

主题：故宫的世界，世界的故宫

时间：2016年11月5日

主讲人：单霁翔

温馨提示：本页面文字实录来源于现场速记，未经讲座嘉宾确认，仅供参考。

主持人：兴业全球基金专场 2016 年上海站第六场的活动，这场讲座是我们 2016 年在上海的最后一场讲座，因此在场的各位观众都是我们的有缘人，参加了我们今年的压轴演出。我们今天能够聚在这里，同样要首先感谢，中国国家地理杂志社会员俱乐部的相关同事，感谢他们把大讲堂从北京带到了上海。兴业全球基金携手中国国家地理杂志社从 2012 年 1 月起推出了和地理相关的考古、探险、摄影等主题讲座近百场。从今天来看，我们的讲座可以说是一直以来越来越受欢迎，此外我们还要感谢浦东图书馆为我们提供了这样一个能容纳 600 人的世界一流的报告厅，使得现场这么多观众都可以参与我们的节目。此外，还要感谢上海各大基金公司的相关领导和同事，在百忙之中光临现场。我们最要感谢的是所有和地理、摄影、探险这些主题相关的爱好者，是你们的热情支持，让我们有信心，有动力，让活动越办越好。大家不用担心，今天的活动结束之后，我们明年还会一如既往地推出更多优秀的讲座，欢迎大家关注我们的微信公众号，您可以扫描一下手中的折页，上面有二维码，上面有我们将来更多优秀活动的信息。也想提醒一下各位观众，为能有更好的视听体验，请大家将手机调至震动状态，今天我们的讲座主题是世界的故宫，故宫的世界。故宫原名紫禁城，一个禁字就将故宫的深院高墙和市井大众区隔开来，然而今天故宫已经不再是紫禁城，而是我们的国家博物院。

2020 年，故宫迎来了 600 岁的生日它作为国家博物院，也有 90 年的历史了，可是虽然故宫的大门已经敞开，可是它的恢弘大气与它一直以来的这种神秘气质，为它蒙上了一层隐约的面纱。今天我们请来了故宫博物院的院长单霁翔先生，因为单先生他的一些努力，使得故宫从一个神秘的博物馆变的越来越软萌起来，这都归功于单院长从 2012 年 1 月起担任故宫博物院院长以来，他将故宫的每一间房间都走遍了，小到一块儿墙皮，一颗野草，一个烟头，大到故宫的违章建筑的拆除，请出那些占用单位，以及将故宫的更多区域向公众开放。他为故宫的更多的这样的开放付出了不懈的努力，然后他却一直自称自己只是故宫的看门人，目的只是将故宫完整的传递给下一个 600 年。

而故宫 2014 年的淘宝店上线了，许多故宫主题的纪念品一上线就成为了爆款，今天年初我在故宫销文物这部记录品也在网上爆红，这使得更多的观众都知道了故宫它内部的一些不为人知的故事。单院长说网络的影响力使的大家更加了解故宫，但是真正感动人们的还是故宫文化中不变的工匠精神。那么今天，我们就请到了这位故宫掌门人，为我们介绍故宫是如何接地气，变软萌，在传统文化和现代大众文化当中，找到一个平衡点的，让我们掌声有请单院长。

单霁翔：尊敬的各位听众、各位读者，感谢大家利用休息时间来跟我讨论故宫，这两天北京雾霾很严重，参观故宫不是最好的时间，那么今天参观故宫最好的就是在这儿，我当导游，带大家参加故宫。大家去过故宫吗？去过故宫啊，是不是就是这样，是吧，导游领着我们，进了武门以后，就目不斜视的一直往前面走，去看皇帝坐的什么地方，再往前走，看皇帝躺的什么地方，再往前走，看皇帝的御花园，然后就出去了。这个往往就是很多太多的观众都忽视了我们两边正在举办的几十个展览，但是去年的 9 月发生了一件事，很多观众进了武门以后，他不是往前面走，是往西边跑，越跑人越多，越跑越快，媒体就有一个新的名词，叫故宫跑。占了媒体的头条，这个我也从网上知道了，故宫跑起来了，跑什么呢？我就到前面去看，确实很多人在跑，这个人跑第一，我就跟着他去看，原来他们都去看我们举办的一个展览，叫（06：06）里面有清明上河图，但是过去清明上河图也曾在我们展厅展示过，最长的队排过 10 米，但这次来了那么多观众。当时其实这个老先生他说他 70 岁了，他很早就来排队，但是没想到买完票以后，一开门大家都跑起来了，他说他也拼命的跑，还穿了一双球鞋，结果没跑过别的观众，他一批没进去，他就跟我提意见，他说院长，你们故宫博物院办一个展览，怎么像运动会一样啊，怎么还得跑啊，这句话启发了我，我们想运动会就要好好办，这个回去赶快做了 20 个牌子，做了 1000 个胸牌，第二天早上不到 7 天，我们就在前面把牌子立起来了。于是呢，先来的观众排第一组、第二组、第三组，（07：09）运动会的开幕式就举办了。那么开幕式之后大家知道要干吗吧，就入场式，我们提前了半小时，第一组开始入场，第二组入场，第三组入场，这样老人孩子都不用跑了，非常有趣的。

后来我听说全世界的博物馆举办展览有入场式的只有故宫博物院，确实来了很多观众，特别令人感动的 70%都是来自世界各地的学生们，他们来学艺术、学文化，耐心的等待，我们怕大家时间荒废，我们就请我们的专家，我们的志愿者给大家来讲解。我们还做了二维码扫描的，因为一般的现在观众都有手机，他们一扫描就知道里面正在展示的每一个作品的详细的介绍，做一个功课然后再进去，但是人太多了，这个故宫没见过排这么长的队，结果排了几百米，几千个人在排队。观众当时排队最纠结的一件事就是几点关门，如果我们还是 5 点半关门，很多观众排了一天最后没进去，就非常遗憾，所以我一露面，他们就围着我说院长今天几点关门啊，我当时确实被观众的这些行为感动了，我就鼓起勇气说，我说今天最后一个观众看完了以后我们才关门，豪言壮语说出去以后，后果就很惨，就到了后半夜了。晚上 8 点我去看观众的时候，我说怎么样啊，大家累不累啊，他们说累也要坚持，但是没有卖水的了，渴了，我说赶快烧茶，我们赶快烧了 2000 多杯茶给观众递上去了。那么到了 12 点我去看观众，我说怎么样，茶喝了吧，他说茶喝了，但是饿了，我说赶快拿方便面，我们就赶快拿了 800 盒方便面，我们库房里就那么多方便面了，全拿去给观众发下去了，大家一直坚守。

后来我听说，全世界的博物馆举办展览发方便面的只有故宫博物院，吃完方便面，这家人一直坚持到 4 点看完了，合影高高兴兴走了，那么这是最后一个观众，雄赳赳气昂昂走出去的时候，天都快亮了，前面又排起来了，所以这件事其实对我们影响很大，我们在深思，我们要改变，我们在想什么呢？这个过去一个紫禁城，刚才主持人说了，一个禁字把大家隔在外面，当时明清两代 24

个皇帝住在里面，别说紫禁城普通老百姓进不去，紫禁城外面还有一个 6.8 平方公里的皇城老百姓也不能进去，但是 1925 年的 10 月 10 日它变成了一座博物馆，那么人们来参观，我们一直介绍自己博物馆的时候，我们经常引以为傲的说一些数字，比如我们是世界最大规模的古代宫殿建筑群，作为馆舍，第二我们收藏世界最多的、最集中的中国文物藏品，第三我们有来自世界各地最多的观众群，都是最字，很骄傲。其实这件事告诉我们，最重要的并不在于这些，如果你说你的馆舍大，但是大部分区域都不开放的话，如果你说你的藏品多，绝大多数藏品都在库房里面睡觉的话，你说你的观众多，人们都是从前门走到后门就出去的话，你就不是一个真正人们喜爱的博物馆，所以我今天跟大家汇报的主题就是我们要做一个走进人们生活的、人们喜欢的博物馆。

习近平总书记说，要系统梳理传统文化资源，让收藏在禁宫里的文物，沉淀在广阔大地上的遗产，书写在古籍里的文字都活起来，用多种方式努力展示中华文化独特魅力。我每次看到这句话，我觉得就是对我们故宫博物院说的，我们有这些收藏的禁宫里的文物，沉淀在大地上的遗产和书写在古籍的书画，如何把它们进入人们的视野，进入人们的生活，要改变。那么首先 2002 年故宫博物院来了第 5 任院长，郑青秒先生，故宫博物院 91 年，一共有 6 任院长，我是第 6 任，解放前两任，易飞吉先生、马恒先生，解放后 4 任，故宫博物院院长你看来没有一个好下场。都是因为出点事都下去了，但是我想说，我们郑青秒院长在故宫博物院工作了 10 年，是做事最多、最实，发展最好的十年。但是后来进一个小偷他也下去了，但是正院长到了故宫博物院第 3 个月，报国务院启动了为时 18 年的古建修缮工程，那么 18 年以后，从 2002 年到 2020 年，就刚才主持人说 2020 年是永乐皇帝在 1420 年建成的紫禁城，2020 年就是我们的紫禁城 600 岁生日，要把故宫的古建筑修好。

这是当时开工的第一个宫殿，叫五音殿，当时国家文物局文物交流中心使用的，修好了今天是我们书画馆，就是奏乐排队那个地方。那么这是当时东部最大的一个宫殿，是嘉靖皇帝给他母亲建的皇太后的宫殿慈宁宫，那么当时也是国家文物局使用的，他们搬走以后，今天变成我们的雕塑馆。我做了 10 年的国家文物局局长，我这 10 年来一项工作是帮助正院长故宫里面，我们有 7 个单位在故宫里面，一共有 13 个单位，我们有 7 个，搬一个单位很难，正院长十年把这 13 个单位全搬出去了，其中我们搬的这 7 个我也费了很大劲。但就在我到故宫博物院来之前一年，最后一个单位搬走了，所以我体会很深，一个人要多做好事，做好事以后可能要落在自己身上，我不知道我要来到故宫了，我也不知道我要来故宫，就是我也帮院长搬了，搬完我到故宫博物院来了，所以我现在很省事。

我们还纠正了很多历史的错误，历史的遗憾，比如 1923 年的 6 月份，紫禁城着了一把大火，当时内务府说，就是电线引入了宫殿引发了火灾，其实更多的人相信是太监偷东西，为了毁灭证据纵火烧掉，总之这把大火烧的很惨，一荒凉，八九十年就是这个样子，经过国务院批准，我们把它修复好了，今天成为故宫的教育中心。那么这把火还延烧到了南边的中正殿，也给它修复起来了，成为我们展示藏传佛教的展厅。那么总之文物修复还要纠正一些历史上的遗憾，那么大家知道，文物建筑修复是一项科学的工作，要最大限度保留历史信息，不改变文物的原状，还要进行传统工艺、技术的传承，要格外的细心，要体现古代的工匠精神。那么今天我们的文物修缮进入了建筑比较密集的区域，就是比如东西六宫一年修一座，然后比如说乾隆花园，乾隆花园就是乾隆皇帝 85 岁要退位之前，给自己建了一个太上皇的宫殿，中国的殿叫皇极殿，旁边有一座小花园，160 米长，38 米宽，平台楼阁、假山林立，一共 4 间院落，前面两间已经开放了，后面两间 91 年来从来没有开放过，那么我们要用 7 年的时间把这座院落修好，那么每一道工序都要进行详细的记录，要公开出版修缮的报告，那么每一件文物都要用原材料、原工艺、原技术来进行修复，那么从墙上摘下的牌匾、银联、（16：18）都要准确的测绘，修好以后要准确一毫不差的回到原来的位置上。那么今天第一栋建筑建群善早已修好了，那么修复这栋建筑在紫禁城里面简直是非常不起眼的一栋建筑，就一排，9 间房子，上面都不是黄琉璃，大家叫绿琉璃，黄筒编（音），但是修缮的时候也极具挑战。地面是苏州产的金砖，这些绣品也是苏州产的家私双边绣（音），整个梁架是紫檀的，一共 176 块窗户，窗户的里里外外，梁架的里里外外镶嵌着 2640 块和田玉，这些大片的是竹簧，过去我只听说过竹簧做笔筒，没想到乾隆皇帝用竹簧做装修，这些织绣是生产我们老家江陵的云锦，里面是个小细台，一排江南风光，竹篱笆、竹亭子很漂亮，但是都不是真正的竹子，真正的竹子到北方要裂的，所以这是用 6400 段金丝兰木拼的，拼成的这整个。上面是副通景画，也很漂亮，是紫藤的一个架子一样，但这副画修缮的时候，把它画落下来一发现它裱的那层地藏原来是用一种植物做的，这种植物是取自于安徽的山里，于是我们的专家到安徽的山里去找这种植物，找到可以用这种植物做纸浆的传承人，经过上百次的实验成功了，跟原来的品质一样，把它运到了故宫，然后把这副画从新裱在他们的材料上面，所以今天我们看不见他们工作的成果又被画覆盖了，但是为什么要这么复杂，就是为了比如 200 年以后、300 年以后，我们的后人要再修的时候，再动这副画的时候，就知道当年使用什么样的材料，什么样工艺，什么样技术，这就是今天我们保护文物必须秉持的，为我们的未来时代保护今天。这就是这个团队，除了这个人以外，其他都是这个团队的，我觉得是很具工匠精神的一个中外合作的团队。

