

看世界

□ 袁勇

# 世界杯扩军账该怎么算

# 国际

来稿邮箱 gjb@jrb.cn

6月11日，2026年美加墨世界杯将在墨西哥首都墨西哥城阿兹特克体育场拉开大幕，四年一度的足球狂欢即将开启。

这一次，世界杯的版图将再度扩大：参赛球队从32支增至48支。国际足联将这一改革定义为“足球全球化的里程碑”，强调扩军是为了让更多国家站上世界足球最高舞台，让足球进一步扎根于亚洲、非洲、拉丁美洲等更广阔的地区，实现“足球团结世界”的愿景。

这样的叙事颇具感召力，但如果仅仅停留在“推广足球”的层面，恐怕不足以解释这场扩军为何顶着争议仍被强力推进。那个没有被明言，却更有力的推动因素其实是商业回报。

国际足联预计，美加墨世界杯的周期收入将达到130亿美元，远高于卡塔尔世界杯周期的75亿美元。其中，扩军被认为是推高赛事收入“重要且直接的因素”，因为“多16支球队”不仅意味着更多参赛国，也对应着一笔笔清晰可见的新增收益。

最直观的变化，是比赛数量大幅增加。2026年世界杯的比赛场次将从过去的64场增加到104场，赛期也将从30天延长至40天，也即额外增加10天左右的“流量窗口”。在当今天这个注意力经济时代，每一场比赛都是一次变现机会：增加转播时长、广告曝光、门票销售，本质上就是把整个世界杯商业盘子做大。

门票收入改革也成为世界杯扩军红利的重要一环。据统计，美加墨世界杯门票销售和贵宾服务收入将达30亿

美元，新增40场比赛意味着约150万张额外门票。与此同时，国际足联首次引入“动态定价”，让票价随需求而波动：小组赛门票百余美元起步，热门场次可达700美元以上；决赛票价更是刷新纪录，普通票价要4000多美元，高端票价差不多要1万美元。在官方转售平台上，一张决赛三等票甚至被炒到14.3万美元，比原始票价贵了40多倍。国际足联近日称，已收到超过5亿份门票申请，但实际可售票位仅700万个。在需求如此旺盛的情况下，国际足联正通过价格机制尽可能放大赛事商业价值。

此外，世界杯扩军还意味着来自亚洲、非洲、拉丁美洲等地区的球队数量增加，赛事观众覆盖面必然进一步扩大。国际足联试图在更多参赛国提升转播收入，对转播权的要价相较过去显著提高。赞助收入也水涨船高，预计将超过28亿美元。国际足联确认，得益于曝光时长和覆盖人群的大幅提升，“全球赞助包已售罄”。

以规模扩大换取收益增长的商业逻辑，已经在世界杯历史上成功演绎了好几次。世界杯曾于1982年、1998年先后两次扩军，参赛队伍从16支逐步扩容至32支。这两次扩军极大推动了足球运动的全球化普及，也助力世界杯成长为全球顶级体育IP。今年的美加墨世界杯尽管还未开赛，各项收入增量也几成定局。国际足联称，新增收益将反哺全球足球发展，助力足球基础薄弱地区完善青训体系、升级基础设施建设。

不过，在足球发展外部环境已然发生变化的当下，再次复制这套逻辑，挑战并不小。第一，国际足联的行业声誉和资金透明度饱受外界质疑。2015年，国际足联前主席布拉特因涉贪腐丑闻辞职，并遭“禁足”处罚，多名国际足联官员被刑事定罪，机构声誉受到重创。此后，

国际社会对国际足联资金使用透明度的质疑声始终不绝于耳。

第二，世界杯扩军后的名额分配明显向亚洲、非洲及中北美地区倾斜，欧洲足坛参赛席位占比被摊薄，话语权随之弱化。

长期以来，欧洲坐拥全球最顶尖的足球资源，汇聚顶级联赛、大牌球星，拥有成熟完备的转播市场与商业体系。世界杯扩军后，直接分流了欧洲足坛原有的商业资源。正因如此，欧足联及欧洲足坛各方，成为世界杯扩军最主要的反对力量。西班牙足球甲级联赛的反对声颇具代表性：“世界杯扩军无视各个国家和地区的相关赛事，也完全不在意这一决定将给世界各地联赛带来怎样的经济损失”。

第三，世界杯扩军与保持比赛质量存在一定矛盾。

2025年，国际足联在另一项赛事世俱杯中开展了扩军尝试——从7支球队扩展到32支，参赛球员来自80多个国家和地区，覆盖面大幅提升。但弊端也随之显现：强弱悬殊的比分频频出现，让“顶级赛事”的竞技含金量受到质疑。世俱杯的前车之鉴，加剧了人们对世界杯扩军导致比赛质量下降的担忧。

