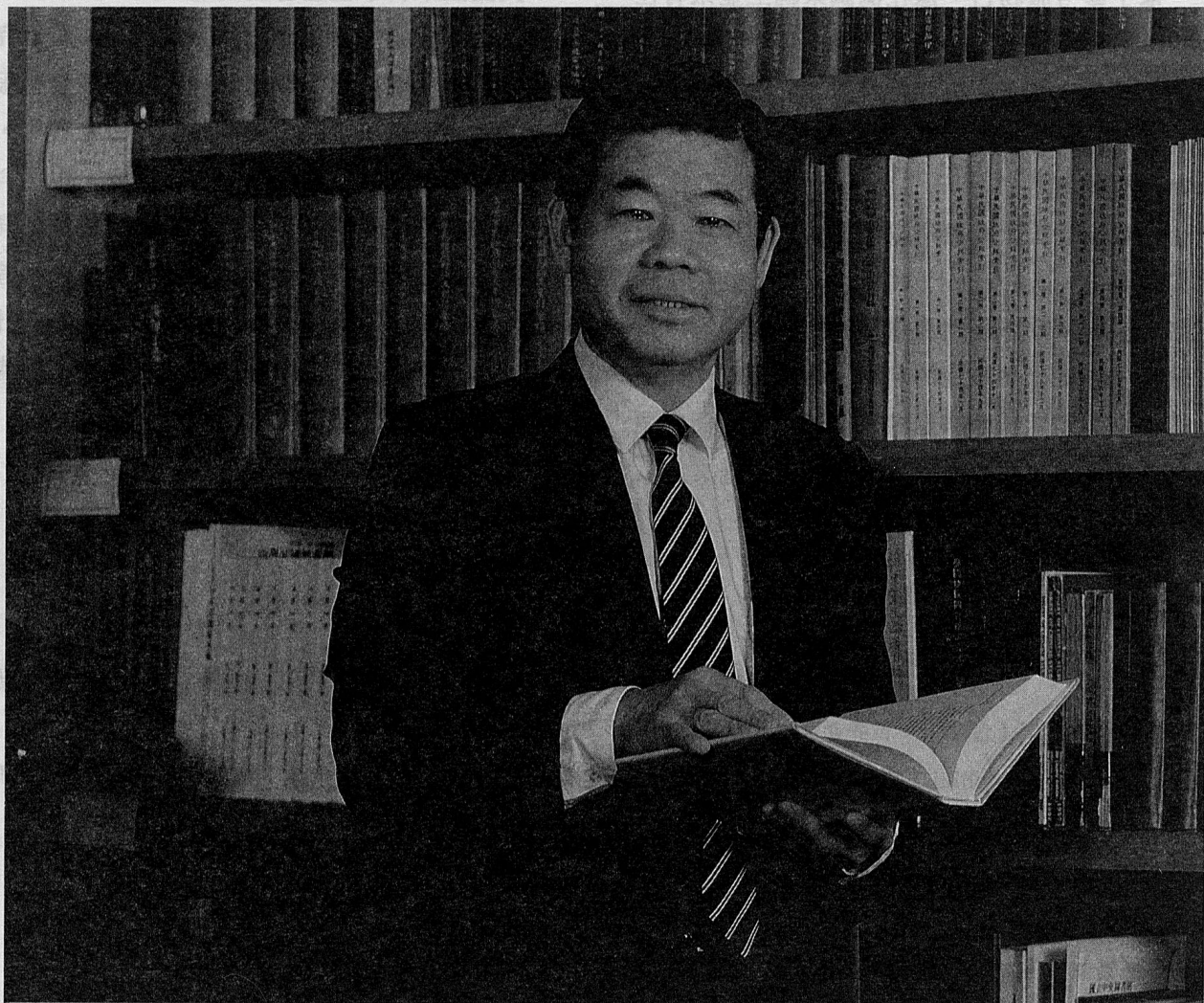


走過的必然留下：

專訪國家圖書館館長 曾濟群博士



訪問：林呈漢、蔡璦琪

民國八十五年元月中央圖書館正式改制為國家圖書館，從此名符其實的主導我國圖書館事業的發展，促成此一令圖書館界人士期盼多時的主要人物，便是現任國家圖書館館長曾濟群博士。為了素描這位學教育、攻法政、也在文化界素享盛譽的圖書館界龍頭，選了一個微暖的冬日上午

