

香港高等教育發展的 新思維與戰略平台

鄭燕祥教授

研究及國際合作中心總監及教授

香港教育學院

大埔

Tel:2948-7722

Fax: 29487721

Email: yccheng@ied.edu.hk

本文主要內容修訂自

明報月刊(2002年9月號)及明報論壇(2002年8月14日)上曾發表的文稿

香港高等教育發展的新思維與戰略平台

鄭燕祥教授

研究及國際合作中心總監及教授
香港教育學院

面對全球化浪潮、經濟轉型的衝擊，亞太地區以至其他各國政府，相繼檢討高等教育，以謀應付危及存亡的未來挑戰。

同樣，香港目前經濟形勢，非常嚴峻惡劣，急需尋找新的方向、以開展新的局面。高等教育作為香港智力精英的培養核心，要檢討及再發展，實責無旁貸。我近年較專注於各地教育改革的研究，亦曾在大學教育資助委員會數年，希望能分享一些對高教發展的觀察和看法。無疑，我是香港高等院校的一份子，但我希望，我的看法是一個學者的看法，從香港長遠發展出發，而不應被解釋為維護院校利益之言。因維護是不必要的，亦無助問題的討論。

香港高教的現有優勢

在檢討高教時，正確認識其目前優勢，與認識其限制性，同樣重要。過往二、三十年，香港投資發展高教，成就非凡。目前香港社會無數精英，雖然出身貧苦，卻有機會奮鬥，接受香港高等教育，踏足社會各重要階層，成為政府、工商、經貿、文教等各行各業的領袖及專才，推動著香港成為一個國際都會。所以，高教的成就，足以所有香港人自豪。

過去十多年，高教更高速發展。就我知，目前香港高教普遍在人才及設施上有一定優勢，匯聚了一些中外精英、傑出專家及世界級學者。一些院校，更已擁有世界一流的

學系及學術成就；工商管理碩士課程，世界知名。值得注意的是，雖然香港研究經費比起許多國家或鄰近地區如新加坡、韓國、台灣等，極為偏低，但研究成果及國際水平，卻可成就驕人；有些學系的論文數量及水平，與世界級大學(如哈佛，史丹福、劍橋)比較，不遑多讓。不少出色學者，更往往被邀請作重要國際研討會的主題演講嘉賓，或是一些世界組織或國家的顧問。可算是香港人的光榮。

我很幸運，過去數年參與教資會及研究資助局工作，有機會看到不少院校同事非常精彩的計劃書及研究報告，競逐不同類型撥款，上至卓越學科領域或競逐研究，下至教學發展或仲介項目，其中傑出創新之處，嘆為觀止，「非常犀利」。可惜，礙於資金不多，每年都有很多「可資助卻無法資助」(fundable but not funded) 的研究項目。我也有為先進國家做學術評審，也認識過不少國際學者，請容我說，香港高校是世界人才匯聚之地。

香港高校的管理和發展有一定優良傳統，主要是政府資助，教資會(UGC)獨立管理。巧妙地解決了「政府出資與學術自由」的矛盾，讓大學有足夠自主，避免政府科層官僚對大學教育的直接干預。由於教資會，主要是由國際級學術領袖及本地精英組成，頗能以全球視野，為本地高教發展，提供策略性識見。韓國近來檢討高教，其顧問委員會曾派人來港，諮詢我的意見，我除分享自己的見解外，也大力推薦他們參考香港高教及教資會的運作模式。

面對香港危機，高教的檢討和發展，應小心避免「教改症候群--妄自菲薄，藥石亂投，亂動亂改」；更不應一手抹去，從頭再來。我希望，所有發展策略，應建基於現有優勢，並以此動力，為高教開拓更大發展空間，創造新氣象新未來。

怎樣做呢？宋達能報告(Sutherland Report) 的高教建議又怎樣？能否應付目前嚴峻的全球挑戰及本地危機呢？

全球挑戰

香港人要認真思考，目前香港及其高教在中國崛起、整個亞太區及全球轉變過程中的戰略位置，以及在知識經濟轉型及全球化的戰略角色。當前劇烈的國際性競爭，全球化引發的存亡拼搏，數年間經濟的盛衰詭變，危機重重，香港和鄰近地區如韓國、日本、台灣和新加坡一樣，均要 繫求存，高教改革便成為實實在在、關及存亡的發展戰略。

