

转播权“拉锯战”背后：变“大”的世界杯谁来买单？

中经记者 刘旺 北京报道

距离2026年美加墨世界杯揭幕仅不到一个月，赛场之外的相关话题在国内互联网被广泛讨论。

5月15日下午，中央广播电视总台（以下简称“央视”）与国际足联

（FIFA）共同宣布，就国际足联世界杯新周期版权合作达成共识。而在此之前，围绕中国区电视转播权双方展开了“拉锯战”。其间，国际足联官网上删掉了简体中文选项，又一次引发了中国观众的极大不满。

《中国经营报》记者注意到，与

论场的背后，世界杯和它所面对的中国市场，都在发生着变化。本届世界杯赛事扩军，但大部分比赛被安排在凌晨或上午进行；顶级球星正处于新老交替阶段，对球迷的情感号召力已然不如从前；而国际足联的预算收入却大幅上涨，于是可

以看到，国际足联开始多角度挖掘世界杯的商业化。而在中国市场，赞助商锐减，球迷观赛习惯也在发生结构性转变。

这一切似乎都在说明，以世界杯为代表的顶级体育IP在中国市场的商业价值，正在面临重估。

中国市场变“冷”了？

从观众层面来看，中国观众一直是世界杯收视的中坚力量。

与FIFA大肆挖掘世界杯商业价值形成对比的是，中国市场正在从平台、品牌到观众等层面经历降温。

公开信息显示，过去30年，央视几乎以“确定性成本”的方式接纳FIFA的每一次提价，从1982年的5万美元到2018—2022周期的3亿美元，涨幅超3000倍。以往世界杯转播权在开赛前半年就已经敲定，而距离2026年世界杯开幕不足一个月的时间，央视与FIFA的谈判仍在僵持阶段。

而从观众层面来看，中国观众一直是世界杯收视的中坚力量。公开数据显示，2018年俄罗斯世界杯，中国以6.557亿人次观看，占全球总数的18.4%，为全世界贡献最多观众的国家。2022年卡塔尔世界杯约9亿中国观众通过央视享受了这场足球盛宴，全媒体受众总触达254.27亿人次，收视总时长59亿小时。

然而，2026年的预期数据并不理想，《南方都市报》的一则报道中就提到，据估计，今年的观赛数据可能会减少30%—50%。

关键之道体育咨询创始人张庆就提到，一方面中国男足长期缺席导致情感纽带断裂，另一方面时差错位让观赛体验大打折扣；再加上梅西、C罗等一代巨星逐渐远去，新一代的超级偶像还没完全成长起来，世界杯本身的“造星”和话题能力也在减弱。

袁帅认为，观众观赛习惯也在发生结构性变化，长视频的收视场景正在被短视频分流，以往观众会守着电视看完一整场比赛，现在很多人只需要在社交平台刷几分钟集锦就能了解赛事重点，完整观赛的需求大幅下降。

一系列变化也在影响赞助

商的决策。从赛事赞助角度来看，2018年俄罗斯世界杯，7家中国企业合计赞助超8亿美元，中国首次成为全球最大赞助来源国；2022年卡塔尔世界杯，中国企业赞助总额攀升至13.95亿美元，蝉联榜首。而本届世界杯，官方赞助商仅剩万达、联想、海信和蒙牛4家，多家媒体报道称，4家企业总投入超5亿美元。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜对记者表示，本届约70%比赛集中在北京时间凌晨2点至上午10点，淘汰赛关键场次多在凌晨3点以后，而凌晨时段广告转化率仅为黄金时段的12%—20%，同时往届深夜赛事带动烧烤、啤酒等“看球经济”，品牌方无法复制“场景化营销”，线下联动效应几乎归零。

“这意味着传统依赖‘黄金时段+社交场景+即时消费’的三位一体模型失效。广告主必须转向押注次日短视频集锦、聚焦上午少数焦点时段、转向‘情感营销’等新策略，实质是‘用同样的钱买更差的曝光’。”柏文喜认为。

