

业委会 13年创收 600多万——

一个“别人家的小区”是怎样炼成的

每年四五月份,是心晴雅苑小区一年中最漂亮的时候。五颜六色的花朵相继盛开,鸢尾、月季、绣球、萱草,争奇斗艳,让人赏心悦目。

62岁的周洪斌一回到小区就忍不住拍照,往群里分享。她是心晴雅苑小区的业委会主任,留着一头利落的短发,看着比实际年龄年轻,语速是常人两倍。她还有个响亮的头衔——“全国业委会女主任群”的群主。

心晴雅苑小区位于西安市碑林区,离著名的大雁塔就一站地铁,周围一两公里范围内高校、医院、商业密布。小区面积不大,总共4栋楼,236户,建成于2003年,在很多地方已经可以算作老旧小区了。但心晴雅苑看起来还很新,灰白色调的外立面看不到脱落、破损的情况,污渍也很少,内部道路干干净净,车辆都停放在指定位置。中心花园很紧凑,但满园春色,一看就是精心打理过的。

这一切离不开周洪斌的辛勤付出。从2011年至今,她连任三届业委会主任,在这个位置上已经干了13年,迄今为止,没拿过一分钱工资补贴,反而带着业委会给小区全体业主创造了600多万元共有收益。

“能做的都做了。而且我们是花很少的钱,干很多的事儿。”周洪斌说话中气十足,像个骄傲的战士细数战绩。



周洪斌

编者按:

自上世纪80年代以来,社区成为中国城市基层的行政管理组织,在通常情况下,一个社区下辖好几个小区。但在行政事务以外,小区的日常治理有着更具体、更琐碎的维度,非国家权力所能包揽。人们在小区里居住,小区也成为观察乃至改造中国社会最微观的尺度。

1

2003年,心晴雅苑小区建成后,开发商指定了第一家物业公司——这也是全国房地产行业的惯例。被指定的物业公司通常是开发商的子公司,从而形成利益共同体。接下来发生的事情后来成了某种固定剧本:物业公司进场后,很快就着手上调物业费和停车费,业主表达不满,双方互相指责,一部分人开始拖欠物业费,小区管理陷入混乱。到第八个年头,心晴雅苑就已尽显衰败迹象——电梯频繁故障,墙砖脱落,绿化无人维护,设施损坏无人维修,小区里到处是乱停放的车……

周洪斌当时还忙着工作,但她一位住在小区里的退休老领导实在看不下去了,找周洪斌,劝她出来扭转局面,“你总不能让我们这些七老八十的人往上冲”。周洪斌虽然在部队也管理过项目,但对什么是业委会、怎么搞物业管理一点也不懂。可是老领导话都撂这儿了,她也只能硬着头皮上。周洪斌后来投入到业委会的筹备中,因为执行力强,敢闯敢拼,顺利当选为业委会主任。接下来几年,她带领业主与物业公司展开了持续的抗争,最激烈的时候,她被一群壮汉围堵在楼里,报了警才被解救出来。最后,他们赶走了物业公司,收回地下车库和物业楼,还夺回了小区各种物业和工程文件,然后建立管理规约,将小区从衰败边缘拉了回来。

从2017年7月起,心晴雅苑小区在更换物业公司的时候,放弃了传统的“包干制”模式,以酬金制来聘请物业公司,成为西安市首家以业主为主导的酬金制物业服务小区。“包干制就是物业费交了就属于物业公司,他们怎么收

支属于人家的商业机密,业主无权过问。酬金制则是所有的收入,包括水电费、物业费都归全体业主,物业公司的年度预算要经过业主大会表决通过,收支要向业主做报告,到年底他们可以获得一定比例的酬金。”周洪斌解释说。这也是心晴雅苑小区每年能积累一笔可观的公共收益的原因。

2

心晴雅苑的“善治”,仰赖的是一个稳定运转的业委会。从2011年成立至今,心晴雅苑小区的业委会成功进行了3次换届选举,换过两家物业公司,总共召开过10次业主大会,每次大会的投票率都在90%以上——这不是一件轻松的事情。很多小区的业主自治都毁于失败的选举,业委会的决策议事功能常因为达不到法定投票率而无法发挥。

心晴雅苑建成时是一个中高档的商品房小区,住进来的除了部队研究所的工程师,还有附近高校的老师、在电脑城从事IT行业的创业者,受教育水平相对较高。“但这毕竟是一个商品房小区,不像过去的单位住房,大家比较陌生。我们就通过各种活动把它从一个陌生人小区变成熟人小区。”周洪斌介绍,心晴雅苑小区目前开办了各类兴趣组,有歌唱组、种植组、酵素组、运动组等。业委会每年给这些小组以及相关活动补贴一些钱,不多,只够买些教材、小礼品,目的是调动大家的积极性。

为了打造小区的花园,周洪斌当初也是发动业主出来种草、种花,一开始参与者不多,年复一年坚持下来,就感染了更多住户。“后来要种草种花的时候,我们的居民像过年似的,各自搬个小板凳出来。”

为了把尽可能多的人动员



俯瞰心晴雅苑小区

起来,心晴雅苑在业委会的组织架构上也费了心思。业委会成员加上候补的一共13个,其中1个主任,4个副主任(副主任同时兼任四栋楼的楼长),每栋楼还有单元长、层长。业委会之外还设立了一个十几人的监事会,“如果有新业主或者合适的并且愿意关心小区事务的业主想进来,可以先进入监事会”。业委会每月有例会,监事会也一起开会议事,起到监督作用。在业委会和监事会之外,心晴雅苑还设立了一个顾问委员会,将历任的年级较大的业委会成员和监事会委员纳入进来。“他们一般不出面,但遇到重大事项,比如搞装修、设备更新,有些老成员的专业技能还是可以派上用场。”周洪斌说,业委会的运作还要建立在法律规范之上,所以还聘请了律师、社区治理顾问和专职秘书。

3

心晴雅苑小区只有200多户,在小区里属于规模较小的,这客观上降低了业主自治的难度。在周洪斌看来,和社区搞好关系对小区的治理很重要。他们平时开重要的会,还有选举投票,都要邀请社区工作人员到场,某种程度上也增加了

业委会的权威性。而西部很多社区手里的资源有限,很多时候也无力顾及小区的事务,业委会的良好治理反而给社区减少了很多负担,双方因此形成了融洽的关系。

今年5月中旬,周洪斌从北京匆匆赶回西安,此行最重要的事情就是给8月份即将召开的业委会换届选举物色接班人。过去这些年,业委会培养的“几个苗子”都一一“夭折”——有的是因为工作调离搬走,有的是觉得付出和回报不成正比,选择退出。前段时间,周洪斌已经和从部队退休的丈夫定居在了北京,她将不再是小区业主,自然也失去了业委会参选资格。她也觉得小区需要新的人出来挑大梁。但事情做起来难。周洪斌这次回来就是想劝一个在当副教授的青年业主,希望他出来参选。但她也知道大学老师工作忙,要带学生,还要搞科研,所以并无十足把握。

周洪斌心里做了最坏的打算。“我们这几年合作的物业公司已经磨合得很好了。如果真有一天业委会散架了,物业公司也可以全盘接过来。但是我相信我们业委会成立这么多年,还是会有人站出来。”张从志



电视剧《县委大院》剧照。