

# 4万人小区“炒”掉服务10年的老物业，超大型社区治理难题浮上台前—— 四问上海最大社区与物业“分手”之争

## 一问 为何“炒”掉在管物业？

“尊敬的康城小区全体业主：转眼间，盛孚物业与您携手共进十年风雨，小区所有的改变都是从行动开始的，盛孚入驻时栽下的苗木、洒下的草籽历经十年养护，让社区绿化青葱萦绕……”在上海康城物业相关负责人的这条朋友圈里，逐一罗列了物业入驻10年来小区的变化：小区门脸提升、治安案件发生率显著下降、增设小区监控、主次干道路灯改造顺利竣工……发布的时间则定格在7月27日凌晨，配文写下“十年光阴似白驹过隙，一路相守，同舟共济，感恩有你”。

彼时，上海康城即将启动召开2024年第二次业主大会，大会讨论的事项之一，即根据投票表决，讨论是否续聘在管物业服务企业深圳碧桂园盛孚物业服务有限公司上海分公司。

就在一个月之后的8月26日，上海康城第五届业主委员会在微信公众号上发布了此次业主大会的最终结果，称经小区业主投票表决，决定不再续聘在管物业服务企业。

记者注意到，此次投票结果显示，同意不续聘的票数占专有部分业主总人数的近76.94%，占专有部分建筑总面积的77.07%，显示了业主们对在管物业服务质量的的不满和更换物业的强烈意愿。

而事实上，对于此次表决的结果，在上海康城小区早就有迹可循。在今年6月底该小区发布的一份《上海康城物业服务满意度调查结果报告》中，参与调查的业主们对物业公司整体的服务质量满意率只有不到12%，不满意率高达55%以上。其中，业主们对物业公司清洁卫生和工程维修这两项服务满意率最低。

在此之前，康城业委会声称，收到

□ 记者 季张颖

在闵行的地域版图上，上海单体最大的社区——上海康城宛如一个小镇。占地约1平方公里、实际居住人口近4万人，“如果按照步行时间来计算，沿着小区对角线，走走起码也要一个多小时。”这是对上海康城之大，最形象的描述。

也就是这样一个超大型社区，从20世纪90年代末开发至今，在历经两届物业的洗牌之后，近日，上海康城第五届业主委员会发出公告称，通过投票表决，决定不再续聘在管物业服务企业——深圳碧桂园盛孚物业服务有限公司上海分公司。

一纸公告背后，是上海康城业主们对物业服务长期以来的不满，而就在上海康城物业相关负责人的朋友圈里，一篇近期发布的长文还在细数着盛孚物业进驻康城的“十年故事”：“最受小偷欢迎社区”的称号早已摘帽、携手抗疫的记忆还历历在目……

上海康城为何不再续聘服务了10年的老物业？这桩事件后续的难点在哪里？从法律层面而言，业主是否有权换掉物业？未来超大型社区的治理方向又在哪里？对此，记者展开追问。



过很多业主对小区物业服务质量的投诉，业委会调查后发现，存在公共区域垃圾未能及时清扫、保安日常巡查工作不足导致大量业主车辆被贴低俗小广告等问题，且在与物业沟通后仍未看到明显改进。

记者从相关方面了解到，目前，在管物业正在积极调整优化核心管理人员，仍然期待能参与上海康城的下一个十年建设，也愿意在之后投入资金助力小区升级改造。

## 二问 “分手”后难点在哪儿？

“换物业是容易的，难的是后面和物业之间如何进行清算。”曾代理过上海中远两湾城业委会诉物业案件的博和汉商律师事务所白树彩律师在接受记者采访时直言。

白树彩律师告诉记者，《民法典》中明确业主有合同任意解除权，业主依照法定程序共同决定解聘物业服务人的，可以解除物业服务合同，但解除权的行使必须符合法律规定的条件和程序。

“依照程序，首先需要召开临时业主大会，一种是由业委会主动提议召开，另一种是业主自发维权，比例需要达到20%，再以房产证备案登记后也可以启动相应程序。”白树彩律师解释，之后业主大会经全体业主三分之二以上表决权通过，即可解聘物业公司。

