

“后发型”世界一流大学国际化战略地图分析

——以新加坡两校为例

韦静怡 薛珊*

湖北师范大学

摘要: 在高等教育国际化不断深化与中国“双一流”建设推进的背景下,“后发型”世界一流大学如何实现国际化跃升成为重要议题。本文以新加坡国立大学与南洋理工大学为案例,基于战略地图构建战略目标、核心行动与资源保障三维分析框架,对其国际化路径进行比较分析。研究发现,两校均将国际化融入治理体系,在不同路径下通过人力资源、组织治理与支持体系的协同配置,以基本职能运行为载体推动战略目标的实现。基于此,提出我国一流大学应以核心办学职能为导向推进国际化,在此基础上选择适宜路径并统筹相关保障体系,以提升国际化发展的稳定性与可持续性。

关键词: 世界一流大学;国际化战略;战略地图;新加坡国立大学;南洋理工大学

DOI: 10.65976/3106-1540.2026.03.021

Analysis of the Internationalization Strategy Map of "Late-Developing" World-Class Universities: A Case Study of Two Universities in Singapore

Wei Jingyi Xue Shan*

Hubei Normal University

Abstract: Against the backdrop of the deepening internationalization of higher education and the advancement of China's "Double First-Class" initiative, how "late-developing" world-class universities can achieve a leap in internationalization has become an important issue. Taking the National University of Singapore and Nanyang Technological University as cases, this paper constructs a three-dimensional analytical framework of strategic objectives, core actions, and resource guarantees based on the strategy map, and conducts a comparative analysis of their internationalization paths. The study finds that both universities have embedded internationalization into their governance systems. Through the coordinated allocation of human resources, organizational governance, and support systems under different pathways, they promote the realization of strategic objectives via the operation of basic university functions. Based on these findings, this paper proposes that China's world-class universities should advance internationalization oriented towards core academic functions, select appropriate pathways based on their conditions, and coordinate relevant support systems, so as to enhance the stability and sustainability of internationalization development.

Keywords: world-class universities; internationalization strategy; strategic map; National University of Singapore; Nanyang Technological University

一、问题的提出

在全球化持续推进与知识经济不断发展的背景下,高等教育国际化已逐渐成为世界一流大学建设的

重要议题。近年来,我国高等教育国际化不断向纵深发展,国际化理念日益融入教育强国建设与高校治理体系之中。然而,部分高水平大学在迈向世界一流过

基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金“后发型世界一流大学发展战略规划的制定逻辑与实施路径研究”(24YJC880157); 2023年度湖北省高校科研编制计划项目“新发展格局下湖北高校科技成果产业化现状及路径研究(B2023140)”; 2025年度湖北师范大学研究生科研创新重点项目“后发型世界一流大学国际化战略研究——以四所高校为例”(2025Z005)。

作者简介: 韦静怡,女,硕士研究生,研究方向为高等教育研究。

通讯作者: 薛珊,男,博士,讲师,湖北省高校重点人文社科基地“基础教育高质量发展研究中心”研究员,研究方向为高等教育、比较教育研究。

程中,仍存在战略统筹不足、国际化目标与治理实践衔接不够紧密等问题,如何在资源有限与外部竞争加剧的条件下,实现国际化发展与办学水平的协同提升,已成为亟待解决的关键问题。现有研究大多围绕高等教育国际化的具体举措展开,对相关实践经验进行了较多讨论,但对于国际化战略形成逻辑及其实施路径的比较分析仍显不足,难以深入解释不同高校国际化发展路径形成的内在逻辑。值得注意的是,新加坡与我国同属后发型国家,其代表性高校新加坡国立大学与南洋理工大学在较短时间内通过较为清晰的战略规划,有效推动了学校国际影响力与整体办学实力的提升。基于此,本文借助战略地图这一分析工具,围绕两校的战略文本与办学实践展开研究,深入剖析其国际化发展的实现路径,以期为我国“双一流”高校优化国际化战略、提升国际化治理水平提供有益参考。

