

体育经济分析: 原理与应用

单元2: 职业体育联盟2

周正卿

02 December 2023

引言

课程进度

- 对独占的管制
- 联盟中的球队状况

反壟斷

例子：American Needle 诉 NFL

NFLP成立于1963年，专门负责NFL知识产权许可的实体。在此之前，NFL团队分别销售其知识产权。

在1963年至2000年之间，NFLP向多家供应商提供了非排他性许可，以销售和制造带有团队标志的服装。美国针公司是其中的许可持有者之一。

2000年12月起，联盟投票授权NFLP授予排他性许可。但随后，**NFLP向Reebok授予了为期10年的独家许可**，以制造和销售所有球队的帽服徽章。之后，NFLP拒绝续签American Needle的非排他性许可。

2008年，American Needle开始上诉。前期，都是判NFL胜诉，但American Needle一再上诉。

2009年胜诉的NFL要求最高法院重新考虑它所赢得的裁决。

例子：American Needle 诉 NFL



《谢尔曼反垄断法》第一条：凡以托拉斯形式订立契约(contracts)、实行合并(combination)或合谋(conspiracy)限制贸易的行为，均属违法

例子：American Needle 诉 NFL

- 高法的裁决：

1) 就反垄断法而言，NFL是一个单一实体吗？

答案：不是 → 反垄断法管制的对象是实体单位 → 该结果意味联盟行为是各球队**联合决策**的结果，有不受反垄断法制约的理由

2) 联盟中单个球队是否受反垄断法约束？

答案：是 → 当球队拥有各自球队商标的使用权，在与NFL有利益冲突时，单支球队仍然可以与其他球队进行商业竞争 → 由于**共谋**行为受反垄断法管制 → 在损害消费者权益或者市场竞争主体的弱势方时，球队与联盟达成的协议才是不违法的

- 实际中，联盟在转播收入和许可收入以单一实体形式签署合同

例子：American Needle 诉 NFL

- 经济学家对职业联盟反垄断的态度 → 《法庭之友简报》
 - 1) 主张**务实**看待体育联盟，是**不同经济单位间的合营企业(joint venture)**，这些实体某些时候相互竞争，有时却不是
 - 2) 在一个**没有竞争对手的领域**，将联盟视为**单一实体**才是无害的，即便是共谋也不损害市场福利
 - 3) 若存在**反竞争效果或因合谋带来利益增加** 就要接受反垄断法的制约

IN THE
Supreme Court Of The United States

AMERICAN NEEDLE, INC.,
Petitioner,

v.

NATIONAL FOOTBALL LEAGUE, ET AL.
Respondents.

***On Writ of Certiorari to the United States Court
of Appeals for the Seventh Circuit***

**AMICUS CURIAE BRIEF OF ECONOMISTS
IN SUPPORT OF PETITIONER**

CRAIG C. CORBITT
Counsel of Record
JANE N. YI
ZELLE HOFMANN VOELBEL
& MASON LLP
44 Montgomery Street, Suite 3400
San Francisco, CA 94104
(415) 693-0700

September 24, 2009 *Counsel for Amici Economists*

术语解读(10')

在联盟产权结构方面，随后介绍的封闭联赛和开放联赛同属于**特许经营权模式 (franchise model)**，而较新的联赛如MLS和WNBA属于另一种**单一实体联盟 (single-entity)**

- franchise
- joint venture
- single-entity
- 请举例说明

反垄断措施

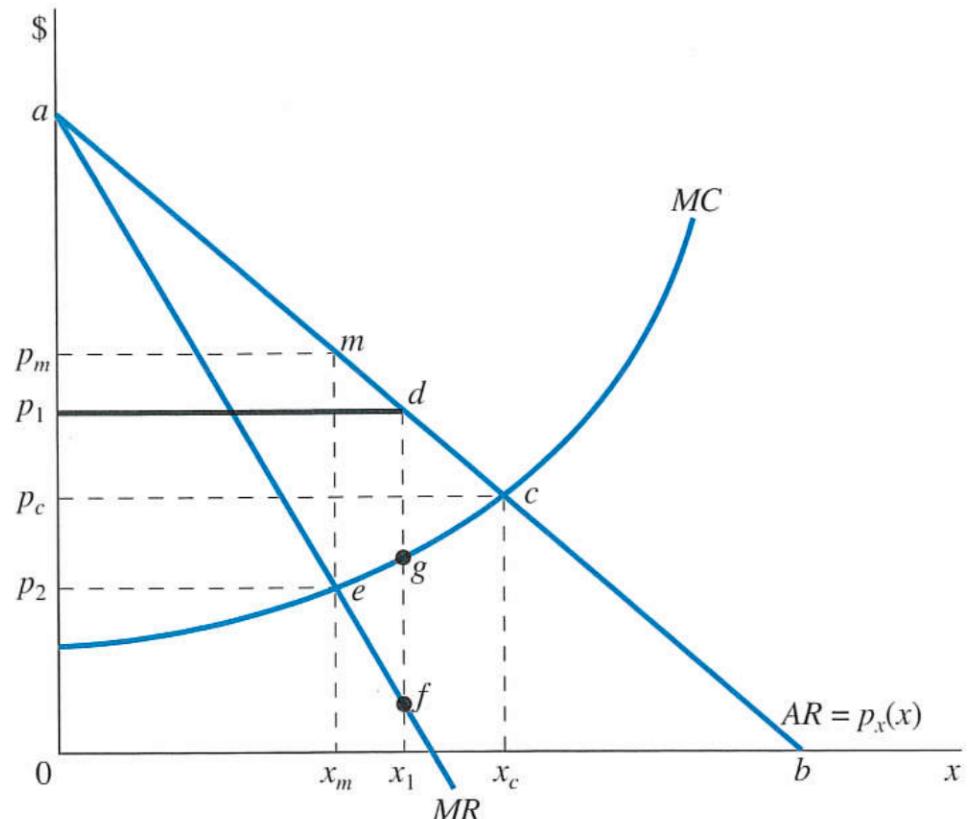
1. 反托拉斯法(antitrust law) → 打破已有的垄断、阻止**合并**等
2. 等待技术革新 → 移动支付降低了传统银行的份额
3. 直接接管独占厂商 → 将产业变为事业 → 不总是有效的
4. 价格管制

价格管制

- 超额利润来源于：**生产太少，定价太高**
- 期望能够有一种定价机制能够模拟完全竞争市场
- 使得价格逼近边际成本

价格管制(边际成本定价法则)

- **无谓损失 (Deadweight Loss):** 垄断厂商会设置较高的价格和较低的产量，导致其边际成本 (MC) 与定价 p_m 之间存在差异
- **管制后的垄断厂商:** 当政府对垄断市场进行管制，按照 p_1 和 $x_1 \rightarrow$ 无谓损失减少
- **管制价格 p_{reg} :** 如果管制价格位于垄断价格 p_m 与完全竞争价格 p_c 之间，那么无谓损失将会减少，但可能仍然存在
- **边际成本定价法 (Marginal Cost Pricing):** 公共事业和服务的定价（公交、地铁等轨道交通、公共水电）、数字商品（边际成本较低）

