

丰田自我诊断两大经营课题 百年车企如何避免刻板化？

中经记者 陈茂利 张硕 北京报道

近日，丰田汽车(以下简称“丰田”)发布了2025年全球销量。包含子公司大发汽车和日野汽车在内，丰田2025年全球销量达1132.3万辆，同比增长4.6%。值得关注的是，这是丰田销量连续第六年排名全球第一。

然而，这份亮眼的销量成绩单背后，却隐藏着严峻的盈利挑战。根据该公司近日发布的2026财年前三季度(2025年4—12月)财报，丰田在全球售出730.2万辆汽车，实现4.3%的销量增长，但盈利端的压力却浮出水面。财报显示，期内营业收入虽增至38.09万亿日元(同比增长6.8%)，净利润却大幅缩水至3.03万亿日元，同比降幅高达26.1%。销量的增长并未有效转化为利润。

对于这一挑战，这家百年车企迅速反应——对经营团队组织架构进行调整，并宣布从2026年4月1日起，丰田首席财务官近健太

未来经营兼顾产量、财务质量

2026年，丰田经营重点将转向兼顾产量、财务指标等在内的质量方面的提升。

2025年，丰田在各关键区域市场销量均实现增长。具体来看，丰田、北美市场的销量同比增长7.3%；日本本土市场销量同比增长4.1%。

虽然丰田在美国和日本本土市场表现更加抢眼，但更让人关注的是，丰田在中国市场实现微增。1月19日，丰田发布的中国市场快报显示，2025年丰田中国市场销量超过178万辆，微增0.2%。

值得关注的是，丰田2026财年前三季度遇到了“增收不增利”的情况，丰田全球销量为730.2万辆，同比增长4.3%；营业收入为38.09万亿日元，同比增长6.8%。当期营业利润为3.2万亿日元，同比下降13.1%；净利润为3.03万亿日元，同比下降26.1%。

谈及财务表现，近健太表示：“盈亏平衡点台数在最近一两年确实有所上升。当然，这有各种外部因素，也包括物价上涨等影响，但我始终有一种强烈的危机意识；无

(Kenta Kon)接替佐藤恒治(Koji Sato)担任公司CEO，佐藤恒治改任丰田汽车副会長和新设立的首席产业官。

《中国经营报》记者获悉，丰田内部于1月中旬确定了本次组织架构变革、人事调整。在被问及组织架构变革原因时，佐藤恒治向媒体坦言，是为了更好地直面丰田两大经营课题。

佐藤恒治认为，丰田内部当前的首要任务是提升“收益能力”，以确保公司的可持续发展。只有在稳固的盈利基础上，才能持续进行面向未来的大规模投资。即将接棒的近健太在谈及未来发展时表达了明确的决心。他指出：“为了整个汽车行业，丰田必须坚持投资。”他强调，自己未来的核心使命是“建立能够支撑这种投资的收益结构”。

在业内人士看来，这暗示着在新的事业布局下，丰田将在保持必要投资力度的同时，把修复和强化盈利能力放在最优先的位置。

论环境多么严峻，我们是否真正具备能够稳住阵脚、持续承受压力的体质。”

对于2026年，丰田经营重点将从单纯增加产量转向兼顾产量、财务指标等在内的质量方面的提升。

近健太表示：“目前仍有大量客户在等待新车交付，同时我们也面临订单受到限制的情况。因此我认为，最根本且至关重要的任务仍然是，一方面，踏踏实实地提高每一辆车的生产效率，尽最大努力加快生产节奏，让更多客户能早日提车。另一方面，是‘质量’的问题。丰田虽未设立‘以多少万亿日元为目标’这类具体的收益指标，但无论环境多么严峻，我们都必须实现稳健盈利，保持业务运转，避免轻易砍掉各项业务。这正是利益相关方所期待的丰田收益结构。为稳固这一基础，当前必须降低盈亏平衡点台数，构建起足以抵御市场低迷期的具有韧性的经营体系。”

起用有软件经验的近健太

近健太介绍：“这样一个从外部视角观察丰田的经验，对我而言极其宝贵。”

时隔3年，丰田再次进行人事变更引发外界关注。公开资料显示，佐藤恒治于2023年4月1日接替丰田章男出任CEO，任期不足3年。丰田人士更迭背后有怎样的战略考量？

“刚才我还收到了朋友发来的SNS信息，大家都在问‘你闯祸了？’为避免产生误解，我必须在此明确澄清：完全没有发生任何问题。”佐藤恒治在媒体发布会上回应了外界关注的这一问题。

对于这次交接的意图，佐藤恒治直言，这是经过非常积极、正面的讨论后达成的决定。“为了丰田与产业的未来，对经营团队组织架构进行调整是必要的。”

丰田内部认为，对公司来说，提升“收益能力”、改善“损益平衡点台数”是当前面临的重要课题，且亟须将相关举措具体落实。因此，曾以首席财务官(CFO)身份致力于改善收益结构，并在Woven by Toyota积累了跨职能经营管理经验的近健太成为接棒人选。

