

# 故宫

GUGONGXINYU

# 新语

譚  
斌  
著



北京圖書館出版社



## 咏 石

水火轮回为你集纳着天地灵秀，  
大漠风沙给你铸入了日月精华。  
亿万年我们彼此等待，  
忽然同你相逢在那灵动的一刹！  
你那天生丽质使我的世界更美，  
你那飞来神韵令我的心灵净化。  
在你身上我看到了自己的魂魄，  
在你魂魄里我找到了自己的家。

谭斌



一九九八年十一月十八日于北京



1998年6月28日上午接待美国总统克林顿夫妇参观故宫博物院



1998年10月17日下午陪同台湾海基会董事长辜振甫夫妇参观故宫博物院

作者墨迹

仰天俯地  
继往开来

为故宫博物院历代珍宝  
系列超级桥牌题  
许斌

△1998年8月为故宫博物院历代珍宝系列超级桥牌题

宏图新展

▷1998年10月为北京图新总公司十年华诞题

玉情石缘

借笛传更远  
无金尔生辉

九八年岁末 许斌书

△1998年岁末为故宫博物院监制纯金版《清明上河图》题

◁1998年11月为新疆地矿厅真珍奇石馆题

北京普涿  
文化艺术有限公司

△1999年元月为北京普涿文化艺术有限公司题名

# 目 录

|                                                 |       |
|-------------------------------------------------|-------|
| 序 .....                                         | (001) |
| 01. 努力建设一个合格的文化部办公厅 .....                       | (005) |
| 02. 在第五届中国经济特区暨沿海开放城市文化<br>发展理论研讨会闭幕式上的讲话 ..... | (021) |
| 03. 在文化部机关干部大会上的述职报告 .....                      | (028) |
| 04. 关于 1997 年文化部机关建设工作的设想<br>.....              | (038) |
| 05. 给母校的一份答卷 .....                              | (052) |
| 06. 不尽的哀思 .....                                 | (059) |
| 07. 在办公厅厅务扩大会议上的讲话 .....                        | (064) |
| 08. 关于文化行政的若干思考 .....                           | (074) |
| 09. 到故宫上任的开场白 .....                             | (100) |
| 10. 约法五章 .....                                  | (105) |
| 11. 故宫必须走改革之路 .....                             | (117) |
| 12. 在中层干部扩大会议上的讲话 .....                         | (156) |
| 13. 坚持以改革为中心切实抓好党的建设 .....                      | (161) |
| 14. 关于禁烟问题给一位公司经理的复函 .....                      | (184) |
| 15. 加强干部教育, 适应改革需要 .....                        | (186) |
| 16. 故宫也要改革 .....                                | (199) |

|                                              |       |
|----------------------------------------------|-------|
| 17. 故宫走上改革路 .....                            | (208) |
| 18. “故宫珍宝系列超级桥牌”的序 .....                     | (211) |
| 19. 坚持和改善党的领导,为把故宫博物院<br>建设成一流博物馆而努力奋斗 ..... | (213) |
| 20. 1998 年度工作总结 .....                        | (231) |
| 21. 给《国礼荟萃》的贺词 .....                         | (246) |
| 22. 尊石为师,以石为友 .....                          | (248) |
| 23. 戏说立体成语扑克牌 .....                          | (256) |
| 24. “故宫博物院世纪之交纪念币”前言 .....                   | (258) |
| 25. 汉字大观——兼论“全息码”使汉字在电脑<br>时代的新生 .....       | (261) |
| 26. 故宫博物院给联合国、美国政府和北约总<br>部的抗议书 .....        | (270) |
| 27. 故宫博物院应在信息革命的大潮中占据<br>自己的制高点 .....        | (272) |

# 附:

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 英、法、意、德四国文化政策考察报告 ..... | (282) |
| 故宫要建地下展厅 .....          | (301) |
| “文明劝导”进故宫 .....         | (307) |
| 故宫筒子河改造工程通过国家验收 .....   | (314) |
| 发生在当年的一场辩论 .....        | (317) |
| 夫人外传 .....              | (330) |
| 化腐朽为神奇——怀念我的父亲谭政文 ..... | (345) |