二、“后发型”世界一流大学国际化战略的分析框架

本研究选取战略地图 (Strategy Map) 作为分析新加坡两所“后发型”世界一流大学国际化战略的重要工具,该工具由卡普兰和诺顿在平衡计分卡基础上提出,其本质是一套将宏观战略目标转化为可执行行动的逻辑框架。然而,传统战略地图更多应用于以利润最大化为导向的营利性企业,而大学作为典型的非营利组织,其核心使命主要体现在人才培养、科学研究与社会服务等方面而非经济收益^[1]。因此,在将战略地图引入高等教育研究时,需要结合大学组织运行的特点,对其原有结构与关键内容进行适当调整与重构。基于此,本文对传统模型进行了适当精简与提炼,并从战略目标、核心行动以及资源保障三个维度构建大学国际化战略分析框架,战略目标提供方向指引、核心行动将战略目标转化为具体实践、资源保障为国际化推进提供支撑。“后发型”世界一流大学国际化战略地图分析框架,如图1所示。

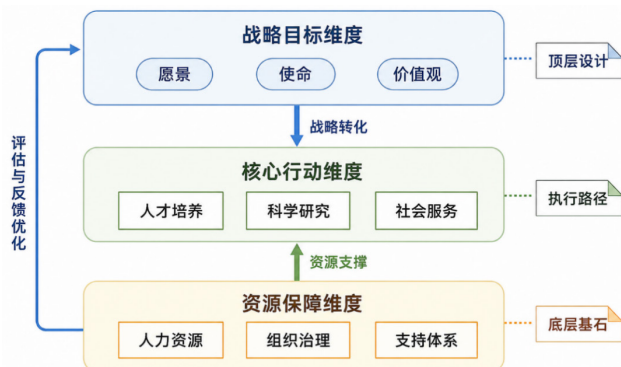


图1 “后发型”世界一流大学国际化战略地图分析框架

三、“后发型”世界一流大学国际化战略地图的描绘

(一) 战略目标层

战略目标层位于战略地图的顶端,主要包括大学的愿景、使命和价值观,是高校推进国际化发展的核

心理念和基本遵循。对于“后发型”世界一流大学而言,这一顶层设计关系到国际化战略的整体方向,并影响其在全球高等教育竞争中的差异化发展与竞争优势的形成^[2]。新加坡国立大学提出“引领世界,塑造未来”的愿景^[3],其使命强调“教育、启迪与改造”,并将“创新、坚毅、卓越、尊重、诚信”确立为核心价值观;南洋理工大学则提出“一所建立在科学与技术基础上的伟大全球大学”的愿景^[4],将“培育领袖人才并创造社会影响”作为学校使命,并通过“OneNTU”倡议将“诚信、尊重、关怀、合作”确立为共同价值理念。整体来看,两校在战略目标层呈现出不同的发展侧重,新加坡国立大学更强调融入全球高等教育体系,通过国际合作提升学校的全球参与能力,体现出较强的综合性国际参与导向;南洋理工大学则更突出以科学与技术为基础的发展定位,更强调依托学科与技术优势回应现实问题,呈现出较为鲜明的应用导向特征。

(二) 核心行动层

1. 人才培养

在“后发型”世界一流大学建设过程中,人才培养国际化逐渐由以交流规模扩张为主的外延式发展,转向更加注重学生“全球胜任力”提升的内涵式发展。对比来看,新加坡国立大学更重视跨境学习的制度化推进,它依托海外学院^[5]和短期海外学习项目^[6],将学生置于海外企业与产业环境之中,并围绕区域社会议题与具体发展情境开展实地调研与项目式学习,使学生能够在真实情境中不断提升问题分析与解决能力;南洋理工大学则相对弱化对跨境流动的依赖,更强调“在地国际化”建设,通过推进跨学科核心课程改革,将数字素养、全球议题等内容融入本土通识教育体系,同时结合智慧校园建设,构建面向全球问题的实践环境^[7]。总体来看,两校均已突破以交换规模为导向的传统国际化模式,转向以学生能力培养为核心的发展路径,但实现方式有所不同,新加坡国立大学侧重通过海外学习与实践拓展学生的国际经验与全球视野,而南洋理工大学则主要通过课程体系重构推进在地国际化实践。

