

文旅融合的故宫实践

单霁翔

我是7年前到故宫工作的，我来工作的第一天，办公室就给我准备了一些材料，介绍故宫博物院。当时我看到材料上写了很多高大上的内容，比如说这里是世界最大规模、最完整的古代宫殿建筑群，这里是世界上收藏中国文物藏品最丰富、价值最高的宝库，这里还是全世界来访量、观众最多的一座博物馆。看了以后，激动人心。但是第二天我走到岗位上，走到观众中间，这些世界之最我都没有感受到。说馆舍宏大，但是我看到70%的地方都立了一个牌子，上面写着“非开放区，观众止步”，人们根本进不去。说藏品多，但99%的藏品都沉睡在库房里面，拿出来展示的不到1%。说观众多，观众确实多，但是我看到人们都是跟着旅游小旗往里面走，到这里只是看看皇帝睡在什么地方，皇帝坐在什么地方，皇帝在哪里大婚，然后就走出去了，他们没有深度感受到文化的魅力。

我们就要反思，这些世界之最真是最重要的吗？它们很重要，但它们不是最重要的。什么才是最重要的？我们认为这些文化遗产资源究竟在多大程度上为人们的现实生活做出贡献，才是最重要的，就是人们从这次难得的文化之旅中究竟能获得什么才是最重要的。

就在这个时候，习近平总书记讲了一段名言，



单霁翔
故宫博物院院长

我一直认为总书记是心里想着故宫博物院说的这段话，总书记说“让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”。“活起来”三个字给我们指明了方向。

过去我们把这些文物看作是已经远离今天社会的東西，看作是已经没有生命只是被观赏、被研究的对象，但是总书记说了“活起来”，告诉我们这些文化遗产资源是能够活在当下，活在人们生活中的，它们有灿烂过去，还应该有尊严的现在，并且应该健康地走向未来，这就是我们今天应该改变的，所以我们在改变。