那么今天这些文物逐渐得到了修缮，我们展现了一个壮美的景观，北京有一条清晰的中轴线，从永定门到钟鼓楼 7.8 公里，那么在中轴线上，最重要的一座建筑，莫过于紫禁城的所谓 9999 间半房屋，但是我可以告诉大家，其实我们真实的现在有 9371 间，那么它是世界文化遗产，所以周围有 14 个平方公里是空置的，不能建高楼大厦，要保持它平缓开阔的格局。那么这里有壮美的建筑、严谨的形制，绚丽的彩绘，都表明它是中国官式古建筑的最高形式，还有很多生动的空间，我们每天在紫禁城里行走，我们会知道这些空间文化的意义。但有时候回家万回家看一下电视连续剧就很纠结，太多的连续剧，皇帝坐在太和殿里面、乾清宫里面上早

朝，其实绝对都是戏说，明代的皇帝上早朝，就是太和门门洞前面的平台上，清代的皇帝上早朝是在乾清门的门洞里上早朝，其实从来没有舒舒服服的金銮宝殿里上过早朝。

那么这里还有这些精美的装饰、独特的色彩、真实的信息、典雅的园林都表示没有这一块儿土地的厚重，那么和周围景山、北海构成丰富的天气轮廓线，总之紫禁城今天的故宫博物院是个和谐的景观。那么就是每天朝阳升起的时候，或者夕阳西下的时候，没有雾霾的时候，人们都拿着相机、摄像机拍摄这些美景，把照片传到世界各地，人们就来的更多了。但这两年有些变化，极端的天气人们来得也很多，比如下大雪，人们都拿着相机、摄像机来了，看京城最美的雪景。今年以来那下雨人们也来，拿着相机、摄像机来看为什么紫禁城不积水，还照我们的前龙吐水（音），所以我们都得应对这些新的情况，你说下雪，扫不扫雪现在变成很纠结的一件事了，你说扫雪吧，摄影爱好者就说，我们就来拍雪，你们怎么扫雪啊，我们要是不扫雪，观众说你说博物馆怎么连雪都不扫啊，我们要智慧的扫什么地方，不扫什么地方。

故宫第二个就是文物藏品，我们太多的东西过去藏在库房里面了，故宫究竟有多少件文物藏品，藏起来社会公众是不知道的，故宫博物院的员工是不知道的，故宫博物院的院长是不知道的，就是谁都不知道，14年前你问我们郑青秒院长，说郑院长故宫有多少件文物藏品啊，他说不出来，那时候郑院长写的文章都是，故宫博物院有100余万件文物藏品。但是4年多以前，我到故宫博物院来当院长，第一天我就知道故宫博物院有多少件文物藏品，1807558件套，有种有名的我都能说出来，不是猜的，就是我来之前，我们郑青秒院长，领导故宫人，整整用了7年的时间，第一次把故宫的文物清理清楚了。所以郑院长做了很多的事实，他告诉我，说7年文物清理结束的时候，那么召开一个总结会，我们是350人的礼堂，本想大家会完成一件工作很高兴，结果台下、台上都落泪了，终于完成这件历史使命。我做了10年的国家文物局长，我知道这个数字对全国文物博物馆的意义，我们国家今天有4510座博物馆，收藏的国家顶级的珍贵文物，一共401万件，国家文物是分为珍贵文物，一般文物，珍贵文物是一级、二级、三级叫珍贵文化，其它放到面馆的一般文物，我们国家现在401万件珍贵文物里面，168万件收藏在故宫博物院，占全国珍贵文物的41.98%，就是42，三分之一，不到二分之一。

那么这些文物在清理的时候，也是经过很大的挑战，比如我举几个例子，一个是在我们在图书馆，当时发现了两个箱子，掉漆的大箱子，拿出来一看，里面件件都是乾隆皇帝的御笔，一清理是乾隆皇帝写的28000首诗，过去我们的库房里有乾隆皇帝写的17000首诗，这次新发现28000首诗，证明这个皇帝一生确实写了不少于45000首诗。

我们在瓷器库房里发现了30来个箱子，没有打开，打开一看瓷器，我们进行了简要的清理，比如在我们的文保科技部修缮的地方，发现了40多根象牙，这根象牙当时作为修复象牙制品的材料，要修的时候用作材，现在肯定不能再当材料了，我们给它进行了初步的保管，现在正在修复。那么这样的文物清理过程，使我们整个的文物保持了健康的一个收藏的状况，那么今天1807558件套文物被分成了231个类别，那么时间关系，我只能点其中的一些类别，比如绘画53000件，千里江山图、五牛图、富春山居图都是我们重要的藏品，法书书法，兰亭、仲秋、博远也是重要藏品，75000件。碑帖非常重要，历代地方都沿袭书法，他们广泛的收集名山大川那些田野时刻的信息，但是千百年以后，出于自然状态的一些田野时刻，分化了、损毁了以后，那么当年幸亏有人把它存下来，今天保管在博物馆。我们有28000件，刚才说的三项，53000副绘画，75000件书法、28000件碑帖，加起来是156000件，世界无与伦比的、最集中的纸质文物的收藏。

那么故宫是收藏青铜器最多的一座博物馆，一共是16万件，其中有1670件是在先秦，比如西周的这些明文的青铜器，也是世界上收藏明文青铜器最多的博物馆。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，玉石器是故宫收藏的骄傲，中华五千年文明，甚至上述8000年，通过故宫的玉石器，可能完整的把它的链条串联起来。比如说出土于东北红山文化的玉器，出土于浙江良渚文化的玉器，甚至出土于安徽临江的玉器都有广泛的收藏。那么陶器大家知道当然是收藏最多的一座博物馆，是个天文数字，我们一共有367000件，90%都出品于景德镇的官窑瓷器。织绣，我到故宫博物院来之前，我就没有想到故宫博物院有那么多的织绣，很多都是织绣库房，后来查阅资料，当时在苏州、杭州、江明，三个制造局，最多的时候7000人给皇宫做织绣做服装，所以我们今天库房里有18半间刺绣，当然也包括这些靴子帽子，还有这一串的是东珠朝珠，配皇帝的龙袍，皇帝上朝的时候戴东珠朝珠，所以电视连续剧演皇帝戴佛珠就上朝了，绝对是不对的。

我们有11000件雕刻工艺，那些象牙制品、（26：59）制品，还有19000件其他工艺，其他工艺里面最难保管的就是这种叫盆景，有1400盆，半米来高，一米来高，不能封的，不像瓷器、玉器可以装入盒子，盒子不规整，那个枝干是保持的，花瓣是玉片的，树叶是象牙的，无论是清洗、搬运，展览，都要格外小心，掉下一片不得了。文房四宝、纸墨笔砚也很多，680000件，生活用品是非常有意思的一类，就说无其不有，就是皇帝、皇后家族在内庭里面生活使用过的东西，比如有大量的中医药，药丸子，还有普洱茶，这是一块儿普洱茶。还有很多奇怪的东西，比如东北铺炕席，大家知道吧，但是这是一块儿两米一六长，用象牙制的炕席，据说躺在上面很舒服，谁也没躺过，还有很多儿童玩具，清代10个皇帝在紫禁城里面，其中5个是未成年皇帝，太监给他报的宝座就是皇帝，下的就是小孩，所以玩大量中外的玩具。还有我们的家具，6200件，明清家具（28：27）80%谁都没看过，因为没地方展览，外国文物，中国博物馆收藏的外国文物很少，外国的博物馆经常收藏别人家的文物，但是因为我们国家没有去侵略过、偷盗过、抢劫过别的国家，所以我们的像上海博物馆都是自己国家的文物，但故宫是个例外，因为500年来，使臣大贡，商品贸易，

海外一带一路海外交流，汇集了大量的外国人，别人不知道，比如说西洋钟表，18世纪的欧洲的西洋钟表，收藏最多，品质最好的并不在欧洲，在故宫，我们有2200件，最多的是英国的、瑞士的、德国的、法国，所以那些国家专家要研究18世纪的西洋钟表，要到紫禁城来。有一次美国大都会博物馆馆长到故宫和我联合开了一个媒体发布会，那么当时美国大使也来了，邓文迪、王家卫导演名人也来了，来了200多个媒体，美国大都会博物馆馆长就是不知道深浅，他说我们美国大都会博物馆收藏了来自世界各地的文物，到我发言的时候，我说其实我们故宫博物院也收藏了来自世界各地的文物，但是我们收藏的是来自世界的文物和美国大都会博物馆收藏的来自世界的文物，最大的不同我们每一件来路都是清楚的，结果媒体给报了2万多行。有的媒体说北京故宫博物院说话太狠，其实我说的就是一个事实，咱们要讲道理，是吧。宗教文物我们有42000件，有23000件佛造像，7000件法器，还有2000多块18世纪的（30：13）80%是藏传佛家的文物。（30：19）太和殿前盛典、庆典使用的装备和综合（30：21）帝后玺印，皇帝的印、皇后的印，5060枚，最大的一枚我看过，你们都没看过，这个乾隆皇帝85岁生日的时候给自己做了一方和田玉的印，一个人抬不动，我为什么能看到，我作为院长，我也不好意思到库房说把最大的印拿出来给我看看啊，那天吴王国委员来了，完了他们接待，就把这方印拿出来了，告诉我说那方印印盒换了，您跟委员长报告一下，那印盒胶开了，紫檀的，委员长看问这印，我说您瞧这么好的印，我们的印盒坏了，委员长说怎么坏了，我说我们保管不善，他说为什么没人好好保管啊，我说我们的地下库房80年代建的，当时的技术条件就每个房间不能根据不同材质来调节温度湿度，整个地下库房恒温、恒湿，一个温度一个湿度，对有的材质就不合适，比如说胶状的，比如说墨，有时候就裂，委员长说，那要给它改成可以调节的、智能化的、现代化的库房要花多少钱啊？我说花4个亿，委员长就说话了，幸亏委员长又问，他那说你们存了多少件文物啊地下库房，我说90万件，世界最大的地下库房，故宫文物一半珍品在这里，委员长说90万件文物花4个亿是值得的，人大常委会新盖的会议厅还花了6个亿，他说你写一个报告，然后我们就写了一个报告，上面留了很大的白，委员长给批满了，批的这是我们祖先的创造，是中华优秀传统文化的一部分，我们应该把它很好的保护，传给我们子孙后代，他批给了李克强常副总理，李克强同时批给了发改委，项目就落实了，所以我们非常感谢国家对于我们的关怀，但这件事我们也得出一个非常重要的经验，从那儿以后，国家领导人来了，官越大、越管事的领导，我们给他看的都是最不好的东西，每次走的时候都嘱咐我们，这主意好，每次走时候都嘱咐我们，赶快写一报告，屡屡得逞。

