

金寨华润希望小镇项目评估报告

（2013-2016）



中国社会科学院经济学部
企业社会责任研究中心



2017年9月

目 录

一、导论.....	1
(一) 项目基本信息.....	1
(二) 评估目的、框架与方法.....	1
二、项目的评估.....	3
(一) 项目的价值.....	3
1. 相关性.....	3
2. 必要性.....	3
3. 公益性.....	4
(二) 项目的组织与管理.....	5
1. 项目组织管理.....	5
2. 项目管理机制.....	7
3. 项目建设的实施（过程）管理.....	8
4. 项目透明度管理.....	19
(三) 项目的成果与影响.....	21
1. 项目的主要成果.....	21
2. 项目的影响.....	26
(四) 项目的创新与可持续性.....	29
1. 项目创新性.....	29
2. 项目可持续性.....	30
3. 项目可推广性.....	31
三、项目的经验与不足.....	32
(一) 成功的经验.....	32
1. 领导高度重视，形成集团一盘棋思维.....	32
2. 过程管理精细，建设流程标准化.....	32
3. 整合内部资源，深耕小镇建设.....	32

4. 撬动当地资源，形成共建共享.....	33
5. 打造开放平台，带动多方参与.....	33
(二) 问题与挑战.....	34
1. 产业发展待加强.....	34
2. 村民自治需深化.....	35
3. 精神重塑要扶持.....	35
四、结论与建议	36
(一) 评估结论.....	36
(二) 评估建议.....	37
1. 优化小镇顶层设计，商业手段助力扶贫.....	37
2. 优化资金投入分配，重点倾斜产业发展.....	37
3. 提高村民自治水平，加强精神建设扶持.....	38
4. 引入更多社会资源参与小镇建设.....	38

一、导 论

（一）项目基本信息

消除贫困、改善民生、逐步实现共同富裕，是社会主义的本质要求，是党的重要使命。到 2020 年全面建成小康社会，是党确定的“两个一百年”奋斗目标第一个百年奋斗目标。十八大以来，党中央对脱贫攻坚做出新的部署，吹响了打赢脱贫攻坚战的进军号。习近平总书记在中共中央政治局第三十九次集体学习时强调“要提高扶贫措施有效性，核心是因地制宜、因人因户因村施策，突出产业扶贫，提高组织化程度，培育带动贫困人口脱贫的经济实体。”

2008 年春，正值华润集团成立七十周年，基于感恩回报、履行企业社会责任的价值观念，华润集团积极响应党中央、国务院“以工促农、以城哺乡”的号召，提出发挥华润多元化经营的优势资源，利用华润企业、员工和合作伙伴的捐款，到贫困地区、革命老区建设希望小镇的想法。近十年来，华润已建成广西百色、河北西柏坡、湖南韶山、福建古田、贵州遵义、安徽金寨和江西井冈山七所华润希望小镇，宁夏海原、贵州剑河和湖北红安华润希望小镇正在规划建设之中。

金寨华润希望小镇选址位于安徽省六安市金寨县吴家店镇，地处大别山腹地，临近天堂寨，是中原著名的红色乡镇，其辖区涉及古堂村和松子关村两个自然村共计 303 户，1,245 人，建设规模达 107.3 公顷，其中耕地约占 1,093 亩（含林地）。金寨县吴家店镇自然景色优美、气候宜人、物产丰富，但产业发展相对滞后，基础设施建设薄弱，经济发展方向不明确，技术水平落后。当地村民外出务工居多，收入水平低，生活较为贫困。

华润集团通过环境改造、产业帮扶、组织重构和精神重塑，彻底改变当地村民的居住环境与生产生活状态，同时保护传统乡村景观、保存优秀传统产业、弘扬乡村文化、保持乡村特色，将金寨华润希望小镇建设成“绿色生态小镇、简约现代小镇、经济活力小镇”，成为安徽省美好乡村的示范。

（二）评估目的、框架与方法

金寨华润希望小镇是华润系列希望小镇建设项目之一，也是迄今为止竣工的第六个希望小镇。对该项目进行系统的总结与评估，有利于积累宝贵经验，为华

润集团和华润慈善基金会全面系统地了解项目执行过程和成效提供补充，同时，通过引入第三方评估，也可以提升项目的公信力和透明度。

为了全面且系统掌握金寨华润希望小镇的实际运营情况及成效，项目评估小组主要运用了参与式观察法、结构式访谈法、文献与资料分析法开展此次评估工作。

● 参与式观察法

项目评估小组到金寨华润希望小镇实地参观了小镇综合服务中心、金寨华润希望小学及幼儿园、金寨华润希望小镇卫生服务中心、村民住宅楼、徐家大院、露天电影院等设施。

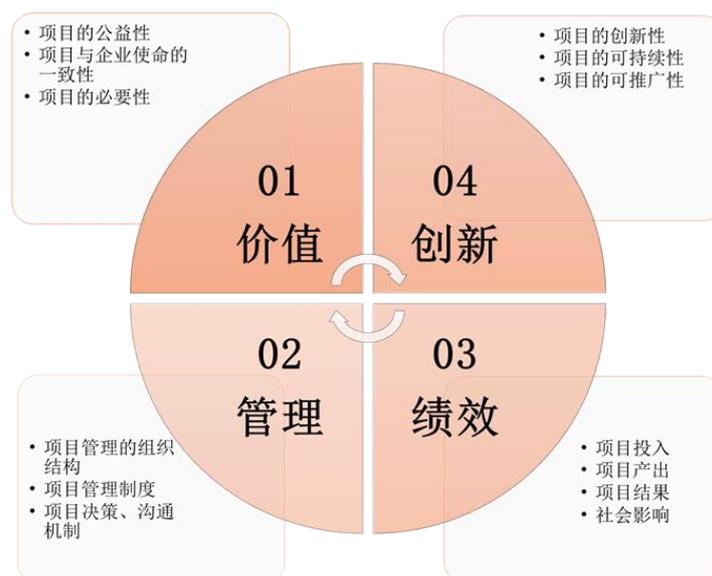
● 结构式访谈法

项目评估小组与华润慈善基金会、华润五丰希望小镇产业部、项目执行团队、支持项目建设的各级领导、负责人、干部（县、乡、村）、村民代表进行了时长9个多小时的座谈会。¹

● 文献与资料分析法

项目评估小组查阅了项目执行过程的工作制度文件、统计报表、工作简章、宣传片等档案性资料，并参考了期刊、报纸、网络资料等与项目相关的文献。

基于所有搜集的资料，评估小组通过“四维”评估模型，从项目的价值、创新、绩效、管理四个维度对金寨华润希望小镇进行系统的评估。



¹ 访谈记录见附件——【项目附件】金寨华润希望小镇评估项目访谈记录

二、项目的评估

（一）项目的价值

1. 相关性

金寨华润希望小镇项目是由华润集团发起的大型扶贫兼具公益性质的乡村建设项目。华润集团建设金寨华润希望小镇的愿景为：（1）在地方各级政府的支持下，本着“共建家园”的建设理念，通过统一规划，就地改造、重建，彻底改变农民的居住环境；（2）利用华润集团自身的产业和资源优势，帮助农民成立专业合作社，发展新型农村集体经济，把金寨华润希望小镇建设成为生态、有机、绿色，与当地自然环境保持和谐一致，具有农业发展活力、鲜明地方特色的社会主义新农村；（3）用创新的精神落实科学发展观，为国家探索一条企业利用自身资源积极参与社会主义新农村建设的新模式、新道路。

这与华润集团“务实、专业、协同、奉献”的企业精神、“引领商业进步，共创美好生活”的企业愿景、华润慈善基金会“常怀感恩之心，不忘回馈大众，构建和谐社会”的宗旨是高度一致的。

2. 必要性

（1）政策导向

自 2004 年以来，中央一号文件已经连续 13 年聚焦三农。2013 年，国务院发布了《关于创新机制扎实推进农村扶贫开发工作的意见》，《意见》指出，针对制约贫困地区发展的瓶颈，以集中连片特殊困难地区为主战场，因地制宜，分类指导，突出重点，注重实效。2014 年 12 月 23 日，中央农村工作会议强调：中国要强，农业必须强；中国要富，农民必须富；中国要美，农村必须美。通过区域开发与精准扶贫结合，加快贫困地区脱贫致富步伐。2015 年 11 月 27 日，中央扶贫开发工作会议上，习总书记提出了“确保到 2020 年所有贫困地区和贫困人口一道迈入全面小康社会”的脱贫目标。2016 年 11 月 23 日国务院印发《“十三五”脱贫攻坚规划》，《规划》指出，要坚持精准扶贫、精准脱贫，坚持全面落实主体责任，坚持统筹推进改革创新，坚持绿色协调可持续发展，坚持激发群众内生动力活力五大原则，坚持精准帮扶与区域整体开发有机结合，以革命老区、

民族地区、边疆地区和集中连片特困地区为重点，充分发挥政府、市场和社会协同作用，争取到 2020 年，稳定实现现行标准下农村贫困人口“两不愁、三保障”，做到农村贫困人口实现脱贫，贫困县全部摘帽，解决区域性整体贫困问题。安徽省委省政府也高度重视扶贫工作，积极建设扶贫开发领导小组，贯彻落实国家扶贫开发工作的方针政策。作为中央企业和贴近民生的企业，华润集团积极响应和服务中央和国家战略，聚焦三农、关注三农，开展以希望小镇为依托的扶贫开发式建设项目，提升所在地区经济发展水平和社会发展能力，十分必要。

（2） 村民期待

多年来，金寨县一直是国家贫困县，项目建设前，金寨华润希望小镇辖区区经济社会发展水平较为薄弱，2013 年，人均年收入约为 5,252 元。小镇辖区猕猴桃种植历史悠久，但是由于缺乏优良的品种和规模化经营经验，经济效果不明显；虽然地处温泉度假区与天堂寨要塞，但是由于缺乏整体规划，基础设施和公共服务设施落后，村容村貌与旅游区的职能不匹配制约了小镇旅游业的发展；医疗设施、文体活动设施不完善，公益性基础设施落后，农民生活单调。在了解华润希望小镇项目之后，当地村民自发向华润集团、当地政府“请愿”，希望在吴家店镇建设华润希望小镇，提升革命老区村民生活水平。

（3） 企业需求

作为中央企业，华润集团应义不容辞地承担扶贫济困、支持老区建设等职责。华润集团自 2008 年开展希望小镇建设以来，除了可以充分发挥华润集团的产业优势、资金优势、人才优势和政策优势，达到扶贫济困，授人以渔的目的，还可以向外展示华润集团的红色文化，对内可以培养华润扶贫专业人才。

综上所述，从政策角度来说，企业加强对贫困落后地区的帮扶力度，促进贫困地区经济社会发展和人民生活条件改善，符合国家的大政方针要求；从村民期待角度来说，金寨华润希望小镇建设符合金寨当地老百姓的期待；从企业角度来说，金寨华润希望小镇建设，充分彰显了华润作为负责任央企的形象。结合此三方面分析得出以下结论：金寨华润希望小镇建设具有高度的必要性。

