台灣文學館與我

節錄整理／楊護源（國立台灣文學館 助理研究員）　照片提供／國立台灣文學館 館史室

「館史室閱覽」是本館館訊中的新單元，本期的館史室閱覽刊載前國立文化資產保存研究中心籌備處首任主任林金悔，於2009年3月10日應邀在本館的演講。彼時國立文化資產保存研究中心之「文學組」即為本館的前身，國立文化資產保存研究中心籌備處在1997年8月掛牌於台北市，當時籌備處人力甚少，人事及會計人員均由文建會人員兼任，但其負有籌備設立台灣文學館與文化資產保存研究中心兩單位的重責大任，因此林金悔主任可說是籌設本館成立的推手，館史室特邀請其來館以「台灣文學館與我」為題演講。以下為林金悔主任演講及與館員互動答問的摘要：

演講後林金悔主任（後排右4）同鄭邦鎮館長（後排右5）與館員們於館史室牌匾前合影。

林金悔主任（以下簡稱「林金悔」）：我一向不喜愛演講，但感念館長誠摯邀請，不好意思推辭，也歡迎大家盡量提問，希望對各位的工作能有一些幫助，但我這個人是一根腸子通到底，有時候容易得罪人，希望內容不要外流，可以破壞我形象但不要破壞他人形象，既然要走上宗教路線，對自己要嚴格要求。在此我要懺悔，在文學館成立五週年慶時我曾經說過，我專心籌備文學館和文資中心，甚至還強迫太太提早退休到台南來，接我之後的人都是過客，我要修正這種說法，後來得知鄭館長已經定居台南，而林瑞明（按本館開館館長）家在台南，也不是過客。

我很自豪一直服膺司馬光的一句話「無不可告人之事」，服務公職二十幾年絕無牽扯金錢。一個新的機構一年能夠有卅四萬人參觀，公務體系難得有鄭邦鎮館長這種才幹的人，我心服口服，建議他應繼續留任，若由他來統籌負責全國地方文化館，想必一定可以洗刷不少真空館、蚊子館的污名。即使我被忽略很多年，但你們不要認為我很鬱卒，我還是對自己有信心，我也建議你們，不要因為自己被忽略就沒有自信。白頭白髮談前塵，我就從佛法裡的貪瞋癡來談我在擔任籌備處主任的經歷。今天來這裡演講，算是讓一個已經沈靜的心再蒙塵，重燃雄心壯志。既然脫離紅塵，就不要再輕易惹紅塵。我想由你們來問，我來回答，這樣你們聽了會比較有興趣，大家都是同行，我或許可以提供自己經驗，對你們的工作或許有小小幫助。

館員提問：能否分享一下當初籌辦文學館時有何藍圖規劃及心情？

林金悔：前任文建會主委林澄枝有天突然找我去，說要拜託我來籌備文資中心，我很詫異，我跟她素昧平生，我並沒有客氣、謙虛，只回答她說，回台南是我的心願，在台北十二年，常去龍山寺祈求讓我回台南，當然我很樂意回來。

至於藍圖，坦白說我不是學文學出身，沒有什麼特別的藍圖，簡單說文學界的藍圖就是我的藍圖，唯有秉持求才若渴、三顧茅廬，文學界的共識就是我要做的；我退休後很多文學界的人寫信給我，不平這麼熱心服務的人怎麼會提早退休。我在公務體系服務的原則就是主動積極、熱心服務，後來我問林澄枝為什麼當初會用我，她說我在台南市當教育局長任內，很多台南人都說我好話；而且我多年關心蘇雪林教授，讓她印象深刻。

館員提問：台灣文學館原本朝行政法人規劃，但後來政策改變，依您的觀察，將來是否可能還有法人化的可能？原本文學館是文資中心籌備處的一組，後來反而能見度較強，但表現亮眼，但我個人感受沒有得到行政體系的明確肯定，對於工作者心境上如何調適？請教自處的安心法門？

林金悔：我任內並沒有行政法人的問題，我簡單的意見是，第一是要有國立文化機構的架勢，第二是要有可行性，不要造成人心惶惶；改革要有膽識，要穩健可行，不必定要百分之百顛覆。

原本文學只是籌備處的一個組，不過我在建築師規劃時指示館舍朝文學館獨立功能規劃；我認為文資中心繼續存在這個空間對你們還是有好處，可以支援文學館，特別是文物保存的專業部分，世界各大博物館往往都有自己的修復部門。

