

第三章

教育篇

一、破格請企業家當副校長 在教育事業路上的轉捩點

一九九一年一月，赴香港理工學院履新之前一天，我仍然在香港大學理學院上班。按道理，我在港大積累了一百多天假期，大可利用這段時期好好放鬆一下，但我這人的脾性是做事要認真到最後一刻，對港大理學院有一份責任，不是可以輕易說放下就放下的，於是便放棄假期，繼續工作到最後一天。

面對傳媒的機會大大增加了，有記者問我：「對於這一個職位，你是否早有野心？」我承認是的，當了港大理學院院長，下一個目標便是大學校長。

對於我來說，在香港理工學院的空間要比當港大理學院院長大得多了。作為院校之管理者，必須制訂引領大學發展的美好遠景並將之付諸實行，要敏於抓住機會，敢於冒險，在實施變革中顯示自己的策略及決斷力，為院校帶來創新活力，令院校教育呈現愈來愈多樣化的繁榮等等，這些都是對我本人的考驗。

令我感恩的是，我接手工理工學院之際，適逢香港增加大學學位，理工學院因而有機會升格大學，這給予我更更大的發展機會，更可施展抱負。

首先我面對的問題是，理工學院將要成為甚麼樣的大學？也就是說，它要走甚麼樣的路？

在這個問題上，我和校內及校外有關人士商榷過，各種意見都有。香港理工學院歷史悠久，前身是香港官立高級工業學院，早於一九三七年已在灣仔提供專上程度的工科課程，其後又在一九四七年發展為香港工業專門學院（俗稱「工專」），一九七二年再擴展為香港理工學院，其理念一直十分明確，是以應用為主導，走專業培訓路線。

我們終於定下了一個方向——承繼香港理工學院辦學的特色不變，培養高層次、有專業知識及技能的人才，開拓新科技及新知識，支持企業及專業發展，藉以提高社會整體競爭力，而不是將理工學院辦成傳統專注理論研究的綜合型大學。實際上，香港理工大學的概念不是沒有前車可鑑的，美國麻省理工學院、喬治亞理工大學等，都是應用大學，而且層次頗高。

一九九四年十一月二十四日，香港理工學院正名為「香港理工大學」。

教育 這一課——突破舊觀

香港理工大學的英文是 The Hong Kong Polytechnic University，有人覺得奇怪，為何既叫 Polytechnic 又叫 University，有人甚至建議香港理工大學正名為「九龍大學」，與香港大學形成鼎立之勢。我們認為，將 Polytechnic 與 University 合併正是我們的創新所在，既走傳統 Polytechnic 的專業路線，又有 University 的高素質教學及科研水平。至於傳統的綜合型大學，香港已有香港大學及香港中文大學兩所。若按它們的模式發展，充其量只是步其後塵，而且需要很長的時間才能趕上它們，對香港亦無突出的貢獻。

嚇人一跳，我把大學變成商業機構？

要論我在香港理工大學任職期間一項突破常規的成就，說出來可能令很多人嚇一跳——我請了一位企業家擔任副校長。

這可能是當時院校均未有過先例的做法。我在立法局時期已跟曾慶忠先生認識，他擁有學士學歷，而請他當副校長曾遭到強烈的批評，人們說副校長怎麼不選一位高學歷的人擔當呢？經過多年風風雨雨，他最終獲得了學校內外很多人士的認同及讚賞，地位穩固。他已於二〇〇九年底退休，還受到大學同事的熱烈歡送。

我在大學工作多年，深感學者教授們往往是理論學術上的高手，追求理想主義，卻較少社會行政經驗或學校管理經驗，容易流於紙上談兵。當然，我了解自己也有這方面的弱點。我強烈認識到，我們在從事科研之餘，不能與社會脫節，因為今時今日的大學再不是象牙塔。

鑑於理大的辦學路線，我需要一位具備豐富社會經驗、目光敏銳、行事果斷、通曉經濟效益及社會需求、懂得善用資源的副校長。我需要一位強而有力的副校長，他可以在實際運作中穩打穩紮地幫助理工學院發展，尤其可以為最高管理層帶來不同的理念。

曾先生不愧是這樣的人才。

我不是要把香港理工學院打造成一所商業機構，不是罔顧學術發展，但既然學校

要與社會情勢配合，要與工商界及政府建立聯繫，管理層便應該容納不同背景及經驗的人。

一九九一年秋季，我履任不久，理工學院要舉辦一個有史以來最大型的國際會議，會議日期快到了，問題還有很多，我臨時應急地找來曾先生幫忙，他做得有口皆碑，我又一次領略到他出眾的辦事能力，當下就決意在學校為他預留一個席位。

恰巧，理工學院在一九九四年有一個空缺，副校長的位置遂由曾先生填上。

曾先生和我風格不同——我包容，他強硬；我深思熟慮，他大刀闊斧；我給大方向，他身體力行；我有學術地位及經驗，他有行政及資源分配的經驗……我們的合作猶如唱雙簧戲，互補長短，尤其在一些重大改革措施上，在我的大力支持下，他表現了卓越的手腕與才幹，令人刮目相看。

在大學的轉型及發展路上，一個企業家副校長的功勞是有目共睹的，雖然還是有一些學者迄今仍未能完全接受他的改革。



· 曾慶忠副校長（左）在推動大學改革方面，貢獻良多。

一一、改革如穿越隧道

成爲衆矢之的

大學升格應該是一個過程，而不只是結果，我必須推進改革。

問題是改革甚麼？如何改革？明白這些至爲重要。我接受了曾副校長的意見，在他的努力下，我們推行了一連串管理措施，仿效商界的運作；這在香港高校是史無前例的舉動。

自從一九九四年開始，每年校方高層人士都聚集一處，舉行爲時三天兩夜的管理層工作坊，它應該算是一種「腦震盪會議」，大家對當年的成效進行檢討，並策劃來年的發展藍圖。除了加強各學系的合作，這一年一度的聚會可聯繫平日未必相熟的各系主任及校方管理層的感情，建立強大的團隊精神。

後來，香港理工大學團結高層的「腦震盪會議」不僅每年召開，形成了習慣，甚至影響了校內學院、學系及行政單位也如法炮製，每年也舉辦自己的小型管理層工作坊。

在一九九四年底，我們開始進行全方位的研究，爲大學制訂中線發展藍圖。我們成立了一個包括各階層代表的委員會，收集校內及校外的校友意見，終於在一九九五年制訂了一個以理大的使命及抱負爲基礎的六年策略性發展計劃（一九九五至二〇〇一年）。我們確定了目標及達到目標的可行方案，爲了配合政府的撥款年期，第二個策略性發展計劃爲期七年（二〇〇一至二〇〇八年）。二〇〇八年七月，我們亦完成

了第三個四年發展計劃（二〇〇八至二〇一二年），在二〇一二年大學將推行四年學位教育，所以第三個計劃只集中在大學三改四之前的發展綱領。

行政部門的檢討與重整，是一項十分艱鉅但必須執行的工程，理大有個歷史遺留下來的問題，就是行政手段落伍而編制繁複。我們面對的問題很多，包括：怎樣由當下的情況過渡到理想的情況？怎樣從中央控制過渡到委員會（主要由學者組成）的責任制（尤其是在教職員聘任方面）？能否肯定資源儘量用於教學及科研方面？是否可節省非學術性包括行政部門的開支？如何提升行政部門的支援性角色？……

我們先後重整了財政部門、教務處、人事部、資訊科技處，接下來又重整了其他非教學部門，如學生事務處、圖書館、物業管理處等等。

要建立責任制，簡化人手，改進機構，便要牽涉很多人，招徠反對聲浪，學校歷史愈久，累積問題愈多，改革要面臨的困難也愈大，但如果放任不管，形成資源浪費，大學發展的目標便難以達成。

濫用資源只是一個方面，教學科研及社會合作等方面，都需要改革。

在新制度推出還未成熟的同時，我們要保留舊有制度，新舊並存，慢慢地曙光乍顯。

在看到曙光之前要經過一個漫長的黑暗隧道時期，這過程最難捱，兩種制度同步運作一定會拖延效率，人手反而用得更多，很多改革不得成功，正是問題出在這新舊交接的難關上，由於不能把持負面批評的壓力，以致功虧一簣。

我自然也遭到來自四面八方的指摘，很多行政部門人員（被改革者）及教學人員（用家）埋怨我及曾副校長道：

「你們不是說改革好嗎？怎麼情況比以前更差了？」

有人甚至曾借機製造假材料，抹黑我和曾副校長兩人。我只好告訴自己：清者自清，我們所做的一切，都是爲了理大的長遠效益，可說是用心良苦，問心無愧。那時候我已經信佛，一切以平常心看待。

我知道，一旦我們稍有動搖，改革便失敗了，我們惟有綁在一起共同進退。試想，這改革不正如生孩子嗎？十月懷胎很辛苦，生產的陣痛也辛苦，但是不是因此而放棄？

任何事情都要付出才有成果，付出多少，成果便有多少。

我必須與曾副校長一起度過這改革的黑暗隧道期，一旦畏縮便會前功盡廢。我們兩人幾乎是孤軍作戰。

改革要給予時間，要有耐心，香港理工大學的改革模式是有商界成功例子作爲前車之鑑的，但在強調學術及言論自由的大學，要改革其實比商界更難。但我們有信心它一定會成功，它也只能成功。



• 二〇〇一年的理大管理層工作坊。
(前排左五：我，左六：曾副校長)



• 我和同事溝通時的情景。

被控排斥異己

我們必須增強行政部門的效率，減少開支，以確保儘量將資源調配到教學及科研用途上，我們必須加強行政部門對教學科研的支援使命。兩個制度並行之下有很多員工需要學習新事物、新技能才能跟得上新局面，我們要給他們時間和鼓勵。

在支援學術發展方面的改革，我們要從管理概念着手，例如以前理工學院的一切重要決策，均由學院的高層管理者推薦給校長作決定，連聘請教授亦如是。我強調大學應由學者集體領導，重要的決策應由老師透過專責委員會參與。例如聘請老師是由學者組成的委員會審定，由負責學術的副校長批核，而教授級別的聘請則由校長親自擔任主席的委員會來決定。

大學要提高學術水平，必須重整師資隊伍，一些教師雖沒有博士學位但教學水平高，我們便提供條件及資源予他們深造，對於確實沒有研究能力的教師，我們不得不聘請更優秀的人取代他們，這樣做委實有難處，但這是學校的基本要求，有些員工因此萌生退意，我們儘量以補助方式令他們提前退休的損失降到最低。

一些資深人士對改革並不熱衷，令改革阻礙重重，只好靜待他們退休才請來新人。

那些殖民地時代留下來的學院高級職員及系主任大多是外國人，他們多不會以香港爲家，他們陸續回國，正好爲我留下了改革空間。

我又因而遭到批評：「排斥外國人！」

當出現關於系主任對老師的評核不公正又或升職不公平等等的投訴，最後矛頭總

是指向校長，令校長背上「包庇系主任」的惡名。譬如有一次某老師對系主任的評級不服氣，一層層投訴上來。我經過詳細分析及收集各人意見後，認同系主任的評級，那位老師又再向校董會投訴，校董會組成了一個審查委員會，作出回應：「校長的決定是公正的。」只是由於那位老師是外國人，而系主任是中國人，這又令一些人以為這個「親中」的校長排斥外國人。當然，任何人都有他們的主觀意見，我不與他們計較。