3. 公益性

公益性项目指的是那些具有非赢利性和社会效益性的项目，公益性项目以谋求社会效应为目的。从受益人群来看，金寨华润希望小镇的目标人群主要是居住

在小镇的村民，以及周边辐射范围内的居民。经过乡村环境改造，居民的居住条件改善了，公共服务设施大幅提升，并且辐射带动周边。产业帮扶主要通过“企业+合作社+农户”三位一体的模式，农民获得了土地流转资金补偿、合作社分红，有的成为产业工人，获取一定的工资收入，真正实现了“一片土地三份收入”。在金寨华润希望小镇的建设发展过程中，华润集团还利用自身多元化资源优势，积极组织集团下属企业支持金寨华润希望小镇社区举办了义务支教、亲子阅读会、乡村童画夏令营、免费义诊施药、古建筑摄影展、梦想中心儿童素质课堂、留守儿童之家未来科学家实验室、乡村电影周、春节联欢会等一系列活动，丰富了乡村的精神生活，提升了村民素质和教育水平。从企业自身来说，在金寨华润希望小镇的设计和建设中，华润集团秉承“超越利润之上的追求”的理念，优先考虑农民的利润，保证脱贫效果，其次考虑企业的利润，保证让企业正常运转。整体来说，金寨华润希望小镇项目，围绕服务所在地区百姓，开展系列帮扶工作，具有较高的公益性。



（二） 项目的组织与管理

1. 项目组织管理

金寨华润希望小镇项目形成了华润集团、华润慈善基金会、项目组三层的组织机构，各级机构和人员各司其职，互相配合，为项目的顺利推进提供组织支撑；华润集团各相关方充分发挥资源优势，全力推进项目建设。

（1） 集团与基金会层面

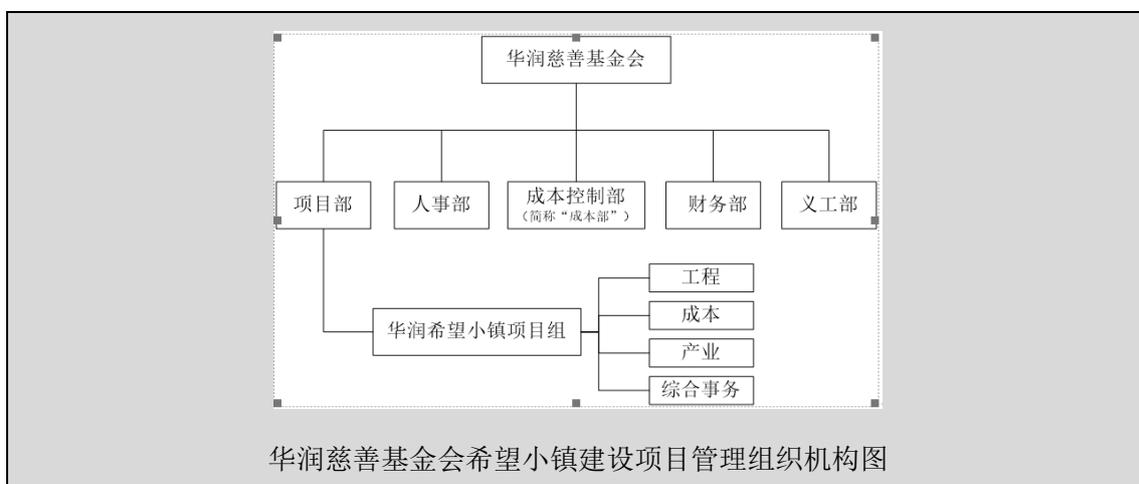
在华润集团方面：成立金寨华润希望小镇项目领导小组，由董事长任组长，

集团多位董事与副总级别领导担任组员，负责“希望小镇”的项目立项、计划实施决策、资金配套方案决定等重大事项决策，以保证项目高效、快速推进，其中，华润集团副总经理、华润慈善基金会理事长朱金坤负责华润希望小镇项目整体统筹、协调、落实工作，项目组中的其他领导成员分任不同口线统筹协调工作。

在华润慈善基金会方面：自金寨华润希望小镇建设之初，基金会先后投入大量人力、物力，负责项目对接，与项目组就项目建设等方面进行沟通与协调，并予以相应的支持和帮助。华润慈善基金会从华润集团相应业务单元抽调骨干精英组成金寨华润希望小镇项目组，负责金寨华润希望小镇项目实施，由华润五丰、华润万家协助小镇的产业帮扶工作；由华润建筑、华润置地、华润电力、华润燃气、华润水泥等利润中心协助小镇的环境改造工作。

（2）项目组层面

金寨华润希望小镇建设工作由项目组主导负责实施和协调。华润希望小镇项目组为华润集团和华润慈善基金会根据希望小镇项目的建设需求，联合派驻在希望小镇所在地的建设团队。项目组设组长一名，下设工程、成本、产业、综合事务负责人。项目组组长需要在规划、建设、政府关系、村民沟通方面有专长，吃苦耐劳且独立带过团队，有三年以上工作经验；组员选取要求独立负责过项目，对华润希望小镇项目有所了解，同时具备华润的感恩精神、协同精神。建设过程中，润农农民专业合作社还吸纳了一批当地农民，使得项目更加接地气。为了使小镇建设更加全面完备，华润集团还不定期组织各利润中心员工以志愿者的身份参与小镇建设。



2. 项目管理机制

（1）决策机制

a、内部决策机制

金寨华润希望小镇项目主要是由华润慈善基金会负责管理，项目立项、选址、规划单位确定、规划设计、成立项目组、总包与分包单位确定、预算审批、决算审批、成立润农农民专业合作社等事项都由基金会负责，在具体的工作事项方面，由基金会秘书长、理事长负责审批，最终确定具体的执行方案。

b、外部协商机制

在地项目组推进具体建设工作时，工程实施方会通过招投标方式进行；如果涉及到方案或计划的微调，要通过项目组与市乡政府组建的指挥部合署决策；涉及到产业方面调整事项，要经过合作社理事会讨论决策。小镇建设工作基本是以基金会为核心，项目组牵头主导，政府支持协调，项目组与指挥部共同协商决策，村民通过村民代表和村民小组充分参与。

（2）轮换机制

金寨华润希望小镇落成竣工之后，项目组组长根据项目建设情况及岗位需求，向基金会提出人员更换申请。华润慈善基金会根据项目组组长提出的更换人员名单，按照《华润慈善基金会绩效考核办法》对拟更换的项目组成员历年的工作情况进行总结和考核。对表现突出者，基金会同华润集团人事部，协调原工作单位进行破格提拔任用。项目组成员调离项目组半年后，基金会向该组员所在利润中心进行回访，了解该成员的工作岗位、级别、工作情况等信息。

（3）项目组的退出机制

金寨华润希望小镇项目竣工落成后，工作重心将转移到产业帮扶与发展阶段。金寨华润希望小镇环境改造与产业帮扶同步，项目竣工时产业帮扶工作初见成效，项目组择机退出希望小镇建设现场，由华润集团下属利润中心华润五丰有限公司派驻工作人员进驻小镇，组建华润五丰(金寨)现代农业产业基地，与项目组进行工作交接，全面负责希望小镇后续的各项工作的。华润五丰(金寨)现代农业产业基地开展公司化运作和管理，对华润五丰有限公司负责，并定期向基金会汇报希望小镇建设和发展情况。

（4）项目的制度规范

为规范金寨华润希望小镇的管理，华润慈善基金会制订了详细的华润希望小镇管理制度，制定了《华润希望小镇项目管理手册》，对项目建设过程中的具体事宜作出相关规定，以促进项目的持续有序运行。例如，《项目组组织机构》《项目建设工作流程指引（25个建设步骤）》《项目成本管理办法》《项目组人事管理办法》《例会和工作汇报管理办法》《项目组管理费支出管理办法》《车辆使用管理办法》《安全文明施工管理办法》《安全应急工作管理办法》《舆情管理办法》《档案管理办法》等规范性管理方案。

3. 项目建设的实施（过程）管理

（1）项目立项

金寨华润希望小镇是华润慈善基金会的品牌慈善公益项目，由华润集团出资捐赠并提供人力、物力、技术等资源支持。金寨华润希望小镇首先由安徽省政府向华润集团来函，并明确邀请华润集团到该地区捐建希望小镇，同时对希望小镇建设提出初步方案和选址意向。华润集团领导在来函上作肯定意见的批示，金寨华润希望小镇项目正式立项。

（2）选址与命名

a、选址原则

希望小镇选址以经济发展落后的老少边山穷苦地区为主要对象，备选地区一般需具备以下条件：

- 具有红色革命历史的贫困乡村；
- 首期建设规模原则上不超过 300 户、1,500 人；距中心城市约 2-3 小时车程；具备一定农业发展基础；
- 当地政府、村民对华润及希望小镇项目有高度认同感；
- 当地民风淳朴，历史遗留问题少。

金寨华润希望小镇选址位于安徽省六安市金寨县吴家店镇，地处大别山腹地，是中原著名的红色乡镇。金寨华润希望小镇建设总面积 107.3 公顷，涉及古堂村和松子关村两个自然村 303 户，1,245 人；人均年收入在当地属于较落后状态，当地猕猴桃种植历史悠久。各级政府（省、市、乡）对华润慈善基金会的宗旨与

华润希望小镇建设项目理念具有高度认同感，也将“三农”问题视为重中之重，小镇村民也联合“请愿”，希望在吴家店镇建设华润希望小镇。总体上，金寨华润希望小镇的选址基本符合基金会的选址原则。

b、选址流程

安徽省和湖北省政府都发出过申请邀请。华润慈善基金会主要负责人到安徽和湖北备选点进行实地考察，形成《华润希望小镇选址报告》，上报华润集团审批，根据华润集团审批结果确定初步选址——古堂村和松子关村。

