

F1 CEO 多梅尼卡利：可持续性对 F1 至关重要

风驰电掣、高潮迭起，这是许多人在赛场内外观看 2026 世界一级方程式锦标赛(F1)中国大奖赛后共同的感受。3月13—15日，2026 赛季 F1 中国大奖赛在上海国际赛车场点燃了轰鸣的引擎。引擎的轰鸣声在赛道上空回荡，赛车以超过 300 公里的时速掠过弯角，轮胎与柏油摩擦发出的尖啸与观众席此起彼伏的欢呼声交织在一起。作为 2026 赛季的第二站，同时也是技术新规下的首场冲刺赛，F1 中国大奖赛看点密集，11 支车队、

追求最大化的正向影响力

《中国经营报》：2026 赛季，F1 迎来了近 10 年来最大规模的一次技术和规则变革，这些变革包括动力单元的电能输出占比首次提升至 50%，赛车尺寸和重量进行了调整，走向更轻量化、小型化等。对于这一系列变革的落地，你有怎样的预期？会带来哪些影响？

多梅尼卡利：2026 赛季对我们而言是一个非常重要且令人振奋的时刻，因为我们引入了全新的技术规则。这些变化不仅将为这项运动的未来发展奠定基础，同时也为各车队带来新的挑战。在新规的框架下，车手比以往承担更为重要的角色。

《中国经营报》：F1 如何确保新规能有效提升赛事观赏性，同时避免出现新的技术垄断，从而维持车队间的竞争平衡？

多梅尼卡利：正如前面所说，2026 赛季，车手在比赛中处于更核心的位置。他们需要在能量释放、回收与管理方面做出关键决策，这本身就将提升比赛的观赏性。目前没有人能够预测 2026 赛季 F1 的各车队之间的竞争局面会是怎样的，这种未知本身也使我们能够讲述新的故事，并在整个比赛进程中持续吸引车迷的注意力。

《中国经营报》：可持续发展是

对新车队的加入始终保持开放态度

《中国经营报》：2026 赛季，美国通用汽车(GM)旗下的凯迪拉克以第 11 支车队身份加入 F1。你认为，凯迪拉克车队的加入将为 F1 带来哪些影响和新的看点？

多梅尼卡利：通用汽车是全球汽车产业巨头，它将把自身深厚的技术积淀和专业人才带入 F1，帮助我们不断突破边界——这正是这项运动持续进步的驱动力之一。凯迪拉克的加入，无疑将为 F1 带来更加精彩的赛事场面。

从市场层面看，它的加入也将有力推动 F1 在美国市场的发展。借助通用汽车强大的品牌影响力和庞大的用户基础，我们将有机会触达更多美国本土粉丝。随着凯迪拉克与哈斯车队同场竞技，美国车迷将拥有更多关注 F1 的理由，他们既可以享受这项运动本身的激情，也可以为自己的“本土车队”加油助威。

何以做到经久不衰？

《中国经营报》：作为全球赛车运动的标杆，F1 在 2026 年迎来了 76 周岁生日。作为掌舵人，你认为究竟是什么让 F1 经久不衰？

多梅尼卡利：我认为最重要的是始终聚焦比赛本身——这是一切的核心。如果没有车手在赛道上的精彩表现，F1 就会失去它的 DNA。

我们在赛道之外所取得的惊人增长同样也非常重要。与几年前相比，这项运动已经发生了翻天覆地的变化。2017 年，自由媒体集团(Liberty Media)收购 F1 后，立即将这项运动带入社交媒体时代，彻底颠覆了行业格局，并吸引了全新的受众群体。我们延续了这一思

22 名世界顶级赛车选手、56 圈激战，一场竞速盛宴聚焦全球目光。

无论对于赛车运动感兴趣与否，大众对于全球顶级体育 IP 被誉为金字塔顶端的赛车运动——F1 都并不陌生，它与奥运会、世界杯足球赛并称为“世界三大体育盛事”。

如今，诞生于 1950 年的 F1 已经走过 76 载，是什么使得这项体育赛事经久不衰？在 F1 赛事进入中国的第 22 个年头之际，《中国经营报》记者在 2026 赛季 F1 中国大奖赛举办期间，与 F1 主席兼 CEO 斯

