

中 / 国 / 校 / 长 / 书 / 坊

总顾问：顾明远



中国校长书坊

第一次发现·教育丛书

PINPAI XUEXIAO ZUIXUYAO GUANZHUDE WENTI

品牌学校最需要关注的问题

◎编著 宋运来

品牌是一种口碑、一种品位、一种影响,更是一种科学管理。品牌学校源于品牌管理,源于优秀校长对教师、学生和校园文化的品牌管理,源于校长在品牌管理中关注最需要关注的问题。《品牌学校最需要关注的问题》是一部站在品牌高度的学校管理之书,值得广大校长用心品读。

 南京大学出版社

中/国/校/长/书/坊
总顾问:顾明远



中国校长书坊
第一次发现·教育丛书

PINPAI XUEXIAO ZUIXUYAO GUANZHUDE WENTI

品牌学校最需要关注的问题

◎编著 宋运来

品牌是一种口碑、一种品位、一种影响,更是一种科学管理。品牌学校源于品牌管理,源于优秀校长对教师、学生和校园文化的品牌管理,源于校长在品牌管理中关注最需要关注的问题。《品牌学校最需要关注的问题》是一部站在品牌高度的学校管理之书,值得广大校长用心品读。

 南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌学校最关注的问题/宋运来编著. —南京:
南京大学出版社, 2011. 5

(第一次发现·教育丛书)

ISBN 978 - 7 - 305 - 08005 - 0

I. ①品… II. ①宋… III. ①中小学—学校管理
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 002996 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 品牌学校最关注的问题
编 著 宋运来
责任编辑 顾 娟 编辑热线 025 - 83758495
审读编辑 陈 娟

印 刷 南京陆军指挥学院印刷厂
开 本 787 × 1 092mm 1/16 印张 17.75 字数 265 千
版 次 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 305 - 08005 - 0
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

品牌学校是“人”的品牌

品牌是很时尚很流行的名词,人们在购衣、食、住、行等商品时都很看重品牌。品牌由来已久,古时的人们在集市上用不同的标记区别自己与他人的产品,其实就是品牌最初的应用;但是真正对于品牌的理解是从近现代开始的,特别是商品经济的产生加速了品牌的发展。现代营销管理之父——菲利普·科特勒认为品牌是一种名称、术语、标记、符号或设计,或是它们的组合运用,其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务,并使之同竞争对手的产品区别开来。究竟什么是品牌?在我看来,品牌即口碑,口碑即心碑。品牌不是广告打出来的,不是贴标语贴出来的,不是自己说出来的,而是矗立在人们心里的。

中国学校的品牌意识开始有了觉醒。每一所学校在办学的过程中都想有一个自身的教育品牌,以此来博得社会的好评。学校教育品牌是学校特色、学校文化、学校传统以及学校品味的集中体现,是学校长期以来形成的人文精神、行为方式和价值取向的积淀。学校品牌首先是一种识别符号,并且得到公众认可、理解和支持,才能成为一种文化载体,进一步形成一种无形资产,有利于学校运营,形成竞争优势,树立学校形象,吸引优秀人才,才能给学校带来实质性的附加值,并形成品牌效应。在市场经济下的今天,优秀的学校倾力塑造了自己的品牌,他们以创造自己的品牌而获得了极大的办学效益,这就是品牌的价值,这就是品牌的力量,这就是品牌的魅力。