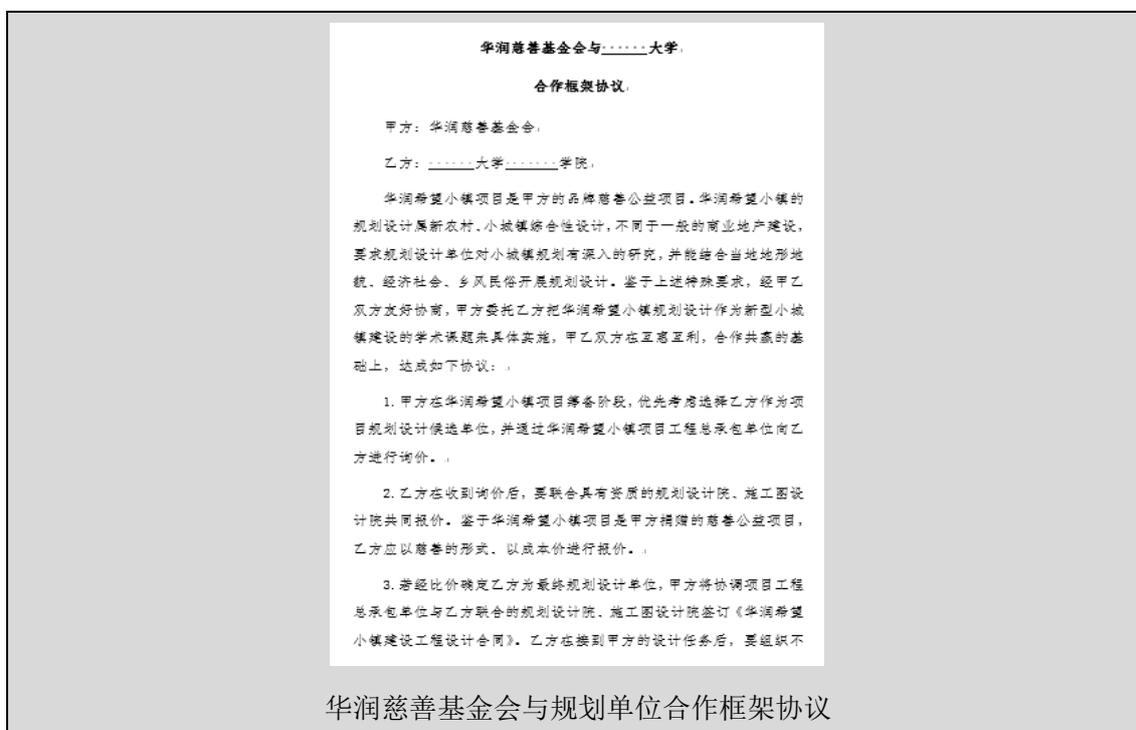
c、命名原则

希望小镇命名原则为：“地名+华润希望小镇”，地名选择按照知名程度从市、县、乡（镇）逐级选取。金寨华润希望小镇遵循该命名原则，取其小镇名称。

（3）确定规划单位与规划设计

a、确定规划单位

规划设计方面，华润慈善基金会选取了天津大学建筑学院为合作单位，并签订《华润慈善基金会与天津大学建筑学院合作框架协议》。签约后，项目规划设计单位赴希望小镇实地调研，并在地方政府的配合下初步确定希望小镇宏观规划用地红线、户数、人数等具体事项。



b、成立项目组

华润集团及华润慈善基金会主持召开宣讲会，解读金寨华润希望小镇相关部署工作，征集优秀成员参与项目建设。本着吃苦耐劳、认同企业文化、具有专业特长及管理经验等原则，根据《项目组人事管理办法》，选取了组长、副组长各一名、工程、成本、产业、综合事务等负责人各一人。项目组成员需要接受为期一周的考察培训，并通过3个月试用期。2013年6月17日，金寨华润希望小镇项目组正式成立，并于2013年7月18日，成立华润希望小镇建设领导小组，统筹金寨华润希望小镇建设工作。



项目组成员合影

金寨华润希望小镇项目部

组长：胡立峰 华润置地	副组长：黎超新 华润五丰	李晶鑫 华润慈善基金会
成本控制：黄刚 华润燃气	综合事务：范雯雯 华润五丰	产业帮扶：宋加雨 华润五丰
工程管理：黄冠军 华润怡宝	合约管理：蒲冬雪 华润建筑	工程管理：陈东升 华润置地
刘默涵 华润慈善基金会	工程管理：韩桂虎 华润电力	工程管理：李鹏 华润置地

c、需求调查与规划设计

小镇规划设计依据较具有科学性，兼顾统筹了村民、政府等核心利益相关方的不同需求。2013年7月到9月期间，项目组完成了两轮入户调查，并成立希望小镇建设管委会，核实小镇红线范围内的户籍情况，对农户进行宣传动员，明确小镇内的拆改范围、确认村民拆改意愿，并同步对小镇农户产业基础、经济收入等概况进行初步调查。规划单位则根据调研结果修改小镇规划方案，向基金会

及安庆市、金寨县两级政府做汇报。

- 2013年7月23日，完成第一轮入户调查
- 2013年8月13日，成立希望小镇建设管委会
- 2013年9月3日，完成第二轮入户调查



金寨华润希望小镇管委会成立，开启有组织有纪律的篇章

房屋情况调查问卷	
户主姓名:	所属村组:
家庭人口总数:	
房屋情况	
房屋所有权:	(其他:)
房屋1编号:	使用情况:
房屋结构:	<input type="checkbox"/> 土坯... <input type="checkbox"/> 土木... <input type="checkbox"/> 砖混... <input type="checkbox"/> 砖瓦:
宅基地面积:	建筑面积:
房屋照片(附后):	
房屋门首结构情况:	<input type="checkbox"/> 木窗 <input type="checkbox"/> 铝合金窗 <input type="checkbox"/> 铁窗 <input type="checkbox"/> 塑料窗 <input type="checkbox"/> 其他:
	<input type="checkbox"/> 木门 <input type="checkbox"/> 铁门 <input type="checkbox"/> 其他:
生活污水处理方式:	<input type="checkbox"/> 地下排水管道... <input type="checkbox"/> 露天:
厕所形式:	<input type="checkbox"/> 水冲厕所... <input type="checkbox"/> 旱厕:
是否有化粪池:	<input type="checkbox"/> 有... <input type="checkbox"/> 无:
是否有院落/菜地:	<input type="checkbox"/> 有... <input type="checkbox"/> 无:
房屋2编号:	使用情况:
房屋结构:	<input type="checkbox"/> 土坯... <input type="checkbox"/> 土木... <input type="checkbox"/> 砖混... <input type="checkbox"/> 砖瓦:
宅基地面积:	建筑面积:
房屋照片(附后):	
房屋门首结构情况:	<input type="checkbox"/> 木窗 <input type="checkbox"/> 铝合金窗 <input type="checkbox"/> 铁窗 <input type="checkbox"/> 塑料窗 <input type="checkbox"/> 其他:
	<input type="checkbox"/> 木门 <input type="checkbox"/> 铁门 <input type="checkbox"/> 其他:
生活污水处理方式:	<input type="checkbox"/> 地下排水管道... <input type="checkbox"/> 露天:
厕所形式:	<input type="checkbox"/> 水冲厕所... <input type="checkbox"/> 旱厕:
是否有化粪池:	<input type="checkbox"/> 有... <input type="checkbox"/> 无:
是否有院落/菜地:	<input type="checkbox"/> 有... <input type="checkbox"/> 无:

房屋情况调查问卷

金寨华润希望小镇规划设计方案批前公示

为推行政务公开，引导公众参与和监督，根据《中华人民共和国城乡规划法》与《中华人民共和国行政许可法》规定，现对金寨华润希望小镇规划设计方案总平面图进行批前公示。

一、项目概况

华润希望小镇选址位于吴家店镇古堂村，规划总用地面积107公顷，华润希望小镇规划（古堂村村庄规划）已经由天津大学建筑设计研究院编制完成，在编制过程中充分听取了村民和公众意见，并在公示栏进行了公示，华润集团于2013年6月26日组织了规划论证汇报并提出了意见，规划编制单位按照意见进行了修改完善。

二、公示时间

共7天（2014年7月2日—2014年7月8日）

三、公示地点

1、建设项目现场对外醒目位置

2、金寨县城乡规划局网站：<http://www.jxqpl.com/>

四、联系方式

1、金寨县城乡规划局镇规划科

2、意见邮箱：626614094@qq.com

3、邮寄地址：六安市金寨县新城区江环北路，邮编：237300

4、联系电话：7359235

金寨华润希望小镇规划设计方案批前公示

(4) 立项与建设工程实施

a、内部立项与项目开工奠基

基金会根据金寨华润希望小镇规划编制《项目建议书》和《项目建议书签报表》，召开理事会讨论《项目建议书》及捐赠首批项目启动款事宜，形成会议纪要，报由理事长签批《项目建议书签报表》，同时与乡（镇）政府联名开立公共

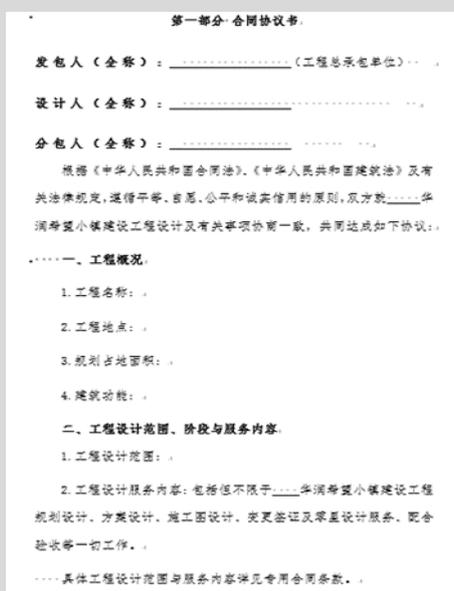
管理账户作为捐款接受账户。

理事会通过后，在政府的主导下，项目组配合当地政府按照中央及当地政府要求，以村民座谈会形式举办朴实而有意义的开工奠基仪式，并于 2013 年 11 到 12 月期间进行第三次和第四次入户调查，就新建户和新建户型及新建房选址进行宣传，同时对工程改造量进行实测实量，召开招标会，选取中标单位签订合同，进行施工图设计。

- 2013 年 10 月 28 日集团董事会批准通过小镇规划
- 2013 年 11 月 10 日完成第三轮入户调查
- 2013 年 12 月 30 日完成第四次入户调查



项目组成员入户调研



工程设计合同

b、主劳务分包单位的确定

- 总包单位

华润建筑有限公司（华润置地有限公司全资子公司）；

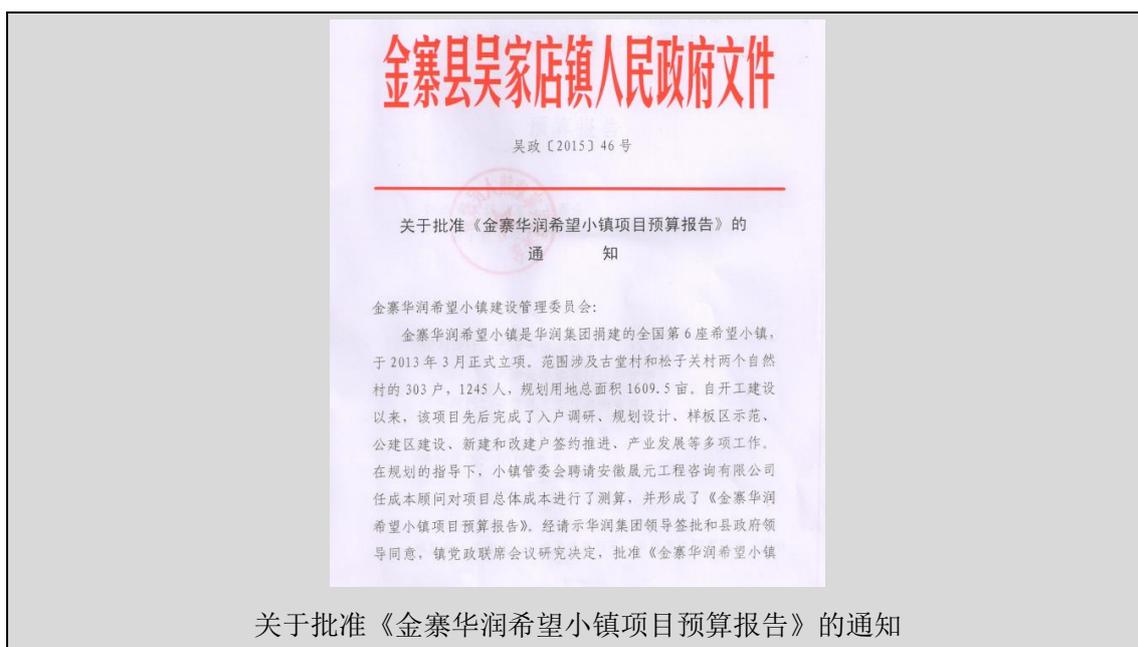
● 确定分包单位

分包单位由华润慈善基金会邀请具有相应资质的 3 家以上投标单位进行投标。由成本部负责组织招标，经过资格预审-发放标书-踏勘-答疑-开标-评标-商务谈判-中标等过程，确定施工分包单位。最终结果形成评估报告报招标委员会审批，审批通过后以华润建筑有限公司名义与中标单位签订合同。

