

科技情报服务机构转型科技智库思考 ——以陕西省科学技术情报研究院为例

任佳妮

陕西省科学技术情报研究院 西安 710054

摘要 科技情报服务机构如何在“耳目、尖兵”的基础上，重塑“参谋”角色，发挥决策层“智囊团”作用，实现拓展式转型是其面临的新的机遇和挑战。以科技情报服务机构转型为切入点，运用 SWOT 分析法对陕西省科学技术情报研究院发展路径进行分析，从发展定位、资源建设、服务模式等方面，探讨机构智库化转型实践。依据陕情院转型的成功案例，提出立足“抓战略”、“抓规划”、“抓政策”、“抓服务”等科技情报服务机构转型科技智库的对策建议。

关键词：科技情报服务机构；转型；科技智库

中图分类号：G353.1

开放科学（资源服务）标识码（OSID）



Reflections on the Transformation of S&T Service Institution to S&T Think Tank—A Case Study of Institute of Scientific and Technical Information of Shaanxi

REN Jiani

Institute of Scientific and Technical Intelligence of Shaanxi, Xi'an 710054, China

Abstract On the basis of “eyes and ears”, how to reshape the “staff” role and undertake the “think tank” of decision-making level is a new opportunity and challenge for S&T service institution to achieve

基金项目：陕西省科学技术情报学会课题面向决策的智库化情报服务模式研究（2018SKQZ02）。

作者简介：任佳妮（1985-），助理研究员，硕士研究生，研究方向：情报研究、科技查新、科技咨询等，E-mail: Janie913@126.com。

expansion of transformation. This paper took the transformation of local S&T service institution as the breakthrough point, and used the SWOT analysis method to analyze the development path of Institute of Scientific and Technical Information of Shaanxi, then discussed the positioning, resources constructions, service mode and so on, and explores the practice of institutional think tank transformation. According to the success experience of the transformation of Shaanxi Institute, this paper put forward some countermeasures and suggestions on the transformation of local S&T service institution to S&T think tank, based on “grasping the strategy”, “grasping the planning”, “grasping the policy” and “grasping the service”.

Keywords: S&T Information service institution; transformation; S&T think tank

1 引言

十九大报告中指出,“十八大以来的五年,创新驱动发展战略大力实施,创新型国家建设成果丰硕”^[1]。以陕西省为例,自实施创新驱动发展战略以来,探索创新发展新模式,打造区域创新高地,推进自主创新和高新技术产业成效明显,努力在创新驱动发展方面走在前列。科技智库,是为国家科技创新战略和体制改革提供决策支撑,是集中科技界智慧、反映科技界情况的重要渠道和第三方评估的重要力量。而科技情报服务机构一直被赋予“耳目、尖兵和参谋”的功能定位,这其实就是科技智库的要求。它针对不同需求为政府、企业以及科技研究人员等提供专业的科技信息服务和科技学术指导;但面向政府决策层提供决策支持,尤其是重大事件的决策支持比较罕见。如何在原有科技信息服务的基础上深化发展,提升服务层次,成为面向决策层的智囊团,从传统服务模式向智库咨询模式转型,是科技信息机构面临的新的机遇和挑战。

因此,本文以科技情报服务机构转型为切入点,运用SWOT分析法对陕西省科学技术情报研究院(以下简称“陕情院”)发展路径进行分析,探讨其智库化转型过程中存在的问题以及应对措施,总结其成功转型经验;并从“抓战略”、“抓规划”、“抓政策”、“抓服务”等方面讨论科技情报服务机构如何有效地发挥其信息资源优势 and 人才团队优势,在耳目、尖兵的基础上,重塑角色,拓宽机构的情报服务领域,提升服务层次,进而承担起决策层“智囊团”的重任,最终实现拓展式转型—科技智库。

2 国内外智库理论研究与实践现状

2.1 国外相关研究与实践^[2]

