

使命与担当

——故宫博物院 95 年的回顾与展望

王旭东

内容提要 经过 90 多年建设与探索，2019 年故宫博物院正式提出了“四个故宫”的建设体系。2020 年，在紫禁城建成 600 年，故宫博物院建院 95 周年之际，我们通过回顾和整理故宫历史的发展脉络，对“四个故宫”建设体系的内涵有了更深刻的认识，并对故宫博物院的使命与愿景有了更清晰的定位。

关键词 故宫博物院 95 周年 “四个故宫”

引言

2020年紫禁城建成600年，故宫博物院成立95周年。建成于1420年的紫禁城是我国古代宫城发展史上现存唯一实例和最高典范，也是世界上现存规模最大、保存最完整的古代宫殿建筑群，是我们民族文化的重要载体和历史缩影。作为明清两代的政治中心和封建权力中枢所在地，紫禁城建筑和存藏其间的186万余件文物是我国具有世界影响的、历史信息含量最丰富的重大文化遗产之一，共同构成了其世界遗产价值，在我国历史文化遗产中具有突出的、重大的、丰富的历史价值、艺术价值和科学价值。1911年辛亥革命推翻帝制，1925年成立故宫博物院，自成立以来，一代又一代的故宫人为完整保护故宫及文物藏品，为实现博物馆职能，在坎坷中探索，在曲折中前进，逐步形成了宫院一体的博物馆格局和“四个故宫”的建设体系。

在这样一个特殊的日子，我们回顾故宫博物院95年的光辉历程，更加坚定故宫人的初心与使命。

从提出完整故宫保管计划到形成“平安故宫”建设理念，真实完整保护故宫古建筑及收藏的各类文物

由于历史的原因，在1925年成立时，故宫博物院只是紫禁城中三家博物馆之一。在紫禁城的前朝部分有北洋政府时成立的古物陈列所，在午门和端门之间有筹备了十余年的历史博物馆。三家博物馆的并存，一方面显示了各界对开发紫禁城宫殿社会功能的重视，另一方面也为保护紫禁城这一珍贵历史文化遗产增添了难度。面对种种困境，先辈们一边为故宫博物院的生存奔走呼号，另一方面也在积极

思考整个紫禁城的完整保护工作。1928年，故宫博物院开始走上正常发展轨道，1929年，易培基院长便提出了“完整故宫保管计划”的理念。1930年，以理事蒋中正领衔的《完整故宫保管计划》正式呈送国民政府，要求将中华门以北各宫殿直至景山，包括太庙、皇史宬、堂子、大高玄殿等一并归入故宫博物院。11月，政府核准同意自中华门以内均划归故宫博物院管辖，据此故宫收回太庙、堂子。由于战争原因，故宫文物于1933年开始南迁，直到1948年3月，古物陈列所才正式并入故宫博物院，博物院格局臻于完整。“完整故宫”保护理念是民国时期故宫博物院发展的重要成果。中华人民共和国成立后，我院一直按照这一理念推动故宫博物院的保护与建设，分别在20世纪八九十年代迁出了大量驻院单位，在21世纪初收回了端门及两侧朝房、宝蕴楼、大高玄殿、稽查处内务府御史衙门等区域的建筑。

“完整故宫”的保护理念蕴含着丰富的文化遗产保护管理思想，它不仅是紫禁城宫殿建筑群和收藏于其中的可移动文物的完整保护要求，也是符合这样一个极其重要的保护对象的完整统一管理运行的客观要求。

完整故宫文物保护工作一直是故宫博物院的工作重心。作为博物馆各项工作的基础，弄清博物馆藏品的数量与种类，是实施保护和研究的前提。历史上故宫博物院已经进行过五次大规模的清理。第一次是清室善后委员会成立后逐宫逐殿的清点清宫藏品，此次工作自1924年底持续到1930年完成，出版《故宫物品点查报告》28册，据统计当时文物数是117万余件套。第二次是故宫南迁文物于1950年起分批北返后，于1954年至1965年分两阶段进行的文物清理。这次文物清理后形成了以故宫旧藏汇总为“故”字号文物登记账和1954年开始登记的“新”字号文物登记账合成的故宫博物院藏品总登记账，经过账、单、物“三核对”的文物共1052653件。第三次是“文革”结束后，于1978年到1987年进行的文物清理工作。第四次是故宫将60%的文物移入了地库中保存后，于1991年到2001年进行的整理鉴别、分类建库等工作，为后来的文物清理打下了较好基础。第五次是从2004年到2010年进行的七年文物清理工作。此次清理从文化整体的角度，将宫廷遗存大部分纳入了文物范围。经过七年清理核对，故宫博物院藏有文物1807558件(套)。2014年，故宫博物院启动藏品三年普查清理，延续和深化第五次文物清理工作，使故宫博物院文物总数达到1862690件(套)^{〔1〕}。

文物清理为故宫文物的集中保管、避灾脱险和文物修复工作打下了坚实基础。(一)将文物从分散清点到建立文物库房集中保管是故宫人始终坚持的管理思想。作为在古建筑中建立的博物馆，故宫博物院一直面临着保存空间、展示空间不足、文物分散管理的问题，因此故宫博物院成立之后，即通过各种方式集中文物，建立专业库房。历史上，故宫博物院在1931年建成了占地面积1300余平方米的延禧宫文物库房，1936年建立朝天宫文物库房。20世纪80年代开始，故宫博物院于1987年至1997年投资1.4亿元建成2万平方米的地下文物库房，将大部分文物搬入地库中保存。(二)集中保管文物是让文物远离险地、远离战火的基础。抗战时期，为保护文物安全，1933年2月起，故宫博物院1.3万余箱百余万件文物分5批南迁。在全民族的守护与支持下，这些文物先南迁华东，后避地西南，最后集中重庆，分道东归南