- 2014 年 3 月 3 日编制完成金寨华润希望小镇建设工作办法
- 2014 年 4 月 12 日完成百亩猕猴桃示范区种植
- 2014 年 6 月 20 日完成施工分包招标
- 2014 年 7 月 10 日开工建设

c、预算编制

项目工程总承包单位完成工程预算并向华润慈善基金会及时汇报。华润慈善基金会根据汇报情况与当地政府召开会议，明确政府、村民和慈善基金会三方出资比例。金寨华润希望小镇项目预算编制工作于 2014 年 7 月 31 日完成，据《金寨华润希望小镇项目预算报告》显示，总投资额为 82,871,616.66 元，其中公建项目总建筑面积约 5,068 m²，包含小学、幼儿园、综合服务中心等；新建民居住宅共计 69 栋，总建筑面积 8,820 m²，预算金额为 14,024,263.33；民居改造 234 户，预算金额为 23,769,776.13 元。

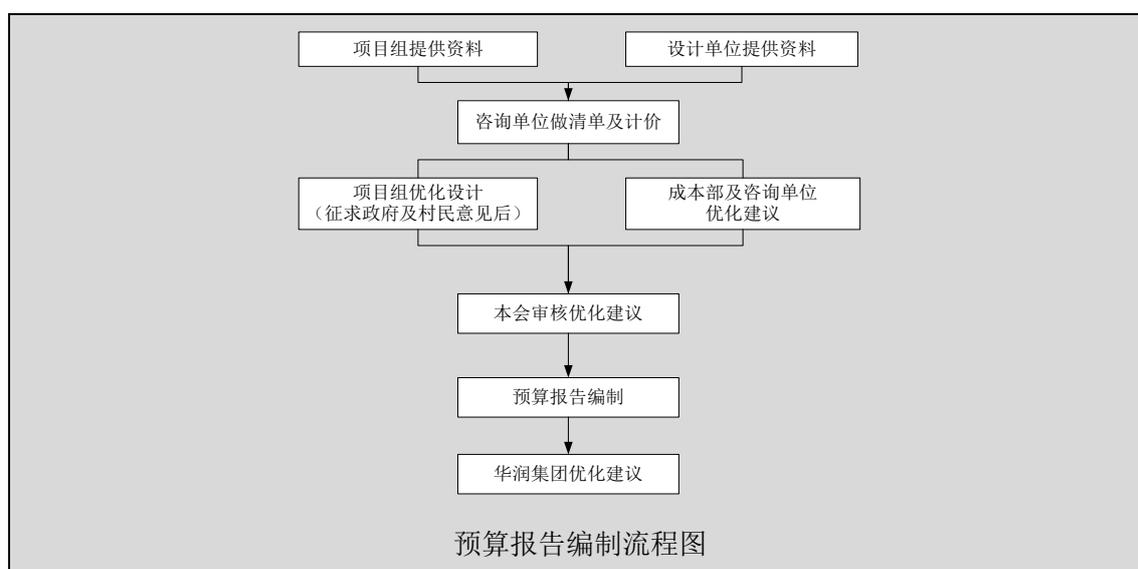


d、样板区改造与规划调整

中标单位进场后，项目组根据规划设计在小镇规划范围内划定改造房和新建房样板区。根据调查结果对每户改造或新建房形成《工程量清单》，明确各户上缴房款比例及出资金额。在入户调查过程中，管委会与样板区内改造房户主签订《华润希望小镇建设民居改造新建协议》，积极推行各个改造户自筹上缴房款，如有村民存在困难，则由当地政府组织当地农村信用合作社向困难农户贷款。项目组及时通知意向中标单位入场开展房屋改建工作，并启动其他新建项目，及时监督意向中标单位施工质量和进度及成本，确保建设安全。

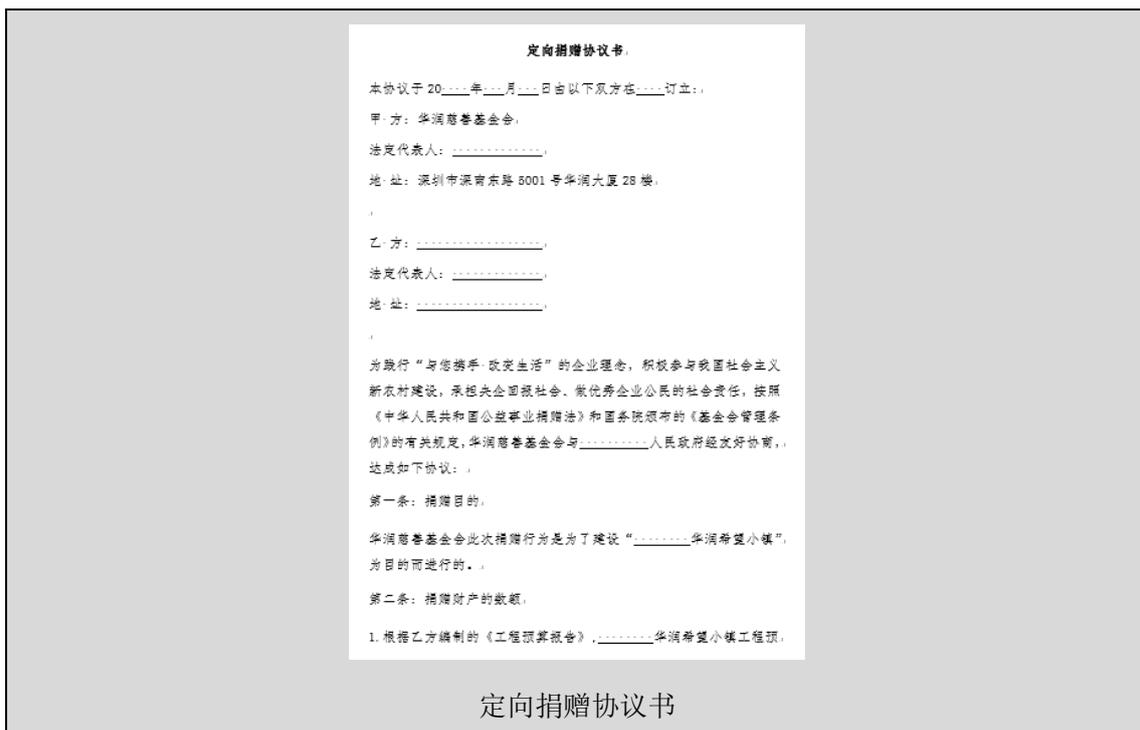
项目组会同工程项目组及项目工程总承包单位根据样板区改造实际，对预算进行调整、优化，形成最终版工程预算，并由华润集团审批通过。工程预算通过审批后，由当地镇（乡）政府与项目工程总承包单位签订工程总承包合同，由项目工程总承包单位以工程综合单价包干、按实结算的方式与主劳务分包单位最终签订分包合同。

- 2014年10月3日完成样板区建设
- 2014年10月28日完成规划调整



e、签订捐赠协议与全面开展工程建设

华润慈善基金会召开理事会，并根据华润集团委会审批的项目工程预算，确定捐赠给金寨华润希望小镇建设的具体数额。同时基金会与吴家店镇政府签订《金寨华润希望小镇定向捐赠协议》，明确捐赠善款数额、用途、方式以及双方权责。与全面开工改造、新建民房同步，分包单位也全面开展了公建和配套设施的施工建设。



f、收房确认，公建竣工

金寨华润希望小镇民居建设即将完工时，项目组着手开展居民验收房屋工作。在民居改建、新建工程完工前 3 天，项目组、管委会组织人员到村民家下发验收房通知书；房屋验收当天，当地乡（镇）政府、项目组、管委会、村民（户主或家庭选派的代表）四方联合现场收房；验收房屋确认无误后，四方均须在《华润希望小镇民居验收确认单》上签字确认。

基金会相关负责人实地考察项目建设进度，确定小镇建设项目已符合落成竣工条件后，与当地政府协商，举行竣工仪式，并按照有关规定进行竣工验收、申办权证等工作。

- 2015 年 8 月 20 日完成新建小学移交
- 2015 年 10 月 30 日完成徐家大院修缮
- 2015 年 11 月 15 日完成综合服务中心建成交付
- 2015 年 11 月 30 日完成全部新建房交付
- 2016 年 5 月 25 日完成千亩猕猴桃种植
- 2016 年 6 月 15 日完成全部改造房交付
- 2016 年 6 月 24 日项目竣工落成
- 2016 年 6 月 30 日完成古堂公屋改造



改造房完成交付

华润希望小镇民居验收确认单

居民编号：_____			
房屋地址：_____			
建设单位：_____			
序号	验收项目	验收结果	
		不合格	合格
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

备注：本项目按照《华润希望小镇民居建设要求》验收合格。屋主：
 须在一个月內完成房屋修缮及周边环境清理工作。
 ↓
 乡政府代表签字：_____
 华润希望小镇管委会代表签字：_____
 华润希望小镇项目监理单位签字：_____
 屋主签字：_____
 ... ↓
建设单位（盖章）↓
日期：...年...月...日

居民验收确认单

g、工程审计与决算

金寨华润希望小镇环境改造工程验收合格后，项目进入工程决算阶段。华润慈善基金会成本部与项目组根据已签订的施工合同、竣工图纸、招标文件、会议纪要、设计变更、工程变更、其他洽商等所有与工程建造相关的资料编制整理最终的工程建造费用。2016年12月12日完成项目审计，12月20日完成项目决算申报。

- 设计、地勘、咨询合同决算金额 3,915,000.00 元，与预算金额以及合同金额 3,915,000.00 元一致。
- 建筑施工合同决算金额为 63,215,083.91 元，较预算金额 78,956,616.59 元减少 15,741,532.68 元，较原合同金额 70,055,944.88 元减少 6,840,860.97 元。

- 综上，本工程决算总价为 67,130,083.91 元，较预算金额 82,871,616.59 元减少 15,741,532.75 元。

序号	项目名称	预算金额	合同金额	决算金额
一	金寨华润希望小镇前期项目--（设计、勘察、咨询）	3,915,000.00	3,915,000.00	3,915,000.00
二	建筑施工类项目	78,956,616.59	70,055,944.88	63,215,083.91
2.1	金寨华润希望小镇--公建	13,629,988.39	12,026,572.30	11,621,513.07
2.2	金寨华润希望小镇--新建民居	14,024,263.33	14,024,258.03	6,902,697.84
2.3	金寨华润希望小镇--改建民居	26,711,478.71	25,314,551.31	25,038,420.43
2.4	金寨华润希望小镇--室外工程	19,010,886.23	18,690,563.24	13,297,563.76
2.5	金寨华润希望小镇--变更签证			4,843,628.59
2.6	金寨华润希望小镇--另行发包工程（广告及家具）	1,580,000.00		1,511,260.22
2.7	不可预见费	4,000,000.00	0.00	0.00
三	合计	82,871,616.59	73,970,944.88	67,130,083.91

