

物业撤场考验下的社区治理答卷

■中国城市报记者 张永超

小区好不好,物业见分晓。

当前,我国住房发展已从“有没有”转向“好不好”的新阶段。这一转变的关键环节,在于尊重市场规律,发挥基层群众自治制度优势,依托小区物业服务团队,提升管理服务水平。

曾经,业主们为“赶不走、换不掉”的物业公司头痛不已;如今,局面正在逆转,物业公司开始主动撤离。中指研究院《2024—2025年中国物业服务企业发展报告》的数据显示,2024年至2025年,全国TOP50品牌物业在管项目主动撤场率同比上升37%,住宅项目占比超八成。2025年1月至9月,全国公开物业撤场案例达120起,同比翻番。

物业撤场,小区失管,垃圾无人清运,电梯无人维护。一幕幕看似偶然的“撂挑子”,背后究竟隐藏着怎样的深层治理逻辑?当物业公司一纸函件告别小区,留下的不只是空荡荡的门卫岗亭,更是一道亟待破解的基层治理命题。

撤场背后: 算不清的经济账

“六年相伴,感恩同行。”2025年底,武汉华发越秀悦府小区物业公告栏上的温情话语,未能遮掩公告背后的冷峻现实:因经营持续亏损,合同到期后不再续约。

这并非孤例。专业研究机构克而瑞物管的统计数据更为直观:2025年物业撤场项目达173个,主动撤出比例高达64.7%,因解聘导致的“强制退出”比例为10.7%;其中第三、四季度合计130个,占全年七成以上。更引人关注的是,从城市维度来看,2025年的撤场案例在区域分布上呈现出一定的集中性,主要分布于苏州、重庆、武汉、成都等城市,新一线城市撤场案例相对集中。

“我们不是不想服务好,是真的算不过账来。”一位曾负责多个住宅项目的物业负责人算了一笔细账:一个中等规模小区,电梯维保、消防年检、保洁绿化、安保巡逻等硬性支出逐年递增,仅人工成本本年均涨幅就达5%至8%;而物业费标准多年未调整,每平方米一元左右的收费,连支付一线保洁员工资都捉襟见肘。

然而,物业撤离后的小区,发展轨迹不尽相同。

华发越秀悦府在原物业撤场后,由武汉城建集团所属武汉城市服务集团承

接服务,并首创“睦邻阳光”服务模式。该模式以“阳光信任、财务透明”为核心,建立规范化酬金制服务机制,物业公司按约定比例或固定金额获取酬金,其余物业费归全体业主共有,资金使用、结余全程公开透明,有效提升小区治理水平。

同一城市、同一行业,为何有的物业亏损离场,有的能迅速盘活局面?

中国社区发展协会会长陈越良对此有着深刻观察:“物业企业集中撤场,表面是经营主体的理性收缩,实质是城市社区进入存量阶段后,原有治理机制难以适配新需求的集中显现。过去,物业服务依附于房地产开发扩张周期,重建设、轻治理的路径依赖,掩盖了诸多制度性欠账。”

陈越良将矛盾归结为三重治理逻辑错位:一是定价僵化与成本市场化错位,物业费调整难、成本持续上涨,导致“质价不符”;二是信息不对称引发信任危机,缺乏透明公示与独立监督,双方互不认同;三是常态化协商机制缺位,物业偏重管理角色,业委会能力薄弱,党组织牵头的共治平台尚未普及。

“当服务标准、公共空间使用等矛盾浮现时,缺乏规则框架内的缓冲渠道,分歧便迅速升级为撤场与失序的双输局面。”陈越良说,“这暴露出基层自治主体培育滞后、风险化解机制缺失的结构性短板。必须遵循市场规律,通过推进基层治理现代化逐一破解。”

信任重建: 阳光下的新契约

物业公司喊“亏大了”,业主抱怨“钱花冤了”。这组矛盾是物业撤场的核心诱因。解决之道,不在于谁的声音更大,而在于规则是否透明、信任能否重建。

在四川省成都市青羊区西华门街24号院居住20多年的陈家群,曾一度想搬家。小区建成年代久远,建筑及管网老化严重,屋顶漏水、墙面脱落、下水道堵塞等问题频发。加之物业多次更迭,管理松散、保洁不到位,“脏乱差”成为小区常态。

“过去环境差,大家不愿缴费,收费率低,小区陷入‘服务差—缴费难—服务更差’的恶性循环,邻里之间缺少交流,没人愿意参与小区事务。”陈家群回忆。

转机出现在2024年,西华门街24号院被列入青羊区老旧小区改造范围。“经过充分征求意见,小区引入‘党建引领+信托物业’模式。”西华门社区党委

书记胡绍琳介绍,社区党委把方向,院委会代表业主行使监督权,物业以“信义”为准则设立公开账户,物业费收支每月公示,盈余滚存用于小区再投入。

“钱花在哪儿一目了然,大家缴费也心甘情愿。”陈家群说。半年内,小区物业费缴费率从不足60%升至92%,一年后稳定在95%以上,首次实现收支平衡且略有盈余。

环境改善只是起点,服务仍在延伸。社区党支部建立“30分钟响应”机制,独居老人家中灯具损坏,只需一个电话,物业人员10分钟内上门维修,修完后顺手带走垃圾;将代购、送药、陪护就医等“跑腿清单”贴在门卫室,已服务130余人次。有了制度保障,曾经的“糟心院”蝶变为“幸福里”,陈家群再也不提搬家。

