

云南人民出版社

经济师决策丛书

扭

亏

决

策

...

75
5

责任编辑：陈 非
封面设计：徐 芸

经济师决策丛书

扭 亏 决 策

郑 悦 编 著

云南人民出版社出版 (昆明市书林街169号)
云南新华印刷厂印装 云南省新华书店发行

开本：787×1092 1/32 印张：4.875 字数：100,000
1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷
印数：5,000

ISBN 7-222-00256-1/F·30 定价：1.55 元

目 录

绪论.....	(1)
一、产量型亏损的原因.....	(5)
1.1 造成产量型亏损的决策失误原因.....	(5)
1.2 造成产量型亏损的企业外部原因.....	(9)
二、扭转产量型亏损的经济决策.....	(10)
(一) 解决物资缺乏问题的策略.....	(10)
2.1 储备 自用.....	(10)
2.2 储备 自用 出售.....	(23)
2.3 储备 购买.....	(25)
2.4 替代 购买.....	(28)
2.5 替代 补偿贸易.....	(30)
(二) 突破设备能力限制的策略.....	(33)
2.6 外部协作 自建.....	(33)
2.7 修旧 买新 租赁.....	(35)
2.8 合资生产.....	(39)
(三) 紧急筹资策略.....	(44)
2.9 短期资金的短缺及短期资金的来源.....	(44)

2.10 削价处理存货.....	(46)
2.11 削价处理存货，抵押贷款.....	(50)
2.12 短期信贷.....	(54)
2.13 商业信用.....	(56)
2.14 商业票据贴现.....	(59)
2.15 应收帐款的让售.....	(60)
2.16 增发股票、债券.....	(62)
2.17 出售返租式设备租赁.....	(62)

(四) 消除环境污染对产量的限制..... (68)

2.18 消除环境污染对产量的限制.....	(68)
------------------------	------

(五) 解决产品积压问题的策略..... (76)

2.19 产品积压及其对策.....	(76)
2.20 进一步增产.....	(78)
2.21 继续储存还是降价销售.....	(85)
2.22 深度加工.....	(92)
2.23 投标策略.....	(106)

三、成本型亏损的原因..... (114)

3.1 造成成本型亏损的原因.....	(114)
---------------------	-------

四、扭转成本型亏损的经济决策..... (115)

(一) 消化吸收原料涨价的策略..... (115)

4.1 专业化协作.....	(115)
4.2 招标，寻找经济替代.....	(121)
4.3 提高产品的设计质量.....	(126)

4.4 节约奖的合理设置:	
“掺入”原理及其在企业管理中的应用.....	(131)
(二) 其它策略.....	(138)
4.5 改进销售环节的几个问题.....	(138)
4.6 开展国际经济技术合作.....	(144)
4.7 改善企业的公共关系.....	(146)
4.8 正确使用专利经营策略.....	(147)
4.9 正确使用保险策略.....	(148)

绪 论

亏损，是指企业在单位时间（譬如一年）内取得的收入小于其支出。如以 L 表示亏损额， R 表示销售收入， TC 表示总成本，则亏损

$$L = TC - R$$

造成企业亏损的原因有如下三个类型：

1. 产量型亏损。产量型亏损，是指最低平均成本 AC_{min} 低于价格，但产量处于平均成本高于价格的区间而造成的亏损。见图 1，价格 P 是高于最低平均成本 AC_{min} 的，只要使产量 Q 处于

