

中版集团数字传媒有限公司出版

# 破局

吴长青

著



中国出版集团公司  
China Publishing Group Corp.



中版集团数字传媒有限公司  
China Publishing Group Digital Media Co., Ltd.

破 局  
——一个教育创业者的中国梦  
吴长青 著

中国出版集团  
中版集团数字传媒有限公司

# 破局：一个教育创业者的中国梦

吴长青 著

内容提要：

1970 年代早春的盐阜大地与中国许多地方一样正从沉睡中慢慢苏醒过来，经历了一个个漫长的冬季，许多人已经习惯了一种生活方式，那就是工作听从个人安排，生活画地为牢，不敢越雷池一步，阶级论，成分论，向贫下中农学习论等等，现在看来无法想象的奇思怪论都已经结为同盟，成为一种司空见惯的约束机制。本书为长篇报告文学，小说以主人公殷广平为线索，讲述了主人公从一个知青到最后在教育事业上有所成就的故事，体现了当时的时代背景和国家的教育事业发展。

ISBN 978-7-89900-553-8

出版时间：2016 年 4 月

总 策 划：祁兰柱

责任编辑：晓 虹

封面设计：刘艳红

出版发行：中版集团数字传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内甲 55 号中国出版集团公司大楼一层北侧

邮 编：100010

Website: [www.dajianet.com](http://www.dajianet.com)

E-mail: [shuzichuanmeiapp@cnpubg.com](mailto:shuzichuanmeiapp@cnpubg.com)

电 话：010-58110486

传 真：010-58110456

版 次：2016 年 4 月 第 1 版

字 数：109,322

定 价：6.66 元

ISBN 978-7-89900-553-8



9 787899 005538 >

## 目 录

### 第一章 残局

- 一、序曲
- 二、下放步凤
- 三、风雨回城路

### 第二章 开局

- 一、教育梦
- 二、交锋
- 三、崭露头角

### 第三章 对局

- 一、战城南
- 二、教育者的智慧
- 三、探索素质教育

### 第四章 战局

- 一、春天的故事
- 二、教育新版图
- 三、坚强的一家人

### 第五章 困局（一）

- 一、逆袭
- 二、畅想 1997
- 三、博弈

### 第六章 困局（二）

- 一、怎么办
- 二、艰难等待
- 三、出“风头”

### 第七章 弈局

- 一、挑战
- 二、守心
- 三、爱校如家

### 第八章 智局

一、信心与信念

二、坚硬如山

三、人才战略

## 第九章 变局

一、世纪初的教育图景

二、万马奔腾

三、新挑战

## 第十章 揭局

一、抱团取暖

二、破冰

三、再出发

## 第十一章 破局（一）

一、机遇与抉择

二、召唤

三、三进盐中

## 第十二章 破局（二）

一、迂回批复路

二、废墟前的静穆

三、破茧化蝶

## 第十三章 胜局

一、从跨越到腾飞

二、梦想起航

三、最美的图画

## 第十四章 新局

一、鼓励

二、执着

三、深情的呼唤

尾声

# 第一章 残局

## 一、序曲

二十世纪七十年代早春的盐阜大地与中国许多地方一样正从沉睡中慢慢苏醒过来，经历了一个个漫长的冬季，许多人已经习惯了一种生活方式，那就是工作听从安排，生活画地为牢，不敢越雷池一步，阶级论，成分论，向贫下中农学习论等等，现在看来无法想象的奇思怪论都已经结为同盟，成为一种司空见惯的约束机制。

然而，一声接一声的春雷在中国上空不断炸开，大地震颤、山河奔腾、树木摇曳……沉闷的铁罐子迅速被打开了一道口子，从上面投射来的微光给压抑许久的人们带来了新的希望，知识分子以各自的方式找回自己的身份，再对照自己的身份，最后给自己的身份寻求一个合适的安放之处。

这让很多人有些措手不及，但凡此种人不是习惯了运动式的宣讲和游行，就是把自己划入了群众之中，与群众打成一片，以示自我改造的彻底，忘记自己的身份，寻找到新的身份这不仅是一种至高无上的光荣，也是执行指示者的绝对价值的最好证明。另类者则凤毛麟角，因为想做一个另类实在不易，风险成本实在太高，身败名裂倒是其次，弄得不好，还有杀身之祸。权威是容不得异己者发出任何自己的声音的，更不用说做出某种行为来。

此刻，只有一种东西丢弃不了。那就是家族的教养，那是经过多少代人共同冶制出的价值，也是无论如何改变不了的家族荣耀，在非常态下甚至可以超越时代的局限，成为一种无可替代的精神力量，在历史进程中起到对一个人精神砥砺的功效。

