

Research on the Construction Model of RAND's Think Tank

Jian Zhao*

State Grid Energy Research Institute Co., Ltd., Beijing, China

zhaojian@sgeri.sgcc.com.cn

*Corresponding author

Keywords: Think tank construction, RAND Corporation, expert training.

Abstract. The purpose of this study is to provide a reference for the construction of think tanks in China by analyzing the construction model of RAND's think tank. This study mainly analyzes the typical practices and successful experiences of RAND's organization management, operation management, and talent team construction. The paper puts forward suggestions for the construction of think tanks in China from the aspects of strengthening database construction, expanding the results display channels, and improving the efficiency of administrative operations.

兰德公司综合型智库建设模式研究

赵简*

国网能源研究院有限公司，北京，中国

zhaojian@sgeri.sgcc.com.cn

*通讯作者

关键词： 智库建设；兰德公司；专家人才培养

中文摘要。 本研究的目的是通过分析兰德公司的智库建设模式，为我国高端智库建设提供借鉴启示。本研究主要分析了兰德公司组织管理、运营管理、人才队伍建设等方面的典型做法和成功经验，并从加强数据库建设、拓展成果展示渠道、提高行政运行效率等方面，对我国高端智库建设提出了建议。

1. 引言

兰德公司是当今美国乃至世界最负盛名的决策咨询机构，被视为当代智库的鼻祖。在其近七十年的发展历程中，兰德公司走过了从依附到独立、从单一到多元、从封闭到开放、从单纯服务美国空军到服务全球客户的发展历程。依靠灵活的组织结构、高效的运营管理和高素质专家团队，兰德公司已然成为综合型智库建设的典范。

2. 灵活的二元矩阵式组织管理

在对研究人员的管理方面，将所有研究人员都纳入“全球研究人才库”（Global Research Talent），内设不同的研究学部（Research Department）。研究学部的设置会随着兰德公司主要研究领域而变化而不断调整。2015年兰德公司再次调整学部结构，形成“行为和政策科学部”、“防务和政治学部”、“经济学、社会学和统计学部”、“工程与应用科学部”四大学部，各

类研究人员按其教育背景和专业特长划归四个研究学部。研究学部主要负责对研究人员的招聘、考核、薪酬、解聘等人力资源管理，同时负责对研究项目进行审查和质量控制。

在对项目的管理方面，按照研究项目所属研究领域分为七个不同的研究项目组（Research Programs），其中“兰德陆军研究部”、“兰德国家安全研究部”、“兰德空军项目”三个项目组主要开展军事领域的研究项目，“兰德教育研究”、“兰德健康研究”、“兰德劳工与人口研究”、“兰德司法、基础设施与环境研究”四个项目组主要开展非军事领域的研究项目。研究项目组负责对本领域的课题进行全过程管理。

在项目运作机制方面，研究项目组承接课题后，课题负责人根据研究需要到四个研究学部抽调研究人员组成课题组，课题结束后研究人员将回到各自原来的学部，按新课题的需要重新组合，从而形成了公司内部流动的人力资源市场。

这种矩阵式组织管理将行政事务和研究工作有效区分，既有利于学科建设和人才培养，也有利于发挥跨学科人才优势协作完成课题任务，成为现代智库较为理想的组织管理形式。

3. 兼顾市场导向与学术导向的运营管理机制

3.1 资金来源多元化，维护研究独立性

资金来源多元化是维护智库独立性的重要保证。兰德公司早期的研究经费几乎全部来自美国军方，随着研究领域的拓展，资金来源渠道也日渐多元化。总体来看可分为四类：一是来自美国各级政府和军方的研究项目收入，约占兰德公司全部业务收入的70%以上；二是来自国际机构、非美国政府机构、科研院所、私营企业的研究项目收入，约占业务收入的15%左右；三是来自各种基金会、私营企业及个人的捐助和赞助，约占业务收入的10%左右；四是出版书籍和学术会议收入，约占1%左右。

虽然兰德公司的业务收入仍以美国政府和军方为主，但其服务对象却十分广泛，包括美国国防部及其下属各军兵种、国务院以及地方各州政府部门、联邦调查局、能源部、劳工部、教育部、国际开发署等，几乎遍及各级政府部门。这种多元化的资金来源降低了兰德公司对委托部门的依赖程度，有力保证了研究结果的客观性和独立性。来自非政府机构和捐助的资金虽然不多，却可以使兰德公司有经费自主选择研究主题，开展更为灵活多样的研究。

