

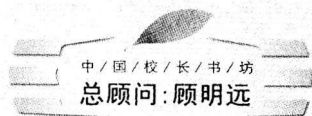


中国校长书坊
第一次发现·教育丛书

PINPAI XUEXIAO DE WUXIANG XIULIAN

品牌学校的五项修炼

学校品牌，是一所学校办学水平和办学特色的集中体现，是学校发展品位和发展潜能的主要依存。一所品牌学校必定是质量高、有内涵的学校，而一所学校品牌的形成应着力于五项修炼：科学的品牌策划、准确的品牌定位、精心的品牌经营与维护、稳定的品牌内涵发展和出色的品牌创新。



中国校长书坊
第一次发现·教育丛书



PINPAI XUEXIAO DE WUXIANG XIULIAN

品牌学校的五项修炼

学校品牌，是一所学校办学水平和办学特色的集中体现，是学校发展品位和发展潜能的主要依存。一所品牌学校必定是质量高、有内涵的学校，而一所学校品牌的形成应着力于五项修炼：科学的品牌策划、准确的品牌定位、精心的品牌经营与维护、稳定的品牌内涵发展和出色的品牌创新。



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌学校的五项修炼/孙向阳编著. —南京:南京大学出版社,2010.12

(第一次发现·教育丛书)

ISBN 978-7-305-07976-4

I. ①品… II. ①孙… III. ①学校管理—研究
IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 258160 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健

丛 书 名 第一次发现·教育丛书
书 名 品牌学校的五项修炼
编 著 孙向阳
责任编辑 陈晓灵 编辑热线 025-83758495
审读编辑 卢湘怡

印 刷 南京陆军指挥学院印刷厂
开 本 787×1 092mm 1/16 印张 20.75 字数 298 千
版 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-07976-4
定 价 29.80 元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

前 言

当今是一个“品牌”的时代，“品牌”竞争是其基本的特征。

处在社会转型期中的每一个人都会深切感受到周围所发生的变化，“发展”已成为社会共同的一种信念，变化是亘古不变的主题。学校处于现实社会情境中，尽管凭借其相对独立的制度体系，固守着多年所形成的行为方式和惯例，但却也会时时体验到外在社会变化所带来的影响和压力。随着我国市场经济的深化及加入 WTO 和对教育服务承诺，学校品牌竞争问题也日益凸现出来，学校建设的主体不得不考虑品牌时代与学校品牌问题。

只有充分认识到品牌学校的价值和意义，自觉树立品牌意识，有目的、有计划地去策划品牌，经营与维护品牌，创新品牌，充分发掘品牌的价值，发挥品牌的作用，使学校中的人都得到一种深刻、品味化的发展，学校才能在教育市场中立于不败之地。政府只有主动实施品牌战略，才能引导学校公平竞争，促进我国学校由“规模扩张”、“数量性增长”向“整体优化”、“内涵式发展”转型，推进教育均衡，不断满足公民对优质教育的需求。^①

一、品牌学校的内涵

概念的模糊性必然给办学实践者带来思想上的困惑。校长们也知道创设品牌学校的重要性，也很想创建品牌学校。但什么样的品牌是符合教育规律及其要求的？什么是品牌学校？如果这些问题没有解决，创建品牌学校也就

^① 田汉族. 论学校品牌经营策略. 教育与经济, 2005(3).

成为了空想,自然也就不知创建品牌学校的路径。可能是笔者的学术修养有限,至少到目前为止,在笔者的视野中还没有看到一个科学的、标准的可供操作的定义。这其中可能有多方面的原因:第一,品牌学校是一个涉及价值判断的概念,持不同价值观的人对品牌学校有不同的理解。第二,所谓“品牌”是相对的,是参照一定的对象比较的结果,没有绝对的“品牌”或孤立的“品牌”。第三,品牌学校这个概念还涉及一定的历史范畴,不同时期的人对品牌学校有不同的理解。比如,在过往的办学政策中,就出现过“重点学校”、“特色学校”等概念,事实上“重点学校”、“特色学校”未必就是品牌学校。第四、研究框架的缺失。目前,品牌研究的成果更多地体现在从经济的角度对企业品牌的研究,这固然能对建设品牌学校提供一定思路,但是需要我们对其实用范围和原则有准确的把握。但无论如何,对于品牌学校的研究还得从“品牌”说起。

