



探索酬金制改革,武汉80多个小区物业跳出赚差价思维

营收支出账本全透明 物业奖金居民说了算



江夏三和光谷道小区探索物业酬金制改革,社区居民更主动参与小区建设。



武昌下徐家湾社区双星大厦小区,业主大会审批物业预算等事项。



江夏三和光谷道小区通过业主活动凝聚建设家园力量。

本版图片均由受访者提供

湖北日报全媒记者 严芳婷
实习生 王玥

物业退场,门禁系统撤了,垃圾桶拉走了,办公室里的电脑、空调也被搬走。“这些东西明明是大家交物业费买来的!”8月20日,回忆起物业交接的那一天,武汉市武昌区下徐家湾社区双星大厦业委会主任曾昭发仍然印象深刻。

这次“扫荡式退场”,是多年矛盾的一次集中爆发。

物业说,物业费多年不涨,人工、保洁、维修什么都在涨,账面入不敷出;业主却问:停车费、广告费去了哪里?保安越来越少,卫生越来越差,为什么账始终看不明白?

这样的争执,在许多住宅小区并不鲜见。

近年来,武汉探索推进酬金制、信托制物业服务模式,在80余个小区开展试点,试图破解物业服务中的信任难题。

区别于传统的物业费包干制,酬金制物业重新划分业主、业委会、物业公司和基层组织之间的权利、责任与利益,试图在业主和物业之间重算一本“信任账”。

**物业不再“承包”物业费,
而是受托提供服务**

早在2003年,国家发展改革委、原建设部出台《物业服务收费管理办法》,就明确了两种物业收费方式:包干制和酬金制。简单说,包干制是物业企业按约定收费、自负盈亏;酬金制则是物业从业主缴纳的物业服务资金中按约定拿取酬金,其余用于小区物业服务,结余或不足由业主享有或承担。

2020年,住房和城乡建设部等部门进一步提出“提倡酬金制计费方式”,并要求公开物业服务清单、完善物业价格形成机制。

武汉的探索起步较早。2004年出台的物业服务收费实施细则,就对酬金制及资金预决算、审计等作出规定,此后多个区陆续开展实践。

2026年1月1日起施行的新《武汉市物业管理条例》,明确物业服务收费可以采取包干制或者酬金制等方式,并要求实行酬金制的物业企业建立资金收支台账,向业主公开、接受核查。武汉还编制相关工作指南,把业主大会表决、共管账户、年度预算、收支公示、决算审计、满意度评价等串成完整流程。

在江夏区凤凰社区三和光谷道小区,酬金制是被“逼”出来的。

2014年交房后,小区陆续出现房屋漏水、墙体空鼓等质量问题,开发责任与物业责任混在一起,矛盾最后都压到物业身上。物业费收缴率长期不足30%,原物业公司主动退场。

2017年前后,小区开始探索物业酬金制。过去传统的包干制,更像把小区整个“包”给物业。业主一年交多少钱事先约定,保洁、绿化、保安、维修花完以后,剩下的钱归物业;如果不够,亏损也由物业承担。

这种模式操作简单,业主不用参与预算、审批和审计,物业公司也能够根据经营情况灵活安排支出。问题也随之出现:钱具体怎么花、服务投入多少,业主看不清;而当收入基本固定,成本越低,企业留下的利润空间往往越大,这也使得物业更倾向于压缩成本。

酬金制换了一种逻辑。物业费成为小区购买服务的一笔资金,物业公司按照约定拿一定比例的酬金,人员工资、保洁等按照预算支出,结余仍留在小区,资金不足原则上也由业主共同承担。年度预算、重大开支,则按照约定接受业主大会、业委会监督。

最初,三和光谷道小区业委会把酬金制理解成了“什么都要自己管”:物业买一支笔、一本笔记本,都要审核。业委会成员既做监督员,又当会计和项目经理,最终不堪重负。矛盾激烈时,9名业委会成员中有6人准备辞职,连“散伙饭”都吃了。

这场危机让小区重新认识酬金制:钱是业主的,不代表每一分钱都由业主亲自花;监督物业,也不等于代替物业。

此后,小区改成“以收定支、略有结余”,年初把物业预算做出来,交由业主大会审批。通过后,预算内日常事项由物业按规则执行,较大事项分级决策,重大事项再交业主大会。

“责任划分清楚以后,很多矛盾就自己消失了。”三和光谷道小区业委会副主任陈红英说。如今,三和光谷道小区物业费收缴率已超过95%,业主满意度长期保持在90%以上。“大家知道钱花在哪里,也看到物业的努力。”

