

韶山华润希望小镇项目建设效果  
评估报告  
(2010-2014年)

中国社会科学院企业社会责任研究中心



# 目录

一、	导论.....	1
(一)	项目基本信息.....	1
(二)	评估目的、框架与方法.....	2
二、	韶山华润希望小镇评估.....	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.....	8
3.	项目建设的实施（过程）管理.....	9
4.	项目透明度管理.....	21
(三)	项目的成果与影响.....	23
1.	项目的主要成果.....	23
2.	项目的影响.....	28
3.	社会评价.....	31
(四)	项目的创新与可持续性.....	31
1.	项目的创新性.....	31
2.	项目的可持续性.....	32
3.	项目的可推广性.....	33
三、	项目的经验与教训.....	34
(一)	成功经验.....	34
(二)	问题与挑战.....	36
四、	评估结论与建议.....	37
(一)	评估结论.....	37
(二)	评估建议.....	38
1.	进一步增强信息透明度.....	38
2.	优化项目制度管理.....	39

3.	提升自我评估意识，启动项目自评估机制 .....	39
----	--------------------------	----

# 一、 导论

## (一) 项目基本信息

2008年春，正值华润集团成立70周年，加之党中央对“三农问题”和新农村建设的日益关注，华润集团基于感恩回报、履行企业社会责任的价值观念，遵循“与您携手，改变生活”、“工业反哺农业、城市带动乡村”的理念，提出了利用华润自身资源优势，利用华润企业和员工的捐款，尝试到贫困地区创建希望小镇的想法，开始了华润特色的“乡村建设实验”。2008年，选定在百色市右江区永乐乡西北乐村片区捐建首个华润希望小镇。2008年至今，华润已建成广西百色、河北西柏坡、湖南韶山和福建古田四座华润希望小镇，贵州遵义、安徽金寨华润希望小镇也正在规划建设中。

韶山华润希望小镇位于湖南省湘潭韶山市韶山乡，东、北接壤韶山市区，西与毛主席故居零距离接壤，南靠湘乡市。小镇距离韶山市3公里，是韶山市通往毛主席故居的必经之路，区位优势优越。规划范围为韶光村和铁皮村两个村的部分村域，涉及18个村民小组，共565户，2169人，总面积3.98平方公里，农业用地面积1110亩。与其他几个希望小镇相比，韶山希望小镇村民的整体生活水平相对较好一些，但由于缺少整体规划和组织引导，也存在着基础设施不完善、公共服务设施匮乏、村容村貌与风景区的发展不协调、村集体经济基础比较薄弱等突出问题。

韶山华润希望小镇，借助高校专业建工设计团队的指导，结合韶山当地的山形地貌、民俗风情、气候特点等因素，对小镇进行整体规划设计，包括：民居改造、基础设施建设、公共服务设施建设、环境梳理与整治。本着因地制宜、防止大拆大建；体现地方特色、利用地方资源；聚散有序、脉络延续、设施提升的规划思路，逐步实现风格相对统一、湖湘特色与自然环境协调的民居改造，道路设施以及电线电缆设施的建设与完善，安全饮用水问题的解决，学校与卫生院的建设和，垃圾收集点的建立以及生活污水的处理设施化等，并通过产业帮扶，积极引导当地农民的市场意识，依托华润集团自身经营与市场优势，组织农民成立专业合作社，推动当地农业发展走向可循环发展的生态农业模式。逐步将韶山华润希望小镇打造为现代文明、绿色生态、湖湘特色、幸福和谐的小镇。

## (二) 评估目的、框架与方法

韶山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三个希望小镇。对该项目进行系统评估,总结项目执行过程中的经验和不足,可以为希望小镇以后的建设提供借鉴和参考。也可以为华润慈善基金会全面了解项目执行的过程和成效提供有益的补充。同时,通过项目评估,还可以提升项目的透明度和公信力。韶山华润希望小镇,面积约 3.98 平方公里,受益居民 565 户。为了全面掌握项目点的实际运行情况与成效,本次评估方法主要采取文献与资料分析、实地考察、相关方座谈等方式。评估人员到韶山希望小镇参观了小镇综合楼、华润希望学校及幼儿园、卫生服务中心、以及村民住宅楼等设施;与项目组成员、支持小镇建设的各级领导干部(县、乡、村)、村民代表进行了座谈。与此同时,评估组还查阅了项目执行单位的工作制度文件、统计报表、工作简报等档案资料,并参考了期刊、报纸、网络资料等项目相关文献。

## 二、 韶山华润希望小镇评估

### (一) 项目的价值

#### 1. 相关性

韶山华润希望小镇项目是由华润慈善基金会发起的乡村建设大型公益项目。华润集团创建华润希望小镇要实现的目标愿景为：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；利用华润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，把韶山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、鲜明地方和民族特色的社会主义新农村；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“践行社会责任，做优秀企业公民”的理念、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

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，既是党和国家大政方针的要求，也是落后地区人民的现实期盼。“韶山华润希望小镇”项目紧紧围绕这些目标，促进城乡协调发展和社会和谐发展，具有高度的必要性和优先性，而选址调查结果也同样证明了这一结果。

##### (1) 民众期望

“华润希望小镇”建设之前，地区经济社会发展水平较为薄弱，韶山希望小镇村民整体生活水平较低。小镇农民2010年人均年收入约6500元，处于韶山乡的中等水平，村民生活年收入较为平均，约存在15%的贫困家庭，家庭年收入在5000元以下。小镇已有小型的蔬菜基地、养殖合作社等农村的产业基础，但缺乏规模化经营，经济效果不明显。沿线多数农户利用优越的地理位置，开设饭店或纪念品经营门店，但仍处于分散经营、缺乏统一管理和专业培训，处于档次较低、没有特色的初始状态。

虽然小镇风景秀美，气候宜人，而由于整体规划所限，存在基础设施欠完善、公共服务设施缺乏、村容村貌与旅游风景区职能不协调等问题，制约了小镇旅游产业发展；现有村医疗卫生、文体活动等公共设施不完善；农村公益性基础设施严重滞后，文化生活单调；集体

经济基础几乎为零，制约了农民生活水平的提高。改变该地区的贫困落后现象是党和政府根本要求，更是该地区人民的由衷心愿。华润集团充分利用自身资源优势，基于韶山乡村建设的前期成果与自身优势，开展贫困地区的小镇建设，对于该地区群众而言既是雪中送炭，也是锦上添花，小镇的建设将起到对该地区经济社会环境生活水平进一步提升的重要作用。

## **(2) 政策导向**

近年来，随着经济和社会改革的深入，党中央、国务院先后提出要**统筹城乡发展**。充分发挥工业对农业的支持和反哺作用，城市对农村的辐射带动作用，建立“以工促农，以城带乡”的城乡经济社会发展一体化机制，促进城乡协调发展。围绕解决“三农”难题，我国大力开展**社会主义新农村建设**。要求推进现代农业建设，强化社会主义新农村建设的产业基础；促进农民持续增收，夯实社会主义新农村建设的经济基础；加强农村基础设施建设，改善社会主义新农村建设的物质条件；加强农村社会事业，培养推进社会主义新农村建设的新型农民；全面深化农村改革，健全社会主义新农村建设的体制保障；加强农村民主政治建设，完善建设社会主义新农村的乡村治理机制；动员全党全社会关心、支持和参与社会主义新农村建设；建设资源节约型、环境友好型农业生产体系，改善农村人居和生态环境。作为中央企业和贴近民生的企业，华润集团影响国家政策，开展以希望小镇为依托的扶贫开发式建设项目，显著提升所在地区经济发展水平，显著改善所在地区社会发展能力，十分必要。

## **(3) 企业需求**

华润集团热心公益事业，在灾害救助，扶贫助困，教育文化，医疗卫生等各个领域回馈社会。但是，这些领域中已有的服务项目同质化程度很高，不足以凸显华润特色；更重要的是过往的公益项目没有和华润的战略、业务和优势结合。进而导致项目知名度、影响力不够，创新性、可持续性、可推广和可复制性也不够，没有能够达到预期的效果。开展希望小镇建设，通过深度参与，广泛发动华润企业和员工投入慈善事业，通过组织重塑、环境改造和产业帮扶，在红色地区持续性地运作一个扶贫项目，既能够向外界展示华润集团的文化，又可以培养华润集团的人才，还可以建立华润集团在所在地区乃至全国的影响力，更重要的是，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，真正达到扶贫济困，授人以渔的目的。

## **3. 公益性**

项目的公益性是那些非营利性和具有社会效益性的项目，以谋求社会效应为目的。从受益人群来看，韶山华润希望小镇的目标人群主要是居住在小镇的村民，以及小镇周边辐射范

国内的居民。小镇的建设，对他们的好处是显而易见的。环境改造之后，环保基础设施同步跟进，生活的自然环境有了大幅改善，“泥泞”，“恶臭”，“脏乱差”的情况完全不复存在。民居改造，让贫困落后地区的老百姓住上了宽敞的房屋，自来水，厕所等一并改造，居住条件大幅改善。产业帮扶和产业发展，根据当地自然和地理环境，发展特色产业和优势产业，成立合作社，农民获得土地扭转资金补偿，有些成为产业工人，获得工资收入，经济收入稳步提高。同时，小镇新建的学校、医院、健身场所、文化活动中心等基础设施，让这些地区的老百姓享受到了等同于城镇居民的公共服务设施，并且带动小镇周边地区的居民，把小孩送到华润希望学校来读书，发挥了小镇建设辐射周边的作用。整体而言，韶山希望小镇项目，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**

韶山华润希望小镇项目从集团层面、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；华润集团各相关利润中心充分发挥资源优势，全力推进小镇项目建设。

#### **(1) 项目的组织结构**

##### **a. 集团层面**

华润集团层面，成立韶山华润希望小镇项目领导小组，由时任董事长任组长，由集团多位董事与副总级别领导担任组员，其中朱金坤副总经理（基金会法人）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，如希望小镇的环境改造工作，以规划建设为主；产业规划、发展等都按照不同利润中心分工要求，安排相应领导负责分目标的统筹协调工作。

##### **b. 基金会层面**

华润慈善基金会层面，华润集团选派四位副总级领导任华润慈善基金会理事会成员。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华润希望小镇项目组，长期驻点在希望小镇工作。华润希望小镇项目组由华润慈善基金会下设的项目部负责管理。华润慈善基金会通过华润集团协调华润五丰、华润万家协助希望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希望小镇的环境改造工作。



