

以全面开放为契机 挖掘王府文化内涵

——访文化部恭王府管理中心党委书记、主任谷长江

东 景



恭王府花园中的水榭歌台

风景秀丽的北京什刹海西南角，一条静谧悠长、绿树成荫的街巷里，坐落着我国现存王府中保存最完整的恭王府。

始建于1776年的恭王府，距今已有230多年历史。近年来，恭王府结合自身的具体情况，努力推进改革发展事业，逐步建立了一套行之有效的管理体制和运行机制。特别是2003年3月，文化部恭王府管理处更名为文化部恭王府管理中心以来，恭王府迈上了制度化、规范化的管理轨道。

8月20日，恭王府邸将首次对公众开放。对恭王府来说，这既是全新的发展机遇，又是重大的责任和挑战。今后，恭王府将如何做好对外开放和文物保护工作，彰显自身特色，增加文化内涵，提高文化品位？带着这些疑问，笔者专访了恭王府管理中心党委书记、主任谷长江。

问：恭王府邸很快就要正式对外开放，请您描述一下现在的心情？

答：1962年，周恩来总理提出恭王府要对社会全面开放，到今天终于实现这一目标，已经过去了整整46年。恭王府的搬迁、修缮、开放，经历了一个漫长而艰难的过程，这期间，各级领导和社会各界给予恭王府很多的关心和支持，我们感激在心。恭王府邸的开放，凝聚着许多人的心血，是许多人的功劳。

问：这其中自然也有您和同事们的辛劳，请介绍一下。

答：我只是恰逢恭王府发展的良好机遇。我调来的时候，恭王府已经具备了许多好的条件，中编办已经批准恭王府管理处更名为恭王府管理中心，规模的提升拓展了我们的社会活动空间和舞台。当时8个需要搬迁的单位只剩下1个，200多户需要搬迁的住户只剩5户，给恭王府启动修缮工作提供了方便。当然，由于历史的原因，当时恭王府的社会职能仅限于旅游休闲，没有别的工作任务，对未来的发展目标不太明确。70多名职工中，有大学学历的只有两人。这些问题需要逐步解决。

关于上任后的主要工作，我把它总结为几个方面：一是做好恭王府的文物保护工作，二是搞好恭王府邸的古建修缮工作，三是筹建恭王府博物馆，四是抓好恭王府的综合改革。

问：您于2003年3月上任，岂不是刚开始工作就遭遇“非典”这个难题？

答：没错。“非典”发生后，我要求恭王府马上暂停开放。有些同志开始并不理解，但在“非典”的非典时期，必须对游客的安全负责。恭王府客流量大，万一发生一例“非典”，会危及游客安危，造成很大的经济损失，并会影响到恭王府的声誉。“非典”过后，我们很快恢复开放。当年7月份，举办了恭王府花园开放15周年庆祝活动，客流量逐渐攀升。

“非典”期间，恭王府管理中心的业务骨干仍在进行政治理论和业务的学习，并结合工作实际思考恭王府的发展问题。恭王府综合改革的基本方案，正是在那时初步拟定的。

努力筹建“王府文化博物馆”

问：我们都知道，恭王府的建设发展目标是“以王府文化为特色的国家级博物馆和中国王府文化研究中心”。这一目标是怎样提出来的？

答：我上任时，文化部提出了筹建恭王府博物馆的目标，但关于建设一个什么样的博物馆并无定论。专家们有四种意见：一是中国艺术研究院提出来的建立“中国传统艺术博物馆”；二是中国民间文艺家协会提出来的建立“中国民间艺术博物馆”；三是中国戏曲艺术家协会提出来的建立“中国戏曲博物馆”；四是周汝昌等红学家提出来的建立“红楼梦博物馆”，因为他们认为，大观园的原型就是恭王府。我上任后的一个主要任务，就是通过调查、思考，确立恭王府的建设发展目标。

