

· 特约稿件 ·

# 基于开放式创新的智库知识服务 价值链模型构建与应用

申 静<sup>1</sup> 杨家鑫<sup>1\*</sup> 杨晓荣<sup>2</sup>

(1. 北京大学信息管理系, 北京 100871;

2. 中国绿发投资集团有限公司北京幸福产业分公司, 北京 100020)

**摘 要:** [目的/意义] 构建智库知识服务价值链模型对于促进智库知识服务增值, 提高智库知识服务质量和水平具有重要意义。[方法/过程] 基于开放式创新范式, 结合知识价值链模型、知识螺旋理论和开放式服务价值链模型, 在分析智库知识服务价值链的基本活动和运行特点的基础上, 构建基于开放式创新的智库知识服务价值链模型, 并对该模型进行实证验证; 应用模型和实证结果, 提出加快形成中国智库知识服务价值链策略。[结果/结论] 构建的模型全面显示了智库知识服务价值链的3个基本活动、4个关键要素及其相互关系, 深刻揭示了“以开放循环为基础”“基于协同创新生产知识”“以知识服务增值为目的”的智库知识服务价值链运行特点; 应用该模型能够为智库的知识管理和知识服务增值提供理论参考和实践指导, 建议中国智库采用加强政策分析工具方法开发、促进内部知识流动和共享、推行全球化合作模式、增强吸引外部专家力度、拓宽知识成果传播渠道等策略, 加快形成其知识服务价值链。

**关键词:** 智库; 知识服务价值链; 开放式创新; 知识螺旋; 增值服务

DOI: 10.3969/j.issn.1008-0821.2025.07.001

[中图分类号] C932.2; G203 [文献标识码] A [文章编号] 1008-0821 (2025) 07-0003-11

## The Construction and Application of Knowledge Service Value Chain Model of Think Tanks Based on Open Innovation

Shen Jing<sup>1</sup> Yang Jiaxin<sup>1\*</sup> Yang Xiaorong<sup>2</sup>

(1. Department of Information Management, Peking University, Beijing 100871, China;

2. Beijing Happiness Industry Branch, China Green Development Investment Group Co., Ltd,  
Beijing 100020, China)

**Abstract:** [Purpose/Significance] Constructing the knowledge service value chain model of think tanks is significant for promoting the value-added of think tanks' knowledge service and improving the quality and level of think tanks' knowledge service. [Method/Process] Based on the open innovation paradigm, combining the knowledge value chain model, knowledge spiral theory and open service value chain model, this paper constructed knowledge service value chain model of think tanks on the basis of analysing basic activities and operational characteristics of think tanks' knowledge service value chain, and empirically verified the constructed model. The model and empirical results were applied to propose strategies for accelerating the formation of Chinese think tanks' knowledge service value chain. [Result/Conclusion] The constructed model comprehensively shows three basic activities, four key elements and their interrelationships of think tanks' knowledge service value chain, and profoundly reveals its operation characteristics, which are “based on the open cycle”, “produ-

收稿日期: 2025-02-20

基金项目: 国家社会科学基金重点项目“创新驱动的中国特色新型智库知识服务发展机制研究”(项目编号: 18ATQ004)。

作者简介: 申静(1963-), 女, 教授, 博士, 博士生导师, 研究方向: 情报分析、管理咨询、智库研究、知识服务创新。杨晓荣(1997-), 女, 硕士, 研究方向: 知识服务与智库研究。

通信作者: 杨家鑫(1998-), 女, 博士研究生, 研究方向: 智库研究、知识服务创新、价值共创。

cing knowledge based on collaborative innovation” and “aiming at the value-added of knowledge service”. Applying the constructed model can provide theoretical references and practical guidance for the knowledge management and value-added of think tanks’ knowledge services. It is suggested that Chinese think tanks should accelerate the formation of their knowledge service value chain by strengthening the development of policy analysis tools and methods, promoting internal knowledge flow and sharing, implementing globalisation cooperation mode, enhancing efforts to attract external experts, and broadening dissemination channels of knowledge achievements.

**Key words:** think tank; knowledge service value chain; open innovation; knowledge spiral; value-added service

智库是由有明确研究方向的、复合学科背景的各类专家组成, 基于对知识的获取、开发利用和创新, 为决策者处理复杂问题提供最佳理论、策略、方法、思想等的政策研究咨询机构<sup>[1]</sup>。近十年来, 中国政府高度重视智库建设, 把中国特色新型智库作为国家软实力的重要组成部分<sup>[2]</sup>, 使其在支撑国家科学决策、治国理政、理论创新、公共外交和社会服务等方面发挥重要作用, 并成为增强国际影响力和国际话语权的重要力量。据《全球智库报告 2020》统计, 中国智库数量以 1 413 家排名全球第二, 但进入全球前 100 名的高影响力中国智库只有 8 家, 且排名最高的中国智库仅位列第 18 名<sup>[3]</sup>, 说明中国智库迅猛发展, 但其国际影响力不高、知识服务质量和水平亟待提高。

随着全球化和科学技术的飞速发展, 组织仅仅依靠内部资源开展知识创新活动和生产知识创新成果已无法满足市场需求。开放式创新能够提高组织创新效率, 是组织适应当今全球化、信息化, 技术飞速发展和知识广泛传播时代的必然选择。在开放式创新环境下, 智库可以充分利用内外部资源进行知识的开发和应用<sup>[4]</sup>, 从而最大程度地实现知识服务增值。然而, 中国智库的知识服务发展存在诸多问题, 如创新资源配置不合理<sup>[5]</sup>、与客户和其他智库等利益相关者合作不充分<sup>[6-7]</sup>、新兴技术运用不积极<sup>[8]</sup>和组织管理机制僵化<sup>[4]</sup>等, 表现为中国智库知识服务价值链尚未形成。本文将基于开放式创新范式研究智库的知识服务价值链, 以促进智库知识服务增值, 增强智库知识服务价值创造能力, 为提高智库知识服务质量和水平提供参考。

## 1 相关研究

智库是典型的知识密集型服务组织 (Knowledge Intensive Business Service, KIBS), 具有服务知识化、生产合作化、产出高增值化等特征<sup>[9]</sup>。关于知识服务价值链的相关研究, 主要涉及知识价值链和服务

