

# 学校品牌策划

xuexiao pinpai cehua

方中雄 等著  
陈 丽



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

# 学校品牌策划

xuexiao pinpai cehua

方中雄 等著  
陈 丽

重庆大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

学校品牌策划/方中雄,陈丽等著. —重庆:重庆大学出版社,  
2009.8

ISBN 978-7-5624-4979-9

I. 学… II. ①方…②陈… III. 学校管理—研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 128614 号

## 学校品牌策划

方中雄 陈丽 等 著

责任编辑:唐启秀 杨沛川 版式设计:唐启秀

责任校对:贾 梅 责任印制:赵 晟

\*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

\*

开本:940×1360 1/32 印张:8.125 字数:197千

2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5624-4979-9 定价:28.00元

---

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

# 前言

当今教育已经由量的发展走向质的提升,社会公众对教育的要求也从“有学上”走向“上好学”。广大群众对学校品牌的热衷,直接推动着学校品牌的发展;同时,小康社会建设与教育变革也对学校品牌塑造提出要求。在此背景下,教育的发展已经进入品牌化时代,塑造学校品牌是校长们的终极目标,许多校长为此奉献全部智慧与毕生精力。但学校品牌塑造是个复杂的系统工程,需要精心策划。课题组在多年的品牌塑造与策划实践探索的基础上,初步构建了学校品牌策划的理论体系。

本书的理论逻辑起点是对学校品牌的本质进行分析,而理论框架基于品牌塑造的流程。学校品牌塑造是一个系统工程,有其相对完整的塑造过程,主要包括学校品牌状况调研、学校品牌定位、学校品牌设计、学校品牌培育、学校品牌扩张、学校品牌维护与创新,在整个流程中学校品牌传播贯彻始终。基于此,我们构建了本书的逻辑体系,即学校品牌本质、学校品牌调研、学校品牌定位策划、学校品牌设计、学校品牌培育策划、学校品牌扩张策划、学校品牌维护与创新策划、学校品牌传播策划。

学校品牌的本质是学校品牌策划理论逻辑体系的基点,也是品牌塑造的理论基点。本书揭示了什么是学校品牌(概念、特征、分类),并对学校品牌与学校特色、学校品牌与学校、学校品牌与学校形象等概念进行了辨析,旨在揭示学校品牌的本质,构建学校品牌策划的理论基础。该章是在《学校发展策划:理论、方法与实践》一书研究的基础上进行了较为深入的修订。

学校品牌调研是进行学校品牌策划与塑造的前提,本书阐释了学校品牌调研的方法论基础。重点研究了品牌调研对象即品牌环境(主要包括学校品牌的外部环境、内部环境、品牌影响力)、品牌调研中常用的一手资料调研方法(如访谈法、小组座谈会、6-3-5法、现场观察法等定性调研方法与问卷调查法等定量调查法)的优缺点与注意事项、调研结果分析方法(如学校品牌影响力分析法、差距分析法、品牌细分分析法、SWOT分析法等)等问题。

学校品牌定位确立了学校品牌在社会公众心目中的独特地位,本书在揭示学校品牌定位实践中存在“模糊型”定位、“跟风型”定位、“任期型”定位、“虚妄型”定位、“静态型”定位等问题的基础上,分析了学校品牌定位策划常用的四个策略及策划基本程序与注意事项。该部分是在《学校发展策划:理论、方法与实践》一书基础上进行的简单修订,增加了课题学校鲜活的案例。

学校品牌需要从品牌理念、品牌行为、品牌形象三个维度来设计,本书对每个维度的构成、设计程序、注意事项都进行了探讨,并结合大量的案例进行了分析。而学校品牌培育是品牌设计在学校中落实的具体过程。本书在分析品牌培育过程存在无的放矢、过程脱节、本末倒置、急于求成、虎头蛇尾等问题的基础上,提出了如何进行品牌培育策划的建议。

学校品牌扩张是解决老百姓日益增长的享受优质教育资源的强烈需求和名校优质教育资源严重不足矛盾的一个较为理想的措

施,但目前品牌扩张存在扩张过度、符号化扩张、个性淡化等问题,并且有不少扩张失败或者效果不突出案例,需要在分析品牌扩张的基础上,设计扩张的方式、策略与具体措施,设计扩张的阶段并明晰每个阶段的任务与工作重心,这样才能降低品牌扩张的风险。

学校品牌会老化,需要精心维护与创新。本书探讨了品牌如何维护、如何创新等基本问题。

品牌传播伴随着品牌塑造的全过程,本书在阐释学校品牌传播概念与结构的基础上,分析了目前我国中小学学校品牌传播中存在缺乏传播意识、主动传播不够,缺乏专业指导、科学传播不够,缺乏长远规划、系统传播不够,缺乏资源支撑、高端传播不够等问题,探讨了学校品牌传播策划的程序与注意事项。