F1 的核心战略，2026 赛季 F1 赛车使用的是 100% 可持续燃料，F1 在推动可持续燃料技术研发和商业化应用上有哪些具体举措，如何确保 2030 年实现“净零碳排”的承诺？

多梅尼卡利：作为全球顶级汽车赛事 IP 与现代化企业实体，可持续性对我们来说至关重要，我们构建了竞技价值与环保责任并重的双重治理体系，并致力于在可持续发展领域发挥更广泛的影响力。F1 以创新和持续改进著称，我们希望不仅在赛道上追求极致，也在赛道之外对社会产生积极影响。

今年推出的新一代混合动力单元使用的是先进的 100% 可持续燃料。如果这一技术在更广泛的交通运输领域得到推广应用，将有潜力显著降低全球碳排放。

在自身运营层面，我们同样取得了不错的进展。截至 2024 年年底，F1 的碳足迹较 2018 年已减少 26%——这意味着在实现 2030 年净零排放目标的道路上，我们已经完成了一半以上的进程。而这一成绩是在赛历持续扩容、全球观众不断增加的背景下取得的。

我们正在稳步推进 2030 年实现净零碳排放的战略目标，通过赛事能源体系革新(全面应用可再生及低碳能源)与全球航空运输

《中国经营报》：未来，你是否希望更多厂商以车队或动力单元供应商的身份加入 F1 赛事？F1 对新进入者的“硬性门槛”是什么？

多梅尼卡利：仅在今年，我们就迎来了凯迪拉克、奥迪、福特以及本田的回归——这充分说明，越来越多的车队和制造商正积极投身于这项运动。随着新一轮技术规则周期的开启，我们对相关的讨论始终保持开放态度。但与此同时，我们也必须保持审慎：任何新的进入者，都必须能够为这项运动创造真正的价值，并切实提升在赛道上的竞争水平。

《中国经营报》：2026 赛季 F1 共有 11 支车队。在管理 11 支车队的运营、财务公平性、赛事组织效率等方面，F1 面临哪些挑战？将采取哪些措施应对？

多梅尼卡利：参赛车队数量的增加确实会带来物流上的新挑战，

路，持续推动业务发展，如今 F1 全球粉丝数量已超过 8.27 亿，并且这个数字仍然每天都在增长。

在过去 5 年间，我们的商业合作伙伴数量从 12 家跃升至 32 家，增长了近 3 倍。

我们的策略是始终保持与时代的紧密连接，并在一年 365 天、全天候地为观众提供引人入胜的故事——无论是通过转播、社交媒体内容、赛事活动，还是像《F1：狂飙赛车》及《极速求生》这样的原创制作。如今，F1 正处于历史上最成功的阶段，而这一切才刚刚开始。

《中国经营报》：2026 年，在争夺大众的注意力方面，F1 有哪些新的玩法？如何利用数字技术提升观众的

蒂法诺·多梅尼卡利(Stefano Domenicali)进行了一场深入的对话。面对这位光环加身的传奇人物，记者抛出了前述问题，他的回答简单而质朴：“最重要的是聚焦比赛本身，这是一切的核心。如果没有赛车手在赛道上的精彩表现，F1 就会失去它的 DNA。”

这位出生于意大利伊莫拉(F1 伊莫拉赛道所在地)的赛车界传奇人物，血液里浸染着赛车文化。他



网络绿色转型(大规模采用可持续航空燃料)两大战略支柱形成双轮驱动。

曾在法拉利与兰博基尼担任高管，是赛车领域兼具技术素养与商业头脑的标杆人物。自 2021 年担任 F1 主席兼 CEO 以来，他不仅以全球化的视野加速了 F1 的商业化布局，更推动了 F1 技术规则的变革。通过这场深入对话，我们窥见了有着 76 周年发展历程的 F1 正在发生什么，同时，也能听到掌舵人多梅尼卡利对于 F1 下一阶段发展的思考与判断。