“我目前主要在Woven by Toyota工作。”近健太表示，“Woven拥有许多非常年轻的成员，作为一家软件研发公司，其思维方式与硬件研发有所不同，更加注

企业经营不能依靠某个“超人”

企业经营不能依靠某个“超人”式的个人，而需要大家齐心协力共同进步。

从4月1日起，近健太作为社长、CEO，将专注于公司自身。佐藤恒治作为副会長、CIO，将重心放在包括丰田在内的整个产业上。两位丰田关键高层在人事交接媒体发布会上分别谈到了公司未来经营方针以及如何补足公司短板。

当被问及将以什么作为经营方针的核心时，近健太表示，将继续秉承佐藤恒治的“团队经营”思想，“丰田有执行团队、本部长、总裁等



丰田内部认为，现在提升“收益能力”以支持未来可持续发展非常重要。

本报资料室/图

重‘加速研发’。”

公开资料显示，Woven by Toyota是丰田旗下一家独立运营的承担着集团战略转型核心任务的软件与前沿技术子公司，被定位为丰田向“移动出行公司”转型的“未来”引擎，负责攻坚决定未来的软件和前沿技术。其核心任务之一是开发Arene操作系统。这是丰田对标智能手机操作系统打造的汽车操作系统，旨在让汽车功能可以像手机App一样进行

升级和扩展。

“虽然它是一家与丰田关系非常密切的公司，却又保持一定距离，不尽相同。”近健太介绍，“这样一个从外部视角观察丰田的经验，对我而言极其宝贵。它让我看到了在以往职业生涯中未能理解的事物，既让我深切感受到了丰田的卓越之处，也让我看到了‘稍显不足’的地方。这些我都希望能有效运用。”

近健太谈到了目前丰田存在的一些短板，“丰田的每一位员工都非常努力，怀有极强的使命感。同时，过去积累的经验也很充足。但反过来来说，当尝试新事物时，也容易不自觉地沿用过去的做法、套用过去的‘成功公式’去思考。这对于持续改善现有业务固然非常重要，但若要做真正意义上的创新，恐怕需要采用一些不同的方法，这是我经常感受到的一点。”

中国汽车出海直面“下半场”战役

中经记者 尹丽梅 张硕 北京报道

海风掠过码头，吊车铁臂舒展腾挪，一辆辆新能源汽车缓缓进入船舱。日前，7000车位LNG双燃料汽车滚装船“鲲鹏”轮稳稳靠泊大连汽车码头。2040辆自主品牌新能源汽车依次驶上甲板，搭乘远洋巨轮，奔赴海外市场。这一幕成为当下中国汽车出海热潮中的一抹生动缩影。

近期，中国汽车工业协会(以下简称“中汽协”)披露的数据显示，1月，我国汽车出口68.1万辆，同比增长44.9%，环比下降9.5%。其中，新能源汽车出口30.2万辆，

看得见的“变化”

中国汽车出口正在发生显而易见的变化。

乘联分会披露的数据显示，1月纯电动车占新能源乘用车出口比重约65%。其中，A00+A0级纯电动车仍是重要支撑，占纯电动出口的一半左右。不过，与前期相比，中高端纯电及插混车型的占比正在提升，汽车出口产品结构逐步优化，推动出口从“低价走量”向“中高端价值升级”转变。

与此同时，根据乘联分会的数据，2025年全年中国新能源汽车出口总量前10名国家为比利时、英国、墨西哥、巴西、菲律宾、阿联酋、泰国、澳大利亚、印度尼西亚和印度，分别达28.49万辆、23.12万辆、22.1万辆、20.08万辆、20.05万辆、19.19万辆、15.16万辆、14.58万辆、12.65万辆和10.27万辆。其中，同比增量最多的前五大国家是墨西

同比增长1倍，环比增长0.5%；传统燃料汽车出口38万辆，同比增长18.8%，环比下降16.1%。进入2026年，汽车出口的增长势头依然不减，新能源汽车出口更是延续高速增长态势。

分车型看，纯电动与插混车型双线发力。1月纯电动汽车出口20.2万辆，同比增长1倍，环比增长16.9%；插电式混合动力汽车出口9.9万辆，同比增长97.3%。新能源是拉动我国汽车出口增长的核心动能。

就乘用车出口而言，新能源汽车已经占据半壁江山。根据中国汽车流通协会乘用车市场信息联

席分会(以下简称“乘联分会”)披露的数据，1月我国乘用车出口(含整车与全散件组装)57.6万辆，同比增长52%；新能源乘用车出口28.6万辆，占乘用车出口比重达49.6%，较去年同期增长12.5个百分点，新能源乘用车出口占比已逼近五成。

中汽协专务副秘书长许海东在接受《中国经营报》记者采访时表示，中国汽车出口增长不再单纯依赖价格优势，更重要的是产品竞争力的整体跃升。“经过多年技术积累，自主品牌已具备正向研发能力，智能化、电动化技术快速普及，供应链体系完善，为产品升级提供了支撑。”

