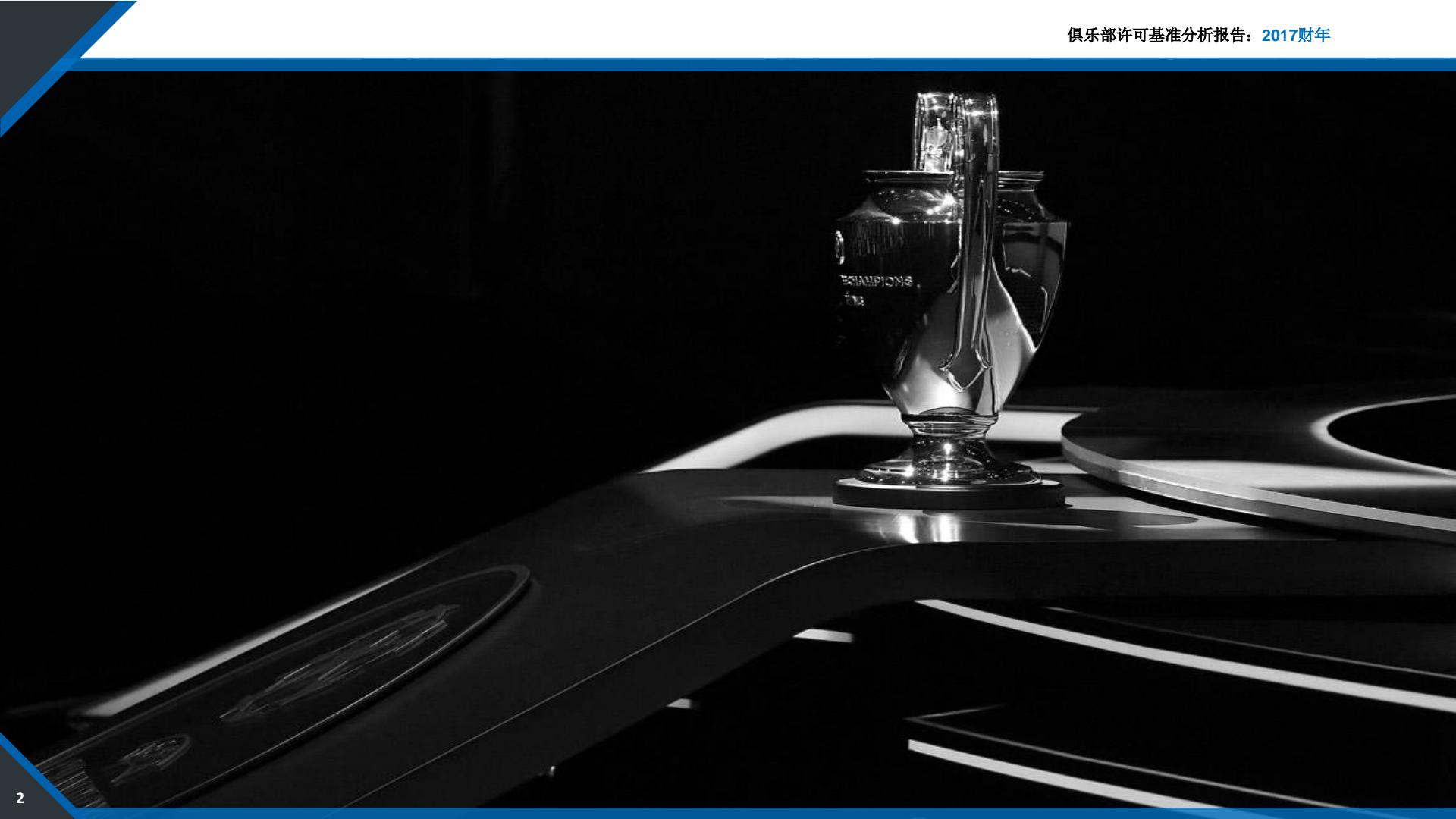


欧洲俱乐部足球全貌

2017财年俱乐部许可基准分析报告



# 序言



欢迎来到《欧足联俱乐部许可基准分析报告》第十版。这份报告再次将目光聚焦于欧洲俱乐部足球的财务和赛场之外的其他发展。

这份报告体现了欧洲足球所取得的众多成就。报告显示，去年的报告中的收入、投资和盈利的正面趋势仍在继续。报告强调了欧洲俱乐部足球良好的发展状况——700家顶级俱乐部共同创造了历史上第一个“底线利润”。收入同比增长近9%，在此之前，欧洲俱乐部在一年内从未增加过这么多收入，联赛上座率也达到基准研究报告中记录的最高水平。数百万主动性社交媒体营销帐户的建立，众多来自外国的投资者对俱乐部进行收购，也足以证明人们对欧洲足球的兴趣正在全球范围内向外辐射。

