

# 从“故宫”到“故宫博物院”

——单霁翔院长专访

单霁翔<sup>1</sup> 毛颖<sup>2</sup>

(1.故宫博物院 北京 100009;2.南京博物院 江苏南京 210016)

**内容提要:**从利用皇宫旧址建立博物馆到真正成为一个博物馆,需要经历一个转型阶段,其衡量标志是向公众开放、传播文化、为社会及社会发展服务、履行博物馆功能和职能。故宫博物院单霁翔院长认为,依托故宫旧址建立的故宫博物馆,在其90余年的发展历程中,加强原址建筑及环境的修缮保护,摸清家底、整理典藏,不断扩大开放面积、开辟更多展区,综合运用多种展示手段举办更多展览,加强数字故宫建设,加强科学研究,拓展公众服务、提升服务质量,发展文创事业,切实履行了博物馆的各项职能和功能,实现了从故宫到故宫博物院的转型,并在走向世界一流博物馆的历程上迈进。

**关键词:**博物馆 故宫 故宫博物院 故宫整体修缮工程 平安故宫工程 数字故宫 单霁翔  
**中图分类号:**G26 **文献标识码:**A

单霁翔(1954—),男,江苏江宁人,工学博士、高级建筑师、注册规划师,故宫博物院院长、中国文物学会会长、中国建筑学会副理事长。历任北京市文物局局长、房山区区委书记、规划委员会主任,文化部党组成员,国家文物局局长、党组书记,兼任西北大学文化遗产学院兼职教授、博士生导师,中国艺术研究院研究员、博士生导师。2005年获美国规划协会“规划事业杰出人物奖”。在城市规划建设、文化遗产保护、大遗址保护规划、博物馆管理等领域造诣深厚、卓有建树,出版专著《城市化发展与文化遗产保护》、《从“功能城市”走向“文化城市”》、《从“馆舍天地”走向“大千世界”》等十余部,发表论文数十篇。2016年9月3日,单霁翔院长应南京博物院“南博讲坛”邀请,作《故宫的世界 世界的故宫——走进人们社会生活的故宫博物院》讲座,并就故宫博物院从故宫到博物馆的转型等主题接受了本刊专访。

**毛颖(以下简称毛):**单院长您好!感谢您接受本刊采访,本次采访主要是想了解故宫博物院从皇宫转变为博物馆并成为世界一流博物馆的成功探索与卓越成就,为中国乃至全球博物馆提供借鉴。

**单霁翔(以下简称单):**好的。

**毛:**故宫作为明清两朝的皇宫,是世界著名宫殿之一,只不过它已废止旧有的功能而转型成为向公众开放的博物馆,并成为世界五大博物馆之一。请您简单介绍这类博物馆在转型前后的差异。

**单:**皇宫转型为博物馆,两者的差异主要是看向公众开放的程度以及定位的调整、职能的履行与功能的完善。有的皇宫是利用原建筑、废止旧功能、作为博物馆向公众开放,局部或全部保留名称,比如中国的故宫、法国的卢浮宫;有的是皇宫中用作博物馆的部分向公众开放后,进而开放了原有的皇宫,比如俄罗斯的艾尔米塔什博物馆和冬宫;也有的是延续旧有功能、部分向公众开放,比如英国的白金汉宫、美国的白宫、中国的布达拉宫。近四十年来,全球博物馆在新博物馆学运动的带动和全球经济、文化发展大环境的推动下,都经历了从重“物”到重“人”的工作重心转移,这类利用宫殿建造的博物馆也都以服务公众、服务社会为宗旨,比如卢浮宫新建玻璃金字塔,以此扩大公众活动空间,等等。故宫博物院成立的91年中特别是近几年来,一直在从“故宫”转

收稿日期 2016-09-23

作者简介 单霁翔(1954—),男,故宫博物院院长、高级建筑师,主要研究方向:城市规划建设、文化遗产保护、大遗址保护规划等。

毛颖(1966—),女,南京博物院研究馆员、《东南文化》编辑部主任,主要研究方向:文物与博物馆学。

变为“故宫博物院”的历程中探索前行,在古建筑修缮、藏品保护、陈列展览、公众服务、科学研究、文化传播等各个方面取得了新的突破,迈出了“从故宫走向故宫博物院”的重要一步,标志着故宫努力将自己建设成为一座真正的博物馆。今天我们可以说故宫已不再仅仅是一座原址保护的宫殿,而是一座真正履行了博物馆功能和职能的博物馆。现在观众到故宫来,越来越多的是看展览、看博大精深的文化,而不只停留于看皇宫、看宫殿建筑、看皇家生活。也就是说,以前观众来故宫是看皇宫,现在来是看传统文化;故宫博物院以前更多的是围绕文物展开工作,现在则以更好地服务社会公众为工作重心。

