



业委会“难产”之后



基层治理中，“三驾马车”之一的业委会是否发挥作用，十分关键。然而有些小区长期未组建业委会，或者业委会换届遭遇困难，甚至历经多次选举，都因小区内部矛盾，业委会难以成立。党建引领能在这方面发挥什么作用呢？我们讲述近期的一个案例，试图探讨和看到“三驾马车”的流程背后，更多深入细致的工作以及人性、人心的决定性作用。



强推选举只会重蹈覆辙，必须把各方怨气抚平、心结打开。视觉中国供图

本报记者 龚丹韵



反复“难产”的业委会

“华丽家族汇景天地小区的业委会换届难题，在街道是挂了号的硬骨头，必须啃下来，没有退路。”刚到任的第一天，五里桥街道中一居民区党总支书记张丞俊就接到了来自街道的叮嘱。

汇景天地业委会成立到底有多难？该小区情况较为复杂，分成三种物业形态：一至五楼是酒店式公寓；五楼以上是普通住宅；沿街还有独立的商铺片区。三方业主，对于小区内涉及各自切身利益的事务，存在不同的立场，时有矛盾冲突。比如，大堂公摊经营费谁多谁少、公共收益怎么分配、专属设施维修谁来买单，随便一个公共议题，都可能让三方争得面红耳赤。

约3年前，当届业委会任期届满，新一届业委会换届选举启动。业委会一共设7个成员名额，酒店式公寓业主希望通过换届能够多一个名额，多一分话语权。住宅业主担心酒店式公寓业主多占名额，会导致住宅业主代表在业委会的话语权受损，为此通过投反对票的方式来表达自己的态度。

于是，连续两次业委会选举，都以超过半数的反对票而告终。小区近3年处于无业委会运作状态，公共事务难以管理，投诉时有发生。

张丞俊回忆，刚上任时，他天天接待不同居民来访，或上门走访、组织召开，广泛而又耐心地倾听大家意见，终于在一堆情绪化的七嘴八舌中，梳理清楚彼此之间的核心矛盾。

“我们交的钱，决不能给别的业态维修兜底。”这是住宅业主的普遍心声，核心要求是物业费的使用要与酒店式公寓分摊。

而在酒店式公寓这一方，则是另一番煎熬，用他们的话说，“生活在水深火热里”。小区中央供冷供暖系统严重老化，夏天38℃，空调形同虚设；冬天寒风刺骨，管道热水时有时无，基本生活条件都得不到保障。他们的诉求，就是废除老旧设备，允许每户单独安装空调等设施。可这个诉求，需要启动业主大会表决流程。酒店式公寓的业主们认定，只有多抢到入选业委会的名额，掌握话语权，才能推动难题解决。

商铺的矛盾相对简单，属于内部矛盾。起因是一位商铺老板卖掉名下另一半面积产权，导致商铺产权分裂：一半归原老板所有，一半落入新买家手中，两者时有争执。

前两次选举，几乎是三方互相投出的赌气票——“你不满足我的需求，我就投你反对票”，内耗成了常态。

更棘手的是，这些业主代表个个



专家对话

城市周刊:在这个案例中，您怎么看待居民区党总支的影响力？
韩冰:(上海青年业委会委员联谊会秘书长、众联社区创始人):该案例成功，离不开居民区党总支坚定的意志，其方向十分明确——必须把这事干成。很多小区不是没有矛盾，而是基层干部不敢硬碰硬。但五里桥街道很清楚，健全的业委会对小区长治久安至关重要，

这种坚定性是前提，退半步就会退百步，立场决不动摇。

业委会选举失败时很容易让居民对基层组织的信任度降低，必须释放“必成”的信念，让大家觉得跟着干有结果。如果党组织意志摇摆不定，什么硬骨头都啃不下来。

城市周刊:三方放下多年积怨，先达成成立业委会的共识，求同存异。您觉得这套说服逻辑是否有可复制性？

韩冰:我认为有些方法值得学习。比如，没死磕流程，而是先做大量走访摸排，把小区历史恩怨、人

群结构、舆论焦点摸得透透的，这和常态化走访工作是相通的。三方本质是利益分歧、互相误会，但对于物业管理以及诸多小区公共事务，大家是有共识的，那就先凝聚共识。

很多居委会干部陷在流程里，只盯着报名、筛选、投票按部就班，反而走偏了。如果只有流程，业委会搞不好就“流产”了。流程之外还有人心：消除误会、平衡利益，这才是党建引领的价值所在。

城市周刊:这件事对其他小区提供什么可复制的经验？党建引领到底该如何发挥作用？

韩冰:首先是观念转变，别为换届而换届、为流程而流程。如何做好沟通、说服工作，达成良好的结果，这是党建引领题中应有之义。健全“三驾马车”能理顺物业关系，减轻基层治理压力。