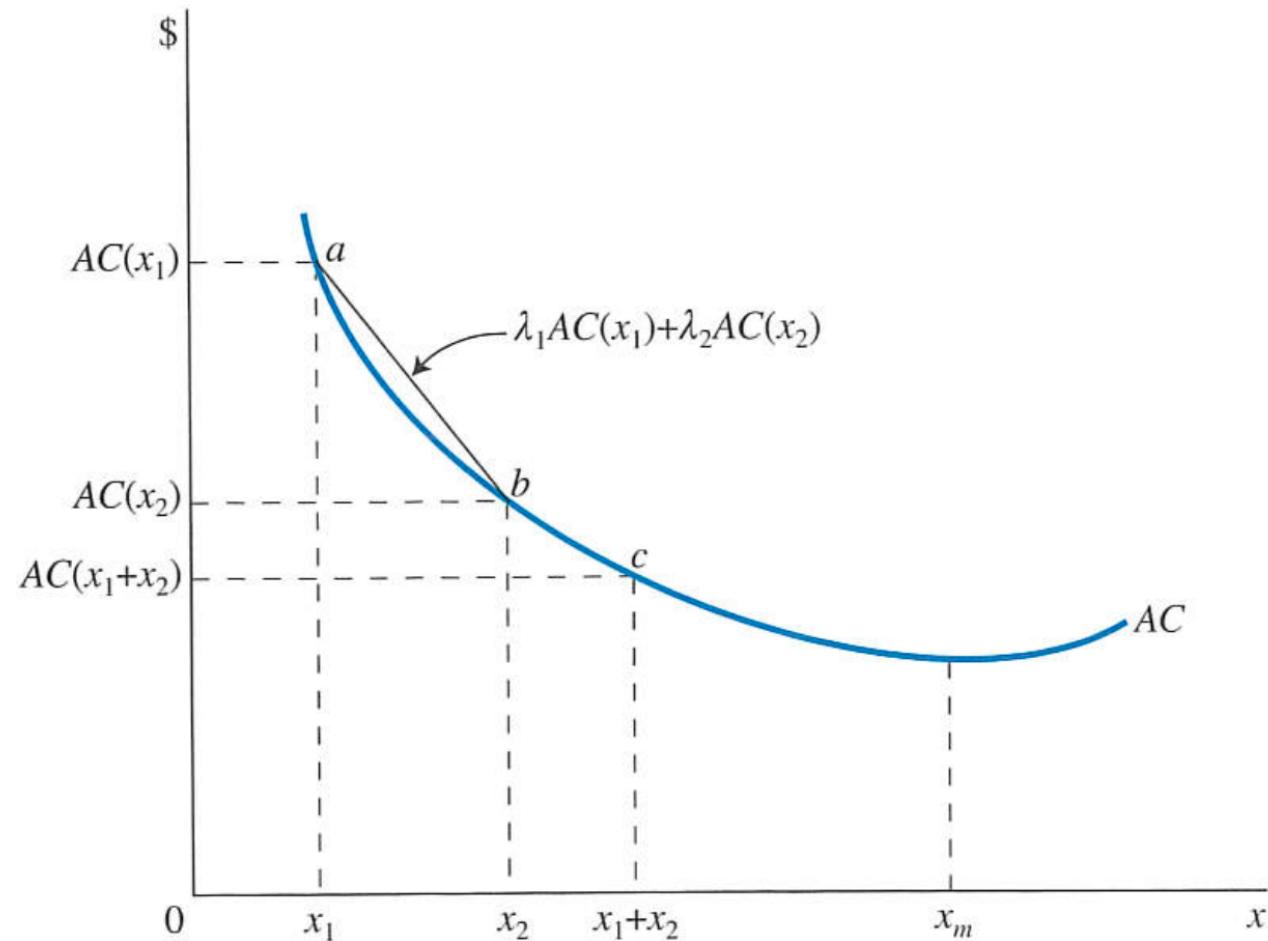


边际成本定价法的尴尬处境

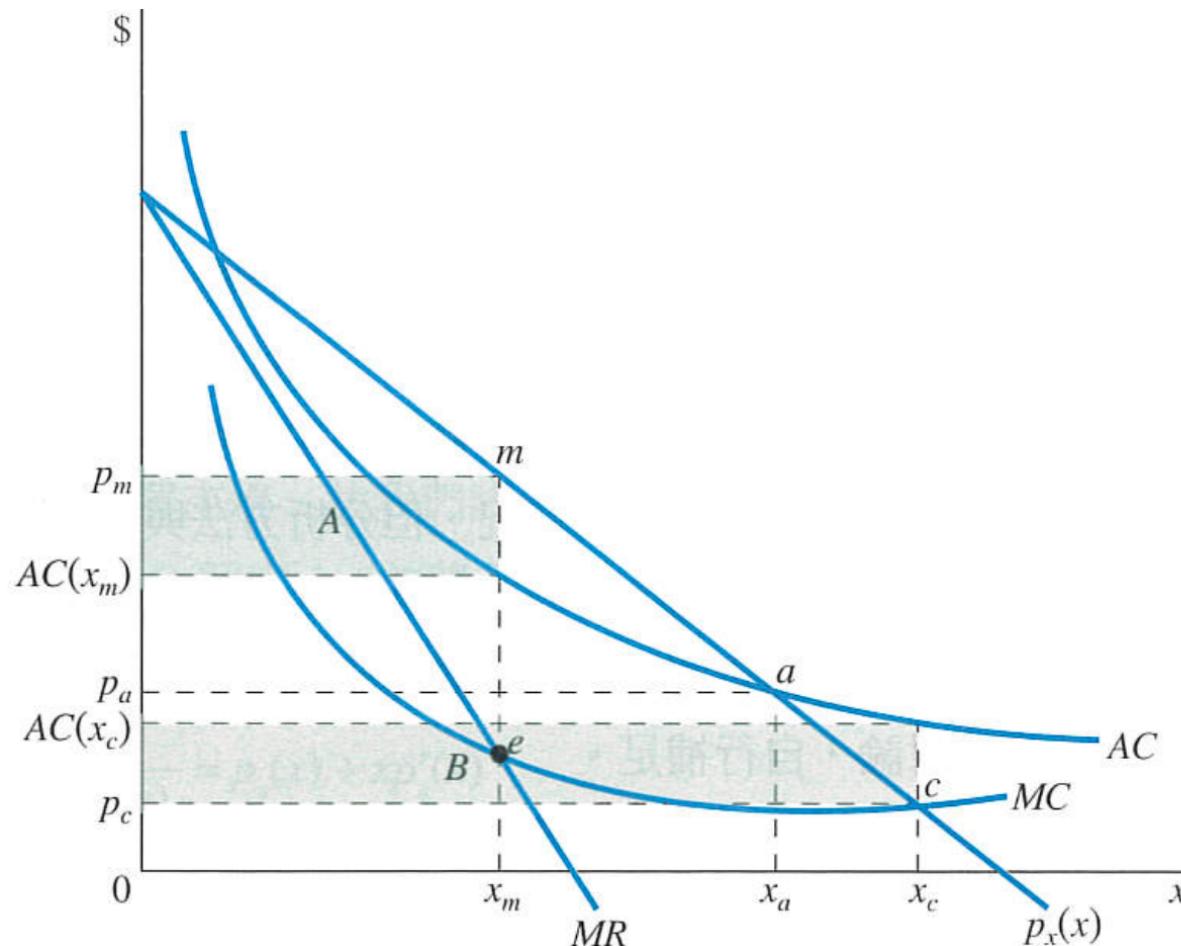
- 困难1：估计市场需求函数和厂商的边际成本没那么容易。MC依赖对市场中唯一一家厂商提供的生产成本资料。厂商知道提供生产资料就意味着会被价格管制；另外，厂商可能会进行寻租
- 困难2：在面临**自然独占**时候，边际成本定价法会发生问题。为此我们正式说明下什么是**自然独占**：在相关产出范围内，一家厂商单独生产该产业全部产品的成本较几家厂商共同生产来更低的现象