目前，央视已经与国际足联达成新周期的版权合作，合作赛事包括2026年世界杯、2030年世界杯、2027年女足世界杯、2031年女足世界杯。据媒体报道，美加墨世界杯的版权费为6000万美元。根据双方合作意向，央视确认获得本周期合作赛事中国大陆独家全媒体权利及媒体分授权利，包括开路电视、付费电视、互联网和移动设备等。

随着央视与国际足联在最后一刻握手，新周期的版权故事暂时画上句号，而或许也是世界杯这一巨大的赛事IP在中国市场的商业价值回归理性的新起点。

世界杯变“大”了

FIFA开始挖掘以往被忽视的商业角落。

多家媒体报道称，FIFA2023—2026周期预算收入从最初的110亿美元上调至130亿美元，较上一周期的64.4亿美元增长超过一倍。

拆分来看，仅2026年世界杯当年的预算收入就高达89.11亿美元。其中，2026年转播权预算收入达39.25亿美元，较卡塔尔世界杯增长近10亿美元，在全年核心收入中占比44%。

可以看到，为了实现这一目标，FIFA做了诸多动作，综合来看就是本届世界杯变“大”了。

首先是赛事体量的扩大，2026年世界杯首次扩军至48支球队，比赛总场次从64场跃升至104场，赛事周期拉长至39天。

其次是地理版图的扩张，本届世界杯首次由三个国家（美国、加拿大、墨西哥）联合主办，赛场从东海岸到西海岸横跨北美大陆；亚洲区名额大幅增加至9个，佛得角、乌兹别克斯坦、约旦和库拉索等队伍首次闯入世界杯正赛。

不过，该动作也引发了争议。据德新社报道，在德国国家队主帅勒夫眼中，世界杯扩军至48支参赛队是一个错误决定。他认为这不仅导致赛事竞技质量下滑，球员在赛事中身体负荷也会随之增加。“赛事的竞技含金量会流失严重。”

中经传媒智库专家袁帅认为，赛事扩军让更多国家和地区的球队入围，直接扩大了世界杯在全球的覆盖广度，尤其是足球欠发达地区的球迷会因为本土球队的参赛大幅



美国男子国家足球队将于6月12日在索非体育场进行2026年世界杯首场比赛。

视觉中国/图

提升观赛热情；但参赛队伍数量增加不可避免地拉低了赛事的平均竞技水平，大量强弱分明的场次会降低比赛的观赏性，反而可能让核心球迷的观赛黏性下降。

除了各种维度的变“大”，FIFA也在探索多样的传播方式。此前，FIFA宣布TikTok成为其史上首个“首选平台”合作伙伴，合作期至2026年年底。持权媒体可在TikTok上直播部分比赛片段、发布精选剪辑及FIFA独家内容，并通过TikTok的

高级广告方案进行商业化。

FIFA还开发了自有流媒体平台FIFA+，并任命IT公司Globant开发全新的世界杯官方移动应用程序(App)，力求打造更个性化、更具互动性的数字体验。

此外，FIFA开始挖掘以往被忽视的商业角落。例如，本届世界杯不限制门票转售价格，FIFA可以从高价转售中抽取高达30%的手续费。

去年12月，FIFA还宣布2026年世界杯的所有比赛都将设置强制

补水暂停时间，上下半场会各有一次补水暂停，每次大约3分钟，两次合计约6分钟。

实际上，补水暂停时间一直饱受争议，在此前2014年的巴西世界杯小组赛，由于天气炎热，裁判暂停比赛让双方球员下场喝水，这是世界杯第一次官方“补水时间”，但并非强制。而如今强制性的补水时间，为赛事换来了上下半场固定的广告时段，但与此同时也牺牲了比赛流畅度。

宠物板块公司增收不增利 代工转型自主品牌阵痛显现

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日，2025年年报及2026年一季报披露收官，A股7家以宠物为主业的上市公司业绩悉数出炉。宠物赛道延续高景气，营收整体保持增长，头部企业规模持续扩张，但盈利能力普遍承压，“增收不增利”成为行业关键词。2025年已有3家企业出现增收不增利，2026年一季度这一数量增至6家，加上营收、净利润双双下降的依依股份(001206.SZ)，7家公司一季度净利润均同比下滑。