### c. 项目组层面

华润希望小镇建设工作由项目组负责实施与协调。项目组为华润慈善基金会根据希望小镇项目的建设需求，派驻在希望小镇所在地的建设团队，隶属于基金会项目部。项目组设组长一名，下设工程、合约、产业、综合事务负责人各一名。

与此同时，政府配套专门领导班子和项目指挥部（下称“指挥部”），配合华润希望小镇项目组、其他外部合作单位共同开展小镇建设工作。指挥部由市长挂职指挥部长，统战部长任副指挥长，乡党委书记、乡长组成；派驻两村进行一线工作的是“建设管委会”，联系村支部书记、村主任和村民小组组长开展具体的建设等工作。在建设一线，在华润慈善基金会的指导下，由华润项目组和指挥部合署办公，资金管理分权，共同参与协商。

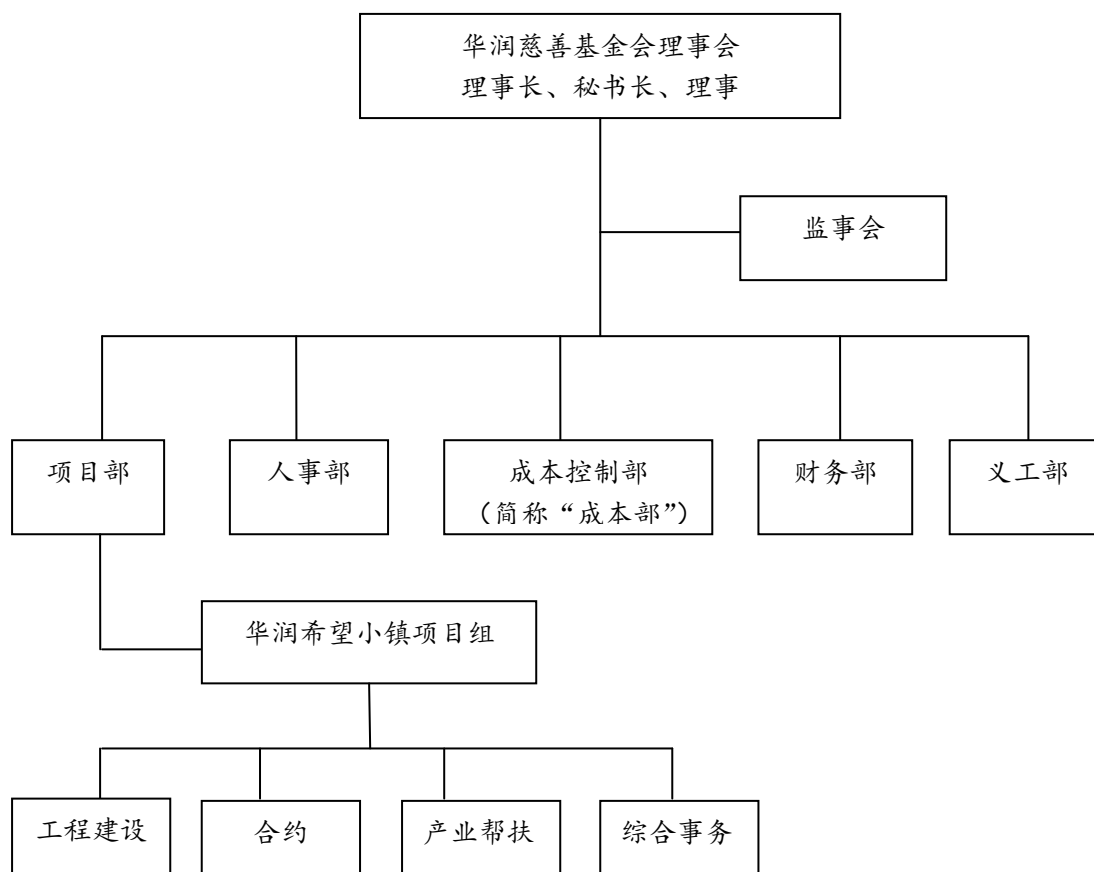


图1 华润慈善基金会希望小镇建设项目管理组织机构图

#### (2) 项目组岗位的职责分工

如图1，隶属于基金会管辖的希望小镇项目组各岗位负责人具有如下职能分工：

**项目组组长**是希望小镇项目的第一负责人，在基金会项目部的直接领导下，带领项目组研究制定希望小镇的工程建设、产业帮扶、组织重塑等工作方案；对项目招标、工程进度、

工程质量、安全、预算严格把关；科学分工并严格管理，按时保质保量地完成建设任务。**工程建设负责人**协助项目组组长全面负责项目的规划设计、工程建设、预算管控、质量安全管理工作、招标采购的合同制定、执行及工程决算工作。**合约负责人**协助项目组组长全面负责人项目合同的制定、管理、跟踪、落实、决算工作。如参与合同的制定工作；负责工程建设过程中的合同款项申请、支付、核销工作；负责定期完成项目成本动态报告；按照相关规定负责合约管理的其它相关工作。**产业帮扶负责人**协助组长全面负责小镇的产业发展工作，包括调查研究、具体执行与协调工作。如负责深入研究当地产业基础情况；负责完成希望小镇产业发展、产业帮扶方向的可行性研究报告；负责执行经批准的产业帮扶方案；负责对产业帮扶方案进行优化调整并及时进行申报；负责成立农民专业合作社的各项相关工作，并担任合作社前期领导；参与编制希望小镇未来几年内的产业发展规划纲要，制定产业发展目标，并负责具体实施。**综合事务负责人**协助组长全面负责项目组日常行政办公、后勤管理及各项内外联络工作；在项目组组长的授权下代表项目组与各级政府部门对接，办理相关业务；负责按照《行政开支和报销管理办法》和《财务管理细则》的相关规定进行项目组年度管理费用预算的编制和月度管理费用报销的统计上报和发放工作；负责按照《韶山华润希望小镇项目组精益管理实施办法》的相关规定，规范工作餐管理、办公用品管理、对外业务接待管理、会议室管理等；撰写项目组定期工作汇报、各类工作简报、消息和新闻通稿等文字材料，并负责按照《项目管理办法》的相关规定进行相关档案的整理和归类保存；负责按照《车辆使用管理制度》的相关规定，进行公用车辆的日常管理；负责配合制定并监督月度工作计划推进情况，并监督各项管理办法的执行情况。

### **(3) 项目的人力资源管理**

从领导小组（华润集团和慈善基金会层面）而言，时任集团董事长与几位董事会成员作为项目组成员也参与到小镇的建设中来，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，以保证项目的高效率地推进。作为小镇建设的“中枢”，华润慈善基金会也投入了大力的人力，负责项目的对接，与项目组就项目建设的各个方面进行沟通协调，并予以相应的支持和帮助。

项目工作组组员，由华润集团从旗下有关利润中心抽调组成，长期驻守希望小镇建设、产业帮扶与产业发展前沿，负责具体工作。韶山小组成员各有分工，责任到人。第一阶段，主要完成需求调研，小镇建设规划，房屋改造重建，道路重建等公共基础设施的建设，以及产业培育的初步探索等工作，故由华润置地业务骨干担纲首任项目组组长。第二阶段小镇建

成之后，即基础设施完备等前期准备工作完成之后，项目小组成员主要由华润五丰的专业企业人员组建，进行企业化运作。在此阶段，华润五丰的员工主导负责新的建设阶段和日常办公事项。

在项目组人才的确定方面，华润集团也有相应的选拔标准，项目组管理岗位会抽派相应利润中心业务骨干，执行人员会考虑有参与农村建设工作热情和经验；并且是本科(及以上)学历，具有农村生活环境的适应能力和适度抗压能力的人才；而对于相应的技术岗位择必须具备相应的专业知识和技能。在希望小镇建设的后期阶段，润农合作社还吸纳了当地农民，了解当地社区情况和方言，使项目更加接地气。

韶山希望小镇项目工程结束后，根据项目建设情况及岗位需求，由项目组组长申请，基金会对项目组成员进行考核，实行更换。在小镇基础设施完备等前期准备工作完成之后，项目小组成员主要由华润五丰的专业企业人员组建，进行企业化运作。在此阶段，华润五丰的员工负责日常的接待、办公等工作。

## **2. 项目管理机制**

### **(1) 决策机制**

内部决策机制：韶山华润希望小镇项目主要是由华润慈善基金会负责管理，项目在立项、选址、规划单位确定、规划设计、成立项目组、入户调查、总包、分包单位确定、预算审批、决算审批、成立润农农业专业合作社、项目人员轮换、项目组退出等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。

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（华润慈善基金会及华润置地为核心的在地项目组）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。在小镇建设工作的方方面面，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) 项目组的退出机制**

韶山华润希望小镇建设项目竣工落成后，工作重心转移到产业帮扶与发展阶段，建设项目需有跟进维修等工作。首批项目组部分退出希望小镇建设现场，2012年10月华润五丰有限公司派驻工作人员正式进驻小镇，成立了华润五丰韶山农业产业基地，呈现“七部三中心”的农业企业架构，负责小镇的产业帮扶与发展以及组织重塑等各项工作。华润五丰项目部开

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小镇的发展情况。

### **(3) 项目的管理制度**

为规范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，并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，《华润希望小镇建设工作流程》、《华润希望小镇招采管理制度》、《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》、《项目安全管理办法》、《舆情管理办法》、《档案管理办法》等规范性管理方案。韶山基地针对项目的具体实施，也不断地促进基金会各项制度的优化与提升，也增添了特色的、因地制宜的规范文件，如《韶山基地安全生产管理制度》、《韶山基地加班管理办法、考勤制度》、《员工宿舍管理制度》、《韶山基地销售流程及制度规定初稿》、《韶山项目部制度》等，都对基金会希望小镇建设项目提供了有力的制度补充，也给后续其他地区小镇项目实施提供了丰富经验。

## **3. 项目建设的实施过程管理**

### **(1) 确立资助意向**

韶山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、市场等资源支持。韶山华润希望小镇首先由湖南省政府向华润集团来函，邀请华润集团到该地区捐建希望小镇。同时华润集团领导层，通过实地调研，会同各方在前期扎实做好可行性研究工作，并在来函上作肯定意见批示，该希望小镇项目正式立项。因此项目在立项之初遵循该程序——由受助地区所在省政府对华润集团发出资助邀请，华润集团董事长关于受助函做出同意意见的批示。