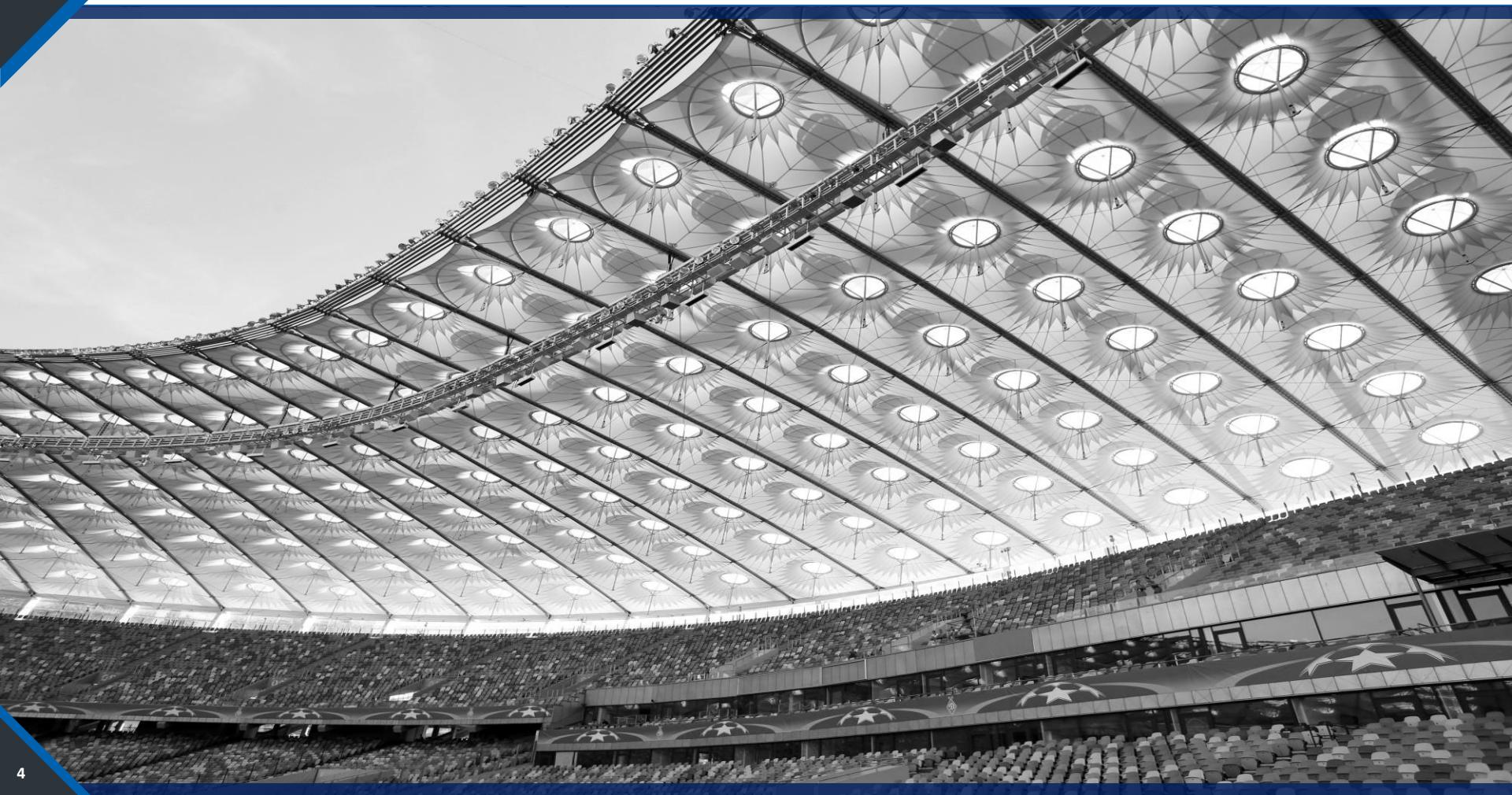
本报告中的数据和我们新的智能中心的其他研究一起在我们做出决策时提供更多有用的信息。事实上，这份报告最大的优点正是，它展示了欧足联所有领土的全景画面，揭示了足球从北方到南方、从西部到东部所面临的众多大大小小的差异和挑战。这种透明度体现了欧足联对积极支持有序管理欧洲比赛的承诺。

本报告的最近几期指出了“两极分化”和“竞争平衡”的问题，阐明了全球化和技术变革是如何加剧财务差距的，因此，我们比以往任何时刻都更需各位利益相关者的共同努力，以保持足球的强壮发展，共同战胜困难。足球运动永远不会是平等的，它也并不存在于泡沫中，但我真诚的相信欧足联能够成为欧洲比赛的守护者，以便确保55个成员协会都能充分发挥其潜力，我们将为实现这个目标而共同努力！

A handwritten signature in black ink, appearing to read "A. Ceferin".

亚历山大·塞弗林

欧足联主席



# 介绍欧 足联

足联俱乐部许可基准分析报告提供了欧洲俱乐部足球的权威概述，一方面为所有55个欧足联成员协会的俱乐部提供了细致入微的指导，另一方面也标明和记录了许多我们这个时代的重要发展趋势。

这份分析报告总是在不断发展，今年是其出版的第十个年头，在这份报告中我们将记叙这十年间发生的重要趋势的细节，之后会介绍我们今后准备发展的领域，如青年投资和女足。回顾过去十年，我们可以将其明确的分成两个不同时期：“衰退后”和“监管前”的2008到2012年；以及自2012年实行财务条例以来的时期。

欧洲职业足球是一个独特的生态系统，俱乐部团结在一起，分享共同的利益。当大家都团结在一起时，这个稳定的金字塔有助于俱乐部足球作为一个整体而坚韧地成长。事实上，这也确实让足球俱乐部抗过了2008年到2009年的全球衰退期，其健康状况远远好于大多数其他活动和行业。2008-2011年期间，顶级足球俱乐部的收入平均每年增长5%。不过，从单独俱乐部层面看，情况并不那么稳定，一些俱乐部已经降级或面临降级的威胁，而有的俱乐部看到了辉煌的机会，理事和老板长期被鼓励过度扩张。随着财务回报的增加，这一趋势也在同时增加，在2008到2011年期间，欧洲俱乐部的亏损总额超过50亿欧元，亏损逐年增加。为了应对这些事态发展和响应内部呼吁，欧足联发起了财务竞争公平条例，旨在规范俱乐部的财务。

自2012年以来，欧洲俱乐部足球的健康状况有了显著改善，每年的亏损都在下降，今年在报告中首次出现了“总体盈利”的状况。媒体格局的相对稳定、忠实的足球支持者和监管法规的出台，帮助俱乐部实现了专业化管理和降低成本，这有助于欧洲足球俱乐部结束过去十年的阴暗，健康茁壮地成长。然而，这种稳定的局面不应该被视为理所当然，因为足球永远不会完全不受外界趋势的影响。科技正在推动一个日益两极分化的“富人”和“穷人”的世界，资源集中在少数人手中。电视转播收入集中在最大的联赛，而赞助和商业活动的收入严重偏向于大型俱乐部。

展望未来，谁也无法肯定地预测媒体格局日益迅速的分散将对足球产生的影响，但普遍的共识是，在整个欧洲乃至全世界，未来10年的财政状况会发生很大变化。俱乐部、联赛和其他组织将不得不在这个快速变化的环境中调整他们的商业模式和战略--这对仍然相对传统的足球比赛来说不容易。未来，本报告将记叙记录这些事态发展的影响。

