



蔣慰堂先生與國立故宮博物院

昌彼得

蔣慰堂先生於民國五十四年九月奉行政院核聘為國立故宮博物院在台復院後的首任院長，至民國七十二元月退休，前後歷十七年又五個月。依據故宮管理委員會的組織，院長每屆任期兩年，由管理委員會全體委員會議改選，其間偶因特殊原因，亦有三年一改選的。蔣先生一共蟬聯了八屆，長達十八個年頭，因為久於其位，而得殫心竭智，不斷的建設創新，奠下了故宮未來發展的基礎與方向。

國際博物館協會對博物館的定義為：「一個博物館應唯一永久性的機構，其目的為保存、研究有關藝術、歷史、科學和工藝的搜集品，並為公眾的娛樂與教育的意義而展覽。」故宮不同於一般的博物館，是歷代中華文化藝術的精品，是一所一元文化的博物館，自然也就肩負了宣揚中華文化的責任。蔣先生接篆以後，即朝著此一目標努力。故宮、中央兩博物院運台的文物，共計三千八百二十四箱，貯存台中霧峰，慎重保管。民國四十六年雖建造了一間陳列室展出文物，但因場地狹隘，且因位置偏僻，交通不便，不僅無法整理研究，教育與娛樂的效果亦不彰。故宮在臺北復院後，蔣先生首先策劃選擇精品北運，於民國十一月十二日國父百年誕辰紀念日在外雙溪現址公開展覽。次年春將存放在北溝的箱件，分批全部移運臺北，此後即展開一連串的發展計畫。

一所博物館雖有豐富的收藏，倘若空間狹窄，是無從表現它應有的功能的。故宮在臺北開館之初，雖說建築壯麗宏偉，但僅有兩千多坪的展覽空間，及存貯箱件的山洞一座，不但展覽場所甚小，無法充分作有系統的展示，辦公及工作處所亦不敷用，不能展開整理編目的工作。當時政府的財政並非寬裕，蔣先生為求發展，擬具了逐步擴建計畫。第一次擴建於民國五十六年十月竣工，增建了八百六十坪；第二次擴建於民國五十九年竣工，增建一千七百餘坪及防空山洞一座。這兩次擴充均向左右兩翼延伸，連同原有建築一共四千八百多坪及貯存箱件山洞兩座，尚可勉強當時的需要。民國六十九年為籌備慶祝故宮成立六十周年，及改善安全設施與展覽，又擬具了第三次擴建計畫。此次擴建於民國七十四年竣工，新建了一座行政大樓，地下兩層為庫房，此時蔣先生已退休了。

故宮在臺北復院之初，組織非常簡單，甚至不足以應付發展的需要。那時的業務單位只有古物、書畫兩組及出版室。在故宮運台文物二千九百七十二箱中，圖書文獻占半數以上（當時隸書畫組），多達一千五百二十八箱，故業務難以開展。展出後遊客如織，外賓雲集，沒有專責單位，僅由展出的收藏單位布置而已。慰堂先生接掌之初，對原訂的組織感到非常的不合理，籌畫予以修訂。於民國五十六年第一次擴建完工後，呈請修改組織規程，增加了圖書文獻、展覽、登記三個業務單，從此運台的圖書文獻有了專責單位，除了積極整理編目外，並附設圖書館對外開放，以供海內外學者研究。蔣先生常說，他對博物館是外行，他經營博物館是用辦圖書館的方式去管理。圖書館有採訪單位，凡入藏的圖書都須經過採訪單位登錄編號，因此一館的收藏，查閱編號即知。故宮、中博的文物，過去只有裝箱號即接收點查時的宮殿編號，每類文物確實件數，可謂無人知曉。譬如書畫冊頁，一冊中有宋有元，蓋集若干件名家小幅作品裱成冊頁，以防散佚，一冊之中一、二十幅不等，

