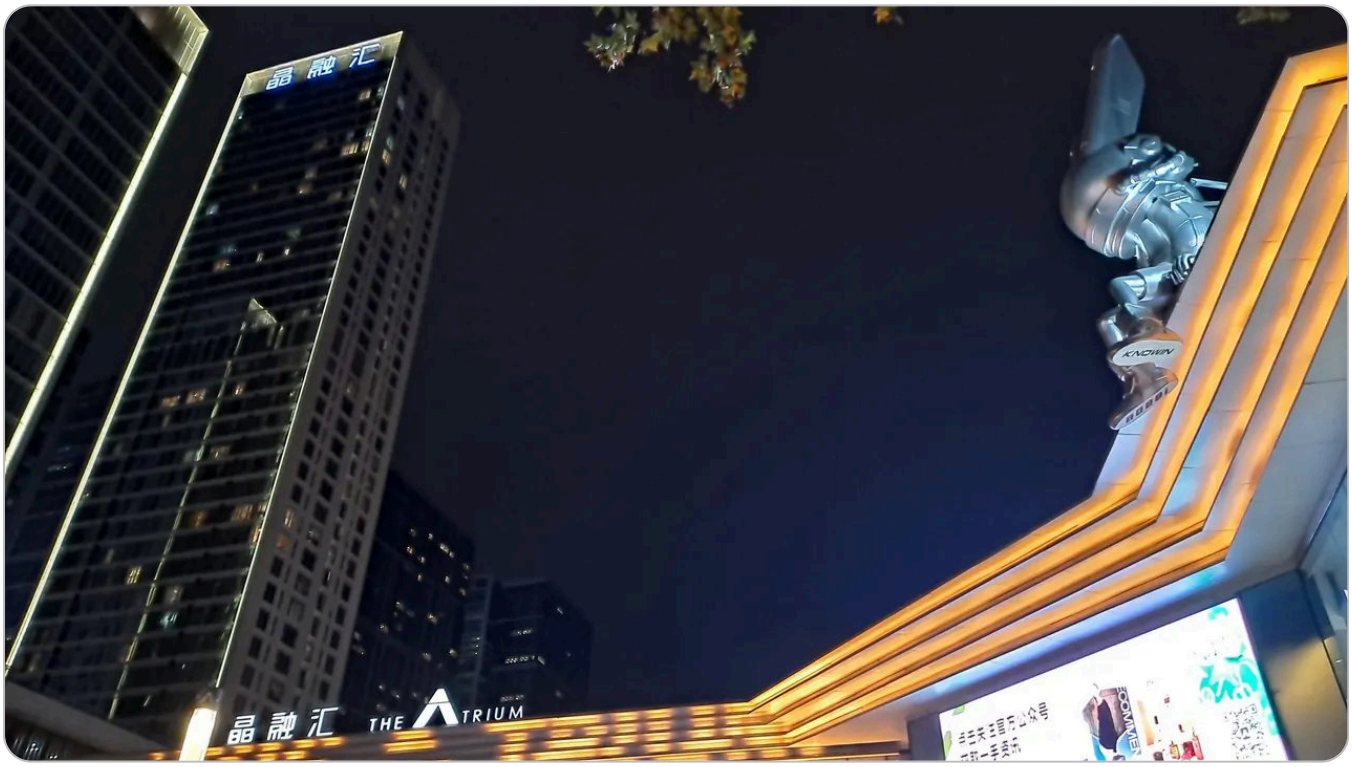
WHITEPAPER WP-02 · 商业

商业综合体运营治理白皮书：客流高峰下的秩序与成本可视

购物中心与综合体的运营压力，几乎都集中在少数几个时段：开闭店、活动日、节假日。同一时段里，能耗、人力、外包三块成本也在同步走高。本文讨论的是一件很具体的事——把峰值预案和成本口径放到同一块展板上，让秩序可调度、成本可追溯，而不是各说各话。

版本 **v1.0** 发布 **2026-09** 作者 **思诺智管** 适用 **商业综合体运营方 · 物业服务商 · 现场项目经理**



跳到主要内容

EXECUTIVE SUMMARY

商业综合体的运营质量，不体现在平日，而体现在**峰值时段有没有乱**。开闭店时段的动线安全、活动日的中庭人流、节假日的全时段高频，是现场秩序最容易被击穿的三处。同一时段，也是能耗曲线、增援工时和外包履约最集中的三块成本。

