

传承发展中华优秀传统文化的制度创新

梁治平：

各位下午好！今天报告的题目是关于中华优秀传统文化传承、发展的问题，这个问题当然是最近这些年大家非常关注且讨论非常多的一个问题。当然，这不是一个今天才有意义的问题，这是一个百年来都非常有意义的问题。不过在今天这个特殊情况下，政治层面和社会层面的关注都非常高，大家都关心这个问题。那么在这个过程中，各个不同的机构、机制分别都起什么样的作用呢？我们今天很荣幸请到故宫博物院的单霁翔院长来就这个主题给我们作一个报告。我们也很荣幸请到两位资深的评议人，他们都是第一次来洪范。第一位是北京大学考古文博学院的宋向光；另外一位是中国人民大学文学学院的孙郁院长。我们还是按照惯例，报告人报告约一个半小时左右的时间，然后几位评议人每位有大概十分钟左右的时间作评议，之后是一个自由讨论。现在请单院长作报告。

单霁翔：

谢谢大家！非常荣幸今天能在这个场合汇报，宋向光老师是我的老师，孙郁是我的朋友，所以大家都很熟，他们一直在指导着我们的工作。

今天给我的题目是“传承发展中华优秀传统文化的制度创新”，我做了 300 多张片子来说明我们遇到的一些情况、问题。紫禁城是一个皇家的宫殿建筑群，500 年 24 位皇帝在这里居住。当年皇帝在这里居住的时候，这个领域是平房，平民是不能进去的，不单紫禁城不能进去，而且周边 2.8 公里的皇城也不能进去。1925 年 10 月 10 日，乾清门打开了，当天就有 3000 多名社会各界名流作见证，它有一个新的名字——故宫博物院，从那天开始它就是一个公共文化设施。但是，真正作为公共文化设施，这几年我们一直是按照总书记的讲话来重新认识博物馆。总书记说，“要把收藏在禁宫里的文物、陈列在广阔大地上的遗产、书写在古籍里的文字都活起来。”那么怎么让一个封建禁区成为博物馆以后，进一步把这个文化资源活起来？这是一个非常大的课题，它需要我们的体制、机制方面给予支撑。

故宫博物院遇到的最大的发展困境就是观众太多，这和全世界的博物馆都不一样。我不久前看到大英博物馆正在叹息，因为它去年的观众人数比前年减少了 15%，730 万。而故宫恰恰相反，我们希望观众人数能平稳下来。2002 年故宫的观众人数第一次突破 700 万（见下图），当时世界上观众数量最多的博物馆在法国的卢浮宫。但是过了 10 年，到了 2012 年，故宫的观众突破了 1500 万。应该说，世界上今天只有一个博物馆每年要接待上千万的观众，这个压力可想而知，是世界级的挑战。

如何应对？如果再继续往前走，现在可能是 2000 多万，空间就只有这么大，所以要采取一系列的措施把观众总数降下来，但是这个要得到社会的理解。我们得到社会理解比较成功的就是每周一闭馆，过去 365 天不闭馆，也不敢闭馆，一旦闭馆这些刚性的需求会提出很多意见，但是我们还是做了很多工作，如：环境不能带病工作；人数太多后观众参观感受也受影响；特别是文物安全问题等等。后来试了一年半天闭馆，社会各界很理解。再后来就实行了周一全天闭馆，除了马未都老师给了一个批评，其他社会各界还都是赞扬的。所以，这也激励我们要继续做这件事。

图 1

故宫每年不单要接待 1500 万买票的观众，还要接待大量不买票的观众。他们有时候和正常观众之间的冲突是非常厉害的，比如希腊的总理齐普拉斯上次来，我去接待他，站在那儿等了 50 分钟，他才来。我说：“怎么迟到 50 分钟？”他的随员告诉我他爱睡懒觉。就是这么一个原因，让几千、上万名的观众在外面等了将近 50 分钟。过去他们的车子是要进去的，后来我们一再呼吁不能开车进来，我说：“英国的白金汉宫，法国的凡尔赛宫，日本的皇宫都不能开车进去，为什么紫禁城故宫就要开车进去？”回答说：“这是礼遇”。当时法国总统奥朗德来的时候，我们说：“车再也不能开进来，我们对社会公布了。”后来他们执意要开进来，我们就把大门关起来了。我说：“其实我们不关门，还有一个办法，你们更受不了。”他们问：“什么办法？”我说：“你一定要强行开车进来，故宫的人就会消失不见，就没人接待了。”于是，他们说：“还是大家一起商量着办吧。”这些都是制度方面的障碍，制度给我们的挑战是非常大的（见下图 2）。

故宫的观众不但多，而且不均衡。淡季每天一、两万人或两、三万人，一到旺季，特别是 7 月 7 日学生放假以后，一座小山似的就堆起来了。除了这座山，还有两根针：一根是五·一，一个是十·一。十·一这根针头就是每年的 10 月 2 日，那天是人最多的一天，最多的时候有 18.2 万，当然这事已经成为历史了。所以，如何平衡观众刚性需求和我们接待能力、观众参观感受，这是一个非常大的挑战（见下图 3）。

图 4

如果故宫一天接待 4 万人的话，我们其实很轻松，观众 3 分钟就能买到票。如果接待 8 万人就不好说了。如果接待 18 万人，人山人海，一切都会崩溃，特别是在保和殿的大台阶上。一到这一天，我们永远都忘不了，我们整天在那儿喊：“慢一点，不要挤。”尤其是上海发生踩踏事件以后，我们更是万分紧张。幸亏故宫不是平地，平地可能要踩死很多人，故宫是高高低低的，所以 90 多年来从没踩死过观众，这绝对是奇迹。但是，尽管如此，游客人数也不能无限制地往前增长，所以我们毅然决然地画了一道杠：每天限流 8 万人次。这道杠 8 年前划的，第一天就失败了。因为当时没有做预案，所以下午到了 8 万，马上 16 个售票窗口都关上了，结果没想到前面的观众都在敲窗户，后面的几百个观众一起喊口号要进故宫博物院。公安局很敏感，通知我们说：“这儿距离中南海不到 200 米，赶快放人。”结果票都没卖，把这些观众全都放进来了。这就是没有预案，得不到社会理解的效果。因此，这些年都不敢实施限流。这次实施是前年的文化遗产日（6 月 13 日），我们做了一年多的工作，主要是告诉大家为什么要限流：限流是为了文化遗产的安全，同时也是让大家得到一个好的参观感受。当然，我们也有相应的措施：第一，网上购票。不要在窗口购票，在家里买好票，到我们的博物院入口一刷身份证就进来了，这样就节约大家很多时间。第二，淡季优惠。60% 都是团队，所以我们打 9 折，导游不要钱。然后大量宣传免费日。教师免费日、医务人员免费日、公安干警免费日、解放军战士免费日、志愿者免费日、大学生免费日、公交司乘人员免费日、环卫工人免费日等等，大家 4 月也很好，11 月也很好，如果来故宫参观都可以享受优惠。结果很有效，再加上实名制。因为你要是限量，就跟医院似的，黄牛跟着就出来了，你不卖票，马上黄牛卖高价票，因为下午别人进不来，他就 100 元一张票。我们的票是 60 元，淡季现在是 40 元，他就会卖高价票，100 元。所以，我们这些措施起到了较好的效果。

后来认为时机成熟了，我们的大屏幕就开始了：现在还有 3000 张票、300 张票、……、已售罄。这样最后一批观众买完票，门关上了。从那以后到现在近两年了，非常平稳，大概成为习惯了。但是关上窗户以后，人还是慢慢往故宫博物院走，一直到下午三点多还是往那儿走，他们不用买票，他们在家已经买好了票，所以人流一天就均衡下来了。

我们想今年再通报媒体，跟社会商量，我们希望取消售票处，像布达拉宫、敦煌一样，全员预约购票。全员预约购票的好处在哪里呢？我们能够通过大数据进行精准分析，比如 10 点之前我们卖 3 万张票，12 点之前再卖 2 万，2 点半之前再卖 1.5 万，最后卖多少，这样精准的来算计不同区域进多少人。因为现在实名制，大数据可以分析很多这样的现象，但是这要得到社会的理解。有的人说：“我不会预约，我临时想来。”或者说：“我现在有飞机票”，针对所有特例，我们开通了十几个服务窗口，只要你能谈出你没预约的原因，都给你售票，当时你就可以进去。其实故宫多进几千人是没问题的，但是不能多进几万人。这就是没有限流之前，故宫博物院 10 月 2 日的情景，那小点都是人头（见下图 5）。

这是限流以后，10 月 2 日的情景（见下图 6），拥挤程度缓解了很多。这是每年的最多的一天。所以，人山人海的故宫博物院紫禁城一去不复返了。原因：一是限流，二是扩大开放区域。

这个姑娘 18 岁，她在去年的最后一天 11 点 26 分 54 秒买了一张 20 元的学生票（见下图 7）。她是去年第 1608 名观众，她身后又进去了 1.8 万人，就说明在限流的情况下，没有影响观众的数量，还是在稍微稳稳上升，但是没有 8 万人以上的情况了，我们的曲线变得好看了。

