

AI 时代科技情报机构的价值重估与转型路径

——兼论地方科技情报所在产业决策中的独特功能与制度重建

摘要

科技情报机构是国家创新体系中最古老、也最容易被低估的一类基础设施。本文以“国外经验—国内困境—现实需求—技术机遇—制度建议”为逻辑主线，系统考察科技情报机构的价值定位问题。研究发现：国外已形成“政府智库—公益法人—市场化机构”三元并存的科技情报供给格局，其共同特征是方法论产品化、数据资产化与决策嵌入制度化；而我国地方科技情报机构在历轮事业单位分类改革与政府机构改革中经历了大规模撤并重组，市级情报所普遍出现“定位漂移、主业空心、人才断层”的职能弱化现象，县区一级科技管理机构的撤并进一步切断了情报服务的末端触点。与此同时，地方产业决策对高质量技术情报的需求不降反升——近年来一批地方重大产业项目的失败，其病理并非“缺少专家意见”，而是“缺少可核验的系统性情报证据链”。本文提出：人工智能时代恰恰是最契合科技情报机构发展的时代，其长期积累的多源数据资产、合规信息获取渠道与“技术—产业—政策”三元交叉领域知识，正是通用大模型最稀缺的补充要素；情报机构应以“本地产业知识图谱+检索增强生成+多智能体监测”为技术骨架，完成从“报告交付”到“决策订阅”的业务模式重构。文章最后从机构定位、能力建设、制度约束、区域策略等方面提出九条建议，并特别指出：欠发达地区真正的风险不是“高科技搞不成”，而是因缺乏情报能力而“既不敢搞、又乱搞”。

关键词：科技情报；情报机构改革；产业决策支撑；人工智能；决策失误；县域创新；智库建设

引言

1956年，为配合《1956—1967年科学技术发展远景规划》的编制与实施，我国成立了中国科学技术情报研究所。此后数十年间，一张覆盖中央部委、省、市乃至部分县的科技情报网络逐步铺开，在技术引进消化、产业追赶、标准制定和政策制定中扮演了“耳目、尖兵、参谋”的角色。2026年，中国科技信息事业创立暨中国科学技术信息研究所建所迎来70周年，行业会议的主题被定为“传承·跨越·开放·奋进：数智时代的情报事业与情报人才培养”。这个主题本身，就透露出一种复杂的心境——既有对历史积淀的自信，也有对时代位置的焦虑。

焦虑并非空穴来风。在最近十余年的机构改革中，地方科技情报机构的名称正在从各级政府的组织架构图上大量消失。它们被合并、被更名、被“整体划入”某个

综合性的科技服务中心，情报研究只是其新职责清单中并列的一项，甚至排在末位。与之相伴的，是县区一级科技管理部门的成建制撤并——上级的科技工作部署在传导至基层时出现断档，情报服务失去了最末端的需求接口。

然而吊诡之处在于：情报机构在收缩的同一时期，地方政府对技术情报的实际需求却在急剧膨胀。半导体、新能源、生物医药、人工智能、低空经济、合成生物、固态电池……每一轮技术热点都伴随着地方政府数以百亿计的资源投放。其中相当一部分投放的决策依据，是几份复制粘贴的可行性研究报告和一场两三个小时的专家论证会。当项目烂尾、资产减值、财政坏账浮出水面时，人们往往归咎于“骗子太狡猾”或“运气不好”，却很少追问一个更基础的问题：在这个决策链条上，本应提供技术真伪判断、产业链缺口分析、全球竞争格局扫描和技术成熟度评估的专业情报环节，究竟在哪里？

本文试图回答的正是这个问题。文章认为，科技情报机构当前的困境本质上是一种“制度性错配”：其功能定位停留在文献服务时代，而其潜在能力已足以支撑产业决策时代；其经费与编制按照“辅助性事业单位”配置，而其应当承担的却是“区域技术决策中枢”的职责。人工智能技术的成熟，恰好为打破这一错配提供了历史性契机——它极大压缩了情报生产的边际成本，同时极大放大了领域知识和专有数据的价值。谁掌握着本地产业的真实数据、谁理解产业政策的运行逻辑、谁具备合规获取多源信息的渠道，谁就能在 AI 时代的决策支撑竞争中占据不可替代的位置。而这三样东西，恰恰是科技情报所过去七十年积累的家底。

一、他山之石：国外权威科技情报咨询机构的体系格局与运行逻辑

讨论中国科技情报机构的定位，必须先看清一个基本事实：所有科技强国都在以某种形式维持着高强度的科技情报供给，只是组织形态不同。没有哪个国家把技术判断完全交给市场，也没有哪个国家把它完全交给行政部门。国外的成熟做法，是形成一个由三类机构构成的、相互竞争又相互校验的情报供给生态。

1.1 第一类：政府直属或政府资助的战略研究机构

这一类机构直接服务于国家和区域层面的重大决策，特点是问题导向强、保密等级高、方法论严谨。

美国兰德公司（RAND Corporation）是这一类型的原型。它 1948 年从道格拉斯飞机公司的“兰德计划”中独立出来，成为非营利研究机构，长期维持约 800 名专业研究人员的规模，业务覆盖国家安全、科技政策、教育、医疗、劳动力等领域。兰德对现代情报方法论的贡献是奠基性的：德尔菲法（Delphi Method）由兰德研究人员在 20 世纪 50 年代提出，用于在缺乏客观数据的领域汇聚专家判断并逐轮收

敛；系统分析（Systems Analysis）和情景规划（Scenario Planning）同样源自兰德的实践。这些方法今天已成为全球技术预见工作的通用语言。兰德的另一项制度设计值得注意：它建立了严格的内部质量审查制度，任何研究人员在职业生涯中都要多次担任他人成果的审查人。这种“同行互审”机制，是其研究结论具备公信力的组织基础。

欧盟联合研究中心（JRC, Joint Research Centre）是欧盟委员会内设的科学知识与知识服务机构，横跨多个成员国设有研究所，其定位是“为欧盟政策提供独立的科学证据”。JRC 的关键特征在于独立性的制度化——它虽然隶属欧盟委员会，但其研究结论不受具体政策司局的行政干预，并被明确要求在立法提案的影响评估中提供技术依据。这解决了一个普遍难题：当情报机构隶属于业务部门时，如何避免情报为既定意图背书。

日本科学技术·学术政策研究所（NISTEP）承担着日本最具国际影响力的技术预见工作——德尔菲科学技术预测调查。该调查自 1971 年起大约每五年开展一次，动员数千名专家对未来三十年可能实现的技术课题进行重要性、实现时间和政策手段的判断，至今已开展十余次。这项工作的价值不仅在于预测结果本身（事后看，预测准确率有限），更在于它构建了一个全国范围的、周期性的、结构化的技术共识形成机制。技术预见的真正产出不是那张时间表，而是参与预见过程的数千名专家、企业和官员对技术趋势形成的共同认知框架。这一点，是国内很多把技术预见当成“出报告”的机构没有理解到的。

韩国的分工模式同样具有参考价值。韩国把科技情报功能拆分给两家机构：韩国科学技术情报研究院（KISTI）负责科技信息资源的采集、加工、平台建设与面向中小企业的技术支援（其 OntoFrame 等语义关联平台起步很早，同时运营国家超算中心）；韩国科学技术企划评价院（KISTEP）负责技术预见、国家研发预算的事前调整与事后评价。前者是“基础设施”，后者是“决策裁判”。这种“信息基座+评价中枢”的双轨设计，避免了同一机构既建数据库又当裁判的角色冲突。

1.2 第二类：公益法人型研究与技术组织（RTO）

这一类机构介于政府与市场之间，通常采取“基础经费+竞争性项目+企业委托”的混合筹资模式，是欧洲和东亚的主流形态。

日本科学技术振兴机构（JST）依据《国立研究开发法人科学技术振兴机构法》设立，隶属文部科学省，前身为日本科学技术振兴事业团，是《科学技术基本计划》的核心执行机构之一。JST 明确把“提供保障科技创新所需的科学技术信息”作为法定职责之一，运营 J-GLOBAL、J-STAGE 等信息基础设施，把研究者、文献、

专利、研究课题、机构、科技术语进行语义关联，并在海外设立北京、巴黎、华盛顿、吉隆坡等代表处开展国际科技情报收集。这里有一个容易被忽略的制度细节：JST 的信息服务职能是写进设立法的，而不是随机构改革浮动的可选项。法定职责带来的是稳定的基础经费和不可随意撤并的组织地位。

德国弗劳恩霍夫系统与创新研究所（Fraunhofer ISI）是德国联邦教研部（BMBF）技术预见项目的长期承担方，在专利计量、技术路线图、创新政策评估方面形成了标准化的方法体系。荷兰应用科学研究组织（TNO）、美国巴特尔纪念研究所（Battelle）属于同类。Battelle 曾长期发布《全球研发资金预测》（Global R&D Funding Forecast），成为全球研发投入格局的重要参照。这类机构的核心竞争力，是把复杂的分析方法沉淀为可重复、可交付、可定价的标准化产品。

英国 Nesta 则代表了另一种形态：以创新基金会的身份，把数据科学方法应用于创新政策研究，大量使用网络爬取数据、招聘广告数据、企业注册数据来实时刻画产业与技能的变迁。这提示了一个方向：情报机构的数据源可以远远超出论文和专利。

