

# 日本企业回避日元升值风险探秘

黄 龙 翔

今年4月19日,美元对日元比价冲破1美元兑80日元大关,日元汇率上升速度之快令人瞠目。近期来,美国、西欧各国和日本的中央银行虽出面干预以支撑美元,但日元对美元的比价仍在85日元比1美元的价位上徘徊。经济界人士普遍认为:只要日本的经常项目收支继续保持增长势头,美国的贸易逆差居高不下,对外债务仍无减少迹象,那么,日元升值的势头仍不会停止。

在过去相当长的一段时间里,日本由于日元对美元的比价处于低价位从而促使有形贸易为支柱的经济高速增长;再加上国内投资过分集中出口导向型产业,从而导致生产力大大超过国内消费。这种不合理的产业结构所产生的过剩生产力就成为进入80年代后日美贸易摩擦不断升级的重要因素。近期来日元不稳地上下浮动,由出口导向型的产业结构所带来的诸多矛盾就显得更加突出。

这就是当前日本制造业不景气、就业前景不容乐观和日本经济还不能真正复苏的原因之所在。但即便如此,日本有部分企业却能在日元升值对出口不利的情况下,不仅能站稳脚跟,而且还能做到增收增益。其奥秘之一就在于在对外商品贸易或交签约前,十分注意对外汇结算时计价币种的选择,对一些充分具有市场竞争力的产品则以日元计价,其目的是为了最大限度地减少汇率风险的同时获取更多的利润。在企业内部则狠抓成本管理,不断降低各项生产费用和开发高科技拳头产品。日本在“泡沫经济”崩溃以后,各行各业都意识到开发一种新产品必须从设计阶段开始就要落实降低生产成本的各项措施,以便最终能向用户推出质高价廉的商品。本文将从一个视角介绍日本企业是如何狠抓成本管理、不断降低生产费用以减少日元升值给企业带来的不利影响的。

## 一、拳头产品以日元计价,减少汇率风险

日本TDK是一家专门生产电子零部件的大企业。它一年的销售量是3500亿日元,其中出口产品占40%。在出口产品中一大半又是由散布在全世界的各家分公司占有的。去年夏天,该公司中止了约3亿美元的外汇预约。这是因为它想把以美元计价的出口金额的决算从60%压缩到20%,这样做的目的是为了把以日元计价的比率从40%大幅度地增加到现在的80%。今年,该公司还将考虑把以美元计价的产品进一步压缩到15%。

TDK公司之所以要这样做,乃是因为在几个月的时间里,日元对美元的比价上浮20%,日元升值之快,时至今日,还令企业的决策者惊恐不已。

TDK公司制造和销售的电子产品从广泛应用的一般产品到技术先进的尖端产品,不仅品种多而且产量大。其中商品竞争力强、附加价值高的有关信息处理的软件,由于需求量大,公司就以日元计价出口;而类似磁带这样的一般产品,由于国际市场竞争激烈,就

维持现状,仍以美元计价。公司的考虑是,如将在国际市场上没有竞争力的产品为避免汇率风险而硬要改为以日元计价,这无异在自己的脖子上套上一根绳索。同时,这样做的结果势必将外汇的亏损转嫁到国外子公司的头上去了。这也是总公司所不愿看到的。除此之外,TDK 采取提高在国外生产和采购零部件的比率。它们的方针是将在国外生产的比率从现在的 40% 提高到明年的 50%。其目的是既要提高产品的质量,也要加强价格的竞争优势。

另一家出光石油化工公司为回避汇率风险所采取的做法与 TDK 有所不同。该公司将它生产的合成树脂及某些原材料的出口汇率固定在 100 日元比 1 美元的基线上。公司采用固定汇率这一招,在一般情况下,进口商是不会接受的,尤其是美国客户,因为这一做法实际上是将因日元升值所产生的差损转嫁给了买方。然而,由于美国市场对该公司的化工产品的需求量特别大,呈现卖方市场态势,所以其采用的固定汇率获得成功,如果没有这个市场条件,其结果将适得其反。