“从表层的定义来看,品牌属于产品,是产品的名称、术语、标记、符号或图案,或是它们的相互组合。但品牌的内涵与外延远远超过对产品本身的理解。品牌是一个复合概念,它由品牌外部标记(包括名称、术语、图案等)、品牌识别、品牌联想、品牌形象等内容构成。国际公认的品牌有六层具体的涵义:即属性——表达出产品特定的属性;利益——给购买者带来的物质、精神上的利益;价值——应体现制造商的某些价值感;文化——品牌附加及象征的文化;个性——和人一样,品牌应传达出差异化的个性;使用者——它应体现购买或使用这种产品的那一种消费者且与消费者的特有关系。”^①

“品牌概念内涵的发展经历了三种不同的形态:产品品牌、服务品牌、企业或公司品牌。产品品牌是一种名称、名词、标记、符号或设计,或是它们的组合运用。服务品牌指以提供“服务”而不是产品为主要特征的品牌。企业或公司品牌是以企业或公司作为整体形象而塑造的品牌。”^②本文的研究对象是作为整体的学校,也就是第三种形态。基于此,本文将品牌学校表述为:在创建、发

① 贾艳瑞. 品牌竞争中的定位问题研究[D]. 华侨大学研究生学位论文, 2002.

② 王永龙. 中国品牌运营问题报告[M]. 北京:中国发展出版社, 2004. 16.

展过程中逐步积淀下来的凝聚在学校名称中的、体现学校教育服务水平的社会认可与美誉程度高的学校。品牌学校中的“品”指的是学校发展的品质,表现为学校发展的优质内涵。“牌”指的是学校的公众形象,被媒体及公众接受的程度。有的学校是有品,但没有牌,有的学校是有牌,但不一定有品。真正的品牌学校是优质学校、名校。真正的名校其实也是不用宣传的学校。这正如名人一样,真的名人是不用带名片的,如果有谁不认识真正的名人,反而说明此人孤陋寡闻。

由此看来,品牌学校必然包含以下四个要素:其一,教育工作。它指向学校教育的过程,是学校为了达到培养优秀学生这一目标所需的手段和条件。品牌学校创造出的学校品牌与商业品牌的根本区别是,商业品牌的产品主要是一种物品,“学校品牌的产品是一种活动形态的服务,是通过教育服务生产要素、服务过程和服务环境的优化来体现的。学校品牌实质是一种服务品牌,服务过程就是满足学校消费者的发展需求,培养其对学校的情感的过程。”^①其二,教育质量。“教育质量是教育产品和服务所具有的特性能满足社会及学生发展需要的程度,是学校品牌的基础。”^②教育质量与教学质量是不同的,教学质量只是教育质量的下位概念,体现微观教学过程中教师教的质量和学生学习的质量。更不能对教学质量误读,那种靠“死揪”学生在短时期内提高升学率然后到处宣传自己的“教学质量”,从而获得社会影响的学校不能算是品牌学校。其三,办学特色。办学特色是指差异化的教育质量及差异化的教育质量培养模式。商业品牌是区别于其他产品的标志,学校品牌自然也是体现自己的“这样一个”,以区别于“那样一个”。“学校特色就是学校文化个性积淀。”^③“文化个性”是对“个性”中自然成分的排除,突出了人的自为自觉性,说明品牌学校的创建是需要学校建设主体的主观努力及对办学的个性追求的。积淀含有“积累”与“沉淀”双重之意蕴,意在品牌学校创建不是一蹴而就

① 潘虹. 传播学视野下中小学学校品牌的研究[D]. 四川大学博士论文, 2006.

