

雄心勃勃的体育场馆项目旨在弥合公共投资和私人投资目标之间的差距

体育场馆所有者致力于将体育场馆改造为可促进社会经济增长、推动社区参与和实现收入多元化的增长点

体育场馆、比赛场地和训练设施等体育基础设施投资呈上升趋势，原因是该等开发项目通常会为公共和私人部门带来广泛的社会经济效益。近年来，随着北美、欧洲和亚太等地区的体育团队大力投资于基础设施建设，相关投资趋势再次备受瞩目。政府和社区以增长为共同目标，可与体育投资者合作提供交通枢纽和社区资源等配套基础设施，助力提升体育运动的社会经济影响。多个基础设施项目有望于明年落地，将增加社区经济收益，并进一步推进体育与文化和社会的深度融合。

德勤预测，到2025年，全球将翻新或新建体育场馆300余个。根据德勤对在建体育基础设施开发项目的分析，预计近50%的新建体育场馆基础设施项目将在北美和欧洲落地。欧洲各国加大对体育场馆的投资，其中以足球场馆作为重点投资项目，以试图吸引新一波球迷，并为启动该等投资项目的组织提供多元化收入途径。如此一来，体育场馆开发有助于私人投资者实现投资回报最大化、加速公共部门实现社会经济目标。随着以体育设施为重点的翻新项目落地、球迷对场馆内外创新接触点的需求日益增加，全球多个地区的体育场馆投资有望实现增长。

场馆建设以社区为中心

体育组织可以促进社区团结、提高公民自豪感和凝聚力，并进一步丰富城市的文化活动。实施以体育场馆为依托、以体育运动为主导的翻新项目，通常需要与政府和其他主要利益相关者开展合作，推动战略项目落地实施，促进社区参与，并实现可持续繁荣发展，满足人们对居住和旅游的需求。

体育场馆建设不再仅仅只为满足单一俱乐部的利益需求。有关新建和改建体育场馆的各项决策应考虑社区利益。

2024年4月，现英格兰足球甲级联赛伯明翰城俱乐部所有者Knighthead Capital Management宣布，俱乐部计划建设以新的世界级体育场为中心的体育区。¹主席Tom Wagner阐述了他对这一雄心勃勃的项目的愿景，即将体育场、男女训练场和学院团队都集中在距市中心步行可达的地点²。此外，他还提到了与酒店和其他商业实体的沟通情况，该等实体有意入驻该场地，并参与伯明翰东部重建项目。³Wagner表示，“蓝军”（Blues）将借此机会充分融入伯明翰城，并成为世界公认的“卓越灯塔”⁴。该体育区项目预计耗资20亿至30亿英镑，旨在推动西米德兰兹郡的社会经济长期发展⁵。Knighthead所有者团队就一系列战略优先事项与政府和公共部门开展合作⁶。

隶属于美国职业棒球大联盟的坦帕湾光芒队（Tampa Bay Rays）于2024年7月与佛罗里达州圣彼得斯堡就新建一座棒球场达成协议⁷。新球场的开发团队承诺建造1,250套经济适用房、创造30,000个建筑工作岗位和7,000个长期工作岗位，其中部分岗位留给当地居民和弱势居民⁸。项目负责人重申，其致力于通过新建新球场缩小周边社区的代际贫富差距，如未达到此目标，该项目则被视作失败⁹。

满足各代人的喜好，提高球迷参与度

不同年代球迷的体育消费方式有所不同。根据德勤英国发布的[《2024年未来体育：“抓住时机”》](#)，84%的受访全球体育领导者表示，他们预计不同的体育消费偏好在未来五年内将成为最具影响力的新一代趋势之一。体育组织应在秉承提供赛日体验这一核心传统与Z世代和Alpha世代对娱乐的更高期望之间取得平衡¹⁰。

各组织在打造体育场馆体验时，首先应考虑以下基本要素：舒适和安全、视野、优质的场内设施以及激动人心的氛围。该等要素对许多球迷至关重要，因此在提前制定任何计划之前应加以了解。

