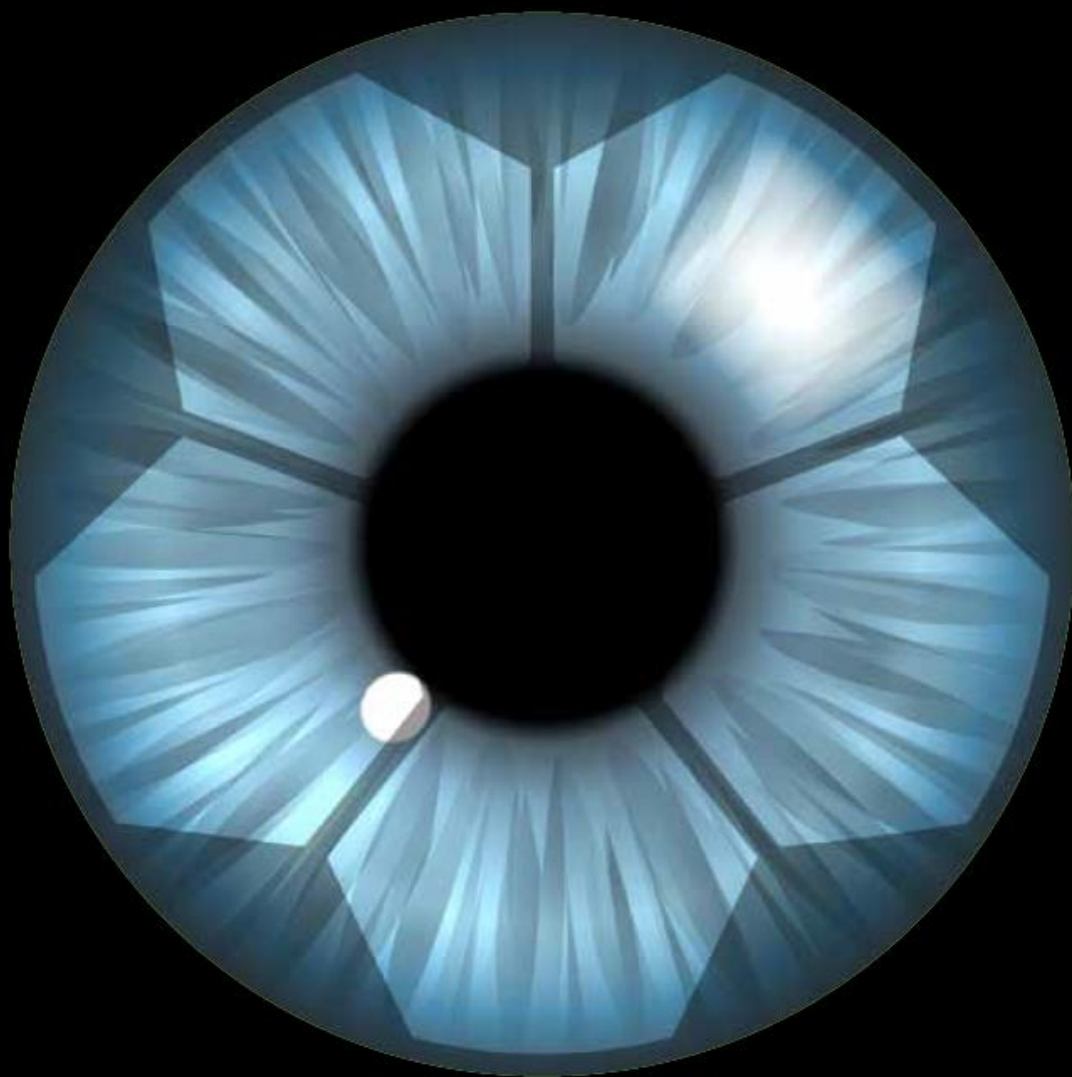


Deloitte.



聚焦榜单 志在必赢

德勤足球财富榜

体育咨询部

2020年1月

西甲豪门巴塞罗那反超去年冠军皇马并首次登顶足球财富榜，率先突破8亿欧元收入大关。西甲俱乐部已连续两年垄断财富榜前两位。

目录

前言	02
排名起伏	09
足球财富榜排名 第1-10位	10
志在必赢	30
足球财富榜排名 第11-20位	34
德勤对足球产业的领先理念	54
德勤足球智能工具	56

主编

Dan Jones

副编

Sam Boor、Timothy Bridge

作者

Theo Ajadi、Zoe Burton、Matt Dwyer、
Tom Hammond以及Calum Ross

2020年1月

体育咨询部

中国区业务

王小欣 Nikki Wang

电话: +86(0)10 8512 5619

邮箱: nikkixwang@deloitte.com.cn

英国总部

电话: +41(0)161 455 8757

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

前言

欢迎参阅第23期德勤足球财富榜。该榜收录了世界上营收最高的20家足球俱乐部的相关信息，于2018/19赛季结束仅8个月后发布，及时地提供了针对俱乐部财务情况的专业分析。

对于职业足球俱乐部的评估可通过一系列财务及非财务指标（包括现场观赛人数、世界范围球迷人数、电视转播观赛人数、赛场表现等）对各俱乐部进行对比。德勤对足球俱乐部的评估基于比赛日收入（球票及服务销售）、转播收入（国内联赛、杯赛以及欧洲赛事）和商业收入（赞助商、周边产品、球场旅游参观及其他商业行为所获取的收入），并在此基础上进行财富榜排名。

德勤足球财富榜是足球行业公认的主要对标工具，被俱乐部、俱乐部股东和足球粉丝们广泛使用，通过对比分析来了解各俱乐部的运营情况。为了满足市场需求，特别是俱乐部自身需求，我们今年在本期足球财富榜加入了更多的数据分析，特别是能够帮助大家了解各俱乐部商业收入来源以及女足营收情况的数据。

我们了解一些俱乐部积极利用球员转会来产生持续的丰厚收入，作为主要创收来源之一。虽然足球财富榜的侧重点在于俱乐部核心业务，但是也会分析转会收入对整体业务的影响。

Joyride

西甲豪门巴塞罗那反超去年冠军皇马并首次登顶足球财富榜，率先突破8亿欧元收入大关，战绩8.408亿欧元。西班牙俱乐部已经连续两年在财富榜拔得头筹。皇家马德里降至第二，收入7.573亿欧元；曼联（7.115亿欧元）和拜仁慕尼黑（6.601亿欧元）分别排在第三和第四，巴黎圣日耳曼（6.359亿欧元）进入前五，曼城（6.106亿欧元）跌至第六位。

紧随其后的是英超俱乐部，利物浦（6.047亿欧元）位列第七，热刺（5.211亿欧元）第八，切尔西（5.1310亿欧元）第九，尤文图斯（4.597亿欧元）在缺席一年之后重返财富榜前十，而阿森纳跌至第11位，这是阿森纳自2000/01赛季以来最低的名次。

俱乐部在欧洲赛事的表现对其收入影响之大再次凸显，尤其体现在北伦敦球队，热刺得益于杀入欧冠总决赛，排名上升至其历史新高第八名，而阿森纳连续两个赛季没有参加欧冠，这直接导致其排名下降了两位。

去年财富榜20强俱乐部发挥稳定并基本保持在今年前20，两位“新人”——里昂和那不勒斯，分别是第17和第20名。进入欧冠16强后转播收入近乎翻番的里昂排名涨幅最大，上升了11名。

在2019/20赛季进入欧冠淘汰赛阶段的16支球队都来自五大联赛，财富榜的各球队也如此。随着2018/19赛季新一轮欧足联转播合同的开始，入围欧洲顶级赛事对财务的影响比以往都更加明显，我们可以进而预计足球财富榜排名与赛场表现的紧密关联性会持续。

英超继续领先，在财富榜前20中占据8席，随后是意甲（4支球队），德甲（3支），西甲（3支），法甲（2支）。英超俱乐部强大的吸金能力主要来源于转播收入，而近期签约的转播协议也预示英超俱乐部若能在未来几个赛季保持强劲势头，将需要继续努力地提升比赛日和商业收入。

2018/19赛季财富榜第 21-30名

排名		收入 (百万欧元)
21	AC米兰	206.3
22	莱斯特城	200.0
23	阿贾克斯	199.4
24	本菲卡	197.6
25	狼队	195.5
26	瓦伦西亚	184.7
27	法兰克福	183.8
28	圣彼得堡泽尼特	180.4
29	波尔图	176.2
30	水晶宫	174.5

注：泽尼特在2018年的收入是以2017公历年来计算的。

来源：德勤分析

没有一家非五大联赛俱乐部跻身本期财富榜前20，也没有一家欧洲外的俱乐部进入全球足球收入前30。排名最高的非五大联赛俱乐部是荷兰的阿贾克斯，由于在2018/19欧冠表现出色，实现收入1.994亿欧元，本期排名第23。

比起前20排名的稳定，21-30排名出现了很多变化。很明显能看到五个新近俱乐部，分别是排名第23的阿贾克斯，第25的狼队，第26的瓦伦西亚，第28的法兰克福以及第29的波尔图。

财富榜第21-30名的变动再次证明了俱乐部在欧洲赛事中的表现加上在本国联赛晋级对其营收的影响十分显著。

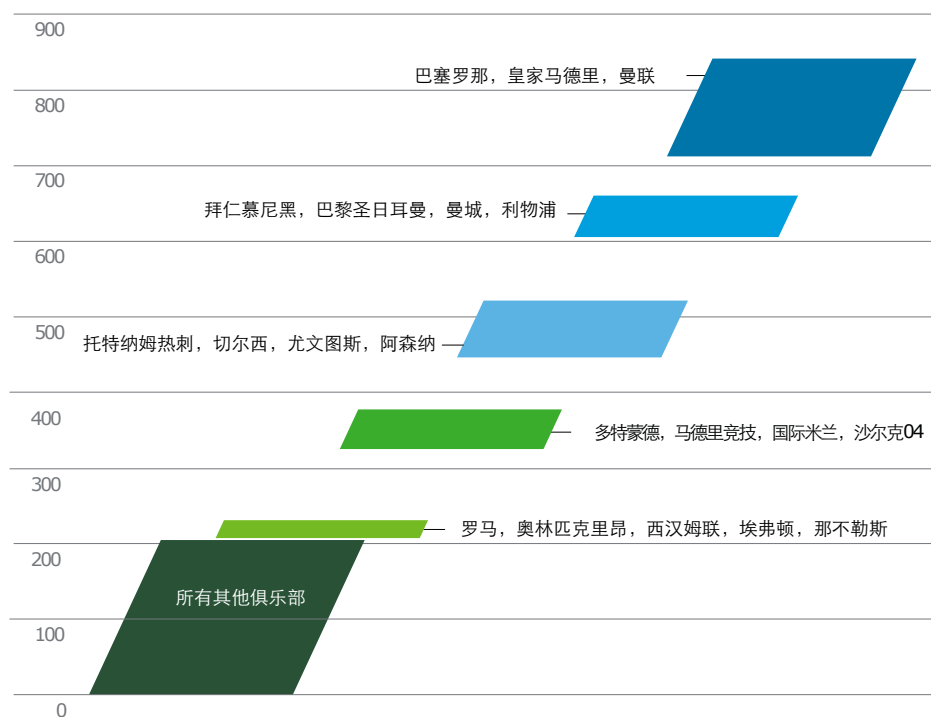
与前20强相比，这些俱乐部的转播收入占总收入比例更大，所以赛绩至关重要，接下来任何下滑都会造成相应幅度的排名下跌。

The look

本期足球财富榜最值得注意的是俱乐部之间的“梯队”差距持续拉大。本期榜首巴塞罗那的收入是排名第20位的那不勒斯的4.1倍，这一差距在2017/18赛季是3.8倍。

同梯队中、梯队之间，都存在显著的差距，所以想要向上浮动必须在运营和赛事表现上下足功夫。不过俱乐部的收入也存在周期性特征，与新一轮的转播合同或重大商业合同的签署时间有关。

图 1：足球财富榜梯队分化（百万欧元）



来源：德勤分析

注：所有前言小标题均引用Roxette乐队经典歌曲名称，谨以纪念已故乐队主唱Marie Fredriksson

在许多本国联赛中，收入差距还在进一步放大。巴塞罗那成功的商业运营使其收入几乎达到西甲第五名收入的6倍。

巴塞罗那、皇马和曼联的收入均超过7亿欧元。第二军团包括拜仁、圣日耳曼、曼城和利物浦，收入在6至6.65亿欧元之间。末位军团的划分从排名第16位的开始（罗马2.3亿欧元），这个军团中俱乐部之间的差距缩小了很多。第16名的罗马比第30名水晶宫高出的收入远小于与第15名的沙尔克04的差距。

在许多国内联赛中，俱乐部之间的差距被进一步放大。西甲中，巴塞罗那商业运营的成功使他们的收入超过了第二的皇马，而且几乎是排名第五的塞维利亚（1.425亿欧元）的6倍。法甲和德甲也同样出现该现象。然而英格兰和意大利联赛内的差距并没有那么明显。曼联的收入是排名第五的切尔西的1.4倍，而尤文图斯的收入是

排名第五的AC米兰的2.2倍。联赛整体的收入范围很重要，因为收入通常与赛绩相关（但并不完全相关），而这最终会影响联赛的竞争性。

说到财务情况，两极分化并不是一个新话题了，但是这个现象比以往任何时候都更加明显。而且在国内和国际比赛中，由于现有的财务分配机制和比赛资格形式，两极分化已进一步加剧。我们也注意到最近关于国际比赛可能发生变化的报道，这些变化都可能对财富榜俱乐部产生影响。

为了避免俱乐部过于依赖巨额投入获得比赛成绩，从而影响职业联赛的发展以及体育竞争的本质，我们强调要全面考量财务治理的必要性。我们也相信，比赛的主要利益相关方都会理解竞赛的激烈性以及结果的不可预测性才是长期和持续驱动联赛价值的关键因素。

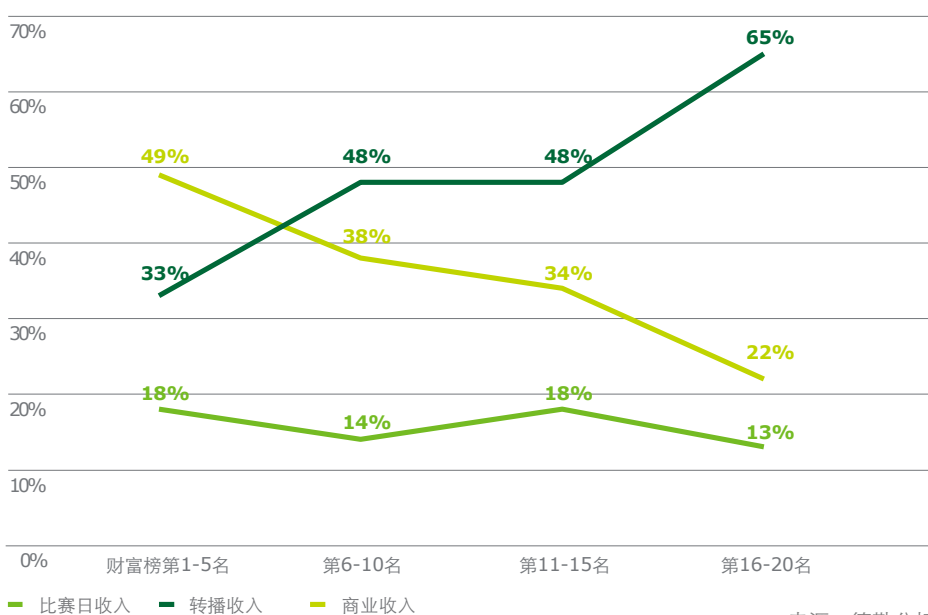
Milk and toast and honey

在2018/19赛季，财富榜的20强总共创造了93亿欧元的收入，较上个赛季增长11%。增加的9.39亿欧元中，有5.75亿的转播收入（增长16%）、3.13亿的商业收入（增长9%）、5100万的比赛日收入（增长4%）。

尽管赛期延长会对收入产生显著影响，但大牌俱乐部比中小俱乐部对转播收入的依赖程度小很多。前5名俱乐部的收入主要来自商业，占总收入49%，而第16至20名的俱乐部主要靠转播，占总收入65%。因此，榜单中排名靠前（例如经常参加欧足联赛事的俱乐部）和靠后俱乐部的主要差异取决于俱乐部的商业创收能力。

如果仅根据商业收入来排前30名，前5名俱乐部保持不变，巴塞罗那（3.835亿欧元）仍将位居榜首，随后的顺序是：巴黎圣日耳曼（3.634亿）、拜仁（3.565亿）、皇马（3.546亿）和曼联（3.1720亿）。泽尼特（1.541亿）、AC米兰（6570万）、法兰克福（6410万）和阿贾克斯（5960万）都将跻身前20，而罗马、西汉姆联、埃弗顿那不勒斯则被挤出榜单。若去掉转播收入，英超俱乐部的排名变化尤为明显。如果今年财富榜前30仅考虑商业收入，那么英超10家俱乐部中有7家的排名会变低，仅两家保持不变。

图 2：平均比赛日、转播及商业收入 (%)



It must have been love

过去20年里国内和国际赛事转播权价值的飙升推动了俱乐部收入的增长。每个俱乐部参与本国的顶级联赛都能以数倍本国GDP增长速度创收，很少会受到市场环境的影响。足球，自带令人惊心动魄跌宕起伏的精彩内容，也有着运动精神本身所蕴含的促进人民友谊与团结的思想内涵，无论是市场是牛市还是熊市，都使得人们对足球的关注程度不受经济波动所影响。

转播价值是由市场竞争驱动的，我们一再看到随着更多公司进入足球版权市场，竞争格局发生了变革。

对于联赛来说，如何确保版权内容既能够满足现有购买方的需求，同时能够吸引更多新的体育版权购买方是主要挑战。目前最受关注的几大联赛版权都价值数十亿欧元，超高的价值也限制了潜在的版权投资机构的数量。

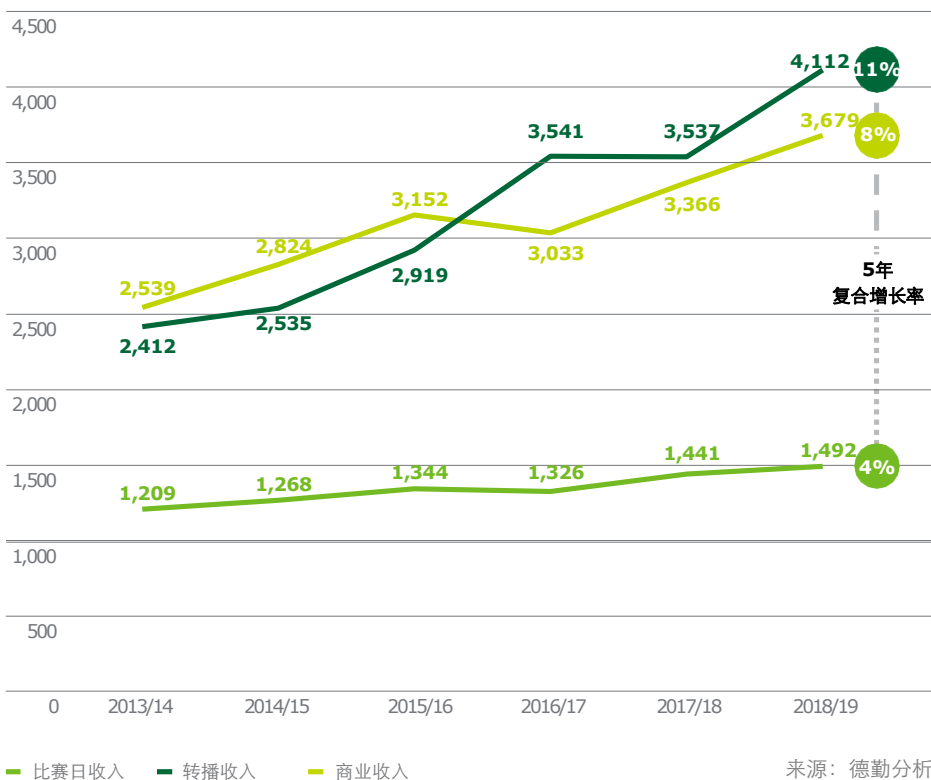
顶级足球联赛的转播价值是否已经进入平原区有待观察。例如最近一轮的英超转播价值，国内转播价值并没有增长，但国际转播权的价值仍有大幅度增长，使得整体价格上升。联赛在国际市场的受关注度将会是未来短中期英超转播价值的主要驱动因素。除非竞争格局发生巨变，否则相对成

