

古田华润希望小镇项目建设效果
评估报告
(2011-2014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) 项目评估目的、框架与方法.....	1
二、古田华润希望小镇评估.....	2
(一) 项目的价值.....	2
1、相关性.....	2
2、必要性.....	2
3、公益性.....	3
(二) 项目的组织与管理制度.....	4
1、项目组织管理.....	4
2、项目管理机制.....	6
3、项目建设的实施（过程）管理.....	7
4、项目透明度管理.....	14
(三) 项目的成果与影响.....	16
1、项目的主要成果.....	16
2、项目的影响.....	22
(四) 项目的创新与可持续性.....	23
1、项目的创新性.....	23
2、项目的可持续性.....	24
3、项目的可推广性.....	24
三、项目的经验与教训.....	25
(一) 成功的经验.....	25
(二) 问题与挑战.....	26
四、结论与建议.....	27
(一) 结论.....	27
(二) 建议.....	28
1、进一步增强信息透明度.....	28
2、提升自我评估意识，启动项目自评估机制.....	28

3、引入更多社会资源参与小镇建设.....	28
-----------------------	----

一、导论

（一）项目基本信息

中国是农业大国，在 14 亿的人口总量中，约有一半的户籍人口生活在农村。几代国家领导人都曾明确指出：中国的问题实质就是农民的问题。“农业丰则基础强，农民富则国家盛，农村稳则社会安。”如何破解“三农问题”已成为关系国家发展的根本性问题。

2008 年春，正值华润集团成立七十周年，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出发点，按照“工业反哺农业、城市带动乡村”的思路，提出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“华润希望小镇”的想法，开始了华润特色的乡村建设实验。截止 2014 年 6 月，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。

古田华润希望小镇选址位于福建省龙岩市上杭县古田镇吴地村部分片区，是客家人聚居地，涵盖 1 个行政村 2 个自然村（小吴地和大吴地），共 7 个村民小组，合计 262 户，935 人。其中小吴地共 247 户、885 人，大吴地共 15 户、50 人。村民收入主要来自农业种植及外出务工等。小镇规划范围内耕地面积约 1830 亩，山林面积 5.21 万亩，其中竹林面积约 2 万亩。但是由于交通条件落后，古田镇大、小吴地村一直得不到较好地开发建设。

古田华润希望小镇通过统一规划，就地改造、重建，彻底改变农民的居住环境。同时利用集团自身的多元化产业和资源优势，帮助农民发展新型农村集体经济，转变增长方式，增加农民收入，提高农民生活质量。古田华润希望小镇已经建设成为“客家特色之镇、生态绿色之镇、文明和谐之镇”，成为社会主义新农村闽西示范小镇。

（二）项目评估目的、框架与方法

为了全面掌握古田华润希望小镇的实际运行情况与成效，本次评估主要采取文献与资料分析、实地考察、相关方座谈等方式。评估人员到古田华润希望小镇参观了小镇综合楼、幼儿园、卫生服务中心、养老院、社区图书馆以及村民住宅楼等地；与项目组成员、小镇及各级领导干部、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、古田华润希望小镇评估

（一）项目的价值

1、相关性

古田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，把古田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”的优秀理念、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。“古田华润希望小镇”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

古田镇吴地村部分片区基础设施建设滞后，道路硬化率低，缺乏医疗卫生配套设施，无文化娱乐场所，无污水污物排放系统，整体居住环境较差。农民接受新知识、新技术培训的机会较少，群众增收渠道有限；农民组织程度不高，农产品销售渠道不稳定，种植业风险较高；村集体经济相对薄弱，公益事业投入缺乏支撑。华润希望小镇打造“客家特色之镇、生态绿色之镇、和谐活力之镇”的项目目标符合地区发展的现实需要。

（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,完善建设社会注意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,华润集团响应国家政策,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,多年来,在灾害救助,扶贫助困,教育文化,医疗卫生等各个领域积极回馈社会。但是,这些领域已有的公益项目同质化程度很高,不能凸显华润特色;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

项目的公益性是指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,古田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围内的居民。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,并且辐射带动小镇周边地区的居民,古田希望小镇项目,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）项目的组织与管理制度

1、项目组织管理

（1）集团和基金会层面

华润集团层面：成立古田华润希望小镇领导小组，由时任董事长任组长，集团多名董事、副总级别领导担任小组组员。其中，朱金坤副总经理（基金会法人）负责项目整体统筹、协调、落地工作，其余成员分别负责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。

华润慈善基金会层面：华润集团选派四位副总级别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抽调骨干精英组成古田华润希望小镇项目组，长期驻点在古田希望小镇工作。古田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。古田华润希望小镇项目从集团层面、基金会层面都拥有强有力的组织保障，各级人员各司其职，互相配合，强力推进小镇项目建设。

（2）项目组层面

华润希望小镇建设工作由项目组负责具体协调和实施。项目组是华润慈善基金会根据古田希望小镇项目的建设需求，派驻在古田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。

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、质量安全管管理、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项目合约的制定、管理、跟踪、落实、决算工作。如参与合约的制定工作；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；在项目组长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《项目组管理费支出管理办法》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《例会及工作汇报管理办法》的相关规定，撰写项目组月度工作汇报、各类工作简报、消息和新闻通稿等文字材料，并负责按照《档案管理办法》的相关规定统一管理、存放全部档案；负责按照《车辆使用管理办法》的相关规定，进行公务用车的日常管理；负责监督各项管理办法的执行情况；负责对外业务接待的管理。

