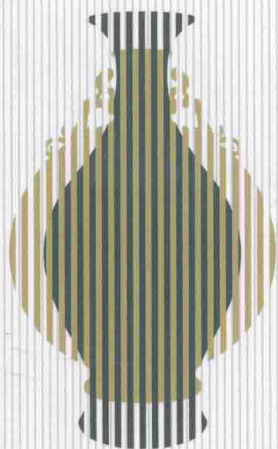
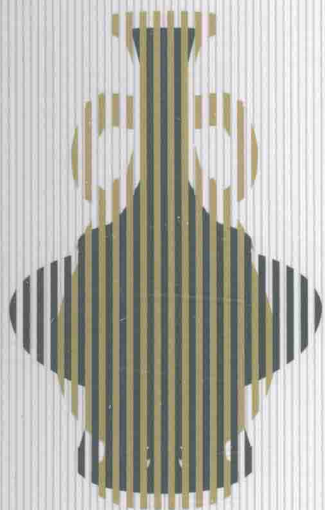


中国博物馆协会博物馆管理  
专业委员会 / 上海博物馆 编

# 智造展览

博物馆馆长

讲博物馆 ②



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国博物馆协会博物馆管理  
专业委员会 / 上海博物馆 编

# 智造展览

博物馆馆长  
讲博物馆 ②



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

智造展览: 博物馆馆长讲博物馆 2/ 上海博物馆, 中国博物馆协会博物馆管理专业委员会编. —北京: 北京大学出版社, 2014.10

(博物新知丛书)

ISBN 978-7-301-24964-2

I. ①智… II. ①上… ②中… III. ①博物馆—介绍—中国 IV. ①G269.26

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第231454号

- |       |  |
|-------|--|
| 书 名   | 智造展览——博物馆馆长讲博物馆 2  |
| 著作责任者 | 上海博物馆、中国博物馆协会博物馆管理专业委员会 编  |
| 主 编   | 陈燮君  |
| 策 划   | 郭青生 陈曾路  |
| 统 筹   | 高秀芹  |
| 责任编辑  | 梁 勇  |
| 特约编辑  | 杨焯旻 胡小静 吴时舟  |
| 书籍设计  | 上海豫珂文化传播有限公司   |
| 标准书号  | ISBN 978-7-301-24964-2 / K · 1068  |
| 出版发行  | 北京大学出版社  |
| 地 址   | 北京市海淀区成府路 205 号 100871   |
| 网 址   | <a href="http://www.pup.cn">http://www.pup.cn</a> 新浪官方微博: @北京大学出版社 @培文图书 |
| 电子邮箱  | pkupw@qq.com   |
| 电 话   | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750883 出版部 62754962                      |
| 印 刷 者 | 上海汉迪彩色印刷有限公司   |
| 经 销 者 | 新华书店   |
|       | 787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10 印张 299 千字                                      |
|       | 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷                                      |
| 定 价   | 78.00 元  |

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 目录

- 005 把壮美的紫禁城完整地交给下一个六百年  
故宫博物院 单霁翔
- 019 鼎盛中华——中国鼎文化展  
河南博物院 田凯
- 033 创新与发展：我国当代博物馆事业的主题词  
国家文物局 段勇
- 045 历史与艺术并重：中国国家博物馆的展览  
中国国家博物馆 陈履生
- 057 承接历史，续写新篇——河北省博物馆新馆建设与展览  
河北省博物馆 刘栋
- 079 苏州博物馆：苏州城市精神的践行者  
苏州博物馆 陈瑞近

- 091 博物馆原创性展览的探索和实践  
浙江省博物馆 陈浩
- 107 长沙窑瓷的收藏与展示—展览的教育视角  
湖南省博物馆 李建毛
- 121 “一院六馆” 全新出发  
南京博物院 龚良
- 135 发现霸国  
山西博物院 石金鸣
- 149 博物馆如何创造魅力：台北历史博物馆的做法  
台北历史博物馆 张誉腾