问：经过调查研究，相信您对清王府的历史和现状一定有了较为深入的了解。作为唯一一座对外开放的王府，恭王府在现存王府中处于一个什么样的地位？

答：乾隆年间，吴长元出版的《寰垣识略》，记载北京有清代王府30座，其中有19座亲王府，11座郡王府。乾隆、嘉庆年间，礼亲王昭槤在其著作《啸亭杂录》中，记载有亲王、郡王府共计42座。清末陈宗蕃在《燕京丛书》中，记述有亲王、郡王府共计46座。加上公主府、贝勒府、贝子府、国公府等，被称为“府”的，大约在100座。据1997年有关统计数字表明，北京现存的王府，包括公主府、贝勒府等，仅剩下22座，且多数被占用或破败不堪，其中保留比较完整的只有恭亲王府和醇亲王府，能够整体对外开放的只有恭王府一座。毋庸讳言，作为第一座修缮保护后全面开放的王府，恭王府承载的历史责任是重大的。为后人留一座“完整的恭王府”，具有重要的现实意义和深远的历史意义。

问：正是基于这样的调查研究 and 思考，才促使您提出了筹建王府文化博物馆的发展目标？

答：是的。在恭王府筹建“王府文化博物馆”基于这样几个理由：首先，王府文化是中国清代出现的一种特殊文化现象，它与清代实行的不同于历朝历代的分封制度有直接关系。清代的分封制度是“封王不封地”，从而在京城出现了王府这样一个特殊阶层。王府所处的社会阶层及其主人的生存活动，有别于其他社会阶层，涉及到政治、

我们今后的一项重点工作。

问：筹建王府文化博物馆这一发展目标得到认可了吗？

答：恭王府的干部职工对这一发展目标进行过反复讨论。大家认为，筹建王府文化博物馆，将使恭王府完成从纯旅游休闲单位向以历史文化旅游为特色的博物馆的过渡。之后，我们两次召开专家论证会。专家们认为，王府文化博物馆建设目标的提出，填补了我国在王府文化研究方面的一个空白。

问：发展目标确定是否意味着改革帷幕的拉开？

答：恭王府的综合改革势在必行。首先，以前没有学术机构，现在根据工作需要增设文物管理部、展览宣传部、古建部、图书资料信息中心，它们已逐渐成为恭王府管理中心的骨干部门。其次是人事制度改革。实现全面开放，意味着恭王府产业结构的升级，员工在所有的岗位都需要新的知识、新的技能。在这种情况下，必须要引进一批专业的技术人员和高素质的管理人员。尽管如此，在改革过程中，我们仍然坚持“一不给社会增加负担，二不给上级机关找麻烦，一切问题自己消化”，妥善解决了老员工的就业问题。一方面通过培训等多种手段来提升现有人员的专业素质，另一方面积极引进专业人才，为恭王府的跨越式发展奠定基础。第三是分配制度改革。在实行严格财务管理制度的同时，我们提出了两个思路：一是把产业蛋糕整体做大，让员工们享受到改革带来的实惠，这样大家才会支持改革、参与改革。二是要在职工总体收入不降低

被小恭王变卖这条线，展示清王朝从最兴盛的康乾时代逐步走入衰亡的历史；一个点，是恭王府自身。“一座恭王府，半部清朝史”。如今，恭王府的陈列包括基本陈列、复原陈列、专题陈列和临时陈列，做到了陈列内容与环境相结合，有内有外、内外结合。

在努力筹建恭王府博物馆的过程中，我们始终坚持用科学发展观来统领各项工作。首先做好文物保护工作。这种保护应该是积极的保护，保护好才能利用好，利用好才能更好地保护。我们要充分挖掘王府文化内涵，促进文化事业和文化产业的同步发展。

恭王府的修缮和文物征集

问：恭王府近年来进行的修缮工作，引起了社会各界的广泛关注。您走访过很多国家。国外对文

征集文物及其相关信息。还很重要的一点，就是保护恭王府的无形资产。近年来，“恭王府”、恭王府的“福”字等无形资产都做了商标注册，每一项涉及多个门类。有些商标是恭王府要用到的，有些可能将来要用到，有些商标可能永远用不到，但也要做保护性注册。一旦外面的其他商品使用这些商标，将会严重损害恭王府的社会形象。