价值链。知识价值链是基于波特价值链理论<sup>[10]</sup>, 将企业价值链的核心活动应用到组织的知识管理活动而提出, 并建立了较成熟的知识价值链模型。Lee C C 等<sup>[11]</sup>构建的知识价值链模型是由知识管理基础设施、知识管理过程活动和知识绩效组成。其中, 知识管理基础设施包括知识型员工、知识存储能力、组织与客户/供应商之间的关系、首席知识官 (CKO) 及其管理; 知识管理过程活动包括知识获取、知识创新、知识保护、知识整合和知识传播, 这些基础设施和过程活动是组织赖以创造知识产品或为客户提供有价值服务的基础; 知识绩效分为财务表现和非财务指标两类, 所有的非财务指标都可以体现组织的核心竞争力。Chen Y L 等<sup>[12]</sup>建立的知识价值链模型是由输入知识、知识活动和输出价值 3 个部分组成; 他们认为知识价值链不仅要关注知识的获取和积累, 还要关注知识如何在组织内部流动、转换和最终转化为实际的商业价值, 并通过知识管理活动, 在组织内部形成双向的知识增值路径, 在组织外部与上中下游形成更大的知识价值链体系, 实现组织间知识资源的整合和价值最大化。显然, 该模型可用于分析组织成员的价值贡献, 提升组织绩效和创新能力, 增强组织核心竞争力。朱泽等<sup>[13]</sup>提出的数字文献信息资源知识价值链是以知识为主要生产要素, 主要知识价值由用户和出版商共创, 通过知识获取、知识产出、价值输出和知识积累的价值循环, 推动新的知识价值和内容产生, 完成最后的附加知识价值。应用该模型能够分析数字文献信息资源知识价值链中各主体间的相互作用和知识价值的循环活动, 推动开发基于数字文献信息资源的知识创新产品, 从而产生新的经济价值。可见, 现有研究关注知识价值链的组成和功能, 知识价值链描绘了组织通过各种知识活动实现知识增值的过程, 是组织进行全面知识管理的有效工具, 这对于提升组织核心竞争力、促进组织知识创新具有重要作用。

服务价值链早期称为服务利润链<sup>[14]</sup>,是企业服务活动的有序组合,体现了企业以服务需求为导向,通过基本和辅助的服务活动创造价值的动态过程<sup>[15]</sup>。Chen S M 等<sup>[16]</sup>认为,服务价值链是由组织外部的服务价值和服务交付过程与组织内部的服务质量组成,并且这 3 个部分与顾客、员工和组织紧密相连,即提高顾客的满意度和忠诚度可以促进组织外部价值提升,开发合理的组织结构、制度和商业模式可以促进组织有效价值转移,提高员工的满意度和忠诚度可以促进组织高效生产和技术创新。梅强等<sup>[17]</sup>认为,影响高技术服务业开放式创新增值性的因素主要在外,包括外在作用者和外部轨道的影响,因此,构建的高技术服务业开放式服务价值链模型包括投入、过程和产出 3 个环节。该模型强调企业全程与顾客进行互动及合作,以不断改进服务质量和满足顾客多方面需求,并且采取与外部作用者进行合作,通过开放式平台和外部轨道的规范,择优采用外部创意、技术和服务,甚至吸引第三方参与者的资金支持,从而促使每一环节都会促进高技术服务企业创新服务增值,使企业更具竞争优势。梁学成<sup>[18]</sup>基于现有研究认为,服务产品交易及价值实现是一种非所有权的让渡过程,提出服务价值链要更关注服务需求价值的产生与实现,并依据一般价值链的生成特征设计服务价值链包含服务需求价值产生、服务产品价值生产或提供、服务产品交易及价值实现 3 个关键环节。该服务价值链显示通过不断创造、传递和延伸服务产品价值,可以成为企业的一种核心竞争力。原小能<sup>[19]</sup>从服务业特征出发,构建的服务价值链基本模型由需求分析、服务研发、流程设计、模块分解、服务要素生产、服务生产与传递、售后服务等环节构成。该模型显示了通过对企业内外部资源的合理配置,如上游的需求分析、服务研发等可以放到技术和知识储备雄厚的发达企业,下游的呼叫中心、系统维护等可以放到劳动力成本较低的中小微企业,可以最大限度地降低服务生产和传递成本,带来更高的附加服务价值,从而促进企业竞争力提高。可见,现有研究关注服务价值链的组成和功能,服务价值链描绘了组织以服务需求为导向的服务价值创造和传递过程,这对于提高组织服务效益、促进组织服务创新和提升组织核心竞争力有重要作用。

综上,知识价值链和服务价值链的理论研究较为成熟,研究对象主要涉及 KIBS 和服务业,知识价值链和服务价值链对组织核心竞争力和创新能力的促进功能得到了实证,但鲜有关注知识服务价值链。借鉴知识价值链和服务价值链的相关研究,本文提出知识服务价值链是指 KIBS 通过各种渠道广泛获取内外部显隐性知识,采用合适的工具、技术和方法,汇聚内外部智力资源进行分析和研判,生产创新知识并产出知识成果,实现知识创新、增值、传播与共享的动态过程,包括知识输入、知识生产和知识输出三大基本活动。可见,知识服务价值链具有三大特征:①知识性,服务全过程高度依赖各种知识,强调知识的多源获取、协同生产和增值输出;②增值性,通过知识服务者与内外部利益相关者的合作与创新,创造知识服务的各种附加价值;③循环性,获得的创新知识和产出的知识成果可以反馈到组织的知识服务活动中,成为组织新的知识和创新资源。

## 2 基于开放式创新的智库知识服务价值链模型构建

本研究将基于开放式创新范式,结合知识价值链模型、知识螺旋理论和开放式服务价值链模型,构建基于开放式创新的智库知识服务价值链模型。

### 2.1 理论基础

1) 开放式创新范式。美国学者 Chesbrough H W<sup>[20]</sup>于 2003 年首次提出开放式创新范式。该范式为企业提供了一种新的管理研发和创新的模式,要求企业在利用内部想法的基础上,要充分获取与利用外部的创意和市场途径,以改进技术并从新兴技术中获得增长和竞争优势<sup>[21]</sup>。该模式反映了企业不仅要内部的创意与思想向外部传播,通过已有渠道将内部技术带入当前市场,或者利用技术外溢和许可等外部渠道实现新的商业化,进入新市场和其他公司的市场;同时,企业还要通过与外部组织合作,密切跟踪监测行业与市场趋势、技术发展和用户需求等外部知识,从外部获取创新资源以弥补内部创新资源的不足,并有效整合和利用内、外部资源,以加快创新速度,提高创新效率。可见,开放式创新范式要求企业与所有利益相关者建立紧密联系,以实现创新要素在不同组织、个体之间的共享,构建创新要素整合、共享和增值的网络体系,

