

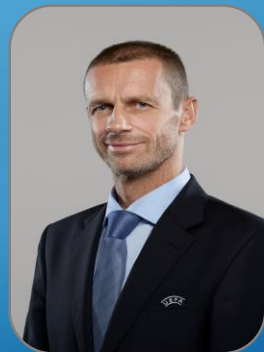
# 欧洲俱乐部足球全貌

2016财年俱乐部许可基准分析报告



# 序言

欢迎阅览欧足联俱乐部许可基准分析报告第九版，再次将目光聚焦于欧洲俱乐部足球的财政及其他球场外发展。



**最新一版报告**又一次凸显欧洲足球所取得的成功。它显现出欧足联在财务公平竞争中发挥的监管作用，不仅让欧洲足球财政之船继续平稳航行，也为创纪录增长、投资和利润奠定了基础。它还表明，尽管这项运动在绿茵场上没有多大的变化，但场外情况却日新月异，这使得欧足联和我们的其他利益相关方需要持续保持警醒并坚守我们的价值观。

这份详实的报告显示，去年报告中确定的营收、投资和盈利的积极趋势得以继续保持。**欧洲俱乐部足球**实现了健康发展，这主要体现在**700家**顶级俱乐部的合计经营性利润（扣除转会费之前）创历史新高，营收年同比增长率达到了近**10%**。**各俱乐部**均产生营利，同时他们也投资于资产和基础设施，这在很大程度上得益于欧足联财务公平竞争规定的实施。**2016年**，俱乐部对场馆、训练设施和其他长期固定资产的投资额突破**10亿欧元**，这在历史上是**首次**。因此，在欧洲内外，越来越多的国家足协和联赛开始实施各自形式的财务公平竞争规定，也就不足为奇了。

本报告中的数据以及我们的新情报中心的其他研究成果为我们决策提供了依据。此外，我们不得不指出，顶级俱乐部与其余俱乐部的商业与赞助营收的**两极分化情况**日益加剧。排名前**12位**的“**全球**”俱乐部的商业与赞助营收在六年间骤增**15.8亿欧元**，是所有其他欧洲顶级联赛俱乐部的合计增幅的**2倍以上**。作为球赛的监管机构，欧足联必须确保足球比赛的竞争性，即使全球化和技术变革导致财力差距扩大。

此报告反映了财务公平竞争规定的宗旨，即提高欧洲足球的透明度，对**来自所有55个欧足联成员协会**的各家俱乐部再次进行了详尽透彻的分析。报告中还包含很多值得思考的问题，分析了**2017年夏季转会窗口**期间发生的转会活动，凸显了经纪人佣金和集中度的居高不下，关注了多俱乐部所有权的现象，还比较了主要俱乐部与其明星球员的社交媒体覆盖面。

我们在此向贡献财务信息的所有国家足协、联赛和俱乐部诚挚谢意，同时感谢整个俱乐部许可网络所提供的宝贵协助。



亚历山大·塞弗林  
欧足联主席





# 简介

“欧洲俱乐部足球全貌”依然是关于欧洲俱乐部足球的权威性评论，一方面为全部55个欧足联成员协会的俱乐部足球提供了细致的指导，另一方面揭示并记录了我们所处时代的许多重要趋势。

自2007年首次发布报告以来，我们一直致力于记录并展现欧洲俱乐部足球全貌，不发表主观性过强的评论。我们展示客观事实，无论是正面还是负面信息。这一点得到了所有主要足球利益相关方的认可，他们都会依据本报告来明确指导俱乐部足球在球场外的发展。

接下来的 120 多页将以事实展示欧洲俱乐部足球所取得的成功。自世纪之交以来，欧洲俱乐部足球的营收年同比增长率达到10%，几乎没有任何活动可与之相提并论。这足以证明当前球迷拥有强大力量和坚定的忠诚度，而且俱乐部有能力赢得新球迷的青睐。这决定了一切：只有拥有数量庞大的俱乐部球迷作为最终“客户”，才能让电视转播营收节节攀升，赞助与商业合作规模日益扩大，所有业务不断发展壮大。

尽管俱乐部营收的最根本来源基本一致，但科技与全球化这两股力量将使俱乐部足球全貌发生翻天覆地的变化。只有少数俱乐部能够充分利用全球市场提供的巨大商机。这些俱乐部正加快脚步在全球各地建立办事处，建立新类型和层级的商业合作伙伴关系，利用技术手段为球迷提供定制化访问方式，不断增强俱乐部及其合作伙伴的品牌影响力。

本报告展示了来自50多个联赛的681家顶级联赛俱乐部的财务发展状况，并记录了各俱乐部之间日益加剧的财务两极分化，以及差异越发明显的商业模式。10年来，除去6个顶级联赛的最大俱乐部以外，其余俱乐部的电视转播合同产生了86%的营收增长；对于6个顶级联赛之外的俱乐部，总营收增长中有50%来自欧足联俱乐部比赛奖金和青训培养费；受赞助与商业营收的提振，十多家顶级欧洲俱乐部实现了营收增长，这部分营收在其自2010年以来的所有新增营收中占55%。

对其他行业来说，行业面貌发生改变在所难免。然而，对于欧洲足球来说，这种变化会带来挑战，因为该行业中的一千多家专业足球俱乐部都拥有独特而稳定的模式，草根足球与职业比赛存在直接联系，各俱乐部之间的的相互合作与竞争也具有重要意义。

本报告依据各俱乐部向欧足联直接提供的数据，并结合超过500份后续声明，对现场上座人数的趋势、国内联赛结构和俱乐部财务进行了传统分析。另外，报告还探讨了新的热门话题，如比较俱乐部和球员的社交媒体足迹，分析足球经纪人佣金以及各联赛经纪人集中度、2017/18联赛开始日期和转会窗口结束日期的重叠情况以及跨境和多俱乐部所有权的增长情况。

还从不同角度反映俱乐部赞助情况，将营收按赞助类型划分，比较俱乐部球衣价格，分析不同类型的球衣赞助商，以及从行业层面研究球衣赞助的最根本来源。

在去年，欧足联执委会已批准成立一家新的战略研究单位，即欧足联情报中心，该中心的工作团队由数据科学家、计量经济学家、统计学家和权利顾问构成，每个人都具备专业知识且非常了解足球行业。欧足联情报中心隶属财务可持续和研究部门，向欧足联秘书长汇报工作，其主要职责是提供全方位的战略研究洞察信息，为足球行业的关键利益相关方制定政策和决策提供依据。目前，本报告的编写工作已交由欧足联情报中心负责，而且本报告将继续致力于实现俱乐部许可和财务公平竞争的现有目标之一，即提高欧洲球场外工作的透明度。

此报告离不开众多国家许可管理者、俱乐部以及无数同仁们的大力投入和支持，在此我们致以衷心的感谢。

塞夫顿·佩里 (Sefton Perry)

欧足联情报分析中心主任



赛事和球迷



所有权



赞助



转会



经纪人



营收



薪资



经营性成本



盈利能力



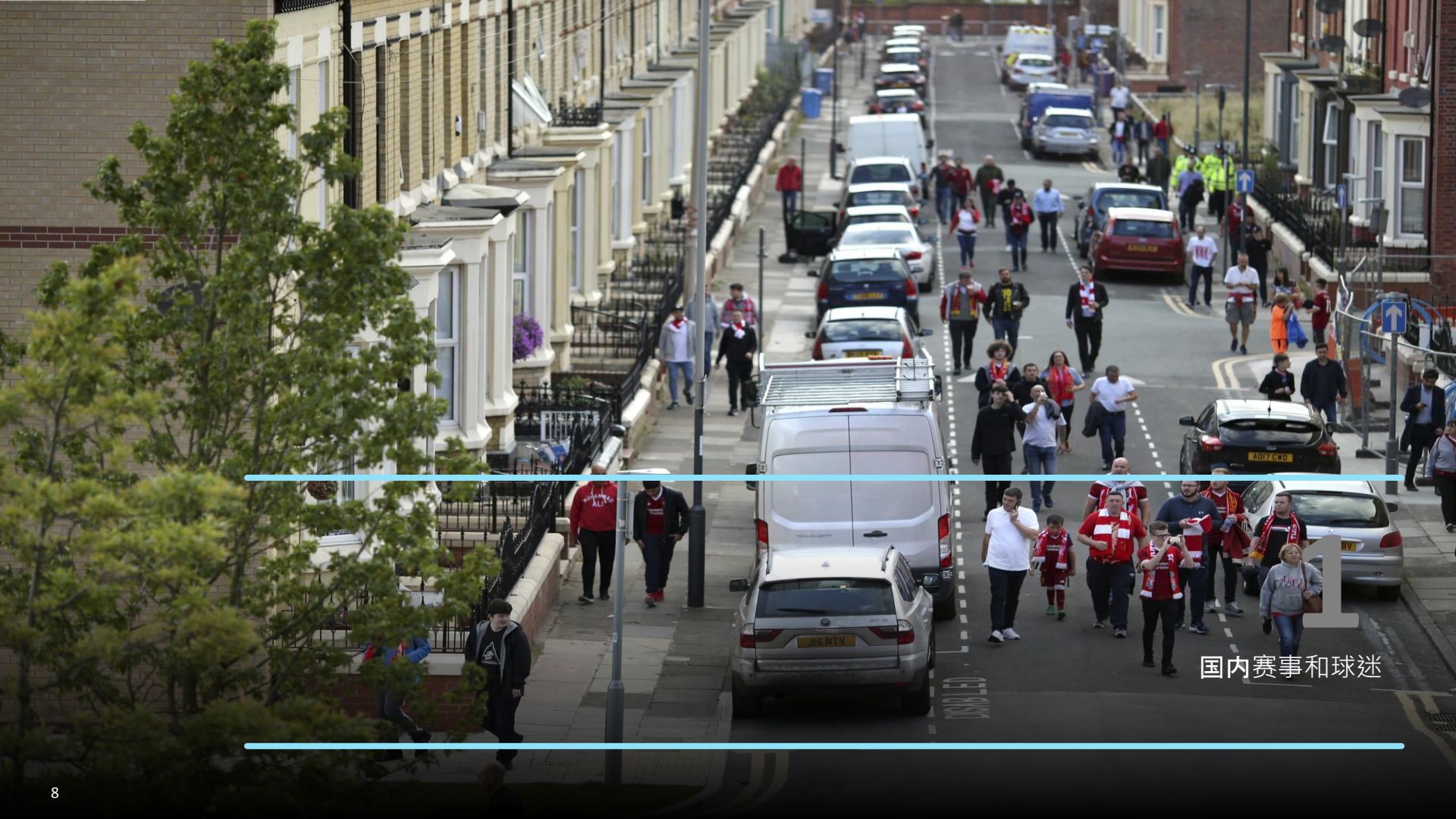
资产负债表



# 目录

|              |    |              |     |
|--------------|----|--------------|-----|
| 序言           | 3  | 6 俱乐部营收      | 54  |
| 简介           | 4  | 俱乐部营收要点      | 55  |
| 1 国内赛事和球迷    | 8  | 欧洲俱乐部营收增长    | 56  |
| 国内赛事和球迷要点    | 9  | 欧洲俱乐部营收水平    | 59  |
| 欧洲联赛赛制以及近期变化 | 10 | 电视转播营收       | 64  |
| 十年间欧足联系数     | 12 | 欧足联营收        | 68  |
| 欧洲观众人数       | 13 | 门票收入         | 70  |
| 社交媒体资料       | 16 | 赞助与商业营收      | 73  |
| 欧洲俱乐部网站      | 18 | 营收构成         | 77  |
| 2 所有权        | 19 | 7 薪资和球队成本    | 80  |
| 所有权要点        | 20 | 薪资和球队成本要点    | 81  |
| 欧洲俱乐部所有权     | 21 | 薪资增长         | 82  |
| 外资所有权        | 22 | 薪资水平         | 84  |
| 多俱乐部所有权      | 24 | 薪资分解         | 87  |
| 3 赞助         | 27 | 8 经营性成本和转会成本 | 90  |
| 赞助要点         | 28 | 经营性成本和转会成本要点 | 91  |
| 装备制造商        | 29 | 转会成本和收入      | 92  |
| 首席赞助商        | 32 | 欧洲俱乐部经营性成本   | 95  |
| 衣袖赞助商和场馆冠名权  | 35 | 9 基本及底线盈利能力  | 99  |
| 4 转会         | 36 | 盈利能力要点       | 100 |
| 转会要点         | 37 | 盈利能力趋势       | 101 |
| 转会支出         | 38 | 基本经营性盈利能力    | 105 |
| 转会窗口         | 42 | 底线盈利能力       | 108 |
| 5 经纪人        | 44 | 10 资产负债表     | 112 |
| 经纪人要点        | 45 | 资产负债表要点      | 113 |
| 经纪人佣金        | 46 | 欧洲俱乐部资产      | 114 |
| 经纪人代表性       | 51 | 欧洲体育场所有权和投资  | 115 |
|              |    | 球员资产         | 119 |
|              |    | 净负债          | 121 |
|              |    | 附录           | 125 |





国内赛事和球迷



## 国内赛事和球迷要点

四个联赛（格鲁吉亚、希腊、哈萨克斯坦和摩尔多瓦）更改了2017/18赛季的竞争机制。

62%的联赛现场上座人数在2016/17赛季出现下滑，扭转了2015/16赛季的部分上涨趋势

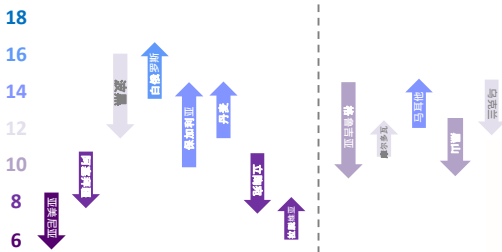
22个欧洲俱乐部网站的每月访客数量超过100万人，其中的外籍访客所占比例在91%（巴塞罗那）到5%（加拉塔萨雷）之间

# 欧洲联赛赛制以及近期变化

顶级联赛俱乐部数量



顶级联赛俱乐部的数量变化  
(2015/16赛季到2017/18赛季)

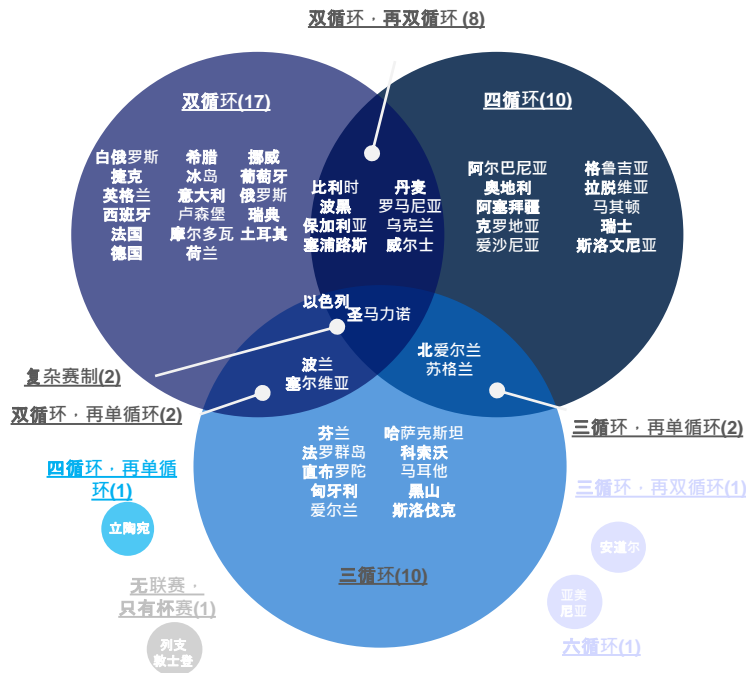


冠军赛的时间安排很少发生变化；但摩尔多瓦正在进行春季到秋季的赛季，以便从冬季赛制过渡为夏季赛制，这与格鲁吉亚的2015/16赛季非常相似，摩尔多瓦成为引入夏季冠军赛的第12个国家。科索沃今年首次被纳入“欧洲俱乐部足球全貌”报告，是实施冬季赛制的43个国家之一。

与2015/16赛季相比：欧洲顶级俱乐部联赛的总数减少了5家，延续了长期以来的递减趋势。马耳他的顶级联赛俱乐部从12家增加到14家，而乌克兰的顶级联赛俱乐部从14家减少到12家。摩尔多瓦的顶级联赛俱乐部从11家增加到12家，而黑山的顶级联赛俱乐部从12家减少到10家。格鲁吉亚的变化最显著，顶级联赛俱乐部数量从14家减少到10家。这使得全部55个欧洲顶级联赛的俱乐部总数达到713家。



# 四个联赛改变了2017/18赛季的国内联赛结构

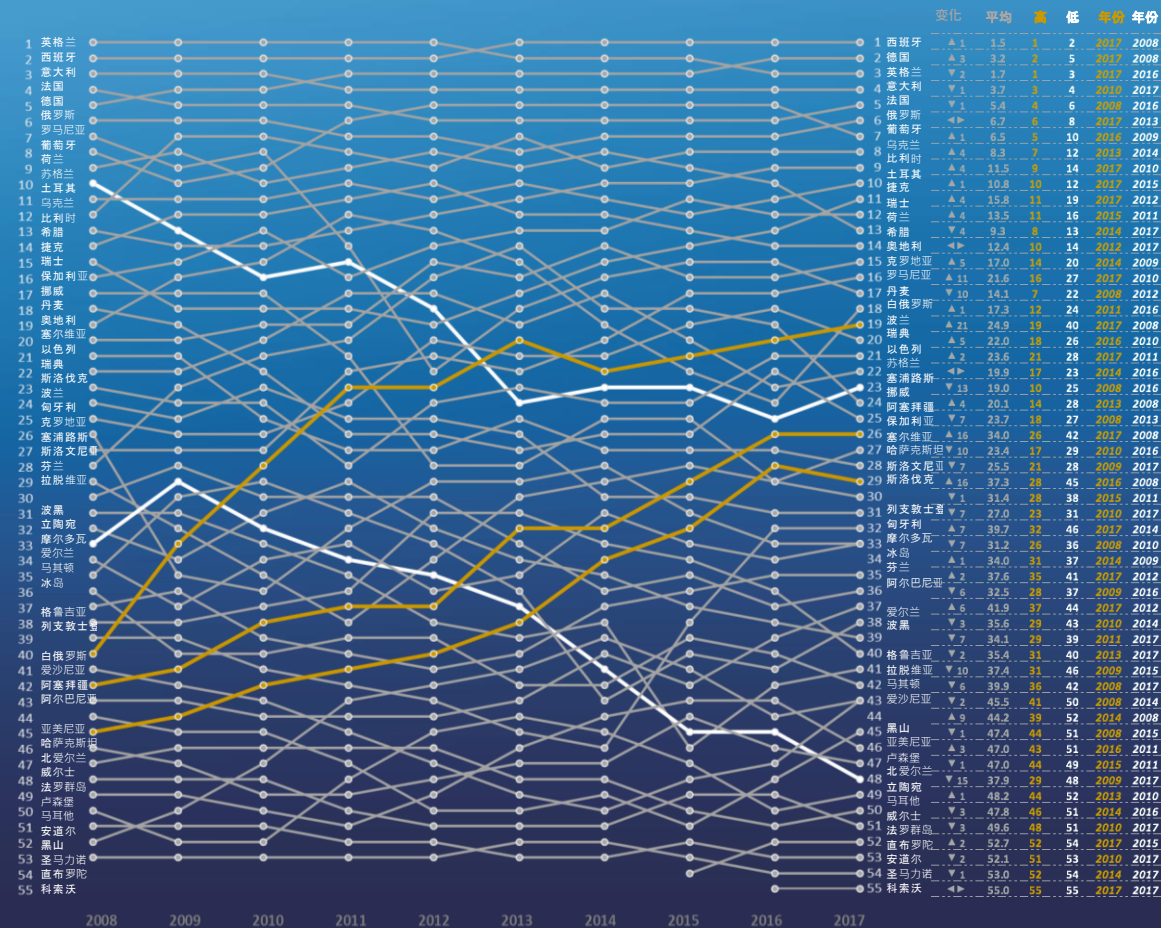


## 国内顶级联赛基本赛制（2017年夏季和2017/18赛季冬季）

总计38个联赛（69%，包括拥有全球性观众的最著名联赛）可以描述为传统联赛，每一参赛球队分别与各支球队进行两次(17)、三次(10)、四次(10)或六次（亚美尼亚）比赛。

其他17个联赛采用不同的做法，在赛季内特定时间点上将球队根据其排名进行分组。这些联赛的国家名称在两个或多个圆形上重叠，表明联赛分组之前和之后进行的比赛轮数。

四个联赛对赛制做出了重大调整。格鲁吉亚已从过渡性赛制（俱乐部分成两组，每组参加12场比赛）转变为联赛制（10支球队参加4个循环比赛）。与格鲁吉亚相似，摩尔多瓦在2017年实施过渡性赛季，让10支球队中的每支球队都与其他球队比赛两次。哈萨克斯坦采用了传统的三循环赛制，而不是划分赛季的赛制。目前，只有在立陶宛，球队需要经过四个循环的比赛，才有机会进入决出冠军的最终轮次；而希腊的基本赛制保持不变，但取消了为晋级欧洲赛事而举行的季后赛。



## 十年间欧足联系数升降情况

过去十年的趋势

欧足联俱乐部和国家排名反映了俱乐部在过去5个赛季中的平均成绩，因此，可以很好地指示各国俱乐部在不同时期的欧足联俱乐部比赛的趋势和相关成就。

与排名靠后的国家相比，排名前10位国家的趋势更加趋于稳定，其中某个俱乐部的一系列出色成绩可对其所在国的平均系数造成重大影响。尽管如此，法国（排名第4）和德国（排名第5）的换位在当时非常关键，造成联赛第四名可参加欧冠的权利易主。在排名前半一半的国家中，罗马尼亚的变化最大，该国在2008年排名第7，随后在2010年降至第8名，两赛季后跌至第22名，目前又升至第15名。

立陶宛是在过去10年中跌落最惨重的国家，从2007年的第33名下降至2017年的第48名，排名下降了15位。此外，苏格兰（排名下降13位至第23名）、罗马尼亚、保加利亚和拉脱维亚（排名下降10位，分别降至第17名、第27名和第41名）也出现明显退步。

在过去10年中，进步最大的三个国家分别为白俄罗斯（排名上升21位至第19名）、阿塞拜疆和哈萨克斯坦（排名上升16位至第26名和第29名）。

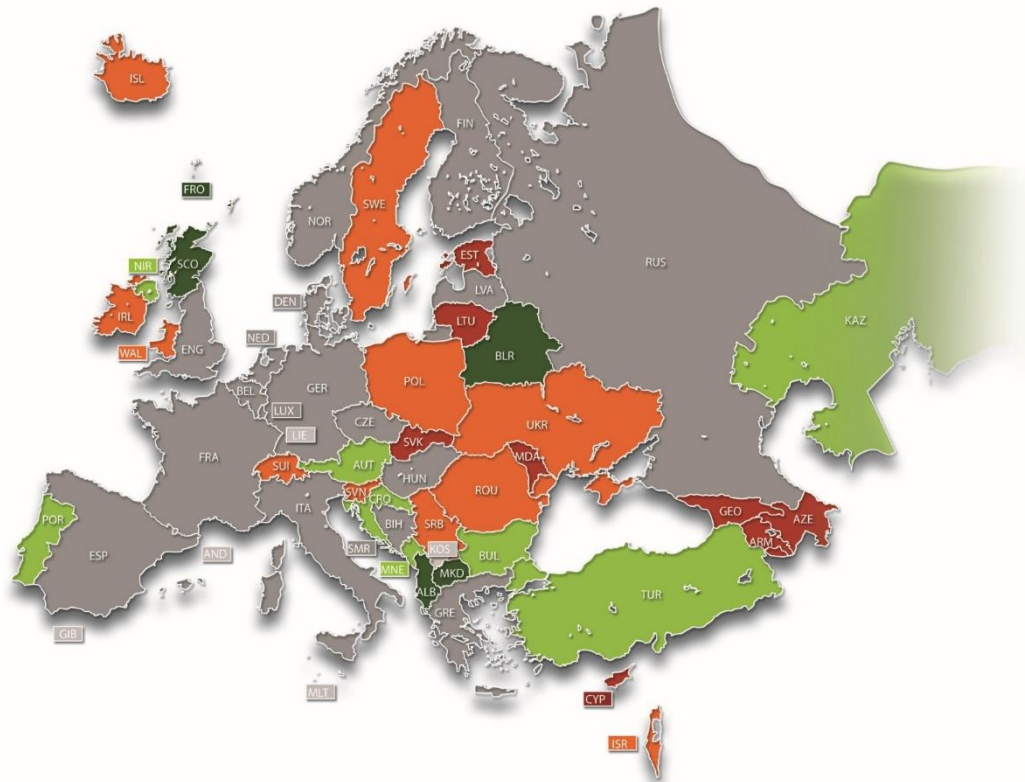
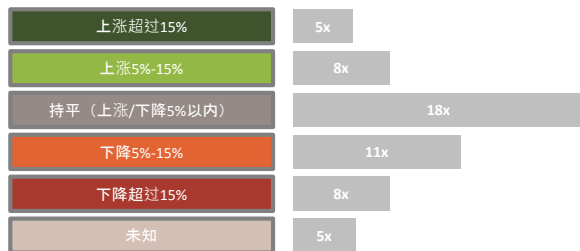


# 欧洲现场上座人数基本稳定

2015/16至2016/17赛季现场观众整体趋势

顶级国内联赛的2016/17赛季观众人数接近1亿。与2015/16赛季相比，观众总人数下降1%，主要原因在于英格兰和德国升级/降级的俱乐部构成。欧洲的观众人数基本保持不变，18个国家的年同比变化幅度低于5%。尽管有5个联赛的涨幅超过15%，但还有8个东欧联赛的降幅超过了15%。

欧足联情报中心将继续密切监控现场上座人数，因为比赛现场的观众人数是简单而重要的指标，可以反映俱乐部足球的健康状况。

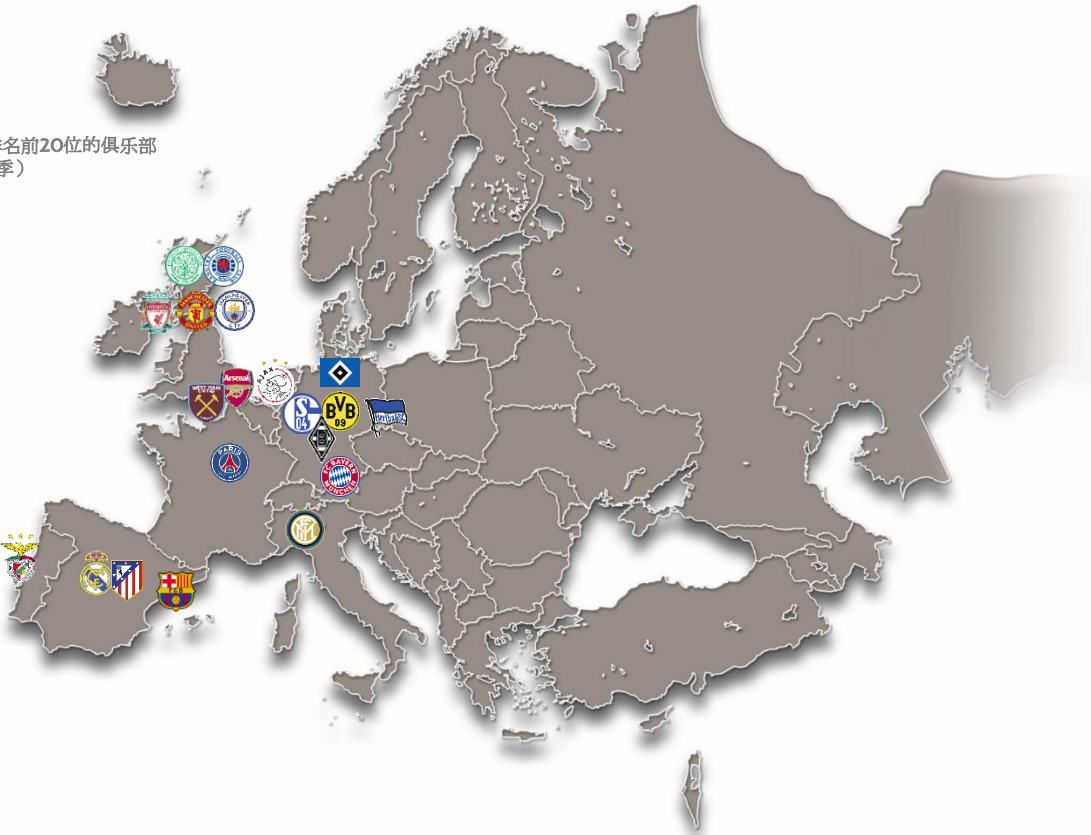


# 共有11个俱乐部的联赛观众人数超过100万

共有11个俱乐部的联赛观众总人数超过100万，这在欧洲足球史上是第一次。自去年起，新归入该类别的有西汉姆联、凯尔特人和利物浦。

西汉姆联已搬入伦敦碗球场，流浪者则跻身本赛季20强之列，它们分别取代了纽卡斯尔联和斯图加特，这两家俱乐部都在2015/16赛季末降级。

观众总人数排名前20位的俱乐部  
(2016/17赛季)



观众总人数排名前20位的欧洲俱乐部（2016/17赛季）

| 2015/16赛季联赛主场总观众数欧洲俱乐部排名 | 平均     | 总计        |
|--------------------------|--------|-----------|
| 1.巴塞罗那（西班牙）              | 78 034 | 1 482 646 |
| 2.曼联（英格兰）                | 75 290 | 1 430 510 |
| 3.多特蒙德（德国）               | 79 653 | 1 354 101 |
| 4.皇家马德里（西班牙）             | 69 426 | 1 319 094 |
| 5.拜仁慕尼黑（德国）              | 75 000 | 1 275 000 |
| 6.阿森纳（英格兰）               | 59 957 | 1 139 183 |
| 7.西汉姆联（英格兰）              | 56 972 | 1 082 468 |
| 8.凯尔特人（苏格兰）              | 54 726 | 1 039 794 |
| 9.沙尔克04（德国）              | 60 703 | 1 031 951 |
| 10.曼城（英格兰）               | 54 019 | 1 026 361 |
| 11.利物浦（英格兰）              | 53 016 | 1 007 304 |
| 12.本菲卡（葡萄牙）              | 55 952 | 951 184   |
| 13.流浪者（苏格兰）              | 49 156 | 933 964   |
| 14.汉堡（德国）                | 52 341 | 889 797   |
| 15.国际米兰（意大利）             | 46 622 | 885 818   |
| 16.门兴格拉德巴赫（德国）           | 51 494 | 875 398   |
| 17.巴黎圣日耳曼（法国）            | 45 160 | 858 040   |
| 18.柏林赫塔（德国）              | 50 267 | 854 539   |
| 19.马德里竞技（西班牙）            | 44 710 | 849 490   |
| 20.阿贾克斯（荷兰）              | 49 620 | 843 540   |

# 现场观众上座人数最多的10个联赛中有5个来自德国和英格兰。

葡萄牙超级联赛今年首次进入观众总人数排名前10榜单，取代了西班牙乙级联赛。本菲卡、里斯本竞技和波尔图是葡萄牙平均观众人数上涨的主要助推手，它们的平均观众人数达到37,000至56,000，而其他葡萄牙球队则在2,000至19,000之间。

英冠联赛、英超联赛、德甲联赛和西甲联赛在2016/17赛季的观众总人数都突破了1,000万。

观众总人数排名前10位的欧洲联赛（2016/17赛季）

| 联赛       | 球队数量 | 比赛场数 | 合计         | 平均     | 最高     |
|----------|------|------|------------|--------|--------|
| 1. 英格兰   | 20   | 380  | 13 607 420 | 35 809 | 75 290 |
| 2. 德国    | 18   | 306  | 12 703 896 | 41 516 | 79 653 |
| 3. 英格兰L2 | 24   | 552  | 11 086 368 | 20 084 | 51 106 |
| 4. 西班牙   | 20   | 380  | 10 621 000 | 27 950 | 78 034 |
| 5. 意大利   | 20   | 380  | 8 377 860  | 22 047 | 46 622 |
| 6. 法国    | 20   | 380  | 7 965 940  | 20 963 | 45 160 |
| 7. 德国L2  | 18   | 306  | 6 652 134  | 21 739 | 50 573 |
| 8. 荷兰    | 18   | 306  | 5 840 313  | 19 086 | 49 620 |
| 9. 英格兰L3 | 24   | 552  | 4 373 416  | 7 923  | 21 892 |
| 10. 葡萄牙  | 18   | 306  | 3 622 428  | 11 838 | 55 952 |

德甲联赛再次成为平均观众人数最多的欧洲联赛。由于球队和比赛数量较多，英超联赛的观众总人数排名更靠前。

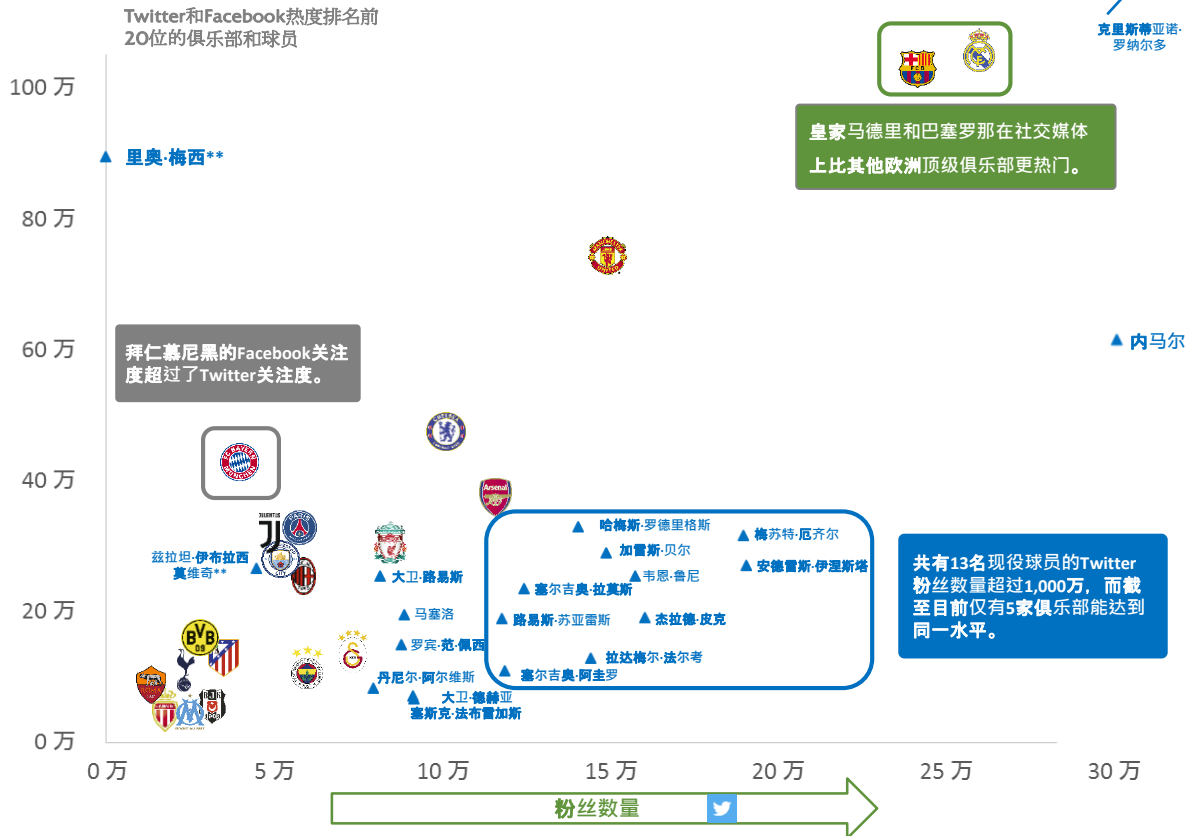
平均观众人数增幅最大的俱乐部(5,000+)

| 观众数增长俱乐部及欧洲排名    | 2015/16赛季 | 2016/17赛季 | 增长量    |
|------------------|-----------|-----------|--------|
| 1. 西汉姆联（英格兰）     | 34 910    | 56 972    | 22 062 |
| 2. 凯尔特人（苏格兰）     | 44 850    | 54 726    | 9 876  |
| 3. 利物浦（英格兰）      | 43 910    | 53 016    | 9 106  |
| 4. 莫斯科斯巴达克（俄罗斯）  | 25 179    | 32 760    | 7 581  |
| 5. 克拉斯诺达尔（俄罗斯）   | 9 464     | 15 886    | 6 422  |
| 6. 吉马良斯维多利亚（葡萄牙） | 12 422    | 18 756    | 6 334  |
| 7. 本菲卡（葡萄牙）      | 50 322    | 55 952    | 5 630  |
| 8. 莫斯科中央陆军（俄罗斯）  | 9 591     | 14 454    | 4 863  |
| 9. 波尔图（葡萄牙）      | 32 324    | 37 130    | 4 806  |
| 10. 格但斯克莱吉亚（波兰）  | 12 814    | 17 355    | 4 541  |

7个俱乐部在2015/16和2016/17间赛季平均观众人数增加了5,000人或以上。排在名单首位的是西汉姆联，主要得益于搬入了伦敦碗球场。克拉斯诺达尔也在2016/17赛季搬入容量更大的新场馆，利物浦则由于安菲尔德球场主看台扩建了一层而受到提振。

大多数情况下，顶级球员和他们所效力球队的社交媒体关注度基本一致。在Twitter上尤为如此。克里斯蒂亚诺·罗纳尔多是最热门球员，其Twitter粉丝数量超过了皇家马德里和巴塞罗那的Twitter粉丝数量之和（6,530万），其Facebook粉丝数量超过了任何欧洲顶级联赛俱乐部的Facebook粉丝数量（1.22亿）。

点赞数量

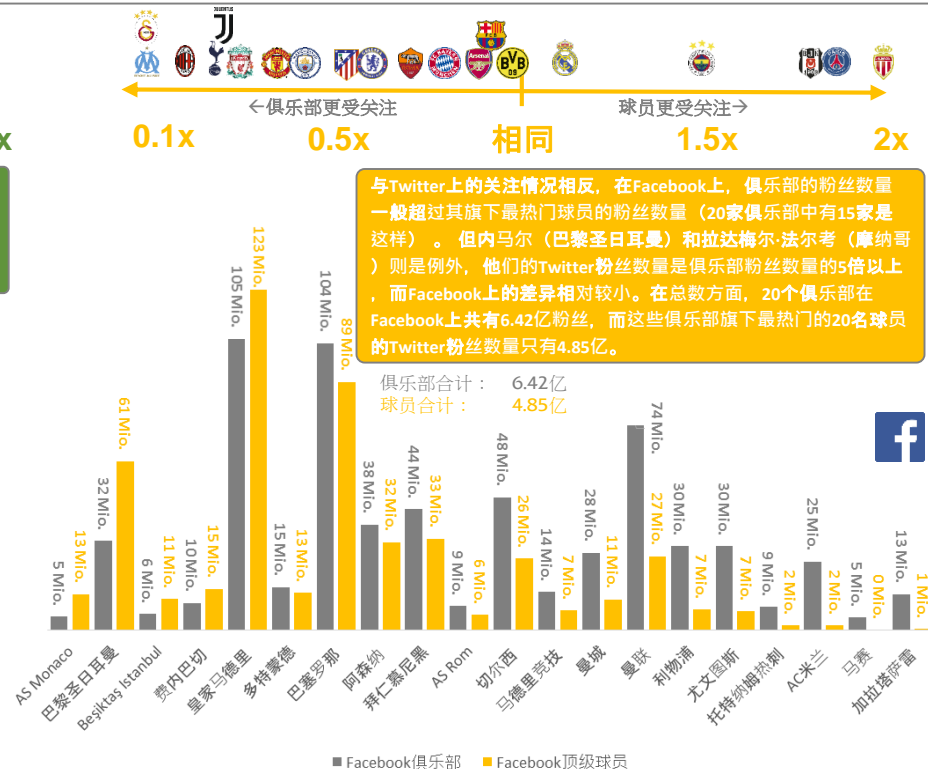
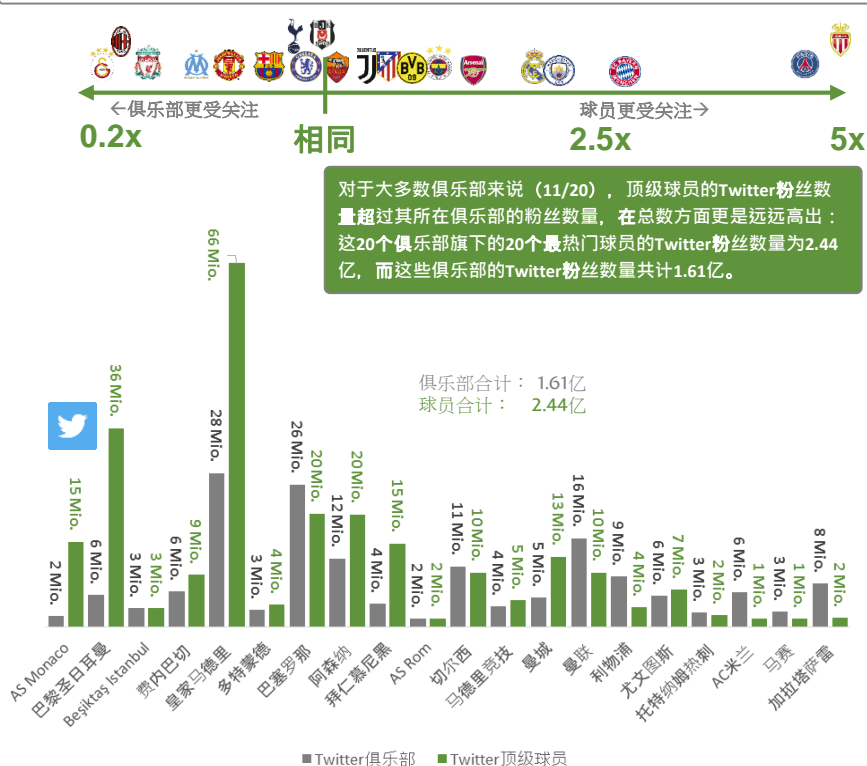


\*\* 图中还显示了里奥·梅西（无官方Twitter账号）和兹拉坦·伊布拉西莫维奇，因为他们在Facebook上拥有大量粉丝。



# 球员在Twitter上更受关注，而俱乐部在Facebook上更受关注

接下来将进一步探讨俱乐部及其顶级球员的相关社交媒体关注情况。条形图显示排名前20位俱乐部以及来自每个俱乐部的最热门球员的Twitter和Facebook粉丝数量。线条上方显示了俱乐部徽标，反映了每个俱乐部与其最热门球员的社交媒体热度对比情况。

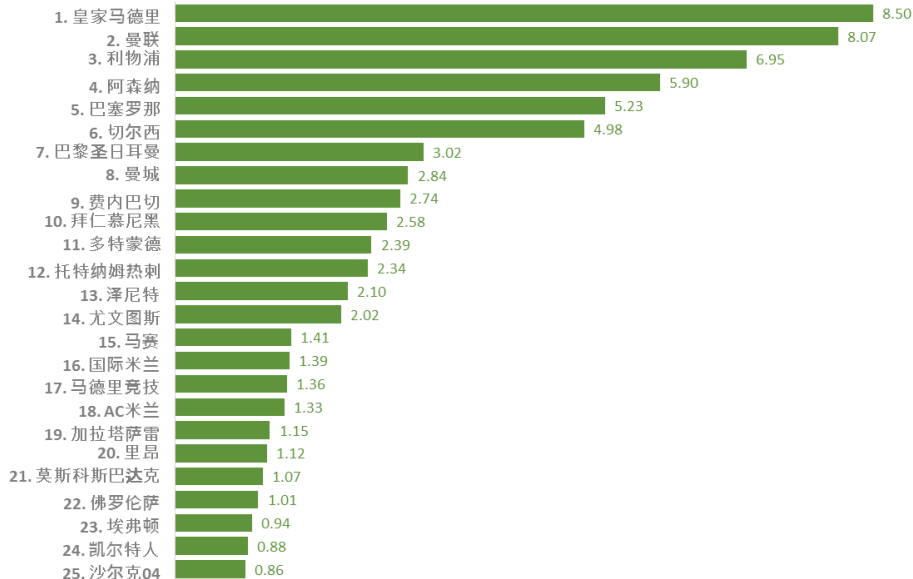


# 在线流量清楚地反映了最大俱乐部的全球热度

去年的报告根据访问量高峰月份的访客数量和访客在网站上的平均停留时间来衡量俱乐部官方网站的成功。而今年的报告则关注9月份记录的访客数量、这些访客在何处访问网站以及访问方式。

在9月，22个欧洲俱乐部网站的合计访客数量超过了100万。皇家马德里的访客数量最多，超过了曼联，这与它们二者的社交媒体热度相符。

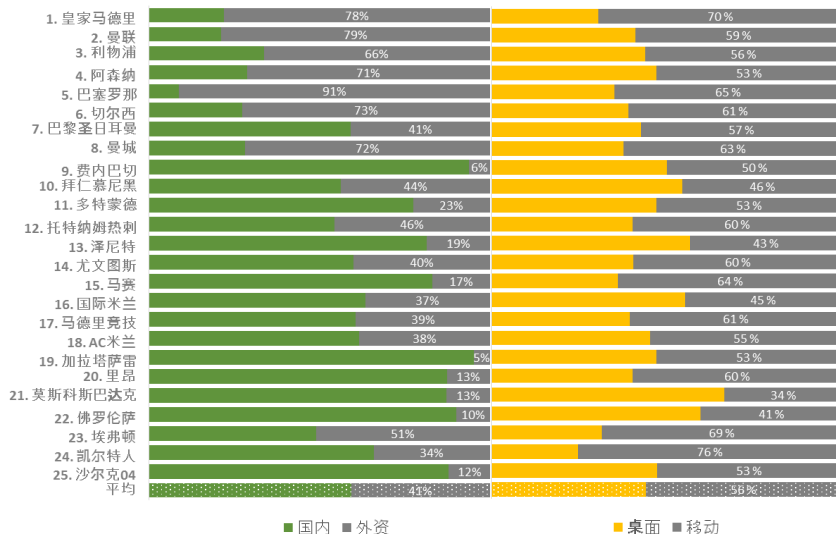
9月最热门的25个俱乐部网站（单位：百万）



网站访问量最多的俱乐部往往拥有更广的覆盖面，可以覆盖国内市场和其他全球市场。进一步分析排名前25位的俱乐部，发现关注度主要集中在国内市场。值得一提的是，在这25个俱乐部中只有巴塞罗那的主要访客不是来自其所在国，有8.9%的访客来自西班牙，9.5%的访客来自美国。相比之下，土耳其巨头费内巴切和加拉塔萨雷只有4%-5%网站访客来自国外市场。

这25个俱乐部网站的访问比率（使用桌面设备和移动设备的访客的比率）显得比较均衡。凯尔特人的桌面设备访问比率最低(24%)，而莫斯科斯巴达克的最高（66%），使用桌面设备访问其网站的人数超过了使用移动设备的人数。从整体来看，移动设备的访问比率趋于上升。

网站访客分布





---

2

所有权

---

## 所有权要点

自实施财务公平竞争规定以来，外籍所有者已对**39个欧洲俱乐部**进行投资，外资俱乐部在主要联赛中的比例已上升至**18%**。

主要联赛的俱乐部所有权相对稳定，在过去**12个月**中只有**5%**的俱乐部易手。

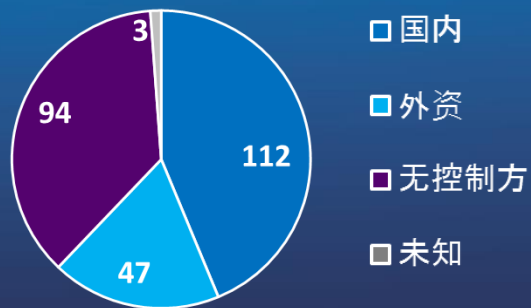
在排名前**15位**的欧洲主要联赛中，超过**20家**俱乐部涉足多俱乐部所有权结构



# 欧洲俱乐部所有权

正如去年的“欧洲俱乐部足球全貌”的开篇部分所述一样，本报告的后续几页将简要总结15个欧洲主要联赛的俱乐部所有权、所有权组成以及趋势\*（新增了奥甲联赛和希超联赛）。本页中的分析指出了俱乐部目前是否有控股方（持股比例超过50%）、控股股东属于内资还是外资。接下来的两页将提供外资所有权的时间线，结尾还展示一些例子和全球俱乐部足球的多俱乐部所有权的时间线。

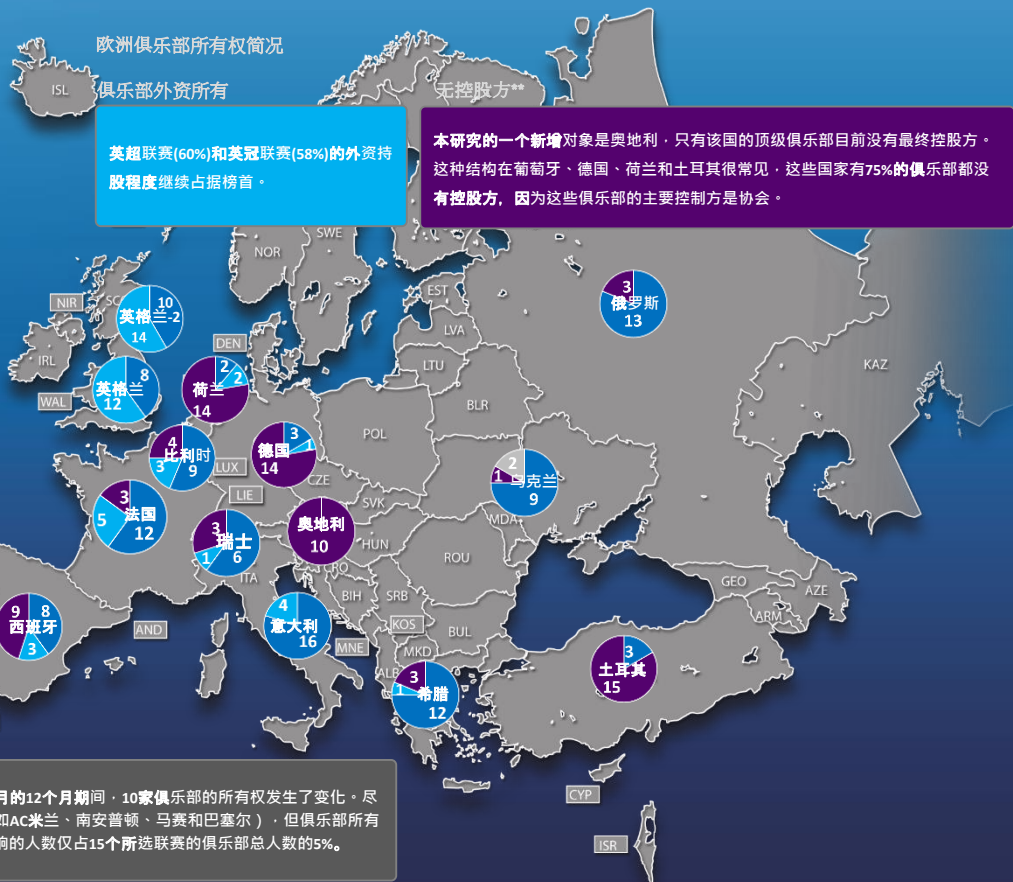
所有权类型



此分析中的256家俱乐部大多数有控股方，相当一部分俱乐部则没有（37%）。拥有控股方的俱乐部占63%，它们大多拥有国内所有者。在我们分析的15个联赛中，有6个联赛（俄罗斯、乌克兰、希腊、意大利、法国和比利时）的最常见所有权形式为内资。

在2016年9月到2017年9月的12个月期间，10家俱乐部的所有权发生了变化。尽管一些变化非常显著（如AC米兰、南安普顿、马赛和巴塞尔），但俱乐部所有权保持相对稳定，受影响的人数仅占15个所选联赛的俱乐部总人数的5%。

\* 信息来源为作为许可流程一部分提交的俱乐部文件（2017年3-7月）和欧足联牵头调研（截止2017年9月）这两者的结合。\*\* 此分析中所述的无控股方指没有一个或一组所有者持有50%以上股份。

