

**主题：故宫“看门人”带您探访  
紫禁城未开放区**

**时间：2015年1月8日**

**主讲人：单霁翔**

尊敬的各位老师，各位读者，各位同仁，今天非常高兴也非常荣幸，能来到中国国家地理大讲堂和大家一起讨论。这个时候呢已经晚上7点了，那么紫禁城5:30就闭馆了，那么闭馆以后，我这看门人也下班了，那么今天守卫的是我们的保安，就不叫大家进了。所以呢我想今天呢我带大家在夜里看看我们另外一个大家不太了解的紫禁城。

那么最近呢，这个世界博物馆在2014年有一个新的排序，就是排在第一名的是法国的卢浮宫、第二名英国的大英博物馆、第三美国的大都会，第四呢俄国的艾尔比塔什（音）。那么我们故宫博物院屈居第五，当然我们还不知足，但是有一个有趣的现象，大家瞧这五座博物馆，恰恰就在联合国的五个常任理事国，是吧。那么应该说它表现了今天在这个世界上立足于世界民族之林没有强大的文化是不行的，那么我们还在努力，使我们真正成为世界上名副其实的国家一流博物馆。那么这个地点大家都很熟悉，尤其我们在座很多老师是搞地理的。那么这块地方，过去500年间，曾经有有明清时期24位皇帝居住过。但是呢，到了上个世纪，1925年的10月10日，500多年没有对平民开放的紫禁城突然间大门打开了，在3000多名社会名流的见证下紫禁城挂起一块匾，李以明（音）先生书写的“故宫博物院”那么从那天起它就是一个公共文化设施。

究竟第一天开门涌进多少观众？今天不得而知，但是我们老员工回忆，当观众离去的时候，他们从地上捡起被踩掉的鞋整整捡了一大筐，这说明我们第一天就很引人注目。那么今天，它有很多的专业化的职能，更有很多社会化的职能。为什么这样一快地点有这么多人瞩目的文化功能？我认为主要是它所拥有的文化资源所决定，盘点今天故宫博物院，昔日的紫禁城，有什么样的文化资源？我想最重要的是三项，第一项呢就是它的古建筑群，9000间古建筑组成的世界最大规模的木结构建筑群，也是世界最大的宫殿建筑群，他在北京7.8公里的一个城市中轴线上，虚实结合的这条轴线上面最重要的，份量最重的一陀（音）莫过于这种建筑。那么由于它的存在，和它周围的文物古迹，使北京的城市中心呈现出与其他世界上很多大都市不同的文化景观。大家知道很多城市都把城市中心地区视为寸土寸金的黄金地段，高楼林立、CBD，那么而北京的城市中心是平广开拓的，那么这里有这样壮美的建筑、严谨的形制、绚丽的彩绘还有很多生动的空间。

我们每天在紫禁城里面行走，我们研读紫禁城的历史会知道这些空间它过去的意义，和它发生的历史事件，电视剧经常描写皇帝坐在金銮宝殿里面、坐在太和殿里面、坐在乾清宫里面上朝，我可以负责的告诉大家绝对都是戏说，真正的皇帝上早朝明代的皇帝上早朝是在太和门的门洞里面，清代皇帝上早朝是在乾清门的门洞里边，从来就没坐那个金銮宝殿里面上过早朝。那么这里有这样精美的装饰、独特的色彩，我认为紫禁城的色彩并不是油漆彩绘上去的，而是它是时代、年轮积淀下来的。这种真实的信息、典雅的园林，它和周边构成了丰富的天地轮廓线，本身今天就是一个和谐的文化景观，每当夕阳西下的时候，朝阳升起的时候，都有很多发烧友在对着我们的紫禁城在摄像。

那么，今天它是列为我们国家第一批进入世界遗产名录的世界文化遗产。这是我们第一个资源，那么第二个资源就应该属我们的文物藏品，12年前我的前任郑新渺（音）先生

当院长的时候，你要问他紫禁城有多少文物藏品？他不知道，他答不出来，他一定支支吾吾说 100 多万吧，但是 2 年前我到故宫博物院当院长，第一天我就知道我们有多少件文物藏品，我们 1807558 件套，有整有零的我能说出来，为什么呢？因为我来之前我们郑新渺（音）院长领导故宫人用了 7 年时间把文物藏品清理清楚了，他可不是数数，而是每一个藏品和他的帐和它的卡都要对应，都要编目，是一个非常艰苦的过程。郑院长告诉我这项工作结束了以后，开了一个总结大会，本来大家应该欢笑，结果台上台下都落泪了，终于完成了这件使命。

所以得出了今天我们的总数，今天这些文物被分为 69 个类别，那么时间关系我只能点一些类别，比如我们有 53000 幅绘画，大家说千里江山图、五牛图、富春山居图、当然还有韩熙载夜宴图啊、清明上河图这样重要的藏品。有 75000 件法书，书法，大家熟悉的兰亭、中秋、波源（音）也是属于重要的藏品。还有 28000 件碑帖同样重要，因为历代帝王都研习书法，会广泛的收集名山大川的一些田野的信息，当然千百年处于自然状态那些石刻信息风化以后，当年最珍贵的，最清晰的信息是留在博物馆里面。所以我刚才点到这三类，53000 件绘画、75000 件书法，28000 件碑帖，加起是 156000 件，世界上无与伦比的，我们纸制文物的收藏仅是一部分，故宫博物院是世界上收藏铜器最多的博物馆，16 万件。其中最为珍贵的是 16700 件带先秦铭文的青铜器，极具研究价值，我们有 11000 件金银器、19000 件漆器，6600 件珐琅器，这些都是传世的艺术品。玉石器是故宫博物院收藏的骄傲，中华五千年文明通过玉石器的收藏可以把它完整的串联起来，比如出土于东北红山文化的玉器，出土于浙江良渚文化的玉器，出土于安徽林家滩的玉器，我们有广泛的收藏。

陶瓷，当然是世界收藏最多的，天文数字 367000 件，绝大多数都是出土于出产于景德镇的官窑瓷器。我到故宫博物院来的时候，我就没有想到故宫博物院收藏的这么多织绣、服饰，后来查阅资料，在江陵、在苏州、杭州三个织造，最多的时候 7000 人为皇宫制作织绣品，所以我们库房里 18 万件服饰织绣，浩如烟海。我们有 11000 件雕刻工艺，这些象牙制品、寿山石制品，还有 13000 件其他工艺。其他工艺里面就保管来说，最难保管的就是这些盆景，一共有 1400 盆，1 米多高、2 米多高，枝杈，其实都是宝石、玉片和奶牙、就是象牙染的，所以非常脆弱，无论是陈列还是修缮都需要格外的小心。有 68000 件文房四宝，纸墨笔砚文具，还有 35000 件帝后生活使用的日常生活用具，那么比如上面这个，就是当时喝的普洱茶，那么下面这个可能有的观众知道，2 米 16 长，3 米 4 宽的一块象牙编制的席子，世界绝无仅有，那么像这样的家具我们有 6200 件。

我们国家的博物馆收藏的外国文物数量很少，因为过去我们国家没有去掠夺别的国家，偷盗别的国家的的东西。所以我们呢，很多的博物馆没有外国文物收藏，但是故宫是个例外，但是我们每一件都是来历清楚的。这个海外贸易也好、使臣纳贡也好，商品贸易也好，我们积累上万件的外国文物。比如西洋钟表，世界上收藏西洋钟表数量最多、品质最好的博物馆不在西欧，而在中国，在故宫，我们是 22000 架，那么最多的是产自于英国。当时这些西方列强他们刚刚工业化时代以后，生产的这些精美的钟表他们愿意送给东方的皇帝来炫耀。但是遗憾的是东方的皇帝只看到它的精巧和它的神奇而没有看到它的后面逐渐增长

起来的科技力量，我们有 42000 件宗教文物，其中 80% 藏传佛教的文物，有 23000 件祭法器，有 23000 佛造像、7000 件祭法器，还有 1970 块 18 世纪唐卡，世界收藏藏传佛教文物最多的一座博物馆。太和殿前盛典庆典使用的仪仗装备，包括中和韶乐达 33000 件。帝后玺册，皇帝皇后的印一共 5060 枚，我看到的最大的一枚是乾隆皇帝 85 岁退位的时候给自己刻了一方和田玉的一方印，非常大，一个人抬不动。我为什么能看到这方印呢？因为我作为院长也不能到库房里说把那最大的印那来给我看看是吧。但是那天呢吴邦国委员长来了，他视察，我们的仓库保管人员就把这方印拿出来，我说怎么把这方印拿出来，他说这方印印壳坏了，你跟委员长汇报一下，他跟我说了情况，我知道了。我跟委员长报告，我说这方印，世界上最大的皇帝的印，但是这个印壳因为保管不善裂，就是胶开了，他说为什么保管不善啊？我说因为我们地下库房 80 年代建的，它的温度、湿度只能设定在一个温度、一个湿度。那么我们只能按照最娇贵的书画来设定，所以对其他的文物就不一定合适，比如对墨就太干燥了，对于这种胶粘的东西也是保管不善，委员长说改善这个保管条件需要多少钱啊？我说需要 4 个亿，委员长不说话了。我想我说多了，幸亏委员长又问了一句，说你们地下库房保管多少件文物啊？我说 90 万件。委员长那说 90 万件文物啊？我说 22000 平米的库房，世界最大的地下库房。委员长说要 22000 件文物花 4 个亿改善保管条件不算多，人大常委会新建的报告厅还花了 6 个亿，他说你赶快写一个报告，然后我们就赶快报告呈上去，委员长批了很重要的一个批示，很长。上对祖先、下对子孙我们这代人要负责，要把这件事当代要做了。然后批给克强同志，克强同志批给发改委就落实了。由此我们得出一条非常重要的经验，就是当领导来的时候，越是主要领导来的时候，我们一定要给他看最不好的地方，看那些荒草凄凄的地方，看那些霉味扑鼻的地儿。这样呢领导的心油然而生就给我们解决很多问题，屡屡得逞。

那么铭刻是我们最重要的一类文物，大家知道有文字的文物比没有文字的文物要更加重要。那么铭刻就是有文字的文物，这石面石笔（音）是我们国宝中的国宝，那么我们其实还有 23000 件甲骨，当然现在如果从我们的网站上查只能查到 4700 片，因为上次清理的时候没有每一片都给它这个能够判意给他定名，所以这个还有一个持续的工作。有 60 万件古籍文献，其中有 24 万块书板，也是世界收藏书板最多的一座博物馆。那么这就是我们的一些重要的藏品，那么今天，我们的藏品还在不断的汇集，那么每年有所增加，但是对于藏品汇集我们有一个根据故宫博物院藏品管理的一套规则。

如果是清宫旧藏的文物，就是从故宫流失出去的文物几乎有一件是一件我们经过鉴定以后，确凿无误都会欢迎大家捐赠。重要的文物甚至购藏，比如 10 多年前我们曾经花巨资购藏了三件书画，一件呢就是北宋张璪石永图（音），是一个东北老汉收藏的，据说他的祖先是皇宫的太医，所以他有这件东西，从箱子里拿出来以后试着去送到拍卖会，我们 1200 万购藏了，当时点钞票影响很大。于是很多人都把箱子底翻翻有没有祖先留下的这些文物。