## 序

我在中国国家图书馆——北京图书馆任党委书记兼常务副馆长两年半，出了一本《赤子白话》；之后，调文化部任办公厅主任一年，再后，又下故宫博物院任党委书记兼副院长一年九个月至今。这两年九个月的工作、思想、讲话、文章，集结成书，形成了这本《故宫新语》，算是《赤子白话》的姊妹篇。

两年九个月所经历的空间，都以“故宫”概括，原是借喻和泛指。“故”，能使人联想到故国、故园、故土、故乡，等等，等等，既亲切，又无奈。面对历史，面对传统，人们骄傲地感受着庄重、厚重和凝重，同时，也尖锐地感受着沉重。五、六年间，我在文化系统走马灯似地“换防”了三个单位，对此的体会是共同的。然而，令人几乎无法选择的是：承先启后，继往开来，恰是我辈横跨世纪之交无可推诿的历史责任。“承先不墨守，启后须新兴”，这两句《赤子白话》压卷诗中的大白话，正是肩负沉重、仰天长啸时的肺腑之言。

当初，文化部党组调我到机关任办公厅主任，我曾恳辞再三。许多朋友说，文化部恩怨是非太多，水深风大，我这种忠义梗直之人不易适应。但是，本人秉性难移，一旦王命在身，还是义无反顾地全力投入。



到文化部工作刚半年，在办公厅全体同志的努力下，机关的管理水平、工作质量和精神面貌就发生了显著的变化，得到国务院办公厅和省、市文化厅（局）的好评；仅用一年，便令建国以来文化部第一座现代化的办公大楼顺利竣工并交付使用，该工程全票荣获国家“鲁班奖”。及至突然转调到故宫博物院当一把手，我更是毫无思想准备。这次不光是朋友相劝，连一些领导同志都嘱咐我：“故宫权力小、责任大，一些问题盘根错节，积重难返。到了那里，千万慎重，最好三个月不要讲话，一年不要出招。”很多人没有想到，在故宫干部、群众的大力支持下，竟用五个月的时间，完成了行政管理、工程管理和文物业务管理等三个领域的机构改革，一改几十年一贯制，形成了与现代化博物馆管理模式相接轨的新机制；只用七个月的时间，就结束了文物管理软件、信息自动化管理的系统集成和光纤线路的综合布线等三项自动化基础建设的项目论证、工程设计及立项报告等全部前期工作，紧接着，故宫的自动化建设全面启动；上任刚一年，便顺利召开拖延了两年的故宫第五次党代会，提出了把故宫博物院建设成为世界一流现代化博物馆的奋斗目标。

不难想像，这种快人快语、快马快枪，是多么地不合于中国传统的官场中庸之道，是多么地难容于奋力捍卫既得利益的某些保守习惯势力。“杀敌三千，自损八百”，为此必须付出的某种成本和代价，原本是意



料中事。亲人们心疼我,为我委屈,为我不平,劝我不要太急,不要太认真。甚至有人说,人到五十五、六岁的年纪,还是要以自己的健康为中心,糊涂一点,潇洒一点,何必自讨苦吃!有时实在太难,实在太不公,此言也曾使心略有所动。但,每当公务临头,身居事间,又总是心不由己,总想把公办得更好些,办得更快些,总觉得这才对得起党,对得起国家,对得起老百姓。因为,在我头脑里有张时刻表:到2002年,我60岁,就该退休了;2010年,我68岁,一些社会学家预测,那时中国即开始进入60岁占人口三分之一的老龄化社会——而纵观历史,横比诸国,没有一个国家和民族,其工业化的实现和社会结构的转轨变型是在人口老龄化之后完成的;2021年,我79岁,那正是中国共产党建党一百周年的大庆,据邓小平同志1992年南巡讲话时估计,到那时,建设有中国特色的社会主义理论才会更加制度化、定型化。总之,算来算去,无论是给我本人,还是给我们的国家和民族,历史所留的时间都已无多。凡应做和能做之事,都应抓紧,马虎不得,怠慢不得。正所谓“日暮途远”,只能“倒行逆施”。不是说真的要当“反动派”,而是说即使有些言行、作派不合眼前的“时尚”或“潮流”,只要自认有理,便只好择善固执、我行我素了。