其次是党建引领要做发现者、定心丸、润滑剂；摸清矛盾症结是发现，坚定意志是定心，化解分歧是润滑。我认为，这其中可复制的是坚定的态度、走心的摸排、精准的共识凝聚；不可复制的是每个小区的具体矛盾。但只要基层党组织敢担当、善用专业人才，相信再难的僵局都能破。

做引领者，先要做发现者、定心丸、润滑剂

有备而来。酒店式公寓的业主聘请了专业律师；住宅业主中就有执业律师；新商铺买家也聘请了律师，和居民区党总支对话时，掐字眼式谈判，但凡表述有一点不严谨，就可能引发争议。此前，换届发布的选举公告中，关于选票统计方式的表述，就被各方专业律师揪着细节反复质疑，每一个环节都充满对抗情绪。

强行推进选举多半会重蹈覆辙，必须先把各方的怨气抚平、心结打开，才能谈换届、谈成立。

就这样，一场没有硝烟、长达一百天的攻坚拉锯战，拉开了帷幕。



破釜沉舟的决心

第一步，在街道支持下，金源方律师团队受邀作为专业法律顾问，加入这场攻坚战中。

“几次面对对方律师‘掐字眼式’质疑，我都会按照金源方律师指导的专业建议，梳理好思路，组织好严谨的用语来回复。”张丞俊说，“搭了几次脉，对方发现居民区党总支挺专业的，他们也不用法条硬怼了。多亏了法律专业人士的支撑。”

第二步，“分而化之、逐个突破”：居民区党总支今天单独约谈住宅业主代表；明天专门对接酒店式公寓业主；最后再去调解商铺内部纠纷。只有把各方诉求摸透、心结解开，才能让彼此对立的各方坐下来平心静气地谈。

在新一届业委会尚未成立的情况下，小区公共事务不能停摆。如何以“集体”的方式与物业服务企业进行商议呢？居民区党总支专门组织业主代表组成“业主自治小组”，经过居委牵头、小区党员、楼组长联合筛选，最终遴选出10名代表：住宅5名、酒店式公寓4名、商铺1名，搭建起了党组织和业主之间的连心桥，并共同

约谈物业服务企业，商议小区积压的公共事务。

这时，物业服务企业负责人提出：“你们不是业委会，似乎不合规，没法谈。”尽管在街道和居民区党总支的协调下，一些业主急难愁盼的突出问题在持续推进整改，但物业的这句话，像一盆冷水浇醒了所有业主——没有业委会，似乎连跟物业正式对话的资格都没有。至此，三方力量终于达成了前所未有的共识：必须成立业委会。

共识有了，第二步还是为人选业委会的名额争论不休。有了前几轮经验积累，居民区党总支提出了一系列可行的建议：为平衡各方利益、化解矛盾，业主自治小组未来可以监督业委会的日常工作，督促物业服务企业履行合同，参与小区议事等。如此，既可弥补业委会内部可能存在的话语权失衡，也能让更多业主参与到小区治理中。

在一次党员业主交流会上，张丞俊开诚布公指出：业委会两次换届选举没有成功，其中既有诸多客观原因，也有业主个人的主观因素。

听到这里，在场业主瞬间愣住，纷纷炸开了锅：自己按时缴费、合理维权，凭什么也有责任？

“比如，住宅业主对酒店式公寓、商铺的候选人，既不了解，也没有私人恩怨，却一味投反对票，为的只是抢名额、抢话语权。这种赌气式投票，也是选举失败的原因之一。”

看明白业主们纠结的是未来业委会的决策权，张丞俊代表居民区党总支解释道：“我们是协商民主，不是简单的票决民主。对于小区内的日常事务，小区公共事务如果出现比较大的分歧，居民区党总支出面组织党员、热心业主等共同参与，充分听取广大业主的意见建议，帮助业委会内部先形成共识，然后再提交业主大会表决。”

有党组织做“大家长”，大部分住宅业主转变了态度，终于表示支持。“大家不计前怨，力促业委会成

立，这种转变是很不容易的。整个过程中，居民区党总支反复与我们每个提出想法的人沟通。我们看到了党总支想要解决问题的决心。”业主代表毛女士告诉记者，“许多人是被这样坚定的态度打动的，所以才转变了想法。”

不过，仍有几位固执的业主转不过弯。他们说，自己耗时两年多，四处投诉、请律师参谋，付出了大量精力和财力，一时难以接受放弃名额争夺的结果。“斗争了这么久，一下子让我妥协，实在咽不下这口气。”一位老业主红着眼眶说。

面对这份执拗，张丞俊拉着他耐心劝说：“可以不投同意票，但别投反对票，再让业委会‘难产’，那样小区只会越来越糟。请给业委会一次机会，也给小区一个重生的机会。”



零投诉的选举

第三次业委会选举开始了。此次业委会成员候选人完全按照原班人马，采用补选方式。也就是在此前选举中已经依法表决通过的3位候选人不用再选举，仅对此前落选的4位进行补选。

此时，也有人提出异议：“人家说换汤不换药，现在是汤也不换，药也不换，再来选第三次，凭什么？”