那么这四位老先生看的就是出师颂（音），那么启功先生当时文物鉴定委员会主任，朱佳绩（音）、徐邦达（音）先生是故宫博物院书画专家，还有今天文物鉴定委员会傅喜

年（音）主任，当时他们鉴定确凿无疑，我们花 2200 万购藏了，下面这幅研山铭（音）是启功先生极力推荐要把它买下来，他是日本人收藏的，那么日本经济不景气，辗转香港来到大陆送到拍卖会，那么启先生说，米芾的有很多传世的书法作品，但是他写的大字传到今天只有三件，这是其中之一，一定要给他买下来，但是又嘱咐我们不要花国家太多的钱。我说启先生这两句话摆在一起我们很难办，这件东西太好了要买下来，不要花太多的钱。当时他们的底价就是 3500 万，还要举牌呢，后来经过非常艰苦的谈判，最后一轮我参加了，就是从晚上 7:30 谈到 11:30 买下来，我向启先生报喜，我说研山铭（音）买下来了，启先生说多少钱啊？2999 万，没超过 3000 万。那么应该说拍卖公司也是作出很大贡献，我以为呢启先生说是不是太贵了，我说呢，怎么说呢，北京市当时建一公里地铁 8 个亿，能买 20 多个研山铭，启先生说要是这么说地铁什么时候都能建，但是研山铭如果要被外国博物馆购去以后，就可能永远回不到中国了，我以为就说服启先生，结果启先生去世以后他们告诉我，启先生当天的日记中写到研山铭回归祖国大快人心，就是有关部门买得太贵了，其实启先生不知道后来中国的艺术品迅速的 10 倍左右的往上攀升，当然我们不是卖东西的。

但是如果要是当代艺术家，比如书法家、绘画大师，工艺美术大师要捐赠故宫，我们有比较严苛的捐赠条件。当然不会出资购藏，第一他要一定是在这个领域知名的大师，第二、他所捐赠的一定要是他的代表作，第三、无论名气多大，不得捐赠 10 件以上，一定要 10 件以内。为什么要这么做？如果进入了故宫的仓库就是永远的库存，那么也就是说，我们希望 1000 年后、2000 年后故宫的院藏文物仍然是一个各个时期最好的。因为我们藏品有一个特点，就是世界几乎所有的博物馆它的藏品结构都是金字塔型的，也就是塔尖是它的震馆之宝珍贵文物，腰身量大面广的一般文物，底下是待定级的资料。故宫博物院是个例外，是个倒金字塔，我们国家顶级的珍贵文物占 93.2%，一般文物占 6.4%，资料只占 0.4%，就是件件几乎都是珍贵文物。我们希望我们保持我们的倒金字塔的藏品结构特色。第二就是也是相应国际博协的号召，博物馆应该为其他博物馆征集文物多留有余地，比如 50 年代前后，我们从社会上从苏州市场、上海市场、北京市场、琉璃厂购藏了很多的扬州八怪，那么居然扬州现在只剩了 130 多件。而我们的库房里 1800 多件扬州八怪，比如明四家，苏州唐伯虎只剩了 7 件，6 件比较好，仇英居然一件没有，但是我们的库房里从沈周开始，沈周 220 件，文徵明 180 件，唐伯虎 125 件，仇英 105 件，一共是 630 件。那么这些在我们的库房里保存如果不盖新的博物馆，很难有出来展出的条件。

那么，我们今天应该择优购藏，择优接受捐赠。那么第三个资源呢就是我们可爱的观众，也是非常可怕的一个数字，10 年前，这个就是 13 年前，2002 年，我们的观众第一次突破了 700 万，当时世界上观众最多的博物馆是法国的卢浮宫 800 万。那么过了 10 年，仅仅过了 10 年到 2011 年故宫的观众突破了 1400 万，那么我们的观众数量在这两年还在攀升。也就是世界上只有一座博物馆每年要承担接待观众 1000 万以上，那么去年，我们实施每周一闭馆，期盼能够把观众数量有所控制有所下降，但是今年年底，去年年底一统计，不降反升，从 1456 万，又升回到 1500 万以上。所以这样的一个巨大的观众量，给我们的工作带来了很大的挑战。如果每天我们的广场上，就是每天接待 4 万观众的话，我们广场是这样的状态，就是午门前广场，如果接待 8 万的话就是这样的，如果要是 18 万就变成这样。

那么这些观众都从午门进入，那么 80%的观众进入了故宫博物院以后就目不邪视的往前走，不向两边看。去看皇帝坐在什么地方，在往前走看皇帝躺在什么地方，再往前走看皇帝御花园就走出去了，而他们忽视了两边 41 个展览的存在。那么我们希望能够呢使更多的游客变为观众，当然我们每年还要接待大量的不买票的观众。去年一共接待了 800 批次 7 万人，那么这些接待量也是很大的。跟天我们的故宫博物院，我们的土地面积也在增长，其实呢就是回归过去的一些管理范围。比如这是我们过去的工作用图，这是新的工作用图，大家可以看到我们多了两块地。一块呢就是午门前面的端门和端门广场，一个就是景山和北海中间的大好悬殿（音），这两处地点回归故宫管理以后，我们呢空间大了，特别是紫禁城每天 5:30 要关门，关门以后这两块地点还可以继续为观众服务。

那么，国务院批准我们正在执行故宫整体保护修缮工程，从 2002 年开始到 2020 年为时 18 年的计划。2020 年是什么年头呢？就是我一开始报告的名字，2020 年，把一个壮美的紫禁城完整的交给下一个 600 年。就是 1420 年的时候，朱棣永乐皇帝建成的紫禁城，到 2020 年正好我们的 600 岁华诞，也就是到紫禁城 600 岁的时候，我们希望能够把一个壮美的紫禁城交给下一个 600 年。所以这个修缮的过程一直持续到今天，今年是第 13 年。这是我们修缮的进程，红颜色的这边房屋屋顶比较亮的这都已经修缮好的，那么目的呢正在进行黄颜色的修缮。我们郑新渺（音）院长在故宫博物院当了 10 年院长，我认为这 10 年是故宫博物院做事最多最辉煌的 10 年，做了很多史无前例的大事。比如我们的藏品第一次清理清楚了，我们的大型古建筑都进行了修缮，更难的就是当时郑院长当院长的时候，我们的院子里边有 13 个单位，外单位盘踞在故宫里面。那么这 10 年一家一家非常艰苦的给请走了。其中有 7 个单位是国家文物局的下属单位，我做了 10 年国家文物局局长，帮着郑院长清理了 10 年，我也不知道要来故宫，我来之前一年，最后一个国家文物局单位搬出去了，我来了以后就很省劲，那么今天我们修缮就是进入建筑比较密集，所以要更加精心。去年我们又竣工了一批建筑，比如慈宁宫、大佛堂、寿康宫、咸若馆、慈荫楼、宝象楼（音）、集云楼（音）、临溪亭、抚辰殿、惠风亭（音）、宝华殿、中正殿区域，这些呢明年，今天都可以开放和对外接待。那么我们开放面积在持续的扩大。

那么文物建筑修缮，要最大限度的保留历史信息不改变文物原装，还有进行传统工艺的传承，所以是项极为严谨的科学工作，那么今天我们又进入了比较密集的施工场地。比如正在进行的乾隆花园，乾隆花园是乾隆皇帝为他退位做准备建的宁寿宫区的一个小公园，宁寿宫花园，老百姓管它叫乾隆花园，其实只有 160 米乘 80 米的面积。但是呢亭台楼阁、假山林立非常的密集。那么前两季已经修好已经对外开放，后两季 90 年来从来没有开放过，那么目前我们定了 7 年的计划，争取能够把乾隆花园给它科学的修复好。每一个环节都要进行科学的记录，都要对每道工序进行严格的审视，然后要公开出版修缮的报告。那么像这些镶嵌工艺的技艺要重新恢复，这些牌匾、楹联、隔扇都要准确的来勘察，修复以后要回归到原位。

这是我们已经竣工的倦勤斋，我们中国国家地理杂志对于倦勤斋的修缮进行过详细的报告。这其实是一件一个在紫禁城非常不起眼的一栋建筑，9 间房屋，屋顶居然都没有挂

黄琉璃，而是绿琉璃黄剪边（音）。但是里面修的过程是极为艰苦的，大家瞧这是它的室内，地面呢是苏州产的金砖，那么这些绣品呢都是苏州的家丝双面绣，那么梁架是紫檀的，这些梁架上窗户上一共挂的 2600 块和田玉，这些黄颜色居然是竹簧，那时候我只听说过竹簧做笔筒，乾隆皇帝用竹簧做装修。还有这些织绣品，这是江陵的云锦，便呢是一个小戏楼，整个看上去是一个片江南风光，但是大家知道竹子在北方是很难保存的。所以这些竹子其实是用金丝楠木刻制的，不是真正的竹子。特别是屋顶的这块这个画，我们叫通景画，当修缮的时候把它落下来以后，发现原来它是用一种草做的地照（音），这种草经过研究只有在安徽的山里才有，于是我们专家到安徽的山里寻找这种草，寻找这种可以用这种草做纸浆的传承人，经过 100 多次实验恢复到原来的工艺，然后把它重新运到了紫禁城，重新这个裱在这副画的后面。

那么今天人们看不到这个工作的努力，但是为的就是 200 年以后，300 年以后如果人们再修倦勤斋的时候就知道当年采取什么样的技术、什么样的材料什么样的工艺，为未来能够保存今天。所以这是一个非常可爱的团队，除了这个人以外其他都是这团队的。那么今天我们还要进行细致的古建筑的保养、岁修（音），比如我们平常经常走过的御花园，管理已经司空见惯，90 年来一直这样，但是今天认真的检讨御花园还有很多可以提升的地方。我们找到了它存在的 8 个方面的问题，第一个就是遍布全园的彩色石子路，这石子路呢是御花园景观的重要组成部分，但是由几十年的踩踏，特别是过去大家知道南市的皮鞋后面是底下是钉掌的，跟马一样的掌子，女士的高跟鞋也是很厉害。所以呢我们面目全非，第二个问题呢就是大片裸露的土地，那么因为植物的生长的需要，就没有能够叫观众进去，但是这些土地呢，由于种种原因，它并不长草，所以呢长年就是裸露，北京的沙尘暴很多，所以一到春天风沙刮起来对观众，对文物都非常不利。第三个就是观众参观路径狭窄，因为怕人们去踩土地，特别也怕土地上带着泥到了彩色石子路上，所以就用铁栏杆围起来，如果观众少还可以，观众多的时候，人们就排着队一点一点的往前走，人们从这个地点要去另外一个地点要绕很多的路，人为也造成了观众的拥堵。第四个问题就是缺少观众休息的设施，观众走到御花园已经很累了，但是没有座椅，只能在铁栏杆上坐，铁栏杆都被坐弯了，那么一到暑期铁栏杆都坐满了，还得抢坐坐的很不舒服也影响别人通行。第五个问题就是古典园林现代景观化，由于这些隔离设施，这些安保设施使得这些古典园林呢总是被隔上一层现代管理的色彩。第六个问题就是古建筑假山存在险情，特别是去年提醒我们，从假山上两块太湖石滚下来，幸亏滚在里侧，要滚在外侧将会出现险情。第七个就是媒体经常诟病我们，经常批评我们的那个池子里面要漂一层钱，这个导游一这到来就是说这是许愿池，大家看谁扔得准，所以钱就老漂在上面，这个怎么办？怎么整都不好，我们安的这个网子还一样往里扔钱。第八个问题就是园里面就餐，因为人们走到这渴了饿了，我们认为上商机来了就在里面卖食品，卖汉堡包啊、卖这个烤肠啊卖爆米花，所以呢御花园就成一个食堂了，人们坐在地上吃，在古建筑上吃，尤其到夏天每天中午整个御花园弥漫着食品的那种味道，就是古典园林的那种尊严，荡然无存。

