

# “为乡村人才培养”校企地协同培养的实践路径与赋能机制

## ——以上海农林职业技术学院与叶榭井凌村合作项目为例

蔡会敏，刘仁环

上海农林职业技术学院数字经济创意系，上海

收稿日期：2025年11月28日；录用日期：2026年1月23日；发布日期：2026年2月13日

### 摘要

破解乡村经营性人才的供给瓶颈是深入推进乡村振兴战略的核心议题。本文以上海农林职业技术学院与上海叶榭井凌村的协同培养项目为研究对象，聚焦“乡村运营官”这一新型人才，基于“实践共同体”理论，构建了“实践路径 - 赋能机制”的整合性分析框架。实现人才从理论认知到实践智慧、从旁观者到“新乡人”的身份转换与能力跃迁。旨在探索校企地深度融合的有效模式，为职业院校与服务区域发展深度融合、培养“下得去、用得上、留得住、干得好”的乡村高端复合型人才，提供可复制、可操作的“上海方案”与理论镜鉴。

### 关键词

校企协同，实践路径，赋能机制，实践共同体

# Practical Paths and Empowerment Mechanisms of University-Enterprise-Local Collaborative Training for “Rural Talent Development”

—A Case Study of the Cooperation Project between Shanghai Vocational and Technical College of Agriculture and Forestry and Jingling Village, Yexie Town

Huimin Cai, Renhuan Liu

Department of Digital Economy and Creativity, Shanghai Vocational College of Agriculture and Forestry, Shanghai

Received: November 28, 2025; accepted: January 23, 2026; published: February 13, 2026

## Abstract

Addressing the shortage of rural managerial talents stands as a core issue in advancing the rural revitalization strategy, this paper examines the collaborative training program between Shanghai Vocational and Technical College of Agriculture and Forestry and Jingling Village, Yexie Town, Shanghai as its research subject, with a focus on the emerging talent group known as "Village Operations Specialist". Drawing on the "Community of Practice" theory, it develops an integrated analytical framework titled "Practice Path-Empowerment Mechanism". This framework facilitates the transformation of talents—both in identity and capability—from theoretical understanding to practical wisdom and from outsiders to "new rural dwellers". The study aims to explore effective models for the in-depth integration of universities, enterprises, and local communities, and to provide a replicable and actionable "Shanghai Model" along with theoretical insights. These resources support vocational colleges in deeply engaging with regional development and nurturing high-end composite rural talents capable of "moving to rural areas, contributing effectively, staying long-term, and delivering results".

## Keywords

University-Enterprise Collaboration, Practical Path, Empowerment Mechanism, Community of Practice

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言：乡村振兴战略下的乡村人才需求与培养困境

2024年中央一号文件强调，要学习运用“千万工程”蕴含的发展理念、工作方法和推进机制，把推进乡村全面振兴作为新时代新征程“三农”工作的总抓手[1]。

产业兴旺作为乡村振兴的重点，其实现亟需突破人才这一关键瓶颈。与传统乡村治理人才不同，当代乡村产业的多元化、市场化与现代化转型，呼唤着一批既深谙现代农业科技与乡村社会文化，又精通企业运营管理、资本运作、品牌营销与项目策划的复合型领军人才——即“为乡村培养”的核心培育对象[2]。这类人才是乡村实用性人才队伍中的“白领”，受聘于村集体经济组织独资或控股的企业、村(社区)党组织领办的合作社，主要负责经营管理村集体资产、发展壮大村集体经济，广泛带动农民增收[3]。他们被视为激活乡村内生动力、引领乡村产业迈向专业化与可持续发展的“关键少数”与“核心操盘手”。