中国博物馆协会博物馆管理  
专业委员会 / 上海博物馆 编

# 智造展览

博物馆馆长

讲博物馆 ②



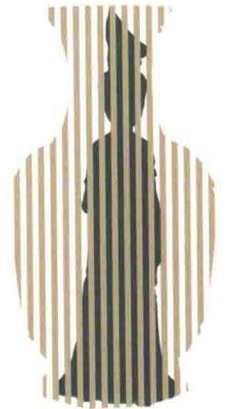
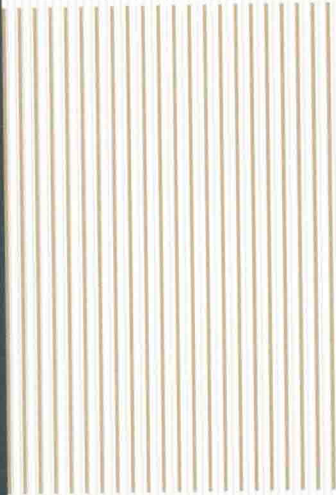
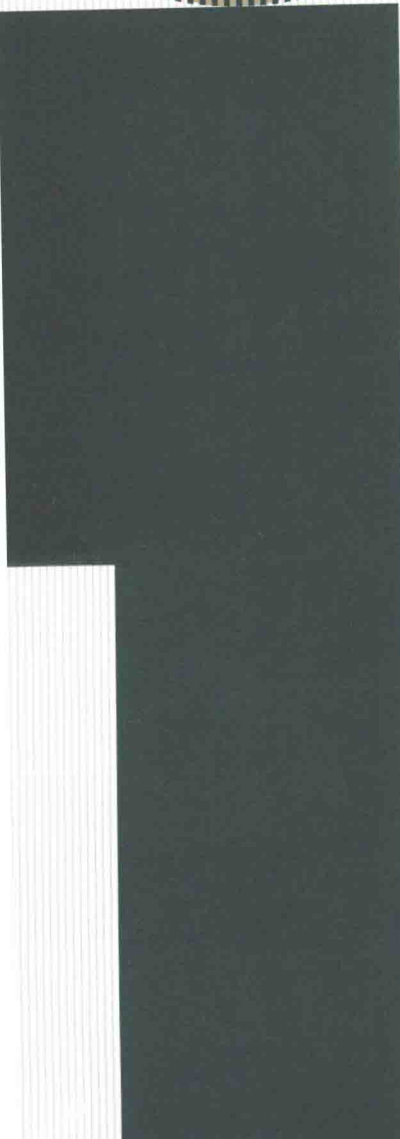
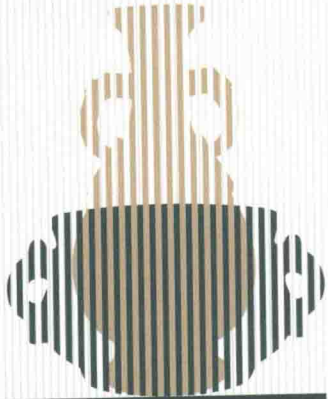
北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 目录

- 005 把壮美的紫禁城完整地交给下一个六百年  
故宫博物院 单霁翔
- 019 鼎盛中华——中国鼎文化展  
河南博物院 田凯
- 033 创新与发展：我国当代博物馆事业的主题词  
国家文物局 段勇
- 045 历史与艺术并重：中国国家博物馆的展览  
中国国家博物馆 陈履生
- 057 承接历史，续写新篇——河北省博物馆新馆建设与展览  
河北省博物馆 刘栋
- 079 苏州博物馆：苏州城市精神的践行者  
苏州博物馆 陈瑞近

- 091 博物馆原创性展览的探索和实践  
浙江省博物馆 陈浩
- 107 长沙窑瓷的收藏与展示—展览的教育视角  
湖南省博物馆 李建毛
- 121 “一院六馆” 全新出发  
南京博物院 龚良
- 135 发现霸国  
山西博物院 石金鸣
- 149 博物馆如何创造魅力：台北历史博物馆的做法  
台北历史博物馆 张誉腾





# 把壮美的紫禁城完整地交给下一个六百年

单霁翔 故宫博物院

每个博物馆都有各自不同的发展路径和特点，故宫博物院的特点，主要体现在三种文化资源上。

第一种资源是馆舍及开阔的格局。故宫是世界上最大的木结构宫殿建筑群。在北京，有 7.8 公里清晰的轴线，故宫在这条轴线上占有重要位置。一般城市的中心都是金融区或重要地段，但北京越到城市中间越平缓开阔，形成像盆一样的城市格局，很重要的原因是故宫的存在。

故宫拥有壮美的建筑、严谨的形制、绚丽的彩绘、生动的空间。故宫的彩绘是古代建筑中最高等级的。故宫中的很多空间都具有意义，经常有电视剧讲到皇帝上早朝，坐在金銮宝殿上，其实不正确。明代的皇帝上早朝，是在太和门的门洞里，清代的皇帝上早朝是在乾清门的门洞里，并非舒服的事情。故宫的色彩也很独特，这种美不是油彩画上去的，而是时代的印迹刻画上去的。故宫这独特的色彩、典雅的园林、丰富的景观以及轴线天际线给城市带来的美感，本身就是一个和谐的环境。这是一种文化资源，其实今天进故宫的很多人是来看古建筑群的。（图 1）