### **(2) 选址与命名原则依据**

**a. 选址原则：**希望小镇选择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；首期建设规模控制在 300 户、1500 人的范围内；距中心城市约 2-3 小时车程；具有一定农业发展自然资源优势；当地政府、村民对华润及基金会希望小镇有高度认同感；当地民风淳朴、历史遗留问题少。韶山是伟大领袖毛泽东主席的故乡，因孕育一代伟人毛泽东而蜚声中外。期间留有許多毛泽东青少年时期生活、求学及从事革命活动的遗迹，是享誉全国的四大革命纪念地之一、国家级重点风景名胜区。韶山华润希望小镇位于湖南省湘潭韶山市韶山乡，规划范围为韶光村和铁皮村两个村的部分村域范围，涉及 18 个村民小组，共 565 户，2169 人，总面积 3.98 平方公里。实际规划户

数与人数均超出选址规模的预想，主要是考虑当地政府的实际规划需求与小镇居民愿望，基金会在综合考虑需求以及项目实施资源能力后认可实际规划规模。小镇东、北接壤韶山市区，西与韶山核心景区零距离接壤，南靠湘乡市。南环线贯穿两村，交通便利，区位条件优越。韶山希望小镇气候宜人，风景秀丽，境内森林、水塘密布，现有水田面积 1110 亩，旱土面积 200 亩，林地面积 4840 亩，水面积 210 亩。境内山岗、田垌相间，山峦起伏相连，是一个以自然田园风光为主，形成独特的景观带。

小镇农民 2010 年人均年收入约 6500 元，处于韶山乡的中等水平，约存在 15% 的贫困家庭，家庭年收入在 5000 元以下。小镇已有小型的蔬菜基地、养殖合作社等农村的产业基础，但缺乏规模化经营，经济效果不明显。小镇村庄绿化美化建设缺乏统一规划，现有村医疗卫生、文体活动等公共设施不完善，集体经济基础几乎为零，制约了农民生活水平的提高。省市乡各级政府对华润慈善基金会的宗旨与希望小镇建设项目的理念具有认同感，且也一致将大力发展高效、生态农业，解决“三农”问题作为重要工作内容。因此，韶山希望小镇的选址基本符合基金会的选址原则。

**b. 选址流程：**由湖南省委发出邀请，华润集团时任董事长一行来到韶山希望小镇选址地点——韶光村、铁皮村，实地考察了当地新农村建设情况，最后华润集团领导一行还听取了韶山市关于希望小镇建设准备工作的情况汇报，最终确定小镇选址——韶光村与铁皮村分别两个村的部分地区。

## XX华润希望小镇选址报告

(形式与内容框架如下)



图 2 华润希望小镇选址报告

**c. 命名原则：**希望小镇命名原则为：“地名+华润希望小镇”为命名原则，地名选择按照知名度从市、县、乡（镇）逐级选取。韶山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：**韶山华润希望小镇规划设计方面，基金会选取了浙江大学建筑工程学院、湖南省规划设计研究院为合作单位。2010年10月，项目组、指挥部与规划合作单位等对小镇开展前期实地调研，初步确定小镇宏观规划用地红线、户数、人数等具体事项，完成小镇规划第一稿方案。

**b. 成立项目组：**2010年11月初，华润集团及基金会主持召开了韶山希望小镇项目组成立会议并规定了相关工作部署。基金会选取小镇项目组成员的依据是：项目组组长具备4年以上工作经验，职位在助理经理级别以上，具有丰富的项目及工程管理经验；高度认同华润的“感恩”与“协同”文化，对希望小镇有一定的了解。基金会根据以上选人原则，设置组长一名，副组长一名，下设工程、产业、综合事务等负责人，抽调各利润中心共6名成员，分别为冯凯（置地，首任项目组组长）、罗光楚（零售）、宋旭东（电力）、陆锡飞（水泥）、易强（燃气）、杨宇鹏（五丰行）。

以上人员均在集团总部接受相关培训，学习基金会相关管理制度与小镇建设流程等；

且参观了百色希望小镇以及湖南新农村建设示范点，有了较为直观的学习体验。

项目组进驻韶山希望小镇后，就联合韶山市韶山乡领导组成的指挥部，共同推动建设管委会的构成<sup>①</sup>，由派驻两村的建设管委会联动两村村长书记以及村民小组组长开展具体的建设工作。

**c. 需求调查与规划设计：**韶山希望小镇的规划设计是建立在多轮科学严密的实地勘察测算、全面细致的村户田野调查、多方代表联合讨论研究、各级部门领导审批的基础上形成的。该规划设计依据较具有科学性，也兼顾统筹了村民、政府等核心利益相关方的不同需求。

2010年底，项目组协助集团拍摄组对韶山希望小镇建设前原貌以及农民生产生活场景进行留影，并对小镇农民进行了深入的访谈，掌握较为丰富的基本信息和生产生活方面的需求信息，如人口数、农户职业结构、收入、居住房屋户型面积、土地使用情况等等；对规划区域内17个村民组进行了项目宣传，描绘了项目建设愿景。项目组与指挥部了解到村民期望在现有基础上进一步提升生活质量，有更多收入改变经济现状，也希望村庄的基本设施和公共服务设施逐步向城市社区看齐；同时政府在新农村建设和整体规划布局方面也有相应需求，如：兼顾区域特色，打造现代化新城镇，发展旅游农业。

---

<sup>①</sup>档案参：韶乡党发[2011]11号《中共韶山乡委员会关于成立韶山华润希望小镇建设管理委员会的通知》；

韶山华润希望小镇农户调查表

村组		户主联系电话号码				调查时间		年 月 日	
户主姓名	民族	性别	身份证号码		文化程度		职业		
与户主关系	姓名	民族	性别	身份证号码	文化程度		职业		
		民族	性别	身份证号码	文化程度		职业		
		民族	性别	身份证号码	文化程度		职业		
		民族	性别	身份证号码	文化程度		职业		
		民族	性别	身份证号码	文化程度		职业		
		民族	性别	身份证号码	文化程度		职业		
		民族	性别	身份证号码	文化程度		职业		
已婚子女现居住地与户籍状况									
从事产业	本村从事第一产业	人	本村从事第二产业	人	本村从事第三产业	人	本村以外打工	人	
劳动力状况	正常从事劳动人口数	人	不能从事较重劳动人口数	人	完全丧失劳动能力人口数	人	其他		人
土地(亩)	耕地面积		住房现状	结构	间数(间)	住房面积m <sup>2</sup>			
	林地面积			土木					
	水面面积			砖混					
	山地面积			其他					
	旱地面积			层数		外搭		室内	
			时间						
			装饰风格						
人口特征	0-6岁人口数	人	6岁-16岁人口数	人	16岁-60岁人口数	人	60岁以上人口数	人	
参加社会保险人数	家庭中参加新农合人数	人	家庭中参加养老保险人数	人	其他可保				
收入情况(万元)	家庭人口年收入	元	其中, 经营办企业收入	元					
	其中, 农业收入	元	其中, 政府补贴收入	元					
	其中, 外出务工收入	元	其中, 亲友馈赠收入	元					
	其中, 财产性收入	元	其中, 其他收入	元					
种、养殖状况	牲畜存栏	头	出栏	头	水产				
	牲畜存栏	头	出栏	头	其他				
	家禽存栏	头	出栏	头	其他				
	出水水产品			公斤	其他				
能源使用情况	煤炭		液化石油气		沼气		太阳能		其他
人饮用水状况	自来水		深水井		浅水井		其他		
牲畜饮水状况	自来水		深水井		浅水井		其他		
厕所类型	水冲式厕所		旱厕		污水处理情况				
家庭财产	汽车	台	摩托车	台	其他				
	彩电	台	空调	台	其他				
	手机	台	摩托车	台	其他				

图3 韶山华润希望小镇入户调查表

2011年3月, 浙江大学建筑工程学院专家对韶山规划红线范围公建位置以及规模、铁皮村部分房屋分布图进行了补测以及跟进建筑质量评价指导工作; 4月中华润希望小镇第二次规划评审会确定了整体规划效果, 并确定了小镇各类建筑及居民改造所涉及的材料和整体费用估算, 基本完成小镇道路、水、电、气、消防等管网的规划。工作推进基本与计划一致。

(4) 立项与建设工程实施

a. 预算编制与审批。由项目组与工程合作单位提供小镇建设相关资料, 华润慈善基金会提出



项目预算总体控制计划,成本部根据计划同成本顾问完成工程预算。项目总体预算 1.25 亿,其中华润慈善基金捐赠 9500 万,湖南省各级政府配套资金及群众自筹资金 3000 万。(具备相应档案:《预算报告》、《预算汇总表》、《与政府、村民出资比例表》等)

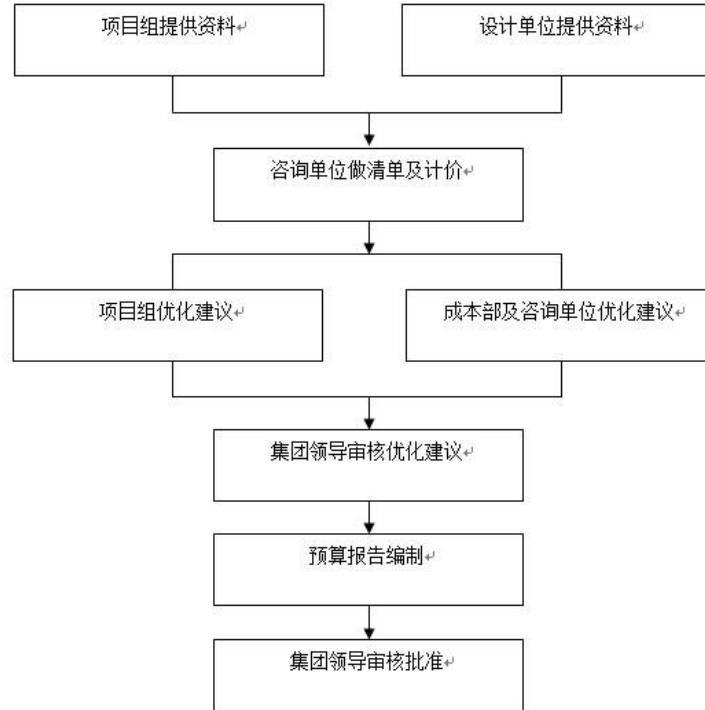
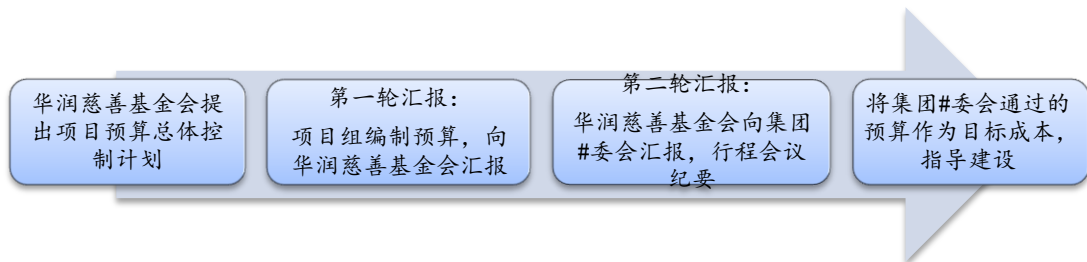