然而，当前存在的挑战是我国“为乡村培养”相关人才的培育与供给体系存在显著的结构性矛盾。首先，从人才供给角度看，高等职业院校作为技术技能人才培养的主阵地，其现有的人才培养模式往往与乡村真实产业场景存在“错位”现象。涉农院校课程体系设置偏向理论化与学科化，教学内容更新滞后于乡村产业的快速迭代，导致毕业生虽具备一定的专业知识，却难以应对复杂多变的乡村经营实际问题。其次，在需求端分析，像上海叶榭镇井凌村这样的都市近郊乡村振兴示范村，其产业形态已从第一产业的传统种植业向花卉园艺、庭院经济、民宿文旅、传统技艺等三产融合方向升级，对人才的渴求已从专业“技术员”转向了综合“运营商”。这种需求的紧迫性与复杂性，是传统人才培养渠道难以迅速响应的。

在这样供需失衡的背景下，校企地协同育人被视为摆脱这一困境的有效途径。但现有研究多集中于

宏观政策探讨或泛化的校企合作模式介绍。既有研究成果多是总结地方上的做法和不足，而关于“为乡村培养”何以助推乡村振兴的实践机制的学理性思考几近空白[4]。对于“为乡村培养”这类特定高端人才的培养，缺乏深入的、过程性的微观案例解构。特别是对于协同培养的具体实践路径如何展开，以及保障这些路径得以顺畅运行的深层赋能机制为何，现有研究尚未给出系统性的回答。

因此，本文基于上海农林职业技术学院与上海叶榭镇井凌村签订的“为乡村培养”相关人才培育项目，着重探究在培育过程中，校企地三方协同构建的具体实践路径以及保障机制。

## 2. 文献述评与分析框架构建

### (一) 研究进展

(1) 有研究将乡村经营者角色定位为多元复合类型：

1) 集体资产运营官：核心是盘活乡村各类资源，实现集体资产保值增值。

2) 多元利益协调者：需平衡多方主体利益，具备社区沟通与治理能力。

3) 乡村产业项目经理：聚焦产业项目策划、招商等运营工作，推动乡村从“建设”转向“运营”。

4) 外部资源联结枢纽：作为桥梁型人才，导入外部要素并与本地资源创造性嫁接。

(2) 现有研究倡导理论实践融合、多元主体协同的培养模式。核心要点如下：

1) 培养主体：构建“政-校-企-村”四位一体协同体系——政府主导提供制度与职业化保障，高校侧重知识理论赋能与课程改革，企业搭建实践平台并链接市场，村庄作为本土情境场域与能力检验阵地。

2) 培养模式：推崇“理论研学+顶岗实训”项目制，辅以“双导师制”、在地化案例互动教学、数字化终身学习平台及订单式“1+1+1”培养制度，强调“干中学”“赛中练”的能力生成路径。

3) 选拔激励：选拔面向多元群体，采用笔试、面试与实地调研结合的方式；激励需设计市场竞争力薪酬包(基本薪酬+绩效+股权)，兼顾经济与社会指标评价，并打通职业发展通道。

### (二) 文献述评

#### (1) 乡村人才研究的演进：从“本土派”到“职业派”

乡村振兴战略实施以来，学界对乡村人才的关注经历了明显的阶段性演进。初期研究多聚焦于扎根乡村的“土专家”、“田秀才”等本土能人，强调其传统生产技能与地方性知识在维持农业基础中的作用。随后，研究视野扩展至外部引入的智力资源，如“大学生村官”、“科技特派员”等，探讨其如何将新知识、新技术导入乡村。近年来，随着乡村产业融合与市场化进程加速，研究焦点进一步转向具备现代经营管理与市场开拓能力的专业化、职业化人才，诸如“乡村运营官”“乡村职业经理人”等概念被明确提出并成为新兴研究议题[5]。这一演进脉络清晰地反映了乡村发展对人才能力需求的变化：从生产技能导向逐步转向经营管理与综合运营导向。然而，现有研究对于“乡村运营官”这类新兴职业角色的精准能力构成、系统化培养标准及其职业成长规律，尚缺乏足够深入和体系化的界定与实证分析，理论建构滞后于实践发展。

