

Deloitte.



王者咆哮
2018年度足球财务报告

德勤体育
2018年6月

2016/17赛季在将来很有可能被定为英超
联赛俱乐部持续实现盈利的关键时间点

内容

前言	02
全球化业务团队	04
精耕细作-全球足球商业专家	06
欧洲顶级联赛	08
德勤足球数字智能工具 (FIT)	14
英超联赛俱乐部	16
综合体系之下 - 持有多家俱乐部股权	22
前沿动态 - 足球商业赞助	23
英格兰足球级别联赛俱乐部	24
球员转会	28
绿茵场上的梦想- 青训体系解析	29
球场设施	30
摩尔定律	32

主编
Dan Jones

副主编
Timothy Bridge, Matthew Green

编辑团队
Michael Barnard, Matt Dwyer, Jake Wilson
以及Christopher Winn

德勤体育
电话:: +44 (0)161 455 8787
地址: PO Box 500, 2 Hardman Street, Manchester, M60 2AT, UK
邮箱: sportsteamuk@deloitte.co.uk
网址: www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

中国区业务联系方式:
王小欣 Nikki Wang
邮箱: nikkixwang@deloitte.com.cn

2018年6月

欢迎登入 www.deloitte.co.uk/arff 下载报告完整版, 以及购买全球足球数据手册

全球足球数据手册£1,000

全球足球数据手册是由德勤足球专家通过多年丰富经验以及考证方法收集并编制的8000个数据事项, 共32页。

王者咆哮

欢迎来到2018年度足球财务报告，本期报告将会继续为您带来足球财务趋势的深度解析以及对足球产业未来前景的分析。

第27期德勤年度足球财务报告继续关注欧洲足球发展的关键财务领域，与往年研究方向保持一致。但研究显示过去一年的足球财务发展状况有所不同。英超联赛在2016/17赛季可观的收入增长再次打破了记录，很有可能协助英格兰顶级联赛的球队实现可持续性的盈利性，同时带动英冠联赛长期的财务稳定性。

King of the Jungle¹

2016/17赛季英超联赛再次打破创收记录，充分体现了英超的王者地位。联赛整体收入高达45亿英镑，英超20家俱乐部也都各自创造了年度最高收入记录。

这个赛季，每个球队收入的增长都高于球队薪酬开支的增长，没有一家俱乐部发生运营亏损的情况并且仅有一家俱乐部的薪酬/收入比率大于欧足联为每家俱乐部所制定的财务健康警戒线70%。然而在10年前，60%的英超球队处于运营亏损状态，并且绝大多数的收入增长都被用于支付球员的薪水，当时曾引发了对英超联赛长期财务可持续性的担忧。

一方面英超联赛转播合约不断创造高额价值，这所带来的经济效应不能被低估，并且在过去两个合约周期中转播权价值的上升是英超收入显著增长的主要推动因素；但欧足联的财政公平法案以及英超联赛所采取的成本管控条例确实给球队在财务运营方面带来良好的监管环境，这些都是显而易见的。英超各俱乐部持续稳定的财务表现进一步表明其创造盈利的能力以及提升了财报结果。然而这些在十年前是难以实现的，现在却慢慢成为了常态。

据最新的公告显示，英超联赛2019/20至2021/22赛季国内转播权价值提升并没有引起观众产生太大的负面反应，这表明英超的追随者已经习惯于近些年来英超转播费用的上升。

英超联赛所呈现出的顶级球队之间的激烈较量，精彩纷呈的直播体验，无法预测的比赛结果，都是转播商希望用来改变或升级消费习惯的，同时将会对整个娱乐产业产生积极影响。英超联赛再次通过其众多的观众群体以及价值来证明自己的优势。诚然，一旦剩余的国内以及国际转播合同敲定，我们预计英超联赛在转播收入将会全方位的进一步提高。

虽然英超联赛的“六大”球队依旧占据着积分榜前几位的位置，但周末的比赛像以往一样紧张刺激充满悬念。例如在2017/18赛季，全世界吸金能力第一的曼联被三支升班马球队一一击败过，这种不可预知性以及比赛的悬念极大的吸引着转播商以及其他商业合作伙伴。

财务上的成功以及稳定和全球范围内观众对于英超联赛激烈程度的喜爱使得英超对于投资者的吸引力越来越大，除了拥有一家大型俱乐部所带来的兴奋和刺激之外，还能带来稳定的经济回报。尽管如此，我们还是察觉到传统金融机构对于进入足球市场的不确定性以及对于足球市场格局改变的疑虑。随着近五年内没有一家球队破产，我们报告研究显示球队具备越来越完善的财务体系确保稳定性和盈利能力，我们期待足球市场将会迎来里程碑式的财务成熟期。

新时期的创收能力与高质量的足球赛事一起提升了英超联赛及其俱乐部对当地社区乃至全球范围的影响力。如今英超联赛不仅仅支持20家英超俱乐部，还有72家专业级别足球俱乐部以及68家区域性俱乐部来实施社区项目，该项目所产生的积极效应广受好评。

持续增长的收入将会进一步带动对社区以及校园的球场设施升级，同时能够不断增进英超联赛以及未来粉丝群体之间的关系，这不仅直接有助于俱乐部自身的长期发展，同时也有助于联赛树立美誉。

You got to put your behind in your past

英超联赛之后，英冠联赛各球队对于升级后所带来的潜在财务收益也显得势在必得。同时，英冠联赛所创造的收入比以往任何时候



新时期的创收能力与高质量的足球赛事一起提升了英超联赛及其俱乐部对当地社区乃至全球范围的影响力

都要多，并且成为了全世界次级联赛中规模及收入最大的。英冠俱乐部的老板以及管理层为了让自己的球队升级到英超联赛中，想方设法扩大他们的财务投入。这也是传统的运营亏损以及薪酬收入比率过高的原因之一。

英冠联赛的运营亏损再一次达到了创纪录的程度，其中部分原因是因为纽卡斯尔联队堪比英超俱乐部投入水平的巨额薪酬支出。在收入方面，英超联赛高价值的转播合同也影响到了英冠联赛俱乐部的收入差距，主要是降落伞机制所覆盖的英冠俱乐部会收到额外奖金。业界继续担心财务上的悬殊会直接导致绿茵场上的结果分明，如果这些成真的话，将会影响英冠俱乐部持有者们冲超的动力。英冠俱乐部持有者们无疑会为伯恩利、伯恩

茅斯和哈德斯菲尔德等俱乐部留在英超的成功而振奋。值得关注的是，在2017/18赛季，上赛季升级或者降级的球队并没有发生所谓的“溜溜球效应”。沿着英格兰足球金字塔结构往下看，英甲和英乙联赛在财务收入的规模上也比以前增加了不少，也是全世界相同级别联赛里最大的。次级足球联赛所实行的成本控制措施对于球队在财政管制上起到了积极的作用。

You can either run from it, or learn from it

放眼全球，欧洲五大联赛的收入都得到了提升，但是没有有一个联赛可以跟上英超联赛上升的步伐。其他联赛都尽力在未来缩小同英超联赛的财政收入差距。西甲联赛已经在转型到集中转播权后尝到甜头并且公开表明他们对于大幅增加转播收入的意愿和信心。我们预计西甲在未来几年内将会以最快的速率来提升收入，并且西甲各球队如今所采取的紧缩财政控制将会进一步的提升俱乐部的盈利能力。

由于2017/18赛季的新转播合同的实施，德甲联赛将会迎来收入的增加。但是，德甲联赛与英超联赛缩小收入差距的可能性依赖于德甲联赛及其各球队自主创新以及一旦商机出现，可以先发制人的执行力。这是至关重要的，最新的公告显示德甲俱乐部集体投票反对50+1所有者模式的任何改变，继续维持球迷对俱乐部的所有权，并且打消了像其他国家联赛那样存在重大投资者的可能性。

Being brave doesn't mean you go looking for trouble

从2018/19赛季起关于财务收入分成机制的调整以及欧冠联赛资格改制将会略微改变欧洲足坛的格局，但据报道国际足联在全球俱乐部范围内的改革将会给业界带来更深远的影响。

上述对于俱乐部的行业架构的调整需要足球监管机构非常严谨的考量以及深度的专业评估，同时不能忽视可带来丰厚回报的新增赛事或创新模式，赛事长期受欢迎程度和现有赛事的可持续性都不应被低估。足球未来的发展仍旧有一些值得我们去探索去追寻去研究的内容。我们希望以后的德勤年度足球财务报告能够继续成为全球足球发展过程的重要参考。

The circle of life

在此，我感谢所有对本期足球财务报告做出贡献的人以及所有协助这个报告成功并如今活跃在体育界的前同事。我对撰写这期报告的专业团队以及Henry Wong对报告的平面设计表示由衷的感谢。

德勤对能够给“绿丝带”(Green Ribbon Campaign)提供帮助，并对足球界尽一份力而感到自豪。

我们希望你们能够喜欢这期的报告的内容。

丹·琼斯，德勤体育领导合伙人

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

全球化业务团队

德勤有一个独立的专注于体育的部门，由德勤英国所领导并且在全球开展业务。我们的经验，和相关产业长期合作的关系以及对它们丰富的理解，意味着我们能够在第一时间给任何项目带来有价值的专业意见。

超过25年，横跨40多个国家，相比于其他咨询机构，我们合作过更多的体育机构。在德勤，我们专业的体育咨询部门可为您提供：

- 商业规划
- 营业增收以及成本控制
- 市场分析和基准测试
- 战略报告
- 经济影响研究
- 场地可行性以及发展服务
- 体育管理建议
- 尽职调查
- 商业金融咨询
- 公司改善以及重组
- 法务纠纷业务

德勤还是许多体育相关业务公司的审计以及税务咨询顾问。

欲进一步了解德勤如何对您的项目和您的公司提供专业有价值的建议，请访问我们的网站

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

电话: +44 (0) 161 455 8787

邮箱: sportsteamuk@deloitte.co.uk



战略方案管理

为英国奥组委提供2020年东京奥运会的战略服务。



经济效应研究

为爱尔兰赛马业进行经济效应的评估。



咨询服务

为职业网球联合会提供一系列战略咨询服务。



战略商务计划

为印度超级联赛提供战略商务的规划。



商务计划拓展

为曲棍球项目进行商务计划拓展的研究和撰写。



赛事编排

为国际主要乒乓球赛事的赛事结构和日程安排进行评估。

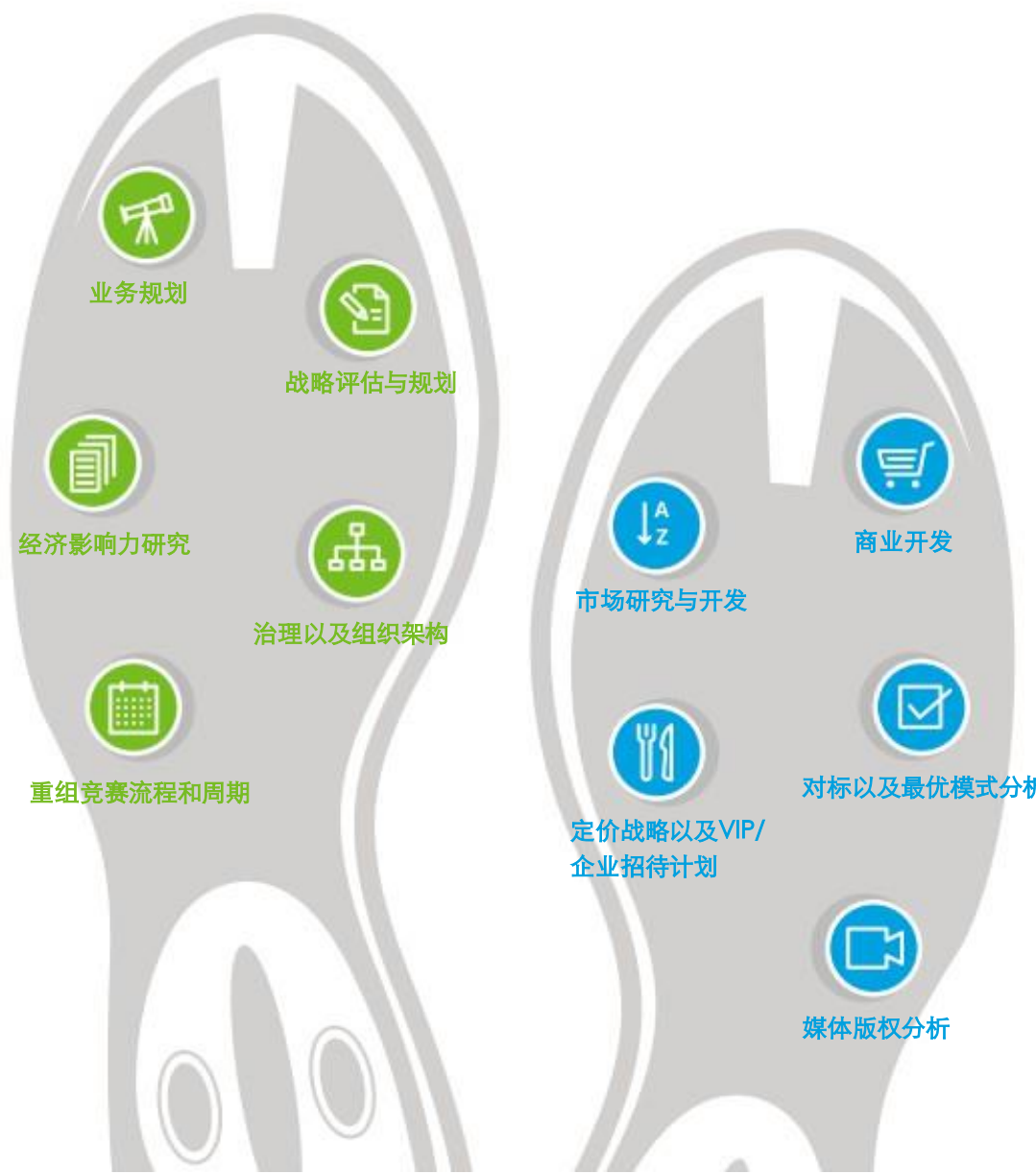


精耕细作-全球足球商业专家

战略与治理

德勤专家团队独有的行业知识，市场洞察，以及丰富的项目经验能够为客户提供可靠的专业顾问建议，协助客户在多变的市场环境下与利益相关机构维系紧密的关键，建立共识，帮助客户积极影响以及应对外界政治，经济以及社会环境。