實際上，儘管香港回歸了祖國，我一直強調香港理工大學一定要維持國際性的優越地位，只要是有實力的人才，無論出自哪個國籍，我們都非常珍惜。

改革過程的運作是繁複的，牽連的環節亦很多，當然，我們可以做得更簡單一些，這樣既舒服又不用擔當風險，而我選擇了勵精圖治。

在勵精圖治中更須講求平衡的藝術，妥善處理人事問題，否則造成更大的麻煩。我做事的態度是對事不對人，惟有如此，才能爭取大多數人的認同。

改革陣痛經過了好幾年，大學面貌逐漸煥然一新。

對於改革我要感恩很多人的支持，感恩校董會主席及校董、參與改革的同事、各副校長、院長與系主任，其中當然最主要的是曾副校長。

二〇〇五年五月，校方一致通過曾慶忠副校長為常務副校長（即第一副校長），這是對他的改革成就作出了肯定。

傑出的管理團隊

提起安排企業家擔任香港理工大學常務副校長的決定，我要強調自己並非要將理大打造成商業機構，只想善用曾先生的知識和能力，為理大的管理模式及運作推行改革。

事實上，學者在管理層也扮演重要的角色。我十分緬懷前任周威彥常務副校長，周教授是傑出的學者，是我在港大讀書時高兩級的學兄，他的學術成就和領袖才能都是有目共睹的。而且他人緣好，甚得同事愛戴，我亦經常要請教於他。他於一九九五年接受我的邀請從加拿大皇后大學來理大擔任常務副校長，可惜三年後因癌症英年早逝。

後來，理大管理層陸續由幾位出色的學者擔任副校長、院長等重要職位，我當時常諛稱自己已有兩位左右護法使者，左有曾慶忠常務副校長，右有副校長高贊明教授，形成了一個鐵三角團隊。

教育——教育，是為了甚麼？

我認為，香港教育過分強調學生考試成績而忽略全人發展，尤其是當今的孩子大多是獨生子女或出自小家庭，父母驕寵，造成他們自私任性、依賴性強、生活能力差，缺乏綜合人文素質。而做父母的，拚命催逼孩子小小年紀就只顧讀書，一有空餘時間就為他們請補習老師或報補習班，這對孩子長遠而言是不好的。例如在西方國家的教室裏，學生舉手提問十分普遍，而香港學生則只會單方面吸收知識，跟老師互動甚少，創意不夠，信心不足，這是香港教育的敗筆。

我覺得改善教育較關鍵的其中一個環節，是改進收生的準則，除考試成績外，還要考慮其他元素，如學生對學校或社會事務的參與、個人品德、領導才能、音樂、體育等方面的發展狀況及才華等等。

三、為理大打響名堂

想起理大，你想起甚麼？

辦大學，要有自己的特色。

我提出一個口號，要將香港理工大學辦成有自己特色、自己品牌的世界一流的應用型大學；而實際上，它要在國際上打響名堂並不簡單。儘管大學的理工科目極具實力，在香港享負盛名，但要在世界高校的排名上佔據一席位，談何容易？誠如鄧小平所說：「讓一部分人先富起來。」我決定，理大要沿兩條路線發展：

- 一，繼續支持理工及商科等傳統領域，並加強其科研成果；
- 二，重點培養一些有特色的科目。

確實地，一間大學只要有一、兩個科目世界知名，其他科目也自然受到關注，其優點亦容易為外界所知，這也算是出人頭地了。

我瞄準了酒店及旅遊管理、設計、紡織製衣及醫療學科。

酒店及旅遊管理學院世界傑出

選擇甚麼科目需要具前瞻性的眼光，並因應時勢變化。我看到了隨着中國的經濟崛起，旅遊及酒店業大有前景。事實上，整個亞洲地區都在發展酒店及旅遊業，將來

必然需要大量管理人才，而內地的大學在這方面的學科仍然欠缺。

酒店及旅遊管理是理工學院已開辦的科目，如果能夠在這科目上推陳出新，打造中西文化融合的酒店及旅遊管理文化，以及研究出如何保持連鎖酒店運作之品牌及質量等的方案，豈不是獨佔鰲頭？我決定好好把握機會，大力發展酒店及旅遊管理學系。

今時今日，香港是中國不可分割的一部分，在全球化大勢下，香港培養的人才也必然愈來愈多地走向內地及其他國家地區，我經常告訴學生要擴大視野，培養一種宏觀的心態和責任感，對自己也時常如此提醒。另一方面，加強酒店及旅遊管理科目，也是瞄準了它在世界上並無很強的對手，僅得美國康奈爾大學等寥寥幾間在類似科目上有較驕人的成就。



· 我訂下目標——打造理大成為國際上一所名牌的應用型大學。

要發展酒店及旅遊管理學系，須研究東西文化管理模式的融合，這不是只將西方文化放入就行。我們需要一位理想人士當系主任，這樣的人在內地是沒有的，一般西方人也未必勝任。我打聽到有位在美國德州休斯頓大學擔任系主任的韓國人田桂成教授最爲理想，他也是四份高檔酒店管理雜誌的主編，發表過不少重要的國際性文章。於是，我邀請他擔當系主任。

在二〇一二至一三年度，理大酒店及旅遊管理學院培訓了一千二百名學士學位學生、二百名博士生及七百多名專科學生，在整個亞洲地區的同類型科目中成了名牌。

二〇〇九年，據國際權威性專業刊物《Journal of Hospitality & Tourism Research》五月號刊登的排名榜，理大的酒店及旅遊管理學院在研究的質和量上再次排名全球第二，它也是全亞洲唯一躋身該排名榜的院校，這個結果令人振奮！

將教學、科研與實踐形成一個整體是最理想的，恰巧學校附近有一幢教職員宿舍過於陳舊，而它所處的市區位置一流，我決定借助這個因緣條件興建一幢教學酒店，不過這引起了很大爭議，一開始連曾常務副校長都不理解，但我堅持這個信念。

面對興建教學酒店的反對者，我不斷解釋：原址的教職員宿舍使用率很低，很多同事已接受政府的資助計劃自置物業，而且宿舍須耗資一億元作維修。香港經濟一旦向好，對酒店的需求肯定日增，如果政府能減免補地價而降低投資成本，長遠而言，教學酒店可以爲大學帶來一份穩定的人息。再說，酒店及旅遊管理學院搬離校園，可騰出更多空間。更何況，擁有自己的酒店，一定可以提升該學院在世界上的領導地位。

我看事情不只是一年、兩年，而是從十年、二十年的遠景上考慮大學的利益。我

認爲大學有必要突破性地打造自己的品牌，有助一改過往給外間的職業培訓形象。但這個計劃亦爲我帶來很大的壓力，首要的任務是向政府爭取減免補地價。

當然好事多磨，辦教學酒店亦非一帆風順，當它投入施工，建築成本已比預期高出了百分之三十，這要歸咎於香港整體經濟發展形勢。值得高興的是，在補地價問題上，最終政府也支持我們的想法，完全豁免這項支出。

我們建酒店不是如其他院校按慣例交給發展商投資及管理了事，而是自行經營，真正實現了教研及實踐一體化。當然，酒店與學院亦能緊密合作。酒店的管理獨立於學院，以維持高度商業運作模式與質素。爲維護公平競爭，教學酒店不會因爲免補地價而降低房租及其他費用，但教授們可以將研究理念運用其中，譬如客房裝備及晚宴服務安排等，有一些客房專門留給教授嘗試，每月有兩、三晚的晚宴，嘗試新的服務方案，並以特惠價錢招徠客人入住或試用，請他們提供意見。

教育 這一課——三顧草蘆

我學劉備三顧草蘆，曾兩次飛去美國，親身邀請田桂成教授加盟理大的酒店及旅遊管理學系。第一次，他表示有興趣，但要考慮很多問題。第二次再飛去美國才明白，他的兩個孩子在美國讀書，還有兩年才進入大學，我對他說：「我等你兩年，待你的孩子考上大學你才來香港也可以。」並向他許諾這兩年內我不會再考慮其他人。我的一番誠意感動了他，兩年後他果然應聘而來，我們亦透過他請來了很多頂尖的教授，共同發展學系，變成現在極出色的學院。

教學酒店是我在任期間落實的最大項目，已於二〇一一年四月開始運作，定名為「唯港薈」（Hotel ICON）。酒店運作非常成功，亦為理大帶來極可觀的額外收入。

設計學院踏上國際舞台

再說大學的設計學院，我們認識到，當下正從一個講求邏輯、循序性及計算機效能的訊息時代，轉化為一個重視創新與整合力的感性時代，人們的價值觀改變了，對生活品味有所追求，通過創意及設計來提升產品和服務的附加值。也就是說，只講簡單實用功能的產品已經落伍了。

設計學院培養了一些有名氣的設計師。我認為對設計學院應該予以整體上的重視。尤其理大是香港唯一提供設計教學及科研的大學。



· 理大教學酒店「唯港薈」（Hotel ICON）位於紅磡隧道旁，鄰近理大校園，已於二〇一一年四月開始運作。

適逢時任大學校董會主席羅仲榮議員是一位對設計特別鍾情的工業家，他大力支持大學發展設計學院並提供了不少具體有益的建議。

縱觀中國內地，改革開放後為全世界製造來料加工的產品，現已到了要發展自己品牌的時候，而這又要以設計為考慮點，提升產品質素和品味一定要從設計開始，製造產品不能只滿足功能需求，更要考慮市場定向。再往世界上一看，除了幾間專門的設計學校，很少名校是有設計系的。

教育 這一課——免補地價感恩各界幫忙

值得一提的一件事，就是理大興建教學酒店時，牽涉非常複雜的補地價問題。

（一）當時地價估價是九億元；（二）政府擔心酒店業界的反對，認為會構成不公平的商業競爭；（三）政府亦擔心地產發展商的反對。在這問題上，一方面我找到很多有關人士支持，減去了政府的憂慮；而另一方面，我跟政府強調這個計劃對理大發展「教學、顧問、研究、實踐」及對整個南中國的重要性，經過差不多三年的時間，最終政府支持我們的計劃，完全豁免補地價。

在這事情上，我很感謝當時的特首曾蔭權、財政司司長唐英年及一些有關政府部門的局長的支持，如李國章、孫明揚、林鄭月娥、陳家強等，我更要特別感謝業界的大力支持，例如香港酒店業主聯會主席呂志和博士、前香港地產建設商會會長何鴻燊博士，他們都是我認識多年的老朋友，我亦要感謝教學酒店鄰近的九龍香格里拉酒店、香港日航酒店，他們均去信當時的教育局孫明揚局長，力陳我們建教學酒店的好處。

產品設計既要有創意又要照顧現實，還可在設計中加入技術成分，要考慮市場調查、品牌推广等等，設計不再是閉門造車。我們遂令設計學院與工程學院及應用科學院、工業中心及商學院加強合作，形成創意、技術與商業的結合。

此外，當然要在人才方面下功夫，我們招攬人才不分種族，希望來自不同地域及國家的設計人才能為我們帶來更廣闊、更突破及更具衝擊性的創意。

我們也決定在校園興建一幢富有特色的創新樓，它由世界級、曾獲被譽為「建築界諾貝爾獎得主」的普立茲克建築獎的女建築師哈迪 (Zaha Hadid) 設計，結合香港動感形象及着重空間的品味，此舉體現了理大的創新特色，也提升了大學的設計層次。創新樓預計於二〇一三年底落成。



· 理大正在興建的創新樓位於校園西面，預計於二〇一三年底落成。



· 著名時裝設計師譚燕玉 Vivienne Tam (右八) 回到校園跟理大學生分享經驗。

建造此創新樓亦有一些風波，當我們完成設計快要動工時，政府突然在這一帶地區限制建築物高度，而我們的創新樓高度超標，不過最後我們還是得到政府的特別批准。

二〇〇九年十月，美國《商業周刊》將理大設計學院選為全世界設計學院之首三十間之一，在亞洲也躍居前列名次。我們有信心設計學院在不久將來一定能夠在世界上闖出名堂。

大學的設計氣氛濃厚，服裝設計享有盛譽，世界著名時裝設計師譚燕玉 (Vivienne Tam) 就是出自理大。每年理大都主辦大型服裝展覽，展出學生的作品，得到業界重視。

