
海原华润希望小镇项目

评估报告

(2017—2019年)



中国社会科学院企业社会责任研究中心

2019年12月



目录

一、 导论.....	- 3 -
(一) 项目基本信息.....	- 3 -
(二) 评估工具概述.....	- 4 -
1. 评估目的.....	- 4 -
2. 评估模型.....	- 4 -
3. 评估方法.....	- 5 -
二、 项目评估.....	- 6 -
(一) 项目价值.....	- 6 -
1. 相关性.....	- 6 -
2. 必要性.....	- 7 -
3. 公益性.....	- 10 -
(二) 项目组织与管理.....	- 11 -
1. 项目组织体系.....	- 11 -
2. 项目管理机制.....	- 12 -
3. 项目建设流程.....	- 14 -
4. 项目透明度管理.....	- 27 -
(三) 项目成果与影响.....	- 29 -
1. 项目成果.....	- 29 -
2. 项目影响.....	- 37 -
(四) 项目创新性与可持续性.....	- 41 -
1. 项目的创新性.....	- 41 -
2. 项目的可持续性.....	- 42 -
3. 项目的可推广性.....	- 43 -
三、 项目的经验与教训.....	- 44 -
(一) 项目成功经验.....	- 44 -
1. 精准施策，强化项目管理.....	- 44 -
2. 产镇融合，创新发展模式.....	- 44 -
3. 三方协同，共建希望小镇.....	- 45 -
4. 资源整合，深耕小镇建设.....	- 45 -

5. 横向联动，扩大辐射效应.....	- 46 -
(二) 问题与挑战.....	- 47 -
1. 成本管控要加强.....	- 47 -
2. 产业帮扶需深入.....	- 47 -
3. 组织重构待扶持.....	- 48 -
四、 结论与建议	- 48 -
(一) 评估结论.....	- 48 -
(二) 评估建议.....	- 50 -
1. 规范成本管理，扩大扶贫效益.....	- 50 -
2. 拓宽产业布局，繁荣乡村经济.....	- 50 -
3. 活化组织建设，破解治理困局.....	- 51 -

一、导论

（一）项目基本信息

改革开放以来，党中央始终高度重视“三农”问题，统筹推进工农城乡协调发展，出台系列强农惠农政策，不断推动农业农村农民共享发展成果。党的十九大报告进一步从全局和战略的高度强调，“三农”问题是关系国计民生的根本性问题，必须始终将解决好“三农”问题作为全党工作的重中之重，坚持贯彻农业农村优先发展思想，按照产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的总要求，建立健全城乡融合发展体制机制和政策体系，加快推动农业农村现代化。

作为我党在革命战争年代亲手创办的企业，华润在长期发展过程中始终关注国家“三农”以及“乡衰”问题。2008年，正值七十华诞的华润积极响应党中央国务院“以工促农，以城哺乡”的号召，基于感恩和回报社会的价值观，提出发挥华润多元化经营优势，利用企业、员工和合作伙伴的捐款，到贫困地区和革命老区的乡村建设希望小镇的想法。十多年来，华润通过华润慈善基金投入公益资金超过7.5亿元，在全国建成广西百色、河北西柏坡、湖南韶山、福建古田、贵州遵义、安徽金寨、江西井冈山、宁夏海原八座希望小镇，贵州剑河、湖北红安、陕西延安、四川南江四座希望小镇也正在规划建设中。

海原华润希望小镇是华润捐建的第八座希望小镇，也是华润落实定点帮扶海原县发展的重要公益扶贫项目。项目选址位于海原县关桥乡关桥村，规划面积为645亩，惠及村民343户、1,178人。关桥村位于海原县中北部，自然环境恶劣，地貌为黄土丘陵沟壑区，地质灾害较为严重，气候干旱严寒、风大沙多，属于生态环境极度脆弱地区。关桥村所在的“西海固”地区十年九旱，于1972年被联合国粮食开发署确定为“最不适宜人类生存的地区之一”，又曾因1920年环球大地震而成为闻名世界的“在走动的地方”。

经过统一规划，结合当地资源禀赋，华润慈善基金会选派项目组对关桥村进行重点建设。通过保护村落周边的山水环境，绿化村落内部植被，塑造良好的内部生态环境；通过就地新建、改造民居，保持村庄原有的肌理，满足村民现代生活需求并彻底改善村民的居住品质；通过新建和改造行政、教育、医疗、娱乐等配套设施，全面提高关桥村公共服务水平。海原华润希望小镇建设完成后，关桥村的人居环境得到了明显的改善，小镇也成为具有西北特色的新型农村社区。

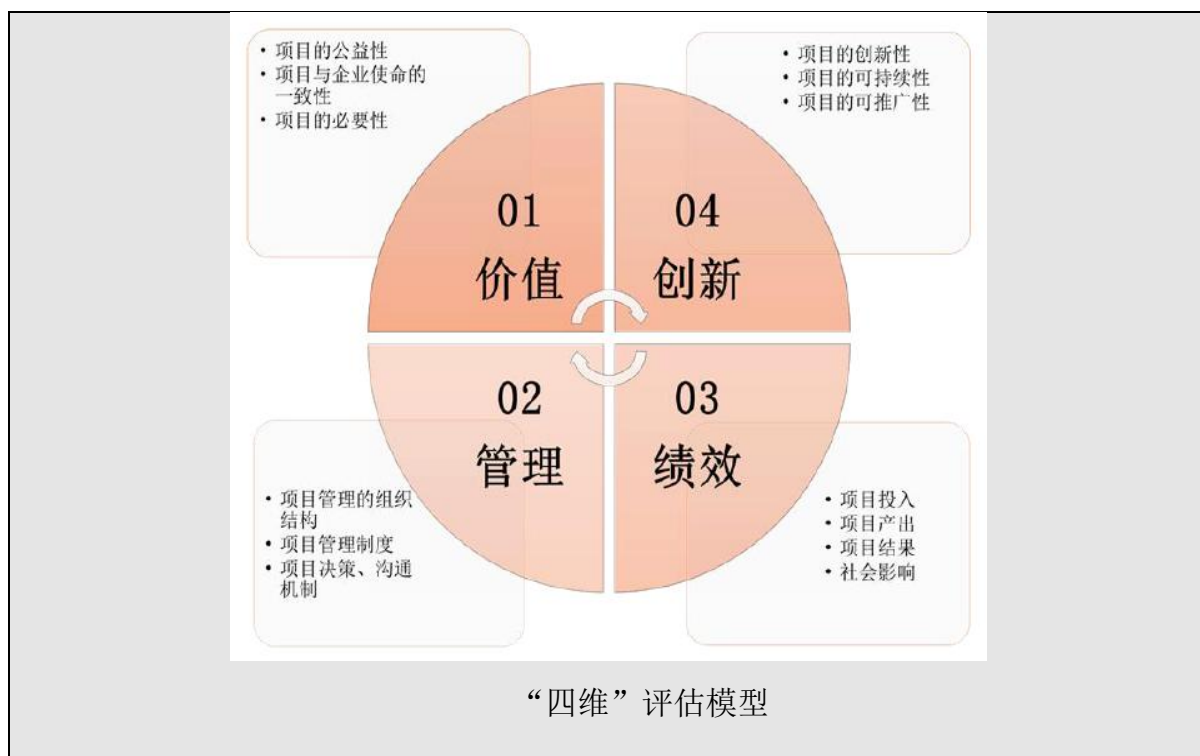
（二）评估工具概述

1. 评估目的

海原华润希望小镇是华润系列小镇建设项目之一，也是迄今为止竣工的第八座希望小镇，引入第三方系统总结和评估该项目的目的主要体现在以下三点：第一，对海原华润希望小镇的项目背景、主要进展、工作规划等进行系统梳理、全景勾勒；第二，客观公正评价海原华润希望小镇项目的成效和社会影响；第三，进一步提炼华润乡村建设模式，总结宝贵经验，为其它希望小镇乃至其它企业小镇建设提供借鉴，为下一阶段更好地开展精准扶贫及乡村振兴工作提供参考。

2. 评估模型

项目评估小组运用专业的研究方法，通过“四维”评估模型，从项目价值、项目管理、项目绩效、项目创新四个维度对海原华润希望小镇进行系统评估。其中，项目价值包含项目的公益性、项目与企业使命的一致性、项目的必要性三块内容，包含个人及相关群体的价值、对行业或产业的价值、对社会乃至全人类的价值三个层面；项目管理包含项目管理的组织结构、项目管理制度、项目决策/沟通机制三块内容；项目绩效包含项目投入、项目产出、项目结果、项目产生的社会影响四块内容；项目创新包含项目的创新性、项目的可持续性、项目的可推广性三块内容。



3. 评估方法

为系统了解和掌握海原华润希望小镇实际运营情况及成效，项目评估小组主要运用参与式观察法、半结构式访谈法、文献与资料分析法开展此次评估工作。

(1) 参与式观察法

项目评估小组于2019年11月底赴宁夏回族自治区海原县关桥乡关桥村，走访考察海原华润希望小镇入口广场、商业街、墓园长廊、小学、幼儿园、中水循环使用一体化污水处理系统、华润新村集中安置区、产业帮扶中心、童梦广场、润心公益林、党群服务中心等，详细了解海原华润希望小镇在环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑等方面的实践。



参观小镇街道与民居



参观小学课堂



参观党群服务中心



参观红军井

(2) 半结构式访谈法

项目评估小组提前拟定访谈提纲和重点访谈方向，与关桥乡党委书记，关桥村村干部、普通村民、建档立卡贫困户、周边村村民、参与剪纸与回绣培训的妇女代表，海原华润希望小镇建设执行项目组等进行了总时长达12个小时的半结构式座谈，充分了解各利益相关方对海原华润希望小镇建设的看法。¹

¹访谈记录见附件——【项目附件】海原华润希望小镇评估项目访谈记录



访谈关桥乡党委书记



访谈村民及小镇建设项目组

(3) 文献与资料分析法

项目评估小组查阅项目执行过程中的工作制度文件、统计报表、工作简章、宣传片以及各类会议纪要等档案性资料，并参考期刊、报纸、媒体报道等与项目相关的报道，对海原华润希望小镇的项目背景、前期设计规划情况、项目建设内容、项目建设特点、项目财务管理、项目取得的成效等有了更深入的认识和了解，为进一步组织和开展评估工作提供便利。

二、项目评估

(一) 项目价值

1. 相关性

海原华润希望小镇建设的总目标为：以可持续社区理念为指导，以“创新、协调、绿色、开放、共享”为发展理念，以循环经济产业为动力，以制度创新、组织重构、精神重塑为保障，打造“产、城、人、文”四位一体的美丽关桥。分目标包含“生态环境的改善”“民居的改建与新建”“基础设施配套”三个方面。“生态环境的改善”指的是：通过统一规划，对村落周边的山水环境进行保护，改善村落生存依附的环境；同时对村落内部的绿化植被进行组织，塑造良好的村落内部生态环境。“民居的改建与新建”指的是：以当地的民居特点、自然生态环境和居民的生活习性为出发点，以生态和本土适应性为原则，对村内结构质量较好的民居进行改造，提升建筑的热工性能和居住品质；新建民居也遵循同样的出发点和原则，设计满足村民现代生活需求并结合地域特色的新民居。“基础设施配套”指的是：通过改造行政、教育、医疗、娱乐等方面的配套设施，完善及提升公建配套设施；通过道路硬化工程、清洁自来水工程、垃圾处理工程、环境美化工程等项目，建成生

态环保的市政设施。

海原华润希望小镇建设的目标与华润集团“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”的企业使命，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”的宗旨高度一致。

2. 必要性

海原华润希望小镇项目建设契合国家大政方针，获得了各级政府的大力支持，符合援建地村民期待，同时也有利于提升华润品牌形象。总体来说，海原华润希望小镇建设可实现多方共赢，具有高度的建设必要性。

(1) 政策导向

“三农”问题是关系国计民生的根本性问题，2004—2019年的中央一号文件已连续16年关注“三农”问题。2019年中央一号文件指出，必须紧紧围绕统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局，牢牢把握稳中求进的工作总基调，落实高质量发展要求，坚持农业农村优先发展总方针，以实施乡村振兴战略为总抓手，对标全面建成小康社会“三农”工作必须完成的硬任务，适应国内外复杂形势变化对农村改革发展提出的新要求，抓重点、补短板、强基础，围绕“巩固、增强、提升、畅通”深化农业供给侧结构性改革，坚决打赢脱贫攻坚战，充分发挥农村基层党组织战斗堡垒作用，全面推进乡村振兴，确保顺利完成到2020年承诺的农村改革发展目标任务。

