
上海封城 大陆 深度 被疫情改变的生活

解封不是结束，只是另一个开始：悬崖边的上海餐饮业

他每天被一个问题拷打：如果企业早晚要死，那是今天死还是晚些死？



2022年6月29日，中国上海，一名餐厅员工为开店做准备。摄：Aly Song/Reuters/达志影像

特约撰稿人 王丹阳 发自加拿大 | 2022-07-12

上海封城 上海疫情 上海

重启堂食

七月的第一个周日，李江南扫了一遍徐汇区某高端商场。这家商场以餐饮密集而闻名，中午12点半，中庭冷落，曾经排队就餐的身影已无处可寻，他透过落地窗窥探几家堂食的情况，有的满座，有的空落。所有食客簇着头，四下寂静，像是一部城市灾难片的余韵。

李江南在上海拥有一家超过20家门店的连锁品牌，以白领精致食堂的美誉驰名沪上。而像他这样的中端餐饮的中坚代表，在三四个月的错乱、茫然、停摆和崩盘后，已濒临绝境。

六月底是上海恢复堂食的日子，规定繁琐，让李江南摸不到头脑：“桌长制”、“一米线”、“数字哨兵”、“一网统管”，还有“按最大承载量50%比例控制就餐人数，实行隔位，错位入座……”

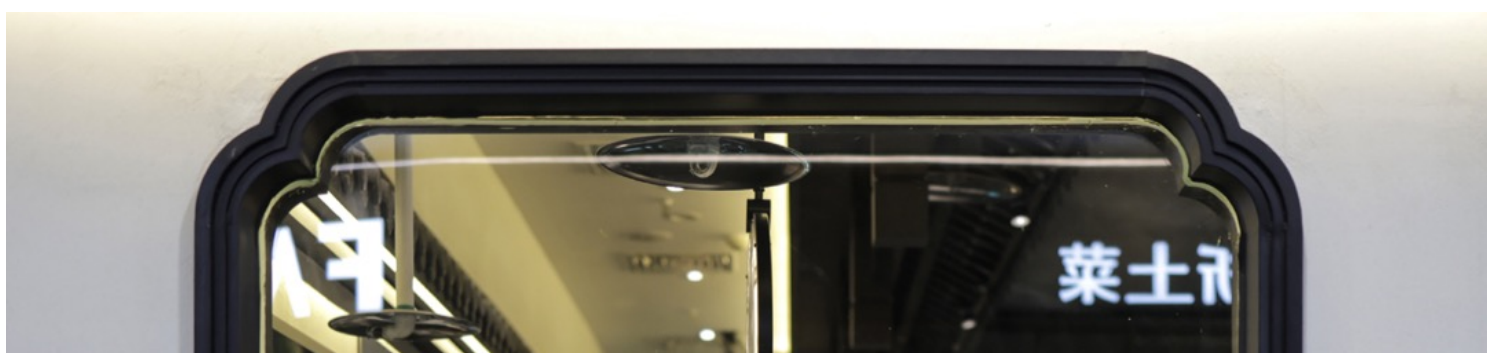
在上海干了20年餐饮，这一刻李江南知道，“解封不是结束，而是另一种开始”。

手机上的客流和营销数据app，一打开就是实时的各店扫码结帐的流水。周日的营业额比周六高了15%，看起来是一波小高峰，上座率五六成，营业额达到封控前的七成，跟同行比起来相对漂亮，他却完全快乐不起来。“没用，依然是亏的，情况还是严峻。”

那个周末，陈亮作为一家有着10家门店的大型江浙菜连锁餐饮副总，同样无法振奋。“至少我是悲观的。”几个月来，公司千把个员工走了三成，在封控的后期和解封初期，拿不到工资的年轻人大批撤离上海。

