

如何使智库的治理结构、研究功能、资金来源进行较好地结合,是一个值得中国智库思考的问题。欧洲为我们在在这方面提供了一个参考模式

## 欧洲智库生存之道

□ 徐奇渊 / 文

2014年1月美国宾州大学发布的《2013全球智库报告》中,比利时的Bruegel研究所在多个领域名列前茅,其中:在全球非美国的智库排名第二位,仅次于英国皇家国际事务研究所(Chatham House),在国际经济政策专业领域排名第二,仅次于美国布鲁金斯学会,位列美国彼德森国际经济研究所之前(PIIE)。

尽管这个智库排名报告仍存诸多争议,但仍是政策研究者们最为关注的智库排名报告。

Bruegel是位于布鲁塞尔的欧洲与全球经济治理实验室。如果了解Bruegel的成长背景,我们很可能会对其发展速度感到惊讶:其成立于2007年,正式工作人员20人,其中行政人员12人、研究员仅8人,近年来年度预算规模也稳定在400万欧元左右。

短短七年时间里,以不足十人的研究团队,以及称不上雄厚的财力,Bruegel何以在国际经济政策智库中异军突起?2013年,笔者在Bruegel进行了为期半年的访问,试图寻找这个问题的答案。

### “会员制”的运作机制:

#### 以Bruegel为例

欧洲的智库(Think tank)通常都属于非政府、非营利组织性质。这种智库性质,在一定程度上确保了研究机构客观、中立的定位。但是,与美国、中

国等大国智库一般所强调的独立性不同,在布鲁塞尔,欧盟层面的智库的独立性背后,还隐含了各方政治利益的平衡。例如,中心国家法国、德国之间利益的平衡,中心国家与外围国家之间的平衡。

因此,一个将研究对象、政策服务定位于欧盟层面的智库而言,其治理机制需要考虑其研究在欧盟成员国之间取得平衡,进而在此基础上实现各个利益集团的平衡。

由于上述原因,欧洲智库的会员制,从天然的角度来说,其目标比美国智库的会员制更为多元化和具有超国家性质。当然,和所有的复杂系统一样,其所获得的平衡有时候也可能是缺乏效率甚至是脆弱的。

但是Bruegel采用的会员战略却简单明快,而且还在募集资金、平衡各方利益、促进政策研究、完善激励约束机制等方面发挥了重要作用,并促成了这一智库,在短短七年之内跻身世界顶级智库之一。

具体来说,在Bruegel每年的总收入中,约有80%来自会员单位缴纳的会费。除了筹资功能,会员制还具有以下作用:

(1) 为智库研究计划寻找可行的研究方向,同时使会员单位获得所需的专业分析。

(2) 构建上流社会的社交平台,包括学者、政策制定者、企业家、资深媒

体人。

(3) 借此扩大智库自身社会影响,同时,会员单位通过这一平台,也可以影响智库研究内容的选择,间接产生政策影响力,为争取自己的利益发声。当然,在募集资金的同时,如何对各个利益相关方的影响力进行平衡,从而真正保持智库的独立性,这也是需要智库认真考虑的问题。笔者以Bruegel为例,说明其会员制运作的机制,并分析其借鉴意义。

一、会员的组成涵盖政界、实业界、金融界。一些运作历史较长的智库,例如欧洲政策中心(European Policy Center)有好几百个会员单位。而Bruegel的会员单位数量则只有54个,相对较少。

但是,从宾州大学的智库排名,以及对于现实的政策影响力来看,这并没有影响Bruegel获得快速成长。从构成来看,其会员单位主要分为三大类,其中:

政府会员数量共有17个,全部都为欧盟国家政府,包括法国、德国、英国等中心国家,但同时也包括匈牙利、斯洛伐克、波兰等外围国家;企业会员29个,包括欧洲以及美国、日本、韩国的大型企业。欧洲企业有,法国电力集团、瑞士联合银行(UBS)、德意志银行、法国巴黎银行、西班牙毕尔巴鄂比斯开银行(BBVA)、荷兰壳牌石油、法国雷诺等。

欧洲之外的跨国公司有: Google、eBAY、高盛、摩根士丹利、微软、穆迪、标准渣打银行、三星、丰田、万事达等; 机构会员 8 个, 以各个欧洲地区的中央银行为主, 例如欧洲央行、法国央行、瑞典央行、丹麦央行等; 同时也包括法国信托局、欧洲投资银行 (EIB) 等金融组织。