智库(Think Tank)一词首次出现在1967年6月《纽约时报》刊载的一组介绍兰德公司等机构的文章中^[3]。国外学者从智库在政策制定过程中起到的作用、政策制定的最终环境的影响力以及不同智库在经济、政治等领域中取得的成效等方面分别进行了研究^[4]。

在实践方面，英、美、法、日等国智库体系较为成熟，且对本国政策制定乃至政治体制的形成均发挥了重大作用，在“三出”（出对策、出思想和出声音）方面取得了突出的成绩^[5]。英国是施行政府首席科学顾问制度，从顶层协调资源配置，通过与其他各部门的科学顾问之间的共建合作进行科技未来规划，同时建立官产学之间的沟通交流机制，向产业界、学术界征询建议。日本拥有“学—官—产”不同类型的智库，其中政府主导型智库，主要依法承担由各级政府委托的研究项目，业务涵盖受委托进行调查综合战略的项目、国外政策动向调查分析等其活动范围、业务领域和服务网络覆盖日本各个地区、各个行业。

国外智库的机构性质则主要分为三类：国家拨款型官方思想库、政府资助型半官方思想库以及民间思想库。代表性的智库为：日本科技政策研究所、美国兰德公司以及德国马克斯普朗克科学促进协会。

2.2 国内相关研究与实践

国内学者讨论科技信息服务与智库关系的文章相对较多，主要是从广义的智库视角，探讨发挥图书情报机构的智库功能问题，认为图情机构拥有丰富的文献信息资源、各领域专家智慧、并且经费来源稳定，有条件建立智库，应该利用这一历史发展机遇，积极由传统服务模式向智库咨询模式转型。

在智库实践方面，中国工程院从院部合作、院会合作、院地合作、院企合作四个层面提升市场竞合能力，建设国家工程科技思想库。而不少图书情报机构，如北京大学图书馆、中国

社会科学院文献情报中心、上海图书馆和陕西省图书馆等也已经探索开展了面向政府机关或企事业单位的智库服务，并取得了一些较好的服务案例^[6]。

我国科技智库的机构性质主要为高校企业以及各级政府部门及其附属部门、研究机构。“研究中心”、“研究所”以及“基金会”等多元化组织类型的科技智库，在决策咨询市场呈现竞争态势，同时又以各种形式在某种程度上实现合作。

3 科技情报服务机构发展现状与困境

3.1 机构现有业务概况

科技情报服务机构作为科技服务业的重要组成部分，历经60余年发展，实现了由最初原文传递、外文资料机械式翻译，到科技文献信息的收集、整理、加工，再到文献深层次分析、研究的转化，已逐渐成为一个组织结构完整、业务框架清晰、服务对象独立、内部资源丰富的信息服务机构。

根据杨阳的《我国省级科技情报机构业务发展探析》^[7]相关统计，科技情报服务机构的主要业务大多都涉及情报研究、科技查新、文献服务（包括文献检索、原文传递等）、科技统计、科技评估等，定位仍然是服务于科技创新和科技决策。凡庆涛的《智库视角下科技情报机构转型发展的研究》^[8]则是从服务领域来阐述科技情报机构所涉及的研究内容，包括：决策支持、科技分析、科技跟踪、技术研究、市场研究以及产业研究等，极少数的科技情报

机构还开展了科技预警和策划服务等。

此外,部分省市科技情报服务机构还探索性地开展了新型智库服务,如苏州市科技情报研究所,以科技咨询服务平台为依托构建了苏州科技智库,包括文献情报、创业培育、决策参考以及科技咨询专家库等;青岛市科技信息研究院则是将科技监测、科技政策、知识图谱以及专利预警等都整合至科技智库平台;陕情院则成为陕西科技智库建设依托单位,面向科技创新主体,提供智库化情报服务,包括科研鉴定服务、科技评估评价以及综合科技政策研究等。