紡織及製衣學院歷史悠久

服裝設計屬於紡織及製衣學院，該學院在理大有相當長的歷史，鑑於香港與內地是全球出口紡織物及服裝的最大地區及國家，我們絕對有信心發展這個領域，而理大的紡織及製衣學院在香港尚無其他大學競爭對手。

早期的紡織及製衣科目，只教授一些基本紡織漂染技術，隨時代進步，服裝也提供多功能的選擇。我們加強了研究因素，有關專家發明了林林總總的布料，例如以納米技術改良布料、防水布料及保溫布料等，有些布料一經陽光照曬便會自動清潔，有的則加入了光纖感應器。

二〇〇五年九月，國家副主席曾慶紅視察理大，紡織及製衣學院以一個全新發明的假人向曾副主席示範，得到他的高度讚賞。該假人可以應用於極端的環境狀態及各



• 二〇〇五年國家副主席曾慶紅（左二）到訪理大，並將神舟五號的太空船模型贈予大學。（左四：時任香港特首曾蔭權）



• 我背後的是神舟五號太空船。



• 我與中國第一任太空人楊利偉合照。



• 二〇〇六年，我與中國航天員科研訓練中心主任陳善廣簽署合作意向書。

種服裝的性能測試，包括軍服、運動服及航天服等，這是世界上第一個會發汗的織物假人。

中國的太空飛船「神舟六號」，其地面控制中心工作人員的無靜電反應工作服便是理大的研究成果。

二〇〇七年，時任紡織及製衣學院院長陶肖明教授獲選出任國際紡織學會會長，成為擔任此重要職位的第一位女性和第一位亞洲人。

有關研究成果對外進行技術轉讓，大大提升了業界的競爭力。

醫療專業學院中西合璧

醫療專業方面，理大主要提供輔助性醫療、義肢設計及矯形、康復治療、視光學等專業。西醫無論內科和外科，在香港兩間傳統大學都已有發展，而隨着人們生活水平提升，輔助性醫療變得相當重要，譬如有人打高爾夫球扭傷了令行動不便該如何處理呢？物理治療便可幫助患者儘快恢復機能；至於視光學，可幫助大家明白自己眼睛的健康情況。

在我到任前，理工學院的物理治療是西方式的，我希望其未來發展能結合中國傳統針灸及氣功推拿等概念，並加強康復治療科學系。當然，要找這方面的領導人才還真不容易，最終我們找到了一位在加拿大麥基爾大學擔任物理治療系主任的許雲影教授，她是香港人，也有心效力自己的故土，雙方一拍即合。

許雲影教授為康復治療科學系作出了卓越的貢獻，該學系幾乎是從零開始，如今百分百師資都擁有博士學位，而且其富有中西文化特色的研究成果，享譽世界，譬如以創新科技改良針灸治療，又將太極運動科學化，每個動作和物理儀器刺激有機地結合，以加快患者的康復速度。

理大的物理治療科目，不僅在香港，而且在內地都是獨有的。二〇〇八年奧運來臨前，國家對體育物理治療師有迫切需求，中國衛生部官員便跟我們商談，希望理大可為內地培訓這方面的人才，我們遂與華中科技大學轄下的同濟醫院合作，開設物理治療碩士班，學生全是內地有經驗的醫生及護士等，他們由二〇〇四年起完成兩年碩士課程，再加上兩年實踐，剛好可在二〇〇八年上場。來自香港的老師定期飛到武漢授課，我的朋友朱樹豪博士亦對這個項目提供經濟支援。



一九九二年奧運女子游泳隊（獲四金一銀的五名選手）到訪理工學院。（左起：王曉紅、錢紅、陳運鵬領隊、我、林莉、莊泳、楊文意）

十多年來，物理治療學科由低層次發展到較高層次，終於有機會為國家大顯身手，我們培訓的物理治療師已專業到不僅針對扭傷處理，還可以為運動員做肌肉運動分析，幫助糾正動作及預防受傷，而內地在這方面的培訓仍是一片空白。

理大的康復治療科學系是世界上唯一為奧運提供物理治療的學術機構。作為回報，中國奧委會授予理大一個稱號——中國奧委會備戰二〇〇八年奧運會科技合作夥伴。

另外，理大的視光學院是香港在這專業上唯一的學院，很多不同的國際媒體都認同它是亞洲同行業之最，驗光師可通過驗眼知道多種身體訊息，這一行業在內地的發展空間也是極大的。

成就歸大家

香港理工大學作為理工科大學，實際上在各種應用科研上的成績都是驕人的，獲得多項國際性獎項。我選擇以上四個專長科目刻意發展，有人因此指摘我「偏心」，當然我也要顧及其他科目師生的感受，考慮整體利益。但這四個科目在目前國家確實有特別需求，且競爭對手少，假以時日便可以發揚光大。

我的心願可以說是簡單的——希望將來人們無論說起酒店及旅遊管理、設計、紡織製衣或輔助醫療，都會第一時間想到香港理工大學的卓越成績。

品牌科目突顯了大學的獨特發展路線，終究連帶學校整體都會受到外界重視。

大學於二〇〇八年的第三次策略性發展計劃中，我們除了繼續重點支持原來四個

科目外，在已經很強大的基礎上，考慮中、長線的市場需求，又增加了四個重點發展科目，包括藥品開發及發展、物流及航運服務、智能材料及系統和都市持續化發展。

我很感恩在促進學校發展的過程中，得到了校董會、管理層及同事的諒解及支持，儘管矛盾衝突也是往往不可避免的。

總而言之，香港理工大學的成就，歸於大家。



我非常感恩在十八年的高校管理生涯中，辦公室的同事給我很大的協助。（相片攝於退休前的十二月）

教育

這一課——遠見是成功的重要元素

從發展香港理工大學，我體會到了擴闊見識的重要性，見識往往決定了開創事業的格局，它包括遠見。古人言：「凡事預則立，不預則廢。」大學領導層尤其要具備預測社會趨勢的能力，及對全球化的洞悉能力，善於捕捉各方訊息並做出靈敏準確的反應，才能為學校發展制訂正確的方向。如果大學領導層只滿足於未來兩、三年的社會需求，待學生畢業了，外面環境可能已經改變，令學生所學和市場需求對不上號。大學領導必須高瞻遠矚和深謀遠慮，才能令學校持續發展。

在過程中很可能需要承受被大家誤解的壓力，還要有願力、有鬥志，百折不撓地堅持下去，總有一天人們會看到你的苦心所在。

四、儘早溝通可化解事端

管理大學只有校長話事？

管理大學，比管理私人機構複雜多了。

一般來說，私人機構只是老闆定下發展方向，下屬看主管，主管看老闆；而在大學裏，大家都是知識創造者、傳授者及被傳授者，大家都有自己的一套，極端重視學術自由及自我價值，未必聽從管理層。在私人機構你不適應可以離職，但大學如果沒有同事的支持，校長不可以硬來。當然沒有制度規矩也是不行的。

我上任後，找到一個好方法，就是多溝通，儘量在同事的取向和學校發展方向之間取得平衡。

所以，我建立了多個諮詢渠道，以便在政策出台之前，聽取大家意見。首先，每星期三上午，我會與常務副校長、副校長及院長等管理層開會；其次，建立系主任及講座教授諮詢委員會，每半年我和教學部門及非教學部門系主任及講座教授開會。此外，每個學系及部門同事都選出代表組成非系主任在內的諮詢委員會，每半年我和他們開會。學校還有一般職級及輔助員工的同事，由他們選出代表和我開會。另外，還安排常務副校長及人事處處長與教職員協會定期開會。我會輪流到訪校內每一教學及行政部門，與同事交流，聽聽他們的心聲。

在學生方面，有兩個組織，一是研究生的組織，一是學位及高級文憑學生的組織，我每年和他們的會長幹事等開會兩次；和學生會會長亦經常見面，另外學生會每

年在校園平台安排一、兩次聚會，讓我與學生們公開對話。

這麼多的諮詢渠道，由校長直接與不同層面的教職員及學生開會，在高等教育界是少見的。確實地，校方制訂任何一項政策都極為慎重，一定要給出時間集思廣益，不同的諮詢渠道下達不同層面的同事，效果很好。會議記錄是公開的，當同事們覺得管理層尊重他們，心理上感到滿足，而管理層也覺得同事們是認真地提出問題，並非刻意找麻煩或對抗，大家都感受了和諧的氣氛，彼此相容，令政策推行出來的成功率大大提高。有些政策可能要經過重重修改，亦有些政策受到激烈反對而取消。有時候，同事們提出的要求得不到校方接受，譬如加薪及假期等，我們便給他們解釋原因，起碼我們提供了一個機會給他們表達心聲。

作為大學校長，我經常覺得自己有两个角色，一是領導者，另一是支援者或服務者，從佛教角度來說，前者強調智慧，後者體現慈悲。和同事互相溝通，可產生意想不到的效果。譬如一次非系主任委員會提出理大應該有個校訓，這一點我壓根兒沒有想到。最後，我們結集校董、教職員及校友的意見，定下校訓——「開物成務，勵學利民」。這一校訓，在千禧年的一月一日開始採用。

聽聽年輕人的聲音

服務學生是最為不易的，年輕人有衝勁，一點小事也能觸動他們。譬如某一年根據政府指引方案，香港的高校中一些工作轉成工序外判，外判公司充當經紀人，令保安及清潔等工友收入偏低，學生們出於為弱勢群體謀福利的熱心，便出頭批評校方：「無良壓迫！」我們雖然也同情低收入者，但學校有既定的人事架構，不可亂來。我們再沒有反對聲音了。

持續地溝通是必要的，惟有溝通才可令雙方了解信任，如不花這個時間和精力，將來處理起問題來更為複雜棘手。實際上，在不同場合，我經常從學生及學生會聽到這一言論：「香港理工大學管理層是香港最尊重學生及肯聽學生意見的一、兩所大學的管理層之一。」

想出了一個方案——由學校成立公司負責有關工序，滿足政府外判的政策，這公司毋須賺錢，保安及清潔工的收入自然好些。

對於學生同情弱勢群體的正義感，我是欣賞的，因此會儘量靈活地解決問題。不過，不久後，學生又有不平了，說：「為甚麼不為收入六千元的人士加薪？」對此我們没法再進一步滿足他們了，因為根據調查理大的低級職員待遇已經比香港其他院校好了，我們動用學校資源，是要有交代的，我們惟有作出解釋，幸而在溝通後，學生們再沒有反對聲音了。

持續地溝通是必要的，惟有溝通才可令雙方了解信任，如不花這個時間和精力，將來處理起問題來更為複雜棘手。實際上，在不同場合，我經常從學生及學生會聽到這一言論：「香港理工大學管理層是香港最尊重學生及肯聽學生意見的一、兩所大學的管理層之一。」



·「開物成務，勵學利民」為香港理工大學的校訓。



·二〇〇七至〇八年度，香港理工大學校長學生會交流會，跟學生會會長余耀東及一眾同學公開對話。

在人事處理上，我的作風基本上是以柔制剛，每遇到問題先多加了解，搭建溝通橋樑，動之以情，曉之以理，儘量協調解決。

顧及下屬的感受

從小到大，我都不是個性厲害之人，在姑姑家寄居的少年生活經歷令我學懂了包容及克制，為人隨和。中國傳統文化講求慈悲為懷，以人爲本，也令我注意要照顧下屬的感受。譬如早年香港經濟向好，校董會於二〇〇七年七月同意大學教職員工可一次過多獲三分之一月薪作花紅，這個數字對於高薪人士來說是不少的，但對於低薪人士則不多，我們儘量令分配照顧較低薪的人士，定下最低和最高所得界限，最低所得不少於八千元，而總開支維持在平均三分之一月薪的數字不變，也就是說一個月薪六千元的員工亦可獲得超出月薪的酬勞。而最高所得不超過三萬六千元，這樣做對於

