

故宫博物院理事会与 故宫文物南迁研究*

郑欣森

内容提要 故宫文物南迁是中华民族伟大抗日战争的组成部分。这批中华文明瑰宝的基本完整保存，是抗战胜利的重要成果，也是对保护人类文化遗产的伟大贡献。理事会是故宫博物院的决策与监督机构，在故宫文物南迁中，作为领导核心起了决定性作用。本文依据理事会档案文献，梳理、研究了从1932年故宫文物南迁筹备直至1949年初部分文物运台的17年中，理事会的重要决策以及南迁文物的保护过程，探讨了故宫博物院理事会制度的特点，阐述了理事会档案的重要价值。

关键词 故宫博物院 文物南迁 理事会 档案文献

在中华民族伟大的抗日战争中，故宫博物院的1.3万余箱文物精品避寇南迁，时延十多年，地迤万余里，辗转颠沛，备尝苦辛，基本完整地保存了这批中华文明的重要瑰宝。故宫文物南迁的壮举和成就，是抗战胜利的重要成果，也是保护人类文化遗产的伟大贡献^{〔1〕}。

理事会是故宫博物院的决策与监督机构。在故宫文物南迁过程中，理事会作为领导核心起到了决定性作用。本文主要根据中国第二历史档案馆和故宫博物院所藏理事会档案文献，梳理了从1932年文物南迁筹备直至1949年初部分文物运台期间，理事会的重要决策以及南迁文物的保护过程。此外，本文剖析了故宫博物院理事会制度的特点并阐述了理事会档案的重要价值。

* 本文为2019年度国家社会科学基金重大项目“故宫文物南迁史料整理与史迹保护研究”(项目批准号: 19ZDA219)的阶段性成果。

〔1〕 关于故宫文物南迁，有大小两个概念。据档案文献记载，南迁当事人将1933年文物运往上海、南京，称之为“南迁”，是为“小南迁”；将1937年文物自南京向西南诸省迁徙称之为“西迁(或疏散)”；将抗战胜利后文物运回首都南京称之为“东归”。以上皆以地理空间对应历史事件。1948年底、1949年初又有部分文物运台，后来被称为“迁台”；1950年、1953年与1958年南迁文物中的6254箱分三批运回北京故宫博物院，称之为“北返”。从1933至1958长达25年，包括南迁、西迁、东归、迁台、北返五个阶段的故宫文物南迁遂告结束。对于故宫文物的这一整体迁移活动，今天习惯上仍称其为“南迁”，即大南迁。但从严格意义上来说，只有迁移到台湾的文物返回北京故宫，回到它的出发地，南迁的过程才算真正结束了；也可以说，南迁到现在还没有完成。本文研究侧重于回顾1933年至1949年这段历史。题目采用“南迁”，亦统称文物迁徙过程，而在具体论述过程中，则以南迁、西迁、东归、迁台等对应不同历史时空下的文物迁徙。

一 理事会简况

故宫博物院自1925年成立时就设有临时董事会与临时理事会，及至1928年南京国民政府接管后，继续实行理事会制度，历经八届^①。在长达24年中，理事会可分为两个阶段：

（一）北京政府时期

1925年9月29日清室善后委员会筹组故宫博物院，议决《故宫博物院临时组织大纲》，规定其组织机构为“临时董事会”与“临时理事会”，并公布了《故宫博物院临时董事会章程》《故宫博物院临时理事会章程》。临时董事会“协议全院重要事务，以董事二十一人组织之”，董事会职权包括推举临时理事长及理事、审核全院预算决算、保管院产、监察全院进行事项、议决理事会及各馆提出重要事项、筹备正式董事会及拟订正式董事会条例。理事会则“执行全院事务，以理事九人组织之”，理事会所属古物馆、图书馆，各设馆长一人、副馆长二人，馆长副馆长为当然理事。机构分设临时董事长与临时理事长，从二者的职权任务看，董事会相当于后来的理事会，理事会则相当于后来以院长为首的院务执行机构。10月10日公布了严修、卢永祥、蔡元培、熊希龄、张学良等董事共21人，李煜瀛、易培基、陈垣、张继、马衡等理事共9人。临时理事长为李煜瀛。因故宫博物院成立不久即遭遇厄运，董事会与理事会的作用都没有得到发挥。

（二）南京国民政府时期

南京国民政府建立后，国民革命军第二次北伐成功，1928年6月接管了故宫博物院，10月5日公布《故宫博物院组织法》，规定故宫博物院“直隶于国民政府，掌理故宫及所属各处之建筑物、古物、图书、档案之保管开放及传布事宜”；其中第十四条规定：“故宫博物院设理事会决议一切重要事项，理事会组织条例另定之。”10月8日公布《故宫博物院理事会条例》，该条例凡八条，第一条是赋予理事会的职权：“本理事会为故宫博物院议事及监督机关，决议及监督一切重要进行事项。”接着又以“例如”形式具体化为7项：故宫博物院组织法之修改事项；故宫博物院院长、副院长之人选事项；故宫博物院之预算及决算事项；故宫博物院物品保管之监督事项；故宫博物院物品之处分事项；故宫博物院专门委员会之设立事项；其余重要事项。实际上包括了故宫人、财、物的管理及制度、机构的建设。规定“本理事会设理事若干人，由国民政府任命之，但理事会成立以后得由理事会公推之”；设理事长一人，常务理事三至五人，由理事推选之；“博物院院长、副院长、内政部长、大学学院院长为当然理事，博物院院长且为当然常务

① 关于国民政府时期故宫博物院理事会的届数，从理事会档案来看，共为七届，原因是没有把1928年的理事会作为首届，而把1934年改组后的理事会称作第一届，于是此后六届，依次排为第二届至第七届。《民国档案》2017年第1期刊载的《故宫文物西迁档案史料选辑》一文，就是这样排列理事会的届数，把1938年7月13日召开的理事会称为第三届首次大会。这是不确的，应该是第四届。档案上没有把1928年的理事会作为第一届，是记录的失误。以1928年的理事会为首届，国民政府时期故宫博物院理事会历经八届。本文即以八届计算排序。

理事”；理事会设秘书一人，由理事长选任。同时对理事会开会有一些具体要求，如每年开大会一次、每月开常务理事会议一次、如有特别事项须得开临时会议等。

1928年10月8日，国民政府任命李煜瀛、易培基、黄郛、鹿钟麟、于右任、蔡元培、汪精卫、张人杰、蒋介石等27人为故宫博物院第一届理事会理事；复由理事会推举马衡、沈兼士、俞同奎、陈垣、张学良、熊希龄等10人为理事，同时增加教育部长蒋梦麟。

故宫博物院第一届理事会长达5年多，基本是易培基院长管理时期。根据现存档案记载，至少在南京开过3次理事会议。1929年2月6日与4月10日，在故宫博物院驻南京办事处召开了第一、二次理事会议，分别由李煜瀛、易培基主持。李煜瀛当选理事长，易培基任院长，李煜瀛、张继、庄蕴宽为常务理事，易培基为当然常务理事。第三次理事会议即最后一次会议于1933年7月15日在南京励志社召开。这次会议似是为下届理事会作准备，如推举孙科等19人为补充理事。

