

抢占先机
2017年度足球财务报告

德勤体育
2017年7月

德勤第26期年度足球财务报告记录了2015/16赛季英格兰以及欧洲各大职业足球联赛的商业运营情况，其中还包括了英超球队莱斯特城队载入史册的神奇夺冠历程。

内容

前言	02
德勤体育	04
精耕细作 – 足球商业全球专家	06
欧洲顶级联赛	08
德勤足球数字智能工具 (FIT)	14
英超俱乐部	16
中国足球的崛起	22
互联网流媒体OTT	23
英格兰联赛俱乐部	24
球员转会	28
足球财务监管	29
球场设施	30
电子竞技	32

主编

Dan Jones

副编辑

Adam Bull, Chris Stenson

编辑团队

Michael Barnard, Calum Ross, James Savage and Christopher Winn

德勤体育

电话: +44 (0)161 455 8787

地址: 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

2017年7月

欢迎登陆 www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup 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。

前言

欢迎来到第26期德勤年度足球报告，在本期报告中，我们将为您呈现针对近期足球市场发展的分析和评论，以及对这项全世界最受欢迎的体育项目的前景展望。

上期的年度报告记载了金元足球在过去25年发展中的关键时刻，今年，当我们回顾2015/16赛季的时候，将把目光转回到两个熟悉的主题上——欧洲主流联赛尤其是英超联赛连续收入增长的延续问题，以及同样是由英超领头的球员转会费和薪酬支出的相关问题。

Name of the Game

无论是2015/16赛季欧足联已生效的新转播合约，还是2016/17赛季那些已经确认在英超及其他联赛中即将生效的新合约，都会给欧洲五大联赛的财务方面带来深远的影响。在意大利和西班牙——后者是首次采用集中转播权的销售模式并因此改善了分成的平衡性——新的合约在之前合约的基础上产生了实质性的增长。同时，在德甲联赛中，2015/16赛季新的国际转播新合约将生效，2017/18赛季新的国内合约也随后生效。2015/16赛季，新的合约预计将会给收入带来惊人的85%的增长幅度。

从欧洲大环境来说，欧足联在2015/16赛季极大地提高了奖金分成比例，这提升了各个俱乐部对于参加欧足联比赛的重视程度。例如在西班牙和英格兰，俱乐部的分成增长幅度分别为50%和80%，这促使获取参赛资格和奖金分成的竞争更加激烈。正是由于整个欧洲大陆范围内转播合约的收入显著增长，球场上的竞争日趋激烈，俱乐部的资金实力受到更加严峻的挑战，就更凸显足球市场加强财务监管的重要性。这是确保欧洲各大俱乐部可持续性发展的关键所在，这一议题将会在之后的章节“足球财务监管”里进行进一步讨论。

然而，尽管如上文所提到的欧足联的奖金分成比例显著提高，英超联赛的收入依然遥遥领先于其余的四大联赛，尤其是在转播收入这方面更是保持了长达10年的领先优势。今后，这种优势将会进一步被拉大，2016/17赛季，英超联赛的转播合约将会进入到一个新的周期，这将会给英超每家俱乐部带来平均3800万英镑的收入增长。

The Winner Takes it All

集中转播权的销售模式以及相对平衡的收入分成，是英超联赛得以在过去的25年里保持繁荣发展的主要原因。英超联赛的收入分成机制是五大联赛里最为平衡的，它有效地保证了竞争的激烈程度，例如莱斯特城队惊人地赢得了2015/16赛季的冠军并收获了相应的收入，而在别的主流联赛里，类似莱斯特城这样的球队是不会单独收到9000万英镑的转播收入的。英超联赛独特的收入分成机制保持了竞技场上的相对平衡性，也给予了那些没有巨额转会预算的非大牌俱乐部更多的机会。

同时，莱斯特城队非凡的夺冠成就使得英超联赛出现了历史上首次连续四个赛季的冠军花落不同俱乐部的情况。然而这种不可预测性并没有延续到剩余的欧洲主流联赛中，事实上，在2015/16赛季，是三支同样的球队（巴黎圣日耳曼，拜仁慕尼黑和尤文图斯）连续第四年分别获得法甲、德甲和意甲的联赛冠军。同时，巴塞罗那也维护了他们的西甲巨人的荣誉，在四个赛季里获得了三次西甲冠军。

Gimme! Gimme! Gimme!

2015/16赛季英超联赛的收入上升到创纪录的36亿英镑。每家英超俱乐部的平均收入超过了1991/92赛季顶级联赛全部22家俱乐部所产生的收入总和。同时在联赛历史上，商业广告的收入第一次超过了10亿英镑。上文中提到的英超冠军——莱斯特城队的收入增长达到了2500万英镑，但是这一数字仍旧比英超六大俱乐部的平均收入少了40%。不过很快，六大俱乐部便用行动强烈地回应了莱斯特城队的夺冠，在夏季转会窗口高出其他任何俱乐部投入在球员转会。随后，莱斯特城队的收入在2016/17赛季占据了联赛前六的位置。

因此，就创收能力而言，英超俱乐部一直遥遥领先其他欧洲联赛的俱乐部。在2015/16赛季，英超各俱乐部已经“超前消费”使用部分将来在2016/17赛季收到的转播合约收入，以激励球员们在球场上的表现。到目前为止，英格兰的俱乐部仍旧是转会市场上花

钱最多的。而德国和法国的俱乐部在2015/16赛季是人才净输出国。值得注意的是，英超联赛首次在2017年1月的单个转会窗实现了净转会收入，这主要得益于对中国俱乐部的球员输出，这是否会引发当地政府的管制还有待观察。这方面的发展情况会在“中国足球的崛起”里进一步地讨论。

Money, Money, Money

随着英超联赛对转会支出投入的加大，薪酬成本也同样在上升，在2015/16赛季总共达到了23亿英镑，同比增长12%。在过去每两年一个的周期里，薪酬支出就几乎会翻一倍，因为俱乐部预期2016/17赛季将会收到额外的转播收入。经过一个很长的周期后，之前的收入增长已经被日益庞大的薪酬支出给消耗殆尽了，如今，俱乐部更倾向于采取一种谨慎的方法——从2012/13赛季开始，薪酬支出的增长只占到收入增长的44%，在2012/13的前五个赛季，这个数据是99%。

莱斯特城队的夺冠壮举证明了还有比薪酬支出更为重要的因素来影响球队的场上表现。例如，在2015/16赛季，莱斯特城赢得了冠军，而它的薪酬支出仅排在第15位，卫冕冠军切尔西的积分排在第10位，比它的薪酬支出第2位的排名低8位。降级的阿斯顿维拉的最终积分排名比它的薪酬支出第8位的排名低12位。而在2016/17赛季，情况有所变化——薪酬支出和



“2013/14到2015/16三年 间英超俱乐部创造营业利润 16亿英镑，高于过去16年的 总和”

联赛排名成明显的正比关系，在2015/16赛季结束后薪酬支出最多的六家俱乐部，获得了2016/17赛季的前六名。

尽管由于一些特殊项目回到了累计税前亏损，英超联赛仍创纪录地连续第三个赛季实现了超过5亿英镑的营业利润。在2013/14赛季至2015/16赛季的三年转播权合约的周期中，英超联赛产生的总营业收入高达16亿英镑，多于过去16个赛季的总收入。我们预计，2016/17赛季税前利润将又是一个破纪录的新数字。

I Have a Dream

三家在2016/17赛季晋升到英超联赛的俱乐部产生了2800万英镑的营业利润。然而在一年前，在英冠联赛里他们的营业亏损高达4700万英镑，由此可见，两个联赛盈利能力的差距是显而易见的。相对于英超联赛，英冠俱乐部继续加大他们的支出，因为成功晋级英超联赛会带来更多的收入。在2016/17赛季结束后，两支首次晋级到英超联赛的队伍——布莱顿和哈德斯菲尔德已经确保在接下来的三个赛季最少获得1.7亿英镑的收入。当2019/20赛季新英超转播权合约生效的时候，这个数据有可能会超过2.9亿英镑，前提是他们能在英超成功保级一个赛季，并且有机会进一步地壮大自身。

为了能保住机会冲击英超联赛以获得更多的收入和荣耀，英冠俱乐部再一次（四个赛季里第三次）在薪酬支出上超过了他们在2015/16赛季的收入，达到了2.61亿英镑的营业亏损，而且他们还将继续增加财务预算。因此在2015/16赛季，他们的财务业绩的总净债务上升到13亿英镑，比已经翻了一倍的收入还要多。从2016/17赛季开始，英冠新的盈利能力及其可持续性将会得到大幅提升，这在很大程度上得益于他们和英超联赛的做法保持一致。然而，似乎这并不能给英冠俱乐部的财务报表带来良好的转变。

Take a Chance on Me

第26期年度报告还首次研究了一项创新形式的竞技——我们在“电子竞技”章节里将会讨论职业电子竞技。尽管职业电子竞技之前一直被认为是一个特别小众的领域，但随着令人瞩目的观众数量规模的大幅增加，潜在营业收入的显现以及高新技术的融入，这种观点正在被改变。

在“互联网流媒体OTT”章节里，我们将会对足球媒介方面的最新发展进行评论，重点研究包括消费者期望随时随地获取内容的意愿，挑战传统付费平台的新闻入者——OTT互联网直播平台，社交媒体网络以及其他技术公司在内的各类话题。

Thank You for the Music

最后，我想要衷心地祝福已经离职的4位同事对这期年度报告作出贡献，希望你们在自己新的职业生涯里取得成功。另外，我还要特别感谢体育咨询部门的同事和新来的作者Henry Wong，以及所有足球业界曾帮助我们编译这期报告的同仁们。

我们希望你们能够喜欢这期报告的内容。

丹·琼斯，德勤体育领导合伙人

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

德勤体育

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
电子邮箱： 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。



申办顾问

成为爱尔兰申办2023年橄榄球世界杯的首席顾问团队。



申办顾问

为利物浦申办2022年英联邦运动会提供财务可行性以及经济影响的分析报告。



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。



咨询服务

为沙特阿拉伯的足球俱乐部私有化改革提供财务和技术咨询服务。



规范开发制定

为阿拉伯海湾联赛提供财政公平竞争监管的可行性评估。



咨询服务

为国际橄榄球联盟提供多项战略意见和分析。



赛事编排

为新开办的国内T20赛事结构提供独立的金融和战略分析。

精耕细作 – 全球足球商业专家

战略及治理

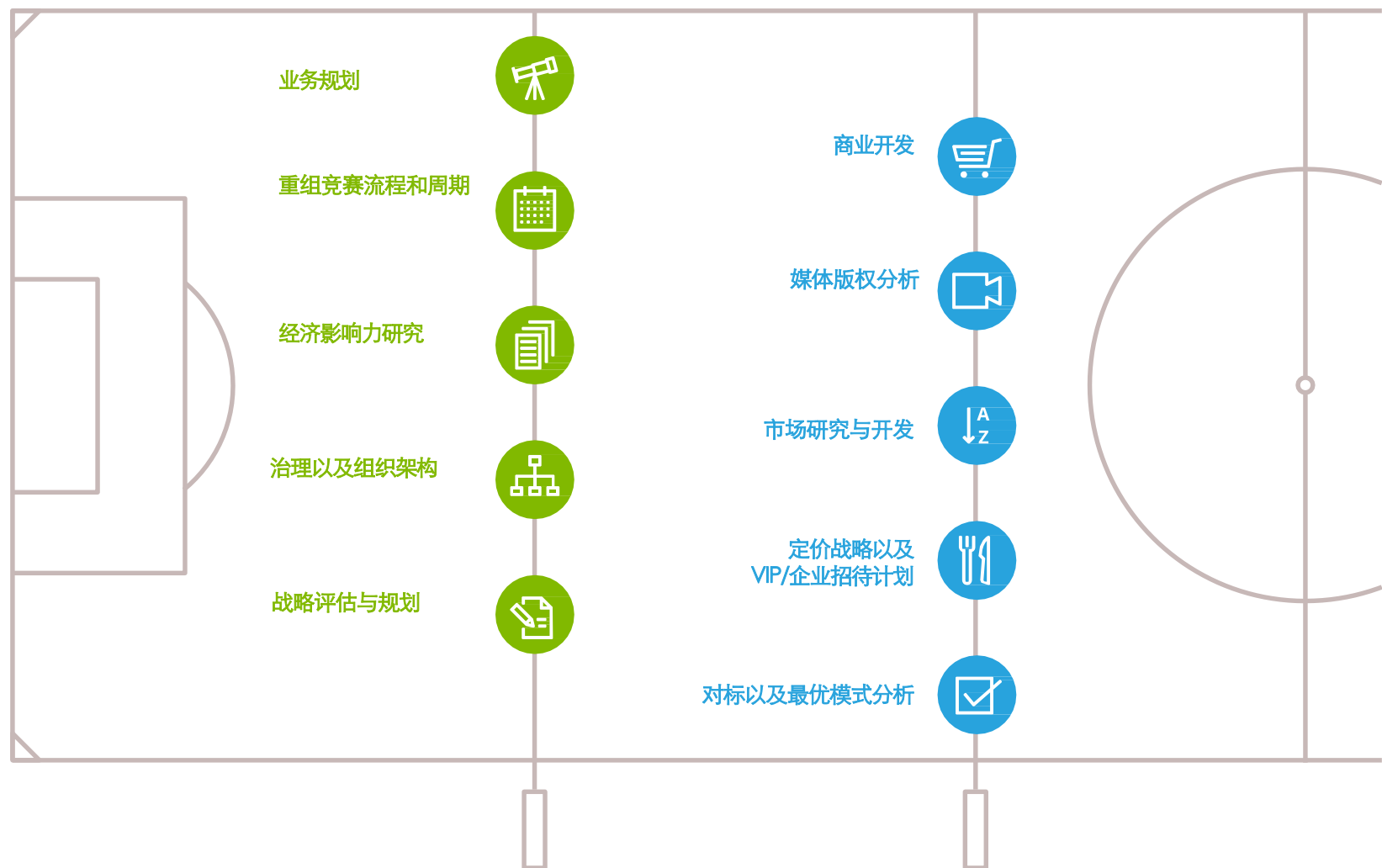
德勤专家团队独有的行业知识，市场洞察，以及丰富的项目经验能够为客户提供可靠的专业顾问建议，协助客户在多变的市场环境下与利益相关机构维系紧密的关键，建立共识，帮助客户积极影响以及应对外界政治，经济以及社会环境。

