

清华『终身校长』梅贻琦与中国教育黄金时代

岳南 著

大师与大师

下

清华校长梅贻琦传

中国文史出版社


博雅天卷
CS BOOKY

岳南
著

大师与大师

下

清华校长梅贻琦传

图书在版编目(CIP)数据

大学与大师：清华校长梅贻琦传 / 岳南著. —

北京：中国文史出版社，2017.6

ISBN 978-7-5034-9279-2

I. ①大… II. ①岳… III. ①梅贻琦(1889-1962)—传记

IV. ①K825.46

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第131935号

大学与大师：清华校长梅贻琦传

作者：岳南

责任编辑：窦忠如

选题策划：楚静

装帧设计：张丽娜

出版发行：中国文史出版社

网 址：www.wenshipress.com

社 址：北京市西城区太平桥大街23号 邮编：100811

电 话：010-66173572 66168268 66192736（发行部）

传 真：010-66192703

印 装：北京天宇万达印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：760毫米×1060毫米 1/16

印 张：51.5

字 数：1100千字

版 次：2017年9月北京第1版

印 次：2017年9月第1次印刷

定 价：88.00元（全二册）

文史版图书，版权所有，侵权必究。

文史版图书，印装错误可与发行部联系退换。

质监监督电话：010-59096394

团购电话：010-59320018

所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。

——梅贻琦

我们的校名是清华大学，问你在何处学习，不能说我在清大，只能回答我在清华。

——霍秉权

国立西南联合大学时期，论设备，论经费，论师生的人数，都是清华最多，依世俗的眼光看来，这一联，清华是划不来的，反面看来也可以说，清华在联大占了压倒性的优势。这份家务可不好当。一方面要使清华的各方面绝不感到划不来，一方面要使非清华的各方面绝不感到清华占了上风。这关键与奥妙就在梅校长的大。

——傅任敢

目录

contents

大学与大师

下卷：清华校长时代

第十一章 梅贻琦时代的开启 357

- 重返清华园 _357
- 当头一棒 _363
- 国难家愁 _374

第十二章 黄金时代 387

- 群星映照清华园 _387
- “通识教育”的波折 _399
- 教育·学风·师缘 _409

第十三章 御射技艺的复兴与拓展 427

- 不窥园到强迫运动 _427
- 体育的继承和真精神 _437
- “拖尸”的兴起与覆亡 _445

第十四章 风雷激 455

- “一二·九”运动 _455
- 清华罢课风波 _464
- 军警围剿清华园 _479

第十五章 黑云压城城欲摧 497

- 抬棺游行与罢考始末 _497
- 从西安事变到学生群殴 _505
- 平津沦陷 _513

第十六章 南渡自应思往事 527

- 黔滇路上 _527
- 风雨联大 _536
- 跑警报 _547
- 清华之清 _557

第十七章 烽火中的西南联大 575

- 迁校叙永 _575
- 联大之大 _583
- 大德敦化 _594

第十八章 艰危岁月 605

- 光辉映照下的污垢 _605
- 时穷节乃现 _610

● 兼差 _622

第十九章 走向胜利 631

● 创办清华服务社 _631

● 胜利前的决战 _638

● 在战争里成长 _644

第二十章 “一二·一”惨案 653

● 案发 _653

● 拉锯战 _660

● 潮起潮落 _671

● 九年移帐去 _679

第二十一章 多难殷忧新国运 687

● 北归一梦原知短 _687

● 如此匆匆更可悲 _703

● 梅贻琦南飞之谜 _710

第二十二章 大事因缘 721

● 浮槎入海 _721

● 以启山林的岁月 _730

● 新竹建校 _737

● 最难风雨故人来 _743

第二十三章 常留嘉荫咏清华 759

- 执掌“教部” _759
- “酒圣”梅贻琦 _765
- 因缘果报会有时 _771
- 最后岁月 _780

鸣 谢 799

大师与大师

下卷：清华校长时代

第十一章 梅贻琦时代的开启

● 重返清华园

1931年9月21日，南京教育部函请行政院同意。10月14日任命。12月3日，梅贻琦正式到清华校园就职并做了著名的“大学与大师”演讲。有道是三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。梅贻琦在海外悄然无声地蛰伏、隐忍了三年之后，终于迎来了展翅腾飞、一鸣惊人的历史契机。^[1]

