

# 井冈山华润希望小镇项目 评估报告 (2016-2017年)



中国社会科学院经济学部

企业社会责任研究中心

2018年06月



---

# 目录

一、 导论.....	- 1 -
(一) 项目基本信息.....	- 1 -
(二) 评估工具概述.....	- 2 -
1. 评估目的.....	- 2 -
2. 评估模型.....	- 2 -
3. 评估方法.....	- 3 -
二、 项目评估.....	- 4 -
(一) 项目价值.....	- 4 -
1. 相关性.....	- 4 -
2. 必要性.....	- 4 -
3. 公益性.....	- 6 -
(二) 项目组织与管理.....	- 7 -
1. 项目组织体系.....	- 7 -
2. 项目管理机制.....	- 8 -
3. 项目建设流程.....	- 9 -
4. 项目透明度管理.....	- 20 -
(三) 项目成果与影响.....	- 22 -
1. 项目成果.....	- 22 -
2. 项目影响.....	- 26 -
(四) 项目创新性与可持续性.....	- 29 -
1. 项目的创新性.....	- 29 -
2. 项目的可持续性.....	- 30 -
3. 项目的可推广性.....	- 31 -
三、 项目的经验与教训.....	- 32 -
(一) 项目成功经验.....	- 32 -
1. 管理创新升级，建设标准流程.....	- 32 -
2. 联动外部资源，实现共建共享.....	- 32 -

3. 整合内部资源，深耕小镇建设.....	33 -
4. 立足当地禀赋，发展特色产业.....	33 -
5. 带动辐射周边，扩大扶贫效应.....	33 -
(二) 问题与挑战.....	34 -
1. 产业帮扶需深入.....	34 -
2. 组织重构待扶持.....	34 -
3. 精神重塑要加强.....	35 -
4. 村民参与望提升.....	35 -
四、 结论与建议.....	36 -
(一) 评估结论.....	36 -
1. 项目价值维度.....	36 -
2. 项目管理维度.....	36 -
3. 项目绩效维度.....	36 -
4. 项目创新维度.....	37 -
(二) 评估建议.....	37 -
1. 重点拓展产业，繁荣乡村经济.....	37 -
2. 活化组织基础，破解治理困境.....	38 -
3. 加强精神建设，树立文明乡风.....	38 -
4. 引导村民参与，提升自主意识.....	38 -

---

# 一、导论

## （一）项目基本信息

新时代、新责任、新征程、新作为。改革开放以来，中央坚持把解决好“三农”问题作为全党工作重中之重，统筹推进工农城乡协调发展，出台系列强农惠农政策，推进乡村振兴进程。实施乡村振兴战略也是习近平新时代中国特色社会主义思想的重要内容。2018年两会期间，习近平总书记在参加山东代表团审议时指出，实施乡村振兴战略是新时代做好“三农”工作的总抓手，农业强不强、农村美不美、农民富不富，决定着全面小康社会的成色和社会主义现代化的质量。

作为我党在革命战争年代亲手创办的企业，华润集团在长期发展过程中始终关注国家的“三农”问题。2008年正值集团成立70周年，华润集团积极响应党中央、国务院“以工促农，以城哺乡”号召，提出发挥华润集团多元化经营优势，利用企业和员工捐款，到贫困地区和革命老区建设希望小镇的想法。十年来，华润集团已投资建成广西百色、河北西柏坡、湖南韶山、福建古田、贵州遵义、安徽金寨和江西井冈山七座希望小镇，宁夏海原、贵州剑河、湖北红安、陕西延安四座希望小镇正在规划建设中。

井冈山华润希望小镇是华润集团捐建的第七座希望小镇，选址位于江西省吉安市井冈山市罗浮林场片区，其辖区涉及土山、坪头两个自然村，规划面积1171.5亩，涉及民宅140余栋，惠及村民600余人。井冈山市罗浮林场片区，自然景色优美、气候宜人，但由于人均耕地面积少、缺少集中连片的平坦土地、产业发展滞后、基础设施较为薄弱、技术水平相对落后，难以发展种植和养殖业，当地村民多选择外出务工，收入水平总体较低，生活较为贫困。

华润集团统一规划，结合我国旅游发展大环境及井冈山市民俗文化，充分利用当地旅游资源，借助多元化经营优势，对土山、坪头两个自然村进行重点帮扶。通过新建、改建民居，彻底改善村民的居住环境；通过新建、修缮道路、祠堂、粮仓等公共配套设施，全面提升小镇公共服务水平；通过发展民宿、农家乐等乡村旅游产业，增加村民收入，提高村民生活水平，实现井冈山华润希望小镇可持续发展。

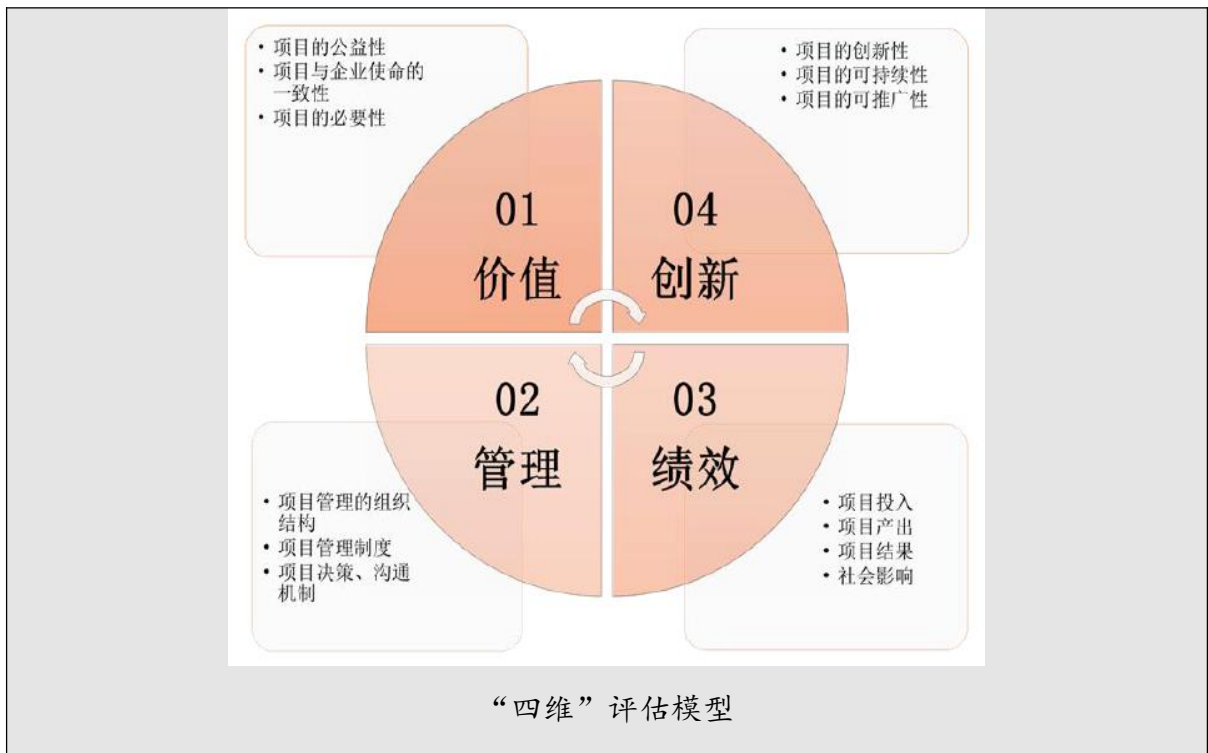
## （二）评估工具概述

### 1. 评估目的

井冈山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七个希望小镇。对该项目进行系统的总结与评估，有利于进一步梳理华润的乡村建设模式，积累宝贵经验，为其它小镇建设提供借鉴和参考。同时，引入第三方综合评价机制，以中立的身份，从专业的视角，对井冈山华润希望小镇项目给予客观公正的考察与评估，不仅规避了项目实施方既当“运动员”又做“裁判员”的尴尬身份，也增加了评估结论的含金量与说服力，提升了项目的公信力和透明度。

### 2. 评估模型

项目评估小组运用专业研究方法，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井冈山华润希望小镇进行系统的评估。其中，项目价值是指项目的公益性、项目与企业使命的一致性和项目的必要性，包含个人及相关群体的价值、对行业或产业的价值以及对社会乃至全人类的价值三个层面；项目管理是指项目管理的组织结构、项目管理制度和项目决策/沟通机制；项目绩效是指项目投入、项目产出、项目结果和社会影响；项目创新是指项目的创新性、项目的可持续性和项目的可推广性。



### 3. 评估方法

为系统地掌握井冈山华润希望小镇的实际运营情况和成效，项目评估小组主要运用了参与式观察法、半结构式访谈法以及文献与资料分析法开展此次评估工作。

#### (1) 参与式观察法

项目评估小组深入井冈山华润希望小镇，实地走访井冈山希望小镇米兰花酒店、民宿、坪头村广场、土山村广场、张氏祠堂、王氏祠堂、福利院、幼儿园、医院、粮仓等希望小镇产业帮扶及公建设施，详细了解小镇建设情况。

#### (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，与小镇村民及村干部、米兰花酒店运营团队、小镇建设执行项目组进行了总时长达20多个小时的半结构式座谈，充分了解各利益相关方对小镇建设的意见和建议。<sup>1</sup>



#### (3) 文献与资料分析法

在评估过程中，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文献，对井冈山华润希望小镇的特点、建设内容等有了更深入的认识和了解，为进一步组织和开展调研评估提供便利。

<sup>1</sup>访谈记录见附件——【项目附件】井冈山华润希望小镇评估项目访谈记录

## 二、项目评估

### （一）项目价值

#### 1. 相关性

井冈山华润希望小镇项目是由华润集团发起的大型乡村振兴兼具公益性质的项目。围绕“生态、有机、循环、环保和可持续发展”的理念，井冈山华润希望小镇结合当地的山形地貌、民俗风情、气候特点等因素，从空间战略、旅游格局、文化传承等方面进行定位，通过环境改造、产业帮扶、组织重构和精神重塑，建设可持续发展的现代化特色活力小镇。华润集团建设井冈山华润希望小镇的目标愿景为：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；利用华润集团自身产业和资源优势，帮助农民成立专业合作社，发展新型农村集体经济，将井冈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；在城乡统筹、融合发展的制度设计和政策创新上想办法、求突破，为国家探索一条企业利用自身资源积极参与社会主义新农村建设的新模式、新道路。这与华润集团“务实、专业、协同、奉献”的企业精神、“引领商业进步，共创美好生活”的企业使命、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。

#### 2. 必要性

##### （1）政策导向

农业丰则基础强，农民富则国家盛，农村稳则社会安。农业农村农民问题是关系国计民生的根本性问题，直接关系到改革发展稳定大局。2017年10月18日，党的十九大报告中指出，要坚持农业农村优先发展，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，健全自治、法治、德治相结合的乡村治理体系，加快推进农业农村现代化。2018年3月8日，习近平总书记在参加山东代表团审议时强调，要充分尊重广大农民意愿，调动广大农民积极性、主动性、创造性，把广大农民对美好生活的向往化为推动乡村振兴的动力，把维护广大农民根本利益、促进广大农民共同富裕作为乡村振兴的出发点和落脚点。2018年5月31日，党中央出台《乡村振兴战略规划（2018-2022