多数项目对峰值并不陌生，预案也不缺，缺的是**让预案在峰值到来的那一刻自己跑起来**：谁在哪、做什么、向谁报、报给谁之后谁接。本白皮书提出以「**峰值分级预案 + 责任到岗 + 过程可视 + 成本归集**」为核心的治理结构，把一个商业体的 90 天落地路径与验收口径写成可对照执行的版本，并给出峰值分级与成本口径两张可直接改用的模板。

文中的指标均为建议口径与目标值，落地时须按项目基线、业态结构与合同约定重新标定。

100%	≥95%	≥92%	≥90%
峰值预案触发率	增援按时到位率	指令签收率	复盘报告按时完成率
按峰值编号自动触发	峰值期间增援到岗	关键指令需回执	峰值结束后归档

01 现场：三个峰值与三块成本



图 1 · 零售与餐饮混合的业态结构，直接决定了能耗曲线与峰值形态，也决定了成本口径无法跨项目照搬。

跳到主要内容

营时间轴摊开看，秩序压力并不是均匀分布的，而是集中在三个峰值上：

- **开闭店**：每天两次。开店前要完成公区清洁、设备启停、扶梯试运行、卸货区排队管控；闭店后要清场、关店核验、夜间施工与照度切换。窗口短、动作密、容错低。
- **活动日**：中庭活动、品牌促销、快闪与路演。人流集中在中庭与主通道，临时用电、临时搭建、临时安保需求同时出现，且多数不是既有岗位能覆盖的。
- **节假日**：长假带来的不是单点高峰，而是连续多日的高频运行。人员连班、设备连续高负荷、公区清洁频次翻倍，疲劳带来的差错会在第三天之后显现。

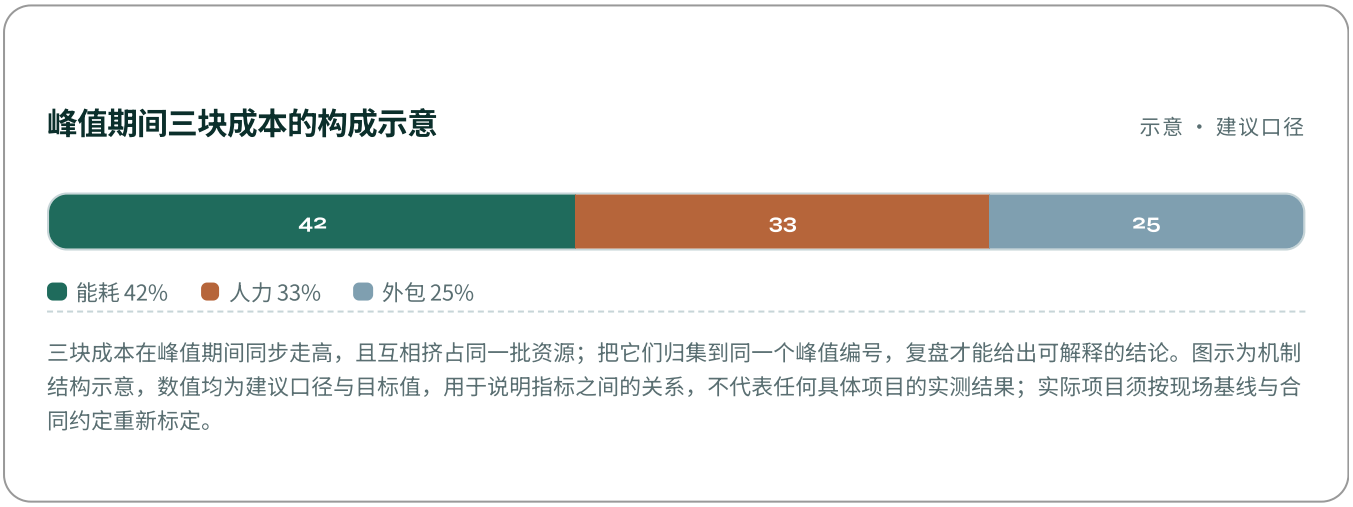
与这三个峰值同步走高的，是三块成本：

- **能耗**：暖通、照明、扶梯与公区设备。峰值期间多为提前启动与延长运行，是成本增量的主因。
- **人力**：自有岗位的加班与排班调整，加上峰值期间临时增援的人员。
- **外包**：保洁、安保、绿化、设施维保等按合同履约的队伍，峰值期间常有增援与临时加项。

