

# 封面报道 | 武汉冬天的八张面孔

[weekly.caixin.com/2020-03-06/101524850\\_all.html](http://weekly.caixin.com/2020-03-06/101524850_all.html)

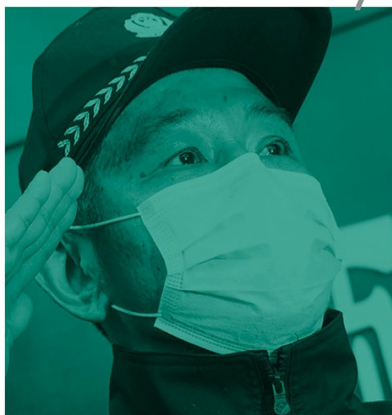


《财新周刊》2020年第9期

特别报道: 新冠挑战全球	42	竞逐新冠疫苗	66	24亿德国艺术品“失踪”之谜	88
重估疫情冲击	18	资管业因何巨变	82	红旗背水一战	98

# 财新周刊

Caixin Weekly



## 武汉冬天的 八张面孔

职业操守、服务精神、  
建设意志和对生的希望，  
将这座城市重新拉回人世

P.26



定价: 人民币30元 港币60元 www.caixin.com



2020年 第9期 3月9日出版  
总第895期  
邮发代号: 32-235



出版日期 2020-03-09

2020年初的一场史无前例的公共卫生灾难，将曾经的繁华壮阔笼罩于巨大的阴影之中。

在武汉前线的一个多月，财新记者进行了上百次采访，遇见了这座正经受磨难的城市中各种各样的人，倾听他们的恐惧与牺牲，坚守与放弃，并选取了其中八个人，记录下他们的故事。他们之中，有在工作中感染新冠肺炎康复后回归岗位的护士，有创下跑单全国纪录的外卖骑手，有完成不可能任务的建筑公司项目经理，也有清扫隔离病房的保洁员、逆行的科学家、建言献策的大学教授、忠于职守的警察，以及坚持诞下生命的新冠孕妇。在曾经颠沛流离的日夜，在几度生死抉择的关口，是他们的职业操守、服务精神、建设意志和对生的希望，将这座城市重新拉回人世。

**喻发胜：**华中师范大学新闻传播学院副院长，建言紧急隔离方案

**吴俊叶：**武汉市第三医院护士，新冠肺炎患者，愈后即履职

**郭征利：**武汉市硚口区新安派出所所长，入户摸排，转运病人

**王兴园：**武汉建工集团公司项目经理，建设火神山医院

**马洪全：**同济医院光谷院区保洁员，保洁新冠肺炎病区

**汪建：**华大集团董事长，扩容核酸检测产能

**李珊珊：**新冠产妇，母女平安

**何文文：**送餐员，美团全国单日跑单最高纪录创造者

## 事态升级之快

2019年12月30日中午，华中师范大学新闻传播学院副院长喻发胜与当地一位卫健系统的朋友一起吃饭，席间聊起国家应急管理部成立后的应急体制改革。喻发胜是湖北省和武汉市应急管理专家咨询委员会委员，也是华中师范大学大数据传播与应急管理研究中心主任，他对那位朋友说，自己准备写一篇调研报告呈送中央决策机关，“现在我国应急管理体系的核心问题在于国家顶层缺乏一个常设机构对特别重大突发事件进行全面综合管理，遇大事只能组织一个临时的联防联控机制，缺乏制度性的长效机制”。

第二天上午10点多，有人给喻发胜转来武汉市卫健委一份发现不明原因肺炎的内部通报。喻发胜立即打电话给头天一起吃饭的朋友，询问那份文件是真的吗？对方回答是真的。

2020年1月初，喻发胜去外地出差，到武汉天河机场的第一件事就是买了三个口罩，70多元。“当时我是极少数戴口罩的人。”1月15日，喻发胜从外地返回武汉，武汉市民都沉浸在快过年的氛围中，公共场合挤满了人，依然很少有人戴口罩。

喻发胜一度也觉得自己多虑，事后证明，没有。

1月3日，黄鹤楼脚下的武汉市第三医院本院（首义院区）出现了第一例新冠肺炎疑似病例，医院很快就上报并建立发热隔离病房。1月11日，三医院首义院区和光谷院区分别建立隔离病区。三医院的护士吴俊叶听急诊科的同事说，发热病人越来越多，从一天几个人变成几十人、上百人，呼吸科原本只有一个病区，后来增加到了两个、三个、四个。她所在的耳鼻喉科也逐步进入“战备”状态，但由于不是一线科室，吴俊叶和同事们都没有穿上防护服，只有一件简单的隔离衣和普通医用口罩。

“大家起初都没有太在意，官方一直在说没有发现明显人传人现象，也没有发现医务人员感染。”吴俊叶出于职业的敏感，让家人退掉了除夕的年夜饭。“我爱人因为也在医院上班，支持我的意见，但双方父母和亲戚其实都不太理解我们，我说，不管这个病严不严重，饭可以以后吃。”

吴俊叶今年要满30岁了，她有一个美满的三口之家：爱人是同院的医生，有一个懂事的5岁女儿。2020年的春节对吴俊叶一家有着特殊的含义，爱人经过两年的海外学习，终于回到了武汉，结束了两地分居的他们想趁这个春节带女儿去上海迪士尼玩。

机票和酒店都订好了，行李也收拾妥当，吴俊叶却在1月22日接到了医院全员取消春节休假的通知。上海迪士尼去不成了，吴俊叶来不及细想这些，立刻买好了消毒水、口罩给长辈们送去，嘱咐他们多注意通风，不要去人多的地方。

事态升级之快超出了人们的想象，1月23日武汉市宣布“交通封城”。“我们早上一起来从新闻上看到这个消息，当时我整个状态都是蒙的。”吴俊叶说，她和丈夫马上做了一个无比艰难的决定：送女儿去父母家。“这对我来说真的很艰难，我女儿以前从没有和我分开超过三天，我非常舍不得她。但没有办法，我和我爱人都是医护人员，感染的几率很大。我们要保护女儿，保护我们的家庭，只能牺牲亲情。”

武汉建工集团公司项目经理王兴园一家去马来西亚度假的计划也在1月22日戛然而止。这一天原本是王兴园春节前的最后一个工作日，他在中午前就把工作都处理完了，满心欢喜等着下班就可以放假过节了。

下午3点多，领导通知王兴园到会议室参加一个紧急会议。王兴园得知，要对武汉市第四医院7-21楼共15层进行隔离病房改造，时间无比紧迫——36小时内完成。

“当时都惊呆了，时间紧不说，临近春节，人员和物料筹备都是问题。”公司领导马上就带着王兴园等人赶往汉正街上的四医院勘察场地。眼前的场景让王兴园头皮发麻——病人将四医院的门诊大厅挤满，排队足有百米长，一直蜿蜒到外面的马路上。他并不知道，这一天，武汉市卫健委已经宣布四医院等七家医院被征收为发热患者定点诊疗医院。

## 大家都怕的时候，我们不上谁上？

从1月20日晚国家卫健委高级别专家组组长钟南山院士在电视上正式揭开武汉新冠肺炎已经人际传播的盖子，到1月23日凌晨2点武汉市新冠肺炎疫情防控指挥部发布“交通封城”的第一号通告，慌乱随着疫情如原上烈火侵略8000平方公里的武汉三镇，900万武汉人的命运像草一样动摇。

27岁的南水北调移民马洪全自2016年来武汉打工，做过健身房和金融理财产品的推销员。1月20日，马洪全供职的金融公司放假，他到武汉地铁公司找了一份临时工，在江汉站做安检员。他清楚地记得1月23日上午8、9点，地铁站突然挤满了人，很多人提着行李赶火车，或者拿着CT袋子去医院，还有很多婆婆拿着大型购物袋赶往超市囤东西。人们行色匆匆，地铁里嗡嗡响的都是在讨论“封城”、肺炎。

送走最后一班地铁，做了三天安检员的马洪全步行一个多小时回到家。他住处的对面就是长江航运总医院，透过窗户，他看到了王兴园一天前就见过的一幕——看病的人乌泱泱地排上了街面。



没有人能比警察更知道这样的场景意味着什么。武汉市硚口区新安派出所所长郭征利的辖区就在江汉地铁站和四医院旁边的汉正街，这条国内最为著名的商业街人流量一天能达到10万人次。与武汉大多数市民一样，53岁的老警察郭征利对新冠疫情的所有了解，都始于1月20日钟南山院士的电视采访。1月21日上午，郭征利和全市250个派出所所长一起到市局开年终总结大会，会议有400多人参加，郭征利注意到，并没有什么人戴口罩。