从会员单位的构成来看, 政府会员和机构会员全部来自欧洲, 但企业会员并不排斥其他地区的企业, 目前就有很大比例的企业来自美国、日本、韩国, 事实上, 由于经费困难, Bruegel 也在考虑发展中国等新兴经济体的跨国企业作为会员单位。

二、为保持独立性, 单个会员缴纳的会费金额有严格上限。会员事务由专职行政人员负责。其中, 秘书长一人, 秘书长配有一位兼职秘书, 主要负责现有会员事务的管理, 另有一位会员发展经理 (development manager), 专职负责发展新会员。这些行政人员, 通常对各个研究人员近期的研究保持关注, 从而使行政事务、科研活动能够进行无缝对接。

与一般面向市场的、侧重咨询功能的智库不同, Bruegel 更注重其政策影响力, 因此, 其会员门槛较高、会员数量也较少。

作为一个横向比较, 从企业会员数量来看, Bruegel 为 29 个, 而欧洲政策研究中心 (Centre for European Policy Studies) 和欧洲政策中心 (European Policy Center) 的数量分别为 150 个和 140 个。目前, Bruegel 会员单位的会费缴纳, 以每三年为一轮, 每年为 5 万欧元起步, 这一标准大大高于其他同类智库。

不过, 如果某个会员想缴纳更多的会费, Bruegel 未必会同意。为了追求欧盟层面的政策影响力, 该智库非常看重自己的独立性。在资金来源方面 Bruegel 强调, 所有会员单位的经费最多不得超过总体会费来源的 5%。目前,

各个会员单位的会费, 在总体来源中的占比都在 3% 至 5% 之间。

这种高门槛的会员制, 能够网罗优质会员、提供优质服务、塑造更好的交流平台。但其缺陷也不容忽视: 一方面要使资金来源保持分散, 另一方面会员单位数量却相当有限, 因此总体经费也较受限。

近几年来, 该研究所的年度总收入保持在 400 万欧元左右, 考虑到购买力因素, 这并不是一个庞大的预算规模。从“做大、做强”的角度看, 在这样的预算约束下, 智库的发展规模将受到限制、长远发展会受到制约。

但是, 从另外一个角度来看, Bruegel 已经在全球智库排名中位居前列, 而且, 20 个正式工作人员 (其中 12 人为行政人员), 全年工资、补贴收入为 260 多万欧元, 人均年收入远高于 10 万欧元——这种“小而强”“小即是美”的团队, 在很多方面也有其独特的优势和灵活性。

三、会员制促成理论、现实相结合的研究风格。会员单位通过影响研究方向的选择、成果考核评价, 来与智库的研究工作产生互动。具体来说:

会员单位选举各界资深人士组成董事会。董事会将对研究所的人事、财务等重要事件进行讨论、决策, 并在每年听取研究所的成果汇报、研究计划制订。另外, 会员单位还选举组成会员单位代表, 在研究计划制订的过程中, 会员单位代表将与会参加讨论, 并从自己的行业、部门、地区角度, 提供各种的研究建议。

对于研究成果的评价具有一定专业、学术性, 因此董事会并不直接参与评价, 而是另外成立“科学委员会” (scientific council), 并委托该委员会的七名外部资深学者, 对年度研究成果进行全面评价, 并形成“科学委员会成果评价报告”。董事会将基于这一报告对研究成果进行评价。

基于这样的机制, 会员单位通过其

选举的董事会, 以及其自身的会员单位代表, 对研究所的日常运营活动、年度研究重点计划产生影响。对于研究者, 这能够使研究方向直接与现实需求对接; 对于会员单位, 也能够获得所需的专业服务。

因此, 以会员单位为基础的: 董事会、会员单位代表、科学委员会, 在日常工作中发挥了重要作用, 共同构成了该智库的治理机制。

这种治理机制, 有助于产业、政策、金融、研究四部门的良好对接。这种治理机制, 一方面有助于研究机构选择符合实际需要的研究方向; 另一方面也有助于企业、金融机构对政策决策产生间接影响, 具有一定的借鉴意义。