1.3 第三类：市场化的技术与咨询机构

Gartner 是最典型的样本。1979 年创立于美国康涅狄格州，如今拥有约 2400 名商业与技术专家，服务覆盖约 90 个国家和地区，客户中包括大量全球 500 强企业，年营收达数十亿美元规模。Gartner 的成功不在于它掌握了多少独家信息，而在于它把技术判断框架化、可视化、品牌化：

- 技术成熟度曲线（Hype Cycle）把任一新兴技术的演进划分为技术萌芽期、期望膨胀期、泡沫破裂谷底期、稳步爬升复苏期、生产成熟期五个阶段，并明确指出一项创新走完全程通常需要 3—5 年，有些则中途夭折。这个框架的实用价值在于，它把“要不要现在投”这个模糊问题，转化为“这项技术当前处于哪个阶段、我的风险偏好匹配哪个阶段”的可操作判断。
- 魔力象限（Magic Quadrant）以“前瞻性”和“执行力”两个维度对厂商分类，把供应商选型这一高度专业的决策压缩为一张图。

CB Insights、Frost & Sullivan、S&P Global（原 IHS Markit）等机构则各有侧重：CB Insights 以创业投资数据和企业图谱见长，能够回答“哪些初创公司正在攻克某项技术、拿了谁的钱、估值几何”；Frost & Sullivan 擅长细分市场规模测算；S&P Global 则在大宗商品、能源、汽车等产业链数据上具有优势。

值得地方情报机构深思的是：这些商业机构赖以生存的产品，恰恰是地方政府在产业决策中最急需、却往往买不起也用不惯的东西。一份 Gartner 的行业报告动辄数十万美元，且以全球和企业视角写就，很难直接回答“我这个中部地级市该不该布局钙钛矿光伏”这样的问题。这中间存在一个巨大的、结构性的供给缺口——而这正是本土科技情报机构应当占据的生态位。

1.4 国外经验的四点提炼

综合上述三类机构，可以提炼出四条对我国具有直接借鉴意义的运行逻辑：

第一，方法论的产品化。无论是德尔菲法、技术成熟度曲线还是魔力象限，其本质都是把专家的隐性判断转化为显性的、可重复的、可比较的分析框架。国内许多情报机构的产品之所以缺乏辨识度，根源在于“有结论、无方法”——每份报告的分析框架都是临时搭建的，无法形成累积效应。

第二，数据资产的长期主义。J-GLOBAL、KISTI 的信息平台、Gartner 的分析师访谈记录库，都是以十年甚至数十年为周期沉淀的。数据资产的价值不在某一年的采购量，而在其时间跨度和结构一致性。这与“当年经费当年花完、年年重新采购数据库”的短期化运作是根本冲突的。

第三，独立性的制度保障。JRC 的独立科学证据定位、兰德的内部审查制度，都是为了解决“情报是否会被决策意图俘获”这一根本问题。情报机构如果只能证明领导已经想做的事情是对的，它就失去了全部价值。

第四，情报与决策程序的强制耦合。在欧盟，重大立法提案的影响评估必须有科学证据支撑；在日本，技术预见结果直接进入科学技术基本计划的编制流程。情报的价值不取决于情报机构有多努力，而取决于制度是否规定了“没有情报支撑就不能决策”。这是国外经验中最关键、也是国内最欠缺的一条。

二、我国科技情报机构的发展现状、改革困境与职能弱化

2.1 从“四级情报网”到“名称消失”：一条清晰的收缩曲线

我国科技情报事业起步于 1956 年，与国家第一个中长期科技规划同步诞生。计划经济时期，科技情报系统承担着“技术引进的先导”职能——在外汇稀缺、渠道有限的年代，一份准确的国外技术动态综述，可能直接决定一条生产线的引进方向。到 20 世纪 80—90 年代，全国形成了由中国科学技术情报研究所（现中国科学技术信息研究所）、行业情报所（机械、冶金、化工、农业、医学等）、省级情报所、地市级情报所构成的四级网络，从业人员数以万计。

进入 21 世纪，这条曲线开始下行，且呈现出明显的三段式收缩：

第一段：县级科技机构的第一次撤并潮（1990 年代中期—2003 年）。随着市场经济体制改革推进，部分县级科技部门职能弱化、成果推广效益不明显，全国出现县级科技管理机构撤并高潮。据统计，到 2003 年底，全国有 500 多个县级科技管理机构被撤并或转为事业单位。附着在县科技局之下的县级情报服务能力随之消失。

第二段：事业单位分类改革（2011 年至今）。2011 年中央出台分类推进事业单位改革的指导意见后，地方情报所面临“划归公益一类还是公益二类”的身份抉择。划入公益一类，经费有保障但不得开展经营性服务，科技查新、咨询等传统创收渠道被切断；划入公益二类，则需自筹相当比例经费，研究能力被市场化服务挤压。两难之下，多数机构选择了合并重组。

第三段：机构改革中的整体撤并（2018 年至今）。这一轮改革中，“科技情报所”这一名称在地市和县区两级大面积退出。以下是可公开查证的若干实例：

地区	改革动作	情报职能的去向
江西吉安市	整合原市科学技术情报所（市生产力促进中心）与市科技创新发展中心两家单位及职能，组建吉安市科技创新发展中心，为科技局所属正科级全额拨款公益一类事业单位	并入综合性创新服务中心，情报为多项职能之一
山东烟台市	原“烟台生产力促进中心（烟台市科学技术情报研究所）”变更为“烟台市科技创新促进中心”，加挂烟台市科学技术信息研究所等牌子	业务范围从“科技情报研究、为政府决策提供支持”扩展为成果转化、科技金融、人才服务等多项，情报被稀释
贵州六盘水市	撤销六盘水市科技情报研究所（生产力促进中心）及国家农业科技园区管委会，职责、编制、人员整体划入六盘水市科技发展中心	保留“战略研究科”承担产业竞争情报与查新，但仅为七个内设科室之一
内蒙古兴安盟	原新能源应用研究所、科学技术信息研究所、生产力促进中心撤并，成立科	三所合一，人员与车辆分流至新中心和盟科技局

	技创新发展与成果转化中心	
山东蒙阴县	依据深化县级事业单位改革试点方案，注销县生产力促进中心、县科技信息情报研究所（均为副科级），新建县科技创新服务中心	县级情报机构建制取消

这张表格里没有任何一个案例是“撤销科技情报工作”——所有文件的表述都是“整合”“优化”“提升”。但把它们放在一起看，一个共同的结构性后果就浮现了：科技情报从一项独立设置、有专门机构、有专职队伍、有明确编制的主业，退化为综合性服务中心众多职责中的一条，且通常排在成果转化、项目管理、高企培育之后。

2.2 市级情报所职能弱化的五个典型表征

结合上述改革实践，可以把市级科技情报机构的职能弱化归纳为五个相互强化的表征。

表征一：定位漂移——从“研究者”退化为“办事员”。

观察改革后新机构的职责清单，一个高频出现的结构是：科技统计、项目申报受理、高企培育辅导、平台网站维护、科技培训、查新服务、成果转化对接、外国专家事务、乃至《某某科技》杂志的编辑。这些事务性工作有其必要性，但共同特点是时间刚性强、专业含量低、无法中断。情报研究恰恰相反：它需要长时间、无干扰的深度投入，且短期内不产生可考核的显性成果。在事务性工作与研究性工作争夺同一批人力时，前者必然胜出。结果是研究人员逐渐变成办事人员，机构逐渐变成“科技局二处室”。

表征二：主业空心化——查新收入替代了情报研究。

在相当多的市级情报所，科技查新是唯一稳定的业务收入来源。查新本身是有价值的规范性服务，但它的技术含量集中在检索操作层面，不要求也不培养产业分析能力。当机构的生存依赖查新、绩效考核挂钩查新报告数量时，情报研究就从“主业”变成了“领导交办时才做的临时任务”。一个机构做什么，取决于它靠什么活着。

表征三：人才断层——“三个断层”叠加。

其一是年龄断层：老一代情报人员多为图书情报专业出身，熟悉文献体系但不熟悉数据技术；中生代因编制冻结和待遇问题大量流失；新进人员在综合性服务中心里被分配到事务岗位。其二是知识结构断层：现代产业情报要求“产业技术+数据科学+政策分析”的复合能力，而现有人员多数只具备其中一项。其三是代际传承断层：情报分析中大量的判断力属于隐性知识（哪些数据源可靠、哪些企业口径有水分、哪类专家意见需要打折），这些经验在机构频繁重组、人员频繁分流中大量流失。

表征四：数据资产流失——从“有库”到“买库”再到“没库”。

早期情报所的核心资产是自建的文献馆藏和剪报、卡片式的产业档案。数字化转型后，这些资产的替代品应当是自建数据库和结构化的本地产业数据集。但现实是，多数市级机构走上了“年度采购商业数据库”的路径：经费充足时买，经费紧张时停；数据用完即弃，不做二次加工和长期沉淀。十年下来，机构手里没有留下任何专有数据资产。当一个情报机构能提供的信息，企业自己花几千元买个数据库账号就能获得时，它的存在理由就被抽空了。