1月23日凌晨3点，郭征利在睡梦中被分局值班室的紧急电话吵醒，才得知武汉1月23日上午10点要“封城”的消息，分局命令他组织警力参与天河机场封控。武汉历史上从来没有过“封城”，郭征利感觉到事情严重了，他凌晨4点赶到单位，通知所里全部43名民警、20名辅警到岗。早上6点半，他的搭档、派出所教导员吕刚带着15名民警赶往天河机场参与封控行动，郭征利带着余下民警上街道、社区巡逻，维持治安。所里一位24岁的女警察家在外地，本来已经调休，准备1月23日回老家过年，早上8点车已经开到出城的高速路口，被电话召回参与值班。



3月4日，武汉市硚口区新安派出所在社区开展巡查工作，主要工作是打击犯罪、维持治安的他们，现在每天面对的是琐碎繁杂的社区事务。



---

武汉市硚口区新安派出所所长郭征利穿梭在小巷子中巡查小区封闭管理情况。他说巡逻一圈需要一个小时，大概要走4100步，每天要这样巡逻两次。

郭征利回忆，1月23日至1月29日“封城”的第一周，大家对新冠疫情所知甚少，民众焦虑，警察也焦虑。“封城”的第一天，不少人想离开武汉，当时高速公路路口还没有完全封闭，数十名汉正街的外地商户一窝蜂挤到派出所，要求警察开离汉证明。“我们从来没有开过这种证明，不知道怎么弄。”有不满的居民和民警扯皮起来。郭征利只能尽力安抚，“你看，我们都全部在岗，跟大家一起共渡难关。”

在第一个星期，派出所民警接到的指令就是协助街道和社区干部了解辖区内居民的情况。由于地处商贾云集的汉正街，周围居民楼有相当一大部分是外地客商租住，他们需要了解有多少本地常住人口，有多少滞留在汉的外地人，有没有出现发热情况，等等。

最让郭征利担心的事情还是发生了。1月25日，大年初一，一名51岁的社区民警出现发烧咳嗽。这名民警自“封城”后就和社区干部一起上门入户摸排居民发热的情况，1月27日，医院检查CT显示肺部感染。此时的医院一床难求，郭征利急了，每天不停打电话，向街道、向分局、市局反映民警工作中感染住不上院的情况，得到的答复也只能是先等着。

派出所党支部商量，取消了每天的单位办公，民警们依然如常到社区排查，但郭征利明显感觉到所里气氛有点恐慌，士气有点消沉。“那是最难熬的几天，我们心里也没有底，只能要求大家守在岗位上。”

自1月23日市内公共交通暂停后，1月26日，武汉中心城区又实行机动车禁行管理，发热的居民没有车去医院看病，120急救车要排到几天之后，这成了当时武汉市民反映最大的问题之一。1月28日，郭征利接到上级指令，1月29日起，派出所派出两台警车参与运送发热病人。

郭征利清点了所里库存的物资，700个普通的一次性医用口罩，一斤84粉末，两瓶95%纯度的酒精，五套防护服，没有N95，也没有护目镜。郭征利很焦虑，五套防护服，四名转运民警一天就消耗完了，第二天怎么办？

1月28日晚上，派出所党支部成员在微信群里商量怎么把95%的酒精兑成可以使用的75%医用酒精。大家讨论了大半个小时，每个人都计算了一遍，最后达成共识，先往瓶子里倒10厘米的酒精，然后再加水到13厘米。“封城时完全没有准备，物资真的是紧缺。”好在1月29日上午，分局又下发了一批防护物资——十套防护服、四瓶75%医用酒精和两瓶84消毒液。

谁去开警车运送发热病人？工作群沉默了一小会儿。大家对新冠病毒知之甚少，派出所那位感染的民警还在留观室没有床位，阴影压在每个人的心头。

郭征利点了四名民警，没有人拒绝。1月29日，四名民警往医院运了六名发热病人。回到派出所，参与运送的民警脱防护服时，手在发抖。同事们对他们从头到脚进行消杀，用的是头天晚上大家自己动手兑水的酒精。

“你说怕不怕？肯定怕。”郭征利对财新记者挺了挺腰板，说：“但是大家都怕的时候，警察不上谁上？”

吴俊叶也在恐慌中站了出来。她所在的三医院耳鼻喉科一位病人突然术后发烧，诊断为新冠高度疑似病人。为了避免更多医护人员接触，这位病人被安排进了一个单独的病房，需要一位护士全程陪护。当时并没有足够的防护装备，同事们不免犹豫，吴俊叶主动报了名。“我知道这是件很危险的事情，但看着科里其他的年轻护士，我不忍心她们冒这么大的风险，我自己经验比较丰富，又是小组护士长，只能我顶上去。”

吴俊叶在力所能及的范围内尽力给自己增加防护，她戴了几层口罩和手套，没有护目镜就戴上一个简单的面屏，没有防护服就拿手术隔离衣当防护服用。

病患当时发烧已达39度多，很痛苦，吴俊叶常在旁边安慰他不要多想。“我自己内心当时也是很害怕的，怕被传染，但我不能让病人看出我的恐惧，我要给他信心。”

让吴俊叶欣慰的是，病人的发热逐渐好转，后来核酸检测确诊为阳性，病人被转至隔离病房。

但吴俊叶自己“中招”了。病人转走的当天，吴俊叶在院方安排下做了CT，结果显示肺部有白色磨玻璃影，高度疑似新冠感染。几天后，核酸检测结果也出来了，是阳性。

“我一下子难以相信，反复确认后，他们很确定地和我讲，你是阳性，要尽快住院治疗。当时很害怕，我只能不断说服自己接受这个事实。”吴俊叶没敢第一时间把消息告诉家人，只能一



个人默默地哭。“其实我当时并没太顾虑这个病本身，我只是想自己可能会有很长一段时间见不到女儿了，她怎么办？想到这我就哭起来了。”

擦干眼泪后，吴俊叶把这个消息先和丈夫说了。没想到他出奇的平静。“结婚六年了，他一直都很支持我，知道我感染后，他就和我说，不要害怕，圆圆和爸妈他都会照顾好的。他用他的专业给我分析，新冠是自限性疾病，只要心态积极乐观，免疫力上来了，这个疾病就会恢复得很快，所以我什么都不用去想，只要负责吃好睡好就可以了。”吴俊叶说，正是丈夫的支持，让她挺过了刚开始心理压力最大的时候。



---

武汉市第三医院护士吴俊叶在新冠肺炎康复后，回到三医院首义院区感染病房上班。

女儿也成为了让她坚强的支柱。2月2日，吴俊叶住进了三医院光谷院区的隔离病房。“我住院治疗的那段时间，每天都会和女儿视频。她一开始总是反复问我，妈妈怎么还不回来啊？还要多少天回来啊？妈妈不会不要我了吧？”吴俊叶跟女儿说：“外面现在有病毒怪兽，你看到



外面的那些叔叔阿姨都是白衣战士，他们都在打怪兽，等妈妈病好了，妈妈也要去当白衣战士，你觉得厉不厉害？”

“圆圆很懂事，她说那妈妈快去穿战衣，你们要把外面的病毒怪兽都打败，我就可以在外面玩了，可以去迪士尼玩了。”说到女儿，吴俊叶两次哽咽。

## 任何时候，都需要服务与建设

自1月21日抵达武汉采访，财新记者看到，在这次武汉抗疫战役中，医护人员和警察，是两支能够整建制冲在抗疫一线的主力军。当然，能够坚守的不止他们。

美团送餐“骑手”何文文服务的范围，就在吴俊叶住院的三医院光谷院区一带，那一片还有湖北省中医院和湖北省荣军医院。来自医院病人的订单很多，朋友劝他不要送医院的单，甚至说他“要钱不要命了”。何文文说：“病人点单是因为他们想吃嘛，我不给他们送餐，他们吃什么呢。”何文文记得湖北省中医院一位姓陈的住院病人连续点了七次单，他都接单送单了。

有一次，他穿过被病人挤得水泄不通的发热门诊，把餐送到住院病房，在走道上遇到一个医生，医生训斥了他：“医院里很危险，这样的单以后你不要送了。”何文文知道医生是为他的安全着想，但职业本能让他还是有单必接。“武汉封城，很多人都是靠外卖填饱肚子，如果我们不跑单，他们就会吃不上饭，尤其是病人需要补充营养。”

在“封城”的早期，何文文也接到了不少来自外地的订单，订单上不留名字，只注明“请送给医院的医护人员”。何文文有些感动。

有一天早上7点多钟，何文文准备收工回家时刷到一个来自浙江的订单，指定要给湖北省中医院的医护人员送晚餐，订单支付400多元。那是一个被忽视的单子，头天晚上没有人抢单。何文文提着一大袋早餐到中医院，在门诊大厅遇到四五个护士刚下夜班从电梯口走出来。何文文把早餐送到护士手中，护士们很开心，不停感谢何文文，何文文也很开心，他把陌生人的爱心传递给一线的医护人员。