**毛:**在91年的建院历程中,故宫博物院的定位和宗旨经历了哪些修订和变更?

**单:**概括地说故宫博物院成立以来经历了历史博物馆、艺术博物馆、综合博物馆的定位调整,这三次调整反映了历任院长在不同历史时期的建院理念和思想。故宫博物院在建院之初定位为历史博物馆,主要工作是文物清理、古建修缮、原状陈列,观众参观看到的主要是晚清的原状;20世纪50年代,随着一批专家进院工作,开始利用清理后的重要文物举办展览,吴仲超先生将故宫博物院定位为集历史艺术、古建、宫廷三大体系于一体的综合型古代艺术博物馆——主要是明清艺术博物馆;80年代改革开放后,张忠培先生根据故宫的整体格局和综合历史,提出要建设一个综合性的博物馆,将故宫博物院定位为以明清宫廷历史、宫殿建筑和古代艺术为主要内容的综合性博物馆,这一定位一直延续到现在。需要一提的是21世纪初期,郑欣森先生为故宫博物院规划了两条发展道路:以完整故宫保管理念指导文物保护及博物院的管理,同时在故宫学框架内推动学术研究,建构学科体系。

**毛:**作为在皇宫原址上建立的博物馆,故宫博物院集二者之长,具备了其他博物馆所不能比拟的优势;但同时,作为皇宫的故宫博物院在很多方面也制约了其作为博物馆的功能的发挥。是这样吗?

**单:**可以这么说。紫禁城自明永乐皇帝于1420年建成,至今已有将近600年的历史了。故宫作为明、清两代皇宫,曾有24位皇帝在此居住。故宫作为世界文化遗产,本身承载着极为丰富的历史文化信息;故宫博物院展示给大众的第一件“文物”,就是世上现存规模最大、保存最完整的木结构古代宫殿建筑群,代表着中国传统官式建

筑的最高成就。因此它具有大多数博物馆所无法比拟的优势:如最大的木结构古建筑群、最大的藏品量和观众量、最丰富的文创产品创意源以及历代传承的修复保护技艺,等等。但,它同时确实也面临着极大的制约和挑战,可以说在故宫博物院开展每一项工作,都面临着“两难”的境地。庞大的古建筑群、巨大的馆藏文物量和观众量,使我们在遗产的保护、管理与利用中处处受到制约;经济发展、城市建设对故宫周边环境的影响以及公众对文化与社会教育的更多需求,也加重了故宫博物院的压力与责任;藏品的整理保护和建筑本体及环境的保护、整治以及景观的提升任务非常艰巨,而原状保护往往又限制了现代博物馆的各种功能特别是展示功能、观众休息体验功能。举几个具体的例子,如收藏量大、展出量小,我们收藏有1 807 558件(套)藏品,但只能展出其中的0.5%,而世界上其他著名博物馆的展出量都远远超出了这个比例,如英国的大英博物馆、法国的卢浮宫、美国的大都会博物馆等通常展出的文物占馆藏文物的10%左右,甚至更高;又如占地面积及建筑面积大、开放面积小,前者分别是106万、23万平方米,但过去只开放了30%。很多具体的困难是难以想像的,诸如要遵循文物保护修复原则;要对道路路面做好各种日常保养;要切实处理好各种安全隐患,这类工作甚至细致到禁烟禁草、治理垃圾以及确保观众的参观安全;要维护观众在参观中应该享有的尊严……这一切因素所构成的挑战无疑是世界级的。

**毛:**故宫博物院所面临的挑战是世界级的,但应对的举措也非一般博物馆可以望其项背。那么,故宫博物院是怎样突破制约,切实履行博物馆的职能与功能,从而实现从故宫向故宫博物院的成功转型的?

**单:**我们主要从七个大的方面来开展工作。第一,加强原址建筑及环境的修缮保护,消除各类安全隐患,保持健康稳定的状态;第二,摸清家底、整理典藏、公布藏品目录;第三,扩大开放面积、开辟更多展区,综合运用多种展示手段如原址陈列、专题陈列,举办更多展览;第四,加强数字故宫建设;第五,加强科学研究,成立故宫研究院、故宫学院,计划成立文物医院;第六,拓展公众服务、提升服务质量,让观众有尊严地观展;第七,大力发展文创事业;等等。

**毛:**请您分别介绍一下各项具体工作。

**单:**第一项工作也就是国务院批准故宫博物院实施的两项重大工程:从2002年到2020年历

时18年的“故宫整体修缮”工程和从2013年到2020年历时7年的“平安故宫”工程,这两项工程基本解决了古建筑群的修缮保护和故宫所有的安全隐患。第二项是通过2004—2010年历时7年的藏品清理工作,我们摸清了家底。现在已确认我们有藏品1 807 558件(套)、25大类,其中有书画碑帖等纸质文物156 000、铜器160 000、金银器11 000、漆器19 000、珐琅器6600、玉石器23 000、陶瓷器367 000、古代织绣180 000、雕刻工艺品11 000、其他工艺品13 000、文房四宝68 000、明清家具6200、大型西洋钟表2200、宗教文物42 000、武备仪仗与中和韶乐等33 000、帝后玺册5060、铭刻33 000、甲骨23 000、古籍文献600 000件。这是故宫博物院自建院以来,在文物藏品数量上第一个最全面、最准确的数字,真正做到了实物和藏品档案一一对应。这份文物藏品目录已于2013年年初向社会公布。