四、构建高端的社交平台。基于会员单位制, 像 Bruegel 这样一个有国际声誉的智库, 可以构建起一个高端的社交平台。这个平台可以包括学者、政策制定者、企业家、金融家, 以及资深媒体人。

还是以 Bruegel 为例, 其常规活动中包括各个层次、级别的日常会议, 其中部分会议是不公开的, 只有会员单位才能参加, 例如美国与欧盟的 TTIP 协议关于金融市场条款的讨论等敏感问题。

此外, 会员单位也可以用 Bruegel 的平台, 发布自己的研究成果、扩大其市场影响, 例如穆迪 (亚洲) 公司负责人曾在 2013 年 4 月在 Bruegel 主讲了中国影子银行的问题, 笔者也作为评论人参加了这一会议。这类日常会议、包括午餐会在内, 一年约有 60 多次, 平均每周一次。

除了上述常规活动, Bruegel 每年最重要的三大会议有, 年末的亚欧经济论坛 (AEEF)、布鲁塞尔十大智库年度对话以及 Bruegel 年会。其中, 前两个会议, Bruegel 均为主办方之一或发起人之一, Bruegel 年会则是其最重要的年度盛会。

笔者参加了 2013 年 9 月为期两天



的年会，参加者除了会员单位的代表、Bruegel 研究人员，还包括欧洲央行前行长谢里谢、意大利现任总理 Letta、欧盟贸易委员会主席德古赫特、欧洲理事会常任主席范龙佩的多名内阁成员等。中国方面出席的有中国驻欧盟使团大使以及新华社欧洲分社社长。

值得一提的是，某著名中国企业的欧洲负责人，是唯一受到邀请的中国企业家。Bruegel 试图通过这次活动说服其加入作为会员单位，但该负责人并没有出席。

其实，他的邻座就有范龙佩内阁成员，邻桌是欧盟贸易委员会主席德古赫特，以及欧盟经济委员会成员、意大利总理等等。事后笔者了解到，该负责人没有出席，只是因为对此活动“不感兴趣”。

但是回想起 2013 年 5 月，该著名企业还以大手笔，在欧盟议会大厦广场前进行了为期三天的大型宣传活动和新闻发布会。

但这种活动的效果并不显著，事隔几天之后，正是欧盟贸易委员会主席德古赫特，宣布了欧盟计划对该企业实行制裁措施。

可见，中国企业对于如何融入欧洲社会的公共关系平台，以及这种平台可能发挥作用的潜力，可能是认识不够充分的。

五、中国企业应该抓准机会，智库应该学习借鉴。

其一，由于宏观经济疲弱，政府债务高企、企业效益不佳，目前欧洲智库均不同程度地面临经费来源问题。这时候，不仅仅是中国企业收购、投资欧洲的机会，也是中国企业加入当地智库、利用该社交平台的良好时机。

其二，通过加入当地的智库，中国企业可以通过出资、出研究题目、参加智库日常活动、甚至直接派人常驻智库，对其产生影响。

以 Google 作为例子，笔者在 Bruegel 访问期间，就先后有两名

Google 学者在 Bruegel 进行为期数月的访问研究。这些学者受到 Google 资助，关注 IT 经济领域。在“棱镜门”事件中，一位学者就对 Google 的角色、作用进行了辩护，加深了 Bruegel 研究者对 Google 的了解、在一定程度上为 Google 挽回了形象。

其三，如何使智库的治理结构、研究功能、资金来源，三者进行较好地结合，这也是值得中国智库思考的问题。Bruegel 为我们在这方面提供了一个参考模式，尤其为中国新兴的民间智库提供了借鉴。

当然，其微观治理模式的政治、社会、文化背景与中国有很大差异，所以参考借鉴时需要注意。

### 多层次研究员编制、学徒式科研团队、有力的后勤保障

与一般的国际智库相似，Bruegel 的治理结构也是董事会领导下的所长负责制。总体上来看，该研究所共有全职工作人员 20 人，其中 12 人为行政人员，8 人为研究员。

但 Bruegel 在组织形成上更为突出的特点是：

其一，分工明确、到位，沟通、协调充分的行政团队，及其提供有力的后勤保障。

其二，包括访问学者、兼职研究员、附属研究员、外放研究员等非全职人员的多层次人员编制，还有包括研究助理、实习生在内的学徒式科研团队。

一、行政团队结构扁平、分工明确。行政部门由秘书长直接负责，大致分为对内、对外事务两块，共 12 人。

对内事务有三个工作人员：(1) 所长的专职秘书，她掌握六种语言，其中三种是工作语言；(2) 人事、财务专员，同时也作为秘书长的助手；(3) 行政助理，处理其他临时性事务，同时也作为副所长的临时秘书。

