

高教產業化的競爭策略

美國哈佛商學院著名競爭策略學者米高波特 (Micheal Porter) 在其《國家競爭優勢》一書中，將其企業競爭理論延伸到國家層面（「國家」一詞泛指一切經濟實體如港澳台）。國家經濟是由不同產業組成，「產業」是研究國家競爭優勢的基本單位。

雖然波特的理論原為分析牟利企業與產業，但也可應用於公益事業或社會企業。因此，分析香港教育產業化競爭力的關鍵，就是香港能否有效地形成具競爭力環境和創新。波特獨創的「鑽石模式」提出了兩層競爭要素。第一層與企業或組織本身相關，有助於加強組織創造內部競爭優勢的四大要素：生產因素的質素、需求狀況、相關產業與支援產業的表現、以及企業策略與結構。第二層則與外部環境有關，包括「機會」與「政府」兩個變項。

靈活有效地運用這個動態與不斷進化的競爭模式，掌握各種因素相互影響的關係，就可提升整個產業的競爭力。結合上下游與橫向相關產業，以形成產業「聚群效應」(clustering effects) 與「連鎖效應」(linkage effects)，有助於該經濟體以「集體出擊」方式在國際競爭中脫穎而出。部分要素已於上文作分析，本文集中討論院校的策路與政府的政策，特別是受資助院校開辦自資課程及建立私立大學的問題。

解放受資助院校收自費生

本地受資助學位學額嚴重不足，令部分合資格入大學的學生被逼報讀質素參差的海外大學校外學位課程，也導致外匯流失。為要增加收入，現時的大多受資助院校都忙於半公開地搞「創收」，就是利用其「獨立」的校外進修部門開辦所謂「自負盈虧」的海外學位課程。事實上，這些「創收」課程仍間接佔用政府資助院校的有形無形資源，開辦他校的學位課程可能與自己大學的目標和尊嚴有衝突（除非原校缺乏這類課程），也影響大學原有相近受資助課程的利益。

多年前政府要求受資助院校「自資」提供所有授課式碩士課程。除可滿足市場需求外，院校更可開拓額外的收入來源。另一方面，自亞洲金融危機後，因港府財政狀況變壞而決定削減教育經費，本地院校自此也嘗試開辦自資學位課程。但目前教資會的規定及指引不清晰，大部分大學都只能低調地在灰色地帶下開辦少量自負盈虧的學位課程，以免觸犯「濫用公

帑」及「不恰當補貼」等誤區。

筆者提議為減少受資助大學開辦海外學位課程的動機，同時要增加學位課程學額，政府應修章明確容許這些大學用收回邊際成本的準則以較高學費（如不超過每年十萬元），自由開辦更多自負盈虧的本校本科學位課程。另一個方法是仿效美國很多州立大學制度，政府每年給予一筆過經費，讓院校自行決定開辦課程、收生名額及所收學費。除外地生外，其他所有本地生劃一收費。

政府已表明會鼓勵更多海外及內地學生來港就讀、生活、甚至工作，令本港的高等教育更趨國際化。但政府一定要確保，不會因多招外地生而削減本地生資源及學額，減少本地生入學機會。

無論如何，不論用上述哪一個方法來增加學位學額，學位課程必須遵從嚴謹的質素保證系統。這些課程也必須訂靈活、公理及具競爭力的學費政策，當然也可用政府貸款及私人捐款來資助部分有經濟困難的同學。

另外，受資助院校的校譽與資產均屬香港社會大眾，因此不應隨便使用作招徠學生增加收入之用，而應自律嚴守市場宣傳守則。由於市場競爭激烈，現在一些自資課程都用商品市場營銷手法來宣傳，收生與評核質素參差。一些自資課程甚至使用媚俗的商業廣告在路邊、地鐵月台及機場候機走廊展示。這個發展趨勢也會令一些人擔心香港院校的學位逐漸「貶值」，值得檢討改進。

解決私校土地與融資困難

要推動教育產業，社會人士大多聚焦如何協助教育團體成立私立大學。在不減少受資助學位學額的前提下，私大應可提高整體接受學位教育的人數，招生對象不需限於本地人士，可包括國際學生和內地學生。

私大應能與公立大學相輔相成，其財政上與制度上的自主彈性，可補充公立大學在政府資助下制度欠缺靈活的不足，也可擺脫教資會官僚監管的約束。長遠目標是使公營與私營院校結合，共同促進香港成為亞洲地區的教育樞紐，並具國際競爭力的卓越高教中心。

港府最近用土地資助方式協助建立數間私立大學，以擴充本地大學嚴重短缺的學額。但政府眼高手低，所提供兩幅

土地面積比一些中學還要小，只能發展一些小型文社商學科為主的教學型院校。兩幅土地對整個教育產業化的長遠發展，只是杯水車薪，作用有限。

另外，由於這些私校大多屬所謂「社會企業」而非慈善機構，因此都欲從龐大投資營運中產生某些經濟效益甚至盈餘，用作持續發展及提升教學質量（但不會向股東分紅）。

但由於建校的土地面積太小，收生數目有限而固定成本高昂，這些私立院校都很難產生規模經濟或成本效益，也令到其需要收取相對偏高的學費。在香港資助一個本科大學生的成本為每年二十多萬元（醫科及工程課程更高），這還未計私校的地價利息等，試問有多少港人能負擔這個收費？

因此除非政府能資助有財政困難的大學生入讀私校，否則過高收費會令學生卻步。以

較低學費收生，私大更難以追上現時八大院校的水平；有人擔心未來的私大會出現「將貨就價」的問題，影響教學質素。事實上，教育的產業化初期很難要求私校全數負擔發展的費用，政府應要有帶領作用，例如可向其貸款以興建校園和學生宿舍。由於融資問題及其他配套政策未有提及，令人覺得政府對計劃未有足夠的重視和承擔，也使有關進展緩慢。

可考慮朝大學城方向進發

至於一些受資助院校的附屬專上學院或校外進修學院，有意與原校「分家」，成立私立大學，筆者認為這個做法值得商榷。焦點是究竟原受資助大學能否成為另一私大的擁有者？政府對這種私大有何權責？如果讓現有大學成立私大，可能會改



政府應修章明確容許大學用收回邊際成本的準則以較高學費，自由開辦更多自負盈虧的本校本科學位課程。
(資料圖片)

變原來建立私大的構思和目的。

本港不少成熟的私立專上學院已建立了私營大學體系的雛型，也有興趣升格為大學。除申請評審為大學之困難及速度外，最大的問題仍是土地及融資。分散建立細小的私立院校，經濟及群聚效益也很少。波特「鑽石模式」的範疇就是一群產業，並經常集中在同一個地區。

因此政府可以考慮在新界北部田野預留一幅廣闊土地，以低租金租給私校進駐，逐漸發展至大學城般的規模。除可結構上減輕土地問題，院校聚在一起可互享共用部分資源，減低固定投資成本，促進良性競爭，也可產生更多群聚效應及互動創新的機會。香港未來的私校發展可考慮從這大學城方向進發。

教育產業化的迷思之三
作者為澳門大學副校長（學術）