并有目的地通过知识在网络体系的流入流出和相互作用来推动内部创新,扩大知识资源的影响范围和外部创新市场<sup>[22]</sup>。目前,开放式创新范式已经广泛应用到技术创新、知识产权管理、知识创新和服务创新等领域。现代智库通过与客户、专家、高校和企业等利益相关者的深层次合作,整合多来源的知识服务资源,产生新知识和新服务<sup>[23]</sup>,并通过发布研究成果、举办论坛讲座、发表媒体评论等方式宣传其成果。因此,基于开放式创新范式构建智库知识服务价值链模型符合智库自身特性与发展需求,具有高度的理论适用性。

2) 知识价值链模型。中国学者 Chen Y L 等<sup>[12]</sup>于 2004 年构建的知识价值链模型,旨在描述知识在组织中的创造、传递、应用和价值实现的过程,从而帮助组织更好地管理和利用知识资源。该模型由输入知识、知识活动和输出价值 3 个部分组成。在输入知识部分,基于德鲁克的下一个社会(Next Society)和知识工作者管理<sup>[24]</sup>,信息和知识的可获得性大大增加,知识工作者的显性、隐性知识将更容易集成,所有的知识都将整合到组织的知识库中;在知识活动部分,结合波特的价值链理论和野中郁次郎的知识螺旋理论<sup>[25]</sup>,通过各种知识活动和社会化、外部化、组合化、内隐化 4 种知识转换模式,实现知识的共享和增值;在输出价值部分,根据卡普兰和诺顿的平衡计分卡<sup>[26]</sup>和加德纳的多元智慧理论<sup>[27]</sup>,知识活动产生的价值将以多元化方式输出,包括财务、客户、内部业务流程、学习和成长等。该模型的核心内涵是知识以多元渠道汇集到一个单一平台并进入组织,以知识螺旋为中心的 4 种知识转换模式的运作后,以发散式的多元化形式输出价值。可见,知识价值链模型是组织进行全面知识管理的有效工具,可以通过对知识的获取、创新、应用和共享等知识活动,实现知识增值。因此,应用知识价值链模型可以指导智库通过知识管理,合理调配知识资源,协调各种知识活动,有效开展知识增值活动。

3) 知识螺旋理论。日本学者野中郁次郎于 1995 年提出了知识螺旋概念,认为组织的主要知识活动可以通过社会化(Socialization)、外部化(Externalization)、结合化(Combination)和内隐化(Internalization)4 种模式,进行知识的转换与增值<sup>[25]</sup>。其

中,社会化是指通过人与人之间的知识分享,实现隐性知识与隐性知识的交流;外部化是指通过有意义的交谈清晰表达隐性知识,将隐性知识转变成显性知识;结合化是指将具体化的显性知识与现有知识结合,丰富知识基础;内隐化是指学习新知识,将显性知识变为员工的隐性知识。经过上述 4 种知识转换模式,隐性知识与显性知识之间的相互作用呈螺旋状加强,从而形成了知识创造的螺旋式上升<sup>[28]</sup>。智库通过这 4 种知识转换模式的螺旋式演化,可以实现智库研究人员和组织之间显性、隐性知识的转换,不断地创造、整合和应用知识,促进知识的创造和分享,从而实现智库知识的螺旋式增长。因此,知识螺旋理论能够指导智库的知识生产,促进智库知识服务增值。

4) 开放式服务价值链模型。中国学者梅强等于 2013 年提出的开放式服务价值链模型核心是开放式创新与卓越服务。他们认为企业的创新活动不仅仅局限在企业内部,外部创新源也可为企业创新带来有价值的创意,而且研究和开发都是开放的系统。构建的模型揭示了开放式创新环境下的服务价值产生过程,包括投入、过程和产出 3 个环节<sup>[17]</sup>。在投入环节,强调通过开放式平台寻找具有互补性的合作伙伴,如知识供应商(既可作为提供者,也可作为合作者)、第三方参与者(如风险投资、公共部门)和竞争对手,投入资源包括企业基础设施、人力资源、资金、顾客需求和行业前沿信息等;在过程环节,包括企业的运营、技术研发和市场营销,强调利用开放式平台与外部进行交流与合作,如聘请大学教授做服务顾问,与学校合作建立产学研基地,吸收竞争者的创意进行模仿创新,与顾客合作宣传企业服务;在产出环节,包括技术创新与服务的交付,其中技术创新要与顾客体验紧密结合,服务的交付既可以是企业自身服务业务的交付,也可以是与合作伙伴共同完成的服务交付。在开放式创新理念下,智库的知识服务倡导多方共同参与,通过与党政部门等客户建立开放互动交流环境,协调各种客户积极参与到研究项目的全过程,以发挥智库在协同创新系统中的多方资源优势,从而有利于为党政部门等客户提供高效与高质量的思想成果,实现集众智的价值共创<sup>[29]</sup>。因此,开放式服务价值链模型能够为构建基于开放式创新的智库知识服务价

值链模型的构成要素及其相互关系提供参考。

## 2.2 智库知识服务价值链分析

基于开放式创新范式,结合知识价值链模型,智库的知识服务价值链包括多源知识输入、知识螺旋生产和增值知识输出 3 个基本活动。在开放式创新环境下,多源知识输入是指智库通过内部、外部渠道,广泛获取各种显性和隐性知识资源,支持其知识生产与创新,主要包括数据库、专家库、知识库和工具方法库等;知识螺旋生产是智库生产知识创新成果的关键环节,结合知识螺旋理论,强调知识生产过程中的外部利益相关者的参与及其知识共享,涵盖显性知识生产、隐性知识生产和协同知识生产,3 种知识生产模式相互交织、相互促进,共同推动智库的知识创新和服务增值;增值知识输出是指智库将生产的多样化知识创新成果,结合开放式服务价值链模型,强调以多种方式将知识创新成果传递给不同客户群体和社会公众,从而不仅为客户提供增值服务,也丰富智库的知识基础设施和知识生产资源。

