

□ 袁 勇

看世界

球场的“隐形”裁判

义，就是一支球队的球员总薪资有一个上限。尽管NBA考虑到各种特殊情况，为工资帽制度设定了一系列特殊条款，但总体思路不变：球队的薪资总支出必须得到控制。某球队的工资总额如果超过工资帽，就要缴纳高额罚金，这些罚金会重新分配给支出没有超过工资帽的球队。设置这套制度的初衷是让小市场球队有充沛的奖金参与竞争。

不过，也有一些球队试图寻找制度漏洞。比如，有些球队能拿出手的工资额度有限，又想得到超级球星增强实力，于是就想出了阴阳合同等招数——明面上遵守工资帽制度，背后以其他方式给球员“找补”一些利益，以此吸引球员加盟。NBA对于此类行为几乎零容忍。这也就解释了伦纳德这件事为啥在体育圈引发这么大反响。因为一旦坐实，球员和球队都将受到重罚。

有人会问，球队老板自愿花钱吸引球星，提升球队实力，让比赛更精彩，这不是好事吗？事情没这么简单。注资虽好，但绝不是多多益善。一系列财务规则并非凭空设立，而是多次惨痛教训的产物。

20世纪90年代末，意大利足球联赛正值巅峰，面对火热的球市氛围，一些球队老板选择加大投资，快速提升球队实力。当时，从联赛主办方到球队，几乎没有财务规则意识。

拉齐奥队老板克拉尼奥蒂凭借旗下食品集团的大量资金，为球队引进众多球星，球队实力大增，并在2000年夺取意甲冠军，一时风光无限。然而辉煌的背后是脆弱的财务根基。随着克拉尼奥蒂旗下公司遭遇经营危机，资金链很快出现问题，球队

的输血渠道骤然中断，不得不连续出售核心球员，成绩随之一落千丈。球迷们这才惊觉，那座冠军奖杯原来是债务堆砌的幻影。

英格兰的利兹联队也有过类似经历。球队为了快速提升实力，不惜透支未来转播收入和大额贷款，高价引入明星球员，然而球队在赛场上的表现没有达到预期，导致收入不足以覆盖运营成本，最终被债务压垮，短短几年沦落至降级。

进一步看，即便某支球队背后的“金主”实力着实雄厚，能长期大额注资，对联赛生态来说也不是好事。球员特别是顶尖球星是一个存量市场，如果某支球队短期内凭金钱囤积球星，其他球队的实力必然会被削弱。联赛格局很快会两极分化，强者恒强、弱者无力，悬念荡然无存。没有悬念的比赛对观众的吸引力也会下滑，最终损害赛事的商业价值。

英超之所以成为当今世界最成功的体育联赛之一，很大程度上就是得益于其公平的收入分配制度与严格的财务监管制度。以2024—2025赛季为例，英超联赛总收入超过70亿英镑，奖金池高达28.4亿英镑，分给20支球队，每队最少都能拿到上亿英镑。冠军利物浦获得约1.8亿英镑，垫底的南安普顿也分到1.109亿英镑，足够覆盖全队6000万英镑的年薪支出。

收入分配均衡，支出又有规则限制，如此机制最大程度保障了各支球队健康运营，避免球队之间的实力差距过度拉大，联赛整体的吸引力和观赏度不断提升，商业价值也随之上涨。越来越强的商业价值转化为越来越强的盈利能力，进而反哺各支球队，形成良性循环。据统计，英超转播收入30年来增长了100多倍，现在每年为英国贡献超过80亿英镑经济产值，创造40亿英镑税收和10万个就业岗位。

随着体育产业不断发展，许多体育联赛都在逐步完善各自的财务规则。虽然规则名称和具体条款有很大差异，但目的却殊途同归：防止资本过度集中在少数球队，导致比赛竞争性减弱。

纽卡在转会市场上的窘境，或许让球迷们失望，但这对球队未尝不是一种保护。财务规则无时无刻不在提醒球队老板们：与其无休止地砸钱买人，不如把更多资源投入青训体系、球探网络和科学管理。这条道路或许更漫长，却更具可持续性。

对观众和球迷而言，财务规则的意义也极其重大。想象一个没有约束的联赛是什么样：豪门球队囤积球星，小球队只能陪跑，比赛结果几乎一边倒。从长远看，这样的比赛必然因结果缺乏悬念而失去观众。毕竟，球迷希望看到的不只是“豪门球队”的压倒性优势，也要有黑马的奇迹和弱旅的逆袭。正是财务规则的存在，才让比赛更加充满未知和悬念。

