

蔣復璁三事

● 羅 盤 (自由作家)

建館遷院著有勞績

要瞭解一個國家的歷史、文化，最簡捷的方法，就是參觀國家博物館和圖書館。任何文明進步的國家，沒有不重視這兩項文教設施的。

我國設於台北的國立故宮博物院和國立中央圖書館皆享譽國際，正象徵著我國歷史文化的久遠和高深。其中又以故宮博物院更屬翹楚，名列世界前茅，與倫敦的大英博物館、巴黎的羅浮宮博物館、梵帝岡的教廷博物館、紐約大都會博物館，並列為世界五大博物館。因而凡是到台灣來的外賓或觀光客，沒有不到外雙溪參觀故宮博物院的。

提起這兩所院館，很自然地就會聯想到創館和遷院的功臣蔣復璁。

先從中央圖書館說起。

我國圖書館學界，屈指掄才，蔣復璁堪稱專家並執牛耳，早年在北京大學及德國柏林大學專攻的就是圖書館學，回國後即奉命籌設中央圖書館，自籌備主任至館長，一幹就是三十年。此其間，不但創館的艱辛使他付出無窮的心血，尤以戰亂多次播遷，更是困難重重，而今許多善本書得以保存完好，蔣復璁厥功甚偉是不容抹殺的。

但是，大陸易守時，他卻未能隨政府及時來台，滯留在上海，中共當局知道他具有專才，毛澤東有延攬之意（毛澤東早年曾在北大圖書館任職），幾經考慮，他仍然到了香港轉赴德國，後來又回到香港。

他因未能隨政府巡來台灣，心中不免躊躇，不知上峯對其忠貞是否有所懷疑？只得暫留香港，設法疏通管道，終於獲得教育部長張其昀的援手，為他擔保，來到台灣。

他與故宮博物院結緣始於台灣。

現在位於台北外雙溪的國立故宮博物院，本在北京清故宮原址（北京現在仍有故宮博物院，除了鐘錶館收藏甚豐外，別無可觀），其典藏，就是清朝宮中所有遺物。抗戰時一度遷於重慶，勝利復員，遷回北京，嗣以中共侵占華北，又輾轉自南京而廣州而台灣。