第一届理事会在北平本院召开过若干次“在平理事会”。由于易培基院长于1931年3月18日始到故宫博物院任职，现存“在平理事会”不多的档案都是1932、1933年的。总的来说，第一届理事会的组织形式与活动方式尚未规范，也未能形成理事会监管下的完整严格的管理体系和议事规章制度。

1934年2月3日国民政府公布《国立北平故宫博物院暂行组织条例》，规定“国立北平故宫博物院直隶于国民政府行政院”，院长一人由行政院简任（不设副院长、副馆长）。另一个重要规定是故宫博物院要设立监事会，“置监事十二人至十五人，为无给职，由国民政府聘任之，任期二年，监察本院及所属各处馆事务”。对于理事会的最大改变是故宫博物院院长不再任理事。此外还有新的规定：除内政部部长、教育部部长为当然理事外，置理事17到27人，为“无给职”，由行政院聘任之，除当然理事外，其他理事任期2年；常务理事为4至6人，均由理事会推举，呈报行政院备案；理事会开会时监事得列席；原规定秘书一人“由理事长选任之”，改为“由理事会就理事中推举之”。这次对理事、常务理事的人数、职务性质（无给职，即没有薪水）及任职时间都有了规定。

根据《国立北平故宫博物院暂行组织条例》，又制定了《国立北平故宫博物院理事会议事规则草案》，草案规定：理事会会议分理事会大会及常务理事会议两种；理事会大会每年开一次，常务理事会议每两月开一次（原规定每月开一次），必要时均得召集临时会议（原规定如有特别事项得开临时会议）；常务理事会议开会时理事均得列席，理事会议大会及常务理事会议开会时，故宫博物院院长均得列席；各项决议需要出席人过半数赞成，方得通过；理事会大会及常务理事会议以在南京开会为原则，必要时亦得在北平开会；各种提案，应于开会前一星期，寄交本会秘书，编制议事日程。条例对理事会会议的日程编制、会议记录的报送等也有具体的要求。

1934年4月4日召开第二届理事会首次会议。关于这届理事，理事会记录中尚未发现一个完整的名单，《民国职官年表》^①载有根据南京《国民政府公报》公布的这届理事的名单，但肯定不全。例如1935年

① 刘寿林等编：《民国职官年表》页668，中华书局，1995年。

7月褚民谊代理叶楚伦做理事会秘书，他就必须是理事，这个名单上则没有；当然不排除是根据需要由理事会后来公推的。

第四届理事会大会于1938年7月13日召开。这时对理事会规定又有个别修改。1938年7月26日国民政府公布了《修正国立北平故宫博物院暂行组织条例第十三、十四条条文》，第十三条中，把原规定的置理事17至27人修改为25至35人；第十四条中，把常务理事4至6人改为6至8人。规定“理事会开会时监事得列席”。

1945年行政院决议，故宫博物院改隶教育部，理事会由教育部召筹。第七届理事会首次会议于1945年12月5日召开，理事人选即由教育部拟定报行政院通过。1946年10月行政院又决议，故宫博物院划归行政院。

1948年10月15日国民政府公布了《国立北平故宫博物院暂行组织条例》，从第十四条至第十七条是关于理事会的，但没有重大变化，与1938年的修改比较，仍是理事与常务理事人数设置的略微调整：内政部部长、教育部部长为当然理事，并置理事21至31人，由行政院聘任，任期2年，为无给职；设理事长一人，常务理事7至9人；理事会议事规则，由理事会议定，呈报行政院备案。但“理事会议事规则”尚未来得及制定，理事会就随着国民党的迁台而寿终正寝；1949年1月14日的第八届第二次常务理事会，成为中华民国时期故宫博物院理事会的最后一次会议。

总的来看，从故宫博物院建院以来，特别是通过1928年到1948年20年间的实践发展，理事会制度在不断完善、规范，很好地发挥了对建院不久的故宫博物院建设与战时故宫文物保护的领导与保障作用。

二 理事会的重要决策

故宫文物南迁整个过程持续时间长，不同时期各有其主要任务，其中最为紧张、艰巨的阶段是西迁时期。在“七七事变”爆发前，理事会按照规定能够正常活动，如从1934年4月至1937年6月的第二、三届理事会，三年多的时间里就召开了4次全体会与12次常务理事会。此后，虽因战时开会时间无法固定，但却能及时地研究问题，做出正确决策，保证西迁文物度过了极为艰难的岁月。部分文物运台是南迁中的意外，是个插曲，是决定中国命运的国共内战中逆历史潮流的政治选择。本文拟以时间为序，简述南迁中重要决策的形成及有关重大事件。

（一）文物南迁的筹运

故宫文物南迁，从1932年装箱准备到1937年后半年开始西迁，又可分为两个阶段，即筹划、装运与贮存上海后的工作。筹划与装运的决策主要反映在两次理事会上：

1. 1932年8月20日第一届理事会第三次在平理事会议

1931年，日本策动“九·一八事变”并占领东北三省。社会各界对于故宫博物院的前途及其文物甚为关注。故宫博物院亦开始文物装箱，着手南迁准备^①。1932年7月日军进攻热河，窥伺华北。8月15日，故宫延禧宫库房落成。20日，故宫博物院召开第三次在平理事会，其中一项重要议程即“通过密呈国民政府及行政院应付时局案”。这一“应付时局”的密函全文为^②：

查故宫博物院，文物渊薮，甲于世界，而又为清室曩日窃据之地，满逆日寇，咸所瞩目。际兹日犯热河，榆关吃紧，平津地区当然在可危之列。则以故宫物品之繁重宝贵，设非未雨绸缪，万一仓卒变生，势必束手无方，非沦敌手，即遭摧毁。用是预定计划，及时妥筹安顿之策，实为必要。现在本院新库方告落成，正集中新库。择其最要数千箱，令议必要时期分别装送北平交民巷及天津、上海租界区域，暂为安顿，再策万全。惟兹事体既大，责任綦重，自非本院所能擅专，应请行政院迅予核准备案并派大员就近会同办理。

可见，保护故宫文物安全在“九·一八”后就开始筹谋，南迁准备工作则从1932年秋天开始。故宫博物院理事会坚持古物南迁，因此一面呈文行政院，一面精选文物，集中装箱，做好南迁的准备。

2. 1933年1月7日第一届理事会紧急会议

日寇于1933年1月3日攻陷山海关，华北局势岌岌可危。1月7日，故宫理事会召开紧急会议，决定文物南迁，并从处分物品所得款项中提拨6万元，充作经费；嗣呈奉行政院核准执行。政府方面对古物南迁持积极的态度，1月17日，国民党中央常务委员会决定将北平故宫重要文物珍品南运^③。在对文物储藏地址发生争议后，行政院代理院长宋子文指示将文物暂迁上海租界，并代表政府作出“北平安静，原物仍运还”的承诺。随后，故宫博物院派秘书长李宗侗赴南京筹办相关事宜，并于上海接洽租赁贮存的仓库。

