

## 对话单霁翔： 把壮美的紫禁城完整地交给下一个600年

■ 罗 屿 靳 晶

每当别人称单霁翔故宫“掌门人”时，他就会及时更正，说自己是故宫的“看门人”。

在单霁翔看来，要成为世界一流博物馆，故宫博物院需要强化自身的社会教育影响力，增强故宫文化传播力。

**记者：**您曾发表题为《博物馆使命与文化公共权益保障》的论文，认为博物馆应加速融入社会，“博物馆文化大众化”是博物馆在新时代的使命。在您看来，故宫博物院应如何加强与公众互动、满足公众的文化需求？

**单霁翔：**博物馆是社会文明程度的标志，在传承历史文化、促进社会进步、加强公共文化服务、提高公众科学文化素养等方面发挥着重要作用。习近平总书记反复强调，要让收藏在博物馆里的文物、陈列在广阔大地上的遗产、书写在古籍里的文字都活起来。

故宫博物院对“让文物活起来”的理解就是，在保护好故宫世界文化遗产的基础上，深度挖掘文物资源，促成文物保护成果创造性转化，以汇聚中华民族的向心力、培育中华民族的民族精神和时代精神，同时代表中国文化进行跨文化交流，成为服务于大家的故宫、走向世界的故宫。

为优化文化传播职能，故宫博物院通过御花园环境改造提升，在端门广场及院内增设座椅，开展室内外环境清理等措施优化开放环境；通过试行年票、单日内限分流、主题日免费日参观等限流分流方案，平衡淡旺季观众流量分布，改善观众参观体验，着力提升陈列展览、社会教育、文化创意产品的品质。

故宫博物院的陈列展览从建院之始就独具特

色，即从故宫博物院的皇宫建筑和文物藏品出发，确定了宫廷原状与历史艺术的陈列体系。通过不断改进与发展，形成了拥有包括宫廷原状陈列、固定专题展馆和临时专题展览在内的完整展览体系。为进一步满足观众增长的文化需求，2015年决定突出故宫博物院特色及优势，提升养心殿、丽景轩、皇极殿等原状陈列，逐渐改成书画馆、陶瓷馆、钟表馆、珍宝馆、石鼓馆、天府永藏展等常设展览；根据研究成果凝练成重要选题，举办系列专题展览。同时，为满足京外、全国，乃至世界观众的需求，故宫博物院赴国内文物博物馆机构、赴国外博物馆等举办了一系列具有故宫文化特色的展览，获得广泛好评。

社会教育是现代博物馆的重要职责，要成为世界一流博物馆，故宫博物院需要强化自身的社会教育影响力，增强故宫文化传播力。故宫博物院的社会教育拥有“故宫知识课堂”、动手教育等品牌活动，特别是穿朝珠、手绘龙袍、集字、堆秀、结彩、包粽子、传拓等动手教育颇受孩子及其家长喜欢。面向北京市民、京外民众的讲座活动，面向中学校长的中华传统高级研修班，面向中小学书法教师的培训，融入中小学课堂的教育项目等皆在持续进行。目前，故宫博物院正在实施将太和门广场西侧作为常态化的社会教育场地。通过多种形式的社会教育项目，人们改变了

对故宫博物院的刻板认识，加深了对故宫及其文化的了解。

**记者：**近些年，我们确实已经看到了故宫博物院的变化。从展陈方式到传播方式，如文创产品开发，《胤禛美人图》、《韩熙载夜宴图》的APP上线、《每日故宫》手机应用上线、《皇帝的一天》等，都让故宫展现出古老文化的鲜活魅力。在您看来，博物馆市场营销的必要性和原则是什么？

**单霁翔：**故宫博物院作为公共文化机构，始终坚持开放性、公益性，以传播传统文化为己任，尽最大努力为每一位到访的观众提供优质服务，让他们感受到故宫文化的丰富与深邃。这也是故宫博物院所肩负的历史使命与社会责任。

博物馆作为文化公益事业，始终把社会效益放在首位，当然也不放弃合理合法的经济效益。这种理念是由博物馆的本质所决定，并受实现条件的制约。实践证明，博物馆在不影响核心使命完成的情况下，根据博物馆各自特点，开展适当的与博物馆主题密切结合的文化产品研发与营销项目，对于博物馆实现可持续发展，以及为观众提供优质服务均会起到积极作用。