表征五：决策链条脱嵌——报告进了档案室，没进决策会。

这是最致命的一条。多数市级情报所的产品输出方式是“报送领导参阅”，缺乏制度化的进入渠道。重大产业项目的立项会、招商引资的项目研判会、产业规划的编制组，情报机构往往不是法定参与方。既然不在决策桌上，情报机构就只能靠猜测领导关心什么来选题，进而生产出大量“正确但无用”的综述性材料，进一步坐实“情报没什么用”的印象，形成负反馈闭环。

2.3 县区科技局撤并：情报服务末端触点的丧失

县区一级的情况比市级更为严峻。基层科技管理机构的撤并不是新现象，但其后果在今天显得格外突出。

河南省人大代表在一份关于加强基层科技队伍建设的建议中给出了一个具体切片：就濮阳市而言，全市5县4区（含功能区）中，仅有濮阳县、华龙区2个县区独立设置科学技术局，其余均包含在工信局或工信科技局之中，且各县区专职负责科技工作的人员数量严重不足。该建议将问题归纳为三点：科技管理部门不健全，导致中央、省、市的部署“在向基层传达时产生断档”，县级科技工作被边缘化；科技机构人员不充足，行政与事业人员混岗、科技工作与其他工作“兼职”；部门职能设置不完善，撤并后未能真正实现结构整合，“没有结合当地产业发展实际”。

云南玉溪的经历则完整展示了“撤一并一弱一复”的循环：2019 年以前，经过几轮机构改革，玉溪各县区科技管理部门机构编制大幅缩减，除红塔区外，其余县（区）科学技术局均合并到工业商贸和科技信息局，科技职能严重弱化；2019 年机构改革中，在市科技局推动下，江川区恢复成立科技局，8 个县区建立科技成果转化中心。江西武宁县则是“重新组建”的样本：2024 年将原县工信局与原县科技局有关职能整合，重新组建县科学技术和工业信息化局，内设 5 个股室，其中承担全部科技职能的仅“科技股”一个。湖南桂阳县早在 2015 年即设立县经济和科学技术局，不再保留县科学技术局。

这些安排在编制资源紧张的现实约束下有其合理性，但从科技情报的角度看，后果是明确的：情报服务失去了最贴近产业现场的末端触点。

县区一级本应是科技情报的两个关键节点：向上，它是原始数据的采集点——本地有多少家规上工业企业、真实研发投入是多少、卡在哪个工艺环节、缺什么设备什么人，这些信息只有在县区层面才能获得一手的、颗粒度足够细的版本；向下，它是情报的应用点——一份关于某项技术路线风险的判断，只有传导到具体经办的县区干部手里，才能真正影响项目取舍。当这一层被压缩到“科技股一到两人、还要兼办工信业务”时，向上采集的数据变成了层层上报的估算数字，向下应用的情报变成了转发文件的走过场。

科技工作被“口号化”、科普培训被“形式化”、技术推广缺乏规范性——这些 1990 年代第一次撤并潮之后出现的现象，正在以新的形式重演。经济落后与科技落后在一些地区形成的恶性循环，其中一个被长期忽视的传导环节，就是决策所依赖的技术信息质量的持续劣化。

2.4 困境的深层原因：三个结构性矛盾

上述现象的背后，是三个未被正面解决的结构性矛盾。

矛盾一：公益属性与市场能力之间的张力。

情报研究的产出具有典型的公共品特征——一份准确的技术风险预警，其社会收益可能是避免数十亿元的财政损失，但它无法向任何具体主体收费。这决定了情报机构必须由财政保障。但公益一类的身份约束又限制了其获取市场化数据源、招聘高薪技术人才、开展委托研究的能力。结果是“想做公益，没有能力；想有能力，不许经营”的死结。

矛盾二：长期能力建设与短期考核之间的错配。

建设一套可用的本地产业数据资产、培养一名合格的产业情报分析师，都需要三到五年。而事业单位年度绩效考核的指标是查新报告数、培训场次、材料报送量。在这种考核体系下，理性的机构负责人必然选择投入产出周期最短的事务性工作。

矛盾三：决策需求的隐性化与情报供给的显性化之间的脱节。

地方主官对技术判断的需求是真实且强烈的，但这种需求通常在决策的最后一刻以极短的时限提出（“明天上会，今晚给我一份材料”）。情报机构若无长期积累，只能在一夜之间从公开渠道拼凑材料，其质量必然无法支撑重大决策；而一次低质量的应急交付，又会强化决策者“情报所干不了这个活”的判断，从而在下一次更早的、更有价值的环节继续把情报机构排除在外。

三、AI 时代地方产业对科技情报的真实需求

3.1 需求为何不降反升：三个变量的同时变化

有一种流行的误解认为，互联网和大模型让信息唾手可得，专业情报机构因此失去了存在价值。这个判断把“信息”和“情报”混为一谈了。信息是原始素材，情报是针对特定决策主体、特定决策问题，经过甄别、结构化、对比和判断后形成的可行动结论。信息越丰富、越易得，从信息中提炼可信情报的难度反而越大——因为噪声、营销文案、投资故事和真实技术进展被混杂在同一个搜索结果页里。

具体到地方产业决策场景，有三个变量在同时变化，共同推高了对情报的需求。

变量一：技术迭代速度超过了行政决策周期。

一个地方产业项目从谋划、论证、立项、供地、开工到投产，通常需要两到四年。而在动力电池、光伏、大模型等领域，主流技术路线的更替周期已经压缩到与之相当甚至更短。这意味着，按照签约时点的技术格局做出的判断，在投产时点可能已经完全失效。决策者需要的不再是“当前哪条路线最好”，而是“三年后哪条路线还活着”——这是一个典型的技术预见问题，而不是招商谈判问题。

变量二：产业竞争从“抢企业”变成了“抢生态位”。

在《公平竞争审查条例》施行、地方招商优惠政策空间被系统性收窄之后，靠土地让利、税收返还、财政奖补吸引企业的旧路径已难以为继。国务院发展研究中心的研究把地方招商“内卷化”概括为四个“集中”：集中在相同产业领域招商导致结构同质化；集中比拼政策优惠力度加重财政负担；集中争抢大项目大企业而忽视中小微企业生态；集中在“招项目”环节发力而缺少“管项目”的可持续机制。当补贴竞

赛退场后，地方之间比拼的将是产业定位的精准度——而精准定位的唯一依据，就是对自身产业基础、技术缺口、要素禀赋与全球技术演进方向的交叉分析，这恰恰是科技情报的核心业务。

变量三：决策失误的代价被显著放大。

政府投资基金、专项债、平台公司投融资等工具的普及，使得单个产业项目所能撬动的资源规模远超从前。相应地，一次错误判断造成的财政坏账也从千万级上升到百亿级。国家层面已明确要求，对造成重大损失或引发重大风险的项目，按照“谁支持、谁负责”的原则予以通报问责。当决策责任被明确追溯时，决策者对“可核验的判断依据”的需求会急剧上升。这对情报机构而言是重大的制度红利：情报不再只是“参考”，而是决策程序合规性的一部分。

3.2 反面案例：当技术判断缺席时会发生什么

以下案例均取自公开报道，选取标准不是“损失最大”，而是“病理最典型”。

案例一：武汉弘芯——尽职调查缺位下的百亿骗局

2017年至2018年，武汉弘芯半导体项目启动，号称总投资1280亿元，目标是建设14纳米及以下的晶圆代工厂，被列为省级重点工程，在市级重大项目计划的先进制造板块中位列首位。项目引入了台积电前高管作为技术旗帜，声势浩大。然而其股权结构从一开始就存在明显异常：公司注册资本20亿元，实缴的2亿元全部由属地区级国资出资，而占股90%的大股东是一家名为北京光量蓝图科技的公司，其实际控制人均无半导体产业背景；项目核心人物之一后被曝出履历与从业经历造假。2019年底，项目累计完成投资153亿元；备受瞩目的ASML光刻机尚未启用即被抵押给银行；2020年7月，属地政府发文承认项目存在资金链断裂风险；2021年，项目破产清算。病理诊断：这不是一次技术判断错误，而是一起基础事实核查缺位事故。股东背景穿透、实缴出资核验、关键人员履历验证、同类项目投资强度对标——这四项工作中的任何一项，都不需要顶尖的半导体专家，只需要一个具备基本情报作业能力的团队和几周时间。国家发改委在回应此事时的表述很值得琢磨：一些“没经验、没技术、没人才”的“三无”企业投身集成电路行业，个别地方“对集成电路发展的规律认识不够，盲目上项目，低水平重复建设风险显现”。“对发展规律认识不够”——这正是情报机构的职责范围。

案例二：淮安德淮半导体——出资结构失衡的红色信号

据公开报道，江苏淮安德淮半导体项目地方实际投入约46亿元，而管理层认缴的10亿元资本金仅到位4100万元；项目最终因资金链断裂停摆，整体资产后以约16.66亿元拍卖成交。病理诊断：这是行政招商替代市场尽职调查的典型后果。一

个极其简单的情报指标——“社会资本实缴出资占认缴比例”——就足以在项目早期发出红色预警。当合作方不愿意用自己的真金白银共担风险时，其对项目前景的真实判断已经通过行动表达得非常清楚了。情报工作有时不需要复杂模型，只需要有人被授权去问那些不受欢迎的问题。