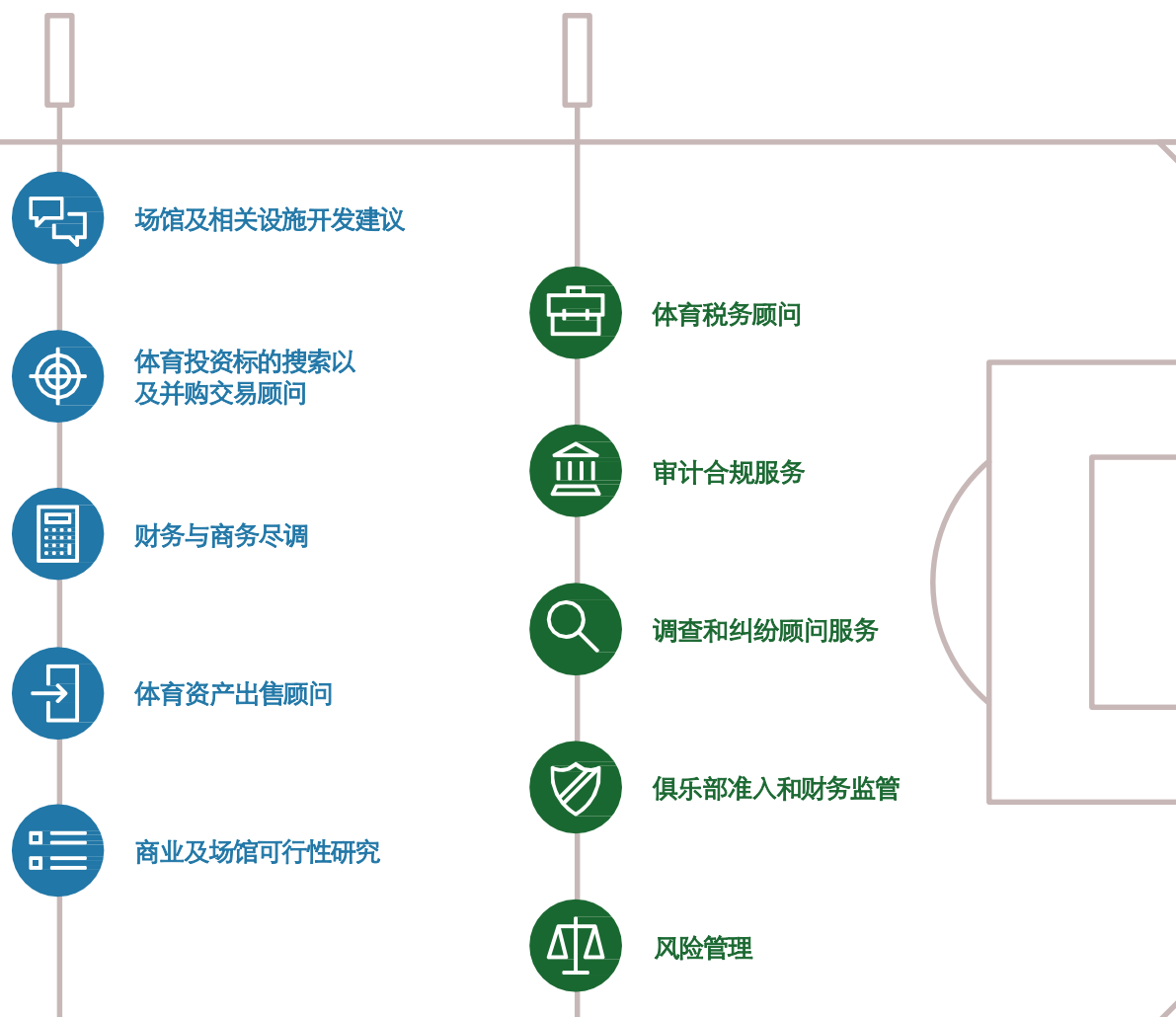
我们协助客户制定有效的管理，战略，赛事编制以及影响力研究，从而实现机构在整合能力，商业信誉，质量，受欢迎程度以及商业价值的全面提升。

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

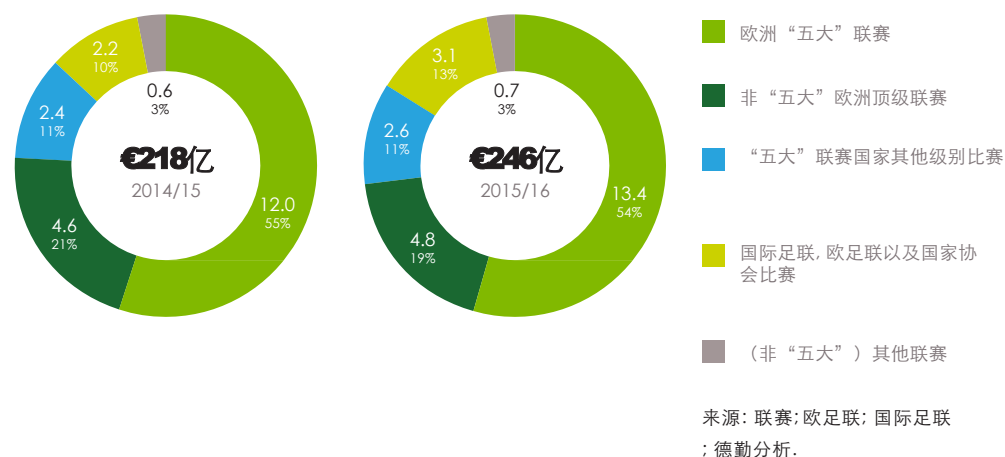
得益于欧洲顶尖联赛持续增长的转播收入以及2016年欧洲杯的收入，欧洲足球市场在2015/16赛季整体收入几乎可达250亿欧元，相较于2014/15赛季涨幅为13%。

欧洲足球市场

欧洲五大联赛在2015/16赛季整体收入增长14亿欧元(12%)，其中59%的增长来自转播收入，31%来自赞助和其他商业收入。近几年，英超转播权价值的步步飞跃一直使英超俱乐部的收入保持在欧洲五大联赛中的最高地位。然而随着2015/16德甲、意甲、西甲的新转播合约及欧足联新的三年转播期合约带来更高额的分红，这些国家的顶级联赛俱乐部也实现了5.35亿欧元的转播收入增长。

2016年欧洲杯的成功举办为欧足联带来持续性的收入增长（在这里按照净分红和联合机制补偿付款显示，以避免重复计算）。FIFA国际足联采用新的收入认定政策。以求更准确地反映出世界杯4年周期的各项数据，过渡期中造成FIFA重述前一年的收入而且2015/16赛季的收入还有略微减少。

图表1: 欧洲足球市场规模—2014/15 和 2015/16 (€ 欧元)



2015/16赛季是值得铭记的一年，欧洲足球实现整体增长，这不仅体现在非五大联赛所属国家的欧洲其他国家足球市场规模的扩大，而且五大联赛市场的低级别联赛俱乐部的收入都增长了2.71亿欧元(11%)。

欧洲“五大”联赛总收入上涨14亿欧元(12%)。

2016 欧洲杯

2016年在法国举办的欧洲杯，参赛规模从16支球队增加至24支，这为2015/16赛季创造了极为显著的收入增长。

这次成功赛事吸引了约250万球迷到场观看，转播面覆盖全球230个国家和地区，创收超过19亿欧元（比上届2012年收入高出5亿多欧元），净利润高达8亿多欧元。

从2004年葡萄牙举办的欧洲杯赛事至今，欧洲杯的赛事收入已经超过两倍，几乎是1992年瑞典欧洲杯收入的50倍。2016年赛事的转播价值超过10亿欧元，占据总收入的53%。与1996年欧洲杯相比，转播收入仅占总收入的36%，但球票收入占比44%（而2016年的球票收入占比仅为14%。）。这也清晰地显现出，在过去的二十多年中。欧洲国家队创收体系的发展趋势与俱乐部是极为相似的。

欧洲五大联赛在2015/16赛季的创收表现极大地受到集中制转播收入的推动，包括西甲和意甲新的集中制合约，以及德甲的国家转播合约。集中制给所有俱乐部所带来的上涨且均衡的财富，加上欧足联付给参赛俱乐部史无前例的高分红奖金，进一步帮助五大联赛拉大与其他联赛的收入差距。

欧洲五大联赛收入

德甲俱乐部创收上涨了3.2亿欧元（增幅13%），这使德甲继续成为全球第二大创收联赛，并且其增长速度在2015/16赛季五大联赛中排名第二。

收入增长得益于新执行的国际转播合约，比2014/15赛季增长了约一亿欧元收入。欧足联分红给德甲俱乐部的参赛奖金额上涨了4千6百万欧元，从而在转播总体收入上提升28%。

德甲俱乐部收入的增长得益于新执行的国际转播合约，这使得他们比2014/15赛季增加了约一亿欧元收入。欧足联的分红也使德甲俱乐部的参赛奖金额上涨了4600万欧元，从而在转播总体收入上提升了28%。

德甲俱乐部延续他们在商业上的创收实力，创造了约13亿欧元的赞助收入和其他商业收入，占据总收入的47%，仅次于金元英超俱乐部创造的15亿欧元。

西甲俱乐部总收入增长了19%，在2015/16赛季超过24亿欧元；这主要得益于回归集中制转播的过渡期合约。西甲联赛将于2016/17赛季完全实行集中制转播，并开始为期三年的全新转播合约。

曾几何时，西甲的转播收入主要依靠巴萨和皇马的单独转播合约，在集中制转播过渡期的一年中，其他18家俱乐部创造的平均转播收入（包括欧足联分红）将近4500万欧元，比2014/15赛季提高了39%。

意甲的总收入增长主要还是来自转播，作为与盈方签署的新合约的第一年，加上欧足联分红，意甲俱乐部转播收入达到7500万欧元的增长（7%）。商业收入上涨5800万欧元（12%），其中将近一半的增长来自尤文图斯俱乐部。

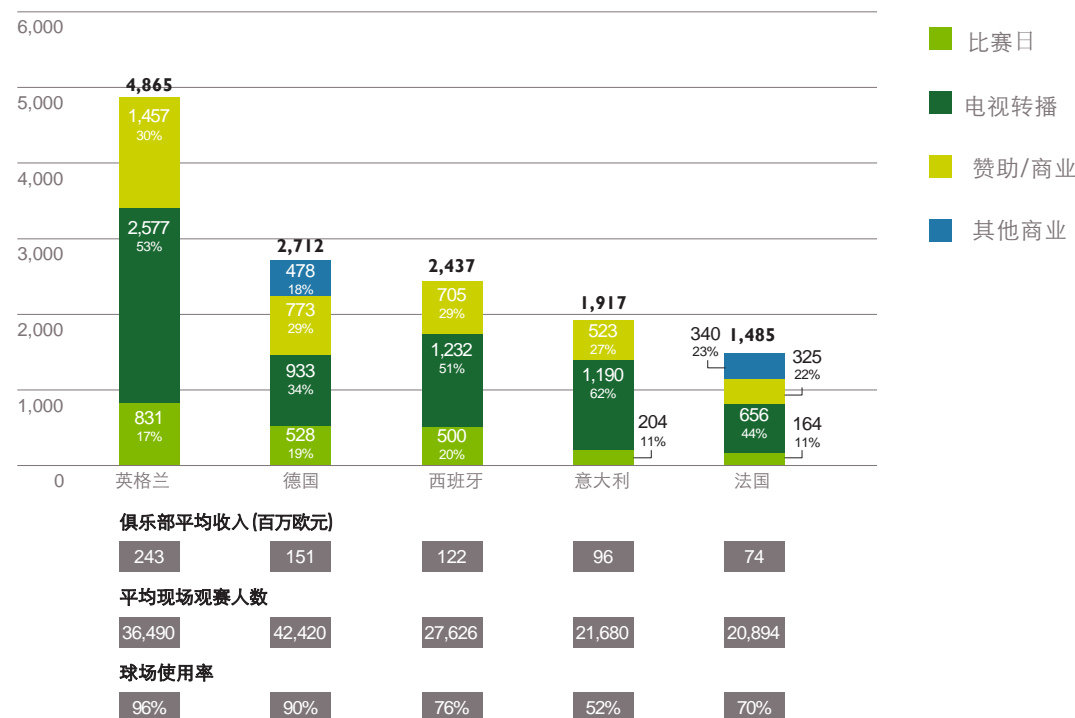
法甲仍为五大联赛中创收最低的联赛，总收入仅增长5%，低于其他几大联赛。

由于法国的欧洲杯比赛场馆都是2015/16赛季前几年已建造好的，因此，欧洲杯期间的观众数量以及比赛日收入均没有明显增长，但也保持着三年期间的持续稳定上浮。马赛国内销售策略的失败导致其场均观看人数比2014/15赛季下降11000人次。

巴黎圣日耳曼连续第二个赛季成为法国的三冠王，为联赛总收入贡献了35%的份额，其中收入增长的60%归功于大巴黎。

顶级联赛不断增长的电视转播收入进一步拉大了欧洲“五大”联赛与其他联赛竞争者的优势。

‘欧洲“五大”联赛俱乐部收入情况 – 2015/16赛季(百万欧元)



注释：英格兰，西班牙和意大利俱乐部的商业收入没有被拆分计入“赞助”以及“其他商业广告”收入。

来源：联赛；德勤分析

由于英镑在过去一年中持续走低，意味着我们在去年6月初预测的欧洲五大联赛2016/17赛季总收入超过150亿欧元的目标将很难实现。尽管如此，转播以及商业收入的迅猛增长仍表明，这一突破只是暂时被推迟而已。

英格兰

英超联赛自2016/17赛季开始的新三年转播合约将给英超俱乐部带来比上个赛季增长约45%的分红。然而，随着外汇汇率的浮动，在以欧元计算欧洲整体市场规模的基础上，这一增长可能将无法直接显现出来。尽管如此，我们仍然预计英超联赛将在2017/18赛季突破50亿欧元收入大关。

德国

随着新的四年国内和国际同步的转播周期更新，预计在2017/18赛季为德甲俱乐部带来超过30亿欧元的总收入。德国前两级联赛总的转播价值在新的转播周期预计可超过14亿欧元，比15/16赛季上浮75%。然而，并不是所有增长将在新合约第一年就实现，据报道国内的转播方德国天空（Sky Deutschland）在17/18赛季投资仅上涨32%。因此我们预计直到18/19赛季转播收入会出现一个大飞跃，充分体现新合约的强势增长。

西班牙

西甲俱乐部在经过2015/16赛季的一年过渡期后，将2016/17赛季进入完全集中制销售转播合约期。据报道，新的转播合约与2015/16赛季相比，将使每个赛季的转播收入提高2.5亿欧元，很有可能带动西甲总收入超过28亿欧元。我们预计，新合约将协助西甲短暂超过德甲，成为2016/17赛季欧洲第二大创收联赛。