第四，也是最重要的一点在于，扩军将球员身体负荷推向了新的压力点。

随着世界杯、世俱杯相继扩军，再加上欧洲联赛、欧冠等赛事的密集赛程，顶级球员的比赛负担显著加重。密集的赛程挤压着球员的休整时间，在比

赛和飞行中来回奔波成为球员常态，肌肉伤病、韧带损伤等健康问题也大幅增加。越来越多的足球从业者表达了一个共同担忧：国际足联在扩大赛事版图和商业收入的同时，也在把更多身体负担转嫁给球员。

这绝非无稽之谈。在世界杯开幕前夕，已经有多位球员因重伤确定无缘参赛。密集赛程带来的疲劳累积，正在以最直接的方式反噬比赛本身。利物浦队前主教练克洛普多次批评国际足联扩张赛事的行为。他认为，连续的大赛安排让球员几乎没有真正的身体和心理恢复时间，最终会以疲劳、伤病和竞技质量下降为代价。巴西球员阿利松也公开抱怨，赛事组织者不断增加比赛，却很少真正听取球员意见。

归根结底，足球既需要全球化，也离不开商业化。世界杯扩军让更多国家站上舞台，也让这项运动的商业价值被进一步释放，这些都不能简单否定。但反过来说，当商业因素不断被置于优先位置，竞技质量以及竞技本身所代表的精神和价值也将不可避免地被稀释。如何在“规模扩张”与“足球本质”之间取得平衡，让商业红利真正服务于全球足球发展，是国际足联必须回答的问题。



悦读

## 事业比待遇更能激励人

肖瀚

很多管理者有这样的困惑：关键绩效指标(KPI)越定越细、考核越来越密，奖金一分没少，福利也全部跟上，可团队的状态却没什么积极变化，反而越来越“佛系”。员工的主动性去哪儿了？

由两位行为经济学家尼尔·多西和林赛·麦格雷戈共同撰写的企业管理学著作《新绩效模型》就试图回答这个问题。

作者认为，真正决定绩效的，不只是奖金、制度和激励，更重要的是搞清楚员工“为什么工作”。如果员工只是被奖励、压力或惯性推着往前走，或许能很好地完成某项任务，却很难持续创造高绩效。真正值得管理者重视的，是员工做事的动机——这件事儿究竟是他自己想做的，还是被要求做的？

先来看看行为经济学中一个颇为有趣的案例：

某大学4名研究人员策划了一场实验，实验的主旨是“体重换黄金”。在这个为期3周的项目中，研究人员会向成功减重的受试者提供50美元奖金，并在项目结束后的4个月内持续追踪他们的体重变化。

在实验开始前，研究人员根据受试者参与项目的动机将他们分成了两组：一组为“经济动机”，这组受试者的动机只是获得金钱；另一组为“非经济动机”，这一组人的动机侧重于减重本身，而之所以参与项目，更多是为了学习相关专业知识和找到志同道合的伙伴。

实验结果发现，两组受试者的体重在3周内都或多或少有所下降。但在实验结束领取奖励后，经济动机组的平均体重开始明显反弹。与此同

时，非经济动机组的持续减重效果良好，在之后的4个月中，他们的体重不仅没有反弹，还进一步下降了0.5%。

这项实验揭示了一个简单而深刻的道理，那就是机会会影响绩效，而金钱并不是动机的全部。

将这一观点平移到职场上，就得到了作者的核心观点——真正决定团队表现的，是组织内部的“总动机”水平。

本书的重要价值之一在于将动机浓缩为一个极为简单的公式：总动机=直接动机(玩乐+目标+前景)-间接动机(情绪压力+经济压力+惯性)。其中，直接动机能够驱动高绩效，间接动机则会侵蚀主动性。而绩效管理水平的健康程度，就取决于总动机的净值。

研究显示，当动机是玩乐时，高绩效往往最容易实现，因为当一个人单纯出于兴趣而做某件事时，事情本身就是奖励。

目标动机的道理也是类似。如果一个人的工作与梦想处于同一个轨道上，自然会全身心投入其中。想象一下，如果一个看不得患者被病痛折磨的人成为医护人员，一个从小就梦想探索宇宙的人成为航天员，奖金、升职什么的，不过都是浮云。

再来看看前景。所谓前景动机是指，员工正在做的事情与实现长远目标存在接续关系。比如，海外许多律师事务所都能以极低的费用聘用年轻人从事律师助理工作。他们中的很多人并不享受日复一日的文书工作，但依然会咬牙坚持，因为这样的从业经历有助于他们未来申请法学院，并有朝一日成为一名真正的大