案例三：新能源汽车的“抄作业”式连环踩雷

合肥投资京东方、长鑫、蔚来的成功案例被广泛传播后，多地掀起新能源整车项目争夺战。据媒体公开报道，多个地方国资在拜腾、赛麟、威马、宝能汽车、雷丁、高合等项目上的投入最终大幅减值，单个项目涉及资金从二十亿元到上百亿元不等。病理诊断：这是范式误读——把一个高度依赖特定前置条件的成功案例，误当作可普遍复制的方法论。有分析指出，合肥模式的关键不在“敢投”，而在“懂投”：投长鑫之前，合肥已集聚京东方等显示龙头，家电、汽车产业体量庞大，“缺芯”是本地产业链的真实痛点，芯片项目有明确的“内部客户”作为需求托底。其投资逻辑是“本地产业缺这个，我们必须补”，而不是“有个好赛道，我们砸钱做”。区分这两种逻辑，需要的正是一份扎实的本地产业链图谱和缺口分析——这是情报工作的标准产出，却在绝大多数“抄作业”的地方从未被真正做过。同样值得注意的是失败后的处置差异。有研究指出，武汉弘芯、赛麟一类项目，地方政府几乎从头包到尾，企业烂尾后财政投入直接转为坏账；而成功案例的资金投放集中在最早期、风险最高的阶段，后续引入市场化资本共担风险，并保留明确的退出通道。投前判断能力与投后退出机制，是同一枚硬币的两面，二者都依赖持续的情报跟踪。

案例四：概念型产业园的批量制造

从石墨烯产业园、区块链小镇到元宇宙先导区，一个反复出现的模式是：某项技术被媒体密集报道后的六到十二个月内，全国出现数十个甚至上百个同名产业园区；三年后，其中绝大多数处于低效运营或空置状态。病理诊断：这是技术成熟度误判的集体行为。用 Gartner 技术成熟度曲线的语言说，这些决策几乎全部发生在“期望膨胀期”的顶点——此时媒体报道最密集、成功故事被过度渲染、失败案例尚未浮出水面。而一项创新走完从技术萌芽到生产成熟期的全程通常需要三到五年，还有相当一部分中途夭折。如果每个地方在立项前都强制回答一个问题——“这项技术目前处于成熟度曲线的哪个位置，判断依据是什么”——绝大部分概念型园区都不会诞生。这个问题看似简单，但要给出有证据的回答，需要专利申请趋势、论文产出曲线、企业融资轮次分布、产品出货量、行业标准制定进度等多源数据的交叉分析。这不是任何单个专家能凭经验回答的，却恰恰是情报机构可以标准化、周期性生产的产品。

案例五：可行性研究报告的“模板化注水”

在项目决策链条上，可行性研究报告本应是最重要的技术经济论证文件。但行业内长期存在的现象是：通用复制、只吹利好、回避风险的廉价模板报告大行其道。近年监管收紧后，项目评审开始重点核查产能供需平衡测算、行业竞争分析、全周期现金流、财政补贴依赖度四大板块，缺项直接大幅扣分。这从反面印证了一个事实：过去大量项目的立项依据，在这四个最关键的板块上是空白的。

五个案例的共同病理

把五个案例并置，可以提炼出一条共同的因果链：

＞ 热点技术出现 → 上级或同侪压力形成 → 快速立项冲动 → 论证程序形式化 → 事实核查缺位 → 决策依据由“证据”退化为“故事” → 项目失败 → 财政承压 → 对高科技产业整体失去信心 → 退回传统产业路径依赖

这条链条中，最容易被打断、成本也最低的一环，正是“事实核查缺位”。一次完整的技术尽调成本，通常不到项目总投资的万分之一，却能在相当比例的情形下避免全额损失。这是所有政府投入中投入产出比最高的支出之一，却几乎从未被单列预算。

3.3 “找几个专家论证一下”为什么不等于情报支撑

在上述所有案例中，几乎都履行过专家论证程序。这引出一个必须正面回答的问题：为什么专家论证挡不住错误决策？

原因有五个，且都是结构性的，与专家个人的水平和操守无关。

第一，专家的知识是点状的，产业决策需要的是面状的。

一位光伏材料专家能准确判断某种电池技术的效率极限，但他通常不掌握全球产能扩张进度、主要厂商的资本开支计划、上游硅料的供需平衡表、下游电站的装机预期。而决定一个地方项目成败的，往往不是技术本身能否实现，而是当它实现时，市场上还有没有位置。技术可行与商业可行之间的鸿沟，不在专家的知识边界之内。

第二，专家的信息来源与被论证方高度重叠。

在细分技术领域，全国的活跃专家可能只有数十人，他们与项目方往往共享同一个学术圈层、同一批会议、同一套行业叙事。当整个圈层都处在技术乐观期时，专家论证会实际上是在做共识的自我强化，而非独立校验。武汉弘芯能够引入业界重量级人物为其背书这一事实本身，就说明了行业声望无法替代事实核查。

第三，论证会的程序设计天然抑制否定性意见。

一场论证会通常时长两到三小时，材料在会前一两天送达甚至现场发放，参会专家在信息严重不对称的条件下被要求当场发表意见。加之组织方的隐含期待、其他专家的从众压力、以及“提反对意见会得罪人”的现实顾虑，最终形成的往往是“总体可行，建议进一步完善”这类无风险表述。这种程序能够稳定产出的是免责，而不是判断。

第四，专家不承担决策后果，也不掌握本地实情。

外请专家对本地的电力成本、配套企业密度、技术工人供给、环保容量、财政承受能力通常缺乏了解，而这些恰恰是决定项目能否落地生根的关键变量。同一个项目在两个城市的可行性可能截然相反，但专家给出的技术意见往往是同一份。

第五，也是最根本的——专家提供的是“意见”，情报提供的是“证据”。

意见无法被追溯、无法被证伪、无法在三年后复盘时确认责任。而一份合格的情报产品必须给出数据源、时间戳、分析方法和不确定性区间，其结论是可以被检验的。当决策依据从“意见”升级为“证据”时，决策质量的提升就不再依赖于任何人的道德水平和专业良心，而依赖于程序本身。

因此，正确的关系不是“用情报取代专家”，而是“用情报武装专家”：情报机构在论证会之前完成事实核查、数据准备、多方案对比和风险清单编制，专家在此基础上贡献其不可替代的专业判断。这样，专家论证才能从一道程序，变成一次真正意义上的技术审议。

3.4 科技情报所与同类机构的功能对比：不可替代性究竟在哪里

地方政府的决策支撑体系中并存着多类机构，功能边界长期模糊。厘清这一点，是明确科技情报所定位的前提。

维度	科技情报所 (科技信息研究院)	政策研究室	发改系统 经济研究中心	大数据局 / 政务数据 中心	地方社科院	统计局
主责主业	技术趋势研判、产业技术情报、竞争情报、技术预见	文稿起草、重大政策方向研究、上级精神贯彻研究	宏观经济运行分析、投资项目审核、规划编制	政务数据归集治理、数字政府建设、数据要素流通	经济社会理论研究、区域发展综合研究	统计数据生产、指标核算与发布
知识基座	技术知识	政策学、	宏观经济	信息技	经济学、	统计学、

	+产业知识+科技政策	公文体系	学、投资学、区域经济学	术、数据治理、平台工程	社会学等学科体系	国民经济核算
核心数据来源	专利、论文、标准、科技报告、企业技术档案、全球产业数据库	政策文件、内部资料、实地调研	统计年鉴、项目库、投资数据	政务系统内部数据、部门共享数据	公开统计数据、调研样本	全口径统计调查数据
方法工具	科学计量、专利分析、技术路线图、德尔菲、成熟度评估、竞争情报分析	定性分析、比较研究	计量经济、投入产出、可行性评估	数据建模、可视化、系统开发	学科规范的定性与定量方法	抽样调查、统计推断
时间尺度	中长期（3—10年技术演进）	短中期（贴合政策周期）	中期（五年规划、年度计划）	实时 / 近实时	中长期（学理导向）	历史与当期
典型产出	技术预见报告、产业链图谱、项目技术尽调、监测预警专报	讲话稿、政策文件、调研报告	规划文本、项目评审意见	数据平台、驾驶舱、共享目录	学术论文、蓝皮书	统计公报、统计年鉴
能回答的核心问题	“这项技术三年后会怎样”“这家企业的技术是真是假”“我们究竟缺哪一环”	“这件事符合不符合上级导向”“怎么表述才准确”	“这个项目投资回报如何”“规划指标怎么定”	“数据在哪儿”“怎么打通”“怎么展示”	“这个现象背后的规律是什么”	“现状数据是多少”
结构性局	长期缺乏	技术判断	对前沿技	只有内部	与具体产	只反映已

限	进入决策程序的制度通道	非其所长	术演进不敏感	数据，缺外部技术数据与分析框架	业决策距离较远	发生的事实
---	-------------	------	--------	-----------------	---------	-------

从这张表可以读出三个关键结论。

结论一：不存在功能重叠，只存在功能空缺。

政研室不做技术判断，发改研究中心不做技术演进预测，大数据局不做外部产业情报分析，社科院不做微观技术尽调，统计局不做前瞻研判。“这项技术未来三年会怎么走、我们该不该进、从哪个环节进”——这个问题在现行地方决策支撑体系中没有法定的责任主体。科技情报所是唯一在知识结构、数据基础和方法工具三方面都对口的机构，而它恰恰是被撤并得最彻底的一个。这就是问题的全部荒诞之处。