我们将持续在所有领域追求最大化的正向影响力，可持续发展亦不例外。

但我们已经为此规划了相当长的时间，并做好了充分准备，我们的物流团队在管理复杂运输方面拥有数十年的经验。

F1 从 2021 年开始实施的“车队预算帽”制度，正是为了应对车队的运营以及公平性管理等情况而设计。“车队预算帽”制度的存在，确保了体育竞技的公平性，这始终是这项运动的核心。它不仅稳定了 F1 的财务结构，也强化了整个生态体系的韧性，让我们能够在未来持续实现增长与创新。

《中国经营报》：在全球扩张上，F1 有着怎样的规划和时间表？F1 在全球市场扩张的同时，如何平衡不同地区市场的需求，尤其是如何深化与中国等新兴市场的合作，进一步提升 F1 在这些地区的影响力和商业价值？

多梅尼卡利：我对 F1 未来的愿景，是持续打造一项能够与全球粉丝和商业伙伴保持高度相关性的

观赛体验，吸引更多年轻观众？

多梅尼卡利：我经常鼓励团队，要在触达车迷以及向全球新受众介绍这项运动的方式上持续创新。我们的目标是在新的、意想不到的场景中出现，用丰富而有吸引力的内容，真正融入车迷的日常生活。

《中国经营报》：从法拉利领队到兰博基尼 CEO，再到 F1 主席兼 CEO，你的职业经历如何影响你对 F1 发展的战略思考？2026—2029 年是你的新任期，你对 F1 在这 4 年内的发展有哪些具体目标和规划？

多梅尼卡利：我现在的职位，某种程度上汇聚了我此前所有的经验，以及对这项运动始终如一的热爱。无论是当年在法拉利，还是

运动和产品的。我们不仅要与其他体育项目竞争，也要与电影、音乐以及各种娱乐体验争夺观众的注意力。我的职责是确保我们不断创新、突破边界，始终走在趋势的前面。

这一目标在全球范围内始终不变。无论在哪个地区举办比赛，我们都追求高质量和高度相关性。当我们进入新的市场时，我们希望进行长期投入，并为东道主带来经济与文化层面的收益，这是一种互利共赢的关系，既能丰富我们的赛事，也能为举办地留下长久的价值。

聚焦到中国市场，F1 正在中国经历显著的增长，这为我们带来了重要机遇。我们非常喜欢在中国比赛，中国车迷的热情令人惊叹，他们总是以极高的热情来到赛场。我相信未来几年，我们在中国的影响力还将进一步扩大。

后来执掌兰博基尼，每一段经历对我而言都是莫大的荣誉。我始终信奉以身作则的领导方式——这一点在 F1 同样适用。从这两个顶级品牌的运作中，我汲取了许多重要经验，并将它们每一天都运用到当下的工作中。

从竞技和商业两个层面来看，我们都将继续突破边界、迈向新的高度，并在近年来已经建立的坚实基础上进一步发展。在全球范围内，仍有许多尚未被充分开发的市場等待我们进入；与此同时，我们将通过内容创新、合作伙伴关系以及游戏电竞等方式，为车迷带来全新的沉浸式体验——在赛道内外，创造前所未有的精彩。

企业家 秘籍

1

是什么让 F1 经久不衰？

我认为最重要的是始终聚焦比赛本身——这是一切的核心。如果没有车手在赛道上的精彩表现，F1 就会失去它的 DNA。

2

如何确保新规能有效提升赛事观赏性？

2026 赛季，车手在比赛中处于更核心的位置。他们需要在能量释放、回收与管理方面做出关键决策，这本身就能提升比赛的观赏性。目前没有人能够预测 2026 赛季 F1 的各车队之间的竞争局面会是怎样的，这种未知本身也使我们能够讲述新的故事，并在整个比赛进程中持续吸引车迷的注意力。

观察

不断重塑和拓展边界是 F1 穿越周期的“法宝”

F1 是如今全球受追捧、最炙手可热的体育赛事之一。一组来自 F1 官方发布的 2025 赛季数据，足以验证这一判断。

2025 赛季，F1 全球粉丝达 8.27 亿，领先 NBA 11.4 个百分点，成为全球最受欢迎的年度体育赛事。更值得关注的是其粉丝结构：年轻粉丝占近四成，新增粉丝中女性占四分之三，Z 世代粉丝占比近半。Z 世代粉丝快速增长、高净值人群聚集、女性粉丝加速涌入——这是 F1 当下的粉丝画像。这些数字背后，体现出 F1 具备巨大的商业价值。

