



大校长张伯苓：一块滚石，一生南开

他常说自己是“一块不停滚的石头”，却滚出了中国教育史上最独特的一道辙。

1946年，纽约的一场宴会上，在美讲学的老舍和曹禺联手写下一首贺词，献给那天70岁的寿星张伯苓：“知道有个中国的，便知道有个南开……真的，天下谁人不知，南开有个张校长？！”

1876年4月5日，张伯苓生于天津，名寿春，字伯苓，1919年至1948年出任南开大学校长。这位从津门走出的先行者用50年时间，在军阀混战、外敌入侵的乱世，织就了一张从大学到小学、横跨南北的教育网。他常说自己是“一块不停滚的石头”，却滚出了中国教育史上最独特的一道辙。

从海军军官到“化缘和尚”

1898年5月，山东威海卫。22岁的张伯苓站在通济轮的甲板上，目睹了一场丧权辱国的接收仪式。

13岁考入北洋水师学堂的他，学习现代科技、军事、航海多年，以“最优等第”毕业，却因北洋水师遭遇甲午战败，无船可开。经历了一番苦闷和闲居，他才被派往劫后幸存、士气颓靡的通济轮上实习。

彼时山河飘摇，列强环伺，威海卫先为日本占据，再经三国干涉还辽，英国为在华北制衡俄国，转而租借威海卫。通济轮上，张伯苓见证了两天之间国帜三易：第一天，取下日本太阳旗，升大清黄龙旗；隔一日，再降黄龙旗，挂起英国米字旗。

他悲愤难言，猛然醒悟：国家之弱，不在船炮不坚，而在民智不开、人格不立、体魄不强，创办新教育、造就新人才，自此成为他的终身志业。这一天，世间少了一位舰长，多了一位先生。

张伯苓任教的第一个课堂，是天津名士严修家的私塾。彼时私塾，仍以死记硬背为能事。张伯苓反其道行之，开设数学、理化、英语，带着学生玩相机、踢足球、骑自行车。卫道士们骂他数典忘祖、不得好死，他一笑置之，转头自置教具：没有跳高架，就用木椅架鸡毛掸子；没有木马，就让学生屈身撑膝，鱼贯腾跃。

1904年，张伯苓与严修东渡日本考察教育，归国后创办“私立中学堂”，后迁址天津西南洼地“南开洼”，更名南开中学堂。“南开”二字，自此与张伯苓血肉相联，也与中国现代教育同生共长。1919年南开大学诞生于五四风雷；1923年南开女中大振女性觉醒之风，1928年办南开小学，1936年建南渝中学（后改名重庆南开中学），南开的校歌从“渤海之滨，白河之津”唱到“大江之滨，嘉陵之津”。

“民国教育史上，大多数校长都是文人出身，张伯苓幽默直爽的性格底色，军人出身的刚烈果敢，尤其是亲历甲午国耻激发的爱国情怀，让他显得与众不同。”郭辉说，“如果说蔡元培的北大依托国立体系，梅贻琦的清华有庚子赔款的资金支持，司徒雷登的燕京背靠美国财团和教会，那张伯苓则既没有官方庇护，也没有外来资金，办学经费靠四处化缘得来，他走的路，更艰难。”

为筹措经费，张伯苓经常仆仆于风尘路上，像个“化缘和尚”，请政要吃饭，同商人赔笑，有过遭白眼、坐冷板凳的辛酸，也有过年关将近讨债人坐满校长办公室的窘迫。他奋力周旋于混乱的时局，一侧身又卷入各种飞短流长。有学生说：“我们不要官僚军阀、土豪劣绅的臭钱！”他说：“美丽的鲜花不妨是由粪水浇出来的，而我愿意做那个挑粪工。”

他为南开定下校训：允公允能，日新月异。允公，是去私去贪、立大公之心；允能，是去愚去弱、练实干之才；日新月异，是不保守不僵化，永远走在时代之前。

正因如此，无论经费如何困难，南开从不借学渔利，不开书店、不卖文凭，账目公开放在图书馆，任人翻查。职员们两袖清风，大至数十万巨款、包工头的“回扣”，小至一张邮票、一盆菊花，绝不措公家油水。

虽融资不易，但该花的钱，张伯苓绝不吝嗇。他省母丧费建女中，重金进口实验与体育器材，令哈佛校长惊叹。他说，“南开南开，越难越开”，一个巧妇如果不能做无米之炊，“有何巧之可言，何巧之可贵？”

很多年后，这个被南开人称为“不可救药的乐观者”回顾自己的办学路，如此说道：“一块石头只须不断地滚，至少沾不上苔露。我深信石头愈滚愈圆，路也愈走愈宽的。”

