

## 从外围到核心

外滩治安派出所综合指挥室,藏在外滩江堤下一个不起眼的角落,很是“袖珍”。这里一大半的区域被大屏幕和指挥台所占据。每天,值班警力一批批地换,刘海波一直都在。

外滩江堤很长,但无论上海市民还是外地游客,总是习惯地认为陈毅广场这一块区域才是真正的外滩。“90%的游客第一次来上海都要来外滩,90%的人都聚集在这一段江堤,90%的人都是从南京东路步行来此。这三个90%让人头疼。”说起外滩大客流管控,刘海波如数家珍。在他看来,很多措施看似复杂,但核心就是人流均衡。“江堤是连通的,如何让大客流均匀地分布,光靠民警喊话是不行的。这段区域上下江堤有4号—11号共8个通道,控制好这些通道的开、关,就能让人流均衡分布。就像‘弹钢琴’一样,‘指法’很重要。”

2018年2月,刘海波从黄浦分局治安支队政委调任外滩治安派出所所长,成为外滩核心区大客流管控的一线指挥官。此前在治安支队工作的时候,他每年都要带队增援外滩安保,对于应对大客流很有经验,这也是领导选中他的原因。

再往前,南市区和黄浦区合并之前,刘海波就是驻守人民路浙江路的普通一兵,间接为外滩客流管控服务。“当警察这么多年,从站岗到指挥,从外围到核心,可以说一直离不开外滩。”说起这种缘分与羁绊,刘海波也万分感慨。

2018年,跨年客流还只在30万人上下。但到了2019年12月31日,这个数字已经突破42万,瞬时客流更是前所未有的达到7.7万人。当时央视报道,“这相当于每平方米要站五六个成年人”。

如此大规模的客流管控以平安收尾,上岗一年多的刘海波功不可没。这一年多来,他在领导支持下,对外滩区域安保方案重新梳理。如今被证明行之有效的那些做法,比如“南水北调”“波次放行”“开关式过马路”等,大多在那时候开始形成。

“以前可能也在做,但都是靠一些老民警的经验,并没有固化下来。”刘海波说,现在的方案就像一本任务书,20多类问题从时间、数据、视频三个维度,怎样一一对应,上面都有答案。“比如,人流阈值到了,该干什么;视频监控里看到异常,该干什么……只要任务没变,就可以模块化执行。”

当然,方案并非一成不变,而是在实践中不断优化。今年暑假期间,刘海波和同事尝试通过调整南京东路河南中路、南京东路中山东一路“波次放行”的间隔,延长大客流进入外滩江堤的时间,尽量将江堤瞬时人流控制在4万人以下,效果很不错。

## 关心落日与天气

今年暑假,红色预警的高温天特别多。按说天热人们不愿出门,但对外滩来说,变数依然存在。

“游客来上海不来外滩总觉得白来了。如果白天太热来不了,那么晚上就会迎来报复性增长的客流。”在刘海波看来,高温红色预警,意味着客流会在时间上分布不均衡,这最令人头疼——每晚大量游客从南京东路快速涌入外滩,填满了步行街到江堤的区域,这种情况下,太阳什么时候下山,对于排警力、上措施来说,很重要。

刘海波关心每天落日的时间,其实是从小时候开始的。“当时是建党百年庆典,外滩连续五天推出‘永远跟党走’黄浦江主题光影秀,吸引了大量游客和市民。”刘海波回忆,光影秀6月22日首次彩排,非常精彩,口碑很好,可以预见,6月30日到7月4日光影秀正式推出期间,大客流也如期而至。

刘海波至今仍记得6月30日那天的惊心动魄。“光影秀原定7点开始,没想到那天日落晚,7点天还很亮,没法上光影秀,但观众已经都来了,江堤上挤满等待的人流。”当时刘海波急得满头大汗。“平时大家上了江堤,看一看,拍拍照,很快就会下去,但那天大家都在等,只看到人上来,没看到人下去。我们当时紧急联系主办方,即使效果不好,也先开一场,让一部分人看了先走。”但观众并不买账,即使加开一场,天太亮效果大打折扣,大家依然在等天黑。

# 外滩「难人」

本报记者 潘高峰



刘海波在现场指挥

一座超大城市的治理总有A、B两面。比如大客流,代表着人气,也蕴藏着风险,怕它不来,又怕它乱来。

对于这一点,刘海波的感触可能最深。作为黄浦公安分局外滩治安派出所所长、外滩核心区守护者、大客流疏导指挥者,他一直被同事和朋友调侃为“那个难人”。没错,是困难的难。

刚刚过去的暑假,南京东路外滩再次经受挑战。“上海高温40℃,外滩却人山人海就像过大年一样!”有人在社交媒体上这样感叹。的确,持续两个月的大客流,峰值人流超过40万人,已接近黄金周水平。这样漫长的考验,甚至比小长假、跨年夜更令人煎熬。

作为直接承压者,刘海波已经在那张指挥台前坐了6年。“不仅是压力,更是责任。上海这样的城市,天生自带流量,超大客流的管控,是一道必答题。”

从警半生,刘海波仿佛一直在和外滩打交道,也一直在追寻这个题目的最优解。



刘海波在布置大客流安保工作



今年暑假,外滩迎来连续两个月的大客流 本版图片均为警方提供

“当时心里真的很慌。”刘海波回忆,幸好增援警力充足,在大家共同努力下,难熬的十几分钟没有出任何问题,光影秀真正上演后,人流终于开始松动。“我们这才松了一口气。”