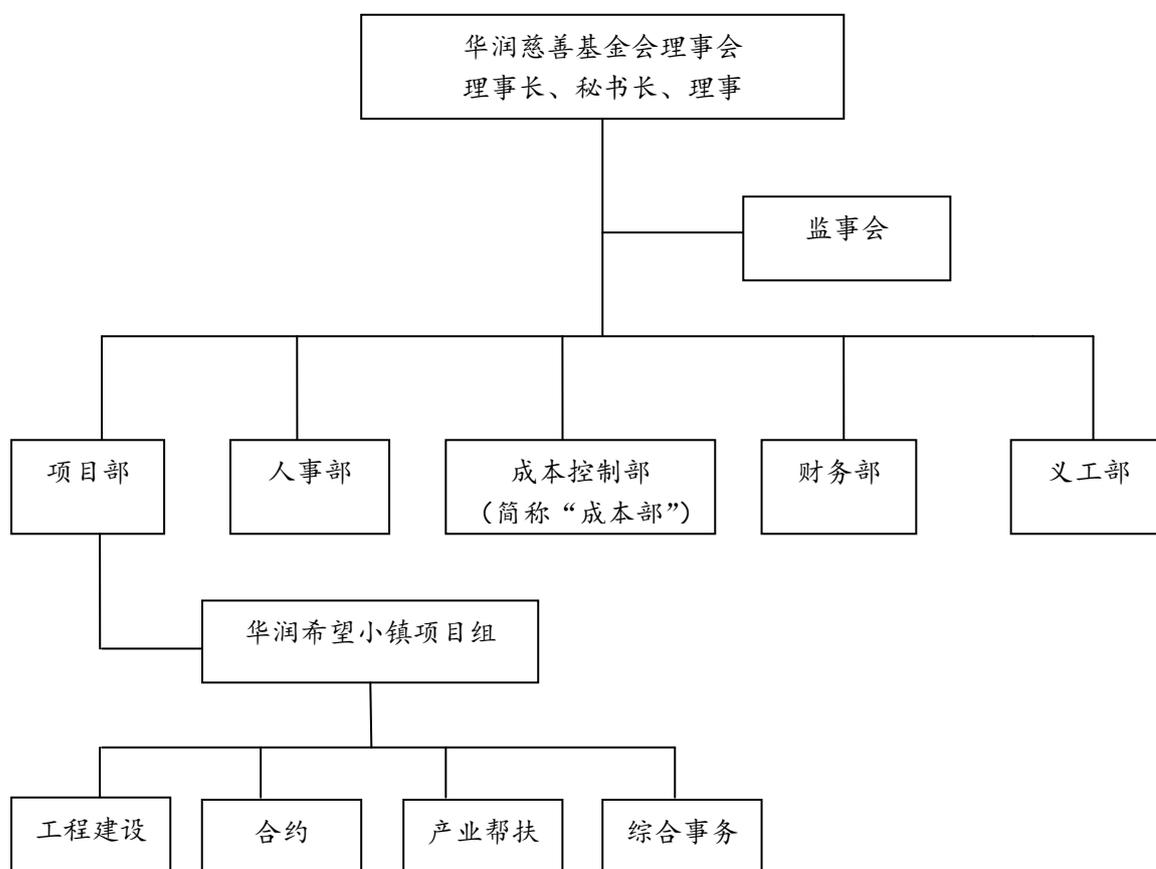


图1 华润慈善基金会希望小镇建设项目管理组织机构图

(3) 人力资源投入

建设希望小镇，体现了华润作为中央企业超越利润之上的追求，是42万华润人践行“与您携手，改变生活”企业理念的重要平台，所以每个希望小镇的建设都被高度重视，并投入了大量的人力资源。

从华润集团层面而言，时任集团董事长与几位董事会成员积极参与到希望小镇的建设中

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，以保证项目高效、快速推进。

从华润慈善基金会层面而言，自古田华润希望小镇建设之初，即2011年10月起，基金会先后由集团通过在福建省内的各利润中心抽调年轻骨干，并通过下发调令的形式组建项目组。长期驻守希望小镇建设、产业帮扶与产业发展前沿。古田小组成员各有分工，责任到人。在此阶段，由华润置地业务骨干担纲首任项目组组长，主要完成小镇建设规划，房屋改造重建，道路重建等公共基础设施的建设，以及产业培育等工作。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。

从古田华润希望小镇项目组层面而言，对项目组成员有严格选择标准，并均经过岗前培训。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。

古田华润希望小镇项目从集团到基金会到集团下属各利润中心，都投入了大量的人力资源，在质与量上双重把关，在项目的不同阶段，针对小镇建设进程的具体需求，人员的分工与组合采取了不同的形式，创新组织运作模式支持推动项目的开展。

2、项目管理机制

(1) 决策机制

内部决策机制：古田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) 项目组成员轮换机制

古田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。

(3) 项目的管理制度

为规范古田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。而根据古田的不同情况，古田华润希望小镇项目组也制定了因地制宜的管理制度，如《古田华润希望小镇新建安置房选房方案》、《古田华润希望小镇项目例会制度》等，对管理制度起到了重要的补充作用。

3、项目建设的实施（过程）管理

(1) 确定资助意向

古田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。古田华润希望小镇首先由福建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，由受助地区所在省级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。

古田镇位于上杭县东北部，地处梅花山自然保护区南麓，是著名的“古田会议”旧址所在地，具有“红色名镇、旅游胜地、生态家园、魅力农村”特点，现为福建省党建工作联系点，福建省小城镇综合改革建设试点镇，龙岩市新农村建设综合推进试验区和重点打造的“红色明珠”镇。