〔1〕 故宫博物院文物现总数为1863404件(套)。

京，在随之而来的解放战争中又于1948年分隔两岸。故宫文物南迁行程数万公里，跨越数十省市，在极端艰苦条件下，点收保护文物，修建保存库，成立南京分院，组织各种展览会，合并古物陈列所，为保护中华民族文脉，传播祖国优秀传统文化，谱写了一曲文化抗战的壮歌。（三）文物清理工作，不仅是文物账的核对，也是加强文物科学管理的必要手段，提升对文物整体认识的过程，更是进行文物保护、文物研究、后期展览出版等文化传播工作的基础。在大力整理和保管藏品的基础上，我院还发展了文物修复工作，到上世纪80年代，裱画、铜器、钟表、摹画、漆器、镶嵌等修复专业发展迅速。（四）故宫博物院保存了许多中国古代特有的传统手工技艺等非物质文化遗产——传统文物修复复制技术，其中古书画的装裱与修复、青铜器的修复与复制、宝玉石的雕刻与镶嵌、传世漆器与木器的修复、古书画临摹复制技术、古钟表的修复技术、囊匣的制作技术、官式古建筑营造技艺等技术，都有着上百年的历史，有的历史甚至更为悠久，是经过世代相传、在不断完善和发展中形成的有着完整工艺流程的技术，具有鲜明的民族风格。在文物古建的清理修复修缮过程中，故宫博物院充分挖掘、保护、传承非物质文化遗产工作。经过整理和申报，目前我院共有“古字画装裱修复技艺”、“官式古建筑营造技艺”、“青铜器修复及复制技艺”、“古书画临摹复制技艺”和“古代钟表修复技艺”五项国家级非遗项目，拥有一批国家级非遗传承人。

相对于其他博物馆来说，故宫博物院是基于皇家宫殿建筑群建立的博物馆。宏大的紫禁城建筑既是故宫博物院珍贵的不可移动文物，也是故宫博物院的守护职责所在。明清时期，紫禁城宫殿有“岁修”之制，清末以后故宫建筑多年久失修，破败严重，因此故宫博物院自建院以来就一直积极努力做好古建的修缮。在民国时期，故宫博物院面对严重财政困难，通过多方争取资金、接受社会资助，进行故宫博物院的古建修缮。自1929年至1931年，故宫博物院分别接受过中华教育文化基金会、美国约翰·洛克菲勒、英国收藏家大维德爵士等的捐助，陆续对慈宁宫花园、景仁宫、景阳宫、承乾宫、四个角楼及城台马道等进行了修缮，并对一批殿顶、栏杆、宫墙等进行了修葺，初步改善了古建筑的保存状况。中华人民共和国成立后，在人民政府的高度重视下，故宫博物院对古建的保护工作全面展开。国家先后拨出2000多万元专款，修缮保养年久失修的殿宇，故宫博物院按照“着重保养、重点修缮；全面规划，逐步实施”的保护修缮方针，1953年组建了专门的古建维修队伍进行故宫的古建修缮工作，并逐渐摸索出一套适合故宫古建的修缮程序、技术和经验。古建维修队成立初的十年间内完成了430多项工程，使故宫16万平方米古建筑大都得到了不同规模的修缮；紫禁城内外还清除大量垃圾和渣土，基本解决故宫博物院早期“垃圾成山”的局面；故宫的城墙、河道也得到养护，故宫院容环境彻底改善。1961年，故宫被列为第一批全国重点文物保护单位。70年代故宫博物院又修缮了中轴线前三殿，对后三宫等殿宇进行油饰，使重点区域建筑面貌有所改观。1974年国务院批准了《故宫博物院五年古建筑修缮规划》，对午门雁翅楼、东南角楼、皇极殿、后三宫、钟粹宫、景仁宫等多处建筑进行修缮和油饰，紫禁城建筑风貌有了更进一步的改观。为了减少锅炉以防止火灾，1972年李先念副总理批准拨专款1460万元，在紫禁城内引进了暖气管道，部分陈列厅室在冬季可以供暖。到上世纪80年代，故宫博物院又对三大殿、后三宫、午门、东华门、四隅角楼等进行了重点修缮。1987年，故宫被列入世界文化遗产名录。