年)》，对乡村振兴作出进一步工作部署。作为紧贴民生的中央企业，华润集团聚焦三农、关注三农，积极参与社会主义新农村建设，实践以希望小镇为依托的开发式扶贫建设项目，提升所在地区经济发展水平和社会发展能力，与国家乡村振兴战略部署不谋而合。

## (2) 政府支持

十八大以来，习近平总书记多次提出“既要金山银山，又要绿水青山”“绿水青山就是金山银山”。井冈山市地处江西省西南部、赣湘两省交界的罗霄山脉中段。井冈山是毛泽东、朱德、陈毅等老一辈无产阶级革命家率领中国工农红军创建的第一个农村革命根据地，被誉为“中国革命的摇篮”“中华人民共和国的奠基石”。为拉大旅游发展接待框架，以生态优势促旅游惠民生，让老区人民既能保住绿水青山，又能获得金山银山，井冈山市政府提出了推动罗浮片区综合开发的战略决策，并积极推进华润希望小镇落户，致力于打造承接核心景区旅游服务功能的新增长极。华润希望小镇建设的四大愿景为：环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑，这与乡村振兴战略提出的产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的五大总要求基本对应，也与井冈山地区发展规划不谋而合。江西省政府主动向华润集团发函，明确邀请华润集团到该地区捐建希望小镇，同时对希望小镇建设提出初步方案和选址意向。

## (3) 村民期待

希望小镇建设是脱贫所需、百姓所盼。作为旅游扶贫试验区，井冈山华润希望小镇选址位于井冈山市区与井冈山风景区之间，泰井高速沿线。小镇区域内群山环抱，土地稀少，土壤肥力不足，生产条件差，农作物产量低；处于井冈山自然保护区范围，林业和养殖业受限制，地区产业发展相对滞后；距井冈山中心城区13公里，距井冈山风景区10.5公里，城区和景区带动辐射作用较差；房屋大部分为土坯房，道路狭窄、积水严重，乡村绿化杂乱；医院建筑及设施陈旧、年久失修，整体居住环境较差，亟需整治。面对贫困的生活境况，当地村民急切希望能够得到外界支持，实现脱贫致富。华润希望小镇建设以环境改造为基础，弥补乡村基础设施严重匮乏的短板，实现希望小镇生态宜居、生活富裕；以产业帮扶为关键，充分发掘小镇的资源禀赋，因地制宜地发展现代特色农业和乡村旅游业，实现希望小镇产业兴旺；以组织重构为依托，帮助发挥“乡村经济带头人”的作用，实现希望小镇有效治理；以精神重塑为目标，使乡风文明、积极健康的生活方式逐渐成为小镇村民精神生活



的主流。总体上，华润希望小镇建设与村民期待相符。

#### **(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。八十年来，华润在壮大自身基业的同时，始终处处体现对国家、对民族的担当。华润人始终自觉地将个人命运与国家兴亡紧密相连，忠诚于党和国家的伟大事业。党的使命“为中国人民谋幸福，为中华民族谋复兴”，是华润人始终铭记的初心，也是华润作为一家商业机构光荣的社会责任和奋斗目标。

自2008年始，华润结合自身产业多元化经营优势，利用企业和员工捐款，精准对接革命老区、贫困地区，首创华润希望小镇模式，将乡村振兴与企业自身绿色农业发展、零售分销渠道建设有机结合，使更多贫困地区村民获益。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实践与探索，在让广大农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。从各利润中心抽调人员组成项目团队，对于培养专业扶贫人才，增强员工综合能力具有重要意义；在扶贫当地积极投资，助力公司业务有效开拓，实现企业发展；树立了央企参与扶贫工作的典范，打造了央企扶贫模式，有利于提升品牌认知度、公信度、美誉度、影响力。

综上所述，井冈山华润希望小镇建设具有高度的必要性。从政策角度来说，企业加强对贫困落后地区的帮扶力度，促进贫困地区人民生活条件改善和社会经济发展，符合国家大政方针要求；从政府角度来说，小镇建设符合罗浮片区综合开发战略决策；从村民期待角度来说，井冈山华润希望小镇建设实现了传承乡村文明基础上的现代化和城镇化，符合当地村民期待；从企业角度来说，井冈山华润希望小镇建设，充分彰显了华润作为负责任央企的社会担当。

### **3. 公益性**

公益性项目指的是具有非利性，以谋求社会效应为目的的项目。从受益人群来看，井冈山华润希望小镇的目标人群主要是居住在小镇以周边辐射范围内的村民。经过乡村环境改造，新建、改造村民旧居，拓宽道路，大幅提升公共服务水平，并辐射带动周边。产业帮扶主要结合当地的旅游资源，构建“米兰花酒店+民宿”信息平台，统一调配资源，带动当地民宿发展。在井冈山华润希望小镇的建设发展过程中，华润集团利用自身多元化经营优势，积极组织集团下属企业和相关合作单位开展井冈山罗浮医院专家义诊、杭州置地幼儿园公益行“闪闪的红星”、华润怡宝

“怡起读书”图书计划、养老院义务演出、集团米兰花精品酒店慈善培训与宣传等活动，丰富了小镇孩子们的学习生活，提升了村民素质和整体教育水平。整体来说，井冈山华润希望小镇项目围绕小镇所在地区百姓，具有较高的公益性。



## （二）项目组织与管理

### 1. 项目组织体系

井冈山华润希望小镇项目形成了华润集团、华润慈善基金会、项目组三层组织管理架构，各层级组织和人员各司其职、互相配合，充分发挥各方优势，为项目的顺利推进提供支持。

#### （1）华润集团层面

在华润集团方面：成立井冈山华润希望小镇项目领导小组，由董事长任组长，集团多位董事与副总级别领导担任组员，负责华润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，保障项目高效、快速推进，其中，华润慈善基金会理事长负责华润希望小镇项目整体统筹、协调、落实工作，项目组中的其它领导成员分任不同口线统筹协调工作。

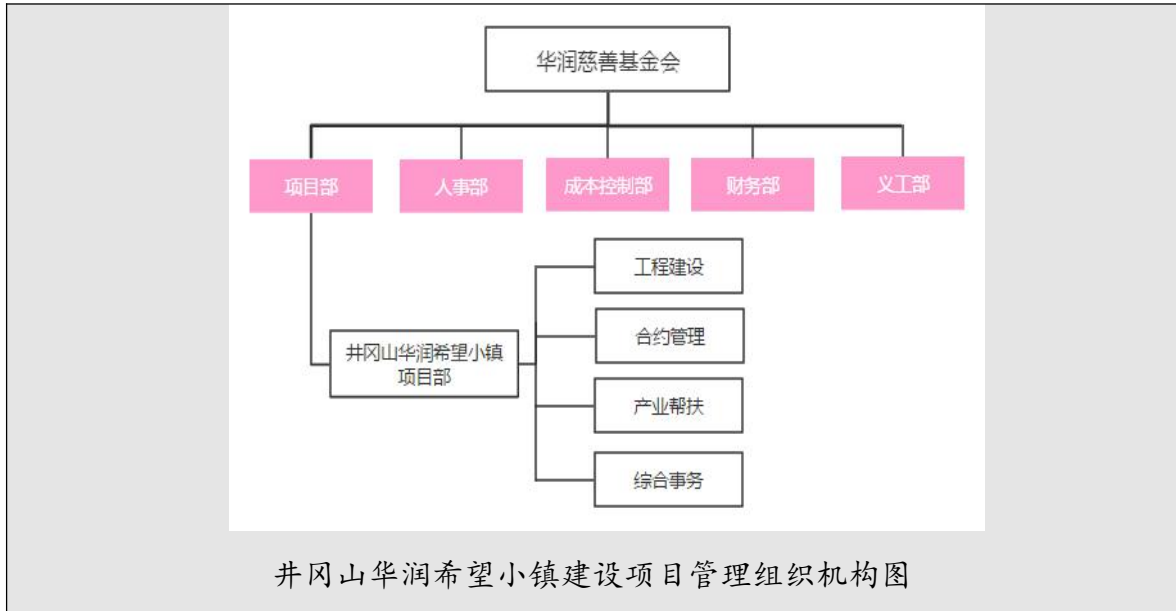
#### （2）慈善基金会层面

在华润慈善基金会方面：自井冈山华润希望小镇建设之初，基金会先后投入大量人力、物力，负责项目对接，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。华润慈善基金会从华润电力、华润燃气、华润五丰、华润置地、华润建筑、华润物业、华润万家等利润中心抽调十余名青年骨干组成井冈山华润希望小镇项目小组，为实现“绿色生态小镇、简约现代小镇、经济活力小镇”而奋斗。

#### （3）项目组层面

井冈山华润希望小镇建设工作由项目工作小组主导负责实施和协调。华润希望小镇项目组为华润集团和华润慈善基金会根据希望小镇项目的建设需求，联合派驻

在希望小镇所在地的建设团队。项目组设组长一名，下设工程、成本、产业、综合事务负责人。项目组组长统筹整个项目实施过程，需要在规划、建设、政府关系、村民沟通方面有专长，能够吃苦耐劳且独立带过团队，有三年以上工作经验，主要负责小镇前期的规划建设、入户调研、报批报建、工程实现；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，同时具备感恩精神和协同精神。



## 2. 项目管理机制

### (1) 决策机制

#### a、内部决策机制

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

#### b、外部协商机制

在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的微调，要通过项目组与市乡政府组建的指挥部合署决策；涉及到产业方面调整事项，要经过合作社理事会讨论决策。小镇建设工作基本是以基金会为核心，项目组牵头主导，政府支持协调，项目组与指挥部共同协商决策，村民通过村民代表和村民小组充分参与。

### (2) 退出机制

在井冈山华润希望小镇项目初步调研时，计划开展农业产业帮扶，由华润集团

下属利润中心华润五丰有限公司派驻工作人员进驻小镇，借鉴金寨华润希望小镇的猕猴桃产业，拟组建华润五丰(井冈山)现代农业产业基地。但由于井冈山独特的山地造型，土地贫瘠稀少，无法发展种植业，因此华润五丰工作人员退出，经协调安排，华润万家和华润电力工作人员迅速进入项目组，继续参与工程建设。小镇竣工落成后，项目工作重心将转移到产业帮扶与发展阶段，项目组择机退出希望小镇建设现场，后期由润农物业服务服务有限公司帮助维护村容村貌，负责小镇后续工作。

### (3) 制度规范

为规范井冈山华润希望小镇的管理，华润慈善基金会制订了详细的华润希望小镇管理制度，制定了《华润希望小镇项目管理手册》，包含《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》《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》《舆情管理办法》《档案管理办法》等规范性管理方案，对项目建设过程中的具体事宜作出规定，促进项目持续有序运行。



