

# 小区开放背景下物业管理服务模式转型研究\*

陈伟, 张海兰, 蒋海霞, 潘虹  
(杭州职业技术学院, 浙江 杭州 310000)

**摘要:** 以近期出台的“推广街区制及住宅小区逐步打开的政策”为背景, 将国内外物业管理现状从封闭与开放的视角进行比较, 分析封闭式小区物业管理中存在的突出问题, 进而指出小区开放的意义, 明确在小区开放背景下物业管理变革的方向。小区开放后物业管理变革的实施路径, 可从政府参与方式、市场化、专业化、信息化和精简化等方面进行, 以此实现物业管理服务模式的转型升级, 引导物业管理行业健康发展, 提升物业服务水平。

**关键词:** 小区开放; 物业管理; 转型

**中图分类号:** F293.33

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1006-6012(2017)01-0001-02

2016年2月中共中央、国务院出台了“关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见”, 明确提出新建住宅要推广街区制, 原则上不再建设封闭住宅小区, 已建的住宅小区和单位大院要逐步打开。此项政策将对小区居民的生活方式产生深刻影响, 物业服务工作的内容和形式也应随之改变。以小区开放作为背景, 研究新形势下物业管理的服务模式如何实现转变具有重大的现实意义。

## 1 国内外物业管理现状剖析

### 1.1 从封闭与开放的视角比较国内外物业管理现状

荷兰政府在城市发展中对公共建筑采用合同能源管理, 如对一个直辖市的九个游泳池通过EPC(Energy Performance Contracting)可将能耗下降30%。实践证明合同能源管理通过契约关系可以制约双方的相互责任, 是破解城市可持续发展难题的一个有效手段<sup>[1]</sup>。新加坡的公共住宅管理模式基本上是以建屋发展局为中心, 吸引居民与社会参与的共管式管理<sup>[2]</sup>。而在北美, 普通住宅小区内的保安由政府负责, 物业管理的专业化分工程度很高, 相关公司竞争非常激烈<sup>[3]</sup>。

与老式街坊相比, 封闭式住宅小区存在三个明显的问题: ①人行道通行量不大; ②公共设施被分割; ③对日常生活的功能造成障碍<sup>[4]</sup>。邓锋研究了我国小区的制度结构, 指出小区、物业管理公司和街道办事处之间的比较模糊, 可能引发各种潜在的问题<sup>[5]</sup>。广州市作为小区开放的试点, 于2005年12月颁发了《广州市城市规划管理技术标准与准则》(简称“小区禁封令”), 调研结果显示物业公司处于两难境地, 一边是政策一边是业主, 怎样才能找到平衡实现“三赢”确实是个难题<sup>[6]</sup>。时至今日, 对于广州市小区开放效果的文献报道也较少, 鲜有文献提及可供参考的经验。吴祥志认为政府引导小区自治的抓手在于政府统一招聘大学生, 培训后进驻社区做专职秘书, 辅助业委会开展工作<sup>[7]</sup>。同时应注意到近年来在行业内已经产生了基于互联网和云数据的智能化管理平台, 例如万科物业推行的睿服务改造<sup>[8]</sup>, 深圳华安公司打造的智慧城市平台<sup>[9]</sup>, 证明业主自治在技术方案

上具有可行性, 进而为业主自治创造了条件。河北沧州由辖区派出所筹资完成两个开放小区的视频监控安装工程, 强化“技防力量”, 以减少治安刑事案件发生<sup>[10]</sup>。由此可见智能化设备对于保障居民安全的重要作用, 但同时由于物业维护人员相关技能低, 导致系统故障率高, 不能做到及时修复, 以致系统逐步瘫痪<sup>[9]</sup>。

### 1.2 我国封闭式小区在物业管理中存在的问题

封闭式小区在物业管理中存在的问题主要包括三个方面, 具体分析如下。

(1) 造成交通拥堵。我国在城市建设中一个很大的问题就是路网不够密集, 大多数道路都是双向六车道或者八车道的所谓主干道形式。这使得街区尺度过大, 过多的车辆汇集到了这些“主干道”上引起了拥堵。以杭州市文一路为例, 此路段地处杭州城北, 与德胜路共同连接杭州城东和城西, 作为仅有的杭州三条东西向无障碍通行道路之一, 虽有双向六车道, 但通行状况堪忧。以2015年的统计数据来看, 文一路日均严重拥堵持续时长位居杭州市第一, 行程车速在早高峰时段位列末位。分析其拥堵的原因, 在于附近学校、小区分布集中, 小区之间是不能互通的, 在早高峰时段小区内的出车辆集中于文一路上可供选择的替代道路较少, 加上又有正在施工的建筑项目, 交通拥堵一时难以解决。

