

上海南汇方舱的300人自治样本

 mp.weixin.qq.com/s/RW2ZYDWELK-NpABr8h_H5A

小昼 极昼工作室 2022年04月20日 12:04



4月13日晚上，上海南汇方舱的集装箱式隔离点里，雨水顺着天花板蔓延到墙壁，不断漏在简易的铺位上。一时各处混乱嘈杂，但其中的11号楼门前，被称为“楼长”的王灿钰带着的20多位隔离者趟过雨水，正有序地运送晚饭。

这个方舱在4月初投入使用，王灿钰到来之前，里面其他十几栋楼，加上集装箱片区，大约已入住四千人。11号楼共三个单元，每单元六层，其中每层有摆着4张床的12个房间。4月6日傍晚，300多人进入这个楼栋生活，王灿钰曾感到不安。但他很快意识到，要在失序中重

建秩序。

作为企业高管的王灿钰遇上三位有共识的人——药物研发部门经理、两位“IT”工作者，率先成为志愿者负责人，按楼内布局建立起“楼长-单元长-层长”的自治管理体系。

建立初期，他们受到过挑战，变成不满情绪的发泄出口，但制度不断成型，变为一份落在纸上的“11号楼自治管理手册”，并且不断修复。“这里从一个混乱的地方变成了临时的宾馆”，最终11号楼“居民”有了共同的感受。

文 | 张雅丽

编辑 | 毛翊君



「楼组长」的一天

夜里11点半，来梦龙听到一楼有人喊“救命”。他从二楼冲下去，一位七旬老人突发癫痫，口吐血水，神志不清。来梦龙的亲戚得过这病，他找来牙刷，把刷柄塞进老人口中，才没让对方咬住舌头。

来梦龙是南汇方舱11号楼的志愿者负责人，更具体的“头衔”是——一单元“楼组长”。单元里住了138个人，人员构成复杂，他估算老人和孩子起码有一百人，有孩子仅两个月大的宝妈，也有90岁的老人。他特意选择住在2楼，这样上下楼方便。

住下第一天，来梦龙的“上级”——11楼总楼长王灿钰提醒过，要先排查老人们的基础病。120急救车全天待命，但11号楼从来没有请求它们出动过。多数情况下，“危急”在来梦龙这一层级就得到解决。

除去极端危急的情况，集中隔离的老人中，患有基础性疾病的很多。在来梦龙的记录里，一单元患有糖尿病、高血压的就有十儿人，老年痴呆的也有好几个。

一天，群里突然有人喊，住在大厅的一位大爷不见了。老人六十多岁，患有脑梗和老年痴呆，独自来隔离，到了这里就吵着要回家。他带着一个老年机，不会充电，跟家里人联系不上。来梦龙匆匆喊了几个人帮忙后，就一起出去寻找。他们一路问每个楼门口的工作人员，终于在不远处看到老人拖着行李，迷了路。



●11号楼的房间。讲述者供图

多数时候，一名医护会在早上9点出现在这里，逐个单元查房一一记录。来梦龙跟在后面，进入每一个房间。一方面，他将前一天有人需要的药物发放下去，同时汇总当天出现的新情况。谁叫什么名字，有什么基础病，楼组长们都知道，来梦龙将这些记在手机里：

“一楼左一有慢性肺炎，头孢用完。”

“三楼右三，胸痛，4月7号凌晨三点已好转。”

“四楼右一，大手术，体内器官摘除，不能吃太硬的米饭；同房间，胰岛素需冷藏。”

“四楼左厅，高血压。”

.....

来梦龙的一天从清晨6点开始，他会准时在隔离点的蓝色简易床上醒来。这位34岁的二孩爸爸，从4月6日起，和自己6岁的大女儿一起集中隔离在上海南汇方舱。来梦龙特意选了一位三岁孩子的妈妈作为室友，想着可以把女儿托付给她照看。

通常，来梦龙去楼层的共用卫生间洗漱完，女儿就醒了。他给女儿扎好头发，叮嘱她最好待在房间不要出去，然后自己离开。

7点左右，来梦龙会准时出现在11号楼的楼门前。往往一同出现的，还有11号楼其他三位楼组长。11栋共三个单元，包括来梦龙在内，每单元一位楼组长，单元里还各有6个楼层长，他们和总楼长王灿钰共同管理这里。