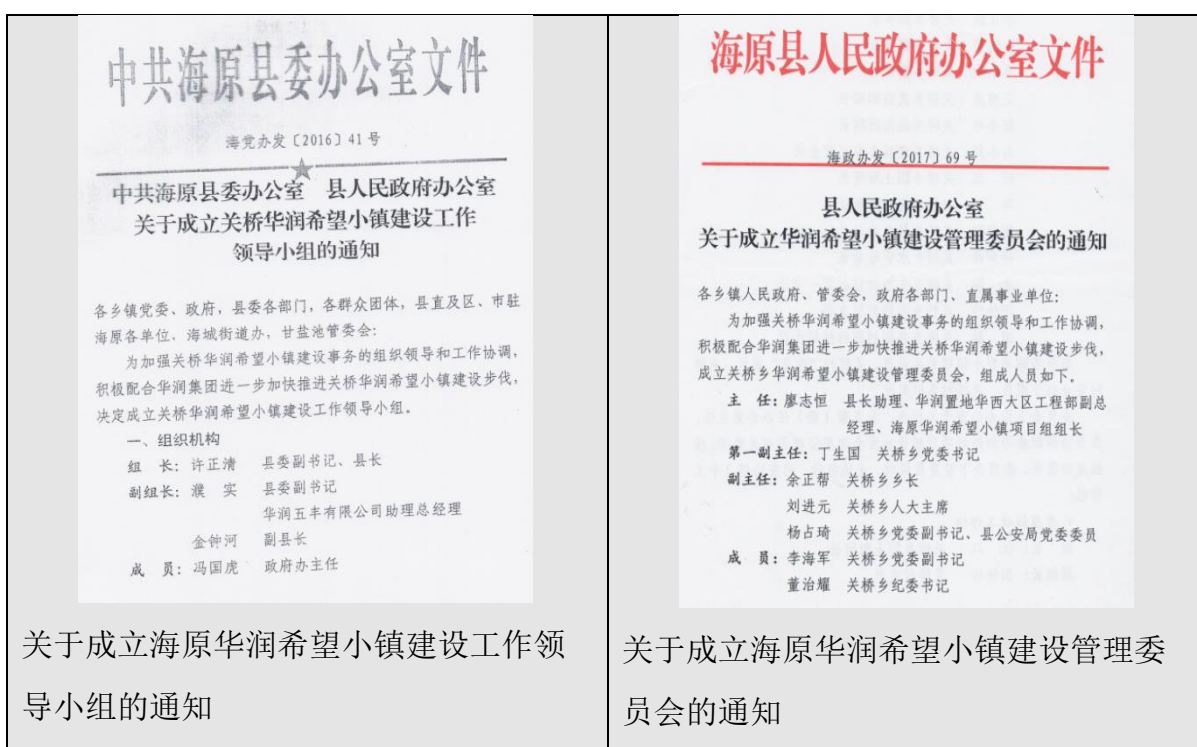
华润积极响应和服务国家战略，聚焦“三农”开展以希望小镇为依托的开发式扶贫项目，提升贫困乡村经济发展水平和社会发展能力，与国家精准扶贫和乡村振兴战略部署不谋而合。创建海原华润希望小镇，是华润利用企业资源优势解决海原县关桥乡关桥村“三农”问题，参与社会主义新农村建设和城镇化建设的再次有益实践，是华润人践行“与您携手，改变生活”企业理念的重要体现。

(2) 政府支持

海原县地处宁夏回族自治区中部干旱地带，隶属中卫市，东与固原市原州区相连，南与固原市西吉县接壤，西临甘肃省靖远县、会宁县，北濒中卫市沙坡头区，是苦瘠甲天下“西海固”的重点区域和六盘山集中连片特殊困难地区国定贫困县。2012年，海原县被国务院扶贫办列为华润的定点帮扶县，在随后的帮扶工作中，宁

夏回族自治区、中卫市、海原县等各级领导高度重视，积极主动与华润沟通，协商制定《华润集团定点帮扶海原县发展五年规划（2014—2018）》，共同打造“产业扶贫、投资扶贫、公益扶贫、人才扶贫”的“四位一体”帮扶模式，多方面提升海原县的整体发展能力。

海原华润希望小镇项目是“四位一体”帮扶模式下的公益扶贫项目之一，由华润慈善基金会负责具体统筹，由建设项目组负责具体实施，得到了各级政府的大力支持。为加强海原华润希望小镇建设事务的组织领导和工作协调，进一步加快推进海原华润希望小镇建设步伐，海原县委办公室、海原县人民政府办公室成立海原华润希望小镇建设工作领导小组，领导小组在关桥乡下设办公室，负责配合项目立项批复、土地报批审查和先行用地、项目的招投标、土地房屋征收等工作，并协调解决项目实施过程中存在的困难和问题；海原县人民政府办公室成立海原华润希望小镇建设管理委员会，委员会在关桥乡下设办公室，并设立房屋征收、土地征收、治安协调三个工作组，负责协调配合项目建设和资金使用管理等工作。



(3) 村民期待

海原华润希望小镇建设是脱贫所需、百姓所盼。作为具有西北特色的新型农村社区，海原华润希望小镇选址位于集干旱山区、革命老区、回族聚集区为一体的国家定点扶贫县，辖区内风大沙多，常年干旱，水资源匮乏；第一产业多以“雨养农

业”为主，雨水好则农业好，干旱年份农业发展乏力；第二产业起步迟、规模小、市场竞争力弱；第三产业基础较薄弱，主要靠商贸服务业、劳务输出和汽车运输业，难以支撑群众脱贫；距离海原县城和同心县城均约30公里，受城区的带动辐射作用较小；房屋大部分为砖混建筑、土包砖建筑、土坯建筑，路网缺乏体系，卫生环境差，缺乏公共活动场所和设施。总体来说，小镇整体条件差，亟待改善。

改变关桥村贫困落后的境况是党和政府的根本要求，更是关桥村村民的由衷心愿。华润充分利用自身资源优势重点帮扶关桥村，以“环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑”四大愿景为目标开展海原华润希望小镇建设工作，将关桥村建设成为了宁南地区特色鲜明、美丽宜居、设施完善、绿色生态、产业发展兼具的小镇之一，这对于村民而言可谓“雪中送炭”。

(4) 企业需求

作为我党在革命战争年代亲手创办的企业，华润具有红色企业、中央企业、驻港企业三重身份。八十多年来，华润在壮大自身基业的同时，处处体现对国家、对民族的担当。华润人自觉将个人、企业命运与国家兴亡紧密相连，忠诚于国家的伟大事业，在各个历史时期都义无反顾地肩负起历史所赋予的使命，奋进在时代前列，为社会进步和民族复兴作出独特的贡献。2008年开始，华润结合自身多元化经营优势，利用企业、员工和合作伙伴的捐款，精准对接贫困地区、革命老区，首创希望小镇模式，将乡村振兴与华润自身绿色农业发展、零售分销渠道建设有机结合，使更多贫困地区、革命老区的村民从中获益。

华润希望小镇是华润履行央企社会责任的创新之举，更是华润积极参与乡村振兴的重要实践。自开展希望小镇建设以来，华润充分发挥产业优势、资金优势、人才优势、政策优势，在让广大村民从乡村振兴中获得更多幸福感、安全感的同时，也促进了企业自身成长。希望小镇是华润培育扶贫人才的重要平台，从直属利润中心、二级公司等抽调青年骨干组成项目团队，对于提升员工的综合素质、深化员工对扶贫的理解具有重要意义；在扶贫当地积极投资，可向外深度展示华润的企业文化，实现业务的进一步开拓；探索出了央企参与扶贫和助力乡村振兴的新路径，打造了企业助力新农村建设的新模式，有利于进一步提升品牌价值、扩大品牌影响力。

3. 公益性

项目的公益性是指那些具有非营利性和社会效益性的项目。从受益人群来看，海原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村民，小镇建设对他们的好处显而易见。通过新建、改造民居，新建和修缮公建配套设施和市政基础设施，村民的生活环境有了大幅改善，“脏乱差”等情况不复存在；依据关桥村民族特色和产业特色，新建产业帮扶中心，发展回绣、剪纸等非物质文化遗产产业，拓宽农产品销售渠道，为村民增收致富探索出了一条新路子；新建润农农民专业合作社，有利于发挥合作社的阵地作用，激发村民参与产业发展的热情，助力新型农村集体经济取得新发展；修缮村民活动场地，组织开展篮球赛等文体活动，极大地丰富了村民的精神文化生活。此外，华润还积极组织合作单位、直属利润中心及二级公司等参与小镇捐赠活动或开展多元化公益活动，让村民真切地感受到点滴温情。从企业自身来说，华润设计和建设海原华润希望小镇，优先考虑村民切身利益，帮助村民拔除“穷根”，其次考虑企业自身利益，确保企业良性可持续运转。总体来说，海原华润希望小镇项目具有较高的公益性。

案例：华润银行捐植“润心公益林”

关桥村因为水资源匮乏，绿叶尤为珍贵，每一片绿叶都是关桥村村民对美好生活的一份希望。华润集团直属利润中心华润银行于2018年开始，在海原华润希望小镇开展“树木树人 快乐助学”公益项目。秉持“树木树人”的美好愿望，华润银行志愿者们与海原华润希望小学的学生们先后在小镇种下175棵花红果树，通过绿色植被的增加，塑造良好的村落内部生态环境，增强关桥村村民对美好生活的期盼。





华润置地开展支教活动



华润双鹤开展义诊活动

（二）项目组织与管理

1. 项目组织体系

海原华润希望小镇项目形成了华润集团、华润慈善基金会、项目组三级组织管理架构，各层级人员各司其职、互相配合，充分发挥各自优势，为项目顺利推进提供支持。此外，华润集团各利润中心也充分发挥资源优势，全力支持小镇建设。

（1）华润集团层面

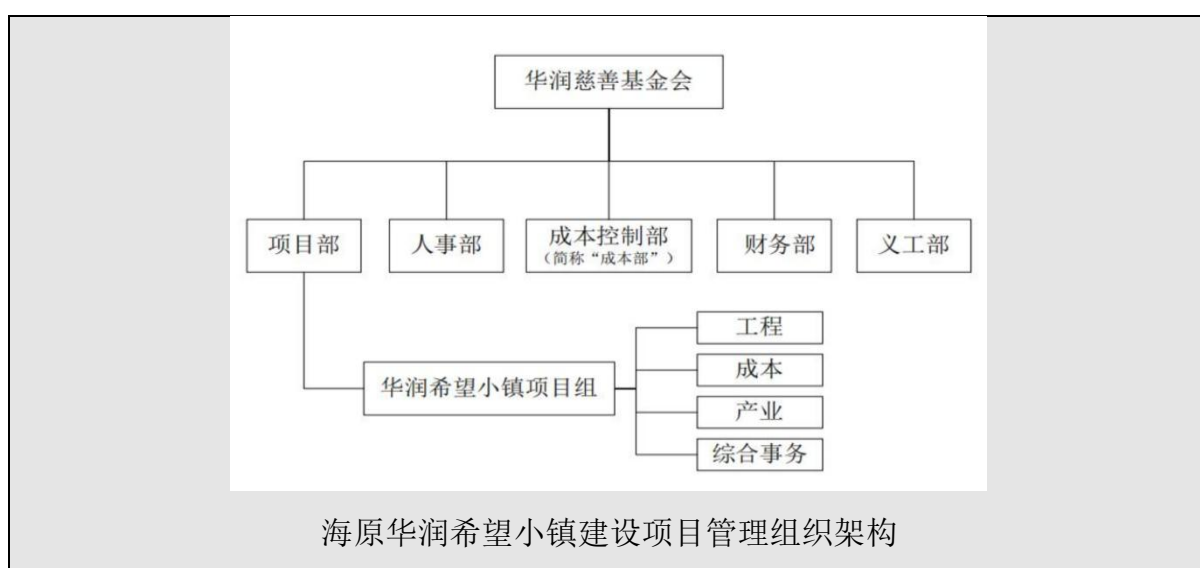
根据《华润（集团）有限公司〈关于打赢脱贫攻坚战三年行动的指导意见〉实施方案（2018年-2020年）》，华润集团定点扶贫工作的领导机构为华润集团脱贫攻坚领导小组，日常办事机构为脱贫攻坚（定点扶贫）办公室，主责部门为集团办公室，工作平台为华润慈善基金会。华润集团党委书记、董事长担任领导小组组长，党委副书记、董事为定点扶贫主要负责人，华润集团办公室主任担任领导小组副组长，集团办公室副主任担任脱贫攻坚（定点扶贫）办公室主任，具体负责定点扶贫和希望小镇建设工作。

（2）慈善基金会层面

在每一个华润希望小镇建设前，华润慈善基金会为小镇建设提供充足的人才配置，协调华润集团各利润中心的资源，从华润置地、华润电力、华润燃气、华润五丰、华润万家、华润雪花、华润建筑等直属利润中心抽调青年骨干组成华润希望小镇项目组，并负责华润希望小镇项目整体统筹、协调等工作。自海原华润希望小镇建设之初，华润慈善基金会先后投入大量人力、物力，负责项目对接，多次就项目建设等与项目组进行沟通，并予以相应的支持和帮助。

(3) 项目组层面

海原华润希望小镇建设工作由项目组负责具体实施和落地。项目组设组长一名，下设工程、成本、产业、综合事务负责人。项目组组长为华润希望小镇项目的第一责任人，统筹整个项目的实施过程，需要在规划、建设、政府关系处理、村民沟通等方面有专长，能够吃苦耐劳且独立带过团队，有三年以上的工作经验，主要负责小镇前期规划建设、入户调研、报批报建、工程实现等；其余各部负责人均要求在华润有三年以上的工作经验，并担任过部门相关负责人，富有朝气、拼劲，专业素质过硬，是能够吃苦耐劳的有为青年骨干；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，同时具备感恩和协同精神。



2. 项目管理机制

海原华润希望小镇项目管理机制大致可分为决策机制、轮换机制、退出机制、制度规范四大方面，各机制具体内容如下所述：

(1) 决策机制

内部决策机制：海原华润希望小镇项目主要由华润慈善基金会负责管理，项目立项、选址、确定规划单位、规划设计、成立项目组、确定总包与分包单位、审批预算和决算、成立润农农民专业合作社等事项均由华润慈善基金会负责，在具体工作事项方面，由华润慈善基金会副理事长、理事会、秘书长负责审批，确定具体执行方案。

