



每年举办的昆曲展演周已经成为恭王府的文化品牌。

波光潋滟的北京什刹海边,一片繁华考究的古建府邸掩映在初春青嫩的柳枝间。每天,数以万计的游客在这里流连忘返,感受历史的痕迹和世事的变迁。这里,就是承载着“半部清朝史”的北京前海西街17号院——恭王府。

从和珅宅第到恭亲王府,从辅仁大学到“文化部恭王府管理中心”,从上世纪70年代起搬迁腾退的破烂不堪到2012年荣膺国家5A级旅游景区……封建王朝的权贵与奢华已落幕,新时代的繁荣与生机又开启。翻天覆地的变化因何而来?怎样的新理念促成了今天的新发展?3月中旬,记者与文化部恭王府管理中心主任孙旭光面对面,共同品味恭王府从历史走进现实的别样繁华。

记者:孙主任您好,感谢您接受采访。刚刚走进您的办公室,一眼就被高悬的“和恭仁文”牌匾吸引,那么我们就从这4个字谈起吧。为什么选取这4个字作为恭王府的核心发展理念呢?

孙旭光:“和恭仁文”这4个字,既是一种历史脉络,又是一种价值精神。这是恭王府管理中心多年来改革创新,深入挖掘王府文化精髓的价值取向的成果。

实际上,为恭王府定义一个核心价值观实在不是一件容易的事,我们思考了很长时间,最后还是历史给出了答案:在恭王府的历史上,从和珅到恭亲王,从辅仁大学到今天的文化部直属事业单位,每个时期都能提炼出一个颇具文化理想的字,那就是——和、恭、仁、文。具体说来,“和”是和谐融洽,“恭”是认真努力,“仁”是仁义之心,“文”是文化繁荣。“和恭仁文”即是要求恭王府人以“以恭仁仁爱之心,近和谐文达之境”。核心价值观的确立,使恭王府各项事业的开展更具号召力和凝聚力,管理中心的工作人员心往一处想、劲往一处使,这几年我们坚持事业带动产业发展,产业促进事业繁荣,一边挖掘和传承优秀传统文化,一边着力构建新的经济增长点。在不断的努力和完善中,恭王府正一步一个脚印地发展壮大。

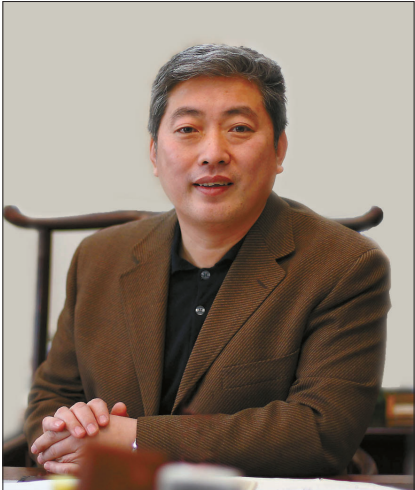
记者:近年来恭王府的游客量和知名度不断飙升,究其原因,除了恭王府所具有的丰富历史和文化内涵外,还与恭王府管理中心实施的“五大职能”和打造“四张名片”的重要举措分不开。请您详细介绍一下“五大职能”和“四张名片”。

孙旭光:所谓“五大职能”,即实现文物保护、旅游开放、博物馆业务建设、优秀传统文化展示、文化产业发展这五大职能。所谓“四张名片”,即打造以王府文化为核心的历史牌、以《红楼梦》与恭王府关系为核心的文化牌、以“福”文化为核心的民俗牌、以和珅一生传奇经历为背景的旅游牌。可以说,“五大职能”和“四张名片”的提出让我们认清了工作的方向和重点,知道了该干什么,该怎么干。

记者:任何理论成果的取得都建立在不断的实践探索中,“五大职能”和“四张名片”是怎样一步步打磨出来的?

孙旭光:回想2009年,恭王府管理中心的工作从过去单一的旅游经营、古建筑修缮转向以业务建设和开放为主的全面事业发展上,如果还按老路子开展工作,注定达不到上级部门和领导的要求。经过这3年的摸索实践和反复论证,我们首先给了恭王府一个全新定位——历史遗址博物馆、综合文化展示发展空间、文化旅游产业全面发展的产业平台,根据这个定位,“五大职能”和“四张名片”应运而生。

五大职能表明,首先,恭王府是一处全国重点文物保护单位,保护文物、守护国家历史文化遗产、弘扬和传承中华文化传统是第一要务;第二,恭王府是旅游景点,要满足游客游览娱乐需求;第三,恭王府历经清王朝乾隆、嘉庆、道光、咸丰、同治、光绪、宣统共七代皇帝,如一面镜子,承载了丰富的历史信息,作为研究王府文化的博物



