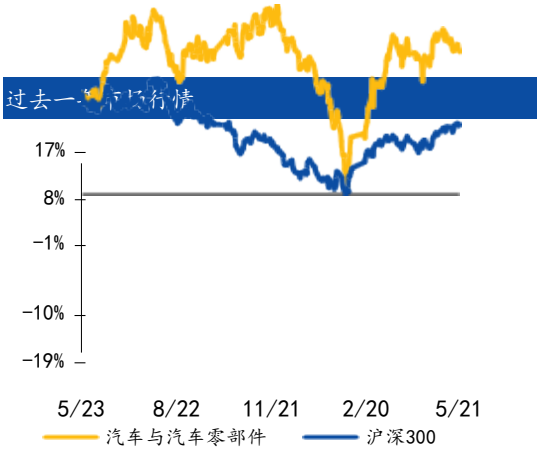
海外政策压力下的汽车出海之路

——丰田全球化历程启示

推荐|维持



资料来源：Wind

报告要点：

起步阶段以直接出口方式进入海外市场

从 1936 年到第二次世界大战结束，丰田公司共出口了约 5000 辆卡车作为军需品。1946-1949 年， 日本政府强调振兴国际贸易，提高日本商品的国际竞争力。此后日本政府提出了一系列鼓励出口的政策，借此丰田公司从 1955 年起，积极开拓海外市场。丰田首次进军美国市场因适应性不足宣布失败。

出口总量快速提升， Corona、Corolla 海外迅速普及

60-70 年代丰田出口总量快速提升， 海外与本土销量差距缩小。丰田乘用车出口迅速增长，重新设计的 Corona、Corolla 和其他车型在海外客户中的迅速普及。Corolla 自 1968 年开始出口美国， 丰田在美国的销量出现跃升，使丰田成为当年美国第二大进口汽车品牌。

基本完成全球生产布局， 成为世界领先车企

贸易摩擦压力下， 丰田积极布局海外市场。 由合资到独资，四阶段基本实现全球化生产。 21 世纪初， 丰田在北美（以美国为核心）、亚洲（以中国为主）和欧洲（以英法为核心）三个区域的整车生产能力保持稳定增长，丰田的全球海外布局基本成熟。

全球化启示：把握机遇， 立足技术，灵活调整市场进入方式

全球化发展，机遇是重要突破口，同时遭遇壁垒性政策是大概率事件，但总体不改行业趋势。企业突破壁垒的关键在于需求端创造消费者价值，供给端提升系统效率。企业应借鉴丰田出海经验，对自身新兴技术路线创新保持战略定力，围绕需求端和供给端价值与效率提升持续发力， 同时灵活布局出海策略， 单纯内卷营销难以支撑长期全球化发展。

投资建议

建议长期关注具备技术优势、管理体系优势以及不断提升技术与管理效率的车企全球性长期发展机遇。短期关注率先达成海外合资合作，摆脱纯国内内卷， 具备全球化发展优势的领先企业；出海深耕多年，细分市场与区域扎根深厚，形成稳固海外体系企业的长期发展空间，以及在政策友好市场， 新能源先发市场领先布局，进入稳定盈利期的产业链企业。

风险提示

海外贸易壁垒恶化风险，地缘政治风险、智能电动车海外需求提升不及预期风险。

相关研究报告

《国元证券行业研究-汽车行业周报： 政策调整内卷进入冷静期，贸易壁垒出海持续开新篇》2024.05.20

《国元证券行业研究-汽车行业周报：4 月产销快速增长，结构替换持续推进》2024.05.14

《国元证券行业研究-汽车行业点评报告-政策刺激格局向好，中高端产业链发力》

报告作者

分析师 杨为敦
执业证书编号 S0020521060001
电话 021-5109-7188
邮箱 yangweixiao@gyzq.com.cn

联系人 刘乐
电话 021-5109-7188
邮箱 liule@gyzq.com.cn

目 录

1.丰田全球化历程 4
1.1 军需订单摆脱困境，起步阶段以出口方式进入海外市场 4
1.2 出口总量快速提升，Corona、Corolla 海外迅速普及 6
1.3 全球生产布局成熟，成为世界领先车企 10
2.中国车企出海启示 15
2.1 贸易摩擦不阻出海长线进程， 技术产品与组织效率提升是胜出关键 15
2.2 因“时”制宜选择合适的市场进入方式， 扩大海外投资与技术合作 18
2.3 把握科技品时代黄金窗口期， 有望借电动化智能化优势占据有利位置 20
3.投资建议 22
4.风险提示 22