除非竞争格局发生巨变，否则相对成熟的国内市场很难实现以往的两位数增长。

熟的国内市场很难实现以往的两位数增长。

目前电信公司是主要竞争电视转播权的新进群体。竞争转播权的机构已经在发生改变。亚马逊购买了当前英超的直播包，由此来看未来增长的驱动或许是FAANGs (Facebook、Amazon、Apple、Netflix和Google) 这些机构。另外，一些市场的竞争动态使得联赛尝试通过自有的OTT平台提供直接面向球迷的内容产品，这样，联赛能够直接管理转播收入，负责内容的制作和分发。

图 3： 2013/14至2018/19赛季财富榜20强的收入增长情况（百万欧元）



但转播收入终究不在俱乐部控制范围内，考虑到未来增长的不确定性，可以说足球产业发展到了一个转折点。若要超越其他俱乐部的创收，应更聚焦在可控的收益最大化，也就是比赛日和商业收入。然而这也并不简单。绝大部分欧洲俱乐部的球场上座率已经饱和，若扩张容量非常困难且成本高昂，考虑到球迷情绪又限制了票价涨价，前后两难。在争夺商业赞助方面，足球财富榜俱乐部不光相互竞争，也要面对其他体育项目大牌俱乐部的竞争。

因此我们相信俱乐部必须在战略和执行上发挥创造力并全面发挥球迷群体优势，才会提升财富榜的名次。俱乐部们要聚焦商业创新，否则就要面临被落后的风险。

改变方式对提升收入很重要，这也是巴塞罗那今年能够成功登顶的关键要素，他们取消了商业运作的外包。另外，马竞和多特等通过使用数字化的动态的球场广告，其他俱乐部通过社交媒体广大吸粉。其实大家都在探索阶段，许多方式都是潜在可行的。

New World

目前越来越多的俱乐部通过自主渠道创收，但面对更加不可预测的未来，挑战比以往都更大。2024年后的欧足联赛制存在不确定性，同时新生代球迷的需求也变得越来越多样化，尤其是Z一代即16-24岁年龄段的球迷。赞助商希望俱乐部能够展示出实际商业价值，以及不断演变的数字环境，这些都意味着俱乐部在不断变化的新环境以及促进收入持续增长方面都将面临前所未有的挑战。

我们认为未来俱乐部发展的根基是对自己球迷群体的深度精准了解。在当今商业环境下，能够成功的都是那些知道并且能够满足目标消费者需求的机构。作为一家足球俱乐部，一直专注于对核心资产即球员以及球场设施的投入，这是他们实现场内表现和场外表现提升的核心资源，支持球队赢得比赛，为球迷创造最佳观赛体验。在瞬息万变的环境中要维持对场内投入的增长那就意味着必须要做出改变。

全球的球迷关注内容，而那些现场观众希望能够以一种简单直接的方式深度与俱乐部互动。关键在于俱乐部如何满足两大群体各不相同又非常具体的需求。本次报告研究了

注：所有前言小标题均引用Roxette乐队经典歌曲名称，谨以纪念已故乐队主唱Marie Fredriksson

任何一家俱乐部在充分了解球迷和相关数据后将有能力更有效地提升自己在财富榜上的排名。

未来会影响到俱乐部表现的主要市场趋势。

Dressed for success

不出所料，各俱乐部已经开始行动了。巴塞罗那雄心勃勃，公开表示要率先突破10亿欧元收入大关，并已经取得了巨大突破。就在上期财富榜冠军收入突破7亿欧元记录后的仅仅12个月，巴塞罗那的收入就超过了8亿欧元。他们实现这一增长的关键因素是对俱乐部商业模式做出了重大改变，利用品牌影响力直接管理衍生品和授权业务，而不再依赖第三方提供这些服务。

由此，巴塞罗那可以更好地开发商品和授权业务，满足关键市场的需求，并掌握球迷的喜好。随着经验积累，会更了解球迷/企业对票价、企业服务、参观等方面的需求，进而实现个性化服务。

其实不光是巴塞罗那，许多其他俱乐部也正在努力用不同的方式来了解球迷群体，比如设立国际区域办事处，

在不同城市设立办公室。然而现在俱乐部战略还在不断演变。巴黎圣日尔曼参与了巴黎时装周，试图打开一片新市场；曼城推出了自己的OTT平台，代表了一批面对全球网络球迷的俱乐部，为他们的商业合作伙伴提供无可匹敌的曝光平台，拓展新兴的球迷关系；利物浦表示将投资1600万英镑在数字化科技领域，而且最近已经在全球范围推出了订阅式的YouTube频道。

很多俱乐部都已经迈出了第一步，但还有很多机会可以探索。毫无疑问风险也是并存的，最明显的是传统运营模式转型与投资，但不改变同样是一种风险。看起来最明确的是，任何一家俱乐部在充分了解球迷和相关数据后将有能力更有效地提升自己在财富榜上的排名。

Opportunity Nox

随着足球产业的不断发展，我们会基于上期足球财富榜的女足指标来不断丰富和深化女足板块内容。

2018/19赛季是一个分水岭，球迷、赞助商、媒体对女足热情高涨。据报道，全世界有10亿人收看了女足世界杯，同时职业女足俱乐部单一比赛的观赛人数也创了新高——60,739人现场观看了马德里竞技和巴塞罗那在西甲女足联赛中的较量。越来越多企业加入女足赞助大军，一些超级蓝筹股公司不断地深化在女足领域的参与，比如，全球支付巨头Visa成为欧足联首个女足赞助商；巴克莱银行与英格兰女足超级联赛签下每赛季价值300万英镑的创纪录赞助协议。





财富榜20强中有17家拥有职业女足球队。值得注意的是，去年没有女足球队的皇马在2019年9月通过收购CD Tacon拥有了自己的女足球队。

在今年财富榜20强中有17家拥有职业女足球队，与去年持平。值得注意的是，去年没有女足球队的皇马也在2019年9月通过收购CD Tacon拥有了一支女足球队。10家俱乐部的女足球队拥有独立的球衣赞助商（女足球衣任何位置广告，包括胸前背后和袖标，都不同于男足球衣的赞助商）。归功于拥有着欧洲最强悍女队的里昂俱乐部，今年比去年（9家俱乐部）多了一家上升到10家。有女性董事会成员的俱乐部也从11家增至13家，主要因为那不勒斯和里昂两家都有女性董事会成员。

期待看到女足从2020年往后继续展现出更强劲的持续增长势头。随着意大利女足观赛人数创纪录新高——尤文图斯女足首次在安联球场进行的比赛上座率达到39,027名，之后意甲宣布将其顶级女足联赛正式职业化，同时政府将在未来三年出资1100万

欧元以协助半职业化球队转为职业化运营。

近期欧足联宣布了女足欧冠的改革计划，包括从2021/22赛季起首次设立小组赛阶段。改革同时宣布对转播权的集中管理，不再以俱乐部形式单独签约。随着国际足联女足世界杯在2019年成功举办，转播权收入有所增长。据报道BBC已经为2021年女足欧洲杯赛事转播权支付了800万至1000万欧元（而上届2017年赛事转播权价值不足100万欧元）；法国付费电视台Canal Plus和商业广播公司TF1据报道也已经签署了该赛事价值1300万欧元的法国国内的转播合同。

尽管未来可期，俱乐部也面临一些挑战，例如如何将观赛热度转换为更多商业效益。今年德勤报告首次获取俱乐部女足球队的营收情况。根据俱乐部提供的信息，女足部分占总营收比例平均不到1%，其中商业收入比例平

均不到0.5%。但可以看出俱乐部对女足的重视超过以往任何时刻，未来一定能看到女足在创收领域的逐步增长。我们会在未来的足球财富榜更加全面地介绍女足俱乐部的经营情况。

德勤足球财富榜由Dan Jones, Theo Ajadi, Sam Boor, Tim Bridge, Zoe Burton, Matt Dwyer, Tom Hammond和Calum Ross共同编撰。我们诚挚感谢德勤国际团队以及外部人员提供的帮助。敬请赏阅。

Dan Jones

德勤全球体育咨询领导人

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

排名起伏

2018/19赛季收入 (百万欧元)

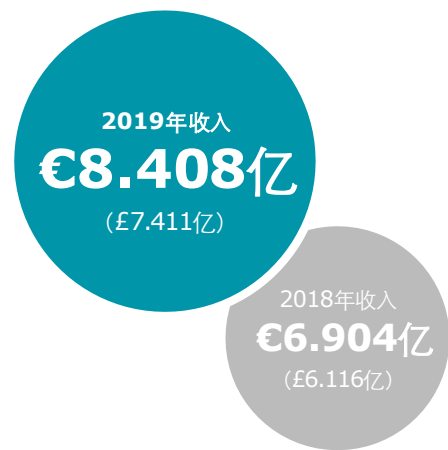
1	↑	1	巴塞罗那	840.8
2	↓	(1)	皇家马德里	757.3
3	↔	0	曼联	711.5
4	↔	0	拜仁慕尼黑	660.1
5	↑	1	巴黎圣日耳曼	635.9
6	↓	(1)	曼城	610.6
7	↔	0	利物浦	604.7
8	↑	2	托特纳姆热刺	521.1
9	↓	(1)	切尔西	513.1
10	↑	1	尤文图斯	459.7
11	↓	(2)	阿森纳	445.6
12	↔	0	多特蒙德	377.1
13	↔	0	马德里竞技	367.6
14	↔	0	国际米兰	364.6
15	↑	1	沙尔克04	324.8
16	↓	(1)	罗马	231.0
17	无	新	奥林匹克里昂	220.8
18	↑	2	西汉姆联	216.4
19	↓	(2)	埃弗顿	213.0
20	无	新	那不勒斯	207.4

2017/18赛季收入 (百万欧元)

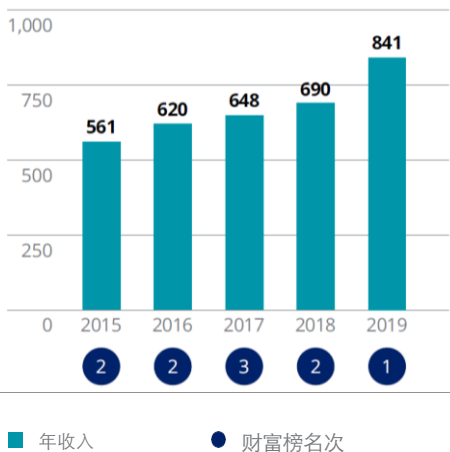
1	↑	1	皇家马德里	750.9
2	↑	1	巴塞罗那	690.4
3	↓	(2)	曼联	665.8
4	↔	0	拜仁慕尼黑	629.2
5	↔	0	曼城	568.4
6	↑	1	巴黎圣日耳曼	541.7
7	↑	2	利物浦	513.7
8	↔	0	切尔西	505.7
9	↓	(3)	阿森纳	439.2
10	↑	1	托特纳姆热刺	428.3
11	↓	(1)	尤文图斯	394.5
12	↔	0	多特蒙德	317.2
13	↔	0	马德里竞技	304.4
14	↑	1	国际米兰	280.8
15	无	新	罗马	250.0
16	↔	0	沙尔克04	243.8
17	↑	3	埃弗顿	212.9
18	无	新	AC米兰	207.7
19	无	新	纽卡斯尔联	201.5
20	↓	(3)	西汉姆联	197.9

● 德勤足球财富榜排名 ● 较去年排名的变化 (上升/不变/下降) ● 变动的名次 (“()” 表示减少的名次)

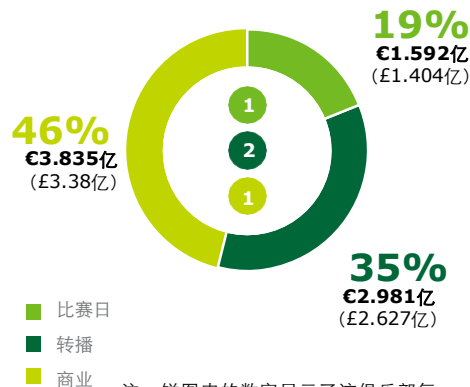
1 巴塞罗那



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



注：饼图内的数字显示了该俱乐部每项收入对应的前20名排名。

巴塞罗那俱乐部首次登上榜首，成为我们自1996/97赛季发布《德勤足球财富榜》系列报告以来第三家荣登榜首的俱乐部。巴萨的收入增长了1.504亿欧元（22%），达到8.408亿欧元，创下了足球俱乐部比赛日和商业收入的新记录。俱乐部公布了2015年-2021年战略计划，致力于创造多元化和国际化的收入来源。在适应不断变化的市场环境、减少对转播收入的依赖，专注于在自己主导的领域实现收入增长方面，巴萨是足球俱乐部中的典型成功案例。

巴萨的商业收入为3.835亿欧元，增长了6090万欧元（19%），巴萨单商业板块收入就超过了今年财富榜第12名的总收入。主要是通过将特许经营和周边商品运营直接管理，俱乐部对其产品的推广和销售有了更多的控制权，进而提高了总收入。随着自主权的提高，仅该业务就在其第一年产生了6300万欧元的收入，俱乐部预计收入在2019/20年会进一步增加。

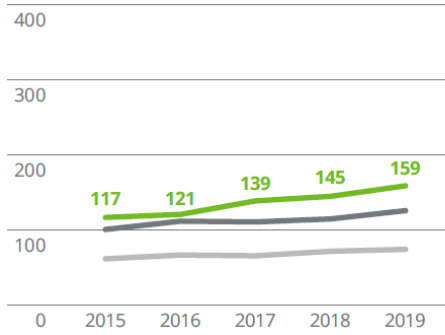
转播收入增加了7510万欧元（34%），一方面因为欧足联于2018/19年开始的新的转播协议奖金分配比例提高；另一方面，今年巴萨进入欧洲冠军联赛半决赛（上个赛季只进入了四分之一决赛），转播场次有所提高。

今年巴萨与排在第二位的皇家马德里之间的收入差距为8350万欧元，是本系列报告发布以来的历史最大差距。在2019/20赛季，巴塞罗那的商业收入预计将进一步增长3000万欧元，总收入将达到近8.8亿欧元，我们预计其在明年很有可能继续保持榜首位置，俱乐部可能会在未来几年成为足球财富榜中第一家年收入达到10亿欧元的俱乐部。

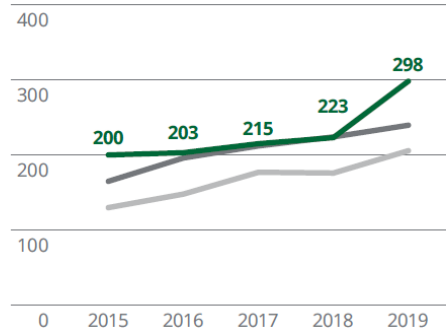


注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

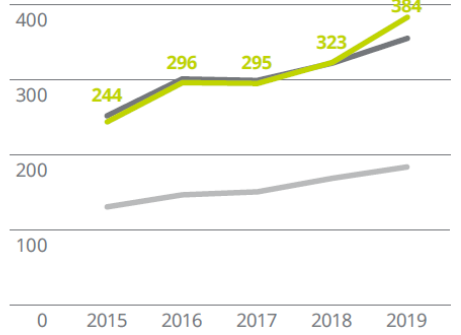
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)

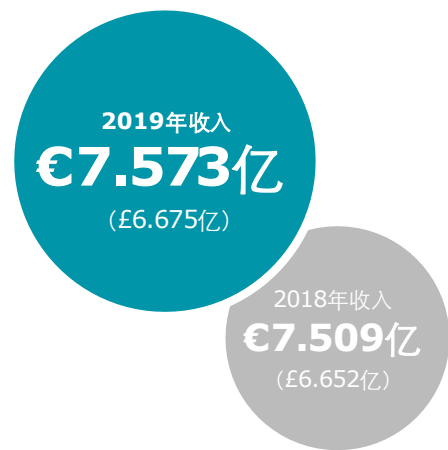


— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜前五平均值

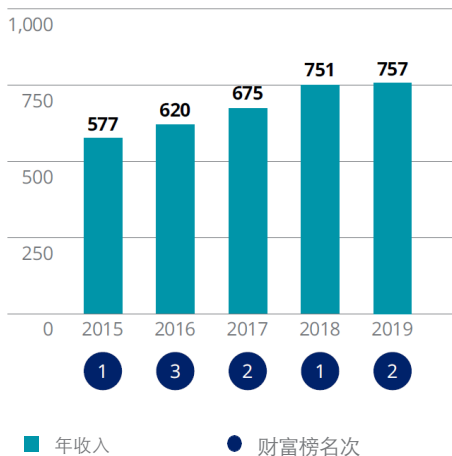
来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.