- $TC(x_1) + TC(x_2) > TC(x)$, 其中 $x_1 + x_2 = x \rightarrow \frac{x_1}{x} \frac{TC(x_1)}{x_1} + \frac{x_2}{x} \frac{TC(x_2)}{x_2} > \frac{TC(x)}{x} \rightarrow \lambda_1 AC(x_1) + \lambda_2 AC(x_2) > AC(x)$, 其中 $\lambda_i = x_i/x$ 代表 x_i 产业所占比重
- 在图形上反映为平均成本递减的状态（只是充分条件） \leftarrow AC递减与厂商生产技术具有**规模经济**相关，或者反应出**生产成本中包含大量的固定成本，而且边际成本足够小**
- **自然垄断**通常是前期固定资本投入足够大的行业，如通讯、电力、有限电视、交通运输等，这也是为什么这些行业是政府强管制对象或者有政府直接经营的原因

自然垄断行业的特点



价格管制(平均成本定价法)



按照MC定价 $p_c \rightarrow$ 亏损

按照AC定价 $p_a \rightarrow$ 不亏损，但有无谓损失

两难选择

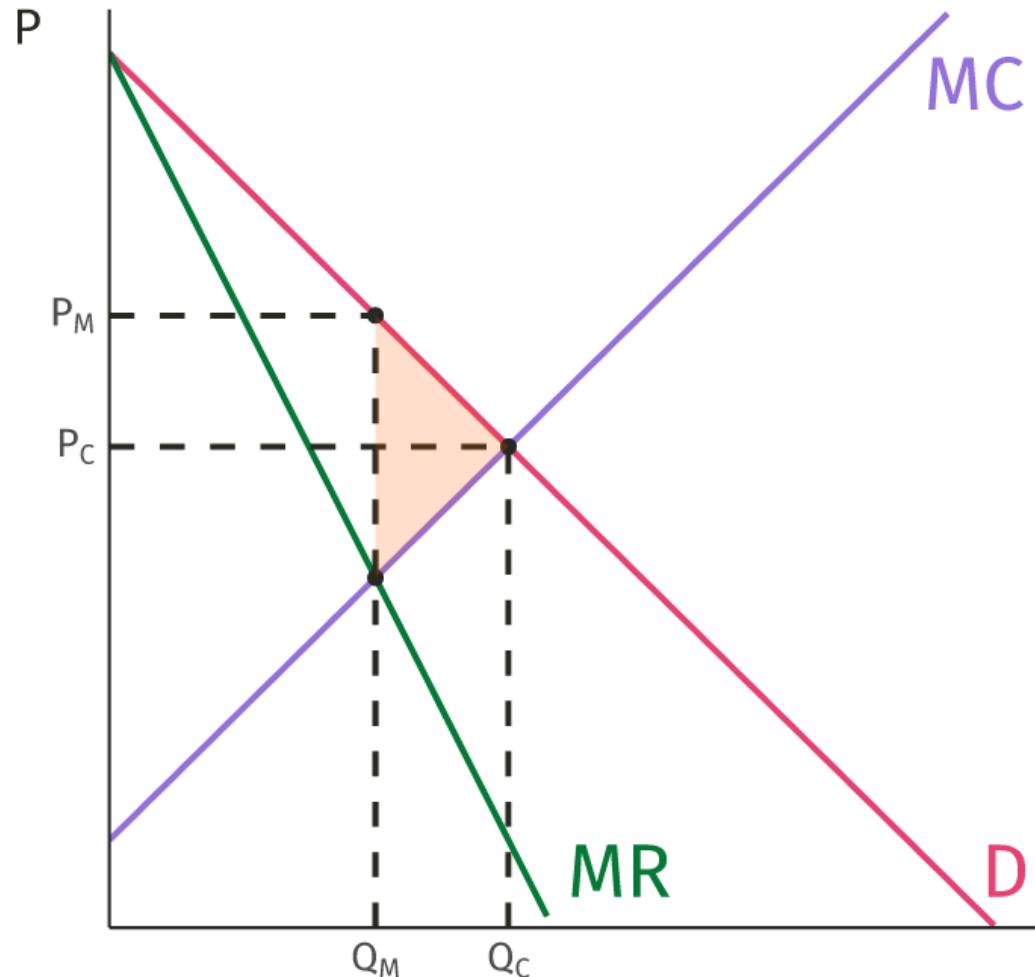
- 无论是边际成本定价法还是平均成本定价法，成本函数与需求函数的估计都极为重要的
→ 事实上很难
- 即便能够估计出来，使用MC定价法，再辅之以补贴的方式，仍旧比较困难
 - 对独占厂商的补贴往往受到质疑
 - “父爱主义”带来的是独占厂商的生产低效率 → 恶性循环

独占的体育厂商定价并非完全无益

- 这里讨论的定价法则成为体育厂商垄断合法性解释之一
 - 通过价格界定垄断对于场馆运营、赛事组织等非常困难
 - 赛事组织者也不认为自己是垄断者，都按市场规律自然运动，只是进入行业早、比其他公司运转更高效，因此其他公司才没有进入的空间
 - 若是自然垄断属性，市场结构就会自然演变为独占
 - 尽管其他公司进入会增加竞争，但会造成赛事举办不稳定，无法保持行业的规模经济 → 政府应给予保护和定价规范，而像其他行业那样拆分公司

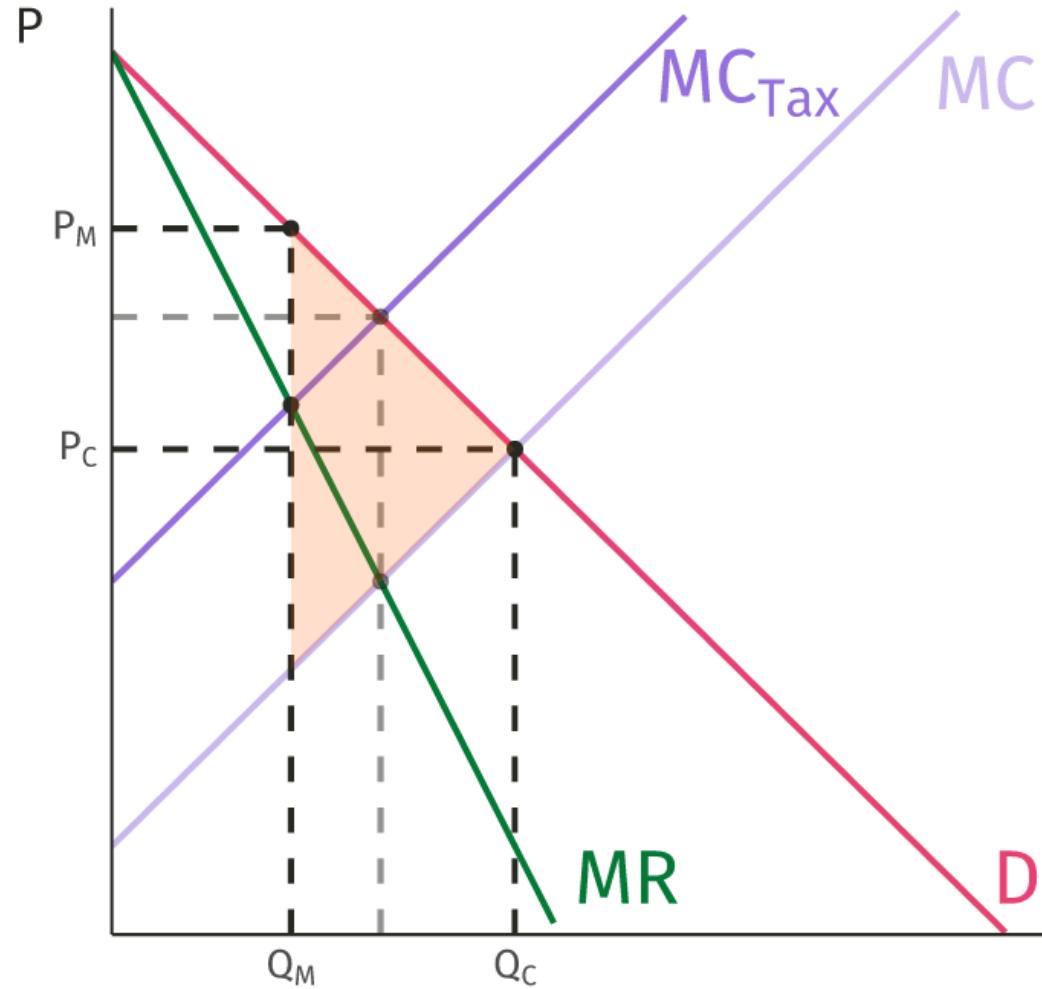
讨论：收税能够减少无谓损失么？

独占厂商获得超额利润，对其收税再补贴消费者看似是一个选择



讨论：收税能够减少无谓损失么？

独占厂商获得超额利润，对其收税再补贴消费者看似是一个选择 → 无畏损失扩大



如何看待球队的决策 (类比独占厂商)