那么司空见惯一块地方，如果盘点起来确实还有很多需要提升，怎么办？我们先是把这块土地用透水的木板给它进行了加工，现在做了渗井（音），在园林局指导下我们对古

树有了更好的保护，但是呢观众多了，他可以通行的地方。这样的面积增加了以后，彩色石子路就有空间来修缮了，那么观众可以不走这了。所以我们多年没有修缮的石子路开工进行修缮，准备用3年半的时间把遍布全园的石子路认真的给它修复起来。因为它的修复是一个非常细致的过程，每块石子它的颜色、它的形状都要认真斟酌，修复好的石子路还是非常漂亮的。

那么于是呢，我们就开始把遍布全园的上千岩层里的铁栏杆都去掉了，那么去掉铁栏杆以后，整个御花园，就是通透，人们可以自由的在里面穿行，到自己想去的任何一个地方，而没有这样的隔离了。那么过去的花坛用铁栏杆围，今天我们就用这种绿篱（音）围合起来更加自然。比如过去这块土地就用铁栏杆围住，里面的花坛又用一层铁栏杆围住，今天我们改成木板和绿篱加上作用，这样6个人坐的座椅，9个人坐的座椅，我们现在为到御花园休息的观众能够提供350人同时就坐的这样的凳子、椅子。过去这块地是写的游人止步，整个这块空间游人是不能进的，只能走两侧的石子路，今天把它打开了，观众能够近距离的观赏我们的盆景，观赏我们的植物，还能坐在那里休息。那么过去这个花坛，人们影响花卉所以用铁栏杆围住，今天我们改成了座椅，那么像这样的座椅能够和文物和观众之间稍有隔离，那么在亭子那边也增加了这样的美人靠，当然这种美人靠一到夏天有一个危险就是有人会躺在上面。所以这个树池（音）为了怕人们坐在上面就一围着一个铁栏杆，后来我们试图种这样的草，等这样的草长大以后，把这个给这个就是池边给覆盖了人们就不坐了，结果万万没想到人们扒开了以后还要走，后来我们干脆就这样做了，就成这样了。

这个是我们的盆景、石雕，那么过去呢用铜栏杆围一层，铁的铁栏杆再围一层怕人们触摸，那么今天呢我们就用绿篱给隔离了，那么这种绿篱的隔离更加自然，人们不会跳过绿篱去触碰这些文物，所以保管状况更好。再有，我们对我们的御花园的古建进行了一个较为彻底的修缮，并且每年进行监测。那么堆秀山下，过去铁栏杆是这样，那么既不安全，也不美观。后来我们试图能不能用这种花池隔离，要不给它矮一点，要不弄活动的，最后呢选择了这样。那么征求观众意见大家都认为还是这样的最好，又结实又和周围景观协调，于是我们需要的地方，过去铜栏杆这样它经常撞古建筑，今天也选择了这样，但是它是可逆的不需要的时候把它搬走就可以了，比如这个树用围上，因为它的下面是海水江牙（音）的雕刻。再有就是往水池里面扔钱的问题，我们就做了这样的花坛，这样观众呢把钱扔下去以后呢看不到钱扔到什么地方，从那天开始就没人再扔钱了。那么我们还有2个水法，这2个水法乾隆年间曾经喷过水，那么在去年10月10日院庆当天，在观众的倒计时5、4、3、2、1，我们又喷水了。那么使御花园恢复了景观。

最后就要解决吃东西的问题了，过去呢解决观众吃东西就卖汉堡、卖茶水、卖咖啡、卖烤肠、卖爆米花、卖盒饭，那么我们今天呢就是10月10号当天，就把所有御花园里面卖食品的摊全都撤掉了，御花园里面不再吃东西了。而把吃东西的位置移到了进入御花园之前，我们坤宁宫两侧过去的我们材料库房里面，那么人们在室内一边观看故宫的影视，一边有尊严的吃东西，吃饱了再进御花园。那么今天，是这样的，那么总之环境提升以后，

御花园的空间大了，观众参观的这个更加自在了，那么古典园林景观恢复了，那么同时，人们休息的地方，更加温馨了。

这样的启发我们今天对故宫博物院，今天的古建筑和园林我们都采取去掉现代管理设施的痕迹，多恢复传统建筑和传统园林的美。那么比较艰苦的就是要拆除临时建筑。其中临时建筑分两种，一种就是彩钢房（音），由于职工不断的增加，过去呢就是盖这种彩钢房，很好盖，2、3个星期就会竣工，然后搬进去，但是呢它存在着火灾隐患，公安部、消防局命令各地的彩钢房都要拆除，因为食博会后，北京奥运会以后两场大火都是这样不阻燃的材料造成的，但是我们的院子里面一共有59栋、3600平米彩钢房，它需要有一个过程。所以我们定了一个3年拆除计划，目前已经拆除过半。比如这样搭在古建筑上的彩钢房，我们现在开始拆除，比如这是午门下面的彩钢房，这有点做秀，我和公安部、消防局的人一起把它拉掉。这主要就是表明一种决心，这个比如像这个600人就餐的职工食堂我们给它拆掉了。那么除了彩钢房，3600平米以外，还有5000平米，添建上去的临时建筑，说是临时建筑，有的都是二三十年了，比如我们的重要的一组古建筑，九座宫殿组成的三南所，皇子读书的地方，这是我们的中年员工都没有看过南三所究竟什么样子，因为一至两个大花房挡在那，我们进行了拆除整理。比如这是一个车库，一边搭这层红墙上一边搭在古建筑上显然不合适，给它拆除了，所以全院进行拆除，这是前年夏天我们照的一张照片，这是去年夏天照的一张照片。今年夏天再照整个这地方就恢复历史景观了。

我们就是希望，到2020年，就是6年以后，紫禁城里面只有传统建筑，古建和经过联合国教科文组织审批恢复的古建，而没有一栋影响景观的现代建筑，这样才能把一个壮美的紫禁城完整的交给下一个600年。谢谢，那么在今年的10月10日我们又开始整治我们的故宫商店，这些售卖故宫产品的，比如像搭城墙上这些卖饮料的，当然还有职工的一个浴室，这是我们唯一的一个职工浴室，有些工人他需要淋浴只能回家淋浴了。这个因为他搭在古建筑上存在着险情我们给拆掉了，比如寿康宫前面的很大的一组彩钢房已经为时8年了，给拆掉了。在就是这些商业设施，搭在古建筑上面，比如隆宗门，大家知道隆宗门是非常著名的一座古建，李自成当时攻进紫禁城就从这个门攻进去，上面有一个留下的是一个箭，传说就是当时留下了，因为进了隆宗门它就是前朝和内庭结合的部分。当年大臣们就是在这个门外候着，那么但是长期以来一直里面是个餐厅，大家可以想想这个时候冬天，在里面就餐多冷，夏天很热，沉淀沙尘暴一来也很不卫生。所以我们把它拆除了。

那么恢复了隆宗门的景观，隆宗门对面就是景运门，景运门呢过去被2个商店堵着，一边一个，我们在2个月前把它拆除了，恢复了古典景观。也就是所有的古建筑都应该恢复它历史的景观，而不应该被商业化的行为影响观众的参观，还有这些井盖，院里面一共有1750个井盖，各种市政管线，这些井盖呢对观众的安全和他们的观赏的效果都造成很大的影响，在这些井盖就是大马路上那些井盖，我们先给它做平了，像这种井盖我们给它做平了，这是个权宜之计。先保证安全，我们要到2020年到来之前，把紫禁城里面所有的水泥地面，和沥青地面都换成传统建材的地面。这才能够使一个壮美的紫禁城能够恢复它的景观，比如过去挖一个市政管沟，然后我们的工人会负责的把它用水泥抹上。但是在博

物馆你显然不是太好，那么尤其残疾人轮椅啊、婴儿轮椅、老年人轮椅上去疙疙瘩瘩不安全，所以我们给它先做平了。

那么去年，我们提出，前年我们提出一个口号，紫禁城开放区不能有一片垃圾，提这口号他们说院长，根本不可能实现，每天10万、8万人进来怎么能没有垃圾啊，那些比如冰棍棍、餐巾纸、矿泉水瓶子，我说事在人为，咱们就捡，这个当时我们在这个在院子里面，我的办公室是在东华门，在这个神武门内，一到午门一走过去要弯腰十几次、几十次要捡垃圾。那么院长带头大家都捡，所以用手机，我们的物业公司就说院长又出来了往哪个方向走了，你们赶快前面捡，我一听他们前面捡，我全院到处走，他们就到处捡，后来咱们就坐下谈判吧，我给你们增加一些工资你们要做到不能有一片垃圾，只要有垃圾就要过去清扫，几个月以后他们都告诉我，说太好了，这个我们清扫干净了以后，就没有人忍心再往地上扔了，所以我们工作量大大的减少。今天我们负责任的说大家进里面要捡一片垃圾是很难的事情了，你抢不过我们清洁工人的手。

那么博物馆应该是干净的，去年我们提出一个口号，紫禁城的屋顶上不能有一根草，这也是很绝对，但是呢，标准设的不高，一定还有草存在，这些草生长的很快，几场雨下来，根就扎下去了，那么于是就瓦就松动了，那么雨水就会灌下去，梁架就会糟锈，所以我们建筑总是要修缮。如果日常的保养到位，建筑就不会经常修缮，文化信息就会得到完整的保护，所以我们开始对屋顶上的草进行清理，那么今天我们今天上午还登高，美国大使来了，我叫他瞧，我说你瞧，紫禁城你能找到一根草，你都是眼力好，他没有找到。

那么我们提出今年是90年院庆，院庆到来之前，所有墙壁上残破的要修好，因为有历史信息、有沧桑感是对的，但是不能残破，一定要叫它能够健康的状态，所以从去年开始，我们就开始把这些墙壁来进行修缮，我想，地上没有垃圾、屋顶上没有草、整个墙面是整洁的，才像一座博物馆。