$$Q_{e1} < Q < Q_{e2}$$

的盈利区间内，就有

$$P > AC$$

企业可获利润

$$\pi = (P - AC) Q$$

但若使产量处于

$$Q < Q_{e1}, \quad Q > Q_{e2}$$

的亏损区间，就有

$$P < AC$$

将产生亏损

$$L = TC - R$$

$$\begin{aligned}
 &= AC \cdot Q - PQ \\
 &= (AC - P) Q
 \end{aligned}$$

这就是产量型亏损。有关 AC 、 TC 、 P 、 R 与 Q 的关系，请参考《产量决策》第一部分。

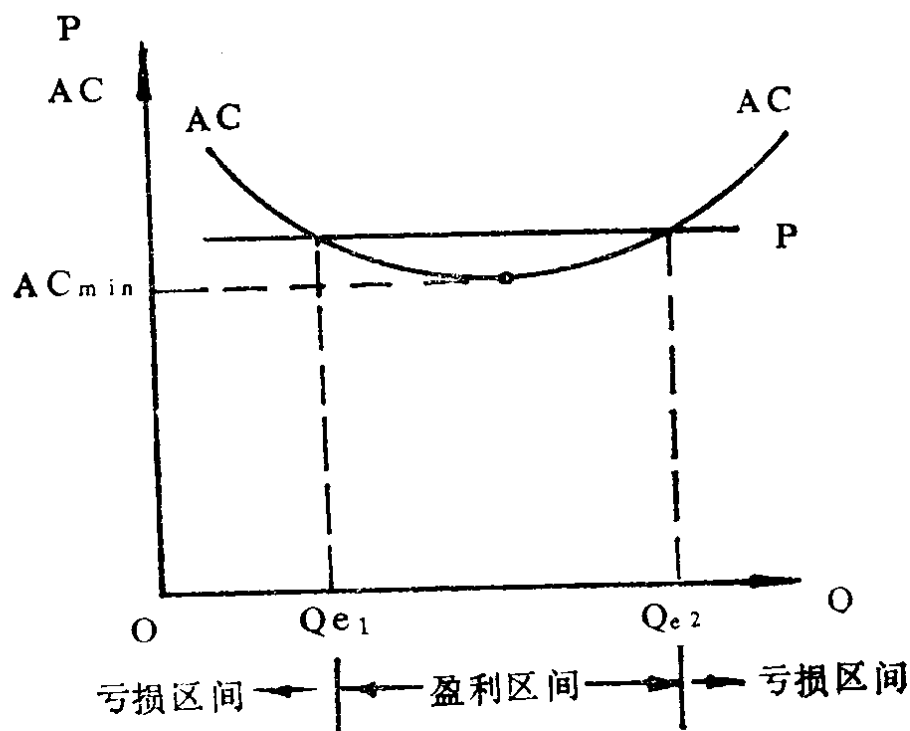


图 1 产量型亏损

从图 1 可以看出，产量型亏损有两类，一类是 $Q > Q_{e2}$ 造成的生产过剩型亏损；另一类是 $Q < Q_{e1}$ 造成的生产不足型亏损。 Q_{e1} 和 Q_{e2} 分别是第一、第二盈亏平衡产量。生产过剩型亏损是盲目加大产量或定价过低的结果。例如，产量超过社会需要量，使相当部分的产品积压在仓库里卖不出去，相应发生的利息费用、仓储费用、促销费用等摊到每件产品上，使产品的平均成本高出价格，从而造成亏损。生产不足

型亏损是产量或销量受到种种限制，难以超出第一平衡产量的结果。生产过剩型亏损和生产不足型亏损是常见的两种亏损。在本书的前半部分，将讨论造成产量型亏损的诸种原因，及消除亏损的对策。