2. 科学研究

科学研究是“后发型”世界一流大学提升学术实力与国际竞争力的重要支撑,其国际化重点也逐渐由追求科研规模与成果数量,转向更加注重科技成果转化与实际应用。对比来看,新加坡国立大学通过设立国家级卓越研究中心,汇聚全球顶尖学者开展基础研究,同时在海外布局研究机构,不断拓展跨国学术合作网络,以提升学校整合全球科研资源的能力^[8];南洋理工大学则围绕人口老龄化、可持续发展等全球性问题组织科研力量^[9],并与劳斯莱斯、阿里巴巴等跨国企业在校内共建联合实验室^[10],将科研团队嵌入企业研发体系之中,进一步强化科研与产业需求之间的衔接。总体来看,两

校均突破以论文数量为导向的传统科研国际化模式，更加重视创新能力提升与科研成果转化，其中新加坡国立大学侧重通过国际学术合作网络强化基础研究能力，南洋理工大学则更强调面向产业需求开展合作研究与技术开发，以回应现实问题需求。由此可见，高校推进科研国际化应立足自身学科优势，将产业需求或重大科学问题融入科研过程之中，从而提升科研质量与成果转化能力，逐步形成差异化发展路径。

3. 社会服务

随着高等教育国际化不断深化，大学社会服务的功能不断拓展，高校在服务国家与区域发展的同时，也逐渐借助国际合作、技术转移与跨区域协同参与全球性问题治理。在社会服务实践中，新加坡国立大学通过建设 BLOCK71 等跨国创新创业平台，将本土孵化体系延伸至旧金山、雅加达等地，进一步提升学校在全球创新网络中的资源整合与对接能力^[1]；南洋理工大学则将智慧校园作为社会服务的重要平台，向科技企业开放真实运行环境，为无人驾驶、清洁能源等技术在校园内开展测试与验证提供支持。总体来看，两所高校都较为重视社会服务功能，在服务国家与区域发展的同时，通过技术转移与产业合作不断拓展国际合作空间，并借此提升学校的国际影响力，但在具体路径上存在一定差异，新加坡国立大学更侧重通过平台建设拓展国际合作网络，而南洋理工大学则更强调依托应用场景推动技术研发与成果转化。由此可见，两校在推进国际化过程中均结合自身优势与外部环境形成了不同的发展路径，我国高校在推进国际化时也应立足区域发展需求，结合学校自身条件探索多样化实施路径，在提升社会服务能力的同时进一步拓展国际合作空间。

(三) 资源保障层

在战略地图中，资源保障层主要为国际化战略实施提供基础支撑，学校通过完善相关保障机制，协调人力资源、组织治理与服务支持等方面的资源配置，以保障国际化战略持续推进。新加坡国立大学在人力资源配置上，侧重引进具有国际学术影响力的资深学者，希望借助其已有的国际合作网络，帮助学校更快融入全球学术体系，并进一步拓展基础研究合作；在组织治理上，学校设立专门的全球关系机构，由校级层面统一规划，再由学院分层落实相关事务，形成了较为集中的统筹管理模式；在服务支持上，学校还依托“uNivUS”等数字平台整合校园服务，并在各学院设置 PitStop 身心支持空间，以缓解师生在学习与跨文化适应中的压力。相较而言，南洋理工大学则更加注重青年科研力量的培养与引进，通过博士后项目吸纳具有国际背景的青年学者，为跨学科研究与技术创新持续提供人才支撑；在组织治理上，学校未设立独立的国际化管理部门，而是将国际化事务融入教学、科

