

香港科大 还有什么好说的

齐锡生 著

香港科大是全部由华人自己努力创办的
那群华人能够做到的成绩，其它地区的华人必定可以超越



海天出版社 (中国·深圳)

香港科大 还有什么好说的

1991年，
香港大学
世界50
强科技大
学特性？
资料
科技大学
在1980，
代末期才
创校者仍
在服役期
间已经跻
身世
百强的前
端。同时，
科大并连
续三年被
推崇为亚
洲地区最
优秀大学。
是什么？
它吸引了
何种学者
参加创校
工作？这
哪些行事
作风？科
大书作者
除了根据
亲身经历
而翔实的
分析，思
考，读者
提供更广
泛的正式
招生，仅
5-6年内
就在国际
学坛上
名列前茅。
近几
年来，
世界50
强科技大
学特性？
一手资
料。香港
第一
在世
第一

1991年，
香港大学
世界50
强科技大
学特性

图书在版编目(CIP)数据

香港科大，还有什么好说的？ / 齐锡生著. —深圳：
海天出版社，2014. 4

ISBN 978-7-5507-0733-7

I. ①香… II. ①齐… III. ①香港科技大学—学校管
理 IV. ①G649.286.58

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第097959号

香港科大，还有什么好说的？

XIANGGANG KEDA, HAIYOU SHENME HAOSHUODE?

出品人 陈新亮

责任编辑 陈丹

刘翠文

责任技编 蔡梅琴

封面设计  深圳斯迈设计
0755-83144220

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)

设计制作 深圳市龙墨文化传播有限公司 (电话:0755-83461000)

印 刷 深圳市华信图文印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 19

字 数 330千

版 次 2014年4月第1版

印 次 2014年4月第1次

定 价 39.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

谨以本书 怀念那一群

为人刚朴

处事诚敬

坚持追求学术卓越的

创校同事们

香港科大是全部由华人自己努力创办的
 那群华人能够做到的成绩 其它地区的华人必定可以超越

1980年
 期才开始
 役者仍在服
 务期间已经跻身
 世界
 的前端。与1
 时，科大还被
 并连续三年被推崇为
 亚洲地区最优秀大学。
 是什么？它吸引了何利
 加创校工作？这些学
 作风？科大经验是否有任何参
 点问题，本书作者除了根据亲身
 的分析，对于今后华人社会的
 改革和发展向读者提供更
 开始1991年即正
 筹备，学
 界优秀大学
 还被选为世界50
 所顶
 大内

考
 3年内
 后声
 世界
 一致
 历史
 50
 1er 50
 立和

界
 与此
 还被
 推崇
 为
 大学
 何
 种
 学
 者

前言

香港科大，还有什么好说的？

世界顶尖大学排名榜有没有意义？

从2007年或是2008年开始，世界上几个长期从事大学教育评鉴工作的机构，就开始密切关注香港科技大学^①的学术质量，在它们推出的世界卓越大学排名榜上，香港科大的名字出现频率逐渐增加，排名位置也逐步靠前。

依据手头数据显示，2009年，在世界最好的200所大学中香港科大位列第35名；2011年，美国的《美国新闻与世界报道》（US News & World Report）和英国的QS（Quacquarelli Symonds）都把香港科大列为世界级大学，特别是QS的排名榜在华语社会受到更广泛关注，因为它把香港科大推崇为亚洲地区大学的龙头，领先于日本、韩国以及中国的台湾和内地的大学；2012年，《美国新闻与世界报道》在亚洲最好的大学（World Best Universities: Asia）评鉴名单中把香港科大列为榜首，在世界最好的400所大学排名榜中把香港科大列为第40名，超过中国内地和台湾的所有大学；2012年秋季（9月份），QS又修正了它们的结论：香港科大在亚洲大学排名榜上依然高居第一，在世界大学排名榜上则上升到第33名。