今年的报告包括根据直接提供给欧足联的数据对上座率趋势、国内联赛结构和俱乐部财务状况的通常分析，以及500多项后续详细解释。此外，该报告还包含众多其他方面，例如分析了所有55个成员协会俱乐部的所有权和赞助情况，从而展现了所有700个左右顶级俱乐部的第一个完整的全景蓝图。在社交媒体分析方面，除推特和脸书外，还加入了对Instagram的分析。

2018年，欧足联执行委员会批准成立一个新的战略研究单位--欧足联智能中心，其中包括一名数据科学家、一名计量经济学家、一名统计学家和一名权益顾问，他们将具体的技术专长结合起来，以对足球行业进行深入剖析。这使决策者更好地了解整体环境，以便在转会制度和竞争平衡等关键领域作出更好的决策。日常中，欧足联智能中心就战略议题与成员协会合作。例如：分析关于外国球员的规则对协会国家队和国内联赛的相对地位的影响。编写和出版这份基准报告也属于欧足联智能中心的职权范围，其目的是促进实现欧足联的主要目标之一--提高欧洲足球场外运作的透明度。

这份报告的产生离不开众多俱乐部和国家认证管理人员以及全体同事的大量投入和支持，我们对他们表示感谢！

**塞夫顿·佩里**  
欧足联智能中心分析主管



资产负债表

# 目录

序言

介绍

基准欧洲俱乐部十年发展全貌

## 章节 01

### 国内比赛和管理

12

欧洲顶级联赛时间安排	13
联赛赛制与欧洲形势变化	16
国内顶级联赛组织	17
国内资格认证规则条例	18

## 章节 02

### 俱乐部所有权

22

欧洲俱乐部所有权	23
十年间外国所有人的影响	26
交叉所有权	28
在证券交易所上市的俱乐部	29

## 章节 03

### 体育场和球迷

30

欧洲体育场项目	31
欧洲体育场项目时间表	34
欧洲上座率统计	36
社交媒体上的热度	39

## 章节 04

### 俱乐部赞助

41

欧洲各地的装备制造商	42
球衣赞助商行业	44
赞助商行业的来源	46

## 章节 05

### 俱乐部收入

47

欧洲俱乐部收入增长	48
欧洲俱乐部收入水平	54
电视转播收入	56
欧足联收入	60
门票收入	62
赞助和商业收入	66

## 章节 06

### 薪资

70

薪资增长	71
薪资水平	72
薪资比率	74

## 章节 07

### 转会

77

全球转会支出	78
欧洲转会支出	80
转会支出总和	81
转会活动影响	84

## 章节 08

### 运营费用

87

运营成本增长	88
运营成本水平	89

## 章节 09

### 基础和底线盈利能力

92

大大提升的盈利能力	93
底线盈利能力	96
基础运营盈利能力	102

## 章节 10

### 资产负债表

105

资产负债表水平	106
欧洲体育场的所有权和投资	107
资产负债表转移价值水平	111
净债务	113
俱乐部净值	116
附录	117

# 基准欧洲俱乐部十年发展全貌



## 俱乐部收入不断增加

足球俱乐部健康蓬勃发展：收入每年至少增长3%，2008年至2017年期间平均增长7%，2017年的额外收入比以往任何时候都多。



## 中央电视资金在联赛中的分布更加均匀

与2008年相比，大多数联赛（前20名中的14个）的中央电视资金分布更加均衡，平均高至中位比例从3.1倍下降到2.4倍。意大利和西班牙已经从个人销售转向集体销售，只剩下塞浦路斯和葡萄牙。



## 最大的俱乐部、大俱乐部和其他俱乐部之间的差距

20家英超俱乐部的电视转播收入比2008年增加了18亿欧元，其他5个“大联赛”的78家俱乐部的电视转播收入增加了16亿欧元，其余600家来自小型电视转播市场的俱乐部的电视转播收入增加了4亿欧元。



## 全球化比“规模大”更重要

无论电视市场规模如何，自2008年以来，12家最“全球化”的俱乐部的赞助和商业收入增加了两倍多，增加了16亿欧元，而其余700家顶级俱乐部的赞助和商业收入则不到10亿欧元。



## 高速发展的欧足联和转会收入

在过去的十年里，俱乐部的来自欧足联收入增加了两倍，转会收入增加了一倍多，也超过了国内电视、赞助和商业收入的增长。



## 比赛日上座率

对于大多数俱乐部来说，比赛日球迷上座率仍然是核心关注点，但票务占俱乐部总收入的比例继续下降，从2008年的22%下降到2017年的14%。

# 基准欧洲俱乐部十年发展全貌



## 不断增加的薪资 · 但更多的平衡

欧洲俱乐部目前的薪资与收入比率为 61.3，是有记录以来的最低水平，并连续三年呈下降趋势。



## 转会支出

在2008年至2014年期间基本保持不变后，转会支出在2014年至2017年期间翻了一番。



## 转会价格

自2014年以来，转会价格通胀影响了转会市场，“巨星”价格的增速实际上低于中、底层市场。



## 盈利能力

不断上升的俱乐部成本(主要以薪资的形式)使俱乐部亏损从2008年的6亿欧元飙升至2011年的17亿欧元。自实行财务竞争公平条例以来，每年都会削减损失。目前，顶级俱乐部的总利润超过6亿欧元。



## 健康的资产负债表

俱乐部的净股本翻了两番，从2008年的18亿欧元增加到2017年的77亿欧元，不过在55个国家中，有18个国家的俱乐部的负债仍多于资产。



## 减少净债务

净债务与收入的比率大幅下降，从2008年的63%下降到2017年的34%。



# 基准欧洲俱乐部十年发展全貌



## 一线俱乐部数量减少

在过去十年中，一线俱乐部的数量从728家下降到710，尽管两个新的欧足联成员协会----直布罗陀和科索沃----在这一期间加入。



## 更多有季后赛的联赛

在过去的十年里，分赛季形式的联赛数量增加了一倍多，从8个增加到了18个。



## 来自22个不同国家的海外控股股东

在过去十年中，46名外国投资者收购了欧洲顶级俱乐部的控股权。



## 打破国内最高的综合上座率记录

去年的上座率为1.05亿，为10年来最高，略高于2011/12年的水平。



## 体育场的快速兴建

在过去十年中，有33个不同国家的俱乐部和协会完成了至少一个重要的体育场项目的兴建。



## 体育场整修升级

自2009年以来，欧洲俱乐部和协会建造了104个全新的体育场，重建了16个体育场，并在40个体育场进行了重大翻修工作。

# 基准欧洲俱乐部十年发展全貌



## 提高俱乐部财务的透明度

由于俱乐部许可证需求的增加，所有顶级俱乐部明年都必须在自己的网站上公布财务状况。这么做有利于支持本报告的出版方在提高俱乐部足球的透明度、让俱乐部的上层人员（如：股东和董事）负责任的努力。