#### (2) 校企合作研究的转型：从“单一输送”到“生态共生”

在人才培养的实践路径层面，校企合作模式的研究亦呈现出显著转向。传统研究大多集中于“订单班”、“顶岗实习”等模式，其本质是院校向企业单向输送人力资源，合作层次较浅，且常因双方目标与利益诉求的差异而陷入“校热企冷”的困境。针对此局限，近期学者开始倡导构建“校企命运共同体”或“产教融合生态系统”，强调校企双方应在人才培养、技术研发、社会服务等多维度进行深度融合与价值共创，实现从“输血”到“造血”，从“交易”到“共生”的关系转变[6]。然而，既有研究多为宏观层面的理念倡导或模式构想，对于如何在具体的、非传统工业的乡村场域中，实质性地构建并有效运作此类“共生”体系，仍缺乏细致的、过程性的实证案例支撑。特别是关于校企协同育人的具体互动机

制、资源整合过程与动力维持逻辑, 尚未得到充分揭示。

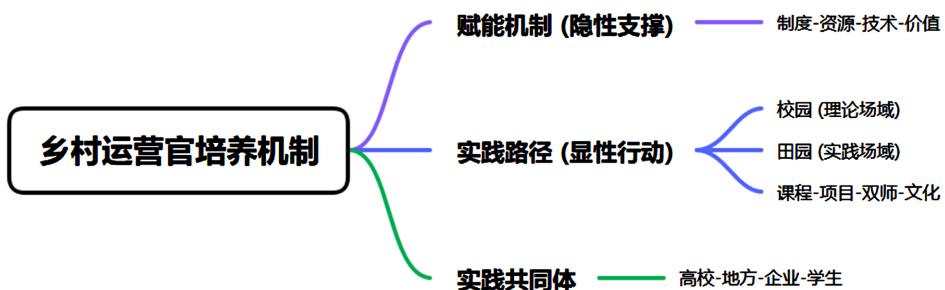
### (3) 研究缺口与本研究的定位

综上所述, 现有文献呈现出两个较为明显的研究缺口: 其一, 对“乡村人才”这一特定新兴职业群体的聚焦性研究尚显薄弱, 其能力画像、成长路径与赋能机制需进一步明确; 其二, 对校企地协同培养乡村人才的内在过程机理揭示不足, 现有研究多关注合作的“投入”与“产出”, 而将中间的“转化过程”视为“黑箱”, 对于人才如何从“校园”成功过渡到“田园”的关键环节与支持系统缺乏深度剖析。

因此, 本研究旨在直面上述缺口, 通过深入剖析一个成功的典型案例, 致力于打开校企地协同育人过程的“黑箱”。研究将重点考察从“校园”到“田园”的转化过程中, 具体的路径设计、动态的协同机制以及系统的保障条件, 以期在连接宏观合作理念与微观培养实践之间构建起一个可理解、可操作的理论分析框架, 从而为乡村振兴背景下高素质职业化人才的培育提供学理依据与实践参考。

### (三) 理论框架: 基于“实践共同体”的“路径 - 机制”模型

为深入解析上述“黑箱”, 该框架强调, 实践路径与赋能机制并非割裂, 而是相互嵌套、彼此强化的有机整体。路径是机制作用的载体, 机制是路径运行的保障。二者共同驱动着学习者完成从“校园学生”到“乡村人才”的身份转变与能力建构。实践路径与赋能机制分析见图1和表1:



**Figure 1.** Analysis framework of “practice paths-empowerment mechanisms” based on the “community of practice”

**图 1. 基于“实践共同体”的“实践路径 - 赋能机制”分析框架图**

**Table 1.** Analysis of “practice paths-empowerment mechanisms” based on the “community of practice”  
**表 1. 基于“实践共同体”的“实践路径 - 赋能机制”分析**