“我现在没人啊，走了的多数是前厅服务员，现在就算恢复堂食也没法全开，整个市面上招不到劳动力。”陈亮的品牌在上海家喻户晓，门店面积都在1500平米左右，是婚宴、商务、企业年会的常规选择，平时的大厅人声鼎沸，椅子、桌子摩肩擦踵，塞得几乎没有空隙。如今，他遵照堂食规定，每个门店撤了一半的桌椅，上座率仅一半。

“横向比较我们已经相当不错”，在上海扎根将近30年，深耕品牌，陈亮的老板和股东是同行间少有的非扩张型的，所以流动资金还充足。“但现在不是钱的问题”，他发现城市变了，市场经受过残酷的冲刷，一地鸡毛，人心惶惶。





2022年6月29日，中国上海，食客在解封后光顾商场内的餐厅。摄：Hugo Hu/Getty Images

与公安局谈话

李江南认为，上海堂食的最终开放，有他的一份绵薄贡献。6月29日，市商务委正式解禁了封控三个月的堂食，让濒临奔溃的餐饮业终于看到曙光。

在那天的前几天，他和几位餐饮同行，坐在一家品牌策划公司里，向对面三位市公安局的民警大倒苦水：堂食要开放的传闻在市面上七里传八里，但槌子不落地，何时开放、是否即刻开放，餐饮人在分秒滴答中走到了生死线上。

那一阵，微信公号上流传一篇《疫情下上海餐饮人的心声：请求支援，等待堂食》，组织人之一就是他。市公安局平心静气地找到他们，说此文舆论效果太大，希望他们节制，并顾及下业已层出不穷的民意事件，和可能引发的“社会性后果”。他们聊到了两周前七浦路服装批发商户集体退租事件，这事带来的局部性骚动在上海这座温和的城市已如同警钟。

当李江南得知几位民警来自上海市公安局的“宣传部门”、是负责“专门把意见反映到决策层”的，只想抓住最后一根稻草。“我给他们指出一组数据，上海餐馆总量25万左右，平均每家10到15个劳动力，算下来250万到300万人，而产业链上游做餐饮服务、营销装修设计、加上供应商起码还有300万人，这个行业吸收劳动力500万以上，即使对上海GDP贡献没那么大，但对社会稳定的作用可想而知。”

此前，作为半官方组织的上海市烹饪行业协会和市商务会已经接触过几次，会也开了，一些巨鳄品牌如杏花楼、新荣记、王家沙的代表都在，事后李江南一看会议记录，蜻蜓点水的提了提难处和期望，“就是没人说到重点，但这次，我觉得他们是听懂了”，总的来说，那是一次和民警的良性互动。

“我们要找媒体”

6月1日，上海宣布“全面恢复正常生产生活秩序”，2500万常住人口走出住宅。外卖和扫码点单率先启动，街上人头攒集，店家清一色在门口竖起二维码招牌，食客足不入店，一时间造成了人人坐在马路牙子上吃流水席般的盛景。

复工不堂食，微信成了魔幻场面的中枢，胆大的商家偷偷开包房，引食客入堂，“暗黑料理”，“堂食谍战”，“游击战”的照片疯传，而绝大多数只是“焦头烂额的小餐厅”和“食客无处安放的屁股”。



2022年6月28日，中国上海，有餐厅为解封后重新开业作准备。摄：Zhang Hengwei/China News Service via Getty Images

沪上餐饮人吴天旗在6月第三周和餐饮老板们来到徐汇滨江夜跑，黄梅天的闷热化作夜雾和汗水，每年此时

会在体感上提醒他们。但今年不同的是，滨江从早到晚汇聚着“获赦”的市民，他们把塑料餐盒带到这片空旷地带，拾阶而坐，如同节庆般地重新打量黄浦江上来往的驳船。

吴天旗所在的餐饮老板圈，有做新疆菜、苏浙菜、椰子鸡、剁椒鱼头、日本居酒屋等等。十几号人在江边拍了张合影，打上“餐饮人相约黄浦江，都有想跳的心”的抬头，扔到朋友圈里，配文说“都挺住”。