最不像校长的校长



化”，以“知中国”“服务中国”为志愿，把学问用在中国大地。东北研究会深入实地调查，编纂《东北地理教本》，揭露日本吞并满蒙图谋；经济研究所把“黑板经济学”变成“田野经济学”，学生要去天津的纺纱厂记工价、去高阳的织布机旁数经线、去济宁的田埂上问收成；应用化学研究对接永利碱厂、久大精盐，把实验室的成果送到工厂车间。

作为一校之长，他有时像个老父亲，清晨必到洗脸间，教乡下学生使用牙刷。他还常请学生到家吃饭。周恩来曾回忆：“我小时候到张校长家，总是给我贴饼子、熬鱼吃。”他在校门立“镜箴”：面必净、发必理、衣必整、钮必结；头容正、肩容平、胸容宽、背容直，以细节养人格。他禁早婚、禁嫖赌、查秽书，在修身班宣讲生理卫生，正视青春教育。彼时，富家子弟抽纸烟是时髦，南开严令禁止，有学生反问：“您不叫我们抽烟，您为何抽？”张伯苓当场折断烟杆，从此终身不吸烟。

有时，他又像个大孩子，勇立潮头。1909年，张伯苓写了三幕话剧《用非所学》，亲自上台演主角，引发“校长当戏子”的满城风雨。南开新剧团自此成为北方话剧的火种，周恩来曾男扮女装粉墨登场，万家宝（曹禺）也在此初展身手。

张伯苓

他说，不懂体育的不该当校长。他组建的“南开五虎”篮球队，横扫华北、远征上海、名震远东。他热心操持华北运动会，打破外国垄断，废除“洋话”术语，使体育从业者扬眉吐气。中国人的运动会，终于由中国人自己来办。

1934年，第十八届华北运动会上，南开啦啦队以手旗打出“勿忘国耻”“收复失地”的大字，全场震动。

日本驻津最高长官梅津美治郎提出抗议，张伯苓凛然回击：中国人在国土上爱国，外人无权干涉。事后，他找来学生“训诫”：“你们讨厌；你们讨厌得好；下回还那么讨厌，要更巧妙地讨厌。”

从“焦土抗战”到落叶归根

1935年，在南开碰壁的梅津美治郎与何应钦签署秘密协定，“华北事变”的阴云笼罩天津。9月17日，南开大学的开学典礼上，张伯苓面对新老同学，提出了三个振聋发聩的问题：“你是中国人吗？你爱中国吗？你愿意中国好吗？”这就是著名的“爱国三问”。

“时局动荡，令张伯苓校长忧心忡忡，他甚至清醒地预判，‘天津如被侵袭，早就受日本嫉恨的南开学校，其遭遇破坏自属必然’。”郭辉说。

果然，两年后的7月29日，日军对南开进行了野蛮轰炸，图书馆、教学楼、校舍几乎夷为平地。日军中尉宣称：南开大学是抗日基地，必须摧毁。

抗日战争期间，南开大学成为中国第一所罹难的高等学校。张伯苓多年苦心经营的学府，三日化为焦土。噩耗接踵而至，张伯苓四子锡祐所在空军，在江西奉命赴前线，中途失事，机毁人亡，时年26岁。

“吾早以此子许国，今日之事，自在意中，求仁得仁，复何恻为。”张伯苓说。国破校毁，老年丧子，人间至痛，集于一身，他对国人宣告：“被毁者为南开之物质，而南开之精神，将因此挫折而愈益奋励”，“打完了仗，再办一个南开。”

在他未雨绸缪之下，重庆南开中学早已屹立。南开师生辗转南迁，与北大、清华合组国立西南联合大学，烽火岁月里弦歌不辍，英才辈出。

抗战胜利，张伯苓已是七十老人，脑中盘旋着建设“大南开”的宏伟构想，现实却是冷水浇头。在复校与重建中，更遭遇种种掣肘和不公。他一度心灰意冷，常自言自语：“我一切的委曲求全，都是为了南开呀！”

为了南开的存续，张伯苓在矛盾中走上政治舞台。1948年，在蒋介石力邀下，他出任国民政府考试院院长，仅数月便看清时局，托病归隐重庆。蒋介石两度亲至，催他赴台。他坚辞不去：“不愿离开南开学校，不愿离开祖国。”

1950年，张伯苓回到天津。

1951年2月14日，张伯苓突然中风，不能讲话。2月19日，与老校长最亲近的黄钰生代为起草遗嘱，一段一段地读给他听。念完全篇后，张伯苓挑起了大拇指。“凡我友好同学，尤宜竭尽所能，合群团结，为公为国，拥护人民政府，以建设富强康乐之新中国。”遗嘱最后写道，“无限光明远景，余将含笑待之。友好同学，务共努力。”2月23日，张伯苓逝世，仅给家人留下衣兜里的7元多钱和两张旧戏票。

1989年，在老校友奔走之下，张伯苓骨灰迁回南开，永远安息在他亲手缔造的校园里。这块滚了半个世纪的石头，最终停下了。但他留下的辙印，依然深深地刻在中国教育的脊梁上。 据《环球人物》