

梅贻琦风范长存

——纪念梅贻琦校长逝世六十周年

► 岳南

1962年5月19日上午10时50分，梅贻琦病逝于台大医院，享年73岁。几代学者用“天之将丧斯文”的祭文来追悼他，教育界以“原子开新运，士林哭大师”来怀念他。梅校长去世后被葬于新竹清华大学校园内，随后这个地方被命名为“梅园”。

作为中国现代教育界名宿，梅校长拥有一个伟大的灵魂。今天，我们凭吊哀思，不由得想起他的一生，想起那些铭记于心的点点滴滴。

没有人愿意倒梅（霉）

梅贻琦生于天津，毕业于南开中学的前身——天津私立第一中学堂，后考取庚子赔款游美生，赴美国东部麻省的吴士脱工科大学就读电机工程系，1914年夏毕业，获电机工程学士学位。这年暑期，梅贻琦作别留美的同学好友，乘船归国。1915年秋，梅贻琦受清华校长周诒春之邀，来到北京清华园出任物理教员，这便是他与清华师生的真正结缘。

清华大学的前身是1911年在北京西郊清华园内创办的清华学堂，继之是清华学校，再继之是1928年北伐之后国立清华大学，直到1931年底，梅贻琦才继任清华大学校长。

自清华学堂到梅贻琦任大学校长的20年间，国家动荡，清华不安，校长十易。也就是说，清华二十年内更换了十个校长。1919年“五四运动”之后，以学生为主导的驱赶校长风潮逐渐兴起并越演越烈。许多年后，一个叫罗隆基的清华毕业生曾对外自豪地宣称，当年最大的丰功伟绩，就是“九年清华，三赶校长”，以示同学少年个个都是改变历

岳南，毕业于解放军艺术学院文学美术系文学创作专业，北京师范大学·鲁迅文学院文艺学研究生班。中国作家协会会员。著有《南渡北归》《陈寅恪与傅斯年》等。



史的风云人物。

我对此粗略统计一下，二十年内，清华校长主校最久者为周诒春，任期四年五个月，如担任代理校长也计算在内，则曹云祥校长为任期最长者；较短者为温应星，此人毕业于西点军校炮兵科，归国后官拜中将，是奉系军阀张作霖派他到清华当校长，可谓是武人主校的开始，任期未过两个月就退出舞台。再短者为乔万选，这是军阀阎锡山派的一个小军阀，刚进校门即被学生赶出；最短者为罗忠诒，未出家门即被拒，任期约等于零。这两者都是任命而未就职。而在校长被驱逐之后的许多个时期，清华处于群龙无首状态，一切事务得益于多年形成的惯性或校务委员会出面维持。

1931年“九一八事变”之前的几个月，吴南轩校长被师生赶走，由地质学家翁文灏出任代理校长。“九一八事变”之后，翁文灏一再请辞，清华又处于群龙无首状态。就在这个国家和民族以及学校最艰危的时候，当时正在美国担任留学生监督的梅贻



晚清民国初期的清华学校校门

琦奉召回国，出掌国立清华大学校长。

梅贻琦出任清华校长的时候，已在清华任教 14 个年头，他从一个普通的物理教员，升至系主任、教务长、代理校长、清华大学驻美国留学生监督，直到这个时候才坐上校长的位子。那么，到底是谁在背后使气运力，把他推上这位子的呢？清华校史研究者黄延复、钟秀斌在《一个时代的斯文》中说：“过去有一种传说，说梅出任清华校长，也是蒋介石亲自指挥的，由此还‘派出’许多‘演义’性的情节。其实这都是不确的。尽管蒋介石确曾亲自干预过清华事务，也亲自指派过清华校长（罗家伦、吴南轩，以及担任‘临时校长’的翁文灏），但梅出任清华校长却与蒋介石无干。引荐梅出任清华校长的，确有一个‘中枢人物’，那就是在 1931 年下半年接替蒋介石出任教育部的前中法大学校长李书华。”

据我查考，黄、钟二位先生所言大体不差。当时正值“九一八”事变爆发，全国学潮汹涌，清华学生会借机向教育部及最高当局提出要求，多次发表声明，宣称清华校长人选标准必须具备以下五个