第二种资源是文物藏品。故宫的文物藏品，过去介绍时都说有将近一百万件。过去七年，故宫人做了非常详细的藏品清理，把每一件实物和档案都一一对应，得出了 1807558 件 / 套的数据，分成 69 小类，归纳为 25 大类。



图 1.1 从隆宗门望故宫西北角全景

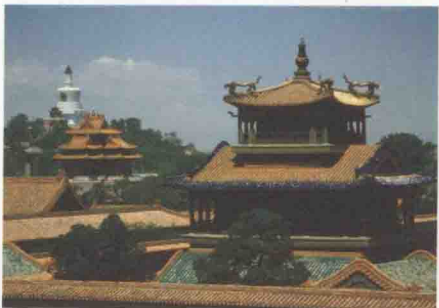


图 1.2 雨花阁外景



图 1.3 太和殿三台全景



图2 千里江山图



图3 中秋帖



图4 伯远帖



图5 兰亭序



图6 “走进御书房——故宫博物院珍藏清代宫廷文房用具特展”展厅

绘画有53000幅。比如《千里江山图》（图2）在过去的80年从来没有展开过，之前担心可能会出现什么问题，所以非常慎重，但是在三年半前试图展开它时发现还是比较健康的，所以在迎接国家大庆的时候进行部分展出。大家知道书画类藏品展出一次要休息三年，三年过去了，2013年5月17日武英殿书画展整幅展出了《千里江山图》，这次展出的70幅书画中，国宝级的文物较多。故宫藏书法作品一共75000件，其中40000件是尺牍，包括《中秋帖》（图3）《伯远帖》（图4）《兰亭序》（图5）等，还有28000件碑帖。故宫的碑帖

时代较早，名山大川的碑帖收集得很多，其珍贵之处在于因风化和战争等原因，过去的摩崖石刻大多已经残损或者消失，但是它们珍贵的信息被保存在了博物馆里。我们有160000件铜器，其中的青铜器不同于作为使用品的瓷器，青铜器当年就是帝王的收藏品，年代较早，很多是商周出土的。有11000件金银器，19000件漆器，6600件珐琅器，这些传世品的品相都很好。有32000件玉石器，玉石器有的年代比较早，比如龙山文化、良渚文化，甚至更早的凌家滩文化。有11000件雕塑，各种材料制成的。陶瓷数量计367000件。还有180000件织绣，有成衣也有半成品，所谓半成品就是基本成型，但还未根据皇帝皇太后体型来进行细加工。有11000件雕刻艺术。还有13000件其他工艺品。68000件文房四宝，这个数量也很大。故宫最近在安徽办了一个展览——“走进御书房”（图6），这些文房四宝所组成的展览专题非常漂亮。还有独特的一类展品就是生活用具，皇宫里人们生活使用的东西，比如皇帝狩猎时候用鹿角做的椅子（图7），库房中有四把大致一样的。还有两百年前的普洱茶砖（图8）。故宫还有仪器仪表2800件，其中2200件西洋钟，最近因为“打钟事件”很受关注。从收藏数





图7 鹿角椅



图8 普洱茶砖



图9 西洋钟表



图10 圆明园中路烫样

量来说，欧洲博物馆收藏的西洋钟都没有故宫收藏的多。宗教文物也是比较独特的大项目，一共42000件，其中藏传佛教文物将近39000件，占80%左右，如唐卡、祭法器、佛造像都是比较全的，来自尼泊尔、克什米尔、印度、蒙古这些周边国家和地区的也很多。卤簿仪仗，是大典、盛典时候使用的一些装饰和烘托气氛的用具，一共33000件。帝后玺册、玺印有5060枚，最大的一枚是乾隆皇帝85岁退位时，刻的一方和田玉玺印。铭刻是比较重要的，有文字的文物可能比没有文字的文物要重要一些，因为它们述说着远古的历史。比如，十面石鼓是国宝中的国宝，出土于宝鸡地区，历经沧桑最后到了故宫。还有甲骨，有20000片左右。故宫还有一个特点是收藏的外国文物比较多，除了之前说的西洋钟表（图9）外大概还有上万件。因为中西文化交流，过去有一些皇帝喜欢西洋的东西，派人去购买。还有外国人在皇宫里任职，比如来自于德国科隆的传教士汤若望，曾经担任过二品官员，所以督造监造了很多这类的文物。其他文物有40000件，很多是建国以后的礼品。还有古籍善本600000件，其中240000件是刷印的书版，220000件属于孤本。最后一类是古建藏品，即故宫修缮和修建时供帝王审阅的烫样，也就是建筑模型，比如圆明园的烫样（图10），因为后来圆明园烧毁了，烧毁以前的建筑模型就很珍贵。这是我们的第二个资源，也就是文物藏品。

