2025年8月14日 星期四
值班主任：陈彬 主编：梁君穷
美编：陈海冰 检校：王振文 符发
海南日报

AI制图

# 『信托制』物业模式如何以『信』换心？

## 告别『互撕』，迎来『互信』，海南小区探索业主当家新路径——

在昌江黎族自治县西苑小区，过去很长一段时间，业主吐槽“花钱买气受”，物业抱怨“居民不交物业费，干不下去”。物业公司提出“辞职”一年多后，才有新物业公司愿意进场。

但让人意想不到的是，新物业公司进场后短短几个月，该小区物业管理费月平均缴费率从40%提升到近70%，环境整洁了、大门也装上门禁……小区有了不一样的“精气神”。

为什么会有这样的变化？业委会和业主都认为，“密码”藏在他们的物业服务模式里。

今年该小区在海南首次引入“信托制”物业。所谓“信托制”，就是以民事信托（区别于一般金融信托）理念为基础，将居民缴纳的物业费和公共收益合并为独立的共同基金，并委托物业公司作为基金受托人的新模式。

“这个模式最大的特点是公开透明，这有助于重构小区业主、业委会与物业公司之间的信任关系。”国内“信托制”物业服务模式专家舒可心比喻，该模式下，小区资金就像透明水杯里的水，杯中有多少水、水流向哪里，业主一目了然。

上个月，继西苑小区之后，海口市美兰区海岸金沙小区成为海口首个、海南第二个引入“信托制”物业的小区。该模式与传统物业模式有何不同？能为破解小区管理难题提供哪些新思路？能否在海南更多小区铺开？海南日报全媒体记者进行了深入走访。

■ 海南日报全媒体记者 党朝峰 苏杰德

### 小区物业服务常用的3种模式

**包干制**

由业主向物业管理企业支付固定物业服务费用，盈余或者亏损均由物业管理企业享有或者承担的物业服务计费方式。

**酬金制**

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，结余或者不足均由业主享有或者承担的物业服务计费方式。

**信托制**

以小区业主大会为委托人、物业企业为受托人、业主为受益人，将物业费、小区公共收益等合并为独立共同基金，并委托给物业公司管理。

制图/陈海冰

### A 小区来了『新』物业 缴费率提升、投诉量下降……

昌江西苑小区南门，门口的道闸系统崭新，显然是刚投用不久。“这个新的道闸系统，能装上实属不易。”西苑小区第二届业委会主任王思礼告诉记者。

西苑小区建于2014年，小区共有43幢楼、1362户居民，在昌江当地是数得上的规模大、住户多、人员构成复杂的大型小区。

2019年1月，西苑小区成立首届业委会，通过招投标流程，引进昌江蓝海物业服务有限公司（以下简称蓝海物业），代替建设单位下属的物业公司。

“我们进驻的头一年，物业管理费缴费率能保持在60%左右。”蓝海物业法人代表陈光磊介绍，随着小区电梯设施老化、水管爆裂等问题增多，物业公司和业主之间的矛盾开始增多，部分业主开始拖欠物业管理费和物业公司代水务公司收取的水费。

一段时间后，蓝海物业入不敷出，陷入亏损经营状态。蓝海物业也曾向法院起诉相关业主支付物业管理费，但这也进一步导致物业公司、小区业主、业委会三方间的关系恶化。

“最大的矛盾点，就是蓝海物业修建的收费道闸系统设施价格过高，引起业主强烈反对，最终该系统被拆除。”王思礼说，这也进一步加速了原物业公司的离场。

由于长期互不信任，2024年3月底，物业服务合同到期后，蓝海物业主动退出小区管理。当时，新物业没有到位，在石碌镇政府和西苑小区业委会协调下，蓝海物业同意代管一年。代管期间，西苑小区业主的投诉量仍在急剧增长。

直到今年6月16日，新物业公司海南羽馨物业服务有限公司（以下简称羽馨物业）入场后，才把道闸系统建了起来。“新系统建设之前经过公示，价格相对合理，获得了业委会和业主的认可。”王思礼说，小区业主对新物业公司的服务满意度相比以往有所提升。