1918 年，清华学校赴美留学生在上海码头登船时合影。
（清华大学档案馆藏）

条件：（1）无党派色彩；（2）学识渊博；（3）人格高尚；（4）确能发展清华；（5）声望素着。在学生坚持与清华校内外声势压力下，南京政府鉴于国破家亡的危急形势，不敢轻易往清华奉派校长，以避免引起更大动荡与风潮。经反复物色权衡，终于把目标投向了远在大洋彼岸、悄无声息、蛰伏隐忍的梅贻琦。藉此机遇，孤悬海外的梅贻琦在历史的夹缝中脱颖而出，动荡不安的清华大学，终于迎来了一位与众不同的校长。自此，国立清华大学迎来了梅贻琦时代。

梅贻琦担任校长后，国难日重，他不但没有在学潮中被驱赶，反而激烈分子在提出“打倒某某”口号或标语时，后边还要续上一句“拥护梅校长！”

自 1931 年上任到 1948 年底离开北平，梅贻琦任清华校长达 17 年，并一直受到师生的拥护。对此，清华出身的钱思亮深有感怀地说：“梅贻琦于 1931 年接任校长，那时期清华校长连年更迭，学校很不稳定，校长很少作得长久的，自从梅先生接长以后，就一直安定下来，就只这件事在教育史上已是不朽。”

然而，当有人问梅有何秘诀令学生如此敬佩爱戴时，梅贻琦说：“大家倒这个，倒那个，就没有人愿意倒梅（霉）！”

这当然是一句玩笑话，也是梅贻琦为之自豪之所在。梅校长所以赢得师生广泛敬重，自有他过人之处，或者说内含玄机。那么，这个玄机是什么呢？

校长是为教授搬凳子的人

梅贻琦执掌校柄后，凭借二十年的清华经验，深刻吸取此前教训，风格变化，整个清华园面貌为之一新。其间经过，有下列几点：

首先，去衙门官僚作风与派系恶习。此前梅贻琦是被看作南开派的，当他成为校长后，有人认为他会重用南开出身的人，形成一个小团体。但梅贻琦没有这样做，他对清华教授一视同仁，唯才是举，绝不搞小圈子。如此一来，清华面貌一新。

破除了圈子与派系，在个人利益方面，梅贻琦更是小心谨慎，绝不专权搞个人私利，这包括他身边工作的人员。他曾对秘书说，如果有找我开后门办私事的，这类信件不必给我看，直接封存或扔到纸篓子便是。这是他洁身自好，也是人格高尚的一个体现。

其次，破除衙门官僚作风，摆正自己与师生的关系，也就是摆正自己的身份和位子，说得通俗一点，那便是，“我是谁？”

梅贻琦认为自己是庚款的受益者，能赴美国留学，是天之恩泽，所食之禄，是民之脂膏。做人若不以敬天爱民为纪纲，则与禽兽何异？因而他时常提醒自己有感恩、感激之心，这个感激不是对朝廷，而是对人民，确切地说是四万万中国同胞与美国的大学教育。因此，他学成回国服务清华，借这个平台培养后进，为国储才，则是报答国家与人民之恩，不是报答朝廷之恩。此情此理，通过梅贻琦自己的言论可以验证。如1941年4月底，正是清华建校

三十周年与抗战南渡昆明三周年纪念日。清华在昆明云大校园举行了校庆会，梅贻琦作为大会主席在致辞中简要回顾了自己服务清华的历史，继之满含深情地说道：

母校成立，今年恰为三十周年。琦自一九〇九年（宣统元年），应母校第一次留美考试，被派赴美，自此即与清华发生关系，即受清华之多方培植。三十二年来，从未间断，以谓“生斯长斯，吾爱吾庐”之喻，琦于清华，正复如之。

这就是梅贻琦给自己的身份与地位的定位。他不把清华当成衙门，把自己当成官僚，假公济私，把身边工作人员和教授看成是自己的下属；他把自己看成是受惠者、服务者、报恩者。他曾公开说过，校长是什么？“校长不过是率领职工给教授搬椅子凳子的”。——这是自谦，但也说明他看待自己身份的态度和治校理念。这是他给自己的定位——一个为教授搬凳子的人。

在梅贻琦时代，清华就是一个研究学术、造就人才的高级学府，校长、师生是一体的，人格独立，各司其职，为一个共同目标而前进。——这是梅贻琦在清华成立二十年之后开创的一个崭新风气。

“谁都有一份儿”