民刻的是我们最重要的一个文物，大家知道有文字的文物比没有文字的文物更重要，因为它直接诉说历史，我们有33000件民刻，这个十面十鼓，国宝中的国宝，大家点击我们网站会知道我们有47000件出土于安阳隐曲的甲骨，其实真实的情况我们有23000片，但是每一片都是（33：33）定个名，这一项工作6年半才能完成，现在每年我们已经进行了4年了，每年一批文物进入观察，观察还在不断增加，还有60万件古籍文献。今天我们馆藏藏品增加，有清晰的原则，主要两个方面，如果是轻工救长，就过去轻工的产品，但是因为种种原因流失出去了，战争过程道歉留出去了，那么有一件是一件，我们希望他们回家，我们鼓励大家捐赠，重要的我们会出资够材，比如说20年前刚要艺术品拍卖的时候，我们抓住时机就构成了一批珍贵的、流失的文物，我记得第一件是瀚海艺术品拍卖公司拍卖的北宋的张先石永徒，一个东北老汉，他是太医的后代，在箱子底有这么一个东西，拿出来了，然后当时点钞票，18000万点走了。对全国影响很大，说私人的东西国家也收购，原来是不能私人买卖文物，是直管专人，有了拍卖，然后大家也是把家里东西拿出来，这件东西叫（34：29）当时年代有一点争议，我们就请司委专家当时的文物鉴定委员会主任齐工（音）先生，我们的两位老先生，朱家瑾先生和徐邦达先生，今天的文物鉴定委员会主任付喜莲先生给我们造价，最后确定真迹无疑，隋代的，那么2200万我们买回来了，这是嘉德艺术品拍卖公司拍的，那么齐工（音）先生当时极力推荐我们买上面这副书法作品燕山明，这副作品是北宋米芾书法作品，他说米芾虽然有一些书法作品传世，但是米芾写的大字全世界只有3件，这是其中一件，日本人收藏的，日本经济不景气，辗转香港到了大陆，他说一定要给它买下，太珍贵了，这个价值连城，然后又嘱咐我们不要花国家太多的钱。这两句话加起来我们很难办，这价值连城的东西不要花太多钱，我也抢人家的啊，当时人送底价3500万，还得举牌呢，那时候我还挺年轻的，愁眉苦脸的，先请杨司导谈的第一轮，多少钱就买，专家定位3000万以下就买，人家底价3500万，所以谈判很艰苦，后来没谈下来，晚上7点半我谈的，谈到11点半谈下来了，我想齐先生报喜，燕山明买下来了，齐先生说花了多少钱啊，2999万，反正没到30000万，齐先生最后还说呢，是不是太贵了啊，我说北京建一公里地铁，8个亿，能买20多个燕山明，齐先生说那地铁政府有钱什么时候都能办，但燕山明要是外国的比如说大英博物馆买走了永远回不来了，我以为就说服齐先生了，结果齐先生过几天去世了，他写的日记，北师大老师告诉我，他说齐先生当天的日记中写到，燕山明回归祖国大快人心，就是有关部门买的太贵了。我觉得不贵，完了齐先生去世这十来年，中国的艺术品，特别是书画作品，攀升的可不止三倍、五倍啊，今天要再买燕山明，没有3个亿、5个亿是买不回来的，我觉得值了。

但是如果是当代艺术家要买，要捐赠故宫，我们设的门槛比较高，就是你一定是这个领域最杰出的世界级的艺术家，你比如说吴冠中先生中国画，在世界上画的中国画最好，这可以。第二你捐赠的一定是你的代表作，一说大家都知道的一件作品，第三无论你名气多大，不得捐赠十件以上，我们就收十件以内，为什么这么做，全世界博物馆都不这么做，但是我们认为博物馆应该有道徳，国际博物馆协会号召，全世界博物馆不能因为现实的优势过度的收藏文物，我们要一收藏，我们要一说欢迎大家捐赠，我们外面能排起长队来，第二天就名片印到我市，收藏于故宫博物院。再一个就是我们的收藏原则，故宫博物院的藏品结构，一般的博物馆的藏品结构都是金字塔形的，塔尖上是镇馆之宝，珍贵文物，腰身是亮到面馆一般文物，底层是待研究的资料，故宫博物院不

是金字塔形的，我们是倒金字塔形的，珍贵文物占 93.2%，一般文物占 6.4%，资料只占 0.4%，我们希望这种倒金字塔形的产品结构坚持下来，200 年以后、2000 年以后，故宫博物院仍然是收藏各个时期最好的东西，也为其他的博物馆收藏文物多留点余地，我们曾经收的比较大的时期，比如我去扬州，扬州的市领导说，你们能不能把扬州八怪送到扬州宅，我说扬州有扬州八怪啊，他说我们扬州博物馆有 130 多件，但是大家老看这 130 多件，品相也不好了，我知道我们故宫博物院收藏的 1800 件扬州八怪，所以我们到扬州把扬州八怪（39：10）都是苏州人，但是苏州收的名四家（音）很少，苏州博物馆有 7 件唐伯虎，6 件比较好，整个苏州没有一件秋英（音），但我们的库房里我知道，我们有 220 件（39：28）125 件唐伯虎，105 件秋英（音），加起来是 630 件，都在这儿了，如果说名四家（音）还有机会展出，扬州八怪几乎在故宫没有机会展出，你不压着箱子底吗，大家都看不见，所以必须要改变我们的态度。

第三说人，故宫的观众持续的增加，14 年前我们的观众数量达到了 700 万，当时世界上观众数量最多的博物馆不在中国，在法国，我们第二，但是仅仅过了 10 年，故宫的观众人数突破了 1500 万，2012 年，成为世界上今天，全世界只有一座博物馆每年要接待上千万的观众，就是故宫。不幸的是我是这一年到故宫工作了，如果继续按原来的现在可能 2000 万了，人山人海，人们参观的感受，文物、安全都得不到保障，所以我们想了很多措施，包括最近（40：37）把它先平衡下来，要保护文化遗产和人们参观的感受，也不使人们参观不了故宫博物院，这是要智慧的研究，那么我们每年不但要接待 1500 万买票的观众，实际上大家可能不知道，我们每天还要接待大量不买票的观众，去年是 700 批次 8 万人，这个也要做好接待，他是中华文明的一个窗口。那么故宫博物院不但观众多，观众是不均衡，淡季一天就是一两万人、两三万人，一到旺季，7 月 7 日学生们放假之后，一座小山似的就堆起来了，除了这座山以外，还有两根参，一根五一、一根十一，这个十一这根针头就是每年的 10 月 2 日，最多的 2012 年我来那年，18 万 2，那你说人山人海，人们形容进了故宫以后，就没见过地面，都是后面的人推着往前面走，都看前面人的后脑勺，那不叫参观博物馆，所以要改变，我们一天如果接待 4 万观众的话，我们的广场是这样，3 分钟就能买到票，如果 8 万人的话，得 15 分钟才能买上票，如果 18 万，一切崩溃了完全没有秩序了，就是挤做一团。所以我们要从友好做起，对观众友好，过去一到旺季买票的时候就这样，友好吗？这个观众要挤一个多钟头的时间才能挤到窗口，脸上的表情都那样了，然后还进不去，还得往外挤，还得再排 3 个队，安检、验票、存包，才能进去，进去时候筋疲力尽了，一两个小时过去了，无论是体力、心情都不好，所以我们要从人们进入故宫博物院的感受做起。过去我们的广场是商业化的广场，卖全国的小商品，最多的都是义乌来的东西，那跟故宫没什么关系，我们进行了清理，那关于这排房子是出租的，租房子的单位就办了一些格调不高的展览，什么太监展、宫女展、武则天展，什么刑具展，20 块钱一张票，看完了出门就骂故宫博物院，其实也不是故宫办的，我们就进行了清理。然后先把广场搞的干干净净，清新、庄重、典雅，做什么呢？为观众服务，然后把这排房子进行了修缮，做什么呢？卖票。故宫的票我认为并不是不太贵，我们的门票现在是 40 块钱，旺季 60 块钱，老人免费，学生 20 块钱，所以平均起来一个人不到 50 块钱，不算太贵，不好卖，40 块钱 60 块钱人民币都没这个面值，要是毛主席 100 块钱自动售卖机就行，但我们坚决不涨价，如果你要涨价，挡住的一定是经常希望去博物馆的学生们和低收入人群，我们坚守不涨价，但不涨价又不好卖，怎么办呢？我们就加大售票力度，购买成套的最好的售票机是验身份证的标识的，然后 32 个窗口，所以现在我们对社会宣布，故宫博物院 95% 观众 3 分钟之内一定能买上票，剩下 5% 的观众不会超过一刻钟买票，我们加到 32 个售票窗口，全世界博物馆售票窗口最多的是故宫博物院。我们总在想，如果故宫博物院的观众在买票这个环节省了一个小时时间，我们辛辛苦苦办这些展览就有更多人精力饱满的来看，无论是我们，还是观众都很受益，那么人们进入博物馆前，可以到我们观众服务中心去，咨询一些事情，看一下我们的影视篇，做做功课，比如参观展览的路线，参观古建的路线，两小时路线、三小时路线、五小时路线，自己设计一下再进去，然后进去之前免费领取一下地图、手机充充电、领点水，需要的话还可以领一下老年人轮椅、婴儿轮椅、残疾人轮椅，特别结实，特别干净，还用不用，所以观众特别高兴，不能拿家去。就是出门的时候要放在那儿，我们消毒了以后再运过来，别的观众再使，过去还有不太友好的就是，整个一个大广场，没有一把凳子，一个椅子，所有的人要想休息都得席地而坐，当时最好的座就是树坑，至于为什么人们要坐这儿，他很早的就来看天安门广场、看毛主席纪念馆累了，到这儿前面坐下休息休息再进去，但是不友好，我们就做了 200 把椅子，每把椅子上可以坐 3 个人，这样 600 人能坐到椅子上，这树坑没人做了，我们赶快给它做平了，为什么要做平了呢？就是做这种树袋，我试了试挺好，一圈可以做 12 个人，我们有多少颗树呢？56 颗树，我们做了 56 个树袋，这样 600 人能坐在树袋上，所以现在 600 人坐椅子上，600 人坐凳子上，1200 人能有尊严的休息，我们的员工说，院长，正好我们 56 个民族，正好 56 颗树，一颗树起个名字多好啊，我说千万不能整，要死一颗砸整啊，都赞成吧，所以要做事就要做实事，别搞虚的。看着大家都有尊严的坐在凳子上，我觉得那是最幸福的事情，那么我们，这是我，春节我穿羽绒服看大家排队呢，为什么这上面写女士请排队，我就看男士跑哪儿去了，男士就在旁边，看着孩子拿着包的等着，后来耽误大家太多时间，所有的洗手间都排队，然后我们研究，结果女性的洗手间一定要是男性洗手间 2.6 倍以上，我们就进行改编，然后当时临时说这边全是女士专用，那边一半男士一半女士，女士比男士多 3 倍以后，男士女士都不排队了，现在我们干脆把洗手间男女换成，这边全是女士，那边一个箭头指 50 米以外男士，这是我们一个职工食堂都改成洗手间了。所以在一到旺季，牌一挂，举手之劳，给大家省了很多时间，所以精细化的管理就要对人，就一切工作是以自己管理方便，还是以观众方便，这是一个最大的差别，不能老想自己管理方便。