古田华润希望小镇所在的吴地村不仅自然条件优越，具有区位及交通优势及深厚的人文

积淀。吴地村村民风纯朴，村级组织战斗力强，村党支部多次被市县评为先进党支部、文明村等，为争取小镇建设选址，该村专门召开村民代表大会，广大村民积极签署希望项目落户吴地村的申请。因此，古田希望小镇的选址基本符合基金会的选址原则。

b. 选址流程。福建省政府首先根据小镇项目的选址原则提供了相应的备选点并发出邀请，华润集团时任董事长一行来到古田希望小镇选址地点——吴地村、竹岭村、文元村、模坑村实地考察、了解当地新农村建设情况，最后华润集团领导一行还听取了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——吴地村的部分地区。



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。古田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. 成立项目组。截止 2011 年 10 月底，华润集团成立古田华润希望小镇项目组，并正式入驻古田进行前期宣传和调研工作。

b. 确定规划单位。古田华润希望小镇规划设计方面，基金会选取了同济大学建筑与城市空间研究所、上海同济城市规划设计研究院、江苏中和建筑设计有限公司为合作单位。

c. 需求调查与规划设计。确定设计单位后，同济专家在入驻的项目组的陪同下，对小镇开展前期实地调研，详细了解了该村基础设施，村庄建设、风土人情等方面的情况，并深入农户与群众沟通交流，完成三轮的房屋情况调研，并出具规划方案。

序号	家庭成员	姓名	年龄	性别	民族	政治面貌	文化程度	婚姻状况	常住地点	分户需求	职业(主业)	职业(副业)	作息时间	习俗	忌讳	主要交通
吴地村居民基本情况调查表 调查时间: 2011年11月19日-12月2日																
吴地村1组居民基本情况调查表																
1	户主	张继云	48	男	汉	群众	初中	已婚	吴地	无	种植蔬菜		6:00-20:00			
	父亲	张长寿	74	男	汉	群众	小学	已婚	吴地	无			6:00-20:00			
	妻子	邱桂娣	47	女	汉	群众	小学	已婚	吴地	无	打工		6:00-20:00			
	儿子	张前勋	24	男	汉	群众	本科	未婚	吴地	无	学生					
2	户主	张树华	74	男	汉	群众	小学	已婚	吴地	无	农民		6:00-20:00			
	妻子(户口在外)	张敬华														
	妻子	李金娣	65	女	汉	群众	小学	已婚	吴地	无	种状元豆		6:00-20:00			
	儿媳	马香香	31	女	汉	群众	初中	已婚	吴地	无	种田		6:00-20:00			
3	孙女	张祺	5	女	汉	学生		未婚	吴地	无	学生		6:00-20:00			
	户主	张俭群	49	男	汉	群众	初中	已婚	吴地	无	种田、种状元豆		6:00-20:00			
	儿子	张继河	21	男	汉	群众	初中	已婚	上杭	无	紫金山补轮胎		6:00-20:00			
4	户主	张继冬	35	男	汉	党员	初中	已婚	吴地	无	毛竹运输、种田		6:00-20:00			
	妻子	张秀连	33	女	汉	群众	初中	已婚	吴地	无	种田		6:00-20:00			
	长女	张桂甄	8	女	汉	学生	小学	未婚	古田	无	学生					
	次女	张桂花	1	女	汉			未婚	吴地	无						
	母亲	廖菊金	74	女	汉	群众	小学	已婚	吴地	无	农民		6:00-20:00			

图4 吴地村入户调研情况统计表

(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。

概算总投资额为 96,620,878.00 元，其中华润慈善基金会出资 82,458,515.00 元(包括总价包干: 79,458,515.00 元和预留不可预见费: 3,000,000.00 元); 华润其他利润中心捐赠之资金或实物合计金额约 5,866,363.00 元; 村民出资 8,296,000.00 元。政府出资完成征地、拆除、补偿以及建设通讯工程、电网改造、红线外道路工程。(具备相应档案:《古田华润希望小镇概算报告》)

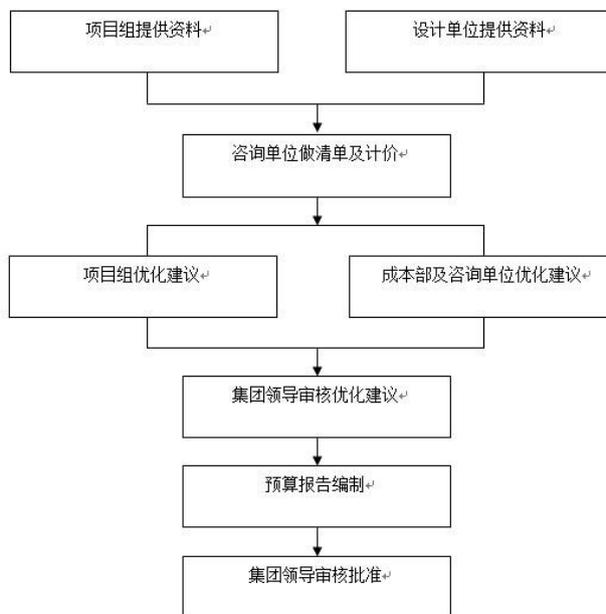


图5 古田华润希望小镇预算报告编制流程表

b. 内部立项以及协议签订。首先，审批与签约。古田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 style="text-align: center;">XX华润希望小镇 项目建议书</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;">图 6 华润希望小镇项目建议书</p>	<p style="text-align: center;">华润慈善基金会 项目建议书签报表</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 20%;">项目名称</td> <td style="width: 30%;">XX华润希望小镇</td> <td style="width: 15%;">项目编号</td> <td style="width: 35%;">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: 150px; vertical-align: top;"> <p>摘要</p> </td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: middle;">审批</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">秘书长签批</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">理事长签批</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">图 7 华润慈善基金会项目建议书签报表</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		<p>摘要</p>				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																		
<p>摘要</p>																				
审批	秘书长签批																			
	理事长签批																			