西苑小区多名业主向记者反映，羽馨物业进驻后，电梯、供水供电、公共照明等设施故障响应较快，楼道、公共区域的清扫频率明显提高，电动车停放点和大门的监控设备也进行了更新，还新建了小区微型消防站。

王思礼用数据直观地介绍小区的改变：自4月份实施“信托制”以来，缴费率从过去的40%提升到每个月接近70%，4月份最高达71.82%，相比过去增长明显，“这还是在物业管理费比过去略涨的前提下实现，颇为不易。”

为西苑小区变化感到欣喜的还有石碌镇副镇长齐贺朋：“投诉明显减少，打投诉电话的业主大多是咨询收费是否合理，不像以前投诉物业不作为或服务质量差等问题。”

### B 什么是『信托制』？ 以信托理念为基础的新型物业服务模式

居民小区院落是城市的微观单元，也是社区治理的“最后100米”。随着城市小区基础设施日益老化，各种矛盾纠纷日益高发。正是在这样的背景下，全国各地都在探索破解方案。

2023年，中央政法委在全国范围内评选出104个“枫桥式工作法”单位，并对工作法的先进典型进行表扬并授牌。成都市武侯区火车南站街道的“信托制”预防化解小区物业矛盾工作法，就是其中之一。

昌江黎族自治县委政法委副书记钟曹毅介绍，该县在西苑小区试点引入成都“信托制”物业服务模式，不仅是为了解决西苑小区的难题，也是为了探索一条社会治理新路径。

什么是“信托制”物业服务模式？今年4月21日，在西苑小区“信托制”签约仪式现场，“信托制”专家阮李萍介绍，“信托制”是一种以信托理念为基础，重构业主、业委会与物业服务企业之间关系的新型物业服务模式。

“信托制”旨在解决传统物业服务中常见的矛盾，如服务不透明、资金使用不清晰、业主参与度低等问题，通过法律机制保障业主的共同利益和财产权利。该模式通常具有“三升一降”的治理效果，即物业服务水平、物业费用收缴率、居民满意度明显上升，物业矛盾纠纷下降。

以西苑小区为例，羽馨物业每个月可以从实际工作支出中提取10%作为酬金，至于小区的支出涉及哪些方面，则通过“信托制”合同预算约定。

舒可心介绍，大多数情况下，物业公司公示的往往只有账目而没有对应的银行资金流水和每笔开支的原始凭证，账目的真实性难以确定。这种不透明的机制为双方的不信任和纠纷埋下了种子。“信托制”下，业主共同基金账户资金的银行流水能够在手机里实时显示，居民可以随时查看其用途。

对于企业来说，“信托制”物业模式也是新的发展机会。

羽馨物业负责人刘维杭介绍，该公司也希望借助“信托制”物业模式落地海南契机，不断探索企业多元化物业服务新模式。

### C 『信托制』如何『托』？ 资金、采购过程管理全透明

“信托制”的最大作用，在于实现业主、物业公司、业委会等各方之间的信息对称和信任。

物业公司每年与业主、业委会共同进行开放式资金预算讨论，并以此确定当年的全部工作范围，这相当于“事前监督”程序。

“这份年度预算我们是参考成都经验做的，在小区引入‘信托制’物业公司招投标时，就已经征求了全体业主的意见。物业公司的支出均以预算为依据，不在预算范围内的或者超出预算部分，都将由物业公司承担。”王思礼拿着物业公司年度预算表向记者介绍，根据“以收定支”的原则，在小区年度总预算支出已经制定好的前提下，只要物业公司开支不超过预算，业委会不再逐笔审核，物业公司对预算有调整才会另行审批。同时，业委会根据合同约定周期内小区共同基金的使用量为基数，在物业公司的申请下，审核和决定是否同意物业公司从业主共同基金中划走酬金。

“‘信托制’模式下，物业公司真正成为服务业主的管家，每个月物业管理费缴费率高，物业公司可以支配的资金多，可以在预算内为业主提供更充分的服务，可获取的酬金自然更多，反之亦然，这样可以让业主明明白白看到物业服务质量好坏和缴费率紧密相关。”阮李萍说。