外部协商机制：在项目组推进具体建设工作时，工程实施方通过招投标方式进行；如果涉及方案或计划微调，要通过项目组与县乡政府组建的指挥部合署决策；

涉及产业方面的调整事项，要经过合作社理事会讨论决策。小镇建设工作基本是以华润慈善基金会为核心，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，村民通过村民代表以及村民小组充分参与。

(2) 轮换机制

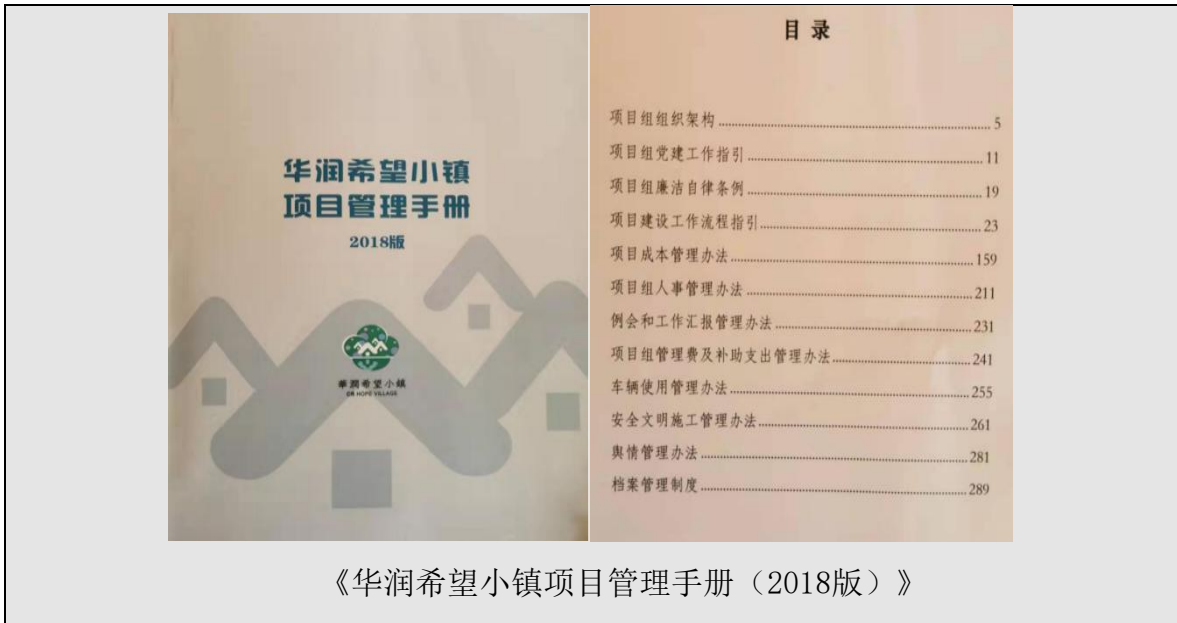
海原华润希望小镇竣工落成后，由项目组组长根据项目建设情况及岗位需求，向华润慈善基金会提出人员更换申请。华润慈善基金会按照《华润慈善基金会绩效考核办法》对拟更换的项目组成员历年工作情况进行总结和考核。对于表现突出者，华润慈善基金会联合华润集团人事部，协调原工作单位进行破格提拔任用。项目组成员调离项目组半年后，华润慈善基金会回访该组员所在的利润中心，了解该组员的工作岗位、级别、工作情况等信息。

(3) 退出机制

海原华润希望小镇项目初步调研时，计划开展香水梨种植及加工的产业帮扶项目，华润慈善基金会在华润集团的支持下从下属相关利润中心抽调人员进驻小镇，跟进产业帮扶工作。小镇竣工落成后，工作重心转移到产业帮扶与发展阶段，负责环境改造的项目组择机退出建设现场，后期由华润选派的优秀青年骨干继续留在海原华润希望小镇负责润农农民专业合作社各项产业帮扶工作的开展，小镇的村容村貌维护则由华润慈善基金会协助关桥乡人民政府成立的润农物业服务有限公司具体负责。

(4) 制度规范

为规范海原华润希望小镇管理，华润慈善基金会制定《华润希望小镇项目管理手册（2018版）》，包含《项目组组织架构》《项目组党建工作指引》《项目组廉洁自律条例》《项目建设工作流程指引》《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》《项目组管理费及补贴支出管理办法》《车辆使用管理办法》《安全文明施工管理办法》《舆情管理办法》《档案管理办法》共十二项管理方案，具体规定项目建设过程中的细项，确保项目持续有序运行。



3. 项目建设流程

海原华润希望小镇项目建设基本按照《华润希望小镇项目管理手册（2018版）》的规定进行管理，具体过程包含项目立项、项目选址与命名、签署合作框架协议、确定规划单位、成立项目组、入户调研、建设工程具体实施、成立润农农民专业合作社等环节。

(1) 项目立项

华润希望小镇是华润集团的品牌慈善公益项目之一，每个希望小镇均由华润出资捐赠并提供人力、物力、技术等资源支持。海原县是华润集团的定点帮扶县，2013年，经过多次沟通讨论后，华润与海原县共同制定了《华润集团定点帮扶海原县发展五年规划（2014—2018）》，通过“产业扶贫、投资扶贫、公益扶贫、人才扶贫”四方面助力海原县脱贫，其中公益扶贫约定在海原县捐建一座华润希望小镇，海原华润希望小镇由此诞生，并正式在华润集团立项。

(2) 选址与命名

a. 项目选址

海原华润希望小镇选址位于宁夏回族自治区海原县关桥乡关桥村，距离海原县城和同心县城均约30公里，位于国家定点贫困县辖区范围内。1936年，中国工农红军西征部队解放了海原县东北部（高崖、李旺、关桥一带），将此处与同心县的一部分组建为中国第一个县级民族自治政府——豫海回族自治县（后红军转移，豫海

消亡)。海原华润希望小镇规划面积645亩，惠及村民343户、1,178人，辖区内村民收入水平较低，生活较为贫困。宁夏回族自治区各级政府对华润慈善基金会的宗旨和华润希望小镇项目的理念高度认同，也将“三农”问题视为重中之重。总体来说，海原华润希望小镇的选址基本符合华润建设希望小镇的选址原则。

b. 选址流程

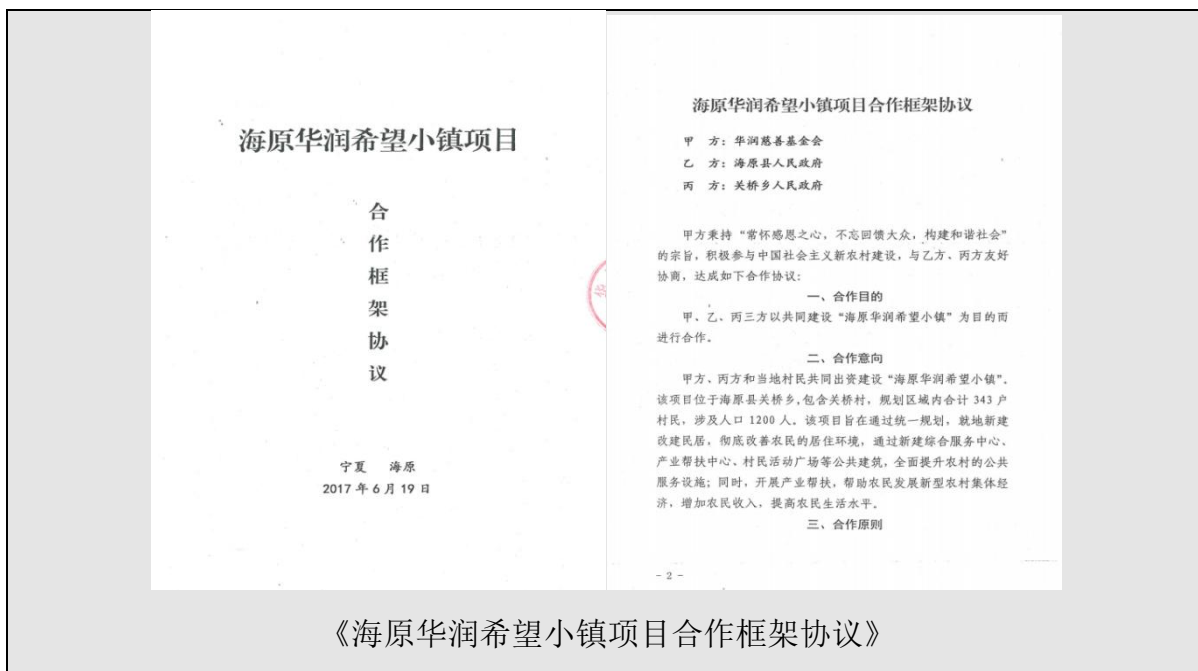
海原华润希望小镇项目立项后，海原县人民政府给出备选点，华润慈善基金会主要负责人实地考察备选点，在详细比较分析备选点的经济、文化、交通、产业等方面情况后，形成《海原华润希望小镇选址报告》，提出初步选址意见上报华润慈善基金会审批，经审批确定关桥村为最终选址。

c. 项目命名

华润希望小镇的命名原则为：“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。遵循该命名原则，最终敲定关桥村小镇名称为——海原华润希望小镇。

(3) 签署合作框架协议

在海原华润希望小镇选址通过审批后，华润慈善基金会与海原华润希望小镇所在地海原县人民政府和关桥乡人民政府签订《海原华润希望小镇项目合作框架协议》，达成合作意向。合作协议签订前，华润慈善基金会与海原华润希望小镇所在地海原县人民政府和关桥乡人民政府共同召开专题会议，就协议中所涉及的合作内容进行全面深入地沟通。



《海原华润希望小镇项目合作框架协议》

(4) 确定规划单位

自2008年华润希望小镇项目启动以来，华润慈善基金会一直选择与同济大学、浙江大学、天津大学、西安交通大学等国内知名高校合作进行规划设计工作。咨询4家合作高校后，西安交通大学人居环境与建筑工程学院愿意以慈善捐赠的方式，免费开展海原华润希望小镇规划设计工作。因此，华润慈善基金会选择西安交通大学人居环境与建筑工程学院担任海原华润希望小镇的规划设计工作。2016年8月，西安交通大学人居环境与建筑工程学院组织了约30人的团队赴关桥村实地调研。随后，华润慈善基金会与西安交通大学人居环境与建筑工程学院签订《合作框架协议》。



华润慈善基金会与西安交大人居学院签订《合作框架协议》

(5) 成立项目组

本着吃苦耐劳、认同华润集团及华润慈善基金会文化、具有专业特长及管理经验丰富等用人原则，华润慈善基金会人事部根据《项目组人事管理办法》，向华润集团办公室提出人员需求申请，并由华润集团办公室向直属利润中心发出选派人员参加华润希望小镇建设的函。选派人员需经过华润慈善基金会副理事长、秘书长面试，并在面试合格后接受相关培训。培训合格后，经历三个月试用期，并在试用期结束后由华润慈善基金会副理事长、秘书长决定是否正式录用。海原华润希望小镇项目组组建共分为三个阶段，项目组成员分别来自华润置地、华润电力、华润燃气、华润五丰、华润万家、华润雪花、华润建筑，华润慈善基金会编制项目组成员个人信息表，并录入《海原华润希望小镇项目组成员花名册》。

第一阶段（2016年10月—2017年12月）

组长：濮实 华润五丰	执行组长：廖志恒 华润置地	副组长：王嘉 华润置地
成本控制：步乐青 华润燃气	设计及工程管理：夏晓旭 华润建筑	工程管理：王军亮 华润电力
工程管理：熊志华 华润电力	工程管理：赵键 华润雪花	综合事务及产业帮扶：肖垚 华润五丰
产业帮扶：周小保 华润万家	李晶鑫 华润慈善基金会	范乐乐 华润慈善基金会



海原华润希望小镇项目第一阶段成员合影

第二阶段（2018年1月—2019年2月）

组长：濮实 华润五丰	执行组长：廖志恒 华润置地	综合事务：肖垚 华润五丰
成本控制：熊志华 华润电力	设计及工程管理：王军亮 华润电力	工程管理：步乐青 华润燃气
工程管理：赵键 华润雪花	工程管理：罗明浩 华润建筑	产业帮扶：周小保 华润万家
陈军 华润慈善基金会	范乐乐 华润慈善基金会	



海原华润希望小镇项目第二阶段成员合影

第三阶段（2019年3月—2019年10月）

组长：濮实 华润五丰	执行组长：廖志恒 华润置地	综合事务：王军亮 华润电力
成本控制：熊志华 华润电力	设计及工程管理：步乐青 华润燃气	工程管理：罗明浩 华润建筑
产业帮扶：周小保 华润万家	陈军 华润慈善基金会	范乐乐 华润慈善基金会