与16年前首次入清华园任教不同，此次梅贻琦以校长之尊，入住清华园最显赫的第一住宅区——甲、乙、丙三所中头号官邸——甲所。按冯友兰的说法，由校长、教务长、秘书长三巨头所居住的三所官邸，学校不向他们收房租，但在冯氏到清华的时候，只有甲所不收，其余二所皆与教授同等待遇。梅贻琦甫一入住甲所，与其他二所同，不但向学校交纳房租，且原有的额外待遇全部取消，如梅夫人韩咏华之回忆：“任校长期间，月涵廉洁奉公的作风仍像在监督处一样。过去甲所住宅的一切日用物品包括手纸都是由公家供给的，有公务人员按时送到。月涵继任后一切全免，公私分清，私宅的一切自己掏钱。我和月涵一起进城时可以坐他的小轿车，我一人进城时永远乘班车，从未要过他的小车。”又说：“月涵担任校长后，他的生活几乎就只有做工作，办公事，连吃饭时也想着学校的问题。……他对生活要求很简单，从不为穿衣吃饭耗用精力，也不为这些事指责家人。”^[2]

梅贻琦长校时 42 岁，正值年富力强的黄金时期，回顾往昔岁月，清华园风云变幻，多少英雄才俊在此聚首，又走马灯一样离别散去。历史的风云聚会，终于把他推向了校长的位子。既然历史在前行的一个夹缝中选择了梅贻琦，梅自当责无旁贷地承担起历史赋予他的使命。——然而，重返清华、在地位上今非昔比的梅贻琦，面对的第一件事就是“校长治校”还是“教授治校”，这一决定他本人以及清华前途命运的根本问题。

遥想 1926 年 4 月，《清华学校组织大纲》出台，明确规定“本校设评议会，以校长、教务长及教授会互选之评议员七人组织之。校长为当然主席”。又“本校设教授会，以全体教授及行政部各主任组织之。由校长为主席，教务长为副主席。其职权为选举评议会及教务长”。又，“本校设教务长一人，综理全校教务。由教授会选举之，任期二年”等等。也就在这一年，37 岁的梅贻琦众望所归，被教授会选举为教务长，一跃跻身清华高层之列，成为清华园师生瞩目的海归教授集团中坚人物。

惜好景不长，罗家伦执掌清华权柄，《组织大纲》被视为敝履弃于垃圾堆，代之而兴的是另一套校长专权、任人唯亲的方式方法，如此倒行逆施，终于引爆了院长聘任问题与教授会发生冲突，直到引发学潮，罗氏挂冠出校。

罗家伦灰头土脸地离去，南京国民政府加强了对清华的打压与控制。1929 年 6 月 12 日，教育部在 1928 年 9 月颁布的《条例》基础上，再度修订通过并颁布了更加严密、详细的《国立清华大学规程》，其中第三章“校内组织”明确规定：

