

欧洲四家博物馆的容量管理与游客互动经验

Carrying Capacity and Tourist Interaction: A Case Study of Four European Museums

文 / 苏 睿

【摘要】

容量管理这个概念, 无论从自然容量还是社会容量, 大部分仅运用在景区和旅游目的地管理, 而专门针对博物馆容量却缺少实际管理案例。本文仅根据作者2014~2016年的参观经验、相关博物馆报告和其他在线资料, 浅析英国、法国、荷兰和德国四个国家的博物馆如何通过空间容量、游客体验、社区教育、展览内容和社交媒体等渠道进行容量管理的经验和实例。

【关键词】

国外博物馆; 容量管理; 社区教育; 游客体验; 社交媒体

【作者简介】

苏 睿 英国米德萨克斯大学讲师

注: 本文图片均由作者提供。

1 英国泰特现代艺术馆 (Tate Modern)

泰特现代艺术馆于1897年开馆, 当时只展出一小部分英国艺术作品。如今的泰特发展为四个部分, 泰特不列颠 (Tate Britain)、泰特现代 (Tate Modern)、泰特利物浦 (Tate Liverpool) 和泰特圣艾夫斯 (Tate St. Ives), 主要展出从公元1500年至今约7万件英国艺术和国际现当代艺术作品 (图1)。

泰特现代1995年聘请瑞士设计师雅克·赫尔佐格 (Jacques Herzog) 和皮埃尔·德梅隆 (Pierre de Meuron), 将泰晤士河边的老发电站改建为现代艺术馆, 同时最大限度保留老建筑的风格。作为英国三大旅游景点之一, 泰特现代自2000年5月开馆以来, 已有超过4000万人参观, 2014~2015年度更吸引了5702374位游客, 给伦敦带来

超过1亿英镑的经济效益^[1]。其中法国野兽派画家亨利·马蒂斯 (Henri Matisse) 的作品 “The Cut-Outs” 成为泰特历史上最受欢迎的展览, 吸引了超过56万人次参观^[2]。

泰特现代原计划可容纳200万游客, 而如今500万的年访问量给已有的设施和内部管理都带来了极大的压力^[3]。为了展出更多的艺术作品和展系, 很多展馆及内部空间都需要重新改造。尤其很多艺术家需要新技术支持其电影、视频、影像和表演作为其新艺术的表现形式, 以达到他们对艺术的想象的追求。因此, 传统艺术馆需要打破其空间限制, 以应对其空间容量不足和新艺术表现形式所带来的诸多挑战。

1.1 空间扩展

为了扩大空间容量, 2009年泰特现代宣布与雅克·赫尔佐格和皮埃尔·德梅隆再次联手进行升级改造

工程。2016年6月17日正式对外开放的新楼 (Switch House), 不只提高了整个艺术馆60%的空间使用率^[4], 更完善了其他游客参观设施, 方便游客欣赏到更多的展品, 获得更深入的参观体验。新泰特现代将老发电站的油舱 (The Tanks) 作为新楼底层 (Level 0), 保留其原始工业时期风格, 加入21世纪建筑新元素, 同时往上建10层, 形成一个高64.5m的扭曲金字塔形^[5]。最顶层的新露台提供360°全视角, 俯瞰包括泰晤士河、圣保罗大教堂、碎片大厦和壮观的伦敦天际线。

1.2 教育和游客体验

学习教育是泰特现代的重心, 体现在其决心提高公众对艺术知识的理解。2015年, 泰特曾举办了由艺术家主持的教育作坊, 主要面向伦敦18200名教师和学生, 以及6500个学校团体。新泰特现代重新定义