② 何东亮. 论教育质量与品牌学校建设[j]. 常熟理工学院学报, 2008(6).

③ 孙孔懿. 学校特色论[M]. 北京: 人民教育出版社, 2007. 36.

的,所谓“十年树木,百年树人”,主要是通过苦练“内功”来达成的。其四,社会对学校的认可与赞誉。从某种意义上也可说是社会对学校的需求或期望。它指向学校的价值(即学校为何而办学),常常与学校的办学目标、办学理念相联系。“品牌学校的认可和赞誉也是对其文化的认同。因为,文化与品牌,一个是内在灵魂;一个是外在表现。学校文化丰富了学校品牌的内涵,学校品牌展现了学校文化的魅力。”^①

二、品牌学校的修炼

品牌学校的品牌从内容上看主要有两大块:一是品牌的静态构成,包括学校办学目标、特色、文化内涵等。二是品牌的动态构成,包括学校品牌定位、品牌策划、品牌内涵发展、品牌经营与维护、品牌创新等。品牌的静态构成需要品牌的动态创建。前文说过,品牌学校是学校文化个性积淀的体现,不能一蹴而就,是一种持之以恒的过程,但这并不表明创建品牌学校只需任其自然,历经风雨沧桑,“无为而治”即可,而是需要人为的有意识地创设,这样就可缩短品牌学校的创建周期。从这个意义上说,品牌学校的创建是一种自发与自觉的辩证统一,这种状态与境界可用“修炼”一词来表达。修炼“原指传统道家的修道、炼气、炼丹等活动。现指为实现某种理想信念或技术、技能目标而进行修养和锻炼的过程。不同的修炼目标会产生不同的修炼结果。”^②品牌学校的修炼表明了品牌学校形成的过程性及目标指向性,强调了人的能动的特点。品牌学校的修炼是一个非常重要的实践问题,需要在实践中进行大量的“实操”及经验感悟与提升。但我们相信:“一根链条,最脆弱的一环决定其强度;一只木桶,最短的一块木板限定其容量;一个人,性格最差的一面影响其前程;一个品牌,最薄弱的环节遏制其生命。”所以我们要从修炼品牌学校最薄弱环节入手,同时还要考量这些修炼之法相互配合的结构关系。通过对品牌学校创建实践的研究,品牌学校的修炼无外乎有以下的几个方面。

① 欧斯玛尼·张. 中小学学校品牌论. 天津师范大学研究生学位论文[D], 2007.

② 百度百科, <http://baike.baidu.com/view/320741.htm>.

1. 准确的品牌定位

品牌定位是学校根据自身特点、所处地域需求及“教育市场”情况设计出自己的产品(培养的学生的人才规格)和形象,从而确定与众不同的有价值的地位。这里有两个关键词是“与众不同”和“有价值”,前者指学校教育有独特的个性,从而与其他学校教育有较明显的差异,后者指学校教育的这种个性和差异与社会的需求相吻合,以达到定位的有效性,二者互相统一,缺一不可。所以品牌定位并非单纯等同于标新立异,而是还要考虑教育市场的需求特征。学校品牌定位是学校品牌经营和品牌竞争战略的先期工作,所有的品牌经营活动都必须在它的指导下进行,同时也是品牌创建的终极目标。

学校品牌定位中存在着诸多的错误和缺憾。如品牌定位求全、定位混乱、定位模糊、定位缺少人格化特征等。基于此,本书介绍了几种基本的品牌定位方法,如理念定位、空档定位、比附定位、首席定位、文化定位等。需要说明的是,品牌的定位除了具有一所学校区别于其他学校的功能以外,还同时具有区别同一所学校内部的不同教育产品的特性。比如集团学校虽同样是育人,但要面对不同的教育消费群体,学校内部就要选择不同的教育模式。