何文文有时会和同事交流。跑金银潭医院附近片区的同事告诉他，从全国各地给金银潭医院医护人员点餐的订单源源不断，有人点上百份粥，有人点价值4000元的水果。何文文和同事们对这类订单抢得最为积极，“给医护人员送餐，感觉自己的职业比往常多了一份意义”。这个时候，外乡人何文文有了融入武汉的感觉。

王兴园是土生土长的武汉人，2008年大学毕业就进入武汉建工集团公司工作，他在这座城市出生、长大、上学、成家，去年1月又有了一个可爱的女儿咚咚。一个多月前孩子周岁的时候，王兴园订了一份两层高的白雪公主和七个小矮人卡通形象的生日蛋糕。他在朋友圈里说：“咚咚今天不是胆小鬼，是大家的小公主。”

在带领工人不眠不休地紧张施工30个小时后，1月24日上午，王兴园负责的四医院隔离病房改造按时完成，交付院方。他根本来不及歇一口气，下午就赶到20多公里外的蔡甸区火神山。此前一天，武汉市决定参照北京小汤山医院模式，在这里紧急兴建一座新冠肺炎专科医院，王兴园所在的团队被紧急征调参加火神山医院的建设。

“我们24日下午到工地时，这边的一些土方作业已经在进行了，我问有没有施工图纸，说没有。我当时就想，这根本是比36个小时改造四医院更不可能完成的任务啊。”王兴园说，改建病区和新建一座标准的传染病医院完全是两个概念，后者难度系数成倍上升，“别说原材料采购、设备到场、物流运输，就连工地上我们自己2000多工人的吃喝拉撒，这些后勤保障都是很难的。”

武汉建工集团主要负责火神山医院的医技楼、ICU病房及部分普通病房的建造，其中医技楼和ICU病房均采用6米高的全钢结构，和普通病房的集装箱式活动板房完全不同，工程量和施工难度都大很多。此外，ICU病房的机电安装系统和空气净化系统的技术要求都很高，管道线路多，工艺复杂，施工难度大。

“图纸一直在调整，直到1月27日才有了最终的版本。我们是边设计、边施工、边调整，先做不需要图纸的土地平整之类的工作。”王兴园说。

王兴园最忙的时候是从1月27日开始的，当天“三通一平”和防污染工程完成，工作面交接给王兴园手上。从那时一直到2月8日最后一个病区完工，长达13天的时间里，王兴园连宿舍都进不了，每天吃喝拉撒全都在工地上进行，困了就在挖掘机上或土堆上眯一小会儿。

“工作面交过来后，工期已经很紧了，我和工人们只能靠连轴转把落后的时间再赶回来，每天都在和时间赛跑。”他说：“疫情这么紧迫，我们能做的只能是拼尽全力加快建设。”

火神山工地上的各个建筑公司也都在赶工期，这导致当时火神山惟一的施工车辆进出通道大拥堵，堵上两三个小时成为常态。王兴园焦急万分。在进行混凝土浇筑时，他坐不住了。

“当时我们调集了30辆混凝土罐车，要在36个小时内完成3300立方米的混凝土浇筑，如果每辆车都堵个几小时，根本完不成任务。”王兴园想到再开一条路，他连夜组织同事一起调集了200块钢板，硬是铺就了一条5米宽的新路。

新路投用，不仅解决了武汉建工工作面混凝土车的交通问题，其他建设公司的施工车辆也开始走这条新路。“整个火神山的交通局面一下就打开了。”

王兴园和同事们还研究了各种方法来缩短工期。比如通过提高混凝土一个标号的方式来加快混凝土的凝结，还有将结构和建筑两道浇筑工序在允许的范围内合成一道工序，等等。

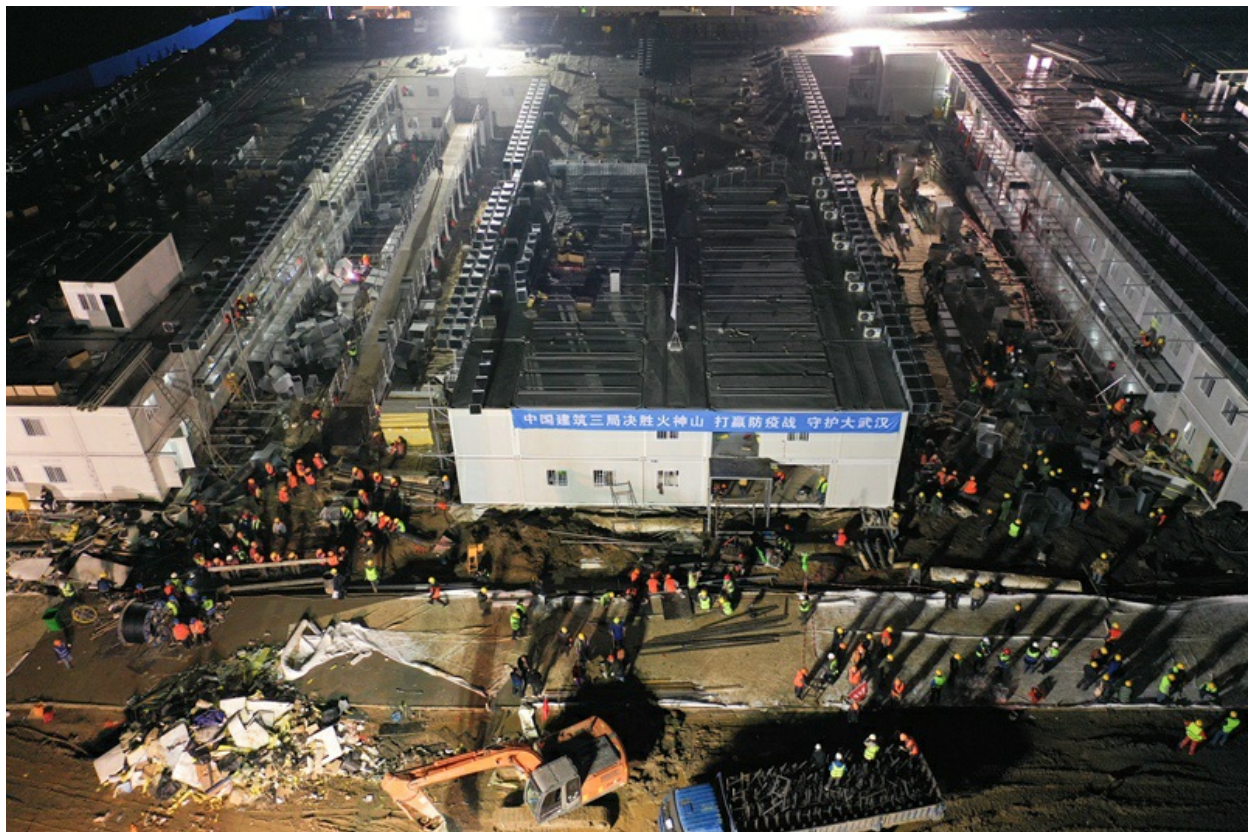
2月8日正月十五，对王兴园来说是一个特别有意义的日子。这天晚上，王兴园和同事们完成了最后的施工。“我们来到外面空地上，那么多天来第一次仰望天空，不知道谁喊了一下，‘今晚的月亮好圆啊’，我说我们的工作也很圆满！大家一群人就突然喜极而泣。”

2月9日一早，是武汉难得的阳光明媚的好天气，火神山医院最后一个病区交付。回去的路上，王兴园回头看了一眼火神山，“阳光照在医院的白色彩钢板外墙上，十分耀眼”。



---

武汉建工集团公司项目经理王兴园是土生土长的武汉人，2008年大学毕业就进入武汉建工集团公司工作。



---

2月2日凌晨，武汉火神山医院基础施工、集装箱拼装全部完成，全面进入医疗配套设施安装。

## 两个上书人

和900万主动或被动选择留在武汉的人不同，65岁的华大集团董事长汪建是一名逆行者。1月24日除夕之夜，他带着秘书和几名研究人员从深圳出发，在长沙中转，大年初二上午进入“封城”的武汉。



1月27日，在武汉光谷一座酒店空荡荡的大堂，汪建坐在了财新记者的面前。几分钟后，接到一位当地官员的电话，没说两句，汪建的声音突然高了起来：“我请战书写了好几份，我时刻听从召唤！我现在坐在旅馆里着急！”

他挂掉电话，冲着财新记者喊：“为什么不让我去前线？我经历过一次战争，有一个大团队！”