文化部恭王府管理中心主任孙旭光

馆,要使之成为王府文化的研究中心、王府生活的展示中心、王府文物的保护中心、王府文献的收藏中心;第四,恭王府作为公共展示空间,肩负着向公众展示传统文化的职责,要使大家在游览参观中领略和感受民族文化的独特魅力;第五,在国家大力发展文化产业的有利时机,恭王府更应深入挖掘自身文化内涵,围绕“福”文化发展文化产业。

拿什么吸引游客是每一个旅游景区需要思考的问题,“四张名片”给出了答案。围绕这四个方面,就可以开展各种文化活动,比如打造精品展览、开展非遗文化活动、设计多种福文化旅游项目等。“印缘——李凤清篆刻艺术展”、“丹麦女王蝶巴特作品展”“恭王府和红楼梦”系列展“莲生妙相——青海唐卡艺术精品展”等吸引了大批观众,非遗演出周、王府画廊、非遗展示街等项目也活跃了恭王府的文化氛围。原本空荡冷清的前邸,这几年越发热闹起来,游客总年均增长15.4%以上,已经从2004年的160万人次增长到现在的300多万人次。其中散客数量成倍增长,现已占总游客的三成以上,团队游规模也常年保持增长。我们和国内100多家旅行社都有合作,和七、八千名导游建立了良好的业务联系。日益增多的客源除了带来可观的门票收入,还使“福”文化产品销量逐年增加。今年我们还在进京列车和飞机上都投放了广告,期望恭王府能成为北京近现代文化史的一个缩影,成为北京城内的文化地标和旅游胜地。

记者:历史地理学家侯仁之曾感叹:“一座恭王府,半部清朝史”,由此可见恭王府的历史价值之高。在北京众多文化遗址中,恭王府是保存最为完整的清代王府,它的古建筑也是独一无二的标本。但同时,恭王府又是一个知名旅游景区,在文物保护和旅游开发两者间,应怎么找到平衡?

孙旭光:对于文物保护单位来说,安全是最重要的。的确如你所说,在国庆等客流高峰期,恭王府这个占地不足6万平方米的景区



恭王府美丽的春天

恭王府：从历史走向未来

——访文化部恭王府管理中心主任孙旭光

本报记者 李珊珊 文 卢旭 摄

日均接待游客量却高达3万人次,巨大的客流考验着恭王府的管理水平。经反复论证,管理中心推出团队游预约制,开创了北京旅游景区限制游览人数的先河。制度推行之初,我们也遇到了很大的阻力,职工担心客流少了收入降低,导游埋怨预约制耽误工夫,但本着对历史、对文化、对国家负责的态度,我们顶住前所未有的压力坚持了下来。从这两年的实践经验来看,团队预约制已逐步形成一套规范化流程。2010年、2011年“十一”期间,团体预约均达数万人次,每天调整参观数千人次,达到了“削峰平谷、调控客流、保护文物”的多重目的。

除了实行游客预约参观制外,我们还花大力气排除开放区的安全隐患。比如将工作人员全部搬离景区办公,坚持一年两次的消防演习和安全培训工作,聘请专业机构摸底排查,对院内消防、安防、开放、业务建设等各个方面进行安全完善。实行安全保卫值班制度和中心部门科、处长带班制度,双系统平行24小时无缝值班,明确任务、责任到人。另外,我们还制定《恭王府文物总体保护规划》、《恭王府花园修缮方案》等,每年都从经营收入中拿出相当比例资金投入文保工作,近3年来在这个方面的投入已超亿元,“十二五”时期,将投巨资对花园进行修缮和保护。记得两年前,就有机构找到我,希望能在恭王府开设晚间高档会所,鉴于安全考虑,我拒绝了,宁可不赚这笔钱,也不能让文保场所有风险。

记者:景区全面开放后,文化部提出要將恭王府建设成国家级清王府文化博物馆。但作为古建筑遗址,恭王府文物在近百年的沧桑巨变中几乎荡然无存,面临没有文献档案参考、没有见证人、没有参照物等众多困难,这些客观难题如何破解?