2. 科学的品牌策划

品牌策划是品牌策划者通过品牌创意对学校品牌的决策所进行的有目的、有计划的预谋活动。创意是策划者创造性的意念及“金点子”,这种创造性意念体现在学校品牌决策这一特殊事件上,说明品牌策划不是采取常规方法就能解决的一般事件。预谋是决策前的谋划,因此品牌策划具有预谋性、创新性、特殊性、事件性、目的性和计划性等特征。品牌策划包括主观的思维活动和客观的实践活动,这种活动是一个连续的过程。学校品牌策划的主体有可能既是“承担者”又是“实施者”,承担者表明在创建品牌的过程中,策划的主体可能是学校校长、老师及员工,还包括学校邀请的策划专家、家长代表、行政部门领导及社区成员,这种情形表明策划是一种学校自主发展、自我实现的状态。实施者表明学校品牌策划是一个预谋与不断修正、动态控制的过程。“学校品牌策划强调把品牌作为学校经营战略的核心内容,通过对学校发展的深

度调查和系统分析,制定科学、合理、高效的学校品牌建设方案,动态控制学校品牌打造的全过程,从而达到营建品牌学校竞争的独特优势、创造学校特色品牌和质量品牌、争取学校发展的最佳效益、提供大众需求的优质教育资源的目

的”。^①

3. 稳定的品牌内涵发展

品牌的内涵发展是在隐喻的意义上讲的,品牌的外延发展多表示注重品牌的外观与形式,而品牌的内涵发展则表明关注品牌的内容和实质,反映的是此品牌区别于其他品牌的内在品质与特征。品牌的外延发展是必要的,也是一种品牌发展方式,但是如果没有自觉的、丰厚的内涵发展,品牌终究会被人遗忘的,很多品牌学校由盛变衰表明的就是这个道理。

品牌内涵发展首先要关注相对于规模发展的质量发展,它强调提升学校的办学质量,也就是提升学校的“软实力”;其次是关注相对于同质发展的特色发展。品牌学校的内涵发展也是一种特色发展,是将办学特色放在学校改革与发展的突出地位,在特色的形成和品牌的培育中使学校上升到一个新的更高水平。^② 三是相对于粗放发展的优化发展。教育品牌与商业品牌是不同的,这是由于教育服务产品的性质及其生产过程决定的。决定教育服务产品质量的因素主要在于其各个要素自身的质量及各要素的优化组合状况,即教师、校长、学生、课程、教学、教学设备及校园建筑等要素的质量及优化组合状况。四是相对于模仿发展的创新发展。确立学校自己的品牌,不能靠模仿,需要不断的自主创新、不断的追求卓越,方能保持品牌的生命力。

需要强调的是,学校品牌内涵发展应落脚于其品牌应是称之为人的品牌。这其实是一个哲学问题——人的终极关怀的问题。“学校关注的不仅有学生的发展,还有教师和学校管理者的发展。品牌学校不仅会为学生的终生幸福奠定基础,使其学会学习、学会生存,同时,也能使教师和学校管理者拥有归属

① 徐才根.论学校品牌策划.当代教育论坛,2007(4).

② 参阅郑金洲《学校内涵发展:意蕴与实施》一文的关于学校内涵发展的解释。

感和幸福感,使学校中所有的人具有一种灵魂的幸福。”^①学校品牌发展必须遵循这一哲学意义上的学校自身的特性,才能建设出有品味的品牌学校,才会产生永恒的学校品牌效应。

4. 精心的品牌经营与维护

“学校品牌经营就是学校对所拥有的品牌资源和品牌资产(知名度、美誉度、忠诚度)进行有效运作,从而获得最大的经济利益和社会效益的管理行为过程”。^②学校品牌经营是对学校的整体经营,包括学校教育服务经营、学校品牌形象经营,及其学校的认知度、美誉度和忠诚度等品牌资产经营。学校品牌的维护是指对已拥有的学校品牌的名称的保护、形象的维护及其相关产品质量的保证。名称的保护涉及知识产权问题,形象的维护和相关产品质量的保证,涉及到学校教学创新和附加产品的质量问題。只有这样,品牌学校才能应对竞争学校的挑战,保持学校品牌的地位,及时消除品牌危机,从而保持学校品牌的美誉度。

