

# 量本利分析在服务行业中的初步应用

## ——上海深圳饭店应用量本利分析的情况调查

黄 锦 国

在改革开放的形势下，量本利分析很快地在我国工业企业中得到了应用，并取得了一定的经济效益。但是，量本利分析在服务行业中的应用，不能不说是一个新的尝试。上海深圳饭店在这方面取得了成功的经验，很有必要加以介绍和推广。

铁道部通信信号公司上海工程公司于1985年年初投资51.58万元，开办了上海深圳饭店。该饭店经过3年零9个月的努力，收回了全部投资。投资回收的具体情况如下：第1年（即1985年）回收18.73万元，第2年（即1986年）回收16.25万元，第3年（即1987年）回收19.27万元，第4年（即1988年）回收11.9万元。即使考虑资金的时间价值因素，并按当时银行贷款年利率8%计算，则分别折合为1985年年初的原值17.34万元、13.93万元、15.30万元、8.75万元。4年合计，共回收55.32万元，即3年零9个月回收51.58万元的全部投资。

在这4年中，该投资项目的内含报酬率为（ $55.32 \text{万元} \div 4 \div 51.58 \text{万元} \times 100\% =$ ）26.81%。

再看营业情况。1985年、1986年、1987年（1988年5月饭店进入第二期改造，故1988年资料未列入下表）的营业收入、年职工平均人数、年人均营业收入如下表：

项目	年营业收入	年职工平均人数	年人均营业收入（元）
年份			
1985	113.14万元	105人	10765
1986	152.38万元	94人	16210
1987	171.86万元	93人	18387

通过计算得出：营业收入年平均增长率为23.5%，劳动生产率年平均增长率为31.75%。在这3年中，该饭店共接待335000多人次的中外顾客，收到过表扬信（条）1400多件。

上海深圳饭店之所以在能较短的时间里收回了全部投资，关键是应用量本利分析的原理，灵活掌握各种不同营业时间及各种不同服务对象的销售价格，使固定成本不失机会地得到了弥补，从而取得了盈利。

众所周知，不论是什么类型的企业，管理中其基础工作占有十分重要的地位。基础工作是在经营活动中，为实现企业的经营目标和管理职能提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件的工作。例如各种标准、定额、计量信息等工作，以及规章制度和职工教育等。

上海深圳饭店的定额管理工作十分健全，其每天要供应上市的100多种菜肴的主料、调料的用量运得相当具体。不但帐面资料健全，实践中由于采用了加权平均移动法的销售预测手段，对于日销售量做到心中有数，并用电子秤作为计量工具，每份每客都做到主料过秤。曾多次得到上海市及闸北区物价局的表扬。由于企业基础管理比较健全，所以单位产品的变动成本是相当稳定的。这就给量本利分析的应用奠定了一个较好的基础。

根据上海市物价局的规定，类似于深圳饭店这样的饭店，饭菜毛利允许在42%~45%左右浮动。餐饮行业的饭菜毛利即量本利分析原理中的边际贡献。该饭店开业3年来，除了接待外宾，菜肴制作过程中活劳动消耗比较多，其边际贡献率高于42%，一般情况下都低于42%。实际上，开业3年的深圳饭店逐年的边际贡献为40%、37%、35.5%，都没有达到允许的42%。也就是都是在低利的情况下，完成这些销售任务的。

1985年，该饭店刚刚开业，经理还没有认识到量本利分析的作用，管理中还力争去达到物价局允许达到的边际贡献率42%。从1986年开始，该饭店经理有意识地降低单位菜肴的边际贡献率，结果营业收入大幅度上升。由1985年的113万元上升到1986年的152万元，增长25.66%。1987年在原材料大幅度涨价的情况下，该店通过内部消化，使单位售价保持不变，结果边际贡献率由1986年的37%下降到1987年的35.5%。但是，营业收入由1986年的152万元，上升到1987年的171万元，增长12.78%。

