

# 拆解“汽车一哥”丰田汽车财报：压力藏在利润表下

本报记者 尹丽梅 张硕 北京报道

在全球汽车产业版图中，“汽车一哥”丰田汽车是一个无法绕开的名词。近日，丰田汽车披露了2024财年(2024年4月1日至2025年3月31日)财报，尽管2024财年压力重重，但其交出的答卷仍然颇具“含金量”。财务数据显示，2024财年丰田

依然是“全球最赚钱的车企”

丰田汽车之所以是全球盈利能力最强的车企，关键在于其高度全球化的布局。

在中国市场，虽然丰田汽车并非新能源汽车赛道中的“灯塔”，但其全年的经营数据证明在全球汽车产业这个舞台上“大哥”依然是“大哥”。

在营收与净利润数据上，记者注意到，丰田汽车不仅与中国车企之间拉开了差距，2024财年丰田汽车人民币2366.55亿元的净利润几乎与大众汽车集团、梅赛德斯-奔驰、现代汽车集团3家车企的合计净利润相当，3家车企净利润之和仅比丰田汽车多了156.98亿元。

浅觉深知咨询创始人、前罗兰贝格咨询项目经理陆盛赞在采访中告诉记者，丰田汽车之所以是全球盈利能力最强的车企，关键在于其高度全球化的布局。与中国车企普遍以国内市场为主不同，丰田的利润来源覆盖日本、北美、欧洲等多个市场，这种多元化布局显著增强了其对区域性风险的抵御能力。例如，中国市场近年来价格战激烈，很

“优等生”的焦虑

针对本土化而言，真正的难点并不是战略的制定，而是战略的执行。

在全球汽车产业的舞台上，丰田汽车可谓是一个“优等生”，然而伴随着国际政治、经济局势的变化，以及产业转型的持续推进，“优等生”也面临不小的压力和烦恼。

在美国特朗普政府的关税政策、原材料价格上涨以及日元升值的多重压力下，丰田汽车方面对2025财年经营情况作出如下预测：预计2025财年的营业利润大概将达到3.8万亿日元(约合人民币1900亿元)，这一预测低于2024财年的数据。同时，其预计2025财年公司净利润将同比骤降34.9%至3.1

万亿日元(约合人民币1537.76亿元)，这一预期创下丰田汽车近十年最大跌幅。

面对挑战，佐藤恒治指出，丰田汽车将采取“适当行动”应对这些压力，同时继续推进电动化和多路径战略，以满足全球市场的多样化需求。“尽管当前面临困难，丰田将保持在关键市场的生产布局，避免因短期因素而作出剧烈调整。”

向智能化、电动化转型的落地是另一大挑战。2024财年，丰田汽车的电动汽车仅售出了14.45万辆，占总销量的1%左右。

多车企难以实现盈利，而丰田汽车由于在其他市场具备稳定的收入来源，使其整体利润更具稳健性。

对于丰田汽车取得的“高利润”成绩单，丰田汽车社长佐藤恒治在记者会上作出了一些回应。他表示，追求生产效率是丰田汽车的竞争力之一。为了灵活适应环境变化，丰田汽车一直在致力于维持并切实提升“收益能力”，特别是降低量产车型的成本，这不仅有助于提升当前的收益能力，也是持续推动技术进化的重要举措。

丰田汽车2024财年的核心增长点混动车型。2024财年，丰田汽车共销售汽车1101.1万辆，同比微降0.7%。其中，丰田汽车HEV车型在2024财年的销量为444.1万辆，同比增长23.6%。

从区域市场来看，日本市场依然是丰田汽车的主要利润来源。根据2024财年的财报数据，丰田汽车在日本市场的营业利润为3.16万亿

日元(约合人民币1564.48亿元)，在总体营业利润中的占比达到65.8%。

2024财年丰田汽车在北美市场的经营业绩出现了一定的波动，其营业利润仅为104.3亿日元(约合人民币51.63亿元)，同比下滑80.1%。

背后的原因是，2024财年丰田

汽车位于美国印第安纳州的丰田工厂在财年内出现了认证流程问题，导致部分车型无法按计划生产或交付，影响了高利润车型的供应。与此同时，从2024年下半年起，美元兑日元出现阶段性走弱，导致丰田汽车在北美市场的利润

丰田汽车是全球唯一一个净利润超人民币2000亿元的车企。

亦远远超过了中国汽车行业整体的归母净利润水平。根据国海证券研究所最新研报，2024年中国汽车行业的归母净利润为1414亿元。

丰田汽车的盈利水平何以能站在行业顶端？汽车新四化产业研究者、北京知行韬略管理咨询有限公司合伙人杨继刚在采访中告



本报资料室/图

出现“账面缩水”。

2024财年，丰田汽车在中国市场不仅销量下滑，其在华营业收入为1827亿日元(约合人民币90.6亿元)，去年同期为1956亿日元(约合人民币97.2亿元)。丰田汽车在中国市场的“蛋糕”正在遭受进一步蚕食。