对于博物馆来说，文化产品研发与营销是一把“双刃剑”，它既可能对博物馆的运营和发展起到积极推动作用，同时也可能使博物馆面临商业化的威胁。因此，博物馆在开展文化产品研发与营销过程中，要牢记基本使命和任务，把握正确的理念和尺度，坚守基本道德底线，确保自身的非营利性不受挑战。在文创产品研发的事业中，故宫博物院坚持公益性第一的主导思想，深刻挖掘故宫藏品蕴含的文化价值，研发适合观众需要的文化产品，通过文化产品的载体实现“把故宫带回家”。故宫博物院努力维护“故宫”、

“紫禁城”文化产品品牌，坚持延续文物藏品的鲜活生命，传递博物馆的文化信息。

**记者：**您在之前一次《故宫的世界，世界的故宫》演讲中提到，“从故宫走向故宫博物院”，首先要提升故宫的展览，并提到“有尊严的展示方式”，该如何理解文物的尊严？

**单霁翔：**故宫博物院作为文化身份多重的世界文化遗产和世界著名的综合博物馆，经历了600年风雨，宏伟的古建筑群和数量巨大的文物藏品需要不断得到最为严格和细心的保护，需要保护它们的尊严。

持续7年的大规模藏品清理工作，使故宫博物院的馆藏文物数量从100万件，增加到180余万件，每一件实物和目录准确对应，第一次向国家、向社会交上一份翔实、准确的文物账目；历时十多年的故宫古建筑整体修缮工程，从午门到神武门，让绝大多数古建筑保持健康的状态；2013年开始试行周一半天闭馆，到2014年正式实行周一全天闭馆，让“连轴转”的紫禁城和文物藏品获得了难得的喘息时间，大量的建筑维护和展厅文物保养工作在闭馆日紧锣密鼓地展开；通过禁烟、禁打火机“入宫”，到开放区内禁止



10月8日，北京故宫博物院邀请媒体参观即将于10月10日正式对公众开放的四大区域。图为单霁翔接受记者采访

机动车辆驶入,包括外国国家元首、政府首脑在内的贵宾,均能够步行进入故宫开放区域,使观众安全得到保障,也使世界文化遗产更加拥有尊严;2013年4月获批的“平安故宫”工程,针对故宫博物院目前亟待解决的七大安全隐患,七大项目已经全面启动,每个阶段性成果的收获,都为故宫博物院多添了一份安全,向“平安故宫”又迈进了一步。还有每天都在进行的古建筑岁修、零修,文物展品的保养、维护和修复等工作,都是为了保护好珍贵的文化遗产,让紫禁城和院藏文物保持健康状态,维护它们应有的尊严。

**记者:** 为了把旺季故宫的观众控制在合理数字之内,故宫才提出多项限流分流方案广泛征求意见?我们看到,包括年票方案、淡季免费日方案、午后参观优惠方案、网络购票优惠方案。故宫提出这些方案是出于何种考虑?为何一次性提出如此密集的措施?

**单霁翔:** 故宫是有着近600年历史的举世闻名的世界文化遗产,故宫博物院是一座有着90年历史的国家级综合性博物馆。近年来,故宫博物院每年接待观众数量都在千万人次以上,2012年、2013年、2014年甚至分别达到1535万、1456万、1525万人次,比卢浮宫、大英博物馆等世界级博物馆均高出数百万人次,给服务接待和安全保障工作带来了极大压力,实行限流分流已经迫在眉睫。

目前,故宫博物院观众数量居高不下、淡旺季接待量严重失衡,旺季高峰人满为患,而且单日内各参观时段观众流量分布严重不均,接待压力之大、安全责任之重、面临的问题之紧迫前所未有,需要以刚性措施合理限流,保证故宫“平安”。