赋能 机制	<ul style="list-style-type: none"> <li>精准选拔: 宣讲、报名、路演、筛选;</li> <li>激励保障: “低底薪 + 高绩效”的薪酬模式;</li> <li>绩效奖励: 与项目营收、利润、品牌影响力等核心指标强挂钩;</li> <li>发展激励: 对运营卓越者, 可给予项目分红、股权激励或推荐至更重要的平台。激发内生动力, 实现“能者多得”;</li> <li>资源链接: 为其配备一个“资源工具箱”, 包括: 供应商名录、潜在合作伙伴清单、宣传渠道矩阵等, 并定期组织资源对接会。为其扫清障碍, 提供关键业务支持;</li> <li>管理与评估: 签订经营目标责任书, 明确年度/季度核心考核指标(KPI)。建立季度复盘制度, 由村委会及专家顾问组成评估小组, 帮助其诊断问题、调整策略。实行“能上能下”的动态管理, 对连续考核不合格者终止聘用, 对优秀者给予更大舞台。</li> <li>系统培训: 提供“短期集训 + 持续辅导”;</li> <li>集训内容: 乡村品牌打造、市场运营、财务基础、政策解读、乡村民俗文化概论、管理学原理、市场营销、经济学基础、创意策划运营;</li> </ul>
实践 路径	<ul style="list-style-type: none"> <li>导师帮带: 聘请成功企业家、资深项目经理作为创业导师, 提供一对一指导。补齐能力短板, 构建系统化知识体系;</li> <li>实践练兵: 实战练兵机制将“泊舟里·造物集市”、花漾叶榭等具体项目作为试验田, 赋予“为乡村培养”的相关人才在项目内的人事建议权、费用支配权、资源调度权, 让其在实际运营中历练成长。在实战中检验和提升综合运营能力。</li> </ul>

续表

- |               |  |
|---------------|--|
| 实践<br>共同<br>体 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 协作共同体：由高校、地方、企业、多元主体组成，共同推动制度、资源、技术、价值的实践落地；</li> <li>● 地方提供：场地(住宿、办公场地、地方政策解读、专家库资源、资金)；</li> <li>● 企业提供：实践运营和实训实践支撑、资金和人才接纳；</li> <li>● 学校提供：跟踪协助和理论培养支撑；</li> <li>● 经费承担：实践共同体三方出资比例：1:1:1(年度36万元，各承担12万元)。</li> </ul> |
|---------------|--|

### 3. 研究设计与方法

本研究采用质性研究范式下的单案例探索性研究方法。案例选取遵循“理论抽样”原则，上海农林职业技术学院与井凌村的合作项目因其在目标上的典型性(聚焦为乡村人才培养)、合作深度上的代表性(校地深度融合)以及已取得的初步成效，成为一个理想的研究样本。

