

老旧小区改造后物业管理转型路径研究

李 飞

安康中心城区房产交易与物业事务中心 陕西 安康 725000

摘要：随着我国城镇化进程进入高质量发展阶段，城市更新成为提升居民生活品质和城市治理效能的重要抓手。老旧小区改造作为城市更新的核心内容之一，在基础设施、公共服务、人居环境等方面取得了显著成效。然而，“重建设、轻管理”的现象普遍存在，导致部分改造成果难以持续、居民获得感不强。物业管理作为保障改造成果长效运行的关键机制，其转型滞后已成为制约老旧小区可持续发展的瓶颈。本文基于“共建共治共享”治理理念，通过分析当前老旧小区物业管理面临的现实困境，结合典型城市实践经验，从制度设计、主体协同、服务模式、技术赋能与资金保障五个维度，系统探讨物业管理在改造后的转型路径，旨在为构建“改管一体、长效运行”的新型社区治理体系提供理论支撑与实践指引。

关键词：老旧小区；改造；物业管理；转型路径；社区治理；城市更新

引言

大规模民生工程显著改善了居民居住条件，提升了城市形象。然而，大量实践表明，若缺乏有效的后续管理机制，改造后的设施易出现“一年新、两年旧、三年破”的退化现象。究其原因，关键在于物业管理未能同步实现转型升级。传统老旧小区多为单位自管或无物业状态，居民缴费意愿低、服务标准模糊、权责边界不清，导致“无人管、不愿管、不会管”问题突出。而改造后，小区硬件水平提升、功能复合化、居民需求多元化，对物业服务提出了更高要求。如何推动物业管理从“被动响应”向“主动治理”、从“基础保洁”向“综合服务”、从“单一主体”向“多元协同”转型，已成为亟待解决的现实课题。

1 老旧小区物业管理的现实困境

1.1 产权结构复杂，管理主体缺位

老旧小区多建于20世纪70—90年代，产权类型多样，包括房改房、公房、单位集资房、早期商品房等，部分房屋甚至存在产权不明晰问题。这种碎片化产权结构导致业主大会难以成立，业主委员会组建率低，缺乏合法有效的自治组织来代表全体业主行使权利、选聘物业服务企业。据统计，全国老旧小区中成立业委会的比例不足30%（中国物业管理协会，2023），造成物业管理长期处于“真空”或“半托管”状态。

1.2 居民缴费意愿低，服务与收费失衡

由于历史原因，老旧小区居民多为中低收入群体或老年人，对物业服务的认知仍停留在“政府兜底”阶段，普遍认为“改造是政府的事，管理也应由政府负责”。加之长期未缴纳物业费，形成“免费惯性”，导致物业服务人

驻后收费困难。即便引入市场化物业，也常因收缴率低（部分小区不足50%）而难以维持基本运营，陷入“服务差—收费难—服务更差”的恶性循环。

1.3 服务标准缺失，监管机制薄弱

现行《物业管理条例》对老旧小区缺乏针对性条款，服务内容、质量标准、收费标准等缺乏统一规范。部分地区虽出台指导价，但执行乏力。同时，街道、社区对物业企业的监督多停留在形式层面，缺乏有效考核与退出机制^[1]。部分物业服务企业“挂名不履职”，仅提供最低限度的保洁保安服务，无法满足居民对安全、环境、便民等多元化需求。

1.4 改造与管理脱节，“重建轻管”现象突出

当前老旧小区改造多由住建部门主导，侧重工程实施，而物业管理规划往往滞后甚至缺失。改造方案中很少同步设计物业管理模式、服务内容与资金筹措机制，导致“改完即散”。部分地方甚至将“引入物业”作为改造验收的硬性指标，但未考虑小区实际承受能力，造成“形式化入驻、实质性空转”。

2 物业管理转型的理论逻辑与政策导向

2.1 治理现代化视角下的“共建共治共享”

国家明确提出“完善政府负责、民主协商、社会协同、公众参与、法治保障、科技支撑的社会治理体系”。老旧小区物业管理转型本质上是基层治理模式的重构，需打破“政府包办”或“市场万能”的单一思维，构建政府引导、居民主体、企业参与、社会组织协同的多元共治格局。