## 女足的发展

针对进入欧足联女足冠军联赛的俱乐部的新许可证规定，使得我们能够在未来的基准报告中纳入女足。



## 俱乐部青年发展系统

加强对俱乐部核准的青年发展方案的审查，将便于我们在今后的报告中制定青年足球的基准。



## 培训设施和基础设施

体育场建设是足球发展的重要组成部分，未来的报告也将纳入训练设施和其他俱乐部基础设施的基准。

# 章节 #01

国内比赛和管理

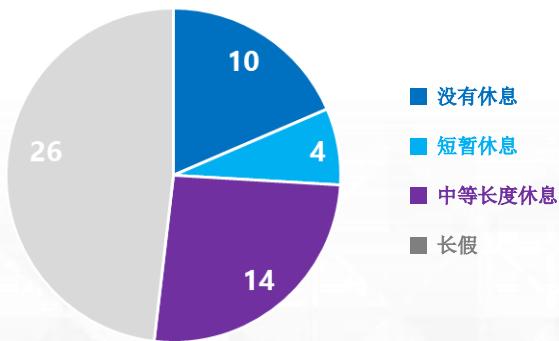
# 赛季中期休息时间 从完全没有休息到87天不等

报告通常会以考察联赛结构开始。今年，这一开篇章节聚焦国内赛历、顶级联赛比赛的格式以及管理安排的差异。应当指出，本章是根据各国最近的国内赛季（即2018年夏季或2018/19年冬季）而不是2017财政年度的数据编写的。

## 没有赛季中期休息的十个联赛

几乎一半的国内联赛赛季中期休息时间超过一个月，而仍有10个顶级联赛根本没有休息。剩下的18个联赛休息时间在一周至一个月之间。

## 赛季中期休息



赛季时间安排



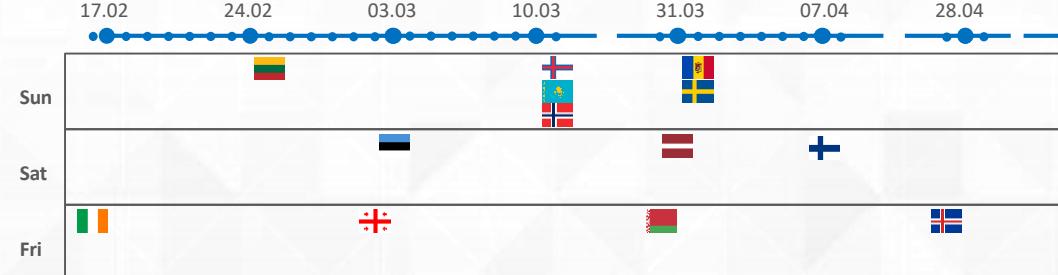
仅有7个国内联赛  
开始和结束安排在  
一周中的同一天



### 越来越多地在“周五开赛”

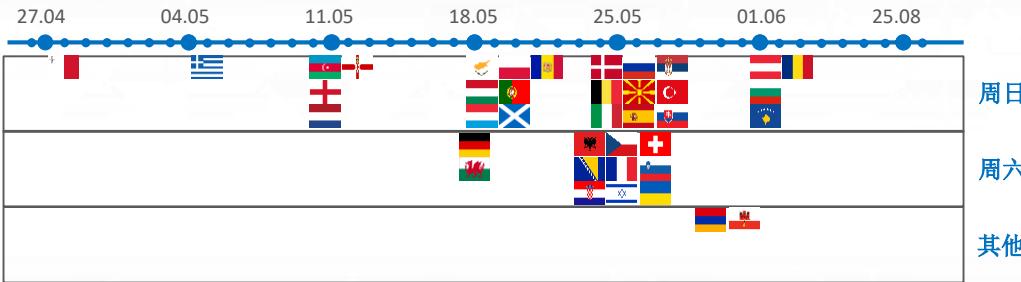
爱尔兰超级联赛是2018年开始的首场夏季比赛，2月16日星期五开始。事实上，超过半数的联赛(54个中的28个)选择在周五开始最近的一个赛季，其中17个选择周六开始，另外9个选择周日开始。

### 赛季开始日期: 夏季比赛



## 季节从155天到317天不等

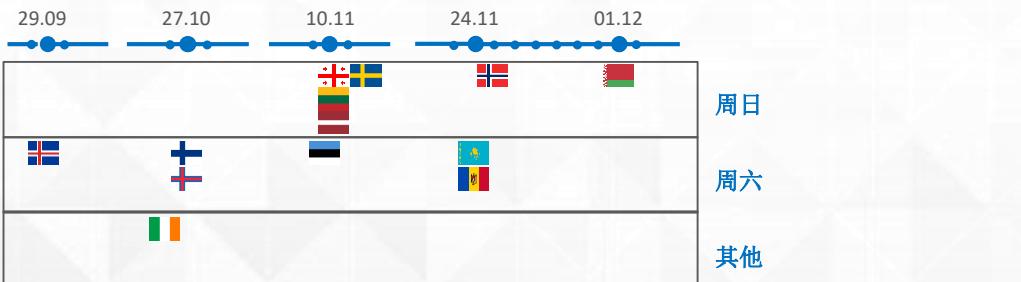
冰岛的国内联赛赛季最短，总持续时间为155天(相当于只有5个月)。另一方面，丹麦、保加利亚和罗马尼亚联赛的持续时间为317天(相当于刚刚超过10个月)。亚美尼亚、直布罗陀和爱尔兰共和国的国内联赛是唯一不在周末进行最后一场比赛的联赛，亚美尼亚将比赛安排在星期四，直布罗陀和爱尔兰共和国则安排在星期五。



