



【校长发展与学校经营实务】

创建品牌学校

总主编：陈永明
华东师范大学教育
管理系主任、教授、
博士生导师

华龄出版社 | 主编：林日青



总主编：陈永明
华东师范大学教育
管理系主任、教授、
博士生导师

【校长发展与学校经营实务③】

创建品牌学校

主编：林日青



责任编辑：佟景宸

图书在版编目(CIP)数据

创建品牌学校 / 林日青主编. —北京：

华龄出版社, 2006.2

(校长发展与学校经营实务 / 林日青主编)

ISBN 7-80178-335-2

I. 创... II. 林... III. 学校管理—研究

IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 009040 号

丛书名：校长发展与学校经营实务

书 名：创建品牌学校

作 者：林日青 主编

出版发行：华龄出版社

印 刷：北京市德美印刷厂

版 次：2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

开 本：720×1000mm 1/16

印 张：120

字 数：1660 千字

定 价：595.00 元(全四册/赠电子版)

地址：北京西城区鼓楼西大街 41 号 **邮编：**100009

电话：84044445(发行部) **传真：**84039173



陈永明先生：

教授、博士生导师。1953年生于上海，现为华东师范大学MPA教育指导委员会主任、华东师范大学欧美同学会会长、教育管理系主任、全国公共管理硕士(MPA)专业学位教育指导委员会委员。1996年以来，出版专著5本、主编10本、合著10多本，主持国家和上海市的研究课题12项，为创设华东师范大学“教育经济与管理”博士点以及MPA试点单位做出奠基性贡献；2003年主编出版的5本MPA教材是我国MPA“教育行政管理”专业方向的首套研究生系列教材，荣获“上海市回国留学人员先进个人”称号。

| 目 录 |

创建品牌学校**第一章 学校品牌策划 1**

- 第一节 什么是学校品牌 1
第二节 学校品牌的战略定位与特色设计 23
第三节 学校品牌的塑造、维护与管理策划 31
思考与借鉴 1.“品牌建设”
——发展教育的战略 50
思考与借鉴 2. 大学特色的形成与发展 54
思考与借鉴 3. 特色从何而来
——5位中学校长畅谈办学思路 63
思考与借鉴 4. 什么样的学校是好学校 66
案例：着眼未来 服务社会 71

1

第二章 创办品牌的策略及途径 95

- 第一节 打造品牌的五个“需要” 95
第二节 教育策划，打造品牌的法宝 98
第三节 学校形象建设 102
第四节 校长个人品牌的打造 109
品牌资讯1：略论校长素质与特色学校建设 113

- 品牌资讯2：高中名校品牌扩张战略探析 117
- 品牌资讯3：学校核心竞争力之核心——文化力 127
- 品牌资讯4：学校特色建设不为特色而特色 134
- 案例：打造学校核心竞争力 143

第三章 校园文化建设 149

- 第一节 校园文化的内涵 149
- 第二节 校园文化的意义 159
- 第三节 校园文化的管理 163
- 第四节 SIS一种全新的学校文化战略 191
- 集思广益1：学校文化要有亲和力 200
- 集思广益2：学校文化建设要凸显“个性” 203
- 集思广益3：学校文化的目光应投射在哪里 206
- 集思广益4：加强校园文化建设 全面推进素质教育 211
- 集思广益5：浅谈校园文化建设 215
- 案例：加强校园文化建设培育现代人文精神 217

第四章 校长对教育的策划 223

- 第一节 教育策划：教育的战略管理 223
- 第二节 对课程的设计和策划 227
- 第三节 对办学模式策划 247
- 第四节 学校发展策划 250
- 附1：大学校长的教育理念及其与治校的关系 282
- 附2：校长与公开课 296
- 附3：以先进教育理念统领育人工程 301
- 附4：校长发展重在形成教育智慧 303
- 案例1：北京市永泰小学发展策划 306
- 案例2：北京市右安门外外国语学校发展策划方案 312