汪建所经历过的那场战争，是2003年的SARS。当年汪建带着刚刚被整体收编为中国科学院基因组研究所的华大基因研究中心团队，在4月15日凌晨接过SARS病毒资料，倒了四次班，用36个小时破译了四株SARS病毒全基因组序列，96个小时研制出病毒检测试剂盒，并生产了30万人份向全国防治非典型肺炎指挥部捐赠。当年4月20日，时任国家主席胡锦涛到华大视察，汪建进入北京市防治非典型肺炎指挥部担任病原组组长，并主动承担了一项科研任务：如何运用科学手段，对被隔离人群进行检测。

“我们当年就是科研的‘敢死队’。”汪建说。

他说的那个团队，是肇始于1999年的北京华大基因研究中心，不仅先后完成了国际人类基因组计划中国部分、水稻和大熊猫基因组计划等多项具有国际先进水平的基因组研究工作，如今已经发展成拥有6000多名员工的生命科学前沿公司华大集团，旗下包含华大基因（[300676.SZ](#)）、华大智造和深圳华大生命科学研究院等多家机构，其中的深圳华大基因股份有限公司2017年7月以“基因测序第一股”登陆创业板，是全球最大的基因组学研发机构。

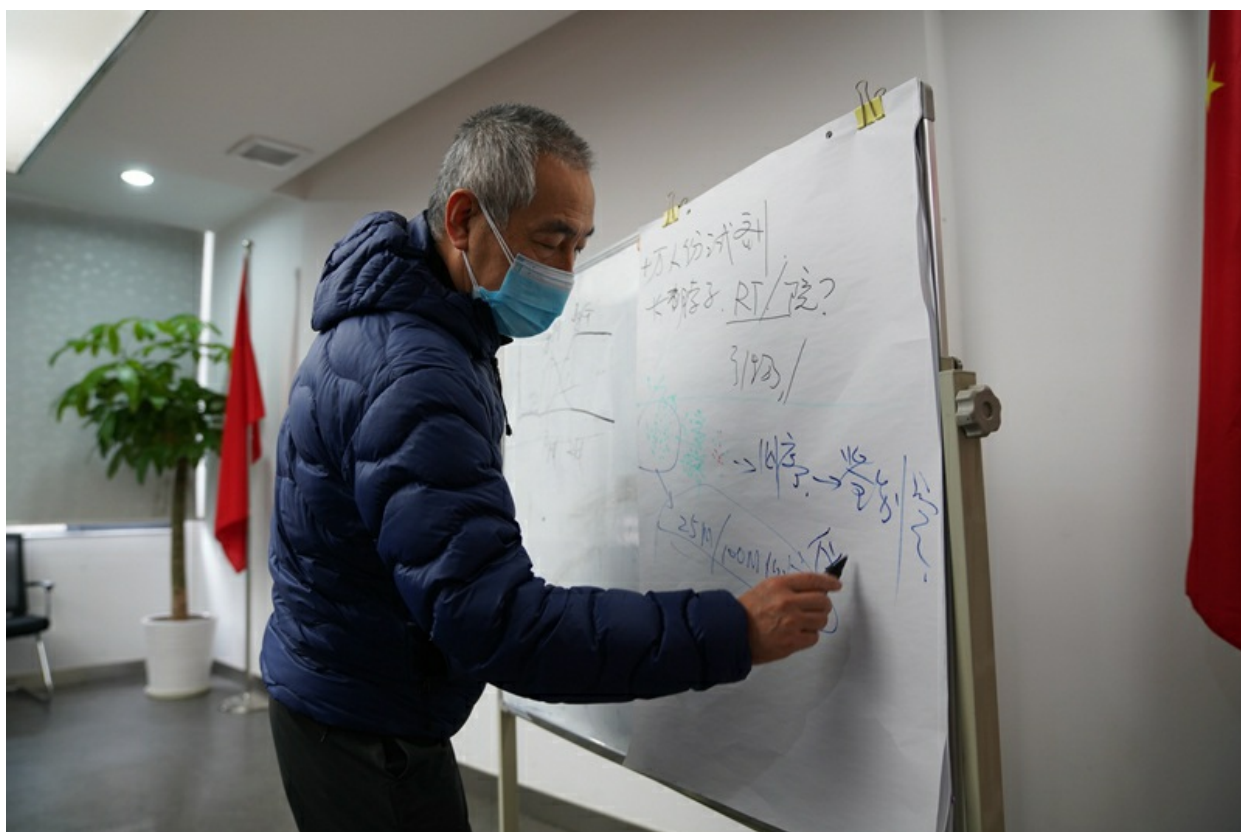
事实上，此次新冠疫情，华大和其他数家基因测序公司，早在2019年12月底就从武汉当地医院收到多份不明原因病毒性肺炎的基因测序委托，发现病原体是一种新的冠状病毒。1月11日国家卫健委公布新冠病毒基因组序列后，华大方面又积极开始研发核酸检测试剂盒。

“我们成立了应急指挥部，由曾任国家病原微生物卫生应急网络实验室主任、深圳华大因源医药科技有限公司总经理陈唯军担任副总指挥，2003年就是陈唯军、牟峰（华大智造CEO）、尹烨（华大基因CEO）跟着我，如今还是这几个老兵。我们很早就研发出了试剂盒，然后报批，安排人员专职负责生产、质量、物料，开足马力保障试剂盒的生产和供应。”汪建说。



---

武汉华大医学检验所，华大集团董事长汪建观看房间中检测人员的操作。



---

汪建用板书向大家讲解在这次抗疫中发挥重大作用的基因测序技术。

1月14日，华大宣布试剂盒研发成功。1月25日，国家药监局党组召开会议，称对疫情防控所需药械全部实行应急审批。次日，华大基因等三家企业的试剂盒获国家药监局首批应急审批通过。

1月26日跟随汪建一起抵达武汉的，就包括华大基因向武汉和湖北捐赠2万人份新冠病毒检测试剂盒的承诺。“看到那么多发热和疑似病人因为做不了核酸检测而无法确诊，只能来回奔波于医院和社区，这是非常严重的交叉感染风险。”汪建心急如焚。

作为亲身参与过抗击SARS的权威人士，汪建知道，试剂盒的生产一旦量上来之后，武汉真正的“堰塞湖”就在于对试剂盒进行检测的机构能力不足，按他充满科研大工业化的说法就是检测产能不足。“有试剂盒也是远远不够的，试剂盒还需要连接PCR仪器一起，在高清洁度的实验室或生物安全柜中使用。”他说：“传染病防控是检测大于隔离，隔离大于治疗，武汉需要尽快建立日检测通量1万人份的能力。”

武汉最初被允许进行核酸试剂盒检测的只有湖北省疾控中心，日检测能力两三百人份。1月18日国家卫健委办公厅下发的一份通知指定了华大基因作为疾控系统之外的第三方检测机构。1月26日，武汉市又征得上级同意，进一步扩大检测机构范围，确定两家疾病预防控制机构

（省、市疾控中心）、九家医疗机构（同济医院、协和医院、省人民医院、中南医院、市第一医院、市中心医院、市第三医院、金银潭医院、肺科医院）、两家专业机构（中科院武汉病毒所、华大基因）等13个单位可开展新冠肺炎病原学检测，病毒核酸日检测量预计为2000人份。

然而，彼时的两对矛盾无比刺眼。一方面，尽管日检测能力从200多份增加到2000人份，但早在1月20日左右，武汉当地发热门诊的日求医人数已经超过5000人，供应仍远无法满足需求；另一方面，财新记者1月27日在武汉华大医学检验所看到，其负压实验室有每天八小时500人份的检测能力，26日、27日两天都只接到200多人份的送检，两台可同时进行128个样本全基因组筛查测序病原测定的华大智造超高通量测序仪T7更处于闲置状态。财新记者离开时看到协和医院送来一箱样本，协和医院的医生向财新记者解释，他们的实验室检测能力有限，省疾控中心已经超载，才选择送到华大来。另一位肺科医院的医生透露，他们医院虽然拿到了检测资格，但由于洁净度等原因，甚至还没有开始检测。

1月29日上午，汪建终于有机会参加武汉市领导主持的一次工作会议，他在会场请政府拿出魄力，支持像华大这样有能力有决心的企业施展更大的战斗力。这次会议促使武汉市决议按万人级检测通量规划建设实验室，同意由华大负责设备采购和终端检测，武汉市负责协调建设相关物资运输通道。会后，武汉市把邻近雷神山医院的东湖高新区生命科学园一栋闲置大楼拨了一层给华大兴建实验室。当天下午，华大即与建设单位中国交通建设股份有限公司第二航务工程局有限公司（下称中交二航局）对接，完成实验室场地勘察。1月30日，施工单位入驻，实验室建设正式启动——汪建将实验室定名为“火眼”。

