

申观察

「团购」物业服务能给居民带来啥

杨浦十二个「老小散」小区打包招标探索社区治理新路子

本报记者 孙云 文 刘歆 摄

最近,杨浦区定海路街道的12个“老小散”(老旧弱、规模小、分散)小区都迎来了大扫除。第一步是清理绿化带和公共区域的垃圾,结果每个小区清出的白色垃圾和装修垃圾都装满了三五十个大号垃圾袋,堆在一起,卡车跑好几趟才运完。这些几十年没有物业服务或只有应急维修托管物业服务的小区,公共区域长期无人打扫,如今一下子把“脸”洗干净了,居民们反响强烈,对街道牵头实施的“团购”物业服务也有了发自内心的认同感。

2023年虹口区凉城新村街道率先探索,由星苑小区、中星凉城苑、中星怡城苑三个“小小区”联合招标,引入复欣物业公司提供“三合一”统一服务。随后,长宁、徐汇多个街道以党建引领物业治理,促成辖区几个小区“团购”物业服务。这次杨浦区定海路街道更是首次尝试大规模“团购”,12月1日保利物业正式入驻12个“老小散”小区。物业负责人坦言,尽管物业费调高了一些,但每月0.8元/平方米的收费,还是无法覆盖成本。那么,企业为何愿意接盘?“团购”物业服务又会给这些小区带来哪些变化?这种模式能大规模复制推广吗?



▲ 保利物业接管长欣新苑后,小区环境有了明显优化  
◀ 保洁员正在清洁楼道玻璃

### 抓住“牛鼻子”

近几年,上海不少小区已上调或正在酝酿上调物业费,徐汇区枫林街道宛南六村物业费上涨75%的案例还登上了本报头版头条。这折射出全市老旧小区普遍存在的问题:物业费偏低,物业公司入不敷出,服务质量上不去,居民缴费意愿变得更低,物业费欠缴率越来越高……长此以往,一些物业公司干不下去只能撤场,小区物业服务无人接盘,仅靠居民志愿者自管。甚至,一些袖珍小区物业费无法做到收支平衡,压根就没有过真正意义上的物业服务,保安、保洁全靠居民自发维护,社区环境和生活品质大打折扣。

物业治理是基层社会治理的“关键小事”,直接关乎居民幸福感与获得感。定海路街道的这次大规模“团购”,抓住了解决难题的“牛鼻子”。据介绍,街道现有的66个住宅小区逾七成建于2000年前,其中31个小区长期依赖托管物业托底管理,即只有区属国企卫百辛集团下属的大桥物业提供应急维修服务,日常保洁、保安服务等普遍缺失。

没有高品质的物业服务,当然不是因为居民不需要,而是因为房屋性质、规模等原因,导致这些“老小散”小区物业服务缺位、成本失衡、治理低效:每月0.18元/平方米的物业费,仅能覆盖应急维修服务,人力、物料成本逐年攀升,居民对调价接受度低,让物业企业陷入“低价亏损涨价难”的困境;缺乏专业物业支撑,又导致小区基础设施加速老化、维修成本上升……

难题怎么解?抱团取暖。今年上半年,街道在区房管局指导下,将12个位置相近的物业失管小区整合为11.2万平方米的“物业服务综合体”,形成“规模订单”,通过“一本标书”招标模式,整合资源,创新机制,激活市场活力,破解治理困局。

在5家竞标公司中最终胜出的保利物业负责人告诉记者,他们对这12个小区采取集约化管理,各小

区除了“专属”保安外,将“共享”保洁、维修、客服和项目负责人,相当于集采、团购,可以摊薄成本,实现物业公司 and 小区居民双赢。

### 算清“三本账”

今年6月18日,街道召开专题会议,委托第三方专业机构评估试点小区物业服务价格,根据评估报告,将物业费调整为每月0.6元(无固定门卫)或0.8元/平方米。尽管对物业公司来说仍是亏本的,但对过去只交0.18元/平方米甚至不交钱的居民来说,还是带来了不小的心理冲击。海州路105弄的居民王秀华坦率地说,一开始她和邻居们一样担心“花钱能不能买到满意的服务”;平凉路1975弄的包菊祥也表示,“物业费翻几倍的消息‘犹如一颗盐滴落在油锅里,瞬间炸开了锅’”。

居民的疑虑可以理解,但从长远看,这一步一定要跨过去。在民主协商的基础上,街道组建专班开展“一小区一策”精准宣传,通过20余场居民座谈会算清“服务对比账”“成本效益账”“长远利益账”三本账。

其实,居民心里也清楚,如果不调价“团购”,小区的生活品质很难改善。王秀华说,海州路105弄建于20世纪80年代,20个门洞住着384户居民,因历史原因长期没有物业服务,虽然前几年经过“美丽家园”改造后,“面子”好看了,可“里子”的烦恼一直没断过,“楼道里到处都是杂物,夏天味道重、蚊虫多;管道不是堵就是漏;绿化也没人修剪,乱糟糟的。”包菊祥说:“物业费收0.18元/平方米时,小区一直由大桥物业托管,大门24小时敞开,楼道堆物严重,甚至有居民将洗衣机搬到楼道里,在楼梯间洗衣晾衣。”不仅如此,70平方米的绿化带后来竟变成了菜地,底楼商铺将拆下的铝合金门窗、玻璃废料、摩托车零配件、旧轮胎等堆在外面,影响环境和卫生。

