

02

“三公一体” 陪伴式乡建， 打造共同富裕新农村

华南理工大学

广东省惠州市博罗县上良村处于素有“岭南第一山”美称的罗浮山北麓，位于显岗水库仙鹭湖畔，依山傍水，是一个风光迤逦的南方小渔村。上良村村民自19世纪60年代开始回迁，同期改造泥砖房，并于2010年开始移民村的规划建设，全村28户村民同意拆掉旧房，统一规划修建新房。2015年上良村作为显岗水库移民安置村，依托新农村建设的春风，村民家家户户住进了按照统一的规划标准建起的四层高的回迁房。但由于可用耕地较少，生计结构单一，受制于村民房屋资源闲置、产业结构调整缓慢、运营管理人才缺乏、青壮年劳动力外流等因素，大部分村民经济条件仍然较为落后，贫困户共28户145人，多数居民月收入不足1500元，大部分村民的房子只有一层，二三层仅有房屋框架甚至没有。

2015年，华南理工大学团队作为博罗县全域旅游发展规划的编制团队，首次走进上良村。随后6年时间里，华南理工大学构建“公共利益-公共空间-公共精神”“三公一体”的陪伴式乡村建设体系，并依循“输血-造血-活血”的“三血工程”的发展路径，与当地政府、企业、村民一同探索一条以社区营造推动乡村减贫，实现乡村振兴的可持续发展道路，助力上良村走向共同富裕。





华南理工大学组织各学科专家为上良村出谋划策



华南理工大学师生团队围绕上良村发展开展研讨



华南理工大学师生团队与民宿主及村民举行面对面交流活动



一、新体系：“三公一体”的陪伴式乡建体系

自2015年起，华南理工大学在上良村开展的是一场陪伴式的乡村建设运动。在帮扶之初，上良村和我国大部分传统乡村社区一样，面临着村庄共同体解体、社会“原子化”等问题，如何能把村民重新“组织起来”成为了团队首先需要考虑的问题。因此，学校在帮扶上良村之初，就致力于重塑乡村的公共性，提出通过社区营造的方法，从公共利益、公共空间、公共精神“三公一体”实现的乡村社区居民参与、社区自我可持续发展的陪伴式乡建体系。

(一) 理念先行，整合乡村公共利益

社区营造是一种乡建理念，也是一种乡建手法。华南理工大学通过乡村自组织、自发展的方向推动上良村进入社区化建设的轨道，实现社区主体、文化、人居环境、产业等各方面资源的机动对接与嵌入，构建出一套不再单纯依赖外部力量的自治机制，真正调动居民的主体性与参与性，实现“人美”的目标。

1. 嵌入理念，规划嫁接外部性资源

华南理工大学在开展帮扶工作时，目标远不止于“实现脱贫”，而是以“实现可持续减贫”为起点，进一步探索美丽乡村、乡村振兴等“后脱贫”时代的长效机制。“长效”主要体现在从规划、设计到建设、运行各环节，需要同时兼顾乡村各个利益主体的核心需求和乡村发展的长中短期发展需求。华南理工大学团队结合自身人才优势，积极组织学校师生以及各学科专家走进上良，为上良村发展过程中面临的不同问题提出解决思路。

2. 嵌入机制，产业嫁接粘性资源

一般而言，农民往往拥有浓重的“留乡”心理，但囿于村落发展瓶颈的制约或生活、生存的现实需求，不得不离乡背井外出打工。要让村民留下来，就需要突破产业发展的问题，并从机制上保障村民的利益，让村民能够“留得住”。华南理工大学团队与企业一同探索上良村民变旅游从业人员、农产品变成了旅游商品、农房变民宿的“三变模式”，通过旅游业的发展一方面调整了上良村的产业结构，更重要的是强化村民对村庄的情感依赖，逐步构建集体利益网络，激发村民参与的村庄的产业发展和乡村建设的热情。

3. 嵌入网络，组织培育成长性资源

在乡村社会内部，华南理工大学很强调村庄基层组织能力的培育，因此鼓励上良村整合“企业+村民+村委会”联合成立“三共”委员会——即共建共治共享委员会，利用老专家、老军人、老教师、老干部、老党员等“五老”资源，发挥示范引领、释疑解惑、排忧解难、凝心聚力的作用。针对业态的发展，华南理工大学专家团队建议上良村充分发挥行业自我管理、自我纠正的能力，推动村内农户农家乐和企业共同成立了“农家乐合作社”与“农家乐监管协会”，逐步推动上良村的旅游业态的规范化发展，同时也有意识地培养当地村民的自主意识，同时最大限度地发挥他们的主观能动性，使村民个人得到成长。