殷广平，是万千知识青年中的一个普通人，他同样对人生寄寓着某种好奇，同时不免有着那个时代青年的稚气，相信一切，相信上层给他们划定好的路。他有一个对酱醋产生浓厚兴趣的父亲，曾是上海复旦大学化学系的高材生，故乡江南镇江，因是天险长江的咽喉，南北交通要道，是一个富有浓郁人文气息而又历经战火的多灾多难的古城，京口瓜洲一水间，古城扬州与之遥遥相对，成为历代文人笔下现实与理想的交融之地，香醋美食更是美名传扬。不远处的常州有个盛宣怀，江北南通有个张謇，从晚清到民国时期，实业救国思想在此有着深厚的民间基础，也是有担当的旧式知识分子的一种远见和胆识。殷氏家族到了这一代依然怀揣这样的知识与实业结合的梦想。

然而，时代绝不因个人的选择而有丝毫改变。伴随着一个新政权的建立，一切过往的东西注定要交还过往，历史有时候存在着一种不讲理的固执，甚至不容争执与怀疑，这个时候，

“逝者如斯夫，不舍昼夜”，“人如弃芥”的沧桑倒觉得并不稀奇。对于遥远的历史也许就是一种常态。知识分子与旧政权有着千丝万缕联系的人的命运一样，得接受一个新政权的考验。殷氏这一代人因知识分子背景，终将不得不离开江南古城，去接受一个新时代的洗礼。

他们要去的地方，是一个富于传奇色彩的沿海小城，之所以用“传奇”修饰之，不外乎有戏剧性，乃至有着能够大书特书的故事，或是经历；其次是与某段历史有着一种瓜葛，甚至是纠缠不清，造就了一种含含糊糊，似是而非的暧昧态度。我所要说的“传奇”当属后者，这里所谓的“传奇”也许与本文所讲的殷氏家族本无关系。因为后者只是接受一种制度的安排，个人是无足轻重的，只有一种选择，一个答案，听还是不听，去还是不去？至于要到的地方更是不需要个人想象的，再说想象无疑徒增烦恼，甚至罪恶感。大凡人都不习惯离开自己的故乡，每一个背井离乡者都会带着对故乡的美好记忆一辈子舍弃不了，想多了反而会抱憾终身，让生命与灵魂永不得安宁。

他们要到的这个地方，说起它的传奇，不是因它的近海，也不是因古盐场的要地。它的传奇当属它的政治意义，这里曾是国民革命军新编第四军重建军部的故地，也是明洪武年间，苏州阊门遭赶杀者的流放地，当属是一个有着某种复杂历史符号的荒僻之地。

我已经无法还原殷氏家族的这一代人是怎么抵达这个苏北小城的。因为我笔下的主人公殷广平那时也才四岁，他的记忆该是一片空白，他无法向我描述那段历史，我所涉及的这段历史更是我无法绕开的。因为一个人的成长背景与知识背景是可以注定一个人的未来的，是看得见的个人史。历史须得有迹可循，否则就是伪历史。如此看来，有殷氏家族这样的外来人群的加入，以及与那些因政权更迭逃离这座小城的人恰恰形成了某种对应，共同构成了这个小城的传奇，按照今天城市的发展规律，正常人口流动体现出的是工商业或是教育文化的发展，而那个时代，一切是随着政权的至高无上所规定的，呈现得更多的是一种官方意志，民间是禁止流动的，即使到了今天，大城市的户籍依然是铁板一块。

历史充满着吊诡，殷氏家族到了这一地得遵守新入地的习俗与规矩，“入乡随俗”正是藉着安抚人心的道德力量，实为乡人歧视外来人口最为隐蔽的借口。殷氏这家慢慢适应了苏北小城的生活节奏与散淡的生活方式。年幼的殷广平怎能体味得出父辈那代人内心挥之不去的长喟，但在支离破碎的生活间隙，偶尔听到父亲轻声的嗫嚅，渐渐地，他听懂父亲的话外之意。父亲指着常年不弃的镇江老醋说，我原本也是让你学化学的，跟我一道酿出更地道的镇江醋啊！说罢，老泪纵横！