全国的文物分为可移动文物和不可移动文物，民间收藏不计其数也难以统计，国有馆藏大致知道数量。国有馆藏里面分为珍贵文物和一般文物，珍贵文物又分成一级、二级、三级，全国有401万件珍贵文物，故



图 11 故宫的观众

宫保管 168 万件，占全国珍贵文物的 41.98%。并且故宫定级较严格，我们定为一般文物的在中等城市的博物馆有时候会被定为珍贵文物。

第三种资源是观众资源（图 11）。观众很可爱，但也给我们很大压力。故宫的观众增长很快且还在持续增长。2002 年观众人次 413 万，2012 年增长到 1530 万，世界上只有这一座博物馆观众数量超过一千万，卢浮宫也只是接近一千万。参观故宫的观众 90% 都是目不斜视，一直沿着中轴线往前走，一心想看皇帝坐过、躺过的地方和皇帝的花园，然后就离开了，

但即便这样也要花一个多小时。故宫主轴线两侧有四十多个展览常被忽视，很多人抱怨没有看到那些书画、陶瓷藏品。展馆分散是我们的一个弱项，不能像台北故宫、上海博物馆那样展厅那么集中。

故宫今天是个“老人”了，紫禁城已有 592 年历史，再过八年就要迎来六百年，所以我今天的主题就是“把一个壮美的紫禁城完整地交给下一个六百年”，这是我们的故宫梦，也是我们的目标。故宫博物院有 88 岁高龄了，再过两年迎来九十岁生日，再过十二年要迎来一百岁生日，这都是纪念性的年份，我们希望能把工作做得更好。我们一直在努力，郑欣森院长是第五任院长，他主政的十年我认为是故宫最辉煌的十年，这十年间文物清点基本完成，古建筑修缮大规模开展，故宫也开始逐步收复失地。因为故宫在北京城的中间，没有噪音没有尾气，最多的时候里面有十三个单位，文物局就有七家单位，在国家文物局的配合下，一直到前年，最后一家单位搬离了故宫，之后我也调到故宫来了。2005 年，故宫开始与国际上的博物馆建立战略合作关系，我上任的时候已经与 17 家大博物馆建立了合作，比如卢浮宫、美国大都会博物馆、大英博物馆、艾尔米塔什博物馆等。2009 年，故宫博物院与台北故宫也实现了两馆合作，所以说过去十年，故宫经历了非常重要的发展时期。

面对未来十年要如何发展，我初到故宫进行了调研。首先我走访了故宫的各个部门，故宫有一个扁平的管理结构，有 32 个部处，展览部、宫廷部、科研处、人事处等，我与每个部处进行了两轮讨论。再有，我走访了故宫以外的专家 90 多位，聆听他们对故宫将来要怎么发展的建议。另外，走访环境、走访现状、走访友邻单位。前天我把故宫在紫禁城中的房子走完了，故宫现在有 1 万多间房屋，其中的绝大部分古建筑我都走完了，还有现代的两三千间没有走完。每间房子打开，有时惊喜有时惊奇。现在还有一些问题，比如在非开放区，还有与古代建筑不协调的建筑影响着整个古建筑群的环境，比如有花房、职工食堂、彩钢房等，现在有 58 座易燃的彩钢房很危险，都需要整治。再有，过去装有 13 种管线，现在有 17 种管线，管线越来越多，穿越古建筑，跟古建筑形成复杂尴尬的关系。现在的空调设施，其实也影响故宫的环境和开放。故宫的三层地下库房存了 90 万件文物，由于库房是八九十年代建设的，没有太多考虑到抗震问题，比如虎皮三彩碗是二级文物，但是都一摞摞叠在一起，如果遇到地震就会十分危险；兵马俑、唐三彩虽然有海绵保护，但也不利于抗震。地面库房的保护条件更不好，存在潮湿等问题。比如故宫的家具藏品有十三个库房，共有 60200 件，不是紫檀就是黄花梨，非常珍贵，但是我发现库房里家具的叠放，最高的一个摞到 11 层。比如有的小桌子虽然不起眼，但是在紫檀中镶了一圈和田玉，蓬头垢面没有尊严。室外文物，一千四五百年前的雕塑，今天都很没有尊严，很多库房常年没有人进去过。

