

损，其中2018年亏损417.08万元、2019年亏损1354.51万元、2020年亏损1525.52万元。大馆尚且如此，小馆更是举步维艰，房租、水电、安保、工资、税费等必要运营成本的居高不下严重制约了陕西省民办博物馆的发展。但在目前没有明确的国家资金扶持渠道的情况下，缺少经济保障和制度保障的民办博物馆很难维持，一旦“以藏养馆”“以展养馆”的经营方针难以实现，创办者又无力继续投入，最终就只能“关门歇业”，这无疑会给陕西省的文博事业带来重大损失。

2、陈展条件不足，藏品鱼龙混杂

陕西省民办博物馆中既有大唐西市博物馆、曲江艺术博物馆、关中民俗艺术博物院这样占地广大，设施齐全的大馆、名馆，也有旬阳县太极城民俗博物馆这种蜗居在活动板房之中，连基本陈展条件都无法满足的只存在于“纸面上”的民办博物馆。^[1]而更多的民办博物馆，如秦砖汉瓦博物馆、大唐青铜镜博物馆等，则是由主办方租赁房屋进行陈展，展览条件十分有限。这种现状使得陕西省绝大部分民办博物馆很难提供多样的展览活动、丰富的互动体验和彰显特色的展览风格，也就不能很好履行博物馆应有的职能并产生广泛的社会效应。

除了陈展条件之外，各民办博物馆也普遍存在文物藏品真假不明、来源不清的问题。据2014年中国博物馆协会和中国文物报社联合发布的《民办博物馆规范化建设评估》报告显示：近九成民办博物馆不合格，文物藏品真假不清和来源不明情况普遍存在。^[2]民办博物馆的藏品大都来自于拍卖、收购和私人交换等途径，由于藏家个人专业水平的局限，加之文物市场鱼龙混杂，民办博物馆中藏品的真实性很难得到保证。而即便是真品，其进入民办博物馆之后的维修、保养也难以保障。这些真假难辨、未经维保的文物一旦进入博物馆并展出之后，不但有损整个博物馆行业的社会形象，更会将错误的文物信息和历史信息传递给观众，后果令人担忧。

3、专业人才缺乏，管理水平有待提高

博物馆功能的有效发挥离不开专业人员的运作，然而目前陕西省绝大多数民办博物馆都面临着人才短缺的困境。2017年，西安秦砖汉瓦博物馆常务副馆长张小萍在接受人民网采访时表示：“从大专院校出来的文博专业方面的学生，在就业选择的时候，他第一一定是选择职能部门或者是国有博物馆，他是不考虑我们体制之外的民办博物馆的，这个专业知识的缺乏，我觉得还是制约了博物馆一些功能的履行发挥。”^[3]自本次采访至今六年过去了，但这一现实目前看来并无明显改善，事实上，根据公开信息，陕西所有民办博物馆中只有大唐西市博

物馆现设有“文博科研部”，并开展了一定的学术研究和相关活动。

造成这种困境的根本原因在于民办博物馆无法像国有博物馆一样为专业人士提供编制保障、福利待遇、学术平台和晋升路径，对于专业人士来说几乎不具有吸引力。而在疫情的影响下，这种劣势被进一步放大。专业人员的匮乏必然会导致民办博物馆在功能发挥方面存在诸多问题。如藏品得不到专业的维护和修复、陈展不专业、藏品信息有错漏、藏品档案不全、管理混乱、科研工作无法开展等等。除了文博专业人员的缺失，信息技术人才、宣传人才、管理人才的缺失也是阻碍民办博物馆发展的一大痛点。根据陕西省文物局的统计，全省民办博物馆中，只有10家拥有自己的官方网站，这些网站大多功能简单，内容单薄，甚至有一些网站已出现了停止更新或网址无法使用的状况。这些现象无不体现着陕西民办博物馆在信息化建设方面的艰难处境。而在微博、微信和短视频平台已成为信息传播的主要工具之时，省内能够顺利、有效、常态化地运作新媒体平台的民办博物馆更是屈指可数。如何更好地进行符合时代潮流和群众审美的自我宣传，成为陕西省民办博物馆当前不得不面对的课题。

陕西省民办博物馆的发展路径探索

关于民办博物馆发展路径的探索，目前主要集中在整合和优化博物馆藏品资源，出台和规范相关法律、政策，加大资金和各类专业人员的扶持力度，优化管理方式等方面，学界相关研究成果颇丰，因此本文不再赘述。

除上述需要政府主导的方面外，针对陕西省的具体情况，民办博物馆从其主观能动性出发还可以尝试以下路径。

1、加强与社区、学校的互动合作

社会效应的大小是衡量一座博物馆的重要指标，而与社会的互动则是衡量一个博物馆效用的核心指向，是博物馆发展的必然趋势和社会的必然要求。民办博物馆的优势在于拥有更大的自主权和更加灵活的经营方式，其与社区的互动是实现自我突破和未来发展的题中之义。民办博物馆与社区的互动主要可以从两个方面展开，一是与社区群众的互动，二是与社区博物馆的互动。

在与社区群众展开互动时，可以采取多种方式。如通过社区组织群众进行参观学习，以增强本馆的知名度和美誉度；一些专业特色鲜明的博物馆，如以展示