2. 成本型亏损。成本型亏损，是指最低平均成本 AC_{min} 高于价格而造成的亏损，见图 2。由于

$$AC_{min} > P$$

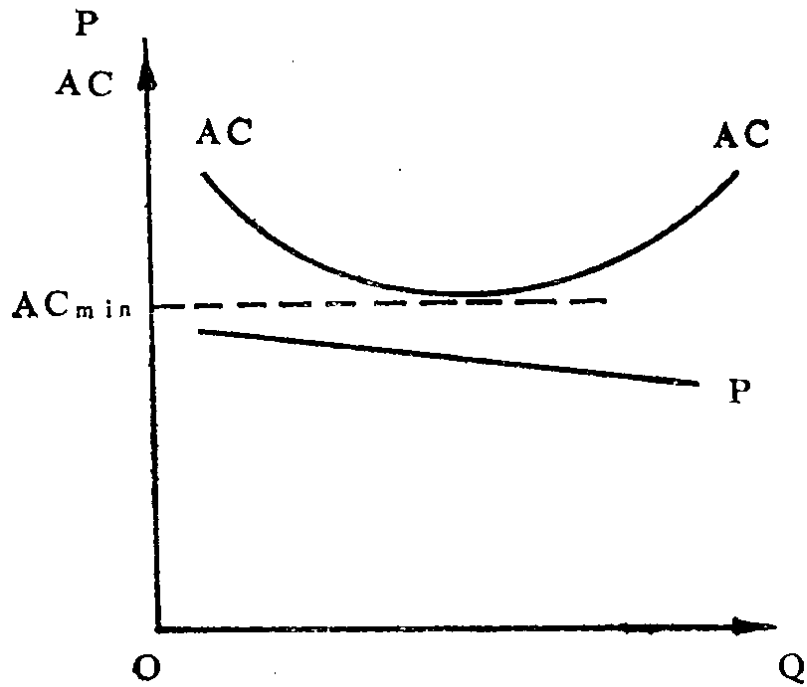


图 2 成本型亏损

所以无论怎样调整产量，都不能消除亏损。也就是说，对于成本型亏损，单纯地采用限产保价、加强推销活动、增大生产能力等措施都是无效的。成本型亏损亦有两种类型的原因，一种是价格正常而成本过高，另一种是成本正常而价格过低。两种原因有时同时发生，但总有一种是主要的。例

如，原材料价格上涨使企业的成本过高，而企业的产品市场的价格基本维持正常，造成价格正常、成本过高的成本型亏损。显然，针对前一种原因，应采取措施降低成本；针对后一种原因，应采取措施提高售价。造成两类成本型亏损的诸种原因及消除亏损的对策，将在本书后面予以讨论。

3.行政干预型亏损。指由于不正当的、过多的行政干预给企业造成的亏损，这类亏损可以表现在各个方面。这个问题已超出经营决策的范围，不在本书探讨之列。

一、产量型亏损的原因

1.1 造成产量型亏损的决策失误原因

1. 产量决策失误。如果对市场的需求估计得保守，可能使产量过小。更常见的情况是产量过大，误认为成本、收入、利润都与产量成正比，如图 3 那样的情景，于是认为产量越大，利润越大。实际情况是，产量增大后，要销出相应的数量就必须降低一些价格，或是增加宣传、促销的费用，或是增加运费运往远地销售，或是储存起来等待市场时机，增大库存费用，这些因素会等效地使价格降低。此外，产量加大到一定程度后，平均每一单位资源的购买费用会升高，使平均成本上升。 P 降低， AC 升高的结果，就会使利润大幅度减少，直至出现亏损。关于这个问题的详细分析请参考《产量决策》1.20 条。

“利润随产量直线上升”观念的形成，很大程度上来自长期以来的包办式的计划管理体制。企业的产品生产出来以后就交上去了，产值、利润都只是帐面上的，比如每制造一件记利润 4 元，那么造 1 万件就记 4 万元，造 100 万件就记 400 万元，如是等等。至于这些产品是否确为社会接受，是否能销售出去实现 4 万元、400 万元的利润，就不得而知了，结果就可能造成“工业报喜，商业报忧，仓库积压，财政虚收”的现象。由于消费基金是按帐面上统计的数字发放的，实际产品的相当一部分积压在仓库里，流通到市场上的有效部分不足以收回那么多货币，就会形成一定程度的通货