进入21世纪后，随着对故宫整体保护认识的加深，故宫博物院先后立项了两项工程。一是2002年正式启动、历时18年的“故宫整体修缮保护工程”，这是故宫百年来最大规模的古建筑修缮工程，配合保护修缮工程，2003年故宫博物院编制完成《故宫保护总体规划大纲》。本工程的目的是：保护故宫整体布局，彻底整治故宫内外环境，保护故宫文物建筑，系统改善和配置基础设施，合理安排文物建筑的使用功能，提高文物展陈艺术品位与改善文物展陈环境。该工程从2003年到2020年分三期逐步推进，到2020年将全面完成古建筑内外环境整治和整体保护工作。故宫维修的实践与探索丰富了关于东亚木结构国际文化遗产保护的理论和理论成果。在此基础上，2014年故宫博物院成立了明清官式建筑保护研究国家文物局重点科研基地，以传承中国官式古建筑营造技艺，进一步推动从“古建筑修缮工程”走向“研究性保护项目”的转换。目前，故宫古建筑修缮形成了以“研究性保护项目”为主导，努力实现“研究性、预防性”保护为主的科学保护维修。二是2013年启动、历时8年的“平安故宫”工程。建立在“故宫整体修缮保护工程”成功实践的基础上，“平安故宫”工程是一个更为宏观的保护工程体系，旨在进一步解决故宫存在的火灾隐患、盗窃隐患、震灾隐患、藏品自然损坏隐患、文物库房隐患、基础设施隐患、观众安全隐患等重大安全问题，同时明确了北院区建设、地库改造工程、基础设施改造工程、世界文化遗产监测项目、故宫安全防范新系统、院藏文物防震项目、院藏文物抢救性科技修复保护等七个子项目。“平安故宫”工程实施以来成果卓著，为故宫博物院建设的发展做出了积极贡献。“平安故宫”工程的实施也标志着从“完整故宫”保护出发的故宫保护理念进入成熟阶段。

2019年故宫博物院正式提出“四个故宫”的建设体系。在这个体系中，“平安故宫”是最为基础和首要的任务。通过“平安故宫”建设，可以更好地落实“保护为主”的思想，充分利用科技和管理的手段，真实完整地保护好故宫这份人类共有的文化遗产。

从定位科研机构到建设“学术故宫”，全面深入挖掘故宫蕴含的人文精神和多元价值

从成立到今天，故宫博物院一直以学术立命。对故宫博物院的学术单位性质，故宫人是有着明确认识的。1924年11月5日驱逐溥仪出宫，李煜瀛等人与冯玉祥、黄郛等商量组织“办理清室善后委员会”事时，就要求“多延揽学者专家，为学术公开张本”^①。后又提出，故宫学术之发展，当与北平各文化机关协力进行。故宫博物院成立后，也将自己定位为一个学术机构，故宫博物院管理层中学者教授占有很大比重，且肩负管理重任^②，来自北京大学等机构的学者参与了学术研究的架构和创建，并确立了故宫博

① 李煜瀛：《故宫博物院记略》，《故宫周刊》1929年总第2期。

② 故宫博物院三大馆馆长皆是当时学界名流，如古物馆馆长、副馆长先后有易培基、江庸、马衡、俞同奎、徐鸿宝，图书馆馆长、副馆长有庄蕴宽、傅增湘、许宝衡、袁同礼、江瀚，文献馆馆长、副馆长有张继、沈兼士、姚从吾，秘书处秘书长（1934年撤销）李宗侗等，都取得了极大的学术成就。

博物院学术的高起点与高标准。自1928年改组后，故宫博物院的学术性质更是得到了社会各界的认可。对于故宫丰厚的学术资源、重要的文化价值和学术价值认识，在1928年张继以大学院古物保管委员会主席名义驳斥经亨颐提案的表述中表现得最为切要：“一代文化，每有一代之背景，背景之遗留，除文字以外，皆寄于残余文物之中，大者至于建筑，小者至于陈设。虽一物之微，莫不足供后人研究之价值。明清两代海航初兴，西化传来，东风不变，结五千年之旧史，开未来之新局，故其文化，实有世界价值。而其所寄托者，除文字外，实结晶于故宫及其所藏品。近来欧美人士来游北平，莫不叹为列入世界博物院之首。”¹在当时，故宫先辈们更是对故宫学术单位、清水衙门的性质了解透彻。据1929年故宫博物院全年工作报告称：“本院职员多以学术研究为目的，故尽义务者甚多。即有报酬，亦极菲薄，至多之生活维持费，仅给百元，少只十五元，为各机关所罕有。而同人工作精神，则殊奋发。栉风沐雨，毫无倦容。盛夏严冬，工作尤苦。或冒暑巡行于永巷之间，或呵冻植立于冷殿之内。皆为寻常人所不能忍受者，而本院职员，皆身受之。此无他，一为保存中国历史、文化艺术计，人人均视为分所当为，故不觉其苦。一则视本院为天然研究所，不为衣食计，而为学问计。同人具此精神，得以维持以至今日。且努力进行不懈，亦职是故。”²文物南迁时，著名学者、中央研究院史语所所长李济就曾评价：“查原有之故宫组织，为一纯粹的学术性质，其行政机构亦偏重于此类功能。”³

专门委员会制度是故宫博物院学术性质的另一体现。1929年4月故宫博物院在古物、文献、图书三馆，下各设专门委员会，以协助各馆馆长处理关于学术上一切馆务，大力推进故宫学术研究。故宫博物院专门委员无权无薪，工作重要，聘任标准极严，但故宫博物院独特的文化地位，时人将其视为重要荣誉职务，因此先后聘请到了王昶、陈寅恪、余嘉锡、卢弼、郭葆昌、陈垣、朱希祖、福开森、赵万里、钢和泰、傅斯年等学界名流，到1930年底院内外共聘专门委员47人。专门委员会的建立和发挥作用，既提高了故宫博物院的学术研究水平，也彰显了故宫博物院开放办院的学术品格。1933年7月15日马衡暂行代理院长职务后，以文物南迁工作为重心，主持进行了新的博物馆体制变革与业务工作调整，积极进行博物馆学术建设，其中极为重要的一项是改组专门委员会，将委员分为特约专门委员与通信专门委员。特约专门委员是直接参与故宫文物清理、鉴定及审查工作，通信专门委员是给予知名学者的荣誉性职衔，也在文物审定等工作中以备咨询，给予指导。根据现实工作需要，马衡提出分立书画审定委员会、陶瓷审定委员会、铜器审定委员会、美术品审定委员会、图书审定委员会、史料审查委员会、戏曲乐器审查委员会、建筑物保存设计委员会、宗教经像法器审查委员会等9个委员会。按文物类别分设专门委员会，既便于发挥委员的学术专长，也有利于开展文物点查及整理等各项工作。