这场景令年幼的殷广平情感极度起伏，一向平静的精神世界顿时起了波澜，从此，他的世界有了异样的色彩，流落在苏北的这座小城里，他有了一种不安，也多了一份莫名其妙的

责任，尽管这份责任依然很模糊，就像远逝而来的风筝熔铸在那早春的薄雾中，那雾时而弥漫了整座小城，时而散布在半空中，半阴半阳，暧昧不清。那风筝忽高忽低，忽远忽近，若隐若现。渐渐地他对自己的家族背景，以及自己与这座城的关系有了些许淡漠的印记。

有了这份独特的家族密码，在那个狂飙激越的年代，人或许是有着某种负罪感的，尤其对于一个涉世不深的年青人，有时会成为一种说不清、道不明的负担，压抑得人喘不过气来。在那半明半晦的时代，年青人所激发出的莫名其妙的亢奋，极易被某一个不期而至的突发政治事件所打断或者所蛊惑，久之，产生的虚无感会像噩梦一样附着阴霾弥漫在人的灵魂里，驱散不走。

从此，这个年青的生命开始有了独特的思考。

## 二、下放步凤

这是1969年初春的一个早晨，春寒料峭。天才麻麻亮，一轮月钩斜挂在西天之上，霜地上月光的反射，斑驳中透出点儿晶莹。深受革命热情鼓舞的人们披星戴月就来到了集体养猪场准备他们的早工。他们将把猪场的粪使用水泥船运到十多里外的麦地，开春的麦子经过一个漫长的冬季之后渐渐苏醒过来，需要及时催肥，为拔节灌浆积蓄肥力，“人误一世，苗误一季”，人争朝夕，季节不等人。只见一个少年的单薄身影混杂在这群充满高昂斗志的男男女女之中，那操农具的动作不紧不慢，显得有些沉稳有余。

那些男的插科打诨，说着粗俗的荤话，妇女们嘻嘻哈哈，真是男女搭配，干活不累。少年旁若无人地蹲下身子将一副宽过肩膀的扁担挑上肩头，两只木桶晃晃悠悠，似乎要刮到地上。眼看盛粪的水泥船渐渐吃进水去，连接岸上与船体的木条板的倾斜角度也在不断增大。少年好像无视这个变化，无所畏惧地跨上木板。有劳动经验的人都明白一个简单的道理，肩上担子的弹幅频率须与木板的频率一致，否则将会出现反弹力，控制不住必得栽下去。少年试着调节了几下，他踩着木板的节奏迈上船面。眼看，他即将要完成了一项极具高难度的动作，享受成功的快乐。可在船面与中舱之间的木板似乎开始调皮起来，少年的脚一崴，只见那身子轻捷像像一只掠空飞翔的燕子，随着那幅晃悠着的粪桶一起栽进了粪舱……

少年并没有气恼，而是不慌不忙地爬起、跑步回到农舍、换衣，继续干活……这个少年就是殷广平。

激越的人生总会遇到崎岖的命运的调戏，正当一个怀揣梦想的少年开始展翅飞翔的时候，这个少年被社会洪流裹挟进了时代的大潮中，社会激流犹如奔腾不息的大海，无休止的潮汐将这个年青人的梦想击得粉碎，

上山下乡的最高指示再度将这个异乡青年高高抛起，他迷茫过，也曾犹豫过。这对于一



个爱思考的青年来说无疑是无法摆脱的精神痛楚，他说不清这一次远行将意味着怎样的煎熬。

让我们把时光打回到那个时刻。1968年对于殷广平来说，命运似乎跟他开了个天大的玩笑。三年前他曾是本地区最好的小学——盐师附小六四届小学毕业生，以199分第一名的成绩考进盐城中学初中部，初中阶段曾经担任学习班委。正当青春年少，梦想飞扬的时刻，上面来了通知，六七届初中生依然下乡，接受贫下中农再教育。

1968年10月普通的一天，十五岁的殷广平以城市知识青年的身份带着他的户口一起来到了盐城东郊四十华里的步凤公社伍龙大队王上生产队。当地人显然对接受上面的来人还准备不足，殷广平到来时还没有知青点，只能临时住在贫下中农家里。伍龙大队和王上生产队是江苏省农业学大寨标兵大队、生产队。因此，农民早晨四点钟就要起来打早工。殷广平也随着这个群众集体一起参加生产劳动。白天劳动，晚上回到农民家里，与农民一起磨磨，看到农民家里的水缸里水用完了，主动用水桶挑满缸水。他以一个少年的纯真接受着一个事实，下乡就是来改造思想，须与农民建立朴素的感情，而他所能做的就是赢得别人的认可。他的善良与勤劳得到了借住户一家人的认可。直到生产队建起知青点他也有些不舍地搬到知青宿舍。