基于开放式创新的智库知识服务价值链具有 3 个特点:①以开放循环为基础。在多源知识输入活动中,通过数据库、专家库、知识库和工具方法库以及其他内、外部渠道获取的知识资源,持续积累和动态更新;在知识螺旋生产活动中,智库通过开放式平台与内外部利益相关者合作,共同进行知识生产和创新;在增值知识输出活动中,智库应用输出的增值知识解决客户的各种问题,或通过广泛传播这些增值知识给社会公众,促进知识的转移、传播与应用。②基于协同创新生产知识。协同创新是智库进行知识螺旋生产的主要方式:一方面,智库内部研究人员通过协同进行知识的社会化、外部化、结合化和内隐化,促进内部个人和组织之间显隐性知识的产生和转换,不断地创造、共享和应用知识,推动知识创新;另一方面,智库通过各种合作方式与外部相关组织协同进行知识生产,实现与外部组织之间的知识流动和知识共享;通过协同合作整合智库内外部智慧和资源,不断产生创新思想,实现知识的“螺旋”增长。③以知识服务增值为目的。智库知识服务价值链产出的各种知识创新成果不仅要满足客户需求、解决客户问题,还要不断产出增值知识,为智库创造更多的附加价值,如生产和输出过程中新获得的数据、新引入的专家、新

完成的研究项目和新开发的工具方法等,将不断地存储到智库的数据库、专家库、知识库和工具方法库中,进一步丰富智库的多源知识,同时持续地为知识螺旋生产提供支撑。

## 2.3 模型建立

根据上述分析,本研究构建了基于开放式创新的智库知识服务价值链模型,如图 1 所示。

开放式创新范式强调通过广泛渠道获取内、外部资源,实现组织内、外部能力与资源的有效整合,并将成果充分传播、共享与积累,因此,本研究构建的模型内、外部无边界(见图 1 外部虚线框及双向箭头)。基于开放式创新范式,结合知识价值链模型,智库“以开放循环为基础”运行其知识服务价值链,包括多源知识输入、知识螺旋生产和增值知识输出 3 个基本活动,由此构建模型的基本框架(见图 1 底部)。知识螺旋理论阐释了组织内部个体与其他组织之间显性、隐性知识转换、增值和共享的过程,能够指导智库的知识生产过程,实现“基于协同创新生产知识”,促进知识的“螺旋”增长,提高知识创新的效率,由此构建模型的“知识螺旋生产”中心(见图 1 中部)。开放式服务价值链模型揭示了引入开放式创新的服务价值产生过程,能够分析基于开放式创新的智库知识服务价值链基本活动及关键要素和相互关系,体现“以知识服务增值为目的”,由此构建模型的“多源知识”和“增值知识”关键要素及其相互关系(见图 1 左右部及单向箭头)。例如,“增值知识”右侧向外的单向箭头,显示了“输出的增值知识”既可以为特定客户提供专业、客观、科学的前瞻性政策研究成果和针对具体问题的政策建议、咨询方案、政策实施及评估效果,也可以向社会公众传播政策观点并引导社会舆论,同时还丰富了智库机构的知识基础设施和知识生产资源。

可见,本研究构建的模型显示了智库知识服务价值链的 3 个基本活动、4 个关键要素及其相互关系。其中,多源知识输入是智库开展知识服务活动的基础保障;知识螺旋生产是智库进行知识创造和知识创新的关键环节;增值知识输出是智库实现知识服务增值的最终体现。该模型描绘的智库知识服务价值链是一个动态的、互动的、持续优化的过程,揭示了“以开放循环为基础”“基于协同创新生产知识”“以知识服务增值为目的”的智库知识服务

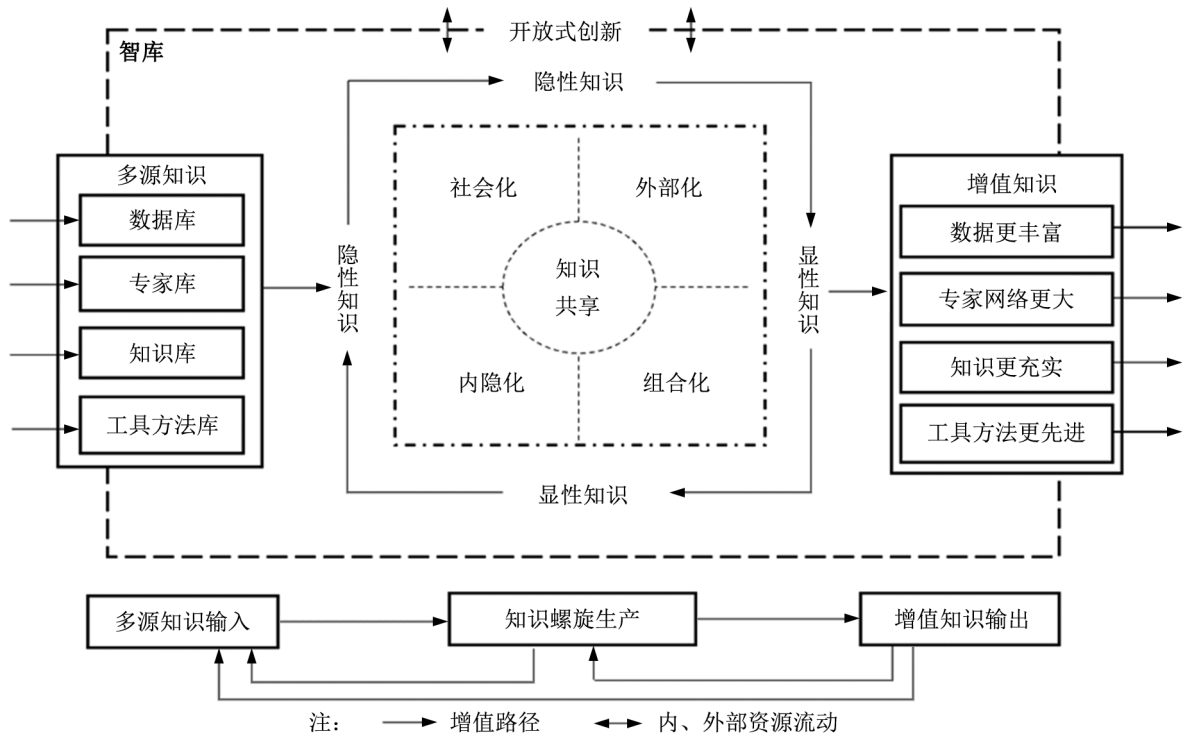


图 1 基于开放式创新的智库知识服务价值链模型

Fig. 1 Knowledge Service Value Chain Model of Think Tanks Based on Open Innovation

