

们发延：润物无声

本报融媒体记者 王亦凡

们发延

全国政协委员，民族文化宫副主任、党委委员、二级研究员，中国少数民族文物保护协会副理事长。

一顶工地上用的安全帽，出现在们发延的办公室里，颇有些格格不入。

安全帽是白色的，外表乍一看崭新，但内里棉布材质的帽衬却已经有些起球，暴露出它的使用痕迹。们发延说，那是他在布展时用的。他曾担任过民族文化宫展览馆馆长，如今作为民族文化宫副主任，同样分管展览工作，负责或参与筹办的展览超过300个。

办公桌上，还摆放着需要他签字的展览图纸——内蒙古苏尼特左旗“国家的孩子”主题展览。等到布展时，他又要戴上这顶安全帽，和大家一起加班加点地工作。

在们发延身上，总能看到一份对事业的热忱。30余年来，他深耕民族文博工作，曾顶着风雪、踏着泥泞，行走在全国各个少数民族聚居区，将深厚的家国情怀与推动铸牢中华民族共同体意识的躬身实践写在祖国大地上。

30多年只干了一件事

民族文化宫位于西长安街北侧，从远处眺望能看到孔雀蓝琉璃瓦的飞檐宝顶。走进，则是嵌着“团结”“进步”四个大字的正门。独特的民族风格，是中华民族团结、统一、发展、繁荣的象征。

1988年，大学毕业的们发延被分配到民族文化宫博物馆工作。他与民族文物的故事，就从这幢建筑的地下二层开始。

那里是文物保管部的库房，存放着5万多件馆藏文物。出于防虫、防蛀的需要，库房用了大量的樟脑丸、消毒剂等，混合起来的刺鼻味道，让第一次踏进库房的们发延不禁屏住呼吸，“这些会有毒吗？”

在整日不见阳光的地下室里，上楼被称作“放风”。上午10点和下午3点，就是专属于们发延的“放风”时间，可以到外面晒晒太阳，呼吸一下新鲜空气。这样的日子，们发延一干就是7年。

枯燥单一的工作没能磨平们发延年轻的意气，反而让他开始在有限的条件中尝试更多可能。他开始从馆藏文物的编目做起。

在电脑还未普及的年代，文物的编目就是一张卡片，上面写有文物的编号和基本情况。民族文化宫作为民族类的综合博物馆，有56个民族的文物，之前一直是按照文物入库顺序排序。“就像到图书馆借书一样，如果需要组织某个民族的特色服饰专题展览，就需要工作人员到处翻卡片，找到合适的文物。”们发延形容道。

在又一次大海捞针般在卡片中翻找的时候，们发延突然想到，如果将文物按照民族分类呢？比如说，先把苗族的文物找出来，然后再按照历史文物古迹、民族文物的古籍文献、生产工具、生活用品、服装服饰、工艺美术品等进一步分类。

打破了顺序模式，们发延的工作轻松了很多。后来，很多民族类博物馆都学习了们发延创立的这套“民族分类法”。

对们发延来说，这是一段很“静”的时光。地下二层隔绝了博物馆人来人往的喧嚣，而与一件件或古朴大方、或庄神秘秘的民族文物为伴，让他一点点地沉下心来，感受内心的宁静。

他想起曾迎着日出、踏着夜色，行走在山路上的童年。

们发延出生于云南省德宏傣族景颇族自治州梁河县下辖的囊宋阿昌族乡。由于地处偏远，当时村子里的小学只教到三年级，之后们发延就需要每天背着书包、带着干粮走3小时的山路到另一个村子上学。

山路蜿蜒曲折，乡村学校条件简陋，教育水平也有限。但在们发延的心目中，家乡是一个风景美丽的小山村，也是一个多民族聚集地，生活着汉族、傣族、景颇族、阿昌族、德昂族、傈僳族等民族，保留着淳朴的边地风情和丰富多彩的中华优秀传统文化、历史悠久的各民族文物古迹。

如今回想起来，对民族文物的感情那时已然刻写在们发延的记忆深处。后来，这个阿昌族少年独自从偏远的边疆山寨跨越3000多公里距离来到北京，又坚定不移地踏进民族文博领域，负责过民族文物的调查征集、保护管理、研究陈列、展示利用等。

用们发延自己的话说：“我这30多年唯独干了一件事，就是民族文博。”

民族文物征集工作也是民族工作

从什么时候开始认识到民族文物保护的紧迫感，们发延已经记不清楚。

们发延（右）在云南省怒江傈僳族自治州贡山独龙族怒族自治县独龙族乡调研征集民族文物（图片由受访者提供）



可能是他工作后再回到家乡，发现很多小时候用过的东西在不知不觉间消失了。而曾经日常穿着的民族服饰，只有逢年过节时才会翻箱倒柜地找出来。

与历史文物不同，民族文物很多都是生活中还在使用的物品，比如生产工具、生活用品、民族服饰等。而随着社会的发展进步，民族地区的变化也一日千里，很多传统物件也逐渐被淘汰。