〈1〉 《北京志稿六·文教志(下)》页357，北京燕山出版社，1998年。

〈2〉 《民国十八年本院全年工作报告》，故宫博物院档案。

〈3〉 1938年9、10月间，时任故宫博物院理事的李济，曾受委托调查故宫文物存放于陕西汉中文物的搬运存放情形，他在报告书中说：“谨案自抗战以来，敌人对于我国文化品之加倍摧残或尽量劫夺，为极显著之事实……查原有之故宫组织，为一纯粹的学术性质，其行政机构亦偏重于此类功能。”

建立在文物整理与学术研究的基础上，民国时期的故宫出版取得了重要成就。1929年至1936年是故宫出版的首度辉煌时代，直到1937年抗战全面发生，南迁文物又向西疏散，出版才告停顿。故宫博物院民国时期的出版物，较重要的有《故宫周刊》《掌故丛编》《史料旬刊》《故宫善本书影初编》《交泰殿宝谱》《历代帝后像》《故宫月刊》《故宫书画集》《故宫方志目》《清内阁库贮旧档辑刊》《历代功臣像》，以及《天禄琳琅丛刊》《故宫善本书目》《故宫殿本书库现存目》《故宫所藏观海堂书目》《满文书籍联合目录》等等。在档案史料方面，出版了《掌故丛编》（后改为《文献丛编》）58辑，编印《史料旬刊》40期，汇编了《筹办夷务始末》、《清代文字狱档》、《故宫俄文史料——清康熙间俄国来文原档》等史料。据不完全统计，1949年之前，故宫博物院共编辑出版各类档案史料丛刊54种、358册，约1200万字，发表研究文章80余篇^{〔1〕}。

中华人民共和国成立后，故宫博物院在系列改革中越发认识到学术和人才的重要性，科学研究是开展各项业务活动的基础，从事科研活动也是培养业务干部的重要途径。20世纪50年代，吴仲超院长先后延揽了徐邦达、刘九庵、孙瀛洲、耿宝昌等一批专业人才、老专家、老技师和高学历人才，对著名学者唐兰、陈万里、单士元和一些青年业务骨干委以重任，并聘请沈从文、陈梦家等著名教授协助开展业务工作，较为快速地改变了故宫博物院在解放初期的人员知识结构，造就了当时故宫博物院在文物研究、文物鉴定、文物修复、古建保护诸领域专家云集、人才辈出的局面。吴仲超院长还新设学术委员会以及陈列、保管、群工、古建等主要业务部门，开辟馆室，建立库房，清理藏品以及大规模修缮古代建筑等。1958年故宫博物院创办了《故宫博物院院刊》。1971年以后成立了研究室，为院内著名的专家学者配备助手，以便深入开展学术研究。到80年代，我院专门从事研究工作的老专家有徐邦达、顾铁符、朱家溍、冯先铭等人，鉴定专家马子云、刘九庵、王以坤、耿宝昌、王文昶以及高级工程师于倬云、王璞子等，均在不同领域做出了显著成绩。

20世纪80年代末，在张忠培院长的领导下，故宫博物院开始有计划地引进高等院校的应届毕业生和相关专业人才，建立和完善学术机构设置。经过多年的培养和成长，开始实行专业技术职务任命制，设立故宫博物院学术委员会，取得审批文博系统高级专业职务的资格，通过改变研究室职能、鼓励学术交流研究等方式，促进学术人才的成长。自21世纪以来，故宫博物院在继续重视已有学术积累和博物馆人才培养范式的基础上，郑欣淼院长于2003年提出了“故宫学”的学术概念，推进故宫博物院学术由自发向自觉的思考，2004年成立科研处。其后故宫博物院陆续与北京大学、清华大学、浙江大学和中国社科院等多所高校和研究机构建立了合作机制。2012年以后，在单霁翔院长的领导下，故宫博物院又成立了“故宫研究院”和“故宫学院”两个非建制学术平台，建立了9个“故宫学院”分院机构，创办了“故宫讲坛”，并于2013年8月申请成立了故宫博士后科研工作站。进一步扩大国际国内合作，国际博物馆协会、国际文物保护学会两个国际组织的唯一海外培训中心也都落户故宫博物院，在扩大与高校合作的同时，也与包括敦煌研究院在内的一些文博机构建立合作关系。这些合作研究平台和多元化学术交流机制的建