其次，设立共管账户。由基金会和古田镇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基金会秘书长、古田镇镇长、项目组组长。

c. 项目启动与总包分包单位的确定。

- ◇ 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—发放标书—踏勘—答疑—开标—评标—商务谈判—定标等过程，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。

2012年8月9日，古田华润希望小镇举行开工奠基仪式，全面开工建设。

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在小镇规划范围内划定改造房和新建房样板区，兼顾市政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》。项目组根据施工图纸及调查结果对每户新建房形成了《工程量清单》，对每户改造房确定了改造项目内容，并通过改造协议明确各户上缴房款比例及出资金额。

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 A 委会审批的项目工程预算，确定了捐赠给古田华润希望小镇建设的具体数额。同时基金会与古田镇政府签订《古田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。在工程建设过程中，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。项目组制定了《古田华润希望小镇新建安置房选房方案》，保证选房工作顺利进行，遵循“先交款、再选房”的原则分三批进行选房，同时为有效规范和约束村民选房后在新建房屋管理、三类房和杂房拆除等方面的行为，其必须签署《古田华润希望小镇安置房户主承诺书》、《古田华润希望小镇安置户选房协议书》、《古田华润希望小镇安置户新房用地出资及旧房拆除补助协议书》。

g. 工程决算。古田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。

华润慈善基金出资部分：

- ◇ 总包合同中出资预算 77,808,970 元，结算预计 80,227,970 元(含 1,000,000 元广告费)，超预算 2,419,000 元。
- ◇ 慈善基金其他合同(设计、监理、勘察、测量)出资预算 4,650,000 元，结算 4,649,545 元，未超预算。
- ◇ 华润慈善基金实物捐赠：电器、药品、医疗设备预算未考虑，结算额 309,496 元；
- ◇ 家具预算 1,464,614 元，结算 745,661 元；

古田华润希望小镇合同、预算执行情况（一）						
资金来源	合同	甲方	乙方/丙方	合同金额	预算情况	执行情况
华润慈善基金、华润水泥、村民共同出资	总包I标段合同及补充协议	古田镇政府	华润建筑	54,532,345.00	慈善基金出资77,808,515 华润水泥出资3,088,220 村民出资8,296,000（后调整为7,688,000）	慈善基金出资80,227,970（含超预算2,419,000） 华润水泥出资待结算 村民已出资7,483,591.2，村民出资缺口204,408.8（176,264.20元政府补助款暂未到位；五套新建民居未分配，对不选户张继森、杨杏妹两户继续做工作争取其选房。建议将剩下的房屋划到合作社管理，改造成农家乐和农家旅馆，为合作社增加收入）
	总包II标段合同	古田镇政府	华润建筑	34,052,845.00		
	总包合同外不可预见费（估算）			2,419,000.00		
华润慈善基金出资	规划设计合同	古田镇政府	同济、中和	3,900,000.00	预算金额4,650,000	结算金额4,649,544.90
	监理合同	古田镇政府	安华发展	240,000.00		
	监理合同补充协议	古田镇政府	安华发展	50,000.00		
	村委会地勘合同	古田镇政府	东辰勘察	30,000.00		
	道路桥梁勘察合同	古田镇政府	泉成勘察	54,500.00		
	民居地勘合同	古田镇政府	泉成勘察	90,000.00		
	边坡、挡墙地勘合同	古田镇政府	泉成勘察	30,000.00		
	边坡、挡墙勘察及设计合同	古田镇政府	中冶武勘	135,000.00		
	民居测量合同	古田镇政府	方正测量	89,262.90		
	土方测量合同	古田镇政府	方正测量	5,982.00		
道路测量合同	古田镇政府	中正测量	24,800.00			

图8 华润基金会出资明细

不可预见费估算				
序号	项目	费用说明	费用	
1	旧房拆除	工作周期60天，每日需大工10人（工资200元/天），小工10人（工资100元/天），主要负责三类房、杂房、五保户房、权属复杂类房的搬家及屋面瓦拆除工作。	180,000	
2	环境治理	工作周期60天，每日需小工10人（工资100元/天），主要负责村内垃圾清理，村民宅前后杂物清理摆放等。	60,000	
3	工程增项	瓷砖面房屋改造	瓷砖面民居暂按83户计，每户平均170平米改造面积，总面积14000平米，改造综合单价60元/平米。奖励费用400000元。	1,240,000
		关系复杂类旧房改造	不选房7户、不改房1户、一户多宅4户、众屋3户、外出乡贤2户进行改造，改造综合单价7万元/户	1,190,000
		新建民居雨棚及挡墙花池	新建民居85户，花池1600米，计雨棚综合单价为5000元/个。	425,000
		村内民居宅前路	超出合同范围内的道路（合同为1250米）	524,000
		改造民居新建杂房	暂按10户预估，改造成本按20000元/户计。	200,000
	改造民居地坪、围墙	需改造地坪、围墙民居暂按60户计，改造成本按10000元/户计。	600,000	
合计			4,419,000	

图9 不可预见费用明细

华润利润中心捐赠部分：

- ◇ 华润怡宝给水工程预算 940,000 元，结算 821,590 元。
- ◇ 华润置地成本顾问咨询费预算 298,000，结算 298,000。均未超预算。
- ◇ 华润水泥捐赠全部水泥费用，预算 3,088,220 元，最终金额结算后确定。

