

# Table of Contents

说明	1.1
前言	1.2
致谢	1.3
关于作者	1.4

## 第 1 部分

第一章 体育财务概论	2.1
1 引言	2.1.1
2 什么是财务	2.1.2
3 为体育组织运营融资的五种方式	2.1.3
4 体育全行业概述	2.1.4
5 体育产业的财务规模	2.1.5
6 体育商业的结构	2.1.6
7 影响体育的财务和经济因素	2.1.7
8 结论	2.1.8
参考文献	2.1.9
第二章 分析财务报表和指标	2.2
第三章 风险	2.3
第四章 货币的时间价值	2.4

## 第 2 部分

第五章 财务管理概论	3.1
第六章 制作预算	3.2
第七章 债务和股权融资	3.3
第八章 资本融资	3.4

## 第 3 部分

第九章 设施融资	4.1
第十章 估值	4.2
第十一章 可行性研究	4.3
第十二章 经济影响分析	4.4

## 第 4 部分

第十三章 公共部门体育	5.1
第十四章 学校体育	5.2
第十五章 职业体育	5.3
专业术语	5.4
索引	5.5



# 体育产业的财务管理

关于书籍翻译的一些注意事项：

- 均用英文的有：人名、期刊、常见的著名联赛
- 翻译中文的有：球队名称
- 图表没有翻译
- 人名是否还需要翻译？

**FMinSI**

## 前言

自《体育产业的财务管理》第一版出版以来，体育行业内部发生了巨大变化，第二版反映了这些变化对行业内财务管理的影响。第一版的读者对内容的积极反馈并提供了重要的想法，这些内容都在第二版中及时更新材料并引入。

我 [Matt Brown] 多年来一直在教授体育金融的课程，发现大众对此教材的需求变得明显。我在俄亥俄大学期间，研究生和本科的体育行政管理课程项目正计划进入该校的商学院。此外，随着学生接触更多的会计、经济和金融基础课程，我觉得有必要撰写一本关于体育产业财务管理方面的教材书。在当时，当时，大多数体育财经类教材都侧重于体育创收，很少关注财务管理。来自学生的反馈和他们对新知识的需求促使我们撰写本书的第一版。

在体育产业中，了解金融的必要性和健全的财务管理的重要性仍在持续。在过去几十年中的金融增长亦或者动荡时期，该行业已经大幅增长 - 虽然其增长和现价估值取决于经济体增长的根源，但我们认为它仍旧是巨大而且在不断扩大中的。增长的同时，更好地培养学生在体育组织中担任管理职位的需求也在增长。几个赫赫有名的体育管理项目进入商学院并建立体育管理方向 MBA 就印证了这一需求。如上所述，我们认为体育金融专业的书籍也需要改变；他们需要不仅要关注收还要着力解决体育运动中的基本财务管理问题。在本书中，我们将进一步讨论金融在体育行业的运作方式。本书结构安排如下：

第一部分：财务基础，介绍体育金融和基本财务概念，并使用行业示例解释金融量化的分析工具和技术。本节涉及的主题包括财务报表和指标、风险和货币时间价值分析。在第二章中，我们使用 Under Armour 的财务报表作为讨论资产负债表，损益表和现金流量表的案例，并在讨论和计算财务指标时重新审视这些财务报表。第三章是将风险与北美体育联盟中使用的收益分享模型联系起来。在第四章中，用大联盟球队的延期薪资实例来探讨货币的时间价值。

第二部分：介绍了财务管理的基础 - 体育组织内部确保财富最大化的决策。使用实际体育行业的例子来解释预算，债务和股权融资以及资本预算问题。这部分介绍了传统的财务管理基础教案以及专适于体育产业的这些基本问题的教案。在这里，我们不仅仅提供体育背景中的例子来讨论金融在体育行业中的实际运作方式。例如，我们讨论团队如何使用债务和股权融资方法以及为什么要选择该方法而不是另一种方法。我们还在规划新设施时解释资本预算的重要性，例如升级改造大学橄榄球场和建造社区游泳池。

第三部分：通过核查设施融资，估值，可行性研究和经济影响的实际案例，着重探讨财务管理概念在体育行业的应用。本节的大部分内容是基于我们过去与行业合作伙伴的咨询经验撰写的，其中涉及到一些职业球队、各类体育联赛和若干个城市。

最后，第四部分：考察了该行业中三个部门的财务管理，分别为：公共部门体育，大学体育和职业体育。我们对每个运动领域的财务管理机制进行更为深入的分析。

本书的设计使其可用于高年级本科或体育管理课程的研究生课程。学生并不需要的财务背景来掌握材料。第一部分，财务基础知识，提供了对财务概念的必要介绍。在阅读第一部分的章节后，学生将为其余部分的材料做好准备。

该教材也可供商学院学生或 MBA / 体育管理项目学生在高级金融课程中使用。第 1 章和第 5 到 15 章可用于深入研究体育金融。第二部分，财务管理，包含在本科或一年级 MBA 水平的财务管理原理课程中涵盖的材料。然而，这些章节中的主题主要从体育产业的角度来解释哪些有效、哪些无效。第三部分的财务管理在体育中的应用，以及第四部分的精选体育产业部门的财务属性，对大多数读者来说是全新的材料，它们提供了这些部门的财务管理的细节。

## 本版的新增内容

此版本包括新增和修订的材料，反映了近期体育金融的广泛变化。这些讨论覆盖了大学体育金融的变化（奥·班农 [O'Bannon] 诉 NCAA，出勤成本，新的电视权套餐）；当前融资方式；新的集体谈判协议对球员，球队和联赛的财务影响；职业体育和大学体育的新收入来源（如娱乐区的发展，公私合作，豪华套房的销售及其定价）；另外还强调了大学和职业体育以外的内容（高中，休闲体育，创业体育）。

此版本还反映了体育日益全球化的特征。例如，新的侧边栏目涵盖了不同国家所得税税率对欧洲职业足球联赛和 NFL 球员和球队的影响，以及俄罗斯超级联赛球员对 WNBA 薪资结构的竞争影响。其他变化包括：

- 目前使用的行业案例有助于使财务管理原则适用于体育
- 了解初级的会计原则能够帮助学生解读财务报表
- 新的案例研究，包括使用收入和市场方法来逐步引导学生进行案例分析
- 新体育场的可行性分析，其重点是奥克兰突袭者队为获得新体育场所做的努力

## 特别之处

为使本教材更有用且便于了解财务管理的主题，还特别设置以下功能：

案例探究。在教授体育金融时，我们发现基于案例的方法是帮助学生掌握材料的最佳方法之一。每章都包含一个相关主题的最新案例，后面跟着的问题用以帮助学生了解特定情况下如何应用或是该如何应用财务管理概念。这些案例和问题涉及了对所选主题更为深入的分析和讨论。

边栏。在整个教材中，边栏提供了额外的兴趣背景。通常，解释财务管理概念对于不熟悉财务的读者而言并不足以掌握新概念。为了加强对体育产业概念的理解和应用，边栏提供了更多的例子、涉及广泛的主题。包括，如 NCAA 第一级别运动项目的财务转变；使用体育场区为球队带来额外收入；建立学区、社区和职业体育伙伴关系，以促进各级体育运动发展；部分国际体育组织的财务操作；在职业体育中使用递延合同；以及过去 20 年来各种女性职业联赛的发展。

概念核查以及实践问题。在章节末尾核查概念问题并强调关键概念，有助于章节材料的审查。此外，实践问题部分强化了运动行业中许多财务管理工具和公式的使用。

关键概念的索引表。关键概念首次出现在文本中时会以粗体显示并定义。它们也会出现在教材末尾的索引表中。由于一章中讨论的财务概念通常适用于教材中的几个章节和主题，因此当读者需要审阅前面提到的概念时，索引表将会有所帮助。

我们希望本书继续帮助读者更好地理解体育行业中的财务管理。感谢鼓励我们的教师和学生，为此我们修订了本书以满足当今体育金融学生的需求。

## 致谢

要感谢那些在不同阶段审阅该书的所有参与者，他们提出了改进建议。他们的意见使得这本书更好。这些人如下：**Stephen Dittmore**, University of Arkansas; **Marion Hambrick**, University of Louisville; **Michael Hutchinson**, The University of Memphis; **Sloane Milstein**, Texas A&M University; **Emily Must**, Metropolitan State University of Denver; **Jeffry Noble**, Wichita State University; **Seheon “Jack” Oh**, New York University; **Andrea Pent**, Neumann University; **Larry Prober**, Rider University; **Kathy Pryor**, Ecclesia College; **Janice Robinson**, Durham College; **Eric Schwarz**, Victoria University, Melbourne, Australia; **Narcissus Shambare**, College of Saint Mary; **Brian P. Soebbing**, Temple University; **Emily Sparvero**, The University of Texas at Austin; and **Lonni Wilson**, Keiser University. And for the previous edition: **Jan Bell**, St. Thomas University; **Joris Drayer**, Temple University; **Dianna Gray**, University of Northern Colorado; **Daniel F. Mahony**, Winthrop University; **Joel Maxcy**, Drexel University; **J. Christopher McGrath**, Georgetown University; **John Miller**, Troy University; **Michael Mondello**, University of South Florida; **Stephen Shapiro**, Old Dominion University; **Robert Taylor**, California University of Pennsylvania; **Nathan Tomasini**, Virginia Commonwealth University; **Galen Trail**, Seattle University; **Sharianne Walker**, Western New England University; and **Jason Winfree**, University of Idaho.

---

首先要感谢那些最初推动我去研发更好金融课程和更好材料的学生，特别是 1999 年到 2005 年的俄亥俄州研究生和本科生。我特别要感谢南卡罗来纳州的研究和本科生，他们提供了反馈，包括第一版以及第二版修改建议。

接下来，如果没有 **Dan**, **Mark** 和 **Chad**，这个项目是不可能实现的。多年来，与你们一起写作真的很棒。我很欣赏你们的工作态度，最重要的是与你们的友谊。与往常一样，考虑到工作和大学的变化，完成这个项目的要比预期的要长。感谢你们一直坚持该项目并完成它。

感谢我在俄亥俄州和南卡罗来纳州的朋友和同事，感谢你们的友谊和支持。**Andy Kreutzer**, **Doc Higgins**, **Tom Regan** 和 **Frank Roach** 都是伟大的导师，他们塑造和影响了体育产业。

感谢我的妻子贝基和儿子杰克和卢克，谢谢你让我有时间完成这份手稿。真的感谢你们在家里的支持。

最后，出版商 **Holcomb Hathaway** 的 **Colette Kelly** 对我们非常耐心。她对早期草稿的编辑、评论和工作都很有见地，并对该版进行了重大改进。**Colette**, **Gay Pauley**, **Sally Scott** 以及 **Holcomb Hathaway** 其他员工都非常乐意与我们合作，我们非常感谢他们所做的一切，以帮助我们使这个版本尽可能地呈现出更好。很高兴与 **Packianathan Chelladurai (Chella)** 建立友谊，感谢他与 **Holcomb Hathaway** 的关系并促使这一切成为可能。

## MTB

---

许多人直接或间接参与帮助开发了这本书及其内容。当然，写这本书的原因是因为热心的学生想要了解管理体育组织的所有知识。感谢那些阅读第一版并提供反馈的学生。

我要感谢我的妻子和合伙人 **Heather** 帮助我思考，并提供一些复杂想法的诠释方法，但更重要的是她的耐心和鼓励。我还要感谢我的两个出色的男孩，**Aidan** 和 **Lucas**，因为他们理解我也有类似他们写作业（这本书）一样，需要尽最大的努力。两个男孩都像我一样热爱运动。

感谢 **Holcomb Hathaway** 的团队，尤其是 **Colette Kelly** 和 **Gay Pauley**，一直非常支持我们，并为我们提供了出色的见解，想法和编辑。他们还找到了非常有帮助的评论员，提供了重要的建议。此外在我夏季休假期间，巴黎南部大学的 **Michel Desbordes** 是一位善良的主人，他让我在良好的创作环境中取得了巨大进步。

最令人满意的部分是我与合著者 **Matt**, **Mark** 和 **Chad** 的合作。我要感谢他们让我再次成为这个团队的一员。我与他们每个人的友谊是这些版本最重要和最持久的结果。谢谢大家的出色工作。

## DAR

---

我首先要感谢我的家人和亲密的朋友，他们为这个项目和其他许多人一样提供了持续的支持。如果没有亲人提供专注于写作和编辑所需的时间，就无法完成第二版。在我告诉她在第二版的计划后，我的妻子 **Leslie** 在最初震惊消退后就显得特别耐心。我希望我的好孩子，**安妮** 和 **坎顿**，总有一天能够理解寻求知识写作能够提供的挑战是多么令人兴奋。我的目标是，他们总有一天会发现对事物的热情，就像我对体育产业的热情一样。我也非常感谢我的父母 - 他们从来都不是体育迷 - 但都能容忍并鼓励我不断学习我喜欢的东西。希望可以在他们一辈子读过的所有非体育类书籍的书架上找到这个版本。