故宫南迁文物决定于1月31日南运，因受到阻挠，2月5日第一批文物才正式起运，至5月15日，前后五批共运13427箱又64包。自第二批起，古物陈列所、颐和园及国子监等单位文物凡6066箱，亦交由故宫博物院代为南迁。因此，故宫南迁文物总共19493箱又64包，贮存于上海法租界天主堂街仁济医院旧址和英租界四川路、广州路口广业公司二楼两处。

（二）存沪文物的保管

故宫文物南迁期间，爆发了“易培基盗宝”案。这是一起冤案，易培基院长被迫辞职。1933年7月15日举行了第一届理事会的最后一次理事会议，其中一项重要决议就是批准易培基院长辞职，推古物馆副

① 参阅李宗侗：《从九一八说到故宫文物的南迁》，《传记文学》1971年第3期。

② 此件底稿现存故宫博物院档案室。

③ 《蔡元培年谱长编》第4卷，转引自马思猛编著：《马衡年谱长编》页428，故宫出版社，2020年。

馆长马衡暂代院长职务。次年5月8日，行政院任命马衡为故宫博物院代院长，9月28日实授院长。

此后直至“西迁”开始，四年来，故宫理事会按照规定进行活动，从第一届最后一次会议直到1937年6月第三届最后一次会议，理事及常务理事会议不少于17次，做出了一些重大决策，当然这些决策都不是一次会议完成的，而是多次讨论，不断完善的。除决议北平本院的日常工作与制度建设外，有关南迁的主要有三件大事：

1. 建立南京保存库及设立南京分院

1933年7月5日的理事会就原则通过于南京择地创设分院，此后通过1934年4月、5月、12月以及1935年4月的4次理事会，深入讨论，落实地址，呈报行政院核准，成立“保存库建筑工程委员会”，推动设立南京分院。1936年3月朝天宫保存库工程动工，9月26日正式落成。12月8日至21日，存沪文物分5批迁转南京朝天宫文物库房存储处。1936年12月22日，院令颁布《国立北平故宫博物院南京分院保存库管理规则》。1937年1月，故宫博物院南京分院成立。

2. 平、沪两地文物点查

由于“易培基盗宝”案的影响，对于南迁文物以及北平本院文物的点查为世关注，势在必行。这也是马衡院长坚持的首要任务，并成为理事会多次讨论的重要议题。1933年7月，理事会议讨论存沪文物安全问题，议决成立临时监察组织。1934年1月，行政院下令点查平、沪两地文物。故宫博物院为此制定了“点收文物出组须知”“点收存沪文物规则”。

运沪文物的点查，从1934年1月开始，1937年6月完成。这些文物自北平装箱运出时，清册上只记了品名与件数，没有编造详细清册。这次点收则是按箱登记，核对检验，铜器、玉器、牙器都要记明重量，瓷器还要标明颜色、尺寸(包括口径、底径、腹围、深度等)、款式，甚至有无损伤，巨细靡遗。点查同时，又按照马衡院长制定的“全材宏伟”“沪上寓公”八字，分别重造三馆一处南迁文物的编号与箱号，点验过的文物全部钤盖上“教育部点验之章”。此外，又将每日点查结果汇集整理为《存沪文物点收清册》，并油印装订，成为故宫南迁文物最完整的著录，其品名、编号、数量等款目资料，目前仍具有重要参考价值。

北平故宫本院留存文物的点查，于1935年7月全面开始，1936年10月结束。

3. 参加“伦敦中国艺术国际展览会”

1934年春，以大维德爵士(Sir Percival David)为首的英国大学中国委员会提议在伦敦举办中国艺术国际展览会，并经驻英大使郭泰祺联络故宫博物院理事长蔡元培，希望中国政府能将故宫文物选送英伦展览。1934年4月4日与9月26日的故宫理事会，就文物的选择、展览及安全问题进行专门讨论，做出决议。行政院核准后，又组织“筹备委员会”推动其事。从1935年11月至次年5月，故宫博物院所藏各类文物735件及其他机构与个人所藏的287件文物在皇家艺术学院展出，参观者逾42万，蔚为英国国际艺术展览史上一大盛事，有力地宣传了源远流长、光辉灿烂的中华古代文明。

（三）存京文物的西迁

1937年日本帝国主义在北平发动“七七”事变，接着又在上海发动“八一三”事变，中日战争全面爆发，根据行政院命令，刚存放在南京库房的南迁文物又向西南后方迁移。从1937年8月直到1945年抗战胜利，故宫博物院这一时期的南迁文物疏散，史称“西迁”。西迁八年也大致分两个阶段：第一阶段是从1937年到1939年，不断转移，最后选定贮存地；第二阶段是从1939年下半年到1945年，主要任务是文物保管与文化传播。

南迁文物的西迁，分三路进行。这一时期故宫理事会开过四次会议。

1. 南路

1937年8月12日的理事会讨论了首批80箱文物的西迁问题，决议“准迁往湖南大学保存”。8月14日这批文物起运，存湖南大学图书馆近5个月。日寇自江苏西侵，两湖受到威胁，故又奉行政院令绕道桂林迁往贵阳。1938年1月起，分两批迁入贵阳。1939年1月，又迁安顺华严洞。故宫博物院设立了驻安顺办事处，庄尚严为主任。1944年，安顺文物又迁到四川巴县境内飞仙岩临时仓库。

此为故宫第一批文物西迁，史称南路。

2. 中路

西迁文物的第二批9331箱，于1937年11月19日及12月3日，分别从南京下关码头出发，经汉口、宜昌，至1938年5月22日全部转移到重庆，存放于7座仓库。是为西迁中路。

重庆山高雾多，不易展开晾晒工作。1938年3月12日的第三届临时常务理事会决议，拟在重庆开凿山洞，存储不受潮湿侵蚀之文物，另在昆明存储易受潮湿侵蚀之文物。同时，决定建筑事宜推罗家伦理事、马院长负责，会同办理。1938年7月13日与11月19日两次理事会，都讨论了这一问题。1939年3月10日理事会决议，存渝文物以就近觅地妥存为原则，万一无相当地点，则就嘉定(乐山)一带择山洞存放，限一个月办理完竣。最终疏散到乐山安谷乡，择定一寺(古佛寺)六祠(朱、潘、刘三氏、宋氏、易氏、陈氏、梁氏、赵氏)作为文物的临时保存库，在宋祠设立故宫博物院乐山办事处，欧阳道达为主任。文物在乐山存放将近8年。