价值链运行特点，能够为各类智库的知识管理和知识服务增值提供理论参考和实践指导。

### 3 基于开放式创新的智库知识服务价值链模型验证

本研究选取国内外各 8 家知名智库作为调查样本，通过网络调查法和统计分析法验证基于开放式创新的智库知识服务价值链模型的可行性和有效性。

#### 3.1 样本选取

依据美国宾夕法尼亚大学智库研究项目组 (TTC-SP) 发布的《全球智库报告 2020》“全球顶级智库

综合榜单”，本研究选取了 16 家国内外知名智库，调研其知识服务价值链运行情况。样本选取综合了 4 个因素：①智库影响力高，国外智库选择“全球顶级智库综合榜单”前 10 的智库，国内智库选择进入榜单前 100 的智库；②智库研究内容的广泛性，所选智库的研究领域包括经济、政治和军事等；③智库类型的多样性，所选智库包括官方智库和民间智库；④智库分布地区的全球化，所选智库覆盖北美、欧洲和亚洲等地区。具体调查样本如表 1 所示。

表 1 国内外知名智库调查样本目录

Tab. 1 Survey Sample Catalogue of Well-Known Think Tanks at Home and Abroad

| 序号 | 国外智库                                                              | 序号 | 中国智库         |
|----|-------------------------------------------------------------------|----|--------------|
| 1  | (美国) 布鲁金斯学会 (Brookings Institution)                               | 9  | 中国现代国际关系研究院  |
| 2  | (美国) 卡内基国际和平基金会 (Carnegie Endowment for International Peace)      | 10 | 中国社会科学院      |
| 3  | (比利时) 布鲁盖尔研究所 (Bruegel)                                           | 11 | 清华—卡内基全球政策中心 |
| 4  | (美国) 战略与国际问题研究中心 (Center for Strategic and International Studies) | 12 | 国务院发展研究中心    |
| 5  | (法国) 法国国际关系研究院 (French Institute of International Relations)      | 13 | 中国国际问题研究院    |
| 6  | (英国) 查塔姆研究所 (Chatham House)                                       | 14 | 全球化智库 (CCG)  |
| 7  | (美国) 兰德公司 (RAND Corporation)                                      | 15 | 北京大学国际战略研究院  |
| 8  | (日本) 日本国际问题研究所 (Japan Institute of International Affairs)         | 16 | 上海国际问题研究院    |

3.2 数据采集与处理

为确保数据的可靠性和全面性,本研究采用文献调研、网络调查和年报扫描等多种方法获取智库相关信息,并通过以下 3 个渠道采集相关数据:①浏览各智库的官方网站及子网站;②访问各智库的社交媒体账号,包括 Facebook、Twitter、Youtube 和微信公众号等;③查询万方全球智库系统、中国知网、Web of Science 和 ProQuest 等数据库。其中,智库的官方网站为主要的数据来源,各智库的社交媒体账号为重要的数据来源,中国知网等综合数据库为补充的数据来源。为了实证分析“以知识服务增值为目的”智库知识服务价值链特点,本研究收集了各智库 2019—2022 年连续 4 年的数据,以观察智库知识服务增值情况。

基于 2.3 小节构建的模型,笔者设计了针对 3

个基本活动的调查指标:对于多源知识输入活动,调查智库在 2019 年数据库、专家库、知识库与工具方法库的建设情况;对于知识螺旋生产活动,调查智库在 2020 年的显性知识生产、隐性知识生产和协同知识生产情况,其中,通过“设有内部跨业务部门”“设有内部知识社区”“设有智库大学”3 个指标调查隐性知识生产情况,通过“设有对外合作部门”“覆盖 4 种合作客户类型”“年均举办对外交流活动超过 100 场”“设有分支机构”4 个指标调查外部利益相关者参与的协同知识生产情况;对于增值知识输出活动,调查智库在 2019—2022 年的数据库数量、专家数量与交流活动数量、知识成果类型和数量、工具方法数量的增加来分析智库的知识服务增值情况。具体的调查结果如表 2 所示。

表 2 国内外知名智库知识服务价值链的运行情况  
Tab. 2 Knowledge Service Value Chain Operational Situation of Well-Known Think Tanks at Home and Abroad

| 基本活动                    | 调查内容   | 调查指标                          | 国外智库 |        | 中国智库 |        |
|-------------------------|--------|-------------------------------|------|--------|------|--------|
|                         |        |                               | 数量   | 占比 (%) | 数量   | 占比 (%) |
| 多源知识输入<br>(2019 年)      | 数据库    | 设有数据管理平台                      | 6    | 75     | 3    | 38     |
|                         | 专家库    | 设有专家管理系统                      | 8    | 100    | 7    | 88     |
|                         | 知识库    | 设有知识管理平台                      | 8    | 100    | 8    | 100    |
|                         | 工具方法库  | 设有工具方法库                       | 4    | 50     | 2    | 25     |
| 知识螺旋生产<br>(2020 年)      | 显性知识生产 | 覆盖 10 种知识成果                   | 8    | 100    | 1    | 13     |
|                         |        | 设有内部跨业务部门                     | 8    | 100    | 7    | 88     |
|                         | 隐性知识生产 | 设有内部知识社区                      | 7    | 88     | 3    | 38     |
|                         |        | 设有智库大学                        | 6    | 75     | 6    | 75     |
|                         |        | 设有对外合作部门                      | 8    | 100    | 8    | 100    |
|                         | 协同知识生产 | 覆盖 4 种合作客户类型<br>(政府/企业/高校/个人) | 8    | 100    | 8    | 100    |
|                         |        | 年均举办对外交流活动<br>超过 100 场        | 6    | 75     | 3    | 38     |
|                         |        | 设有分支机构                        | 5    | 63     | 4    | 50     |
| 增值知识输出<br>(2019—2022 年) | 数据库    | 数据库数量增加                       | 3    | 38     | 2    | 25     |
|                         | 专家库    | 专家数量增加                        | 4    | 50     | 2    | 25     |
|                         |        | 交流活动数量增加                      | 8    | 100    | 7    | 88     |
|                         | 知识库    | 知识成果类型增加                      | 0    | 0      | 2    | 25     |
|                         |        | 知识成果数量增加                      | 5    | 63     | 3    | 38     |
|                         | 工具方法库  | 工具方法数量增加                      | 1    | 13     | 0    | 0      |

### 3.3 结果分析与讨论

调查分析结果表明,国内外知名智库知识服务价值链运行表现如下:

