

# 憶前中央博物院的幕後功臣

高仁俊

## ——曾昭燏女士

我進中央博物院是在民國三十三年二月，初到時一切都陌生，曾昭燏何許人也，自然也不清楚，後來聽同事說，中博物院除籌備處主任外，她，代理主任，是最有權的高層，日常事務都由她處理，重要事件才上報主任。

去年（二一五）十月，我

約了幾位朋友，同去參觀嚮往已久的古城——西安，回程時路過南京，在南京停留期間，我們參觀了中山門內由前中央博物院改今名的南京博物院，在那裡我拜見了幾位前中央博物院的老同事。這次見面，大家都非常高興，晚間，他們邀我餐敘，餐後閒談，我無由拒絕。閒談中大家的話題，大部份都集中在已過世的前中央博物院的老長官——曾昭燏小姐的往事上，他們各抒己見，發言熱烈，所談內容，大致分為學

術成就與行政能力兩部份。

### 一、學術成就

民國二十八年初，曾小姐放棄了英國倫敦大學考古學院的教職返回中國，接受了中央博物院籌備處主任李濟先生的聘請，任專門設計委員，到任後就展開了一連串的調查、考古工作，經常行走於四川、雲南一帶廣大地區，收集許多考古資料，寫成報告十多篇，超過百萬餘字，發掘工作有：豆芽房、牧馬山、李家溝等漢代崖墓，寫成《彭山漢代

崖墓考古報告》，馬龍、佛頂甲、龍泉等數處遺址，寫成《西南蒼洱境考古報告》，又主持了南唐二陵（李煜、李璟）的發掘工作，論文有《從彭山陶俑中所見的漢代服飾》、《蒼洱文化》、《讀契文舉例》、《江蘇考古歷史上的兩個問題》、《中國銅器與花紋》、《論周至漢之首飾制度》、《試論湖熟文化》等，她寫的考古報告與各種論述甚多，不勝列舉。

她對於博物院的業務，也有很深的研究，因為她曾在英國倫



民國三十七年在新建的南京博物院舉辦故宮與中央兩院聯合展覽會。兩院文物遷運的同仁多聚於此。前排左起第四位即曾昭燦女士，右起第四位為本文作者。

敦大學考古學院、德國柏林國家博物院、慕尼黑博物館作過研究，因此她把所知的研究經驗和先進技術，寫成一本《博物館》專書，書中提出凡從事博物院的工作人員，都必須具備各方面的基本知識，這是以前沒有人提到過的新觀念，所以在座的幾位老同事，一致認為，這是我國最早的、專門討論博物院內部工作細節的一本好書；因為內部工作細節，是不讓外人知道的，所以這本書就成了工作人員極有價值的參考書籍。

至於書中所說的「基本知識」，是指的哪些知識？幾位朋友認為：以他們在博物院工作數十年的經驗來看，下面幾項實務工作，似可作一說明：（一）工作人員要以嚴謹的態度與崇敬的心理來面對這些古器物，因為它們所代表的意義深遠，而我們就是要透過這些古器物，（如青銅器中的禮器）來表達我們對祖先的崇敬之意。在三千年前的古老時代，他們就能運用極高的智慧

與成熟的技術，鑄造出這些精美的器物，能不讓人敬佩而肅然起敬嗎？（二）博物院的藏品，無論是院藏的，或收集來的，都要經過整理、登記、編目、審訂等，繁複的過程之後，才能包裝收藏。包裝，是包與裝兩種不同的處理方法，舉例來說：如果要包裹一件瓷壺，就要先了解這件瓷壺最容易破損的地方，是它的流嘴、把手、蓋鈕。在包裹時，先用棉紙（現在用無酸紙及氣泡紙）摺成條狀，然後把摺成條狀的棉紙緊密地纏繞流嘴、把手與蓋鈕；在流與器身之間，把手與器身之間，填塞棉花；之後，再用棉紙包裹棉花，摺成薄薄的寬條，包裹壺身，最後外面再用棉紙包裹，就完成了這件瓷壺的維護工作。裝箱也要特別注意，箱內器物與器物之間要留空穴，四週與空穴處要用棉花塞緊，（以前箱內用稻草，現在南京朝天宮庫房的木箱中，還可能見到）使器物不致因搬運而發生碰撞。這就是為甚麼博物院的器物，雖經

過跋山涉水，往返運輸數千里，而能安然保存完好，沒有一件損傷，這也就是工作人員，具有基本知識所達成的緣故。此外，還有一件事，也是工作人員要特別注意的，當你提取一件器物時，