谈到品牌,学校的管理者们,喜欢用上“打造”一词,因为要打造,便把专

家、学者当做学校品牌创立的“救星”，而忽略了校内“土”专家的内在动力；因为是为打造，对品牌前期知名度的推广不遗余力，而后期则疏于管理，随着时间的推移转眼间就变成了风烛残年的“老人”，甚至退出竞争的舞台。随着校长的更替，对品牌的延伸与维护更无从谈起。这既有学校管理者对学校品牌塑造的急功近利思想，也有对品牌打造忽视人才的培养有很大的关系。因为学校的品牌更应该是“人”的品牌，在学校品牌中，人是品牌的中心，其中既包括学校中的人也包括外部公众。前者包括教师、学生及其他所有学校的工作人员，他们是学校品牌的积极建构者，学校的形象大使，同时又是权威的评判者，因为他们对学校品牌的理解与接触更为直接、更为全面。因此，人的品牌是学校品牌最有说服力的要素，人的素质是铸造学校品牌的关键所在。日本“松下”的成功，是一个极好的证明。当年，在日本松下电器公司的一次会议上，公司的创始人松下幸之助曾这样询问过公司的一位中层雇员：“你在与客户打交道时，如果客户问你，松下电器公司的主要产品是什么，你会怎么回答？”在座的所有人都觉得非常奇怪，因为松下电器公司的主要产品当然是各种电器了，这位职员也不解其意地回答：“是各种电器。”没想到这样的回答使松下幸之助非常不满。他说：“这种回答从根本上就错了。如果有人问你们松下公司主要生产什么，你们必须回答，松下公司主要是培养人的公司，兼做电器。”松下幸之助的话使在场的人受到了很大震动，也使人深受启发。

如果我们对当下国内品牌学校作进一步的探究，便不难发现：每一个品牌学校背后，都有一个成功的学校；每一个成功学校背后，都有一位出色的教育专家或者有一个优秀的教育团队。如，中国基础教育的标志性人物——人大附中原校长刘彭芝、“学生第二”的北京十一学校校长李希贵、精细化管理的代表者——江苏后六中学校长胡建军、“洋思奇迹”的缔造者——蔡林森校长、“成功教育”的成功者——上海闸北八中的刘金海校长、人文教育探路者——上海七宝中学校长仇忠海……他们都是个性鲜明、能力超凡的当代教育领军人物，既代表着各自学校的形象，也传递着学校的品牌和价值。同样，南师大

附属小学因有了“童心母爱教育”的教育家斯霞而在中国的名校榜上占有一席之地,南通师范第二附属小学也因有了“情境教育”的名家李吉林而蜚声海内外。一些品牌学校的初创阶段,也因为有了这样那样摘金拿银的名学生而被当地老百姓予以认可,逐渐形成了学校的品牌。

《品牌学校最需要关注的问题》是一部站在学校“人”的高度的品牌学校管理之书。它从“确立品牌学校”、“经营品牌学校”以及“维护品牌学校”3个层面,探讨品牌学校在识别、保护、信息、承诺、情感、定位与增值七个方面遇到的30个关键问题。如,将学校品牌等同于视觉形象,忽视学校品牌的传播,过度重视树品牌而轻视保护品牌以及品牌管理缺乏统一和长效机制等等。这些震耳发聩之声,无疑对当下如火如荼的品牌学校建设提供了有益的借鉴。铸造品牌对一所学校来讲是个漫长的过程。这就意味着学校对教育品牌要有一个更深刻、更理性的关注。学校要想长久赢得家长的信任和忠诚,需要走的路还十分漫长。市场环境的完善、家长的逐渐觉醒,将作为一种外在压力,促使教育品牌的创建者进一步规范和理性地运作。提高品牌建立的理性认识,自觉遵循品牌建立和发展的内在规律,学会管理自己的品牌,也是中国校长迈入市场经济必须要补修的一门功课。

宋运来

目 录

第一章 确立品牌学校的问题

品牌意识的缺失	2
品牌定位发生“错位”	12
品牌理念缺失个性化	22
忽视品牌的教育性内涵	32
学校品牌形象表面化	43
专家、学者成为品牌创立的“救星”	53
品牌规划成为校长的“单打独斗”	61
学生成为品牌建设的“局外人”	71
品牌策划缺乏“远见卓识”	78
学校确立品牌缺乏沟通和支持	87

第二章 经营品牌学校的问题

缺乏“经营”学校品牌的意识	99
发展幅度过大,管理“鞭长莫及”	108

校长缺乏经营学校的“品牌素养”	118
品牌管理成为校长的“专利”	129
品牌经营缺乏有效的人才根基	139
教育质量无法支撑学校的品牌	150
学校品牌传播意识淡漠	162
忽视对学校品牌的内部管理	171
忽视本质的盲目品牌炒作	183