2.2 “完整社区”理念的融入

住建部等十部门联合印发的《关于开展完整社区建

设试点工作的通知》(2022年)强调,要以居民需求为导向,整合服务资源,提升社区综合服务能力。物业管理不应局限于“四保”(保洁、保安、保修、保绿),而应向养老托幼、便民商业、文化活动、智慧安防等延伸,成为“完整社区”的运营载体。

2.3 财政可持续与市场化机制并重

中央财政对老旧小区改造给予补助,但后续管理需建立可持续资金机制。政策鼓励“谁受益、谁出资”,通过合理定价、多元筹资(如公共收益、维修资金、社会资本等),推动物业管理从“输血式”向“造血式”转变。

3 典型城市实践与经验启示

3.1 北京“信托制物业”模式

北京市东城区在推进老旧小区物业管理转型中,创新推行“信托制”物业服务模式,并强化基层组织的核心引领作用。该模式将物业企业定位为全体业主的受托人,所有服务收支明细通过线上平台实时公开,居民可随时查询资金流向与服务记录,极大增强了透明度与信任感。社区牵头组织居民议事会,协调业委会(或物管会)、物业企业与居委会形成“三方联动”机制,在物业选聘、合同签订、重大事项决策等环节发挥把关定向作用。实践表明,该模式显著提升了居民缴费意愿,部分试点小区物业费收缴率超过95%,服务响应速度与居民满意度同步提高,有效破解了“信任赤字”难题。

3.2 广州“国企托底+分类施策”

面对老旧小区类型多样、支付能力差异大的现实,广州市采取“分类指导、梯度推进”策略。对于基础条件差、居民收入低、市场化物业难以介入的小区,由市属国有企业提供“保基本、兜底线”的公益性物业服务,政府给予适当运营补贴;对于具备一定收费潜力的小区,则引导其采用“准物业”模式,由社区组织志愿者、退休人员与简易服务团队共同维护;而对于改造后条件较好、居民接受度高的小区,则全面引入市场化物业企业。这种“一区一策”的精准施策,既保障了基本管理全覆盖,又避免了“一刀切”带来的资源错配,体现了政策的温度与治理的精度。

3.3 杭州“未来社区+数字赋能”

杭州市将老旧小区改造深度融入“未来社区”建设体系,通过物联网、人工智能、大数据等技术手段,打造智慧物业平台。小区内安装智能门禁、AI视频监控、电梯物联网传感器等设备,实现安全隐患自动预警、能耗数据实时监测、公共设施状态动态跟踪。居民通过手机小程序即可完成报修、缴费、投诉、议事等操作,物业企业则依托后台系统实现工单自动派发、服务过程留

痕、绩效量化评估。数字化不仅降低了人力成本,提升了服务效率,还通过数据积累为精准治理提供依据,推动物业管理从经验驱动向数据驱动转型。

4 物业管理转型的系统路径构建

4.1 制度设计:完善法规政策,明确权责边界

推动老旧小区物业管理转型,首先需从制度层面破除障碍。应修订地方物业管理条例,增设专门章节,针对老旧小区的产权特点、居民结构和服务需求,明确改造后物业管理的启动程序、服务标准、收费机制及企业退出规则^[2]。更重要的是,要建立“改造—管理”一体化的项目审批机制,要求所有改造方案必须同步编制物业管理实施方案,并将其作为立项审查和竣工验收的必要条件,确保“改管同步、无缝衔接”。此外,应全面推行物业承接查验制度,在改造工程移交时,由建设单位、物业企业、业主代表共同对设施设备进行清点与评估,明确后续维护责任,防止因权责不清导致管理断档。

4.2 主体协同:构建多元共治治理结构

有效的物业管理离不开多元主体的良性互动。应充分发挥社区组织的政治优势和组织优势,在业委会筹建、物业选聘、矛盾调解等关键环节发挥引领作用,确保治理方向不偏。同时,要着力培育居民自治能力,通过设立楼栋长、组织居民议事厅、开展社区营造活动等方式,提升居民的参与意识与协商能力,使其从“旁观者”转变为“参与者”乃至“主导者”。此外,可引入社工机构、法律服务机构、行业协会等第三方力量,为居民提供专业支持,协助制定管理规约、开展民主协商、监督物业履约,形成政府引导、居民主体、企业服务、社会协同的治理合力。