图 4 韶山华润希望小镇预算报告编制流程

为了规范希望小镇工程预算的管理程序,提高工程预算工作的效率,合理确定项目建设目标成本,工程预算编制与审批流程如下:



**b. 内部立项以及协议签订。**首先, 审批与签约。韶山华润希望小镇是华润慈善基金会开展的慈善公益项目, 根据基金会的相关规定, 该项目在基金会进行了内部立项, 首先项目部根据希望小镇规划文本编制了《项目建议书》、《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, 理事集体讨论通过, 形成理事会会议记录, 且理事长签批《项目建议书签报表》。

<p><b>XX华润希望小镇 项目建议书</b></p> <p>一、项目概述</p> <p>二、规划设计初步方案</p> <p>    (一) 目标愿景</p> <p>    (二) 规划内容</p> <p>    (三) 规划特点</p> <p>    .....</p> <p>三、产业帮扶</p> <p>    (一) xx种植业</p> <p>    (二) xx种植业</p> <p>    (三) xx养殖业</p> <p>    .....</p> <p>四、项目意义</p> <p style="text-align: center;"><b>华润希望小镇项目建议书</b></p>	<p><b>华润慈善基金会 项目建议书签报表</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="width: 25%;">项目名称</td> <td style="width: 25%;">XX华润希望小镇</td> <td style="width: 25%;">项目编号</td> <td style="width: 25%;">20XX(X)</td> </tr> <tr> <td>提交人</td> <td></td> <td>提交时间</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="height: 100px; vertical-align: top;">摘要</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="width: 25%; text-align: center;">审批</td> <td colspan="3" style="height: 40px; vertical-align: top;">秘书长签批</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="height: 40px; vertical-align: top;">理事长签批</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><b>华润慈善基金会项目建议书签报表</b></p>	项目名称	XX华润希望小镇	项目编号	20XX(X)	提交人		提交时间		摘要				审批	秘书长签批			理事长签批		
项目名称	XX华润希望小镇	项目编号	20XX(X)																	
提交人		提交时间																		
摘要																				
审批	秘书长签批																			
	理事长签批																			

其次，设立共管账户。由基金会和韶山乡政府联名开立一个共管账户作为捐赠款项接收账户。共管账户的备案法人为韶山华润希望小镇项目组组长、韶山乡乡长，由韶山光大村镇银行股份有限公司进行支付监管，签订《银行账户共管协议》。

**c. 项目启动与总包分包单位的确定。**韶山华润希望小镇项目开工由韶山乡政府主导，于2011年2月中举行了欢快、朴素、富有意义的开工奠基仪式。工程正式启动，民居改造与新建工程按照《韶山市农村宅基地审批规定》有关要求执行，与当地村民代表举行座谈会与宣讲会，认真听取各方诉求与建议。韶山希望小镇总体规划设计、施工图设计定稿等工作由浙江大学建筑学院与湖南省规划设计院共同负责完成，并持续参与项目的跟进监测工作。由项目组和指挥部以及规划单位共同进行多轮田野调查，包括改建房的建筑面积、院落面积、门头、门廊尺寸、门窗面积、围墙量、有无水冲厕所；公建方面有关道路、地段地质等数据。规划合作单位根据《图纸会审记录》所反馈的要求，对施工图进行调整和改善。施工建设期间，规划合作单位在施工关键阶段派专员驻场进行现场监督，跟进施工图完成情况，不断优化项目施工设计。

- A. 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）；
- B. 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4家以上投标单位进行投标。由成本部负责组织招标，经过资格预审一发放标书一踏勘一答

疑一开标一评标一商务谈判一足标等过程，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。

**d. 民居改造样板房改造。**分包单位进场后，项目组根据规划设计利用 5 个月的时间在小镇规划范围内划定改造房和新建房样板区，兼顾市政领导统一布局规划需求以及村民实际需求，进行多番讨论与修正。

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》，如图 5。项目组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。

#### 韶山华润希望小镇样板区民居改建协议

为确保韶山华润希望小镇建设顺利实施，共同建设宜居、宜游的生产生活环境，韶山华润希望小镇建设管理委员会（以下简称“管委会”）与样板区居民签订此改建协议。

甲方：韶山华润希望小镇建设管理委员会

乙方：

#### 协议条款

- 一、甲方根据乙方的民居现状及功能提升的改造需求，按照小镇总体规划，设计乙方民居的改建施工方案（见附件）。乙方同意甲方提供的改建施工方案并签订该协议后，甲方安排施工队伍进场施工。
- 二、因样板区民居改建属于韶山华润希望小镇的试点工程，具有先行先试的探索的意义，因此改建费用由甲方先行垫付。改建完毕后，乙方按照民居共建的原则，依据经公示的民居改建各方出资比例方案向管委会缴纳乙方应承担的改建费用。
- 三、甲方保证按照改建施工方案进行改建，文明施工。乙方保证积极配合施工，共建家园。
- 四、本协议一式二份，甲方、乙方各保存一份。
- 五、附件：\_\_\_\_\_民居改建施工方案

甲方：韶山华润希望小镇建设管理委员会

乙方：

年 月 日

图 5 韶山华润希望小镇样板区民居改造协议

项目组在民居改造与新建的工作过程中始终坚持协调各方利益,对居民进行动员和形象宣传,在村内原有公建以及主干道两边民居为重点布置宣传华润感恩文化的宣传展示牌,进行情感召唤与公益传播。



图6 韶山华润希望小镇建设民居改造动员大会

e. 签订捐赠协议、公建配套设施开工建设。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,确定了捐赠给韶山华润希望小镇建设的具体数额。同时基金会与韶山乡政府签订《韶山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。

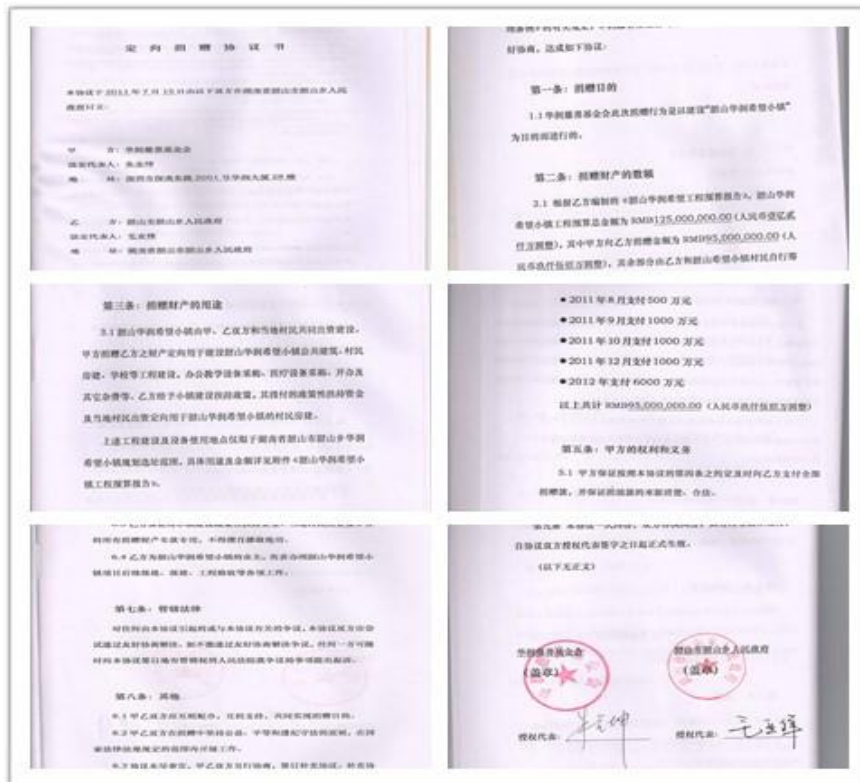


图7 韶山华润希望小镇定向捐赠协议

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。在工程开建设过程中，项目组定期召开周例会、月度联席会议、季度工作会，及时汇报了项目建设进度，集中解决建设过程中的问题，并形成会议简报、纪要，上报基金会。

**f. 收房确认，公建竣工与工程决算。**在民居改建、新建工程完工前夕，项目组、管委会组织人员到村民家下发了《韶山华润希望小镇民居验收通知书》，房屋验收当天、韶山乡政府、项目组、两村管委会、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，四方均在《韶山华润希望小镇民居验收确认单》上签字确认。

韶山华润希望小镇在华润慈善基金会、项目组、各级政府、村民等多方力量的努力下，完成了环境改造、公路建设、社会服务中心等公共基础设施建设以及房屋改造重建，并举行了竣工仪式。2011年7月，样板区首户民居改造竣工；同年11月，综合服务中心楼主体结构工程顺利封顶；2012年1月初卫生服务中心楼主体结构工程顺利封顶；2012年4月，韶山华润希望小镇学校教学楼和宿舍楼主体结构工程提前顺利封顶；2012年6月韶山华润希望小镇润农农民专业合作社华润万家便利超市开业。

韶山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。

韶山华润希望小镇建设工程结算经建设单位、监理单位、总承包商审核，结算金额为9660万元(见表1)；扫尾工程400万元；宣传制作、物业开办费120万元；工程决算合计10180万元。由于实际实施情况，如部分建设项目扩大；部分子项目资金由政府配套或村民自筹等，造成预算执行调整，华润慈善基金会出资预算调整为10236万元，较预算减少56万元(见表2)：

**表1 韶山华润希望小镇项目建筑施工工程决算表<sup>①</sup> (单位：元)**

标段	标段内容	工程合同金额	工程决算金额
第一标段	社区行政与活动中心及广场	22,332,830.00	10,011,314.74
第二标段	民居建设工程	38,250,000.00	37,782,222.26
第三标段	卫生院及小学建设工程	25,000,000.00	39,518,040.49
第四标段	室外道路、室外管网及零星工程	34,417,170.00	9,288,422.51
总计		120,000,000.00	96,600,000.00