梅贻琦出任校长面对的第一件事，就是“校长治校”，还是“教授治校”，这是决定他本人以及清华前途命运的根本问题。最终，他选择了“教授治校”，而不是北大校长蒋梦麟提出的“校长治校，教授治学”理论。此点，清华法学院院长陈岱孙对此有一评价，陈说，蒋梦麟这个主张“其实也无厚非，如果校长能真正把校治起来，广大的教师是不愿多管闲事的。但在动荡的三十年代，至少在清华，是不具备这条件的。”按清华校友何炳棣的说法，蒋梦麟的口号和真正的用意，即“逻辑上暗含校长与教授的对立”。



▲ 梅贻琦与夫人韩咏华在昆明西南联大租住房前菜地留影
◀ 西南联大原教室

梅贻琦重新按 1926 年曹云祥掌校、梅氏本人被选为教务长时代，由清华教授会制定的《组织大纲》行事，即：评议会为最高权力机关，教授会担任制衡角色，校长为“王帽”，三者相互制衡监督。

在这之前和之后的梅贻琦，一直把自己当作京戏中王冠整齐、仪仗森严、端坐正中，其实并没多少戏份和唱段的“王帽”看待，这个制度一直坚持到 1948 年底，也奠定了清华稳步向前发展的基石。

关于这个制度的实施是否出于梅贻琦的真心实意呢，通过实践和教授们多年的观察看，应是诚心实意的，梅贻琦对此也有过一段说明。那是 1940 年，清华校友在昆明为梅贻琦服务母校二十五周年召开庆祝会。会上，梅在答辞中说：“诸位觉得一人在一个学校服务二十五年，应予鼓励。其实在清华服务达十年以上者，已有三四十人，十五年以上者，亦有一二十人，而马约翰先生且达二十六年之久。可见清华近些年之进展，不是而亦不能是一个人的原故，是因为清华还有这很多位老同事，同心合力的去做，才有今日。现在给诸位说一个比喻，诸位大概都喜欢看京戏，京戏角里有一个角色，叫‘王帽’的，他每出场总是王冠齐整，仪仗森严，文武将官，

前呼后拥，‘像煞有介事’。其实会看戏的绝不注意这正中端坐的‘王帽’。因为好戏——除了很少数的几出，如《打金枝》《上天台》——并不要他唱，他因为运气好，搭在一个好班子里，那么人家对这台戏叫好时，他亦觉得‘与有荣焉’而已。”

清华法学院院长陈岱孙晚年亦解释过此事，陈说：“无论如何，梅在受任校长后接受了这一体制，并加以扶植。……在理论上，教授会、评议会、校务会议、校长四者之间，在权限和意见上是可以发生矛盾的，但在实际上却没有发生过任何裂痕。校长是教授会、评议会、校务会议的主席，在会上梅总是倾听群众的意见，而与会的成员也十分尊重他的意见。”这样一个局面，使学校的许多危机化为无形，许多难关亦平安度过去了。造成这种局面的原因或如朱自清所言：“在这个比较健全的组织里，同仁都能安心工作，乐意工作。他使同仁觉着学校是我们大家的，谁都有一份儿。”

“大家的”“谁都有一份儿”，正是梅贻琦掌校后“大家”的共同认知和心声，也是力量集结的源泉和化险为夷、不断前行的催动力。正如清华历史系主任，后为国民政府常驻联合国代表的蒋廷黻所言：梅贻琦掌校后，清华“在他的领导下不再是

个政治皮球，步上了正轨。”

通识教育新理念

1932年，清华大学规模已达4院15个学系。梅贻琦是清华“改大”的强力推进者，曾寄予清华特殊的期望和使命——“所谓大学者，非谓有大楼也，有大师也”“我们理应把它办成一所世界上著名的学府”等等流传后世的名言警句，是梅贻琦于1931年底掌校第一天在清华大礼堂对全体师生讲的。之后，也实实在在迎来了清华的“黄金时代”。除了原有的陈寅恪、冯友兰、陈岱孙、叶企孙、叶公超、刘文典、潘光旦、吴宓、金岳霖、朱自清等大师，一群年轻的才子如陈梦家、吴晗、沈从文等纷纷云集清华园或西南联大，在当时的中国教育界形成了一道亮丽的星河。

有了大师，继之就是如何培养和造就人才，而清华的通识教育发挥了至关重要的作用。

通识教育不是梅贻琦的发明，在梅当校长之前就开始实行，但形式大于内容，很难落到实处，梅的南开同学张彭春在清华做教务长的时候，也曾推行类似的通识教育，只有到了梅贻琦掌校之后，通识教育才全面贯彻实施开来。——这也是梅贻琦作为教育界引领者超前的理念在实践中的应用。

