

1.“坐地起价”之争

一场千万到数亿美元的泡沫史

这不是FIFA第一次“狮子大开口”。时间倒回2002年，央视以2400万美元拿下韩日世界杯和德国世界杯两届的转播权，单届仅约1200万美元。此后，4年一周期，价格翻倍上涨的节奏几乎没有停歇。按单届口径计算，20年间，世界杯在中国市场的转播费累计涨幅超过20倍。

一位接近央视的人士向记者透露，央视本次的心理预算在6000万—8000万美元。“这已经比上一届实际支付的价格有了一定涨幅，但FIFA最初要价是我们的4倍，就算后来降到1.2亿—1.5亿美元，仍远超预算。”

据上述人士透露，此次央视的心理价位始终卡在8000万美元的预算红线。这并非中国媒体第一次在版权费上砍价，但如此决绝的对峙，却是没有先例。

FIFA此番涨价的理由似乎充分——2026年世界杯首度扩军至48支球队，比赛场次从64场增至104场，赛事周期从29天延长至39天。在FIFA看来，转播商获得的内容体量大幅扩容，版权价格水涨船高理所应当。

但市场的逻辑并不简单和比赛场次挂钩。

艾媒咨询CEO张毅告诉记者，核心是全球体育IP定价逻辑发生了质变。过去国内平台愿意为流量溢价买单，造成行业多年的错觉。“如今行业降本增效，广告变现遇冷，不再接受天价的垄断版权，FIFA固守对华高溢价的模式，跟中国传媒行业的理性变化形成冲突。”张毅说，这也预示着体育版权从盲目炒炒转向了价值对等、分级议价的新阶段。

而在詹胜传播创始人庞瑞看来，双方冲突的核心还在于顶级体育赛事的传播模式变了——从以前的媒体巨头全程版权直播模式，变为大量的社交媒体切片传播模式。作为社交媒体短视频最发达地区之一的中国，实际上的议价能力在上升，对直播版权的估值在下降。而FIFA没有适应这种变化的心理准备，由传统模式开出天价导致谈判僵局。

张庆是北京关键之道体育咨询公司的创始人兼CEO，服务过多个大型赛事和品牌客户。在他看来：“这本身就是一个博弈的过程。国际足联觉得扩军了，场次多了，所以价格得涨。但国内的情况是，大屏时代慢慢走远了，电视媒体的收入一直在掉。”在这种情况下，大多数体育版权交易都无法通过广告和会员费收回成本，泡沫在

2020年前后开始破裂。

更关键的是，新增的40场小组赛大多集中在实力悬殊的对阵中。库拉索对厄瓜多尔、沙特对佛得角——这类比赛的商业价值与吸引力，与巴西对阵阿根廷、德法对垒等焦点战不可同日而语。比赛“暴力扩容”更像是一场商业层面的“注水”。

上届卡塔尔世界杯，中国球迷几乎没有熬夜之苦——大量比赛在北京时间18时、21时、23时开球，正好是晚饭后和睡觉前的黄金时段。广告主也乐见其成，啤酒、零食、外卖订单在比赛期间全线飘红。

但本届美加墨世界杯，由于主办国位于北美，比赛时间主要集中在北京时间的凌晨2点到上午10点。“凌晨两三点播出的比赛，还有人边喝啤酒边看吗？”张庆直言，广告商最看重的消费场景被切断了。啤酒卖不动，外卖没订单、朋友圈讨论也大幅减少。这样的比赛，广告价值大幅缩水。

这也正是央视在谈判中强调的一个论据：转播权的价格应该与“有效收视时长”挂钩，而不是与“总场次”挂钩。

但让中国市场真正反弹的，并非只是价高本身，而是价格背后的“双重标准”。据悉，FIFA此次给同为人口大国的印度提供的两届世界杯打包价仅为3500万美元，单届不足1800万美元。这意味着，FIFA对中国市场的单届报价，是印度市场的近17倍。