古田华润希望小镇合同、预算执行情况（二）						
资金来源	合同	甲方	乙方/丙方	合同金额	预算情况	执行情况
华润慈善基金实物捐赠	电器设备捐赠合同	华润慈善基金会	古田镇政府/深圳浩安	283,705.86	预算不含此费用	结算金额309,496.22
	药品捐赠合同	华润慈善基金会	古田镇政府/福建全祥	3,643.36		
	医疗设备捐赠合同	华润慈善基金会	古田镇政府/南昌龙晟	22,147.00		
	家具合同	华润慈善基金会	古田镇政府/华润励致	745,661.40	预算金额1,464,614	结算金额745,661.40
华润怡宝捐赠	供水工程施工合同	古田镇政府	龙岩华秀	455,490.00	预算金额940,000	结算金额821,590
	储水及过滤设备采购合同	古田镇政府	深圳创源众成	366,100.00		
华润置地捐赠	测量师合同	华润置地福州	瑞杰历信行	298,000.00	预算金额298,000	解算金额298,000

图 10 华润利润中心捐赠明细

村民出资部分：

预算 7,688,000 元，村民已出资 7,483,591.2 元，村民出资缺口 204,408.8 元

新建、改造民居收款情况汇总									
	出资比例	类型	户型	数量	每户应缴金额(元)	应缴金额合计(元)	实缴金额合计(元)	政府补贴未到账(元)	
新建房	村民出资比例 40%	三类房户	A户型	1	65000	65000			
			A户型(装修)	1	72105.4	72105.4			
			B户型	2	65000	130000			
			C户型	4	73000	292000			
			D户型	49	88000	4312000			
	村民出资比例 50%	新分户	C户型	3	91250	273750			
			D户型	13	110000	1430000			
		无房户	C户型	3	91250	273750			
			D户型	1	110000	110000			
	合计				80		7,288,605.4	7,112,341.2	176,264.2
	改造房	一类、二类统改房			36		458,250	371,250	0
合计				116		7,746,855.4	7,483,591.2	176,264.2	

图 11 村民与政府出资明细

h. 物业管理。古田华润希望小镇建成后，各功能区管理工作由项目组移交至相关单位。村委会和文化站由物业公司正式接管；幼儿园由上杭县教育局指导，由古田镇中心小学统筹管理；敬老院由上杭县民政局指导，由古田镇民政办管理；卫生站由上杭县卫生局指导，由古田镇卫生院管理。

(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。小镇民居改造、公建、基础设施建设工作与专业合作社推动同时进行，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吴地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。

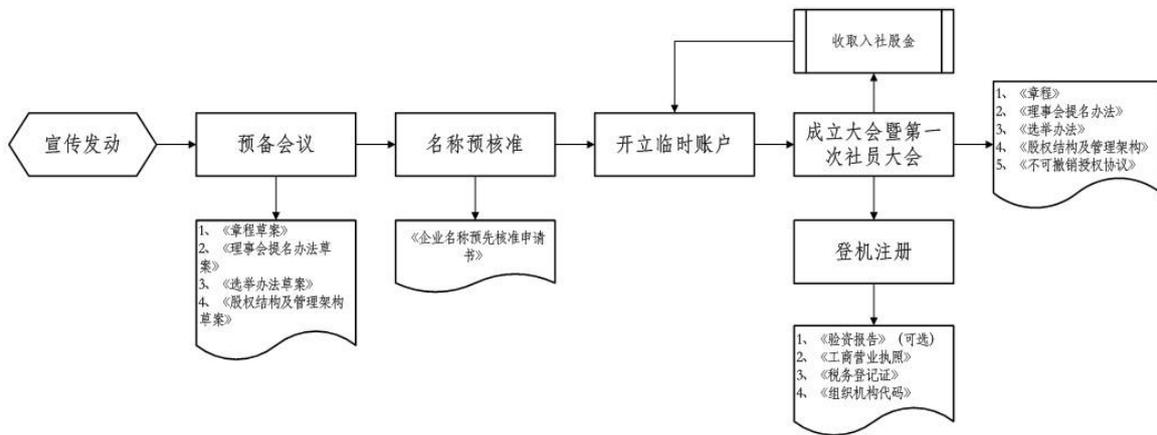


图 12 润农农民专业合作社成立流程图

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。

4、项目透明度管理

项目的基本信息。在项目的基本信息方面，华润慈善基金会官网对古田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 39 篇与“古田华润希望小镇”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 13 基金会网站关于古田华润希望小镇项目的介绍与通讯

项目的管理信息。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。

项目的捐赠信息。古田华润小镇项目组完成了“古田华润希望小镇工程建设工作总结报告”，在这份总结中，说明了截止到目前项目接受的捐赠情况。

捐赠公司	捐赠类别
华润置地	聘请成本顾问公司费用
华润建筑	作为小镇施工总包方，主要负责与项目组共同配合开展小镇的概预算及分包合同管理
华润水泥	小镇工程建设所用水泥
华润燃气	向小镇新建民居居民捐赠 85 套燃气灶
华润怡宝	捐赠给水工程
华润微电子	与项目组对接为村委会和文化站、幼儿园、敬老院、卫生站等公建提供一体化的电器设备解决方案
华润万家	在小镇开展超市前期筹备、装修方案、人员招聘等工作
华润励致	与项目组对接公建家具配置方案，实现家具设备高效的供货及安装
华润医药	安排医学专家与项目组对接，提供医疗器械及药品配置解决方案

项目的资金使用信息。古田华润小镇项目组完成了“古田华润希望小镇工程建设工作总结

结报告”，在这份工作总结中集中说明了截止到目前资金使用的方向，其一为公共建设，主要包括村委会和文化站、幼儿园、敬老院、卫生站、历史人文建筑的修缮、市政工程建设；其二为民居改建，包括民居新建及原有民居改造工程，对每个方向的具体资金开支情况做出了说明。