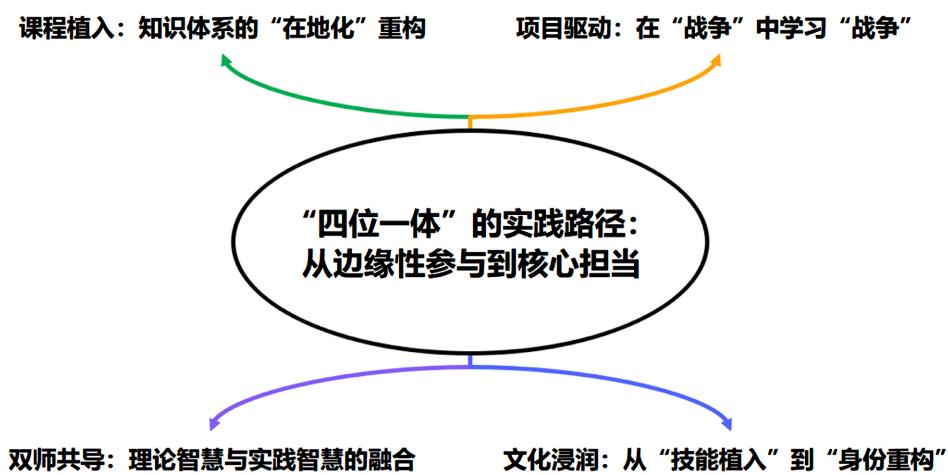
研究数据主要通过以下方式收集：

- (1) 半结构化访谈：于2024年3月2025年至10月期间，对项目关键参与者进行了总计15人次的深度访谈。包括：学院项目负责人2名、参与教师3名、井凌村村支书及产业负责人2名、合作企业导师2名，以及参与项目的两届学生共14名。每次访谈时长约60~90分钟，全程录音并转录为文本。
- (2) 参与式观察：研究团队全程观摩了5次项目联席会、4次“双师”现场指导课和2次学生项目成果汇报会，形成了详细的观察笔记。
- (3) 文档分析：系统收集并分析了《校地合作框架协议》《乡村人才培养项目实施方案》、学生项目报告、课程模块大纲、相关宣传报道等大量一手文档资料。数据分析采用扎根理论的编码技术，对收集到的资料进行逐级归纳和提炼，最终形成了案例本文核心的“四位一体实践路径”和“四维联动赋能机制”两个核心范畴及下属子范畴。

### 4. 上海农林职业技术学院与井凌桥村人才培养项目中的路径构建与机制运行案例

#### (一) “四位一体”的实践路径：从边缘性参与到核心担当

四位一体的实践路径主要是从课程植入、项目驱动、双师共导以及文化浸润四个方面全方位为乡村进行人才培养。具体见图2：



**Figure 2.** The “four-in-one” practice paths  
**图 2.** “四位一体”的实践路径

#### (1) 课程植入：知识体系的“在地化”重构

“为乡村培养”相关人才培育合作项目彻底打破了传统的学科课程体系，代之以井凌村真实产业问题为核心的“微模块”课程群。例如，针对井凌村花卉产业“有产品无品牌”的痛点，共同开发了《乡村品牌塑造与新媒体营销》模块；针对庭院经济发展需求，开设了《庭院经济运营与民宿管理实务》《传统文化与非遗技艺传承》。这些课程的教学不再局限于教室，而是在村内的花卉大棚、乡村新媒体直播间、待改造的庭院、村史馆等真实场景中展开。一位参与课程设计的教师谈到：“我们不再是自己编案例，而是把井凌村活生生的现状作为最大的案例库。学生学的第一个知识点，就是如何对这个村庄进行‘诊断’。”这种“在地化”重构，使知识从抽象的符号变成了可感知、可操作的工具，实现了学习与实践的即时连接。

#### **(2) 项目驱动：在“实践”中学习“实践”**

项目摒弃了虚拟的课程设计作业，让学生团队直接承接井凌村的真实运营任务。一个典型例子是，学生团队承接了“井凌桥村福财小院”“杉涧水榭”“静陌花开”“睦邻家园”的线上推广项目和“泊舟里·造物集市”“花漾叶榭”策划运营项目。线上推广团队需要完成从市场分析、内容策划、短视频拍摄与剪辑、到直播带货与数据复盘的全流程。线下实战项目策划运营团队需要从资源整合、内容策划、到商家招募和实战推广进行全方位主导。其中有学生在分享交流中表达：“为了做好直播，我们不仅研究了产品卖点，还去查阅了箱布文化技艺的工序，学习了打光、布景。当看到通过我们的直播，村里接到了订单，那种成就感是在学校里考一百分都无法比拟的。”这种“项目驱动”模式，将学习过程完全融入价值创造过程，学生在解决真实、复杂、不确定的问题中，实现了知识、技能与素养的融合贯通和跨越式成长。

#### **(3) 双师共导：理论智慧与实践智慧的融合**

“课业导师 + 产业导师”的双导师制是保障项目质量的核心。课业导师(高校教师)负责把握方向、提供理论框架与方法论支持，确保工作的科学性与规范性；产业导师(村支书、运营公司经理)则负责传授“实践智慧”，提供资源链接、风险提示和在地化的问题解决策略。两位导师定期召开“联席会议”，共同听取学生进度汇报并进行点评指导。负责“为乡村培养”相关人才培训的井凌村产业导师刘老师指出：“高校老师科学、系统的理论支撑与在地及企业产业导师实战经验的两者结合，给学生指的路就更务实、可行。”这种结构有效地弥合了理论与实践的鸿沟，为学生提供了立体的、全方位的成长支持。