〔1〕 郑欣淼：《故宫学述略》，载《故宫与故宫学》页192，紫禁城出版社，2009年。

立，为故宫博物院学术研究、人才培养创造了更多条件。

故宫博物院历来重视学术成果发表阵地的建设。民国时期的《故宫周刊》《掌故丛编》《史料旬刊》等出版物在当时颇负盛名。20世纪70年代后随着故宫博物院事业的发展，1979年综合性学术刊物《故宫博物院院刊》复刊为季刊，直至1999年，2000年改为双月刊，2004年进一步扩版，2019年改为月刊，一直是文博考古领域名列前茅的核心期刊之一。1980年创办《紫禁城》杂志，1995年改为季刊，2004年改扩版为双月刊，2006年改为月刊。在迎接故宫博物院建院80年之际，于2004年创办了《故宫学刊》，主要刊登故宫学研究的成果。此外，故宫博物院还于1999年与北京大学合办了连续出版物《明清论丛》。这些刊物刊发了大量院内外的研究成果，成为故宫博物院研究人员重要的学术交流园地。故宫的出版工作一直秉承着资源开放的传统，自1983年成立紫禁城出版社以来，共出版各类出版物3000余种，获得多项国家级荣誉。紫禁城出版社2011年9月更名为“故宫出版社”后，经过摸索形成了文物艺术、宫廷文化、明清历史三大有特色的出版板块，并形成“故宫博物院学术文库”、“中国考古文物通论”、“故宫博物院藏品大系”、“故宫经典”等若干富于故宫特色的系列出版物，逐渐形成囊括各个文物门类，资料性、学术性和普及性兼备且富有艺术性和知识性的出版特色。

2019年，故宫博物院完成国家重点研发计划项目“不可移动文物本体劣化风险监测分析技术和装备研发”和“有机质可移动文物价值认知及关键技术研究”两个项目的申报立项，稳步推进国家社科基金重大项目、国家社科基金冷门“绝学”和国别史研究课题、国家社科基金艺术学项目、教育部甲骨文专项和院课题等20多项各类课题。良好的学术土壤，使我院涌现出了一批优秀中青年学者，一大批青年专家也在迅速进行学术积累。截至2020年8月，故宫博物院共有专业技术人员893人，其中高级职称345人。科学研究队伍的不断壮大、学术平台的搭建与完善、出版流传工作的蒸蒸日上，使“学术故宫”的建设也初具气象。

“学术故宫”是支撑故宫博物院事业不断前行的核心。从故宫博物院肇建时研究机构的定位，到“学术故宫”的建设，是故宫博物院学术传统的新发展，一支稳定且充满活力的、围绕故宫承载的中华优秀传统文化展开多学科研究的学术团队，若干开放包容的学术交流平台，一系列高品质的学术成果发表阵地，将推动故宫博物院学术研究沿着整体性、体系性和开放性的方向迈进。

从信息技术应用到构建“数字故宫”，实现文物的永久保存和永续传承

现代社会中，随着信息技术的不断发展，数字技术在各个领域的应用已经成为了时代潮流。从20世纪90年代开始，故宫博物院紧紧抓住互联网、移动互联网、数字技术的发展机遇，结合社会需要，从信息化建设出发，在文物数字化采集、存贮和管理、网站等媒体平台建设和应用方面取得了丰硕成果。21世纪初，故宫博物院形成了以建立信息网络为底层支撑，数字资源采集为基础，数据管理利用为中枢，支持对内对外、线上线下的各类应用，应用研究贯穿全程的信息化建设体系。

自1998年正式成立了资料信息中心起，故宫博物院就确立了“以信息化作为杠杆和支点，改造传统

的博物馆，使故宫博物院尽快跻身世界一流博物馆之列”的信息化发展目标。二十多年来，故宫博物院的信息化建设迅速发展。

在故宫博物院各项文物、古建等的基础数据资源采集、加工、利用工作方面。2005年起故宫博物院全面采用了数字摄影技术，至2008年完成绝大部分一级品文物的影像采集，并启动了二级文物的基础影像采集工作。到2020年故宫博物院共拍摄文物总计62.8万余件，目前在库136.3万余张文物影像，共完成各种视频素材拍摄48.5万余分钟，积累了丰富的数字信息资源。

在内部管理信息系统建设与运行维护工作方面。故宫博物院先后完成了办公自动化系统、业务管理平台、资源数据平台等行政管理平台的建设。故宫博物院办公自动化系统(OA)于2005年6月上线使用，经过多次升级，初步适应现代化博物馆的办公和管理需求。在业务管理平台建设上，先后完成了文物流通与出入库系统、文物系统、故宫世界文化遗产监测系统、零修工作管理系统等多个系统的建设。资源数据平台上，先后完成了人力资源及统一身份认证系统、图纸资源管理系统、影像资源管理系统、视音频资源管理系统、文档资源管理系统等的建设。

在数字展示方面。故宫博物院官网自2001年上线后，经过近20年建设，形成了中文、英文、青少年网站群，此外还有多达10个App程序，微博、微信、学习强国等多个新媒体官方账号的庞大体系，为不同的观众群体提供各具特色的优质服务。故宫博物院官网录入并发布了全部186万余件(套)文物底账信息，2019年还新上线了“数字文物库”，将5.2万余件(套)文物高清图片对外公布。近年来，故宫博物院又顺应“互联网+”的发展趋势，将数字技术作为文化展示的重要引擎，用3年时间初步建成了“数字故宫社区”。截至2020年8月，故宫博物院官方中文网、英文网、青少年网，总访问量1亿次。现有新浪微博粉丝970余万，微信公众号粉丝210余万，“#爱上紫禁城#”话题阅读量达2.8亿。在数字技术运用方面，10款“故宫出品”系列App总下载量超过788万；7部剧场版VR节目，4个线下+3个线上VR交互体验项目，观众总数超过78.4万人次。线下数字展示方面，故宫博物院在端门建设了数字展馆，2015年12月开放后，得到观众的认可。2017年10月，端门数字馆推出主题数字体验展《发现·养心殿》更受热捧，故宫数字展览、数字展厅累积接待观众超过16万人次。2020年“云游故宫”全媒体平台出现，将故宫博物院多年积累的數字资源按照用户需求进行了重组，平台一经上线，获得了广泛好评。

