

战略定位与特色办学

文 / 程红兵

学校在创建特色的过程中，有时候朴实无华也是特色，成都武侯实验学校原校长李镇西就曾经说过：办一所没有特色的学校。

哈佛出石头，我出布

哈佛是全世界最有名望的私立大学，各方面几乎都是走在世界大学的前面，各种大学排行榜，它基本上都是高居榜首，但唯独盈利状况却远远落后于美国私立大学——凤凰城大学。凤凰城大学（以下简称“凤大”）现有 38 万多名学生，是全美最大的大学。在全球绝大多数私立大学都亏损的状况下，凤大每年的收入却高达 13.5 亿美元，盈利也达到了 2.8 亿美元。

凤大怎么盈利？它是如何轻易打败哈佛、麻省理工以及斯坦福等大学？答案是它不按常规出牌。哈佛大学的学生基本上是

18-22 岁的青年人，他们都是靠父母的支持来求学，付不起太贵的学费。凤大的学生平均年龄为 35 岁，平均年收入为 7 万美元，且 65% 的人能从受雇公司报销一大半学费，因此它敢收高学费。哈佛聘有众多全职教师和终身教授，学历高、水平高，薪酬也很高。凤大近 1 万名教职工中，只有约 270 人是专职，其他全部是兼职，不需要给他们买保险，不需要高额的全职聘用费。哈佛建有昂贵的校舍、体育馆、活动中心、图书馆、实验室，并且年年维护更新，费用开支相当大。凤大则没有自己的校园，也没有体育馆、活动中心和图书馆，它靠租赁很便宜的办公室作为教室。哈佛只

有少数分校，都是实体学校，学生需要专门赶到波士顿剑桥城上课，凤大则有 110 个分校，分布在全美 21 个州，它还有网校。所有网校学生注册报名、缴纳学费、购买资料、完成作业、参加考试等均在网上自助完成，学校无须任何现场的物力人力付出。

有人问凤大创建者、当今美国教育界首富约翰·斯波林，你是怎么想出这些招数的？斯波林回答说：“记得小时我们玩的石头、剪子、布吗？在这个游戏里，最能稳操胜券的出法是什么？不是看你出什么，而是看你竞争的对手出什么！最佳的定位战略就是成为其对立面，当哈佛、麻省理工等都出石头了，我们就出布，



程红兵 专栏

中学语文特级教师，享受国务院政府特殊津贴专家。曾任上海市建平中学校长、浦东教育发展研究院院长、浦东新区教育局副局长，现任深圳明德实验学校校长。

说故事，谈教育

而不是石头，更不能是剪刀。”

这个故事说明什么？学校的战略定位固然重要，但如何定位更加重要。我们都在讲办特色学校，但如何办出有特色的学校却缺乏有效的思路，凤大的创建者给出了很好的思路，“哈佛出石头，我出布”就是错位竞争。目标定位错位，哈佛是职前教育，我就是职后教育；招生对象错位，哈佛是招20岁左右无收入者，我就招收35岁左右在职有收入的人；教师错位，哈佛用的是全职教师，我用的就是兼职教师；校舍错位，哈佛用的是独立校舍，我就用租用校舍；校体错位，哈佛用的都是实体学校，我就用很多网校。应该注意的是哈佛代表的不仅仅是一所大学，几乎代表了绝大多数大学的模板，凤大这一系列的错位竞争不但使自己生存下来，而且赢得了大量的收入，使自己的发展走上了独特的路径。如果是平行竞争，凤大永远竞争不过哈佛，也竞争不过与哈佛类似的许多大学。

人有我无

大凡说起特色学校建设，人们总是想到人无我有、人有我优、人

少我多、人弱我强，其思维方式就是“人无我有”，其实换一种思维方式也可以创建特色，“人有我无”也能造就特色学校。

纽约国际银行开张时发布一则广告就很有特色。一天晚上，全纽约的广播电视突然同一时刻向听众播放一则通告：“听众朋友，观众朋友：从现在开始播放的是由本市国际银行向您提供的沉默时间。”紧接着整个纽约市的电台、电视台同时中断10秒钟，不播放任何节目。第二天这则广告成了整个城市最热门的话题，家喻户晓。

这则广告可以说是效益最大的广告，投入最少，没有请好莱坞大牌明星，没有请NBA大牌明星，几乎没有投入任何的制作费用，却获得了最好的效果，纽约国际银行因此广为人知。

教育界也是这样，学校在创建特色的过程中，有时候朴实无华也是特色，成都武侯实验学校原校长李镇西，就曾经说过：办一所没有特色的学校。就是基于当下不少学校为特色而特色，做了许多骗人骗己的花架子，形式主义盛行，严重影响学校正常教学。李镇西反其道而行之，反而成就了他的特色，究其思维方式而言，就是“人

有我无”的思维方式。同理，全国最著名的语文特级教师于漪老师的教学模式也是堪称一绝，语文教学界有很多名师都有自己的教学模式，有人问于漪老师：“您的教学模式是什么模式？”于漪老师回答说：“我没有教学模式。”当大多数人都在创立一种所谓的教学模式之际，于老师却说自己是没有模式的。教学是科学，所以有规范，有规范就可以有模式；教学是艺术，所以有变化，有变化就没有刻板的模式。于老师的没有模式恰恰说到了教学艺术的本质特征，其思维方式也是人有我无。

世界级战略大师迈克·波特曾经说过：“一个企业如果要生存、发展，只能选择两种战略——一个是成本领先战略，一个是差异化战略。”学校能否在社会对多样化人才的需求中客观准确地差异化定位，这是关键。学校培养目标的定位、人才模式的定位要充分考虑所在地区的经济、文化方面发展对各类人才的要求，充分考虑市场的需求，充分考虑家长学生的需求，充分考虑学校自身的客观基础、客观条件，独特的资源，潜在的能力，有所为有所不为，这样学校才能健康发展。☞