项目的效果信息。古田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古田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。

信息公开的渠道与平台。古田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：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-福建频道、中国广播网、凤凰网-财经、福建电视台、中央7套、福建日报、闽西日报、闽西新闻网、龙岩电视台、上杭新闻网等。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，“古田华润希望小镇项目”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。各类信息公开的长效机制并不健全，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

古田华润希望小镇规划改造民居 262 户，依据现状自然环境，整合用地，将民居分类进行规划，统一建设有院子的田园经济；新建村委会、文化站与养老院，改建幼儿园、卫生站等公共设施；配套进行能源、给水、排水和环境整治等市政工程建设。规划内容包括以下三个方面：

a. 改旧建新同步推进，打造六便新民居

古田希望小镇的新民居以就地改造为主、部分重建为辅，打造具有客家特色、合族聚居性特点的新民居，配套进行道路硬化，建设清洁厨房、安全饮水、卫生厕所、绿色庭院等设施。使小镇居民“做饭方便、吃水方便、上学方便、看病方便、购物方便、出行方便”。

截至 2013 年 9 月 17 日，古田华润希望小镇已分三期进行新建民居（总 85 户）交房工作，共实现 74 户成功选房，累计交房率为 87%，共收缴村民自筹建房款 6,651,250 元，交房工作已取得了既定的目标和阶段性的胜利。

6 月 27 日，进行村口安置区的 22 户新建民居第一次交房工作，当天实现 8 户成功选房，交房率为 36%，截止目前，村口安置区 22 户民居已全部完成选房。

8 月 15 日，进行村中安置区的 29 户新建民居第二次交房工作，当天实现 28 户成功选房，交房率为 96%，截止目前，村中安置区 29 户民居已全部完成选房。

9 月 17 日，进行村委会与文化站安置区的 34 户新建民居第三次交房工作，当天实现 23 户成功选房，交房率为 68%。



图 14 新建的民居

b. 节能环保有效结合，打造循环新市政

小镇将铺设燃气管道，以保证村民能够使用上清洁能源；建设人工湿地，获得污水处理与资源利用的最佳效益；并充分利用当地丰富的太阳能资源，建设太阳能路灯工程，实现夜间照明。

市政工程项目	建设情况
--------	------

<p>道路工程建设</p>	<p>总长度约 5.8 公里，主要包括村内主路、支路、新建和改造民居宅前道路等，进村主路宽 7 米、支路及环路宽 4.5 米、宅前路宽 2.5 米，截止 2013 年 12 月底，道路工程共完成约 5.3 公里。</p>
<p>给排水工程</p>	<p>给水工程采用深水井方式供水，主要满足建新工程的日常生产生活用水，新建民居三个片区分别打 3 口 60-80 米的深水井，并设置 4 个 20 吨储水罐，通过潜水泵抽水至高位储水罐，再通过供水管道输送至新建民居及公建。排水工程在三个民居片区分别建设集中化粪池。</p>
<p>生态湿地工程</p>	<p>共建成 2 处生态湿地，湿地内种植菖蒲、旱伞草、海芋、花叶芦竹等水生植物。1 号湿地位于村委会和文化站新建民居片区，供 34 户居民及村委会和文化站使用，日处理污水量约 50 立方米；2 号湿地位于村口新建民居片区，供 22 户居民使用，日处理污水量约 20 立方米。</p>
<p>太阳能路灯工程</p>	<p>沿村内道路共设置 80 盏 6 米 18 瓦 LED 太阳能路灯（配备美国科瑞芯片 85ML、80AH 太阳能专用电池、80W 太阳能板）。</p>
<p>绿化工程</p>	<p>1、公建室外广场和庭院绿化；2、新建民居宅前绿化；3、道路两侧绿化带；4、景观节点绿化（观景台、五郎祠广场等）等。绿化工程由龙岩市美丽乡村建设办公室专家给予指导，以“经济、美观、易养护”为理念进行设计，经龙岩市委林兴禄审阅后确定方案；苗木选择方面，结合龙岩市当地林业规划推荐，采用适合古田当地气候特点的植被，如假俭草、双荚槐、巴西野牡丹、桂花、红豆杉等。</p>
<p>电网改造工程 通信工程 有线电视工程</p>	<p>总投资额 200 余万元，目前已全部建成并投入使用。</p>

c. 科教文卫配套齐全，打造和谐新公建

小镇将建设综合服务中心、文化站、养老院；改建幼儿园、卫生院，为小镇居民提供文教、卫生、休闲及娱乐的场所，完善及提升公共配套设施服务并辐射周边乡村。

公共建设项目	建设情况
--------	------

新建工程	村委会 文化站	总建筑面积 2200 平方米，功能包括行政办公、会议、警务、物业、超市、文化活动、展示等。2013 年 7 月底工程建设竣工及完成单体验收；8 月 9 日，华润万家便利超市正式营业；10 月份村委会和文化站整体移交古田镇政府并正式投入使用。
改造工程	幼儿园	总建筑面积 461 平方米，功能包括儿童教学、活动、食宿，教师办公住宿等。2013 年 4 月份开工建设，9 月份竣工及完成单体验收，9 月 10 日幼儿园举行开园仪式，经教育部门评定合格后移交上杭县教育局，现由古田镇中心小学管理。截止 2013 年底，园内配备 2 名专业幼教、1 名勤杂工，共 23 名幼儿在园。
	敬老院	总建筑面积 409 平方米，功能包括住宿、厨房食堂、卫生沐浴室、休闲活动室等。2013 年 7 月份开工建设，10 月份竣工及完成单体验收，11 月 20 日敬老院举行开园仪式。现已交付上杭县民政局，由古田镇民政办管理，截止年底，共 8 名五保老人入住，院内配备 1 名管理人员及 1 名厨师。
	卫生站	总建筑面积 95 平方米，功能包括诊室、观察室、处置室、药房等。2013 年 7 月份开工建设，10 月份竣工及完成单体验收，11 月 20 日移交古田镇卫生院管理并正式投入使用，现配备两名医务人员。