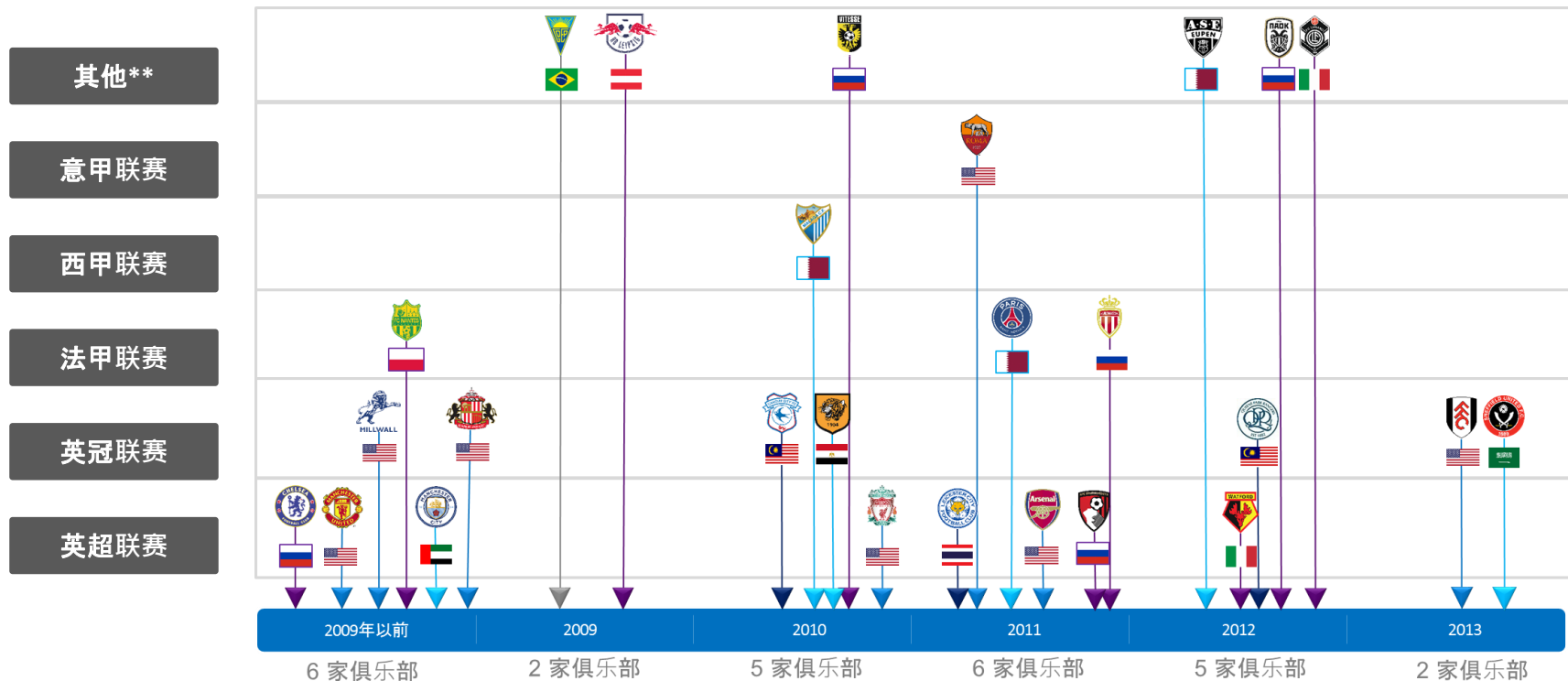


# 外资俱乐部所有者国籍在不同时期的变化情况

这两页重点展示俱乐部收购情况，分析相当透彻，至少阐明了过去10年间的新俱乐部所有者身份的变化情况。\*

美国是新外籍所有者的最稳定来源国，在研究的大多数年份中，都发生了美国所有者收购俱乐部的事件。

相比之下，在2008年至2012年间，知名俄罗斯和中东投资者的数量显著减少。



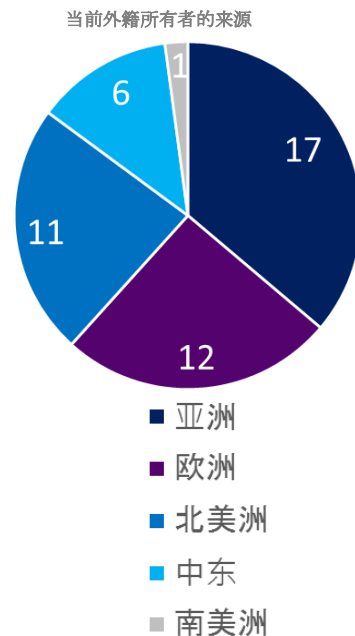
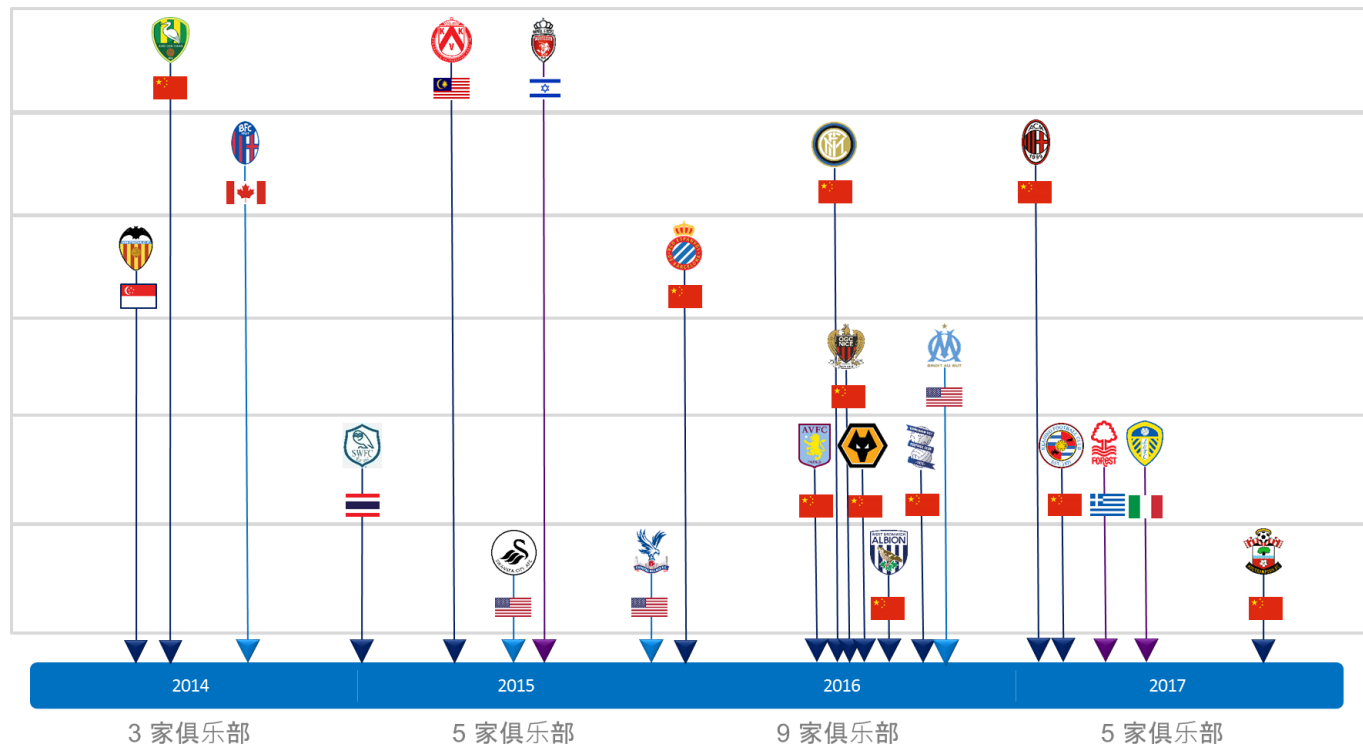
\* 请注意，该时间线仅包含当前所有者的重要节点。如果某俱乐部在所涵盖的期间内被多次收购，则仅展示最近一次收购情况。

\*\* 时间线上的“其他”联赛包含比利时、德国、希腊、荷兰、葡萄牙和瑞士的外资所有者。奥地利、俄罗斯、土耳其和乌克兰未出现在时间线上，因为如上一页的地图所示，它们目前没有外籍所有者。

自2016年来，中国投资者参与了15个顶级联赛中的70%的外资收购活动。在此期间，中国所有者收购的俱乐部来自英超、欧冠、意甲、法甲、西甲和荷甲联赛。

阿斯顿维拉、沃尔夫汉普顿流浪者、西布罗姆维奇以及伯明翰城，英格兰前两个级别联赛中位于伯明翰的所有足球俱乐部都已被中国人所收购。

时间线还凸显了新外籍所有者的活动频度。外资收购案数量在2016年创历史新高，当时有9家俱乐部被外籍所有者收购。随后，在2017年出现了5个新外籍所有者，又恢复了往年的趋势。

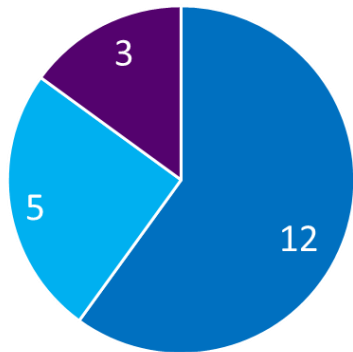


# 至少有12个私人所有者对超过1家俱乐部拥有权益

本部分的前几页重点关注了私人所有者获得足球俱乐部控股权的情况。下面三页内容旨在介绍这15个联赛的多俱乐部所有权情况。这些案例可以分成三组：私人对超过1家足球俱乐部拥有控制权和/或决定性影响，实体（“相关实体”）对超过1家足球俱乐部拥有控制权和/或决定性影响，以及俱乐部对其他足球俱乐部拥有控制权和/或决定性影响。

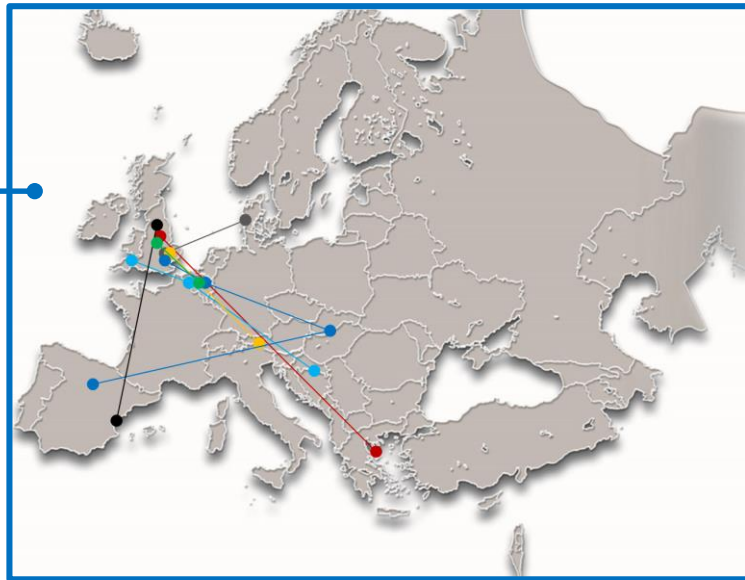
多位外籍私人所有者对超过1家足球俱乐部拥有控制权或决定性影响。右图展示了5个此类案例，它们至少与我们所分析的15个联赛中的1个有关联。

多俱乐部所有权的所有者的类型



- 私人所有者
- 公司
- 俱乐部

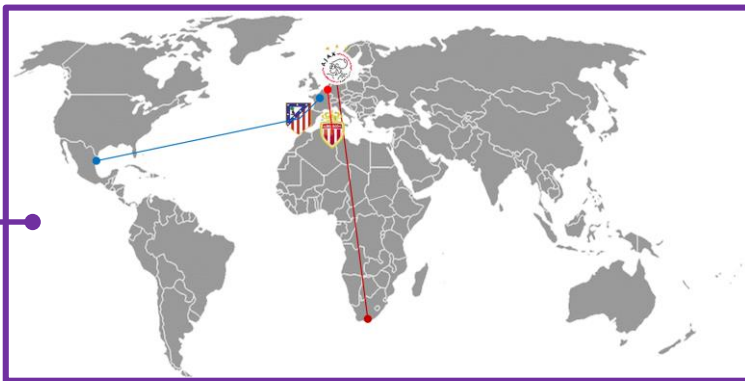
12个最终控股方目前拥有欧洲主要联赛中的一家俱乐部，同时还参与一家或多家其他足球俱乐部。



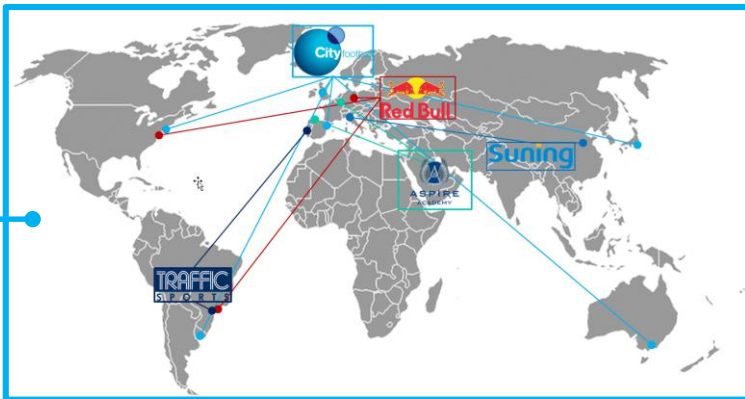
除了上榜的所有者和个人对超过1家足球俱乐部施加决定性影响以外，据称还有多个经纪人对超过1家足球俱乐部拥有影响力。一个此类案例就是，某位经纪人据称与某塞浦路斯俱乐部和某比利时俱乐部有牵连，他被前一家俱乐部列为投资者，而其两位亲属分别为后一家俱乐部的当前所有者以及董事会成员之一。

# 所有权构成包括俱乐部集团和多俱乐部安排

“俱乐部”类别是一种相对较新的交叉所有权形式，一家俱乐部对另一家足球俱乐部拥有控制权和/或决定性影响。最近的著名案例就是马德里竞技和摩纳哥收购了第二级别的朗斯（法国）和色格拉布鲁日（比利时）的股份。



第二种交叉所有权形式涉及“公司实体”。城市足球集团(City Football Group)大概是最著名的实体，其所有权分布在五个大洲。其他案例还包括红牛、Traffic Sports、苏宁集团以及Aspire Academy，参见右图。





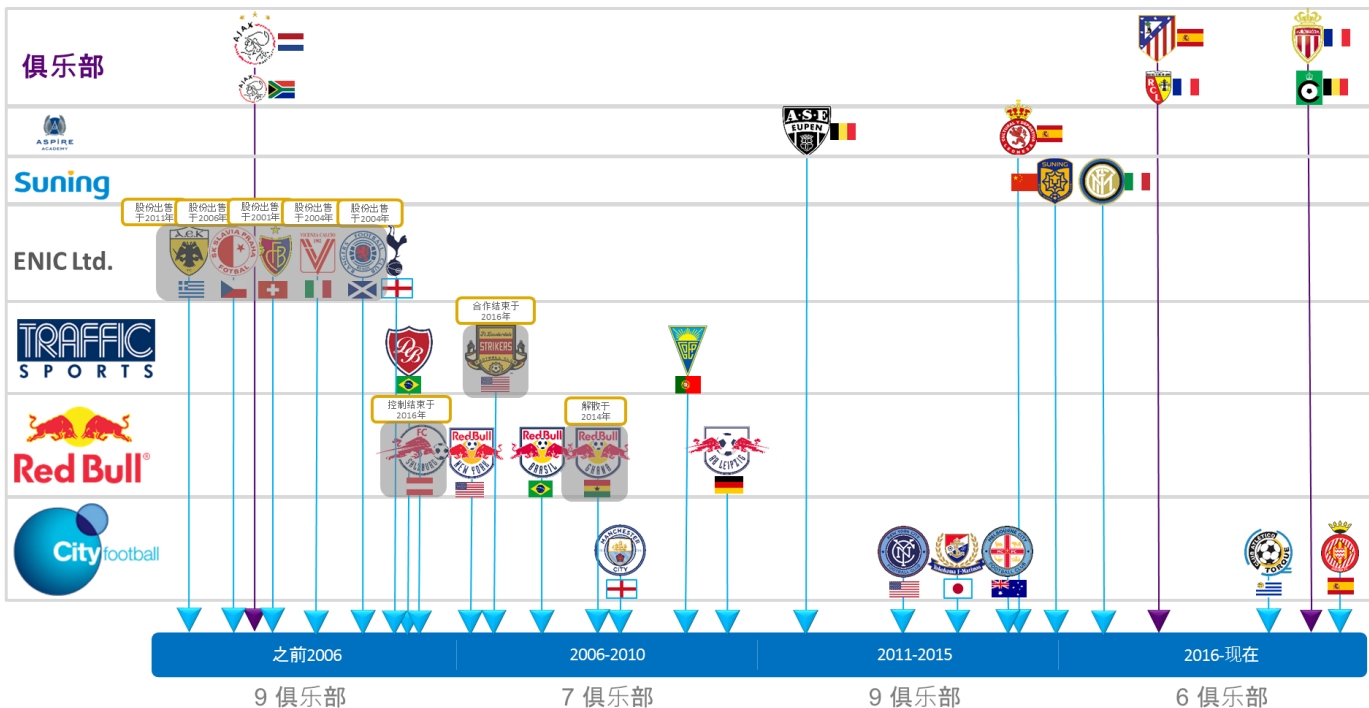
# 多俱乐部所有权的时间线

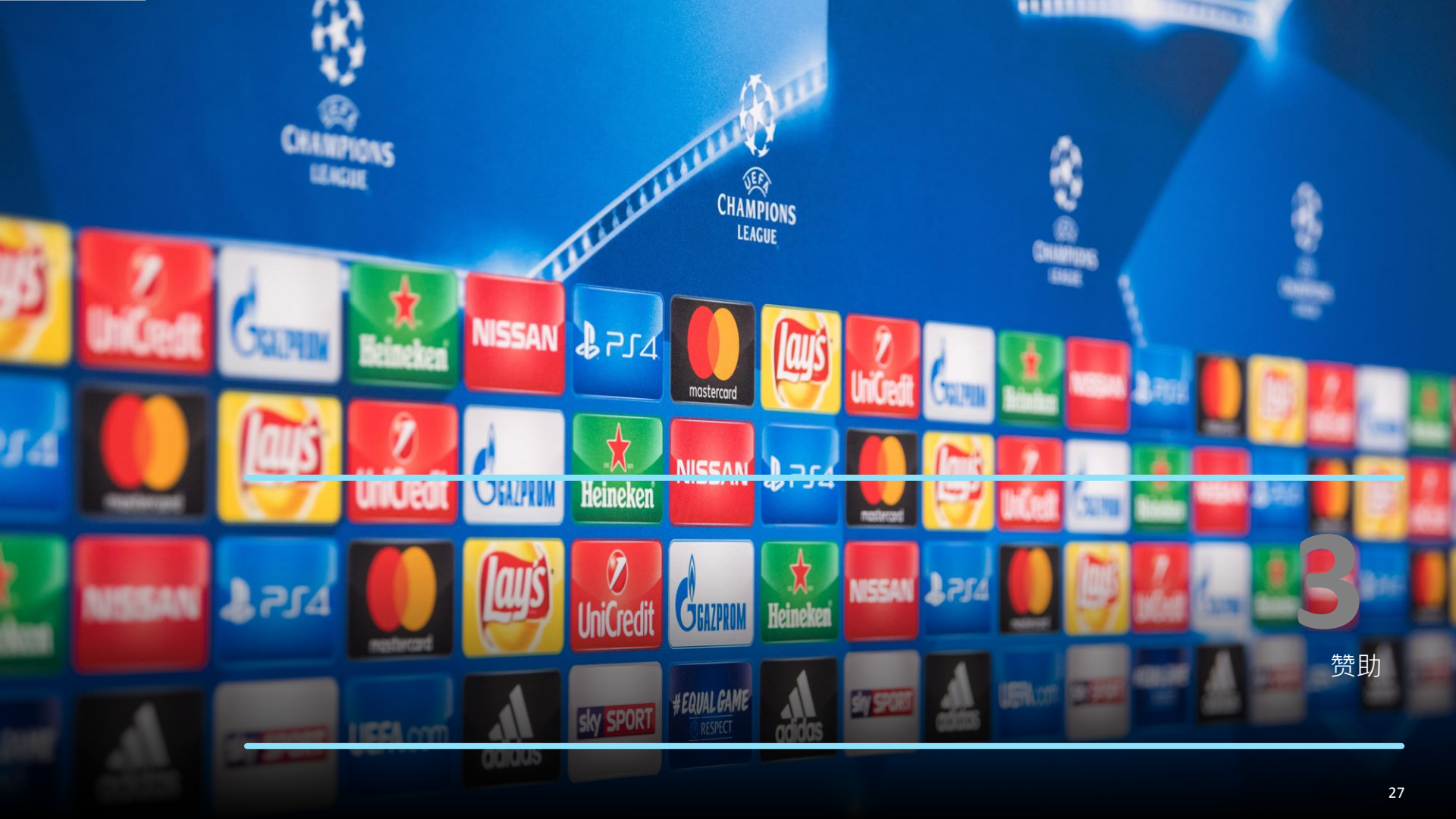
上一页提供了与15个所选联赛相关的一些交叉所有权案例。  
第二条时间线展示了不同时期的多俱乐部所有权概况。

除了阿贾克斯以外，大多数的跨俱乐部所有权案例都是在过去3年中出现的。

上一页选作案例的五个公司自1997年以来已涉足全球26家足球俱乐部。此外，该时间线还包含ENIC International Limited，但该公司已不再活跃于多家俱乐部。Traffic Sports和Red Bull早在7年前就购买了股份，而城市足球集团、苏宁集团和Aspire Academy则于近期开始活动。

俱乐部所有权发展呈现众多新特征，本章节提到了外资所有权和基本的交叉所有权模式出现增长，这些都需要监管机构和主管机构加以审视。在第三方球员所有权时代之后，一些俱乐部经纪人的影响力日益增长，低级别联赛俱乐部被收购以便促成转会活动，这些后续发展都有可能威胁到竞争诚信。对于潜在的俱乐部收购事件，主管机构应至少采取以下三个措施：确定投资的直接和间接来源；确认投资者能否筹措资金来收购俱乐部并开展必要后续投资；以及了解收购事件背后的业务理由和动机。





3

赞助

三大俱乐部的装备制造营收和球衣赞助营收分别是其联赛中较小俱乐部的相应数据的100倍和25倍

很多装备制造商的交易合约涵盖10年或更长时间，  
2017年只有1/8的俱乐部更换制造商

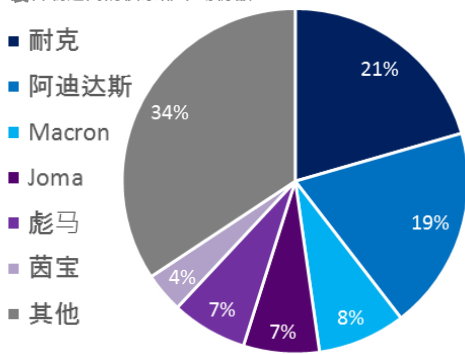
俱乐部装备制造商极其繁多，共有41种不同品牌，  
其中阿迪达斯和耐克的合计市场份额达40%

除了大多数英超联赛俱乐部和其他联赛的某些顶级俱乐部以外，  
大多数俱乐部仍然使用本土品牌，国外球衣赞助仅占24%

# 俱乐部装备制造商交易竞争激烈

本章节重点介绍两个最受关注的俱乐部赞助商类型：装备制造商和主要球衣赞助商\*。采用了与上一章“所有权”类似的样本规模，“赞助”章节重点放在代表268家俱乐部的16个欧洲主要联赛。本章节首先分析了主要装备制造商的市场集中度和稳定性，然后根据俱乐部官方网站信息分析了2017/18赛季的球迷版球衣价格。随后分析了还有主要球衣赞助商的地理与行业集中度以及稳定性。本章节最后分析了不同赞助类型的使用情况和规模。

装备制造商的俱乐部市场份额



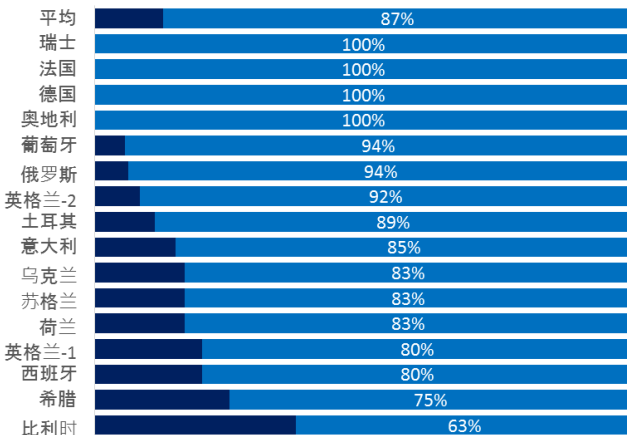
共有6个装备制造商为这16个联赛样本中的至少10家俱乐部提供装备，在这些制造商中，耐克球衣的平均售价最高，达到71欧元，相比之下，Joma球衣的平均售价仅为54欧元。这明显受到每个品牌的特定俱乐部和联赛构成的影响。

最大俱乐部的装备制造商合约价值高昂，且合同期限较长，一个有力的证据就是，切尔西由于更换装备制造商并提前6年取消现有合同，产生了高达6700万欧元的一次性合同解约费。

耐克和阿迪达斯这两家装备制造商是俱乐部装备制造领域最著名的品牌。在其他体育运动中，集中化的装备合约更为常见。而在欧洲足球领域，装备制造呈现明显的多样性。这两家市场领导者的合计市场份额仅达到40%，本报告所分析的16个联赛就选用了41家不同品牌的装备制造商。

本地市场中不存在一支独大的装备制造商，任何所选联赛中都没有超过半数的俱乐部由单独一家装备制造商提供赞助。阿迪达斯赞助了7支俄罗斯顶级联赛球队，耐克赞助了8支土耳其顶级联赛球队，二者在这些联赛中的市场份额达到44%。对16个联赛中的任何联赛来说，这都是最高的比率。

装备制造商的变化情况



对于我们分析的16个联赛中的268家俱乐部，装备制造状况相对稳定。只有13%的俱乐部在2017/18赛季更换了装备制造商。

这16个联赛中，有4个联赛的俱乐部在2017/18赛季未更换其装备制造商。而另一方面，只有63%的比利时顶级联赛俱乐部沿用原先的装备制造商，有6家俱乐部在2017/18赛季更换了制造商。

■ 新制造商 ■ 相同制造商

\* “其他”类别包含了赞助不足10家俱乐部的所有装备制造商。它们是：Jako (9)、Kappa (8)、Lotto (7)、New Balance (7)、Hummel (6)以及Legea (6)。

# 不同俱乐部之间的装备制造商价值存在巨大差异

本页将简要概述装备制造商状况，以30个俱乐部为典型展示它们最新公布的装备制造合约\*的参考价值范围，但其中一些交易还未生效。本章接下来对球衣赞助商进行了相同分析，报告后面的营收章节还依据2016财年的审计后价值（基于对排名前20联赛的分析），更详细地分析了赞助与商业价值的走势。

装备制造商年度交易价值范围\*



俱乐部在价值范围内的分布情况清楚地表明，超大型俱乐部与其他大型俱乐部在交易价值方面存在很大差距。三大俱乐部的装备制造营收是其众多国内竞争对手的10倍以上，是其国内联赛中大部分小型俱乐部的100倍还多。

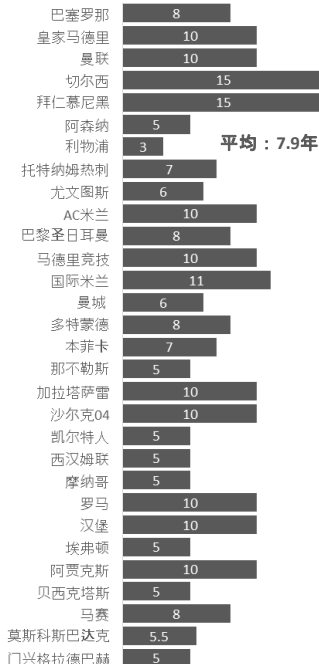
与其他赞助和商业合作一样，俱乐部的装备制造商交易的价值会受到俱乐部知名度的影响，包括俱乐部/联赛的潜在覆盖面，以及俱乐部“品牌”相关的成就。

不过，装备制造交易涉及的是产品，而不仅仅是某种联合，所以球迷基数和商品销售的潜在营收也会严重影响到装备制造交易的价值。

以30家主要俱乐部为样本，发现最新的装备制造合同的平均期限为8年，考虑到电视转播合同和主要球衣赞助的周期都在3年至5年间，8年对俱乐部球队来说是相当长的一段时间。在这30家俱乐部中，有12家拥有至少长达10年的长期装备制造交易，而其他俱乐部的合同期限较短，但它们会与相同的装备供应商续签新的交易。

装备制造合约期

最新合同

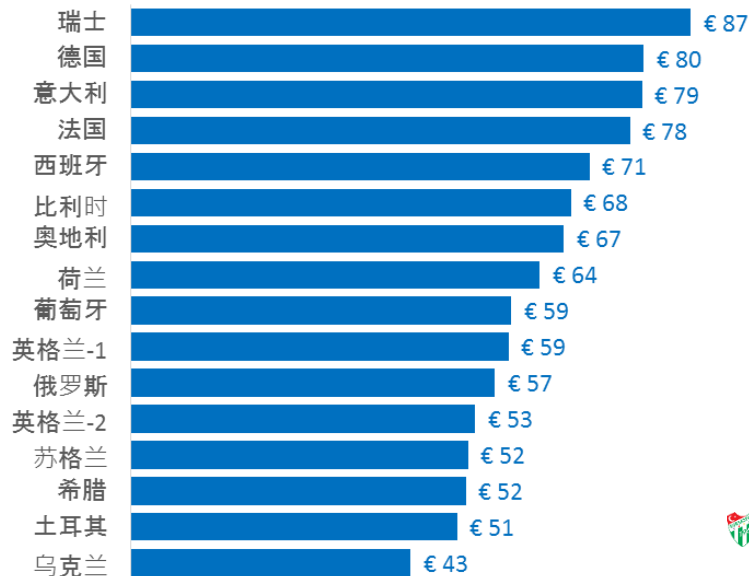


\* 将长期装备制造合约转化为年度金额并不是一种严谨而科学的做法，因为支付结构（平均加权、前轻后重、后重前轻）以及奖金结构（签约奖金、绩效奖金、处罚条款、延期方案或其他商业条款）都会使年度估值带有一定主观性。此外，在对比交易或编制清单（要用到本分析中的参考价值范围）时需小心谨慎，因为装备制造合同安排（单纯的装备供应/销售交易或附加性赞助）和交易结构（销售利润或收入份额和/或固定金额付款）可能存在显著差别。这里适用的是基于欧足联健康性检查TSM数据的价值范围与合同期限。



# 各联赛内的俱乐部球衣价格差别巨大

所选联赛的平均球衣价格\*\*



## 俱乐部足球球衣

2017/18赛季俱乐部官网上销售的官方球迷版球衣

## 装备制造商

为一线球队生产装备的品牌

## 球衣赞助商

在主场比赛球衣正面印名的赞助商，  
通常也是主要俱乐部赞助商

2017/18赛季，瑞士超级联赛俱乐部的球衣平均价格最高，达到87欧元，远远超过德甲联赛、意甲联赛和法甲联赛。乌克兰的球衣均价在所选16个联赛中最低，为43欧元。

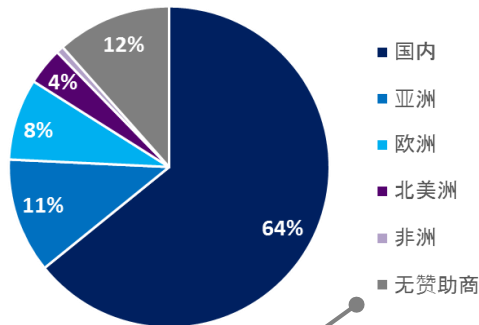
在德甲联赛，最昂贵球衣（拜仁和沙尔克）与最廉价球衣（汉堡、弗赖堡和云达不来梅）的差价是所有联赛中最低的，仅20欧元。俄超联赛的高低差距最明显，泽尼特球衣价格是图拉兵工厂的近4倍\*\*。

\* 所有球衣价格均以欧元为单位，非欧元货币按编写报告时的汇率换算。

\*\* 本研究收集了截止2017年10月各俱乐部官方网站上公布的球衣售价。一些俱乐部的球衣无法通过俱乐部官网购买，所以未纳入本研究之中。

## 2/3的俱乐部仍有国内球衣赞助商

主要赞助商来源

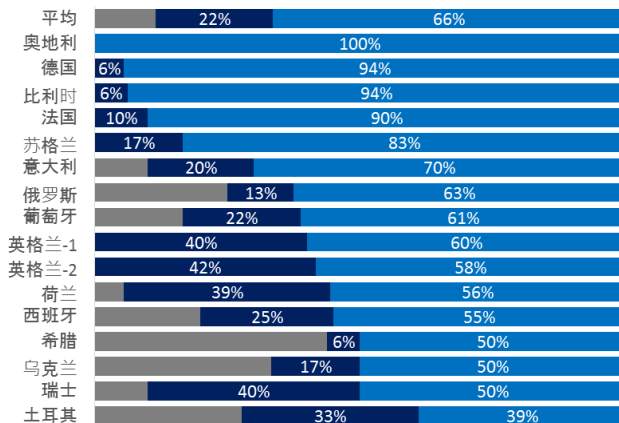


在2017/18赛季的头一个月，12%的俱乐部仍然没有球衣赞助商，这种情况在希腊最常见，该国16家俱乐部中的7家仍然没有球衣赞助商。

在欧洲，球衣赞助交易的来源和性质差别很大。本研究的重点对象是俱乐部为整个赛季选择的主要球衣赞助商。有时，俱乐部可能会为主场、客场或欧洲比赛指定不同赞助商，或甚至根据每场比赛来选择赞助商。在这种情况下，本研究仅考虑了俱乐部为整个赛季的主场装备签约的官方球衣赞助商。

尽管欧洲俱乐部足球的全球吸引力与日俱增，但在我们分析的16个联赛中，绝大多数俱乐部都属于本土而不是全球品牌。\*这体现在首席球衣赞助交易，64%的球衣赞助商都与接受赞助的俱乐部位于同一国家。还有12%的俱乐部没有球衣赞助商，这意味着只有24%的俱乐部拥有外国球衣赞助商。奥地利、希腊、荷兰和俄罗斯的俱乐部的球衣赞助商都是本土品牌。

球衣赞助商营业额



■ 无赞助商 ■ 新赞助商 ■ 相同赞助商

亚洲是非本土球衣赞助商数量最多的地区，11%的欧洲俱乐部球衣（31家不同俱乐部）都有亚洲公司的身影。

英格兰是唯一以外国球衣赞助商为主的联赛，20家俱乐部中有16家的球衣由外国公司提供。英冠联赛（英格兰第二级别）的24家俱乐部有一半拥有外国球衣赞助商，反映了英格兰足球俱乐部的国际吸引力以及外国所有权。

俱乐部与装备制造之间的关系很稳定，而主要球衣赞助商的年营业额明显更高，2016/17赛季和2017/18赛季之间的变化幅度为22%。实际上，如果排除这12%的没有球衣赞助商的俱乐部，那么2017/18赛季只有1/4的俱乐部更换了赞助商。

英格兰前两级联赛和瑞士顶级联赛共有40%左右的俱乐部更换了2017/18赛季的主要赞助商。而奥地利顶级联赛的全部10家俱乐部在2017/18赛季继续沿用2016/17赛季的相同球衣赞助商。

\* 在某些情况下，将公司或品牌划分成国内和国外两类具有一定的主观性。如果球衣赞助商的总部位于国内，但拥有国际化品牌，那么我们在本分析时将其归为国内赞助商。

# 各联赛中球衣赞助商价值之比超过25比1

球衣赞助商\*年度交易价值范围



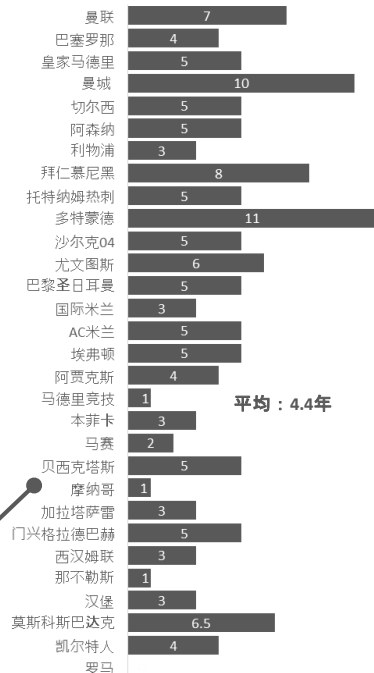
尽管球衣赞助比例小于装备制造交易，但三大俱乐部的球衣赞助收入是其众多国内竞争对手的5倍以上，是其国内联赛中大部分小型俱乐部的25倍以上。

与装备制造交易以及其他赞助与商业合作一样，俱乐部的首席球衣赞助商交易的价值会受到俱乐部知名度的影响，包括俱乐部/联赛的潜在覆盖面，以及与俱乐部“品牌”相关的成就。

在大多数情况下，首席球衣赞助商被视为俱乐部主赞助商，而球衣赞助交易被视为俱乐部最大单项商业合同。通常，首席球衣赞助商与俱乐部主要投资者/捐助者有关系，在东欧和足球联赛系统底层更是如此。

以30个主要俱乐部为样本进行分析，最新首席球衣赞助合同的平均期限为4.4年，而且交易价值越高，合同期限越长。正如上一页所指出的那样，16大联赛中有12%的俱乐部在本赛季之初没有首席球衣赞助商，而且一年期交易（有时会续期）并不少见。

球衣赞助合约期  
最新合同

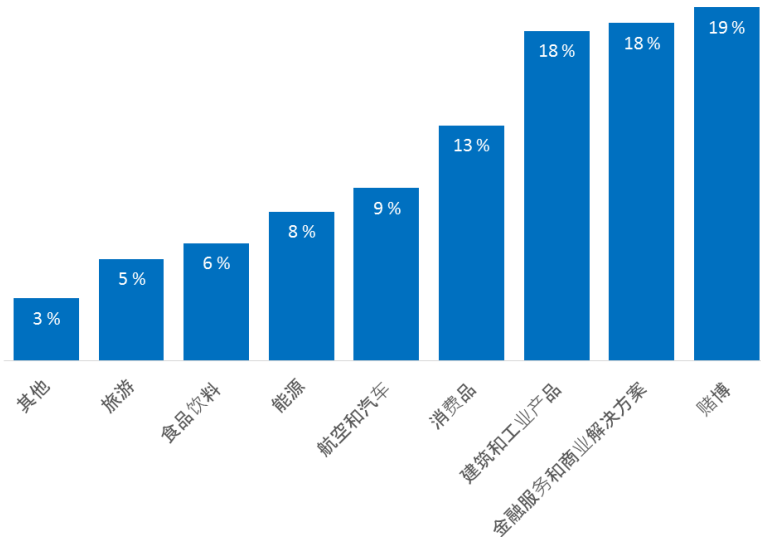


\* 将长期球衣合约转化为年度金额并不是一种严谨而科学的做法，因为需要就支付结构（平均加权、前轻后重、后重前轻）以及奖金结构（签约奖金、绩效奖金、处罚条款、延期方案或其他商业条款）做出一定假设。此外，在对比合约或编制清单（要用到本分析中的参考价值范围）时需小心谨慎，因为球衣赞助合同类型（单项或多项球衣赞助合约）和赞助合约涵盖的包装/捆绑权利（冠名、品牌、指定、接待、知识产权等）可能存在巨大差别，使价值对比更加复杂，带有一定主观性。这里适用的是基于欧足联健康性检查IVSM数据的价值范围与合同期限。

# 球衣赞助商品牌反映了俱乐部足球的多样化吸引力

## 主要赞助商品牌

欧洲足球俱乐部的巨大吸引力体现在俱乐部足球得到各行各业的公司的赞助上，这些公司作为主要球衣赞助商，而不仅仅是商业合作伙伴。即便将所有不同公司按活动分为8个行业领域，但没有任何行业能独占鳌头，而且名单上以B2B和B2C公司为主。



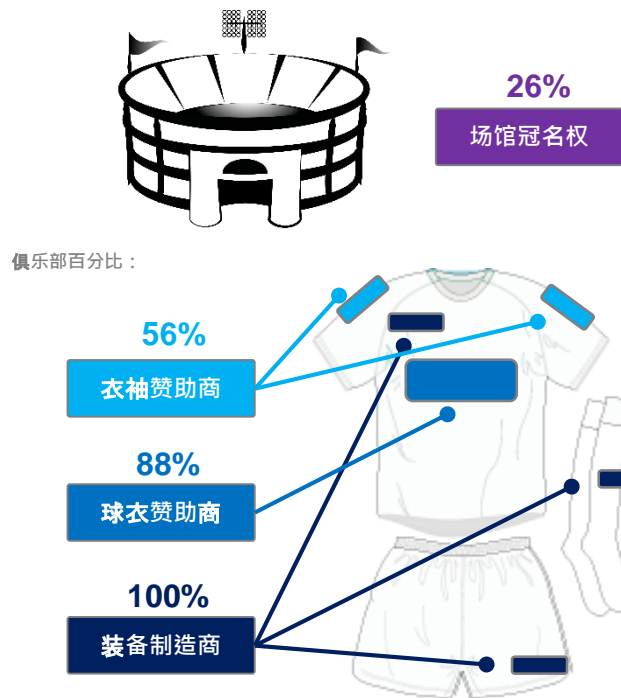
\*“其他”类别包含政府、慈善和学术机构，以及个人慈善家。

赌博和体育博彩公司是欧洲足球最常见的球衣赞助商，目前这类公司达成了45项有效交易。在英格兰前两级别联赛和希腊顶级联赛，赌博公司赞助球衣的情况非常常见，这三个联赛中大约有50%的俱乐部以赌博公司作为球衣赞助商。另外两个顶级联赛（瑞士和苏格兰顶级联赛）也反映了相同的集中度，金融服务公司（银行和保险公司）赞助了瑞士一半的俱乐部，建筑和工业产品公司赞助了苏格兰一半的俱乐部。

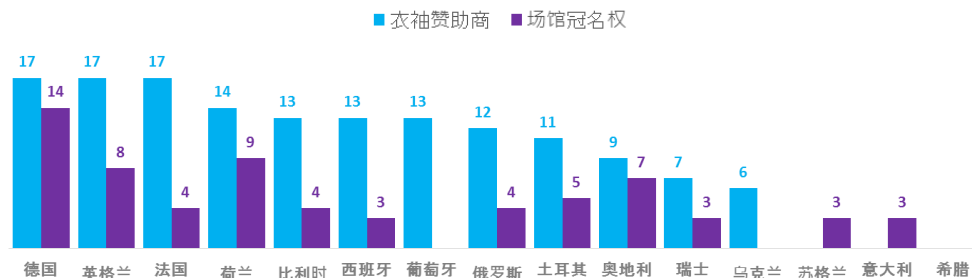
在212家不同公司中，只有5家成为多个联赛的球衣赞助商。各联赛中最常见的球衣赞助商是阿联酋航空，该公司在六个不同国家/地区达成了六项重大球衣赞助合约。现身多个联赛的另外4家赞助商是饮品制造商红牛、电力供应商Gazprom以及博彩公司Dafabet和Marathonbet，尽管每家公司仅对应两个国家，这再次反映出大多数球衣赞助商的本地化特征和外国球衣赞助商的多样化特征。

# 衣袖赞助和场馆冠名权使用情况各异

报告本页展示了16个所选联赛对不同类型赞助的使用情况。除了前面几页的球衣赞助商和装备制造以外，我们还研究了其他两种类别：在俱乐部球衣衣袖上印名的赞助商（衣袖赞助商），还有获得俱乐部足球场冠名权（场馆冠名权）的赞助商。此类合约的普遍性可以用相应俱乐部在16个联赛中的比例来说明，也可以从各类赞助的常见国家（即该国超过50%的俱乐部有赞助）来了解。



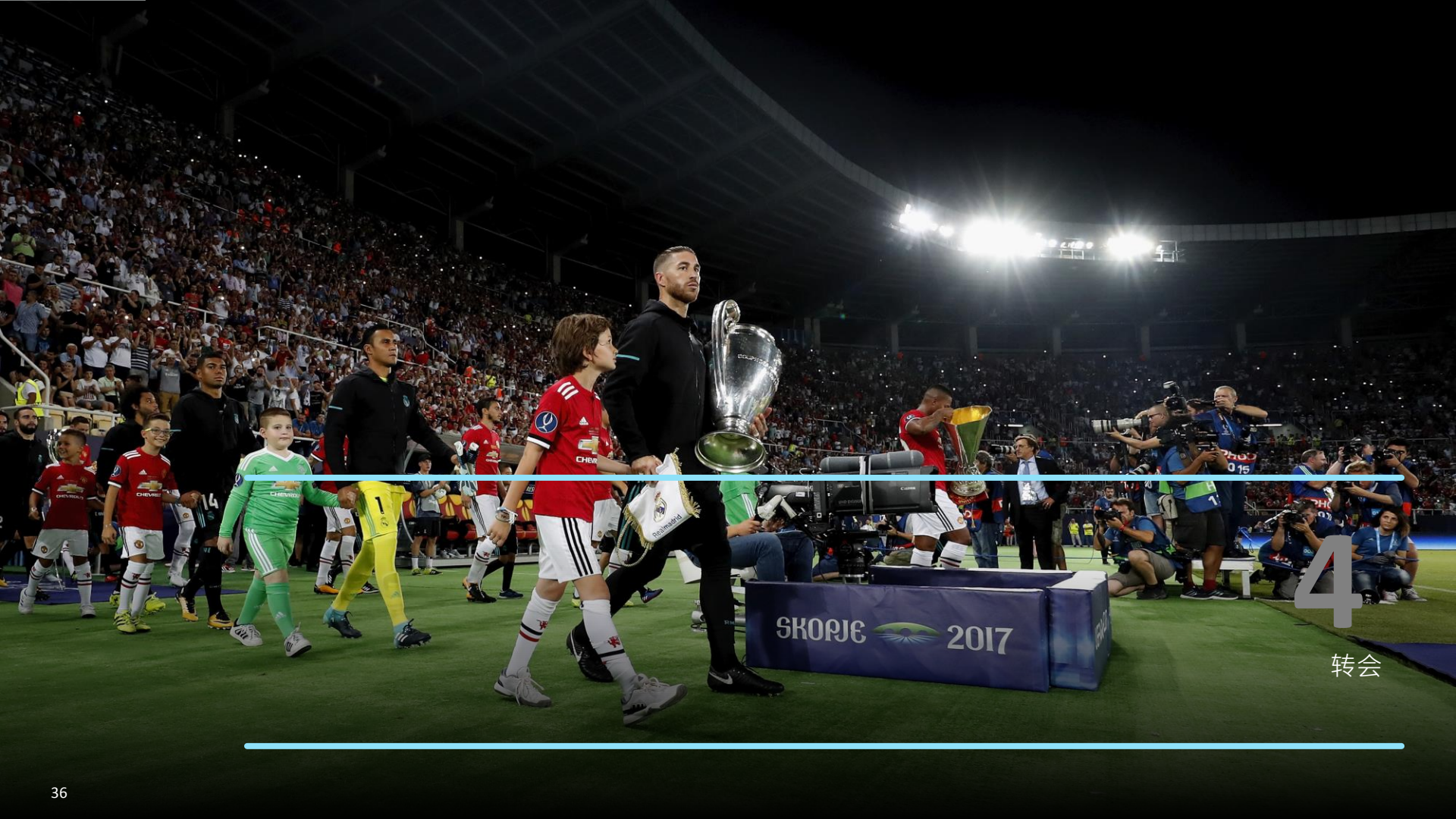
每个联赛的场馆冠名权和衣袖赞助商



一直以来，装备制造和球衣赞助商（主要赞助商）都是欧洲俱乐部足球赞助领域的一部分，但场馆冠名权和衣袖赞助并不普遍。在我们分析的16个联赛中的12个联赛，衣袖赞助属于常见做法，但在所分析的俱乐部中只有一半采用这种做法，因为还有很多联赛目前没有获得衣袖赞助。场馆冠名权更加集中。在2017/18赛季，只有3个联赛（德国、荷兰和奥地利）的大多数俱乐部拥有冠名权。

在欧洲俱乐部赞助领域，附加装备赞助越来越常见，而且案例繁多，从英格兰的训练装备合约，到比利时的球衣赞助商，还有在法国球衣正面印名的多个球衣赞助商，以及在奥地利球衣背面印名的赞助商，等等。另外的案例就是衣袖赞助。英格兰和德国被视为欧洲两个最大的商业足球市场，在2017/18赛季开始前，有58%的俱乐部与衣袖赞助商签订了新合约。这类赞助以往集中在德甲联赛（单笔交易），并在2017/18赛季引入英超联赛。





4

转会

## 转会要点

2017年夏季转会支出达到历史新高，接近56亿欧元

夏季转会窗口期间发生的全球转会支出有80%来自欧洲五大联赛（英格兰、意大利、法国、西班牙和德国）

史上最高的20笔转会支出中有6笔发生在2017年夏季，10笔转会支出超过5,000万欧元

2017年夏季共有96个重大转会事件的开支超过1,500万欧元，在这些转会事件中只有4名球员转入五大联赛之外的俱乐部（泽尼特3人，波尔图1人）

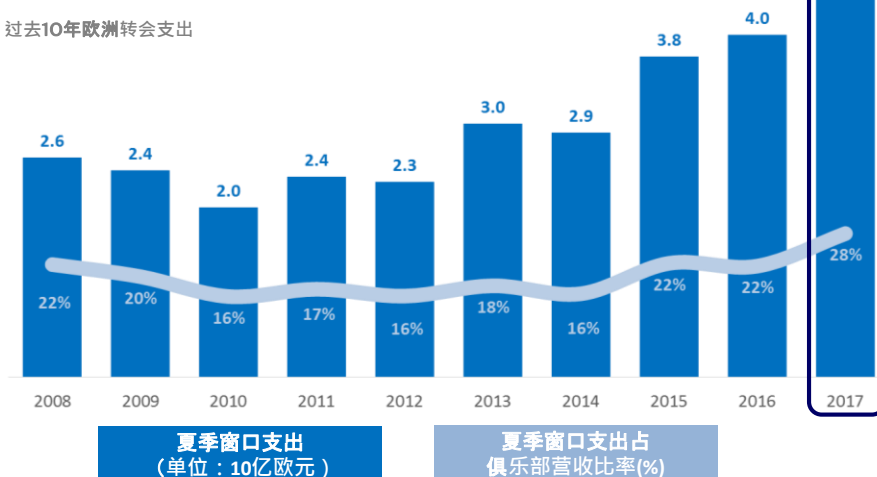
# 五大联赛助力夏季转会支出创新高

本章节回顾了近期转会活动（2017年夏季），并将其放在特定环境下解读。相关数据仅供参考，因为使用报告估算值对已知数值进行了补充。本报告的经营性成本章节分析了经过审计的详细历史转会数据。

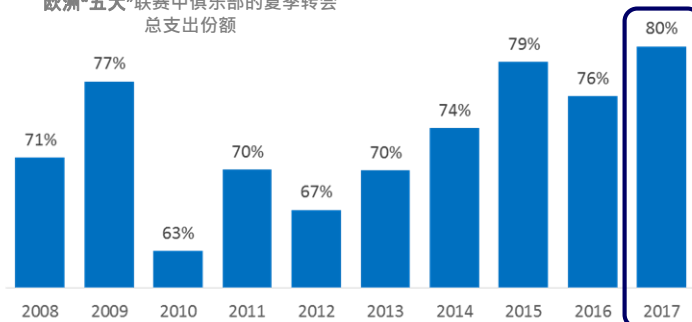
2017年夏季转会窗口期间的欧洲转会总支出达到历史新高，为56亿欧元。1月转会窗口期间，俱乐部支出接近10亿欧元，这表明2017/18赛季的总支出应该在60-70亿欧元之间。

夏季窗口支出相当于2017财年俱乐部预期总营收的28%，较过去10年中的最高值增长了6%，创历史新高。

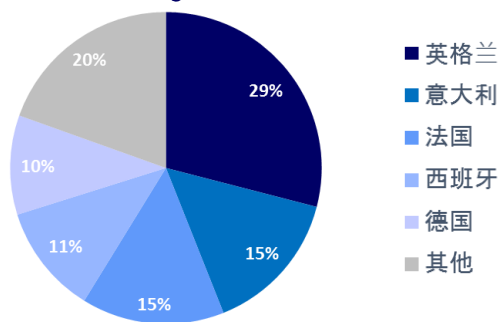
过去10年欧洲转会支出



欧洲“五大”联赛中俱乐部的夏季转会总支出份额



联赛转会支出份额



英超联赛的份额为29%，较去年低3%。这部分变化主要被法甲联赛所吸收，其份额从5%上涨至15%（占2017年夏季转会总支出的百分比）。其他非五大联赛占20%的总支出，其中英冠联赛的份额最高，为4%。