好在我工作单位的干部、群众,绝大多数竟是如此地理解我、支持我;对我所倡导和推动的本单位的

改革，竟报以这样强烈的认同和热忱，并积极参与，身体力行；为了共同的事业，为了共同的更加美好的前途，甚至对我工作中的缺点和不足之处，大家竟也给予令人感动的宽容和谅解。我想，这一切，就是我在曲折坎坷中一步步走到现在的最根本的依靠。编辑出版《故宫新语》，也是向理解支持我、同我一起投身改革大业的广大干部、群众，表达我最诚挚的敬意和谢意！

一九九九年七月  
于紫禁城

# 努力建设一个合格的文化部办公厅

(1996年8月15日)

从7月18日宣布办公厅新班子的任命到现在，差三天整一个月。今天是新班子召开的第一次全体人员大会。我们在和大家初步接触将近一个月的时间里，对办公厅工作的一般要求形成了一个总体构想，想尽快和大家谈谈心。从这个意义上讲，今天也可以看作是集体谈心会。因为时间尚短，掌握的情况有限，所谈的意见，难免从原则出发，从一般的道理出发，泛泛而论多一些。但从我们配合工作一开始，便能尽快统一思想，统一是非标准，这对于协调办公厅的总体工作，非常必要，会省却今后推动具体工作时的许多麻烦。我想讲三个方面的问题。

## 一、文化部的干部一要讲政治，二要讲文化

我们是文化部的办公厅，所以先从文化部说起。今天不妨搞一点训诂学，顾名思义便可知道，文化部不是“武”化部。文化部的干部要讲文化，是不言而喻的。就是说，凡在文化部工作的同志，不论是干职能

还是干业务,不论是搞研究还是搞管理,也不论职位高低,都要讲文化。这是一个共性要求,似乎是老生常谈。讲文化,我看主要指两个侧面。一是作为文化部干部,对于文化理论、文化发展战略、文化政策、文化信息等方面,应该有职业的关注;对于民族的文化历史,当前的文化状况,未来的文化建设目标,要有基本的了解。二是文化部的干部不能说没文化的话,不能做没文化的事。我想大家都能理解其中的含义。文化部的人言谈举止要体现出文化工作者的文化素养,决不能干那种焚琴煮鹤的事情。如果外界说我们哪一位“文化部的干部没文化”,那对我们是最大的耻辱和讽刺。

文化部的干部要讲政治,也是不言而喻的。因为我们是文化部,不是文化“公司”,是中华人民共和国文化领域最高行政管理机关。讲政治,是国家对公务人员的基本要求,在文化部工作自然也不应例外。如果说有例外,那就是文化部的同志可能比别的部门更要讲政治。在这个问题上,我想强调两个方面。第一,时刻不要忘记,作为公务人员,代表的是国家,说话做事,判断是非,一定要维护国家的利益。第二,文化工作是意识形态工作,这是部长特别强调的。所谓意识形态的工作,很重要的内容就是执政党贯彻自己的统治意志。在共产党执政的中国,公务人员所说的话、所做的事,必须代表共产党,代表共产党在文化领



域执政、行政。一要代表国家,二要代表共产党,这两项加在一起,就形成了一条政治纪律:在文化部工作的同志,不允许以公务员的身份和机关的名义,发表与党中央、国务院不同的观点和意见。每个人都必须同党的十一届三中全会确立的改革开放的路线方针政策保持政治上的一致。这是国家公务员的职业要求。做不到这个起码的要求,就不要进国家机关,不要进文化部工作,就不要来当公务员。

我们说,讲政治、讲文化,有四种不讲政治、没有文化的不健康心态必须扫除。这些毛病,不是说文化部机关就有,更不是说办公厅就有。我开篇明义申明了,很多问题是泛泛而论,闻者足戒而已。

(一)在野党心态。有些机关工作人员身上,存在一种严重的在野党心态。对中央、对上级总是怀着种种非议,评头论足。“他们”、“我们”。这在有的民主党派都不多见。部长、部党组说了一句,他那里有十句等着。有的决定上了文件,上了纪要,白纸黑字,居然有干部在外单位面前公开表示反对。他比部长还高明,似乎他才代表文化部的意见。这是违反纪律的,是极不正常的。在国家机关,这是绝对不能允许的。