这种“看人下菜碟”的做法，迅速引爆了舆论。

“印度也是人口大国，足球热情也不低。你凭什么给中国定这么高？”体育产业分析师王磊直言。

“从市场营销角度来讲，动态定价和歧视定价都是常用的定价手段，但要关注采取这些定价策略的适合条件以及对买卖双方是否能双赢。”华南理工大学华南管理案例研究中心主任、营销战略专家陈明告诉记者。

陈明认为，FIFA之所以开出天价的转播费，是因为FIFA把中国当做一级高价市场：球迷众多，广告赞助金额巨大。然而，如今发生了很大变化：国足长期缺席世界杯（连续六届无缘），大众关注度大幅降低；因为比赛播出时差的原因，广告时段的含金量减弱，影响央视的主要收入来源，加上48队扩军导致赛事质量下滑，世界杯国内实际商业价值大幅缩水；而中国的崛起使得任何的霸权行为都被理性抵制，中国

世界杯，原来这么赚钱

编者按 2026年美加墨世界杯开幕在即，一场关于“价值”的激烈博弈正在暗流涌动。此刻，北京的清晨与北美的深夜遥相呼应。

当全球170多个国家和地区陆续敲定转播协议时，中国大陆的转播权谈判却陷入前所未有的僵局。国际足联(FIFA)向央视开出的单届报价高达2.5亿—3亿美元，而央视的预算仅为6000万—8000万美元。5月15日下午，央视官宣已与国际足联达成新周期的版权合作。据知情人士透露，最终成交的单届版权费用约6000万美元，但目前官方并未证实具体费用信息。

足球作为全世界最受欢迎的体育运动，世界杯更是全球最受关注的顶级赛事。根据FIFA数据，2018年俄罗斯世界杯的观看总人数达到35.72亿人，占到全球总人数的47%。不仅流量巨大，还创造出了300亿美元的商业价值，远超同期其他体育赛事。

自1930年首届世界杯以来，赛事经历了将近百年的商业化演进。世界杯已不仅是一项足球运动，更是全球化营销、资本角逐和亿级用户体验的交汇碰撞。作为举世瞩目的体育IP，撬动了一条从特许经营、赞助商广告、酒店机票到转播版权完整的赛事产业链，世界杯早已变成了一笔“赚钱的买卖”。

公开资料显示，2010年、2014年和2018年世界杯，FIFA的收入增长率为21.91%、51.23%和532.29%。2018年俄罗斯世界杯，FIFA从中抽成了61亿美元，其员工平均年收入为24.2万美元（约160万元人民币），可谓赚麻了。

此次转播权争议不仅仅是一场关于钱的争论，更是一场关于对世界杯商业价值的灵魂拷问和其商业模式的代际更替。站在2026年的十字路口，我们试图拨开喧嚣的迷雾，还原世界杯这门超级生意的本质。为此，《中国经营报》记者采访了多位体育产业从业者、品牌营销专家和世界杯赞助商相关人士，系统梳理世界杯商业运营的逻辑、演变脉络与未来方向。



美加墨世界杯转播权谈判陷僵局，天价版权引争议。

AI/图

正从“价格接受者”变成“规则协商者”以及“规则制定者”。

“无论任何组织都应该看到中国市场的这种实质性的转变。市场永远是供需之间的平衡博弈，不能单方面决定交易的规则。”陈明说。毕竟体育版权终究是一门生意，是生意就要讲市场规律、看供需意愿。

谈判桌上的火药味，掩盖不住FIFA的焦虑。距离开赛已不到30天，FIFA急需现金填补预算窟窿。而对于央视而言，这是一场关于“话

语权”的保卫战。如果这次低头，未来将不得不面对更多“只涨不跌”的无理要求。但若谈崩，数亿中国球迷将面临“看球难”的窘境，央视的收视率和广告收入也将受到冲击。

为此，这场博弈的结局，或许不会是决裂，而是一场充满妥协的“极限拉扯”。据前述知情人士透露，最终央视以约6000万美元拿下了本届世界杯的转播权，相比FIFA最初的报价大幅缩水近八成。无论如何，那个FIFA“坐地起价”、媒体“含泪买单”的时代，一去不复返了。