结论二：大数据局与科技情报所是互补关系，不是替代关系。

这是实践中最常见的误解，也是不少地方在机构设置时的隐含假设。大数据局的核心能力是“把内部数据管好、打通、用好”，其数据边界基本止于政务系统；而产业技术判断所需的关键数据——全球专利族、科技论文、行业标准草案、企业融资轮次、海外厂商产能规划、装备出货量——绝大多数在政务系统之外。把科技情报职能简单并入大数据局，等于让一个擅长内部管道工程的机构去承担外部战场侦察的任务。正确的分工是：大数据局提供本地数据底座、算力和平台工程能力，情报所提供外部数据源、分析框架与判断能力，二者共建区域产业决策智能中枢。

结论三：科技情报所的独特价值在于“三元交叉”。

真正稀缺的不是技术知识（高校和院所有）、不是产业知识（企业和行业协会有）、也不是政策知识（政研室和发改有），而是同时驾驭这三者并进行交叉验证的能力。判断一个地方该不该布局钙钛矿光伏，需要同时回答三层问题：技术上，钙钛矿组件的稳定性、量产良率和衰减曲线进展到哪一步；产业上，本地是否有玻璃、封装、装备配套，电力成本与用地成本几何，与晶硅存量产能是竞争还是互补；政策上，国家产能预警机制、专项债投向要求、绿电消纳与新型储能配套政策如何约束。能把这三张网叠在一起看的机构，在地方层面只可能是科技情报所。任何单一维度的判断，都可能得出完全正确却完全无用的结论。

四、AI 时代：最契合科技情报机构发展的时代

如果说前三章描述的是一个机构在收缩、需求在膨胀的剪刀差，那么本章要论证的核心命题是：人工智能技术的成熟，恰好为闭合这个剪刀差提供了历史性的技术条件。科技情报所长期积累却无从变现的三样家底，在 AI 时代同时升值。

4.1 AI 重构了情报的生产函数

要理解这一判断，需要先看清人工智能究竟改变了情报生产的哪一部分。

传统情报生产的成本结构大致是：信息采集约占 30%，清洗与结构化约占 40%，分析与判断约占 20%，表达与交付约占 10%。其中前两项——占据七成工作量的采集与整理——恰恰是知识含量最低的部分。这就是为什么一个配备十余人的市级情报所，一年也只能产出为数不多的深度报告：绝大部分人力消耗在了搬运和整理上，真正用于思考的时间不足两成。

大模型与相关技术栈的成熟，正在把这七成的成本压缩到极低水平：

- **多语种信息采集与翻译。** 过去需要专人长期跟踪的英、日、德、韩文技术动态，现在可以由自动化流程持续抓取并翻译，且质量足以支撑初筛。这一项直接解决了地方情报机构最致命的短板——语种能力不足导致的国际视野缺失。
- **非结构化文本的结构化抽取。** 从专利说明书中抽取技术要素与权利要求范围、从上市公司年报中抽取研发投入与技术路线、从招股书中抽取产能规划与客户结构，这些原本需要人工逐份精读的工作，现在可以批量处理。
- **跨文档的关联、比对与摘要。** 把数百份文献、专利、新闻、财报中关于同一技术主题的信息聚合成结构化综述，周期从数周压缩到数小时。
- **知识图谱的自动构建与更新。** 基于大模型的多源知识图谱构建技术，使“某企业—某技术—某专利—某供应商—某客户—某院校”的关系网络可以被快速构建并持续更新，这在过去是不可想象的人力投入。

成本坍缩带来的不是“情报人员失业”，而是情报生产的重心从前端搬运向后端判断迁移。国内情报学界已明确提出这一转向：面向通用智能时代的情报工作，需要构建以情报大模型为基础的智能认知能力，突破情报分析思维链的生成方法，实现知识图谱与大模型的协同演进，进而形成情报线索自动推理、情报事件预测与情报要素模拟的通用能力。

这意味着：一个十人的情报团队，其有效产能可以接近过去一个百人机构的水平——前提是这十个人具备提出好问题、设计分析框架、校验模型输出的能力。

这里有一个至关重要的推论，值得单独强调：

＞ AI 放大的是判断力，而不是替代判断力。当所有人都能用大模型生成一份看起来很专业的行业分析时，通用输出的价值迅速趋近于零，而基于专有数据、领域知识和方法论沉淀的差异化判断，价值急剧上升。

这正是科技情报机构的历史机遇——因为它恰好拥有三样通用大模型没有、也拿不到的东西。

4.2 三大存量优势：情报所在 AI 时代的稀缺资产

优势一：多源异构数据的长期积累与合规获取渠道

大模型的能力上限受制于它能接触到的数据。而地方产业决策所需的关键数据，恰恰是通用大模型接触不到的：本地企业的真实技术档案。情报所在长期承担科技统计、高企培育辅导、科技查新、项目验收、研发费用归集辅导等工作中，实际接触了辖区内几乎所有科技型企业的研发投入结构、技术方向、专利布局、产学研合作关系、关键设备清单和技术瓶颈。这是一套任何商业数据库都无法复制、任何外部咨询机构都无法在短期内获得的本地数据资产。一家跨国咨询公司可以在两周内做出一份全球钙钛矿产业报告，但它无法在两周内说清楚本市三十七家光伏相关企业各自卡在哪一道工序上。付费专业数据源的机构化订阅权限。专利全库、科技文献库、标准数据库、企业信用与产业链数据库的机构订阅，个人和中小企业难以负担，商业大模型亦无权抓取。这些数据源在 RAG 架构下，可以直接转化为高质量的问答能力。科技系统内部的信息通道。国家和省级科技管理信息系统、科技报告服务系统、成果转化项目库、科技专家库等，其访问权限具有明确的身份属性，是不可交易的制度性资源。关键在于，这些资产此前的价值被严重低估，因为缺乏有效的加工手段。在 AI 之前，散落在几十个 Excel 表格和纸质档案中的企业信息，除了应付统计报表别无他用；而在检索增强生成和知识图谱技术成熟之后，同一批数据可以被组织成一个能够即时问答、持续更新的本地产业智能体。同样的家底，在新技术条件下的估值完全不同——这不是数据变多了，而是数据的可用性发生了质变。

优势二：信息获取与可信度甄别的方法论能力

情报专业训练中最有价值的部分，从来不是“会写检索式”，而是对信息可信度的分层判断能力：知道哪一类信源在什么情况下会系统性失真；知道企业宣传口径、投资路演材料与技术白皮书之间的差异在哪里；知道专利申请量的增长可能来自技术突破，也可能来自补贴驱动的批量申请，并知道如何用同族专利数、授权率、维持年限、被引频次去区分二者；知道一项技术在会议论文中高度活跃、但在国际标准提案中长期缺席意味着什么；知道一家企业的“产能规划”与“实际出货”之间通常存在多大的系统性偏差。这种能力在 AI 时代不但没有贬值，反而成为核心竞争力。

大模型最大的缺陷是幻觉与信源不可追溯——它可以流畅地生成一段关于某项技术的分析，语气笃定、结构完整，却无法自证每一个数字的来源。而重大产业决策恰恰要求每一个关键数据都可回溯、可复核、可追责。情报机构的方法论训练，正是把大模型从“看起来很懂”变成“经得起追问”的那道关键工序。在一个人人都能生成内容的时代，能够为内容的可靠性背书的机构，反而变得更加稀缺。

优势三：“技术—产业—政策”三元交叉的领域知识

前文已述，这是情报所最不可替代的能力。在 AI 语境下，这种领域知识的价值集中体现为两项：问题设计能力与结果校验能力。通用模型可以流畅回答“钙钛矿电池的技术原理是什么”，但只有懂行的人才知道真正该问的是：“钙钛矿组件在户外实证条件下的衰减曲线，与晶硅相比在第几年出现交叉？目前有哪几家企业公布了第三方实证数据，其测试条件是否可比？”通用模型可以生成一份看似完整的产业链图谱，但只有熟悉本地情况的人才能判断：图谱中哪一环在本地实际上是空白，哪一环虽然名义上有企业但实质是贴牌组装，哪一环的本地企业已经被上游卡住却尚未反映在公开数据中。提问质量决定输出质量，这是 AI 时代最朴素也最残酷的规律。而提出高质量问题的能力，来自长期在技术、产业、政策三个领域交叉浸泡的经验积累，无法速成，也无法外购。

4.3 “一骑绝尘”的实施路径：四类可落地的能力建设优势要转化为胜势，需要具体的工程方案。以下四条路径按实施难度由低到高排列，均可在市级情报机构现有条件下分阶段落地，不需要天量投入。