我们还要把这排楼拆掉，这排楼叫屏风楼，大家可能不知道，就是1973年中国加入联合国，一些国家的元首、外宾来访华，于是呢，为了接待在北京饭店的南头盖了一座高高的北京饭店东楼，今天也是最影响我们故宫景观的一栋高楼，但是那栋高楼快盖好的时候发现用望远镜可以看到中南海，这是天大的事，于是呢，就盖的一排楼，把它挡住。但是今天，大家知道侦查手段已经不用望远镜了，前线都不用望远镜了，所以它已经没用了，但是当时为建这排楼非常野蛮把我们西华门两侧的马路都拆掉了，所以西华门是一个孤岛了，不能登上去了，所以我们要把它拆掉，恢复我们的马路，这座楼房，这五栋楼房拆除之时，也是紫禁城完整得到保护之日。

我们还有一个头疼的事就是车满为患，人满为患，因为工作需要，我们职工今天已经1450人了，那么他们有813辆机动车、私家车，因为限流，所以每天700辆左右从东华门、西华门早晚都要驶入驶出，大量车辆出入不像是个文物保护单位和博物馆，我们下决心要把一半的职工搬出去，就包括院长、副院长这样可以每天不跟文物打交道的，都要搬出去，我们古建筑和器物保护需要安保开放需要的员工留下，其他搬出去，所有车辆都要搬

出紫禁城，紫禁城里面不能当停车场，搬到什么地方呢？我们在筒子和城墙中间，历史上曾经有一圈围房，几百间，十多年前在整治的时候，把它们拆掉了，影响了紫禁城的完整，我们恢复，专家论证同意我们恢复我们的围房，这样可以把一半职工搬出去，同时围房和城墙中间一排用地可以停数百辆汽车，这样我们就可以把一半的职工和全部车辆搬出紫禁城，那个时候，我们会扩大开放，我们现在上报国务院的方案就是这张图，现在我们有颜色的就是目前我们职工办公的场所跟开放区域犬牙交错，很多都占古建筑，那么我们希望六年之内，把我和古器物保管，可移动文物保管有关的搬到红墙以外的西南，把跟古建筑研究、修缮和施工的单位搬到东面，把跟保卫开放有关的部门搬到北面，把包括院长在内的，可以不在里面的人搬出去，搬到这儿。这样呢，我们做出了庄严的承诺，也就是到2020年，紫禁城开放面积达到80%，大家说一个新的博物馆大厦如果开放80%，也是非常难办的，我们要实现这样的目标。

那么故宫我们经过半年的调研，它存在的一些险情，归纳起来一共有七个方面的隐患。第一个最严重的就是火灾隐患，三分之二范围够不上高压水。第二个隐患就是盗窃的隐患；第三个是震灾，华北地区有过强震，震灾的隐患；第四个隐患是藏品腐蚀的隐患，包括那个盒子裂了；第五个隐患是库房存在的隐患；第六个隐患是市政管道跑冒滴漏这些隐患；第七个也是与日俱增，观众踩踏的隐患，最近上海的事件给我们又提高了警惕，所以针对隐患，我们编制了平安故宫工程，上报国务院以后，国务院领导、有关部门领导来了十多次，我们都给他们看了最不好的地方，于是平安工程获得了通过，首先就是我们的安防设施加强，这是我们过去的中控室，1998年建成的，当时公安局来验收的时候说，北京只有两个大型公共设施，安防系统是最先进的，一个是中央电视台、一个是故宫博物院，但是过了14年，小偷进来了，大家知道有一个小偷进来吗？山东曹县的，偷了我们好几盒。小偷进来就是这套设施，然后公安局来破案的时候批评我们，说北京市只有两个大型公共设施安防系统是最落后的，一个是中央电视台、一个是故宫博物院。为什么我们两家最落后，因为只有我们两家14年没更新，后来建的北京电视台，中国国家地理大厦，这些都是先进的，但是我们，中央电视台为什么没有更新，因为他要从西三环军事博物馆那边搬到东三环，盖了一个那样的房子，他要搬到那去，所以没有更新。但是我们没有地方搬，我们没有更新，我们就吃亏了。

所以我们紧锣密鼓的进行了更新，这样呢，我可以负责任的说今天我们更新后的安防设施，世界博物馆最强大的设施。65年大体幕，1500个高清晰摄像头，为什么世界最强大的呢？因为世界上别的博物馆不需要那么多摄像头，它1500个摄像头都按在什么地方？但是我们呢，无数条巷道，无数个院落，必须是一个强大的系统。那么我们不满足于此，我们这期工程结束之日，我们开始了新的一个征程，就是开始不等14年，要3、5年以后要提升，要用物联网系统全时空覆盖工程，使我们每一个器物当被移动的时候，一定都要在中控室有所反映，这样才能对得起我们保管的国家珍贵的文物。

那么我们摄像头过去对准古建筑，对准仓库、对准展厅，今天大量还要对准观众，因为观众的行为，人太多会出现一些异常。我们还要不断的研发消防装备，这些大型消防装

备在很多在紫禁城地段上不能使用的，开不进去，所以还要研发一些小型的消防装备，能够随时的进入不同的地点。我们还要经常进行消防演习，不但是消防战士需要演习、公安战士要演习，我们的业务部门的职工也要参与演习，能够在事件突发的时候准确进入火场，抢救我们珍贵的文物。我们还要不断的加强避雷设施，因为这块地方平坦开阔，所以雷经常访问，故宫博物院建院 90 年来最惨痛的一次教训就是 87 年晋阳宫（音）被雷击中了，着火了，所以我们要不断更新加强我们消防装备；再一个防止踩踏，去年我们在 47 对门上安装了这样观众动态监控系统 and 中控室连接，每个空间进入多少观众，饱和度多少，我们要准确的评估来进行预案，这样呢，才防止。

大家知道这次上海踩踏事件以后，中央电视台有一个报道，说 2000 年-2006 年，这 6 年间，踩踏致死的 4300 多人，但是故宫博物院 90 年来没有引踩踏致死一位观众，这是付出极大的努力，因为故宫不是平坦开阔，它是高高的踏步，一到暑期，踏步上挤满了人，一点一点往下走，所以我们所有地方都警惕的监视着观众行为，不能有推让、不能有械斗这样的情况发生。那么我们这些观众流量监测系统今天上岗了，使我们心中有数了。

那我们还要防震，我们地下库房就是一层二层三层，一期二期三期，这个红颜色的就是感谢吴邦国委员长给我们批准的工程，它呢使我们地下库房由 22000 平米扩大到 30000 平米，由储藏文物 90 万件，扩大到 110 万件，特别是使一期二期连成一个板块，不但有利于防震，还有利于防渗。

那么我们今天使我们的这些易碎的文物都能够装入囊匣，因为一般博物馆它们珍贵文物比较少，早就装入囊匣，不能因为文物多就不珍惜，所以我们一拉开我们的库房门，我们那些瓷器库，一落一落盘子、一落一落碗，真是寝食难安，所以我们要用三年时间把他们都装入囊匣，然后用金属纸的密集柜两层保护，确保在地震发生的时候能够保护文物安全。

还有我们展厅里面那些高耸的瓷塔、木塔也要经过间隔震的实验以后，量身制作它们的设施进行安装，还有我们高耸的一些古建筑也要进行勘察、找出病害，来进行补强，进行加固，总之抗震我们要三年半左右完成。

去年的 5 月 18 号紫禁城禁烟了，在故宫禁烟是一件大事，我们屡屡禁烟，屡屡失败，因为是木结构建筑群最怕烟，但是我们职工有四百多烟民，有些老同志一说禁烟就反对，说我们抽了一辈子烟，一戒烟身体会不好，会影响我们思考。但是桌上堆着资料，抽烟确实非常危险，我们长期禁烟，不成功的一个重要原因就是过去分管戒烟的院长本人是抽烟的，我就换了一个不抽烟的院长分管，情况就发生了很大的好转，后来国务院批准了平安故宫工程，我们开了动员大会，我在会上提出了一个建议，我说我们是世界文化遗产，国务院批准我们平安故宫工程，我们故宫人能不能有士气，从明天开始大家就不在我们古建筑群里抽烟了，反对的请举手，没人举手，我出门赶快打电话，发短信给我们《光明日报》李云（音）老师，赶快发消息，紫禁城从此禁烟了，500 多年没禁过烟。因为你稍微发晚了一点，登晚了一点，马上就群众代表来了，说院长咱们能不能人性化的管理，设几个抽

烟区，我说设三个抽烟区，一个是神武门外的马路，一个东华门外马路，一个西华门外马路，反正城墙里面不能吸烟。这个非常见效，因为我们两条措施保障，第一，谁举报别人抽烟，奖励两千块钱，到现在还没人举报，没人那么不厚道。第二呢就是关键我们一千五百个摄像头监视任何地点，如果你这个部门有人抽烟，好了，整个部门，七十人也好、八十人也好，全年安全奖没有了。所以他一根烟会影响很多人的收入，就没人抽烟了。后来他们说院长不好，东华门外、西华门外、神武门外地上都是故宫人抽的烟头，环卫局该找咱们的，我们就按了这样的灭烟头垃圾箱，我们现在每天烟瘾大的人走出去，围着箱子一边抽烟一边骂院长，反正你不能抽烟，为了保证文化遗产的安全。但是观众抽烟很难制止，因为观众我们不能处罚、不能罚款、也不能拘留，只能劝阻说你不能抽烟，这是古建筑群，还帮他吧烟头灭了，说你把烟头交给我，下次不能抽烟，其实下次他也不来了，每次来，每天都是新面孔，所以屡禁不止，没办法，我们8月15号，我们就引进了专业保安力量，向社会宣告，打火机、火柴、明火不能进故宫，不能进紫禁城，这些孩子们，一个小时换一次岗，盯着屏幕，你就是藏在鞋坑里都能搜出来，所以第一天我们就没收了8000个打火机；第二天就12000，去年8月15到年底一百多万个打火机没进紫禁城。但是呢，8月15大家想想多热啊，堆在那就跟小炸弹一样，说我们赶快联系危险品处理的公司，结果一找北京有5家，一询价，最便宜的要求我们要买一辆防爆车，然后还买防爆箱子把打火机放里面，给他们运去，每天收我们400块钱，我觉得特别不合理，我们给他这么多打火机，还收我们这么多钱，后来我们忍无可忍情况下就设立打火机领取处，这个观众出去都可以自己抓几个走，我觉得这个有三大好处，第一就是我们不用花四百块钱了每天；第二观众不用上商店买了；第三我们地球上的能源得到了节约，是吧？所以现在每天收支平衡。