（特別是瓷器類）如果是一種瓷碗或瓷盤，先要取下手上飾物，不可用單手，更不可用三指，而是要用雙手捧起，離桌面不能過高，（約數公分）這樣器物才能達到安全保護的目的。或許有人以為，這乃區區小事，不必如此重視，而我們則認為，對於博物院的工作人員來說，這不是小事，而是極為重要的大事，因為若稍有疏失，器物就會立即破損，這是無法補救的疏失，是不可原諒的，所以博物院的工作人員，必須要具備的基本知識。

（三）展覽是博物院的主要工作之一，是要使展品發揮教育功能，讓觀眾從展品中了解文化的傳承，歷史的演進，時代的變遷等，致於如何能使展品發揮功能，陳列的方式就很重要了。這

不僅要具備基本知識，也要有美學的素養，才能在陳列展品的時候，不致有雜亂無章的現象，而把展品最美的一面呈現出來，讓觀眾喜愛，進而了解展品所代表的重大意義。

## 二、行政能力

曾小姐的行政能力，也是受到大家肯定的。據我所知，她掌理行政，是在中央博物院籌備處遷到四川李莊之後才開始的，那時我還沒有進中博物院，我進中博物院是在民國三十二年二月初到時一切都陌生，曾昭燏何許人也，自然也不清楚，後來聽同事說，中博物院除籌備處主任李濟先生而外，她（代理主任）是最有權的高層，日常事務都是由她處理，重要事件才上報主任，原因是，李濟先生是中央研究院歷史語言研究所考古組組任，研究院在板栗坳山上，中博物院在山下李莊鎮。上下奔波，耗力費時，日常事務無法兼顧，自然就落在代理主任的肩上了。

三十四年八月，抗戰勝利，日本投降，八月中旬，曾代主任即趕赴重慶接洽遷移事項，與古物存放地點，隨即返回李莊，三十五年五月初，李濟主任飛往南京主持復員工作，李莊事務則交由曾代主任全權處理，這個時候的博物院，可說是千頭萬緒，瑣碎而複雜，但她在處理過程中，所表現的是態度從容，沒有緊張，沒有荒亂，依序進行，首先指派所有工作人員，分別把古物、文件、書籍、公物、調查資料、考古報告等裝箱，以備運輸。之後，再安排誰先走，誰後走，誰又擔任押運工作，諸事井然，讓大家沒有疑慮，感到安心。三十五年底，古物與人員全部到了南京，李莊事務就此結束。

復員後的中央博物院，呈現一片與李莊全然不同的新局面，李濟先生辭去了主任職，改聘杭立武先生兼任，代理主任的曾昭燏則改任總幹事。又招聘了若干新任人員，（在南京見面的幾位



一九四一年川康古蹟考察團在四川彭山調查崖墓時的合影。左起依次為吳金鼎、王介忱、高去尋、馮漢驥、曾昭燏、李濟、夏鼐、陳明達。



老同事，就在這個時候進入中博院的（同時又聘請了幾位學者，如向達、夏鼐、王天木等，加入

研究的行列。  
杭立武先生原來的職務是教育部政務次長。初復員的教育

部，政務繁多，博物院的事務不能兼顧，就全交由曾總幹事處理。曾總幹事對於業務的推動，似乎早有定見，她告訴大家，期待正常展開的工作有三項，檢查李莊古物、開辦展覽、接收寄存朝天宮古物。除檢查李莊古物較易處理而外，最重要的工作是展覽；展覽是複雜而又繁瑣的事，如選件、時代審訂、製作品名卡、編寫說明文字，以及展品的陳列方式等，每一項都需要有專業的知識，豐富的經驗，才能勝任，但是我們這些工作同仁，既沒有專業知識，也缺乏實務經驗，特別是展覽說明文字，不僅須具備專業知識，還要有國學素養，更要有很強的英文能力，兩者都是曾小姐兼而有的，所以前述每一項工作過程，都須曾小姐的參與，或從旁指導，才得以順利進行。其次，搬運朝天宮寄存古物也很重要，搬運分批進行，搬回中博院後，經檢查、核對清冊，裝箱存放。前數批古物，除經上述手續之外，還聘請

曾昭燁女士手書的信件，囑託其兄照顧作者的關切之情可感。

了幾位專家學者，審訂時代，評斷優劣，（首批運台銅器，即是評斷過的精品）。這種工作持續到三十七年十一月初，因時局緊



張，搬運工作加速進行，此後除核對清冊外，不作其它工作。為配合此一措施，曾小姐帶領工作同仁，每日工作至深夜，雖然辛苦，但能與曾小姐同甘共苦，大家也就沒有怨言了，並且在工作結束之後，又能享受到曾小姐早已派人準備好一大桶沖洗的熱水，讓大家都洗去一日的辛勞，也藉此表示她心中的感謝，同時也顯出她對工作同仁的關懷與愛護之意。