还有一些观众的不文明行为，比如嗑瓜子、抽烟的都有，甚至还有导游给外国游客点烟，因而故宫最近禁



烟了，毕竟世界遗产里面应该是不允许抽烟的。但我们还有三四百个职工也在抽烟，于是我们找不抽烟的副院长李季来监督，通过各种方法整治。比如资信部 80 人，古器物部 70 个人，发现一人抽烟，全部处所有人罚一半防火奖金，抽一根烟就可能七八十个人被扣掉奖金，抽烟的员工也没法赔给别人，只有通过这样的方法来禁烟。家属们也都特别拥护。我们也抓了许多黑导游、黑票贩，但我们没有执法权，不能拘留也不能罚款，只能跟他们讲道理。当然，贩卖假票的要严厉打击，我们会移交给公安部门。再有就是车辆穿行到观众的人群中，非常不文明，尤其一些外宾的车队直接就开进来了，外国的宫殿像白金汉宫等都不可以穿行，这不仅是对观众现实权益的侵占，也让紫禁城没有尊严，所以我在全国政协提案，今后任何车辆不允许穿入紫禁城开放区，我们的员工率先带头，一年没有车穿行故宫开放区，慢慢地我们也想号召全社会一起来配合。最近德国总理默克尔来参观，也是在午门前面下车走进紫禁城的。这样感觉就像走进一个有尊严的文化场所、文物古迹。现在外交部、公安部与我们达成一致。所以禁烟、禁车现在基本都在顺利地实施。

但是故宫也在不断地出现意外事件，去年有三件事。2012 年 2 月 14 日，一个唐代铜制的器物座被人移动了 20 多米，准备拿走，但最后没能成功，因而我们开始加强室外文物的保护。2012 年 3 月 12 日，弘义阁南区房的展柜冒烟，看展柜的人及时发现并扑救，后来对这类展柜全部召回，并进行统一的检查修理。2012 年 6 月 23 日下暴雨，值班人员看见大火球直接砸在树上，我去看的时候树已经不幸去世了。

今年 2 月 23 日，雕塑库房暖气漏水，幸亏这个屋装的是准备装文物的囊匣。那天是星期五下午，正好我们工作人员要进库房工作，如果再晚一点，星期五下班之后，就会产生很严重的后果。今年的 3 月 21 日，御花园堆秀山，太湖石滚落。幸亏是滚在里侧，而不是在外侧。如果是在外侧，可能会伤及观众。所以我们全院的太湖石，现在请江苏南通的古建专家来进行检测和全面加固。再有就是 5 月 4 日的翊坤宫打钟事件，就短短四秒钟，肇事者就从外面跑进来，跑到窗户前面，一拳把玻璃打碎，把钟打到地上。其实这种情况真是很难防止的，因为他往玻璃前跑，谁也不能拦，以为他想看文物，但谁知道他伸手了，这个很麻烦。面对这些问题，我们就提出一个口号：“把壮美的紫禁城完整地交给下一个六百年”。

最近，故宫的管理范围向南边扩大到了端门，形成了一个长的广场。另外收回的一处北边，原本被部队借了六十年大高玄殿。我们南北各多了一块地方，这对于故宫而言很宝贵。这样每天紫禁城五点半闭馆以后，我们还有两个空间可以供市民晚上来参观，还可以照常开放。

故宫现在主要在做这样一些工作。第一，继续修缮古建筑。国务院批准的故宫古建筑修缮时间一共是十八年，现在已经修了十年了。故宫古建筑修缮的意义还在于：在进行修缮之前，我们开放的面积是 30%，现在我们能够开放的面积达到了 46%，再过八年，当下这一轮古建筑修缮的任务完成之后，我们开放的面积就能够达到 76%。故宫的开放面积从 30% 到 76%，就能够容纳更多的观众参观，提升接待能力。在修缮的过程中要最大可能地保护它的历史文化信息，在不改变文物原状的基本原则的同时，加大文物传承力度。对于它的工艺和材料要进行严格监理。比如已经修完的倦勤斋——乾隆皇帝在故宫建了两个花园，一个叫建福宫花园，一个叫宁寿宫花园，倦勤斋是宁寿宫花园第四进院落的北房，也是第四进院落的最后一间房子。房子虽然不大，但是修缮的难度很大，地面是苏州生产的金砖，木材都采用紫檀，上面镶嵌全部都是和田玉，绣品都是双面绣等。围挡是竹黄，过去说竹黄都用来做笔筒，但是这儿竹黄做室内装饰。所有东西都是高档的，但房间很小，乾隆皇帝追求宁静、倦勤，其实用现代话来讲就是一个低调的奢华。修这个房间修了七年，难度非常大。上面有个通景画，画的是紫藤架，但通景画揭下来，下面的装裱材料是用一种特殊植物制作的，这种植物经考证只有在浙江安吉的山区里面出产，后来我们去当地探访以后，发现有一户人家还在用那种植物做纸浆，把我们的样品跟它作比对研究，经过多轮实验，后来成功了，于是还用原来的材料把通景画装裱上。这个修复团队的成员来自很多国家，是做得相当好的一个工程。现在的工程都要科学地进行，每一个工程都要有专门的修缮报告，之前还要有勘察报告、测绘报告等。