海原华润希望小镇项目第三阶段成员合影

(6) 入户调研

海原华润希望小镇于2016年正式启动入户调研工作。第一轮入户调研期间，项目组重点核实小镇红线范围内的户籍情况，确定小镇范围内的户数及人数，最终完成封人封户，同时宣导海原华润希望小镇建设理念。第二轮入户调研的重点工作为根据第一稿规划设计方案，明确小镇范围内的拆改范围，最终形成《海原华润希望小镇新建、改造房屋信息统计》，为规划设计的优化调整提供依据，同时同步调研小镇村民的产业基础、经济收入等情况。规划单位根据第二轮调研结果及第一稿反馈意见，修改小镇规划设计方案形成第二稿，并向华润慈善基金会汇报。2017年4月24日，西安交通大学人居环境与建筑工程学院海原希望小镇规划设计方案正式通过。在海原华润希望小镇规划设计完成后，项目组开展第三轮入户调查，重点根据规划方案，向新建户宣传新建户型及新建房选址，同时实测实量改造工程量，以户为单位编制《改造民居任务清单》。



小镇项目执行组长廖志恒入户调研



院落信息							
院落编号	1-1						
建筑序号	1	2	3	4	5	6	7
户主	冯志恒	冯树刚					
家庭人数	4	3					
建筑结构	砖混	砖混	砖混	砖混	砖混		
建筑层数	好	好	好	中			
建筑层数	1	1	1	1			
屋顶形式	双坡	双坡	单坡	单坡			
门的材质	木门	木门	木门	木门	铁		
窗的材质	木窗	木窗	木窗	木窗			
使用功能	居住	居住	杂物	杂物	手磨		
处理意见	改造	改造	改造	改造	改造		
备注							

入户调研形成的院落档案表

(7) 建设工程实施

a. 内部立项

华润慈善基金会项目部根据海原华润希望小镇规划方案编制《海原华润希望小镇项目建议书》《海原华润希望小镇项目建议书签报表》，并组织召开理事会，讨论《海原华润希望小镇项目建议书》及捐赠首批项目启动款事宜，由三分之二以上（含三分之二）的理事集体讨论通过，形成理事会会议纪要，再由理事长签批《海原华润希望小镇项目建议书签报表》。

<p>海原华润希望小镇</p> <p>项 目 建 议 书</p> <p>华润慈善基金会 2017年4月</p> <p>《项目建议书》</p>	<p>华润慈善基金会 项目建议书签报表</p> <table border="1"><tr><td>项目名称</td><td>海原华润希望小镇</td><td>项目编号</td><td></td></tr><tr><td>起草人</td><td>范乐乐</td><td>起草时间</td><td>2017年4月12日</td></tr><tr><td>项目金额</td><td>——</td><td>是否需要理事会审批</td><td>是<input checked="" type="checkbox"/> 否<input type="checkbox"/></td></tr></table> <p>项目摘要：宁夏海原县是华润集团定点扶贫县，根据华润集团与海原县相关帮扶规划，华润集团将通过本会捐建海原华润希望小镇，海原希望小镇选址于宁夏回族自治区中卫市海原县关桥乡，涉及343户、1178人。从2016年8月开始，本会组织相关人员开展了前期筹备工作，编制完成了海原希望小镇项目规划设计。因此，本会拟就该项目进行立项，项目捐赠金额以最终项目预算为准，并另行上报理事会审批。</p> <p>项目初审： 符合立项条件，请秘书长、理事长审批。 刘毅 2017/4/20</p> <p>秘书长签批： 批同意 请理事长审批 李刚 2017</p> <p>理事长签批： 李刚 2017</p> <p>注：本表后附《项目建议书》对项目进行详细介绍</p> <p>《项目建议书签报表》</p>	项目名称	海原华润希望小镇	项目编号		起草人	范乐乐	起草时间	2017年4月12日	项目金额	——	是否需要理事会审批	是 <input checked="" type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
项目名称	海原华润希望小镇	项目编号											
起草人	范乐乐	起草时间	2017年4月12日										
项目金额	——	是否需要理事会审批	是 <input checked="" type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>										

b. 开工奠基

理事会通过后，在海原县人民政府的主导下，项目组配合海原县人民政府按照中央及海原县人民政府有关规定开展海原华润希望小镇建设工作。2017年6月18日，项目组举办朴实而有意义的开工奠基仪式。



c. 施工图设计

根据小镇规划设计方案，西安交通大学人居环境与建筑工程学院开始设计小镇商住楼工程施工图、综合服务中心工程施工图、产业帮扶中心工程施工图、不同户型民居施工图等，并在设计过程中就公建消防工程征求相关消防部门的意见。施工图设计完成后，项目组、政府等多方对图纸进行会审，形成《图纸会审记录》。西安交通大学人居环境与建筑工程学院根据《图纸会审记录》的反馈，对施工图进行调整和改善，形成最终使用版施工图。

d. 预算编制

海原华润希望小镇建设项目组联合华润建筑有限公司根据施工图完成工程预算报告，向华润慈善基金会主要领导汇报，并结合主要领导的优化建议，对预算报告进行调整。随后，项目组配合建设方向海原县人民政府相关部门申请预算审批，并取得了书面的预算审批意见，再报华润集团审批通过。华润慈善基金会根据汇报情况与海原县人民政府召开会议，明确政府、村民和华润慈善基金会三方出资比例。海原华润希望小镇项目预算编制工作于2017年11月2日完成，根据《海原华润希望小镇项目预算报告》显示，项目总体预算金额为110,605,980.47元，扣除村民出资金额12,467,231.96元，华润实际出资98,138,748.51元。

海原华润希望小镇预算出资比例汇总表

序号	名称	合计（元）	华润出资（元）	村民出资（元）
1	设计、咨询费	250,000.00	250,000.00	0
2	新建公建	40,423,224.51	40,423,224.51	0
3	新建民居	36,622,009.46	26,154,954.00	10,467,055.46
4	改造公建	2,425,264.00	2,425,264.00	0
5	改造民居	10,000,882.50	8,000,706.00	2,000,176.50
6	室外工程	14,084,600.00	14,084,600.00	0
7	办公家居工程	800,000.00	800,000.00	0
8	广告工程	800,000.00	800,000.00	0
9	照明工程	1,200,000.00	1,200,000.00	0
10	不可预见费	4,000,000.00	4,000,000.00	0
	总计	110,605,980.47	98,138,748.51	12,467,231.96

e. 分包单位确定

海原华润希望小镇建设总包单位为华润建筑有限公司。分包单位由华润建筑有限公司根据《海原华润希望小镇项目预算报告》，于2017年6月启动项目施工劳务分包单位的招标工作。华润建筑有限公司负责组织招标，经过资格预审—发放标书—踏勘—答疑—开标—评标—商务谈判—一定标等过程，初步确定意向中标单位，并形成评标报告，报招标委员会、华润慈善基金会审批，审批通过后由华润建筑有限公司向意向中标单位发放《入场通知书》。

f. 样板区改造

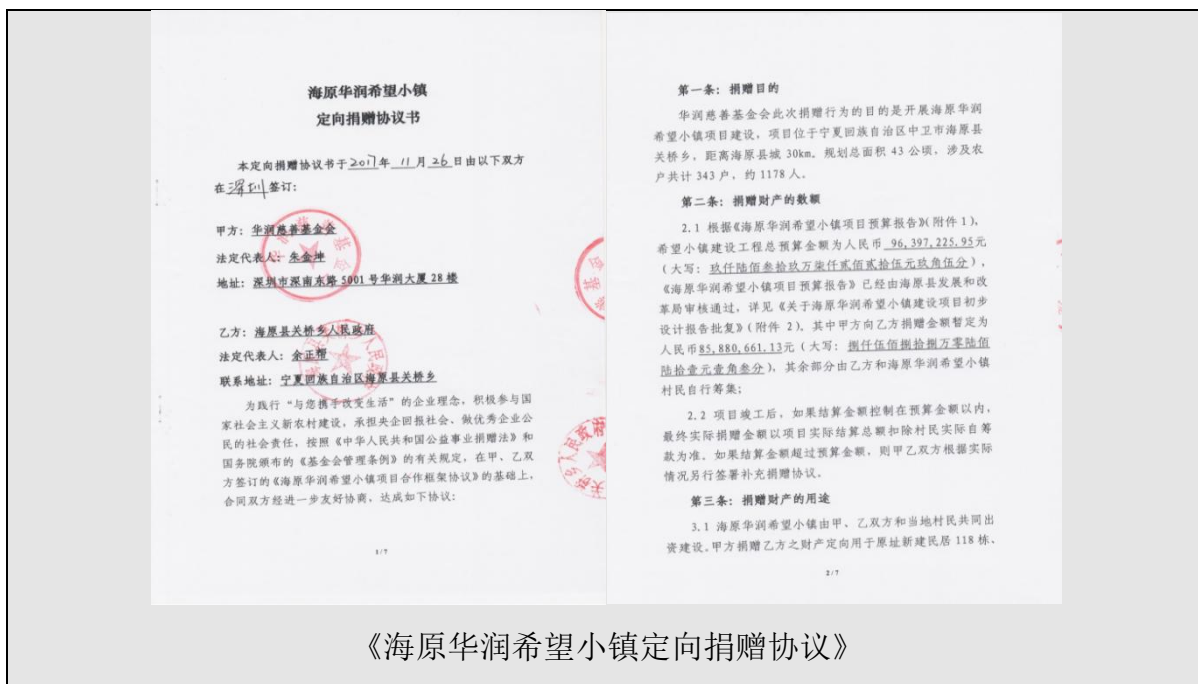
项目组根据规划设计，在小镇范围内划定改造房、新建房样板区，并对样板区村民进行积极细致的入户调查，对每户改造、新建房形成《工程量清单》，明确各户上缴房款比例及出资金额。在入户调查过程中，管委会与样板区内改造房户主签订改造或新建协议，积极推行各改造户自筹资金上缴房款，如有村民存在困难，则由中国邮政储蓄银行海原县支行向困难农户贴息贷款，最终缴齐房款。项目组及时通知分包单位入场，对已缴齐房款的农户进行房屋改建。



样板房交房仪式

g. 签订捐赠协议

根据海原县人民政府审批的预算报告，华润慈善基金会与海原华润希望小镇所在的关桥乡人民政府签订《海原华润希望小镇定向捐赠协议》，明确捐赠善款数额、用途、方式及双方权责。



《海原华润希望小镇定向捐赠协议》

h. 全面开工建设

与全面开工改建、新建民居同步，分包单位也全面开展公建和配套设施的施工建设。工程开工后，项目组根据《例会和工作汇报管理办法》，定期召组织党建学习，并召开周例会、月度联席会议、季度工作会，及时汇报项目建设进度，集中解决建设过程中的问题，会议形成简报、会议纪要，上报华润慈善基金会。此外，项目全面开工建设阶段，华润慈善基金会成本部、项目组会同华润建筑有限公司统计整理月度动态成本，并分析成本变化原因，编制《海原华润希望小镇项目动态成本报告》，上报华润慈善基金会成本部审核。

i. 收房确认

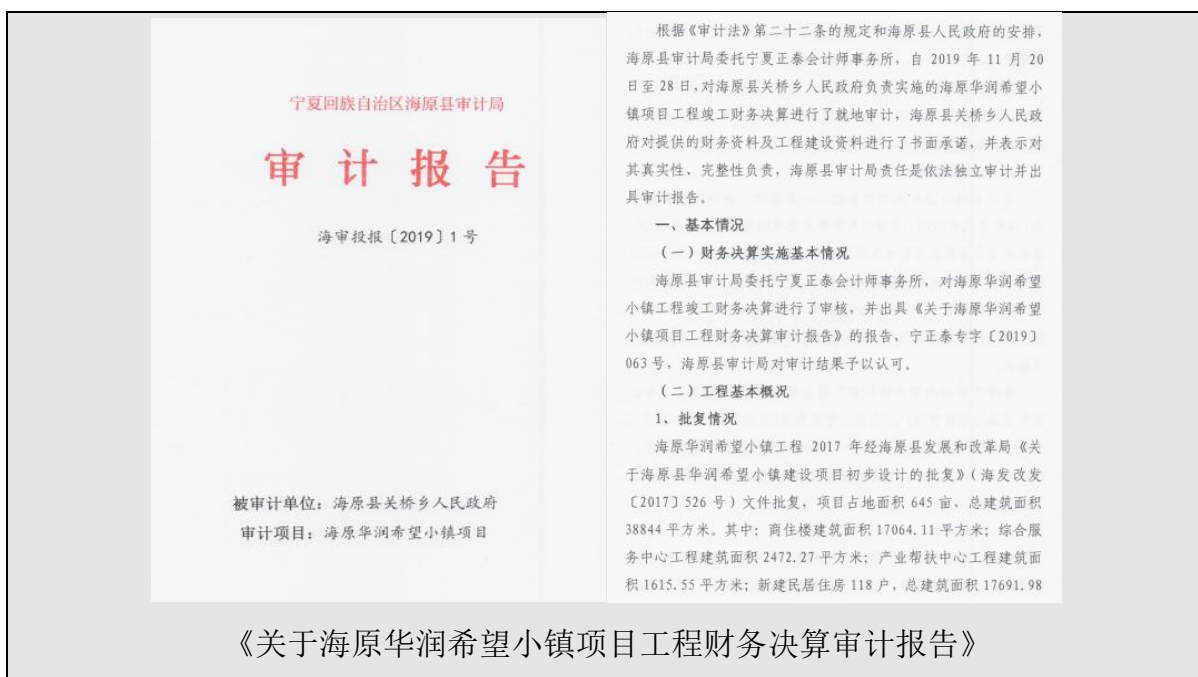
海原华润希望小镇民居建设即将完工时，项目组着手开展居民验收房屋工作。在民居改建、新建工程完工前3天，项目组、管委会组织人员到村民家中下发验收房通知书；房屋验收当天，关桥乡人民政府、项目组、管委会、村民代表四方联合现场收房；验收房屋确认无误后，四方在《海原华润希望小镇民居验收确认单》上签字确认。海原华润希望小镇公建建设完工后，项目组积极组织规划设计单位、分包单位配合建设方做好各个公建项目的消防工程验收工作。

j. 工程量复合与结算

海原华润希望小镇各项工程完工后，华润慈善基金会组织义工配合项目组对所有合同的工程量进行全检式现场核查。现场核查完成后，华润慈善基金会以抽检的形式对工程量核查结果进行复核。工程量复核工作完成以后，分包单位以复核后的工程量为基础向华润建筑有限公司提出《结算申请书》。工程量明确后，项目组和华润建筑有限公司共同编制项目工程结算报告，结算报告经华润慈善基金会成本部审核并报请华润慈善基金会主要领导审批后，由项目组配合建设方向海原县审计局申请工程结算审计。

k. 工程审计

海原县审计局在收到工程结算报告后，委托宁夏正泰会计师事务所，自2019年11月20日至28日，对海原华润希望小镇项目工程竣工财务决算进行就地审计，并出具《关于海原华润希望小镇项目工程财务决算审计报告》。审计评价显示：海原华润希望小镇的建设，使海原县关桥乡关桥村农民生活环境得到了极大的改善，改变了关桥村群众的生活方式，带动了社会投资，扩大了社会就业，丰富了老百姓的业余生活，海原华润希望小镇成为社会主义新农村的典范，极大地助力了海原县脱贫攻坚，该项目资金收支真实合理。