另外，突破文化遗产传统保护的方法是非常艰苦的。长期以来人们看故宫的大殿都是黑乎乎的，外面天气越亮里面越黑，然后孩子、老人们就拼命往里面挤。他们挤进去是很危险的，你看年轻人再一挤，他们就挤得直叫唤。为什么里面要是黑的？两个原因：因为古建筑里面不能通电；光线照射以后，藏品会老化。为此，我们做了三年多的实验，希望有所突破。我们不断请专家评审，用 LED 灯等等，光一暗不发热，然后把它跟建筑之间隔离开等等。我们还做了很多温度、光照的测试，最后我们决议实施了，点亮了紫禁城。这就是太和殿过去的情景，现在变亮了。这是藻井过去的情景，现在变亮了。这是中和殿，变亮了，保和殿变亮了，乾清宫变亮了，交泰殿变亮了，坤宁宫变亮了。变亮对我们还有一个挑战，就是没点亮之前，有点尘土，有点坏的地方，人们看不见，但现在都看得清清楚楚了，所以我们一定要把这些文物修得好好的，弄得干干净净的。

故宫的修缮确实是一项迫切的工作，既要最大限度保留历史信息，不改变文物原状，还要进行传统工艺技术的传承。但是，现在我们在传承上遇到了很大的问题，这个我已经写过一些文章，我就不细说了，主要是过去政府采购也好、执行率也好、工人要退休也好、外地的学徒进不了北京也好，等等，我们跟国家反映以后，国务院领导特别是俞正声同志高度重

视,批示:故宫的事要特事特办。所以我们这一系列的问题,在故宫的一个单元得到了解决,我们还在努力巩固。现在故宫的修缮进入了建筑非常密集的区域,比如东西六宫每年修一栋。比如乾隆花园,乾隆花园是乾隆皇帝 85 岁要退位之前给自己修建的一个宁寿宫区,是太上皇的宫殿。其中这个小花园叫“宁寿宫花园”,老百姓叫“乾隆花园”,面积 160m×38m,是一个亭台楼阁、假山林立的四进院落。前面两间已经开放了,后面两间从来没开放。这次制定了 7 年的修缮计划,我们想从现在开始把所有的修缮计划拉长,如养心殿过去是一年半的计划修缮,现在我们用五年的计划。为什么呢?就是把它作为研究性的保护项目。当然每一道工序都要进行详细的记录并公开出版修缮报告。所有的文物都要用原工艺、原技术、原材料进行修缮。从墙上摘下来的那些牌匾、楹联、隔扇都要准确测绘,保证一毫不差、不失过去原貌的重新回到原来的地方。

现在这些文物建筑都修好了,比如倦勤斋的修缮就最需要体现国家体制或者机制的灵活性,一定要满足这些古建筑在修缮时对于材料方面的特殊要求,允许它的修缮经费和使用办法不限于政府采购,因为有些目标是政府采购所不能实现的。如倦勤斋的竹篱笆、竹亭子,如果用真正的竹子修是很容易的,但是真正的竹子会裂,所以当年乾隆皇帝就用了 64000 段金丝楠木拼装。那么,今天要修还是必须要这样的材料。上面这个通景画装饰其背面的底装是用植物做的,专家研究这种植物是在安徽的大山里,所以现在就一定还要到安徽的大山里去获取这种植物。当然,还必须要找到传承人,用原来的工艺做。因此,这些都是很费时费力的。还比如金砖,现在经常有人说:“为什么不叫金太和殿?”太和殿不叫金太和殿其中有一个原因是:欧洲的宫殿,比如凡尔赛宫、枫丹白露宫,它们陈列的一些家具几乎都不是原来的了,都是后来找的东西搬进去的,但故宫不一样,故宫都是原物。而当人们进到故宫去以后,看到这些原物就会摸,这样文物就遭受了很大的损失,包括我们的柱子也受很大损失,特别是金砖。太和殿地面铺有 4000 多块金砖,每一块金砖做的时候就要用四个多月的时间,然后烧要花 160 天,烧完以后还要在桐油里浸泡 100 天,这样,生产出来要花一年零四个月。今天没有人这么做了,这么做也卖不出去了,政府也不允许你用那么高的价钱购买。所以,现在最妥帖的办法就是不要把它损坏,要将它延年益寿。因此,这就要求在体制上确实得到保障。

今天这些文物一栋一栋业已修好,我们最大限度的把现代技术和传统工艺进行了结合,形成了一个合作的团队。现在我们正按照这种办法——研究性保护项目,来修缮这些文物。比如养心殿在修复之前,我们会关闭让其静养两年,请各方面的专家、学者、团队进行研究。我们上报了 36 个课题,最后学术委员会批准了 33 个课题。从各个方面(如:失败的,可移动的和不可移动的、物质的和非物质的),对养心殿进行全面的,然后制定科学的修复方案,这个方案包括将来如何对外开放的问题。因为过去只开放 30%,现在经过研究可以开放 90%。那么观众能不能进去?能进什么位置?对此,我们都一一进行了研究。只有做到心中有数,才能开始施工、修缮。只有这样认真修缮以后(可谓百年不遇),才能够真正提高它的保护水平。当然,今天还有一个做法就是:养心殿里有 1800 多件可移动文物,如何关闭那么长时间的话,观众就会看不到,而三分之一的观众进故宫博物院是要看养心殿的,所以我们就采取一个办法——不入库房,把它的文保格屉做好以后,进入其他博物馆。它现在正在首都博物馆展出,原来是想……,现在又延长到明年的 3 月 25 日。然后保养以后,要去香港迎接“香港回归祖国 20 周年”,然后回来进博物院。我们把这一活动叫作“走出紫禁城,走进养心殿”,这两句话的意思就是:养心殿的东西是皇帝身边的,顺治之后有八个皇帝住在里面,它们从来没离开过养心殿,这次这些文物是第一次走出了紫禁城。“走进养心殿”就是,过去人们主要是趴在窗户上看的,谁也进不去,从来没有真正走进养心殿,但

现在人们可以真正进入养心殿了，无论是垂帘听政厅，还是三希堂，人们都能够进到门里面去看。

我们做了一个试验，所以现在参观人数就变成这样了。就是“削峰填谷”，把上面的这个峰 50 多天削掉了，像 15 万、18 万都没有了，削到了 8 万以内，但是淡季的观众增加了。去年我们统计的数据是：淡季平均每天 4.8 万人，旺季平均每天 5.48 万人。也就是说旺季比淡季仅多了 6800 人，这是比较有影响的一种趋势（见下图 8）。

《我在故宫修文物》这个片子播放以后，引起了很大的反响，我们最感动的是，最喜欢这个片子的人居然是 8 岁-22 岁的年轻人，他们点赞最多。我们原以为这片子可能中年人、老年人喜欢的多些，因为它节奏非常慢，比一般片子都慢，年轻人不一定喜欢它。结果没想到年轻人非常喜欢，据说今年报名到故宫修文物的年轻人特别多。这些人就是在故宫年复一年的、兢兢业业的、一丝不苟的、默默无闻的修缮文物的专家，通过这部片子，把他们鲜为人知的修缮文物的方法全部介绍给了观众、社会，我想这也是文物“活起来”的一种方法吧。比如：装裱修复的专家、青铜修复的专家以及瓷器、木器、漆器、乐器、家具、挂屏、象牙、挂匾、刻丝、唐卡、织绣、钟表修复的专家，等等。这就是那个片子里的男神。这些无疑很好地展现了故宫博物院长期以来修复文物的一些技术和方法。

但是我们想的是另一件事，就是它的制度安排和设置，过去文物修复有两大缺点：第一，前期的检测、分析做得不够。第二，修复以后，没有公开向社会出版的修复报告。考古出报告虽然有时候出得慢了一点，但它毕竟有报告，可古建从来不出报告或很少出报告，文物修复也不出报告。这样，你在修复的时候用了什么样的技术、什么样的材料或什么样的东西，社会公众是不知道的，那就都是凭良心。反过来说，你在修复之前对于它的病害掌握的程度也是根据你的经验来确定的。一个人如果得了病，他到医院去，医生绝对不会不问清红皂白就给他吃药、就给他打针、开药，医生一定会叫病人取出病历，看病人的病史，测量病人的体温、心跳、血压，然后用一些仪器如听诊器、B 超、X 光、CT、核磁共振等给病人进行检查，然后可能还会进行验血、验尿等化验，最后确诊以后才会治疗。那么对于不会说话的文物，我们应该同样对待，因为文物是有生命历程的，它的生命历程一般来说比人的生命历程要长得多，所以如何给它有尊严的一直活下去，这是每一代人们的职责所在。为此，我们建立了文物医院。根据故宫的条件，现在文物医院只能是两排房子，非常长，361 米，1300 平米，里面配备了一些当前最先进、特别适合中国文物修复的设备，也云集了这样的文物医生。我们别的部门卡得很死，要想申请一个编制很难，所以我们很慎重。目前文物医院由过去的 70 多名编制，这次增加到了 200 名编制。世界上可能没有一个博物馆有超过 100 人的文物修复医生，为什么我们有这么多？就是因为文物太多了，180 万件文物需要保养、维护甚至是抢救性修复。

