

# 故宮雜憶

(本文插圖刊第43頁)

## ● 蔣復璁 (總統府國策顧問)

### 擔任故宮博物院長

我從民國二十二年任國立中央圖書館籌備處主任連任館長，到五十四年已經有三十三年了，中央圖書館在臺北南海路的建築工程，最後的五層書庫於五十四年竣工，中央圖書館建館大體完成。這時我六十八歲，我的能力，我的精力，也已盡矣，想在七十歲前退休。我正研究宋史，與致甚高，想從圖書館退休出來，專心歷史的研究，作我晚年另一種的生活，所以在五十二年就提出退休，時任教育部長的黃季陸先生正要離開教育部，我們老早約定，在他離部時退休，所以他並不挽留而批准了。並且在教育部部務會議提出，聘請我做國立中央圖書館的榮譽館長，我也接受了。那知陳雪屏先生受新任教育部部長閻振興先生之託，將我呈請退休公事當面退回，要我再留任一年，閻、陳二先生都是老友，我非答應不可，好在只有一年。五十四年的年底，我想重提舊事，再請退休。那知五十四年八月初，陳雪屏先生又受王雲五先生之託，要我擔任即將成立的國立故宮博物院首任院長，並且說，各方面都無

問題，非做不可。

我在中央圖書館的工作已經可以告一段落了，我對於博物館一無所知，在國外喜歡看博物館，所知道的是博物館的常識。我一生好學，一面學，一面做，我辦圖書也是如此。我一生不敢說愛國，總之，國家有命令，赴湯蹈火，在所不辭；所以二十九年奉命赴滬，冒生命危險，搜購舊籍，我是幹的。爲了幾冊善本書，丟棄了家庭，我也幹的。因此我抱着一面學，一面做的心情，接受政府命令，擔任故宮博物院院長。

故宮博物院常務委員陳雪屏先生於五十四年九月二十日陪我到臺中霧峯，北溝去故宮博物院接篆就職。任期兩年，登蒙管理委員會的挽留，連任到了七十一年，我八十五歲了。六月四日，我在陽明山應邀赴宴回寓，忽然四肢不靈，不能下車，當送榮民總醫院診治。經診斷爲輕度中風，近兩月的治療與復健，於七月三十日出院返寓，我感覺到年紀老了，如再工作下去，一朝病變，恐怕不能像這樣容易痊癒，所以決心退休。雖然承蒙孫運璿院長及故宮博物院管理委員會主任委員嚴前總統家淦的堅留。七十六年元月，我在

故宮博物院第八任院長任期屆滿，就此結束。我蒙行政院聘任爲管理委員常務委員，我與故宮仍有關係。茲將經歷的幾件往事，憶述如後，敬請中外雜誌讀者指教。

### 辦事的方法與宗旨

我遵照政府的命令來到故宮，首要的我在大陸時是故宮的專門委員，雖然是無給職的，但是從我在北大讀書起，到清華及北大教書及在北大圖書館做事，都住在北平，對於故宮多少知道一點。

中央圖書館恢復後，教育部聘我任故宮董事，職責所在，當然對於故宮要加以瞭解，可以說，我到故宮，並不是一無所知的。還有我是圖書館員，故宮的圖書館我知道得很清楚，雖然於藝術是門外漢，盲人騎瞎馬，盲人騎上了馬，也只有用他熟悉的圖書館方法來辦博物院的業務與事務。舉例來說：

**圖書規則登記編目** 1. 圖書館有一採訪組，這是圖書館的入口，必定先要登記。故宮的古物自大陸運來，只有箱數，並無件數，只有裝箱

目錄，並無銅、瓷、玉，各器的分類目錄。我在故宮設立了一個登記組，這也是國際圖書館的通則，將全院古物按類登記，有登記簿，有登記卡。登記號碼是用羅馬字及數字代表門類，年代及價值，看了號碼就可以知道一切。這是我用圖書館分類號碼及助記號碼方法編製的。

2. 照圖書館規則，登記以後，就要編目。登記組管全院文物的登記，編目則由各業務單位辦理，例如：普通圖書目錄及善本圖書目錄是由圖書文獻處編製；器物處磁器股編製磁器錄及宋磁圖錄、明磁圖錄、清磁圖錄。書畫處編書畫錄及宋畫精華、明畫精華、元畫精華。各種展覽都有展覽目錄。又編故宮法書二十二輯計三十五冊，故宮歷代法書全集三十冊，器物處玉器股編古玉圖錄。各種圖錄繼續編製。這是編目工作。