上良村“三共委员会”成立会议及章程（节选）

上良村“三共”委员会章程

第一条 “三共”委员会，即共建、共治、共享委员会，宗旨是利用老专家、老军人、老教师、老干部、老党员等“五老”的政治优势、经验优势、威望优势、时空优势和亲情优势，发挥好示范引领、释疑解惑、排忧解难、凝心聚力作用，以实实在在的行动，影响和带动村民主动参与文明创建，共建共享，荣辱与共。

第二条 “三共”委员会开展各类活动遵循自愿就近、发挥所长、量力而行、协同合作的原则，不计报酬、无私奉献。

第三条 “三共”委员会实行定期碰头会议制度。碰头会议原则上每月举行一次，研究、决定有关工作的重大事项。

第四条 “三共”委员会主要任务：

- 1、当好民情联络员。充分发挥委员的民情联络作用，主动掌握、深入了解社情民意，每月召开一次民情分析会，积极做好群众工作，不断推进决策的科学化、民主化。
- 2、当好社会宣传员。采取多种形式对群众进行党的历史、政策制度、思想道德、公民意识、先进文化等方面的宣传教育，增强思想政治工作的针对性和时代感，积极改善社会风气和人际关系，为经济社会发展营造良好的环境，建设美丽坑边。
- 3、当好文明巡防员。积极参与文明创建工作，督促村民落实“门前三包”责任制，引导群众开展经常性的大扫除活动，及时劝导社区内损坏公物、垃圾乱堆乱放等不文明行为，维护本村环境整治卫生、文明平安和谐。

(二) 多方共融，营造乡村公共空间

在乡村中，生活性的公共空间是最为常见的，它可以是一口老井或一棵老树，也可能是某户人家的院落。对于上良这样的旅游社区而言，社区除了满足村民的居住功能外，更有可能承载乡村生产以及村民公共参与、公共活动的需求。因此，华南理工大学在帮扶上良村的过程中，强调唤醒上良村的“家空间”的产业功能，同时构建更多的社区公共空间，突破村民与游客、社区成员之间的壁垒。

1. 唤醒“家空间”，突破主客壁垒

华南理工大学团队注重乡村民居在空间、功能、社会关系方面的协调。规划团队认为，“乡村需要的不是具体的，而是一个能够适应村民不同生活需求的改造设计导则”。因此，建议村民的房屋一楼由村民自住，附带为游客提供餐饮服务、旅游商品销售、咖啡吧休闲、竹编体验等；二楼以上闲置房屋则鼓励村民出租以满足产业发展的需要；家中的庭院或架空层，则成为乡村开放的“会客厅”。

2. 重现乡情，突破社群壁垒

企业与村集体开展合作以来，先后投入2000多万完善村落基础设施，使上良村配套游客服务中心、乡村森林公园、文化礼堂、湿地公园、湖边观景栈道、荷塘、手工艺展示区等村民、游客共享的旅游、生活设施相继建成，极大的提升了上良村的乡村风貌，改善了人居环境。同时上良村致力于打造为乡村公园，加强村居环境整治。村民的房前屋后都进行了环境美化整治，原来的小池塘被打造成荷花塘，成为村内一道靓丽的风景。

村民在自家架空层、庭院与游客互动



上良村社区公共环境



(三) 文化内生，复苏乡村的公共精神

乡村社会的公共精神可以说是乡村社会的“灵魂”，华南理工大学团队在对村庄进行战略指导期间，。华南理工大学基于“两个面向”，促进上良村的文化治理，推动当地文化传统传承和文化精神重塑，最终培育起当地人民自我组织、自我发展、自我治理的内生动力。

1. 面向历史，挖掘资源

由于“上良”与“善良”谐音，上良村致力打造“善”文化。在村文化广场旁边有一面“善”文化背景墙，墙上写着“上良村风好，村内存百善，如遇有缘人，百善铭心间”。村中还建设了含有“善”字的景观，如门联、凉亭、石凳等，共有“善”字99个。上良村通过打造文化礼堂，收录了赖氏族人的迁徙史、先祖赖禄孙“孝子”的故事等，展示客家文化。同时，每天浸润“善”文化，心中善意油然而生。