1. 工程决算

海原华润希望小镇项目工程结算通过审计后，华润慈善基金会成本部根据政府审计结果组织工程总承包单位与分包单位进行结算谈判，对各分包单位利润项与管理费用项尽量压缩，最终形成工程决算报告，报请华润集团财务部最终审核。结合海原华润希望小镇批复预算及项目现场实际情况，海原华润希望小镇预算金额110,605,980.47元，决算金额101,321,858.23元，决算较预算金额节约9,284,122.24元。

m. 落成竣工

海原华润希望小镇相关负责人实地考察项目建设进度，确定海原华润希望小镇建设已符合落成竣工条件后，与海原县人民政府协商，由海原县人民政府主导适时举行竣工仪式，并按照有关规定进行竣工验收、申办权证等工作。2019年6月28日，海原华润希望小镇正式竣工落成。



海原华润希望小镇竣工仪式

n. 物业管理

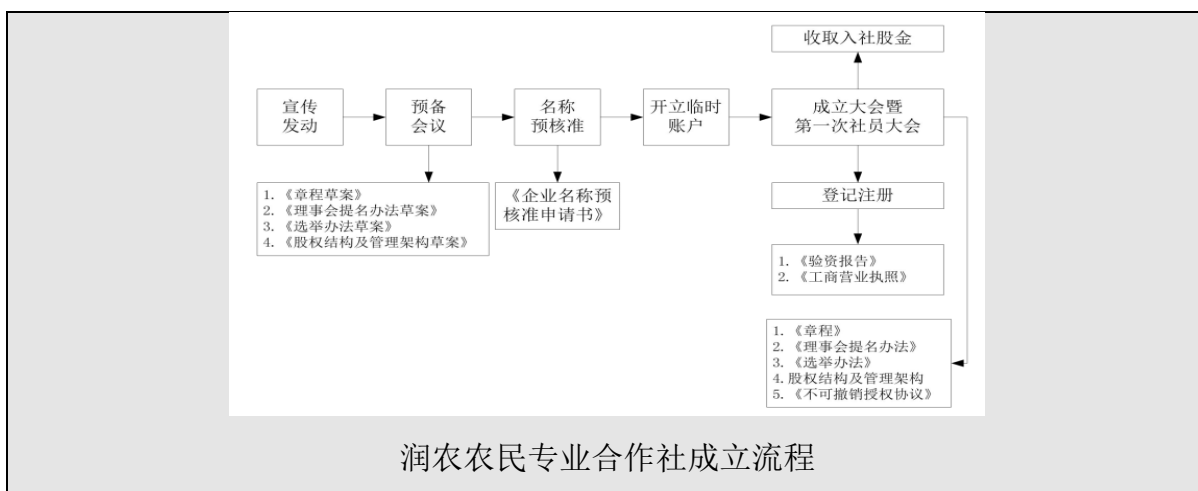
海原华润希望小镇建成后，所有公建配套设施及市政基础设施产权归当地政府。综合服务中心、道路移交给关桥乡人民政府；中心小学、幼儿园移交给教育局；卫生院移交给卫生局；敬老院移交给民政局；电力施工图纸、资料移交给供电部门等。海原华润希望小镇全面建成后，由关桥乡人民政府成立润农物业服务有限公司，自行对海原华润希望小镇进行物业管理，重点做好综合服务中心、文化站、道路、水电管网等公建配套设施及市政基础设施和场所的清洁、维护、修缮等管理工作。



(8) 成立润农农民专业合作社

a. 成立流程

海原华润希望小镇全面进入工程建设阶段后，项目组与海原县文化部门紧密配合，积极推动村民成立润农农民专业合作社。润农农民专业合作社为华润希望小镇产业帮扶与产业发展的平台与载体，由关桥乡人民政府指定的专门机构与关桥村村民共同发起成立，涉及筹备、成立、权证办理三个阶段。2019年3月11日，小镇润农农民专业合作社正式成立。



b. 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，华润慈善基金会向关桥乡人民政府定向捐赠用于支持合作社开展产业帮扶项目的资

金。关桥乡人民政府和润农合作社的社员共同推举由华润慈善基金会派驻当地的项目组成员负责产业帮扶的工作，并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

合作社成立之后，产业帮扶工作组以合作社为平台开展海原华润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，组织开展对海原华润希望小镇非物质文化遗产作品的统购统销，帮扶社员打开销路，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，为后期通过合作社开展产业帮扶奠定良好的基础。

4. 项目透明度管理

华润慈善基金会建立健全信息公开管理办法，通过多元化平台报道和公开项目信息，使得各利益相关方可多渠道了解项目建设进程并进行有效监督，充分保障了信息的及时性、易得性和完整性，提升了项目的透明度。总体来说，海原华润希望小镇项目透明程度相对较高。

(1) 项目基础信息

在项目基础信息方面，华润慈善基金会及时披露海原华润希望小镇基本概况、规划建设、产业帮扶等重要信息。在华润慈善基金会的官网上，关于海原华润希望小镇的报道共有29篇，分散在不同的栏目类别之下。此外，华润集团及其直属利润中心、二级公司等官网，相关政府部门公务网站，权威媒体等也多次深度报道海原华润希望小镇建设相关情况。



The screenshot shows a news article from the Sinochem Group website. At the top left is the Sinochem logo with the tagline '与慈善手 改变生活'. The article title is '支援海原华润希望小镇开展物业管理项目'. Below the title, it shows the publication date '发稿时间: 2019-10-19' and the source '来源: 【字体: 大 中 小】'. The main text of the article describes the project's completion in June 2019 and the company's commitment to supporting the town's development through property management services. At the bottom of the screenshot, the text '华润集团官网报道' is visible.

(2) 项目资金信息

华润慈善基金会成本部完成了《海原华润希望小镇工程决算报告》，报告将海原华润希望小镇工程预算与决算进行对比分析，并集中说明了截至目前资金的使用方向：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，《海原华润希望小镇工程决算报告》还对每个方向的具体资金开支情况作出了详细说明。

(3) 项目效果信息

海原华润希望小镇项目组将建设过程中以及后期阶段发展情况定期汇报给华润慈善基金会理事会，使华润慈善基金会理事会及时了解项目推进情况。同时，华润集团及其直属利润中心、二级公司等官网，华润慈善基金会官网，相关政府部门政务网站，权威媒体等均部分报道了海原华润希望小镇项目助力乡村治理结构和村容村貌改善、带动贫困农户脱贫致富、激发乡村活力等经济、社会、环境方面的建设成效。



The screenshot shows a list of news items under the heading "海原华润希望小镇". The items include dates and brief descriptions of various activities and visits related to the project. At the bottom of the screenshot, there is a navigation bar with the text "华润慈善基金会官网报道".

新闻标题	日期
为爱西行—华润银行第二批志愿者圆满完成海原华润希望小镇支...	2019-04-30
宁夏回族自治区中卫市市长李晓波到海原华润希望小镇实地考察	2019-02-27
华润集团副总经理陈朗实地考察海原华润希望小镇	2018-12-19
“润心园丁”，华润银行首批志愿者来到海原华润希望小学开展...	2018-11-20
宁夏回族自治区政协主席崔波到海原华润希望小镇实地考察	2018-11-20
国资委党委委员、秘书长阎晓峰一行考察海原华润希望小镇建设情况	2018-07-26
华润置地与宁波轨道交通集团在海原华润希望小镇关桥中心小学举办...	2018-06-27
华润雪花啤酒（中国）有限公司总经理侯李海考察海原华润希望...	2018-06-07
华润风电（海原）有限公司到海原华润希望小镇关桥中心小学举...	2018-06-01
华润双鹤药业及医药界知名专家到海原华润希望小镇开展“在希...	2018-05-26
宁夏中卫市委常委、副市长曾中平考察海原华润希望小镇建设情况	2018-05-29
宁夏海原吴秉刚副县长考察华润希望小镇建设情况	2018-04-25
华润集团董事长单京赴集团定点扶贫县宁夏海原县考察	2018-04-05
华润置地（兰州）有限公司到海原县关桥乡开展“奉献一片爱心...	2018-03-24

总共3页 当前第1/3页
首页 上一页 下一页 尾页 跳至

华润慈善基金会官网报道

(4) 信息公开渠道

海原华润希望小镇项目信息公开渠道多元，相关信息除在华润集团及华润慈善基金会官网做专门介绍与动态展示之外，还在中华人民共和国民政部网站、国务院国有资产监督管理委员会网站、宁夏回族自治区人民政府网站、中卫市人民政府网站、海原县人民政府网站、共产党员网、中国青年报、中国质量网、中国报道网、

宁夏新闻网、中卫新闻网、新华网、搜狐网、新浪网、光明要闻、网易新闻等各级政府门户网站、主流电视与网络媒体、传统报纸媒体上展示。此外，项目组还依托微博、微信公众号等新媒体传播渠道披露小镇建设进展；项目组成员定期与海原县、关桥乡两级人民政府沟通，交流项目建设最新进程。同时，海原华润希望小镇内也摆放了公告牌，村民可通过公告牌了解项目相关信息。



(三) 项目成果与影响

1. 项目成果

在总结其它华润希望小镇建设经验的基础上，项目组以可持续社区发展理念为指导，以“创新、协调、绿色、开放、共享”为发展理念，以循环经济产业为动力，以制度创新、组织重构、精神重塑为保障，逐步将海原华润希望小镇建设成为“城、产、人、文”四位一体的具有地域特色和传统民族文化的新型绿色关桥。

(1) 生态宜居的绿色小镇

2017年6月18日，海原华润希望小镇正式开工建设。民居和环境改造是小镇建设的基础，也是让村民“走平坦路、喝干净水、上卫生厕、住安全房”的关键。在小镇建设前期，项目组与西安交通大学人居环境与建筑工程学院的设计团队结合多轮入户调研结果，统一规划改造海原华润希望小镇。规划内容包括“民居的改造与新建”“公建配套设施的提升及完善”“生态环保的市政基础设施建设”三个方面。

a. 具有西北民族特色的民居

海原华润希望小镇项目启动前，关桥村民居普遍质量不佳，多为砖混建筑、土包砖建筑、土坯建筑。通过前期测评，项目组以关桥村的民居特点、自然生态环境和居民的生活习性为出发点，以生态和本土适应性为原则，按照“北疏、中聚、南

扩”的空间规划策略对小镇民居进行分类规划，开展有针对性的新建或改造，共计原址新建民居74栋、改造民居75栋、集中安置民居20栋。其中，原址新建由华润出资70%，村民自筹30%；改造和集中安置由华润出资80%，村民自筹20%。

房屋严格参照框架式混凝土商住房标准，注重建筑的热工性能和居住品质，防震标准为8级，墙体防水、隔音、保温，门、窗、玻璃、阳光走廊均已安装好，室内水管、线路也已布好，墙面已经刷白。建设完成后的民居东、西、南、北、中五个居住组团，形成“一环通村将绿绕，五区串珠迎春来”的诗意图景。

项目	改善前	改善后
新建民居		
改造民居		
集中安置区		

案例：家里有了“高大上”的住宅

“美气”“牢靠”“好得很”……自2017年9月上旬海原华润希望小镇样板房落成后，每天都能引来几十位看房村民。“这房子是华润盖下的，一共花了25万元，我只掏了7万多元，剩下的钱都是华润和政府给的。”房主田彦海高兴地说。

作为关桥村的建档立卡贫困户，田彦海家住了30多年的土坯房。华润在推动海原华润希望小镇房屋改建与新建工作中，田彦海成了村里“吃螃蟹的第一人”。华润给田彦海修建的新房建筑面积有143平方米，除了卧室、客厅，还有卫生间、锅炉房，房间都装上了地暖，房子的地基打了近2米深，共有19根构造柱，可抗得住8级

大地震。如今，一提到家里的房子，田彦海总是幸福满满地说：“如果没有华润的帮扶，无论如何我们家也不会拥有一套这样‘高大上’的房子。”