我们协助客户制定有效的管理，战略，赛事编制以及影响力研究，从而实现机构在整合能力，商业信誉，质量，受欢迎程度以及商业价值的全面提升。



收益最大化

德勤利用专家团队的丰富经验，市场信息，行业洞察以及最佳模式研究协助客户提升创收能力以及商业盈利性。

我们协助客户开发解决方案，促进俱乐部/竞赛客户的粉丝经济，增加上座率，推广品牌认知，制定新市场的开发战略并促进商业增长。

投资决策

德勤协助投资机构，持有人，以及金融机构投资全球体育资产，在决策过程中提供量身定制的增值服务。德勤专家团队已协助完成众多成功投资案例。

德勤体育专家团队拥有丰富的项目经验，行业知识，以及全球网络，能够成为客户所信赖的专业顾问，为客户就投资标的的商业情况以及未来规划提供独立性的专业建议。



维护财政制度的健全与公平性

德勤在体育竞赛财务监管领域具有权威性的专业经验和知识，体育竞赛机构如何更有效的利用财务制度在更广泛的经济，金融以及法规环境中健康持续发展。



我们所服务过的客户得益于德勤专家团队的评估，建议方案，以及专业报告，协助他们更优地进行风险以及合规性管理，解决纠纷，以及实施有效的规章制度。

欧洲顶级联赛

在2016/17赛季，强势的转播收入增长带动欧洲足坛的总收入上升至255亿欧元，比上赛季上升4%

欧洲足球市场

在2016/17赛季，得益于英超，西甲以及法甲进入新的转播合同周期所带来的高额赛事转播收入，欧洲五大联赛的总收入增加了13亿欧元，同比上升9%。

除了欧洲五大联赛以外，其他非“五大”欧洲联赛的收入也有增长。

尽管如此，2016/17赛季欧洲足坛两极分化的形式依旧延续，五大联赛和欧冠联赛的收入提高与其他联赛的差别明显增大。

欧洲足球现有的财务运营状况达到前所未有的健康水准，这一点非常鼓舞人心，我们预计欧洲联赛在未来几年将会继续保持上升态势。财务的良性运转不仅仅显现出足球在全球范围内的受欢迎程度，同时也体现出顶尖俱乐部的专业性以及其所在的运营环境的高度规范性。

图表 1: 欧洲足球市场规模- 2015/16赛季以及2016/17赛季 (欧元)



国际足联的世界杯在俄罗斯举办，将会对欧洲足球市场未来两年产生积极影响，具体表现在从最初的世界杯直接产生的商业收入到后期间接在俄罗斯足球产生的赛事遗产经济效应。

尽管有这样的潜在效果，但是俄超联赛似乎不太可能在近几年内缩小同五大联赛的收入差距。不仅俄超联赛，其他联赛也无法在近期在收入上比肩五大联赛。

欧足联奖金分成

在2016/17赛季，欧足联对于参加其相关赛事的球队的比赛奖金分成上升3%，达到了18亿欧元。其中，五大联赛瓜分了总奖金的67%。

从2018/19赛季开始，欧足联的转播将会进入到新一轮合同期，预计转播收入将会增加30%。赛制的改变、灵活交错的开球时间以及给传统足球市场更多的参赛资格（意大利从这点中获益最多）都为了吸引转播商的关注和兴趣。

随着欧冠和欧联杯的收入显著增加，欧足联的收入分成模型也计划有所调整，给予俱乐部在当季以及过去的竞赛成绩表现更高的奖金认可，从而减少区域均摊奖金池的储备。

更高的奖金分成势必会进一步提升参加欧冠联赛那些顶级俱乐部的收入。由于欧足联强调竞争平衡性对于欧洲足坛的重要性，因此在接下来的几个赛季里，将会进一步完善各种规范措施。

在2016/17赛季，欧洲五大联赛的收入增长继续显著。其中，近年来一直落后于其他五大联赛的法甲与拥有自己财务体系的英超联赛的收入差距也越来越大。

欧洲五大联赛收入

西甲联赛的集中制转播销售策略在2015/16赛季以及本赛季成功实现转播收入增长，收入分别提高了26%和20%。本赛季的西甲转播收入创纪录地达到了29亿欧元。因此，西甲超越了德甲成为世界上收入第二高的联赛。

德甲各俱乐部共同维持着他们强劲的总收入增长。德甲继续在其商业创收方面发挥传统优势，本赛季创收达14亿欧元，同比增长15%，比西甲的商业收入多了75%。

2016/17赛季意甲联赛的收入同比上升8%，首次超过20亿欧元。主要的收入增长来自商业。本赛季的商业收入增加了9,100万欧元，同比上升17%。其中，国际米兰被中国电商巨头苏宁收购后，商业收入增加了7,500万欧元，超过意甲商业收入增幅总额的80%。

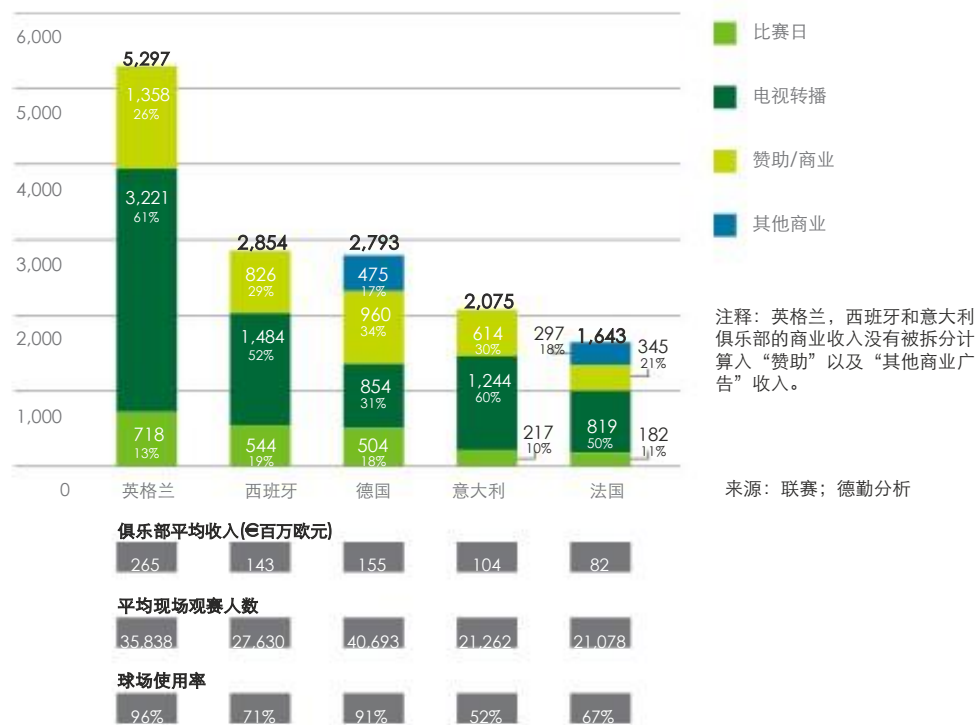
尽管法甲联赛在2016/17赛季进入到新一轮的国内转播合同周期，其总收入达到了16亿欧元，但这仍旧是欧洲五大联赛里最低收入。

法甲联赛在2016/17赛季至2019/20赛季的国内转播合同将会提升20%的收入，达每赛季7.38亿欧元，这仅相当于英超联赛国内转播收入的40%左右。结合直播收入对于欧洲各联赛收入情况的占比情况分析，相对低的转播收入将会使法甲在总营收方面更加落后于欧洲五大联赛中的其它四强。

欧足联对于五大联赛里球队参加欧冠以及欧联杯的奖金分成上升了4%，达到了12亿欧元。欧足联的奖金分红依旧是五大联赛球队的重要收入来源，因此直接影响俱乐部在德勤足球财富榜的排名。南安普顿在财富榜前20的首秀以及罗马首次跌出前20都直接证明了（参加或者跌出）欧足联赛事对于财政收入的直接影响。

在2016/17赛季，英超球队获得最多的欧足联奖金，总额超过3亿欧元，比五大联赛里获得最少欧足联奖金分成的法甲联赛球队多出超过50%。然而，在五大联赛球队间获得最多奖金与最少奖金的差距比率也在缩小，从之前的2:1下降到1.6:1。

图表2: 欧洲五大联赛收入情况 - 2016/17赛季 (百万欧元)



西甲联赛集中制转播销售策略成功打破转播收入纪录，本赛季的转播收入高达29亿欧元。由此，西甲超越了德甲成为世界上收入第二高的联赛。

欧洲五大联赛已经在尝试创新更多的创收模式，基于足球场内表现与“场外”创收之间不可分割的属性。

英格兰

在2016/17赛季实施的新一轮三年转播合同将会在未来数年内确保英超在收入方面遥遥领先于五大联赛其它竞争者的地位。

然而，2019/20赛季开始的新一轮国内及国际三年转播合同的招标过程还未全部落实，看上去似乎这次的转播合同没法像前两轮那样给英超带来阶段性的收入提升。

英超新一轮国内转播权的竞争将会进入一段成熟期，竞标者会关注到德甲和西甲正在逐步缩小同英超的收入差距。一旦英超的国际转播合同敲定，我们预计英超的转播总收入仍会领先其他联赛10亿欧元以上。

德国

在2016/17赛季，德甲在收入方面暂时被西甲所超越。然而，德甲俱乐部在商业上持续性的创收表现（十年复合增长率9%）搭建了强有力的平台，在此基础上，预计新一轮的转播合约在2018/19赛季将会加快收入增长。

相关数据指出，德甲和德乙截至2020/21赛季的4年转播合同可以每赛季带来平均14亿欧元的收入。届时，德甲将极有可能重返世界上收入第二位置。

西班牙

新一轮的三年集中制转播合同在2016/17赛季已经为西甲联赛收入带来了显著的增长。西甲对外表明他们力求缩小同英超联赛营收差距。因此，西甲注重在全球范围内拓展和创新业务。

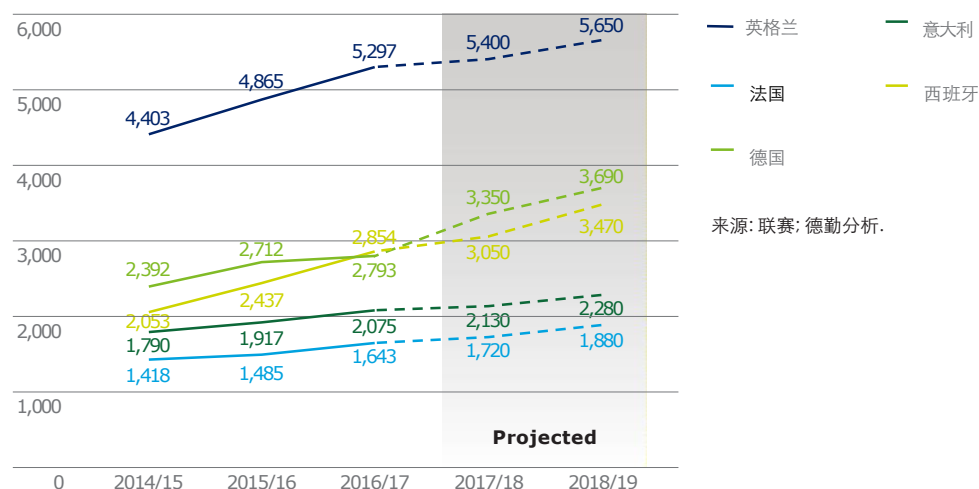
在2017年，西甲推行“西甲全球网络”活动项目，希望通过此活动来增强其国际影响力并刺激其国际转播权的销售价格，同时还能给西甲本身以及各俱乐部创造更多的商业机会。

意大利

意甲预计在2018/19赛季收入得到增长，主要得益于新的欧足联转播合约以及欧冠联赛的改制，给予意甲球队4个名额直接进入小组赛资格。

另外，2018/19赛季将会是意甲新一轮的国际转播合同的开始，新合同将会给转播收入带来80%的提高，每年预计达到3.4亿欧元。尽管有如此高的涨幅，意甲的国际转播权依然没有英超和西甲那么热门。

图表 3: 欧洲“五大”联赛俱乐部收入 - 2014/15至2018/19 (百万欧元)



法国

尽管法甲依旧是欧洲五大联赛里收入最少的联赛。但可以看到，由于法甲进入到新一轮的四年国内转播合同，2015/16至2016/17赛季的收入较之前增幅更快。2018/19赛季开始的新一轮国际转播合约预计会带来相对小幅度的增长。

近些年来，一系列海外机构对法甲俱乐部进行投资，期待可以帮助法甲球队提高场上的竞争性，从而提升商业吸引力。意在跟上其他五大联赛增长速度的步伐。

最近法甲公布与西班牙传媒巨头Mediapro签下从2020/21至2023/24赛季三年的转播合作，这给法甲未来中期的财务增长提供信心。

“替换”增长

为了进一步提升商业收入，欧洲五大联赛及其俱乐部都正在想方设法通过革新的手段来拓展国际市场。其中一些已经在一些关键的海外市场开设了办事处，以求更好地经营、管理以及了解海外市场的特性以及社交媒体。

其中一个进一步创新的例子就是数字广告牌替换技术(DBR)。这种技术可以同时显示不同的品牌给不同观众或者在不同地域显示不同品牌。欧洲五大联赛已经不同程度上利用这一新技术来创造商业机会增加商业收入。

基于英超和西甲俱乐部收入显著提升，五大联赛的总薪酬支出比上赛季上升4%，达到了85亿欧元。五大联赛整体的薪酬支出与收入比率下降到58%，英镑兑欧元的贬值在某种程度上遮盖了薪酬增长的程度。

英格兰

本赛季英超联赛的薪酬支出上升到大约25亿英镑（约合29亿欧元），同比上升9%。得益于集中制收入分成的提升，英超在薪酬成本支出上继续最高，比西甲球队的薪酬支出多出70%。

西班牙

西甲球队在2016/17赛季把从集中制转播合约获得的额外收入都投入到球队建设中，因此西甲成为五大联赛中薪酬支出第二的联赛。

西甲本赛季薪酬支出上升14%，达到了17亿欧元。其增速连续第二年在欧洲五大联赛里保持第一。皇家马德里和巴塞罗那加起来的薪酬成本几乎占据了西甲总薪酬支出的47%，这两家顶级俱乐部每家比支出最少的球队莱加内斯多出将近30倍。

尽管近期西甲各球队的薪酬成本都急剧增长，西甲的薪酬支出与收入比率却下降了2个百分点至59%，同比。这主要得益于球队的营收增加以及西班牙足球管理机构成功的财务监管举措。

德国

德甲球队的薪酬支出总体上升10%，达到了15亿欧元。

尽管由于德甲收入增加有限，导致薪酬与收入比率上升，但德甲依然是五大联赛中薪酬支出与收入比率（53%）最低的联赛。

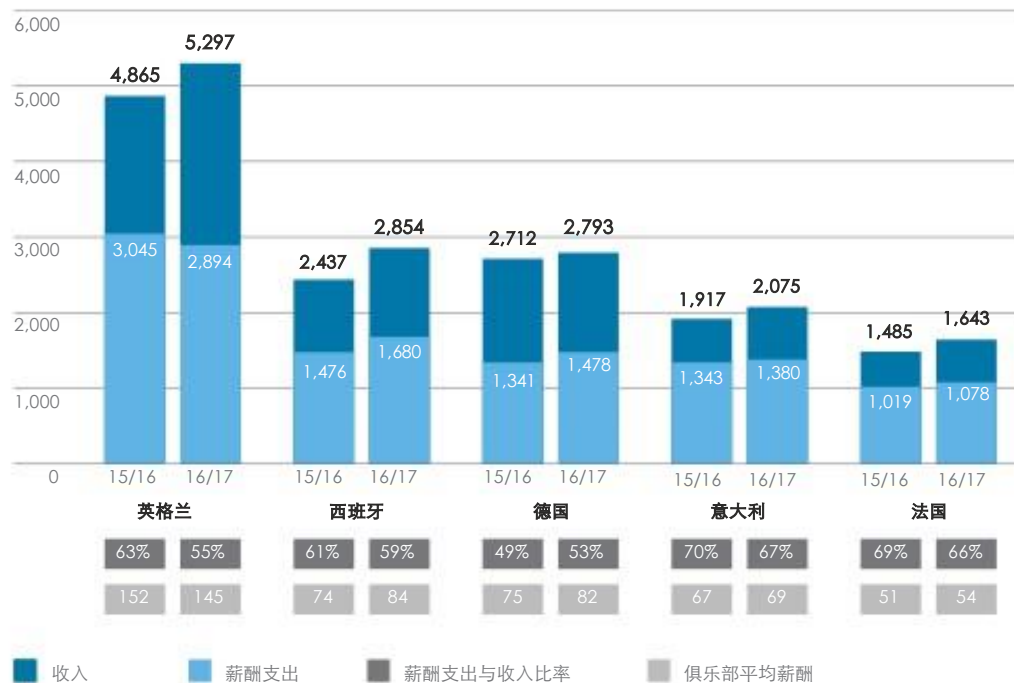
德甲班霸拜仁慕尼黑成为首个连续5次获得德甲联赛冠军的球队。拜仁的薪酬支出高达2.65亿欧元，比第二高的多特蒙德多1亿欧元。