也是在1月30日，华大向武汉市疫情防控指挥部上书，请市领导协调落实扩能建设实验室相关政策及方案任务。

1月31日，汪建参加武汉市一次核酸检测特别会议，他当场立下军令状，华大负责的实验室2月5日启动试运行，将日检测产能提升到1万人份，之后根据需求可放大至10万人份。下午，湖北省领导到华大调研，要求华大提高检测通量，汪建再次重申了他立下的军令状。

2月2日上午，汪建参加了湖北省疫情防控会议，针对火眼实验室投入使用前的检测能力不足问题，他表示在武汉华大医学检验所现有实验室条件下加班加点，日检测通量也可以达到4000人份。当晚，省疫情防控指挥部就各单位检测任务下达正式通知和要求，明确华大检测任务为4000人份/天。

事实证明了汪建的预见。根据2月3日国家工信部总工程师田玉龙介绍，到2月1日，国内试剂盒日产量已达77.3万人份。试剂盒不再短缺后，实验室成为约束检测能力的新瓶颈。

而要大幅度提升检测能力，很重要的一点是改变传统的人工检测方法。核酸检测的大致流程是：医生用咽拭子对病人采样后，样本放入保存液，低温运输到实验室，在实验室灭活、录入信息后需要转版，也就是从大试管转到小试管，然后操作人员在实验室或生物安全柜中利用离心机对样本进行裂解，即破坏其细胞膜，提取RNA，扩增后逆转录，以RNA为模板合成信号更强的DNA，最后才是连接PCR仪，以试剂盒里的探针与病毒配对进行测定，自动生成报告。一个熟练的实验室人员，手工做完一次检测需要15-20分钟，再加上前期的灭活、信息核对和后期的报卡等流程，一例样本的检测往往需要一个小时以上。

汪建有立军令状底气的“秘密武器”，是华大智造一款高通量自动化样本制备系统及模块化样本制备工作站，该系统可以自动进行核酸提取，同时完成96个样本，比人工操作更快、更准确。2月5日，装配了10台华大智造自动化设备的火眼实验室经过五天紧张施工后启动试运行；



2月10日通过正式验收，具备每天万人份检测能力。

长江南岸的喻发胜也在密切关注着疫情初期的恐慌气氛。1月26日，他驾车到火神山医院建设现场考察，他意识到疫情传播的速度比雷神山、火神山的建设速度更快，而且即使雷神山、火神山修建完成，也只能提供2000多张床位，床位增长的速度赶不上患者增长数。“传染病传播和暴发期的首要任务是隔离传染源，隔离优先于救治。大量传染病人自行就医，导致一人就医、数人感染，这样的传染恶性循环不打破，有多少医生和资源都不够用。”

2月1日，心急如焚的喻发胜带着科研团队数名研究人员连续奋战三天三夜，完成了一份《当前肺炎疫情防控存在的突出问题与对策建议》，文章中他连用了三个粗体感叹号：“隔离”！“隔离”！尽快“隔离”！



---

喻发胜提出了疫情防控存在的七大突出问题，首要的问题是“一人就医，数人感染，恶性循环”，给出的对策是“迅速提高‘隔离能力’，打造‘全封闭’救治体系”。

报告中喻发胜提出了疫情防控存在的七大突出问题，首要的问题是“一人就医，数人感染，恶性循环”，他和科研团队给出的对策是“迅速提高‘隔离能力’，打造‘全封闭’救治体系”。喻发胜观察到，患者自行就医，在医院长时间排队极易形成院内感染，回家自行隔离可能导致家庭内聚集型感染，在医院和社区来回奔波又容易形成交叉感染等，众多环节，导致“一人就医，多人感染”的恶性循环。

“不能等完成了诊断程序再隔离患者，不能等高标准的病房建好了再隔离患者。”他在报告中给出解决之道：建议各地迅速征用、改造疗养院、景区宾馆或其他具备隔离条件的单位，使之成为隔离、治疗、生活三位一体的全封闭医疗救治点，如此可以几天内投入使用，速度应远

胜于新建医院，改造的要点是“外不污染环境、内不交叉感染人员”，让疑似患者应收尽收。

对于当时各家医院纷纷报告防护物资奇缺问题，喻发胜团队提到的第二个重点对策是迅速打通“防疫产业链”。喻发胜告诉财新记者，在“封城”初期，他没有想到武汉防疫物资储备和调度效率如此之差，缺医用口罩、缺防护服，有些医务人员几乎是“裸奔”着用肉身去堵病毒。喻发胜分析，防疫物资供应之困在于三个环节，招人难、备料难、行路难，这三个环节其实通过中央和地方的统筹、协调是可以迅速解决的。“如果给工人提供最好的防护、便捷的交通，同时政府承担超额付给工人的薪金，怎么会找不到人开工？”

喻发胜告诉财新记者，他1月底曾请求面见当时的武汉市主要领导，给他10分钟时间陈述防控的关键问题，但没有如愿。于是他奋笔疾书，写成系统性的政策建议报告递交。

2月1日，这份3000多字的报告完成，当天下午，《光明日报》将报告以“专报”形式呈报中央决策机关，湖北省应急管理厅、武汉市应急管理局的领导也迅速将报告报送湖北省和武汉市疫情防控指挥部。

2月2日，武汉市疫情防控指挥部发出通告，要求对新冠肺炎确诊、疑似、发热及密切接触者“四类人员”进行集中收治和隔离，武汉市终于走上了分类隔离、“应收尽收”的正确轨道。2月3日晚上，湖北省疫情防控指挥部领导紧急约见了喻发胜和其他数位专家，喻发胜将上述建议再次跟指挥部领导详细汇报。

## 一切都会好起来的

在武汉市2月2日开始的这场针对“四类人员”的集中收治隔离行动中，基层公安民警再次发挥了重要作用。根据指挥部要求，以区和街道为单位征收部分酒店、招待所等民用设施，对确诊的新冠肺炎患者进行集中收治，对疑似患者进行集中隔离。这些工作压在了社区的头上，而社区干部人数远远不够，本已超负荷运转，又缺乏转运车辆。新安派出所所在的硚口公安分局要求各派出所落实每台警车“一名公安民警负责驾驶护送、一名社区干部负责协调医院、一名病人家属负责陪同看护”，社区转运车辆不够，警车来送；没有家属陪同，民警陪同；患者思想上有顾虑，民警帮助解决。

2月2日和2月3日，新安派出所各转运了六名发热病人，这两天是派出所民警轮流参与转运。所长郭征利担心参与转运人员过多，万一感染，派出所会瘫痪。2月4日，派出所组织了五名民警成立转运突击队，专门负责发热病人转运工作：两人负责开车运送病人，两人负责消杀，一人负责处理涉及疫情的案件。

彼时武汉医院床位依然紧张，转运的患者大多先送去隔离酒店。有的病人担心酒店住宿和医疗条件差，不愿意去，甚至有脾气火爆的对社区工作者骂骂咧咧，推推搡搡，民警上门做思想工作，苦口婆心劝说大半天，才能说服。

郭征利回忆，警车转运发热病人的工作到2月中旬基本结束，此后零星有几次转运发热病人。他们派出所总计转运病人70人次，好在防护到位，参加转运工作的民警无一感染。

转运工作不仅充满风险，而且极其繁琐，考验耐心。2月6日上午，郭征利接到社区求助电话，一对70多岁的老两口，婆婆是确诊患者，爹爹CT显示大白肺，还没有做核酸检测，是高度疑似患者。爹爹不小心摔倒了，婆婆一个人扶不起来。郭征利带着突击队员上门，两名退伍兵出身的突击队员穿着防护服，一起把老爹爹从地上抱回到床上。

解决了居民的求助，郭征利觉得事情没做完，他给街道打电话，说老爹爹情况危急，急需送到医院。但老爹爹没有等到住院的通知，当天下午就在家去世了。家属委托社区和派出所处理老人后事，民警和社区又联系专业消杀人员，一直忙到2月7日凌晨1点多，殡仪馆派车将遗体从家中抬走。派出所教导员吕刚担心头天上午还抱着老人的民警心理上受冲击，又做了一个多小时的思想工作。

2月14日，新任武汉市委书记王忠林要求向最后清零发起总攻，不留任何死角。派出所的工作任务集中在与社区和下沉干部逐一上门排查，他们面对的主要难题是一些病人不愿意去隔离点，躲在家里逃避排查，排查人员经常敲半天门无人应答。民警只得去看电表，电表在转动，证明家里有人，再接着敲门。终于居民打开第一层门，隔着防盗门警惕地看着他们。“他们认为我们经常入户串门，担心我们带着病毒。”郭征利苦笑道。辖区内有一对老夫妇，爹爹是疑似患者，腿脚不好，拄着拐杖。教导员吕刚带队上门做工作，特地带了一辆轮椅，把隔离酒店的单间和一日三餐的照片给爹爹看，最终爹爹同意进隔离点。