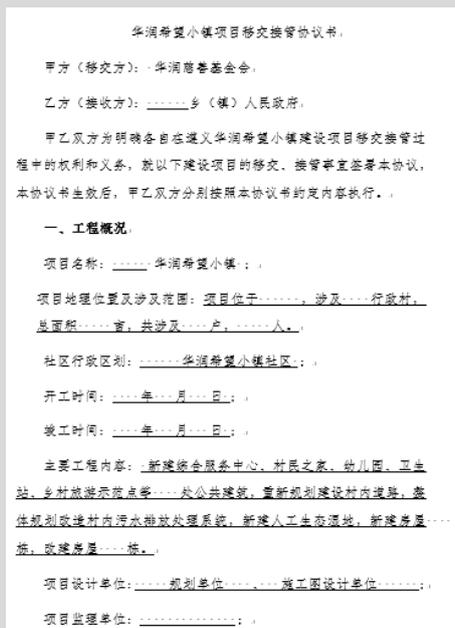
各分部分项工程决算情况

金寨华润希望小镇工程决算报告	
	<p>一、项目概况</p> <ol style="list-style-type: none"> 项目名称：安徽省金寨华润希望小镇项目 工程地点：安徽省金寨县长岭镇 建设规模：总面积 107.3 公顷，其中耕地 1093 亩（含林地），涉及 2 个自然村庄（古堂村、松子关村），303 户，1245 人。 开工日期：2014 年 07 月 10 日 竣工日期：2016 年 09 月 01 日 <p>二、编制依据</p> <ol style="list-style-type: none"> 建筑施工合同编制依据： <ol style="list-style-type: none"> 工程取费标准： <p>本工程决算按照《建设工程工程量清单计价规范》（GB50500-2008）计算原则计算工程量和清单列项。</p> <p>本工程计价方式如下： <ul style="list-style-type: none"> → 套用《安徽省建筑工程计价定额》（2008）； → 套用《安徽省装饰装修工程计价定额》（2008）； → 套用《安徽省安装工程计价定额》（2008）； → 套用《安徽省市政工程计价定额》（2008）； → 套用《安徽省园林绿化工程计价定额》（2008）； → 执行安徽省及六安市相关计价规定； → 信息价采用 2014 年第 2 期《六安市建设工程造价信息》及市场价格，部分材料参考《金寨华润希望小镇项目调研报告》中材料单价； → 并综合总包工程招标及定标价格水平。 </p> 施工图纸编制依据 <ul style="list-style-type: none"> → 根据 2013 年 12 月 30 日版本天津大学建筑设计研究院提供的金寨·华润希望小
金寨华润希望小镇工程决算报告	

h、物业管理

金寨华润希望小镇建成后，所有公建及公共配套设施产权归当地政府。综合服务中心、道路移交给当地乡（镇）政府；中小学校、幼儿园移交给教育局；卫生院移交给卫生局；敬老院移交给民政局；电力施工图纸、资料移交给供电部门等。

小镇建成后，由乡（镇）政府成立润农物业服务有限公司，自行对华润希望小镇进行物业管理，重点做好综合服务中心、文化站、道路、水电管网等公共设施的清洁、维护修缮等管理工作。



金寨华润希望小镇项目移交接管协议书

（5） 建立润农农民专业合作社

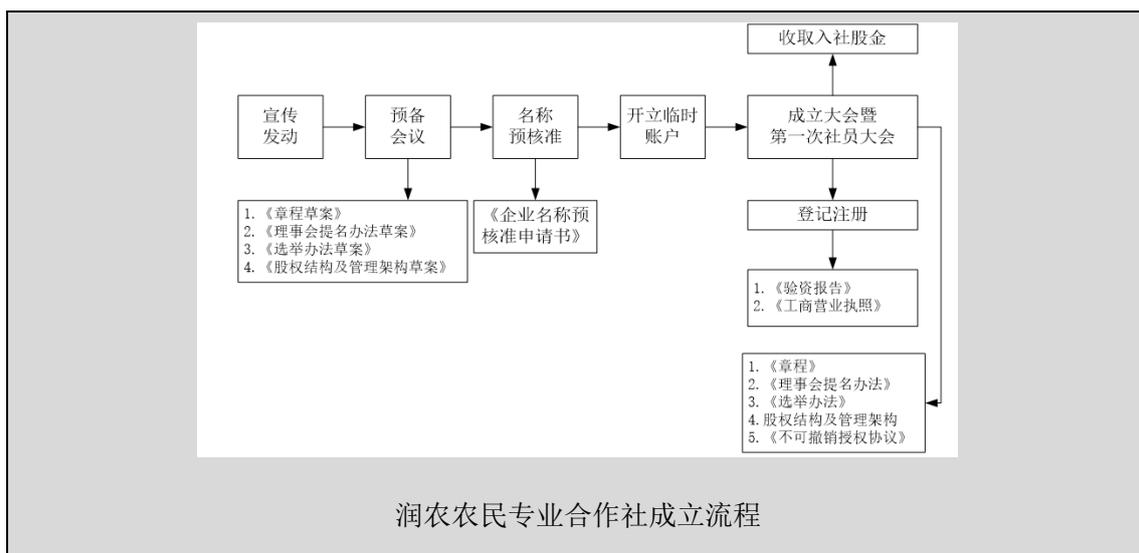
2013年12月3日金寨华润希望小镇润农农民专业合作社成立，并投票选举产生理事长和理事会成员。



润农农民专业合作社成立

a、 成立流程

润农农民专业合作社为希望小镇产业帮扶与产业发展的平台与载体，由当地乡（镇）政府指定的专门机构与希望小镇所在地村民共同发起成立，涉及筹备、成立、权证办理共3个阶段，具体成立流程如下：



b、华润慈善基金会捐赠

合作社成立初期,为树立农户参与合作社的信心,分担农户的生产经营风险,华润慈善基金会向当地乡(镇)政府进行捐赠定向用于支持合作社开展产业帮扶项目的资金。华润公益慈善基金会捐赠后,当地乡(镇)级政府协调基金会派驻的项目组产业帮扶负责人在合作社担任管理领导职务,参与合作社的日常经营管理工作。

c、开展产业帮扶

润农农民专业合作社成立之后,项目组以合作社为平台开展希望小镇的产业帮扶工作。产业帮扶负责人根据深入调研情况,组织开展对希望小镇农产品的统购统销,帮扶社员打开农产品销路,并在统购统销过程中选拔农村经济带头人,累积社员对合作社的信心,为通过合作社开展产业帮扶打下良好的基础。

d、项目建成后

金寨华润希望小镇项目竣工落成后,华润慈善基金会将在润农农民专业合作社中的股份全部捐赠给地方政府指定的机构吴家店镇农业技术推广服务中心代持,并签订股权捐赠合同。

4. 项目透明度管理

(1) 基本信息

在项目的基本信息方面,华润慈善基金会官网对金寨华润希望小镇的基本概况、规划建设、产业帮扶、组织重构等情况进行公布。在基金会官网上,共有

28 篇与金寨华润希望小镇项目建设相关的报道，分散在不同的栏目类别下。另外华润集团官网与相关政府公务网站也对其进行了多次的相关报道。



华润慈善基金会官网报道

（2） 资金使用信息

金寨华润小镇项目组完成了《金寨华润希望小镇工程决算报告》，这份报告集中说明了截止到目前资金使用的方向，其一为前期工程；其二为公建设施；其三为新建民居；其四为改建部分；其五为室外工程；其六为工程变更签证；其七为另行发包工程；其八为不可预见费。此外该决算报告还对每个方向的具体资金开支情况做出了详细说明。

（3） 项目的效果信息

金寨华润希望小镇项目在建设过程中以及后期阶段的发展情况定期向董事会汇报以促使董事会及时了解项目的推进情况。同时华润慈善基金会官网对金寨华润希望小镇的建成情况、产业帮扶、组织重构与发展阶段带来的农村改善、农民收益等情况进行了部分披露。

（4） 信息公开的渠道与平台

金寨华润希望小镇项目相关信息除了在华润慈善基金会官网以及集团官网做专门介绍与动态展示以外，还主要在国家与省级，较具有官方色彩的主流网络媒体、电视媒体与报纸媒体进行展示，如：中华人民共和国商务部网站、中国新闻网、第一财经日报、中华人民共和国中央人民政府（地方政务）、人民网安徽

频道、中国广播网、凤凰网财经频道、安徽电视台、中央7套、安徽日报等，此外该项目还借助新媒体传播渠道，如微博、微信公众号等项目进行跟踪披露与价值倡导。2016年，华润慈善基金会与腾讯慈善公益基金会“为村”项目合作，将互联网引入乡村，通过金寨华润希望小镇公众号，为乡村生产生活、社区民主治理搭建了现代化平台。

总体而言，金寨华润希望小镇项目的透明程度较高，相关工作人员善于运用多元化的媒体手段和平台，对项目各方面信息进行公开和公示。各类信息公开的长效机制较为健全，信息的及时性、易得性、完整性有所保障，新媒体运用能力较强。



（三） 项目的成果与影响

1. 项目的主要成果

（1） 环境改造

2014年7月金寨华润希望小镇开工建设，村民民居与小镇环境的改造是小镇建设的基础，也是实现让村民“走平坦路、喝干净水、用清洁灶、上卫生厕、

住安全房”的关键。在金寨华润希望小镇建设过程前期，小镇项目组与天津大学建筑学院的设计团队通过多轮系统入户调研，与村民反复沟通，尊重村情民意，对金寨华润希望小镇进行了统一规划改造，改造内容主要包括“和谐的民居改造”“生态环保的市政基础设施建设”和“功能齐备的公共配套设施”三大方面。

a、和谐的民居改造

金寨华润希望小镇项目启动前，当地的民居普遍质量不佳，风格杂陈，布局凌乱。通过前期测评，根据房屋的质量和地理位置，结合当地地形、民俗风情、市政规划，对小镇的民居进行分类规划后开展有针对性的新建或修缮。民居改造以就地改造为主、部分重建为辅，改造内容包括“改厨、改水、改房、改厕、改圈、改院”六项工程，动员建档立卡贫困户拆除危房并搬迁至中心村庄或小镇核心区，改善其居住条件及周边环境。小镇共计 303 户民居，华润对其中的 38 户进行了新建，260 户进行了改造，全面提升民居设施质量，改善村民居住环境。

b、生态环保的市政基础设施建设

金寨华润希望小镇在市政基础设施建设的过程中纳入了节能环保的可持续发展模式，完成了近 5 公里的道路硬化工程，保障交通顺畅；建设太阳能路灯，亮化率达 100%；绿化村庄道路及民居宅前屋后，绿化率达 90%以上；新建人工生态湿地，有效处理农家生活污水，促进农业生态有机循环；修建三格化粪池，污水处理覆盖率达 98%以上；改造电网和供水系统，完善小镇规划布局；新建村民大型活动广场 3 处，增加停车位 70 个，丰富村民娱乐生活。华润合理规划能源供给，确保污水污物处理生态化，充分利用可再生能源，稳步推进小镇建设，实现小镇可持续发展。

c、功能齐备的公共配套设施

为实现“城镇化”的建设目标，小镇建设包括了一系列的公共配套设施，主要包括建设综合服务中心、希望小学与幼儿园、卫生院、健身广场、金融服务室及华润超市等，服务当地居民并辐射周边地区，并修缮了公屋供村民集会使用。希望小学及幼儿园于 2015 年 8 月 20 日全面建设并招生开学，首期招生数量近 400 人，2016 年学生数量达到 412 人，内部教学教室、计算机室、科学实验室、图书馆、学生宿舍、食堂等设施一应俱全，改善了当地及周边地区学龄村民的教育条件。