我们想故宫博物院要开放，要对公众有所交待，所以公众是可以参观的，可以跟文物医生交流的，可以看文物修复的过程。并且，在文物修复的环节上，公众也能够获得知情权、参与权、监督权和受益权。那么这些文物的材料，像青铜器，在修复它之前一定要确定其出土地点、时代以及它身上叠加了什么有用的信息，它的合金比例是什么？它今天得了什么病？它的有害性属于哪一种？比如这是一个商代的青铜器，很多青铜器通过无损探伤的检测以后，居然发现了过去没有发现的铭文，这些都是非常重要的环节。故宫文物医院现在购置了激光显微拉曼光谱仪、三维打印机、热性能物理性能的设备，这些中间最贵的就是文物用的 CT 机，1200 万。像“热桥”发射的渐进系统、造纸纺织联用纤维分析仪、可移动实体显微镜、

大样品室 X 射线荧光能谱仪，等等，全套 100 多台设备分工对这些文物进行研究，它使我们多少代人传承下来的修缮技艺得到了提升。比如符望阁有一个贴（贴在墙上的）在 70 年前落下来了，现在要修复它，打开一看，碎了上千片，但在计算机的帮助下进行了有效的拼对，用了三个多月的时间拼对起来了，然后又用了一年多的时间把它修复了。于是，才知道：“哦，原来这幅画是董浩画的一个非常重要的书画作品。”虽然今天把它入库了，但复制了一个并挂在了墙上。

像这个青铜器，这是河南省研究院的求助，它出土的时候已经碎了 200 多片，没办法再展示和研究，但经过故宫专家的一系列分析、研究、拼对，最后把它修好了并交给人家了。所以，要进行大量的有效研究。但是，故宫的很多专家到时间就退休了，我们一共有 350 名高级职称的研究人员，这些研究人员把一生都奉献给了学术、奉献给了文物，但是他们退休以后没有平台，很多人都没有得到返聘，那么他们只能出去给人搞鉴定。故宫专家进行文物鉴定是一件很危险的事，因为故宫专家一般研究面非常窄，研究铜器的就研究铜器，他不会鉴定瓷器、玉器、漆器、珐琅器。也许人家说：“你是故宫的专家，你应该懂，你看看这个漆器、看看这个玉器？”稍微一跨界就出事了，所以这种事情我们就不要做。并且现在社会上的人要求鉴定主要两句话：第一，真的假的，第二，值多少钱？故宫里没假货，也从来不卖东西，所以在这方面都不是太敏感。所以，我们体制上的一个改变是：我们建立了非兼职的故宫研究员。因为你要是兼职的话，60 岁退休，体制上给你什么院长、处长一弄，……。因此，我们就实行非兼职的，就是根据需要，大量退休的如 90 多岁、80 多岁、70 多岁的都在职工作，像我们的老院长郑欣淼就担任故宫研究院院长。故宫成立了 15 个研究所，如：考古研究所、明清档案研究所、书画研究所、陶瓷研究所、藏传佛教研究所、宫廷七绝等等，最近还准备成立 3 个研究所。这样，专家就能够发挥他们的特长，关键是让他们带徒弟，使之专长能够传承下去。

故宫有大量的文物需要研究，如带铭文的青铜器和碑帖的研究、甲骨的研究、尺牍的研究，这一块绝对是一个富矿，目前这个矿还没开采，这个都不是其中旧藏，而是故宫博物院建院 92 年以来接受的捐赠以及从琉璃厂、苏州藏品交易市场等地收购的尺牍、楹联、信札、书札。我们用一年半的时间扫描了 42000 多曾国藩系列、董其昌系列，这些要研究起来，不仅仅是书法，而是一段鲜为人知的历史。如果这些老人不在了，那么我觉得这还是很大的损失。还有老照片的研究，就更复杂了。现在我们有 18000 多张老照片，27000 多张老照片没办法进入馆藏，因为你得研究它的环境、背景、人物角色、时代，像这张老照片你总不能定名四个男人，是吧？所以就一定要进行研究，才能进入馆藏。其次，要开放。开放的阻力很大，因为我们的编制是卡死了的，国家是不会给我们增加编制的，过去我们开放 30% 的时候是现在的编制，将来我们开放 85.02% 的时候仍将是现在的编制，因此，开放越多，危险越大。如果大家都这么想，那就是开放越少越好，越安全。故宫博物院的院长我是第 6 个，解放前 2 人，解放后 4 人，故宫博物院院长从来都没有好下场，都是出点事就下去了，谁愿意出事呀？但是要冲破体制，要积极地保护国家文物，还是得扩大开放。因此，我们在这方面的做法就是“购买服务”。过去故宫每年大约都是进 20 人，包括家属等等，可是“上山下乡”的故宫子弟回来没工作，于是老院长就说：“咱们自己的孩子进故宫吧。”所以这就导致 53 年—59 年灾害之前“抗美援朝”之后这个时间段的员工特别多，现在还差 7 年他们就都要退休了，他们是对故宫最热爱的一个群体，当时最多的一家有 26 个人在故宫，所以怎么能够趟过去呢？因为没有读过专业，所以他们一般是做卖票、安检、验票、看殿这些工作。今天我们每年招 60 名，现在报名的人太多，最多一年 18000 人，去年 15000 人，因此我们也抬高了门槛，需要大学硕士以上才能进去。但是他们进去以后也不能在这儿卖票、看殿、验

票、安检，怎么办？我们现在就把大约 50 个岗位实行了“购买服务”，比如“售票”就给了中国最大的售票集团，“安检”、“验票”给了航安卫士，“清洁”给了大北物业等等，都是招投标，效果比以前好多了。对于航安卫士，我们要求一个打火机不能漏掉，虽然也有漏掉的，但是他们很认真。对于售票，要求 3 分钟必须让所有的观众买上票。对大北物业的要求是地上不能有一片垃圾，我们协议上写着：一片垃圾落地，3 分钟之内必须有人清扫。所以，现在故宫博物院的地上一点垃圾也看不到了。如果你要自己的员工管这些，不是专业的人干专业的事，不行。人家都是专业清扫、专业售票、专业安检，所以干得更好。另外，你也敢跟人家说，如果是自己的员工，你还不好意思说，他爸资格比你还老呢！这 500 个腾出来的岗位都进入了文保科技部、书画部、陶瓷部等研究岗位，这样就能发挥更多人的作用。

现在故宫博物院有 1450 名在职员工，还有比 1450 名更多的是购买服务的人，就是在故宫博物院的 109 个单位，当然有武警、派出所和消防这样的队伍。这样，我们敢于扩大开放，2014 年第一次突破了 50%，开放面积达到了 52%，前年西部开放达到 65%，去年东部西部开放达到了 76%。《故宫保护总体规划》要求：“2020 年开放达到 80%，2025 年开放达到 85.02%”为此，我们积极落实，比如雁翅楼开放，成立了一个大型展厅（下图 9），世界各国的博物馆现在纷纷要求把他们的收藏送到这个展厅，他们觉得架在北京的中轴线半空中非常有气势，它有 2800 平米，是中国最大的一个临时展厅。我们现在刚刚完成的是印度的展览，下一个现在正在布展，是阿富汗的展览，2019 年的展览都订完了。第一个展览是我们自己的 540 件藏品。

再一个，打开了西部区域（见下图 10）。

西部区域从来没开放过，文物修缮以后，把它打开了，人们能走过去了。比如我们的雕塑馆设在了慈宁宫，10200 件雕塑，其材质各不相同，可是过去很多雕塑没有家，散落着。很多大型雕塑比如这座菩萨是 1500 年前北齐的，居然一直在墙根底下站着。而兵马俑则在楼梯底下躺着，我问：“谁躺在那底下？”回答说：“那是兵马俑。”我说：“把它装在一个盒子、箱子里”。但是现在你看，它们都有尊严地都展出来了。你瞧，寿康宫重新修缮后当时使用的家具、用具都摆放在原来的位置了。乾隆皇帝每天早上给他母亲请安来的就是东暖阁，像卧室、起居室都修复了，今天观众看到的跟乾隆皇帝看到的是一样的，只是比那时候少了一老太太。慈宁宫花园也打开了，106 棵古树，从来没开放过。故宫有两个明代的花园：一个御花园、一个就是慈宁宫花园。还有佛堂，故宫有 45 座佛堂，现在故宫的佛堂也尝试进行展示。东华门过去是库房，现在我们在修缮，修缮好了以后做了古建筑馆。故宫是世界上最大的木结构建筑群，从来没有古建筑展示的地方，现在 4900 件古建筑藏品得到展示。现在神武门也在改造，因为空间太大，建起了一个二层，扩大展线，观众还可以走去我们的古建筑和彩绘。玻璃画是第一次得到展示，好多学艺术的学生都在这儿上课。