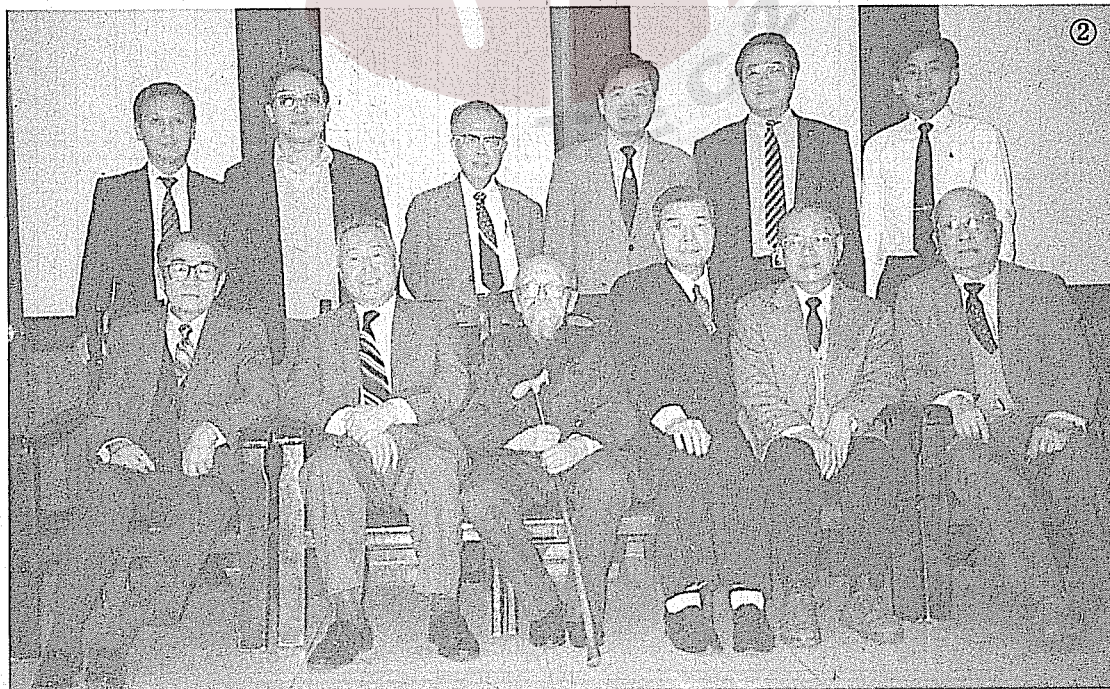
「故宮」初遷台灣，臨址設於台中縣霧峯鄉，即今台灣電影文化公司的現址。

其實，與故宮博物院同時遷台，暫時「落腳」於台中縣的，還有國立中央博物院。目前兩院暫時合併，收藏卻仍分別登錄列管，



① 蔣復聰教授（中）與宋晞教授（右）新加坡大學高級講師陳榮照（左）合影。

② 前排右三起：宋晞教授、蔣復聰教授、侯家駒教授，後排右三起：王德毅教授、林天蔚教授、黃寬重等合影。



將來回大陸後，故宮博物院仍回北京，中央博物院則回南京。

兩院自台中遷台北，也是一項艱巨的任務；尋覓院址，興建房舍，一切困難皆由蔣氏克服。台北故宮博物院能在世界博物館中躋身「五大」，並非偶然。

筆者有幸，這世界五大博物館皆曾參觀過，它們不但規模宏偉、收藏豐富，且各具特色；台北故宮博物院的特色不在院舍的壯觀，而是收藏的豐富和精緻，展出的方式活潑且多變化。

喜歡上班討厭放假

蔣復璁到台灣，沒有攜眷，夫人留在大陸，後來病逝。他便「以院為家」，勤於院務，鮮能比擬，他雖身材矮小，卻是精力過人，每天院前院後，大小展覽廳室及各辦公室，不時都可見到他的蹤影。

他有「每事問」的習慣，也有「每事罵、每人罵」的性格。事無巨細，一把抓；屬員不論大小，皆直接指揮。

他最喜歡的事是「上班」，最討厭的是「放假」。蓋上班有人可找，有事可問，放假各辦公室冷清清地，回到宿舍一人面壁，好不寂寞無聊也。

台北故宮博物院聲譽日隆，院務蒸蒸日上，固應歸功他的全心投入，而其好大喜功的性格，和善於鑽營的本領亦皆有以致之。

他對人脈關係的運用，最能充分發揮。他的姓氏和籍貫都沾了光，其實他的籍貫只是「海寧」而不是「奉化」。與第一家庭尚難聯宗，但有位鼎鼎大名的兵學家為叔叔倒是事實，那便是曾任「保定陸軍軍官學校」校長的蔣百里先生。而先總統蔣公則是「保定」的學生。這點人脈關係，別人也許只是爾爾，他卻極力發揚光大。所以他勤跑官邸，並敦聘夫人為「國立故宮博物院管理委員會常務委員」，有了這層關係，便順理成章地將院務報告和請示了。他的一切擴充和變更計畫，總是「業已先容」，行政院也不得不大力支持，故而博物院內年頭年尾總是大興土木，原本嶄新的裝潢設施，不數年間又拆除更新，這種「日新月異」的現象，任何博物館是難望項背的。

能屈能伸欺善怕惡

蔣復璁服務公職六十年，卻無一點公務員的法治觀念。不但平日生活工作以院為家，也將院中一切視為自家財產，屬員便是僱傭僕從，一切施為，他說了就算，什麼法規制度，皆置諸腦後，尤其人事方面，任用進退、升遷獎勵，乃至工友調度，皆以「手諭」行之。唯一例外的只有懲罰一項。要處罰某人時，才交由人事單位研議。有一次，院內兩位職員失和，大吵起來，院長也降伏不住，其中那位詩人畫家，不服仲裁，不但拂袖而去，而且還將院長室的門用力一關，發生呼然巨響，遠近皆聞，予院長顏面實在難堪。院長一氣，非同小可，當即手諭人事單位，囑予從嚴議處。

其時也，人事主管履新伊始，不知所措，便求教前任，蒙告之曰：「姑且靜觀其變。」果然，翌日上班後，他親自來到人事室，說：「××已向我認錯道歉，年輕人知過能改就好了。」

