

51个小区试点“幸福信托制”物业服务，以互信打通公共服务“最后100米”

“托”起稳稳的幸福

YMG 全媒体记者 杨健 通讯员 王俊凯 摄影报道

你和小区物业，是不是只有缴物业费时才联系？更常见的情形，或许是居民吐槽“花钱买气受”，物业抱怨“不交物业费干不下去”，小区里距离最近的体己人，却常常是视而不见、听而不闻的陌路人。公共服务难以打通的“最后100米”，看不见、摸不着，却一直堵得慌。

直面堵点，烟台积极“清淤”。今年5月，烟台启动物业管理“本质提升”三年整治行动，“幸福信托制”物业服务模式成为主推举措之一。半年多来，51个小区先后开展“幸福信托制”物业治理模式试点，从常年物业失管的老旧小区，到物业和居民常年“冷战”的问题小区，再到开支捉襟见肘的“差钱”小区，“幸福信托制”物业服务模式正不断生根发芽，伴随着这一模式2026年在全市范围内全面推广，以往“最熟悉的陌生人”，有望心平气和地坐下来，拉拉呱，交交心。



社区组织开展志愿活动。

失管70多年后，大院有了“上门管家”

初冬的滨海北路，越过第一海水浴场，醒目的“北海大院”路牌映入眼帘。崭新的两道自动泊车栅栏，让小区与景区既视觉连续，又完成封闭；步入小区，一尘不染的主路两侧，楼前楼后停车位、晾衣架各归各位，正在围挡内紧锣密鼓施工的幼儿园，满是热乎劲儿。

然而，这处黄金地段的老大院，却曾是与海景格格不入的“断点”。“2024年老旧小区改造完成前，下水道一下雨就堵，脏水顺着井盖咕嘟嘟往外冒；外墙皮成片脱落，远看就像得了‘斑秃’；楼道门窗四面漏风，扶手全是锈。”2004年搬到小区的老住户杜敦孝告诉记者。但最让住户头疼的，还是乱停车，尤其旅游旺季，社会车辆横七竖八野蛮“占位”，居民回家时，在小区里兜兜转转找车位，总得多耽误10来分钟。

地处“城心”，周边学校、菜场、商圈、景区一应俱全，居民也多有退休保障，本该是“香饽饽”的北海大院，为啥没有物业企业肯动筷？

两个“先天缺陷”吓跑了无数上门者——大院仅有256户、480名居民，体量袖珍，每户平均不足2人，失能老人和空巢老人不少，“各管各”都不容易；至于花钱请“管家”？从上世纪50年代建成以来，70多年里，整个大院没人交过一分钱物业费。

从不花钱请物业的传统，今年8月成为历史。针对大院建筑老龄化严重、多年没有物管入驻的独特情况，“幸福信托制”物业服务模式主打一个量体裁衣。芝罘区东山街道党工委副书记崔鑫介绍，北海大院通过社区领办物业公司，网格员担任小区书记，航天退休职工居民担任业委会主任，使以往各管一摊的三方，坐到一张桌子前，心往一处想、劲往一处使，通过“政府支持+市场购买+居民自治”，打开了通路。“物业费、公共收益等纳入共有资金账户，物业服务企业按约定比例收取酬金，剩余资金全部用于小区服务，业主全程监督。”崔鑫说。

如今的大院，物业服务不但有“基础动作”，还能“自助点菜”。国企保洁兜底小区卫生，大院充分发掘“夕阳红”里的“潜力股”，会修家电、会理发、会磨刀的居民，全部进入小区“能人库”。微信群、小程序一响，业主不用下楼专门跑一趟，坐在家里等一会儿，就能听见“能人”敲门送服务。目前，大院61项政务事项实现帮办代办，基础服务事项最长只需等待2小时。3个多月里，仅家电维修服务一项，就完成了200多次。每季度根据服务质量评选“小区好人”“志愿之星”，看着自己的名字和照片光荣上墙，成了居民的新奔头。

服务送进门，大半辈子没交过的物业费，在杜敦孝看来就一个字——“值”。“我的房子73平方米，按照每个月每平米4毛5分钱的标准，一个季度连100元都不到。”

老杜眼里的“值”，也被大院邻居们迅速认可，截至11月底，物业费收缴率已经突破98%。



小区举办幸福集市活动。

结束多年“冷战”，换块玻璃都必须“上会”

“幸福信托”走入寻常百姓家，不但让无物业服务的老小区尝了鲜，也让常年“冷战”的物业和居民顺了气。

“以前的物业公司，就是个‘草台班子’，除了收费，啥都不干。”提起往事，黄渤海新区新世纪现代公寓小区居民郝先生生气不打一处来。2004年小区建成后，居民本该按照电梯房每月8角一平方米、普通住宅5角一平方米的标准缴费，但物业服务收费后，最基本的保洁服务都难以让业主满意，电梯故障、车辆乱停、垃圾堆堆更是家常便饭。

业主恼火物业服务差劲，物业抱怨业主欠费不缴，僵持了多年的“冷战”，最终两败俱伤。

小区部分电梯停运5年之久，大门装了电子栅栏，没交物业费的业主有车难回，仅有的几个停车位，堆满了建筑垃圾。面对满眼的脏乱差，居民用钱包投票，物业费收缴率最高时刚过四成，最低时甚至不足一成。12345政务服务热线接线记录中，新世纪现代公寓各类物业服务