如果说酬金制强调的是“物业费是谁的钱、怎么花”,那么信托制物业,则更强调

“受谁委托、为谁办事”,区别是信托制需设立独立于物业公司的第三方专属账户。

下徐家湾社区双星大厦小区采用信托制后,物业费、停车费以及快递柜、自助洗车站等收益,都进入小区专属账户,物业只为账户代管方,收支由业主大会监督或委托第三方审计;物业作为受托服务方,只按照每年总收入的10%拿取报酬,并接受年度评价。

不同小区,具体制度设计并不完全相同。有的物业酬金按照收入的一定比例提取,有的按照实际支出提取;有的与收缴率、满意度和服务品质挂钩;有的强调预算内由物业自主执行,有的则对支出设置严格的审批权限。

但两者都在推动同一个变化:物业公司从“物业费的承包者”,转向业主购买专业服务的受托人。一笔说不清的物业费,开始变成一张可核算、可监督的服务清单。

**一本“阳光账”,
重建业主与物业之间的信任**

酬金制、信托制最直接的变化是把物业账本摊到阳光下。但公开,并不只是年底张贴一张收支汇总表,而是从预算制定、资金支出到业主监督、绩效激励,形成一套完整的运行机制。

武昌区水域天际小区有4237户、常住人口过万,同一家物业在这里干了18年,物业费从未涨过,服务质量逐渐下降。业主投诉集中在公共收益不透明、维修响应慢等问题。矛盾最集中时,社区一周收到80多条业主意见。

今年初,小区引入酬金制。物业根据服务需求编制年度预算,列明人员、保洁、电梯维保、工程维修等费用,经业主大会表决后执行。同时,小区建立“双U盾”共管账户。物业提出付款申请,业委会审核后资金才能支付,整个流程线上留痕,物业只能在预算框架内花钱。

水域天际小区业委会委员魏丹愚说:“以前业主总问,你们凭什么花我们的钱?现在大的盘子是业主大会决定的,业委会只是监督执行。专业的事情由物业做,重大事项由业主决定。”

阳光账本解决了“钱去哪”的问题,但物业是否愿意把服务做好,还需要利益机制推动。

武昌区下徐家湾社区双星大厦小区在信托制运行中,将物业酬金与业主评价挂钩。小区每年组织业主对物业服务进行打分,满意度达到约定标准,物业可以获得一定比例的奖金;低于一定底线,则可能自动退出。

双星大厦曾是社区矛盾最突出的院落之一。原物业对居民诉求经常以“要向总公司报告”“不归我管”为由推脱。

信托制运行后,物业费、停车费以及快递柜、自助洗车站等公共收益全部进入小区专属账户。每一笔进账、每一笔支出,业主都能看到。

阳光账本改变的不只是财务管理方式,也改变了居民参与小区治理的方式。一次外墙瓷砖排危中,一位热心业主主动拿出自己的无人机,用半个月拍摄了1200多张照片,逐层标注风险位置,没有收取一分钱。

双星大厦小区物业公司经理王安林感慨,过去,物业可能认为这不属于自己的责任,业主则认为物业必须承担,双方最后陷入扯皮;现在在业主会主动站出来,节约开支成本。“因为大家知道,小区是自己的,钱也是自己的。”

如今,双星大厦物业费收缴率由约80%提高到接近全部缴纳,满意度保持在98%以上。

预算让业主拥有选择权,实时公开让监督有依据,满意度考核又使物业必须对服务结果负责。三者合在一起,才能把“我怀疑你占便宜”转变为“我们一起把钱用好”。

**盈利模式变了,
从赚成本差价转向赚固定薪酬**

新模式重建了业主信任,也改变了物业企业的盈利方式。

包干制下,物业赚的是收入与成本之间的差价。酬金制、信托制下,物业企业主要依靠约定酬金获得收益。

盈利方式的变化,使一些传统包干制下无人愿接的老旧小区,有了引进专业物业的可能。

位于东湖之畔的珞珈社区水生所家属区就是一个典型样本。小区只有395户,物业费每平方米每月0.5元,没有电梯广告等稳定收入。社区此前对接过多家市场化物业,对方进场先问多少户、收多少钱、有没有电梯,一算账便摇头:“这个搞不了,倒贴钱也搞不起。”