考验接踵而至。2021年7月3日,申城遭遇强对流天气,突如其来的大雨没有浇灭市民群众的热情,前往外滩观看光影秀的人流依旧居高不下。

“本来以为大雨天人流会减少,谁能想到人不但没少,管理难度更是几何级数上升。”刘海波回忆,那天外滩总人流达到59万人,瞬时人流峰值突破8万。“我们对外滩滨水区采取了‘南北均衡、东西拦截、远端控制’措施;对南京路步行街沿线采取了‘南进北出、慢进快出、交替开关、波次放行’等管控引导措施。”当时公安民警已经连续作战好几天,十分疲惫,但大

家依然冒着大雨奋力疏导人流,全力保障安全有序。

由于雨天路滑,执勤民警在每一个管控节点,都用扩音喇叭大声提醒过往游客注意台阶、斜坡等处的通行安全,提醒观看光影秀的市民看完后及时离开外滩江堤核心区。“不是站一会儿,而是站上去就不能下来,大家嗓子都喊哑了,但精神状态都很好,越是难的时候扛下来,越有自豪感。”在刘海波看来,在建党百年的重要时刻,大家经受住了考验,意义非凡。

从那时起,刘海波每天关心的事多了落日与天气。每天一早,他就打开手机,查看当天的天气和落日的准确时间。今天会不会下雨?几点天黑?他都能随口报出答案。这背后,是一位公安民警的责任心,也是一座城市绣花治理的精细度。

## 科技以人为本

科技以人为本。这句话在刘海波那里,有着另一种解读。

人力有时而穷。这些年,外滩区域的高科技硬件设施得到很大提升。尤其是2020年,在原有的LBS(基于位置服务)大客流监测系统的基础上,黄浦警方整合气象、交通、物联网感知信息等要素,不光可实时监测外滩整体客流情况,还能及时发现社会面治安动态变化,实现案、事件一键指挥功能,达到“一屏观外滩”的效果。“这项技术在二维、三维地图上,将时间、空间、资源三者有机融合,充分保证了指挥系统调度的精确性和时效性。”但在刘海波看来,人还是“根本”,还是决定性因素。比如,“鹰眼”探头的存在,让警方可以获得更广的视角,但如何利用这一优势,还要看人的经验。“同样看视频,你可能只看到乌泱泱一片人,但有经验的警察一眼就能看到哪里的人流不动了,哪里的人流存在对冲风险,哪里的人流密度过高。从而及时采取措施,化解风险。”

还有就是调节“阀门”的开关时机。警方此前曾精确计算过,以南京东路中山东一路路口的红绿灯为例,信号灯单次转换的周期为2分50秒,一次可通行约2000人,这意味着,1小时内从该路口通行的人数在4万人左右。而路口直接面对的就是外滩滨水区,这里的江堤最高可容纳约5万人。江堤上,游客最长游玩时间一般不超过1小时。“为了让游客们都有到外滩滨水区看一看、拍照打卡的机会,我们充分运用‘流量公式’。”就像之前说的那样,以南京东路信号灯为“阀门”,调整游客进入外滩的流速,将外滩核心区客流量始终控制在一定范围内,实现以时间换空间的效果。这一切,都需要有经验的指挥者来判断完成。

亮眼的科技手段还有很多。在指挥室的大屏幕上,记者看到一段高清视频,是民警正在调处一起纠纷。“这是执法记录仪回传的实时画面。”刘海波介绍,以前的执法记录仪是“单机版”,现在升级为“网络版”,不但可以实时传输画面回指挥中心,指挥中心也能反向传输视频资料到记录仪上。“比如一起交通事故,民警到场时可能不清楚前因后果,后台就可以将先前拍摄的视频推送给民警,用于参考,实现‘人力’与‘科技’的完美结合。”

## 马拉松与接力跑

去年开始,52岁的刘海波跑起了马拉松。平时哪怕工作再忙,他也要见缝插针跑上几公里,还会在朋友圈晒出自己的成绩。

一切只因他感到“身体不行了”。长期的精神压力和超负荷工作,让他“血压高了”“眼睛花了”“下楼梯也腿软了”,所以他决定找点让自己“健康快乐的事”。在他看来,长跑可以锻炼身体,也和他的工作“气质”相符——都需要耐心与坚持,需要专注与毅力。

“说句实话,在黄浦当警察,尤其是在外滩当民警,是需要点奉献精神的。”刘海波粗略估算过,一年365天,一半以上的时间是在大客流安保中度过的。“你看,暑期大客流刚过,马上就是中秋,再不久就是国庆。”尽管如此,谈及自己的工作,刘海波总是喜欢用“责任”代替“压力”。“只有压力没有责任,总有一天会被压垮。”

时至今日,网上还能找到一段视频。那是2019年国庆期间,电视台跟拍刘海波的一段画面:外滩亮灯后,人流汹涌澎湃,江堤不堪重负,刘海波指挥前方封闭所有通道只下不上,但在大屏幕上,可以隐约看到有一个缺口没有堵上。刘海波通过电台一遍遍呼叫前方民警,但人流嘈杂,民警始终没有回应。当时,刘海波放下电台,喊了声“我来”,就冲出了指挥所,一路狂奔百米来到缺口处,他一边拉着武警和民警堵住缺口,一边对着民警大喊“堵牢伊”,一连喊了十多遍,声嘶力竭。那种惊心动魄的真实感,让网友纷纷为这个老民警点赞。

如今再次回首这段经历,刘海波已经十分平静:经过这些年科技的提升、实践的打磨,外滩常规的大客流管控,方案已经相当成熟,只要认真执行就不会有问题。他更多思考的是如何让这套方案可以应对更多的变数,应对想象不到的突发事件,进而推广到更多大客流安保的场景中去。“也希望有更多年轻的指挥人才参与进来,让这场马拉松,变成接力跑。”