但 F1 并非始终是舞台上的焦点，它曾被质疑技术门槛过高、观众圈层比较固化，真正让它重焕生机的是其近些年持续推动的多元化转型。多梅尼卡利在 2021 年接手 F1 时，F1 正处于上述困境之中。他随后推动的变革，不仅让 F1 这项体育赛事更具活力和生命力，也扩大了粉丝圈层，带来了商业化上的回报。

多梅尼卡利对 F1 的一大重要变革是推行“车队预算帽”规则。F1 从 2021 年开始实施“车队预算帽”规则，这一项改革不仅仅是一个财务监管手段，它更大的意义是让 F1 这项体育赛事的参与投入变得透明可控，缩小了大车队与中小车队之间的财力差距，从而营造更公平的竞争环境。

类似的变革在当下仍在持续推进。为了让赛事足够精彩纷呈，2026 赛季 F1 迎来“历史上最大规模的一次技术改革”：新规的核心变革在于动力单元的全面重构。这些调整，使 F1 赛车在技术上能直接赋能于民用汽车市场，符合全球低碳化趋势，进一步增强了 F1 赛事对于整车厂的吸引力。此外，2026 赛季空气动力学也迎来革新，取消了沿用多年的 DRS(可调节尾翼)系统，引入主动式空气动力学系统。在重量和车身尺寸上，赛车

【企业家简介】



多梅尼卡利

多梅尼卡利 1991 年以博洛尼亚大学工商管理硕士的身份毕业。毕业后加入法拉利并就职于财务部门。2002 年，他被提拔为法拉利车队的体育总监。2008—2014 年，多梅尼卡利担任 F1 法拉利车队的领队，其间率队获得 2008 年车队总冠军。2014 年 10 月，多梅尼卡利加入奥迪，同年被国际汽联(FIA)任命为单座委员会负责人。2016—2020 年，多梅尼卡利任兰博基尼 CEO 兼主席。

从 2021 年起，多梅尼卡利担任 F1 主席兼 CEO，他的任期将持续至 2029 年。

也更加轻量化与小型化。

新规的底层逻辑，是为了让 F1 赛事回归竞技本源——将比赛的主导权交还给车手，通过更纯粹的技术博弈，让比赛更具悬念与观赏性，并从规则层面进一步强化赛事的公平性。这一决策精准地为奥迪、福特等整车厂提供了一个低风险、高收益的技术展示窗口：既保留了赛车运动赖以生存的感官刺激，又满足了巨头们在“双碳”背景下的技术发展以及营销需求。

在年轻受众触达上，F1 亦进行了诸多尝试。此前，F1 只在每周日或全年赛事活动举行期间与粉丝进行互动。如今，F1 正在把自身打造成全年 365 天都有存在感的一项体育运动。通过与合作伙伴的紧密协作，以及《F1：狂飙飞车》等一系列原创制作，F1 不断丰富媒体传播的内容，让车迷持续感受到这项竞技体育带来的激情与热血，持续吸引着大众的注意力。

此外，F1 也在不断拓展边界，进入更多国家。通过迈阿密、拉斯维加斯与奥斯汀这“一国三赛”，多梅尼卡利带领 F1 进入了美国这一北美核心消费市场。在中国，2026 赛季 F1 的热度再创新高，现场观众数预计达 23 万人次，创近 20 年新高。同时，泰国曼谷的街道赛计划也正在推进。在非洲，这两年非洲多国亦积极申办 F1 赛事。在中东，阿布扎比站已与多支车队续约至 2030 年，德国其赛季收官站的特殊地位。F1 已从一项主要受欧洲人欢迎的小众运动演变成了一个名副其实的全球化赛事，这为 F1 的商业化提供了前所未有的想象空间。

当一个经典品牌能够把复杂的机械对抗“翻译”成全球通用的流行语言，在时代的每一次浪潮中都能找准自己的身位，它就拥有了穿越周期的底气。

本版文章均由中经记者尹丽梅采写