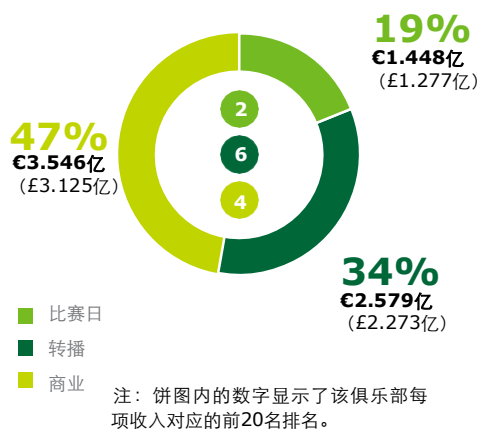
2 皇家马德里



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



在今年的财富榜上，皇马收入的增长仅为640万欧元（1%），跌至第二名。在没有C罗的第一个赛季，洛斯布兰科斯带领的皇马止步16强，未能延续皇马在欧足联竞赛中的统治地位，也结束了皇马欧冠“四连冠”的野心。

赛绩下滑，商业收益随之减少，皇马失去了“商业上最成功的足球俱乐部”的头衔（目前商业收入排名第四）。这表明通过赛场上的成功而获得的商业收益是难以长期维持的。皇马2018/19赛季收入的整体增长很大程度上归功于西甲提高了俱乐部的收入分成。

皇马预计俱乐部收入将在2019/20赛季首次突破8亿欧元，这足以让西甲俱乐部在财富排行榜上垄断前两名。据报道，皇马与阿迪达斯的合作关系将延长至2028年，其他赞助和销售收入也有所增加，这预计将成为皇马收入增长的主要驱动力。

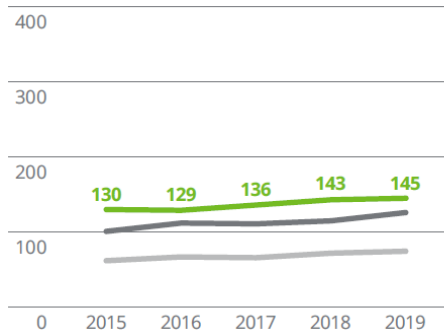
皇马可能会从财富榜上的其他创新者那里获得灵感，实现多样化，并在未来几年实现收入增长。皇马是目前社交媒体粉丝最多的足球俱乐部，如果能将这一优势利用好，或许能开发出一种新兴的丰厚收入来源。

提高球场上的表现将是皇马在近期重返足球财富榜首的最快途径，通过取代巴塞罗那俱乐部最近在西甲的统治地位，重返欧冠的决赛场。

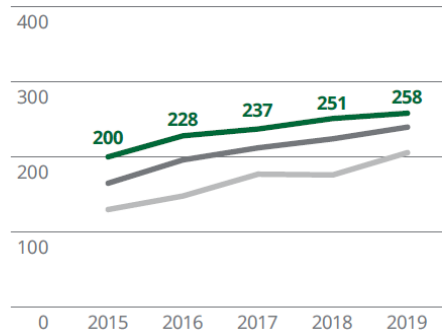
 Facebook 点赞 1.108亿 (1)	 Instagram 粉丝 8,240万 (1)
 Twitter 粉丝 3,350万 (1)	 YouTube 粉丝 530万 (2)
 场均现场观赛人数 61,040	 女足 ● 有 ● 无
 国内联赛表现 3	 Instagram 粉丝最多的球员 James Rodriguez 4,470万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

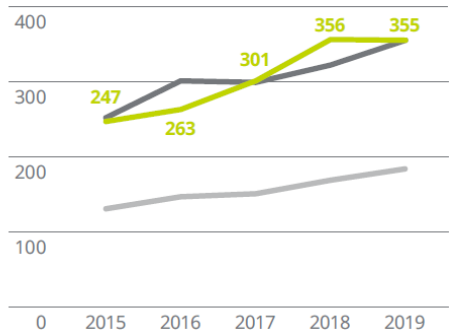
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



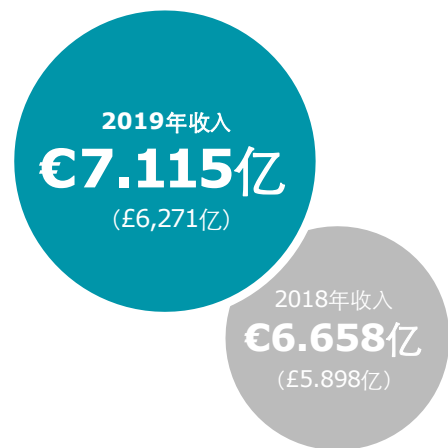
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜前五平均值

来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

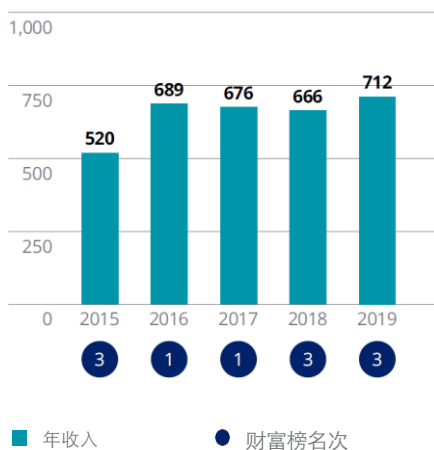


皇家马德里队预计，
在2019/20赛季
俱乐部收入将首次
突破8亿欧元。

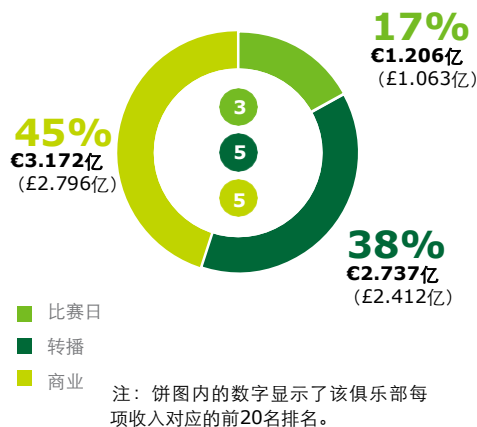
3 曼联



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



尽管收入增长了3730万英镑（6%），曼联仍然连续第二年位居第三。曼联的收入增长主要归功于三点：红魔回归欧冠联赛、进入四分之一决赛、欧足联新的分配方案提高了奖金。

俱乐部主导的比赛日和商业收入表现平稳。部分归因于交易时间因素以及缺乏新的高额商业合作。这也突显出，当球场上的表现下滑时，持续大幅提高营收是很具有挑战性的。由于俱乐部未能在2019/20赛季获得欧冠资格，曼联在足球财富榜中的地位岌岌可危。

曼联预计在2019/20赛季的收入为5.6 - 5.8亿英镑，这一结果可能会使俱乐部在明年的榜单中跌至有史以来最低的排名。导致红魔面临在财富榜历史上首次失去英超收入最高俱乐部头衔的风险，其本地劲敌曼城和利物浦很有可能会取代曼联。

如果连续两个或两个以上赛季未能参加欧冠赛，一些关键的商业合作可能会产生变数从而导致收入下滑，这会使得俱乐部在财富榜上的地位更加岌岌可危。尽管曼联在赛场上表现不佳，但俱乐部的全球吸引力仍是一些竞争对手远远无法与之匹敌的——这应该会给曼联一个像其他俱乐部那样利用市场新发展趋势进行创新的机会。



Facebook 点赞
7,320万 (3)



Instagram 粉丝
3,320万 (4)



Twitter 粉丝
2,080万 (3)



YouTube 粉丝
240万 (4)



场均现场观赛人数
74,698



女足
● 有 ● 无



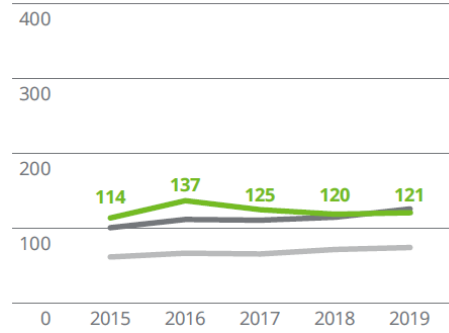
国内联赛表现



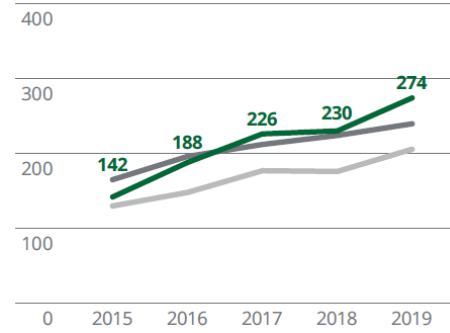
Instagram 粉丝最多的球员
Paul Pogba
3,880万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

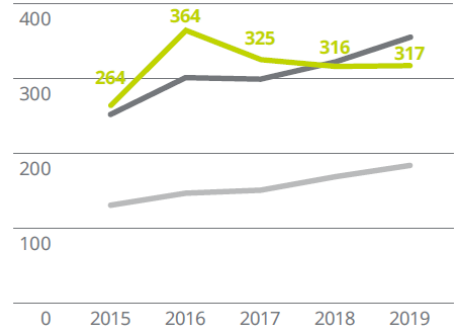
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)

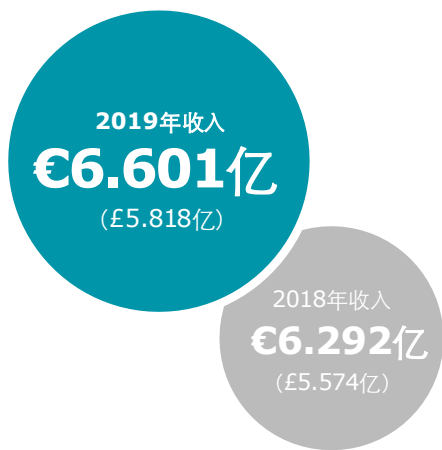


— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜前五平均值

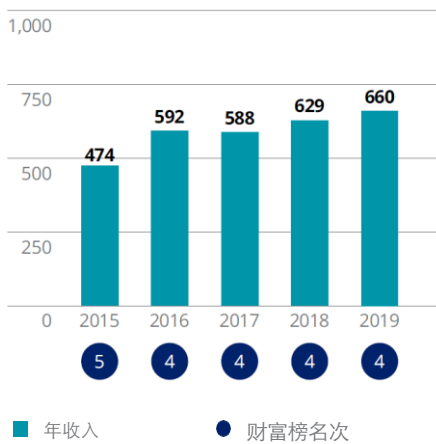
来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.



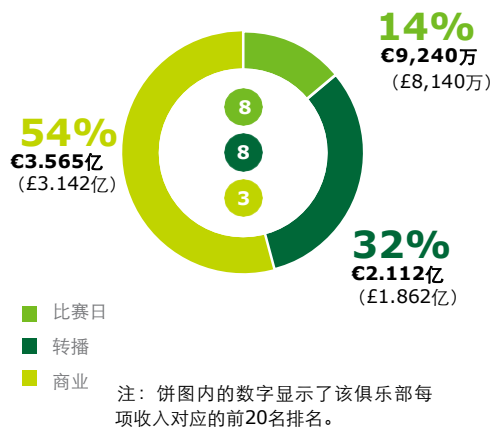
4 拜仁慕尼黑



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



拜仁慕尼黑第四年蝉联财富榜第四名，该俱乐部实现了3090万欧元（5%）的收入增长。由于在欧足联和国内奖金的增长，转播收入增加了3450万欧元（20%）。商业收入增长了780万欧元（2%），但这被比赛日收入下降1140万欧元（-11%）所抵消。

虽然拜仁获得欧足联的分配奖金有所增加，但其今年止步16强，与2017/18赛季的半决赛相比表现有所下降。

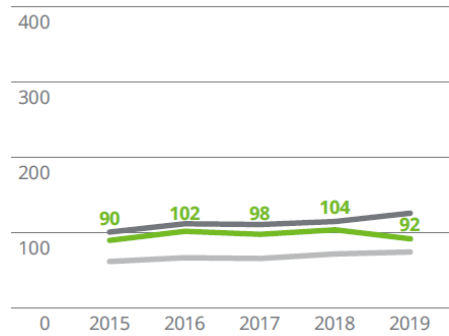
拜仁显然是德国足球财富榜的领头军，这一点在其赢得德国杯和德甲双料冠军时得到了充分的体现。尽管本赛季面临一些国内俱乐部的挑战，上赛季德甲联赛的七连胜进一步突显拜仁慕尼黑在德国的统治地位。

尽管拜仁与第三位曼联的差距从3660万欧元扩大到5140万欧元，曼联欧冠2019/20的缺席给了拜仁缩小差距的机会，并使得其在未来5年首次有机会进入前三甲。这需要拜仁在欧冠赛场强有力的表现、通过其长期合作关系持续产生巨大的商业收入，并进一步将其国际“粉丝团”转化成商业价值。

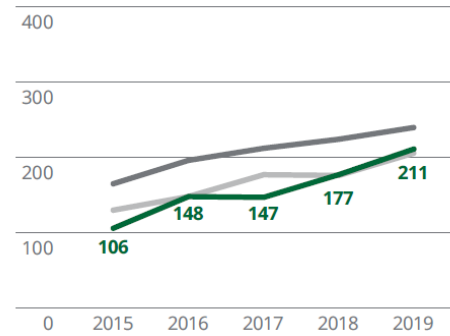
 Facebook 点赞 5,000万 (4)	 Instagram 粉丝 1,960万 (8)
 Twitter 粉丝 480万 (10)	 YouTube 粉丝 130万 (10)
 场均现场观赛人数 75,865	 女足 ● 有 ● 无
 国内联赛表现	 Instagram 粉丝最多的球员 Philippe Coutinho 2,180万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

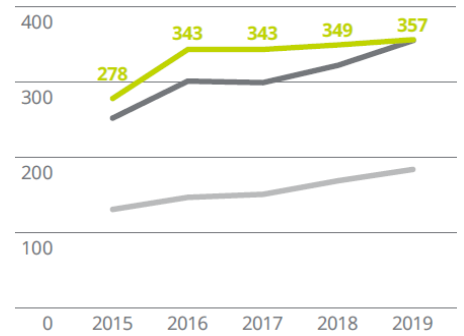
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



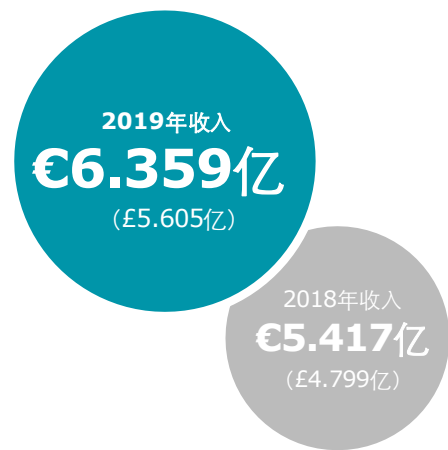
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜前五平均值

来源: 德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

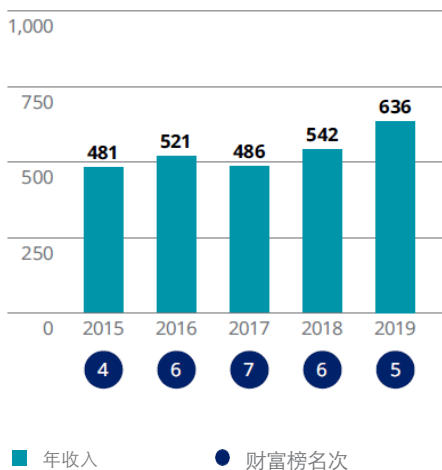


拜仁显然是德国足球在财富榜的领头军，这一点在其赢得德国杯和德甲双料冠军时得到了充分的体现。

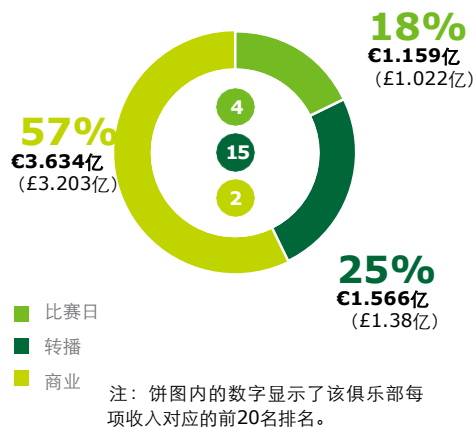
5 巴黎圣日耳曼



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



在2018/19赛季，巴黎圣日耳曼的所有收入源都实现了惊人的两位数增长，该俱乐部在财富榜上升至第五位，这是自2014/15年以来的最高排名。与5个新合作伙伴的签约以及与6个全球品牌的续约推动了俱乐部商业收入增长超过5000万欧元（16%），达到3.634亿欧元，这在财富榜收入增长的历史记录里位列第二。

在足球行业里，巴黎人继续打破现状，秉持行业领先的发展理念、专注创新。2018/19年，他们与耐克乔丹的合作推动了商品销售的增长，创新的“第三球衣”成为了流行的街头服饰。大巴黎并不满足于在耐克香榭丽舍大道上的标志性时尚旗舰店里展示自己，他们进军时尚界的势头越来越大。巴黎时装周上再次出现了大巴黎的标志性色彩，巴黎圣日耳曼成功地模糊了足球和娱乐界之间的界限。

归功于与雅高心悦界签订了新的球衣赞助协议、与耐克技术装备合同的延长，以及与俱乐部新训练球衣赞助商卢旺达发展委员会的签约，预计2019/20年度大巴黎的商业收入将再次增长。

大巴黎希望在明年的足球财富榜中超越曼联和拜仁慕尼黑，但其实欧冠的成功是大巴黎最渴望达到的，因为这决定了其能否进一步提升其品牌影响力、提高全球吸引力，从而与财富榜上的高手一决高下。



Facebook 点赞
3,950万 (7)



Instagram 粉丝
2,670万 (5)



Twitter 粉丝
750万 (9)



YouTube 粉丝
210万 (7)



场均现场观赛人数
46,911



女足
● 有 ● 无



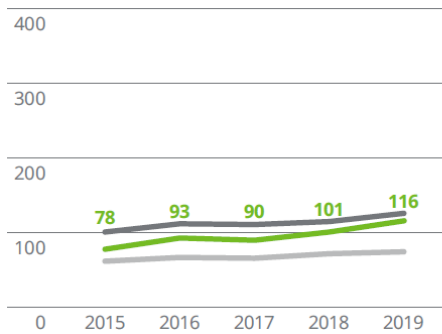
国内联赛表现



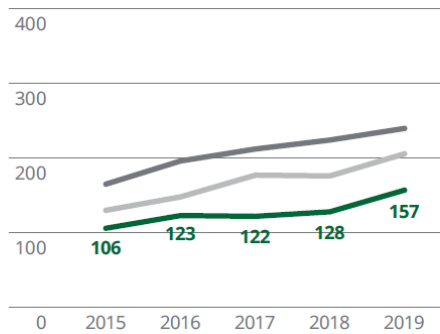
Instagram 粉丝最多的球员
Neymar Jr
1.311亿

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

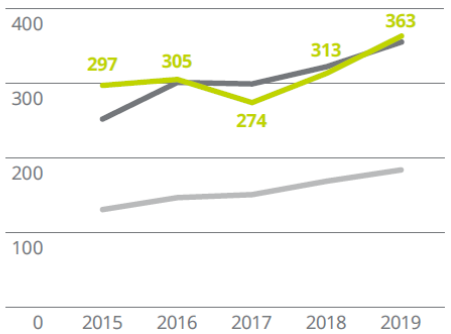
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



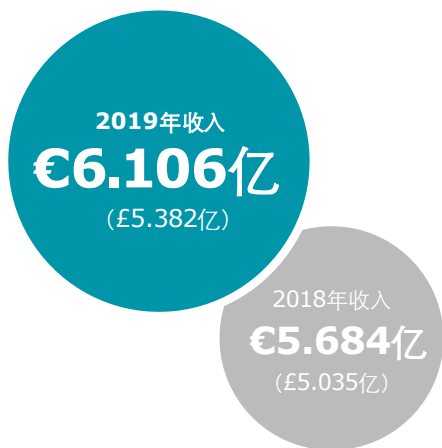
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜前五平均值

来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

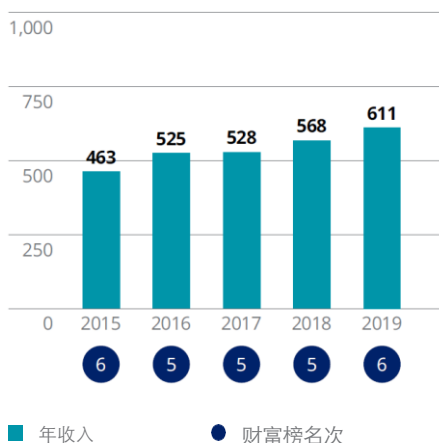


在2018/19赛季，巴黎圣日耳曼的所有收入都实现了显著的两位数增长

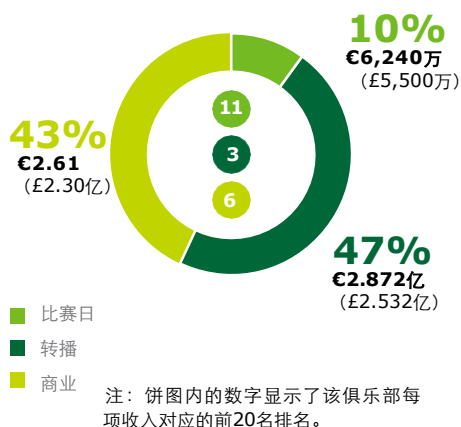
6 曼城



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



曼城在财富榜中排名下滑一位，降至第六位，而巴黎圣日耳曼则跃升至前五名。2018/19赛季是曼城俱乐部有史以来最成功的赛季，成为第一个赢得国内三冠王的英格兰俱乐部，并创造了新的收入记录。曼城的收入从5.035亿英镑增长到5.382亿英镑（7%），主要是由于欧足联增加了在欧冠赛的参与和表现分配奖金。由于参与欧冠赛的其他俱乐部的收入增长，尤其是巴黎圣日耳曼和利物浦，使得曼城下降了一位，以微弱的差距（520万英镑）高于第七名俱乐部。

