

由沉潛到轉型

盧宣妃採訪

——談國立故宮博物院近三十年的發展

國立故宮博物院能有今日的亮麗燦爛，實為眾人的點滴積累，如胡德夫「美麗島」中所吟唱，故宮何嘗不是眾人「筆路藍縷，以啓山林」之後的美麗結晶！

時空轉換幾多更迭，當年往事遂難記憶，卻是故宮歷史不容遺忘的一段過去。

眺向未來，所有的願景與契機，正跟隨前人遺光，逐步踏實！

國立故宮博物院現任副院長

林柏亭先生，於民國六十年入故宮至今，正值第三十五個夏天。

印象中，他總帶著誠懇、親切的笑容，以和緩、輕鬆的語調，對人輕輕說話。林柏亭溫煦、隨和的特質，以及經過他身邊，總彷彿感染到一股從容的氣息——讓心急的人也不得不隨之緩慢下來，靜對處事。說這是林柏亭的感染力也好、是他的特質也罷，似乎，那就是穿梭於故宮走道、忙於處理大小事務的林柏亭的一個寫照。不過，個性背後，似也

見其長年受故宮這塊山頭、這裡人事暈染的痕跡。

故宮剛搬遷到台北，所有的法規、條件已有既定規範，但初始階段，必有許多部分須借重領導者的賢能與眼光，使諸事順軌。林柏亭在故宮，雖不能說其資歷最深，但他歷經五任院長，跟著故宮一起成長的經驗，不禁讓人好奇他是以什麼樣的角度，看待故宮這幾十年的變遷；而不同的時代潮流，又是否讓故宮也隨之改變？

於是，林柏亭拿著自己謄寫的故宮年表，緩緩回憶起台北故宮前期的事。……

沈潛 蓄精養銳的十八年

故宮由台中北遷之後的第一任院長是蔣復璁先生。大多數人都不知道，蔣院長曾赴德學習圖書館學，而接掌國立故宮博物院之前，他原為國立中央圖書館館長，因此蔣院長常說，自己是以管理圖書館的方式來經營博物館。那麼最初，蔣院長是以什麼樣的方式，來面對這個他不熟悉



笑談中的林柏亭先生

的領域呢？

當時故宮，雖已初具博物館規範，但許多細節與法則，須在實際執行之後，才能調整出較理想的營運方式，因此領導人的態度、館員的素質及不同時代的需求，顯然是奠定故宮日後發展的重要基礎。儘管蔣院長常說自己對博物館是外行，但他在圖書館界的豐富閱歷及其國際觀，讓他接任故宮院長之後，立即著眼於發展方向的奠定。其所重視，大致可分為兩部分：一是組織與硬體的擴增；二是人才培育與出版發行。

故宮在台北復院之初，組織過於簡單，蔣院長認為不足以擔負未來發展任務，所以就任不久，即將古物組、書畫組更名為器物處、書畫處，並擴編了圖書文獻處、展覽組與登記組三個單位，分別負責圖書檔案收藏、展覽服務及登錄藏品等工作。此外，又在其後推動了故宮圖書館



蔣復璁院長（左一）、譚旦岡副院長（左二）接待外賓。

的建立，增設科學保管技術室，以爲故宮文物保存研究的基地。認真說來，圖書館的建立對故宮或外界而言，皆爲重要貢獻，此不僅方便同仁研究參考，於今日，更爲國內藝術資料的重要收藏所在。

上述單位中，特別令人感到有趣的，該算是登記組的設置，因爲對於不熟悉博物館事務的我們，可能想不透登記組究竟用來登記什麼？其實登記組的工作，就是將故宮的文物，登錄記存於博物館的收藏帳冊上。而這個單位的設置，實因當時故宮、中博的文物久經戰亂，僅有接收自清宮時的宮殿編號及裝箱號，尙未將所有文物加以統合，編成方便管理的統一編號。因此爲了有效清點故宮收藏，才有登記組的設立。