建设 项目	改造前	改造后
小学		
民居		

（2）产业帮扶

产业帮扶是促进希望小镇可持续发展的一项核心工作，金寨华润希望小镇在规划建设过程中始终遵循生态、有机、可持续发展的方向，成功探索出“企业+合作社+农户”的产业帮扶模式。金寨华润希望小镇产业帮扶与发展工作分为四个阶段推进：

a、第一阶段：统购统销 引导起步

华润以保护价收购小镇现有的种植、养殖品种，一次性提高农民收入，选拔农村经济带头人，逐步引入合作经营理念，为组建合作社进行前期准备。华润集团以自身农产品销售市场优势，如在华润万家超市建立小镇农产品销售专区等方式，为小镇农产品打开了新的销售渠道，调动了农民种植经营积极性。

b、第二阶段：优化品种 合作经营

金寨华润希望小镇润农农民专业合作社于 2013 年 12 月 3 日成立，共吸收 213 名农民社员，注册资本 100 万元，其中华润慈善基金会捐资 51 万元，村民出资 49 万元。金寨华润希望小镇以润农农民专业合作社为载体进行产业发展，与中科院武汉植物园合作，对现有的猕猴桃品种进行优化改良，规划猕猴桃种植产业扶贫项目。

c、第三阶段：整理实验 土地流转

为扩大种植规模，华润集团捐赠 1,022 万元，以润农农民专业合作社为平台流转了金寨华润希望小镇的 1,000 亩土地，带动村民共同发展了 1,000 亩生态猕猴桃种植产业扶贫项目。

d、第四阶段：辐射带动 产业发展

华润集团首先注重对小镇范围内 46 户建档立卡贫困户的用工倾斜，同时试行反包倒租、扶持贫困户成立猕猴桃种植小型家庭农场，以金寨华润希望小镇润农农民专业合作社为平台，统一生产物资、统一技术标准、统一过程监管、统一果品质量，最后依托华润集团旗下华润五丰有限公司的销售渠道及华润万家超市的销售终端优势帮助贫困户进行统一销售。

产业帮扶有效地安置了农村剩余劳动力，吸引 30 多位村民返乡创业，有效改善了乡村凋敝的困境。农民从个体农户转变为合作社农业工人，由原来的一份收入转变为土地租金、务工工资、合作社分红三份收入。2016 年村民年均收入达 9,368 元，较 2013 年 5,252 元增长近 80%。

（3）组织重构

为满足可持续发展的需求，小镇突破原先传统村党支部+村委会的管理模式，引入城市社区管理模式，设置金寨华润希望小镇社区，建立社区党委和社区居民管理委员会，并将润农农民专业合作社纳入行政管理机构，形成党政企三位一体的新型管理模式，共同运营和维护小镇建设成果，为金寨华润希望小镇新型农村社区的可持续发展提供组织保障。

华润利用企业自身产业和资源优势，积极引导村民共同参与润农农民专业合作社工作，激发农民创业精神，发展新型农村集体经济；在合作社的章程中明确规定润农农民合作社的一部分利润将用于希望小镇集体开支，从制度上为希望小镇社区居委会开展公共服务、行使管理职能提供了长期稳定的经费来源；以润农农民专业合作社为突破口，帮助希望小镇合作社成立党支部，加强基层党组织建设，并吸纳合作社中条件成熟的党员为合作社理事，支持他们在产业帮扶过程中发挥党员的先锋模范作用。

（4）精神重塑

农村人口大量流失成为导致乡村凋敝的一个主要原因，同时引发了留守儿童

教育难、农村人口健康状况不佳等一系列社会问题。为吸引广大农民回乡创业，小镇通过建设具有现代化教学设施和优质教学质量的希望小学、幼儿园，提升农村教育水平，吸引农民工子女回乡接受教育；建设卫生站并多次组织义诊活动，保障村民基本医疗水平，实现大病能预防、小病能解决；为返乡农民工提供创业岗位和创业培训，累计开展乡村管理、农家乐经营、猕猴桃种植技术等主题培训班 180 人次。农民工回流返乡，增强了乡村活力，为乡村和谐发展打下良好基础。

华润在小镇建设过程中，也十分重视对公屋、徐氏祠堂的保护性修缮和传承性更新，倡导以乡贤文化为核心的传统乡土文化。徐氏祠堂是村内唯一保留的祠堂建筑，始建于清光绪十二年（1887 年），修缮前主体建筑濒临坍塌，早已荒废，经修缮过后，不仅将整个徐氏家族的 46 户宗亲凝聚到了一起，也成了整个希望小镇公共事务、村民活动的场所，在此基础上还新植入了展览功能，使大院成为展示地区历史沿革与民风民俗，传播乡土文化的场所。在华润的推动下，小镇组建了锣鼓队、篮球队、健康舞团等文娱团体，每逢春节等重大节日，村民都会自发组织丰富多彩的文体活动。华润在小镇内建设了露天电影院，每隔一段时间都会放映露天电影，促进村民之间的交流沟通，丰富村民的精神文化生活。



徐家大院（修缮前）



徐家大院（修缮后）



露天电影院

2. 项目的影晌

（1）对所在地区

金寨华润希望小镇于 2013 年 3 月正式启动调研,2014 年 7 月开工建设,2016 年 6 月竣工落成,三年期间,通过环境改造,彻底改变了当地村民落后的居住环境和低下的公共服务水平,实现了满足村民期望的“城镇化”发展目标;进行产业帮扶,设立金寨华润希望小镇润农农民专业合作社,提高村民收入,改善村民生活水平,带动当地产业发展;开展组织重构,设置金寨华润希望小镇社区,形成党政企三位一体管理新模式,为小镇可持续发展提供组织保障;加强精神重塑,通过改善教育水平和卫生医疗条件,吸引更多农民工回乡创业,同时大力倡导以乡贤文化为核心的传统乡土文化,丰富村民的精神文化世界,改善乡村凋敝现状。

向上的力量

三十岁的村民徐应谱和很多村里的年轻人一样,在外打工挣钱。后来婚姻与家庭让他再次回到了家乡,他说:“没有结婚之前,在外面呆多长时间都无所谓。有了老婆、孩子肯定会想家,而且父母年龄也渐渐大了,在家里一起都能照顾。”回到家乡的徐应谱并未回归土地,而是在吴家店镇周边做油漆工,后来又去了蚌埠县做架子工,他很无奈地说:“以前种水稻,只能顾自己吃,家里收入靠养猪,一年最多养两头。山上的板栗不值钱,而且采摘麻烦,剥刺去壳,人家只收仁儿。”然而,镇上的物价贵,一年的打工收入也基本只够花销。正当徐应谱进退两难之时,金寨华润希望小镇开工建设,同步进行产业帮扶。负责产业帮扶的项目组副组长黎超新觉得徐应谱淳朴忠厚、踏实能干,就邀请他加入润农合作社做技术员,还将他的妻子招聘到润农合作社做会计,同时在希望小镇的苏果超市兼职收营员。徐应谱开始自学猕猴桃种植基础知识,还参加了金寨县开办的新型农民培训班。经过刻苦钻研猕猴桃种植技术,徐应谱不仅帮助了合作社的社员共同致富,还提高了自己的家庭收入。2016 年,在合作社的扶持下,徐应谱将家门口的三亩地全部种上猕猴桃,三年后挂果,再加上夫妻二人的工资、土地流转租金、分红,徐家每年收入十万元指日可待。

“一家人在一起,虽然钱少一点,但起码够花,外面有外面的花法,家里有家里的花法,重要的是家人在一起,而且待在家里也更舒服一些。”

——徐应谱 合作社技术员

“这个地方脱贫是有一段历史的,华润集团是代表党来金寨扶贫的,华润在这里三年来,在精神和劳力上花费了很多精力。在政府、村民以及华润集团的支持下,才有了小镇今年的

成就，这是可喜的。现在华润有留守在这里的人帮我们发展猕猴桃，这个技术比较难，很难养，大家都是不断学习和摸索，不过大家很有信心。我是一个老年人，看到大家生活的改善，我很高兴。”

——徐其诱 金寨华润希望小镇徐氏家族族长

“小镇在宣传和提高知名度方面，相得益彰，是金寨的一张名片，在安徽仅此一家。”

——陈照员 驻村干部

“小镇建成之后，一是当地民生改善，老百姓的日子好过了；二是产业发展，猕猴桃种植红红火火，增收了；三是老百姓生活方面改善，生活水平提高了。”

——吴作礼 合作社种植部田间管理组负责人

（2）对华润自身

“十三五”时期，是全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标的决胜阶段，也是打赢脱贫攻坚战的决胜阶段。华润集团作为中央企业，一直以来坚持履行企业社会责任，积极响应党和国家的号召。华润希望小镇是央企履行社会责任的一项创新实践，也成为了华润集团对外宣传的重要名片，获得了社会各界的广泛认可，树立了良好的企业公民形象。

在小镇建设过程中，项目组成员定期参加业务知识培训，将所学应用到实践，又从实践经验推动知识体系的更新，形成了宝贵的项目知识成果积累，体现了该公益项目的专业化和职业化。项目组成员以及相关华润工作人员都得到了业务能力以及个人素质上的提升，希望小镇项目成为了华润集团锻炼培养优秀年轻干部的平台，成为了华润品牌践行公益、华润员工参与志愿者活动的平台，弘扬了华润感恩文化。

“我们团队有 20 多人，三年来汗水少不了，泪水也有过，我们不抛弃、不放弃。根据脾气性格、能力范围把每个人安排在合适的岗位，我相信每位同志都能发光发热。”

——胡立峰 项目组组长

“再给我几年时间，和同事们一起发挥聪明才智，好好干，利用华润集团得天独厚的销售渠道及销售终端优势，把小镇猕猴桃产业做大做强，带动整个大别山革命老区的猕猴桃产业，相信可以把整个大别山的农业产业做得风生水起。”

——黎超新 项目副组长

“我最大的触动就是村民态度的转变，一开始村民对我们是尊敬和提防，更多的是不信任，但是后来村民没有了提防而是把我们当作家人，这样的态度转变，很让人感动。”