我非常幸运能与这本书和其他尊敬的合作。**Matt**, **Dan** 和 **Chad** 一直让我挑战思考并持续激励去实现更高目标。特别值得称赞的是，我们真的享受一起谈论体育，商业以及最重要的生活。与我尊敬的亲密朋友一起工作是一种福气。我在南卡罗来纳大学体育和娱乐管理系的同事也提供了持续的支持以至于我在“大厅的尽头”工作了几个小时。能和那些不仅敬业专业而且要好的朋友一起工作是一件幸事。在我的整个职业生涯中，学生为我（有时）疯狂的想法提供了一个出路。我希望我能够像他们教给我的那样教他们。**Holcomb Hathaway** 的工作人员 **Colette Kelly** 在我们的努力中始终保持耐心，为此我将永远感激。

## MSN

我要感谢所有参与出版这本书的人。与 **Holcomb Hathaway** 的工作人员 **Colette Kelly** 合作得很好。感谢众多的评论人员，他们为如何改进教材提供了极好的建议。感谢我所有的学生和同事，无论是过去还是现在。因为你们，每天早上来上班都是一种乐趣。帮助我们的学生成长、学习和追求他们在体育事业的梦想是一份非常有价值的工作。同时，感谢我的妻子 **Kerry**，感谢她给予我具大支持，感谢她是一位出色的伴侣和母亲，感谢我们的三个孩子 **Andy**、**Luke** 和 **Abby**，每天都使我面带微笑。期待着在未来的岁月里能够继续与大家分享我对体育的热爱。最后，感谢 **Matt**、**Dan** 和 **Mark** 将我纳入这个项目。非常感谢与你们的合作和友谊。

CDM

---

## 作者简介

**Matthew T. (Matt) Brown** 是南卡罗来纳大学体育和娱乐管理的系主任和副教授。他教授研究生和本科生体育金融课程以及致力于体育金融和体育商业领域的研究。他目前的研究重点是税收实践和税收政策对职业体育联盟的影响。**Brown** 的研究成果在 *Journal of Sport Management*, *Sport Marketing Quarterly*, *Entertainment and Sport Law Journal*, *International Journal of Sport Finance* 以及 *Sport Management Review* 等刊物上发表。此外，他还出席了 70 场国家级和国际级会议。

**Brown** 还一直是体育和旅游各类组织的行业顾问。他的客户包括爱国者积分、展览业研究中心、国际场馆经理协会、小联盟曲棍球队、小联盟棒球队、俄亥俄高尔夫球场所有者协会和南卡罗来纳州。他目前是莱克星顿 *Countyblowfish* 棒球队的顾问，该队是海岸平原联盟的一支木棒球队。除了与河豚队共事外，**Brown** 还担任南俄亥俄州铜斑蛇队的首席财务官和南俄亥俄州学院棒球俱乐部董事会的财务主管。他还担任了北美体育管理协会的财务主管。2003 年，**Brown** 被评为杰斐逊学院年度校友。

**Brown** 从北科罗拉多大学获得体育管理博士学位。在加入南卡罗来纳大学教员之前，他是俄亥俄大学体育管理和设施管理项目的教员。他的主要教学职责是双学位 **MBA/MSA** 的研究生课程，在那里他向一年级和二年的 **MBA** 学生教授体育金融和研究方法课程。

---

**Daniel Rascher** 主要教授和出版体育商业类研究，并进行行业咨询。他专攻经济和金融，更具体地说，他专攻体育行业的产业组织、反垄断、调解和仲裁、评估、经济影响、市场准备、可行性报告、营销、损害分析、战略以及劳工问题。**Rascher** 创立了 **SportsEconomics**，促使体育企业由从业余状态向数十亿美元产业的转变。作为 **SportsEconomics** 有限责任公司的创始人和总裁，**Oskr** 有限责任公司的合伙人以及 **LECG** 有限责任公司的前校长，**Rascher** 的客户包括 **NBA**、**NFL**、**MLB**、**NHL**、**NCAA**、**NASCAR**、**MLS**、**PGA**、体育用品和服装、职业拳击、混合武术、**NHRA**、**AHL**、**F1** 赛车、**Indy** 赛车、美国勒芒赛车、英超足球、职业自行车、耐力运动、**IPL**、媒体、票务、**IHRSA**、音乐以及体育委员会、地方和州政府、会议和游客局、旅游业务、企业家和 **B2B** 企业。

**Rascher** 从加州大学伯克利分校的经济学专业获得博士学位。他是旧金山大学体育管理项目的学术项目主任和教授，他还教授体育经济学、金融和研究方法课程。他还曾在西北大学，马德里 **IE** 商学院和麻省大学（阿默斯特）任教。他为学术和专业期刊，书籍以及体育管理和经济学领域的教科书撰写过文章。媒体对他体育事业的各个方面进行了数百次采访，并在专业和学术会议上发表了 50 多场演讲。**Rascher** 担任过 *Case Studies in Sport Management*, *Journal of Sport Management*, *Sport Management Review*, *International Journal of Sport Finance*, *International Journal of Sport Management and Marketing* 以及 *the Journal of the Quantitative Analysis of Sports* 杂志的责任编辑。他担任 **NASSM** 的研究员，还被国家认证评估师和分析师协会认证为评估分析师（**CVA**）。

**Rascher** 还作为联邦和州法院的专家证人，在仲裁程序中作证，并多次向州和地方政府提供公开证词。

---

**Mark S. Nagel** 于 2006 年成为南卡罗来纳大学体育与娱乐管理系的教员，现在担任体育研究所的副主任。在加入南加州大学之前，他是乔治亚州立大学研究生体育管理项目的主任。在乔治亚州，他负责体育管理计划的各个方面，包括招募和建议学生，开发和安排课程，认证和监督兼职教师以及维持校友和体育商业关系。**Nagel** 此前还曾在西乔治亚大学和圣何塞州立大学的体育管理课程中工作。他目前担任旧金山大学和圣玛丽学院的兼职教师，在那里他教授体育管理暑期课程。

**Nagel** 获得了北科罗拉多大学的博士学位。他曾在 *Journal of Sport Management*, *Sport Marketing Quarterly*, *Entertainment and Sport Law Journal*, *International Journal of Sport Finance*, 以及 *Sport Management Review* 等期刊上发表过多篇文章。他与人合著了 "Introduction to Sport Management: Theory and Practice and Sport Facility Management"。此外，他还撰写了大量的学术书籍章节及数十篇研究报告。**Nagel** 目前为北美体育管理协会的研究员，担任 **NASSM** 和体育和娱乐法律协会的财务主管。**Nagel** 还担任过各类体育和旅游组织的顾问。

在从事学术事业之前，**Nagel** 曾在体育管理的各领域中工作，主要从事体育教练和管理以及校园娱乐。在担任旧金山大学女子篮球队助理教练期间，他帮助并带领球队参加了三次 **NCAA** 锦标赛的比赛以及 1996 年的 **Sweet16** 赛事。

---

**Chad D. McEvoy** 是北伊利诺伊大学运动人体科学和体育教育系的教授和系主任，曾任伊利诺伊州立大学和锡拉丘兹大学的体育管理教授。在从事学术事业之前，**McEvoy** 曾在爱荷华州立大学和西密歇根大学从事校际体育的市场营销和基金筹集工作。他为各种体育类客户提供研究服务，包括职业体育，校际体育，奥林匹克运动和体育机构。

**McEvoy** 分别拥有北科罗拉多大学的博士学位，马萨诸塞大学的硕士学位和爱荷华州立大学的学士学位，且都为体育管理 / 行政管理方向。他的研究兴趣集中在商业化观众体育场景中的创收和票价定价。**McEvoy** 在期刊上发表文章，包括 *Journal of Sport Management*, *Sport Marketing Quarterly*, *International Journal of Sport Management and Marketing*, 以及 *Sport Management Review* 杂志。他的研究成果还包括众多媒体专栏和访谈，包括华尔街日报，*Sports Illustrated*.com, *ESPN.com*, 芝加哥论坛报，费城问询报和亚特兰大宪法报等。**McEvoy** 在 2008 年担任著名的校际运动员骑士委员会委员并担任 *Case Studies in Sport Management* 的创始编辑，之前担任过 *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics* 的共同编辑。**McEvoy** 担任 2015-2016 年体育营销协会主席。





## 核心概念

- 资本市场
- 债务融资
- 分布式俱乐部所有权模式
- 经济周期
- 经济衰退
- 经济增长
- 股权融资
- 财务
- 财务管理
- 礼品融资
- 政府融资
- 国内生产总值（GDP）
- 国内体育生产总值（GFSP）
- 投资
- 货币市场
- 多所有者 / 私人投资辛迪加模式
- 多所有者 / 公开交易的公司模式
- 北美行业分类体系（NAICS）
- 留存收益
- 单一实体结构
- 单一所有者 / 私人投资者模式
- 可持续性
- 财富最大化

# 引言

为什么了解财务管理很重要？想一想关于建造新体育场或竞技场的例子。这样的体育金融领域信息经常出现在新闻中，是因为新的体育场或竞技场直接影响当地居民，企业和政府。这里有一些例子：

- Levi's 体育场是旧金山 49 人队的主场，于 2014 年开业，耗资 12 亿美元。场地可容纳 68,500 人，提供 165 个豪华套房和 8,500 个俱乐部座位。该体育场拥有多种环保特色，包括豪华套房塔顶的绿色屋顶和三座拥有数百块太阳能电池板的太阳能桥。
- 南卡罗来纳州哥伦比亚市支付约 2900 万美元用于建立 Spirit Communications 棒球场，将小联盟棒球带回该州首府。耗资 3500 万美元的棒球场于 2016 年开放，预计棒球比赛有 8,000 场，音乐会将有 14,000 场。该市利用其酒店税收入来偿还用于为新体育场建设提供资金的债券。Savannah Sand Gnats 在 2015 年宣布他们会在 2016 赛季搬迁到哥伦比亚市。Hardball Capital 是球队的老板兼体育场经理，将为建筑成本贡献约 600 万美元。
- 2008 年，新纽约洋基体育场取代了旧洋基体育场——一座 1923 年以 250 万美元的价格建成的体育场。这座新体育场耗资 13 亿美元，于 2009 年开业，每场比赛的顶级座位售价为 2,500 美元。
- 酋长球场于 2006 年在伦敦揭幕，是英格兰第三大体育场，可容纳 6 万人。作为英超揭幕战阿森纳的主场，这个耗资 4.7 亿英镑（8.696 亿美元）的场地完全由俱乐部私人资助，其资金来源主要是可从提供体育设施建造贷款的一组银行共同提供的 2.6 亿英镑高级贷款中获得。提供贷款的银行包括苏格兰皇家银行，爱尔兰银行，爱尔兰联合银行公共责任公司（PLC）等。贷款期限为 14 年。
- 对于明尼苏达双城队来说，一个新的体育场意味着可以获得以前无法获得的收入。双城队与明尼苏达维京人队同在 Hubert H. Humphrey 大都会。由于老场馆在观看棒球比赛以及创收方面存在诸多的设计不周，导致双城队几乎没有收到任何豪华套房出租的钱；相反，豪华套房销售收入全部归于维京人。明尼阿波利斯市保留了来自停车场、特许权和场内广告的部分收入，双城队从新球场 Target Field 上获得了几乎全部的收入，包括来自冠名权，高级座位和豪华套房的钱。球场开放时，高级座位的平均票价约为每场 52 美元。高级座位持票人每人还要缴纳 1,000 至 2,000 美元的会员费才进入场内的专属俱乐部区域（Roberts 和 Murr, 2008）。
- 德克萨斯 A&M 大学正在以 4.5 亿美元扩建和翻新其足球场 Kyle Field。增加了超过 20,000 个座位，总容量超过 102,000，并使 Kyle Field 成为东南部赛区（SEC）中最大的体育场。
- NFL 的纽约巨人队和纽约喷气机队的共同主场 MetLife Stadium 于 2010 年正式营业，它取代了 1976 年开业的巨人体育场（The Meadowlands）。这个价值 16 亿美元的体育场被 Billboard Magazine 评为 2014 年世界上票房最高的体育场（Oliver, 2015）。除了作为两支 NFL 球队的主场外，该场地还承接了各种非 NFL 活动，包括音乐会和足球比赛。2014 赛季，该体育场的票房收入超过 7100 万美元。