1) 通过内外部渠道获取各种知识资源。调查发现,国内外知名智库均重视知识基础设施的建立与完善。其中,数据库是智库从内外部获取知识资源的主要渠道,有近八成的国外知名智库自建数字图书馆,并通过购买外部数据库和自建专业特色数据库为智库知识服务提供知识资源支持。例如布鲁盖尔研究所自建有 178 个国家的实际有效汇率数据库、欧洲天然气流量进口和存储水平数据库等,并对政府部门、企业和学术界等用户免费开放使用<sup>[30]</sup>;但仅约四成的中国知名智库是通过建设图书馆和图书资料中心、依托所属高校图书馆、购买数据库和自建数据库的方式来为智库提供各类文献资源。

专家库是智库开展知识服务的重要人才基础,也是隐性知识的主要来源。拥有一定规模的专家团队是提高智库知识服务质量和效率的重要手段,如调查的所有国外知名智库和近九成的中国知名智库建有管理专家系统,而且近四成国外知名智库拥有 100~300 位专家。但中国知名智库的专家规模呈两极化,如中国社会科学院有上千位专家,而清华—卡内基全球政策中心仅有 7 位专家。

知识库是智库从内部获取知识资源的重要渠道。调查发现,所有国内外知名智库均设有知识管理平台,其中,近九成的国外知名智库存储了 10 种知识成果,包括研究报告、政策简报、专著、期刊文章、专栏评论、博客、视频、播客、活动记录和官网文章;六成多的中国知名智库存储了 8 种知识成果,但缺少播客和博客,仅有清华—卡内基全球政策中心存储了 10 种知识成果。

国内外知名智库开始重视工具方法库的建设。调查发现,有一半国外知名智库和近三成的中国知名智库自建工具方法库,例如兰德公司建立的工具方法库,整合了各类模型、数据库、计算器、计算机代码、GIS 绘图工具和 Web 应用程序,供研究人员和社会公众免费下载和使用<sup>[31]</sup>;国务院发展研究中心信息网(简称“国研网”)整合了丰富的数据资源和分析工具,如乡村振兴大数据画像<sup>[32]</sup>、区域经贸运行监测平台等<sup>[33]</sup>,并对订阅的研究机构和

会员开放使用。

2) 通过内外部合作生产新知识。调查发现,国内外知名智库通过内外部组织之间的知识交流、经验分享和合作研究来生产新知识。智库在内部建立各种合作机制是促进知识共享的重要途径,也是推动智库内部研究人员之间显隐性知识转换的重要方式。如调查的所有国外知名智库和近九成的中国知名智库均设有内部跨业务部门开展跨领域研究;近八成的国内外知名智库在内部设有智库大学来培养人才,以此提升研究人员的专业能力,促进人才之间思想与观点的碰撞;近九成的国外知名智库和近四成的中国知名智库设有内部知识社区,以促进内部员工的知识共享和交流合作。

智库通过各种开放合作方式与外部组织建立联系,通过资源整合与互补,生产新知识。调查发现,所有国内外知名智库都设有对外合作部门,并且合作客户覆盖政府、企业、高校和个人客户 4 种类型;近八成的国外知名智库和近四成的中国知名智库年均举办对外交流活动超过 100 场;超过六成的国外知名智库通过设立全球分支机构,与全球各个国家或地区、各个国际组织建立合作关系,如兰德公司在美国、欧洲和澳大利亚分别设有 4 个、3 个和 1 个办事处,其专家遍布 50 多个国家。虽然有一半的中国知名智库通过与国内各类组织合作设立了下属或者地方分支机构,或者与合作机构及所在地各政府部门建立合作关系,但尚未设立海外分支机构,如中国社会科学院在中国设有六大学部、40 多个研究院所,均分布在北京各行政区。

智库通过各种内外部合作方式生产各种知识成果。进一步对国内外知名智库在 2020 年生产的知识成果调查发现,超过六成的国外知名智库在 2020 年发布的研究报告数量大约 100~300 篇,而兰德公司通过内外部合作,2020 年发布了超过 500 篇的研究报告,如兰德公司社会和经济福祉部与亚太研究中心合作,于 2020 年 5 月发布的《解密“一带一路”倡议:阐明其主要特征、目标和影响》研究报告<sup>[34]</sup>;超过七成的中国知名智库在 2020 年发布的研究报告少于 100 篇,但中国社会科学院和国务院发展研究中心通过各种合作,2020 年发布的研究报告均超过 500 篇,如 2020 年中国社会科学院与俄罗斯国

际事务委员会联合智库报告在线发布<sup>[35]</sup>, 2020 年国务院发展研究中心与世界银行合作项目“中国生态文明建设进程中的水价值评估与实现研究”启动及相关研究报告发布<sup>[36]</sup>。专著是针对议题的全面、系统、深入的研究成果, 所以近九成的国内外知名智库在 2020 年出版的专著少于 10 本, 但布鲁金斯学会和中国社会科学院于 2020 年分别出版专著 34 本和 26 本。超过六成的国外知名智库和近八成的中国知名智库在 2020 年发布的专栏评论数量少于 100 条, 但布鲁金斯学会和美国战略与国际研究中心发布专栏评论数量均超过 1 000 条, 而中国知名智库发布专栏评论数量最多不超过 500 条。

3) 以产出增值的各种知识成果为服务目的。智库通过内外部渠道获取各种知识资源, 采取内外部合作生产新知识, 最终产出各种增值知识成果提供给特定客户或传播给社会公众。调查发现, 2019—2022 年, 三成左右的国内外知名智库的数据库数量在增长, 其中, 国外知名智库的增长速度较快, 如布鲁盖尔研究所和兰德公司的数据库数量分别从 2019 年的 8 个、114 个, 增加至 2022 年的 16 个、196 个, 年均增长率分别达 26% 和 20%; 而中国社会科学院和国务院发展研究中心的数据库数量分别从 2019 年的 188 个、98 个, 增加至 2022 年的 197 个、100 个, 年均增长率分别为 1.6% 和 0.7%。有一半的国外知名智库和近三成的中国知名智库的专家数量也在增长, 其中, 卡内基国际和平基金会和布鲁盖尔研究所的专家数量增长较多, 4 年期间分别增加了 32 位和 11 位专家, 而清华—卡内基全球政策中心仅增加了 3 位专家; 几乎所有的国内外知名智库对外交流活动数量均有增多, 显然, 智库通过举办会议、论坛等丰富的交流活动, 扩大了专家网络, 促进了专家间的交流合作, 推动了协同知识生产, 并建立了与客户、政府、企业和其他智库等外部组织的密切关系, 拓宽了知识成果的传播范围。有一半的国外知名智库和近四成的中国知名智库知识成果数量也在增长, 其中, 近八成的国外知名智库和所有中国知名智库的知识成果数量增长超过 10%, 而且中国知名智库不断丰富其知识成果类型, 如中国现代国际关系研究院和全球化智库分别在 2020 年和 2021 年新增“视频”类型的研究成果,