**毛:**这两项工作非常重要,因为观众到故宫博物院参观,最感兴趣的就是它的古建筑群和藏品。

**单:**这是他们的两个文化需求,我们必须很好地予以满足。一方面紫禁城是中国官式古建筑的最高典范,充满了历史积淀;另一方面回溯到10年前,故宫的藏品数还只是一个约数。据统计,截止2014年底,全国4510座博物馆保管着401万件珍贵文物,而其中有168万件收藏在故宫博物院,约占全国博物馆所收藏珍贵文物的41.98%;而且故宫博物院93.2%的文物藏品是珍贵文物,只有6.4%的文物藏品是一般文物,另有0.4%的资料,可以说几乎件件都是珍贵文物。所以上面两项工作的直接成果是扩大了开放面积,整理清楚了藏品的总数、类别和账目,为编制更多展陈大纲、举办更多展览打下了良好的基础,也为故宫博物院在成立90周年时成为真正意义上的故宫博物院提供了坚实的基础和保障——当然在这一点上我们的第三项工作起了重要作用。

**毛:**我们是否可以这样理解:第一、二项工作是为实现从故宫走向故宫博物院打下了坚实的基础,第三、六项工作即陈列展览、开放服务工作已经实现了从故宫走向故宫博物院?

**单:**可以。博物馆是为社会和社会发展服务的、向公众开放的非营利性常设机构,展览展示、服务公众、履行博物馆的职能和功能是故宫转变成故宫博物院的前提。紫禁城9000余间古建筑房屋构成了故宫博物院独一无二的博物馆空间格局,但开放部分一直受限,过去的开放面积只占总面积的30%。随着故宫整体修缮工程不断取

得阶段性成果,越来越多的古建筑修缮完成,展览空间不断增加,开放范围不断扩大,新的展区不断开辟。2014年开放面积达到了52%;2015年即建院90周年时达到了65%,开放了慈宁宫、慈宁宫花园和寿康宫所在的西部区域,东华门,东、西雁翅楼展厅与午门展厅组合而成的现代化展区,端门和宝蕴楼等5个新的参观区域;今年要达到76%,同时“平安故宫”工程北院区项目中新的大型博物馆设施正在进行建设。预计在2020年时要达到80%,2025年时争取达到85%。在这样的条件下,我们加强了陈列展览工作。我们的陈列展览从建院之始就已确立自己的特色,即从皇宫建筑和文物藏品出发,确定了宫廷原状与历代艺术的陈列体系,并通过不断改进与发展,形成了拥有包括原状陈列、常设专馆和专题展览为主体的展览格局和体系。近年来,故宫博物院内每年举办各种展览40个左右,同时展出的文物藏品数量近1万件,以多种形式满足观众不同的参观需求。2015年故宫博物院迎来了90岁华诞,在将原有展览进行改陈和环境提升的同时,增加重量级文物的展出,丰富展览内容和观众的文化体验。年底前,贯穿全年的18项展览一一“亮相”,以丰富的文物藏品、生动的展示方式、独特的展览空间,达到展出文物数量最多、内容最丰富、形式最精彩的多个院史之“最”,形成了以原状陈列为核心特色、精品常设展览为亮点、专题展览精彩不断、传统展陈与数字效果相结合的展览格局,全面提升博物馆氛围与展陈效果,带给观众更加震撼、完整、丰富、精彩的参观体验,实现从“故宫”走向“故宫博物院”。目前,故宫博物院还在不断开辟新的展厅,增加展示文物的数量和质量,提升展览效果。

**毛:**故宫博物院的90周年院庆不办庆典、只办展览,令世界瞩目,全年18个展览为社会公众呈上了一份丰盛的文化大餐,也为其履行博物馆职能书写了一篇华章。刚才您提到了端门展馆和展览中的数字效果,接下来就请您谈谈数字故宫的建设工作,以及互联网时代故宫博物院的相关工作,也就是您概括的第四项工作——加强数字故宫建设。

**单:**数字故宫的建设基于我们的一个理念:博物馆要更多地把藏品和文化资源融入到社会生活中,要从“馆舍天地”走向“大千世界”,使陈列展览走向世界各地,而不仅仅是等待人们来参观。我们在送展览走出去的同时,更多的是通过现代科学技术特别是数字化技术展示故宫的文

