



“好物业”和“好业主”双向奔赴

——清镇倾国倾城小区“红色物业”治理样本调查

贵阳日报融媒体中心记者 许发顺 文/图

小区航拍画面。通讯员 陈世福 摄

两家物业先后“跑路” 为何还接下“烫手山芋”

2020年6月，广东吉豪物业管理服务有限公司接手倾国倾城小区时，摆在他们面前的是这样一幅景象：门禁系统大部分损坏，监控瘫痪，消防管网不可用，路面坑洼不平，400多户房屋渗漏，业主投诉不断，收费率和满意率均降至约40%的低位。

“当时最让我睡不着觉的是消防问题。”广东吉豪物业贵阳分公司负责人谭文斗回忆，小区以步梯楼为主，但是步梯楼区域的消防管道普遍缺失，消防栓形同虚设，一旦发生火灾，后果不堪设想。小区水泵也存在严重性能缺陷：低层业主家里的热水器常因水压过大爆管，高层却经常没水。

前两任物业公司均已败走。第一家开房物业运转10年，因服务差、侵占业主公共收益被解聘。第二家物业采取“多交几年就送米送油”的方式刺激缴费，服务一年就离开，卷走40多万元物业费和业主的“再次信任”。

这样的“烫手山芋”，为什么还要接手？

广东吉豪物业董事长陈涛是贵州人。面对小区业委会的邀请，他说了一句话：“公司总部虽然在广东，但我是贵州人，公司骨干大多也是贵州人，一方水土养一方人，我们要为家乡人作贡献。只要把服务做好，我不相信有做不好的物业。”

这不仅仅是一句漂亮话。入驻前三年，分公司人不敷出，职工工资都靠总公司垫付。但公司恪守“先服务后收费”的理念，投入40多万元改造监控、门禁、水景观、电梯、水泵房、消防管道等设施。

然而，小区的工作难度超过了谭文斗的想象，“一年亏、两年平、三年盈”的目标，他们用了四年才实现。直到2023年，小区才开始微利运转，每年利润10多万元。

“对于绝大部分小区尤其是老旧小区，物业服务想赚

最近，清镇市青龙山街道一个建成已18年的老小区出现一桩“新鲜事”：十多户曾因物业太差、环境脏乱而愤然搬走的老业主，如今又搬了回来。这个老小区名叫“倾国倾城”，2008年交房入住，有住户1350家、6000多人，曾经是清镇市有名的“老大难”：物业频繁更迭、设施老旧瘫痪、矛盾投诉不断，收费率和满意率长期不足50%，深陷“失管-失序-失信”的恶性循环。然而近五年时间，小区却完成了令人欣喜的蜕变：环境整洁有序、安防全域覆盖、邻里和睦向善，收费率和满意率均跃升至90%以上，被选树为贵阳贵安“红色物业”项目，获评省级“美好家园”小区，成为“高龄”小区基层治理中的成功样本。

暴利是不可能的。”谭文斗说，“要暴利就别干这行。”

建制度、优队伍 业委会开启“自我革命”

小区要治理好，光有好物业远远不够。倾国倾城小区的转折点，还在于业委会完成了一场彻底的“自我革命”。

2018年底，小区成立业委会。起初状况并不乐观：11名成员并非“铁板一块”，有人想减免自家物业费、停车费，有人想安排亲属进物业公司，甚至存在吃拿卡要现象。

“每个人进来的目的不同，真正想为小区服务的人并不多。”现任业委会常务副主任张康大说。这位81岁、党龄60年的老人，退休后和爱人定居于此，已连任两届业委会常务副主任。

面对发展困局，业委会采取了两个办法：

——建制度。继业委会之后，成立监事会，优先吸纳有政法系统工作经验的党员业主，强化业主对业委会的监督权。同时，对业委会制定财务管理制度、廉洁自律制度、纪律处分条例等11项规章制度。明确规定不设烟酒招待费，出差一律不报销。业委会、监事会18名成员全部零津贴，就连办公室桌椅都是从业主丢弃的废旧家具中捡来的。