(2) 分割公共资源。为了保证足够的服务半径, 超市、农贸市场饭店及中小学校这类商业、教育设施被设在小区边缘外侧, 通常是与城市主干道的大街相邻。目的是使多个封闭小区均能使用该设施。与此同时, 封闭的本质又要求将每个小区自用的绿地、游戏场、会所等设施设在该小区的中心。有时开发商甚至将商业设施也关在大墙之中, 企图建成一个完全自给自足的小社会, 这将导致公共生活的各种元素彼此割裂。被圈在墙里的设施还有另一个问题, 由于单个小区中使用自有设施的人数有限, 使用者的收入水准及文化背景也可能较为单一化(特别是在新建小区中), 这些设施对激发不同社会群体之间的社交没有多大助益, 难以被称为真正的公共场所。

(3) 限制社区活力。封闭式小区虽

然安全, 但是进去之后可以发现小区内一片寂静, 以前那种小街小巷的热闹难觅踪影。封闭小区内限制流动摊贩进入小区, 小区内的商业通常因客源有限而产生价格无竞争力及花样太少等问题, 以致在许多中等收入的社区中无法经营下去。小区内商业经营窘迫难以为继, 进而也减少了小区居民社交活动的机会。造成小区居民各自关起门来过日子, 邻里之间形同路人关系疏离。

国家最近出台的政策是小区开放, 实现由封闭到开放的转变。从这个角度而言, 国外本就开放的社区格局管理模式可作为我们的参考目标, 对于物业服务模式的转型仅能提供方向指引。国内很少有文献提及街区制物业管理模式, 也缺乏开放小区管理成效的实证研究。为此, 需要结合我国实际和物业管理现状进行探索, 谋求新形势下物业服务模式转型的路径和策略。

## 2 小区开放的意义及变革方向

### 2.1 小区开放的背景与意义

中共中央、国务院“关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见”出台, 引发了众多媒体和民众“要不要拆小区围墙”的热议。这里姑且不论建设开放式街区解决道路网络系统问题, 仅探讨一下住宅小区围墙形成的原因以及与现行物业管理模式的关系。在改革开放之前, 中国大陆城市的居住小区其实是没有围墙的, 楼宇之间的道路和城市马路是互通的, 街区路网本来就有的。而小区的围墙其实从改革开放实验田珠三角区域开始形成的。以深圳市为例, 建设商品房设计为封闭式的小区的主要原因是由深圳当时的社会治安状况决定的; 住宅区域内良好的治安环境成为新型商品房业主和开放商共同期望, 于是把小区用围墙进行出入管理成为最有效的秩序管理手段。从中可以看出, 中国物业管理的现行模式似乎就是建立在封闭的住宅小区形态上的。如今中央要求新建住宅要推广街区制, 原则上不再建设封闭住宅小区, 老小区也要逐步打开, 实现内部道路公共化。但是需要注意城市治安的压力问题并没有完全解决, 老小区的围墙拆除要有一个长期过程; 新建住宅区化后要在防盗防窃方面做好预案。

## 2.2 物业管理变革的方向

从建国初至今,已建成的小区绝大部分是封闭小区。封闭式小区在安全和私密上存在优势。但随着经济和社会的发展,一些问题也越来越明显,主要表现为交通拥堵、人际关系疏离、公共资源分割等,小区开放将有助于解决这些问题。开放之后,将在小区相互之间形成窄马路、密路网的交通模式,对于人员往来、电动车及小型轿车的通行是非常有利的;由于道路成网状布置,外来人员一时难以熟悉,限制了街道车辆的通行,将有助于缓解临近小区的交通状况。小区开放之后,围墙将不复存在,商铺、银行等资源等的服务范围加大,为陌生人提供了新的交流机会,便于改善邻里关系,建设和谐社区。小区内的绿地、健身器材等由于围墙消失,可以通过整合、修缮,更好的为临近社区居民使用。

## 3 小区开放后物业管理变革的路径

基于小区开放的背景,从政府参与方式、市场化、专业化、信息化和精细化等方面,谋求物业管理服务模式转变的路径和策略,为新形势下物业管理服务模式转型提供理论依据和实证支持。

### 3.1 政府参与

围绕居民群众针对小区开放的看法和顾虑,借鉴国外社区管理在服务内容、服务方式的经验,以居民群众对物业管理的新诉求指导政府在政策制定、财政税收、资金投放及招标管理等方面进行转变。政府在小区开放进程中应发挥指导和协调的作用。政策出台之初,应加大宣传力度,让广大居民知晓并配合此项政策;进而通过调研归纳出小区开放过程中有哪些比较集中的问题,然后逐一解决。在实施过程中,可制定详细的实施细则或给出原则性指导意见由城市或社区出台细则。物业管理企业在转型过程中,处于探索和尝试的阶段,政府可以通过财政税收的倾斜政策予以扶持。结合实际找出转型过程中比较大的资金缺口,适度投放资金。对于大型的物业管理项目要实施规范的招标投标管理,并由政府组建专门的招标投标管理部门。

### 3.2 市场化转变途径

参考国外的经验启示,从市场调配备的视角,探索物业服务的资源供给转变路径:从企业的角度思考如何利用市场竞争机制,以确保物业管理行业的良性发展。市场化是物业管理行业的必由之路。现今,物业管理企业整体水平不高,