“我们原来住的房子都是土房子，有的还是塌房子，旧房子一刮风就从房顶上往下掉土。华润来了，给我们盖了新房子，新房子质量好、很漂亮、很结实，打了很深的水泥基，塑了水泥地面，住上这样的房子，我们心也宽了。”

——关桥村村民 孙玉莲

b. 功能齐备的公建配套设施

为将关桥村打造成为具有西北地域特色和传统民族文化的新型农村社区，项目组通过改造行政、教育、医疗、娱乐等方面的公建配套设施，提升海原华润希望小镇公共服务能力，主要包括新建党群服务中心、产业帮扶中心，打造高品质小学、幼儿园，为幼儿园捐建绘本馆，改造卫生院门诊楼、乡政府计生楼、墓园等。

项目	改善前	改善后
小学		
幼儿园		
卫生院		

案例：华润怡宝为幼儿园捐建绘本图书馆

自2007年起，华润怡宝开始为教育资源相对匮乏地区的儿童捐建图书馆，截至2018年末已坚守12年，深入全国20多个省份，为百万乡村儿童捐赠百万册精品童书。海原县地处宁夏回族自治区干旱带，当地水资源匮乏，华润怡宝百所图书馆计划项目组经过多次实地考察后，在海原华润希望小镇为孩子们定制了一所特别的“水中童话”元素主题馆，场馆的创意设计全部来自孩子们的奇思妙想和手绘作品。此外，华润怡宝百所图书馆计划项目组还为主题馆配备了适合幼童的书桌矮凳、儿童垫、手绘涂鸦墙，并捐赠了来自全国各地的1,000多本精品儿童绘本。



c. 生态环保的市政基础设施

海原华润希望小镇项目组科学规划排布市政基础设施建设，将节能环保的可持续发展理念纳入其中。配套修缮村内道路5.6公里，并改造景观10,000平方米，有效优化了乡村景观；新建入口广场、童梦广场、烽火台广场等市政基础设施，完善小镇规划布局，综合提升了小镇市政基础设施配套服务水平；通过建设中水循环使用的一体化农村生活污水处理系统，改旱厕为水厕，实现了“厕所革命”。同时，通过保障小镇用水安全等举措，稳步推进小镇建设并保证小镇未来的持续发展。

项目	改善前	改善后
入口广场	A photograph showing the entrance to the town before improvement. The road is unpaved and dusty. There is a simple blue signpost with the characters '入口' (Entrance) on it. The surrounding area is somewhat neglected.	A photograph showing the entrance square after improvement. The area is now paved and landscaped. A large, smooth stone monument with the name of the town is prominently displayed in the foreground. The background shows a well-maintained building and trees.

烽火台广场		
童梦广场		

“华润为我们修建水冲式厕所，改变了以前旱厕细菌滋生、蚊蝇满天飞的现状，提高了学生们的卫生意识，学生们形成了洗手的习惯。不仅如此，华润还为我们修建了污水处理站，污水经过层层过滤后达标排放，使水资源得到了更高效的利用，环境也改善了很多。”

——海原华润希望小学教务处主任 丁国林

(2) 产业兴旺的非遗小镇

产业帮扶是促进希望小镇可持续发展的一项核心工作，海原华润希望小镇在规划建设过程中充分利用当地的红色旅游资源，始终遵循人文、绿色、生态、有机、可持续的发展方向，逐步探索“企业+合作社+农户”的产业帮扶模式。海原华润希望小镇产业帮扶与发展已成功度过摸索阶段，目前正处于运营合作阶段，其中摸索阶段为2016年10月—2018年6月，由华润五丰肖垚任组长，华润万家周小保任副组长；合作阶段为2018年7月—2019年10月，由华润万家周小保任运营组长。

a. 建设产业帮扶中心

在小镇规划建设期间，项目组充分利用关桥村的产业特色和民族特色，于小镇南侧建设了一座占地面积1,615平方米的产业帮扶中心，并与润农农民专业合作社合作，在产业帮扶中心设置剪纸和回绣加工车间、剪纸和回绣展览区、扶贫车间等，集中开展农产品销售、剪纸与回绣等产业扶贫工作。

项目	改善前	改善后
产业帮扶中心		

b. 建设临街商铺

曾经的关桥村临街商铺残破，多为夯土房，海原华润希望小镇新建了16,000平方米的沿街商铺，一层经商、二层居住，全部为框架结构。后期，在关桥乡发展红色文化旅游产业思路的带动下，商业街可形成餐饮、民宿、文创等产业配套，实现增收渠道的进一步拓展。



c. 剪纸与回绣培训

合作社邀请海原县剪纸、回绣非物质文化遗产传承老师在产业帮扶中心开展剪纸和回绣培训项目。自2019年初至2019年10月底，合作社已在产业帮扶中心组织开展培训8次，其中剪纸培训4次，累计培训1,404人次；回绣培训4次，累计培训978人次。2019年8月20日在贵州丹寨举行的“2019中国·丹寨非遗文创节”上，润农农民合作社的剪纸、回绣作品获得了组委会大赛铜奖的好成绩；2019年9月20日在深圳举行的“第七届中国公益慈善项目交流展示会”上，小镇学员的精美作品得到了展示，获得了在场嘉宾和广大深圳市民的一致好评。



d. 花红果子销售

在产业帮扶中心南侧沟内，华润为小镇捐种了1,100多棵花红果树，果实成熟后，合作社统一组织采摘，并全方位打通农产品销售渠道，实现农产品与市场的深度对接，助力村民脱贫致富。2019年9月，小镇花红果子成功打入深圳市场，分别在华润万家万象城OLE店、万象天地、深圳湾食堂、华润置地大冲食堂等进行销售，产品十分畅销，受到大众青睐。



海原华润希望小镇润农农民专业合作社帮扶项目刚起步。未来，合作社将与海原县人民政府、关桥乡人民政府合作，拓宽产业发展渠道，利用产业帮扶中心闲置的厂房，拟定引进小杂粮加工企业；制定整年度产业发展计划，全年主抓四个阶段（6月至8月关桥、罗山晒砂瓜上市，7月至9月关桥、方堡花红果子上市，9月至11月关桥、方堡、贺堡香水梨上市，10月至次年2月关桥、关庄、红羊红皮土豆上市），将剪纸、回绣穿插在整年度内，让村民感觉有活干、干不完、干得来劲。

(3) 组织活化的现代小镇

华润慈善基金会为海原华润希望小镇引入新型乡村管理模式，推动小镇润农农

民专业合作社于2019年3月11日正式挂牌成立，为小镇可持续发展提供组织保障。未来，华润慈善基金会将积极引导更多村民共同参与合作社，以润农农民专业合作社为突破口，激发村民工作精神，发展新型农村集体经济，并吸纳条件成熟的党员成为合作社理事，支持“乡村经济带头人”在产业帮扶过程中发挥模范作用，为小镇发展完善提供智力支持。此外，项目组还为小镇新建党群服务中心，打造党员活动阵地，打通党员近距离服务群众的渠道。

项目	改善前	改善后
党群服务中心		

(4) 民风淳朴的活力小镇

在海原华润希望小镇建设过程中，华润非常重视对关桥堡会议旧址、大清真寺广场、墓园长廊休憩区等村民公共活动场所以及红军井的保护性修缮，并以此为基地，充分发挥传统文化凝聚人心、教化群众、淳化民风的重要作用。同时，华润还积极新建入口广场、童梦广场、烽火台广场、华润万家村民活动广场等，为村民开展团体性活动提供场所，丰富村民生活；组织开展篮球赛等文体活动，致力于将小镇建设成为充满活力、乡风淳朴的美丽乡村。

此外，华润集团及其直属利润中心还为海原华润希望小学配备了远程多媒体教学设备及配套课程、嫁接珠海拱北小学优质的教育资源、引入真爱梦想教室，通过“互联网+”架起海原华润希望小镇与外界联通的桥梁，极大地改善了关桥村及其辐射范围内学龄儿童的受教育环境。

项目	改善前	改善后
关桥堡会议遗址		

大清真寺广场		
墓园长廊休憩区		
华润万家村民活动广场		

 <p data-bbox="316 1346 719 1384">“华润水泥杯”村民篮球联赛</p>	 <p data-bbox="1018 1346 1209 1384">真爱梦想教室</p>
--	--

2. 项目影响

(1) 带动小镇当地发展

海原华润希望小镇于2016年开始选址调研，2017年6月18日正式开工，2019年6月28日正式竣工落成。历时两年多，通过民居、公建配套设施及市政基础设施的改善，彻底改变了关桥村村民的生产生活环境，使希望小镇村民享受到了城市文明所带来的舒适、卫生与便利；开展“改水、改厕”等工程，提升了小镇村民整体的卫生意识；开展产业帮扶，修建产业帮扶中心，同时结合当地的特色红色旅游资源，重点提升非物质文化遗产产业发展，拓展红色教育基地，带动了关桥村经济发展，吸引了更多村民回乡就业创业；通过剪纸回绣产业的发展，逐渐打破男主外女主内的格局，提高了女性的收入，增强了女性的话语权；进行组织重构，推动海原华润

希望小镇润农农民专业合作社挂牌成立，共同运营和维护小镇建设成果；加强精神重塑，结合当地乡土文化，保护性修缮关桥堡会议遗址、红军井等，新修村民公共活动场所，组织开展丰富多彩的文体活动，极大程度地丰富了村民的精神文化生活。

“以前关桥村在周边11个村中是条件最差的，村里的房子都是要塌的土房子，道路也都是泥泞的土路，一下雨老百姓根本没法外出。华润在村里修建水泥路，建设五个广场，给村民带来了切实的便利。”

——关桥乡党委书记 马海燕

“华润科学规划小镇，完善公建配套设施建设，极大地丰富了村民生活，使得关桥村有了质的改变。此外，华润还开展产业扶贫工作，通过发展剪纸和回绣等非物质文化遗产产业，破解了村集体经济空壳难题。”

——宁夏回族自治区卫生健康委派驻关桥村驻村第一书记 李平

“华润来了以后修建了产业帮扶中心，成立了润农农民专业合作社，这让我的人生第一次充满了希望，有了清晰的职业规划。在家门口创业培训，有经济补贴，还能照顾小孩和老人，很是方便。以前工作对我来讲只是养家糊口，而现在在合作社的工作就是我的事业。”

——海原华润希望小镇润农农民专业合作社监事、剪纸班班长 冯英

“我感觉村里整体变化都挺大的，最大的变化就是环境了，整体的绿化都变好了，村里多了很多绿树，道路也好了很多。村里改变后大家的心情也舒畅了很多。我在村里还参加了手工培训，手工技能得到了不少提高。”

——关桥村村民 马晓燕

“村里原来风一吹漫天都是黄沙，华润来了后，村里环境好了很多。还有就是房子，华润把村里的房子建设得很好，大家现在住得舒心多了。华润来了后，原来很多外出务工的都返乡了，在自己家乡挣钱比外出打工方便多了。”

——关桥村村民 马成

(2) 增强企业发展力量

华润希望小镇建设是华润在中国特色社会主义思想的指导下，探索新时期乡村振兴的新路径、新规律，为全面贯彻乡村振兴五大要求贡献华润智慧和力量的重要体现，体现了华润作为红色央企的光荣社会责任。

在海原华润希望小镇建设过程中，华润大胆突破，首次将产业帮扶聚焦于非物质文化遗产产业，重点扶持剪纸、回绣产业发展，并将其纳入合作社平台集中管理，统一调配资源，带动关桥村村民就业发展，在为华润赢得良好商誉的同时，也为各直属利润中心在小镇所在地及扶贫县开拓业务市场奠定了良好的基础。

此外，希望小镇成为了华润锻炼培养优秀年轻干部的平台。华润慈善基金会在集团的支持下从华润各直属利润中心抽调员工组建项目组，项目组成员定期参加业务知识培训，将所学所知应用到实践中，又从实践经验中不断总结反思，推动知识体系更新，实现综合业务能力和个人综合素质方面的双向提升。返回原单位后，项目组成员将扶贫工作中所学所得带入实际工作，可带动更多同事实现综合技能的整体提升。

华润希望小镇也是华润志愿者活动的基地，是每一个华润人的精神家园。各利润中心不定期组织员工以志愿者的身份参与希望小镇建设，在为希望小镇发展贡献力量同时，让更多华润人真切感受到自身工作成果可以间接转化为推动社会进步的力量，从而增强对华润的自豪感、归属感、认同感。

(3) 各级领导高度关注

海原华润希望小镇建设极大程度地回应了海原县、关桥乡人民政府建设新农村的任务需求，是提升关桥乡村民脱贫能力的重要举措。自项目开工建设以来，各级领导经常组织访问团，深入实地考察，交流讨论小镇建设模式，总结扶贫经验，并对小镇建设模式表示高度肯定。总体来说，各级政府对小镇的肯定评价主要体现在以下四个方面：第一，海原华润希望小镇项目改善了关桥村的村容村貌；第二，海原华润希望小镇项目振奋了关桥村村民脱贫攻坚的信心，有助于关桥村撕掉贫困落后的“历史标签”；第三，依托华润完善的管理运营体系、强大的资源储备和丰富的扶贫实践经验，为关桥村村民提供了一个在本地就能接轨世界一流水平的平台；第四，华润的帮扶改善了关桥村的对外形象和投资环境，为关桥村长远发展提供了源源不断的动力引擎，形成了良性发展循环。