现在，各大学似乎都在开设“通识教育”课程，我们今天纪念梅校长，也是以通识教育为中心，今天谈“通识教育”似乎很平常，但在梅贻琦时代，“通识教育”在清华开了先河，也引起一阵很大的争论。

梅贻琦的理念很清楚，他主张学生应先通后专，即“通识为本，专识为末”。新生入学第一年不分文实，各系学生一律实施通才教育，第二年起进入各自专业领域。各学科分为必修和选修二种，成绩以学分计算，视学生能力定高低，各系毕业学生至少须修满136个学分（体育除外），土木工程学系

单列。如此改革的总目的，是让学生有较大的选修空间，但各系学生毕业之前，须受该系之毕业考试，考试及格，方为毕业。

因为这件事关乎清华教育和梅贻琦个人者大，我在《大学与大师》中，较为详细地叙述了这个教育理念的来龙去脉和成败得失，最后当然是肯定的、敬仰的。清华老校友、著名史家何炳棣曾说过：“我国20世纪论大学教育以通识为本、专识为末，从未有坚毅明通如梅师者。梅师长校之初即提出含有至理的名言：‘所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。’唯大师始克通专备具，唯大师始能启沃未来之大师，此清华精神之所以为‘大’也。”

现在回过头来看，清华之所以出了那么多人才，是与梅贻琦力推“通识教育”分不开的，也是“大师之大”“联大之大”的内在驱动力，是教育鼎盛和令人神往的“黄金时代”的源泉。

三个联大不同的命运

1937年至1946年，由于日本帝国主义的入侵，根据国民政府的指令，由北大、清华、南开三校组成了国立西南联合大学，这所大学在长沙、昆明呆了九年，直到抗战胜利后的第二年才分别回到北平和天津。

短短8年的时间，西南联大这所“又穷又破”的大学，凝聚并培育出了一大批精英，比这三所院校在前三十年内培养的人才还要多，并产生了杨振宁、李政道这样荣获诺贝尔奖的杰出人物，这也是西南联大称之为“传奇”的一个原因。西南联大虽由三所院校组成，但南开校长张伯苓与北大校长蒋梦麟不常在校，实际是清华校长梅贻琦一人在撑持，他作为联大的常委会主席几乎贯穿了始终。体力的劳苦自不必提，精神上的劳苦也是可想而知的。西南联大之所以为“大”，这与梅贻琦的“大”是分不开的。对于这一点，清华校友傅任敢曾有过一段

精彩论述：

“抗战起后，国内成立过好几所联合大学，可是除了西南联大一直联到胜利以后方才各自复校以外，其余全都中道夭折了。我们可以设想一下，倘若西南联大也如其他联大，因为意见不合，联不到底，那是中国教育界以至全中国国民多么重大的一件耻辱。外国人看不起中国人，说中国人是一盘散沙，是一个无组织的国家。倘若在那国难临头的时候，连智识最高的高等教育界都仍没有例外地联不拢来，一盘散沙之说岂不全盘证实，百口莫辩了吗？而其所予全体国民与下代青年的暗示又将是何等的恶劣与深远？我们又可以再想一下，为什么其他的联大通通联不下去，惟有西南联大能够联到底呢？这就与梅校长的‘大’很有关系了。”

傅氏所说的国内成立过“好几个联合大学”，主要指西北联大与东南联大。东南联大由时在上海的暨南大学为首，聚集上海、江浙一带学校的师生，在福建建阳筹备国立联合大学，惜因诸方实力不一，合作困难，1943年6月2日，教育部指令东南联大文、理、商三学院并入暨南大学，法学院与艺术专修科并入英士大学，7月底所有移交工作全部结束，东南联大就此流产。

与西南联大几乎同时成立的西安临时大学，于1937年9月10日在西安开课，同年11月9日太原沦陷，日军沿同蒲路南下，迅速占领临汾、侯马、直逼潼关，西安告急并遭到敌机轰炸，临大教务长杨其昌与几位学生被炸死，师生处于极度危险境遇中。为避战乱与敌机轰炸，1938年3月，西安临时大学迁往陕南汉中城固及周边地区，4月改名为国立西北联合大学，全校设6院23个学系，领导体制与国立西南联合大学一样，同为校务委员会制，由北平大学校长徐诵明、北平师范大学校长李蒸、北洋大学校长李书田等组成校务委员会，上述3人为常委，管理校政。学制一般为4年，医学院为5年。