膨胀，同时，市场的需求也未得到很好的满足。

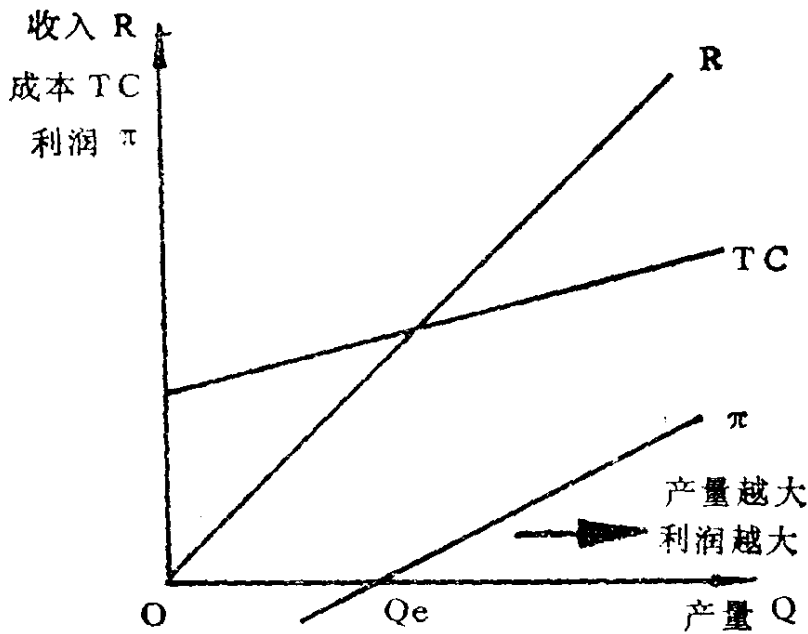


图 3 利润随产量线性上升的假象

企业面向市场自己搞销路以后，如果在观念上不跟着经济体制的改革转变过来，仍然认为

$$\text{利润} = \text{单位产品利润} \times \text{产量}$$

就很可能造成过量生产，形成生产过剩型亏损。

虽然，总起来说是总需求大于总供给的现象依然存在，但具体分析起来，总供给不足这一方面，既有生产能力不足的因素，也有局部生产过剩造成生产能力浪费的因素，生产能力的无效部分被浪费了，有效部分就更加不足，这一部分不足是过剩造成的不足。总之，要有市场观念，市场接受的品种和数量才是产出的有效部分，如果生产能力被用于无效生产，这个生产能力就等于零，或是“负生产”。

2. 价格决策失误，指定价过高或定价过低。从图 1 可以看出，定价过低时，价格 P 的曲线与最低平均成本 AC_{min} 就会靠得很近， Q_{e1} 与 Q_{e2} 相距也就很近，可能会将原来是正常的产量推到 Q_{e2} 的右边，形成过剩型亏损。

定价过低的原因基本上有 3 种：

①企业的价格决策不当。

②平均成本过高，使定价相对偏低。而企业的市场占有率小，又无法影响价格使之上升。这种情况多见于一些成本高的小企业。

③指令性价格的限制。

如果是第①个原因，那么企业应做出正确的价格决策（可以参考《价格决策》第二部分）。

如果是第②、第③个原因，那么问题应从下列两个方面来分析：

（1）限价过低的指令性价格不合理，它使得众多的生产者因无利可图而退出生产，又使购买者因价格低廉而增加购买，结果形成供不应求。这种供不应求由于价格被限死，就不会产生使名义市场价格上升的作用，也就起不到刺激生产、压缩需求，从而自动恢复供求平衡的作用。其结果是，生产不能发展，需求未被满足，市场不能平衡。

（2）低限价的指令性价格也包含有合理的因素在内，它使那些成本高、浪费资源的企业退出该种产品的生产，去转产别种适宜于该企业生产的产品。保留下来的只是那些在设备、技术、工艺及资源供应方面都很适于生产这种产品的企业，这些企业能以低成本生产，是对整个社会资源的一种节约。

不过，即使指令性限价有合理因素在内，这种控制方式也是不自然的。自然的控制是竞争。为了占有市场，企业可以用更好的质量或更低的价格开展竞争，竞争中那些不适宜的企业将被迫退出，另寻出路。为了指导企业适当降价取得更有利的经营地位，可以使用指导性价格。经过科学测算制订的指导性价格，本质上是对企业的服务，而不是对企业的约束。

如果限价的目的是为了稳定价格，使消费者满意，那么应该看到：消费者是为了买东西才要求价格低的，不是倒过来，为了价格低而去买东西。限价的结果是限产，限产的结果是供不应求。办法无非两条：一是限制需求，二是发展生产。限制需求不符合社会主义生产目的，也不可能实行得长久。发展生产就不能把价格限得过死。归根结蒂，消费者既不是要求单纯的高收入，也不是要求单纯的低物价，而是要求其收入与物价比较相对较高，即收入与平均物价指数的比值较大，从而能够得到数量更多、质量更好的消费品。为了做到这一点，就要不断提高社会主义生产的劳动生产率，因为只有单位时间内生产出更多的产品，才能在单位时间内分配到、消费掉更多的产品。因此，劳动生产率的总体的提高，最后能够表现为人们的平均收入与平均物价指数的比值的加大。

要提高社会主义生产的劳动生产率，要依靠科学技术，靠经营管理，要搞改革、开放。政府要控制市场，让市场引导企业，要采取包括价格手段在内的正确的宏观控制手段，通过市场去鼓励企业发展生产，增加供给。如果仅是人为地将价格限定得很低，使生产不能发展，社会需要的产品不能

大量地生产出来，那么即使物价看上去是美好的，它的意义也不过只是副食店小黑板上的几个粉笔字而已。

当然，定价过高，使得需求量小于第一盈亏平衡产量 Q_{e1} ，也会造成产量型亏损。这种情形是个别的，比较少见。

3. 产品决策失误。生产出来的品种陈旧、落后或脱离实际，市场上销不出去，造成无效生产，产量只能低于 Q_{e1} 以下，形成生产不足型产量型亏损。质量不佳或质量设计不当，也属于产品决策的失误。