图表目录

图 1：丰田八十余年发展历程 4
图 2：50 年代出口开始活跃 5
图 3：第一批出口美国的皇冠汽车 5
图 4：1955-1957 年 Land Cruiser 出口占比（%） 6
图 5：BJ 四轮驱动卡车 6
图 6：1975-1979 年本土与海外销量（辆） 7
图 7：1975-1979 年海外乘用车销量占比（%） 7
图 8：60-70 年代出口快速增长 7
图 9：60-70 年代分地区海外整车产量（辆） 7
图 10：60-70 年代乘用车与卡车和客车出口数量 8
图 11：北美地区出口占比 8
图 12：K 发动机 9
图 13：Corolla Model KE10 9
图 14：1970-2000 年国际原油价格走势图 10
图 15：80 年代至 21 世纪初部分重大事件 10
图 16：1975-2023 年海外销量（辆） 11
图 17：1980-2011 年出口量（辆） 11
图 18：1980-2011 年海外产量（辆） 12
图 19：NUMMI 工厂 13

图 20：高冈工厂对 NUMMI 员工进行培训 13
图 21：1980-2011 年海外生产布局 13
图 22：1980-2011 年出口与海外生产趋势 14
图 23：1980-2011 年丰田海外产量（辆） 14
图 24：丰田海外公司分布 14
图 25：2011-2023 年分地区海外产量 15
图 26：美日汽车贸易战部分历程 15

图 27：丰田研发海外分布 16
图 28：丰田研发的四大支柱 16
图 29：丰田出海美国路径 19
图 30：中国汽车出海常规路径 20
图 31：汽车工业 150 年发展的全球化窗口期 21