对外事务有 8 人参与，其中，媒体和会议管理部门 (media and events)

是最重要的，共 5 人，具体包括：主管、网站编辑、IT 技术人员、媒体新闻官、会议协调人。

其中，媒体新闻官有丰富的媒体从业经验，专门负责与媒体接触。会议事件协调人负责或协助主管组织各类公共活动、会议。

此外，还有发展经理 1 人，负责发展会员单位、筹款等事宜；项目和学术关系管理 2 人，负责研究项目的管理、协调，以及与学术界、智库的联系。

二、行政团队对研究团队支持、保障有力。行政团队通过以下方式支持研究团队的日常工作：

第一，成果对外发布和推广。研究成果通常有：数据库、财经短评、研究报告、工作论文、视频等等。除了传统媒体、研究所网站，发布的平台还包括以下新媒体：iPad 应用、手机网站、Facebook、Twitter 等等。

研究团队只负责生产成果，而行政部门负责发布、发表，尤其是媒体新闻官，会根据特别制定的“媒体战略”进行操作。关于“媒体战略”，笔者会另外做专门介绍。

值得强调的是：从研究成果的完成，到对外的信息发布，这其中有一个把关的环节，就是对成果的学术质量、学术观点口径的对外一致性进行审核。这一任务由副所长负责，由于审核需要尽快完成，因此，副所长的任务会较为繁重。

第二，提供行政、学术的共享信息。常规共享信息有两类：日度文摘 (Daily press digest) 和周度报告 (The week in brief)。

前者每日上午 10 点左右发布，提供国际、国内、重要博客的观点文章。日度文摘的定位是补充性质的，不会涉及头版头条那种热门评论，所以只是提供研究者容易忽略，但却可能非常重要的信息、观点。

而周度报告的内容更为丰富，通常包括以下内容：

1. 这一周研究所发生的重要事情;
2. 本周行政会议纪要;
3. 本周学术例会纪要;
4. 关于本所网站访问、下载和社交网络平台(twitter)的数据分析,使用周度历史数据、移动平均线等指标,分析本周的工作情况,以及可能的影响因素;
5. 本周的文章发表情况,以及本所每位研究员研究成果的最新引用情况;
6. 近期研究所将要开展的事件、活动日程及其链接;
7. 近期欧洲和国际重要会议、活动的时间、地点;
8. 反映本周经济或政策情况的卡通漫画及评论。

此外,周报通常还包括一些团队、个人业余生活的内容。

三、学徒式的核心研究团队。第一次层:正式研究员8人,3人为普通研究员,其他为资深研究员。所长和副所长由法国人、德国人分别担任。

团队的研究方向包括:欧元区宏观经济政策,能源、环境问题,竞争政策和反垄断问题,以及技术进步和创新问题。

在来到Bruegel之前,这些研究员分别就职于法国总理经济顾问团、德国央行、欧盟理事会、欧盟竞争总署、匈牙利央行等机构或其研究部门,如果来自学术界,通常在其领域具有较大的影响力。

例如,2003年的《欧洲发展议程》(An Agenda for a Growing Europe),这份报告是响应欧盟前任主席普罗迪的倡议而推出的,汇聚了一大批优秀经济学家的政策建议,该报告以其组织者的名字又被称为《萨皮尔报告》。而萨皮尔正是Bruegel的资深研究员之一。

第二层次:研究助理和实习生约10人。两者均为全日制工作,与全职研究员共同构成了学科式的科研团队。每个研究员一般同时配有研究助理,甚至还配有实习生。

研究助理的工作,是在研究员的指导下,完成某个模块的研究工作。研究助理通常是硕士毕业,在其他类似机构,例如国际金融机构、各国政府等有过实践经验。

研究助理的流动性很强,一般都是工作数年,甚至半年,即会选择其他发展机会,例如:攻读博士、去其他商业性或政府机构工作等等。

实习生通常是本科高年级、本科毕业生,或在读硕士生。实习生的流动性比研究助理更强,工作时间通常不到一年。实习生到这里工作,通常是为了获得工作经验,在以后找工作时能够更为具有竞争力。