朋友圈里每天在更新哪些经典老餐厅和上海永别了，彼时，他投资的20来家餐厅，已有两家闭店，损失150万，是掏现钱清债关门的。当然，对于每家只占股10%左右的他来说，比起李江南这样奋斗在一线老板，他知道封城对他的影响只是表皮伤。

“他每家占股10%，损失150万，这样说来他投资的所有店面从解封以来的亏损已达2500万。”李江南是这样给他算这笔帐的。其实吴天旗在餐饮江湖上的角色相当于高档购物中心和餐饮企业的中间介绍人——“选址仲介”，他对接商场不拿佣金，以少量入股的形式拿分红，不参与经营，只聊战略。这在上海餐饮江湖上算是别开生面的一种玩法。

在上海做生意极其讲究“市口”，“选址中介”背靠大量商场资源，摆得动招商经理，由此和无暇选址的一线老板形成牢固的上下游。吴天旗也是李江南手上一家门店的股东，他让李江南来江边散散心，李江南没去，“谁有那个心去聚会？”

其实即使坐在江边也无法好好喝一顿啤酒，因为每次都十几号人，巡逻民警就特别注意他们，在身边绕行，有次还遣散了他们，“你们人太多了”。民警也说不出几个人才叫“聚集”，反正就是“人不能太多”。

彼时，李江南的办公室里不时有同命相连的老板来喝茶，互倒苦水、比惨。供应商的货款、员工工资和租金三座大山压在身上，很多同行患了抑郁症，包括他，寒暄时总有人惊讶道，“你怎么头发变那么少了”。他觉得自己来到了至暗时刻，每天在被一个问题拷打：如果企业早晚要死，那是今天死还是晚些死？

上海市政府在封控初期曾经发文表示，本市所有国企物业将为承租商家提供半年免租，但执行下来就是乱。上海多数国企物业被二房东、三房东层层转租，当中关系盘根错节，一房东一刀切免租，但下面的私人房东就各有对策。20家门店，20家业主，是免是减，多数连锁餐饮老板每天在来回的谈判中消磨。

“更恶心的是私人开发的商场，一分钱不免，刚复工直接让你把四五月的租金付清，六月的物业费打进来，不然违约走人。”朋友们建议联合起来跟大商场谈，比如已经有文章在微信公号里呼喊潘石屹，“请您看一眼正在绝望中的上海古北soho业主。”

李江南觉得这办法还是凝不起劲，大商场不会理你，反而还有给你穿小鞋的可能，不怕你走，大不了再招租，招商部“多赚一次好处费”；中间商耗着你，你不打点就违约。“我们要找媒体”，他说。

但之前联系的两家网络媒体，在电话里就直接回绝了他，“不可能发声”。最后是找到了一家专门给餐饮老板们做品牌营销的公号，答应发文。当晚八点，他火速凑了25个老板，各自写一段自白，两个小时后，纷纷交稿，李江南和编辑把过激的言辞删了删，在午夜发了出去。

太多老板已经挣扎了半年了

“你真的认为餐饮面临的问题只是两个月的封控吗？”李江南说，太多老板已经挣扎了半年，包括他。三月，上海奥米克戎病毒来袭，散点式的爆发、封控、48小时核酸没有断过。他的店相继被封，相继解封，没完没了，三分之一的门店已经做了一个月外卖，流水相当难看。

3月28日，上海正式公布浦东和浦西进入各四天的轮流筛查，民间将此调侃为“鸳鸯锅式封城”。太多的餐饮老板没有反应过来，其余的人也只是乐观估计8天后解封。在上海有着30家黄鱼面馆的杨方舟便是其中一个。



2022年7月7日，中国上海，市民排队进行2019冠状病毒核酸检测。摄：Aly Song/Reuters/达志影像

进入轮流筛查的前一天，家在浦东的杨方舟带了两件只能干洗的高档面料棒球衫来到办公室，在旁边的酒店开了四天房。一早，他交代员工备好8天的鲜鱼，等4月1日浦东一开闸就送一半过去，如此，等4月4日全面解封时货是足的。“1号的时候浦东没有解封，黄鱼开始大量死亡，几万块没了，现在也不想了……”他说起来，有一种说书的淡定，节奏里带着嘲讽。