小区长期由研究所和社区提供兜底服务,居民也习惯了免费。首届业委会成立时,账户里没有一分钱。

信托制降低了物业企业的准入风险。企业不用承诺以固定收费包下所有成本,而是按照实际服务支出获取约定报酬,有了“不亏”的保障。

物业进场后,第一件事是维修楼道照明。过去线路老化、灯具损坏,居民找不到维修人员,社区也不具备专业能力。物业一段一段排查线路,把楼道重新点亮。业委会成员耿利华说:“物业一来,楼道先亮起来,居民马上就有了实感,缴费也更加积极。”

小区还利用临近东湖绿道的区位优势,向外来车辆收取停车费。现在停车费进入公共账户,成为维持服务的重要补充。

对水生所家属区而言,信托制让一个低收费、小体量、无增值资源的老旧小区,有了专业物业服务。

此外,盈利这笔账,对业主和物业来说都要重新算。

以三和光谷道小区一套100平方米住房为例,目前物业费为每平方米每月1.9元,一户一年缴纳约2200元。“换成酬金制后,物业费反而每平方米增加了0.3元。这就像点菜,你手里有多少钱,就炒什么菜。业主决定想吃什么、愿意出多少钱,物业公司负责按照这个标准把菜炒出来。”陈红英说,“变化在于剩下的利润归谁。”

陈红英算过一笔账:小区年度物业服务预算约280万元,过去如果实行包干制,一年省下约20万元,这笔钱可能成为物业公司的利润。如今,结余仍留在小区账户里,用于改善全体业主的公共环境。几年下来,小区供水、门禁、消防、儿童游乐设施等陆续升级,大小小小完成了100多项改造。

物业公司的利润账本也变了。物业经理王安林把这种变化概括为“赚长线的钱”：“开始一个小区一年可能赚20万元,但设备越来越旧、人工越来越贵,后面可能就亏了,项目也容易丢。新制度下,一个小区也许只赚2万元,但做10个小区,长期稳定,现金流更持久。”

**不是取代包干制,
而是为不同小区增加选择**

酬金制、信托制能够解决部分小区的信任困境,却不意味着它们适合立即覆盖所有住宅小区,更不意味着包干制应当被完全取代。

包干制仍有自身优势。对于设施较新、服务边界清楚、物业费标准合理、业主对现有服务较为满意的小区,包干制操作简单、决策效率高,业主不用投入大量时间审核预算和支出,物业也能够快速处理日常事务。

酬金制让物业利润被摊薄后,企业必须依靠规模化、数字化和长期服务形成收益。对于习惯了包干制利润水平的传统物业公司而言,一时半会未必愿意接受。尤其是老旧小区历史欠账多,物业进场初期往往还要先投入资金改善环境,可能需要两三年才能实现收支平衡。

同时,新模式对业委会等社区组织的履职能力提出了更高要求。

预算谁来审核?报价是否合理?物业提出的人员配置是否必要?紧急维修与一般改造如何区分?这些都不是凭热心就能解决的问题。

水生所家属区业委会成员年龄普遍偏大,主任已经71岁,年轻委员又面临工作和家庭压力。耿利华坦言,业委会工作没有报酬,还经常挨骂,“成立业委会最难的,就是找不到合适的主任”。

凤凰社区也曾经因为业委会管得过多、过细,差点导致组织瓦解。这说明,酬金制并不是把物业公司的权力简单转交给业委会,更不是让几个热心业主成为“小区经理”。

业委会应当管规则、管预算、管监督,而不能代替物业做专业执行。社区党组织则要发挥组织和协调作用,但不能长期包办小区事务。

从目前的试点情况看,武汉选择的多是投诉多、矛盾深、信任基础薄弱的小区推行酬金制。这些小区迫切需要用一套新制度打破僵局。

但从试点走向常态,还需要时间。物业企业要适应从赚取成本差价到获取专业酬金的变化;业委会要从热心自治走向专业监督;业主要从单纯的服务消费者变成共同决策者;政府部门则需要完善合同示范文本、财务审计规则和争议协调机制。

酬金制和信托制不是物业管理的唯一答案,也不会取代所有传统模式。它们更像是在包干制之外,为不同类型的小区增加了一种新的选择。

一笔物业费 两种 使用方式



包干制

物业“包下来”,赚的是经营差额。业主按约定标准缴纳物业费,物业企业自负盈亏。

优点

简单高效,业主不用频繁参与预算和审批。

不足

收支透明度相对较低,企业容易通过压缩成本维持利润,可能造成服务缩水。



酬金制 (信托制)

业主“出钱买服务”,物业赚专业服务的钱。

物业企业提取固定比例酬金。信托制更强调委托受托关系和资金共管。

优点

钱和服务更容易对上账,结余可留在小区,物业与业主之间更容易建立信任。

不足

决策和管理成本相应增加。

制图:徐云