这个我们安检一加强，大家强调酒瓶子进不了故宫的，拎着酒瓶子就进故宫太过分了，还有三节鞭什么的也进不了故宫了，再有假学生证，因为学生票便宜，20块钱，老有假学生证，中国政法大学最多。还有那假票，中国人造假票技术也特别好，卢浮宫的假票都是中国人造的，假票的确不好查，因为肉眼识别还跟假文物一样，所以我们就是安装了这种验票一体机，9月2号上岗，以后杜绝了假票。人的智慧总是能比困难多，我们有一块地，宣统年间就已经烧掉了，一直在荒着，这块地经过联合国教科文组织批准来恢复它的古建筑，虽然只是地上一层两排，但是很长，361米长，这组房子建设以后，我们呢，文博科技的，文物修复和研究的场所就能得到改善，我们这些研究人员，这些精密仪器都能获得更好的工作条件，观众将来可以从这样的门进去以后，从玻璃通道上看到我们两边文物修复人员在修复这些文物的过程。特别呢，还有一个重要的地方就是紫禁城大家知道，高高的城墙里面，三分之二用地是被高高红墙围合的，红墙里面就是古建筑群，我们现在古建筑群刚才那张地图显示有9个单位在古建筑群里面办公，非常危险。这排房子建成以后，故宫里面所有单位都会搬出紫禁城，明年4月份就可以实现，那个时候我们开放面积就能扩大到76%。

那么故宫文物修复应该说在很多方面世界一流，比如古书画钟表修复，多少代人的传承，这个技术是最好的。比如我们最近乾隆花园修的接子图，这幅图很大，边角都破了，我们在修缮现在修好了，准备进入恢复到含京堂。这是我们修青铜器，古建筑立面不能用

火、不能用器，只能用电烙台修，但是呢，技术也是世界一流的，是我们国家唯一的批准非物质文化遗产铜器修复的传承单位。比如河南省考古研究院它出土一个春秋时期的鼎，碎了二百多片，没有办法开展研究更没有办法展示，我们给修好了。修的挺好的，比如这是一个酉也碎了一百多片，也给它修好了。那么比如像这样紫檀家具，修复起来一堆木头，修复好了光彩照人的。比如唐三彩的修复，比如瓷器的修复，比如漆器的修复。我刚来的时候看我们一个专家在修这件漆器，过了几个月，他还在修这件漆器，我说你修这个漆器要用多长时间？他说七个月，当然他不是就干这一件事，但每天要给它刷一道漆，夏天潮湿可以给它刷两道漆，它一共一百多道漆，但是我们有多少件漆器，刚才我跟大家报告了，我们一共 19000 件漆器，要几代人才能修好。那么像这种镶嵌工具的修复，这是一个康熙皇帝写的万寿无疆，但不是在纸上，而是一个织绣，绣品，我们来给它修好，今年就可以正式展出了。

那么除了故宫人修还不够，还要在社会上寻找这些身怀绝技的非物质文化遗产传承人，国家公布了一批又一批非物质文化遗产传承人，我们就查阅他们的档案，也走访很多的工厂，比如我去过景泰蓝厂啊、古典家具厂啊、砌装厂啊、宫灯厂，有很多档案里面写它的前辈、它的师傅就在清宫造办处里工作过，对宫廷这些文物非常了解，我们就把他们这些传人请回故宫，去年请回了 47 位身怀绝技的这些工匠，他们帮助我们修理这些量大面广文物，比如我们有 130 架车马轿履，他们在进行修，比如我们 3300 件综合补备仪仗，比如我们的 6200 件家具，这是一个晚清的一个玻璃镜的底座，修缮前就这样，现在修缮好了，就可以进入展厅了。

那么，因为大型的文物在故宫古建筑群里没办法有空间修缮，比如地毯，它要水池，所以国务院批准我们在海淀区，在往西北建造一个故宫博物院北院区，获得一块很大土地，我们一期工程准备建 125000 平米，其中 4 万平米是修复文物和修复过程进行展示的一个区域，6 万平米是我们的修复后文物的大型展室，还有一个宫廷园艺中心，将来我们这组建筑是民族传统地方特色，时代精神相结合的绿色、低碳、环保、零排放的负责任的现代建筑。那么我们这组建筑修好以后，我们这些大型、巨型文物就可以得到修缮，比如我们刚才说到的地毯，我们一共有 1300 块大地毯，其中乾清宫的、太和殿地毯非常大，十几个人当时是喊着号子才能卷起来，经过熏蒸以后套着套几十年就过去了，其实呢保管条件很不好，有一个德国的专家，专门研究中国地毯，执意多次书面申请，要看故宫博物院的地毯，我们没办法给他看，后来拗不过他，同意他进了这个库房，这个库房保管了 83 块地毯，没想到老先生进来以后，扑通一下就跪地下了，说我终于看到中国最好的地毯了，其实他什么也没看见，等我们把这些地毯修好以后，我们会请这些专家来看中国最好的地毯。

还有我们 6200 件家具，塞在 30 多个库房里面，多少年前，二三十年前搬进去就出不来，冬天干燥、夏天潮湿，明年我们要把所有机具，能够请出来进行修缮，还有进行补备仪仗。大家看这小鸭子上面顶着就一套套器皿，这个小狮子上面挂着钟，这种钟磬齐名壮观场景我们就可以再现了。那么我们的博物馆，我们预计建成以后，就是每年会接待不会少于 300 万的观众，这些大型的主题鲜明的，具有震撼力的展览，将在这个地方来展出，

使故宫收藏的文物能够更多的面对观众。因为大家现在数学都很好，这个一算说过去我们没公布藏品数字还好，现在网上都公布了，大家一算你们武英殿书画展春秋两季一共每年大约展 240、250 件，那你们 53000 件绘画、75000 件书法、28000 件碑帖，得 913 年才能展一遍啊，我们一般都活不到 900 多年，所以将来我们就会数倍甚至数十倍来把我们文物经常性的在现代化博物馆进行展出。

那么，我们还建一宫廷园艺中心，因为紫禁城里面热导效应加具以后，那么这些古典花卉植物养殖不好了，所以我们要在大自然里面建一个我们的园艺传承中心，台北故宫博物院冯明珠（音）院长来的时候，我们一起为他奠基了，随即就开工了，去年年底就建成了，明年植物会长的更好，一个大温室，两个温度，所以我们这些植物、这些花卉都能得到很好的养殖。每年的 4 月底，它们会回到紫禁城叫观众观赏，每年 10 月底天冷以后会运到我们养殖基地来进行传承养殖。

刚才看到国家地理上面登了很多动物，其实故宫也有很多动物，比如我们的一些鸟类，我们的乌鸦最多，还有我们的故宫猫，野猫非常可爱，每个都有名字，就是老喂它，有时候得减肥，所以我们要善待我们的动物，因为有了猫，故宫就从来没有老鼠，那么故宫博物院的展览其实最有特色的是原状陈列，就是这些文物当年就是为这个场所制作，今天它们还在这个场所进行展示，应该是最有尊严的。

因为到台北故宫博物院做报告，我就说故宫博物院这些文物只有在原地展览才最有尊严，如果流失海外，像孤魂野鬼一样就没有尊严。下面的听众都直瞪我，我们的古建筑修缮以后还做了专门的展厅，比如我们武英殿今天是书画馆，我们的文华殿是瓷器馆，还有钟表馆，但是不满足于此，今年是我们 90 年院庆，我们今年将开放 5 个从来没有开放区，第一个呢就是午门的雁翅楼，午门七年前有是一个展厅了，这些年迎接了很多重要的展览，但是午门只有 800 平米的面积，不能举行大型展览，现在我们正在修缮两侧的雁翅楼，雁翅楼一边是一千平米，两边两千平米，加上中间八百平米就会形成 2800 平米世界最大规模的一个展区，在北京城中轴线上，架在半空中，外观完全保持传统建筑特色，而里面是能迎接任何级别珍贵文物的展厅。

今天大都会博物馆馆长来了，他们希望在这个展厅展览他们的文物，我们把第一个荣誉还是留给了自己，我们在院庆当天会盛大的举办万寿庆典展，庆祝我们 90 岁华诞，那个时候 80%的文物将第一次修复好面世，目前这个工程进展顺利，明年 5 月就会竣工。

第二个开放的区域就是我们西部区域，这个小伙子照相，目前故宫博物院开放区域只占紫禁城的 52%，明年西部区域开放以后，我们就会扩大到 65%，后年这组刚才说的那组长长的 361 米房屋修好以后，我们就会扩大开放到 76%，最终达到 80%。那么西部区域古建筑都修好了，这是一个充满故事的地区，电视连续剧经常拍这里面的故事，第一个大殿慈宁宫，我们将作为故宫博物院的标注馆，因为慈宁宫有一个非常悲惨的故事，就是 1973 年西哈努克要到洛阳参观白马寺，这是佛教传入中国第一个寺庙，于是白马寺当时破四旧的时候把全套都烧毁了，于是就把我们的大佛，慈宁宫大佛堂全套文物 2000 多件运到了洛阳，

但是给它装好以后，西哈努克并没有去，但是他们也不还给我们了。今天我们就把它作为故宫博物院的雕塑馆，我们有 10200 件不同时期、各种材质的雕塑我们将在这里展示，比如我们一些高大的雕塑，长期以来几十年来就靠着墙边站着，这是上千年曲阳的三米多高的雕塑，明年就会有尊严的在我们雕塑馆里站着，还有周总理送给我们成套的兵马俑，明年也对北京观众能够参观。

它旁边的寿康宫是乾隆皇帝为他母亲建的皇太后的寝宫，我们就把它恢复成乾隆时期室内室外的陈设和环境，那么进行原状陈列，就是叫人们能够真实的看到皇太后当时生活的情景。南面就是慈宁宫花园，是故宫四大花园里面最宽阔的花园，能容纳很多观众，也是令人期待。

第三个计划就是开放东华门，东华门过去是库房，没有开放，这次我们进行了修缮以后，舍不得再做库房，我们准备把它作为故宫博物院的古建筑馆，故宫毕竟是世界最大的木结构建筑群，但是还没有一个古建筑馆，我们 4900 件古建筑的文物，比如带款式的构建，我们玻璃画，我们圆明园成套的烫样，比如我们太和殿存的脊兽能够得到展示。那么同时，我们准备开放一段城墙，就是从东华门到午门，叫观众体验在城墙上参观行走的体验，过去也没有过。特别是我们这一块在，人们在行走过程中还可以进入这座非常漂亮的角楼，过去只能远眺，将来可以走进去看这三重檐，七十二条脊的这样的中国建筑里面的被称为最美的建筑。

第四个计划是开放端门，端门在天安门后，在午门前，是紫禁城外，所以晚上也可以开放，我们把它用做故宫博物院的数字博物馆，我们积累下的数字技术可以在这进行全面的展示，并且晚上也可以一场一场的演出，故宫古建筑群即使全部修缮完成也很难全部对外开放，因为很多的空间过于狭窄，极端的例子，比如三希堂，三希堂乾隆皇帝最喜欢的书房，在小炕桌前预览了无数珍玩和书画，但是三希堂有多大？三希堂只有 4.8 平米。那么三分之二是炕，地上站 4 个人就满了。所以没办法对观众开放，但是人们在我们的数字博物馆可以自己操作进入任何一个希望去的厅堂、室内，可以把玩一些他们的瓷器，看六个面的状况，可以进入室内来感受，特别是我们在里面将建设故宫影院，使呢，我们制作的 6 部现实的影片可以在这震撼的演出，看过的人都说好，但是普通观众都觉得没有看，我们明年准备办三个故宫影院，其中离这最近的一个就是在钉子塔的下面。这是我们拍的片子，明年就可以公示了。