周日

周六

其他

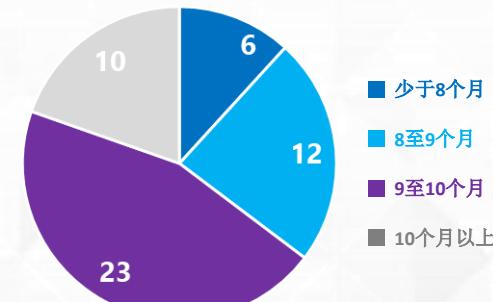


周日

周六

其他

国内联赛的持续时间



# 联赛赛制创新趋势仍在继续 本赛季有6个联赛引入了变革

顶级联赛俱乐部数量



## 俱乐部数量大致稳定

2018赛季，欧洲顶级球队总数减少了1支，从711支下降到710支，凸显了欧洲顶级联赛足球的稳定性。

## 本赛季有6大联赛改变了他们的赛制

2018赛季，6个国家对国内顶级联赛的赛制进行了修改。亚美尼亚是唯一一个增加了顶级球队数量的国家，塞浦路斯、摩尔多瓦和爱尔兰共和国都减少了球队的数量。与此同时，奥地利和捷克的顶级联赛已经从传统的两轮形式转变为阶段赛，俱乐部在赛季过半时被分成两组。

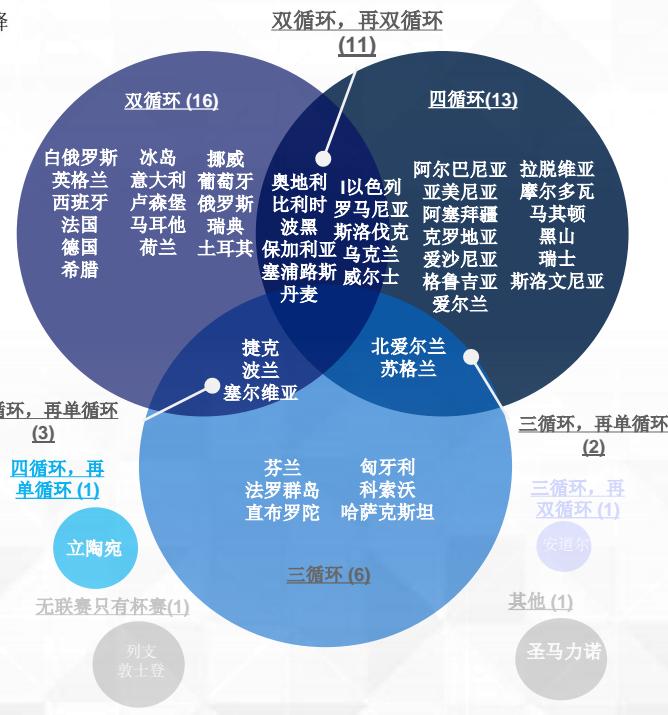
## 赛季分段变得更加普遍

现在有18个联赛使用分赛季的形式。尽管拥有全球观众的知名联赛仍然倾向于使用传统的两轮形式，但分赛制正在变得更加普遍。

## 随着时间的推移，俱乐部的数量有所减少

在过去十年中，顶级俱乐部的数量从728家下降到710家，但仍有两个新的欧足联成员协会(直布罗陀和科索沃)加入。在这一期间，分赛季形式的联赛数量增加了一倍多，从8个增加到了18个。

## 国内顶级联赛的基本赛制



# 仅有不到一半的顶级联赛由国家协会组织

国内顶级联赛的组织\*



根据国内顶级联赛组织类型，国家可分为四类：(一) 联赛完全由国家协会控制的国家；(二) 单独的联赛实体对商业权利或固定时间表负有全部责任的国家(但不同时兼顾两者)；(三) 单独的联赛实体同时负责商业权利和固定时间表的国家；(四) 单独的联赛实体负责商业权利、固定时间表和其他方面(例如裁判或纪律事项)的国家。

## 联赛实体管理的商业权利或固定时间表

四个国家有单独的联赛实体，专门负责联赛商业权利的管理。塞尔维亚是一个例外，因为它是唯一一个联赛实体负责比赛日历而不同时负责商业权利的国家。

## 联赛实体管理的商业权利和比赛时间表

在大多数国家，如果有单独的联赛实体与国家协会同时存在，该实体负责管理商业权利和固定时间表，国家协会负责纪律和裁判事项。

## 大多数方面由联赛实体管理

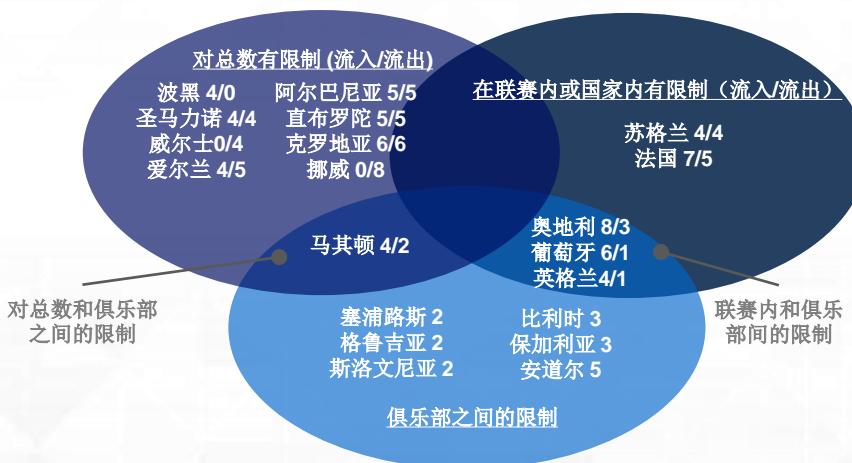
有六个国家的联赛实体不仅仅只负责商业权利和固定时间表。在这六个实体中的五个负责纪律事项，而国家协会则负责裁判事项。然而，在北爱尔兰，由实体负责裁判，而协会负责纪律事项。

## 联赛组织在过去五年中保持稳定

目前有28个国家有单独的联赛实体。自2014年以来，这一数字基本没有变化，尽管个别国家发生了一些变化。在这五年期间，捷克共和国和以色列建立了单独的联赛实体，负责国内顶级联赛的某些方面，而另外两个国家则将其联赛重新置于国家协会的控制之下。