至於如何安心法？我提早退休至今，仍有人問我是不是心情鬱卒？我反問，退休有何不好？如果不是提早退休，如今我怎麼能完成在家鄉成立文化館的夢想？我待部屬嚴厲，任內卻沒有黑函，這是我頗堪安慰的事。我的心得是，我們認真做，不計個人得失，坦蕩蕩，自己就很踏實，能展現自己生命的光華，就是美事一樁。人本來就是很複雜，有些人對我們不瞭解，我們盡量溝通，沒辦法溝通也沒關係，不需要計較太多，上帝關上一扇窗，會幫你開另一個窗，安心法門要自己去體會，不要為了一時得失想太多，認真做今天的事情就是，就像鄭館長說的做一天和尚敲兩天鐘，積極地幹活。

館員提問：請問您在擔任籌備處主任期間，如何跟地方機關協調？有沒有遇過什麼困難？

林金悔：我個性剛強，嫉惡如仇，不輕易妥協，如果沒有地緣關係，早就垮台。在台南市擔任教育局長時，或是接文資中心主任，每個議員我都會去拜訪，我跟地方關係本來就密切，基本禮貌我都會做。籌備處初期因人事問題增加不少難度，儘管知道對方是衝著一些利害關係來，仍然要耐著性子應對，有時候無傷大雅狀況下給他們一些發揮機會。地方關係要協調，現在比以前難度更高，不光是因為您們沒有地緣關係，也是因為時代變了。該做的禮數我會做，比如說當時我開發不少文化紀念品，如環保袋、文學館古蹟圖案的鍍金金幣、銀幣等紀念品，文建會同仁不少人排隊參加盛會，高高興興拿了紀念品。該有的禮貌我會做，但該堅持的我也會堅持，特別是人事的遴用，重視急需的專業考量，不受任何關說的影響，堅持專業至上和文人格調，是我面對人事壓力的支撐點。

館員提問：林主任當初籌備時在有限人力下要進行文資及文學兩項業務，如何運用有限的人力？您所創造的組織文化、信仰價值為何？可否分享文學館的空間設計規劃過程？

林金悔：第一個問題，在黃武忠（按前文資中心人員）來之前，文學業務都是我一人包辦，現在文資中心的同仁也有支援。當初是以文資中心名義簽約的，所以你們要善待文資中心的人員。

第二個問題，空間規劃設計找陳柏森建築師進行是我上任前就決定了，但我還是要很認真的檢討他的規劃設計，像我特別到日本考察，並找神奈川文學館的人來看，進行兩天的討論，學習他們的經驗；有空間設計專業的文學家白萩等人也有提供意見。我秉持林懷民說的「要做就要做最好的」，在空間設計過程中善盡監督職責；一樓空間基座挖空保留原建築物結構，這是我的意見。一個好的首長不一定什麼都要懂，但要傾聽專家的意見，認真去執行。我對部屬很嚴格，力求完美。由於人力單薄，籌備處同仁一人要做兩人的工作。例如司機具有電腦專長，要兼全處電腦維修，文物保存專長的同仁也要支援文學業務。職員雖少，工作情緒卻高昂。

館員提問：文學館從文資中心獨立出來的過程？開館前就有很多作家捐贈文物，當初是否有計畫徵集？

林金悔：當時到日本考察學到的是，要鼓勵捐贈，可以透過媒體宣傳；但因風氣未開，剛開始要徵集文物不可能有計畫，只能靠熱情去收。比如說陳萬益教授說，是不是可以支持一下龍瑛宗計畫或楊逵計畫？民國八十六年的業務費預算一年只有二、三百萬，要如何決定這些錢用到哪裡？文學館是以典藏為基礎，沒有文物如何研究？所以當時就會以這些計畫來爭取文物捐贈。一個不是文學出身的公務員，如果沒有熱情，有份量的文學家會願意捐贈文物嗎？人家要捐贈，不分派別、省籍，我們只能感謝，如何有計畫？像詩人李魁賢，就是文學研究者開會決議要爭取捐贈。

當初文學館獨立，是當時的行政院六組組長吳清基運籌帷幄，在行政院政務委員楊世緘主持的協調會通過文資中心文學組擴大獨立為國家的文學館；當時財、主、人事、研考單位以增加財政及人事負擔，通通反對設立，我則以不增加人員、編制、預算來籌備，讓支持文學館獨立的楊政務委員好裁決。文學館獨立最關鍵的人物，第一個是林主委澄枝，第二個是楊政務委員世緘、第三個是吳組長清基，當然我也是重要的關鍵，籌備處主任的企圖心很重要。我認為不到最後關頭，不要輕易放棄自己的理想，死纏活纏都要把文學館擴大獨立為國家的文學館。文學館成為一個正式機構是這兩年的事，之前都算是籌備處，依法論法，我是第一任籌備處主任，鄭邦鎮博士是第一任館長，這是事實。