比如我们对于我们的午门进行改造，午门过去主要就是自己方便，就是怎么办呢？把人分成两类，一类是观众，一类是来宾，观众走两边小门，来宾走中间大门，但来宾一年只有七八万人，观众 1500 万，所以经常就是这样，观众排队，中间空着，那有的东北老汉到这儿来就跟我们吵架，我一辈子就来一次故宫，我就得像皇帝一样，我得走中间大门进去，完了那时候还劝大爷您不能当皇帝，他说那为什么外国人就能走中间啊？说不出道理来，所以我们现在就是，三个门都打开了，不分什么身份，都是观众，都可以入，愿意当皇帝的当皇帝，愿意当大臣的当大臣，都可以走进去。那么过去，我们管理方面就是这样，验票人站在栏杆里面，观众从那儿三个缝进去，就怕人跑了似的，然后安检机堵了半个门洞，很不方便，所以验票也排队，安检也排队，现在我们都取缔了，观众可以很自由的很方便进去，稍微一改，通畅多了，那么验票安检当然也需要，我们就是摆放在两边，不是两个口了，18 个口，一边 9 个，增加了 9 倍以后，来多少人都不排队了。那么过去，我们排队、买票、验票、安检什么挤一堆，每天这样，那么今天变成这样了，在那边买票，买完票走过来验票、安检、存包很快进去了，团体要整整队，然后很快。所以从买票开始到进入 15 分钟大家都能完成，这样进去以后，心情体力就很好了，这就是要为人服务的博物馆，原来还有烦心的事，参观的时候旁边过车队，一会儿保安就说大家让让首长来了，一会儿大家让让外宾来了，烦不烦啊，参观那是公众场所，设计的这种空间太不合适了，后来我们就做出决定，故宫博物院的开放区不准任何机动车穿行，影响最大的是我们自己，我们的员工过去是一个部门很远都在开车，现在我们都得地上走，所以我身体很好，大家瞧瞧，我 60 多岁了，身体，是吧，就是每天走，谢谢。

那么大家都很遵守，领导也很遵守，但是就是国宾，有关部门就说，60 多年了，给这些总统、总理都得礼遇，为什么换一个院长不给礼遇了，我说英国的白金汉宫、法国的法尔赛宫，日本的皇宫都参观，都不给礼遇，为什么一定紫禁城故宫博物院给礼遇啊，这是一个文化尊严问题，也是一个观众权益问题，所以后来怎么说都不行。奥朗德来了，法国总统，武警还在里面站岗，我说我们已经公告了，开放区不准任何机动车穿行，他说我们接到命令车就要开进来，实在没办法了，我就把大门关上了，我告诉他们这大门世界遗产不能撞了，你们 赶快报告，完了他们报告，很快接到命令，他们几分钟就出去了，完了奥朗德车队来了，然后我叫他们把大门开开，我给奥朗德讲午门，然后他带着女朋友穿着长长的门洞，我就观察他们那种表情，非常震撼，终身难忘，所以过去那些外国总统、总理就很可怜，他们是开车进来的，进来以后还得问我到故宫博物院没有，我到紫禁城没有，他们就没有这种震撼的感觉，对他们的权益真正的保障就是从外面走进来，当然他女朋友那天不太高兴，可能头天晚上吵架了我估计，一直噘着嘴不理他。那么现在，无论是谁，都得外面停车，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，德国军队还在我们太和殿前搞了一个列队，今天我们中华民族文化复兴，我觉得应该有文化复兴。

我来前一年，故宫出了一点事，进了一小偷，大家知道吗？山东曹县的，个不高，杀伤力很强，拿了一些，他也不知道什么东西他拿出去了，结果媒体给我们批评了一遍，当时我们的安防系统是这套系统，1998 年建成的，这套系统建成的时候，公安局来验收的时候表扬我们，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，但过了 14 年，那小偷进来了，公安局来破案的时候，批评我们，说北京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，一个故宫博物院，为什么我们最落后呢？就我们这两个单位啊，14 年没改进，比如说国家大剧院，比如什么北京电视台新的设施、新的安防，但是中央电视台没改造的原因是，它原来在博物馆那边，西三环，后来它在东三环建了一个那样的建筑，他要搬到那去，所以它没改造，但我们没地搬，陪着他吃亏了，小偷进来了，所以我们紧锣密鼓的把安防系统建好。现在我们的安防系统，世界博物馆最强大的，65 面大屏幕，2300 个高清摄像头，为什么呢？没有一个博物馆要安上千个摄像头，没地方安，但故宫有无数个道路，无个亭院，所以我们现在 65 面大屏幕，然后安装了高清摄像头，过去我们摄像头对准的是展厅、库房、古建筑，现在我们还要大量的对准观众密集的地方，不能出事，那么我们在所有的门洞上面，47 组门洞上面安装了这种观众动态检测系统，每个空间进了多少观众、饱和度多少，我们中控室都知道，然后我们加大防火、防雷。故宫 91 年来最惨痛的一个教训就是 1987 年景阳宫被雷击中了，烧掉了，所以这片地方平缓开阔，雷经常访问，我们要不断的加强我们的防雷设施，还有进行消防的设备的增强。这种大型消防汽车，一旦有问题的话，很快到入现场，但是在故宫不能仅有这个，因为我们有很多巷道、很多庭院非常的狭窄，我们还要研发适合故宫的小型消防装备，这个我们还要经常进行演练，我们的消防战士和我们的消防志愿者和我们的员工一起参加演练，紧急的时候把文物先抢救出来，10 月 10 日我们的演练，我们不但消防战士全副武装进行演练，而且我们出动了我们研发的机器人，这个机器人它喷的最高最强，而且它可以进入室内，喷射适合室内消防的用具，所以要不断的演练，我们用 3 年的时间进行了环境的整治，室内 12 项，室外 10 项，我举两个例子，室外我们清理了 10 颗构建，几十个院子都堆着这种（56：01）一堆几十年，那么他们的是修完古建筑就把这些构件放在旁边，其实今天应该认识到，他们也是古建筑重要的信息，应该作为文物保管，占了许多的院子，我们去年就在我们的东华门下建了一个时刻保护展示园区，观众可以进园区参观这些古建筑构建，讲解员进行讲解，我们的专家可以进行研究、进行修缮，这样腾出了几十个院子。再一个就是我们清理了 200 多个房间装的箱子，这些箱子在里面所以都是库房都不能开放不能搞存列，为什么搁这么多箱子，（56：43）皮革的，就是因为 80 年代建的第一期库房以后，把箱子里面的东西取出来进了地下库房箱子空了，90 年代建了第二期地下库房以后又把箱子里面的东西取出来进入地下库房，90 万件东西走了，90 万件东西当年的箱子全部在各个房间里面，占了太多的房间，我们进行了清理，然后建了三个大型的箱子库房，把这些箱子集中保管，开始对它们进行保管和修复，这样腾出了 200 多个房间可以开放了。

那么更艰苦的就是我们拆除几十年积累下的临时建筑，故宫博物院一共有 14800 平方米的临时建筑需要拆除，就是不是古建筑，其中火灾最严重的就是这种彩钢房，两三个星期就可以建出来，其实有火灾隐患，我们上海世博会以后，有一场火也是这种材料，所以我们都拆掉了，但是很艰苦，一共 59 栋彩钢房，3600 平米，我们开始动员所有力量腾退、拆除，这是有点做秀。我和公安部消防局的领导把午门下边的彩钢房拆掉了，表示一个决心，院长带头，然后我们各个区域的彩钢房都拆了，这是一个 600 人吃饭的大食堂，我们给它拆掉了，这是一个我们 13 排的彩钢房办公区拆掉了，我们的古建筑的库房拆掉了。那么比拆彩钢房更艰巨的就是遍布很多区域的临时建筑、违章建筑，比如这个地方叫南三所（音），我们的老员工都不知道南三所（音）真正什么样，被七个大花房挡的严严实实的，我们现在给拆掉了，开始进行修缮，过去建一个车库，这边搭着红墙上，那边搭着古建筑上，非常不合理，我们给拆掉了。比如说这是职工的浴室，最后只剩下一个浴室，职工修完古建筑、修完文物要干干净净，洗完浴再回家，现在我们号召全体员工都回家淋浴去，然后给它拆掉了，这是我们这个区域前面整治前的情况，这是我们去年整治过程的情况，这是今年上半年的情况，我们要在明年上半年，就要整个紫禁城里面没有任何一栋现代建筑，只有古代建筑，和经过联合国主任批准复建的古建筑，没有现代建筑，这样才能是把一个壮伟的紫禁城交给下一个 600 年。

先别鼓掌，这还有一栋彩钢房，所以我们今年 10 月 10 日，我们居民一起把这栋彩钢房拆掉了，一定要保持健康的状态，才能开放，还有需要开放的就改造环境。过去紫禁城里面都是土路很多，后来就是建成博物馆，保证开放就建了很多水泥地面，沥青地面，后来又穿了很多地线，疙疙瘩瘩的，然后很多绿地怕人踩，就弄成栏杆，弄的非常不好，哪有什么绿地啊，结果还弄个栏杆，所以就要改变。我们把所有的故宫里面的水泥地面、沥青地面都改成传统建材的地面，砖的地面，石头的地面，绿地都要用铁栏杆围起来。你真正管理好了以后，一天到晚没有一两个游人往里面踩，大家都很自觉，所以我觉得环境会影响人，人们到干净的环境中，比如到图书馆，谁往地上吐痰啊，谁往地上扔东西啊，他到一个文明的地方就会改造人，最显著的就是垃圾，我们过去的观众随手就扔垃圾，矿泉水瓶子、冰棍棍、餐巾纸、废票根，你扔他也扔，我们千年开始从新定协议，我们招标就是不允许开放区有任何一片垃圾，你要中标以后你就必须保证，一片垃圾落地，2 分钟必须有人过去给它扫，结果我们大批物业，毅然决然的投标了中标了，中标以后两个月以后他尝到了甜头，他们的员工都说了，你瞧故宫没有垃圾，我们扫什么啊，干净以后没人扔了，谁好意思往这样的地方扔，所以北京市委旅游主任叫周正宇，他 10 月 3 日来看我们的旅游环境，我说你再顺便看看我们垃圾，有垃圾吗，他走了 40 分钟没发现一片垃圾，那天是 16 万 7 的观众，他过了十一，把北京五位景区的 80 多个负责人叫到故宫开了一个现场会，说故宫那么大都都没有垃圾，大家都应该这么做，其实就是坚守，就是制订高标准，高标准我们还制订对路面跟草，路面总是跟草地似的不行，草不怕，其实很可怕，这些草它要生命，它就把根往我们的古建筑里面扎，它扎进去瓦就松动了，瓦松动以后雨水就会渗透进去，梁架就会遭损，很多古建筑经常要修，要抢修，就是因为日常保养不善，太和殿过去，上面没有一根草，320 年不用修，所以很多建筑就是保养不善，所以我们对社会公布，我们的屋顶没有一根草，所以现在城墙也开放了，大家可以，只要发现一根草，大家可以举报，不会有一根草，就是标准只要定在那儿，我们就可以达到，这就是一个标准的问题。

还有这些城墙，这些残破比比皆是，那不是历史信息，这就是保养不善，修缮水平不高，我们现在都要弄的干干净净，只有地上没有垃圾，屋顶上没有草，墙面、瓦面整洁的，你才是一个人们喜欢的博物馆，所以现在这些临时建筑被拆除了，我们开始进行环境的绿化，恢复历史的景观，我们希望人们再进入故宫博物院，看到的是红绿地、蓝天、红墙、黄瓦的美景，现在除了蓝天我们没有信心，其他我们都能做到。

