看世界

方程式的新赛道

董立斌



如果你还只用赛车比赛来定义一级方程式赛车（F1），那可能错过了全球体育娱乐领域最凶猛的一头商业巨兽。

据美国体育财经媒体Sportico本月发布的榜单，11支F1车队平均估值达到45.5亿美元，同比增长33%，总价值约500亿美元。其中，法拉利以82亿美元连续4年领跑，梅赛德斯以77.5亿美元紧随其后，迈凯伦以63亿美元位列第三。即便是位于榜单末尾、新晋入榜的凯迪拉克，也值27亿美元。F1首席执行官（CEO）斯蒂法诺·多梅尼卡利此前接受媒体采访时给出了一组非常直观的对比数据：“（现在）小车队至少也要20亿美元，中大型车队至少需要40亿美元到60亿美元。但10年前，有些车队1英镑就卖了，约等于白送。”

F1车队的身价放在北美四大传统优势体育联盟面前也毫不逊色。据Sportico各联盟专项估值报告，美国国家橄榄球联盟（NFL）球队同期平均涨幅31%，平均价值93.4亿美元；美国职业篮球联赛（NBA）涨幅21%，平均66.4亿美元；美国国家冰球联盟（NHL）涨幅16%，平均24.3亿美元；美国职业棒球大联盟（MLB）涨幅12%，平均31.7亿美元。

一个起源于1950年的老牌赛事，凭什么逆势翻盘，跑出了如此惊人的加速度？

答案首先藏在观众结构的变化里。F1官方2026赛季半年度复盘显示，目前F1全球粉丝规模已超过8.3亿，较2018年Liberty Media（自由媒体集团）收购后的首个完整年份增长64%。其中，女性观众占比达到42%，占新增粉丝数量的四分之三；35岁以下群体占粉丝总量的43%。

传播渠道也是一个重要因素。根据上半赛季的现场数据，已举办的11站比赛门票全部售罄，累计吸引约370万人次到场，较2025年同期增长约6%。澳大利亚、加拿大、奥地利、英国、比利时和匈牙利6条经典赛道均刷新观赛人数纪录，其中有“F1发源地”之称、位于英国北安普敦郡的“银石赛道”周末涌入56.4万人。在电视端，摩纳哥大奖赛全球观众接近8000万人，同比实现两位数增长；巴西市场在回归免费电视台和本土车手效应的双重推动下，部分场次收视率达到2025年同期的5倍。

此外，当传统体育联盟还在为观众老龄化发愁时，F1正在把短视频一代拉到赛道边。

关注度来了，钱自然跟着来。F1去年总收入从2024年的33.18亿美元增至38.73亿美元，媒体版权、赛事推广和赞助三大支柱全线增长。其中，媒体版权是最大的“现金牛”，贡献了31.3%的收入，增长动力主要来自合同费用递增、电视订阅收入持续增长，以及F1专业电影带来的一次性收入确认。此外，赛事推广费占26.7%，赞助费占21.7%，其余20.3%来自贵宾接待、货运和授权等配套业务。赞助端的扩张同样值得关注，新赞助商的加入与既有合同的年度递增叠加，让这一收入来源保持了稳健上扬的节奏。屏幕前的目光和赛道边的消费这两条曲线，同时拉升。

其实，车队估值的抬升还有更深一层的逻辑：2026赛季的技术规则重写正在改变这项运动对汽车制造商的吸引力。新动力单元将电力输出占比的目标水平提升至约50%，MGU-K（F1动力单元中的动能电机单元，是能量回收系统的一部分，其功能是在车辆制动时将动能转化为电能储存，并在加速时作为电动机释放能量以辅助推进）最大功率从2014年初始阶段的120千瓦增至350千瓦，接近当时的3倍。而老款的MGU-H热回收部件被彻底删除。F1官方在解读新规时明确表示，删除MGU-H的核心考量在于该技术从未被民用车型广泛采用，简化架构的目的是让动力单元对道路民用车型更具参考价值，从而吸引更多制造商入局。

制造商阵容随即作出回应。2026赛季围场里出现了5家动力单元供应商的身影，梅赛德斯和法拉利延续供应，红牛与福特展开新合作，本田以完整厂商身份回归供应阿斯顿·马丁，奥迪在接手索伯后以厂队身份携自研动力单元登场。凯迪拉克首个赛季以法拉利引擎起步，通用汽车计划于2029年推出自研动力单元。当一个赛事的技术规则开始服务于厂商的消费级研发，车队估值的锚点就不再只是奖金分成，而是嵌入全球汽车工业转型的更大版图。