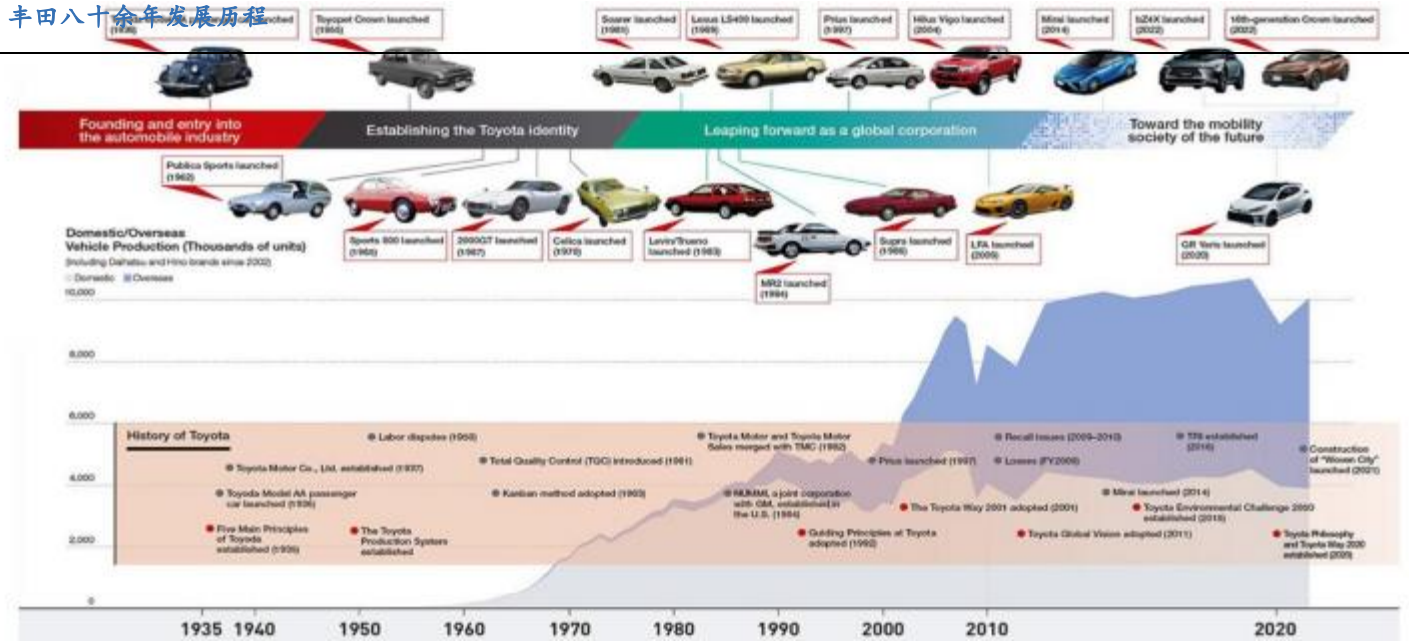
1.丰田全球化历程：从皇冠失利到逆势崛起

1.1 军需订单摆脱困境， 起步阶段以出口方式进入海外市场

积极开拓海外市场，50 年代丰田汽车出口快速增加。丰田汽车公司成立于 1937 年，距今已有八十多年的历史。从 1936 年到第二次世界大战结束，丰田公司共出口了约 5000 辆卡车作为军需品。在朝鲜战争爆发后，美军的特别订单成为了丰田公司的救命稻草，使其摆脱了经济困境。1946-1949 年， 日本政府相继推出《经济复兴五年计划》、《重建日本经济的基本问题》等报告，强调振兴国际贸易，提高日本商品的国际竞争力。此后日本政府提出了一系列鼓励出口的政策， 借此丰田公司从 1955 年起，积极开拓海外市场。

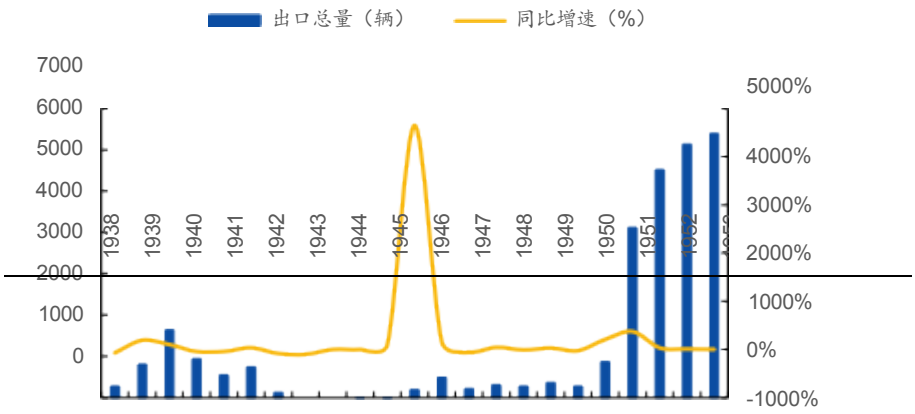
1949-1955 年， 丰田汽车出口开始逐渐复苏， 出口数量始终未突破 500 辆。 1956 年开始， 出口量大幅增长， 1957 年丰田汽车出口数量达到 4117 辆创造历史新高，同比增长 374%，年度出口数量远超出战前 1940 年 1643 辆的出口水平。此后 1958-1960 年丰田汽车出口量保持稳中有进的增长趋势，出口量也初具规模。出口地区方面， 1955-1960 年丰田汽车对亚洲、大洋洲、拉丁美洲出口数量快速增加， 三地区出口量之和占丰田汽车出口总量的 78%，对南美、中东地区出口数量也有所突破，均达到 400 辆以上。

图 1：丰田八十余年发展历程



资料来源：丰田官网， 国元证券研究所

图 2：50 年代出口开始活跃



资料来源：丰田官网，国元证券研究所

皇冠车进军美国，市场适应性不足。自 1955 年起，美国市场受到欧洲汽车大量入侵，欧洲车达到近 10%的市场占有率，尤其是德国的大众车风行一时。1957 年，丰田销售公司经理神谷正太郎到北美、中南美洲考察时发现美国消费者开始购买小型车作为辅助使用。为抓住这一机会，避免日后美国对小汽车进口采取限制措施而失去美国市场，公司决定 1957 年起对美国出口皇冠牌轿车，同年 10 月，公司又在美国设立了销售公司。然而皇冠牌轿车出口不到 1 个月，就暴露出严重的问题，1958 年丰田公司被迫停止了皇冠轿车对美国的出口。

造成皇冠轿车首次进军美国市场失败的原因有两方面。首先，美国各州的车辆法规都有细微的差别，丰田对当地法规缺乏深入考察。以车灯为例，与美国汽车普遍使用的封闭式车灯（带有透镜和反光罩）相比，皇冠的日本产车前灯明亮度不足。为满足当地交警要求，丰田只好将所有汽车的车前灯都拆了下来，抵达美国之后专门购买了一批通用电气生产的封闭式车灯进行安装。其次，针对日本设计的皇冠并不适应美国高速路况。皇冠虽然能够适应恶劣的路况，但发动机的动力不足，加速性能也很差。