第三章 维护品牌学校的问题

品牌的重“树”轻“守”	193
品牌管理缺乏统一和长效机制	204
品牌内涵管理脱离教科研	211
对突发的品牌事件处理不力	221
细节处理不力影响品牌形象	229
缺乏创新的活力	241
校长缺乏个人品牌意识	252
学校缺少团队凝聚力	265

参考文献	275
------	-----

第一章

确立品牌学校的问题

Que Li Pin Pai Xue Xiao De Wen Ti

品牌意识的缺失



在重庆现已申请商标的学校中,名校所占比例不到三成。从西南商标事务所近期对重庆市教育行业商标情况的调查中获悉,在已申请教育类商标的学校里,74%是民办学校或各种培训中心。

该事务所陈晓葵副所长称,享有专用权的商标对一所名校来说,品牌价值很高,但是重庆市名校所表现出来的对商标的不重视,不能不说是种怪现象。

追其原因,陈副所长称,一些知名学校认为自己名气大,不需要商标注册,等到被抢注发生商标争议时,才开始紧张,保护意识还很弱。“南开”商标引发津渝两大名校的争抢就是最典型的一个例子,暴露出重庆市教育行业商标保护意识严重不足的现象。

据调查,重庆有几千所学校,目前却只有 20 余所已经申请注册了商标,名校注册申请保护的比率仅为 6%。像“三中”、“求精”等商标已经被抢注,其被申请注册的范围同样是教育培训。而一些知名学校的简称,如重大、原西师和西农、重邮等都成为商标投机者竞相关注的目标,其中“重大”商标也是被抢注的对象。

陈副所长介绍,就拿邻近的城市来说,成都有教育类商标 94 个,西安有

35 个,至于北大和清华,以“北大”、“清华”注册商标的企业和学校就多达上百个,相比之下,重庆显露出较大差距。

当然,重庆市也不乏商标保护的积极者,但多为一些知名小学和私立学校。如树人小学,不但将“树人”商标在教育产业注册,还分别在房地产、百货、培训等十几个类别里注册。

商标业内人士表示,名校的招牌名号是巨大的无形资产,如果不重视商标,一旦被人恶意抢注,很可能陷入“花钱买商标”或停止使用的尴尬境地。



问题根源

市场条件下,“商标”已成为品牌的标示之一,教育产业也同样如此,品牌已经成为学校赢得家长青睐和求得生存与发展的关键。在这种情况下,学校必须树立品牌意识,并认真审视其品牌建设和管理策略。

但在学校品牌建设中,首先存在观念的障碍,表现为整个教育界品牌意识薄弱、学校品牌战略意识不强、学校品牌定位不明确不准确等。

学校品牌经营意识一是来源于政府的引导,二是来源于市场竞争的实践。学校品牌作为一种知识,是在品牌经济出现后才产生的。但是,在我国市场经济不完善的情况下,服务领域的品牌意识才刚刚开始萌发,服务品牌知识缺乏,品牌观念在服务领域并没有普及;同时教育服务市场发育不成熟,缺乏有关教育服务的制度建构。一些学校对实施品牌战略概念模糊,没有正确认识到品牌作为资产的巨大无形的价值,缺乏实施品牌战略的紧迫感。同时,由于缺乏实施品牌战略的理论,一些学校混淆产品生产经营与品牌经营的实质,几乎不存在对学校品牌价值的准确定位,学校品牌核心价值不清晰、缺乏个性,品牌气质趋于雷同,或将学校品牌等同于视觉形象。实施学校品牌战略、发展品牌的条件不足,在实施时必然茫然无措。



成功案例

学校,你的“品牌”咋打造?