图1 英国泰特现代艺术馆内部展厅

了21世纪博物馆管理学,不只把艺术家和他们的作品作为中心,更将博物馆的展览、学习和社会功能融为一体,加强了博物馆、社区和城市之间的联系^[6](图2、图3)。

新楼主要展出现场互动艺术、表演和电影作品。游客通过参观这些世界级的艺术作品,不仅可以重塑对艺术世界的认知,而且还可以通过作品互动,创造出新的艺术体验(图4)。

1.3 社交媒体

泰特现代的容量管理还体现在其广受欢迎的在线社交媒体渠道。

首先,泰特现代官方网站访问量以每年4%的幅度增长。2014~2015年度达到1340万人次,其中30%的访客通过网站查阅相关的展览信息并且计划参观路线,而剩余的70%则是为了研究展系。为了让更多的观众方便地浏览网站和在线展系,泰特现代不断对其网站进行更新设计,并对导航内容进行改进,其中“世界泰特”系列更是被下载超过10万次。泰特通过与可汗学院(Khan Academy)合作,更是将其研究和视频内容向全世界超过1000万观众开放^[7]。

其次,遗产彩票基金(Heritage Lottery Fund)对“泰特档案”(Tate Archive)这个最重要的数字项目资助了2000万英镑,旨在数字化52000件英国艺术作品,这也是目前世界上英国艺术档案最多、欧洲数字艺术和档案资源最全面的项目之一^[8]。

第三,泰特现代在推特(Twitter)上拥有超过140万追随者,



图2 泰特现代新楼 (Switch House) 和社区



图3 泰特现代新楼 (Switch House) 顶层露台的标识：请尊重我们邻居的隐私



图4 泰特现代新楼 (Switch House) 游客互动区

表1 2011~2015年泰特现代游客数量

时间	2011~2012年	2012~2013年	2013~2014年	2014~2015年
游客数量(人)	4766209	5523894	4805768 *	5702374

* 涡轮大楼 (Turbine Hall) 在2013年5~12月期间因泰特现代扩建工程关闭,对此期间的游客数有影响

表2 2014~2015年泰特现代在线访客数量

网站名	在线访客数量(人)
Google+	1532186
Twitter*	1401645
Facebook**	725824
Instagram	167000
Tate Website	13432999

数据来源: Tate report 2014~2015



图5 法国卢浮宫外观



图6 法国卢浮宫内部设计

题为“我不知道。纺织品语言的律动”(I don't know. The weave of textile language)的布展。这个活动在短时间内吸引了全世界新观众的参与,收到了超过37万个赞以及50万的在线观看^[9]。

2 法国卢浮宫(The Louvre)

这个由著名建筑师贝律铭设计的金字塔于1989年开馆,2014年卢浮宫接待了近930万游客(图5、图6),其中70%来自海外,主要分布为美国(13%)、中国(6%)、意大利(5%)、英国、巴西和德国(4%)。其中174779名游客参与了6025个导览和2050个教育作坊^[10]。

卢浮宫的空间容量不足给人们参观博物馆时带来各种不便。原设计容量为450万游客的卢浮宫,25年后的年游客接待量已经接近1000万人次^[11]。长时间等待和噪声污染等问题大大降低了游客对博物馆的体验满意度。于是,卢浮宫从2014年6月开始实施“金字塔计划”,旨在加强其空间管理,重新设计和装修入口和迎宾区域,将游客拉回博物馆和永久展馆中心,从而控制内外部的游客流量。这项总投资为5305万欧元的工程,除了恢复其标志性建筑——拿破仑大厅的参观区域功能,一些功能区域也被重新设计,例如售票处、衣帽间和休息区移到金字塔的最外围,在不破坏建筑完整性的前提下,保留大厅的庄严和宁静(图7)。

“金字塔计划”具体内容包括^[12]:

(1) 出入管理。加强金字塔入口处的出入管理,重新配置Richelieu

成为世界第三大博物馆Twitter账号。它同时还拥有超过72万脸书(Facebook)的赞和近17万照片墙(Instagram)的追踪者。值得一提的是,社交媒体的快速化和全球化大大提高了可视材料的影响力,而

泰特现代作为一个拥有独特且丰富展品的艺术馆,致力于通过社交媒体让全世界的人都可以讨论艺术。例如,泰特现代邀请一些知名的Instagram博主来参加摄影师理查德·塔特尔(Richard Tuttle)主