路径一：本地产业知识底座+检索增强问答（基础层，6—12 个月）

这是所有其他能力的地基，核心任务是把散落的本地数据资产化。数据归集。整合辖区规上工业企业名录、高新技术企业与科技型中小企业档案、科技项目库、专利与商标数据、企业研发机构名录、重大技术装备清单、产学研合作记录、科技统计原始报表、技术合同登记数据。实体对齐与图谱构建。以企业为核心实体，关联其技术领域、专利族、供应链上下游、合作院校、承担项目、核心技术人员，形成本地产业知识图谱。这里的真正难点不在模型，而在实体消歧——同一家企业在不同业务系统中的名称、统一社会信用代码、曾用名、简称往往不一致，这项脏活累活决定了整个底座的质量上限。检索增强生成层。在图谱和文档库之上部署 RAG 问答能力，使决策者可以直接提问：“本市在动力电池结构件环节有哪些企业？它们的技术水平在全国处于什么位置？主要客户是谁？如果头部客户切换技术路线，我们有多少产值受影响？”产出形态：一个面向科技局、发改委、工信局、招商部门内部使用的产业情报问答系统。战略意义：这一步让情报所从“报告生产者”变成“决策基础设施运营者”。前者可以被撤并，后者不能——因为一旦全市各部门每天都在用这个系统，撤掉它的成本就变得不可承受。这是机构自我保全最有效的方式，也是最正当的方式。

路径二：技术监测与风险预警智能体（能力层，12—18 个月）

在基础层之上，构建面向特定技术主题的持续监测能力。监测对象设定。对本地主导产业和拟布局赛道所涉及的关键技术逐一建立“监测卡片”，追踪其专利申请趋势、高水平论文产出、标准制定进度、头部企业资本开支、融资事件、产能公告、政策变动、人才流动。智能体流程设计。为每个技术主题配置自动化流程：定时抓取—去重清洗—重要性判定—生成简报—异常触发。所谓异常信号，例如某项技术的专利申请量连续两个季度骤降、某头部厂商公告放弃某条技术路线、某国将某项技术列入出口管制清单，一旦触发即转人工深度复核。成熟度分级评估。将监测指标映射到技术成熟度框架，输出该技术当前所处阶段的量化判断，并给出“建议进入 / 建议观望 / 建议规避”的分级结论及其完整依据链。产出形态：周度技术动态专报、季度重点技术成熟度评估、不定期风险预警专报。战略意义：这一步直接对应第三章所述的决策失灵痛点——它把“这项技术处在成熟度曲线的哪个位置”从一个无人负责回答的问题，变成一个每季度自动更新、有据可查的标准产品。

路径三：项目技术尽调与产业链缺口诊断（业务层，与前两条同步推进）

这是情报能力向决策程序渗透的关键突破口，也是最容易在短期内证明价值的业务。项目技术尽调清单化。针对每个拟引进的重大科技类项目，形成标准化尽调模板，至少覆盖以下八项：技术真实性核验——专利质量与归属、论文与样机、第三方检测报告、中试数据；关键人员履历核验——教育与从业经历的独立验证，而非依赖自述简历；股权穿透与出资核验——实际控制人背景、社会资本实缴出资占比、关联交易；同类项目对标——投资强度、达产周期、单位产能投资额与行业基准的偏离度；技术路线竞争格局——全球主要玩家、替代技术威胁、专利壁垒与自由实施风险；本地配套可获得性——上下游配套、能源与环境容量、技术工人供给；市场需求与产能风险——需求测算、在建拟建产能汇总、产能过剩预警；财政承受能力——补贴依赖度、全周期现金流敏感性、极端情形下的退出方案与资产处置价值。产业链缺口诊断。以“缺什么补什么”替代“什么热招什么”。通过图谱分析识别本地产业链的断点、弱点和高外采依赖环节，形成招商靶向清单——让招商从“广撒网”变成“精确制导”。关键制度设计：建议推动这样一条规则——凡列入政府重大科技类投资项目的，立项前须附具科技情报机构出具的技术尽调意见；意见可以支持、可以反对、也可以明确列示不确定性，但不得缺项。这一条如果能够落地，将从根本上改变情报机构在地方治理结构中的位置：它不再是可有可无的辅助单位，而是决策程序的法定环节。这也正是欧盟“影响评估须有科学证据支撑”制度的本土化对应物。

路径四：区域技术预见与情景推演（战略层，18—36 个月）

面向五到十年的中长期布局，借鉴日本 NISTEP 德尔菲调查与欧洲技术预见的成熟方法：

- **区域技术预见。** 结合本地资源禀赋，组织跨领域专家对未来十年可能实现的技术课题进行结构化判断，形成本地版技术路线图。需要再次强调：其价值不在预测精度，而在于形成跨部门、跨行业、跨层级的共同认知框架。一场组织得当的技术预见，其最大产出是让科技局、工信局、发改委、园区和骨干企业第一次在同一张技术地图上讨论问题。
- **AI 辅助的情景推演。** 利用大模型的模拟与推理能力，对“若某技术路线在三年内取得突破”“若某国出台某项出口管制”“若某主导产品价格下跌 40%”等情景进行推演，评估对本地产业链的冲击面、受影响企业清单和应对预案。这类推演在过去因人力成本过高而几乎无法开展，现在则可以常态化进行。
- **产业政策的事前模拟与事后评估。** 对拟出台的产业扶持政策，基于本地企业微观数据模拟其覆盖面、激励强度、财政成本和潜在套利空间；对已实施政策，用可追溯的数据做真实效果评估，而不是靠申报材料上的自我陈述。

4.4 业务模式重构：从"报告交付"到"决策订阅"

技术能力之外，情报机构还必须重构其与用户的关系模式。这一点甚至比技术更重要。

传统模式的根本问题是“一次性交付”：接到任务—做一份报告—报送一结束。在这种模式下，情报机构的价值只在交付的那一刻存在，之后归零；下一次接到任务时，还要从头开始证明自己的价值。这种模式必然导致机构地位的边缘化。

应当转向的是"持续订阅"模式：

层级	核心产品	主要服务对象	交付节奏	该层的战略功能
常态层	产业技术动态监测简报、竞争地区跟踪	科技局、发改委、工信局、招商部门	周 / 月	建立存在感与信息触点
决策层	项目技术尽调意见、重大规划的技术支撑分析	项目决策会议、规划编制组	按需，嵌入程序	建立不可替代性
战略层	年度区域技术竞争力评估、技术预见、赛道布局建议	党委政府主要负责同志、专题会议	年 / 专题	建立高层影响力
服务层	企业技术需求诊断、技术转	辖区企业	常态	建立一线信息源与群众基础

	移对接、查新与知识产权服务			
平台层	产业情报问答系统、产业链图谱、技术监测看板	全部门共享	7×24 在线	建立机构护城河

五个层级之间存在相互强化的正循环：常态监测积累的数据支撑决策层的尽调质量；企业服务获取的一线信息校正平台层的数据准确性；平台层的普及使用又反过来让常态层产品的到达率大幅提升。任何单独一层都可能被替代，五层叠加起来则很难被替代。

4.5 必须正视的三条边界

主张 AI 赋能，不等于对风险视而不见。有三条边界必须清晰划定，否则技术优势会迅速转化为信誉灾难。

第一，幻觉边界：所有进入决策的关键数据必须可追溯。

应当建立强制性内部规则：情报产品中的每一个关键数字、每一项事实性判断，必须标注原始信源和获取时间；模型生成的推论必须与经过核实的事实性数据在版式上明确区分；涉及重大决策的核心结论，必须有至少两个独立信源交叉验证。宁可在报告里写明“这个数据我们目前查证不到”，也绝不能让一个无法追溯的数字进入决策文本。情报机构的全部资本是可信度，而可信度只需要一次严重失误就会归零。

第二，安全边界：数据分级管理与本地化部署。

本地企业的研发投入、技术瓶颈、客户结构属于敏感商业信息，科技项目库涉及未公开的技术方向和创新布局。这类数据不得进入公有云大模型服务。合理的技术路线是：敏感数据在本地化部署的模型环境中处理，公开数据可借助外部模型能力，二者之间设置明确的数据流转规则和审计日志。在这一点上，与本地大数据局、政务云的深度合作不是可选项而是必选项——这也再次印证了两个机构的互补关系。

第三，能力边界：人机分工的合理界定。

适合交给机器的是：大规模信息采集、多语种翻译、结构化抽取、趋势统计、异常检测、初稿生成、格式规范化。必须由人承担的是：问题定义、分析框架设计、信源可信度判定、矛盾证据的权衡取舍、结论的责任承担。

一份情报产品可以由 AI 生成八成的文字，但必须有一个具体的人对其结论签字负责。责任无法外包给算法。这既是职业伦理的要求，也是情报产品区别于 AI 生成内容的根本标志。

五、几点建议：让科技从口号回到方法

5.1 现象剖析：当“重视科技”只写在口号里

在几乎所有地方的政府工作报告、五年规划和主要领导讲话中，“创新驱动”“科技第一生产力”“科技是核心竞争力”都占据着醒目位置，通常排在各项工作的前列。但把文本表述与实际的资源配置、机构设置、程序设计对照起来看，一些地方的“重视”存在明显的表述与行为的背离。这种背离有若干可观察的表现形式。

表现一：文件里排第一，预算里排最后。

“创新驱动发展”在规划文本中位列战略之首，而在年度预算安排中，科技支出在遇到财政压力时往往是最先被压缩的科目之一——因为它不产生即期 GDP、不涉及刚性支出、不引发群体性诉求。这种“软预算”地位使科技投入呈现出强烈的顺周期性：财政宽裕时锦上添花，财政紧张时率先出局。而科技投入的效果恰恰需要跨周期的连续性，断档一年，前几年的培育可能前功尽弃。