早餐往往会在7点到7点半之间被送到，这时，守在门口的来梦龙或者其他人会在微信群里说一声。有时甚至不用说，这已经成为某种默契的约定，楼层长会再带一两个帮手下来，按照数量开始细分食物和筷子等物资。整栋楼容纳了380人左右，考虑有些人食量大，会申请加餐，一般清点出430份食物。

八点过后，来梦龙和王灿钰等人会再次出现在门口，开始为期一天的轮流蹲守，因为物资不知道什么时间会来，同时，也要防止物资被其他楼栋拦截。

楼组长们很忙。比如来梦龙，他要统计信息、通知消息、整理物资，手机里南汇方舱的消息群很多，最常用的就有维修群、送药群、楼组长群、一单元群这四个。他时常回复不过来，楼里大大小小的事情都要找他：药不够了，楼门口积水了，甚至是女生房间的门被风吹得反锁住.....



11号楼1单元联络群(72)



感谢今天趟冷水给大家送饭的伙伴们，感谢给大家提供拖鞋的朋友们👉谢谢你们的奉献精神👍

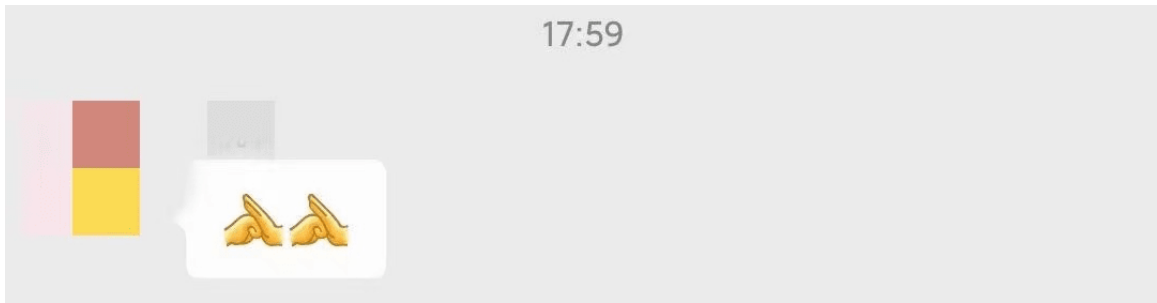
没事 能帮一下就帮一下 你快去洗脚吃饭

水冻脚🥶

谢什么，大家同样是病人住进来的，你还要为我们跑东跑西的，我们出一点点力，应该的。

我已经收拾好了，可以吃饭了，大家共同努力，明天请继续👉

大家注意保暖。别感冒 谢过这几天的大哥大姐么👉



●4月13日11号楼一单元联络群内聊天记录。讲述者供图

午饭和晚饭分别在11点和16点前后，一套流程如早餐时一样。每晚九点过后，11号楼慢慢安静下来。来梦龙走进他隔壁的二单元，王灿钰和另两位单元长也在，四位自发组织的志愿者负责人，要对大家在白天产生的需求和问题汇总复盘，做出第二天的计划。



「11号楼自治管理手册」

4月6日傍晚，经过6个多小时转运，王灿钰和来梦龙父女同一批来到南汇方舱。与来梦龙同车的人忧心忡忡，大家提起两天前，网上在传南汇方舱哄抢物资。

他们一行将近300名隔离者，被带到11号楼的门口。复旦大学太平洋金融学院，这是它手机地图上显示的定位，面积有33万平方米。这栋6层高的隔离楼在投入使用前，是闲置的学生公寓。同样的楼栋大概还有十几栋，11号楼在其中靠后的位置，西边还有连成片的、临时搭建已投入使用的二层集装箱式隔离点。

“自己找床位吧。”据王灿钰回忆，一位穿防护服的工作人员告知他。

“混乱极了。”王灿钰这样描述刚刚到达的二三十分钟。有人手脚麻利一点，自己找一个床就安顿下来。但多数人非常慌张。王灿钰遇到两个外国人，他们完全听不懂是什么状况，其中一个妈妈带着个十来岁的孩子，看上去很焦虑。将同行的老人安顿好之后，王灿钰走过去，帮这两个外国人安排了房间。

里面每一层都被步梯对半分开，两边各有三个房间和一个大厅，四张简易单人床或靠墙或横在屋子中间，没有任何遮挡，完全不存在隐私。“就是一个空房间。”王灿钰说，除了床和被子是铺好的，其他生活用品都没有。