研等日常管理之中，由分管副校长统筹协调，推动相关工作常态化运行；在支持体系方面，学校依托“NTU Smart Pass”等平台优化校园服务，并设立大学福祉办公室为师生提供日常心理支持，帮助其更好地适应校园学习与生活。总体来看，资源保障并非依靠单方面投入，而是需要人力资源、组织治理与服务支持等方面形成协同配合，从而提升国际化战略实施的稳定性与持续性。

基于上述分析，本文分别绘制了新加坡国立大学（图2）与南洋理工大学（图3）的国际化战略地图，以更加直观地呈现两校在战略目标、核心行动与资源保障等方面的整体布局及其内在联系。



图2 新加坡国立大学国际化战略地图

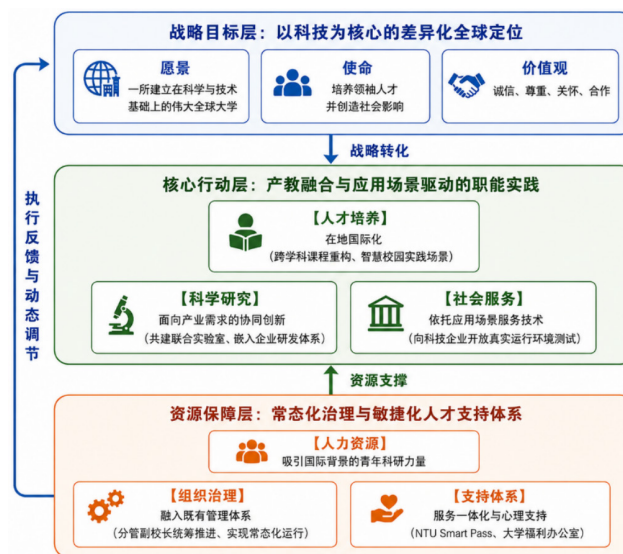


图3 南洋理工大学国际化战略地图

四、我国一流大学国际化发展的思考与启示

(一) 锚定核心职能，重构国际化定位

对于我国一流大学而言，国际化不应只是用于考核评价或对外展示学校形象，而应与人才培养、科学研究和社会服务等办学工作相结合，在学校发展过程中统筹推进。相比单纯关注国际排名、合作项目数量

或人员交流规模,高校更需要立足自身办学基础,明确国际化在各项办学工作中的具体作用,并有针对性地完善相关环节。例如,在人才培养中优化课程体系、增加跨文化学习内容;在科研组织中加强与海外高校及科研机构之间的长期合作;在社会服务中结合区域发展需求,进一步拓展国际科研合作与成果转化渠道。与此同时,大学还应将国际化纳入学校整体发展规划之中,并与学科建设、人才队伍建设等协同推进,从而提升国际化发展的稳定性与持续性。

(二) 立足发展条件,形成差异化路径

在推进高校国际化的过程中,我国一流大学在路径选择上应更加重视与自身发展条件的适配性,既不能过度依赖高成本的跨境流动与短期交流项目,也不必局限于某一种固定模式,而应结合学校的发展阶段、资源基础及学科特点,探索符合自身实际的国际化发展方式。一方面,学校可通过优化课程体系、调整科研组织形式以及完善校内运行机制等方式,将国际化理念逐步融入教学、科研与人才培养过程;另一方面,对于具备一定基础与资源条件的高校,则可进一步拓展国际合作网络,深化跨国科研合作与学术交流。总体来看,高校国际化并不存在统一固定的发展模式,关键在于立足学校自身条件,形成与办学目标相适应的发展思路。

