

The Leadership Art and Personal Charm of Cai Yuanpei

Xiaofeng Liu

Nanjing Museum, Nanjing, Jiangsu, 210016, China

Abstract

As a pioneer of modern education in China, Cai Yuanpei's leadership art and personal charm have had a profound impact on the development of higher education in China. In terms of leadership art, he established the educational policy of "freedom of thought and inclusiveness", selected talents without being bound by conventions, promoted disciplinary and institutional reforms, and turned Peking University into the cradle of the New Culture Movement. In terms of personal charm, he was morally upright and set an example for others, initiated the "Jindehui" to set a moral benchmark; he was kind-hearted and respectful to others, and mediated conflicts between different ideas and positions; he was indifferent to fame and fortune and cared about the country and the people, integrating personal gains and losses into the greater good of the nation. Cai Yuanpei's leadership wisdom and noble character not only contributed to the glory of Peking University but also provided valuable references and inspirations for modern education management and talent cultivation.

Keywords

Cai Yuanpei; Leadership Art; Personal Charm

蔡元培的领导艺术和人格魅力

刘小锋

南京博物院, 中国·江苏南京 210016

摘要

蔡元培作为中国近代教育的先驱,其领导艺术与人格魅力对中国高等教育发展产生深远影响。在领导艺术上,他确立“思想自由,兼容并包”的办学方针,不拘一格选拔人才,推动学科与制度改革,将北京大学打造成新文化运动的摇篮。在人格魅力方面,他道德高尚、以身作则,发起“进德会”树立道德标杆;为人宽厚、尊重他人,调和不同思想与立场的矛盾;淡泊名利、心怀天下,将个人得失融入家国大义。蔡元培的领导智慧与崇高品格,不仅成就了北大的辉煌,更为现代教育管理和人才培养提供了宝贵的借鉴与启示。

关键词

蔡元培; 领导艺术; 人格魅力

1 引言

蔡元培作为中国近代教育史上的重要人物,其领导艺术与人格魅力至今仍散发着璀璨光芒。在风云激荡的时代背景下,他以高瞻远瞩的教育理念重塑北京大学,以卓越的领导才能推动教育革新,以高尚的人格魅力凝聚各方力量。深入探究蔡元培的领导艺术与人格魅力,不仅有助于追溯中国近代教育发展脉络,更为当代教育管理与人才培养提供重要启示。有助于追溯中国近代教育发展脉络,更为当代教育管理与人才培养提供重要启示。

【作者简介】刘小锋(1959-),男,中国江苏南京人,博士,助理研究员,从事文学创作诗歌散文小说,近现代史研究。

2 蔡元培的领导艺术

2.1 确立明确且先进的办学方针

在新旧思潮激烈碰撞的20世纪初,蔡元培于1917年执掌北京大学,以极具前瞻性的战略眼光,提出“思想自由,兼容并包”的办学方针,为这所百年学府注入了革命性的精神内核。彼时的中国,封建教育思想根深蒂固,北大校内官僚气息浓厚,学生以“镀金谋官为求学目的,学术氛围凋敝。蔡元培敏锐意识到,唯有打破思想禁锢,方能实现教育救国的理想。他强调大学应是“囊括大典,网罗众家”的学术圣地,是研究高深学问的殿堂,而非追名逐利的工具。

在这一方针指引下,蔡元培摒弃门户之见,为不同思想流派搭建平等对话的平台。新文化运动的旗手陈独秀、李大钊,以《新青年》为阵地,在北大传播民主与科学思想;而辜鸿铭、刘师培等旧派学者,虽坚守传统学术与文化,同样被延揽至北大讲台。不同思想在此交锋碰撞,胡适与梁漱溟关于孔子思想的学术论争,钱玄同与黄侃在文字学领域的

观点分歧，都成为北大课堂上的独特风景。这种开放包容的学术环境，不仅激发了师生的学术热情，更推动了思想的解放与创新。“思想自由，兼容并包”的方针，犹如一剂良药，迅速扭转了北大陈腐守旧的学风。学生们从追求功名利禄转向专注学术研究，校园内各类学术社团如雨后春笋般涌现，马克思学说研究会、新闻研究会等组织蓬勃发展，学术期刊纷纷创刊，学术讲座、辩论会此起彼伏。北大由此一跃成为新文化运动的策源地与思想启蒙的中心，引领了中国近代思想文化的变革潮流。蔡元培的这一办学方针，不仅为北大的崛起奠定了坚实基础，更为中国近代教育树立了光辉典范，其倡导的开放包容、追求真理的精神，至今仍是现代高校办学的重要指引，激励着当代高校在多元文化的浪潮中，以海纳百川的胸怀推动学术进步与文化繁荣。

2.2 不拘一格选拔人才

在近代中国教育体系亟需变革的时代背景下，蔡元培深知人才是振兴教育、革新思想的关键力量。他以超越时代的胆识与魄力，秉持“唯才是举”的理念，彻底打破政治立场、学历资历、党派偏见等重重限制，在全国乃至世界范围内广纳贤才，为北京大学构建起一支极具活力与创造力的师资队伍。