投诉居高不下，成了远近闻名的“刺头”。任由积怨发酵，不如快刀斩乱麻。今年4月，原有物业公司被撤换，小区党支部进楼进门，挨家挨户讲政策、做工作。工作人员先后7轮上门恳谈，小区居民戒备的心，逐渐放下了。5位热心业主，经过规范程序，组成了小区建成21年来第一届业主委员会。

踏破鞋底、磨破嘴皮，业委会成立后导入的信托制，会不会步了老物业的后尘？从小区业委会主任徐艳霞每天的日程，可以管中窥豹。

这一次，居民仍旧用钱包投票——新物业公司收取物业费的第一天，缴费率就超过了70%，缴费业主甚至在收费桌前排起了队。目前，小程序上的共有资金流水，已突破10万元。

有钱了，却不能任性。当年说不清道不明的物业账本，晒在了阳光下，看得见、用得着。年度预算编制完成后，额外每多花一笔钱，都必须“上会”。“小到一块玻璃，大到一辆清扫车，只要花钱，就必须列支，进行表决。业委会只要有正当理由驳回，说破大天，这钱也不批。”徐艳霞说。



工作人员征集居民需求。

新闻延伸

作为物业服务的新模式，“信托制”物业管理模式是将信义理念、信托方法用于小区物业服务，以小区业主大会为委托人、物业服务企业为受托人、业主为受益人，将物业费、公共收益等设立为共有资金，并由小区开设共有资金独立账户“资金池”进行资金监管，企业按照一定比例收取酬金，其他资金全部用于物业管理服务，业主对物业服务履约情况和共有资金收支使用结余等情况进行全过程监督，实现小区共同利益最大化的新型物业管理模式。

打个简单的比方，物业服务好比家里请保姆。以往的“包干制”下，雇主一次性把全年的费用（包括保姆工资、买菜、买米面油等支出）都给了保姆，由保姆进行管理支出、自负盈亏，这种情况下，保姆会尽可能压缩支出，剩下的就是自己的，容易导致服务缩水。“信托制”下，保姆工资（约定的酬金）和其他支出分离，比如约定年工资是5万元，那么保姆年底只能获得5万元（干好了另有奖金）；保姆需要按照雇主编制的预算内容买东西、搞服务，结余的钱还是雇主（全体业主的），并由雇主对花的每一分钱进行实时监督，这从体制机制上保证了保

姆将集中精力搞服务，而不是以次充好，甚至将钱装进自己的腰包。

一栋楼、两米线，亏钱的物业来了“活水”

物业和社区之间，多了信托制这个“婆婆”，会不会让物业束手束脚，无所适从？

全市首家导入“幸福信托制”的黄渤海新区静海社区阳光海岸小区的烟火气即是答案。

11月30日晚5点，记者走进该小区西门。小吃店前，油锅里的面鱼和炸糕吱吱作响、香气扑鼻；理发店里，店员边给顾客洗头，边招呼着老主顾；刚下班的上班族在菜店、肉店里采买晚饭食材；晚托班里的小学生，急不可待地向奶奶挥着手；贯穿小区的绿道和公园里，老街坊们半躺在长椅上聊着家常……

老幼皆有所养所乐，尽享生活便利的同时，多层次住宅的物业费标准却是黄渤海新区的“地价”——每个月，一平方米才4毛5分钱。

“我们的目标，就是说啥也不能涨到5毛钱。”“包干”小区物业18年的烟台博林房屋管理有限公司总经理胡洪棣表示：“当家”其实挺紧巴，小区1万多平方米的绿化，一年维护费就得8万多元；62号楼外墙保温层改造，没有3万元拿不下，一年下来，15万元都打不住，这还不包括物业公司的日常

运转和人员工资开支。”

2021年，阳光海岸小区完成老旧小区改造，小区新了，花钱的地方更多了，连续几年，物业公司都入不敷出。

在涨价和降标之间，胡洪棣选择了掏心窝子：“继续用老办法‘当家’，服务质量保不住，我们肯定也得赔钱走人，与其等着这一天，还不如赶紧转型。”去年底，小区成功导入全市第1家“幸福信托制”物业服务模式，原有物业就此上了新赛道，物业和小区居民的闹心事、烦心事一齐摆上桌，双方面对面畅所欲言，既倒苦水，也一起想辙。

物业牌子换了，但小区还是那个小区，干活的还是那些人，最关键的钱，咋解决？胡洪棣的答案只有简单的6个字：“一栋楼，两米线。”

“一栋楼”，是物业公司主动搬出了自持的2层物业用房，租给了社会企业，每年仅房租一项，就有4.7万元入账。“两米线”则是在小区商户门头房原有的1米基础上，允许再多向外摆1米，更多的沿街摊位，让新鲜光亮的水果、鸡蛋、海鲜、零食“见了

天”，前提是商户同意缴纳每月30元的管理费。

“起初，我们担心商户一听要收费，就会顾虑甚至抗拒，没想到几次恳谈会下来，大家都认可这种方式。”胡洪棣说。目前，小区已有29家商户签署了协议，1万余元的摆摊管理费，全部打进小区共有资金账户，成了改善服务的“活水”。

经营空间大了，账户余钱多了，居民和物业，也不再是收钱时才联系的陌生人。在阳光海岸小区经营门头房的商户梁剑告诉记者，导入“幸福信托制”1年来，社区人心更齐了。“以前落叶、下雪的时候，都是我们商户自扫门前雪，但今年很多居民也主动加入，物业坚持不涨价，居民也能换位思考，更愿意主动维护小区环境，做一些力所能及的事情。”

互信的终点，往往是共赢。



新世纪现代公寓物业工作人员修缮墙面。

【信托制】物业服务模式好在哪？

小区举办幸福集市活动。