# 更多国家协会实行租借限额的趋势

顶级联赛球员租借限额和限制情况的简图



两年前，这份报告首次全面介绍了目前的阵容限制、球员租借限制和国籍规则。接下来的四页将显示这些话题的最新情况，这些信息通过欧足联俱乐部对于各个国家协会的许可证部门所进行的俱乐部许可审计而收集。此更新将再次体现了整个欧洲俱乐部足球的控制机制的临时性。分析强调，虽然阵容限制常常与单独的比赛有关联，但几乎没有证据表明阵容和向外租借的限制对于俱乐部可以签约的球员的数量有直接限制，其间接限制也很少。

## 五个联赛实行了租借限额

波斯尼亚和黑塞哥维那、圣马力诺、爱尔兰共和国、斯洛文尼亚和葡萄牙都对过去两个赛季国内联赛的租借的球员总数实行了限制。与此同时，直布罗陀和苏格兰调整了现有的租借限制。直布罗陀已将最高租借数量从3笔增加到5笔，而苏格兰则将2018-19赛季的租借限额从5笔减少到4笔。

## 最常见的方法是限制俱乐部的租借球员总数

在这方面最常见的规则类型是对一个俱乐部在一个赛季中可以拥有的租借球员数进行限制。在某些情况下（如奥地利、英格兰、法国、葡萄牙和苏格兰），这一限制适用于特定的联赛或国家。在10个国内联赛中，对两家俱乐部相互之间进行租借转会的数额有所限制。

## 租借限额差别很大

目前，欧洲共有20个联赛对每个赛季允许的租借总数有限制，对收到的租借、流出的租借或两者都有限制。其中五个联赛在过去两年中实行了限制。如左图所示，这些限制因联赛而异。其他34个国家目前对在国内最高联赛中使用租借球员没有限制。

# 仅有半以上的顶级联赛有阵容限制， 其中25名球员的限制是最常见的

## 基本的欧足联阵容规模限制

在欧足联关于阵容的限制中提出，俱乐部必须在本赛季的特定时间点提交他们的“A名单”，即在资格赛的每个阶段，以及附加赛阶段之前、小组赛阶段之前和淘汰赛阶段之前。这份名单不能超过25名球员，如果其中少于4名俱乐部训练的球员和4名协会训练的球员，球员数则会减少。俱乐部还可以通过“B名单”在整个赛季短时间内注册更多的青年球员。从2018到2021年，俱乐部可以在第一个淘汰赛阶段开始之前额外增加三名球员（可以是同赛季已经在另一个俱乐部参加过欧足联比赛的球员）。

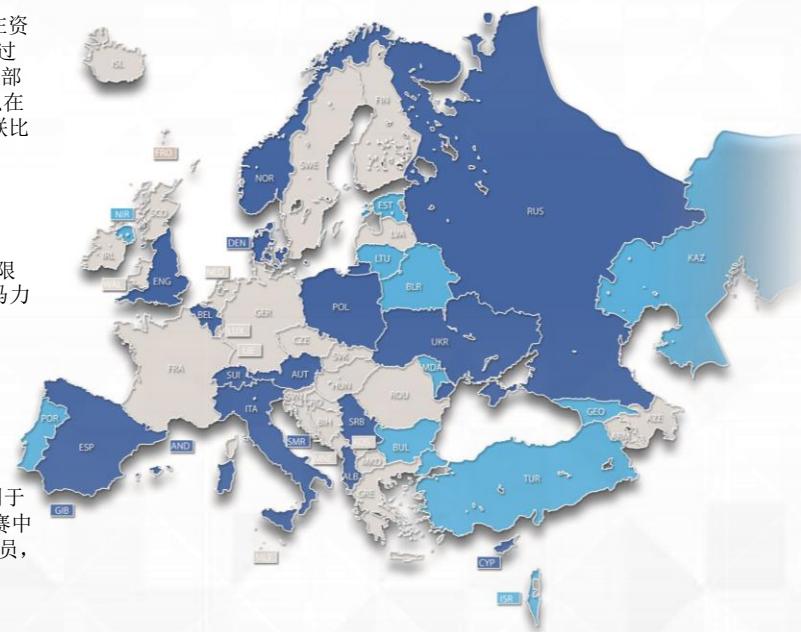
## 四个国家对国内阵容限制进行了修改

在过去的两个赛季里，有四个国家调整了国内阵容限制。在葡萄牙、塞浦路斯和俄罗斯，阵容限制分别从25人增加到27人、22人增加到25名球员，23名球员增加到25名。而在2018赛季，圣马力诺首次引入了阵容限制（25名球员）。

- 阵容限于25人
- 阵容限于其他人数
- 没有具体的阵容限制

## 最常见的25名球员的阵容限制

总之，欧洲54个顶级联赛中，有28个联赛有特定的阵容限制。最常见的限制是25名球员，适用于17个联赛，在很多情况下，可以有无限数量的替补青年球员（‘B名单’）。这与欧足联俱乐部比赛中适用的阵容规则大体一致。各国阵容限制有很大区别，白俄罗斯的俱乐部允许注册多达60名球员，而北爱尔兰俱乐部的球员人数仅为20人。



\* 根据《2018-21日欧洲冠军联赛规则》44.01 至44.01 段和欧洲杯同等条例42.01 至44.01 段，每个俱乐部有权在B名单上登记不限人数的球员。名单必须在指定日期的中欧时间24点前提交（通常在首场比赛前4至6天）。如果球员在1997年1月1日之后出生，并且在其15岁后的任何不间断的两年时间内都有在其在欧足联注册，那么改球员可出现在B名单中。16岁的球员如果在此前的两年内在俱乐部连续注册，那么也可以列入B名单。

# 更多的国家协会采用 本地球员训练规则

这些规定涉及在15岁(或球员年满15岁时的赛季开始时)至21岁(或球员年满21岁时的赛季结束时)之间在某个俱乐部注册的球员(“俱乐部训练的球员”或CTP),或当下在其他相同协会附属俱乐部注册的球员(“协会训练的球员”或ATP)。注册期可连续或不连续,为期三个完整的赛季或36个月,适用于各个国籍的球员,也不考虑当前年龄。