#### **(4) 文化浸润：从“技能植入”到“身份重构”**

通过对上海农林职业技术学院与叶榭井凌村项目的合作探究，一名成功地“为乡村培养”的相关人才必须是文化上的“内行人”。因此，特意设计了“文化浸润”环节。学生被要求定期驻村，不仅要工作，更要生活：参与村里的党员活动、民俗节庆，与村民一起在田间劳作，在农家餐桌旁聊天，并撰写详细的“乡村田野日志”。这个过程旨在促成学生与乡土社会建立深度的情感连接和文化认同。从访谈中发现团队成员思想发生了变化他们从“起初感觉村民思想保守，后来听村民讲家族史、讲对土地的感情，逐渐理解了村民的坚守与担忧。学员们做的方案，不再仅仅是一个作业，而是希望能真正为村民带来改变。”这表明，文化浸润成功地促进了学生从技能的“携带者”向乡村发展的“当事人”和“新农人”的身份转变。

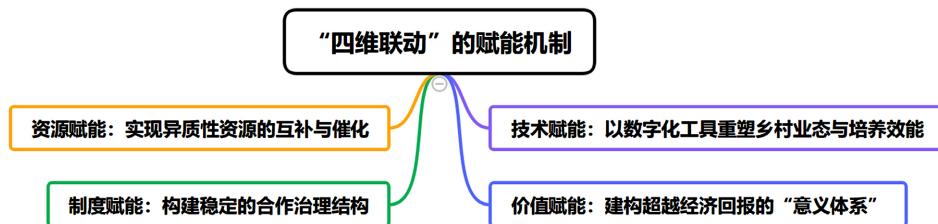
### **(一) “四维联动”的赋能机制：共同体可持续运行的底层逻辑**

四维联动机制是基于赋能视角从资源赋能、技术赋能、制度赋能及机制赋能构建了“为乡村人才培养”完善保障体系。具体见图3。

#### **(1) 制度赋能：构建稳定的合作治理结构**

政、企、校、地共同体合作的稳定性首先源于坚实的制度基础。双方共同成立了由校领导、镇领导牵头的“校地合作工作专班”，并制定了详尽的《井凌桥村“为乡村培养”相关人才培育项目管理办法》。

该制度明确了“人才共育、过程共管、成果共享、责任共担”的合作原则, 具体规定了各方在人员、资金、场地、知识产权等方面的权利与义务。例如, 制度明确规定了产业导师的课时补贴标准、学生项目成果转化后的利益分配机制。这种精细化的制度设计, 将合作从依靠个人关系和情感的“人治”, 提升到了依靠规则和契约的“法治”, 为长期合作提供了可预期的稳定性和组织保障。



**Figure 3.** Analysis framework of the “four-dimensional collaborative empowerment mechanism”

**图 3. “四维联动赋能机制”分析框架图**

#### (2) 资源赋能: 实现异质性资源的互补与催化

校企地三方分别投入了其独有的、互补的核心资源。学院投入的是智力资本(师生团队的专业知识)、教育品牌及部分项目启动资金; 井凌村投入的是宝贵的物理空间(农田、庭院、闲置房屋)、完整的产业生态(花卉全产业链、庭院经济、乡村旅游文创、农产品加工与餐饮、农业种植养殖)以及至关重要的社会资本(村民的信任、政府的支持); 相关企业则带来了市场渠道与商业运营经验。这些异质性资源在共同目标的牵引下, 不再是简单的物理叠加, 而是发生了深刻的“化学反应”。学院的智力资源在农村的实体场景中得以验证和转化; 村的产业资源在师生的策划下被盘活和升值。这种资源的深度融合, 创造了  $1+1+1 > 3$  的系统性价值。