意大利

在2016/17赛季，意甲的薪酬支出与收入比率从70%下降到67%，这是自2005/06赛季以来的最低水平，但这一比率在五大联赛中仍旧是最高的。薪酬成本上升了3%达到了14亿欧元，主要归因于苏宁对国际米兰阵容的投入，球队薪酬支出上升了22%。

尤文图斯在薪酬支出方面上升了19%，达到了2.62亿欧元，比五大联赛里成本最低的克罗托内俱乐部（1030万欧元）高出25倍之多。

图4: 欧洲“五大”联赛俱乐部收入与薪酬支出2015/16至2016/17(百万欧元)



来源: 联赛; 德勤分析。

法国

在2016/17赛季，法甲的薪酬支出上升了6%，将近11亿欧元，转播收入的提升使球队有能力投资阵容。然而，法甲联赛的薪酬支出与收入比率在本赛季下降了3个百分点至66%，因为仅有37%的收入投入到薪酬方面。

尽管在2016/17赛季的薪酬支出下降7%，巴黎圣日耳曼队仍旧是薪酬开销最高的法甲俱乐部。收购内马尔以及在2017夏窗期的球员购买将会大幅增加球队在2017/18赛季的工资成本。

欧洲五大联赛的薪酬成本与收入比率都低于70%，这是业界公认的财务健康指标。

欧洲五大联赛采纳的财务监管条例以及区域内的其他针对财务规范的有效举措进一步显现出营利成果。

英格兰

历史上首次，英超各球队都没有发生运营亏损的情况，运营利润创纪录的达到了10.34亿英镑，比上赛季所报道的5.09亿英镑高出一倍多。

西班牙

在西甲和各球队共同努力下，已经进入到可持续创收的阶段，在2016/17赛季，西甲球队的总利润达到了4.37亿欧元，同比上升了4,000万欧元。

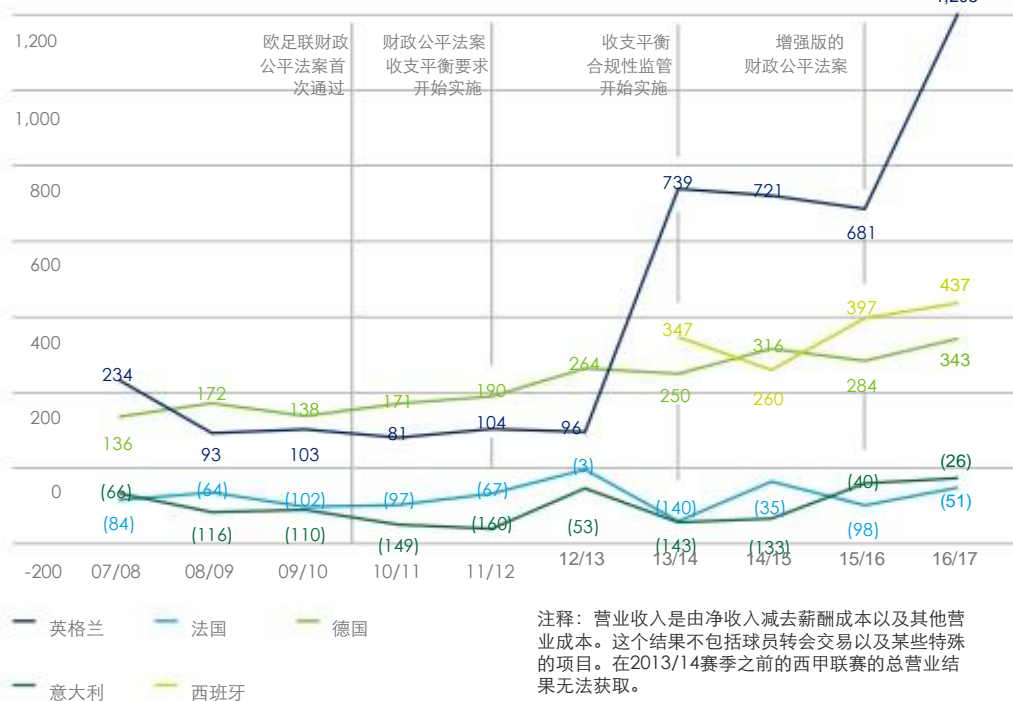
在最近几个赛季，西甲联赛引入的财政监管制度以及未来创收潜力都给俱乐部搭建了一个可以实现持续获利的平台。

德国

在2016/17赛季，德甲各球队的总运营利润创纪录地达到了3.43亿欧元，比2015/16赛季的2.84亿欧元上升了21%。德甲财务上的谨慎态度让他们在过去20年内每年都实现盈利。

在2018年3月，德甲各俱乐部投票决定保留“50+1”的政策。该政策规定，俱乐部的会员持有大部分的股份以及表决权，由此对球队的稳定性起到很大作用。

图表 5: 欧洲“五大”联赛俱乐部利润-2012/13至2016/17 (百万欧元)



注释：营业收入是由净收入减去薪酬成本以及其他营业成本。这个结果不包括球员转会交易以及某些特殊的项目。在2013/14赛季之前的西甲联赛的总营业结果无法获取。

来源：联赛；德勤分析

然而，由于在投资上的限制，德甲球队需要开发新的模式来增加营收，加强俱乐部合作的创新能力，打造国际品牌以及寻找商业合作伙伴。

意大利

2016/17赛季，意甲的财务表现以及可持续性继续进一步得到改善，总运营亏损为2,600万欧元。在不远的将来，得益于欧冠联赛的

改制以及新一轮国内转播合同所带来的收入增加，意甲球队有望在不久的将来实现营利。

法国

在2016/17赛季，法甲整体也亏损达5100万欧元。尽管新一轮的四年国内转播合约提升了收入，同时摩纳哥队通过其在欧冠联赛里强劲的表现获得欧足联的额外奖金，但最终还是没能阻止法甲联赛整体运营亏损的结果。

持续性的财务健康表现备受鼓舞

欧足联财政公平法案

-与欧洲各联赛采用并不断完善的财政监管条例达成互补。

-协助鼓励欧洲俱乐部改善他们的管理，经营透明度以及财务表现。

欧足联严格有效的监管措施已经取得初步的成果。截至2016/17赛季在财政公平法案实施的四个赛季里，共有约30家俱乐部未达到法案的盈亏平衡要求导致受到欧足联的制裁和处罚。

从2018/19赛季起，对俱乐部更加严苛的要求将会进一步体现欧足联财政公平法案的效果。已采纳的调整包括对俱乐部财务结果的前瞻性评估、对财务报表的统一化要求以及针对债务水平和球员转会支出的新风险指标。

十年前，几乎不可能解决足球界各俱乐部普遍发生的财政亏损以及不断增长的债务问题。如今，为了足球的长远发展，成本管控举措在成本和营收之间实现更为持续性的平衡。

随着欧足联公布欧洲足球进一步优化的财务表现以及收入的持续增长，欧洲“非五大”国家联赛的收入也增长迅猛。参加欧足联的赛事变得越来越关键，从2018/19赛季起的欧足联赛事改革措施预计也会对非“五大”联赛起到关键的影响。

土耳其

除了欧洲五大联赛，土耳其超级联赛是除了欧洲五大联赛之外营收最高的欧洲联赛，总额达到了7.34亿欧元。转播收入占了几乎总收入的一半。若成功竞标2024年欧洲杯的主办国将会进一步刺激土耳其足球的创收。

俄罗斯

在2018年俄罗斯世界杯开幕前，俄超联赛的收入在欧洲排名第七。俄超联赛收入的主要来源是商业收入，占总收入的87%。

荷兰

阿贾克斯进入欧联杯决赛使得荷甲俱乐部在欧足联的奖金分成上升了700万欧元，总额达到5,500万欧元。尽管如此，荷甲联赛没有一支球队进入欧冠联赛小组赛，使得荷甲的总收入在2016/17赛季同比上赛季下降了6%，至4.51亿欧元。费耶诺德进入2017/18赛季欧冠小组赛将会使荷甲联赛收入在下一期的报告中回升。

葡萄牙

葡超联赛是现今欧洲唯一一个球队独立出售转播权的联赛，因此造成了严重的收入不平衡。而且，这一差距正在被不断地放大，因为欧足联的奖金分成一直被三支球队-本菲卡、波尔多以及里斯本体育所瓜分。这三支球队是葡超联赛总收入的主要贡献者，本赛季葡超的总收入上升6%，达到3.66亿欧元。

苏格兰

在2016/17赛季，苏超联赛的收入为1.81亿英镑，同比上升63%。主要原因是凯尔特人在球场上取得的成功以及格拉斯哥流浪者的回归。凯尔特人从2016/17赛季的欧冠联赛中获得3,200万欧元的奖金分成。这一数字比全部12家苏超俱乐部的转播收入分成都要多。

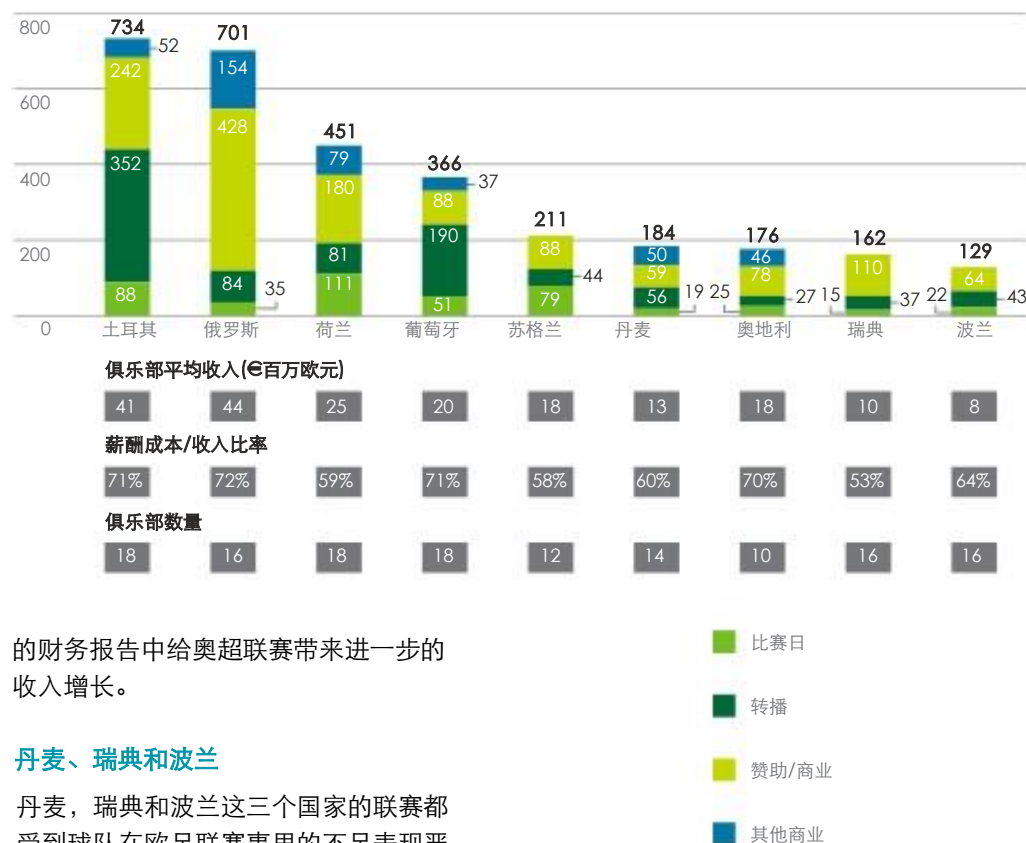
比赛日以及商业收入都上升超过40%。由于格拉斯哥流浪者队在2011/12赛季后首次成功回归到苏超联赛，这些都对苏超联赛回到欧洲十大营收联赛起到帮助作用。

奥地利

奥超联赛的收入上升10%，达到了1.76亿欧元。主要原因是奥超从欧足联获得的奖金分成从500万欧元上升到1,600万欧元，归功于萨尔茨堡红牛队在欧联杯小组赛前进入欧冠资格附加赛阶段。

在2017/18赛季，萨尔茨堡红牛队进入了欧联杯的半决赛，这预计将在下一期

图表 6:选取的其他欧洲联赛俱乐部收入-2016/17 (百万欧元)



的财务报告中给奥超联赛带来进一步的收入增长。

丹麦、瑞典和波兰

丹麦，瑞典和波兰这三个国家的联赛都受到球队在欧足联赛事里的不足表现严重影响。相比于上赛季哥本哈根、马尔默以及华沙莱吉亚在欧洲赛场相对成功的战绩，本赛季代表丹麦、瑞典和波兰征战欧洲赛场的球队表现差强人意，因此欧足联的奖金分成减少以及各自国内联赛的总收入也下降。

由于这些联赛并没有球队进入到2017/18赛季的欧冠联赛，因此预计在下一期报告中的这些联赛收入并不会会有太大的改善。

注释：图表显示欧洲“五大”以外的欧洲联赛俱乐部收入。瑞典俱乐部收入统计时期截止到2016年12月。土耳其、葡萄牙和俄罗斯的俱乐部收入统计时期截止2016财年。丹麦和波兰俱乐部收入统计时期截止2017年12月。

来源:联赛:俱乐部财务报表:德勤分析。

德勤足球数字智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool(FIT)

德勤足球财务年度报告一直被认为是目前针对欧洲足球相关财务表现最具专业和独立性的行业报告。我们将继续提供专业性的行业洞察，同时，为了更好地满足市场对足球财务信息的需求，德勤专家团队开发了足球数字智能工具(FIT)。

这个数字解决方案可以使客户更快速便利地使用数据。

德勤FIT采用了领先的交互技术来展示足球财务年度报告中的众多数据，同时也包括一些其他体育行业信息。我们希望FIT成为专业人士了解足球商业的最佳助手。

该数字解决方案服务适用于：

- 协助足球俱乐部管理层评估俱乐部机构业绩表现，尤其是相对行业内其他俱乐部的表现；
- 协助有意向投资足球俱乐部的机构搜索标的并评估目标俱乐部；
- 业界分析员、中介、律师以及其他和足球行业相关的人士
- 体育媒体和转播方深入洞察市场和分析行业。