第五章 品牌学校成功案例	321
案例 1:打造办学品牌推进素质教育	321
案例 2:创建国际知名的品牌学校	329
案例 3:传承创新,建设世界级名校	344
案例 4:百年历史铸就名校 市三女中再创辉煌	354
案例 5:以改革创新铸造名校	360
案例 6:培养符合时代精神的新型农村高中生	372
案例 7:弘扬艺体办学特色 创建城郊一流学校	381
案例 8:打造学校特色的策略	391
案例 9:特色教育是学校发展的亮点	395
案例 10:特色兴校:学校发展的必由之路	398
案例 11:学校品牌“内涵管理”	403
案例 12:建设精品化校园 追求精致化管理	407
案例 13:创特色教育品牌 育高素质、宽视野、国际化后备人才	410
案例 14:创建现代化特色大学	417
案例 15:坚持“特色加精品”办学	420

■ 第一章 学校品牌策划

美国著名广告专家利维·莱特曾经说过：未来的营销是品牌的战争——以品牌互争长短的竞争，拥有市场比拥有工厂更重要，而拥有市场的惟一途径是拥有占市场主导地位的强势品牌。信息社会是品牌争雄的社会，各种信息太多太杂，为了节约时间，规避风险，彰显自身价值，人们大多愿意选择品牌产品与服务。

□ 第一节 什么是学校品牌

世界著名的品牌研究专家大卫·奥格威认为：“品牌（brand）是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象，以及自身的经验而有所界定。”

一、品牌：信息时代的核心竞争力

著名市场营销专家菲利普·科特勒(Philip Kotler)认为：“品牌是一种名称、术语、标记、符号或图案，或是它们的相互组合，用以识别某个消费者或某群消费者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品和服务相区别。”

按照科特勒的观点，一个深层品牌具有六个方面含义：属性、利益、价值、文化、个性、使用者。其中，品牌最持久的含义是它的价值、文化和个性，它们构成了品牌的基础。以奔驰汽车为例来说明：一是属性，一个品牌首先给人带来特定的属性，例如奔驰汽车表现出耐用的属性；二是利益，属性需要转化为功能，耐用可以转化为功能；对于奔驰汽车拥有者所体现的利益是可以有好多年不用再买新车；三是价值，品牌还体现该制造商的某些价值，例如奔驰体现安全、威严等等；四是文化，品牌还附加和象征一定的文化，如奔驰意味着德国文化——有组织、高效率；五是个性，品牌还代表一定的个性，如奔驰让人想起一头有权威的狮子；六是使用者，品牌体现了产品的目标顾客，如奔驰的使用者一般都是有地位的人。由此可见，品牌不止是一个牌号和产品名称，它是产品名称、属性、质量、信誉、形象与消费者认同等的总和，是一个组织的灵魂，是消费者眼中的产品和服务的全部，是使一种产品或服务有别于同类产品或服务的个性特征。

其实，品牌是一个系统，可以从不同的角度来审视。从企业的角度来说，品牌是产品属性、名称、质量、信誉、形象等的总和，是使一种产品有别于同类产品的个性特征；从消费者角度来说，品牌是消费者对产品、名称、符号、企业实力等的感觉与评价；从视觉上看，品牌是一种识别系统，品牌以独特的标志和图形符号达到迅速被识别出来的目的；从法律角度来说，品牌是一种商标，强调的是品牌的法律内涵，是它的商标注册情况、使用权、所有权等。品牌是用以识别品牌拥有者的产品或服务的。品牌拥有者经过法律程序的认定，享有品牌的专有权，其他企业或个人不能仿冒、伪造，即品牌具有排他性。从经济角度来说，品牌是

一种牌子,注重的是这种品牌所代表的商品的质量、性能、满足效用的程度,以及品牌所代表的商品的市场定位、文化内涵、消费者对品牌的认知程度等,即品牌所表征的是商品的市场含义,强调的是产品或服务的质量;从文化角度来说,品牌是一种品位或格调,强调的是品牌所蕴含的文化价值取向;从心理角度来说,品牌是指一种名称、标志、象征等,以及这些内容在人们心目中的综合意义等。从不同的视角看待品牌,品牌便具有不同的含义,为了更全面地理解品牌,应从多角度聚焦。

品牌主要有功能性价值与情感性价值两方面,而品牌保持个性的一个办法是赋予它情感价值,有时消费者对情感价值的评价要高于功能性价值,如劳斯莱斯汽车“高贵、王者、显赫、至尊”,始终是成功人士的最爱,甘为它掏出金钱与真诚。