再有一个突破的就是打开城墙。城墙打开其实有很多人担心，谢成生先生一听要上城墙就不干了，后来我专门陪着他走了一圈城墙，他说：“好，开放得好”。就是说，人们对城墙很敏感，尤其北京的城墙在人们心目中很敏感，矛盾太多了，梁思诚先生那个时候就说：城墙都拆掉了，紫禁城城墙完整，还要再破坏吗？但是，我们开放了，并且得到了支持。建筑越开放，日常维修就越勤，越合理的修复利用就越好，而在屋子一放，就不行。所以，今年我们还要扩大城墙开放，把南面、北面的都开放。因为东面、西面有宿舍，南面、北面这边

可以看中山公园、太庙，那边可以看北海和景山，沿着南面城墙还可以走到角楼。这次对角楼下的决心太大了，作了一个 VR 片子，告诉人们它是一颗钉子、一块木头、一块木头怎么把它三层面七十二条古建筑给搭建起来了。

还开放了宝蕴楼，它是故宫唯一的一栋民国时期大型建筑，100 岁生日的时候把它开放了，故宫博物院早期院史陈列于此。

我们去年打开了西路、东路，过去人们到故宫往往只走中路，中路就是高大的宫殿、宽阔的广场，但是东西路有自然、人文合成的景观，非常美，过去没有开放，比如十八槐、断魂桥，其实伴随着这些区域的开放，我们也需要克服很多的困难。过去人们到王府井需要走神武门外面，然后沿着筒子河往王府井走，需要绕一大圈。或者他就是重新回到三大殿，重新走中轴线，然后再去东华门。但是现在东路已经打开，人们就可以在里面走到王府井，现在是冬天，环境还不太好看。所以，现在很多人进去，尤其北京市民第二次来故宫的，他就不再走中轴线了。但是东面、西面有很多地方可以参观，有很多的展区、展厅，那么要解决开放问题，我们还有很多课题要做。比如标识，过去这些标识牌不清楚，一开放、扩大以后，人们不知道往哪边走，不知道自己身在何处，所以我们做了 495 块标识牌，清清楚楚地告诉观众目前是在何处，往哪个方向会有什么样的景观，我们花了两年多时间把标识牌统一了。

再就是座椅，观众说：“你们故宫本来就大，又开放了那么多区域，老叫我们坐在台阶、栏杆上、坐在古建筑房子底下。”其实这些栏杆坐着很不舒服，我们的栏杆都被压弯了，还影响别人通行。于是，我们就开始做座椅。座椅也研究了很长时间：第一，它要结实，利用率特别高；第二，椅子面要便于清洗，椅子底要便于清扫，坐着要舒服。当然不能叫他躺下来。第三，与周围的环境要协调。我们结合不同的环境，做了很多座椅。

然后是改善地面，过去地面坑坑洼洼，1971 年尼克松访华时故宫下决心把地面铺装了，但是用的是沥青。后来又挖沟，弄了好多坑坑洼洼。草地的养护过去的办法要么用铁栏杆把草地、绿地围上，要么用绿篱把绿地围上，结果里面的草就更长不好了。总之，这种办法都不行，特别是跟历史环境不协调。因此，我们用了三年时间把所有故宫的地面改成了传统建材的地面——砖石地面，把铁栏杆都去掉了，把草地养护起来。比如端午门广场过去是水泥地面，坑坑洼洼，一下雨老积水，观众也不好排队，现在我们都用石头地面重新铺装了。再就是井盖，井盖用马路上的那种井盖不行，残疾人、老年人的轮椅走在上面非常不安全，于是我们又开始做这井盖。我们原来也不知道故宫有那么多井盖，前年大阅兵，9 月 3 日有关部门来封我们的井盖，怕人从井盖里钻出来，一个井盖上贴了 4 个封条，封了 10 多天。我说：“你们封了多少井盖？”他说：“故宫一共是 1750 个井盖。”最后我们把 1750 个井盖都做得跟地面协调起来（见下图 11）。这些小事虽然看起来小，但做起来挺费劲的。

还有宫灯，故宫里不能到处拉着电线、电线杆子，所以做了 300 个这样的宫灯来协调环境。还有对垃圾宣战，刚才我说了现在没有垃圾了。还有对杂草宣战，故宫现在没有杂草了。对墙体残破宣战，现在故宫的墙体虽然仍有点残破，但已经不太残破了。总之，我觉得作为博物馆要做到地上没有垃圾、屋顶没有草、屋面瓦面整洁，这才是一个真正的人们喜欢的博物馆。

我们还要继续扩大开放。现在的目标就是开放面积达到 85.02%。要做两件事：第一，

把不合理使用的 5.1 万平米的古建筑腾空、修好、开放。第二，故宫 1450 名员工中只能 50% 的留在故宫博物院里面，50% 的要搬出故宫博物院，同时还要搬走全体员工的 830 辆私家车。就这件事，我特别招人恨，好多员工说：“你看，现在我们开车开到办公室旁边一停，多方便，将来我们要走好几里路呢！”我说：“你在北京市中心有停车的地方就不错了，可以坐地铁。”我觉得必须要做出牺牲，博物馆不是停车场，尤其古建筑群你当停车场就更危险。这些制度必须要得到保证，我觉得现在舆论基本上都是支持我的。

再就是展览也要更丰富一些。我们这两年成立考古研究所以后开始进行地下考古勘探、调查，我们在做一个市政管沟的时候，发现地下 45 米深的地方就到了明嘉靖，明嘉靖再往下一层夯土一层碎砖、一层夯土一层碎砖，就到了地下 4.2 米的地方了，发现了这个地层，然后发现住处 21 层大砖到下面。这个石板下面又是滚木，完了还扎到深土，所以永乐年间的基础居然有 4、5 米深，有的地方更深，都是夯土、陈砖，绝对不是豆腐渣工程。我觉得这些东西应该把它展示出来，包括我们出土的一些文物，当然不是所有的东西故宫都展示，所以我们今年要建设一个遗址博物馆，在外面看不见，在不影响环境的情况下，让人们能低头看到明代建筑的遗址，抬头看见清代建筑的实物。

我们还准备开放一些库房。这个地方叫南大库，这个库非常之大，156 米长，故宫最大的一个库房。长期以来这个地方就是凝灰膏、砍砖头、锯木头的地方，屋子里面堆放着一些建材，没有合理使用，武警的食堂也在里面，所以我们现在准备把它作为故宫的明清家具仓储室陈列馆。故宫的文物太多，现在我们每年办 7、80 个展览，还有国内外的展览，可是能展出的文物只占全部文物的 0.6%。一般世界著名的博物馆能弄 10% 甚至 20% 的文物进场展出，我们展出的数量比例太小，1% 都不到，所以我们要采取多种形式来展示。现在故宫的明清家具堆在 30 多个小库房里，非常没有尊严，蓬头垢面的。像这个小坑桌，它的梁架是紫檀的，上面一圈和田玉，但这样放在这里，你根本看不出它的好来。因此，我们要把它们都修缮好，之后我们再拿出 2400 座在南大库进行展出。这样，反倒对文物也好了，观众也看到了。

我们用了三年的时间建成了数字故宫社区（见下图 12）。这个平台越来越显示出它的意义和强大，我们还在不断完善，永无止境。

在此基础上故宫也建起了数字博物馆。我觉得这个数字博物馆还是很好的，当然这个好不在于技术、设备是否先进，关键在于每一个项目都是自己的原创并深入挖掘了故宫藏品的内涵。比如故宫有 1500 块大地毯，我们作了一个地毯的展示。故宫的院子很多，不可能每个院子、每个建筑人都作了数字地图。当人们点击以后，可以清楚地了解任何一个院落、一个建筑的情况。故宫还作了数字书法，人们可以调一个书法作品来临摹，临摹以后还集体给你打分，比如太棒了、惨不忍睹。然后，还可以把自己写的字进入书法。制作了数字绘画，来更了解这些绘画，比如请科学院动物所的专家把《写生珍禽图》的每个鸟儿都配上了叫声，然后点击它就会叫、会吃食、会飞，再点击还可以看它的羽毛、它的身材。故宫有很多“数字长卷”，但是不经常展出且不全卷展出，既然展出也是光线比较暗，这次故宫做这了长卷展，起了很大的作用，人们可以放大看，看人物的表情、身材、服装。为喜欢器物的观众做了“数字多宝格”，观众可以调阅自己喜欢的器物，放大看、旋转看、分解看。制作了“数字宫廷原状”，一些狭小的、名气大的比如养心殿、三希堂、太和殿进不去，人们在虚拟的现实中可以进入养心殿、太和殿以及三希堂。还做了“数字屏风”，这一期就是清宫皇帝的服饰，人们可穿起皇帝的服装试试。制作“数字织绣”，人们可以自己拿起电梭，把这些美