香港科大的个别院系也进入了排名榜。例如：从2006年开始，香港科大的商学院就一直位居世界前10名之内；2008年，工程和信息技术专业在世界最好的100所大学中位列第26名；2010年，工程和计算机专业在世界最好的100所大学中位列第39名。另外还有好几个系也进入世界前100名。

最不寻常的大概是社会科学部。在一般大学里，通常在社会科学领域会设立院

^①本书中香港科技大学（The Hong Kong University of Science & Technology，缩写为HKUST）简称香港科大。——编者注

级单位，下设政治系、经济系、社会学系、心理学系、人类学系等，总有七八个系甚至更多，学术涵盖面很广，全院有两三百位教授属正常现象。而在香港科大，在社会科学领域却只设了一个“部”，包括政治学、经济学、科技政策学、民族学、心理学等学科，规模很小，全“部”教授还不足30位，每个学科仅有4~7人不等。仅从学科名称来看，香港科大的社会科学部似乎是个大杂烩；但从人才配置角度细看，它特别强调跨学科的结合，是一个按照创校计划发展出来的有机结合体。香港科大的社会科学部以人数如此之少的规模，居然也被列为亚洲地区的第一名，在世界上社会科学领域最强的100所大学中跻身前60名。

这一堆数据到底有什么意义？

对一般社会大众而言，这些排名很容易使他们认定香港科大是一所好大学。但是凡在大学教过书的人都了解，每个评鉴机构采用的尺度不同，得出来的结果自然有差异，因此他们都不会太在意名次的精准性。而相关的大学也无须被排名的稍前或稍后弄得沾沾自喜或是垂头丧气。事实上，的确有些大学抗议排名缺乏公正性，也有些大学为了争取把排名提前而修改办学政策或在数字上弄虚作假。2013年春天，北美洲就有几所大学（包括一所著名大学）被某机构认定弄虚作假，而被该机构从排名表中排除。

概括言之，目前世界上大学总数或许已经超过3万所，因此一所大学排在世界上最好的100名之内或是200名之外，约略可以作为估计它学术成就的参考。以这种尺度衡量，则香港科大的学术成就居然能够得到欧美这么多专业性教育调查评鉴机构的认可，委实是一个可喜的现象。特别是在亚洲有众多历史悠久和声誉盛隆的前辈，它们无论在教授人数和学生人数上都远远超过香港科大，香港科大能够和一些老牌学府相提并论，其成绩已经是得到了高度肯定，更何况香港科大还超越了亚洲许多老前辈大学，名列世界优秀大学的前茅。

还有另外一项数据也值得注意，那就是自创校起，香港科大从64个国家和地区招收了本科部学生。以2012年为例，根据校方统计，香港科大当年共收到将近9000份非港籍学生的入学申请书，录取的非港籍学生人数已占全校注册学生总数的20%，这个比例是香港政府所允许的最高限额，居香港各大学之冠。非港籍学生中，有45%

来自中国的内地和台湾，55%来自其他30多个国家，其中包括18个欧洲国家。

当然，只看这个数据未必有太大意义，它所代表的无非是吸引了世界各地的学生而已，某些国家的某些大学为了达到创收目的，也以开“学店”的手法招收大批外国学生。事实上，值得注意的是申请香港科大的非港籍学生的素质也令人刮目相看。仍以2012年为例，来自中国内地的学生，他们在内地高考的成绩排在顶尖的2%之内；而来自其他国家的学生，他们的SAT等会考成绩也排在前4%~10%。这些学生中还包括世界多项学科奥林匹克比赛的得奖人。在2012~2013学年度，香港政府设立的国际学生优秀学业奖学金共有10个名额，其中有5个被香港科大学生获得。这一连串数字的意义是：香港科大不仅被世界学坛的同行认可，而且被许多国家的学生和家长们认同。这个现象也可以为香港科大在国际学术界的声望和地位做另外一个注解。

香港科大创办缘由简介

许多对香港科大怀有好奇的人，心中都不免会有一个疑团，那就是港英政府为什么会选在1980年代后期在香港创办一所新大学？他们明明知道1997年之后会失去一切，为什么还要大费周章地去办？对于那段往事，笔者完全缺乏亲身经验，只能从所接触的人物和书面材料中窥知一二，也随之产生了一些个人的感触。