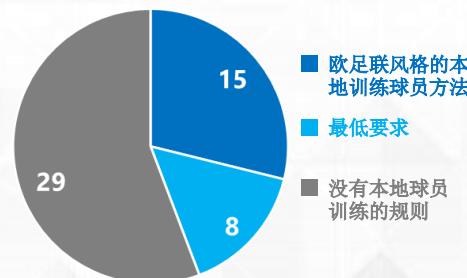
## 在国内联赛中的“欧足联风格”的本地球员训练规则

目前,欧洲近一半的顶级联赛都有某种形式的欧足联式的本地训练球员规则,也就是说,如果不满足本地训练的球员的最低人数要求,阵容限制就会降低。其中10个联赛,包括一些最引人注目的比赛(例如英超、德国德甲和意大利意甲),使用与欧足联相同的基本“4+4”要求(4名通过协会训练的球员和4名俱乐部训练的球员)。

## 三大联赛出台新规则

在过去的两个赛季里,保加利亚、冰岛和哈萨克斯坦都出台了本地训练球员规则(每个国家都有不同的限制)。冰岛已经采取了欧足联的做法,而保加利亚和哈萨克斯坦采取硬性的要求,规定俱乐部球队中必须注册至少某一数量的当地训练球员。与此同时,爱沙尼亚、芬兰、直布罗陀、葡萄牙、罗马尼亚和土耳其调整了现有规则,突出了这些条例的各异性。爱沙尼亚和芬兰在其现行政策中增加了额外措施,而直布罗陀、罗马尼亚和土耳其则调整了配额。

本地球员训练规则的分类



## 顶级联赛的本地训练球员数量要求

八大联赛对本地训练球员的数量有严格的规定,俱乐部必须满足这些规定才可以参加比赛,而不是给满足了关于最低人数规定的俱乐部提供奖励或经济利益。这些规则因联赛而异,可能与首发的11人、比赛日阵容或整个俱乐部阵容有关。

顶级联赛中本地球员训练的要求摘要\*

联赛	欧足联式规则	难度要求	细则
阿尔巴尼亚	4+4		
比利时	4+4		
保加利亚		15+0	在阵容上
塞浦路斯		2+0	在11位首发球员中
丹麦	4+4		
英格兰	4+4		
爱沙尼亚		25+1	14个联赛训练球员在比赛表上,1个国家训练球员在场上
芬兰		9+4	9个联赛训练球员在比赛表上,4个国家训练球员在场上
格鲁吉亚	0+5		
德国	4+4		
直布罗陀		3+0	在球场上
冰岛	4+4		
意大利	4+4		
哈萨克斯坦		8+0*	*非联赛训练球员在阵容中(8x)/在球场上(6x)
卢森堡		7+0*	**联赛训练球员:现在卢森堡注册
摩尔多瓦	8+0		
挪威	14+2		在25位球员之外
葡萄牙	10+0		如是B名单应有10位联赛训练球员,否则8位
罗马尼亚	6+2		
瑞士	4+4		
瑞典		9+0	比赛表上
土耳其	4+4		
乌克兰	4+4		

\* 在一些国家,联赛规定了其他激励措施,以影响本地球员培训准则。例如,奥地利对俱乐部给予了另一种激励,把电视播放收入的三分之一分配给至少12名18岁以上并为奥地利公民的球员。

# 基于国籍的规则变得更加灵活

## 21个联赛限制外国球员的数量

在欧洲国内联赛中，直接限制使用外国球员的情况相当普遍。目前有21个联赛实行了这种限制。例如，黑山顶级联赛的俱乐部最多可以派出三名外国球员上场，而土耳其则允许其俱乐部派14名外国球员参赛(包括最多两名外国门将)。

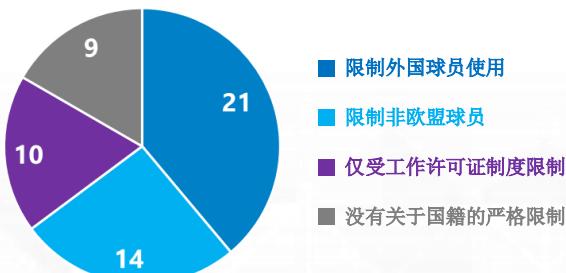
## 14个联赛限制非欧盟球员人数

第二个最常见的限制是限制非欧盟球员的数量。这些规则目前在14个联赛中实施。在波兰，最多可以有两名非欧盟球员在球场上，而在克罗地亚的一场比赛中，最多可以有8名非欧盟球员登场。

## 对工作许可证的限制

另有10个国家完全依靠国家工作许可证条例，实际上，这些条例对实战布阵带来了不同程度的严格限制。

### 基于国籍的规则的细分



## 15个联赛对规则进行更改

七个国家(阿塞拜疆、白俄罗斯、克罗地亚、格鲁吉亚、哈萨克斯坦、罗马尼亚和圣马力诺)调整了关于外国球员的规则，使其更加灵活。此外，亚美尼亚取消了对使用外国球员的所有限制。另一方面，意大利\*和塞尔维亚收紧了规定，允许分别最多允许3名非欧盟球员和4名外国球员，以进一步鼓励在顶级联赛中使用国内球员。

## 鼓励使用21岁以下的球员

几个联赛都有鼓励俱乐部使用年轻球员的规定。在阿塞拜疆、波斯尼亚和黑塞哥维那、摩尔多瓦、前南斯拉夫的马其顿共和国、黑山和罗马尼亚，有规则要求俱乐部让21岁以下的球员积极参与。