丽的图案织好。特别是我们的“虚拟现实剧场”——去年据说是虚拟（VR）的元年，我觉得挺奇怪的，我们都制作 10 多年了，还在进行展示。

那么还要寻找一些服务，就是要突破一些观念，有些东西过去觉得不能用，现在觉得要是科学保护的话还可以用。比如现在观众多了，参观的区域大了，人们累了，要喝茶、要吃快餐，我们原来都是站着各个门洞，比如像隆中门就是一个快餐店在里面堵着门洞。但现在我们把所有的门洞，包括乾清门的门洞在内，把那些占据营销的单位全都搬走了，因为故宫的这些古建筑不能被商业，必须去商业化。但去商业化还得做好服务，这是很难的事，那么我们就要把商业隐蔽在一些好的地方。我们找到了一个冰窖，就是清代存冰的地方，当时每年冬天把冰切成 15×15 的方块抬到这儿来，一共 4 个窖，每窖里面可以储存 5000 块冰，然后把门封起来，那个门 2 米多厚，到夏天 7 月份拿出来使用。但这一百年没有皇帝，没有冰管，这儿就一直作为仓库，堆着一些木板子、汽油桶、建材，非常没尊严。我有一次到捷克去，看到捷克的一个城堡就是用这个做的快餐店，挺好的，回来我就跟他们说可以做快餐店，我们的保养密院长非常智慧，就把它改造成快餐店了。现在这里面可以同时 300 人就餐，因为是快餐，坐在那儿 20、30 分钟 50、60 元钱一份就能吃得挺好，顶多再吃点冰淇淋，冰窖嘛，然后就走了，所以一中午轮翻 5、6 桌，这样一中午 1500 多人能同时用餐，效果很好。关键是人们用餐的感觉特别好，现在开放了半年多时间，还没有人说不好，都觉得能看到这个古建筑挺好的。冰窖过去大家都没见过、没体验过，现在人们能下楼梯看它的基础，当然也可以在楼下吃饭。

再就是我们的商店，过去有两大缺点：一是营销的东西 80%都不是自己的文创产品。很多博物馆都有这个情况，我们下决心要研发自己的文创产品，我们用了三年多时间，研发了 9100 多种产品，所以自己的文创产品完全能够把自己商店里别人的产品取代，因为人们喜爱把博物馆的文化带回家，到故宫要把故宫的画带回家。二是商业气氛太浓，文化气息不够。博物馆商店一定要充满文化气息，最好是人们参观完展览以后看上的是展览感觉的延续，所以我们就叫“故宫文物商店”了，改名为“故宫文化创意馆”。丝绸店不叫丝绸店，叫“丝绸馆”，展示故宫的丝绸文化。服装店不叫服装店，叫“服饰馆”，展示故宫服饰文化；瓷器店不叫瓷器店，叫“御窑馆”，展示故宫瓷器文化；影像馆就是我们的“书画馆”，你如果需要某件作品，这台机器 5 分钟就可以复制出来，让你拿走，高清晰的摄像、数据都藏在这台机器里面；我们的“木艺馆”展示的是故宫的木艺文化；“陶艺馆”展示故宫的陶艺文化；“铜艺馆”展示故宫的铜艺文化。故宫有一个出版社，也是全国博物馆唯一的出版社，叫“故宫出版社”，它的销售叫“紫禁书院”，人们可以在琴棋书画中领略故宫的图书并把图书带回家。故宫小商品人们特别喜欢，就建立了“生活馆”，卖故宫的小商品。对幼儿，建立了“儿童文化创意体验馆”，爸爸妈妈带孩子们到这里来，让自己的孩子在这里做手工（见下图 13）。

另外，我们成立了非建制的“故宫学院”，原来说成立故宫学院要审批，可能要 3 年多时间，我们想还是非建制的好。“故宫学院”主要培养故宫学者，国家文物局也把故宫学院作为全国文物博物馆的一个培训基地，所以它承担了更多的责任。现在我们除了北京的学院，还建了故宫学院的苏州分院、景德镇分院、西安分院、深圳分院、惠州分院。最近要挂牌的有上海分院、厦门分院、海南分院。东北的沈阳故宫、长春的皇宫也希望建分院。故宫学院主要做了以下工作：

一是我们的讲师团去各个分院讲课。现在大约有 200 名故宫学者报名参加故宫讲师团，共有 500 多个具体的课题，我们发给各个学院，他们要哪节课哪个人讲，他们打来电话，我

们就派人过去。但是我们为了不给人家添麻烦，现在讲师们往返的路费、住宿费都由故宫博物院承担。这样，我们就实现了文化传播，体现了非盈利。

二是我们更多的深入社区、学校以及儿童教育。过去我们的短板是这方面，现在我们和一些大都会、博物馆进行了类比，看看它们开展了什么活动，我们开展了什么样的活动，各有特色。我们去年开展的活动是 22000 场，前年开展的活动是 25000 场，基本每年 25000 场左右。比如“故宫制”两堂每天都包满，孩子们在这里串跳珠、绘龙袍、包粽子、做拓片。总之，越来越多的孩子喜爱到故宫来。当然所有都是免费，但是他们会把自己的手工带回家。我们还给各个学校设计了很多综合实践的教材，然后再拿到博物学院推广，有的则成为了固定化的教材，现在比较受学生欢迎的教材有 30 多个，这样就能够供各个学校以及小朋友们来选择。他们可以领一个材料后进行手工制作，然后由我们的老师进行指导。

图 14

这是到长春、毕节、东莞以及皇家加勒比邮轮、马耳他、新加坡的中国文化中心开展教育活动（图略）。外国孩子也挺喜欢这些活动的，可见我们的教育中心利用的空间越来越大。去年下决心把太和门广场西侧全部作了“博物馆教育中心”，刘延东同志看了鼓励我们把东侧也要改成教育中心，所以整个太和门广场都被学生教育给占领了。这样，就有更多的班级、更多的学校能够参与到故宫教育中来。

三是深入社区开展教育活动。比如设立“故宫讲堂”，没想到故宫讲堂现在很受欢迎，第一百讲的时候我们发出通知以后，6 分钟就订完了，350 人。那么，常年听“故宫讲堂”的人就不高兴了，说：“定得太快了。”于时，我们又发了 150 张站票。那天他们统计在线的一共是 160 万，所以也逐渐地形成了一个宣传的品牌。教育活动也深入社区，比如我们的碑帖的传拓培训、楷书技法培训、古琴太极培训、茶器与花器培训也都很受欢迎。同时，我们还开展国际教育，国际博物馆协会和国际文物修复协会都把全球唯一的培训基地设在了中国故宫（见下图 15）。

国际博物馆培训第一批就培训了 16 个国家的学员，然后一批一批，现在就比较有序的进行。我们在过去 3 年一共培养了 55 个国家的学员。我们还到坦桑尼亚、新加坡等国进行培训。国际文物修护学会也把培训机构设在了故宫（见下图 16）。

正好我们的文物医院建成了，这样，很多同行可以在这里接受培训。总之，我们和更多的博物馆签署战略合作关系，和更多的教育机构联合培养人才。我们成立了“故宫博物院博士后科研工作站”，它是联合培养，一开始上面没给我们批，后来认为故宫做得还不错，就给我们批了博士后工作站。现在 23 名博士后进站，今年初这 23 名都申请留在故宫了。我们还参与了“一带一路”的建设中，也参与到文化外交，比如国际社会有 G8，这是个经济强国的国际组织，那么我们认为国际上应该有文化联盟，所以我们去年就邀请了 8 个文明古国：中国、埃及、印度、伊拉克、伊朗、希腊、意大利、墨西哥的专家、学者和政府官员 53 名代表召开了“世界古代文明保护论坛”——“太和论坛”，签署了《太和宣言》。我跟他们说：太和就是太和殿，其含义是人与自然要和谐、人与人之间要和谐、人的内心世界要和谐，只有这样，我们的世界才会是和平的世界。他们非常赞成，所以共同签署了《太和宣言》（见下图 17）。

去年的 G20 在杭州开得非常成功，所以我们今年也把 G8 改成了 G20，我们邀请了 20 个文明古国，都是“一带一路”上的，不断加强这方面的语言传播。总书记说：“我们从哪里来？我们走向何方？中国到了今天，我无时无刻不提醒自己，要有这样一种历史感。中国有坚定的道路自信、理论自信、制度自信，其本质是建立在 5000 多年文明传承基础上的文化自信。”所以，面对今天文化自觉与文化自信，作为一个博物馆，我想还有很多在体制、机制上需要不断创新、不断努力的工作要做。谢谢！

梁治平：

谢谢单院长，非常丰富、全面的一个报告。我听了之后有一个很强烈的冲动就是：赶快去故宫吧。以前虽然不止一次去故宫，但是有很多年了，那个观感和现在看到的、介绍的情况是完全不一样。我们就去体验一下吧！包括数字的部分，还有公共参与的部分，我觉得都是非常棒的。现在我们进入评论环节，每个评议人大概十分钟的时间，先请宋老师。