对其本身的市场价值也是有伤害的，可能将足球从“大众体育”推向“奢侈体验”。

此外，产品许可权及其他周边产生着稳定而高利润的“周边收益”。预计2026年世界杯授权商品收入约6.69亿美元，比上届2.7亿美元增长近148%。据悉，卡塔尔世界杯周边产品70%都是义乌制造，中国一直以来都承担着世界杯周边产品的生产重任。

“这门生意的本质是‘稀缺代理’，世界杯依然是不可替代的载体。”张庆总结道，世界杯4年一次，FIFA是唯一的卖家，全球的转播商、赞助商、球迷都是买家。只要稀缺性还在，FIFA就拥有定价权。

尝到甜头的FIFA的营收目标持续水涨船高。2023—2026年周期，FIFA的营收目标被设定为130亿美元，较上一周期的75.68亿美元增长72%。这一激进的目标背后，FIFA正承受巨大的财务压力——截至2024年年底，该周期内仅有62%的收入通过合同锁定，还剩下约50亿美元的缺口，必须依靠今年世界杯的版权售卖和赞助回款来完成。

正是在这种“赶鸭子上架”式的业绩压力下，FIFA将中国市场视为最重要的“现金奶牛”，希望单届报价完成历史性突破。但如今，这一策略遭遇了空前的反噬。

3.“世界杯生意经”变局

商业逻辑的重构

实际上，世界杯的商业史，是一部不断适应时代、自我革新的进化史。

如今版权争议的背后，三大结构性变化正在改变游戏规则。

首先是传播渠道的碎片化。在传统电视时代，世界杯直播是全球品牌触达消费者的唯一入口。而今天，除了电视直播，球迷还可以通过短视频集锦、社交媒体话题等获取信息。其次是中国体育版权市场的“理性回归”。2015—2022年堪称体育版权的“泡沫时代”，各大平台不惜巨资竞购顶级赛事IP。但当资本潮水退去，高额版权费无法通过广告和会员付费收回成本的现实，让整个行业步入“挤泡沫”阶段。

还有一个容易被忽视的趋势：其他娱乐形式和体育赛事崛起，分散了注意力和流量。比如中国的本土足球赛事，正在悄然崛起。

2025年以来，“苏超”“村超”等地方足球联赛热度持续攀升。这种根植于草根、充满烟火气的赛事，正在成为许多年轻球迷的新宠。

“世界杯4年一次，而且不一定有中国队。但‘村超’每个周末都有，你去现场还能吃到烤串，买到本地球迷协会的T恤。”王磊认为，这反映了消费者心态的变化——从追求“高大上”的国际化体验，转向寻找“可参与、可互动”的本地化场景。这并不意味着世界杯失去了魅力，而是它的“唯一性红利”正在被稀释。

面对多重压制，世界杯商业运营的未来已在悄然调整。在张毅看来，从传统的版权赞助、票务，到如今的数字营销、短视频分销，还有虚拟衍生等新业态，世界杯盈利模式在多元化，也面临更多的同质化竞争和风险。

观察

世界杯亟须从“定价者”转变为“价值共创者”

当一场决赛门票被炒到近230万美元，连特朗普都说“我不会花1000美元买揭幕战门票”；当FIFA在中美两大市场分别遭遇版权和定价争议；当球迷开始质疑“足球正在变成富人游戏”——世界杯这台运转了近百年的“商业印钞机”，正在遭遇一场深度的价值重估。

回顾世界杯近百年的商业化进程，一个深层逻辑贯穿始终：这项赛事生意的核心，是一种被称为“注意力经济”的稀缺资源。而这种注意力稀缺性正在发生变化。当赛事规模膨胀到104场，当比赛分布在超过16个城市，当观众的注意力被短视频、直播带货和持续刷新的社交媒体和更多的顶级赛事持续瓜分，世界杯的“焦点光环”不可避免地遭到稀释。