这些例子代表了建设新场馆的收入方面 - 它们通常是在新闻中以巨资为标榜。然而，与设施建设相关的其他财务管理问题呢，例如，如何分享收入以满足持续的运营支出？要考虑这些问题以及对社区的影响，让我们来看看印第安纳波利斯小马队。Lucas 石油体育场，RCA Dome 的替代品，入驻新球场后立即带来了新收入；然而，新收入却没有流入资本改进委员会（CIB）。CIB 是运营体育场并管理其债务服务方面的政府实体 - 因为需要一段时间体育场才能偿还债务本金和利息所需的现金（“Indy Wrestles,” 2009）。

这个价值 6.75 亿美元的体育场是由市政债券资助的，它们是通过提高印第安纳波利斯周边 9 个县的预制食品 1% 税率获得的。但是，通过增加税收方式产生的收入仅够偿还设施的利息，仍旧没有资金用于设施运营。随着本应偿还债务的税收收入和体育场收入归于小马队，CIB 以每年 2000 万美元的亏损方式（“Indy Wrestles”）运营着体育场。由于财务管理不善 - 特别是对新体育场运营成本的规划和预测不利 - 州政府必须要采取行动了。大都市区的市民可能需要以某种形式的增税方式来支付体育场的运营成本。

如上例所示，这些新场地产生的收入吸引了大量的媒体关注。然而，与场地建设和运营相关的财务管理问题却被忽视，轻视甚至不被理解。当上述情况发生时，就像印第安纳波利斯一样，了解财务管理的重要性才变得明确。

本章中，我们将向您介绍财务领域的关键概念，其中许多将在后面的章节中讨论作更深入的探讨。您可能会遇到不熟悉的术语。要获得这些术语内涵，请参阅本书末尾的索引表。

## 什么是财务

财务，即关于资金的管理科学，包括会计，经济学和统计学概念的应用。在金融领域，有三个相互关联的部门：（1）货币和资本市场，（2）投资，（3）财务管理（Brigham&Houston, 2012）。货币市场是高流动性短期证券的市场；资本市场是中间或长期债务以及公司股票的市。因此，货币和资本市场部门包括证券市场，如纽约证券交易所和芝加哥商品交易所。投资银行也属于这一领域，保险和共同基金管理也是如此。

与第一个部门相反，投资部门的重点是为个人和机构投资者在建立投资组合时给出安全选择。美林（Merrill Lynch）和爱德华琼斯（Edward Jones）是就该领域的公司。

财务管理部门涉及公司内部关于收购或使用资金的决策，通常是以财富最大化为目标或结果，或是最大化公司的整体价值。为实现财富最大化，财务管理部门通常要预测未来收入并计划未来支出。在体育领域中，这可能包括计算因转移到新设施而产生的现金流量增加（如引言中所介绍的），并确保按照预期那样能够增加球员工资总额度。财务部门还承担一部分管理控制的功能。通过与组织中的其他部门协调，财务部门追求高效运营和合理的资源利用。财务部门也进行投资和融资决策，必要时与金融市场和投资公司合作。在建造新体育场时使用的债务融资类型就属于这一决策范畴。

体育类的公司可以分为营利型，非营利型或政府实体。营利型体育公司与其他类型的营利性企业有许多共同特征。因此，体育组织的财务管理往往与其他行业的组织的财务管理非常相似。这些共性包括价值创造，或随着时间的推移增加公司的价值，以及收入增长。但是，也会有一些区别。一个主要的区别是体育公司的所有者具有多样化目标（Foster, Greyser, & Walsh, 2005）。虽然体育组织也会争夺最大化财富，但职业体育的所有者可能对此目标不感兴趣。相反，其所有者可能对赢得比赛或成为少数几个职业体育特许经营权拥有者的名流身份而更感兴趣。所有者的另一个目标可能是保护社区资产。所有者的不同目标可能会损害职业联盟中的竞争平衡，特别是在追求冠军方面。例如，一个非常富有的老板若愿意在几个赛季中都遭受损失，可能会导致竞争失衡。因此，在赛季之初就会人们就会发现只有少数几支球队真正有获得冠军的实力。联盟则会通过实施薪资限制（salary constraints）、收益分享（revenue sharing）和其他类似机制来应对。这些机制既可以促进场上球队间的竞争，也可以促成场外财务管理合作。

# 为体育组织运营融资的五种方式

无论老板的目标是财富最大化还是获胜，以及体育组织是否为营利型，非营利型或政府机构，体育行业的经理都会使用以下 5 种方法为组织融资，见表。这其中包括营利型公司常用的运营融资的三种方法：债务，股权和留存收益的再投资。在体育类公司，还常用到另外两种融资方式：政府资助和赠与。每个例子都将在本节中看到。这里给出了每种的介绍：

表 1：体育组织运营常用的融资方法 方法 | 定义 | 实例 ---|---|--- 债务 | 借入资金必须随时间的推移而偿还，通常是有利息的 | 洋基体育场的建设 股权 | 出售股票或部分的组织所有权以获得现金 | 绿湾包装工队对 Lambeau 球场的翻新 留存收益 | 先前收益的再投资 | 包装工队的特许经营 保存基金 政府资助 | 由联邦（国家），州或市政府提供的资助，包括土地使用，税收减免，直接场馆融资，州或市政府的拨款以及基础设施改善 | 由德克萨斯州阿灵顿市发行的税收担保债券，用于支持 AT&T 体育场 赠与 | 慈善捐款，以现金或实物捐赠形式 | 向德克萨斯 A&M 捐赠的总额为 8540 万美元，其中大部分资金用于 Kyle Field

## 债务

当一个组织借钱就必须在一段时间内偿还的本金，通常是有利息的，这也意味着在使用债务融资。通常在体育领域中，球队发行债券或从贷款机构借款（某些情况下是他们所在的联盟）通过债务为运营提供资金。纽约洋基队就以这种方式为新洋基体育场提供资金。该团队向包括高盛（Goldman Sachs）在内的一组银行借款 总计 1.05 亿美元，以用于支付超支费用。该球队还通过免税和应税债券市场借款超过 12 亿美元（Kaplan，2009）。债务融资可以是短期融资，也可以是长期融资；短期债务需是在不到一年内偿还的，长期债务则一般在一年以上。债务融资操作的一个关键点是贷款方并没有获得组织的所有者权益。体育组织的义务仅限于偿还债务。

## 股权

与债务融资相反，在股权融资中，所有者以出售股票或部分所有权换取资金。因此，该组织在不产生债务的情况下获得运营资金，而无需在特定时间偿还特定数额的资金。缺点是所有者权益将被稀释，初始所有者因为增加了额外的投资者可能会失去控制权。Stephen M. Ross 在 2009 年利用股权融资筹集资金购买迈阿密海豚队后。他将球队中的少数股权出售给了几个合伙人，包括歌手 Marc Anthony 和 Gloria Estefan（Talalay，2009）。很少有体育组织会发行股票，股权融资仅仅体育产业以外的一种常见融资手段。其中为数不多例子是，绿湾包装工队使用了 1.43 亿美元的股票收益来资助 Lambeau 球场的翻新（参加“绿湾包装工队的历史”，2015 年）。

有两个原因可以说明，为什么职业体育组织通常不会发行股票来筹集股本。一个原因是，当公司进行公开交易时，很难隐蔽。为遵守证券交易委员会（SEC）的规定，公开交易的组织必须提交详细的会计活动的年度报告。如果财务报告显示出明显的正现金流，那么以“经济困难”为由为新体育场寻求公共资金的球队就很难说服市政当局给予资助。第二个原因是发行股票的球队必须回答股东的各类问题。股东对盈利能力的要求可能与在该领域获胜的目标背道而驰（例如，由于收购导致的近期财务损失使得球队可能无法在交易截止前购买一名球员）。另外，对公有制的关注是如此之大，以至于 NFL 不允许其球队成为国有企业。联盟于 1960 年颁布了禁止公有制的规定（Florio，2011）。

如上所述，绿湾包装工队并非常态，也不符合 NFL 的规定。为了防止该职业球队离开威斯康星州的格林湾，该球队于 1923 年上市，而今天的包装工队继续免于 NFL 禁止发行股票的处罚。然而，与常规的公开交易公司不同，包装工队的股票价值并不升值，也不在证券交易所交易。尽管体育组织不愿意使用股权融资，但是除了 NFL 以外的联盟球队则通过这样做而获取了大量资金。1998 年，克利夫兰印第安人队公募（IPO）筹集了 6000 万美元。佛罗里达黑豹队，波士顿凯尔特人队，温哥华加拿大人队和科罗拉多州雪崩队都使用了股权融资。因此，直到今天这些球队仍是私人控制的（Kaplan，1999）。

## 留存收益

除了通过债务和股权融资外，组织还可以通过对先前收益进行再投资来为运营或资产收购提供资金。公司为运营或收购资产而节省的收入部分称为留存收益。留存收益的再投资通常被认为是一种股权融资，因为这种融资方式常为上市公司所使用。当他们选择进行再投资收益而不是以股息支付给股东时，就使用了所谓的留存收益。然而，在体育领域，通过留存收益再投资的融资与股权融资会分开考虑，因为该行业的组织 - 除体育用品制造商和零售店外 - 通常是私人持有的。虽然收益可能会分配给球队所有者，但在体育运动中，它们常会用于购买球员、改善运营或进行其他投资。

绿湾包装工队就将留存收益再投资，以保持竞争力和良好的球队运转，才成功保有特许经营权及其传统。但是，由于特许经营权归于股东而非富有的个人所有，因此该组织在应对业务挑战时常处于劣势。富有的所有者能够灵活使用个人资金将现金注入体育组织。包装工队克服这一劣势的一种方法是成立“包装工特许经营保存基金”（Packers Franchise Preservation Fund）。通过获得流动性资金，该基金旨在提高公司和特许经营的可持续性。2013 年，基金总额为 1.275 亿美元，是该球队企业储备基金的一部分。在 2013 财政年末，企业储备基金总额高达到 2.54 亿美元（Walker，2013）。

## 政府资助

在体育产业中，私营组织（如职业球队）从政府获得资金是很常见的。此外，公立高中和大学常常通过直接或间接的政府资助获得一部分资金，这笔资金可能会支持这些学校的体育计划。对于所有体育组织而言，政府融资可以由联邦、州或市政提供，可能包括土地使用、税收减免、直接场馆融资、州和市政拨款以及基础设施改善。在 2012 赛季期间，64 个大联盟的球队在体育场馆建造中获得了市政债务的免除（Kuriloff & Preston, 2012）。图表 1.2 提供了政府渠道的直接场馆融资例子。

## 赠予

赠予融资包括向组织提供的现金或实物慈善捐赠。赠予融资是大学体育项目运营和投资收入的主要来源。它也是小型大学课程和非营利性体育组织资金的重要来源。根据 Wolvert and Kambhampati（2015 年）的数据，2014 年，美国大学体育部门获得了 12.6 亿美元的捐款。其中，前 20 名体育部门获得了超过 7 亿美元的收入，其中德克萨斯 A&M 占了最大比重。参见图 1.3，了解东南大学联盟（Southeastern Conference）的运动捐赠情况。

大学体育项目使用赠予收入来抵消学校体育运动成本上升、建设或翻新设施以及增加资助；例如，杜克大学每年为体育奖学金筹集约 1700 万美元。其他机构常使用赠予融资来抵消因州政府削减高等院校资金而造成的机构（政府）融资损失。大多数机构也在寻求增加他们的体育部门捐赠（见图表 1.4）。杜克大学希望通过 2.6 亿美元的捐赠来增加其奖学金总量。斯坦福大学的运动捐赠价值在 4.5 亿美元到 5 亿美元之间并且每年会支付总数额的 5.5%（Cohen, 2013）。

## 体育全行业概述

体育产业规模庞大且多样化。这使得对行业进行分类并测量其规模和范围变得困难。此外，如何定义体育会影响对行业规模的估计。例如，普华永道（PwC）估计，2015 年全球体育产业的规模为 950 亿英镑（1507 亿美元）（Cave, 2015），而 Plunkett 研究公司（2015）估计其价值为 1.5 万亿美元，差不多是普华永道估算的十倍。为什么估计会出现这样的差异？普华永道和 Plunkett 研究公司会使用了两种不同的体育产业定义。

在美国，联邦机构使用由美国人口普查局开发的北美行业分类体系（NAICS）来衡量和跟踪商业经济。每个企业都被归类为更大行业的一部分。然而，体育产业并未被归类为 NAICS 中的一个任何一个行业。然而，通常认为体育产业分散在 NAICS 中的至少 12 个不同行业中（见图表 1.5）。最多的体育类企业集中在艺术、娱乐和休闲领域（NAICS 71）。

艺术、娱乐和休闲部门由美国劳工部劳工统计局（BLS）描述如下：该部门雇用了大量的季节性和兼职工作者；在这个行业工作的人往往比其他行业的员工年轻，而且工资相对较低。截至 2012 年，BLS 对整个行业的前景看好。除非有新冲击，未来十年的内随着收入和闲暇时间增加，将导致该行业的需求增加，到 2022 年就业率将增长 9.7%（“行业就业数据”，2012 年）。除了看电影业，几乎所有的休闲活动都包含在这个行业内。

