

借融合之势 促研究所跨越发展

党委副书记 冯埃生

像是命运的垂青，在年近知天命之际，自己有机会来到年轻的青能所工作。短短 3 个月时间，通过与大家在工作和生活中的深入交流，感觉自己被充满创新的激情和渴望发展的豪情所包围。在这里，无论是领导还是职工，无论是管理人员还是科研人员，无论是职工还是研究生，都对大连化物所和青岛能源所的融合发展（简称：两所融合发展）充满期待。如何抓住机遇，实现青能所的跨越式发展，是青能所的大课题，也是每一位青能所人正在思考的问题。值此征文机会，本文谈一些个人思考。

一、融合发展的意义

院党组创造性地提出两所融合发展战略，是基于国家创新驱动发展和我院“四个率先”的要求，为实现我国“两个一百年”奋斗目标而提出的发展举措。党中央、国务院提出建设世界科技强国，并批准建设北京、上海国家科技创新中心和张江、合肥两个国家综合科学中心，同时在能源等若干领域建设一批国家实验室。我院也提出由大连化物所牵头按照国家实验室的标准建设洁净能源创新研究院。两所融合发展就是要集两所在能源领域的优势学科和优秀人才，通过强强联合，为国家实验室的建设创造条件。这不是一般意义的机构简单整合，而是要发挥科学院建制化的优势，两所互补发展，集中力量做大事。所以说，青能所人肩负着历史和时代赋予的光荣而神圣的使命。

建所 10 年，青能所在国内外生物能源领域产生较大影响，在承担国家重大科技任务和服务区域经济社会发展方面取得了一定的成效，建设了一支富有朝气、竞争力强的科技人才队伍。但差距也是客观存在的，我们的人才队伍中还缺乏具有国际影响力的战略科学家，我们的科学研究还难以在国家重大战略需求中发挥中流砥柱的作用，

我们的科技成果就体量和贡献度而言还远不能满足地方经济建设的需求，我们的人才总量和人才质量与建设世界一流科研机构的需求还有距离。就青能所而言，我们还不具备牵头建设国家大型科技创新平台的能力。与之相对应的，青能所的体制、机制和思想观念，却正在悄然发生着另一种从“新所”到“老所”的蜕变，活力和激情随着时间的发展而逐渐减弱，而高效规范的管理机制还没有完全建立，如果不进行体制和机制的改革，就可能有“温水煮青蛙”的风险。应该说，青能所发展到现阶段，有强烈的改革创新的内生动力。

科学研究有其内在的基本发展规律，重大理论突破和重大创新成果是需要时间积淀的。大化所近年来取得的重大成果，一般都是30多年前就开始布局，经过几代人的不懈努力才成功的。反观青能所，目前60%的科研团队负责人到所时间还不足5年，再加上实验室条件建设和团队建设还需要时间，这些团队的有效运行时间可能还会更短。而同时这些团队所能得到的支持已远不如建所初期团队所得到的支持强度大。在外部固定支持逐步减少，人员逐渐增加的情况下，如果科研团队争取资源的能力不能迅速提高，我们的发展就会出现困难。特别是当今知识和资金爆炸的信息时代，科研的组织模式、科研资金的渠道、科学家的沟通模式等正在发生着深刻的变革，靠传统原始积累的简单发展模式已很难适应现代科技发展的需要。也就是说，青能所的发展，已经到了必须改革创新的时刻。

院党组提出的两所融合发展战略恰逢其时，为青能所的创新注入了强大的外部动力。大化所的国际国内知名度和其学术地位，为青能所的发展提供了巨大的想象空间；而青能所在生物能源领域的优势也是建设洁净能源国家实验室的重要力量。另外，两所在人才队伍建设、科研发展布局以及服务地方经济建设等方面极强的互补性为融合发展奠定了基础。一句话，两所融合发展为青能所的发展提供了千载难逢的机遇，为青能所的跨越式发展提供了更高、更有挑战性的

平台。在青能所的发展史上，两所融合一定会写上重重的一笔。

二、融合发展的关键路径

路径是相对于目标而言的。大家会问，两所融合发展的最终目标是什么？曾几何时，坊间流传有中国科学院是否有存在必要的言论，大化所人对此的态度是——把自己做得足够强大，管它外界风风雨雨。此次两所融合，按照院党组的要求，就是要通过优势互补，共同创建洁净能源国家实验室，两所融合建成世界顶尖科研机构。目标清晰而且非常鼓舞人心。围绕这个目标，青能所应重点关注哪些事情？