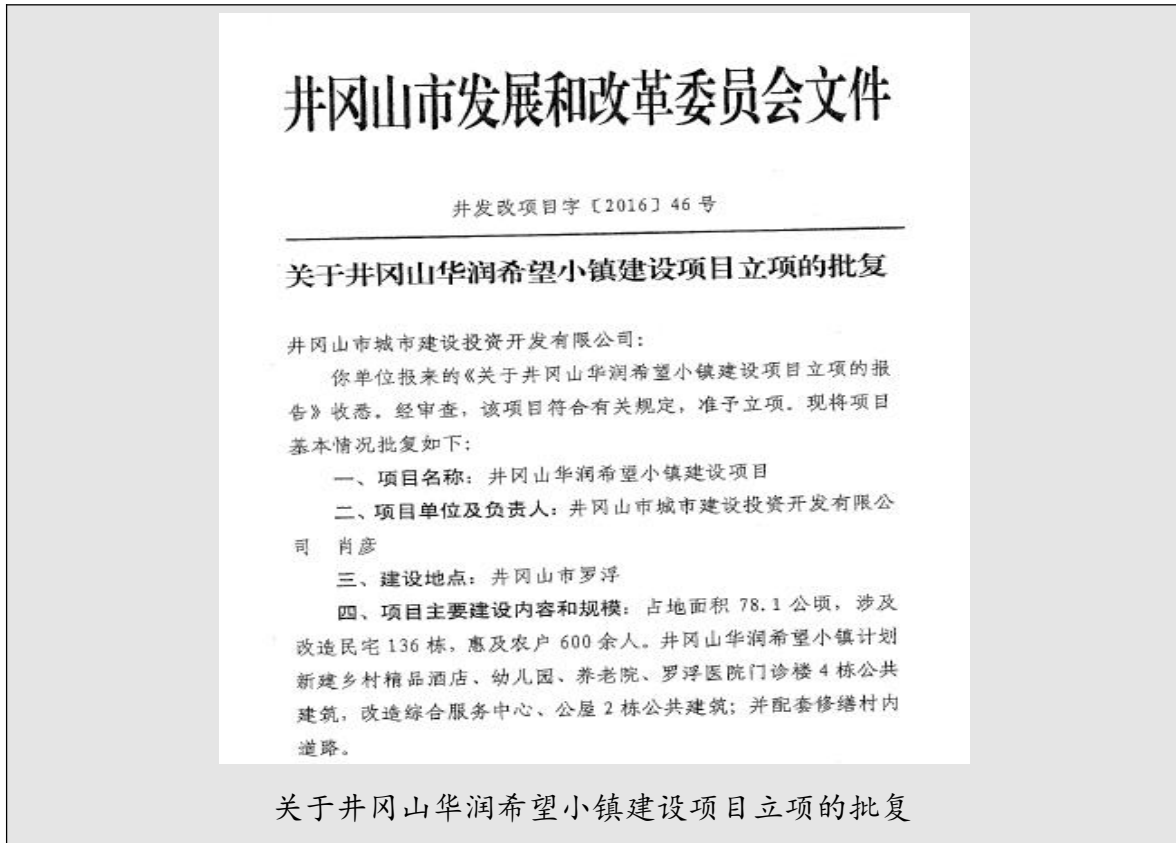
## 3. 项目建设流程

井冈山华润希望小镇项目建设管理基本按照《华润希望小镇项目管理手册》的规定进行管理，具体过程如下：与政府签订合作框架协议—项目立项—项目选址—规划设计—签署定向捐赠协议—项目用地批准—需求调研—优化建议—设计成型—开盘选房—合同签订—新建房屋—改造房屋—验收确认—移交接管。

### (1) 项目立项

井冈山华润希望小镇是华润慈善基金会的品牌慈善公益项目，由华润集团出资

捐赠并提供人力、物力、技术等资源支持。井冈山华润希望小镇首先由江西省政府向华润集团发函，明确邀请华润集团到该地区捐建希望小镇，同时对希望小镇建设提出初步方案和选址意向。华润集团领导在来函上作肯定意见的批示，井冈山华润希望小镇项目正式立项。



## (2) 选址与命名

### a、选址原则

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

- 具有红色革命历史的贫困乡村；
- 距中心城市约2~3小时车程；
- 首期建设规模原则上不超过300户，1500人；
- 当地政府、村民对华润集团及希望小镇项目有高度认同感；
- 当地民风淳朴，历史遗留问题少。

井冈山华润希望小镇选址位于江西省吉安市井冈山市，距井冈山中心城区13公里，距井冈山风景区10.5公里。1927年10月，毛泽东、朱德、陈毅等老一辈无产阶级革命家率领中国工农红军来到井冈山，创建以宁冈县为中心的中国第一个农村革

命根据地，开辟“以农村包围城市、武装夺取政权”的中国特色革命道路，从此井冈山被载入中国革命史册。井冈山华润希望小镇下辖土山、坪头两个自然村，规划面积1171.5亩，涉及民宅140余栋，惠及村民600余人，村民收入水平较低，生活较为贫困。江西省各级政府对华润慈善基金会的宗旨和华润希望小镇建设项目的理念高度认同，也将“三农”问题视为重中之重。总体上，井冈山华润希望小镇的选址符合华润集团及华润慈善基金会的选址原则。

#### b、选址流程

江西省政府发出希望小镇建设邀请后，华润慈善基金会主要负责人到井冈山市两个备选点（茅坪和罗浮）进行实地考察，形成《华润希望小镇选址报告》，对备选点的政治、经济、文化、交通、地理、产业等方面情况进行详细分析，上报华润集团审批，根据华润集团审批结果确定初步选址——坪头、土山两个自然村。



#### c、命名原则

希望小镇命名原则为：“地名+华润希望小镇”，地名选择按照知名程度从市、县、乡（镇）逐级选取。遵循该命名原则，最终敲定该小镇名称为——井冈山华润希望小镇。

### (3) 确定规划单位

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

<p><b>华润慈善基金会与-----大学</b></p> <p><b>合作框架协议</b></p> <p>甲方：华润慈善基金会，</p> <p>乙方：-----大学-----学院，</p> <p>华润希望小镇项目是甲方的品牌慈善公益项目，华润希望小镇的规划设计属新农村、小城镇综合性设计，不同于一般的商业地产建设，要求规划设计单位对小城镇规划有深入的研究，并能结合当地地形地貌、经济社会、乡风民俗开展规划设计。鉴于上述特殊要求，经甲乙双方友好协商，甲方委托乙方把华润希望小镇规划设计作为新型小城镇建设的学术课题来具体实施。甲乙双方在互惠互利、合作共赢的基础上，达成如下协议：</p> <p>1. 甲方在华润希望小镇项目筹备阶段，优先考虑选择乙方作为项目规划设计候选单位，并通过华润希望小镇项目工程总承包单位向乙方进行询价。</p> <p>2. 乙方在收到询价后，要联合具有资质的规划设计院、施工图设计院共同报价。鉴于华润希望小镇项目是甲方捐赠的慈善公益项目，乙方应以慈善的形式，以成本价进行报价。</p> <p>3. 若经比价确定乙方为最终规划设计单位，甲方将协调项目工程总承包单位与乙方联合的规划设计院、施工图设计院签订《华润希望小镇建设工程设计合同》。乙方在接到甲方的设计任务后，要组织不</p> <p style="text-align: center;"><b>华润慈善基金会与规划单位合作框架协议</b></p>
--

**(4) 成立项目组**

华润集团及华润慈善基金会主持召开宣讲会，解读井冈山华润希望小镇相关部门工作，征集优秀成员参与项目建设。本着吃苦耐劳、认同企业文化、具有专业特长及管理经验等原则，根据《项目组人事管理办法》，选取项目组长、副组长、工程/成本/产业/综合事务等负责人。项目组成员需要接受为期一周的考察培训，并通过3个月试用期。项目团队在小镇建设期可分为两个阶段，两阶段项目组构成如下：

**第一阶段（2016年6月~2016年12月）**

组长：唐三阳 华润置地	副组长：张兆家 华润置地	副组长：卢晨生 华润电力
成本控制：刘纪纲 华润置地	设计及工程管理：王伟 华润置地	综合事务：齐亚楠 华润五丰
工程管理：韩少林 华润燃气	工程管理：方盛志 华润建筑	产业帮扶：潘长春 华润五丰
毛靖博 华润慈善基金会	李晶鑫 华润慈善基金会	刘默涵 华润慈善基金会

第二阶段（2017年1月~2017年10月）

组长：唐三阳 华润置地	副组长：张兆家 华润置地	副组长：卢晨生 华润电力
成本控制：刘纪纲 华润置地	设计及工程管理：王伟 华润置地	综合事务：方盛志 华润建筑
工程管理：韩少林 华润燃气	工程管理：吴尚林 华润电力	工程管理：江志鹏 华润万家
毛靖博 华润慈善基金会	李晶鑫 华润慈善基金会	陈军 华润慈善基金会



(5) 需求调研

小镇规划设计兼顾了村民、政府等核心利益相关方的不同需求。2016年8月~10月期间，项目组完成三轮入户调查。第一轮入户调研，项目组充分整合收集信息，对村民的家庭信息、收入、意愿等进行核实，宣导小镇建设理念；第二轮入户调研在完成新建民居图纸的基础上进行，主要收集村民选房及自筹款方面的想法；第三轮入户调研主要为了告知村民关于选房的相关事项，包括选房意向、选择户型、建设参与意愿等。

- 2016年8月，完成第一次入户调研；
- 2016年9月，完成第二次入户调研；
- 2016年10月，完成第三次入户调研。





井冈山华润希望小镇项目组成员刘纪纲入户调研

## (6) 选房安排

2016年10月6日，项目组组织选房活动。通过宣传海报、公告板展示小镇的拆改政策、收费标准、户型等，组织村民进行选房、咨询、合同签订、预付款等。通过选房活动，最终确定了17户村民关于新建房屋意向，占总人数的2/3。



井冈山华润希望小镇选房签约现场

## (7) 建设工程实施

### a、项目开工奠基

华润慈善基金会根据井冈山华润希望小镇规划编制《项目建议书》和《项目建议书签报表》，召开理事会讨论《项目建议书》及捐赠首批项目启动款事宜，形成会议纪要，报由理事长签批《项目建议书签报表》，同时与乡（镇）政府联名开立公共管理账户作为捐款接受账户。理事会通过后，项目组于2016年8月配合当地政府举办奠基仪式。