有时，他有一种说不出的惆怅，他真不明白，父亲的背井离乡已经算是一种赎罪了，自己的这回算什么呢？看到同龄人无可名状的亢奋表情，他却学会了把痛苦压抑在心里。多年后，他跟我说起这段往事仍然津津乐道，他说：“我那时已经思考人生问题了，也许是生活教会了我必须早熟起来。”

早熟会带给人一种异常的敏感。而这又让殷广平深深懂得：与大队干部处好关系，也要与普通群众处好关系，劳动更要积极，凡事勤于向当地干群请教，毕竟生产劳动对于他这样一个城里来的中学生而言确实是一片空白。农活有硬活与软活之分，比如挑担子是硬活，插秧是软活，硬活男人是推不了的，冬天农闲要兴修水利工程，需要鬲淤泥铺麦地，初夏需要担秧草，夏天需要挑麦秸秆还地，改善土壤环境用以改良盐碱地。繁重的农活考验着这些知识青年的意志。劳动没有商量的余地，殷广平用他那稚嫩的肩膀担起沉重的泥担子。他下乡五年间，曾三次与农民们一起到大型水利工程工地挑河治水，繁重的劳动任务应接不暇，劳动强度远远超出了他的承受能力。

一天农活下来，浑身骨头像散了架似的。煤油灯下他依稀看到父亲的身影，化学实业救国那振聋发聩的言语，犹在耳畔。他不敢睡觉，仿佛那些夜晚存心跟他过不去，他夜夜思索自己的出路，带来的一包书翻成了毛边，偶尔回城一次，都偷偷跟一个中学同学交换书读。

生产队长算是个精明的人，每次去知青点都给殷广平捎上点吃的。看到这个小青年慕书

若渴的情形，竟然动了些关切与恻隐之心。后来甚至还请出人來替他自己女儿说媒，表明希望小殷做他的女婿。话说若干年后，这位生产队长的女儿竟然还到殷广平的单位请他帮忙。提及这段往事，殷广平笑而不答。岁月仿佛凝固在他智慧的眼里，每一次眨动都显露出一个人意志的坚决与不屈。他说五年的农村生活种下了“善根”，也打下了能吃苦的底子，终身受用。

### 三、风雨回城路

1973年8月25日，骄阳似火，夏日炙烤着的大地仿佛点火就着。这天是地区公布各地推荐来的工农兵大学生入学名单的日子，那些年轻的和一些看不出年龄的被推荐人似乎异常地兴奋，看榜的人三三两两，沮丧者中甚至有掩面而泣的，欣喜如狂者张扬地挥舞着散发着汗臭的土黄布衫，天空中仿佛飘着些土黄，这是属于那个特定时代的流行色。一时间，喧嚣声混杂着诅咒声响彻在城市的上空。人们早习惯了没来由的口号加游行，对于这样的场面很多人已经显得过于麻木，进而有些不屑，然而，总有人在期待这次也许不同于上回，可实际情形几乎都是差不多。任何时代的幸运儿都是受人尊崇的，这是连上帝也无可奈何的事情。这其中的幸运儿当然属于少数人，也只有少数人才能享受多数人为他们创造的各种条件，甚至借助这些条件顺理成章地享受着制度带给他们的便利。

对于普通人而言，他们已经习惯了被安排，因此几乎没有人对这种刻意的安排心存疑惑，相反会变本加厉地找出其中的合理性来为这一制度作出合法的证词。能够进大学至少有这几方面的优越：一是群众基础好，这是政治上的过硬资本；二是文化也说得过去，也有考试环节作为参考；三是户口随即带到城里，不再是农村户口，可以吃皇粮。每一个能被推荐进大学的人都要欣喜如狂一番。

可此刻的殷广平却一脸沉默，炯炯有神的眼睛里透出几分朴素。经过五年的农村生活的历练，已经看不出当年下乡时的稚气。作为被推荐人员他在考试中成绩获得了前三的好名次，他的理想是考取南京医学院，未来做一个好医生。可看到录取榜他几乎傻眼了。他的名字后面赫然写着盐城地区第一师范学校。面对这样的现实他默默地选择了接受。他心里有些难受，觉得对不起一个人。这个人对他很重要。

这还要从头说起，因步凤农村低洼地多，湿度也大，稍有不慎人容易患感冒。特别是过度疲劳或是高强度劳动，都有可能诱发感冒。1971年3—4月份间，殷广平因为一次超强度的劳动，就一病不起，开始以为是感冒，就没当回事，后来干脆卧床不起了。当地的赤脚医生也是一筹莫展，后来生产队用拖拉机把他拉到步凤公社医院检查才得知得的是伤寒。殷广平这么一折腾瘦了五六斤。他的大哥殷广周知道后，从城里到乡下看了一趟他这个弟弟。目

