



梅贻琦校长的笃实与民主

金富军

民国时期，一些著名的大学校长，例如北大校长蔡元培、胡适，中央大学校长蒋介石，以及前任清华大学校长、后任中央大学校长的罗家伦，浙江大学校长竺可桢等，大多在政学两界具有深厚人脉，才可能在复杂时事下掌控局面。

清华大学校长梅贻琦，他的专业是物理，但并不以专业成就名于世；他受国民政府教育部任命，而且较晚才加入国民党，在政界根基较浅。而梅贻琦却能任清华校长长达 17 年，并在周诒春、曹云祥、罗家伦等校长的基础上，团结一大批学术大师，在风云变幻的年代，领导清华稳定快速发展，其成功的原因有很多，除了他对教育规律的深刻把握与其卓越的管理能力，继承并发挥了清华的优良传统之外，他的个人魅力也是非常重要的一个原因，在梅贻琦的性格中，笃实与民主又是非常突出的两

个特点。

梅贻琦为人中正和平，性格温和谦逊，平时沉默寡言，被清华师生称为“寡言君子”。但寡言不等于寡行，更不意味着不作为，而是作为一名实干家不尚空言。寡言背后，是作为一校之长的梅贻琦对学校发展的殚精竭虑与运筹帷幄。在清华校史上，梅贻琦的寡言则具有某种象征意义，它代表着清华行胜于言的作风与少说多做的精神，体现出了清华大学笃实的形象和气质。

正是这种重视实干、不尚空言的作风，团结了一大批学术大师荟萃清华园，造就了清华大学的辉煌。梅贻琦也深受清华师生拥护，许多老清华人经常深情地回忆梅贻琦掌校时期的清华大学。著名历史学家、曾任历史系主任的蒋廷黻回忆“在清华作教授六年，是我一生最愉快的六年。……清华在抗战前的六年，理、工、

文、法学院都有长足进步，那时清华在梅校长领导之下，毫无问题的是够大学界的国际水准。……清华那时是平稳的发展，梅校长的作风是多作事少说话的作风。”哲学大家冯友兰先生也深情地说，在清华的二十余年是他一生中最感留恋的人生阶段。著名数学家杨武之深情地说：“清华八年是我一生中最安定、最值得回忆的一段，也是我一生的顶峰。”经济学一代宗师陈岱孙先生弥留之际，把医院当做清华园，说“这里是清华大学”，闻者无不动容。

团结、领导大批个性鲜明的学术大师，仅靠少说多做还不够，更重要的是梅贻琦在管理上的民主作风。

梅贻琦有一句口头禅“吾从众”，鲜明地体现了他的民主作风。朱自清先生曾深有感触地说：“有人也许惊奇，为什么梅先生在种种事件上总不

表示他的主见，却只听大家的。是的，这的确可惊奇。但是可惊奇而且可敬佩的是他那‘吾从众’的态度和涵养。”

在他任校长期间，继承并继续发扬清华业已形成的民主管理传统，充分尊重并吸纳教授在教学、科研以及学校管理上的意见，使得学术民主自由和学校行政管理之间的内在紧张得到一定程度的缓解，从而保证教学、科研、管理等学校各方面工作的协调快速发展。曾任清华大学政治学系主任的蒲薛凤这样回忆说：“当时所谓教授治校，绝非教授干预学校行政，更非校长推卸责任，而是环境、传统、作风、需要交织形成。举凡校中施教方针、年度预算、规章制度、建筑设计，以及类似重要事项，或则由教授会议决，或则由评议会商定。教授会每年只开两三次，而评议会则至少每周一次。在校长方面，因虚怀若谷，尽量听取同仁意见；在教授方面，正因校长谦虚诚挚，故对其所持意见特别尊重。往往会议中争论甚久，梅师一言不发，及最后归纳结论，片言立决。评议会系由校长主持，由教务长、各院长、秘书长及由教授会选出并有一定任期之若干位教授参加。最难能可贵者，评议会中尽可因公而争得面红耳赤，但绝不影响私交。此种民主作风，此种对事不对人之雅量，值得大书特书者。正因如此，清华园内，一切协和安定。当时一

般学风动荡，华北局势紧张，清华之所以能宁静如恒，自非偶然。”

在梅贻琦的领导下，国立清华大学发展极为迅速，令国内外高校为之侧目。1941年，清华大学建校30年，曾有国外高校发贺电：“中土三十载，西邦一千年。”称赞清华发展之速。梅贻琦本人，亦赢得社会各界极大尊重。各种荣誉也纷至沓来，但梅贻琦始终保持着清醒的头脑。

1940年，为庆祝梅贻琦60岁生日及服务清华25年，清华大学发起纪念会。会上，一些朋友、同事以及学生发表了热情洋溢的讲话，高度赞扬他的服务精神以及对清华的巨大贡献。

众人赞毕，梅贻琦表示：“方才听了几位先生以个人为题目，说了不少夸奖的话，自己不敢说他们的话都是错的，因为无论哪个人总有一些长处，但也必有他的短处，只是诸位不肯说这个人的短处罢了。”“或许诸位因为爱清华的缘故，爱屋及乌，所以对于这个人不免有情不自禁的称扬的话语，就是吴士脱大学赠给个人的名誉学位，也是因为他们敬重清华，所以对于这个学校的校长，作一种奖励的表示。”“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……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。”

梅贻琦表达的意思非常清楚，就校长与学校关系，是学校托起了校长，而非校长铸造了学校。校长与教职工，不是简单的领导与被领导的关系，而是一个班子里面互相陪衬、互相搭台的关系。

人民创造历史，智慧蕴于群众之中，这是一个颠扑不破的真理。梅贻琦校长强调“吾从众”，本质上就是这一真理的反映。也正是因为掌握了这一正确的工作原则和工作方法，梅贻琦时期的清华发展迅速。现实生活中，一些人处在领导岗位，一些人处于被领导位置，这是工作需要，也是社会分工的必然。高居庙堂者固然有其过人之处，但未必处处都高于群众。一些领导干部带上“王帽”后，被名利迷了心神，脱离群众，固执自负，真以为自己是“王”而“煞有介事”了，不但可笑，亦属可悲。对比梅贻琦的崇尚实干与谦虚自省，以及他所领导下清华大学取得的办学辉煌，直到今天，仍然具有非常重要的启示和借鉴作用。❏