化资源。我们有一个75人的团队,这个规模在博物馆界是比较大的,它主要致力于网站、网上陈列展览、微信、APP、数字影院和数字博物馆的相关工作。刚才说到的端门是观众参观的第一站,也是我们给观众的第一张名片。这里是“数字故宫”的建设成果展示基地,向社会公众展示和汇报故宫博物院用现代技术记录、保护、研究古建筑和文物藏品所取得的阶段性成果。端门数字展馆是在传统建筑中建设的全新数字形式展厅,与实体形式的展厅既有区别又有密切联系,它以“数字建筑”、“数字文物”的形式,充分突出信息时代的技术优势,把院藏珍贵文物中较为脆弱、难以展出的文物或实物展览中难以表达的内容以数字形态呈现给观众,以新媒体互动手段满足传统文化的传播需求,同时又保障了文物安全,更可以激发观众对实体文物的兴趣。2015年第一期数字大展的主题为“故宫是座博物馆”,其中包含“从紫禁城到故宫博物院”、“紫禁集萃·故宫藏珍”、“紫禁城·天子的宫殿”三大区域。通过完整的参观流线,从故宫博物院的历史、馆藏、建筑三个方面向观众简明扼要地介绍“故宫是什么”、“故宫有什么”、“来故宫看什么”。我们的官网也一直在不断改进,最近两年多来在三个方面获得了提升:一是提高英文版网页的质量,方便世界各国的人们浏览网站;二是网站的“青少年版”做得更加活泼有趣,让孩子们更加喜欢故宫博物院;三是举办网上专题展览,让人们在虚拟场景中观看各类展览。三项提升后的网站功能更强大、内容更丰富,每天点击率都超过100万人次。不断推出的APP应用,也是“数字故宫”建设中的一个重要内容。目前,故宫博物院已自主研发并上线了9款APP,获得了很高的下载量和好评度,树立了“故宫出品”必属精品的良好形象。特别是2015年开始推出的“每日故宫”,能让喜欢故宫的人每天通过手机获得一套故宫的信息,一年下来就有365天的“掌上故宫博物院”。我们的影视片主要讲述故宫过去鲜为人知的事,其中影响比较大的是《我在故宫修文物》,收视率很高,最近做成了院线,即将上线做成电影。2014年时我们希望用三年的时间建设故宫数字平台,现在两年过去了,希望2016年底故宫数字平台会产生强大的文化传播力量。我们还在积极探索新的方式,加强数字化建设,增强博物馆的文化传播、公众教育职能,让观众可以在紫禁城外,随时随地使用移动设备品鉴故宫展览、“漫游”紫禁城,更加便捷、轻松地学习历史文化知识,感受故宫博物院

的文化氛围。

**毛:**故宫博物院集中了一大批能工巧匠、文物修复大师,他们一方面致力于修复故宫的藏品,一方面也为传承传统修复技艺贡献了智慧与技术。刚才说到的《我在故宫修文物》便是一个很好的例子。这部片子着重介绍了有关故宫书画、青铜器、宫廷钟表、木器、陶瓷、漆器、百宝镶嵌、宫廷织绣等珍贵文物的修复过程和修复者的生活故事,在社会各界引起极大的关注,反响也很热烈。故宫的文物修复保护工作遍及古建筑本身和巨大的文物馆藏,其数量之大、门类之广、难度之深、遇到的问题之复杂在中国乃至全球博物馆界都是比较突出的,所取得的成果无疑也是该领域的典范。我国传统的修复保护技术作为非遗的一个方面需要保护和传承,而这也是当今博物馆的一大职责。请您简要介绍一下故宫博物院在非遗传承与保护、技艺传承人的培训等方面的实践。

**单:**我认为该片受到关注的原因,是凝结在器物上的一代又一代匠人的匠心,也就是工匠精神。我们的修复保护工作主要集中在两方面:一是古建筑修缮,一是藏品修复。古建筑修缮工程是一项科学的工作,要最大限度保留历史信息,不改变文物原状,还要进行传统工艺和技术的传承。目前修缮工作进入了建筑非常密集的东西路区域和宁寿宫花园即“乾隆花园”,计划在四年以后完成整个宁寿宫花园的修缮。修缮过程中,每一道工序都要详细记录,都要公开出版修缮报告;每一项传统工艺都要用原材料、原技术进行修复,从墙上摘下的牌匾、楹联、贴落等都要准确定位,修缮之后一丝不差地回归原处。其中最后一进院落的倦勤斋已经修缮竣工,但是修缮的过程却极具挑战,例如地面是苏州产的金砖,梁架整体是紫檀木,绣品也是苏州产的夹丝双面绣,176扇窗户上和梁架上镶嵌着2640块和田玉。屋内还有一幅通景画,画着开满花的紫藤架,我们在对它进行修复的时候发现,它所用的背纸是用桑树皮制作的一种手工桑皮纸。为了找到相同工艺水平的纸,专家多次到各地寻访,最后在安徽找到制作手工桑皮纸的技艺传承人,经过上百次的试验才研发成功,然后用于这幅通景画的修复中。虽然今天人们看不到通景画背面的工作成果,但是其修复技术、工艺被很好地保留下来,可以让后人了解和传承,这就是今天修缮工作秉持的原则,即“为未来而保护今天”。除了要对文物建筑进行大规模的修缮之外,我们还开展了环境