在确定上述基础要素之后，部分组织可能会在赛前、赛中和赛后为球迷提供端到端的娱乐选择，从而打造与众不同的体验。如此一来，不仅可以让球迷在体育场馆中投入更多时间与金钱，还可以帮助增强体育组织的社区意识。通过将社区文化融入体育场馆结构，有助于打造独具特色的比赛日体验。

为提升球迷体验，多伦多蓝鸟队（Toronto Blue Jays）开始对其位于罗渣士中心的体育场馆进行翻新，工程分为两个阶段。第一阶段于2023年完成，在球场看台内推出本地美食和娱乐等五个不同的外场“区域”，以满足球迷不同的体验需求，且各区域提供社交空间¹¹。翻新工程还包括数字技术升级，例如“Tap N Go”（一种新的食品和饮料自动化市场服务）和“Walk Thru Bru”（可提升服务效率的饮料自动售货台）¹²。第二阶段包括实施以球迷为中心的调整举措，例如将座位向本垒板方向倾斜，以改善视线¹³。

智慧体育场馆

新一代球迷倾向于优先以数字化方式进行体育消费，比赛日体验亦是如此¹⁴。部分体育组织正在设计“智慧体育场馆区”，以整合先进技术，为球迷提供个性化体验¹⁵。全球智慧体育场馆市场不断增长，2024年市场规模超80亿美元，预计到2033年将超过380亿美元¹⁶。

由于Z世代和Alpha世代更喜欢简短、动态的内容，球迷参与需求正在发生变化¹⁷。随着球迷日益渴望获得价值，并愿意花钱买体验而非实物，体验感逐渐成为各组织的差异化因素¹⁸。新建场馆将融入游戏、商品销售业务等元素，其设计还考虑到了“第二屏效应”，即大多数球迷在观看体育比赛时通常会看第二屏幕。根据德勤研究，77%的受访体育迷表示，他们在观看体育赛事之余还参与了一项或多项与体育比赛相关的活动，包括查询数据、使用社交媒体或投注比赛¹⁹。新建体育场馆将利用集成技术来转播该等内容，使更多球迷将注意力集中在体育场馆内²⁰。

美国国家篮球协会 (NBA) 洛杉矶快船队 (Los Angeles Clippers) 在其新球馆Intuit Dome举行了揭幕仪式, 该球馆以打造独特的球迷体验为首要考量。新球馆的一大亮点是定制的“光环板 (HaloBoard)”, 它优化了所有座位的视线, 并优先考虑上层看台的观看体验。悬挂于中场上方的双面视频板包含比赛转播、提供深层统计数据的“教练角”、即时回放、Steve摄像头 (跟拍洛杉矶快船队老板Steve Balmer)、包括照片和其他个人宣传信息 (例如球员基本信息) 在内的球员资料功能等。为提升球迷体验, Halo Board还利用T恤大炮 (t-shirt cannon) 创新了令人垂涎的掷T恤游戏 (T-Shirt Toss), 使上层看台的球迷也能获得商品。Intuit Dome计划为球迷的欢呼声予以奖励, 为每个座位配备游戏机, 供球迷在比赛日娱乐使用, 进一步增加球迷的游戏热情, 从而将球迷的参与度提高至体育界前所未有的水平²¹。

下一代球迷未来可能希望获得个性化、无缝的按需体验。体育场馆区可鼓励球迷延长场内逗留时间, 享受美食、音乐和文化等不同服务以及为各类球迷提供的社交空间。体育组织正在建造该等体育场馆区, 以便为主场球迷和客场球迷提供优质体验, 并为场馆区内球迷创造新的接触点²²。新技术简化了购买流程, 使得购买更加快捷, 例如点击即可获得商品或食品和饮料, 以及为每位球迷提供个性化信息的票务软件²³。此外, 球迷的入场方式有所创新, 这往往有助于为球迷带来更便捷的体验。梅赛德斯-奔驰体育场与达美航空 (Delta) 合作创建了“飞行通道” (Fly Through Lanes), 利用面部识别技术让球迷快速进入体育场馆²⁴。