图 3：第一批出口美国的皇冠汽车



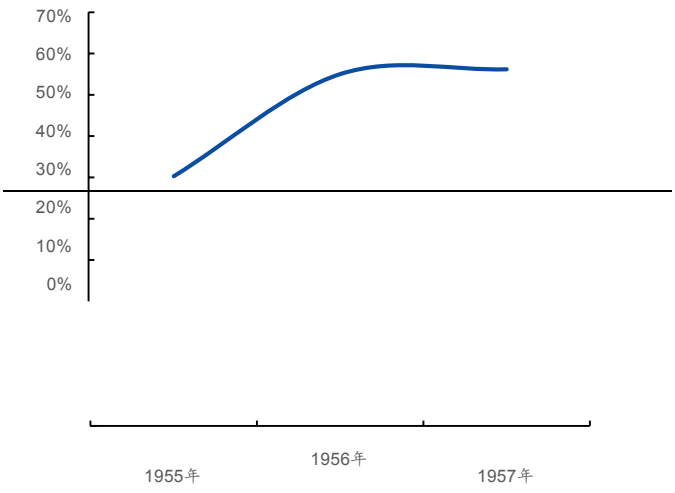
资料来源：彭剑锋,《丰田传奇》 ,机械工业出版社， 2010. 国元证券研究所

Land Cruiser 对标路虎吉普引领初期出口，丰田在巴西建立了第一家海外工厂。

1951 受当时日本土预备军警委托，第一台丰田越野车 jeep BJ 诞生。1954 年，模仿“LAND ROVER”（路虎），丰田将越野车命名“LAND CRUISER”。第一代兰德酷路泽在 1955 年被继任者 20 Series 所取代，20 Series 除了继续打造特种用途的车辆之外，还开始拓展民用车市场。同年，丰田兰德酷路泽开始出口，初期以每年 100 辆的销量对外发售。

由于兰德酷路泽固有的高性能越野水平（如其成功攀登到富士山的第六站所展示）在世界许多山区和沙漠国家都获得了高度评价，因此出口目的地国家数量和出口车辆数量在发售后持续增加。 1955 年， 丰田向 14 个国家出口的汽车中包括 98 辆兰德酷路泽。到 1956 年， 出口国家数跃升至 35 个， 出口数量为 518 辆， 1957 年更是达到 47 个国家和 2,502 辆车。1958 年， 丰田在巴西建立了第一家海外工厂， 在日本以外生产兰德酷路泽系列车型。

图 4：1955-1957 年 Land Cruiser 出口占比（%）



资料来源：丰田官网，国元证券研究所

图 5：BJ 四轮驱动卡车



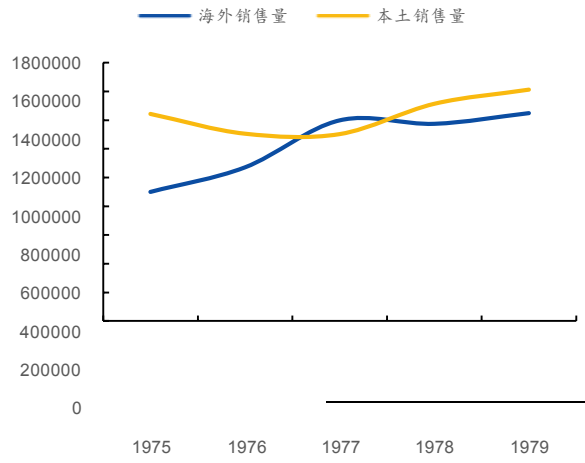
资料来源：丰田官网，国元证券研究所

1.2 出口总量快速提升， Corona、Corolla 海外迅速普及

60-70 年代丰田出口总量快速提升， 海外与本土销量差距缩小。从销量来看，丰田汽车海外销量紧追本土销量，二者差距快速缩小，1977 年海外销量接近 140 万，超过了 130.3 万的本土销量， 海外市场快速成长。 到 70 年代中期， 海外销量中乘用车占比明显领先，1975-1979 年期间乘用车占比都明显超过卡车与客车占比。1961-1979 年， 丰田出口量由 1.2 万辆大幅增长至 138.4 万辆，60 年代增速高于 70 年代。海外