# 将近100宗高价值（超过1500万欧元）转会交易发生在夏季

夏季高价值转会交易的数量不断增长，考虑到俱乐部营收节节攀升，这在意料之中。

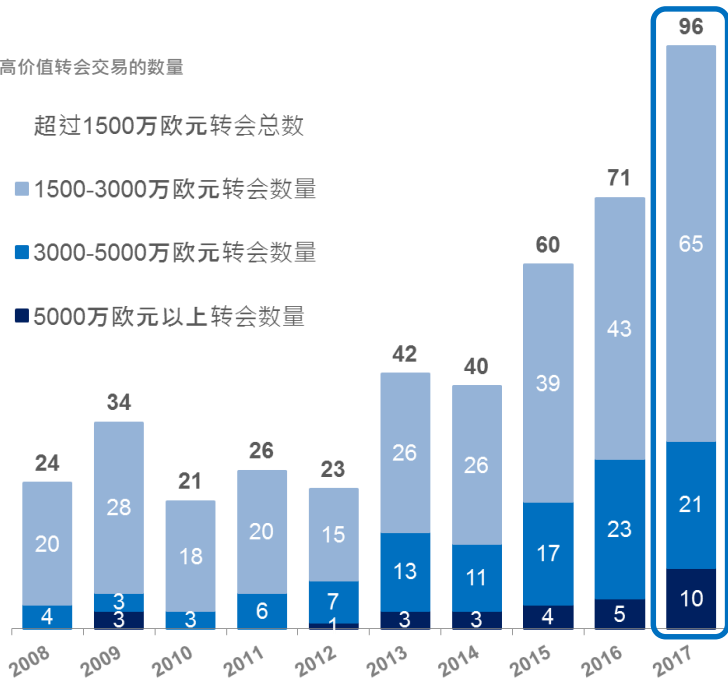
超过5,000万欧元的高价值转会交易的数量出现激增，是2016年夏季转会窗口期间发生的同类转会交易数量的2倍。

2017年夏季转会窗口期间发生了96笔高价值转会交易，这些交易似乎表明法国球员最抢手。法国球员数量高达11名，随后是西班牙球员（8人）和7名阿根廷、英格兰和意大利球员（7人）。列表上未显示的19笔其他转会交易涉及19个不同国籍的球员，表明了足球人才遍布全球。

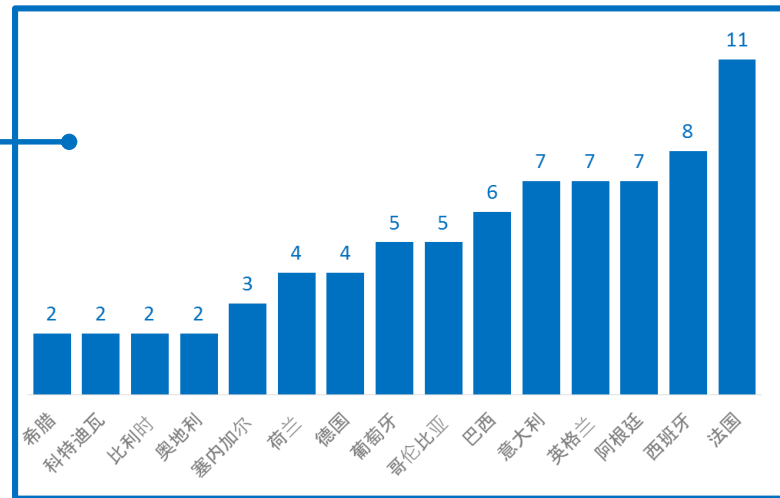
每类高价值转会交易的数量

超过1500万欧元转会总数

- 1500-3000万欧元转会数量
- 3000-5000万欧元转会数量
- 5000万欧元以上转会数量



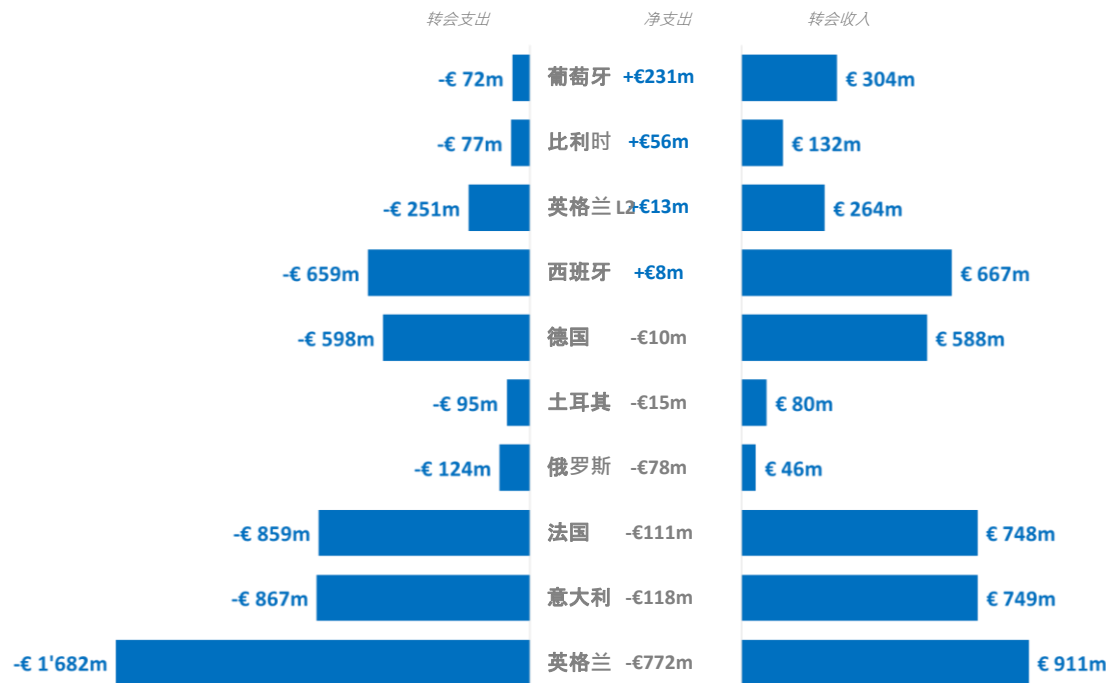
2017年夏季高价值转会交易涉及的球员国籍





# 英超联赛在2017年夏季转会市场最为活跃

转会支出排名前10位的联赛



排名前10的市场

英超联赛是这个夏季转会窗口的最大支出方和最大收益方。尽管作为最大收益方，但英超联赛的净支出是最高的，为-7.72亿欧元。另一方面，葡萄牙的净收益为+2.31亿欧元。

排名前10的市场以外

今夏，荷兰支出从4,000万上涨至6,700万，以微弱差距错失榜首。乌克兰、瑞典和挪威是与去年相比增幅最高的国家。

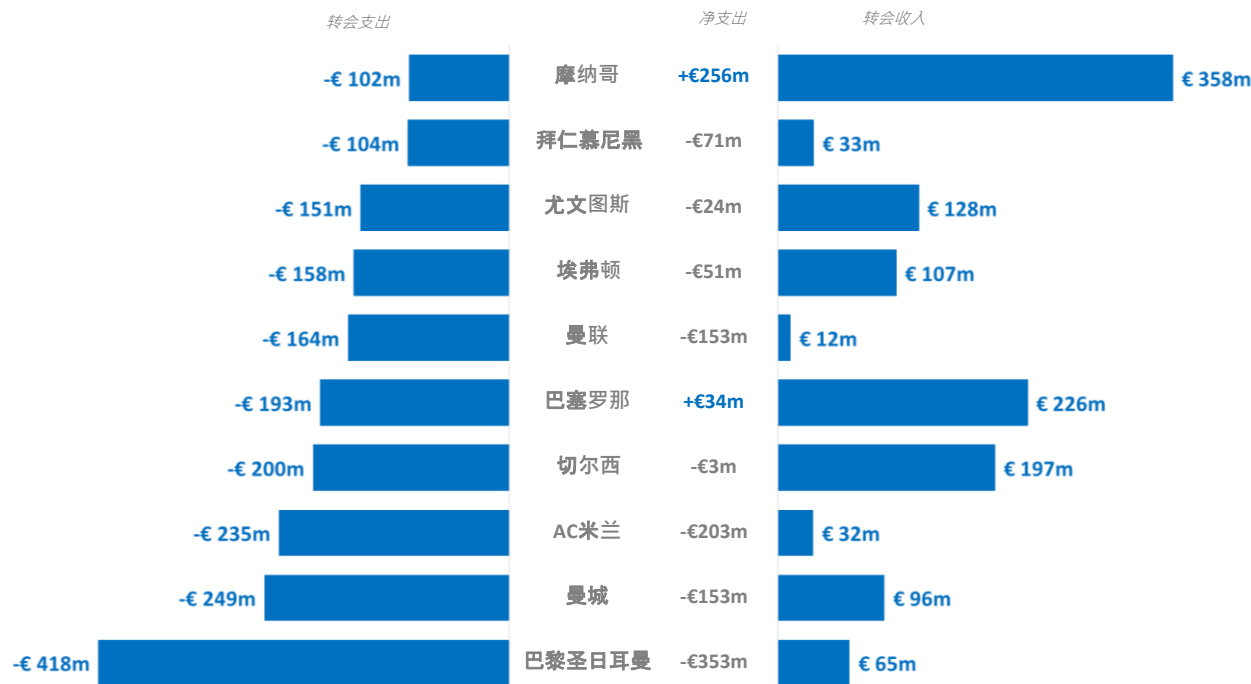
如果按转会收入评出前10名，那么荷兰和罗马尼亚将取代土耳其和俄罗斯进入榜单。在所有非排名前10的国家，希腊的净收益最高，接近2,000万欧元。

显著变化

法甲联赛在转会市场的支出较去年夏季增长了331%。到目前为止，这是十大市场中最高的增幅（远远超过土耳其超级联赛的92%增幅）。尽管与去年夏季相比，英超联赛的夏季转会支出降低了3%，但在转会支出方面，足球大国的二级联赛继续追赶中等国家的二级联赛。

# 2017年夏季的净转会支出主要来自4家俱乐部

转会支出排名前10位的俱乐部



排名前10的市场

在排名前10位的俱乐部中只有2家（摩纳哥和巴塞罗那）能够在转会活动方面保持收支平衡。相比之下，4家俱乐部（巴黎圣日耳曼、AC米兰、曼城和曼联）的净支出明显高于其他支出大户。

排名前10的市场以外

国际米兰、阿森纳和多特蒙德在2016年夏季窗口的转会支出超过1亿欧元，但跌出前10名榜单，而前两届欧冠的冠军得主皇家马德里也未进入前两年的前10名榜单。

显著变化

在转会支出五年排行榜中，3家英格兰俱乐部排在前5名，曼城排名第1、曼联第3、切尔西第4。其余2家俱乐部是巴黎圣日耳曼（排名第2）和巴塞罗那（排名第5）。就同一时期的转会收入而言，摩纳哥、切尔西、本菲卡、罗马和尤文图斯排在第5位。

# 夏季转会窗口的时间安排差别很大

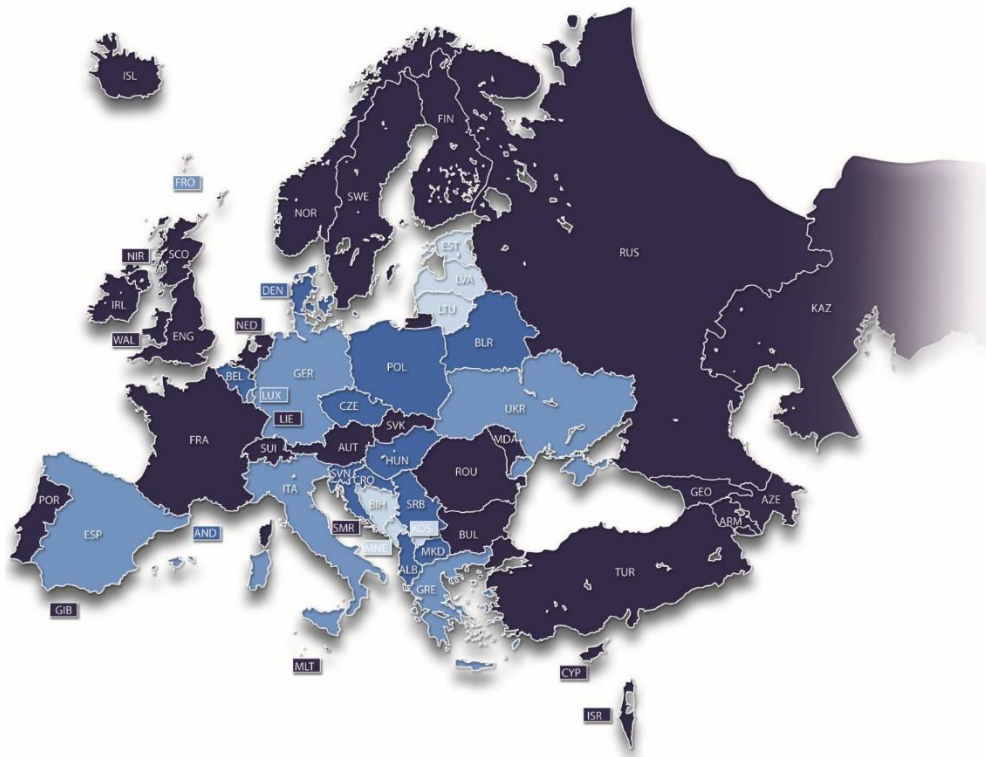
欧足联的55个成员协会的允许转会时间千差万别。2017年，卢森堡最早开启夏季转会窗口（5月25日），葡萄牙最晚（7月3日）。\*

共有22个国家的夏季转会窗口开启了83天（即在上一赛季结束后打开窗口），这是欧洲最长的转会窗口期限。在2017/18赛季前，11个国家的总体球员注册期（冬季和夏季转会窗口合计）最长，为113天。

波黑和爱沙尼亚的夏季转会窗口开放时间最短，分别为50天和52天。从整个赛季来看，拉脱维亚的球员注册期最短，仅73天。

|        |     |
|--------|-----|
| >80天   | 30x |
| 71-80天 | 12x |
| 61-70天 | 7x  |
| <60天   | 6x  |

欧洲的2017年夏季转会窗口



\* 转会窗口信息是在10月9日从FIFA TMS网站获取的，所有协会都直接在该网站输入转会窗口数据。

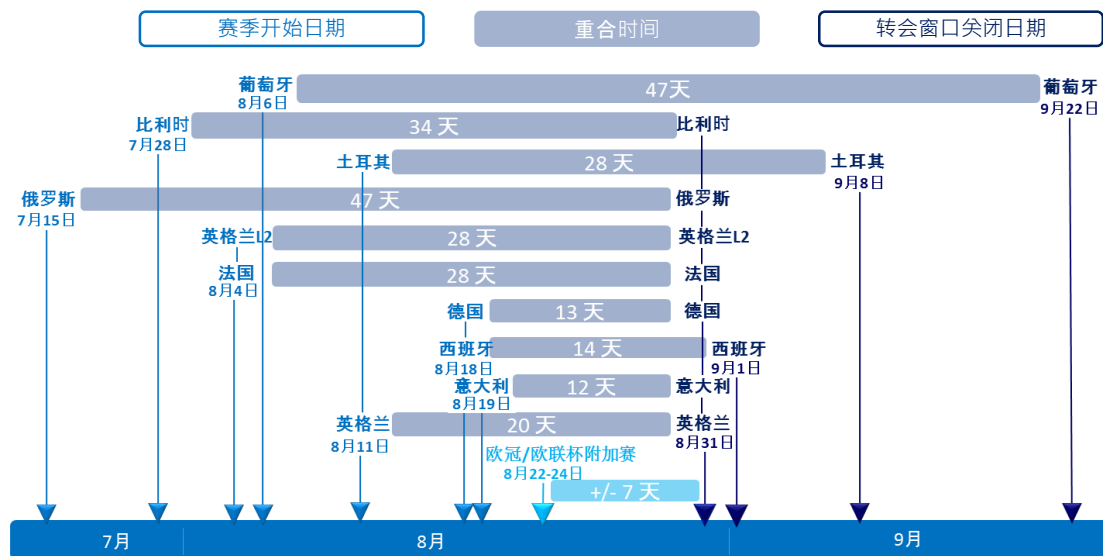
# 赛季首场比赛后的转会支出占1/4

鉴于上一页关注了55个欧足联成员协会的球员注册期的长度，本页展示了这些注册期与转会支出排名前10位联赛（参见第22页）的赛季开始日期的重合情况。

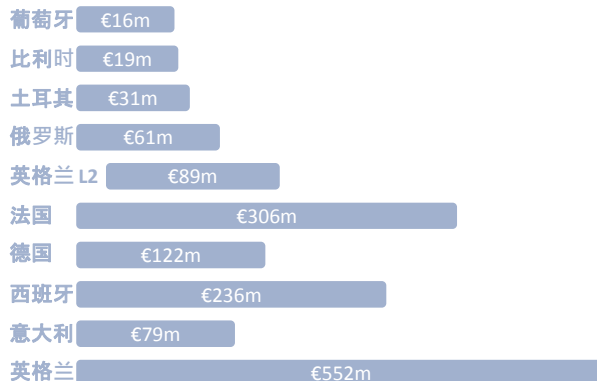
葡萄牙在赛季开始到转会窗口关闭的间隔时间最长，为47天。而意甲联赛俱乐部在2017/18赛季的重合时间仅为12天。

排名前10位的联赛在赛季开始到各转会窗口关闭期间共计支出15亿欧元。其中有三分之一的支出（5.52亿欧元）来自英超联赛。

赛季开始时间和转会截止日期的重合情况



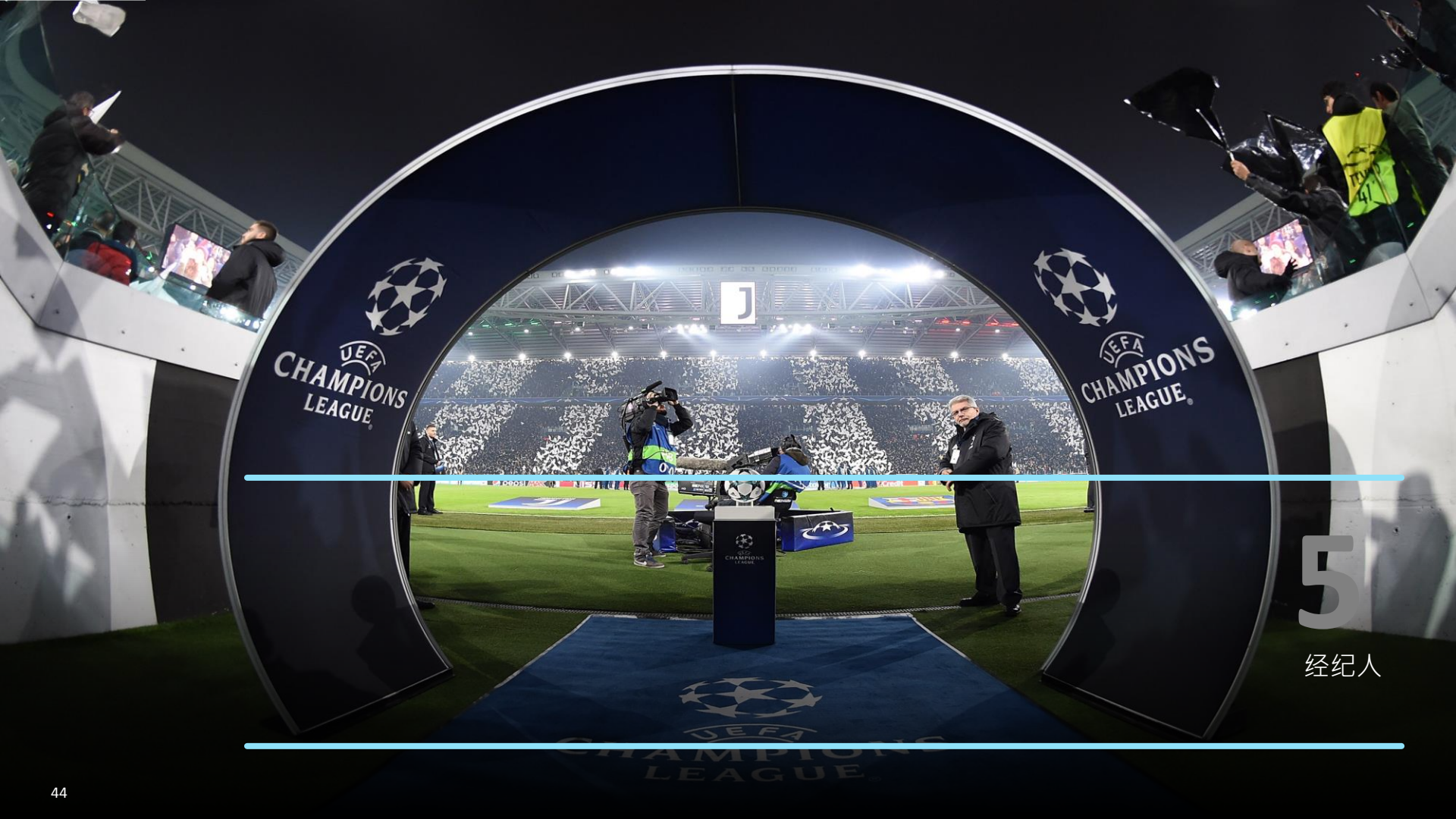
重合期间的转会支出（单位：百万欧元）



俱乐部2017年夏季总转会支出的25%是在国内赛季开始后花费的

\* 由于国内赛季通常在周末开赛，赛季开始时间和窗口结束时间的确切重合情况可能会略有不同。一些联赛也在大型锦标赛之前的那个夏季更早开赛（例如，2017年8月就是2018年世界杯之前的那个夏季）。因此，对于法国、德国、葡萄牙、俄罗斯和土耳其，2018年夏季的重合时间可能比2017年短一周。





5

经纪人

## 经纪人要点

在2014年-2017年期间评估的2,000多笔转会交易中，经纪人费用在转会费中所占比例平均为12.6%，对俱乐部来说是一笔巨大开销。

不存在所谓“典型”的经纪人佣金 - 769笔交易涉及的经纪人佣金少于10%，576笔在10%-20%之间，646笔在20%以上。

一般而言，小额交易中的经纪人佣金较高：在转会费高于500万欧元的交易中，经纪人佣金所占比例平均低于10%，在转会费低于100欧元万的交易中却占20%。

经纪人业务相对开放，最大经纪公司仅经手了2017年夏季的96笔重大转会交易中的6笔

# 评估的2,000笔转会交易的经纪人费用

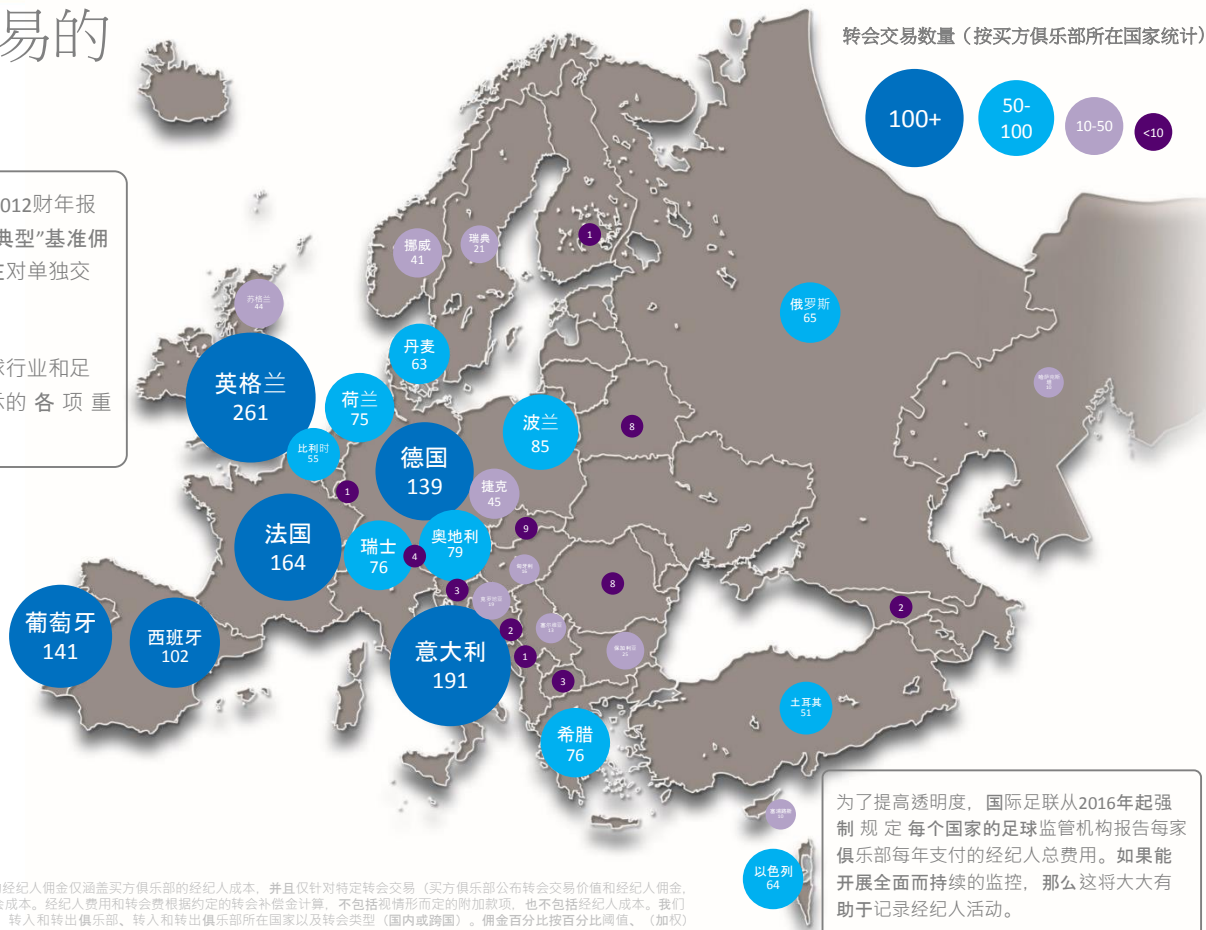
本章节通过分析近2,000笔球员转会交易中的经纪人佣金，较2012财年报告中的关于经纪人佣金的简要分析更加充实。本分析展示了“典型”基准佣金如何随市场和转会类型而变化，揭示了佣金的变化情况。在对单独交易应用这些基准指标时，应该小心注意。

本章节的第二块内容则重于分析经纪人和经纪公司在全球足球行业和足球体系顶层的集中度，并将分析结果与本报告的转会章节展示的 各 项 重大转会交易联系起来。

经纪人佣金分析涵盖了在2014年至2017年之间参加欧足联俱乐部比赛的俱乐部，还有来自37个欧足联成员协会的俱乐部。样本非常具有代表性，因为涵盖了100个不同球员转会交易，这些球员分别来自6个最活跃国家中的俱乐部，还涵盖了活跃于转会市场的其他10个国家的至少50笔交易。转会交易还涉及来自84个不同国家的转出俱乐部，包括来自47个欧足联成员协会、15非足联成员协会、10个亚足联成员协会、9个南美足联成员协会和3个中北美洲和加勒比海地区足联成员协会的俱乐部。这些样本或多或少地反映了本报告转会章节重点展示的活动。

\* 本报告中所提及的“经纪人”包括更广泛类别的中介，如律师、顾问、咨询师和经纪人。本报告中的经纪人佣金仅涵盖买方俱乐部的经纪人成本，并且仅针对特定转会交易（买方俱乐部公布转会交易价值和经纪人佣金，无租借或合同外交易）进行分析。在一些相关情况下，经纪人佣金包含了俱乐部报告的其他直接转会成本。经纪人费用和转会费根据约定的转会补偿金计算，不包括视情形而定的附加款项，也不包括经纪人成本。我们对1,973笔转会交易的经纪人佣金按以下标准进行了分析：佣金价值及其占转会费百分比、转会年份、转入和转出俱乐部、转入和转出俱乐部所在国家以及转会类型（国内或跨国）。佣金百分比按百分比阈值、（加权）平均值和“典型”占比（中间值）进一步分析，以便更清晰展现相关情况。

转会交易数量（按买方俱乐部所在国家统计）



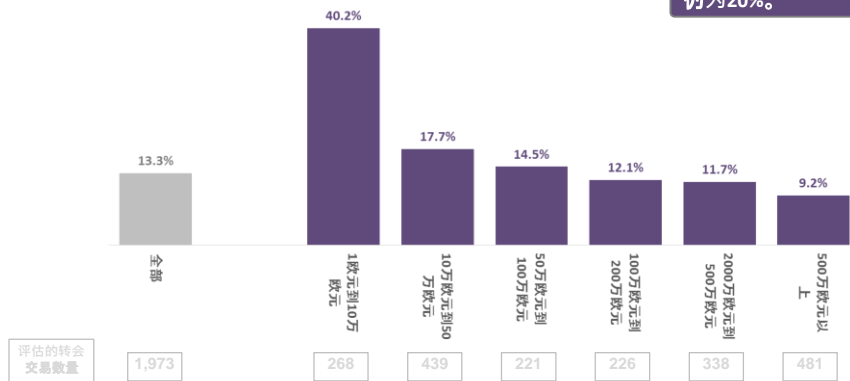
为了提高透明度，国际足联从2016年起强制规定每个国家的足球监管机构报告每家俱乐部每年支付的经纪人总费用。如果能开展全面而持续的监控，那么这将大大有助于记录经纪人活动。

# 在低价值转会交易中，经纪人佣金明显更高

佣金占比基准值：经纪人佣金合计值、加权平均值和中值：\*

对于评估的2,000宗转会交易，俱乐部报告的经纪人佣金达到12.7亿欧元，占2013年至2017年期间发生的欧洲俱乐部转会总支出的40%。这些佣金加起来相当于转会费的12.6%，而佣金占比中值达到了13.3%。

经纪人佣金占比中值（按转会交易数额统计）



最高经纪人佣金出现在不足10万欧元的低价值转会交易中，佣金占比中值达到40%。如果阈值提高到1至100万欧元之间，那么经纪人佣金占比中值仍为20%。

随着转会交易价值增加，经纪人费用占转会费百分比的中值下降，超过500万欧元的转会交易的基准值为9.2%。

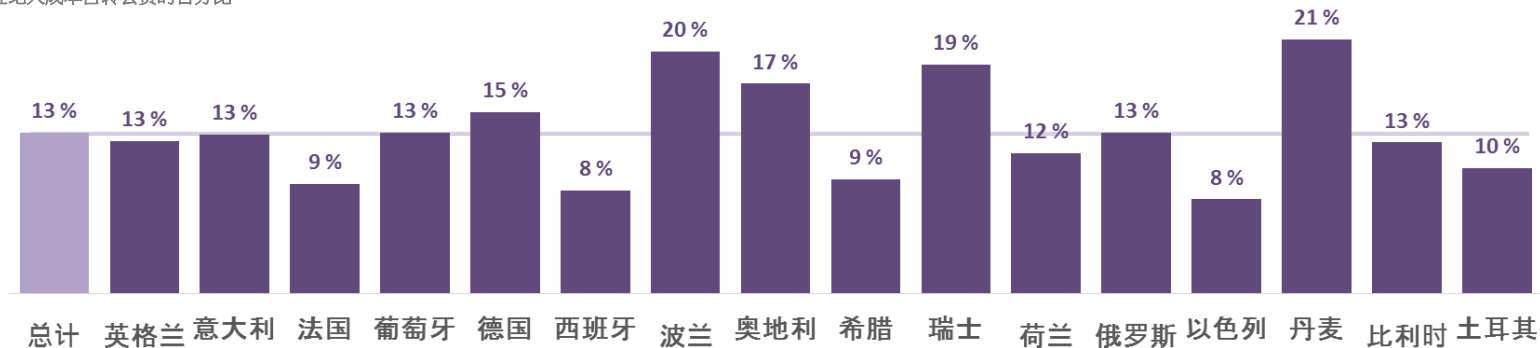
近年来，佣金占比中值始终稳定，在所分析期间在13%-14%之间波动。

\*“加权平均”经纪人佣金是指经纪人总费用占转会总费用的百分比，是估算欧洲经纪人总成本的最好方法，12.6%是经过调整过的加权平均成本，以排除两个异常转会交易造成的不合理影响，这两笔交易由于受到第三方所有权影响而导致经纪人成本异常过高，如果包括这两笔转会交易，平均成本将增加到13.4%。本章的其他分析侧重于展示佣金占比中值（即介于最高值与最低值之间的中间值），为经纪人佣金占比设定了更有代表性的基准值，尽管本报告曾明确指出：由于佣金占比千差万别，不存在“典型”佣金数额，本报告避免使用常见术语“平均值”（对平均占比取平均值），因为一些异常交易中的佣金占比超过100%，会严重影响计算结果，造成偏差过大。

## 各国的经纪人佣金占比各不相同

在2013年至2016年期间，法国、以色列和西班牙俱乐部的经纪人佣金占比最低，为8%至9%；丹麦、波兰和瑞士俱乐部的经纪人佣金占比最高，为19%至21%。部分原因在于高价值和低价值转会交易相混合。事实上，纵观各个联赛的各家俱乐部，低价值转会交易（转会费低于100万欧元）的佣金占比明显更高。

经纪人佣金占比中值（按转入俱乐部所在国\*  
统计）：经纪人成本占转会费的百分比

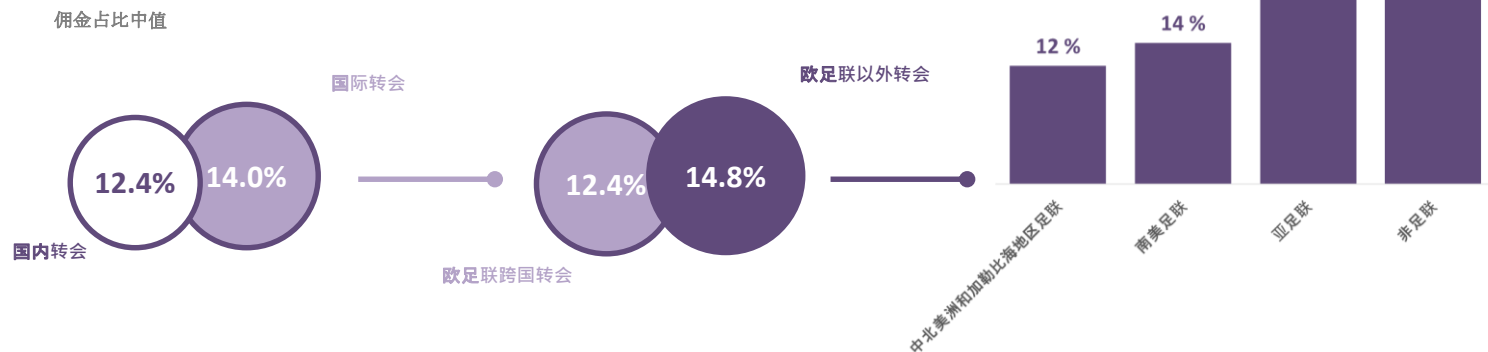


\* 各国佣金占比针对16个联赛统计，每个联赛包含至少50笔交易，构成具有代表性的样本。合计值涵盖了来自这16个联赛的所有转会交易，还有我们分析的所有其他联赛的转会交易（数量相对较少）。



# 跨国转会交易的佣金更高

跨国转会交易中的经纪人佣金占比中值(14.0%)高于国内转会交易的相应数值(12.4%)。此外，在这些跨国转会交易中，来自欧足联区域以外的转会交易的占比中值(14.8%)高于欧足联区域内转会交易（即在欧足联不同成员协会的两家俱乐部之间）的平均值(12.4%)。



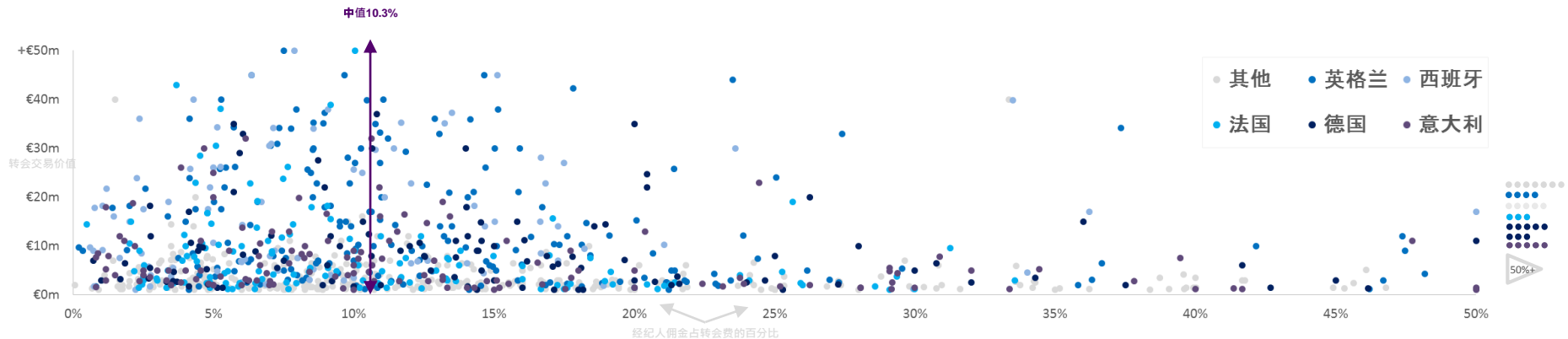
来自中北美洲和加勒比海地区足联或南美足联的转会交易的佣金占比中值与欧洲内跨国转会交易的佣金占比平均值相差不多。

来自亚足联的28笔转会交易的佣金占比中值为26%，来自非足联的50笔转会交易的平均值为32%，这两个数据明显较高。一部分是由于转会交易的平均价值较低，但如果仅考虑高价值转会交易（超过100万欧元），那么佣金占比中值仍然明显高于来自其他地区的转会交易的相应数值。\*

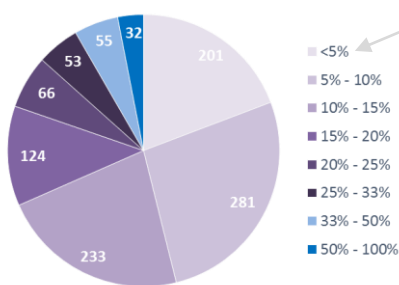
# 不存在“典型的”经纪人佣金占比

在1,045笔转会交易（100万欧元-5,000万欧元之间）中，经纪人佣金占转会费的百分比\*

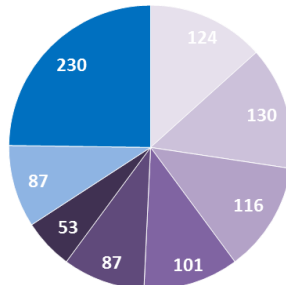
图中用圆点代表每笔转会交易，直观地反映了经纪人佣金占比之间的显著差异，还有这种显著差异在所有国家（买方俱乐部所在国）都存在，反映了球员经纪人市场呈现非结构化和无规律性特征



不同佣金百分比分组中的大额  
(超过100万欧元) 转会交易的数量



不同佣金百分比分组中的小额  
(低于100万欧元) 转会交易的数量



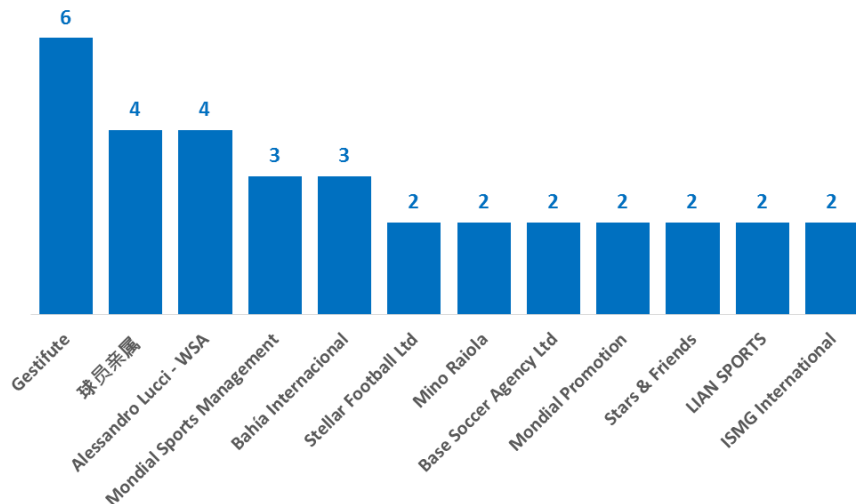
经纪人佣金占转会费百分比超过50%的极端情况在大额转会交易中很罕见（只有32例，占总数的3%），但在小额转会交易中相对常见（230例，占总数的25%）。在大额交易中，有140例（占13%）的经纪人佣金占转会费百分比超过25%，而在小额交易中有370例（占40%）。

\* 为方便查看，佣金占比（x轴）超过50%的28笔异常交易都在右侧显示，并且未按价值绘制。超过5,000万欧元（y轴）的所有转会交易都被排除在外，以保护匿名性。

# 夏季大额转会交易共涉及70多个不同经纪人

本报告转会章节指出，2017年夏季发生了96笔主要转会交易（报告转会费超过1,500万欧元），本页分析了球员经纪人在这些交易中发挥的作用。特别研究了经纪人集中度或支配度。

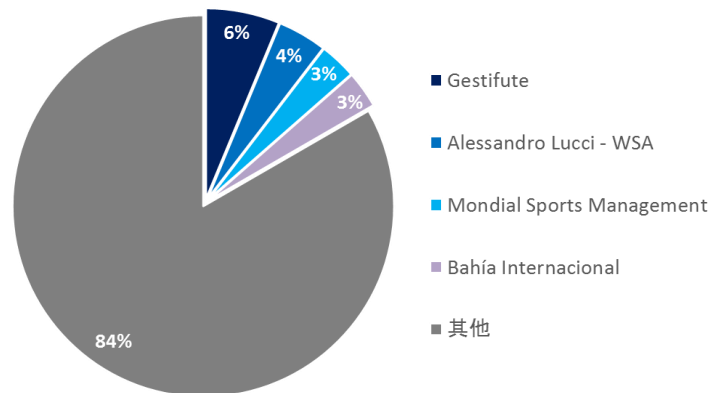
在2017年夏季的96笔高价值转会交易中最常见的球员代理人



Gestifute是参与5笔以上高价值转会交易的唯一一家经纪公司，也是与1家俱乐部合作参与1笔以上转会交易的唯一一家经纪公司（从波尔图和本菲卡都转出两名球员，然后将两名球员转至曼城）。从价值来看，最具代表性的经纪人是球员亲属，4位球员在高价值转会交易中由亲属作为代表，合计转会交易价值将近3.20亿欧元。\*

\* 2017/18赛季夏季转会窗口期间发生的6笔高额转会交易的合作经纪人未知，所以，这些球员被标为未知，并纳入“其他”类别。

球员经纪人在2017年夏季主要转会交易中的集中度（按转会价值统计）

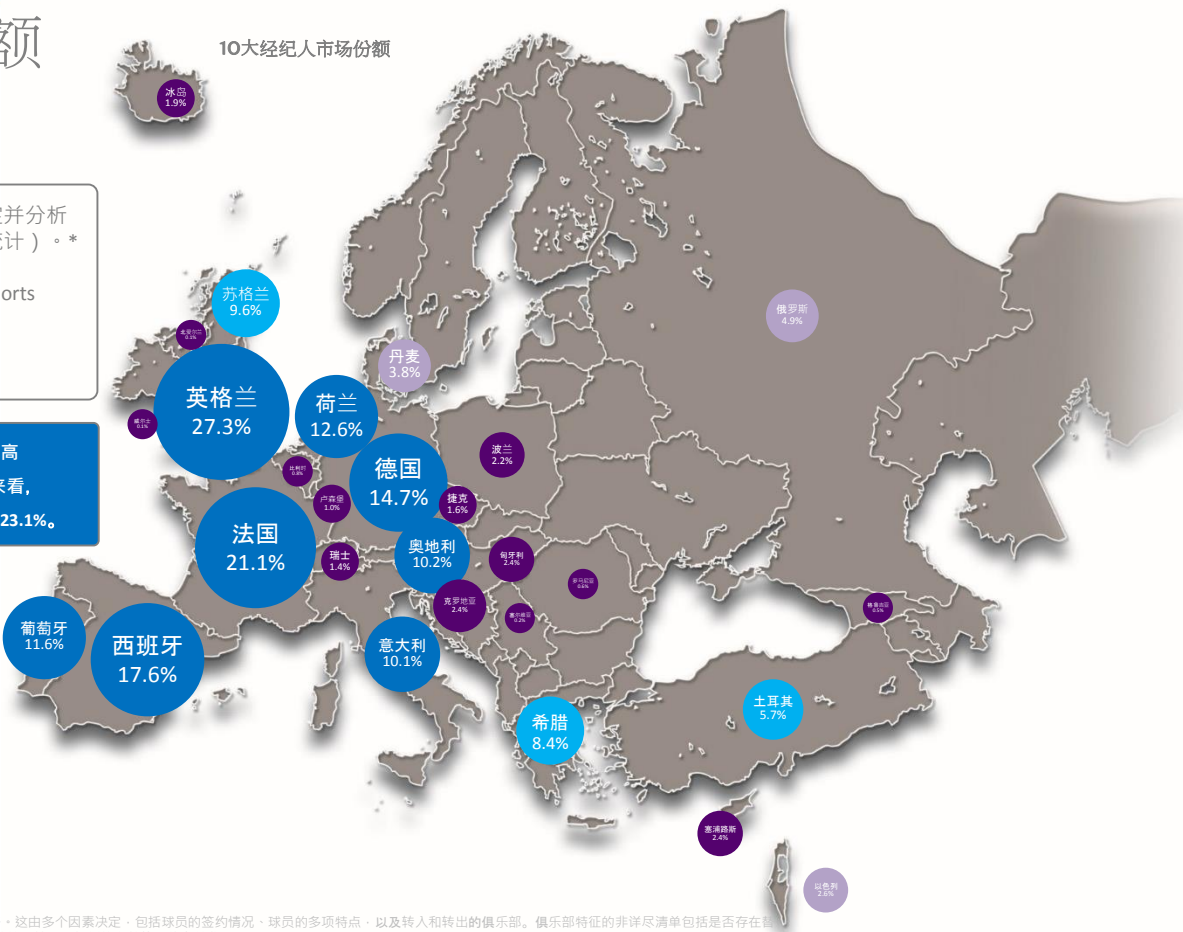


在2017年夏季转会窗口期间，经手转会交易数量最多的4个经纪人所负责的转会交易数量占总转会交易数量的17%。总的来看，超过70个不同球员代理人参与了96笔高价值转会交易，表明经纪人在高额转会交易中并不集中。

# 10大经纪人及其市场份额

上一页确定了2017年夏季转会窗口期间的顶级经纪人。本页确定并分析了10大球员经纪人在欧洲俱乐部足球市场的份额（按球员价值统计）。\* 我们分析的10个经纪公司是：Mondial Sports Management (GER)、Gestifute (POR)、Stellar Football Ltd (ENG)、Mino Raiola (NED)、Sports Entertainment Group (NED)、Unique Sports Management (ENG)、SportsTotal (GER)、Base Soccer Agency Ltd (ENG)、ROGON Sportsmanagement GmbH (GER)以及Bahia Internacional (ESP)。

不出所料，在英格兰，排名前10大的经纪公司所代理的足球人才的比例最高(27.3%)。英格兰联赛凭借该比例领先法国(21.1%)和西班牙(17.6%)。总的来看，排名前10的经纪公司所代理的足球人才占在欧洲效力的足球人才估计数的23.1%。



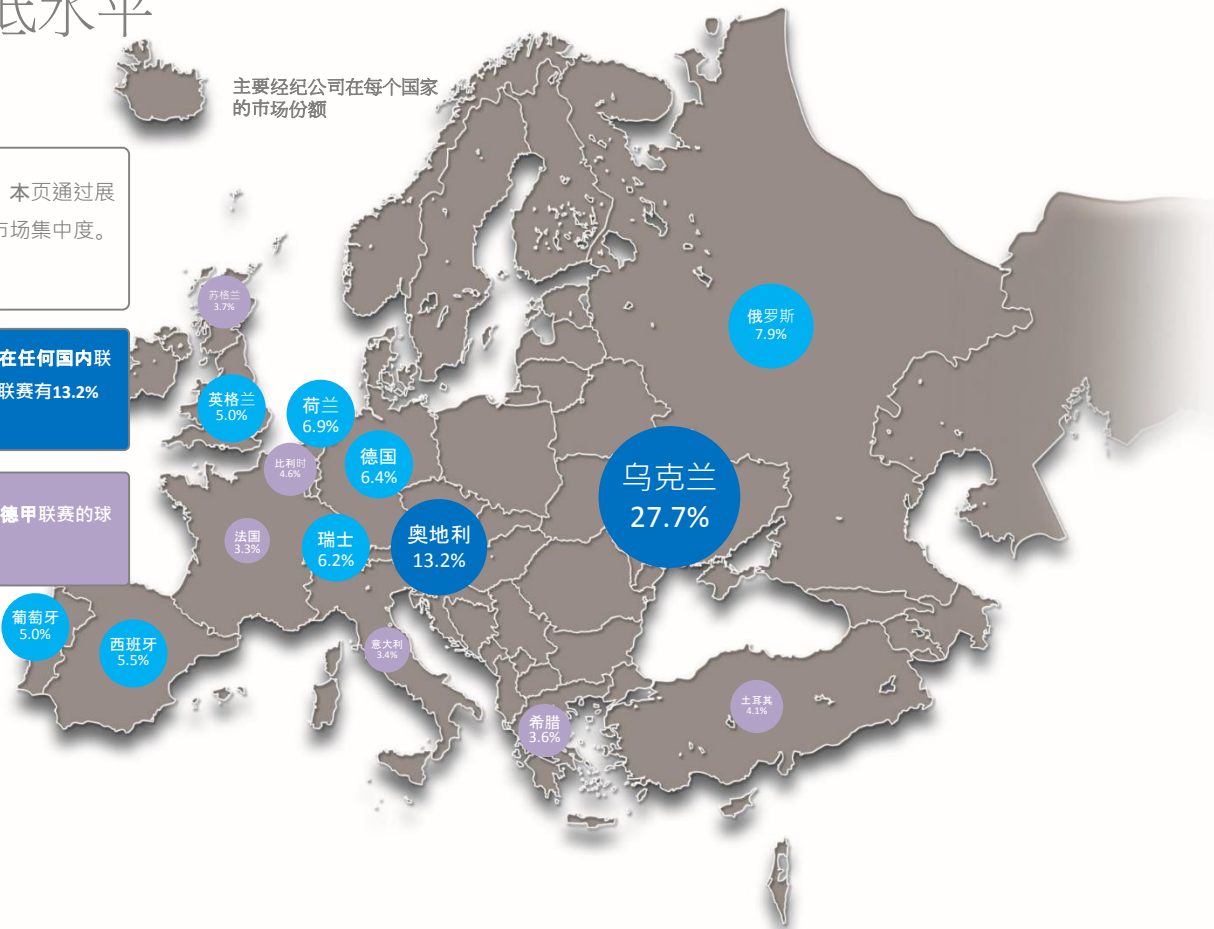
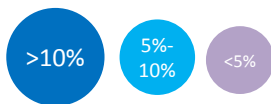
\*“足球人才”的市场价值是理论上的估值，因为实际市场价值取决于球员注册权购买方所愿意支付的价格。这由多个因素决定，包括球员的签约情况、球员的多项特点，以及转入和转出的俱乐部。俱乐部特征的非详尽清单包括是否存在替代球员（俱乐部内部和外部）、俱乐部财力和联赛地位、竞购相同特点的球员的俱乐部数量以及俱乐部的管理情况（如新的主教练或体育总监）。

# 球员代理人集中度处于低水平

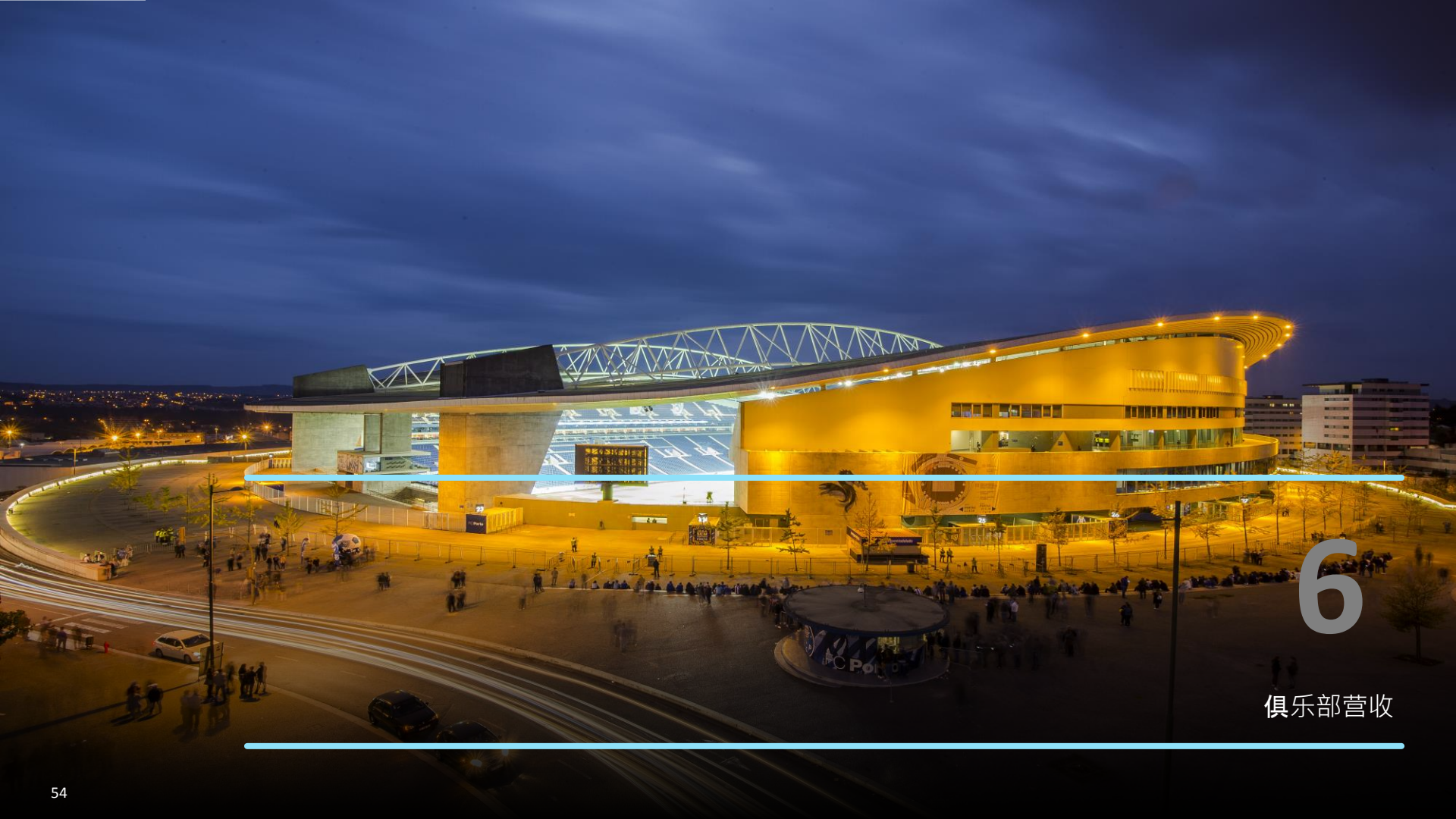
鉴于报告上一页研究了10大经纪公司在欧洲不同国家的影响力，本页通过展示顶级联赛内的最大经纪公司所代理的球员数量百分比来揭示市场集中度。与本报告的上一章一样，这项分析关注了所选的15个欧洲联赛。

