

同创典范城市 共享文明成果
争创全国文明城市特别报道

用“大物业”管好无物业小区

市建设局探索推出新模式，逐步实现无物业小区从社区管到居民自管再到有物业管

当先锋 做示范
文明城市创建风采展示

本报记者 袁舒琪

住宅小区是城市的细胞。当文明风尚荡漾城市大街小巷，全域蝶变或许就是从一个小小区、一个楼道开始。

聚焦群众急难愁盼，打通基层治理“最后一公里”，市建设局创新推出“大物业”管理模式，着力破解“无物业”小区管理难题。

这是一次探索，将推动党建引领下无物业小区逐步实现从“社区管”到“居民自管”再到“有物业管”的发展新路径，不断提升城市基层治理体系和治理能力现代化水平；这也是一次破题，试图解决无物业小区居民自治意识弱、购买服务意识低、“脏乱差”等问题，构建小区长效管理机制，不断满足人民群众对高品质生活新期待，为争创全国文明城市贡献力量。

“一盘棋”“一张图”全域治理 推动管理全覆盖

近年来，改造提升许多老旧小区旧貌换新颜。但同时，小区管理“后半篇文章”的重要性也日渐凸显。“硬件”提升，“软件”如何跟上，以确保改造成效不“返旧”？今年市建设局创新探索“大物业”管理模式，为我市推进城市精细化管理、社区治理探出了一条新路。

“打破边界壁垒，以‘全域治理’理念为基层治理提质增效。”市建设局物业管理处负责人介绍，通过将无物业小区、独栋房屋、公共建筑等进行整合，并延伸公共市政服务，将周边市政道路、街区合并规划，形成“大物业”管理范围。再以“一盘棋”和“一张图”的全域治理理念，推动小区实现全覆盖有效管理。

“大物业”管理具体如何实现？市建设局提出了三种模式，供运营企业根据我市不同区域、不同小区分类施策——可采用将政府的市政物业管理、购买服务等资源与“大物业”片区的无物业小区管理捆绑打包的“肥瘦搭配”模式；或是将整个片区当做一个“大物业”来运营的“城市管理运营”模式；又或是结合老旧小区改造、城市更新等工作，进行“投建管”一体化模式。



思明城建集团深入试点小区组织开展“洗脸行动”，有效营造美丽、美好的居住环境。（市建设局 供图）

思明区湖里区先行试点 打造“城市管家”

目前，思明区、湖里区已先行试点“大物业”管理模式。其中思明区委托思明城市资源经营管理有限公司（以下简称“思明城资”）对鼓浪屿开展“城市管理运营”模式，湖里区委托思明集团对东渡片区实施“投建管运”一体化模式。

●全岛整合运营 居民生活更有幸福感

“呼叫，在大德记浴场附近沙滩发现垃圾，请立即清理。”昨日，在思明城资的智慧运营调度中心，定时起飞的无人机巡查发现沙滩上的垃圾，后台立即派单给附近网格的工作人员，垃圾被及时清除。

类似的场景，每天都在鼓浪屿上演。近年来，思明区委区政府及鼓浪屿管委会借力思明城资，创新采用“全域智能运营”模式，对鼓浪屿的城市公共空间、公共资源及公共项目实行全流程“管理+服务+运营”，最终形成政府主导、企业运作、社会广泛参与的新型城市治理生态圈。

值得一提的是，运营企业将老旧小区的物业管理与“大物业”片区资源捆绑打

包，并辅之以增值服务，提升居民宜居水平。如思明城资在鼓浪屿龙头社区的指导推动下，解决了龙头商院小区环卫清扫、垃圾转运、绿化修剪等历史遗留问题，并为居民有偿提供家政、维修等增值服务，深得民心，小区居民依法决议引入其进驻管理。“垃圾及时清理，园林花草常绿常新，楼道灯不亮也能立刻维修……专业机构入驻后，我们生活越来越有幸福感。”龙头商院小区居民何先生如是说。

●一本大账统筹 推动片区“自我造血”

在湖里区，东渡片区的居民们也期待着即将发生的变化。

今年9月，思明集团正式中标湖里区东渡片区城市更新项目。这是我市第一个EPC+O项目，即政府通过公开招标合伙人的方式，引入社会资本全周期参与片区及老旧小区的改造、管理及运营。社会资本通过施工利润、停车位的运营等收益，平衡自有资金投入及物业管理缺口，通过“一本大账统筹”，实现片区的自我造