其實這位詩人畫家何曾向他道歉認錯，只是經由太座的管道向岳父大人稟報一聲，這位曾任國立大學校長的泰山大人掛了一通電話，那要「嚴加議處」的手諭便收回了。

他的性格極其複雜，要想深入了解，仍需列舉事證。

前文的事例可以看出他能屈能伸的一面，下面的故事則是典型的欺善怕惡了。

中美斷交時，全國民情沸騰，各界踴躍捐獻，率先行動者，報紙電視都競相報導，他覺得這是一件很露臉的事，就號令全院員工熱烈捐獻，以期在傳播媒體上風光風光。他聲稱：「大家自由樂捐，一塊錢也不算少；但每人要簽名、寫出認捐數目，予以公布。」為不率先倡導，他認捐一月所得；旋又補充更正，一月所得僅限本俸，並應先行扣除購屋貸款。

此次捐獻，大體而言，尚稱熱烈，捐款總數亦逾百萬，但起步已晚，便不具新聞價值了，報紙沒有登載，電視也沒來採訪，心中大為不樂，就點名罵人，認為某主管僅僅認捐四千元，太缺乏愛國心。反覆數落，罵之至再。

「柿子撿軟的挑」，他的指責實在太不公平，一位主管安全的主管分文未捐（也許他自以為即將退休可以不必捐獻了）另一位代理處長僅捐一千元，他卻絕口不提。因而院內員工議論紛紛，大感不平。

他對這位「僅捐四仟」的主管一連罵了兩個禮拜，罵得這位內向口拙的主管心灰意冷，倦動不肯上班，他卻又買了一條魚，親至其家中慰問，要求上班，弄得那位仁兄啼笑皆非。這件事總算喜劇性地收了場。

他在院內不得人心的事例很多，只緣大家的飯碗、前途操諸他手，敢怒不敢言，他乃有恃無恐，獨斷專行，任所欲為，不意物極必反，有位仁兄竟與他豁上了，在辦公室公然破口大罵，盡揭瘡疤，罵得他聞聲遠避，竟然捨此必經之路，出入其辦公室卻繞道而行。

此公因此而贏得「正義之聲廣播電台」之美譽，可惜不久他退休了，「正義之聲」又從此泯沒。

工友報復幾乎喪命

生性多疑，也是性格特色之一。

他自香港來台之初，疑心會有人謀害，每晚就寢時都將房門用釘子釘牢，方能安心就寢。吃東西則先以螞蟻作試驗，螞蟻吃了不死，才敢下嚥。

他住的宿舍，上下兩層。上層是「禁地」，非經傳喚，工友不得上樓。有一次，他病了，下不了床，也無力呼喚（他說話一向聲音很小），工友明知究裡，就是不肯上去探視，一連三天未去上班，主秘覺得詫異，上樓一看，老先生已奄奄一息矣，急送醫院，才救回一條老命。該工友依然振振有詞：「院長沒叫我，我不敢上樓。」全院上下引為笑談。

這位工友不痴不傻，為何出此狠招？遠因是院長大人「每事罵、每日罵」，近因則是為了半條魚。

原來院長公館是自行舉炊的，工友負責採買調理，但院長在外飯局很多，有時一連數日都在外面用餐。工友的伙食一向是「自吃自」，油鹽菜米，都分得很清楚，不準揩油。有一次，院長剩下半條魚，在冰箱放了好幾天，看看將壞，棄之可惜，該工友未經稟報

就擅自食用了，偏巧這日晚間院長在家用餐，吩咐要吃那半條魚，工友無魚以對，院長大發雷霆，罵個沒完沒了，工友懷恨在心，決意報復，伺機多時，總算有了機會。

院長宿舍自此沒有了工友；派誰誰都不肯來。為防意外，只好在他床頭安了一條電線，直通主秘家中，有事按鈴。

開會罵人受過轉嫁

院長先生喜歡開會，小型者如業務會報，大型者如動員月會，唯獨「管理委員會」則最好少開。何也，且說分說：

蓋業務會報和動員月會，他任主席，與會者都得正襟危坐，聽他訓話，愛說多久，就是多久，點名罵人，愛罵誰就罵誰，何等威風痛快！而管理委員會就不同了，他只能像一個總經理出席董事會般。因各常委諸公中，有第一夫人蔣宋美齡女士（不過並不與會），有國之大老嚴家淦，他得正襟危坐，敬謹聆訓。