由于目前欧洲年轻人就业困难,不少年轻人为了获得一份正式工作,往往做过不止一份实习或助理工作。Bruegel的科研助理,通常需要名牌大学背景,或在其他著名机构,例如欧盟委员会的研究部门有过实习、助理经历。当然,其科研助理、实习生的收入也明显高于其他同类机构。

学徒式研究团队的优点是:1. 研究员负责挖掘有价值的研究方向、任务分工,而且还可以节省部分工作量。

2. 因为助理、实习生报酬较低,因此可以有效降低运营成本。

3. 优秀的本科生和硕士生通常具有很强的执行力,甚至知识结构也是较新的,体力好、有激情、全身心投入,同时也更容易服从任务的指派。

4. “学徒”的流动性强,去向包括继续深造,或从事金融、政府工作,对研究所的社会网络拓展也起到了作用。甚至一部分人在离开研究所之后,在读博士期间,结合自己的学业、地理位置,还为研究所承担一些研究工作。

四、多层次的研究人员编制体系。除了前述两个层次的核心、全职研究团队,Bruegel的研究团队还包括第三个层次:访问学者,包括来自中国、日本、印度,以及欧盟各国的研究者。现在欧洲越来越关注亚太地区、新兴市场国家,

所以,Bruegel也希望通过引入访问学者作为外援,来增强这一方面的研究力量。

Bruegel非常重视访问学者,根据访学计划,研究所在推出研究成果、会议讨论、日常研究活动中都尽量发挥访问学者的作用。

2010年,一位年轻的法国经济学家在该智库访学两年,结束后即供职于欧盟议会主席范龙佩的内阁。访问学者的作用,以及该智库的影响力,由此也可可见一斑。

第四层次:三类兼职研究员。第一类是杰出的兼职学者(Scholars),例如在多个领域都颇有建树的Philippe Aghion,IMF研究部的学者等等。这些兼职学者都曾经在某段时间到Bruegel做过研究或参加过培训项目,累计有9人。

第二类是附属研究人员(affiliate fellows),这些人通常原来就是Bruegel的研究助理,后来去了其他大学读博士。在读博士期间,也会偶尔参与Bruegel的研究,不定期地贡献研究成果。Bruegel也为他们提供了额外的平台。

第三类是外放研究人员(fellows at large)4人,他们通常原来是Bruegel的访问学者,结束访问后去了其他机构工作,但是仍然与Bruegel保持密切的业务关系。

除了上述特点之外,和很多欧洲智库一样,Bruegel也具有非常高的国际化水平。

在笔者访问期间,研究所的工作人员来自12个国家,除了欧盟国家之外,甚至还包括委内瑞拉、加纳、中国、印度、日本等国家。这种国际化的水平,使得该智库在多个方面产生了额外的优势:

首先,在研究不同国别、区域的经济政策时,这种国际化就成为研究所的特有优势。

其次,国别多元化的研究团队本身,也有助于提高国际知名度。

再次,工作人员的语言优势也极为



明显,例如所长秘书掌握六种语言,时任副所长沃尔夫博士也掌握五种语言,其他工作人员不少都掌握三种甚至更多语言。这种优势甚至是美国智库也不具备的。这为扩大该智库的国际影响力起到了很大作用。

### Bruegel 的媒体战略

对于企业来说,产品的生产过程固然重要,但销售、推广工作也极为关键。对于研究机构来说,媒体战略与销售战略相似,但重要性大大高于企业的销售。这是因为要把产品多卖给一个客户,对应的边际生产成本有上升趋势,而把研究成果多推广给一个受众,即增加研究成果的媒体影响力,边际成本几乎为零,这点尤其对于新型自媒体来说更为适用。

也正是因为这一点,媒体战略虽然非常重要,但并不意味着投入大量的人力、物力,而是可以实现事半功倍的效果。比如,Bruegel 的媒体团队只有 1 名媒体新闻官、1 名 IT 技术人员。

具体来说,Bruegel 媒体战略,是要实现以下两个具有内在一致性的目标:其一,提升 Bruegel 在国际媒体中的影响力和声誉;其二,服务于 Bruegel 的总体目标,即通过该渠道的研究行为,促进政策决策的改进。Bruegel 的口号就是:Improving Policy。