这三块成本有一个共同特征：**在峰值期间增长最快，在事后最难解释清楚**。原因不复杂——增援是谁叫的、叫了几个人、干了几个小时、对应哪一场活动，常常只留在现场负责人的记忆里和微信群里。

更麻烦的是三个峰值经常**互相重叠**：长假首日往往同时是活动日，闭店清场可能紧接一场晚间路演。重叠时，人手、设备、通道都被同一批资源争抢，冲突不再是个别岗位的协调问题，而是全局排序问题——先保哪个、后放哪个，必须有人提前定，而不是当天早上临时决定。

> 峰值期间真正的管理难题，通常不是人手不够，而是规则没有提前写好，只能靠临场喊。



跳到主要内容

02 归因：预案为什么总是临场才生效



图 2 · 中庭与主通道是人流集中的关键点位，临时安保与清洁增援需求大多出现在这里。

大多数综合体都做过保障预案，但真正到了峰值当天，现场依然靠人临时协调。常见的原因有四个，且往往同时存在。

一、预案写在纸上，现场翻不到

预案通常是一份文档，存在共享盘或打印后放在办公室。峰值当天现场负责人手里拿着对讲机，不可能回去翻文档。结果是**预案只在演练和检查时被读到，在真正需要它的时候缺席**。

二、责任人不清，牵头的人是谁没写死

一场中庭活动会牵动至少六个岗位：安保、保洁、工程、客服、商户对接、外围交通。预案里如果只写「各岗位按职责配合」，等于没有指定牵头人。现场就会出现两种典型情形：**要么所有人都在等指令，要么所有人都在下指令**。

三、峰值期间信息靠微信群，关键指令被淹没

峰值期间群里消息密度极高，一条「B 区扶梯停梯，需要工程」可能在三分钟内被上百条消息顶走。指令没有确认机制、没有责任人签收、没有回执，于是**发过不等于收到，收到不等于执行**。

跳到主要内容

四、事中无统一编号，事后无法归因

活动保障记录在活动执行表里，报修记录在工程台账里，清场与夜间施工记录在安保交接本里。三份记录之间没有共同编号，事后想算「这场活动增加了多少增援工时」，只能靠人工估。**成本说不清，本质上是因为过程没有留成结构化的数据**。

这四个原因叠加的结果，是现场的固定动作：**每次都靠几个熟悉现场的人顶上去**。这在单项目、老团队时是有效的，但它无法被复制到新项目，也无法在下一次峰值前被复盘和改进——因为整个过程的经验都留在人的身上，而没有留在规则里。

> **本章的四个判断**
>
> - 预案要能在现场被随时打开，而不是存在共享盘里。
> - 每类峰值必须写死一个牵头岗位，其余岗位向牵头人报。
> - 峰值期间的关键指令需要签收与回执，群消息不能替代。
> - 峰值过程要有统一编号，否则成本永远无法归集到事上。

03 治理框架：预案与成本口径同屏

我们建议用一个四步框架组织商业综合体的运营治理，顺序不可颠倒：

1. **峰值分级**：先把「什么样的日子算峰值」定义清楚。分级不定，增援与预案就没有触发条件，只能靠人判断。
2. **责任到岗**：每一级峰值对应一组增援岗位与一个牵头岗位，上报对象写清楚，不写部门、只写岗位。
3. **过程可视**：峰值期间的指令签收、增援到位、异常处置、清场核验全部落成记录，并挂在同一个峰值编号下。
4. **成本归集**：把能耗、人力、外包的计量口径与数据来源固定下来，按峰值编号归集，形成「这场活动花了多少」的可解释结论。

这个框架的关键在于第三步和第四步**共用同一套编号**。如果过程记录和成本口径是两套体系，那么复盘时只能得出「这次活动人挺多」这种结论，无法支撑下一次的排班与预算。

换个说法：**预案解决「现场别乱」，成本口径解决「钱花在哪」，两者必须在同一块展板上**。只做前者，运营会质疑物业在增援上不计成本；只做后者，现场会质疑管理方只会算账不管秩序。