住进自己所在医院光谷院区隔离病房的吴俊叶，则对从一名护士转换成病人的身份很不习惯，看到以前的同事要护理自己，她有点不好意思。但是很快，闲不住的吴俊叶就为自己找到了一份工作——为其他病人做心理建设。

“我原来就是这个医院的，熟悉医院的环境、医生和护士，我不会感到害怕。但同病区的很多病人都会焦虑和害怕，影响心态和食欲。”吴俊叶就和病人聊天，用丈夫安慰她的那些说法去安慰别人。同时，她又以病人的身份了解护理工作中的不足，向护士们反映。

和吴俊叶同龄的李珊珊则没有这么幸运，像武汉几乎所有新冠病人家庭一样，她的一家经历了颠沛流离的求医过程。2月1日，患有糖尿病的婆婆首先出现低烧、咳嗽、食欲不振的症状，差不多同时妈妈也开始低烧，紧接着是丈夫、公公。2月10日，四个人去医院做肺部CT检查，都显示感染，呈现磨玻璃状，由社区安排进入隔离点。但隔离点缺乏有效治疗，婆婆和丈夫由轻症发展成重症，迟迟住不进医院。

对李珊珊来说，更大的麻烦是她已经足月待产。她原本早早预定了3万元的月子中心套餐，可以做瑜伽，可以食疗，她还提前去月子中心体验过几次瑜伽，对此充满期待。但新冠疫情打乱了计划，她完全没有预想到通往产房之路会如此艰辛。

2月14日凌晨1点多，李珊珊羊水破了，父亲叫救护车把她送到湖北省妇幼保健院。按照流程，孕妇住院前必须做CT——李珊珊的CT显示双肺感染，由于妇幼保健院不是新冠肺炎定点医院，李珊珊无法入院。

凌晨3点多，父亲开车带她去找收治新冠孕妇的产房。先是打电话给武汉大学中南医院，被告知新冠产房已经住满，又拉着她去往江夏区的湖北省人民医院东院，开了近一个小时，凌晨4点多到达医院，保安说：“快走，快走，这里住的都是新冠重症病人。”无奈，父亲又开车一个小时返回武大中南医院。

2月14日凌晨6点多，李珊珊被送到武大中南医院，11层专为新冠孕妇辟出的隔离病房15张床位已经住满，没办法接收新的孕妇。分娩在即，羊水已破的李珊珊冻得浑身发抖，极度虚弱。中南医院紧急协调，把11层的一间会议室紧急改造，放了一张床，成为属于李珊珊一个人的产房。

2月14日，情人节，下午3点多，李珊珊剖腹产下一个女婴，孩子立即送往新生婴儿科，所幸核酸检测阴性。



武大中南医院产科隔离病房，没人陪护的新冠产妇李珊珊看着不久前降生的孩子的照片。图/财新记者 萧辉

生完孩子的李珊珊又在这间临时改造的办公室坐月子。她是武大中南医院产科隔离病房惟一没人陪护的孕妇。刚开始一两天，每个来查房的护士都会问：“你怎么一个人在这儿啊，你家人呢？”李珊珊会告诉她们：“他们感染新冠病毒了，都在住院。”护士们对她照顾得特别贴心，新改造的病房没有按铃，护士会时不时来病房查看，给她送饭打水，陪她聊天。

李珊珊两年前的头胎是顺产，没有剖腹产经验，不知道怎么起身下床。护士教她怎么呼吸，怎么挪动身体。第一次上厕所，李珊珊不想麻烦护士，便自己起床扶凳子，慢慢挪动凳子，花了半小时才完成。

李珊珊没有诉苦。她是家里的独生女儿，丈夫比她大八岁，平时对她关爱有加。关键时刻，李珊珊咬牙撑起了这个四处离散的家。父亲是个感性的人，经常打着电话就哭了起来，李珊珊说她一次都没有哭，她鼓励自己要坚强，要坚持住。

2月15日，武汉下了大雪，李珊珊不能下床，护士帮她拉开窗帘，告诉她下雪了，让她起身看看。李珊珊在朋友圈写下：“终于等来这场瑞雪，一切都会好起来的，惟有坚强和坚持，期待春暖花开，一家团圆。”

**3月你好**



所有的磨难并不会轻易结束。2月18日，李珊珊终于等到了丈夫住进雷神山医院的消息。但是到医院的时候，丈夫已经拖成了重症，上了呼吸机。李珊珊每天跟丈夫微信通话，了解丈夫的病情，她会记录下丈夫每次吃药的时间，到点了就提醒；她会把手手机贴到耳朵上倾听丈夫讲话时的声音，根据声音判断呼吸是否顺畅。

2月23日，丈夫的主管医生给李珊珊打电话，告知她丈夫病情发展很快，医院会全力救治，但不排除病情会继续加重，甚至有猝死的可能。李珊珊握着手机的手一个劲发抖，声音也在抖，她求医生：老公才39岁，还那么年轻，还有两个孩子在等着他，请医生一定要全力救治。她给丈夫留了语音：“老公加油，女儿在等着我们回家。”

2月26日，李珊珊在病房里接到丈夫的电话，她把耳朵凑到手机听筒下听丈夫的声音，呼吸平和了，喘气不那么严重了。李珊珊稍稍放心，丈夫的状况在逐渐好转。

一个人在病房待了半个月，李珊珊告诉财新记者，她从不胡思乱想，她会照顾自己，多喝水，在房间来回踱步保持体能，有阳光的时候到窗边晒晒太阳。最开心的时候是和女儿视频，两岁半的大女儿在电话那边跟她说：“妈妈，我很乖，你早点回家。”大女儿旁边是刚出生的小女儿，睡得很香甜。李珊珊用手去摸屏幕上小女儿的脸，一次都没抱过小女儿，她最渴望的是把女儿抱在怀里喂奶给她吃。

武大中南医院产科护士长许成告诉财新记者，该院自2月5日成为新冠孕妇的定点医院，把11层改造成隔离病房，提供15张床位，一共接收了80多名新冠孕妇和新冠疑似孕妇，孕妇和新生婴儿的状况均不错，由于防护得当，产科医护人员零感染。

2月28日，李珊珊出院了，住进隔离酒店，14天后就可以回家。从医院传来的好消息，丈夫、公公、婆婆、妈妈的病情也都在好转。

3月1日，李珊珊在朋友圈写道：“3月的第一天，对3月有太多期盼，一大早又收到一个好消息，可能这两天又会有亲人出院。3月是等待家人回家的日子，是春暖花开的日子。每年这个季节都是樱花满天飞，风筝满天飞，欢笑声满天飞，吃货满天飞的时候，今年可能不会有这么好，但我相信一定会变好。3月你好。”

吴俊叶也在2月8日两次核酸检测阴性后出院。经过了14天的隔离，身体检查一切正常，吴俊叶主动申请返岗，获得批准，2月24日回到三医院首义院区感染病房上班。“形势已经有所好转，但一线医护人员还是很紧缺，很多同事都已经连续奋战一个月了，快扛不住了，我想去一线，至少能帮大家分担一下。”

吴俊叶负责的病区有40多个病人，18个护士分为两组照护，每组有三个班次轮班，白班每个班次四个小时。穿上防护服工作，要克服的最大困难就是缺氧和脱水。“第一次穿防护服上班我就难受得要命，可能也是病刚好，我的缺氧症状比别的护士更明显，感觉胸口很闷，呼吸有点困难。”吴俊叶说，另一个问题是紧张，心率会很快，但她不能出去透气，防护服很宝贵，出去一次就得全换了。

从穿上防护服到脱下，护士们有五个小时不能吃喝，也不能上厕所。之前网上说有护士穿着成人纸尿裤上班，这在吴俊叶看来并不是每天都能遇到的好事。“武汉物资非常紧缺，我们也是隔三差五才能穿上纸尿裤，如果没有，那从早上起床就不能喝水，要一直到下午1点。这期间你还会大量出汗，很多人都会出现脱水症状，但时间久了，大家都习惯了。”

另一个困难是扎针换吊瓶。隔离病房的护士一般要戴上三层橡胶手套，护目镜上也常会被水汽遮挡，这让扎针变得比平时困难很多倍。“我一开始扎不准，患者也没怨我，我回去后就在房间里一遍遍地练习。”

吴俊叶所在的病房，大多数都是失去自理能力的老年人。没有家属和护工，这些老年病人的日常生活都需要护士照料，工作强度比以往大得多。但让吴俊叶欣慰的是，大多数病人都很理解他们，尽量不麻烦护士。