上良村村民的庭院墙上和运动场所休息处均能见到“善”文化



上良村文化礼堂

2. 面向未来，重塑精神

新时代下的乡村亲缘关系不再单纯以血缘为纽带，而成为一种以公共利益为核心的社会关系。随着乡村社会走向开放，政府政策、社会资本、社会团体等外部要素逐渐流入乡村，需要为乡村重新构筑起能够协调多元参与主体、彰显公共利益的亲缘关系，它既是乡村地缘、业缘的粘合剂，又是真正实现乡村振兴的文化母体。华南理工大学尝试通过组织化建设，包括重构乡村阅读空间、构建人才队伍、强化文化公共服务、协助制定村规民约等方式，重新凸显村民在乡村建设中的主体地位，提升村民“自己发展自己、自己振兴自己、自己治理自己”的精神信念，激发其潜在能力。



- ① “上书房”（农家书屋）成为村民和游客休闲交流的重要场所
- ② 上良村以“家风正·乡风美·民风淳”为主题展开宣传
- ③ 华南理工大学师生志愿者团队参与乡村实践课堂
- ④ 华南理工大学师生志愿者团队参与乡村实践课堂



二、新路径：“三血工程”指导乡村建设

华南理工大学在上良村的智助之路与其村落发展、旅游开发和经济转型的演化历程紧密相连，在村落从落后贫穷走向共同富裕的各个阶段都彰显了高校力量与智库担当，探索出一条“输血”“造血”“活血”工程于一体的乡村旅游社区建设新路径。



（一）“输血”惠民：落后移民村蝶变美丽新农村

2014年，在新农村建设的春风下，政府相关政策相继实施，旅游开发补助与扶贫拨款陆续下达，上良村的水、电、路、讯、卫等公共产品的供给与基础设施逐步完善，为上良村乡村旅游的发展奠定了基础。

华南理工大学团队作为《博罗县全域旅游发展总体规划》的编制团队，在进入上良村开展帮扶工作之初，更加强理念的输入，通过多层次开展“扶智工作”。在宏观层面学校积极与县级党政领导顶层沟通，使博罗县党政机关干部初步树立全域资源观。学校通过详细调研论证和征求村民理事会成员、村民代表意见，提出应依托国家5A级旅游景区罗浮山，以郭前村为试点，引导民宿、农家乐连线连片发展，打造“村企合作、主题开发、政府配套”的乡村创业激活型发展模式。在中观层面以专家学者调研、座谈的形式向村镇干部输入思想与理念；在微观层面则以更平易近人的姿态与村民构建联系，逐步实现“扶志”的目标。与此同时，华南理工大学团队协同博罗县政府，通过宣传讲座、思想引导等形式对村委、村民进行了发展乡村旅游的号召，部分市场触觉较为敏感的村民率先将自有房屋改造为民宿，办起了农家乐，吃起了“旅游饭”，相关餐饮、购物娱乐等零散项目逐步出现，在旅游带动之下，原来上良村周边的若干池塘，也从原来荒废的状态恢复养鱼，水库鱼成为当地农家乐的重要“特色菜”。

至此，上良村乡村振兴进入1.0时代，在政府扶贫、旅游扶持资金以及华南理工大学团队的指导下，村落打破了传统单独依赖农业的生计模式，开辟了乡村旅游第三产业的发展方向，初步具备了乡村旅游与社区自我发展的基本能力。



华南理工大学
专家参与博罗县
全域旅游发展
总体规划
动员会



规划团队
在调研过程中
随时随地
与当地干部
进行思想交流

(二) “造血”富民：吃不饱的“旅游饭”变成“香饽饽”

随着博罗县“七星耀罗浮”旅游规划格局的不断落实，各村的乡村旅游均初见成效，吸引了外部社会资本与企业的关注，但其景观、产品等的同质化问题也开始出现，上良村个体化、散点式的乡村旅游的发展瓶颈凸显。