与以往一样，财富榜的排名和与对手俱乐部的差距取决于关键商业合作的时间和球场上的表现。

从2019/20年开始，曼城与彪马签署了一份装备制造商的协议，据报道，与之前耐克的协议相比，价格有了大幅提升。最近，曼城还宣布与训练装备合作伙伴马博（Marathonbet）签订了一份新合作协议，我们预计下一版的财富榜中，曼城的商业收入将会明显增加。

如果曼城能打到冠军联赛后期阶段，俱乐部很可能会再次回到财富榜前五名，但也许不会挤掉大巴黎的位置，而是两个“曼彻斯特球队”之间的大战——尽管十年前人们都不会认为这有可能发生。



Facebook 点赞
3,850万 (8)



Instagram 粉丝
1,690万 (9)



Twitter 粉丝
750万 (8)



YouTube 粉丝
230万 (6)



场均现场观赛人数
54,130



女足
● 有 ● 无



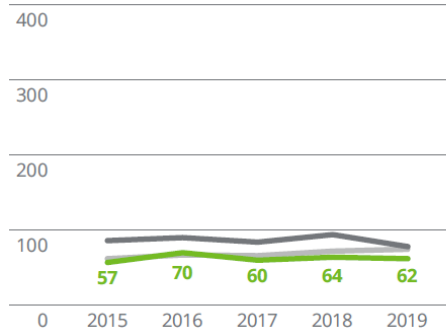
国内联赛表现



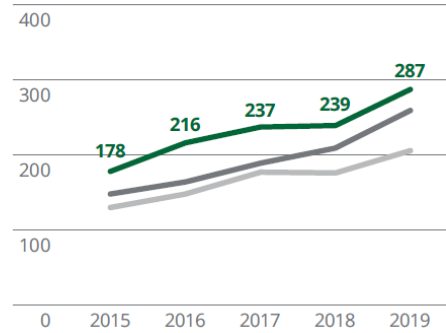
Instagram 粉丝最多的球员
Gabriel Jesus
1,410万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

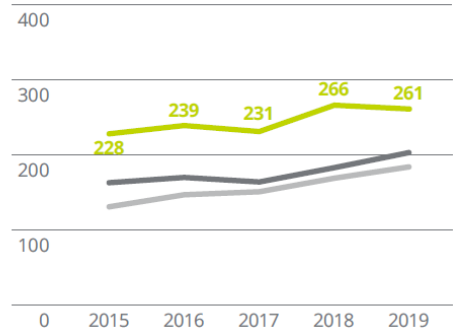
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



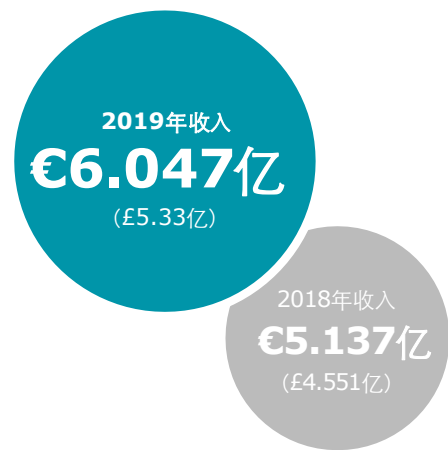
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第6-10名平均值

来源: 德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.



2018/19赛季是曼城俱乐部有史以来最成功的赛季，成为第一个赢得国内三冠王的英格兰俱乐部，并创造了新的收入记录。

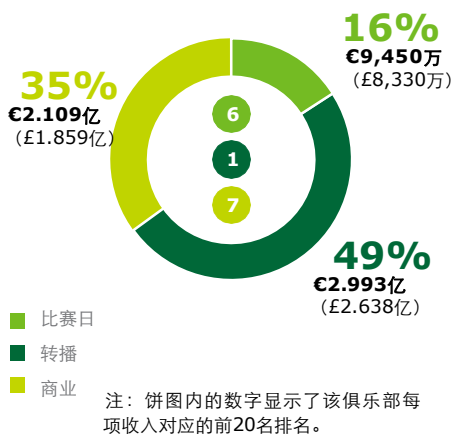
7 利物浦



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



利物浦成为第三家突破5亿英镑大关的英格兰俱乐部，并在今年的财富榜上保持第七名的位置。利物浦目标超过上面的竞争对手而不是防止后面俱乐部追赶。本赛季利物浦表现强劲，收入增加了7790万英镑（17%），人们不仅见证了他们加冕欧冠联赛冠军，而且在英超联赛中名次仅次于曼城，虽然这个结果令人遗憾，也强调了球场上的表现和财务表现的良性循环。

转播收入增加了4120万英镑（19%），这是由于欧足联提升了转播收入分配额，同时俱乐部获得了英超联赛最高的转播收入。商业收入增长了3460万英镑（23%），这得益于欧冠赛事的成功和安菲尔德球场更大的开发利用。安菲尔德球场自2008年以来首次举办夏季音乐会，

旨在将球场发展成一个真正的全年旅游景点。

利物浦有望在明年的财富榜中保持第七名的位置，尤其是如果该俱乐部能首次夺得英超冠军、并再次进入欧冠的后半阶段。虽然由于曼城签订了新的商业合作，利物浦明年不太可能会提高自己的排名，但在未来的财富榜中跻身前五名的长远目标还是可行的。红军最近决定不再与新百伦（New Balance）续签技术装备协议，转而与耐克达成协议，以将其品牌在全球的影响力商业化。新合同提供了一个全球分销网络，可以提高俱乐部周边商品的销售，提升商业收入。



Facebook 点赞
3,580万 (10)

Instagram 粉丝
2,270万 (6)



Twitter 粉丝
1,340万 (6)



YouTube 粉丝
390万 (3)



场均现场观赛人数
53,053



女足
● 有 ● 无



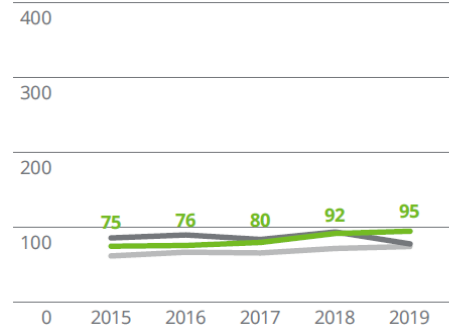
国内联赛表现
2



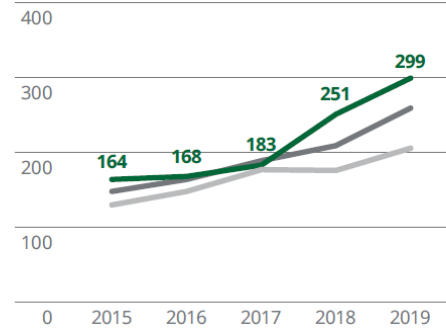
Instagram 粉丝最多的球员
Mohammed Salah
3,540万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

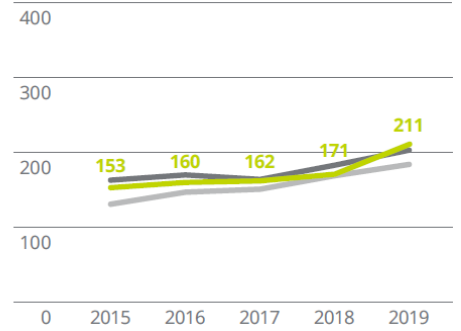
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)

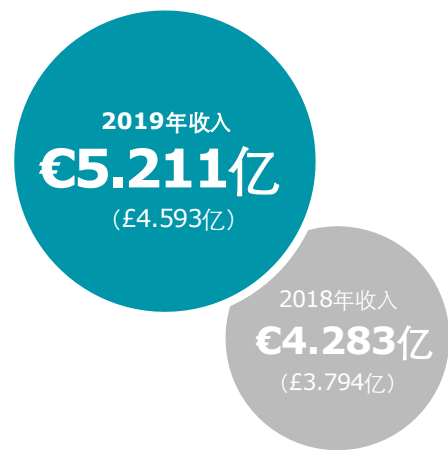


— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第6-10名平均值

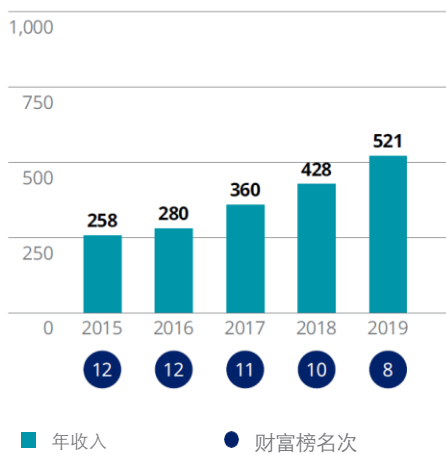
来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.



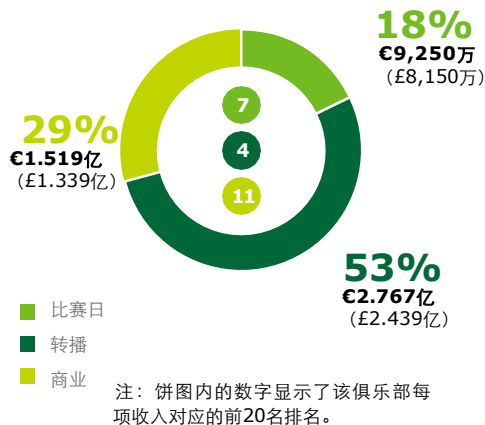
8 托特纳姆热刺



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



托特纳姆热刺在今年的财富榜上排名第八，是该俱乐部有史以来的最高排名，也是热刺自1996/97年以来首次超过阿森纳和切尔西，成为伦敦收入最高的俱乐部。热刺的收入增加了7990万英镑（21%），这主要归功于转播和商业方面的收入。

转播收入增长了4320万英镑（22%），这是俱乐部进军欧冠决赛及欧足联更高金额的新转播周期开始共同推动的结果。来自主要商业伙伴（友邦保险和耐克）的额外奖金帮助商业收入增长3070万英镑（30%），这表明了品牌在欧足联旗舰赛事中曝光所带来的额外价值。此外，该俱乐部还与汽车、加密货币和酒店等新兴行业的合作伙伴达成了多项新协议。

随着2019/20赛季热刺在新球场的首个完整赛季的到来，俱乐部将延续近期的增长，预计比赛日收入将首次超过1亿英镑。

随着该俱乐部宣布与汇丰银行达成一项为期5年的合作，汇丰将成为该俱乐部在英国和香港的官方银行合作伙伴，预计该俱乐部的商业收入将进一步增长。热刺的商业收入在财富榜前20强中排名第11位，商业领域的增长以及在欧冠的持续进步将是其缩小与利物浦和曼城差距的关键因素。



Facebook 点赞
1,380万 (13)



Instagram 粉丝
690万 (13)



Twitter 粉丝
400万 (12)



YouTube 粉丝
90万 (11)



场均现场观赛人数
56,586



女足
● 有 ● 无



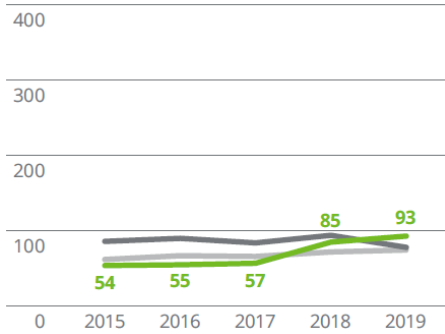
国内联赛表现



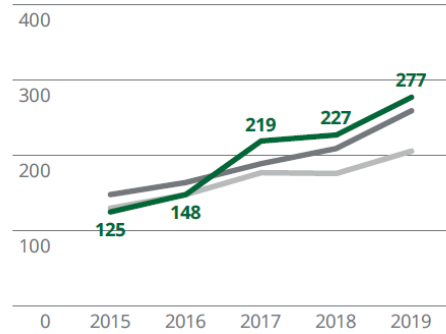
Instagram 粉丝最多的球员
Harry Kane
930万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

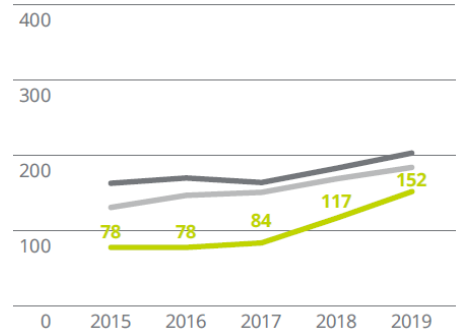
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



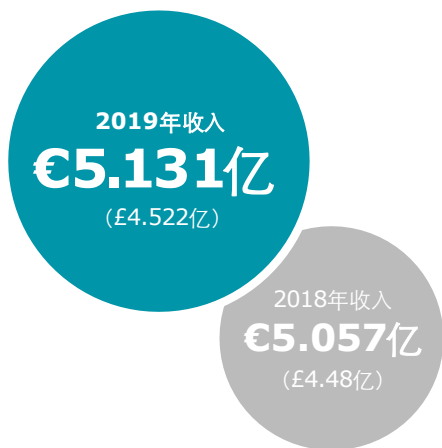
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第6-10名平均值

来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

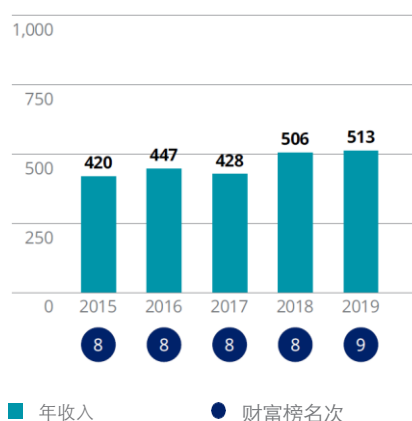


归功于俱乐部进军欧冠决赛，热刺收入增长了4320万英镑（22%）。

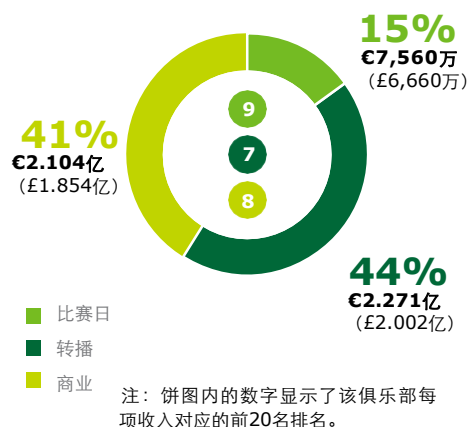
9 切尔西



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



切尔西在连续四年排名第八后，下滑一位至第九名。热刺凭借在冠军联赛中的强劲表现在财富榜上超越了切尔西。切尔西收入保持稳定，增长了420万英镑（1%），达到4.522亿英镑。

切尔西在欧洲的表现也很出色，在欧联杯决赛中对阵阿森纳赢得冠军。尽管如此，转播收入和比赛日收入分别下降了400万欧元（2%）和730万欧元（10%），这主要归因于切尔西没能参加对收入更有影响力的欧冠赛。尽管欧足联近年来努力缩小两项赛事之间的差距，但切尔西的收入表现突出了“欧联杯冠军”相比“参加欧冠”在收入上相形见绌的现象。

切尔西公开表明其关键目标是与高定位品牌合作以增加商业收入，他们相信这一板块突显他们区别于其他俱乐部的优势。

最近切尔西成功与现代签署的一份从2018/19年开始、为期四年的新袖标广告协议，该协议为该俱乐部的商业收入增加了1550万英镑（9%），达到1.854亿英镑。随着切尔西与横滨轮胎的前胸广告赞助将在在2019/20年度结束，俱乐部将迎来一个战略实施、实现其目标商业收益的关键时机。

在2019/20赛季，俱乐部的传奇人物弗兰克·兰帕德被任命为主教练，带领切尔西在联赛排名第三的情况下重返欧冠联赛。切尔西获得了欧冠赛淘汰赛的资格，这将促使该俱乐部在明年的联赛中收入的显著增长。在球场上的表现和未来的商业合作将决定切尔西能否挑战财富榜上的其他俱乐部。



Facebook 点赞
4,820万 (5)



Instagram 粉丝
2,020万 (7)



Twitter 粉丝
1,380万 (5)



YouTube 粉丝
160万 (9)



场均现场观赛人数
40,445



女足
● 有 ● 无



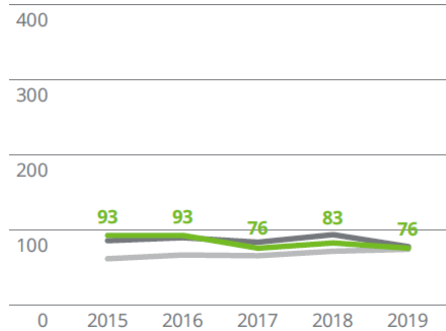
国内联赛表现



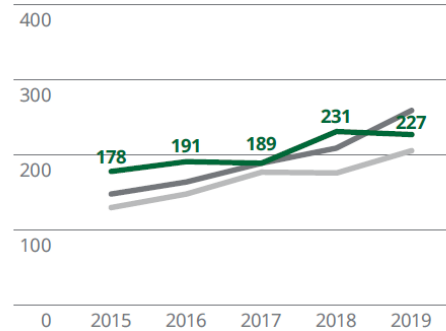
Instagram 粉丝最多的球员
Willian
900万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

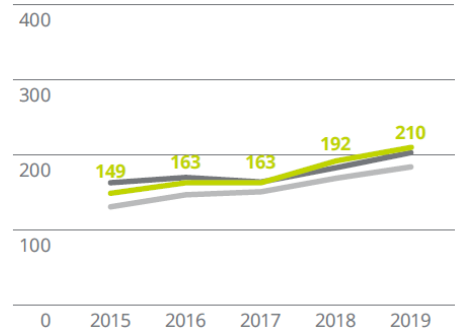
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



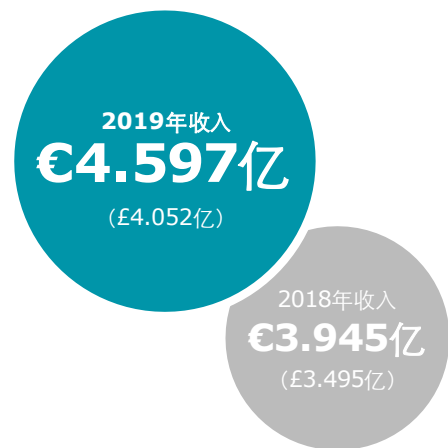
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第6-10名平均值

来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

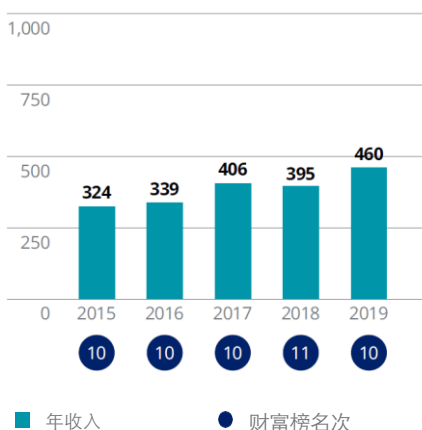


2019/20赛季，俱乐部传奇人物弗兰克·兰帕德被任命为主教练，带领球队重返欧冠联赛。

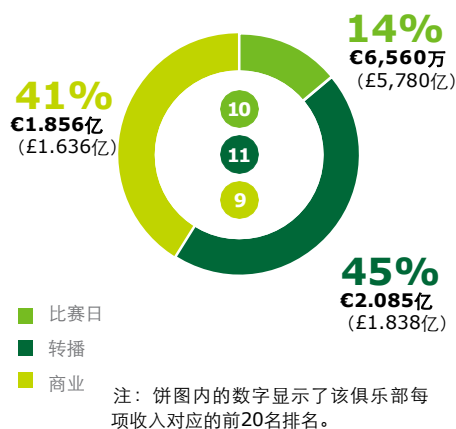
10 尤文图斯



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



尤文图斯收入增加了6520万欧元 (17%)，重新获得了今年财富榜前十名的位置，在过去的7个赛季中，其6次占据这个名次。传奇前锋C罗的到来无疑增加了尤文图斯的商业吸引力，他在Instagram上的粉丝数比皇家马德里和巴塞罗那加起来还多。