框架落地时会遇到一个现实约束：峰值期间现场已经很忙，任何新增动作都会被抵触。因此四步的顺序不能颠倒——先分级、再定岗，等到标准稳定了，才谈过程记录与成本归集。**跳过前两步直接上系统，现场只会把它当成一份额外的填表任务**。

跳到主要内容

04 关键机制一：峰值分级预案



图 4 · 闭店后的清场、夜间施工与照度切换，是每天两次峰值中的第二次，窗口短、容错低。

峰值分级的价值是把「要不要加人」从经验判断变成**可事先约定的触发条件**。建议按客流强度与风险程度分三级，每一级预先绑定增援岗位与上报对象。以下模板可直接按项目情况改用：

表 1 · 峰值三级预案模板（触发条件为建议口径，须按项目基线标定）

峰值等级	触发条件	增援岗位	上报对象
P1 常规峰值	每日开店前与闭店后，按固定时间表执行	公区保洁、设备巡检、出入口值守按标准排班，不额外增援	各专业主管，值班经理汇总
P2 客流峰值	周末、小长假、商场整体促销日，客流预计高于平日	主通道与中庭增派保洁、扶梯与洗手间增派巡检、外围交通增派引导	值班经理，物业项目经理
P3 重大活动峰值	中庭大型活动、品牌联合营销、节假日首末日、政府或媒体到场	成立现场保障组：安保加强、工程驻场、保洁机动、客服定点、商户对接专人	物业项目经理与运营方活动负责人，重大情况同时上报业主方

建议目标：P3 场景下增援人员在活动开始前 60 分钟到位；每一级峰值在系统中生成唯一编号，所有指令与记录挂在该编号下。

跳到主要内容

落地时要盯住两点。第一，**牵头岗位必须唯一**：P3 场景下由谁喊集合、谁定增援人数、谁在结束时宣布解除，都要写死，而不是「现场协商」。第二，**解除条件要写清楚**：多数项目的预案只写了启动，没写解除，导致增援人员长期挂在高位，成本降不下来。

建议把表格进一步拆成**一页一张的岗位卡**：一级峰值一张，卡片上只写四件事——此时我在哪个点位、负责什么、异常向谁报、什么条件下可以撤。岗位卡放在对讲机旁边的看板上，或存在手机端随时能打开，峰值当天不需要再去翻文档，规则才有可能真的被执行。

峰值等级 × 三类风险的暴露矩阵

示意 · 建议口径

	秩序风险	成本风险	复盘难度
P1 常规峰值	**低** 按标准排班即可覆盖	**低** 增量可忽略	**低** 记录简单
P2 客流峰值	**中** 主通道与中庭需增援	**中** 能耗与人力同时上行	**中** 增援工时需归集
P3 重大活动峰值	**高** 多岗位协同、临时用电	**高** 外包增项与延时运行并存	**高** 跨主体对账难度最大

矩阵的用途是提前设定触发条件：风险落在哪一格，就预先绑定对应的增援岗位与上报对象，而不是当天早上临时决定。图示为机制结构示意，数值均为建议口径与目标值，用于说明指标之间的关系，不代表任何具体项目的实测结果；实际项目须按现场基线与合同约定重新标定。

