

去年，私人會所門、失竊案等一連串負面事件，將北京故宮博物院捲入風口浪尖。今年1月初，文化部黨組成員、新任故宮博物院院長單霽翔走馬上任，隨後他緊鑼密鼓地走訪了故宮大大小小32個機構。在3月全國兩會上，身為全國政協委員的他，提交了6份與故宮相關的提案。日前，單霽翔就文物保護、安防、經營等熱點接受本報獨家專訪表示，未來故宮對外要更加開放，對內將關閉漏洞之門，而博物館作為文化公益事業，要始終把社會效益放在首位。

■香港文匯報記者 葛沖 北京報道

專訪 故宮博物院院長 單霽翔

經營首重社會效益 保護傳承文化遺產

▲單霽翔簡歷 單霽翔，漢族，1954年出生，江蘇人。清華大學建築學院城市規劃專業研究生。現任文化部黨組成員、故宮博物院院長、黨委書記。十一屆全國政協委員，首都規劃建設委員會委員。曾歷任北京市文物事業管理局局長，中共北京市房山區區委書記，北京市規劃委員會主任，國家文物局局長、黨組書記等職。



■文化部黨組成員、故宮博物院院長單霽翔。

的確，去年發生了一些令人遺憾的事情，使故宮博物院的聲譽受到了損害。功是功，過是過，好的傳統我們要繼承，存在的教訓我們要記取。」採訪中，單霽翔坦言，對於故宮文物保護和博物館發展，他並沒有什麼「新政」，而不過是正在根據現在的實際狀況和將來發展的可能，對過去已制定的《故宮保護總體規劃大綱》進行細化，編制《故宮保護總體規劃》。他透露，有關規劃計劃於後年完成。

去年，故宮接連被曝出私人會所門、門票門、逃稅門、失竊門等「十重門」，在社會上引起軒然大波，並飽受抨擊。對於如何解決故宮的文化公益與社會效益之間的平衡問題，單霽翔表示，博

物館作為文化公益事業，不放棄合理合法的經濟效益，但應該始終把社會效益放在首位。

增公眾參與 絕不當私人會所

他介紹，故宮文化產品營銷，就是本着社會效益第一，兼顧經濟效益的經營理念。同時，故宮已將經營網點規劃納入了全院整體發展中。至於一度曾被用作私人會所的建福宮花園，今後也將堅持和更加注重公益性原則，增強公眾的參與性，絕不會成為人們擔心的「頂級富豪私人會所」。

事實上，故宮長期以來還存在着被外單位不斷蠶食的問題。據說，最多的時候有13個比較大的單位在故宮。而之前，外界也對一些原本屬於故宮的端門等地區的商戶和臨時

展覽等多有批評之聲。今年以來，故宮陸續開始收回的院外頭一些屬於故宮產權的地方，比如御史衙門、大高玄殿、端門等。對於這些地方收回後計劃如何使用問題，單霽翔強調，這些地區的使用必須堅持公益性，堅持為觀眾服務。

單霽翔透露，目前端門地區已經清退了商戶，清退了臨時展覽，並確定端門西朝房全部用作售票處、觀眾諮詢中心等服務設施。未來，售票窗口將由原來在午門前的20個增加到28個，並會對老弱病殘孕等特殊群體給予更多個性化接待和特殊照顧。

修繕院貌 6.5億門票繳國庫

同時，故宮還計劃將收回故宮進行管理的文物建築，經過修繕後科學、合理地利用起來。例如午門雁翅樓收回後經過修繕，將成為大型展廳。再有紫禁城北側的大高玄殿，經過科學規劃也會採取適當的方式對公眾開放。

採訪最後，談及故宮每年門票收入和未來發展，單霽翔透露，故宮去年（2011年）的門票收入是6.5億元，全部上繳國庫，而他們每年按照事業發展需求編列預算。

「今後，我們要抓好重大專項的可行性研究和立項。」單霽翔稱，實際上故宮博物院的發展，面臨大量迫不及待的硬性和軟性需求。例如：藏品保管環境與設備的提升；安防技防的持續提升；院容院貌整體環境的改善；文物藏品科技保護水平的提升，以及文物藏品和文物展品的防震等。「這些都不是小項目，都是重大項目需求。」為了故宮博物院的可持續發展，需要有更多的項目儲備。」