在乌克兰顶级联赛，经纪公司Prostart代表了超过1/4的顶级球员(27.7%)，在任何国内联赛都代表了最高集中度。德甲联赛是该比例超过10%的唯一其他联赛，该联赛有13.2%的顶级联赛球员将Stars & Friends聘为其经纪公司。

法甲联赛的情况相反，客户最多的经纪公司仅代理3.3%的顶级联赛球员。德甲联赛的球员代理人最具多样性，共有超过200家不同经纪公司担任球员代理人。







6

俱乐部营收

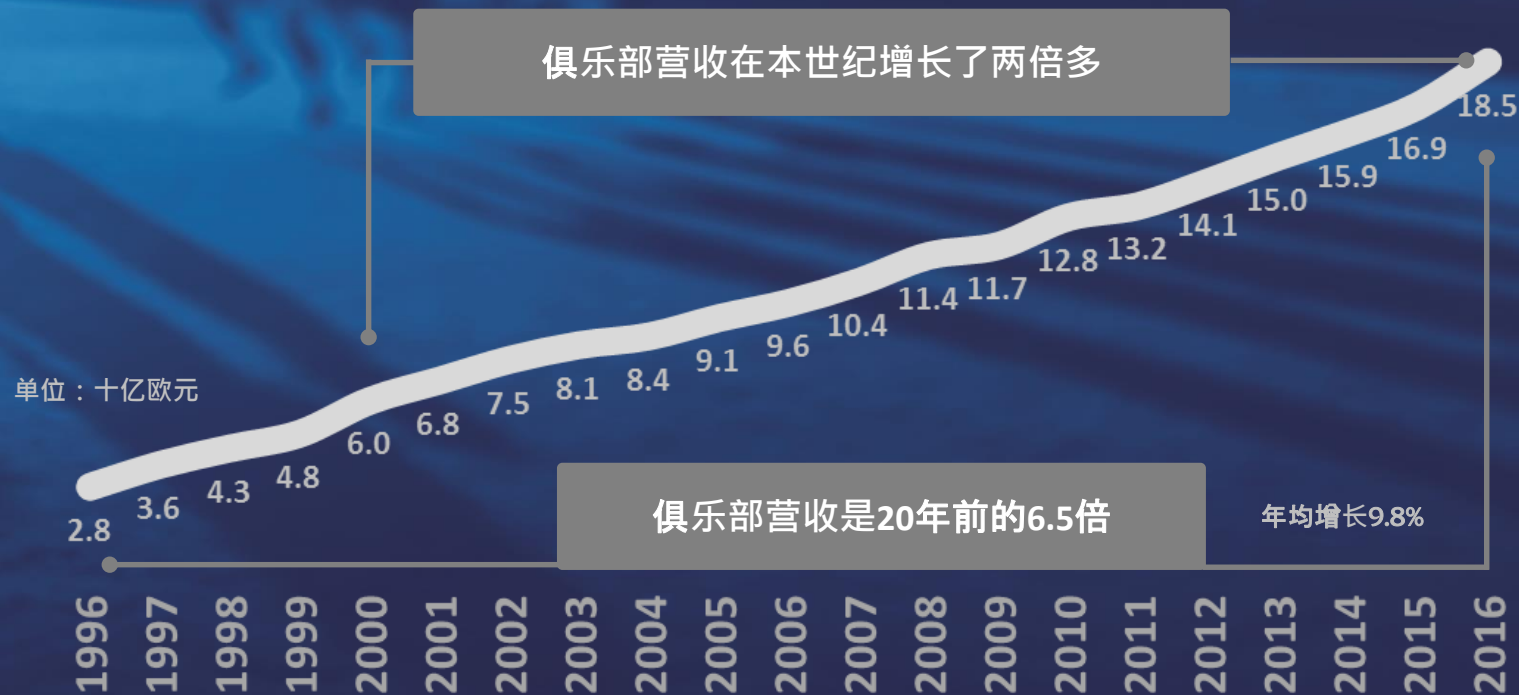
## 俱乐部营收要点

欧洲俱乐部营收在本世纪增长超过两倍

联赛电视转播营收的分配规模和俱乐部间分配比例差别明显

营收增幅差异显著，商业拉动了“排名前12位俱乐部”的增长，电视转播营收带动了大型联赛中小型俱乐部的营收增长，欧足联营收增长使小型联赛中的俱乐部受益

## 欧洲俱乐部营收连年攀升，成就瞩目



\* 平均复合增长率。来源：数据涵盖了2007年起所有欧洲顶级联赛俱乐部直接提交至欧足联的数据。此前没有全欧洲范围的数据；但是，许多主要联赛收集过数据，德勤足球年度报告对此进行了汇总，最近可追溯到1996年。数据缺失的联赛使用68:32的比率（从已知的前五强数据推算非前五强数据）进行推算，以此估算从1996年到2006年的欧洲顶级联赛营收和薪资总计。

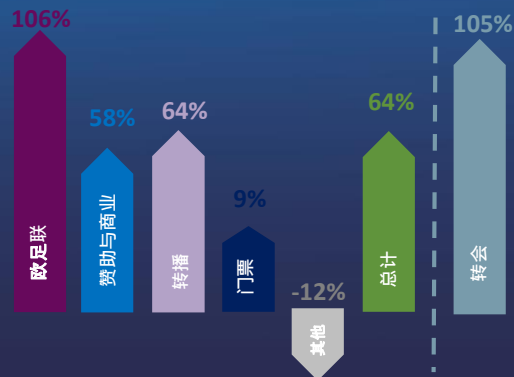
# 中期联赛营收增长速度各异

2010-2016财年末两个转播周期内的营收增长情况（联赛总营收增长、各俱乐部增长（百万欧元）以及增长百分比）\*

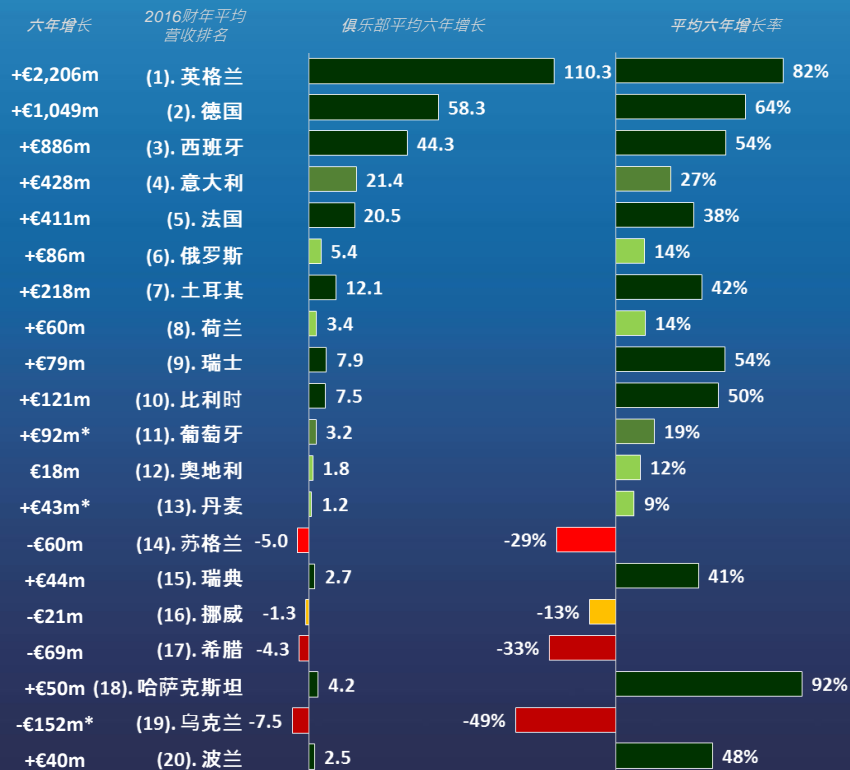
从中期来看（2010至2016财年，相当于两个电视转播周期），在排名前20位的联赛中（按照平均营收排名），有16个联赛的俱乐部的营收有所增长。按绝对价值计算，英格兰俱乐部拉大了其营收领先优势，每家俱乐部平均增长1.1亿欧元；德国和西班牙俱乐部涨势迅猛，两国的每家俱乐部营收增幅分别达到5,800万欧元和4,400万欧元。接下来四个联赛的俱乐部均来自人口众多的国家/地区，增长情况也比较稳健，平均每家俱乐部增长1,500万欧元到2,000万欧元，但与前三个联赛的差距进一步扩大。

在榜单下游位置，增长情况参差不齐，来自人口较少国家/地区的俱乐部没有从类似的电视转播营收增长中获益。相对而言，比利时、哈萨克斯坦、波兰和瑞士俱乐部在营收增长上最为成功，而希腊、挪威、苏格兰和乌克兰平均营收出现下降。

按营收流计算的欧洲俱乐部营收六年增长情况  
(2010至2016财年，所有54个联赛)



从中期来看，欧洲俱乐部总营收增长了64%。营收构成有了变化，门票收入增长率较低，其他营收（主要为捐赠）增长率下降，影响减弱。转会总收入（不计入营收，而是在财务报告中单独分析）增加一倍以上，因为它包含了欧足联奖金。

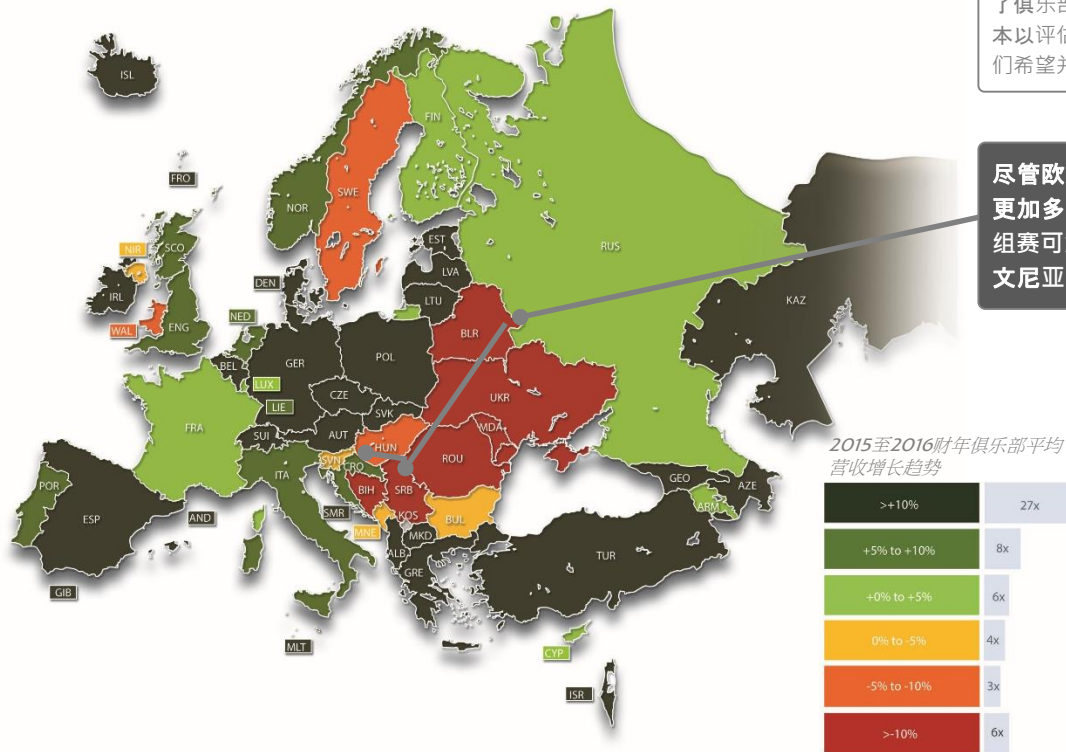


\* 丹麦的2010-2016年合计营收为正，这是因为俱乐部平均营收上涨，还有俱乐部数量从12家增加到14家。同样，葡萄牙联赛的俱乐部数量从16家增加到18家。而乌克兰的合计营收为负，因为俱乐部平均营收下降，而且俱乐部数量从16家减少到12家。



# 短期欧洲俱乐部营收增长（2016财年）

一年间营收变化（2015至2016财年，以当地货币计算）\*



2017/18赛季，首次有两家科索沃俱乐部参加欧足联俱乐部比赛，它们通过了俱乐部许可系统并提供财务及其他数据。不过，两家俱乐部不足以构成样本以评估科索沃联赛的财务业绩，所以并没有纳入今年报告的财务部分。我们希望并预计明年报告的财务部分将包含科索沃。

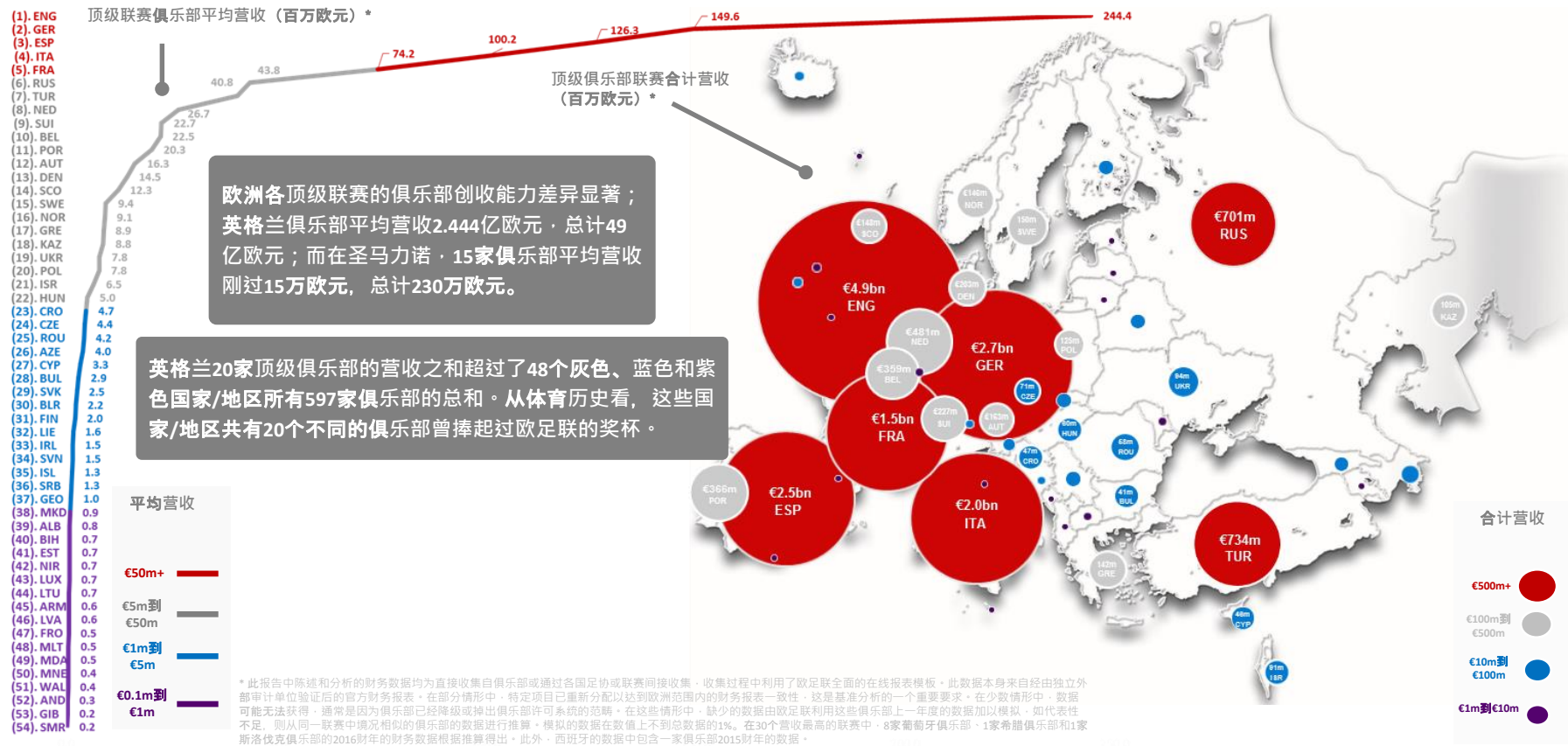
尽管欧洲俱乐部营收总和持续增长，但具体国家/地区的发展显然更加多样化。对于中等收入的联赛，一家俱乐部未能晋级到欧冠小组赛可能决定着整个联赛的营收走向，白俄罗斯、塞尔维亚和斯洛文尼亚俱乐部营收下降正是这个原因造成的。

去年欧洲明显呈现出的总体向上的形势得以继续保持，41个联赛报告了营收增长，其中有27个联赛的营收增长率超过10%。

\*对于不使用欧元开展业务的俱乐部，其当地货币的价值波动会影响其财务业绩。在关注某个联赛或国家的基本趋势（如本页所示）时，务必要消除货币影响，并按当地货币分析趋势。在关注欧盟整体趋势或比较不同国家（报告其他部分）时，按欧元分析趋势更合理而有意义，因为当地货币价值会影响竞争力。

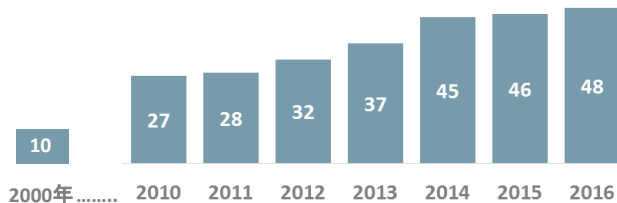


# 各国平均及合计营收

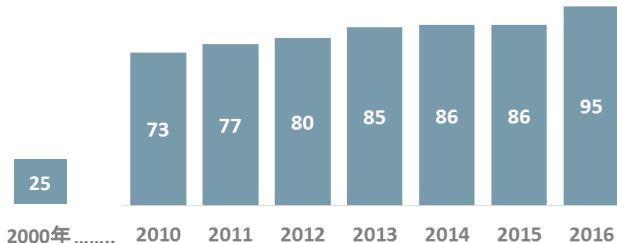


# 营收突破1亿欧元大关的俱乐部数量越来越多

年营收超过1亿欧元的俱乐部



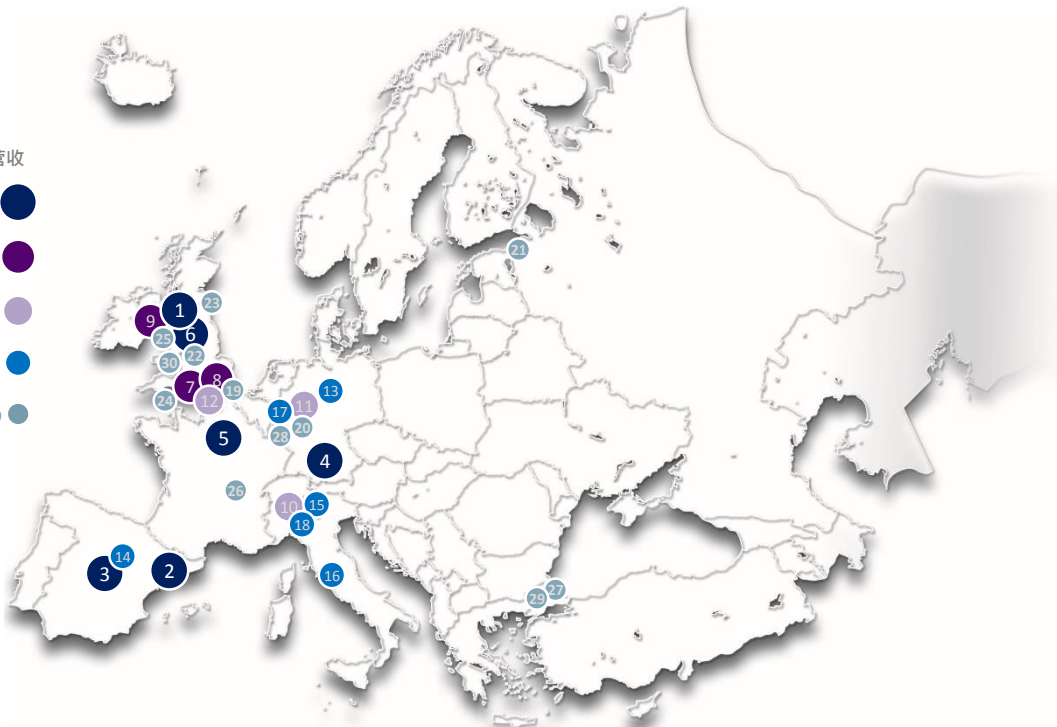
年营收超过5,000万欧元的俱乐部



营收超过1亿欧元的欧洲俱乐部的数量从46家增加到48家，尽管出现一些波动：5家俱乐部的营收跌落至1亿欧元以下，还有6家俱乐部的营收升至1亿欧元以上。

营收超过5,000万欧元的俱乐部的数量趋势更加明显，这类俱乐部从86家增加到94家。在世纪之交，估计只有25家俱乐部的营收达到了该水平，从而具备相应的支出能力。\*

2016财年营收

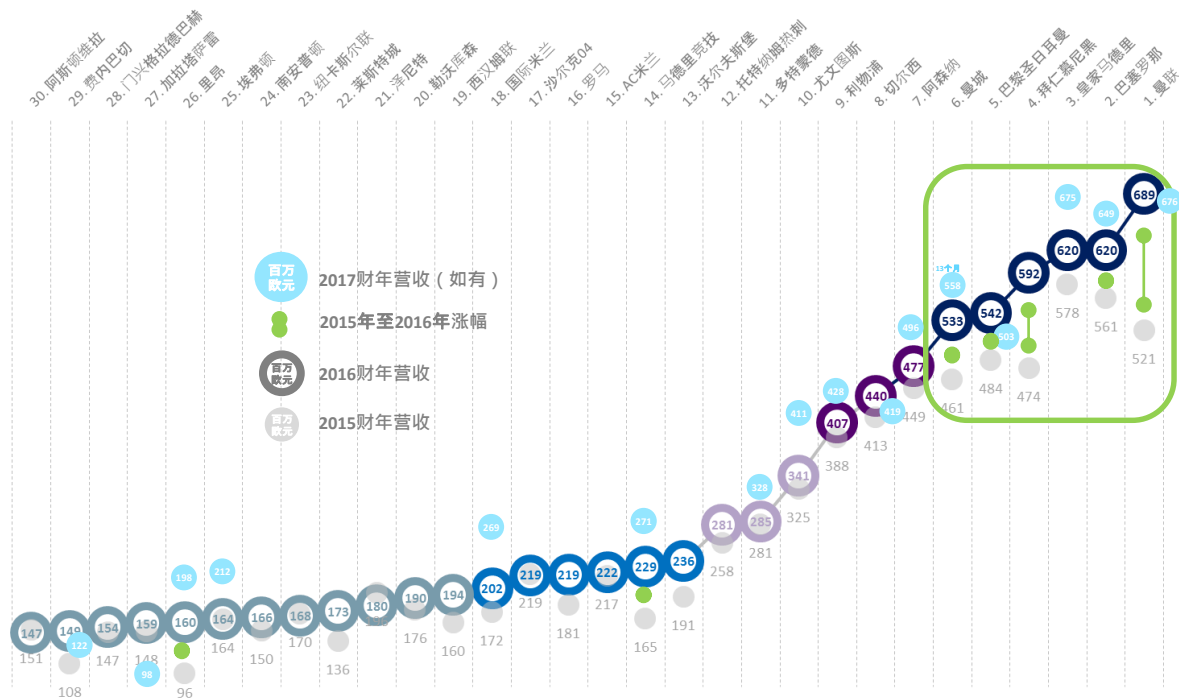


这30强名单代表的不仅仅是欧洲，也是全球营收最高的足球俱乐部。足球或许是一项全球性的体育运动，但以上地图中却凸显了财富的地理集中性。

\*自欧足联开始接收来自700家顶级俱乐部的财务数据后（2007年），欧洲俱乐部财务整体状况才得以披露。不过，德勤自本世纪之初就开始发布“财富榜单”/“联赛财富榜单”，尽管这并未涵盖近年来的每一家俱乐部（特别是仅向欧足联公布数据的众多东欧俱乐部），但却涵盖了绝大多数俱乐部。实际上，回顾1999/2000赛季，营收超过5,000万欧元的25家俱乐部很可能全部在榜。

营收排名前30位的俱乐部

| 排名   | 俱乐部     | 国家/地区 | 16财年    | 年同比增长   | 增长率 |
|------|---------|-------|---------|---------|-----|
| 1    | 曼联      | 英格兰   | €689m   | €169m   | 32% |
| 2    | 巴塞罗那    | 西班牙   | €620m   | €59m    | 11% |
| 3    | 皇家马德里   | 西班牙   | €620m   | €42m    | 7%  |
| 4    | 拜仁慕尼黑   | 德国    | €592m   | €118m   | 25% |
| 5    | 巴黎圣日耳曼  | 法国    | €542m   | €58m    | 12% |
| 6    | 曼城      | 英格兰   | €533m   | €73m    | 16% |
| 7    | 阿森纳     | 英格兰   | €477m   | €28m    | 6%  |
| 8    | 切尔西     | 英格兰   | €440m   | €27m    | 7%  |
| 9    | 利物浦     | 英格兰   | €407m   | €18m    | 5%  |
| 10   | 尤文图斯    | 意大利   | €341m   | €17m    | 5%  |
| 11   | 多特蒙德    | 德国    | €285m   | €4m     | 1%  |
| 12   | 托特纳姆热刺  | 英格兰   | €281m   | €22m    | 9%  |
| 13   | 沃尔夫斯堡   | 德国    | €236m   | €45m    | 23% |
| 14   | 马德里竞技   | 西班牙   | €229m   | €64m    | 39% |
| 15   | AC米兰    | 意大利   | €222m   | €5m     | 2%  |
| 16   | 罗马      | 意大利   | €219m   | €38m    | 21% |
| 17   | 沙尔克04   | 德国    | €219m   | €0m     | 0%  |
| 18   | 国际米兰    | 意大利   | €202m   | €30m    | 17% |
| 19   | 西汉姆联    | 英格兰   | €194m   | €34m    | 21% |
| 20   | 勒沃库森    | 德国    | €190m   | €14m    | 8%  |
| 21   | 泽尼特     | 俄罗斯   | €180m   | -€16m   | -8% |
| 22   | 莱斯特城    | 英格兰   | €173m   | €37m    | 27% |
| 23   | 纽卡斯尔联   | 英格兰   | €168m   | -€2m    | -1% |
| 24   | 南安普顿    | 英格兰   | €166m   | €17m    | 11% |
| 25   | 埃弗顿     | 英格兰   | €164m   | €0m     | 0%  |
| 26   | 里昂      | 法国    | €160m   | €64m    | 66% |
| 27   | 加拉塔萨雷   | 土耳其   | €159m   | €11m    | 7%  |
| 28   | 门兴格拉德巴赫 | 德国    | €154m   | €7m     | 4%  |
| 29   | 费内巴切    | 土耳其   | €149m   | €41m    | 37% |
| 30   | 阿斯顿维拉   | 英格兰   | €147m   | -€4m    | -3% |
| 1-30 | 平均      |       | €305m   | €34m    |     |
| 1-30 | 合计      |       | €9'159m | €1'019m | 13% |



排名前30位的俱乐部在2016财年总共创造了91亿欧元营收，占欧洲顶级联赛俱乐部营收总额的近一半。这30家俱乐部的2016财年营收均实现了增长，且平均涨幅达到12%，与前一年大致相当。

去年的报告中显示出最近五年俱乐部商业营收双速增长，而“全球超级俱乐部”和其他大型俱乐部之间的财务差距也在加大。7家俱乐部（绿色标志）的营收增幅达到5,000欧元或更多，其中曼联和拜仁的营收增幅超过1亿欧元。

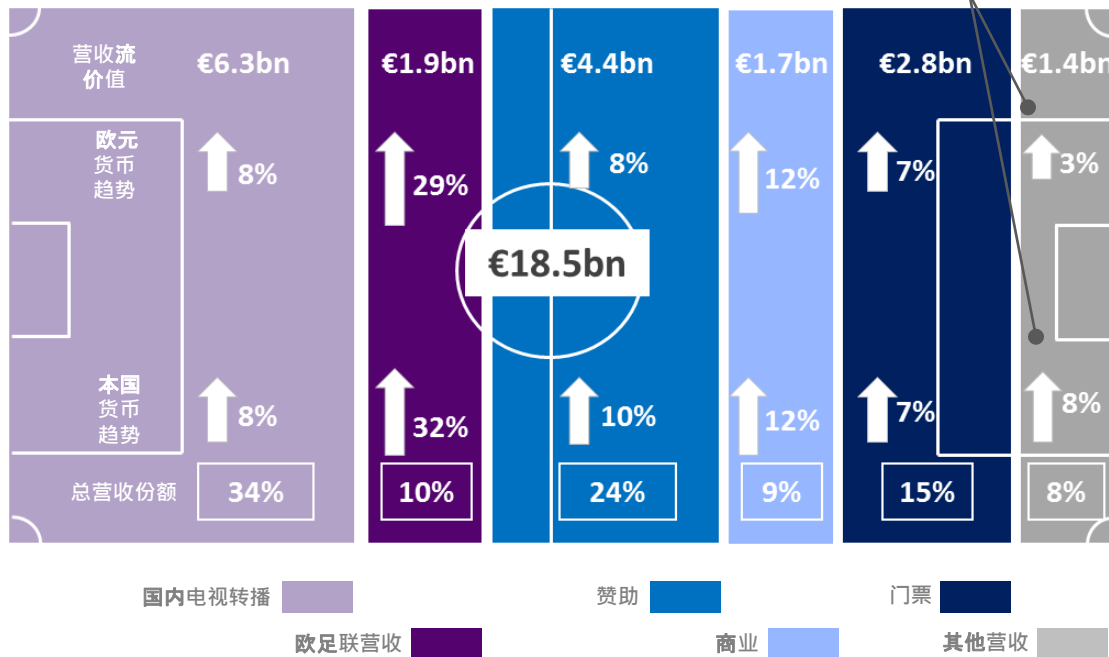
# 欧洲俱乐部营收类型分布

**俱乐部营收（以欧元为单位）在2015至2016财年期间增长了9.5%，而之前两年的涨幅为6%。**

本报告中使用了两种增长率。“欧元货币趋势”有助于比较不同联赛和俱乐部之间的相对竞争力，“本国货币趋势”则提供了各个国家/地区或俱乐部的基本增长趋势。

2016财年的基本国内转播营收稳步增长8%，在新的国际电视转播权周期的刺激下，德国和西班牙的整体涨幅分别达到1.01亿欧元（上涨16%）和1.67亿欧元（上涨28%）。意大利俱乐部较新电视转播周期开始时增长了6%，而英格兰俱乐部较周期中的累进增幅增长了4%。

2016财年欧足联营收大增（按欧元计，增长29%），所有俱乐部都报告了当前周期的完整影响。2015财年的增幅为20%，电视转播交易升级的首期部分付款已列入俱乐部账户，以十二月为年末。总计而言，俱乐部收入与上一财年相比增加了2.4亿欧元。欧足联付款在所有俱乐部的营收中所占百分比上涨至10%，在参加欧足联比赛的俱乐部的营收中所占百分比上涨至16%。



欧洲俱乐部营收为185亿欧元，主要来自三大部分：国内电视转播 (34%)、赞助和商业 (33%)，以及门票、欧足联和其他营收 (33%)

俱乐部基本赞助费营收2016财年猛涨10%，2015财年增长5%。2016财年的赞助费增长仍然集中在顶级俱乐部，增长的营收中超过60%归于12家营收最高的俱乐部。

基本商业营收2016财年显著增长12%，2015财年增长9%。商业营收增长主要仍然集中在全球12大俱乐部，总增长有50%来自这些俱乐部。

来自门票收入的基本营收2016财年增加7%，是多年以来的最高增幅。随着各类大容量场馆的开发建设（利物浦、里昂、曼城和西汉姆联），俱乐部可举办更多主场比赛（多特蒙德、巴塞罗那、拜仁曼联），这是造成这种趋势的原因之一。

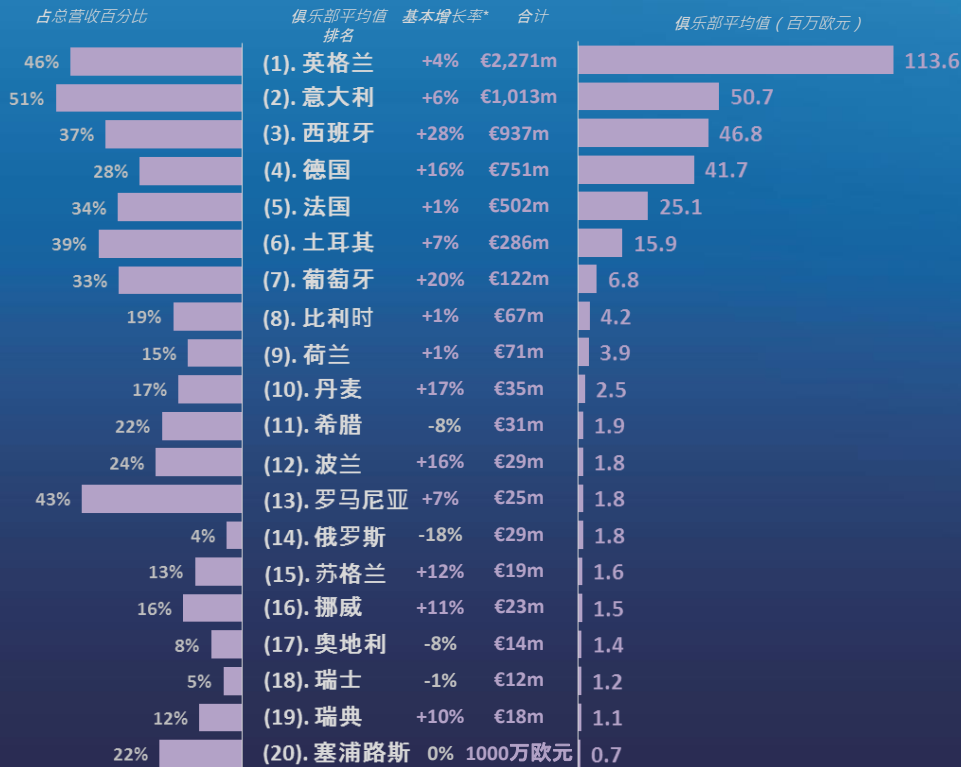
“其他”基本营收在2015财年减少4%，主要由于法国捐赠减少和西班牙一次性营收下降。其他营收还包括补贴、拨款和非足球业务收入。

需注意，营收不包括转会收入，后者作为资产出售利润单独反映在俱乐部的账目中。作为参考信息，转会收入总额为42亿欧元，相当于总营收的23%。自2014财年以来，转会收入增加了48%，正如本报告转会章节所指出的那样将继续增长，这反映了转会市场的通货膨胀。



# 在欧洲顶级赛事中，电视转播营收在营收构成中占更大部分

平均俱乐部转播营收排名前20位的联赛



“6大”电视转播市场

在新国际电视转播权周期的头一年，西班牙俱乐部和德国俱乐部的电视转播营收都呈现大幅增长，增幅分别达到28%和16%。意大利俱乐部的增幅达到6%，自新电视转播周期开始以来，保持相对平稳的增长。法国的情况类似，其营收增幅为1%，这反映了法甲联赛的国际电视转播营收增幅相对较低，但预计会在2018/19赛季迅猛增长。英格兰的增幅为4%，反映了电视转播周期最后一年和整个周期的同比递进增长情况。明年英格兰俱乐部有望实现33%的巨大价值增长（以欧元为单位），尽管英镑价值会下跌12-13%。

根据在总营收中的占比，意大利俱乐部仍然最依赖于转播营收，占其总营收的一半以上。预计新电视转播合约会使英格兰俱乐部的电视转播营收占总营收的百分比超过50%。

其他排名前20的市场

新周期之初的电视转播权增长使得丹麦、波兰、葡萄牙和瑞典实现两位数增长。丹麦增幅达到17%，部分归功于俱乐部数量的增加（从12家增加到14家）。葡萄牙联赛的俱乐部各自销售电视转播权，它是最后一个这样的主要联赛，其20%的增幅反映了该国俱乐部足球领域的三大巨头中的两家实现了营收大幅增长。如果不包含顶级联赛的两个最大俱乐部，那么苏格兰俱乐部的电视转播营收会更高，这反映了电视转播交易结构发生了变化。

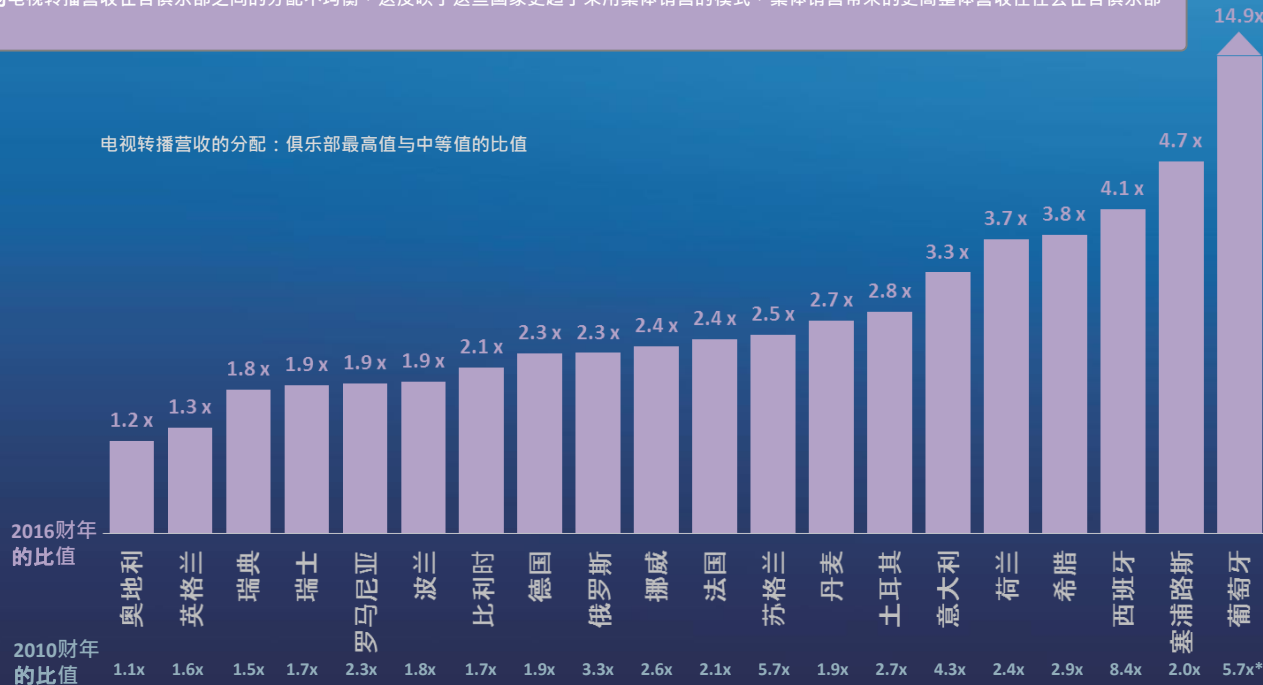
排名前20以外的电视转播市场

尽管转播营收是许多大型市场中的最大营收流，但对于排名20开外的欧洲联赛而言，转播仅贡献了不到10%的营收，在这些联赛中，电视转播营收占总营收百分比超过5%的只有捷克俱乐部(8%)、以色列和塞内加尔俱乐部(7%)、保加利亚和冰岛俱乐部(5%)。

# 各联赛对电视转播营收的分配差异显著

各联赛采用的分配模式有所不同，这体现在如何在俱乐部之间分配营收上。所有主要联赛的分配模式都与联赛表现挂钩，但分配基础差异很大。在主要联赛中，只有葡萄牙的俱乐部目前各自出售各自的电视转播权，这体现在排名前3位的俱乐部和其他俱乐部在电视转播营收方面差距悬殊。该国的俱乐部转播营收最高值是中等值的14.9倍，而其他主要联赛的平均比值为2:3。与法国(2.4x)和德国(2.3x)相比，西班牙(4.1x)和意大利(3.3x)的电视转播营收在各俱乐部之间的分配不均衡，这反映了这些国家更趋于采用集体销售的模式，集体销售带来的更高整体营收往往会在各俱乐部之间分配，但最大俱乐部所得收益基本与从前持平。

电视转播营收的分配：俱乐部最高值与中等值的比值



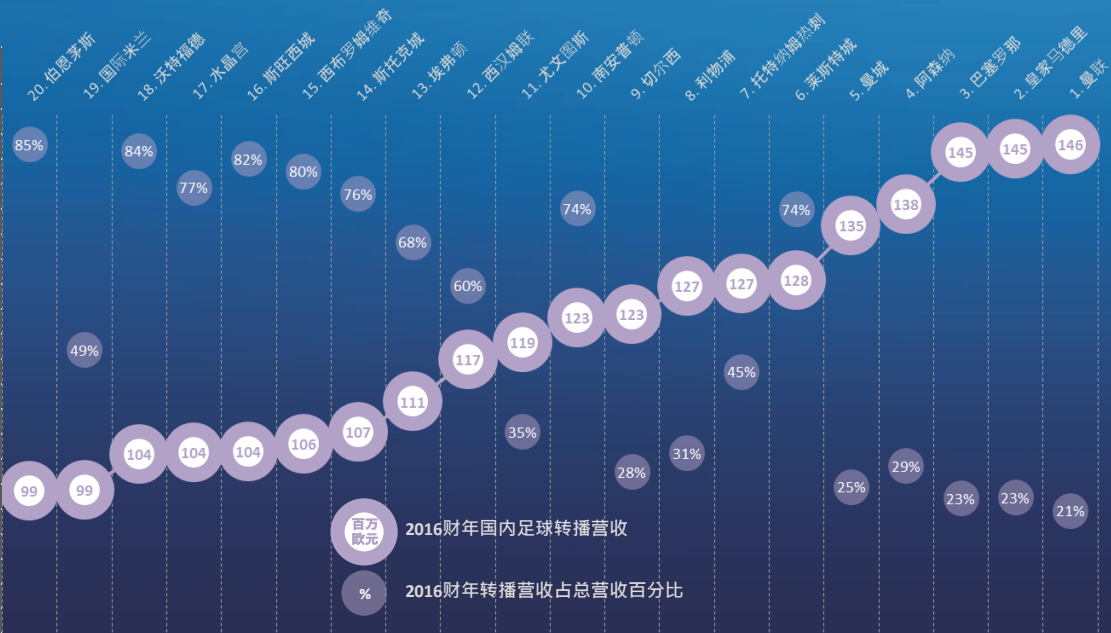
电视转播营收在一些联赛中的分配更平均，尤其是在意大利和西班牙，个体交易被集体销售所取代。但这些联赛的数量少于在2010-2016财年之间高中比值上涨的联赛的数量。

\*葡萄牙的2010财年数据根据排名1-6的俱乐部的数据按比例计算得出，因为缺少相应历史数据。

# 转播营收前20强俱乐部

英格兰俱乐部占据了转播营收前20强名单中的16个席位。不过，也许更令人意外的是，有史以来英格兰俱乐部首次占据榜首，而此前，国内电视转播营收最高的俱乐部一直在皇家马德里、巴塞罗那和尤文图斯之间产生。这三家俱乐部仍然排在前20名，国际米兰是前20名中排名最靠后的非英格兰俱乐部。英超联赛转播收入分配包括两部分：一部分等额分配，另一部分取决于比赛成绩和球队入选电视转播的次数，这会导致一些同比变化。莱斯特城的戏剧性夺冠使他们的电视转播营收增加了35%。图中凸显了电视转播营收在众多英超联赛俱乐部营收构成中所占比例，对于伯恩茅斯，该比例达到85%。图和表还显示了，电视转播营收对财力最雄厚的全球俱乐部很重要，但不起主导作用。在一些案例中，电视转播营收占总营收的百分比低于30%。

| 排名   | 俱乐部    | 国家/地区 | 16财年    | 年同比增长百分比 | 占总营收百分比 | 联赛平均值的倍数 |
|------|--------|-------|---------|----------|---------|----------|
| 1    | 曼联     | 英格兰   | €146m   | 5%       | 21%     | 1.3 x    |
| 2    | 皇家马德里  | 西班牙   | €145m   | 3%       | 23%     | 3.1 x    |
| 3    | 巴塞罗那   | 西班牙   | €145m   | 2%       | 23%     | 3.1 x    |
| 4    | 阿森纳    | 英格兰   | €138m   | 8%       | 29%     | 1.2 x    |
| 5    | 曼城     | 英格兰   | €135m   | 1%       | 25%     | 1.2 x    |
| 6    | 莱斯特城   | 英格兰   | €128m   | 35%      | 74%     | 1.1 x    |
| 7    | 托特纳姆热刺 | 英格兰   | €127m   | 7%       | 45%     | 1.1 x    |
| 8    | 利物浦    | 英格兰   | €127m   | -1%      | 31%     | 1.1 x    |
| 9    | 切尔西    | 英格兰   | €123m   | -11%     | 28%     | 1.1 x    |
| 10   | 南安普顿   | 英格兰   | €123m   | 11%      | 74%     | 1.1 x    |
| 11   | 尤文图斯   | 意大利   | €119m   | 12%      | 35%     | 2.4 x    |
| 12   | 西汉姆联   | 英格兰   | €117m   | 14%      | 60%     | 1.0 x    |
| 13   | 埃弗顿    | 英格兰   | €111m   | 4%       | 68%     | 1.0 x    |
| 14   | 斯托克城   | 英格兰   | €107m   | 6%       | 76%     | 0.9 x    |
| 15   | 西布罗姆维奇 | 英格兰   | €106m   | 5%       | 80%     | 0.9 x    |
| 16   | 斯旺西城   | 英格兰   | €104m   | -7%      | 82%     | 0.9 x    |
| 17   | 水晶宫    | 英格兰   | €104m   | 0%       | 77%     | 0.9 x    |
| 18   | 沃特福德   | 英格兰   | €104m   | n/a      | 84%     | 0.9 x    |
| 19   | 国际米兰   | 意大利   | €99m    | 10%      | 49%     | 2.0 x    |
| 20   | 伯恩茅斯   | 英格兰   | €99m    | n/a      | 85%     | 0.9 x    |
| 1-20 | 平均     |       | €120m   | 6%       | 54%     |          |
| 1-20 | 合计     |       | €2'408m | 5%       | 40%     |          |



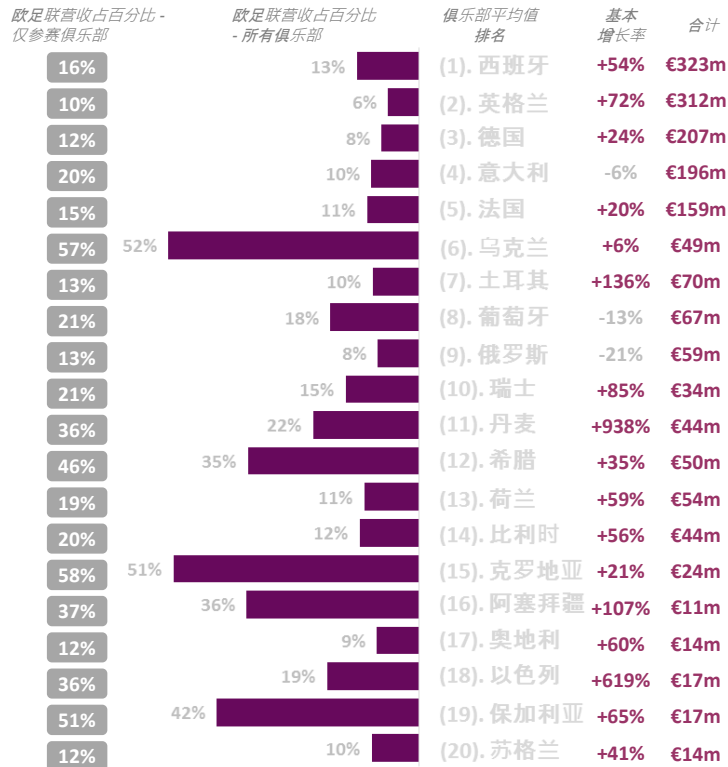
# 经过重新校准的国内电视转播分配

以下分析是纯理论做法，显示分配机制如何影响不同联赛的俱乐部。



# 来自欧足联俱乐部比赛的营收大幅增长

俱乐部平均欧足联营收前20强联赛



排名前20的市场

俱乐部获得的欧足联奖金数额一部分取决于其比赛成绩，另一部分取决于其国内转播商对市场池的贡献。欧足联竞赛权、奖金和支付给非参赛球队的青训培养费按照三年为周期运作，对于大部分财务年末在夏季的西欧大俱乐部，2016财年是2015/16-2017/18周期末尾，对于财务年末为十二月的俱乐部，2016财年是2015/16-2017/18周期的第二年开始。欧足联2016财年向俱乐部分配的金额总计19.31亿欧元，与上年相比增长4.31亿欧元，只有意大利、葡萄牙和俄罗斯俱乐部报告的欧足联营收有所下降（与成绩挂钩的奖金降低）。

排名前20的市场以外

在排名前20的市场中，来自欧足联的营收对俱乐部总营收的贡献率各不相同，如英格兰为6%，克罗地亚和乌克兰为50%以上。在排名前20的联赛以外，许多财力欠强的联赛中欧足联比赛营收在俱乐部总营收中占据更大的比例。相对而言，新周期内资格赛“青训培养费”从欧联杯资格赛第一轮20万欧元，到欧冠资格赛第三轮的40万欧元不等，这些营收在小俱乐部总营收中的占比要高于大俱乐部在欧冠小组赛阶段获得的数千万元奖金所占的比重。这在2016财年数据中得到了证实，阿尔巴尼亚、安道尔、亚美尼亚、直布罗陀和拉脱维亚的俱乐部总营收中有50%来自欧足联，尽管没有任何俱乐部进入欧冠或欧联杯小组赛。

展望

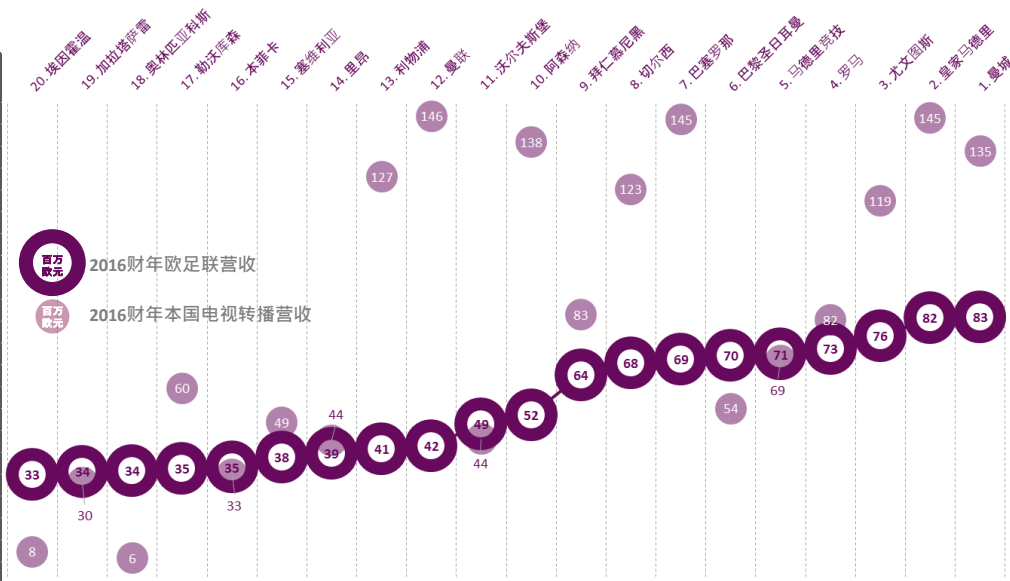
得益于新的电视转播权周期，欧足联奖金预计将自2018/19赛季起再度大幅上涨。参赛者奖金和青训培养费（面向参加资格赛的俱乐部和未参加欧足联俱乐部比赛的俱乐部）将显著增加。