宋向光：

感谢单院长！单院长以前当北京市文物局局长时，就是我们的领导，对北京大学赛克勒考古与艺术博物馆的发展给予极大的支持。我对故宫是很有感情的。我对故宫最早的印象是“长满青草的故宫”，我上小学的学校组织我们的劳动项目就是去故宫拔草，当然我们拔的不是草坪里的草，而是故宫广场上的草。最近我去故宫，想看广场上还有草吗？没有啦，正如单院长所说，观众太多，草都长不出来了。这也是故宫的一个变化，二十世纪 60 年代那时的故宫是“长草的故宫”。故宫建院 80 年的时候，我跟凤凰的记者聊了一下午，结果只用了两句话：人们来北京就想看两个地方，一个是看毛主席招手的的地方，还有一个就是看皇帝坐龙庭的地方。当时的故宫在很多人的心里还只是代表皇帝，所以一定要来看看。刚才听单院长介绍，现在公众对故宫的认知已经发生了很大的变化。单院长和故宫全体员工共同努力，让故宫成为展示我国优秀传统文化的文化空间。单院长说，他刚去的时候故宫就只有中轴线、三大殿，人们来故宫也只能看皇帝呆过的地方。但是，现在故宫的开放区域已经扩展到了相当大的部分，展示更多的是中国的悠久传统文化。故宫的同志们最近几年也是采用各种方式，如展览、网络、文创，还有设在院外的故宫学院，通过这些方法更多地展示优秀传统文化。刚才看单院长展示的丰富的 PPT 图片，我们对故宫有了一个全新的认知。我想，现在很多观众去看故宫，将不再只是去看太和殿的龙椅，看到的更多壮观的古代建筑及其环境，以及它们所呈现的中华文化、中华文明的风貌。所以，优秀传统文化怎么渗透到我们的现代生活当中，怎么和人们的物质生活方式、精神生活方面结合，故宫的实践是一个很好的案例，它不仅仅只是一个旅行的景点，它不仅仅只是一个博物馆，而是全方位地展示中华优秀传统文化的一个好地方。

下面结合今天这个主题——传统文化和制度创新——谈谈我的想法。接到会议邀请后，我感到这是很有意思的一个话题，因为制度创新更多是当下的事情，而优秀传统文化更多是过去的事情。中国传统文化虽然延续五千多年，但它自身的惯性、个性因为经济化的影响，其变化是很大的。我作考古、博物馆工作多年，感觉到有很多中国的传统文化是跟中国封建社会的政治、经济、社会统治方式紧密结合的，所以在当下社会有很多传统文化的东西，特别是一些深层次的方面，如制度、观念、价值观等，怎么与现实社会的发展、当代价值观对

接协调，的确还有很多要探讨的地方。听了单院长的报告之后，我很受启发。制度创新如何和中华文化思想、观念等方面结合，单院长的报告给我的启发主要是二点：

第一，双方利益的契合。在文化传承过程中，倡导者希望通过文化传承达到的目标，以及传统文化的载体民众在接受传统文化时候希望达到的目标，我认为双方需要找到一个共同点。单院长这几年在故宫的做法，给我们一个很好的启发。单院长在报告的时候，他不是讲故宫要怎么样怎么样，他更多想到的是观众，怎么给观众提供一个更好的参观环境。对观众来说，表面看起来故宫是在“管”，但其实是在给观众营造更方便、更宽松的环境，是为了观众更好的实现参观目的和获得好的参观环境。这样，观众对传统文化的感受也会更加实在，同时对故宫博物院的一些制度、管理措施也愿意遵守。单院长说的几个头疼的制度，如观众人数的限制、购票、参观行为管理等等，现在看故宫的整体参观环境比以前好多了，观众遵守参观秩序的自觉性也好多了，这就是明确观众作为优秀传统文化载体的目标，再明确倡导者的目标是什么，然后这两个目标怎样汇合成为一个共同的目标。而不是只是单方面的，倡导就是倡导，我说这东西好，那你就只要简单的照办，这种做法在博物馆里叫“灌输”。现在在博物馆讲“灌输”已经不行了，现在都是讲“学习”、讲“建构”，观众自己去感受、感悟。

第二，在制度的执行方面，单院长也给了我们很好的启示，通过环境营造，通过一些科技的手段，将故宫的脏乱差（如：红墙下随地大小便）纠正了。倒票黄牛以及乱发小广告，这原来是故宫的一个痼疾，单院长说这种现象近来已经基本绝迹了。（单霁翔：主要因为实名制）对。我印象最深的还是去年，有张照片：故宫里有发小广告的，故宫保安人员既不能动手制止，又不能驱赶，怎么办？故宫的保安人员排成队，然后大家一起看着他，也不说话。对吧？在一些优秀文化传承的过程中或者在制度执行当中，故宫的做法是很好的借鉴，不是靠生硬的喝斥或者对抗性的手段，而是通过像实名制这种方法去杜绝不文明行为，然后再通过环境的营造，人们自觉地通过行为的改变，去执行故宫的制度。这看起来似乎只是发生在故宫博物院，但故宫博物院是一个小社会，它的一些经验是值得我们思考的，故宫博物院给我们很多很好的启示、借鉴。以上是我的一点感想，感谢单院长！也感谢梁所长给我这个学习机会，不对的地方请指正！

孙郁：

十多年前在文物局系统工作的时候，我经常跟单院长在一起开会，我去北京鲁迅博物馆工作，当时也是单院长宣布的，所以我們都很熟悉。我也有好长时间没有见到他了，听了这个报告我有很深的感触。新中国几任故宫博物院的院长我都接触过，单先生跟每任院长的知识结构和认知世界的方法都不一样。今天这个报告提供的视角是特别有趣的一个视角，最早的故宫博物院院长马衡先生是研究金石学的，新中国以后也有从吉林大学调过来搞考古学的学者，还有研究历史学的先生。单院长是搞城市规划出身的，后来搞古建筑、搞博物馆研究，当国家文物局局长好多年，所以他对文物法规政策、文物保护都非常非常熟悉，是一个大专家。根据我在博物馆工作的经验，一般在博物馆我们都要讲博物馆的功能，主要就是资料保护的功能，还有宣传教育的功能，再有就是研究的功能。今天单院长在这个报告里面把这三个功能的内容都阐释得很充分。从故宫博物院成立一直到今天，它折射出将近一百年来中国人对传统文化的一种复杂的态度。我记得最早进入故宫博物院的很多是北大的学者，比如沈兼士先生是研究汉语言文字学的，他是章太炎的弟子，对音律、训诂颇有心得。他到故宫博物院时带着一种使命感，因为他们年轻的时候都排满，对满清的统治有一种复杂的心里，所

以进入故宫以后，他不是首先整理历代的字画，而是整理出了一套书——《清代文字狱档》（他在故宫博物院负责档案）。沈兼士先生是要清理专制文化对中华民族文明的戕害，这也是那代学者的情结。我记得故宫博物院开放的第一天，俞平伯先生在《北京晨报》上写了一篇文章，讲述对于故宫文物的印象。他们这代人对中国传统是一种非常复杂的态度，既有肯定，又有批判。而新中国以后 50 年代到 60 年代的故宫人对传统的态度，我们从相关的资料也能够感觉得出来，和民国比就发生了变化，一直到改革开放变化更大了。到今天来讲，我觉得单院长今天的报告与前人不同的地方很多，是从技术层面保护、管理传统文化，然后又上升到思想层面。当然他今天可能来不及讲全，这里面除了技术层面、管理层面的一些问题以外，他在研究性的保护项目的设置、故宫学院的建立以及博士后工作站的建立等等，颇多想法。其实他已经把博物院的研究功能给我们展示出来了，而这个研究的基础就是资料的恢复，对文物的恢复、保护还有日常的维护、管理等等。当我现在到高校教书以后，我更感兴趣的是故宫学院以及它的研究性成果给我们带来的思想文化方面的启发。因为我觉得我们今天讲传统文化首先要知道传统是什么？接下来，我们怎样面对传统文化？今天单院长的报告主要谈到一个博物馆人怎么来面对传统，而不是说我们一般的作家、思想史的学者或者历史学研究者、文学研究者们怎么面对传统，我觉得这也是我们今天讲传统文化的时候很重要的一个基础。如果我们对可以触摸到的实物都不了解，我们谈什么传统文化？对博物馆资料、文物的保护是我们后人面对前人留下的遗产的一个责任，它是可视的实物、一个载体，所以这个非常非常重要。我觉得故宫博物院的每一个举动都牵涉到我们今天文化界的人对传统文化态度的神经，因为每一个新的发现都对我们认识传统文化提供了一个很有趣的参照。比如故宫很多的尺牍，这些尺牍如果好好清理起来，晚清以来知识人那种复杂的人文景观都会呈现出来。据我所知，故宫还有很多宫廷戏本，这是明清两代以来在宫廷里面演出的一些戏本，这个没有都整理出来。（单霁翔：故宫专门成立了一个戏曲研究所就是为了这个的研究）我们的戏曲怎么样从民间到了台阁？就是说，民间的想像被士大夫化、被宫廷化的过程，这些东西我们都没有好好的研究，但是现在故宫博物院的领导、专家、学者们做的事情都是在为我们重新认识历史打开了一个窗口，把我们一般人看不见的东西慢慢地呈现出来了。那么在这个意义上讲，我觉得这个是我们讲优秀传统文化的制度创新里面的一个大的话题。其实这是最基础、最基础的一个工作，这个工作做不好，我们后面的很多事情都是空谈。现在我们谈传统文化一般都是从传世文献里来谈，但是出土文献和博物馆的藏品可能会改写我们对传统文化的认知。因为我们这几千年的文化里面其主流文化是皇权文化，士大夫们流落到民间里面创造的一些东西被它给遮蔽了，所以出土的文献、博物馆保存的这些东西包括尺牍等，它都会给我们带来一些新的启发。在这个意义上讲，我觉得我们今天在讨论这个话题的时候，首先还是要回到资料里面去，回到历史的场景里面去，在这个时候，博物馆的价值就呈现了出来。所以，我听了这个报告以后我也在想这个问题，就是我们怎么样能够充分利用我们现有的资料，重新来审视我们的历史，使我们的研究更有历史感，更能够触摸到历史的温度？这个是要深入思考的。