活用檔案便利研究 3. 故宮博物院藏宮中檔及軍機處檔四十萬件，除將滿文老檔先印行外，宮中檔及軍機處檔則按年代先後，陸續付印，現已印至乾隆朝。四十萬件檔照美國檔案館方法，全都按年代先後排列，又圖書館整理小冊子方法，每一百件置一小匣，每件有一號碼，於是做成：按年代排列之目片、分類之目片、檔案呈奏人目片；這與使用圖書目片一樣，也可從不同途徑，找到檔案。對於研究便利多了。如用老方法管理檔案則一件檔案只能做一種用途。

三點宗旨宣揚文化 以上三點是我用辦圖書館的方法來辦故宮博物院。我的宗旨也是三點：①謹慎嚴密維護文物及注意建築的安全。②鼓勵同人的進修及對於文物的研究，盡力展覽的改

進與說明，努力出版，從事文物的宣揚。③配合國家政策，宣揚國家民族的文化。

### 訓練培植導遊人才

國立北平故宮博物院及國立中央博物院籌備處典藏的文物奉政府命在匆迫運文物來臺。兩院押運人員中有幾位專家：故宮有書畫專家莊嚴先生、磁器專家吳玉璋先生、玉器專家那子良先生。中博有銅器專家譚旦岡先生，古畫專家李霖燦先生。在臺灣請到書畫專家江兆申先生。院內同人都由這幾位指導，略有所知。

開班訓練導遊人員 五十四年十一月十二日故宮博物院建築完成，正式在臺北市外雙溪揭幕，公開展覽。開幕不久，我也沒經驗，並無導遊人員的設置。有一天，我已忘其時日，蔣總統經國先生時任行政院院長，陪同新加坡總理李光耀先生前來參觀，我請一位同仁用英文導遊。次日，先總統蔣公來院巡視，詢及李總理來院參觀情形，我據實報告。先總統指示，應該招考導遊，開班訓練，先用英語，繼招德、法、日、韓、西班牙、阿拉伯等語言導遊人員。文物方面由院內六位專家訓練，成績甚好。連招兩班，方敷於用。其後招雇人員，大多取給於輔仁大學外語學院，因為歐洲語文教課，輔大大多齊備。以後各部份人員的任用，我大多由導遊人員中調派，因為導遊人員都受過大學教育、文物訓練，兼通外語，頗便於用，補充也很方便，除輔大外，臺大、政大、師大、東吳、淡江都有考取的。於是這個導遊人員的訓練等於是故宮人員的訓練，飲

水思源，實出先總統蔣公所賜。先總統蔣公常來巡視，院內行政，展覽等常有指示改進，令院同仁及復聰獲益甚多。

資送人員出國深造 於是我感覺到，故宮要求進步，非將人員擇優送到國外進修不可。充實人員的學識，一面有利工作，一面也使院內人員與國外博物院及專家的聯繫，提高了故宮在國際間的地位。故宮的經費，並無一項可以用作派遣人員出國進修之用，所以非向國外基金會設法不可。承普林斯頓大學藝術系主任方聞先生的幫忙，於訪美之便，由方先生陪同晉謁洛氏藝術基金會主持者，我舌敝唇焦說了兩小時的話，方先生翻譯，也感困乏。結果獲得同意。回國之後，由故宮與洛氏藝術基金會訂立合同，計派七人，每人兩年。有：傅申先生、王秋士先生、張臨生女士、張世賢先生、張光遠先生、余城先生、武佩聖先生。又用克里夫博物館的基金派送宋后楣女士一人。除傅申先生及宋后楣女士已返院服務而又赴美。傅先生現任美國華府葛里美術館中日組主任，宋后楣女士現任克里夫大學教授，武佩聖先生並無音聞，據說在密西根博物館任東方部主任；都在國外宣揚中華文化藝術未得回國外，回國五人都在故宮擔任要職，於院務推進上，頗有貢獻。例如，張臨生女士在哈佛大學兩年，研習銅器。返院後就改進了磁器的展覽，磁器股的童依華女士仿照而改進了磁器的展覽，於是全部展覽面目一新了。使我想到了展覽非有設計者不可，於是派遣了鄭家驊、蕭子權二先生赴美至各博物館參觀，短期研究展覽技術，江躍龍先生短期