再一个计划就是延禧宫，延禧宫大家看这个平面图是不是很奇怪，别的都是这样的，它是一个西洋建筑，因为它老着火，着火了修好了以后又着火了，末代皇帝就在这建了一个养鱼池就没着火，后来末代皇后在养鱼池上盖了一个西洋进驻叫临昭轩，用途就是人们可以从旋转楼梯走下去，在室内观赏鱼在外面游，就是今天说的水族馆，但是 1909 年，形式变了，就停工了，成为北京地区最古老的一个烂尾楼。那么 30 年代周围又建了一圈的库房，是我们地下库房建成之前，它是书房库房，所以这个院子呈现一个非常另类的景观在紫禁城，我们利用这样的情况准备在这建外国文物馆，我们收藏的 10200 件外国文物在这

里展览。现在呢，外国的来宾来了，比如德国的总理莫克尔来的时候，我就拿出德国文物给他看，比如法国总理奥朗德来，拿出法国文物给他看，印度总理辛格来时就拿出印度文物给他看，将来任何国家文物都可以在这里进行展示。

那么最后一个计划就是宝蕴楼，宝蕴楼在西华门外是紫禁城里面唯一一栋民国时期建成的楼房，那么 1914 年当时从热河避暑山庄和沈阳故宫运过来 23 万件文物没地方存放，就盖了一个宝蕴楼存放这批文物，一直到前年为止，它一直是库房，那么现在我们开始进行修缮，目前即将竣工，我们将在这里举办故宫博物院的院史陈列，主要展示我们民国时期这段跌宕起伏的历史。溥仪当时不当皇帝以后，在故宫又生活了 10 多年，那个时候他西化了，戴着黑边眼镜、骑着自行车、听着唱片、喝着咖啡，大量的那些民国文物也有所保存。那么故宫博物院大家知道，一到暑期，观众就很多，现在这个季节呢，每天只有一两万的观众，而到 7 月 7 号学生放假以后，就像一座山堆起来了，除了这座山之外，还有两根针，一根五一，一根十一，十一这根针头就是每年的 10 月 2 号，前年的 10 月 2 号就进了 182000 名观众，过去一到暑期、一道黄金周观众买票就是这样的场景，我形容就像拓展训练一样，要一个多小时才能挤到窗口，然后拖着疲惫的身体还要往外挤，进去之前还要排三个队，一个验票、一个安检、一个存包，进去的时候两个小时过去了，无论心情、无论体力都没有了。我们要关怀观众要从购票开始，所以我们就是彻底改变这样状况。

广场环节我们以后对广场进行清理，过去广场是商业化的广场，卖全国的小商品、卖果脯、卖服装、卖玩具，我们进行了清理。那么过去西边这一大排房子都办一些低俗的展览，比如太监展、宫女展、武则天展、刑具展，我们进行了清理，清理以后整个午门广场清新庄重还给观众，这排房子进行了修缮用于什么呢？卖票。因为故宫的票我认为并不算太贵，我们冬天 40 块钱，夏天 60 块钱，加上对老人、学生免票，我们平均不到 50 块钱，但是 40 块钱、60 块钱不好卖，人民币都没有这个面值，如果要一百块钱的话，自动售卖机就可以卖了，但是我们绝不涨钱，因为要靠票价阻挡观众进入一定挡的是学生和低收入人群，他们是最需要文化的，但是呢，我们呢就得要加大售票力度，所以我们现在购买先进的售票机以后呢，加大窗口，最多时候 37 个窗口，来多少观众我们开多少窗口，所以我们向社会承诺，95%的观众今天到紫禁城前面 3 分钟能买到票，剩下 5%也不会超过 15 分钟，这样我们总在想，如果观众省下一个多钟头的的时间用于参观展览，那多好，因为参观展览的心情和排队心情是完全不一样的，我们辛辛苦苦办了那么多展览，观众拖着疲惫的身体怎么看，观众进入紫禁城之前还得到我们服务中心咨询一些问题，看一些影视的介绍，自己呢，做做功课，点击一下、设计一下比如两小时路线、三小时路线、五小时路线，参观展览的路线，参观古建筑的路线，需要的观众还可以领取一下残疾人轮椅、婴儿轮椅、老年轮椅，我们这些不收费还不用还，也不能拿家去，就是出门的时候要放下，我们进行消毒以后还要回来给别的观众用。

过去的广场就是这样，就是整个广场没有一把椅子、一个凳子，观众都得席地而坐，他们哪来的呢？就是很早起来看升旗，看完升旗看毛主席纪念堂，看天安门广场，到了紫禁城前面累了、渴了，坐那吃点喝点，60%人会进故宫博物院，30%直接上王府井买东西去

了，10%会上北海和西四那边，无论人们去哪总要有尊严的在广场上休息，所以我们就做了两百把椅子，每把椅子做3个人，600个观众可以坐椅子上，树坑就没人坐了，我们就把树坑做平了，为什么把树坑做平呢？我们就做这种树凳，树凳一圈可以做12个人，我们有多少棵树呢？一共有56棵树端门广场，我们就做56个树坑，所以600个人可以坐凳子上，现在广场600人坐椅子上，600人坐凳子上，就没人坐地上了，大家都可以很好休息，有人说院长，我们56棵树正好有56个少数民族，一个树起个名字多好，我说千万别，死一棵咋整啊。

再有就是上洗手间，洗手间一到旺季，上面贴一个条，女士请排队，其实女士排队男士也没地方找，也在旁边等着，挺烦的，抽根烟什么的，所以我们就调查，就是女士洗手间一定要是男士洗手间的2.6倍才可以，所以我们进行调整。一到暑期那一半女士专用区，这一半一半男士一半女士，女士比男士多3倍，男士、女士都不排队了。其实我觉得这个办法还是比困难多，这是我们一个职工食堂，都改成洗手间了。这个端门调整以后，观众的休息得到保证以后，我们对午门动了手术，午门长期以来，我们的制度设置是买票的观众走两边的小门，不买票的来宾、贵宾走中间的大门，那么来宾、贵宾少，所以观众老在这挤着，有的西部老汉他电视剧看多了，说我一定要像皇帝那样走中间大门，还得劝，大爷您不能当皇帝，您得走边上的小门。现在我们索性就都打开了，任何人不分什么贵宾还是观众都可以走任何一个门，谁都可以当皇帝。

那么过去我们验票是这样，验票员在里面观众走三个夹道进去，怕人跑了似的，然后里面呢安检机堵了半个门洞，所以安检也排长队，验票也排长队，乱作一团，现在我们都拆掉了，所以人们就可以鱼贯而入，就是快捷多了。当然验票和安检还是需要的，我们就设在两边，而不是两个门洞，而是一边9个，18个门洞，增长了9倍，要增长9倍以后，即使是高峰日，比如10月2号，17万6那天，我们上下午观察就没有堵点，人们很快的有流进去了，所以今天我负责任的说，观众到我们端门从购票到进入一刻钟就能够完成，这样节省大量的自己的体力、心情也很好来参观故宫博物院。

过去比较闹心的就是汽车，这种机动车可以穿行观众的参观区，比如故宫员工，比如我们院长也好、业务人员也好，因为工作需要可以开着车过去，那么咱们部长、省长们、国家领导人、外国总统、总理都可以开车，甚至警车带队走过去，这是随着观众增加是非常危险的，观众的参观的情绪也会受到很大影响，后来我们就是坚决的就是发出公告，所有车辆不准穿行开放区，影响最大的是我们自己，我们从那天开始就是所有的每天都在地上走，那么当然身体好，你瞧大家瞧我站这么长时间不累吧，就是每天都走。但是呢最后难以制止的就是国宾，因为有关部门说，国宾60年来一直是礼遇，他们可以开到紫禁城里面下车，我说礼遇，那英国的白金汉宫、法国的凡尔赛宫、日本皇宫从来都不给任何人礼遇，为什么中国的紫禁城，我们故宫博物院一定要划出差别，我说不应该开进来，要保证普通观众大家同等的待遇。怎么说都不行。后来奥朗德来的时候，他们还在里面布岗，后来忍无可忍的无情况下我们把大门关上了。通知对方，门关上不能撞我们的门吧？后来三分钟武警就出去重新调整队形，过几分钟奥朗德的车队来了，在外边下的车。我给他介绍

的午门的历史，然后他带着女朋友走过长长的门洞。我觉得这个感觉他是终身难忘的，如果他坐车进了故宫，进了紫禁城，下车的时候还要问我到了故宫博物院没有？我到了什么地方了？我觉得他自己也是损失了很多的震撼人心的感受。从那天关门事件以后，所有的外宾都在外面下车了，然后带着女朋友带着保镖走进来。

当年八国联军是骑着马进的紫禁城，在我们太和殿前还搞了一个列队。我觉得今天我们中国文化复兴，首先应该从文化自身做起，我们的文化是有尊严的，我们的观众是应该享受平等的文化待遇的。那么今天观众进了故宫，我们希望能够他们掌握更多的信息，自己身在何处，旁边有什么好的展览，应该能够得到介绍。

我们也是不断的改进我们的一些设施，比如自动讲解器，故宫博物院的讲解器我认为世界博物馆最先进的讲解器。因为我去过那些大的博物馆，比如大英博物馆、大都会，他们的讲解器一般只有八种到十一种语言，过去还没有中文，现在都有中文，并且排在韩、日文前面了。但是我们的自动讲解器四十种语言，各国的语言、主要民族的语言、地方的方言，闽南话、粤语都有。

过去我们只有一个缺点，就是观众在窗口要说，我要专家版的，我要王刚故事版的，我要鞠萍姐姐少儿版的，还得挑。现在我们都做在一起了，精华版、故事版、少儿版、对话版、广东话、闽南话，每个都是二十四小时的内容，当然都是参观不了二十四小时，但是选择的余地很大。

我们不断进行观众满意度的调查，观众其实对我们提出最多的意见就是故宫太大了，参观太累了，能不能多设一些休息的地方。于是去年我们就增加了八百把座椅，原来有六百把，现在又增加了八百把，一共一千四百把，每把上面可以坐三个人，五千多人可以坐椅子上，随处他们就不再坐廊子上面、台阶上面了。这个椅子大家别小看，故宫的椅子经过很长时间的考量。观众什么样的体重的都有，然后椅子面要便于清洗，椅子下面要便于清扫，座子一定要舒服，但是不能躺着，还要色彩和形式要和周围协调。所以我们多次征求专家和观众意见，他们认可这样的椅子。