本书的研究主旨虽然在于构建学校品牌策划的理论体系,但从学校品牌塑造与策划的实践切入,是基于实践基础上的理论构建。该理论框架的主要特点有:

其一,注重学理性分析。本书旨在构建学校品牌策划的理论体系,因此,非常注重学理性分析。主要体现为:一是对一些基本概念如学校品牌、学校品牌定位、学校品牌设计、学校品牌培育、学校品牌扩张、学校品牌创新、学校品牌传播等都进行了界定;二是搭建了基于学校品牌塑造流程的学校品牌策划理论框架;三是提出了一系列理论观点。

其二,关照实践的价值取向。本书所提出的理论体系不是书斋式逻辑推理的结果,而是来源于实践、在实践中修正的结果。主要体现为:一是在实践探索的基础上提炼理论。我们在6所课题校进行行动研究,在行动研究中生成了理论观点,提炼了理论体系;二是理论阐释有实践案例支撑。我们基于实践探索的理论观点都有大量鲜活的实践案例支撑,而不是理论假设;三是本书写作逻辑上往往从揭示实践中的问题出发,强调操作性措施的提出。

这种关照实践的价值取向是本书很突出的特点。

其三,体现课题组持续研究的精神。在陈丽主持的全国教育科学“十五”规划重点课题“中小学学校发展策划研究”结题报告中,陈丽教授在“今后研究设想”部分就明确提出“在研究本课题的过程中,我们发现学校品牌策划是许多校长非常关注的问题。可以说,每位校长都希望能够塑造学校品牌,或保住品牌或创新学校品牌,而关于学校品牌策划部分,我们现在的研究还不够,我们准备就学校品牌策划进一步作深入、全面的研究,将‘中小学学校品牌建设研究’申报为全国教育科学‘十一五’规划重点课题,相信在重点课题的感召与凝聚下,在我们负责任地几年如一日地探索下,一定会像‘中小学学校发展策划研究’课题研究一样,出色地完成研究计划”<sup>\*</sup>。虽然我们没能将“中小学学校品牌建设研究”申报为全国教育科学“十一五”重点课题,但我们成功申报了两个市级课题,即北京市教育科学“十一五”规划2006年度资助经费类重点课题“品牌塑造与学校改进的行动研究”、北京市高校教育教学改革立项课题“学校品牌策划课程开发与教材建设研究”,它们是“中小学学校发展策划研究”课题的进一步拓展与深化,反映出课题组持续、深入研究的执著精神。正是这种精神使课题组完成了课题的研究与本书的写作,也是这种精神推动着学术的发展与我们专业水准的提升。

方中雄

2009年5月于北京教育学院

---

\* 教育部重点课题“中小学学校发展策划研究”研究成果述评,《当代教育论坛》2006年第3期。

# 目 录

|                        |    |
|------------------------|----|
| 1 学校品牌的本质 .....        | 1  |
| 学校行走在品牌竞争之路上 .....     | 1  |
| 学校品牌的内涵 .....          | 7  |
| 学校品牌的分类 .....          | 16 |
| 学校品牌的相关概念辨析 .....      | 20 |
| 品牌策划:学校品牌塑造的利器 .....   | 26 |
| 2 学校品牌调研 .....         | 29 |
| 学校品牌的外部环境调查 .....      | 30 |
| 学校品牌的内部调查 .....        | 35 |
| 学校品牌的影响力调查 .....       | 39 |
| 学校品牌调研的常用方法与分析方法 ..... | 44 |
| 3 学校品牌定位策划 .....       | 56 |
| 学校品牌定位及常见误区 .....      | 56 |
| 学校品牌定位策划常用策略 .....     | 61 |
| 学校品牌定位策划的一般步骤 .....    | 64 |
| 4 学校品牌设计(上) .....      | 71 |
| 学校品牌设计概述 .....         | 72 |
| 学校品牌理念设计 .....         | 82 |
| 学校品牌核心价值设计 .....       | 90 |



|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>5 学校品牌设计(下)</b>   | 99  |
| 学校品牌行为设计             | 99  |
| 学校品牌形象设计             | 119 |
| <b>6 学校品牌培育策划</b>    | 135 |
| 学校品牌培育策划的内涵          | 135 |
| 如何进行学校品牌培育策划         | 142 |
| 学校品牌培育策划需注意的问题       | 156 |
| <b>7 学校品牌扩张策划</b>    | 161 |
| 学校品牌扩张面面观            | 162 |
| 如何进行学校品牌扩张策划         | 169 |
| <b>8 学校品牌创新与维护策划</b> | 186 |
| 学校品牌维护和创新的原因         | 187 |
| 学校品牌创新和维护的内涵         | 192 |
| 如何进行学校品牌创新策划         | 200 |
| 如何进行学校品牌维护           | 211 |
| <b>9 学校品牌传播策划</b>    | 221 |
| 学校品牌传播涵义             | 222 |
| 学校品牌传播存在的主要问题        | 228 |
| 如何进行学校品牌传播策划         | 233 |
| <b>参考文献</b>          | 245 |