整治和景观提升工作,进而针对各种安全隐患,上报国务院批准启动“平安故宫”工程项目。目前故宫博物院北院区建设项目建议书已经由文化部上报国家发改委,馆藏文物抢救性科技修复保护项目已引进多家公司不同种类的专业技术人员,合作进行文物修复;同时,北院区修复工作室正式启动。2020年北院区建成之后,就能解决馆藏大量大型珍贵文物,如家具、地毯、巨幅绘画、卤簿仪仗等因地局促而长期无法得到及时、大规模的科学保护和有效展示的问题;届时文保科技部将在北院区建200平方米的修复区,把传统文物修复的技艺即非物质文化遗产展示给公众。

最近我们正在筹备成立文物医院,进一步加强藏品修复保护工作。故宫藏品量巨大,文物修复是一个重大的任务,很多修复技术历代传承,加上全球越来越多的中国文物需要故宫博物院帮助修复或指导修复。这是世界最大规模的中国文物藏品修复中心,有200人的编制,13000平方米的用房,配置了各种先进的仪器设备。我认为文物就像人一样有生命历程,它进入医院后,医院首先对它的生命历程、当前状况和体质结构进行研究并对病况进行诊治,然后将它送入不同的修复室进行修复、保护,这样就能形成一个科学的记录、病历,记下所采取的技术、材料、工艺,让人能从中知道有关的添加、修复、保存情况。这些记录一直伴随着这件文物的生命历程,即使500年后人们也能知道以前的人对它所做的修复保护工作。目前,故宫博物院正按照刘延东副总理“统筹推进,确保质量,务求实效,在文物、古建筑保护与修复上取得突破,使之成为文物保护项目的典范,把‘平安故宫’这一千秋工程办好,为中国梦增光彩”的指示,为达成“平安故宫”工程近期目标而不懈努力。

**毛:**博物馆所有工作的开展都需要以强有力的科学研究和专家团队为支撑,故宫博物院的科研力量非常强大,集中来自院内众多的研究机构。请您再具体介绍一下这方面的工作。

**单:**故宫博物院是文化研究机构,有350名具有高级职称的故宫学者。2013年10月我们成立了故宫研究院,由张忠培先生担任名誉院长,郑欣淼先生担任院长。故宫研究院以创建“学术故宫”为宗旨,在故宫博物院已有学术人才的基础上,汇集国内外知名专家学者,共同搭建开放式的学术平台。通过重新整合已有的研究机构和相继成立新的研究机构,目前故宫研究院已经形成“一室十五所”的规模。多项科研课题也按计划进行,

有的已经取得了丰硕的成果,如《走马楼吴简的整理项目》、《故宫博物院藏甲骨的整理与研究项目》等。为了加强教育培训和人才培养工作,故宫博物院于2013年11月成立故宫学院。故宫学院以开放式的平台,规范化、多样化的培训机制,为文物博物馆界培养更多的专业人才;同时还承担着加强故宫博物院员工文物基础知识及业务培训的职责,新员工入职以后就要进行系统的培训,同时也要对在职工工进行培训。国家文物局把故宫学院作为全国文物博物馆培训的基地,举办了多个全国性培训班,并逐渐在具备条件的博物馆建立分院,为全国文物博物馆界培养了大量人才。中国博物馆协会和国际博物馆协会都将之作为全球唯一的培训中心,目前它已经培训了45个国家的博物馆专业人员,在国际社会和文物博物馆系统享有很好的声誉。

**毛:**近四十年来全球博物馆的工作重心从“物”转向“人”,从藏品转向公众,国际博协对博物馆的定义也一再修改,更加重视博物馆的社会教育、公众服务、非遗保护等职能。“让观众有尊严地观展”,是您最近提出的理念与承诺,在业界和社会各界反响非常大。请您和我们的读者分享一下近年来故宫博物院的观念转变和职能履行情况。

**单:**文化传播、社会教育是现代博物馆的重要职责。故宫是大家的故宫、世界的故宫。我们主要通过改造环境、限流分流、举办公共讲座、开发文创产品、出版故宫特色图书、建设数字社区的方式,改善观众体验,提升公众教育品质。故宫博物院也与政府、大学、研究院、文化集团等多家机构合作,合作内容涉及文物陈列展览、藏品科技保护、文化产品研发、文博人才培养、传统文化教育、数字技术应用等多个层面。近年来,故宫博物院把更多的精力投入到中小学学生教育上,深入到中小学的课堂,同时把更多的孩子们请到故宫博物院来,举办大量的青少年宣教活动,让孩子们在故宫博物院学到更多的传统文化知识。例如每年举办的“故宫知识讲堂”期期爆满,孩子们和家长每次都开心而来、满载而归。