两端各有一个卫生间，里面全是蹲便，很多老人反馈蹲不下去。即便有热水器，多数隔离者走得匆忙，没有带任何洗漱用品。比如一单元里有4个女工，直接从工厂被带来，她们一直在问，物资什么时候来？

住在11号楼6层的雷敖25岁，在王灿钰他们到达的第二天夜里才入住，看到很多老人独自搬着行李，爬不上楼，找不到房间，又折返下来。

到达的时候，透过大巴窗户，雷敖看到自己的车后面排着长队。他估算，起码有六辆转运车，更多轻症和无症状阳性感染者被运送到这里。据多名南汇方舱的隔离者介绍，这里承载了四千左右患者，而工作人员不到200名。

王灿钰试图寻找过这栋楼的工作人员，但二三十分钟后，他索性作罢，意识到这里管理缺乏。

王灿钰决定去其他单元看看情况。很快，他遇到了主动询问医护是否需要帮忙的来梦龙。医护建议，拉个群方便沟通。王灿钰了解到，楼里三个单元，每单元六层，每层12个房间，每个房间有4张床。初步算下来，整栋楼有300多人。

刚见到王灿钰的时候，来梦龙从谈吐里判断他颇有阅历。那会儿晚饭时间就要到了，紧要的问题是这么多人如何组织？王灿钰很快考虑，先在每个单元找一个对接的人，之后再在每一层和每个房间分别选出负责人。

这个过程中，他们又碰到另外两个单元来的三十多岁“IT男”。四人相互了解，王灿钰最年长，是创业公司高管。来梦龙1988年出生，最年轻，是药物研发部门经理，平时主要和药打交道。半小时左右，一个临时的“楼——单元”的四人管理结构被初步商定。

很快，他们开始清点各自单元的人数，当晚八点半，11栋的人们都吃到了盒饭。晚饭后，来梦龙没有直接睡觉，在一单元挨个敲门，登记大家的姓名，有什么基础病，有什么需要，一直忙到十二点多。

基本的生活保障是所有人都需要直面的问题。王灿钰后来在媒体的镜头里坦露出难掩的焦虑，这一晚，他把这些做了自我消化，白天他又成为人们口中的“总楼长”、“楼组长”、“王大哥”。

4月7日上午，四人聚在一起开了会。经过前一晚的合作，王灿钰的思路被大家认可。他先将每个人想到的问题做总结，然后把四人分了工。没经过太多讨论，大家选他做了11号楼的楼长，“楼长——单元长——层长”的自治管理结构被细化出来。当天下午，一份名为《11号楼自治管理运营手册》的文件起草完成。

11号楼自治管理运营手册

1	基本情况： 本栋楼共3单元36套间，6日入住337，7日入住35人，共计372人，建立自治管理体系。
2	运营目标： 互帮互助、平安休养、尽快康复出舱！
3	负责人员如下： 楼长：王灿钰 135[REDACTED] 负责对外物资需求、对内单元间协同管理。 1#单元长：来梦龙 187[REDACTED] 2#单元长：胡大帅 132[REDACTED] 负责本单元的运营管理。 3#单元长：李迪 138[REDACTED] 各单元按套间设“组长”，代表套内人员与单元长对接物资领取、需求提出等各项事宜。
4	工作领域 老幼关怀：特殊个体关照，如慢性病、行动不便者等，电话/手机操作 物资发放：发放规则，秩序管理 需求收集：生活物资等 信息沟通：核酸、规定、政策等
5	运营规则 以单元-小组为单位分级管理，防止错乱-效率低下，及可能引起的事故问题。 全员： “有事找组长！我也能帮忙！” 组长： “能组内解决最好，不行就汇总需求、问题给单元长！” 单元长&楼长： “我们一起协调，统一对内对外口径！”
6	已达成状态 (1) 已建立单元-小组管理机制，整体情绪稳定 (2) 已从餐食发放开始提高效率，避免混乱场面。 (3) 已安排5位行动不便老人、2个月婴儿一家到箱式独立单间。 老人不方便蹲坑的，需要座便器。 (4) 已联络上后勤、医疗负责人，逐步对接落实需求。 (5) 已收集第一批物资需求，提交后勤工作人员。 (6) 已组织完成第一次核酸采样。 (7) 以分发莲花清瘟、中药冲泡包。 (8) 已分发部分日用物资：脸盆毛巾牙膏牙刷肥皂洗衣液卫生纸。 (9) 协助其它新入住楼栋建立自治机制，向组长传授经验。
7	待解决问题： (1) 等待领取清洁物资：拖把扫把，其它生活物资。 (2) 卫生清扫，日常维护分工管理。 (3) 很多卫生间顶上漏水 (4) (5) 和管理方沟通：把自治机制应用于新入驻楼栋。 (6)

