

单霁翔： 社会教育是现代博物馆的重要职责

■ 罗屿



单霁翔，国家文物局局长、党组书记，故宫博物院院长。2003年入清华大学建筑学院城市规划专业读研究生，并获工学博士。2014年9月，荣获文物保护专业内最高学术荣誉“福布斯奖”。

单霁翔希望在2020年，也就是紫禁城建成600周年之际，故宫博物院能跻身世界一流博物馆。从故宫到故宫博物院，几字之差，却需要单霁翔带领古老故宫实现跨越式转型。

六十一岁的单霁翔走路极快，旁人常要一路小跑才能跟上他，秘书周高亮是个大个子，但同样也不例外。

自2012年初接掌故宫博物院至今，每个工作日，单霁翔都要对故宫进行例行巡检——他和周高亮从位于神武门西边的院长办公室出门向西，沿红墙逆时针行走一圈，大约4公里，用时1小时。三年多时间，他们走遍了故宫9000多间房子。

给单霁翔做秘书不容易，至少得拿出和他一样不知疲倦的拼命劲头。

但单霁翔看起来并不风风火火。相反，他讲话时语速不快，声音不大，略带沙哑。单霁翔的嗓音并非天生，而是因为肺部有过严重感染。2002年，西藏三大重点文物保护单位布达拉宫、罗布林卡、萨迦寺维修工程开工。单霁翔那会儿正感冒，但他说自己“不上去不行”，结果发展成肺水肿。现在每到换季或是雾霾严重，咳嗽就会找上门。

当年，从国家文物局调任故宫博物院，外界将彼时的单霁翔称作“灭火队长”。其时



2015年10月11日，北京故宫博物院正式对观众开放宝蕴楼、慈宁宫区域、午门-雁翅楼区域、东华门等四个新的区域，带给观众更加完整丰富的参观体验。其中慈宁宫区域为后宫居所，包括寿康宫、慈宁花园和慈宁宫三处，均为90年来首次开放。

的故宫，正深处负面舆论的漩涡。在国人心中一贯庄严、凝重的形象大损。有人质疑，故宫制度建设、人员素质、功能定位方面多有欠缺，沉痾由来已久，亟须反思与改变。

巨大的舆论风浪，让很多故宫人选择沉默。上任之初的单霁翔也未立时回应，而是用一个月时间，走访调研故宫全部32个部处，逐一拜访曾在故宫工作过的老院长、老专家。然后，他召开了作为故宫新掌门的第一次记者见面会。至今，仍有很多人记得这样的细节——单霁翔开场白便是：“都说新官上任三把火……大家都知道故宫的古建筑是木结构，最怕火，所以我一把火都没有，我名字里倒是‘雨’。”

“小”处着眼的“大”禁令

单霁翔任上三年，媒体明显感觉，他采取了一种更为开放、积极的态度面对公众——他曾计

划为媒体、学校等讲座600场，眼下，这个数字已然超出；2013年1月公开出版发行《故宫博物院规章制度汇编》，公布了故宫博物院114项管理规定，让每一位社会公众对故宫的藏品管理、运营管理，都享有知情权、参与权、监督权、受益权；2014年单霁翔向公众公开故宫博物院“家底”——在册文物1807558件（套），珍贵藏品168万件，占全国博物馆系统401万件珍贵文物的42%，故宫也因此成为国内第一个实现全部藏品总目向公众公开的博物馆。

除了公开透明，单霁翔也让古老故宫逐渐亲民且与时俱进。2014年，包括朝珠耳机、“朕就是这样汉子”折扇等在内的一系列故宫文创产品，迅速在网上走红。素以严肃示人的故宫博物院，第一次有了“萌萌哒”的感觉。《胤禛美人图》、《韩熙载夜宴图》系列APP、《每日故宫》、《皇帝的一天》，都让故宫展现出古老文化的鲜活魅力。

而走进“把故宫文化带回家”的故宫文创专卖店，也可以看到手机壳、充电器、电脑包、茶盖碗、冰箱贴等一系列传统文化与现代生活“黏合”的商品。在单霁翔看来，这是故宫文创从“数量增长”走向“质量提升”，从“馆舍天地”走向“大千世界”。

故宫的转变，不仅外界有目共睹，深处红墙内的故宫人更是了然于胸。比如，他们的单院长曾提出的，从小处着眼的几大“禁令”。

一是对所有员工实行“禁烟”。一旦发现一例，就扣部门安全奖，一根烟影响整个部门收入，因此至今无人违规；二是对外“禁火”，把观众的打火机、火柴一律挡在入口处，保证古建筑的绝对安全，而收来的打火机则放在出口，观众离开时可自行领取。

2013年初，单霁翔又提出故宫开放区不允许有一片垃圾。“开始很难，我们的土办法就是捡。”单霁翔说，自己上任之初，每天在院内巡查时都沿路捡垃圾。之后，他号召所有员工都捡。在他看来，当地上干干净净，人们是不会去污染的，而地上若有垃圾，其他人也会跟着扔。