研究博物館的安全維護。

總之，一種事業的成功，第一要有人，「有人斯有土」，科技無論如何進步，要人控制。現代科學重分析，主持要有人，部份技術也需要專門研究。我國不如外國，在歐美一切需要，隨時可以找到合適的人，因為他們有學校訓練。但是我在故宮的人事安排，先須從訓練人員入手，某部份需要人，方訓練這一部份的專門人才。

**延攬專業維護人員** 最重要的故宮創設科學技術保管室，維護文物不受損害，延長文物的生命。不幸遭受損毀，加以修補。修補是最後不得已的辦法，修補得一點看不出來。我先在比利時請到專家袁旃女士，繼又請到劉萬航先生。在洛氏藝術基金內又派遣了張世賢先生，現在故宮展覽的光線與溫度都與國外博物館一樣，嚴格控制，不稍受損。所有在大陸已破損的及到臺後破損的文物全部補好。還有在供應中心出售的銅磁玉複製品，也是科技室的出品。

### 建築工程修建擴建

故宮是由黃寶彝建築師設計，招商建築，建築師總算聰明，大體上可說不差，但是國內沒有博物館可以參考，他並無研究，也無經驗，於是這個建築對展覽不適於用，尤其庫房不適於用。

**改建使展覽室連貫** 我是學圖書館的，圖書館對於圖書的處理，從採訪登記起，經分類編目製片後，送交閱覽組，一面圖書進庫上架，目片編入目錄櫃，工作完結，方可出借圖書。這一連串工作，完了一批，又來一批，循環不息。圖書

館的建築也按照圖書的循環而建築，工作部門先是採訪組，然後是編目組，接著是閱覽組。這些辦公室必須連貫，一批一批圖書循環而來。博物館的參觀者也一批一批進來。從第一展覽室起至最後展覽室止，這一批一批的參觀者也是循環。如果第一次看的不够，再作一次循環。因此展覽室必須連貫，不可一室一室的孤立，浪費參觀者的腳步及時間。

故宮的建築是四方形三層，每層前面左右兩間，左右前後兩間，後面左右兩間，間隔獨立，並不連貫。外國博物館一線進行，不走回頭路。故宮則要每間從原門進去，再從原門出來。既不方便，又不便設置展品櫃，減少展品的展出。我第一要改革的是展覽室的連貫，建築落成不久，不能再請預算及經費。

延到五十六年，覺得非改建不可，恰巧臺北市政府補助環境整理費三百萬元，我用來改建，使展覽室連貫。事前向先總統蔣介石稟明，蒙詢：「尚缺若干？」我對經費總以最少及最經濟辦理，覆告實缺八十萬元，第二日即由陽明山管理局局潘副局长送來補助費八十萬元。因為經費不裕，我除改建外，整理環境，做的不多。高玉樹市長嫌我移東補西，好在先總統瞭解我的苦衷。

**改建期間接待外賓** 改建工程，先改右邊，改好右邊，再改左邊。在改左邊的時候，右邊的搭架已經撤去，忽然達到美國副總統詹森來訪，決定要來參觀故宮，時日我已忘記了。先總統於上一日下午先來看過，左邊正在改建，搭有席篷木架，認為滿意而去。到了下午六時，派鄭侍

衛官來告，命我連夜將改好的右邊，命工人也搭立席篷木架，表示故宮在改建中，裏面則可以局部參觀。鄭侍衛官約定第二日早晨六時完工來看。我限工人五時前完工，我五時起身，已經完工，鄭侍衛官六時來看，右邊席篷木架已經搭好，左右一樣，認為滿意，回去報告。詹森副總統於下午來參觀，頗為欣賞。