但光鲜之下，并非没有隐忧，最直接的表现在于头部与尾部的差距。

从估值上看，同在榜单上的法拉利和凯迪拉克，估值的绝对差值已经超过2倍；即便是“吊车尾”凯迪拉克的27亿美元也远不是小车队努努力就能追赶的对象。这意味着，不同车队因为资金实力关系，很难形成有效竞争关系。

从技术上看，新规下的技术洗牌已经显现出分化迹象，梅赛德斯在巴西站提前3站锁定车队总冠军，此前一站安东内利已在墨西哥加冕车手总冠军，而凯迪拉克作为新军至今未能收获积分，20场大奖赛累计15次退赛，机械可靠性与完赛稳定性成为其最大绊脚石。如果技术格局持续固化，中下游车队的估值溢价能否维持恐怕得打一个问号。

11月10日，Liberty Media前总裁兼CEO格雷格·马菲在Sportico纽约投资峰会上表示，他判断F1在2年后将不再以公开上市形式存在，理由是“最容易赚的快钱已经赚完了”。“EBITDA（息税折旧摊销前利润）在近10年增长了3倍，未来10年很难再现同样增幅。”此外，分站承办费的持续攀升也在挤压欧洲传统赛道的生存空间，使其在和中东、美国金主的竞价中处于劣势。

从银石到拉斯维加斯，从铃鹿到阿布扎比，F1正在做的事情本质上只有一件，把一场两小时的比赛拉伸成一周的娱乐消费场景，再用流媒体和社交媒体把它塞进8亿多人的口袋。2026年的新引擎、新车队和新赛道，赌的是这个循环还能再转快一点，每一圈都再点一脚油门。

国际

来稿邮箱 gjb@jjrbs.cn

欧洲上桌了，谁来“接电话”

高文成

“如果那部‘红色电话’响了，谁来接？”

11月12日晚，在都柏林会议中心，第九届欧洲政治共同体领导人会议后的联合记者会接近尾声，一名记者把最后一个问题抛给欧洲理事会主席科斯塔和爱尔兰总理马丁。听到问题，记者们会心一笑，科斯塔也笑了。

笑声之后，跟着的是尖锐追问：由谁代表欧洲参与乌克兰问题谈判？这是否会让欧洲内部分歧更加凸显？

科斯塔在回答中否认存在分裂，表示欧洲以团队方式参与外交斡旋。领土问题由乌克兰自己谈，经济前景和入盟问题涉及欧盟，安全保障则由参与相关安排的国家讨论。

马丁补充说，不只是欧盟，英国、挪威等也在发挥作用。他表示，不仅要讨论谁来谈判，还要对和平应是什么样子并如何持续有清晰连贯的共同主张。

越呼吁团结，越说明团结难得。事实上，白天会场并不缺少团结的画面。领导人之间握手、相拥，40多名欧洲各国和欧盟机构领导人站在一起合影。但在记者会上，当被问及谁代表欧洲来“接电话”，回答中始终未出现一个具体的名字。

多年来，谁代表欧洲的疑问从未消失。“如果我想给欧洲打电话，该打给谁”这一经典之问，最初出自何人虽有争议，却常被归于已故美国前国务卿基辛格。2012年，他谈及此还打趣道，即便电话接通，得到的回答也未必清楚。

谁来“接电话”的老问题，眼下又多了几分紧迫。乌克兰危机叠加能源价格、安全保障等关切，欧洲各国立场难以协调；争取坐上谈判桌的同时，还得商量由谁代表、带着什么主张前去。“欧洲代表在走廊里等待”，瑞士《时报》这样描述欧洲在最近结束的阿布扎比三方会谈中的窘境：参与了相关磋商，却没能真正上桌。

当然，欧洲的分歧不只在乌克兰问题谈判代表上。下一轮欧盟长期预算，德国等净出资国要求控制总额、更多投向防务和竞争力，另一些国家则坚持保住农业和地区发展资金；对乌援助，德国把各国共同分担援助与批准下一轮预算挂钩，匈牙利、斯洛伐克等国对此持反对态度；关于对以色列政策，马丁坦言，27国很难就贸易和经济措施形成共同立场……

对外害怕被绕开，对内也有国家担心被代言。据欧盟观察家报网站报道，波兰对法德英代表欧洲参与磋商提出异议，担心西欧越过东欧与俄罗斯打交道。爱尔兰广播电视台则指出，欧盟、北约以及围绕乌克兰问题形成的不同协调组合相互交叠，参与范围和职责边界并不相同。法国《世界报》称，欧洲一个弱点是未清楚提出自己的主张，主要国家要重新掌握主动，就得拿出能团结各方的共同方案。

