

物业撤场考验下的社区治理答卷

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。



浙江宁波鄞州区晶华名园小区每月公示收支明细，物业费收缴率突破98%。(图源：宁波晚报)

A 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。”

B 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弃管小区。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，将商业契约融入共治治理，让业主从“交糊涂钱”变成“花明白钱”，从“站着看”变成“一起干”。

C 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。

(来源：中国城市报)