看似冰冷的财务规则，如同维系体育产业生态平衡的“隐形裁判”。其目的不在于数字上的约束，而是为了让资本运行在制度轨道上，通过抑制投机风险、限制过度杠杆、维护竞争平衡、保护相关方利益，引导资本投向长期价值。没有财务规则，体育可能沦为赤裸裸的金钱游戏。有了财务规则，比赛的竞技性才能够提升，球迷的热情亦得以延续，球队、联赛和体育产业才有健康的未来。

美国服装业

近日在美国拉斯维加斯举行的秋季服装鞋帽订货会上，关税成为热议话题。多家参会企业代表接受记者采访时表示，美国关税政策让全球时尚及服装鞋帽行业面临成本上升、利润压缩及供应链不确定性等压力，整个行业感到“紧张与焦虑”。

拉斯维加斯服装鞋帽订货会是北美地区最大的同类展会之一，展会不仅展示了服装、鞋类和配饰的最新潮流，同时也为企业提供了合作和交流的平台。展会本应带来市场信心和商业机会，但关税阴影使参展商普遍忧心忡忡。

加拿大女装品牌特里巴尔时装公司销售与商品副总裁克里斯蒂娜·洛莱告诉记者，整个行业都不清楚美国关税政策走向。“对于制造商来说，这种不确定性令人恐惧，我们必须在不将成本完全转嫁给消费者的情况下应对政策变化，这是巨大的挑战。”

她表示，公司在中国、危地马拉、印度、孟加拉国和土耳其等国设有生产基地，不同国家在某些产品领域具有特殊优势，难以替代。比如，中国在泳装和牛仔产品的面料和工艺方面非常出色，很难找到同等质量和价格的替代。面对关税上涨，公司已将2026年春季系列女装价格上调约7%，在市场接受度和生存压力之间寻求平衡。

关税政策不确定性让许多企业陷入困境。记者在采访中了解到，一些企业正考虑将供应链转移至其他地区以化解关税上涨带来的成本压力，但由于产品原材料的特殊性以及

本版编辑 韩 叙 王一伊 美 编 倪梦婷
来稿邮箱 gjb@jjrbs.cn

压力山大

生产质量等因素，许多企业在成本上升时选择通过增加附加值，或通过适度调高价格转嫁给消费者。

美国男装企业布拉沃集团代表法里德·尼克法尔贾姆告诉记者，公司销售的男士衬衫、牛仔裤、外套等均产自中国，与山东、浙江和福建等地中国工厂合作多年，供应链非常稳固。他表示，公司面临着压力的巨大。

“我们所在的细分市场对价格非常敏感，可涨价幅度非常有限。一旦涨价过多，就会被竞争对手的价格战挤出市场。”他表示，并说政策充满不确定性，让公司发展前景不明朗。

美国企业环球鞋业公司同样以中国作为产品主要产地，包括广州、宁波和温州等地。该公司总裁克里斯·施纳尔告诉记者，中国制造在皮革质量、生产工艺和成本等方面具有明显优势。他表示，公司曾尝试寻找东南亚工厂替代，但试制样品质量不及中国制造，因此决定维持现有供应链。

加拿大女装企业奥兰治时装公司主打竹棉牛仔系列，与中国供应链深度绑定。公司创始人纳菲莎·巴瓦告诉记者，竹子产自中国，竹纤维产品只有在中国生产最为合适。“我们与一些长期合作的零售商保持多年的关系，不希望涨价影响客户关系。”

业内人士指出，美国关税政策的走向仍是全球时尚供应链和市场信心的关键变量。洛莱对记者表示，这几个月对整个行业来说非常艰难，“大家都在同一条船上”。

（据新华社电）

印象

索伦托的柠檬童话

柠檬的芬芳中。

柠檬在这片土地上的种植史已绵延千年。公元10世纪，阿拉伯人将柠檬带到西西里岛，循着商路最终扎根于索伦托半岛。中世纪时期，这种富含维生素C的金色果实，成了水手们对抗坏血病的“海上护身符”。据史料记载，阿玛菲（也称阿马尔菲）共和国的商船队每次远航都会携带大量柠檬，这一传统使索伦托逐渐成为地中海地区重要的柠檬贸易中心。到了18世纪，英国皇家海军发现柠檬汁预防坏血病的功效后，索伦托柠檬的需求量更是急剧增长，为当地经济发展注入了长久活力。

意大利包揽了欧洲半数以上的柠檬产量，而索伦托半岛正是这顶王冠上最亮的那颗明珠。这里的地理禀赋，是柠檬的“天然孕育场”。地中海送来温润气流，年均超2500小时的充足日照为果实注入糖分，火山岩风化而成的土壤则锁住丰富矿物质，共同滋养出品质卓绝的极品柠檬。索伦托柠檬最显著的特征是芳香物质丰富、果汁甜度高而酸度适中。这些特性使得索伦托柠檬在众多柠檬品种中脱颖而出，成为顶级厨师和调酒师的首选。