井冈山华润希望小镇奠基仪式

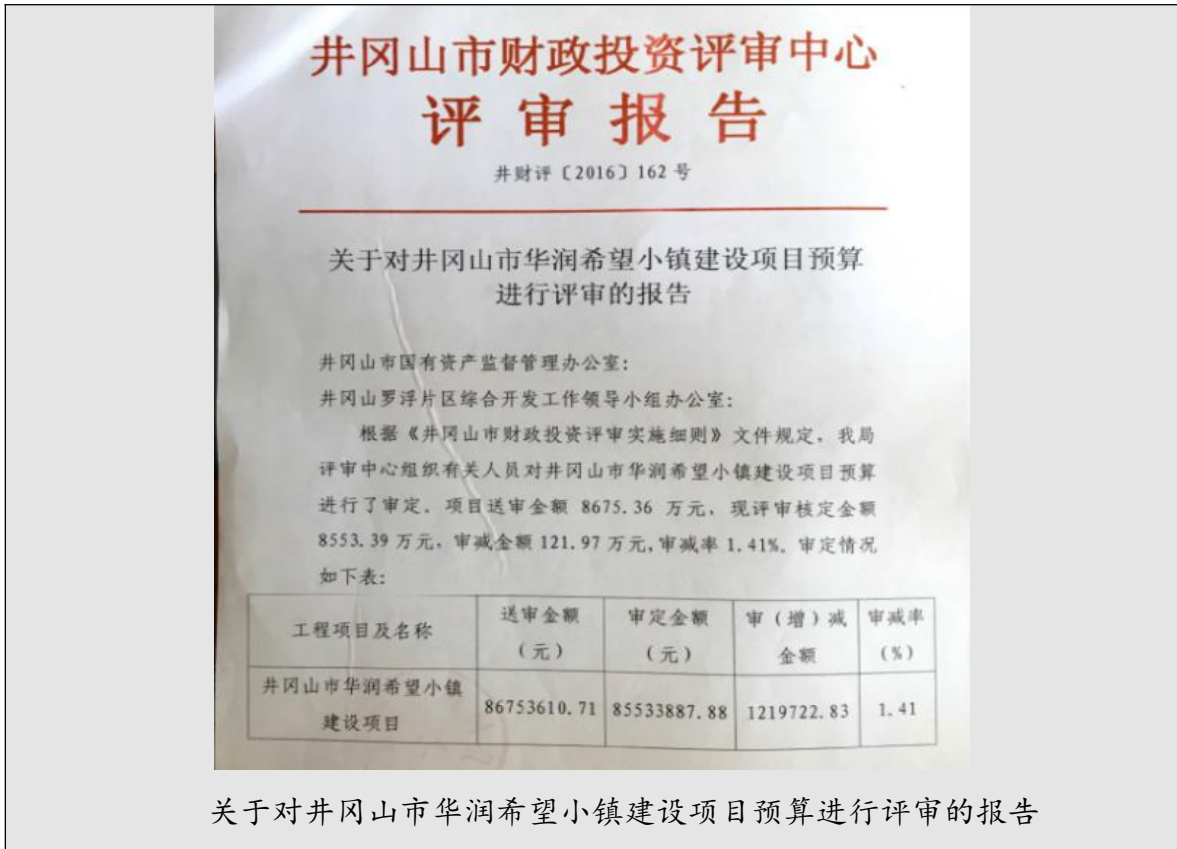
b、主劳务分包单位确定

- 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：

分包单位由项目组以华润建筑的名义进行招标，由华润慈善基金会邀请具有相应资质的3家以上投标单位进行投标，由成本控制部负责组织招标，经过资格预审—发放标书—踏勘—答疑—开标—评标—商务谈判—中标等过程，确定劳务、园林景观、精装、广告、钢筋供应、办公家具供应、设计、造价咨询等分包单位。招标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。

c、预算编制与财务管理

项目工程总承包单位完成工程预算并向华润慈善基金会及时汇报。华润慈善基金会根据汇报情况与当地政府召开会议，明确政府、村民和慈善基金会三方出资比例。井冈山华润希望小镇项目预算编制工作于2016年10月20日完成，据《井冈山华润希望小镇项目预算报告》显示，井冈山华润希望小镇建设项目主要由幼儿园、村民活动中心、乡村精品酒店和医院四部分组成，总体预算金额为90594697元，其中村民出资10956611元，华润慈善基金会捐赠金额为79638086元。根据《井冈山市财政投资评审实施细则》文件，最终审定预算金额为85533887.88元，审减金额达1219722.83元，审减率为1.41%。



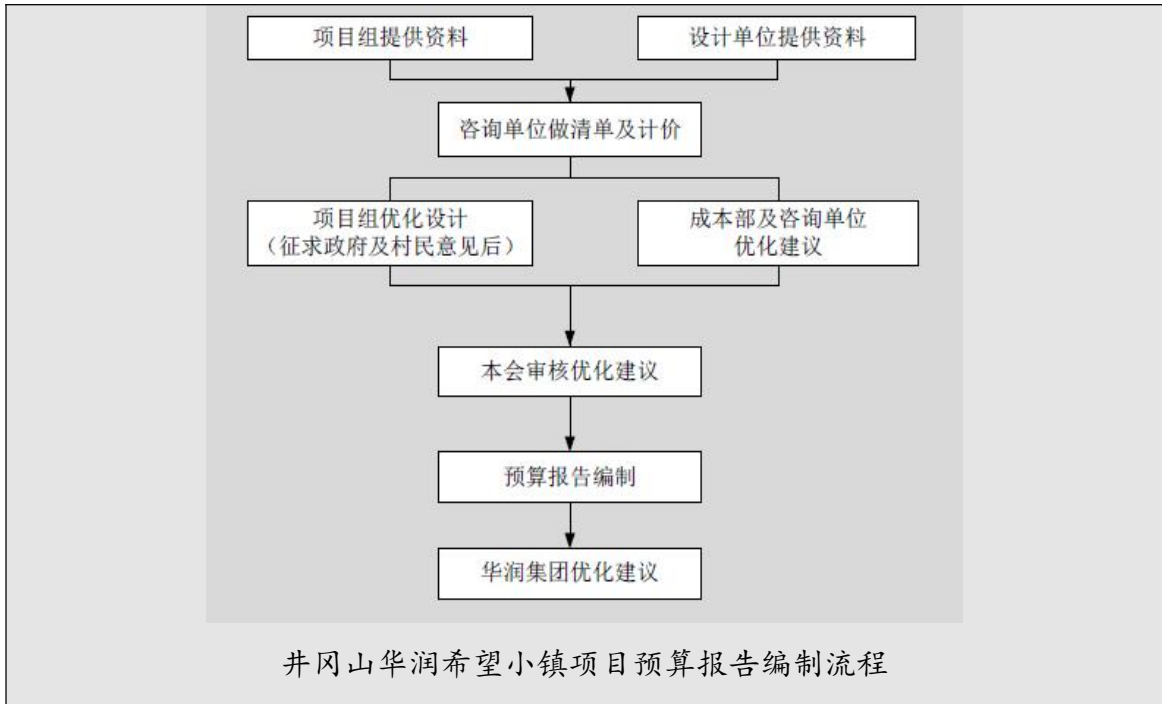
关于对井冈山市华润希望小镇建设项目预算进行评审的报告

d、样板区改造与规划调整

在建设实施过程中，项目组首先从公建区域入手，没有先做样板房，在某种程度上以公建代替主体样板房，并利用一些实体的工艺样板，包括墙面、窗子和屋面，展示其中的节点和材料，将管材、铝型材、钢筋、灯具和洁具的形态全部打成一面墙，组织安排居民参观。

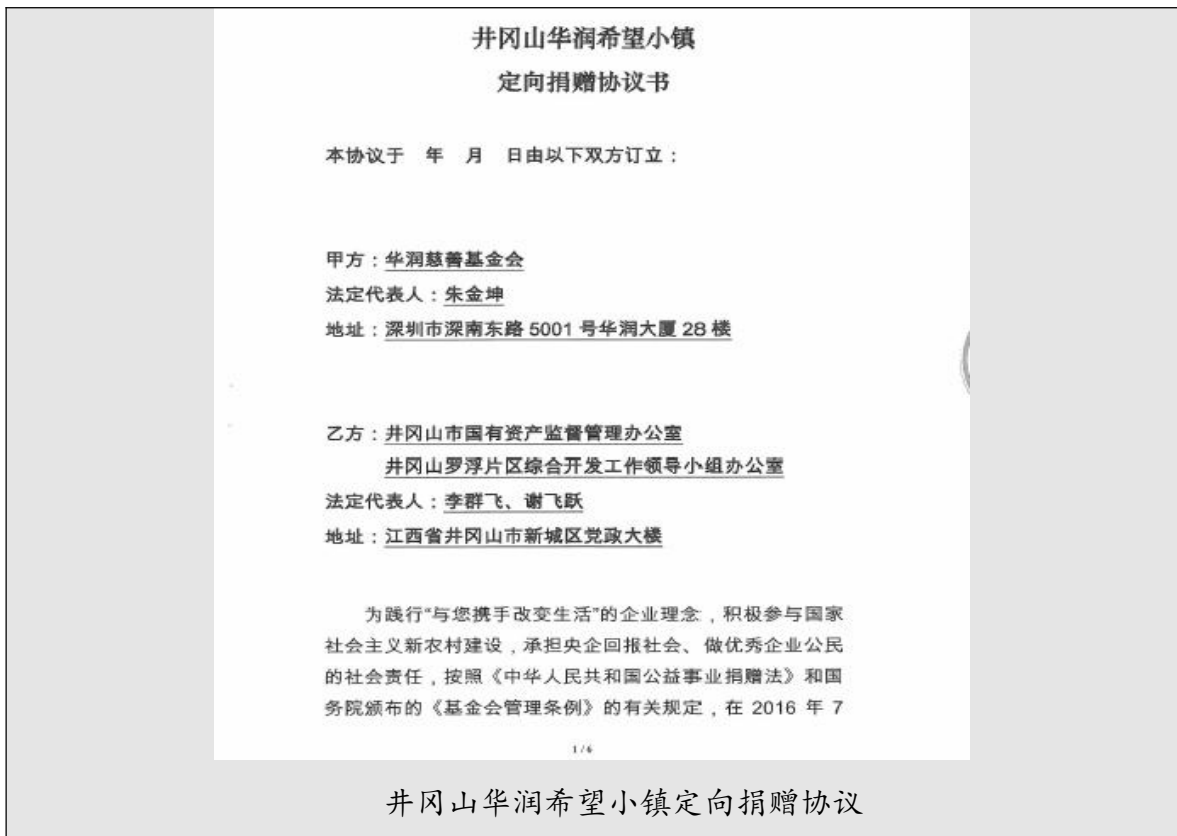
项目组根据入户调查结果对每户改造或新建房形成《工程量清单》，明确各户上缴房款比例及出资金额，积极推行改造户自筹上缴房款，如有村民存在困难，则由华润为其联系贴息贷款。项目组及时通知意向中标单位入场进行房屋改建，并启动其它新建项目，监督意向中标单位施工质量、进度及成本，确保建设顺利安全。