通过更多的社交媒体将知识成果传播给社会公众。目前仅有兰德公司在不断开发新的方法和工具, 如 2021 年发布了“信息环境中的战术行动手册”、2022 年发布了军事武器出口分析工具(PMSCs)等, 以持续丰富自身工具方法库。

综上, 本研究根据模型中的基本活动及关键要素设计的调查指标合理, 具备可操作性; 调查数据均可通过公开渠道获取, 数据可获得性高; 数据处理与分析方法得当且统计结果具备可比性, 构建的模型具有可行性。调查分析结果表明, 该模型能体现智库知识服务价值链的实际运行, 具体表现在: 第一, 模型展示了智库知识服务价值链的 3 个基本活动, 包括多源知识输入、知识螺旋生产和增值知识输出。第二, 数据库、专家库、知识库和工具方法库是智库多源知识输入的关键要素, 也是增值知识输出的具体渠道。第三, 模型中基本活动及关键要素的关系与调查结果基本一致, 即模型中基本活动之间的逻辑关系能够反映智库知识价值链内部要素组成与动态关系, 该模型具备有效性。因此, 应用该模型可以构建基于开放式创新的智库知识服务价值链, 并为提升智库的知识服务价值创造能力提供参考。

#### 4 基于开放式创新的智库知识服务价值链模型应用

应用基于开放式创新的智库知识服务价值链模型进行实证分析发现, 中国智库只有约三成自建了工具方法库, 超六成尚未设立内部知识社区, 均未设立海外分支机构, 超七成未增加专家数量, 缺少播客和博客等知识成果类型等。与国外知名智库相比, 显然中国智库的知识服务存在着不够重视工具方法库建设、知识共享机制不完善、全球化程度不高、引入外部专家能力不强和知识成果类型不够丰富等问题, 表明中国智库的知识服务价值链尚未形成。究其原因, 可能是中国智库的决策咨询服务目前主要依托于专家的经验知识, 专家们常常通过智库内部或与国内各类组织的交流合作共享知识, 而且智库专家通常就职于某一个组织并兼职智库工作, 产出的知识成果类型主要是研究报告、政策简报、专著、期刊文章、专栏评论、活动记录和官网文章。针对这些问题, 建议中国智库应用基于开放式创新

的智库知识服务价值链模型,借鉴国外知名智库知识服务价值链运行的先进经验,采用以下 5 个策略,加快形成中国智库知识服务价值链,以提高其知识服务质量和水平。

1) 加强政策分析工具方法开发。首先,中国智库要加强自身政策与数据分析等工具方法的开发,以生产更可靠的知识成果,提供更高质量和水平的知识服务,增强智库知识服务创新能力;其次,要建立工具方法共享平台,将已开发的工具方法集成到统一的工具方法库,支持研究人员和客户通过平台自主搜索、下载并使用,促进工具方法的广泛应用和复用;最后,要定期评估、改进和升级已有工具方法,适应 AI 等新技术和新需求的发展,确保其可用性和先进性。

2) 促进内部知识的流动和共享。一方面,中国智库要建立内部知识共享和管理平台,通过在线协作文档、讨论区和实时聊天等工具,支持内部研究人员畅通地讨论新想法、分享最佳实践和寻求新合作伙伴,打破部门之间的边界,促进智库内部知识的自由流动和充分共享;另一方面,要培育内部知识共享文化,通过定期举行内部研讨会、工作坊和团建活动等,鼓励项目团队之间的交流与合作,促进专家分享其专业知识和创新思想,强化组织和个人对知识共享的重视程度。

3) 推行全球化合作模式。一方面,中国智库要吸引并聘请具备多语言能力的国际专家,建立国际开放合作平台,设立海外分支机构,密切联系全球不同国家和地区的智库、政府机构、高等教育机构、科研院所和企业等,以拓展与世界各国(地区)的合作网络;另一方面,通过跨区域和跨组织的战略合作,有效整合国际资源,为中国智库的政策研究和决策咨询提供更广阔的国际视野,并在全球治理和国际合作中贡献中国智慧和方案,以提高中国智库的话语权。

4) 增强吸引外部专家力度。一方面,中国智库要建立多渠道的人才选用机制、多层次的人才奖励机制、具有激励的人才评价机制和全方位的人才培养机制,以吸引来自政界、商界、学界的精英和专家进入智库;另一方面,要积极开展各类访问学者计划,支持国内外专家以短期顾问、兼职专家等身份加入中国智库的知识服务工作。

5) 拓宽知识成果传播渠道。一方面,中国智库要在加强研究报告、政策简报等传统知识成果质量的基础上,重视生产图片解说、视频、博客和播客等知识成果,并通过社交媒体、在线知识社区等新媒体平台广泛传播知识成果,实现精准推广和个性化推荐,以适应数字时代客户的多样化需求;另一方面,要积极利用国际媒体平台(如国外的新闻网站、社交媒体和专业论坛等),发布研究成果和分享政策观点与思想,通过国际媒体渠道扩大研究成果的传播范围,加强与国际社会的互动,提升中国智库的全球知名度和影响力。

## 5 结 语

本文借鉴知识价值链和服务价值链的相关研究,提出了知识服务价值链概念,并基于开放式创新范式,结合知识价值链模型、知识螺旋理论和开放式服务价值链模型,在分析智库知识服务价值链的基本活动和运行特点的基础上,构建了基于开放式创新的智库知识服务价值链模型。构建的模型全面显示了智库知识服务价值链的多源知识输入、知识螺旋生产、增值知识输出 3 个基本活动及 4 个关键要素,深刻揭示了“以开放循环为基础”“基于协同创新生产知识”“以知识服务增值为目的”的智库知识服务价值链运行特点。通过实证验证了该模型的可行有效,并应用该模型提出了加快形成中国智库知识服务价值链策略:加强政策分析工具方法开发、促进内部知识的流动和共享、推行全球化合作模式、增强吸引外部专家力度和拓宽知识成果传播渠道等。本研究以开放式创新视角构建的智库知识服务价值链模型,不仅丰富了智库知识服务和知识服务价值链的理论研究,为情报服务研究提供了新视角,特别有助于提升知识密集型服务组织的价值创造能力,提高其知识服务质量和水平,还能够为各类组织在开放式创新环境下的知识管理和知识服务增值提供理论参考和实践指导。本研究的不足之处在于调查样本较少,调查数据均为量化数据,并且无法采集到部分中国智库未公开的数据。未来将扩大调查范围,并结合专家访谈、案例分析等方法获取更丰富的智库机构一手调查资料,以增强调查数据的充分性。