上海市闸北八中原是一所名不见经传的初中。20世纪90年代以来,学校生源未变,但教育质量却直线上升。1996年合格率、优良率、升学率均达100%,并成功合并一所困难学校。李岚清、陈至立等领导曾亲临学校视察。四川省合江县少岷职业学校,1990年只剩下几十个学生,1997年学校有了1800人的办学规模,2001年在校学生总数突破万人大关。在合江这一相对落后的地方,迅速吸引了来自重庆、云南、贵州、湖北等省内外60多个县(区)的学生。创建于1993年的广东英豪学校,作为全国唯一一家介入资本市场、控有上市公司——“英豪科技”的民办学校闪亮登场,并与哈佛、剑桥、斯坦福等40多所著名高等院校和英国费德斯、劳蒙特等著名中学结成了联谊学校,吸引了来自两岸三地的学生及外籍学生2500多人。

以上学校何以能有效地提升质量、扩大规模,实现快速扩张、超常发展?它们的策略是什么?美国品牌战略专家汤姆·彼德斯一语中的:“在拥挤不堪的市场上,你要想出头,就得靠品牌。”品牌,品牌!这是当代中国教育市场的深情呼唤。

突破性转换策略:老学校争夺“旧市场”的招

北京市十一学校原本并非市、区重点学校。1992年学校率先在全国提出公办学校的“五自主”办学体制改革新思路,即:自主筹集日常办学经费、自主招生、自主用人、自主工资分配、自主教育教学改革实验。实行“学校国有、校长承办、经费自筹、办学自主”的改制试点,简称“国有民办”或“承办制”。办学体制的这一突破性转换,为学校发展带来了强大的动力,使学校在教育资金的筹集和运用上更加充足和灵活,办学条件达到了“现代、领先、一流”的水平,形成了一支融博士、硕士,特级、高级教师于一体的“师德高品位”和“能力多

方位”的一流师资队伍,成了学生争相进入的“不是重点的重点”学校,成了京城内外的知名品牌学校。从北京市十一学校的成功中,我们清晰地看到实施突破性转换办学体制的策略,在打造教育品牌的过程中具有重要作用。所以,《国务院关于基础教育改革与发展的决定》强调指出:“公办学校办学体制改革要有利于改造薄弱学校,满足群众的教育需求,扩大优质教育资源。”

上海市闸北八中之所以能成功,关键在于学校通过实施突破性转换策略,及时转换了教育理念,在国内首创并成功地实施了引起国内外同行关注和一致好评的“成功教育”。

位于石家庄市城郊结合部的河北省石家庄市雷锋小学,面对周边环境、学生来源及各项基础设施都较差的现状,及时实施突破性转换策略,转换教育内容,突出育人宗旨,启动“学习雷锋精神、建设文明校园”工程后,脱颖而出,成为省、市先进单位,全国少先队“红旗大队”,全国城乡“手拉手”先进学校。

一个相对不足或有薄弱环节的老学校,面对“定格”的教育市场和相对稳定的受教育群体,要“洗心革面”,塑造形象,做成教育品牌,“分享市场蛋糕”,必须集中优势力量,实施转换策略,以“钉子精神”突破性地攻其一点。诸如在办学体制、教育理念、教学内容、评估体制等方面进行转换,形成新亮点,实现以点带面的裂变效应,重新确立学校的社会地位,才能拥有良好的市场份额。

整合性双赢策略:老学校抢占“新市场”的艺术

北京钢院附中原是一所普通完中,地处海淀区最东端的城乡交界处、东临朝阳区边缘地段,周边有五所高校的附属中学,兄弟学校力量强,生源竞争激烈。钢院附中经过反复思考,决定实施整合策略,整合教育资源,举办军事科技实验班,创建军事科技教育特色,以培育新的相对稳定的学生群体。特色办学,既为学生发展、教师发展打开了一片新天地,又使学校以点带面、全面发展的办学思想取得成效,促进了学校整体建设的推进。

成都市玉林小学是一所城市小区学校,具有独特的资源优势,但校园规模制约着学校的深度发展。如何将这种优势有效放大,使比较优势转化为绝对优势?玉林小学坚持整合性双赢策略,以协作开发、合作办学的新思路,与成都齐盛装饰公司联合,共同创办了以美术教育为特色的民办公助的股份制学校——群星美术学校。优势互补,资源共享,整体造势。目前,玉林小学不断升位,已成为成都市义务教育示范小学。群星美术学校的创建使玉林小学与齐盛公司实现了双赢。