教育 這一課——關鍵時刻要堅持

我的行事手腕寬鬆柔和，但在關鍵時候也十分堅定，該硬則硬。譬如有一年學生爲紀念「六四事件」弄了個民主女神像，想要擺放在校園中人來人往的地方。我告訴他們民主女神像的位置要小心考慮，要避開放在擠迫、人流繁忙的地點，以免釀成危險，並建議他們擺放在學生會的地方。我理解年輕人熱情高漲的理想主義，對自由的無比推崇，但還是要有其他考慮，我的做法也並不是要壓制自由。幸虧有平時的溝通做鋪墊，學生們尊重了我的建議。

較低收入人士有實質的幫助，而高薪同事就算少收一些，生活也不會有甚麼大影響。

二〇〇七年是理大校慶七十周年，舉辦了一連串精彩活動，高潮是在會展中心筵開百席，邀請了很多朋友及社會上有關人士參加晚宴，亦爲大學籌款。但因費用昂貴，大多校內同事都沒有參加，由於不想冷落了他們，過後我將部分籌款在校園開設了較簡單的盆菜宴，邀請全體教職員前來聚餐，結果有一千六百多名同事參與，大家吃得開開心心，我與曾常務副校長及其他副校長和他們一起邊吃邊談，氣氛融洽，皆大歡喜。

行事以智慧，慈悲常在心

在行政工作經歷中，我愈來愈感到智慧和慈悲的重要，人際智慧是一種理解他人及能夠站在對方立場着想的能力。我是一個信奉佛教的人，佛教教會我包容，不執着於一端看待人和事，令我在爲人處事中儘量客觀公平。我經常提醒自己要尊重別人，學會傾聽別人，切勿妄自尊大；但一旦決定下來的事情，在執行中就不能再三心兩意，一定要堅定不移，貫徹始終。

確實地，作爲大學校長要取得學校集體的認同支持，還必須具備良好的心理包容能力，求大同存小異，儘量消除各方的心理障礙，以便群策群力實現辦學目標。在情感上，則要善於自我克制，與下屬坦誠相見，幫助同事們發展潛能，表揚他們的成就，儘量協調各方利益，凝聚人心。

我在九十年代初接觸佛教。佛教有四大菩薩，觀世音菩薩代表慈悲、文殊菩薩代表智慧、地藏菩薩代表大願、普賢菩薩代表大行，這四大菩薩正是我治校的榜樣。確實地，做大事首先要發大願及將理想付諸行動，還要以智慧及慈悲作支持才行。

五、尋回傳統中華文化美德

因緣不可忽視

某些情形下，諮詢和溝通都不能奏效。

本世紀初，香港經濟不景，政府定案要縮減大學撥款，香港理工大學因應形勢發出減少薪酬福利的方案，引來反對聲浪，經過一番磨合，最後校方同意一項縮短假期而薪酬福利不變的反建議，並按此制訂議案。

不料，在修訂議案再諮詢時，又招徠另一片「不人道」、「無良僱主」等等的批評。

為甚麼他們要出爾反爾呢？原來是外面形勢又變了，在縮減大學經費問題上，政府已有了定案，同事們在沒有失丟工作的壓力下，轉而大力捍衛自身的既得利益。

我反省，是因緣不對，緣變了——外圍環境變了。

第一次諮詢期是二〇〇四年一月，當時的環境條件跟同年十一月修訂議案的再諮詢時期的環境條件不同了，這件事令我意識到——時間和空間的因素都是不可忽略的，所謂「天時、地利、人和」，當然有些因素往往是預算不到的。對於人的心態，我承認自己經常因欠缺了解而陷入疑惑，我是一個生性較單純的人，有時候對人的多變心態感到莫名的壓力。

延續了我在立法局時代對大千世界的一個想法——人（包括我自己）是為名利驅

動的，所有事態及紛爭，其核心仍然不離「名利」這個詞，其區別僅在於程度及追求手法不同而已。

投訴因以小我為中心

和立法局時代有一點不同的是，管理大學任何大事小事都要處理，且如履薄冰，有時候不免感嘆太浪費時間了。但如果對任何一個細節有所疏忽，更大的麻煩便跟着而來。譬如接獲匿名投訴信件，如果置之不理，接下來它可能被投給傳媒、立法局議員或其他政府部門。理論上，校方是不處理匿名信的，但是我們需要照顧到有一些員工或學生可能基於某些原因不便一開始就公開自己的身分，所以我們得要小心地處理投訴。

教育 這一課——沒有不勞而獲

想當年，我在學生時代，曾經到馬會賣「馬票」，耳聞目睹人性的貪婪，臨開場之際，有人會認為得到「貼士」，叫我用餘下的時間儘量幫他們買某號馬票。有時候連賣票的同事也以為得到「實贏貼士」，紛紛跟風。結果呢？所謂「實贏」當然未必。總的來看，還是輸多贏少。意外之財不可貪，就算擁有亦未必能持久，且只會加重貪念，最終可能令人連本都輸掉，世上沒有絕對不勞而獲的事情。

年前，鑑於炒股風潮在學界盛行，一些學生上課時也忙於上網追股，有的竟為此常常缺課。我終於站出來，在報紙撰文批評這個現象，指炒股學生妄想不勞而獲，急功近利，不僅輸掉學業，更可惜的是輸掉了腳踏實地做人及安分守己的美德。

平心而論，校方要處理這一類的投訴，便減弱了應該投放在學校發展方面的時間和資源。我在大學十多年，後期接到的投訴信比當初多了好幾倍，學校資源是有限的，如果他們肯於為大局考慮，多一點包容及體諒，就應該將時間花在科研上，而不是花在斤斤計較瑣碎的個人得失上。

中國傳統文化講大我和小我，為大我可以捨小我，現在彷彿都被忽略了，人們都着重個人主義，以小我為中心。大學就是一個小社會。

不要失掉中國文化

中國傳統文化提倡很多美德，如「仁、義、禮、智、信」，恬淡素樸、虛懷若谷、助人為樂、孝順父母等等，可惜當今的年輕人崇洋，忘記了老祖宗的不少好東西。我希望理大不只培養專業或理工思維的學生，所以在大學成立了一個文化推廣委員會，旨在通過舉辦不同形式的文化活動，令同學們從中國歷史文化及通識教育中受益，以達致全人教育的長遠理想。

有感於香港的學生對中國傳統文化認知甚少，理大亦設立了中國文化學系。

另外，我認為大學每年暑假安排大批學生往外地工作及交流，也是一件好事，因為能擴闊社會經驗，令他們視野不再那麼狹窄，有助令心智成熟。

六、大學不是象牙塔

漸漸冒出頭來了

一九九四年，首度由獨立顧問公司進行「香港理工大學形象調查」，結果令人鼓舞，很多受訪僱主以香港理工大學畢業生為首選聘用對象。此調查以後每隔四、五年舉辦一次，理大畢業生屢屢被受訪僱主評為「最具實用價值僱員」。理大的課程亦被外界認為最實用，以及能切合畢業生事業發展的需要。

確實地，理大重視學以致用的特色已經深入人心。

現今大學教育界有一個現象，就是過於強調論文的發表數目，譬如各種大學排行榜，往往是以教授發表論文的質與量及其被引用次數等指數作為一個重要的評估指標，易於令綜合型院校取得較高排名，而應用型或專業型院校難免排名偏低。我認為，把不同類型的院校以同一評審標準進行對比，好比蘋果和橘子難以相提並論。

應用型大學與傳統綜合型大學所扮演的是不同的角色，兩者各司其職，互補不足。應用型大學更注重應用型的研究，這類成果不一定會以學術著作發表，但卻往往對社會經濟的發展產生直接影響。內地著名水稻專家袁隆平院士及電腦漢字激光照排系統專家王選院士，便是很好的例子，他們的貢獻不是以論文多少及被引用次數可以衡量的。

仍要努力迎頭趕上

當然，我們畢竟活在現實社會，我也不時要求學者教授們提升學術理論水平，多在國際知名刊物發表文章，從事高層次及有學術價值的應用研究。而我心底完全明白他們的難處，有些專業例如設計，確實是學術成分不濃，較注重創意和概念等抽象元素，即使寫出有關論文來也較難有一個統一的評核標準。

從純學術角度來說，理大肯定是望其他傳統大學項背的，但為兩方平衡，理大近年來每年發表論文的數量，已比理工學院時代的情形上升幾倍。特別是在土木及結構工程領域，論文發表數目及其質量近年傲視同儕，在二〇一三年英國的《泰晤士報高等教育特刊》（Times Higher Education Supplement）對該學院評價甚高，排名在世界前二十名之內。

不流於一紙學術研究

應用型大學以與社會各界建立緊密的夥伴關係為己任。實際上，科技的高速發展和創新，也促使應用型大學扮演積極的角色，環顧世界，美國的矽谷正是大學與地方及國家企業結合推動經濟的典範；芬蘭的技術大學成功地推動當地產業由傳統的森林工業轉型為全球最先進的無線通訊產業，再轉移至軟件和以設計為主的系統整合工程技術；至於台灣以新竹為基地的訊息產業起飛，也要歸功島上多間技術學院引發的動力。

為支持本港工商界的持續發展及提升它在國際市場的競爭力，理大在一九九九年將校內有關單位整合為一所企業發展院，為工業及專業界提供「一站式」顧問服務。

另外，亦成立專業進修學院，以協助社會培訓人才。

除與工商界各層面的合作外，我們大力鼓勵應用科技及產品的開發，一九九五年，我們發起成立了國際應用科技開發協作網。該網由理大牽頭，共有二十三所院校參與，包括內地著名學府，如北京大學、清華大學、浙江大學，及三所英美的著名學府，如美國普度大學、英國華威大學等；利用各成員的應用研究成果及專業知識為工業界提供科技資源，將具有市場潛力的新項目產業化。理大也是香港第一所大規模的高新科技產品產業化的大學。我們還成立了新產品快速開發中心，協助工業界以更快速度開發新產品，配合市場需求。

為與政府及工商界保持密切聯繫，理大定期參考政府的人力資源調查，並透過每一學系的顧問委員會充



· 由理大牽頭的國際應用科技開發協作網，第十三次會議於二〇〇八年於西安舉行。
（前排右七：我，前排右四：曾常務副校長）

分了解工商界對課程設計及人力需求的意見。通過上述機制，確保課程有適當的增減，以配合社會所需。

獎勵，再接再厲

自二〇〇二年以來，理大已成為香港每年參加世界創新科技博覽會的唯一高校，拿到很多獎項。

在各類型的國際性比賽及展覽中，理大的創新應用研究屢次獲獎。例如二〇〇八年，在瑞士日內瓦舉行的第三十六屆國際發明及創新技術與產品展覽中，我們奪得國際傳媒大獎、一項特別大獎、三項金獎、兩項銀獎及兩項特別獎，又刷新了五年來參加國際盛事獲獎的最高紀錄。

二〇〇四年，香港傳媒掀起了一片對「安樂死」的爭論，起因是一位四肢癱瘓的長期病患者要求為「安樂死」立法。理大的醫療與電子計算機專家聽聞此事，便挺身而出，與社會上有關人士聯手製造了合適的康復器械，令該患者可以僅餘的面部肌肉活動能力控制電腦，從而控制部分器械，重拾一點人生自信。

理大在推動創新科技及應用科研成果服務於社會方面，廣為人知的還有「太空鉗」及「岩芯取樣器」。說來也有趣，本來只是牙醫所用的工作鉗，經過了理大工程學系、工業中心及牙科醫生伍士銓共同研究後，變成了可用於太空的多功能鉗系統，這項創新產品在一九九五年獲得了俄羅斯太空總署接納，在「和平號太空站」使用，它是唯一由香港人設計及製造的太空儀器。後來研究小組又將之改良成為「岩芯取樣