3. 北路

1937年11月19日，故宫文物7287箱由南京用火车经津浦、陇海线，于12月8日运到陕西宝鸡，是为北路。因潼关情势紧张，1938年2月故宫理事会决议：现存宝鸡文物，应即由故宫博物院设法速运汉中，并陆续移向安全地点。奉行政院令，这批文物继续前行，翻越秦岭，于4月11日始转运到汉中，分贮于汉中南郑文庙及褒城县宗营镇的4处仓库中。其后，因日机大举轰炸汉中机场，马衡院长为谋文物安全，呈奉行政院核准，1939年2月又将文物移运至成都东门内的大慈寺。1938年11月19日理事会上，马院长报告了南郑存品移运成都各情形。决议：精品勿集中，照疏散原则就近择地分存；“存蓉者”(指存成都文物)可将图书档案移存华西大学，余向雅安方面觅地保存。1939年3月10日理事会上，马院长报告关于文物移往雅安、华西大学决定的情况，通过实地勘察都不理想，最后选定峨眉县。这年7月11

日，所有从陕西宝鸡运来的7287箱文物又运抵峨眉。故宫博物院成立驻峨眉办事处，那志良为主任。

北平故宫本院沦陷后，文物安全与人员处境也是故宫理事会关注及多次讨论的议题。马院长在1937年8月12日的理事会上提出，北平沦陷，本院应如何维持，以保文物？决议：北平本院在可能范围内应尽力维持，其经费呈行政院令财政部照常发给。马院长在1943年7月2日的理事会上报告：“本院总务处处长张庭济留守在平，处境日艰，若至万不得已、无可维持时，宜取如何态度，应请核示机宜，以便飭遵案。”决议：“飭该处长继续留守，相机尽力维持，并由马院长指定一人协助办理。”理事会的这些决议得到了很好地落实。

（四）西迁文物的保管与展览

从1939年后半年开始，南迁文物存藏进入相对比较稳定的状况，文物保管与文化传播成为主要任务。故宫理事会这一阶段至少开过8次理事大会及常务理事会议，贯穿了整个第五届与第六届理事会。

1. 文物保管

对于三处南迁文物的保管，故宫理事会十分重视。每次理事会议，马院长都要作院务报告，首先就是文物保管情况汇报。他在1942年5月28日故宫博物院第六届理事会第一次大会上报告：

本院现在维持保管时期，一切实施端谋文物之完整，自二十八年三处先后疏运存妥后，所有库防警备、保管皮藏诸务均经缜密规画，严订章则，日臻完善，无虞疏失。三处之中，惟安顺箱件特殊，数量较少，每逢雨季之后，开箱检视，余时均检查潮湿，不常开箱，其余二处，则日常工作即为翻检晒晾，清厘整理。每逢天气晴朗时，乐山二组、峨眉一组（每组至少三人担任组长、监视、记载等务）从事开箱晒晾，并与点收清册一一核对，每组开箱之多寡，恒视工作之难易而定。多者十余箱，少则二三箱，甚有一箱晒晾三四日者。峨眉系用车运，存储地干燥，每组开箱较多，乐山则移运时正在雨季，箱件难免受潮，且地点潮气又重，故每组开箱较少。一月之中，晴雨又无一定，遇阴雨之日则停止开箱，分别检查各库渗漏及蚁蛀鼠啮诸患，无论晒晾或检查，每次皆有记录，于月中汇报，此保管工作之情形也。

理事会对这次报告做了如下决议：存库古物应时加晒晾；管理古物，应择对于古物有兴趣之高级职员充任，并酌予提高其待遇，如经费确实不敷，可增加预算。马衡院长在1944年11月24日的理事会上报告：“本院战时业务首在保持文物之完整，举凡库防、戒备、皮藏、保管、翻检、整理诸端，经逐年规划特加改善，已臻周密，无虞疏失。对于工作之进度，尤无时不在谋求效绩。”说明南迁文物的保管水平在不断提高。

2. 文物展览

故宫文物1940年又分别参加了在苏联莫斯科和列宁格勒举办的“中国艺术国际展览会”，取得良好效果。因赴苏展览业已过期，故宫理事会多次讨论，要求撤除更换赴苏展品中的绢地古画，宜早运回，以免损坏。1941年6月22日苏德战争爆发，苏方提早结束了展览，故宫文物命悬一线。7月15日的常务

理事会，专门听取马院长报告交涉留苏展品回国的情况，决议“设法运回”。9月25日的常务理事会议，决议“坚请运回”。经过大量艰苦的工作，苏联于1942年6月下旬派飞机将文物运到阿拉木图市，9月5日运到兰州，8日返回重庆。12月25日，这批文物又参加了在重庆举办的第三届全国美术展览会。1943年春，展览会闭幕，文物运回安顺华严洞保存。

经理事会批准，故宫博物院于1943、1944及1945年，分别在重庆、贵阳、成都为民众举办了文物展览。正如马衡所说，这一系列国内外展览，“结果不独在阐扬学术与国际声誉方面，已有相当收获，即于启发民智，增进一般民族意识，亦已有影响，成效颇彰”^{〔1〕}。

（五）西迁文物的东归

1945年8月15日，日本宣布投降。10月10日，北平地区中国军队在故宫太和殿前举行接受日军投降的典礼。在开展北平本院和南京分院复原工作的同时，进行了西迁文物的东归。

在1944年11月24日理事会议上，马衡院长就提出更换或修理南迁文物箱件，乐、峨两处应换、应修各箱不下三四百，呈请拨专款1987800元以资应付，为出川东归做准备。1945年10月底领到这笔款，即分别着手赶办。1945年12月5日理事会议，马院长提出文物东归拟分两步，先运重庆，再运南京，获得同意。

1946年1月21日至1947年3月6日，分存于四川巴县、乐山、峨眉三处的文物悉数运抵重庆，1947年5月开始，集中重庆的文物又分陆路、水路两拨分别迁运至南京保存。

（六）部分文物的迁台

据有关研究，国共内战后期，蒋介石见于党政军都出现问题，开始思考重起炉灶，当时乱象环生，他决定在台湾这样一个较小而单纯的地方进行根本改造，欲图再起。为了稳定“反攻”的基础，蒋介石着重安排将中央银行的黄金及故宫博物院等典藏的重要文物迁到台湾^{〔2〕}。因此南迁文物运台是国民党蒋介石“另起炉灶”计划的一部分。

故宫文物迁台是蒋介石下野前策划的，积极组织者是时任教育部政务次长、故宫理事会常务理事兼秘书及中央博物院筹备主任杭立武。故宫博物院理事会关于南迁文物运台，先后开过三次会议。

〔1〕 《国立北平故宫博物院1944年度业务检讨报告》，存中国第二历史档案馆。

〔2〕 如蒋介石在日记中曾写道：“与经国谈时局，深叹党政军干部之自私无能散漫腐败，不可救药，若非复兴民族重振革命旗鼓，欲舍弃现有基业，另选单纯环境，缩小范围，根本改造，另起炉灶不为功。故现局之成败不为意矣。”（《蒋介石日记》1948年11月24日）。又，黄金及文物运台的时间大致差不多：运往台湾的黄金共300余万两，于1948年12月1日及1949年的1月、5月、10月四批运出，前三批俱从上海起运，第四批为从厦门运出；故宫等文物则于1948年12月22日及1949年1月6日与1月29日三批运出。原定文物“尽量搬运”，但第三批运到码头的部分文物因军舰装载有限又搬回朝天宫库房，且随着形势的不断变化，社会反对声浪甚大，文物迁台不得不停止。参阅王建朗、黄克武主编：《两岸新编中国近代史·民国卷》（上），页574，社会科学文献出版社，2016年。