若需了解更多关于德勤足球智能数字服务的内容并定制业务个性化需求,欢迎联系: sportsteamuk@deloitte.co.uk

联赛整体趋势和分析

01

用户可以在地图上轻松选择“五大”联赛国家，了解联赛相关信息。

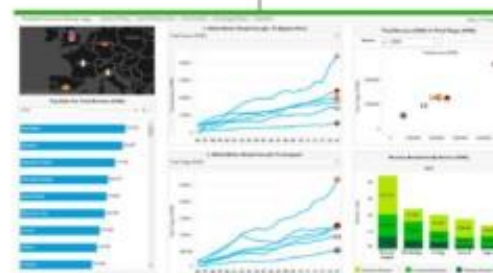
02

用户可根据选取的联赛关键财务数据来定制图表信息，例如收入，薪酬成本，以及均场上座率情况。

03

按不同联赛划分不同时期的俱乐部总体收入。

俱乐部发展趋势与分析



05

根据用户选取的坐标类别进行俱乐部间的分析。也包括同类别的平均值和相关性分析。

06

可预测所选俱乐部的未来收入，同时可以浏览其历史收入数据。



08

用户可以看到所关注的俱乐部在具体指标上的相对表现。

俱乐部整体介绍

10

了解所关注俱乐部的所在城市或地区的人口数据，经济情况等。

11

可进行关键财务指标的历史数据分析评估并支持两个参数的同步矩阵分析。

04

交互界面的地图能够让用户针对其所在区域和需求选取相关俱乐部。目前德勤FIT覆盖了欧洲五大联赛以及英冠联赛的大部分数据。

单一俱乐部对比分析

07

用户可以通过选择他们想要获知的任何指标来设计图表，从而更准确地反映出用户所感兴趣的信息，为特定的俱乐部提供示例性的分析。

09

用户可以根据所关注的评估项目制定特定研究群体，例如场馆规模、俱乐部是否参加过欧足联竞赛、在所在联赛内的场均上座率。



英超联赛俱乐部

英超俱乐部在2016/17赛季的总收入上升25%达到了45亿英镑。得益于新一轮的三年转播合约所带来的收入提升，推动联赛收入再创佳绩。

英超俱乐部收入

在2016/17赛季，英超俱乐部平均收入为2.28亿英镑，比上赛季高了4,600万英镑，相比2010/11赛季收入水平翻了一倍。超高价值的国内/国际转播合约增长为英超联赛创收所起的促进作用是显而易见的。

在2016/17赛季，英超俱乐部的收入增幅达到了9.13亿英镑，其中90%为转播收入所带动的提升，参加英超联赛能够给球队带来更多的收入分成。总奖金分成在本赛季达到了24亿英镑，上涨7.6亿英镑，涨幅高达46%，平均每家英超俱乐部上涨3,800万英镑。英超联赛的球队每赛季预计可收到的奖金分成将介于9,500万英镑至1.5亿英镑之间。在2016/17赛季，排名第一和垫底球队的收入比率为1.6比1。因此，英超联赛是五大联赛里奖金分成最平衡的。

具体俱乐部带来的影响

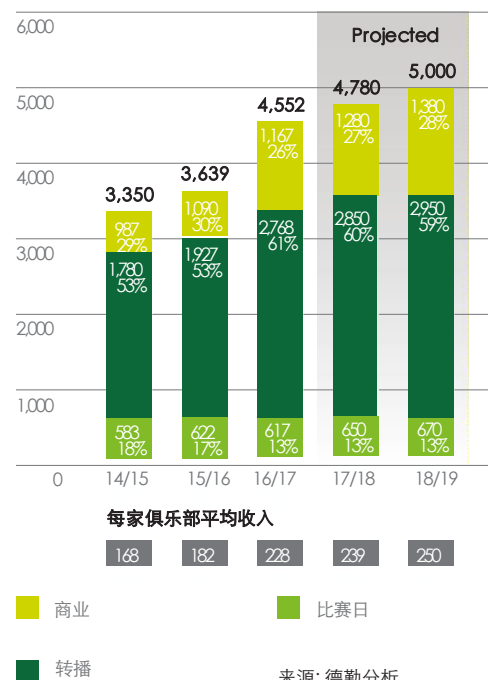
连续两个赛季（2015/16和2016/17）参加英超联赛的17家俱乐部中，曼联一直是全世界创收最高的俱乐部（5.81亿英镑）。在16/17赛季，莱斯特城队的收入涨幅最高，总收入达到2.34亿英镑，同比增长81%。成为了英格兰俱乐部单赛季收入涨幅最高的球队。莱斯特城如此高增长的收入主要是因为他们进入欧冠的八分之一决赛，并收获了7,000万欧元的欧冠奖金分成。

其它促进收入显著增长的俱乐部包括托特纳姆热刺重返欧冠联赛的行列以及利物浦新球场的扩建所带来的收入。全部20家英超球队在2016/17赛季都打破了自己球队的收入记录。

商业收入同比增长7%（7,700万欧元），达到了12亿英镑，超过英超联赛总收入的四分之一。我们预计英超联赛的商业收入将会进一步的增长，从2017/18赛季开始，每一家英超俱乐部都会通过球衣赞助等方面来增加自己的商业收入。

据报道，切尔西近来刚与现代签订了五年价值5,000万英镑的球衣袖标赞助合同，比之前的纪录保持者曼城高出一倍之多。显然，英超球队的影响力和品牌宣传度对于其商业合作伙伴有着非常大的吸引力和价值。

图表 7: 2014/15 – 2018/19赛季英超俱乐部收入 (百万英镑)



比赛日的收入下降了1%（500万英镑），至6.17亿英镑，达到英超联赛历史上最低的比例，占总收入的13%。转播收入的增加使得很多俱乐部在近些年有能力确保现场球票和季票价格保持不变。有些俱乐部例如埃弗顿，甚至降低现场球票价格来吸引他们的球迷。而且为了吸引更多的球迷去客场支持自己的球队，从16/17赛季开始英超首次限定客场球迷票价最高30英镑。

未来收入增长

英超联赛最近正在洽谈的2019/20赛季至2021/22赛季的国内转播合约，尽管此次合约价值并不会像之前那样给收入带来巨大提高，但是一旦合约签署，我们依旧会看到持续增长的转播收入。

短期来看，2017/18赛季将首次出现5支英超球队参加欧冠联赛的盛况，同时，2018/19赛季新一轮的欧足联转播合同即将实施，两者都会极大的提升英超在欧足联获得的奖金分成。再加上增长的商业收入，我们预测英超的总收入将会在2017/18赛季和2018/19赛季分别达到48亿英镑和50亿英镑。

即使英超联赛的奖金分成机制是欧洲五大联赛里相对最平衡的，顶级俱乐部的收入与其它球队的差距仍旧明显。在2016/17赛季，第一集团的“六大”球队的平均收入为4.15亿英镑，而其余球队的平均收入仅为1.47亿英镑。

英超俱乐部的收入分级

绝大部分的英超俱乐部在2016/17赛季的创收榜排名前40位。六大俱乐部有五支位列前十。除了英超联赛外，欧洲“五大联赛”里只有西甲联赛有一支以上的球队（皇家马德里和巴塞罗那）进入到前十。

在2016/17赛季，英超参加欧冠联赛的球队的平均收入下滑至3.53亿英镑。主要原因是曼联参加了欧联杯以及切尔西利物浦在与欧洲顶尖球队的较量中表现差强人意。然而，欧联杯的重要性被曼联体现的淋漓尽致，即使在英超联赛只获得了第六名，但是凭借欧联杯的夺冠，曼联获得了进入2017/18赛季晋级欧冠联赛的资格。

三支在2016/17赛季降级球队的平均收入为1.22亿英镑，并都在2017/18赛季获得约4,200万英镑的降落伞津贴。而在十年前的2007/08赛季，降级的球队能获的降落伞补偿只有1,200万英镑。

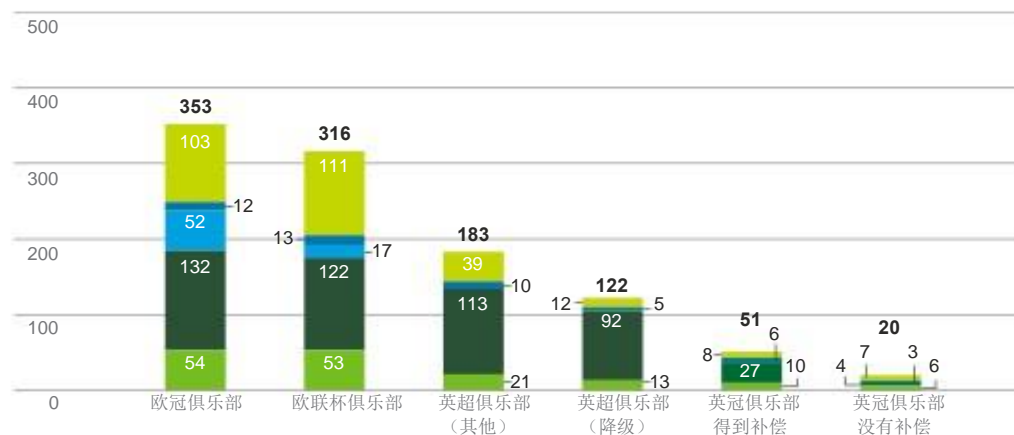
2019-2022年媒体版权

在2018年二月，英超联赛宣布2019/20至2021/22赛季的国内转播权的5个转播包已经分别出售给天空体育4个（总价值36亿英镑，每赛季128场比赛，平均每场比赛930万英镑）以及BT体育1个（总价值8.85亿英镑，每赛季32场比赛，平均每场比赛920万英镑）。至此，英超目前已出售的新一轮国内转播合约价值已达到2016/17至2018/19赛季国内全部转播价值的87%，但还剩两个每赛季40场比赛的转播包有待出售。

然而，表面的光辉下，也有些许令人失望的地方，尤其是每场比赛的国内转播价值有所下降。当然，英超之前两轮转播合同所带来的巨大收入增长将使其继续保持转播市场霸主的地位。

在另一方面，英超联赛国际转播权的销售正在进行中，我们预测国际转播的价值将在现有单赛季10亿英镑的基础上进一步提升。大部分国际转播合同权将在2018年末进行招标竞拍，目前已确定将会大幅增长的转播合同地区包括美国、中国、巴西和非洲。尽管国内转播合同的价值下降，新一轮的国际转播合同预计将会再次打破先前的记录。

图8:英超俱乐部和英冠俱乐部平均收入-2016/17 (百万英镑)



注释：欧冠俱乐部包括阿森纳、莱斯特城、曼城和托特纳姆热刺。欧联杯俱乐部包括曼联、南安普顿以及西汉姆联。

来源：英超联赛；欧足联；德勤分析

创纪录的转会支出

在2017/18赛季，一些俱乐部将他们显著增长的收入投入球员转会中，总交易金额高达19亿英镑，再次打破了原有记录。各俱乐部加大在转会市场的投入是为了增加与竞争者之间的优势，从而取得胜利或保级成功。

世界杯将会为优质的球员提供一个完美的舞台，明年很可能继续看到如此程度的高转会支出。2018/19赛季有可能会是英超球队在总转会支出上首次超过20亿英镑。

在2016/17赛季，英超各俱乐部的薪酬支出同比上升9%，达到了创纪录的25亿英镑。相对于大幅增长的收入来说，薪酬投入受到相对控制。在过去十个赛季中只有3次收入的增幅大于薪酬支出增幅的情况。同时，本赛季的薪酬与收入比率也是近20年来最低的。

英超俱乐部薪酬成本

在2016/17赛季，英超联赛的薪酬/收入比率下降到55%，这是自1997/98赛季（比率52%）以后最低的水平。这也是十年来，英超球队的收入增速首次大于薪酬支出的增速，而除了一家以外所有参加16/17赛季英超联赛的俱乐部自12/13赛季开始收入增长都高于其成本增长。

得益于英超联赛的短期成本管控条例以及欧足联的财政公平法案，英超各球队都在控制其薪酬上的支出。同时，还体现出英超相较于其他联赛在财政方面的超前性以及俱乐部老板和管理层对于财务支出的自律性。各球队已经不再（或不需要）把他们全部增长的收入都投入到球员薪酬上。

俱乐部的具体情况

英超里仅有“六大”球队在薪酬支出上高于英超的平均水平，这也体现出他们与其他球队在财务实力上的优势。由于未获得参加欧足联赛事，切尔西和利物浦成为了唯一两支削减支出的球队。然而，两支球队从那之后开始进入佳境，前者获得了英超联赛冠军，后者成功晋级欧冠联赛。

在过去所记录的12个月内，曼联依然是所有球队中薪酬支出最高的球队。然而，他们的薪酬/收入比率仅为45%，仅仅排在最低的托特纳姆热刺（42%）之后。除了晋级俱乐部以外，莱斯特城在15/16赛季比例上升最大（至40%）。部分原因是为了准备欧冠首秀，对球队阵容进行大力投入。

图表 9: 英超俱乐部收入与薪酬成本- 2015/16-2016/17 (百万英镑)



来源：德勤分析

市场领先的创收水平、成本管控条例以及俱乐部管理层对于财务支出的自律性意味着各球队不再（或不需要）把他们所有增长的收入都投入到球员的薪酬上。

在2016/17赛季，英格兰职业足球为政府带来的税收达

19亿英镑

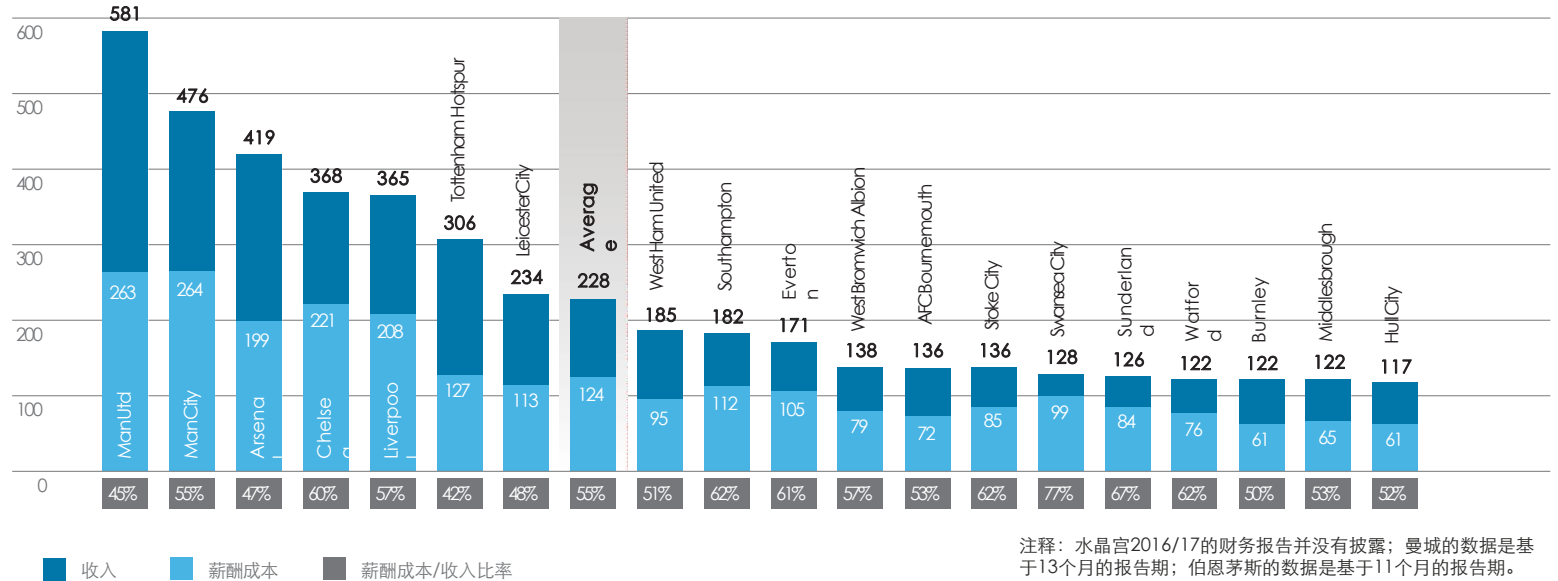


只有一家英超俱乐部的薪酬/收入比率超过了欧足联财政公平法案规定的70%的警戒线。这一数字相比在2015/16赛季的七家俱乐部已经减少了很多。主要归功于俱乐部进入到新一轮转播合约的第一年，获得更多收入，同时开始在薪酬投入上有所控制。