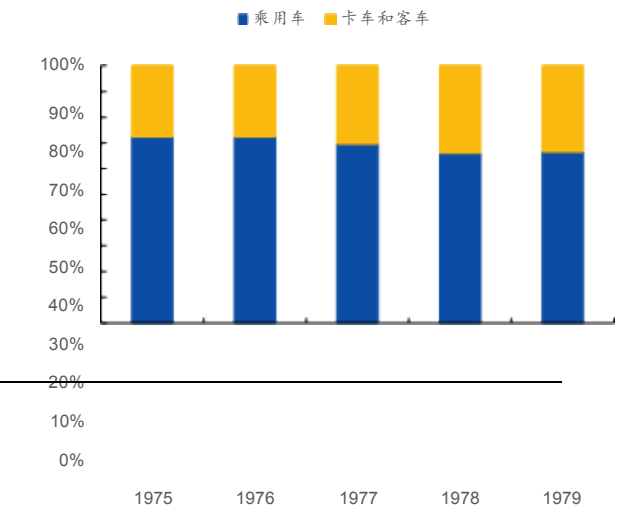
产量也飞速增长，1961 年海外产量仅为 2503 辆，到 1979 年海外产量达到 20.9 万辆，达到 1961 年的 82 倍。从地区产量角度， 非洲、亚洲、大洋洲整车产量持续领先。