3.2 机构发展面临的困境

在科技创新驱动经济发展的全球大背景下,科技情报服务的外围环境已然发生了巨大的变化。而多年来科技情报服务机构的主体业务(文献服务和科技查新)变化不大,服务少有创新;个性化的信息增值服务难以深化;面向支撑决策、战略研究方面的专业性情报服务匮乏;研究手段和研究工具等方面已经不能满足创新驱动发展的需要。这就需要科技情报机构创新发展,面向科技创新服务主体,提升服务层次,从传统的文献服务向情报服务回归,从传统服务模式向智库咨询模式转型,实现智库化情报服务,成为面向决策层的智囊团。

然而,科技情报服务机构转型智库,不是单纯的外在转变,而是情报服务由内及外与智库相互融合的过程;它有着基础资源优势,但也存在着研究能力和研究队伍等方面的短板。

(1) 机构发展需再定位

今后的发展定位是该类机构转型智库面临

的首要问题。智库化转型面临两种选择,一种是彻底转型成为科技智库,另一种是拓展式转型^[9],在原有职责任务的基础上拓宽情报服务领域,提升服务层次,承担科技智库的责任,发挥科技智库作用。而不论是哪种选择,科技情报服务机构都必须在这个过程中再定位、再改革、再发展。

(2) 服务模式需更细化

科技情报服务机构现有的服务模式是以支撑个性化知识服务为目标,进行采集、整理、分析等一系列研究工作;在研究手段和研究工具的智能化、信息资源的完整性和特色性、信息内容分析的广度和深度等方面还不足以支撑情报决策类服务需求。

(3) 资源建设需多层次

科技情报服务机构其信息资源建设方面实力雄厚,但主要侧重于文献资源建设,在决策支撑方面的资源建设差强人意,与科技智库所需相差甚远。人力资源方面,科技情报服务机构一直以来面向政府机构、企业、高校等科研人员开展多层次、个性化的知识服务,已经培养了一大批骨干研究人员、基础研究人员以及管理人员等,在各级服务层次岗位上发挥了重要作用。但是,目前已有的研究团队仍然缺乏直接承担面向政府行政决策、规划等决策咨询服务的能力和经历。

4 陕情院智库化转型实践分析

陕西省科学技术情报研究所成立于1958年,1993年更名为“陕西省科学技术信息研究所”,2017年更名为“陕西省科学技术情报研

究院”。陕情院是陕西省科技厅直属的省级公益性科技情报服务机构，同时也是陕西省科技智库构建的依托单位。

4.1 陕西省科技智库组成要素分析^[2]

通过分析现有文献资源，在对比不同类型智库组成要素的基础上，结合科技智库功能定位，明确科技情报服务机构的服务对象、信息需求以及信息需求的层次、深度、广度等，拟定陕西省科技智库组成要素，主要包括：

（1）人才资源

依据科技智库的功能和定位，人才资源在学科背景、获取途径、培养方法、配置结构等方面需要达到多元化^[5]。关于人才资源，需注重人才培养，不断提高研究人员的业务能力；优化人才配置，既要有专家、学术带头人，又要有骨干研究人员和基础研究人员。

（2）基础资源

关于基础资源，期刊、论文、专利、成果、简报、快报以及新闻等均是构成科技智库基础资源的重要因素，因此，搜集这类信息资源的范围、数量以及搜集方式等都将直接影响科技智库的服务质量。陕西省科技智库，以科技信息服务机构为支持，高效整合利用该类机构的特色资源，包括科技文献共享平台（国外主体资源、社会商业资源以及地方特色资源）、科技数据共享平台（2个省级领域数据中心合13个专题数据库集）、科技政策库、科技项目库、科技成果库等。

（3）服务模式

科技智库的服务模式大致可划分为非定向服务模式、定向服务模式和双向服务模式^[9]；

其服务能力主要依赖于信息资源采集的广度、深度、平台的管理以及用户的增加与互动等，这也直接影响科技智库的服务模式。参考国内外发展成熟的智库服务模式，利用专家咨询法和头脑风暴法，提出陕西省科技智库服务模式，即非定向服务模式和定向服务模式相结合。