对于西苑小区的业主来说，现在每天打开手机小程序，随时可以看到哪户业主缴费，哪户没有缴费，小区公共账户余额有多少钱，物业公司今天做了哪些工作，有关小区的资金变动一目了然。

有了透明的资金管理和采购过程管理，业主都可以加入到事中、事后监督管理开支的工作中，这就极大地降低了业主参与小区事务的门槛。

业主代表周南英告诉记者，相比过去，“信托制”让业主明明白白交费，物业公司清清楚楚花钱。如今，作为“楼长”的她也开始主动发信息督促缴费，希望大家共同出力让小区变得更美好。

海南日报全媒体记者 党朝峰 摄
昌江西苑小区南门。

海口海岸金沙小区，业委会代表向物业递交『管家钥匙』。
海报集团全媒体中心记者 王康景 摄

### D 能在海南推广吗？ 需要结合实际不断调整

“信托制”物业管理模式能否助力海南基层治理？

“现在给出评价，为时尚早。”羽馨物业负责人刘维杭认为，真正看到该业务模式的效果，至少还需要几个月。

对于物业公司来说，3个多月来，小区物业管理费缴费率虽然有所提升，但距离收支平衡的目标仍有差距，小区的实际支出无法按照预算落实，导致小区一些应有的服务无法全部兑现，物业公司获得的酬金也尚未达到预期。

“物业管理费收费率还需要再提升，要想让这个模式长久地推行下去，需要相对充裕的资金支持。”刘维杭说。

在王思礼看来，有了业主大会通过的预算作为物业支出的依据，“信托制”虽然减轻了业委会的压力，但毕竟刚刚起步，仍考验着业委会的责任心和能力。

“我们也在互相磨合中学习，有些地方还应完善。”王思礼坦言，以小区实施“信托制”后的第一个月支出费用审核为例，当物业经理拿着支出清单向业委会申请报销时，其中一笔在开业活动中的舞蹈费用支出被业委会拒绝。

“这笔钱，物业公司明确说过由其承担，不应该使用小区的钱。最终，物业公司同意了业委会的意见。”王思礼说，业委会和物业公司正在良性沟通中，慢慢建立起信任关系。

此外，相比其他省份，每年来海南过冬的“候鸟”人数众多，这些人所居住的小区往往因“候鸟”问题，在遇到小区公共事务决策时，常常无法精准确认业主信息。

针对这种情况，舒可心认为，“互联网+信托制”，实现了业主无论在任何地方，都可以随时了解小区的资金流动情况和各项管理服务状况，随时监督小区物业公司的活动，以及随时提出建议。

“‘信托制’物业的核心是‘公开透明、信义为本’，物业企业的收益与服务水平直接挂钩，我们希望借助该制度提升物业效率、优化物业服务，真正实现‘我的小区我做主’。”海岸金沙小区业委会委员王芳对新的物业模式充满期待。

在海南省业主委员会协会会长肖江涛看来，“信托制”在海南刚刚起步，其推广难点主要在于需要得到广大业主的认可，以及获得专业团队在实施过程中的指导。“比如，成都、常州等地成功推广‘信托制’，背后都有政府部门牵头，成立工作组或专班指导，从而实现大范围的复制推广。”他认为，我省其他小区是否要引入“信托制”物业管理模式，需要结合小区实际情况综合研判。

“和谐小区是宜居环境的重要组成部分，良好的居住环境也是营商环境软实力的表现。”肖江涛表示，希望依托“信托制”这条新路径，为海南探索更多契合本地社区治理需求的新经验。 （本报海口8月13日讯）

深读 海南日报 融媒工作室

扫码看《深读丨“信托制”来了，小区物业纠纷有解了?》

总策划：曹健 张杰
执行策划：罗清锐
执行总监：刘乐蒙
主编：李倩
海报设计：肖迪
长图策划：刘乐蒙 黄敏
长图文案：李倩
长图制作：肖迪