利用基础设施和技术, 助力实现收入来源多元化

体育场馆所有者利用增强的基础设施和数字技术进一步实现收入来源多元化。

由于全球体育组织历来严重依赖转播收入来弥补球员工资和其他成本支出, 体育组织的成功之道有所改变²⁵。通常而言, 中央转播收入增长将导致北美体育联盟的工资上限提高, 并将导致部分成本控制法规所允许的欧洲体育组织的支出上限提高²⁶。

各体育组织似乎均认识到, 过度依赖单一收入来源将导致盈利潜力受到制约, 并易受到新冠肺炎疫情等带来的市场冲击。由于精英体育俱乐部拥有文化和商业资本, 部分组织目前正在利用其商业资产增加收入²⁷。鉴于票务和转播收入通常受到容量限制或不在单个俱乐部的谈判范围内, 而商业收入则是体育组织可在其控制范围内实现收入增长的杠杆, 但未得到充分利用²⁸。体育场馆发展为更广泛的娱乐区, 有助于体育组织拓展服务范围, 扩大商业版图。例如, 英超托特纳姆热刺队通过在新体育场馆举办美国国家橄榄球比赛 (NFL) 和音乐会等非足球活动, 其商业收入从2016/17赛季的7,200万英镑增至2022/23赛季的2.27亿英镑²⁹。

2023年, 欧洲足球巨头皇家马德里足球俱乐部 (Real Madrid) 对其圣地亚哥·伯纳乌球场 (Santiago Bernabeu stadium) 进行了翻修, 使得2022至2023赛季俱乐部收入创下新高, 各业务线均实现了增长 (除转播权以外, 俱乐部正与转播商协商合同签订事宜)³⁰。2024年7月, 俱乐部宣布其收入超10亿欧元, 创下足球俱乐部收入的最高纪录³¹。本财年下半年, 俱乐部开展了以举办大型活动和推出尊享贵宾体验为重点的新商业活动, 营业收入突破10亿欧元大关³²。例如, 哥伦比亚流行歌手Karol G在该体育场举办的四场演唱会为皇马带来了1,800万欧元的收入³³。俱乐部有望在新赛季完成球场翻新工程, 并力争在未来几年增加非足球收入³⁴。

体育基础设施的新兴趋势

从满足女子体育的增长需求到推进体育产业的可持续发展,体育组织致力于满足球迷的新体验需求和优先事项。体育基础设施演变旨在为体育产业创建一个更具包容性、创新性和责任感的未来:

女性体育基础设施

随着女子体育的关注度不断上升、商业估值与日俱增,体育组织开始加大对女子体育专用基础设施的关注。在美国顶级职业女子足球联赛(NWSL)中,堪萨斯城潮流队(Kansas City Current)为其耗资1.17亿美元的河滨体育场CPKC体育场举行了揭幕仪式,该体育场被公认为首个专为女子职业运动队建造的体育场³⁵。为进一步扩大体育场的社会经济影响,一项在足球场附近建造囊括公寓、酒店、餐馆和零售商的综合开发项目计划已获批准,该项目将耗资6.5亿美元³⁶。体育场预计每年将为堪萨斯城带来近5,000万美元的经济收益³⁷。

在美国国家女子篮球联盟(WNBA)中,新的训练设施可提升球场成绩,进而提高特许经营权的整体估值。拉斯维加斯王牌队于2023年启用了其训练设施,西雅图风暴队、菲尼克斯水星队和芝加哥天空队亦紧随其后³⁸。

英格兰女子足球超级联赛(WSL)布莱顿和霍夫阿尔比恩足球俱乐部(Brighton & Hove Albion)计划为其女队建造一座专用球场³⁹。曼彻斯特城女足(Manchester City Women)也已获准在曼彻斯特城市足球学院(City Football Academy)所在地建造一座专用训练设施⁴⁰。