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



e、签订捐赠协议与全面开展工程建设

华润慈善基金会召开理事会，并根据华润集团审批的项目工程预算，确定捐赠给井冈山华润希望小镇建设的具体数额。同时基金会与井冈山市政府签订《井冈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。同时，分包单位也全面开展公建和配套设施的施工建设。



f、收房确认

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



井冈山华润希望小镇新建民居交房确认

g、项目竣工

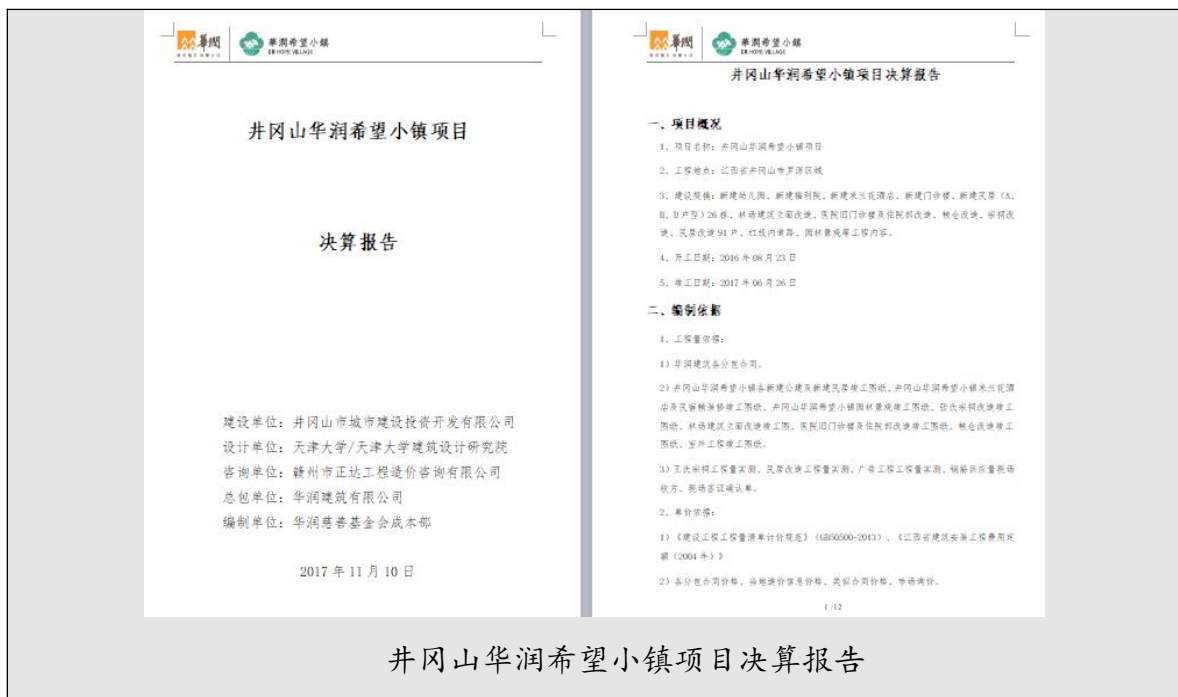
华润基金会相关负责人实地考察项目建设进度，确定小镇建设项目已符合落成竣工条件后，与当地政府协商，举行竣工仪式，并按照有关规定进行竣工验收、申办权证等工作。2017年6月，小镇正式竣工落成。



井冈山华润希望小镇竣工典礼

## h、工程审计与决算

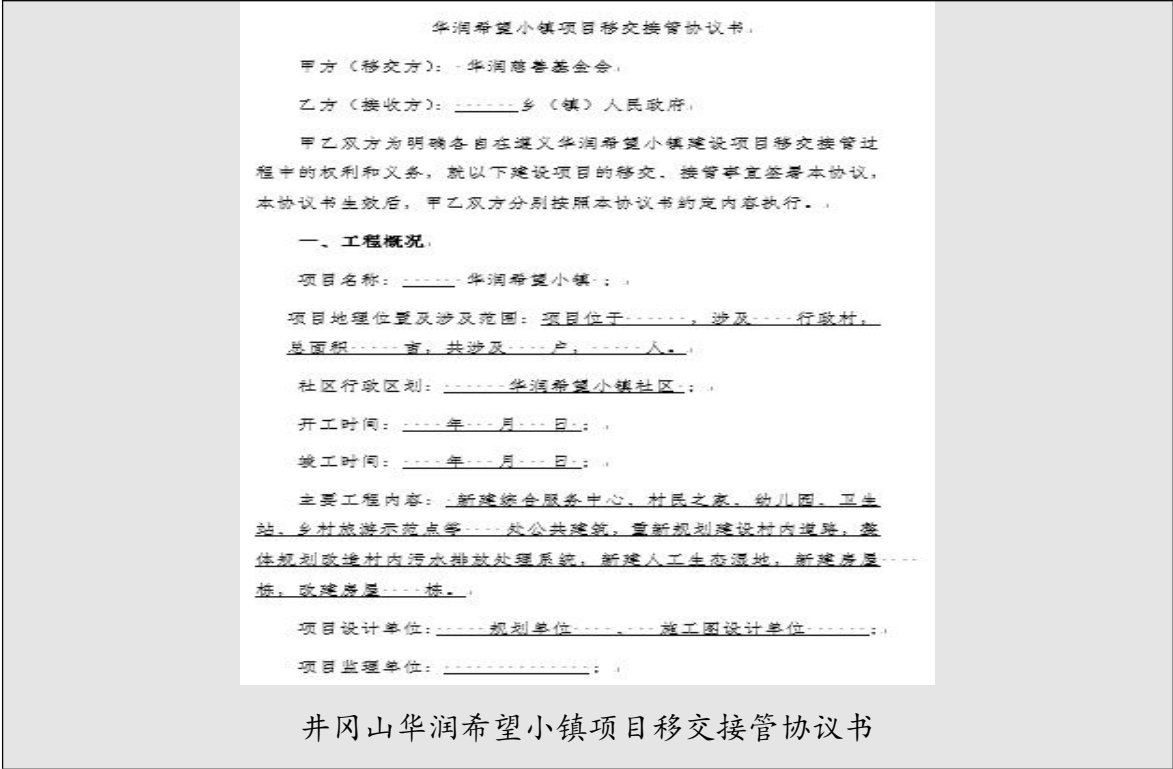
井冈山华润希望小镇环境改造工程验收合格后，项目进入工程决算阶段。华润慈善基金会成本部与项目组根据已签订的施工合同、竣工图纸、招标文件、会议纪要、设计变更、工程变更、其它洽商等所有与工程建造相关的资料编制整理最终的工程建造费用。2017年11月10日，项目决算报告正式完成，根据小镇批复预算及结合小镇现场实际情况，井冈山华润希望小镇总计预算金额为86751425元，其中华润出资75794814元，村民独立出资10956611元；井冈山财政局预算评审金额为85533887.88元，定向捐赠协议中华润出资74918241.88元，村民出资10615646元；最终整体决算金额为79147529.41元，其中华润出资74013655.75元，村民出资5133873.66元，低于预算金额。



## i、物业管理

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

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



#### 4. 项目透明度管理

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

##### (1) 项目基础信息

在项目的基础信息方面，华润慈善基金会官网对井冈山华润希望小镇的基本概况、规划建设、产业帮扶、组织重构等情况进行公布。在华润慈善基金会官网，共有十多篇与井冈山华润希望小镇项目建设相关的报道，分散在不同的栏目类别下。另外，华润集团官网与相关政府公务网站也对其进行多次相关报道。



## (2) 项目资金信息

井冈山华润希望小镇项目组完成了《井冈山华润希望小镇工程决算报告》，报告集中说明了截止目前资金使用方向：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，该决算报告还对每个方向的具体资金开支情况作出详细说明。

将上述 10 份分包合同金额及决算金额进行拆分，与预算各分项额对比，对比如下：				
序号	项目名称	预算金额 (元)	合同金额 (元)	预算决算差额 (元)
1	前期工程	17,368,143.00	17,636,393.44	1,068,250.44
1.1	地质工程	4,985,000.00	4,974,000.00	-11,000.00
1.2	测量工程	3,540,280.00	3,583,058.33	42,778.33
1.3	其它前期工程	8,842,863.00	9,079,335.11	236,472.11
2	公建设施	29,245,014.00	29,895,433.35	1,519,319.35
2.1	道路工程	4,402,208.00	4,402,208.00	0.00
2.2	给排水工程	1,648,222.00	1,648,222.00	0.00
2.3	电气工程	948,000.00	948,000.00	0.00
2.4	其他工程	22,246,584.00	22,897,003.35	650,419.35
3	新建民居	8,272,192.00	8,272,192.00	0.00
3.1	主体工程	3,797,284.71	3,797,284.71	0.00
3.2	装饰装修工程	328,424.00	328,424.00	0.00
3.3	其他工程	4,146,483.29	4,146,483.29	0.00
4	室外工程	14,249,869.00	14,249,869.00	0.00
4.1	绿化工程	7,524,800.00	7,524,800.00	0.00
4.2	景观工程	2,000,000.00	2,000,000.00	0.00
4.3	其他工程	4,725,069.00	4,725,069.00	0.00
5	工程变更签证	0.00	0.00	0.00
6	另行发包工程	320,000.00	320,000.00	0.00
7	不可预见费	320,000.00	320,000.00	0.00
8	合计	81,332,169.00	81,332,169.00	0.00

井冈山华润希望小镇项目  
预算与决算对比分析

根据小镇批复预算及结合小镇现场实际情况，小镇以华润建设为总包共签订 10 份分包合同，各分包合同签订及决算情况如下：

序号	分包工程	合同金额 (元)	决算金额 (元)
1	土建及机电安装工程	64,555,228.13	55,191,965.86
2	园林景观一标段工程	3,811,273.35	4,115,914.84
3	园林景观二标段工程	3,345,488.30	3,388,510.11
4	户外工程	484,514.70	404,914.37
5	精装修工程	6,868,915.35	7,731,888.00
6	建筑设计	3,000,000.00	2,974,000.00
7	园林景观及精装修设计	900,000.00	900,000.00
8	钢筋供应	3,408,750.00	2,487,115.00
9	办公家具	698,000.00	698,000.00
10	造价咨询服务	250,000.00	238,876.65
11	税金补偿	—	973,174.39
12	合计	87,332,169.83	79,104,316.22

注：1、土建及机电安装工程中按单位按增值税税率为 11%，合同签订亦按 11% 签订，但分包单位可开具的增值税发票（劳务发票）税率为 3%，故决算时华润建设给分包单位实际税率为 3%，实际决算金额为 51,832,049.15 元，由于华润建设向建设单位井冈山城投开具发票时税率为 11% 及小镇预算申报时此部分税率亦按 11%，为保证数据的可对比性，故上述决算金额按 11% 计算。

井冈山华润希望小镇项目  
各分包合同签订及决算情况

## (3) 项目效果信息

井冈山华润希望小镇项目将建设过程中以及后期阶段发展情况定期向董事会汇报，以促使董事会及时了解项目推进情况。同时华润慈善基金会官网对井冈山华润希望小镇的建成情况、产业帮扶、组织重构、精神重塑与发展阶段带来的农村改善、农民收益等情况进行部分披露。

华润慈善基金会官网报道

井冈山华润希望小镇

- 井冈山华润希望小镇完成工程量抽检 2017-10-04
- 井冈山华润希望小镇幼儿园第一期开学了！ 2017-10-04
- 井冈山华润希望小镇竣工 2017-06-27
- 井冈山华润希望小镇罗浮客栈顺利封顶 2016-11-16
- 井冈山华润希望小镇开工建设 2016-08-23



#### (4) 信息公开渠道

井冈山华润希望小镇项目相关信息除在华润慈善基金会官网及集团官网做专门介绍与动态展示之外，还在中华人民共和国商务部网站、中国新闻网、第一财经日报、中国吉安网、井冈山政府网、江西省人民政府网、中国广播网、搜狐网、凤凰网财经频道、中国江西网、中红网、吉安晚报、网易新闻等具有官方色彩的主流网络媒体、电视媒体与报纸媒体进行展示。此外，还借助微博、微信公众号等新媒体传播渠道，跟踪披露项目进展；定期与井冈山当地政府沟通，交流项目建设最新进程；在小镇摆放公告栏，密切与村民沟通，提升项目的整体透明度。