目前，故宫博物院仍在继续做好数字化相关工作：一是对故宫博物院28类藏品逐项制定基础二维影像采集标准，实现每年超过6万件文物的基础影像采集工作，以后逐年扩大到每年10万件的规模。二是在科技部“文物数字化保护关键技术和标准示范研究”项目基础上，明确“数字文物”概念并建立精度和色彩等标准，每年采集制作150件左右高精度“数字文物”。三是制作“故宫古建大修”、“专家带你看展览”和“故宫讲坛”等优质系列故宫视频专题片，形成品牌和良好口碑。四是开展“老专家口述史”、“非遗技艺”等抢救性记录拍摄项目。五是整合数字资源系统建设，建立统一的数字资源管理平台，线下完成“大高玄殿数字馆”建设并向公众开放，线上全面整合故宫数字服务产品，以“数字故宫社区”为顶层设计，分别以故宫博物院官方网站和“数字故宫”小程序为PC端和移动端的载体，打通线上线下数字展示资源与传播

渠道，形成数字服务的无缝衔接和闭环设计，完成数字故宫社区生态布局。

把博物馆搬上“云端”，将藏品数字化，是近年来各地博物馆发展的趋势。故宫博物院信息化建设的发展，已远远超出了20世纪90年代成立资料信息中心的“信息化”目标。随着“数字文物”概念的提出，网络技术特别是5G技术的发展，新的包容性更大、指导性更强的“数字故宫”理念应运而生。在“数字故宫”的指引下，故宫博物院在确保数据安全的前提下，将通过优化网络办公平台，全力推动文物数字化保护，夯实数字故宫基础，推动数字资源高效管理与利用，使文化与科技充分融合、相互支持，激发文化创造力，将优秀传统文化与社会主义文化相结合，健全公共文化服务体系，合力传播弘扬传统文化，让更多的人从故宫受到教益，使故宫博物院更好地发挥其珍护传统、传承文明的文化使命。

从以开放紫禁城为目标到构建“活力故宫”，让故宫文物活起来，让故宫人活力迸发出来

以公众需求为根本，让文物“活起来”，讲好中国故事，努力建设“活力故宫”，是我院的发展方向和根本追求。1924年后，开放紫禁城是清室善后委员会和故宫博物院的重要职责，而陈列展览是故宫博物院实现这一职责的重要手段。1925年10月10日，随着故宫博物院的成立，昔日的紫禁城变成了人民的博物馆。1928年易培基任院长后，随着故宫古建修缮与古物清点工作的进行，故宫可供展览开放的面积逐步扩大，紫禁城的开放区域逐步扩大，各种展览也随之举办。故宫博物院对具有历史意义的重要宫殿，保留原有格局，对其加以修缮后，以宫廷原状形式开放，使观众能感受到昔日帝王执政和生活之实景。对于与典制无关或不太重要的配殿，则将原存其中的文物分类迁存于各库房集中保管，在整理装修后，辟为文物陈列室，举办各类主题展览，如改造建福宫、抚辰殿为家具陈列室，改造承乾宫为瓷器陈列室，修缮斋宫为玉器陈列室，修缮咸福宫为乾隆珍赏物陈列室，修缮景阳宫为瓷器陈列室，修缮景仁宫为铜器陈列室等。故宫博物院文物南迁及西迁期间，还多次举办国内外文物展览。如1935年至1936年从存沪文物中选择各类重要文物735件，赴英国伦敦参加“中国艺术国际展览会”，1939年至1940年选100件珍贵文物参加莫斯科“中国艺术展览会”。在国内，抗战前和抗战期间，也曾在上海、南京、重庆、成都、贵阳等地多次举办故宫博物院文物展览。这一系列活动正如马衡院长所说，“结果不独在阐扬学术与国际声誉方面，已有相当收获，即于启发民智、增进一般民族意识，亦已有影响，成效颇彰”。

中华人民共和国成立后，按照新的博物馆定位和规划，在马衡院长、吴仲超院长的接续努力下，故宫博物院充实展览内容，调整完善院内展览，确立了原状陈列与专题陈列相结合的陈列展览格局，即：在紫禁城中轴线上的三大殿、后三宫以及西六宫设计宫廷史迹原状陈列；在内西路辟设历代艺术馆，在内东路及奉先殿辟设青铜器等专馆陈列，在外东路辟设绘画馆和珍宝馆。这一陈列展览格局和展陈理念沿承至今。1959年中华人民共和国建国十周年时，故宫博物院展出古代艺术的陈列专馆有历代艺术馆、绘画馆、雕塑馆、青铜器馆、陶瓷馆、织绣馆、珍宝馆；在后三宫、西六宫、外东路乐寿堂一带有皇帝办公以