更值得关注的是产品技术含量的变化，中国新能源汽车在海外开始参与中高端细分市场的竞争。凭借智能驾驶与自研三电系统等核心优势，中国车企不再依赖性价比优势，而是以领先的技术实力与品牌国际影响力正在提升，为未来出口增长奠定了基础。

“首先，前些年国家出台的相关支持政策及财政补贴，直接推动了

新能源汽车产业的发展。其次，在国家政策的引导下，中国汽车产业链企业不断推动新能源汽车产品迭代升级，到2020年之后，我国的新能源汽车产品已经非常成熟，实现了爆发式增长。更为关键的是，经过40余年的学习积累，我国汽车产业摆脱了过去依赖逆向研发的发展模式，自主品牌已经完全具备了正向设计能力。此外，配套完善的供应链体系，也为整车生产和技术提升提供了坚实支撑。”许海东指出，与过去多年“低质低价”的出口形态不同，如今中国汽车在质量上实现了明显跃升，外观设计、智能座舱、辅助驾驶等能力也同步增强。这些技术不仅在新能源汽车上加速普及，也开始在燃油车上广泛应用。产品力上了一个台阶之后，中国车企正在形成“高质而低价”的新竞争力。

集中火力瞄准出口市场

根据中汽协数据，2025年我国汽车出口量再创新高，达709.8万辆，同比增长21.1%，较2024年的585.9万辆和2023年的491万辆实现持续跨越式增长，展现出强劲的行业发展韧性。

不过，随着汽车出口规模持续扩大，来自海外市场的约束与挑战也随之增多。不少国家和地区对本地化制造比例的要求不断提高，在目标市场推动本土化制造成为许多企业的选择。

记者注意到，2025年国内主流车企加快海外产能布局，逐步形成多点落地、区域协同的全球生产体系，各大自主品牌在海外市场的本地工厂相继投产。进入2026年，多家车企亦明确提出，将海外市场打造为“第二增长极”。

根据公开披露的数据，1月多家车企出口市场获得销量增长。其中，1月北汽集团海外市场销量突破2.6万辆，同比增长16%。长城汽车1月海外销量为4.03万辆，接近总销量的一半，同比劲增43.77%，长城汽车正在将汽车出口打造成第二增长极。

中国一汽尚未披露1月汽车出口数据。不过，中国一汽董事长、党委书记邱现东近期在中国一汽2026年加快推进海外事业突破工作部署会上指出，必须坚定不移把满足海外用户需求、服务海外市场作为破解发展瓶颈、培育壮大新动能的关键抓手，坚决把海外事业打造成为新的销量和利润增长极。这体现出了出口业务在其整体战略中的权重。



中国汽车出海全面加速度。

本报资料室/图

长城汽车也在海外市场上发力。对于2026年，长城汽车方面表示，海外市场是长城汽车2026年重点发力的方向。以往长城在海外销售的车型主要以哈弗品牌为主，2026年会陆续在海外推出哈弗品牌的哈弗猛龙、哈弗枭龙，魏牌的高山、蓝山，坦克500及欧拉在新平台上的车型。

车企加大布局力度的背后，一方面源于国内市场竞争格局的深刻变化。当前国内市场新能源渗透率持续提升，价格竞争较为激烈，企业利润空间受到挤压。海外市场成为分担产能压力、优化收入结构的重要渠道。

另一方面，也是中国汽车品牌在海外市场落地不得不应对的一大考题。国家信息中心汽车市场处副处长包嘉成近期在一场行业论坛上对包括记者在内的参会人士表示，“十五五”期间，中国车企将从过去的出海型企业，向全球产业链布局型企业转变。“已经有越来越多的中国车企选择将部分产能布局在海外，比例可能已经达到总产量的10%左右。”他指出，伴随整车产能出

海，零部件体系、服务网络及供应链资源也应同步走向海外市场。

这一路径有国际经验作为参考。以丰田汽车为例，其全球产量中约三分之二布局在海外，形成高度本地化的生产体系。其全球布局并非简单整车出口，而是形成覆盖研发、制造与销售的闭环体系。对中国车企而言，若要在全球市场上实现长期性的竞争力，必须完成类似的跃迁升级。

国际咨询机构罗兰贝格在其最新发布的《2025年中国汽车全球化发展报告》中亦指出，2030年前是中国汽车产业全球化的关键窗口期，中国有望诞生一批全球化的汽车产业链企业。如今，中国汽车全球化窗口期已然过半，其取得的成绩虽然非常显著，已跻身全球主流阵营，但中国品牌的海外本地化率水平仍显著落后于日系、欧系、美系、韩系等车企。中国汽车产业需加速向全球经营阶段迈进，即实现策划、设计、研发、生产、采购和营销等全球一体运营，是下一阶段的重点课题。