故宫博物院的观众量自建院以来一直是巨大的,其中来院参观的外国观众也是最多的,几乎世界各国人士都在这儿留下了足迹。目前,故宫博物院每年接待观众约1500万人次,构成了全世界数量最庞大、结构最复杂的观众群,而且参观路线中有较多高低错落的复杂地形,由此造成的人身伤害等突发事件的威胁和隐患不断加剧,

特别是老人、孩子等弱势群体所面临的威胁相对严重。因此,面对巨大的观众流量,确保故宫文化遗产的安全、确保每个观众的参观感受和自身安全是故宫博物院的责任所在。致力于解决故宫博物院七大安全隐患的“平安故宫”工程便是将每年1500万观众的安全作为三大保护对象之一,另外两项分别是23万平方米的故宫古建筑群的安全、180余万件文物藏品的安全。

观众参观故宫博物院的淡季与旺季差距非常明显,而在旺季参观非常辛苦,从排队购票到进院参观耗费时间和精力,休息条件和环境相对较差,可供选购的文创产品少,为此我院采取了一系列措施改善服务设施、整治参观环境、完善参观条件,让观众们面带笑容、心平气和、体力充沛地参观。主要措施有:第一是改善售票和安检环境,使得多数情况下观众在3~5分钟内就可以购买到门票;第二是在有关区域设置与环境相配的座椅,让观众“有尊严地休息”;第三是扩建洗手间,端门广场区域内增加了女性洗手间的数量和面积。另外,还通过设置观众服务中心,为观众提供咨询服务项目;故宫商店提升文化产品的展示效果;改善陈列展览的质量,过去大多是精品陈列,现在是讲文物背后的故事,尽力缩小陈列展览与观众的空间距离和心理距离;将午门安检前移,三个门洞全部打开,使观众从买票到进入约15分钟就可以完成;宣布紫禁城开放区禁止任何机动车辆通行,使观众安全得到保障。前面我们说到,近年来我们不断扩大开放面积,合理优化参观路线,满足观众不同的参观需求。比如2015年新开放的五个展区,其中的一些展区沿城墙直到午门雁翅楼展厅,将两个展厅串起来,观众能够走1/6的城墙,在城墙上看到紫禁城和周围的环境;隆中门以西的部分佛堂、花园比较多,是有故事的地方,观众会有一个不同于中轴线上建筑的印象和感受。观众可以登上东华门城楼观赏故宫古建筑群,也能够从午门—雁翅楼展厅出发,沿着城墙向东参观,经过东南角楼到达东华门城楼,获得难得的文化体验。特别是以往人们只能远眺紫禁城角楼的精美绝伦,如今可以近距离观赏这一经典文物建筑,还可以进入内部仔细参观,并观看数字影视作品《角楼》,了解角楼的细部结构和建筑过程。这些都需要我们很好地引导、分流,让观众乘兴而来、尽兴而归。我们还注重合理设计展线、引导观众分流。比如以前观众来故宫看展览,进院后有80%的观众都是往前走,去看皇帝起居的地方,但其实中轴线两侧还有20

个展馆、15处原状陈列。故宫是全体公众的故宫,博物馆对观众应该是友好的,观众进入博物馆以后,应该感觉到所处的文化空间是一个充满历史感和知识性的,同时也是一个非常亲切的地方。

我们还一些具体的细节方面注重提升观众服务质量,比如对全院460多个标识牌进行全面的整治、提升,并统一设计为与古建筑环境相协调的样式;为观众提供世界上语种最丰富的讲解器,共收录40多种各国、各民族的语言及主要的方言;把更多的数字化成果应用到展厅,应用到一些观众可以动手参与的活动之中;提升网站、微信、APP功能。我们还开发了近万种具有故宫文化元素和故宫特色的文创产品,让观众把故宫文化带回家,其中的“朝珠耳机”、“故宫日历”等备受社会公众追捧,更有“萌萌哒”系列,如故宫娃娃、手机壳、拼装玩具、笔记本以及“祥云”系列的电脑包、鼠标垫、U盘等,深受观众喜爱。这些文创产品每年为故宫博物院创造了近10亿元的销售额。

**毛:**您刚才已经说到了文创事业。故宫博物院的文创事业在中国乃至全球博物馆界一直是引领者,每年近万件产品、近10亿元销售额绝对不是一个小数目。

**单:**我们研发文创产品,第一是研究人们的生活,以社会公众需求为导向,根据对人们生活需求的研究研发文创产品;第二是研究博物馆的藏品,通过文化资源挖掘出可以应用于文创产品的内容,使文创产品表达博物馆的文化;第三是和创意结合,过去的文创产品大多是复制,比较厚重,今天我们要加上文化创意,而不是简单的复制;第四是注重品质,注重质量内涵,比如把民俗的内容做得很高雅、很有趣。我们每推出一项陈列展览,都在几个月前甚至一两年前就策划配套书籍和文创产品,让人们在参观后把展览文化、博物馆文化带回家。我们的“萌萌哒”产品系列,则是利用了新媒体在微信公众号、微博等媒体传播,引起了社会的广泛关注,这是与互联网结合的方式。总之,一个博物馆的文化资源能够转化为人们生活中喜爱的、伴随人们生活的文创产品,文化产品依托于好的品质、创意、策划和营销,这样才能确保社会效益和经济效益双赢。