“病人平时的大便小便都是靠我们清理。我每次倒一回尿，他们都会和我说‘对不起’。有个阿叔还和我说，你应该很小吧，这些事你在家肯定都不会做的，现在给我们做，真是辛苦你了。”

让吴俊叶印象最深的是一位78岁的老奶奶。老奶奶情绪低落，喂到嘴边的饭也是往外吐，身体一天天变差。吴俊叶就主动找老奶奶聊天，知道她老伴很早就去世了，子女在她被感染后就和她断绝了联系，住院之后也没有再联系过，老人感觉自己被抛弃了。

吴俊叶就编织了一个善意的谎言，和老奶奶说她家子女已经打电话过来了，因为现在是特殊时期，没有办法常联系，等你病好了，就能看到他们了。老奶奶信了，就又开始吃东西了。通过聊天，吴俊叶还知道了老奶奶喜欢吃红薯，就把自己早餐的红薯节省下来带给老奶奶吃。

吴俊叶每天上班第一件事就是先去看老奶奶。如果老奶奶没有吃早餐，吴俊叶就会把鸡蛋剥好，然后一点一点喂给她吃。吴俊叶介绍，“在面罩吸氧时喂饭，需要先把面罩拿开，但一拿开血氧饱和度就往下掉，所以要喂一口饭戴一会儿面罩，然后再喂一口饭，吃一顿饭有时要一个多小时。”

老奶奶的状况一天天好起来，她对吴俊叶说，虽然口罩遮住了容貌，但她已经把吴俊叶当成了自己孙女。

“无论多大年纪的人，我都希望他们能有信心，能有求生欲，这样才能活下去。很多病人都是因为心情的原因导致体质虚弱，病情恶化，我不希望这样的事情发生在我的病人里。”吴俊叶说，她经常会把自己得病治愈的经历说给病人们听，让他们消除恐惧，树立活下去的信心。

每天上完班回到酒店洗完澡，吴俊叶都跟虚脱了一样，躺在床上动弹不得。这时，她就会拿出手机和女儿、丈夫视频聊会天，互相鼓励一番。

很难有人相信，与护士相比，警察们面临的工作还要琐碎得多。进入2月中下旬之后，经过大拉网高密度排查最终实现“四类人员”基本清零，基层民警依然一刻闲不下来。自2月17日，武汉市各住宅小区开始实行最严格的封控，除了病重的人、生孩子的人以及防疫人员，其他人员一律不得外出。新安派出所的民警被安排在辖区内六个社区的八个卡口值班。

郭征利说，大多数居民虽然理解，但人在家里待久了不能出去，难免有情绪，日常生活也有诸多不便。社区民警又投入到为居民解决日常生活的杂事上来，帮群众团购菜，甚至买指甲剪、买煤气等。“以前我们的主要工作是打击犯罪、维持治安，这次疫情把我们和民众的距离拉近了，要事无巨细地为老百姓的生活服务。”郭征利说。

## 用自己的方式守护这座城

作为外卖骑手，何文文习惯在晚上送餐。因为武汉禁“摩”，2019年他被警察查扣了三辆摩

托车，在送餐工具上他就花了将近1万元，有点心疼。晚上警察很少查车，他一般送单的时间是从晚上8、9点到第二天早上8、9点。

这个武汉的冬天，何文文跑单要比以往顺畅很多。他骑着摩托在人车稀少的街头风驰电掣，“如果说以前我是在开飞机，现在我是在开火箭。”何文文很享受风拂过头发的感觉，更享受客户不再对送餐员挑三拣四，没有差评，点单的人会在外卖单写上“快递小哥辛苦了，注意防护”。有一次送餐，接单的十几岁小姑娘送给他一盒牛奶；有个20多岁的小伙子点了两瓶可乐，非要送一瓶给他。

从2月17日晚上21点开始，何文文骑着摩托车送餐，一直持续到2月18日晚上24点，他一共跑了202单，收入2000元。美团后台数据显示，何文文创下了全国单日跑单最高纪录。

其实在新冠疫情前，何文文就是外卖“骑手”圈内的明星人物。27岁的何文文告诉财新记者，他是一个理性的人，对时间和效率有着极致追求。他会计算跑单各环节需要耗费的时间，花多长时间去取单，如果商家卡单怎么办，花多长时间去送单，先送哪个单再送哪个单，然后设计最佳骑行路线。何文文的秘诀是控制跑单节奏，如果一个单耽误太久，会接连耽误其他单的送餐节奏，何文文评估后会取消那个单，自己掏10元取消费用。“送餐有很多技巧，我是用脑在跑单。”何文文说。

工作期间，何文文除了刷单抢单，绝不会刷朋友圈，不吃不喝不上厕所，争分夺秒送餐。当了三年多送餐骑手，何文文从每小时跑四五单，到每小时七八单，再到每小时十单，他成为业界最高的标杆。追求极致的时间效率是他的法宝。“我享受那种站在高处的感觉，别的骑手都在后面追赶我。”



---

晚上10点，外卖骑手何文文出发前和他在宠物店收养的小狗吖吖道别。因为疫情，吖吖被原主人抛弃了，何文文付清了600元寄养费，又买了300元狗粮把它带回了家。



---

晚上10点，何文文骑着车开始工作，他习惯晚上工作，一直到第二天中午。

小区封闭后，实行“无接触送餐”，何文文不再需要把订单送到客户家中，放在小区专门接收快递的缓冲区，何文文对时间的掌控更强了。不过有一次，追求效率的何文文迟疑了。他接到金鑫国际小区17层的一个订单，按照惯例，他把那份早餐订单放在小区门外。订单的人给他打电话，几乎哭出来了。那是一个年轻女士的声音，告诉何文文她一个人在家隔离，发烧了，不能出门接早餐。她请求何文文帮她把早餐放到家门口，她太饿了，太需要那份早餐补充营养。

何文文跟小区物业沟通，能不能让他进去把早餐送到客户手中。物业让他等着，他们要先去确认订单客户的情况。等了20分钟，何文文有点着急，这单耽误得太久，会影响接下来送餐的速度。但想着女孩的哀求，他选择继续等下去。

物业反馈回来信息，女孩是高度疑似患者，建议何文文不要进小区送餐，物业也拒绝自己去送餐。机灵的何文文想了一个办法，他拨通女孩的电话，告诉她自己上不了楼，但会把早餐放在电梯里，按17层，女孩在17层电梯外接早餐。那一单，何文文花了30分钟，但他并不后悔。



何文文是那种有点腼腆、不轻易和人说话的性格，在外人眼中，他是千篇一律穿着美团黄色工作服的普通送餐员。何文文用自己的方式守护着武汉这座城。在时间和效率的掌控下，他成为给医护人员和病人送单最多的“跑单王”。

2月9日，马洪全也来到光谷打工，他从网上看到武汉同济医院光谷院区要接收800名新冠病人，向社会招募清洁工。去年10月份，马洪全的家人在同济医院住院一个多月，他在医院全程看护，家人康复，马洪全对同济医院有了好感。于是他决定应聘这份工作。

2月10日接到通知，2月11日做院感培训，2月12日上岗。马洪全手上拿着拖把杆，25个拖把头，54块小方巾，任务是负责一个隔离病区18间病房的卫生保洁。18个病房，每间病房3张床位，共54个病人，马洪全需要清理公共区域的医疗垃圾和54个新冠病人的个人生活垃圾，包括输液针头、剩饭、卫生间的废物，最危险的是清理病人的呕吐物和血渍。

马洪全进到污染区，先用84消毒液浸泡拖把头，打扫走廊、护士站、配药室、检查室等公共空间区域。为了防止交叉感染，60多米长的走廊要分用三个拖把头清洁，护士站、配药室、检查室也各用一个拖把头清洁。这些活难度并不大，真正有难度的是给新冠病人清理生活垃圾。

进入隔离病房，清理厕所垃圾，尽管隔着防护服，他依然感受到一股让人窒息的气味，他先用84消毒液喷洒垃圾袋和垃圾物，小心翼翼拎起生活垃圾袋，放进专用的新冠医疗垃圾袋，再对医疗垃圾袋喷洒84，用专门的新冠垃圾扎带封口。马洪全是个细心的人，每一步都严格按照清理新冠医疗卫生垃圾的标准操作，“只有做到位，才能既保护自己，也保护病区安全”。

第一天给新冠病人打扫卫生，马洪全就遇到棘手的事，一位重症病人突然呕吐，呕吐物撒在地上。当时管床护士不在房间。马洪全犹豫了一下，手有点微微发抖，这堆呕吐物肯定含有新冠病毒。他先用84消毒液浸泡过的小方巾盖住呕吐物，往小方巾上反复喷84，等5分钟，用小方巾包裹着呕吐物放进新冠医疗垃圾堆。再往地上喷84，用拖把反复拖，卸下拖把头装进医疗垃圾袋，向医疗垃圾袋喷84，用扎带束封垃圾袋，全程花了15分钟。尽管有点头晕，马洪全成功处理了这堆排泄物，如释重负。“护士小姐姐很辛苦，能帮着分担工作任务，我很乐意。而且病人的排泄物必须及时处理，否则污染范围会更大，伤害更多人。”马洪全说。