# 1 学校品牌的本质

学校品牌的本质是学校品牌策划理论逻辑体系的基点,也是品牌塑造的理论基点。本章在分析目前我国学校迫切需要创建品牌的原因基础上,揭示了学校品牌的本质,并对与学校品牌较为密切的几个概念如学校特色、学校、学校形象等作了简要的分析。

## 学校行走在品牌竞争之路上

信息时代是品牌竞争的时代,目前学校办学之间的竞争也体现在品牌之争上。

### **品牌至尊**

品牌起源很早,在欧洲的中世纪就出现了以手工艺人的签字作为识别标识的原始品牌;我国也是如此,如史书《三辅决录》中记载:“工欲善其事,必先利其器,用张芝

笔,左伯纸,及臣墨。”该记载,一方面说明了用名字作为品牌标识的事实,另一方面也说明中国人早就认识到品牌的作用。随着产品生产规模不断扩大,市场竞争越来越激烈,人们也越来越重视品牌在市场竞争中的作用。正如美国著名广告专家莱利·莱特(Larry Light)所说:“未来的营销是品牌的战争——以品牌互争长短的竞争,商界与投资者将认清拥有市场比拥有工厂更重要,而拥有市场的唯一途径是拥有具有市场优势的品牌。”(赵龙,2006,p.20)可见,品牌在市场竞争中的巨大威力。对此,可口可乐公司总裁说:“假如可口可乐公司一夜之间被大火烧光,第二天早上,世界各国报纸的头版将会出现这样的新闻:世界各大银行,争先恐后向可口可乐公司提供贷款。”

信息社会是品牌争霸的社会,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。有一项调查结果表明:消费者在消费行为中,对品牌“很重视”、“重视”、“一般”、“无所谓”四种态度的选择,分别占被调查对象总数的21%、58%、17%、4%;认为应该购买好品牌的占66%,认为应该符合自己需求能力进行品牌消费的占34%(舒咏平、吴希艳,2007,p.7)。可见,在现代社会,品牌处于至尊地位。

什么是品牌呢?关于品牌的概念,是品牌研究的一个核心概念,是研究品牌的逻辑起点。世界著名的品牌研究专家大卫·奥格威(David Ogilvy)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。”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。”(菲利普·科特勒,1991,p.732)约翰·菲利普·

琼斯(John Philip Gones)认为:品牌是能够为顾客提供值得购买的功能利益或附加值的产品(约翰·菲利普·琼斯,1999,p.38)。还有人认为“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。”不同的研究者从不同的角度来揭示品牌的内涵。

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,品牌以独特的名称和标识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、象征等内容在人们心目中的综合意义等;从经济学角度说,品牌是一种无形资产,是区别有形资产以外的价值。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。”(莱斯利·德·彻纳东尼,2002,p.3)美国 Interbrand 公司

每年会在《商业周刊》发布全球最有价值的品牌排行榜,表 1.1 是 2007 年全球最有价值的品牌排行榜前十名。

表 1.1 2007 年度全球最佳品牌十强排行榜

| 排 名 | 公 司  | 品牌价值/百万美元 | 国 家 |
|-----|------|-----------|-----|
| 1   | 可口可乐 | 65 324    | 美国  |
| 2   | 微软   | 58 709    | 美国  |
| 3   | IBM  | 57 091    | 美国  |
| 4   | 通用电气 | 51 569    | 美国  |
| 5   | 诺基亚  | 33 696    | 芬兰  |
| 6   | 丰田   | 32 070    | 日本  |
| 7   | 英特尔  | 30 954    | 美国  |
| 8   | 麦当劳  | 29 398    | 美国  |
| 9   | 迪斯尼  | 29 210    | 美国  |
| 10  | 梅赛德斯 | 23 568    | 德国  |

注:本表是根据“2007 年度全球最佳品牌百强排行榜”一文提供的资料编制,  
<http://www.cppun.com/Html/ppzx/ppph/41473665682.html>。

根据《商业周刊》公布,2008 年度全球最有价值的品牌前十强发生了一些变化。可口可乐(第一名)连续第八年荣膺全球最佳品牌,而 2008 年排名的最大变化是 IBM 制造品牌取代微软(Microsoft)(第三名)登上了第二的位置。另外,Google 在 2007 年排名第 20 名之后,而 2008 年以第十的位置跻身全球品牌十强之列。(资料来源:Interbrand《商业周刊》2008 全球最佳品牌,<http://www.keyia.net/finance/wubaiqiang/2008/3437.html>)