我们的多款文化创意产品已作为重要国礼,赠送美国总统奥巴马及夫人、俄罗斯总统普京、德国总理默克尔、法国总统奥朗德、英国女王伊丽莎白二世等国际友人。今年我们与皇家加勒比国际游轮签署了战略合作协议,这是一个全球性

游轮品牌,航线涵盖了全球最受欢迎的诸多旅游胜地。目前,故宫博物院拥有注册商标共7枚,其中“故宫”、“紫禁城”为国际注册商标,先后在欧盟、马德里协约国,新西兰、印度等国家和我国香港、澳门等地区进行了注册。可以说,故宫品牌已经真正走向了全世界。

**毛:**一直以来考古工作并不是故宫博物院的主要工作内容,近年来故宫博物院在慈宁宫花园等地点开展了一系列考古工作,并采用了边发掘边展示的工作方式,请问这是为了解剖故宫的建造和沿革,还是为了探索公众考古与遗产保护相结合的道路?

**单:**故宫是明清两代的皇宫,它的历史可以追溯到元大都,但今天人们更多看到的都是清代建筑和少量的明代建筑,元代的遗迹几乎没有发现。虽然我们可以借助考古发掘了解元代和明早期建造紫禁城的情况,但故宫是不能随便动土的,我们主要是在故宫城墙、建筑基础埋设市政管线时先进行考古调查。长期以来我们没有开展考古发掘是因为没有考古机构,现在我们在故宫研究院里设置了一个考古研究所,研究院的名誉院长张忠培先生是著名的考古学家,常务副院长李季先生退休后担任所长,所里云聚了一批考古专业人员从事考古研究工作。慈宁宫花园东院考古工地经2014、2015两个年度的工作,已发现清代中期砖铺地面、建筑材料施工坑,明代后期砖石混建排水沟、砖铺地面和明代早期大型建筑基址等重要遗迹。2015年10月10日起,慈宁宫花园东院考古工地采取边开放边发掘的形式向公众展示故宫考古成果,努力探索故宫保护文化遗产和公众考古相结合的道路。主要展示方式有三种:一是栈道外的考古探方区域继续进行科学的田野发掘工作,让观众在行进中观看考古发掘过程;二是在栈道入口处和西侧树立10块图文并茂的展示牌,向观众介绍考古发现成果;三是在已发现的明早期建筑基础等各类遗迹和遗物上摆放中英文标示牌,观众可自行阅读了解。目前还发现了元代的地层、建筑和明早期永乐时期建城时候的基础,上下有四米多深,一层夯土一层碎砖,一共15层夯土、15层碎砖,发现了礅墩、柱础,有21层大砖,一直到汉代基础的地平,还有木桩,很震撼。我们现在策划建一个考古遗址博物馆和两处考古遗址的展示地点,这样观众进院后就能低头看到明代建筑、抬头看到清代建筑,能看到紫禁城完整的古建筑历史。我们在公众考古方面的工作是希望更多地展示紫禁城的出土文物。比

如我们是世界上收藏中国各窑址瓷片最多的博物馆,展示了130多个窑址的瓷片。我们有个瓷片馆,最近准备重新扩大,增加更多的趣味性,将瓷片与整器配合展览。故宫很多瓷器是景德镇出品的,我们现在一期一期地举办景德镇出土御窑瓷片与故宫整器的对比展,最近要开幕的是景德镇出土成化瓷片和故宫整器对比展。其中有些出土瓷片在故宫没有对应的整器,说明可能当时这类器物没进故宫或者进故宫后损坏了;更多的情形是有的整器没有出土瓷片相对应,还需要通过考古发掘来寻找,这样会使公众考古学和瓷器研究都变得更加有趣。

**毛:**您今天的介绍特别是“让观众有尊严地观展”的理念,再一次让我想起业界对您的赞佩,大家一致认为您是一位特别有人文情怀的院长,您对藏品、对观众、对故宫的一切都充满了感情;您还是近600年来第一位走遍故宫每一间房屋的人。请问您就任院长以来,有什么难忘的心路历程或者非常特别的感想?