第五条 国立清华大学，置校长一人，综理校务，由教育部部长提请国民政府任命之。

第六条 国立清华大学，置教务长一人，商承校长，管理关系大学全部之教务，并监督图书馆、注册部、军事训练部、体育馆等机关，由校长聘任之。

第七条 文理法三学院，各置院长一人，商承校长，会同教务长，主持各该院之教育实施计划，及其他仅涉各该院内部之教务，由校长就教授中聘任之。

第八条 各学系各置系主任一人，商承院长教务长，主持各该系教务，由校长就教授中聘任之。

第九条 研究院各研究所，得暂由各学系之主任兼管。

第十条 各学系置教授、副教授、讲师若干人，由校长得聘任委员会之同意后聘任之；置助教若干人，由各系主任，商承校长、教务长、院长同意后聘任之。

第十一条 国立清华大学，置秘书长一人，承校长之命，处理全校事务，管辖文书科、庶务科、会计科、医院等机关，由校长聘任之。

第十二条 国立清华大学，依行政及设备上需要而设之事务机关，得分置主任及事务员若干人，由校长任命之。

第十三条 国立清华大学，设校务会议，由校长、教务长、秘书长及各院长组织之，议决一切通常校务行政事宜。

第十四条 国立清华大学设评议会，以校长、教务长、秘书长、各院长及教授会所互选之评议员七人组织之。其职权如下：

一、议决重要章制；

二、审议预算；

三、依据部定方针，议决建筑及他项重要设备；

四、依据部定方针，议决各学系之设立或废止。

五、依据部定方针，议决本大学派遣及管理留学生之计划，与留学经费之分配；

六、议决校长交议之事项。

第十五条 国立清华大学设教授会，以全体中国教授组织之，外国教授，亦得同等参加。其审议事项如下：

一、教课及研究事业改进之方案；

二、学风改进之方案；

三、学生之考试成绩及学位之授与；

四、建议于评议会之事项；

五、由校长或评议会交议之事项。

第十六条 国立清华大学，依校务上之需要，得分设委员会，其委员由校长就教职员中聘任之。

这个《规程》，是罗家伦时代改变为校长掌权的《条例》之又一次递进式演变，校长权力比罗家伦时代更加宽泛广大。然而，这并不是最终定案。为全面打压和控制清华，1931年5月16日，兼理教育部部长职务的蒋中正再次颁布修正案，就上述《规程》中的第七条“就教授中”四字即行删去；第十条改为“各学系置教授、副教授、讲师、助教若干人，由院长商请校长聘任之”^[3]。删改后的《规程》，不但原有各院院长人选由教授会推举二人，再由校长择其一人任命的制度被废止，就连

从本校教授中择聘的权限，也扩大为由校长任意在国内外聘请各色人员充任。至于教授、副教授、讲师甚至一个小小的助教，也须由院长商请校长聘任。由各方组成并负责严格审查的“聘任委员会”，就此作为一张废纸而弃之。于是，清华的人事大权自上到下全部操控在校长一人手中，权力之大、之宽、之泛、之博，已触及与之相关的每一根神经末梢。时人谓之：皮笊篱捞火锅——滴汤不漏。

尽管上述一系列《条例》和《规程》相继出笼，但清华的自由主义传统依旧，而国民党 CC 派系打入清华阴谋的强势张扬，反而引起广大师生的戒心与厌恶，并希望以校内学生自主的口号，来对抗校外政治控制，以此展开了更加激烈的清华自由主义派与政府当局连同政治威权的对抗和缠斗。到了吴南轩长校时代，“教授治校”与“校长专权”的冲突进一步加剧，吴氏强硬地坚持教务长、院长等必须按照政府法令、法规由校长全权任命，宣称过去由教授会推荐再由校长任命的做法不合法，坚决不予承认。其结果导致教授会与师生合力抵制，吴南轩及其亲信干将在仓皇避入东交民巷饭店后，被迫全体去职。——当然，吴南轩是不服气的，这才有了在“离平宣言”中，认为“教授治校，原有可采。不过精义在集中于治学方面，养成纯粹研究学术之精神，不在领导学生，干涉校政，以为推倒他人之工具，造成‘学生治校’‘校长不治校’‘教授不治学’之风气”。当此之时，除吴南轩本人奋力呼号，另有一些善于搬弄权术者，包括时任国立北京大学校长的蒋梦麟，也公开叫嚣和赞成吴南轩的观点与做法，宣称：“校长治校，教授治学。”^[4]此点，在清华法学院院长陈岱孙看来，蒋梦麟这个主张“其实也无可厚非，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”。^[5]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”，而清华传统的“教授治校”原则，“部分地源于早期教授与政客型校长的斗争”。^[6]无论是“对立”还是“斗争”，皆为政客型和挟私弄柄的校长所不喜，因而彼辈对“教授治校”恨之入骨，自有其渊源所在。梅贻琦返国长校前，由于罗家伦、吴南轩等政客校长的政治势力，以及企图夺取教育机构控制权的阴谋，使清华教授们感觉到为维护教育的民主自由，以某种形式组合起来的校内民主、自由领导体制十分必要，且迫在眉睫。这就促进了清华校内领导体制在“校务委员会议暂行维持校务”期间的迅速发展和确立。1930年至1931年间，这一体制迅速形成，它的组织就是教授会、评议会和校务会议。理论上说，教授会对校务有绝对的支配权，其作用则是通过评议会具体表现和实施。