(二)造反派心态。下级服从上级,全党服从中央,这是国家公务人员、共产党员的天职。任何一个国家的政府机关也都有类似的纪律约束。但有的机

关工作人员还有某种造反派脾气，抗上，不愿受约束，不服从领导，接受任务讨价还价，指挥不动。假如一级顶一级，处长指挥不动科长，局长指挥不动处长，而部长又指挥不动这十五六个司局长，那文化部不就散摊子了吗？

（三）打工仔心态。机关工作人员中，确有一些精于计较的同志。心中常常算计，国家给我的是多少，投入产出比是多少，等等，这是一种典型的打工仔心态。作为国家公务人员，社会公仆的一颗赤子之心是无价之宝，千万不可给自己插个草标，自轻自贱，自卖自身。我相信大多数同志会赞同这种观点。换一个角度，这并不是说，我们的同志默默奉献，不讲代价，组织上也完全不顾这些同志的合理需求和实际利益。我想，办公厅不会这样。相反，同志们越少计较，组织上越会照顾大家。作为办公厅领导，该争取的一定努力去争，能做到的一定努力去做。将士们越是置之不顾，带兵的人越要替部队筹谋，那才能使三军效命，不计生死。

（四）胡同串子心态。这话说得尖刻了点，无非是极而言之。有的机关极个别的人，受社会不良风气的侵蚀，真有闹到什么都不论的地步的。你说“讲政治”，他说“政治多少钱一斤？顶吃、顶喝？”你说“讲文化”，他说“文化是方的、是圆的？谁能‘化’出来？”耍浑、耍蛮，一百来斤论了。当然，对论斤的人，也有论

斤的管教办法。有的人年纪轻轻,最后受到相当严厉的惩处,不但被清出了机关,而且又上报纸,又上电台,弄得身败名裂。我相信,办公厅的干部中不会出现这样的事情。

文化部的干部要讲政治,讲文化,要同自己所处的中央国家机关的地位相称。讲政治,讲文化,就要杜绝不良社会风气的影响。起码办公厅要先这样做起来,带头讲政治,带头讲文化。不给各种病态心理以一寸藏身之地,使办公厅的政治空气健康、和谐,扶正祛邪,积极向上,使工作、生活在这个集体中的同志能有一个心情舒畅、温暖而安全的人际结构和心理环境。

## 二、办公厅是文化部机关的枢纽,必须搞好

对办公厅的这个总的要求和评价,是部长讲的。我认为讲得很精到,一语中的,点透了办公厅工作的实质。所谓“枢纽”,就是:党组秘书,部务中枢,决策外脑,机关总务,外联要津。办公厅的工作分政务和事务两大块。从外在形态来看,主要是办文、办会、办事、办学。

文件是推动机关工作的主要载体和重要杠杆。部机关文件中枢就在办公厅,我们要办文。会议是研究工作、布置工作、推动工作的主要形式。部里最重要的三个会议:党组会、部务会、部长办公会,统由办公厅筹办。以文化部名义召开的全国会议,都由办公



厅介入组织。机关一些其它会议,也多由办公厅来操办。我们要办会。办公厅工作跨度大,从政务到事务,从为党组决策提供政策后援到议决之事的督办检查,从形而上的理论研究到形而下的衣食住行,从精神到物质,从高层到基层,都与办公厅有关。我们要办事。很重要的一件事,是由办公厅组织和担任文化部机关的总值班。下班放假期间,表明共和国的文化部机关还在运转的,就是总值班室这个部位。最后,除了办公厅自身要进行法制法规及政策理论研究,要成为部党组和部长决策的有力后援,对于部长和司局长的学习,办公厅也要协调,要充当部党组和部长们的学习秘书。从这个意义上讲,我们还要办学。

我们对办公厅定位的五句话——“党组秘书,部务中枢,决策外脑,机关总务,外联要津”——部长很赞赏。7月30日部长同我谈到办公厅的工作时说:“我一般到新单位,都是首先抓机关建设。但到文化部后,不得不首先抓全局更大的问题,比如文化理论、文化市场、文化改革等问题。”他特别指出,“1993年2月20日我对部机关建设的讲话,反映了我一套比较完整的想法。那是个总的指导思想。文化部的工作水平和思想作风,应同其所处的中央国家机关的地位、层次相适应。要有高标准,严要求。现在看,同这个要求有相当的差距。做什么工作,都要有个高标准和严要求。”部长强调说:“办公厅是机关的枢纽,它工