除內部組織逐漸建立起制度外，硬體也在開館不久，面臨必須改建的狀況。

作爲硬體的「中山博物院」



庫房中的木箱，是儲存文物所用，當時尚未「改箱為櫃」。



改箱為櫃的圖書文獻處新庫房

啓用之後，很快就發現典藏與展覽空間不足，當時，除盜器可收入山洞庫房之外，其他文物只能暫時覓地擺放，而參觀人潮眾多，每逢假日便難以紓解。所以民國五十七年底，故宮開始了第一期擴建計畫，隨後又有第二期、三期工程，但直到第三期，才輪

到今日行政大樓及地下庫房、地道的建設。對此林柏亭解釋說：「故宮搬遷到士林之初，首先重視的是對外展覽，但展覽辦了一段時間之後，發現唯有良好的保存環境，才能讓展覽的安排順利流暢，所以就開始一連串的擴增計畫，並且，也陸續展開『改箱

為櫃』的整頓工作。」
什麼是「改箱為櫃」？首先，這裡所指的箱子，是打文物出紫禁城之後，就一直用來盛裝文物的大箱子，而改箱為櫃，就是為原存於搬運用之木箱、鐵箱中的文物，重新製作裝存的囊匣及櫃子，由箱中取出一一上櫃。



民國五十年「中國古藝術赴美展覽」押運人員那志良（左一）、李霖燦（左二）兩位先生攝於美艦。



赴美借展文物於北溝裝箱實況。

文物收進櫃子，既便於提取、歸位，亦適宜點檢、研究。但這改箱為櫃的工作其實是個龐大的工程，每個單位依其收藏品數量，也有各自的進度。以文獻處為例，他們於五十六年由台中北

遷，五十七年前後有了新庫房，隨即進行開箱、重新編目的工作，這項工程到了民國七十一年大致完成，轉眼就過了十五個年頭。但直到今日，整理、研究的工作還在持續進行。

故宮的硬體、組織在民國五、六〇年代，逐漸形成一個博物館應有的輪廓，但博物館能夠立足於世界，其根本，卻必須建立在卓越的研究地位，才能與世界競爭。

蔣院長清楚看到故宮發展必須精實人才培育及出版事業兩方，所以在人才晉用上，他除重視研究素質之外，對於第一線面對觀眾的導覽員，也極為嚴格。為鼓勵國內藝術史研究風氣，故宮更在民國六十年，協助台大歷史系開設中國藝術史專門課程。當日培育的研究人員，皆為今日中國藝術史界之基柱。

至於出版事業，據蔣院長自己表示，民國六十年台灣退出聯合國，到他七十二年退休之間，故宮未曾赴外展覽，因此他大力出版刊物，就是希望將故宮的文物推廣至全世界。對此林柏亭補充說：「早在北溝時期，許多外國研究人員如高居翰（James Cahill）、羅璋（Thomas Lawton）、文瑞慈（Richard



Edwards)、梅原末治等，曾先後來訪。莊嚴、譚旦周、李霖燦、那志良等先生，在與這些國外學者切磋交流下，故宮內部對於出版、辦理國際研討會等學術工作上，已有某種程度之認知。」

於是民國五、六〇年代的故宮，可說是一個「學術」起飛的時代，不僅出版各類善本目錄、檔案資料，及《故宮歷代法書全集》、《故宮宋畫精華》等大型圖錄，更彙擇國內外學者的研究成果，編輯出版「故宮叢刊」。而早在蔣院長上任第二年，就在羅覃的建議下，發行《故宮通訊(National Palace Museum Bulletin)》英文雙月刊，向外國友人介紹故宮文物，並於同年稍晚，刊印研究性刊物《故宮季刊》。緊跟著，民國五十年下半，故宮邀集世界各地中國藝術史學者齊聚一堂，舉辦了「官窯討論會」與「中國古畫討論會」，此除為當時全球藝術史圈的大事，說是台灣學界跨入國際之先聲亦不為過。放眼五〇年代，世界上有條件辦理大