第二个是故宫环境综合整治。故宫还有一些建筑由于历史原因不存在了，一般来说不能复建，但对于整体环境影响非常不好的两三处地点，我们经过国家文物局同意还是要给它弥补起来。比如内务府已经没有了，但是内务府下面是我们的地库，上面的环境一直很脏乱，我们准备将内务府按传统的建筑恢复，但是它的体量很小，烘托的周围建筑很高大，这是现状。建好以后，我们的四个部门，器物部、书画部、展览部、宫廷部，在上面工作。它下面是三层地库，这四个部门是最常下地库的人，他们工作起来就很方便。南大库之前一直是建筑材料、五金工具的存放库房，经批准以后把南库的一部分历史建筑恢复。便于让武警进驻，预计总共是250名。现在故宫武警只有150名，所以要把南库恢复后交给他们。现在的驻院武警不负责故宫安全，故宫安全由保卫处负责。武警只负责特勤，每年六百多次的接待，比如外国总统来访；还有就是负责天安门升旗的国旗卫队。

还有我们要加强日常的维修，使古建筑屋顶不长草，在具有沧桑感的同时一定要保持健康。对周边要进行控制，当然这不是故宫一家力所能及的，但我们要进行呼吁，不要来侵占。高楼大厦越逼越近，将破坏我们的整体环境。

第三，实施“平安故宫”工程，确保故宫平安。故宫有一个大修工程，这次我们又向国务院申请批准了“平安故宫”工程。我们编制了详细的文本，去年6月概念初步形成，8月跟国务院汇报，今年上半年获得了批准。该工程保护的三个对象是：17万平方米的古建筑群，180万件文物藏品，以及1500万观众的安全。目前的故宫存在七大隐患，工程目标就是解决这七大隐患：火灾隐患、盗窃隐患、震灾隐患、自然藏品损坏隐患、文物库房隐患、基础设施隐患、观众安全隐患。这些隐患对于故宫的安全时刻构成威胁。比如故宫每年这么多观众，但这么多年没有发生过踩伤、踩死事件，真是很万幸的。但我觉得没有限制也是不行的。因为故宫有高高的台阶，那么多人，万一有人起哄或者孩子打闹，很容易出事。

“平安故宫”工程的目标就是用3年时间，到2015年，也是故宫博物院成立90周年的时候，有效缓解我们存在的重大安全隐患，解决其中最紧迫最危险的隐患点。中长期目标就是用8年时间，到2020年，紫禁城建成六百周年的时候，基本让故宫博物院实现安全稳定的健康状态，全面提高管理和服务水平，迈进世界一流的博物馆行列。

“平安故宫”工程的重点工作内容有七项。

第一是文物库房的改造。故宫的库房，一期是上个世纪80年代建的，二期是上世纪90年代建的。这个库房存在什么问题呢？一个是中间隔了一块土层，所以不连贯，使用起来不方便；再有，出现了一些渗漏，地下库房出现渗漏是非常危险的；第三是过去工程技术使用的是水冷，水冷上面顶着五十多吨的水，也是很大隐患。还有一个令人十分汗颜的事情，就是我们所有的库房，只有一个温度一个湿度，不能调节，只能设置一个温度，不能每个房间进行专门的调节，因此现在只能按最脆弱的书画来设定温度和湿度。所以这次“平安故宫”工程批准我们把中间的土层去掉，把中间填满，已经扰动过的土层要进行检测，再增加六千多平方米，增加后我们地下库房由过去的22000平方米扩展到现在的28000平方米。我们希望地下库房保管的文物也能从90万件增加到110万至120万件。我们还要建一个通道，从地下沟通我们文博科技、修复和库房之间的关系。这就是地下三期库房，地上就是将来的内务府建筑。

我最近到台北，看到台北故宫的山洞库房，山洞库房里面保存的基本上都是瓷器。这一库房原本是为备战而建，现在有些也给我们参观了。看了以后我百感交集，因为上面写着“沪XXXX”，就是从上海运到台北的。当时的南迁文物，运了多少呢？冯明珠院长给我们看了账，一共是65万件，现在他们藏品是69万件。65万件文物里善本书籍、清宫档案文献、满蒙藏文文献，大约占了60万件，还有5万件左右是书画、铜器、玉器、杂项、漆器、纺织品等。

“平安故宫”工程的第二项就是基础设施的改造。基础设施改造在故宫是非常难的一件事，因为要穿越古建筑群。我们现在的方案获得了专家的认可，就花了七年时间。首先是解决防火，我们现在三分之二的高压水