跳到主要内容

05 关键机制二：能耗与人力成本口径统一

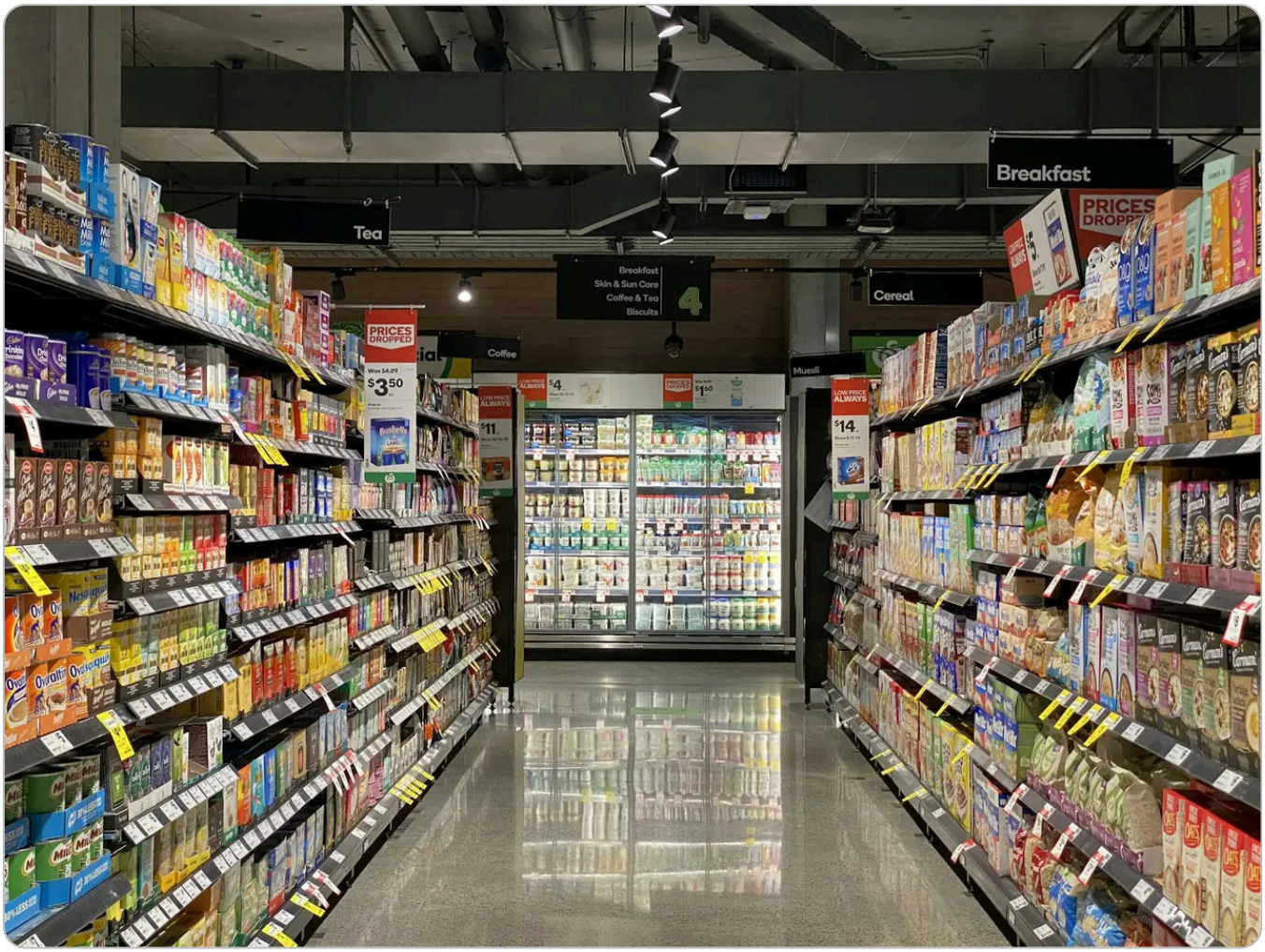


图 5 · 把能耗、人力、外包三块成本归集到同一个峰值编号，复盘才有可解释的结论。

峰值复盘最常见的困境是：运营方问「这次活动多花了多少」，物业只能给一个区间，双方都不满意。要解决这个问题，必须先统一**成本项的计量口径与数据来源**，再谈定期复盘。

跳到主要内容

表 2 · 三块成本的口径与复盘模板（周期为建议值，须按项目标定）

成本项	计量口径	数据来源	复盘周期
能耗 · 暖通	按分区与分时统计，区分营业时段、预冷预热时段、延时运行时段	分项计量表与楼宇自控启停记录	按周出数，按月复盘
能耗 · 照明与扶梯	按公区、车库、外围分区统计，区分标准运行与延时运行	分项计量表与设备运行记录	按周出数，按月复盘
人力 · 自有岗位	按岗时统计，区分计划排班岗时与峰值加班岗时	排班表与门禁或签到记录	按峰值编号单次结算，按月汇总
人力 · 增援人员	按次统计：参与峰值编号、岗位、进出场时间、实际在岗时长	现场签入签出记录与调度指令记录	按峰值编号单次结算
外包 · 履约工时	按合同岗位数与实际到岗数比对，区分合同内履约与合同外增项	外包考勤与履约记录、月度履约确认单	按月复盘，异常按周沟通