过去我们的广场是一个商业化的广场，卖

全国的小商品，跟故

宫文化没有关系，

我们进行了整

治，先把广场

搞得干干净净。

过去人

们买票很困

难，特别是一

到旺季，排

队半个小时、

一个小时，甚

至一个半小时。

买完票还进不去，

还有很多手续很麻

烦，验票、安检、存包，

等进去的时候人已经精疲力

尽了。针对此种现状我们同时开了 32

个售票窗口，人们到故宫博物院三分钟之内就

能完成购票。人们在买票环节省了半个小时、

一个小时，用这些时间多看一两个展览，我们

欢欣鼓舞。

过去我们的验票安检是这样的，验票员站在

栏杆里面，观众要走三个夹缝挤进去。后来需要

安检，验票机和安检机堵了半个门洞，每天都挤

得很难受。我们把它们拆掉了，这样暑期同学们

就可以鱼贯而入。

对于我来说，这就是一场管理的变革。我们

要重新审视自己的一切，究竟是要以我们管理方

便为中心，还是以观众方便为中心，如果以自己

管理方便为中心，就会设置很多观众不方便的措

施。如果以观众方便为中心，过去几十年的规定

可能都要重新改变、重新审视。验票安检还是需

要的，我们就设在两边，但不是两个口，而是 24

个口，来多少观众都不需要排队了。



很多人说大殿都

是黑黑的，为什

么不能照亮？

我们要无数次

跟观众解释，

这是木结构的

建筑，消防部

门不允许通

电。这里的陈

列物品都是

原物，不像凡

尔赛、卢浮宫

把原来的东西掠

夺走了，都是替代品。

这里面几百年没有发生

战争，所以都是原物。但是

道理很硬，人们确实很痛苦，每天都

是这样，老人孩子都往里面挤。真的不能改变

吗？我们和消防部门共同研究，选择了 LED 的

冷光源，不发热，不是一组组灯泡照射，一组

组光线闪烁。我们的灯具不是挂在古建筑上，

而是远离古建筑有一定距离，用基座固定，便

于工作人员两边值守，用测光表反复测温，光

线不能超标。经过这样的反复实验，我们成功了，

我们开始点亮了紫禁城。

最近我们开启在紫禁城过大年，除了展厅里

面琳琅满目的文物之外，故宫各个庭院都挂上官

灯，贴上福字。同时把 176 年来没有竖起来的天

灯重新竖起来了，今天的人们可以看到过去紫禁

城过春节的景象。

我第一次到库房被吓了一跳，我说是谁躺在

那儿？一看原来是秦始皇兵马俑。我说兵马俑怎

么这种待遇啊？我们的文物在没得到保护的时

候是没有尊严的，得到了展示就会光彩照人。到

2020年，紫禁城600岁生日的时候，我们要让收藏的每一件文物都光彩照人。

过去人到神武门意味着走出去，现在出去之前还有惊喜，上面还有两层展厅，目前正展出来自希腊的展览，这个展览最多的一天迎来三万五千人，平常都两万多人，为什么？因为看展览还能走城墙。北京城有城墙，但非常可惜都拆掉了。紫禁城有的，人们很兴奋，登上去可以看外面的灯光，沿着城墙可以走进角楼，我们在角楼里播放一个25分钟虚拟现实的片子，告诉观众一块一块木头怎么用，尤其老外站在那儿一遍一遍看，觉得中国建筑太神奇了。

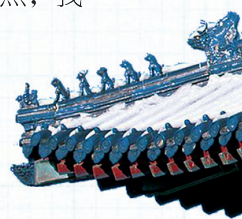
故宫博物院于1925年10月10号建院，现在已经93年了，我是第六任院长。

每一任院长都是全身心投入到工作中。平常说做一件事要万无一失，我们知道是一失万物。你做9999件事，一件事没做好就对不起民族和国家，只能下台。但是我们真能承担这个责任吗？承担不了。那么出路何在？

我们今天找到了出路，就是让文物活起来。每个人都有保护博物文物的专利，故宫博物院的保护不是故宫人的专利，每个人都有保护文物的权利，都应该获得知情权、参与权、监督权。过去我们觉得文物对外展示得越少越安全，开放一点就得了，那文物就不出事吗？照样出事。今天我们反其道而行之，把所有的监督权利交给社会公众，大家一起来保护。我们把地面清扫干净，今天没有一个人扔垃圾；我们把墙面保护好了，没有一个人刻字；也没有一个人在故宫博物院抽烟。

太和殿有两个门，几十年都是关闭的，因为叫非开放区，人们只能沿着往前面走。但其实一步之遥，我们今天打开了一个门，可以看到18棵300年树龄的大槐树，可以看到过去骑马射箭的广场，让人们看到更多的风景，共同来呵护这些区域。过去开放30%的时候每天晚上清场有200多名员工，现在开放到80%每天晚上有700人清场。每个人手中有接触器，每个角落都有接触点，每天精心检查，精心呵护。