龙头还达不到要求。第二个问题是市政管线，我们把未来的地下室、办公室、文保部门、武警这些房屋都安排在红墙外。大家知道故宫红墙里面是古建筑群，不进红墙，在红墙外面安排，专家一致赞成。现在我们重要的管线都不进红墙，进入红墙的都是些细管。这样就把和古建之间的矛盾降到最低。市政管道也不去挖原来的土，即不专门占空间，也不会破坏土层。

第三个就是世界文化遗产监测。故宫是世界文化遗产，所以世界文化遗产监测应该是长期坚持的任务。在这方面故宫也作为全国世界文化遗产的表率，我们率先成立了监测机构，建立文化遗产监测系统，今年就开始公布世界文化遗产报告了，每年出一本，同时上报联合国。比如我们的彩画有不间断的监测和记录，另外如空气质量和视频监测系统，针对库房展厅的温度、湿度、光照度的监测和调控等。

第四项就是故宫安全防范系统。过去老的中控室是我们2011年出事时候的水平，那套设备是1998年建立的，1998年北京市公安局来验收的时候就说，北京市两个大型设施的监控是最先进的，一个是中央电视台，一个是故宫博物院。但是过了十四年故宫出了事，他们过来说，北京两个大型公共建筑的监控室最落后，一个是中央电视台，一是故宫博物院。因为中央电视台要搬到一个新的建筑里面去，所以人家就没有上一套新系统。但是故宫没办法，没地方搬，我们也坚持了十四年，所以就比较落后。去年10月，我们新的系统建成，毫不夸张地说我们是世界最先进的，63块大屏幕一字排开。但是“打钟事件”表明我们的探头还是不够，要增加。美国的波士顿惨案破案很快，破案主要就靠高清的摄像头，能够观察每一个人的行动，乃至一直跟踪到家里。所以故宫应该有这样强大的设施。我们经常举行联合消防演习，配备最强的消防装备，关键是要最适合故宫复杂的地形地貌。

我们不断加强防雷设施。故宫建国以后出现的最严重的古建灾害就是雷击，景阳宫1987年雷击起火，那是唯一一次火灾。再有就是加强日常安全设施的检测和维修。“七·二一”，7月21号北京暴雨，那天晚上我们都睡不着觉，第二天一看确实有漏雨，但是没有漏到展柜上，而是被雨棚完全给隔住了。这些都是需要不断细致化的工作。

第五是文物的防震。华北地区的地震断裂带较多，还曾发生过唐山、邢台地震，所以必须要防震。过去我们的祭法器、珐琅彩器很珍贵，一排排搁着，现在量身打造囊匣、密集柜放起来，在抗震上就比较安全。再有原状陈列的展厅，比如木塔、瓷塔，都做过振动台实验，按实际进行装备，然后逐步把成果推广。对于高耸的建筑，比如外面三层里面四层的佛堂，也做建筑防震实验，一个一个做，来找出问题并研究如何进行抗震，这方面要花很多精力和资金。

第六是观众参观安全。每年不同季节和每天不同时段故宫观众人数差距都很大。比如冬季是淡季，到了夏天参观人数就开始往上增，像一座山一样，还有两根针，“五一”一根针，“十一”一根针，针头永远都是10月2号。现在的端门广场，以前有很多小商小贩，都进行了清理。原先两边办了很多展览，什么太监展、宫女展、刑具展、武则天展等，乱七八糟，乌烟瘴气，也都清理了。清理之后广场干干净净，古建筑进行修改，用来售票。因为故宫的票不好卖，如果都是一百块钱，我们就摆一排自动售卖机就可以了，但现在是冬天40元，夏天60元，都要找钱。我们只好采取人海战术，三十四个窗口一字排开来售票。观众在去年暑期基本上都能在三分钟之内买上票。不像以前挤在那边一个多小时，还没进去就筋疲力尽了，参观体验非常不好。再有这参观人数，特别堵的地方我们就考虑怎么来解决，比如现在我们提一些路线，在路线的特定地方就拦一下。比如中路御花园是最堵的，在堆秀山这边就是卡口。走中路西路的人进去都走西路，不走堆秀山，只有从东路进来的人才走堆秀山，这样20%的人走堆秀山，80%的人走这两个口，这样就比较好。

第四，建立强大的文物研究和保护平台。我们要建一个故宫研究院，整合我们的研究体系。现在故宫有五个中心，其中古陶瓷研究中心也是国家的重点科研基地，我们的瓷片馆藏是全国最多的，有全国300多个窑址的瓷片，收藏非常全面。再有就是古书画研究中心、古建筑研究中心、明清宫廷研究中心，最后一个是藏传佛