從全球戰略來看，主要的挑戰是，香港高校如何掌握一些關鍵性學術領域、研究及發展的制高點，在未來5至10年，有系統地發展成為世界一流的學術卓越中心，吸引亞太區及世上各地精英學生及人才到來，帶引亞太區的高等教育發展，以至成為亞太區的教育中心。簡言之，高教將如何成為香港最大經濟產業之一？

本地挑戰

香港困於嚴重的經濟衰退、結構轉型、人才錯配、以及青年雙失(失業失學)等問題，自然對高教有巨大而複雜的新期望及新訴求。一方面，希望高教的研究及教學有新的突破，以助經濟轉向高增值的新興行業，為香港打開全新的局面。芬蘭的人口與香港相差不太遠，但它的高增值產業如手提電話 Nokia，卻縱橫天下，香港應可以嗎？另一方面，人們又希望高教大量迅速擴展，以解決眾多青年的就學就業難題，適應新的經濟局面。看來，又是重大挑戰。

政府目前有巨大的財政赤字，如何以有限的公共資源，滿足這些高教的新訴求，實是目前高教發展所面對的大難關。如何解決？

高教發展的四大取向

由上可見，高教發展受著兩大張力影響：一是「公帑經營與自費市場」的張力；二

是「全球取向與本地關注」的張力。如圖一所示。

目前宋達能報告及政府的一些主要做法，可以這些張力來理解及分類，有 A,B,C,D 型取向如下：

A 型取向(公帑經營、服務本地): 即是目前高教的現況，主要用公帑經營及維持一些核心而本地社會必需的高教服務。重要特徵是中央協調各院校，強調供求平衡，講求穩定，培養本地精英。對外來學生的數量有嚴格限制，避免公帑外流。但高校研究經費不多，研究成果不一定要與本地經濟關係密切。本地自費市場窄少，以海外經營者為多，以兼讀為主。

B 型取向(公帑經營、面向全球): 以公帑來營造少數世界級大學和卓越中心；以擇優為最高原則，強調各院校使命分工，有重研究，有重教學，資源分配有別。院校撥款，又將跟學生學分轉移而走，加強表現與撥款掛鉤。與所謂「新精英主義」呼應，汰弱留強，增加競爭力。至於大專薪酬與公務員脫鉤，可視之為增加競爭力而提供的靈活性。

C 型取向(自費市場、面向全球): 開展境內外自費市場，發掘多元資金來源，來適應因全球及外圍環境轉變而引發的教育需求。高教服務可多元化，擴展至中國大陸及亞太區，香港本身成為地域的教育中心。鼓勵國際交流合作、靈活適應內外市場。希望高教發展，可成為香港對外經濟的重要產業。

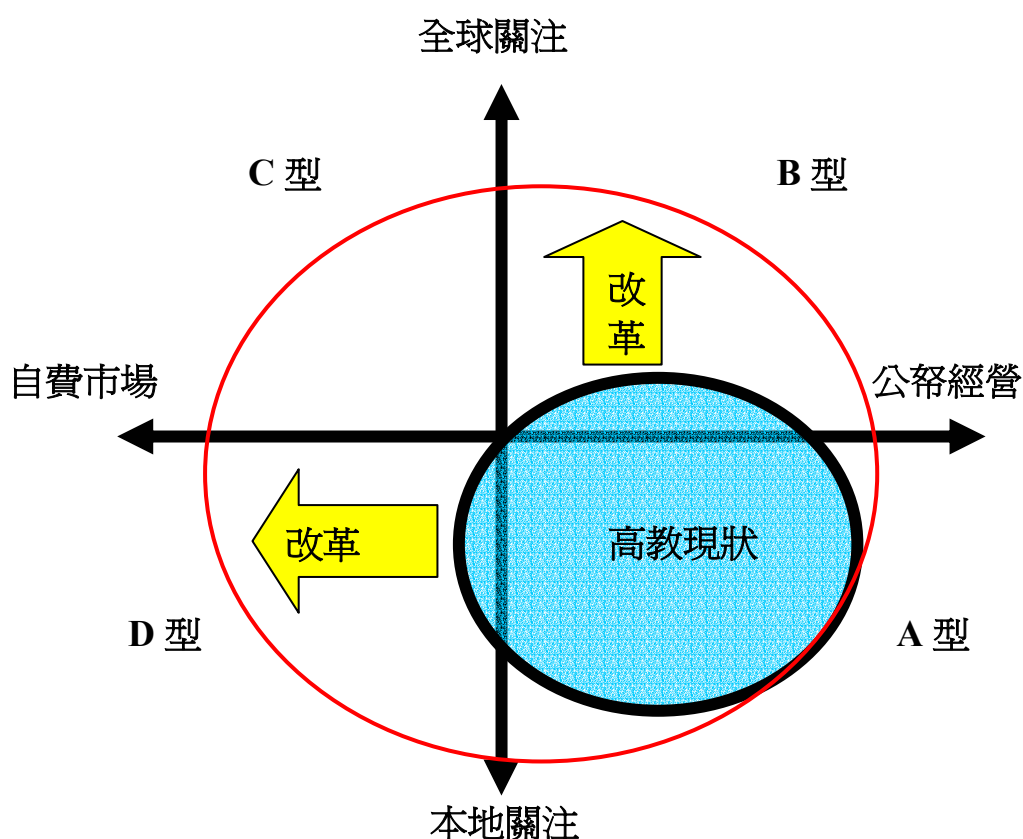
D 型取向(自費市場、服務本地): 以自費市場，來應付本地湧現的普及專上教育的需要。目前香港政府銳意在數年內，擴展至 60% 中學畢業生可修讀專上學位課程，推動大量副學士課程。這都是用自費方式，解決本地需要。