千里之外的浙江省宁波市鄞州区晶华名园小区,业委会主任周艳玲也见证了小区从“烂摊子”到“示范点”的蜕变。几年前,小区公共账户负债200万元,停车位一位难求、仓库租金缺乏规范管理,业主与物业之间也时常出现摩擦。

如今,小区车位规划整齐,每月停车收入4万余元,七成纳入公共资金池;仓库租赁明码标价,不再“毛估估”。维修项目精打细算,屋顶钢结构景观维修,经多方比价、三轮竞价,从百万元压至30万元。节省资金全部用于小区改造,包括更新门禁、加装监控、补植绿化等。

2025年1月,最后一笔债务还清,小区公共账户还结余100万元。物业同步建立“30分钟响应”维修机制和“双评议”监督机制,每月公示收支明细。目前,小区物业费收缴率突破98%。

同样引人关注的还有湖北省武汉慧民缘社区服务有限公司的实践。这家公司专注承接老旧小区。公司物企总经理李田骥坦言,接手的都是“硬骨头”:电梯房物业费每平方米1元、步梯房0.5元,部分小区无维修基金超过15年,业主构成复杂、诉求多元。公司接手后,通过推行酬金制与精细化管理,快速盘活项目:业主参与度大幅提升,有效投诉下降七成以上,物业费收缴率稳步提高。

“我们的经验很简单:收支完全透明,每一笔资金去向业主手机可查;小区事务业主说了算,物业公司只做好服务员。”李田骥说,这种模式让业主从“被动缴费”变为“主动参与”,从“旁观者”变为“主人翁”。

各地实践路径不同,落脚点却一致:用透明规则化解猜疑,将商业契约融入共同治理,让业主从“交糊涂钱”变成“花

明白钱”,从“站着看”变成“一起干”。

治理升级: 好制度催生好服务

物业撤场后的服务“真空期”,是检验社区治理能力的试金石。各地应对方式不同,反映出基层治理在资源统筹、制度供给、精细化水平上的差距。

北京市印发《深化物业管理改革创新持续提升物业服务三年行动计划(2025—2027年)》,完善党建引领社区治理框架下的物业管理体系;广东省东莞市制定《应急物业管理服务处置办法(试行)》,建立应急物业服务预选库,确保物业真空期不超过半年;上海市杨浦区定海路街道选取12个小区试点,创新“团购物业”模式,通过资源整合与民主协商,探索老旧小区治理新路径……

“基础较好的城市能快速启动应急托管、规范选聘与考核退出闭环,部分地区仍依赖临时行政介入。”陈越良分析,防范物业真空不能只靠事后补救,必须转向精准治理与韧性建设。核心是构建权责清晰、平急衔接的保障体系,明确垃圾清运、电梯安全、消防通道等底线服务的公共属性,纳入社区基本公共服务清单。物业市场化退出,不等于公共责任缺位,街道社区要依法统筹,守住安全底线。

同时,应建立分层分类过渡响应机制和白名单制度,以区县为单位统筹应急物业预选库,配套标准化清单与限时合同,同步嵌入业主大会公开选聘程序,防止临时兜底变为长期依赖。将物业服务纳入基层治理网格,依托党组织建立常态化联席会议,培育专业业委会,推行公共收益共管。当协商机制健全、自治能力成熟、市场预期稳定,企业有序进退就会成为社区生态的正常更新,而非风险导火索。

记者手记

撤场潮不是终点,而是善治起点

2026年《政府工作报告》提出,实施房屋品质提升工程和物业服务提升行动。这为行业发展锚定了方向。物业撤场潮的实质,是物业服务市场化与业主期待之间的适配阵痛,标志着物业服务加速摆脱对房地产开发的路径依赖,回归独立、专业的现代社区服务本位。

对物业企业而言,要摒弃粗放扩张,转向精细化运营与社区价值共创;对业主而言,服务消费从被动接受转向财富维护、知情参与和契约共治;对政府而言,要加快构建行业标准、成本公示与信用评价体系,营造优质优价、良性竞争的市场环境。

好房子需要好物业,好物业呼唤好制度。从账目透明到信任重建,从单向管理到多元共治,这场由物业撤场潮引发的基层治理变革,为超大城市治理现代化提供了鲜活样本。

物业服务关乎万家灯火,基层治理重在民心所向。越来越多城市探索出“阳光账本”“信托制”“酬金制”等有效路径,越来越多业主从“旁观者”变为“主人翁”。这场“撤场潮”并非终点,而是基层善治、宜居家园建设的新起点。

湖南靖州: “以竹代塑”出口生产忙

4月22日,在湖南省怀化市靖州苗族侗族自治县竹科技产业园的生产车间里,竹制品企业开足马力、满负荷生产,工人正在赶制出口的竹餐具等环保产品。该县竹资源丰富,在“以竹代塑”政策加持与全球绿色消费热潮下,将竹林资源优势转化为经济发展优势,实现资源利用和效益最大化。

人民图片