国立西北联大开课不久，因校方高层几位常委以及教授之间意见不合，加之社会动荡，学生无法进行正常课业。1938年7月，工学院单独设立，称西北工学院；农学院也单独设立，称西北农学院；教育学院改称为师范学院。1939年7月，国民政府教育部部长陈立夫发出指令，撤销国立西北联合大学，新成立西北大学、西北师范学院、西北工学院、西北医学院、西北农学院等五个独立国立院校。8月，西北联大正式撤销，存在时间为一年零四个月。

对于西南、西北两个国立联合大学的差异，冯友兰说：“梅贻琦说过，好比一个戏班，有一个班底子。联合大学的班底子是清华、北大、南开，派出些名角共同演出，步骤很协调，演出也很成功。西北联合大学是由从北京迁去的几个学校联合而成，设在陕西城固，但是内部有矛盾，闹别扭。”

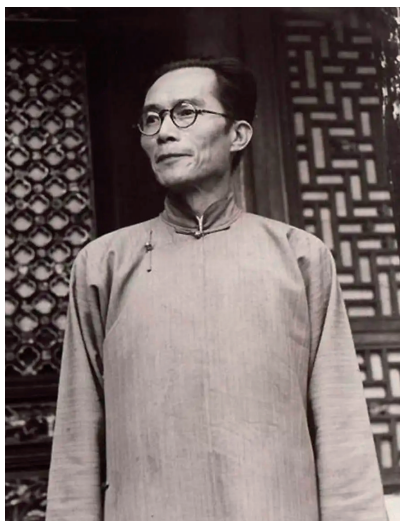
梅贻琦的家国情怀

在昆明的西南联合大学之初，清华、北大、南开教职工和学生的人数比例是7:5:2，清华人多，又有庚款加持，自是最受关注。这个时候，身为联大委员会主席的梅贻琦格外小心谨慎，竭力维持校内各阶层人事平衡的同时，最忌讳、也最提心吊胆的是清华在领导层人数一家独大，或渐渐演变成一家独强甚而独霸，成为联大分裂的导火索。北大师生向来就有不惧怕权威，不服从强势的传统，“五四运动”在北大发源不是偶然的。按当时北大师生的心境，你清华再牛，我北大比你更牛。联大开办之初，果有北大教授向校长蒋梦麟提出，清华在校内高层的人数占比过多，理工科我们是甘拜下风，可文科我们并不弱，为什么不能领导群伦？文学院院长由清华的冯友兰担当，北大的汤用彤是哈佛毕业生，学问不比冯氏差，



▲ 1946年，西南联大中文系师生合影

▶ 梅贻琦在西南联大



为什么不能当院长？如此等等，引来了清华与北大的矛盾与分歧。面对这一裂隙，梅贻琦尽量在联大秘书主任、教务长、总务长、建设长、训导长、图书馆长等“巨头”方面，搞三校兼顾，人事平衡，裂隙逐渐得以缝合。

我通过研读《西南联大校史》，从开列的校内高层名单看，基本是三校你中有我，我中有你，校务高层的“四长”及院长的比例也基本持平。如中文系主任分别是朱自清（清华）、罗常培（北大）、闻一多（清华）、杨振声（北大、清华、教育部）、罗庸（北大）。其他系如此前三校皆有设置，则错落程度与比例相似。若属一家独有或独大，如清华的工学院或外国语文系，属清华专设或独强，系主任自是全为清华包办。也因为这个缘由，就联大全部系主任比例看，清华还是高于北大与南开，这说明梅贻琦搞的平衡不是平均，该突出还是要突出，因为当时清华无论在科系设置还是师生的人数上，确实是老大。

除了人事上的“误会”和分歧，还有经济上的差异与“误会”。北大校长在重庆向教育部部长陈立夫告状，说清华有钱不愿意掏出来与大家共享，表示要与清华决裂，分家单干。为此事，陈立夫专门召梅贻琦到重庆磋商，梅认为蒋梦麟校长所述不