薪酬成本与竞技水平的相关性研究

斯皮尔曼相关系数是用以衡量俱乐部联赛竞技水平与薪酬总支出相关性的指数，2016/17赛季，该指数是0.81。其中有九家俱乐部最终取得成本排名上下浮动一名的联赛成绩，并且比上个赛季0.54的历史最低系数要高。

图表 10: 2016/17赛季英超俱乐部收入与薪酬成本 (百万英镑)



注释：水晶宫2016/17的财务报告并没有披露；曼城的数据是基于13个月的报告期；伯恩茅斯的数据是基于11个月的报告期。

来源：德勤分析

2016/17英超联赛各球队的竞技水平与球队在薪酬上的支出保持更为紧密的正比关系。薪酬支出最高的六支球队就是联赛积分榜的前六位球队。在另外一段，三支升班马球队在英超联赛里的薪酬支出最少，并且仅有伯恩利一支球队保级成功继续留在英超。然而，随着英超在过去的六个赛季里产生四个不同的联赛冠军，2017/18赛季的三支升班马全部保级成功（这种情况在英超历史上只发生过三次），这些都显示出英超仍旧是欧洲最富有竞争力，最精彩以及最吸引人的联赛之一。

薪酬发展趋势

在成本控制的大环境下，俱乐部的薪酬/收入比率预计将会维持相对较低的水平。在2016/17赛季薪酬支出上排名前6的球队占据着2017/18赛季联赛的前6，证明了薪酬支出与球队竞技水平的正比线性关系。

尽管薪酬支出预计将会在未来几个赛季里持续上升，但是我们预计薪酬的支出将会是正常健康的，并不会妨碍到英超联赛的盈利能力。

另一个值得关注的是未来薪酬的设计结构。尤其是那些刚升级的球队，他们越来越多地采用与球员表现挂钩的奖励方法。俱乐部将会激励并且奖励那些为球队做出贡献的球员，例如对于进球的球员以及出场次数给予额外的奖金。这些方法正在与传统的赢球奖金一起成为新的薪金奖励趋势。

仅有一家英超俱乐部的薪酬/收入比率超过了70%，体现出英超俱乐部的财政自律性。

在2016/17赛季，英超俱乐部打破此前的运营和税前利润的纪录水平，而且首次出现没有一家英超俱乐部亏损运营的情况。英超联赛良好的盈利趋势似乎预示着各俱乐部将迎来一个崭新的金元时代。

英超俱乐部的营业利润

在2016/17赛季英超各球队的总运营利润（不包括球员转会、球员转会费的折旧以及融资成本）首次创纪录的超过了10亿英镑。这比2015/16赛季的5.09亿英镑翻了一倍。在俱乐部成本管控条例以及转播收入增加的双重作用下，英超俱乐部的整体经营利润率达到了23%，在英超历史上首次超过20%。

在2016/17赛季没有一支英超球队发生运营亏损的情况，并且所有球队的运营利润都比2015/16赛季得到提升，这体现出英超俱乐部整体财务结构性的改变。

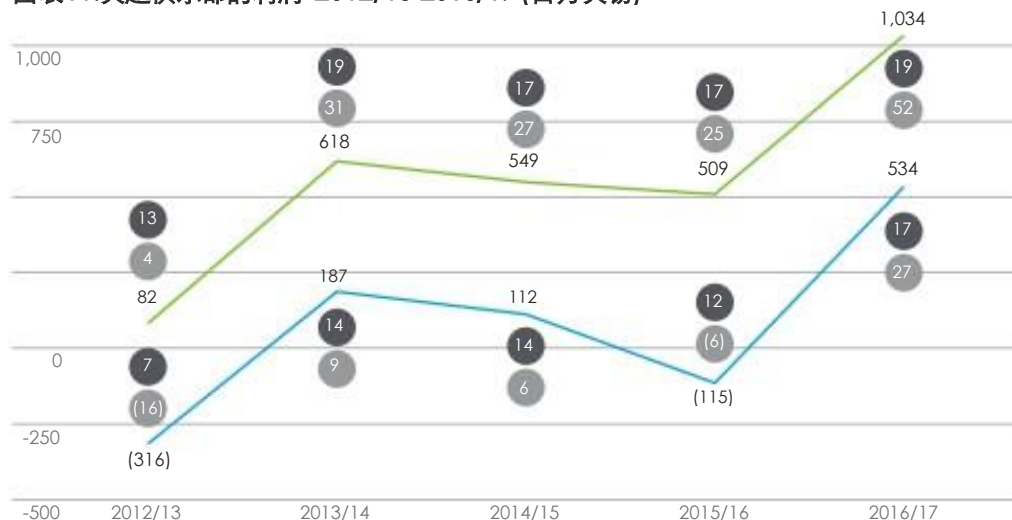
曼联（1.9亿英镑）和阿森纳（1.23亿英镑）是仅有的两支营业利润超过1亿英镑的俱乐部。这也是首次除了曼联之外有别的球队能够取得这一成就。三支晋级球队的营业总利润为1.25亿英镑，这与他们在2015/16英冠联赛中2,700万英镑的总营业亏损形成了鲜明的对比。

英超俱乐部的盈利性

在税前利润方面（分析已包括了球员交易以及融资成本等影响因素），英超俱乐部的总体运营局面回归到盈利水平，税前利润达到了创纪录的5.34亿英镑，这几乎是2013/14赛季（1.87亿英镑）的三倍。从单个俱乐部的盈利能力来看，在本财年一共有15家俱乐部记录上缴公司所得税。

在20家英超球队中一共有17家实现了税前盈利。莱斯特城在止步于欧冠八强之后，获得9,200万英镑的税前营业利润，这是他们在英超历史上最好的创收成绩，同时，这一成绩也比其在2015/16赛季夺得联赛冠军时的税前利润高出6倍。仅有切尔西（1,400万英镑）和桑德兰（1,000万英镑）上报了税前亏损，但是两支俱乐部亏损额都已经比2015/16赛季分别减少了7,100万英镑和2,300万英镑。

图表11:英超俱乐部的利润-2012/13-2016/17 (百万英镑)



来自投资者的关注

2016/17赛季至2018/19赛季转播合同所带来的显著收入增长，以及近来宣布的2019/20至2021/22赛季的转播合同为目前英超俱乐部的持有方与潜在投资方确保未来四年的高额收入（若能够保持在英超联赛内）。

全世界对于英超比赛激烈刺激的喜爱、拥有一家足球俱乐部的兴奋感以及作为球队持有方所带来的关注度都使得投资英超俱乐部对投资者非常有吸引力。

- 营业利润/(亏损)
- 税前利润/(亏损)
- 营业利润/税前利润的俱乐部数量
- 俱乐部营业平均状况/税前平均状况

注释：与经营相关的结果指净收入减去工资成本和其他营业成本。与经营相关的结果不包括球员交易和一些特殊性财务事项，但与其它相关支出例如融资成本一起记录入税前结果。

2015/16赛季的税前结果包括切尔西6,700万英镑的赞助合同终止费以及阿斯顿维拉4,500万英镑的固定资产减值。水晶宫的运营情况以及税前结果都没有披露。

来源：德勤分析

在2016/17赛季末，英超联赛各俱乐部的总净债务下降到20亿英镑以下水平，同比2015/16赛季减少了2.5亿英镑的净债务。这一水平是自2005年以来最低的。随着创记录的盈利表现，大部分球队的现金储备都获得了提高。同时，净债务/收入比率也从上赛季的61%下降到43%。

英超俱乐部净债务

软贷款（即俱乐部从持有人手中无息贷款）在2016/17赛季下降了2.47亿英镑（14%）。尽管纽卡斯尔联队的降级（在2015/16赛季的软贷款达到了3.78亿英镑）减少了一些软贷款的数额，但同时一些其他俱乐部也增加了贷款数额，因此下降被抵消。这些增长来自升班马米德尔斯堡（9,400万英镑）、切尔西（3,400万英镑）、桑德兰（2,200万英镑）以及斯托克城（1,600万英镑）。软贷款仍然是俱乐部债务最主要的一部分，占据全部债务的75%，这一比重已经维持了3个赛季。若不考虑软贷款，英超的债务问题有所缓解，2016/17赛季末的净债务为4.88亿英镑，同比下降了200万英镑。

其它贷款（金融机构、其他机构以及计利息的个人借贷）在2016/17赛季增加了5,500万英镑（上升5%）。

英超俱乐部的净融资成本每年递增，从7,000万英镑上升到9,300万英镑。然而，2016/17赛季营业利润达到了融资成本的11倍，从某种程度上充分体现联赛盈利性的提升。

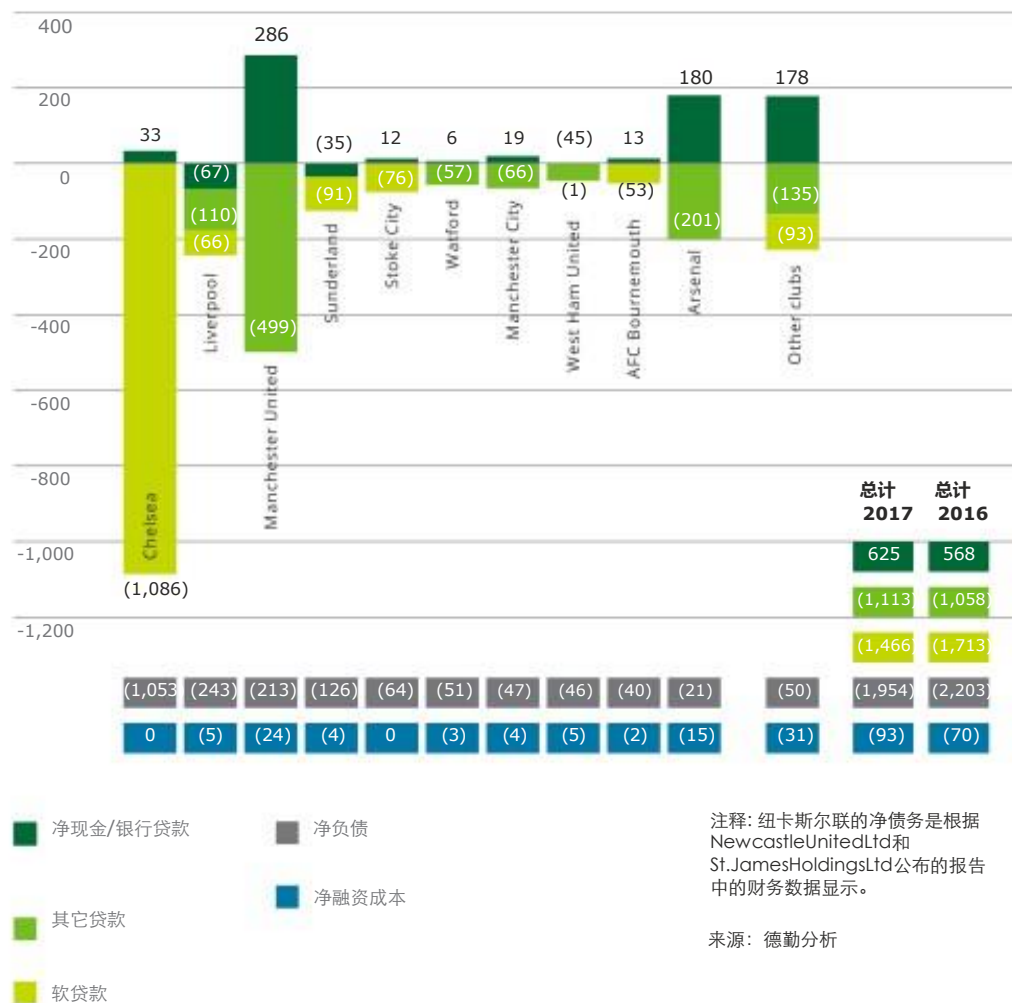
具体俱乐部分析

英超20家俱乐部中有8家在2016/17赛季改善了他们的净债务和资金状况。其中最显著的改善是埃弗顿俱乐部股东在偿还5500万贷款后，又通过6800万收入使俱乐部实现净资金1000万的水平。

前十大负债的俱乐部占英超球队净债务的97%。而且，切尔西，利物浦和曼联三队的总净债务高达15亿英镑，占英超球队总净债务的75%以上。

6家英超俱乐部（伯恩利、埃弗顿、莱斯特城、南安普顿、托特纳姆热刺以及西布朗维奇）在2016/17赛季末达到净资金状态。其中有4家俱乐部相比上个赛季改善了自己的净资金状态。而埃弗顿和南安普顿更是从净债务状态改善到净资金状态，并且南安普顿在2016/17赛季的现金储备增加了1,600万英镑，并偿还了2,500万英镑的其它贷款。

图表12: 英超俱乐部净债务 - 2017 (百万英镑)



综合体系之下

持有多家俱乐部股权（个人、俱乐部或者公司团体拥有多家球队）在足球业界正在变得越来越常见。据欧足联最新的报告，在欧洲前15的联赛里有超过20家俱乐部是归属于多家俱乐部持有方的管理架构下，包括曼城、马德里竞技以及国际米兰，这三支俱乐部都出现在德勤足球财富榜上。

早在20世纪90年代，英国国家投资公司就已经尝试过持有多家俱乐部股权的模式，但是在21世纪初期放弃了这一模式。从此之后多俱乐部控股权就逐渐淡出了人们的视线，但是最近几年却大有复苏的迹象，主要由于该模式成功出现在欧洲顶级联赛的带动效应。例如英超联赛中的曼城（城市足球集团持有资产之一）以及德甲联赛中的RB莱比锡（红牛集团持有资产之一，其他组合资产还包括巴西红牛队以及之前持有的萨尔茨堡红牛）。RB莱比锡在2016/17赛季出现在德甲联赛的第一个赛季中就迅速的攀升到联赛第二名。

为何持有多家俱乐部资产？

多家俱乐部持有方吸引俱乐部以及投资者的原因在于，第一，此架构可以给俱乐部提供一个向国际市场发展的机会，并且提升球队的品牌知名度、多元化发

展（包括跨越区域和跨越体育项目的发展）；第二，通过资源整合实现规模经济和协同效应；第三，建立更具规模化的球探体系；第四，更多的转会和发展的路径；第五，最大化地提升投资的回报。

持有多家俱乐部股权的模式所带来的潜在商业收入不可小觑。在海外收购其它俱乐部将会推广俱乐部品牌知名度。例如，城市足球集团已在全世界五大洲六个不同国家进行俱乐部投资。