图 6：1975-1979 年本土与海外销量（辆）



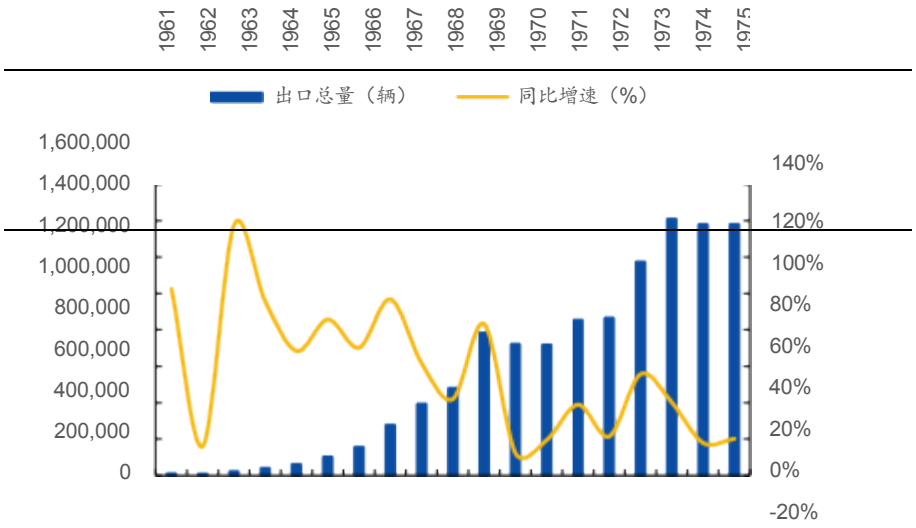
资料来源：丰田官网，国元证券研究所

图 7：1975-1979 年海外乘用车销量占比（%）



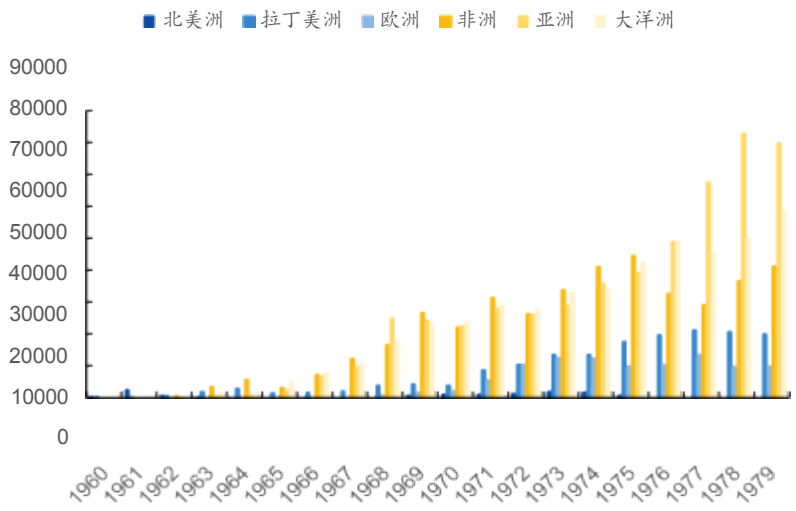
资料来源：丰田官网，　国元证券研究所

图 8：60-70 年代出口快速增长



资料来源：丰田官网，国元证券研究所

图 9：60-70 年代分地区海外整车产量（辆）

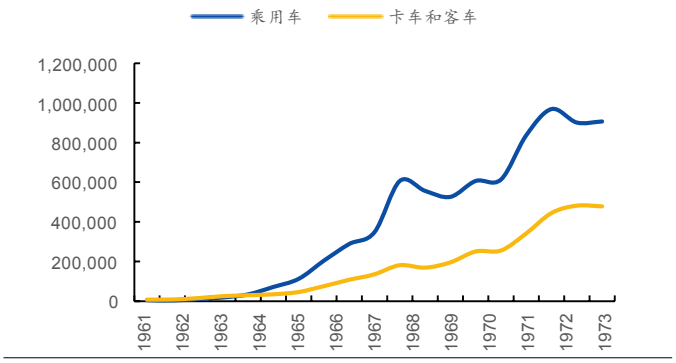


资料来源：丰田官网，国元证券研究所

60 年代，丰田乘用车出口迅速增长，重新设计的 Corona、Corolla 和其他车型在海外客户中的迅速普及。1965 年，丰田在美国推出 Corona，伴随着有效的广告和出色的性能，Corona 热卖，丰田的出口也猛增，美国成为丰田汽车的最大出口市场。

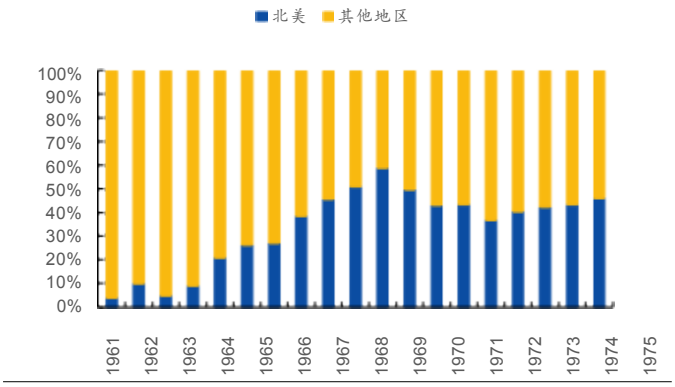
针对性车型 Corona RT43L （日冕）高速性能优秀，差别定价满足消费者多样化需求，进军美国初步成功。 50 年代丰田以皇冠车型进军美国，但市场适应性不足，因此 1965 年丰田针对美国市场重新设计推出了最新型 Corona RT43L 型，自 1965 开始到 1968 年，丰田对北美地区出口量由 1.3 万辆迅速增长至 10.7 万辆。这款专为出口美国而设计的车型不仅搭载有自动挡变速器，排气量也高达 1900cc，在美国的高速公路上长时间高速行驶，发动机也不会出现任何问题。由于其在性能上比之前饱受诟病的皇冠要优秀许多，因此得到了美国消费者的一致好评。除了优秀的性能以外，其定价也与美系车、欧系车有所区别，这款 Corona RT43L 价格为 1860 美元，刚好在售价 2000 美元以上的美国车和售价 1600 美元左右的欧洲车之间。

图 10：60-70 年代乘用车与卡车和客车出口数量



资料来源：丰田官网，国元证券研究所

图 11：北美地区出口占比



资料来源：丰田官网，国元证券研究所

面向大众高性价比“80 分+α”设计的 Corolla 使丰田向美国的出口业务真正取得了成果。1966 年，丰田 Corolla（花冠）发售。当时 Corolla 的平均售价是 432000 日元，而同时期工薪族的平均年收入是 486500 日元，也就是说花冠的推出为中等收入群体拥有一辆属于自己的汽车提供了可能，其有力地推动了乘用车的普及。Corolla 的特点是“80 分+ α”：面向普通大众的汽车，必须在性能、舒适性、价格等所有的方面都达到 80 分以上。除此之外还必须有至少一项超过 90 分，也就是能够吸引消费者的α。“α”指的是排气量、车身设计以及现代感。Corolla 的发动机是最新开发的 K 发动机。这款水冷式 4 缸 1077cc 发动机比竞争对手的 1000cc 经济车型拥有

“额外 100cc”。Corolla 自 1968 年开始出口美国，丰田在美国的销量从 1968 年的 98,000 辆跃升至 1969 年的 155,000 辆，使丰田成为当年美国第二大进口汽车品牌， 丰田向美国的出口业务真正取得了成果。