尤文能够重返前十主要归功于阿迪达斯支付了1500万欧元年度额外奖金，部分原因基于2018/19赛季球队品牌知名度的提高。该俱乐部还创造了1600万欧元的周边商品销售收入，自2015/16年俱乐部直接管理商品销售业务以来，来自产品销售和授权的收入以48%的年复合增长率增长 (同期总收入以11%的年复合增长率)。

我们预计尤文图斯的商业收入将在2019/20年进一步增长。此前尤文图斯宣布，作为主要赞助商的吉普将在2020/21年提高赞助费；俱乐部还将延长与阿迪达斯的合同至2026/27年，平均每个赛季5100万欧元。

该俱乐部还表示有意扩大其在亚洲的业务。尤文在香港开设了一家分支机构、与科乐美签署了独家合作协议、并与中国的玲珑轮胎开始了全球轮胎合作伙伴关系。

该俱乐部似乎已经认识到在当前市场中创新的重要性，他们与阿迪达斯的滑板品牌Palace合作，并在其体育场附近开设了J-Hotel (该俱乐部拥有其40%的股份)。身在意甲，联赛转播价值的未来存在不确定性，尤文需要继续创新，确保未来收入得到进一步提升。



Facebook 点赞
4,020万 (6)



Instagram 粉丝
3,550万 (3)



Twitter 粉丝
770万 (7)



YouTube 粉丝
240万 (5)



场均现场观赛人数
39,101



女足
● 有 ● 无



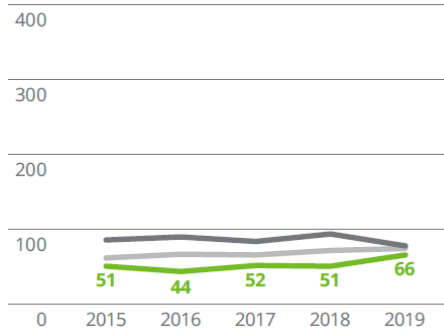
国内联赛表现



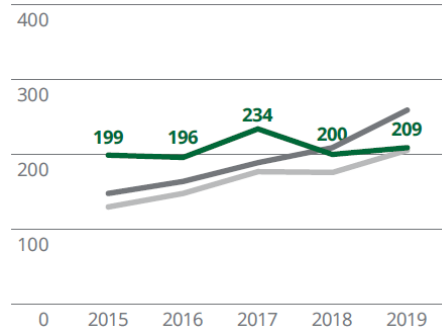
Instagram 粉丝最多的球员
Cristiano Ronaldo 1.965亿

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

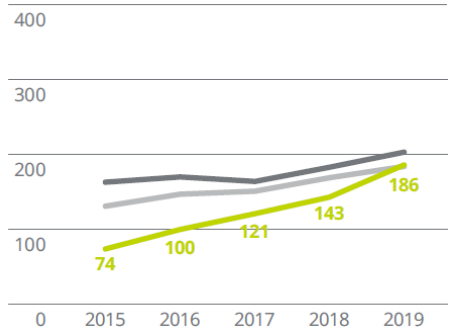
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



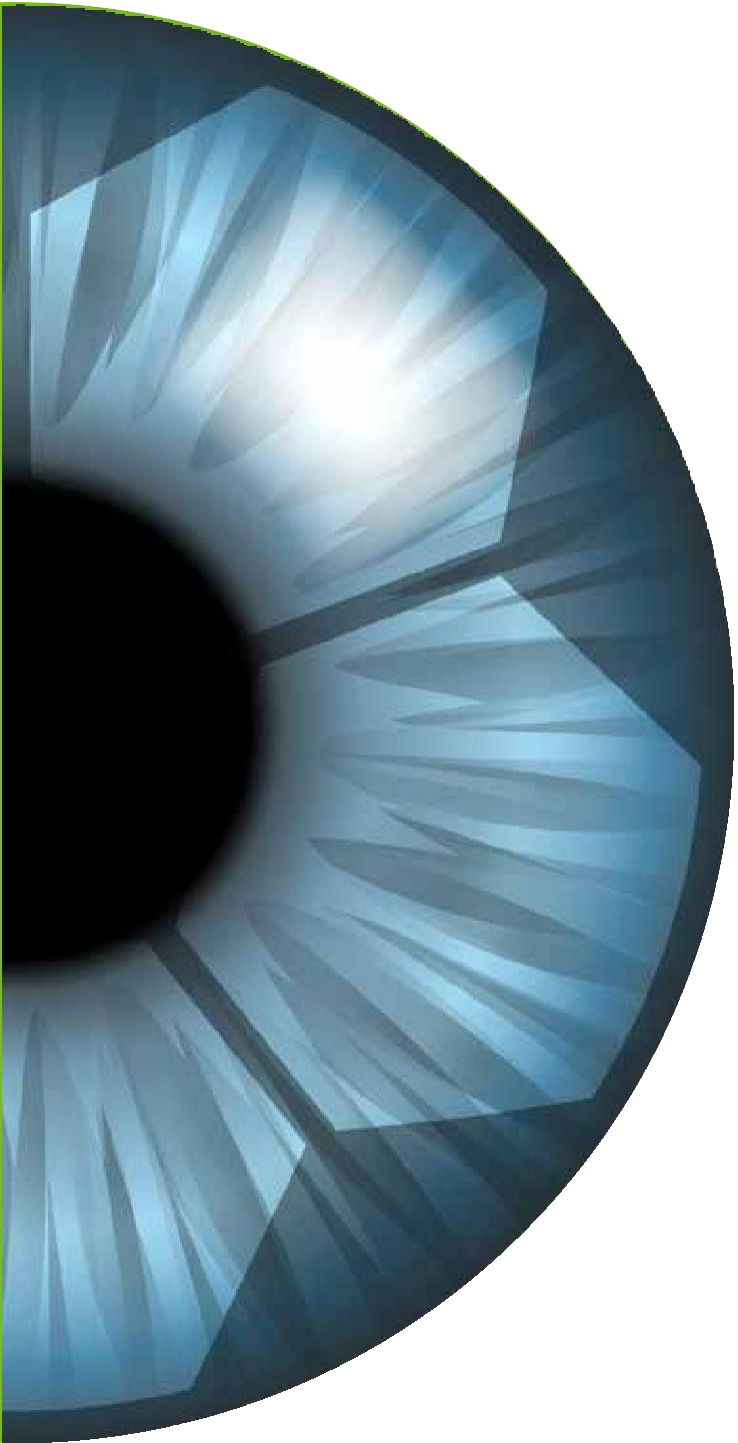
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第6-10名平均值

来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.



传奇前锋C罗的到来无疑增加了尤文图斯的商业吸引力，他在Instagram上的粉丝数比皇家马德里和巴塞罗那加起来还多。

现在，俱乐部比以往任何时候都更需聚焦

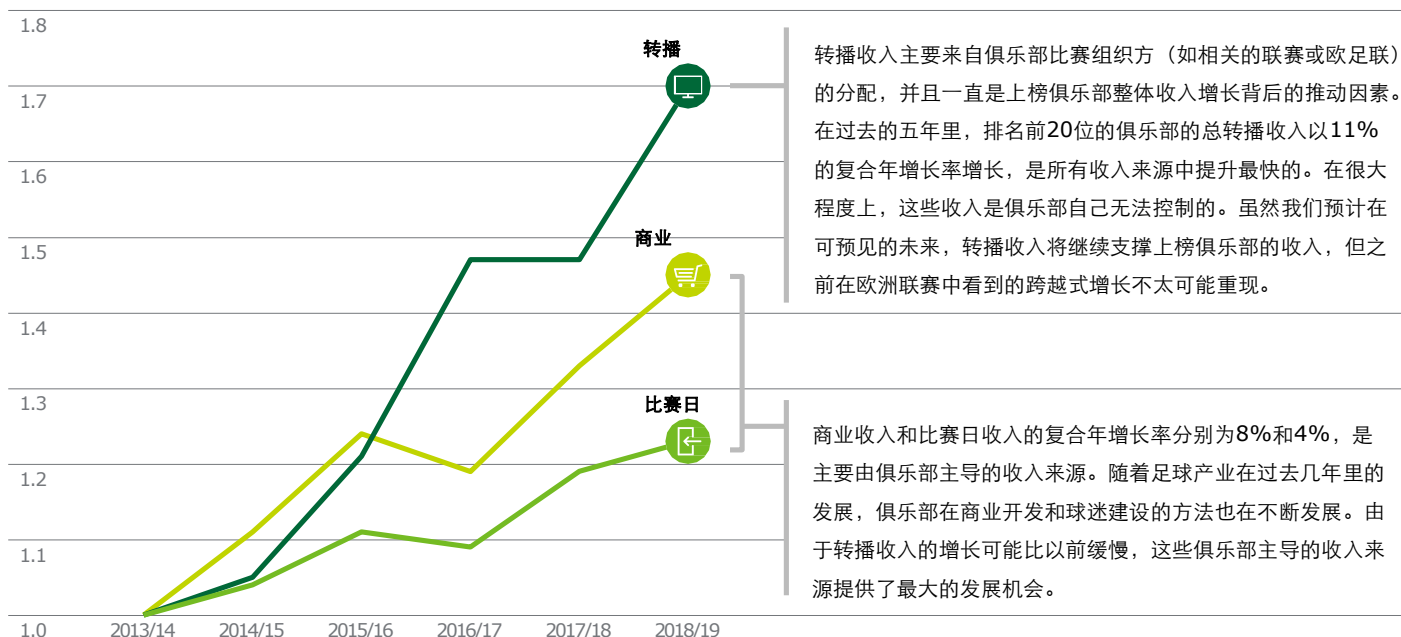


在全部23期《德勤足球财富榜》中，各俱乐部收入增长显著且持续。但随着我们进入21世纪的第三个十年，足球俱乐部的发展前景变得更加不确定。当下的增长通常来自于集中化收入的增加、主要资本项目的积极影响或拓展商业合作的能力，榜上的20强俱乐部无疑会思考下一阶段的增长将来自何处。

我们更加确信，未来富有竞争力的差异化增长取决于俱乐部，尤其是在俱乐部掌控的业务增长能力。这些将对财富榜的排位产生重大影响。报告将探讨一些在未来几年使上榜俱乐部受益的关键趋势。那些志在必赢的俱乐部将迎来一个变革性的机遇增加收入，而那些安于现状的俱乐部则面临停滞不前的风险，甚至导致落后.....

他们志在必赢

足球财富榜前20家俱乐部收入来源指数增长情况（2013/14-2018/19）



来源：德勤分析

俱乐部需要考虑的主要趋势：

赞助商需要真正的合作伙伴

传统的赞助方式正在演变，各品牌都在寻求一致的品牌合作和宗旨、数字营销平台以及以数据为基础的战略合作。

- 赞助商业合作需要是一种全面的合作关系。
- 除了曝光权益，合作伙伴还希望了解谁是目标受众、为什么、以及应该使用何种方式，激活活动的价值和效果如何。
- 企业在传统赞助上的支出正在减少，而在数字营销上的投入正在增加。各俱乐部在数字营销的影响力带来了更好地将数字资产和内容变现的商业机会。

多样化的球迷群体

球迷的群体类型比以往任何时候都更多，除了了解这个多样化的群体是些什么人之外，俱乐部需要更好地了解他们想要什么，以及如何提供给他们。

- Z一代的球迷非常重视品牌和宗旨，无论是球员还是俱乐部的合作伙伴。
- Z一代的球迷和那些远距离的球迷相对来说通常缺乏对俱乐部的忠诚度。随着越来越多的体育项目和其他内容的出现，以及越来越多元化渠道获取足球内容，俱乐部需要特别关注球迷的维护和粘性——因为这些新一代球迷并不惮于去其他地方获取他们想要的东西。

- 越来越多的球迷可能更忠于某个球员，而不是某个俱乐部，因为他们可以与球员产生更直接的互动。俱乐部如何在球员转会过程中继续留住他们的粉丝团，对俱乐部来说会是一个挑战。

财富榜前20强的俱乐部中，75%的俱乐部Instagram帐户的粉丝数量少于其队中最受欢迎的球员个人账户的粉丝数量。



拥有自己的内容策略

在过去球迷们从来没有在90分钟的比赛之外与球队有如此多的互动机会。数字内容的去中心化使得俱乐部更难控制效果并让自己的声音被听到。

- 尽管比赛本身仍然是主要的吸引力，但周边内容的关注也有了巨大的增长，比如球员采访、训练和更衣室录像、精彩片段，甚至是表情包。百威从足总杯（FA Cup）的主要赞助商，转向成为推特的合作伙伴，为视频短片提供赞助，这是一个引人关注的典型案例，说明了内容渠道的力量正在发生怎样的变化。
- 球员个人越来越多地创建内容，并通过社交媒体平台以有效的形式直接与球迷互动，其中许多球员设计“赛场外社媒公关策略”，以帮助建立自己的个人品牌。随着球员和球迷对数字化使用程度越来越成熟，这种情况自然会继续上升。

把所有内容都看作个性化的体验

球迷们的期望正在改变，他们希望通过个性化和情景化的体验获得独特的服务、产品和见解。俱乐部可以通过高科技来提供一个可延展的、量身定制的全频道体验，使球迷无论何时何地都能从观众转变为参与者。这里需要考虑以下四个方面：

数字体验

所有的俱乐部都拥有某种形式的数字化内容，无论是网站、应用程序还是社交媒体平台账户。未来不仅仅是内容展示，而是创造一个无缝的、个性化的体验。

- 粉丝想要参与，而不仅是观看。这鼓励了更多粉丝自己积极创造和传播内容，创造了多样化的交流方式。
- 试图控制内容将是一场注定失败的战役。相反，俱乐部应该把自己定位为内容的展出组织者和创造者。
- 根据实时的球迷粉丝情绪、时间和他们比赛日的计划，利用数据和分析来调整布局、内容、促销和应用软件互动；
- 了解如何将不同的数字化资产作为主要或次要渠道来创建体验内容（如第二屏幕）；
- 通过票务、销售点、体育场、新闻和娱乐、直播创造端到端的连接体验，而不是制作一些用过一次后就再也不会打开的应用程序和网站。



在家观看的体验

这部直播的、无剧本的体育戏剧经久不衰、引人入胜、具有社会影响力，持续地吸引关注，因此也吸引了转播方和赞助商的投资。内容购买方在不断创新，有效吸引球迷粉丝，从而实现投资的商业回报。

- 转播的创新为客户提供了多元化评论和观看角度的选择，甚至可以在舒适的家中通过3D虚拟现场观看。
- 球场上使用的高科技产品与技术越来越多，能够分享更多关于球员的实时数据。
- 扬声器、电视和移动语音助手等智能技术的融合，意味着粉丝可以随时随地对内容进行调用，从而推动了实时启用智能内容的需求。

在球场的经验

除了继续做好基础工作——提供一场精彩的比赛和清晰的视野——体育场/区域还需要在差异化优势上进一步投入，提升体育场体验，与在家观看形成竞争。

多功能体育场的兴起日益明显；从举办演唱会到与国际体育赛事（如NFL）、酒店、餐厅合作，俱乐部关注如何吸引更多的人来到体育场。

- 一旦球迷来到现场，比足球比赛更为重要的是了解如何能让球迷决定在球场停留更长时间及下次再来。可以通过提供更多可供选择的娱乐内容，或者通过创造更便利服务环境，例如更快找到座位、更快地获得商品或食品/饮料来满足球迷的体验需求。
- 创新服务可以促进比赛日的社交活动。例如，通过社交工具可以更容易地找到自己的朋友，或者认识新的志同道合的球迷朋友。
- 多功能体育场的兴起日益明显；从举办演唱会到与其他国际体育赛事（如NFL）、酒店、餐厅以及共享办公室合作，俱乐部关注如何让更多的人来到体育场。



总结

俱乐部正在不断寻找新途径去创新、提升服务速度与质量，在最终推动收入增长的过程中还需要考虑组织工作、文化、流程机制等；另外有可能也是最重要的是对必要的技术领域的投入，以满足球迷、商业合作伙伴和球员在数字化时代不断演变的需求。

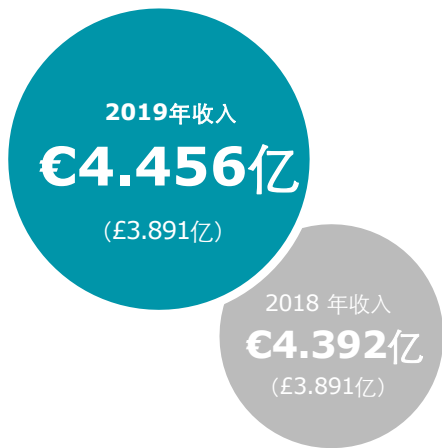
德勤正在积极协助俱乐部了解如何应对这些市场变化。我们将就这个主题进一步展开研究并定期发表相关内容。

替代性场馆体验

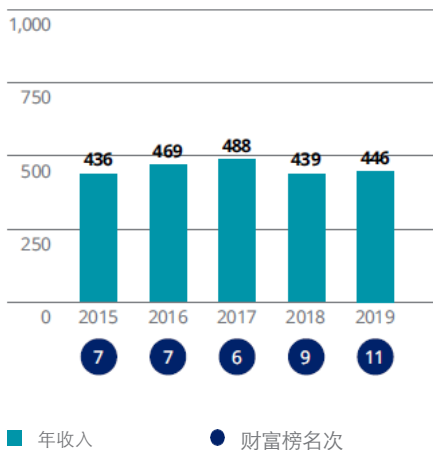
随着足球的全球化发展，尤其是在亚洲和美国的快速发展，给俱乐部带来了一个为远在数千英里以外的球迷提供比赛日第二现场体验的机会。

- 球迷粉丝俱乐部是体育产业的一个关键独有因素，自发创造了社会团体，这些团体经常聚在一起观看比赛。这也为俱乐部创造了独特的机会，提供平台去奖励球迷的忠诚度，并能够更多地了解他们的国际球迷。

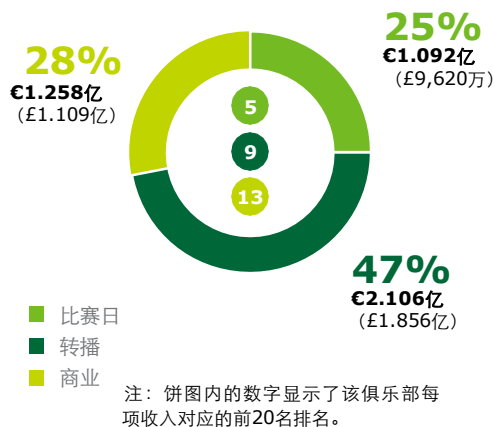
11 阿森纳



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



阿森纳今年下降两位至第11位，这是自2000/01年赛季以来阿森纳在财富榜上的最低排名，突显了连续第二个赛季缺席欧冠联赛的财务影响。阿森纳也把北伦敦收入最高的俱乐部的的位置让给了热刺，这在财富榜历史上是第二次。

收入仅增加了360万英镑（1%），达到3.927亿英镑，这主要是归功于欧联杯奖金的提高-阿森纳队获得欧联杯亚军，并签署了卢旺达旅游局的衣袖赞助。未能达到英超联赛前四名并在欧联杯决赛中输给切尔西意味着2019/20赛季阿森纳连续第三个赛季参加欧联杯比赛，他们需要打破这种状态，才能重新获得并保持在财富榜前十名。