品牌是一种无形资产,是企业核心竞争力,“品牌是一项无形资产和战略资产,是公司专有的、难以效仿的、优异的(能使企业获得超平均水平利润的)、植根于组织之中的、溶于公司的文化和管理模式中的、适应市场机会开发的(是一种根据市场需要而不是仅仅从公司内部需要而开发的)、更有可能实现可持续竞争优势的(而非一时一事的偶然的竞争获胜)核心能力、核心竞争力。”市场研究表明:品牌能够为其拥有者提供持久收益和超额收益,具有很高的赢利能力,蕴含着巨大的财富。强势品牌商标价值连城,是一种巨大的无形财富。桂格燕麦有限公司前任总裁约翰·斯图亚特说:“如果这项生意一定要分开,那么我很乐意拿走品牌、商标和信誉,你可以拿走所有的砖块和灰浆而且我会过得比你好。”美国《国际品牌》(Interbrand)每年会发布全球最有价值的品牌排行榜,根据2003年公布的数据,前5名分别是:可口可乐品牌价值为725亿美元,微软为702亿美元,IBM为532亿美元,英特尔为390亿美元,诺基亚为385亿美元。

依据不同的逻辑范畴,品牌的类型划分不同,作者主要从以下两个逻辑范畴来谈:

从品牌知晓度的辐射区域来看,可以将品牌划分为国际品牌、国内品牌、地区品牌与当地品牌。所谓国际品牌是指在国际市场上知名度、

美誉度较高、产品或服务辐射全球的品牌,如麦当劳、可口可乐、奔驰、微软、诺基亚等,其含金量最高;所谓国内品牌是指在本国知名度、美誉度较高,产品或服务辐射全国的品牌,如联想、海尔、娃哈哈、红塔山等,其含金量较高;所谓地区品牌是指在省市范围内生产销售的品牌,如北京的雪花冰箱就属于地区品牌;当地品牌是指在区县范围内生产销售的品牌,其产品或服务辐射范围较小。

从品牌在潜在消费者头脑中的特征、概念是否清晰、强烈及其不同的市场地位,可以将品牌分为强势品牌、一般品牌。强势品牌是指拥有相对较高的知名度和美誉度以及由此导致的更大的市场占有率、更大的利润空间、更强的生命力的品牌。强势品牌的含金量要远大于一般品牌的含金量。在我国,有学者将强势品牌称为名牌,也有学者认为名牌与品牌是不同的,更不能与强势品牌等同。后一种观点认为:名牌仅仅是一个高知名度的“牌子”,而品牌则包括更多内容;从创建过程来讲,名牌可以通过高额广告费来造就,而建立一个品牌则是一个复杂而浩大的系统工程;品牌比名牌的力量更强大、更持久,效果更明显。作者赞同后一种观点。

在过去计划经济下,人们温饱问题尚未解决,学校发展处于只求数量不重质量阶段。可以说,新中国诞生至20世纪80年代,学校还没有明确的品牌概念,如学校名称非常随意,在什么地方就叫什么学校,或者用数字一溜排开:一中、二中、三中……,根本没有自觉的学校品牌策划。随着我国改革开放的进展,特别是全面小康社会建设的推进,人们的腰包越来越鼓,孩子越来越少,整个教育资源,特别是中小学教育资源开始进入饱和状态,甚至供过于求,社会岗位竞争却越来越激烈,家长与学生也就越来越不满足于有学上的状况,越来越迫切地要求接受优质教育,人们的名校情节也越来越重。择校现象的愈演愈烈就是一个很好的例证。而所择学校都是品牌学校(拥有品牌的学校称为品牌学校),一般学校叫苦不迭,连政府“划拨”的很多生源也纷纷“投奔”品牌学校。社会上教育消费者对学校品牌的追求为中小学创建学校品牌提供了时机。

同时,小康社会对中小学学校发展也提出新的要求。全面进行小康社会建设的目标要求中小学学校提供的教育服务是优质教育服务,而不是过去那种仅仅在量上满足受教育者的需求。这样,社会发展也要求中小学打造学校品牌,形成品牌教育。