——范雯雯 项目组成员

“我特别期望等我们技术成熟了，村民的父母回来了，每个家庭都是一个完整的家。前一段时间就有外出打工的村民说：‘看着你们猕猴桃种植搞得挺不错的，我希望回来。’那个时候我就觉得特别有感触。”

——宋加雨 项目组成员

（3） 社会评价

金寨华润希望小镇开工建设以来，得到了省市乡各级政府领导的深切关注与大力支持，由于本项目的实施也极大程度地回应了当地政府建设新农村的任务需求，各级政府部门对小镇建设项目给予了相当的肯定。

从项目选址落地到三大目标的推进与进阶，项目组与各方媒体也保持着比较紧密的互动，实时公布项目重大节点的消息，并且定期做舆情分析。

“扶贫开发是全党全社会的共同责任，中央企业有责任、有义务积极参与脱贫攻坚，积极参与革命老区的开发建设，为革命老区加快发展、早日脱贫致富作出应有贡献。开展产业帮扶金寨活动，是贯彻落实党中央、国务院脱贫攻坚战略，特别是关于革命老区开发建设指导意见的具体举措。”

——2017年3月22日国务院国资委副主任、党委委员徐福顺在“央企情系老区，助力金寨发展”座谈会的讲话



徐福顺参观金寨华润希望小镇“徐家大院”并与村民亲切交流

（四）项目的创新与可持续性

1. 项目创新性

（1）是对企业参与精准扶贫和新农村建设的一场有益探索

华润希望小镇是华润集团利用企业自身产业和资源优势，在革命老区和老少边山穷地区开展社会主义新农村建设的深入探索和有益尝试。坚持贯彻“新社区理念”的综合性环境整治策略，通过在贫困地区开展环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑等工作，在帮助当地农民改善生活水平、实现脱贫致富的同时，保护传承小镇的传统风貌与文化。其中产业帮扶工作是帮助当地可持续发展的关键，通过为小镇量身打造产业发展规划，由农民专业合作社与华润集团的利润中心联合起来，共同打造高品质的农超对接农产品直供基地。产业发展帮助老区人民从“输血”走向了“造血”，吸引更多在外打工的农民回到家乡、建设家乡、造福家乡，同华润一起，改变老区贫穷落后的面貌，使产业帮扶带动产业发展的新农村建设构想成为了现实。

（2）是建立企业战略型公益的一种创新举措

金寨华润希望小镇项目不仅是慈善公益领域上的创新，同时与华润的主业相联系，走市场化运作模式将慈善公益项目变成一个可持续的商业项目，这是它的创新体现，为战略性公益树立了典型的案例，也成为集团对外宣传的名片。项目的实施促进了当地政府民生工作与管理模式的创新，撬动了政府与当地村民的资源投入，激发了生产建设积极性。在项目实施的人力资源整合方面，华润集团和华润慈善基金会还有效利用了华润员工组成的志愿者团队，对本项目实施的相应分工需要给予了有力补充，如由华润医疗淮北矿工总医院组建的义诊团队赴金寨华润希望小镇开展义诊活动，既为当地村民提供了免费的医疗服务，又给华润员工提供了履行志愿行为、践行企业文化、实现自我价值的机会与平台。

（3）是对华润希望小镇自身模式的一次升级

金寨华润希望小镇是华润集团建成的第六个希望小镇，华润在总结过去经验的基础上，对小镇建设模式进行了大胆的创新与突破。

a、同步产业帮扶

金寨华润希望小镇突破原有的先环境改造后产业帮扶的模式，实行环境改造与产业帮扶同步进行，进一步提升产业帮扶在小镇建设中的重要性，使小镇在环境得到改善的同时产业也得到了发展，使当地环境和村民生活水平得到更快速、更有效的改善。

b、强化精神重塑

在原有的华润希望小镇建设三大方向的基础上，金寨华润希望小镇创造性的提出了精神重塑的构想，并在金寨华润希望小镇积极落实，对公屋、祠堂进行保护性修缮，倡导以乡贤文化为核心的传统乡土文化；改善医疗教育等软硬件，吸引农民返乡；同时帮助村民组织丰富多彩的文体活动，将小镇建设成为“望得见山，看得见水，记得住乡愁”的充满活力、民风淳朴的美丽乡村。

c、推进房屋自改

针对房屋改造建设标准相对较高，相比村民自建建设造价更高、投入更大的问题，金寨华润希望小镇大范围推动房屋自改，实现了约 200 户村民房屋自改，即村民按设计图自己出工出料改建房屋，最终再由华润根据相应标准核算双方出资，有效降低了建造成本，同时回应了村民对于房屋改建的诉求。

d、纳入互联网思维

金寨华润希望小镇在建设过程中纳入了互联网思维，按照“互联网+乡村”的思路，将腾讯“为村”项目引入刚刚竣工的金寨华润希望小镇，建立金寨华润希望小镇微信公众号和微信群，为村民搭建了一个虚拟的活动空间。通过微信公众号和微信群，希望小镇村民无论是身处家乡还是在外务工，都可以及时了解村务村情，参与村落治理，联络沟通情感。

2. 项目可持续性

从环境改造角度来说，金寨华润希望小镇的建设改善了当地村民居住生活环境。小镇建成后，所有公建及公共配套设施产权归当地政府，由乡（镇）政府成立润农物业服务有限公司，自行对华润希望小镇进行物业管理，重点做好综合服务中心、文化站、道路、水电管网等公共设施的清洁、维护修缮等管理工作。

从产业帮扶角度来说，以润农合作社为平台，统一规划、分步实施，重点发展“双一千”产业帮扶项目。通过已实施的一千亩猕猴桃基地建设，产业帮扶人员积累了大量的经验，培养了一大批当地技术与管理骨干和致富带头人。目前，

另外一千亩已处于规划阶段，计划以家庭农场的形式反包，引导村民自治，交给当地村民和政府自己来运营。小镇还计划建立黑毛猪屠宰分割线，拓宽产业规模，带动村民致富。此外，项目组计划将大旅游概念引入小镇，发挥小镇地处天堂寨和温泉度假区的区位优势，大力发展旅游经济，拓宽村民收入来源。

从文化重构角度来说，小镇规划阶段以“看得见山，望得见水，记得住乡愁”为理念，将文化概念（即乡愁）引入小镇规划设计阶段。徐家大院的修葺，使得村民“想起小时候的故事”，增强了村民间的凝聚力；露天电影院的建设，搭建了村民互动交流的平台，丰富了村民文化生活；图书馆的建设，为村民提供了休闲与学习空间，提升了村民素质；希望小学的建设，有力地提升了当地教育水平。

综上所述，小镇各项建设工作成果丰硕，奠定了可持续发展的良好基础。通过润农物业服务有限公司的建设，实现了小镇环境管理方面的可持续；通过产业帮扶项目，拓宽了村民收入渠道，培养了当地产业带头人，实现了经济来源和人才建设的可持续；通过文化产业建设，丰富了村民生活，实现了村民精神风貌的可持续；目前，小镇还积极延续创新性组织管理模式，为后期运维提供组织保障。总结来说：金寨华润希望小镇建设实现了兼具扶贫和公益性项目的可持续性目标。

3. 项目可推广性

华润集团捐资建设的金寨华润希望小镇，是华润利用企业自身产业和资源优势，建设的第六个希望小镇，为其他希望小镇项目拓展和落地提供了更丰富的建设经验，也带动了小镇周边村镇等发展相关产业和环境改造。金寨华润希望小镇开放接待社会各界人士参与学习交流，将小镇成功的经验与个人、企业、政府共享。很多企业深受华润希望小镇模式的启发，对自身扶贫模式进行改良创新，同时华润小镇的成功实践，也为我国社会主义新农村建设提供了又一特色示范样本。对于不同类型的社会组织而言，可不同程度借鉴华润希望小镇的建设模式。

全面借鉴：对于与华润相似的多元产业企业，可以全面借鉴华润希望小镇模式，从“环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑”四个方面，以及管理组织、运行机制等全方位学习华润的经验；**局部推广：**对于产业单一的企业，可以发挥企业特色局部借鉴华润希望小镇模式，如选择“环境改造”或“产业帮扶”其中一项开展新农村建设；**组团复制：**企业或其他社会组织、政府可通过合作扶贫的方式，建立有效的协作机制，使各个组织发挥自身专长，形成互补，共同出力。

三、项目的经验与不足

（一）成功的经验

通过同华润集团领导、项目组成员、小镇基层干部、村民代表等的访谈，金寨华润希望小镇项目建设的经验可以概括为以下几点：

1. 领导高度重视，形成集团一盘棋思维

华润集团作为一个国家企业、中央企业，承担着促进国家经济繁荣、推动社会和谐发展的神圣使命。华润希望小镇是华润集团积极响应国家号召，参与扶贫工作和社会主义新农村建设的一次有益探索和尝试，获得了集团领导的高度重视和全力支持。集团领导深度参与希望小镇的决策和建设，包括在金寨华润希望小镇项目领导小组中任职，负责小镇建设重大事项决策，并出席小镇竣工典礼等重大活动。集团领导认为华润的扶贫工作不是一次性的资金捐助，而是与当地的产业发展结合起来，从希望小镇的顶层设计到项目的具体实施，华润集团愿意投入大量的人力、资金、时间，将华润各级利润中心协同起来，将小镇打造成为一个可持续发展的活力小镇，这也是华润集团“务实、专业、协同、奉献”的企业精神的重要体现。

2. 过程管理精细，建设流程标准化

金寨华润希望小镇项目从华润集团层面、华润慈善基金会层面、项目组层面都拥有强有力的组织保障，为小镇项目的顺利推进提供组织支撑，各级机构和人员各司其职，互相配合。在制度层面，《希望小镇项目管理手册》是希望小镇建设的标准化流程，对项目组织架构、项目建设工作流程、项目成本管理、项目组人事管理、例会和工作汇报管理等贯穿希望小镇建设全过程的各项事宜进行了详细的规定和说明，是金寨华润小镇建设成功的组织和制度保障。

3. 整合内部资源，深耕小镇建设

华润作为一个多元化的企业，多项内部产业资源依托希望小镇为平台得到了有效的整合，协同优势得到了充分的发挥。华润希望小镇建设离不开专业人才的投入，华润集团从各利润中心抽调青年骨干，针对小镇建设的每个重要环节，通

过严格的人员选拔，配备专业的人才队伍组成项目组，深入扶贫第一线，平均每人 在乡村工作时间长达 26 个月，参与小镇建设工作全过程。同时每一个项目组的成员都必须具备华润的感恩精神和协同精神，能够长期踏实地扎根一线，深耕细作，奉献自我。在金寨华润希望小镇建设中，由华润置地主导环境改造工程建设；由华润五丰主导产业帮扶工作。建设期间，华润怡宝在小镇举办亲子共读读书会活动；华润微电子向小镇捐赠多媒体电教设备；华润医疗专家队伍在小镇开展了多次义诊活动；华润银行为小镇困难学生提供助学金；华润燃气为小镇公屋捐赠了桌椅及餐饮设备等。另一方面希望小镇也促进了华润业务的成长和进步，华润万家、华润五丰既以产业帮扶的形式有效地发展了当地农业经济、提升了农民收入，又创新了企业的生产经营模式，增强了竞争力，华润也通过希望小镇建设赢得了社会各界的广泛认可，积淀了丰厚的无形资产。