\* 俱乐部平均营收和欧足联营收所占百分比-所有俱乐部数据涵盖联赛中的所有球队，而不仅仅是所分析财年中参加欧足联比赛的四到七支球队。这与其他营收流分析一致。对于在所分析财年中参加欧足联俱乐部比赛的俱乐部，欧足联总营收所占份额是数据表最左侧展示的较大百分比，该数据会随着每个赛季符合资格的俱乐部的类型而出现波动。来自欧足联的营收合计包含所有的直接营收，如奖金、给参加资格赛的俱乐部的青训培养费，以及（大部分情形中）非参赛俱乐部通过其对应联赛分配到的青训培养费、赞助和商业伙伴奖励以及门票等间接营收在其他位置列出。



# 欧足联营收前20强俱乐部

| 排名      | 俱乐部    | 国家/地区 | 16财年欧足联营收* | 比赛成绩         | 占16财年营收百分比 | 16财年本国电视转播营收 | 欧足联与本国电视转播比率 | 2015财年欧足联营收 |
|---------|--------|-------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| 1       | 曼城     | 英格兰   | €83m       | 欧冠半决赛        | 15%        | €135m        | 0.6x         | €43m        |
| 2       | 皇家马德里  | 西班牙   | €82m       | 欧冠决赛         | 13%        | €145m        | 0.6x         | €54m        |
| 3       | 尤文图斯   | 意大利   | €76m       | 欧冠16强        | 22%        | €119m        | 0.6x         | €92m        |
| 4       | 罗马     | 意大利   | €73m       | 欧冠16强        | 33%        | €82m         | 0.9x         | €43m        |
| 5       | 马德里竞技  | 西班牙   | €71m       | 欧冠决赛         | 31%        | €69m         | 1.0x         | €44m        |
| 6       | 巴黎圣日耳曼 | 法国    | €70m       | 欧冠四分之一决赛     | 13%        | €54m         | 1.3x         | €54m        |
| 7       | 巴塞罗那   | 西班牙   | €69m       | 欧冠四分之一决赛     | 11%        | €145m        | 0.5x         | €59m        |
| 8       | 切尔西    | 英格兰   | €68m       | 欧冠16强        | 15%        | €123m        | 0.6x         | €39m        |
| 9       | 拜仁慕尼黑  | 德国    | €64m       | 欧冠半决赛        | 11%        | €83m         | 0.8x         | €48m        |
| 10      | 阿森纳    | 英格兰   | €52m       | 欧冠16强        | 11%        | €138m        | 0.4x         | €35m        |
| 11      | 沃尔夫斯堡  | 德国    | €49m       | 欧冠四分之一决赛     | 21%        | €44m         | 1.1x         | €9m         |
| 12      | 曼联     | 英格兰   | €42m       | 欧冠小组赛/欧冠16强  | 6%         | €146m        | 0.3x         | €4m         |
| 13      | 利物浦    | 英格兰   | €41m       | 欧冠杯决赛        | 10%        | €127m        | 0.3x         | €32m        |
| 14      | 里昂     | 法国    | €39m       | 欧冠小组赛        | 25%        | €44m         | 0.9x         | €2m         |
| 15      | 塞维利亚   | 西班牙   | €38m       | 欧冠小组赛/欧冠杯决赛  | 31%        | €49m         | 0.8x         | €23m        |
| 16      | 本菲卡    | 葡萄牙   | €35m       | 欧冠四分之一决赛     | 28%        | €33m         | 1.1x         | €15m        |
| 17      | 勒沃库森   | 德国    | €35m       | 欧冠杯16强/欧冠小组赛 | 18%        | €60m         | 0.6x         | €33m        |
| 18      | 奥林匹亚科斯 | 希腊    | €34m       | 欧冠小组赛/欧冠杯32强 | 56%        | €6m          | 5.3x         | €27m        |
| 19      | 加拉塔萨雷  | 土耳其   | €34m       | 欧冠小组赛/欧冠杯32强 | 21%        | €30m         | 1.1x         | €18m        |
| 20      | 埃因霍温   | 荷兰    | €33m       | 欧冠16强        | 34%        | €8m          | 3.9x         | €4m         |
| 1-20 平均 |        |       | €54m       |              |            | €82m         |              | €34m        |
| 1-20 合计 |        |       | €1'087m    |              | 16%        | €1'640m      | 0.7x         | €678m       |



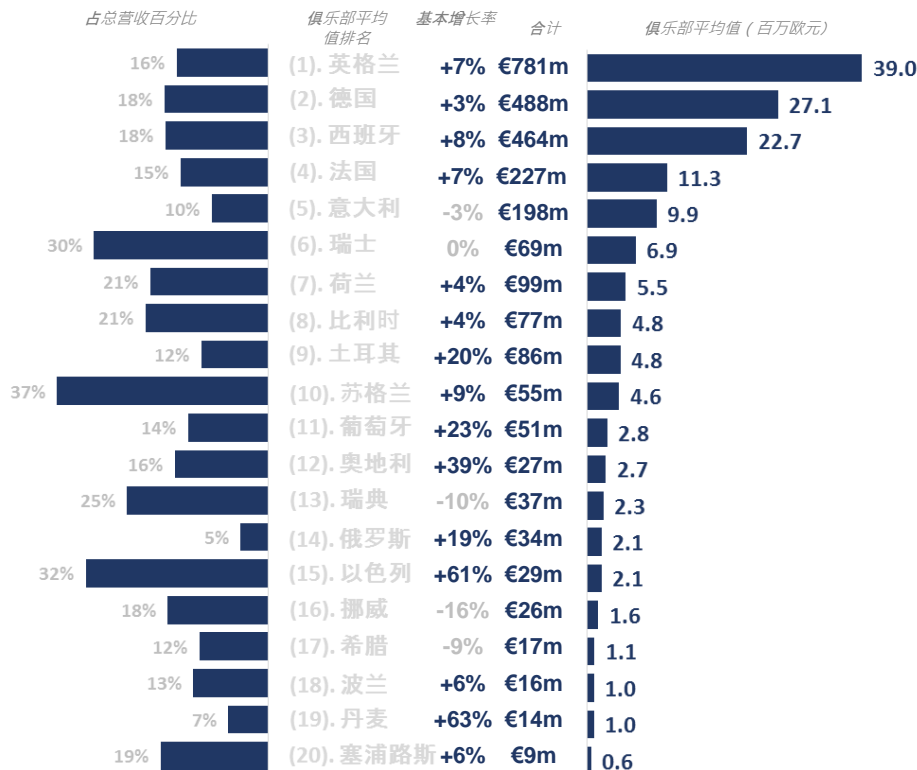
2015/16欧冠半决赛队伍曼城在2016财年欧足联营收排名上傲居榜首，这得益于其市场池分配额大于两家闯入欧冠决赛的西班牙俱乐部。不出意料，欧足联营收排名前10位的俱乐部全部进入了2015/16欧冠淘汰赛。也许更有趣的是，有史以来第一次，2015/16赛季的欧联杯决赛球队都属于欧足联营收排名前20位的俱乐部，这得益于欧联杯的奖金大幅增加。利物浦仅靠参加欧联杯就赚到4,100万欧元，仅比进入欧冠小组赛但被淘汰后参加欧联杯的曼联少100万欧元。这反映了进军欧联杯对俱乐部商业利益的重要性。

图表中再次包含了国内足球电视转播营收，以此显示欧足联和国内比赛的电视转播营收对各俱乐部的相对重要性。对于前20强俱乐部，国内电视转播营收往往高于欧足联电视转播营收，尽管巴黎圣日耳曼和马德里竞技的欧足联营收分别高于德甲联赛和西甲联赛营收。对于埃因霍温和奥林匹亚科斯，欧足联和国内电视转播营收之间的差距非常明显。在20强名单中，欧足联占总营收的16%（较上一年的15%小幅提高），最低为曼联的6%，最高为奥林匹亚科斯的56%。

\* 付款时间和会计确认政策意味着欧足联公布的2015/16赛季奖金不会准确匹配俱乐部财务报表中报告的数额。对于财务年末在夏季的俱乐部，其数额通常相近，只有最终的市场池增长额一般会计入下一年；而对于财务年末为十二月的俱乐部（通常为欧冠小组赛中的10到12家俱乐部，以及欧联杯小组赛中的14到16家俱乐部），报告的奖金是2015/16和2016/17两个赛季之和。

# 门票收入水平和趋势

俱乐部平均门票收入排名前20位的联赛



排名前20的市场

英超联赛俱乐部在2016财年的门票收入达到7.81亿欧元，7%的增长率由曼联俱乐部、利物浦和西汉姆联贡献，它们都实现了两位数增长。门票收入在部分联赛的总营收中贡献度最高，如苏格兰(37%)和瑞士(30%)，以及介于两者之间的以色列(32%)，特拉维夫马卡比参加欧冠小组赛和马卡比海法的新场馆贡献了非常高的年同比增长。另一方面，俄罗斯俱乐部的门票收入在总营收中仅占5%。

排名前20的市场以外

在排名前20的市场以外的许多联赛中，门票产生的营收不到总营收的10%。不过，门票收入是部分北欧国家/地区营收构成中一个相当重要的部分，如法罗群岛(16%)、芬兰(20%)、北爱尔兰(22%)以及爱尔兰(21%)。

展望

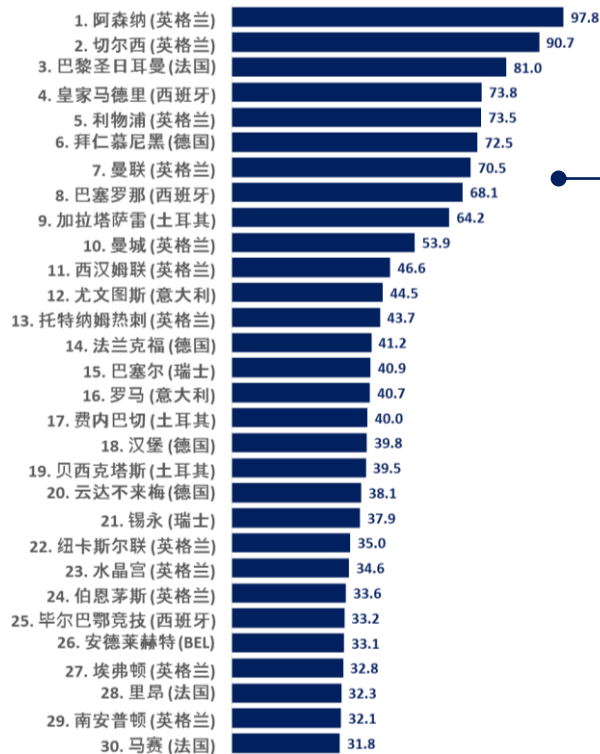
虽然在欧洲经济不景气的环境中，俱乐部来自赞助、商业权利以及欧足联和国内电视转播的营收仍在攀升，但门票收入却是另一番景象。自2010年以来，排名前20的市场中门票收入在总营收构成中的百分比都在下降，但瑞典和以色列是例外。

由于整个欧洲的地方和国家政府层面依然面临财政紧缩的压力，所以大多数俱乐部都无法利用其接待设施，这使得最大型俱乐部的门票收入明显增长，促使欧洲俱乐部门票收入年同比增长达到可观的7%。

与2015/16赛季相比，2016/17赛季的观众人数下降了1%，并且只有5家俱乐部的本国联赛观众人数上涨超过100,000人次，我们预计明年的营收增幅会下降。

# 每位观众的平均收益

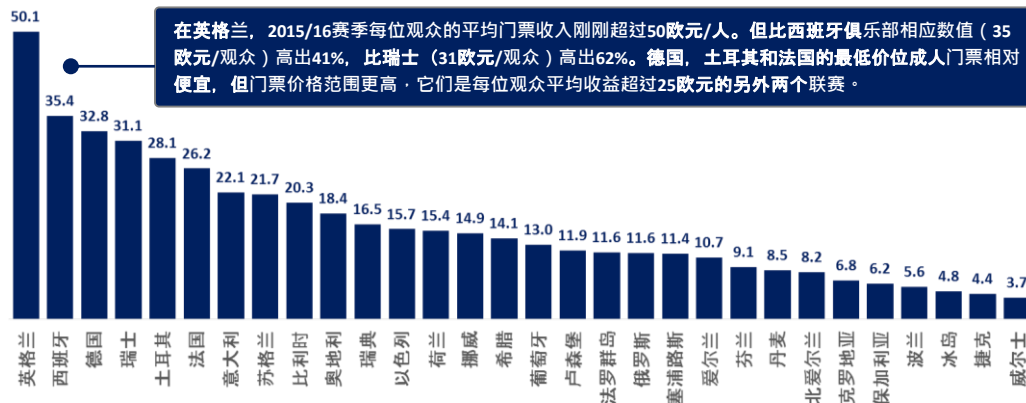
联赛比赛观众人均收益排名前30位的俱乐部（以欧元为单位）



平均收益可作为观众参加足球比赛成本的基准值。\* 它反映了所有类型的门票收入，包括季票、比赛日票、会员费（会员享有门票）、高级门票和招待费（比赛日使用）。

平均收益表明，场馆建设会对增加俱乐部营收以及丰富营收流产生积极影响。平均收益（以欧元为单位）反映了正常定价与较高定价相混合的情况。新场馆可以带来收益，从收益最高的12家俱乐部就可以得到证实（阿森纳、拜仁慕尼黑、加拉塔萨雷、曼城和西汉姆联、尤文图斯等），它们都在近几年搬进了新的现代化场馆。靠近榜首的其他俱乐部也从主要场馆升级（利物浦）或设施定期升级（皇家马德里）中受益，因为可以接纳的观众数量增多了，而且定价更高可以带来更多收益。

联赛比赛观众人均收益排名前30位的联赛（以欧元为单位）

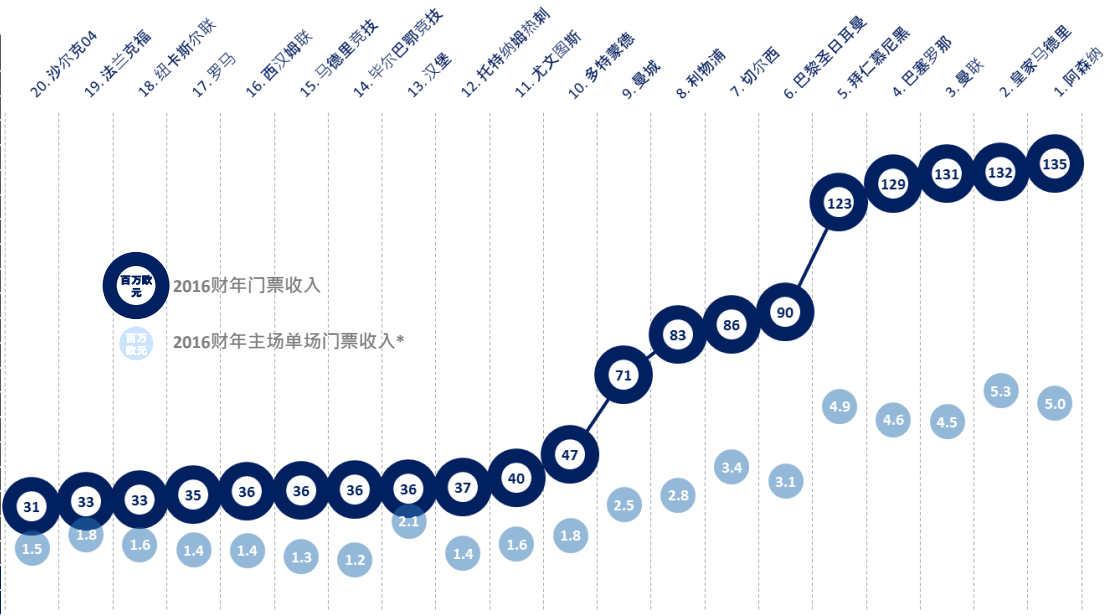


在英格兰，2015/16赛季每位观众的平均门票收入刚刚超过50欧元/人。但比西班牙俱乐部相应数值（35欧元/观众）高出41%，比瑞士（31欧元/观众）高出62%。德国，土耳其和法国的最低价位成人门票相对便宜，但门票价格范围更高，它们是每位观众平均收益超过25欧元的另外两个联赛。

\* 平均收益的计算方法为总门票收入除以联赛和欧足联比赛的观众人数。实际“真实”收益涵盖所有比赛和友谊赛，预计会略微降低。为保持一致，未针对杯赛和友谊赛观众人数做出调整，因为无法考虑杯赛观众或排除国内杯赛门票来精确计算收益。尽管欧足联目前要求提供按国内和欧足联比赛细分的门票收入，并且收到了相应数据，但没有按杯赛细分或分配的数据。有时可能无法获取全部欧洲杯赛的详细观众人数信息。在本分析中，假设所有比赛门票收入都归主场俱乐部，并且不在主场和客场俱乐部之间分配，也无需交税。

# 门票收入前20强俱乐部

| 排名   | 俱乐部    | 国家/地区 | 16财年    | 年同比增长百分比 | 占总营收百分比 | 联赛平均值的倍数 | 每场比赛估计收入 |
|------|--------|-------|---------|----------|---------|----------|----------|
| 1    | 阿森纳    | 英格兰   | €135m   | 3%       | 28%     | 3.4 x    | €5.0m    |
| 2    | 皇家马德里  | 西班牙   | €132m   | 1%       | 21%     | 5.8 x    | €5.3m    |
| 3    | 曼联     | 英格兰   | €131m   | 23%      | 19%     | 3.4 x    | €4.5m    |
| 4    | 巴塞罗那   | 西班牙   | €129m   | 7%       | 21%     | 5.7 x    | €4.6m    |
| 5    | 拜仁慕尼黑  | 德国    | €123m   | 12%      | 21%     | 4.5 x    | €4.9m    |
| 6    | 巴黎圣日耳曼 | 法国    | €90m    | 19%      | 17%     | 7.9 x    | €3.1m    |
| 7    | 切尔西    | 英格兰   | €86m    | 1%       | 20%     | 2.2 x    | €3.4m    |
| 8    | 利物浦    | 英格兰   | €83m    | 10%      | 20%     | 2.1 x    | €2.8m    |
| 9    | 曼城     | 英格兰   | €71m    | 25%      | 13%     | 1.8 x    | €2.5m    |
| 10   | 多特蒙德   | 德国    | €47m    | 17%      | 16%     | 1.7 x    | €1.8m    |
| 11   | 尤文图斯   | 意大利   | €40m    | -17%     | 12%     | 4.0 x    | €1.6m    |
| 12   | 托特纳姆热刺 | 英格兰   | €37m    | 0%       | 13%     | 0.9 x    | €1.4m    |
| 13   | 汉堡     | 德国    | €36m    | -11%     | 26%     | 1.3 x    | €2.1m    |
| 14   | 毕尔巴鄂竞技 | 西班牙   | €36m    | 24%      | 31%     | 1.6 x    | €1.2m    |
| 15   | 马德里竞技  | 西班牙   | €36m    | -5%      | 16%     | 1.6 x    | €1.3m    |
| 16   | 西汉姆联   | 英格兰   | €36m    | 37%      | 18%     | 0.9 x    | €1.4m    |
| 17   | 罗马     | 意大利   | €35m    | 0%       | 16%     | 3.5 x    | €1.4m    |
| 18   | 纽卡斯尔联  | 英格兰   | €33m    | -3%      | 20%     | 0.8 x    | €1.6m    |
| 19   | 法兰克福   | 德国    | €33m    | 2%       | 34%     | 1.2 x    | €1.8m    |
| 20   | 沙尔克04  | 德国    | €31m    | -7%      | 14%     | 1.1 x    | €1.5m    |
| 1-20 | 平均     |       | €69m    | 7%       | 20%     | 2.8 x    | €2.7m    |
| 1-20 | 合计     |       | €1,378m | 7%       | 19%     |          | €2.7m    |



前20强俱乐部包含8家英格兰俱乐部、5家德国俱乐部、4家西班牙俱乐部、2家意大利俱乐部和1家法国俱乐部。这些俱乐部2016财年的门票收入总计为13.78亿欧元，占所有欧洲顶级俱乐部门票收入的49%。

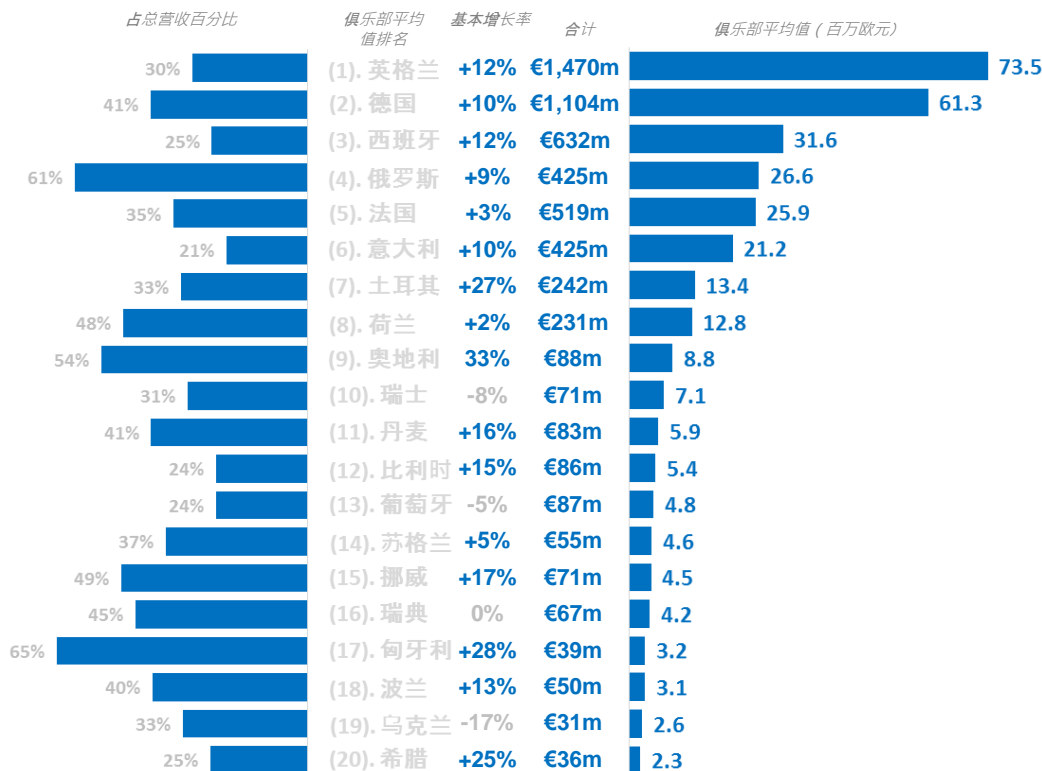
场馆容量超过60,000人的5家俱乐部在2016年获得的门票收入均超过1亿欧元，主场平均达到450到530万欧元。\* 各俱乐部在门票上的创收能力差异显著，排名第4位的俱乐部（巴塞罗那）是第11位（尤文图斯）的三倍之多。20强俱乐部场馆运作大部分都是满负荷或接近于设计容量，因此其同比增长潜力局限在价格提升上。在这些20强俱乐部中，门票收入平均占总营收的19%，而门票收入贡献率最高的是法兰克福(34%)和毕尔巴鄂竞技(31%)。

马德里竞技、贝西克塔斯、莫斯科迪纳摩、切尔西、利物浦、泽尼特和托特纳姆热刺等俱乐部的场馆建设项目（新建和升级）应当会在未来几年带来更多营收增长，导致排名产生一些变化，并且缩小与前五位的差距。

\* 每场比赛门票收入的计算方法为总门票收入除以该财年份内举办的国内联赛和杯赛正式比赛以及欧足联比赛的场数。如果俱乐部也从非正式友谊比赛中获得门票收入，这可能会在一些情形中导致每场比赛营收估算稍有过高。

# 赞助与商业营收水平和趋势

俱乐部平均赞助营收排名前20位的联赛



关于财务两极分化的讨论往往集中在电视转播营收或欧足联奖金的分配上，但正如本报告的赞助章节所述，俱乐部获取赞助和扩大商业合作的差异化能力同等重要。出于这个原因，除了本页的20大联赛以外，今年还做了一些额外分析。将赞助商营收进一步分为不同类别，以分析2016财年营收的来源，然后展示每个联赛的3大俱乐部与中等俱乐部在赞助与商业营收方面的差别，最后分析2010年至2016年间的营收增长分布情况，先按俱乐部从小到大分析，然后将俱乐部归为四组进行分析。

## 排名前20的市场

20大联赛的赞助与商业营收目前已达到61亿欧元，仍将继续增长。排名前3位的联赛实现了10%-12%的两位数营收增长，尽管本报告的赞助商部分已经指出，但每个联赛内的价值额和增长率仍然相差很大，因为商业与赞助合约由俱乐部单独出售。英格兰和德国俱乐部平均值（分别为7,300万欧元和6,100万欧元）与其他主要联赛俱乐部的平均值之间的差距十分明显。实际上，英格兰和德国俱乐部的赞助与商业营收在所有欧洲顶级俱乐部的合计赞助与商业营收中占43%。

## 排名前20的市场以外

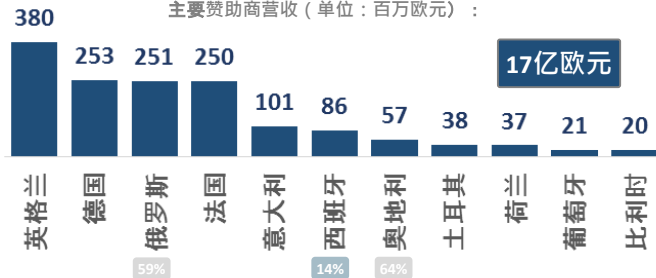
20大联赛以外有赢家也有输家，有2/3的联赛实现商业营收增长。有一些证据表明东欧仍然处境困难，亚美尼亚、阿塞拜疆、白俄罗斯和摩尔多瓦的商业与赞助营收都下降了两位数。这一结论应与以下发现相权衡：对于仍然依赖捐助者资金的众多俱乐部来说，赞助和捐赠之间的界限越发模糊。尽管如此，营收下降会引起一些担忧。



# 赞助与商业营收构成

欧足联俱乐部许可与财务公平竞争规定将继续改善欧洲足球俱乐部的财务披露质量。有史以来，首次有数量充足的俱乐部\*提供了有关其赞助与商业营收的详细数据，使我们能够开展可靠的细分分析。主要俱乐部赞助商通常也是球衣赞助商，来自它们的营收在61亿欧元的赞助与商业营收中占到27%。装备制造交易和销售营收所占百分比为27%，其他赞助交易占34%，最后的11%来自其他商业营收。

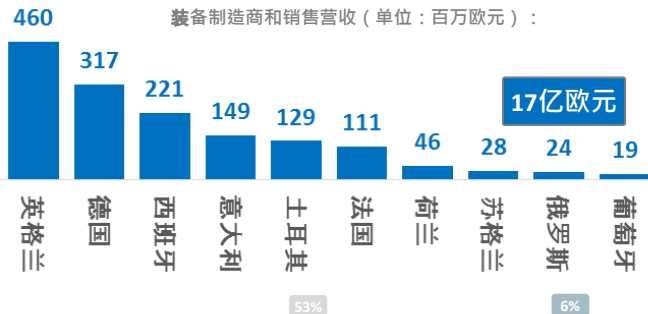
主要赞助商营收（单位：百万欧元）：



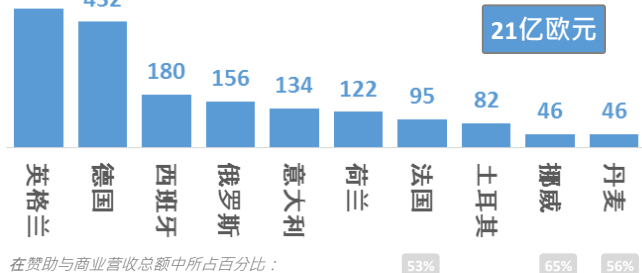
其他商业营收（单位：百万欧元）：



装备制造和销售营收（单位：百万欧元）：



其他赞助营收（单位：百万欧元）：



观察每类赞助营收排名前10位联赛，可发现这些联赛在赞助与商业营收构成方面存在差别。土耳其俱乐部的国内球迷基数庞大，它们有一半的赞助与商业营收来自销售和装备交易。另一方面，奥地利与俄罗斯俱乐部的大部分赞助营收都来自主要俱乐部赞助商，而丹麦、荷兰和挪威俱乐部的大部分赞助营收则来自各类非主要赞助商合作伙伴。

在赞助与商业营收总额中所占百分比：

\* 国际或大多数国内财务报告不要求将赞助与商业营收进一步细分为更详细的类别。不过，欧足联在线财务报告系统允许俱乐部对经审计的合计赞助与商业营收数据进行分解，以便提供其他详细信息。按赞助商和商业营收价值衡量，超过90%的俱乐部提供了主要赞助营收细分信息，超过80%的俱乐部提供了关于装备制造、销售以及其他赞助商和商业营收的详细信息。联赛的合计数据和欧洲细分数据均使用针对国家和俱乐部类型调整后的推算算法计算得出。

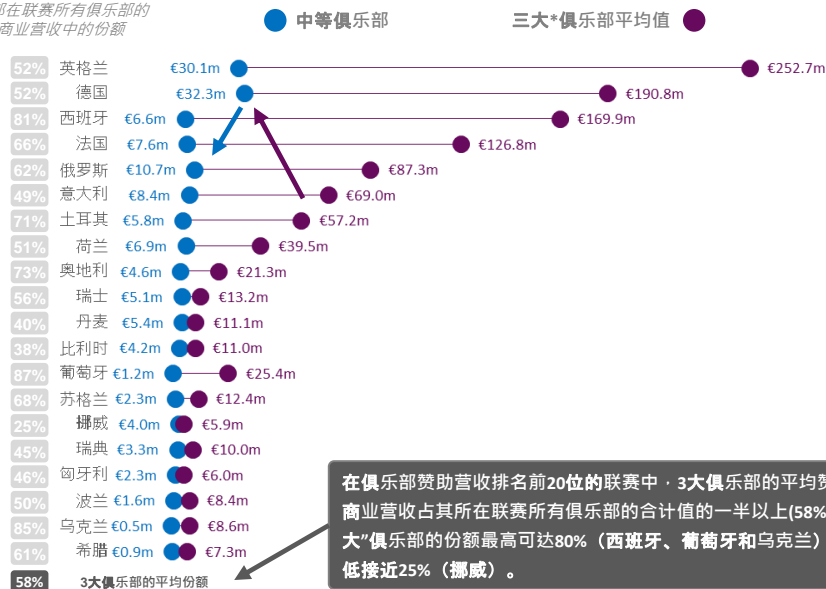
# 大俱乐部的赞助与商业营收比重更高

各类俱乐部的赞助与商业营收：

左侧图表反映了英格兰和德国的“一般”（中等）俱乐部与其他主要联赛俱乐部在创造赞助与商业营收方面的能力差距明显。尽管德国和英格兰的“一般”俱乐部分别创收3,200万欧元和3,000万欧元，但西班牙、法国、意大利及荷兰的“一般”俱乐部介于600万欧元到800万欧元之间。

它还展示了来自5大联赛外的多个联赛的3大俱乐部的竞争力，它们所创造的营收远远高于法国、意大利和西班牙的中等俱乐部。这与它们从电视转播营收分配中获利的能力形成鲜明对比。

三大俱乐部在联赛所有俱乐部的赞助与商业营收中的份额



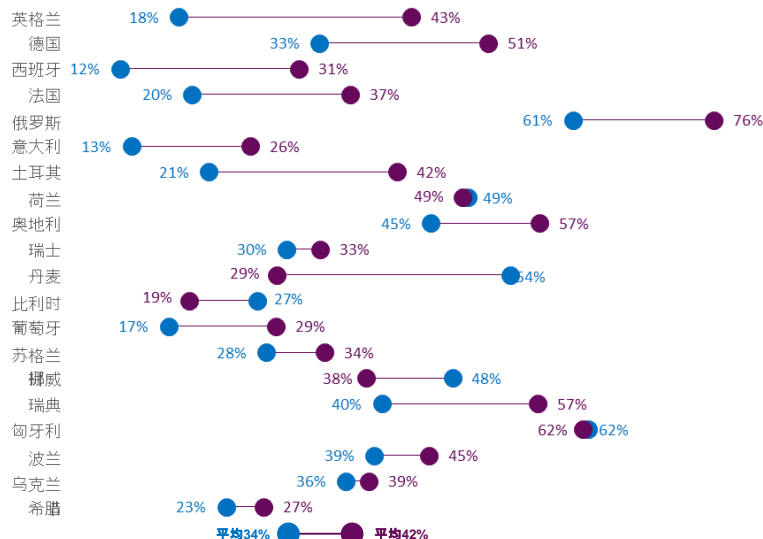
在俱乐部赞助营收排名前20位的联赛中，3大俱乐部的平均赞助与商业营收占其所在联赛所有俱乐部的合计值的一半以上(58%)。“3大”俱乐部的份额最高可达80%（西班牙、葡萄牙和乌克兰），最低接近25%（挪威）。

赞助与商业营收占总营收百分比：

在主要联赛中，“3大”俱乐部与“一般”（中等）俱乐部相比，赞助与商业营收在营收构成中占更大百分比。最明显的是图表顶部的电视转播市场最大的联赛，其赞助商营收仅相当于分配给最大俱乐部的电视转播营收。

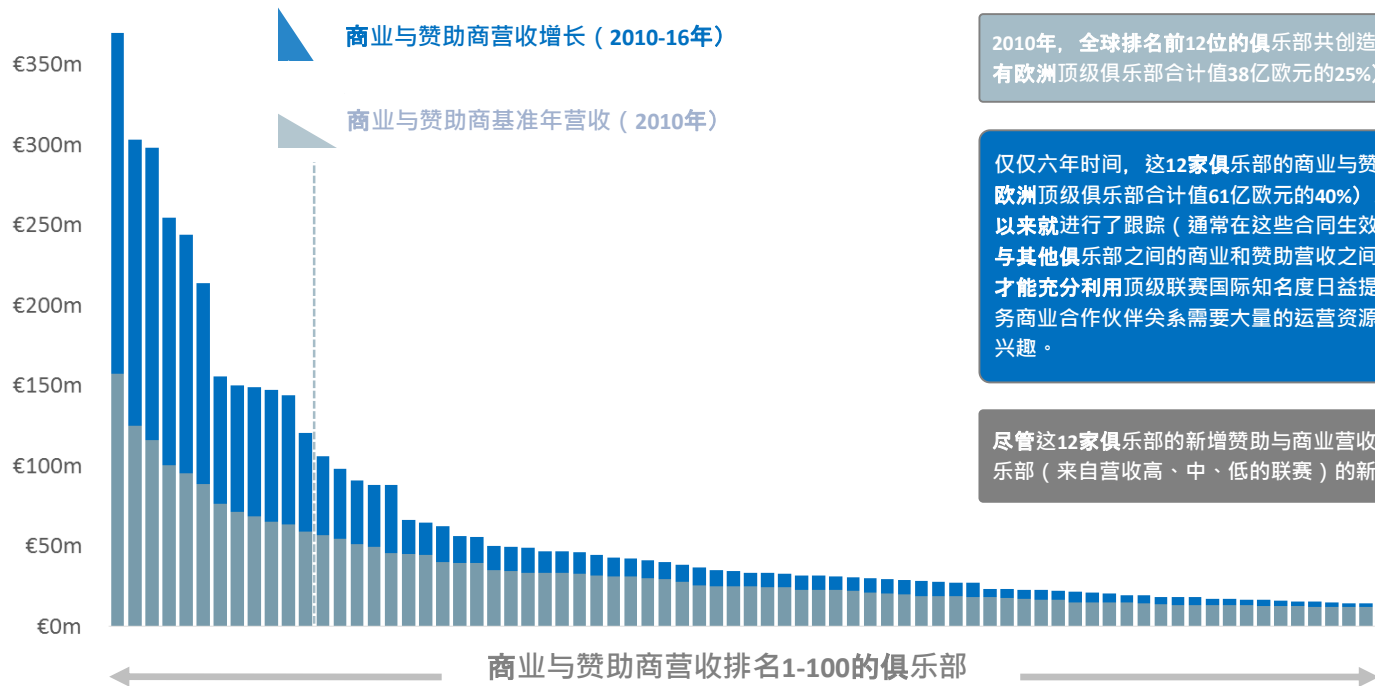
中等俱乐部占联赛的百分比

三大俱乐部平均百分比



\* 在关于不同俱乐部类型的赞助集中度和贡献率的分析中，我们将总营收排名前3位的“3大”俱乐部和赞助与商业营收居中的中等俱乐部进行了比较。每个联赛的中等俱乐部也称为“一般”俱乐部。

# 商业与赞助商营收造成榜首两极分化



2010年，全球排名前12位的俱乐部共创造了9.4亿欧元的商业与赞助商营收（占有欧洲顶级俱乐部合计值38亿欧元的25%）。

仅仅六年时间，这12家俱乐部的商业与赞助营收增长了15.3亿欧元（目前占有欧洲顶级俱乐部合计值61亿欧元的40%）。欧足联情报中心在主要商业合同公布以来就进行了跟踪（通常在这些合同生效之前）。我们的分析显示，顶级俱乐部与其他俱乐部之间的商业和赞助营收之间两极分化将继续加剧。只有最大俱乐部才能充分利用顶级联赛国际知名度日益提升所带来的优势。在全球搭建和维系服务商业合作伙伴关系需要大量的运营资源，而全球赞助商只对顶级足球“品牌”感兴趣。

尽管这12家俱乐部的新增赞助与商业营收达到15.8亿欧元，其他700家欧洲顶级俱乐部（来自营收高、中、低的联赛）的新增营收不足7亿欧元。

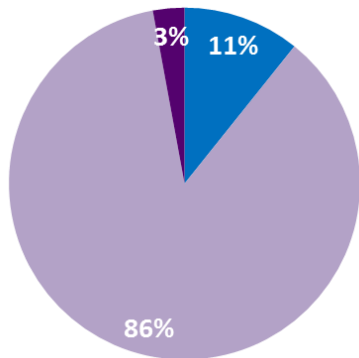
# 各组之间的营收增长来源差别显著

本页总结了四类欧洲顶级联赛俱乐部的中期营收增长来源，是前一页分析的续篇。清晰地展示了近年来3个主要营收趋势的共同效果，这3个趋势是：

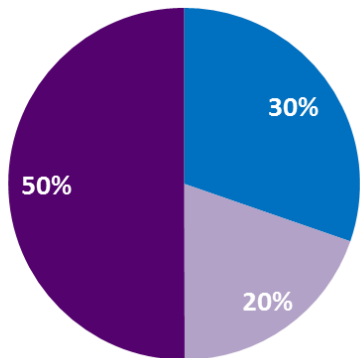
- (1) 大中小“市场”之间的电视转播营收的显著差异拉大了联赛之间的差距；
- (2) 少数俱乐部的商业与赞助商营收出现爆炸式增长，从而能够利用全球化和技术趋势获利；
- (3) 来自欧足联俱乐部比赛的营收出现翻倍，小组赛奖金、资格赛奖金、支付给非参赛球队的青训培养费都以相似速度增长，但中/小市场中的俱乐部的增速更快。

各类俱乐部的中期营收增长来源（2010年-2016年）

来自电视转播市场六大联赛的非排名前30位俱乐部

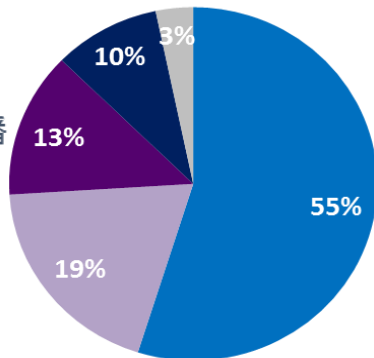


来自电视转播市场六大联赛的所有俱乐部

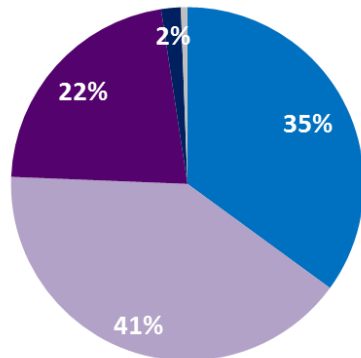


■ 商业和赞助  
■ 国内电视转播  
■ 欧足联  
■ 门票  
■ 其他

排名前12



排名前30的其余



对于大型电视转播市场（英格兰、意大利、法国、西班牙、德国和土耳其）中的小型俱乐部，它们很少参加欧足联比赛并且不是全球品牌，几乎所有的中期营收增长(86%)都来自国内足球俱乐部电视转播交易的增加。

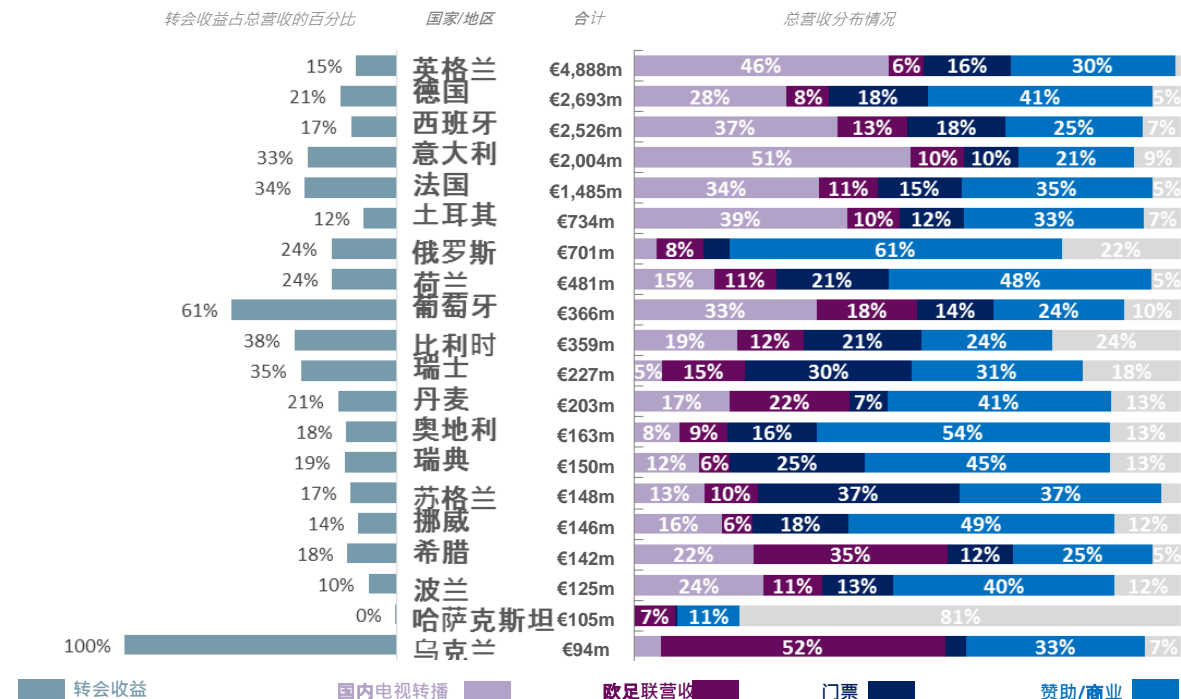
相比之下，6大电视市场以外的俱乐部的中期营收增长近一半来自欧足联俱乐部比赛的奖金（小组赛阶段）或青训培养费分配比例的提高。国内电视转播营收增长和赞助商营收增长在总营收增长中分别占20%和30%。

第三组俱乐部是本部分前面确定的排名前12位俱乐部，它们也从更多的国内和欧足联电视转播交易中获利丰厚。尽管如此，它们能够更好地利用其作为全球品牌的国际知名度，超过半数(55%)的中期营收增长直接来自俱乐部赞助与商业合作。而且只有这组俱乐部的门票收入（票价上涨、容纳人数增多和招待安排增多）贡献了有意义的营收增长(10%)。

最后一组俱乐部是剩余的“排名前30位”俱乐部，由来自大型市场的中/大俱乐部以及来自中型市场的大俱乐部组成。它们的中期营收增长结合了三组俱乐部的情况，国内电视转播、赞助和欧足联营收都有所贡献，但不占主导地位。

# 20大联赛内营收构成

下图完整地显示了各项收入流在总营收中所占的份额。这实际上是前几页排名前20的市场名单的汇总。例如，英超联赛48.88亿收入中46%来自国内联赛和杯赛的转播收入。转会收益作为背景信息附在了各个联赛的左侧，但没有报告在营收中。例如，英超俱乐部在2016财年中的7.21亿欧元转会收益并未含在营收中，但相当于其总营收的15%。

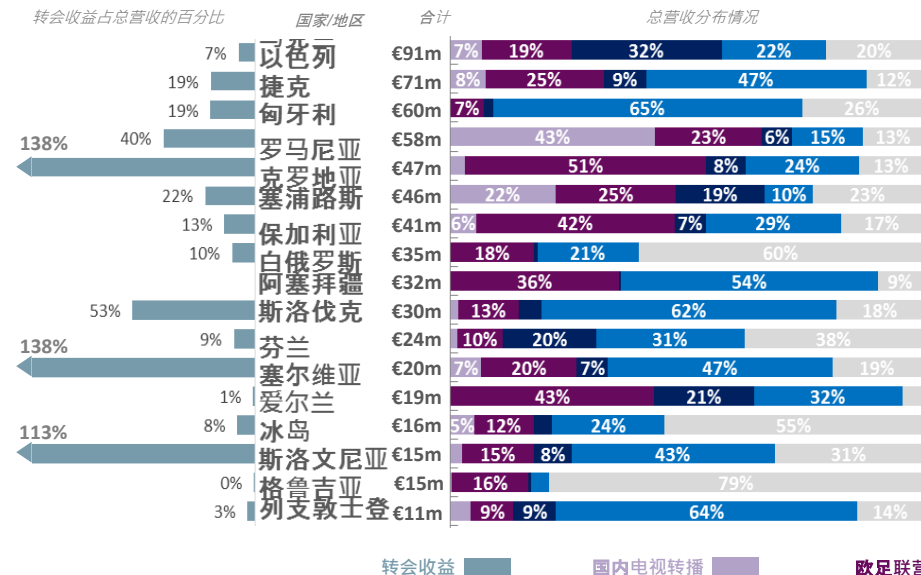


不同营收来源的相对重要性有何差别，可以并在一张图表上最好地展现，意大利的大部分营收来自电视转播，俄罗斯和奥地利则来自赞助商与商业营收，而乌克兰的大部分来自欧足联分配营收。



# 20大联赛以外营收构成

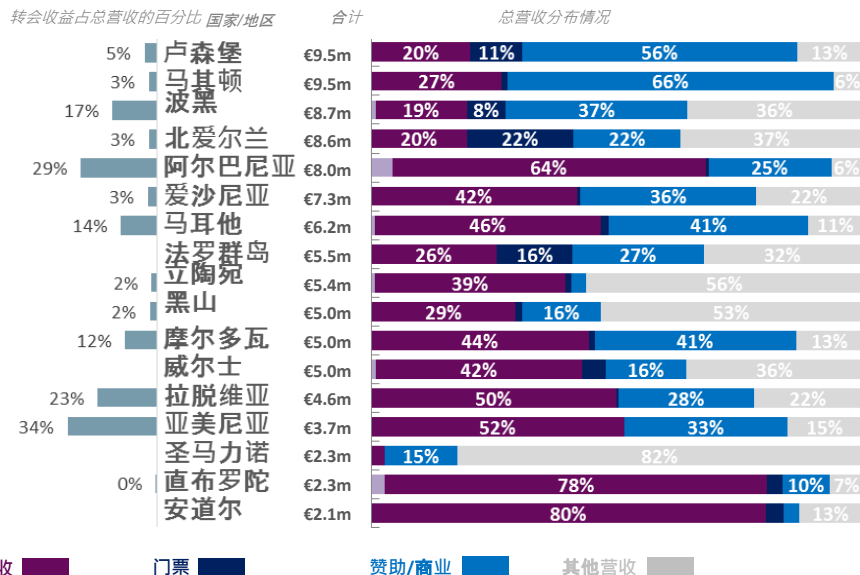
俱乐部总营收在1000万-9000万欧元之间的17个联赛的营收流和转会收益



与20大联赛中大多数相反，来自电视转播交易的营收对中等收入联赛的贡献度有限，对于低收入联赛几乎没有影响。只有罗马尼亚和塞浦路斯的俱乐部从国内比赛电视转播中获得10%以上的营收。

对于转会收益占营收的百分比，克罗地亚俱乐部和塞尔维亚俱乐部(138%)仍然在欧洲名列前茅。但对于许多收入在中下游水平的联赛，转会收益比较微薄。

俱乐部总营收在1000万欧元以下的17个联赛的营收流和转会收益



另一方面，欧足联比赛营收对于大部分收入在中下游水平的联赛俱乐部而言非常重要。对于在欧冠和欧联杯中进入资格赛的44家俱乐部，欧足联奖金的贡献度超过所有其他营收来源的总和。

“其他”营收包含许多项目，捐款和拨款最为常见。此项收入比重较高，说明许多收入在中下游水平的联赛存在俱乐部财务危险。



章节

7

薪资和球队成本

## 薪资和球队成本要点

薪资增幅已增长至8.6%，但仍然  
低于俱乐部营收增幅的9.5%

英超俱乐部的平均薪资首次达到了排名第二联赛  
(德甲) 的俱乐部的两倍以上

球员薪资占俱乐部总薪资的份额平均达到71%，丹麦的  
份额最低(55%)，西班牙和土耳其的份额最高 (84%)。

# 薪资占营收的百分比正在下降

总营收和薪资的变化情况（每年的增长率）



在2013财年和2014财年，营收增速超过了薪资增速，两年后，上一版报告（2015财年）记录了薪资增速反超营收增速。但该趋势在2016财年又出现扭转，营收增速(9.5%)超过了薪资增速(8.6%)。

薪资支出占俱乐部营收的比例



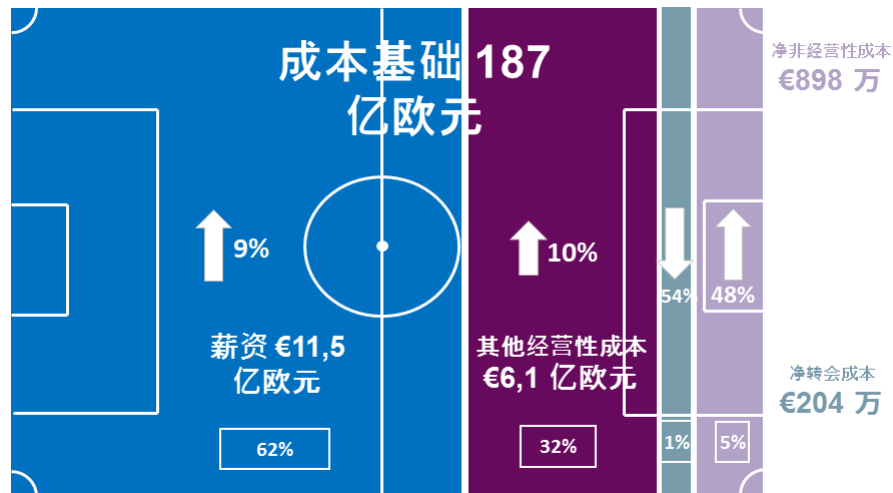
薪资占营收比率是公认的足球俱乐部关键财务指标之一，该比率从2015财年的63%下降至2016财年的62.5%。\*当前比率是史上第二低，是造成2016财年俱乐部经营性利润创历史新高的原因之一。

本章节其余部分列出了薪资增长的来源和关键驱动因素。

\* 普遍认为是各大足球俱乐部年报中业务回顾部分的关键指标，也是所有基准分析研究中的关键比率。

# 俱乐部成本和薪资中期增长

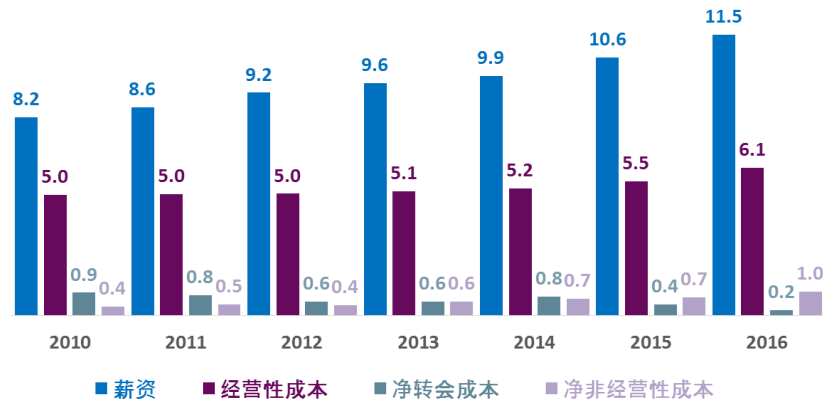
欧洲俱乐部成本分解



薪资\*占欧洲俱乐部净成本的62%，其他经营性成本占32%。在利润与损失相抵后，非经营性成本（一次性非经营项目、融资、税收和撤资）占3.5%，净转会成本仅占2.6%。