另外,目前新课程改革为学校品牌建设也提供了新的时机。新课程改革对所有的学校都是新的起点,如何积极地、因地制宜地、创造性地实施新课程,学校研究的空间很大,精心策划、有力落实,也许就能打出自己的品牌。如北京市古城中心小学原属于一般的学校,面对新课程改革,校长杨文钢提出团结建校、质量立校、科研兴校的主张,把承担参与“励耘儿童英语学习实验”等四个国家级重点课题与课改有机地整合在一起,以学校这一实践基地为桥梁纽带,联系起北师大、区教科所、小教研的专家力量,以系统科研促系统课改,以成长记录评价改革做导向,以班级管理育人改革求实效,以研究性学习抓课堂,促使励耘英语实验创出特色。配合科研,学校实施三大工程,“强魂工程”:增强教职工凝聚力,树正风、正气,强化责任心、事业心和创新精神,为系统课改奠基。“师能工程”:坚持百花齐放、德才兼修的培养原则,珍惜、重视、欣赏每一个教师,给每一个教师创造宽松的发展空间和时间,挖掘每个人的潜力,走个性化培养的道路。通过引导教师三学:学会学习、学会实践、学会交往,达到三高:政治修养高、学历素质高、能力水平高。实施“学力工程”:坚持“质量”立校不动摇,在新理念指导下优质高效教书育人,使“学力工程”充分实施。

目前,学校之间竞争加剧,中国学校无论是高校还是中小学学校的洗牌速度都在加快,大学已经从 1073 所合并后剩下 700 多所,中小学学校布局、数量也在大规模的调整之中。学校之间的竞争,主要变成了学校品牌之间的较量。学校品牌的本质是学校优质教育服务,具有极大的价值与效应,是一种极强的竞争能力。因此,“成功的学校无一不把打造学校品牌,开发品牌,视为学校的生命。”

在品牌竞争时代,学校此时不进行积极谋划,打造学校品牌,学校的生存机会就会越来越小,甚至会被淘汰出局。鉴于此,许多学校与地

区都把创建品牌学校作为一个核心任务来抓,如南宁市于2004年初开始推出首批“品牌学校”。

二、学校品牌的内涵、特性及结构

(一)学校品牌的内涵分析

所谓学校品牌是指学校在创建、发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。学校品牌具有重量,这就是学校品牌的市场占有率和市场影响力;学校品牌具有长度,这是从时间维度来说学校品牌从过去到未来的延伸情况;学校品牌具有宽度,这是指国内外教育消费者的涵盖面;学校品牌具有深度,这就是学校品牌与教育消费者的关系。其实,学校品牌体现在学校的各要素中,如体现在学校名称、校徽、教学、科研、管理、代表性建筑或景点、教师、校长、学生、课程等要素中。学校品牌能够给社会公众一个清晰、引人注目的识别标志。

1. 学校品牌是一个系统,可以从不同的角度来理解

(1)从视觉上来看,学校品牌是一种标志。学校品牌应以独特的标志和图形符号(如校名、校徽、校标等)达到迅速被识别出来的目的。在策划学校品牌标志时应尽量做到美观、简洁、意蕴深刻、视觉冲击力强烈等要求。

(2)从学校来看,学校品牌是学校的名称、声誉、历史、教职员、校长、学校教育产品、学生等的总和,是学校产品与服务区别其竞争者产品与服务的特点的总称,是具有一定知名度与美誉度的学校综合内涵的概括。

(3)从消费者,即受教育者的角度看,学校品牌是消费者对学校名称、产品、学校实力等的体验和感受。

(4)从文化角度来说,学校品牌是学校所称道的文化价值取向,即学校理念系统。

(5)从法律角度来说,学校品牌是一种法律工具,确保有法律效力

的所有权的声明是专有的,具有排他性。为此,必须进行有效的商标注册。在计划经济模式下,学校只能在国家计划设置的框架中办学,所以,所谓的品牌学校,主要是指那些办学时间长,积淀深厚,在师资和办学水平上具有较强实力的学校。这些学校由于政府部门政策的长期扶持,在财力、人力、物力上均得到比其他学校更多的优惠和倾斜,在发展过程中,逐渐形成了自己的办学特色和优势,从而形成了自己的品牌。一切由政府控制,无须寻求法律保护。但是,随着市场经济的深化,学校之间竞争激烈,有些不法分子开始盗用强势学校品牌牟取私利,严重伤害品牌学校的利益。于是,品牌学校开始进行商标注册,保护学校品牌。如成都树德中学是一所有着近百年历史的名校,近几年一些办学机构私自打着“树德”的招牌,在社会上招生办学,对“树德”的品牌形象造成了负面影响,为此学校决定在国家商标局为“树德中学”注册商标,注册商标为“树德中学”,并取得成功,此举标志着我国著名中小学学校开始注意用法律手段保护具有巨大无形价值的学校品牌。