第一次是1948年11月10日第八届理事会座谈会。这次到会的朱家骅、王世杰、傅斯年、李济诸理事及故宫古物馆馆长徐森玉等，一致主张迁台^①。会上，朱家骅以教育部部长身分提议中央图书馆的文物图书、傅斯年以中央研究院历史语言研究所所长身分提议该所文物，俱随同运台。此议亦经各理事同意，但没有形成文字记录^②。

第二次是1948年12月4日第八届理事会第一次常务会议。这次会议在行政院院长室举行，出席的有常务理事朱家骅、彭昭贤、王世杰、杭立武、陈方、傅斯年、张道藩、李济；徐森玉列席；杭立武做临时代理主席。会议决议：先提选精品200箱左右运存台湾，其余应尽交通可能陆续移运，其不能运出者仍在原库妥为存放。本案系经到会理事一致决议并决定作为极密件。

1948年12月5日，故宫博物院南京分院召开临时紧急会议，由徐森玉主持，讨论落实理事会关于故宫文物迁台决定的落实问题。1948年12月21日，故宫第一批文物320箱由中鼎号起运（因舱位有余，原定200箱改为320箱），于26日抵达台北基隆港。第二批文物1680箱于1949年1月6日起运，三日后抵达基隆。

第三次是1949年1月14日第八届理事会第二次常务理事会议。这次会议在南京分院召开，翁文灏主持。杭立武报告文物第一批320箱、第二批1680箱现皆运至台中糖厂仓库保存。所有先后运出物品已由本院主管人员按照原始南迁清册，将箱件字号列表分报会、院存查。关于故宫存京文物应否继续移运，决议：1. 尽量搬运。2. 授权主办人的选择次序：瓷、铜、玉、雕漆、珐琅、宫中档、军机档、起居注。

故宫第三批文物972箱于1949年1月29日启运，2月22日运抵台北基隆。

这三次会马衡院长都没有列席。马衡对故宫文物迁台是不同意但又无可奈何。因为决定文物迁移是理事会的权力，当然还需呈行政院批准；但这就是蒋介石的决策。故宫常务理事会决议文物迁台之后，行政院又函电马衡院长启程赴京，并嘱选择北平故宫博物院的文物菁华装箱分批空运南京，与南京分院的文物一同迁往台湾。马衡院长旋将珍品文物编目造册报院，但以身患心脏动脉紧缩症状，婉拒南下，对于文物装箱一事，则一拖再拖，始终未运出一箱。1949年1月，北平对外交通断绝，南京政府派专机接运文教界名流，马衡院长1月14日致函南京杭立武，以病后健康未复婉拒赴南京。又望停止迁运文物赴台，并以第三批作为结束^③：

运台文物已有三批菁华大致移运。闻第一批书画受雨淋湿者已达二十一箱。不急晾晒即将

① 徐森玉时在上海，在朱家骅电话催促下，才由上海赶赴南京开会。徐并不支持文物迁台，此次会中亦重复申述不支持文物迁台，然而最终并没有改变那场会议的结果。徐森玉曾在给台静农的一封信中透露自己内心的意见：“衮衮诸公妄以为台湾为极乐园，欲将建业文房诸宝悉数运台，牵率老夫留京十日，侧陪末议，期期以为不可，未见采纳。”徐森玉《致台静农信札》，1948年，庄灵提供，引自《庄严·故宫半世纪》页63，台北：义之堂文化出版事业有限公司，2019年。

② 见杭立武《国立故宫、中央博物院两院理事谈话会（三十九年一月二十三日下年在台北行政院会议室举行）纪录》影印件。其中有杭立武报告中谈及1948年11月间在翁文灏理事长南京住宅召集谈话会情形。引自杭立武：《中华文物播迁记》页122，台北：商务印书馆，1980年。

③ 转引自《故宫跨世纪大事录要》页200，台北故宫博物院，2000年。

毁灭。现在正由基隆运新竹，又由新竹运台中。既未获定所，晾晒当然未即举行；时间已逾二星期，几能不有损失。若再有移运箱件则晾晒更将延期。窃恐爱护文物之初心转增损失之程度。前得分院来电谓三批即未批，闻之稍慰。今闻又将有四批不知是否确定。弟所希望者三批即未批，以后不再续运。

三 理事会的特点

故宫博物院理事会在文物南迁中之所以能很好地发挥领导作用，既与理事会的人员构成、制度建设、隶属关系有关，得到勇于任事的马衡院长的全力配合也很重要。

（一）理事会组成人员始终坚持努力保护故宫遗产的精神

长达24年的理事会，保护故宫遗产的基本精神坚持了下来。考察故宫博物院1925年的临时董事会、理事会名单，不能不看到它与筹组故宫博物院的清室善后委员会的关系。善后委员会委员长为李煜瀛，除了清室委员，其他委员则是汪精卫（易培基代）、蔡元培（蒋梦麟代）、鹿钟麟、张璧、范源濂、俞同奎、陈垣、沈兼士，以及监察员吴敬恒、张继、庄蕴宽3人。这些人绝大多数参与了故宫博物院的筹划与肇建，在保护故宫生存的斗争中起了力挽狂澜的作用。他们的名字都在尔后的故宫博物院理事会名单中不断出现。值得注意的是，直到最后一届理事会，李煜瀛、蒋梦麟、陈垣仍然是理事。他们的连任，以及更多的人加入进来，使典守故宫国宝的精神一脉传承。

国民政府1928年10月8日公布的故宫博物院理事会的27位理事，包括了国家首脑及政、军、宗教、文化、教育等各方面最有影响力的人物。出现这一绝无仅有的豪华阵容其实有着深刻的时代背景，是特殊历史条件下的产物。

1928年8月，蒋介石完成二次北伐，实现了自辛亥革命以来中国第一次在形式上的统一。这无疑是一件大事、盛事。须知10月8日是重要的一天。这一天的国民党中央会议决：任蒋介石、谭延闿、胡汉民、蔡元培、戴传贤、王宠惠、冯玉祥、孙科、陈果夫、何应钦、李宗仁、杨树庄、阎锡山、李济深、林森、张学良为国民政府委员，以蒋介石为国民政府主席，以谭延闿为行政院长、胡汉民为立法院院长、王宠惠为司法院院长、戴传贤为考试院长、蔡元培为监察院长；10日，国民政府主席蒋介石暨国民政府委员及五院院长在南京国民党中央党部宣誓就职，五院制国民政府正式成立。因此，10月8日同时公布的故宫理事名单，上述诸人除了孙科、陈果夫、李济深、林森外，其他人俱列其中，说明两者之间的密切关系。有着回族、藏族、蒙古族及宗教身份的马福祥、班禅额尔德尼（九世）、恩克巴图，以及以前清遗老自居又因主持一些学术机构而颇负盛名的柯劭忞等，这些人亦均榜上有名，展现了一派共襄盛事的景象。故宫在皇权时代的独有地位与故宫博物院的巨大影响，作为故宫博物院最高领导机构、决策中心的理事会便成为新的当权者表现新气象的依托，自然有着重要的象征或宣示意义。但也同时说明故宫博物院在国人心目中