上述几所学校,为做大做强自身品牌,以开拓新的教育市场为目标,既改革办学体制,与多家单位联合办学,又创新教育内容,对专业设置实行动态管理,优化组合。这些都说明,实施整合性双赢策略是老学校开拓新的市场,并不断发展、壮大学校的重要举措。所以一位品牌战略专家呼吁:“任何企业(学校)的战略都能够,也应该朝着开创市场的方向彻底转变。”

自然性演绎策略:大浪淘沙终成正果

不运用策划理论,不讲究市场运作,同样也能形成教育品牌,只不过这类教育品牌的形成是靠一种纯自然的力量。它是学校在历史发展进程中,自发地对教育品牌所作的一种无意识选择。靠这种方式形成的教育品牌,其品牌形成的时间有长有短。比如,在成都,既有经过 2000 多年历史变迁而逐步凝成的名牌学校,也有经过几十年、上百年历史积淀出的一些名牌学校。

学校教育品牌的打造是一个动态的发展过程。为便于认识和理解,我们从静态的角度概要地分析了三种策略。应该说,突破性转换、整合性双赢两种策略才是在运用策划理论,讲究市场运作,才是迅速打造、提升教育品牌的基本策略。自然性演绎策略不是我们研究和思考的范畴,它与现代教育的发展需求相去甚远,是一种历史积淀的结果,无需任何创意和市场运作,按部就班就可能达其目的、形成品牌。当然,任何一个品牌的打造都是综合运用多种策略的结果。

(永博明)



解决之道

上海市闸北八中、北京市十一学校、北京钢院附中、成都市玉林小学……案例中的这些学校都是品牌,正是这些品牌让它们声名远播。

商品社会,市场经济,加上教育改革的深入,越来越多的校长认识到了学校品牌的作用和力量。比如说,品牌作为学校的软性资源,在同等的办学条件下,能够吸引和聚集优秀的师生;能给所在学校的教职员工作带来自豪感和荣誉感;能带动学校其他工作的改革和发展。因此,品牌不仅关乎学校的形象,关乎学校的声誉,还关乎学校的办学质量。

学校品牌是一所学校的质量水准及其文化底蕴经长期积聚融合而成的独特标志,是学校办学特色整合优化的结果,也是学校的知名度、美誉度和信赖度的综合体现。校长必须对学校品牌有正确的认识。

一、学校品牌首先是一种标志

学校品牌的标志可以有形的、外显的,也可以是无形的、内隐的,有时又是有形与无形、外显与内隐的相互结合。外显的部分是指形象具体的印记,包括名称、术语、记号、象征、设计、建筑、雕塑、字母、数字、歌曲、花木,等等,如信孚教育集团的“信孚”、广州市亚加达外语专修学院的“A”、深圳市西乡中学的“大榕树”标志、北京大学的“一塔湖图”、美国哈佛大学的“哈佛铜像”、上海师大附中的“T、X、O”的范式、南开中学的“紫色”、各校的校训和校徽等。

而内隐的部分是抽象概括的印象,是学校在人们头脑中长期形成的一种总体的“烙印”,包括学校的办学宗旨、理念以及定位、目标、模式等的体现或展示,以及对学校的质量水准、风格特色等方面总体的评价和认同,如:美国哈佛大学,人们对其所形成的评价就是“第一流的,高智商的,成功的”,甚至把“哈佛”作为一个形容词冠之于各类书籍,像《哈佛智商》《哈佛谈判术》一类;又如:深圳市西乡中学的“大榕树文化场”的理念,信孚教育集团的“坚信教育完善人生,深孚民族振兴期望”的办学宗旨,上海市闸北八中的“成功教育”、厦

♂ 品牌学校最需要关注的问题

门师范一附小的“和谐教育”、四川省温江中学的“三主和谐”的办学模式,广州市一零九中学的“艺术教育特色”、广东省肇庆中学的“体育特色”、北京市崇文区天坛东里小学的“书法教育”特色……这些都已经成为各个学校的标志。