有效的球员管理被认为是持有多家俱乐部股权模式带来的福利之一，

包括球员的交流（例如租借或者永久转会）以及青年球员的培养和开发。通过控

股多家俱乐部，持有方能够储备大量的球员，

用来优化球队的阵容实力，在某种程度上，能够更为主动，不需要投入大量资金

在转会市场，也能确保球队阵容质量。这种模式还能够保障那些优质青年球员有机会进入一线队，通过比赛来获得实战经验，同时确保俱乐部保持球员的所有权。如果达到有效管理，那么球员在赛场上的表现也会改善、球员可获得更多发展机会，从而为投资者带来可观的回报。

持有多家俱乐部股权模式的风险与挑战

多家俱乐部股权模式能给球队带来一系列的利好，但该模式的风险与挑战也不能被忽视。对于投资者来说，在收购一家新的俱乐部之前，一个清晰的发展蓝图以及详尽的商业计划和尽职调查都是非常必须的。需要考虑的因素包括地理位置、现有机构人员的质量和

能力、基础设施、现有俱乐部资产与标的俱乐部之间的战略契合度以及财务表现可持续性。如果投资者锁定合适标的，投资者需要制定明确的项目目标以及整合方案。

缺乏有效的交流以及双方之间的互相理解很可能造成敌对情绪的产生。并且也不利于资产的后期整合。

另外，考虑到俱乐部的独立性，持有多家俱乐部尤其是会涉及欧足联赛事竞争的俱乐部，也会面临体制监管上的挑战。对于足球竞争公平性的维护是至关重要的，因此对持有多家俱乐部股权的审查在逐步增加。相关政策明确禁止在同一个控股方下的2只或2只以上的球队在同一个赛季同时参加欧足联的赛事。萨尔茨堡红牛和RB莱比锡参加2017/18赛季欧冠联赛是唯一的特例，其原因是红牛集团在2017年对萨尔茨堡队投资做出了重大的调整。红牛集团从2017年之后不再对萨尔茨堡红牛持有决定性的控制权。预计未来会出现更多值得关注和研究的多家俱乐部持有权的议题。

结论

虽然搜索适合标的俱乐部，收购并且整合成为新的架构或者进入到现有的架构将会面临挑战，但是，一旦成功后，会通过协同效应给投资者以及球队本身都带来投资回报和利好。

德勤体育为全球的客户、投资者、公司以及体育俱乐部提供相关专业建议，包括搜索标的、收购以及成功整合俱乐部到一个新的或者现存的运营模式中。

前沿动态

在过去十年中，五大联赛在商业方面的收入规模持续显著，从2006/07赛季的21亿欧元提高到2016/17赛季的48亿欧元（年增长率维持在9%）。

作为俱乐部收入的主要来源，商业收入是俱乐部自身可主导的，区别于其竞队的最佳渠道。

因此未来十年的商业化拓展将成为俱乐部发展的核心因素。

由于转播权是集中制销售，因此俱乐部在商业合作方面的竞争较为激烈。

该领域市场参与者众多，各级别俱乐部为商业伙伴提供多样化的、多种价格水平的商业合作权益，导致市场空间越来越小。

然而激烈的竞争与种类繁杂的产品供给导致市场上产品服务价格混乱，商业伙伴具有议价优势。

市场过度分散是促使众多跨国消费品牌转而寻求与国际协会组织合作的主要原因。

因此对于俱乐部来讲，最大的挑战在于与竞争对手区别开来，从目前商业项目中提升商业价值，并吸引更多高水准的商业伙伴。



鉴于俱乐部不断努力提高定制化产品服务，数据的应用将有利于定制化战略的更好实施。

俱乐部所收集的海量粉丝数据，为深入了解粉丝行为与偏好提供了更好的渠道。

粉丝与俱乐部之间分享信息数据的意愿与信任度比普通商家和消费者之间的信任度更为深入。



这些数据实现了前所未有的精准客户分类，从而像全新的赞助商群体提供足球赞助服务，并提供深入的消费者洞察知识，与赞助商建立更紧密的合作关系。



一个品牌可能一直认为典型足球粉丝并不是其目标客户群体，但通过这种精细化客户信息数据，有可能识别出特定足球粉丝群体的某种特性，符合其产品服务目标客户群。这些海量粉丝数据处理分析也使得现有赞助商更好的、更高效的进行宣传推广活动，从而获得更直接的收益。

数据分析的潜在作用不仅仅局限于赞助收入。随着俱乐部对其粉丝的了解逐步加深，俱乐部可以为特定粉丝群在比赛日提供个性化定制服务。



这对俱乐部和粉丝来说是双赢的结果。粉丝可以更好的享受比赛日的观赛体验，俱乐部同时可以利用有效数据促进粉丝在比赛日的消费。

德勤体育商业组帮助一些企业深入理解体育商业化市场概况并帮助其制定相应的商业策略，充分利用、挖掘数据资源以辅助商业业务优化与提升。

英格兰足球联赛俱乐部

英冠俱乐部2016/17年收入总计7.2亿英镑，较前一赛季增长了30%，创历史新高。降落伞补偿金额以及奖金显著增长，同时有三家大俱乐部回到英冠，促使收入获得突飞猛进的增长。

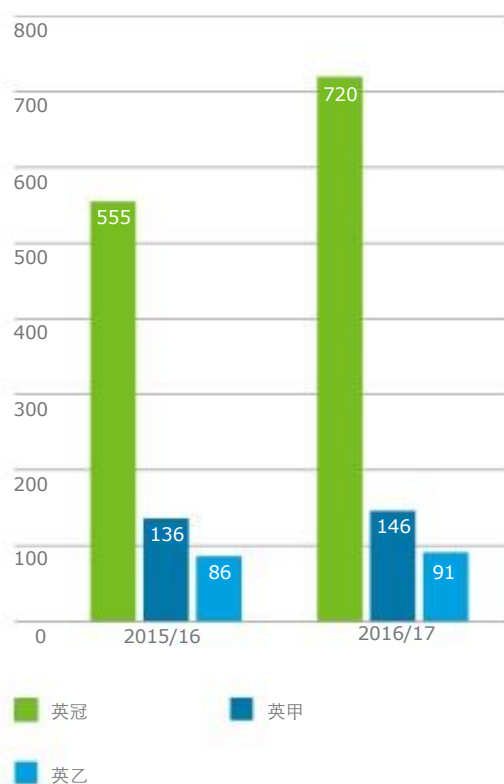
英格兰足球联赛俱乐部收入

8家俱乐部获得了2016/17赛季的降落伞式扶助金，共计2.19亿英镑，占总收入的30%。

2015/16赛季3家从英超降级的俱乐部（纽卡斯尔联足球俱乐部，阿斯顿维拉足球俱乐部和诺维奇足球俱乐部）收到的降落伞式扶助金总计1.23亿英镑（每个俱乐部获得4100万英镑，高出上个赛季2600万英镑），占其总收入的53%。

3家降级俱乐部收到的扶助金数额显著，同时其在商业和比赛日收入方面名列前茅。这3家俱乐部都拥有大量的粉丝基础，阿斯顿维拉历年赛季均为英超联赛成员，纽卡斯尔联仅有2次不在英超，诺维奇在过去五年中的四年均在英超联赛中。

图表 13: 英格兰足球级别联赛俱乐部收入 2015/16和 2016/17 (百万英镑)



差距逐渐增加

从财务角度来看，收入两极分化主要受到降落伞补偿机制影响，穷富差距越来越大。

2016/17赛季3家从英超降级俱乐部平均收入（7900万英镑）是剩余21家俱乐部（2300万英镑）的三倍多。而收入排名第四位的俱乐部（女王公园巡游者，之前也获得过降落伞补偿）收入仅是前三名平均收入的62%。

在2015/16赛季，3家降级俱乐部仅是剩余21个俱乐部平均收入的两倍。逐渐扩大的收入差距主要归因于降级后第一年降落伞补偿金额的大幅提高，从2600万英镑提高到4100万英镑。

降落伞补偿金有助于俱乐部保持比赛日收入和商业收入的高水平，均高于英冠平均水平，这也是促进了英冠总收入创历史新高的主要因素。

晋级所获得的价值

富勒姆在英冠2016/17赛季末的附加赛胜利将至少为俱乐部带来1.7亿英镑的收入增长，若俱乐部可以在晋级英超的第一个赛季保留在英超联赛，增长收入会提高到2.8亿英镑。

若拿利物浦举例来说，其在欧冠决赛中所取得的胜负结果对于获得UEFA的奖金数额仅有400万英镑的区别——从而突出富勒姆这场英冠附加赛决赛是单场奖金额度最高的比赛。

18家英冠常青俱乐部年度增长4千万英镑，平均每个俱乐部200万英镑。这一增幅主要基于英超联赛新一轮转播合约所带来的200万分成奖金提升。

英甲俱乐部收入提高7%，达到1.46亿英镑。17家2015/16和2016/17赛季都在英甲联赛的俱乐部收入提高了9%，平均每个俱乐部增长50万英镑。增长主要来源于分成奖金款项。英乙俱乐部收入提高了6%，达到9,100万英镑。

英冠俱乐部薪酬成本2016/17赛季上升了29%，达到7.12亿英镑。然而俱乐部出众的收入增长帮助成本与收入比例小幅下降到99%。

英格兰足球联赛俱乐部工资成本

单单纽卡斯尔联合俱乐部人员成本就占据了英冠总体成本的16%，其支出是平均水平的4.5倍，比支出第二高的阿斯顿维拉俱乐部高出86%。

除了纽卡斯尔联俱乐部，其他23家俱乐部整体薪酬成本与收入的比例在95%，其中18家俱乐部支出成本较为平稳，增长在9%左右。然而13家俱乐部薪酬成本依然超过其收入水平，主要由于俱乐部持有人为了荣获晋级英超联赛的殊荣以及可获取的丰厚奖金，从而重金投资打造明星球队。

英冠联赛2016/17赛季的斯皮尔曼等级相关系数达到0.5，较2015/16赛季的0.42提高了0.08。回归分析结果表明薪酬成本这一变量可以影响31%的比赛结果。这意味着超过三分之二的比赛表现是由薪酬以外其他因素导致的。

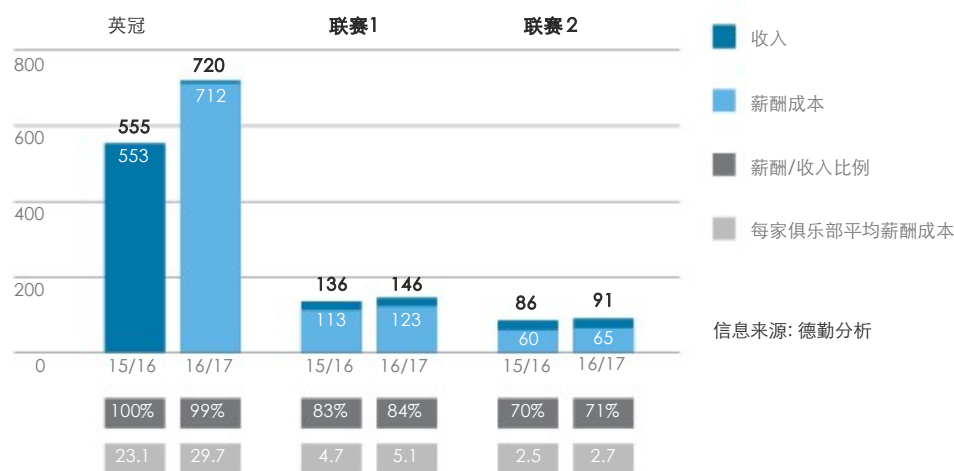
参考俱乐部成本支出排名，英冠联赛中不断出现比赛成绩低于或高于预期排名。哈德斯菲尔德、利兹、宾福特和普雷斯顿俱乐部成绩排位均比其成本排位高出10名。而女王公园巡游者足球俱乐部，诺丁汉森林足球俱乐部和阿斯顿维拉俱乐部成绩排位却都低于其成本排位十一位。

纽卡斯尔效应

尽管2016/17赛季从英超联赛降级到英冠联赛，纽卡斯尔联合俱乐部薪酬还提高了（约8%），即使不包括升级奖金和亏损合同。其收入的下降导致薪酬与收入的比例高达131%，成为联赛亏损最高的俱乐部，亏损达5500万英镑。

纽卡斯尔联合俱乐部曾经在英超联赛中曾以高效管理闻名，通过财务投机以求快速回归英超。所幸结果是成功的，纽卡斯尔冲超成功，而且成功取得英超第10名的成绩，保留在顶级联赛。这一成功是否会鼓励其它降级俱乐部采取同样策略还有待观察。

图表14: 足球联赛俱乐部收入与薪酬成本 - 2015/16和2016/17(百万英镑)



然而，值得指出的是两个直接晋级英超联赛的俱乐部，纽卡斯尔联合俱乐部和布莱顿在薪酬成本排名中位列前四。

鉴于各俱乐部收入悬殊，薪酬成本与赛事表现之间的相关性并未完全证实，但是的确会对激励球队从而增加比赛活力起到作用。

英甲和英乙收入增长与薪酬增长大体同步，因而薪酬与收入比例分别上升到84%和71%。尽管如此，由于受到薪酬成本管控规范条例的直接限制，这些联赛在成本支出方面会越来越谨慎。

薪酬与“场内”表现

很多提问是关于英冠俱乐部能否保持竞技成绩优于成本支出排位？理论上讲，如果在一个包括46场比赛的整个赛季中，成本低球队无法与“富有”球队进行竞争，那么必须存在工资差异。

无论是受不断增长的降落伞补偿金，还是丰厚的商业/比赛日收入，或俱乐部持有人为提升球队实力大力投资的强烈意愿等驱动因素影响，预计财务差距将会超过其它内部因素（包括失败心态，降级后的调整等）成为影响表现的主要因素。

连续第二赛季英冠打破亏损额记录，亏损高达2.88亿英镑，提高了14%。税前亏损提高到2.08亿英镑左右。

英格兰足球级别联赛俱乐部的亏损

18家英冠联赛“常青”俱乐部总运营亏损规模年均提高了1,300万。亏损增大的主要原因为俱乐部成员的变动，6家新英冠俱乐部比所替代的6家俱乐部亏损规模增加了2200万英镑。其中，纽斯卡尔联合和阿斯顿维拉两家俱乐部的亏损金额分别高达5500万英镑和1900万英镑。

4家俱乐部实现盈利。这一成果十分突出，因为上一赛季仅有2家俱乐部实现盈利。而且在16/17赛季生效的新盈利与可持续发展条款将合理亏损额度上限提高，使得俱乐部倾向超额支出。

2016/17赛季税前亏损显著提高是由于博尔顿漫游者足球俱乐部在2015/16赛季财报中扣除了1.7亿英镑的贷款余额。如果不包括此款项，2016/17赛季税前亏损其实下降10%。税前损失的变化几乎全由英冠联赛俱乐部的组成变动导致。18家一直在英冠联赛的俱乐部损失仅增长了3%。

图表 15: 英冠俱乐部损失 - 2012/13 至 2016/17 (百万英镑)



英甲在2016/17赛季，俱乐部税前财务表现相对稳定，亏损3600万英镑，相当于每个俱乐部亏损150万英镑（2015/16赛季亏损160万英镑）。英乙亏损共计1800万英镑，相当于每家俱乐部亏损80万英镑（原为50万英镑）。亏损的变动主要来源于俱乐部成员名单的变动。多数情况下，这些赤字需要由俱乐部所有者承担。