“再不留下来，后人就见不着了。”们发延深有感触。

还有些紧迫感，来自征集途中遇到的同样在收集民族文物的私人买家。1995年，们发延到了文物征集组，任民族文化宫博物馆文物部主任，开始到全国各地征集文物。比资金，们发延“抢”不过那些私人买家，他只能另辟蹊径，晓之以理、动之以情。

“征集文物是国家的政策，我们会把文物带到北京的博物馆，让子孙孙都能看到，发挥更大的作用，向世界宣传展示我们民族的文化。”这是“理”。

但是，一上来就讲道理，很多人听不进去。们发延会先跟人拉拉家常，有时候是提上酒肉，和主人家一起做饭，有时候是给家里的孩子买点文具和学习用品，等熟了以后再提正事，这就是“情”。遇到珍贵的文物，们发延能与人这样“磨”上七八天，同吃同住，别人下地干活、放牛也跟着去帮忙，直到对方松口。

身为少数民族，又同样在偏远山寨里长大，们发延深知这些少数民族同胞质朴的内心，所以他选择以心换心，“这不是用钱买的事情，不是买卖，要本着一颗诚心去打交道。”

而這些少数民族同胞也经常让们发延感动不已，有的说着“你们拿去吧，不用给钱”，有的帮他们领路、抬东西。

“（民族）文物征集工作不仅仅是文物工作，也是民族工作。”这是们发延常说的一句话。

交通不便，是最让们发延困扰的。以前大多数时候，到村子里只能走路，五六个小时是常事，最长时甚至走过9个小时。征集到文物后，怎么运出来也是个难题。他到西藏征集牛皮包，因为体积太大无法托运，只能雇了一辆大卡车先运到兰州，再发集装箱回北京。然而，卡车在翻越唐古拉山时水箱坏了，一行人险些被困在路上，幸而有路过的军车帮忙更换了水箱，才得以继续前行。这样的事故还不止一次。在新疆塔城和青海循化，们发延都遭遇过翻车事故。

从事文物征集工作的十几年，们发延几乎一直在路上。跑遍了全国各个少数民族聚居区，征集文物上万件。但他还是觉得不够。时至今日，他依然被这种紧迫感推着向前。

2005年，们发延担任民族文化宫博物馆馆长。亲眼见证民族类博物馆发展越来越好，他又开始推动建立中国博物馆协会民族博物馆专业委员会。他联络了十余家民族类博物馆和民族地区的博物馆，共同发起申请，并于2006年正式成立。

“圆了我们几代民族文博人的梦！”听到这样的话，们发延觉得自己的工作更有意义了。目前，民族博物馆专业委员会已有100多家成员馆，基本涵盖了我国民族与民族地区各级民族博物馆及相关民族文化单位，对推动民族和民族地区博物馆的发展起到了重要作用。

成为全国政协委员后，们发延对推动民

族文物保护工作有了更多思考。他发现，民族与民族地区革命文物蕴含了各族儿女为民族尊严、国家独立、人民幸福共同奋斗的交往交流交融故事，是中华民族的共同记忆，需要加大保护力度。为此，去年全国两会上，他提出推进民族革命文物保护法治化的提案，为讲好少数民族革命文物故事建言献策。

这是民族文博人的时代担当

“充分挖掘文物古籍所蕴含的民族团结思想，通过多样化、时代化的展陈、宣教等，创新传播方式，丰富传播内容。”

“从中华民族的发展历程认识铸牢中华民族共同体意识的历史必然性。”

……

在参加全国政协民族和宗教委员会第三次全体会议时，们发延作了《发挥委员主体作用，推动铸牢中华民族共同体意识》的发言。短短6分钟的发言，却是他将本职工作与委员履职相结合的努力。

千百年来，各民族文化在中华大地上交融汇聚，留下了灿若繁星的民族文物。从事民族文博工作后，们发延一直在探索，应当如何用民族文物讲好铸牢中华民族共同体意识的故事。也正因此，在接到举办国家民委“铸牢中华民族共同体意识文物古籍展”的任务时，他有些忐忑，也有些跃跃欲试。

们发延作为“国家民委文博专班”展览筹备组主要成员之一，带领团队从梳理馆藏文物古籍开始做起，在15万余件文物、51万余册古籍中选出能够体现“四个共同”的1500余件文物古籍。他还参与编撰、修改展览大纲百余稿120余万字、讲解词60稿百余万字、展品说明近百万字。而与之相对应的，是数不清的不眠之夜。