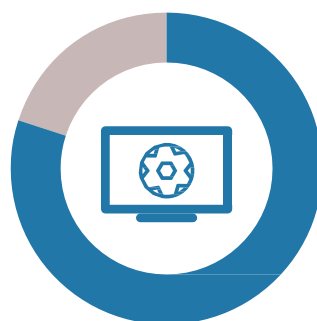
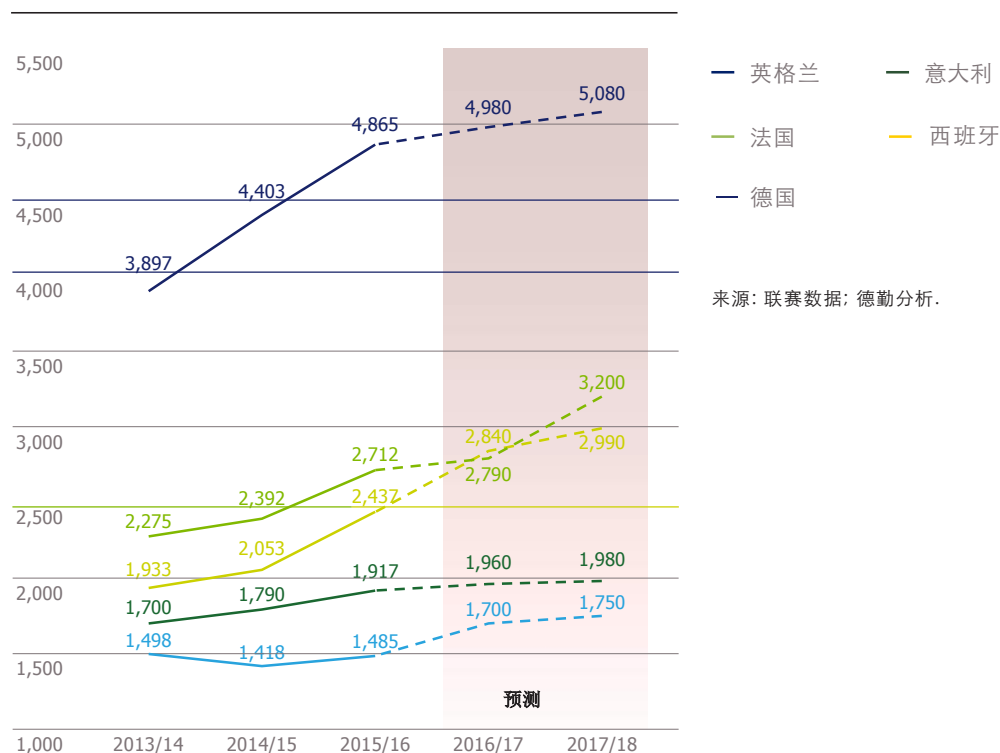
意大利

目前看来，意大利俱乐部的收入在未来两年很难有大幅度提高。目前意甲与盈方签订为期6年直至2020/21赛季的转播合约，每个赛季转播收入至少价值9.9亿欧元。尤文成功进入2016/17欧冠的决赛阶段，欧足联分红势必增加，但再进一步实现收入增长则取决于俱乐部商业收入的提升或者/以及比赛日的现场观赛人数的增加。

法国

尽管2016/17赛季开始新的国内转播合约，法甲联赛的收入比上一周期上涨1.3亿欧元，同时，法甲俱乐部摩纳哥也进入了2016/17欧冠半决赛，但我们预计，法国俱乐部在2016/17和2017/18赛季仍然是欧洲五大联赛创收最少的联赛俱乐部。

图表4：欧洲五大联赛俱乐部总收入 - 2013/14至2017/18(百万欧元)



预计欧洲五大联赛在15/16至17/18赛季间的收入增长约

80%

得益于新的转播合约

在2015/16赛季，欧洲五大联赛的薪酬成本略微上升，比收入的上涨幅度减缓很多。平均薪酬/收入比率从2014/15赛季的62%下降到61%。总体而言，薪酬成本同比上升了10%，达到了82亿欧元。

英格兰

英超联赛的薪酬成本增长到30亿欧元，比其他任一五大联赛俱乐部所支出的两倍还要多。

西班牙

在2015/16赛季，西甲联赛超越了意甲，成为欧洲五大联赛里薪酬支出第二高的联赛。

总薪酬支出上升了约2亿欧元（同比增长15%），极大地超过了上赛季6%的增长幅度。由于集中转播权所带来的收入增长，更多的俱乐部能够在不影响营业利润的情况下增加他们的薪酬支出。确实，在2015/16赛季，西甲联赛的薪酬/收入比率略微下降，为61%。

德国

在2015/16赛季，德甲联赛的薪酬成本增长了9500万欧元（同比增长8%），和意甲联赛并列成为欧洲五大联赛里支出第三的联赛。然而，相比于意甲联赛70%的薪酬/收入比率，德甲联赛达到了薪酬/收入比率的低点——49%。这也是在过去十年内，第三次有五大联赛薪酬支出少于收入的一半，而且，德甲包揽了这全部三次。

意大利

意甲联赛的薪酬成本略微上涨了3%，总收入上涨了7%，因此薪酬/收入比率从72%下降到70%。但是，这个数据仍旧是其他任一五大联赛里最高的。

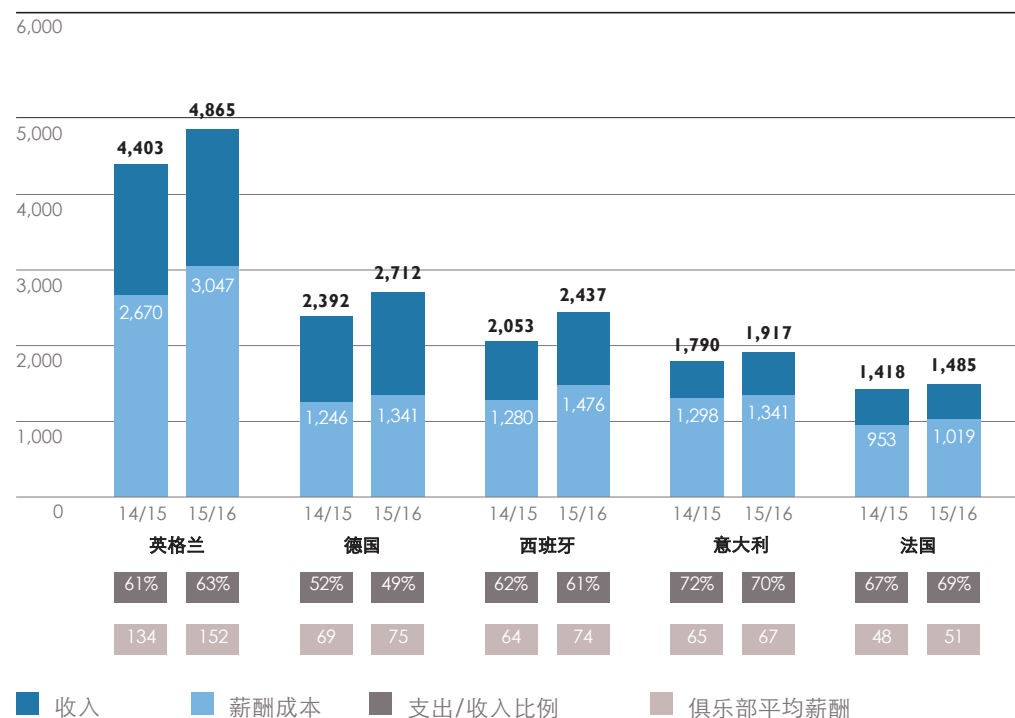
法国

在经历了2014/15赛季薪酬支出的略微下降后，法甲联赛2015/16赛季的薪酬成本首次高于10亿欧元，增幅达到了7%。

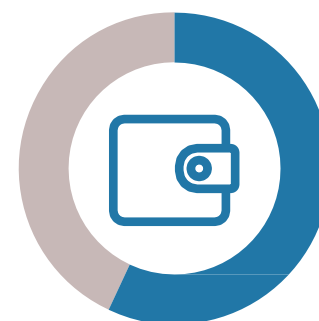
薪酬成本的增长速度超过了收入增长，以至于薪酬/收入比率上升到69%。巴黎圣日耳曼队的薪酬支出上升了2.92亿欧元，同比上升15%，这几乎相当于法甲联赛俱乐部总薪酬支出的30%。

英超俱乐部的薪酬支出比其他任一“五大”联赛所支出的两倍还要多。

图表 4: 欧洲“五大”联赛俱乐部收入与薪酬支出2014/15至2015/16 (€百万欧元)



来源：联赛：德勤分析。



在2015/16赛季，欧洲五大联赛在薪酬成本上的支出占了其整体收入增长的

57%

由于财政监管对于欧洲级别以及国内联赛的持续性效果，在2015/16赛季，五大联赛里只有法甲和意甲联赛产生了总运营亏损。

英格兰

英超联赛各俱乐部的运营利润略微下降，为6.83亿欧元。因为有一些俱乐部已经提前在新的转播权合约生效前斥资引进球员因此薪酬支出上涨。值得庆祝的是，在2015/16赛季，20家英超俱乐部里的17家获得了运营利润。在2016/17赛季，有可能会第一次产生每一家英超俱乐部都能获得运营利润的情况。

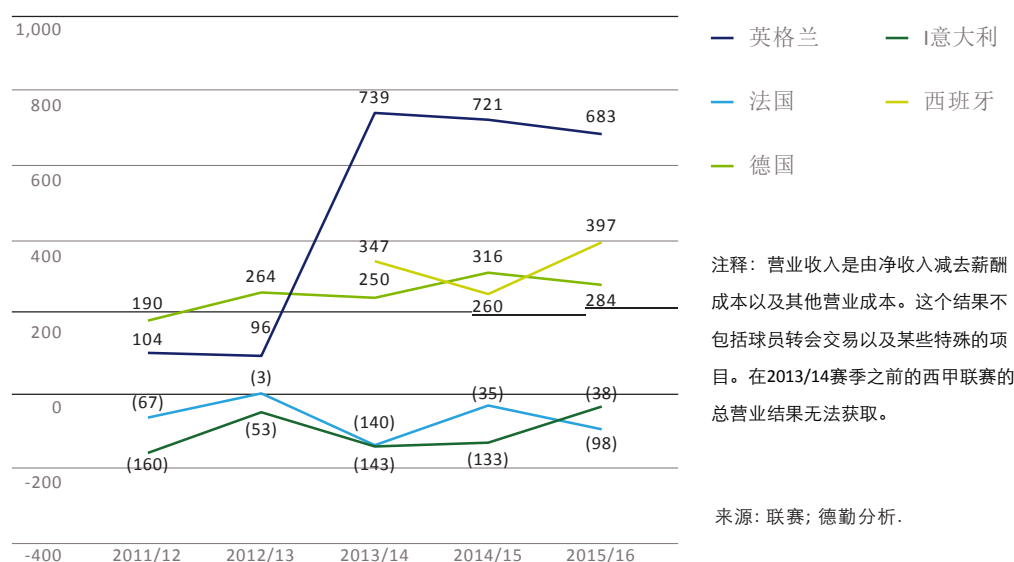
西班牙

西甲的俱乐部近年来努力改善他们的财政状况，在2015/16赛季，人们又一次看到他们的积极成果。

集中转播权销售额的提升以及更加公平的收入分成使得西甲联赛俱乐部的运营利润在2015/16赛季同比上涨53%，达到了3.97亿欧元。

从2016/17赛季开始的新三年转播合约将会带来进一步的收入增长。同时，西甲联赛将进一步改善财政透明度以及加强俱乐部责任管理，这些都将有助于西甲在接下来的赛季里保持良好的利润增收。

图表5:欧洲“五大”联赛俱乐部利润 – 2011/12至2015/16 (€百万欧元)



德国

在2015/16赛季，德甲俱乐部产生的总运营利润达到了2.84亿欧元，同比下降了10%。外加西甲俱乐部利润的增长，在盈利方面，德甲联赛在五大联赛里已经跌回到第三的位置。

尽管这样，德甲俱乐部的总转会收入在2015/16赛季达到了2100万欧元。18家德甲俱乐部里的16家取得了税后净利润，比2014/15赛季的11家数量提高了不少。

意大利

意甲俱乐部在2015/16赛季的营业利润获得了显著的增长，达到了3800万欧元，比上赛季总亏损减少了9500万欧元，同比下降71%。原因是，意甲俱乐部仅花费了4300万欧元，相当于收入增长的1.27亿欧元里，有三分之一用在了薪酬支出上。

法国

由于薪酬成本上的增长超过了收入增长，法甲俱乐部在2015/16赛季的总营业亏损几乎是1亿欧元，同比上升180%。新的四年国内转播权的合约，以及摩纳哥队在欧冠赛场上优异的表现所带来的欧足联分红，将会在2016/17赛季减少亏损。

未来的盈利能力

预期将会给2016/17赛季的英格兰、西班牙和法国，以及2017/18赛季的德国带来极大的转播收入增长。在短期内，这些联赛盈利能力的潜力获得进一步的增强，特别是在新转播合约生效的第一年。

令人担心的是意甲联赛，意甲将会进入到长期合约的第三年，而这个合约将会持续到2020/21赛季。因此，在短期内，意甲没有重大变革的机会。在即将来临的新赛季，意甲俱乐部在吸引明星球员上面面临着来自欧洲竞争者的艰难挑战。

对于欧洲五大联赛以外的俱乐部，其收入增长的主要来源是参加欧足联竞赛所获得的高额奖金。目前参加欧冠联赛和欧联杯所获得的奖金份额是有史以来最高的。尽管其他国家联赛由于转播合约的升值在收入上也有所增长，然而在规模上与欧洲五大联赛相比还是相距甚远。德勤足球财富榜单上的前六大俱乐部，每家的收入都比以下所列出的任一联赛总收入还要高。

荷兰

欧足联支付给参加其竞赛的荷兰俱乐部的分红提升了50%，这也使得荷甲俱乐部的总收入上涨4100万欧元，这主要归功于荷甲埃因霍温晋级到欧冠淘汰赛阶段。尽管在2016/17赛季没有任何荷甲俱乐部晋级到淘汰阶段，但阿贾克斯勇猛晋级到欧联杯决赛阶段的表现可以弥补收入上的损失。

丹麦

丹麦超级联赛的财务表现主要是针对2016年截至12月这个时期，其中包括2016/17赛季初联赛体制结构变化所带来的影响。联赛新的14支球队规模以及赛季末的附加赛体系，已经得到赞助商、转播方和球迷们的认可，而且帮助丹麦俱乐部在比赛日和转播方面增加了一定收入——比前一年分别提升了50%和67%。

哥本哈根俱乐部通过参加2016/17赛季欧冠联赛，收入增长了2亿欧元，年收入提高36%，这也是在这章节里研究的所有联赛俱乐部里增长最快的。

瑞典

瑞典足球超级联赛俱乐部马尔默在2015/16赛季连续第二年参加欧冠杯小组赛，这也帮助瑞超俱乐部总收入增长了11%。2015年北雪平（IFK Norrköping）在瑞超的夺冠使他们有资格参加2016/17赛季欧冠联赛，并有可能借此机会进一步缩小与马尔默的收入差距，但很遗憾他们在第二轮预选赛阶段被挪威球队罗森堡（Rosenborg）打败。