我们对文物、藏品也要保持同样的态度，过去我们有很多身怀绝技的老的修复工作者，他们（63：35）修复的很好，但是我觉得还是差了一个环节，你想人要生病了以后，不能直接推到手术台上去做手术吧，一定得先挂号、取出病例，医生看我们过去的病史，然后诊断我们的血压多少、我们的心跳多少、我们的体温多少，然后用听诊器、用 X 光，甚至 CT 给我们诊断，然后进行会诊，然后确定治疗方案才开始治疗，那么青铜器不会说话，也不能直接就修，所以我们现在建立了故宫文物医院，下个月 26 号正式对外开放。文物医院的意思就是一件文物要修复之前，必须经过诊断，得建立科学的档案，然后检查，比如说这件青铜器是什么时代的、历代在它身上叠加了什么信息需要保护，它是什么样合金的比例，应该修缮用什么样的材料，然后这次得了什么病，这是什么性质的，应该用什么样的方案来治疗，然后确定方案以后再转到我们的专业人员手里，专业人员每天修复都要详细的记录，我在这儿修复过程中，使用了什么样的材料、什么样的工艺、什么样的技术，这样留给后人，这个青铜器出院以后，这个病例一直跟着它，200 年以后、2000 年以后再修这件青铜器的时候，就知道当年做了什么东西，这样才是科学的修复，所以我们故宫文物医院 361 米长的古建筑，那么世界最大规模的 13000 平米的，我们是对外开放的，观众可以进去，来看文物修复的过程，这样才能保证博物馆背后的故事为人所知，观众他的知情权、参与权、监督权、受益权才能得到保障。那么我们的文保科技人员他们和他们使用的仪器、设备就能有更好的工作条件，这次为文物修复医院我们又购置了大量最适合故宫文物修复的这些结构分析的三维打印、比如物理性能的，这是一台 CT 机不是人使的，是我们的文物使的，比如各种材料的显微设备、（66：09）的设备，这些进行了购置，所以我们就跟世界最强大的一个故宫文物医院，这是我们的一个理念，就是文物是有生命的，一定我们要把它的生命延续，故宫很多文物修复都是世界一流的，修复中国文物。比如我们的古书画装裱修复技术，几代人传承下来的，我举个例子，我们正在修乾隆花园，乾隆花园最高的一栋建筑叫福旺阁，福旺阁有一副大的画，是没有卷轴，贴在墙上的画，但是 70 年前战乱的时候这副画坠落下

来了，然后我们的员工就用纸把它报肆包起来了，包了几包，现在要修它，打开一看，碎了一千多片，用了3个多月的时间一点一点的把它拼兑起来，然后用了一年多时间把它修好了，那么这副画才知道原来是一个非常著名的，叫董告的学者他的一副作品，很重要的作品，今天起死回生了，可以回到墙上了。比如青铜器，这件青铜器出土的时候，碎了200多片，2500年前春秋时期的青铜器，没办法进行了研究，我们把它修好了。

那么这也是一个2000年前的青铜器，有，也给它修好了，比如紫檀，紫檀家具修完了以后光彩照人，唐三彩修好了，瓷器修好了，漆器修好了，这件漆器我刚来的时候，看过我们一个专家在修这件漆器，过了好几个月我一瞧他还在修这件漆器，我说你要修多长时间啊，他说要7个月，我说要那么长时间，为什么啊？他说要刷一百多道漆，一道都不能省，北京地区伏天潮湿的时候，才有可能刷两道漆，一般只能他定时来这儿刷一道漆，刷完一百多道漆他才能修，所以文物修复就是要保证每一个环节一点都不能省工省料。

那么我在故宫修文物，大家看过纪录片吗？豆瓣给我们评的比琅琊榜还高，94分，这个片子一出来，特别是年轻学生特别喜欢，然后报名到故宫修文物的人特别多，今年我们招60人，15000人报名，那么他这部片子就把我们很多默默无闻的、年复一年、亲情修复文物的专家推到了前台，比如我们古书画、装裱修复的专家，我们铜器修复的专家、瓷器修复的专家，木器修复的专家、漆器修复的专家，（69：13）修复的专家，明清家具修复、挂瓶修复、象牙修复、罗甸修复、缂丝修复、钟表修复，这就是片子里的男神王精，他们的这些传承的，体现这些工匠精神，确实感动了很多，那么这些文物被修好了以后，我们就可以举办更多的展览，故宫有特色，叫原状陈列，就是当时这些文物就是为这个环境所制作的，今天还摆放在这个环境中，共同构成一个故事的情境，其实最有尊严的。有一次我到台北做报告，我就说这些文物只有在原地陈列才最有尊严，如果流失海外，像孤魂野鬼一样就没有尊严，结果台下的听众都瞪我，他们那儿都是孤魂野鬼，所以我们现在办了19个原状陈列，那么更多的就是我们根据我们的产品结构办了很多专馆，比如五音店的书画馆、文化店的陶瓷馆、凤仙店的钟表馆、林寿宫的珍宝馆，但是不能仅有这些，我们要改变，所以我们过去故宫博物院2002年的时候开方只占故宫博物院的30%，我们到前年开放第一次突破的一半，到了52%，去年我们开放到了65%，今年我们开放到了76%，2020年就是4年以后我们要开放到80%，再过5年2025年我们要开放到85%，那么这样我们大部分都开放了，一个新的博物馆能开放85%也是很了不起的，这样我们能举办更多的展览、开放更多的区域。那么我们要做什么呢？才能达到我们这4年之内，第一要把51000平米不合理使用的古建筑全部合理使用起来，故宫有16万平米古建筑，其中有51000平米现在没合理使用，我们要合理使用。第二个我们的员工要进行调整，现在我们有1500名、38个部处，那么分散的这些地方影响开放，我们要用4年的时间，把我们和古器务、书画部、文保科技部、宫廷部、图书馆的员工移到我们的地下库房和文物医院附近，把和古建筑有关的保护研究修缮的员工集中在东面，把我们两个重要的一个保卫部门，一个开放部门集中在北面，然后院长、副院长带着所有行政部处和不一定每天接触文物的那些部处的那些员工750人一半的员工搬出去，那么一半的人留在里面，一半的人留在外头，搬出去的还有我们全部员工的私家车，现在830辆，紫禁城里不能当停车场，一定要搬出去，这样才能保证我们开放到80%以上。

那么去年我们史无前例的开放了5个大的区域，从来没有开放过，第一就是午门燕翅楼，午门燕翅楼是紫禁城的形象，那么上面过去是库房，现在我们办成大型的世界最大的展厅之一。（73：00）上空2800平米，外观完全保持传统建筑特色，里面是能迎接任何级别珍贵文物的巨大的展厅，国际博物馆的观众到这儿参观，都纷纷要求把他们的展览送到故宫，所以我们现在2019年都定满了，现在正在定2020年来自外国的展览，那世界上还有这么漂亮的展厅吗？所以我们第一个展览留给了自己，我们去年院庆的时候在这儿办了普天同庆，（73：29）拿出540件，80%都是第一次面世的珍贵文物，举办了非常好的展览。比如说这副书画，30米39长，没有这么长的展厅，过去只能展一节，这次我们做的展柜44米长，整个全面全都打开了，人们一看，18000个人物，上面画的。那么第二个我们去年开放了西部区域，西部区域这个小伙子照相的是我们前年开放的区域，占52%，西部的区域从来没有开放过，去年我们打开了，西部的区域，我们故宫的员工把它称做叫女性的世界，我开玩笑加了两个字，其实更准确，退休女性的世界，在职的女性还没到这边，这边都是皇太后、太妃、太嫔啊，虽然从来没有开放过，但是很多年轻观众对这里面的地名房子都很熟，进来就找甄嬛住哪儿什么这些，最大的宫殿慈宁宫我们用做雕塑馆，建了5个馆，拿出了400多件雕塑，我们其实有10200件各个彩饰不同时期的雕塑，最大的菩萨从来没有展示过，3米多高、北齐的，1500年前的，过去在哪儿呢？过去在墙根站着，这个我每次走到这儿，我都跟员工说，你瞧咱们那两个菩萨，表情都不好，脸色都不好，现在脸色表情都好了，我们收藏的兵马俑，人都不知道我们也收藏有兵马俑，展出了，我们的木雕、石刻都展出了。旁边这个院子就是寿康庭，就是所谓甄嬛住的地方，乾隆皇帝的生母、崇庆皇太后在这个地方住了42年，老太后其实没那么多故事，但是住的时间很长，我们就把崇庆皇太后住在这儿的时候，使用过的家具、用具都摆回了远处，这样能按原样布置上，乾隆皇帝每天早晨给他母亲请安的时候，来的就是这个房子，乾隆皇帝每天看的景色、情景就是这个情景，今天观众看的跟他看的是一样的，就是缺了个老太太。你看太后的卧室、起居室、收藏都进行了展示，我们这次开放了慈宁宫花园，故宫有4个花园，两个明代的、两个清代的，明代的一个叫御花园，一个就是慈宁宫花园，非常大，有106颗古树、大树，非常清静，同时有很多的佛堂，故宫博物院一共有45座佛堂，都没有开放过，这次我们也试图开放佛堂，叫人们了解整体的故宫的文化。