总之,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,可以从多角度聚焦,笔者认为,所谓品牌是指品牌主在创建、发展过程中逐步积淀下来的具有一定口碑与影响、具有特定质量水准与文化底蕴及识别符号的一种重要的无形

资产。

## 学校行走在品牌竞争之路上

目前学校之间的竞争实质上是品牌竞争,原因主要如下:

### 教育消费者对学校品牌的需求越来越强

在过去计划经济模式下,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,人们还没有明确的品牌意识,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与计划生育政策的推进,人们越来越富裕,孩子却越来越少,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,人们的名校情结也越来越重。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)。中新社北京2002年8月5日电:来自中国社会调查所日前对北京、上海、广州、武汉、深圳、沈阳、天津、重庆等地区的考生和家长进行了一次专项问卷调查表明,中国目前的名校情结越来越重。调查显示:79%的家长、67%的学生有明显的名校情结。这种现象令一般学校叫苦不迭,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。

### 小康社会对中小学学校品牌塑造也提出新的要求

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的,这种社会发展也要求中小学塑造学校品牌,形成品牌教育。现在有很多地区的政府也都意识到社会发展与教育消费者

的需求,纷纷加大学校品牌建设的力度,如北京市开展的“初中校工程”、“小学规范化工程”等,一方面加大投入,进行学校品牌建设,另一方面,配合这些工程建设的同时进行学校布局调整,进行学校品牌扩张,兼并非品牌学校。对于学校来说,无论是品牌培育,还是品牌扩张,都是一个复杂的系统工程,需要精心策划与设计。

### **目前教育处于变革之中为学校品牌塑造提供了时机**

21 世纪是变化迅速的社会,这种变化也对教育变革提出要求,为此,各国教育在迎接 21 世纪的挑战时都进行着一系列的变革,这种变革往往由政府发起,如我国目前推行的课程改革。这种改革一是对所有的学校都是新的起点,二是给了学校更大的创造空间,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,着力落实,也许就能培育出自己的品牌。

### **学校之间的竞争变成了学校品牌间的较量**

目前,伴随着老百姓对学校品牌的追求,伴随着小康社会对学校品牌建设提出要求,伴随着计划生育政策的推进而导致的人口出生减少现象,学校之间的竞争变得越来越激烈,而这种竞争也越来越表现为学校品牌之争。学校品牌的本质是学校优质服务,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。”(靳希斌,2003)在品牌竞争时代,学校此时不进行积极谋划,塑造学校品牌,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学校品牌作为一个核心任务来抓,如目前杭州市提出“一校一品”的学校发展战略就是一个鲜明的例证。

## 学校品牌的内涵

---

进行学校品牌塑造,首先要清楚什么是学校品牌。本部分较为详细地分析了学校品牌的含义,并对学校品牌的特点进行简要分析。

### 学校品牌的含义

学校品牌概念是品牌概念的具体化,是指学校在创建、发展过程中逐步积淀下来的具有一定口碑与影响、具有特定质量水准与文化底蕴及识别符号的一种重要的无形资产。

可以从以下几方面来分析该概念:

#### 学校品牌是一种重要的无形资产

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,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(吴钊,路新平,2001)。学校品牌是学校的重要无形资产,它虽不像土地、教学用房、教育设施设备等有形资产那样可测,但是它同样具有巨大的价值,而且还能够创造价值,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,利用北京市景山学校品牌,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。目前名校办



分校或者兼并一般校就属于典型的利用学校品牌无形资产进行品牌扩张。

学校品牌之所以是无形资产,其原因就在于学校品牌具有价值与效应。

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。对教育消费者来说,学校品牌的价值体现在两个层面上。首先是功能上的价值。学校品牌代表着高质量,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。学校品牌能够给公众在心理、精神、文化等方面带来享受。在中国,“清华大学”给人们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,人们都以能够进入清华大学为荣。著名中小学品牌也具有这样的情感价值,如一提及人民大学附属中学,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,孩子能够进入人大附中学习,全家人都认为是一种骄傲。一个学校的品牌情感价值越大,其美誉度与忠诚度就越高,其产生无形资产的价值就越大。因此,作为学校品牌管理者,一方面要加强学校品牌功能性价值建设,提高学校教育、教学、管理质量,更重要的是在此基础上进行学校品牌情感性价值建设。学校品牌不仅对学生具有重大价值,对学校来说,学校品牌的价值也很重大,这种重大价值就是有助于学校在竞争中取胜,其价值发挥作用的重要原因就是学校品牌所具有的效应。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、社会关注等方面具有巨大的优势,从而使学校品牌成为重要的无形资产。

学校品牌具有光环效应。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