■故宮午門展廳

人技物三防結合 藏品保護大提升

記者：目前故宮已啟動的安防設施改造工程進展如何？在安全防範方面有哪些新的亮點？



■十一黃金周期間，從故宮端門湧入的人潮。

單霽翔：故宮的安防設施的改造工程於2009年11月正式開工，工期為4年，預期在2013年11月完工。截止到2011年12月，施工單位已安裝完成的前端報警設備佔總工作量的60%。截止到今年年底，計劃將珍寶館區及東六宮區建成並投入使用。屆時除室內安裝報警器外，還在室外設置周界報警建立縱深防護體系，並配有圖像及聲音覆核手段，監控圖像覆蓋範圍有較大提升。

另外，故宮還通過系統改造加強薄弱的部位實地防護，對故宮工作人員進出展室、庫房及重點部位實行管理現代化、科學化。值機人員將可以全天候的對各種報警信息進行智能化處理，直接從屏幕上獲

取報警現場所反映的情況，並在2秒鐘的時間內做出準確報警判別，自動聯動切換時間不大於4秒鐘，為及時捕捉犯罪分子贏得寶貴時間。

在實施這一階段安防改造工程的同時，現在我們亦已經着手研究今後的進一步升級完善的方案，未來我們要努力通過「物聯網」等先進技術，提高安全保衛的科技含量，實現對文物建築、文物藏品和觀眾安全的多種手段、多重保障，全面覆蓋。

記者：故宮如何防止藏品破壞等意外發生，在更好保護故宮文物方面未來還有哪些工作要做？

單霽翔：經過故宮博物院這麼多年的努力，館藏文物特別是館藏珍貴文物的保管條件得到很大改善。但也應承認，在實現藏品保護環境的提升方面還有很多工作要做。

故宮博物院的文物藏品類別多、級別高、價值大。其中相當數量的珍貴文物藏品對於保管環境有特殊要求。但是，故宮的文物庫房使用年代久，與近年來一些新建大型博物館的文物庫房相比存在差距。比如，文物庫房的文物櫃具、陳列展廳的文物展櫃，不能適應文物保管和陳列展覽的實際需要，不能有效地密封防塵、防震防霉。下一步我們將分輕重緩急，積極穩妥地加以解決。

記者：近來，隨着內地旅遊業的不斷發展，到故宮參觀的人數逐年迅猛增長，

尤其是暑期、十一黃金周和小長假期間，更是屢創新高，故宮未來會如何應對這一問題？

單霽翔：解決這一問題必須在空間和時間兩個方面同時入手。

首先是空間，一方面通過修繕使更多的文物建築保持健康狀態，通過修繕使更多的文物建築群實現對公眾開放。另一方面通過調整展覽佈局合理擴大開放空間。同時，我們也將收回故宮進行管理的文物建築，經過修繕後科學、合理地利用起來。

其次是時間，故宮的淡季與旺季差距非常明顯。總體上我們必須合理配置參觀時間，削峰填谷，在特殊時段採取適當的限流措施仍然要堅持下去。

籌建三維使觀眾「走進古代」

記者：外界有說法認為，台北故宮經常將珍貴真品公開展示，而北京故宮則是展出仿製品，九成真品被藏於保險密室。未來故宮有條件讓更多真品展出嗎？

單霽翔：關於您所提到的「北京故宮則是展出仿製品，九成真品被藏於保險密室。」這一說法在這裡我要更正一下。故宮博物院的館藏文物有1,807,558件（套），其中珍貴文物1,684,490件，一般文物115,491件，標本7,577件，珍貴文物佔了故宮全部藏品的相當大的比重（93.2%），所以我們沒有必要耗費精力花大價錢去做仿製品而放着真品不展覽。