在他看来，最难的还是“禁车”，即禁止机动车穿行开放区域。单霁翔清楚地记得，自己上任之初有一次接待任务，7辆车的车队穿越故宫

开放区。“我在车上看着观众的表情，几乎是愤怒的。”当天下午，他召集会议，正式提出禁止机动车进入故宫参观区。“基本上大家遵守都很好，但外交部、公安部一度表示，外国元首坐车到午门内开放区参观故宫，是几十年来的礼遇。”但单霁翔不认同，“英国白金汉宫、法国凡尔赛宫、日本皇宫，不管是谁去，都不准开车。”转折点发生在法国总统奥朗德访华，那一天，奥朗德按故宫要求在午门前下车，单霁翔给他介绍午门、介绍故宫。之后，总统带着女友穿过长长的门洞。“我和外交部人员说，那种感觉、那种震撼，才叫真正参观和感受传统文化，才叫礼遇。”继奥朗德后，所有国宾都步行进入紫禁城。例外只有印度总理辛格，“他年纪较大，81岁了，两步台阶都跨不上去。”即使这样，故宫也没有破例，而是从钓鱼台调来电瓶车，解决了问题。“禁止机动车驶入观众开放区，既有利于保证观众参观安全，又有利于维护故宫世界文化遗产的应有尊严。”单霁翔说。

除上述几“禁”外，2014年单霁翔提出“禁草”，也就是屋顶瓦面上不能有一根草。因为草在生长时，根部会让瓦片松动，导致漏雨，使木结构的古建筑梁架腐朽。后来也开始“禁噪音”，不允许导游在开放区域内使用扩音设备，以营造安静、和谐的博物馆氛围。

“墙壁要整洁”，是单霁翔今年的目标。“故宫古建筑有些墙体是残破的，没有尊严。”故宫博物院已着手整治两处“脏乱差”地方，一是内务府旧址，二是南大库，这两个地方长期施工堆料，现在要恢复它们的历史景观。除墙面外，单霁翔对地面也有规划。故宫目前仍有大量水泥地面、沥青地面，预计用三年时间改成传统砖石地面。伴随地面改



在北京大学百年讲堂上，单霁翔说，要“把壮美的紫禁城完整地交给下一个600年”

造的，是1750个井盖改造。“井盖原来都是圆圆的，高出地面，走上去既不安全，景观也不好。”在单霁翔看来，就是要把这些类似“一个井盖”、“一块墙皮”的小事做好，故宫才能看出大变化。

文物有尊严，观众也要有尊严

单霁翔常提到“尊严”一词，比如在对故宫9000多间房子一一踏足后，他让一些久居“冷宫”的文物重获新生，被有尊严地对待：几十个院落里散落的石刻构件，现在被集中到东华门附近的院落统一保护；几十间房子里堆放的门窗和箱子，现在有了专门的库房，便于逐步清理和修复，为日后的陈列展示奠定基础……

另外，自2014年1月起，除法定节假日和暑期外，故宫博物院正式实行周一全天闭馆。在单霁翔看来，长期以来连续开放，很多展厅不能及时、彻底地维护修整，原状陈列的宫殿尤其如此。比如太和殿，地面金砖、地毯，殿内陈设的宝座、案几、陈设器物等均需要足够的时间进行专业的保养和清洁。而闭馆为古建筑和文物争取了更多“休养生息”的时间。

除了让文物有尊严，单霁翔认为，“还必须让观众们同样有尊严地参观故宫。”

这种尊严感，体现在细微之处。比如旅游旺季增加洗手间特别是女性洗手间的数量；比如增加售票窗口，避免观众排起长龙；比如通过科学研究增加对文物建筑无害化照明，观众就无需把脸贴在玻璃上观看；比如增加座椅，不让观众席地而坐……

每当别人称单霁翔故宫“掌门人”时，他总习惯性更正，自己是故宫“看门人”。

而除了“尊严”一词，作为“看门人”，单霁翔提及同样多的，就是把壮美的紫禁城完整地交给下一个600年。（建成于明代永乐十八年，即1420年的紫禁城，将在2020年迎来自己的600岁生日）在他看来，“完整”包含三个方面：一是建筑的完整，即保持故宫106万平米古建筑的健康状态；二是文物藏品的完整，即1807558万件（套）文物藏品得到有效保护；三是观众参观

和人文环境的完整。

按照故宫博物院的发展规划，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”工程都将在2020年完成。届时，红墙内9处办公地点全部迁出，紫禁城里也没有任何影响历史环境的现代违章建筑，故宫开放区域也将从目前的52%逐步升至80%。

但单霁翔也知道，在实现理想的过程中，有很多现实难题。比如，让他最苦恼的就是游客人数的上升，最多一天，故宫博物院接待了18万人次。而大客流、超大客流等情况的频频出现，一次又一次考验着故宫的接待能力与安防水平。为此，故宫博物院开始在淡季试行针对教师、志愿者、大学生等群体的免费日，以期解决淡旺季游客不均问题。

或许，要啃的“硬骨头”还有很多。单霁翔就曾说过，故宫的文化身份极为特殊。一方面，它是世界上规模最大的古代宫殿建筑群。另一方面，它又是世界上文物藏品和文化资源最丰富的博物馆之一，是当今世界上观众来访最多的博物馆。“既是世界文化遗产，又是世界著名博物馆，两个文化身份集于一身，就要求故宫博物院应该通过不懈的努力，成为既值得骄傲，又令人尊敬的文化典范。”

至于努力的方向，早在上任之前，单霁翔在一次关于故宫的讨论会上就表示，“博物馆的规模并不只在于馆室建筑、职工多少，更在于藏品的珍贵程度和丰富程度，在于文化传播能力和社会教育功能。”在他看来，故宫应“去公园化”，加速融入社会，加强与公众的互动、满足公众的文化需求，从而跻身世界一流公共博物馆。

正是有这样的“故宫梦”，所以每个工作日的清晨，故宫人总会看到他们的“看门人”沿红墙一路巡检。

毕竟，从故宫到故宫博物院，只有几字之差，却需要单霁翔带领古老故宫从大战略与小细节处，实现跨越式转型与发展。

（转载自《小康》2015年10月刊上）