型中國藝術討論會的國家或博物館，屈指可數，而當時國內報導甚多，也間接影響年輕一輩的林柏亭等人，於日後投入藝術史的研究領域。

值得一提的是，故宮辦理的展覽，已逐漸提高研究性及學術價值。林柏亭指出：「早在民國七十年，江兆申先生籌畫的『吳派九十年展』，就是故宮第一個研究型的展覽。江先生曾赴美國研究一年，收集國外資料，為這批作品重新進行鑑定、斷代等系統整理與研究工作。當時幸得普林斯頓大學方開教授的贊助，才有展覽圖錄的出版。直到今天，當時的研究成果，在這個領域仍具有重要地位。」其實任何一個展覽，皆須有觀點於其後支撐。觀點從何而來？自然由研究導出。因此不論哪一類型的展覽，都不太可能是未經研究的陳列展示。不過，台北故宮最初的十幾年，經費籌措尚屬不易，以致有些精彩的展覽，失去留下紀錄的機會。

電視劇「人間四月天」裡有一場戲，徐志摩介紹他表弟——一個高瘦斯文的男生。他是誰？其實就是伴隨故宮走向現代化博物館發展的蔣復璁院長。但與電視不同的是，舊照片中蔣院長矮胖胖，走起路來，皮鞋喀喀答地響，每當他走近跟你談話，話講完沒待你回過神來，他又踩著皮鞋喀喀答答走了。雖然我們無緣親見本人，倒隱約可見其踏實而分秒必爭的性格。或許蔣院長性格如此，所以他執掌故宮的十八年，看似沉潛，卻為故宮跨入另一個轉型階段，奠下堅實的基礎。

轉型 活潑多元的十八年

民國七十二蔣院長因病請辭，由秦孝儀先生接任故宮院長之職。秦院長的性格具有什麼樣的特色呢？林柏亭是這樣說的：「秦院長是個嚮往文人生活的人，另外，他也相當重視藝術與生活結合的理念。這由他一接手故宮，就發行《故宮文物月刊》



「十九世紀末期中西畫風感通」特展一隅



「中華瑰寶：國立故宮博物院的珍藏」巡迴展行前，文物清點裝箱工作。



「中華瑰寶：國立故宮博物院的珍藏」巡迴展，美國紐約大都會博物館布展現場。

這類較容易閱讀的刊物上，可見一斑。」除了《月刊》之外，秦院長任內是否有某些政策，讓故宮變得更活潑多元？其實最重要的改變，仍圍繞展覽周邊而來。

首先，秦院長大概認為故宮過去予人的印象較為保守，因此接手不久，即開闢「近代文物展示館」，以「從傳統中創新」為主題，舉辦多項展覽。十幾年間，還曾在此展示過藍蔭鼎、楊

三郎、李梅樹與廖繼春等台籍老畫家的作品，讓故宮突破傳統本位的形象，向外跨出一步。

同時，故宮更進一步將此突破，導向國際。民國八十年初，台灣尚難見識西洋名作真跡，許多書本中的名畫，只存在於我們的想像之中。或許為增廣民眾見聞，也希望擴展博物院的多元性，因此故宮積極促成莫內等西洋畫家的作品，在故宮展出，這就是故宮第一次舉辦的西洋畫

展——「十九世紀末期中西畫風感通」。但為何將展覽命名為「中西畫風的感通」？林柏亭告訴我們一段小插曲：「故宮內部，本來擔心外界對向來只展中國文物的故宮，竟辦起西洋畫家的展覽，產生質疑或負面印象，因此特意在我們的收藏中，找到與這批西畫時代相同、主題也可相互對照的作品一起展出。沒想到，能在台灣看到國際知名的畫作，大概早已是大家所期望，因



「中華瑰寶：國立故宮博物院的珍藏」巡迴展期間，秦孝儀院長（左二）與華盛頓國家藝術博物館館長鮑威爾（Earl A. Powell）餐敘。

此這個展覽受到相當好評！」甚至兩年之後再接再厲舉辦的「羅浮宮博物館珍藏名畫」特展，也在參觀人數與風評上，在國內創下超人氣的紀錄。

除上面提到的展覽之外，故宮更進一步將觸角伸向國際，讓中美斷交之後未曾出國的文物，能夠跨出國門，向世界發聲。民國八十五年，在美國學界殷殷期盼及雙方努力奔走之下，故宮建立辦理跨國展覽的重要里程——也就是在美國四大城進行的「中華瑰寶：國立故宮博物院的珍藏」巡迴展覽。時至今日，這個當年受到相當好評的展覽，其成果仍值得我們重新檢視。