●11号楼自治管理运营手册。讲述者供图

按照分工，三位单元长对楼内做好摸排和统计，楼长王灿钰带着需求去外部沟通。4月7日中午，午饭的发放几乎按照这个构想实行。来梦龙感觉到，场面不再像昨天那样混乱，“大家都安静下来”。

经过王灿钰的沟通，生活物资在两三天后，开始陆续地进入到这里。在《11号楼自治管理运营手册》中，运营规则被标为醒目的红字：

全员：“有事找组长，我也能帮忙！”

组长：“能组内解决最好，不行就汇总需求、问题给单元长！”

单元长&楼长：“我们一起协调，统一对内对外口径！”

●4月13日，南汇方舱下雨后的积水。视频由讲述者提供。



临时的社区生活

4月13日，上海下了很久的雨。

在离11号楼不远处的集装箱式隔离点，潺潺的水柱顺着墙壁蔓延下来，雨水渗透过房间的天花板，打湿了患者们的床。房间里，人们匆忙躲雨，场面一度混乱。

但11号楼没有遭遇这些，多数人如同往常一样待在屋里。只是，一楼积了水，快要漫过三级高的台阶，人们无法正常出行。



●4月13日楼外积水。讲述者供图

来梦龙他们在一楼很忙。晚饭快到了，物资怎么运？楼长们在群里提议，借用一些大家的拖鞋，由楼组长和层长们把物资搬进来。

消息一出，很快，一楼大厅堆满了大家捐出的拖鞋。尽管来梦龙他们提醒，水很脏，有回流的污水，不需要太多人出来，但楼前仍然聚集了二十多人。大家身上罩着单薄的塑料衣，踩在临时搭起的台子上，但没用，脚还是会被污水打湿，很多人索性蹚水，一起把晚饭抬进来。一位女士的衣服看上去被打湿了，冰凉地贴在身上。

这一天，11号楼的人们照常吃到了晚饭。这里成了一个临时的生活社区，大家共同面对生活问题。

生活物资对于这群被迫共同生活在一起的人们来说非常敏感。刚来的时候，因为不想排队，有人对分发物资的王灿钰等人提出质疑。刚来的那两天，缺的东西太多了，没药，没有基本的洗漱用品，人们在群里接龙，但物资迟迟不来，有人把不满的情绪发泄给楼组长们。

楼组长们表示能理解这些源于不安引发的焦虑。王灿钰和来梦龙的表达很一致——“我们要先做到”。在雨天之前，11号楼还发生过一次内涝，卫生间的水漫过脚踝，来梦龙在群里提醒大家用水注意。他光着脚，踩进水里，关上了水龙头。

焦虑在不断补给的物资中逐渐被冲淡。对于秩序，生活在11楼的人们后来颇为满意。曾经试图拨打120离开这里的隔离者在一两天内平静了下来。

令雷敖感到担忧的情况并没有出现，在这里“吃到的饭菜几乎都是热的”。唯独在4月9日那天上午，直到十点多早餐都没有送到。群里传来消息，前面几栋楼在争夺早餐，物资被拦住了。这天的情况引起四位楼组长的注意，他们向方舱工作人员建议：物资不在大门口卸下，直接开车运送到各楼栋门口。建议很快被采纳，这天之后，没有再发生这样的现象。



●11号楼志愿者们分发物资。讲述者供图

普通人之间的善意时有发生。

“你女儿又哭了。”人们时常要在群里喊来梦龙，他在外面忙上忙下，匆匆地跑回来，哄一哄孩子。女儿不知道爸爸去做什么，哭了好多次。来梦龙解释，去照顾老爷爷、老奶奶们。后来女儿问他，“这次出去几分钟？”“20分钟。”她才6岁，对时间没概念。