器」，它在比利時布魯塞爾的第五十屆創新科技博覽會奪得金獎。該項目亦參加了歐洲太空總署的「火星快車計劃」。研究小組亦獲委任參與二〇〇九年的中俄聯合探索火星任務，負責研發「行星表土準備系統」。

其他重要科研成果還包括：監測鐵路安全系統的光纖光柵傳感器、幫助視障人士的電子蝙蝠耳、糾正學童脊椎健康的納米防菌護脊書包等等。理大的科研成果不勝枚舉，令我十分欣慰，它既可以直接回饋社會，造福人群，又能協助提升香港及國家的經濟及競爭能力。

今天的大學不是象牙塔，而是與社會融為一體的。大學要在社會這個複雜的系統中生存發展，必須內外經營，我一直提醒自己這一點，也認識到校長的辦學理念及方針無比重要，不能有絲毫偏差，因為它是整個學校發展創新的動力。

教育 這一課——理大努力獲肯定

理大的辦學使命、抱負及其成就，得到了大學教育資助委員會（教資會）的多次讚賞，一九九九年教資會在理大檢討報告中指出：「香港理工大學現已成為一所管理完善、有清晰形象、使命及抱負的大學。」、「自一九九九年院校檢討以來，香港理工大學所取得的改進為小組意料之外，其中許多均為可資借鑑的好例子。」教資會並稱讚理大在進行業務程序重整、整體管理及推行策略性發展計劃等方面有卓越表現。

二〇〇四年，教資會撥款二千萬予理大以作獎勵，這是教資會第一次、亦是唯一一次向院校發放獎金，除理大外，香港的院校只有香港大學和香港中文大學獲得此額外撥款。

七、內地香港互助雙贏

我們的家叫「中國香港」

「今日的香港，是中國不可分割的一部分，無論在經濟事務、生活方式、教育發展或文化交流等，兩者都唇齒相依，互相影響。香港理工大學和其他高校一樣，自一九九七年七月一日起，已不只是香港高校的一員，亦是祖國眾多大學的一員，它同時也必須保持獨特的國際性，以履行作爲東西文化交流橋樑的重要任務。」——以上是在一次畢業典禮上我對同學們說的。

早於一九九七年七月一日，香港回歸祖國當天，理大的校園便同時升起了國旗及區旗。此後，在理大每日都可看見國旗升起。這是我的心願——升國旗，除了可以體現國家主權，還可以對學生起到潛移默化的作用，提醒他們作爲中國人的身分。

很多香港學生既不認識中國文化，對國家民族也沒有切身感情，這情形是有其歷史背景的。一九四九年新中國成立，很多有產階級包括地主資本家等逃來香港，他們對共產黨懷有負面心態，再加上共產黨執政早期的很多極左運動，影響了他們的子孫後代。

我覺得自己有一份責任，將升國旗作爲國情教育的一部分。

在香港經濟轉型及與內地融合的形勢下，理大的一個重要辦學方向，是在保持自身國際化的前提下，加強與內地院校合作。回歸那年，我們便和浙江大學發展成爲合

作夥伴，我們在杭州成立國際企業培訓中心，以培訓內地缺乏的高質素管理人才、酒店管理人才、設計人才、房地產管理人才、紡織及醫療方面的人才等等。

兩校合辦的國際企業培訓中心十分切合內地的發展，還提供內地所需要的專業課程，授予學士及碩士學位，收效甚佳，很多內地的工商界精英紛紛報讀，有一些課程更是專門針對幹部而開辦的，不少省市委書記乃至副省長都是我們的學生。浙江大學在內地高校中地位崇高，僅次於清華大學及北京大學，這無形中提升了香港理工大學的名氣。

兩地教育互聯網

在香港所有大學中，理大率先在內地辦學。其實說來並不簡單，根據國家法規，境外高校和內地高校合作並提供學士或以上學位課程，每一科目都須向教育部申請。令人欣慰的是我們的課程實用，相比起國家已經飽和的傳統理工科目，提供的培訓極受歡迎。

此外，要與內地成功合作，人際網絡也不能忽略，我的全國政協委員身分，在內地備受重視，加上我和教育部、統戰部、港澳辦、外國專家局、科學院、工程院等的領導都較爲熟絡，有時甚至需要向國家領導請示，令合作項目順利進行。

放眼看來，理大在內地辦學東有杭州、西有西安、南有深圳、北有北京、中有武漢，是頗有概括性的體系了。

幾年前，國家推行建設和諧社會，正想方法顧及一些現實環節，譬如如何安撫解



• 與上海大學錢偉長校長合照。



• 二〇〇七年十一月，在第二屆京港大學校長高峰論壇演講。



• 二〇〇七年與北京大學許智宏校長簽署合作儀式。

對個別教授與內地合作的項目，我們也大力支持。譬如大學有個火災研究的偏門科目，但配套設備不理想，因香港地價昂貴，沒資源興建一幢樓高十層的相關實驗室，

早看到了內地改革開放的空間。

理大在內地推出的課程，經教育部批准的數目，相對於本地的大學在內地開班總共被批准的數目而言，算是首屈一指，可以說是幸運，也可以歸因我們眼光獨到，一

早看到了內地改革開放的空間。理大在內地推出的課程，經教育部批准的數目，相對於本地的大學在內地開班總共被批准的數目而言，算是首屈一指，可以說是幸運，也可以歸因我們眼光獨到，一

決窮人問題？這需要一批專業的社會工作者，而這恰恰是理大的強項。透過中央政府

民政部及香港中聯辦的支持，我們與北京大學於二〇〇七年三月合作成立了中國社會

工作研究中心，為祖國培訓一批社會服務專才。



• 自一九九七年七月一日起，理大校園每天都升起國旗及區旗。



• 與新華社前副社長及前浙江大學黨委書記張浚生合照。



• 何鴻燊航天科技人才培訓基金會顧問委員會成員。
(左起：莊逢甘、陶守鏗、梁學榮、任新民、楊振寧、黃緯祿、梁思禮、孫家棟、我)

於是便和中國科學技術大學合作，在內地建了一幢火災研究實驗室，我們的教授因而有了用武之地。

我極力主張香港的院校北上發展，另一方面，儘量安排內地學者來香港培訓及深造。內地學生選擇來理大求學的也為數不少。

理大的工業中心亦極富特色，學生在其中接受工業培訓，像在大型工廠模擬實踐。工業中心為內地大學生舉辦短期培訓課程，其創意培訓模式給內地大學生影響深遠。我由此而想，如果能夠把我們的培訓理念和模式介紹給內地高校和專業團體，通過他們薪火相傳，將會引起工程教育的輻射效應，對該院校及區域將產生積極進步的影響。

為實現這個理想，工業中心把培訓課程拓展到了內地，數十個院校及有關團體成為受惠者，例如東南大學便於一九九三年仿效我們的模式設立了工業發展及培訓中心。

金牌背後的支持

香港理工大學的科研和國家發展緊密相連，喜事連連。早幾年我們基於遠見已大力發展物理治療領域，果然在內地大派用場。中國奧運委員會和我們組成合作夥伴，在內地培訓醫生和護士成為奧運物理治療師。自二〇〇五年理大開始全力支援運動員的培訓，派出醫療及社會科學院陳方燦博士等，以中西合璧的方法為運動員提供肌肉運動分析、受傷防禦治療及體能提升等服務，幫助運動員達到最佳狀態。我們派出的專家除物理治療師之外，還包括運動康復訓練師、護理人員、運動營養師、眼科視



· 與「中國火箭之父」錢學森教授合照。



· 二〇〇六年與教育部部長周濟合照。



· 一九九一年，我與太太跟當時的中國國務院副總理兼國家教委主任李鐵映合照。



· 與前科學院院長周光召合照。



· 一九九五年，理大、城大與浸大校長到北京獲時任國家主席江澤民（前排左四）接見。（前排左三：我）

光師，以及生物醫學工程師等，他們直接參與了三十四個大項目中的二十四項運動，為數百名精英運動員服務。在二〇〇七年，國家體育隊的領導感謝理大：「雪中送炭，誠助中國體操，為國奪金回報理工大學」。

在二〇〇八年北京奧運會獲得獎牌的一百名祖國運動員之中，過半數曾接受我們不同程度的支援和服務，理大的不少物理治療師更隨國家隊出外作賽，貼身支援參賽選手，曾經接受傷患治理的金牌得主有體操隊的李小鵬、楊威，羽毛球隊的張寧等等。

在奧運期間，理大也派出六十二人的隊伍，他們包括物理治療導師與學生，分駐北京、天津及香港，為全球運動員服務。

在北京奧運會過後，奧委會褒獎香港理工大學是幕後功臣，國家體育總局訓練局閻世鐸局長讚揚我們「帶來了許多運動訓練上的新理念和先進的方法」，我們亦接到不少國家體育部門的感謝信件，一些金牌得主更公開感謝理大，對我們實在是莫大的鼓勵。

在香港賽馬會慈善信託基金的捐款下，香港理工大學與香港中文大學於二〇〇八年亦合作成立了香港賽馬會運動醫學及健康科學中心，該中心一投入運作，便支援北京奧運會及香港奧運馬術項目，它亦會為中港精英運動員提供專業支援及運動創傷治理等服務。

改善社會民生

二〇〇八年五月十二日四川汶川地震發生後，理大同仁除籌集三百五十萬元捐贈四川外，更在六月中旬與四川大學共同成立了四川災後重建支援與研究中心，兩校達成一系列研究與培訓項目，例如提供針對義肢設計及斷肢康復等課程，並培訓社會工作者，對災民提供心理輔導；還有地震預測、災害預防與管理、災後結構重建與管理、救災相應產品設計與技術開發，酒店及旅遊管理學系亦幫助當地復興旅遊業，企業發展院則幫助當地中小企業恢復發展。

在四川大地震後，四川大學認同和外界的各項合作項目中，與香港理工大學的合作最為全面。

通向世界的窗口

不知道是不是國家對香港理工大學的回饋，二〇〇六年五月，著名的孔子學院坐落在校園內。

孔子學院是國家向外國人推廣普通話及中國文化的平台，類似德國設在各地的歌德學院及英



• 二〇〇七年，與國家體操隊合照。



• 二〇〇七年，國家體操隊隊員送上親筆簽名照片予我留念。

國在全球開設的英國文化協會。國家的目的是逐步在全球範圍成立五百所孔子學院，理大的孔子學院是第四十所，亦是香港唯一的一所。前國家主席胡錦濤出國都會參觀當地的孔子學院。

表揚傑出企業家

眾所周知，香港的傑出青年工業家選舉辦得非常成功，在我們的提議及國家的支持下，理大也以類似的方式表彰內地的企業家，由當時的全國人民代表大會副委員長成思危為顧問，我們邀得內地及香港的工商界組織當評審團成員。在一九九七年首次舉辦的「紫荊花杯傑出企業家獎」選舉，頒獎活動安排在北京人民大會堂舉行，十分盛大。這項活動大大加強香港和內地企業家之間的聯繫。

理大的紫荊花杯傑出企業家獎每兩年舉辦一次，無形中凝聚了一批內地成功企業家對理大的感情，形成一股強大的人事網絡。

互惠互利，無愧於心

有人指出，我不是將太多精力放在內地呢？我承認是的。有人小心的懷疑我們要補貼內地的項目，首先我要澄清，理大所有在內地舉辦的課程都要自負盈虧，老師赴內地授課也是出於自願，而且亦會領取適當的酬勞。反正做任何事都有人批評，我並不在意人家如何看我，只要自己覺得做得有益，對得起香港及國家，便無愧於心。國家進步終究是全球華人的心願，起碼全世界不敢看低我們炎黃子孫。作為中國人，我忘不了年輕時代在英國留學被人譏諷的恥辱，立志有朝一日我一定要為國家效力，這個埋藏心底多年的願望，也是我的使命。