血及长效运营。

“我们将采取‘投建管运’一体化模式，全周期推动片区的前期改造、后期管理。”思明集团福建区域副总经理陈小勤介绍，东渡片区更新有完整社区更新及老旧小区改造两部分，涉及4个社区、25个“无物业”老旧小区。项目想达到的最终效果，一方面是实现专业化物业管理从无到有，从社区秩序维护、环境整治、设施维修、社区安全管理等方面，对社区进行专业化的物业服务。另一方面，通过社区居民活动、日常关怀服务等举措，强化居民的黏度，构建守望相助的邻里文化。

此外，在片区更新上也充分结合居民的建议与意愿，推动品质提档升级。例如通过挖掘低效利用的空间，由社会资本进行投资打造社区小食堂、日间照料中心、托育中心等，补足片区功能短板；为现有基础设施重新“赋能”，如对现状已较为老旧的金鼎菜市场进行改造，重新进行业态规划及招商，更好服务周边居民。

“大物业”试用期间暂不收费 让居民“先尝后买”

位于梧村街道的橡胶新村中，一份公示文件正在引发居民广泛讨论——思明城建集团的全资子公司思明市政事业发展有限公司（以下简称“市政事业公司”），将正式进驻开展物业服务，解决小区“无物业”的管理困境。特别的是，公示中提到将给小区居民一个月的免费试用期。试用期结束后，居民根据满意度再来选择是否进行接下来的付费委托。

推动“大物业”管理模式落地，离不开居民的理解和支持，分步推动。因此，市建设局鼓励“大物业”管理单位在试行期间，采取“先尝后买、共建共治、长效管理”的方式，对无物业管理小区“只服务、不收费”，让居民感受到物业服务为生活带来的改善作用。“居民满意再委托，这是一次新的尝试，也是对我们工作的鞭策。”市政事业公司副总经理郭阳说，试用期开始，物业服务工作也就正式开始了。他们将主要开展三项行动——亮灯行动，对老旧小区内楼道、公共空间的缺失灯具进行维修补足；清风行动，实施全小区的刷洗清扫及绿化提升；品质提升行动，聚焦居民实际需求，设置晾晒区、电动车充电区域等。

试用期结束后，居民如果同意付费委托，前三年的物业费也很低廉，我市将以政府补贴的形式，按照“小区公共收益补一点、居民再出资一点”的方式，逐步培养居民“花钱买服务”意识。三年推进期结束后，业主再共同表决，是否同意管理单位以符合市场行情的物业服务标准收费。市建设局物业管理处负责人提到，之所以设置试用期、推进期，除了考虑到要切实提高居民的接受度外，也在考验管理单位的服务水平。

值得一提的是，为指导和督促“大物业”管理单位不断提升服务水平，市建设局还提出探索委街（镇）等相关业务主管部门建立考核机制，综合“大物业”管理片区的管理实际和服务难度，结合物业服务收费率、居民满意度、小区文明创建、星级评定等情况制订相应考核标准。考核结果与政府以奖代补金额、企业和项目经理信用评价、评优评先等挂钩。

焕新

产业大升级 经济有活力

杏林街道优化营商环境，提升服务水平，不断开创经济发展新局面

奋进新征程 系列报道
杏林展风采

本报记者 王飞颖 通讯员 张欢欢

在许多老厦门人的心目中，杏林是和工业联系在一起的，发电厂、糖厂、纺织厂、玻璃厂……从拱卫厦门本岛的工业“卫星城区”，到大陆首批台商投资区，再到跨岛发展战略第一站，集美新城的建设，杏林的经济也在不断转型升级、创新开拓，成为厦门在跨岛发展战略实施进程和新城建设中，一个具有代表性意义的城区。



定期走访、为企业办实事，是杏林街道的日常工作。（杏林街道 供图）



厦门软件园三期已成为杏林街道推动产业升级的重要依托。（本报记者 张奇辉 摄）

C

服务企业 赋能产业持续发展

今年7月，杏林街道辖区一家轻纺企业的董事长，在出差途中专程打电话，表达对政府有关部门的感谢，并表示对接下来街道各项工作要全力支持。其背景是，仅今年第二季度的3个月时间，杏林街道就为这家企业办了三件实事，让企业颇为暖心。“围绕营商环境提升为企业办实事是我们一直以来坚持做的。我们要求每位挂钩企业的相关负责人每月走访联系企业至少一次，每季度至少为企业办一件实事，以此帮助企业走得更好。”杏林街道相关负责人介绍。