高端、个性化的接待服务

接待服务已不再是传统的企业服务,如今往往被用作为所有人群创造更易获得的差异化体验的工具。体育组织设法与该领域的高端品牌合作,提供从名厨到礼品袋等更多优质接待服务⁴¹。例如,一级方程式锦标赛在围场俱乐部(Paddock clubs)提供高端接待服务,接待社交媒体影响者、名人和品牌合作伙伴。体育组织在翻新和新建体育场馆时,可将接待空间设计得更加灵活,以适应不同类型的活动需求⁴²。

可持续发展

更多体育基础设施新项目将可持续发展原则纳入规划。就以体育为主导的翻新项目而言,注重可持续发展能够展示积极的环境和社会实践,助力释放公共资金要素⁴³。可持续发展对社区有益,将公共资金要素纳入基础设施亦有助于减少负面影响,并逐渐产生效益,包括削减能源账单。同时,这亦有助于提高品牌亲和力,创造更多合作机会,提升球迷参与度。体育产业与气候变化息息相关,体育产业与气候变化息息相关,既是气候变化的促成者,也是气候变化的受害者。体育场馆新建项目有助于推动大型建筑项目和交通运输的发展,而这却是全球碳排放的两大来源⁴⁴。然而,体育行业也将受到气候变化带来的影响,热浪等极端天气条件或将对比赛、主办地和运动员福利产生负面影响⁴⁵。

体育组织在商讨房地产开发项目规划时,应审慎考量可持续发展实践和战略。

小结

全球体育组织都致力于推进基础设施建设，以帮助提高球场容量，提升球迷的终身价值。体育场馆区可为私人投资者和所有者提供多元化收入途径，使其充分利用体育场馆的全年使用率（而不仅仅是比赛日的使用率），从而提高企业价值。数字接触点亦可为体育组织提供丰富的球迷数据，助其提供更加个性化、有针对性的产品。

对于公共投资者和政府而言，推进体育基础设施项目建设有助于造福广大社区。体育组织应努力培养社区意识、改善健康和福利状况，并吸引客流量。

精英⁴⁶体育已成为经济和社会发展的强大助推器，可协调公共和私人投资议程。在不久的将来，体育组织可利用其体育场馆帮助突破体育产业的边界，进入更广泛的娱乐和数字产品领域。

By **Jennifer Haskel**
United Kingdom

Alice John
United Kingdom

Pete Giorgio
United States

Kevin Westcott
United States

1. Alex Dicken, “[Tom Wagner reveals timeline for new Birmingham City stadium as Knighthead pledge billions](#),” Birmingham Live, April 9, 2024.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Alex Dicken, “[Another reason for Tom Wagner’s Birmingham City takeover has now become clear](#),” Birmingham Live, Sept. 26, 2023.
5. Dicken, “[Tom Wagner reveals timeline for new Birmingham City stadium as Knighthead pledge billions](#).”
6. Dicken, “[Another reason for Tom Wagner’s Birmingham City takeover has now become clear](#).”
7. Hines, “[Hines and Tampa Bay Rays gain approval of new ballpark, historic gas plant district development](#),” press release, July 31, 2024.
8. FOX 13 News Staff, “[Tampa Bay Rays, city of St. Pete sign deal to build new ballpark, keeping team in town for 30 years](#),” FOX 13 News, July 31, 2024.
9. Ibid.
10. Jamie Pugh and Zoe Burton, The Future of Sport 2024, Deloitte, Sept. 2, 2024.
11. Major League Baseball, “[Blue Jays showcase all-new 100 level seating bowl at Rogers Centre, as part of multi-year renovations](#),” April 4, 2024.
12. Populous, “[Blue Jays unveil completed outfield district of Rogers Centre renovations, designed by Populous](#),” April 6, 2023.
13. Toronto Blue Jays, “[100 level renovation](#),” accessed Nov. 5, 2024.
14. Pete Giorgio, David Jarvis, Brooke Auxier, Hannah Bobich, and Kat Harwood, “[2023 sports fan insights: The beginning of the immersive sports area](#),” Deloitte Insights, June 26, 2023.
15. Katelin Kharrati, “[Global smart stadium market size likely to expand at a compound annual growth rate of 22.5% by 2033](#),” press release, Custom Market Insights, June 28, 2024.
16. Ibid.
17. Ed Dixon, “[Study: Nine in 10 Gen Z sports fans use social media to consumer content as consumption habits shift](#),” SportsPro, June 28, 2023.
18. Giorgio, Jarvis, Auxier, Bobich, and Harwood, “[2023 sports fan insights](#).”