### (三) 项目成果与影响

#### 1. 项目成果

##### (1) 和谐宜居的生态小镇

2016年8月，井冈山华润希望小镇正式开工建设。村民民居与小镇环境改造是小镇建设的基础，也是实现让村民“走平坦路、喝干净水、用清洁灶、上卫生厕、住安全房”的关键。在井冈山华润希望小镇建设前期，项目组与天津大学建筑学院的设计团队通过三轮系统入户调研，与村民反复沟通，尊重村情民意，对井冈山华润希望小镇进行统一规划设计。改造内容主要包括“和谐的民居改造”“生态环保的市政基础建设”两大方面。

a、和谐的民居改造

井冈山华润希望小镇项目启动前，小镇范围内土山、坪头两个自然村房屋大部分为土坯房，道路狭窄、积水严重，乡村绿化杂乱；医院建筑及设施陈旧，整体居住环境较差。通过前期测评，根据房屋的质量和地理位置，结合当地地形、民俗风情、市政规划，对小镇民居进行分类规划后进行有针对性的新建或改造，共计新建房屋26个，改造民居120栋。其中改造房屋由华润全部出资，涉及换窗、换栏杆、换瓦、刷白内墙、改造外立面等多项工作；新建房屋由华润出资70%，村民出资30%，若村民支付能力不足，华润可为其联系贴息贷款。房屋严格参照框架式混凝土商住房标准，防震标准为6级，墙体防水、隔音、隔热、保温，门、窗、玻璃、阳台挡栏均已安装好，室内水管、线路也已布好，墙面刷白。建设完成后的民居以组团方式聚集，与山林水塘和谐共存，粉墙黛瓦、色彩明快、造型雅致，具有“不共垂杨映绮寮，倚山临路自娇饶”的山居意境。

建设项目	建设前	建设后
新建民居		
改造民居		

b、生态环保的市政基础设施建设

井冈山华润希望小镇科学规划排布基础设施，完善公共服务设施，新建高品质幼儿园、福利院、医院门诊楼等公共建筑，改造粮仓、医院住院部、祠堂等公共建筑，配套修缮村内道路25000平方米及改造景观32000平方米，综合性地提升了小镇公共配套服务水平，优化了乡村景观。同时，通过合理规划清洁能源使用、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。建成后的井冈山华润希望小镇改变了原有的落后面貌，成为安全、美观、和谐并具备鲜明地域特色的简约现代小镇。

建设项目	建设前	建设后
粮仓		
福利院		
医院		

## (2) 产业兴旺的旅游小镇

产业帮扶是促进希望小镇可持续发展的一项核心工作，井冈山华润希望小镇在规划建设过程中充分利用其得天独厚的旅游资源，始终遵循绿色、生态、有机、可持续发展的方向，通过打造生态循环的市政体系和完善的公共配套，建成“宜居宜业、产镇相融”的复合载体，促进产业、旅游、文化、社区四大功能深度融合，成功探索出“酒店+民宿”的产业帮扶模式。井冈山华润希望小镇产业帮扶与发展工作分为三个阶段：摸索阶段——合作阶段——推广阶段，目前产业帮扶正处于合作阶段。各阶段项目组人员配置如下：

### 摸索阶段（2017年3月~2017年6月）

组长：李川 华润物业	副组长：张飞 华润物业	人事管理：闫康泽 华润物业
合约采购：柯尊重 华润物业	工程管理：谢永红 华润物业	信息管理：王水旅 华润物业
综合事务：侯英健 华润物业	民宿指导：李巍 华润物业	财务管理：郑福生 华润物业

### 合作阶段（2017年7月至今）

运营组长：李川 华润物业	运营副组长：张飞 华润物业	财务管理：谈芬芬 华润物业
-----------------	------------------	------------------

#### a、米兰花酒店

华润集团在小镇内投入资金2000余万元建设井冈山华润希望小镇米兰花酒店，米兰花酒店于2016年9月开工建设，2017年6月底竣工开业。酒店占地8840平方米，建筑面积2870平方米，共有客房40间。米兰花酒店采取托管运营模式，交由华润木棉花酒店专业管理团队运营，运营利润用于井冈山希望小镇公共事务开支和井冈山民政事业发展，为产业长久发展提供了强有力的保障。



井冈山华润希望小镇米兰花酒店外景

#### b、民宿改造

井冈山华润希望小镇的建设结合当地丰富的旅游资源，重点扶持土山村两户民居打造民宿客栈，打造“酒店+民宿”的创新模式。同时，创新性构建“米兰花酒店+民宿”信息平台，将重点扶持的民居民宿统一纳入酒店运营平台管理，统一调配资源，带动当地民宿事业发展。未来，产业帮扶项目组将引导更多村民自觉自愿加入合作社，带动更多村民协同发展，做强做大民宿产业，推动整个罗浮片区旅游产业更快更好发展。

#### 案例：小镇示范民宿

土山村村民王思发的家由华润出资被改成小镇示范民宿。他与项目组人员一道将自有的第三层空余房间和第一层沿路房屋及院落，改造成新型民宿，设置了两间客房、两间客厅和一层自助餐厅，可满足两个家庭的旅游入住需求。有需要的房客可在米兰花酒店的引导下到王思发家民宿住农宅、吃土菜，充分体验社会主义新农村面貌，感受不一样的客家风情。

### (3) 组织活化的现代小镇

为满足可持续发展的需求，小镇突破原先传统村党支部+村委会的管理模式，引入新型乡村管理模式，推动井冈山润农农民专业合作社挂牌成立。合作社目前已挂牌成立，后续将持续运营，为井冈山华润希望小镇的可持续发展提供组织保障。未来，华润集团将继续利用企业自身产业和资源优势，积极引导村民共同参与井冈山润农农民专业合作社工作，以润农农民专业合作社为突破口，激发农民工作精神，发展新型农村旅游业集体经济；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先锋模范作用，为小镇发展完善提供智力支持。

### (4) 民风淳朴的活力小镇

在建设井冈山华润希望小镇的过程中，华润非常重视对粮仓、张氏祠堂、王氏祠堂等村民公共事务场所的保护性修缮，并以祠堂为基地，通过树乡贤、立乡约、整乡风、塑乡情，大力倡导优秀传统文化，充分发挥乡贤乡约等凝聚人心、教化群众、淳化民风的重要作用。同时，华润还积极修缮土山村广场、坪头村广场等村民公共活动场所，为村民提供文体活动的场所，丰富村民的生活；帮助村民组建健康文娱团体，组织丰富多彩的文体活动，致力于将希望小镇建设成为充满活动、乡风淳朴的美丽乡村。

建设项目	建设前	建设后
张氏祠堂		
土山村广场		

## 2. 项目影响

### (1) 带动小镇当地发展

井冈山华润希望小镇于2014年开始选址调研，2016年8月正式开工，2017年6月竣工落成。历时十个月，通过环境改造，彻底改变了当地村民落后的居住环境和低

下的公共服务水平，实现了满足村民期望的“城镇化”发展目标；开展产业帮扶，捐赠特色米兰花酒店，同时结合当地丰富的旅游资源，重点扶持村民民居打造民宿客栈，构建“酒店+民宿”平台，提高村民收入，带动当地旅游产业发展，吸引更多村民回乡就业创业，推动乡村振兴；进行组织重构，推动井冈山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，保护性修缮祠堂，开辟村民公共活动场所，丰富村民精神文化生活。

“现在我們都很支持米兰花酒店。有一个环境氛围这么好的酒店在这里，不仅可以提高罗浮在当地的知名度，而且能够帮我们解决一些就业问题，很多人现在都不外出打工了，去酒店上班还可以学到一些先进的管理知识，提升自身素质。”

——井冈山华润希望小镇土山村书记 张庆华

“华润来了之后，我们的道路得到了拓宽，环境也得到了改善，村民的素质也随之慢慢提高。以前我们的垃圾一般都随便倒、随地倒，基本上都是在门前屋后的小河沟里，华润为我们设置了很多垃圾桶，现在我们的垃圾不会随便乱丢了。”

——井冈山华润希望小镇村民 席敏兰

## (2) 增强企业发展力量

作为中央企业，华润一直坚持履行企业社会责任，积极响应党和国家的号召。华润希望小镇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，为全面实现乡村振兴五大总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、商业机构的光荣社会责任和奋斗目标。井冈山华润希望小镇是华润集团投资建成的第七座希望小镇，在建设过程中进行了大胆的创新与突破，积极推动产业帮扶与环境改造同步进行，首次捐建米兰花乡村示范酒店，并以此为龙头，构建“米兰花酒店+民宿”信息平台，将重点扶持的民居民宿统一纳入酒店运营平台进行管理，统一调配资源，带动当地民宿发展，在为集团赢得良好商誉的同时，也形成了物业、酒店业务的有机融合，同时为各利润中心在希望小镇所在地及扶贫县开拓业务市场奠定了良好的基础。

在小镇建设过程中，项目组成员定期参加业务知识培训，将所学所知应用到实践当中，又从实践经验中不断总结反思，推动知识体系更新，积累宝贵的项目经验，体现了公益项目成果转化的体系化。同时，希望小镇项目成为了华润集团锻炼培养优秀年轻干部的平台，集团从各个利润中心抽调员工组建项目组，在扶贫实践过程中，项目组成员的综合业务能力和个人素质方面都得到了不同程度的提升，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。各华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量的同时，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、认同感。

“建设小镇是履行华润作为央企的责任，在井冈山华润希望小镇，我们凝心聚力拧成了一股绳，最大化发挥每个人的优势，希望能够利用这个机会拓宽自身工作能力，挑战自我，成为更好的自己。”

——井冈山华润希望小镇项目组执行组长 张兆家

### (3) 各级领导高度关注

井冈山华润希望小镇是华润集团建成的第七个希望小镇，由华润和井冈山国资委、井冈山市政府、罗浮开发办以及希望小镇村民共同建设。华润派驻项目组长期驻守希望小镇建设一线，推动希望小镇各项建设工作按部就班地开展，井冈山各级政府积极参与配合，希望小镇村民发挥自身积极性，投工投劳。总体上，井冈山华润希望小镇是政府、村民、华润同心协力共同建设的美好家园。

井冈山华润希望小镇建设极大程度地回应了当地政府建设新农村的任务需求。自开工建设以来，得到了省/市/县/乡各级政府领导的深切关注、大力支持和一致好评。从项目选址落地到各阶段的推进与进阶，项目组与各方媒体及政府保持紧密互动，实时公布项目重大节点消息，定期做舆论分析；各级领导也经常组织访问团，深入小镇实地考察，交流讨论华润希望小镇建设模式，总结扶贫经验，并对希望小镇建设模式表示高度肯定。



2017年6月27日上午，国务院国资委副主任徐福顺、江西省委副书记、省长刘奇一行先后实地考察了井冈山希望小镇，对华润建设井冈山希望小镇的责任之举表示高度肯定，并嘱咐井冈山希望小镇的村民及相关政府工作人员要懂得感恩，与华润一起将井冈山希望小镇的建设成果保持好、管理好。