对中国市场而言，这场僵局的意义远不仅是亿级版权费的分配问题。它标志着中国体育版权市场正在完成从“价格迷信”到“价值回归”的转折——不再为标签支付溢价，而是以商业效益作为采购标尺。

而在美加墨砸下超5亿美元赞助费的中国顶级品牌而言，这恰恰是考验营销功底的时刻。真正的体育营销不仅看到赛场上的90分钟，如何在奥运会前以及后续的内容创造、社交媒体互动、产品定制中，将赞助权益转化为持续的消费者关联，是实现长期ROI的关键。单纯“蹭热点”的时代已过，“全域整合营销”是胜出的必修课。

这并不意味着世界杯会衰落。

为此张毅建议，对中国市场和企业而言，应该理性参与版权的采购，同时还要深耕本土化的赛事，联动文旅融合还有IP的开发。

“世界杯运营需要解决的核心问题是，一个百年的老体育赛事在社交媒体、短视频时代，如何继续保持活力、触及更多新生代人群，同时保有其商业价值的问题。”庞瑞表示，中国企业应该更加主动地利用自身市场和供应链优势，主动参与塑造世界杯的商业运营逻辑，增加更多的话语权和影响力，让这一平台助力中国品牌出海，未来从“买世界杯”到“打造自己的世界杯”。

对于中国企业而言，王磊建议，首先，投资前要完成完整的风险和回报闭环评估；其次，跳出押宝心态，成立“全域整合营销计划”，赞助只是起点，后续的内容创作、社交媒体互动跟踪、产品定制、渠道拉动才是实现高ROI（投资回报率）的关键链条；再次，分散投入，降低单一资源依赖风险。将官方赞助、国家队赞助、媒体联动等多元途径结合，避免“把鸡蛋放进一个篮子”；最后，提前锁定危机应急预案。做好转播权谈判失败、预期外流量缩减等突发情况的应对。

对于FIFA、主办国、赞助商、媒体而言，世界杯仍然是全球最大的粉丝经济和品牌整合营销的核心平台，但在这个超级平台上如何盈利、合作、共赢、创新，将是决定未来10年体育商业版图的重要因素。

中国市场的这次“硬刚”，或许是一件好事。它打破了FIFA的定价霸权，迫使体育版权市场回归理性。对于中国企业而言，这是一次宝贵的“成人礼”。我们不再需要通过“烧钱”来证明自己，而是可以通过产品力、技术力和文化自信，去赢得世界的尊重。

它依然是全球最具影响力的单一体育赛事，依然拥有无与伦比的凝聚力和话题性。但它可能需要学会一件事：从“定价者”转变为“价值共创者”。

这意味着，未来的FIFA不能再简单地喊出“因为扩军所以涨价”，而要去证明新增的40场小组赛真的值得看；不能再简单地给中国市场贴上“一级高价”的标签，而要去理解凌晨3点的比赛对中国观众和中国品牌意味着什么；不能再把“动态定价”包装成技术创新，而要认真倾听那些被高价挡在门外的球迷的愤怒。

从1974年阿维兰热的商业化改革，到1998年法国世界杯的赞助体系重构，再到今天Web3和AI时代的深度渗透——世界杯一直在变，也一直在适应。但一个颠扑不破的道理是：商业永远服务于场景，赛事永远回归于球迷。

世界杯的生意，从来都不只是生意。它承载着几代人的青春记忆、民族情感和集体狂欢。当商业逻辑与情感逻辑发生冲突时，短期或许可以通过“让步”来妥协，但长期来看，真正能维系这台机器运转的，永远是人们对足球本身的热爱。

这份热爱，不应被明码标价到离谱的程度。现在这台“印钞机”最需要的，也许不是更高效地“印钞”，而是找回那台机器里，最初让人心动的东西：让全世界的人，在同一时空，为同一件事，热泪盈眶。