先總統每於餘暇，或偕夫人同來。冬季某日下午，先總統一人前來巡視，我穿一舊棉袍，他對我細看，並不說話，看畢回去。第二日，張秘書長岳軍先生來告，總統說：「故宮博物院經常接待外賓，職員應穿制服，院長可穿西裝，可以編列預算。」所以故宮職員至今每年做一套衣服。先總統日理萬幾，而憊憊於歷史文物如此。日常來院，所以時日都未記錄，有一次對我說：「你知道你的責任重大嗎？」我說：「我知道，故宮所藏是我國家民族歷史的文物，文化的結晶，復聰愚魯，只有勉勉從事，嚴密維護，不到之處，還請總統指示。」使我瞭解了先總統經常來院巡視，一面是孔子所謂「遊於藝」，對藝術的欣賞。一面是來察看我們維護國寶的工作，有無疏忽。先總統每次在訓諭之外，使我領略到無限的慈祥，無限的安慰，我回憶至此，不禁泫然哭了。

**增設圖書館從事研究** 這次連貫工程竣工後，又添設圖書館。世界任何博物館都有圖書館，都做研究工作，對文物作考證。如果看作社會教育，只辦展覽，那就錯了。上次因為經費不够，改建不多，所以又作一次改建，加寬兩翼，拓建庫房，容納文物稿件，擴大展覽。這次擴建是於

中外雜誌

五十八年四月動工，六十年竣工，建坪增至四千七百餘坪，展品由三千件增至八千件，規模大具，歐美觀光客認為東亞文化重鎮。但是六年之後，建築又發生問題了，因為庫房在山洞之內，無論如何防止潮濕，書畫是無法進洞的，後來發現銅器也不能進洞，容易生鏽。玉器也不能進洞，也怕受濕，能進洞的，只有磁器。最初以防空洞為倉庫的計劃完全打破。現代科學維護技術進步，決定另建庫房及辦公室。原來正館專作展覽之

用。經故宮博物院管理委員會通過，成立專案小組，縝密研究。此小組由葉公超先生任召集人。六十九年，故宮管理委員會通過計劃，當即開工，預定七十四年竣工。

四庫全書影印問世 七十一年，我八十五歲了。六月四日，應邀赴陽明山返寓，身體左邊失去知覺，經榮民總醫院診斷為輕度中風，治療二個月獲痊。我決定退休。前面已經敘述。是年六月經常會通過，准商務印書館影印文淵閣四庫全書，精裝一千五百冊，為世界最大巨製。我於民國二十二年在中央圖書館籌備處從事四庫全書的影印工作，即四庫珍本的影印，歷時四十九年，始獲全部實現，完成素願，公諸世界，為國家文化增光，喜幸何如！

民國七十二年，元月，故宮博物院第八屆院長任滿，我決定退休，蒙政府核准。蒙頒二等景星勳章。自念資質愚魯，本性拘執，乃蒙先總統蔣公特達之知，十八年完成重責，感幸之至！

中外文庫之二十五

# 戴笠和他的同志

增訂再版  
全一冊定價臺幣貳佰元

喬家才著 郵撥〇〇一四〇四四一四號中外雜誌社帳戶

要目：虎穴游龍劉戈青。張家銓計擒酒井隆。淞滬指揮官楊蔚。胡子萍管人事交通。魏大銘建立通訊網。郝采蓮死裏逃生。王寶雲的悲壯故事。張秀君堅定沉着。張我佛立功異域。唐新與華中敵後工作。抗日硬漢張子奇。白世維一彈安華北。姜紹謨策反多奇謀。民運長才劉培初。汪祖華擅長訓練。書生法官沈維翰。邱開基促龍雲出兵抗戰。王撫洲策動經濟作戰。王兆槐勇於任事。勞建白忠誠正直。金遠詢任重三湘。陶一珊戰訓有方。郭履洲鐵胆佛心。執法隊長毛萬里。馬志超忠直可愛。王孔安萬里壯行。中美合作憶蕭勃。周念行話少年遊。游擊能手阮清源。沉毅篤實張為邦。英邁練達楊繼榮。朱若愚堅忍實幹。簡樸勤謹誠樸。黃加持取締幫會。王志超入死出生。吳景中政訓長才。王崇五進出山東。楊遇春膽識過人。李葉超多面才華。樂書田「愚公移山」。吳安之錚錚鐵漢。謝鎮南報答知遇。羅敬殘而不廢等多篇一、二集訂全一冊平裝貳佰元。精裝叁佰元郵撥〇〇一四〇四四一四號中外雜誌社帳戶