

门庭冷落的保龄球场为什么不停止营业

1. **案例名称：**门庭冷落的保龄球场为什么不停止营业？
2. **案例适用：**成本的构成
3. **运用的知识点：**短期固定成本和可变成本，收支相抵点和停止营业点
4. **案例内容：**

在现实中，我们经常会看到一些保龄球场门庭冷落，但仍然在营业，这是打保龄球的价格相当低，甚至低于成本，他们为什么这么做？

在短期中，保龄球场经营的成本包括固定成本和可变成本。保龄球场的场地、设备、管理人员是短期中无法改变的固定投入，用于场地租金、设备折旧和管理人员的工资的支出是固定成本。固定成本已经支出无法收回，也称沉没成本。保龄球场营业所支出的各种费用是可变成本，如电费、服务员的工资等。如果不营业，这种成本不存在，营业额增加，这种成本增加。由于固定成本已经支出，无法收回，所以，保龄球场在决定短期是否营业时，考虑的是可变成本。

假定每场保龄球的平均成本是 20 元，其中固定成本为 15 元，可变成本为 5 元。当每场保龄球价格为 20 元以上时，收益大于平均成本，经营当然有利。当价格等于 20 元时，收益等于成本，这时称为收支相抵点。仍然可以营业。当价格低于 20 元时，收益低于成本。乍一看，保龄球场应该停止营业。但当我们知道短期成本中的成本有固定成本和可变成本时，决策就不同了。

假设现在每场保龄球价格为 10 元，是否营业呢？由于可变成本是 5 元，在弥补了可变成本之后，仍可剩 5 元，这 5 元可以弥补固定成本。固定成本 15 元无论经营与否都要支出，能弥补 5 元，当然比一点也不弥补要好。因此要坚持继续营业。这时企业考虑的不是利润最大化，而是损失最小化——能弥补多少固定成本算多少。

当价格下降到与可变成本相等的 5 元时，保龄球场经营不经营是一样的。经营正好弥补可变成本，不经营这笔可变成本可以不支出。因此，价格等于平均可变成本之点被称为停止营业点。在这一点之上，只要价格高于平均可变成本，就要营业。在这一点之下，价格低于平均可变成本，无论如何不能营业。

门庭冷落的保龄球场仍在营业，说明价格高于平均可变成本。这就是这种保龄球场不停业的原因。

有许多行业是固定成本高而可变成本低，例如，旅游、饭店、游乐场所等。所以现实中这些行业价格可以降得很低。但这种低价格实际上仍然高于平均可变成本。因此，仍然营业比不营业有利，至少可以弥补部分固定成本，实现损失最小化。

本案例说明的问题，短期成本分析对企业短期经营决策的意义。

5. **案例讨论：**请举出其他例子来说明固定成本和可变成本对企业经营的影响？