總的來說，高校改革及發展的趨向，可如圖一所示:一是「繼續增加本地關注，亦

要面向全球發展」；二是「除維持公帑經營水平外，亦要開展自費市場」。我認為，整體高教發展，應無可避免地由目前的A型取向，轉變為A+B+C+D的混合型取向，高教供應將變得多元化，廣闊度將大大增加。從長遠角度來看，整個系統應更有適應性，以應付香港內外發展的需要。

以上四大取向，說來容易，但實踐起來，又有什麼基本矛盾及難題，引致極大的回響呢？

圖一：高等教育的發展取向



高教發展的矛盾與迷思

根據我的觀察和分析，高教發展需要克服以下的矛盾與兩難(dilemma)，才能有新的突破：

- (1) 自費與公營的矛盾：什麼高教項目或服務應用公帑？什麼要自費？是最富爭

論性的。例如，不少人質疑，為何不學美英，世界級大學由私人市場支撐？而不一定要用公帑營造。又既然社會有需要文憑課程或副學士課程，為何不用公帑支持？....不少這類爭論，都涉及社會價值取向及香港未來發展的策略。

(2)擇優原則的爭論: 擇優撥款也許沒有太多人反對，但擇優所用的原則及標準，卻引起極大爭論。例如，最大的質疑是，為何只選二、三所大學作為研究大學，重點培養，而不考慮鼓勵院校競逐**多元卓越**(Multiple Excellence) 呢？研究、發展、教學都是高教核心範疇，而學術亦有教學、應用、綜合和發現等四大類，為何要特別偏重研究或某些學術類別，而不是各院校各學系，因其所長而各顯神通，各自精彩，發展多元卓越？在香港現有條件及基礎上，應否繼續培養院校現有的研究者，以發展多元學術？還是局限在某些少數院校、集中資源在某些學術範疇，而放棄其他呢？論點各有利弊，要有新思維和遠見才能解答。

(3) 多元化與關鍵質量的兩難: 兩者都是高教的核心取向。多元化(Diversity) 取向，重視高教蘊含的多元價值及所衍生的多元創造性，鼓勵百家齊放，為個人、機構及社會，帶來更大更多更新的發展機會和成就。關鍵質量(Critical Mass) 取向，強調凝聚有關人才設施及資源，集中力量，以發展少數富有國際競爭力的課程及研究範疇；故此，要擇優及集中營造少數重點大學。顯然，香港資源有限，多元化與關鍵質量自然成為兩難。如何突破？

(4) 內部競爭的局限: 傳統上，香港高教以 A 型取向，用公帑經營，服務本地。過去十多年，教資會以各種方式鼓勵院校在研究、教學及發展上，互相競爭資源及聲望，藉此提高院校的績效。由各院校近年的成就來看，這種競爭模式的做法非常成功，值得香港人高興。