他将女儿托付给同屋的宝妈，或是另一间屋子的上海阿姨们。后来发物资的时候，他索性让女儿跟着，整个楼里的人都认识她了，不少人主动帮忙照看。

来集中隔离之前，来梦龙的女儿已经发过病。他为女儿备了4片退烧贴，后来全给了单元里的一位年轻妈妈。这位妈妈原本是阴性，来陪护自己8岁的孩子，后来转了阳，发烧39度多。在周围人的照看下，她几天后好转。

那位老年痴呆的大爷仍然每天吵着回家。他常把药盒里的药片剂量吃错，要么多吃，要么少吃。但一位退休老教授时常会去看看他，监督他吃药，防止他再走丢。

因为这次隔离，刚毕业不久的雷敖工作停滞了。他带了电脑，但完全无法专心工作，也成了自己这一层的层长。隔离后他的核酸是阴性，他时常焦虑自己会不会变阳，夜里三点睡不着，就把经历记录下来发在微博上。有独自隔离在这的老人家属通过微博找到了雷敖。他详细告诉了他们这里的情况，家属们才放下心来。

11号楼的日子看上去一天天寻常起来。有4位阿姨跳起了广场舞；也有上了年纪的阿姨们主动打扫起卫生；孩子们把彩色塑料袋当成气球，扔在空中地追逐；雷敖用手机拍下了某一天的夕阳。



「孤岛」的连接和遗憾

在前面几栋楼，住着先于11号楼到达的人们，失序的生活仍在继续。11号楼“居民”透过走廊，还是时常能看到其他楼栋发生争吵、抢物资，甚至从楼上抛下垃圾。也有人在志愿者运力不足的情况下，用外卖点烧烤、饮料。面对最后一种情况，11号楼的楼组长们直接表明，对于那些享受型的生活物资，丢了的话后果自负，且希望能珍惜运力，谨慎下单。隔离者纷纷表示赞同。

因为11号楼的自治管理，南汇方舱里确实发生了一些变化。

一天夜里九点多，大的楼长群里传出消息，一位七旬老太走失了。来梦龙回想起来，中午在楼门前等盒饭时，有一个老太太看上去有些怪异，端着一盆洗好的衣服，在楼前徘徊了将近二十分钟后，又转回原地。他去过一次集装箱隔离点，印象里，老太住在那里。

这个群里有后来加入的其他楼栋的楼长们，来梦龙在群里反馈了消息，10多分钟后，在6栋门口，人被找到了。老太患有老年痴呆，一个人到这里隔离。从11栋到6栋，七八百米的距离被铁丝栅栏分隔开，曲曲折折，没人知道老人如何从中午一直待到夜里。被找到时，她冻得浑身发抖。

“如果没有这个群，不知道她会在外面呆到什么时候。”来梦龙说。因为这个群，原本各自松散孤立的南汇方舱隔离楼开始有了联系。



●方舱的整体布局。讲述者供图

但王灿钰还是感到有些失落，他提出的三级自治制度并没能在那些楼里广泛推行。他曾想要主动尝试，跟方舱工作人员沟通，能否统一施行自治模式。但看样子，工作人员们太忙了，忙着救火，忙着送药，最终没人采纳他的建议。更重要的是，在王灿钰他们来之前，前面几栋楼的混乱秩序已经形成，重新建立秩序，很难。

4月16日上午，南汇隔离点大门口，新一批患者出舱，11号楼送出去47个人。

“恭喜出舱”在微信群里刷了屏。来梦龙跟出去的人打趣，“赶紧滚。”十天的相处，有人表现出不舍和对接下来生活的担忧。有人问，自己能不能在方舱里找个活计？出去之后怕吃不上饭，又无处接收。

这天，11号楼的人们又参加了一次全员核酸检测。如果是“双阴”（间隔24小时两次结果都是阴性）的人就可以出舱。来梦龙上一次是阴性，如果这一次仍然阴性的话，他就可以回家了。

来梦龙在群里说，“给大家服务的时间不多了。”有人接话，“你走了我们怎么办？”

4月17日，来梦龙父女出舱了，他最后留言，“今天我也要回家了，融入人流中继续做回一个普通人了，祝大家未来健健康康，开开心心！”八年前，湖北人来梦龙来到上海，在这里，他结婚生子，去年才买房安家。他说，我享受了上海这座城市的福利和政策，我想做一些贡献。

（文中雷敖为化名。）

版权声明：本文所有内容著作权归属极昼工作室，未经书面许可，不得转载、摘编或以其他方式使用，另有声明除外。

- END -