是事实，当场与蒋争执起来，后来也有点感情用事地说，分开就分开，清华受够了。就在将要解散的危急一刻，陈立夫请示蒋介石，蒋让陈立夫竭力劝说蒋梦麟与梅贻琦，并捎话，大意是：“抗战之初搞了三个联合大学，有两个已烟消云散了，如果西南联大再一解散，成何体统？如何向国人和外界交待？”

最终，梅贻琦同意从清华校款中拔出五十万元给北大，供北大自己的研究所应用。蒋梦麟见梅贻琦以大局为重，委曲求全，也就不再争执。

西南联大正是有了梅贻琦这样一位具有高尚人格与博爱情神的掌舵人，才把三校的师生团结在一起，秉承着“刚毅坚卓”的精神，与民族共患难，为国家争未来，诞生了一批又一批的专业顶尖人才。翻看清华大学和西南联大的师生名录，一行行闪光的名字出现在眼前：叶企孙、陈寅恪、赵元任、吴有训、梁思成、金岳霖、姚毓泰、陈省身、王力、朱自清、冯友兰、王竹溪、沈从文、陈岱孙、闻一多、钱穆、钱钟书、吴大猷、周培源、费孝通、华罗庚、朱光潜、赵九章、林徽因、吴晗、吴宓、张奚若、潘光旦、卞之琳、李宪之、梅贻琦、张伯苓、蒋梦麟、杨武之、冯景兰、袁复礼、冯至、刘文典、罗常培、罗庸、杨石先、黄钰生、王玉哲、穆旦、赵以炳、



梅贻琦主持西南联大报告会

陈梦家、浦江清……真是“群星璀璨，大师云集”，令人叹为观止。

梅贻琦风范长存

1939年春，抗战处于紧急关头，东南地区面临日机轰炸与进击，形势危急，广州的中山大学迁往云南澄江。清华校友、时任中山大学史学系教授的罗香林，于4月6日抵达昆明，借短暂休整空隙，前往联大拜谒老校长梅贻琦，并报告自己辗转的历程。

梅贻琦以乐观态度对罗说：“教书，诚然辛苦，但也还有喜乐。只要我们忍耐下去，环境总会好轉的”。第二天上午，罗将起程去澄江，梅贻琦亲自前往旅店回访罗香林这位老学生。当时梅身上带了一包冬天的衣服，说要顺便去典当，因为联大最近的薪水还没有发领，只好先自典当周转云云。

许多年后，罗香林仍记得这一幕情景并满怀感情地说：“这更使我感动到几乎流泪。梅先生主持这么庞大的学校，也还要以典当周转，这一方面固然显示时局的艰难，一方面更显示梅先生的高风亮节。”

罗香林所见这一情景，与梅贻琦五弟、曾任流亡成都华西坝燕京大学代理校长梅贻宝所见所闻尽管有所区别，但在体现生活艰辛与气节上，有其相

类之处。

梅贻宝说：“三十四年美国国务院约请燕京大学指派教授一人，赴美报聘。教授会议推举我去应邀。由成都起飞，道出昆明，在‘五哥’家住了一夜。校长住宅倒也罢了，只是人口多些，挤些，晚饭实在太简单了。当晚只见祖彦

侄闷闷不乐，迥异寻常。临睡给我搭了张行军床，借了条被，就设在‘五哥’书架前。他一面看学校公事，我们一面叙谈家常。我问到祖彦，‘五哥’才说，两天前跑警报，彦侄把一副眼镜连盒给跑丢了。家里无钱给他再配一副，而他没有眼镜就不能念书，故而父子都觉十分窘困。我素来服务于私立学校，大致比国立机关待遇好些，而家里多半有两份职务收入。亦曾听说‘五哥’在昆明主持联大，生活不宽裕，但未料到他们一贫至此。遐邇传闻的校长太太制卖定胜糕的佳话，大概就属于这个时期。”

梅贻琦曾说“生斯长斯，吾爱吾庐”，他全副精神投注于清华教育事业，强调“德智体美群劳，诸育并进”，强调大学之目的有二：“一是研究学术，二是造就人才”。在他早年发表的《大学一解》中，前瞻性地提出“新民”的概念，强调健全人格的重要性。他强调“在通而不在专”，宣扬通才教育理念。诸多贡献，铸就今日两岸一流之学府，梅校长本人也被誉为两岸清华“永远的校长”，他在短暂的七十三年人生旅程中，施于清华乃至整个中国教育事业的恩泽，永为后人铭记、感怀。

梅贻琦校长风范长存，精神永恒! 🍀