建议目标：峰值结束后 3 个工作日内出单次归集表；口径一旦确认，季度内不随意调整，避免数据不可比。

口径统一有两个实操要点。一是**先定边界，再谈精度**：把「哪些算峰值增援」说清楚，比把工时精确到分钟更重要。二是**同一口径要能被双方看到**：运营方与物业引用同一份数据，争论才会从「你估的准不准」转到「下次要不要这么排」。

成本可视的目的不是压缩开支，而是让每一次增援都有依据、每一笔支出都有解释。当一线知道增援会被记录并用于排班优化，而不是被当成超标证据，数据质量会明显改善。

有一点需要提前说清：口径统一不等于所有项目用同一套数字。不同综合体的业态结构差别很大，餐饮占比高的项目能耗曲线与零售占比高的项目完全不同。**统一的是「怎么算」，不是「算出来是多少」**——前者可跨项目复用，后者必须逐项目标定。

06 落地路径：一个商业体的 90 天

建议先选**一座楼栋或一个主力区域**（例如中庭与所在楼层）做试点，范围小、峰值场景集中，跑通后再复制到全场。

1. **第 1—20 天 · 峰值盘点与分级定义**：梳理近一年活动与节假日记录，确认三个峰值的具体形态，输出峰值分级清单与触发条件，与运营方逐条确认。
2. **第 21—35 天 · 责任到岗与预案固化**：把每一级峰值对应的增援岗位、牵头岗位、上报对象写死，并把预案做成现场随时可打开的形式，而不是一份存档文档。
3. **第 36—60 天 · 过程记录上线**：峰值编号、指令签收、增援到位、异常处置、清场核验全部落成记录；先在 P1 常规峰值试跑，确认不增加现场负担。

跳到主要内容

4. **第 61—75 天 · 成本口径对齐**：与运营方、业主方确认表 2 的计量口径与数据来源，完成一次 P2 或 P3 峰值的单次归集试算。
5. **第 76—90 天 · 复盘定标与复制**：用真实数据回标目标值，输出试点报告，明确下一阶段复制范围与需修正的标准条款。

试点期最容易踩的坑

- 一上来就全场铺开，峰值标准未定，数据无法横向比较。
- 把过程记录做成额外填表，现场在峰值期间必然绕过。
- 成本口径由物业单方确定，运营方不认，复盘无法推进。

07 验收口径与常见误区

验收指标建议少而硬：现场人员能理解、系统能自动统计、双方能共同承认。以下为建议框架：

表 3 · 建议验收口径（均为目标值，须按项目基线标定）

维度	指标	数据来源
预案	峰值预案触发率、牵头岗位确认率	峰值编号与预案执行记录
秩序	增援按时到位率、指令签收率、异常处置闭环率	调度指令与签到记录
闭环	峰值结束后复盘报告按时完成率	峰值编号归档记录
成本	单次峰值归集完整率、能耗与工时数据可得率	成本归集表与分项计量数据
履约	外包到岗符合率、合同外增项确认率	履约记录与月度确认单

建议按月出数、按峰值类型下钻；指标波动时先看基数与口径，再讨论责任归属。

三个常见误区

- **把预案当成文档工程**：预案越写越厚，现场却打不开。建议把预案拆成峰值当天可执行的岗位卡，而不是一份长文档。
- **用签到代替秩序管理**：增援人员签到不等于现场秩序恢复。秩序要看异常处置是否闭环、通道是否畅通，而不是人到没到。
- **把成本指标直接压给物业**：成本数据应当先用于优化排班与设备运行策略，而不是直接变成扣款依据，否则数据会被规避，复盘失去基础。

跳到主要内容

最后回到起点。峰值当天的秩序，与事后的成本解释，看似是两件事，实际共用同一套底层记录。把峰值编号、责任岗位和成本口径三样东西对齐之后，一次活动保障就不再只是一次「辛苦」，而是一份**可复用、可比较、可改进的运营资产**。

版权与引用说明

- 本白皮书为**思诺智慧物业服务（重庆）有限责任公司原创作品**，著作权归本公司所有。
- 欢迎注明来源引用；请勿整篇转载或用于商业售卖。引用时建议连同口径说明一并引用。
- 文中指标为建议口径与目标值，不构成对特定项目结果的承诺；实际项目须按项目基线、业态结构与合同约定重新标定。
- 本文不转载、不引用第三方白皮书的图文与数据。如发现疑似侵权内容，请联系我们更正。