什么决定了球队的收入？

- **上座率**(attendance) 或收视率(television viewership): 基于门票收入，直接与球队收入TR相关
- **参赛数量**(game played): 基于要素投入，球队投入要素 (L或者K) 越多，参赛数量就多
- **胜利或者胜率** (wins or winning percentage): 如果球队实力和球迷关注正相关，那么产出以胜利w或胜率wp就是合理的，而不是参赛数量 → 连接了要素和收益

球队的投入与产出

- 与产品市场相同的是，球队投入品同样包含资本K与劳动力L。
 - 短期，一般假定是资本不变，如拥有的场地设施等
 - 可变要素：劳动力投入在职业球队表现为**球员天赋(talent)**
- 经验法则：**边际产量MP下降**
 - 不断投入球星，并不能获得持续上升的胜率
 - 球星越多，每个球星获得的出手机会越小，对球队胜率贡献度就会越小

球队胜率的特殊性

NBA勇士11-19赛季胜率

| 赛季 | 胜负 | 球队超级球星 |
|-------------|-------|----------------|
| 2011—2012 | 23—43 | |
| 2012—2013 | 47—35 | Klay Thompson* |
| 2013—2014 | 51—31 | Steph Curry |
| 2014—2015** | 67—15 | |
| 2015—2016 | 73—9 | |
| 2016—2017** | 67—15 | Klay Thompson' |
| 2017—2018** | 58—24 | Steph Curry |
| 2018—2019 | 57—25 | Kevin Durant |

- NBA、足球的胜率与冠军关系不同
 - **NBA:** 常规赛胜率高 ≠ 季后赛总冠军
 - **足球:** 联赛胜率高 = 联赛冠军

- 短期：看常规赛的胜率情况
 - 16-17赛季KD到来并未产生显著效果
- 中长期（总冠军与常规赛战绩的权衡取舍）：吸取15-16赛未夺冠的教训，球队会平衡球星健康，适当放弃短期利益
 - 16-17赛季KD延续了勇士的总冠军
- 长期（双产出目标）：16-19赛季常规赛下滑，退出夺冠序列，考虑年龄、伤病和非主力球员的流动

因联赛而异的球队目标

封闭与开放联赛的比较

封闭联赛

- 北美地区
- 参赛球队一般不变
- 划定行政边界
- 一般不允许搬迁到其他城市
- 附属小联盟。小联盟与大联盟球队有明确合同关系：小联盟球队不能进入大联盟。
- 小联盟球员合同通常由大联盟持有，可以联盟间流动
- 两种常见球队所有权关系
 - 大联盟球队拥有小联盟球队的经营权
 - 小联盟球队保持与大联盟球队间合作关系(赞助和业务指导)，但独立经营
- 强大的球员工会

封闭与开放联赛的比较

开放联赛

- 所有的足球联赛 + 升降级
- 没有行政区划垄断势力。考虑到球迷忠诚和消费的**习惯性**，球队仍有定价能力
- 比赛激励机制不同
 - 封闭联赛中会有"摆烂"的现象
 - 开放联赛底部球队"竞争激烈"，但强弱队的财力差距巨大

相同点

- 市场势力
- 金字塔结构
- 限制规模：球队数量、球员数量
- 竞争关系 + 合作关系

球队目标：利润最大化 v.s. 胜利最大

应用：理解MLB的财务

Table 3.1 Performance Measures for the Phillies, Yankees, Indians, and Royals, 2011-2016

| Team | Winning Percentage | Attendance | Revenue ^a | Operating Income ^a |
|----------|--------------------|------------|----------------------|-------------------------------|
| Phillies | 0.630 | 3,680,718 | 249 | -11.6 |
| Yankees | 0.599 | 3,653,680 | 439 | 10 |
| Indians | 0.494 | 1,840,835 | 178 | 30.1 |
| Royals | 0.438 | 1,724,450 | 161 | 28.5 |

^a In millions of dollars.

- 2011-2016赛季的4支球队的出席人数、胜率、收益和营业收入(利润)的情况

球队目标：利润最大化 v.s. 胜利最大

应用：理解NBA的财务

- 小牛和猛龙，赢球未必盈利

| | | | | |
|------|------|-------|------|------|
| 2007 | .817 | -24.4 | .573 | 8.4 |
| 2008 | .662 | -1.6 | .500 | 28.8 |
| 2009 | .610 | -13.6 | .402 | 27.7 |
| 2010 | .671 | -17.4 | .488 | 18 |
| 2011 | .695 | -7.8 | .268 | 25.3 |
| 2012 | .545 | -3.9 | .348 | 7.4 |

Sources: Financial data are from [Forbes.com](http://www.forbes.com/teams/dallas-mavericks/) at <http://www.forbes.com/teams/dallas-mavericks/>; winning percentages are from [basketball-reference.com](http://www.basketball-reference.com), at <http://www.basketball-reference.com/teams/DAL/2007.html>. Accessed December 6, 2016.