## 二、对增益的汇率前提予以正确定位

近年来,在日本的大多数企业减收减益的情况下,唯独机械、电子行业尚能确保一定的收益。其背景是世界市场对微电脑的需求量大,特别是对储存器半导体的需求量特别大。为此,制造此种电子产品的各大厂商才得以用涨价的做法以消化因日元升值影响出口收益的诸多不利因素。当然,机电生产厂商也面临着价格竞争的难题。例如,微电脑的市场占有率在很大程度上是由价格因素决定的。正因为如此,由于目前东南亚各国和中国大陆的工资和各种消费尚处于低水平阶段,所以象日本电子公司这样的大企业把部分生产转移到东南亚,并有计划地把它的大部分转移到中国大陆去生产,以便在商品的价格竞争中取得一定的优势。东芝属下的各家公司也陆续把生产转移到海外,以谋求彻底降低生产成本,击败竞争对手。

以生产“随身听”闻名的日本爱华电子公司将立体组合音响生产的 80% 转移到海外。其目的是通过生产据点的多国化,以谋求能及时处理因汇率变动给生产和经营带来的不利影响。由于该公司能较好地处理这种关系,

其结果在销售和经常项目利润等经营指标方面,创下该公司历史最高纪录。

这些增收增益的公司除了产品产销对路外,还有一个重要因素是它们把估计能增益的汇率前提定位在 1 美元兑换 90~85 日元的价位上。考虑到日元对美元的汇率走势,在今后相当长的一段时间里还会出现急剧波动的局面。因而有很多厂商都在考虑把增益前提的汇率定位在 1 美元兑 85~80 日元,以便公司上下为实现增收目标而进一步改善经营管理、改进设计、降低成本、不断推出新产品,以争取更多的市场份额。

由于增益汇率的前提没有确当定位,因而使企业经营受挫的先锋电器公司在这方面有过一番教训。该公司生产的激光唱机在世界各国热销,但它去年的经常项目利润却比上一年减少了六成,这也是该公司股票上市以来,经常项目第一次出现亏损。其原因并非激光唱机的销路不畅,而是把公司增益的汇率前提定位在 1 美元兑 90~100 日元的缘故。这样,当汇率冲破 1 美元兑 90 日元大关后,先锋公司的产品就失去了价格竞争力。

## 三、高科技产品能稳操胜券

当前在日本制造业对设备投资日益减少

的情况下,大阪市一家生产数控电器生产厂

家却因销售旺盛而连年增收增益。该公司去年一年的经常利润约 150 亿日元，是近四年来创下的最高纪录，其中销售经常利益率占 40%，出口产品占销售总额的 10%，且全部以日元计价。它通过设在欧美等国家的当地销售分公司进行直接销售。就连象夏普这样的大公司，在出口液晶产品时，虽用日元计价，但只能把日元升值部分的一半通过提价转嫁给客户，而大阪的这家公司却丝毫不受日元升值的影响。

那么，该公司的经营秘密究竟何在呢？就在于它拥有高精技术产品。该公司的信条是：要制造出这个世界上独一无二的产品。1972 年起，这家公司就不断向机械行业，特别是工厂的自动化领域推出各种新产品。其中有一种超小型激光指示器是高科技印刷机械，去年 3 月在国内销售，4 月份就成为向国外出口

的热销产品。该产品之所以热销，乃是因为以前在产品上印刷制造年月及出厂号时，采用油墨喷射法印刷，印在玻璃等器皿上会产生彩色油墨容易剥落的弊病，改用这种新机器印刷就能取得截然不同的良好效果。虽然一台这样的机器售价高达 400 万日元，但因为迄今为止还没有一家工厂能制造这种机器，所以该产品在国内已供不应求，而国外用户即便在日元升值、机器价格也水涨船高的情况下，仍不断要求订货。更值得一提的是，该公司的这项新产品虽说已申请了专利，但是在市上还不断有仿冒产品出现。对此，该公司领导却泰然处之。他们认为：你模仿我的产品，我更在此基础上发明新产品，总是领先一着，让你总跟在我的后面转。要知道，用户是不喜欢买你的旧产品而总喜欢买我的新产品的。