但作為一個教育管理學者，我希望指出，這內部競 (Internal Competition)模式的效用，目前已到了一定極限，呈現樽頸，再增加競 的力度，表現曲線亦未必繼續上升，但負面效果卻逐漸浮現。我們已開始見到不少個案，在研究、教學或發展項目上，不願合作，但爭做「一哥」，各自忠於所屬的院校，在競爭同一資源上，雖未致「你死我活」，亦難免「敵勝我敗，你榮我辱」的心態，大大不利學術風氣的發展。各自分家，各有各做，學術成果易流於片面零碎，難成大器。

目前，各院校對高教檢討的建議，反應極之分歧，有頗大的疑慮，認為將是不公平的競爭。這些疑慮，也可算是內部競爭的必然結果。簡言之，這種競爭模式或再可增加個人或院校的鬥志，卻無助於推動院校合作，以凝聚關鍵質量，為香港高教帶來更大突破。實在非常可惜！

高教發展新思維

要解決上述的矛盾與難題，為高教發展尋求突破，香港人必須要有全球視野，深切瞭解香港的戰略處境，發展新思維。容許我進一言，請考慮以下的想法：

1. 高教是新經濟產業：如上討論，香港高教發展可以混合 A+B+C+D 四大取向，兼備公眾服務及市場服務。特別是 C 型，開展高教內外市場，面向中國大陸、亞太區以至全球的發展需要，大量招收海外生。在未 5 至 10 年，逐漸將高教拓展為高增值經濟產業，成為香港新經濟力量的核心企業，賺取不單境內資源，也包括來自海外亞太及中國大陸的龐大利益。

例如，英國澳洲的高教早就在香港及其他發展中的地區，賺取龐大的外匯，以百億計算，現正進一步致力開發中國龐大的高教市場，估計回報極之驚人。據我所知，紐西蘭雖然人口和香港相差不遠，但也知道高教外銷的豐厚回報，現官民合力，急起直追。相信，香港也應有能力做得到。事實上，有些院校已開始在中國大陸設

分校。

2. 打破樽頸限制、發展為亞太教育中心: 香港目前的高教，公帑營運，要嚴格限制外來學生數量。但這也形成結構樽頸，無法產生自費市場。如上述，若要高教成長為經濟產業，就要放寬外來本科生及研究生的限制，製造較大的對外自費市場，吸引中國及亞太區學生到來，這樣才有機會成為亞太教育中心。這樣有二大好處，一是吸收外來資金，擴展院校及其研究院，以至有關的卓越領域，世界級大學如哈佛、史丹福等莫不如此，以大量本科生的收益，壯大教研隊伍；二是讓本地生有機會接觸不同文化背景的同儕朋友，開始寶貴的國際經驗。

放寬外來研究生學成留港的限制，也是非常重要。這不單為香港留住外來最優秀人才，建設香港；更重要的是，讓院校有機會留住這批學成精英，壯大其學術領域，發展為更大更有吸引力的卓越中心。如學界所知，沒有這條件，根本就不可能吸收天下的精英，而成世界級院校。

3. 新的世界級內涵: 世界級大學的涵義，在目前的討論，頗為模糊。若以哈佛劍橋等大學為標準，要綜合地在大多數學術領域，獨領風騷，或舉足輕重，不少人相信，香港所有院校合起來，二、三十年內也未必做得到。但若將世界級的涵義，只放在一些領域(areas)、一些學系、甚至一些項目或課程，我就很相信，香港學術界可以很快做得來，甚至有些領域已經是世界一流。雖然，我們都明白，世界級大學是長期目標的，對香港聲望有莫大好處，但在行動上，目前的高教發展戰略，難於放在培養綜合性世界級大學，而應在一些世界級領域、卓越中心或學術項目。當院校因這些卓越領域的成就，名揚世上，被視為世界級，當然也是我們香港人自豪的美事。

4. 倡導多元卓越: MIT(麻省理工)和哈佛都是頂級學府，同在波士頓的劍橋區，但卻有著完全不同的學術使命和文化，MIT不用模仿哈佛，哈佛也不用模仿MIT，

同樣卓越非凡。面對全球化和多元化的大時代，有無限機緣，故此香港高教發展，可倡導多元卓越，讓各院校各學系以本身既有的優勢及條件，找出獨有的發展空間，把創造力發揮出來，以滿足多樣化的社會需要，創展未來。