表现二：机构在撤，口号在喊。

这是最具讽刺意味的一种背离。同一份文件里，前半部分要求“强化科技创新支撑引领作用”“打通科技创新政策落实的最后一公里”，后半部分的机构设置方案却在撤销县区科技局、合并科技情报所。河南省人大代表在建议中已经点明了这种矛盾的后果：县级科技管理部门的撤并使中央、省、市的要求部署在向基层传达时“产生断档”，县级科技工作被边缘化；撤并后科技创新项目资金减少，缺少统一的政府支持做保障，“科技创新服务能力大打折扣”。云南玉溪的经历同样清楚：几轮机构改革后除一个区外，其余县区科技局均并入工业商贸和科技信息局，“科技职能严重弱化，难以适应当前创新发展”，直到 2019 年才通过恢复设立区级科技局、建立县区科技成果转化中心加以纠正。

表现三：科技工作口号化、科普培训形式化、技术推广随意化。

这组表述并非作者的臆断，而是对 1990 年代至 2003 年那一轮县级科技机构撤并后果的官方总结。当时的分析指出：机构撤并后，基层科技工作各自为政，技术推广缺乏规范性，科技工作口号化，科普培训形式化，科技人员改行现象普遍；县域经济缺乏科技支撑后发展缓慢，在一些不发达县市，“经济落后和科技落后二者

形成了恶性循环”。二十多年后，同样的表述用于描述今天的部分地区，依然贴切。这说明问题从未被真正解决，只是周期性地重现。

表现四：把“重视”等同于“开会与挂牌”。

一年一度隆重的科技大会、频繁的产业园区揭牌、成批的创新平台授牌、大规模的科技成果展——这些活动本身有价值，但如果会后没有可追踪的任务清单、平台挂牌后没有实质投入和考核、展会结束后没有对接闭环，那么“重视”就消耗在了仪式环节。衡量一个地方是否真正重视科技，不看它开了几次会，而看它的重大产业决策在多大程度上依赖技术证据。

表现五：把“科技指标”当成需要“完成”的任务而非需要“实现”的结果。

研发投入强度、高新技术企业数量、技术合同成交额等指标进入考核后，一些地方的应对方式是围绕统计口径做文章，而非围绕真实的创新活动做投入。这种做法的危害不仅在于数据失真，更在于它使决策者失去了对本地创新真实状况的判断力——当上报的数字与实际情况脱节时，基于这些数字做出的产业决策必然失准。而这恰恰是情报机构应当发挥“数据校准器”作用的地方。

这些背离带来的负面后果，最终都会在产业决策上兑现。一个没有独立技术判断能力的地方政府，在面对精心包装的项目时只有两种反应：要么因恐惧而全面保守，错过真实机会；要么因盲从而全面激进，掉进第三章所述的各类陷阱。前者的代价是缓慢的衰退，后者的代价是急性的财政危机——而两者的根源是同一个：没有能力自己做技术判断。

5.2 一个必须澄清的误区：欠发达地区搞不了高科技吗

区域创新能力的差距是客观存在的。据《中国区域科技创新评价报告2025》，全国综合科技创新水平第一梯队的上海、北京、江苏、广东、浙江、天津6个省市全部位于东部；第三梯队则集中在西部边远省区。研发投入强度高于全国平均水平的省份长期只有七八个，且高度集中于东部，其研发经费总量合计占全国比重超过一半。研发经费的区域分布中，东部地区占比长期在六成以上。

面对这样的数据，一种在欠发达地区颇为流行的看法是：“我们没有大学、没有院所、没有人才、没有资本，创新要素一样都不占，还是老老实实做好传统产业吧。”这个判断听起来务实，实际上包含三重错误。

错误一：把“创新”等同于“原始创新”。

一个地级市不需要、也不可能去做前沿基础研究。但创新的绝大部分场景是技术的应用、适配、集成与工艺改进——把一项成熟技术用到本地的特色产业上，把一条国外的工艺路线在本地条件下跑通，把三家企业的技术能力组合成一个新产品。这类创新不需要顶尖科学家，需要的是准确知道“哪里有可用的技术”和“我们的问题在哪里”——这正是科技情报服务的经典业务。事实上，科技情报机构在计划经济时期的核心贡献就是这个：在缺资金、缺渠道的条件下，为技术引进和消化吸收提供先导信息。

错误二：把“要素不足”当成“无法作为”。

需要注意的是，那些被反复研究的产业升级案例，其起点大多也不是创新高地。它们的共同点不是要素丰裕，而是要素配置的精准度——在正确的时点、正确的环节、投入正确的资源。而精准度不来自禀赋，来自判断力；判断力不来自运气，来自情报能力。换句话说，欠发达地区与发达地区在创新要素上的差距是几十倍的，但在情报能力上的差距，完全可以通过组织和技术手段缩小到几倍以内——而且 AI 时代大幅降低了这一追赶的门槛。这是欠发达地区最应该抓住、成本也最低的一个突破口。

错误三：把“发展传统产业”与“发展高科技”对立起来。

这是最普遍也最有害的误解。对绝大多数欠发达地区而言，正确的路径不是“抛弃传统产业去追新兴产业”，而是“用高技术改造传统产业，在传统产业的技术缝隙中培育单项冠军”。一个农业大市的高科技方向可能是种业技术、农机装备、冷链保鲜、农产品精深加工的酶工程；一个资源型城市的高科技方向可能是尾矿综合利用、矿山智能化装备、高纯材料提纯。这些方向不性感、上不了新闻头条，但它们有三个决定性优势：有真实的本地需求托底、有现成的产业基础承接、有明确的市场买家。这恰恰满足了前文提出的成功要件——“本地产业缺这个，我们必须补”。

识别这些“不性感但正确”的方向，恰恰需要最专业的情报工作。因为热门赛道是媒体告诉你的，而缝隙机会必须自己算出来。这就是为什么说，越是欠发达地区，越需要科技情报能力——发达地区可以靠要素密度容错，欠发达地区经不起一次错误配置。

5.3 九条具体建议

基于以上分析，提出以下建议。

建议一：重新明确地市级科技情报机构的定位，从“科技服务中心”升级为“区域产业技术决策支撑中心”

不必然要求恢复独立建制（编制约束是现实的），但必须在职责清单中把“产业技术情报研究与决策支撑”明确为第一主责，而不是与查新、培训、成果对接等事务性工作并列的第七项、第八项。具体做法：在“三定”方案或事业单位职责规定中，将情报研究列为首要职责，并明确其服务对象包括党委政府主要负责同志和重大项目决策会议；在机构内部设立专职的产业情报研究部门，实行研究岗与事务岗分设，研究岗人员不承担日常事务性工作，这是保证深度研究能够发生的最低条件；对已完成撤并整合的机构，在综合性中心内部保留建制完整的情报研究团队，避免人员被打散使用。

建议二：把技术尽调前置为重大科技类投资决策的必经程序

这是本文认为最重要、也最具可操作性的一条建议。明确适用范围：政府投资或政府引导基金参与的、投资额超过一定门槛的科技类产业项目；明确程序要求：立项前须附具科技情报机构出具的技术尽调意见，覆盖第四章所列八项核心内容；意见可支持、可反对、可列明不确定性，但不得缺项，也不得由项目申报方自行提供；明确责任关系：尽调意见随项目决策文件一并归档，作为事后复盘与责任认定的依据之一；明确保护机制：对出具了审慎意见但未被采纳的情形，情报机构及经办人员免于追责。没有这一条，就没有人敢说真话。这条建议的深层价值在于：它把情报机构的价值从“取决于领导是否重视”转变为“取决于程序是否要求”，从而摆脱了对个人偏好的依赖。

建议三：省级统建“技术情报云”，市县共享，破解小机构的算力与数据困境

单个地市情报机构无力承担商业数据库全库订阅、大模型本地化部署、专业算力等成本，重复建设更是浪费。可行的方案是：由省级科技情报机构（或省科技信息研究院）牵头建设省域统一的技术情报基础设施，包括多源数据库集中采购、领域模型训练与部署、通用分析工具链；市县机构通过统一门户使用，各自负责本地数据的接入、维护和本地化分析；建立省市县三级情报协同网络，实现选题联动、数据互通、成果共享，重大专题由省级牵头组织跨市联合研究。这一模式的本质，是把“每个市自己养一支小而全的队伍”改为“省里建平台、市县出判断”，在编制和经费双紧约束下，这是唯一现实的路径。

建议四：改革绩效考核，把“数据资产积累”和“决策采纳率”纳入核心指标

考核指标决定机构行为。现行以查新报告数、培训场次、材料报送量为主的考核体系，必然导向事务化。建议调整为：过程指标：本地产业数据库覆盖率与更新及时率、监测技术主题数量、知识图谱实体规模与质量；结果指标：技术尽调意见的采纳情况、预警信号的事后验证准确率、决策部门的引用与反馈；长期指标：数据资

产的累积规模与连续性——明确要求数据只进不出、只增不减，机构重组时数据资产必须完整移交。特别要建立预警准确率的事后追踪机制：所有发出过的技术预警和风险提示，在两到三年后统一复盘，公布命中率。这既是对机构能力的检验，也是建立公信力的唯一途径。一个从不复盘的情报机构，其判断永远无法被信任。