2016年，开发休闲民宿的惠州璞玉兰旅游文化股份有限公司关注到了上良村的乡村旅游发展潜力，华南理工大学团队全程关注并参与其中，将帮扶的重心转至“扶产”。学校团队对璞玉兰文旅集团旗下的众多新业态进行了探索性分析，并通过学生社会实践的方式，针对每种具有代表性的业态进行系统深入研究，以期在为惠州市乃至广东省的全域旅游发展提供可借鉴的范本，并最终总结出“村企共建，利益共享，社区景区一体化”的乡村旅游开发方案，建立了“上良民宿”品牌住宿也开启了璞玉兰文旅集团与华南理工大学的智慧合作新窗口。

上良村由村民小组牵头，与惠州市上良乡村旅游有限公司签订村企合作合同，租期15年。企业负责民宿项目规划、设计、建设、经营、管理及维护等，民宿入住客人早餐由村民业户提供。留在村里居住的20户，其中18户村民参与经营农家乐、酒坊、茶坊、土特产售卖、小吃制作、下午茶等，村民通过出租闲置房屋，提供餐饮服务和销售旅游商品，同时亦有部分村民受聘于公司作为民宿员工，实现“农民变旅游从业人员、农产品变旅游商品、农房变民宿”创业致富。

“上良民宿”于2018年正式营业后，以其得天独厚的自然环境和特色民宿风格得到强烈市场反响，上良村摇身一变成为乡村旅游的“网红村”，乡村旅游的爆火与发展为当地居民带来了生产、生活上的全民提升。在经济上，上良村整村28户，公司以2.8万/年/栋的价格租下村民13栋两层半民房，加上上良游客服务中心等房屋租金，为村民增加房租收入42万元/年。至2020年年底，上良民宿项目目前增加当地就业人数56人，增加当地村民收入约344万。

至此，上良村的乡村振兴进入了2.0时代，基本实现了全体村民较为稳定的乡村旅游参与，走上了旅游脱贫致富的道路。2018年，上良民宿还作为广东省全域旅游工作现场会必看点、广东省“民房变民宿”旅游类型代表，接受广东省委常委黄宁生同志及省、市、区县主要领导一行两批共计约300人到访参观与指导。黄宁生指示：要把“上良模式”从全广东省推广到全国，助推精准扶贫和乡村振兴。

- ① 广东省委常委黄宁生同志前往上良村考察
- ② 全省实施乡村振兴战略林业行动现场推进会示范点参观



（三）“活血”育民：村民从“要我发展”到“我要发展”

随着上良村乡村旅游的迅猛发展，村民与村委、村民与企业以及村民之间在公共空间管理与利益分配上潜在的矛盾与问题开始显现，乡村旅游社区共同治理的难题成为其可持续发展道路上难以避开的沟壑。因此，华南理工大学团队在这一阶段的帮扶中心从产业帮扶向社区组织帮扶转移。通过多次对上良村进行实地走访与调研，动员多方主体进行集中协商，华南理工团队号召村内各户农家乐和企业共同成立了“农家乐合作社”与“农家乐监管协会”，对农家乐菜品、价格标准进行了统一，同时企业以15%的合作社股份的条件为各农家乐进行了集体装修与硬件配套的提供，而农家乐的日常卫生、运营管理等则交由监管协会负责监督，促进了上良村旅游业态的自我管理与持续纠错发展能力的构建。

同时华南理工大学团队促成了共建共治共享协商委员会（简称“三共委员会”）的成立，逐步建立符合上良村发展现状的新村规民约。对于在乡村旅游发展过程中出现的新现象、新问题，“三共委员会”将及时与政府部门、企业及相关组织进行协商议事，实现“协商对外、景区治理”，维护村民的共同利益和社区的可持续发展。

至此，上良村的乡村振兴进入了3.0时代，村民能够通过自我发展、自我管理和自我教育，实现村民的自我培育，从根源上促进村落“智力脱贫”，保障脱贫效应的可持续性。2018年来，上良村先后获得广东省文化和旅游特色村、全国3A级旅游景区、全国乡村旅游重点村等荣誉称号。富民目标的实现，亦助力社区培力，对社区旅游发展起正向作用，最终实现社区资源的提质优化，形成“输血-造血-活血”的良性回路。而华南理工大学团队在帮扶上良村的实践中总结的相关成果还荣获第十五届“挑战杯”大学生课外学术科技作品竞赛特等奖。