常委諸公多修養有素，雖口不重言，他仍不免緊張兮兮。

但，當面開消，不留情面者，也不是沒有。好在此景不常，即使有之，亦有補償之道；立即召開業務會報或動員月會，將一切「委屈」化為憤怒，轉嫁出去！

但凡「臨時會」之召開，與會者皆心裡有數，捱罵的時候到了。喜得人人皆具「忍功」，都能逆來順受，習以為常。

院長大人唯其罵人太多，威嚴太甚，就難免高處不勝寒了；副院長以下大小官員，能避皆避之，甚至竟有迎面不相識之者。因應之道，便是移尊就駕，親自勤跑各辦公室，你們想躲也躲不了。屬員們自亦有應付之方，大人來到，喧笑戛止，噤若寒蟬，埋頭案首，一副努力從公的樣子；只要不被點名，我就是沒有看見！

寒天飲冷水，冷暖在心頭，他焉能不察？但又將奈何！而此時此境，如能有人為他鼓掌，則無異天籟鑰音也。

意外掌聲受寵若驚

而這種現象竟然出現！

緣為該院新近換了一位人事主管，到職後發覺自己除了簽字蓋章以外，別無事事，愧對國家一份俸祿，總想在與院長權威不相牴觸的情形下，為同仁們作點什麼。就建議舉辦：

員工慶生會、員工及眷屬旅遊、春節團拜酒會等福利康樂活動。由於院內經費充裕，又有福利會的大力支持，員工熱心參與，辦得有聲有色，皆大歡喜。

慶生會首次在該院餐廳貴賓室舉行，席開三桌，壽星們有吃有拿（另有禮券五百元——二十年前，五百元不錯），無不滿心高興，喜氣洋洋，而人事主管要求大家：

「院長蒞臨時請起立鼓掌」，自然是照辦了。

這陣破天荒的掌聲，使他受寵若驚，樂得喜笑顏開，親到每桌敬酒，親為每人佈菜。晚上回到宿舍，興奮不能成眠，與主秘在電

話中大加稱讚。其後並向岫老（管理委員會主任委員王雲五）報告：這位主任很能幹！這位主任本在做事，不在沽名，然經此數事後，卻贏得全體員工極佳的口碑。院長先生一日忽然感到：屬員聲譽蓋主，不是好現象，便多方阻撓，表示「能否不辦了？」其出爾反爾和多疑的性格，又見一端。

有兒不肖抱恨以終

蔣復璁的不得人緣，部屬幾乎人人切齒，而他給予上司、長官、權貴們的印象，卻是伶俐、乖巧、服從又殷勤。他對自己的錢財珍惜如命，銖銖必較，拿公帑揮霍，做個人的公關，卻是出手大方，毫不吝嗇，故宮博物院餐廳的貴賓室，富麗堂皇、盃觥交錯、高朋滿座，是常見的現象。

爲了競選中央研究院院士，除邀宴之外，精貴的複製畫冊和器物，更是滿車地送人，其院士不當選也難。

蔣復璁是個頗受爭議的人物，其於中央圖書館和故宮博物院的創辦、播遷、經營，不能說沒有功勞，然其揮霍公帑、浪費民膏，亦有負國家及人民。

他一生享盡權貴，儼似分封的諸侯，予取予求，威風八面，可是上天妒人，卻有個不爲他露臉的兒子，好不容易輾轉接到台灣，賣老面子在中央圖書館安排一份工作，爲他娶妻生子女。他卻暗中偷了老父的印章和文契，將一幢房子賣了，棄下妻女跑回大陸，使得九三高齡的老院長便一氣鳴呼了。

① 簡任狀

任命蔣復璁署國立中央圖書館館長此狀

國字第一六八號

蔣復璁

蔣中正

蔣中正

中華民國二十六年六月三日

① 蔣復璁任中央圖書館館長簡任狀。

② 蔣復璁（前排中）任中央圖書館館長時與部份同仁合影。