梁治平：

谢谢！前两位教授都有博物馆的管理、从业的经验，所以也有很多这方面的体会。其实博物馆的制度尤其像故宫博物院这样的机构，它和国家政策、法规、制度结构之间的关联是非常大的。刚才单院长的报告也讲到，有些工作你想要做，可能受各种限制，但是你又必须要做。当然，做与否很大程度上取决于比如说哪一个院长或者他有什么样的认知、什么样的理念。我印象特别深的就是单院长多次比喻地或者直接地讲到文物的“生命历程”、“文物的尊严”，这种话我到别的地方很少能听到，我觉得这才是一个博物馆人非常独特的理念。只

有把文物看成是有生命的、有尊严的，你才真正能够建构一种那样的关系。但是，你这样做的时候，你是在一个体制中去做，你怎么能做好，你的资源，包括制度资源，资金来源等等，可能受很多的限制，这方面当然与国家文物局会有直接的关联性。我们还有半个小时的时间，今天来了很多朋友，可能有很多的问题或者感想，我们现在开放讨论和提问，希望简短一些。

郑也夫：

听了单院长的报告，感触非常深，收获非常大，很受感动。我觉得中国这个大社会如果有紫禁城这样一种改革取向的话，那就好了，那真是“周虽旧邦，其命维新”。

我爱逛博物馆，我从两个国家的文物说起。一个是埃及，我到过埃及国家博物馆两次，有一次去了一整天。反差很大的是缅甸，缅甸号称“万塔之邦”，但我认为缅甸的那些塔都乏善可陈，它最好的大金塔也不过如此。缅甸无帝王我就想：等级制的极致就是法老和皇帝，法老、皇帝下的臣民肯定比另一种体制下的子民的生活更受压榨。但是人类文明的一个悖论就是：高度等级制，可以造就最精致的文明，可以造就最精致的建筑、最精致的物件、最精致的文化。最后给后人留下这么精致的东西。就是说，古代最精致的东西，只能是搁在这儿——埃及或中国。我们遭受了这么多苦难，然而遗憾的是这东西在这儿搁着，今天的人们未必都能看到，关键在这儿。

法国有个学术大师鲍德里亚，他专门搞消费研究，他说：“时尚是在两端上实现的，一端在最新上实现，另一端是要在最旧、最古老上实现，这才是最稀罕的时尚。”为什么？新的东西今天有、明天有、后天还有，但老的东西非常少，越找越少，而当越找越少的时候，你还能找出来，那就非常时尚。“时尚”这个字眼可能搞文物的人觉得很不好听，但故宫的东西不管你想不想让它成为时尚，它拿出来总会成为时尚。极端稀罕的老东西有可能成为时尚，而紫禁城堆积了这么多稀罕的老东西，180万件，不幸展出的只有0.6%。我们怎么能让今人见到更多的文物？我这辈子活到死也见不了2、3%了（单霁翔：活913年，能看一遍故宫的书画）你说要再扩大1倍的话，我算了个账，一年要新展出1000件来，10年1万件，1万件就是0.6%。就是说，10年有可能扩大1倍，作为今人来说，这真的是非常遗憾的。由此我觉得这个馆的管理者毫无疑问有一种使命，即让今人看到更多的文物。但我想难度是非常大的。一是要把它整理出来，二还要有地方展示。我觉得拿出来速度应该高于开辟展馆的速度。为什么？拿出来整理好了可以不展，不展怎么办呢？就是跟电视高度结合，通过这样的方式让今人能够看到。积累几千年的东西，今人看不到太遗憾了。所以，我觉得每天整理出新东西的速度要加快，要通过电视和大家见面，这是给社会做出的一个极大的贡献。一年一千件，每天就应该好几件，我觉得应该跟电视有一个非常密切的结合，甚至每天可以有一个节目，做40分钟，介绍一件修复好了的东西。这个好像要投入更多的人力、财力，但因为你做节目插广告，收支是绝对不会亏的。

再有一个建议，您看，现在拿出的很多东西，比如现在要拿出的大件：乾隆花园、冰窖，乾隆花园跟冰窖在我这个普通的人眼里，它们是一样的稀罕，我肯定要去冰窖，我看冰窖的兴奋与收获不会低于看乾隆花园的兴奋与收获。就是说，故宫里藏着的所以东西，甚至不起眼的东西，你把它整理好了的话，有心人看了都是非常受教益。

最后一个观点：我觉得有很多东西拿出来以后还应该做高仿。现在3D技术如此发达，高仿很容易。因为图书馆很多旧书用手一翻就碎了，有些物件虽然没有这么易损，但也经不

住时间的侵蚀呀。180 万件，展出的才 0.6%，不是已经说了最后的 0.6%拿出来要无数年以后嘛，所以真的应该加快速度，不然等你最后去拿的时候它已经高度损毁了。因此，要以最快的速度拿出来，然后做高仿，哪怕最后原件不成了，也有一个高仿的东西搁在这儿，跟它一模一样的。就是说，电视上跟大家见面，高仿把文物保存下来。

单霁翔：

郑教授说的我稍微回应一下，我们现在要突破一种观念，我今年跟他们商量，现在我想把 1807558 件文物都上网，在网上可以查到任何一件文物信息。但没拍照片，我们现在拍了照片的只有 40 多万件，但是越是国宝级的书画越是拍得多。为什么？10 年前、8 年前拍的像素不行，所以越是好东西，越要重新拍，因而速度也慢。大英博物馆、纽约大都会博物馆的做法很好，他们把大量照片拍完了就上网了，你在网上都能查到。我们老觉得怕人家不签协议就用，其实这种担忧反倒束缚了自己。我们已经上网的像素肯定不够，他知道你有什么东西，他才会用你的东西、传播你的东西，等他要用的时候他才会跟你签协议，比如摄影、出图书的协议，这样就传播得更多了。否则，人家不知道你有什么东西。要拿出来，不然人家不知道你有什么东西，人家没办法应用你的东西。至于一般老百姓观看、互相传阅，这些行为你根本就不应该收费，就是应该开放，就是应该让更多人看到。过去博物馆不让摄影，我们现在鼓励摄影，不过你不能伤害别人，不能伤害文物。你不能用闪光灯，不能用三角架，为什么？别人在看呢，还有文物也受不了，况且三角架会影响别人。其实用手机拍照，把图片传给大家就可以。尤其是下雪、下暴雨了，来的人特别多，“京城最美的雪景”、“紫禁城为什么不积水”，这些你就要放开了让大家拍，多做点服务，也就是您说的，要最大限度的把它传播。现在我们做了一个节目——《每日故宫》，每天观众可以免费收到故宫一件藏品的信息，这样，有些人一收藏，365 天他就有一个“掌上故宫博物院”。这个节目现在很受欢迎，《每日故宫》现在已经播出 200 多天了。

怎么能把藏品更多地展示？这需要一个过程，我们现在一是在海淀区建了一个故宫博物院北院，规模比较大，10 万平米，将来能够展出数倍于紫禁城的藏品。紫禁城不好展，能展出特别是珍贵的文物。第二，这次香港特区政府决定在香港最好的地块维多利亚海湾西九龙建一个故宫文化博物馆，3 万多平米，专门用于故宫文物的展示和宣传。我去赛马会也做了一个报告，赛马会同意给 35 亿港币支持这个项目，所以这里能展出一些文物。另外，我们还在鼓浪屿修建了故宫博物院鼓浪屿外国文物馆。总之，我们在不断地努力。但是，这些举措对于文物展出的比例提升不会很大，真正提升展出比例还是要靠新技术和数字化技术。当然，您说的时尚和古典的结合也要做实践。前天我们院通过两个东西：一个是跟《凤凰卫视》合作做一个“清明上河图”，在故宫箭亭广场搭建一个东西，只搭建了一个多月，现在故宫免费首演，然后到英国、德国、法国等巡展。它是用各种数据技术来叠加展示“清明上河图”中的人物等等，有动漫的形式。它分五个单元，从清晨走进书画，然后到上午、到中午、到下午、到暮色走出这个城，是这么一个设计。第二，故宫博物院今年承办了“威尼斯建筑双年展”中国的部分，请了 28 位当代中国最活跃的艺术师来参与，像徐冰老师，等等。这样就会有一个强刺激，古老的紫禁城居然举办威尼斯建筑双年展！总之，我们也在努力，当然有风险，但机制要能够突破才行。