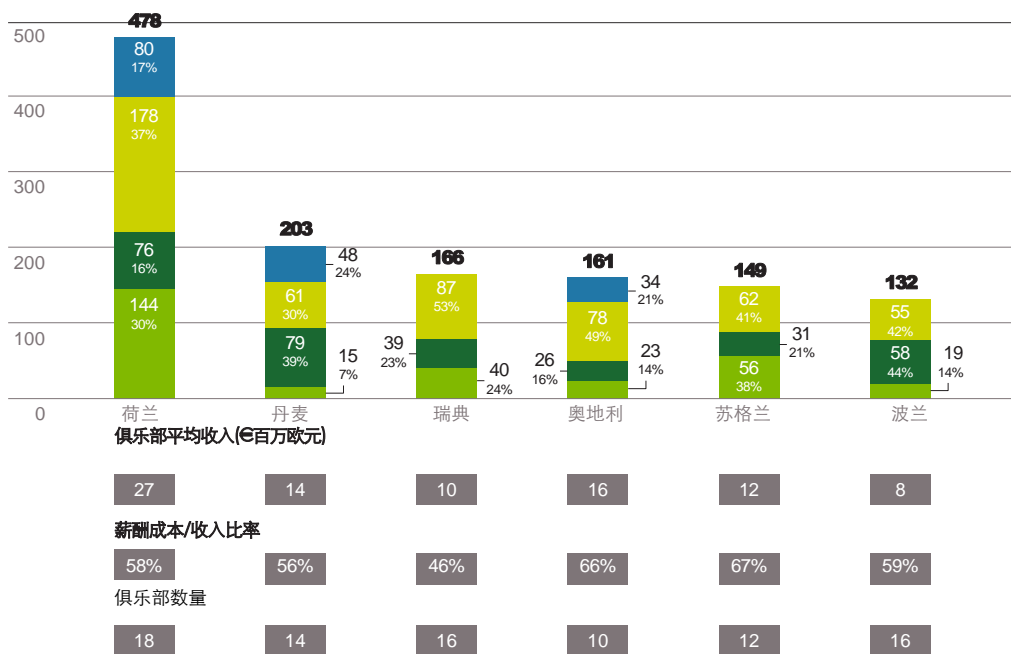
奥地利

奥地利足球超级联赛俱乐部维也纳在2015/16赛季欧联杯打进32强，这是个典型案例，说明俱乐部在欧足联竞赛中的良好表现可以改善本国联赛的财务状况。由于维也纳的良好表现，奥地利顶级联赛的10家俱乐部的总收入提高了25%（合3200万欧元），而其中500万欧元完全是来自于欧足联的分红奖金，这也使联赛的薪酬成本与收入比率较2014/15赛季降低了12个百分点。

苏格兰

尽管苏超球队凯尔特人连续第二个赛季失去进入欧冠小组赛的资格，但苏格兰超级联赛俱乐部的总收入还是增长了10%（合1400万欧元），总额达到1.49亿欧元。凯尔特人连续五个赛季夺冠，为联赛带来50%以上的收入，而且他们参加2016/17赛季欧冠联赛小组赛所带来的显著的收入提升，将体现在明年足球财务年度回顾中。

图表6: 选取的其他欧洲联赛俱乐部收入 – 2015/16 (€百万欧元)



波兰

波兰足球甲级联赛是另外一个体现欧足联竞赛分红收入重要性的典型联赛，也是首次出现在我们的年度报告研究中。波兰华沙莱吉亚俱乐部参加2016/17赛季欧冠联赛小组赛以及2015/16赛季欧联杯比赛，这使得波兰甲级联赛俱乐部在2016年年底总收入提高了12%。

- 比赛日
- 转播
- 赞助/商业
- 其他商业

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2015年12月。丹麦和波兰俱乐部收入统计时期截止2016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；
- 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

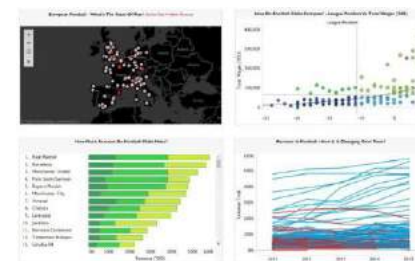
联赛整体趋势和分析

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。



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



俱乐部整体介绍

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特定群体中的相对表现

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。



英超俱乐部

英超俱乐部收入上涨9%，在2015/16赛季达到36亿欧元。在现有转播合约期的最后一年，每家英超俱乐部的平均收入（1.82亿英镑），超过了英超联赛开始前的最后一个赛季，即1991/92赛季顶级联赛全部22家俱乐部所产生的收入总和（1.7亿英镑）。

英超俱乐部收入

在英超俱乐部年度增长的2.89亿英镑收入中超过一半来自转播收入，其中主要源于欧足联分红给英超俱乐部的奖金增长（高达1亿英镑）。这归功于英超俱乐部在本赛季欧足联竞赛上的优异表现——曼城冲进欧冠半决赛，利物浦进入欧联杯决赛，以及这是欧足联赛事新的高盈利转播周期的第一年。

英超俱乐部在2015/16赛季的平均收入为1.82亿英镑，这一数字比英超联赛开始前的最后一个顶级联赛（1991/92赛季）的22家俱乐部收入总和还多。转播收入自2008/09赛季起几乎翻番，2016/17赛季我们预计转播收入将占总收入的60%，这充分体现了全球观众对于观看英超联赛的需求的猛烈增长。

具体俱乐部带来的影响

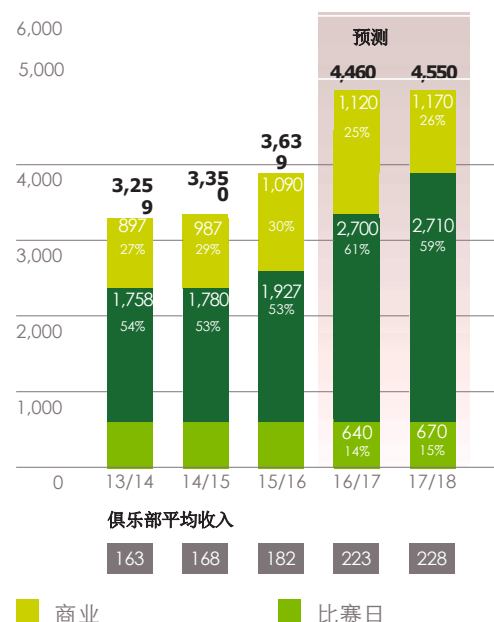
连续两个赛季（2014/15和2015/16），在英超联赛的17家俱乐部中，曼联都是创收最高的俱乐部，同时也是2015/16赛季收入增长幅度最大的俱乐部。

其中30%的收入增长（约1.2亿英镑）来自与阿迪达斯签署的每年7500万的装备合约，以及由于回归欧冠联赛，欧足联给予曼联的分红提高了3000多万英镑。

曼城在其余16家俱乐部中的收入增幅最大（增长4000万英镑）。他们打入欧冠半决赛，因此获得了欧足联6300万英镑的分红奖金，这是2015/16赛季欧足联分配给俱乐部的最高奖金。莱斯特城同样也实现了收入的显著增长，提高了2500万英镑，是17家俱乐部中增长比例第二高的俱乐部，这一增长几乎完全来自其夺取英超冠军的分红奖金。与此同时，英超有五家俱乐部的收入有所降低。

比赛日收入占全部收入的比例降到英超历史最低（17%），然而其所创造的绝对价值是破纪录的6.22亿英镑。我们预计英超俱乐部的比赛日收入会继续上涨，因为英超各大俱乐部正在积极扩张以及更新球场设施，希望可以更好地满足不断满场或接近满场的观看需求。

图表7: 英超俱乐部收入 2013/14-2017/18 (£百万英镑)



商业收入增长10%，在联赛历史上首次超过了10亿英镑大关，这主要得益于顶级俱乐部新签署的高额商业合作合约。

未来收入增长

2016/17赛季是英超新的三年转播期的第一年，新转播合约将带给英超46%的收入增幅，2016/17赛季可达到24亿英镑，每家俱乐部的平均分红奖金可增加3800万英镑。同时，基于一些新的商业合作协议的签署，联赛整体的商业水平也会有所提升。例如切尔西与耐克的新合约，西汉姆联2016/17赛季搬到伦敦奥运主赛场后比赛日的收入上涨，利物浦主场的扩建工程，热刺在2017/18赛季为期一年移师温布利。基于以上这些新举措，我们预计英超俱乐部在2016/17赛季可创收达45亿英镑，2017/18赛季达46亿英镑。

尽管英超联赛的奖金分配方案是欧洲五大联赛里面最均衡的，但俱乐部间的比赛日收入和商业收入差别还是很大。取得欧洲重要竞赛资格可以为俱乐部带来丰厚的分红收入，尤其是欧足联提高了转播分红，使得进入2015/16赛季欧洲重要竞赛的英格兰俱乐部获得的奖金高达2.3亿英镑。

英超俱乐部的收入水平

在2015/16赛季进入到欧冠联赛的英超俱乐部的平均收入将近4亿英镑。这主要归功于曼联回归欧冠以及欧足联大幅提高了新转播周期的俱乐部分红奖金。晋级到欧冠小组赛的六支英超俱乐部的商业收入占据全部英超球队在2015/16赛季商业总收入的80%，这充分显示出参与欧洲区域性竞赛对于高价值赞助商的吸引。

这六家俱乐部（阿森纳、切尔西、利物浦、曼城、曼联和热刺），在收入方面的丰功伟绩在绿茵场上却被莱斯特城战胜。尽管“小狐狸”的收入比英超六大俱乐部少40%，不到四家参赛欧冠球队平均收入的三分之一，但最终赢得了联赛冠军。

尽管切尔西比英超六大俱乐部以外其他俱乐部的平均收入的三倍还多，但联赛仅排名第十，利物浦收入超过了3亿英镑，但联赛排名仅为第八名，比排名第六的南安普顿、排名第七的西汉姆联收入的两倍还多。

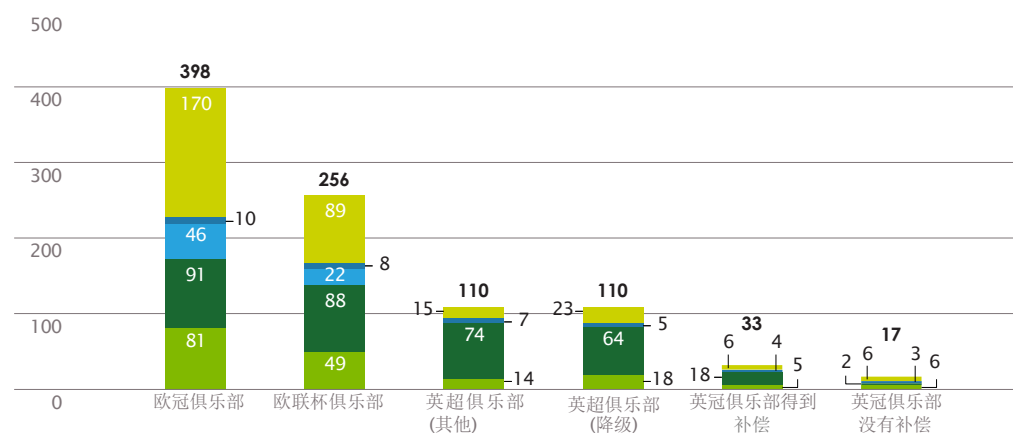
降级俱乐部的降落伞制度补偿

2015/16赛季英冠比赛中，获得补偿的俱乐部总收入几乎是其他俱乐部的两倍。补偿金平均额为1800万英镑，这一数字比其他俱乐部的平均总收入还要高。

英超联赛的新转播周期在2016/17赛季开始，新转播收入促使第一年每家降级英冠的俱乐部获得的补偿额上升到4000万英镑，比去年上涨了58%。然而降级制度补偿期从四年降到三年，若球队晋级英超后的第一个赛季就降级，只能收到前两年的补偿。以上更改还在继续被评估以确保英冠比赛的竞争性不会被影响。

2015/16赛季被降级的三支球队的平均收入为1.1亿英镑，其中58%收入来自转播分红。在2016/17赛季这三支降级俱乐部从英超联赛获取了平均9650万英镑的“降落伞”制度补偿金，突显了英超新的转播合约的高额价值以及激励英冠俱乐部冲超的高额奖金。

图表8: 英超俱乐部和英冠俱乐部平均收入 – 2015/16 (£百万英镑)



- 商业
- 转播
- 欧足联转播
- 英超集中制转播
- 比赛日

注释：欧冠俱乐部包括阿森纳，切尔西，曼城和曼联。欧联杯俱乐部包括利物浦和热刺。

来源：英超；欧足联；德勤分析。

巨额投入只为绿茵场上的成功

2015/16赛季，在经历了一系列令人失望的举措后，英超六大俱乐部在2016年夏窗转会期倾其所有，在绿茵场上重新确立了自己的霸主地位——在2016/17赛季包揽了联赛前六的位置，这也是三个赛季以来，绿茵场上六大俱乐部第二次同步霸主地位。他们将会全部参与2017/18赛季的欧足联比赛，5个英超俱乐部进入欧冠联赛以及曼联在欧联杯的成功。虽然短期内很难看到任何其他俱乐部对“六大”的财富地位构成持续性的挑战，但莱斯特城夺冠的壮举印证了一句古老格言：足球舞台上，金钱并不能总是带来胜利。

英超俱乐部的薪酬成本在2015/16赛季继续上升, 高达23亿英镑, 增加了12%。工资成本的增长率几乎是前两年的两倍, 因为俱乐部知道未来他们将会从新的转播合约中获取高额奖金来支持这些大手笔的支出。

英超俱乐部薪酬成本

在过去十年中, 2015/16赛季是第八个成本增速高出收入增速的赛季。由此我们看到, 成本与收入比率连续第二次上升, 达到63%。在2013/14赛季, 英超联赛引入短期成本控制措施, 加上转播权价值的大幅提升, 使该比率从2012/13赛季71%的历史最高水平下降了八个百分点。自2012/13赛季以来, 只有44%的收入增长被工资增长所消耗, 而在2012/13赛季之前的五年间, 这一数字为99%。

尽管不断完善财务监管制度会对薪酬支出与收入比例起到很好的控制作用, 但基于2016/17赛季每家俱乐部的转播分红将会上涨3800万英镑, 我们预计还会看到英超俱乐部新一轮的大手笔支出。