回头去看，我们对当时港英政府创办科技大学的动机，可以做出种种推测，但似乎一些当事人或是后来的人都没有潜心静意地对此做出一个明晰的描绘。或许有人并不认为香港科大的创办经验具有任何重要性，不值得费神细究；也或许有人心存谦虚，对于自己当年做出的贡献不肯居功说明。无论如何，如果有朝一日香港科大的开创史成为一个课题，是有许多研究工作可以去做的。笔者作为一个“半”局外人，只能根据传闻加上感受，认为香港科大之所以在1980年代成为港英政府教育建设的重大项目，大概是由几种因素糅合而成。

首先，从政策层面而言，港英政府当然是一大导因。是港英政府看到香港的高等教育在世界大学领域里一直不被重视而力求补救？还是它看到1997年香港回归中国势不可免，想给自己的殖民统治政绩添上一个亮点？还是它想在英国失去香港的主权之后，可以在科技实业界培植一个据点，以利于英国工商企业未来能在香港

长期生存发展？或者仅是一个临别秋波的招数，使香港人民长期缅怀英国“主子”的“大恩大德”？甚至是一种精心的盘算，用一所大学的创建搭配上其他几个重大项目（机场、码头、地铁），增加英国对香港“放弃主权，保留治权”的说服力，既拉拢香港百姓和地方士绅的感情，又作为向北京政府讨价还价的筹码？这一堆假想，何者是无稽之谈？何者是妙计高招？或许在未来学者们仔细检视港英政府的文档时能够摸索出一些有趣的答案，笔者在此不敢轻易揣测。

其次，建校原动力的另一个重要部分当然是香港社会各阶层的领袖。他们当然会看出政府动机赋予他们的机会窗口，他们也当然可能有自己的见解和盘算。虽然港英政府到了1997年必定要被扫地出门，但是香港社会各领域的领袖们则必须留在香港，接下港英政府留下的摊子，或使之发扬光大。一旦北京政府宣示了香港回归的基调，香港社会马上会受到重大冲击，最明显的现象莫过于精英阶层的浮荡。1980年代末期，离1997年的回归日虽然还有近十年光景，但是身怀本领的人，包括本地精英和外商已经开始盘算何时离开香港、到哪里去。渐渐地，加拿大和澳大利亚成了人们谈论的热点，精明人士已经着手经营狡兔的第二窟和第三窟了。越是接近1997年，这种现象越是明显。对于这种心理，香港社会的财经领袖们当然比一般社会工薪阶层了解得更透彻，很可能他们的中高层干部正在天天跳船出走。一旦回归日来临，他们自己（或是经过几代辛苦）建立的事业怎么办？也能跳船吗？还是必须硬撑到底？有没有办法可以化危机为转机？能不能配合北京政府的改革开放大策略，使香港的经济、金融、贸易、转口运输等行业搭上一条更大的船（中国内地）而飞黄腾达？在这一切盘算中，香港社会的领袖们都有机会转祸为福，打造出一片新天地。唯一令人担忧的是，万一专家大批撤离香港，谁来填补这个空缺？香港需要培养自己的科技队伍，在专业素养上能够达到国际水平，而且有高度娴熟的英语能力，能够在国际市场上游走自如。如果能够达到这个要求，则香港未来的繁荣稳定就会有一层新保障。

然而即便当时香港社会的领袖们果真有这些宏观而复杂的思考，一个明显而又令人好奇的问题就是：他们为什么不就近取材地拨更多经费去充实现有的几所大学，而要自找麻烦地另起炉灶？针对这些问题，或许最简单的答案是：除了香港，邻近许多使用华语的地区，多年来都遭受着全社会对教育的缺陷和失败的严厉指责，而这些地区最普遍采用的对策就是改造现有大学，用大把大把的预算、想尽各