睹此景，殷广周心疼弟弟，不由自主地喃喃自语，他为自己作为长兄没有能力照顾好弟弟而深感内疚和自责。

也就是从这一年开始，国家知青政策开始陆续松动，首批知青开始回城。殷广周当时在盐城地区第一小学工作，他想尽办法帮弟弟早点回城。当他得知在同校工作的李秀芝老师的丈夫沈亚官复原职（沈亚曾是盐城县县委主要领导，在文革初期受到冲击），他觉得这是个难得的机会。

“李老师，我家成分不好，有两个弟弟下放在农村，其中二弟下放在步凤镇，是六七届的初中生，1971年就打入党报告了，表现也很积极。是知青标兵。他最近得了一场伤寒差点死了，很可怜，求你跟沈书记说说，帮忙把他弄回城吧。”殷广周一脸诚恳。

“原来你还有一个弟弟啊？老沈这几年也没少吃苦呢！”李秀芝说。

也就是在李秀芝的帮助之下，殷广平才得到一个被推荐的指标。最后是以“作为可以教育好的子女”这样一条政治标准获得推荐权。

可命运跟殷广平还是开了个玩笑，他的医学院的录取指标竟然被地区行政公署“五七干部学校”的校长用特权换给了他女儿，殷广平最终被录取进“盐城地区第一师范学校”。等待他的将是两年的师范学习生活。

从进师范读书的那一天开始，他开始规划自己未来的路。

对于一个师范生而言，人生的舞台就是三尺讲台。殷广平没有嫌弃自己这份职业，更没有对这份职业失去兴趣，他时常想起父亲的话，也时常想起在步凤的农民生活。在这其中他获得了前所未有的精神力量。这种精神力量一直伴随着他度过职业的全部生涯和人生历程。我一直试图探讨这样一个问题，是什么力量促使他如此敬业，如此勇往直前，朝着一个个新的目标进发。也许，这种力量是人在成长的历程中自然历练出来的。只不过在他身上体现得更明显，也更完美罢了！

回头细述那个时代，残局的酿成固然有许多原因，但是对于个人用“生不逢时”这样的解释也未必能准确地概括和总结。国家尚且如此，遑论个人。只是希望少些这样的曲折。世界如是，个人更是如此。

## 第二章 开局

### 一、教育梦

1975年，中师毕业后的殷广平被分配至盐城镇新民小学，正式成为一名小学公办教师。1976年“十年文革”结束，1977年恢复高考，1978年党的“十一届三中全会”胜利召开。一个全新的时代接踵而来。

二十世纪八十年代的春天是个金色的艳阳天，全国上下经过“拨乱反正”和“三中全会”精神的鼓舞，盐城这座苏北小城同样焕发出前所未有的活力，套用胡风先生在1949年曾说过的一句话：“时间开始了。”是的，盐城时间从那个时候开始了。

时代从一种激情走进了另一种激情，对于很多人来说起初还有点不适应。彷徨和观望似乎成了那一部分人的潜在想法，政治运动把人变成了一部机器，摆弄来摆弄去，很多人因此学会了圆滑和世故，这也是民间经验历练出的土壤，怨不得人们。既可以解释为惯性，也可以解释为消极的逃避。

这段时间，焕发斗志，激发热情，一度成为各单位的另一种政治任务。能用上的宣传工具都用上了，社会上仍有这样那样的传闻，人们不再轻易相信上面的指示，总感觉与前时代有着某种悬殊，更多的是一种思想上的不适，对于囚禁已久的囚徒来说，初来乍到的自由让其无所适从，甚至产生了消极抵触的情绪。这就是世俗的惯性，难得有多少人能够超越这样的局限。

教育的痼疾由来已久，加之十年停滞，人才严重匮乏，重建教育秩序，制定新的教育教学制度也将成为那个时期那一代人绕不开的使命。殷广平有幸参与了这个时代。重建一座大厦也许只要短短的两三年时间，但是要在人们的头脑中重建一座思想大厦，非国家意志，一般人是无可奈何的。然而，大气候来了，高层说成是教育改革，在殷广平看来，这哪里是什么改革，简直就是重建，只不过这次重建意义非凡，不是推倒重来，而是建立一个新的教育教学的范式，但是教育教学不是一蹴而就的事情，得有个过程。因此，他对教育的思考充满了一种异乎寻常的冷静。对于更多的行外人看来，教育教学无非就是恢复老一套，不走样，不偏离上面的指示，按部就班就不会犯错误。怕犯政治错误是那代人最为深刻的记忆，也有着最为常见的教训。大家都学会了不表态，对于大知识分子而言，一度受到打击的程度与政治犯绝无异样，对于小知识分子而言，杀猴吓鸡的焦虑与惊惶一直没有消失过。