做行政工作要有霸氣，尤其是籌備工作，沒有霸氣怎麼開疆闢土？但創意要有法理基礎、社會環境基礎，而不是隨便衝。

館員提問：我想請教當時文資中心地點為什麼會設在這裡，當時文學館獨立又為什麼把門面留給文學館？能否分享一下這個歷程？

林金悔：這要感謝前文建會主委郭為藩博士，他是台南人，在文建會主委任內就跟前市長施治明說，台南市政府搬走後，這個地方要留給文建會；本來計畫不是要做文學館，而是要做藝術銀行，收藏藝術品，後來因不同人主政想法不同，演變為籌設現代文學館，應該是黃武忠在文建會二處時促成的。為什麼會在台南市？很簡單，因為台南地區以鹽分地帶文學聞名；前主委郭為藩博士爭取台南成立國家的文化機關，至於現代文學館的政策是不是決定於其任內，我就不清楚。當時的彰化縣選出立委翁金珠一直強力爭取去鹿港，台南地區反對，許添財立委還在立法院召開公聽會，前館長林瑞明出席強力爭取。我接任時就已經確定文資中心的政策，下設文學組。國民黨執政時期的特色是凡事保守，講求倫理，民進黨是衝衝衝，有時候衝對有時候衝錯，不過他們對文化預算的成長有貢獻，這是事實。至於門面（舊建築再利用）留給文學館，這是因應文學、文物保存研究不同的空間需求。

林金悔：談一下我的行政風格，我的個性敢作敢為、擇善固執、喜歡搶灘登陸，我的理念是「籌備就是開館」、「籌備即開館」除締造優雅合用的館舍外，還要執行文學博物館的四大功能：典藏、研究、展覽、推廣。籌備工作就是無中生有，業務推展要有聲有色、高潮迭起、力求完美。不過因講話太直率粗魯，得罪不少人，實在抱歉。我也要置入性行銷，希望我在家鄉成立的香雨書院・鹽分地帶文化館可以成為文學館的衛星館，鄭館長說要跟我大三通，大三通、小三通或者有執行上的難度，但歡迎你們來看天、看雲、看田野、看展覽。

鄭邦鎮館長：我們有一系列館史講座要展開，第一場就請來林金悔主任，我廿幾年前，民國七十三年左右，就因曾永義教授介紹，跟林主任在台南有一面之緣，當時林主任是台南市教育局長。

文學館要與人連結，但也要被連結，和各個館的連結很重要，擔任館長之後，我就常想這個問題，想要在上任第四個半年，完成館史的第一卷，今天林主任講了很多以前的歷史，很多都是我第一次聽到，關於史料收集，今天這一番話，你我都一起聽到，希望我們能一起來建構文學館的館史，要建構館史要回歸史料，不但很堅定要建立這個里程碑，也很堅定一定要邀請林金悔主任來為我們開講；我也很感動我們的館員如此踴躍提問，有好的問題才會有好的答案。我們一磚一瓦一起來共創文學館史料的城堡。

3月8日我去參加林金悔主任創辦的香雨書院、鹽分地帶文化館，認識很多重要的文化藝術界人士，大家都共同懷念剛過世的作家陳恆嘉。今天很多人提問題，讓我們得到很多資訊，比如說，從文學館的發想到付諸實現，過程中有些關鍵人物，林主任的劍及履及、霸氣，還有林澄枝前主委促成撥用，雖然新舊市長交接而使簽約延宕，但終究美事成真；吳清基和楊世緘的參與則是我第一次聽到。我是接到翁金珠主委一通電話才借調到這裡當館長，但後來聽許添財市長說，當時翁金珠是要爭取到鹿港，是許添財立委堅持才留在台南。

另一個很重要的是，台灣文學館開館是五年，但館史絕不會只有五年，真正的館史要往上推溯。另外，關於卅四萬人究竟是遠道而來的還是鄰近地區來的？我們已經開始在做觀眾分析。我們也要思考，如何因應遊民問題和對愈來愈多的新住民，如何服務？以前參觀的人不多，不是遠到的人不來，而是鄰近的人反而少來，經過努力，人多了，發現鄰近的人愈來愈多，但遠來的人沒有減少，這是一件好事。我們秉持四大行銷：產品行銷、通路行銷、品牌行銷、創意行銷；讓台南縣市兩百萬人做我們的主人，接下來我們也要爭取公賣局舊倉庫做動畫的主題。我們要許一個願，是不是可以成立「文學館文化園區」，讓文學館前的公車站名加上文學館？我現在是做一天和尚敲七天鐘，盡量努力去做。

本文作者

楊護源
國立台灣文學館　研究典藏組　助理研究員