为邀请陈独秀出任北大文科学长，蔡元培三顾茅庐，他看重陈独秀在新文化运动中展现出的思想锋芒与组织能力，更欣赏其创办《新青年》所引发的思想浪潮。当时陈独秀并无显赫学历与正统学术背景，为使其顺利通过校方聘任流程，蔡元培甚至亲自为他杜撰学历，多方奔走协调。这一破格之举，不仅将新文化运动的领军人物引入北大，更为北大注入了全新的思想活力，使北大成为新文化传播的前沿阵地。梁漱溟仅中学毕业，却因在《东方杂志》发表《究元决疑论》，以独特视角探讨佛学与哲学问题，引起蔡元培的关注。蔡元培力排众议，破格聘用梁漱溟讲授印度哲学。梁漱溟在北大的讲台上大放异彩，其深厚的学术造诣与独特的思想见解，不仅赢得师生赞誉，更推动了中国哲学研究的发展。辜鸿铭虽留着长辫、效忠清室，思想守旧，但其精通英、法、德及希腊文，对东西方文化有着深刻独到的见解。蔡元培摒弃对其政治立场与个人习性的偏见，留用辜鸿铭讲授英国文学与中西文化比较。辜鸿铭在北大的课堂上，以其渊博的学识与犀利的言辞，为学生打开了认识传统文化与西方文化的新视角，促进了不同文化间的交流与碰撞。

2.3 推动学科与制度改革

20世纪初的北京大学，学科设置陈旧、管理制度僵化，与现代大学理念相去甚远。蔡元培深谙，唯有对学科体系与管理体制进行系统性革新，才能将北大建设成真正的学术殿堂。面对积弊，他以非凡的勇气与智慧，开启了一场影响深远的改革实践。

在学科建设上，蔡元培果断调整学科布局，大力扩充文理两科，视其为学术发展的根基。他认为，“大学者，研

究高深学问者也”，而文理学科正是探索自然规律与人类社会本质的核心领域。通过增加课程门类、延聘顶尖学者，他让北大的文理学科迅速崛起。同时，他积极打破学科壁垒，倡导学科间的交叉融合。例如，鼓励哲学系学生学习自然科学知识，促进文学与历史学科的协同研究，打破传统文、理、法分科的界限，推动知识体系的贯通与创新。这种学科发展理念，打破了当时高校重实用轻理论的功利化倾向，为学术研究开辟了更广阔的空间。制度层面的改革更彰显蔡元培的远见卓识。为改变校长独揽大权、行政干预学术的局面，他创造性地推行教授治校制度。1917年底，蔡元培将重要学科整合为部，并设立教授会。教授会成员由各学科教授民主选举产生，有权决定教学方法、课程设置、教科书选择、学科废立等关键事务，真正实现了学术权力回归学者群体。这一制度创新，不仅提升了教师的积极性与责任感，更保障了学术研究的独立性与纯粹性。在教学管理制度上，蔡元培废除传统年级制，引入选科制（即现代学分制的雏形）。学生不再受固定课程与学制的束缚，可根据自身兴趣与特长自由选择课程，自主规划学业路径。这一改革极大激发了学生的学习主动性，培养了他们独立思考与自主学习的能力。此外，蔡元培还在国内率先成立大学研究所，为师生提供了深入开展学术研究的专业平台。研究所打破了教学与科研的界限，鼓励师生共同参与前沿课题研究，推动学术创新。

3 蔡元培的人格魅力

3.1 道德高尚，以身作则

在新旧道德激烈碰撞的近代中国，蔡元培以超凡的精神定力，躬身践行并弘扬高尚道德准则，将个人修身与教育兴国的使命深度融合，用行动诠释道德教育的真谛。1918年，目睹社会与校园内不良风气盛行，他在北大发起成立“进德会”，针对当时知识分子普遍存在的道德弊病，制定“不嫖、不赌、不纳妾”等严格戒律，并创新性地设立甲、乙、丙三种不同层次的人会标准，号召师生依据自身情况自愿加入。作为创会会长，蔡元培率先加入最高等级的甲种会员，不仅严格约束个人生活，更在公共场合主动宣传道德规范，以“己身正，不令而行”的姿态，成为全校师生的道德表率。

在学术领域，蔡元培始终以“板凳甘坐十年冷”的严谨态度治学。他深知学术诚信是教育根基，在撰写《中国伦理学史》《石头记索隐》等著作时，不仅查阅大量古籍文献，还多方请教不同领域的专家学者，对每一个历史事件、学术观点都反复考证、严谨辨析。当面对学界争议时，他既坚持学术立场，又以开放态度接受批评，如在与胡适关于《红楼梦》研究方法的论争中，始终以理性态度回应，展现出实事求是的治学品格。他还特别重视学术规范建设，在北大设立学术委员会，制定学术道德章程，对抄袭、剽窃等行为零容忍，为校园营造出风清气正的学术环境。