過去僅稱一件，內容不詳。經過登錄，不但件數增加，若干不為人曉的宋明名作也增加不少；又如故宮收藏眾多的多寶格，其中有瓷、玉、書、畫等小件的多類珍玩，一盒之中包含的小件文物數千至百餘不等，登記後則可知其內容；再如文獻中的宮中、軍機檔摺，過去皆以包記，一包之中少者二、三十件，多者一、二百件，經過登記組同仁多年的努力，這類冊、盒、包分別登錄編號後，使故宮所藏由原有二十餘萬件，遽增至六十萬件以上。銅、瓷、玉器及各類文物確實數字皆可知曉，便於保管查檢，登記單位的設置恐怕是博物館史上的首創。而有了展覽組，對於外賓的接待、展覽消息的預作發布，以及教育的推廣工作，才有了專責單位。第二次擴建完成後，於六十年又增設了科學技術保管室，以負責古文物的修補維護與古器物的製作研究工作。故宮的組織三處三組六室至此始臻於健全完備，各項工作方得以大力開展。

文物的維護是一所博物館最基本，同時也是最重要的工作。維護工作做不好，收藏雖富也會日漸破損凋殘。所謂維護並非僅以保持原狀為滿足，尚須將舊有殘損的恢復舊觀，是以維護工作，一是保存，一是修復。故宮的藏品承襲自清代宮廷，有些在清代即保管不善，譬如故宮所藏的地方志，多為嘉慶年間纂修一統志時向全國徵集得來，一統志修纂完成後，即閒置方志館，百餘年間乏人問問，多經蟲蛀，加以書畫卷軸多為絹質，常時舒卷，難免斷折；另外，自民國二十二年以後，故宮文物裝箱，經過多次的遷徙，搬運途中，易碎文物，雖說極度小心，難免偶有碎裂；再者古文物傳世久遠，因濕溫度的常時變易，難免有黴菌附存孳生，予以侵蝕。蔣先生特注意及此，於文物北遷後，逐年編製預算，汰換木箱為鐵箱，易碎文物如瓷器之類，並壓制囊匣以資保護，已項汰換工作

迄今未已。第一次擴建完成後，先後於書畫處、圖書文獻處設置修裱室，從事裱褙與修補工作。在蔣先生任內，幾揭裱或修補的法書、名畫二千九百七十一件；善本方志圖書四千四百三十九冊、文獻一千一百〇一件。並於民國六十年成立科學保管技術室，應用現代的科技知識與儀器設備，研究製作維護與修補古物的方法，凡銅器遭腐蝕者俱予以去除，仿製商周青銅器及宋元明名瓷數十種、修復銅器六十八件以及瓷器二百六十八件。因故宮的維護工作做得好，著聲中外，導致國內外私人珍藏家紛以其畢生所儲捐贈故宮，其中數量較大者，如美國華僑吉星福先生捐贈了各類文物兩百餘件；香港華僑葉儀先生捐贈了宋至清歷代民窯貿易瓷器百餘件；國內王雪挺先生捐贈了自宋以來法書名畫七十餘件；沈仲濤先生捐贈了宋元明刻善本及稿本千餘冊，皆價值鉅萬；甚至國際友人，如日本故首相佐藤先生，日本著名收藏家坂本五郎先生亦以所藏精品贈送，使故宮的收藏益富。對於人才的培育，也是蔣先生非常重視的。依據故宮的組織規程，設置有研究員與副研究員職位，此職位除具有真才實學外，並比照教育人員資格，還須經故宮管理委員會常務委員會通過，遴聘非常常的審慎。故宮每天來參觀的國內外遊客眾多，導覽人員是宣揚中華文化第一線的工作人員，蔣先生對導覽員的招考與訓練都非常的重視，考試時除語言能力外，還要對本國歷史與文化有基本的程度。錄取後則施以對中華文物了解的訓練，已故導覽員對陳展的文物多能知悉得如數家珍，使參觀的國際友人都能對中華藝術文化留下深刻的印象。導覽員是故宮培育人才的基礎，由導覽員出身，如今有任為一級單位主管者，甚至有擔任副首長者。