尽管在2018/19赛季在酋长球场打了30场比赛，与上个赛季相同，比赛日收入却减少了270万英镑（3%），这是近年来阿森纳在球场上表现不佳导致的后果。

虽然阿森纳预计将从2019/20赛季开始与阿迪达斯（取代Puma）签署的高额装备赞助合同中获得商业收入的增长，但由于持续缺席欧冠，这意味着阿森纳不太可能重回明年财富榜的前十名。在收入方面，如果没有欧冠联赛带来的奖金支持，处于财富榜中位的阿森纳要面临身后俱乐部带来的强大挑战，那些俱乐部积极通过创新方法改变他们的经营方式获得新兴增长，而前面高手俱乐部具有欧冠联赛带来的奖金保障来提供缓冲。在未来几年中，如果在球场上的表现没有改善，阿森纳的策略很可能不得不调整从而应对来自背后的威胁。



Facebook 点赞
3,770万 (9)



Instagram 粉丝
1,660万 (10)



Twitter 粉丝
1,540万 (4)



YouTube 粉丝
160万 (8)



场均现场观赛人数
59,897



女足
● 有 ● 无



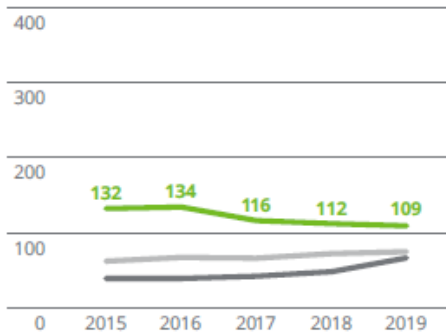
国内联赛表现



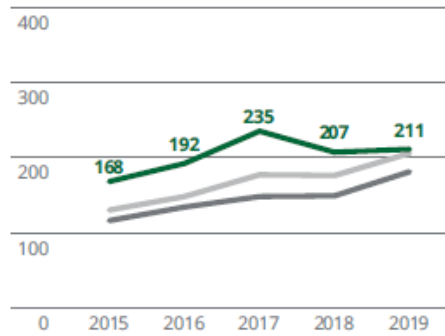
Instagram 粉丝最多的球员数量
2,160万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

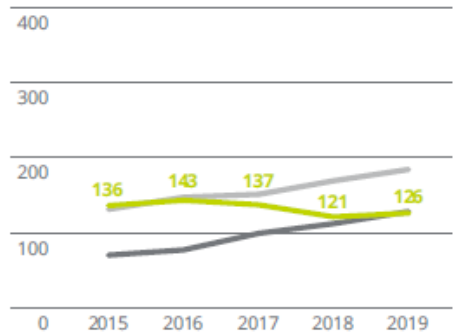
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)

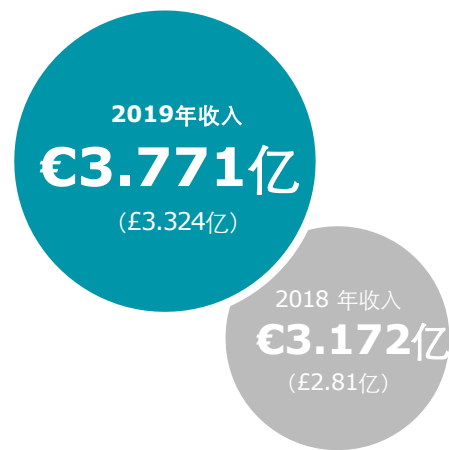


— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第11-15名平均值

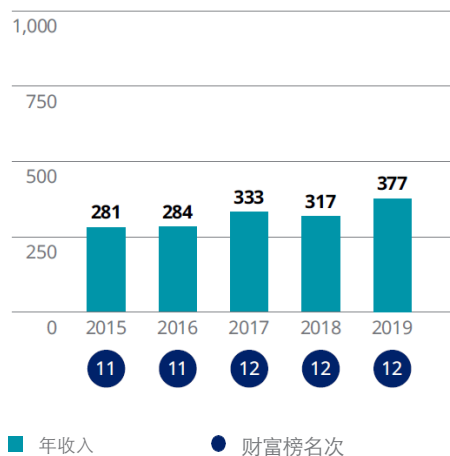
来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

连续缺席欧冠意味着阿森纳不太可能在明年的财富榜中重返前十。

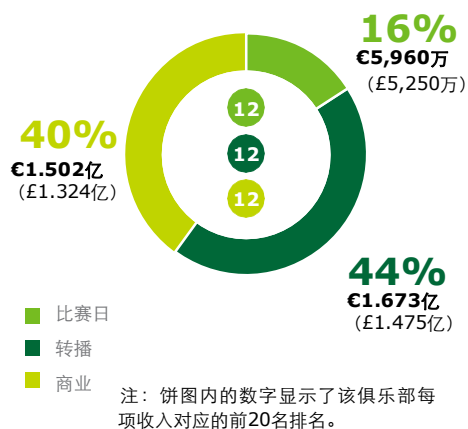
12 多特蒙德



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



多特蒙德的收入在2018/19赛季增加了5990万欧元（19%），俱乐部连续三个赛季在财富榜中保持第12名。俱乐部收入的增长归功于多特蒙德晋级16强而带来的转播收入增加了4500万欧元（37%）。德甲转播合同的年度增长也产生了积极影响，2018/19赛季分配给俱乐部的资金增加了约12%。

对于所有财富榜前十以外的俱乐部，飞跃式的收入增长在短期内很可能是通过创新尝试带来的。2018/19赛季，多特蒙德给所有17个德甲主场比赛引入虚拟广告牌，使俱乐部可以给不同地区的观众发送定制广告。虽然这种定制广告技术已经存在很多年，但我们还没有看到一个俱乐部从中获得质的飞跃。我们拭目以待，看看本地化的方法是否将帮助多特蒙德吸引大量新的赞助商。

目前，我们的财富榜单中多特蒙德、马德里竞技、国际米兰和沙尔克04似乎形成了“联赛中的小梯队”，与排在第16位的罗马有着巨大的差距。毫无疑问的是，欧冠的表现将会对这些俱乐部未来在财富榜中的地位产生影响，多特蒙德近期宣布的与彪马签订从2020年开始的连续8年的器材供应和赞助合同，还有一些新的二级合作伙伴，都将会使俱乐部保持其排名位置。



Facebook 点赞
1,510万 (12)



Instagram 粉丝
900万 (11)



Twitter 粉丝
340万 (13)



YouTube 粉丝
50万 (13)



场均现场观赛人数
80,314



女足
● 有 ● 无



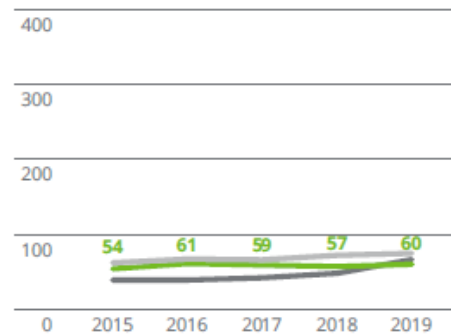
国内联赛表现



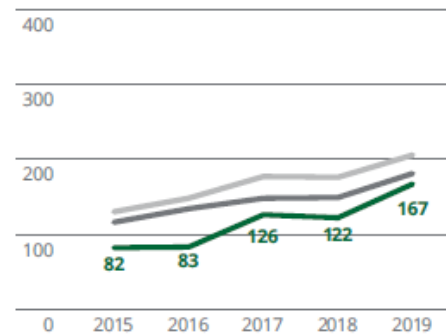
Instagram 粉丝最多的球员
Mario Götze
860万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

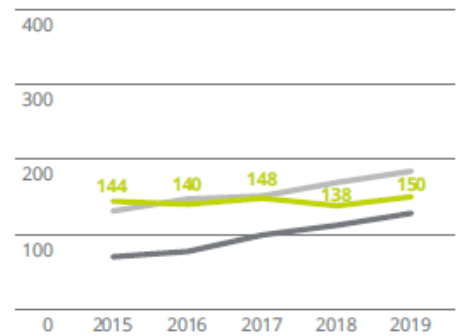
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



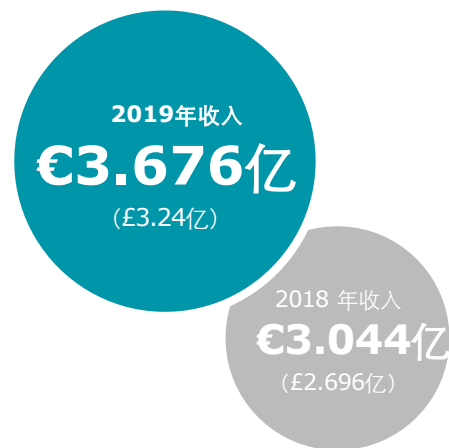
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第11-15名平均值

来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

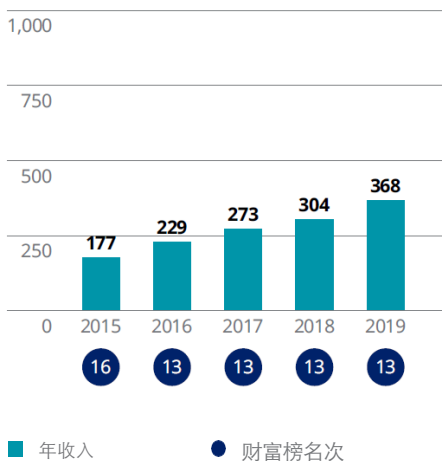


进入欧冠联赛16强成为多特蒙德最重要的收入增长因素，转播收入增加了4500万欧元（37%）。

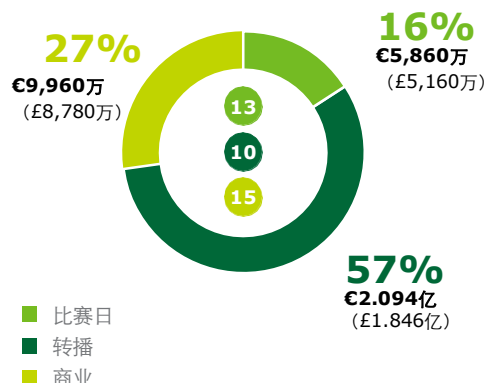
13 马德里竞技



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



注：饼图内的数字显示了该俱乐部每项收入对应的前20名排名。

尽管收入增加了6320万欧元（21%），但马德里竞技仍然在今年的财富榜中排名第13位，是自2015/16赛季以来一直占据的位置。欧足联奖金金额更高的转播周期开始的积极影响已在马德里竞技身上得到了充分体现- 俱乐部因在2018/19赛季达到欧冠16强获得了欧足联额外3780万欧元的奖金分成，相比于上赛季，他们只参加了欧冠小组赛，以及赢得欧联杯冠军。

商业收入增加了1020万欧元（11%），俱乐部与Plus500延长了球衣正面赞助协议，并与现代汽车签订了新的袖标赞助协议。与此同时，广告（包括在体育场数字化环屏的动态广告）仍然是俱乐部重要的商业收入来源。

由于在2019/20赛季缺少重要的新商业合同，因此欧冠联赛的成绩将再次对马德里竞技明年在财富榜中的位置起到决定性的作用。



Facebook 点赞
1,370万 (14)



Instagram 粉丝
880万 (12)



Twitter 粉丝
450万 (11)



YouTube 粉丝
20万 (15)



场均现场观赛人数
56,064



女足
● 有 ● 无



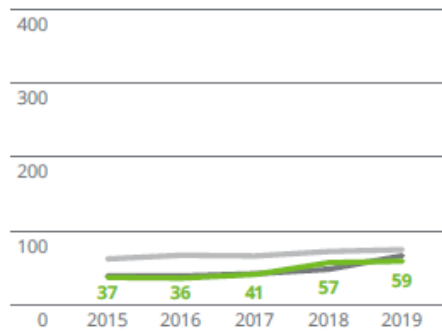
国内联赛表现



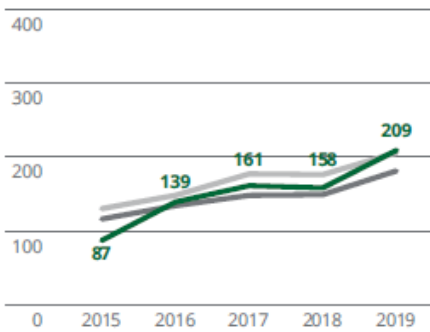
Instagram 粉丝最多的球员
Álvaro Morata
1,060万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

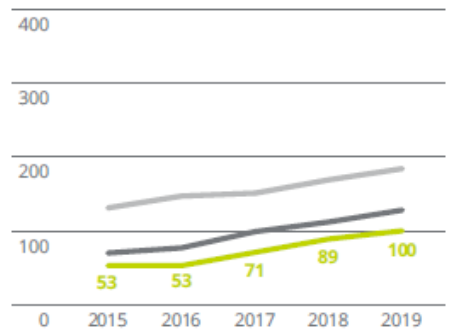
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



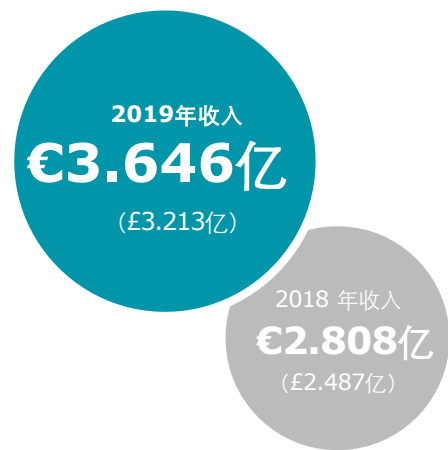
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第11-15名平均值

来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

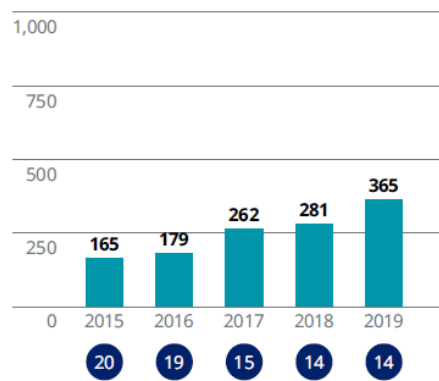


由于在2019/20赛季缺少重要的新商业合同，因此欧冠联赛的成绩将再次决定马竞在明年财富榜中的位置。

14 国际米兰

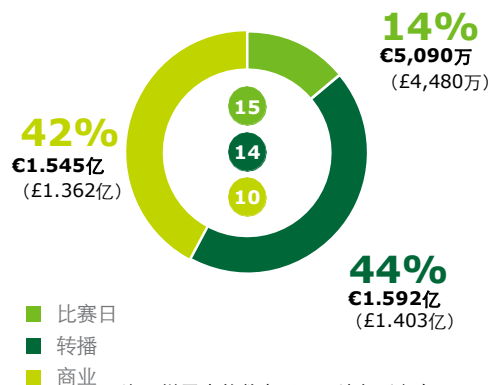


2015-2019年收入 (百万欧元)



■ 年收入 ● 财富榜名次

2019年收入情况 (百万欧元)



注：饼图内的数字显示了该俱乐部每项收入对应的前20名排名。

尽管国际米兰的收入达到惊人的增长，高达8,380万欧元（30%），创俱乐部历史新高，但在今年的财富榜上，国际米兰仍排在第14位。显著的增长主要归功于俱乐部自2011/12赛季以来首次参加欧冠联赛，转播收入增加了6150万欧元（63%）。

整个2018/19赛季，俱乐部开展了成功的数字化宣传活动，在整个数字渠道中的追随者数量显著增长。国米利用其球场上的出色表现，将季票收入几乎翻了一番，达到1860万欧元（2017/18赛季仅为930万欧元）。俱乐部重返欧冠联赛的门票收入进一步贡献了1560万欧元（44%）的比赛日收入增长。国际米兰的平均到场人数为61419人，创造了意大利国内主场观众最高记录。

这些成功在商业上也得到了体现，衬衫

赞助商倍耐力（Pirelli）和技术装备赞助商耐克（Nike）总共支付了2910万欧元的赞助费用（2017/18年为2050万欧元），归功于俱乐部赛场上的表现，进入欧联杯16强的奖金，在欧冠联赛小组赛中获得第三名，并获得2019/20赛季欧冠联赛的资格。这些成绩帮助产生了1.545亿欧元（增长5%）的总商业收入，进一步表明了所有俱乐部在提高球场表现和创造收入之间寻求的良性循环。

国际米兰目前在意甲联赛中排名第二，并希望赢得自2009/10赛季以来的首个联赛冠军。然而，尽管在一线队管理和比赛阵容上投入了大量资金，俱乐部未能从竞争激烈的欧冠小组中晋级，而随着多特蒙德和马德里竞技进入淘汰赛阶段，俱乐部不太可能会在明年的财富榜中上升排名。



Facebook 点赞
1,980万 (11)



Instagram 粉丝
420万 (14)



Twitter 粉丝
210万 (14)



YouTube 粉丝
60万 (12)



场均现场观赛人数
61,419



女足
● 有 ● 无



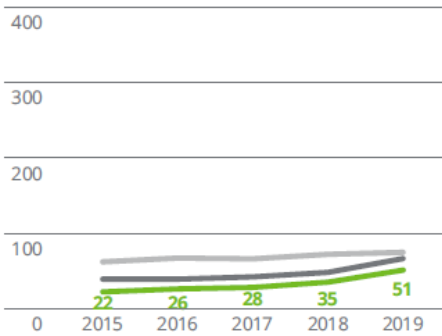
国内联赛表现



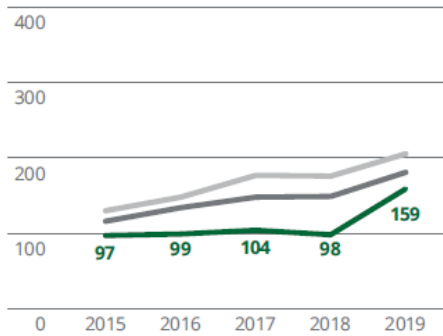
Instagram 粉丝最多的球员
Alexis Sánchez
1,030万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

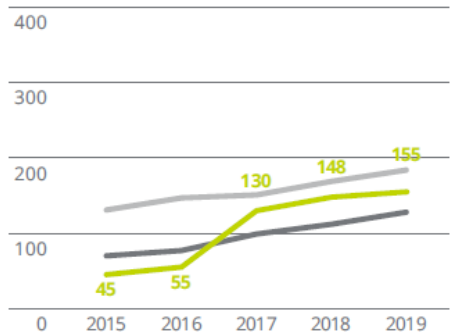
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)

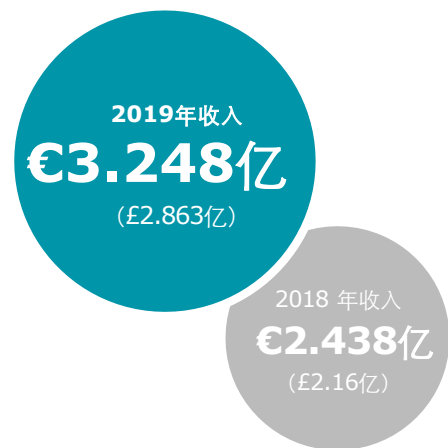


— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第11-15名平均值

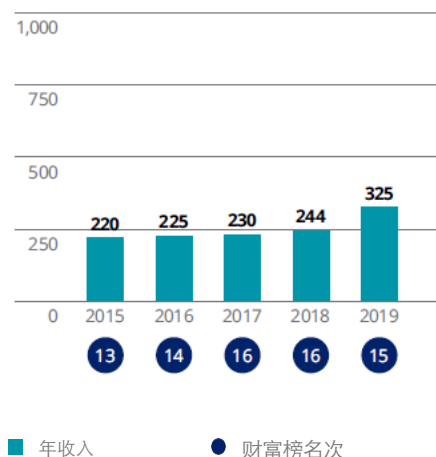
来源: 德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.