故宫博物院去年试行了一系列分流限流措施。2014年,故宫博物院多次召开咨询会,问计于广大社会民众,广泛吸纳各方建议和意见,试行了单日内分流、淡季“主题免费日”等一系列措施。这些措施起到了逐步培养观众网上预约购票习惯的作用,也向全社会宣传了故宫博物院实行分流限流的决心,使更多公众理解了故宫博物

院实行分流限流的重要性和紧迫性,为今年推进刚性限流打下了基础。

科学合理地评估故宫博物院观众承载量,建立科学的观众引导和管理体系,保证参观的舒适度和故宫文化遗产安全,是故宫博物院一直在努力的重要课题。故宫世界文化遗产监测工作已经逐步建立完整的监测信息平台,在多年研究与数据分析的基础上,结合多年来接待观众工作经验、故宫世界文化遗产地的独特性、观众参观的规律性,在以安全为前提、以观众为本的原则下,故宫博物院初步界定单日接待观众人数上限为8万人次,以实现文物安全、观众满意、参观有序、管理科学的目标。

故宫博物院希望通过此次限流,突破当前安全工作的最大“瓶颈”,进一步实现观众流量有效、科学管理,为提升观众服务水平奠定坚实的基础。希望社会公众能够对故宫限流给予持续关注和支持,为故宫博物院长远、可持续发展,为实现“平安故宫”建设的目标与愿景,为“把壮美的紫禁城完整地交给下一个600年”而努力。

**记者:** 两岸故宫近年来做了哪些重要交流?建院90周年之际,两岸故宫有哪些合作展出或共庆活动?

**单霁翔:** 自2009年,两岸故宫院长首次实现互访,并达成建立合作、展览交流、人员互访、学术交流等方面的“八项共识”以来,两岸故宫一直保持着密切的高层来访和沟通,共同制定双方未来合作方向,两岸故宫交流的新局面从此打开。2013年,两岸故宫新任院长再次进行了互访,就进一步的合作内容进行了深入交流,更加密切了两岸故宫的联系。目前,双方的交流已发展到了机制化和常态化的新阶段。两岸故宫在传统管理方法上具有共同性,在具体文物差异上又有很强的互补性。我们以“八点共识”为框架,将合作的领域由展览和人员交流发展至科学研究、图书出版、文创产品研发、数字技术应用等领域。

为迎接建院90周年的重要历史时刻,故宫博物院将以一系列文化成果奉献给社会公众,并



将各类文化活动贯穿全年。五大开放区域、18项展览都将一一与观众见面，开放面积进一步从目前的52%增加到65%，院内展览将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，努力实现从“故宫”走向“故宫博物院”，让全面、完整、震撼的故宫文化盛宴感染更多观众的心灵。

两岸故宫也将合作或各自举办多个活动，共同庆祝故宫博物院成立90周年。比如，目前双方已确定于今年10月联合推出“郎世宁来华300年特展”，届时北京故宫博物院的8幅郎世宁作品将赴台参展。此次故宫博物院将出借的郎世宁作品包括《郎世宁画弘历射猎聚餐图轴》、《郎世宁画果亲王允礼像册》、《郎世宁八骏图卷》等珍品。另外，将于11月举行“两岸故宫博物院学术研讨会”今年是第五届，此次将由台北故宫

承办，两岸专家将齐聚台北，就“故宫学”相关研究课题进行学术探讨。另外，两岸故宫合作重新编辑乾隆皇帝典藏善本古籍《天禄琳琅》书目工作正在进行之中，双方还在共同策划“两岸故宫网上展览”项目。

两个分隔在海峡两岸的博物院，其藏品都主要来自清代宫廷旧藏，各有所长、互为补充，可谓同根同源。两岸故宫血脉相连，代表了中华民族文化的精髓，是所有中国人的骄傲。另外，两岸故宫都是向社会公众开放的博物馆，是公益性的文化机构，都在为如何更好地保护、研究与利用这些文物藏品，更好地实现社会教育、文化传播等职能而不懈努力。加强两岸故宫的交往能够切实促进两岸同胞对中华民族文化的认知感和归属感，并对两岸文化交流产生积极的效用和深远的影响。这不仅仅是两岸“故宫人”所期待与欢迎的，更是两岸民众的普遍愿望。✎

（转载自《小康》2015年10月刊上）