故宮博物院是在明清皇宮（紫禁城）和宮廷舊藏文物及遺存的基礎上建立起來的博物館，其最大的亮點就是在原有的宮殿建築裡恢復了宮廷陳設的原貌。現在故宮博物院每年展出的文物數量將近1萬件，既有專題展覽（如書畫館、陶瓷館等），也有原狀展室（如太和殿、養心殿等），還有臨時展覽（齋宮、午門、神武門等）。未來故宮博物院還將不斷開闢新的展廳，繼續增加文物展品的數量和質量。

記者：台灣故宮以現代手段將少部分藏品的三維及介紹放上網，讓大眾可以瀏覽觀賞，北京故宮會否也利用現代手段對藏品做一些介紹推廣？

單霽翔：故宮博物院在現代傳播與推廣方面的嘗試源於2001年故宮的官網建立。打開官網，訪問者可以瀏覽七千多件文物、古籍的詳細介紹和3萬多張文物影像。同時，我們在故宮太和門西南崇樓建立了「數字故宮體驗館」。

目前，我們還正在籌劃建設「故宮博物院數字博物館」，推進「數字故宮」建設，不斷完善故宮文物建築及院藏文物的三維模型數據庫，使觀眾能夠「走進」一些空間狹小，因為文物保護需要而不能對外開放的古代建

故宮專家不應介入市場行為

記者：此前在社會上一些珍貴文物的爭議事件中，時常會出現故宮研究員的名字。你對故宮專家參與社會文物鑑定持何態度？

單霽翔：關於社會文物鑒定的問題一直都是個難題，國家尚未建立文物鑒定資格管理制度，文物鑒定市場魚龍混雜。目前，國家文物局正在研究相應的管理辦法，待相關法規出臺後，故宮博物院將嚴格遵照執行。

故宮博物院尊重專家在自己的業務範圍內所提出的意見，但不主張專家介入自己所不擅長的市場行為，更不主張在職專家以故宮博物院的名義，或利用故宮博物院的公職身份，參與非公務文物鑒定等活動。



■去年故宮展品被竊案嫌犯石柏魁，被判13年徒刑。

讓公眾知情 參與 監督 受益



■今年2月，單霽翔（右一）接見美國自然博物館館長一行。

「故宮保護最怕『火』，所以我一把『火』都沒有。好在我的名字裡有『雨』，我倒是準備好『水』了。」今年1月初，單霽翔出掌此前因「十重門」而飽受批評和質疑的故宮博物院。俗話說，新官上任三把火。但自稱「故宮人」的單霽翔卻說，他沒有「火」，也沒有什麼「新政」，更不是什麼「掌門人」，而只不過是一位「看門人」，要為國家、為社會、為民眾，和全體「故宮人」一起看護好故宮。

現年58歲的單霽翔頭上，有多個

耀眼的學術頭銜，他是博士生導師、高級建築師、註冊城市規劃師、首都規劃建設委員會委員。其實，故宮對單霽翔來說並不完全陌生。「記得過去教中國古代建築史的時候，故宮博物院院長單士元先生還帶着我考察了故宮博物院的不少地方。後來在北京市文物局和國家文物局工作，很多方面的工作與故宮的文物保護、博物館管理有着較密切的聯繫。」

但是一旦走進故宮，成為「故宮人」，單霽翔仍然感到故宮的文化底

蘊深不可測，是一部永遠也讀不完的百科全書。單霽翔認為，相比文化局的工作，故宮的工作任務種類繁多，更加需要有一「竿子插到底」的工作態度和實幹精神。

醜聞作警惕 虛心迎批評

去年發生的「十重門」曾令故宮深陷輿論漩渦，單霽翔對此也深有感悟。他說，故宮既是北京的，也是全國的，還是世界的；故宮既是過去的，也是今天的，還是未來的。她從歷史中走來，還要健康地走向未來。

因此，每一位社會公眾對於故宮文化遺產保護，都有知情權、參與權、監督權和受益權。

在單霽翔看來，故宮的事業是永遠的事業，必須是一步一個腳印的做事，必須心懷敬意地加以研究，審慎決策各項工作目標和實施方法，來不得半點浮躁。他真誠地表示，故宮是大家的故宮。我們歡迎來自社會各界的監督，歡迎對於故宮博物院工作的批評和指教。他強調，「今天，我們需要用實際行動來說話，用工作成效來證明，『故宮人』最愛故宮。」