梅贻琦奉命重返清华园，面临的正是一个校长仅处于维持地位，或曰完全没有

校长的情形之下，教授们共同努力发展起来的一个新形领导体制的局面。摆在新科校长梅贻琦面前两个选择：一是祭出政府法令和最高领袖蒋介石钦定的《规程》，施行政府明令授予的“校长治校”大权，依法强势组阁与处置校务；一是尊重清华传统和师生意愿，把“教授治校”精神发扬光大。最终，梅贻琦选择了后者，并予以协助把它巩固下去——尽管这个选择明显地削弱了他个人独断的权力。

对于这一抉择的心理活动，梅贻琦没有留下只言片语，外人不得而知。但大体而言，与梅氏的性格、德智以及对世局的权衡分不开，或如陈岱孙之推理：“有些可能的原因是明显的：在出国任留学生监督之前，梅一直是清华的教授，从感情上和对教育的基本观点上说，他和广大教师们是一致的。他平易近人，作风民主，学校大事率多征询教师意见，这也和他的谦虚平和的性格有关。他似和政治无缘，在他就任校长后头几年，连一个挂名的国民党员也不是。在南京他也没有政治资本，没有人事渊源。他只有和全校教师们一起才能发挥他的作用。在清华教师中，许多人是他过去的学生或后辈，他们对于他是尊敬的，他也相信广大教师是有办好清华的共同事业心的。同时他也知道力图控制高教阵地是 CC 集团既定的派系策略。吴南轩的拙劣表演虽告失败，但他们是不会就此罢手的，一有机会，还会卷土重来。保留清华这一块‘净土’，这是他和全体教师的共同愿望。一个以教育学术民主自由为号召的校内管理体制，在抵抗和缓和外部政治派势力势力的侵入和控制上也许能起到作用。”^[7]

陈氏的分析不见得是梅贻琦所想的全部，有一部分当是可信的。梅对这一体制具体扶植的措施，是抛开南京政府教育部制定的校长总揽人事大权的《规程》，重新按 1926 年曹云祥长校、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。^[8]

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，这是自谦，但也说明了他看待自己身份的态度和治校理念。梅长校后，不但采取“教授治校”的方针，且再次重申：校务依循民主制度运作，开会时必须要有提案，然后才能进行讨论与表决。凡与会者均有提案权与自由发言权，经过多数赞成之后，才能作为会议的议决案。这样的议决案才算是代表多数的意见，少数人自然就无计可施。——这一连串的民主方略，作为不可撼动的制度在清华重新实施后，已离开清华的郭廷以闻讯，认为：“教育部为了安定起见，调他[梅]回来，他是清华学生逼走的，结果回来当校长，

但此后评议会管事，校长等于是林（森）主席，不管事。”^[9]意即梅贻琦只是教授会和评议会的傀儡，或一个提线木偶而已。

郭廷以后来到了台湾，创办“中研院”近代史研究所并自兼所长，尽管胡适说他从来没听说过郭廷以，也不知道郭廷以是谁，但后来其“事功”颇受本所研究员吹捧抬举，似有成仙变圣之感。不过就郭氏对梅贻琦出任清华校长的一段说辞，至少有两个方面不合事实：一者，梅贻琦并非学生赶走，而是被罗家伦与郭氏等合谋设计挤走并放逐海外的；二者，历史给出的答案是，梅贻琦不是当年的国民政府主席林森，以他的性格也不可能成为林森式傀儡。小子不敏，何足以知之？