去年我们开放了东华门，东华门过去是纯书本的库房，这次我们把它修缮了以后，作为故宫博物院的古建筑馆，故宫毕竟是世界最大规模的结构建筑，从来没有古建筑馆，我们收藏 4900 件古建筑相关的产品没地方展示，这次他们有了家，我们为了扩大展现，建了二层的平台，同时人们登上平台以后可以近距离的看古建筑的构造看我们的彩绘。在这里可以看到圆明园的样子、带款式的构建、斗宫、金属构建还有玻璃画，所以经常看学建筑的、学艺术的孩子在这里面上课，是一个很好的古建筑馆，我们试图开放城墙，北京的城墙拆掉了，但紫禁城城墙是完整的，从来没有让观众上去过，这次我们开放了城墙，效果很好，观众沿着城墙还可以走到那个，平常只能远眺，不能走近的角楼，角楼很漂亮，我们在里面做了一个 VR 的片子，25 分钟，就是它们可以了解，不用钉子，一块儿木头一块儿木头是怎么把这三重堰 72 条古建筑建成的。去年我们开放了宝韵楼，宝韵楼是故宫博物院里唯一一栋民国时期建成的大型建筑，这个 1914 年从热河避暑山庄到沈阳故宫运过了 23 万件文物，没地方放，当时筹备古城列索，就建了一个大型的文物库房，去年 100 岁我们把它修好了。在这里展示的是故宫早期的院士，就是我们建院初期，（78：28）先生解放前两任院长，他们那时候跌宕起伏，为了保全故宫的文物做了非常艰苦、艰辛的工作，其中一个事情大家可能知道，就叫古物南迁，故宫文物南迁，太多的人问我，说故宫的好东西是不都是运到台北故宫去了，连里奥（音）这样的文化学者都不知道，到这儿说，我们那儿是瓢，你们这儿是壳，其实呢，今天我可以讲真实的故事，就是 1931 年日寇侵略东北，华北告急，然后 32 年故宫召开了理事会，当时故宫有 27 位理事，比如李玉莹先生、于右任先生、蒋介石先生、冯玉祥先生、阎锡山先生、比如班江乐（音）这些都是故宫的理事，他们最后决定要把故宫的一部分文物装箱，迁到咱们上海，但这件事情民间一知道以后，很多人反对，北平特别政府反对，因为他们说这是北平的东西，不能迁到别的地方去，那么市民说，大敌当前应该抗日，你们先撤退古物，动摇军心，有的人甚至极端地说这些都是封建的，没用的，应该把它们都卖掉，买军火抗日，一些文人鲁迅先生也都写文章反对故宫古物南迁，说你们就爱古物，不爱人民、不爱国土。但是当时理事会里面有一个很关键的人物，他极力主张南迁，他是国民党的副总司令，叫张学良，他认为守不住，要早做准备，说服民国政府，同意故宫古物南迁，这是 32 年底，民国政府批准了以后，故宫开始订箱子，定了 13491 个箱子，然后结果 33 年的 1 月上海关破了，日寇攻进了长城，北平就很危险，然后 33 年的 2 月到 5 月，半公开的分 5 批武警押运，半夜走京汉铁路，辗转到了上海。那么 13491 箱文物到了上海以后，存到了 36 年在南京建了库房、建了故宫博物院的分院，又把它运到了南京，非常短暂，形势又变了，然后开始漫长的西迁，最远的一条路一直到了桂林，到了贵州。那么最险的一条路，走郑州、西安、宝鸡、汉中进入秦蜀古道，就是蜀道难，运到四川。然后再一条路就顺着长江，那时候船很少，顺着长江往上游走，到了重庆，存在大后方。1945 年日寇投降，47 年 6 月，这批文物集中在重庆以后，装船运回了南京，但是 47 年 6 月运回南京，解放战争开始，就没有再开箱，一直等待，到了 48 年底，蒋介石要逃跑了，到台湾，那时候大量的军用物资、民用物资和金条、故宫的文物云集，已经没有大的团队、商业团队运输了，就是车队的军舰、轮船，第一艘船装了故宫的文物，第二艘船装了故宫的文物，第三艘船应该装 1700 箱，只装了 900 箱停止了，军方叫停了，他们要运自己的物资和家眷了，只运走了 2 船半，也就是从北京运走了 13491 箱南迁文物，运到台湾 2972 箱，运走了 22%，百分之七十八九没来得及运，又回到了北京故宫。那么运走 2972 箱人们说那肯定是挑好的，其实也没有来得及挑，就是有多少装多少，就装到那儿停止了，那么运走了多少东西呢，运走了 597556 件东西，这 2972 箱你们装了 597556 件东西，什么东西，今天都清理了，两案故宫都知道了，一共装了 545000 件资料文献档案，留着北平的是 1000 多万件，所以装走了 20 分之一，其他 52000 件是书画和铜器、玉器、漆器，只装走了 52000 件，留在北平 120 多万件，也就是装走了 20 分之一不到，为什么大量的，一个箱子就那么大，装大的东西都装不到，比如说大瓷母、我们那个大玉山子，1500 块（83：45）家具根本装不走，比如还有我们 1200 栋古建筑更装不走了，在有就是当时举办展览，很多地方还要开放，所以根本不可能，老百姓都反对，根本不可能撤，所以日寇占领北平，那么故宫关着门不让日本军队进故宫，故宫人一直在清理文物，清理了 8 年，这样的一个人留在北平的清册，现在清册还在我们保管，一共上面保管的，一共上面记载着他们当时清理了 1197000 件文物，并没有南迁，大量的文物没有南迁，还有 1000 万件古籍文献，这就是真相，其实运过去了就是不到 20 分之一的东西，那么故宫的文物，绝大部分今天还在故宫博物院。

我们的话剧团，在宝韵楼是故宫文物南迁的第三批运出的地方，所以他们在这儿演实景演出年轻人，叫海棠社，他们演的话剧叫海棠依据，说的就是这段悲欢离合的历史，很多故宫人去了台湾，他们的家属留在了北京。

那么第 5 个我们开放了端门，端门在天安门后面，它的形式跟天安门一样，非常大，我们把它做成了数字博物馆，我认为今天世界博物馆领域的数字博物馆，它不在于仅仅是技术先进，而在于深入挖掘每一项十项内容都是挖掘自己文物藏品的信息，比如地毯，故宫有 1500 块地毯，没有空间展示，我们在这儿展示地毯，大家可以通过数字技术可以看到我们美丽的精美的漂亮的地毯，我们建立了数字地图，观众喜欢哪个院落、哪个房间点击以后，大屏幕就演那个房间的历史和现状，我们建立了数字输入法，观众可以拿起电子笔，调出一副书画临摹，比如把南亭调出来，就可以临摹南亭，临摹完南亭，给自己还可以打分，比如太棒了，比如惨不忍睹，然后自己写的书法还可以进入南亭留做纪念。我们做了数字绘画，比如调出这副画叫写生真心图，我们请科学院动物所把每个鸟真实的叫声配上，然后你点击这个鸟，鸟就会飞、会吃食、还会叫唤，再点击这个鸟就可以看鸟的羽毛、身材。我们建了数字长卷，故宫有很多长卷，这些长卷真正看起来很有力，看不清楚，但是这个也不清楚展出，但是通过数字长卷可以放大看这些书画，甚至再放大看每个人的表情、每个人的服饰、每个人的职业，那么我们建立了数字多宝格，为那些喜欢器物的观众来参与性，

他们可以选自己喜欢的器物可以放大，然后可以旋转，任何角度来看，甚至还可以分解，比如说把壶移开、把火点上，把壶再移回来，壶还冒热气。我们建立了数字宫廷原状，观众可以进入一些遐想的空间，没开放的空间，去参观，比如乾隆皇帝的三希堂，只有 4.8 平米，进去 3 个观众就满了，不能开放，但是人们通过虚拟现实空间可以走进养心殿、走进三希堂、走进太和殿。我们建了数字屏风，这些都是清代皇帝的服饰，观众可以穿上皇帝的服装试试自己当皇帝的感觉，这个姑娘穿的比较多一点，各种服装。那么我们建了数字织绣，这样观众可以调一些美丽的图案，自己操起电梭子，把这些图案织好。我们还建了数字虚拟现实的剧场，我们做的 VR 片子，一集 25 分钟，制作了 6 集了，现在制作第 7 集，御花园即将制作完成，所以在这循环的演这些我们制作的大型 VR 片子，人们感受这些故宫的景色，我们要继续扩大开放，明年我们要建一个外国文物馆，建在什么地方，就是建在延禧宫，延禧宫是东六宫之一，这个地方比较另类，是这样的景观，因为这个地方老着火，着火了修好了又着火，末代皇帝烦了就建了个养鱼池，就没再着火，后来末代皇后在这养鱼池上面，请德国人设计了一个西洋建筑叫（88：44）当时它的用途就是人们通过旋转楼梯下去可以通过地下室，当时（88：51）英国来的，这样人们在室内喝茶可以看鱼在外面游、鱼在上面游，就是今天说的水族馆，它建一个水族馆，结果 1909 年开工的，两年以后辛亥革命爆发了，再过一年皇帝退位了，这个就停工了，成为北京最老的一栋烂尾楼，这个景色是中西合璧的，我们用它做外国文物管，现在这些外宾来了，我往往代表故宫博物院拿一些外国的文物给他们看，比如说（89：24）从德国科农带的德国的文物给他看，比如奥朗德来了我们就拿一些法国文物给他看，比如印度辛格尔来的时候，拿一些印度文物给他们看，那么我们建好外国博物馆，我们广大的观众都可以看到我们收藏的上万件精美的外国文物，我们现在今年开放了东路西路，扩大了开放，过去人们都走中路，如果开完珍宝馆，还从中路再重复走出去，中路上没有树都是宫殿，但是东路西路都是古树参天的，人们可以看到不同故宫的感受、不同的景色，比如这个地方叫十八槐，十八颗大的槐树，比如这些地方的观众，不同的感受。那么这样观众，很多观众不再走中间，他来过故宫的，开始走东边、西边，参观西路参观东路，这样很多博物馆在两边，我们今天也用更多的数字化技术、物联网的技术来传播文化，故宫博物院的网站世界上最强大的博物院网站之一，每天的点击率上百万次，我们又进行了 3 项提升，第一把英文的网站做的更加强大，世界上各国的人通过英文网站也来了解故宫文化，那么我们青少年网站做的更加勃勃，孩子们都在网上，希望他们他进故宫博物院，多进博物馆，我们在网上给他们讲通俗有趣的故事，那么我们举办网上展览，这样过去展示过的展览，即将展览的展览都在网上进行展示，这样人们可以足不出户来参观故宫的展览，喜欢的话再到故宫来看。

我们在全国的博物馆，率先把全部文物藏品都在网上公示了，1807558 件套点击都可以了解任何一件套文物的信息，我们在使足力量在配精美的图片，每个文物要配上图片，所以我们有一个 65 人的团队，把产品的信息、古建筑的信息、高清晰的摄像以后进入我们的网站、进入微信，故宫的微信上线以后很受欢迎，特别和腾讯合作以后，如虎添翼，我们的很多栏目，比如说爱上这座城，紫薇星气、微服私访（音）都有很多粉丝。那么前年开始我们出品系列 APP，那么现在已经出品了 8 部，每部都获奖，所以媒体都有一种评价，就是故宫出品必属精品，也鼓励我们做的更好，比如我们前天出品的皇帝的一天，当时有一个栏目，我说你得改改，那个栏目叫做一天皇帝，我说现在孩子们都是独生子女，在家里本来就是小皇帝，你还叫他做一天小皇帝，更不得了了，完了我们员工说，院长你看看你就知道了，就是告诉孩子们，做小皇帝也不容易，也是蛮拼的，每天早晨不到 5 点就得起床，然后呢不能先吃饭得先背书，背一个半小时四书五经的背，背完以后还不给吃饭，得去给皇太后请安去，请安完了回来还得换身衣服，坐在冰冷的乾清门上早朝，然后回来才能吃饭，一天只给两顿饭，一顿饭只给七成饱，然后吃完饭还不能玩，还得学习汉文、满文、英文，骑马、射箭，学习以后到下午 4 点半才能玩儿一会儿，但是晚上很早就得睡觉，第二天 5 点还得起床呢。所以孩子们就知道坐皇帝都不容易，所以我更得努力了，孩子们从这里面一关一关攻过去，可以了解皇帝读书使用什么样的学习仪器，吃什么样的食品，接触什么样的人，这样让他们了解历史文化，有很多小粉丝。

去年我们（93：45）图也获奖了，把这副古代书画作品立体起来了，时代背景、艺术造诣、人物角色进行深入的刻画，我们还进行了现场制作，人们可以从这里面听到当年的琴声、看到当年的舞姿。那么我们的清代皇帝服饰就是告诉人们，其实皇帝不同场合穿不同的衣服，不同的衣服有不同的构造，不同人穿不同的衣服，那么那些靴子、帽子，配饰跟服装有什么样的文化联系，我们比较得以的是前年春节，我们制作了每日故宫，每天早晨喜欢故宫文化的人从网上可以免费收到我们一件套文物的介绍，这个做的越来越好。我们有些人它收集起来，一年 365 天就能获得一个掌上故宫博物院。那么今年我们又进行了全新的改版，使上面可以了解更多的产品、可以收到更多的展览。总之我们要用 3 年的时间建成数字故宫社区，今年是第三年了，再过一个多月我们进行总结、进行评价，一定是世界博物馆今年最强大的平台之一，但是我们永无止境的一直往前面走，根据数字化技术的发展，根据人们接受数字化信息的这些工具的变化，我们来不断的研发。

那么我们也在研发文化创意产品，故宫的过去，我们的文化创意产品，谈不上创意，过去我们主要是复制品，现在我们也研究这些实用性强、取悦性抢的东西，比如说我这个手机，我这个手机壳 49 块钱，在故宫里面买的，我买的时候我们员工说，院长，我们自己人买东西可以打八折，我说 49 块钱不用打折了，我老在院里显摆我的手机壳，完了他们说院长，这种手机壳现在研发了 300 多种了，正大光明的充电器、鼠标垫、U 盘、朝住耳机（音）。这个东西居然获得了，这个有什么好的啊，我说有什么好的，他们说你不知道，这个带着（96：25）打手机有皇帝的感觉，我说净胡说，我可以证明任何一个皇帝都没有手机。那么这是真的，五个皇