律师。相较而言，间接动机就不那么美好了。

回忆一下，你有没有被迫参加过一些你根本没兴趣的公司聚会，原因只是同事们都去了，你不去不合适？你有没有被迫提交过那种毫无意义的垃圾文案，原因只是它关乎你本月的绩效？前者会带来明显的情绪压力，而后者代表的自然是经济压力。

然而，更可怕的是惯性动机。在这种动机下，“工作的理由距离工作本身远到无从追溯”。员工今天之所以做这件事，只是因为昨天也做了。这往往会导致最差的绩效，如果这还能被称作绩效的话。

在作者看来，事业比待遇更能激励人。企业绩效的提升，表面上看是目标、制度与考核的结果，深层来看则取决于组织能否重新定义员工与工作之间的关系，把合适的人放到合适的岗位上。当一个组织把“他为什么会好好工作”这个问题重新带回管理一线，它已经补上了绩效管理最开始的那一环——而这，或许就是《新绩效模型》这本书最大的价值。



在斯里兰卡，暴雨总是来得毫无征兆。从位于中北省的小镇哈拉纳一路向北，汽车沿着一条柏油小路行驶在大片农田间，雨刮器就算开到最大，挡风玻璃前依旧是一片水雾。

就在这片农田地下约30米深的地方，两台来自中国的硬岩隧道掘进机正在相向而行。从2021年2月开工到现在，由这两台机器开掘的斯里兰卡埃勒黑勒运河引水隧洞项目已完成90%，有望在今年6月实现贯通。

中部省与中北省是斯里兰卡主要农业区，但由于水资源分配不均，当地不少农户常年饱受干旱与缺水困扰。为解决这一难题，斯里兰卡政府规划了总长96.5公里的“中北部水渠工程”，将从水资源充沛的中南部地区引水至北部地区，为沿线超过7.38万公顷农田和37.5万户家庭提供灌溉用水和生活用水。因此，这一项目也被中方施工人员称作斯里兰卡的“南水北调”。

由中国建筑股份有限公司承建的埃勒黑勒运河引水隧洞项目是整个水渠工程中的重要连接段。项目总长27.7公里的隧道中绝大部分为硬岩掘进隧道，是斯里兰卡首个采用双盾硬岩掘进机的隧道项目，这对操作人员提出了更高要求。

巨大的工程量、当地复杂的水文地质条件，使项目施工团队自开工起就时常面临各种挑战。

“使用这种设备实施规模如此大的硬岩掘进隧道工程，在斯里兰卡还是首次，在整个南亚地区也少见。”现场工程师柳永林说。“今年2月末，2号掘进机在开掘过程中遇到严重的涌水涌砂状况。”虽然项目组已准备好应急预案，但涌水涌砂情况依然超出预期。“那片区域的地下水系含水量特别丰富，我们的排水清渣工作一直不停，前前后后花了一个多月时间，才逐步恢复正常掘进。”

如何尽可能减少项目对生态环境的影响也是一大挑战。隧洞下穿当地

## 南亚岛国的

三、自然保护与水质，项目用专门设备处理污水，掘进设备均使用可降解环保型液压油。同时，项目在推进期间积极开展植树造林等生态修复活动，以加强生物多样性保护。

此外，中国企业还为周边居民实施了大量惠民工程。项目经理易承志介绍，开工建设以来，企业积极承担周边农村的基础设施建设。今年2月，企业在当地援建的饮用水供应系统投入运行，这一系统让方圆10公里范围内的农村居民用上了安全的水。

## 南水北调

全的“南水北调”引水隧洞项目开工以来，已为村民提供超过1000个就业岗位，对人才的培养为村民个人发展带来了新机遇。

当地资深地质工程师瓦尼加塞克拉一年半前加入施工团队，负责施工地段的地质勘探与分析工作。中方施工团队的专业操作给他留下深刻印象。“我带领的年轻地质工程师们非常乐于向中方掘进机操作员请教。”瓦尼加塞克拉说。

易承志告诉记者，项目开工以来，许多当地工程专业人士和工人都学到了新知识、新技能。如今，管片厂里的120多位工人全部为斯里兰卡本地人，各项工序均由他们独立完成。

在施工现场的竖井后方不远处，掘进机挖出的沙土已堆成两座小山包。“现在1号掘进机已基本完成任务，2号掘进机还剩下700多米的掘进距离，两个月左右就可以完成了。”柳永林说。

入夜，暴雨骤雨再次席卷施工现场。第二天一早，工地又将面临繁重的排水任务。但正如柳永林所说，再多的困难都能在建设者的齐心协力下迎刃而解。这个由中斯两国共同建设的隧洞，将成为中企积极参与中斯高质量共建“一带一路”的又一张亮眼名片。

(据新华社电)

本版编辑 韩叙 王一伊 美编 王子莹