8天后，情况不妙，全市恐慌加剧，照片里的黄浦江上三座大桥气贯如虹，却没有一丝活影，交通绝迹，而酒店不提供中餐和晚餐，他得找个能发菜的居民小区。幸好有个朋友在青浦有空出来的一室户，他就去住。“那朋友是个女的，我只能在她的衣柜里找汗衫，每天穿她的衣服下楼做核酸，一直到6月1日出来。”

三月底的三天，对李江南来说如同一场倍速播放的电影。本来在济南陪着病重的母亲，不得不在3月27日回沪，做浦东封控前的“最后准备”。因为所有的高管都住在浦东，即将不得动弹，他知道他要留在浦西善后。翌日一早，就约了几家供应商谈，还亲自拜访了嘉定的一家。“我约他们聊，就一个意思，不要断货，虽然三月份的货款给不了，但生意还是要做。”

上海餐饮江湖有个潜规则，饭店和供应商之间的帐并不现结，一直是当月付上月的款，当月的赊到下个月，流水运作起来，营收额和各种成本每天在滚，老板们的帐户上不躺现金。

第二天，李江南驱车从虹口赶到松江九亭，和一个副总“隔着小区栅栏”聊了聊。这位员工三月中旬入职，第二天九亭疫情爆发，他的小区被封，就上了一天班。李江南隔着栅栏再面试了他一遍，确定要留下他后，把另一个正在试用期的员工辞退，如此节省成本。“现在这个时候，对你不需要的人当然是试用期越短越好。”

他是打算在浦西封起来前再回济南的，但上海确诊激增，当晚老家那边宣布所有上海来客就地7+7隔离。母亲在30日过世，李江南所在的浦西在31日正式进入“压茬推进式”的封停。到现在，他是懵的。

蛋糕没有变大，只是分蛋糕的人多了

“回上海两天半，老人走了，到现在还没有回。”那几天，是他年餐饮生涯的分水岭，他之前经历过一次又一次谷底，每一次都知道底部在哪里，但这次，他只感深不见底。

他找了公司边上一家汉庭住了进去，这家酒店能提供三餐，放在门口。十几个租客住在一层里，上下层被征用给密接者，噤噤嚞嚞，来人不断。“直到这个时候，我反而一颗心落地了”，经济活动一停摆，所有老板都躺平，他的焦虑在没有日期、只有日夜交替的时间里沉淀了下来。

去年年底，他的忧郁已经很严重，这和2020年后整个上海的餐饮版图急速内卷有直接关系。武汉疫情平息后，民间投资结构急速向餐饮倾斜，“能投的领域越来越小，只有餐饮的门槛最低，比如街边那些炸串门

后，人们又必须得考虑餐饮成本，能按时履约越来越难，八月餐饮的亏损加剧，比如阿迪达斯关门了，老板们发现消防和环保标准在松动，大量门店可直转餐厅。”但吴天旗觉得，蛋糕没有变大，只是分蛋糕的人多了。

资本大胆进场，这两年中国的网红餐饮品牌迅速涌现、变现、离场，上海的餐饮呈现过江之鲫的景象，只是在吴天旗看来，皆是“割韭菜”而已。李江南觉得不得不转型了，他做的品类里有一匹黑马迅速窜了上来——在两年时间里扩张到40家门店，“所有股东都是大厂出来的，老板思路很清楚，就是用资本市场的钱。”



2022年6月10日，中国上海，一名女子坐在豫园商城内。摄：Aly Song/Reuters/达志影像

李江南在去年下半年感到巨大压力，如果再不转，资本一旦退潮，预估两年后上海的餐饮版图会分封完毕并固化下来，他不能落单。于是，从不做商场的他在商场里开了两家，果然获客容易很多。他决定等街边店租约到期后全转入商场。