BLS 将这个部门分为三个大的子部门：现场表演或大型活动；历史，文化或教育展览以及和娱乐或休闲活动。现场表演或大型活动子部门包括职业体育，商业体育俱乐部，运动促进的公司和机构，以及狗和赛马设施。私人拥有的博物馆，如国家棒球名人堂和博物馆，都在历史，文化或教育展览的子部门中找到。娱乐或休闲活动子部门包括高尔夫球场，健身设施，保龄球中心和健身俱乐部。BLS 进一步划分了艺术，娱乐和休闲部门的子部门，将 NAICS 代码分配给更小的部门。图表 1.6 列出了观赏性和休闲体育部门的代码。这些子部门涉及到运动队和俱乐部、保龄球中心和海事活动。

## 体育产业的财务规模

学术界和体育行业专业人士经常讨论，引用和引用某个国家的体育产业的规模。例如，在 2015 年，估计英国联合王国（英国）的体育产业总规模达到 200 亿英镑（3170 万美元），创造约 450,000 个工作岗位（Cave, 2015）。在美国，体育产业的规模从 1986 年的 470 亿美元增长到 1995 年的 1520 亿美元，实际年增长率为 8.8%（Rascher, 2001）。King（2002）指出，2001 年美国工业增长到 1950 亿美元（自 1995 年以来年增长率为 4.24%）。Milano 和 Chelladurai（2011）估计，2005 年该行业的规模从保守的 1685 亿美元（这表明行业规模略有下降）到符合预期的 2075 亿美元（这将表明适度增长）间浮动<sup>1</sup>。最近，Plunkett Research（2015）估计该行业的规模为 4,850 亿美元。从 2005 年到 2015 年，美国体育产业真的增长了 2750 亿美元吗？是因为用于衡量行业规模和口径的不同行业定义的原因么？还是计算行业规模的不同方法造成的呢？

我们可以通过计算总产值来确定任何行业的规模。我们用国内生产总值（GDP）来衡量经济的总体规模。GDP 是指某一年内郡，州，国家或其地域内生产的商品和服务的市场总价值。为了确定体育产业的规模，我们计算了国内体育生产总值（GDSP）。GDSP 被定义为一个国家在一年内生产与体育相关的商品和服务产出的市场价值。这包括体育产业对总体经济贡献的增加值以及体育产业的总产值。

衡量 GDSP 的必须避免重复计算（这是计算 GDP 的指导原则之一），即可以避免二次或多次对货币的重复核算。当第二次支出被计算在内的话，二次核算就会导致体育行业产值估计出现错误，例如，不应计算球员的工资，因为这个数额包含在球票价格中。当组织设定票价时，他们已经考虑了运动员的工资，因为这些基本上属于生产成本或者销售成本范畴（见第 2 章）。作为生产的中间成本，在计算行业规模时，不应将工资与球票收入单独分开，否则分别统计它们就是两倍了。

最初对美国体育产业规模的重大研究时，体育公司杂志（Sports Inc. magazine）将该行业的规模计算为 470 亿美元（Sandomir, 1988）。然而，该研究并没有遵循美国商务部关于计算 GDP 的规则，并且没有尝试估计该行业对美国的经济影响（Meek, 1997）。Meek 进行的一项研究中确实避免了重复计算，结果导致体育产业规模估计达到 1522 亿美元。Street 和 Smith 的 Sports Business Journal 中估计 2001 年全美花费了 1946.4 亿美元用于体育运动（King, 2002）。在随后对本报告中使用的计算方法描述中，Broughton（2002）指出，报告中的规模并非估计的行业总规模，而只是衡量的体育相关支出的金额。研究者称，在采用传统经济标准时（即避免重复计算），体育行业的实际总规模为 317.6 亿美元。Milano 和 Chelladurai（2011）再次遵循 Meek 和美国商务部计算 GDSP 的规则，他们给出了行业总规模的范围估计值（在 1685 亿美元到 2075 亿美元之间）。在他们的范围估计方法中，所有存在争议的 GDSP 支出会从行业规模估计中删除，以得到较低的规模，而所有可争议的支出都包括在更高的金额中。Milano 和 Chelladurai 对行业规模的适度估计为 1,894 亿美元。这里面的估计值包括有一小部分的在争议的支出。

表 1.7 呈现了 Milano 和 Chelladurai 10 年的研究的结果比较，该表中使用了 2005 年的数据，而 Meek 的研究使用了 1995 年的数据，数据根据通货膨胀率进行了调整。数据在如下六个方面进行比较：（1）娱乐和休闲，（2）产品和服务，（3）非体育相关广告，（4）体育投资，（5）体育净出口，（6）体育相关的政府支出。行业中最大的部门是体育产品（例如，Louisville Sluggers）和服务部门（例如网球课程），占 GDSP 比重一半以上。请注意，如果我们使用 Milano 和 Chelladurai 对行业规模的适度估计方法，那么当我们用 2005 年美元货币价值为标准重新核查这两项研究结果时，2005 年的行业实际上比 1995 年更小。只有在他们对行业规模的自由估计下，才能看到行业的增长。

---

<sup>1</sup> 作者使用是美国人口普查局经济普查的数据来对行业规模的估计。不幸的是，经济普查仅每五年进行一次，而且可用数据是在 2012 年收集的。有关行业规模的完整报告将在 2016 年前发布。在那之前，Milano 和 Chelladurai 是美国体育产业规模的最佳估计。↩



## 体育商业的结构

一个公司的结构会影响该公司的税务和法律义务。不同的结构提供不同的利益。例如，公司筹集资金的选择权是基于其业务结构，其经理和员工的个人法律责任亦是如此。正如我们将在第 5 章中讨论的那样，商业实体可以使用几种不同的结构。这些结构包括政府，非营利组织，独资企业，合伙制企业，有限责任公司（LLC），S 级公司和 C 级公司。每种结构都有独特的优点和缺点，会影响组织的财务管理。

大学的体育部门被归类为政府或非营利型企业，取决于该部门是否属于州立学院或大学，如北卡罗来纳大学 Chapel Hill，或者是私立大学的一部分，如杜克大学。

在职业体育中，大多数特许经营都是以营利为目的的企业。它们以各种所有权模式构建。在描述这些基本的所有权模式后，我们将讨论体育联盟，赛区和协会的结构。

## 特许经营所有权模式

大多数特许经营权是由三种所有权模式中的一种形成的（Foster, Greyser, & Walsh, 2005）：单一所有者 / 私人投资者模式，多个所有者 / 私人投资辛迪加模式，或多个所有者 / 公开交易的公司模式。

### 单一所有者 / 私人投资者模式

在单一所有者 / 私人投资者模式中，一个人（通常是独立富有的人）拥有该公司。所有者可以在特许经营的运营中发挥积极作用，或者在选择好重要经理人之后，所有者可以放手。例如，洛杉矶快船队由前微软 CEO Steve Ballmer 拥有。Ballmer 在 2014 年以 20 亿美元收购了该特许经营权。

### 多所有者 / 私人投资辛迪加模式

团队所有权中最常见的模式是多个所有者 / 私人投资辛迪加模式。最为常见有两个原因。首先，特许经营权的价值已经上升到很高，以至于一个人很难独自购买特许经营权。其次，如前所述，公开交易的公司模式与私人投资模式相比有许多缺点 - NFL 甚至禁止公开交易的公司模式。

当个人集中资源购买特许经营权并组成合伙企业、有限责任公司等时，他们就是一个多个所有者 / 私人投资辛迪加模式下的所有权集团。例如，在 1995 年，一群长期的朋友和粉丝，包括 Fred Hanser, William DeWitt 和 Andrew Baur 购买了圣路易红雀队。每个所有权组合都由同一个投资公司文件管理，该文件概述了所有者的决策权，包括谁将在联盟会议中代表他们。有时，所有权组合中有一个主要的所有者个体，就像所有权组合在购买纽约洋基队多年后的情况一样，George Steinbrenner 被视为该团队的唯一所有者。所有者之间发生的任何争议可通过仲裁或法律诉讼解决（见边栏 1.A）。

### 边栏 1.A

亚特兰大精神有限责任公司

2003 年，时代华纳正在向一位买家 David McDavid 出售亚特兰大老鹰队（NBA），亚特兰大鹈鹕队（NHL）和飞利浦球场。但是，有人提出了有关 McDavid 为购买融资的能力的问题。与此同时，Michael Gearon, Jr. 和 Rutherford Seydel 与时代华纳讨论了购买资产的可行性。时代华纳的回应是，如果不使用外部融资以及是否可以在一周内达成交易，他们便可以购买。Gearon 和 Seydel 联系体育投资银行家 John Moag 寻求其他合作伙伴 Bruce Levenson, Ed Peskowitz 和 Steve Belkin 很快加入了投资集团。随着另外四个小合伙人加入，亚特兰大精神有限责任公司诞生了。总共有 9 名男性成为合伙人，其中包括 Belkin, Levenson, Peskowitz, Gearon 和 Seydel 5 名投资人持有大多数股权。从 Gearon 和 Seydel 第一次与时代华纳会面讨论购买资产到合作伙伴关系成立一共 8 天时间（King & Lombardo, 2005）。

合伙协议要求以协商一致方式进行管理，大老板们最终在 NBA 中分成了三个投票权：Belkin 代表，Levenson 和 Peskowitz 代表，Gearon 和 Seydel。Belkin 代表，而 Levenson 则出席 NHL 代表。根据合伙协议，这两组必须按照共识行事（King & Lombardo）。

一个合伙人之间会出现分歧的早期迹象是 Belkin 在所有权协议中设置了“看跌期权”，他可以在 2006 年 6 月开始以公开市场价值 85% 以上的价格出售其在公司的股份。随后果然出现了一些小问题上的分歧，涉及到公司的初始融资，NBA 全明星赛的门票分成，媒体指南以及其他出版物中合作伙伴的头衔，球员工资预算。最后，在一次联盟裁决的球员交易中导致了三个投票组间的分裂。缺乏一个明确和主导的管理人成了一个重大问题（King & Lombardo）。

当 NBA 总裁大卫斯特恩意识到合作伙伴之间的问题时，他要求 NBA 的法律和商业事务执行副总裁 Joel Litvin 进行干预。斯特恩认为，大老板之间的分歧可能会伤害老鹰队的篮球运动，从而伤害 NBA。当 Litvin 无法解决冲突时，斯特恩与当事人面对面会面并命令组织去解决他们的问题。在这次会议之后，代表 NBA 的 Belkin 否决了其他合作伙伴所青睐的交易。交易是将 Joe Johnson 带到老鹰队以获得两个未来的首轮选秀权。Belkin 拿出了他 NBA 理事的身份作为与其余伙伴的偏好背道而驰的理由。他写道：

NBA 和 NHL 都要求每个团队指定一个人“去管理团队的业务和事务，并为团队行动和约束。”我担任过老鹰队的 NBA 理事。我很赞同用“三票制”方式去处理对于那些符合联盟要求的所有事项，并且我遵守了这个制度。（King & Lombardo, 第 48 段）

经理人董事会以 2 比 0 投票决定交易 Joe Johnson 并告知 Belkin，如果他干涉交易，他们将取消他作为 NBA 理事的职位。在使用否决权后，董事会取消了 Belkin 的 NBA 理事身份，并于 2005 年 8 月 8 日，对 Belkin 采取临时限制令。截至 8 月 19 日，Levenson, Peskowitz, Gearon 和 Seydel 同意收购 Belkin 的股份并支付其 85% 的市场价值的溢价让他离开。

三年半之后，买断金额仍然没有确定，因为买断过程的合约是模糊的，而且该集团无法就流程或价格达成一致。当 Belkin 于 2005 年同意被收购时，价格由三个评估方确定（见第 10 章）。第一个鉴定人是 Belkin 聘用的，第二个是由任何反对第一次评估结果的一方来聘用。然而，双方都反对第一次评估结果，并且合同没有说明如果双方都反对应该遵循什么样的程序。两方都想选择第二次评估。双方已经同意在马里兰州提起诉讼，因此州政府法官听取了这些事实。法官裁定 Belkin 有权选择第二位评估师。法官还裁定，由于 Levenson, Peskowitz, Gearon 和 Seydel 错过了支付第二评估师设定价格的最后期限，Belkin 可以按成本价格支付。这一决定在上诉阶段被推翻。然后在 2009 年 2 月开始了新一轮的审判（Swartz, 2009）。