蔣先生對於發展中國藝術史的研究非常積極，還與教育部及臺灣大學商洽成立藝術史研究所，

但因與《大學法》有若干抵觸，只有在民國六十年台大歷史研究所中設置藝術史組，畢業生大多來院服務，或出國進修再返國服務。又本院獲洛克斐勒基金的支助，這些藝術史組研究所畢業生或出國進修返院人員，現成為故宮研究職系的中堅，有助於對文物的整理、研究與發揚。

故宮文物遷台後，民國五十三年曾選提若干件赴美展出，至臺北復院後始運回。民國五十九年也曾選提文物參加大阪博覽會，後因中共之進入聯合國，而與美日等國斷絕外交關係，文物未再出國展覽。蔣先生為達宣揚中華文化的目的，又加強出版圖書。出版品除中文版本外，也以英、日文等語言印行外文版本，並且每一個特展都編印有精美的目錄，例如與日本的學研社合作出版《故宮文物選粹》，印裝精良，共計出版了五輯二十五冊，內容包括故宮所藏的各類文物，迄今發行百萬冊以上；又與日本二玄社合作，選名家書畫一百種，精印複製，不遜真跡，幾可亂真，頗受愛好中國藝術者的歡迎。此項複製工作，在蔣先生任內已完成了三十二種，迄今仍未已。日本電視廣播公司為配合其創立三十周年，與故宮合作，攝製「中華文物電視影集」十五集，每集約三十分鐘，每月由其向日本全國播放一集，為日語發音；同時也以英語發音向全球發行此影集的錄影帶，藉此對中華文化的宣揚甚具成效。其次以英文發行的刊物尚有雙月刊，介紹故宮藏品；有展覽通訊，向海外預告故宮展覽的消息。

故宮因為人才齊備，收藏的文物陸續整理編目，其已竣事者，則編印目錄，以供愛好藝術文化者的參考，來院研究。已出版者有銅器錄、瓷器錄、書畫錄、清代檔案目錄、善本舊籍圖書總目等。在圖書出版方面有影印善本叢書，選宋元版孤本仿原式精印，還影印殿本《清高宗御製詩文集》，

已出版者有十餘種；更與臺灣商務印書館合作，初選印文淵閣《四庫全書珍本》，出版了十五輯。民國六十九年更進一步，將全書全部印行，精裝一千五百冊，迄今三百部全部售罄，將中華文化的瑰寶播散全世界的每一角落。在檔案出版方面，影印有舊滿州檔，此檔為研究滿清入關前重要的史料，又影印清康熙、雍正、乾隆及光緒四朝的宮中檔，及年羹堯、袁世凱奏摺專集等，每套達一百五十巨冊。其他影印故宮收藏的法書、名畫、軸冊眾多，無煩一一縷舉。總之，在蔣先生任內，對於宣揚中華文化盡了一切的努力。

蔣先生為鼓勵同仁研究，創辦了《故宮季刊》，為同仁提供了論著發表的園地。同仁的專著出版於故宮叢刊，迄今已出版了三十五種三十六冊。為了達到教育的目的，免費為中小學學生導覽參觀，全國民自少小即沐浴在中華文化的薰陶中。

蔣先生在故宮院長任期中長達八任，歷十八年，因為任期長，所以他為宣揚中華道統文化的理想，得以次第實現，也使故宮博物院躋身公認的世界五大博物院之列而無愧也。今日歐美人士都認為故宮是東方的羅浮宮，凡來臺灣的國際人士，莫不以來故宮欣賞中華藝術瑰寶為首要。故宮之所以能有今日的成就，不得不歸功於蔣先生的努力貢獻。

（本文原載於《蔣復璁先生百歲誕辰紀念文集》）

昌彼得（一九二一至二〇一一）湖北孝感人，畢業於中央大學歷史系，圖書文獻學專家。歷任中央圖書館特藏組主任，臺灣故宮博物院圖書文獻處處長、副院長，並先後在臺灣大學、輔仁、淡江、東吳、東海等大學兼任教授。主編《故宮學術季刊》。