的地位。

这个名单毕竟有限，于是复由理事会公推10名补充理事，其中马衡、沈兼士、俞同奎、陈垣、李宗侗等5人为故宫博物院的中坚，张学良、胡若愚、熊希龄、张璧4人为1925年故宫建院时的临时董事会董事，王宠惠则任过1926年故宫博物院维持会的副会长。这10人都与故宫有着不同缘分，对他们的遴选显然是颇为用心的。

随着故宫博物院的发展，更多的专业人士成为理事。内政部礼俗司管理古物保护，教育部社会教育司管理公共图书馆，这两个部的部长便成为当然理事。1934年的第二届理事会名单，就有张伯苓、翁文灏、张家璈、朱家骅、李书华、李济、顾颉刚、朱启铃、傅斯年、周诒春、陈垣、滕固等当时教育界、文化界的学者和专家。理事会组成由显赫名流为主向专门人才的倾斜，体现了故宫博物院向纯粹的学术机构发展的趋势。后来的理事会更形成了以蒋梦麟、朱家骅、王世杰、傅斯年、罗家伦、翁文灏、李济以及杭立武为中心的情形。这8人都是1934年4月第二届理事会理事，王世杰、罗家伦、蒋梦麟还是常务理事。其中，蒋梦麟在清室善后委员会时期就代表过委员蔡元培，第一届理事会时又以教育部长成为当然理事。他们都有欧美留学的背景，学有专长^①，多从事文化教育工作，又皆是国民党要员。这也决定了他们的政治倾向，当然他们在故宫文物保护上是有贡献的。通过他们，还把故宫博物院与中央研究院史语所、中央博物院筹备处等机构联结了起来^②。

到了第八届理事会，因国共内战大局已定，对于故宫博物院理事会的组成人员来说，已涉及到个人的政治选择问题。在首次大会后，“道不同不相为谋”，马衡未再赴南京列席理事会。

（二）不断完善理事会制度提高了决策水平

南京政府时期，从第二届理事会起，重视理事会制度建设，条例越来越详细，不断得到完善。西迁时期，因战时原因，会议较少，但根据需要也召开临时常务理事会。规定理事会每两年改选一次。第五届理事会因延长了一年，还临时改选了常务理事、理事长、秘书。

理事会的活动方式主要是按照规定召开不同形式的理事会议（全体理事会即理事大会、常务理事会、谈话会、在平理事会），同时理事会也会处理其他有关事宜。

理事会开会次数不算多，但每次都能研究解决一些问题。1937年之前重点是制度建设、文物点查和修建保存库。1937年7月至1939年，重点是选择文物西迁的存储地点。及至1940年，三路文物存储地基

① 其中翁文灏、朱家骅、傅斯年、李济、王世杰5人名列1948年中研院所选的81名院士之中。

② 这充分体现在故宫与中央博物院两个理事会人员的互兼。国民政府教育部于1933年4月设立中央博物院筹备处，傅斯年为筹备主任，主持其事，分延翁文灏为自然馆筹备主任，李济为人文馆筹备主任，周仁为工艺馆筹备主任，共策进展。又于1936、1942与1947年有过三届理事会，先后聘请的理事有蔡元培、王世杰、胡适、黎照寰、李书华、秉志、朱家骅、张道藩、翁文灏、李济、傅斯年、罗家伦、顾孟余、吴稚晖、王家楫、余井塘、萨本栋、沈怡、吴有训、徐鸿宝。蔡元培、王世杰先后为理事长，傅斯年为秘书。参阅谭旦同著：《中央博物院廿五年之经过》，中华丛书编审委员会，1960年。又，蔡元培1940年3月5日去世，去世前为中研院院长，并兼任故宫与中央博物院理事长；朱家骅后为中研院代理院长，也是两个博物院理事会理事；傅斯年是中研院史语所所长，中央博物院筹备主任，也是故宫博物院理事。

本稳定以后，主要关注的是文物安全保管问题以及文物展览等。几乎每次会上都有经费问题。理事会还派员视察几处库房的保管情况，提出加强与改进的意见。凡是会上提出的问题，都会有具体答复，理事也多能履行职责。

对于理事会上提出的议案，理事都能认真研究，提出不同甚至反对的意见。例如，1947年11月29日理事会上，常务理事张继提“国史馆负改订《清史稿》之责，本院尚存有满清各种方略印本，拟请查明检出一全份，交国史馆备用乃否，请公决案”，议决“凡博物馆所有物品一律不得出院”，张继“亦深表赞同并声明撤回原案”。这次会上，马衡院长提“本院前文献馆馆长沈兼士先生逝世，遗缺拟请聘任河南大学校长姚从吾先生继任，请公决案”，议决“该院三馆馆长嗣后应以专任为原则，姚校长不能兼任，仍请马院长另行延洽再提会决定”。

（三）理事会由行政院直接领导加强了决策实施的效力

1934年，原为国民政府管理的故宫博物院改由行政院所属，故宫理事会就由行政院直接领导。行政院为国民政府最高行政机关，理事会办事处时附设行政院内。理事会的组成、换届及理事的选任皆由行政院决定，以“行政院训令”下达。所遴选的理事都是政府里有重要地位的人物与文化教育界有影响的人士，公布后有的人不愿担任，提出辞职便另行选任。理事长、常务理事及秘书则由理事推举。理事会议一般都在行政院礼堂举行。理事会记录及附件要检送行政院秘书处“呈请鉴核”，行政院院长则以“指令”形式函复。

行政院负责人与故宫理事会有着重要关系。从1934至1948年，做过行政院长的有谭延闿、汪兆铭、蒋介石、孔祥熙、宋子文、张群、翁文灏、孙科，副院长有冯玉祥、宋子文、陈铭枢、孔祥熙、张群、翁文灏、王云五、顾孟余、张厉生、吴铁城；从1936年到1945年，秘书长先后为翁文灏、魏道明、陈仪、张厉生、蒋梦麟。这些人绝大多数都曾任过理事会理事。如翁文灏1934年做了理事，1936年以行政院秘书长兼任第三届理事会秘书，他后来又担任行政院副院长、院长，但一直在为理事会服务。魏道明、陈仪也是以秘书长兼任理事会秘书。

文物西迁时期，故宫博物院理事会更是在蒋介石、孔祥熙执掌的行政院领导之下。从1935年底到1945年5月的行政院，除了1938年至1939年由孔祥熙担任院长（副院长为张群）外，其余时间都是蒋介石兼任院长，孔祥熙为副院长。而孔祥熙又是1938年7月开始的第四届理事会的代理理事长，第五届、第六届的理事长，直至1944年11月24日始离开理事会。孔祥熙任理事长六年的理事大会、常务理事会、座谈会，基本都是他亲自主持。这是抗战的关键时期，也是南迁文物迁移保管的重要阶段。

