

謙抑應世協容衆

——館長王振鵠教授——

「服務人羣的要訣，一是誠，誠乃不自欺，不欺人；一是恒，恒乃信心耐心，擇善固執，堅持到底，持之以誠與恒的人終將有成。」

訪問撰稿 雷叔雲（官書股編輯）



天津，一所天主教中學。

大地仍在沉睡，我們告別了溫暖的床舖，開赴操場，準備迎接緊湊的一天，一圈圈的跑道有如行星軌道那樣冗長，隊伍前端的人影已然沒入黑暗之中，冷風直灌臟腑。長跑之後是一小時自習，自習之後是教堂早課，之後是早餐和一天密集的課程，修士般的清規。白天宿舍永遠是上鎖的，即使下課也沒有人能回去休息一分鐘。其實，紀律早已成為習慣的一部分了。

北平，日本1407軍法部隊。

「大日本軍律違反」是我們所有人的罪名，暗舊的牢房，只有上方的窗洞送來日出日落的消息，洋灰壁面不規則散佈的洞眼，不知道有幾挺機槍在執行監視的任務，膝頭因跪坐而潰爛，最初在日本監獄的八個月中唯一被召向室外的一次，是因為消毒監房，眼睛因久不見天日而畏光流淚，白花

花的太陽光下，只見難友們的耳朶竟因長期營養不良而成爲半透明，血管屢々可見，站不了十分鐘，便陸續有人倒下。每天總有人被點名帶走，雙手綑起，頭上蒙上黑罩，誰也不知道這是不是明天自己的下場？孰可忍，孰不可忍？最難以忍受的，還是精神的折磨，對國家民族根深蒂固的愛，豈是你們剗除得了的？猶憶當初扣押在日本憲兵隊，被推入房中的一剎那，悚然驚見壁上血書「誓死不屈」四個大字，血跡黑得愴然，內心悸動不已，就是這樣慘淡的一眼，我瞥見了國家民族的希望。

謙和、寬容、熟慮、沉穩，是王館長給人的一般印象，這個印象，雖然離當年在操場上咬著牙長跑的孩子，或是在獄中咬著牙忍受身心煎迫的青年已經很遠很遠了，但是從許多處世的原則上，仍可見早年生活的影子。

—血淚交織的少年往事—

王館長自小住在天津的義國租界，由軍界轉入政界的父親，紀律永遠是唯一的堅持，初高中在天主教學校度過，生活訓練也是同樣的嚴苛，在這種環境下成長，自然養成高度自制與忍耐的性格，又由於外國神父的教育方式，少年們的自由思想與愛國情操也逐漸在萌芽。十四歲那年，抗日戰事爆發，租界中的生活倒未受到太大的波及，但熱血青年如何能忍受周圍淪陷區的低壓？於是那一帶組織活動特別多，少年的他所參加的學生抗日團體便是其中之一。民國31年底，日憲在家中搜出了抗日的報章雜誌和收聽重慶廣播的紀錄稿等物，罪證確鑿，在一段大江南北的逃亡生涯之後，仍然遭到日本憲兵隊的逮捕，同時被捕的還有哥哥和妹妹，不過後來較早釋放了。就捕未久旋即押往北平一個日本軍法部隊——1407部隊，經過八個月的羈留，以「大日本軍律違反」罪名遭日軍監禁三年，在獄中七百多人中有教授、學生、游擊隊、農民，各行各業的人，分子複雜，除了不人道的待遇之外，還要面對各種複雜的人性，在那樣血氣方剛的少年時期，却只能默默接受一切不合理的待遇，即使有一百個不滿，也無由表達，親情、倫理、友情，全拋諸腦後，想都不敢去想，所幸學校的生活訓練發揮了無比的作用，助他度過了最暗慘的歲月，「在一個變亂的時代裏，生死完全不掌握在個人手中。」獄中生涯對他的人生觀有很大的影響，也第一次感受到了宗教的力量。「十九、二十歲，人生的黃金時代便是這樣度過，所以我常說我在獄中的生活體驗，較諸學校中得到的更多。」

34年8月，終因勝利而重獲新生，同時被捕而又強硬不屈的舊日同伴七人，已有一人遭到槍決，永無重返自由之日，回想那每天總要死一、二人的黑獄，真是不堪回首。後來許多本著作都有對當時青年活動的描述，如王藍先生的「長夜」、羅光遠先生「Nowhere Is My Home」。日夜思念的家，竟因久不知幼子的生死下落而遷離舊居，失去聯絡，後經輾轉打聽，始得重敍天倫。所幸勝利後政府對於這些抗日青年，作了最妥善的安置，在優渥條件之下，都被保送入大學完成學業，他在中國文學系畢業後，就性之所近，往來皆藝文人，度過了一段極愉快的歲月。後來王館長在公餘仍常寫作，始終不能忘情於文學。

—與圖書館結緣—

37年到了臺灣，初在師範學院服務，曾擔任過出版組主任，44年接掌圖書館，與圖書館界從此結下不解之緣，48年與臺大賴永祥先生連袂赴美畢保德師範學院（Peabody Teacher's College）圖書館學研究所深造。在所期間，