4. 撬动当地资源，形成共建共享

在小镇建设过程中，华润方面与地方政府、村民保持良性互动，建立了全面战略合作关系。项目组与市乡政府组建的指挥部联合办公，共同协商，资金共管，默契配合。政府在项目统筹协调、公共服务和政策支持等方面都发挥了非常重要的作用，在建设过程中，政府提供有力支持，投入配套资金，支持小镇完成征地、拆除、补偿事项以及建设市政通讯工程、电网改造工程、红线外道路工程，这是希望小镇项目顺利落地、平稳开展、初见成效的重要保障。在村民方面，在小镇建设之初，金寨华润希望小镇项目组经过四轮系统的入户调查和不计其数的入户走访，以座谈聊天等形式，与村民沟通交流，主动倾听村民心声，挖掘村民真正的诉求。新建民居及旧民居改造工程部分由村民出资，积极引导村民参与家乡建设，培养主人翁精神。为了使村民更快获得收益，在金寨华润希望小镇开展环境改造与产业帮扶同步进行，通过就地创造工作机会，吸引人才返乡，不断培植当地农民，使其成为有文化、懂技术、会经营的新型农民，最终成为乡村建设的精英并承担起重任。金寨华润希望小镇的建设实施是由政府、村民以及华润集团三方共同支撑，三者合力造就了希望小镇蓝图的客观实现。

5. 打造开放平台，带动多方参与

华润集团致力于将希望小镇打造成为一个创新性的公益平台，吸引集团外部

多方共同参与，充分利用外部资源。如华润慈善基金会与上海真爱梦想公益基金会合作，向金寨华润希望小学捐建一间华润真爱梦想教室，设立音乐教室、学生素质教育课堂等；与腾讯慈善公益基金会“为村”项目合作，为金寨华润希望小镇打造了便民公众服务号，开发出为乡村生产、生活、管理提供便利的互联网服务产品。此外，在华润集团举办的合作伙伴慈善华润之夜中，有 600 多家合作伙伴为希望小镇累计捐款超过 1.2 亿元，带动了客户、伙伴共同参与公益事业。



金寨华润希望小学真爱梦想教室

（二） 问题与挑战

1. 产业发展待加强

金寨华润希望小镇的产业帮扶从 2014 年开始，与中科院武汉植物园合作，把全村的非建设用地流转进华润、村民和政府共建的合作社，开展“双一千”猕猴桃基地项目，目前已经完成 1,000 亩猕猴桃产业帮扶，另 1,000 亩将以家庭农场的形式反包，引导村民自治，交给当地村民运营。由于产业发展的阶段性的限制，目前仍然存在以下需要进一步完善的地方：一是目前的 1,000 亩猕猴桃产业容量较低，产品单一，对当地村民的收入增加有限，对产业工人的需求有限，不能更大范围的带动当地村民返乡务工；二是由于缺少猕猴桃种植经验，在抵御自然灾害、病虫害等方面缺少成熟的技术支撑，存在一定的技术风险；三是目前金寨华润希望小镇的产业发展主要依赖华润集团的投入，对于华润集团来说如何通过产业发展，在扶贫的同时实现企业自身的可持续发展是需要深思的问题。

2. 村民自治需深化

在组织重构方面，华润和地方政府协同合作，改变村两委机制，设置金寨华润希望小镇社区，建立党委和政府组织机构（社区党委和社区居委会），同时将润农农民专业合作社这个经济组织加入到行政管理机构中来，形成党政企三位一体服务金寨华润希望小镇。目前来看，农民专业合作社的运行效果较好，不仅是个生产组织，更是促使农民合作的纽带，通过鼓励村民进行土地流转、土地入股、合作经营，实现“小镇”村民关系的重塑。但在社区居委会的建设方面，当前金寨华润希望小镇的行政事务仍然由重组后的村两委负责，社区居委会还未真正建立，仍停留在概念上。目前村两委成员绝大多数没有接受过社区工作技能的专业训练，专业化水平低，难以适应农村社区服务工作的要求，村民自治水平没有实质性的提高，村委会的管理仍然比较薄弱，在发挥行政管理功能，承接国家和地方的乡村建设任务方面仍不足。从乡村到城市社区概念的转变，仍需要村民、基层政府、其他社会力量的共同努力。

3. 精神重塑要扶持

金寨华润希望小镇是华润希望小镇 2.0 模式的初步探索，在原来“环境改造、产业帮扶、组织重构”的基础上加入“精神重塑”，体现了华润集团对重建乡村精神文明的关注。金寨华润希望小镇建设了健身广场、露天电影院、图书馆等文化活动场所，村民开展送戏下乡活动，图书室对外开放设有专门的管理员，露天电影院促进村民之间的交流，这些都是乡村精神文明建设的积极探索。但总体来看，目前金寨华润希望小镇在精神重塑方面存在两个问题，一是小镇精神文化活动的经费不足，各级政府对包括小镇在内的农村文化事业的经费投入严重不足，基本是依托村收入或者依靠个人自筹来发展。二是缺乏人才，文化队伍人才素质良莠不齐、结构不合理。大多数对民间艺术感兴趣的人是老年人，年轻人由于要忙于生计，或自身热情不够，对小镇文化建设活动参与度有限。

四、结论与建议

（一）评估结论

“金寨华润希望小镇”项目建设的整体效果良好。

在项目价值维度，项目基于华润集团“务实、专业、协同、奉献”的企业精神、“引领商业进步，共创美好生活”的企业愿景，以及华润慈善基金会“常怀感恩之心，不忘回馈大众，构建和谐社会”的宗旨，扎根金寨革命老区，实践“共建家园”的建设理念。希望小镇项目的建设，改善了当地的生活环境，帮扶和发展当地农业产业，丰富村民的精神文化生活，帮助村民实现脱贫致富。

在项目管理维度，项目的组织与管理机制较为完善。前期主要由华润慈善基金会进行管理，构建了相应的组织管理体系，完善了各项管理机制。华润慈善基金会从华润集团相应业务单元抽调骨干精英组成金寨华润希望小镇项目组，项目组成员职责明确，规划清晰，在小镇建设过程中，能及时总结和汇报项目建设进展和所遇到的困难与问题，基本能够在规定的时间内完成相应的任务。项目组在建设过程中制订了较为完善的协调机制和详细的工作方案，保证了项目的高效推进。在小镇项目竣工落成后，由华润五丰项目组继续管理产业帮扶工作，同时华润基金会也持续关注项目的运营和维护工作。在项目透明度管理方面，华润集团、华润慈善基金会能够有意识地进行各项信息的公布，并充分利用基金会官网，主流报纸媒体、网站和电视媒体、微博和微信等新媒体平台，发布社会责任报告等各类传播手段对希望小镇进行报道。通过多样化的宣传和公示手段，增强了社区居民群众和社会公众对该项目的知情与认可程度。

在项目绩效维度，金寨华润希望小镇实现了集村民民居改造、市政基础设施建设、公共配套设施建设、农业产业帮扶、管理组织重构、精神文化重塑为一体的高效“一站式”新农村建设，改善村民居住与生活环境，完善公共服务设施建设，提升村民生活品质；成立润农农民专业合作社，与高校合作进行产业品种改良，帮扶发展当地特色产业与优势产业，同时极大辐射带动周边地区的发展；促进人才回流建设家乡、造福家乡，开展各类产业技术培训，帮助农民提高收入水平。通过三年多的建设，实现了小镇生态、有机、环保和可持续发展，小镇的成功建设也为华润集团赢得了社会各界的认可。

在创新维度，项目不仅为我国新农村建设和城镇化发展开辟了一条新路径，同时实现了慈善公益领域内的创新，将慈善公益项目变成一个可持续的商业项目，为战略性公益树立了典范。此外，金寨华润希望小镇也是华润在建设小镇模式上的一次创新，在建设过程中，创新性地实施环境改造和产业帮扶同步进行，同时纳入互联网思维，引入腾讯“为村”项目，使小镇建设内容更为现代化、多元化。

总体而言，“金寨华润希望小镇”的建设效果令人满意，取得了很好的成效。

（二） 评估建议

针对“金寨华润希望小镇”的建设情况，以及现实需求，提出优化建议如下：

1. 优化小镇顶层设计，商业手段助力扶贫

当前华润希望小镇的顶层架构是由华润集团捐资给华润慈善基金会，集团层面成立华润希望小镇项目领导小组，华润慈善基金会负责华润希望小镇项目整体统筹、协调、落实工作，各级利润中心协同参与。目前包含金寨华润希望小镇的建设均为项目制，或结合项目成立产业公司，各个小镇的协同效益还未显现。未来华润希望小镇项目要长久做下去，可以通过华润慈善基金会投资成立华润希望小镇有限公司，建立完善的组织架构，配备专门预算，通过更加商业的手法拉动外部资源投入，内外部配合打造开放平台，同时从顶层操作使各小镇形成协同效应，从而实现扶贫效益最大化，同时实现企业自身的可持续发展。

2. 优化资金投入分配，重点倾斜产业发展

华润集团投入了大量资金进行金寨华润希望小镇的建设。根据《金寨华润希望小镇决算报告》环境改造部分总投入 6,713 万元，其中民居新建和改建投入 3,194 万，产业帮扶投入 1,022 万元。未来可考虑民居建设由村民负责，华润提供一定的资金补贴，从而减少环境改造中民居建设投入。产业发展是整个小镇能够持续发展和“造血”的关键和核心，未来华润集团可将产业更早引入，将资金投入往产业发展倾斜，更大力度扶持种植业、养殖业、旅游业等发展，更大程度带动农民返乡就业创业，提高农民收入，激发乡村活力。

3. 提高村民自治水平，加强精神建设扶持

当前金寨华润希望小镇的行政事务仍然由重组后的村两委负责，社区居委会还未真正建立，且村两委成员绝大多数没有接受过社区工作技能的专业训练，小镇的村民自治水平需要进一步提升。在未来的小镇建设过程中，需进一步与当地政府、NGO 等合作，落实小镇社区居委会建设，并培养居委会成员的专业素质和能力，提高村民的自治水平。在精神重塑方面，未来金寨华润希望小镇需重点解决精神文化活动经费问题，包括争取政府的经费投入，提高村级财政收入等；其次需要引入外部资源培养当地文化人才，优化乡村文化队伍。

4. 引入更多社会资源参与小镇建设

随着中国社会的发展，已经有大批的社会力量投入到公益慈善领域，而企业的资源仅仅是其中之一，虽然企业在资金以及主营业务上具有很明显的优势，但是在提供社会服务的专业度上却远远不如广大的 NGO 机构。金寨华润希望小镇的发展目前主要依托政府和华润集团的支持，虽然在项目开展过程中，引入了上海真爱梦想基金会及腾讯慈善公益基金会，打造了华润真爱梦想教室和便民公共服务号，但是与第三方 NGO 机构的结合依旧存在广度和深度上的问题，在项目组撤组之后，可适当引入第三方 NGO 机构，将村民的造血能力进一步提升，提高小镇发展能力，解决更多问题。

项目附件：见文档《金寨华润希望小镇评估项目访谈记录》