事实上，“教授治校”在清华的实施，不但没有削弱梅贻琦作为校长的权力和地位，反而有益于梅的地位稳定与校内风潮平息——梅贻琦是聪明且有大智慧的，非罗家伦、吴南轩等辈，甚而几个小肚鸡肠、蝇营狗苟的幕僚如郭廷以者所能比拟和理解的。从郭氏的认知与说辞中，可以见出郭廷以之“小”，及梅贻琦之“大”。梅贻琦“大”在何处？素有“国师”之志且行之于身的冯友兰，晚年曾说过这样一段话：“实际上，如果校长善于运用，他不但可以不招致教授会的反对，而且可以使教授会转化为自己的工具。前北大校长蒋梦麟从经验中得到一个规律。照他说：在一个大学中，校长、教授、学生是三种势力。如果三者之中，有两种联合起来，反对其余一种，一种必然失败。梅贻琦跟教授相处很好，常称：大学者，有大师之谓也；校长的职务是率领职员为教授服务。在这种运用中，他其实掌握了大权，并且在学校有事的时候，教授会总是帮他的忙。后来的几次学生运动中，教授会总是跟校长在一边。按当时校长和教授的阶级性说，这是必然的。”^[10]冯氏之言，可谓一针见血，真正戳到了点子上，比之郭廷以氏之“高见”，确属天壤之别。对于此点，陈岱孙晚年亦有所讨论，谓：“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。”^[11]于是，学校的许多危机化为无形，许多难关亦平安渡过。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。”^[12]

“谁都有一份儿”，正是梅贻琦长校后“大家”的共同认知和心声，也是力量集结的向心力和化险为夷、不断前行的动力。对此，清华校友赵访熊有过切身体会，赵说：我1933年回清华任教时，梅贻琦担任校长已经两年了。“那时清华民主气氛

盛行，学校的各种事情，例如分房等等，都设有委员会，记得全校有 34 个委员会。1936 年至 1937 年，我身在 17 个委员会中，为什么呢？因为我是学数学的，梅先生说，把他放进去，算算什么的。”^[13] 赵氏所说的 34 个委员会，皆由评议会所统筹，但清华评议会在行政上固然是重要的一环，甚至学校比较大的支出，也须评议会选出的会计加盖印章始为有效，但会计只佐助校长详为稽核而已，并不妨害校长的决策权。因而，赵访熊在回忆文章中特别强调，各个委员会各管各的事，但“都是由梅校长直接领导”^[14]。借此可见，梅贻琦是真正参透黄老哲学“无为而治”，并善于在实际中应用的智者高人，不是外强中干的颀颀人物，更不是大权旁落的傀儡，此举如清华校友邹文海所言：“梅校长在评议会中，犹英国首相在内阁会议中一样，总是静听他人的意见，而后再作决定，他认为只有这样才能集思广益。他不先表示意见，他人自无从附合他的意见，更不必怕与校长的意见有什么冲突，所以每个人都根据自己的看法据理力争。这样的争论，自然都是对事而发。梅校长兼听众论之后，很容易作一适当的决择。当各人的意见没有什么出入时，他的结论只是归纳大家的意见。当各人的意见距离很大时，他的结论可能表示他自己的看法。无论在何种情形下，梅校长的结论多数是为入会人士所乐于接受的。梅校长主持任何会议，都是采取上述方式。”^[15]——正是因了这样宽广坦荡的胸襟和为人处事的方式方法，才如历史系主任蒋廷黻所言：梅贻琦长校后，清华“在他的领导下不再是个政治皮球，步上了正轨”^[16]。

● 当头一棒

当“教授治校”这块决定国立清华大学发展的柱石，被“同情者”梅贻琦赋予校内合法地位并夯实缴牢后，清华这个在历史夹缝中闹腾了 20 年的“政治皮球”，于“九一八”学潮稍微缓和之后，在正常的轨道上运行起来。

梅贻琦的性格决定了他不推崇所谓“新官上任三把火”的模式，但身在其位，自然要谋其政，何况梅是一个富有理想，且把理想与现实结合、设法落到实处的实干家。按既定计划，梅贻琦要做的几件大事包括增聘教授，扩建图书馆、体育馆、