兩人用近三個月時間旅行參觀了近一百所大小圖書館，每周在青年會中租打字機打報告寄回學校，以學習認真，校方通過抵修三個學分的 Independent Study 課程。完成四個學季學業後回國，仍在圖書館服務並在社教系開課，左手行政，右手教學。任教17年，除擔任圖書館長工作，並曾兼任社會教育系主任，九年前，奉調到中央圖書館服務。

—工作背後的精神力量—

「擔任行政工作，是24小時的投入。」王館長說，自從擔任公職以來，生活型態整個改觀，許多決策不能不考量再三，因而日夜花費心思，加上既無副館長又無主任秘書輔佐，事必躬親，連休假的權利也給剝奪了，不但研究工作減產，家庭生活也受到極大的影響，所幸館長夫人能幹而體諒，家務事完全一肩挑起。

館長與夫人鶴鵠情深，文學與繪畫是共同的愛好，早年雙方家長極為熟稔。抗戰期間，夫人毅然放棄鹽商家庭的優裕享受，與王館長一羣伙伴一同參加組織，一同流亡，一同被捕，不久出獄。館長獲釋後一段時間，雙方才又取得聯繫，追求婚姻的歷程備極曲折。

行政工作困難重重，但他每每憶及過去那一段淬煉，任何環境也不可能更為艱厄，便覺沒有不能解決的問題，何況在兩次非常接近死亡的經驗之後，更覺無所畏懼。這兩次經驗中，頭一次是在1407部隊，由於營養過度不良，竟昏跌不省人事良久，當時許多人就這樣長睡不起。第二次是在美國求學期間，由於頭部神經疼痛不堪而決定開刀，那在當時是相當複雜的手術，手術前已有萬全的心理準備，因而平靜的接受一切的可能，兩次都是憑藉著健康的身體和堅強的意志度過難關。能够接近死亡，又能面對死亡，復有何懼？

—殫思竭慮，要服務更上層樓—

九年來，中央圖書館在王館長的精心策劃之下，遷建、自動化、漢學中心和國際地位是四大努力方向，均已漸見成效，惟後三者需要長期的擘畫與努力，而遷建則在今年7月1日就可以看到具體成果了，雖然工程期間困難極多，但他秉持責任、道德與勇氣，全心投入工作，他表示最感謝的是，歷任部長及主管給予全力的支持與信任，朱部長淹森且曾以「一個人一生總要完成一件事業」諄諄相勉，行政院、經建會、教育部，對於預算未稍核減，而同仁們齊心策劃，更使人欣慰。他對於遷館之後服務效能的提升，予以熱切的寄望，如果沒有豐富的資源和完善的服務，新館建築絕難以發揮效用，他時時提示同仁要隨新館的落成，開拓對外服務的新境界，使中央圖書館切實成為一所一流的國家圖書館，以不負政府與社會的期望。

他認為中央圖書館在管理上的當務之急，是集中智慧、發揮潛能，「頭腦」是一個機構最寶貴的資源，如何開發，如何組織，發揮其潛力，此其一；行政制度的穩固與健全，此其二；向心力的推動，此其三；「人事管理不但要適才適用，也要掌握個人的潛力才易發揮所長。」和諧而有朝氣的工作氣氛，新人來了絕不失望，舊人捨不得離開，便是最成功的管理。

作為一位行政主管，他對培養年青的管理人才最大期望就是「養量」、「養望」，曾子說：「士不可不弘毅，任重而道遠。」為了往後更沉重的工作考慮，一定要能容人、尊重人，絕不偏狹自私，這樣接觸的層面才能廣，也才易達成多方面的合作與支持。在大學作導師時，他常與學生介紹張岳軍先生的「談修養」一書，「謙抑以應世，協和以容衆」至今是他的處世圭臬。

他也坦白剖析了工作與性格的矛盾之處：當同仁犯下錯誤，必須依法懲處之時，「行政要立竿見影，可是我從個人倫理，設身處地的為對方著想，又不禁想：今日他的過失或許是我未能盡心督導的責任，而覺於心難忍。」因此，事先的防範勝於事後的懲處，也是行政一得。

——誠懇的期勉——

一位在圖書館界學養與行政經驗都如此豐富的長輩，有沒有什麼話可以送給後學者呢？王館長說：「這麼多年的公職經驗，我深深體會到服務人羣的要訣，一是誠，誠乃不自欺，不欺人，誠心誠意的實事求是，千萬不能像放爆竹似的圖一時的天花亂墜，放完了什麼也沒留下；一是恒，恒乃信心耐心，擇善固執，堅持到底，持之以恒的人終將有成。」

凡是接近過他的人都知道，他的所有為人行事，都為這兩個字下了最好的註腳。

民國22（1933）年以來！從南京、重慶到臺北

國立中央圖書館始終恪盡職志

蒐藏國家圖書文獻	徵集編藏全國出版品及歷代典籍，傳揚學術文化
廣徵各國出版品	選藏世界學術名著，特重中國研究論著及工具書
編印書目索引	徵集書刊編製各類出版品目錄、聯合目錄及專題選目索引等
提供閱覽及諮詢	提供書刊閱覽、諮詢答覆及專科研究服務
辦理書刊交換	代表國家與各國交換出版品，參加國際書展
推展社教活動	舉辦書展及文教服務，提倡讀書風氣
輔導圖書館事業	辦理在職訓練，研究理論及實務，促進館際合作