孙旭光:实际上,我们面临的绝不只是这一方面的问题。当时人员结构不合理,管理中心业务研究力量薄弱,藏品不足,体制机制跟新任务要求不适应,这些问题都需要用不同的方法来配置资源。面对重重困难,我们将目光锁定在展示空间的营造上,力图让建筑讲述它自己的历史和故事。

例如在空间布局上,做了缓冲区、过渡区、休闲区、互动区、展示区等功能划分,将王府文化的典制、历史、人物等集中安排在展示区。在风貌复原上,在多福轩做了王府客厅的复原,在东西两厢做了书房和客厅的复原,此外还有花园和佛堂的复原。由于大空间不能复原王府文化,管理中心便在后罩楼做了王府书房、客厅、起居室等的准复原,将王府生活集中再现。面对藏品不足、复原陈列缺少依据的突出难题,恭王府投入数千万元购置古董家具等器物,现今馆藏家具、书画、玉器、漆器、瓷器等文物数千件。去年还回购了1913年在美国拍卖的恭王府旧藏——郎窑红荸荠瓶。在陈列方面逐步形成基本陈列、专题展览、复原陈列、原状展示、专题展览互为补充、交相辉映的格局,让游客走进王府看到的不再只是空荡荡的房子。

另外,为加大王府文化



日前,由恭王府管理中心主办的“瓷上写意——马硕山画瓷艺术展”在恭王府乐道堂举办。如今,展览展示已成为恭王府的一项重要职能。



恭王府已成为京城最受欢迎的景点之一,2011年到此游览的游客多达300余万人。

研究力度,营造王府文化研究的学术氛围,管理中心还建立起学术报告厅、古籍书库、拓片库、书斋、提阅室、影像工作室等,并多次召开国际学术研讨会,发表多篇王府文化研究论文、专著,出版《清代王府及王府文化国际学术研讨会论文集》、《清代王府文献资料汇编》300卷、《恭王府明清家具集萃》、大型画册《华府美宅》等专业书籍。

记者:来北京旅游的游客常说:“到故宫沾沾王气,到长城沾沾大气,到恭王府沾沾福气!”据了解,“福”文化和由此衍生出的大批文化创意产品给恭王府带来了良好的经济效益,这张特色牌是如何打造的?

孙旭光:恭王府的福气来源于康熙御笔亲题、加盖有“康熙御笔之宝”印玺的福字碑。怎样让游客沾到福气?我想首先要将恭王府打造成一个充满福气的空间。我们有很多创意,例如让大家在这里看福、摸福、请福、祈福等,还能在蝠池边漫步,在蝠厅里喝茶,在戏楼里看戏。

有了福文化的氛围,接下来的工作重点就是文化产品的开发,“创意是核心、模式是关键、市场是根本”是我们的商品销售理念。为做好特色纪念品的研发,恭王府已连续举办了两届以“福器·我设计”为主题的旅游商品设计大赛,今年的大赛还特别增加了“贵重金属和材料”类别。仅“福”字一项,目前就已开发出数百种产品,从大赛脱颖而出的“福”元素皮制挂轴和古钱币挂件

“乾道嘉(钱到家)”已为恭王府创造了不菲的收入,目前恭王府内销售的文化旅游商品种类多达2000多种。

通过增加项目、开发产品等途径,在控制游客量的情况下恭王府仍保持了收入连年上涨的好势头。刚刚过去的2011年我们创收数亿元,其中各项经营收入占40%多,摆脱了一般开放单位以门票收入为主的经营模式。说到这里我想强调一点:企业挣钱是为了扩大再生产,事业挣钱是要不断扩大内涵。下一步,我们要在加大文化创意产品研发和生产能力的同时,合理布局商业网点,如降低园区商业气氛、提升景点文化气息、提高产品吸引力等。

记者:今年2月,恭王府被评为国家5A级旅游景区,这标志着恭王府进入国家最高等级精品旅游景区行列,同时也意味着恭王府将面临社会和游客更高标准的要求和检验。对此,恭王府做好准备迎接挑战了吗?

孙旭光:早就做好准备啦!事实上,作为旅游开放单位,与京城众多文化遗址单位相比,恭王府经营面积不是最大,建筑规制不是最高,历史年代不是最长,与故宫、天坛、颐和园不可同日而语。但我们相信,只要用心服务游客,凡事做到“和恭仁文”,就一定能让观众满意。回想恭王府发展之初,也曾经历过惨淡经营、难以维系的局面,但一路走来,我们早已积蓄了底气、饱含着信心、鼓足了干劲,去开创更美好的大未来!



恭王府举办的“残疾人公益文化日”活动感动了众多残疾人朋友。从2010年起,他们每月都举办类似的公益活动。(资料图)



民俗文化活动在恭王府热闹上演。(资料图)



夜色中的恭王府。



文化系统全国劳动模范和先进工作者参观恭王府。