第一，完善管理制度。高水平的管理是一个组织高效运行的基本要求，也是组织实现其目标的必要保障。经过近 70 年的发展，大化所在管理、文化方面积累了深厚的历史积淀，大化所之所以优秀，与其高效、务实、民主的管理制度密不可分。因此要尽快梳理青能所的各项规章制度，并结合研究所的实际情况，本着“求大同存小异”的原则，全面优化和完善青能所的管理制度。与此同时，要加强管理部门作风建设，提升管理部门的管理效率，提高执行力，为融合发展奠定基础。

第二，借大化所之势，全面参与各类重大创新平台和重大科技项目的建设和申请。科研工作的深度融合，是两所融合最核心的内容。除了目前大化所牵头组织的创新研究院和先导 A 项目的申请，青能所还要进一步梳理全所的科研工作和团队发展情况，在一些重要领域深入研究两所融合的可能性，比如在生物能源、太阳能、催化化工、动力电池、资源环境等领域深度合作的方案。

第三，探讨并建立两所人才队伍和创新平台深度融合的机制。事业的发展，根本在人才。大化所人才济济，青能所要充分研究并利用地方在吸引人才方面的政策，以平台和项目为抓手，为优秀人才施展才华拓展空间和舞台。青能所的青年科学家需借助大化所品牌和平台

开展工作，青能所的创新平台需要大化所人才的参与和加盟。

第四、融合发展要深耕地方经济建设。青能所是我院与地方共建的研究所，为地方经济建设做贡献是青能所的一项基本职责，也是青能所进一步跨越式发展的重要基础。要深入研究省市发展规划，找准切入点，利用两所融合优势为地方科技创新能力的提高作贡献，更好融洽所地关系。

需要做的事情有很多，在不同的阶段关注点可能又会有所不同。只要明确目标，抓住重点，把自己做强，青能所就能在历史发展的长河中，立于不败之地。

三、融合发展需要处理好的几个关系

融合发展，不会一蹴而就。快，容易造成队伍的不稳定，慢，有可能错失发展的机会。融合发展的进程中，有几个问题需要处理好。

一是要正确看待“强”与“弱”。正视现实，正视差距，便于我们认清不足，便于我们找到突破点。同时，也不妄自菲薄，要清楚我们自身的特色，在人才队伍方面，我们有一支年轻有活力的队伍，充满激情和创新欲望，在科技布局方面，我们在以生物学科为核心的研究领域布局了很多项目，其中有些已经初绽光芒，在地域经济方面，我们背靠山东、青岛，有比较好的政策和经济环境。这些特色是我们在融合过程中需要坚持并发扬光大的，也是我们整体由“弱”变“强”的基础。

二是要正确看待“融”与“合”。院党组创造性地提出融合发展这个概念，没有具体阐述，也为大家留下了丰富的想象空间。“融”可理解为化学层面的深度交融，“合”可理解为物理层面的简单合并；“融”可理解为文化层面的碰撞，“合”可理解为管理行为的统一；“融”可理解为过程，“合”可理解为结果。其实，思来想去，怎么理解“融”与“合”真的并不重要，重要的是通过融合发展，研究所

得以不断发展并壮大，并最终建成世界顶尖科研机构。

三是要处理好融合过程中的“稳”与“快”。任何改革一定会改变过去一些不合理的制度或行为，并建立与发展相适应的新的制度规范，一定会对原有的秩序造成一些影响。对青能所而言，控制好节奏就显得很重要，在明确发展目标的基础上，容易操作的规章或成熟的办法应大胆“快”速推进，事关全局的重大决策或不成熟的想法应以“稳”为主，积极探索并逐步推进。

四要正确看待融合过程中的“先”与“后”。改革就是要建立有助于推动创新发展的新机制，实现待遇与绩效挂钩，激发团队的活力和创造力，就必然会打破目前团队的某种平衡，有“先”、“后”之分。不改革看似稳定，但为发展埋下危机；“先”、“后”短期看拉开差距，但有助激发活力，推动发展。以重大产出为导向，本着绩效优先、共同发展的原则，鼓励基础条件好的团队，改革步伐可以迈得大一点，先行一步，并同时承担更大的责任。通过优化评价激励机制，在全所营造有助于科技创新和人才成长的良好氛围和环境，推动研究所整体发展。

如果把过去 10 年的发展定义为青能所人的第一次创业，那今天的两所融合发展就可以理解为青能所人的第二次创业。历史把这一光荣使命赋予了我们这一代青能所人，重任在肩，唯努力奋进，方不辱使命。