由于人手不足，马洪全每天要上两个班，上午8点进隔离病房，中午12点出来；下午1点再进去，5点出来。第一天从隔离病房出来，他觉得鼻子里都是84和酒精的味道，防护服里的秋衣汗透了，头有点眩晕。医院管晚饭，马洪全完全没有胃口，吃不下。

第一天进隔离病房打扫卫生，马洪全还遇到一件事。一个60多岁的爹爹请求他开电视机，病房里的电视机没有遥控器，电视机后的按钮位置藏得有点深，病人们不方便开关。喜欢动手的马洪全很快就琢磨出开电视机的技巧，成为病区受欢迎的人。“小伙子帮我换换台吧”“小伙子帮我挪下位置吧”……对于病人们的要求，马洪全总是有求必应，有些本不属于清洁工作范围的护理的活也顺手就做了。

马洪全希望成为这些病人的朋友，他会认真观察病人，倾听病人的诉求。33床的病人给马洪全留下了深刻印象。那是一个40岁左右的中年人，刚住进来时病情很重。每次清洁卫生，需要擦拭病人的床和床头柜，症状较轻的病人一般自己用小方巾整理，病重的病人由保洁员来为其擦拭。33床的病人虽然经常卧床，但要求自己来做，他强打起精神，慢慢挪动身体，用小方巾轻轻擦床头，动作很慢很吃力，但马洪全觉得他有很强的求生欲。熬过最艰难的十天后，马洪全发现33床的病人渐渐有了起色，能下床走动了，说话也有精神了。马洪全跟他打招呼，告

诉他要坚持。病人说：“是的，要坚持，给自己信心，给家人信心，也给医生信心。”

2月25日，第一批住进来的病人陆续治愈出院了，病人们出院前都会跟马洪全告别，马洪全为他们高兴。新的病人住进来，又要找他开电视、换台，马洪全觉得这种被需要的感觉真好，他想一直做到疫情结束，送走病房的最后一批病人。

除了日常的清洁工作，马洪全下班后还志愿报名参加发热门诊的医疗垃圾转运。每天晚上12点到凌晨2点，垃圾车到医院集中转运医疗垃圾，人手不够，同济医院在保洁员中志愿招募，马洪全主动报名参加。转运垃圾很耗费力气，一个晚上要运几百袋垃圾，从垃圾桶挪到转运垃圾车上，风险很大。“我觉得自己年轻，可以多吃一些活。”马洪全对财新记者说。



---

武汉同济医院光谷院区，保洁员马洪全在病区楼道内做清洁。



---

马洪全帮助隔离病房的病人给电视换台。

马洪全养了两只猫，到同济医院光谷院区做保洁员后，为了防止交叉感染，他住进了同济医院提供的板房，猫在出租房里没人看管。马洪全在网上发了一个贴，求助替他给猫喂食做清洁。隔离小区的一个女孩主动替他喂养猫，小区实行严格管控后，同小区的一位男士又接下了照看猫的活。马洪全想给他们报酬，他们坚决不收。“你守护武汉城冲在第一线，我们替你照顾好猫。”马洪全有些感动，在武汉漂泊了三年多，他第一次觉得武汉成了他的精神家乡，他想等疫情结束后，要在武汉扎下根来。

每天早上经过医院门卫处，马洪全出示临时工作证，上面写着“同济物业保洁员”。他觉得这是一份自豪的职业，他也属于同济医院的一分子。

**疫情过后要往前看，也要回望**

疫情渐趋向好，在武汉待满一个月后，汪建回到深圳，一边自我隔离，一边继续遥控指挥。

2月29日，武汉火眼实验室的日检测通量增加到2万人份，当日到样1.2万份。让汪建高兴的是，2月28日，湖北新任省委书记应勇视察武汉华大，肯定了火眼实验室的工作。3月2日，武汉火眼实验室当日到样接近1.6万人份。截至目前，华大已经在北京、上海、天津、深圳等九个城市建立了火眼实验室，还有多家在建设中，其全国最大日检测能力达到6万人份，累计检测量超过42万份。

但是汪建觉得，像华大这样市场化的机构，原本能够为武汉的疫情防控发挥更大作用。他向财新记者提到，2月14日习近平总书记在主持召开中央全面深化改革委员会第十二次会议时表示，要研究和加强疫情防控工作，从体制机制上创新和完善重大疫情防控举措，健全国家公共卫生应急管理体系，提高应对突发重大公共卫生事件的能力水平。“英雄不问出处，总书记的话我牢记在心啊。”电话那头汪建的声音略显疲惫，但情绪明显比记者在武汉见到他时缓和许多，他说还是有些遗憾，“火眼实验室如果能早一个礼拜发挥作用，就更好了”。

带着全所民警连轴工作40多天的郭征利说，他盼着疫情尽快结束，能踏踏实实睡个安稳觉。但他知道工作远没有结束，“我们支部开会讨论，下一阶段的工作重点是更细致的安抚工作。预定的3月10日复工日期很可能还要后延，本地居民心态还好，滞留在汉的外地商户急着想回家，还有他们在汉正街租的店铺摊位几个月不能营业，租金损失惨重，囤的商品卖不出去砸在手里，又是很大的损失……这些问题我们解决不了，但我们需要了解情况向上反映，防止将来变成不稳定因素”。

喻发胜也觉得自己休息不成。疫情过后不能忙着唱赞歌，更要警醒地回顾与展望，他想带着研究团队做三件事。一是启动对武汉疫情田野调查的准备工作，病毒从何而来，为何蔓延。“对于这样一场人类的大灾难，学者有必要去了解事情的全貌，给苦难者一个交代。”

第二，继续研究国家应急管理体系的改革。喻发胜自2013年涉足突发公共事件和应急管理领域，发表过《突发公共事件的预防、预警与应急处置机构研究》等一系列的研究成果。

喻发胜一直在反思此次预警为何失灵。他认为，反思这个问题，并不限于要去追究某个具体人的责任，而是从源头上梳理机制问题，吸取惨痛的教训，防止灾难再次发生。

第三，研究传媒如何发挥预警功能。作为“传媒预警”理论的提出者，喻发胜认为，为了预防出现给国家或者人类社会带来系统性的风险、可能出现战略性的损失和灾难性的后果的“重大社会风险”，应当建立起“多元、独立、制衡”的预警体系。

以重大公共卫生安全事件为例，首先作为专业人士，医生一旦发现两起以上的传染病就应当进行预警。喻发胜认为，即使存在障碍，医院也有直报的职责，“应当把直报传染病作为医院和医生的法定职责，纳入医生和医院的奖惩考核制度”。

其次是媒体的预警职能。喻发胜表示，媒体尤其是官方媒体，一旦发现了重大社会风险线索，应当展开调查，向政府部门报警，向社会公众预警，政府部门切不可打压媒体的预警职能。



喻发胜同时指出，公民通过社交媒体预警并不是给社会添乱，公民预警是公民的一项权利。在制度设计上，他建议公民可以首先向特定职能部门报告预警，如果政府部门不调查回应公民的报告，公民可以起诉政府。

“医生、患者、知情者都可以发挥作用，如果制度设计更合理，众人形成合力，危机是可以减少的。”喻发胜提出，可以借鉴区块链技术，去中心化，多种力量一起发力预警。

“在重大社会风险领域要推行‘疑危从有’理念，宁可信其有，并作出相应预防措施。”他说，武汉这次的教训太沉重了，“不能因为任何原因错过黄金防控期”。 □

#### **相关报道：**

**喻发胜：国家应急管理体系需要改革**

**护士吴俊叶：疫情结束一定要带女儿去迪士尼**

**汉正街的守护者：大家都怕的时候，警察不上谁上？**

**武汉建工王兴园：与死神赛跑的建设者**

**马洪全：我在新冠隔离病房做保洁**

**华大汪建逆行入汉 十天建成万人级“火眼”实验室**

**新冠孕妇的孤独产房**

**外卖“跑单王”何文文：我守护武汉人的胃**

**此文限时免费阅读。感谢热心读者订阅财新通，支持新闻人一线探求真相！成为财新通会员，畅读财新网！**

**更多报道详见：【专题】新冠肺炎防疫全纪录（实时更新中）**

**[《财新周刊》印刷版，各大机场书店零售；按此[优惠订阅](#)，随时起刊，免费快递。]**