

自带资金、维修力量进场、先服务后收费

“工程+物业”模式破解老旧小区管理难

物业公司不愿接手，自治物业品质不高，这是当前困扰老旧小区物业管理的普遍难题，也是社区治理的痛点。

自2019年起，武汉可比装饰工程有限公司总经理潘正盛依托其注册的物业公司及装修公司技术力量，在上级党委指导和小区党员支持下，7年间先后接手5个老旧小区，物业费缴费率从不足30%稳定为97%以上，探索出一条“不涨物业费、不动用维修基金、先服务后收费”的可持续发展路径。

他是怎么做的？这一模式可否复制？近日，记者就此进行了深入调查。

接手5个老旧小区 既赚钱又有口碑

44岁的潘正盛是武汉可比装饰工程有限公司总经理，公司营业额一度过亿元。2019年，他注册了武汉可比之家物业管理有限公司（以下简称可比之家物业），开始试水老旧小区服务。

截至2026年3月，他先后接手5个老旧小区，其中既有百余住户的小微小区，也有千余住户的大型小区。除了汉阳区鹦鹉街道蓝江家园小区的物业费经协商后上涨0.3元外，其他几个小区的物业费均保持不变。

据悉，除了体量最小、仅有115户的鹦鹉街道夹河馨居小区收支基本持平外（如额外提供维修服务则每年亏损2万元），其他4个小区的物业服务均实现10万元到25万元不等的盈利。

记者近日对这些小区的居民代表、党员代表及相关街道、社区干部进行了大量走访，大家都反映可比之家物业接手后给小区带来巨大改变，均对现在的物业工作表示满意。67岁的夹河馨居居民柳学云表示：“一分钱一分服务，0.5元的物业费能享受到现在的物业服务，性价比超高！”

“工程+物业”复合型民企入场 破解“技术壁垒”

老旧小区的问题不仅是保安保洁，更多在于管网堵塞、设施老化等“硬伤”，如果全部采用市场维修力量处理，耗费巨大、周期长，效果不一定能得到保证，后期存在居民投诉风险。

潘正盛的成功关键在于其拥有装修公司的技术背景。他将自有施工队伍分成3支维修队伍，分别为5个老旧小区提供免费维修服务，公司本身给予一定报酬，从而实现以低成本完成公共设施的修缮。例如蓝江家园、康泰苑等小区接手时的改造提升施工均持续一个月以上，使用的都是公司自己的队伍，节省了成本，也提高了效率。



可比之家物业接手后将蓝江家园小区改造一新。

受访者供图



潘正盛（右）带人清理小区存量建筑垃圾。受访者供图

推行“先投后收”开发模式 破解“资金壁垒”

物业公司不愿接手老旧小区的一个重要原因就是前期投入大。很多老旧小区设施老化破败、人居环境差，居民不满不愿交物业费，而物业担心收不回投资也不愿先投入，形成死结、恶性循环。

鹦鹉街道康泰苑小区居民陆晓玲、代兰姣均反映，此前小区形同无人管理，楼下都是茂盛的灌木，滋生大量蚊子，夏天人都不敢下楼。物业不愿投资进行整饬，居民忍无可忍提出换物业。

面对现状，潘正盛没有等居民筹钱或政府拨款，而是自行先期投资进行改造，接手蓝江家园时先期投入50多万元，接手康泰苑时一口气投下70多万元。

他把物业公司看作长期投资项目，不急于赚“快钱”。除了物业费外，他还想办法盘活小区里的闲置土地，改造成停车位，既解决了居民的停车难问题，公司也增加了一笔泊车服务费收益，“一

年一个项目赚10多万，10年也有100多万了，前期的投资肯定能收回”。

“不涨费、保维修” 破解“信任壁垒”

老旧小区居民对涨价极其敏感，自身承受能力有限，物业费的一点点上涨都会引起居民的不满。

记者走访了解到，潘正盛接手的5个老旧小区原本物业费并不高。例如，夹河馨居小区和康泰苑小区每平方米收费都是0.5元；蓝江家园小区步梯住户收费0.3元，电梯住户收费0.5元，后经协商，均上涨了0.3元；汉阳区五里墩街道五里汉城小区步梯住户收费0.6元，电梯住户收费1元；五里墩街道东方华尔兹小区收费1元。本身物业费偏低，加之缴费率低，有的小区不超过30%，这就导致老物业撤场，新物业不愿接手。

潘正盛接手后提出两个口号。一是“先服务再收费”，他承诺数年内不涨物业费，“试用”2个月居民不满意就不签约，用真

诚稳定民心；二是“门外是义务，门内是服务”，物业人员随时响应居民需求，免费上门服务，极大提升了居民的获得感。

此外，他还提出“先行垫付”机制。以五里汉城小区为例，在治理楼顶漏水问题时，如果等到维修基金流程走完，整个维修时间会拉得很长。他的做法很直接，找业主和业委会签字，物业先垫付费用进行维修，后期如果成功启动了维修基金，相关费用就扣除给物业公司。如果一直未能动用维修基金，先期的维修费用物业公司认了。通过这种模式，居民的问题能在最短时间内得到回应、解决。

走访中，居民们均表示，现在大家都会提前主动缴纳物业费。据介绍，这5个老旧小区的物业费缴费率多年来均保持在97%以上。

广泛发动员工、居民参与 打通“感受壁垒”

潘正盛认为，物业工作其实不难做，关键在于要转变认识，将物业工作从管理变成服务，从而获得居民的认可和接受。

小修小补既麻烦又费钱，居民也容易跟物业扯皮，潘正盛的做法就是集中维修，“是不是我的事情，我都帮你修”。一位居民的卧室墙皮脱落，如果他单独请人维修，每道工序都要找人，至少上门5次，收费最少1000元。潘正盛就安排一个工人同时做20家，只用居民出材料费，修好每户只需百余元。事后，这20户就会认可物业，主动缴纳物业费。

物业就是做人的工作，潘正盛对员工有要求：一是要求工作人员能“认人”，小社区要求都认识，大社区要求每人至少认识200户，熟悉后就知道业主的需求；二是要求“一人多责”，小区里的清洁工除了扫地外，还需收集居民的动态，发现情况及时向公司汇报。保安队长每天例行巡查时也会随身带桶捡拾垃圾，既便于和业主搭话了解情况，同时一言一行也让居民看在眼里、记在心中。 记者史强 王南芳