多位受访专家向《中国经营报》记者表示，行业正告别“规模换利润”的增长模式，进入利润竞争深水区，业绩分化持续扩大。背后既有海外贸易环境波动、原材料成本上涨等外部压力，也有企业从代工出口转向自主品牌内销的战略转型阵痛。随着行业竞争加剧、跨界玩家涌入，宠物经济逐步步入比拼品牌、研发与供应链的竞争阶段。

增收不增利背后

A股宠物板块7家企业覆盖宠物食品、用品、卫生护理等核心赛道，营收端整体保持增长，但体量与增速分化明显。

从2025年营收规模来看，宠物食品企业占据行业头部位置。乖宝宠物(301498.SZ)以67.69亿元营收位居榜首，同比增长29.06%；中宠股份(002891.SZ)以52.21亿元位列第二，同比增长16.95%；天元宠物(301335.SZ)主营宠物用品，营收30.02亿元，同比增长8.61%。源飞宠物(001222.SZ)、依依股份、佩蒂股份(300673.SZ)营收均超过18亿元，路

转型自主品牌

长期以来，国内宠物企业以海外代工为主要营收来源，OEM/ODM模式支撑企业快速起量。如早期中宠股份主要为美国品牌、英国Armitages等众多国际宠食品品牌做代工或贴牌生产。

但近年来，国内宠物消费市场持续升温，国际巨头同步加速在华布局。以雀巢普瑞纳、玛氏、希尔思为代表的国际巨头，持续推进产品本土化与高端化战略。尤其在高端主粮领域，渴望、巅峰等外资品牌仍牢牢占据市场生态位与利润高地；在宠物医院、专业繁育等专业渠道，外资品牌同样具备优势，例如希尔

竞夺加速

国内宠物经济热度不断攀升，市场规模稳步扩容。据《2026年中国宠物行业白皮书》，2025年中国城镇宠物(犬猫)消费市场规模达3126亿元，同比增长4.1%，宠物食品占比高达53.7%。

天眼查数据显示，近三年新成立的宠物食品相关企业占比超过77%，入局者数量激增。跨界玩家持续加

斯股份(832419.BJ)以8.59亿元营收处于尾部，企业间营收规模差距较为明显。

净利润方面，2025年7家企业均实现盈利，但净利润增速分化明显。仅乖宝宠物、天元宠物实现净利润正增长。盈利规模方面，乖宝宠物以6.74亿元净利润领先，中宠股份净利润3.98亿元，其余企业净利润均未超2亿元。

2026年一季度，行业盈利压力进一步加剧。中宠股份一季度营收15.33亿元，同比增长39.23%，净利润则同比下降19.8%；乖宝宠物营收增长

11.08%，净利润大幅下滑39.5%；佩蒂股份营收微增6.66%，净利润则下滑63.7%。天元宠物、源飞宠物、路斯股份均呈现营收增长、净利润下滑态势，依依股份则营收、净利润双降。

中经传媒智库专家袁帅分析指出，行业业绩分化本质上是企业过往战略选择与长期布局差异的集中体现。提前布局自主品牌与国内市场的头部企业，规模增长优势显著；长期依赖代工、自主品牌建设滞后的中小企业，抗风险能力偏弱，在行业转型期更易出现盈利下滑。企业在

思处方粮凭借科研背书与兽医推荐，构筑起专业壁垒。

同时，国产品牌纷纷发力自主品牌建设，乖宝宠物2025年自有品牌营收接近50亿元，占总营收比重从2023年上市时的约63.4%提升至73.35%；即便以海外业务为主的佩蒂股份，也在加速推动自有品牌在国内市场的落地与推广。