封闭与开放联赛

- 封闭联赛：“胜利+赔钱”与“输球+赚钱”
- 封闭联赛：“小市场+好利润”与“大市场+多胜利”
- 开放联赛：想盈利，先胜利

至少4个原因：

1. 竞争球迷或者球迷所有
2. 生存
3. 老板偏好。追求胜利、追求荣耀、追求曝光
4. 赞助机制

开放联赛

| 2020排名 | 球队 | 国家 | 价值 | 总收入 | 营业收入 |
|--------|-----------|-----|----------|---------|-----------|
| #1 | 巴塞罗那 | 西班牙 | \$4.76 B | \$792 M | \$62 M |
| #2 | 皇家马德里 | 西班牙 | \$4.75 B | \$792 M | \$92 M |
| #3 | 拜仁慕尼黑 | 德国 | \$4.22 B | \$703 M | \$49 M |
| #4 | 曼联 | 英国 | \$4.2 B | \$643 M | \$167 M |
| #5 | 利物浦 | 英国 | \$4.1 B | \$619 M | \$62 M |
| #6 | 曼城 | 英国 | \$4 B | \$609 M | \$-2 M |
| #7 | 切尔西 | 英国 | \$3.2 B | \$520 M | \$35 M |
| #8 | 阿森纳 | 英国 | \$2.8 B | \$430 M | \$47 M |
| #9 | 巴黎圣日耳曼 | 法国 | \$2.5 B | \$599 M | \$-5 M |
| #10 | 托特纳姆热刺 | 英国 | \$2.3 B | \$494 M | \$134 M |
| 2020排名 | 球队 | 国家 | 联赛 | 市值 | 增长(16-20) |
| #1 | 达拉斯牛仔 | 美国 | NFL | \$5.70B | 0.43 |
| #2 | 纽约洋基 | 美国 | MLB | \$5.25B | 0.54 |
| #3 | 纽约尼克斯 | 美国 | NBA | \$5B | 0.67 |
| #4 | 巴塞罗那足球俱乐部 | 西班牙 | 西甲 | \$4.76B | 0.34 |
| #5 | 皇家马德里 | 西班牙 | 西甲 | \$4.75B | 0.3 |
| #6 | 金州勇士 | 美国 | NBA | \$4.7B | 1.47 |
| #7 | 洛杉矶湖人 | 美国 | NBA | \$4.6B | 0.7 |
| #8 | 新爱国者 | 美国 | NFL | \$4.4B | 0.38 |
| #9 | 纽约巨人 | 美国 | NFL | \$4.3B | 0.54 |
| #10 | 拜仁慕尼黑 | 德国 | 德甲 | \$4.21B | 0.57 |
| #11 | 曼联 | 英国 | 英超 | \$4.2B | 0.27 |
| #12 | 利物浦 | 英国 | 英超 | \$4.1B | 1.65 |
| #13 | 洛杉矶公羊 | 美国 | NFL | \$4B | 1.76 |
| #13 | 曼城 | 英国 | 英超 | \$4B | 1.08 |

- 足球是世界经济影响力最广泛的运动
- 英格兰足球具有代表性
- 2016年40亿美元市值以上的非北美市场球队都是足球俱乐部

开放联赛

| 组织 | 简称 | 管辖范围 | 管理联赛 | 简称 | 制度 |
|----------------------|------|-----------------------------|--|----------------|--|
| FIFA | 国际足联 | 世界范围的足球俱乐部 | | | |
| UEFA | 欧足联 | 整个欧洲的足球俱乐部 | Champions League Europa League | 欧冠 欧联 | 欧足联排名前81的球队+微调 欧足联排名之后的158支球队+微调 |
| Premier League | 英超 | 20支最好球队 | Premier League | 英超 | 英格兰和威尔士最好的20支球队 |
| Football League | 英足联 | 次级别的3个联赛的72 (69+3) 支球队 | FL Championship League FL League One FL League Two | 英冠 英甲 英乙 | 英超联赛之后的24支球队 冠军联赛之后的24支球队 一级联赛之后的24支球队 |
| Football Association | 英足总 | 所有联赛中的500多支球队 | | | |

- 等级管理的，层次分明，底层开放
- 各分区的球队数量固定的，通过升级和降级打通联赛
- 每一层联赛会建立收入分享制度

开放联赛的球队策略

- 升降级 → 球队更加关注成绩，并且进入到顶级赛事(欧冠和欧联杯)的球队能够取得的巨大收入，这就促使联赛的头部球队投入更多财力在保持竞争力上

头部球队：

- 吸引"超级球星" → 他们的加入增加了球队的实力，巩固了胜率，提升了媒体曝光度
- 头部球队竞争力提升，确保从顶级赛事中持续赚取高额的奖金
- 头部球队的高回报、高曝光会吸引"超级投资人"，对于他们而言，球队的利润最大化只是目标之一，他们往往不那么投资回报率，促使球队可以放心投入到争夺运动天赋的"战役"中

开放联赛的球队策略

中部球队：

- 多是中小市场，财力限制了追求运动天赋的能力
- 目标是远离降级区，在胜率与利润的目标中更偏向前者
- 中部球队会从次级别联赛（南美或者东欧）发掘天赋，将一部分天赋出售给头部球队获得收入

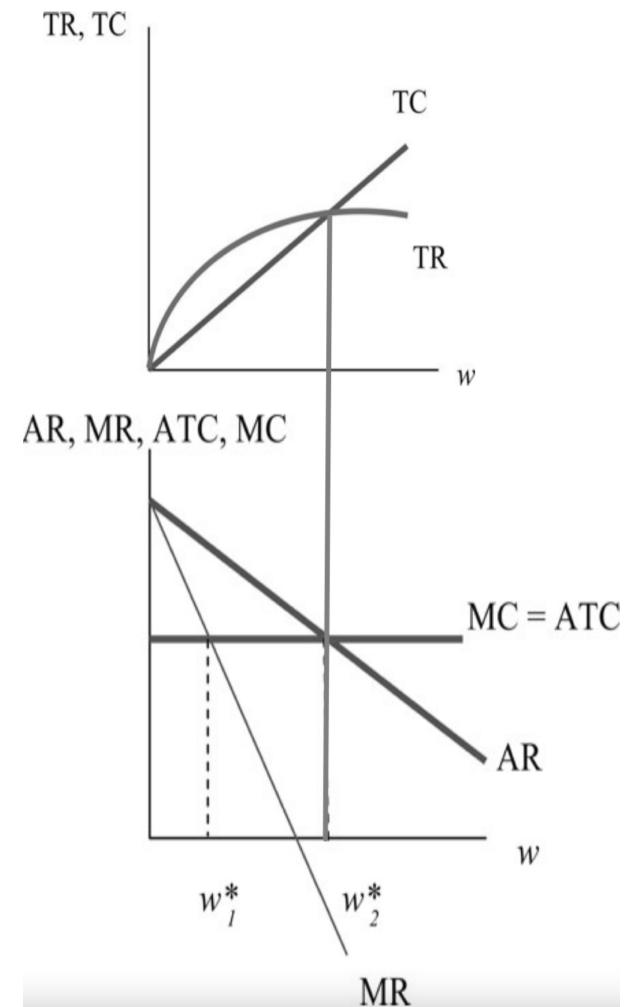
球队模型的刻画

- Humphreys(2016) 球队收益和成本均是球队质量的函数。换句话说，实力强的球队会吸引更多的球迷，但要花更多的钱来组建。

$$\pi_i = TR(w_i) - TC(w_i)$$

进一步对收入函数和成本函数进行假设：

1. 假设总收益随着胜率的增加而增加，但速度是递减的，不是单调的。因为球队赢得太多或输得太多都是被球迷埋怨。
2. 假设球员边际成本为常数，即 $TC(w_i) = cw_i$ 。
→ MC 是一条平行于X轴的直线