19. Ibid.
20. Gary Drenik, “*Stadium of the future: Emerging game day technologies for engaging fan experience*,” *Forbes*, Aug. 18, 2022.
21. Ohm Youngmisuk, “*Storms, stats, and T-shirt cannons: LA Clippers’ Halo Board goes all out*,” ESPN, Aug. 16, 2024.
22. Deloitte, *2024 Sports Industry Outlook*, March 12, 2024.
23. Drenik, “*Stadium of the future*.”
24. Mercedes-Benz Stadium, “*Delta Fly-Through Lanes*,” accessed Nov. 5, 2024.
25. Deloitte Sports Business Group, *Annual Review of Football Finance 2024*, June 2024.
26. Bryan Toporek, “*The NBA’s new TV deals are poised to send the salary cap skyrocketing*,” *Forbes*, May 30, 2024.
27. Deloitte Sports Business Group, *Annual Review of Football Finance 2024*.
28. Sports Business Institute Barcelona, “*Commercial revenue: Increasing financial power of football clubs and leagues*,” July 11, 2024.
29. Deloitte Sports Business Group, *Annual Review of Football Finance 2024*.
30. Gavin Hamilton, “*Real Madrid announces record turnover as stadium rebuild nears completion*,” SportBusiness, July 18, 2023.
31. Guillermo Rai, “*Real Madrid surpass €1bn in revenue for 2023 to 2024 season*,” *The Athletic*, July 23, 2024.
32. Real Madrid, “*Real Madrid becomes the first football club to exceed 1 billion euros in revenue*,” July 23, 2024.
33. Conor Laird, “*The staggering sum Real Madrid earned from four Karol G concerts*,” Yahoo Sports, July 24, 2024.
34. Ibid.
35. Kansas City Current, “*CPKC Stadium and University of Kansas Health System Training Center*,” accessed Nov. 5, 2024.
36. Kevin Collison, “*Port KC approves massive project next to KC Current Stadium*,” Flatland, April 23, 2024.

37. Ibid.
38. Women’s National Basketball Association– Las Vegas Aces, “*Home sweet home! Aces take up residence in first-of-its-kind Women’s National Basketball Association practice facility and team headquarters*,” press release, April 29, 2023.
39. Morgan Ofori, “*Brighton ready to spark revolution with women’s football stadium*,” *The Guardian*, Oct. 29, 2023.
40. Simi Iluyomade, “*Manchester City Women are building a new £10 million training facility*,” *Versus*, May 15, 2024.
41. Samuel Agini and Alice Hancock, “*Sports hospitality shifts focus to fans as UK demand for ‘experiences’ grows*,” *Financial Times*, Aug. 13, 2021.
42. Georgina Yeomans, “*How Formula One transformed its hospitality product*,” *BlackBook Motorsport*, Jan. 6, 2022.
43. Deloitte, *The Future of Sport 2023*, April 2023.
44. Center for Climate and Energy Solutions, “*Global emissions*,” accessed Nov. 5, 2024.
45. Directorate-General for Climate Action, “*Sport—a key player in climate action?*” European Union, July 26, 2024.
46. Elite sports are defined as the highest level of competition, which may or may not be classified as “professional” sports where participants are paid for their performance.

致谢

The authors would like to thank **Tim Bridge, Je Harris, James Savage, Brooke Auxier**, and **Dhruv Garg** for their contributions to this article.

Cover image by: **Jaime Austin**

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2025。Deloitte Development LLC版权所有保留一切权利。

CQ-001CN-25