，我們踏進陳設簡單卻有濃厚書香氣息的辦公室，聆聽曾館長侃侃而談他的成長、求學、公職生涯及人生觀；兩個小時不算長，踏出國家圖書館頗富氣派的大廳，突然感覺自己渺小了許多，一股鞭策自己繼續努力的感覺，卻是縈繞心頭久久不去。

成長與求學

原本擔心不知如何開始和「大人」說話，沒料著，一進辦公室，卻令我們有賓至如歸的感受；話匣子一開，眼光中閃爍的是一份堅毅與自信的眼神，出身於廣東鄉下的曾館長，如同一般清苦農家子弟，下田、放牛…農事樣樣做過、樣樣通。隻身來台後，無論求學、就業，憑藉著的都是一份不認輸的毅力，也養成了獨立自主的精神，「一路走來雖然辛苦，如今回首卻也有幾分欣慰」曾館長如是說，我彷彿在他的眼中看到一個瘦小的背影辛苦的為自己的前途耕耘。

民國四十一年，曾館長進入台北師範學校，三年的師範生涯留給他極為深刻的印象，「師範學校嚴格而有紀律的校規，塑造了規律而嚴謹的生活習慣。課程方面，師範學校相當重視教學過程的學習，要求每一位學生都要編寫教案，從如何引起學習動機到決定學習目標，鉅細靡遺都不能忽略，教學的對象不一定相同，但教學的過程卻是極為相似，這些學習過程的心得，我把他應用在教學與行政工作上，獲益匪淺。」我一面聽著曾館長敘述師範時期的生涯，一面想起同事告訴我的「你每天都可以在政大後山的河堤看到曾館長在運動，似乎沒有間斷…」，我們決定把「走過的必然留下」當作我們的標題。

師範學校畢業後，依規定必須在國民小學服務三年，因此他在服務期滿後便考入政大，從此他進入了人生的另一個階段，接受了另一個階段的挑戰。

也許是生活所逼，也許是從小養成的個性，所以很早就從生活中體會到對自己的責任與期望；大學期間，就靠著每個月一百二十元的清寒獎學金，以及協助批改作文為副業，腳踏實地，刻苦自立的完成了學士、碩士、博士的學位。「在五十年代，物質相當匱乏，我沒有任何庇蔭可靠

，只能實實在在的走過自己的日子，生活雖然清苦，精神上卻很充實、愉快」，我們感受得到他求學歲月的艱難和踏實。

考試專家

說起考試，我們也好奇曾館長這位考試「奇葩」；在擔任小學教員時，他就通過了高等檢定考試，大二又通過了高考，之後考上政大政治研究所碩士班，並以第一名成績畢業。以後的留學考試、甲等特考、博士入學考一路過關斬將，種種輝煌的記錄，令人不禁好奇他如何練就一身的考試本領？他笑笑說，自己不是一個很用功的學生，喜歡看閒書，但從不缺課，「無論老師教的好不好，只要能聽進一、兩句受用的話，就能終身受益無窮」，這是他秉持的一個理念。他也認為不管那一門學科，一定有些經典鉅著，需要精讀，反覆讀熟後，再涉獵其他相關書籍，就能觸類旁通，舉一反三，尤其是人文社會科學類，經常有彼此互通之處。他以學習西洋語文為例，拉丁文是西洋語文的起源，有拉丁文的基礎再學其他西洋語言，不但容易得多，而且事半功倍。大學及研究所時期，便如此的在社會及法政學科下過一番功夫。碩士畢業論文「就法律案研究行政、立法兩院關係」，論述橫跨政治與法律二門學科，獲得「中正文化基金會優良學術著作獎」。

碩士班畢業以後，由於種種原因，無法一圓留學之夢，但卻也沒有阻斷繼續深造的緣份和毅力，紮實的學術根底，加上認真的治學態度，使能以第一名的成績進入政治大學的政治學研究所博士班，同時半工半讀在四年時間，完成博士學位。所謂「一人一把笛，各吹各的號」，他勉勵我們，求學過程中，免不了會經歷摸索的階段，也會有遭遇瓶頸的時刻，此時不宜操之過急，要能細細體會，瞭解自己，從而掌握自己的優點，持之有恆的發揮潛能，必能柳暗花明擁有一番成