及帝后居处的原状陈列。在宣传方面，则有口头讲解和广播介绍等宣教方式。至1985年故宫开放的专馆有历代艺术馆、绘画馆、铭刻馆、文房四宝馆、青铜器馆、陶瓷馆、明清工艺美术馆、珍宝馆、钟表馆、清宫玩具陈列室、清代宫廷典章文物展览，以及三大殿、后三宫、西六宫的原状陈列。此外，还先后举办了纪念古代十大画家展览等数十次临时展览。近年来，随着开放面积的增加，故宫博物院以保护为主，根据时代内涵不断调整陈列展览定位，完善展陈格局，优化展览策划，成功探索出利用古建筑进行展览陈列的模式。中轴线、西六宫等原状陈列是故宫博物院独一无二的展陈形式，珍宝馆、钟表馆、雕塑馆等常设展馆也广受欢迎，曾举办的“《石渠宝笈》特展”、“天下龙泉——青瓷的全球化”、“须弥福寿——当扎什伦布寺遇见紫禁城”等临时展览产生了很大影响。自1949年以来，故宫博物院共举办各类院内展览632次，这些高质量展览为弘扬我国优秀传统文化，为全民族树立文化自信打下了坚实基础。

文明因多样而交流，因交流而互鉴，因互鉴而发展。不断扩大国际合作是弘扬中华文化、拓展博物馆发展空间的重要方式。紫禁城自建立以来，一直是东西方文化融汇交流的窗口，是多民族文化融合的中心。故宫博物院成立后也一直承担着中外文化交流的任务。中华人民共和国成立以来，故宫博物院不断加强与国外交流合作，改革开放以后故宫博物院作为国家文化窗口，也承担了更多文化走出去的使命，与美国、日本、英国、法国、德国、意大利、俄罗斯、新加坡等国家开展了诸多展览、文物保护合作项目，增进了相互之间的友谊。2005年10月10日，故宫博物院与法国卢浮宫博物馆签署合作协议后，其后又与世界其他几大著名博物馆都签订了相关合作协议，并通过合作办展、人才交流等方式，发挥文物展览在弘扬中华文化和提升中国软实力上的作用，与我国外交政策和文化走出去充分对接。随着故宫博物院的国际影响力持续提升，交流范围不断扩大，各国文博界的文化交往不断深化，已连续四年举办的世界古代文明保护论坛，签署了《紫禁城宣言》和《太和宣言》。近年来，故宫博物院还与阿联酋、肯尼亚、乌兹别克斯坦等多国在遗址保护区内展开联合考古，与瑞士、美国、希腊等多国的专业机构就文物修复理念和技术展开合作。

故宫博物院还与香港、澳门、台湾地区开展了多项合作，增强中华文化凝聚力和认同感。一直以来，故宫博物院通过展览、合作项目、学术活动、人员交流等方式，与香港、澳门文化机构保持了良好的交流合作关系。故宫博物院与香港特区政府康乐及文化事务署2012年首次签署交流合作协议，2018年5月香港故宫文化博物馆项目动土，预计于2022年6月底正式开幕。与台湾方面，2009年2月14日，周功鑫院长率台北故宫博物院一行访问北京故宫博物院，实现了两院之间的“破冰之旅”，并就两院开展交流合作达成8项共识后。2010年6月两岸故宫博物院在建院85周年之际举办了“温故知新——两岸故宫重走文物南迁路”活动。此外，两岸故宫博物院还举办了多次学术研讨会。

近年来，我院还通过不断推出内涵丰富的宣教活动，不断挖掘文物的多元化价值，创造性转化为文化创意产品、影视话剧、出版物等，传播故宫文化，服务社会公众，将文化融入生活，惠及大众特别是增强对青少年的吸引力，建设“活力故宫”。一是举办了多种惠及大众的宣教活动。自2003年起故宫博物院实施中小學生集体预约免票参观以来，于每周二对提出申请的中小學生团体施行免票参观。讲解服务

是故宫博物院向观众传播历史文化知识的最重要途径之一，故宫博物院初步建立起了自动讲解器、讲解员、导游、文字解说牌与陈列解说等的讲解服务体系。其中讲解器解说语言多达40种。二是守正创新，把社会效益放在首位，大力发展文创事业和图书出版。故宫博物院通过文创产品，深入阐释了院藏文物蕴含的文化内涵和时代价值。文创产品的研发与销售，是故宫文化传播不可或缺的手段，基本实现了让观众“把故宫文化带回家”的初衷。近年来故宫出版物屡获大奖，《故宫日历》、《迷宫·如意琳琅图籍》等取得了社会效益与经济效益的双丰收。三是不断开拓故宫文化传播的新方式。近年来，《我在故宫修文物》、《上新了，故宫》(第一、第二季)、《国家宝藏》、《故宫新事》等节目屡获观众好评，对宣传和推广故宫所承载的优秀传统文化起到了积极作用。由故宫博物院年青人自编自演的《青瓷》和《海棠依旧》等演出激发了年轻人爱我院史、珍护文物的使命感与责任感。2018年5月我院与凤凰卫视合作推出的《清明上河图3.0》，从历史知识到文化美学让大家感受“文物活起来”，成为改革开放四十年成就展中最受观众欢迎的项目之一。此外，故宫博物院还先后与腾讯举办了“腾讯创新大赛”、联合打造主题漫画《故宫回声》等项目，受到了青少年观众的极大喜爱。疫情期间，故宫博物院推出多场高质量线上直播及教育活动，挖掘古建筑和文物蕴含的人文精神和多元价值，将文化融入大众生活。2020年清明节期间和国际博物馆日、中国文化遗产日分别开展直播活动，总浏览量超4.6亿次，让那些因各种原因不能来到故宫的人们有机会感受到故宫承载的5000年中华文明的博大、厚重和无穷魅力，也会唤起全社会对文化遗产保护的行动自觉，共同守护人类珍贵文化遗产。四是充分激发“故宫人”活力，为博物馆事业的发展提供青春动力。一方面通过狠抓人才队伍建设，充分调动故宫博物院员工特别是青年员工的积极性、创造性，在干事创业中把新时代故宫人的活力充分迸发出来；同时立足当下，面向未来，通过各种活动使青年故宫人才从老一辈故宫人的生动实践中汲取智慧和营养，自觉培育和践行社会主义核心价值观，实现故宫人精神与新时代完美结合、同频共振。