殷广平对于新的历史现状很不适应，到处是绊脚石。不利索，不干脆，连自己的同盟者都好言相劝，时代还不稳定，走一步看一步吧，走得太快陷得越深，深不可测，死路一条。

反对者则是言语相讥，或是背后隔空喊话，看这小子死得多惨。对于信息闭塞的苏北小城而言，这在当时并不见得是多么奇怪。没有奇谈怪论倒是显得不怎么正常。连地委大院里的部分干部的意志和态度也是朝三暮四，摇摆不定的，更何况那些平头百姓。

人们对于“改革开放”的误解在殷广平看来是情有可原的，因为很多人把这种国策当成了某个人的私产，用惯了前人的一套思维，并由此得出结论就是反前人。前人是不可反的，反者不正义也。因此，抵触的源头得于此。但谁能把这个理说清呢？殷广平边悄悄做，边在等待上面新的政策下来，他坚信也只有上面的新的精神才是消除民间积怨与顾忌的最有力的武器。

教育领域得益于恢复高考制度，这是一条铁律。读书梦再度回到普通百姓孩子的身边，看到学生们活泼可爱的身影，殷广平再一次回味父亲的遗憾之言。“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”，他暗暗发誓，一定要培养出更多优秀的学生。盐城的希望在于下一代人，须得培养有远见有抱负的新生力量，这才是自己这一代人最需要做的事。“青山留不住，毕竟东流去”，要做一个好老师其实除了学识能力，还需要强大的道德律，得守住为师者的尊严。在改革开放之初，这些都是高谈阔论的内容，对于百废待兴的苏北而言，转变观念才是当务之急。殷广平看到这一点，他将视线悄悄转向了对教育深层次问题的思考与研究，比如教学效率问题，比如教师的待遇问题，这些想法的确有些超前了，在有些人看来，饭都没吃上就想吃肉了，太操之过急了吧！殷广平可不这么看，他说，学生不可一日无师，师不可一日不进，否则误人子弟，害人不浅。耽误了学生的前程可是赔不起啊。我们不能再做时代的罪人。教育无小事，须有高起点才能教出像样的学生来。他认真的拗劲像铁钉一样死死地铆在工作的细处。他所教的学生无论是基本功考核还是能力选拔都是遥遥领先于同轨的教师，这使得有些人很不快活。

## 二、 交锋

1983年是盐城发展历史上重要的一年，注定将永载史册。这年3月1日经国务院批准，盐城撤销地区行署，成立盐城市，增设城区和郊区。全市上下欢欣鼓舞，新的领导班子，新的行政区划一一到位。老干部也退下一批，一批年轻干部也陆续到任。

殷广平所在的学校划入城区，鉴于他的业务能力强，品德过硬，被推荐为学校教导主任。也就是在这一年，他遇到了欣赏自己的爱人陈慧云。两人不久就简单举行了婚礼。

有了小家庭之后的殷广平工作上更卖力了，他不仅得到了妻子的积极支持，还得到了同事们的支持。充满工作激情的殷广平常年坚守在教学的第一线，同事有事的，都请他代课，他毫无怨言。他常常对大家说，现在总算遇到了千载难逢的好时代，机会不能再耽误了。我

们已经被害苦了，不能再贻误了我们的下一代。

到过盐城的人对盐城的城市印象有个很形象的描述：“一条路上两栋楼，一个公园两只猴，一个警察管两头。”事实上，根据官方后来的数据，当时全市区仅 9.2 平方公里。若是某个单位发生件什么事情，要不了一个小时就会传遍整个市区。

殷广平不久发现，文革时期留下的派性斗争在一些单位还是比较突出，而且消弭派系不是一时半会就能完成的。这跟那个时代的政治生态是分不开的，很多人被搞怕了，本能学会了自保，还有一种人靠攻击别人向某个强势的组织或个人靠拢以示忠心，等等。虽然政治环境大大改善了，但是这种潜在的阴影还在，甚至在外外部环境有所投射的时候，这种心理阴影同样发挥巨大的“恶”的能量。