帝使用的五把紫砂，像红里的、红里的、绿里的、紫里的、黑里的形成套装更好。我们为儿童研发的拼装玩具，故宫的箱包质量非常好、非常漂亮，预购从速啊。这是龙袍，下面图案非常漂亮，我们就做海水姜牙的系列，还可以做名片夹、餐巾纸盒。这是一件内衣，缙丝的凤凰梅花的图案也非常漂亮，我们就把它做成这种方巾，做成披肩，还可以做成帽子。这是乾隆皇帝一匹大白马，特别漂亮，我们就把它做在领带上面，还可以做在水果叉上面，大家知道现在涉外，送给外国人的礼品，就是 400 块钱，所以我们是 398，（97：48）博士来的时候我就代表故宫博物院送给他这一个水果叉，我相信他每天现在家里用这个叉苹果。我们的（98：00）也很漂亮，我们把它坐在茶壶盖上，坐在香薰的把上，这是一件青铜器四阳方雷（音），我们把上面那部分做成了茶壶，下面这部分做成茶杯，上面一个盖，底下一个托，就是一个工艺品，但是客人来了以后就可以喝茶。这是我们的凿井，大家印象很深，怎么把凿井文化带回家呢？可以买一把雨伞，是吧。

这个宫门大家印象也很深，九九八十一个门钉，非常漂亮，怎么把宫门文化带回家呢？大家可以买箱子。雍正皇帝 12 美人也很有名，我们就做成美人套装、美人香，用我们宫廷的配方点上以后，头脑清新，屋子不怕雾霾，然后还可以买一把伞，春天可以买这把，夏天可以买这把，秋天可以买这把，冬天可以买这把，一人买 4 把就够了。五牛头，叫这五头牛走下来了，搁在家里门厅非常大气非常好。这是我们的红山文化，一个非常漂亮的 C 龙，ABC 的 C，C 龙，这个我们把它做成了香，把我们的香每天插上一根，一点也很漂亮。我们的几兽也很有名，太和殿的十一个几兽，可以把它做成振尺，做在铅笔上，做在尺子上，做在便签纸上，做在跳棋上，还可以做在衣服夹子上，我们的袜子也挺漂亮的。

这是我们的一个（100：03）捐赠给我们的，我们为了纪念（100：06）先生，把它做成红酒瓶塞，经常能够看见他。这是我们两个小（100：12）也非常可爱，女性抱着一个东西，男性背着一个东西，究竟抱着、背着什么呢？我们现在先叫他抱着背着牙签，搁在餐桌上挺好的。情侣伞，这是我们雕塑馆的一个雕塑，东汉时期 2000 年前的一个雕塑，这个媒体给报道，它叫天下第一吻，所以现在观众都把它带回家。那么去年 90 年院庆，我们请我们的工匠手工打造了 90 对故宫的收藏表，有点贵，52 万一对，但是马上都被收藏了。那么故宫日历绝对是品牌，去年年底我们印了 285000 册，结果今年统计了市场上出现了 100 多万册，70%都是盗版的。那么故宫院里有很多野猫，媒体就发现故宫人非常喜欢这些猫，给他们食物，然后给他们每个猫都起了名字，媒体人说你们怎么那么喜欢你们的猫啊？我们就告诉他，故宫猫其实是功不可没的，每天 5 点半，故宫人下班以后，猫就精神了，就开始站岗，还巡逻，还放哨，还卧底，所以整个紫禁城 72 万平米的范围内就没有一只老鼠，没有鼠坏，所以我们的猫同样也保卫紫禁城。媒体说原来是这样，就开始报道故宫猫，于是去年故宫猫卖的最好，孩子们都到故宫来买故宫猫，我们就研发各种故宫猫，然后孩子排队买，然后最多的时候一天卖了 15000 单。其实故宫不但有猫还有狗，乾隆皇帝为他的十只爱犬都配了照片，配了图画和诗，狗也是功不可没的，也是保护着紫禁城，这些小狗的爸爸妈妈每天清场的时候，都会最后是它们在里面走一圈。但是猫和狗不一样，猫不喜欢穿衣服，猫你试图给它穿上东西，它一定了，不穿，狗喜欢穿衣服，但是我们大街上的狗都赤身裸体的不文明，没尊严，如果大街上的狗都穿起衣服来，那我觉得城市更文明了。这个故宫有狗衣，大家都叫我们的爱犬穿起衣服来，我们的城市景观更好了，所以我动员大家给狗穿起衣服来，买故宫的狗衣。

我们过去的营销就是破坏了一些景观，很多不适合营销的地营销，比如乾清、龙中门，始终都被故宫的观众餐厅挡着，其实人们在这吃饭，冬天很冷，夏天很热，像雾霾、沙尘暴很不卫生，我们就把它撤销了，还有很多门洞都作为故宫商店，太多的门洞，现在我们都把它拆除了，都恢复历史景观，人们到故宫参观的是古代文化景观，不是叫这些商业氛围，那么我们拆的最艰苦的就是这一组，对面的故宫专卖店，它是在乾清门的门洞里面，观众都走这个门洞，所以它的销售额占我们整个销售额的 17%，每年 2000 多万，但是也要拆掉了。你说皇帝乾清门是上早朝的地，一边一个专卖店，人们怎么体会皇帝上早朝的意境啊。那么都拆掉也不行，也得要创造，因为观众还要休息，所以我们在寻找，这一组是我们的冰窖，每年冬天的时候把先把水放掉，把清水放进来，然后冻成冰，洞实了以后切成 1 尺 5×1 尺 5 的冰块儿，然后抬到冰窖，一共有 4 个冰窖，每个窖里面可以藏 5000 块儿冰，能存 2 万块儿冰。但是这些年这冰窖一直的，我出差看（104：52）城堡，特别像我们那个，当做餐厅我觉得挺好的，然后我们的冰窖主要存着一些建材，存着一些木板，存着一些汽油桶，然后我们进行了保护，然后进行了利用，建了冰窖的餐厅，现在冰窖可以同时 300 人在里面吃饭，然后大家可以参观冰窖，古建筑没有受任何影响，所有都是可益的，观众获得一个不同凡响的参观感受。通过这个地方可以下到下面一层来进餐，他们每天 11 点半到下午两点半，因为是快餐，48 块钱一份，牛肉什么吃的挺好，还有水果，然后就是半个小时左右就翻一桌，所以一天中午能翻五六次，所以一千多人能在这里就餐，满足了需要。那么过去故宫的商店有两个缺点，一个就是卖的文物产品，80%都是外来的，不是故宫的文化，人们要把故宫文化带回家，现在所以我们到去年年底我们已经研发了 8700 种文化创意产品了，我们的营业额已经达到了 10 个亿，所以我们有能力不让任何不是故宫文化的东西进紫禁城了。第二我们原来的商店充满了商业气息，文化气息不够，博物馆的商店应该是人们参观博物馆的情感的延续，不能是商业气氛，所以现在我们不叫商店了，我们叫文化创意馆，比如我们的丝绸店，不叫丝绸店，我们叫丝绸馆，这些有故宫元素的丝绸在这里展示，需要的话可以把它带回家。我们的服装店不叫服装店，叫服饰馆，那么有故宫元素的服装大家可以参观，那么喜欢的话可以把它带回家，可能要留下一点钱。我们的这个玉窑馆，故宫元素的瓷器，像摆在家里一样的温馨，我们的影像馆，就是故宫的书画，大家参观这些书画，如果喜欢的话，这台机器 5 分钟就可以复制走，因为这些数据都存在高清摄像机，存在这台机器上，一定是复制非常好

的。我们的木艺馆，也是故宫元素的木器，我们的陶艺馆，故宫元素的陶器，我们的铜艺馆，故宫元素的铜器，传播故宫文化，我们有全国唯一的博物馆的一个出版社叫故宫出版社，它的书店我们叫紫禁书院，人们可以在图图上来听故宫的故事，来了解故宫的文化，来了解故宫的图书，在琴棋书画的环境中享受故宫文化，然后把故宫的图书带回家。我们也为家庭主妇和孩子们准备了小商品的生活馆，那么在这里可以买，比如说故宫包这些小商品，我们还建立了儿童的文化创意馆，孩子们带着爸爸妈妈到这里来，挑选他们喜欢的，为他们研发的产品，然后自己在这儿可以做手工。

那么我们的文化产品也作为礼品送给来宾，比如德国总理默克尔来的时候，我就代表故宫博物院把我们制作的一个册页送给他，他特别喜欢，他每篇就让我给他讲，这是什么画啊，那是什么鸟啊，我哪儿知道啊，然后我们专家就给他讲，我们专家会讲，说这代表吉祥，这代表幸福，那代表长寿，说的高高兴兴拿走了。奥郎德和他的女朋友头天晚上不是吵架了吗，所以来这儿以后，一直噘着嘴，一直到我送给她披肩，才第一次露出灿烂的笑容，后来我们同人说，说你白送她了，他们俩后来根本就没成，真没成。

总之让更多人把故宫文化带回家，故宫是个学术研究机构，我们有 350 名高级技术人员，我们希望这些学者把他们的智慧继续留在故宫，不能因为退休他们就回家没事干，或者被别人退休，乱给人家鉴定去，所以我们现在建了故宫研究院，我们成立了考古研究所、古文献研究所、明清史研究所、陶瓷研究所、书画研究所、藏传佛教研究所、宫廷器具研究所等等，成立了 15 个研究所，承蒙我们老院长郑青秒先生担任故宫博物院的院长，那么大量的研究工作就展开了，所以像 70 多岁、80 多岁、90 多岁的老员工都在他们原来的岗位上继续研究，都很高兴。所以现在的带明文的青铜器的研究，我们 28000 件碑帖的研究，我们 23000 件（110：03）甲骨文的研究，我们收藏了 42000 件（110：08—110：11），绝对是个浮夸，都不是清宫旧朝，都是故宫博物院建院 90 年来比如说北京琉璃厂、上海市场、苏州市场、广州市场，收集的接受的捐赠，他们不仅是书法，而且是一段段鲜为人知的历史，比如说郑国番系列，董西昌系列，这些我们要把它进行研究，先搭建 9 个平台进行研究。那么我们还要研究我们的老照片，我们有 18000 张老照片，17000 张老照片的底片，没经研究不能进去，不能进馆藏，你比如说这个照片不能给它定名为四个男人，所以一定要经过研究才能科学的进入馆藏，所以要研究。

我们成立了故宫学院，培养故宫学者，现在每年故宫近 60 名左右的新员工，虽然都是一流大学的硕士以上的毕业，但是真正成为故宫学者还有很长的路要走，所以我们要加大我们的人才培养，同时我们是国家文物局指定的全国文物博物馆系统的文物博物馆的培训基地，我们要做更多的贡献，所以北京的学院，故宫学院的苏州分院、景德镇分院、西安分院，上个星期我们建了深圳分院来讲故宫文化和文物博物馆的理念。那么我们更多的是进行社会教育，我们的员工、我们的社会教育工作者，志愿者深入到广大的学校、社区，我们把更多的孩子们吸引到故宫来，这样故宫的知识讲堂每天都爆满，孩子们在这里可以串朝珠、绘龙袍、画盘子，做皇帝的新衣、皇后的新衣，集皇帝的诗，做对绣、做结彩，包粽子，做拓片（音），所有都是免费的，孩子们可以空手而来，带着他的作品满载而归。我们大量的文创产品的收入接受的捐赠全部投入到孩子们身上，我觉得这是最值得的，这些孩子们在故宫里面学习，长大了以后他一定是坚定的中国文化的捍卫者和传播者。所以我们要建设更多的故宫知识讲堂，所以今年 5 月 18 日我们又拿出 5 个更大的房间建了故宫教育中心，这样有更多的班级、更多的孩子可以在这儿来了解故宫文化，参与故宫文化，那么我们也对成年人办我们的培训学校、我们的三级讲堂，比如碑帖传拓的班，比如书法技法的班，比如古琴太极的班，比如茶期花期的班，也是很受欢迎。