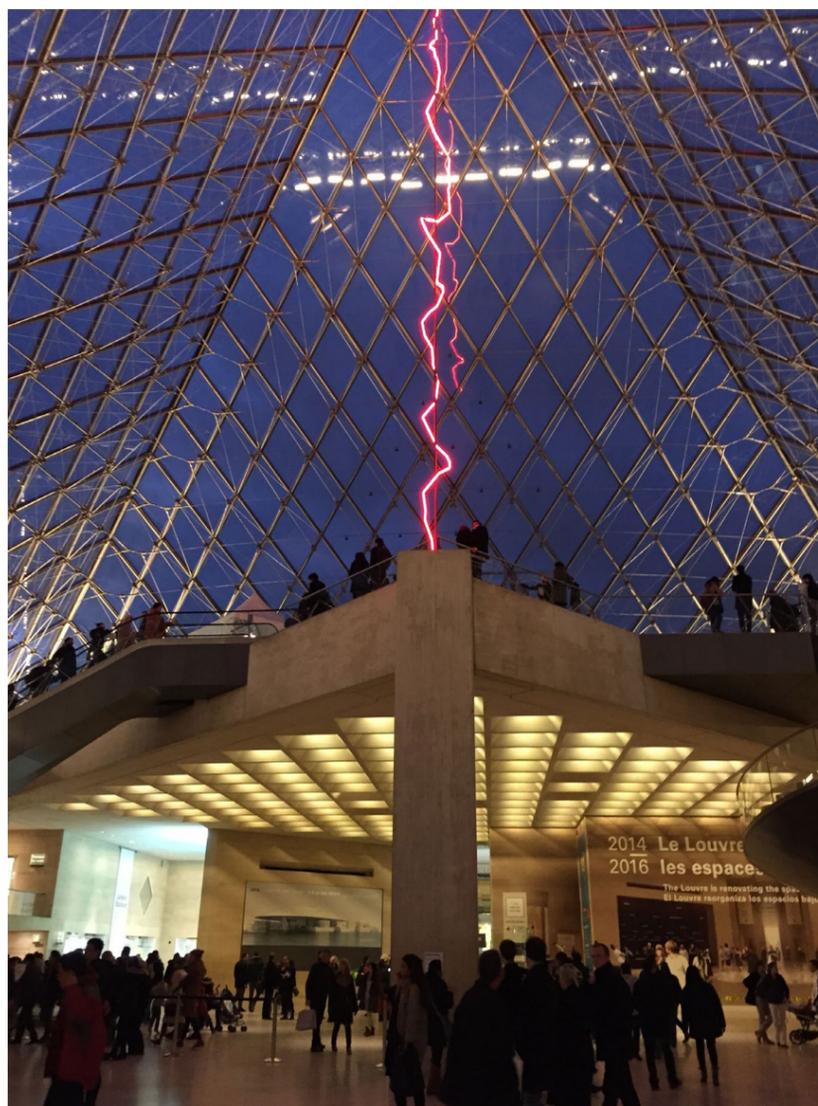


图7 卢浮宫标志性建筑——拿破仑大厅

和Carrousel入口处，扩大游客流量，以减少游客在外的等待时间。

(2) 公共信息台。把之前比较隐蔽的信息台设置在两个较大并且容易识别的隔声支柱里。隔声区可以有效地减少热气，降低噪声污染，同时显著地改善员工在大厅和迎宾区的工作环境。