本版文章由中经记者吴清撰写

2.拆解FIFA“印钞机”

一本精密商业机器的收入账本

抛开眼前的喧嚣，让我们翻开FIFA的财务报表，看看这个“最赚钱的非营利组织”究竟是靠什么吸金的。

世界杯的商业化之路并非一帆风顺。1930年乌拉圭世界杯，FIFA还在为生生存发愁；直到1974年阿维兰热上台，引入电视转播权销售和分层赞助体系，世界杯才真正开启了“吸金模式”。

世界杯如今称得上是FIFA的“摇钱树”，在于其背后运转着一套极为成熟和多元的商业体系。公开资料显示：举办一届世界杯，FIFA能获得数十亿美元收入。FIFA的收入主要包括以下四大部分：转播授权、赞助费、特许经营商品、接待与门票分成等。

电视转播权是压舱石。2026年世界杯当年，转播权预算收入高达39.25亿美元，占FIFA全年预计总收入89.11亿美元的44%。FIFA将全球市场按区域划分为独立的定价谈判单元，欧洲、北美、亚洲、拉美各自拥有独立价格体系。

赞助营销权则是全球品牌的竞技场。2026年FIFA赞助营销收入预计约27亿美元（涵盖多年权益）。其赞助体系目前分为三个层级：一级“全球合作伙伴”（赞助金额1.2亿美元起步，享全赛事权益8年）、二级“世界杯官方赞助商”（约

6800万美元，限当届赛事4年权益）、三级“区域赞助商”（约2000万美元，仅限本国或本区域营销）。本届世界杯16个全球赞助席位已于2026年3月底售罄。

值得关注的是，回顾近20年的世界杯赞助史，一个明显的趋势是：欧洲和日本企业逐渐退潮，中国企业跑步入场。

2010年南非世界杯，英利能源成为中国首家世界杯赞助商；2018年俄罗斯世界杯，中国赞助商数量达到7家，广告投入高达8.35亿美元，超过美国成为全球第一；到了2022年卡塔尔世界杯，中国企业赞助总额达13.95亿美元，继续位居榜首。

“世界杯创造了顶级的传播机会，是中国企业走向世界的最佳展示平台之一。中国品牌要走向国际，像世界杯和奥运会平台，是要积极、充分借助的。”厦门大学品牌与广告研究中心主任黄合水告诉记者，中国企业要走到世界品牌舞台的中央，一定要考虑，但要好好决策，量力而行，不蛮干、不冲动。

而在庞瑞看来，中国企业仍将是世界杯最大金主。值得关注的是合作形式已经从单纯的赞助转向了更加深入的技术、IP绑定。换言之，中国企业正从“买logo露出”的1.0阶段，迈向“技术赋能赛事”的

2.0阶段。“不过中国企业也要提前预想到各种可能情况，不要把鸡蛋放在一个篮子里，可能需要某种符合社交媒体趋势的‘去中心化’赞助思路。”庞瑞说。

同时，门票与款待服务正成为增速最快的“新引擎”。本届世界杯门票与款待收入预计将达到30.97亿美元，全年收入占比约34%，跃升为第二大收入来源。这背后既有扩军带来的场次大增，也有北美市场强大的消费能力和动态定价策略的推动。

值得关注的是，此次FIFA采用动态定价——利用算法根据需求确定门票价格，由此导致的天价门票招致广泛争议。

自2025年9月开赛以来，本届世界杯官方票价已多次调整：决赛一类票价格从去年12月的8680美元升至今年4月的10990美元。而在4年前的卡塔尔世界杯，决赛一类票官方售价固定为1600美元。

在张毅看来，世界杯动态定价推高门票价格，本质是资本逐利，名义上是满足大众观赛的需求，看似尊重市场规律，但实际上挤压了普通球迷参与的空间，弱化了赛事的大众化属性，背离世界杯的初衷。长期来看，对世界杯的可持续运营是一个挑战。

庞瑞也认为，当动态定价脱离足球运动的公共属性与普惠精神，