种成熟和幼稚的方法，指望以渐进的改造方式去提高大学素质。然而这些地区虽然动辄抛出一个“几年几百亿”的方案，但收获的却是人民的一片骂声。

香港科大的创立可能逼迫人们从另外角度思考：在香港遇到类似问题时，领袖们基于什么理由决定不去改造现有的大学而去另起炉灶？另起炉灶的实际效应究竟是忽视（冷落）了现有大学，还是刺激它们产生危机感，从睡梦中惊醒，从而达到原本意想不到的正面效果，这效果可能比当年政府给它们加钱加人所期望得到的还要大得多？如前所言，笔者对于这段历史毫无了解，也不想借本书追究答案，但是本书此后所讨论的问题，或许能够间接地启发读者们有自己的思考。

还有一个值得探讨的问题是：什么人主持了香港科大最早的设计？根据档案显示，港英政府在最初时期（1985年）成立了一个“第三间大学筹备委员会”，成员包括四大类：一类是在香港本地大学界服务的人士，五所大学都派了重量级学者（6位）参与其事，一律是香港人士。依照常理推测，他们能够在港英政府体制下出人头地，其个人的教育背景和所受训练大概多半也是出自英国式体系。说白了，他们的工作成绩已经在他们各自服务的大学中表现无遗，香港特色浓厚，世界特色有限。第二类是从英国礼聘来的几位教育学家（5位）。第三类是香港社会名流和实业界的领导人（7位），其中有曾经在港英政府中担任高层公职的人士。第四类是孤零零一位受美国大学教育而且曾在美国大学任教并担任过行政领导职务的教授。

总的来说，这群人大多非政府官员，而是香港社会上对于大学教育相当熟悉的人士。他们说不定可以被视为是热心香港事务的民间领袖，既非大学教育权威又非绝对外行，以曾经在政府内部担任过公职的领袖为核心主导人。其中的董事长是香港极负人望而且资深的政治社会领袖，而那位美国教授则是不折不扣的美国高等教育产品。至于港英政府到底扮演了什么角色，笔者无法提出有意义的见解，但是仅就这个委员会成员的名单就可以得到一个笼统的印象，那就是当年香港社会上的确有一批领袖为了筹备一所新大学付出了大量精力，他们当时心目中一定有一个概念，即想要办出一所什么样的大学。他们的心态或许和天下千万父母心一样，一心要培植子女成长，尽管子女成长的结果和他们的预期大不相同，但还是可能让他们感到欣慰和满足。

创办过程中的几个里程碑

不管上述那一连串问题的答案是什么，建校设想一经港英政府批准，就于1986年成立了筹备委员会。该筹委会在学术方面的工作重点，大致是筹划新大学的行政管理架构，成立三个学院（理、工、商），设定未来发展的进度表和规模，制订新大学的教学和研究大方向以及应该设置的课程和科系等等。当然筹委会也要处理许多重大的技术性事务，比如说寻找校址、进行校园设计和审定建筑工程图、拟订教职员工待遇标准、招收学生的名额等，这些荦荦大端的决策都是在1986~1987年快马加鞭的速度下粗具规模的。最后还决定在1994年招收第一批学生（3000人），1999年达到7000人，最终的目标是招收1万名学生。

除了这些工作，筹委会还在全世界学术市场广为宣传要甄选一位校长。这是一个认真的、大规模的遴选过程，吸引了40余位学者投递申请书，又有40余位学者被其他人士提名推荐。这群候选人中，有一半以上来自英国，其次是北美洲，还有11位来自香港。

英国学者数目之大一点也不令人意外，因为帝国的学者们向来有奔赴其殖民统治地用“文明”去“开化”当地土著的传统。至于香港学者踊跃参选，至少可以说明他们基本上想把未来的大学办成符合传统港英模式的大学，因此感到驾轻就熟，勇于一试。筹委会约谈了10余位候选人（finalists），最后（1987年）选中了吴家玮，也就是筹委会中那位唯一来自美国的教授。吴家玮于1988年9月正式就职成为香港科大首任校长。