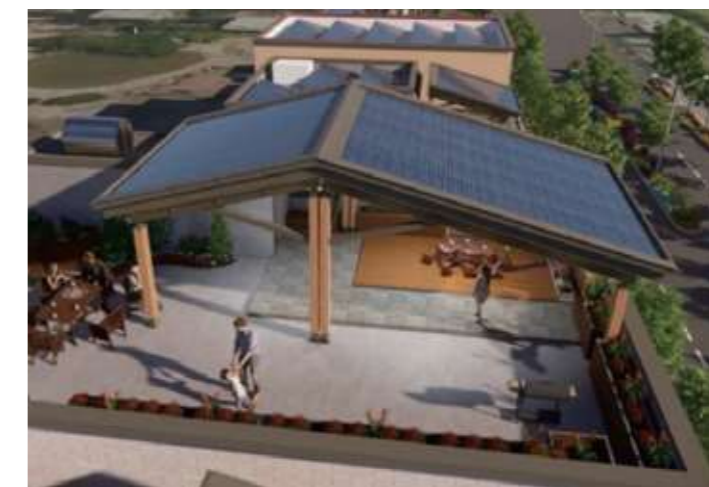
华南理工大学
旅游帮扶
实践成果荣获
第十五届
“挑战杯”
大学生课外
学术科技
作品竞赛
特等奖

三、新图景：高校智慧赋能上良乡村振兴之路

华南理工大学文旅减贫行动仍然在路上。在新时代乡村建设背景之下，高校依旧是乡村振兴中的重要力量，将与全社会一同守望乡村更灿烂的未来。下一步，华南理工大学将继续深化文旅减贫工作，充当乡村发展的转化器、适配器和接合器角色，肩负主推乡村振兴的时代使命。

（一）内生潜能与发展势能的转化器

下一步，华南理工大学将继续发挥高校智囊团的优势，整合学校在公共管理、城乡规划、工商管理、旅游管理等多学科资源，构建跨学科、跨专业的乡村建设联合工作机制，一是输出理念，通过智力减贫，在乡村社会发起一场全面发展的“知识革命”，将村民的内在能力储备转化为强大的发展势能；二是输出知识，通过教育和技能培训、开辟远程专家在线诊室等，提升乡村的产业运转能力；三是输出技术，通过碳中和新乡村实践，实现风貌提升产业化、产业发展共享化。



华南理工大学
首创的
“碳中和新乡村”
生态资源资产化
乡村绿色发展
新模式

(二) 市场需求与产业供给的转化器

华南理工大学正逐步在全国范围内建设“百县千村”乡村振兴与文旅可持续发展大数据观测网络，一是构建专业数据库，精准记载各个观测点乡村发展和产业运行情况，为乡村保留最原始、最珍贵的乡村记忆；二是构建大数据平台，运用数字化技术实时监测产业运行情况，提高乡村社区产业抗风险能力；三是成立数字乡村与文旅大数据联盟、乡村振兴与文旅产业联盟、乡村振兴社会公益联盟，加强跨学科、跨行业的专家学者开展行业交流，帮助乡村社区“出圈”。



华南理工大学在上良村建立乡村振兴与文旅可持续发展观测点

(三) 创新人才与良序社区的接合器

华南理工大学还积极发挥创新创业人才枢纽角色，不断为乡村调配高契合度、高质量、高水平的人才队伍。接下来将探索搭建“五社一体”的社会帮扶平台，整合当地社区、社会工作者、社区志愿者、社区社会组织、社区公益慈善资源等社会力量，形成高校引导、部门联动、教育为主、社会参与的长效机制。



华南理工大学学生团队和社工团体走进乡村社区

【结语】

上良村

乡愁从本质上来说是人民的精神家园，乡愁的主体在城镇化进程中不断得到扩展，甚至在农民“洗脚上田”、“换脑进城”的过程中，乡愁中的“乡”已经逐渐演递成“原乡”，成为超越故乡、家乡等的大乡村概念。华南理工大学历时6年在广东省惠州市博罗县上良村开展了一场围绕“公共利益-公共空间-公共精神”“三公一体”的陪伴式乡村建设运动，走出“输血-造血-活血”新发展路径，不仅为当前乡村振兴探索出一套新的产业开发模式，更是为共同富裕背景下城乡结合地区乡村社区建设走出一条新路子，成为城乡居民“寻回”乡愁的重要方式。