(3) 标识。博物馆重新设计了标识，信息更清晰易识。大堂中央设

置了视频播放装置，这样游客可以很容易找到自己在卢浮宫的位置。

卢浮宫三个角的入口处有显眼的横幅，让游客可以清楚地识别其所在区域，并且能找到那些在永久展厅里的主要展品。

(4) 检票系统。将之前在拿破仑大厅外围的售票窗口和自助服务机整合在一个简单的专用区域里。为了减噪，卢浮宫将此专用区域的天花

板降低，同时在金字塔下方标识售票处位置。除此之外，游客还可以在大堂举办的各种活动中购票。另外博物馆还提供了会员制和语音导览租赁服务。

(5) 衣帽间和行李处。整合在一个单独的区域。为了提高游客的自助性，博物馆提供了自助服务的锁柜，用来存储衣服、雨伞和小件行李。

(6) 团队和个体活动的迎宾区。到2017年将大幅扩大此区域，并配备相应数量的衣帽间和休息区。

(7) 零售商业区。将原来分散的书店、礼品店、明信片店、儿童书店等重新整合在卢浮宫的阿利区(the Allée du Grand Louvre)。

(8) 游客可以免费下载新的手机软件——“我参观的卢浮宫”，并且通过此软件进行在线购票。在卢浮宫里，方向定位系统将帮助游客找到他们附近的位置，地图上所有点的定位包括美术作品，系列展品和相关服务。

(9) 多媒体宣传。2014年，卢浮宫发表了两部52分钟的纪录片，其中12部短篇电影与展系和历史有关。另外官方网站达到了1430万浏览量，其中手机和平板电脑浏览率为30%。

3 荷兰国家博物馆(Rijks-Museum)

荷兰国家博物馆(简称“荷博”)于1885年开馆，由荷兰著名建筑师皮埃尔·库贝(Pierre Cuypers)设计。在这个每年吸引着数以千万游客的博物馆里，不仅可以欣赏到荷兰美术油画代表人伦勃朗(Rembrandt)之眼，更能让游客们



图8 荷兰国家博物馆主楼

真正了解到荷兰的艺术和历史。从博物馆广场上望去，荷博更像是一个童话教堂(图8)。然而这个拥有超过125年历史的博物馆，其主楼容量不足，需要进行大量维修。2000年，荷兰政府将这一维修方案提上日程。经过一系列长时间的准备，维修工程在2004年动工，经过近10年时间，主楼在2012年完成交付使用。2013年4月，新荷博重新对外开放，其总占地面积为3万m²，包括80个展厅，共1.2万m²的展厅面积，1个餐厅

和2个咖啡馆，300m²商店，1.44万m²的花园，总耗资3.75亿欧元^[13]。

维修后的新荷博与时俱进，旨在成为一个可以承办各种活动的现代新型博物馆。除了向更多的美术历史爱好者们展出其华丽的艺术作品和历史展系，更符合现代化的设计，其年游客量从1990年的90~130万人次扩充至150~200万人次。据统计，2013年荷博总共接待了220万名游客，2014年达到245万人次。2013年和2014年，荷博连续被评为荷兰访

问量最多的博物馆，是访问量世界排名第19位的艺术博物馆。

3.1 外部建筑维修

因为对建筑纯粹的见解以及精湛的建筑解决方案能力，荷兰政府首席建筑师选中两位来自西班牙塞维利亚的建筑设计师安东尼奥·克鲁斯(Antonio Cruz)和安东尼奥·奥蒂兹(Antonio Ortiz)，主要负责荷博的外部建筑维修。其中最引人注目的是两个在战后时期加上去的内庭

被打开，中庭则巧妙地设计成由自行车道连接博物馆的两侧。

做为荷博的新展厅，亚洲厅主要展出了一小部分专属于亚洲风格的精美展系。这个临水的亚洲厅，其石头和玻璃外观与主楼的红砖形成鲜明对比^[14]。在亚洲厅对面的公园里，分布着原设计师库贝的别墅和一个美术学校。为便于行人从地下通道进入博物馆，西班牙设计师们巧妙地在两者间建立了一个新楼，作为新荷博的服务入口处。