（4）服务能力

科技智库服务能力主要包括组织管理、市场竞合力、传播影响力^[10]。组织管理是规范科技智库发展的途径，可以发挥智库的整体优势。主要体现在组织规范、研究管理规范以及内部财务管理规范上，具体包括管理机制、例会制度、沟通制度以及联合讨论制度等。关于市场竞合力，科技智库对行政决策的支撑绝不是孤军奋战，它需要高效整合内部资源与外部资源。科技智库从“事实库”走向“思想库”的过程中，伴随着各种产品的发布，包括咨询报告、研究报告、专题报告以及专著等，其产品的规模与质量是科技智库影响力的基础。媒体是科技智库的主要传播途径，对提升科技智库影响力有辅助作用。其产品及成果交流依托科技智库开展的学术会议、政府工作报告等被社会各界尤其是政府机构认可，都能充分体现科技智库学术影响力和权威性。

4.2 陕情院转型策略

依据上述陕西省科技智库组成要素，采用SWOT分析法，通过剖析陕情院自身的优势和劣势，判断本院面临智库化转型发展的机遇和外部威胁，并将各因素相互匹配后对比分析研究，从而提出最佳策略组合方案，指导机构转型，见表1所示。

表 1 陕情院智库化转型 SWOT 分析

| | 内部因素 | 优势(S) | 劣势(W) |
|--|------|---|--|
| | 外部因素 | 1.基础资源优势 2.人才队伍优势 3.信息获取方法优势 4.文献服务品牌优势 5.学会、联盟优势 | 1.缺乏战略层面的情报服务 2.情报人员缺少面向决策服务的能力和经验的经验 |
| | | 机会(O) | SO战略 |
| 1.社会环境的变化 2.用户需求的变化 3.国家政策的扶持 4.地方政府的支持 | | 抓住机遇,深化改革,充分发挥智库化情报服务的优势。 | 改善内部劣势,努力创新情报服务模式,使之与大环境相适应。 |
| | | 威胁(T) | ST战略 |
| 1.其他类型智库的威胁 2.情报服务的重要性没有得到充分重视 3.事业单位、科研院所改革 | | 发挥自身优势的同时,注意规避外部环境威胁,根据省情和特色数据库优势,提供个性化、定制化情报服务。 | 克服自身劣势,清晰外部威胁。避免进行专业化、高层次的战略性情报服务。 |

表 1 所述的四种战略中, SO 扩展型策略不仅能够充分发挥陕情院的内部优势,还能抓住创新驱动发展战略、高水平科技智库等政策支持以及陕西省科技智库构建的外部机遇,最终实现拓展式跨越发展;因此, SO 策略是科技情报机构智库化转型的最佳策略。

4.3 陕情院转型措施

依据上文拟定的转型策略,结合科技智库的组成要素,研究科技情报服务机构转型科技智库实践方案,具体内容包括:

(1) 确立机构发展定位

陕情院从传统的文献服务向情报服务回归,首先确定了机构新的发展定位,即“面向政府管理提供决策支持,面向科技创新主体(企业、高校、科研院所和科研人员)提供科技情报(信息)服务,面向情报学界搭建学术交流平台”,提供智库化情报服务^[10]。其中智库化情报服务,包括科研鉴证服务、科技评估评价、科技项目管理、科技报告管理、科技经费管理、综合科技政策研究等。