建议五：重构人才结构，建立“复合型+旋转门+柔性用”的三元队伍

复合型内核：现有人员中选拔并重点培养一批“懂产业技术+会数据分析+通政策逻辑”的骨干，通过项目实战而非课堂培训来培养。中信所等国家级机构举办的产业技术情报分析师、情报数据挖掘与人工智能技术等专题培训，应成为地方骨干的常规通道。旋转门机制：推动情报人员与科技局业务处室、园区管委会、龙头企业之间的双向挂职。情报人员不到产业现场待过，写出的东西永远隔一层。柔性使用：以专家库、外部顾问、委托研究的方式吸纳高校学者、企业技术专家、投资机构分析师，用市场化方式补齐细分领域的知识短板，不必也不可能全部装进编制。

建议六：在县区一级明确科技工作专责岗位，建立“产业情报服务专员”制度

针对县区科技管理力量薄弱的现实，不必强求恢复独立机构，但应当做到：明确专责：无论科技职能挂靠在哪个部门，必须明确至少一名专职（而非兼职）人员负责科技工作，并在职责文件中写明，避免“科技工作人人管、人人不管”；建立专员制度：由市级情报机构向重点县区、重点园区派驻或对接“产业情报服务专员”，一头连接县区的真实产业需求和一手数据，一头连接市级的分析能力和数据平台；打通数据末端：把县区作为本地产业数据的法定采集节点，纳入统一的数据归集体系，解决“上报数据靠估算”的问题。这一条的核心是重建情报的末端触点。没有末端，再强的分析能力也是在处理失真的数据。

建议七：欠发达地区实施“精准嵌入式”科技发展策略

针对创新要素不足的地区，建议采取以下策略组合：技术缝隙识别优先于赛道选择：不追逐全国性热门赛道，而是通过情报分析识别本地传统产业中技术含量高、市场空间稳定、竞争者稀少的细分环节，走单项冠军路线；以“技术需求清单”替代“招商项目清单”：先摸清本地企业究竟卡在哪些技术问题上，形成可交易的技术需求清单，再据此对接外部技术源，这比盲目招引整机项目的成功率高得多；善用“反向飞地”与远程人才共享：在创新要素密集地区设立研发飞地，把研发环节放在人才所在地，生产环节留在本地；通过远程协作方式使用“不求所在、但求所用”的外部智力；对高风险赛道保持纪律：明确一条底线——凡本地不具备任何配套基础、且投资额超过年度一般公共预算收入一定比例的前沿产业项目，一律不得由地方财政或平台公司主导投资。这不是保守，这是止损。

建议八：建立产业决策的事后复盘制度与配套容错机制

强制复盘：对所有重大产业项目，在决策后的第二年、第三年、第五年进行结构化复盘，评估当初的判断依据哪些成立、哪些失效、失效原因是什么，形成本地专属的决策案例库；知识沉淀：复盘结论进入情报机构的知识库，成为后续同类项目判断的基准参照。一个地方最宝贵的产业情报资产，其实是它自己踩过的坑。容错配套：明确区分“程序完备但市场变化导致的失败”与“程序缺失导致的失败”。对前者依规容错，对后者严格追责。这一区分是所有制度设计中最关键的一条——它把追责的焦点从“结果”转向“过程”，从而既保护了担当者，又堵死了拍脑袋决策的空间。

建议九：把科技投入从“口号”变成“可核查的硬约束”

预算刚性：明确地方财政科技支出占一般公共预算支出的最低比例，并纳入政府绩效考核与人大预算监督，避免其成为财政紧张时最先被牺牲的科目；口径校准：由情报机构对本地研发投入统计数据开展第三方质量核查，把统计口径的规范性作为一项独立工作来抓，确保决策所依据的数据是真实的；结构约束：不仅考核研发投入总量，更要考核结构——基础研究占比、企业投入占比、财政科技资金中用于共性技术平台与中小企业服务的比例；公开透明：定期公布本地科技投入的去向、绩效和评估结论，接受社会监督。阳光是治疗形式主义最便宜的药。结论本文从五个层面讨论了科技情报机构的价值重估问题，可以概括为五个判断。第一，国外经验的核心不是机构形态，而是制度耦合。无论是兰德的内部审查制度、欧盟 JRC 的独立科学证据定位、日本 JST 把信息服务写入设立法、还是 NISTEP 周期性的德尔菲预见，其共同点都是把情报供给制度化、程序化、法定化。情报的价值不取决于情报机构有多努力，而取决于制度是否规定了“没有情报支撑就不能决策”。第二，我国地方科技情报机构的困境是结构性的，不是能力性的。从县级科技机构的多轮撤并，到市级情报所在事业单位改革中被整合进综合性服务中心，情报职能从独立主业退化为并列职责之一。其后果不是某个机构的兴衰，而是地方决策体系中“技术判断”这一功能的整体性缺位。第三，需求从未消失，只是无人应答。近年来一批地方产业项目的失败，暴露出的不是技术判断能力不足，而是技术判断环节的建制性缺失。武汉弘芯的股东穿透、德淮半导体的实缴出资比例、概念型园区的技术成熟度定位——这些问题都不需要顶尖专家，只需要一个被授权、被要求、有能力提出这些问题的常设机构。专家论证解决不了这个问题，因为专家提供的是意见，而决策需要的是证据。第四，AI 时代不是科技情报机构的黄昏，而是它最好的时代。人工智能把情报生产中占七成成本的采集与整理环节压缩到接近于零，使重心向判断迁移；与此同时，它极大放大了专有数据、领域知识和方法论沉淀的价值。而这三样东西，恰恰是科技情报所七十年积累的家底。从未有哪个时代，像今天这样把情报机构的存量优势与技术红利如此精准地对齐。问题只在于，这些

机构是否有意识、有决心、有时间去完成这次转身。第五，对欠发达地区而言，情报能力是投入产出比最高的创新投资。创新要素的差距是几十倍的，但情报能力的差距可以通过组织和技术手段压缩到几倍以内。发达地区可以靠要素密度容错，欠发达地区经不起一次错误配置。与其在缺乏判断力的情况下追逐风口，不如先花很小的代价建立起判断力本身。最后需要强调的是，本文所有的讨论都指向一个朴素的命题：产业决策的质量，最终取决于决策所依据的信息质量。一个地方可以缺资金、缺人才、缺区位，但如果连“我们究竟处在什么位置、外面正在发生什么、我们该往哪走”都无法准确回答，那么再多的资源投入也只是把错误放大。科技情报机构的存在意义，就是让这三个问题在每一次重大决策之前，都有一个可核验的答案。主要参考资料机构与政策文献中国科学技术信息研究所官方网站及其发布的机构信息、《全球人工智能创新指数报告》系列、2026 年中国情报学年会相关报道。日本科学技术振兴机构（JST）官方网站，《国立研究开发法人科学技术振兴机构法》相关介绍及 JST 北京代表处机构说明。Gartner 公司官方方法论文献：《Gartner Hype Cycle 技术成熟度曲线》《魔力象限方法论》。国家统计局：《中华人民共和国 2025 年国民经济和社会发展统计公报》《全国科技经费投入统计公报》系列，《创新驱动提质增效 发展动能焕新升级——“十四五”经济社会发展成就系列报告》。中国科学技术发展战略研究院：《中国区域科技创新评价报告 2025》（2025 年浦江创新论坛发布）。国家发展和改革委员会 2020 年 10 月新闻发布会关于集成电路项目烂尾问题的回应。《公平竞争审查条例》及相关配套规定。地方机构改革公开文件中共蒙阴县委办公室、县政府办公室：《关于深化县级事业单位改革试点实施方案》及《关于注销蒙阴县生产力促进中心、蒙阴县科技信息情报研究所的公告》。吉安市科技局：《吉安市科技局 2021 年法治政府建设年度报告》（关于整合原市科学技术情报所组建市科技创新发展中心）。烟台市科学技术局：《关于变更烟台生产力促进中心法人登记有关信息的公告》（2021 年 6 月）。六盘水市委机构编制委员会：《六盘水市科技发展中心职能配置、内设机构和人员编制规定》。兴安盟科技创新发展与成果转化中心：2022 年部门预算公开报告。武宁县：《武宁县科学技术和工业信息化局主要职责、内设机构》相关公开信息。河南省科技厅：《河南省第十四届人民代表大会第二次会议第 598 号建议及答复》（关于加强基层科技队伍建设）。科技部：《云南玉溪：探索欠发达地区县域创新模式》。《经济日报》：《县级政府科技机构的退与进》（2011 年 12 月 14 日）。学术与研究文献《智能情报技术：内涵、边界与体系》，《情报学报》2025 年第 1 期。《大模型赋能下学术文献服务中的智能化应用研究》，《情报工程》2025 年第 11 卷第 1 期。《亚洲科技创新信息支持门户的对比研究——中日韩三国信息系统的介绍与展望》，中国科学技术信息研究所。李佐军、王炳文：《高质量发展必须遏制地方招商“内卷化”》，国务院发展研究中心，《中国经济时报》。

《学习时报》：《科技创新投入既要重数量也要优结构》。清华大学图书馆：《小

步迭代 | 开放科学的“日本路径”》（关于 JST 开放获取政策演进）。说明：本文涉及的具体项目案例（武汉弘芯、淮安德淮半导体、新能源汽车相关项目等）均引自公开媒体报道与政府公开文件，相关数据以原始报道为准；部分商业机构的规模数据来源于其官方披露信息，可能随年度调整。文中对地方机构改革案例的引用仅用于说明改革的普遍趋势，不构成对任何具体地区改革成效的评价。