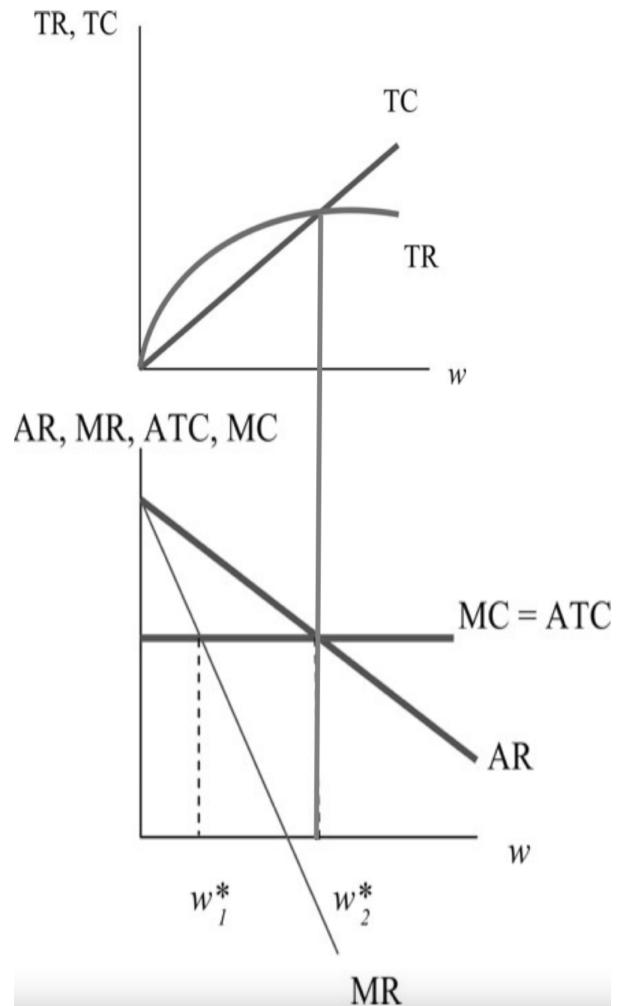
用模型刻画

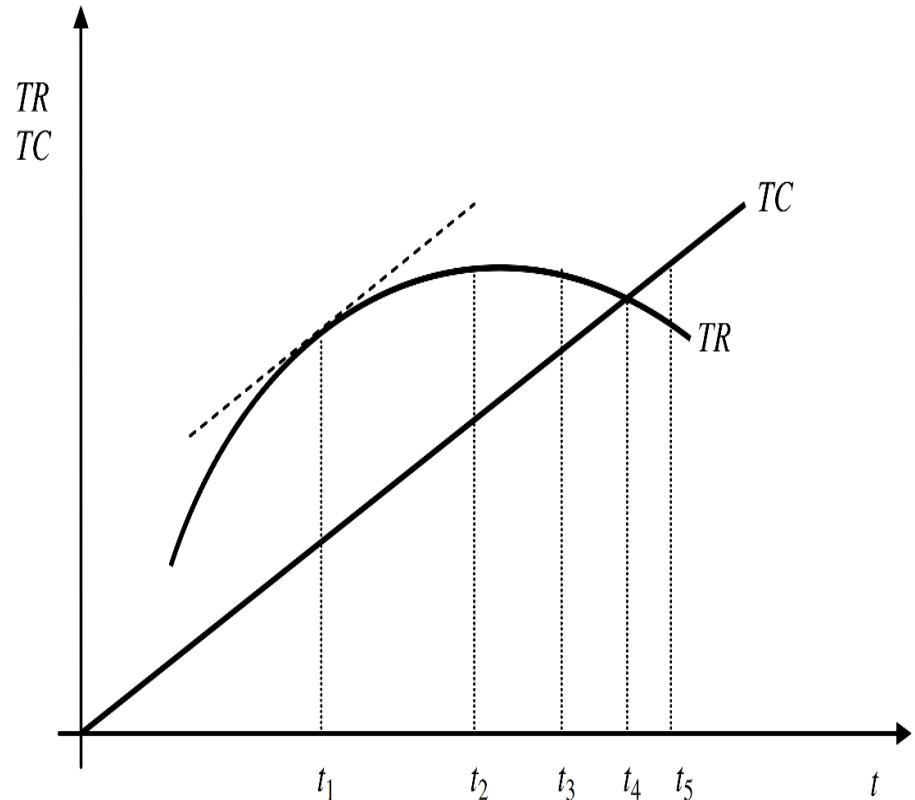
利润最大化目标

- 利润最大化条件为 $MR = MC$
- MC 与 MR 相交处，此时胜率为 w_1^*

胜率最大化目标

- 只要不赔钱就全买好球员
- $(\pi = 0) \rightarrow TR = TC$ 或 $AR = ATC$ 。 AR 和 ATC 曲线在在 w_2^* 处相交。
- 结论：在其他条件相同的情况下，胜率最大化球队比利润最大化球队更经常获胜 ($w_2^* > w_1^*$)，而利润最大化球队获得的利润更高。





- 将球队目标与劳动力市场，所横坐标为 t
- 利润最大化目标。虚线是成本函数的一阶导数，代表 MC ；与 TR 相切代表 $MR=MC$ ；雇用 t_1 天赋。
- 胜率最大化目标。雇佣 t_4 天赋。 $TR=TC$ 保证收支平衡。
- 收益最大化目标。雇佣 t_2 天赋， $MR=0$ 。
- 赢球至上目标。不在乎赔钱，雇佣 t_5 天赋。
- 完成某利润率目标。雇佣 t_3 。

纪念Kesenne

Remembering Stefan Kesenne (1950–2021)

Thomas Peeters   [View all authors and affiliations](#)

Volume 22, Issue 7 | <https://doi.org/10.1177/15270025211039446>  

 Contents

 PDF / ePub 

 Cite article

 Share options

 Information, rights and permissions

Abstract

Stefan Kesenne has died on June 21, 2021. Dr Kesenne was an emeritus professor at the University of Antwerp and the University of Leuven. He will be remembered as an inspiring, honest, and courageous man with strong ethical convictions. His groundbreaking research and unwavering support for the academic community will leave a permanent mark on the sports economics research landscape.

- Start with a small set of intuitive assumptions.
- Bring them together in a deceptively simple model.
- Introduce an interesting league policy to analyze.
- Work out the model to its logical conclusion and interpret the results.
- If possible, bring in a dataset to illustrate the main theoretical insights.

收益与成本的差异 (封闭)

收益是球队赛事面临的需求决定的

- 观众需求由6个基本因素驱动的。第1个要素影响需求量；其余5个影响需求。
- 门票价格。
- 替代品的价格。NBA与NCAA。
- 互补品的价格。比如停车的价格。
- 消费者可支配收入。
- 市场中潜在消费者的数量。市场规模的增加，对门票的需求就会增加，需求曲线会向右移动。
- 品味和偏好(Tastes and Preferences)。

球队成本

- 固定成本：职业球队大部分是固定成本，包括广告费、差旅费、与场地有关的费用以及大部分行政管理费用。
 - 普通厂商而言，劳动力工资视为可变成本
 - **职业球队而言，劳动力工资视为固定成本**

人员类薪酬通常占50%-75%

- 可变资本：比赛日工作人员有关的成本，如引座员或食品供应商。

例子：BIG5基本概况(2016)

| 联赛 | 球队 | 市场价值 | 总收入 | 工资 | 门票收入 | 营业利润 | 联赛2 | 球队2 | 市场价值2 | 总收入2 | 工资2 | 门票收入2 | 营业利润2 |
|------------|----------|------|-----|------|------|-------|----------|----------|-------|------|-----|-------|-------|
| MLB | | | | | | | | | | | | | |
| Top 2 | 旧金山巨人 | 2250 | 409 | 198 | 172 | 72.6 | NHL | 蒙特利尔加拿大人 | 1120 | 202 | 75 | 76 | 76.9 |
| | 休士顿太空人 | 1100 | 270 | 107 | 73 | 66.6 | | 纽约游骑兵 | 1250 | 219 | 82 | 92 | 74.5 |
| Middle 2 | 芝加哥白袜 | 1300 | 293 | 135 | 46 | 22.5 | Middle 2 | 渥太华参议员 | 355 | 118 | 68 | 36 | 6.3 |
| | 明尼苏达双城 | 1050 | 240 | 125 | 73 | 20.2 | | 科罗拉多雪崩 | 360 | 115 | 66 | 33 | 6.3 |
| Bottom 2 | 费城费城人 | 1235 | 263 | 164 | 72 | -8.9 | Bottom 2 | 卡罗莱纳飓风 | 230 | 99 | 63 | 22 | -15 |
| | 洛杉矶道奇 | 2500 | 438 | 346 | 130 | -73.2 | | 佛罗里达美洲豹 | 235 | 100 | 67 | 16 | -15.4 |
| NBA | | | | | | | | | | | | | |
| Top 2 | 洛杉矶湖人 | 2700 | 304 | 76 | 98 | 133.4 | NFL | 达拉斯牛仔 | 4200 | 700 | 190 | 98 | 300 |
| | 纽约尼克斯 | 3000 | 307 | 88 | 128 | 108.9 | | 新英格兰爱国者 | 3400 | 523 | 182 | 99 | 212 |
| Middle 2 | 俄克拉何马城雷霆 | 950 | 157 | 87 | 48 | 20.9 | Middle 2 | 新奥尔良圣徒 | 1750 | 358 | 191 | 62 | 77 |
| | 迈阿密热火 | 1300 | 180 | 89 | 67 | 20.8 | | 坦帕湾海盗 | 1800 | 341 | 171 | 49 | 75 |
| Bottom 2 | 华盛顿奇才 | 960 | 146 | 89 | 31 | 2.9 | Bottom 2 | 拉斯维加斯突袭者 | 2100 | 301 | 169 | 40 | 46 |
| | 布鲁克林篮网 | 1700 | 220 | 99 | 63 | -5.7 | | 布法罗比尔 | 1560 | 326 | 206 | 50 | 26 |
| MLS | | | | | | | | | | | | | |
| Top 2 | 西雅图海湾者 | 285 | 52 | 10.7 | N/A | N/A | | | | | | | |
| | 洛杉矶银河 | 265 | 58 | 18.1 | N/A | N/A | | | | | | | |
| Middle 2 | 圣荷西地震 | 180 | 31 | 6.4 | N/A | N/A | | | | | | | |
| | 纽约红牛 | 178 | 23 | 5.8 | N/A | N/A | | | | | | | |
| Bottom 2 | 哥伦布机员 | 123 | 24 | 5.5 | N/A | N/A | | | | | | | |
| | 科罗拉多急流 | 110 | 16 | 8.4 | N/A | N/A | | | | | | | |