杨方舟在去年也切实感受到资本的凶猛，像他这样做单品面条的，虽然在品类里是头部，但也必须警惕一些更潮流的竞品，因为他们开始吸纳985院校大学生做经营，这对于做大肠面出身的他来说构成巨大威胁。

他从去年上半年开始谈VC资本，冀望着转型做小店化的经营。2020年前他一直去日本，观察那种只有七八个座椅，两三个服务生的拉面店，回来后大肆想像，其实只要把流程理顺，每家店只需要三个人，一人下面，一人前厅，再加个钟点工，门店绩效和经营直接挂钩。

上半年谈了十来家VC，这辈子第一次学会做PPT，练了口舌去路演，“做我并不擅长的事”。谁知在年中，中美贸易摩擦发生质变，滴滴和一众互联网公司停止赴美IPO，中概股哀鸿遍野。VC一下子消失，没有一家再能启动。

李江南在去年年中面临同样的问题，但他发觉扩张的步履不能停，于是卖了套房，腾出千万现金，计划年底开出10家商场店，与目前各10家的街边和办公楼店形成三角。“现在看，做这个错误决定的时候我已经很焦虑了。”他说。

2022年的春节，是他做餐饮以来最冷清的一个跨年，他发现，是市场变了，2020以来餐饮领域的一波小红海，如同一堆繁华的泡沫，在不知不觉中破裂并露出实则萧条的底子。二月份营业额同比下降15%后，三月份的工资至今只发了少部分。

解封不是结束，只是另一个开始

三月底，杨方舟的公司帐户上只躺着20万现金。一开始，他每天和区域经理通视频，讨论八天后怎么复工，很快，问题就聚焦在怎么给那400多名基层员工弄吃的。他们多数住在4到8人的员工宿舍，房间里基本只有上下铺。

员工的情绪在崩溃，每天都有人来电，问的无非是三月的工资什么时候发，或政府规定的市最低工资2590块到底算不算数。他们不是不知道整个三月基本只做外卖，营业额只有平时的20%。更尴尬的是，那时连财务划帐系统都封在办公室，没人能拿。

杨方舟和几个高层临时凑了100万现款，先给一个个宿舍把方便面买足，或给要急着用钱的人先打点款过去，因为有些人在老家县城贷款买了房，本来每个月的工资是“卡得很好的”。

四月初，陈亮开着一辆浦东和浦西皆能跑的保供面包车，在南北高架上以120码的速度奔驰，从头到尾，没有交通管制，没有一辆别的车。“这种感受太魔幻，上海回到了原始社会。”没有语言可以表达那种驰骋在自己奋斗了25年的城市，犹入无人之境的心情。

市中心的街道上，初春的落樱和焦黄的树叶织成五彩的地毯，与轮胎擦出窸窣的声音，松鼠和燕雀在路中徜徉。车到它们跟前，要按一下喇叭才会散去。陈亮是同行中小之又小，能见证这番奇景的人，因为他所

人同行，下均已归队前，又欲一决胜负为公战云。陈亮是同行十二人之一，能死难赴黄浦的人，当时他所在的企业拿到第一批上海市餐饮企业保供资质，配了10部保供车，其中有4部有资格穿越黄浦江。



2022年6月11日，中国上海，有食店在封城期间仍然营业。摄：Aly Song/Reuters/达志影像

虽然之后某些保供企业以巨额牟利而臭名昭著，但餐饮界都知道，餐饮企业拿到这个资质是另一回事，“说白了就是还能开工，亏得少一点。”陈亮说。他们的保供范围是门店周边街道的工作人员及大白、志愿者的一日三餐。按照500人算，一家店的负荷可想而知，他在店里吃住两个月，凌晨三点要起来做馒头和稀饭。