图 12：K 发动机



资料来源：丰田官网，国元证券研究所

图 13：Corolla Model KE10

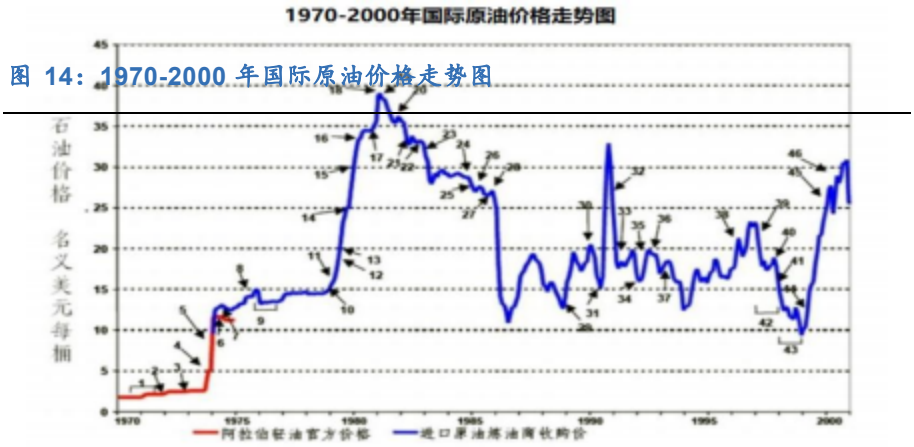


资料来源：丰田官网，国元证券研究所

避开主流市场正面冲突选择小型车新路线，石油危机助力打入世界市场。以美国为例，美国汽车主流市场崇尚“大型车、大排量、大马力”，而日本资源相对匮乏、领土狭小和道路条件限制，本土消费者更偏爱省油的紧凑型车，丰田在此领域更具备经验，在进军世界市场时丰田主动避开主流车型市场正面冲突，选择了竞争相对较小的小型车市场。1973 年爆发了第一次石油危机，而对丰田而言这次危机中蕴藏了极大的机遇。石油价格影响市场的购车偏好，进而影响汽车行业的整体销量，甚至能够改变汽车行业的竞争格局。石油价格上升使世界的消费者开始关注燃油经济性更好的小型车，而小型车是丰田等日本汽车企业的核心竞争力。因此丰田等日本车企生产的耗油少的小型车借石油危机的机遇顺利打入世界市场。

全面的精益管理，实现最低成本投入与最高产出，产品更具价格优势。石油危机开始后，丰田内部实施精益管理。在生产车间，冲压部将以前作为废料丢弃的钢板最前段和最后段作为加工小件产品的材料加以利用，此举每个月就可节约 2.5 吨钢板；缩短喷涂机的胶管，减少每次更换涂料时残留在胶管内而被浪费掉的涂料；生产准备车间将外购零部件上附带的防尘胶垫退回给原厂家以便重复使用；事务部门在使用暖气空调时尽可能节约能源，同时为了削减办公经费，凡是公司内部文件都使用档次较低的纸张，尽量正反两面打印。丰田的精益管理将丰田的成本降到最低，使出口产品更具性价比，同时也帮助丰田顺利渡过石油危机。