问：在寻找和征集恭王府流失文物方面，都做了哪些工作？

答：据资料记载，恭王府当年流失的文物约2000件。1912年，日本古董商山中定次郎到恭王府，以极低的价格掠夺式购买，将恭王府除字画外的文物席卷一空，1913年，他在美国纽约拍卖536件，同年在英国伦敦拍卖了211件，此外他还零售了一批，私下转让了一批文物。1945年，日本战败，山中定次郎持有的恭王府残剩文物被美国人全部卷走。2004年，我拜访了日本山中商会第四代会长山中让先生。他把1913年纽约、伦敦拍卖图录捐献给了恭王府，为我们了解、研究恭王府文物收藏起了重要作用。2007年，我前往英国克里斯蒂拍卖行。他们提供1913年的拍卖图录让我们翻阅、查找，并答应帮助追踪当年拍卖的那批文物的下落。大英博物馆、美国旧金山亚洲艺术博物馆也在帮我们做这方面的工作。恭王府里的字画，当年几乎被溥伟、溥儒等人卖尽。现在我们了解，北京西山戒台寺存有60多件恭王府家具，台北故宫也有33件。

总的来说，恭王府文物回流是一项极为艰难的工作，需要比较长的历史过程，需要一代又一代人坚持不懈地做下去。

问：2003年至2005年期间，恭王府曾两次闭园修缮。这样的重大决定，是如何做出的？

答：这两次修缮总共历时5个月，主要工程包括净化湖水、恢复龙王庙景观、安装先进的安保系统等。为此，我们损失了近4000万元的收入。在旅游收益正好的时候闭园修缮，岂不是不要送上门的钱？但是恭王府花园开放这么多年，却一直没有进行过很好的保养，对于恭王府的长远发展是不利的。保护好这些珍贵的民族文化遗产，是我们的责任，也是我们的义务。

问：2005年底，恭王府的搬迁腾退工程基本结束，开始对恭王府邸进行大规模的修缮。这次修缮是依据什么样的原则进行的？

答：我们和专家们查阅了大量的历史文献资料，一致认为，应该按照同治和光绪时期的原状对恭王府进行恢复修缮。因为在那个时期，恭亲王奕訢在原有基础上，按照亲王府的规制进行了大规模的改扩建，使这一古建园林达到最辉煌的阶段。然而，在此之前有重要历史价值的信息，如和珅与和孝公主时期的彩绘都予以保留。恭王府修缮的基本原则就是：有原始根据的按照原始根据修缮；没有原始根据的，按最接近的历史根据进行修缮；既没有原始根据，又没有历史根据的在专家指导下修缮；其他情况下，按照现状进行保护性修缮，尽量不留下历史遗憾。另外，为了避免重复施工导致浪费，我们制定了先地下后地上，自北向南，由东向西的施工顺序。原有的材料、物件，能够使用的，尽量不用新的替代，尽量保留历史遗迹和信息。

恭王府的此次修缮，集中了国

内顶尖的设计、施工和监理单位，目的是要做成一个放心工程、阳光工程、优质工程，做成党和人民信得过的工程。

关于“世纪收藏”

问：到恭王府管理中心任职前，您曾在历史博物馆担任过党委书记。文博事业一直是您的兴趣所在吗？

答：我小时候，非常喜欢老北京的生活方式，受到不少传统文化的熏陶。真正与文化结缘，是到文化部工作之后。青少年时代，大家都是学工学农，很少会想到去学文，我也不例外，上中学时我念的是化学。但没过多久，就开始了上山下乡运动。我去了呼伦贝尔盟达斡尔族少数民族自治旗，那里基本是靠天吃饭，非常穷，条件非常艰苦。但这种历练成了我一辈子的财富，经过农村5年的生活和锻炼，我深深体会到什么是“吃苦耐劳、脚踏实地”，什么是“一分耕耘一分收获”，在农村基层的生活，让我对国情和百姓有了更深入的了解，为我从事后来的工作打下良好的基础。