理大和內地是互惠互利的，香港作為國際大都會及中國通向世界的窗口，有必要保持自己多元化的特色，並幫助強化祖國的資源和擴大市場令各方得益。我的目標是要將理大定位為華南地區一所以培養專才馳名的國際性大學。

當然，理大在國際化方面付出的努力也不少，這裏實不能一一列舉。



· 二〇〇〇年「紫荊花杯傑出企業家獎」，攝於北京人民大會堂。（第一排左六：我，左七：時任中國人民代表大會成思危副委員長，左九：曾慶忠副校長）



· 二〇〇八年六月，與四川大學共同成立四川災後重建支援與研究中心。（右：四川大學謝秋平校長）



· 二〇〇八年，在北京奧運村與六位奧運金牌得主合照。（左起：理大同事、李珊珊、肖欽、太太、我、楊伊琳、陳一冰、江鈺源、理大同事、鄭琳琳）

八、籌款是一門藝術

當校長要有特殊才能

爭取發展經費是辦好大學的一個重要元素。

當今香港的大學校長，必須具備一項特殊才能——籌款能力。

香港政府對高校教育的支持逐漸減少，一般的函授碩士課程不再受到政府的資助。理工學院升格為大學後，有很多發展項目，譬如我們需要從原來以技術培訓為主導的形象蛻變，培養出不只是單純思維模式的理工科專才，更是受到文化藝術陶冶、具備人文素質的畢業生。

我為此費煞腦筋，終於決定在校園內拆卸一幢舊建築物，興建一座高水準的綜藝館，當時預計投資一億二千萬元。這方面政府是沒有撥款計劃的，有幸得到香港賽馬會支持一半，不料正待施工之際，恰逢香港九七年興建新機場，工資及物料價格上漲，要多籌五千萬才令綜藝館完工，總開支為一億七千萬元。

賽馬會綜藝館不僅是理大的文化形象標誌，也是香港的一個亮點，在香港的大學中，它可說是最具規模及交通最方便的文化活動場所，迄今舉辦了無數的國際會議、研討會、大型典禮及文化活動。

要提升大學的質素，一定要倚賴各方的財力支持，而作為校長，必須在籌款方面努力，而理大不能與外國名校相比，一般情況下我們的捐款對象只限於香港的善長，

目前還未能遍及海外及內地。再說，在香港找到大筆捐款數目的機會根本不多。

香港的三所傳統研究型大學：香港大學、香港中文大學和香港科技大學，在籌募捐款上較有優勢。而且，在香港賺大錢的都是以房地產起家或從事商業活動的企業家，而與理大有較多聯繫的工業家，一般賺錢都不易。

二〇〇三年，教育局推出了十億元籌款配對基金計劃，大學籌款多少便會得到政府的等額或比例撥款，以十億元為上限，而每校的配對上限是二億五千萬元，先到先得。籌款確實帶來壓力，因為我們不想給人看低。

在籌款上，我唯一的優勢是具備廣闊的人際網絡。從香港大學至立法局時代，我認識了不少知心的富豪朋友。在籌款這事上，實在感恩他們的慷慨支持。

籌款小故事

為理大爭取籌款支持，不能一開始跟人交往便進入捐款主題，必須先讓對方了解我們的成就及辦學理念等等，再談談經費困難；就像先種下種子，待時機成熟，助緣一到，便能水到渠成。籌款令我學會了揣摩人的心態，也讓我積累了寶貴的人生經驗。

以下是我跟幾位熱心捐助者接觸的小故事。

超過二十載的友情

我擔任香港大學理學院院長時，便已認識何鴻燊博士。何博士是港大理學院校友，我們在不同場合時常見面，維持着長久而良好的友誼。當我請他支持理大時，他很爽快地答允了捐一千五百萬；接下來又作了多次捐款，大力支持我們的發展。

最貴的大閘蟹

籌款要善用環境。二〇〇〇年，在工業家丁午壽先生的大閘蟹宴上，另一位工業家葉傑全博士剛巧坐在我旁邊。席間我談起理大的成就，他聽了連連說：「不錯喎。」接下來我和他相約時間再詳談，希望得到他的支持。結果，他先捐了一百多萬，

之後陸續捐了合共三千萬港幣。為此葉博士曾向我開玩笑說：「我吃那兩隻大閘蟹可貴了，一隻要花千五萬！」

最大的一筆捐款

城中首富李嘉誠博士對理大的億元捐款，全是因緣牽引，得來全無刻意之處。當年，我作為汕頭大學校董，隨李博士到他大力資助的汕頭大學開校董會，李博士是大忙人，平時難得相遇詳談，但在會議上，大家坐下來輕輕鬆鬆分享教育問題，我趁機提起理大的辦學情況，以及困難所在。李博士用心聆聽，似有所想。接下來我們又再見面交談，透過多次接觸，終在二〇〇〇年得到李嘉誠博士的一億元大額捐款，在這個年代，以億元捐款實在非常罕有。大學亦將校園內最高的一幢樓以他命名以表謝忱。

無心插柳柳成蔭

很多時候籌款是「有心栽花花不發，無心插柳柳成蔭」。我是全國政協委員，每年三月在北京開會兩個星期，與一起出席的人大、政協兩會委員接觸，往往亦有收穫，畢竟香港當上兩會委員的多是成功人士。有一次，我又老調重彈地將理大的情



• 二〇〇〇年汕頭大學第五屆校董合照。（左六：我，左八：李嘉誠博士）



• 李嘉誠樓命名禮。（左起：校董會主席胡應湘、李嘉誠博士、我）



• 一九八七年，祝賀何鴻燊博士（右）榮獲港大榮譽社會科學博士。

況搬上棺，當其他人離開後，有一個人跟我說：「潘校長，我支持你一千萬。」他便是前亞洲電視老闆林伯欣先生。

突然更改支票

在二〇〇三年香港經濟低迷時期，理大卻得到城中另一富豪李兆基博士四千二百五十萬的捐助。在捐贈儀式上，我陪同他上台之際，我突然地提出：「四哥，不如將捐款增加到四千五百萬啦，加上政府配對基金，正好湊足九千萬，九字代表長長久久。」他向我笑了一笑，二話沒說，當場更改支票的銀碼，贏得滿堂喝彩。事後很多人包括他公司的高級職員都以為這插曲是我們一早安排的，其實我不過是靈機一觸而已。這亦是香港高校捐款的一段佳話，因為在此之前從未發生過臨時加碼的情況，到現在亦未再發生過。

孝順的兒女們

意想不到的是一筆捐款竟是在殯儀館談成的。二〇〇七年十月，我的好朋友陳麗玲博士過身，我到殯儀館悼念。我和她的深厚交情源於大約二十年前，她邀請我到廣州出席一間工廠的開幕禮，典禮結束後她突然推出一個生日蛋糕，



· 陳麗玲博士（左一）、陳燭蓮（左三）、陳耀璋（左四）和我一起切蛋糕。



· 李兆基博士即場在支票上把捐款數字改過來。

原來當天正是我和她的大女兒陳燭蓮的生日，當時的情景我記憶猶新。她的突然辭世，其子女都非常傷心，我便對他們說：「不如捐一筆錢給理大，紀念你媽咪一直對教育的支持啦。」他們當即接受了，捐出三千萬，而校園亦隨之多了一幢陳麗玲樓。

第一筆內地捐款

籌款的種子要先栽培，到時機（助緣）成熟便有收穫。二〇〇三年，理大獲得一筆來自內地民營企業家魯冠球博士的捐款，款項是人民幣五百萬元，這是香港院校首度獲得來自內地人士的捐款。魯博士曾獲選理大的「紫荆花杯傑出企業家獎」，因此不免為外界議論是投桃報李之舉。無論如何，我們和內地的關係無形中凝聚了一股來自內地的人脈力量，它是我們的一份寶貴資源。

感人的退休禮物

臨退休之際，我收到一份很感人的禮物。呂志和博士決定再捐三千萬元給理大作未來發展。呂博士是我的老朋友，他一直十分認同和支持理大的發展理念，對酒店及旅遊業管理更是有獨鍾。在我們與政府爭取教學酒店免補地價事件上，他作為當時的香港酒店業主聯會主席，給了我們很大的支持。他曾對我說要趁我退休前作點安排，所以在退休前兩個月得悉他決定再次捐款給理大，實在感動！更難得的是在二〇〇八年金融風暴下，他對理大的支持並沒有褪減。三千萬在當時的情況下實在是一個可觀的數目。我實在非常感恩呂博士一直對我及理大的厚愛，故覺得他這份退休禮物特別珍貴！

學子回饋母校

香港理工大學的名氣愈來愈響，對於籌款是有幫助的。當然籌款是一項長遠的策略，我們將眼光放在校友隊伍上。按理來說，最願意幫助學校的應是校友，一間大學的成功與否最重要是看校友，如校友都不支持，則這間學校也就可謂乏善可陳了。

我剛到理大時只有一個小規模的校友會，我們花了很多精力在校友通訊及校友網絡上，鼓勵各學系成立自己的校友會，並在校友會之上又組織聯會，經常聚餐及組織一些活動以增加向心力。譬如理大校友會聯會定期舉辦嘉年華活動，以遊戲玩樂及聚餐等形式加強校友們的歸屬感，再慢慢培養他們回饋母校的使命感。

由於理大是從工專及理工學院發展而來，我們的校友在社會上多從事實質實際的工作，發大財的不算多；不過積沙也可以成塔，我們決不放棄任何可能的籌款渠道。

在我退休時，理大有四十多個學系的校友會，根據二〇〇五至二〇〇八年的籌款記錄，百分之八十的捐款者是校友，雖然多是較小量的捐款，但集腋成裘，有校友的支持，理大肯定有美好的將來。

我們在發展校友會的過程中，找回了最早畢業的幾位校友，他們經常回母校參加活動，是校友的榜樣，其中伍永康先生於一九三七年入讀香港官立高級工業學院（大學的前身），他是首屆學生，二〇〇八年時已經九十二歲了！鑑於他對母校的支持，二〇〇八年九月我們特別命名一座伍永康樓，在命名典禮上，我指出這是我覺得最有意義及最溫馨的命名場面。



• 二〇〇二年，理大六十五周年校慶晚宴，我與太太合唱一曲，為大學籌得四十五萬元。



• 我與太太到訪理大位於多倫多的加拿大東舊生會。（前排左三：太太，左四：我，左五：當時加東員生會曾尹寶恩會長）



• 二〇〇八年，伍永康樓命名典禮。



• 二〇〇二年理大校友嘉年華。當年理大只有三個海外員生會，到二〇〇六年已增加到七個。（左一：香港代表，左二：悉尼代表，左三：我，右三：溫哥華代表，右二：多倫多代表，右一：曾慶忠副校長）

得到社會人士熱心捐獻

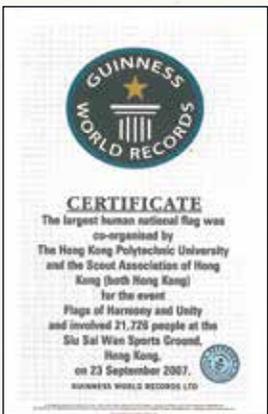
籌款要借助於各種名目，這方面曾慶忠常務副校長大有貢獻，他想出很多籌款形式，如請名人參加高爾夫球賽。深圳觀瀾湖球場老闆朱樹豪博士是我在全國政協會識的老朋友，他非常樂意地借出場地。這項活動讓大家聯絡感情之餘，又能籌款，一舉兩得。