“虽然程序复杂，但难度并不大，真正难的是后面的清算问题。”白树彩律师告诉记者，争议较大的内容主要涉及物业管理费，“具体要看物业服务合同约定的服务模式是‘包干制’还是‘酬金制’，其中‘包干制’实际不会存在多少争议，但‘酬金制’因为是一种在预收的物业服务资金中按约定比例或者约定数额提取酬金，支付给物业管理企业，其余全部用于物业服务合同约定的支出，结余或者不足由业主享有或者承担的物业服务计费方式，这势必会涉及结算问题。”

另一争议内容则是公共收益。“像小区临时停车位、篮球场网球场等都属于公共收益，法律规定公共收益刨去成本应当归全体业主所有，这就要看合同具体约定，双方是否有利润分成，如果有的话也要进行结算。”白树彩说。

## 三问 物业纠纷频发暴露什么？

事实上，近年来，随着市民对居住条件和生活环境的要求日益提高，对物业管理质量的要求也相应提高，物业纠纷随之增多。

在上海社科院教授彭辉看来，物业管理服务与居民多元需求间的错位，是如今超大型社区非常突出的一大问题。

“在超大型社区里，居民的基数大，人员素质、经济实力、教育背景、文化传承、生活习惯都不一样，导致需求也各不相同，当物业无法有效匹配这些零散多样的需求后，矛盾和不信任就产生了。”彭辉表示，这种局面久而久之就会陷入螺旋向下的死循环。

“物业收不上物业管理费，只能提供最低的服务标准，而业主认为物业服务不到位，还收这么多物业费。”在彭辉看来，要打破这种僵局，实际上非常考验基层治理的水平。

“现实中，‘三驾马车’或多或少都存在不同的问题。物业的问题可能是服务不规范、履行义务不到位；业委会则可能是履职能力不足，不能对物业进行强有力监督，亦或者和物业结合利益同盟，造成其作用的弱化；而居委会由



闵行区人民法院速裁庭法官李腾告诉记者，在诉讼实践中，许多业主认为物业服务标准不透明、收费依据不明确、物业服务不到位，因此对物业服务企业产生了积怨，拒不缴纳物业费。此类纠纷在物业服务合同纠纷中占比最大，但在经历了飞速增长阶段后，该类纠纷增幅逐渐趋于平稳。

“值得关注的是，这类纠纷也暴露出不少现实问题。一方面是物业服务不到位，没有达到合同所约定，导致业主不满；另一方面则是业主在维权过程中多以拒缴物业费来表达不满，缺乏法律思维。”李腾坦言，在审判实践中，作为物业纠纷案件主要类型的物业服务合同纠纷案件，多数由物业服务企业提起诉讼，胜诉率较高。

“业主的证据意识不足，导致他们往往会面临举证难的问题，主张物业服务不到位却缺乏相应合理的证据，或是提供的证据仅能证明当下物业服务上的瑕疵，而不能证明多年前的实际情况，在这种情况下，业主的抗辩理由通常不能被法院采纳。”

此外，李腾也坦言，对于这些进入法院诉讼程序的案件，由于双方对抗激烈，即使涉及金额不高，双方也难以达成调解协议。

## 四问 未来治理之路在何方？

于人员有限、事务繁琐，无法实现每一个小区的有效管理和协调。这就很容易造成‘三个和尚没水喝’。”

究竟该如何破解治理难题？彭辉认为，在党建引领下，探索“红色物业”，是一种基层治理的有效手段。“以满足居民需求为出发点，整合居委会、业委会、物业公司等多方力量，形成信息和资源共享机制，让物业成为党的服务工作队，由此提升治理的黏连度和居民信任度，促进基层治理的能力。”彭辉建议，物业公司也可以通过打造集团化运行模式，让物业领域的各项子服务更加专业。

在彭辉看来，房地产大开发的时代已经过去，未来的模式一定是通过高品质服务实现盈利。“只有物业从源头上提供更加有针对性、更为精细、更有温度的服务，才能促使业主愿意为服务买单，物业也才能够招聘到更有质量的服务人员，如此才能促使形成螺旋上升的良性循环。”