问：恭王府的员工都说您非常喜欢读书，您从读书中获得了哪些收获？

答：“行万里路，读万卷书”是我最大的乐趣。读书，让我学会了思考，让我站得更高，看得更远，为我在工作中解决各种矛盾和寻找突破口提供了借鉴和参考。不管是马列主义、经济学理论，还是中国传统文化研究、博物馆学、现代管理理念等，只要能从中获益，我都会看。人只有去吸纳各个领域的最新知识，不断更新自己的知识结构，提高自己的素养，陶冶自己的情操，才能适应时代和社会发展。

问：您在历史博物馆做过一个名为“世纪收藏”的项目，它产生的背景是什么？具体实施步骤有哪些？

答：“世纪收藏”的想法源于我和一位美工的空闲。他对我说，不少画家都希望他们的作品能被博物馆收藏，这让我想到：现在国家要花高价从海外征集早期流失的文物，而20世纪的文物却在源源不断地向外流失。如果这种状况得不到改变，一二百年后，我们岂不是也要花高价去征集20世纪的文物？中国的历史在延续，中国的收藏史也应该延续，我们应该有计划、有系统地去征集20世纪的文物。

“世纪收藏”项目正是在这样的背景下产生的。我们向中国当代书画大师征集书画作品，向当代工艺美术大师征集陶瓷艺术品。对于

捐赠作品的艺术家，我们向他们颁发荣誉证书，为他们举办画展、出版画册。

问：博物馆搞这样大规模的收藏，成功的关键和运作意义是什么？

答：关键是要用好历史博物馆的品牌资源。这次收藏活动历史博物馆并没花多少钱，却增加了几百件藏品，不仅极大地丰富了历史博物馆的馆藏，也成为一次抢救性的征集。一部分老艺术家如邓白、黎雄才、高冠华、关山月等，在捐赠作品后继去世。这个项目帮他们在有生之年完成了自己的夙愿。

恭王府的未来

问：北京市旅游业的竞争，可以说激烈异常。恭王府将如何巩固并扩大自己的市场份额，并推进文化产业的发展？

答：恭王府地处京城中心，资源独具特色，旅游人气很旺，这是我们的优势。但要把优势转化为胜势，就需要恰如其分的定位和科学的运作方式。首先，我们在保持公益性文化事业单位性质的前提下，大力发展有恭王府特色的经营性文化产业，以事业带动产业，以产业促进事业。其次，充分利用和开发好恭王府的有形资产和无形资产，针对现实的文化需求，进行创造性的转化。恭王府已经开发出了上百种文化产品，今后，将进一步增加产品种类，提高产品的文化含量和质量，以适应不同文化层次、年龄层次、收入层次的消费者的需求，使文化产品“突破围墙，走向世界”。在发展文化产业时，我们还将力争做到“投资结构多元化，融资渠道多样化”。

问：对恭王府的未来，您有什么样的设想和期望？

答：恭王府的全面开放，标志着—个历史阶段的任务的完成。我们将实行中心工作的转移，转入以研究为中心，以项目进行资源配置，恭王府的内部管理机制将发生重大变化，深化改革已提到议事日程。

时至今日，恭王府已经形成了一套建设和发展的基本思路，即在以旅游观光为主要社会功能的基础上，不断丰富文化内涵，提高文化品位，拓展社会功能，实现恭王府的二次创业和产业升级，使恭王府环境更加优美、设施更加完善、服务更加到位、质量更加提高、产品更加丰富、效益有所增加。按照这样的路子走下去，恭王府一定能实现跨越式的可持续发展。2008年将是恭王府的腾飞之年，我们对此满怀信心。



恭王府中的院落和小径