<sup>①</sup>来自《韶山华润希望小镇决算报告》20140504。

表 2 韶山华润希望小镇项目建筑施工预决算对比分析<sup>①</sup>

序号	项目名称	预算 (万元)	预算调整 (万元)	实际预算 (万元)	备注
1	设计及勘探费	500	-500	0	勘察设计费、监理费由政府配套资金及农民自筹款支出
2	社区行政与活动中心及广场	2,233	-1,014	1,219	取消了游客服务中心楼 720 万, 294.2 万并入第四标段结算
3	民房工程	3,825	-523	3,302	206 户民居作为零星收尾工程, 由政府出资 523 万, 减少预算 523 万
4	卫生院及学校	3,904	-521	3,383	推动政府出资建设了幼儿园减少预算 521 万
5	室外道路、室外管网、零星工程	2,038	294	2,332	社区活动中心的配套绿化并入此中结算, 金额约为 294.2 万元。
合计		12,500	-2,264	10,236	

**g. 物业管理。**韶山华润希望小镇所在地乡、镇一级政府为小镇的业主, 是希望小镇管理的主体, 小镇房屋及公共配套设施产权归乡政府。小镇建成后, 各功能区管理工作由项目组移交给至相关单位: 学校移交给教育局, 卫生院移交给卫生局, 电力施工图纸、资料移交给供电部门等。

<sup>①</sup>来自《韶山华润希望小镇决算报告》20140504。

综上所述，韶山华润希望小镇项目在调研、立项、选址、规划单位选取、预算报批等以及在项目建设过程的各项工作中，较为严格地按照基金会关于对希望小镇的建设操作流程进行，促进小镇项目的规范有序建设，且立足于小镇的实际运作情况，站在当地村民和政府的角度思考小镇建设，具有一定现实成效。除去产业帮扶工作一度遇到土地权限困境，展开进度较原计划有一定推迟，小镇项目基本上在规定时间内完成相应的工作。

**(5) 建立润农农民专业合作社：**希望小镇建设全面进入工程建设阶段后，项目组与当地农业部门紧密配合，积极推动村民成立润农农民专业合作社。项目组介绍说，小镇民居改造、公建、基础设施建设工作与专业合作社推动是同时进行的，但为打开局面、与村民建立互信关系，在目标排序上，以民居改造与公建基建为先行。

**a. 成立流程**

润农农民专业合作社由基金会与韶光村、铁皮村规划内村民及代表共同发起成立的，为希望小镇产业帮扶与产业发展的平台与载体。

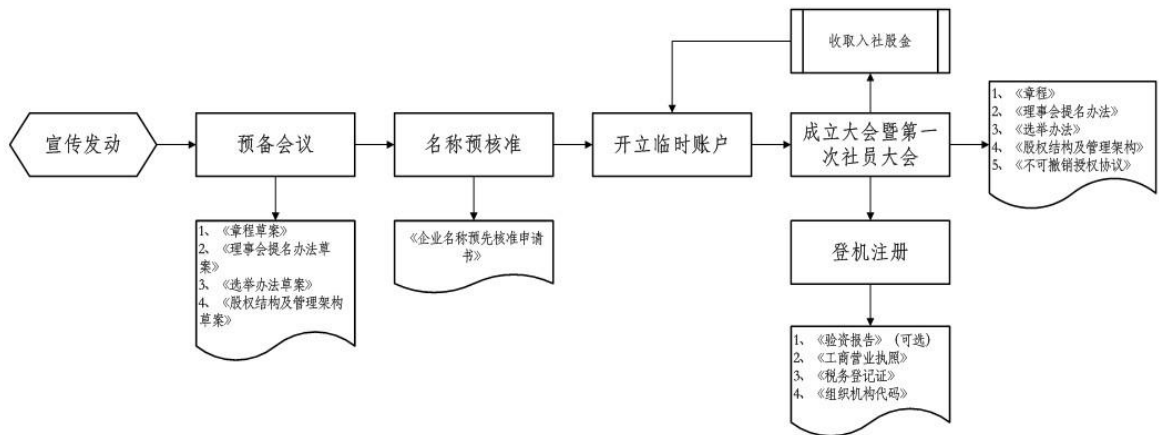


图 8 润农农民专业合作社成立流程图

**b. 华润慈善基金会注资**

润农农民专业合作社向基金会提出投资入股申请。基金会项目部根据润农农民专业合作社村民入股情况编制《项目建议书》、《项目建议书签报表》，提交秘书长、理事长审批。基金会按占股 50%以上比例入股，并与润农农民专业合作社签订《投资合作协议》。

**c. 开展产业帮扶**

润农合作社成立之后，项目组以合作社为平台开展小镇的产业帮扶工作。产业帮扶负责

人根据调研情况，对小镇的农产品进行统购统销，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，为通过合作社开展产业帮扶打下良好的基础。

韶山华润希望小镇  
润农农民专业合作社

# 社员证

(妥善保管、涂损作废、遗失不补)

**农民专业合作社基本原则**

一、社员以农民为主体。  
二、以服务社员为宗旨，谋求本社社员的共同利益。  
三、入社自愿，退社自由。  
四、社员地位平等，实行民主管理。  
五、生产在家，服务在社。

附属说明：  
1、此证为本社正式成员所有。  
2、此证为合作社社员入股和退股凭证，请妥善保管。  
3、此证不得涂改、不得转让或借给他人。  
4、成员退社，必须持此证来本社办理相关手续。  
5、韶山华润希望小镇润农农民专业合作社拥有对本社员证的最终解释权。

第4页

填发单位（盖章）：  
韶山华润希望小镇  
润农农民专业合作社

理事长（盖章）：\_\_\_\_\_

填发人：\_\_\_\_\_

姓名：\_\_\_\_\_

性别：\_\_\_\_\_

出生日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

身份证号码 \_\_\_\_\_

年	月	日	入股金额					收款人
			万	仟	佰	元	角	

NO:430382#Na2001

社员卡

NO:430382#Na2001

社员卡

图9 韶山华润希望小镇润农农民专业合作社社员证/卡

#### 4. 项目透明度管理

**基本信息。**在项目的基本信息方面，华润慈善基金会官网对韶山华润希望小镇的基本概况、规划建设、产业帮扶等情况进行公布。同时在基金会官网上，共有 33 篇与“韶山华润希望小镇”项目建设的相关报道，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。





图 10 基金会网站关于韶山华润希望小镇项目的介绍与通讯

**管理信息。**项目的管理组织结构、管理制度等信息并没有在网络上进行公开。

**捐赠信息。**韶山华润希望小镇项目的捐赠是由华润慈善基金会拨款。2010年至2012年，小镇获得捐赠总额在《华润慈善基金会资料册》上进行了记录，以及对小镇其它具体项目（农业专业合作社建设、韶山华润学校等等）建设接收的捐赠信息进行了部分记录。但《华润慈善基金会资料册》属内部资料，详细的捐赠信息并没有实时对外公布。

**资金使用信息。**《华润慈善基金会资料手册》公布了韶山华润希望小镇项目的决算报告，对项目建设过程中的各项工作的资金使用情况进行了记录。该决算报告对建筑施工、扫尾工程、宣传制作、物业开办费，这三项工程的资金使用总额进行了详细的记录（规划设计费、勘察费、土地征用、学校行政楼与幼儿园、铁皮片区民居改造配套资金等由政府 and 村民出资）。同时对三项工程中的具体工作开支情况进行了记录。但具体的捐赠信息并没有进行对外公布。

**效果信息。**韶山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韶山华润希望小镇的建成情况、产业帮扶与发展阶段带来的农村改善、农民收益等情况进行了部分的披露。但缺乏自我评估意识与实施，详细项目成效信息公开不多。

**信息公开的渠道与平台。**韶山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，还主要运用了国家和省级的，较具有官方色彩的主流网络媒体、电视媒体与报纸媒体，如：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-湖南频道、中国广播网、凤凰网-财经、湖南电视台、中央7套、湖南日报等。以上媒体平台的选择，基本符合央企的信息公开需求，但也体现了国企传统宣传工作的壁垒与制约，该项目基本没有任何新媒体传播渠道的利用，如微博、微信等项目进行跟踪披露与价值倡导，争取更广泛受众的知情与支持。

总体而言，“韶山华润希望小镇项目”的透明程度有限，相关的工作人员尚缺乏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，也没有回流信息的收集和回应机制。各类信息的公开长效机制并不健全，信息的及时性、易得性、完整性和新媒体运用能力都有待完善。

### （三）项目的成果与影响

#### 1. 项目的主要成果

##### （1）环境改造

2010年12月26日韶山华润希望小镇开工建设，村民民居与小镇环境的改造是华润启动小镇建设的第一步，也是和村民建立关系的关键。让村民“走水泥路、喝自来水、用清洁灶、上卫生厕、住整洁房”，体现着华润人的公益心。华润对希望小镇进行整体规划设计，对小镇进行和谐民居改造、建设齐备的公共配套设施、进行生态环保的市政基础建设；




**a. 和谐的民居改造：**根据细致周密的需求调研与背景资料分析，结合内部地形与民俗风情等因素，利用当地价格相对低廉的特有的建筑材料，把原先杂、乱、差的民居改造为风格相对统一、具有湖湘特色与田园风格相协调的新民居。进行“改厨、改水、改房、改厕、改院”的惠民工程，全面提升民居设施质量；

**b. 生态环保的基础设施建设：**韶山华润希望小镇项目启动前，该地已经具有了一些较简单的基础设施。小镇在此基础之上优化了基础设施建设的条件并纳入了节能环保的可持续发展模式：完全解决了居民饮用水安全问题；规范了主要道路与次要道路的水、强弱电等线路的布局；拓宽主干道路，修复部分街道，铺陈水泥，保障交通顺畅；完成核心区95个检查井砌筑；安装变压器；建设村民健身广场；根据旅游发展需求追加景点汽车集散场地规划；建设了人工生态湿地，有效处理农家生活污水，促进农业生态有机循环。建筑施工材料就地取材，节约成本，且得到华润建筑诸多支持，遵循资源整合、节能环保的理念。

**c. 齐备的公共配套设施：**本着“城镇化”的规划目标和当地人民的共同心愿，小镇建设包括一系列齐备的公共配套设施，完善及提升公共配套设施服务并辐射周边乡村，主要包括综合服务中心、学校与幼儿园、卫生服务中心、华润万家超市等。自竣工以来，学校与社