教研究中心，比如唐卡厅、佛造像厅。这五个中心，还有一个我们老院长郑欣森建立的故宫学研究所，以及文化部刚刚批准我们设置的故宫研究院考古研究所。

我们还建立了科技保护研究中心。科技保护研究中心原来堆着好多建筑材料，它在紫禁城里面，但在红墙外面。经国家文物局批准，报联合国教科文组织后，批复同意恢复建筑，恢复以后就作为我们的文博科技用房。这种房子只有一层，但有300多米长，所以是13000平方米。它的意义有两个：一是我们的科研人员分析仪器、炭烧仪器有很好的条件；再有就是红墙以内的全部办公区，都能搬出红墙，一共有九处地点，它们和观众区、开放区连在一块。这组房子两年以后建成了，我们就能做到红墙里面没有办公，全部开放。这样晚上也安全，可以全部封闭。

还有就是规划故宫博物院北院区。国务院批准北院区，给我们未来的发展创造了很多条件。很多博物馆都是在原有的基础上建新馆来弥补不足。如：雅典卫城博物馆，距原来的老馆314米建新雅典卫城博物馆。新馆通过窗户能看到雅典卫城，非常漂亮。再一个就是伦敦，它在五公里以外建了一个伦敦港区。大英博物馆虽然没建新馆，但把原来多余的空间给填上了，空间里面就是开放服务系统，可以发挥多功能的用途。还有日本东京国立博物馆也有6个馆，比较早的如主馆、东洋馆等后来也逐渐扩张。大都会博物馆在外面也有一个分馆，还有罗马国家博物馆也是外面有几处分馆。总之，我们在进行大量调查后发现它们的空间限制着它们的发展。台北故宫也是分几期进行建设的，它们现在建设的台北故宫博物院南院区——在台湾南部嘉义县已经开工了，希望在两年后建成。基于此，我们就希望在北京的西北上庄建一个规划区。北京市规划委说：“你们能不能建在天坛附近，因为在天坛附近要建一个文化区，这正好带动了文化区。”我说：“我们故宫人从来不从正阳门以南走，这以南都是天桥把式、八大胡同这种。我们历史上都是往西北走，像三山五园：万寿山的清漪园，香山的静宜园，玉泉山的静明园，畅春园和圆明园，都是那时候皇家建的，现在都是文化遗产。”后来他们就同意了。以前有个基地是烧琉璃窑的，1998年控制环保就停烧了，后来建了8000平方米的培训用房，以这个为中心向西、向东、向南扩建，大致用地47万平方米，和北京的北海公园差不多大，周围道路也是封闭的，中间是一个水库，北面一条河，有北区、南区还有西区三处，基本都是田园风光，建筑计划是民族传统、地方特色和时代精神相结合。

还有文物修复中心。大型文物在古建筑中没办法修缮，一直忍着非常痛苦。比如6200件明清家具，1300多块大地毯，武器装备还有大型的乐器都没办法修，北院区建设就使得修复成为可能。我们建15000平方米的文物修复中心，因为之前参观过埃及国家大博物馆，它就是在博物馆建成之前先建立一个文物修复中心，里面有8个修复室，每一个修复室都有几个篮球场大。而我们有近100万件文物要修，所以要建文物修复中心，这里面5000平方米的文物修复中心是对外展示的，所以这修复的过程观众能够看，还可以互动。还有近55000平方米的文物展厅，加上5000平方米的展厅，总共60000平方米的场地，这样就能举办很多大型展览。故宫每年展出约9000件文物，台北故宫展出2900件，我们是他们的3倍，但故宫太分散了，人们不可能去看每个展厅，所以很难有好的效果。但即使每年展出9000件，相比总量还是很有限的，比如：武英殿一年展出两期，一期70幅画，很多人都去看，但按照这个速度，我们可能要展2000年，包括一些帝王像、帝王画都是七八米高，必须有大的展厅。再有就是文物周转库房10000平方米。北院区还要建一个工程园艺中心，因为故宫里面已经有热岛效应，一些花卉、植物都养不好了，要到大自然里养，然后才拿到宫里来用。还有就是建一个7000平方米的数字博物馆，5000平方米的多学科的研究中心，5000平方米的科技保护中心，还有行政管理用房。这么一个框架下，大型文物才有修缮的可能。然后我们的一些展厅也能容纳更多观众，我估计我们开馆的当年可能有300万观众。我们还要建低碳环保的设施，应该是一个绿色建筑。一间不起眼的小房子，里面有83片地毯。他们告诉我德国一个专门研究中国地毯的专家，一进这个房子里就跪下，他说从没看到这么好的地毯。其实他什么也没看到。保管员说这一块就是太和殿那里面乾隆皇帝用过的，乾隆的脚印可能还有呢，那是开玩笑的，但是都看不到，也没办法修；我们收藏的家具塞了13个库房，密密麻麻一望无际，都需要保养；还有些武备