

平湖山厦社区走出一条土地集约化利用的新路子 自主开发显成效 土地变成“聚宝盆”

侨报融媒记者 刘芳菲 文/图

没有满足于“小富即安”，在土地的集约化利用上，平湖街道山厦社区股份合作公司摸着石头过河，不断尝试、探索属于自己的自主开发新方向……如今，这个敢于探索的社区克服重重阻碍，通过带领村民集资、入股等形式，开发出近5万平方米的土地，使之成为山厦不断产生财富的“聚宝盆”。

山厦社区位于平湖街道西北部，临近平湖火车站、平湖商业街以及在建的地铁14号线、17号线等，总面积5.6平方千米，目前居住人口约3.8万人，正处在城市更新、产业转型快速发展阶段。该社区领导班子开动脑筋、迎难而上，克服技术、人才缺乏的不利条件，走出了一条土地集约化利用的新路子。



昊龙华庭项目住宅楼室内一角。

摸着石头过河 项目开发建设一波三折

10000余平方米的休闲空间、两栋32层高的住宅楼、气派典雅的售楼大厅、随处可见的花草树木……走进位于平安大道与穗华路交界处的昊龙华庭小区，很难想象得到，这个时尚气息十足的楼盘，是由当地社区股份合作公司自己建设起来的。

“从筹备到建成，这个项目共花费了12年时间，汇聚了几任领导班子的心血才最终开花结果。”山厦社区股份合作公司董事长邬国进告诉记者。万事开头难，项目一开始就遇到了资金和人才等方面的巨大阻力。“楼盘开发投资巨大，需要向银行贷款三个亿，当时很多村民不太理解，认为对于全村795个股东来说，等于什么事都没干，每人身上就要背三四十万的债务。”面对村民的不理解，整个领导班子陷入了低谷，但他们深知群众工作没有捷径，便分班分组挨家挨户做好群众工作。时任平湖街道主要领导及有关负责人知晓这个消息后，也多次组织人员进行走访、开现场调研会，并亲自上门解释。经过反反复复的工作，最终获得了村民的认可，打消了他们的顾虑。村民也从反对者转变为拥护者、参与者，最终成为受益者。

资金压力解决了，社区股份公司又面临着无人可用的窘境。“项目建设涉及的专业知识很强，基本上由本地人组成的社区股份公司没有这方面的专业人才。”邬国进说，他们完全是摸着石头过河，一点点学习专业知识、弄清土地政策、修改完善规划。“为了顺利完成报建手续，不知道跑了多少趟市、区相关部门，光是容积率调整这一项就跑了两年。”他们还将工程设计、监理、施工以及造价咨询等，通过招投标方式外包给第三方，有效解决了专业人才缺乏和开发经验不足的问题。

扫清重重阻碍 自主建设带来巨大收益

解决了资金和人才问题，对于政策的不熟悉、不了解又让项目一度陷入停滞。《深圳市建设工程规划许可证》(简称《许可证》)是项目开展的重要文件，2009年，山厦社区拿到了这个证书。没想到的是，中间因为人才、政策等因素导致证书过期。虽然2015年重新得到了证书的申请资格，但因涉及政府投资、报建手续繁琐等，导致社区难以在证件有效期内(有效期一年)取得《许可证》，证书再次过期。

“当时我们十分气馁，都到了开工建设的最后关头，结果证书过期。”想起当时的情形，邬国进感触颇深。就在他们一筹莫展之时，龙岗区国资局、平湖街道主动派遣工作组进行指导协调和提供政策支持，为项目开

展提供了强力支持。在各方的关怀下，2016年项目重新获得了《许可证》，正式动工实施，大家心里的一块大石总算落地了。

不畏艰难险阻坚持自主建设，换来的是一个占地面积24457平方米、建筑面积129113.2平方米，集政府安置、片区配套公建于一体的多功能小区拔地而起。据估算，住宅对外销售后预计会带来10亿以上的营业收入，而商业出租收益和物业管理费预计每年可达2000万元，其稳定的现金流和收益贡献，将成为社区新的经济增长点。此外，每个股民还能免费分到30多平方米的空间，“不拿楼也可以选择用钱置换，这是我们过去连做梦都想不到的。”社区居民李先生乐呵呵地告诉记者。

整体统筹规划 确保集体资产保值增值

“当时我们几个居民小组的领导就说，整个山厦不但要有新房还要有新村，力求做到20年不落伍、30年有看头。如果当年没有好的规划，很有可能卖给别人去建房子，轮不到现在集体去做，轮不到共同富裕。”回想起开发昊龙华庭的决策过程，社区股份合作公司原董事长邬衍南感叹说。

昊龙华庭只是山厦社区自主开发建设的其中一个项目。该社区目前主要有4大自主开发项目，分别是山厦大厦(祥圆隆工业厂区)、厦锦园(原村民统建楼)、昊龙华庭(山厦拆迁安置区)及位于金融基地内的2018-60B-0002商业地块建设项目。其中，山厦大厦项目于2011年启动，2014年3月取得房产证，每年可为公司增加1350万元的租金收入。“我们社区土地贡献率较高，有近2.5平方千米

的土地被征转为国有。现在自己手里还有的地，几乎都用于自主建设。”邬国进表示。

山厦社区本是远近闻名的革命老区，建立了深圳第一个中共基层党组织，这让山厦人骨子里留着敢为人先的革命精神。因为地处偏远，交通不便，早期的山厦生活水平不高。为了谋求新发展新出路，社区早就认准了前进的方向：经济发展要以集体土地资源保值增值为核心，逐步从农村集体经济组织向现代企业演变，最终走上资产资源资本化的发展道路。当一些人还守着租金和分红过日子时，他们就开始对集体土地进行整体统筹规划，通过自主经营、独立开发，实现资本运作利益的最大化。“对于山厦人而言，打造‘百年社区’比‘小富即安’更重要。”邬衍南表示。

重点引导培育 助推社区股份公司转型

山厦社区自主建设项目的成功经验，为龙岗区大力探索新时代集体经济发展新模式提供了重要的示范作用。“单一的租赁经济模式已经不符合龙岗转型升级的需要，转变经济发展方式、探索新的经营模式成为了唯一的出路。”区国资局有关负责人表示。

如今，众多集体经济转型升级项目正逐步开展，股份公司自主建设走向了一个百花齐放的良好氛围。遵循摸底排查和自愿相结合的原则，除了山厦社区，龙岗区还选取了保安、黄阁坑、大鵬、辅城坳社区股份合作公司等非农建设用地自主开发项目，以及大光堪、同乐社区股份合作公司城市更新自主建设项目等，重点培育、引导其

自主开发建设。

为推动工作有效开展，龙岗区先后组织全区50余家社区股份合作公司董事长，前往宝安区怀德股份合作公司参观其自主建设的大型综合体项目，并与公司领导班子座谈交流，面对面请教、取经；主动服务、下沉一线，定期安排工作人员到各股份合作公司和项目现场督导调研，全程跟踪、时时关注，全面掌握项目情况。“我们还充分利用区股份合作公司改革领导小组平台，建立自主建设推进协调机制，组织相关部门和街道召开专题协调会，研究解决自主建设项目存在的问题，推动项目进度。”区国资局相关负责人表示。



昊龙华庭项目的建设，让山厦社区走出一条土地集约化利用的新路子。