2023年8月1日，“铸牢中华民族共同体意识文物古籍展”开幕。截至目前，现场观展人次已近14万。承载着中华民族共同体记忆的文物古籍，以润物无声的方式讲述各民族交往交流交融的故事，阐释中华民族共同体理念。

“讲好铸牢中华民族共同体意识的故事，是我们民族文博人的时代担当，也是作为政协委员凝聚共识的责任。”们发延说。

结合自己在筹备“民族文化宫铸牢中华民族共同体意识系列展”“国家民委铸牢中华民族共同体意识文物古籍展”的心得，们发延提出《关于发挥珍贵文物古籍的独特作用，有形有感有效讲好中华民族故事的提案》，认为应当加强中华民族共同体形成发展史的研究阐释，创新传播方式，让文物说话、让历史说话、让文化说话，生动讲述各民族交往交流交融故事，不断提升铸牢中华民族共同体意识宣传教育的针对性、实效性。

而作为一名少数民族界委员，们发延把联系界别群众作为履职的重要环节，充分利用调研、工作的机会，积极听取和反映所联系群众的意见与心声，为讲好民族团结进步故事尽心尽力。

“在新的历史时代里，民族文博事业需要拓展、深化自己的传统职能，实现为民族与民族地区社会经济文化发展服务功能。”们发延将此作为未来履职的方向。

从童年那段静谧的山路，到北京的长安街，们发延的目光更显坚定。润物无声地讲好民族文物故事，他将继续不遗余力。

卓玛

西藏自治区政协常委，西藏自治区总工会副主席（兼），西藏妇女发展协会会长，中国妇女十三大代表，西藏自治区“三八”红旗手，西藏他喜管理咨询有限责任公司董事长，西藏卓番林文化有限公司主理人。

拉萨的清晨，第一缕阳光透过布达拉宫的金顶，洒在了城市的每一个角落。位于拉萨城关区恰采岗路的卓番林手工艺品工坊，是闹市中少有一隅静谧。

“卓番林有什么特殊的意义？”记者问道。这时，大院里传来缝纫机、纺线架、织布架等与地面摩擦的低沉声音，六七位藏族女性手艺人正在制作编织产品，这些编织产品图案花纹精美多样，染色技术独特。

“卓番林在藏语中意味着利益众生。”卓玛说。

“逆着洋流向前的一条鱼”

在卓番林，不管是相识多年的好友、团队合伙人亚玛，或是藏族女性手工艺人们，不论年龄大小，大家对卓玛的称呼都是“阿佳”。

阿佳在藏语中意为姐姐，但实际上，卓玛是家里最小的女儿。

1983年，卓玛出生在林芝的一个林场，卓玛和姐姐由母亲巴桑一人抚养长大。13岁时，卓玛考上北京西藏中学，和其他成绩优异的学生一起，坐上绿皮火车，来到了当时只在老师口中听说过的北京。“现在想来，那是我人生的一个转折点。”

2003年，顺利考入北京大学的卓玛成为亲友眼中的“天之骄女”。2007年从北大法学院毕业后，按照正常的人生轨迹，接下来，卓玛会成为一名律师或司法工作者。但毕业后，卓玛选择加入北京奇正藏药工作。

“目的很单纯，藏族女儿天然对藏药感兴趣，对藏族文化感兴趣。”卓玛笑着说。

“当时所有人都不理解，会觉得我妈对我太‘放纵’了。虽然我母亲并没有接受过高等教育，但她是一位有着朴素大智慧的女性，从来不会阻碍我的选择。在她看来，她的女儿都上了全国最好的学校，她的选择也一定差不到哪里，所以不顾家人的反对支持了我。”卓玛说着，突然抬起手，眼泪掉了出来。

后顾之优没有了，落差感却渐渐涌现。“刚开始觉得自己很厉害，但当我第一个月上班发现自己连打印机都不会用时，会有很大的落差。”

撕掉“北大”标签，一切归零后，卓玛看到了新世界。“最初几年，作为IPO项目成员，我几乎每天都在和金融街、社交所、证券机构这些地方打交道，不是在公司，就是在去往这些地方的路上。”

5年后，公司成功上市。此时，卓玛却主动要求调往公司的西藏分部，从核心部门离开，做区域人力资源工作。再次面对周边亲友的不理解，卓玛形容自己是“逆着洋流向前的一条鱼”。

当被问及“为什么选择回到拉萨”时，卓玛试着从记忆拼图里抽出一块最合适的碎片来作答。半晌后，她没有直接回答，而是向记者介绍了一位女士——第十一、十二届全国政协委员，奇正藏药董事长雷菊芳。

“在奇正，大家都喊她‘雷工’或者‘雷姐’。和‘雷工’的相识是在一次演唱会上，当时根本看不出她是一位大企业家。得知我一个人北京，她不仅给了我实习的机会，还给我交了学费、生活费，替我母亲治病。我当时很警惕，我能带给她的价值近乎于零，为什么她要对我这么好？”