5. 出色的品牌创新

当今社会唯一不变的就是变,品牌竞争的时代永远不会存在一劳永逸的品牌,随着时间的推移和市场竞争的蚕食,学校品牌形象会出现老化或者衰落,延长学校品牌寿命的唯一办法就是创新。品牌学校的品牌创新立足点是多方面的,包括品牌定位创新、品牌管理创新、品牌形象创新、品牌服务创新、品牌延伸创新。但万变不离其宗,创新的核心在于不断进行学校教育教学的改革和管理创新,为学校品牌注入时代精神,使学校服务更好地满足学生成长的需要。

笔者以为,这五项修炼是创建品牌学校必需的,也是最基本的。当然,这五项修炼是一种创造命运共同体的修炼,是整体综合运用大于简单部分之和的修炼。如果定要考察这五项修炼之间的关系的话,可以将其表述为:科学的

① 温双艳.论学校品牌建设[D].山西大学硕士研究生学位论文,2007年.

② 田汉族.论学校品牌经营策略.教育与经济,2005(3).

品牌策划是根本,准确的品牌定位是前提,精心的品牌经营与维护是基础,稳定的品牌内涵发展是关键,出色的品牌创新是保障。

三、关于本书

任何一本书的写作都是有缘由的,本书也如此。

品牌学校的修炼是一个重大的理论与实践问题,对于想创建品牌学校的人来说,在明了品牌学校的基本内涵后,最为关注的是“实战技术”,最起码要知道创建品牌学校有哪些路径、策略、方法抑或是技巧。但目前的研究,大多采用思辨的方法,停留在宏观描述、经验分析和介绍评论方面,少有深入的实践研究,更缺乏将理论引入到实践中取得的成功经验。因此我们对品牌学校创建的战略认识需要去“科学化”、“学术化”,将其拉回到基础教育发展的实践舞台。基于此,本书的写作本着注重在实践经验基础上进行理论提升的原则,不强调其理论色彩,也不刻意追求体系的周详与完备,在对中外经典的成功案例评介、反思的基础上进行延伸与拓展,探求修炼品牌学校的规律性的知识,目的是想让人清晰地领略修炼品牌学校的新理念、明确所指的具体办法。如果掌握了以上五项修炼法宝,你会发现创建品牌学校并不是如某些人想像的那样难。

孙向阳

2011年1月6日于金陵

目 录

第一项修炼：准确的品牌定位

品牌定位——品牌学校的第一要素	2
品牌定位要在“特色”上做文章	12
首席定位——成为本行业的领导者	20
理念定位——锻铸学校品牌的灵魂	25
文化定位——提高学校品牌品位	36
空档定位——确立自己的地位	42
比附定位——品牌提升的利器	47

第二项修炼：科学的品牌策划

寻找品牌学校的支撑性理论	54
设定品牌学校的奋斗目标	60
确立品牌学校的办学特色	68
发掘品牌学校独特的闪光点	77

设计品牌学校的公众形象	83
塑造品牌学校的良好形象	95
学校品牌培育需要全方位策划	108

第三项修炼:稳定的品牌内涵发展

办学理念是学校内涵发展的航标	115
优秀师资队伍是品牌学校的根本	126
校长的个人品牌是品牌学校的推力	136
优化的学校课程是品牌学校的标志	149
良好的公共关系是品牌学校的基础	154
优秀的校园文化是品牌学校的灵魂	162
学校内涵发展的核心动力在于教育科研	170

第四项修炼:精心的品牌经营与维护

品牌学校要注重营销	182
立足教育质量,经营学校品牌	189
维护好品牌形象就是提升品牌地位	203
维护学校品牌的名称和标志	211
维护学校品牌,关键在于创新	219
用管理维护学校品牌	225
增强安全意识,维护学校品牌	237