一群深受英国教育理念影响和训练的筹委会委员们，居然选了一位美籍华裔教授做校长，从此改变了香港科大的命运。他们当时心里到底在想什么？为什么英帝国的学者没有被选上？这绝对不是因为英国的学坛缺乏有学术分量的学者愿意到香港去一显身手。或者当时香港的大学界难道没有一批雄心勃勃的教授或是大学行政领导，想换一个新舞台去一展抱负？这类学者应该是最善于动员本地和英国的人际资源去争取校长职位的能手，也一定有人做了大量努力，但是最终都没有成功。真奇怪！

接下来的问题就是：筹委会的委员们何以能够撇除复杂的人情网、学阀观念或

是地域考虑？何以能如此气度宽宏而又忠于职守地用人唯才？这个过程和结局实在值得任何地区想要把教育办好的人士去严肃思考。笔者在教育界服务过程中，曾经数度参加某大学的校长遴选工作，见到过许多热衷人士的私下运作和拜托，见识过遴选委员们的拉票、恶意向外界走漏消息，甚至还有听闻过发黑函攻击其他候选人私德和学术功夫的种种行为，何以香港科大选校长可以做得如此地干净、专业而有尊严？

1988年4月10日，新大学得到政府立案成立，筹委会随之解散，校董会随即成立，并且当即展开紧锣密鼓的前期策划工作。校董会的职责一方面当然是代表港英政府监督新大学，这其中包括做财政预算和任免校长；另外一方面是帮助大学向政府争取资源。和许多新大学一样，香港科大当时工作的重点是批地（选校址）、招标校园建筑设计方案、破土施工，举凡图书馆、实验室、办公室、教室、教职员和学生宿舍、运动场等一切基础设施建设均要校董们去操心。但是有一件事却是校董会做不来的，那就是指导学校怎么办好，这包括制订学术工作的制度法规、管理和运作的细节，这些事务都应该是学校内部工作人员（特别是教授们）自己的责任，都在所谓的“教授治校”（本书以后将会仔细述说）的范围内，并非校董会所能控制。

香港科大建校经费来自政府拨款。1988年5月，港英政府批准拨款约20亿港元建筑费，其中香港赛马会认捐15亿港元。后来由于物价上涨，预算增加为35亿港元，其中赛马会捐助约20亿港元。不久之后港英政府又拨款12亿港元添购教学和研究所必需的器材。以上这些大项，就是创建香港科大硬件的支出。

在香港科大创建初期，有两件节外生枝的事使参与者在辛勤工作之余受尽了委屈和嘲讽，那就是营造费超出预算和招标没有采用获得最高票的设计方案。这两件事使得董事会主席和校方负责人屡次在大众媒体上做详尽的解释和澄清，而民间逐渐形成的印象则是香港科大办得再好也不足为奇，因为它是一所由纳税人用钱堆起来的学校。也是在那时，“劳斯莱斯”（Rolls-Royce）大学之名不胥而走，过了好多年才在公众印象中淡化。

第一期建校工程在1990年完成。同年9月第二期工程动工，在1991年10月完工。这一切从铲平荒土开始的硬件建设，在三年之内全部完成，与此同时，还要购置设备和仪器，效率之高委实惊人。粗略地说，香港科大硬件建设和软件建设的分界点是在1990年至1991年。在此之前，重点是由校园原始设计人主持硬件建设，

之后是由创校的教授们进行运作模式的建设。前者借重了英国和香港多年累积下来的宝贵经验和模式，而后者则是由教授们参与设计并经磨合而成。实际上，在硬件建设的同时，创办人已经开始软件设计工作，首先就是设计学校的格局、架构和规模。其实或许可以形象地把这所新大学分为两部分，一部分是骨架，一部分是肌腱。骨架部分应该不是太难，因为有英国大学的历史和本港大学的模式作为蓝图，只要略作修改，就可以派上用场。实际情形也的确如此。