品决策机制；推进本地化管理团队，则涉及跨文化沟通、权责重构等复杂问题。此外，来自总部的管控惯性可能也会与区域公司之间形成博弈，影响执行效率。

陆盛赞认为，丰田汽车当前所面临的挑战是一个多维度、系统性的问题，而非某一个单点的短板，电动化转型、市场本地化、产业链重构都是丰田汽车需要面对的问题。丰田汽车目前所处的时间节点决定了它不能仅通过解决某一个单点问题就扭转整个市场局面，它需要在经营、供应链、组

织架构、产品等各个层面进行全方位的调整。

在杨继刚看来，丰田汽车的出路是向科技公司进行转型。“丰田汽车不应被‘电动化’这个词误导，电动化只是汽车动力方式的转变，丰田早就有电动化的技术积累，这不是问题的核心。真正难的是智能化，是包括智能座舱、智能驾驶、智能车机系统等在内的科技进化。特斯拉在官网从来不说自己是汽车公司，而是能源与科技公司。理解了这一点，才能真正懂得丰田转型的挑战所在。”

对2025财年，丰田汽车作出了利润大幅下滑的预期。这是一个耐人寻味的信号：高利润护城河仍在，但水位已悄然下降。丰田汽车正面临前所未有的多重压力，其战略调整也因此进入深水区。

首先是外部环境剧变。美国政府上调汽车进口关税，“一哥”丰田汽车首当其冲。财报披露，仅2025财年前两个月，关税负担就高达1800亿日元。与此同时，日元贬值趋势逆转，影响出口利润。更关键的是，中国市场正在重构。比亚迪、吉利、广汽埃安等本土品牌技术与性价比优势日益明显，丰田汽车在华利润下滑已成既定事实。

面对挑战，丰田汽车启动了战略纵深推进。其一，在北美推动“产地即销售地”的本地化，构建关税、抗汇率的第二战线。其二，在中国推出“五个更中国”战略，强化本地研发与供应链，以缩短新能源产品的开发周期。其三，在全球范围继续多路径推进碳中和，不押注单一技术路线。

但战略调整的难度也前所未有的。丰田汽车虽在混动与成本控制上仍具优势，但纯电平台、智能驾驶和软件架构上的短板正制约其增长空间。2025财年，丰田汽车能否在守住利润的同时，完成新能源与智能化的突破，将决定其在新旧汽车时代的衔接能力。

进入2025年，丰田汽车不再处于“被挑战者缓冲期”，而是走入“技术兑现窗口”。能否用具备本地竞争力的产品回应中国新能源崛起，能否以更具利润率的商业模式对冲成本压力，都是丰田汽车不得不作答的考题。

# 政策松绑与市场爆发双重红利 无人配送车进入“战国时代”

本报记者 陈茂利 张硕 北京报道

一辆L4级自动驾驶无人配送车缓缓停靠在杭州一小区门口，其顶部智能货柜正闪烁着取件提示灯。“这类无人配送车通过多传感器融合技术实现了厘米级定位，在每天9:00—19:00时段内可完成500—1000件包裹的集中配送。”快递员东大(化名)告诉《中国经营报》记者。

“单辆无人配送车即可替代1台燃油货车+1名配送员的配置。以前快递从最近的网点集中送到我们驿站，租一辆货车每个月花费约3000元，司机月工资8000元。现在用无人配送车，综合成本大大降低。”东大补充道。

2024年，中国快递业务量突破1937亿件，日均近4亿票快递在流转。在这庞大的物流网络中，末端“最后五公里”配送成本占比高达60%，成为吞噬行业利润的“黑洞”。据不完全统计，为攻破这一核心要塞，新石器、毫末智行、行深智能、九识智能等头部企业投放了超5000辆无人配送车。

2025年，无人配送行业呈现蓬勃态势。不过，要想进一步大规模商用，无人车配送仍需翻越路权、成本、安全等多座大山。

值得一提的是，当前无人配送行业公司普遍处于战略性亏损阶段。就盈利拐点何时到来，新石器相关负责人在接受采访时表示，“我们预计在实现一定规模的运营里程和车辆交付量后能够突破盈亏平衡点。”

无人配送车获资本青睐

无人配送车行业正成为资本市场的重点押注赛道。

据不完全统计，2024年，国内自动驾驶领域公开超185起投融资，披露的融资总额超过人民币370亿元。其自动驾驶卡车、无人配送和无人环卫等自动驾驶商用场景成投资热门。

日前，自动驾驶公司卡尔动力宣布完成A+轮融资。2025年，卡尔动力累计融资近3亿元，投资方包括鄂尔多斯市国投集团、深创投集团、陕汽基金、策源资本及其他场景投资方。据悉，该公司致力于推动L4级自动驾驶货运无人化商业运营的规模

商用化需翻越“路权、成本”大山

业内专家普遍认为，2025年将成为无人物流的爆发性增长元年。不过，末端无人配送车走向规模商用须越过路权和成本两座大山。

路权是无人配送车合法合规、安全稳定上路的“通行证”。而无人配送车要想获得路权合法上路，必须具备三样东西：各城市出台的无人配送车管理办法、政府给予企业上路许可的文件、车辆编码(俗称“铁牌”)。