经过六年的法律纠纷，双方最终在庭外和解。Belkin 在球队中持有 30% 的份额由剩下的所有者购买。Gearon 和 Levenson 被任命为 Hawks, Thrashers 和 Philips Arena 的管理合伙人（Swartz, 2010）。此后不久，其余合伙人透露，2005 年至 2010 年期间，亚特兰大老鹰队业务的营业亏损超过 1.3 亿美元，而特许经营价值下降超过 5000 万美元。2011 年 6 月，大老鹰队以 1.7 亿美元的价格卖给了 True North 体育和娱乐公司，并搬迁到温尼伯。由于过去的所有权问题，亚特兰大地区的投资者已经没有任何兴趣购买该球队。1.7 亿美元的销售价格包括了 6000 万美元的搬迁费（由 NHL 中其余球队共同享有）。因此，亚特兰大精神公司仅从球队的销售中获得了 1.1 亿美元（Burnside, 2011）。

不久，该集团也开始寻求出售老鹰队。2011 年底出售失败。2014 年 9 月，Levenson 宣布 - 也就是在媒体曝光了几封令人反感和种族敏感的电子邮件后，他将出售他对团队的控制权（Lee, 2014）。2015 年 1 月，所有幕后老板宣布，100% 的老鹰和飞利浦竞技场的经营权均可以出售。宣布销售时，Levenson 及其合伙人 Peskowitz 和 Foreman 拥有该球队 50.1% 的股份；Gearon, Seydel 和 Turner 拥有 32.3% 的股份；而 Steven Price 和他纽约的控股集团已在 2014 年夏天购买了部分球队股份，拥有 17.6%（Vivlamo, 2015）。到 4 月份，老鹰队和飞利浦竞技场的经营权以 8.5 亿美元的价格出售给由 Anthony Ressler 领导的集团（“老鹰宣布出售”，2015 年）。

## 多所有者 / 公开交易的公司模式

所有权的第三种模式是多所有者 / 公开交易的公司模式。除绿湾包装工队外，该类型公司在美国尚未使用。通常情况下，它常被欧洲职业足球特许经营权使用，如曼联，其股票在纽约证券交易所交易，代码为 MANU。其他例子包括 AS 罗马（ASR）和尤文图斯（JUVE），其股票在意大利证券交易所（Borsa Italiana）交易；多特蒙德的股票在德国 Xetra 交易所交易。在伦敦证券交易所，苏格兰凯尔特人足球俱乐部（CCP）和流浪者足球俱乐部（RFC）的股票可以买卖。在这种模式下，特许经营权由董事会管理，由股东投票选举产生。董事会任命该团队的高级管理人员。在包装工队的例子中，NFL 限制了特许经营权的股东，因为股票不能在公开市场上交易，反收购规定禁止任何一个企图累积团队股份的人为最大的大股东。

虽然只有一家美国体育特许经营权由是股东公有，但一些特许经营权归上市公司所有，例如，Comcast and Cablevision 拥有费城飞人队。时代华纳，迪士尼，新闻集团，Cablevision 以及 Anheuser-Busch 等上市公司都曾拥有美国体育特许经营权。

## 联盟结构

球队所在的联盟结构也会影响体育组织的财务管理。联盟的运作是为了确保联盟的存在。由联盟层面做出的决定包括准入门槛，比赛结构，收入分享和球员关系。这些决定会影响对其成员的财务管理（见第 14 章和第 15 章），也会影响这些球队的财务管理。联盟可以是单一实体，也可以是分布式俱乐部所有权（Foster, Greyser & Walsh, 2005）。

### 单一实体模式

通过单一实体结构，单个团体或个人拥有联盟以及在该联盟内竞争的所有团队。这种结构经常用于新的或初创联赛。例如，美国篮球联盟（ABL）由一群投资者所拥有，NBA 的女子全国篮球协会（WNBA），一群投资者的大联盟足球（MLS）以及世界摔跤娱乐的 XFL（WWE）和 NBC 电视网。

单一实体结构的一个优点是反托拉斯法不再适用，对于分布式俱乐部所有权模式的联盟同样也是。当一个实体拥有一个联盟及其所有团队时，不可能进行合谋，消除竞争的协议以及其他违反反托拉斯法的行为。因此，单一实体联盟可以将特许经营权放置在最为钟意的城市，并将玩家分配到特定城市的特定团队。例如，为了建立一个忠诚的追随者，WNBA 将 Lisa Leslie 分配到洛杉矶火花队。Leslie 是南加州著名的大学球员，因为她代表南加州大学比赛。联盟还将德克萨斯理工大学杰出的篮球明星 Sheryl Swoops 分配给休斯顿彗星队。球员与球队的分配还使得联盟能够促进联赛内部的竞争平衡，这样以来一支球队就无法永远在竞争中占据主导地位。

单一实体联盟的财务优势是球员薪资成本会受到限制。球员与联盟签约，因此在公开市场上没有球员的竞标。2014 年，平均 MLS 薪水为 226,000 美元。足球明星卡卡年薪最高，为 717 万美元，25 岁以下的 25 名球员获得了最低的 36,500 美元。联盟的薪酬理念是支付给有影响力的球员，同时限制防守者和守门员的薪水（Keh, 2014）。另一个例子是，2008 年，竞技场美式足球联赛（AFL）正在考虑重组为单一实体联盟，以减少包括薪水在内的各种成本。AFL 在 2008 年无限期停止运营之前有 2500 万美元的运营亏损（Lombardo, 2008）。AFL 在 2010 年恢复了比赛，但没有改变其结构。

单一实体的一个缺点是它在俱乐部层面提供的经济激励很少（Foster, Greyser & Walsh, 2005）。对于特许经营而言，运营良好没有任何额外的好处，因为利益会与联盟中的其他特许经营权完全分享，尽管损失也是平等的。这就是为什么 WNBA 和 NBA 发展联盟开始从单一实体结构转向分布式俱乐部所有权模式（Lombardo）的原因之一。

此外，根据“谢尔曼反托拉斯法案”（1890 年），单一实体联盟在法律上会受到质疑。该法案禁止企业之间的合谋和其他限制交易的行为。在 **Fraser 诉 MLS 案**（1998 年）中，球员们试图结束与联盟签订合同的做法。他们认为，与联盟的谈判削弱了球队之间对球员服务的竞争，从而降低了他们的潜在收入。在 **Fraser** 一案中，法院重申，对于作为单一实体组成的联盟，谢尔曼法案不适用。法院确认联盟和其投资者（团队运营商）作为一个整体运作，因此是一个独立的经济单位。

## 分布式俱乐部所有权

分布式俱乐部所有权模式由 **MLB**，**NBA**，**NHL** 和 **NBA** 使用。在这种联盟结构下，每个特许经营权都有属于自己的所有权集团。联盟层面的收入，例如来自国家电视台的合同，仅在联盟层面收集并分发给每个球队以支付净成本。联盟有时被构建为非营利组织，由每个球队推出的代表管理。作为非盈利组织运营的联盟包括 **NHL** 和 **PGA** 美巡赛（高尔夫）。这些实体可以成为 501（c）（6）类型公司，因为它们致力于促进其行业发展而非经营盈利型企业。但是，所赚取的收入需要纳税。例如，**NHL** 电视合同和商业产生的资金会流向球队，这些球队则作为营利型实体运营，因此其收入要纳税。**MLB** 和 **NHL** 过去曾是非营利型组织。然而，**MLB** 选择在 2007 年放弃非营利地位；**NFL** 在 2015 年也做了同样的事情（**Harwell&Hobson**，2015）<sup>2</sup>。**NASCAR** 和 **NBA** 作为营利型公司运营。

无论联盟的结构是非营利型组织还是营利型，每个球队都会推举一名理事作为球队代表来管理日常运营。联盟也可能拥有自己的附属实体。例如，**NFL** 拥有并经营 **NFL Enterprises**，其中包括 **NFL.com** 和 **Sunday Ticket** 以及 **NFL Properties**（该联盟的经营授权部门）。

这种结构下面，可能会出现与联盟的财务管理规定相关的冲突。例如，大市场特许经营和小市场特许经营往往在收益分享方面有不同的理念。联盟和俱乐部之间经常在领土权利上出现冲突。球员和联盟也可能发生冲突。争议通常最终落在法庭上，由此产生的法院判决会影响整个分布式俱乐部所有权模式的结构。

其中许多争议属于反托拉斯法范畴。与单一所有权联盟的法院判决不同，法律上通常裁定，根据分布式俱乐部所有权模式构建的联盟是反托拉斯法的主体。唯一的例外是 **MLB**，该联盟在联邦棒球俱乐部诉国家联盟案（1922 年）中获得了反托拉斯法的豁免，这一决定在 **Flood 诉 Kuhn 案**（1972 年）中得到了重申。法院表示，为了保证联盟自身能够创造产品，一定程度联盟层面的合作是合理的，但他们也注意到球队层面生产商品应该是与联盟分开的活动，例如当球队获得本地电台和电视的合同。因此，球队和联盟都是独立的法律实体，并应遵守“谢尔曼法案”。在 **NFL 诉 NASL 案**（1982 年）中，法院裁定 **NFL** 受美国反托拉斯法的约束。法庭在 **McNeil 诉 NFL 案**（1992 年）和 **Sullivan 诉 NFL 案**（1994 年）中重申了这一点。在 **McNeil** 一案，法院发现，联盟的“B 计划”对自由球员比维持联盟竞争平衡设定的规则更具限制性。此外，“B 计划”会对球员造成实质的经济伤害。这一决定导致 **NFL** 的自由球员规定受到反垄断法约束。更早的 **Mackey 诉 NFL**（1976）案，导致了联盟后备系统的终结（该规定基本上将一名球员在职业生涯内限制在一支球队）。

至于 **NBA**，法庭在 1971 年裁定联盟受反托拉斯法的约束。在 **Haywood 诉 NBA**（1971）案之前，**NBA** 要求高中毕业生要等待四年才有资格参加联赛。法院在 **Haywood** 案中决定允许高中毕业生和大学准毕业生（毕业前）有资格宣布自己参加 **NBA** 选秀。

---

# 影响体育的财务和经济因素

许多因素影响体育经济学，但必须密切关注五个方面：（1）当前经济周期对体育的影响，（2）电视收入的影响，（3）体育团队与房地产持有之间的关系，（4）持久推动体育的可持续性以及（5）政治对体育治理的影响。

## 经济周期

经济周期由四个阶段组成 - 增长、高峰、衰退和复苏 - 通常持续不到六年。随着经济经历一段时间的增长和收缩，体育产业也会受到影响。

当经济实际增加（快于通货膨胀率）时，就会出现经济增长。经济增长的证据包括就业，工业生产，销售，个人收入和 GDP 的增长。在经济增长期间，体育产业在 20 世纪 90 年代受益匪浅。大多数联赛，无论是主要还是次要，都增加了球队；成立了新的联盟，如 WNBA 和 ABL；全国各地的体育团体和体育部门花费数十亿美元建造新的体育馆和竞技场。

当经济收缩时，无论是下降还是以低于通胀的速度增长，它都可能进入衰退或萧条。当 GDP 连续两个季度（六个月）为负时通常会出现衰退，通常会持续 6 到 18 个月。经济萧条是一场持续两年或两年以上的极度衰退。

当经济收缩时，体育产业也会受到影响，如 2001 年和 2007 - 2009 年的经济衰退期间。体育产业依赖于观众和参与者的自由可支配收入，因此对经济的变化很敏感。从 2007 年 12 月到 2009 年 6 月（由劳工统计局确定的日期），美国经历了大萧条。这次经济衰退的影响可以从 2005 年至 2015 年的艺术，娱乐和休闲业就业统计数据中看出，其中体育是其中的一个主要部分（见图表 1.8）。随着经济进入衰退，2007 年 12 月支出放缓，该行业内的许多工作岗位都被淘汰。从 2007 年 12 月到 2010 年 12 月，大约有 115,000 个工作岗位丢失。

观众和参与者的支出减少不仅影响了行业内的工作，而且联盟也停止了运营（例如 AFL），球队宣布破产（例如凤凰城土狼队）或停止运营（例如，哥伦比亚地狱队），建设进展缓慢或停摆，甚至赞助收入下降。Sports Business Daily 注意到在大萧条中的以下影响：

- 达拉斯牛仔队未能在 2009 年完成新体育场命名权协议的签署。虽然有些公司有兴趣，但他们不愿意支付球队所寻求的价格。四年后，命名权最终被出售。
- MLB 球队在 2009 年削减了门票价格，希望在即便在夏季全国失业率接近 10% 的时候，仍会有球迷进入球场。
- 截至 2008 年底，汽车类广告支出下降了 1 亿美元（"Economy Could Affect"，2008 年）。