笔者初步和校方接触所得到的印象，就是诸事都已经有了一个谱，没有闹哄哄的感觉。无论是人、物、事，都井然有序。在这背后，必定隐藏了许多先行者大量的辛劳。说白了，它决不像是一个“摸着石头过河”的局面，而是经过一群内行人深思熟虑、勤奋敬业而得来的初步成果。当然，等到这个体制真正进入运作期，才能看出它的设计是否完备。

写作本书的动机

其实香港科大的历史非常短暂，从1991年首度招收学生，不过20多年光景。难怪有许多人会提出一个合情合理的问题：香港科大何以能够在这么短的时间内做出这般成绩？

回顾中国甚至世界大学的历史，最终成为一流大学的比比皆是，这不足为奇，但是在短期内跻身世界级学府的却为数有限。而在中国近代高教史上大放异彩而家喻户晓的那几所大学，都是从惨淡经营开始，经过多年努力才建立稳固的学术地位；而且它们的成就多半在本科生教育方面，在学术研究和高级人才培养工作上，成就就参差不齐了。

香港科大办学的秘密是什么？是抄了近路？抑或是掌握了诀窍？

有关香港科大的创校经过，几位校级领导人已有类似回忆录性质的作品面世，对于香港科大的各方面都做过介绍，特别是对人物的描述涵盖甚广。另外也有人以校内人事为经纬，写成了文学作品。这些书在数量上可说颇为丰富，只要读者对香港科大的人脉有兴趣，不难按图索骥，找到代名词后面主人翁的真实面孔。

但是除了人物描绘之外，还有另外一个方法可以介绍香港科大的经验，就是从制度建立（institution-building）和运作模式出发去向读者说明：这个体制如何被

塑造成型，人们在这个体制中如何互动，最后又做出何种成果？

为什么笔者选在此时去写香港科大这些陈年往事？一个立即可以排除的原因就是笔者老之“已至”，所以兴起“白头宫女话当年”的感叹。如果只是为了话旧，则三两老同事聚在一起，两杯黄汤下肚，共同沉湎往事，即可得到自我满足，无需烦劳读者诸君花钱去费神和受罪。真正促成笔者写作本书的原因，是经常受到外界一些刺激。这类外界刺激，先后发生过数起：1990年代中晚期，国内一所著名大学在推动校务改革时，就曾经把香港科大的模式列为参考之一；2000年代刚开始，国内又有某地区想进行高教试验，指明要以香港科大模式为蓝本；在前后20年中，美国、英国、中国等地的教育评鉴机构，接二连三地对世界性、亚洲性、华人地区性的大学进行评鉴，香港科大作为年资最浅的一所大学，似乎颇能得到重视，有些评鉴机构还把香港科大的个别科系列为亚洲地区的前茅。这就不免在有些人的心中产生好奇，香港科大的学术地位是如何建立的？

近年来，中国的高教体制似乎遭遇多重困难，无论在内地还是台湾，大学教育都受到严厉指责。内地北方一位知名学者甚至痛心地声称：如果把所有学校都关闭的话，则人民对知识的获得可能会受到暂时性的打击，但是他们的道德水平必将为之提升。对于内地大学群体，笔者本人多年来私下也有一个极端的妄想，那就是：如果选择性地把某些出问题的大学关门一两年，然后以刨根除底的方式进行重组，其成本是在短期内牺牲人才培养机会，但是其成果则将会远比当前这种头痛医头、脚痛医脚的方式要有效得多。因为在过去二三十年中，这种因循苟且的方式，只是造成某些学校学风日益败坏、学术质量日见低落的结果而已。

至于台湾的大学所面临的困境，和内地当然不一样，但是也有积重难返的苦处，再加上少子化的冲击，逼使大学的规模和性质必须面对重组的挑战。而两岸的共同经验，则是政府都花了大笔经费，动辄×年×亿元特别拨款，为的就是扶植少数明星大学向世界百强进军，可是它们偏偏就是挤不进世界级的学术殿堂。这在令人为之气结之余，或许也应该问一问：究竟症结何在？究竟如何才能把大学办好？