“员工的情绪极其不稳定，因为密闭环境里起早贪黑，这个时候最难管的就是人。”每一天，要调动人跟他出车外送是个难题，因为恐慌在蔓延，员工到了不敢与外界发生接触的地步。陈亮只能硬性给他们排班，轮流和他出车。那个时候，每天他要为送三顿饭跑个六次，在天色的变幻里分辨白天黑夜，困在时间的漩涡里原地打转。

那个时候，李江南终于在酒店房间里睡了半年来最踏实的几个觉。每晚一颗安眠药，昏沈入睡，但药性让他每个凌晨三点必醒，之后几个小时就等天亮。他发明了一个方法，每晚十点在房间里来回跑步，如此持续一两小时，用身体的劳累代替安眠药入睡。

“如果去年卖房的时候家人阻拦住我，如果卖房款先拿去还朋友的债，而不是去扩张，至少会止损。”李江南的心里有太多的如果和自责。6月1日，上海解封，重回人间，李江南再次回到老问题，来到崩溃边缘，“要把三四五三个月工资都补齐……哪里还有钱啊？”

没有人比餐饮老板明白，解封不是结束，只是另一个开始。做外卖是用不了所有人力的，三分之二的员工闲着，每天讨工资，李江南的区域经理每天就在挡讨薪。他采取一种策略，为了不赔偿，不会主动裁人，只是那样耗着，不忍心但也实则无奈。后来那些主动不干了的员工串联起来，去劳动局仲裁，仲裁员还来公司倾谈，李江南让区域经理挡着，他不出面。

周围朋友也是哀鸿一片，劳动仲裁缠身的，“每天都在应付这些屁事。”但他最不承其重的是封控前借的朋友的债，“我跟他们说，现在的状况，没法一下子还钱，但你们相信老李，只要我不死就有希望。”他已经这么说了。

“我现在每天都在忙怎么弄钱”

陈亮把现阶段称作“报复性消费”。6月初上海解封，陈亮带着儿子吃遍肯德基、必胜客和各种烧烤，因为人都憋坏了，需要释放，由着儿子想吃什么就吃什么。但他也在想，等这一波释放过去，失业率高涨，消费欲望低迷，那么餐饮的路在何方？他无暇跟老板聊这个话题，但转型“小店化模式”的想法在管理层中焦灼地蔓延。

对于“报复性消费”，李江南激动地反对，“哪里来的报复？营业额恢复五六成就算报复性消费？再看看周边江浙的疫情封控在加码，人口都流动起来了么？外地人能正常进沪了么？”。

他有个“一个顶八个”的理论，即一个外地来沪游客或商务人士可顶八个上海人的消费力，因为他们至少一天三顿外食，不是吃你家的就是吃我家的，所以人口流动对餐饮的贡献至关重要。

但解封后，有媒体报导每日逾万人离开上海。李江南一再强调人要进来、要流动起来，不然恢复之前的营业额就是个遥遥无期的事情，他觉得这不容争辩。他羡慕陈亮的企业，因为单店面积就大，一般是整层开在国有大型物业中，一方面租金可以谈，一方面没有那么容易被赶走，“因为物业方要考虑那么大的业主走了，也很难再招租。”

李江南不知道陈亮也有隐衷，那就是虽然一部分门店做了保供，跟街道签了协议，但一分钱都还没有收回来。说到这点，陈亮变得谨慎和隐晦，保供菜都是他们用现金向上游保供企业结算的，成本贵几倍不说，买来的菜每天还要拣，因为腐烂的太多，起码要扔掉一半，当时干得快崩溃。

整个保供花掉3500万成本，是以前一个月的营业额，但公司平时进帐和出帐就大，老板们的意思是就不要盯着政府了。“要去问也是可以的，但是他们打过招呼说慢点给，就不方便催要，这次结束以后感觉和街道打好交道还是蛮重要的。”经此一役，陈亮感觉到街道主宰一切、权倾一时的味道，也知道政府现在蛮困难的。

6月15日，杨方舟发了3月的部分工资。“我现在每天都在忙怎么弄钱”，像挤牙膏一样地挤着钱。他说，他明白，没有人愿意看到顶梁柱的倒下，此刻如关店，也不是不可以，但意味着个人信誉的崩塌，杨方舟怕自己在投资人眼里“变成罗永浩那样的人”。