——优队伍。通过劝退、无记名投票等方式，终止了业委会5名不合格成员资格，将5名有责任担当、有奉献精神的老党员充实进来。现在业委会11

名成员中有7名党员，监事会7名成员中有6名党员。

业委会全体成员向业主公开承诺做到“三无”：法规无误、心中无愧、身上无污；守住“三线”：法律红线、道德底线、公私界线。

“不拿业主一针一线，说话才有底气。”张康大说。小区业委会被清镇市住建和综合行政执法等有关部门誉为清镇市“最廉洁、最团结、最规范高效的业委会”。

一个核心、两个轮子 合力提升服务水准

小区的治理架构，可以用一句话概括：一个核心、两个轮子。

“一个核心”，是党的领导。物业公司入驻后同步成立党支部，与业委会中的党员共建支部，同时与街道、社区的党组织联动。党支部不是“挂牌子”“摆样子”，而是实实在在在嵌入治理的每一个环节。

“两个轮子”，是业委会和物业公司。小区管理要运行得好，两个轮子必须同步、同向、同力。倾国倾城小区的治理经验是：只协助不干预，只监督不拆台。具体来说：业委会不插手物业日常经营，但协助物业解决居民诉求、协调各方资源；物业公司接受业委会监督，定期述职、公开账目，但不搞“事事请示、层层汇报”的内耗。双方既不搞无原则的“勾肩搭背”，也不陷入无休止的争吵对立。

在“一个核心”“两个轮子”架构下，小区和街道、社区、政府部门建立了密切联动关系，每半年定期召开一次联席会议，不定时召开联动会议，解决老小区遇到的棘手问题。

这套治理机制运转以来，解决了400多户房屋漏水问题，“白改黑”500多米行车道，处理消防通道堵塞、违规搭建、毁绿种菜、飞线充电等20多个问题，为业主



物业人员与业主交流。

帮独居老人换灯泡修水管……“上个月，一位朋友在我家突发疾病，我们急得不行，打电话给物业的谭文斗经理，他马上帮忙叫120，还带人把我的朋友抬上救护车。”小区71岁业主涂祖胜说。

“保安王师傅60多岁，有一次主动帮我搬几百斤重的东西，水都不喝一口。”业主黄菲菲说。实际上，像黄菲菲这样“逃”出去又搬回来的业主，不止一户。

“把业主当亲人”的服务，换来了业主的信任。小区收费率和满意率逐年攀升，目前稳定在90%以上。

服务有温度 业主选择“用脚投票”

硬件改善只是基础，真正让业主满意的，是服务的温度。物业公司将“把小区当家园、视业主为亲人”写进服务合同。

2020年入驻之初，物业团队做的第一件事不是催费，而是上门走访。“我们上门不问物业费，就问家里有什么困难需要解决。漏水、门禁、下水道堵塞，能修的先修。态度变了，业主的心也跟着变了。”谭文斗说。

物业实行24小时服务，建有业主微信群，业主在群里反映问题，即时响应、有问必答。分内分外的事情都做，送水、背生病老人下楼就医、上门

帮独居老人换灯泡修水管……

“上个月，一位朋友在我家突发疾病，我们急得不行，打电话给物业的谭文斗经理，他马上帮忙叫120，还带人把我的朋友抬上救护车。”小区71岁业主涂祖胜说。

“保安王师傅60多岁，有一次主动帮我搬几百斤重的东西，水都不喝一口。”业主黄菲菲说。实际上，像黄菲菲这样“逃”出去又搬回来的业主，不止一户。

“把业主当亲人”的服务，换来了业主的信任。小区收费率和满意率逐年攀升，目前稳定在90%以上。

传递善意和美好

“五好业主”涵养小区新风

2021年起，在物业公司和业委会策划下，倾国倾城小区每年开展“争当五好业主、共建美好家园”活动。“五好”标准是：遵纪守法好、履行规约好、维护集体好、爱心互助好、邻里团结好。

评选流程十分严格：由各楼栋长自下而上推荐候选人并附主要事迹，



干净整洁的小区环境。

每年进行业主满意度调查，满意度稳定在90%以上。
通讯员 陈世福 摄

保安在监控室值班。

小区“白改黑”后的道路。