3.2 为人宽厚，尊重他人

蔡元培以如海般的包容胸襟与对人性的深刻理解，构

建起充满温度与尊重的人际生态，这种特质在复杂的学术环境与多元的社会关系中熠熠生辉。执掌北大期间，他面临着新旧思想激烈交锋、不同政治立场尖锐对立的局面，但始终以“兼容并包”的理念调和矛盾。当新文化派的陈独秀、胡适与旧学派的辜鸿铭、黄侃在课堂与学术论坛上针锋相对时，蔡元培不仅为双方提供平等发声的平台，更在私下分别与他们恳谈，肯定各自学术价值。例如，辜鸿铭常在公开场合抨击新文化运动，言辞犀利，蔡元培却从未因此冷落他，反而在辜鸿铭遭遇非议时，出面维护其教学与研究的权利，直言“讲学自由，不容干涉”，展现出超越立场分歧的包容气度。

在对待学生方面，蔡元培将尊重落实于细微之处。他尊重每个学生的独特性，鼓励学生自由探索学术兴趣。曾有位热衷戏曲研究的学生因专业与兴趣不符而苦恼，蔡元培得知后，不仅亲自为其联系相关学者指导，还推动学校开设戏曲研究选修课，让学生的爱好得以发展。面对学生的质疑与反对，他展现出非凡的耐心与尊重。五四运动期间，学生因爱国诉求与校方产生矛盾，蔡元培并未以校长权威压制，而是多次召开座谈会，认真倾听学生诉求，与学生共同探讨解决方案。当有学生在公开场合对他的教育理念提出批评时，他不仅微笑着听完发言，还诚恳回应：“诸君之论，令我获益匪浅，学术本应如此自由争鸣。”

3.3 淡泊名利，心怀天下

蔡元培以“捧着一颗心来，不带半根草去”的赤子情怀，将个人得失熔铸于家国大义之中，在风雨如晦的近代中国书写下超越功利的精神史诗。执掌北大时，他手握丰厚薪俸，却主动降低校长津贴，将收入的半数用于资助贫寒学子与学术研究。彼时北大学生中，许多来自偏远地区的青年因经济窘迫濒临辍学，蔡元培不仅设立专项助学金，还常自掏腰包为学生垫付学费、购置书籍。他自己却常年租住北京东城区的普通民居，家具陈设不过是旧木桌椅与满架书卷，衣着朴素如寻常教书先生，甚至因频繁接济他人，晚年患病时连医药费都需友人筹措。

面对荣誉与权力，蔡元培始终保持着清醒的自我认知。当北大在他的改革下声名鹊起，各界赞誉纷至沓来，他却在公开场合多次强调：“北大之成绩，非一人之功，实乃全体师生共同努力之果。”1923年，因不满北洋政府干预教育，

他毅然辞去校长职务，拒绝权贵以高位厚禄挽留，留下“我绝对不能再做不自由的大学校长”的铿锵宣言。此后辗转各地，他拒绝进入官场谋取显职，而是全身心投入创办中央研究院、推动平民教育运动等事业，在战火纷飞的岁月里，依然坚持组织学者抢救古籍文物，保护民族文化命脉。在时代洪流中，蔡元培始终以教育为救国良方。他深知，唯有培育具有独立人格与现代知识的国民，方能实现民族复兴。因此，他不仅在北大推行教育改革，还积极参与创办爱国女校、发起“留法勤工俭学”运动，为无数青年打开看世界的窗口。即便在晚年体弱多病之际，他仍心系教育，在香港病榻上为筹办中的云南大学撰写办学建议，字里行间满是对国家未来的殷切期望。这种将个人命运与民族兴衰紧密相连的精神，让他超越了单纯的教育家身份，成为用理想与信念照亮时代的精神灯塔，其闪耀的光芒至今仍指引着后来者在追求真理与国家富强的道路上坚定前行。

4 结语

蔡元培以其非凡的领导艺术与高尚人格魅力，在中国教育史上留下了不可磨灭的印记。他以“思想自由，兼容并包”的办学方针打破思想桎梏，凭借不拘一格的用人策略汇聚人才，通过学科与制度改革重塑北大。同时，他以身作则树道德典范，以宽厚包容凝聚人心，用淡泊名利诠释家国情怀。这些宝贵的精神财富，不仅推动了近代中国教育的变革，更为当今高校管理、人才培养提供了深刻启示，激励着教育工作者在新时代继续探索前行。

参考文献

- [1] 陈学刚. 变革型领导理论视域下蔡元培北大改革的内在逻辑和实践路径 [J]. 唐山学院学报, 2024, 37 (03): 78-83+95. DOI:10.16160/j.cnki.tsxyxb.2024.03.011.
- [2] 陈蓉. 蔡元培与北大革新 [J]. 法制与社会, 2017, (15): 217-219. DOI:10.19387/j.cnki.1009-0592.2017.05.386.
- [3] 范洪华. 试论蔡元培的教育思想及其人格魅力对现代教育的启示 [J]. 教书育人(高教论坛), 2015, (36): 48-49.
- [4] 雷博特. 蔡元培大学管理思想对现代大学制度建设的影响 [J]. 人力资源管理, 2014, (09): 219-220.
- [5] 睢晶晶. 浅析焦裕禄的人格魅力与领导艺术 [J]. 胜利油田党校学报, 2014, 27(05): 82-85.