品质需要制度守护。2000年，欧盟正式将“索伦托柠檬”纳入地理标志保护体系（PGI），为其筑起严格的法律保护城河；从种植、采摘到加工、销售的每一个环节都全程可追溯；每颗合格的柠檬都贴着专属防伪标签，确保真实可鉴；生产区域被严格限定在索伦托半岛的特定区域，产量也受精准管控。这种标准化认证不仅给消费者吃下“品质定心丸”，更通过限量供应，雕琢出产品的稀缺价值。目前，意大利仍是欧盟中拥有农产品“原产地保护”和“地理标志保护”认证最多的国家，而索伦托柠檬正是其中颇具分量的代表之一。

索伦托人从未满足于初级农产品销售。在这里，柠檬被注入无限创意，形成了完整的产业链条。在食品领域，当地开发了柠檬巧克力、柠檬烩饭、柠檬冰淇淋、柠檬蜜饯等数十种特色产品；在日化领域，精油、香水、香皂、SPA用品等产品延伸了价值链。其中最负盛名的当属柠檬利口酒（Limoncello），这种采用传统工艺酿造的甜酒年产量超千万瓶，金黄的酒液带着“阳光的味道”，销往50多个国家和地区，成为意大利最著名的甜酒之一。

索伦托还将柠檬种植与文旅体验融合：“柠檬小径”旅游线路串联起百年柠檬园、传统酒窖

与手工作坊，让游客能够体验从采摘到调酒的全流程。每年7月底举办的柠檬节更是小镇的年度盛事，柠檬车游行、音乐表演、装饰大赛等轮番上演，整座小镇化作金色的狂欢海洋。据统计，节日期间，小镇每天接待游客量可达上万人次，柠檬相关产品的日销售额是平日的5倍以上。

如今，索伦托柠檬早已超越农产品范畴，成为当地重要的文化符号。在老城区的店铺里，柠檬主题的陶瓷工艺品、家居用品琳琅满目；梯田式柠檬园中，游客可以学习传统种植技术，参与柠檬酒制作课程。明黄色的柠檬树与蔚蓝的地中海构成经典配色，鹅黄、橘红的建筑点缀其间，形成独特的“索伦托美学”。这种视觉语言从19世纪油画延续至今，衍生出专门的设计流派。当地持续邀请艺术家驻留创作，以柠檬园为背景的作品在酒店画廊展出并售卖，实现了艺术与农业的完美结合。

正如当地谚语所言：“阳光与海浪成就柠檬，而柠檬成就了索伦托的灵魂。”这片被柠檬点亮的土地，正以其金色魅力向世界讲述着地中海传奇。

□ 王海梅



最近有两条体育新闻引发关注，不过它们并非来自赛场，而是与钱有关。

第一条新闻发生在英超（英格兰足球超级联赛）。财大气粗的沙特公共投资基金控股的纽卡斯尔联足球俱乐部，在夏季转会市场上屡屡碰壁，不仅看中的目标球员被其他俱乐部抢走，还被迫把当家球星伊萨克卖给了利物浦。要知道，伊萨克在上个赛季是纽卡的头号前锋，这让不少纽卡球迷直呼心痛。

第二条新闻来自NBA（美国职业篮球联赛）。美国媒体爆料，篮球明星伦纳德在多年前加盟洛杉矶快船队时，曾签订过虚假代言合同或商业合作，从而获得额外收益。

两条新闻看似风马牛不相及，实则都指向体育产业的一个关键词——财务规则。

先看纽卡这件事。让其在转会窗口吃尽苦头的，是英超于2013年推出的财务监管措施——PSR（盈利与可持续发展规则）。其核心条款是：英超俱乐部在一个“滚动3年期”内的亏损总额不能超过1.05亿英镑。所谓滚动3年期，就是一个始终覆盖最近3年的时间窗口，不管在哪一年结算，都必须保证3年总账不超过红线。此外，如果英超球队要参加欧足联旗下的赛事，还必须遵守欧足联版本的财务规则——FSR（财务可持续性规则）。根据该规则，球队的工资开支不得超过俱乐部营收的70%。如果球队老板很有钱，是不是可以随时大手笔注资解决问题呢？答案是否定的。PSR对于老板注资的方式、额度都有明确限制。

头戴这几道“紧箍咒”，各支球队都只能小心翼翼地花钱，避免越过财务红线。因为如果违反了PSR和FSR，后果很严重：可能会遭到罚分、禁止转会，甚至吊销参赛资格。

再说伦纳德。这件事涉及NBA最重要的财务规则——工资帽制度。所谓工资帽，顾名思

