毕业，都可以熟练地编写代码，这意味着这15位专业人员就是这个智库的数据驱动团队。反观其他智库，配备了1/4拥有计算机或数据科学专业背景员工的机构屈指可数。一家现代智库如果缺乏足够的专家，就只能沿用传统模式来从事研究，很难达到数据驱动、情报驱动等前沿研究水平。

数据驱动能力分为四个级别：素养级、专业级、代码级和专家级。从目前看，大部分智库都处于素养级，他们有部分研究人员掌握网站维护、数据库维护和信息检索技能。但就专业级而言，满足要求的智库人员就很少，掌握数据挖掘能力的专家不多。到了代码级，掌握开发专门工具能力的研究人员就更少了。专家级人员更是凤毛麟角。当前俄乌冲突形成僵局、俄罗斯处于被动局面的一个重要原因，就是乌克兰军队实际上是一支被北约特别是美国现代科技和情报武装起来的高度信息化军队。而很多俄军官兵在战场的通信联系仍然靠民用手机，以致于被对方精准定位打击，反映出类似于冷兵器时代与热兵器时代的代际差距。如果现代智库在数据驱动方面毫无建树，就相当于还处在“冷兵器时代”，相比美国麦肯锡公司和中国阿里巴巴、腾讯等以数据驱动的研究机构，是无法望其项背的。

数据驱动包括三方面内容。一是智库信息管理系统，运用信息管理技术处理智库的重复业务，以取代大量手工劳动。二是自建的专题数据库和文档。专题数据库是以数据驱动知识发现的前提，而很多智库现在还主要依靠知网等通用数据库，少数高校开放使用了西方数据库。但无论是知网还是西方数据库，仍属于通用数据，这种数据库人人都可以检索和使用，很难借助其形成自身特色。对一个智库机构而言，能否形成核心资源和核心能力，往往取决于是否系统地掌握了若干个主题的资料并将其建成

专题数据库和文档。这是智库的看家本领，本身也是话语权。三是政策分析的工具箱，也即智库能否基于专题数据开发出独特的政策分析工具。中国国家电网能源研究院每年都投入约2000万元用于开发基于电力数据的各种致力于分析的App等工具，而且这些工具都是能够在电力行业得到普及推广的。美国智库兰德公司之所以知名度高、影响力大，并不单单在于它提出的研究结论所产生的重大贡献，而是因为兰德公司开发的很多政策分析工具本身在全球范围之内产生了影响。比如公司开发的系统分析法、德尔菲法，及其关于战场火力计算的一套公式等等，一旦开发出来，就能在全球范围内被迅速推广应用，这种影响力非同小可。当前很多学者关注“数字人文”，而“数字人文”中一些可视化的基础系统都是由西方国家研发，我们再直接套用。如将中国某一家族的家谱数据输入西方开发的家谱系统，就能生成一张完整准确、美观清晰的家族世系图，反映了极强的工具开发能力。中国智库如果只关心应用级产品，而不自主开发底层的工具和系统，那么将来如果西方国家要进一步对中国“卡脖子”，不再向我们出售或禁止我们使用社会科学研究领域中的重要分析工具软件，我们的数字人文研究恐怕就难以为继。因此，管理信息系统、自建的特色数据库以及自主研发的政策分析工具，无疑都是智库数据驱动建设的重要内容。

三、结语

我国新型智库建设历经十年，不仅取得了巨大成绩，而且深化了对智库内涵、属性与功能的认识。智库是“学术+资政+实践”三位一体的机构，它以循证社会科学为基本研究方法。作为一种跨界组织，智库侧重对策研究而兼顾学术理论研究、既讲实证也讲政治、面向政府服务但也是反映社会的“传感器”，具有大众媒体特点但主要是基于学术的专家级传播。智库具有咨政建言、理论创新、舆论引导、社会服务、公共外交等五大功能，它们具有结构性特点，缺一不可。

诚然，智库的核心能力是方方面面的，但归根到底还是组织研究的能力、人力资源管理的能力、传播与渠道管理的能力、知识管理的能力和驱动数据的能力。如果我们能够关注并实践好这几大能力，我国新型智库建设就可以再上一个新台阶。