研究發展可多元化，課程教學可多元化，文社藝教皆可卓越，不限在理工科，院校及人才可在不同領域，各自精彩。例如，科大長理工、嶺南專博雅，誰敢說不佳。香港、中國大陸及亞太區多元而龐大的發展，所需的人才、領袖及開創者非常廣泛，故此香港高教的戰略角色，除在科技社會及人文研究外、發展培訓這些領袖及開創者，非常重要。科大中大的工商管理碩士課程雖不是研究項目，卻在培訓工商領袖方面，成就不凡，影響深遠。我們都應視之為卓越。若香港高教以 ABCD 混合取向發展，應有條件鼓勵多元卓越。

香港院校及學系不需要追求單一卓越、競逐相同的領域。最重要的是，讓每一個院校精英有機會發揮其專長及智慧，追求卓越，不會因其所在院校重點與否而浪費或抑壓。怎樣做得到？我會在下面「戰略平台理論」解釋。

5. 新的高教內涵--亞太領導力量: 香港高教有着世上非常獨特的優勢。香港是位處東西文化交匯點的國際大都會，社會開放，人才匯聚，資訊流通，擁有世界級視野。故此，高教的檢討及發展，除重視系統結構、資源政策的改進外，亦需在高教內涵，將香港在經濟地理文化上的戰略優勢體現出來，強調融合中西文化精粹，帶引出新時代的文化價值、科技創新和睿智，為中國的崛起、為亞太區的昌盛、為全球化的動向，提供新的領導力量。這樣的高教願景，才有可能將香港發展為亞太區的教育中心。過去數年，正當香港人忙於政治爭論，失去方向的時候，新加坡卻在努力與世界級名校合作，建立他們亞太區教育中心。最近，中國大陸已決定派各市的市長，到新加坡受訓。

據我所知，香港個別院校例如中大，很早已培訓中國的領導幹部；香港教育學院亦有培訓柬埔寨的國家督學、馬來西的校長、及泰國的師訓教師。相信不少院校有類似的國際項目，這都說明香港高教有這方面潛力。問題是，我們香港人能否充

份意識到這戰略優勢，有策略地結合到高教內涵，更全面將潛力充份發揮，發展亞太領導力量。

6. 新的競爭內涵--聯盟合作: 在前面我已指出，內部競爭對高教進一步發展的局限，一定要轉變。當高教由 A 型(公帑經營服務本地) 轉為 ABCD 混合型時，院校可獲得的資源不單來自公帑，也可以是境內外的自費市場。從中國發展的勢頭來看，這個高教市場非常龐大。若香港院校要勝過其他國際競爭者，以成功分享這些市場，則他們相互合作遠較相互競爭來得有利。同樣，在研究、開發及教學培訓等工作上，院校合作當然較各自分家來得有實力。特別在一些高檔次的研發項目上，沒有足夠的關鍵質量的人才和設備，根本做不來。

顯然，香港人善於競爭，亦相信競爭帶來進步。但從高教目前的發展階段來看，要認真減低因競爭而生的內耗，鼓勵合作和凝聚關鍵質量。可重新定義競爭範疇，從以前只重「內部競爭」轉為強調「對外競爭」及「合作雙贏」的做法，重視院校聯盟合作，向外開拓，爭取境內外資源，追求國際及區域上的卓越。事實上，有些院校亦自覺地開始了一些互補性合作，例如教院和科大及理大有課程合作。

總言之，不論院校大小，可根據其本身的使命特色或教研項目需求，締結不同層次的國際及本地的聯盟夥伴，尋求最大的拓展空間和成就機會。

高教戰略平台--香港中央研究院:

如何成功實現新思維，為高教創造新局面呢？顯然，並不容易。最大的困難是，既然鼓勵多元卓越，各院校有發展，又要匯聚人才資源，勇闖世界級堂殿。如何做得到？容我提出一個「戰略平台理論」，請大家參考。

過往十多年，香港高教薪酬條件不錯，各院校薪酬制度又相近，從世界各地吸引了不少出色人才到來，加上過去多年的教研表現考績和競逐，各院校逐漸達到一定國際水

平，在不同程度上、不同領域中儲蓄和培養了一批專家及學者。問題是，如何製造更佳的機會，進一步充份發揮這批分佈在各院校的精英在教研上的專表，一方面可以形成關鍵質量，另一方面可以追求多元卓越。簡言之，他們可否保持在院校的隸屬身份及職份，但在學術及研究上，卻可有跨院的凝聚，形成不同領域的卓越隊伍？若可以，就可盡用香港高教的人才，追求世界級成就。