#### 四、摸索摆脱“系列”之路

世界各国，特别是美国的汽车业对日本企业的封闭性颇有微词。其中对象征日本企业体制的“系列”一词的含义有独到的认识。所谓“系列”，乃是指日本企业间或企业集团内部长期维系的一种交易关系。在系列内部，通过高级职员의派遣和相互持股等人际和资本关系的确立，使之成为一个以企业集团成员之间的交易为优先的封闭性集团，因而受到各国政府和企业家的非议。他们认为“系列”是妨碍海外企业和商品打进日本市场的重要原因。然而，长期来为日本企业垄断国内市场立下汗马功劳的“系列”，在日本的出口商品面临日元不断升值、国际竞争日益激烈而逐渐失去其价格优势的新情况下，“系列”存在的本身也正遇到严峻的考验。因为一些日本企业正在为能够保持自身的活路而开始摸索如何摆脱“系列”之路。

东京有一家专门为日产汽车公司制造汽车空调和散热器等大型零部件的企业，由于它属于日产系列的工厂，所以该厂从产品的

制造和销售对日产公司的依存度竟高达 80%。同时，这个厂从厂长到部长一级的干部都由日产公司派去的资深高级职员担任。可是，由于日产汽车公司 94 年度的国内生产的汽车数量与五年前相比，减少了三分之二，因而该工厂向日产公司供应的空调和散热器也被迫减少三分之二，使企业的生产和经营处于困境。为了工厂能生存下去，它们不得不摸索出一条增加订单之路。它们的措施是开拓新的商品市场。为此，特别设置了具有开发机能的新设施，以便能尽快地对新的商品需求作出开发、试制和生产的反应。今年 4 月，该工厂在英国威尔士州设立了一家研究开发中心，还计划于 96 年在美国三大汽车工厂的领地底特律再开设一个开发中心，以加强开发机能为武器，试制在国外也适销对路的新商品。为了在五年后把对日产公司的依存度降到 6 成左右，去年，该公司与德国的一家大型汽车零部件制造厂共同研究开发出一种新型的汽车消音器。德国奔驰汽车公司对此立即

作出反应,表示从 97 年起,该公司设在美国的汽车厂所生产的汽车上将采用这种消音器。这是该公司与奔驰汽车公司做成的第一笔交易,也是该公司与国外企业共同合作开发与扩大新产品销路的第一个有益的尝试。现在该公司的这种新产品已陆续打开国外市场,一些欧美的主要汽车制造厂家,如美国的三大汽车公司、法国的雷诺和德国的奥迪以及日本国内的三菱、马自达、富士等汽车厂也相继采用该公司的产品,并且这种势头正在日益扩大之中。

部件制造厂这种摆脱“系列”的倾向也得到汽车工厂的响应。因为部件工厂自己提出降低生产成本,拓宽销路,这对汽车整装厂也是十分有利的,因为它们也可以由此而采购到质量更好、价格更合理的零部件,这对降低整车的成本也是至关重要的。

无独有偶。日本大发汽车公司也决定采用韩国制造的电瓶和美国工厂生产的汽车发动机。这种连汽车的最重要部件都向国外采购以组装汽车的动向说明日本的汽车工业为

(上接第 49 页)

发展中国家保持充足的外汇储备往往较难。近年来,一些发展中国家在外汇储备较低的情况下仍成功地使本币走向可自由兑换,便是政府承诺作用的例证。例如,尼日利亚在保持较低的外汇储备时成功地取消了外汇和贸易限制;波兰于1990年1月实行货币可兑换改革,当时其外汇储备几乎为零,企业、居民对其本币兹罗提缺少信心,在政府承诺本币兹罗提可随时兑换成外汇后,反而提高了公众对本币兹罗提的信心,并没有出现明显的“挤兑”现象。

当然，有一定数量的外汇储备是必要的。因为，人们开始时可能对政府承诺有所怀疑，政府则要以实际行动表明它严格履行承诺。

经过 16 年的改革开放,我国政治稳定,经济繁荣,宏观调控的经验丰富。在这样的形势下,我国政府承诺的作用具有乘数效应。况且,至 1994 年底我国外汇储备额已达 516 亿美元,约占当年进口额的 45%,已为人民币走向可自由兑换提供了保证,追求过高的外汇储备额是没有必要的。