改造后的敬老院



改造后的幼儿园

(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，古田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。古田华润希望小镇产业帮扶与发展工作分为四个阶段推进：

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、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。

2013年12月6日，古田华润希望小镇项目组在小镇所在吴地村组织开展蔬菜收购。据统计，此次共收购包菜8.29吨，全部销往深圳华润万家超市，共支付农民收购款项9300元。

第二阶段：优化品种 合作经营

2013年12月26日，上杭县古田华润希望小镇润农农民专业合作社召开成立大会。合作社共吸纳成员268户，村民入社率达到95.7%，收取股金31.48万元。自此，古田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。

目前合作社已开展一些种植养殖及经营性项目：

<p>华润万家便利超市</p>	<p>2013年8月9日，在华润希望小镇开工一周年之际，华润万家便利超市正式开业，开业当天实现营业收入12235元，目前超市经营状态良好；截止年底，超市实现总营业额114610元，月平均收入22922元，日平均收入764元。</p>
<p>茄子试验田</p>	<p>合作社在村委会广场前种植1.1亩茄子试验田，到2013年10月16日已经采摘、清理完毕。共产出茄子8072市斤，花费成本6278元，所得销售收入6712元，所得利润434元。</p>
<p>贵妃鸡养殖项目</p>	<p>2013年11月10日，合作社的三个贵妃鸡场建设完成，并于11月15日、25日和12月13日三个贵妃鸡场分别进苗1000羽，目前鸡苗长势良好。</p>
<p>苗木基地项目</p>	<p>综合考虑绿化景观及经济效益，合作社在村委会广场、观景台下方、三号桥右侧片区种植了红豆杉苗圃约10亩，其中红豆杉2700株，罗汉松458株，桂花树15株。</p>
<p>食用菌厂项目</p>	<p>2013年8月底以来项目组先后前往龙岩市几个主要县区、福州市、宁德市、三明市等地进行考察；12月中上旬，食用菌项目可研报告完成；目前已完成规划设计图纸初稿，拟建设1个菌包生产车间，配套28间培养房、30间出菇房。项目建设成本约550万元，运营资金约150万元，两项合计700万元；项目建成后5</p>

	年左右的时间，可带动周边农户约 225 户（约 900 人）发展食用菌种植。截止目前，工厂用地已完成围挡。
--	---

经过一年的努力，2013 年度的分红工作顺利开展，本次分红按照社员入社股金 13% 的比例，以现金的方式进行分红，小镇社员 268 人共持有股数 3148 股，合计分红 40924 元。

第三阶段：整理实验 土地流转

为了扩大合作社的种植规模，积极入户做村民的土地流转思想工作，在村委会广场前、观景台下方、三号箱涵右侧完成 1700 株红豆杉苗的种植，同时计划在以上三个片区流转 55 亩土地进行红豆杉苗圃基地的建设。

第四阶段：辐射带动 产业发展

休闲农业是农业“三生”（生产、生化、生态）功能的延伸，是农业与休闲事业结合、第一和第二产业结合的新型产业。

结合吴地村山水与人文景观资源，选址于马头山水库北岸，规划依山傍水建设 3 组农家乐，景观视野开阔，为此，华润对小镇周边的历史人文进行修缮，新建村中五郎祠广场、清河五郎祠修缮、红军后方医院修缮、张氏家庙修缮等。修缮改造工程以“修旧如旧”为原则，主要对建筑的屋面、墙面、木结构、内饰、围墙等进行维修和更新，力求保持历史人物建筑的原有风貌，2013 年 11 月份完成施工并通过验收，为小镇发展第三产业打下基础。

(3) 组织重塑（据当地具体情况农村政治经济管理模式创新成果或探索）；

a. 突破原有的行政管理区划，形成一个功能齐全的全新农村社区，引入城市社区管理模式，成立小镇社区居民委员会，在当地政府的领导下统一管理小镇的各项行政及公共事务。

➤ 古田镇吴地村村民委员会更名为古田华润希望小镇吴地社区居民委员会

村民委员会更名为社区居民委员会应遵循相应的法定程序：1、由吴地村村民委员会提出更名的提议，经吴地村村民代表大会表决通过；2、古田镇人民代表大会审议相关申请，并表决通过；3、将更名请示提交上杭县政府常务会议审批，批复后正式更名为古田华润希望小镇吴地社区居民委员会。

2014 年 1 月 28 日，上杭县政府办发布《上杭县人民政府关于同意古田镇吴地村村民委员会更名为古田华润希望小镇吴地社区居民委员会的批复》（杭政【2014】11 号），完成更名所需的法定程序。

➤ 古田镇政府组建古田华润希望小镇润农物业服务有限公司

2014 年 1 月，古田希望小镇润农物业服务有限公司正式成立，并取得营业执照。

目前，小镇的全部公建已进入正常化运营管理。村委会和文化站已由物业公司正式接管，配备保洁人员一名负责日常环境卫生的清理，文化站图书室配备专职图书管理员一名；幼儿

园由上杭县教育局指导，由古田镇中心小学统筹管理，配备两名专业幼教人员及一名保安勤杂人员，目前有 23 名幼儿在读；敬老院由上杭县民政局指导，由古田镇民政办管理，配备一名专职管理人员、一名厨师，目前共有 8 名五保老人入住；卫生站由上杭县卫生局指导，由古田镇卫生院管理，配备两名专业医务人员。

b. 利用企业自身产业和资源优势，积极引导小镇村民共同参与创立“农民专业合作社”，激发农民创业精神，发展新型农村集体经济，并以合作社章程的形式明确规定合作社的一部分利润将被用于小镇集体提留的公共积累，为小镇社区居委会行使行政及公共管理职能提供可靠的经济基础。