在团队资源非常有限的情况下,为了要实现上述战略,并同时服务于会员单位,Bruegel 的媒体团队采取了以下具体措施:

一、对传统媒体进行分级分类、单一通道管理。首先,将全部目标媒体按重要性分为五类:

一线媒体为顶级国际性媒体,包括《英国金融时报》(Financial Times)、《纽约时报》(New York Times)、《华尔街日报》(Wall Street Journal)、《经济学家》(Economist)等。

二线媒体为欧盟七个最大国家的媒体,以及布鲁塞尔的媒体。三线媒体是

除了前述媒体之外,Bruegel 的 17 个政府会员所在国家的媒体。四线媒体是其他非会员欧盟国家的媒体。五线媒体是重要的非欧洲国家媒体,这些国家从全球层面与欧洲经济政策具有利益相关性,例如,中国、美国、巴西、印度、韩国、日本等。

在上述分类基础上,进一步对媒体进行以下细分:(1) 媒体类型,报纸、电视、电台、杂志、网络,或者是复合型;(2) 政治或商业背景:是否商业性质,在政治上有何倾向,例如是传统左派还是右派等;(3) 其他细节,语言种类、是否 24 小时连播,是否私人媒体,以及其他特点。

由于 Bruegel 的政策影响力主要体现在欧盟国家内部,而且其政策研究的比较优势也是研究欧盟经济问题,因此其目标媒体的区域定位方面,主要倾向于一线、二线两类媒体。

其次,单一通道管理。以给媒体撰写稿件为例,稿件撰写完之后,必须经由所长(或相关领域的资深研究员)把关,修改后交给自由撰稿人进行语言润色,最后交给媒体新闻官(media officer),由她专门与媒体进行交涉发表事宜。这种媒体管理模式的优点是通过第一道把关,可以控制文章的质量,以及统一、协调团队的对外整体立场;语言经过专业记者(通常为英语母语)的润色,也更容易发表;而且通过具有丰富媒体经验的媒体新闻官,可以节约研究人员的投稿时间。缺点方面也不可忽视:所长或相关资深研究员的工作量加大,比较辛苦;经过环节比较多,也容易贻误时机,尤其时效性较强的文章,可能会耽误发表时机。

针对此一弊端的应对方式:首先,Bruegel 是 8 个研究员为主体的精干团队,这就决定了审阅把关的工作量不会特别巨大。

其次,对于可预测的经济、政治事件,研究人员会按照日程提前完成文章,在该事件发生之前,就已经具备发表的

条件。

最后,由于自由撰稿人是计件付酬,而且面临激烈的行业竞争,在约定工作规则的条件下,自由撰稿人会尽量以最快的速度,比如两个小时,对文章完成具有深度的润色。

二、以 Bruegel 网站为核心的自媒体网络。除了在传统媒体上发声,借助互联网的技术渠道,Bruegel 还建立了庞大的自媒体网络,这个网络渠道是以 Bruegel 网站为核心平台,在此基础上形成一个辐射状的网络平台,在此平台上包括多个维度的自媒体产品。

首先,Bruegel 网站发布的研究成果包括:Bruegel 博客、政策研究报告(Policy contribution)、Bruegel 视频等。除了网站之外,其他自媒体产品主要是对上述研究成果的二次推广,具体包括:Twitter,即微博。Bruegel 网站上发布的研究成果信息,研究所在 Twitter 上的公共账号,会及时发布到 Twitter,所长和其他相关个人的 Twitter 也会同时进行转发。为此,媒体新闻团队,为 Bruegel 团队的其他人制定了 Twitter 代码和操作手册(Using Twitter at Bruegel, code and conduct)。毫不意外地,Facebook 上也有 Bruegel 的公共账号平台。

Youtube,全球最著名的视频网站。Bruegel 的公共账号会将 Bruegel Video 视频上传到 Youtube。实际上,这并不是 Bruegel 的专利,而是国外智库比较普遍的做法,例如 Brookings、PIIE、CEPII 等一大批国际经济政策智库,都在 Youtube 上传自己研究人员的采访、会议视频,作为扩大机构影响力的渠道之一。

LinkedIn,这是目前国际上比较流行的职场圈子网络。Bruegel 研究所,以及团队中的个人,均注册有 LinkedIn 账号,研究所的各方面信息更新,以及团队个人的成果和职位等工作信息,也会在上面不定期地更新。