這就需要將整個香港高教系統，發展為一個戰略平台(Platform)。平台是一個美妙的觀念和實體，主要是基於現有的資源、知識、和技術，用以營造一個共用而最優化的知識、技術、管理及文化支援的工作環境，讓學者、專家、研究員、大專生及所有相關人士的才華智慧，主動地得到最大機會發揮。以目前管理思維手法的創新靈活，加上資訊科技的巨大力量，應可以改變現有香港高教的部份結構、制度及設施，使之成為一個實力無比的戰略平台，供各院校各學系各學者共建、共用、共通，從而優化各種資源及人才、在研究教學開發上的營運和發揮。

目前，八大院校圖書館有借書還書共通共用的做法，電腦網絡系統共通支援的做法，都是很好的平台表現例子，但還是少數，亦只限於較低的技術層次，離上述人才資源教研的互通、共用、合力境界，還是很遠。

為促成這高教戰略平台的建立，請容我提出「虛擬香港中央研究院」(Virtual Hong Kong Central Institute of Research) 的想法。這研究院是所有香港院校的中央研究院，實力全來自院校，本身也就是一個大平台，凝聚各院校教研人才及所需的關鍵質量，領導發展策略研究及卓越中心。每個專上院校教職員可通過評審，成為中央研究院不同領域研究員，參與研究開發，及帶研究生。他們獲得的國際成就和榮譽，其所屬的院校皆理所當然地分享，以此為光榮。研究生所選的課，可由院校及中央研究院最優秀的學者研究員提供，由這研究院統籌。這樣，研究生可從這平台上，獲得優秀而又世界一流的培養，對香港成為亞太區的教育中心，絕對有利。

怎樣維持研究院的推動力？這可以透過對外競爭及與世界級名校的基準比較而產生。這點非常重要。個別研究領域、個別研究隊伍或個別學者的表現，亦用類似的國際標準作評估、作推動。這種中央戰略平台式的做法，一方面可以減輕內部競爭的內耗，同時卻可以凝聚人才及關鍵質量，以對外競爭，成為世界級的卓越中心。同時，因這研究院是虛擬的，不用另起爐灶花大量資源，更不用合併各院校，因而破壞其現有的學術文化及使命特色，產生無窮的政治抗爭，為目前香港危機徒增不穩定的變數。

同樣，可以逐步用類似的平台理念，滙聚人才資源，共通共用，促進其他範疇如課程、教學及開發的創新，為香港高教拓展新未來。

結語：勇闖世界級殿堂

當 2001 年 911 事件之前夕，福特基金會(Ford Foundation) 邀請我為非洲新世紀高教的發展及創新，提交一篇論文。我曾就自己的三重化理論，指出高教應範式轉變(Paradigm Shift)，應大力推展高教的全球化、本地化及個別化，以吸收本地及天下之精英及資源，為每個學者及學生創造最優化的環境，在教學研究發揮所長。作為香港一份子，我很高興看到香港高教有這麼多絕頂聰明的人才，正向這方向遠航，將三重化付之實現。

我希望，教統局及教資會將基於過往的成功經驗，協助建立中央戰略平台，讓各院校在更高的戰略水平，有更大的空間和能力，尋求各類型各層次的合作發展。同時在保證現有資助水平下，鼓勵院校拓展不同的資金來源，開發自費市場，吸引中國、亞太區以至歐美的學生、人才及資源來港，把香港發展為國際學術及教育中心。

我希望，不久的將來，香港高教變成為香港經濟的核心產業，藉著中央平台的幫助，

每一位教授或講師，不論在那一院校，只要有心有專才，都可以有機會發展成為一流學者，參與國際前衛領域研究及開發，帶領後進及研究生。每一位本科生或研究生，都可以上最好的課和向最好的教授請教。

前路漫漫，但我相信，香港高教正開始勇闖世界級殿堂！

註：本文主要內容修訂自明報月刊(2002年9月號)及明報論壇(2002年8月14日)上曾發表的文稿。