国资委党委委员、秘书长阎晓峰莅临小镇指导工作



华润集团董事长傅育宁、总经理王祥明、宁夏回族自治区副主席王和山视察海原华润希望小镇



宁夏回族自治区政协主席崔波视察华润希望小镇建设



华润集团副书记马璐、中卫市副市长刘学智莅临小镇指导工作

“华润员工的这种精神感染了关桥乡所有老百姓，使得大家的精神面貌得到了很大的改变。未来的关桥，一定是一个欣欣向荣，老百姓生活富裕，城乡建设面貌变化大的美丽小镇。”

——宁夏回族自治区海原县县长 许正清

“海原华润希望小镇在‘环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑’方面取得的初步成效离不了华润的正确领导，更离不开海原县委县政府、关桥乡党委和政府的关心支持。总体来说，海原华润希望小镇建设实现了政企强强联合，多方协力共建关桥村美好家园。”

——海原华润希望小镇项目组执行组长 廖志恒

（四）项目创新性与可持续性

1. 项目的创新性

（1）兼顾乡村振兴和定点扶贫的双重目标

2012年国务院扶贫办将宁夏海原县列为华润的第二个定点扶贫县，在随后的帮扶工作中，华润自觉以习近平总书记“扶贫对象精准、项目安排精准、资金使用精准、措施到户精准、因村派人精准、脱贫成效精准”的六个精准思想为指导，结合企业资源优势，聚焦人才培养、产业帮扶、新农村建设等领域，认真完成定点扶贫任务，全力打造海原“华润模式”。建设海原华润希望小镇是华润定点帮扶海原县的公益扶贫项目。华润将乡村振兴理念与定点帮扶理念相结合，抓住关键环节，在开发式扶贫帮扶的基础上，与海原县、关桥乡人民政府紧密配合，实施综合性保障扶贫，动态化、精细化梳理贫困人口，精准识别贫困原因，精准施策，确保老有所养、病有所医、残有所助、孤有所扶，确保希望小镇的每一个贫困人口生活有保障、有兜底；以生态宜居为目标，将农村垃圾、污水治理、村容村貌提升作为主攻方向，整合多方资源，强化各项举措，稳步有序推进希望小镇人居环境突出问题治理；不断发现培育自身资源优势与小镇资源禀赋之间的结合点，将一镇一品的产业内容从单一种养殖业向乡村旅游、特色文化产业扩充，切实推进小镇供给侧改革；鼓励更多华润员工通过志愿服务等多种途径投身到乡村振兴的大战略中，打造一支懂农业、爱农村、爱农民的华润“三农”工作队伍，确保华润的扶贫模式、扶贫资金、扶贫资源切实发挥最大效用。

（2）分阶段系统性锻炼项目成员管理能力

项目管理作为贯穿小镇项目建设全过程的一项活动，设计小镇建设的方方面面，具有过程的系统性、实施的整体性、广泛的社会性、工程的复杂性等特征。在海原华润希望小镇项目管理过程中，项目组对井冈山华润希望小镇使用的穿插负责制管理方法进行再度创新升级，引入动态管理思路，采用分阶段、划重点的项目管理方法，将工程、成本、产业、综合事务的管理任务分阶段交叉轮换。海原华润希望小镇项目管理大致划分为三个阶段，三阶段的项目组组长和执行组长保持不变，以确保项目管理的整体性和稳定性。此外，综合考虑不同阶段项目推进的难度系数，还在团队起步阶段设置了副组长一职。项目组其它口径负责人则因项目所处的阶段不同而轮换。分阶段交叉轮换的管理方法灵活地进行了项目管理任务的划分和调整，

综合考虑了项目不同阶段工作重点的不同，在发挥项目管理团队成员特长的同时，也使得团队成员其它方面的能力得到了不同程度的提升，有利于提高项目管理团队成员的综合素质，培养复合型人才。

(3) 以非遗文创产业为产业帮扶的突破口

产业发展是乡村振兴的首要与关键，是高质量如期打赢脱贫攻坚战的重要支撑。海原华润希望小镇所在的海原县为回民聚居区，回乡文化特色鲜明，剪纸和回绣远近闻名，曾被文化部命名为“中国民族民间剪纸之乡”。近年来，海原县剪纸、回绣等传统文化产业迅速发展，已形成了独具特色的产业雏形，海原县还建设了非物质文化遗产孵化基地，吸引合作社进驻，构建产、供、销一体化服务模式，使非物质文化遗产产业成为海原县乃至周边地区贫困群众增收的主要产业之一。华润在帮扶关桥村发展的过程中，充分结合海原县当地剪纸、回绣产业优势，打破单一依赖农业、畜牧业、旅游业等实现增收的帮扶模式，在关桥村建设产业帮扶中心，配套剪纸和回绣加工车间及展览区、扶贫车间，集中开展农产品销售、剪纸和回绣等产业扶贫工作，并邀请海原县剪纸、回绣非物质文化遗产传承老师在关桥村开展剪纸和回绣培训项目，调动关桥村留守妇女参与产业发展的积极性。此外，华润还加大产业扶持力度，创新和完善产业利益联结机制，将关桥村香水梨、花红果子等特色农产品纳入产业规划，与剪纸、回绣产业发展相融合，带动更多贫困群众实现脱贫增收目标，为全面实施关桥村振兴战略奠定坚实的产业基础。

2. 项目的可持续性

在各级政府和援建地村民的大力支持、项目组的高效执行、充足的扶贫资金保障等因素的共同作用下，海原华润希望小镇“环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑”等各项工作均取得了较好的成效，为小镇持续发展奠定了坚实的基础，实现了兼具乡村振兴和公益性项目的可持续性目标。

在环境改造方面：海原华润希望小镇规划阶段以打造现代化红色文化旅游小镇为目标，将红色文化融入小镇规划中，打造关桥晨曦、回商风情、墓园追思、红色记忆、花红烂漫、烽火夕照六景。小镇建成后，所有公建配套设施及市政基础设施产权归关桥村人民政府管理，华润慈善基金会指导成立海原华润希望小镇物业管理有限公司，自行管理小镇物业，重点做好党群服务中心、产业帮扶中心、道路、村

民活动广场等公建配套设施及市政基础设施和场所的清洁、维护、修缮等管理工作。

在产业帮扶方面：华润慈善基金会指导当地村民成立海原华润希望小镇润农农民专业合作社，重点发展剪纸、回绣等产业，并计划将特色农产品销售与剪纸、回绣产业相融合，形成产业互补。以润农农民专业合作社为平台，发展关桥村特色产业，在带动关桥村及周边辐射范围内村镇经济发展的同时，也为关桥村培养了一批经验丰富的技术与管理骨干和致富带头人。

在组织重构方面：为满足小镇的可持续发展需求，华润慈善基金会为海原华润希望小镇引入新型乡村管理模式，挂牌成立润农农民专业合作社，新建党群服务中心，与原有的小镇村委会相结合，小镇基本形成了“三位一体”的新型管理模式。此外，华润还派驻专门的扶贫干部在关桥村挂职，为建设高素质专业化村镇干部队伍、储备党委后备人才提供了坚实的人才力量支撑。

在精神重塑方面：小镇建设纳入塑乡情、立乡风概念，修缮公共活动场所，为村民搭建互动交流的平台；结合关桥村民俗文化，组织开展丰富多彩的文体活动，搭建村民情感互动的高效平台，增强乡村凝聚力；修缮幼儿园、小学等，有力提升了关桥村及其辐射范围内村镇的教育水平。

3. 项目的可推广性

海原华润希望小镇是华润新农村建设和城镇化建设的再次实践，丰富了华润乡村振兴工作的经验宝库。小镇开放接待社会各界人士，交流讨论海原华润希望小镇建设模式，总结建设经验，启示政府、企业、个人创新“三农”建设思路，改良优化新农村建设模式。总体上，海原华润希望小镇项目具有良好的社会效益，各方可采用“全面借鉴”“局部推广”“组团复制”等方式，借鉴海原华润希望小镇这一社会主义新农村建设的特色示范样本。

全面借鉴：对于与华润相似的多元化经营企业，可全方位调动直属利润中心、二级公司等力量，全面借鉴海原华润希望小镇模式，从“环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑”四个角度，以及组织管理、项目管理、建设流程、透明度管理等方面，全方位学习借鉴华润的经验。

局部推广：对于产业结构单一的企业，可以发挥企业特色，局部借鉴海原华润希望小镇模式。例如在我国中西部地区，绝大部分地区都有民族手工艺的产业潜力，各企业可充分调动村民积极性，打通手工艺品销售渠道，持续促进村民增收和消费

升级；在乡村环境改造过程中，除了建房修路外，可将“改水、改厕、垃圾处理”等内容融入其中，综合提升村容村貌改善效果。

组团复制：政府、企业或其它社会组织可通过合作扶贫的方式，遵循实事求是、因地制宜、协调发展、分类指导、精准扶贫的原则，坚持将实施乡村振兴战略、农业农村现代化建设、生态文明建设、城乡融合发展和美丽乡村建设相结合，发挥各自专长，共同促进农业农村可持续发展。

三、项目的经验与教训

（一）项目成功经验

通过访谈关桥乡党委书记，关桥村村干部、普通村民、建档立卡贫困户、周边村村民、参与剪纸与回绣培训的妇女代表，海原华润希望小镇建设执行项目组等，可将海原华润希望小镇项目建设经验概括为以下几点：

1. 精准施策，强化项目管理

海原华润希望小镇项目拥有强有力的组织保障。小镇建设前期，华润慈善基金会协调华润集团资源从华润置地、华润电力、华润燃气、华润五丰、华润万家、华润雪花、华润建筑等利润中心抽调青年骨干组成项目团队，深入扶贫第一线，参与小镇建设工作全过程，为小镇项目的顺利推进提供组织支撑。在制度层面，华润慈善基金会将《希望小镇项目管理手册》升级至2018版本，在优化《项目组组织机构》《项目建设工作流程指引》《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》《车辆使用管理办法》《舆情管理办法》《档案管理办法》的基础上，将《项目组管理费支出管理办法》《项目安全管理》升级为《项目组管理费及补贴支出管理办法》《安全文明施工管理办法》，并新增《项目组党建工作指引》《项目组廉洁自律条例》两项规范性管理方案，对项目建设过程中的具体事项作出更详细的规定，规范项目工作人员行为，确保项目高效、平稳、持续运行。

2. 产镇融合，创新发展模式

乡村振兴，产业兴旺是重点，必须要以农业供给侧改革为主线，促进农村一二三产业融合发展，形成现代农业产业体系，保持农业农村经济发展旺盛活力。海原华润希望小镇项目在规划建设过程中融入“产镇融合”的理念，坚持小镇功能与产业功能相融合、小镇产业结构与就业结构相融合，通过扶持和发展当地特色产业聚

集生产要素和人气，切实推进小镇供给侧改革。在具体实施过程中，项目组充分利用海原当地民俗特色，成功探索出“合作社+非遗文创”产业帮扶模式，建设产业帮扶中心，组建润农农民专业合作社，组织小镇村民开展回绣、剪纸技能培训，使小镇村民对回绣、剪纸有了更加清晰、深刻的认识和理解，同时学到一项技能本领，开辟了小镇脱贫攻坚的新路径。此外，华润慈善基金会还积极探索小杂粮、硒砂瓜、花红果子、香水梨、红皮土豆等特色产业发展新路子，融入“订单农业”理念，打通特色农产品销售渠道，带动特色农产品销售，进一步增强关桥村脱贫致富的后劲；华润慈善基金会还将小镇产业发展格局拉大，与海原县、关桥乡产业发展布局相融合，奠定红色文化旅游小镇的产业发展基础。

3. 三方协同，共建希望小镇

海原华润希望小镇的建设和完成，单靠企业一方力量是不足以实现的，政府的支持、村民的配合必不可少。在小镇建设过程中，华润慈善基金会与地方政府、村民始终保持良性互动，充分发挥三方资源共享、优势互补等作用，共同建设海原华润希望小镇。在华润慈善基金会层面，派驻项目组常驻关桥村，在扶贫一线深入推动“环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑”等各项建设工作。在政府层面，宁夏回族自治区、中卫市、海原县、关桥乡各级党委、政府高度支持海原华润希望小镇建设，其中，海原县人民政府成立了项目建设领导小组，每月召开专题会议，并指定关桥乡主要领导加入海原华润希望小镇管委会，驻村配合推进各项小镇建设工作；海原县人民政府还在小镇建设过程中，协助征地拆迁、前期筹备、协调村民关系等工作，并成立保洁队，负责小镇卫生维护；与此同时，宁夏回族自治区还配套了美丽集镇项目。在村民层面，整个小镇建设过程中，共有230位村民出工出力，支持家乡建设；田志芳、田学刚、冯英、田彦贵等村民还积极加入合作社，担任理事、监事等职位；积极参与合作社组织的剪纸、回绣产业培训，增强自身手工艺品制作能力，拓宽了家庭增收渠道。

4. 资源整合，深耕小镇建设

华润作为一个多元经营企业，多项内部产业资源依托希望小镇平台得到了有效整合，协同优势得到了充分的发挥。在海原华润希望小镇建设发展期间，华润集团积极组织合作单位、直属利润中心及二级公司等参与小镇捐赠活动或开展多元化公