(6)从心理的角度来说,强调的是学校品牌的档次、名声、美誉给人的好感,满足消费者精神层次、情感层次、心灵层次的需要程度。

(7)以本质上说,学校品牌的本质是学校高质量的教育服务,是学校综合实力的体现。质量是品牌的命脉,世界上著名品牌如奔驰、摩托罗拉等无不建立在高质量的基础上的。在产品与服务缺乏质量竞争力的情况下,巨额的推广费仅能造就知名度,不能造就美誉度,因而也不能造就品牌,更不能造就强势品牌。学校品牌同样是建立在高质量的教育服务上,没有高质量的教学服务、管理服务、后勤服务是不能得到社会的认可与赞誉的,也就是说不能形成学校品牌。

2. 学校品牌是学校无形资产

无形资产是一种非实体的、没有物理意义的资产,它可以划分为狭义和广义两种:狭义的无形资产是“账内有价”的资产,即自行研发的专利、专有技术和自己申请注册的商标以及依照所签订的合同取得的专利、专有技术、著作权、商标使用权等等,其特点是账内有反映,可以摊入成本费用。广义的无形资产还包括账内无价、账外有价的资产,它含

有一种标准和承诺。品牌是一种账内无价的资产,属于广义的无形资产范畴。学校品牌是学校的无形资产,它虽不像土地、教学用房、教育设施设备等有形资产那样可观,但是它同样具有巨大的价值,而且还能创造价值,用其作为教育投资,能给学校带来巨大的收益。虽然目前没有专门的机构对学校品牌的价值进行专门的评估,但现实中不少案例也说明了学校品牌的巨大价值。如广东碧桂园楼盘在滞销情况下,经策划师策划,利用北京景山学校品牌,建高水平的实验学校,化滞销为热销。学校品牌的威力可见一斑。再如湖南省衡阳一中,不花国家一分钱,靠输出衡阳一中的品牌,三年融资3500万元,新建两所学校,生源爆满。

3. 学校品牌的脸面是学校形象

学校品牌与学校形象是密切联系但又有区别的—对概念。学校品牌离不开学校形象,但又是独立的学校要素,二者不能等同。任何学校都有学校形象,但不一定拥有学校品牌,学校形象策划与建设的最高境界就是建立品牌学校。学校品牌依附于学校形象,体现在学校形象各要素中,如体现在学校的视觉识别系统(校名、校徽等)、学校行为识别系统与理念识别系统之中,学校形象是学校品牌的脸面。学校形象与学校品牌策划都可以借鉴CIS系统作为工具,进行整体设计。

4. 学校品牌的分类

根据不同的逻辑范畴,学校品牌的分类不同。

(1)根据学校品牌影响范围可分为:国际性学校品牌、国内领先学校品牌、省市学校品牌、区县学校品牌。所谓国际性学校品牌是指在国际范围内具有很高的认可与美誉度的学校品牌,如哈佛大学、斯坦福大学、牛津大学等,这类学校有独特的学校理念。里根曾经想给斯坦福大学捐一座图书馆,但斯坦福大学校董会拒绝了,原因很简单,里根当总统期间对教育不够重视,没有资格捐图书馆。国内领先学校品牌是指在国内具有很高的认可与美誉度的学校品牌,如清华大学、北京大学、复旦大学、南开大学,以及人民大学附中、北京四中、北京小学等。所谓省市学校品牌是指在某一省市范围内具有较高的认可与美誉度的学校