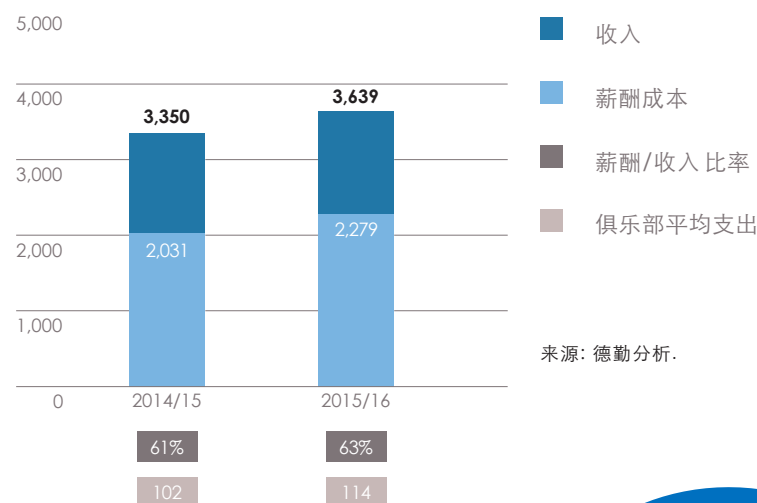
俱乐部的具体情况

在2014/15 和2016/17两个赛季, 英超联赛的17家俱乐部每家平均增加支出1300万英镑。利物浦(4200万英镑)和曼联(3700万英镑)增幅最高(尽管这里面包括管理层的裁员补偿费), 曼联取代切尔西成为球员工资成本最高球队。这两家球队加上阿森纳、曼城和利物浦, 他们的支出均高于英超俱乐部的平均支出金额。热刺是英超唯一一家每年可以削减薪酬成本的俱乐部, 同时他们在绿茵场上的战绩也从第五名提升到第三名。

除了晋级球队, 莱斯特城在薪酬支出方面的相对增长最为显著(40%), 这主要归因于球队在赢得2015/16赛季冠军后支付给球员和教练团队的高额奖金。

随着2016/17赛季每家俱乐部的转播分红将会上涨3800万英镑, 我们预计还会看到英超俱乐部新一轮的大手笔支出。

图表9: 英超俱乐部收入与薪酬成本 - 2014/15-2015/16(£百万英镑)



在2015-16赛季, 英格兰职业足球为政府带来的税收达 (英镑)

16亿



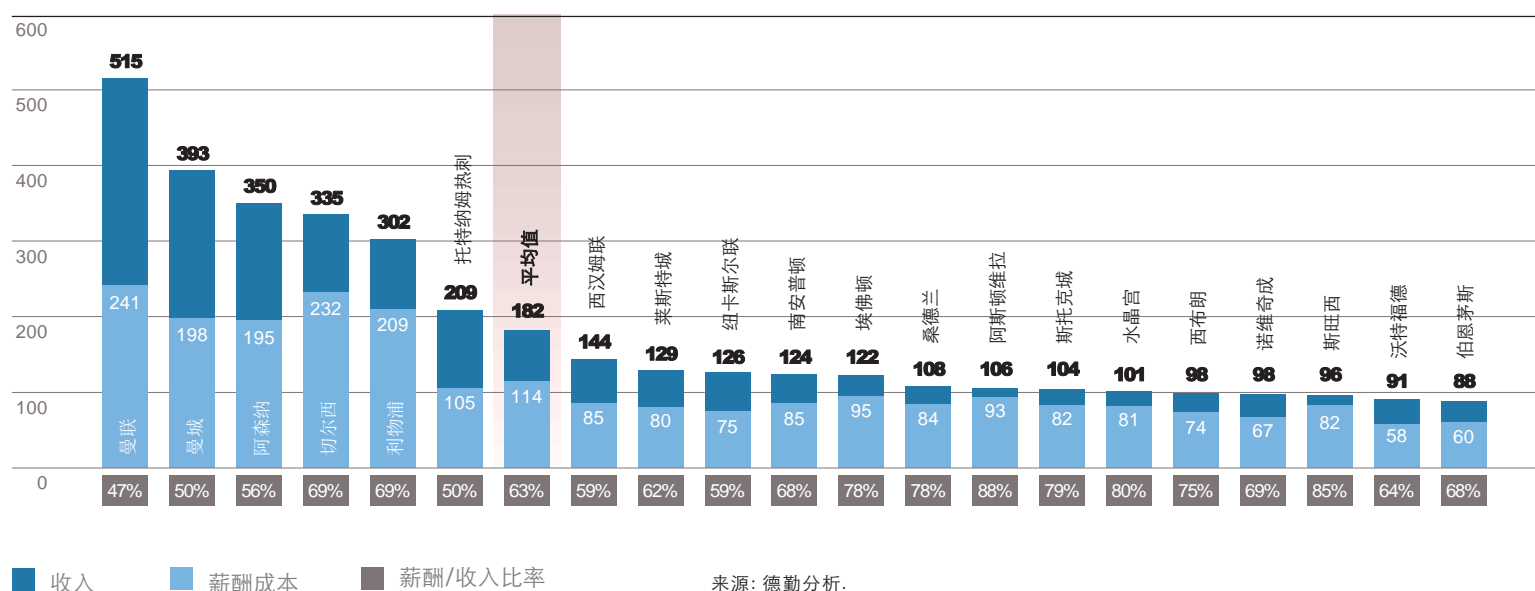
7家英超俱乐部的薪酬/收入比率超过70%，已达到欧足联财政公平法案规定的警告级别。俱乐部数量也从2014/15赛季的6家、2013/14赛季的2家上升到7家之多，这主要是因为俱乐部知道，从2016/17赛季开始，他们将会获得高额的转播分红。值得注意的是，在2015/16赛季，阿斯顿维拉是薪酬/收入比率最高的一家俱乐部（高达88%），他们的薪酬支出成本也排在第8位（总支出9300万英镑），但最终赛季成绩垫底，排名第20位而被降级。

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，2015/16赛季，该指数是0.54，其中仅有四家俱乐部最终取得成本排名上下浮动一名的联赛成绩。比上个赛季0.74的指数（10家俱乐部）更低，也创英超联赛历史最低。

神奇夺冠的莱斯特城的薪酬成本仅排所有俱乐部的第15位，却创造了英超历史。然而在球员支出上投入巨大的前冠军切尔西却仅仅取得第10名的联赛成绩，比薪酬支出第2名的球队低了8个名次。被降级的阿斯顿维拉的联赛排名也比他们在薪酬成本方面的排名（第8名）低了12个名次，以上这些反差共同促成了0.54这一赛季最低的相关性指数。

图表10: 英超俱乐部收入与薪酬成本 - 2015/16 (£百万英镑)



况且，若不是莱斯特城夺冠后的赛季奖金增加，他们的薪酬成本还会更低，他们所取得的成就就会更为显著。

三个晋级球队中的两支——伯恩茅斯和沃特福德成功留在英超，尽管他们的薪酬支出在这个级别联赛中最低。也就是说，绿茵场上的表现并不是仅仅依靠巨额引援，还有其他因素会影响到球队的竞技水平。

莱斯特城薪酬成本仅排名15位，却利用低成本在英超创造了史无前例的成功。

未来薪酬发展趋势

英超俱乐部现行的短期成本控制措施（进一步修订版本）将会继续控制联赛的薪酬涨幅，并且随着转播收入的增加，将有助于在2016/17赛季降低薪酬/收入比率。2016/17赛季的成绩将会展示出薪酬和竞技水平更为紧密的相关性。联赛薪酬投入前六大俱乐部也是2016年夏窗转会期的前六大买家，同时，他们也占据了当年联赛最终前六名的位置。

2015/16赛季英超俱乐部连续第三年营业利润超过5亿英镑。然而由于一些一次性的会计调整的独立事件，联赛在连续两个赛季税前盈利后回到税前累计亏损状态。但我们预计2016/17赛季将会出现创新高的盈利，并且有可能首次出现全部英超俱乐部均能盈利的局面。

英超俱乐部的营业利润

2015/16赛季英超俱乐部总共创造营业利润5.11亿英镑（不包括球员交易以及融资成本）。尽管连续第二年下跌，但这仍然是英超俱乐部创下的第三高营业利润总额。在2013/14到2015/16这三年的转播周期中，英超俱乐部创造了超过16亿英镑的营业总利润，比过去16年的总和还多。

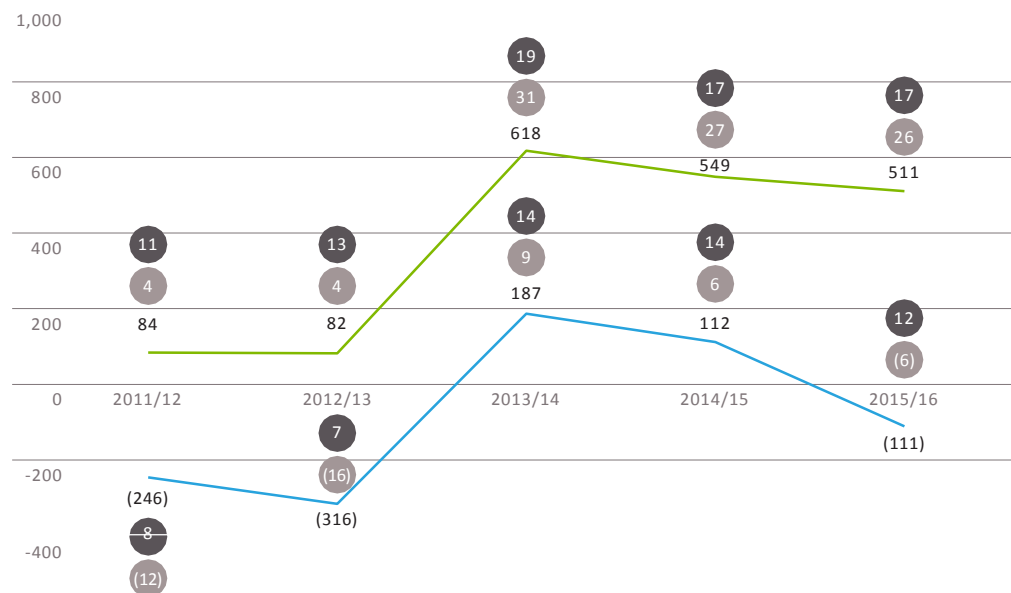
17家一直留在英超联赛的俱乐部中，有10家在2015/16赛季营业利润下降。然而，正如去年一样，17家俱乐部都创造了利润。曼联（1.73亿英镑）和曼城（9700万英镑）一起创造了联赛俱乐部总体多一半的利润。三家晋级英超的俱乐部创造了总和2800万英镑的利润，而他们前一年在英冠联赛期间却总体亏损4700万英镑。这也凸显了两个级别联赛的盈利区别。三家中营业有亏损的两家（阿斯顿维拉和斯旺西城队）薪酬/收入比率是联赛最高（分别为88%和85%）。

英超俱乐部的盈利性

在税前利润方面，受球员交易以及融资成本等因素影响，英超俱乐部在连续两年税前盈利后又回到亏损（1.11亿英镑）的水平。然而这个结果是由于切尔西（提前与阿迪达斯解除装备合约的赔偿金6700万英镑）和阿斯顿维拉（降级后有形资产减值导致的4500万英镑损失）独立的一次性的会计调整所致。如果没有这两个独立事件，尽管比2013/14赛季和2014/15赛季盈利明显减少，英超俱乐部在2015/16赛季应该仍能达到小额盈利，其中12家俱乐部在2015/16赛季实现税前盈利，盈利额最高的俱乐部是曼联（4900万英镑）。

尽管连续第二年下跌，但这仍然是英超俱乐部创下的第三高营业利润总额。

图表11: 英超俱乐部的利润 - 2011/12-2015/16 (£百万英镑)



— 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。

来源：德勤分析。

未来预测

根据可以预见的前景，2015/16赛季的税前亏损很有可能是短暂的，主要由于一些一次性的特殊事件造成。随着英超2016/17赛季分配奖金池比15/16赛季增加7.6亿英镑，涨幅达46%，同时商业和比赛日的收入不断上升，以及英超在2017年1月转会期历史性首次获取收益，我们非常合理预计在未来几年中，英超俱乐部将会达到破纪录的盈利水平。

英超俱乐部的净债务下降了1.25亿英镑，在2015/16赛季末为22亿英镑。英超总体债务连续第三年下降。在2012/13赛季末，净债务是当年总收入值的99%，到2015/16赛季，这个比率已经下降到61%。

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2015/16赛季减少了3100万英镑（2%），尽管由于女王公园巡游者俱乐部的降级（在前一年软贷款1.73亿英镑）减少了数额，但被一些其他俱乐部所增长的数额拉平，例如纽卡斯尔联队（4200万英镑）和切尔西（4000万英镑）。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76%。若不包括软贷款，2015/16赛季末的净债务为5.25亿英镑，比去年下降了9400万英镑（15%），意味着除了软贷款以外的净债务在过去的四年中不断下降。

其他贷款（金融机构、其他机构以及计利息的个人借贷）在2015/16赛季增加了9800万英镑（10%），其中明显增加的有曼联（7900万英镑）和利物浦（6100万英镑），后者主要源自球场扩建所带来的资金需求。

英超俱乐部的净融资成本每年递减，从9400万英镑下降到7000万英镑，而且2015/16赛季营业利润达到了融资成本的7倍。

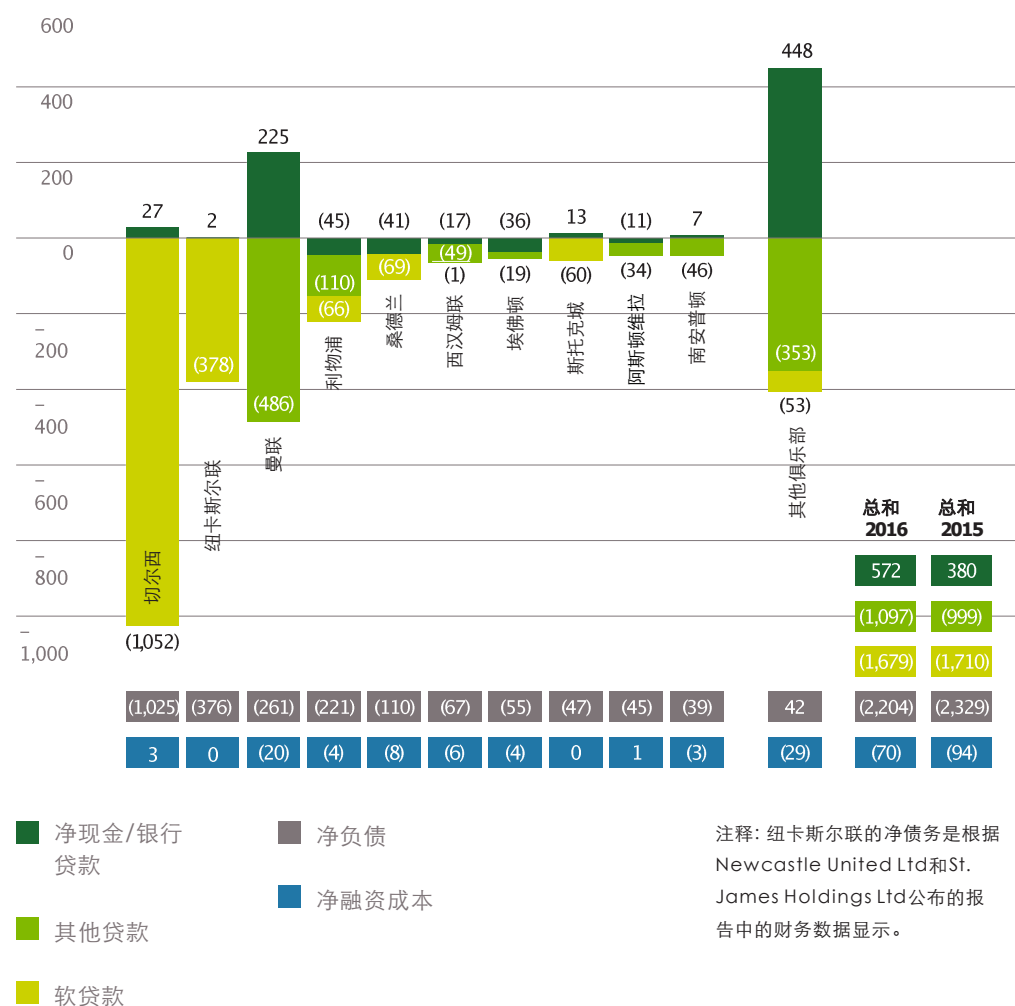
具体俱乐部分析

英超20家俱乐部中有8家在2015/16赛季改善了他们的净债务和资金状况。其中最显著的削减是来自托特纳姆热刺俱乐部，营业利润达到4500万英镑，球员交易获得利润2800万英镑，增加净现金5100万英镑，尽管这一年银行贷款增加了1.11亿英镑。