虽然非经营性成本和净转会成本仅占欧洲俱乐部2016财年总成本的6%，但也有严重影响个别俱乐部业绩的情形。

薪资、经营性成本、净转会成本和净非经营性成本（单位：10亿欧元）的中期变化趋势



在前两个周期，俱乐部薪资从82亿欧元提高至115亿欧元，涨幅达到42%。同期的所有其他合计成本增加了12%，从63亿欧元变为73亿欧元，净转会成本的下降基本被净非经营性成本的增加所抵消。

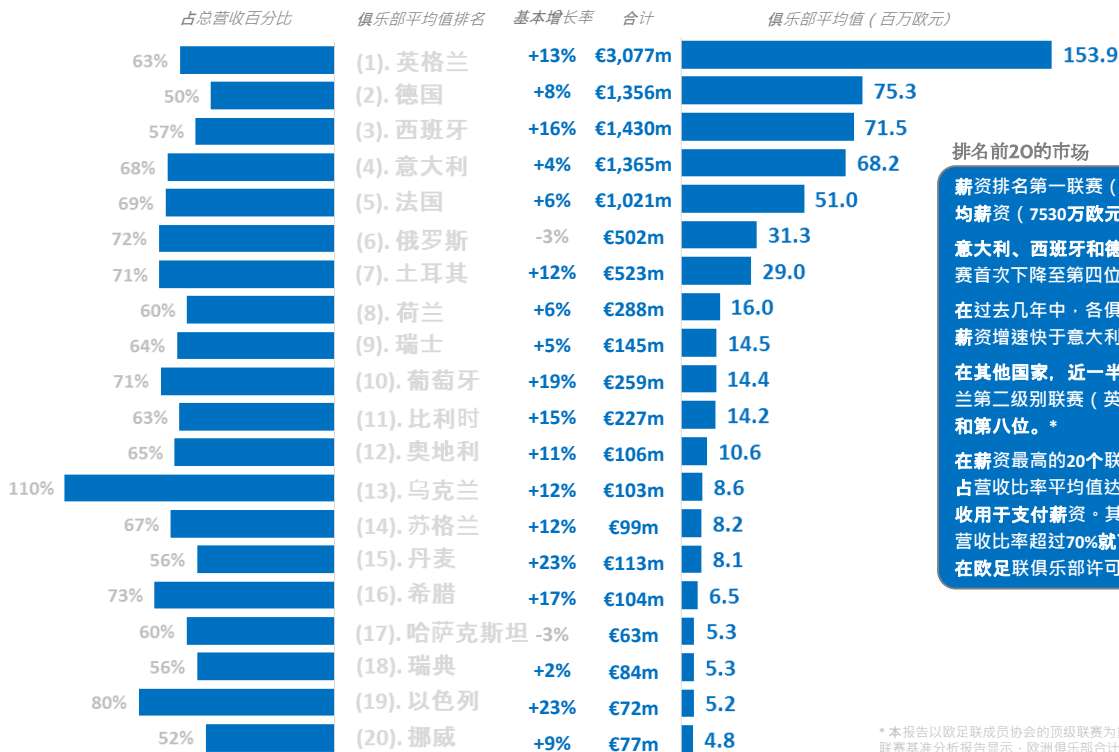
2010年至2016年的新增营收达到57亿欧元，其中59%（33亿欧元）用于支付薪资，17%（10亿欧元）用于支付其他成本，24%（14亿欧元）用于降低俱乐部亏损。

\*为清晰起见，本章节中的“薪资”、“薪资水平”和“薪资支出”均指全部员工（技术人员、管理人员和球员）的成本（包括俱乐部承担的社会税）。



# 20大联赛薪资增长情况

俱乐部平均薪资排名前20位的联赛



排名前20的市场

薪资排名第一联赛（英超联赛）的平均薪资（1.539亿欧元）首次达到薪资排名第二联赛（德甲联赛）的平均薪资（753万欧元）的两倍以上。

意大利、西班牙和德国的顶级俱乐部（分别为20家、20家、18家）的平均薪资依然旗鼓相当，尽管意甲联赛首次下降至第四位，平均薪资为6820万欧元，较西甲的平均薪资7150万欧元更低。

在过去几年中，各俱乐部之间的薪资相对增幅主要受电影转播营收增长的影响，英格兰、德国和西班牙的薪资增速快于意大利和法国的薪资增速。

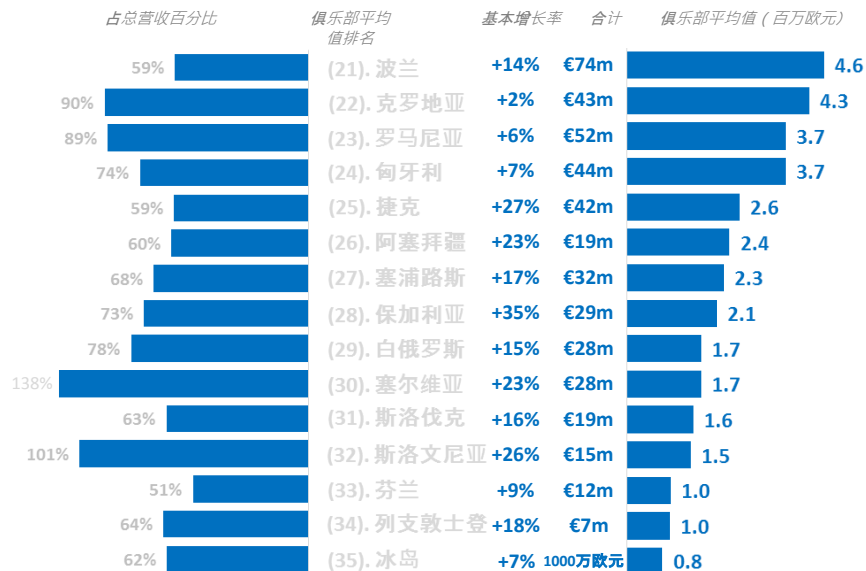
在其他国家，近一半的主要联赛的薪资实现两位数增长，只要俄罗斯和哈萨克斯坦的薪资出现下降。英格兰第二级别联赛（英冠联赛）以及俄罗斯和土耳其的顶级联赛依然稳居联赛薪资排行榜的第六位、第七位和第八位。\*

在薪资最高的20个联赛中，德国俱乐部足球的薪资占营收比率仍为最低(50%)。相比之下，很多联赛的薪资占营收比率平均值达到了70%-80%之高，其中以以色列俱乐部和乌克兰俱乐部分别将80%和超过100%的总营收用于支付薪资。其他经营性成本（主要为固定成本）往往会消耗33%到40%的营收，这样看来，薪资占营收比率超过70%就可能造成亏损，除非还有转会活动能带来大量盈余（乌克兰属于这种情况）。所以，在欧足联俱乐部许可基准分析报告和财务公平竞争规定中，薪资占收入比率过高被列为一项风险指标。

\* 本报告以欧足联会员协会的顶级联赛为重点研究对象，欧足联获取了这些联赛的详细财务信息。所有表格和图表都是依据这些信息编制的。2016财年，第三方联赛基准分析报告显示，欧洲俱乐部合计薪资第六高的是英格兰的二级联赛（7.48亿欧元），俱乐部平均薪资为3120万欧元，排名第7名，略低于俄罗斯超级联赛的俱乐部平均薪资3130万欧元。此外，德国二级联赛的俱乐部平均薪资达到1380万欧元，排第12位。意大利的二级联赛排在第16位，俱乐部平均薪资达到910万欧元；法国的二级联赛排第19位，俱乐部平均薪资为790万欧元。就合计薪资而言，英格兰的第二级别联赛排第15位，合计薪资达1.51亿欧元，但除以24个俱乐部之后，平均薪资则排在20名以外。

# 20大联赛之外的薪资水平和趋势

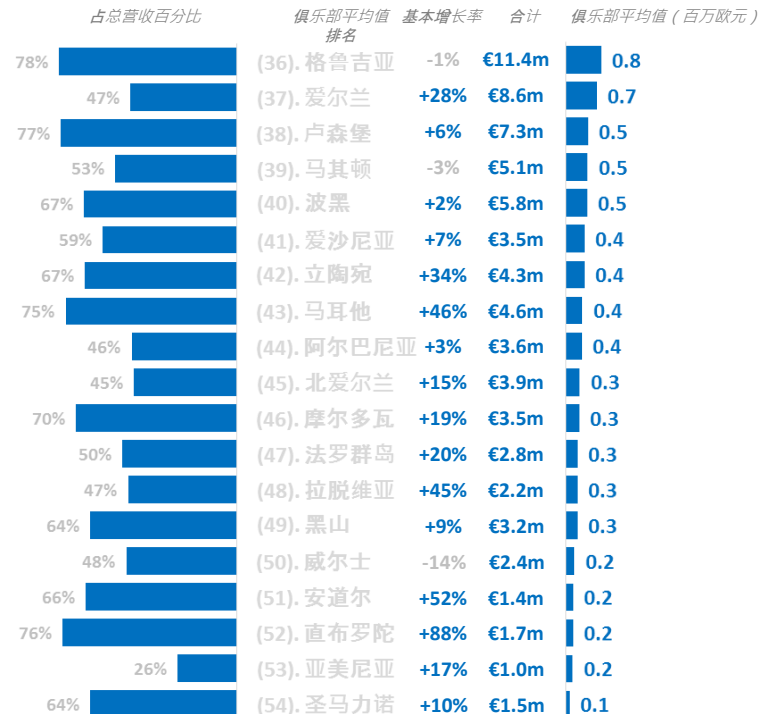
俱乐部平均薪资排名21-35的联赛



在本页分析的34个低薪资联赛中，仅有4个联赛（克罗地亚、罗马尼亚、塞尔维亚和斯洛文尼亚的顶级联赛）的合计薪资占收入比率超过了80%，其中2个联赛的比率在100%以上。相对于2014财年的情况，这是一个显著的进步，具有重要意义。在2014财年，同样是这些联赛，其中薪资占收入比率超过80%的有10个，超过100%的有4个。此外，克罗地亚、罗马尼亚、塞尔维亚和斯洛文尼亚的所有4个联赛都在2016财年创造了巨大的转会收益。

促使营收和薪资更趋平衡的原因是多方面的，例如“赚多少花多少”的观念更加广受认可。不过，在2015财年，欧足联的青训培养费用和资格赛奖金大幅增加，这也有可能是带来近期改善的主要因素之一。

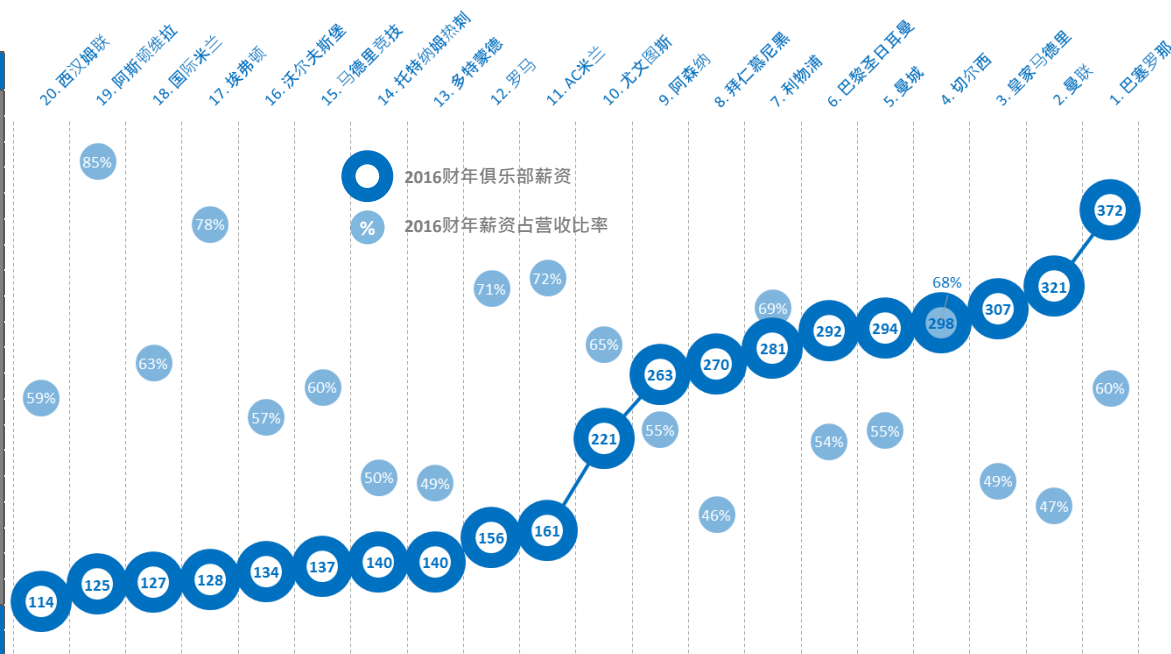
俱乐部平均薪资排名36-54的联赛



# 20大俱乐部薪资水平和趋势

薪资排名前20位的俱乐部

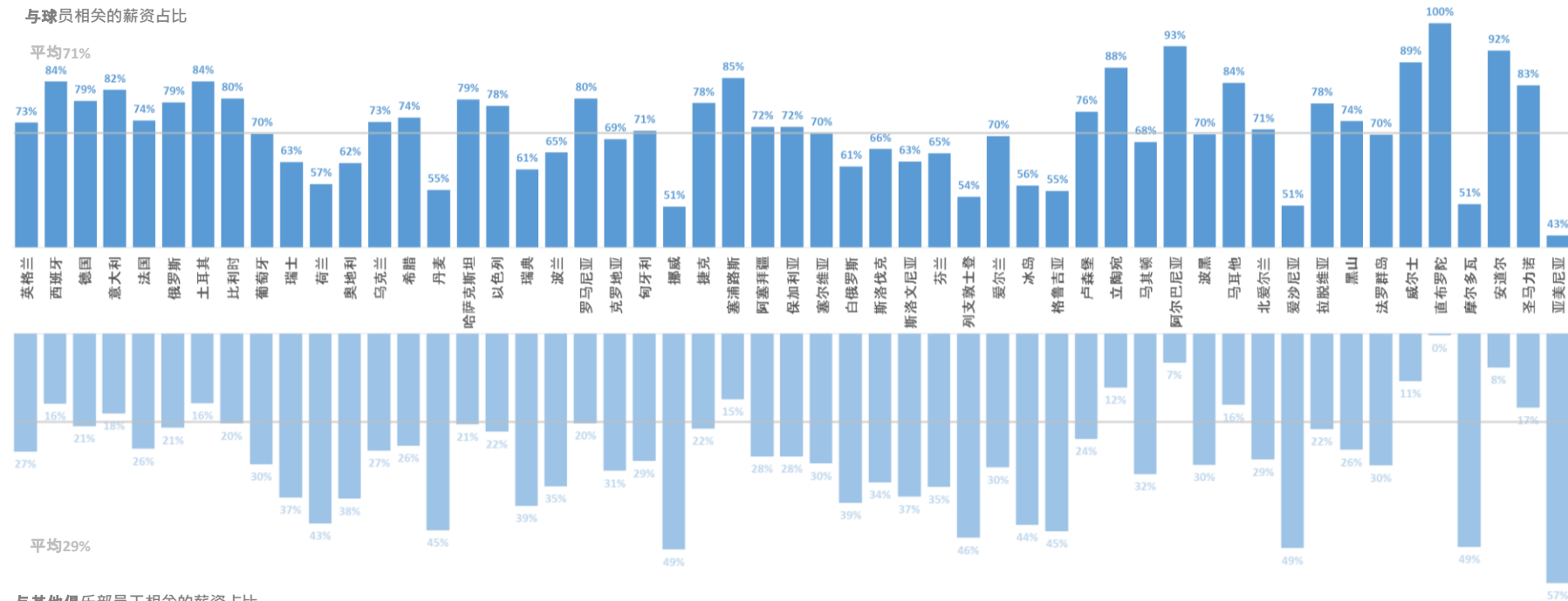
| 排名   | 俱乐部    | 国家/地区 | 16财年    | 年同比增<br>长百分比 | 占总营收<br>百分比 | 联赛平均<br>值的倍数 |
|------|--------|-------|---------|--------------|-------------|--------------|
| 1    | 巴塞罗那   | 西班牙   | €372m   | 9%           | 60%         | 5.2 x        |
| 2    | 曼联     | 英格兰   | €321m   | 21%          | 47%         | 2.1 x        |
| 3    | 皇家马德里  | 西班牙   | €307m   | 6%           | 49%         | 4.3 x        |
| 4    | 切尔西    | 英格兰   | €298m   | 5%           | 68%         | 1.9 x        |
| 5    | 曼城     | 英格兰   | €294m   | 6%           | 55%         | 1.9 x        |
| 6    | 巴黎圣日耳曼 | 法国    | €292m   | 15%          | 54%         | 5.7 x        |
| 7    | 利物浦    | 英格兰   | €281m   | 30%          | 69%         | 1.8 x        |
| 8    | 拜仁慕尼黑  | 德国    | €270m   | 14%          | 46%         | 3.6 x        |
| 9    | 阿森纳    | 英格兰   | €263m   | 5%           | 55%         | 1.7 x        |
| 10   | 尤文图斯   | 意大利   | €221m   | 12%          | 65%         | 3.2 x        |
| 11   | AC米兰   | 意大利   | €161m   | -2%          | 72%         | 2.4 x        |
| 12   | 罗马     | 意大利   | €156m   | 14%          | 71%         | 2.3 x        |
| 13   | 多特蒙德   | 德国    | €140m   | 19%          | 49%         | 1.9 x        |
| 14   | 托特纳姆热刺 | 英格兰   | €140m   | -1%          | 50%         | 0.9 x        |
| 15   | 马德里竞技  | 西班牙   | €137m   | 31%          | 60%         | 1.9 x        |
| 16   | 沃尔夫斯堡  | 德国    | €134m   | 11%          | 57%         | 1.8 x        |
| 17   | 埃弗顿    | 英格兰   | €128m   | 27%          | 78%         | 0.8 x        |
| 18   | 国际米兰   | 意大利   | €127m   | 6%           | 63%         | 1.9 x        |
| 19   | 阿斯顿维拉  | 英格兰   | €125m   | 14%          | 85%         | 0.8 x        |
| 20   | 西汉姆联   | 英格兰   | €114m   | 20%          | 59%         | 0.7 x        |
| 1-20 | 平均     |       | €214m   |              | 61%         |              |
| 1-20 | 合计     |       | €4'283m | 12%          | 58%         |              |



薪资支出超过1亿欧元的俱乐部数量从2015财年的24家增加到2016财年的30家，其中10家俱乐部的数额超过了2亿。20大俱乐部的薪资平均增幅达到了12%，而上一年为14%。增幅最高的俱乐部包括马德里竞技(31%)、利物浦(30%)、埃弗顿(27%)以及曼联(21%)，考虑到工资通货膨胀，预计英超联赛的电视转播营收将出现新的增长。在薪资最高的20家俱乐部中，只有4家俱乐部薪资占营收比率超过70%，还有12家拥有健康的比率（低于60%）。

# 平均而言，71%的俱乐部薪资分配给球员

与球员相关的薪资占比



与其他俱乐部员工相关的薪资占比

首次对欧洲俱乐部薪资成本所占份额进行了全面分析。总薪资中平均有71%支付给球员，其余29%支付给技术和管理人员。

不同国家的百分比差距很大，反映了这些国家俱乐部结构不同。在排名前20的联赛中，球员薪资在所有薪资中所占平均份额最高的是西班牙和土耳其(84%)，最低的是丹麦(55%)和荷兰(57%)。

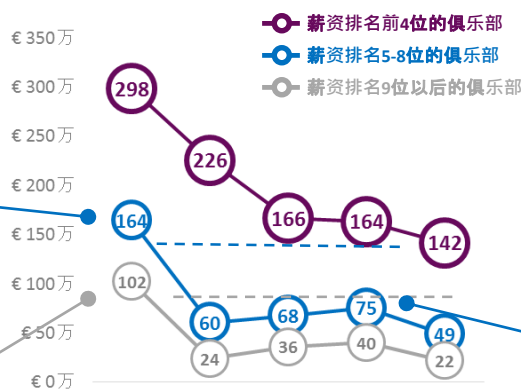
# 20大联赛内部与联赛间俱乐部薪资比较

比较不同联赛的平均数据和合计数据，可以获得一些有用信息，但这种做法存在固有的局限性。将俱乐部分为更小的群组后进行群组分析，结果能更好地揭示了联赛内部和联赛间俱乐部的支出能力相对情况。

对于接下来两页所展示的群组分析，我们根据俱乐部的薪资将其分组，然后比较不同国家的群组的平均薪资。\*

薪资支出与比赛成绩之间存在密切关联，意味着三个群组分别代表了欧冠常客俱乐部、欧联杯常客俱乐部以及很少参与欧足联比赛的其余俱乐部。

群组薪资排名1-5位联赛的平均薪资支出（单位：百万欧元）



对于排名前5位的联赛（按经济实力排名），很多现象值得注意。例如，由于英超联赛的经济实力，来自英格兰的第二群组“欧联杯俱乐部”（排名5-8位的俱乐部）的平均薪资水平（1.64亿欧元）与来自意大利、德国和法国的第一群组“欧冠俱乐部”（即排名1-4的俱乐部，分别为1.66亿欧元、1.64亿欧元和1.42亿欧元）基本持平。

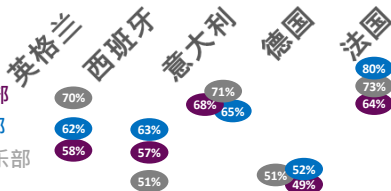
此外，得益于英超联赛的电视转播交易，来自英格兰的第三群组“非欧足联参赛俱乐部”（排名9-20的俱乐部）的平均薪资（1.02亿欧元）远远高于意大利、德国和西班牙的“欧联杯俱乐部”（即排名5-8的俱乐部，分别为6,800万欧元、7,500万欧元和6,000万欧元）。

正如排名前30位欧洲俱乐部的营收分析所示，无论是哪个财力最雄厚的联赛，前4名俱乐部之间的差距都很显著，因此对比不同联赛的群组只能得到有限的结论。例如，法国前4名俱乐部的薪资支出介于2.92亿欧元到8200万欧元之间，而西班牙的则在3.72亿欧元到8700万欧元之间。

来自西班牙、意大利、德国和法国第二群组“欧联杯俱乐部”的平均薪资支出与下一页的“欧冠俱乐部”基本相当。这些俱乐部通常在欧冠的预选赛阶段被淘汰后参加欧联杯，或者直接进入欧联杯，这是造成欧联杯小组赛通常竞争极其激烈的原因之一。

不同薪资群组的薪资占营收平均比率

薪资排名前4位的俱乐部  
薪资排名5-8位的俱乐部  
薪资排名9位以后的俱乐部

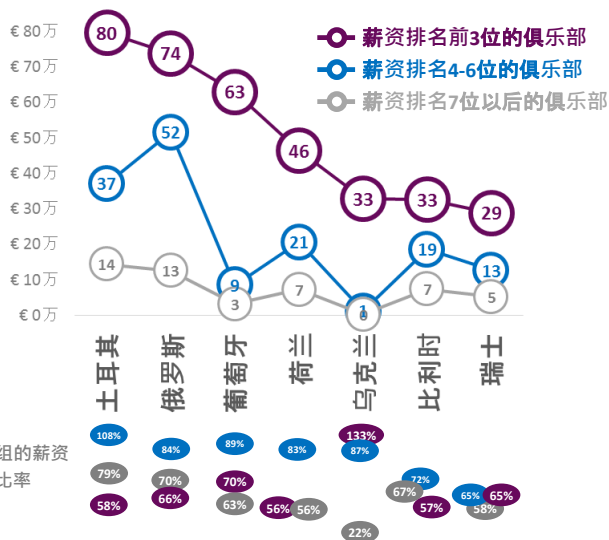


\*去年的报告将所有联赛进行分组，每个群组包含四家俱乐部。今年我们的群组分析仍然涵盖相同的20个联赛，但根据联赛的相对实力和参加欧足联比赛情况对分组进行调整。有些群组（排名前5位的联赛）包含4家俱乐部，有些（排名6-12位的联赛）包含3家，其余（排名13-20位的联赛）包含2家。由于各俱乐部是按经济实力从强到弱分配，而且每个联赛有权参与的欧足联俱乐部比赛不同，所以按调整后的群组进行对比更有意义。



本页展示了两组的前2位的**集群**之间的明显差距。考虑到葡萄牙、乌克兰和苏格兰的支出能力差距，在排名前3/2位俱乐部之外产生国内联赛冠军的希望极其渺茫。其他联赛的相对薪资支出明显更均衡，排名前2位的**集群**十分接近，在俄罗斯、比利时、丹麦、瑞典和挪威更是如此，这些国家的前2个**集群**的平均薪资支出比率低于2:1。国内购买力是否相对均衡，会严重影响到每个赛季有资格进入欧足联两项比赛的球队是发生变化，还是在各个赛季保持原状。

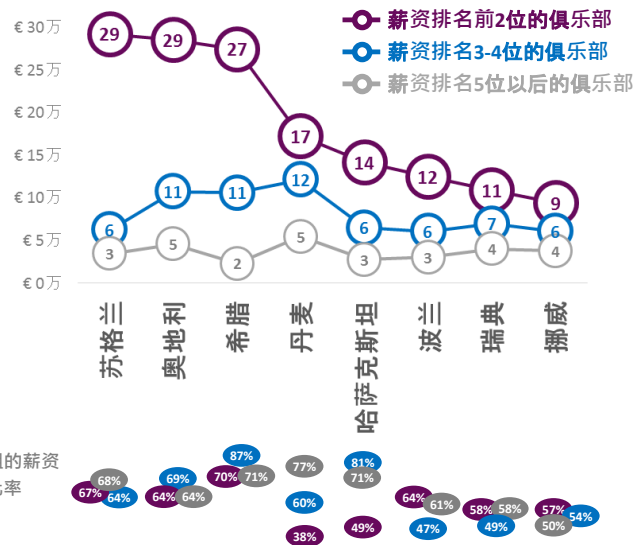
群组薪资排名6-12位联赛的平均薪资支出  
(单位：百万欧元)



不同薪资群组的薪资  
占营收平均比率

各联赛相对购买力的对比结果取决于哪个级别的俱乐部进行对比。例如，尽管葡萄牙前3名俱乐部可作为俄罗斯或土耳其的前3名俱乐部的竞争对手（无论赛场内外），但葡萄牙其余俱乐部的购买力仅是俄罗斯或土耳其其余俱乐部的购买力的一小部分。如果比较乌克兰与比利时或荷兰俱乐部，或比较苏格兰的顶级和二级俱乐部与奥地利、希腊或丹麦的同级俱乐部，就会发现情况类似。

群组薪资排名13-20位联赛的平均薪资支出  
(单位：百万欧元)



不同薪资群组的薪资  
占营收平均比率



FCBARCELONA



FCBARCELONA



FCBARCELONA

10 52



10:56

0:0



FCBARCELONA



FCBARCELONA

章节

8

经营性成本和转会成本

## 经营性成本和转会成本要点

**2016年，转会费的升高使俱乐部的球员买卖利润创新高，促使净转会成本在营收中所占百分比下降至仅1.1%**

**2016年，166家欧洲俱乐部的净转会收益相当于营收的10%以上，表明众多俱乐部对转会活动的依赖性**

**2016年，排名前20位俱乐部的经营性成本（不包括薪资支出）增加了8%，表明顶级俱乐部需要在球场外投入大量资金来支撑其全球俱乐部品牌。**

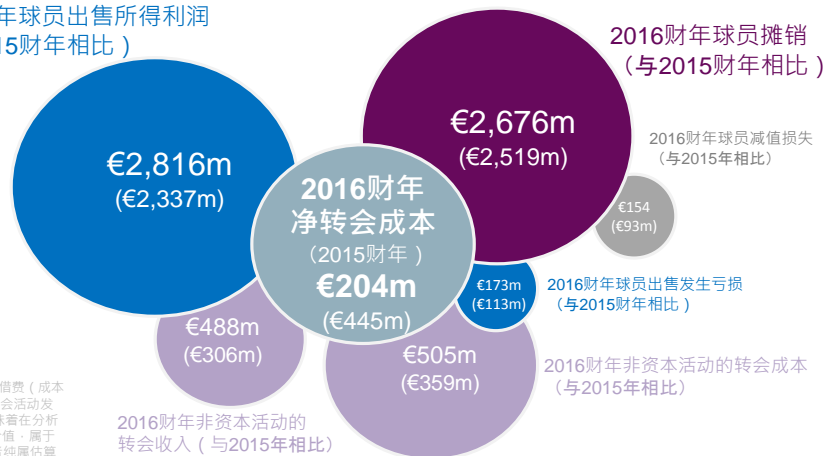
# 转会活动和俱乐部转会盈亏

转会活动的会计处理不同于直观认识。当转会支出上涨时，转会活动的净成本可能会下降，俱乐部的亏损总额也会随之下降。这是由时间差异所致：利润和成本都会因转会活动的增多而上涨，但利润会在出售达成后立即产生，而成本则要分摊到球员的合同期内（通常三到五年）。

转会活动往往会对俱乐部的报告盈亏账目造成巨大影响。在12个月内发生的球员转出交易带来的盈利或亏损（通常为盈利），需要与租借产生的转会收入和成本，以及留在俱乐部的球员的转会成本（摊销和减值）相加。这些转会成本是根据原始转会费来确定的，而且在每个球员的合同期（通常三到五年）内分摊。转会活动与俱乐部盈亏之间的复杂关系，可通过以下简单例子阐明：假设球员签订了一份价值5000万欧元的五年期合同，那么每年都会产生1000万欧元的成本（摊销）。如果该球员在两年后转出俱乐部，那么就要比较该球员的新转会价值（即本报告营收章节所述的“转会收益”）与账面价值。在本例中，球员的账面价值为3,000万欧元（原始转会费5,000万欧元减去两年的摊销费，每年按1,000万欧元计）。如果新转会价值为6,000万欧元，那么就会产生3,000万欧元的盈利（6,000万欧元减去3,000万账面价值）。\*在欧洲范围内，将盈利、亏损、收入和费用汇总后，2016财年净转会成本为2.04亿欧元，具体如下方图表所示。\*\*

总的来说，欧洲顶级联赛俱乐部之所以愿意报告净转会成本，这是因为它们是欧洲之外和低级联赛出色球员的净接收方，还有就是交易成本（中介费）往往在转会活动中产生。经纪人成本是本报告的一项基准指标。本报告先前章节分析了全球各地的约2,000宗转会交易，得出经纪人成本在买方俱乐部转会费中所占比例平均达到13.3%。如果2010财年到2016财年间，每年的总转会支出在31-54亿欧元之间，那么就可以推断出这一期间的每年中介费大致在4.1-7.2亿欧元之间。

2016财年球员出售所得利润  
(与2015财年相比)



\* 这个简单的例子表明，转会活动关系到销售利润和摊销成本，对俱乐部的盈亏账目影响最大。2016财年非资本活动的转会收入和成本反映的是以下费用组合：租借费（成本和收入），未计入转会费（“资本化”）因而在2016财年确认的经纪人费用，以及很多俱乐部的总转会活动费。这些俱乐部规模通常较小，采用不同会计规定。在转会活动发生时确认转会收入和成本。\*\* 积极参与转会活动的俱乐部大多将财务周期的结束日期安排在主要夏季转会窗口开放之前，而且财务报告可能会延迟发布。这就意味着在分析数据时很多转会窗口都已经关闭，所以与常常见诸于新闻报道中的各类最新转会市场报告相比，这些数据的说服力较低。尽管如此，本报告中的数据也具有重要价值，属于唯一的“官方”欧洲俱乐部转会数据，因为这些数据摘自700多个俱乐部的经审计后的财务报表的详细附注，而其他数据则仅涉及部分转会市场（FIFA TMS报告）或者纯属估算数据（所有其他报告、网站或新闻中的数据）。

# 转会价格提高带来盈利并降低净成本

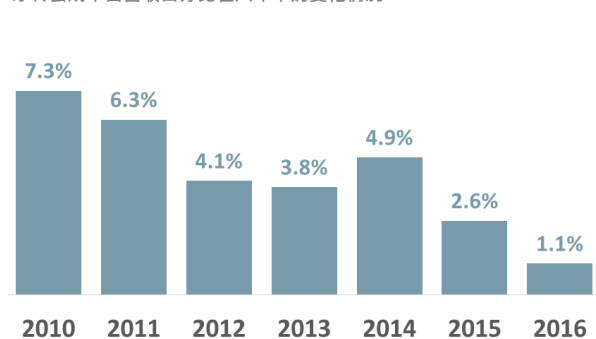
## 2016财年净转会成本分析

俱乐部2016财年报告的净转会成本为2.05亿欧元，相当于营收的1.1%，远低于2015财年的4.45亿欧元。\* 对于排名21-54位联赛中的俱乐部，转会活动贡献了相当于营收的16.7%的净转会收益，较上一年度的8.9%大幅提高，转会价格的提高意味着足球人才的价格更高了。

然而，2016财年的实际转会支出比2015年的数据高出24%，比2014财年高出40%。

以下图表以另一种方式清楚地表明了转会价格的上涨，2016财年球员买卖带了44亿欧元的转会收益，而球员的原始价格为30亿欧元（上涨137%）。该涨幅明显高于前几年的水平。

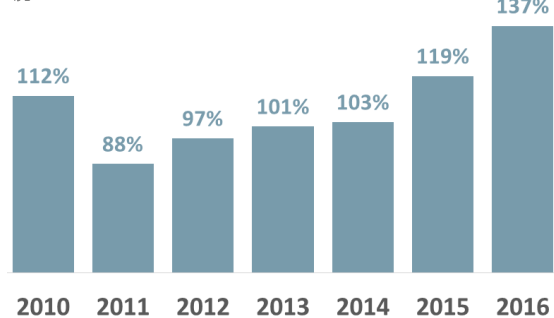
净转会成本占营收百分比在六年中的变化情况



总转会支出在六年中的变化情况（单位：百万欧元）



最新转会价格占原始转会价格百分比在六年中的变化情况



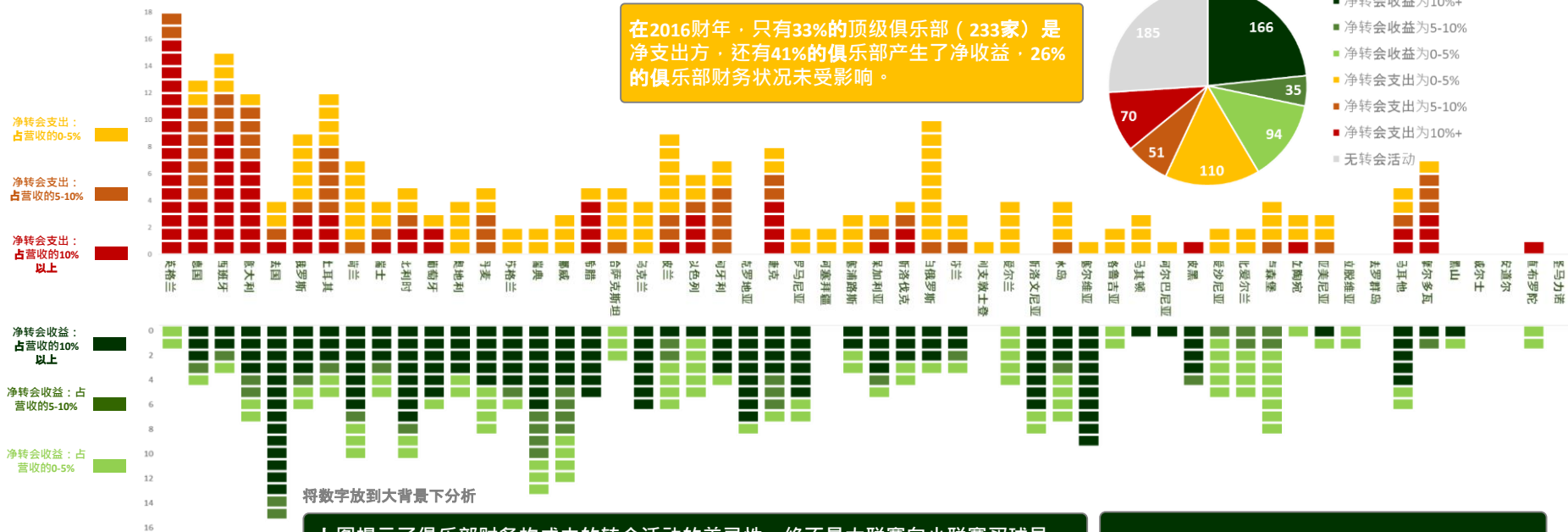
根据2016年和2017年夏季转会窗口以及转会费的披露和预测数据，我们有理由认为，转会支出和集中度将继续上升。不过，要预测净转会成本所受确切影响更为复杂，因为转会窗口可能跨过财年年末。

\* 自2014财年以来做出了统一规定，转会活动分析涵盖所有转会成本和收入以及租借活动。有时，这就需要俱乐部将一般经营性成本中的转会费重新归入转会活动。由于这个原因，2014财年非资本活动的转会收入/收益增加了7,000万欧元（2.3%），非资本活动的总转会成本/支出增加了1.3亿欧元（3.4%）。为尽可能达到最佳对比效果，2010财年和2013财年的报告的转会成本/支出、收入/收益、净转会成本/支出和转会数量均按照相同比例进行调整。



# 每个联赛的买方和卖方俱乐部

欧洲联赛各俱乐部的净转会支出（橙色/红色）  
和转会收益（绿色）的分布情况



上图揭示了俱乐部财务构成中的转会活动的差异性，绝不是大联赛向小联赛买球员这么简单。几乎所有联赛都有净买方和净卖方。尽管绝大多数英格兰、德国、西班牙和意大利俱乐部都是净支出方，但法甲联赛的20家俱乐部中有16家在2016年获得净收益。

2016财年，166家欧洲俱乐部的净转会收益相当于营收的10%以上，这些俱乐部大多依靠转会收益来实现收支平衡。

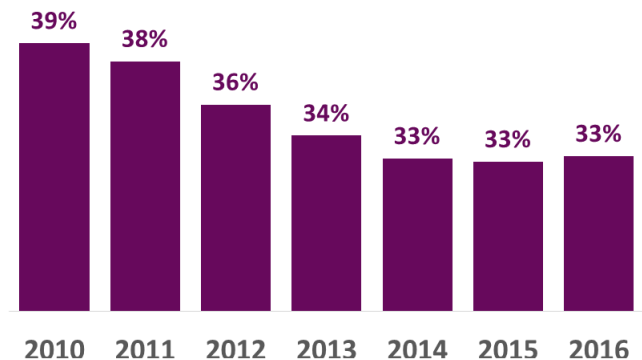
# 欧洲俱乐部的经营性成本增速与营收增速持平

在过去，俱乐部的经营性成本部分是固定的（资产与地产成本、设施成本以及基本管理成本），部分与比赛场次有关（比赛日成本）。\* 由于营收逐年大幅增长，经营性成本（非薪资）的比重不断下降，从2010财年的39%下降至2014财年的33%。

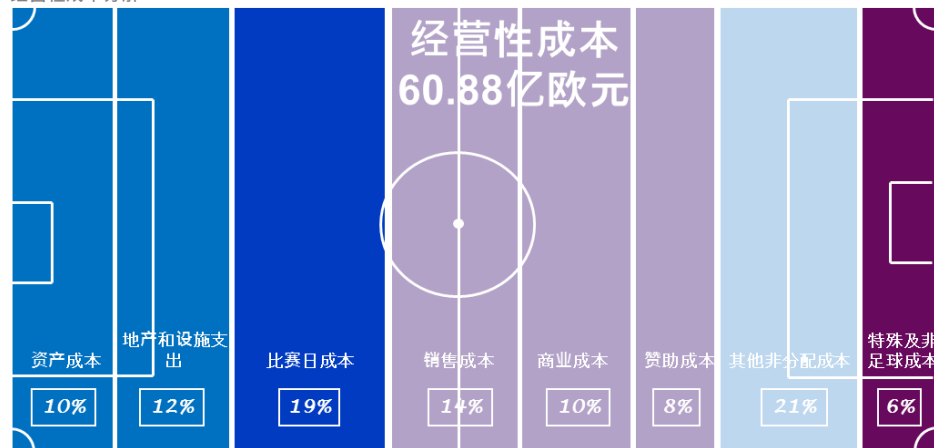
但过去两年中的经营性成本（非薪资）大幅增长，2016财年的涨幅达到10%。部分增长可以归结于一次性项目（减值和其他特殊成本），还有成本的小幅上涨。但随着俱乐部扩大商业、赞助和场馆活动，经营性成本似乎也会水涨船高。因此，我们也许应该承认，这类可变经营性成本正在增长，而且这种趋势将随着俱乐部不断扩大活动而继续下去。

欧洲各俱乐部对经营性成本的披露程度不同，数据质量良莠不齐，因此难以做出比较。\*\* 下方球场示意图标出了主要项目，尽管未分配的“其他”经营性成本占21%。

经营性成本占营收百分比在六年中的变化情况\*



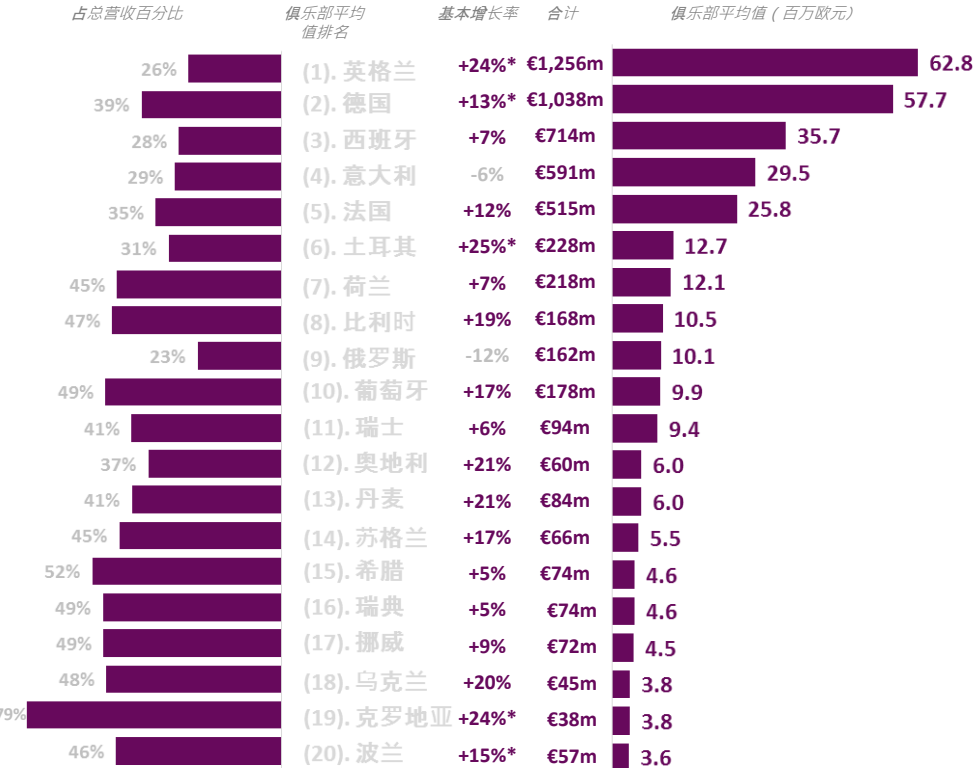
经营性成本分解



\* 本报告所提及的“基本经营性成本”和“经营性成本”不包含员工成本（已做单独分析）和转会活动费用（报告其他章节分析了摊销情况）。\*\* 不同财务报告框架对经营性成本的披露情况存在很大差别，欧足联及多个成员协会都要求俱乐部披露除正常企业报告之外的更多信息，这为首次分析欧洲俱乐部经营性成本结构创造了条件。各俱乐部的成本结构差别很大，例如场馆所有权对“资产成本”（包括折旧）和“地产和设施费用”（包括维修和维护开销，以及出租/租赁成本）影响巨大。商品销售和接待安排也会影响到“销售成本”（包括原材料）、“比赛日成本”和“商业成本”。

# 不同联赛经营性成本水平和趋势

俱乐部平均经营性成本前20强联赛



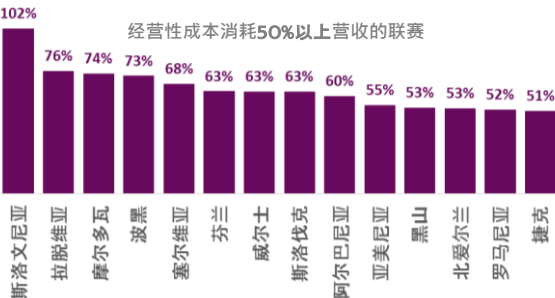
排名前20的市场

营收分析揭示了德国和英格兰俱乐部参与商业活动的程度，这从成本分析中也可以清晰地看出来，两国俱乐部平均经营性成本分别为6280万欧元和5770万欧元，远远超过了其他主要联赛的俱乐部的平均水平。英格兰和德国的场馆所有权很高，这也是造成经营性成本相对较高的因素之一。

尽管如此，英国俱乐部仅需26%的总营收来承担经营性成本，所以还剩下充足的资金来支付高额的薪资和转会费。总的来说，与创造商业或比赛日营收相比，创造电视转播营收所投入的经营性成本更少。事实上，通常会提前扣除与电视转播相关的主要费用（经纪人费用或佣金成本），然后将电视转播营收分配给俱乐部，因此不会对经营性成本造成影响。这反映在经营性成本占营收的百分比，对于无法从大型电视转播交易中获利中的联赛，该百分比往往会更高。

排名前20的市场以外

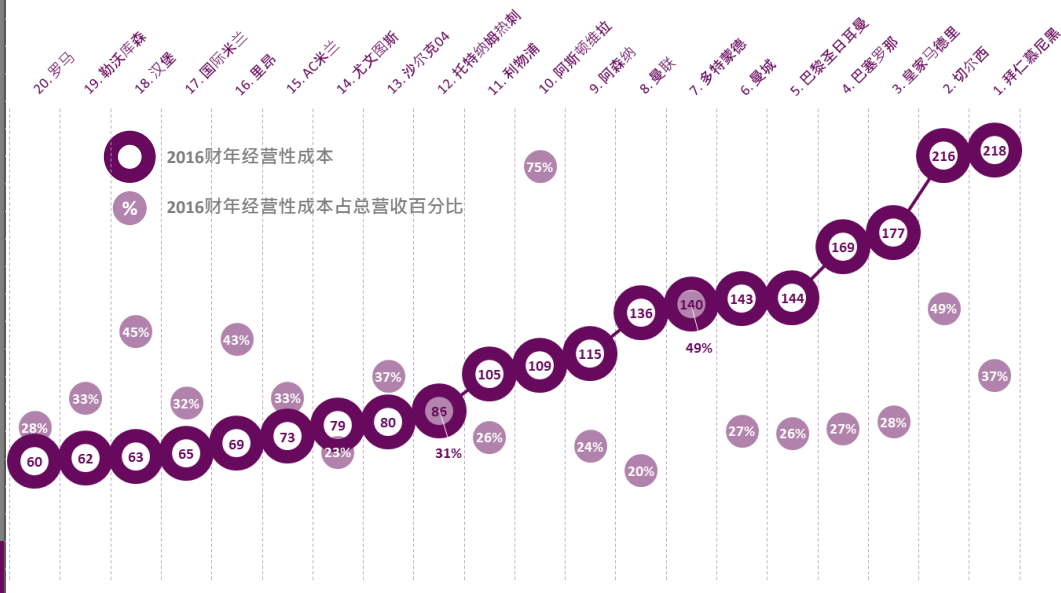
20强以外的联赛存在一个明显的趋势，即固定经营性成本占营收的百分比比较高。对于这些国家的俱乐部，经营性成本平均占用50%的营收；在下图展示的14个联赛中，俱乐部的经营性成本占营收百分比超过了50%。在排名前20位联赛中，只有希腊和克罗地亚的百分比超过50%。由于扣除薪资前的经营性成本较高，这些俱乐部需要通过球员转会获利，实现收支平衡，这是显而易见的。



\* 在有些情况下，经营性成本的较大幅度增长与非重复和/或外部因素有关。英格兰的基本经营性成本的增长有一半以上来自特殊项目和球员资产减值（1.5亿欧元），同样，德国的经营性成本增长也有一半以上归结于非重复性的特殊项目。

# 20大俱乐部经营性成本水平和趋势

| 排名   | 俱乐部    | 国家/地区 | 16财年    | 占总营收百分比 | 年同比增长 | 特殊或一次性项目 | 正常化年同比增长* |
|------|--------|-------|---------|---------|-------|----------|-----------|
| 1    | 拜仁慕尼黑  | 德国    | €218m   | 37%     | 18%   | €0m      | 18%       |
| 2    | 切尔西    | 英格兰   | €216m   | 49%     | 76%*  | €90m     | 4%        |
| 3    | 皇家马德里  | 西班牙   | €177m   | 28%     | -11%  | €2m      | -7%       |
| 4    | 巴塞罗那   | 西班牙   | €169m   | 27%     | 4%    | €0m      | 4%        |
| 5    | 巴黎圣日耳曼 | 法国    | €144m   | 26%     | 32%   | €0m      | 35%       |
| 6    | 曼城     | 英格兰   | €143m   | 27%     | 19%   | €0m      | 19%       |
| 7    | 多特蒙德   | 德国    | €140m   | 49%     | 13%   | €0m      | 13%       |
| 8    | 曼联     | 英格兰   | €136m   | 20%     | 22%   | €0m      | 24%       |
| 9    | 阿森纳    | 英格兰   | €115m   | 24%     | -2%   | €0m      | -2%       |
| 10   | 阿斯顿维拉  | 英格兰   | €109m   | 75%     | 115%* | €60m     | -4%       |
| 11   | 利物浦    | 英格兰   | €105m   | 26%     | 22%   | €0m      | 21%       |
| 12   | 托特纳姆热刺 | 英格兰   | €86m    | 31%     | 22%   | €7m      | 13%       |
| 13   | 沙尔克04  | 德国    | €80m    | 37%     | -16%  | €0m      | -16%      |
| 14   | 尤文图斯   | 意大利   | €79m    | 23%     | 17%   | €1m      | 17%       |
| 15   | AC米兰   | 意大利   | €73m    | 33%     | -15%  | €6m      | 0%        |
| 16   | 里昂     | 法国    | €69m    | 43%     | 97%*  | €0m      | 97%       |
| 17   | 国际米兰   | 意大利   | €65m    | 32%     | -1%   | €6m      | 9%        |
| 18   | 汉堡     | 德国    | €63m    | 45%     | 15%   | €7m      | 2%        |
| 19   | 勒沃库森   | 德国    | €62m    | 33%     | 14%   | €0m      | 14%       |
| 20   | 罗马     | 意大利   | €60m    | 28%     | -2%   | €1m      | 3%        |
| 1-20 | 平均     |       | €116m   | 32%     |       | €9m      |           |
| 1-20 | 合计     |       | €2 311m | 32%     | 17%   | €179m    | 8%        |



对于排名前20位的俱乐部，经营性成本平均消耗32%的营收，从曼联和尤文图斯的20%到多特蒙德的49%。

20强俱乐部的经营性成本在2016财年平均上涨了17%，考虑一次性项目和汇率波动的因素，实际增长率为8%，略高于欧洲的整体水平。“全球超级俱乐部”庞大的非薪资成本规模表明，这些俱乐部拥有大量的资源，而且正在斥资开拓全球市场，扩大商业活动范围。这与上一章所揭示的商业营收大幅增长形成了对比。

\* 特别是在两个俱乐部中，经营性成本的高数额和高增幅与特定非重复性项目有关：阿斯顿维拉的非球员资产的意外减值；切尔西由于提前6年解除阿迪达斯合同而支付的一次性解约费。由于完整计入新现代化场馆和俱乐部自有设施的成本，里昂的经营性成本大幅增长。

# 非经营性项目成本

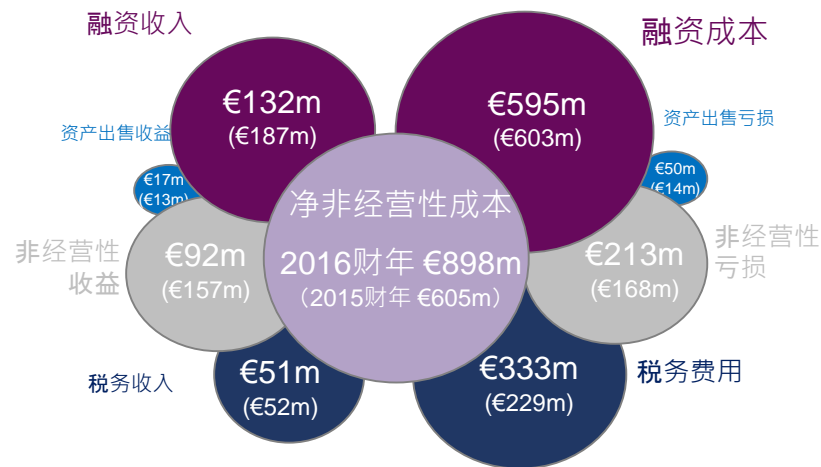
除了薪资、转会支出和正常的经营性成本以外，俱乐部在2016财年的非经营性项目成本（盈亏相抵后）刚刚接近9亿欧元，较上一财年增长了2.93亿欧元。这部分净成本（包括融资、撤资及其他非经营性收益和亏损）和税款相当于5.3%的营收，直接导致底线亏损增加。需要注意，为计算俱乐部的财务公平竞争盈亏平衡结果，许多项目经过调整或删除，但这里和报告的其余部分采用的是未经调整的数据。