益活动。其中，华润银行自2018年开始在小镇开展“树木树人快乐助学”公益项目，在小镇种下“公益林”，开展志愿者长期支教项目，每学期定期为贫困小学生及学习优异的小学生发放助学金和奖学金，为小镇捐赠远程多媒体教学设备及配套课程；华润双鹤发起“在希望的田野上”爱心公益行项目，组织全国著名医生进行医疗扶贫，开展义诊赠药活动；华润五丰不仅支持小镇村民参与到“基础母牛银行”帮扶项目中，还为小镇幼儿园配备了厨房设施、健康食品；华润怡宝为幼儿园捐建了怡宝“水中童话”绘本图书馆；华润雪花捐建了童梦广场；华润万家捐建了灯光篮球场；华润水泥冠名赞助了关桥篮球联赛；华润燃气捐赠了关桥大讲堂的餐饮设备；华润电力捐赠了爱心洒水车；华润置地捐赠了远程教育培训中心；华润纺织捐赠了小学和幼儿园的校服。此外，华润还引入真爱梦想教室，在小学开展全人教育，为孩子们树立自信、尊严、全面发展的价值观；引入珠海拱北小学的优质教育资源，全面结对帮扶小学的教学工作。

5. 横向联动，扩大辐射效应

在长期的扶贫实践中，华润坚持扶贫效应的最大化，在帮助规划范围内小镇实现脱贫致富的同时，积极将自身发展模式辐射到周边，向周边村镇传输先进的扶贫经验，带动周边村镇同步小康。在环境改造方面，海原华润希望小镇正在成为全区的环境整治示范村、民族团结示范村，周边村镇纷纷以关桥村为样板综合整治乡村环境，并成立保洁队、设立公益性岗位，维护村容村貌。在产业帮扶方面，项目组积极对接海原华润草畜一体化项目，鼓励小镇村民参与“华润基础母牛银行”，建立小型家庭农场，助力关桥村发展高端肉牛养殖产业；在小镇产业规划过程中，综合考虑关桥乡总体产业分布情况，将前河、后河产业打通，构建以海原华润希望小镇为中心的“一中心两翼”模式，形成产业集群效应，助力产业兴旺早日实现。在组织重构方面，周边村镇参照小镇经验，聘请义务监督员，监督村集体政务公开、财务公开、环境整治、移风易俗等工作。在文化重塑方面，项目组在小镇组织开展篮球赛等问题活动，并邀请周边村镇村民参与，有效激活了乡村人气。此外，小镇还不定期接待外来访问团，通过座谈交流等方式，将小镇的成功经验与外界共享，为扶贫事业提供新思路。

（二）问题与挑战

华润从“环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑”四个层面入手，致力于将海原华润希望小镇建成为宁南地区特色鲜明、美丽宜居、设施完善、绿色生态、产业发展兼具的小镇之一。反观海原华润希望小镇建设过程，可以概括出以下几点需要进一步改进之处：

1. 成本管控要加强

成本管控是项目管理中的一项关键性指标，做好成本管控并符合预期目标，不仅可以提高项目整体的经济效益，并且为项目更好地推进奠定了坚实的基础。在海原华润希望小镇建设过程中，项目组参照《项目成本管理办法》，紧扣“准”“实”要求，与华润慈善基金会等密切配合，做好资金分配整合计划，从设计咨询费、工程建设费、其它预算等维度制定了详细的《海原华润希望小镇项目预算报告》，围绕海原县定点扶贫任务，将有限的资金用在刀刃上，发挥最大的资金效益，全面巩固扶贫成效，全力以赴促进海原县脱贫攻坚任务早日完成。但在海原华润希望小镇实际建设过程中，由于小镇所处的环境地形特殊，部分新建及改造环节图纸提供不及时，项目施工现场部分不可预见成本管控困难等原因，造成了实际建设过程中个别分项超标等问题。在后期小镇建设过程中，可进一步完善扶贫资金管理制度和机制，全流程动态管理扶贫资金，促使扶贫资金发挥更大的效益。

2. 产业帮扶需深入

农业农村现代化是实施乡村振兴战略的总目标，发展特色产业、特色经济是加快推进农业农村现代化的重要举措。华润慈善基金会在海原华润希望小镇建设过程中，首次尝试将非物质文化遗产产业作为产品帮扶的重点，做好发展非遗文创产业这篇产业发展“大文章”，催生关桥村发展新动能，实现关桥村发展新跨越，将乡村振兴“一盘棋”下活。但总体看来，海原华润希望小镇在产业帮扶方面仍需加强。关桥村剪纸、回绣等手工业虽有一定的历史，但大部分村民长期以畜牧业为主，对手工业运营模式不熟悉，缺少成熟的技术支撑；与四大名绣（苏绣、湘绣、粤绣、蜀绣）相比，回绣作品存在精细度不足等问题，市场竞争力较弱；目前小镇非物质文化遗产产业主要依赖华润订单，缺乏稳定的终端销售市场和客户群，对带动关桥村村民收入增长的作用相对有限；剪纸、回绣产业以妇女劳动力为主体，且产品周期长、产业规模有限，对带动小镇村民就业的作用相对有限，难以吸引更多村民返

乡。此外，项目组虽为小镇配套了硒砂瓜、花红果子、香水梨等产业发展，但当地缺乏稳定的物流、仓储条件，产品本身运输和存储的难度也较大，难以向外辐射。在产业发展后期，需大力做好产业发展配套，打通终端销售路径，盘活产业发展活力，进一步拓展村民经济收入渠道，助力村民减贫能力提升。

3. 组织重构待扶持

基层组织重构是一项具有“革故鼎新”意义的战略型工程，更是一项关乎人心向背、社会稳定的民生工程。在海原华润希望小镇建设过程中，华润慈善基金会引入新型乡村管理模式，挂牌成立润农农民专业合作社，为小镇可持续发展提供组织保障，但总体来看，海原华润希望小镇组织重构工作仍需扶持。作为小镇发展农村集体经济的载体和平台，合作社目前刚起步，尚未正式运作，其作用尚未得到有效发挥，还需要依靠华润慈善基金会捐赠运作资金、协助发展订单等，才能保障合作社现阶段良好运转；村委会的管理能力仍较薄弱，在发挥行政管理功能、承接国家和地方乡村建设任务方面发挥的作用不足；党组织建设不完善，缺乏组织开展活动、发挥党员先锋模范作用的平台载体，缺乏新鲜党员血液的注入，党群关系难以进一步密切。在后续工作中，华润慈善基金会需以合作社为突破口，进一步完善党政企三位一体模式，构建自治、法治、德治相结合的乡村治理体系。

四、结论与建议

（一）评估结论

本次评估主要从项目价值维度、项目管理维度、项目绩效维度、项目创新维度展开，综合来看，评估组认为，海原华润希望小镇项目设计合理、执行效果明显，基本达到预期目标，具体评估结论如下：

在项目价值维度：海原华润希望小镇是华润发起的大型乡村振兴兼具公益性质的项目。项目的建设目标与华润集团“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”的企业使命，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”的宗旨高度一致；是华润定点帮扶海原县的重要公益扶贫项目之一，符合国家“坚持农业农村优先发展”方针，与海原县“三农”工作整体规划相契合，实现了传承乡村文明基础上的现代化和城镇化，展现了华润作为负责任央企的担当和责任；优先考虑村民切身利益，帮助村民拔除“穷根”，其

次考虑企业自身利益，确保企业良性可持续运转，具有较高的社会价值和经济价值，使百姓、政府、企业等多方得益。

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，构建相应的组织管理体系，完善各项管理机制建设，华润慈善基金会从华润集团各利润中心抽调骨干组成项目组，项目组成员职责明确，规划清晰；建设过程中，项目组依据《华润希望小镇项目管理手册（2018版）》制定了完善的协调机制和详细的工作方案，并及时总结和汇报项目建设进展及遇到的困难，确保项目高效推进、按时交付；建设完成后，华润慈善基金会选派相关人员继续承接后续产业帮扶工作，同时华润慈善基金会持续关注项目后续情况。在项目透明度管理方面，华润慈善基金会及时披露小镇建设各项信息，并充分利用华润集团和华润慈善基金会官网、各级政府门户网站、主流电视与网络媒体、传统报纸媒体等，多渠道宣传报道希望小镇，增强了村民和社会公众对项目的知情与认可程度。

在项目绩效维度：项目组遵循人文、绿色、生态、有机、可持续的发展方向，完成了民居新建与改造、公建设施与市政设施配套、扶持产业发展、活化乡村治理结构、增强村民凝聚力等任务，在西海固地区成功打造了一座具有西北民族特色的新型农村社区。原址新建民居74栋、改造民居75栋、集中安置民居20栋，并配套修缮村内道路5.6公里，改造景观10,000平方米，有效优化了乡村景观，提升了居住和生活环境；新建占地面积1,615平方米的产业帮扶中心，并与润农农民专业合作社合作开展剪纸和回绣培训项目，自2019年初至2019年10月底，共计培训2,382人次，有效提升了小镇村民的产业发展能力，增强了村民脱贫致富能力；挂牌成立润农农民专业合作社，新建党群服务中心，有利于推进乡村治理结构完善，形成自治、法治、德治相结合的乡村治理体系；修缮村民活动场所，组织开展多样化村民活动，有助于塑乡情、凝民心，为丰富村民的精神世界搭建了平台。

在项目创新维度：海原华润希望小镇实现了公益项目与国家脱贫攻坚战略的高度融合，为战略性公益扶贫积累了宝贵的经验，同时树立了典范。与此同时，在项目管理过程中，项目组还升级了《希望小镇项目管理手册》，新增《项目组党建工作指引》《项目组廉洁自律条例》两项规范性管理方案，有利于规范项目工作人员行为，确保项目高效、平稳、持续运行；首次将非物质文化遗产产业发展和产业帮扶相结合，并将非物质文化遗产产业与特色农产品销售相结合，在增强小镇及其辐射范围内村镇脱贫致富能力的同时，为我国产业扶贫工作提供了新思路。

（二）评估建议

针对“海原华润希望小镇”的建设情况及现实需求，提出以下优化建议：

1. 规范成本管理，扩大扶贫效益

扶贫资金是脱贫攻坚战的“粮草”和“弹药”，是打赢打好脱贫攻坚战的重要保障，只有保障粮草、弹药充足，管好、用足、用好扶贫资金，才能下好“先手棋”，主动打响脱贫攻坚“歼灭战”。海原华润希望小镇扶贫资金在实际使用过程中存在个别分项超标等问题，后期可进一步加强对成本管理工作的重视度，加强对预算编制、招标采购、工程款申请、签证变更、不可预见费使用、结算管理等环节的管理，管好、用足、用好扶贫资金；配齐项目施工图纸，为施工提供参考和依据，确保施工成本可控、可防；根据《项目成本管理办法》，建立更加体系化的报销流程，规定财务直接负责人及时汇总报销台账，并将汇总结果上报至项目组组长和华润慈善基金会；加强财务管理的内外部监督，进一步落实财务工作周计划、周总结、月总结、会签制度，并将财务数据送审，坚决杜绝浪费现象以及资金滞留现象的发生，合理有效地控制项目成本，不断提高项目建设的经济效益。

2. 拓宽产业布局，繁荣乡村经济

海原县是丝绸之路必经之地，经历了各民族的迁徙融合，逐渐成为一个重要的回族聚居区，留下了内涵丰富而独特的人文资源，也形成了一种独立的非物质文化遗产——剪纸、回绣。近年来，随着我国“一带一路”建设的推进和手工艺品的复兴，海原县剪纸和回绣的市场也在不断扩大，2018年，海原县回绣成功申请国家技艺商标。在接下来的工作中，华润慈善基金会可制定整年计划，将海原回绣、剪纸手工艺的发展贯穿整个年度，重点打造“海原回绣”“海原剪纸”文化产业品牌，增设培训班、扩大生产规模，拓宽产业发展渠道，构建覆盖剪纸和回绣生产、包装、销售的产业链条，形成“前店后厂”模式，深入推进特色手工业发展，帮助村民就业增收；紧抓硒砂瓜、花红果子、香水梨、红皮土豆上市的四个阶段点，以润农农民专业合作社为平台，统一组织收购与销售，开展多方位宣传，提升品牌附加值，培育村民们对合作社的认同感，增强村民参与脱贫攻坚的积极性和主动性；巧用微博、微信、抖音等热门社交媒体，嫁接拼多多、淘宝直播平台等，组织开展多元化参访活动，向外界全方位展示海原华润希望小镇民俗风情，进一步扩大小镇知名度。

3. 活化组织建设，破解治理困局

党的十九大报告指出，要加强社会治理制度建设，完善党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障的社会治理体制。这不仅为加强和创新社会治理指明了方向，更对新时代党的建设和以党的建设贯穿基层治理、保障基层治理、引领基层治理提出了更高要求。加大党建引领基层治理路径探索，对基层党建和基层治理的创新发展，以及乡村振兴战略的落地落实，有着十分重要的现实意义和深远的历史意义。海原华润希望小镇目前的基础组织比较薄弱，基层人才流失量大，基层治理缺乏动力和源泉。在接下来的工作中，华润慈善基金会可进一步深化产业发展力度，以产业发展为突破口，吸引更多年轻群体返乡，并吸引其中有思想、有能力的年轻人加入党组织，补充新鲜血液，充实党组织力量，储备村集体后备干部，破解治理瓶颈；落实基层党组织日常管理，持续用力整顿软弱涣散农村基层党组织，加强农村党员队伍的先进性建设，充分发挥党组织的整合功能和引领作用，引领基层党员干部群众增强党组织意识、纪律意识、责任意识，使基层治理体系和治理能力更加适应现代社会发展需求，推进基层社会全面和谐发展。