時光回到民國五十年二月十五日，那志良、莊嚴、李霖燦等故宮老研究員們，正坐在美國軍艦「布瑞斯峽谷號（U.S.S. Bryce Canyon）」上，押著故宮國寶赴美，為「中國古藝術品赴美展覽」進行準備。隔月八日，文物終於平安抵達，順利揭開展覽序幕。

當時多數的研究人員，只能以普通而略顯僵硬的英文，辛苦地與美國博物館溝通、交流，但他們的成果，除成功將中國美術的感染力傳播於世，亦如玄奘取經般，自美國帶回不少博物館與藝術史學的新觀念。林柏亭說：「相較於老先生們當年的辛苦與收穫，數十年後的『中華瑰寶』展，則可說是第二次大規模的向外取經與交流。」

「中華瑰寶」展，展期歷時一年前後，由於時空已不同於數十年前，各項作業相較前次，更為繁複、細緻，這對於幾十年不曾辦理赴外展覽的故宮來說，是一項極大的挑戰。林柏亭感觸深刻地表示：「畢竟文物赴美，已不僅是展覽選件及裝運的問題，更多需要斟酌的，從如何交涉、包裝、保險、裝箱、運輸，到報關、清點、佈展、撤展、溫溼度控制、地震因應等，都是必經仔細考量的具體環節。更不用說，整個過程中所有押運佈展人員，都兢兢業業執行工作，並用心觀

察學習。」

由於這次展覽有四個地點，器物、書畫處人員分批赴美協助相關業務，約三十人次之多，規模遠超過三十幾年前，因此內部有更多的人，可共同經驗這個難得的實戰機會。身處二十一世紀的我們，恐怕難以想像民國八十五年能夠出國進修、辦展，為何是件難得的事？其實，雖然當時社會已頗為富庶，但就個人或公家而言，支付一趟外國旅程仍非易事，所以若說此次赴美展出的公開目的，是為宣揚中華文化，那麼為內部人員提供一個短程的觀摩交流機會，就可說是展覽背後的重要成果了。

林柏亭告訴我們，此次的實際操作經驗，不僅培養故宮，成為全國擁有最多承辦大型國際展覽經驗之博物館員的博物館，亦奠定故宮日後洽談各項跨國展覽時，得以確切掌握談判技巧與籌碼的基礎。例如八十七年在巴黎大皇宮舉辦的「帝國的回憶：國立故宮博物院的珍藏」展，法國

即於其後，提供對等展覽於台灣展出。據此而言，如此難得的經驗，若非藉由大型跨國展覽的實際交涉，實難獲得，因此若問及此次展出收穫，由博物館的角度出發，則不僅成功達成宣傳之效，更重要的，是博物館自身亦經歷了一次難得的博物館學洗禮！

赴美展覽期間，林柏亭與美方博物館人員交流時，曾隨彼方人士走訪數家古董店，眼見他們為增購文物，增進文物資訊之取得，與古董商往來頗為密切。因此想起民國五〇年代，在老博物館人的倫理觀念裡是：「博物館從業人員不當與古董界相互往來。」但博物館需要成長，文物也需要增購，怎能關閉自守。尤其在七十二年開始，行政院撥下正式預算增購文物，故宮內部對於拒絕與商場往來的不成文規定，遂逐漸改變，但操作同時亦更為謹慎。數十年來，也因為故宮形象及庫房管理深受外界信



二〇〇四年五月，國際博物館與文化資產多媒體展示及競賽會議於故宮舉辦（f@imp.2004），杜正勝院長（左二）與前任法國主席 Mr. Humbert（右一）及現任主席 Mme Delval（右二）合影。