## 欧洲俱乐部非经营性成本分解

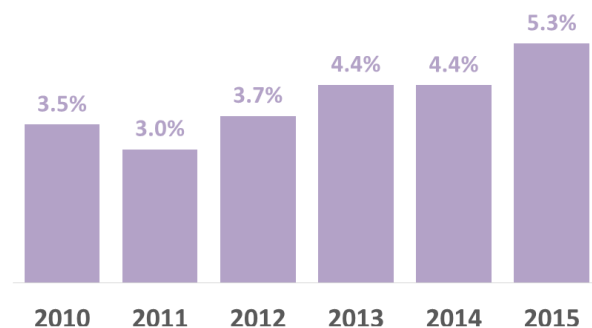
西班牙俱乐部报告的2016财年合计非经营性成本为1.52亿欧元，相当于6%的营收。乌克兰俱乐部的净非经营性成本占营收百分比最高，撤资造成了4300万欧元亏损，严重影响到乌克兰俱乐部在2016财年报告的亏损情况。

丹麦、葡萄牙和土耳其俱乐部的融资成本相对较高，继续消耗很大一部分俱乐部营收，三者的净经营性成本占营收百分比分别为16.3%、16.7%和12.4%。融资成本相对较高，主要来自场馆和其他设施的投资。

| 国家/地区 | 撤资亏损 (+)/ 收益 (-) | 非经营性费用 (+)/ 收入 (-) | 净融资成本 (+)/ 收入 (-) | 净税务费用 (+)/ 收入 (-) | 净非经营性成本 (+)/ 收入 (-) | 净非经营性成本占营收百分比 |
|-------|------------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 西班牙   | €2m              | €57m               | €63m              | €30m              | €152m               | 6,0%          |
| 德国    | €1m              | €32m               | €25m              | €92m              | €149m               | 5,5%          |
| 意大利   | €0m              | €17m               | €81m              | €33m              | €131m               | 6,5%          |
| 英格兰   | -€10m            | -€8m               | €89m              | €39m              | €109m               | 2,2%          |
| 土耳其   | €0m              | €1m                | €82m              | €7m               | €91m                | 12,4%         |
| 葡萄牙   | €0m              | €18m               | €40m              | €3m               | €61m                | 16,7%         |
| 法国    | €0m              | €7m                | €16m              | €34m              | €57m                | 3,9%          |
| 乌克兰   | €43m             | -€1m               | €9m               | €0m               | €52m                | 55,1%         |
| 丹麦    | €0m              | €0m                | €28m              | €6m               | €33m                | 16,3%         |
| 俄罗斯   | €0m              | €0m                | €5m               | €20m              | €25m                | 3,5%          |
| 其他    | -€2m             | -€1m               | €26m              | €14m              | €37m                | 1,3%          |
| 总计    | €32m             | €122m              | €464m             | €280m             | €898m               | 4,9%          |



净非经营性项目占营收百分比在六年中的变化情况







第十章

9

基本及底线盈利能力

## 盈利能力要点

欧洲俱乐部足球的2016年合计经营性利润达到8.32亿欧元（扣除转会费之前），创历史新高

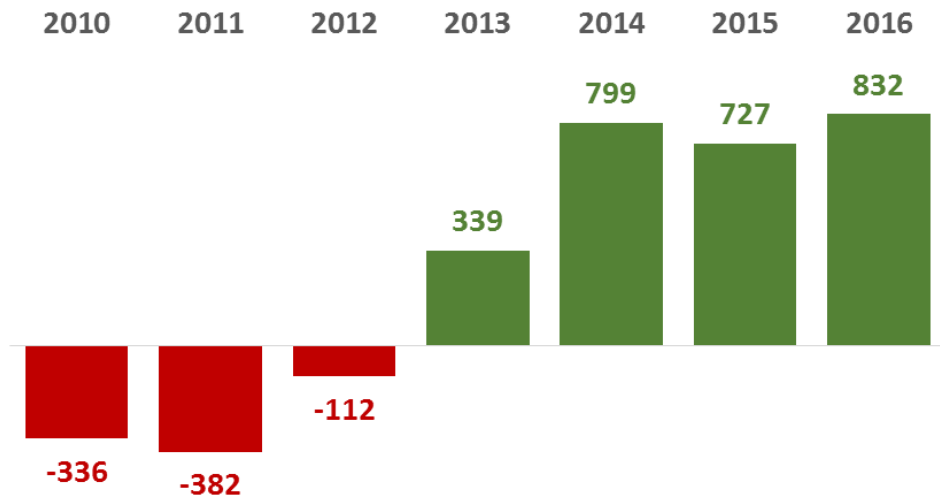
自2011年实行财务公平竞争规定以来，合计底线亏损（扣除转会费之后）下降了84%。

将近半数的顶级联赛（26/54）在2016年报告了合计底线利润，为历史新高

# 俱乐部经营性利润中期趋势正在改善

为了解欧洲俱乐部的盈利能力（亏损情况），我们采用了两个不同指标。第一个是经营性利润，可以衡量俱乐部创造利润并将其重新投入转会和融资活动的基本能力。第二个是税后净利润，我们也称之为“底线利润”，是扣除所有成本和损益之后的最后结果。本章节首先介绍中期趋势，然后从欧洲、联赛和俱乐部三个层面分析2016财年的俱乐部最新业绩。

欧洲合计经营性利润（单位：百万欧元）



2016财年再次见证了俱乐部基本盈利能力的大幅提高，欧洲俱乐部足球的经营性利润已经连续三年处于较高水平。事实上，2016财年的经营性利润达到8.32亿欧元，创下最高纪录。<sup>\*</sup> 在过去三年中，欧洲俱乐部已经产生了超过23亿欧元的经营性利润。这可与2010年到2012年间发生的高达8亿欧元的合计经营性亏损相提并论。

<sup>\*</sup> 欧足联2008年开始收集欧洲俱乐部详细数据，2016年的数据明显为2008年以来最好的。德勤收集并分析了最大型联赛20年来的合计数据（在过去20年中，这些联赛的营收和成本占顶级联赛总数的近70%）。这些联赛的2016年经营性利润是历史最高纪录的两倍以上，1996年之前的合计营收所带来的经营性利润无法与2016年相比。我们据此得出2016年合计经营性利润为欧洲足球史上最高。

# 自实施财务公平竞争规定以来的6年中，欧洲俱乐部底线亏损缩减情况

此处及本报告其他部分涉及的亏损，无论是指单个俱乐部亏损，还是联赛或欧洲合计亏损，均为经过审计的税后财务报表亏损，有时被称作“底线亏损”，仅经过未兑现的外汇盈亏调整。这不同于盈亏平衡结果，后者包含各类调整，例如剔除与青少年足球、社区活动和基础设施方面的良性投资相关的成本，剔除特定税款，对关联交易进行公允价值评估。为努力达到盈亏平衡目标，俱乐部往往愿意提高底线盈利能力。

## 欧洲合计底线亏损

2016财年，考虑转会、非经营性、融资、税收和撤资活动后的净底线亏损共计2.69亿欧元。仅为实行财务公平竞争计划前的数据（2011财年）的16%。重要的是，造成底线亏损大幅降低的主要因素是经营性活动产生的基本利润，而不是其他经营后项目的临时变动。

从经营性结果到底线净结果

经营性利润/  
亏损

+

转会收入/成本

+

资产撤资带来的  
收益/亏损

+

非经营性  
收入/成本

+

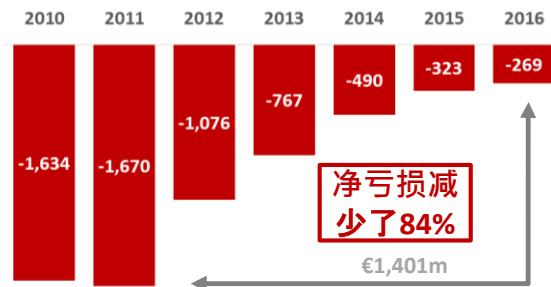
融资收益/亏损  
(排除外汇影响)

+

税务收入/成本

=

净底线利润/亏损



# 盈利联赛数量创历史新高

更多国家的顶级联赛实现了盈利

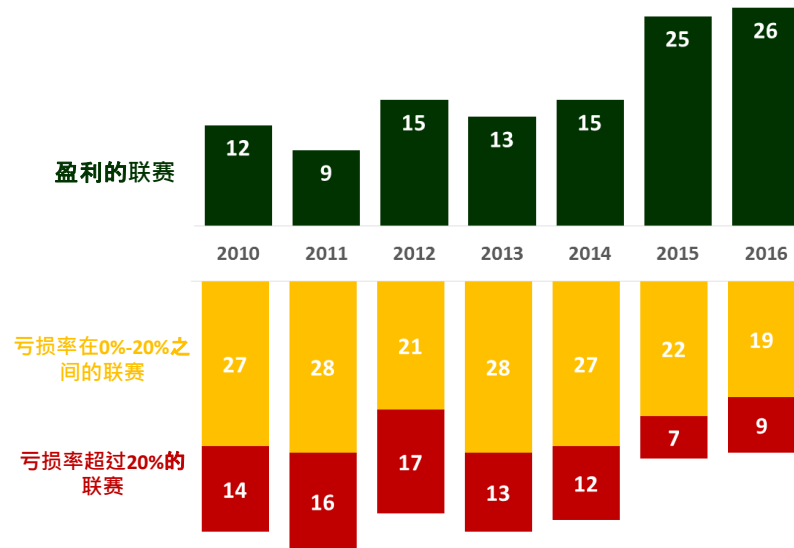
尽管2015财年的分析数据凸显出财务公正竞争规定有效降低了大规模重复性俱乐部亏损，此处的图表则展示了欧洲范围内更广泛的进步。2016财年，26个联赛报告了利润（联赛内俱乐部合计盈/亏），数量为历史最高，表明上一年出现的明显改善不是昙花一现。

盈亏平衡规则是财务公平竞争的核心内容，虽然不直接针对成本和收入在500万欧元以下的中小型俱乐部，但财务公平竞争会对这些俱乐部产生其他直接或间接影响。直接影响为，欧足联和俱乐部财务监管机构会关注所有欧足联赛事参赛俱乐部的详细财务数据，并且定期重点审查所有逾期应付账款。间接影响为，财务公平竞争加强了对俱乐部财务情况、所有者和董事行为的审查。此外，塞浦路斯等国家还根据本国俱乐部的财务活动情况，制定了自己的财务公平竞争规定。

顶级联赛出现严重亏损的国家数量大幅下降

2015财年，7个顶级联赛的俱乐部合计亏损率在20%及以上，2016财年增加到9个，但仍然远远低于历史水平。亏损率达到20%就意味着，俱乐部每获利5欧元，就要支出至少6欧元。2009财年亏损率超过20%的联赛数量为17，为历史最高水平；2015财年之前的最低纪录为13，出现在2013财年和2014财年。

联赛盈利能力变化情况 - 联赛数量（2010财年-2016财年）



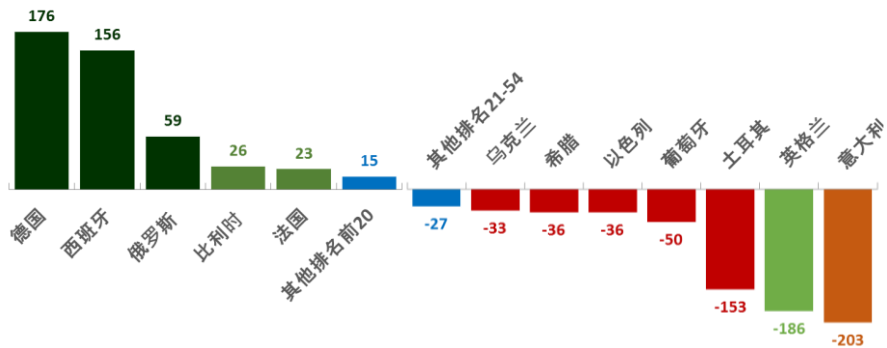
# 20大联赛之间相对盈利能力

## 20大联赛的利润率和亏损率

欧洲俱乐部的基本及底线盈利能力均明显改善，但各联赛之间仍存在较大差距。以下条形图显示了2016财年的2.69亿净亏损的主要来源，而散点图则列出了20大联赛各自的经营性和底线盈利能力。

20大联赛俱乐部的合计经营性利润率从2015财年的4.9%上涨到2016财年的5.6%，考虑转会和融资活动后，底线亏损率为1.2%。20大联赛分为两类，10个联赛报告了底线利润，10个报告了底线亏损。

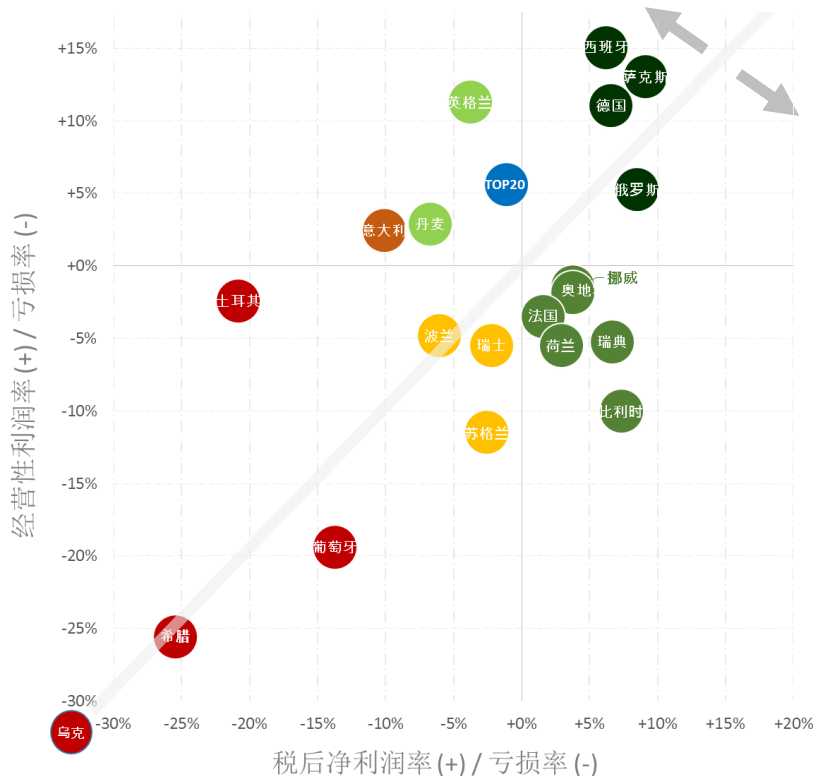
联赛底线利润和亏损（单位：百万欧元）



条形图显示，三个国家造成了2016财年欧洲大部分的净亏损。意大利和土耳其俱乐部在2016财年的情况与上一财年相似，尽管亏损率分别下降了30%和25%。还有英格兰俱乐部，自2015财年报告底线盈利后，又在2016年报告了1.86亿欧元的合计亏损，一些高额一次性成本和薪资增长（尽管预期2017财年电视转播营收将上涨）是造成该亏损的原因。下两页关注各联赛俱乐部的盈利情况，强调了会计分析的局限性，以及由此寻找一般规律时需注意的事项，一个例子就是英格兰和意大利的大部分俱乐部，它们都在今年报告了利润。

## 20大联赛的经营性利润率和净利润率

灰线右侧的联赛的净转会利润足以支付融资、税务和撤资方面的净成本。灰线左侧的联赛恰恰相反，它们的经营性利润率好于底线利润率。





# 排名20开外的联赛的相对盈利能力

## 排名21-54位联赛的经营性盈利能力

欧洲整体经营性利润上升，净亏损下降，但各国情况各异。

在排名20开外的34个联赛中，只有10个在2016财年实现了合计基本经营性利润，薪资平均达到营收的73%，而且与财力最雄厚的联赛相比，用于支付其他经营性成本（主要为固定成本）的营收更少。

从20大联赛之外的393个俱乐部的合计数据来看，2015财年出现负经营性利润率（14%），但2016财年的经营性利润达到营收的23%。对比排名前20位的联赛，这些联赛对资助方、转会利润和欧足联俱乐部比赛奖金的依赖程度不断提高，导致财务业绩的波动幅度逐年加大。

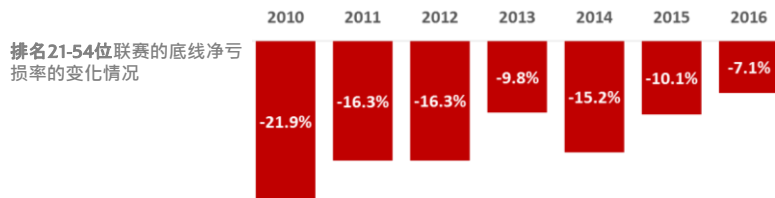
没有任何联赛接近左上象限，该象限代表经营性利润和底线亏损。

## 排名21-54位联赛的底线净盈利能力

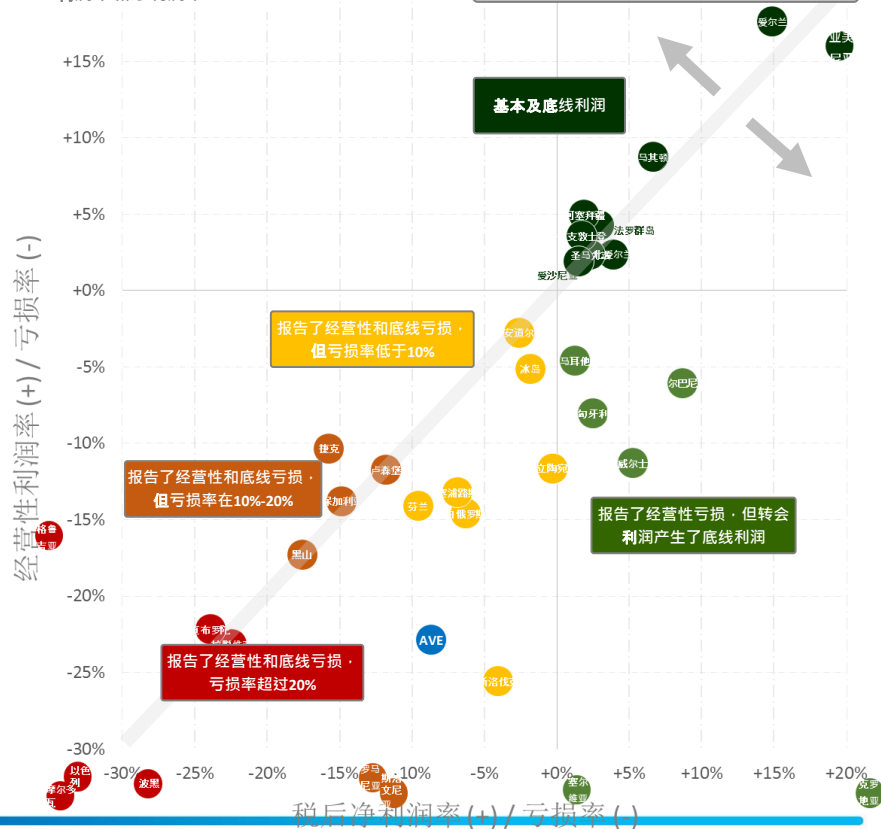
在净利润层面，考虑转会、非经营性、融资、税务和撤资活动后，排名20开外的34个联赛中，有15个在2016财年报告了合计利润。其中10个联赛同时报告了经营性利润和净利润，6个联赛（阿尔巴尼亚、克罗地亚、匈牙利、马耳他、塞尔维亚和威尔士）通过转会利润扭转经营性亏损，实现底线利润。

六个国家的俱乐部在2016财年盈亏平衡方面较差，净亏损率超过20%。格鲁吉亚、以色列和摩尔多瓦在2016财年的亏损率都超过30%。

从这些联赛的393个俱乐部的合计数据来看，2016财年产生了7.1%的底线亏损率，较上一年度明显改善。



## 排名21-54位联赛的经营性利润率和净利润率

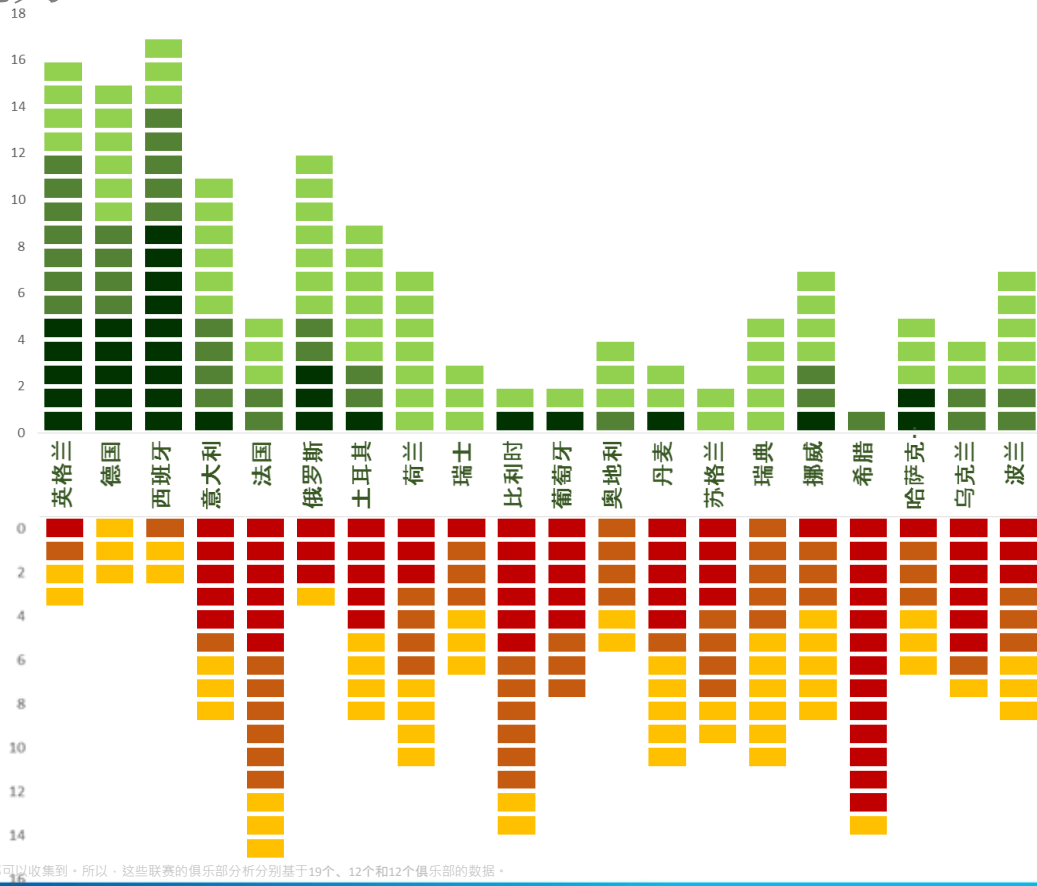
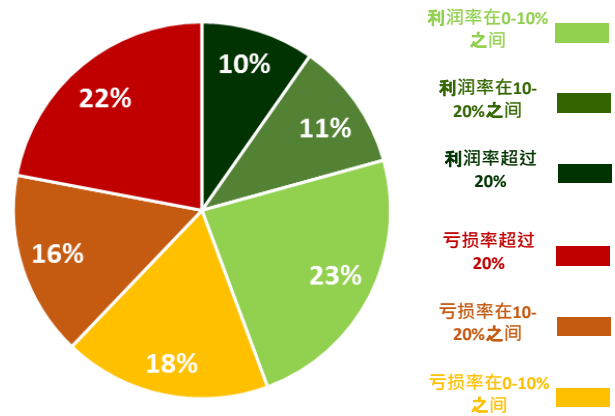


# 20大联赛基本经营性盈利能力

20大联赛的经营性利润和亏损\*

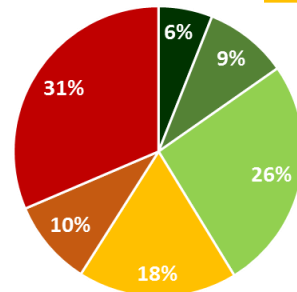
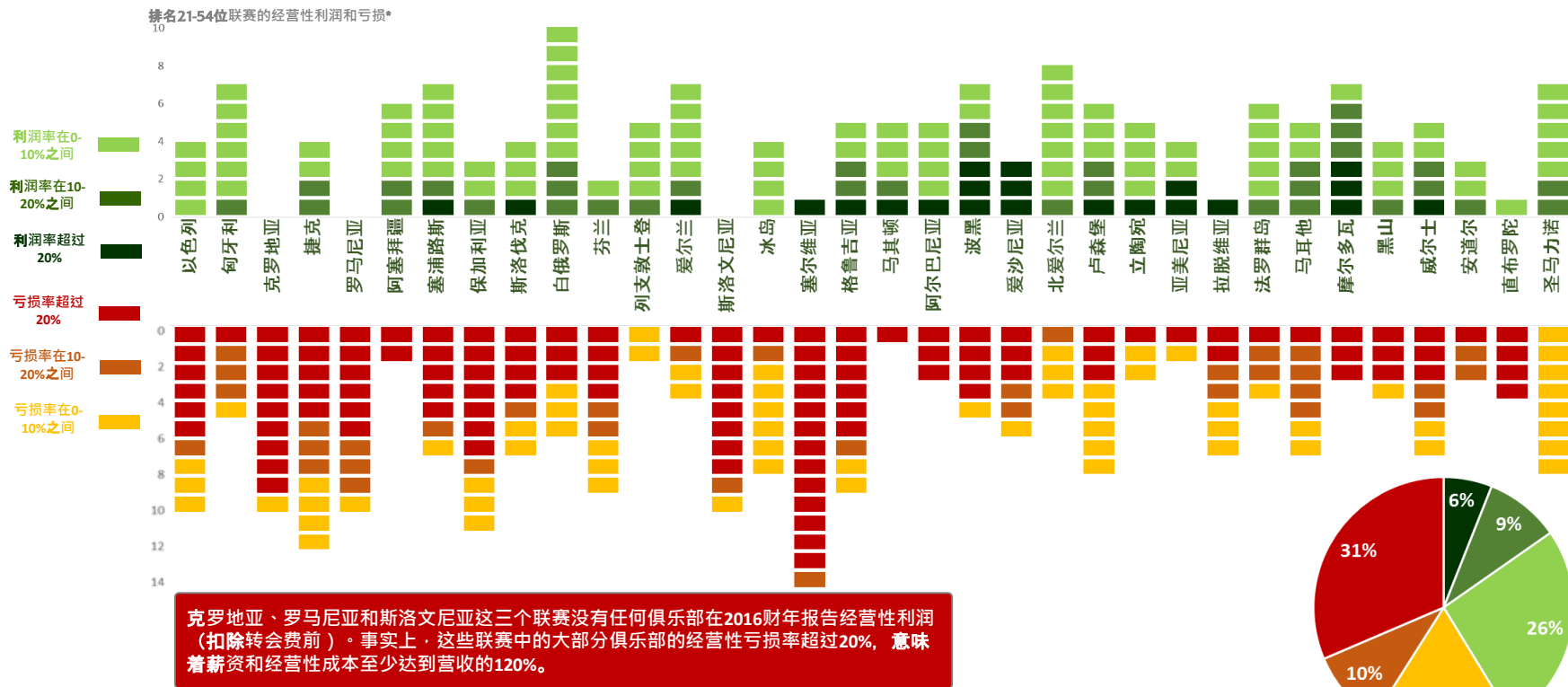
整体而言，2016财年，20大联赛中有44%的俱乐部报告了经营性利润，与2014财年基本持平，但远高于2011年财务公平竞争规则实行之前的水平，当年仅有35%的俱乐部报告了基本经营性利润。

英格兰、德国、西班牙、意大利和俄罗斯的大部分俱乐部都实现了经营性利润，尽管其余20大联赛的大多数俱乐部都发生经营性亏损，并且依赖人才发展带来的转会利润来实现盈利能力。



\*除了1个意大利俱乐部、2个乌克兰俱乐部和6个葡萄牙俱乐部以外，本页所分析的20大联赛中的所有其他俱乐部的数据都可以收集到。所以，这些联赛的俱乐部分析分别基于19个、12个和12个俱乐部的数据。

# 20大联赛之外的基本盈利能力

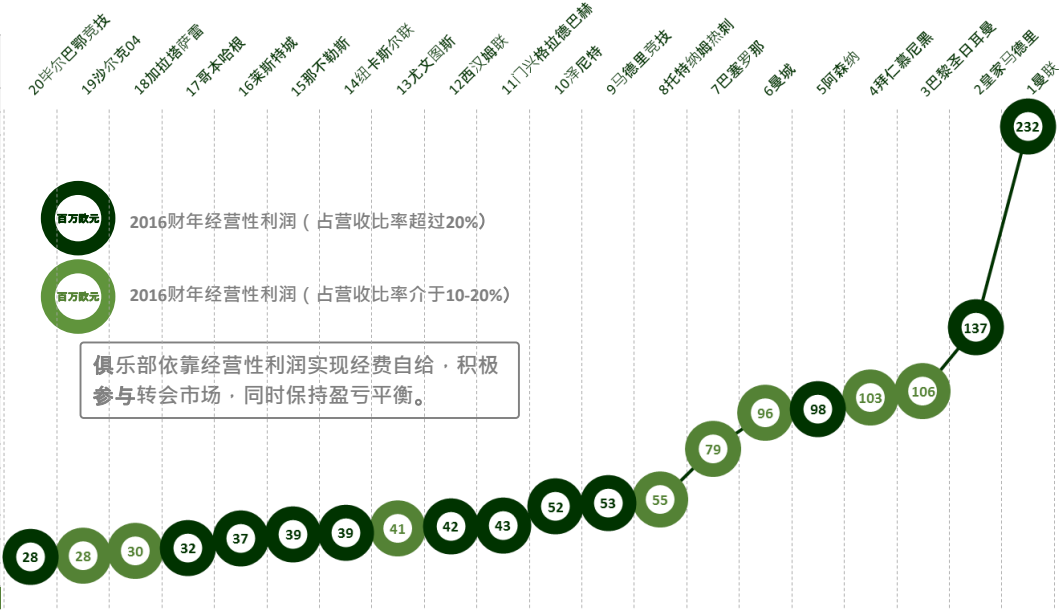


\* 本页所分析的大部分联赛的所有俱乐部以及排名21-54位联赛的366家俱乐部（共393家）的数据都可以收集到。数据最不完整的是直布罗陀（10家俱乐部中的5家）、马其顿（10家中的6家）、黑山（12家中的8家）以及罗马尼亚（18家中的14家）。

# 20大俱乐部经营性利润

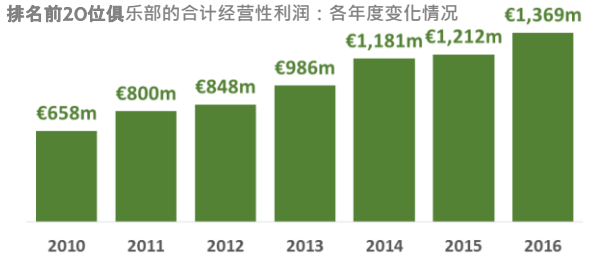
经营性利润排名前20位的俱乐部

| 排名   | 俱乐部     | 国家/地区 | 16财年经营<br>性利润 | 经营性利<br>润率 | 16财年营<br>收排名 | 财年中欧足联比赛     | 过去6个赛<br>季经营性<br>利润频率 |
|------|---------|-------|---------------|------------|--------------|--------------|-----------------------|
| 1    | 曼联      | 英格兰   | €232m         | 34%        | 1            | 欧冠小组赛/欧联杯16强 | 6x                    |
| 2    | 皇家马德里   | 西班牙   | €137m         | 22%        | 3            | 欧冠决赛         | 6x                    |
| 3    | 巴黎圣日耳曼  | 法国    | €106m         | 20%        | 5            | 欧冠四分之一决赛     | 6x                    |
| 4    | 拜仁慕尼黑   | 德国    | €103m         | 17%        | 4            | 欧冠半决赛        | 6x                    |
| 5    | 阿森纳     | 英格兰   | €98m          | 21%        | 7            | 欧冠16强        | 6x                    |
| 6    | 曼城      | 英格兰   | €96m          | 18%        | 6            | 欧冠半决赛        | 4x                    |
| 7    | 巴塞罗那    | 西班牙   | €79m          | 13%        | 2            | 欧冠四分之一决赛     | 6x                    |
| 8    | 托特纳姆热刺  | 英格兰   | €55m          | 19%        | 12           | 欧联杯16强       | 6x                    |
| 9    | 马德里竞技   | 西班牙   | €53m          | 23%        | 14           | 欧冠决赛         | 6x                    |
| 10   | 泽尼特     | 俄罗斯   | €52m          | 29%        | 21           | 欧冠16强        | 5x                    |
| 11   | 门兴格拉德巴赫 | 德国    | €43m          | 28%        | 28           | 欧冠小组赛        | 6x                    |
| 12   | 西汉姆联    | 英格兰   | €42m          | 22%        | 19           | 欧联杯第三轮资格赛    | 5x                    |
| 13   | 尤文图斯    | 意大利   | €41m          | 12%        | 10           | 欧冠16强        | 4x                    |
| 14   | 纽卡斯尔联   | 英格兰   | €39m          | 23%        | 23           |              | 6x                    |
| 15   | 那不勒斯    | 意大利   | €39m          | 27%        | 31           | 欧联杯32强       | 6x                    |
| 16   | 莱斯特城    | 英格兰   | €37m          | 21%        | 22           |              | n/a                   |
| 17   | 哥本哈根    | 丹麦    | €32m          | 44%        | 65           | 欧冠小组赛        | 5x                    |
| 18   | 加拉塔萨雷   | 土耳其   | €30m          | 19%        | 27           | 欧冠小组赛/欧联杯32强 | 2x                    |
| 19   | 沙尔克04   | 德国    | €28m          | 13%        | 17           | 欧联杯32强/欧冠小组赛 | 6x                    |
| 20   | 毕尔巴鄂竞技  | 西班牙   | €28m          | 24%        | 42           | 欧联杯四分之一决赛    | 5x                    |
| 1-20 | 平均      |       | €68m          | 22%        | 18           | 欧冠 12x       | 5.4x                  |
| 1-20 | 合计      |       | €1,369m       | 21%        | 前10中的8       | 无欧冠/欧联杯 2x   | 102x                  |



2016财年，经营性利润最高的7家俱乐部同时也是营收最高的7家俱乐部。曼联在这些俱乐部中排第一，已连续两年打破上一年度的俱乐部经营性利润最高纪录。

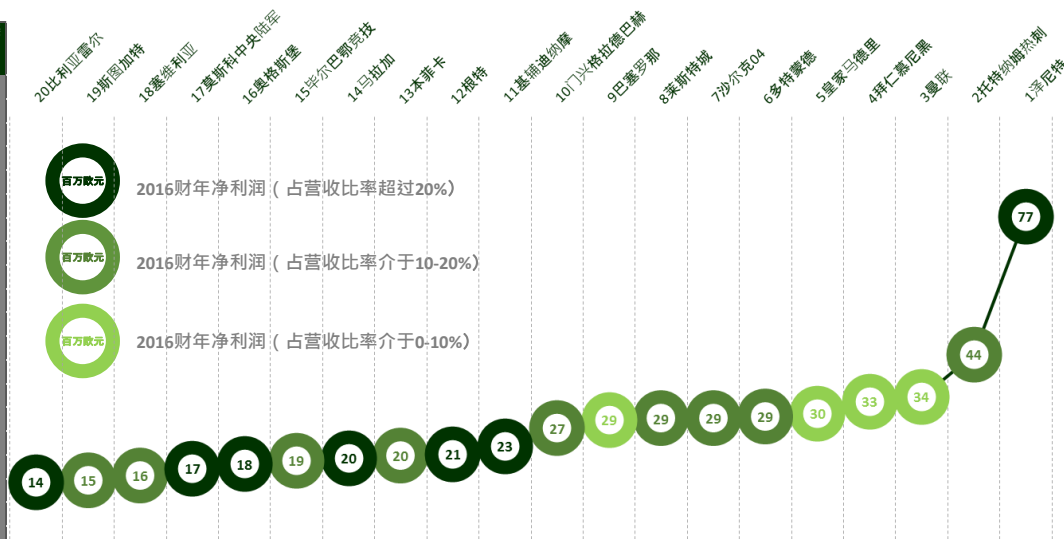
榜单上的大部分俱乐部在前6个赛季的每个赛季中都产生了利润，凸显了顶级俱乐部的基本盈利能力正在逐年增强，因为营收增长仅有部分被薪资和其他经营性成本所消耗。观察右图即可发现这点，该图展示了顶级俱乐部的经营性利润的年同比增长情况。在过去两个周期，排名前20位俱乐部的合计经营性利润从6.58亿欧元上涨至13.69亿欧元，增加了1倍以上。这些经营性利润拉动了转会支出的增长，让欧洲众多其他俱乐部能够支付高额薪资，管理经营性赤字，并实现收支平衡。



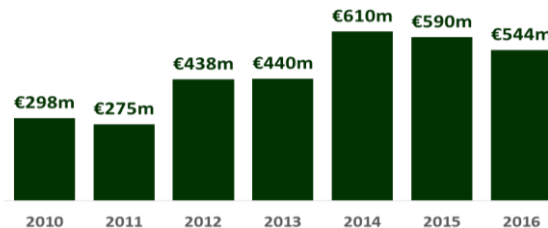
# 排名前20位俱乐部的底线利润

净利润排名前20位的俱乐部\*

| 排名      | 俱乐部     | 国家/地区 | 16财年净利润 | 净利润率 | 16财年营收排名 | 财年中欧足联比赛     | 过去6个赛季净利润频率 |
|---------|---------|-------|---------|------|----------|--------------|-------------|
| 1       | 泽尼特     | 俄罗斯   | €77m    | 42%  | 21       | 欧冠16强        | 3           |
| 2       | 托特纳姆热刺  | 英格兰   | €44m    | 16%  | 12       | 欧联杯16强       | 5           |
| 3       | 曼联      | 英格兰   | €34m    | 5%   | 1        | 欧冠小组赛/欧联杯16强 | 4           |
| 4       | 拜仁慕尼黑   | 德国    | €33m    | 6%   | 4        | 欧冠半决赛        | 6           |
| 5       | 皇家马德里   | 西班牙   | €30m    | 5%   | 3        | 欧冠决赛         | 6           |
| 6       | 多特蒙德    | 德国    | €29m    | 10%  | 11       | 欧联杯四分之一决赛    | 5           |
| 7       | 沙尔克04   | 德国    | €29m    | 13%  | 17       | 欧联杯32强/欧冠小组赛 | 5           |
| 8       | 莱斯特城    | 英格兰   | €29m    | 17%  | 22       |              | 2           |
| 9       | 巴塞罗那    | 西班牙   | €29m    | 5%   | 2        | 欧冠四分之一决赛     | 5           |
| 10      | 门兴格拉德巴赫 | 德国    | €27m    | 17%  | 28       | 欧冠小组赛        | 5           |
| 11      | 基辅迪纳摩   | 乌克兰   | €23m    | 65%  | 114      | 欧冠16强        | 4           |
| 12      | 根特      | 比利时   | €21m    | 30%  | 73       | 欧冠16强        | 4           |
| 13      | 本菲卡     | 葡萄牙   | €20m    | 16%  | 39       | 欧冠四分之一决赛     | 3           |
| 14      | 马拉加     | 西班牙   | €20m    | 35%  | 84       |              | 3           |
| 15      | 毕尔巴鄂竞技  | 西班牙   | €19m    | 17%  | 45       | 欧联杯四分之一决赛    | 5           |
| 16      | 奥格斯堡    | 德国    | €18m    | 23%  | 59       | 欧联杯32强       | 5           |
| 17      | 莫斯科中央陆军 | 俄罗斯   | €17m    | 33%  | 92       | 欧冠小组赛        | 1           |
| 18      | 塞维利亚    | 西班牙   | €16m    | 13%  | 41       | 欧冠小组赛/欧联杯决赛  | 5           |
| 19      | 斯图加特    | 德国    | €15m    | 15%  | 54       |              | 2           |
| 20      | 比利亚雷亚尔  | 西班牙   | €14m    | 24%  | 61       | 欧联杯半决赛       | 2           |
| 1-20 平均 |         |       | €27m    | 20%  | 39       | 欧冠 11x       | 70%         |
| 1-20 合计 |         |       | €544m   | 12%  | 前10中的4   | 无欧冠/欧联杯 3x   | 81          |



排名前20位俱乐部的合计底线利润：各年度变化情况

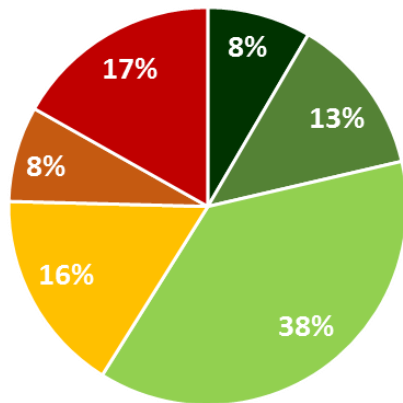
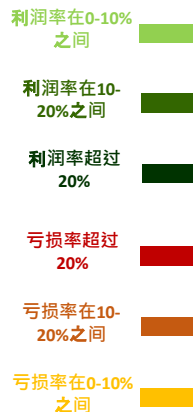


泽尼特的净利润为7,700万欧元，创下第三高的利润纪录，主要来自高额的转会净利润。前20名榜单包括6家德国俱乐部、6家西班牙俱乐部、3家英格兰俱乐部和来自其他联赛的5家俱乐部。来自其他联赛的这5家俱乐部都通过转会获得净收入。而前3个联赛有一半以上的俱乐部报告了净利润，尽管转会产生了净成本。

对于排名前20位的俱乐部，有半数都在2016财年参与了欧冠。尽管今年上榜俱乐部一般都会报告净利润（过去6年中有70%的概率），只有3家俱乐部在过去6年每年都报告净利润，它们是拜仁、皇家马德里和多特蒙德。

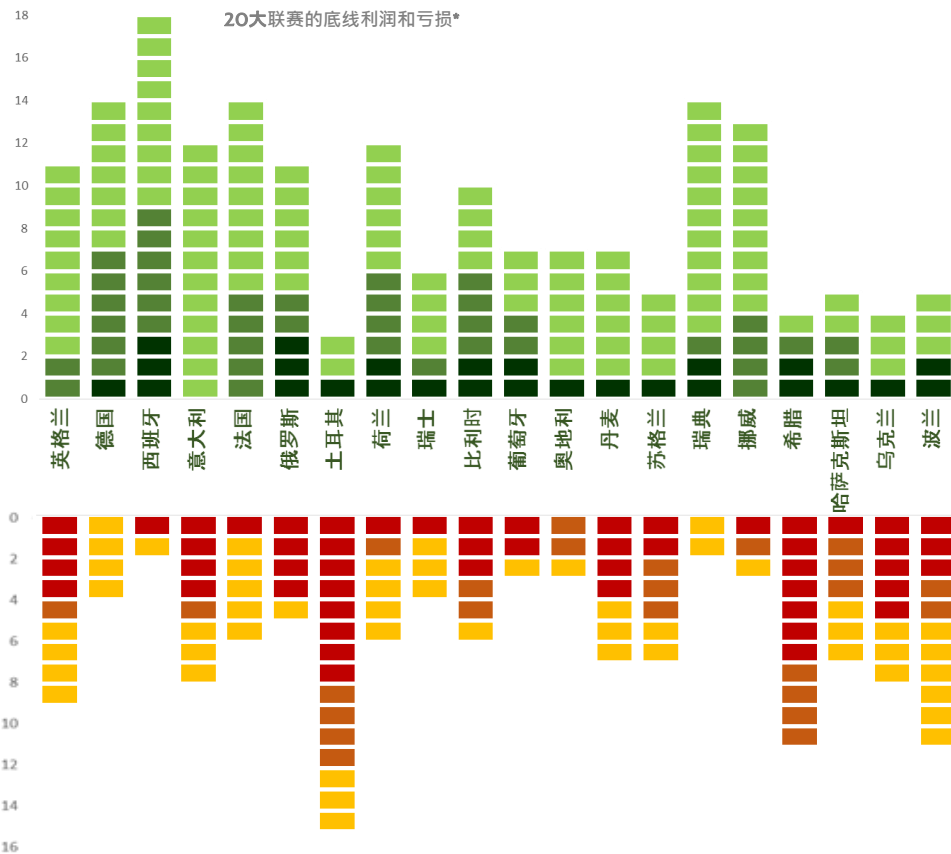
# 排名前20位联赛的底线利润

去年的报告揭示了排名前20位联赛有超过半数(51%)的俱乐部首次报告了底线利润。2016财年延续了这一积极趋势，有59%的俱乐部报告了底线利润。这是一个巨大进步。在考虑盈利和亏损俱乐部的比例时，需要从俱乐部足球的背景出发，也就是大多数俱乐部把盈亏平衡看做希望，而不是当成预期，相比之下，大多数商业活动的中心目标都是实现稳定的利润率。



英格兰和西班牙顶级联赛的盈利能力出现明显好转，共有11个英格兰顶级俱乐部和18个西班牙顶级俱乐部在2016财年实现利润。\* 相比之下，2010财年仅仅有4个英格兰俱乐部报告了底线利润，2011财年仅仅有7个西班牙俱乐部报告了底线利润。

20大联赛的底线利润和亏损\*

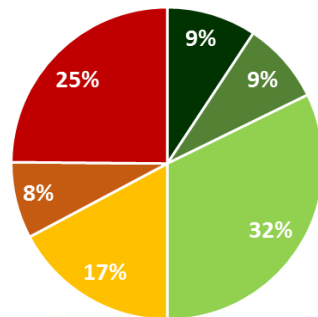
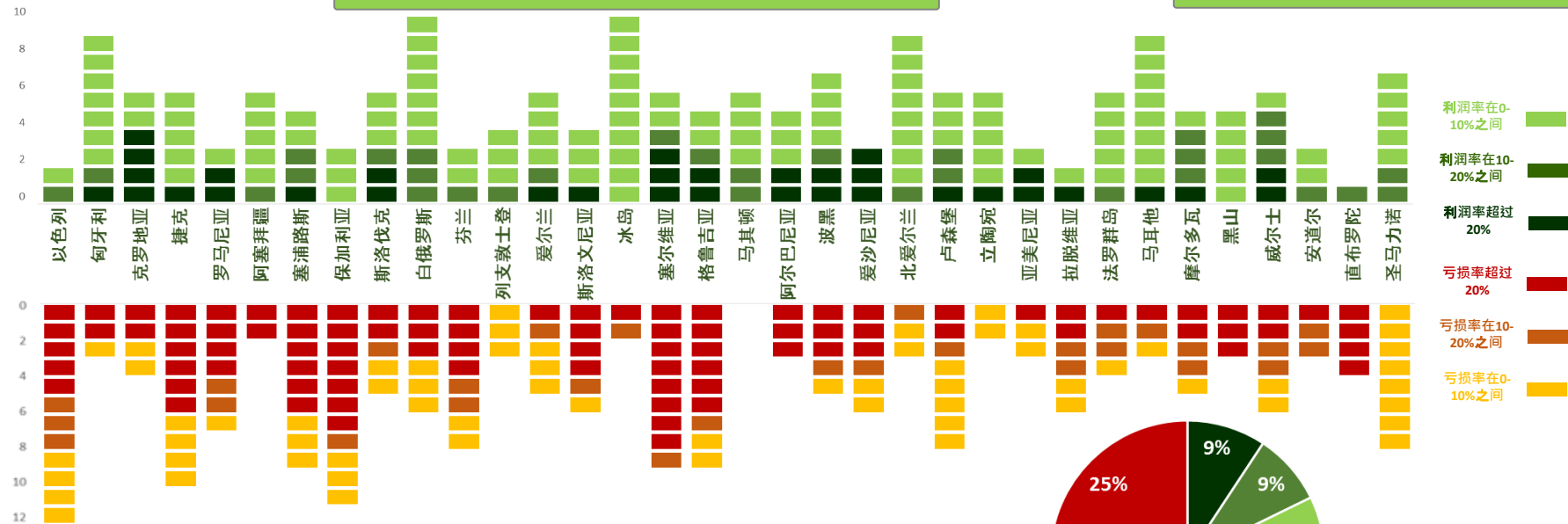


\* 除了1个希腊俱乐部和8个葡萄牙俱乐部以外，本页所分析的20大联赛中的所有其他俱乐部的数据都可以收集到。所以，这些联赛的俱乐部分析分别基于15个和10个俱乐部的数据。此外，该分析使用了一个西班牙俱乐部的2015财年数据。



# 20大联赛之外底线利润

排名21-54位联赛的净利润和净亏损





章节

10

资产负债表

# 资产负债表要点

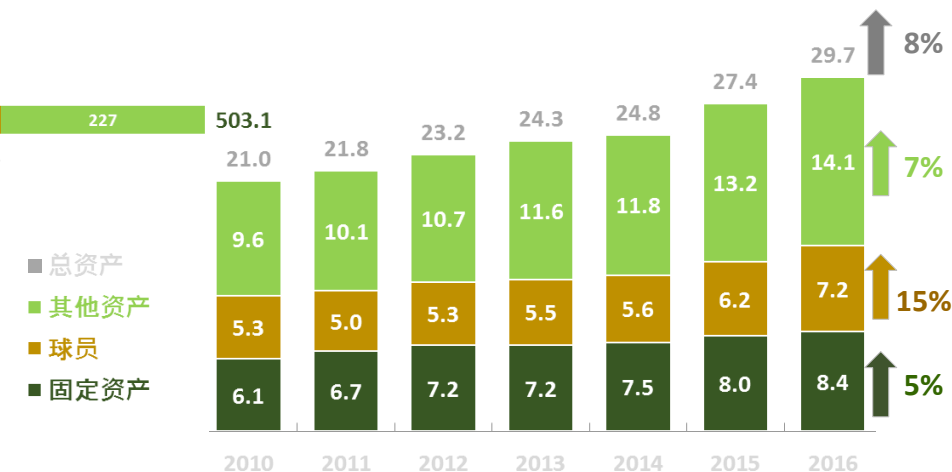
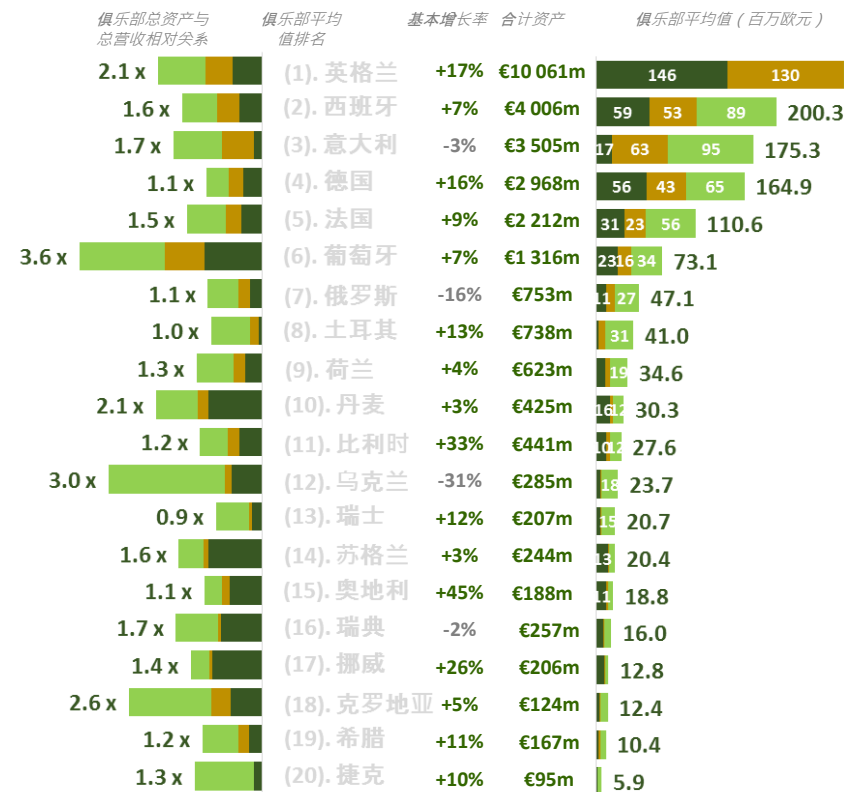
2016年，俱乐部对场馆、训练设施和其他固定资产的投资突破10亿欧元，这在历史上是首次。

俱乐部净债务继续下降，2011年引入财务公平竞争规定之前，净债务占营收百分比为65%，2015年的百分比为40%，2016年进一步降至35%。

俱乐部净资产（资产>负债和债务）连续6年增长，自实施财务公平竞争规定以来增加一倍以上，达到67亿欧元

# 所有资产类别都在增长

俱乐部平均资产排名前20位的联赛



欧洲顶级俱乐部资产的变化情况 (单位: 百万欧元)

2016财年欧洲俱乐部足球的资产基价都跃增8%以上，目前达到300亿欧元。自2010年开始推行财务公平竞争规定以来，资产负债表的固定资产价值增加23亿欧元，主要涉及场馆、训练设施和其他基础设施。