从内心来说,大家都盼着改善小区环境,难点只在要不要收费、能不能涨价。

王秀华记得,为了推动居民达成共识,街道、居民区党总支和居委会做了一系列工作。“他们反复组织我们开会、培训,请第三方专家把方案讲得明明白白。更打动人的是业委会成员和小区的党员志愿者,他们顶着压力,分片包干上门,拿着本子认真记录我们的每一条意见。一趟趟解释,有了专业的物业企业提供服务,卫生有人每日打扫,维修有

◀ 物业工作人员在疏通小区污水管道

人快速响应,安全有人负责巡逻,这些琐碎烦心的事,都会有人负责。”

推心置腹的沟通让王秀华等小区居民意识到:“这件事不是‘要我们做’,而是‘为我们做’。听党员居民和业委会成员掰着手指头算长远账,大家的疑虑渐渐消除,共识慢慢凝聚。最终,超过82%的同意率,就是居民从不理解到支持的最好证明。”

和海州路105弄一样,其余11个小区的居民也明白长远利益与每月多花几十元钱孰轻孰重。8月29日至30日,12个小区召开了选聘物业的业主大会,平均参与率达92.65%,同意率超77.94%。

### 这钱“花得值”

12月1日,保利物业正式入驻,一场“焕新行动”随即展开。上海分公司总经理伍姝介绍,按街道制定的“四保三优”标准,物业组建起专属的“微网格”服务团队,将“保洁洁、保秩序、保维修、保绿化”的基础服务做扎实。依托智能化管理平台,整合房屋安全检测、设施报修、物业缴费等功能,居民扫码提交需求,物业全流程闭环响应。同时,通过规模化管理、精细化运营,在提升服务质量的同时,努力实现服务的可持续性。

对居民来说,尽管只有短短几天时间,但改变有目共睹。项目经理马大武举例:物业进场后,首先投入近百人次“开荒”保洁,从绿化带、道路、水渠等区域清扫各种垃圾,12个小区清出的垃圾运了好几卡车。下一步是清理楼道堆物,小区环境有望变得更加清爽。12月4日,物业摆开了社区市集,公益理发、优质农产品等摊头让居民感受到崭新的气象和浓浓的烟火气。

包菊祥感叹,如今小区公共区域有人清扫了,绿化有人管了,保安每天巡逻5次,“变化有目共睹,这钱花得值!”

同样的,在虹口区凉城新村街道,星苑小区、中星凉城苑、中星怡城苑联合招标复欣物业后,居民生活有了明显变化:“堆在天井里的垃圾,现在清完了”“绿化有人剪了,家里透亮了”“小区停车费每天公示,比以前规范多了”……

### 还有“几道关”

物业服务提质,居民都有切身感受。那么,企业为何肯接这“烫手的山芋”?

保利物业相关负责人坦言,每月0.6元至0.8元/平方米的收费企业

无法做到收支平衡,但这已是居民目前能接受的最高心理价位了。剩下的差额,一方面通过小区公共收益的部分让渡来补贴,另一方面靠相关奖补政策打平。之所以愿意接盘,既是出于国企的社会责任,也是看好高品质物业服务带来的衍生效应,例如开发社区零售、适老化改造等增值服务。

凉城新村街道引进“团购”物业时,考虑到居民接受程度,没有调整每月1元/平方米左右的物业费。物业企业表示,之所以承接项目,主要是考虑到附近还有一个5万平方米规模的在管小区,希望通过这个项目做片区化管理的尝试,积累线上经验,为上线App报修系统试水。

对“老小散”小区来说,“团购”物业是双赢之举。定海路街道相关负责人表示,物业服务从“兜底型”向“规范型”升级,走出了一条“非财政托底”的老旧小区治理新路径。

不过,“团购”仅是起点,后续的物业服务监管、质量持续提升、长效机制完善等任务依然艰巨。在上海,“老小散”小区有不少。例如,凉城新村街道辖区共有58个住宅小区,其中小区总建筑面积低于3万平方米的小区有32个,占总量的55%。

物业团购模式复制推广,有几道关要过:一是要打破“袖珍”小区居民的思维惯性,推动他们接受“团购”以及物业费调价;二是要让没有业委会的小区居民形成共识,以“居代业”的形式推动召开业主大会继而同意“团购”和选聘物业,这个难度更大。因而,先行先试小区的长效管理,是直接影响“团购”口碑的关键因素。

对此,定海路街道表示,将以“一体管理网格化、综合服务专业化、线上线下智能化”为核心路径,推动物业治理从“阶段性突破”向“常态化优质”转变。凉城新村街道凉六居民区还在考虑利用这个物业融合的契机,进一步深化三委联办机制,实现三个相邻小区资源的进一步整合,提升社区文化,让社区氛围更加和谐积极。

上海市社会学会理事何海兵指出,“团购物业”找准了党建引领基层治理的发力点,实现了“从被动响应走向主动治理,从碎片化治理走向系统化治理,从经验式管理走向专业化管理”的三个转变。物业行业的从业者也表示,推广物业联合招标模式有利于为社区引进优质企业,促进小区物业服务品质提升,使物业服务走上“居民满意、品质提升、质价相符”的良性运转轨道。