(2) 加强创新资源建设

陕情院在原有文献资源基础上,高效整合特色资源,包括科技文献共享平台(国外主体资源、社会商业资源以及地方特色资源)、科技数据共享平台(2个省级领域数据中心合13个专题数据库集)、科技政策库、科技项目库、科技成果库、科技查新实时数据库等。关于人才资源,陕情院注重人才培养,一方面通过重新整合内部机构设置,构建“金字塔型”团队模型,形成领军团队与人员优化配比,既有专家、学术带头人,又有骨干研究人员和基础研究人员,推进团队领军而非个人领军,不断提高研究人员的决策服务能力。另一方面,积极加强学会、联盟单位之间的战略合作,遴选、聘请高校、科研院所、企业在全省乃至全国具有一定影响的专业领军人物和专职研究人员进入智库,构建“小核心、大网络”的智库高端人才库。

(3) 创新“两个平台”服务模式

陕情院按照“建设一个团队、搭建两个平台、打造三个基地、培育N个品牌业务”的发展思路,

通过搭建情报研究平台和科技智库平台，创新智库化情报服务模式。该类服务模式是基于陕情院现有的基础资源，根据研究主题或者研究项目制定研究策略，或对承接政府机构提出的研究委托项目，通过“两个平台”开展采集、整理、分析等一系列研究工作。鉴于该类服务模式的特殊性，在研究方法上，就需要保持客观中立的态度，通过对信息资源的整理分析，运用现代数据分析工具来开展研究，把理论与实践结合起来，把成绩与问题区分开来，形成全面准确的基本判断。同时，在此过程中一定要考虑信息资源的针对性、完整性、新颖性和权威性。

(4) 初步形成科技智库服务体系

陕情院作为陕西省科技智库构建的依托单位，应以创新资源为基础，坚持问题导向，加强形势研判、战略规划、顶层设计、政策研究、

决策评估等，通过“四个转变”实现从传统的文献服务向情报服务回归；联盟政府机构、高等院校、科研院所、其他民间团体（各学会、研究会）等，吸纳外部资源，扩大和延伸科技智库的工作手臂，最终形成定位明晰、特色鲜明的科技智库服务体系（见图1所示）。其中，“四个转变”包括：从传统文献服务、信息增值服务、个性化知识服务到智库化情报服务转变；从注重战术层面的研究到更加注重围绕全省科技、经济、社会发展中的重大决策问题和创新驱动、深化改革的热点、难点问题等战略层面的研究转变；从关注科技领域方面的研究到重点关注我省支柱产业、主导产业、先导产业等领域科技发展趋势及技术发展方向研究转变；从相对独立、封闭的研究体系到开放、共享的平台式研究体系转变。