3.2 重视研究方法和数据库建设，实现可持续发展

“工欲善其事，必先利其器”，兰德公司非常重视研究方法的开发和基础数据的积累。

在研究方法方面，兰德公司始终将研究方法的持续创新作为提升研究能力的核心手段。兰德研究人员在研究过程中创造了许多新的研究方法，如今大家耳熟能详的“德尔菲法”、“头脑风暴法”、“系统分析法”都是兰德公司的首创，此外，兰德公司还创建了在不确定条件下的决策理论和技术，发明了线性规划和动态规划技术，提出了数学建模及仿真的研究方法等。技术和方法的创新，不但提升了兰德在各领域的研究能力，也有利于拓展社会知名度、扩大影响力。

在数据库建设方面，兰德公司坚持在研究咨询的过程中不断积累研究数据和研究成果，逐渐形成了公司内部庞大的咨询研究数据库，其中部分数据库（如人类学数据库）已成为国际知名数据库。除了在线数据以外，兰德公司的纸质文献数据资源也十分丰富，兰德总部研究大楼的整个底层都是图书馆，藏书近百万册，期刊约三千余种，图书馆一半为保密区，藏有大量外交、国防文件等国家机密。丰富的数据资源，大大提高了研究人员的研究效率和能力。

3.3 建立严格的成果审查机制，保障研究质量

兰德公司每年同时进行近2000个研究项目，完成近千份研究报告和论文，为了使每份研究成果都能代表兰德的最高研究水平，兰德建立了严格的研究成果内部评审机制（也称“同行评审制”）。

一是对研究项目进行独立评审。评审组成员一般由两名未参与该研究项目的公司内部专家和一名外部专家组成，课题负责人需向评审组提交项目成果材料，完成答辩并获得评审组一致通过后才算通过评审。每个研究项目都要经历期中和期末两次评审，通过评审的研究报告经分管该项目组的副总裁审定之后才能正式发表。

二是对专业文章和论文进行同行评议。专业文章和论文主要用于正式对外发表和交流，代表了兰德公司的最高学术水平，评审也更为严格。文章发表前需要经过3-9位国内外权威研究专家的同行评议，根据同行评议意见修改完善后，还需经过评审委员会投票通过才能正式发表。因故未通过评审的论文，即使委托单位同意，也不能以兰德公司的名义发表。

三是对研究项目组进行周期性综合审查。为了考察研究成果的实际价值和社会效应，兰德公司每隔4-5年会为某个研究项目组进行综合审查，审查结果将作为研究人员考核、晋升和淘汰的重要参考。

3.4 大力拓宽宣传推广渠道，提高影响力

强有力的宣传推广是美国智库提高自身影响力的重要手段，兰德公司也不例外。兰德主要通过以下途径推销研究成果和政策理念：

一是发表研究报告和刊物。为了扩大社会影响力，兰德会组织专门班子对重大、紧迫的政策问题进行专题研究，并将研究报告广为散发，据统计兰德公司每年有30多万份出版物分送给各级政府部门、企业和大学。兰德拥有《兰德评论》和《兰德经济杂志》，定期报道最新研究成果及与公众利益相关问题。每年发布《兰德年度报告》，总结上一年度的核心研究成果并展示公司各方面情况。

二是与国会保持密切联系。兰德公司特别设立了“国会关系办公室”，与国会议员及其幕僚保持密切的联系，根据需要帮助议员联系兰德专家进行咨询、或组织兰德专家出席国会听证会，通过提供政策建议议案等影响政府决策。

三是在公众媒体亮相。通过在电视、网络等大众媒体中发表观点，引发公众对特定问题的关注并引导社会舆论，以公众舆论影响政府决策，从而影响美国的内外政策。

四是积极参加智库学术交流活动。美国智库经常召开各种类型的学术交流活动，政界、商界、学界的名流都会受邀参加，通过交流，兰德公司得以提前探取政府政策动向和学术前沿资讯，了解其他智库的研究进展，并向外界推销兰德的最新研究成果，引导公众舆论、传递政策理念、加强对学术界的影响。