“路权开放意味着在指定区域或道路上，允许无人配送测试和运营，是技术验证和商业模式验证的必然需要。”李和伦介绍。记者了解到，随着无人配送车技术不断进步，以及给物流运输行

业带来成本效应，对无人配送车开放路权的城市越来越多。

“到了2025年，有更多的省市地区实施开放政策，这使得我们的无人配送车能够合法合规地在公开道路上行驶，极大地拓展了应用范围，是商业化落地的前提条件。”新石器相关负责人介绍。

作为国内首家获得公开道路牌照的无人配送车企业，新石器已经获得国内超过100个城市和地区公开道路路权，其中，新石器还与北京、杭州开发了“路权电子化申报系统”。

新石器公司创始人、CEO余恩源介绍，“我们希望从牌照的申请、路权的申请、路线的更改、交警

快消、批发市场等多种场景的物流需求。

记者采访了解到，自动驾驶无人配送车能显著降低多种场景的物流成本。

“无人配送车的最大价值：大幅降低往返运输对人的依赖，实现人车货要素重构优化，前提是运力可靠。”12年汽车行业战略管理全流程专家、苏州通渠有道数字科技有限公司总经理李和伦在一份报告中指出。

“相较于乘用车场景，‘自动驾驶+物流运输’具备诸多更优的商业化路径特点。快递物流运输场景相对固定，路线可规划性强，车辆行驶速度相对稳定，这极大降低了自动驾驶技术实现的难度与复杂性，使得技术更容易落地应用。尤其是在电商蓬勃发展的今天，城配、快递等物流业务量持续增长，为自动驾驶技术在该领域的商业化提供了广阔的市场空间。”新石器相关负责人表示。

据悉，新石器目前已在全球13个国家、100个城市累计交付部署无人车逾3000辆，自动驾驶行驶里程累计超过3000万公里。今年年初，率先拿到万台订单。

“(未来)万台规模车辆的交付与管理，有利于新石器经营

4款车型，其中2款产品价格降至5万元以下。经过5次迭代，新石器核心车型X3的单车成本也从初代20万元降至7万元。

“最初，无人驾驶行业，创业成本极高，配件都特别贵，一台车搞出来20多万元。也没有路权，效率更谈不上，速度就5公里/小时。”新石器联合创始人、首席财务官李子夷介绍。根据亿欧智库的测算，当无人配送车单车价格在15万元左右时，其每月综合成本与人力成本接近，单车价格降至8万元时才会低于人力成本，单车价格下探至5万元时，其商用价值才会显著体现。

据悉，为了实现低成本、高效率，以新石器、九识智能、毫末智行为代表的行业公司选择自研，自建工厂，迭代产品。李子夷介绍，无人配送车的底盘、通讯模组等，团队逐一攻破硬件壁垒门槛，通过自研，集成到产品中，成本就下来了。

选择押注视觉感知技术路线也是新石器无人配送车成本不断下降的原因。“我们一直遵循‘视觉为主，激光雷达为辅’的技术路线，正在努力减少激光雷达在整个感知系统里的作用。我们只剩一颗旋转式的激光雷达，主力是12个相机，可以实现4600万的分辨率。”余恩源称，“我们认为特斯拉路线是正确的，它符合大规模商业化的需求。”

记者观察

## 丰田加速换挡 寻找新平衡

文/尹丽梅

对2025财年，丰田汽车作出了利润大幅下滑的预期。这是一个耐人寻味的信号：高利润护城河仍在，但水位已悄然下降。丰田汽车正面临前所未有的多重压力，其战略调整也因此进入深水区。

首先是外部环境剧变。美国政府上调汽车进口关税，“一哥”丰田汽车首当其冲。财报披露，仅2025财年前两个月，关税负担就高达1800亿日元。与此同时，日元贬值趋势逆转，影响出口利润。更关键的是，中国市场正在重构。比亚迪、吉利、广汽埃安等本土品牌技术与性价比优势日益明显，丰田汽车在华利润下滑已成既定事实。

面对挑战，丰田汽车启动了战略纵深推进。其一，在北美推动“产地即销售地”的本地化，构建关税、抗汇率的第二战线。其二，在中国推出“五个更中国”战略，强化本地研发与供应链，以缩短新能源产品的开发周期。其三，在全球范围继续多路径推进碳中和，不押注单一技术路线。

但战略调整的难度也前所未有的。丰田汽车虽在混动与成本控制上仍具优势，但纯电平台、智能驾驶和软件架构上的短板正制约其增长空间。2025财年，丰田汽车能否在守住利润的同时，完成新能源与智能化的突破，将决定其在新旧汽车时代的衔接能力。

进入2025年，丰田汽车不再处于“被挑战者缓冲期”，而是走入“技术兑现窗口”。能否用具备本地竞争力的产品回应中国新能源崛起，能否以更具利润率的商业模式对冲成本压力，都是丰田汽车不得不作答的考题。