区卫生服务中心运营良好，合并原有三所中小学成立的华润希望学校，2012年9月开学，共覆盖1-9年级，招纳学生27个班，比原计划多出3个班级，教学教室、图书室、学生宿舍、食堂、校内华润万家超市等设施一应俱全，较完善地保障小镇学龄村民的受教育条件；校内华润万家超市持续盈利，综合服务中心的华润万家超市尚处于微利状态，期待日后对产品供应的调整与营销模式的创新；小镇社区卫生服务中心医疗器材由华润医药主力捐赠，器材齐备，床位供给基本满足社区医疗供应条件，且利用当地医师资源，极大程度地满足了“小病不出村，大病在大医院确诊后可返村治疗”的医疗需求。

目前为止存在的资源短缺项是，华润希望学校多媒体教学设备、电脑教室、部分操场建设、梯度型教师人力资源等硬、软件资源还有待补充。

改造前	改造后
 <p data-bbox="434 1144 579 1176">破败的民居</p>	 <p data-bbox="991 1160 1165 1191">小镇民居一景</p>
 <p data-bbox="437 1615 576 1646">简陋的教室</p>	 <p data-bbox="963 1615 1193 1646">韶山华润希望小学</p>
<p data-bbox="655 1691 938 1722">小镇新建公共服务设施</p>	



## (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，韶山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，并成功探索出“企业+合作社+农户”的产业帮扶模式；华润还将希望小镇产业帮扶升级为产业发展，并辐射和带动周边地区的产业升级，为中国城镇化建设探索出一条新路径。虽然遇到一些问题与挑战，韶山华润希望小镇产业帮扶与发展工作相较原计划进展缓慢，但总体工作模式分为四个阶段逐步推进：

### 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。2012 年合作社组织往当地批发市场销售蔬菜 3787.69 公斤，销售额 4,924.00 元；2013 年，合作社组织销往华润万家超市与当地批发市场的蔬菜产品共达 111918.71 公斤，销售额达 290,337.47 元；2013 年，合作社组织销往团购客户农产品 18119.00 公斤，销售额达 181,190.00 元。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，为小镇农业产销打开了新的销售渠道，调动了农民种植经营积极性。





图 11 合作社农业种植基地，华润万家超市统销小镇蔬菜

年份	品种	合作社往超市销售		合作社组织往当地批发市场销售			合作社组织农产品往团购客户销售			金额总计（元）	
		合作社平均销售价格（元）	数量（KG）	金额（元）	合作社平均销售价格（元）	数量（KG）	金额（元）	合作社平均销售价格（元）	数量（KG）		金额（元）
2012	蔬菜				1.30	3787.69	4924.00				4924.00
2013	蔬菜	1.23	49977.90	123026.05	1.35	61940.81	167311.42				290337.47
2013	农产品							10.00	18119.00	181190.00	181190.00

图 12 韶山华润希望小镇润农合作社 2012-2013 年农业产品销售统计表

### 第二阶段：优化品种 合作经营

韶山华润希望小镇农民专业合作社于 2011 年 12 月 29 日组织召开韶山华润希望小镇润农农民专业合作社成立大会，并选举了九名理事会成员，成立理事会和监事会。每股本金 100 元，入社农民达 442 人，户入社率 86%，农民自筹股金达 150,200 元。华润慈善基金按 1:1 的出资比例进行配股，是合作社的法人社员之一。华润以农民专业合作社为平台对现有的农产品进行优化改良，开展农产品和农资的统购统销。2013 年经营利润 67,445.57 元，按照 13% 收益率进行分工，共发放红利 52,390.00 元，其中村民受益红利 22,126.00 元，10,117.00 元用于扩大再生产，4,938.57 元用于韶山华润希望小镇日常管理维护，以上各项运营工作不足的部分由华润集团与政府协商继续投入扶持。以上项目信息已通过媒体、村内公告牌进行公示。

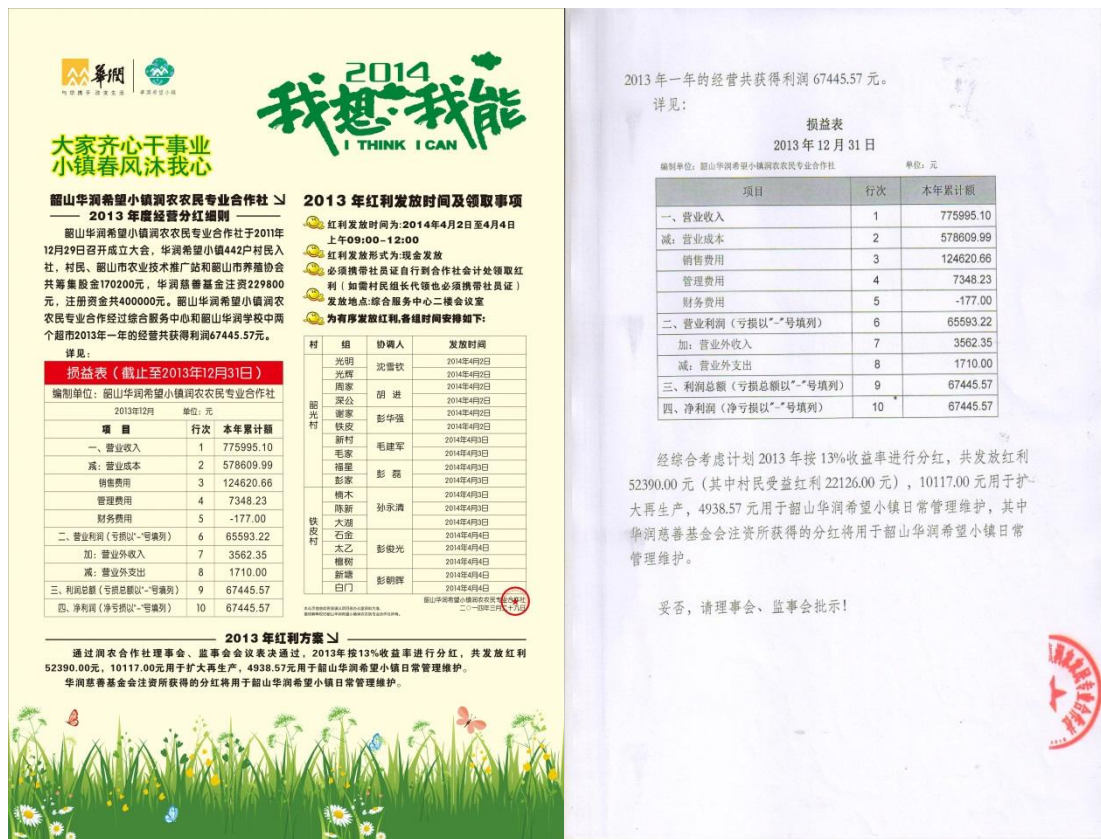


图 13 韶山华润希望小镇润农合作社 2013 年分红公示与损益表

### 第三阶段：整理实验 土地流转

2012年7月，基本完成原步步高蔬菜基地流转，共涉及6个村民小组完成土地流转水田403.71亩、水塘31.79亩。但前期由于步步高蔬菜基地权属问题，此项工作持续攻坚，最终得到推进，扩大了种植的规模。

### 第四阶段：辐射带动 产业发展

在合作单位华南农大专家的帮助下，韶山华润希望小镇在2014年初绘制了现代农业产业基地建设规划，提出了：以第一产业带动第三产业为导向，以经济效益为中心，有效结合红色旅游，展现“领袖故里，红绿相望”的独特生产意向，充分体现现代高科技、生态、高效、和谐的特征，突出生产、研发、示范、教育、培训、观光、休闲娱乐、科普为一体的产业模式，实现以经济效益为主，同时实现经济效益、生态效益、社会效益的完美统一。项目总占地面积181亩，其中，直接用于农业生产和农产品加工区面积共计125.9亩，约占69.6%，生态休闲观赏区和红色文化体验区总面积43.8亩，约占24.2%，其余为管理、道路、绿化、排灌、鱼塘等配套用地。

该项目预期达到的技术指标<sup>①</sup>：1. 建成现代设施农业生产展示区、农产品露地标准化生产区、现代生物科技中心区、产品采后处理区、培训和综合服务中心区；进行韶山市城市园

<sup>①</sup>华润五丰（韶山）现代农业科技园总体规划书政府版（2014年3月），项目承建单位为华润五丰农业开发（中国）有限公司，项目规划单位为华南农业大学。

林总体规划;建成主栽农产品绿色生产基地;建立主栽农产品优质高效生产模式与技术规范;承担现代农业生产技术研发;建成集现代农业生产、红色文化与生态自然风光于一体,以现代农业生产带动旅游观光的爱国主义教育、生态农业旅游观光及休闲度假的多功能基地。

### (3) 组织重塑

随着民居与小镇基础服务设施的建成,产业扶持与发展工作又上台阶,组织重塑在一定的经济和建设基础上成为当下小镇建设任务的重点。2011年5月20日,韶山华润希望小镇建设管理委员会成立,标志着为小镇组织重塑迈出了重要的一步;2012年3月20日,乡党委组织成立小镇临时党支部,作为小镇组织重塑工作的第一步,由临时党支部全面统筹和指导小镇现有两个村的行政工作;同年5月中旬,成立以市委常委、市统战部长、组织部长为主要成员领导的组织重塑工作小组,正式全面推动组织重塑工作;7月中旬,组织专题会议,形成两村组织重塑的行政区划方案,正在由乡党委组织区划调整和选举方案拟定。

目前为止遇到的问题与困境是,小镇规划区域涉及韶光、铁皮两个村的部分面积,通过专项资产清算表明,两个村的经济水平不甚一致,并且在组织体系统一规划方面两村看法也不一致,此项工作在2013和2014上半年尚无更多进展,但润农合作社运营情况良好。

韶山华润希望小镇的建设已经取得很好的成效。小镇范围内村民通过土地出租、务工工资、合作社分红和自主种植农产品等多种收入渠道,进一步提高了收入水平,2013年韶山华润希望小镇人均年收入达到12,498.40元,比2010年项目启动前提高了1.5倍,进一步提升了小镇居民的生活质量,一定程度上实现了项目目标,初步实现了小镇建设投资的经济效益与社会效益。



## 2. 项目的影响

### (1) 对所在地区——“支持华润希望小镇的工作就是村民自己生活事业的发展”

2012年12月底工程竣工，韶山华润希望小镇改造和新建民居565户，通过“改厨、改水、改房、改厕、改圈、改院”六改工程和促进种养沼生态循环产业的清洁能源（沼气）普及工程等八大工程，彻底改变了农村污水横流、公共环境恶劣的局面，居民家家户户都住上整洁房，用上自来水，走上水泥路，用上清洁厕，洗上热水澡。新建具有先进设施的卫生院，能够满足卫生防疫、疾病监控的功能，解决了村民“看病远、看病难”的困难，实现“小病不出村，大病在大医院确诊后可返村治疗”的愿望。新建的华润希望学校与幼儿园基础设施完备，包含教学楼、综合楼、标准化操场、学生食堂和学生宿舍等。同时，韶山华润希望小镇项目组对希望小镇已建成公共配套设施设备进行跟踪维修、养护、管理，维护社区内的环境卫生和其他公共秩序。