“井冈山华润小镇建设通过配套高档幼儿园、养老院、乡村精品酒店、医院、社区综合服务中心，特别是通过村庄环境改造，产业培育和发展，引导农民和小镇发展大健康产业，这对于做旺井冈山旅游，拉动旅游经济，特别是拉动井冈山大健康产业的发展具有巨大作用。”

——时任江西省吉安市委书记，现任江西省政协常委 王萍

## （四）项目创新性与可持续性

### 1. 项目的创新性

#### （1）项目管理创新

项目管理作为小镇建设管理中的一项具体活动，具有过程的系统性、实施的整体性、工程技术的复杂性、广泛的社会性和工程的不确定性等特征。与其它希望小镇不同，井冈山华润希望小镇创新性地采用穿插负责制，在充分发挥项目组成员各自优势的同时，通过接触不同领域面的工作挑战自己，提升自身综合能力。如，成本控制负责人刘纪纲负责招采、成本、工程、村委等工作；设计及工程管理负责人王伟负责设计、外联、酒店建设、粮仓改造等工作；综合事务负责人方盛志负责综合事务、医院建设等工作；工程管理负责人江志鹏负责土山村改造项目及其它综合事务。

#### （2）财务管理优化

财务管理在整个工程建设过程中占据重要地位，直接影响施工进度及总投资控制。井冈山华润希望小镇项目组对财务管理工作给予足够的重视，根据《项目成本管理办法》，建立规范的报销流程，规定财务直接负责人每半月进行报销台账汇总，并将汇总结果上报项目组组长及华润慈善基金会领导；加强财务管理的内外部监督，实行财务工作周计划、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，合理有效地控制工程成本，不断提高工程建设经济效益。据统计，井冈山华润希望小镇项目组第一年实际支出费用占原预算的67%，第二年实际支出费用占原预算的70%。



“在财务管理过程中，应当注重细节，实行责任制。责任到人，出现问题时才能够及时有效地解决；用细节改进进行财务控制，让每一分钱落到实处，才能真正做到透明公开。”

——井冈山华润希望小镇项目组执行组长 张兆家

### **(3) 项目流程精简**

项目流程指的是项目先后衔接的各个阶段的总和，其中项目的具体执行阶段是占用资源量较大的阶段。在项目的具体实施阶段，通过优化项目流程，可实现项目执行效率的提升和人力物力资源的节约。井冈山华润希望小镇在项目流程上作出适当创新，将入户调研次数调整至三次，带着问题深入实地，提升了沟通的效率；融入商业化思维策划选房活动，实现村民选房、咨询、合同签订、预付款流程的集中化管理；以公建代替主体样板房，利用实体工艺样板展示关键节点和材料，将管材、铝型材、钢筋、灯具和洁具的形态打成一面墙，组织安排居民参观，在节约成本的同时，节约人力资源。

### **(4) 产业帮扶突破**

产业是经济发展的重要基础和基本要素，产业兴则经济兴，产业强则经济强。产业帮扶是华润新时期乡村振兴工作的本质要求和主要内容，只有培育贫困地区富民产业，贫困地区才能真正具备自我发展的造血功能，才能如期实现乡村振兴。华润结合井冈山当地实际情况，在总结经验的基础上，对井冈山华润希望小镇建设模式进行大胆创新与突破，积极推动产业帮扶和环境改造同步进行，以环境改造带动产业帮扶，首次捐建米兰花乡村示范酒店，并以此为龙头，帮扶村民发展民宿、农家乐等乡村旅游产业，创造“点亮一盏灯，照亮一大片”的规模效益。

## **2. 项目的可持续性**

在环境改造方面，井冈山华润希望小镇规划阶段以打造现代化旅游小镇为目标，将民宿概念引入小镇建设设计。小镇建成后，所有公建及公共配套设施产权归当地政府，后期乡（镇）政府将成立润农物业服务有限公司，自行对华润希望小镇进行物业管理，重点做好综合服务中心、文化站、道路、水电管网等公共设施的清洁、维护修缮等管理工作。

在产业帮扶方面，华润捐建米兰花酒店，并以此为龙头，带动井冈山希望小镇发展乡村旅游民宿产业。通过以米兰花酒店为平台，带动民宿产业，在给村民带来更多持续增收的同时，也为当地培养了一批经验丰富的技术与管理骨干和致富带头

人。此外，米兰花酒店和各类民宿、农家乐的设立，不仅解决返乡农民的就业问题，也为返乡农民回乡创业提供参考和指导。

在精神重塑方面，小镇建设纳入塑乡情、立乡风概念。粮仓、祠堂的修葺，增加了公共活动区域，契合村民的传统习俗，增强了村民间的凝聚力；养老院等公共服务体系的建设，搭建了村民互动交流的平台，丰富了村民的日常生活；幼儿园的建设，有力地提升了当地教育水平。

综上所述，小镇各项建设工作成果丰硕，奠定了可持续发展的良好基础，实现了兼具乡村振兴和公益性项目的可持续性目标。

### 3. 项目的可推广性

华润集团捐资建设的井冈山华润希望小镇，是华润利用企业自身产业和资源优势建设的第七个希望小镇，为其它希望小镇项目拓展和落地积累了丰富的建设经验，也带动了小镇周边村镇发展相关产业和进行环境改造。井冈山华润希望小镇开放接待社会各界人士参与学习交流，将小镇成功的经验与个人、企业、政府共享。很多企业和社会组织深受华润希望小镇模式的启发，对自身扶贫模式进行改良创新，同时华润希望小镇的成功实践，也为我国社会主义新农村建设提供了又一示范样本。

**全面借鉴：**对于与华润相似的多元产业企业，可全面借鉴华润希望小镇模式，从“环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑”四个角度，及管理组织、运行机制等方面全方位学习华润经验。

**局部推广：**对于产业单一的企业，可以发挥企业特色，局部借鉴华润希望小镇模式，立足援建地资源禀赋，因地制宜发展产业帮扶，持续促进农民增收、促进农民消费升级、提高农村民生保障水平。

**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，建立有效的协作机制，发挥各自的专长，优势互补，共同促进农业农村可持续发展，建设人与自然和谐共生的现代化新农村。

## 三、项目的经验与教训

### （一）项目成功经验

通过访谈华润集团领导、项目组成员、小镇基层干部、村民代表等，可将井冈山华润希望小镇项目建设经验概括为以下几点：

#### 1. 管理创新升级，建设标准流程

井冈山华润希望小镇项目从华润集团层面、华润慈善基金会层面、项目组层面都拥有强有力的组织保障，为小镇项目的顺利推进提供组织支撑。在制度层面，《希望小镇项目管理手册》是希望小镇建设的标准化流程，包含《项目组织机构》《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》《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》《舆情管理办法》《档案管理办法》等规范性管理方案，对项目建设过程中的具体事宜作出相关规定，促进项目持续有序运行。此外，井冈山华润希望小镇项目也吸纳了众多小镇建设管理经验，结合井冈山小镇建设实际，通过采用穿插负责制、创新考勤制度、精细财务管理、升级会议制度、完善监督与考核机制、规范着装管理指引等方式，进一步优化项目管理，推进项目管理朝着更加标准化的方向迈进，为实现要求更高、进度更快的小镇打下制度基础。

#### 2. 联动外部资源，实现共建共享

在希望小镇建设过程中，华润集团与地方政府、村民保持良性互动，建立战略合作关系。在政府方面，政府在项目统筹协调、公共服务和政策支持等方面均发挥了重要作用。项目组与省/市/乡政府组建指挥部联合办公，共同协商，资金共管，默契配合；政府大力配合项目组完成征地、拆迁、补偿事项以及建设市政通讯工程、电网改造工程、红线外道路工程等具体建设工作。在村民方面，小镇建设之初，井冈山华润希望小镇项目组经过三轮系统的入户调查，以座谈、聊天等形式，与村民深入沟通交流，挖掘村民的真实诉求，积极引导村民参与家乡建设，培养主人翁精神。为使村民获得更多收益，井冈山华润希望小镇成功探索出“酒店+民宿”的产业帮扶模式，通过就地创造工作机会，不断培育当地农民，使其成为会经营、懂管理的新型农民，充分发挥农民在乡村建设中的主体力量。总体上，井冈山华润希望小镇的建设实施是政府、村民以及华润集团三方共同支持的结果。

### 3. 整合内部资源，深耕小镇建设

作为多元化企业，华润多项内部产业资源依托希望小镇为平台得到了有效的整合。在希望小镇建设前期，华润慈善基金会从华润电力、华润燃气、华润五丰、华润置地、华润建筑、华润万家、华润物业等利润中心抽调青年骨干，针对小镇建设的各个环节，通过严格的人员选拔，配备专业的人才队伍组成项目组，深入扶贫第一线，参与小镇建设工作全过程。希望小镇建设过程中，由华润置地主导环境改造工程建设；由华润物业主导产业帮扶工作。小镇建设发展期间，华润集团利用自身多元化经营优势，积极组织集团下属企业和相关合作单位开展井冈山罗浮医院专家义诊、杭州置地幼儿园公益行“闪闪的红星”、华润怡宝“怡起读书”图书计划、养老院义务演出、集团米兰花精品酒店慈善培训与宣传等活动。此外，希望小镇建设促进了华润集团业务成长，华润物业既以产业帮扶的形式发展民宿产业，带动农民创业增收，又创新了企业生产经营模式，增强了核心竞争力，华润也通过希望小镇建设赢得了社会各界的广泛认可，积淀了丰厚的无形资产。

### 4. 立足当地禀赋，发展特色产业

长期以来，华润集团一直关注着国家的“三农”及“乡衰”问题，利用自身多元化经营优势，积极参与乡村振兴的实践与探索。在乡村振兴的实践与探索过程中，为避免“年年扶贫年年贫”和“越扶越贫”现象，华润集团立足扶贫当地资源禀赋，因地制宜地发展现代化特色农业和乡村旅游业，将传统的“输血”式扶贫升级为“造血”式扶贫，为农村致富和农民增收寻找一条可持续发展的道路。井冈山华润希望小镇邻近井冈山旅游换乘中心，每年游客数量约130万，在规划建设过程中，项目组充分利用其得天独厚的旅游资源，始终遵循绿色、生态、有机、可持续发展的方向，通过打造生态循环的市政体系和完善的公共配套，建成“宜居宜业、产镇相融”的复合载体，促进产业、旅游、文化、社区四大功能深度融合，探索出了一条以旅游扶贫拉动新型城镇化、推进农业现代化的新路子，为老区人民带来新的希望。

### 5. 带动辐射周边，扩大扶贫效应

在长期的扶贫实践中，华润集团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，充分发挥项目的示范作用，辐射周边产业发展。井冈山华润希望小镇规划范围包括土山、坪头两个自然村，产业帮扶项目组在帮助小镇打造“民宿+旅游”的产业帮扶模式之外，还积极将自身产业帮扶模式辐射至周边村镇，积极向周边村镇传输先进的民宿管理经验，采用民宿评估、游客推荐等方式，带动

周边民宿事业发展。此外，井冈山华润希望小镇还不定期接待外来访问团，交流讨论华润希望小镇建设模式，总结扶贫经验，将小镇成功的经验与政府、企业、个人分享，启示政府、企业、个人创新扶贫思路，改良优化扶贫模式。总体上，华润希望小镇项目的社会影响力不断扩大，提升了扶贫项目的社会效益，是我国社会主义新农村建设的特色示范样本。