(三) 健全制度体系,保障可持续运行

国际化战略的推进离不开相对稳定且具有连续性的制度支撑,我国一流大学在实践中应进一步整合校内各类服务资源,优化管理流程,将学业支持、行政事务办理以及身心健康保障等内容纳入统筹协调的服务体系之中,为师生参与国际交流与合作提供持续性的条件保障。同时,学校可结合数字化转型背景,利用信息化手段提升服务响应效率,减少跨文化交流与跨机构合作中的流程与沟通协调成本,使国际交流与合作更加顺畅地融入日常教学、科研与校园生活之中。通过对上述制度与服务体系的持续优化,逐步构建运行高效、成本可控且具有较强适配性的支持体系,从而为高校国际化的长期稳定推进提供制度层面的保障。

五、结语

本文基于战略地图这一分析工具,对新加坡两所“后发型”世界一流大学的国际化战略进行了比较分析。研究发现,新加坡国立大学的国际化战略更侧重国际合作网络拓展与全球资源整合,南洋理工大学则更加注重产学研协同背景下的“在地国际化”实践。两校均未将国际化战略与大学整体办学体系相割裂,而是将其逐步融入人才培养、科学研究与社会服务等核心办学活动之中,并通过组织治理、资源配置与支持体系等方面的协同优化,保障国际化战略的持续推进。总体来看,“后发型”世界一流大学的国际化战

略并不存在统一固定模式,不同高校在国际化战略的规划与实施过程中,应结合自身办学定位、资源基础与外部环境,形成与学校发展目标相适应的推进路径。对于我国“双一流”高校而言,应在明确国际化战略功能定位的基础上,结合自身发展条件探索差异化推进路径,并通过完善相应的制度体系与资源保障机制,促进国际化战略的稳步实施与持续优化。

参考文献:

- [1] 陈玥,董海霞,张峰铭.大学可持续发展战略如何规划——基于12所世界一流大学战略地图的透视[J].现代教育管理,2025,(03):92-105.
- [2] 薛珊,刘路.“后发型”世界一流大学战略规划:价值、特征及行动[J].中国人民大学教育季刊,2024,(06):47-60.
- [3] NUS.About[EB/OL].[2026-01-06].<https://nus.edu.sg/about>.
- [4] NTU.Vision and Mission[EB/OL].[2026-01-06].<https://www.ntu.edu.sg/about-us?referrer=grok.com>.
- [5] NUS.NUS Overseas Colleges[EB/OL].[2026-01-06].<https://enterprise.nus.edu.sg/education-programmes/nus-overseas-colleges/>.
- [6] NUS.Study Trips for Engagement&EnRichment (STEER)[EB/OL].[2026-01-06].<https://nus.edu.sg/global-programmes/special-global-programmes/steer>.
- [7] NTU.NTU Singapore launches new strategic plan,remaking learning,innovation and interdisciplinary collaboration[R/OL].(2021-1-25)[2026-01-06].https://www.ntu.edu.sg/docs/default-source/corporate-ntu/hub-news/ntu-news-release_ntu-2025_25jan_v.final36417bb6-e505-45be-bb75-d304b0d91464.pdf?sfvrsn=418882c1_3&utm_source=chatgpt.com.
- [8] NUS.Research Capabilities[EB/OL].[2026-01-06].https://www.nus.edu.sg/research/research-capabilities?utm_source=chatgpt.com.
- [9] NTU.NTU 2025 - An ambitious agenda for global impact[EB/OL].[2026-01-06].https://www.ntu.edu.sg/research/research-hub/news/detail/ntu-2025-an-ambitious-agenda-for-global-impact?utm_source=chatgpt.com.
- [10] NTU.Industry Partnerships[EB/OL].[2026-01-06].https://www.ntu.edu.sg/research/industry-research-collaborations/industry-partnerships?utm_source=chatgpt.com.
- [11] NUS.BLOCK71 Global Incubation[EB/OL].[2026-01-06].<https://enterprise.nus.edu.sg/supporting-entrepreneurs/block71-global-incubation/#>.