四大负债俱乐部（切尔西、纽卡斯尔联、曼联以及利物浦）在2015/16赛季总共债务达19亿英镑，占了整个联赛的85%。剩下16家俱乐部中10家记录了负债状态，总共债务额达4.26亿英镑。

阿森纳、水晶宫、莱斯特城、斯旺西城、托特纳姆热刺以及西布朗在2015/16赛季末达到净资金状态。除了托特纳姆热刺，莱斯特城（1700万英镑）和斯旺西城（3300万英镑）也创造了极佳的现金流，因此在2015/16赛季达到净资金状态，虽然前一年他们还处于净债务状态。

图表12: 英超俱乐部净债务 – 2016 (£百万英镑)



中国足球的崛起

无论是国内俱乐部为一线球队引援，还是进一步完善专业足球基础设施建设，中国将继续加大对于足球产业发展的投入。同时我们也应看到，虽然中国企业通过战略投资海外俱乐部或参与合作重大国际赛事的商业赞助，提高了自身在国际舞台的影响力。然而，随着国家在最近几个月进一步出台了相关管理政策，中国在对海外足球俱乐部和球员方面的投资步伐将会有所减缓。

报告显示，2016/17冬窗转会期，中国足球协会超级联赛俱乐部在球员转会上的支出超过了3亿英镑，高于全球任何联赛，比英超俱乐部在17年1月欧洲转会期的支出多了1亿英镑左右，这在很大程度得益于奥斯卡(Oscar)和依哈洛(Odion Ighalo)转会到上海上港和长春亚泰，英超俱乐部由此实现了首次在单一转会窗口期创造净收益。

然而，高额转会费不断创纪录的局面将不会继续。国家体育总局（负责国家体育政策法规制定与实施管理的机构）在2017年1月一次与足球相关的新闻发布会上指出，将针对“高价引援，盲目投资”的情况制定相关政策，设置球员引援价格和工资水平上限。

同月，中国足球协会公布实施更加严格的外援使用规定——各队每场上场外援为三人。这项新政取代了之前的每家俱乐部可以注册“4+1”名外援，即四名非亚洲外援和一名亚洲外援的政策。

在今年6月，足协又进一步公布，处于亏损状态的俱乐部如引援支出超出4500万元人民币（约500万英镑），需按比例全额缴纳引援调节费用，该项费用将全部纳入中国足球发展基金会用以培养中国青少年球员。这项新政将在很大程度上减少俱乐部在外援上的投入。

同时，国务院下属相关监管部门在2016年收紧对境外投资政策。从去年年度足球财务报告可以看出，中国企业收购了多家顶级欧洲俱乐部，包括AC米兰、国米、尼斯以及一些英格兰俱乐部，例如伯明翰、雷丁、西布朗和狼队。未来，我们将继续关注新政对中国企业投资欧洲俱乐部带来的变化 and 影响。

欧洲方面也在继续加大对中国足球市场的投入。众多欧洲俱乐部都在中国设立本地团队，期待可以开发更多商机。例如，巴萨俱乐部近期在中国度假胜地海南岛开发了集度假休闲、足球学校培训及球迷购物等功能于一体的综合项目，该项目总价值约四百万欧元。

所以到底是什么这么吸引欧洲顶尖俱乐部呢？随着中国进一步实施足球改革方案，到2020年，预计将发展五千万儿童和成人参与到足球运动中。陡然剧增的庞大市场规模是众多欧洲俱乐部扩充其球迷群体以及加大收入的直接动力。

由于国内市场环境和政策的不断变化，无论在国内还是海外，严谨且专业的战略规划对于中国的俱乐部和投资方来说尤为重要，这样才能确保战略目标与俱乐部及其支持者的首要意愿保持一致性。

德勤足球专家团队为全球客户提供足球俱乐部相关的专业顾问服务，包括俱乐部标的搜索，兼并购以及俱乐部的有效运营管理服务。

互联网流媒体OTT

用户随时随地都对内容有获取需求，这促使互联网流媒体平台、社交网络以及其他高科技公司都在与传统付费电视平台竞争购买体育内容版权。

粉丝们越来越希望通过网络交流或社交平台来更好地与体育竞赛互动。新媒体平台可以更好地满足此需求，也可以更有效地将体育信息传递给消费者，丰富直播的附加内容，例如集锦短片和特别报道，以及传统转播还没覆盖或者并不重视的其他内容。

面对新兴挑战，传统转播平台已经开始创建自己的OTT平台，用自制的内容来补充他们的赛事版权内容，从而能够重新包装频道，在特定赛事内容的基础上使其价值更具竞争性。这些公司还大量投入资金精力引进高科技产品，例如4K、高清显示HDR以及虚拟现实VR制作方面的设备。增强现实AR——比如演播室图形覆盖效果——已经被采用很多年，但如何使其得到更充分的利用以及带来更多的益处，尚待进一步探讨。

数字化改革

尽管备受关注与期待，并且拥有雄厚的财力支持，我们目前还未曾看到这些新兴的数字媒体平台敢于竞标独家版权内容，他们更多地还是在获取非独家的版权内容，在得益于直播带来的关注效果的基础上，这些数字媒体平台将其广告商业模式与自身特点相结合，可更有效地开发体育版权市场（如图）。

传统付费电视媒体以及电信公司支付的版权价格不断提升，这使他们并不会担心新兴媒体的创新模式会威胁到他们的市场地位。

但相比目前持有版权的传统媒体来说，数字媒体平台最显著的一个优势就是他们有能力为消费者快速提供大量信息，同时他们对单一消费者的偏好认知可以协助其商业合作机构更有效地设计营销方案。

我们已经看到，体育联赛开始对其在数字媒体平台的转播权限进行控制，意在为受众提供传统媒体还没有覆盖的服务产品。英格兰足球联赛最近已经为其比赛发布了自主的ott国际转播平台，NFL和MLB也已经在国内市场以外的海外市场完善了自主的数字转播平台。

内容方直接持有或获取用户信息的价值将会影响以后传统转播方的版权交易谈判，例如将与内容方共同开发数字平台作为双方长期广泛合作的主要内容。

新媒体平台的版权内容案例



传统媒体仍占主导地位

短期而言，已签署的转播合约、5G网络的尚未普及、线上实时转播出现的延误、信息安全方面的顾虑以及内容方的风险管理，这些因素或许会制约新媒体转播平台的发展速度。

尽管如此，我们预计，在日益分散的媒体环境中，OTT平台的使用势必会在体育界越来越普遍。实况转播的体育竞赛节目需要稳定的平台来吸引大量的忠诚且兼顾社交活动的观众群体（从而产生订阅量），这就意味着传统媒体仍将发挥主导作用。

欧洲主要足球竞赛方已经开始尝试将非超精内容的版权，例如国内杯赛或者海外的版权，按照非独家合作的方式在网络平台播出，或直接出售给OTT流媒体提供方。

虽然新兴媒体竞标购买重大体育赛事的独家版权并不是完全不可能，但对于新媒体颠覆整个转播市场的担忧还是有些夸张。

德勤体育为全球体育内容方提供专业的媒体与商业战略方案，并为投资体育媒体的机构提供行业顾问服务。

英格兰联赛俱乐部

英冠俱乐部在2015/16赛季总体创收5.56亿英镑，虽然仅有1%增幅，但仍创造了该级别联赛的最高收入。随着新转播合约期的开始，在接下来的赛季，英超的降落伞机制补偿款项和长期投入补偿金将显著增长，预计在2016/17赛季，英冠俱乐部可创收超过6亿英镑。

英冠俱乐部收入

在2015/16赛季，英冠俱乐部1%的收入增长（约为1700万英镑）主要是由俱乐部组合的变化带动实现的。然而，一直在英冠联赛的18家俱乐部的总收入却有所下降，减少了900万英镑（约合每家俱乐部减少50万英镑）。

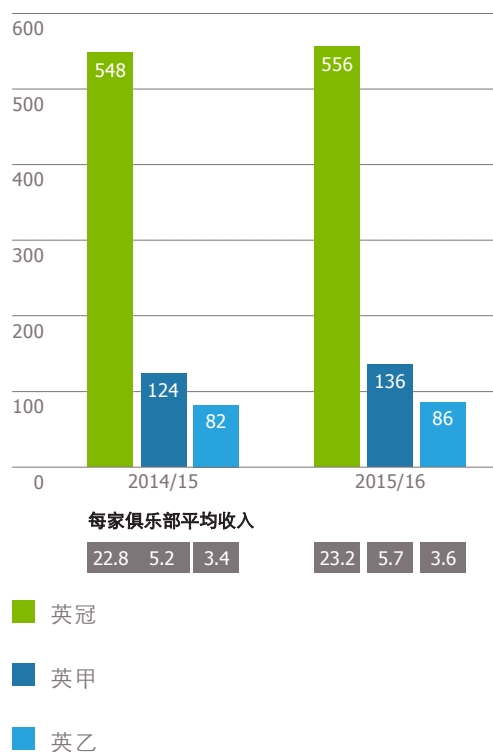
2015/16赛季有9家俱乐部获得了降落伞机制补偿款（2014/15赛季有10家），补偿款项数额从1100万英镑到2600万英镑不等，总共数额为1.62亿英镑（2014/15赛季为1.66亿英镑）。降落伞机制补偿款项占到了接收俱乐部收入比例的54%，同时占到英冠俱乐部总收入的29%。另外，获得英超“团结基金”共3500万英镑（占6%）。尽管补偿金在俱乐部的收入方面占比相当大，但从英超降级到英冠联赛的15家俱乐部中仅有5家重返英超。

英甲和英乙俱乐部收入

英甲俱乐部整体收入增长10%，主要归功于维冈竞技创造的1800万英镑的收入，这也相当于联赛俱乐部总体收入的13%。而维冈竞技的收入提升也是得益于收到降落伞机制的补偿金。2014/15和2015/16连续两个赛季，英甲的17家俱乐部总体收入下降了6%，而英乙俱乐部的总收入提高了5%，达到8600万英镑。

更进一步来讲，自2014/15赛季以来，有3家接收降落伞机制补偿款项的俱乐部——2014/15赛季的布莱克浦，2015/16赛季的博尔顿流浪者以及维冈竞技（后者曾于2014/15和2016/17两个赛季两次被降级）——又被降级到了英甲联赛。

图表13: 英格兰联赛俱乐部收入 – 2014/15和2015/16 (£百万英镑)



来源: 德勤分析。

晋级联赛的价值

通过在2016/17赛季附加赛获取最终胜利，哈德斯菲尔德俱乐部自1972年以来首次晋升到英格兰顶级联赛英超。这次世人瞩目的冲超壮举再次证明，任何一支英冠球队都有可能晋级英超，无论他们的资金投入如何。在2015/16赛季，哈德斯菲尔德俱乐部的薪酬支出是英冠俱乐部中第四低的。

有赖于晋级英超所获得的价值提升，哈德斯菲尔德和跟他们同样首次晋级到英超的布莱顿在未来三年里可确保至少1.7亿英镑的收入增长。若他们可以停留在英超一年以上，这个数额还将升至2.9亿英镑，甚至到下个转播周期2019/20赛季会更多。由此可见，认为降落伞机制补偿款额的提升会减少可晋级俱乐部的整体数量，这样的忧虑显然是站不住脚的：哈德斯菲尔德是过去5年中第8家在没有补偿款支持下晋级英超的俱乐部。

2015/16赛季英冠俱乐部薪酬支出上升4%，达到5.61亿英镑，在过去四年中第三次薪酬与收入比率超过100%，由于俱乐部支出大于收入所得，英冠俱乐部只能将增收寄希望于冲超成功后获得的高额奖金。

英冠俱乐部薪酬成本

2015/16赛季英冠俱乐部的薪酬支出总和高于总体收入，由此导致薪酬和收入比率上升到101%。这也是在过去四年中第三次出现薪酬与收入比率高于100%的局面，这种情况下俱乐部若无进一步的资金支持，很难会保持一个可持续性发展的态势。

英冠单一俱乐部的薪酬和收入比率在59%（利兹联队）到173%（诺丁汉森林队）之间，其中仅有三家俱乐部的比率在70%以下，13家英冠俱乐部薪酬支出比总收入高。

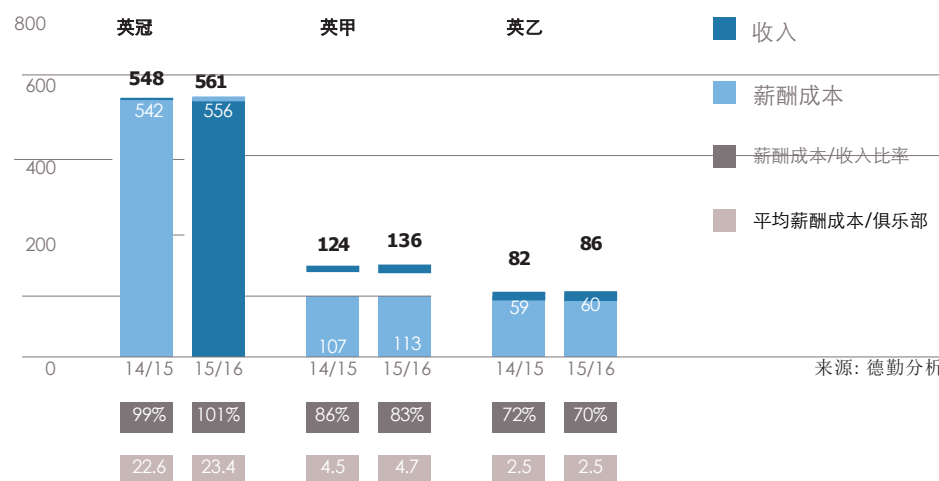
晋级英超的荣耀和显著的收入增长促使英冠俱乐部不断在球员薪酬支出方面增加投入。另外，从2016/17赛季开始，英冠采取盈利和可持续性发展规定取代财政公平法案，在2015/16赛季过渡期，允许俱乐部的亏损比之前所规定的最大亏损额稍高（1300万英镑，相比之前限制额为600万英镑），这也可能是造成薪酬支出增长的另外一个因素。