韶山华润希望小镇的建设彻底改变了当地农民落后的居住环境和低下的公共服务水平，小镇村民实现了与城市得到相等生活水平和公共服务质量的心愿，享受到城市文明所带来的舒适、卫生与便利。

在改变生活环境的同时，希望小镇的建设大大提高了村民的收入水平，这最为直观地呈现了当地村民受益，能够切身感受到华润希望小镇项目的介入为他们带来的翻天覆地的变化与欣喜。同时，村民们也逐渐被华润人这样一种忧他人之忧、忘我的奉献精神与公益行动所感动，他们更被党和国家以及华润慈善基金会对他们所生活的那片土地的关注与建设热情所感动，这种精神也将传承下去，促进小镇村民精神文明的升华。（以下反馈信息是评估方在项目基地进行访谈或其他文献所得：）

<p>胡亮明 (村民代表；产业基地务工者)</p>	<p>“除了房屋、水、电、道路灯生活设施的改善，华润五丰对当地村民也有就业的带动，我自己也成为了华润五丰在小镇投资扶持范围内的产业工人，我现在也从种植岗位转向管理，收入水平也提高了。希望灌溉水源进一步改善。”</p>
<p>王志文 (韶山希望学校主任)</p>	<p>“支持华润希望小镇的工作就是村民自己生活事业的发展。”</p>
<p>尹楚南 (韶光村书记)</p>	<p>“华润希望小镇建设为当地人带来很多实惠，生活环境改善、生活水平提高、生活习惯得到提升；有的村民可以不用（以传统生产模式）辛苦种田，可以通过合作社或者蔬菜基地打工创收。村部还重新进行了选举，调整了组织发展的思路，村民的建设发展意识和思路得到了</p>



	统一和增强。”
孙永清 (铁皮村书记；社区 领袖培育典型；润农 合作社副理事长)	“我们认同华润慈善基金会关于项目的愿景和目标，我们应该在享受当前发展成果的同时，配合华润与市乡领导做好产业发展使村民持续享受发展成就；产业发展还是在起步阶段，接下来做好观光农业，铁皮村欢迎华润希望小镇项目的产业落地。”
韶光村村委会 (致华润集团感谢 函)	“华润项目在韶光村的实施，得到了集团领导的大力支持和集团员工的热情奉献。项目的科学策划、精心组织，使昔日的韶光村展现出了公用事业与文化娱乐、民生工程与居住环境于一体的新农村宏伟蓝图，风格高雅的村落民居琳琅有序，宽阔平坦的水泥村道户牖皆通，潇洒枝头的片片花香飘逸四季，节能高效的太阳路灯交错有致，方便生活的水、电、信、网一应俱全。韶山华润希望小镇的建成，使韶山这方红色圣地呈现出了一派生产发展、生活宽裕、乡风文明、村容整洁、管理民主和生机勃勃、欣欣向荣的农村新景象。”

## (2) 对华润自身——“收获成长，不辱使命”

希望小镇的建设伟大而光荣，但其辉煌的路途也是不断攻坚和战胜自我的过程。无论是项目组的微电影与宣传片等资料，还是评估方与华润慈善基金会、在地项目组的交流，我们都可以感受到华润人的坚毅品质、公益热情，以及对集团回报社会、贡献社会的使命感的深刻继承。

希望小镇项目的建设者即是华润“与您携手，改变生活”之企业文化的载体，是华润企业品牌建设的依托。创建华润希望小镇体现了华润作为央企超越利润之上的追求，是对社会责任的忠实践行；也是华润集团利用企业资源对解决“三农问题”的创新探索，是一项有价值有重大意义的公益活动。“实干出真知”，在小镇建设过程中，项目组成员以及相关华润工作人员都得到了业务能力上的提升，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，并推广到其他华润希望小镇建设中去，节约了建设成本，优化了项目模式，体现了该公益项目的专业化和职业化。

韶山华润希望小镇项目组成员全体成员的辛勤耕耘，没有辱没这项公益工程赋予的使命，正如韶山项目组在2014年春季写给华润大学第五期学员、同事的一封信中所总结与承诺的——“我们深深地知道我们在这里代表着华润集团和全体员工的形象，希望小镇是我们华润

集团全体员工爱的集合，离不开集团每一位同事的支持，在这里我们承诺我们将不辱使命，坚决完成小镇产业升级，实现小镇管理提升，做好我们自己本职工作，为华润集团争光添彩。”

### 3. 社会评价

韶山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。但运用的媒体平台主要为主流传统纸媒与单向信息网媒，甚少直观获取反馈信息，社会公众知情与评价无法捕获。所以社会倡导和项目宣传方面应进一步加强。

## (四) 项目的创新与可持续性

### 1. 项目的创新性

#### (1) 我国新农村建设和城镇化发展的新路径

华润集团捐资建设的华润希望小镇，是华润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。通过在贫困地区的就地改造重建、组织重塑、产业帮扶等工作，帮助当地农民脱贫致富。其中作为重点的产业帮扶工作，是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”，令想要回乡创业的新一代的产业农民，能够回到家乡、建设家乡、造福家乡，同华润一起，改变老区贫穷落后的面貌，使产业发展带动产业帮扶的新农村建设构想，从梦想照进了现实。

华润希望小镇可以说是在为中国城镇化探索一种新模式，希望小镇的成功运行，证明了希望小镇模式是中国城镇化的一条可行之路，为中国目前社会新农村建设、城镇化建设提供了示范和样本。

“作为国有企业参与社会主义新农村建设的实践，华润的希望小镇不但提供了一个样板，而且还开创一种全新的模式。”

——温铁军，中国人民大学教授、农业与农村发展学院院长

“韶山华润希望小镇的建设，探索积累了推进社会主义新农村建设、从本地实际出发发展现代农业以及以工促农、以城带乡的有益经验。”

——周强，时任湖南省委书记、省人大常委会主任

## (2) 战略性公益的创新

韶山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。并且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。

并且在该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，如民居与基础设施建设后期，由华润电力组织的义工团队深入希望小镇进行检修排查与知识宣教。既完善了小镇建设的后期服务工作，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。战略性地整合了华润履行社会责任的不同项目活动的资源与需求。

## 2. 项目的可持续性

项目的可持续性一方面取决于项目自身的运行情况，另一方面取决于项目对于受益群体需求的满足情况。

从项目自身的运行情况来看，韶山华润希望小镇建设过程，高效的项目执行团队，充足的资金保障，村民的全力配合、政府的大力支持等因素都促进了项目的顺利推进。除组织重塑工作有韶山小镇区划特殊性外，环境改造、产业帮扶、企业化运作、现代农业创新规划等各项工作都取得了很好的成效，为小镇持续发展奠定了很好的基础。

从项目对受益群体需求的满足情况来看，韶山华润希望小镇的建设改善了当地村民居住环境，丰富了村民的娱乐生活，提高了村民的收入水平，增加了村民就地就业的机会，丰富了当地教育资源等，给当地村民带来了切切实实的改变，促使村民获得了很大的收益。但是随着这些任务的完成，居民会形成新的需要，若在后续发展中，项目组应该切实关注村民新增的需求，根据新增或演变的需求创新项目模式，提供针对性的可行的服务，并引导小镇居民主动参与问题的解决和小镇的维护中去，从而促进项目的可持续性运作。

### 3. 项目的可推广性

华润集团捐资建设的韶山华润希望小镇，是华润利用企业自身产业和资源优势，建设的第三个希望小镇，它是站在百色、西柏坡华润希望小镇的巨人肩膀上，进行的又一次深入探索和有益尝试。韶山华润希望小镇的建设为已有的项目模式进行了有益的经验填充，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。这一成功探索，也为我国社会主义新农村建设提供了又一特色示范样本。

## 三、项目的经验与教训

### (一) 成功经验

通过同华润集团领导、员工代表、小镇领导、村民代表等的访谈，韶山华润希望小镇项目建设的经验可以概括为以下几点：

第一，企业参与农村城镇化建设，优势资源对接农村社区需求。在希望小镇建设过程中，华润的零售、食品、地产、水泥、电力、燃气等多个业务单元通过总部统筹协调，各自在建设不同方面和阶段扮演了重要的角色，华润多元化企业的产业资源得到了有效的整合，协同优势得到了充分的发挥。而希望小镇也从另一个侧面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，为农村发展提供了造血功能，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良好口碑，积淀了丰厚的无形资产。

第二，站在农民的角度思考，同时激发农民参与社区建设积极性，使农民得到自主改变生活的启发。只有农民自身的观念、能力和素质得到了提升，实现人的城镇化，中国延续了几千年的小农经济模式才能得到根本改变，城镇化才不是无源之水，无本之木；只有调动农民对小镇建设的参与热情，全面规划、把握节奏，才能实现希望小镇的可持续发展，使农民持续受益。城镇化过程中，在传统农业向现代农业和非农产业转变时，应激发农民对其所赖以生存的土地和社区建设的主人翁意识。农民要获得稳定的收入，除了充分就业，还需要有生产要素收入，并使其对生产要素的投资维护具有主动性。希望小镇在组建专业合作社时，农民承包的土地通过租赁以流转的方式由专业合作社统一管理经营，一方面农民可以获得稳定的土地租金收入，另一方面又促进农业产业向集约化、规模化、市场化发展，农民通过入股参营，获得了一定经济收益。在农民从经济利益上受惠的同时，还促进了农民思想的转变。

第三，与政府保持良性互动的合作关系，充分发挥地方政府的作用。城镇化的一个本质特征是资源要素的集聚和优化配置，而政府是强有力的资源掌控者和配置者。韶山华润希望小镇建设的一大亮点即是使政府与小镇居民的需求进行了完美统一。项目组本着希望小镇建设主体思路不变，因地制宜，综合考量各利益相关方诉求，灵活优化方案，最终取得多方认可。建设希望小镇的过程中，华润集团、华润慈善基金会、基地项目组与韶山希望小镇所属各级政府按照领导层级或分工对口，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合署办公，共同协商，资金共管，默契配合。政府方面在项目统筹协调、公共服务和政