#### (3) 技术赋能: 以数字化工具重塑乡村业态与培养效能

“为乡村培养”相关人才培育, 需要紧紧围绕土地、产业与人才, 一体化协同推进。加快建设农业强国、推进乡村振兴要通过科技创新。高度重视现代科技的应用, 将其作为提升培养质量和项目成效的“加速器”<sup>[7]</sup>。师生团队利用无人机智能设备进行村庄三维建模, 为规划和景观设计提供精准依据; 利用 GIS 技术分析庭院和公共空间的最优利用方案; 更重要的是, 他们基于视传、文创设计、新融媒体等专业技能系统地通过抖音、小红书、视频号等新媒体平台, 为井凌村打造线上品牌形象, 开展数字化营销。其中学生团队运营的“大布相同”直播间, 让叶榭松江布线上销售营业额从 2023 年的不足 50 万, 提升到 2025 年 10 月份的 580 万元。这不仅直接服务于乡村产业发展, 也使得乡村人才的培养过程本身与最前沿的商业模式和技术工具同步, 极大地增强了人才培养的时代性与前瞻性。

#### (4) 价值赋能: 建构超越经济回报的“意义体系”

价值赋能是最深层次, 也是最牢固的粘结剂。项目通过一系列仪式(如隆重的开班与结业典礼、优秀成果表彰大会)、媒体宣传(被作为上海乡村振兴的典型案例报道)和成果展示, 持续构建和强化一个共同的“意义叙事”: 参与此项目的每一个人, 都是在为超大城市乡村振兴探索未来路径, 是在从事一项富有时代使命感和社会价值的伟大事业。这种价值认同, 激发了学生超越学分和薪酬的内生动力, 点燃了教师超越考核要求的教育热忱, 实现了企业的社会价值, 也坚定了村委超越短期政绩的支持决心。它使整个实践共同体获得了强大的精神凝聚力和抗挫折韧性。

### 5. 研究结论与不足

上海开展“为乡村培养”相关人才培育工作具备显著资源优势, 高校科研力量雄厚、都市农业与文

旅产业发达, 可提供充足智力支撑与实践场景。政策层面支持体系完善, 聚焦人才引育激励, 强化资金保障与职业发展通道建设, 为乡村培养人才培养保驾护航。本研究通过解构上海农林职业技术学院与井凌村的合作案例, 清晰地揭示了“为乡村培养人才”校企协同培养的成功逻辑。其核心在于构建了一个动态、有机地培养生态系统。为具备相似条件的地区提供有价值的经验启示。在资源相对匮乏地区应用该模式时可能面临的挑战和必要的调整。作为单案例研究, 虽然在深度上有所保证, 但其模式的普适性以及在资源禀赋、发展阶段不同的乡村地区的适用性, 仍有待于更多案例的检验与比较。此外, 本研究主要呈现了培养过程中的横截面, 对于“为乡村培养”的相关学员的长期职业发展轨迹及其对乡村产生的持续性影响, 尚需进行追踪研究。

## 基金项目

上海市叶榭乡村新媒体活动策划与市场推广, 课题编号: KY4-0000-25-43。

## 参考文献

- [1] 中共中央 国务院关于学习运用“千村示范、万村整治”工程经验有力有效推进乡村全面振兴的意见[M]. 北京: 人民出版社, 2024: 1.
- [2] 李小云. 为什么要培养乡村职业经理人? [J]. 农村工作通讯, 2022(3): 29-30.
- [3] 李航. 冲突、诊断与弥合: 多重制度逻辑视角下的村庄经营——以“职业经理人入村”为例[J]. 现代经济探讨, 2023(11): 113-123.
- [4] 武晋, 等. “乡村 CEO”推动乡村振兴主体创新的实践机制研究[J]. 北京行政学院学报, 2024(2): 6-7.
- [5] 李海金.“外源内生”: 乡村人才振兴的实现路径[J]. 人民论坛, 2023(17): 56-60.
- [6] 彭小珈. 教育生态理论视角下涉农高校乡村 CEO 人才培养模式探索与实践——基于“三道融合”的研制路径[J]. 学位与研究生教育, 2025(7): 29-38.
- [7] 熊易寒. 农业强国与乡村振兴的相互关系与协同推进[J]. 人民论坛, 2023(4): 40-43.