不同联赛的资产价值相对于营收的比例差异显著

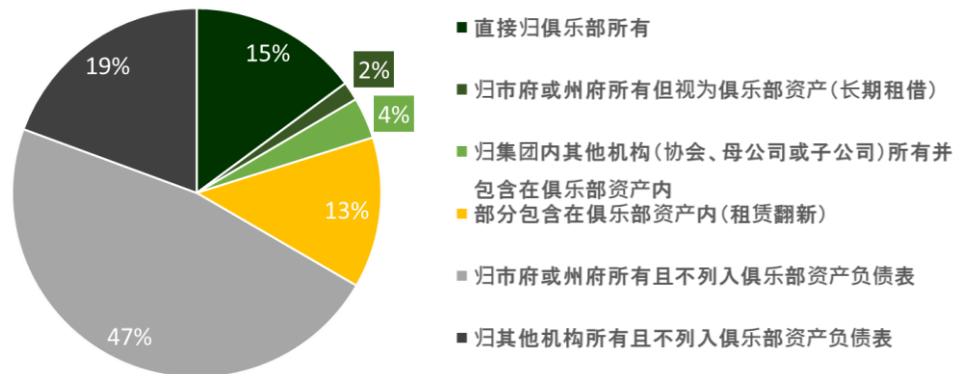
在不同俱乐部和联赛之间，俱乐部资产价值和相对于营收的比例差别显著。英格兰俱乐部资产占全欧洲俱乐部资产的1/3以上，其资产相对于营收比例达到2.1，相对较高。葡萄牙、乌克兰和丹麦联赛的俱乐部资产基价相当于年营收的两倍以上。

# 欧洲俱乐部场馆所有权仅为20%

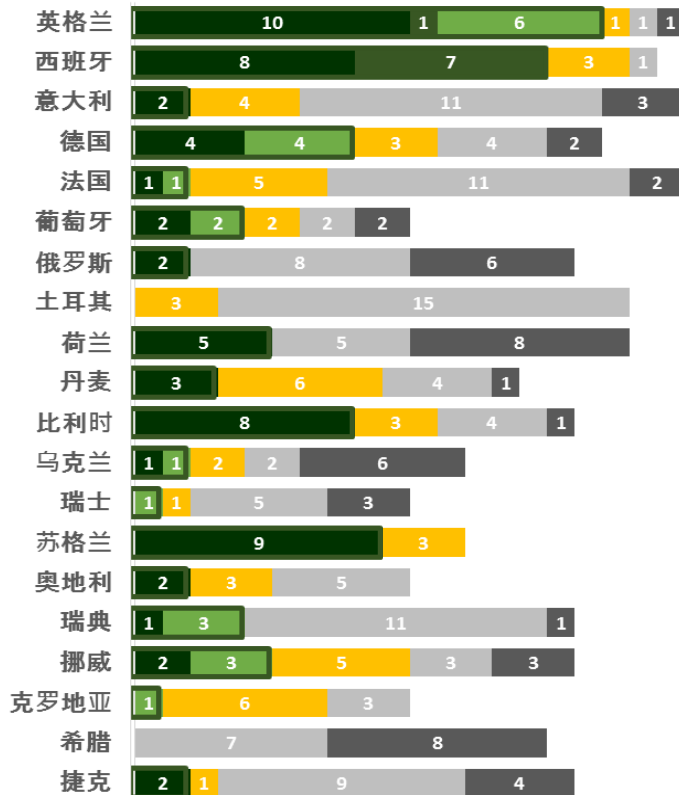
顶级俱乐部场馆所有权

对大多数欧洲俱乐部来说，拥有场馆仍然不是普遍现象，而仅仅是特例。总共只有15%的欧洲顶级俱乐部直接拥有场馆，仅21%在其资产负债表上列出了场馆项目。只有4个顶级联赛中的一部分俱乐部在资产负债表上列出场馆项目：英格兰（20家俱乐部中的17家）、北爱尔兰（12家中的7家）、苏格兰（12家中的9家）以及西班牙（20家中的15家）。

顶级俱乐部场馆所有权



俱乐部平均资产前20强联赛的场馆所有权







# 场馆投资创历史新高

2010年至2016年之间有形固定资产的账目价值增加了5,000万欧元\*

| 排名 | 俱乐部名称   | 国家/地区 | 2016年有形固定资产 | 2016年相比2010年增加 | 扩张类型         | 2016年固定资产增加 |
|----|---------|-------|-------------|----------------|--------------|-------------|
| 1  | 里昂      | 法国    | €421m       | €401m          | 新球场          | €108m       |
| 2  | 曼城      | 英格兰   | €541m       | €262m          | 球场重新开发，新训练中心 | €27m        |
| 3  | 拜仁慕尼黑   | 德国    | €260m       | €236m          | 球场变为俱乐部财产    | €21m        |
| 4  | 托特纳姆热刺  | 英格兰   | €385m       | €221m          | 新球场建设中，新训练中心 | €108m       |
| 5  | 多特蒙德    | 德国    | €188m       | €160m          | 球场变为俱乐部财产    | €10m        |
| 6  | 波尔图     | 葡萄牙   | €140m       | €137m          | 球场变为俱乐部财产    | €3m         |
| 7  | 马德里竞技   | 西班牙   | €141m       | €133m          | 新球场建设中       | €82m        |
| 8  | 莫斯科中央陆军 | 俄罗斯   | €131m       | €131m          | 新球场          | €27m        |
| 9  | 勒沃库森    | 德国    | €109m       | €99m           | 球场变为俱乐部财产    | €3m         |
| 10 | 尤文图斯    | 意大利   | €161m       | €92m           | 新球场          | €9m         |
| 11 | 沙尔克04   | 德国    | €97m        | €84m           | 球场变为俱乐部财产    | €6m         |
| 12 | 霍芬海姆    | 德国    | €83m        | €79m           | 新球场          | €2m         |
| 13 | 巴黎圣日耳曼  | 法国    | €79m        | €76m           | 球场翻修，新训练中心   | €21m        |
| 14 | 利物浦     | 英格兰   | €173m       | €69m           | 球场重新开发       | €90m        |
| 15 | 汉堡      | 德国    | €63m        | €61m           | 球场变为俱乐部财产    | €2m         |
| 16 | 维也纳迅速   | 奥地利   | €55m        | €54m           | 新球场          | €38m        |
| 17 | 皇家马德里   | 西班牙   | €334m       | €52m           | 升级球场，训练中心    | €0m         |
| 18 | 乌迪内斯    | 意大利   | €51m        | €51m           | 球场重新开发       | €46m        |

俱乐部投资变化情况（固定资产增加）单位：百万欧元

自跟踪数据以来，欧洲顶级俱乐部的固定资产投资首次超过10亿欧元（2016财年）。

这10亿欧元用于增建新固定资产，主要是场馆、训练设施和综合体，远超2015财年的9.96亿欧元投资额以及2014财年的6.7亿欧元投资额。

这11家俱乐部在2016财年的新固定资产投资额都超过了2,000万欧元，其中2家俱乐部将资产价值转入俱乐部。2016财年投资额最高的是里昂和托特纳姆热刺，二者都向固定资产投入1.08亿欧元，前者的新场馆已经竣工，后者的新场馆刚刚开工建造。

自从实行财务公平竞争规则以来的俱乐部投资额

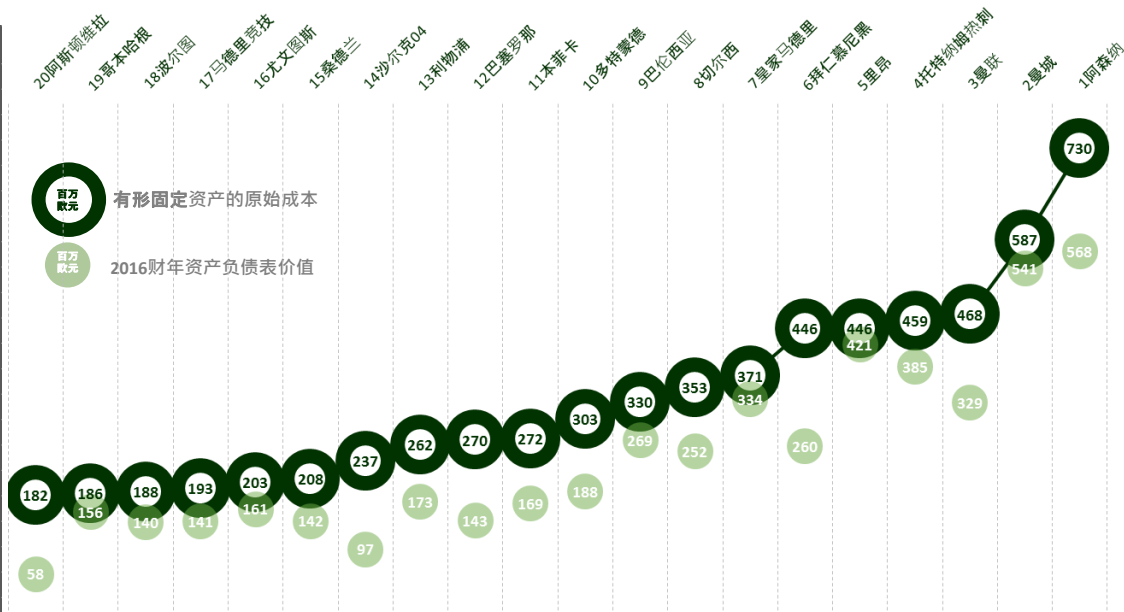
来自23个不同国家的总共50家俱乐部都在2010年至2016年末之间将有形固定资产的账面价值增加了至少1000万欧元。其中包括榜上的18家俱乐部，其固定资产账面价值增长了5,000万欧元以上，其中的12家俱乐部建设了新资产，6家已将场馆纳入俱乐部报告范围内。

\* 固定资产包括场馆、地皮、训练中心等其他设施、在建场馆和其他设施、汽车以及各类设备、装置和配件。在本报告中，“场馆投资”和“固定资产投资”这两个术语可以互换，因为场馆占固定资产中的绝大部分价值，依据是资产负债表固定资产排名前30强俱乐部都拥有自己的场馆，签订了长期融资租赁协议（可视为与拥有所有权相同），或者正在建造自己的场馆。

# 场馆和设施总投资额排名前20位的俱乐部

场馆/固定资产投资前20强俱乐部\*

| 排名   | 俱乐部    | 国家/地区 | 原始固定资产成本 | 资产负债表价值 | 折旧  | 资产成本对营收倍数 |
|------|--------|-------|----------|---------|-----|-----------|
| 1    | 阿森纳    | 英格兰   | €730m    | €568m   | 22% | 1.5 x     |
| 2    | 曼城     | 英格兰   | €587m    | €541m   | 8%  | 1.1 x     |
| 3    | 曼联     | 英格兰   | €468m    | €329m   | 30% | 0.7 x     |
| 4    | 托特纳姆热刺 | 英格兰   | €459m    | €385m   | 16% | 1.6 x     |
| 5    | 里昂     | 法国    | €446m    | €421m   | 6%  | 2.8 x     |
| 6    | 拜仁慕尼黑  | 德国    | €446m    | €260m   | 42% | 0.8 x     |
| 7    | 皇家马德里  | 西班牙   | €371m    | €334m   | 10% | 0.6 x     |
| 8    | 切尔西    | 英格兰   | €353m    | €252m   | 29% | 0.8 x     |
| 9    | 巴伦西亚   | 西班牙   | €330m    | €269m   | 18% | 2.8 x     |
| 10   | 多特蒙德   | 德国    | €303m    | €188m   | 38% | 2.0 x     |
| 11   | 本菲卡    | 葡萄牙   | €272m    | €169m   | 38% | 2.2 x     |
| 12   | 巴塞罗那   | 西班牙   | €270m    | €143m   | 47% | 0.4 x     |
| 13   | 利物浦    | 英格兰   | €262m    | €173m   | 34% | 0.6 x     |
| 14   | 沙尔克04  | 德国    | €237m    | €97m    | 59% | 1.1 x     |
| 15   | 桑德兰    | 英格兰   | €208m    | €142m   | 32% | 1.5 x     |
| 16   | 尤文图斯   | 意大利   | €203m    | €161m   | 21% | 0.6 x     |
| 17   | 马德里竞技  | 西班牙   | €193m    | €141m   | 27% | 0.8 x     |
| 18   | 波尔图    | 葡萄牙   | €188m    | €140m   | 25% | 2.5 x     |
| 19   | 哥本哈根   | 丹麦    | €186m    | €156m   | 16% | 2.5 x     |
| 20   | 阿斯顿维拉  | 英格兰   | €182m    | €58m    | 68% | 1.2 x     |
| 1-20 | 平均     |       | €335m    | €246m   | 26% | 1.4 x     |
| 1-20 | 合计     |       | €6'693m  | €4'927m | 26% | 1.0 x     |



2016财年的20强俱乐部中有8个来自英格兰，4个来自西班牙，3个来自德国，2个来自葡萄牙，丹麦、法国和意大利均有1个。这20家俱乐部场馆的资产负债表价值合计49亿欧元，在所有顶级俱乐部的有形固定资产价值中占很高比例（59%）。

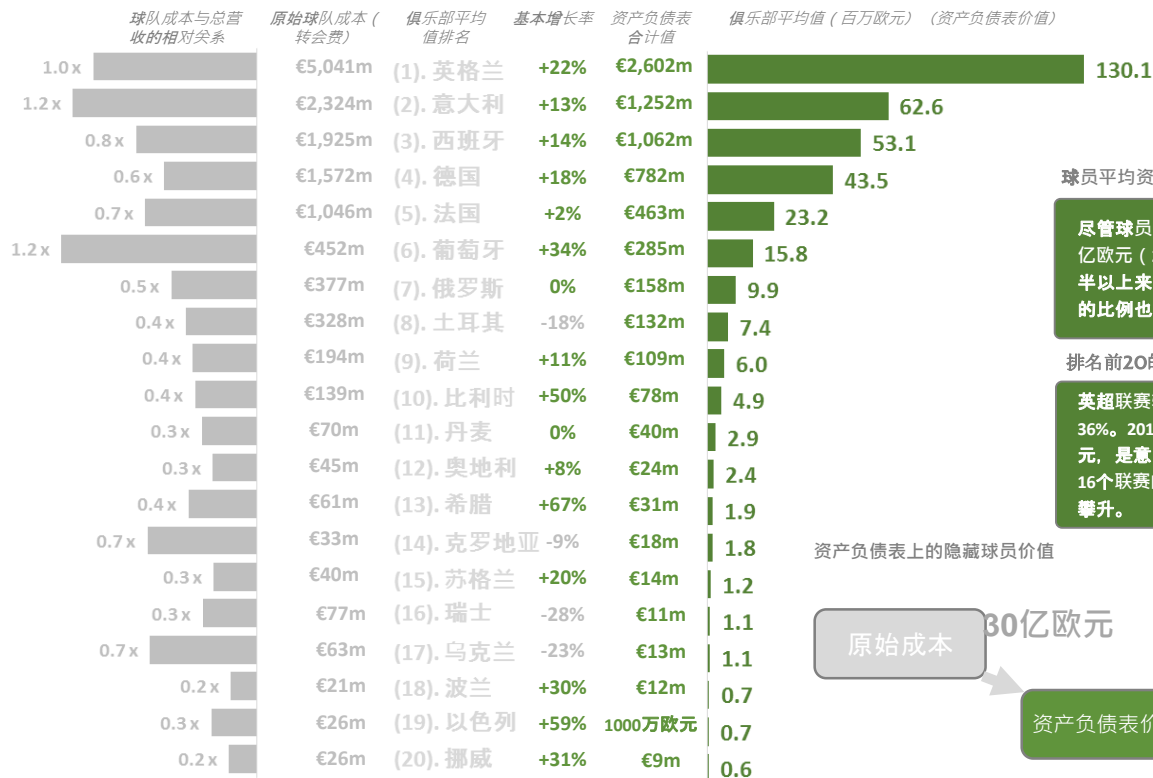
值得注意的是，营收排名前12位的俱乐部中有11家也是固定资产投资额排名前20的俱乐部，只有巴黎圣日耳曼属于例外。

有形固定资产的折旧水平受到资产年限的影响，也受到会计处理方法（资产减值期）和资产构成情况（场馆、土地等固定资产）的影响。对于里昂和曼城等在近期投资新场馆的俱乐部来说，资产负债表的价值和原始投资成本非常接近。

\* 固定资产包括场馆、地皮、训练中心等其他设施，在建场馆和其他设施、汽车以及各类设备、装置和配件。在本报告中，“场馆投资”和“固定资产投资”这两个术语可以互换，因为场馆占固定资产中的绝大部分价值。依据是资产负债表固定资产排名前30强俱乐部都拥有自己的场馆，签订了长期融资租赁协议（可视为与拥有所有权相同），或者正在建造自己的场馆。

# 各联赛球员资产

俱乐部球员平均资产负债表价值排名前20位的联赛



本报告章节中的数据均选自固定时间点（财年年末），并非最新数据。报告的转会章节或由足球机构或咨询机构发布的“转会市场报告”中的数据则更具时效性。尽管如此，本报告中的数据涵盖国内或跨国转会活动的全面市场数据，根据经过独立审计和验证的转会费得出，因此较为权威。

球员平均资产前20强联赛

尽管球员资产负债表价值总额为72亿欧元，但组建这些球队付出的原始转会费共计140亿欧元（2016财年年末）。\* 欧洲顶级联赛的累计转会支出和年末资产负债表价值有一半以上来自英格兰和意大利俱乐部。意大利、葡萄牙和英格兰的累计转会费与年度营收的比例也相对较高。

排名前20的市场

英超联赛转会支出继续走高，球员在资产负债表价值中的比例随之升高，从34%上升至36%。2016财年，英格兰俱乐部的资产负债表上的球员无形资产的平均价值达到1.3亿欧元，是意甲联赛（0.63亿欧元）的2倍以上，是德甲俱乐部的3倍。排名前20位联赛中的16个联赛的无形资产（球员）上涨，超过半数报告了两位数增长，反映了转会费的攀升。

资产负债表上的隐藏球员价值



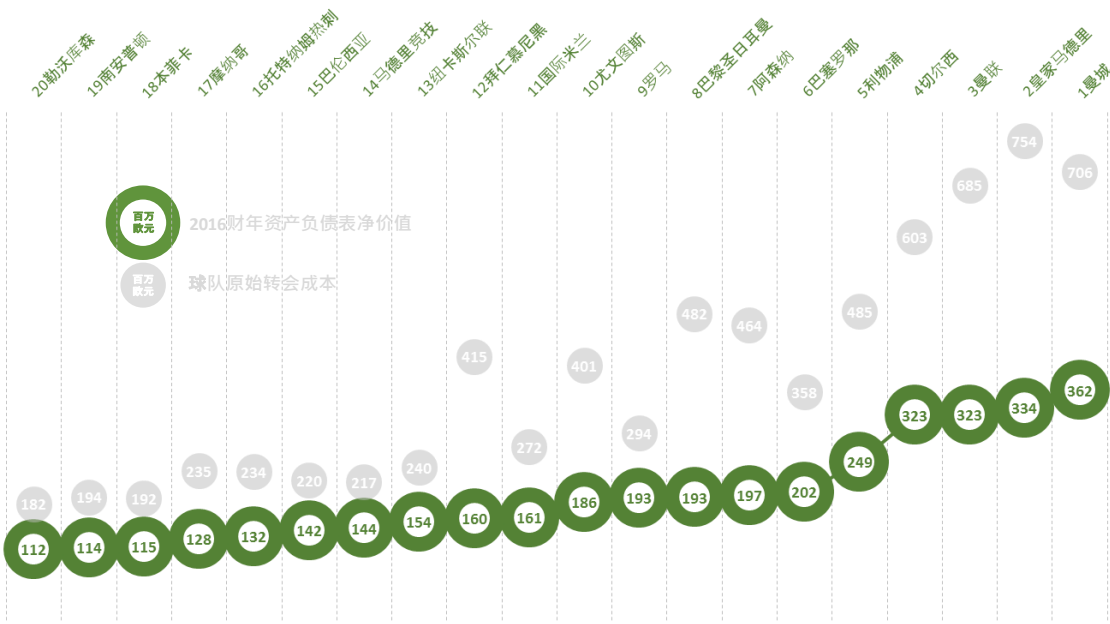
会计科目可以统一评估所有俱乐部球员价值，但对俱乐部资产负债表来说，这不是特别准确的评估价值方法。2016财年注册球员买卖的价值高达37亿欧元，但在买卖时的评估价值仅为10亿欧元。

\* 总转会费数据摘自每个俱乐部财务报表的详细附注，指的是自财年开始到结束账本上的球员合计转会成本。由于这些内容要由具备资质的独立会计师审计，所以比印刷媒体、报告或网站中出现的其他转会数据更加准确。

# 球员资产前20强俱乐部

球员资产负债表价值和原始转会成本排名前20位的俱乐部

| 排名      | 俱乐部    | 国家/地区 | 球员资产负债表价值 | 球队原始转会成本 | 资产负债表价值占成本 | 球队成本对俱乐部营收 |
|---------|--------|-------|-----------|----------|------------|------------|
| 1       | 曼城     | 英格兰   | €362m     | €706m    | 51%        | 1.3 x      |
| 2       | 皇家马德里  | 西班牙   | €334m     | €754m    | 44%        | 1.2 x      |
| 3       | 曼联     | 英格兰   | €323m     | €685m    | 47%        | 1.0 x      |
| 4       | 切尔西    | 英格兰   | €323m     | €603m    | 54%        | 1.4 x      |
| 5       | 利物浦    | 英格兰   | €249m     | €485m    | 51%        | 1.2 x      |
| 6       | 巴塞罗那   | 西班牙   | €202m     | €358m    | 56%        | 0.6 x      |
| 7       | 阿森纳    | 英格兰   | €197m     | €464m    | 42%        | 1.0 x      |
| 8       | 巴黎圣日耳曼 | 法国    | €193m     | €482m    | 40%        | 0.9 x      |
| 9       | 罗马     | 意大利   | €193m     | €294m    | 66%        | 1.3 x      |
| 10      | 尤文图斯   | 意大利   | €186m     | €401m    | 46%        | 1.2 x      |
| 11      | 国际米兰   | 意大利   | €161m     | €272m    | 59%        | 1.3 x      |
| 12      | 拜仁慕尼黑  | 德国    | €160m     | €415m    | 39%        | 0.7 x      |
| 13      | 纽卡斯尔联  | 英格兰   | €154m     | €240m    | 64%        | 1.4 x      |
| 14      | 马德里竞技  | 西班牙   | €144m     | €217m    | 67%        | 0.9 x      |
| 15      | 巴伦西亚   | 西班牙   | €142m     | €220m    | 65%        | 1.8 x      |
| 16      | 托特纳姆热刺 | 英格兰   | €132m     | €234m    | 56%        | 0.8 x      |
| 17      | 摩纳哥    | 法国    | €128m     | €235m    | 54%        | 3.2 x      |
| 18      | 本菲卡    | 葡萄牙   | €115m     | €192m    | 60%        | 1.5 x      |
| 19      | 南安普顿   | 英格兰   | €114m     | €194m    | 59%        | 1.2 x      |
| 20      | 勒沃库森   | 德国    | €112m     | €182m    | 61%        | 1.0 x      |
| 1-20 平均 |        |       | €196m     | €382m    | 54%        | 1.3 x      |
| 1-20 合计 |        |       | €3'923m   | €7'630m  | 51%        | 1.1 x      |

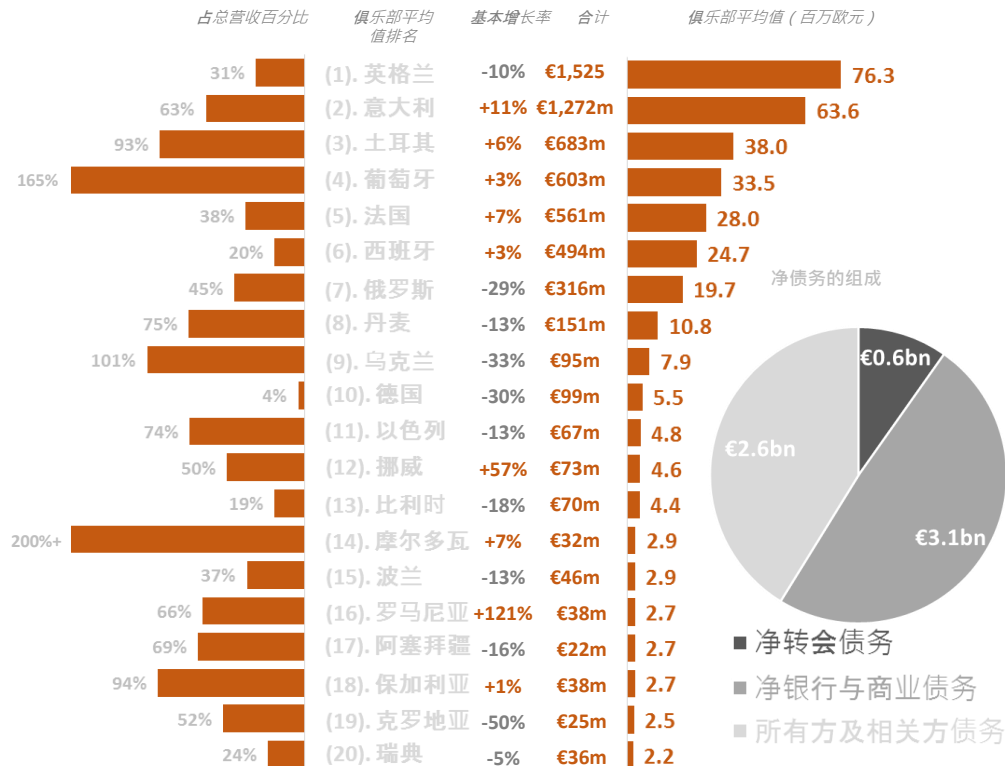


排名前20的俱乐部的球员转会费为39亿欧元，仍留作资产负债表上的资产。这些球员的原始转会费总计76亿欧元，意味着资产负债表上的剩余价值相当于原始转会费的51%。相较于2015财年，排名前20位球队的净账本价值和原始转会成本均上升10%，反映了转会价格的增高。相对而言，排名前20位俱乐部的平均球队成本为3.82亿欧元，相当于2016财年俱乐部营收的1.3倍。

曼城超过皇家马德里，成为资产负债表球员价值最高（3.62亿欧元）的俱乐部，但皇家马德里的球队原始转会成本仍然最高（7.21亿欧元）。从球队成本与俱乐部年营收的相对关系来看，排名前20位俱乐部中球队成本负担最轻是巴塞罗那（球队成本相当于营收的0.6倍）、拜仁慕尼黑（0.7倍）和托特纳姆热刺（0.8倍）。另一方面，摩纳哥的球队成本最高，相当于营收的3.2倍，尽管很多高成本球员都被借出，但仍然保留在资产负债表上，而且如本报告转会章节所述，该俱乐部在过去18个月中经历重大重组。

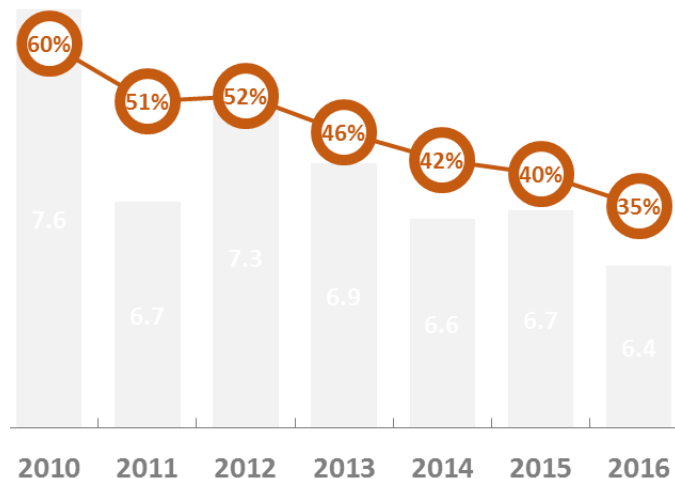
# 俱乐部净债务继续下降

俱乐部平均净债务排名前20位联赛\*



净债务的变化情况\*

净债务的计算方法很多，但根据欧足联俱乐部许可和财务公平竞争规定的定义，净债务包括净借款（即银行透支和贷款、其他贷款和应向其他方支付的扣除现金和现金等价物后的应付账款）和球员转会净结余（来自球员转会的净应收账款和应付账款）。



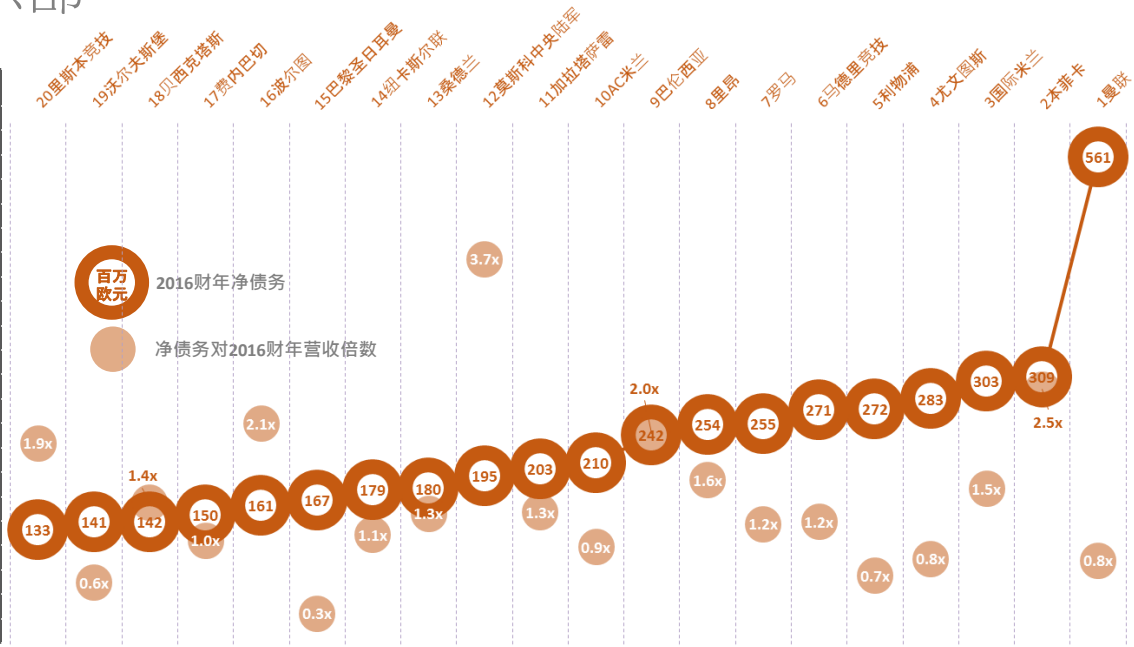
欧洲顶级俱乐部的合计净债务在过去六年显著下降，六年前相当于60%的营收，2016财年相当于35%的营收。

\*\*净债务是根据欧足联俱乐部许可和财务公平竞争规定中的定义来计算的，包括银行透支、银行和其他贷款、相关方贷款和应付账款以及扣除转会应收账款和现金结余后的转会应付账款。尽管此定义不包括应向税务机构或员工偿还的债务等其他负债，但这些负债仍会引起财务费用。总债务包括上述所有项目（不考虑账户现金结余和转会应收账款）。

# 净债务排名前20位的俱乐部

净债务排名前20位的俱乐部\*

| 排名   | 俱乐部     | 国家/地区 | 16财年净债务 | 年同比增长百分比 | 营收的倍数 | 长期资产的倍数** |
|------|---------|-------|---------|----------|-------|-----------|
| 1    | 曼联      | 英格兰   | €561m   | 5%       | 0.8 x | 0.9 x     |
| 2    | 本菲卡     | 葡萄牙   | €309m   | -8%      | 2.5 x | 1.1 x     |
| 3    | 国际米兰    | 意大利   | €303m   | -1%      | 1.5 x | 1.7 x     |
| 4    | 尤文图斯    | 意大利   | €283m   | 35%      | 0.8 x | 0.8 x     |
| 5    | 利物浦     | 英格兰   | €272m   | 66%      | 0.7 x | 0.6 x     |
| 6    | 马德里竞技   | 西班牙   | €271m   | 65%      | 1.2 x | 0.9 x     |
| 7    | 罗马      | 意大利   | €255m   | 23%      | 1.2 x | 1.3 x     |
| 8    | 里昂      | 法国    | €254m   | 59%      | 1.6 x | 0.6 x     |
| 9    | 巴伦西亚    | 西班牙   | €242m   | -15%     | 2.0 x | 0.6 x     |
| 10   | AC米兰    | 意大利   | €210m   | -16%     | 0.9 x | 1.7 x     |
| 11   | 加拉塔萨雷   | 土耳其   | €203m   | -9%      | 1.3 x | 5.9 x     |
| 12   | 莫斯科中央陆军 | 俄罗斯   | €195m   | -13%     | 3.7 x | 1.4 x     |
| 13   | 桑德兰     | 英格兰   | €180m   | -13%     | 1.3 x | 0.9 x     |
| 14   | 纽卡斯尔联   | 英格兰   | €179m   | 119%     | 1.1 x | 0.7 x     |
| 15   | 巴黎圣日耳曼  | 法国    | €167m   | -10%     | 0.3 x | 0.6 x     |
| 16   | 波尔图     | 葡萄牙   | €161m   | 30%      | 2.1 x | 0.7 x     |
| 17   | 费内巴切    | 土耳其   | €150m   | -10%     | 1.0 x | 3.8 x     |
| 18   | 贝西克塔斯   | 土耳其   | €142m   | 7%       | 1.4 x | 5.7 x     |
| 19   | 沃尔夫斯堡   | 德国    | €141m   | 58%      | 0.6 x | 1.1 x     |
| 20   | 里斯本竞技   | 葡萄牙   | €133m   | 29%      | 1.9 x | 2.5 x     |
| 1-20 | 平均      |       | €231m   |          | 1.4 x | 1.7 x     |
| 1-20 | 合计      |       | €4'610m | 11%      | 1.0 x | 1.0 x     |



净债务水平不应孤立分析，而应全面考虑，因为在风险特征方面，用于投资融资的债务完全不同于用于资助经营性活动的债务。上述图表和表格列出了净债务对营收比率，可以用作财务公平竞争规则下的风险指标；而债务对“长期资产”比率通常用作债务抵押指标，而且往往由债务提供全部或部分资金。\*

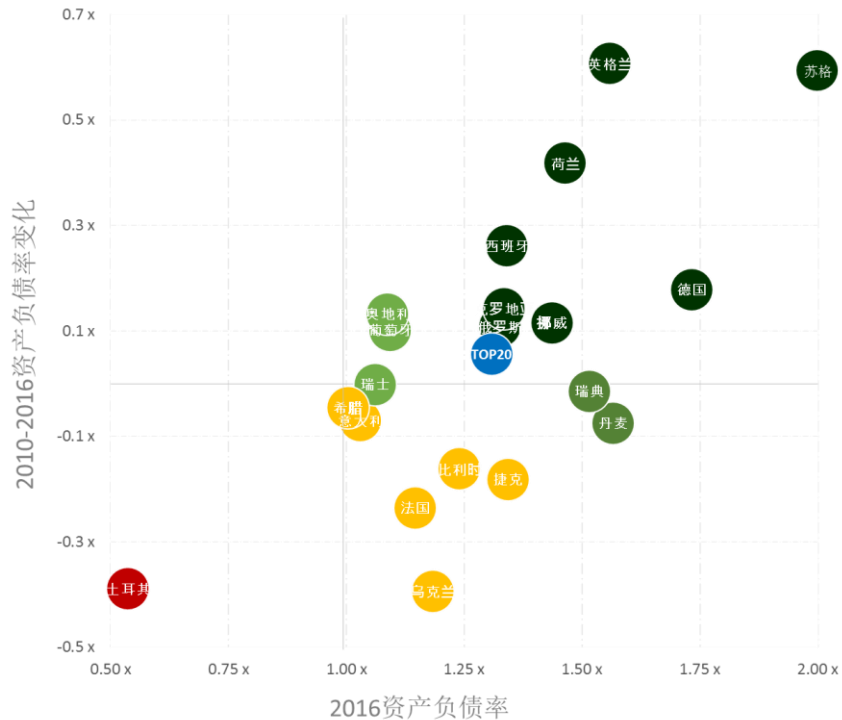
\*\* 这里的“长期资产”是指所有有形固定资产和无形球员资产的总和，但不包括商誉和内部产生的无形资产等其他长期资产。



## 资产负债率和趋势

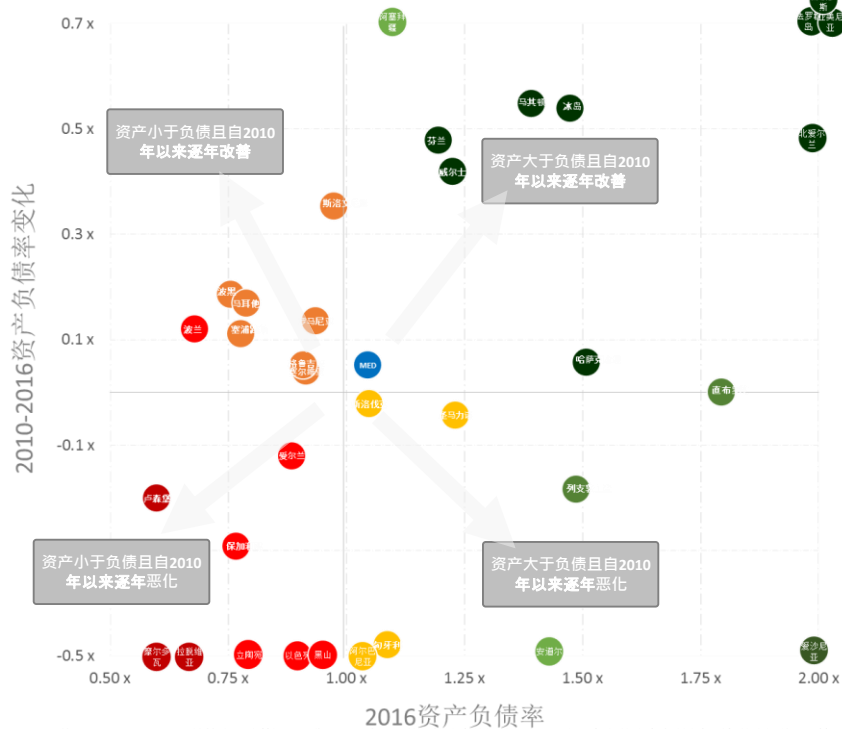
20强联赛的资产负债率（债务和义务）和2010-2016财年变化情况\*

### 资本化（资产负债率）变化情况



21-54强联赛的资产负债率（债务和义务）和2010-2016财年变化情况\*

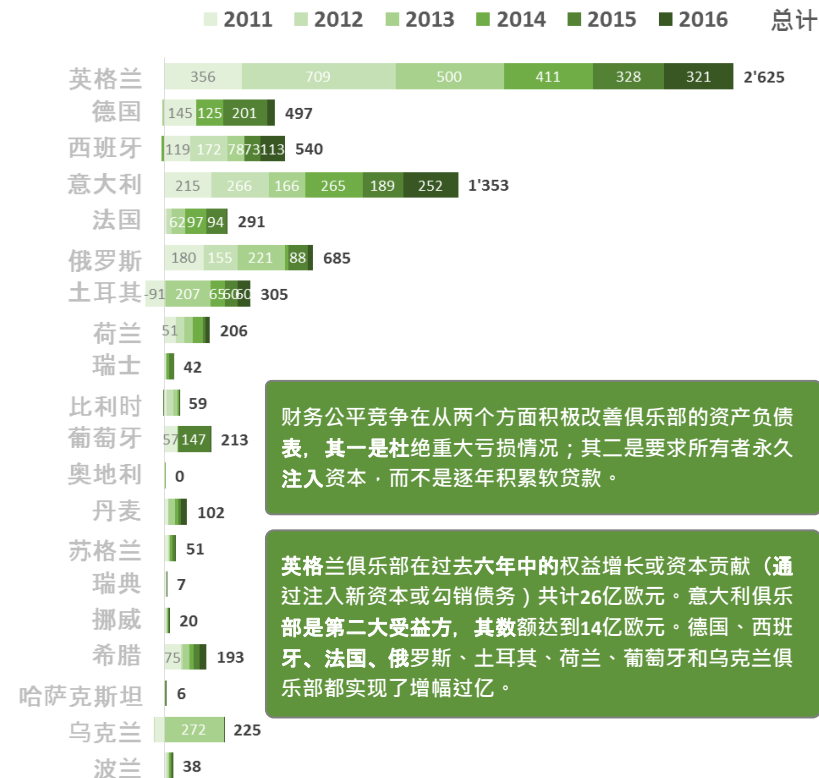
### 资本化（资产负债率）变化情况



本图表显示了资产相对于负债（债务和义务）的价值。如果数据大于1倍，就意味着俱乐部的权益净额为正，资产大于负债。Y轴反映了资产负债率的变化，显示了从2010年末到2016年末该比率是改善还是恶化。图表中显示的是按联赛统计的结果，也就是每年的联赛中所有俱乐部的合计值，而这两年的数据不一定相同。年同比对比结果可能受到汇率转换的影响。

# 自实施财务公平竞争规定以来，俱乐部净资产已经翻倍

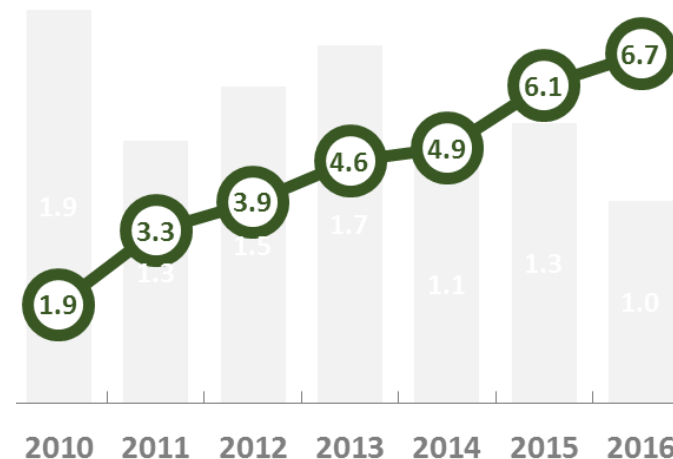
自实施财务公平竞争规定以来，排名前20位联赛的权益增长和资本贡献概要



财务公平竞争在从两个方面积极改善俱乐部的资产负债表，其一是杜绝重大亏损情况；其二是要求所有者永久注入资本，而不是逐年积累软贷款。

英格兰俱乐部在过去六年中的权益增长或资本贡献（通过注入新资本或勾销债务）共计26亿欧元。意大利俱乐部是第二大受益方，其数额达到14亿欧元。德国、西班牙、法国、俄罗斯、土耳其、荷兰、葡萄牙和乌克兰俱乐部都实现了增幅过亿。

欧洲顶级俱乐部的净权益（资产扣除负债；单位：10亿欧元）和年度资本贡献变化情况（10亿欧元）



欧洲俱乐部资产负债表连续6年持续改善，与2010年批准财务公平竞争规定时相比，2016财年明显更加健康。\* 净权益表示扣除所有债务和负债后的资产，从19亿欧元增加至67亿欧元，翻了三年以上。这主要得益于所有者的贡献和该期间近100亿欧元的资本增加，还有俱乐部亏损的持续减少。

\* 欧洲顶级足球联赛合计资产负债表变化情况受到以下因素影响：俱乐部所有权变化、公司重组、每个顶级联赛中俱乐部调整（升级和降级）以及这些俱乐部的财务业绩和融资情况。正如此前的基准分析报告所揭示的，造成2010-2011财年间净权益大幅上升的主要原因就是很多英格兰和德国俱乐部的报告范围发生了变化。自2011财年以来（实行盈亏平衡规定后）出现的改观几乎完全归功于所有者资本贡献的增加以及所有者债务的勾销，这两项活动都得到盈亏平衡规定的大力支持。

附录：数据来源和备注

| 数据来源和备注                   |  |
|---------------------------|--|
| 财务数字的基本数据来源：<br>欧洲足球全貌    | 除本报告另有说明以外，所有脚注或本附录、本章节所使用的财务数字均直接摘自各俱乐部或国家足协在2017年5月和7月通过欧足联在线财务报告工具提交的数据。这些数据均为2016财年年末（大多截至2016年12月31日）的数据。提供这些数据的财务报表均按照国家会计准则或国际财务报告标准编写，并且依据国际审计标准接受审计。在20年间的营收和薪资增长数据中，1996-2006年的数据是估算数据，我们根据德勤足球财务年报中的五强数据，按照68:32的比例（已知五强数据：非五强推算数据）推算出其他联赛的数据。  |
| 国内赛事和球迷分析来源<br>（第一章）      | 欧洲联赛观众人数是根据 <a href="http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm">www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm</a> 上发布的数据得出的，包括绝大部分欧洲联赛的俱乐部统计数据。各联赛和国家足协直接向欧足联提供的数据则用作补充。俱乐部网站数据在2017年11月取自 <a href="http://www.similarweb.com">www.similarweb.com</a> ，社交媒体数据在2017年11月直接取自相关社交媒体渠道（ <a href="http://www.facebook.com">www.facebook.com</a> 和 <a href="https://twitter.com">twitter.com</a> ）。 |
| 所有权分析来源<br>（第二章）          | 俱乐部所有权数据取自欧足联在线财务报告工具中的2016财年数据。除通过该工具提交的数据以外，我们还在10月初开展了案头研究，纳入与俱乐部所有权结构变化相关的最新数据。我们分析了财力最雄厚的15个欧洲足球联赛的所有权结构。   |
| 赞助商分析来源<br>（第三章）          | 在本报告的赞助章节，数据直接摘自各俱乐部或国家足协在2017年5月和7月通过欧足联在线财务报告工具提交的数据。在球衣赞助商和装备制造价值范围分析中，我们还使用欧足联情报中心的官方合作伙伴Sportbusiness提供的信息作为补充。关于俱乐部球衣的信息在10月直接摘自各俱乐部网站。  |
| 转会和经纪人分析数据来源<br>（第4章和第5章） | 2017/18转会窗口期间的所有净转会数据和总转会数据来自 <a href="http://www.transfermarkt.com">www.transfermarkt.com</a> ，并由欧足联进行分析。我们采用俱乐部俱乐部财务报告中的信息来补充数据集，包括财务报表中有关无形资产球员的详细前瞻性说明。2017/18赛季转会窗口期间的信息直接摘自FIFA TMS网站，各协会可以直接对其进行更新。关于经纪人佣金与球员合同期限的汇总数据来自各俱乐部向欧足联提交的逾期转会说明。关于2017年夏季转会窗口期间的经纪人集中度和参与度分析取自Transfermarkt.com，并以其他情报中心的研究数据作为补充。  |

数据来源和备注

俱乐部财务数据：财务部分的长短报告周期（第6章-第10章）

每年都有大量俱乐部更改财年结束日期，以这种方法延长或缩短财务报告周期。为开展基准分析，如果报告周期不足9个月或超过15个月，欧足联就会调整相应的利润和亏损数据。超过15个月则进行调整。如果报告周期在9到15月之间，则相关数据无需调整。

整个报告采用的货币汇率（欧元汇率）

为进行比较，俱乐部财务数据均换算成欧元。所用汇率为12个月末汇率的平均值。很多国家俱乐部的财年结束日期不同，所以使用12个月能与每个俱乐部的财年周期相对应。例如，对财年在5月结束的英格兰俱乐部来说，2016年的的汇率为1.34792；而对财年在7月结束的其他俱乐部来说，汇率则为1.31891。以下是所用汇率的完整列表。

| 国家/地区 | 年末（月份） | 常见年末或多种 | 货币     | 应用的平均汇率                     |
|-------|--------|---------|--------|-----------------------------|
| 阿尔巴尼亚 | 12     | 常见      | 列克     | 0.00729                     |
| 安道尔   | 12     | 常见      | 欧元     | 1.00000                     |
| 亚美尼亚  | 12     | 常见      | 德拉姆    | 0.00189                     |
| 奥地利   | 6      | 常见      | 欧元     | 1.00000                     |
| 阿塞拜疆  | 12     | 常见      | 新马纳特   | 0.58911                     |
| 比利时   | 6/12   | 多种      | 欧元     | 1.00000                     |
| 波黑    | 12     | 常见      | 马克     | 0.51133                     |
| 白俄罗斯  | 12     | 常见      | 白俄罗斯卢布 | 0.45965                     |
| 保加利亚  | 12     | 常见      | 列弗     | 0.51130                     |
| 克罗地亚  | 12     | 常见      | 库纳     | 0.13282                     |
| 塞浦路斯  | 5/12   | 多种      | 欧元     | 1.00000                     |
| 捷克    | 6/12   | 多种      | 捷克克朗   | 0.03697 / 0.03699           |
| 丹麦    | 6/12   | 多种      | 法罗克朗   | 0.13416 / 0.13434           |
| 英格兰   | 5/6/7  | 多种      | 英镑     | 1.34792 / 1.33773 / 1.31891 |
| 西班牙   | 12     | 常见      | 欧元     | 1.00000                     |
| 爱沙尼亚  | 12     | 常见      | 欧元     | 1.00000                     |
| 芬兰    | 11/12  | 多种      | 欧元     | 1.00000                     |
| 法国    | 6/12   | 多种      | 欧元     | 1.00000                     |
| 法罗群岛  | 12     | 常见      | 法罗克朗   | 0.03699                     |
| 格鲁吉亚  | 12     | 常见      | 拉里     | 0.38672                     |
| 德国    | 6/12   | 多种      | 欧元     | 1.00000                     |
| 直布罗陀  | 12     | 常见      | 英镑     | 1.22488                     |
| 希腊    | 6      | 常见      | 欧元     | 1.00000                     |
| 匈牙利   | 12     | 常见      | 福林     | 0.00321                     |
| 爱尔兰   | 11     | 常见      | 欧元     | 1.00000                     |
| 冰岛    | 12     | 常见      | 冰岛克朗   | 0.00753                     |
| 以色列   | 5      | 常见      | 新谢克尔   | 0.23536                     |

| 国家/地区 | 年末（月份）  | 常见年末或多种 | 货币   | 应用的平均汇率                     |
|-------|---------|---------|------|-----------------------------|
| 意大利   | 6/12    | 多种      | 欧元   | 1.00000                     |
| 哈萨克斯坦 | 12      | 常见      | 坚戈   | 0.00265                     |
| 列支敦士登 | 6/12    | 多种      | 瑞士法郎 | 0.91884 / 0.91638           |
| 立陶宛   | 12      | 常见      | 欧元   | 1.00000                     |
| 卢森堡   | 12      | 常见      | 欧元   | 1.00000                     |
| 拉脱维亚  | 12      | 常见      | 欧元   | 1.00000                     |
| 摩尔多瓦  | 12      | 常见      | 列伊   | 0.04546                     |
| 马其顿   | 12      | 常见      | 第纳尔  | 0.01624                     |
| 马耳他   | 12      | 常见      | 欧元   | 1.00000                     |
| 黑山    | 6/12    | 多种      | 欧元   | 1.00000                     |
| 荷兰    | 6/12    | 多种      | 欧元   | 1.00000                     |
| 北爱尔兰  | 4/5/12  | 多种      | 英镑   | 1.35632 / 1.34792 / 1.22488 |
| 挪威    | 12      | 常见      | 挪威克朗 | 0.10777                     |
| 波兰    | 6/12    | 多种      | 兹罗提  | 0.23231 / 0.22871           |
| 葡萄牙   | 6       | 常见      | 欧元   | 1.00000                     |
| 罗马尼亚  | 12      | 常见      | 列伊   | 0.22255                     |
| 俄罗斯   | 12      | 常见      | 卢布   | 0.01360                     |
| 苏格兰   | 5/6/7   | 多种      | 英镑   | 1.34792 / 1.33773 / 1.31891 |
| 圣马力诺  | 6       | 常见      | 欧元   | 1.00000                     |
| 塞尔维亚  | 12      | 常见      | 第纳尔  | 0.00813                     |
| 瑞士    | 6/12    | 多种      | 瑞士法郎 | 0.91884 / 0.91638           |
| 斯洛伐克  | 12      | 常见      | 欧元   | 1.00000                     |
| 斯洛文尼亚 | 12      | 常见      | 欧元   | 1.00000                     |
| 瑞典    | 12      | 常见      | 瑞典克朗 | 0.10566                     |
| 土耳其   | 5/12    | 多种      | 里拉   | 0.31202 / 0.29872           |
| 乌克兰   | 12      | 常见      | 格里夫纳 | 0.03556                     |
| 威尔士   | 6/11/12 | 多种      | 英镑   | 1.33773 / 1.24098 / 1.22488 |
| 美国    | 12      | 常见      | 美国   | 0.90264                     |

制作方

Financial Sustainability & Research Division / UEFA Intelligence Centre

咨询

如有疑问，请发送电子邮件至：[intelligencecentre@uefa.ch](mailto:intelligencecentre@uefa.ch)



UEFA  
ROUTE DE GENÈVE 46  
CH-1260 NYON 2  
SWITZERLAND  
TELEPHONE: +41 848 00 27 27  
TELEFAX: +41 848 01 27 27  
[UEFA.com](http://UEFA.com)

WE CARE ABOUT FOOTBALL