而企业发力自主品牌的过程中，企业同步瞄准高端化、差异化布局：乖宝宠物高端品牌弗列加特2025年收入同比增长超80%；中宠股份、佩蒂股份加大主粮研发投入，布局功能性细分品类。

中国商业经济学会数字经济专业委员会委员陈彦颀认为，企业纷纷转型自主品牌，本质是“信任货币化”，谁率先完成从制造商到品牌商的认知跃迁，谁就掌握定价权。同时，代工转品牌面临三重核心挑战：一是渠道重构，从B2B（商家对商家）海外订单转向B2C（企业对消费者）国内电商，必须重建流量运营与用户洞察能力；二是品牌信任从零起步，宠物食品消费决策高度依赖品牌信任，用户一旦形成偏好，便会长期复购；三是短期销售费用激增，直接拖累当期利润。

因此，从代工向自主品牌转型，

（行业内排名前三的企业市场份额总和）仅为21%，远低于美国的57%。随着龙头加码自主品牌，集中度将加速提升，中小品牌生存空间被压缩。未来五年，行业将从分散混战走向头部集中、细分长尾的新格局。

袁帅表示，面对日趋激烈的竞争，企业需跳出同质化竞争，从产品、用户、供应链三维度构建核心竞争力。

渠道、品牌、供应链上的长期投入差异，最终体现在营收和利润数据上，头部与中小体量企业的分化趋势或将持续。

营销专家、深圳市争流咨询有限公司创始人李净指出，行业盈利承压直接体现在销售费用高企、成本增速跑赢收入、汇兑损失扩大三个维度。在他看来，“增收不增利”是上游成本上涨、宏观环境波动与国内市场竞争共同作用的结果，企业主动以短期利润换取自主品牌市占率，是行业转型期的必然选择。

销售费用大幅攀升是最直接的

成为行业“增收不增利”的关键原因之一。乖宝宠物董事长秦华近日表示，“相关业绩波动并非公司经营出现根本性问题，本质上是公司主动拥抱变革、推进新旧动能转换与品牌结构升级的战略阵痛。”

在品牌建设之外，企业同步加速自建产能布局：乖宝宠物2026年1月宣布将斥资5亿元投资“年产30万吨高端宠物主粮食品项目”；中宠股份通过自建厂及并购整合在全球拥有超23个现代化生产基地。佩蒂股份、路斯股份也纷纷在海外自建工厂，但据财报，路斯股份柬埔寨工厂、佩蒂股份新西兰主粮工厂处于产

在产品端，围绕宠物全生命周期营养需求加大研发，打造专利配方与临床验证壁垒；在用户端，从销售产品转向一体化服务，搭建私域运营体系，提升复购与忠诚度；在供应链端，向上游布局核心原料产能，对冲价格波动，推进数字化建设，提升效率、降低成本。

陈彦颀认为，长期核心竞争力构建，要从“产品竞争”升级到“IP生

影响因素。例如，2025年乖宝宠物销售费用达15.27亿元，同比激增44.79%；源飞宠物销售费用从4006万元增至1.07亿元，增幅高达166.6%。这些费用主要投向达人投放、平台推广、渠道建设与品牌营销等，抬高了当期成本。

此外，多家企业海外收入占比偏高，财报显示，佩蒂股份海外收入占比80.3%，依依股份超90%，路斯股份、源飞宠物均超60%。乖宝宠物在公告中称，“增收不增利”的主要原因是境外业务受关税及汇率影响，以及销售、管理费用大幅增长等。

能爬坡期，2025年路斯股份境外子公司因产能利用率偏低出现亏损。

陈彦颀表示，这是“规模换品牌”的阶段性代价，品牌投入前置、产品结构从低毛利零食向高投入主粮切换，共同导致营收与利润增速错配。

袁帅认为，财报数据反映出的成本与费用压力，并非偶发因素，而是代工模式红利消退、品牌化投入前置带来的结构性变化，这一趋势将在未来一段时间内持续影响行业盈利水平。随着龙头企业纷纷加码自主品牌，未来国内宠物食品的竞争格局将逐步从价格竞争转向价值竞争。