现在人们到故宫博物院逛两个小时，三个小时甚至五个小时都不够，所以人们要吃快餐。过去快餐店在门洞里面，冬天很冷，夏天很热，我



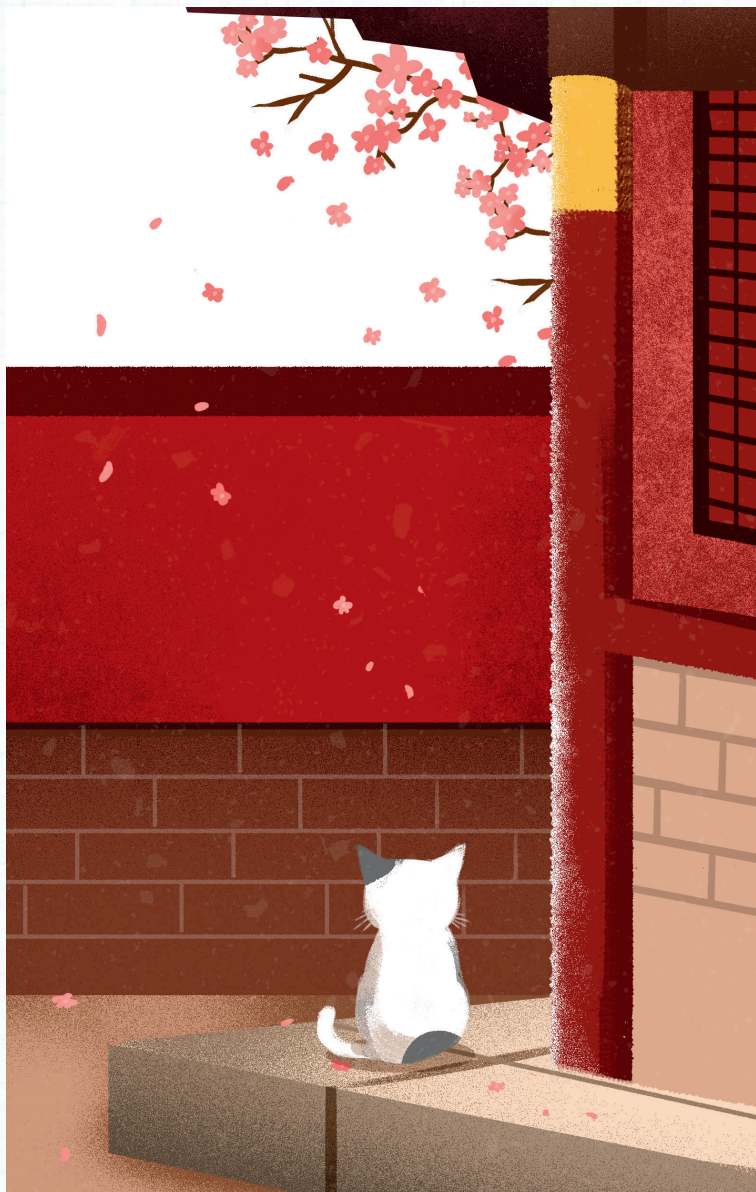
们把这些门都修复了，然后准备了更好的休息的地方。我们选择了在红墙后面的这个地方，过去里面存了很多东西，我们用一年多的时间修复好了冰窖观众服务区，可以到咖啡吧喝一点咖啡，吃一点快餐。因为是快餐，同时 300 人就餐，11 点到 2 点可以翻桌三到五次。

过去的文化部现在叫文化和旅游部，我也有责任做一点旅游的广告。过去旅游部门告诉人们到北京做三件事：逛故宫，登长城，吃烤鸭。现在交通还堵，去三个地儿太不方便了。我们才是最科学的，第一，参观故宫；第二参观故宫的城墙；第三吃故宫的烤鸭。

我们还加强对社会公众的教育，为此成立了故宫学院，在全国各地成立了 10 所故宫学院的分院。我们更多地是深入社区，深入同学们中间。去年故宫博物院的教育活动共有六万多场次，是博物馆活动教育最丰富多彩的。我们做剪纸、绘画，全部都是免费的，故宫博物院的教育不收一分钱。这些孩子们长大以后对中华优秀传统文化一定是热爱的。

故宫博物院还有得天独厚的地方，我们几十个庭院非常安全和安静，每到春天、夏天、秋天庭院里到处都是各种教育机构和学校的同学们。当然我们要不断扩大开放，前年非洲的小朋友在故宫过了很有意义的夏令营；另外还有 20 个文明古国的文化官员和学生召开每年一届的太和论坛，太和就是太和殿命名的，核心理念就是和文化，号召人与自然和谐相处，人与人和谐相待，内心与世界和谐相安。我们认真做好每一年每一次的接访任务，故宫博物院呈现主要的传统文化，告诉来宾中华文化的精髓。

红墙、黄瓦、蓝天，这三种颜色可以汇聚出世界上任何色彩，任何民族都有值得他们骄傲的和文化。当他们在故宫博物院参观的时候，



看到这些古建筑和环境被修缮好，被整理好，他们会感动于中国政府为人类文化遗产保护所作出的贡献。

我们今后两年努力的目标，就是一句话——要把一个壮美的紫禁城完整地交给下一个 600 年。

（本文根据故宫博物院院长单霁翔在“2019 中国旅游产业发展年会”上发表的主题演讲整理而成）