我们不断地组织孩子们参加故宫，特别是贫困家庭的孩子，主动跟老师、学校联系，把他们接到紫禁城来。一到暑气我们特别热闹，这种亲子、艺术活动持续地每天都在进行，孩子们在故宫博物院能够感受到艺术的氛围。同时，我们很多的年幼的孩子们的少年的一些的活动，比如来穿朝珠，比如绘龙袍、画盘子、做皇帝的新衣，皇后的新衣，所有这些材料都是免费的，他不用带任何的工具来，我们都会免费提供，做好的成品他还可以带回家。比如集皇帝的诗句，抄上以后可以盖皇帝的一个大印，假的哈。还有布衣堆绣、拓片，所以叫孩子们在这里过一个愉快的暑气。

故宫博物院的网站是世界博物馆最强大的网站之一，每天的点击率都在一百万人次以上。我们现在正在持续地进行两项目的提升，一个就是把英语做得更加强大，要使各国的喜欢故宫文化的人可以轻易地了解雇工的信息。第二就是把对孩子的、青少年的内容做得

更加亲切，能够使他们愿意进博物馆，愿进网站。这就需要我们不断地把故宫的藏品信息、古建信息高清晰地摄像，每天都有新的内容进入我们的网站，我们有一个六十人的团队在做这一项工作。

我们前年微信以后得到了社会公众的很好的评价，特别是我们和腾讯合作以后，我们的传播力量非常强大。同时我们 APP 应用、文化展示也得到了追捧，比如我们的“美人图”、“紫禁城祥瑞”和不久前上线的“皇帝的一天”，皇帝的一天对九岁到十一岁的青少年准备的。因为当时他们做的时候，我们有点担心，他们有一个栏目叫做一天小皇帝。我说今天都是独生子女，都是小皇帝，还做一天小皇帝，他们说“院长，其实让他们知道，小皇帝其实挺辛苦的”。每天五点钟就得起床，还不能先吃早饭，还得做一个小时功课，然后去请安，完了上早朝，完了熬到吃早饭的时间只能吃七成饱，一天只有两饭，完了还得做作业，下午三点才可以玩一会儿，这就是让大家了解历史。

昨天晚上我们的重磅的《韩熙载夜宴图》的预告上线了，12号我们将进行媒体发布。这研发了一年多，能够使我们的《韩熙载夜宴图》立体地呈现给观众，它的时代背景，它的艺术造诣，它的人物绘画里面的角色等等。上线以后，据看过的说一个半小时下不来。

我们所有这些都是免费的，都是为了文化传播。那么今年还有一个我们值得骄傲的，就是今年春节我们《每日故宫》将上线，也是免费的。我们一直有一个愿望，每天能把一件套故宫藏品介绍给观众，但是过去平面媒体的时候一直很难谈，要占给人家很多版面。现在我们有了 APP，有了微信，我们就可以上线，每天呈现给社会一个不同的一个故宫文化的视角。比如一些节日还可以有一些更多的内容。

那么我们有一个出版社，全国的博物馆只有一个出版社，叫故宫出版社。那么最近火了，我们的出版社他把我们八千张清宫老照片开始进行清理，然后进行穿越。把这个老照片当年拍摄的场景和现在的位置进行了认真的比对，这不是郭德纲啊，认真的比对然后恢复。旨在叫大家了解我们过去皇家的禁宫，今天的普通观众可以走进来观赏，同时告诉大家保护文化记忆的重要性，爱护我们的文化遗产，这个应该说使我们《紫禁城》杂志得到好评。

我们现在正在建设就是这个数字故宫社区，采取的方式方法就是周围一圈的方法，但是其实最重要的还是把我们一百八十万七千五百五十八件套文物藏品的文化内涵深入地挖掘以后，进入我们的各种传播媒介，使人们能够长看长新。

再说我们的文创产品，过去故宫的文创产品就是比较厚重，历史感知知识性强。比如我们都是复制书画，复制瓷器，复制铜器，复制金器、木器。我们也成套出版图书，比如《米芾书法全集》，获得了国家大奖，我们正在出五百卷的故宫藏品大系，规模很大，很恢弘。比如我们的《故宫经典》也是非常受欢迎，但是这些藏品也经常送给来宾。比如德国总理默克尔来的时候，我就代表故宫博物院送给她这样一个册页，绘画的一些花卉和鸟。她非常喜欢，她每一页都让我给她讲，这是什么花啊，那是什么鸟啊，我哪儿知道啊。然

后我们专家就给她讲，说这个代表富贵，那个代表吉祥，那个代表长寿，我们专家挺会说话的，说得老太太特别高兴，然后说能不能按原包装给我包装上，我要永久地、很好地珍藏。

澳朗德总统带着女朋友来的时候，我们分析他们两个头天晚上一定是吵架了，因为进了故宫博物院两个人谁都不理谁，他女朋友老噘着嘴。直到我代表故宫博物院送给她这个披肩以后，她才第一次露出了这个灿烂的笑容，好像也没挽救了这个婚姻。送给奥巴马夫人这个《十二美人图》。

那么今天我们也开始研发趣味性强、实用性强的一些文创产品，比如故宫娃娃正在热销，绝对比芭比娃娃好玩儿。比如手机壳，我这个手机壳四十九块钱买的，买的时候我们的员工说“院长，咱们自己人买可以打八折”，我说“四十九块钱打折不用了”，使了一年多了，就是这款，特点好。完了他们说院长喜欢手机壳，咱们多研发点，研发了一百多种。比如女士的披肩，五位皇帝喜欢的五把紫砂，五代五壶，为儿童研发的拼装玩具，这个兰亭序的卡报、钱包，女孩子喜欢的特色笔记本，行李牌。我劝他们千万不要买故宫的行李牌，买完第一次出差就会丢了，太好了。还有化妆镜、冰箱贴、鼠标垫、充电器、电宝、U盘。我们外出展览，每次展览，也根据这个主题来研发一批文创产品，所以研发来研发去到了去年的八月底，我们一统计一共六千七百五十四种，绝对在世界博物馆开始进入前列，我们还在继续努力。

比如故宫日历，这个故宫日历是根据三十年代故宫人为了传播故宫文化做的一个单面、但页的三百六十五天的日历。我们2010年又重新把它进行了创造，开始双面地介绍每年、每天介绍故宫一个文化藏品。这样第一年就是卖了一万八千，去年卖了八万，今年到现在，2015年已经二十五万了，并到现在很多很多的读者都呼吁能把前几年的再版他们要收藏，因为每天都有很多的文化知识，精心制作的。

那么去年我们组织了紫禁城杯大奖赛，又征集了四百多个优秀的创作，那么陆续开始投入生产。比如故宫领带，故宫雨伞，这个天穹护佑，撑开以后就像在太和殿藻井下面了，这个杆是防雷的，所以打雷都不怕。还有故宫的香包卖得也非常好，朝珠耳机，去年的文创产品的全国的大奖赛得了十佳文创产品的第一名，还有故宫的香包系列陆续投放。伞，春天可以打这个伞，夏天可以打这个伞，秋天可以打这个伞，冬天可以打这个伞，一个人准备四把伞就够了。

还有玩具，我们小时候玩的布老虎系列、陀螺系列、风铃系列、波浪鼓系列。还有脊兽，太和殿的脊兽，然后可以安装在铅笔上，可以放在尺子上，可以用在便签上，洗衣服可以挂袜子。

所以他们说我们是洞大开，我说这是什么词啊，他们说是好词。还有车挂，这个保证行车安全，还有正在梦游、正在休息。那么这个我觉得挺好，就是故宫筷子，就是大家每天吃饭前要选两支筷子，这个筷子上面一定要印好词，大家选一个“万寿无疆”，选一个

“金玉满堂”，这顿饭就吃得很香。故宫猫很出名，现在开始做故宫猫系列，越做越多。

那么过去我们售卖文创产品是这样的，请一个人字写得好不好往那一坐，完了给观众写字，售卖的文创产品 80%不是故宫的创意，堆得满满的。去年进行了彻底的改造，这些店都没有了，所有的店都要有故宫的特色，所有店进去以后，都像最后一个展厅一样。观众可以比如购书的时候，在这里坐下来喝点茶，来观赏一下图书。比如买丝绸制品的时候，可以不买，但是一定要赏心悦目。比如我们的书画，他们看中了某一件书画以后，一等十五分钟就可以复制拿走。比如我们的陶器，也可以像一个温馨的一个购物环境。还有我们的铜器店，像制作的《五牛图》，《五牛图》下面把这个《五牛图》复制起来。总之所有的商店都要带着故宫的文化气息，都要是故宫文化传播的使者，能使更多的人把故宫的文化带回家。

那么刚才我说到，几处吃东西的地方都拆了，没地方吃东西了怎么办？我们就是把这一排房子里面的建筑做了观众休息的地方，这座房子里面是什么呢？就是过去的冰窖，存冰的地方，今天我们做了观众服务中心。观众可以在这里面，能够在红墙里面，能够有尊严的在室内干净地用餐。而这些库房过去是堆着建材、堆着木板、堆着油桶、对着方便面，今天我们把它作为一个喝咖啡、喝茶的地方，观众能在室内休息。

去年我们成立了两个机构，一个故宫研究院，一个是故宫学院。故宫研究院主要是凝聚故宫的学者，把他们的精力放在故宫研究上，我们一共拥有三百五十名高级职称的研究人员，是世界博物馆拥有高级职称研究人员最多的一座博物馆。我们这些研究人员，如果不把精力放在我们的学术研究上，就会被别的地方请去搞民间的文物鉴定，我不赞成故宫的学者去民间去鉴宝。因为他们有自己的专长，他们往往是比较专的，就是比较研究瓷器的人一辈子不会进铜器库房、不会进玉器库、不会进漆器库，人家有人家的看库房的，人家有人家的研究领域。但在这个领域他绝对是专家，他研究一辈子了，但是一到民间鉴定，一会儿人家拿一个铜器，一会儿拿一个玉器，一会儿拿一个漆器，说您给看看，您故宫的专家还不懂，其实故宫的专家也不能都懂。

第二个，今天的鉴定更多的人问真的假的，故宫都是真的，没假的，所以他们对于防伪、作旧的那些赝品并不有深入的研究。

第三个就是问值多少钱，故宫的文物都没有估过价格，所以他们并不知道市场价格。所以现在往往一到外面鉴定第一句话就问题这个真的假的？这个值多少钱？他们并不是在行的。

所以他们的研究领域应该是在故宫的文化，把我们一百八十万件文物藏品进行深入的研究，把他们的知识奉献给社会，所以我们成立了故宫研究院，包括我们的古陶瓷研究中心、古书画研究中心、古建筑研究中心、明清宫廷史研究中心、藏传佛教研究中心。我们请我们郑欣淼院长担任故宫研究院的院长，又成立了新的研究所。比如李季先生以前的考古研究所，王述先生以前的故文献研究所，朱诚如先生以前的明清档案研究所。后来我们