2020年之前，他上过各种商学院，每年要花六位数的学费，见证了风口之下猪也会跑的经济“虚热”。资本、人脉、圈子，都喜欢一张成功的脸，所以再难也要把店开下去，吊着一口气。

“我也不能总是给周围人灌输前途一片黯淡的观点，否则人家为什么跟着你？”杨方舟的一对一“导师”都是身家上亿的企业主，他学到了一种要掌握时代脉搏的历史观，跟着时代的方向走，分析现在对应的是新中国历史上的哪一阶段，想明白了后就知道，如果因为这一波倒下，“我也不觉得丢脸”。



2022年6月17日，中国上海，部分封城措施持续，有食客光顾围板内的餐厅。摄：Aly Song/Reuters/达志影像

“利空出尽是利好”？

现在面对员工，杨方舟只能打悲情牌了，让店长冲在前线跟他们解释老板的难处，但工资不发，就没人好好干活。“30家门店，30个房东，谈成三分之一，我对去谈的人只嘱咐一点，我们不指望最低，只要跟别的业主一样。”街边店的房东最急，他的面馆多数在街边，二房东、三房东，层层关系，到了末端都看不到国企的影子。

借钱的渠道越来越窄，私人VC已撤，只能跟各大银行打交道，他发现自从大房企爆雷后，国有银行在向餐饮企业倾斜。杨方舟之前举债多，杠杆又高，钱都花在扩张上。算来算去，抵押贷款能贷到的共300万，对他来说远远不够。

李江南则不可能再去银行贷款了，自从他只剩下一套房子后，他无法面对“个人担保无限责任”这个无底洞，风险太大，他害怕他自己被带进去，没有回头路。

杨方舟每天都在给周围形容枯槁的同行分析时政，让他们振作，明白“利空出尽是利好”。“一个老板的状态对公司的存亡太重要，你们要学学上海市政府的新闻稿，为什么要在这个时候宣布抗疫的伟大胜利？”他把这话当成段子来讲，希望身边的人能懂。

总的来说，他认为政府不会不救市，中国经济的规律就是绝处逢生，做老板有时候也只能无为。只是你要把握“共同富裕”的政策风向，他会考虑将来在门店经营设计上搞共同持股。

“我们要发声，但是要理性地发声，超过一百人请愿，哪怕你跪在那里也要格杀勿论，这不是危言耸听，这是历史。”他告诉身边人，往前走，上海一定是东京，往后退，上海依然是中国最好的城市。

六月底，吴天旗来到外滩五号的二层，再次看了一眼他和一个日料老板在三月谈下来的场址。这里本来是一家蝉联米其林榜的高级义大利餐厅，蜡地钢窗，像一爿被搬空的古董店，四壁之下依然让人错觉往日的光泽在脚下跳动。透过细密暗格的落地窗，江堤上的树团掩映着对岸的“三件套”（上海陆家嘴三座高楼因外型被网民调侃为“厨房三件套”）。

“这种铺子在疫情前是很难得的。”他们盘下来，打算做一家人均1500块的日料店，他自己已掏了150万做定金。现在，他犹豫了，却已进退两难。2005年，他大学毕业，借了20万在浦东三林地区开了家重庆鸡公煲，那年头鸡公煲、麻辣烫、川菜主导了上海餐饮的半壁江山。

吴天旗在那时学会了“洋泾浜”上海话，知道了怎么跟上海阿姨和爷叔做朋友，20年来不曾对上海有过怀疑。但四月，他一家四口全部感染，他、女儿和儿子被分在不同的方舱，他没有在微信朋友圈里发一个

字。如果有什么语言可以概括这段辗转三个方舱的人生履历，他莞尔一笑道：“说实在的，颠覆三观”。

应受访者要求李江南、吴天旗、杨方舟、陈亮为化名。