图9 荷兰国家博物馆内部设计



图10 德国梅赛德斯-奔驰博物馆外观



图11 梅赛德斯-奔驰博物馆内部的时间轴



图12 梅赛德斯-奔驰博物馆顶层展厅



图13 梅赛德斯-奔驰博物馆安全主题展

3.2 内部设计

曾以卢浮宫室内设计闻名的巴黎博物馆设计师让-米歇尔·维尔莫特 (Jean-Michel Wilmotte)，主要负责荷博的内部装饰，比如将展示柜、装饰照明以及踢脚板重新设计，使其与主楼独特的建筑风格自然地融合在一起 (图9)。另外维尔莫特受原荷博设计师库克的调色板启发，在与西班牙建筑设计师克鲁斯和奥蒂兹咨询后，决定新荷博内部的调色方案以灰色调为主，以体现过去与现在的和谐统一。

3.3 展览布置

作为镇馆之宝，伦勃朗的“夜巡” (The Night Watch) 依然保留

其原来在大楼中心的位置。游客在新荷博可以看到有关从中世纪至今的美术和历史的全貌，包括近8000幅油画和历史文物，特别是体现800年荷兰历史光辉灿烂的艺术展品。整个新荷博的收藏，包括绘画、印刷品和图片在内，共约100万件。游客如果走完全部80个展厅，其距离大约为1.5km。

4 德国梅赛德斯-奔驰博物馆 (Mercedes-Benz Museum)

4.1 空间设计

梅赛德斯-奔驰博物馆是世界上唯一记录130年汽车业历史的博物馆，坐落于德国城市斯图加特，占地

165000m²，9层的空间里共展出160辆车以及其他1500件展品 (图10)。

博物馆由三家建筑公司参与设计和建造。本·柏克 (Ben van Berkel) 和卡罗琳·柏斯 (Caroline Bos) 的工作室 (UNStudio) 主要负责博物馆的设计。汉斯·君特·梅尔茨 (HG Merz) 和戴姆勒·克莱斯勒 (Daimler Chrysler AG) 共同合作设计博物馆概念和细节。Daimler Chrysler Immobilien GmbH作为博物馆的总承包人负责博物馆的总体建设。

UNStudio最初起草的博物馆由3个看似简单的几何图形循环旋转组成。外壳使用现在汽车行业使用的材料——铝和玻璃。明亮的抛光铝镶板看上去像交织的飘带，而镶嵌在里面的暗系玻璃则像神秘的条纹^[15]。其



图14 梅赛德斯—奔驰博物馆传奇展系



图15 梅赛德斯—奔驰博物馆品牌展系

建筑风格结合了优雅的外观与独特的双螺旋结构，尤其是挑高33m的天花板没有任何支撑，以及其180°三角窗都成为奔驰博物馆的吸睛之笔。

4.2 参观路线和游客容量管理

梅赛德斯—奔驰博物馆2015年一共吸引了772750名游客，较2014年多了61420人，增幅达8.6%。博物馆的游客来自170个国家，中国游客作为最大访问群体占9%，其他游客群体分别来自美国、法国、瑞士、意大利、俄罗斯、西班牙、印度、波兰和日本。国际游客的数量在2015年7月达到最高峰，其中超过55%来自海外^[16]。为此，博物馆提供11种语言支持的导览。

值得一提的是，22%的游客会回访奔驰博物馆，主要参观新展以及特展。2015年超过20万名游客参观了“C111—永恒和幻想”（“C111—timeless and visionary”）特展以及其他展品。在C111系列成功后，2015年12月又开放了安全车展，持续

到2016年4月。2016年5月19日至11月6日，博物馆推出了奔驰E系列的特展。除了15个特展之外，游客还可以参与其他活动，比如Bonhams经典车展和开放影院，吸引了近1万名游客。

梅赛德斯—奔驰博物馆独特的参观路线有效地分流了游客，不仅解决了高峰期游客容量管理问题，更让游客在博物馆内拥有多元化的体验。其参观路线的设计将整个9层楼从上而下以时间轴为准，展示了从汽车产业的发明到现代社会发展的整个历史（图11~图15）。游客首先坐电梯最先到达顶层，时间回溯到1886年，从那里开始分两条参观动线。第一条动线包括参观7个讲述奔驰品牌年代史的传奇展厅，第二条动线将一些有收藏价值的车陈列在5个不同的展厅，每个主题展厅系统地阐述其多元化的品牌发展和相关展系。游客可以任意变换参观路线。游客无论选择哪条路线，最后都会在名为“银色转弯——速度和记录”的斜道结束参观。另外整个博物