教育领域同样不是一片净土。殷广平隐隐感到这股浊流每天都在侵蚀着教育的肌体。于是他想用行动慢慢去改变。他越是这么做，得到的误解越多。

教师职称评定一直是较为敏感的事情，其中就有一个群众投票环节，每到这个环节很多人就使出了群众意见的威力，同时领导班子成员的一票也很关键。敏感的问题往往都会在这个时候出现。校长的一个关系户当年评职称，殷广平坚持原则投了反对票。这下像捅了马蜂窝。

在校级领导班子聘评会上，校长一脸怒气，很多中层干部嗅出了火药味。会场上的空气仿佛也凝固了，大家面面相觑，坐等一场好戏开幕。

“殷主任，你为何投反对票？”校长直接问殷广平。

“我认为同等条件下有比他更符合条件的，同时，他入职时间比较短，机会还很多。”殷广平理直气壮地回答校长的问话。

“殷主任，你看能不能照顾一下呢？”校长显出了挑衅的口气。校长的举止大大出乎殷广平的意料。他知道，只有正面回答问题才行，否则自己将没有台阶下，对手不会罢休，更不甘示弱的。

“你作为一把手校长有照顾的权力，但是这样做会伤害很多普通教师的心，没有普通教师的支持，将来我们无法做事情。”殷广平向校长摊牌。校长见他这副不依不饶的模样，颇为惊愕，一时感到面子过不去，但细想他的话也是十分有道理。

最后，校长的关系户当年落评，但殷广平也被调离新民小学。一切尘埃落定。

时光就在这种散淡的日子中不紧不慢地流逝，改革者在研究新时空的版图，遗老遗少们则是以巷议方式大谈特谈前尘往事，平庸者则对新的变化直呼看不懂，弄不清。

1986 年 2 月 1 日，盐城市被国务院确定为全国 224 个开放地区之一。对于过日子的老

百姓而言，时间依旧是那样匀称而有规律地流淌，对于不再仅仅满足过日子的求新求变者来说，此刻的变化与旧时光明显有了对照和比较的价值。殷广平当属后者。等待他的将是怎样的一个艳阳天呢？

### 三、 崭露头角

1988年的盐城同样经历了一场史无前例的大变革、大飞跃。3月27日，经国务院批准，盐城市城区、郊区、东台市、大丰、射阳、响水、滨海县均对外开放。人们已经看到了实实在在的举措，也享受到了改革带来的勃勃生机。新思想带来的冲击超过了过去半个世纪时光对人的进化。苏北人过去的抄手晒太阳的懒是出了名的，加之旧社会在上海的苏北人从事的都是脏、苦、累的活计，老上海人干脆用带有明显侮辱口吻的“江北佬”蔑称苏北人。很多苏北人到上海总有抬不起头的感觉。

殷广平多年前一直纠结于心的阴霾终于被迟来的阳光逼退了。小时候隐约也听到过苏南的亲戚对盐城有过不雅的评价，盐城与外地比到底存在怎样的差距？差距有多大是另外一回事，这个差距固然有历史和地域的原因，当地人自己有没有原因？他想起在步凤下放的日子，农民们的生活很是简单，统一步调开工，统一命令放工，一年下来，几乎是资不抵债，生产成本明显高于收益。在学校这样的事业单位同样有这样的情况，只是教育被政府大包大揽着，一般教师看不到也看不出成本与收益的比率。

观念制约着干劲，平均主义消解着效益。他意识到问题的严重性，小到一个单位，大到一个区、一个市。如今终于等到了开放的好政策。怎么理解开放？好多人对这个概念不清晰，以为开放仅限于道德层面，有一段时间民间还以这样庸俗的理解嘲笑高层的决策，并对上面的政策抱有某些大不敬的言辞。经历过大开大阖政治环境的殷广平对开放却有一套自己的理解。作为主抓经济的主流派，开放绝不是停留在道德上的开禁，而是经济领域当中的搞活放开，是对过去的统包统分的一次深层次变革。

五月的一天，城区教育局某领导召集殷广平谈话，他高度肯定殷广平的工作能力，并告知组织上将对他委以重任。调任区属城南小学主持工作，因为资历不够，低职高聘。某领导再三嘱咐，到了新岗位不是大功告成，而是任务更艰巨，马虎不得，懈怠不得。看到老局长的拳拳之心，殷广平流下了人生的第一滴泪水。在过去不管有多艰难的日子里，他都不曾洒过一滴泪，今天，他真的抑制不住。未来的路充满了未知数，一切得从零开始。