2、项目的影 响

(1) 给予希望

古田华润希望小镇是华润在我国闽西山村进行新农村建设的一次有益探索和尝试。项目建设结合当地的民族风俗、自然环境等因素，使小镇居民既实现“做饭方便、吃水方便、上学方便、看病方便、购物方便、出行方便”，又拥有生态、绿色、节能、环保、和谐的生活居住环境。

小镇所涉片区耕地少，山林多，土地资源有限，产业发展具有闽西山村的明显特征，受自然环境制约较明显。在国家相关政策的扶持下，结合华润自身的产业资源优势，通过产业帮扶，开展土地及山林地流转整理，发展毛竹深加工、大规模反季节蔬菜种植及旅游观光农业，从而打破当地集体经济薄弱、公共积累几乎为零的局面，改变传统的闽西农村经济模式，增加农民收入，从根本上提高农民生活质量。

古田华润希望小镇注重组织建设，深入研究我国农村的基层组织模式，并与城镇社区的组织模式相融合，帮助农民组建农民专业合作社，成立社区居民委员会和基层党组织，在相关理论的指导下，对当前农村的经济组织、行政管理和党组织建设进行组织模式创新，不断探索，最终使小镇走上可持续发展的良性循环发展之路。

(2) 传播理念

建古田华润希望小镇，是继百色、西柏坡、韶山华润希望小镇后，华润集团利用企业自身资源优势，积极参与我国社会主义新农村建设，对“三农问题”的又一次探索，提倡“乡村环保”、“经济发展”和“精神文明”的共同发展，体现华润集团作为央企超越利润之上的不断追求，是 42 万华润人践行“与您携手，改变生活”企业理念的又一重要平台。

3、社会评价

古田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。

(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

“古田华润希望小镇是闽西新农村建设的典范,要坚持这种淳朴的风格,不张扬、不浪费,切实做到为村民谋福利。”

——于伟国,福建省委副书记

2014年3月24日,中共中央政治局常委,十二届全国人大常委会委员长张德江视察走访了古田华润希望小镇,走访了小镇卫生院和敬老院,特别询问了华润在希望小镇的捐赠情况,他对华润积极履行央企社会责任的行为表示“不简单”,高度评价了小镇幼儿园的园区建设,对古田华润希望小镇优美的环境给予

了高度赞扬。

(2) 战略性公益的创新

古田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，如由华润医疗三九脑科医院医学专家组成的华润义工队和世界眼科组织的志愿者一同赴古田华润希望小镇进行义诊，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，古田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。除组织重塑工作有古田希望小镇区划特殊性外，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，古田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古田华润希望小镇，是华润利用企业自身产业和资源优势，建设的第四个希望小镇。古田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、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）成功的经验

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，古田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，维护小镇居民的利益，引导居民参与到社区建设中。从小镇建设之初，古田华润希望小镇项目组就关注小镇居民的需求，项目组全体人员进入吴地村就开始对当地的农村建设、群众生产生活情况和村风民情等情况进行实地调研，走访部分群众，以座谈聊天等形式，接触群众，联络感情，了解情况，摸查底子。在建设过程中，无论是房屋改造新建方案、合作社建设规划方案都主动听取居民意见，争取居民对希望小镇建设的理解和信任，处理好与小镇居民的关系，为项目的顺利进行奠定了基础。

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。古田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、基地项目组与古田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，撬动政府和村民资源，打造“三方共建”模式。古田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。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，并投入配套资金，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。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。

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。

（二）问题与挑战

古田华润希望小镇项目瞄准的是农村的产业发展。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，农业受自然环境的制约很强，多变的气候是影响农业的重要因素之一；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。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。第六，希望小镇的建设缺少外部资源的引入，华润集团是唯一的外部力量，社会上很多可以与小镇发展对接的资源并没有有效得到利用，增加了华润集团的负担，限制了企业优势的充分发挥。

四、结论与建议

（一）结论

“古田华润希望小镇”项目建设整体效果良好。

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。项目瞄准古田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，使农民实现了脱贫致富。

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，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作为项目的管理机构，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。

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，并充分利用网站、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。

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、组织重塑等建设内容，项目依据现状自然环境，整合用地，明确规划定位，基础设施及公共服务设施配建与总规划对接，稳步推进了小镇建设；通过企业扶植、专业培训、居民参与，培育现代农业生产组织，实现机制创新，一定程度上提升了小镇经济活力；通过生产合作社组织化发展规模经济，建立合作社产权关系，形成了契约化的社会管理制度。

在创新性维度，该项目具有很好的创新，不仅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，将慈善公益项目变成一个可持续的商业项目，为战略性公益树立了典范。

总体而言，“古田华润希望小镇”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。

（二）建议

针对“古田华润希望小镇”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。“古田华润希望小镇”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 and 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、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。

3、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。古田华润希望小镇的发展如果想要变得可持续，就要涉及到方方面面，比如在农民合作组织发展、社区建设、留守儿童的教育、独居老人的照顾等方面都有很多专业性的社会机构。古田华润小镇应当是一个集中各类社会资源的平台，各自发挥所长。华润集团应当积极引导更多社会资源进入古田华润希望小镇项目中来，使小镇的发展更加高效和全面。