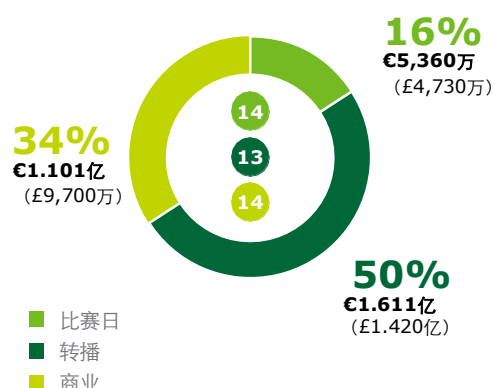
15 沙尔克04



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



注：饼图内的数字显示了该俱乐部每项收入对应的前20名排名。

沙尔克04上升一位至第15位，这意味着该俱乐部已经连续17次进入财富榜前20名。俱乐部收入首次超过3亿欧元，这是由于沙克尔在缺席四年之后终于重返欧冠联赛，这使该俱乐部的转播收入增加了7010万欧元（77%）。沙尔克的商业收入占其总收入的三分之一以上，几乎是排在他们之后的五家俱乐部的两倍。

虽然与最近的国内竞争对手多特蒙德的差距减少到2013/14赛季以来的最低水平（5230万欧元），缺席2019/20赛季欧足联比赛意味着相比期待进一步攀升，沙尔克更要面对财富榜身后的俱乐部的威胁。

该俱乐部已经表示，他们的目标是通过数字化功能增强与球迷之间的互动，并推出了一项顶级直播流媒体服务（Schalke TV）和增强现实应用程序，让球迷可以相互交流。在2019/20赛季，与K8、Harfid和Stolting签署的一系列新的长期商业合作伙伴关系，以及与俄罗斯天然气公司（Gazprom）长期稳定合作，很可能确保沙尔克停留在明年的财富榜前20名。



Facebook 点赞
290万 (19)



Instagram 粉丝
80万 (20)



Twitter 粉丝
70万 (20)



YouTube 粉丝
10万 (19)



场均现场观赛人数
60,650



女足
● 有 ● 无



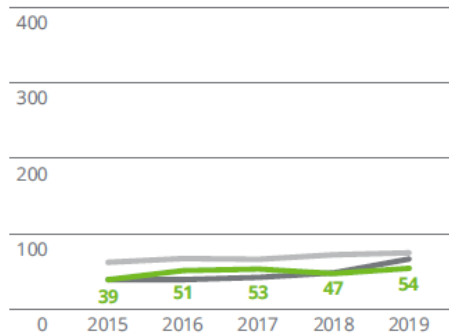
国内联赛表现



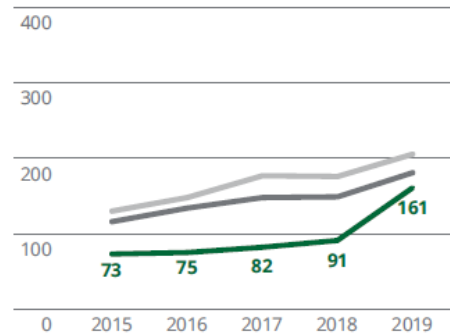
Instagram 粉丝最多的球员
Amine Harit
100万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

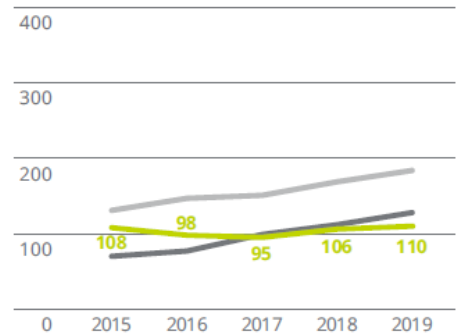
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



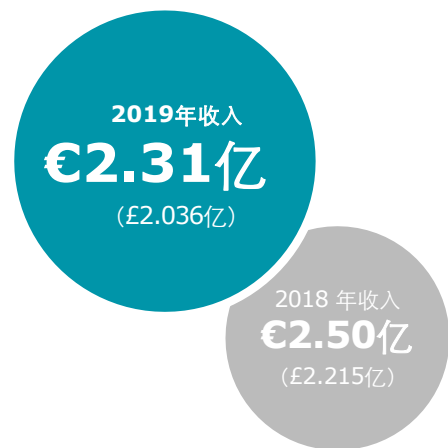
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第11-15名平均值

来源: 德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

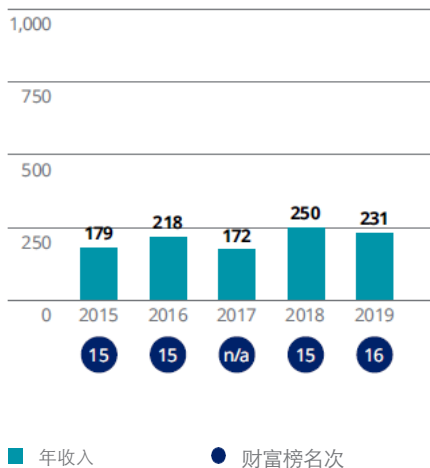


该俱乐部已表明，
将着眼于通过数
字化能力提高与
球迷的互动。

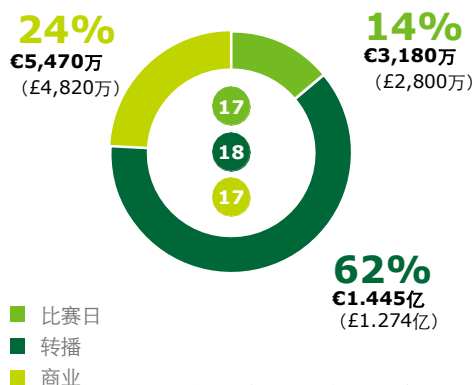
16 罗马俱乐部



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



注：饼图内的数字显示了该俱乐部每项收入对应的前20名排名。

由于罗马在意甲和欧足联比赛中的表现没有达到2017/18赛季的高标准，他们财富榜的排名滑落到第16名。对比俱乐部2017/18赛季闯入欧冠联赛半决赛并创下2.5亿欧元收入，今年仅在欧冠16强比赛中就被淘汰出局。同时自2012/13赛季以来首次跌出意甲前四名，总收入下降了1900万欧元（-8%），降至2.31亿欧元（也是今年财富榜前20名中收入下滑最大的球队）。

尽管在球场上遇到了挑战，罗马还是成功地与卡塔尔航空、现代汽车和在线庄家Betway体育达成了新的商业合作（但此交易在随后意大利监管机构宣布禁止足球赌博广告而终止了），将商业收入增加了690万欧元（14%）。商业收入的增加在一定程度上抵消了欧足联奖金分成的减少和比赛日收入的下降。

随着Betway交易的取消以及与博彩行业（对其他欧洲俱乐部来说是一个收益颇丰的选择）合作机会的减少，罗马继续在商业足球领域寻求创新。该俱乐部正积极寻求与时装公司合作，同时据报道，由于俱乐部正在寻求自主运营周边商品，因此修改了与耐克的技术装备协议。

罗马在社交媒体上富有活力和创造性的活动，反映了俱乐部试图通过自身内容持续与球迷互动的战略方向。

从历史上看，罗马俱乐部一直是依靠参加欧冠联赛来保持财富榜中的一席之地。尽管在2019/20赛季仍可能如此，但俱乐部积极创造差异化，吸引新的观众及开辟新的收入来源会有助于其未来发展。



Facebook 点赞
960万 (15)



Instagram 粉丝
300万 (15)



Twitter 粉丝
190万 (16)



YouTube 粉丝
30万 (14)



场均现场观赛人数
39,370



女足
● 有 ● 无



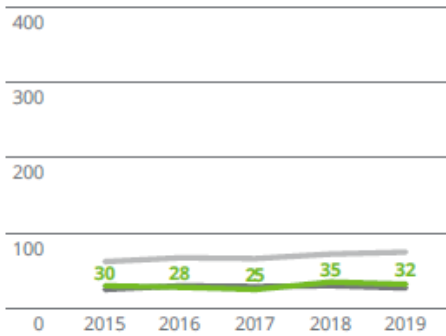
国内联赛表现



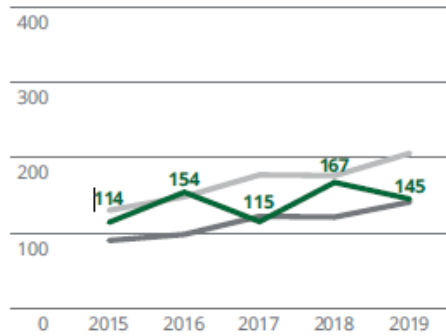
Instagram 粉丝最多的球员
Chris Smalling
240万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

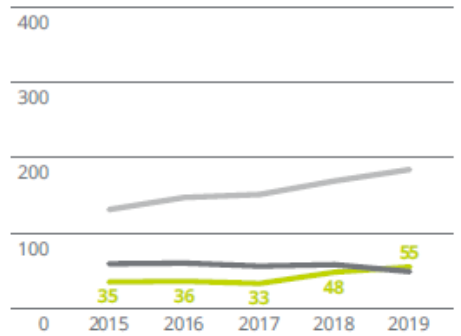
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)

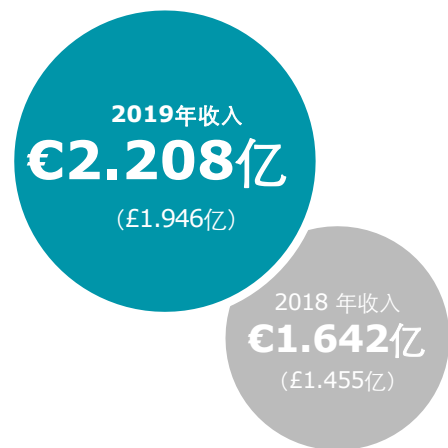


— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第16-20名平均值

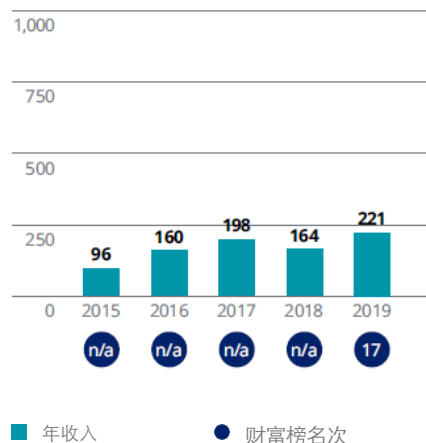
来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.



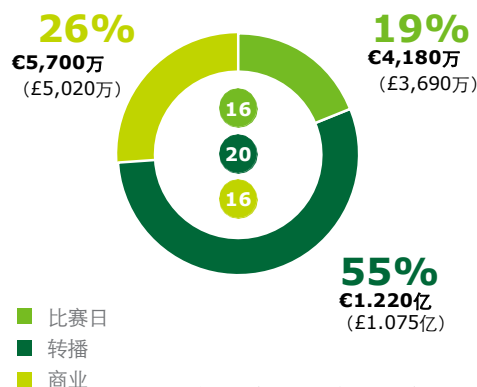
17 里昂足球俱乐部



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



注：饼图内的数字显示了该俱乐部每项收入对应的前20名排名。

在缺席6年之后，里昂重新回到财富榜上，这是自2011/12赛季以来首次同时出现多家法国俱乐部，在那一期财富榜巴黎圣日耳曼、里昂和马赛都在前20名。回归欧冠联赛将收入提高了5660万欧元，达到2.208亿欧元（34%），其中转播收入几乎翻倍至1.22亿欧元。另外，用创新和数据驱动的方式吸引球迷和赞助商，用非传统方式发展俱乐部，也助力其最近的收入增长。进入欧冠联赛淘汰赛带来了450万欧元（12%）的比赛日收入增长，以及5680万欧元（87%）的欧足联奖金分成增长，但商业收入却减少了460万欧元（7%）。

里昂对女子足球的未来有着清晰的愿景，俱乐部除了原本拥有的女子足球队俱乐部，还完成了对美国西雅图君主队 Reigns FC的收购（球员包括现任女子金球奖得主梅根·拉皮诺埃）。里昂对女子足球的举措是一个成功范例。

此次进入美国这个发达的足球市场，为该俱乐部的女子足球战略勾勒出一幅令人憧憬的前景。

虽然里昂重新进入前20名在很大程度上要归功于其在球场上的表现，但其也在寻求改变探索新的商业模式，俱乐部将自己视为一个媒体和娱乐品牌，而不仅仅是一家足球俱乐部。里昂奥林匹克公园球场正在建设一个多用途的设施，未来将举办一系列的欧洲联赛比赛、音乐会、活动及其他体育活动，这将为里昂提供新的商业机会，可能在未来大幅增加收入。

里昂在2019/20赛季的欧洲冠军联赛淘汰赛中再次获得了晋级的资格，有望在明年的财富榜中保持前20名的位置。据报道，将于2020/21赛季生效的新法甲转播权收入将有重大的提升，加上俱乐部开展了创收活动，将来里昂可能会再次成为财富榜前20名的“常客”。



Facebook 点赞
360万 (17)



Instagram 粉丝
130万 (18)



Twitter 粉丝
170万 (17)



YouTube 粉丝
10万 (20)



场均现场观赛人数
49,079



女足
● 有 ● 无



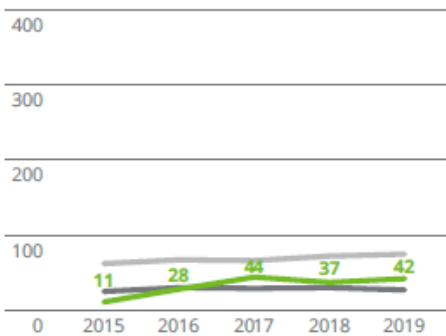
国内联赛表现



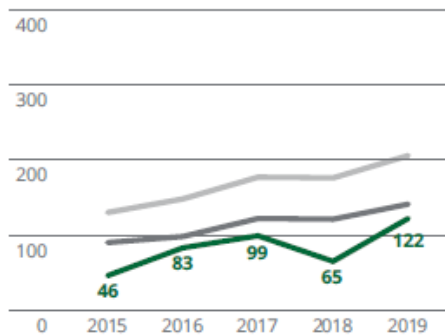
Instagram 粉丝最多的球员
Memphis Depay
850万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

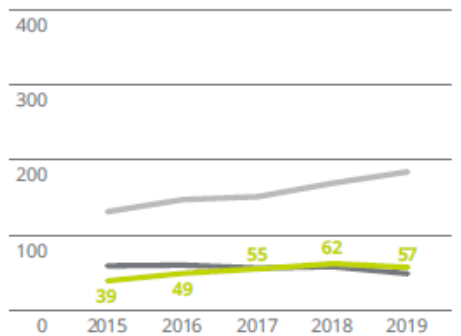
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第16-20名平均值

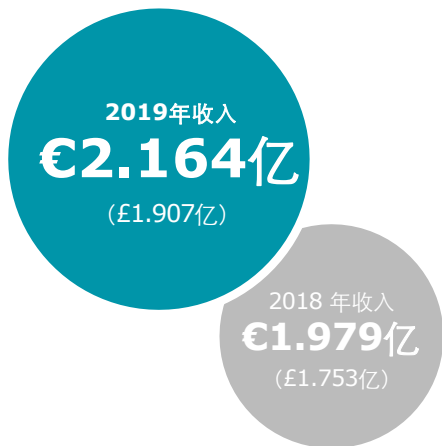
来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.



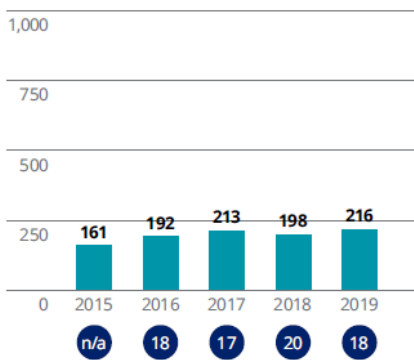
随着里昂完成对美国女子足球队的收购，该俱乐部对女子足球的未来潜力有着更加清晰的愿景。

18

西汉姆联

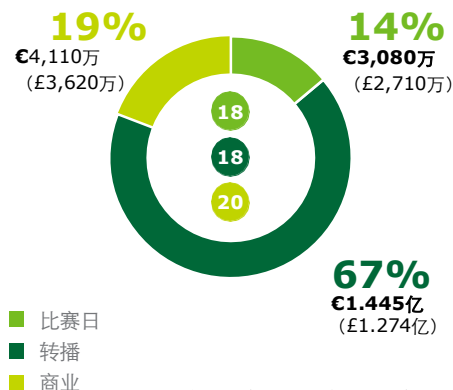


2015-2019年收入 (百万欧元)



■ 年收入 ● 财富榜名次

2019年收入情况 (百万欧元)



西汉姆联连续第四年在财富榜上保持一席之地，这是他们历史上持续时间最长的一段时间，收入增长了1540万英镑（9%），达到1.907亿英镑，上升两位至第18位。俱乐部收入的增长得益于在英超联赛2018/19赛季球场上表现的提升，其中铁锤帮（Hammers）联赛排名第10位。

西汉姆联是财富榜上仅有的两家没有参加2018/19赛季欧足联比赛的俱乐部之一，再次凸显英超联赛集中转播权价值对于英格兰俱乐部的重要性，西汉姆联创下了比进入欧冠联赛半决赛的阿贾克斯俱乐部更高的收入。

比赛日收入增加了260万英镑（11%），在进驻伦敦碗体育场的第二个赛季收入恢复回来，这在俱乐部迁移新体育场后是很常见的。

自2019年1月起为球迷提供了3,000个额外的主场比赛席位之后，伦敦碗体育场的英超联赛上座率有所提高，平均上座率超过58,000人（增加了约1300人），在财富榜俱乐部中排名第九高。

2019年，西汉姆联现有的Betway球衣赞助协议将得到延长，加上与伦敦金融公司（Basset & Gold）签订的一份新的衣袖赞助协议，将进一步提升铁锤帮在2019/20赛季的商业收入，除此以外还得益于其主场的接待能力，以及参加英超亚洲杯的季前热身活动。

尽管欧足联奖金分成的增加将带动其他欧洲俱乐部收入的显著增长，西汉姆联还是很有可能在明年的财富榜中争夺席位。强劲的英超联赛收入以及伦敦碗体育场商业和比赛日收入的最大化，对于西汉姆联将来增加收入的能力至关重要。



Facebook 点赞
230万 (20)



Instagram 粉丝
100万 (19)



Twitter 粉丝
160万 (18)



YouTube 粉丝
10万 (18)



场均现场观赛人数
58,349



女足
● 有 ● 无



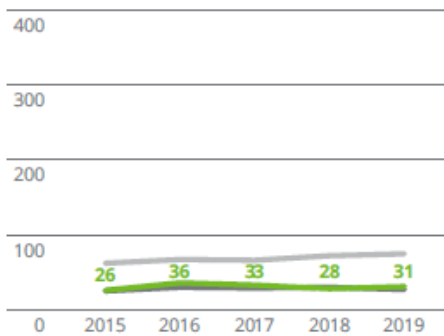
国内联赛表现
10



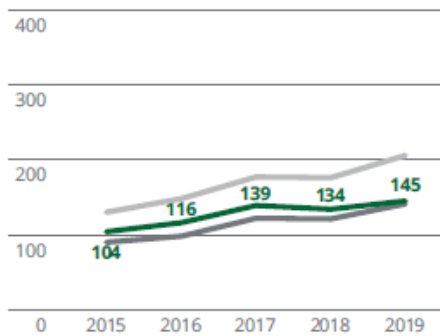
Instagram 粉丝最多的球员
Jack Wilshere
200万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

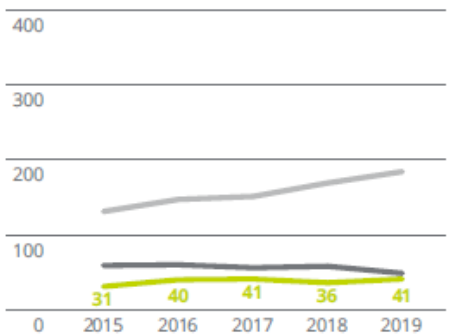
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