2013/14 赛季税前损失包括女王公园巡游者足球俱乐部一次性信贷600万英镑。

2014/15赛季税前亏损包括卡迪夫城足球俱乐部2600万英镑，雷丁俱乐部1100万英镑的一次性信贷规模。

2015/16赛季税前亏损包括博尔顿漫游者足球俱乐部1.7亿，诺丁汉森林1800万，德比郡足球俱乐部1200万以及卡迪夫城市俱乐部1000万英镑的一次性信贷规模。

2016/17赛季税前损失包括纽斯卡尔联合俱乐部2200万英镑有偿合同的和诺丁汉森林俱乐部4000万英镑的一次性信贷规模。

来源：德勤分析

晋级的代价

值得注意的是2016/17赛季获晋升的全部三个俱乐部（纽卡斯尔、布莱顿和哈德斯菲尔德）运营亏损超过了2000万英镑。然而实现盈利的俱乐部没有一个打入加时赛阶段。这三个俱乐部薪酬成本高达1.74亿英镑，尽管其中3000万英镑是基于晋级结果的潜在奖金。

更为稳定？

英冠已经常年遭受运营亏损，俱乐部薪酬成本比例甚至超过100%。这是由于俱乐部持有人追求俱乐部升超的无比荣耀以及升级英超联赛所带来的极高的财务回报所致。

然而，如果贫富球队间差距越来越大，一些俱乐部持有人可能会转变想法，放弃单纯的晋升追求，而转向更好的打造自己英冠俱乐部的实力。

因此，中下等俱乐部薪酬支出更趋于理性化，俱乐部将逐步转向追求长期财务的稳定性。

2016/17赛季英冠联赛俱乐部整体净债务数额显著上升，较上个赛季提高33%，达到18亿英镑。尽管这一现象主要受俱乐部组成变化影响。总债务中股东出资的零息软贷款比例在2017年提升到78%（在2016年为60%）。

英格兰足球联赛俱乐部净债务

18家俱乐部净债务水平年均增长19%，目前高达13亿英镑。债务水平普遍提高，仅有两个俱乐部债务水平降低。绝大多数的债务提升（1.84亿英镑）归因于软贷款规模的扩大。

净债务的额外增长是由于俱乐部组成变化，尤其是纽斯卡尔联合的回归到英冠。该俱乐部净债务水平约为4.34亿英镑，主要包括由实际所有人Mike Ashley为俱乐部提供的软贷款，纽斯卡尔联合目前是英冠中债务水平最高的俱乐部。

银行贷款大约6400万英镑，占总债务的4%，比2016年的6%降低了8300万英镑。银行贷款中绝大部分5000万英镑主要由布里斯托城市所持有，主要是英冠俱乐部很难从传统金融机构获取贷款。2017年底现金储备已降低了800万英镑，截至2017年底，达到1900万英镑。

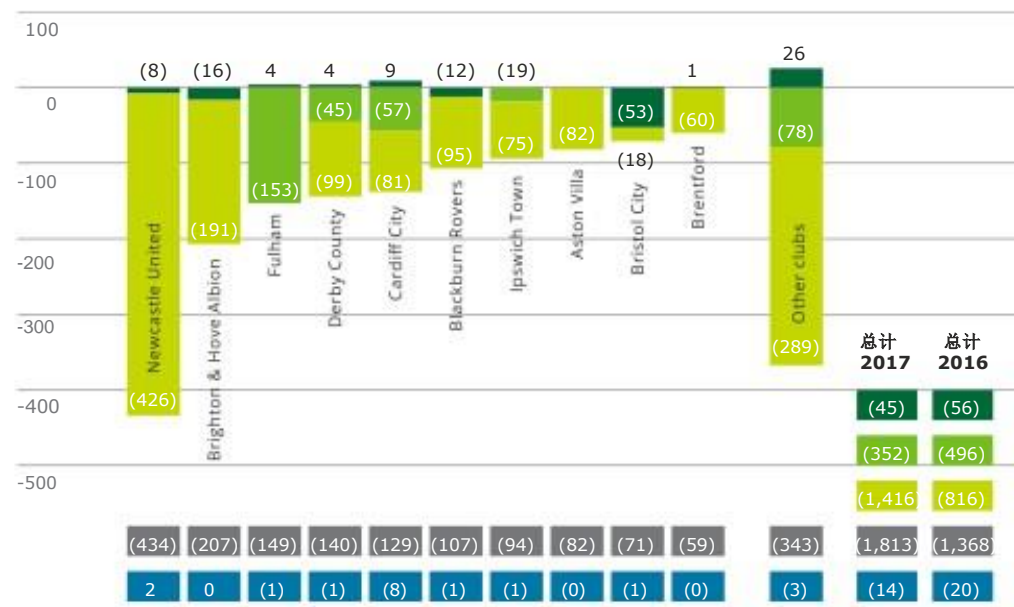
俱乐部具体情况分析

前十大负债俱乐部占英冠联赛整体负债规模的81%，这一比例和之前持平。这十大俱乐部均提高了债务水平，主要是俱乐部持有人提供的贷款。

值得注意的是，2016/17赛季末前五大负债俱乐部中的四个升级进入英超联赛。这一结果更加支持了一个论点：近年来，最成功的英冠俱乐部都是通过持有人提供巨大资金支持俱乐部取得佳绩。

从股东处借得的软贷款和其它贷款的组合小幅提升，占总债务的98%，再一次证实了英冠俱乐部主要融资手段为零息贷款。

图表 16: 英冠俱乐部净负债 - 2017 (百万英镑)



注释：纽斯卡尔联合的净负债数据基于NewcastleUnitedLtd和St.JamesHoldingsLtd公布的报告中的财务数据显示。

来源：德勤分析。

未来趋势

正如我们之前所提，英冠的改变可能有助于未来财务稳健发展。但需要一段时间来实现，直到俱乐部能够独立运作，不依靠其所有人的资金支持。目前的情况来看，绝大多数俱乐部持有人还在持续的通过软贷款和增资扩股为俱乐部提供资金支持，从而继续冲超。可喜的是，截至到2017/18赛季已经连续5个赛季未曾发生俱乐部破产事件，奠定了好的基础向财务稳健的长期发展转型。

球员转会

2016/17赛季英超联赛俱乐部再一次创造了16亿英镑球员转会费的新高，比上一个赛季所支付的13亿英镑增长了20%。其它联赛俱乐部的转会费也发生了大幅增长，2016/17赛季产生了3.28亿英镑交易额，同比增长76%。

英超联赛俱乐部球员转会情况

英超联赛俱乐部在球员转会上的花费在2016/17年赛季达到16亿英镑的新高，同比增长了20%，球员经纪也从上涨的转会费中获利，表现在支付给经纪/中间方的费用增长了9%达1.74亿英镑，英超内部转会费大幅增长至3.92亿英镑，同比增长了84%

两家地处曼彻斯特的英超联赛俱乐部在球员支出上一路领先，占英超联赛俱乐部总转会费支出的25%以上，这两家俱乐部支出分别为曼联（支付2.05亿英镑-比英超原纪录多出3000万英镑的新纪录）和曼城（支付2.04亿英镑）。其它四家俱乐部（阿森纳、切尔西、水晶宫和莱斯特城）在球员支付的金额则超过了1亿英镑，英超联赛俱乐部中平均每位球员费用增加了大约8000万英镑。

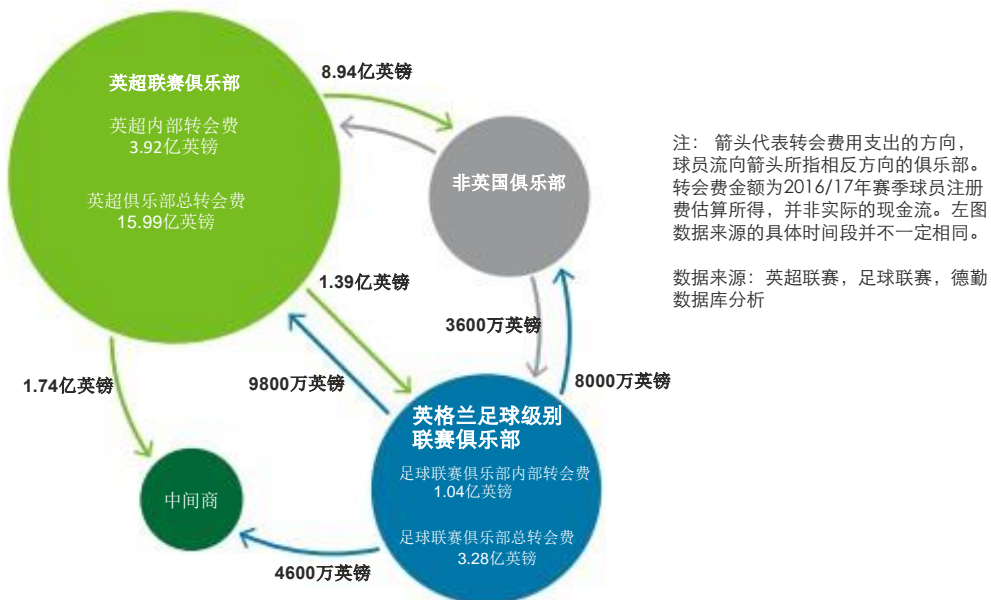
在支付给海外俱乐部的转会费保持不变的情况下，净转会费支出其实出现了轻微下降，支出不到7.5亿英镑。英超费用的增长则说明了各家俱乐部转向了获取更多英超内部优秀球员的战略。

其它级别联赛俱乐部球员转会情况

英冠俱乐部为晋级英超一贯有着大额的费用支出，这也再次导致了英格兰足球级别联赛的球员转会费大幅增长，增长了约75%，高达3.28亿英镑。

阿斯顿维拉在2016/17年赛季被降级到英冠，该俱乐部是英格兰足球级别联赛中费用支出最高的俱乐部，共支付了8800万英镑的转会费。这几乎是费用支出第二高的伍尔弗汉普顿流浪者队所支付费用的三倍，后者费用支出为3200万英镑。

图表 17: 英超和足球联赛俱乐部的球员转会费 - 2016/17 (百万英镑)



中间商?

一份欧足联(UEFA)的研究显示，欧洲的转会费平均有13%用于支付经纪公司/中间商的佣金。随着转会费市场每年不断增长，球员经纪佣金也在不断攀升。

因此，随着对佣金日益增长的担忧，除了国际足联(FIFA)和欧足联(UEFA)，连英超自己也在考虑出台相关规定从而对这些经纪公司/中间商进行监管。国际足联(FIFA)成立了一个工作小组来研究如何对转会费体制进行改革，欧足联(UEFA)则公开声称他们正在研究如何制定佣金上限的可行性方案。

绿茵场上的梦想

2016/17赛季是“精英球员表现计划”（“Elite Player Performance Plan”，简称“EPPP”）实施的第五年，也是本报告在这一年所关注的研究领域。该计划是英超联赛的青训计划，设立于2012/13赛季之初，目的是为英国的职业足球培养人才。下面我们将总结该青训体系的主要特征，同时评估不同的球员培养方法，看这些方法是如何帮助球员为进入不同级别的足球俱乐部的一队做准备的。

鉴于EPPP体系的最终目的是培养职业足球运动员，该体系的重点放在“职业发展阶段”（“Professional Development Phase”，简称“PDP”），该阶段是EPPP的最后一个阶段（覆盖17至23岁年龄段），此阶段中球员将获得一份高级别合约。青训的成功与否，主要在于其与俱乐部一队的联系是否紧密，更重要的是，是否有能力将学员培育成一名合格的一队球员。

英超联赛球队实力强劲，球队组成也非常国际化，这也意味着对于英超联赛各俱乐部来说，最大的挑战之一就是如何为青年球员提供实战经验。考虑到管理层的流动性很大，他们不太愿意为年轻人提供机会这一点也是可以理解的，毕竟他们自己的职业生涯也面临诸多不确定性。也正是基于上述原因，会有体育总监这样一类职位，其主要职责之一就是对接学院与俱乐部一队并协调双方的利益。

目前各俱乐部正采取不同的解决方案来为青年球员提供一队比赛经验，包括将U23队伍当作俱乐部一队的过渡队，或者将球员借调至其他球队（一般到海外俱乐部或者更低级别的英国俱乐部），更常见的方式是将两者结合起来。最近，曼城的“多俱乐部运作模式”使得该俱乐部能够将球员借调至集团下属的其他俱乐部，给他们提供一队的比赛经验（如西甲联赛的Girona俱乐部）。

所有俱乐部的最终目的是使自己的学院投资回报最大化，回报可以来自使学院中的队员成长为俱乐部一队球员（可以借此省下转会费用），或者将队员出售给其他俱乐部。获取一队（无论是在母队还是在借调的俱乐部）的比赛经历，无论对于球员发展还是转会价值的最大化来说，都是至关重要的。

英格兰俱乐部在2017/18赛季的转会市场收到的前十笔最高价值的转会费（见右表）有一个共同特点——所有球员都来自一类青训学院。考虑到一类青训学院的平均运营成本为每年400万英镑，因此只需要一笔数目可观的转会费就足以弥补这些年的运营成本。

受转会费、球员工资以及续约等一系列因素所影响，实现青训学院的投资回报是充满不确定性的。而对于英超俱乐部来说，一类青训学院的年度运营成本看起来相对较小，因

球员/学院成果	出售方	买受人	价格（百万英镑）
Jordan Pickford	Sunderland	Everton	25
Kelechi Iheanacho	Manchester City	Leicester City	25
Nathan Ake	Chelsea	AFC Bournemouth	20
Ross Barkley	Everton	Chelsea	15
Jacob Murphy	Norwich City	Newcastle United	12
Francis Coquelin	Arsenal	Valencia	12
Wojciech Szczesny	Arsenal	Juventus	10
Jadon Sancho	Manchester City	Borussia Dortmund	10
Adnan Januzaj	Manchester United	Real Sociedad	9.8
Bertrand Traore	Chelsea	Lyon	8.8

来源：德勤分析。

此值得尝试。或培养出一名自己俱乐部的一队球员或者出售一名球员而获得百万英镑。而这个金额对于英格兰其它级别联赛俱乐部来说可以是笔很可观收入。

显而易见的是，为了最大限度地提高青训学院的投资回报率，其运作需要得到专业严谨的管理，包括与一队的协同合作，与俱乐部高管层乃至董事会的沟通机制和决策流程，都需要与学院的绩效指标保持一致，以确保青训队员有足够的机会进入一队实战，可以成为本俱乐部或其他俱乐部的一队成员。只有确保这些措施到位，俱乐部才能真正实现对学院投资的最大化回报。

德勤体育已与多家俱乐部合作过一级青训学院的项目，包括财务和运营评估，以帮助他们实现投资回报最大化。

球场设施

英超联赛和英格兰足球级别联赛上座率在2017/18赛季达到60年来最高位，主要受益于英超上座率提升了7%。这意味着本赛季现场多了一百多万观众。英冠联赛上座率也提高了2%。

英超俱乐部上座率

英超总计观众提升至1460万人，较前一年提高7%，平均赛场利用率约96%，平均比赛日上座人次接近38,500人。很大程度因为本赛季托特纳姆热刺在温布利球场比赛。热刺俱乐部比赛日的上座人次提高了123%（与上个赛季相比），每场比赛超过70,500人，总计现场观赛人数增长了740,000。17个俱乐部赛场利用率高达95%，相比上个赛季仅有15个俱乐部超过此标准。除一家以外的全部俱乐部上座率都超过90%。