第五项修炼:出色的品牌创新

创新办学理念,推进品牌拓展	245
创新铸就特色,特色成就品牌	254
品牌建设,校长需具备创新精神	265
品牌学校文化建设重在创新	279
学校品牌定位需要创新	291
学校的品牌形象需要创新	303
在管理创新中提升学校品牌	309
参考文献	320

第一项修炼 准确的品牌定位



品牌学校的定位不是一个简单的学校定位的问题，而是对学校品牌价值的各个维度的确定，是学校资源整合的焦点；学校品牌的定位是学校思想、理念、文化、价值观和社会声誉的真正表达，是学校优势和实力的综合输出。学校品牌定位是打造学校品牌的第一要素。

品牌定位——学校品牌的第一要素



引子

近年来,教育界流传这样一种说法:“中国教育看江苏,江苏教育看南通,南通教育看启东。”启东是苏中大地上一个只有十几万人口的小城。启东中学位于长江北岸、黄海之滨,创办于1928年10月。80多年峥嵘岁月,启东中学积淀了深厚的文化底蕴;80多年艰苦求索,启中人创造了一个个人间奇迹。

近年来,启东中学在全省数理化生学科竞赛中连续多年团体总分第一。在国际中学生数理奥赛中,也获得了13金2银的佳绩。因此,学校被誉为“人才培养的沃土,奥赛金牌的摇篮”。学生高考成绩连续10多年名列江苏省前茅,本科上线率年年都在98%以上;每年有15人左右考取清华、北大,其中2003年有一个班有20余人考取清华、北大,占江苏省招生清华、北大人数的1/10,创造了全国有名的“启东中学奇迹”,被誉为“中国十大名牌中学”之一。

学校从“提高学生综合素质,促进学生全面发展”的基本观点出发,把“促进全面发展,培养个性特长,为学生的终身发展奠基”作为学校的办学理念,使学校品牌在社会、家长和学生的心中占据一个有利的位置。我们不禁要问,启东中学只是启东市的一所重点高中,在英才辈出、名校林立的江苏省,一个小城的重点高中缘何成为江苏响当当的教育品牌、中学教育一面旗帜、享誉世界的名校呢?

这一切成就的取得与启东中学准确的品牌定位是分不开的。对启东中学

来说，品牌定位就是他们的生命，定位决定地位，思路决定出路。



案例

打造品牌学校的战略定位

长期以来，江苏省启东中学积极推进素质教育，全面深化教学改革，完善学校内部管理，创建高品位、有特色的社会主义现代化名校，致力于打造人民满意的教育。学校教育质量持续高位走强，在体育、文艺、科技等方面也培养了不少特长生。学校先后获得“江苏省模范学校”、“江苏省文明单位标兵”、“全国精神文明建设先进集体”、“全国文明单位”等荣誉，成为南通、江苏乃至全国教育的优质品牌。

我们认为，创品牌学校就是创特色学校，创名校。打造品牌学校必须有先进的教育理念、一流的教学质量、鲜明的办学特色，更应有一批品牌教师。

一、教育理念是打造品牌学校的灵魂

苏霍姆林斯基曾说：“学校的管理首先是教育思想的管理。”多年的学校管理实践使我们认识到，教育理念是学校管理的灵魂，也是打造品牌学校的灵魂。

一所学校，从普通学校走向品牌学校，是一个艰辛的创业过程，同时也是形成教育理念和实现教育理念的过程。应该说，学校每一步的发展，都是而且应该是教育理念指导下的发展。校长没有教育理念，不能持之以恒地为教育理念奋斗，就不可能有学校的持续发展，更不可能有品牌学校的形成。

我校教育理念的形和实现也有一个艰难的过程。在上世纪80年代至90年代初，我们都以学生考试成绩特别是高考成绩作为衡量教育质量的唯一标准，只要学生高考成绩好，只要班级高考平均分高，我们就满足、自豪。但随着素质教育的深入推进，我们从大量成功和失误的实例中醒悟，我们应该有更符合时代要求的教育理念，要从应试教育中跳出来，向素质教育迈进。