

## 旅行社在旅游淡季如何经营 —— 短期生产决策与成本分析

### 1. 案例名称

淡季生存法则：旅行社短期经营决策的经济学分析

### 2. 案例适用

生产理论、短期成本分析、停产决策、利润最大化

### 3. 运用知识点

固定成本、可变成本、平均可变成本、短期停产条件、边际收益与边际成本

### 4. 案例内容

某旅行社在旅游淡季推出从广州到深圳的海洋公园 1 日游 38 元（包括汽车和门票）的特价线路套餐。很多顾客都不相信，认为不会这么便宜，38 元连海洋公园的门票都不够，这只是旅行社的噱头！其实我们从经济学的角度来分析，就会发现这是真的。因为旅行社在淡季游客不足，而旅行社的大客车、工作人员这些生产要素都是不变的，一个游客都没有，汽车的折旧费、工作人员的工资等固定费用也要支出。任何一个企业的生产经营都有长期和短期之分，从长期看，如果收益大于成本就可以生产。更何况就是 38 元票价，旅行社还是有钱赚的。我们来算一笔账：一个旅行社的大客车载客 50 人，共 1900 元，高速公路费和汽油费假定为 500 元，门票价格为 10 元（旅行社可以购买团体票），50 人共 500 元，旅行社在此时可净赚 900 元。可见，当短期不经营也会损失固定成本时，只要收益能够弥补可变成本，就可以维持下去。也就是说，只要每位顾客支付的费用等于平均可变成本，企业就可以经营下去。

问题：（1）什么是固定成本？什么是可变成本？什么是平均可变成本？（2）旅行社在什么情况下必须停止经营？

### 5. 案例评析

从经济学角度看，旅行社在淡季推出 38 元特价游的行为，是短期生产决策的典型应用，它清晰地诠释了企业在面临需求不足时，如何通过区分固定成本与可变成本，做出理性的经营选择，其背后的逻辑对所有行业都具有指导意义。

首先，固定成本与可变成本的划分是决策的基础。

**固定成本：**是指不随产量（游客数量）变化而变化的成本。在本案例中，旅行社的大客车折旧费、工作人员的固定工资等，无论是否有游客，这些费用都必须支付，属于固定成本。

**可变成本：**是指随产量（游客数量）变化而变化的成本。本案例中的汽油费、高速公路费、门票费用以及按游客数量支付的其他服务费用，都属于可变成本，游客越多，这部分成本就越高。

**平均可变成本：**是指单位产量所分摊的可变成本，计算公式为：平均可变成本 = 总可变成本 / 产量。在本案例中，旅行社的总可变成本为汽油费、高速公路费和门票费之和，即 500 元 + 500 元 = 1000 元，平均可变成本 = 1000 元 / 50 人 = 20 元 / 人。

其次，短期停产决策的核心是平均可变成本。在短期生产中，企业是否继续经营，不取决于是否盈利，而取决于价格（或平均收益）是否大于或等于平均可变成本。

- 如果价格  $\geq$  平均可变成本：企业继续经营，不仅可以弥补全部可变成本，还能弥补一部分固定成本，从而减少总亏损。

• 如果价格 < 平均可变成本：企业继续经营，不仅无法弥补固定成本，连可变成本都无法收回，每多生产一单位产品就会增加一份亏损，此时应当立即停止经营。

第三，量化分析验证了旅行社淡季经营的合理性。结合案例数据：

• 旅行社的票价（平均收益）为 38 元 / 人。

• 平均可变成本为 20 元 / 人。

• 由于 38 元 > 20 元，旅行社继续经营是合理的。每位游客带来的 38 元收入，在弥补 20 元的可变成本后，还能剩下 18 元用于弥补固定成本，从而减少了总亏损。

第四，长期与短期决策的逻辑不同。从长期看，所有成本都是可变的，企业必须保证总收益大于总成本才能持续经营；但在短期，固定成本已经投入且无法收回，属于“沉没成本”，决策时应聚焦于可变成本。旅行社在淡季的经营，正是利用了这一原理，通过低价策略吸引游客，最大限度地弥补固定成本，避免了因完全停业而造成的更大损失。

当然，这种低价策略也只能作为短期过渡。如果长期内价格始终低于平均总成本，旅行社就需要考虑调整经营策略，如缩减规模、转型业务或彻底退出市场，否则将难以持续生存。

## 6. 案例讨论

你如何理解旅行社在淡季的经营决策？请结合以下问题展开讨论：

（1）结合案例，明确区分固定成本、可变成本和平均可变成本，并说明它们在短期生产决策中的不同作用。

（2）运用短期停产决策原则，分析旅行社在什么情况下必须停止经营？如果票价降至 15 元，旅行社还会继续经营吗？

（3）为什么说在短期经营中，固定成本是“沉没成本”，不应影响当前决策？

（4）从长期看，如果票价始终维持在 38 元，旅行社能否持续经营？为什么？

（5）除了旅行社行业，还有哪些行业在淡季会采用类似的低价策略？请举例说明其背后的经济学逻辑