- **大市场 → 高收入。**不仅收入高，大市场球队的胜率也会很好。
- **高收入 → 高利润。**除了MLB道奇队外，基本上符合该逻辑。这也是大多数经济学家同意北美职业体育联盟球队以利润最大化目标的原因。
- **工资规模差别很大**
- **联赛间收入分享机制差异巨大 → 不同项目的球队收入差距很大**

BIG5 基本概况(2016)

| 联赛 | 球队 | 市场价值 | 总收入 | 工资 | 门票收入 | 营业利润 | 联赛2 | 球队2 | 市场价值2 | 总收入2 | 工资2 | 门票收入2 | 营业利润2 |
|------------|----------|------|-----|------|------|-------|----------|----------|-------|------|-----|-------|-------|
| MLB | | | | | | | | | | | | | |
| Top 2 | 旧金山巨人 | 2250 | 409 | 198 | 172 | 72.6 | NHL | 蒙特利尔加拿大人 | 1120 | 202 | 75 | 76 | 76.9 |
| | 休士顿太空人 | 1100 | 270 | 107 | 73 | 66.6 | | 纽约游骑兵 | 1250 | 219 | 82 | 92 | 74.5 |
| Middle 2 | 芝加哥白袜 | 1300 | 293 | 135 | 46 | 22.5 | Middle 2 | 渥太华参议员 | 355 | 118 | 68 | 36 | 6.3 |
| | 明尼苏达双城 | 1050 | 240 | 125 | 73 | 20.2 | | 科罗拉多雪崩 | 360 | 115 | 66 | 33 | 6.3 |
| Bottom 2 | 费城费城人 | 1235 | 263 | 164 | 72 | -8.9 | Bottom 2 | 卡罗莱纳飓风 | 230 | 99 | 63 | 22 | -15 |
| | 洛杉矶道奇 | 2500 | 438 | 346 | 130 | -73.2 | | 佛罗里达美洲豹 | 235 | 100 | 67 | 16 | -15.4 |
| NBA | | | | | | | | | | | | | |
| Top 2 | 洛杉矶湖人 | 2700 | 304 | 76 | 98 | 133.4 | NFL | 达拉斯牛仔 | 4200 | 700 | 190 | 98 | 300 |
| | 纽约尼克斯 | 3000 | 307 | 88 | 128 | 108.9 | | 新英格兰爱国者 | 3400 | 523 | 182 | 99 | 212 |
| Middle 2 | 俄克拉何马城雷霆 | 950 | 157 | 87 | 48 | 20.9 | Middle 2 | 新奥尔良圣徒 | 1750 | 358 | 191 | 62 | 77 |
| | 迈阿密热火 | 1300 | 180 | 89 | 67 | 20.8 | | 坦帕湾海盗 | 1800 | 341 | 171 | 49 | 75 |
| Bottom 2 | 华盛顿奇才 | 960 | 146 | 89 | 31 | 2.9 | Bottom 2 | 拉斯维加斯突袭者 | 2100 | 301 | 169 | 40 | 46 |
| | 布鲁克林篮网 | 1700 | 220 | 99 | 63 | -5.7 | | 布法罗比尔 | 1560 | 326 | 206 | 50 | 26 |
| MLS | | | | | | | | | | | | | |
| Top 2 | 西雅图海湾者 | 285 | 52 | 10.7 | N/A | N/A | | | | | | | |
| | 洛杉矶银河 | 265 | 58 | 18.1 | N/A | N/A | | | | | | | |
| Middle 2 | 圣荷西地震 | 180 | 31 | 6.4 | N/A | N/A | | | | | | | |
| | 纽约红牛 | 178 | 23 | 5.8 | N/A | N/A | | | | | | | |
| Bottom 2 | 哥伦布机员 | 123 | 24 | 5.5 | N/A | N/A | | | | | | | |
| | 科罗拉多急流 | 110 | 16 | 8.4 | N/A | N/A | | | | | | | |

- 消费者品味和偏好很重要。
- 冠军"长青树"球队经济状况一般很好。NFL新英格兰爱国者、MLB旧金山巨人都是如此。
- 一些联赛显然更有利可图，如NFL。NFL球队营业收入的中位数为7600万美元，几乎是MLB中位数（约2100万美元）的3倍半。盈利能力最差的NFL球队比NBA、NHL或MLB球队营业收入的中位数还高。
- 个别球队短期会有严重亏损。其中，道奇队的巨额亏损是所有球队中是独一无二的：2015年的工资总额有史以来第一个超过3亿美元的，其中包括付给一些不在名册的球员约9500万美元（比一些球队的工资总额还多）