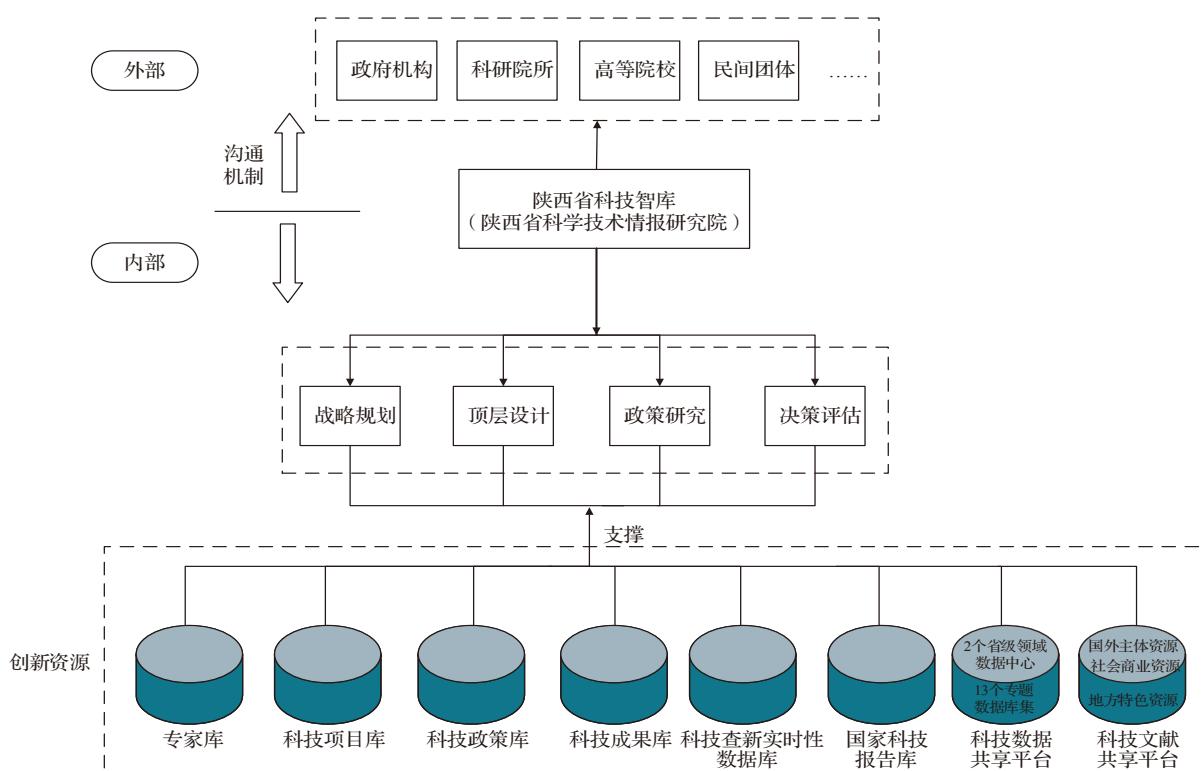


图1 陕西省科技智库服务体系

5 科技情报服务机构转型科技智库 对策建议^[2]

科技情报服务机构如何实现智库化转型,关系到自身的生存和地方科技发展。借鉴陕情院成功转型经验,客观审视该类机构自身不足和服务主体对其需求,基于现有人力、物质条件,在其原有职责任务的基础上,打破常规智库“三出”(出对策、出思想和出声音)等功能,立足“抓战略”、“抓规划”、“抓政策”、“抓服务”等四方面,明确科技智库服务对象的信息需求以及信息需求的层次、深度、广度等,强调智库服务能力的组成要素(硬件要素和软件要素),提出促进科技情报服务机构转型科技智库的对策建议,具体内容包括:

(1) 抓服务

丰富的信息来源是智库研究的基础,而科技智库职能的发挥则大多凭借其高效的数据获取和分析能力。科技情报服务机构转型科技智库,将该类机构的特色资源高效整合利用,进一步完善专家库、科技政策库、科技成果库以及科技项目库,对接国家科技报告库、科技查新实时性数据库,推进科技文献共享平台和科技数据平台的建设,拓宽科技智库网络工作平台,通过信息资源开放、合作、共建共享,切实做到为政府及公众提供可靠的信息资源和情报服务。

(2) 抓政策

决策科学倡导“以问题为中心”而非“以学科为中心”的知识产生方式^[12],而科技政策问题不能简单归属于一个学科,必须以问题为中心组建研究团队。因此科技情报服务机构应

形成领军集体与人员优化配比,集合团队的力量,将科技政策领域重大问题作为研究方向,识别科技政策咨询需求,围绕科技体制与管理、产业科技发展、科技预测等,通过搭建研究合作平台和业务支撑网络,进行前瞻性与综合性研究,为政府制定科技政策建言献策。

(3) 抓规划

“想政府所想”是以影响政府科技创新规划为目标,而科技智库的所有活动均是围绕这一目标而开展。科技情报服务机构实现拓展式智库化转型,应充分利用自身的信息资源与条件,在智库化服务过程中,提高科技规划研究的针对性、前瞻性以及预见性,加强研究的顶层设计能力,开展具有预探性的规划研究,把握全局、突出重点,切实做到“高看一眼,深看一层”。一方面,科技情报服务机构在“抓规划”过程中不断总结经验,积累核心能力,使之能更加有效地服务于政府;另一方面,政府借助科技情报服务机构,促进提高其决策能力、管理能力以及政府绩效等,同时会有更深层次的规划需求产生,从而激励科技情报服务机构不断提高规划研究水平。至此,科技情报服务机构和政府实现双赢的局面。