4.3 服务模式:推动“基础+增值”分层供给

面对居民需求的多样性与支付能力的差异性,物业服务应实行分层供给策略。基础服务层面,应确保保洁、保安、公共区域照明、排水管网疏通等基本功能有人管、管得好,可由政府托底或国企提供公益性保障;在此基础上,鼓励物业企业开发养老助餐、家政保洁、家电维修、快递代收、社区团购等增值服务,通过市场化方式满足居民个性化需求,并以此拓宽收入来源,增强企业可持续运营能力^[3]。更进一步,可探索“物业+社工”融合模式,将社会工作理念与方法融入日常服务,特别关注独居老人、残障人士、困境儿童等弱势群体,提供情感支持与资源链接,使物业服务兼具专业性与人关怀。

4.4 技术赋能:打造智慧物业平台

数字化是提升老旧小区物业管理效能的重要杠杆。应以小区为单元,建设统一的数字底座,整合门禁、监

控、水电表、电梯、消防等物联设备数据,实现对公共空间的智能感知与风险预警。在此基础上,开发面向居民的移动应用平台,集成缴费、报修、公告、议事、投票等功能,打通服务“最后一米”。物业企业则可依托后台管理系统,实现服务流程标准化、工单处理自动化、绩效考核数据化。长期来看,通过对居民行为数据与服务反馈的分析,还可识别高频问题与服务盲区,动态优化资源配置与服务策略,推动物业管理从被动响应向主动预防、从粗放管理向精细治理跃升。

4.5 资金保障:构建多元可持续投入机制

资金可持续是物业管理长效运行的生命线。首先,应科学合理地确定物业收费标准,可借鉴“菜单式”或“阶梯式”模式,允许居民根据自身需求选择不同服务等级,实现“按质论价、按需付费”。其次,要依法依规盘活小区公共资源,将停车位、广告位、闲置用房等经营性资产产生的收益,优先用于补贴物业管理或改善公共环境。再次,建议市级财政设立老旧小区物业管理专项资金,对收缴率低但服务成本高的小区给予3—5年的过渡性补贴,帮助企业渡过培育期。最后,可探索运用REITs、PPP等金融工具,吸引社会资本参与社区养老、托幼、便民商业等设施的投资与运营,形成“以商养管、以服促收”的良性生态。

5 保障措施与政策建议

为确保上述转型路径有效落地,需配套强有力的保障机制。建议国家层面尽快出台《老旧小区改造后长效管理指导意见》,明确住建、民政、财政、街道等部门的职责分工,形成政策合力。应强化街道办事处的统筹协调职能,赋予其对物业企业准入、考核与退出的实质性话语权,并建立“红黑榜”公示制度,倒逼企业提升服务质量。同时,选取东中西部不同类型城市开展综合改

革试点,总结可复制、可推广的经验模式^[4]。此外,需加强宣传引导,通过制作典型案例短视频、组织居民参观示范小区、邀请受益居民现身说法等方式,逐步转变“物业=收费”的片面认知,培育现代社区意识与契约精神。最后,应建立由第三方机构主导的定期评估机制,对改造后小区的物业管理成效进行客观评价,并将结果作为政策调整与资源分配的重要依据。

6 结语

老旧小区改造不仅是物理空间的更新,更是治理模式的重塑。物业管理作为连接政府、市场与居民的关键纽带,其转型成败直接关系到改造成果能否长效保持、居民幸福感能否持续提升。本文研究表明,推动物业管理从“被动管理”向“主动治理”转型,必须坚持系统思维,以制度创新为保障、多元共治为基础、服务升级为核心、技术赋能为支撑、资金可持续为关键,构建“政府引导、居民主体、市场运作、社会协同”的新型社区治理生态。未来,随着城市更新行动的深入推进,老旧小区物业管理将不再是边缘议题,而应成为基层治理现代化的重要试验场。唯有实现“改得好”与“管得好”的有机统一,才能真正让人民群众在城市更新中有更多获得感、幸福感、安全感。

参考文献

- [1]梁浩,王佳琪,龚维科.老旧小区改造促进传统住宅物业管理转型升级[J].城市发展研究,2021,28(08):1-5.
- [2]何明.从老旧小区改造看传统物业管理转型升级[J].现代企业,2020,(03):28-29.
- [3]张金娟.改造后老旧小区可持续物业管理模式研究[J].上海房地,2022,(10):42-46.
- [4]马晓燕,徐忠泽.老旧小区更新改造及物业管理机制创新研究[J].兰州石化职业技术学院学报,2021,21(01):73-76.