賴，許多收藏家慨然捐贈藏品予故宮，使博物館能在原有的典藏基礎上，增添更多豐富的藏品。

展覽之外，為拉進與民眾的距離，故宮在展場中設置了典雅的「三希堂」茶座，及展覽館外的「至善園」、「至德園」、「後樂園」等三座花園，讓來院參觀的民眾，能親身感受文人閒雅的生活情趣。同時，由於時代逐漸走向科技化，故宮對內，設置了網路系統管理典藏；對外，則出版影音光碟、建置網站，以加強溝通。出版品的部分，則在學術刊物與圖錄以外，增添了「故宮文物寶藏」、「娃娃入寶山」等，以國中小學生為對象的系列叢書。

整體看來，民國七、八〇年代的故宮，逐漸向外走出，相較於六〇年代，成爲一個與民眾、世界更爲親近的博物館，並且，也提高了故宮在國際上的能見度。



彭楷棟先生（左一）捐贈大批金銅佛像獲總統頒贈勳章後，與石守謙院長（右三）、僑委會張富美主委（左二）合影。

後記

林柏亭與故宮甚是有緣，民國四十三年，就跟隨父親林玉山先生，偶然來到外雙溪一處風景優美的山坡上露營野炊，沒想到，這裡成爲他一生服務工作最長的地方。

滄海桑田，故宮的建築群在幾十年間一再擴建，這裡的員工，也由一百多人增加到現在的七百多人（含編制人員及約僱、研究助理等），大至外觀小至細節，無一不在改變，也無法不被改變。林柏亭講到這兒，語調趨緩，他說：「過去在這裡上班工作，因爲人員還不多，大家都認識，互動的機會也較多。而這三十年間，隨著時代潮流，業務、競爭增多，不但加快生活步調，也添加許多人員。整個博物館的運作、展覽、研究等等，各方面都產生相當大的改變。有些來了數年的同事，還以爲是新進的呢！」林柏亭又笑說：「我在故宮經歷五任院長。蔣院長、秦院長年紀比我大，第三任杜正勝院長

我一歲，後來的石守謙院長、林曼麗院長都比我年輕，所以很有意思的是，故宮也跟著越來越年輕，但也可說是我較老了！哈哈……！」

杜正勝院長在任時（八九～九三），爲使故宮迎向公元二千年的新世紀，推動正館的整建與擴建工程，調整原有的展覽空間與設施，增建推廣教育及服務觀眾的空間。此工程仍進行中，將於今年底完成。接著又規劃在嘉義縣太保市設立「南部院區」（俗稱分院），此座新館將以文化交流之觀點，發展台灣、中國、亞洲之相關研究。

石守謙院長（九三～九五）上任，正逢八十周年慶將屆，開始籌備院慶活動「大觀」展及學術研討會。並進一步跨足電影界，請年輕的導演王小棣、鄭文堂，以新的眼光攝製「歷史典藏新生命」、「經過」等影片，爲外界提供一個認識故宮的新視野。

至於今年初上任的林曼麗院



二〇〇六年五月，奧地利聯邦藝術史博物館館長 Dr. Seipel（右）參訪故宮與林曼麗院長（左）合影。

長，熱心於教育推廣與文化創意產業的推動。最近舉辦「Old is New 時尚故宮」等生活新美學的活動，試圖將古老的文物賦予新生命，營造故宮新形象。

耳裡聽著林柏亭訴說過往、期許未來，感觸的是，故宮能有今日的亮麗燦爛，實為眾人的點滴積累，如胡德夫「美麗島」中所吟唱，故宮何嘗不是眾人「篳路藍縷，以啓山林」之後的美麗結晶！時空轉換幾多更迭，當年往事，逐漸不復記憶，卻是故宮歷史不容遺忘，亦不忍遺忘的一段過去。眺向未來，所有的願景與契機，正跟隨著前人遺光，逐步踏實！

參考書目

1. 蔣復璁等口述，黃克武編撰，《蔣復璁口述回憶錄》，台北：中央研究院近代史研究所，二〇〇〇。
2. 盧宣妃，〈閒話當年故宮事——台北故宮之初〉，《故宮文物月刊》，第二七八期（二〇〇六年五月），頁二一〇～二一七。