回到学校后，殷广平二话没说，径直来到校长室，向校长表示感谢。某校长也伸出手来向殷广平表示祝贺。他意味深长地说：“属于你们的时代来了，好好干吧！既往的都忘了吧！”殷广平感激地说，以后还多请教于你，两双手紧紧地握在一起。一段风华正茂的时光就这样

多情地走进了历史。至今让殷广平津津乐道，永远也忘怀不了。

在我采访殷广平的时候，他还插科打诨地跟我说起他的不服气的性格，以及对某校长当面批评的勇气。稍有生活常识的人都会明白这多少是需要点底气的。

说起这所城南小学的事还真的不少，接下来我们所有的故事都将围绕这个当年名不见经传的学校说开来。

老盐城人都知道盐城有条串场河，市区有个南门桥，南门者，城南也，因串场河从城西北部的农村穿城而过，流经城南，进了城的串场河等同于护城河，从城南出城得走南门桥，从北门出城得从北门闸出城，城西是登瀛桥，城东是东方红桥。四门当中数南门最热闹，因此南门桥一带的市民气息也最浓厚。

城南小学是盐城创办最早的小学之一，创办于 1956 年，因其在南门桥内的城乡结合部，算是城镇学校。有据可查的资料很少，可寻访的人屈指可数。资料上记载说，当时的学校规模很小，相当于一所镇办小学。到了 1974 年规模有所扩大，成为城内仅有的几所中心小学之一。1983 年盐城建市的时候，这所学校被命名为盐城市城南小学。从名称上听起来，已经有些像模像样了。

1988 年 5 月，殷广平到任。从此，这所学校与一个人紧紧连在了一起。一个人与一座城，一座城与一所学校开启了盐城教育新的篇章。有时候历史的偶然，其实也是一种必然。



## 第三章 对局

### 一、战城南

初到城南小学，殷广平就发现了学校同样存在着派系，个别中层干部不服从管理，暗地里作梗。殷广平带五年级一个班语文，后来一个老师请假，殷广平又带数学。开校务会，那位教导主任公开抵触。殷广平深感不打破派系，学校永远搞不好。

于是，殷广平着力抓制度建设，改变片面人治的局面。团结广大教师，千方百计搭出各类平台，让有理想、有能力的教师脱颖而出，委以重用。末位淘汰没有追求、不思进取的老师，并对这部分人进行思想帮扶。

当地人喜欢用“温水煮青蛙”暗喻安逸的环境对人意志潜移默化的销蚀。殷广平当然知晓其中的深意，时时告诫自己不能做温水里的青蛙，必须兢兢业业，融入国家改革开放的大环境，为盐城的改革开放作表率。

人才是发展的基石，发展需要人才。对于苏北而言，没有足够吸引人才的先决条件，人才环境、交通条件、经济文化都严重滞后于苏南。苏南乡镇企业正在崛起时，许多苏南企业不惜开出相当可观的高薪到苏北挖人，苏北本已很少的人才陆续被苏南挖走。常常有人揶揄说，“连孔雀都知道东南飞嘛”，意思是人往高处走是正常不过的事情。看到这样的现状，殷广平明白，盐城想要发展必须先要留得住人，其次还要吸引得了人才。教育同样也是，要想办好教育办好一所学校同样是这个道理。

教师们也常常纳闷，殷校长每天上班最早，也是最后一个离开学校，整天心事重重，行色匆匆。是的，殷广平的心思全在一个棘手问题上。学校唯一的一个特级教师据说已经被南京一所学校相中，挖人已经挖到他的学校了。地方上为了控制人才流失，以扣档案、岗前签约等消极做法强行留人。殷广平非常理解政府主管部门的良苦用心。苏南用人单位也拿出积极的对策，以不要档案搞人事代理、重新建档等方式，绕开盐城当地主管部门的拦截。

殷广平为此食不香，睡不安！流失一个教师就是学校的罪人，放走一个人才就是盐城教育的损失。但是人才流动自古以来就是合理的。他想起了自己的经历，自己曾有很多次都想离开自己不乐意的环境。人有趋利避害的本能意识。矛盾和焦虑再度占据他的内心。

冬日的校园无限寂静，凛冽的寒风像刀子一样刺得人麻木而失意。校园西北角有一棵高大的挂满荆棘的皂角树，树下一片蜡黄，四排平房教室拖着长长的影子，显得凄凉而又有些落寞。三五个还没有回家的小学生聚在砂石子压成的操场上做着大人看不懂的游戏。看门的老人没好气地呵斥着不愿回家的顽童。此时此刻的殷广平闷坐在唯一的二层小楼的办公室里。