处于这种全民叫骂而主事者却拿不出解决方案的局面下，香港科大过去20年的经历或许可以供人们产生一些联想：它的成绩可以作为激励，它的缺失可以作为警惕。其实许多学术发达的国家，它们的大学最大的优势就是学术体制多元化，办大学的形式可以形形色色，百花齐放。在这个意义上，香港科大的经验只不过是其中

之一，但是它却碰巧发生在华人社会自己的院子里，又属于华人最为醉心的“研究型大学”，因此或许更有仔细检视的价值。

笔者在着手写本书时，做了一个颇为极端的决定，那就是完全撇开个人色彩，只谈事而绝不谈人。所谓极端者，是指笔者想把读者的注意力，从追寻个人事迹的层面，完全转移到群体事业的层面，突出的不是张三李四是如何了不起的学者大师，而是整个大学在制度建设方面的经验。因此，读者们将发现，没有任何一位参与建校工作的学者的姓名和身份会在本书出现，即使是大学者和建校大功臣也绝不例外。笔者这样做，并不是恐惧由于顾此失彼而得罪人（尤其是早一代的创校人有的已经仙逝，幸存者也行将进入耳不聪目不明的年龄），而是认为每个人的特殊个性和经历难以再造，但是群体行为和经历则可供借鉴到其他地区去重造和改造。所以请求读者们在看此书时，务必不要耗费精神去推测书中人物的真实面目，尤其请求香港科大早期同仁们不要费神去对号入座。基本上，这本书的主角是群体和制度，而不是个人。本书对于前者会尽量报导和分析；对于后者将不置一词，只会把他们的事迹作为阐述群体和制度的素材。

本书的性质

笔者写此书的资格和局限性，也需要在此向读者做一个简单的交代，以免有些叙述和看法被读者们望文生义或是过度引申。

首先，本书不是对香港科大做全面性的历史叙述，更不是一部编年性质的校史。不论出于笔者的个人兴趣或是专业训练，都没有愿望去为香港科大立传，因此本书不是香港科大的正史，也不是它的野史，对于香港科大的秘辛，笔者本人就是消息不灵通人士，所以无法提供，这是需要认真声明的。但是作为华人社会里的一个高等教育单位，香港科大的确有其特殊之处，这些特殊之处的由来、经历和得失，值得不同的参与者从不同的角度做些报导。它若有些成绩，或许对其他关心教育的人略有参考价值；它若有些缺失，则一定要增加人们的警惕心，引以为戒。

其次，笔者初次接触香港科大是在1990年夏天。当时香港科大的前期规划接近完成，行政体系和院系安排的大局已经成型，如预备成立几个院系，各个院系的教研方向应该如何决定，每个系的编制大致如何，有多少位教授，收多少本科生和研

究生，各系所需的器材设备是什么，需要多少经费，校园如何进行设计、招标和建筑等等。

依照当年港英政府的设想，香港科大显然不可能全盘照搬英国或是北美洲大学的体制。和英美大学的大而全相比，香港科大属于小而精的形态，科系设置必须考虑到香港的特色和需要，即发展何种专业才能在香港出人头地，才能为香港未来的发展做出独到贡献，才能和中国内地大学互相呼应或是互补长短。当然，要考虑的还有何种办学策略才能使香港科大在短期内跻身国际一流大学行列。

这些都是前期创校者要考虑的，其中许多筹备委员一定出过大力，绝对值得高度肯定。可惜这段经历超出作者亲身体验的范围，既未目睹，也没有用心去参阅数据，因此无法予以详细讨论。在写作本书时，为了言之有据，加上自己跳不出多年来做研究的习惯，总是希望有史料做基础，曾参阅了相当多的校内文献和档案，但是为了避免以做论文的方式引经据典地去铺陈史实，也因为数字本身最枯燥无味且缺乏生命力，引用过多的话，只能成为上等的催眠剂，因此本书着意避免引用大量数据，也没有图表和注释，只偶尔选用少量数据来说明一些重要问题或是申论个人的观点。如果读者想要知道香港科大的结构体系的细节的话，必须去参考其他出版物，恕本书不一一列举。