總合上述，我們都清楚地看到，曾小姐從李莊時起，舉凡中央博物院的所有工作，無論是行政的、業務的，都付出全副的精力與智慧，也表現出她的領導能力，這些表現，讓我們由衷的欽佩。

### 三、關心下屬的好長官

有朋友開玩笑地說，曾小姐對前中博院的貢獻，有目共睹，並且也有大篇幅的文字記述，而在台灣的前中博院的老同事，卻很少提起這個名字，似乎早已忘

記她曾經存在的事實，所以就台灣方面而言，我們說她是一「幕後功臣」，不覺過份吧！

不過，有正面的肯定，也有負面的批評，有朋友說，她有些孤傲、嚴肅、不易親近、沒有親和力。我不認為全然如此，在《南京博物院六十週年紀念文集》裡，王英就說：她「對人和藹可親，處事公正」，我有同感。雖然我與她接觸的時間不多，但我認為，她不僅對人和藹可親，而且還盡力傳授博物院所需的各項知識，並導引如何進入研究的領域，這對於博物院的工作同仁，尤其是新進人員，是非常重要的。此外，她對同仁的日常生活也很關注。下面舉出幾件我自身經歷過的事件來說明：

#### 第一件事 是發生在六十二

年前，那是民國三十二年二月，我跟同學陳熾先生，一同踏進座落在李莊鎮上張家祠的側門，（大門終年關閉）首先見到的是教過我們半年的老師譚旦岡先生，經引見認識曾昭燁小姐，第



一次見面有些緊張，對她的印象非常模糊。幾個月之後，有一天突然叫我們隔天到她的辦公室，我們大為緊張，心生疑慮。第二天我們準時到她的辦公室，（室內似乎還有一位營造學社的羅自富先生？）她說：「從明天起我教你們英文，這突如其來的命令，讓我們只有緊張，沒有興奮，因為我們從沒想到要學英文，對英文也沒興趣。就當時的環境而言，不覺得有此需要，所以三天之後，我們就自動休學了，這舉動雖會讓曾小姐大感失望，但也不能勉強我們個人的意願。之後，她不再提起，事情也就過去了。後來我們想到，她之所以如此用心，其目的可能是想培育一些年輕的工作人員，對博物院的發展有所幫助，真是用心良苦，如今想來，仍覺後悔，也感愧疚。」

第二件事，是在復員南京之後的幾個月，她要我協助整理一批（件數不詳）漢代陶俑，陶俑的姿態各有不同，有站、有坐，

有男的、也有女的，女俑上衣有右開襟的，也有左開襟的。她說：一般都是右開襟，為甚麼這些女俑左開襟？要我找出問題的答案，同時給我一本有關漢代服制的書籍作參考，書還沒翻開過，就被派搬運朝天宮寄存古物，搬運工作直到第一批運台文物啟運之前不久停止，而探求左開襟這個問題的答案，就再也無法完成了。

第三件事，是在我押運古物來台灣的時候，曾小姐給我一封介紹信，介紹她在台灣的兄長曾仲威先生，信的主要內容是：「當我在台灣遭遇到困難的時候，攜帶此信去拜見他，定可得到幫助。」

當日離鄉背井渡海來台，總有遇到困難的時候，這是大家都可理解的，但是在這封介紹信中特別將如果我「在台或不能久留，如須購機、船票」時，請她的兄長「特為幫忙」之事，書寫在先。或許有人問：曾小姐為什麼會擔心我在台灣「或不能久

留」？其實全都是因為她相當關注同仁日常生活。

當時中央博物院押運來台的同仁一共有七人，除了領軍的譚旦岡先生以及同仁李霖燦、周鳳森兩位先生已婚，並且家眷同行，其他人是隻身來台，包括索予明、麥志誠、張銀武和我。我們這四人都未婚，其他三人是真正的光棍，我雖然單身，可並非「真正的光棍」，正與一位女同事交往，單身的曾小姐也注意到了，一方面積極安排當日的女友、今日的老伴李謹之小姐的來台，一方面又未雨綢繆地想到：萬一女友不能成行，為免於兩地相隔，我可能「在台不能久留」而必須返回南京，阮囊羞澀的我如何是好？遂寫了這封介紹信，以便必要時可以請曾仲威先生協助、幫忙。結果女友來台成為我的老伴，我也始終未去拜見這位長輩，衷心深感抱歉。今日再度覽信，昔日的種種一一湧現，更能體會曾小姐對於屬下日常生活關注的用心。