13日，欧盟在都柏林继续开会，欧洲如何参与乌克兰问题外交斡旋仍在议程之中。“红色电话”响了，欧洲不仅要确定“谁来接”，更要回答接下来“说什么”。

（据新华社电）

脑洞

海外智能车何故刷机忙

梁桐

最近这段时间，海外正在兴起一股智能汽车“刷机”潮。在欧洲改装工坊、北美汽配论坛以及电商平台上，类似“Boost（提升性能）外挂模块”或车载自诊断系统（OBD）接口刷机设备的销售异常火爆，一些地区甚至衍生出了上门提供“一键刷机”服务的地下中介网络。

刷机是什么意思？当前智能汽车刷机盛行，又是怎么回事？

要理解刷机，首先要理解智能终端订阅服务模式。所谓订阅服务模式是指，消费者通过定期支付费用，持续获得某项产品或服务的使用权。这是一种“非一次性买断所有权”的类长租商业模式，核心特点是将传统的单次交易关系转变为长期服务关系。

随着智能汽车的发展，汽车正在从单纯的交通工具变为搭载高度智能化系统的“移动智能终端”。随之而来的是，越来越多的车企开始试水“硬件订阅”模式，即在智能汽车上预装各种物理硬件，再通过软件锁止，车主需要付费才能解锁相关服务。目前市面上比较常见的硬件订阅功能包括座椅加热、后轮转向、性能提速包等。

不过，这种模式引起了很多极客的不满，一部分人开始尝试通过黑客技术破解软件功能。而从去年下半年开始，这一趋势开始在欧美消费市场蔓延，针对多个外国智能汽车品牌的刷机服务也开始堂而皇之地出现在各大商业平台上。

从技术上说，“不可逆破解”确实是可以实现的。此前国际黑客大会与顶级网络安全论坛上公布的研究显示，安全专家与黑客团队利用硬件级别的电压脉冲注射和芯片漏洞，成功获取了部分知名电动汽车品牌车机控制系统的底层权限。由于此类破解直接作用于硬件，车企无法仅凭远程升级技术（OTA）软件补丁进行封堵，相当于一次性永久解锁价值数百美元至数千美元的功能。

面对这一趋势，许多车企开始采取高压应对策略。一些车企在检测到车主系统存在数据篡改后，不仅在车机大屏上弹出“检测到非法车辆修改”的常驻警告，更进一步通过OTA更新强制锁死相关功能、取消破解车辆的官方质保，甚至在云端将车辆列入黑名单，剥夺其使用官方增值服务权益。

不过，这种技术拉锯战不仅未能平息破解热潮，反而让车企与消费者之间的对立情绪进一步升级。有业内人士分析认为，这种对立情绪主要基于3个不认同：

第一个不认同体现在所有权上。在传统消费观念中，当消费者付清购车款并接过车钥匙的那一刻，便拥有了整辆汽车及其内部所有零部件的所有权。而在硬件订阅制下，车企却在购车行为完成之后通过软件设锁，要求车主为早已躺在车里的物理硬件按月交租，这在消费者的视角中无异于自己花钱买了个半成品。

第二个不认同体现在法律与文化层面。在欧美市场，开源文化拥有深厚的社会基础。许多消费者和权益组织援引《数字千年版权法》的相关豁免条款，主张车主对其购买的物理资产享有完全的管理和代码修改权利。这种舆论倾向为民间刷机提供了天然的心理正当性，使得破解行为在很多车主眼中不仅不是非法行为，反而是捍卫个人财产自主权的正当举措。

第三个不认同体现在边界上。车企在试图复制互联网行业高毛利、高估值的商业模式时，却忽略了物理硬件与数字服务的边界。互联网行业“软件即服务”模式之所以成功，是因为服务商会持续提供云端算力、内容更新或软件迭代。而座椅加热、后轮转向等功能本质上是纯粹的物理机械运作，不需要车企后续投入持续的运营成本。将无后续服务成本的硬件功能剥离为订阅项目，不仅无法建立可持续的商业闭环，反而破坏了品牌信任度。当前部分欧洲豪华车企宣布彻底取消基础硬件功能付费订阅，就是对这一问题的正面回应，可视为向市场规律和消费者心理的理性回归。

智能汽车刷机现象盛行，如同一面镜子，清晰映照出车企商业模式创新与消费者实际需求之间的撕裂。订阅制真正的生命力在于“持续提供新价值”。只有当车企将商业化的重心转向真正需要持续研发、数据维护和云端算力支持的高阶软件服务领域，消费者才能感到“物有所值”，订阅模式也才有可能获得市场的自发认可。

本版编辑 韩 叙 王一伊 美 编 高 妍

社址：北京市西城区白纸坊东街2号 读者服务邮箱：jjrbdz@jjrbs.cn 查号台：58392088 邮编：100054 传真：58392840 零售每份：1.00元 广告许可证：京西工商广登字20170090号 广告热线：58392178 发行热线：58392172 昨日（北京）开印时间：5:05 印完时间：6:05 印刷：