品牌。区县学校品牌是指在区县范围内具有较高的认可与美誉度的学校品牌。

(2)根据学校品牌在社会公众头脑中的特征、概念是否清晰、强烈及其不同的市场地位,可以将学校品牌分为一般品牌、强势品牌。强势学校品牌是指拥有相对较高的知名度和美誉度以及由此导致的更大的市场影响力、更强的生命力的学校品牌。学校品牌的发展一般为由一般品牌到强势品牌,但也可能存在由于品牌更新与维护不力,导致强势学校品牌下滑为一般学校品牌,乃至于品牌消失。

(3)根据学校品牌本体可分为:教师品牌、学生品牌、校长品牌、课程品牌、教学品牌、德育品牌、校园设施品牌等。如北大附中深圳南山分校坚持“品牌教育”理念,开展品牌教育实践,依托北大和北大附中的名校品牌资源,实施“学校文化建设工程”和“形象工程”,树立学校品牌形象,先后打造出北大附中深圳南山分校人本科学的管理品牌、自主融合的德育品牌、开放多元的教学品牌等。

(4)根据学校的性质可分为高校学校品牌、中小学学校品牌、幼儿园品牌等。本书主要研究中小学学校品牌策划的相关问题。

5. 学校品牌的知名度、美誉度与忠诚度

学校品牌应是知名度、美誉度与忠诚度的统一。学校品牌的知名度是指社会公众对某一学校品牌的认知程度与知晓程度,即人们常说的学校的“名气”。一个学校品牌的知名度,一般来说是历史积淀而成的,但也可以运用品牌策划理论,进行市场运作,使其在短期内得以迅速提升。

学校品牌的美誉度是指社会公众对某一学校品牌的赞誉程度。可以用极不喜欢、有点不喜欢、冷漠、有点喜欢、非常喜欢来表示,强势品牌的美誉度选择后两项的人数应超过90%,美誉度的高低直接影响到能否成为真正的品牌学校。

学校可以通过广告、炒作等方式迅速建立其知名度,但知名度不等于美誉度,知名度与美誉度之间是有差异的。学校要把品牌的知名度转化为美誉度需注意:一是提高教育教学、管理服务质量,质量取胜;二是

认真兑现服务承诺,诚信取胜;三是虚心征取社会公众尤其是家长、学生、媒体、专家、社区等的意见,提高其满意度,谦虚取胜;四是认真对待家长与学生的投诉,虽不能完全像沃尔玛倡导的“第一,顾客总是对的。第二,如有异议,参考第一条”那样,但家长与学生的投诉决不能等闲视之。做校长者,应认真调查,及时答复,快速消除家长与学生的不满,同时应主动查漏补缺,完善服务,沟通取胜。

学校品牌的忠诚度是指社会公众对某一学校品牌的追随程度。社会公众义务地、发自内心地追随某一学校品牌,极度关注学校的发展,极度包容学校出现的暂时失误,这就表明学校品牌的忠诚度高。

6. 学校品牌的价值与效应

学校品牌的价值

虽然学校品牌是存在于人们心中的一种感受,是抽象的、难以捉摸的,但学校品牌显然是有价值的。具体来说,学校品牌的价值体现在两个层面上:首先是功能上的价值。一所学校所具备的教育、教学、科研、管理能力等能够保证受教育者接受高质量的教育服务,得到较为全面的发展。其次是学校品牌内在的情感价值。在中国,“清华大学”给人的感觉是可靠和优质,不论人们是否知道某一“清华”学子所学何种专业,但人们确信他是优秀的。著名中小学品牌也具有这样的情感价值,如一提及北京四中,人们都感觉其教师是高水平的,其教育教学水平是领先的,其学生是优秀的。

学校品牌的效应

学校品牌是一种无形资产,代表学校的竞争力。市场条件下,品牌已经成为学校赢得家长和求得生存与发展的关键,是学校竞争力的核心表现,学校品牌之所以是学校竞争力的核心表现,主要原因是学校品牌具有光环效应、马太效应、激励效应、带动效应,在吸引生源、师资、财源、社会关注等方面学校品牌具有巨大的优势。

(1)学校品牌的光环效应。学校品牌的光环效应是指由于学校品牌的影响,会给学校及其产品与服务带来魅力光环,在品牌的光环照耀下,社会公众会把一切美好品质加在学校及其产品与服务上。学校品牌