那么我们也进行国际教育，国际博物馆协会，国际文物修复协会两大国际组织都把全球唯一的培训机构设在了故宫，我们也在不断的进行国际教育，比如第一期国际博物馆培训就培训了 16 个国家学员，那么一期一期，现在培训第 8 期了，已经有了 50 多个国家的学员今天接受了故宫的教育。那么我们去年，我们的故宫学院到了非洲的唐塞尼亚，今年到了看太耳（音），明年我们到新加坡，这样让更多的人接受故宫文化，我们和更多的博物馆签署战略合作关系，和更多的教育机构联合培养人才，那么我们成立了博士后工作站，现在已经 23 位博士后进站，充实了我们的科研力量。那么我们也在不断引进优秀的展览到故宫来，比如墨西哥的展览、俄国的展览、法国的展览、英国的展览、瑞典的展览、西班牙的展览、印度的展览，故宫的展览也到世界各地去传播文化，比如我们到法国去，到荷兰去、到比利时去，到德国去，到美国去，到日本去，也都取得了很好的反响。

那么我们也在一带一路，非常活跃，有一个皇家加勒比游轮，它有 20 多艘大的游轮，每艘游轮上千人的游客，我们在大海洋里面有很多时间，他们就把故宫文化进入游轮，那么我们在船上销售展示故宫文化的产品，这让人们离开油轮回家的时候，都带着故宫的文创产品回到家里就非常体面，我们也把故宫知识讲堂送到了船上，我们的讲座也送到了船上，也是我在游轮上的讲座，但是我讲座的时候油轮不能开，因为油轮一开，我就算出船，得两个副经理批才行呢，所以我只能讲完了他们再开船，人家一拉汽笛我赶紧快下去，但是我们别的故宫员工都一直可以讲，观众非常踊跃。

我们和阿里巴巴合作，帮助我们售卖，预售门票，使我们的门票销售现在 80% 人不在窗口买票了，在家里买票，一刷卡就进去了，那么和腾讯合作，来在大学生、青年人里面进行文化创意大奖赛，我们故宫的今天成为人们活动的园地，比如爱在阳光下，中非青少年夏令营，比如全世界博物馆的馆长的高峰论坛，比如不久前一个月前我们邀请了 18 个文明古国形成了太和宣言，这个太和殿是故宫的对重要的宫殿，太和殿、中和殿、宝和殿宣传的是什么呢？就是人与自然要和谐，人与人要和谐，人的自己的精

神世界要和谐，只有这样的和谐，世界才安定，我们给他们讲这个道理，然后他们都签署了太和宣言。那么今天故宫的文化能量不断的释放，我们在国际影响不断增加，国际博物馆协会、联合国教科文组织都把故宫博物院称为世界博物馆之一，那么世界还有哪些进入五大博物馆呢？就是这些，英国的大英博物馆、法国的卢浮宫、美国的大都会、俄国的东宫，就是圣彼得堡东宫博物馆，大家瞧瞧这5座博物馆有什么规律，联合国有5个常任理事国，中国、英国、法国、美国、俄国，正好一个国家一个，说明一个问题，没有一个强大的博物馆是不能进入联合国常任理事国的。

这是我关于联合国常任理事国的最新定义，那么今天的努力，故宫不断是一个安全的故宫，而且是一个友好的故宫，所以国务院批完故宫工程，2020年我们要结束，主要是7项工程。第一，建一个故宫博物院的北院区，第二完善我们的地下库房，能保管100万件珍贵文物，第三个建立现代化的市政系统，不再穿越红墙、穿越古建，第四建立开放的我们十个项目的世界遗产监测，监测我们任何一个信息。第五建成更加强大的物联网系统的全时空覆盖的安防系统，第六个我们建立强大的防震系统，一旦有地震要不使文物受损，最后是我们不断的加大抢救性的文物修复，使更多的文物得到展出，最后我举其中一个例子，就是我们所要建的博物馆。

故宫现在最纠结的一件事就是我们文物展不出来，我们现在不断的扩大开放，我们院里已经举办六七个展览，但是展出的文物数量只占我们藏品的0.5%。一般的世界著名的博物馆能把藏品的10%，甚至20%展出，比如说卢浮宫文物比较少，能展出20%多，但是故宫博物院这么努力，我们只占了0.5%，那么人们数学很好，比如都知道我们藏品的数量了，人们就计算，比如我们有53000件绘画，75000件书法，那么我们的书画馆就五音店展出有数的，他们一算今年展出300多副，那么他们就一除就知道，得913年我们的书画才能展一遍，一般人都活不到913年，所以就太残忍了，所以我们必须要建更大的、更多的博物馆，所以国务院批准我们在距故宫25公里的地方建一个强大的博物馆，这个地方难免有我们的颐和园、圆明园、玉泉山，避免有八达岭、十三陵、居庸关，就是黄金的世界遗产旅游项目。那么在这里面，难免南面有湖、北面有河，这个故宫是个宫殿建筑群，我们新的博物馆要建成一个园林中的博物馆，人们在园林中能够享受故宫的文化，能够在这里面在快乐轻松的心情下参观展览。

所以我们一期工程125000平米，建成以后这些大型、巨型的展览，主题鲜明的展览可以在这儿长期展出，同时我们要建3万平方米容易修复的场所，那些大型的文物，地毯、书画、家具可以得到展示，我们修复的过程也同样向观众展示，让观众了解更多博物馆背后的故事。那么我们新的博物馆一定是个绿色、低碳、零排放的现代化的馆舍，同时最适合故宫藏品展示保护的场所。那么这个选址是不是特别好，因为我年轻的时候做过北京市规划委员会主任，这个我会选址。

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，我们的梦想就在大家的支持下，再用4年的时间，在紫禁城600岁生日之时，我们能够实现把一个壮伟的紫禁城完整的交给下一个600年，谢谢大家的耐心，谢谢大家。

主持人：非常精彩，在全程接近2个小时的讲座当中，没有歇一口气、没有喝一口水，我看到下面的观众也是全都屏神凝气一脸陶醉的看着我们这场精彩的讲座。那么今天的讲座是让我觉得，我自己以前去过两次故宫，可是经过今天的报告，我感觉我去的好象跟这个不是一个故宫，因此我决定不久之后再去一次，同时这个讲座也刷新了我对一个博物馆馆长的认识，没想到您是这样的一位故宫博物院院长，是什么样的呢？我来历数一下。首先您应该是一位处女座院长，为什么说呢？因为从故宫里面小到一块儿墙皮、大到一座房子，只要它是有碍于故宫整体的文化氛围，您都得把它扣下来。第二，您还是一个段子手院长，我作为一个国际关系学院出生的一个学生，我现在才知道，为什么中国是五大常任理事国之一，因为我们有世界五分之一的著名的博物院。然后您还是一个黑科技院长，我看了这么多如何通过这种高科技的手段来接触我们故宫的文物，接触我们故宫一些不太适合游览的地方，我觉得作为一个90后，我在这个黑科技方面也是赶不上您的。另外您还是一个很好的会计院长，因为不管是何年何月何时何地，故宫里面有几万几千几百几十件文物，他都能够如数家珍，一器不差的全部都给报出来。最后您还是一个网红院长，这不仅是指说我们单院长在网络上给故宫这么多推广，有这么好的人气，其实您跟网红最大的一个共同点，我认为是和网红一样，一言不合就卖东西，我看了很多故宫淘宝店上的好东西，我自己都心动的很，虽然都知道您在给我们吃安利，但是我是心甘情愿的吃下了这颗安利，我准备待会儿回去就去搜同款。说到这儿，我们下面有提问环节，每一位提问的观众都可以获得我们赠送的皇帝狩猎盆裁便签夹一份。今天我们一共有，比以往少一些，有3个提问的机会，所以希望大家可以好好把握。

单霁翔：这是我遇到的最能说主持人，比我能说，大家给她鼓掌。

主持人：谢谢。既然单院长这么表扬我，我就厚起脸皮，在观众提问之前我先来提个问题。

单霁翔：算一个吗？

主持人：不算一个，我不能占用大家的机会，我就算是私心向您提一个问题，就是您作为故宫博物院院长这些年，在工作当中是否有什么遗憾，就是说现在如果，今天就是您第一天来做故宫博物院的院长，您会做一些，有什么没有完成的心愿想再达成呢？

单霁翔：其实我们的遗憾还有很多的，其中一个遗憾就是大家对今天故宫人在故宫做的贡献，大家了解的太少，很多人都说，这两年去没去过故宫的，对故宫的印象是完全不一样的，听过单院长讲座以后，对故宫的印象是不一样的，所以我的遗憾就是大家了解的还是太少，所以我们还要努力传播文化。

主持人：好，那我们现在就进入了提问环节，第一个问题就给这边这位戴眼镜的。

单霁翔：两位都戴眼镜。

主持人：我们先提第一个问题吧。

提问者 1：我想问一下您，您说您当了 10 年的文物局局长，现在又当了故宫博物院院长，在这两个角色之间，您有哪些不一样的体验。

单霁翔：当然国家文物局局长也很烦恼，他负责全国文物博物馆事业的发展，但是毕竟他是抽象的行政行为，具体到某一个古建筑、某一处文物，他并不直接负责，所以他是个宏观战略协调的问题，比如推动遗址的保护，推动二级世界遗产的保护，所以今天我是中国文物学会的会长，也经常参与一些推动工作，但是故宫不一样，故宫是一个实实在在的具体的文物单位，所以要每一件事，每一件事要脚踏实地的来做，要对他的全部要负起责任来，因为你没地躲、没地藏的，你一定是第一责任人。那么对于故宫一个是全世界最复杂的博物馆，一般的博物馆很单纯，比如说现代建筑没有古迹，那么故宫又是文物古迹，又是一个世界文化旅游目的地，来的人又多，同时他又是一个博物馆的身份，不能把它变成旅游，所以它应该是观众，如何平衡文化遗产保护，使游客变成观众，展示博物馆文化，这是一个不断需要调整、平衡的过程。那么就要有智慧的做每一件事，但是我想只要我们理念正确，我们一步一步走，故宫总会有成为世界一流博物馆的那天。

主持人：好，那第二个问题给那边那位抱小孩儿的女士吧。非常的辛苦啊，就这样还坚持来听我们的讲座。

提问者 2：谢谢，我觉得单院长，真的是这个讲座让我们收获颇多，也感谢浦东图书馆能给我们这种带着宝宝的妈妈可以听到这么优质讲座的机会，那单院长刚才讲座里面出现了好几个尊严这个词，我想知道单院长对于我们这种母婴观众参加博物院的时候，有没有一些特别照顾的措施，来保证我们的尊严。

单霁翔：目的这个当然呢，我就是我们对于一般的特别观众，比如说年龄大的，比如说一些观众我们有特殊的通道，特殊的照顾，但是还没有母婴史，您这还真提醒我了，能不能给您，比如说您去参观，把您那个孩子，有点太小，就是能够受到很好的照顾，但是故宫今天，我觉得我们不但需要那种，就是一个展厅连着一个展厅，还需要有更多休息的空间，比如坐那儿喝茶、喝咖啡、看书，来调剂体力、调剂心情，所以我们也不断的创造更和谐的空间，我们希望博物馆它是人们生活中的一片绿洲，而不是简单的高雅的文化殿堂，应该是人们到这里都感觉到非常亲切，应该是人们喜欢，并且来了以后能够得到享受的地方，这是我们的一个基本理念，谢谢。

主持人：谢谢。

主持人：禁城已经不是原来那个禁城了，所有的这些文化、这些瑰宝遗留下来，不管是在台北还是在北京，它都是我们中国的文化，中国的宝藏。

主持人：我们今天的讲座就在今天这样的完美当中落幕了，希望大家还是要记得扫描我们的二维码，持续关注我们明年的精彩活动，相信一定会比去年更上一层楼，再次感谢大家的光临，我们明年再见。