薪酬支出与联赛成绩的关联性分析

英冠在2015/16赛季的斯皮尔曼相关指数为0.42，显示出薪酬支出与竞赛水平比上个赛季（0.24）具备更强的相关性。薪金最高的八位球员中有四位是在联赛前三名俱乐部中效力（2014/15赛季仅有两位），另外其中仅有两位效力于联赛最后三名的俱乐部（2014/15赛季有四位）。伊普斯维奇（Ipswich Town）、普雷斯顿（Preston North End）、伯明翰（Birmingham City）以及布莱顿（Brighton and Hove Albion）都在绿茵场上表现神勇，尽可能地发挥了成本投入的巨大潜力，然而富勒姆（Fulham）、女王公园流浪者（Queens Park Rangers）和雷丁（Reading）的球场表现却未能体现出薪酬的大量投入。

英冠俱乐部之所以花费高于收入的大量资金，是因为他们寄希望于冲超成功可获得的高额奖金和辉煌荣耀。

图表14: 英格兰联赛俱乐部的收入与薪酬成本 – 2014/15和2015/16 (£百万英镑)



在过去十年中，英冠联赛收入增长

74%

英甲和英乙俱乐部薪酬

尽管在2015/16赛季英甲俱乐部的薪酬支出上升6%，但联赛的薪酬与收入比率下降到83%。薪酬管理规定的实施使比率自2011/12赛季以来下降了10个百分点。英乙俱乐部薪酬支出在2015/16赛季虽增长2%，但其薪酬支出与收入比率连续15年低于75%。

在连续两年营业亏损和税前亏损都持续下降后，英冠俱乐部在2015/16赛季遭受了前所未有的重创——营业亏损达2.61亿英镑，以及税前亏损2.41亿英镑。进入英超进而获得分红奖金的巨大诱惑还在不断驱使英冠俱乐部加大财务投入。

英冠俱乐部亏损

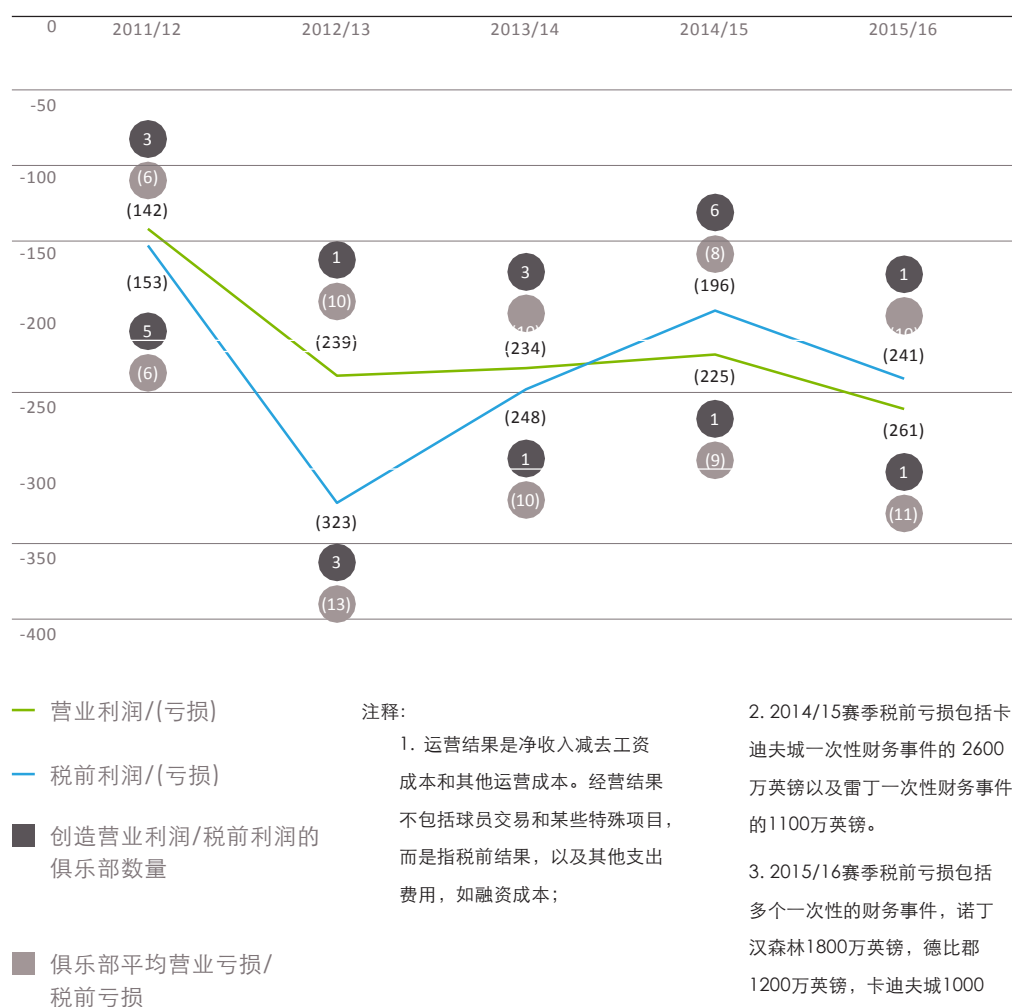
2015/16赛季历史再现，英冠俱乐部营业亏损高达2.61亿英镑，税前亏损增加了23%，高达2.41亿英镑。造成这种局面的原因，一是英冠俱乐部冲超的极大决心使得他们加大了投入，二是英超新的转播合约即将在下一个赛季开始，巨大的分红奖金极为可观，另外作为新的盈利与可持续性发展规定的部分内容，2015/16赛季亏损额从2014/15赛季的600万英镑上升到1300万英镑。

在2015/16赛季，半数以上的俱乐部的营业和税前亏损都超过了500万英镑，其中10家俱乐部税前亏损达1000万英镑以上。

赫尔城俱乐部是2015/16赛季英冠唯一一家创收的俱乐部，利润不足100万英镑，而且继布莱克浦在2014/15赛季实现盈利后，他们是第二家在过去两年都有盈利的俱乐部。他们在绿茵场上的战绩更令人欣喜——成功晋级英超，然而布莱克浦在前一年却是排名垫底。

狼队是2015/16赛季唯一创造税前利润的球队，主要归功于出售球员带来的1000万英镑的利润。

图表15: 英冠俱乐部亏损 – 2011/12至2015/16 (£百万英镑)



英甲和英乙税前盈利情况

英甲和英乙俱乐部的创收情况在2015/16赛季还是比较稳定，平均每家俱乐部亏损160万英镑和50万英镑。这次的财政赤字大多数还是需要俱乐部持有者来承担。

展望未来

2016/17赛季英冠首次实行新的盈利与可持续发展规定，从2014/15年开始评估俱乐部为期三年的财务表现。

作为过渡期的第一年，英冠俱乐部允许在滚动三年中最高亏损到3900万英镑，条件是俱乐部持有人可提供价值1500万英镑的资金担保证明。在2017/18赛季，超过一半的英冠俱乐部是由海外投资人/机构持有的，其中5家俱乐部在过去的一年中发生易主交易。随着这些新东家为俱乐部规划新的发展愿景，以及英超的奖金额不断上升带来更多诱惑，我们预计英冠俱乐部总体亏损情况在短期内有可能会更加严重。

2015/16赛季英冠俱乐部的总净债务增加了8500万英镑（上浮7%），达到13亿英镑。这个数字比联赛收入的两倍还多，而且是继2014/15赛季增长8%后又持续上升。由股东贷款给俱乐部的无息软贷款占总债务的比例从2015年的74%下降到2016年的60%。

英冠俱乐部的净债务

英冠俱乐部的资金来源主要还是依靠持有人的软贷款及其他贷款的组合，这些贷款占了债务的96%（2015年超过100%）。俱乐部群体的变化导致净债务增加1.43亿英镑，抵消了近年来英冠的18家俱乐部持续减少的5800万英镑债务。

银行贷款在2016年为8200万英镑，占总体的7%，而2015年银行贷款仅为1200万英镑，占1%。这个显著增长也是由于英冠俱乐部球队变化而造成的。布里斯托

（4300万英镑）、赫尔城（2300万英镑）以及女王公园流浪者（1100万英镑）的此项数据在2016年都记录在册。2016年现金储备下降1800万英镑，截至年底下降到2800万英镑。

软贷款降低了1.22亿英镑（14%），2016年下降到7.61亿英镑，主要因为博尔顿结清了一笔1.71亿英镑的贷款，这也抵消了其他俱乐部获得的持有人的软贷款，这些俱乐部包括布莱顿（2300万英镑）、谢菲尔德星期三（1300万英镑）、米德尔斯堡（1100万英镑）以及布伦特福德（900万英镑）。

具体俱乐部分析

英冠前十大高负债俱乐部的债务总和占据联赛整体债务的78%，相比之下前一年是83%。10家中有7家净债务提高，主要是来自持有人的额外贷款。据记录，富勒姆是债务增幅最高的球队，上涨2900万英镑。

尽管博尔顿的2016年财务报表在我们编最高负债辑年度报告时还未公布，但俱乐部公布的总额为1.71亿英镑的贷款已经在2015年财务申明后结清。我们将这笔已缴清的贷款记录在整体报告中，并包括在整体的计算中。布莱顿取代了博尔顿成为联赛俱乐部，尽管布莱顿的绝大部分债务是来自持有人的无息贷款。

女王公园流浪者在2014/15赛季从英超降级，在2015/16赛季股东贷款总共达1.81亿英镑。

相反，其他贷款在2016年增加了1.17亿英镑（上升34%），这也主要是由于球队变更造成的。在2014/15赛季相继从英超降级后，赫尔城（7700万英镑）和女王公园流浪者（3600万英镑）两个俱乐部的其他贷款数额最大。

图表16 英冠俱乐部净债务（£百万英镑）



- 净现金/银行借款
- 其他贷款
- 软贷款
- 净贷款
- 净融资成本

来源：德勤分析。

未来趋势

尽管财政公平法案的实施有效减缓了债务额的上涨速度，然而总体趋势还是在上升的。因为晋级英超能为俱乐部带来的巨额价值还在显著提升，俱乐部持有人将继续通过软贷款或者股权注入的方式来帮助俱乐部最终获得冲超的荣耀。值得鼓舞的是，截至2016/17赛季，英格兰联赛已连续第四年没有发生破产事件。

球员转会

在新赛季转播分成收入显著增加的推动下，英超俱乐部2015/16赛季在球员转会创纪录地投入13亿英镑，比去年11亿英镑的记录增长20%。英超和英格兰联赛俱乐部用于球员交易的支出总额超过了15亿英镑。

英超联赛的转会状况

在过去的一个赛季中，英超俱乐部在球员投入方面继续保持世界首位，总支出超过13亿英镑。其中几乎9亿英镑（占比66%）是与海外俱乐部完成的交易规模，7700万英镑（占比6%）是从英格兰联赛俱乐部买入球员的支出。

5家俱乐部的球员登记交易额超过了1亿英镑，包括被降级的纽卡斯尔联队（1.15亿英镑）。曼城在球员投入上花费了超过1.75亿英镑，这创造了英超俱乐部单一赛季最高投入的新纪录。12家俱乐部支出超过5000万英镑（2014/15赛季是7家），这归功于新的巨额转播合约，俱乐部由此预料到2016/17赛季分红收入将显著提高，因此在支出方面也更加大胆。

2015/16赛季，英超排名首位和末位的俱乐部的分红差异比例是1.52:1，是英超历史上最平均的一次局面。

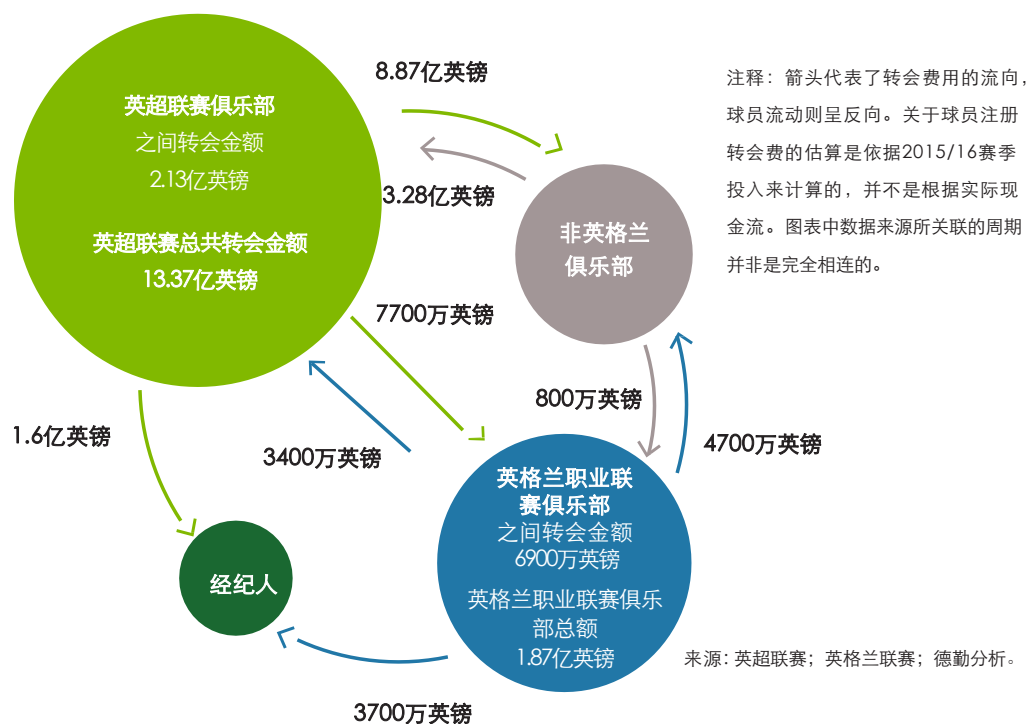
英超转会净支出上升到约7.5亿英镑，其中5.59亿英镑付给海外俱乐部，4300万英镑付给英格兰联赛俱乐部，外加1.6亿英镑付给球员中介。

英格兰联赛的转会状况

英格兰联赛俱乐部转会总支出在2015/16赛季将近1.9亿英镑，比14/15赛季超出5000万英镑（36%）的飞跃，由于一些个别俱乐部大量投入引援力争冲超。

三家支出最高的英冠俱乐部中的两家（伯恩利和米德尔斯堡俱乐部）冲超成功。第三家冲超成功是赫尔城俱乐部，尽管俱乐部支出仅在英冠级别排名第六。赫尔老虎在15/16赛季球员交易收益还达到了将近1000万英镑。