果。雖然如此，平日仍自覺未夠努力，實屬自勉。

如是行過

傳播界

研究所畢業在即，他報考當時頗負盛名的台灣新生報，在四十二名與試者中脫穎而出，開始與傳播界結緣。以他從未修習過新聞學方面的課程是如何從眾多逐鹿者中脫穎而出的呢？他笑著說：「就是learning by doing」。自初中開始即養成讀報習慣，讀報時總會留意報紙中的採編方式、新聞寫作及新聞用語，「這些習慣對我還蠻管用的」。他鼓勵我們多閱讀好的專欄及社論，以擴大知識領域。直到今日，他每天必讀四份報紙：中央日報、中國時報、聯合報及China Post，即使出國期間的報紙，回國後也不錯過。

由於在傳播界的經歷，曾館長在擔任公職後即重視與外界的溝通，善於掌握新聞的他，總是能適時適地將最新資訊提供給採訪記者，並將施政的理念透過媒體的報導，讓社會大眾瞭解，也因此與傳播界建立了良好的關係。

出版界

與出版界的結緣則是個巧合。在政治研究所攻讀學位時，經常為當時主持台灣商務印書館的王雲五教授校對出版的著作，久而久之，對圖書出版的過程就很熟悉。後來獲得正中書局朱建民董事長的賞識，邀請他擔任正中書局的總編輯，因緣際會的又擔任幼獅公司總經理兼總編譯。在這段期間，他推動出版了幾本重要的大部頭工具書，包括正中書局出版五十冊的中華民國裁判彙編，幼獅出版十一冊的幼獅少年百科全書，後者曾榮獲新聞局金鼎獎，開國人自編、自撰、自印百科全書之始。離開出版界後，他仍然支持工具書的出版，一手由他策劃籌編中的教育大辭書二十冊也即將問世。

由於在幼獅期間與救國團來往密切，後來受

邀擔任救國團學校處處長。「所以我一出道就一直當主管，沒做過幕僚」他笑著說，但出身鄉下的他，對部屬的辛苦總是能感同身受，看不出有做長官的架子，更時常給予同仁出國觀摩的機會。

民國七十五年出任國立編譯館館長，致力於教科書之改革、重編，績效卓著，任內並撥款支持圖書館界籌編圖書館學與資訊科學大辭典，此套工具書已於1995年底出版，是國內第一部巨型的圖書館學與資訊科學大辭典，廣獲各界好評。

圖書館界—從中央圖書館到國家圖書館

談起和圖書館界的緣份，「我和圖書館界結緣很早喔！」曾館長換了一個姿勢又輕快的談起圖書館的工作經驗；1972年擔任政治大學副教授時兼任政治大學公企中心圖書館主任，便曾應當時淡江文理學院（現淡江大學）圖書館胡歐蘭館長（現任政治大學圖書館館長）之請，共創國內館際合作之先河，准許淡江大學學生借閱政治大學公企中心的書刊；「淡江大學的資源並不充足，所以當時就商請政治大學公企中心圖書館能開放給淡江師生使用，曾館長很爽快的就答應了…」胡歐蘭館長如是描述了當時的情形。

1992年5月就任中央圖書館館長，他坦承當時對中央圖書館並沒有很多的瞭解，也不很清楚中央圖書館的體制。然而實事求是的他強調，凡事都要「做什麼像什麼、把握現在最重要」，因此上任之初即廣泛涉獵圖書館學相關論著，同時深入瞭解同仁的工作情形。為符合現代化資訊社會之需要，著手推動中央圖書館資訊網路系統，舉辦國際性學術研討會，提升中央圖書館之國際地位。也因此，在1994年獲中國圖書館學會頒給年度特殊貢獻獎。

對於中央圖書館舊有的組織編制，他主張以新的經營方式來迎接資訊化社會的挑戰，於是大力為國家圖書館組織法催生，1996年的元月國家



圖書館組織法終於在立法院通過，國家圖書館於焉誕生。努力的過程從其專文「國家圖書館組織法之立法過程」可看出其艱辛，歷年來，經多任館長的努力和奮鬥終於在他的手中完成。

國家圖書館是一所推動學術研究及協助學術研究的圖書館，肩負著領導圖書館界推動資訊化社會的責任，「遠距圖書服務」便是因應資訊化社會的需求而提出的構想。所謂遠距圖書服務，就是不必到圖書館，就可以得到圖書館的某些服務，比如書目檢索、專題資料蒐尋等，而國家圖書館遠距圖書服務的最終目的，是使讀者在彈指之間就能獲得所需的全文資料。