我们以1985年为基础，运用经济分析的手段，分析一下降低边际贡献率给企业带来的效益。

#### (一) 1986年与1985年作对比分析：

1985年的边际贡献： $113.14 \times 40\% = 45.26$ 万元

1986年的边际贡献： $152.38 \times 37\% = 56.38$ 万元

由于1986年降低售价带来的损失： $152.38 \times (37\% - 40\%) = -4.57$ 万元

由于1986年降低售价而扩大销售所带来的效益： $(152.38 - 113.14) \times 40\% = 15.70$ 万元

1986年较1985年边际贡献绝对增长额为： $15.7 + (-4.57) = 11.13$ 万元

#### (二) 1987年与1985年作对比分析：

1985年的边际贡献： $113.14 \times 40\% = 45.26$ 万元

1987年的边际贡献： $171.86 \times 35.5\% = 61.01$ 万元

由于1987年降低售价带来的损失： $171.86 \times (35.5\% - 40\%) = -7.73$ 万元

由于1987年降低售价扩大销售所带来的效益： $(171.86 - 113.14) \times 40\% = 23.41$ 万元

1987年较1985年边际贡献绝对增长额为： $23.41 - 7.73 = 15.68$ 万元

1986年和1987年自觉地应用量本利分析，给饭店带来的直接效益为26.26万元。尽管是初次尝试，但不能不承认它获得了相当的效果。实践证明，量本利分析的原理不但在工业企业中有强大的生命力，在服务企业也大有用武之地。

### 三

在做好盈亏平衡点的测算后，还要很好地处理“虚亏损”和“实亏损”这一对矛盾。

如同工业产品一样，亏损产品按其亏损情况可分两种：一种是“实亏损”产品，即销售收入低于变动成本，边际贡献为负数。这种产品生产愈多，亏损愈多，除非特殊需要，一般不应该继续生产。另一种是“虚亏损”产品，即销售收入大于变动成本的产品，这种产品对企业还是有一定贡献的。它之所以亏本，就是因为边际贡献还不足以弥补全部固定成本。如果停止生产，由于固定费用依然存在，亏损不仅不减少，反而会增加。这种“虚亏损”产品不应停止生产，如果有条件的话，还应扩大生产，才能转亏为盈。

深圳饭店目前拥有大小2个餐厅，共有座位350只。一般来说，只要餐厅能容纳顾客，厨房加工还是能满足需求的。其营业特点是冬季、秋季、春季的晚市卖座率比较高，中市卖座率比较低；而夏季恰恰相反，因为餐厅有空调，中市卖座率比较高，又因为地处工厂区，晚市的卖座率反而低了（夏季很少人结婚）。这样一个营业特点，如何来掌握价格呢？其基本出发点是，营业饱和时，按规定的边际贡献执行，以免损失机会利润；营业不饱时，只要有边际贡献，只要能部分弥补固定成本，尽管是“虚亏损”产品也要乐意去做。在这种思想指导下，营业饱和时，能不失时机地获取利润，营业清淡时也能弥补部分固定成本，使损失降低到最低限度。该饭店坚持3年多的一菜一汤三两米饭、售价仅为1元的快餐，就是这种思想的产物。一年四季，仅夏季的中市营业较兴旺，那么就在中市做些快餐生意吧。快餐的边际贡献仅20%，这是一个“虚亏损”的产品。虽然从经济效益来看，不太理想，但是它能部分地弥补固定成本，当销售扩大到一定数量的时候，还能转亏为盈。低利的产品，往往受到大众的青睐，快餐的销售数量从60—70客逐渐上升到200多客。

由此可见，当生意清淡时，做些低利生意，不但能弥补固定成本，而且能提高企业的知名度即“无形固定资产”的价值。据笔者了解，有好几个办婚事的客人，就是吃了快餐以后，认为深圳饭店很“实惠”，就在那里包办喜事了。

至于，“实亏损”产品要不要去经营呢？该饭店的经验是，在必要时也要去做。1987年春节前夕，闸北区民政局到该店联系能否为闸北区的孤老提供“年夜饭”，该店经理当即表示可以，并予以优惠，而且按“实亏损”产品作法处理。大年初一晚上六时半作为黄金时间的电视新闻里，上海电视台报导了闸北区孤老在上海深圳饭店吃年夜饭的新闻。尽管饭店在经济上受到了一些损失，但是却提高了社会效益，并提高了饭店的知名度，为今后扩大营业提供了良好的条件。

#### · 简讯 ·

评，还在北方九省市评为优秀读物。（纯淳）

### 著名经济学家姚耐的学术性人物志已载入《中国当代经济学家传略》一书

著名经济学家、我校前校长姚耐同志的长篇学术性人物志《勤奋务实，桃李满门》（叶孝理、石成岳、朱肖鼎撰写）最近已载入《中国当代经济学家传略》一书，由辽宁人民出版社出版。这是一部学术性较强的人物传记。全书共分五册，已全部出齐。该书出版后，在北京曾获得一些著名经济学家的好

### 我校副校长王松年等任上海市总会计师工作研究会顾问

上海市总会计师工作研究会于日前召开全体会员会议，进行学术交流和研讨总会计师工作经验。我校副校长王松年教授、会计学系名誉系主任娄尔行教授和龚清浩教授任研究会顾问，我校会计学系博士生导师徐政旦教授任研究会副会长，我校石人瑾教授任研究会秘书长。（朱）