## 参 考 文 献

[1] 申静,蔡文君,毕煜. 智库研究的现状、热点与前沿 [J]. 情

- 报理论与实践, 2020, 43 (12): 33-41.
- [2] 中华人民共和国中央人民政府. 中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于加强中国特色新型智库建设的意见》[EB/OL]. [2024-11-03]. [http://www.gov.cn/xinwen/2015-01/20/content\\_2807126.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2015-01/20/content_2807126.htm).
- [3] TTCSP. 2020 Global Go To Think Tank Index Report [EB/OL]. [2024-11-03]. <https://repository.upenn.edu/entities/publication/9f1730fa-da55-40bd-a1f4-1c2b2346b753>.
- [4] 耿瑞利, 申静. 基于开放式创新的智库知识管理模型构建及应用[J]. 图书情报工作, 2017, 61 (2): 121-128.
- [5] 郭戎, 张俊芳, 周代数, 等. 对中美科技创新资源配置模式的比较与认识——基于美国智库主要观点的辨析[J]. 世界科技研究与发展, 2023, 45 (1): 87-95.
- [6] 李亦超. 基于生态系统理论的智库生态系统研究——以中美智库生态系统为例[J]. 图书馆, 2023 (9): 31-38.
- [7] 杨君, 张轩, 王健. 新发展阶段中国特色新型智库建设质量提升路径研究[J]. 智库理论与实践, 2024, 9 (3): 70-78.
- [8] 申静, 杨家鑫. 数据驱动的智库知识服务流程优化[J]. 图书情报知识, 2021, 38 (4): 114-124.
- [9] 申静. 知识型服务业的服务创新[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2006.
- [10] Porter M E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction [M]. New York: Free Press, 1985.
- [11] Lee C C, Yang J. Knowledge Value Chain [J]. Journal of Management Development, 2000, 19 (9): 783-794.
- [12] Chen Y L, Yang T C, Lin Z S. A Study on the Modelling of Knowledge Value Chain [J]. Journal of Knowledge Management, 2004, 25 (9): 1-12.
- [13] 朱泽, 李玉海, 金喆. 数字文献信息资源知识价值链的协同运作模型与仿真分析[J]. 图书情报工作, 2022, 66 (7): 47-56.
- [14] Heskett J L. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value [M]. New York: Free Press, 1997.
- [15] 曼弗雷德·布鲁恩, 多米尼克·乔治. 服务营销: 服务价值链的卓越管理[M]. 北京: 化学工业出版社, 2009.
- [16] Chen S M, Zhang Y. Service Culture and Its Impact on Service Innovation: Based on the Model of Service Value Chain [C] // 2009 International Conference on Management and Service Science. IEEE, 2009: 1-4.
- [17] 梅强, 傅金辉, 李文元. 高技术服务业开放式创新的价值链模型构建[J]. 科技进步与对策, 2013, 30 (24): 65-69.
- [18] 梁学成. 服务价值链视角下的服务业多元化发展路径探究[J]. 中国软科学, 2016 (6): 171-179.
- [19] 原小能. 全球服务价值链及中国服务业价值链的位置测度[J]. 云南财经大学学报, 2017, 33 (1): 104-114.
- [20] Chesbrough H W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2003: 43-45.
- [21] Chesbrough H, Crowther A K. Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries [J]. R&D Management, 2006, 36 (3): 229-236.
- [22] Chesbrough H W. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2007: 135-137.
- [23] 于梦月, 申静. 基于知识融合的智库知识服务创新机制模型构建[J]. 图书馆学研究, 2023 (9): 62-69.
- [24] Drucker P. Managing in the Next Society [M]. New York: Truman Talley Books, 2002: 23-98.
- [25] Nonaka I, Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation [M]. New York: Oxford University Press, 1995.
- [26] Kaplan R, Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action [M]. La Vergne: Harvard Business Review Press, 1996: 11-13.
- [27] Gardner H. Reflections on Multiple Intelligences: Myths and Messages [J]. The Phi Delta Kappan, 1995, 77 (3): 200-209.
- [28] Nonaka I, Toyama R, Konno N. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation [J]. Long Range Planning, 2000, 33 (1): 5-34.
- [29] 李瑞, 李北伟, 季忠洋. 地方智库协同创新的要素协同、知识服务创新与价值共创——基于服务主导逻辑的视角[J]. 情报杂志, 2020, 39 (1): 91-99.
- [30] Bruegel. Datasets: Trackers, Dashboards and Dynamic Data [EB/OL]. [2025-03-28]. <https://www.bruegel.org/datasets>.
- [31] RAND Corporation. Tools [EB/OL]. [2025-03-28]. <https://www.rand.org/pubs/tools.html>.
- [32] 乡村振兴大数据画像平台 [EB/OL]. [2025-03-28]. <https://xchx.drcnet.com.cn/pages/index.html#>.
- [33] 国研网. 区域经贸运行监测平台 [EB/OL]. [2025-03-28]. <https://trade.drcnet.com.cn/chplt/home>.
- [34] RAND Corporation. Demystifying the Belt and Road Initiative: A Clarification of Its Key Features, Objectives and Impacts [EB/OL]. [2025-03-28]. [https://www.rand.org/pubs/working\\_papers/WR1338.html](https://www.rand.org/pubs/working_papers/WR1338.html).
- [35] 中国社会科学院. 中国社会科学院与俄罗斯国际事务委员会联合智库报告在线发布 [EB/OL]. [2025-03-28]. [http://www.cass.cn/gjgdk/202007/t20200710\\_5153552.shtml](http://www.cass.cn/gjgdk/202007/t20200710_5153552.shtml).
- [36] 国务院发展研究中心. 中心与世界银行合作项目启动暨研究大纲讨论会召开 [EB/OL]. [2025-03-28]. <https://www.drc.gov.cn/DocView.aspx?chnid=2&leafid=2&docid=2900144>.

(责任编辑: 郭沫含)