又成立了古建筑研究所和宫廷戏曲研究所，来研究我们的故宫文化，又设立了博士后工作站和故宫学研究所。

那么今天十多项研究课题放在平台上，世界各地的学者都可以登录我们的平台参与这方面的研究。比如我举几个例子，一个带先秦铭文的、青铜器的一千六百七十件的研究。比如我们两万八千件碑帖的研究。我们两万三千片甲骨的研究。

我们在上次文物清理的时候发现了两个箱子，从两个箱子里面取出了乾隆皇帝写的两万八千首诗，过去我们库房里面有他写的一万七千首诗，证明乾隆皇帝确实写了四万五千首诗。乾隆皇帝写的诗大家可能背不出来，但是他是台历式的，他往往是像日子一样，今天宫里发生了什么，全国发生了什么，事件的记录，所以很具有研究价值。我们故宫六百年来写诗最多的就有两个人，一个是乾隆皇帝，一个就是我们郑欣淼院长。郑院长是中华诗歌协会的会长，是诗人，所以我们就请证院长主持研究乾隆诗，老头很高兴。

当然比乾隆诗更重要的我认为就是我们的尺牘，尺牘都不是清宫旧藏，都是建院以来，九十多年来在市场上，比如上海市场、苏州市场、北京琉璃厂收购的，还是接受的捐赠，结果积累下四万两千封尺牘。一幅重要的尺牘可能就可以写一篇博士论文，他会一个深入地研究鲜卑人质的一些历史。它不仅仅是书法，而且很多它是历史的事实。比如今天曾国藩系列、林则徐系列、沈州系列，都成系列的。

再有，我们准备用三年的时间再清理三万片瓷片，我们现在收藏的三百多个全国各地窑址的瓷片，是世界收藏瓷片最多的博物馆。但是我们再三年的期间，再想清理一万五千片清代的瓷片和一万五千片来自全国各地的瓷片，丰富我们瓷片的馆藏。

还有就是刚才提到的一万八千张清宫老照片的研究，这个也是极具历史研究价值，也是很难的一件事。比如像这个老照片，我们没给它定名，因为不能定四个男人，是吧？因为要研究他应该是什么样的名字，就要研究历史。我们还有一万七千张老照片的玻璃底片，也是需要认真进行研究的。

那么，去年我们成立了故宫学员，目的就是培养故宫学者。我们在七年中，故宫的职工要退休三分之一。就是五十年代，抗美援朝之后，三年自然灾害之前，政府鼓励生小孩，所以这个时代的这几年都要退休。但是我们新的员工，虽然报名的很多，他们学历也比较高，但要成为故宫的学者还有很长的路要走，所以我们建这个故宫学院。那么，它就在东华门，离故宫很近，在它的平台上一看，紫禁城就在眼前。所以，无论是教师教学，还是学生实习都是很方便。

我们对新员工进行持续的，这是去年入职的新员工进行培训。那么同时我们对在职的员工进行深入的这样的继续教育，例如我们办的第一个班，居然是满文初级培训班，来研究满文。当时想这个班三十人的规模，结果二十个部处，报名了八十四个人，最后学成的还是三十四个人，这个很难学的。国家文物局把我们的故宫学院作为全国文物博物馆系统的培训基地，比如去年举办的国家文物局明清瓷器鉴定培训班，我们93岁的老专家，耿宝

昌先生亲自授课。我们来自全国各地的学员也可以亲自上手来研究瓷片，比如古建筑的班，那么学员可以直接参观工地，来到我们的木座实验室来实验。比如中德博物馆管理班和中外教师进行交流，并且能够到我们驻点实验室进行研究。

我们也面对社会举办传承中国传统文化的班，比如举办过全国优秀校长的班，使他们在教学工作中，更加注重传播中华传统文化。我们的讲座也不断进入北京各个学校，进入小学。

同时国际博物馆协会是国际博物馆界最大的学术组织，成立70年来从来没在巴黎总部外建立过任何分支机构。而这次他把他的全世界博物馆人的培训机构设在了中国，设在了故宫，我们一开班，就是十六个国家的学员来学习，又办了第二期。去年秋天办的第三期，二十一个国家，包括英国、日本这样的发达国家的一些学员来学习。所以现在近一年时间五十多个国家的博物馆人士到了故宫来了学习，如果我们坚持八到十年，全世界成规模的博物馆一定都有我们的学生，我们就会建立非常广泛的学术练习。

我认为今天故宫博物院应该是面对所有观众负责任的开放的机构，我们毅然决然地把我们内部的一百一十四项管理规定全部在网上公布了，我们任何一个环节是怎么关系的，观众都可以来进行查证。我们也在全国的博物馆率先把全部文物藏品的总目公布了，三千多万字，还不能写错字，所以进行了半年的整理，我们公布了。也就是观众可以查询我们任何一个藏品的信息，我们敢于公布，说明我们的藏品是真实的，是珍贵的。有的博物馆号称是九十万件文物藏品，它一公布就会露馅，因为七十三万件是铜钱。

我们现在每个月都召开一两次新闻发布会，我们面对媒体来坦诚地报告我们这个月又做了什么，我们有些什么成果，有些什么收获，有些什么教训。我们下个月要做什么，我们有什么诉求，有什么愿景，请媒体多提意见。并且通过媒体架起跟社会公众能够了解故宫工作状况的桥梁，我们也建立了粉丝团，他们给我们更深层次的一些建议。

故宫博物院的展厅也办到了首都国际机场，这条通道每年要通过一千三万旅客。但因为现在天气原因，有时候飞机要晚点，人们就很烦躁，但自从故宫博物院的展厅去了以后，大家就不怕晚点了。

那么，我们在苏州建立了故宫学院分院，为了南方的人员了解故宫文化创造机会。同时我们在厦门鼓浪屿正在建设我们的外国文物馆，因为鼓浪屿号称是外国建筑博览会，我们加上外国文物建筑、文物藏品。这就是我们附近的奥林匹克公园的观光塔，在这个塔下有很大的空间，他们花了十三个亿建成了，但是底下不知道做什么。找到了故宫，我们把我们的故宫的文化送进去，在这里面讲有我们故宫的展厅、故宫的影院和故宫的文创产品的展销。

今天我们也把世界各国优秀的展览引到故宫来，我们的展览也到世界各地去，我们也和一些重要的博物馆不断地签署战略合作关系。这是今天上午美国大都会博物馆在故宫举办了，我们合作的“中国：镜花水月”展的新闻发布会。美国大使也好，大都会博物馆的

馆长也好，来参与了这样的互动。

前年两岸故宫馆长都换人了，那么台北故宫博物院的院长冯明珠女士她率先带着她的团队访问了北京故宫。我们首先登上了高高的景山，俯视我们的紫禁城，感慨万千，因为我们两院是同根同源的藏品，我们的院庆都是1925年的10月10日。下来以后我们做了三个小时的会谈，确定了我们今后合作的方向，召开了媒体发布会，媒体就问“冯院长，单院长率先邀请你到北京故宫访问，你什么时候也邀请单院长到台北故宫访问啊？”冯院长说“其实我带着请柬了，还没来得及拿出来”。她从书包里拿出请柬展示，说“我也请单院长到台北故宫访问”，我就去了。

到了台北故宫以后，居然他们叫我做了一个报告，这是很危险的一件事。因为我做报告台北故宫的同仁就知道了真实的情况，因为他们长期以为北京故宫的好东西都到了台北。

我给他们讲了真实的故事，1931年日寇侵略东北，华北告急。32年，故宫当时是理事会制，开了一个故宫理事会，决定把一批珍贵文物避难运到南方。北平市民知道以后，强烈反对，说你们要把宝贝运走了，你们就不坚守北平了，但是民国政府还是批准了这个计划。于是故宫人开始钉箱子，钉这么大的箱子，就是这个箱子，钉了一万三千四百九十一箱，分五批半公开的运到了南方，运到了上海，运到了南京。后来形势紧张，又西迁，运到了四川，运到了重庆。

那么日寇占领了北平以后，故宫博物院六年半没有开门，做什么呢？伪政权叫故宫清理文物，他要接收，所以编制一个接收文物清册。六年半清理的结果，一共有一百一十八万九千件没有南迁，就是留下的比南迁的数量要大。特别是留下的就是运不走的大型文物，比如我们的大玉扇子、大型的铜器、瓷母，一千三百块地毯，六千两百个紫檀家居、黄花梨家具都没有运走，皇帝的宝座啊。

那么运走的文物到了45年日寇投降，然后再南京建库房，建博物馆。47年运回南京的时候，解放战争开始了，那就没有办法办展览，这样就等待战争的结束。结果到48年战争进如尾期了，蒋介石就开始选择退路了，是上峨嵋山还是老台湾。48年底决定上台湾的时候，战争已经是逃跑了，就知道搭载着海军军舰，黄金也好，故宫文物也好，第一艘船叫装了，第二艘船叫装了，第三艘船，应该装一千七百箱故宫的文物，只装了九百箱海军叫停了，他们要装自己的物资，运家眷了。结果只装了两船半，一共台湾装走了多少箱呢，一共是两千九百七十二箱，也就是一万三千四百九十一箱，装走了两千九百七十二箱，装走了22%，78%就没来得及装。挑没挑啊？在码头上绝对没开箱，绝对没有挑。

运走的什么文物呢？两岸故宫今天都知道，每件文物都有明细的帐，运走了五十九万七千五百五十八件套文物。五十九万七千件文物里面，五十四万五千件是书籍、文献、档案，其中书画器物五万两千件只有。我刚才点了数，我们绘画就是五万三千件，就比他多了七万五千件书法，十六万件铜器，三十六万七千件瓷器，十八万件织绣，对他来说都是天文数字。那么他们箱子后来也是销毁了，很可惜。

今天我们两岸故宫也不断加强合作，去年还召开了两岸故宫学术研讨会，今年我们共同要庆祝我们故宫博物院的 90 年院庆。那么今天有幸到了中国国家地理，在刚才我们对于今后的合作进行了研讨，我们希望能够搭载上中国国家地理，使故宫文化能够传播地更远，传播地更强。

那两个月前，我还参加了我的老师吴良镛先生的一个新书的首发式，吴先生这次用了十年的时间写了《中国人居史》。因为先生每一稿都叫我来学习，所以我对这本书很熟悉，随后开的学术研讨会上叫我发言，我讲吴先生在这部书中用平时的语言说的最多的就是三个内容：

第一，我们今天无论做任何事，都要学习我们的传统，向我们古人来学习智慧，来应用于我们今天的实践。

第二，我们今天无论做任何事，我们都要观众民生，要为最普通的民众来多做事情。

第三，我们今天无论做任何事情，都要为未来时代着想，要可持续。

我觉得吴良镛先生著作所阐述的观点和理论对我们今天做任何事情，特别是我们做好故宫的文物保护也是非常重要的。习近平总书记说“中国人民共同享有人生出彩的机会，共同享有梦想成真的机会”，那么我们今天的梦想就是要到 2020 年到来之时，能够把一个壮美的紫禁城完整地交给下一个六百年，谢谢。