**单:**作为一名故宫人,热爱故宫是必然的也是必须的。我的感想可以用我对导师吴良镛教授的新书《中国人居史》的理解来表述。我认为这部著作反复阐述了三个观点:第一,今天我们做任何事情都要学习古人的智慧,都要尊重传统;第二,今天我们做任何事情都要考虑民生,要为最基层的社会民众服务;第三,今天我们做任何事情都要考虑未来,考虑可持续的发展。

**毛:**您上任以来在很多场合都做过有关故宫和故宫博物院的演讲,如《从故宫到故宫博物院》、《把壮美的紫禁城交给下一个六百年》、《故宫的世界 世界的故宫》。梳理一下不难发现它们有一个清晰的脉络和主题递进关系:第一个主题说的是功能转型,故宫博物院在91年的发展历程中一直不断地完善这一转变;第二个主题说的是2020年故宫600周年庆时的美好愿景,我们相信这也是指日可待的事;第三个主题,我是否可以结合当今博物馆建设和发展的趋势,理解为“走向世界的故宫博物院”或“成为世界一流的博物馆”?故宫博物院除了所具备的很多优势,以及已经名列世界五大博物馆之列的事实,最近还取得很多堪称世界一流博物馆的标志性成就。请您介绍一下故宫博物院近几年履行和承担的全球层面的责任和义务。

**单:**什么是世界一流的博物馆?我认为,故宫博物院要成为世界一流博物馆需要具备四大条件:有与时俱进的发展理念和前沿知识、有不断

汇聚的专家学者和专业人才、有引领发展的学术水准和科研成果、有功能强大的传播平台和互动机制。如果要列举我们在全球层面履行和承担的责任和义务,主要有:我们注重在全球层面寻求多元合作伙伴,不断引进世界各国博物馆的优秀展览,也经常将我们的展览送给世界各地的博物馆。我们与国内外知名的博物馆和相关机构签署合作协议,合作内容涉及文物陈列展览、藏品科技保护、文化产品研发、文博人才培养、传统文化教育、数字技术应用等多个层面。其中,北京奥运塔故宫精品文物馆、数字影厅,厦门鼓浪屿外国文物馆等院外展览设施都颇令人期待。在国际方面,设于故宫博物院的国际博物馆协会国际博物馆培训中心每年举办两次国际性培训;我们还与印度喀拉拉邦历史研究委员会签署合作谅解备忘录,与白俄罗斯国家美术馆、俄罗斯克里姆林宫、美国博物馆联盟签署战略合作协议,加强广泛的国际合作。另外,我们用心为每年1500万来自全球各地的观众提供文化服务;我们承担了“一带一路”建设等方面的责任,把传统文化和今天人们的文化需求更多地结合起来;我们多次举办全球博物馆高峰论坛,共同探讨全世界博物馆在当代社会的文化责任;我们努力让故宫品牌走向世界;等等。

毛:2020年故宫博物院将迎来95周年庆,请您描绘一下那时候的美好愿景。

单:2020年也是紫禁城建成600年,我相信到那时,两项史无前例的重要文化遗产保护工程——“故宫整体修缮”工程和“平安故宫”工程都将完成规划目标,故宫博物院将基本进入安全稳定的健康状态,实现最初“把壮美的紫禁城完整地交给下一个600年”的目标;故宫博物院也将完善学术研究中心,建立科技保护平台,实现学术研究成果不断涌现和专业人才不断汇聚,全面提升管理和服务水平,迈进世界一流博物馆行列。我希望百年以后世人能够给予的评价是:保护故宫古建筑群、文物藏品、观众平安,实现“把壮美的紫禁城完整地交给下一个六百年”;提升博物馆专业化功能、发挥博物馆社会职能,实现从“故宫”走向“故宫博物院”。

毛:这也就是您曾经描绘的这一代故宫人的“故宫梦”。通过您的介绍和阐述,我们对故宫博物院的成功转型有了更深切、更全面的了解,相信故宫博物院已经是真正的故宫博物院,它成为世界一流博物馆的愿景也正在成为现实。谢谢!

单:谢谢!

(本次采访由毛颖记录并执笔整理;采访稿经故宫博物院办公室审定。)

(责任编辑、校对:毛颖)

## From the Forbidden City to the Palace Museum:

### An Interview with Director Shan Jixiang

SHAN Ji-xiang<sup>1</sup> MAO Ying<sup>2</sup>

(1. The Palace Museum, Beijing, 100009; 2. Nanjing Museum, Nanjing, Jiangsu, 210016)

**Abstract:** The transformation from an imperial palace to a museum cannot be completed without it being open to the public, promoting culture, serving the society and social development, and performing duties and functions as a museum, which requires a transitional period of time. According to Shan Jixiang, Director of the Palace Museum, over its past development of more than ninety years, the Palace museum has strengthened the restoration and conservation work on the architectures and their surroundings, examined its collections, expanded the opening area, created new exhibition spaces, developed a variety of exhibitions with multiple methods, increased digital initiatives, placed more focus on scientific research, improved visitor service, and developed the creative industry; it is performing duties and functions as a museum, indicating the transformation from an imperial palace to a museum has been realized; the Palace Museum is marching toward a world-class museum.

**Key words:** the museum; the Forbidden City; the Palace Museum; the integrated restoration and conservation project of the Palace Museum; the Safe Palace Museum Project; the Digital Palace Museum; Shan