理事会直属行政院，有利于故宫文物南迁中许多问题的解决：

（1）有利于与文物存移有关的地区、机构的联系。在文物途径或存放有关省市时，都得到当地军政负责人及有关机关的支持，克服了很多困难。特别是军事部门的支持，军人押送和守卫文物，起了安全保障作用。

(2)有利于及时调整文物迁移地点。行政院掌握全局，了解战争进展状况，因而能及时做出改变文物迁移地的指示。西迁时分三路，又多次转迁，每次转迁的命令都是行政院下达的。

(3)有利于南迁中经费问题的解决。应该看到，担任故宫博物院理事长多年的孔祥熙，在1933年10月至1944年11月的行政院副院长、院长任上，一直兼任财政部部长，1933年4月至1945年7月还是中央银行总裁。这无疑有助于经费的解决。在西迁头几年，运输费是个大问题；文物存贮下来后，办公费用不断削减，物价却日益腾涨，经费不敷甚巨，职工生活极为艰难。这些问题都逐步得到解决。抗战胜利，故宫博物院工作头绪纷繁，南京分院、北平本院的复员，三路文物的东归，对经费的需求更是激增。所有经费要由理事会核定，决议都是“呈院拨发”或“呈院追加”。院者，行政院也。理事会的这些决议，也都获得行政院的批准。

（四）马衡院长的充分准备是开好会议的基础

故宫博物院院长在理事会开会时只是列席的角色，但这个会能否开好，院长却是关键。故宫博物院工作现状如何，有什么需要研究和解决的问题，都要院长做好准备，并写成书面材料提前送给各位理事。理事会的决定，又要通过院长去落实。

文物西迁前，马衡院长奔波于平、京、沪三地，或开会，或检查，既掌握全盘，又抓住重点，认真向理事会汇报，及时讨论决定，推动了院务工作的有序进行。这些都反映在从1934年4月至1937年8月第二、第三届故宫理事会的3次全体会和13次常务理事会记录中。西迁以后，工作任务是文物的运与存，马衡一直奋战在第一线。

在文物疏散过程中，行政院只是提出文物储放的大致地区，具体的地点则由马衡院长通过实地考察来选择和确定，或亲自勘察山洞，或到各地库房检查。他向理事会报告过三路文物移存的大致经过^①：

查本院文物自前岁分别运抵重庆、贵阳、汉中后，即惴惴时以敌机空袭为虑。当于二十七年十一月间，勘定贵州安顺县华严洞堪以存储。贵阳文物经呈准行政院，于二十八年一月存入，并于洞内建筑板房存储箱件，以物潮湿。嗣于夏秋雨季时，发见洞内潮气太重，爰将一部分畏潮箱件移出洞口外之关帝殿内，遇有警报时，即行移入洞内，十分钟即可毕事。洞外则由省政府派遣保安队驻守，日夜均有岗位，附近居民亦皆相安，对于空袭、盗匪及潮湿之危险皆可兼顾，无虞疏忽。汉中文物，则于二十七年四月奉令陆续转运成都，嗣于二十八年三月十日，经贵会议决，分别限期疏散办法。衡于旬日之内，在乐山、峨眉两处觅得安全地点，呈准行政院以峨眉存储在蓉文物，用汽车转运，以乐山存储在渝文物，用轮船起运，先后克期运清。未及一月，蓉、渝两处即遭敌机惨炸，幸贵会决策较早，文物皆已先期出险，毫无损伤。乐山仓库系在离城二十里之安谷镇，水路可通，计有古佛寺、三氏祠、宋祠、赵祠、易祠、陈祠、梁祠七库，皆在镇之外围，无民居毗连，有陆军新编二十九师八十五团第一营两连驻守。峨眉仓库计有东门外大

① 马衡院长在1942年5月28日第五届理事会第一次大会上的院务报告。

佛寺及西门外武庙两处，亦与民居隔离，由二十九师另派一连驻守。现在地方皆尚平靖，军民亦属相安，惟安顺、乐山、峨眉，粮价、物价飞涨，士兵食不得饱，此则不免可虑者也。

正因为马衡院长是西迁的主持者、落实者，对情况了如指掌，作为理事会的列席人，他能汇报得清清楚楚，并提出需要解决的实际问题。

文物南迁特别是西迁打破了故宫博物院正常的发展秩序，博物院的工作性质也在发生着重大变化，即要从“纯粹的学术性质”转变到适应战时需要，负起“普通保管之事及运输中安全之责任”。西迁以来的种种艰辛，是故宫博物院适应变故的过程。作为一位纯粹学者的马衡院长首先完成了这种转变。1939年3月10日，故宫博物院第四届理事会第二次常务理事会议提出存渝文物择地妥存的任务，并“限一个月办理完竣”。对于马衡能否如期完成，有人持怀疑态度^①。会后，马衡亲往成都考察，存渝中路文物，最终锁定迁往乐山安谷镇，于3月28日开始至4月23日运清，历时27日，全部迁出重庆，中转至宜宾，即在一个月内完成了布置的任务。这说明学者马衡也是一位优秀的组织者，还是一个能够适应形势变化、善于操办实务的人。

肩负迁运及保护文物安全的故宫同仁也较快地实现了这一转变。尽管这个转变是艰难的。为了确保文物安全，在西迁期间的存藏中，都有一定的工作程序和规则制度。一般来说，文物迁定某库后，即应清点造册，或组织视察抽查。入库箱件，要按行列排比，同时绘成方位简图，编定方位表及方位索引，以利检提而便稽查。文物箱件经会点后，接着开展典守业务。为使工作有所遵循，故宫博物院于1939年岁暮公布各项章则，如本院附属办事处办事细则、库房管理暂行规则、开箱工作暂行办法、库房警卫暂行规则、接受委托保管及寄存公私文物暂行办法、库房招待参观暂行规则等，又于1940年4月制定南迁文物点收清册记载订误暂行办法。关于文物的防护设备，则有防潮、防蛀、防险三项^②。

1938年9、10月间，故宫博物院理事李济受管理中英庚款董事会委托，调查故宫文物搬运存放情形，包括由中路运出存放于重庆的文物以及由北路运出存放于陕西汉中的文物，其时，存于汉中的文物正在运往成都，在他检查时尚未运完。李济看到文物保存状况尚好，他在报告书中列举了8条“开箱检查结果”：(1)所开诸箱，其箱均尚完整。(2)抽查之箱，十分钟内即可找出，编目索引，运用熟练。(3)翻箱开箱，工人动作敏捷。(4)箱内古物，包扎得法。(5)书画、档案、衣料、缙丝，大部干燥，间有略感潮润者，樟脑丸日久失效。(6)剔红象牙多具裂痕，查目录该裂痕系旧有者。(7)瓷器偶有缺损，亦系旧有者。(8)钟内机器带铁口者，有氧化趋势。报告当然也提出存在问题及改进办法^③。但这一令人满意