一些体育组织比其他组织更受影响，一些行业子部门受到的影响比其他行业更多。在接下来的部分中，我们将分别讨论几个对经济状况变化特别敏感的体育产业部门。

## 美国奥委会

当经济放缓时，特别是当经济放缓加上金融危机时，体育赞助的签约受到影响（Last，2009 年） - 体育比以往任何时候都更加依赖公司赞助的收入。对于美国奥林匹克委员会（USOC）来说，在经济大萧条期间尤其如此。与全球其他国家奥委会（NOC）不同，USOC 并没有获得政府直接资助。因此，USOC 非常依赖于企业支持，赞助收入占其 2009 年 1.5 亿美元预算的 45%。不幸的是，在 2008 年，随着经济衰退的严重，大多数 USOC 赞助协议在夏季奥运会之后到期。几家公司结束了他们的赞助。家得宝（Home Depot）和美国银行（Bank of America）没有续签 16 年的赞助商，自 1984 年以来一直赞助的通用汽车（General Motors）也没有续约。柯达公司自 1896 年以来一直与奥运会相关联，这次也终止了它的赞助。John Hancock 也决定不再赞助，尽管该公司自 1994 年以来一直是奥运赞助商。每个赞助商的协议价值平均每年在 400 万美元到 500 万美元之间。仅考虑这些公司不再赞助，USOC 必须想办法找到 1600 多万美元的赞助以及赚取高达 2000 万美元的年收入。收入部分也出现了额外的损失。例如，Anheuser-Busch 随同意作为赞助商，但它降低了承诺水平（Macur，2009; Pells，2009）。

随着经济开始复苏，美国奥委会增加了英国石油公司，宝洁公司和德勤公司作为 2010 年温哥华奥运会的赞助商，从而挽回了之前的部分损失（Mickle，2010）。在 2012 年夏季奥运会期间，大衰退的影响逐渐减弱，美国奥委会在 2016 年之前增加了新的赞助商 Kellogg's 和 DeVry，并重签了英国石油公司和耐克公司。这些赞助协议合计为 3880 万美元（Mickle，2012）。Chobani，百威和 AT&T 也续签了协议。总的来说，USOC 有 26 个国内赞助商。

## 大学体育

经济条件的变化也严重影响了大学体育运动。例如，随着经济在 20 世纪 80 年代后期和 90 年代的扩张，斯坦福大学的运动部门捐赠额提高到 5 亿多美元。2008 年，当金融市场崩溃时，斯坦福大学捐赠基金的规模缩小了 20% 至 30%。结果，该大学取消了 21 个体育部门的工作人员位置，并将该部门的预算减少了 700 万美元。

在最近的经济衰退期间，斯坦福并不是唯一一个削减体育预算的学校。在 2009/2010 学年之前，30 所 NCAA 学校也这样做了。华盛顿大学取消了男女游泳，麻省理工学院裁减了八支队伍。虽然辛辛那提大学没有放弃计划，但它取消了三个男子运动队的奖学金。

大学体育的仅有一个方面似乎未受到经济衰退的影响。从 2007 年到 2014 年，男子篮球队的教练薪水增加了 102%，对于足球教练员来说增加了 93%。即使是小型队的教练也看到薪水增加。例如，网球教练的薪水在同一时期增加了 20%（McGregor，2014）。尽管薪水总体上有所增加，但并非所有教练都不受经济影响。例如，2009 年，亚利桑那州立大学，亚利桑那大学，克莱姆森大学和威斯康星大学的教练就要无薪休假（Schlabach，2009）。

一些观察家担心经济放缓会进一步加剧较大的 NCAA 第一级别美式足球碗赛分区（NCAA Division I Football Bowl Subdivision，简称 FBS）的学校与小学校之间的差距（Schlabach）。这是 2009 年的情况，当时并非所有体育部门都受到经济衰退的影响。虽然大多数学校 2009 年的门票收入都有所下降，但一些大型项目能够抵消这些损失。乔治亚大学预计的 2009 年足球门票收入下降 250 万美元至 300 万美元。然而，该大学刚刚签署了一份为期 8 年，营业额为 9280 万美元的营销和媒体权利合同。此外，作为东南联盟的成员，该学校在 2009 年从联盟中获得了 1100 万美元，并预计因该联盟与 CBS 和 ESPN 的新电视合同，2010 年将额外获得 620 万美元。其他没有经济衰退影响的大学学校的例子包括密歇根大学的体育部门，该部门在 2008 财政年度末有 900 万美元的盈余。同样在 2008 年，佛罗里达大学的体育预算增加了 590 万美元。在 2008 年足球赛季，德克萨斯大学的足球项目获得了 7300 万美元的收入（Schlabach）。

对于大多数大型大学体育项目而言，经济衰退只会暂时减缓预算的增长。一些大学已经用新的资金来增加沙滩排球队。因此，NCAA 第一到第三级别已经批准了这项运动的 NCAA 地位。2013 年，12 支新的大学橄榄球队开始参加比赛，在接下来的 3 年里，又增加了 11 个运动部门。此外，随着 2014 年新的大学橄榄球季后赛的增加，经济衰退后的橄榄球总支出增加到超过 5.05 亿美元，每年增加约 2 亿美元。这种增长主要是由于与 6 大碗赛事和隶属于大学橄榄球季后赛的全国冠军赛（“College bowl payouts”，2015 年）相关的媒体权利的增加。最后，大学在 2014 年为他们的体育项目筹集了创纪录的 12.6 亿美元，这是自 2011 年以来第三年捐款超过 10 亿美元。2014 年，20 个大学的体育部门筹集了 7 亿美元，占全年筹集资金的一半以上（Wolverton & Kambhampati，2015）。

## 女子职业体育

女性的职业体育对经济变化极为敏感（Kreidler，2009）。例如，在 2008 赛季结束后，WNBA 的休斯顿彗星队弃牌。彗星队是联盟最成功的球队之一，也是六支不属于 NBA 附属联盟的球队之一（参见本章末尾的“Case Analysis：联盟的成长”）。球队的退出造成了联盟及其球迷的恐惧，那些拥有 13 支球队中有 8 支的 NBA 老板将随时关闭那些没有赚钱的球队（甚至可能是联盟本身）以削减成本，因为有几个 NBA 球队也遇到了经济困难。然而，在经济大萧条期间，唯一一支加入 WNBA 的球队是萨克拉门托君主队。亚特兰大梦想队替代了休斯顿彗星，底特律震动队于 2010 年搬到塔尔萨。总的来说，WNBA 还是失去了一个球队。

女子职业高尔夫协会（LPGA）也在大萧条中挣扎。LPGA 在经济衰退开始时难以获得赞助。这导致巡回站赛事的数量减少，从 2008 年的 37 个赛事减少到 2009 年的 29 个。财务状况变得糟糕，以至于巡回赛球员辞退了 LPGA 理事长 Carolyn Bivens，2010 年 1 月取代她的是 Michael Whan。在经济衰退最严重的时候，2010 年 LPGA 巡回赛仅举办了 24 场比赛。随着经济的改善，赛事重新进入 LPGA 时间表，到 2014 年有 33 个巡回赛事。

LPGA 的部分增长策略是关注国际市场以实现多样化（Barragan，2014）。在 2010 年至 2014 年间新增的 9 个赛事中，有 4 个是在海外举办的；现在有 8 个赛事在亚洲举办。由于其在国际上的发展，LPGA 能够扩大其赞助基础，增加了起亚（韩国）、森达美（马来西亚）、乐天（日本 / 韩国）以及 Swinging Skirts（台湾）——一个业余高尔夫非营利组织。

## NASCAR（国家运动汽车竞赛协会）

NASCAR 同样被证明易受经济状况变化的影响。在北美主要的运动项目中，NASCAR 受大萧条的影响最大，主要是因为赞助商的损失和油价提升的影响。

就在经济衰退开始之前，一个顶级的 NASCAR 车队每年创造 2000 万到 2500 万美元的收入，其中 1500 万到 2000 万美元来自车队的主要赞助商。当经济放缓时，很难找到赞助商（Newton，2008）。

随着经济放缓和赞助商机会在 2007 赛季末逐渐消失，作为最著名和最具历史意义的 NASCAR 团队之一，Petty Enterprises 产生了将其团队与另一个团队合并或出售给另一个团队的想法（Caraviello，2007 年）。该队在 1949 年至 1999 年间赢得了 268 场比赛，但经济衰退使其再也负担不起比赛费用。另一个例子是，Chip Ganassi 车队在 2008 赛季关闭了其 40 辆赛车的运营。车队找不到赞助商，于是决定把精力集中在剩下的两辆车上。

与此同时，较高的汽油价格对 NASCAR 影响比其他联赛更大（Klayman，2008）。许多 NASCAR 的车迷长途跋涉去观看比赛，通常乘坐休闲车。高汽油成本影响了一些车迷驾驶比赛的能力。2008 年，随着汽油价格达到每加仑 4 美元，NASCAR 斯普林特杯赛（NASCAR Sprint Cup）门票销售的平均百分比下降幅度达到了中等个位数。

经济衰退结束以后，斯普林特杯赛赞助增长缓慢，而竞赛团队的成本仍然在 2000 万至 2500 万美元之间（Ryan，2014）。然而，出席率和电视收视率也尚未反弹到经济衰退前的水平（Pockrass，2014）。NASCAR 面临的挑战是为其首发系列寻找新的赞助商。2016 赛季结束后，Sprint 将不再冠名赞助 NASCAR Sprint Cup 系列赛，而 NASCAR 要寻找每年原意花费 7000 万至 7500 万美元的赞助商。

## 电视收入

体育财务的另一个重要因素是电视收入。这是一种较为有保障的收入形式，在联盟，分区赛，球队和网络之间签订了长期合同。幸运的是，对于球队和联赛来说，电视收入一定程度使该行业免受经济短期放缓的影响，例如 2007 - 2009 年的经济衰退。例如，NFL 的电视合同延续到了 2011 年赛季，而 MLB 的延长至 2013 年，NBA 则延续至 2016 年（Last，2009 年）。这些合同的年度价值分别为 19 亿美元，6.96 亿美元和 9.3 亿美元。

经济衰退后，长期合同可能会继续提供保障。英超（EPL）在 2016 年至 2018 年期间以 78 亿美元的价格出售了英国电视转播权（Scott，2015）。NFL 的现有合同延续到 2022 赛季，而 MLB 则持续到 2021 年，NBA 从 2016 年延伸到 2025 年。这些合同的年度价值分别为 49 亿美元，15.5 亿美元和 26.6 亿美元。

这些数字不包括国际广播权，互联网或卫星 / 有线电视套餐的收入。例如，在 2015/2016 赛季结束时，EPL 以每年 2.5 亿美元的价格将其在美国转播权出售给 NBC。NFL 每年从 DirecTV 获得价值 15 亿美元的 NFL Sunday Ticket 独家版权，这是一套非电视转播的周日赛事集合，合同期延长至 2022 年。MLB 预计很快将通过其各种数字媒体平台获取到 10 亿美元（Brown，2015）。

在大学方面，东南联盟延长了与哥伦比亚广播公司 (CBS) 和英国电视协会 (ESPN) 在 2014 年签订的为期 15 年、价值 22.5 亿美元的电视。与此同时，它与 ESPN 创建了 SEC 网络。联盟的新电视套餐将持续 20 年，每年价值 4 亿美元 (Glass，2014)。

电视收入也为 NASCAR 提供了一些经济保证。尽管上座率和收视率下降，联盟还是与 NBC 和 Fox 签订了一份为期 10 年、82 亿美元的协议。该合同将持续到 2025 年 (Pockrass，2013 年)。

## 房地产

体育场馆周围的房地产开发已经成为一种流行的创造额外收入的手段。由于一些社区的球队发现用公共税收方式资助体育场馆变得更加困难，球队转向房地产开发，以帮助私人融资机构偿还债务。最成功的例子是洛杉矶 Live 建安。这一开发包括洛杉矶斯台普斯中心周围的 27 个街区，一个多功能互扑娱乐的场所，包括广播工作室，餐馆，电影院，音乐俱乐部，和格莱美博物馆。Anschutz 娱乐集团同时拥有斯台普斯中心以及 NHL 洛杉矶国王和洛杉矶湖人一部分的开发权。国王和湖人都在斯台普斯中心进行主场比赛。洛杉矶 Live 与 ESPN、丽思卡尔顿、Regal 剧院以及格莱美博物馆等多家公司有长期合作关系 (Van Riper，2009)。体育场馆周围房地产开发的其他成功例子包括费城的 Xfinity Live! 在路易斯维尔的 Fourth Street Live! 以及巴尔的摩的 Power Plant Live!