中华人民共和国成立以来，故宫博物院的各项事业有了突飞猛进的发展，有机会能一睹紫禁城风貌的观众数量猛增。据统计，从1930年到1948年的18年内累计观众为300多万人次。1949年至2019年的70年间，故宫博物院累计接待观众4.56亿人次，而其中1979年至2019年的40年间，则接待观众3.88亿人次，占70年来总参观人数的85.14%。2019年，故宫博物院共接待观众1933万余人次。

文物保护事业的出发点与落脚点，是满足人民群众不断增加的精神文化需求。95年来，故宫博物院从开放紫禁城的这一基本职责与目标出发，到通过举办展览、开发文创、编辑出版物、组织各式宣教和文化弘扬活动，不断完善博物馆职能，不断提高博物馆活力，并逐步形成了“活力故宫”的建设目标。“活力故宫”是在全面系统把握新时代故宫博物院事业发展的内外部环境特征和其内在联系的基础上提出来的建设发展目标。“活力故宫”建设着眼于服务当代，通过充分挖掘文物蕴含的中华优秀传统文化精华，并将其创造性地转化为大众喜闻乐见，与日常生活密切相关的展览展示活动、文化创意产品、新媒体展示方式、公众社会教育资源等，赋予中华优秀传统文化新的时代内涵和现代表现形式，让文物的灵魂活起来；要求把博物院的建设发展融入到国家的经济社会发展进程中去，通过走出去请进来，加强与“一带

一路”沿线国家和地区的交流合作，促进故宫人才交流，促进故宫文化交流，为人类命运共同体的构建贡献故宫人的力量。

使命与愿景

中华民族创造了源远流长的优秀传统文化，其中积淀着中华民族最深层的精神追求，代表着中华民族独特的精神标识，为中华民族生生不息、发展壮大提供了丰厚的滋养。2014年，习近平总书记在纪念孔子诞辰2565周年国际学术研讨会暨国际儒学联合会第五届会员大会开幕会上讲话时指出：“不忘历史才能开辟未来，善于继承才能善于创新。优秀传统文化是一个国家、一个民族传承和发展的根本，如果丢掉了，就割断了精神命脉。我们要善于把弘扬优秀传统文化和发展现实文化有机统一起来，紧密结合起来，在继承中发展，在发展中继承。”自1420年建立以来，作为明清封建皇权核心的所在地，紫禁城一直以它特有的方式集中了中华民族最精美的文物、最优秀的工匠与最庞大的知识，是国家意志推动下，人民的伟大智慧和创造的结晶，是我国最高的艺术殿堂，是多元文化交流融合的汇聚地，是中华五千年文明的重要载体。在近代由皇宫向博物馆转变过程中，故宫博物院与中华民族同呼吸共命运，历经坎坷，砥砺前行，从清室善后委员会清点故宫古物、开放紫禁城，到着力推行的完整保护、文物南迁、修缮古建，到视国宝为生命的追求与守护理想，到中华人民共和国成立后故宫博物院在古建修缮、文物清理、安全保卫、展览开放、宣传教育、出版流传、数字故宫建设等多方面的全面发展，逐渐形成了故宫人独特的精神风骨，故宫博物院也成为国家保护传承中华文明的见证者、亲历者。

2016年11月，习近平总书记在致国际博物馆高级别论坛的贺信中说，“博物馆是保护和传承人类文明的重要殿堂，是连接过去、现在、未来的桥梁，在促进世界文明交流互鉴方面具有特殊作用”。中华民族伟大复兴需要以中华文化发展繁荣为条件，中华文化的发展繁荣需要我们博物馆人贡献自己的才智与努力。回顾不同历史时期，一代又一代的故宫人通过艰辛努力，对故宫所承载的优秀传统文化进行界定和弘扬，对博物馆发展道路的不断探索，最终形成了平安故宫、学术故宫、数字故宫、活力故宫的“四个故宫”建设体系。

今天，真实完整地保护并负责任地传承弘扬故宫承载的中华优秀传统文化，是我们的神圣使命，同时也是我们对国家、对人民乃至对全世界的庄严承诺。在新的历史时期，我们将在习近平新时代中国特色社会主义思想的指引下，深入思考、守正创新、积极行动，不断完善“四个故宫”建设体系，努力将故宫博物院建成国际一流博物馆，世界文化遗产保护的典范，文化和旅游融合的引领者，文明交流互鉴的中华文化会客厅。

[作者为故宫博物院院长]

(责任编辑：张 露)