二〇〇七年，理大為配合香港回歸十周年及建校七十周年，發動了二萬多名以大學成員為主的群體，同時站在小西灣運動場舉起顏色卡，砌出巨型中國國旗及香港特別行政區區旗圖案，場面壯觀。這活動已被正式列入《健力士世界紀錄》，同時為理大籌得善款。

理大還有一項活動也被正式列入《健力士世界紀錄》，就是在二〇〇二年校慶六十五周年的日子，集合一萬多人在政府大球場砌出世界最大的彩虹圖案，這一創舉也帶有籌款性質，兩全其美。

自一九九三年以來，理大每年都參加公益金百萬行，每次都有八百至上千名校友、學生、同事及有關親屬朋友參與，人數及籌款數目是香港學術團體之最。培養各界人士的參與感及投入感，對籌款很重要。

二〇〇三年，我和副校長及學院院長們拿出自己的薪俸合共一百萬元捐給大學，以激勵同事們作行動支持，假設同事合共捐出一百萬，便可爭取政府配對基金的二百萬，亦即是說，我們先拿出一百萬便為理大帶來四百萬的得益，如果同事捐得更多，效果更佳。果然大家一呼百應，我相信這亦是香港八大院校中的唯一案例。



• 兩個活動獲頒證書，茲證明被列入世界紀錄。



• 二〇〇七年，我們砌出人造國旗和區旗，被列入《健力士世界紀錄》。



• 二〇〇二年，理大的人造彩虹活動也被列入《健力士世界紀錄》。

籌款的藝術

籌款是一門藝術，這門藝術我也是慢慢摸索才學習多了一些。一開始很不容易開口，我性格比較內向，自尊心放不下，轉而一想，我籌款又不是爲了自己，就算丟臉又如何？

總的來說，找人捐錢肯定是失敗例子多於成功的，對方說「好啊好啊」或「回去想一下」之類，我就知道這次大多失敗了。倘若對方讓我們提交詳細發展計劃作參考，大抵是有了意向。

心理上學會了接受失敗後，我的態度就比較坦然了。我想每一個有錢人都有自己的想法及計劃，他未必要支持你，也沒有這個義務，有了平常心，反而容易成事。

事實證明，我們的籌款成效是不錯的。在我任校長期間，算起來，共籌得約二十二億五千萬元的捐助，其中包括現金十四億五千萬，四億五千萬元的政府配對款項、設備三億五千萬。



· 由一九九三年香港理工學院時代開始，至升格爲香港理工大學，我們每年都參加公益金百萬行。

九、人際網絡打通成功之道

成功爭取土地

做任何大事都不簡單，不僅需要理想、願力等等，還需要人際網絡的支持。

人際網絡又稱「人脈」，有一句話說：「你是誰不重要，重要的是你認識了誰。」——便一語道盡人脈的重要性，尤其是在中國，人脈的重要性可以體現在任何大、小事情上，因爲中國人是一個重情誼的民族。我六年的立法局經歷及十五年的全國政協委員身分，讓我建立了一個廣闊的人際關係網絡，常爲我帶來無形的方便和裨益。

人際關係的威力，常是在無意中體會出來的，並非一早籌劃。我認爲如果帶有目的和人交往，有欠真誠。也許是我一向以誠待人，所以比較容易與人打交道，人家在權力範圍內可以通融的地方儘量就給予方便，譬如九十年代中期，理大籌備發展學生宿舍，苦於無地，而在香港要找地何其之難，我們校園又位處於鬧市，寸金尺土。幸虧我有熟絡的人際關係，不斷與政府有關部門斡旋，終於得到政府安排將原計劃要興建的項目搬離，騰出地盤，成就了現今座落紅磡的一幢學生宿舍。

這真是不容易辦的事情，畢竟在理大校園附近的全是有極高商業價值的土地。

按照政府規例，學生宿舍是每一層樓配備一個共用浴室，這顯然不符合當今的生活方式了。我成功說服了政府，將宿舍建成四人共用一個浴室，設計在兩間雙人房之間，這比例很合情合理，建築費用當然要增加一些，我向政府保證，由學校的非政府撥款儲備承擔全部差額。

另外，宿舍建築規劃原本沒有飯堂，政府認為學生可在附近市區食肆用餐，所以没必要設有食堂，而我卻堅持飯堂是學生宿舍重要的空間，它不只是吃飯那麼簡單，還擔負了聯誼活動等的功能。通過各方協商，亦由我們承擔建築飯堂的額外開支。儘管我們多花了錢，但有了高質素的學生宿舍，心裏是滿意的。

政府推行大學學位課程從三年制改為四年制，並於二〇一二年實施政策，我們需要籌備增加教學校舍及學生宿舍，以應付所需。政府只承擔興建的費用，但土地要院校自己想辦法解決。在理大附近找土地談何容易，最終我們亦爭取了一塊在理大附近、無商業價值的土地，以興建第八期教學大樓，這大樓已於二〇一二年底落成，並開始使用。爭取另一土地興建第二間學生宿舍亦牽涉很多政府部門，有發展局、財經事務局、教育局等等，我找到有關的局長商量，他們雖然十分支持大學「三改四」的發展方向，但個別部門不見得能落實決定，都是因為大學附近的土地實在是太貴重了。最後，我找上當時的政務司司長許仕仁來協調，終於取得一塊何文田的用地。

這一塊土地本來只可以建一座容納一千個宿位的學生宿舍，最後經有關政府部門的支持，允許我們多蓋幾層，宿位增加至一千六百五十個，該幢宿舍於二〇一二年建成，剛趕上四年制的改革時間表。

人脈化解危機

理大的社區學院（即香港專上學院），如果處理時掉以輕心，它位於西九龍的第二個社區學院校舍可能只流於紙上談兵。在它的籌劃階段，基於外界有一些批評，指

政府偏袒理大，因為較早時期，我們已成功爭取了在校園附近的一塊土地興建第一個社區學院，政府有了政治上的顧慮，打算將土地交給其他辦學團體經營。幸好我及早得知消息，趁負責評審的委員正在針對有關文件答辯之際，親自趕赴現場，我最後問他們一個較尖銳的問題：「在審批這塊土地時，你們是重視辦學質素，還是重視政治考慮？」在這一刻，他們毫無選擇地認同辦學質素的重要性，最後理大的社區學院西九龍校舍得以夢想成真。

回想起來真要感恩，若不是得了消息親自趕去，一旦政府文件公布了，那時候就沒有轉彎的餘地！

興建李兆基樓亦非一帆風順，某年大學教育資助委員會推薦理大及其他大學的建築項目一併提交政府審批時，亦是機緣巧合，讓我一早得知政府只會支持部分項目，而理大的項目很大機會不被支持，我最後找上當時的特首董建華，並當面向他解釋理大的困境。其實，在此前一、兩年，董先生就曾接受我的邀請視察理大校園，他對理大的擠迫情況是非常了解的。最後政府亦同意支持理大興建李兆基樓。

我們一早洞悉政府會逐步減少對一些科目的資助，認定有需要自資建樓，一方面可以開辦一些自負盈虧的課程，另一方面可以更積極支持與工商界的合作項目，我們便開始籌劃及籌款。於二〇〇四年，校園多了兩幢大樓（即陳鮑雪瑩樓及伍永康樓），亦因為蓋了這兩幢樓，理大的社區學院可以在紅磡灣社區學院院址尚未興建之前，便能掌握機會開辦政府大力支持的自負盈虧副學士課程。

和政府官員打交道，態度很重要。我的態度是無私為學校的，他們自然明白，所

以落力幫忙玉成。我衷心感恩他們，在我任內，能為理大爭取到在校園周圍的五塊土地，幫助大學的發展。

廣結善緣

人際網絡不是一朝一夕便能建立的事情，即使認識了很多朋友，還是要不斷維持才能建立更密切的關係。我擔任大學校長以來，無論有多忙，都會抽時間出席各種應酬及社交場合，據說公關能力也是現代大學校長的必備條件。確實地，廣結善緣也是一個大學校長的無形資產。我很感恩有關官員在他們權力許可的範圍內大力支持理大的發展，也慶幸自己擁有這一份超過二十年的無形資產，並能將它有效地發揮在學校建設及籌款上。

十、從別人身上檢視自我

我曾經想離棄理大？

在理大十八年，我是香港擔任政府資助大學校長任期最長的一位，和大學的感情不言而喻。

有人問我：「任內是否遇到過其他誘惑？」我承認是有的，如今也不怕公諸於世。

千禧年，香港大學找新校長接替鄭耀宗時，港大校長遴選委員會曾找我談過，誠意請我考慮擔任他們的校長，我認真地想了好一陣子，最終還是婉拒了。畢竟在理大這個獨特領域的學府更可發揮自己的能力；亦曾有個別機構的朋友直接或透過獵頭公司和我商量轉投他們，我也是婉拒了。

我是屬於理大的，這份濃厚的感情一直未曾改變。

在任內，我一共與四位校董會主席共事過，他們是張鑑泉議員（一九九一至一九九三年）、吳光正博士（一九九三至一九九七年）、胡應湘博士（一九九七至二〇〇三年）、羅仲榮議員（二〇〇四至二〇〇八年），每一位主席，雖然個性各異，處事手法亦不同，但整體來說，我與他們合作非常愉快。

和校董相處的得着

跟四位校董會主席共事，他們各有管理智慧，我虛心學其所長。

張鑑泉議員：至情至性、知人下士

張鑑泉是個至情至性之人，我在立法局時期已與他熟識，他對工作要求極高，對我很信任，放手讓我發揮。可惜，他在一九九三年離世，是理工學院的重大損失。

吳光正博士：公正嚴明、企業管理經驗豐富

吳光正博士講求公事公辦，無論大小事務都十分投入，但他有時要求未免過高，因為學校有很多東西不是說改就改的，有時候未必能立刻達到他的意願。而他對企業管理諳熟，令我受益匪淺，促使後來我找來曾慶忠當副校長，將大學運作和工商管理概念結合。

胡應湘爵士：處事持平、通達情理

胡應湘爵士接任校董會主席時，大學在某程度上已經運作成熟，因此他放手由校長主導，只過問大事，而當遇上問題時他勇於出來承擔，給管理層極大的支持。譬如當年香港政府審計處對八大院校進行評審，挑別我們工資過高，我們認為香港的大學要維持水準，必須以好的待遇吸引海外學者，胡爵士公開支持我們。二〇〇三年，媒體刊出文章，對我的薪奉高於香港其他大學校長表示質疑，這是有誤導性的訊息，原因是理大不像其他大學那樣為校長提供獨立的宿舍，最初的聘用條款是供我租住，胡爵士與我聊及此事時指出：與其租屋，不如給校長一筆房屋津貼，讓校長買屋，將來退休也有個落腳處，這亦是香港的大學對高級教職員的政策。他強調以同樣的一筆款項，用來幫助校長取代交錢給地產商或業主，不是更值得嗎？不料傳媒對此評論多是負面的，弄得要他站出來，公開宣布這是校董會的決定。我對此永遠感激在心。

胡應湘爵士做了七年校董會主席，本來還有兩年任期，當時的教育局局長李國章有心要將

理工大學和香港城市大學合併，希望他同時擔任兩所大學的校董會主席，雖然他不同意，不過後來在李國章局長的說服下也接受轉往城大去當校董會主席。

羅仲榮議員：創新思維、推動設計發展

二〇〇四年一月，政府委任羅仲榮議員任校董會主席，他是一位成功的工業家，前特首曾蔭權亦委任他做行政會議成員。正如很多成功人士都有一定的主觀性，他對設計情有獨鍾，我們一起大力推動理大在設計方面的發展。