二、学校品牌是办学质量水准的标志

《汉书·匈奴传上》载“给繒絮食物有品”,“品”意为等级,如上品、中品等;《晋书·苻坚载记上》载“坚亲临太学,考学生经义优劣,品而第之”,指的是品评优劣而定其等级;平时我们所说的“艺术品位”、“含量品位”也是指“档次”、“等第”的意思,表示所达到的质量和水平。学校品牌与办学的质量、办学的水平息息相关,办学的质量水平高,学校品牌的“含金量”也就大,反之亦然。人们对一所学校品牌的认同程度也因其办学质量水平高低而异。

学校的质量水准是学校品牌的生命。它决定着学校品牌的档次,离开了办学质量,学校品牌就成了无源之水、无本之木,就缺乏了生命力,只剩下一个标签、一块“招牌”,也就失去了价值。学校的质量水准是内在价值,学校品牌是这个内在价值的体现。内在价值决定着学校及其品牌的身价地位,是学校生存与发展的命脉所在。

三、学校品牌是学校文化底蕴的标志

所谓学校文化,就是一所学校在长期的教育实践中积淀和创造出来的,并为其成员认同和遵循的价值观念体系、行为规范准则和物化环境风貌的整合和结晶,它体现为学校的“综合个性”,它由精神文化、制度文化、物质文化构成。

精神文化包括了办学的指导思想、教育观、道德观、价值观、思维方式、校风、行为习惯等,这些因素必然会对一所学校的办学规则等方面产生深刻的影响:办什么样的学校?如何办学?培养什么样的人?如何育人?而制度文化包括了学校管理体制、组织机构与结构、规章制度、课程教材、人际关系模式等,对学校发挥的育人职能起规范作用;物质文化包括校园建筑、校容校貌、环

境设施、教学设备以及师生员工的产品文化等,为办学工作提供物质基础并潜移默化地影响师生。不同的精神文化、制度文化、物质文化就会形成不同的办学思想和办学风格,形成各种各样的学校品牌。“品”的内涵可以表示种类、风格之意,诸如品种、品目、品系等,不同的学校品牌反映出学校间文化底蕴的差异。

学校的文化底蕴是学校品牌的灵魂。它决定着学校品牌的特性,没有文化底蕴,学校品牌就没有了“灵性”,成为一个“空皮囊”,就会流于那种“千校一貌”、“万生一面”的办学模式,也就无所谓“学校品牌”,必将缺乏其竞争能力。只有赋予学校文化底蕴,学校品牌才会具有鲜活的个性品格,才能展示学校及其品牌独特的风采。只要提起北京大学,人们就会联想起那些才高八斗、思想敏锐、不懈地思辨人生和社会的“天之骄子”;只要谈到清华大学,头脑中必然会浮现出学富五车、睿智豁达、肩负起民族和国家历史责任的学者形象,这就是学校的文化底蕴传达于学校品牌的信息。

学校的文化底蕴与学校的质量水准是相互交融、互为渗透的,学校文化承载着办学的质量和水平,是办学的基础,学校的质量水准是学校文化底蕴的反映,同时对学校文化起内化作用,融入并丰富学校的文化底蕴。两者间经过长期的积聚融合,形成人们抽象概括的印象,构成学校品牌这个独特标志的隐性因素。

现代学校管理引入 CIS(Corporate Identity System)策略,通过视觉形象传播系统,将隐性因素进行统筹策划,用可视事物加以形象化、个性化,成为外显的、有形的信息,以达到强化独特风格、加大传播感应的目的,成为学校品牌的显性因素。完整的学校品牌必须是隐性因素与显性因素有机结合、相互统一的独特标志。

四、学校品牌是学校办学特色整合优化的表现

学校的办学特色整合优化的程度以学校品牌显性的或隐性的因素为载体表现出来,学校品牌传输着办学特色的信息流。任何事物都不可能完全相同,