但经过百日的沟通，居民区党总支力排众议，不换候选人，其实大家心里清楚，落选不是人的问题，而是互相拆台导致，只有稳住原班人马，才能守住来之不易的共识。

在张丞俊看来，此时的党组织必须拿出态度，不能因为某一方的情绪诉求就随意推翻方案，否则公信力会崩塌。

人都松了口气，终于可以发选票了。

补选的4人中3人为酒店式公寓代表，1人为商铺代表。酒店式公寓这边除了1人弃权，193张选票全部同意，但在全体业主票数中并未过半。补选最大的难点，集中在住宅业主手里。

党总支继续引导住宅业主代表，主动在微信群里做好思想工作，比如把每次协调会的记录、达成的共识、整改的方案，逐项发到住宅业主群里，不遮不掩、全程透明；发动更多有共识的业主，在群内引导理性讨论，用事实对冲过激言论。

为了能够获得更多业主对选举的支持，居民区党总支还专门对接商铺中一方委派的投票人。此人在小区有自住房屋，亲眼见证了3年来没有业委会的处境，听完协商表决、有分歧找党总支的方案后，当场表态支持：“早点讲清楚，我们就不投反对票了。”

投票初期，仍有业主直接把反对票扔到业主微信群。张丞俊决定和律师团队一起在小小区办公室为业主们答疑。“答疑”台卡被发到业主群里，并告知所有人：但凡对选举不清楚、有意见的业主，都可以前来咨询。哪怕是鸡毛蒜皮的小事，也耐心解释。

有位住宅业主阿姨情绪激动地要求更换候选人：“酒店式公寓那个候选人，之前跟我吵过架，人品不行，不能参选！”张丞俊没有急着辩解，反而笑着反问：“阿姨，您跟自己爱人吵过架吗？吵架的时候会互相表扬、说软话吗？”一句话戳中了日常情理，阿姨瞬间哈哈大笑，紧绷的脸色也缓和下来：“你说得这么实在，我信你。”

也有住宅业主拿出选票，直接摆在律师面前问“怎么填”。律师告知：如何填，业主有自主权，谁选不选谁，业主自己决定。同时也告知，如果业委会选举不成功，未来还是要继续选，直到选出。小区业主大会会议事规则明确，必须通过合法选举产生业委会，并由业委会代表全体业主行使相关公共管理权利。

经律师团队耐心解释，一些业主逐渐意识到业委会成立的重要性，终于放下了反对情绪，当众勾选了同

意，给小区的未来投出期待而又信任的一票。

针对两大商铺业主，居民区党总支联合街道营商办共同调解，表明态度、摆明法理；产权交易、价格谈判是双方私事，党组织不介入干预，但选举是全体业主的大事，和私人生意是两码事，不了解候选人可以弃权，千万别因为私怨投反对票。一番法理兼顾、情理相通的劝说，让商铺的几方都放下成见，当场表态不阻挠选举、不投反对票。



凝心聚力的业委会

开箱唱票那天，居委活动室人山人海。有空的业主们自发赶来围观监督，气氛紧张肃穆。选票哗啦啦全部倒在桌面上，监票人逐张清点、唱票人高声播报。居委社工提前制作了专业模板，电脑输入每张选票的编号、投票情况，就能自动对应计算产权面积、票数比率，全程公开透明。

当最终结果定格在屏幕上，现场瞬间爆发出热烈的掌声和欢呼声：补选的4名候选人，同意票都超过90%，“难产”两年半的业委会换届，终于选举成功！

一位业委会告诉记者，这种转变，在她看来有两点。第一点，“居民区党总支和居委会务实的工作态度，他们采用民主集中制，团结业主代表梳理诉求、归集痛点，把分散的意见拧成一股绳。”

第二点，街道城建中心工作人员和精通相关法律的律师团队一起进驻小区，一次次带大家做深入细致的普法答疑，把专项维修基金使用、业主权益等困惑讲明白透彻，最终让全体业主达成共识，意识到成立业委会的重要性。

一位业委会成员告诉记者，业委会换届选举过程中，街道和居民区党总支牵头协调推进了许多惠民利民工作，比如：抢修了酒店式公寓区域老化的自来水管，紧急修复了住宅区域损坏的电梯等，并且始终直面业主问题，耐心解释、答疑，体现了党组织为民办实事的决心。由此感动了很多业主。

“其实投反对票的业主，并不清楚具体情况，只怕自己利益受损。他们没有意识到业委会成立后，反而可以更好地处理小区公共矛盾。”她说。

不久后，新成立的业委会召开了第一次正式工作会议。会议从傍晚6点一直开到半夜12点半，大家畅所欲言、各司其职，没有此前担心中的争吵、分歧。会议结束后，业委会连夜整理书面报告，第一时间提交居民区党总支备案，同步转发至各个业主群。

张丞俊当时就问了一句话：“你们开会中有矛盾吗？”业委会成员答复：“没有，很开心。大家在小区物业治理上，达成高度共识。”