策支持等方面都发挥了非常重要的作用，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。

第四，引导政府工作思路创新，撬动政府财政投入。韶山华润希望小镇的建设实施，也是当地政府首次尝试与企业合作如此大规模的、整体性的、长期的农村改造建设项目。产生如此翻天覆地变化的农村改造工程，单靠政府财政资金或村民自有财产都是不足的，华润带来的资金投入与各利润中心优势资源投入，和政府、村民合力造就了希望小镇蓝图的客观实现。在建设过程中，政府提供有力支持，也不断地进行立足省和市的全局性规划创新，对小镇的布局和农村软实力建设提供了优化建议，也先后投入了 3000 余万元配套资金，支持小镇建设以及部分扫尾工程；在小镇规划与施工阶段，动员规划区域内小企业实施搬迁并进行集中资产清算等工作。所以说，该项目的实施撬动了地方政府资源的有效分配，真正让当地村民得到便利与实惠。

第五，企业志愿者的公益行动，既是对华润希望小镇项目的人力资源补充，又是企业履行社会责任的又一项创举。企业志愿者融入社区开展志愿行为，一直是企业履行社会责任的重要活动模式之一。华润员工组成的义工队根据其技术擅长在项目建设相应阶段展开志愿服务是两个公益行为的整合。如，韶山华润希望小镇民居改造与新建、市政基础设施、公共服务设施竣工后，华润电力员工组成的华润义工队到小镇进行民居和公建设施用电检修，并进行了“安全用电、节能环保”的知识普及。可见华润希望小镇工程建设宏大而不失细致，既对工程后期的跟踪维修、村民知识普及等方面下了功夫，也满足了华润员工的公益使命，体现了其志愿者精神价值。这也是企业多种履行社会责任手段的高效整合模式的典型。

**第六，聚焦产业发展——促进农村整体协调可持续发展。**韶山华润希望小镇建设项目实质是乡村扶贫项目。如何避免很多扶贫项目出现的“年年扶贫年年贫”和“越扶越贫”的现象，是华润希望小镇从一开始就聚焦的核心问题。而解决的办法就是大力发展农村特色产业和优势产业，为农村致富和农民增收寻找一条可持续发展的道路。农业资源和生态环境是影响农业发展的重要因素之一，因此华润集团在小镇建设的选址上优先选择自然地理环境优越的地区，为农业发展提供良好的基础。韶山希望小镇气候宜人，风景秀丽，境内森林、水塘密布，三座水库坐落其间，现有水田面积 1110 亩，旱土面积 200 亩，林地面积 4840 亩，水域面积 210 亩，有着较好的农业发展基础。并且，韶山希望小镇东、北接壤韶山市区，西与韶山核心景区零距离接壤，南靠湘乡市，韶山希望小镇距离韶山市 3 公里，区位优势越，是韶山市通往景区的必经之路。所以韶山华润希望小镇建设综合考量各利益相关方建设需求，实现城区、景区、新农村的统一面貌。同时华润集团利用自身的产业和资源优势，成功探索

出“企业+合作社+农户”的产业帮扶模式，华润还将希望小镇产业帮扶升级为产业发展，并辐射和带动周边地区的产业升级，提高农民收入，为中国城镇化建设探索出一条新路径。

## （二） 问题与挑战

韶山华润希望小镇项目瞄准的是现代农业产业的发展。通过产业培育、产业发展、企业化运作来带动农村的发展，但是农业发展和企业化运作受到很多因素的制约。第一，农业成本高，每年需要交纳土地租金；第二，土地使用权仍有历史原因存留，如步步高蔬菜用地流转面临诸多困难；第三，企业化的经营管理模式不能按照大型央企的模式来进行，央企如何切入到农业，如何整合资源，是华润集团在小镇建设后的经营管理中面临的一个重要问题；第四，企业化运作成本高，如保障员工工资，农产品价格上涨幅度达不到成本需求，仍需较长时间以来华润慈善基金会与政府的双向扶持；第五，农村发展可持续，依赖村民共建，而企业化运作对员工素质有更高要求，比如管理职能、农产品种植养殖及开发技能等，目前除了华润五丰与外部合作人才外，当地村民的专业教育引导迫在眉睫。此外，在组织重塑方面，韶山希望小镇的规划特殊性在于其红线规划包括韶光村部分区域和铁皮村部分区域，虽然民居改造与农业合作社的推进较为顺利，但组织重塑方面面临较大困难，两村通过资产清算发现经济水平相距较大，两村拆分重组也不现实，所以在组织形式向居委模式转变上遇到瓶颈。

上述多种因素的存在，对于小镇后期的建设工作而言具有一定的挑战。韶山华润希望小镇项目同样面临社会性的挑战——如何弘扬华润希望小镇发展模式中的合理内核与如何吸引和发动更多社会力量参与希望小镇建设。

## 四、 评估结论与建议

### （一） 评估结论

首先，“韶山华润希望小镇”项目建设的整体效果良好。

在价值维度，项目宗旨基于感恩回报、履行企业社会责任的价值观念，实践“家园共建”的建设理念。项目瞄准韶山革命老区人民的生产生活，改善了当地的生活环境，帮扶和发展农业产业，使农民逐步实现脱贫、有了致富希望和途径。

在项目管理维度，项目的管理机构较为完善。前期主要由华润慈善基金会进行统筹管理，组建了相应的组织管理体系。项目执行团队职责明确，有着比较清晰的建设规划，并及时总结和汇报项目建设进展情况和所遇到的困难与问题，及时得到集团领导和基金会的有力支持，基本能够在规定的时间内完成相应的任务。在项目建设过程中建立了较为完善的协调机制，制定详细的工作方案，项目推进效率较高。项目后期由华润五丰承接项目统筹工作，向华润集团汇报项目建设情况，同时，华润慈善基金会仍然会对项目进行持续关注。

希望小镇的建设也是华润员工通过价值检验、业务能力提升的练兵场。希望小镇就像是一个熔炉，把华润精神与力量融入到农村社区，浇灌以华润的企业文化、责任心和爱心；也把当地政府和百姓融入到华润的百年历史，成为华润发展变革、实现宏伟目标的里程碑。

在项目透明维度，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，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。但该项目的相关数据信息，如项目建设的人力资源投入、村民满意度等没有完全公开，导致外部相关方对该项目的了解受到影响；且宣传手段与媒体平台选择应与时俱进，紧跟潮流，尝试受众更为广泛的新媒体平台为项目宣传和信息公开服务。

在项目的成果与影响维度，项目完成了民居环境改造、公共服务设施建设、产业扶持、组织重塑（部分）等建设内容，成立了拥有 442 名社员的润农农民专业合作总社，搭建了产业帮扶平台且对周边地区农业产业发展起到极大的辐射带动作用；农民收入水平得以提升，获取收入的来源多元化；促进人才回流建设家乡，为实现小镇永续发展奠定了扎实的基础。经过三年多的建设，小镇逐步走上了科学发展的道路，实现了生态、有机、环保和可持续发展，该项目也连续两年被评为“湖南省两型示范创建项目”，华润集团也赢得了社会声誉与消费者信任。



在创新性维度，“韶山华润希望小镇”项目既为大企业参与新农村建设提供了样板，也为我国新农村建设和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，将慈善公益项目与商业市场相结合，促成了可持续发展的社会企业的项目模式，为战略性公益树立了典范。

总体而言，“韶山华润希望小镇”的建设效果总体令人满意，取得了很好的成效，但在信息公开等方面仍有改进和完善之处，还应反思小镇规划对两村部分区域的统筹是否具有可行性。

## （二） 评估建议

针对“韶山华润希望小镇”的建设情况，以及现实需求，提出优化建议如下：

### 1. 进一步增强信息透明度

公开透明作为公益组织的生命线，对于公益项目的可持续发展具有重要的意义。“韶山华润希望小镇”项目的建设实施取得了良好的成效，但在信息披露机制方面仍有不足之处。建议将该项目的资金使用情况、项目建设进度、村民满意度，甚至项目建设遇到的问题和解决机制等相关信息，通过多样化媒体渠道进行公开，除了既有的合作媒体、自媒体以及社会责任报告，还应尝试运用新媒体手段（至评估时，华润集团已多个“润”系列的微信公众号进行有关华润希望小镇项目的咨询播报），进一步增强小镇村民、政府及其他相关方、社会公众对于该项目的认知，提升项目运行的透明度、知晓度和享誉度。

### 2. 注重提升受助者与公众对项目的关注度与参与度

小镇居民即是项目的核心利益相关方，即受助方。同时小镇居民也是小镇永续发展的建设者和传承者。在项目的建设过程中，要着力引导小镇居民的充分参与，使其形成对小镇的归属感，逐渐养成参与小镇建设的主动意愿，从一点一滴做起——对小镇的公共服务设施能够爱惜维护、主动参与小镇基层自治、愿意利用个人时间和所具备的资源为小区提供志愿服务等。

此外，公众对该项目的了解程度也比较低。华润的忠实消费者应当是华润传播该项目价值与成效的第一波公众，我们了解到华润万家超市对希望小镇农产品销售专区只设立了宣传围板，就宣传效果而言稍显被动。建议项目组在统购统销进驻卖场阶段，加大农产品背景介绍，结合更具主动性的营销方式，不仅可以提高销售额度，还可利用消费心理机制，使购买

希望小镇农产品的消费者得到参与慈善事业的荣誉感，从而收获良好的社会效应。

### **3. 优化项目制度管理**

从华润慈善基金会、集团到基地项目组，各项制度设施与相关文档非常全面，对各项工作进行有力的规范与把控。但是有部分规章制度有重合现象，略显冗赘。如部分规章，项目组是根据基金会的总体要求进行特色或额外的规定，应做进一步说明，标准应统一；多分制度文件有诸多条款重合，制度规范的制定应“瘦身”且聚焦；部分制度规定不够细致，应做详细说明，增强约束力。另外，应做好项目档案的整理与归档工作，避免杂乱和分类不清等情况。

### **4. 提升自我评估意识，启动项目自评估机制**

如定期开展村民满意度调查，村民是项目的核心利益相关方也是受益方，应注重对村民意见建议的调查（可利用问卷、访谈、焦点小组等形式）、整理、反思，并对村民意见建议及时作出回应；对项目各子目标的达成进行绩效评估，以利于随时优化项目后续工作安排；在完备的项目档案的基础上，形成完善统一的痕迹管理，即过程评估等；注重资料的分类整理，要注重撰写评估报告，目前所出具的企业社会责任报告更侧重于描述工作完成情况，如果增添比较数据分析则可带来更大的说服力和对项目成效的直观感受。项目的自我评估，可将项目运作经验与不足作及时的归纳与反思，有利于项目自我优化调整和项目拓展与推广的顺利实施。