除此之外,Bruegel 的手机版网站、

Pad 应用也是其自媒体的一部分。

在 Bruegel 网站与其他自媒体网络之间,也有很好的机制打通。比如在 Bruegel 的博客、政策文章、视频页面,都有相应的图标,可以一键将该内容转发到 Google+, Twitter、Facebook、LinkedIn 等多个自媒体网络。

正是基于这样一个平台,形成了从 Bruegel 网站到 Bruegel 自媒体公共账号,再到 Bruegel 团队成员的自媒体私人账号,这样一个辐射状的自媒体平台。

三、传统媒体和自媒体的影响力评估。传统媒体的评估方法,是基于道琼斯全球新闻系统,在其中检索关键词:如 Bruegel,或者某个研究员的名字,对检索结果进行分析。另外,对自媒体影响力评估的基础是基于网络架构,因为所有的自媒体均为转发 Bruegel 网站的链接,所以最后的浏览、下载数据均汇总到 Bruegel 网站后台,这样就可以基于网站数据进行了。

每周末,Bruegel 都会对本周的媒体影响力进行数据评估,并发布内部报告。除了这些数据分析之外,Bruegel 的内报周报还会发布以下信息:当周媒体发表或引用的情况,根据个人名字索引进行排列;当周 Bruegel 网站博客的

浏览、排名,与上周相比的变化,以及趋势线走势;当周 Bruegel 网站政策类长文章的下载量、排名变化,以及趋势等数据。

在每个年度,Bruegel 研究团队还要向科学委员会 (scientific council) 进行科研工作的汇报,这个科学委员会大致相当于我们的学术委员会,负责对研究成果进行评估。在这个汇报中,Bruegel 研究成果的下载数量、媒体引用数量,以及在学术体系中的引用、下载数量,都是重要的参考指标。

四、媒体战略的贯彻需要团队协作。媒体战略的贯彻,绝不仅仅是 IT 技术人员、媒体新闻官的事情。还需要团队的深度融合、协调合作。具体来说,媒体新闻官顺利工作的前提,是对每个研究人员的工作都有相当的了解,这样就有利于她向媒体推介研究成果。为此需要有以下安排:

其一,媒体、IT 团队的工作人员,也会参加每星期的研究例会 (research meeting),了解研究团队正在进行的研究以及未来研究方向,甚至从媒体、受众的角度提出建议。而研究人员,也需要注意尽量以通俗的语言介绍研究成果。

其二,媒体新闻官会对新入职的研

究助理、访问学者、研究员,介绍媒体战略、运作机制,同时也会了解新入职研究人员的研究兴趣点。

其三,媒体、IT 团队会听取研究者的意见,定期修改媒体战略。另外,也会根据新入职研究人员的国别,对该国的媒体分类进行调整等。例如,笔者访问期间,就帮助 Bruegel 调整、增补了中国媒体的分类名单和信息。

最后,除了上述框架式的媒体运营,IT 部门各种细节上的支持也是非常重要的。除了 iPad 应用、手机网站平台推出等等这些,IT 的技术支持还渗透到每一个工作细节。例如,IT 部门会告诉研究人员引用超链接的技巧,从而提高 Bruegel 网站在 Google 搜索结果中的排名,以扩大其研究成果的影响力。

当然,Bruegel 的智库定位、媒体战略,并不完全适用于每个智库。例如,同样是作为顶级国际经济政策智库的德国基尔世界经济研究所,他们虽然也是以政策为导向,但更偏向于学术、注重学术论文的发表。这两个研究所,分别根据自己的情况,因地、因时制宜,都走出了成功的但又迥异的智库发展模式。

作者为中国社会科学院世界经济与政治研究所全球宏观经济研究室副主任

浦发银行  
SPD BANK

新思维·心服务

浦发银行创新移动金融,依托移动互联网,为您提供随时、随地、随心的金融服务。

与您相伴指尖,共享智慧金融,所思无限,所力无限。

未来,近如指尖而来,给时间更多时间,让生活更懂生活。

我们期待与您的每一次相约,以我们的服务绽放您生活无限精彩。

移动支付 | 移动信贷 | 移动理财 | 移动生活 | 移动社区

移动金融·创享生活  
Innovating for Better Life