4. 生产管理决策失误。使某一个或几个生产环节能力不足，造成整个生产能力不配套，使产量低于 Q_{e1} ，形成产量型亏损。

正确制订产量决策、价格决策、产品决策的基本方法，已在丛书的相应分册中作了叙述。后面要说明的是扭转产量型亏损的一些较专门的问题。

1.2 造成产量型亏损的企业外部原因

造成亏损的决策失误原因和外部原因之间并没有严格的分界。正确的决策，往往可以在许多突发不利情况面前逢凶化吉。但是，也有一些企业外部的不利情况的出现是较难逆料的，或即使是预料到了，要顺利解决问题也非易事。这类外部原因可能导致企业的产量型亏损，它们可能来自企业与外界联系的各个渠道：

1. 某种物资突然缺乏。可能是由于：

(1) 市场供应突然紧张；

(2) 有长期协作关系的供应厂的生产突然出现重大故障。

2. 某个外部突发事件使本厂生产中断或销售中断，如重大事故的发生。

3. 由于有关方面不守信用或资金周转确实困难，使本厂的一大笔流动资金无法收回，正常生产难以为继。例如同城拖欠的连锁作用，使若干家企业循环牵连，谁也无法正常周转资金。

4. 环境保护有关法规的颁布或邻近地区发展对环境质量提出新的要求，对本企业排污予以限制，在排污改造工程完成前，企业不得不限产以使排污低于规定的标准。

5. 市场的突然波动，形成一段时间内的产品滞销。

还可能有其它原因。这些情况如果发生，要求企业能迅速应变，制订并实施正确的对策。

二、扭转产量型亏损的经济决策

（一）解决物资缺乏问题的策略

2.1 储备 自用

如果可预见到在未来 n 个月内，某种物资的供应将出现紧缺，使本企业的该种物资的月供应出现数量为 q 的缺口，这种情形出现后，企业因该种物资缺乏而严重减产，每个月造成的损失为 l 。

避免这种情况的发生，首先可以考虑的策略是：储备，即在紧缺到来前购置充足数量的该种物资，以敷紧缺期的使用。但是，使用储备策略是有代价的，它表现在下列方面：

1. 紧缺到来前夕, 该种物资的市场价格可能升高, 且本企业的突然大量的购买亦可能助长该物资价格上升。

2. 储备物资, 要花费储备费用。

3. 储备物资, 要占用部分资金, 要付出资金成本 (《资金决策》2.20~2.25)。

4. 储备物资, 要冒市场未发生紧缺、甚至行情下降这一风险。

储备物资除有满足企业自身需要、避免损失的好处之外, 尚有在紧缺期出售部分物资的机会利益。

综上所述, 储备物资应付紧缺这一做法有得有失, 要在得大于失的情形下才宜采用, 因此要做定量分析。

设企业的成本函数为

$$TC = FC + V \cdot Q$$

收入函数为, 价格

$$P = A - BQ \quad A > 0, \quad B > 0$$

收入

$$\begin{aligned} R &= PQ \\ &= AQ - BQ^2 \end{aligned}$$

企业按最大利润产量定产 (《产量决策》1.23条), 应定产

$$Q_{\pi} = \frac{A - V}{2B}$$

可获最大利润

$$\pi_m = \frac{(A - V)^2}{4B} - FC$$

设耗用所论物资每一单位可产出 K , 若所论物资缺少数量 q , 则将减产

$$Q_L = Kq$$

如不储备物资，紧缺期内产量将减少到

$$\begin{aligned} Q &= Q_\pi - Q_L \\ &= \frac{A - V}{2B} - Kq \end{aligned}$$

若企业在紧缺期内维持价格

$$P_\pi = \frac{A + V}{2}$$

不变，则产生月损失

$$\begin{aligned} l_1 &= \pi_m - \left[\left(\frac{A - V}{2B} - Kq \right) (P_\pi - V) - FC \right] \\ &= \frac{(A - V)^2}{4B} - FC - \left(\frac{A - V}{2B} - Kq \right) \\ &\quad \cdot \left(\frac{A + V}{2} - V \right) + FC \\ &= \frac{(A - V)^2}{4B} - \left(\frac{A - V}{2B} - Kq \right) \frac{A - V}{2} \\ &= Kq \frac{A - V}{2} \end{aligned}$$

若企业在紧缺期内按需求函数

$$P = A - BQ$$

相应地调价到