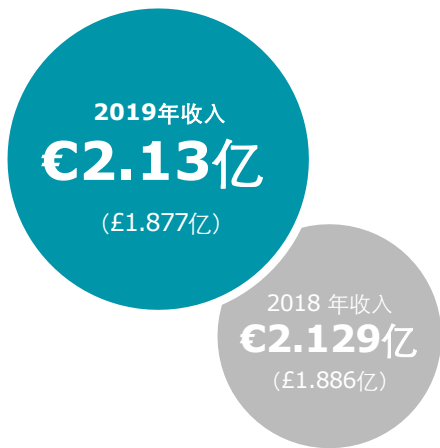
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第16-20名平均值

来源：德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

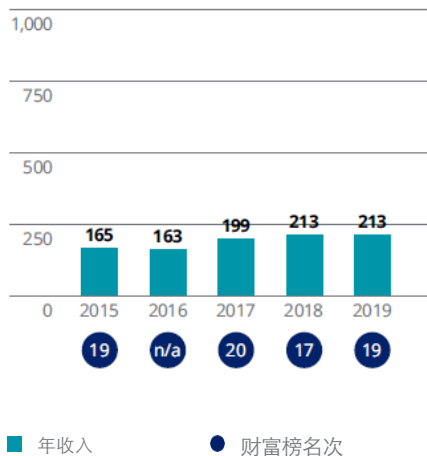


在2019/20赛季，与伦敦金融公司 (Basset & Gold) 达成的新衣袖赞助协议将进一步提高铁锤队的商业收入。

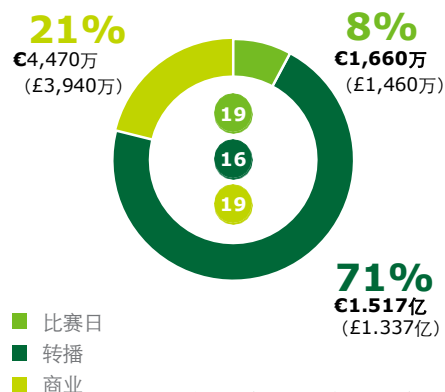
19 埃弗顿



2015-2019年收入 (百万欧元)



2019年收入情况 (百万欧元)



注：饼图内的数字显示了该俱乐部每项收入对应的前20名排名。

在今年的财富榜上，埃弗顿下滑两位排在第19位。实际上在今年的前20名中，只有两家俱乐部的总收入没有增长，埃弗顿是其中之一。由于缺席欧联杯比赛，比赛日和转播收入分别下降了210万英镑 (-13%) 和810万英镑 (-6%)。然而，俱乐部设法利用与关键商业合作伙伴 (包括训练场赞助商USM) 的关系，实现了930万英镑 (31%) 的商业收入增长，以抵消大部分下滑。

在所有财富榜俱乐部中，埃弗顿最依赖于转播收入，占俱乐部总收入的71%。虽然在过去十年中，转播收入对俱乐部的整体收入增长至关重要；但近期体育版权谈判结果表明，转播收入可能无法为俱乐部提供此前的强势增长。因此，俱乐部需要着重加强可以掌控的收入来源，产生增长。

短期来看，随着埃弗顿与Umbro、Fanatics及USM在2019/20赛季的续约，俱乐部的商业收入将继续增长。然而，在经历了2019/20赛季糟糕的开局和欧足联俱赛事的持续缺席之后，要保住明年财富榜上的位置可能会很有挑战。

多年来，埃弗顿一直在寻求从陈旧的古迪逊公园球场迁移。现在俱乐部已提交建设新的可容纳52,000个座位的体育场的规划许可，俱乐部将期待未来比赛日及新场馆提供更多的商业机会。



Facebook 点赞
320万 (18)



Instagram 粉丝
150万 (17)



Twitter 粉丝
200万 (15)



YouTube 粉丝
20万 (16)



场均现场观赛人数
39,362



女足
● 有 ● 无



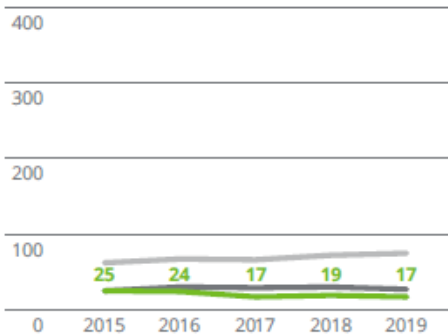
国内联赛表现



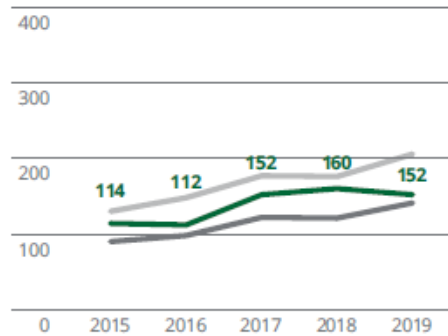
Instagram 粉丝最多的球员
Yerry Mina
340万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

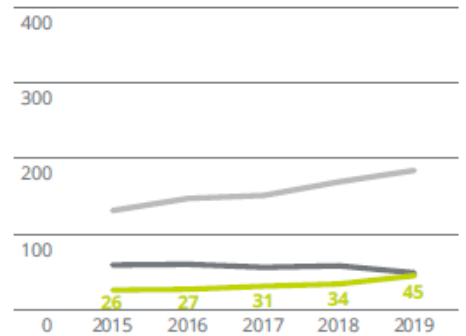
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



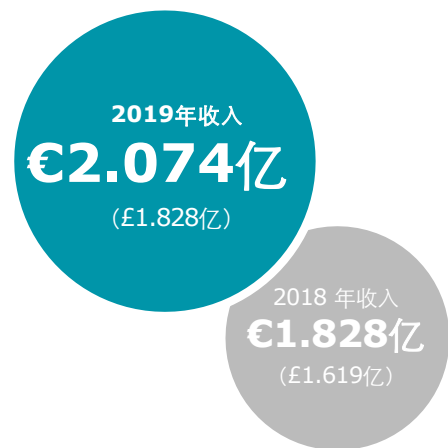
— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第16-20名平均值

来源: 德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.

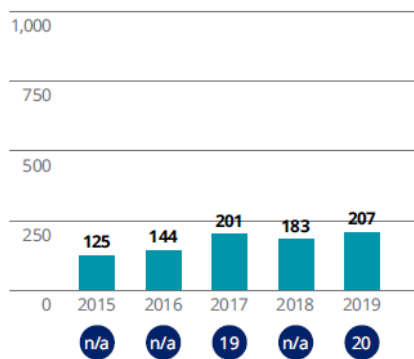


在所有的财富榜俱乐部中，埃弗顿最依赖于转播收入，占俱乐部总收入的71%。

20 那不勒斯

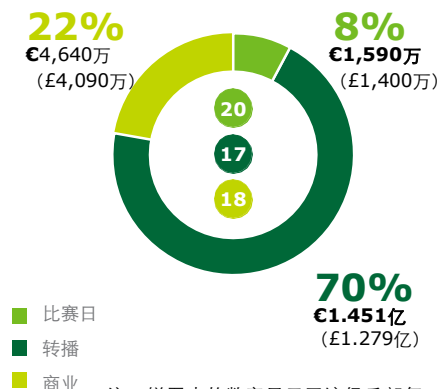


2015-2019年收入 (百万欧元)



■ 年收入 ● 财富榜名次

2019年收入情况 (百万欧元)



那不勒斯是今年财富榜的新成员，在上一期失利后重新夺回前20名的位置。该俱乐部已经连续第二年在欧冠小组赛中被淘汰，但随后进入了欧联杯比赛四分之一决赛（2017/18赛季仅进入32强赛）。受益于欧足联于2018/19年开始的更高额的转播周期，使得转播收入增加了2330万欧元（19%）。

该俱乐部全年创造了4640万欧元的商业收入，两位数的增长得益于额外610万欧元的赞助收入，以及SSC那不勒斯品牌开发和销售周边产品带来的额外70万欧元的收入。然而，这些收入增长被赛季前友谊赛次数的减少所抵消。

俱乐部的比赛日收入在2018/19赛季下降了310万欧元（16%），在财富榜前30名的俱乐部中排名第27位，这是由于该俱乐部主场联赛上座率下降34%所致（从超过4万下降到不足3万）。

对于那不勒斯来说，2019/20赛季在国内联赛充满了挑战，俱乐部目前在意甲排名第11位，远落后于领先的国际米兰和尤文图斯。然而球队已经踢到了欧冠的淘汰赛阶段，进入到对阵巴塞罗那的16强比赛，比过去两个赛季的战绩都好，我们预计俱乐部明年将挑战前20名的位置。



Facebook 点赞
440万 (16)



Instagram 粉丝
200万 (16)



Twitter 粉丝
160万 (19)



YouTube 粉丝
20万 (17)



场均现场观赛人数
29,003



女足
● 有 ● 无



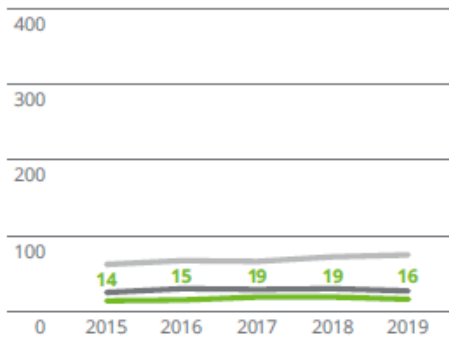
国内联赛表现



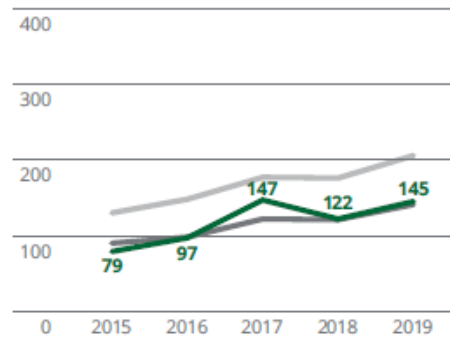
Instagram 粉丝最多的球员
David Ospina
390万

注：括号内的数字显示该俱乐部每个社交媒体帐户对应的前20名排名。

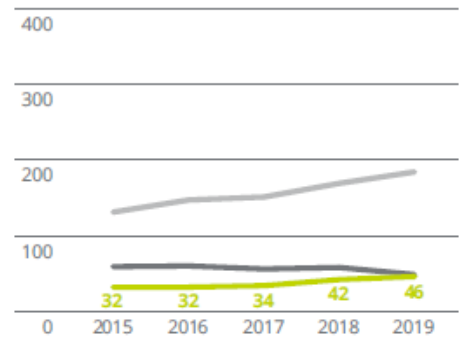
比赛日收入 2015-2019 (百万欧元)



转播收入 2015-2019 (百万欧元)



商业收入 2015-2019 (百万欧元)



— 比赛日 — 转播 — 商业
— 财富榜平均值 — 财富榜第16-20名平均值

来源: 德勤足球智能工具 Deloitte Football Intelligence Tool.



德勤对足球产业的领先理念

提升商业策略和管理

德勤广泛的项目经验，独特的市场洞察力，以事实为依据的建议，和在体育行业树立的信誉，能够为客户提供可靠的专业顾问服务，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系，建立共识，助力客户积极地去影响和应对政治、经济及社会环境。

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。



数字化战略和转型筹划

数据转换

创造盈收

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。

重大业务可行性分析、
投标支持和顾问服务

为体育场和其
他设施的拓展
提供咨询

业务与场馆
使用的可行
性分析

收购或处置体育公司

财务和商业尽职调查

解锁数字化收入

德勤致力为客户打造一个连贯的、端到端的、结合最前沿的技术和人性化的产品设计的数字化转型。德勤专注于实现迅速、成功地向市场推出聚焦的产品，以帮助客户再度构建并逐步实现重新想象的商业蓝图。

制定投资决策

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。

企业敏捷性

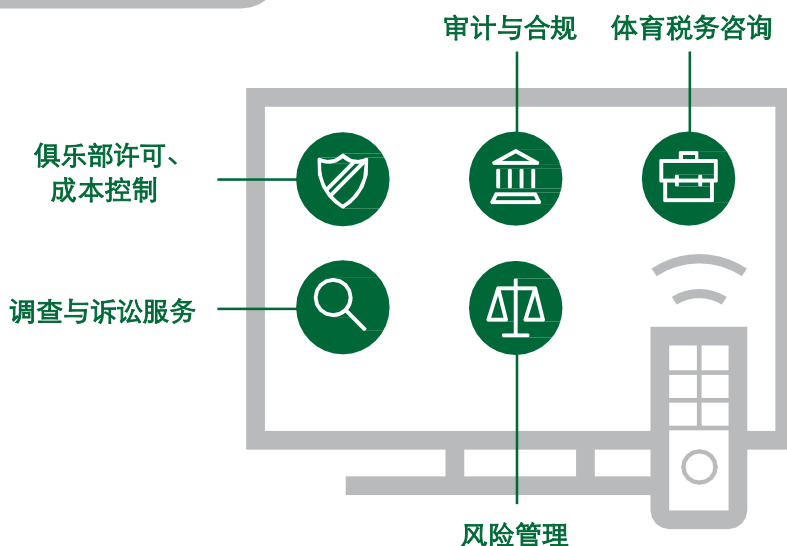
移动化和电
子商务实施

内容营销和市
场推广策略

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的专业知识和经验，让体育竞赛机构在更广泛的经济、金融及法律环境中，更有效地利用财务制度，健康持续地发展。

我们服务过的客户得益于我们专家团队的评估、建议以及专业报告，能够更好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。



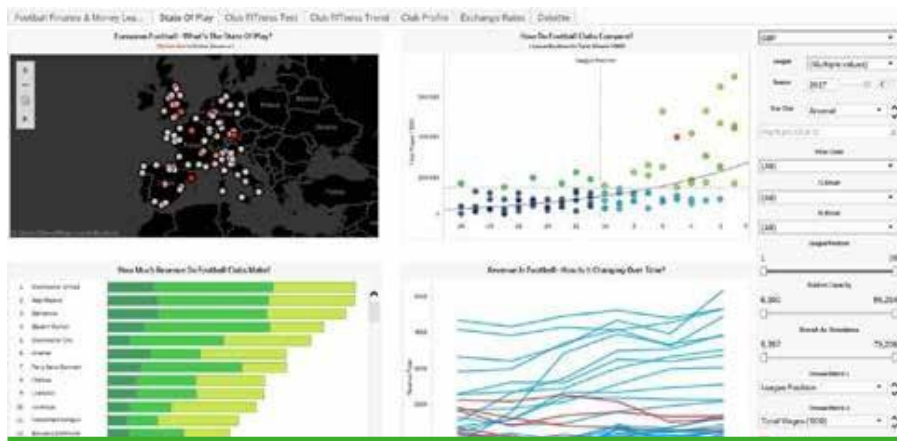
德勤足球智能工具

德勤足球财富榜专注研究全球创收最高的职业足球俱乐部，并对俱乐部的财务相关表现进行最及时和专业的独立分析。

同时为了满足市场对专业足球财务数据的需求，德勤足球专家团队开发了足球智能工具 Football Intelligence Tool (FIT)，该工具助力我们分析本期报告的内容。

FIT是一项数字解决方案，采用了领先的交互技术来展示足球财富榜报告中的众多数据，同时也包括年度足球财务报告的数据手册信息，使客户更高效且便利地使用数据。我们希望FIT成为您了解足球产业的有效捷径和有力工具。

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，欢迎发邮件至 sportsteamuk@deloitte.co.uk www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup



联赛整体趋势和分析

- 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。
- 用户可以选取与联赛关键财务数据相关的图表信息，例如收入，薪酬成本，以及均场上座率情况。
- 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

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

单一俱乐部对比分析

- 用户可以通过选择他们想要获取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。
- 用户可以根据所关注的评估项目特定研究群体，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。
- 用户可以看到所关注的俱乐部在特定群体中的相对表现。

俱乐部相关区域与经济介绍

- 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。
- 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。

本报告的编制依据

在2018/19赛季，除另行声明之外，对每家公司或者集团我们均采用了从年度财务报告或者其他直接来源中提取总收入。

总收入不包含球员转会费、增值税和其他与销售相关的税费。我们对几家俱乐部的总收入酌情做了一些调整，在我们看来，这样的调整能够带来更具有意义的足球俱乐部业务比较。

我们获得的信息全部来自审计后的财务报告或者是直接来源于各俱乐部。基于我们能够获得的有关各俱乐部的最大限度的信息，我们将收入分成三类——比赛日收入，转播收入和商业收入。每个俱乐部对于财政收入的分类方法都不尽相同。我们对几家俱乐部作了重新分类和调整，在我们看来，这样的调整能够带来更具有意义的各俱乐部财务比较。

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。商业收入包括赞助收入、衍生商品收入和来自其他商业运营的收入。如欲进行各俱乐部更加详尽的财政收入比较分析，就必须获得非公开的信息。

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，基于以上因素有可能会产生差异。

本次出版的财富榜包含了除俱乐部财务报告之外的公共信息，或者其他直接来源的信息。在出版该财富榜的过程中，我们并未对各俱乐部财务报告中的信息或者其他来源的信息进行认证或者审计。因此，请注意有些表格中的数值由于四舍五入可能与合计不符。

除非另有规定，财富榜上各俱乐部的关键业绩指标与2019年结束的足球赛季有关。欧冠（欧足联冠军联赛）和欧联杯比赛表现数据仅包括附加赛后的表现。“球衣胸前赞助商”和“技术装备供应商”是指在2019年度赛季结束时俱乐部一线球队主场装备供应商。关于Twitter、Facebook和Instagram的数据统计截止至2020年1月6日。对于拥有不同语种账户的俱乐部，数据只涵盖其粉丝数最多的账号。从2020年1月6日开始，每个俱乐部主页上拥有最多Instagram粉丝的球员是在俱乐部注册的最受关注的永久或临时球员。

收入组成部分和社交媒体括号后的数字是指该俱乐部相对于财富榜上其他前20强俱乐部的排名。社交媒体排名社交媒体排名是基于实际数字，而不是本文中显示的四舍五入后的数字。

相关女足的图例，带有颜色的部分译为“是”或“有”并基于以下标准：

-  女足球队：如果俱乐部拥有一支正在参加国内联赛职业联赛或者业余联赛的女足球队
-  女足球衣赞助：如果该女足球衣赞助商与俱乐部男足一线队的不同，也就是说俱乐部有一家单独给女足的球衣赞助商
-  董事会的女性成员：如果该俱乐部董事会有一位或一位以上女性成员

女足相关图例的分析是基于截止至2019年12月16日收集的相关数据。

为便于不同国家的俱乐部进行收入比较，除特别声明之外，2018/19赛季的全部数据已按照2019年6月30日或2018年12月31日的平均汇率进行换算。

1英镑=1.1346欧元=74.9430俄罗斯卢布
1欧元=1.1317瑞士法郎=7.4619丹麦克朗
1欧元=6.3951土耳其里拉

可比较数据均取自上一期德勤足球财富榜、相关的年度财务报表或其他直接来源。为确保可比性，欧足联的分红数据都提取于欧足联的“2017/18赛季俱乐部分红”报告。

预测和估算所得出的结果可能与实际结果有比较大的差异，这主要是因为很多事件以及环境的变化往往无法按照预测般发生。德勤无法完全保证预测结果的准确性同时也并不推荐完全依赖于预测估算的数据。

Deloitte.

文件中所含数据乃一般性信息，故此，并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构（统称为“德勤网络”）提供任何专业建议或服务。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，请咨询合格的专业顾问。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。

Deloitte（“德勤”）泛指德勤有限公司（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。

© 2020 欲了解更多信息，请联系德勤。

本刊由www.heliographic.co.uk设计制作。