其三，笔者写作本书是希望在史料素材的基础上，糅杂个人的观察、经验，以及对香港科大有感而发的观点和评价，因此本书不是一篇研究报告，更不是一篇有模有样的教育学理论论文，而只是一篇根据笔者个人实际体验所做的报告。这就是它的局限性之所在。因此也希望其他对香港科大更了解的人士可以充实史料和补正本书的偏颇。

笔者想要着重说的是一所大学如何建立起来的故事：它怎么规划大局？怎么建立教授阵营？怎么处理人事纠纷？怎么决定开课和研究？怎么动员它的企图心？它到底想干什么？

笔者认为这些问题是所有大学都会遭遇的，因此香港科大与其他大学的共同性应该比它的特殊性更重要。如果香港科大是独此一家别无分店的话，那么它就只是学术界一则有趣的故事，甚或是过眼烟云。如果它面临的问题、困难、挑战和挫折和其他大学大致相同，那么香港科大处理这些事务的成功与失败之处，就可能成为华人社会建立大学制度路途上的一个试验品。就是为了这个缘故，本书的名称是

《香港科大，还有什么好说的？》。而我的答案是：它的确还有许多可说的事。

笔者参与香港科大的工作期，是1990年至2002年这12年的创校期，因此本书讨论的焦点集中在这段时期。笔者抵达香港科大时，其已经有4个学院和19个学系，笔者的工作只是其中的一部分，因此观察绝非全面，对于校级和院级事物，笔者观察和参与的机会比较多，但是到了系级和教员层次，机会就相对减少，尤其是对外系事务的细节不可能大量掌握。从一个人的体验去观察一个大型组织的成长，本来就难免有管中窥豹的危险，但是也或许仍然有其价值。这是需要向读者们事先说明的一点。

最后也许可以说一句并不灰暗且具有警示性的话。香港科大一些创校的同事颇具信心地认为，他们开了一个头，做出的成绩一定可以延续下去，我可不敢这么乐观。或许由于个人的学科训练使然，看到人类许多组织在建构时千辛万苦，花费10年、20年才能做出丁点儿成绩，但是在败坏时却如秋风扫落叶，顷刻荡然无存。笔者年轻时就曾经目睹过一所大学，创办之初，欣欣向荣，为时人所称羨，但是不过20年光景就走向平庸黯淡。而其中缘由就是换了几位领导，来了一群撞钟的和尚，虽然口里念的仍然是“主”和“神”，但是做的事足以叫“人”张口结舌。

一个比较贴切的比喻或许是，创办新大学时往往非常致力于建立制度（institutionalization），就像是拟订交通法规一样，既仔细又合理，而且也身体力行，但是仍完全无法保证好的制度一定会延续下去。君不见世界上交通法规经过千万遍的互相观摩和你抄我抄，早已达到“全球化”地步，但是不同地区的汽车驾驶员们对交通法规的遵守情况就大相径庭。就以笔者目前居住的台湾为例，民间流行的说法是交通规则在北部被认真遵守，在南部则最多只有参考价值，到了偏远地区则几近空设。这般情形大概世界上到处一样。

本书的目的并非怀旧，更不是让少数人陶醉在昔日的余晖里，而是希望通过对香港科大早期经验的检讨，从制度和运作两个层次上加以分析，使香港科大本身和其他华人社会的大学都能完成更高的教育使命。在此也许可以就笔者本人对香港科大经验的态度和立场略微多说几句话。

许多关心香港科大成长的人往往会持一种态度，那就是强调它的特殊性，特别是强调天时、地利、人和等方面有利因素的汇集，有人说是史无前例，也有人说是难以复制，这种看法当然有其道理。例如：港英政府想赶在香港回归中国前办