3家2017/18赛季新晋级的英超俱乐部的上座率提升再次显现英超所吸引的关注。3家俱乐部赛场每场比赛上座率表现优异，哈德斯菲尔德增长了18%，布莱顿增长9%，纽卡斯尔联合增长2%。

英格兰足球联赛俱乐部的上座率

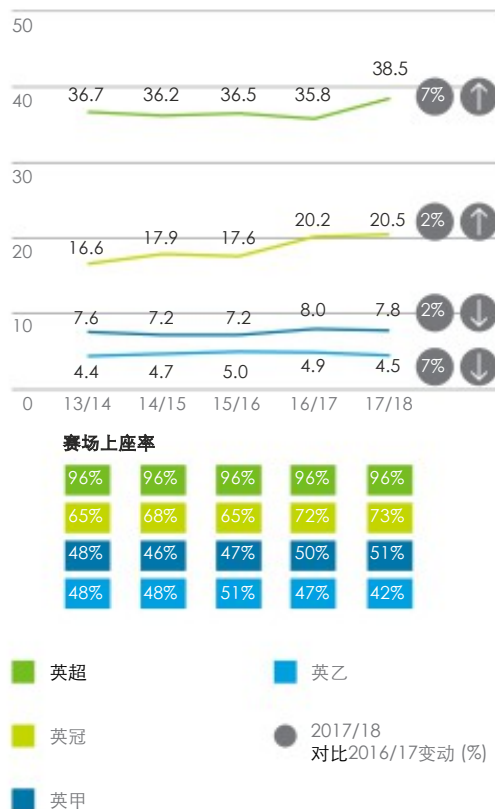
2017/18赛季英冠联赛俱乐部现场观赛人数提高了2%。虽然上个赛季拥有最高上座人数的纽卡斯尔联合俱乐部获得了升级，从英超降级的俱乐部以及谢菲尔德俱乐部加入英冠弥补了纽卡斯尔联的缺口，谢菲尔德俱乐部在2017/18赛季英冠比赛上座人数排名第六。

英冠联赛俱乐部平均上座人数超过20,500，意味着连续两个赛季超过2万人

然而，英甲和英乙上座率都有所下降，英甲平均上座率下降2%，归因于16/17赛季上座率最高和第三高的谢菲尔德联和博尔顿升冠成功。

英乙平均上座率下降7%，主要由于朴茨茅斯晋级到英甲。

图表18: 英超和足球联赛俱乐部平均比赛日上座人数 - 2013/14至2017/18 (000s)



来源: 英超联赛, 英格兰足球级别联赛, 德勤分析

欧洲赛场上座水平

2017/18赛季，英超比赛日平均上座人数增长十分显著，但是德甲增幅同样显著。因此德甲仍然是全球上座率最高的联赛。德甲比赛日平均上座人数超过44,000，比英超高出5,500人。英国有7家俱乐部平均每场比赛观赛人数超过5万，而德国有6家俱乐部可达此数量。

其他欧洲五大联赛，如西甲小幅下降到27,000人。然而意甲有显著提升，接近25,000人，以及法甲稳健增长到22,500。

尽管马德里竞技足球俱乐部将搬进新的体育场，巴萨和皇马均有计划针对体育场进行改造升级，但我们并不认为这会威胁到德甲和英超的上座率排位。

英超联赛和英格兰足球联赛俱乐部的资本投入提高了45%，在2016/17赛季达到历史新高4.52亿英镑。

英超俱乐部的资本投入

2016/17赛季英超俱乐部投入达到3.95亿英镑，比上个赛季增加了1.6亿英镑，增幅高达68%。

其中2.21亿英镑都是用在托特纳姆热刺的体育场修建上，占有资本投入的56%。投入运营后，场馆预计可容纳62,062人，且将成为英超联赛中继老特拉福德球场（容纳75,454人）之后的第二大球场。尽管伦敦碗体育场容量据报道高达66,000，但西汉姆联俱乐部仅被授权使用57,000人的容量。

除去托特纳姆热刺投入之外，年度资本投入的增幅仍然高达13%。第二大资本投入规模的俱乐部是利物浦（4900万英镑），该基建改造项目包括安菲尔德主看台的改造，新建零售商店，训练场改造和建造一个场地。其他俱乐部中仅有阿森纳（2500万英镑）和曼城（2800万英镑）两家俱乐部本赛季的资本投入超过1千万。

仅有五家俱乐部资本投入低于1百万英镑，这意味着英超俱乐部仍在不断完善升级球场，优化观赛体验。

英格兰足球联赛俱乐部资本投入

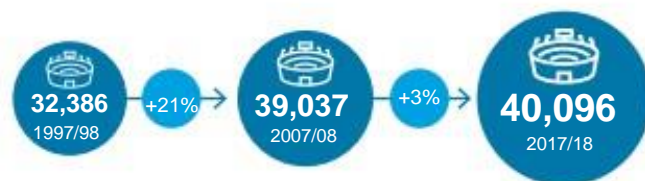
英冠联赛俱乐部2016/17赛季资本投入4800万英镑，较2015/16赛季降低了2000万，降幅约为29%。富勒姆是2016/17赛季资本支出最大的俱乐部，花费规模约在1000万英镑。富勒姆计划改造Craven Cottage球场的河岸看台，规划已获得审批，预计未来将新增近4,000个座位，总容量提升到29,600人。

布里斯托城市为改造阿什顿门球场花费了600万英镑。德比郡俱乐部（500万英镑）和宾福特足球俱乐部（400万英镑）也投入了大笔资金用于改造。

英甲俱乐部共计花费了600万英镑，较上季的500万英镑有所提升。其中查尔顿竞技足球俱乐部支出超过100万英镑。

英乙资本投入小幅下降到300万英镑。

英超球场平均容量在过去20年中不断提高



图表 19: 英超联赛和足球联赛俱乐部在赛场和其他设施的资本投入-2015/16 和 2016/17 (百万英镑)



来源: 德勤分析。

未来资本投入

2017/18赛季托特纳姆热刺很可能继续成为最大资本投入的俱乐部，其在白鹿巷球场改造预计在2018/19赛季投入使用。切尔西斯坦福桥球场的改造工程的规划审批过程还在继续，预计升级改造可使容量提高至60,000。然而据报道，切尔西很难在2023/24赛季之前完成此项工程。

水晶宫足球俱乐部2018年四月同样获得了球场扩建许可，预计未来可新增8,000个座位。

此外，由于众多英超俱乐部的容量有限，意味着在不久将来会有多个潜在的扩建项目，包括埃弗顿足球俱乐部提出申请新球场，利物浦改造靠近安菲尔德路的看台，莱斯特城足球俱乐部King Power球场的扩建以及伯恩茅斯足球俱乐部也希望新建球场。

其他足球联赛俱乐部中，埃克塞特城足球俱乐部仍然计划投入350万英镑用来改造球场，预计2018年夏季完工。宾福特足球俱乐部在2018年3月开工建设容纳人数达17,250的新球场，预计2019年底完工。

摩尔定律

新兴技术的优势，以及争夺消费者时间和关注力的竞争愈发激烈，这些促使体育组织不断创新、不断优化球迷在现场观赛和在家互动观赛的体验

科技在不知不觉中对体育行业产生显著影响，体现在数据分析，流程自动化以及对观赛的时间，场地，以及渠道的更多自主性。

德勤近期发布了2018年年度科技传媒与通讯行业预测。在此，我们针对体育行业进行相关研究。

年轻一代

在过去五年中，千禧一代和科技千禧（18-24岁），已经被智能手机、电脑、社交传媒、Youtube和其他快速浏览平台，订阅制视频如Netflix，以及视频盗版所分散，渐渐远离传统电视。

德勤预测未来两年，美国、加拿大和英国传统电视的收视率下降速度将有所减缓。

2017年美国年轻人每天观看电视时长仍保持超过100分钟，而体育继续成为吸引年轻人观看的核心内容。

线上直播

尽管消费者需要“随时，随地，以各种形式”获取内容，体育赛事当时的激动气氛确保直播业务依然兴盛。担心错过比赛同时渴望与大家分享的心情，以及通过电视观看固定时段的体育赛事的便利性与惯性，均保障传统媒体直播体育赛事的长久地位。

数字化平台标签为可替代传统媒体的直播平台，这种概念是错误的；传统平台和数字化平台并非竞争关系。

对于现场观赛者来说，科技的进步能够提高球迷的观赏体验，例如电子门票，生物识别安保系统，路线指南，定向推广，球迷互动活动和AR等辅助性观赛模式。

观看

电子竞技线上观看时间在2016年高达60亿小时，是2010年的五倍。但是线上直播观赛的收入预计2018年仅占其所有收入的1%。虽然如此，增长趋势将继续保持，电子竞技商业模式逐渐成熟，且与传统体育形成互补。



订阅规则

德勤预测截止2018，发达国家50%的成人将会至少订阅两个网络媒体平台的服务，到2020年增长到4个。

在体育行业，高科技的优势和消费者愿意为零广告，定制化的广泛数字化内容付费，促进版权商和媒体推出OTT线上媒体平台。

但同时平台运营商也应该注意多种平台服务对于消费者所带来的选择挑战，以及所产生的额外成本。很多消费者可能考量过后最终仍旧回归内容集成商，这些内容集成商可以简化选择，提供简单、易浏览的平台，为消费者提供符合其品味的内容产品。

链接

将内容平台整合，在比赛日利用高科技改善观赛体验，这些措施可以帮助加深对球迷的认识与了解。体育机构可以通过数据分析提供精准的、定制化的服务和产品，协助体育机构赢得消费者的关注。

体育版权方需要意识到更广泛的消费需求趋势，利用科技，助力体育业务更加全球化、数字化的健康快速发展。



德勤体育联合德勤数据分析和数字化专家，为产业链上各类体育机构提供有效的解决方案与建议

本报告的编制依据

信息来源

2016/17年英国足球俱乐部的财政状况与数据，以及它们之间的比较，是基于每家俱乐部现有的最新的公司或集团法定财务报表中获取，德勤专家团队或者直接从俱乐部获得财务文件，或者从公司注册署获取官方文件。一般来说，这些数字是从在英国注册的法人实体的年度财务报表中提取出来的。绝大多数英国俱乐部的年度财务报告期在五月、六月或七月结束。

英格兰以外联赛的俱乐部的财务结果和财务状况，以及它们之间的比较，是根据各俱乐部的公司或集团财务报表中提取的数字或根据相关国家协会/联盟提供的资料。

若某一具体联赛的所有俱乐部都没有公开性财务报告，那么为了进行自身年度比对或者与其他联赛比较，数据则按照联赛全年收入估算俱乐部收入，除财务报表外，本出版物还包含来自公开或其他直接来源的各种信息。关于本报告中涉及数据，我们并未对各俱乐部财务报告中的或者来自其他来源的信息进行认证或者审计。

信息可比性

俱乐部在财务记录以及财务数据活动分类上不尽相同。我们对部分俱乐部数据作了重新分类和调整，以便能够进行更具有意义的各俱乐部财务比较。例如，一些非足球相关的财务运作以及投资交易不包括在比较范围内。

由于各俱乐部的商业合约和交易在财务报告中的记录方法或有不同，以及各俱乐部对于财务报告的上报范围也不尽相同，并且/或者由于会计方法不同而导致同种类型的交易在各俱乐部间以不同方式记录，因此将会产生差异。

每个俱乐部的财务资料是根据国家会计惯例或国际财务报告准则编制的（“国际财务报告准则”）。由于会计准则操作的变化，俱乐部的财务结果也会相应发生变化，或者有可能未来发生变化。在某些情况下，这些变化可能是比较显著的。

各个国家顶级联赛俱乐部的数量随着时间而变化。在2015/16大五联赛中，除了德国（18家俱乐部），每个联赛有20家俱乐部。

部分在上一期报告出现的原始数据可能有所变化，由于补充资料和/或由于年度财务报表中实际数据的变化。

财务预测

我们预测是基于我们已获知的数据信息以及即将产生的财务数据（例如，联赛分配给俱乐部的分红奖金数额）和其他根据专家团队的专业知识以及对发展合理性的分析假设。

由于实际发生时间，数据结果可能与预计不同，这些差异可能是显著的。德勤不对最终取得的实际成果是否与预期相符承担任何责任，不对此类预测作出任何保证。

关键用语

收入包括比赛、转播，赞助和商业收入。收入不包括球员转会费、增值税和其他与销售有关的税收。

比赛日收入主要来自门票收入（包括票务和企业招待的销售数据）。转播收入包括各俱乐部参与国内联赛、杯赛和欧洲俱乐部竞赛的分红收入。除非赞助单独计算，商业收入一般包括赞助收入、衍生品收入 and 来自其他商业运营的收入，联赛集中制赞助。

分红将记录在俱乐部的商业收入，否则记录在转播收入中

工资成本包括工资、薪金、签约费、奖金、解雇费、社会保障金和其他员工福利费用。除另有说明外，工资总数包括所有雇员（包括球员、技术人员和行政雇员）的工资费用。

营业利润/损失是收入减去工资成本及其他经营成本净，不包括球员注册摊销，对球员的出售收益/损失，某些公开的特殊财务事项，融资收入/成本。

税前利润/损失是营业结果加/减球员注册摊销，对球员的出售收益/损失，某些公开的特殊财务事项，融资收入/成本

根据英国会计准则以及国际财务报告准则，俱乐部购买球员的支出应已无形固定资产记录在资产负债表中。一般来讲，球员成本会在合约期内分摊。本土球员的市场潜在价值不会在无形固定资产价值体现，因为没有购买成本。

球员注册的摊销会在俱乐部账目呈现，加上球员注册价值的预估损失。

净债务/基金在财务报表中披露，或是资产负债表中相关数字的总和。财务报表中的部分净债务/基金的数据或做调整以便有效比对，例如包括了相关机构的债务。净债务/基金包括净现金/银行贷款，其他贷款以及软贷款，

银行贷款是指前期以定期贷款，透支，或者混合金融手段的债务，减去任何现金余额的结果。其他贷款包括证券，球员资金，债券以及可换股债券，集团内部贷款以及相关关联方除了软贷款以外的其他贷款。软贷款指从相关方借的无息贷款。

外汇汇率

为便于国际分析和比对，我们将所有2016/17赛季财务数据转换成欧元进行分析，汇率统一采用截止2017年6月30日的平均汇率（1英镑=1.16欧元）；2016/17年之前的数据采用之前的报告数据，自2016/17赛季开始的数据统一采用截至2018年4月31日10个月的平均汇率(1英镑 = 1.13欧元)。



中国区联系方式:

王小欣 Nikki Wang

电话: +86(0)108512 5619

邮箱: nikkixwang@deloitte.com.cn

英国总部

丹·琼斯 Dan Jones

电话: +44 (0) 161 455 8787

电子邮箱: sportsteamuk@deloitte.co.uk

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

本文件中所含数据乃一般性信息，我们推荐您在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前，请咨询符合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

Deloitte LLP是一家在英格兰和威尔士注册的有限责任公司（注册号为：OC303675），公司注册地址位于英国伦敦2 New Street Square, London EC4A 3BZ。电话：+44 (0) 20 7936 3000；传真：+44 (0) 20 7583 1198。

Deloitte LLP是德勤有限公司的英国子公司（一家根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.co.uk/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

© 2018欲了解更多信息，请联系德勤。
由www.heliographic.co.uk设计制作