据介绍，去年以来，杏林街道高效落实集美区委区政府有关会议精神，率先出台《杏林街道支持工业企业增产留才暂行办法》等政策，在集美区惠企纾困措施基础上，进一步加大力度，做好做优服务。街道领导带头精准走访挂钩企业，了解企业经营发展所面临的困难，同时对政策进行详细解读，发挥政策赋能作用，取得了很好的成效。

今年4月，杏林街道又策划实施并印发《关于开展“我为企业办实事”活动的通知》和《杏林街道服务企业项目清单》，向辖区企业提供七个方面24个项目的企业服务大礼包，精准服务、帮助企业解决实际困难，辖区不少企业受益于这一服务。近日，杏林街道还举办首届企业家沙龙，以“政企面对面，共话新征程”为主题，邀约辖区28家规模以上企业和商会企业代表面对面交流，了解困难和需求，以便后续的工作更有针对性。

据介绍，接下来杏林街道还将升级企业服务大礼包2.0版，计划引入第三方企业参与企业精准服务，围绕“一趟不用跑”的目标建立智能化办事大厅，从而进一步提高政府办事效率，提升营商环境。

A 产业更新 大力推动创新发展

在今年的投洽会上，华为揭晓了其首个开发者创新中心，以厦门为基地构建基于华为多个根技术的软硬件生态。据介绍，早在2018年华为最初进入厦门，建立Dev Cloud创新中心时，就选址落户于集美区杏林湾畔的厦门软件园三期，服务传统制造业企业和软件开发类企业上云。作为国家级的软件开发引智基地，厦门软件园三期正是起源于杏林街道，这里，正在成为东南沿海创新型产业的集聚区。

“我们不仅有一批像生产卫浴家居产品的路达工业、研发生产汽车轮胎与钢结构的日上集团这样在杏林耕耘多年的工业企业，也新汇聚了一批创新型产业，除了华为两大创新中心，还有中构新材料、好慷在家、雅马哈发动机等。”杏林街道相关负责人表示。厦

门不仅风景优美，城市颜值高，是一个名副其实的“花园城市”，同时在实业和新兴产业方面也毫不逊色，厦门经济结构中，工业产值占比已超过40%，而杏林依托于原有的工业基础，也在快速转型、谋求突破。

“推动产业更新迭代、推进经济结构优化是杏林一直在做的工作，现在已经有了可喜的进步，但我们依然认为还有增长空间，特别是软件信息产业、总部经济、文化演艺旅游业这些目标产业，同时原有的传统优势工业也面临升级，需要我们持续推进。”杏林街道相关负责人表示。据悉，今年1月至9月，杏林街道实现财政总收入33.36亿元，同比增长47.1%；实现街道本级收入3.96亿元，同比增长69.5%，两项增幅均在集美区排名第一。

B 招商引资 奠定经济发展未来

8月6日，杏林湾畔烟花绽放，一场大型水上实景焰火秀刷爆了朋友圈，这已经是好慷在家发起的第十一个国际家政员工节。作为一家将互联网与家政服务相结合的创新型企业，好慷2016年落户杏林湾后，取得了爆发式的发展，到2017年，营业额比2014年增长46倍，目前已发展成为一家服务全国31个城市的家政行业龙头企业，成为与集美新城共同成长的范例之一。

“最近两年，杏林街道招商引资的综合得分在集美区中名列前茅，在保持房地产业健康有序发展的同时，我们也在下大力气培育新的经济增长点。”杏林街道方面表示。2020年，杏林街道经济指标综合排名在集美区各街道中位列第一；2021年，杏林街道累计完成招商项目落地72

个，注册资金39.67亿元，其中，外资到资同比增长83.33%；2022年上半年，杏林街道财政本级收入增幅位列集美区第一。

在招商引资方面，杏林街道下足功夫，强化招商队伍建设，充分发挥“履职尽责评价榜”作用，调动干部积极性，同时主动对接招商服务机构，搭建商会协会服务“一站式”平台，依托新城核心区，聚焦以软三为重点的软件信息业和以营运中心为重点的楼宇总部经济。同时，盘活历年存量结余资金参与基金项目跟投出资，推动招商项目更好更快产生效益。此外，杏林街道还以杏林老工业区提升改造为契机，为落后产能退出、新兴产业进驻争取相关政策支持，力争产业空间优化提升，推动杏林老工业区有序“腾笼换鸟”。