教育 這一課——一百分我考不到？

二〇〇一年初，我已當十年校長，亦剛過六十歲，正處於一個可以考慮退休也可以繼續工作的交叉點，我提出在全校作一次「校長工作表現評核」，看一看別人對自己工作的接受程度如何，如果不受同事歡迎，我繼續做下去也沒意思。

評核結果出來，我得八十一分。

我對這個分數是滿意的。評核的參與者包括校董、校內學生及教職員組織的幹事、各副校長、院長、系主任、講座教授及教員在教務委員會的代表，共一百五十人，由校董會主持，以不記名的方式對校長過去十年的表現打分及發表意見，評核的內容涉及我在十二個工作領域的表現。

一些校董會成員及同事曾勸誡我這樣做很冒險，香港人的心態多是喜歡批評而不喜歡讚賞，再說學生及教職員協會的同事有可能比較偏激，何必將自己「擺上枱」呢？不過我對自己充滿信心。結果，我所得的分數比我想像中還要好。

我是一個信佛的人，可以說是佛教給了我膽識去應付挑戰。在任校長以來種下的因，我就要接受它的果，是好是壞都要接受。



· 與理大畢業生合照。



· 一九九四年香港理工大學慶祝成立慶典，理工學院各前院長及校董會主席均有出席。（左一至三：第三任、第二任、第一任學院院長郭敬禮、李格致、區懷德，左四：工專最後一任院長程源鏘，左五：我，右三：第四任學院及第一任理大校董會主席吳光正，右二：第一任學院校董會主席鍾士元，右一：第二任學院校董會主席李鵬飛）

態度決定內外關係

總的來說，四位主席對理大的發展都非常支持，由於他們來自商界，不免着眼商業角度行事，我有責任向校董會主席解釋大學的運作有別於一般商業機構，同時亦有責任要讓學者教授們明白我們要在有效的資源分配和學術理論角度之間儘量取得平衡，以整體利益為依歸。

和四位校董會主席合作是愉快的，我對於他們十分感恩，他們的心都是向着大學。我從他們身上學到很多管理的手法，更明白了商業運作的模式。儘管有時候彼此看事情的角度未必一樣，大致上都能取得共識。

十八年來，我基本上維持着校園內的融洽環境，這和做人的態度有很大關係。

我是一個講慈悲的人，儘量幫助他人，對同事關懷愛護，工作上對事不對人，大概是這些態度得到了同事們的認同。當然，在



· 一九九八年，八大校長與中學校長代表研討教育政策，我當時是校長會召集人。（後排左起：浸大、嶺大、城大、中大、科大、港大、中學校長代表；前排左三：我，左五：教院；其他：中學校長代表）



· 二〇〇六年，難得八大院校校長與教育局局長李國章一同合照。（後排左起：中大、港大、教院、城大、浸大、科大；前排左起：我的助理、我、局長、嶺大、嶺大校長助理）

大學的改革進程中，不免會遇到不愉快的人事問題。有時候，有人出於自身的利益受到威脅而對我人身攻擊，我只好一笑置之，以平常心對待。

對外，我亦盡力維持良好的人際關係。在校長任內，我先後與香港下列人士有過合作：六位教育局局長、五位大學教育資助委員會主席、四位香港大學校長、四位香港中文大學校長、兩位香港科技大學校長、三位香港城市大學校長、兩位香港浸會大學校長、三位嶺南大學校長及四任教育學院院長。整體來說，我與他們合作愉快，大家一起在不同崗位上為香港高等教育的發展作出貢獻。

十一、退休與放下

十八年的校長生涯，讓我與校內的老師、職員、學生以至校友及校董建立了十分濃厚的情感，對校園內很多新建或改建的大樓，以至一草一木亦非常留戀。

其他的點點滴滴，例如在校園偶然與個別同事、學生，以至保安叔叔碰面、輕鬆淺談等等，亦帶來一些甜蜜的回憶。

二〇〇八年十二月十五日，大學為我準備了歡送晚宴，筵開百席，場面非常盛大，而且溫暖。很多國內和香港的大學校長、校董、校友、工商界朋友及官員也齊來到賀，我十分感恩時任特首曾蔭權的講話及祝福，晚宴上學生、教職員及校友代表極具心思的表演節目，亦令我非常感動。其中最溫暖的表演節目，是我一對六歲大的孫女獻唱《歌唱祖國》（二〇〇八年奧運開幕式的表演歌曲），是我太太秘密地教他們唱的，我事前全不知情。



學生會會長陳喜偉同學送給我那極具紀念價值的畫，畫中心是我，周圍八個開心小朋友代表當時八個不同學院的學生會會長。

由於很多友好來函祝賀，學校亦製作了一本紀念特刊《光輝印記十八載》，內裏滿載當時國家及特區領導們和校長們，以及歷屆校董會主席、校友會、教職員協會、研究生會及學生會各會長及我的好友查良鏞博士的祝賀，其中包括當時的全國政協主席賈慶林、國家教育部部長周濟、中國科學院院長路甬祥、中國工程院院長徐匡迪、香港特首曾蔭權、前特首董建華、政務司司長唐英年、教育局局長孫明揚、大學教資會主席史美倫、教育統籌委員會主席林李翹如，及中央政府駐香港聯絡辦公室主任高祀仁等。特刊亦簡單介紹我在理大十八年的點點滴滴，尤為珍貴。

在眾多賀禮中，我特別喜歡學生會會長陳喜偉同學送給我的那幅極具創意及紀念價值的畫，畫中我站在中間，周圍有八名開心的小朋友，代表當時理大八個不同學院的學生會會長，心連心，非常感人。

我亦非常感謝由校董會主席羅仲榮議員送給我，由當時的副校長陳新滋教授（現任

香港浸會大學校長）代表理大為我所作的一首詞：

潘陸文采管毅謀
領袖上庫十八秋
開物成務繼往聖
勵學利民添新猶
順耳年華猶精進
從心歲月更上游
通佛道道通政略
亦理亦儒亦風流

他太誇獎了。

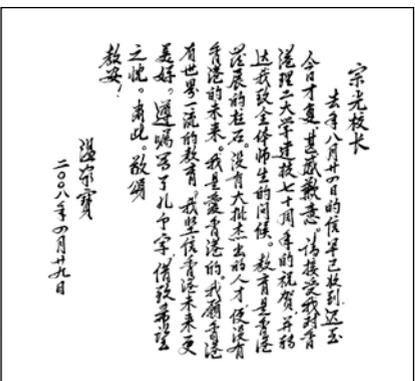
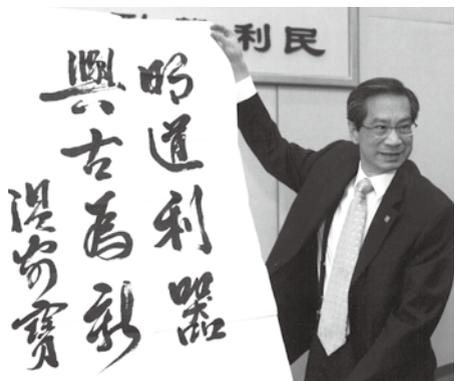
另外，為使賀禮更具意義，我特別呼籲各界來賓若必須送禮，就捐作成立一個潘宗光獎學金，以資助香港理工大學在成績、社會服務及中國文化推廣上表現出色的學生，結果反應熱烈。扣除成本，當晚共籌得三百多萬作獎學金之用。退休至今四年多，每年我都會跟獎學金得主午膳，分享我的慈善工作及人生體會。



· 校董會羅仲榮主席送給我由副校長陳新滋教授所作的一首詞。



· 我與太太及四名孫女合照。（前排左起：吳晞琳、吳靄琳、黃凱喬、潘靖之）



· 二〇〇八年，時任國家總理溫家寶贈予香港理工大學的墨寶及親筆信函。



· 退休紀念特刊，滿載當時國家及特區領導們及校長們的祝賀，並介紹我在理大十八年的點點滴滴。



· 二〇〇八年，榮獲傑出領袖（教育）獎。



· 二〇〇九年在理大榮譽博士典禮後與家人合照。

其實還有四件重要的賀禮，第一件是在退休前半年，時任國家總理溫家寶在百忙中接受我的邀請，為香港理工大學七十周年題詞：「明道利器，與古為新。」第二件是在退休前，理大教務委員會通過頒予我榮休教授（Emeritus Professor）的榮銜，而校董會亦頒予我榮休校長（Emeritus President）的殊榮；這兩個榮銜是終身的，尤其是後者更為珍貴。第三件是在退休後三個月，由《星島日報》主辦、一年一度非常隆重的「傑出領袖獎」，決定將二〇〇八年度「傑出領袖（教育）獎」頒贈予我，肯定我在過去四十年對教育的貢獻。第四件是二〇〇九年十月十七日，理大頒予我「榮譽人文學博士」學位的殊榮。

退休後，我不再參與政府的委員會，時間主要用於從事兩方面的工作，一是投入處理「精進基金」的慈善事業（詳見第五部分「傳承篇」），二是學佛及修佛（詳見第四部分「修行篇」）。

為了感謝胡應湘爵士、李兆基博士、呂志和博士及周亦卿博士等好友對我及理大的支持，以及為了賺取收入來支持我的慈善事業，退休後，我先後接受他們的邀請加入了他們的上市公司：恒基兆業地產有限公司、香港中華煤氣有限公司、合和公路基建有限公司、嘉華國際集團有限公司及其士國際集團有限公司，成為他們的獨立非執行董事。我亦參加了理文造紙有限公司，成為該公司的非執行董事。這樣一舉兩得：董事袍金的全部收入可以很寬裕地支持我的慈善事業；另外，也可讓我感到安樂自在，因為在請朋友捐助我的慈善事業之餘，自己亦可以承擔一部分。

我是佛教徒，明白「放下」是修心的一個重要環節，《金剛經》說：「過去心不可得。」過去的已成過去，一切成敗得失、歡樂悲傷是人生路途已過去的一階段，已成歷史，不會改變，多懷緬、追憶，完全沒有積極的好處，只會妨礙修心，固不應執着，要學習放下。只有放下，心境才能平靜，才能安樂自在，也才能更客觀地從過去已發生的事情上，吸取教訓。

我們要積極做的，是用真心做好眼前的事情，佛教稱為「活在當下」。只要盡力而為，做完了，便不要計較成敗得失，因為已成過去，要真真正正、完完全全地放下。

對香港理工大學，我只有欣賞與祝福。



· 二〇一二年香港中華煤氣有限公司董事局成員：
後排左起：關育材、陳永堅、林高演、李家傑、梁希文、李家誠
前排左起：李國寶博士、李兆基博士（主席）、我

教育 這一課——十年樹木，百年樹人

我唯一在香港理工大學留下來的，是在退休前一日，即十二月三十一日下午，我在校園平台親手種下的一棵樹，以表「十年樹木，百年樹人」的心意。

雖然我對理大的感情是一輩子的事，但隨着新領導班子上任，套用國內常用的「裸」字，我是「裸退」了，即是全身而退，退下來後，對學校的一切事務從無過問或公開發表意見，極少參加學校所舉辦的任何大小活動，亦很少在校園出現，好讓新的領導班子利用自己的風格繼續發展香港理工大學。



· 在理大最後一天，我親手種了一棵羅漢樹，以表「十年樹木，百年樹人」的心意。

潘校長的感恩第三課

我曾經說過大學是一片清淨地，但在任何年代，做任何事情，無論是人士聘任、政策改革或資源投放，都不可能滿足所有人。面對風風雨雨，確是有頭痛的時刻，但不至於成為煩惱，我也從沒退縮，因為我知道何謂「清者自清」。本着智慧和慈悲，大部分的問題都能圓滿解決，甚至能更跨進一步。

一切矛盾、衝突，都源於相互的不了解，我學會了凡事沒有絕對，要從多角度去看，盡可能從對方的角度去看，運用佛家的「不執二邊取中道」於生活當中。