曾館長指出：「遠距圖書服務要以自動化為基礎，而自動化的結果，必然是走向遠距圖書服務」，二者實為一體的兩面。前副總統李元簇先生在1995年12月資訊展參觀過國家圖書館推出的自動化成果後，一針見血的說：「今後我們不必到圖書館，透過電腦就可以查獲想要的資料了！」。遠距圖書服務亦即是無牆圖書館（library without wall）的實現，將為讀者提供無遠弗屆的服務。

研究與教學

曾館長的論著相當豐富而且精闢獨到，在學術界頗負盛譽。除前述之碩士論文曾獲「中正文化基金會優良學術著作獎」之外，三部專著：中國立法提案研究、中外立法制度之比較研究、及立法程序中之委員會制度亦榮獲「嘉新文化基金會優良學術著作獎」。曾館長認為從事研究必須博覽群書，同時汲取書中精華。他強調：「寫文章之前，必須知道自己要寫什麼，先構思，然後孕育靈感，下筆後自然文如泉湧，並且條理分明。所謂文如其人，文章有條有理，其人思路必定清晰明朗。」他透露，發表在中央圖書館館訊17卷2期的論述「國家資訊基礎建設與圖書館的經營」，便是在醞釀多時後，一天之內完成的成品

目前他仍兼任政大外交系及法律系的「比較政府與政治」及「立法學」二門課。上課的前一天必定推掉所有的應酬，一方面為授課準備，另一方面培養上課的情緒；學生對他的嚴格要求都印象深刻，「曾老師上課不會很嚴肅，但是很認真，他的課很重，我還真蠻喜歡聽他的課」一位要求「不得具名」的政大學生聽說我們專訪了曾館長，特別跑到辦公室來透露了這麼一段，「當然如果他的分數更好一點最好」。

在繁忙的公務與教學研究之間，要如何兼顧呢？他告訴我們，適當的安排時間很重要。在行政工作上，他善於運用充份授權，讓部屬分層負責，透過會議上的溝通及對全館的演講，以推展政策理念。他的博聞強記，在接掌一項新任務時就能很快的進入情況，抓住重點，綜合分析組織施政理念。在他的領導下，部屬很清楚自己該做什麼，同時也感佩他塑造一個讓大家能發揮所長的環境。在他的帶領下，國家圖書館全體同仁凝聚向心力，發揮團隊榮譽感，其成果是有目共睹的。

對圖書館館員的期許

面對著一波波的資訊潮流，圖書館館員要如何隨著社會的脈動，提供最新的服務，創造優勢？曾館長曾在一篇專文中指出，在資訊時代，館員的角色有如知識的領航員，必須能夠提供資訊、分析資訊、處理資訊。「一個有自動化觀念的館員，才會有一個自動化的圖書館；有自動化的圖書館來推動遠距圖書服務的理想才會成功。」他勉勵圖書館館員除了充實圖書館學專業的知識以外，對於其他學科亦應多多涉獵，鑽研，同時不忘進修學習，因為「圖書館學的領域是無限廣闊的」。

走過的必然留下



回顧來時路，沒有顯赫的家世背景，沒有親友庇蔭，一路上盡心盡力的做事做學問，到今天擁有的成就與獎譽，他一方面感謝上天的厚愛，師長的提攜，同時也肯定台灣社會的公平性，就如同聖經中所說的：「含淚撒種的，必歡呼收割。」

近年來他皈依法鼓山聖嚴法師門下，從禪修中領悟到許多人生哲理。儘管對於工作仍秉持一貫的嚴謹風格，做人卻愈來愈輕鬆灑脫，他說要

「以法家的精神做事，以儒家的精神做人」。最後他引用菜根譚裡的一首詩來形容目前的心境：

風來疏竹，風過竹不留聲

雁渡寒潭，雁去潭不留影

故君子，事來，心始現

事過，而心隨空。

曾館長一路行來的人生經驗，仍足為吾輩效法學習之範型。

曾濟群博士小檔案

學歷：政大法學博士

美國喬治城（Georgetown）大學博士後研究

現職：國家圖書館館長

最喜歡的書：思想類、方法類的書

最喜歡的娛樂：爬山、游泳、跑步

最喜歡的食物：花生米

處理挫折的四個它：面對它、接受它、處理它、放下它

他山之石：多聽、多看、多參加學術討論會、或各種展覽，以開闊思想的領域