① 例如，1939年3月10日，行政院参事陈克文随孔祥熙参加故宫博物院理事会，旁听记曰：“下午参加故宫博物院理事会议。孔院长主席，讨论了半天，决定了三个议案。散会时，罗家伦再三对马衡院长说，务须依照决议在一个月内把故宫文物迁到安全地点，否则如遇损失，便做了千古受唾骂的文化罪人了。马虽唯唯，以他的本领，恐怕做不到如此之速。”（《陈克文日记》页383）同日出席故宫理事会的翁文灏在日记中记载：“故宫博物院理事会。院长马氏办事多顾虑，理事又不识事实，恣肆批评。”《翁文灏日记》上册，页326，俱引自前揭马思猛编著《马衡年谱长编》，页776。

② 参阅欧阳道达：《故宫文物避寇记》页74—75，紫禁城出版社，2010年。

③ 《国立北平故宫博物院视察报告摘要》，《国立北平故宫博物院第六届理事会第一次大会会议记录》附件一，1942年5月28日。

的检查结果，表明故宫同仁在努力熟悉新业务，或者说正在成功地进行着角色的转换。

马衡院长与故宫同仁的努力，都为故宫理事会的决策提供了坚实的基础。

四 理事会档案的价值

故宫博物院理事会文献，除不同时期故宫博物院组织大纲、组织法、暂行组织条例与理事会条例以及理事会处理有关问题的来往文书外，以会议记录为主，收藏在故宫博物院与中国第二历史档案馆；最早的会议记录是1929年2月6日故宫第一届理事会的第一次会议，最后一次是1949年1月14日第八届理事会第二次常务会议。第一届理事会记录一般比较简单，这期间也可能有失记的；从1934年4月的第二届开始，对会议有了明确要求，记录比较详细，会议内容包括“报告事项、讨论事项、临时动议”几个部分，记录则是这几个部分的要点及所作的决议，比较简明，但多有附件，附件都是专题性的，有的较长。故宫理事会档案文献有着重要的价值。

（一）是研究故宫博物院发展史的珍贵材料

故宫博物院的成立，是中国博物馆发展中的一个里程碑。故宫理事会作为故宫博物院的决策监督机构，这些文献比较完整地记录了一系列重大决策的形成过程，反映了故宫博物院的发展演变历史。故宫博物院从1928年开始，每年都要向社会发布年度《工作报告》，报告全年各项工作及本院发生的大事，但这些工作任务是如何决定的，看理事会记录就明白了。《工作报告》与理事会记录结合起来，才能够了解故宫的全面工作。

故宫博物院的管理制度，多是在文物南迁到上海后制定的。在文物西迁前的理事会记录中，就有诸多理事会通过的关于故宫博物院机构管理和博物馆业务的章程，如《国立北平故宫博物院办事总则》《国立北平故宫博物院分科办事暂行细则》《修正国立北平故宫博物院文物分类整理委员会规则》《修正国立北平故宫博物院文物点收委员会规则》《国立北平故宫博物院专门委员会暂行章程》《国立北平故宫博物院南京分院办事细则》《国立北平故宫博物院保管文物人员失职惩罚规则草案》等。这些章程制度的建设过程，见证了故宫博物院的不断发展。而这些具体涉及到博物馆各项专业的章程，有些一直沿用到现在的北京、台北两个博物院，并为当时还处于发展初期的中国博物馆事业起到了示范性作用。在西迁文物的管理点查上，也制定了办事处工作细则及库房管理、警卫、开箱工作等规则。重视制度建设，是故宫博物院顺利发展的有力保证。

理事会文献留下了有关决策形成的过程。例如南京文物保存库的建设，就不是原来计划的。文物存放南京，是蒋介石的主张。1933年7月原则通过在南京“设立故宫博物院分院”，1934年4月决定“在南京先行建筑保存库，为博物院之一部分”。说明是先有博物院分院之议，后才有设分院需先建保存库的决定。从1933年7月至1937年6月的理事会会议，几乎每次都有这个议题，一系列决策又是不断深入、逐步

推进的。

理事会文献还留下了一些很有价值的资料。1947年11月29日第七届理事会第一次常务会议上，作为“临时动议”，李济理事提“国宝”应如何审定以便保存，请公决案。议决：“审定办法应由本院草拟，再商同内政、教育两部组织审查委员会办理之，无论公私，审定合格之国宝，其移动情形，并应详细登录以昭郑重。”但这一决议会后并未执行。马院长在1948年8月12日的第八届理事会第一次大会上对此做了说明：“原决议应商同内政、教育两部组织审查委员会办理，包括公私文物，所涉殊广，在今地方多故，交通梗阻及经费困难情势之下，亦非轻易所能措手。”这是关乎我国文化遗产保护的重大问题，至今依然值得认真研究。

（二）是文物西迁时期极为珍贵的第一手资料

故宫文物西迁以至抗战胜利，故宫工作处于战时状态，北平本院与西迁文物处于隔绝状况。理事会议纪录完整地记录了故宫文物西迁的艰难过程以及这批文物的存储过程，还包括赴苏联及西南诸省市的展览、与当地民众的互动，以展览宣扬中华文化，鼓励人们的抗日斗志。从文献中可以看到，为了保护故宫文物，政府重视、军队参与、民众支持，是中华民族抗日战争史的重要组成部分，丰富了文化抗战的内容。因此，这批反映西迁文物移运保管八年间的唯一完整的第一手资料，弥足珍贵。

1938年4月，故宫博物院曾奉行政院令提选展品参加美国“纽约世界博览会”，拟具选运文物范围及陈列办法，经1938年7月13日理事会议“原则通过”。故宫博物院为此已准备了3个月。但这年10月，武汉沦陷，故宫文物赴纽约的决定就取消了。如果没有理事会文献，这件事说不定就会湮没无闻。

（三）是研究民国时期故宫博物院理事会制度的重要依据

1925年故宫博物院成立，与当时国内所有博物馆的管理体制不一样，采用了欧美博物馆普遍的管理方式，即董事会、理事会的形式。选择这种领导体制，体现了对保护故宫这样一个重要民族文化财产的慎重态度，反映了社会各界共同参与管理“公共财产”的理念，也是一个大胆的探索。

故宫理事会的设立与运行，都依据故宫博物院组织法规（《故宫博物院临时组织大纲》《故宫博物院组织法》《国立北平故宫博物院暂行组织条例》等）及有关理事会规则（《故宫博物院临时董事会章程》《故宫博物院临时理事会章程》《故宫博物院理事会条例》《国立北平故宫博物院理事会议事规则草案》等），制度建设日益完善。

认真研究故宫理事会文献，总结这个管理体制的结构、运作方式，以及它的发展历史，对于今天故宫博物院以及中国博物馆探索新的理事会管理模式，应会有所启发与裨助。

[作者单位：故宫博物院]

（责任编辑：谭浩源）