



# 单霁翔 故宫的“看门人”

【文/蔡娴 图/资料】

“我祖籍南方，生于东北，很小就随父母来到北京，住过好几个四合院，没想到我退休前的最后一个岗位，是在北京最大的四合院‘看门’。”不久前，脚踩着一双布鞋的北京故宫博物院院长单霁翔来到上海，以“古为今用”为主题分享了“新时代中国家具体工精神的传承与创新”，也讲述了他作为“看门人”的故事。

## 5个月走遍故宫，他走破了20多双布鞋

在单霁翔上任之前，北京故宫博物院明显没有如今这般接地气，且在管理上也存在不少问题。2012年，单霁翔接到了这块“烫手山芋”，上任后他做的第一件事，就是带着助理，跟着地图，脚踩着老布鞋，一间一间地走遍了故宫的1200座建筑，9371间房。这前前后后就花了5个多月的时间，单霁翔一步一步地去了解故宫，“代价”是脚下穿的布鞋，都磨破了20多双。

故宫收藏着众多文物，鲜少有人能够将其数得一清二楚，但单霁翔做到了，如数家珍。他说，故宫里件件都是珍贵文物，有着世界上最丰富的文物收藏。如今，故宫的文物共计有186万件。这些文物被分为231个类别，比如绘画作品有53000件，书法有7500件，青铜器有16万件，陶瓷36万7千件，刺绣18万件，文房四宝6万8千件，明清家具6200件。以及，13000多件外国文物。“纸上谈兵终觉浅，绝知此事要躬行”也不过如此吧。

从故宫整体保护修缮工程，到去年点亮紫禁城“前三殿、后三宫”；从推行实名制票成功限流，到整治外部环境让观众有尊严地参观；从逐年不断扩大开放区域，到成立故宫文物医院让不少文物“起死回生”；从开发各种时尚有创意的文创产品，到启动极具文化氛围的冰窖观众服务中心……五年来，在单霁翔的带领下，故宫博物院实施了一系列大刀阔斧的改革。改革成效极为显著，让600多年的故宫“焕然一新”，成为了深受欢迎的时尚IP。

单霁翔的改革措施，首先是从“尊重观众”开始，“过去，那么大个广场都没有一张凳子、一把椅子，不友好。所有人都要席地而坐休息，当时最好的座就是树坑。”单霁翔和同事们做了很长时间的研究，最后决定在故宫设置1400把实木椅子。这些座椅是为故宫量身定做的，不但很结实，而且不容易坏。椅子面每天可以清洗，人们坐着也很舒服，这样，就可以同时容纳一万多位观众在故宫各个角落坐下休息。

这些年，故宫一直致力于这些方面的改进，用单霁翔的话说，就是要“让观众更体面，有尊严地参观故宫”。他还让人填上树坑，换成了树凳，端门广场上有56棵树，就做了56个树凳，树凳一圈能坐12个人；过去女厕所少，排队等候的人很焦虑，他就将原本的职工食堂改造成宽敞的女厕所，化解了大排长龙的现象；还将被闲置用于堆放杂物的皇家冰窖，改造为可供游客用餐和休息的服务中心……

虽是皇城，但之前的故宫也有许多违章建筑，包括3600平方米彩钢房建筑和11200平方米的临时建筑，共计14800平方米。这些临时建筑不仅和故宫的整体环境格格不入，还存在着火宅、损坏文物等隐患。

“端门广场的一排房子以前是出租的，有关机构办了很多格调不高的展览，20块钱一张票，看完出去的人都骂故宫。”单霁翔解释说，其实这些展览也不是故宫办的。后来就全部进行了清理，“要还观众一个清新、庄重、典雅的环境。”

## 不能挡住最需要博物馆的那些人

“故宫旺季60元，淡季40元，这么多年从来没涨过价。”这背后还有一个小故事，“有一次我在甘肃博物馆调研，一些学生趴在展位上抄解说词，让我非常感动，后来聊天才知道这些学生为了省35块的票价，趁着参加活动才来参观。这也让我决定坚决不让故宫涨价，因为被挡住的一定是最需要博物馆的那些人，比如我们的学生朋友。”