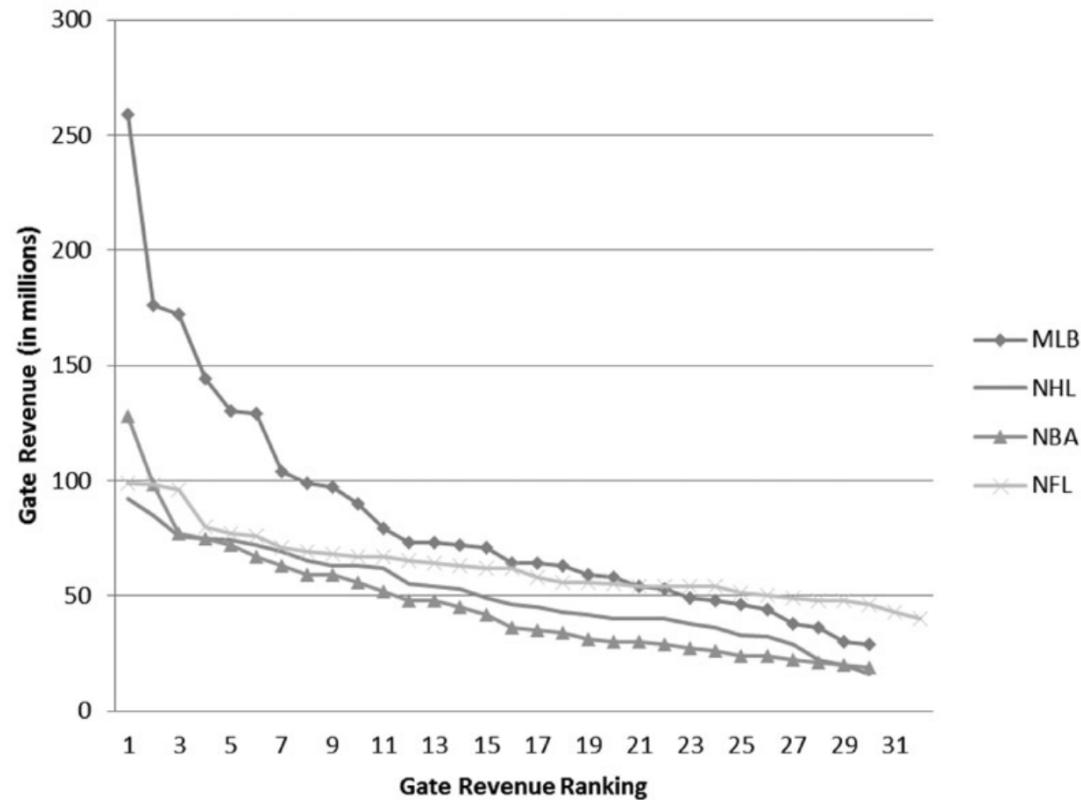
收入6大来源

1. 门票收入(ticket sales & gate receipt) R_G
2. 传统播权权, 电视台转播 R_B
3. 高级媒体,如流媒体直播 R_M
4. 许可收入,如官方商品、球队纪念品、涉及商标和知识产权的收入: R_L
5. 场地和赞助收入,如豪华包厢、特许经营权、命名权: R_V
6. 联盟转移收入 R_T

$$R = R_G + R_B + R_M + R_L + R_V + R_T$$

收入6大来源

1 门票收入



- 门票是最重要的收入来源之一
- **MLB球队因为赛事多、主场多，产生了最多门票收入。常规赛有81/162个主场比赛。但MLB波动最大。为什么？**
- **NFL因为比赛少，所以收入也很少？而且NFL波动最小。为什么？**

2 转播收入与收入分享

| Sport | Years | Stations | Total Annual Fees (\$M) | Annual Fees Per Team (\$M) |
|-------|-----------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| MLB | 2014-21 | Fox, TBS, ESPN | 1,500 | 50 |
| NBA | 2016-25 | ESPN (ABC), TNT | 2,660 | 88.67 |
| NFL | 2011-19/2014-22 | ESPN/Fox, CBS, NBC/DirecTV | 6,850 | 214.06 |
| | 2011-21 | NBC | | |
| NHL* | 2014-26 | Rogers Comm. (CA) | 520 | 16.77 |
| MLS | 2015-22 | ESPN, Fox, Univision | 90 | 4.5 |

* NHL Rogers communication contract converted to American dollars at \$0.74US = \$1CAD.

- 全国性电视转播收入差异大
- MLS < NHL < MLB < NBA < NFL**
- 前三名每年都是10亿美元以上的年度联盟总收入(15亿/year - 68.5亿/year)

分享机制

- NFL电视合同结构确保所有球队利益均享
- MLB全国转播收入比不上NFL，地方转播收入是主要来源
- NBA收入差距大部分来自地方电视收入的差异
- NHL就没有收入分享机制 → 更依赖门票收入

3 高级媒体

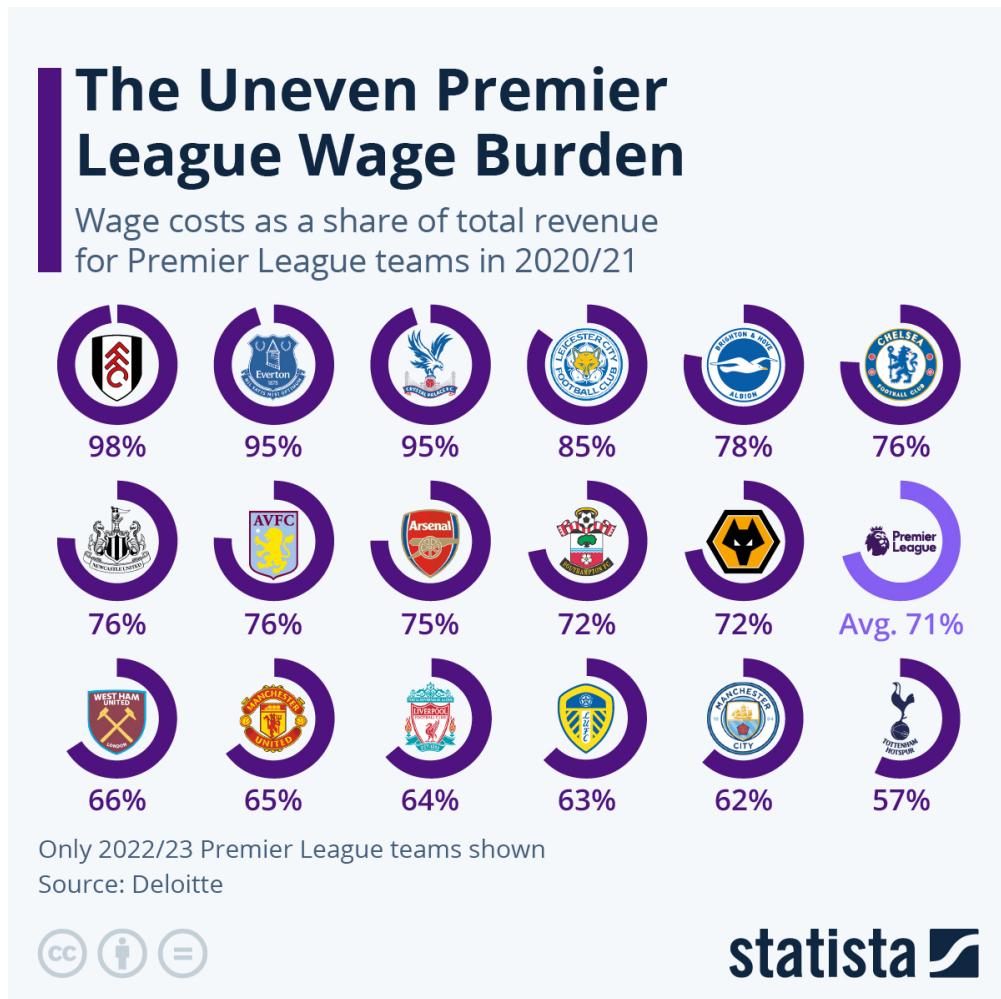
- 由于流媒体平台的兴起，这部分**收入变化最快**，成为所有大联盟的重要在线业务。
- 超过3/4千禧一代会考虑在线上观看比赛 (Forbes)。
- 案例: BAMTech 是 MLBAM 的重要分支。
 - 占联盟总收入10%
 - 股东: NHL + Disney + MLB
 - 所有球队共享

成本控制

工资帽的规定使得所有球队在球员薪资部分基本是固定而且是均衡的，只在一个狭小范围内可变。只有**MLB没有工资帽，通过奢侈税限制球队恶意竞争球星。**

- 可变成本: 有差旅费、广告费、管理费（球队层面和联赛层面）以及场地费
 - 场地费用每个球队情况不同。有些球队有拥有自己的球场（每年从政府获取补贴）；而一些球队要租赁场地。
- MLB, NBA和NHL会下拨一些资金给小联盟的球队；这些小联盟球队能够产生一些大联盟球员，每人花费在上百万美元；一些小联盟球队就归属于大联盟球队

练习：从数字中能解读什么?(10')



练习：认识 Teams Logo



练习：认识 Teams Logo



练习：认识 Teams Logo



练习：认识 Teams Logo