后来卓玛才理解，这是一位女性拥有的更广阔的爱和力量，这种爱和力量不是一种空洞的宏大叙事，而是一种相互搀扶、守望相助的引力。“她拉着我，带我看到人生的‘旷野’，如果母亲给了我生命，那么她给了我生命更多的意义，让我明白生命需要有使命，需要有利他的事业和更为深沉的爱来守护内心。”

“寻找发生改变的方式”

回到拉萨后，卓玛感受最深的是西藏经济不断发展，但许多小微企业找不到专业的咨询公司，遇到薪酬体系、组织架构等专业问题只能摸着石头过河。“‘企业管理咨询’是一个抽象的概念，看不见摸不着，在拉萨，这个领域几乎是一片空白。我觉得西藏的商业在这样的状态之下，应该焕发它的生命力。”

用创业做支点，卓玛在寻找发生改变的方式。2017年，34岁的卓玛开始创业，拉着一帮刚毕业的大学生，成立了服务于西藏当地企业的咨询公司

记者手记

通过生活感知温度

本报融媒体记者 李京

结识卓玛是在2023年8月，当时我作为人民政协报融媒体报道组成员，前往西藏参加“铸牢中华民族共同体意识的西藏实践”主题报道。在西藏自治区政协会议上，卓玛委员的发言一下吸引了我。“这个委员有故事！”抱着这样的想法，和卓玛委员留下了联络方式，自此，通过与这位西藏新女性的频繁接触，也开启了我对这一地区以及生活在这里的人们的观察。

提起西藏，多数人的脑海中会率先浮现出冰川雪山、牧场森林、峡谷草原。然

——他喜（藏语方法的音译）。

如同初生幼童，他喜摇摇摆摆地走出了第一步，也碰到了第一个难题：在西藏，帮助本土企业提供管理咨询的同时，还要挖掘更多案例，对接新概念、新资源，做出改良和寻找发展的路径，怎么做？

“要做，就不能当写字楼里端着咖啡、踩着高跟鞋的‘白领’，在一线城市的咨询业界，调研和咨询由两群人完成。但是在西藏，专业的调研公司比较难找，所以也要由咨询公司亲力亲为。”

俯下身调查、走访是卓玛工作的常态。“我们时常与农村的大爷大妈打交道，问的都是‘你们平时洗手用不用香皂’这种问题。”卓玛眼中的调研交流是一种“双向奔赴”。她不但帮前来咨询服务的企业反映诉求和意见，还积极向他们解释政策。

作为西藏自治区政协常委，卓玛长期关注着藏族女性的创业诉求，倾听她们的声音与关切。“如今，在西藏已经有越来越多的女性选择创业。她们在补足自身短板的同时，更能做到与时俱进，传统女性身上的韧劲与坚忍同样值得我们珍惜。”

从农牧区离开又归来，卓玛最能够体察农牧区女性的苦楚，也清楚她们的需要。“我记得有一次逛八廓街，发现一位开小店的阿佳一边卖小吃，一边手里编织着小玩意。她的心态就是‘挣一点是一点’。当时我就想，一定要帮助这些阿佳，不仅是挣到钱，更重要的是体现价值。”

2019年，卓玛接手了卓番林。在此之前，卓番林已经和西藏的许多手艺人开展合作。2020年，卓番林在拉萨挂牌成立了首家“阿佳学堂+社区工厂+乡村工坊”。最开始，是在卓番林的二楼展开社区培训，让来自不同社区的阿佳们一边聊天，一边接受编织培训。让社区妇女掌握一技之长，提高她们的就业率和收入。

今天，从最低海拔900米的林芝市墨脱村到最高海拔8848米的珠峰脚下的定日县珠峰工坊以及在异地搬迁点等，已累计开展了100多场社区及农牧民女性的手工技能培训，培养覆盖人群达2000多人，其中500多位农牧民女性进入了卓番林的手艺人库。

风吹过草原，雪覆盖山川。“离开家乡似乎变成很多年轻人的出路。而我的留下，则是把我学习到的一切都留了下来，把‘我’变成了‘我们’。”卓玛说。



卓玛（左）和团队在卓番林讨论
本报记者 田福良 摄

而，这些却远不足以定义它。真正走入西藏，你会看到现代化高楼大厦上点缀着藏文化符号图案，身着传统藏袍的人们泰然自若地过着充满现代化气息的生活……从卓玛们的生活中，能真实感知到这片土地的温度，更能真切共情到这片土地上的中华儿女对于美好生活的追求和向往：他们和生活在别处的广大中华儿女一样，同样的热气腾腾、欣欣向荣，同样的拼搏努力、不懈奋斗。