馆不光展览日常生活中的奔驰，并且还展出未来汽车行业的其他相关主题^[17]。

4.3 教育

超过11万3千名青少年参观了博物馆，这其中大部分包括学生的田野考察活动，以及1544个针对海外学生的交流项目及课程。博物馆还举办各种夏令营、设计展以及生日宴会等活动，旨在提高孩子们对博物馆的参与度。

4.4 社交媒体

社交媒体上博物馆爱好者数量的增长一定程度上也体现了博物馆的与时俱进。梅赛德斯—奔驰博物馆在脸书上的追踪者首次超过40万，同时Instagram上也有超过10万人追踪。尤其是“周一博物馆”系列的在线视频取得了巨大成功，2015年获得了“在线交流德国奖”以及2016年“年度多媒体银奖”，此系列从2016年1月25日起陆续更新了10集。

5 结语

随着旅游业的发展，游客数量逐渐增加，容量管理已经成为不容忽视的问题。本文浅析了4个国外博物馆案例在容量管理上的不同经验。首先，无论这些博物馆性质如何，在资金和空间允许的条件下，它们中的大部分都首先考虑扩充其空间容量。其次，空间容量和游客体验有着密切的关系，所以很多博物馆将内部设计以及展厅布置与游客参观路线紧密结合，从而达到更好的空间规划利用，提高游客们的参观体验。第三，博物馆的主要职能还是宣传教育，所以其容量管理还包括学生和社区的参与与互动性。最后，随着现代化的发展，科技尤其是社交媒体大大加速了信息交流，从一定程度上也扩大了博物馆的无形容量。而对无形容量的管理成为未来容量管理的主要研究课题。

参考文献

- [1] Tate. History of Tate[EB/OL]. [2016-09-02]. <http://www.tate.org.uk/about/who-we-are/history-of-tate#modern>.
- [2] Tate. Tate report 2014~2015 [EB/OL]. [2016-09-02]. <http://www.tate.org.uk/download/file/fid/56701>.
- [3] 同[2].
- [4] Tate. New building [EB/OL]. [2016-09-02]. <http://www.tate.org.uk/visit/tate-modern/new-tate-modern/building>.
- [5] Tate. The Tanks[EB/OL]. [2016-09-02]. <http://www.tate.org.uk/visit/tate-modern/tanks>.
- [6] Tate. The Tate Modern Project[EB/OL]. [2016-09-02]. <http://www.tate.org.uk/about/projects/tate-modern-project/vision>.
- [7] 同[2].
- [8] 同[2].
- [9] 同[2].
- [10] Louvre. 2014 Annual report: summary and key figures [EB/OL]. [2016-09-02]. http://www.louvre.fr/sites/default/files/rapport_activite/fichiers/PDF/louvre-2014-annual-report.pdf.

- [11] 同[10].
- [12] 同[10].
- [13] Rijksmuseum. The renovation. Learn more about the renovation of the Rijksmuseum[EB/OL]. [2016-09-02]. <https://www.rijksmuseum.nl/en/renovation/the-renovation>.
- [14] Rijksmuseum. Asian Pavilion[EB/OL]. [2016-09-02]. <https://www.rijksmuseum.nl/en/general-information/building-and-presentation/asian-pavilion>.
- [15] Mercedes-Benz. The architecture of the Mercedes-Benz Museum[EB/OL]. [2016-09-02]. <https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/classic/museum/architecture/>.
- [16] Daimler. 2015 - The year in review: very strong increase in visitors to the Mercedes-Benz Museum[EB/OL]. [2016-09-02]. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/2015-the-year-in-review-Very-strong-increase-in-visitors-t.xhtml?oid=9919082>.
- [17] Mercedes-Benz. Mercedes-Benz museum—exhibition[EB/OL]. [2016-09-02]. <https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/classic/museum/exhibition/>.