王正德：

谢谢梁所长，很高兴能听到单院长的讲座。让我们感到非常振奋的是，故宫博物院有了

一个很大的改进。我们都去过故宫博物院，感受就不用说了，我想提一点小小的问题，请单院长作指导。怎么样把明清建筑文化或者说它的历史遗迹、器皿、生活用品，这些形而下的具体物件，与过去卷帙浩繁的典仪、奏章、牍折等这些形而上的东西，二者结合起来看待我们的传承和发展或者说我们传统文化这个课题。当然，这是一个很大的课题，尤其是习总书记提出弘扬中华优秀传统文化以后，我们怎么去示范，我们怎么去复兴中华优秀传统文化，等等。那么我想这里面有很大的课题是什么呢？应该说建立在故宫博物院多年的工作，尤其是近年来的工作的基础之上，在任何地方可以作很多文章、做很多努力。可以专门聘请一些业内专家或者说搞一些固定化、半固定化的机制，因为我们都是文化爱好者，我想我们是不是也可以到故宫博物院去学一学，可以两个月一次或者多少年一次，我觉得这是一个很有想像力的事情。我们也很希望能够通过这样的过程，在我们文化投资的领域当中挖掘出一些传统文化特别是明清两代文化的元素、基因。比如，我们现在在各地修建的一些文旅小镇，我最近做了一些文旅方面、遗产方面的工作，所以这里面题材非常多，如果能够跟我们当下的需求结合就好了。如果单院长能够给我们一点点这方面的投射或者半机制化或某种形式的固化下，人们能经常去那儿休假，我想在文化的瑰宝和基础之上，可能会有一些新的东西挖掘出来。期待单院长在这方面给我们多做指导。

单霁翔：

有人表示很关注这块的投资，我很高兴。虽然博物馆是非盈利机构，但非盈利机构也不意味着它不能盈利，关键是它盈利以后如何分成。不能分红，要投入到再发展。那么故宫博物院是收支两条线，我们是自收自支单位。那个时候可能觉得故宫收得比较多吧，就给我们划成了收支两条线。最主要是门票，门票故宫是低票价，每年7个亿。我最佩服就是那辆运钞车，最敬业，每天五点钟准时停在我们的售票处，把钱拿走了，我们连看都没看一眼。但是我们需要做什么呢？我们经过审批，主管部门同意以后，就会把钱给我们。所以，我们现在努力申请各种发展资金，经过审批以后，我们才会有资金来做文物的修缮工作。我来的那一年我们申请的是2.3亿，去年盘子慢慢做多了，去年到了8个亿左右。不能乱申请，任何一笔经费都要能花掉，打酱油的不能打醋。如果你花不了，那就更惨了，审计也很厉害，你是绝对不能乱花，也不能花不出去，但是也不能硬花，所以一定要科学的制订预算，并严格执行预算。正是因为这些措施，才有力地促进了故宫博物院各项事业的发展。但您说到很多，比如我们养文物老专家的问题。上万次的孩子们的公益性的活动都是不收费的，我们讲师到各地上课的路费、餐饮费、住宿费都是由故宫承担。

我们现在主要是两个方面：一个方面就是我们的市场营销活动，特别是国务院在故宫博物院召开了“促进博物馆文化创意产品的开发”大会以后出台了文件，我们也作为试点单位之一，就是博物馆是文创单位，营销的一部分收入可以用于自身再发展，用于教育事业、用于研究事业都是正当的。前年我们的文化创意产品销售额突破了10个亿，今年在这方面可能形势会越来越好吧，故宫的文创产品在文化领域还是比较有名的。另一方面，我们不断地感动社会各界有识之士对我们进行捐赠。一年多以前，国务院出台了“经济实体可以现金支持博物馆事业”的文件以后，当时我很兴奋，我就找了一些人做一些报告，请他们来支持，用了大约8个月时间，募集到了3.7亿资金。当然，对于募集的资金、接受的捐赠，我们要像国务院给我们的经费那样认真对待，如果要是一笔钱没使好，社会人一说“故宫博物院捐赠款出了问题”，那就跟红十字会一样了，所以我们要格外的小心。

我们成立了“故宫文物保护基金会”，每一个项目都要在理事会上通过。如果我们要召

开“文明古国高峰论坛”，理事会认为非常好的题目，它就会通过资金的审批。比如我们今年要扩大到 20 个国家，他说去年开得很好，扩大到 20 个国家今年又通过了。这样就是一个渠道。当然，还有一些是又想做，又不能违规，我们就要用合作的方式。比如去年我们搞“石渠宝笈特展”、要开国际学术研讨会，那么国际学术研讨会你就要请一些著名的专家，你还要给人家出路费、住宿费，但咱们国家规定不能掏路费，住宿也只能住我们旁边的小宾馆，金泰饭店还可以住，王府井那些国际有名的就不行，所以我们就拉一个单位比如“泰康人寿”，给它弄一个专场，完了它给我们出所有的国际学术研讨会的资金。

像这种合作有很多，比如刚才我说做了一个“清明上河图”，它需要有一个专用的场地和一个可拆御的动态图，然后到世界各地去巡演，我们占 51% 的股份。还比如北京北面建了一个钉子塔——奥林匹克塔，特别高，我们觉得那个要是一建成，一宣传，可厉害了。他们说：“中国只有两个塔是没有发射功能的，就是为了观光、望远。”我说：“你们这样瞭望有风险，因为北京有雾霾，人们买了挺高的票，上去什么都看不见，200 米都看不见，人家下来怎么办？我给你们展示故宫的文物吧。”于是，我们就签定了一个协议，我们的文物可以在那儿展出。结果它建好了以后，他们一点都不宣传，我不知道为什么？所以我们赚的钱不多，当然也不会亏。比如皇家加勒比邮轮让我们在上面做手工，邮轮上的中国旅客时间很充足，并且在船上很寂寞，他不能老买东西，也没什么好东西呀，故宫虽是讲堂，动手的活动，但我们也卖文创产品，因此他就跟我们签了协议。

像这种机会还是很多的，关键要把握度，一定不能跨界太远。但是，我认为“威尼斯双年展”不是跨界，因为它都是跟中华传统文化有关的，是设计中的工匠精神，因为故宫所有的文物都是那个时代的工匠创造的，他们都很有创新精神，所以这个我们觉得很有联系。要寻找这样的联系，才能成功，故宫这活不是很好干。

梁治平：

我们都知道，哪怕我们没干过。谢谢！我觉得很遗憾，因为非常有意思的报告，一定有特别多的问题大家想要发表，而且我们更希望听到更多的一些介绍和很有意思的答案。但是今天我代单院长向大家道歉，今天我们结束时间要稍微早一点！现在也快到时间了，我相信每一个在座的也都是听了这个报告后感触良多。

我想所有的博物馆作为一个文物的、文化的保管、传承机构，它有其很特殊的使命，如果我们看过去百年尤其是过去六十年中国文化的各种物质形态和非物质形态，其实它所面临的遭遇、困境，每个人都是非常痛心的。也正是在这个背景下，我们今天在谈这些问题的重要性尤其显得那么迫切、那么重大。所以，所有从事这项工作，当然这只是博物馆的一部分，在这个部分里面我觉得故宫博物院由于其特殊的地位或者其具有的代表性、象征意义，那么它实际上掌握的这样一个资源和负有的责任是非常非常重大的。但我个人也是感觉到单院长特别强调文物的生命感，可能我个人的理解，其实这种生命感更重大是说这个文物不仅仅属于过去，如果它仅仅属于过去，它是没有生命的，它一定是活在今天人的思想、情感和认同当中，它才有生命力。所以，所有的技术手段、科学方法、组织创新、制度的保障等等，其实是为一个更重要的目的服务，即：在这个过程中，怎么把这个东西保存下来，并且通过社会公众的参与、认知、认同来让这个东西转变成一个活的东西。只有这样的文化的精神，对文化传统的那种了解和在此基础上的认知，才变成每一个个人或者这个群体内在的东西。就是说，其实是怎么把它激活。当然这个激活的前提是你要把它保管好、维护好，并且让很多人去接触它，给人提供这种机会。我觉得今天这个部分其实讲了很多，包括孩子们的参与、

年轻人的认同，我觉得对这个民族而言，这是非常非常要紧的一件事情。当然我不是在一个政治意义上来谈，我是觉得中华文明几千年遗留下来的这些东西，我们今天就是面临一个怎么去了解、亲近，并且在这个基础上去辨识、去作出自己的判断，这是非常重要的一个工作，也是一个很神圣的工作。因此，我们都应该对单院长所从事的这个工作表示敬意，我们都看到他特别大的成绩，谢谢单院长！谢谢评议人以及大家的参与！