在大萧条期间，一些由球队所有的房地产开发项目陷入了困境或被推迟。坦帕湾闪电在 2008 年购买了球场特许经营权后，其控股集团计划在球场周围开发 5.5 英亩的土地。然而，在 2009 年，该球队在偿还债务后亏损，无法在开发上取得突破。亚利桑那州格伦代尔的西门娱乐区 (Westgate Entertainment District) 以吉拉里弗体育场 (Gila River Arena) 为中心，这里是亚利桑那郊狼队 (Arizona Coyotes) 的主场。经济衰退开始后，这里关闭了许多商店和餐馆。达拉斯牛仔队 (Dallas Cowboys and Texas Rangers) 与德克萨斯州阿灵顿市 (Arlington) 的德克萨斯游骑兵队 (Texas Rangers) 原计划共同开发一个面积 120 万英亩 (约合 1000 万平方米) 的荣耀公园 (Glory Park)，其中包括住宅、酒店、汽车经销商、商店和餐馆。但 2008 年，该项目被搁置，没有下文。(必须注意的是闪电和游骑兵队都有很高的杠杆比率，游骑兵有 66% 的特许经营价值债务。) 由于荣耀公园的延期，牛仔队在球队的新体育场欠下了 6.23 亿美元的债务。

随着经济的好转，许多停滞不前的项目终于完工了。闪电俱乐部已经开始开发他们的娱乐区，底特律红翼俱乐部已经将一个体育场纳入了他们新场馆的规划中，纽约岛人俱乐部搬到了布鲁克林参与巴克莱中心和太平洋公园区的建设 (Baker，2015)。

## 可持续性

当今天讨论可持续性或可持续发展时，它通常与“绿色”运动有关。然而，可持续性和场馆的建设和使用一直是该行业多年来讨论的主题。1987 年的“我们共同的未来” (Brundtland Report，也称为布伦特兰报告) 可持续发展委员会将可持续发展定义为在不损害后代满足自身需求的能力情况下满足当今需求。在体育方面，为奥林匹克运动会或世界杯等大型体育赛事而兴建的体育场过剩，甚至大都市地区公共资助的体育场馆过度扩建，都受到了质疑。

在此之前，纽约大都会区有 5 个体育场，其中 3 个在赔钱：Izod Center，Prudential Center 和 Nassau Coliseum。在新泽西州，魔鬼队离开了 Izod Center，成立了由政府补贴的新 Prudential Center (保诚中心) 体育场，然后要求州政府拆除 Izod Center，以消除旧体育场的竞争。此外，政府还出资 200 万美元关闭了这座大楼。2015 年 3 月，在玲玲马戏团 (Ringling Bros. and Barnum & Bailey Circus 的简称) 表演之后，新泽西州的官员宣布关闭该设施 (Sherman，2015)。由新泽西体育博览会管理局 (New Jersey Sports and Exposition Authority, 简称 NJSEA) 运营的 Izod 中心也是 NBA 球队网队的主场。魔鬼队试图说服网队和他们一起转会到 Prudential Center，以期待新球场能举办更多的比赛并且盈利。然而，网队搬到了布鲁克林的新巴克莱中心。与此同时，布鲁克林麦迪逊广场进行了一项耗资 10 亿美元的翻修，纽约岛人决定离开 Nassau 体育馆前往布鲁克林。当所有 5 个体育场都在运营时，30 英里半径范围内有 10 万个座位可供选择——这还不包括剩余的体育场、表演艺术中心以及该地区运营的剧院 (Bagli，2009)。在正运营的体育场中，麦迪逊广场花园有 3 个主要租户，巴克莱中心 2 个，Prudential 中心 1 个，Nassau 体育馆一个都没有。据估计，每年需要 200 个活动日期才能产生利润，预计这四个舞台在竞争活动日程时将面临财务困境。Izod 中心是这场竞争的第一个受害者，它失去了两个主要租户，在这个场地举办的音乐会数量从巴克莱 (Barclays) 中心和保诚 (Prudential) 中心开业前的每年 18 - 24 场减少到 8-10 场 (Sherman)。

许多城市在可持续发展方面也遇到了类似的问题，但损失规模远小于纽约。亚利桑那州格伦代尔的 Gila River Arena 正在亏损，它必须与凤凰城的美国航空中心 (US Airways Center) 和亚利桑那州立大学的 Wells Fargo Arena 竞争。在明尼苏达州，明尼阿波利斯市拥有的目标中心 (Target Center) 直接与圣保罗的 Xcel 能源中心 (Xcel Energy Center) 竞争，该中心是一家公共补贴设施。这两家设施过去都亏损了。最后，在俄亥俄州哥伦布市，NHL 的哥伦布蓝衣队在 2012 年以 4250 万美元的价格将亏损的国家竞技场 (Nationwide Arena) 卖给了富兰克林县会展设施管理局 (Franklin County Convention Facilities Authority) (Caruso，2012)。国家竞技场与俄亥俄州的舒特滕斯坦中心 (Schottenstein Center) 竞争活动 (Bagli)。

关于场馆可持续发展的问题也与奥林匹克运动有关。中国政府在 2008 年夏季奥运会上花费了 430 亿美元；然而，许多为奥运会建造的场地被证明对于未来举办的活动太大而且太昂贵。国家体育场 (鸟巢) 在 2009 年只安排了一个活动，从那时起，它只用于场地旅游。由于没有主力租户，维护成本达到每年 1100 万美元 (Weissmann，2012)。该设施的运营商试图通过在内场安装雪地公园并创建 Segway 赛道来创造一些收入。2008 年春季开放的棒球场已经被拆除。

根据 Matheson (2008) 的说法，奥运会对中国人来说是一场经济灾难，即便是体育相关的基础设施项目导致了长期的经济增长。奥运期间所需的机场，高速公路和交通系统的改进将带来长期效益，但体育基础设施并不能轻易转换为其他用途。

北京并不是唯一因举办和参与特定国际赛事而经历为充分使用设施遭受损失的城市。在韩国建造的用于举办 2002 年世界杯的 10 个新体育场中，大多数到今天都尚未使用。蒙特利尔在主办 1976 年奥运会 30 年后才还清奥林匹克体育场的成本。当还清债务时，该体育场基本未被使用。挪威利勒哈默尔的全服务型酒店（Full-service），旨在应对参加奥运会的游客，在 1994 年冬季奥运会之后仍在挣扎中。奥运会结束的几年后，百分之四十的酒店破产了。

## 政治

自联邦棒球案（1922 年）以来，美国最高法院认为 MLB 不受“谢尔曼反托拉斯法”管辖，体育和政府交织在一起。国家政治气候的变化可能对该行业产生重大影响。例如，在 2008 年国会通过金融服务救助法案之后，NASCAR 因与国会的几位成员的密切关系而获益。这项法案将汽车运动设施归类为“游乐园和其他娱乐复合体”。因此，赛道所有者可以按 7 年期间而不是 15 年期间折旧新固定资产以减少成本，赛道所有者要支付的税款将在资本支出后立即减少（“Bailout Bill Includes”，2008 年）。

折旧时间表的变化对 NASCAR 产生了积极影响。但是，国会的一些潜在法律争论可能对体育产业产生破坏性影响。重要的例子包括与公司赞助，有线电视行业监管以及美国税法变更有关的立法提案。

### 影响企业赞助的立法提案

在名人八卦网站 TMZ 爆料关于在北方信托公开赛（Northern Trust Open）上使用纳税人资金的故事后，前参议员约翰克里在 2009 年初提出了 TARP 纳税人保护和责任法案（Newport, 2009）。该法案将阻止任何的陷入困境资产救助计划（Troubled Asset Relief Program, 简称 TARP）受助者主持，赞助或支付娱乐活动，除非该公司获得了财政部长的豁免（“Secretary of Golf”，2009 年）。TMZ 的故事指出，来自 TARP 的 16 亿美元的北方信托基金举办了盛大的聚会，精美的晚宴以及著名歌手的音乐会。在这个故事出版后不久，前议员 Barney Frank 致信北方信托，由 17 位其他议员共同签署，要求该公司退还 16 亿美元的资助。包括 Maureen Dowd 和 Bill O'Reilly 在内的政治专栏作家给予了批评报道（Newport）。在批评风波中被忽视的是赞助商为北方信托带来的商业利益，例如向业务决策者提供商业渠道，吸引潜在的新客户，以及提高公司的曝光度。

TMZ 爆料后不久，接受了 100 亿美金 TARP 资助的摩根士丹利 (Morgan Stanley) 和接受了 250 亿美元资金的富国银行 (Wells Fargo) 宣布改变对高尔夫球的赞助。摩根士丹利决定继续参加纪念高尔夫锦标赛，但公司高管没有在赛事中招待客户。美联银行的控股方富国银行减少了在北卡罗来纳州夏洛特市外举行的美联银行锦标赛的出场次数，并暂时将锦标赛命名为惊恐山谷锦标赛（Quail Hollow）（Newport）。

当这项立法被提出时，银行业每年在体育赞助费上花费近 9 亿美元，每年在体育广告上花费 1.223 亿美元。尽管国会没有通过限制赞助费用的立法，但国会的强烈抗议是有害的。类似的抱怨有关于“过度”的受困资产救助计划接受者的支出摧毁了拉斯维加斯的经济的声。在 Barney Frank 批评北方信托之后不久，富国银行、花旗集团和美国合众银行取消了在拉斯维加斯举行的活动，包括员工活动，以避免引起国会的注意。尽管有研究表明员工奖励计划是有好处的，但银行还是推迟了这些计划，甚至取消了这些计划，或者将活动从目的地如拉斯维加斯转移到更低调的城市，如克利夫兰或圣路易斯 (Nicklaus, 2009)。

尽管限制赞助支出的立法正在提出，金融机构也因其“过度”的赞助支出饱受批评，但体育行业几乎没有为其合作伙伴提供支持 (Lefton & Mickle, 2009)。体育产业必须为其企业支持者提供更好的支持，否则将面临巨大的收入损失。这就在拉斯维加斯酒店业上曾发生过。在那里，国会的行动所带来的影响是惊人的。在 2009 年的前 90 天里，取消了 340 场活动，使当地经济损失了 1.316 亿美元的非赌博收入。奥巴马总统发表声明称，公司不应该用纳税人的钱去拉斯维加斯 (Spillman, 2009)。尽管许多赞助合同的长期性在一定程度上保证了体育赞助收入，但 Lefton 和 Mickle 认为，体育产业必须积极主动地保护球队和联赛每年要获得的数十亿美元赞助费收入。

### 与有线电视有关的立法提案

限制赞助的立法肯定会对体育产业产生负面影响，但对有线电视产业规定的变化可能会产生更为深远的影响。2004 年，国会议员 Nathan Deal 提出了《2004 年视频节目选择和规范法案》（Video Programming Choice and Decency Act of 2004）。该法案目的是对有线电视行业进行再管制。根据 Deal 的提议，消费者将有权选择购买单独的有线电视频道（按单节目定价），而不是被迫签订捆绑的频道套餐。支持 Deal 和呼吁变革的组织有美国关心妇女委员会（Concerned Women for America）、家长电视委员会（Parents Television Council）、消费者联盟（Consumers Union）和美国消费者联合会（Consumer Federation of America）(Weiner, 2009)。

自 1984 年的有线电视法案以来，有线电视公司已确定哪些频道会包含在一揽子包中 (Weiner)。有线电视公司根据对不同套餐的订户数量来支付给有线电视频道。费率由频道和有线电视公司之间的谈判决定。随着某频道的需求增加，该频道的老板可以向有线电视公司要更多钱。例如，2014 年 ESPN 负责的有线和卫星运营商的平均每个用户每月支付 6.04 美元。这不包括第八位贵的有线频道 ESPN2 的成本，每月 0.74 美元。据估计，到 2018 年，仅 ESPN 一家的每月成本就为 8.38 美元 (Molla, 2014)。ESPN 使用此订阅收入来与其节目竞争对手竞标最好的体育赛事。地面网络公司（与卫星或有线电视相反）CBS, Fox 和 NBC 完全依赖广告的收入。ESPN 能够以 1 亿美元高价被 Fox 竞标，以转播在 2011 年至 2014 年期间的碗冠军系列赛（BCS）(Sandomir, 2008)。然后，有线电视网络在一次独家谈判中，同意支付其 56.4 亿美元以广播 2014 年到 2025 年大学橄榄球季后赛（CFP）(Hinnen, 2012)。

如果国会重新规范有线电视并允许消费者在个人基础上选择频道，对 ESPN 商业模式的潜在影响是未知的。在接近 1 亿的用户中，有多少人愿意为基本的有线电视服务付费？如果只有一半愿意收费，ESPN 需要提高多少订阅费来弥补损失用户的收入？那么，如果收费提高了，又有多少消费者会决定不支付 ESPN 更高的月收费呢？

电视、票务和赞助是许多体育组织的主要收入来源。有线电视商业模式的改变可能会对所有体育组织的电视收入产生深远的影响。想想 ESPN 目前拥有或共享“星期一夜足球”，“大学橄榄球季后赛”，各种大学的赛事转播权，MLS, MLB, 3 个网球大满贯赛事的部分转播权以及高尔夫球的美国名人赛和英国公开赛的转播。如果 ESPN 的商业模式发生变化，转播费可能受到的影响就不得而知了——一旦 ESPN 失去收入和竞争