(4) 抓战略

科技智库对行政决策的支撑绝不是孤军奋战,它需要高效整合内部资源与外部资源。科技情报服务机构应以服务国家战略为导向,以基础资源和情报决策为支撑,组织各领域专家、学者以及科技决策者联合开展研究,联盟政府机构、高等院校、科研院所、其他民间团体(各学会、研究会)等,吸纳更多的外部资源,开展科学决策。通过扩大和延伸科技情报服务机

构的工作手臂，防止决策建议过于空泛或不切实际，当好行政决策的“参谋长”。

6 结语

在国家实施创新驱动发展战略和加强科技智库建设的大环境下，面临着不断涌现的新的科技决策咨询服务需求，科技情报服务机构转型科技智库势在必行。本文结合陕情院转型过程中遇到的问题以及采取的措施，立足“抓战略”、“抓规划”、“抓政策”、“抓服务”等四方面，提出促进科技情报服务机构转型科技智库的对策建议。一方面，有利于科技情报服务机构发挥“耳目、尖兵和参谋”的作用，促进该类机构向科技智库转型；另一方面，通过建立健全科技决策咨询机制，完善科技智库生存和发展条件，突出“科”字特色，为科技智库保驾护航。只有两者实现有机联系和有效对接，才能真正提升科技情报服务机构支撑政府行政决策的影响力。

参考文献

- [1] 新华网. 推动创新驱动发展战略 加快建设科技强国[EB/OL]. (2017-11-07)[2018-01-13]. http://news.xinhuanet.com/tech/2017-11/07/c_1121916177.htm.
- [2] 任佳妮, 李鹏, 辛一, 等. 陕西省科技智库建设研究——以科技信息服务机构为支持[J]. 科技管理研究, 2017(24):45-49.
- [3] 王志章. 日本智库发展经验及其对我国打造高端新型智库的启示[J]. 思想战线, 2014, 40(2):144-151.
- [4] 丁明磊. 科技创新智库的国际化发展路径研究[J]. 数字图书馆论坛, 2017(3):16-19.
- [5] 王延飞, 闫志开, 何芳. 从智库功能看情报研究机构转型[J]. 情报理论与实践, 2015, 38(5):1-4.
- [6] 熊伟. 充分发挥图书情报机构的专业智库功能——以陕西省图书情报界专家参与宝鸡市公共图书馆服务体系制度设计课题研究为例[J]. 当代图书馆, 2013(1):75-78.
- [7] 杨阳, 任佳妮, 李苗苗, 等. 我国省级科技情报机构业务发展探析[J]. 情报理论与实践, 2016, 39(7):32-35.
- [8] 凡庆涛, 肖雯, 杜赞. 智库视角下科技情报机构转型发展的研究[J]. 天津科技, 2017, 44(1):8-11.
- [9] 秦利, 王新, 高丽, 等. 从信息服务机构到智库——国防科技信息机构转型思考[J]. 情报理论与实践, 2016, 39(9):1-6.
- [10] 王健美, 魏晨, 鲁啸. 科技智库的信息服务能力及服务模式研究[J]. 中国科技资源导刊, 2017, 49(1):47-52.
- [11] 陕西省科学技术信息研究所. 创新情报工作 奋力追赶超越[EB/OL]. (2017-06-01) [2018-02-01]. <http://www.sninfo.org/news/20172/2017/0601/455.html>.
- [12] 万劲波. 完善国家科技创新决策咨询制度[EB/OL]. (2016-6-8)[2018-03-05]. http://epaper.gmw.cn/gmrb/html/2016-06/08/nw.D110000gmrb_20160608_3-16.htm.