中小型物业企业占行业绝大比例,整体企业规模和服务标准都有待提高。小区开放之后,治安和环境保洁的压力将上升,公共设施设备维护保养的成本也将加大,这都会倒逼物业服务企业想尽办法在保证服务质量的前提下降低物业服务成本。在优胜劣汰的市场机制下,优质的物业企业将会留存并不断发展壮大,较差的物业企业则会被市场淘汰。

### 3.3 专业化转变途径

根据物业管理的不同服务内容,从机电设备运营管理、保安、保洁、绿化养护等方面进行专业化分工,集聚专业优势,鼓励物业管理企业创新创业,从而提升服务质量同步降低物业管理成本。保安、保洁和绿化属于劳动密集型工种,通过规范的培训和长期实践,可以掌握工作的核心技能。物业管理行业四大基础服务范畴包括保安、保洁、绿化和设备设施维护。设备设施相对专业程度较强,涉及到强电、弱电、空调、消防等,专业门类较多。近两年来,物业设备设施维护管理在互联网的背景下也发生了深刻变化,以远程监控结合物业智能化技术可以提高设备设施维护管理的效率并降低人工成本。

### 3.4 信息化转变途径

参照国内外开放社区的管理模式,把握“互联网+”发展机遇,结合我国物业智能化管理技术和产品的发展现状,推行物业智能化管理,建设智慧社区和智慧城市。以物业服务企业信息化平台运用的成功案例进行示范和推广,从而提高管理效率并改善与业主沟通效果。在一些比较成熟或相对高端的小区,业主专属APP已经推广并被广泛使用,为业主提供了一个交流沟通的平台并进行报事报修,在这个平台上物业服务企业也可以开展一些小区活动,宣传企业文化,提升业主满意度。

### 3.5 精简化转变途径

在政府参与、市场化、专业化和信息化转变的基础上,物业管理自然会实现精简化转变。各个岗位的工作内容进一步明确,从业人员通过专业分工和规范培训工作技能十分娴熟,相关的智能化技术和产品已趋于成熟,物业项目上用人数量减少,工作步骤和流程删繁就简,管理效率提高。

另外在以上方面转变的基础上,可以尝试社区自治,重点从管理措施和技术措施两方面,具体包括业委会岗位设置、费用监管、外包工作监督检查和技术改造等方面给出相应的建议,以实现

精简化管理,减少人员经费开支。

## 4 结论

在小区开放背景下,物业管理服务模式进行转型升级,有多方面的意义:①可以引领物业企业的创新创业,引导物业管理行业健康发展;②为解决小区开放所带来的公共部位安全和管理问题出谋划策,从一定程度上化解居民群众对小区开放的抵触情绪;③可为政府在政策制定、财政税收、资金投放及招标管理等方面提供建议,以确保开放小区的政策见实效;④可在转型过程中重点关注物业管理难点问题,从很大程度上解决城市不断扩张带来的公共安全和环境问题。

### 参考文献:

- [1] Hans Hufen, Hans de Bruijn. Getting the incentives right. Energy performance contracts as a tool for property management by local government[J]. Jouanal of Cleaner production, 2016, (112): 2717-2729.
- [2] 刘建国. 新加坡的公管式物业管理[J]. 中国物业管理, 2002, (2): 52.
- [3] 张万和, 赵志扬, 辛伟民, 等. 美国、加拿大物业管理考察报告[J]. 中国物业管理, 2005, (4): 23-25.
- [4] 缪朴. 城市生活的癌症——封闭式小区的问题及对策[J]. 时代建筑, 2004, (5): 46-49.
- [5] 邓峰. 我国封闭式小区与西方私有社区比较研究[J]. 城市问题, 2011, (11): 1-8.
- [6] 刘飞燕. 小区开放, 利弊谁知? [J]. 现代物业, 2006, (6): 5-7.
- [7] 吴祥志. 政府引导小区自治管理的抓手在哪里? [J]. 住宅与房地产, 2016, (1): 66-67.
- [8] 李春云. 万科物业: 蜕变与共生——访万科集团高级副总裁、物业事业部首席执行官朱保全[J]. 住宅与房地产, 2016, (1): 8-13.
- [9] 王飞. 打造极致服务, 开辟智慧城市蓝海——访深圳华安楼宇系统工程有限公司总裁彭善喜[J]. 住宅与房地产, 2015, (1): 15-18.
- [10] 陈婷. 开放式社区封闭式管理[D]. 新疆大学, 2016.

\*基金项目: 杭州市社科联2016年课题“小区开放背景下物业管理服务模式转型研究”(课题编号: HZSL2016007), 杭州职业技术学院2017年科研项目“杭州市物业管理行业服务创新现状研究”(课题编号: ky201705)

作者简介: 陈伟(1981-), 女, 山东菏泽人, 讲师, 硕士, 研究方向: 物业管理。