此外，兰德将绝大部分非涉密的研究成果在公司网站公开发表，任何人都可以免费下载。

4. 打造高素质专家人才队伍

4.1 注重人才多样化，通过百家争鸣实现创新突破

作为综合型智库，兰德公司特别重视不同学科和专业间的知识碰撞。兰德认为，跨学科的综合研究可以使研究成果更具创新性和科学性，研究人员背景多样化能够最大程度发挥人才聚集效应。兰德公司近2000名雇员来自全球53个国家和地区，使用着75种不同的语言，其中56%拥有博士学位，所学专业遍及社会科学、经济学、政策分析、行为科学等各学科。在兰德公司，物理学家、数学家、计算机专家等自然科学专家，与经济学家、社会学家、法律专家等人文社会科学专家共同研究，集思广益，激发了不同学术观点的碰撞。

兰德公司的研究人员主要来自三个方面：一是在全世界范围内招募最优秀的博士毕业生；二是聘用来自政府部门的离职高官和专家；三是猎头其他智库享有盛誉的知名专家。此外，兰德还采用了两种兼职方式，一是聘请国内外著名学者担任兼职研究顾问；二是派出兰德研究人员赴政府、企业、学校兼职。

兰德公司在学术界和政界之间建立了“旋转门机制”。美国大选引发的政权更替，为学者和政客之间的身份转换打开了通道。兰德专家有机会跟随政党要员在新政府中担任要职，政府离职高官也有机会加入兰德从事公共政策研究。兰德公司对政府工作经历极其看中，每届大选前都会在政府中提前锁定目标人选，提供丰厚条件吸引其来兰德工作。在兰德公司的专家库中，有1%的专家没有任何学位，这些专家均直接来自军队和政府，有着长期丰富的政治和军事实践经验，拥有广泛的人脉关系，是兰德最为重视的顶尖人才。

4.2 建立博士生培养机制，提供源源不断的内部人才供给

除了传统智库具有的咨询职能外，兰德公司还兼具教育职能。兰德公司于1970年创办了帕迪兰德研究生院（The Pardee Rand Graduate School），是全世界独立公共政策研究机构中唯一授予博士学位的研究生院，如今已成为美国最大的公共政策分析博士学位授予点。目前，兰德研究生院拥有53名教授和100名在读博士生，主要从事政策分析和政策研究领域的研究工作。除了常规的课程学习以外，兰德研究生院的博士生还必须参与兰德公司的研究项目，累积300天的项目工时方可申请毕业。由于毕业时已经具有丰富的项目工作经验，兰德的博士毕业生非常抢手。如今，兰德研究生院已经成为培养高级决策者的摇篮，毕业的博士生均在政府、企业、学术机构和非营利部门担任要职。兰德的博士生培养机制，不但为兰德公司提供了持续稳定的内部高质量人才供给，其高端校友资源也为兰德募集资金、扩大社会影响力提供了重要保障。

5. 对我国智库建设的启示

加强数据库和配套信息化体系建设。我国智库应效仿兰德公司模式，加强自己独立的数据库建设，建立信息内部共享机制，减少对政府公开数据、数据公司、公开发表论文等外部数据渠道的依赖，提高研究的独立性和公信力。同时，随着大数据时代的到来，数据资源将呈现爆炸式增长，我国智库应加强数据信息化体系建设，提高数据甄别、筛选效率。

拓展科研成果展示渠道。对于欧美智库来说，有市场有客户才能生存，迫于生计，积极推销研究成果、扩大影响力也就自然成为通行的生存法则。我国智库虽然不必面临如此严峻的竞争压力，但若想跻身国家高端智库，就必须处理好苦练内功与对外宣传的关系，积极拓展成果推销渠道，有效利用网络、媒体、刊物、学术交流等形式宣传研究成果和思想，全方位提高智库的政策影响力、学术影响力、社会影响力和国际影响力。

提高行政运行管理效率。行政运行效率低下一直是我国智库整体研究效率的短板，我国智库应借鉴兰德公司的成功经验，细化智库内部人力资源的专业化分工，通过配备研究助理等方式，将研究人员从打字、报表等事务性工作中解放出来。对于事业单位性质的智库，应给予更为灵活的项目资金管理制度，简化出国交流审批等行政审批程序，使行政管理真正成为政策研究的助力。

References

- [1] Z. Wang, Operational characteristics and development trend of American RAND Corporation, *Think Tank Theory and Practice*, vol.1, pp. 81-89, 2016.
- [2] S. D. Yang, Global think tank development practice, experience and enlightenment to China, *Management Modernization*, vol.1, pp. 120-122, 2014.

- [3] X. R. Sun, and J. H. Zhao, The characteristics of RAND's talent management, *Economy and Management*, vol.8, pp. 68-70, 2010.
- [4] Z. X. Zhang, American RAND management model, *International information*, vol.11, pp. 39-43, 2010.