## （二）问题与挑战

井冈山华润希望小镇建设目标是从“环境改造、产业帮扶、组织重构、精神重塑”四个层面入手，致力于打造“绿色生态小镇、简约现代小镇、经济活力小镇”。反观小镇建设过程，可概括出以下需进一步改进之处：

### 1. 产业帮扶需深入

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。井冈山华润希望小镇是产业帮扶模式的新尝试，华润集团依托井冈山当地得天独厚的红色旅游资源和民俗文化，通过自身的资源与渠道进行帮扶，形成具有小镇特色的现代休闲旅游产业，但总体来看，井冈山华润希望小镇在产业帮扶方面仍需加强。井冈山华润希望小镇产业帮扶以酒店为平台，通过酒店搞活民宿，但由于酒店经营时间不长，大部分村民对于民宿旅游业还处于观望期，产业帮扶难以达到应有的效果；民宿产业有明显的淡旺季之分，配套淡季产业发展的模式仍需进一步优化升级；民宿经营是米兰花运营团队的首次尝试，团队缺乏民宿经营的经验，前期需经历较长时间的摸索期；民宿产业发展与周边环境、整体配套相关度较大，罗浮片区仍需进一步加强旅游配套产业发展，带动民宿旅游业持续发展。

### 2. 组织重构待扶持

随着市场化、城市化和现代化进程的不断加快，农村地区社会治理面临新困扰和挑战，社会治理难度不断加大。一方面，市场化、城市化和现代化进程导致乡村出现不同程度的原子化和碎片化，乡村作为一个村集体“大家庭”的身份认同日渐微弱，这种集体认同的消解不断侵蚀乡村治理的文化基础；另一方面，快速城市化背景下，年轻人多外出打工，留守者多为老人与儿童，优势人才外流，留守者综合能力相对较弱，乡村“空心化”现象普遍，村民难以实质性参与乡村发展和乡村治理。井冈山华润希望小镇在建设过程中，挂牌成立井冈山润农农民专业合作社，为

井冈山华润希望小镇的可持续发展提供组织保障，但总体来看，井冈山华润希望小镇在组织重构方面仍需扶持。合作社目前已挂牌成立，但还未正式运作，合作社作为小镇发展农村集体经济载体和平台的作用未得到充分发挥；村委会的管理能力仍较薄弱，在发挥行政管理功能、承接国家和地方的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，难以发挥党建工作的促进作用；还未实现党、政、企三位一体的新型管理模式，未健全自治、法治、德治“三治结合”的乡村治理机制。

### 3. 精神重塑要加强

乡村是一个天然共同体，在这个共同体内，基于人与人、人与自然、人与社会的长期互动和相互统一形成了独特的乡村文化，并规范着人、自然与社会的基本关系结构，维系着人们正常的生产秩序和生活秩序。随着工业化、城镇化、市场化的发展，传统的生活方式发生改变，使得乡村传统文化的凋敝越来越严重。井冈山华润希望小镇在建设过程中注重对祠堂、广场、粮仓等基础设施的修缮，在为村民提供公共活动场所的同时，丰富了村民的精神世界，增强了村集体的凝聚力，但总体来看，井冈山华润希望小镇在精神重塑方面仍需加强。小镇村民对传统文化事业的重视程度不足，自觉组织和参与文化活动的热情不足，难以发挥文化活动凝聚人心的作用；小镇传统文化事业的经费支持不足，难以形成具有一定规模的文艺队，无法发挥文艺队在乡村文化产业中的活跃作用；小镇建设过程中对老一辈文艺骨干的发掘力度不足，难以发挥乡贤的影响力，不利于村集体凝聚力的进一步增强。

### 4. 村民参与望提升

调动农民参与乡村建设的积极性是实施乡村振兴战略的动力源泉。党的十九大报告提出要培养造就一支懂农业、爱农村、爱农民的“三农”工作队伍，就是力争唤醒农民的主人翁意识，努力调动村民自治能力，增强基层社会活力。乡村振兴不仅需要使农民成为受益者，更需要让农民成为参与者。当前小镇建设过程中部分村民过于倚重外界力量的帮助，自身主动性不足；部分村民对小镇民宿事业持观望态度，不利于小镇民宿旅游产业的快速成长；村民骨干力量的带头示范效应不足，不利于调动村民积极性。

## 四、结论与建议

### （一）评估结论

“井冈山华润希望小镇”项目建设的整体效果良好。

#### 1. 项目价值维度

井冈山华润希望小镇项目是由华润集团发起的大型乡村振兴兼具扶贫性的项目。项目基于华润集团“务实、专业、协同、奉献”的企业精神、“引领商业进步，共创美好生活”的企业使命，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，扎根井冈山革命老区，实践“共建家园”的建设理念；项目符合国家扶贫工作大政方针和罗浮片区综合开发战略决策，实现了传承乡村文明基础上的现代化和城镇化，展现了华润集团作为负责任央企的担当和责任；小镇建设有效地改善了当地的生活和居住环境，带动当地民宿旅游业发展，增加村民收入，帮助村民实现脱贫致富。

#### 2. 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》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；建设完成后，华润物业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，华润集团、华润慈善基金会及时披露小镇建设各项信息，对希望小镇进行持续的宣传报道，增强了村民和社会公众对项目的知情与认可程度。

#### 3. 项目绩效维度

在华润的规划下，小镇完成了房屋新建与改造、公共设施建设、民宿旅游业扶持、活化乡村治理等任务逐步实现了生态、有机、环保和可持续发展，成为江西省美好乡村的示范。新建民居26栋，改造民居120余栋，并配套修缮村内道路（25000平方米）及综合改造村内景观（32000平方米），有效地提升了居住和生活环境质量；搭建以米兰花酒店为龙头的产业帮扶平台，在帮助小镇辖区实现脱贫目标的同时，也带动辐射周边民宿旅游业及其配套产业发展；挂牌成立合作社，为带动民宿旅游

产业形成集群效应提供了组织基础；村民活动场所的修缮，为组织开展多样化村民活动、丰富村民的精神世界搭建了平台。

#### 4. 项目创新维度

井冈山华润希望小镇是企业助力新农村建设的新尝试，项目实现了公益性与商业性的有机融合，是企业战略性公益的典范，为企业助力乡村城镇化进程开辟了一条新路。在项目管理层面，项目借鉴了前六所小镇建设的经验，对项目综合管理、财务透明化管理、精简项目流程等方面进行了创新和升级，推进了项目管理的制度化和体系化进程；在产业帮扶层面，项目充分利用了井冈山当地的旅游资源，结合罗浮当地民俗风情，创新性地探索“酒店+民宿”的经济发展模式，将重点扶持的民宿统一纳入米兰花酒店运营平台管理，统一调配资源，在助力小镇辖区脱贫致富的同时，也为其它乡村旅游产业发展提供了新思路。

### （二）评估建议

针对“井冈山华润希望小镇”的建设情况及现实需求，提出以下优化建议：

#### 1. 重点拓展产业，繁荣乡村经济

首先，井冈山华润希望小镇的发展应进一步结合当地规划，引入外部商业和公益资源，统筹推进罗浮片区发展。当前井冈山市正按照“红色铸魂，绿色养生”“山上提品质，山下扩容量”的思路，大力推进全域旅游发展，推动从“单一游”向“综合游”转变。其中民宿是全域旅游发展的重要抓手，罗浮片区已经被列为江西省省级特色小镇重点开发，新农贸市场、坪头安置区、污水管网、生态处理站、垃圾中转站、罗浮温泉开发及金融博物馆建设等正在规划建设中。小镇的产业发展应借助整个井冈山市旅游产业大势，当前米兰花酒店的运行已进入正轨，旺季客流量可观，逐渐形成一定的知名度和好口碑，并计划整合旧建筑开发米兰花酒店二期。建议在米兰花酒店二期建设中，引入外部专业的乡村民宿建设和运营合作伙伴，发挥外部资源的专业优势，整合小镇其他乡村旅游的综合资源，为小镇综合民宿旅游发展注入更多活力。第二，结合新技术，新方式拓展小镇的民宿旅游产业，实现“专业化、品牌化、信息化”。巧用微信、支付宝及各种旅游APP平台，实行在线展示、在线解答、在线互动等，使消费者的旅游体验更多元化，变线上消费者为线下游客，变线下游客为线上消费常客；运用网络媒体互动造势，在做好乡村旅游产品的同时吸引媒体关注，组织采访活动，扩大小镇知名度，形成品牌效应。



## 2. 活化组织基础，破解治理困境

破解农村治理困境是实施乡村振兴战略成败的关键。井冈山华润希望小镇目前的基础组织比较薄弱，尚未建立党、政、企三位一体的新型管理模式。完善基层党组织建设，关键在于发挥基层党组织“指挥所”以及“先锋队”的作用，建议驻留在井冈山华润希望小镇的团队可结合当地实际，将集团及其他小镇建设中先进的党组织管理和建设经验分享当地村组织：一是吸引有思想、有能力的年轻人加入党组织，充实党组织力量；二是落实基层党组织的日常管理，避免党组织长年不开展组织活动、党员基本不发挥作用、组织不找党员、党员不找组织的情况。通过优化结构、增强活力，切实发挥基层党组织先锋模范和战斗堡垒作用，带领村民致富。

## 3. 加强精神建设，树立文明乡风

首先是健全投入资金保障制度，当前井冈山华润希望小镇的产业帮扶项目米兰花酒店仍处在“合作阶段”，还未形成规模达到“推广阶段”，因此米兰花酒店的经营收入目前还不足以支持小镇的精神文化活动支出。建议在米兰花发展的阶段过程中，引入更多外部资源，如政府财政支持，其他合作伙伴捐赠等形式，为乡风文明建设提供资金保障。二是运用好乡贤资源，发挥在职或退休干部等在促进乡村招商引资、社会治理和文化建设等领域的作用，发挥大学生村官科学文化知识优势，促进乡村文化与城市文化的对接、交流、融合，以帮助村民接受新生事物、改变观念、创新生产生活方式等。三是培养乡村的文娱队伍，组织开展丰富多彩的文化活动，丰富村民精神生活。四是利用“乡村+互联网”为村民创建积极向上的虚拟生活空间，建设一个充满活力、乡风淳朴的井冈山华润希望小镇。

## 4. 引导村民参与，提升自主意识

首先，小镇团队对可以和当地基层组织一起积极为村民提供表达利益诉求的多元化渠道，培养农民群众的话语表达意识，引导农民群众参与乡村建设和治理。二是推动党员干部和村民代表做好示范表率作用，以身作则投入到乡村建设中，邀请“三老”即老党员、老干部和老长辈为乡村建设建言献策者、执行村规民约带头人、环境卫生保洁监督者。三是创新参与形式，组织村“两委”干部广泛征求村民意见，如采取悬挂横幅、村口广告牌、发放《致全体村民的一封信》《我为乡村建设进一言》、微信群等形式，向村民宣传小镇后续建设的思路、目的和意义，唤醒村民的主体意识、建设意识与角色意识，增强农民群众对乡村振兴的归属感、责任感和认同感，提高村民参与乡村建设的积极性。