图表17: 英超俱乐部和英格兰联赛俱乐部的球员转会支出 - 2015/16 (£百万英镑)



全球市场

据记录，德甲俱乐部2015/16赛季在球员交易方面收入1500万英镑，法甲俱乐部同样实现了盈利，而西甲、意甲和英超联赛则都是球员进口国。

中国最近几个月在引援支出上占据很多头条新闻。在2016/17转会窗口期，中超俱乐部在球员投入方面花费超过3亿英镑。而据报道，英超俱乐部在2016/17赛季支出14亿英镑在球员投入上，尽管联赛在2017年1月这个单一转会窗口期历史上首次达到收益局面。

足球财务监管

近年来，财务监管与成本管控已经在欧洲足球领域广泛应用，不仅在足球领域，在橄榄球和美国很多重点职业运动赛事领域，也都在施行财务监管与成本管控机制。



尽管这类规范条例的核心原则是普遍统一的——为了职业俱乐部的长期持续性发展，也是联赛的核心驱动力——但每个规范条例的性质和内容细节会因每种竞赛的具体情况和利益相关方的变化而有所不同。

人们最初认为出台这类规范更多是出于集中行政管理的需求，但这种顾虑已经慢慢消失。取而代之的是对这种财务监管手段所起到的更多实际作用的认可。经过深入调研，开发制定并实施一种有效的监管制度确实有助于俱乐部和联赛的长期稳定发展。

有些人也会担心，成本管控会限制潜在投资机构的投入以及/或影响球员开发工作。而事实证明，自从足球财务监管制度在欧洲广泛实施后，机构对俱乐部的投资兴趣反而越来越浓厚。

利用监管制度鼓励足球俱乐部建立完善的商业模式反而能更加吸引投资机构的参与，因为合理的商业计划才是投资机构选取标的主要考量因素，也是他们投资其他行业所习惯的合作方式。虽然有些新条例允许支出略高于收入，并积极鼓励在一些有助于长期发展的领域投入更多资源，例如基础设施建设、青少年培养、社区/全民参与以及女子足球运动，但同时也会对投资方可能亏损的额度有明确限制。更加完善的金融纪律规范制度，以及拥有一家足球俱乐部本身所带来的兴奋性和影响力，这些都能在可预见的未来确保投资机构的积极性。

事实也证明，这些财务监管条例的实施确实达成了很多预期的效果，例如：

- 欧足联UEFA (自2012年实施财政公平法案的收支平衡规定) – 在2013/14赛季和2014/15赛季，欧洲顶级赛事俱乐部总体创造营业利润15亿欧元，而实施规定前两年的局面是总体亏损7亿英镑。财政公平法案实施后，净损失也直线下降了81%。
- 英超联赛 (2013/14赛季实施短期成本管控措施和盈利可持续性发展规定) – 在2013/14赛季，英超俱乐部自过去15个赛季以来首次达到盈利局面，而且这种盈利局面在2014/15赛季也持续下来。虽然2015/16赛季由于个别一次性的特殊财务事项导致没能继续盈收，但可预计2016/17赛季将会重返盈利局面。

- 英格兰联赛 (自2011/12赛季开始实施财务监管制度，自2004年对英甲和英乙联赛实施薪酬管理机制规定) – 从2013年开始不再有任何一家英格兰联赛俱乐部进入破产程序，而相比之下，2009年到2013年的五年中，共有10家俱乐部宣布破产。

德勤体育专家团队一直是全球体育产业财务监管领域的权威顾问团队。

球场设施

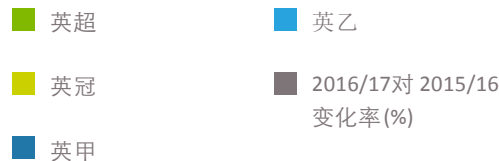
英超和英格兰联赛在2015/16赛季上座率上升5%，至3200万人。对球场设施建设投入的资金量也在创纪录地攀升，这使得观众在现场观看球赛的质量进一步提升。尽管阿斯顿维拉和纽卡斯尔联队的降级造成英超的上座率下降了2%，但从另一个角度，这也促使英冠联赛的上座率上升了15%。

英超俱乐部上座率

英超联赛在2016/17赛季上座人数超过了1350万人次，场均现场观赛人数为36000人，球场平均使用率为96%。16家俱乐部的球场使用率在95%及以上，仅有3家使用率低于90%。

西汉姆联在伦敦碗的第一个赛季平均上座人数提升了60%，利物浦新增看台给安菲尔德球场容量提升了9000个座位，使得球队的场均上座人数提升20%。6家英超俱乐部球场容量将超过5万人，托特纳姆热刺队也在翻修白鹿巷（预计2018/19赛季投入使用），完工后的白鹿巷会成为第7家过5万人大球场。

图表18 英超和英格兰联赛俱乐部均场上座率 2012/13至2016/17 (000s)



来源：英超联赛；英格兰联赛；德勤分析。

英格兰俱乐部观赛人数

归功于英冠最热门的两家俱乐部阿斯顿维拉和纽卡斯尔联队，英冠俱乐部2015/16赛季的上座率得到显著提升，超越了20000人次的大关，要知道这个记录从二十世纪五十年代起就没被打破过。而纽卡斯尔联队在这个赛季的场均现场观赛人数超过了5万人，这个数字比之前在英超联赛的平均上座率还要高。

英甲俱乐部上座率上升11%，主要归功于博尔顿和查尔顿竞技俱乐部。冠军球队谢菲尔德联队的场均现场观赛人数超过2万人，这是英格兰第三级别联赛有史以来最高场均上座人数。英乙联赛2015/16赛季的上座情况基本与往年持平，场均将近5000人。朴茨茅斯平均每场观赛人数几乎可达17000人，这样的高上座率在英乙俱乐部里面遥遥领先。

欧洲整体水平

德甲的现场观赛人数仍然是世界职业足球比赛之最，2016/17赛季的场均人数超过40500人。德甲联赛的票价一直比英格兰低很多，最近英超也开始实行相关规定，规定客队球迷的票价不得超过30英镑，这一举措得到球迷的积极响应。

西甲、意甲和法甲的观赛人数发展还是比德甲、英超滞后一些。尽管在2016年法国欧洲杯之前，法国大力投入新建或翻新场馆，但在2016/17赛季，法甲仍是五大联赛中上座率最低的。西甲方面，马德里竞技的新球场将在2017/18赛季开始使用，球场容量显著提升，这也将确保西甲成为第三大上座率联赛。

英超和英格兰联赛俱乐部的总资本支出在2015/16赛季上升3%到达3.13亿英镑，又刷新了历史纪录。

英超俱乐部资本支出

英超俱乐部在2015/16赛季总共投入2.35亿英镑用于球场和硬件设施建设，比去年增加700万英镑（涨幅3%）。尽管近年来比赛日收入占总收入比例有着不断下降的趋势（从2012/13赛季的23%到2015/16赛季的17%），英超俱乐部在球场改建上仍比以往任何时候都投入更多，意在提升比赛日收入，并进一步改善球迷的观赛体验。

托特纳姆热刺的新球场项目（投资规模高达8000万英镑）是英超这一年最大规模的项目，利物浦在2016/17赛季初新开放的看台也是俱乐部在2015/16赛季耗资6700万英镑的新建项目。这两家俱乐部的投入占据英超俱乐部总支出的63%。

曼城（1800万英镑）、阿森纳（1700万英镑）、沃特福德（1100万英镑）以及切尔西（1000万英镑）都在支出方面超过千万，仅仅有4家俱乐部支出少于100万英镑。

英格兰联赛俱乐部的资本支出

英冠俱乐部的总资本支出增加了1500万英镑（上浮28%），主要是布里斯托城俱乐部进一步投入2700万用在俱乐部主场Ashton Gate建设项目上。

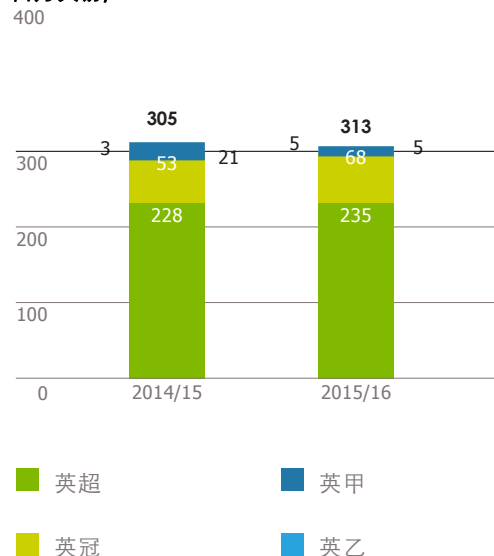
其他支出较多的俱乐部有富勒姆（700万英镑）、伯恩利（600万英镑）以及德比郡（600万英镑），英冠俱乐部2015/16赛季的资本总支出达6800万英镑。

英甲俱乐部在2015/16赛季总共在球场和设施改善上投入500万英镑，比2014/15赛季下降76%，这主要是因为布里斯托城晋级到了英冠联赛。

英乙俱乐部同样总共支出500万英镑，其中布里斯托流浪者和朴茨茅斯队是支出最多的两个球队，均投入了约100万英镑在球场设施上。

英超俱乐部在球场改建上比以往任何时候都投入更多，意在提升比赛日收入，并进一步改善球迷的观赛体验。

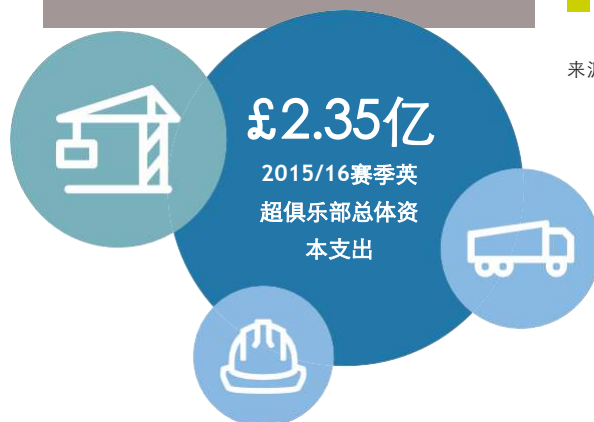
图表19: 英超和英格兰俱乐部在球场和硬件设施领域的投入情况 - 2014/15赛季和2015/16赛季 (£百万英镑)



来源: 德勤分析。

未来预测

2016/17赛季，托特纳姆热刺在白鹿巷的大型球场改造项目加快进程，预计在2017/18赛季球队主场移师温布利期间完工。从项目支出成本来看，我们预计该项目在未来两期年度报告中将始终是英超最大规模球场投资的项目。同时，伯恩茅斯俱乐部已经对外公布俱乐部修建新球场的意向，切尔西和埃弗顿的新球场计划也在进展中，2017年年初他们已开启各自的规划审批流程。



电子竞技

有关电脑游戏的职业比赛和电子竞技经常被看做是个小众领域。然而这种观念正在不断被改变，业内人士预计截至2020年，将会有18亿人口关注这一市场，全球相关收入可达15亿美金（约合12亿英镑）。这些引人注目的数字吸引了更多领域的关注和投资，包括欧洲足球最顶级的联赛和俱乐部。

电子竞技选手或以个人参赛或以团队参赛。职业玩家之间的竞争是非常激烈的。正如其他竞赛项目一样，最终取得名次的选手将获得丰厚的奖金。对于常规专业比赛来说，奖金池的数额一般都会达到7位数。来自中国的Wings战队取得DOTA2(TI6)的冠军，据报道此项冠军奖金达到了900万美金（约合720万英镑）。

电子竞技类比赛既可以在网上观看，也可以在指定的场馆观看，有时还会是线上线下相结合的观看方式，这使得这类比赛的观赛人数相当可观。一些对于球迷来说非常熟悉的体育场馆如今坐满了狂热的电子竞技爱好者。2016年“英雄联盟”总决赛在洛杉矶著名的Staples中心举办，吸引20000名粉丝到场观赛。2017

年总决赛则是在2008年北京夏季奥运会的主办场地鸟巢举办。

足球机构投资电子竞技并不集中，但主要围绕最有影响力的两大足球游戏——EA的FIFA以及KONAMI的实况足球(PES)。FIFA游戏竞赛与欧洲足球的关联也日益增多，例如引入法甲和荷甲的比赛场景，以及与有代表性的职业球员签约——曼城、沃尔夫斯堡以及阿贾克斯都有FIFA游戏的签约球员。

足球俱乐部对电子竞技的兴趣并不局限于足球游戏，“反恐精英 全球攻势”“DOTA 2”以及“英雄联盟”就是一些非足球类型游戏的实例，涉及全球竞赛以及粉丝观众。“巴黎圣日耳曼电子竞技项目”是由大巴黎俱乐部在2016年启动的，它很有可能是由一家足球俱乐部投入的最高规格的欧洲电子竞技业务，包括组织一支战队参加欧洲区的“英雄联盟”的第二级别比赛。

尽管足球类电视节目相比其他类型还是保持着强劲的势头和灵活的模式，但最近，它们也面临着观众流失的压力：天空SKY (14%) 和英国电信 BT (2%) 2016/17赛季英超联赛的收视率均比前一年有所下降。电子竞技可以使足球和商业机构相结合，既保留了与足球本身的相关性，同时还可以降低因其他娱乐内容竞争导致观众流失的风险性。

对于足球联赛和俱乐部来讲，电子竞技如何能成为新的机会呢？对于足球界所熟悉的国际赞助品牌，如可口可乐吉列以及麦当劳，它们都已经参与到电子竞技比赛中，以期在电子竞技的年轻爱好者群体中维持品牌热度。这个群体囊括了一批年龄在20

然而，对于未来电子竞技的投资决策，相关机构还需谨慎。电子竞技是一个非常分散的领域，产品的多样性意味着将受众分散成了不同的粉丝群体。同时，电子竞技也面临与传统体育领域相同的挑战，例如竞赛排期、管理、整合、职业玩家的薪酬与开发管理等等。进行有效的商业规划和对市场的及时评估是投资电子竞技领域非常重要的准备工作。

德勤体育能够为客户提供投资体育产业的专业顾问服务，包括对投资标的的财务表现进行评估，商业尽职调查，商业战略规划和风险评估。

岁到35岁之间的科技“精英”消费者们，他们比老一代人花费更多的时间上网和使用移动产品，因此品牌越来越难以通过传统的营销渠道（如电视广告）实现在这一群体中的宣传推广。



本报告的编制依据

信息来源

2015/16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、衍生商品收入和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纪录在资产负债表 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，我们将所有财务数据转换成欧元进行分析，汇率统一采用截止2016年6月30日的平均汇率（1英镑=1.34欧元）；2015/16年之前的数据采用之前的报告数据，自2015/16赛季开始的数据统一采用截至2017年5月31日的平均汇率(1英镑 = 1.12英镑)。



中国区联系方式：

王小欣 Nikki Wang

电话：+86(0)10 8512 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。

© 2017欲了解更多信息，请联系德勤。

由www.heliographic.co.uk设计制作