图 14：1970-2000 年国际原油价格走势图

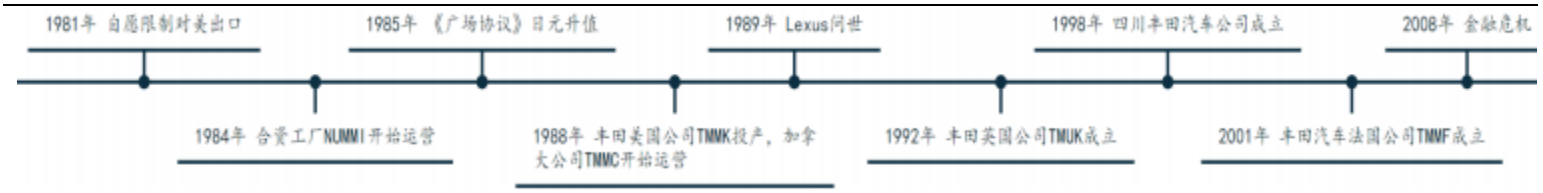


资料来源：中国经济网，国元证券研究所

1.3 全球生产布局成熟，成为世界领先车企

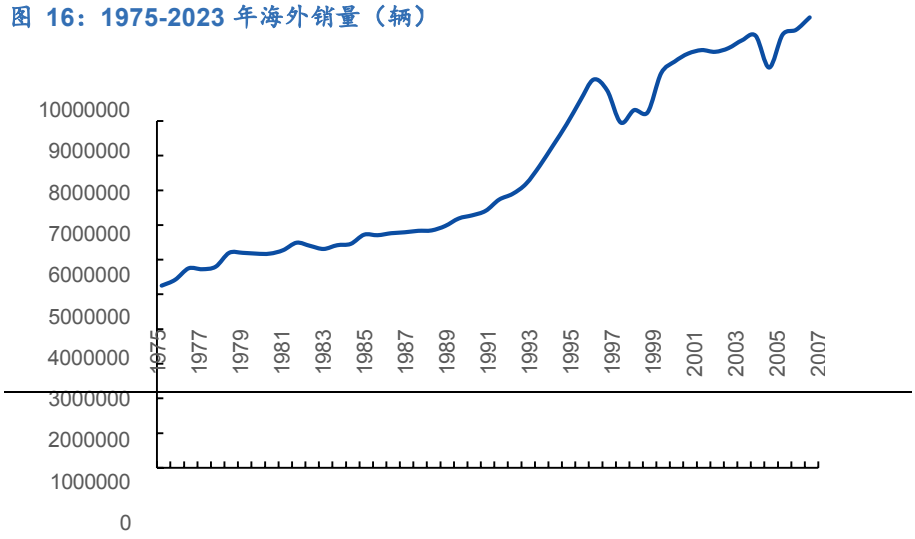
1980-2007 年丰田海外销量整体稳步增长， 2007 年美国市场销量攀升至第二位。从销量来看，尽管日本 80 年代开始自愿限制出口，但从 1980-2007 年， 丰田海外销量整体仍然呈现稳步增长趋势。以美国为例， 丰田在美采取扩大本地生产、推出适合美国市场的新车型以及发展销售网络等积极措施，推动了公司的销售额增长。具体来看，丰田 1988 年在美国销量超过 90 万辆， 1990 年达到 105 万辆，到 2007 年进一步增长至 262 万辆。市场份额也迅速上升，从 1988 年的 6.1%，到 2001 年超过 10%，并在 2007 年达到 16.1%。丰田年销量在 2006 年超过了 Chrysler，在 2007 年超过了福特汽车，丰田美国市场年销量仅次于通用汽车公司， 居于第二。

图 15：80 年代至 21 世纪初部分重大事件



资料来源：丰田官网， 彭剑锋《丰田传奇》，商务部网站，丰田中国官网， 国元证券研究所整理

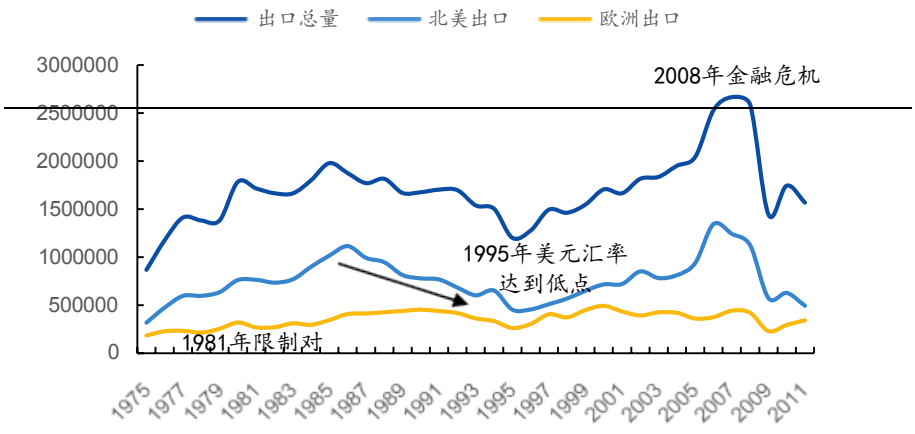
图 16：1975-2023 年海外销量（辆）



资料来源：丰田官网，国元证券研究所

1980-2007 年出口出现两次拐点，出口总量与北美出口趋势保持一致。从出口来看，1980-1985 年丰田出口快速增长。1985-1995 年出口总量快速下降，从 198 万辆降低至 120 万辆，这一阶段贸易摩擦压力倒逼丰田海外生产逐渐成熟。1985-1995 年间汽车出口总量的快速下降与北美地区的出口趋势保持基本一致，从 102 万辆下降到 45 万辆。1995 年美元汇率达到低点后，日元开始贬值，1995-2007 年出口再次快速上升。

图 17：1980-2011 年出口量（辆）



资料来源：丰田官网，国元证券研究所

贸易摩擦压力下，丰田积极布局海外市场。80 年代贸易摩擦加剧，丰田出口量出现波动但海外销量整体保持上升趋势的主要原因在于丰田通过海外建厂的方式，规避了部分贸易限制，逐渐完成本土化扩张。早在 1958 年，丰田开始陆续在巴西等地建立海外生产基地，但总体来看发展海外市场仍以出口方式为主。80 年代日美贸易摩擦打响第一枪后，日本与加拿大、欧洲市场的贸易关系也日益紧张，丰田开始加快海外生产基地布局，由合资建厂到独资建厂，由部分地区到全球化生产，丰田生产布局逐渐成熟。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/808125047101006073