力，对体育产业的影响可能是巨大的。

参议员 John McCain 一直支持允许消费者选择他们的有线电视机的立法 (Ozanian, 2013)。《电视消费者自由法案》(Television Consumer Freedom Act) 旨在降低有线电视的成本，这样，不愿购买高成本体育频道的消费者就可以选择不购买。那项法案并没有通过。然而，国会在 2015 年开始讨论通信法的全面改革，可能包括按节目定价。最近，加拿大 2016 年开始强制实行按节目定价 (D'Alessandro, 2015)。加拿大广播电视和通讯委员会裁定，从 2016 年 12 月开始，卫星电视和有线电视提供商必须允许消费者仅购买基本的频道包，然后允许他们选择额外的点播频道。基本服务将包括本地和教育频道，每月费用不超过 20 美元。这样消费者就可以从一些个别频道或捆绑套餐之间进行选择。

## 税法的变化

一些潜在的税法变化可能会影响美国的体育产业。奥巴马总统提议取消使用免税债券为职业体育场馆和体育场馆建设提供资金。作为他 2016 年预算的一部分，总统的提议将为纳税人节省大约 1.46 亿美元 (Povich, 2015)。当然，国会拥有最终决定权。在过去的 25 年里，22 支 NFL 在场地建造或翻新中发行了免税债券。另外还有来自 NBA、MLB 和 NHL 的 64 支球队，目前在体育赛场方面以同样的方式进行融资。据估计，自 1986 年以来，这些场馆的免税补贴花费了纳税人 40 亿美元。如果取消了税收补贴，借贷成本就会增加，建造新场馆的成本也会增加（见第 3、7 和 9 章）。

奥巴马总统的预算提案中的另一项条款将取消持有大学运动票者所享受的减税优惠 (Collins & Rubin, 2015)。目前，因捐款而获得大学体育赛事门票的球迷可以在联邦纳税申报表中抵扣 80% 捐款金额。这些捐款通常捐给运动支持团体 (ASG) 和大学（见第 14 章）。奥巴马总统在他的预算提案中估计，取消这一抵扣措施将在未来十年产生 25 亿美元的高税收。

自 2001 年以来，所谓的“运动员税”(jock tax) 已被越来越多的司法管辖区采用（见第 15 章）。当迈克尔·乔丹在洛杉矶赢得他的第一个 NBA 总冠军时，加利福尼亚州特许经营权税委员会告诉乔丹，他将因为在加利福尼亚州打总决赛而拖欠该州的收入所得税。随后，伊利诺伊州开始征收自己的税，被称为“迈克尔·乔丹的复仇”，对居住在其他州但在伊利诺斯州参加比赛的运动员征税。向居住在州外但在州内比赛的运动员征税的做法日益增多。据估计，2012 年，在加州比赛的职业运动员为该州贡献了 2.168 亿美元的税收 (Cicalese, 2015 年)。

税法的改变通常是为了促进行业经营方式的改变。例如，英国现行的税法可能会限制体育的进一步全球化，因为如果不改变的话，它可能会限制 NFL、NHL 和 NBA 在伦敦的持续扩张。例如，NFL 自 2007 年以来一直在伦敦比赛，并可能考虑将一支球队搬到该城市。根据英国现行的税法，非当地居民运动员不仅会根据他们在伦敦比赛期间的收入征税，还可以根据他们在世界范围内的代言收入征税。通常情况下，代言收入只在运动员的祖国征税，但英国和美国都会对在自己的土地上比赛的运动员的代言总收入征税。

在大不列颠，非居民运动员根据在国内训练和比赛的天数除以在国外训练和比赛的天数之比来征代言收入税。这项收入的税率可能高达 45%（英国 2015 年的最高税率）。目前，仅在伦敦参加一场比赛的 NFL 球员受到的影响并不大，他们可以在美国所得税申报表上获得外国税收抵免，以抵消英国扣缴的任何税款。

如果 NFL 将一支球队迁往伦敦，该球队球员所欠的税款将成为一个重大问题。由于伦敦球队通常要打 8 到 12 场比赛，按照英国 45% 的最高税率，球员工资的一半可以将被征税。在美国，2015 年的最高税率为 39.6%。由于国外的税收抵免优惠仅限于所得税申报者在美国的税率，一个伦敦球队球员会比一个美国球队球员支付更多的税。Nitti (2012) 提供了一个英国最高 50% 和美国最高 30% 税率的球员如何受影响的例子。假设球员 X 在位于伦敦的球队有 800 万美元的薪水，其中 500 万美元来自英国。在英国，作为一名非居民球员，他将被征收 50% 的所得税，被征 250 万美元。在美国，作为一个美国公民，他将被征全部收入 800 万美元税的 30%。他在美国的税务账单是 240 万美元。他的海外税收抵免仅限于他在英国赚的 500 万美元乘以他在美国 30% 的税率，即 150 万美元。因此，X 将向美国支付 90 万美元 (240 万减 150 万美元)，向英国支付 250 万美元，总额为 340 万美元，实际税率高达 42.5%。因此，根据 2012 年实施的法律，他将比一名为 800 万薪水的美国球员多缴纳 100 万美元的税款。除此之外，根据之前讨论过的方法，球员获得的任何赞助收入都将划拨入他在英国的收入账目下。对于一支总部位于伦敦、薪资上限严格的联盟球队来说，吸引优秀的自由球员可能非常困难，因为税收差异会大幅降低他们的净收入。



## 结论

体育产业是一个庞大而多样的产业，影响产业内部财务管理的因素很多。财务经理努力通过预测收入、计划支出、安排融资和做出投资决策来实现财富最大化。然而，球队老板的目标可能不是最大化财富。财富最大化以外的其他目标导致了薪酬约束、收入分享和其他管控机制。财务经理必须在这些机制下发挥作用。

除了债务融资和股权融资，体育组织还依赖留存收益、政府融资和赠予。这些融资方式根据组织运作的行业子部门在不同程度上使用。一支球队的所有权结构和联盟的结构也会影响融资决策。

体育产业的增长与整个经济的表现息息相关。新成立的联盟更容易受到经济突变的影响，没有长期收入保障的组织也是如此。团队常会试图通过房地产开发等项目来增加收入。然而，这些举措可能会进一步增加团队暴露于经济变化的环境下。体育财务经理必须意识到可能影响组织运营的因素，并且必须积极主动地保护有价值的收入来源。

## 概念核查

1. 什么是五种融资形式，每种融资形式在体育运动中是如何使用的？
2. 什么是财务管理？与其他行业相比，体育产业的财务管理有什么不同？
3. 为什么体育产业的定义会影响其规模的计算？如何界定这个行业？
4. 以下哪个对财务管理的影响更大：联赛的结构还是球队的结构？
5. 影响体育经济的因素很多。有哪些是章节中没有讨论的？它们如何影响行业内的财务管理？
6. 为什么体育产业的可持续性与绿色运动有关？
7. 国会目前正在考虑的哪些立法可能会影响到体育的财务管理？

## 案例分析：联赛的增长

多年来，美国女子职业篮球一直为生存而努力。自从 1978 年女子职业篮球联赛 (WBL) 成立以来，联赛很难存活超过几个赛季。WBL 只持续了三个赛季，直到十年后，第二个职业联赛——自由篮球协会 (LBA) 才正式成立。LBA 在一场表演赛后就倒闭了。一年后，另一个联盟诞生了：世界女子篮球协会。尽管这个联赛比 LBA 更成功，但是一个赛季也关闭了。最终，1996 年，美国篮球联盟成立 (ABA)，一年后，美国女子篮球协会成立 (WNBA)。ABL 持续了两个半赛季 (Jenkins, 2009)。

WNBA 在 2015 年进入了第 19 个赛季。WNBA 于 1996 年开始作为单一实体联盟，其第一个赛季于 1997 年 6 月开始。它由 NBA 理事会组建并由联盟拥有。自成立以来，特许经营权和特许经营地点的数量一直在波动。联盟的前 16 名球员分散到了首批八支球队中，其余球员则由球队通过选秀 (“History of the WNBA”，2015 年) 选出。此后不久，女子国家篮球运动员协会 (WNBPA) 成立，并于 1999 年第一次与 WNBA 就集体谈判协议 (CBA) 进行了谈判。这是女子职业体育中的第一个 CBA。在这个 CBA 下，新秀最低工资增加了 75%，而老将最低工资增加了一倍。提供全年健康保险和退休计划。合同得到保证，球员可以获得联盟许可收入的集体份额分成 (“About the WNBPA”，2015)。

WNBA 在 2001 年推出了抽签选举制度，2003 年联盟和 WNBPA 签署了新的 CBA。这个 CBA 创建了第一个女子体育自由球员体系 (“About the WNBPA”，2015)。然而，在这段时间内，最重要的变化是 NBA 理事会投票允许个人团队拥有球队所有权，将联盟从单一实体模式转变为分布式俱乐部所有权模式。此外，球队可能由非 NBA 球队拥有，可能位于非 NBA 球场。2003 年 1 月 28 日，位于康涅狄格州的莫西部落 (Mohegan Tribe) 成为联盟历史上第一位获得奥兰多奇迹队特权的非 NBA 老板 (“WNBA Greatest Moments”，2015)。

2005 年，芝加哥天空队成为第二个由非 NBA 实体拥有和经营的 WNBA 特许经营 (该团队的第一个赛季是 2006 年)，华盛顿神秘人队所有权由奇才队老板 Abe Pollin 转移到林肯控股有限责任公司 (“WNBA Greatest Moments”，2015)。Sheila Johnson 随后成为联盟中的第一位女性老板。洛杉矶火花队于 2006 年独立拥有，2007 年的休斯敦彗星队也是如此，尽管彗星在 2009 赛季之前就已经弃牌。第六个独立拥有的球队是增扩的亚特兰大梦想队，该队于 2008 年开始比赛 (“WNBA Expands”，2007 年)。当从底特律搬离时，Tulsa Shock (土尔沙震动队) 也独立拥有的。

联盟开始走向盈利。它的第一份电视协议是与 ABC，ESPN 和 ESPN2 签订的为期八年的协议 (2009-2016)，将收取一项转播权费用。包括凤凰城水星和洛杉矶火花队在的球队出售了他们球衣赞助权。LifeLock (生命锁公司) 和 Farmers Insurance (农民保险) 分别出现在凤凰城和火花队的球衣上。

2008 年，随着联盟继续摆脱单一实体状态，更接近盈利，第三次 CBA 签约。这项为期六年的协议规定，2009 年 WNBA 每队的工资上限为 803,000 美元，并在 2013 年增加至 90 万美元。对于拥有三年以上 WNBA 经验的球员，最低工资为 51,000 美元。六年或六年以上球员的最高工资为 99,500 美元。新球员最少为 35,190 美元 (Women's National, 2008)。在 2009 赛季结束后，萨克拉门托君主队倒闭了，自那时起联盟已经有 12 支球队参赛。12 队中有 7 队被 NBA 以外的实体所拥有。

第四次 CBA 于 2014 年签约并持续到 2021 年。这次 CBA 为每支球队上场名单增加到 12 人。2014 年最高工资设定为 107,000 美元，并承诺在本次集体谈判协议期间增加。最低工资设定为 37,950 美元，3 年以上联赛经验的老将最低工资为 50,000 美元。每个球队的工资上限为 750,000 美元。球队可以超过上限的 4% (“WNBA salaries 2015”，2015)。

联盟的曝光度仍然是一个值得关注的问题。自 2006 年被购买后，火花队每年都会亏钱。该球队计划在 2014 年出售时损失已经超过 100 万美元。魔术师约翰逊在球队挂牌后两个月后购买了该队 (D'Hippolito, 2014 年)。在 2014 赛季结束后，WNBA 预计有六支球队将盈利。

#### 案例问题

1. 为什么 WNBA 在成立时构建为单一实体联盟？该结构为联盟提供了哪些优势和劣势？
2. 第一次集体谈判协议（CBA）对 WNBA 有什么影响，每个 CBA 如何影响联盟的盈利？
3. 是什么因素导致 WNBA 摆脱单一实体结构？
4. 对于新联赛，为什么单一实体结构具有吸引力？在某些时候，初创联盟是否有必要摆脱这种结构？为什么有必要或不必要？

## 参考文献

## 第二章 分析财务报表和指标

### 第三章 风险

## 第四章 货币的时间价值

## 第五章 财务管理概论

## 第六章 制作预算



## 第七章 债务和股权融资

## 第八章 资本融资

## 第九章 设施融资

## 第十章 估值

## 第十一章 可行性研究

## 第十二章 经济影响分析

## 第十三章 公共部门体育

## 第十四章 学校体育



## 第十五章 职业体育

## 期限

此术语的定义

## 其他术语

它的定义，可以包含粗体文本 所有其他种类的内联标记。..