## 联赛规则的重大变化

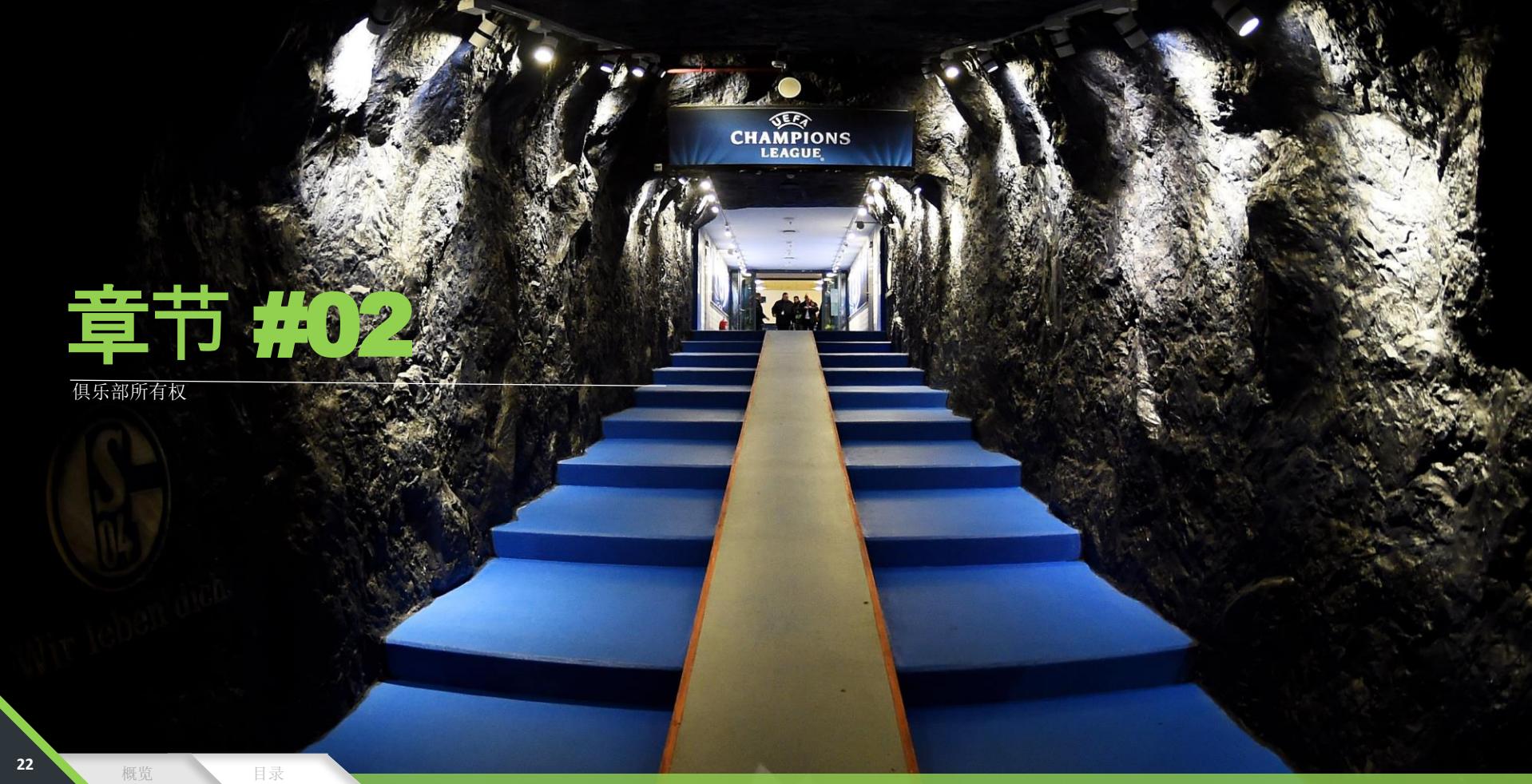
正如前四页所显示的那样，各国的比赛规则差别很大。本页上介绍的类型无法涵盖适用于整个欧洲的所有各种类型的规则。例如，在法国，本赛季的最后两场比赛中，俱乐部需选择一定数量在前几场比赛中也有上场的球员。

联赛	规则简述	细则	工作许可
阿尔巴尼亚	4位外国球员	同时在球场上	所有
安道尔			
亚美尼亚			
奥地利			
阿塞拜疆	6名外国球员		
比利时			
波黑	4名外国球员		非本国球员
白俄罗斯	5名外国球员		
保加利亚	3/5名非欧盟球员	在球场上/在阵容内	非欧盟球员
克罗地亚	8名非欧盟球员	比赛期间在场	
塞浦路斯	5名非欧盟球员	比赛期间在场	
捷克	5名非欧盟球员	比赛期间在场	
丹麦			
英格兰			非欧盟球员 非欧盟球员
西班牙			
爱沙尼亚	5名外国球员		
芬兰	3名非欧盟球员	比赛日在阵容内	
法国	4名非欧盟球员		
法罗群岛	4名非希腊的纳维亚人	比赛期间在场	
格鲁吉亚	8名外国球员		
德国	12名德国人	已签约	
直布罗陀			非欧盟球员
希腊			
匈牙利	5名非欧盟球员	比赛期间在场	
爱尔兰			非欧盟球员
冰岛	3名非欧盟球员	比赛日阵容内	非欧盟球员
以色列	5/6名外国球员*	在球场上/阵容内	
意大利	3名非欧盟球员*		
哈萨克斯坦	6/8非联赛训练球员	在球场上/阵容内	
科索沃			
立陶宛	6名外国球员		
卢森堡			
拉脱维亚	5名外国球员	同时在球场上	
摩尔多瓦	7名外国球员	比赛期间在场	
乌兹别克	8名外国球员		
马耳他	7名外国球员	同时在球场上	
黑山	3名外国球员	比赛期间在场	
荷兰			非欧盟球员
北爱尔兰			非欧盟球员
挪威			非欧盟球员
波兰	2名非欧盟球员	同时在球场上	
葡萄牙			
罗马尼亚	4名非欧盟球员		
俄罗斯	5名外国球员	同时在球场上	
苏格兰			非欧盟球员
圣马力诺	8名外国球员	同时在球场上	
塞尔维亚	4名外国球员		
瑞士	5名非欧盟/联赛训练球员	同时在球场上	
斯洛伐克	5名非欧盟球员	比赛日阵容	
斯洛文尼亚	3名非欧盟球员	比赛期间在场	
瑞典			非欧盟球员
土耳其	14名外国球员	阵容最多包括2名门将	
乌克兰	7名外国球员	同时在球场上	
威尔士			

\*自2018年6月30日，意大利修订的条例给那些已经有两名以上来自非欧盟国家的球员的俱乐部过渡，条例允许这些俱乐部登记另外两名非欧盟球员，条件是这些额外球员要么(i)取代其他非欧盟球员，要么(ii)在至少两场比赛中被选定为国家队。

# 章节 #02

俱乐部所有权



# 顶级俱乐部在私有和公有间的分布相当均匀

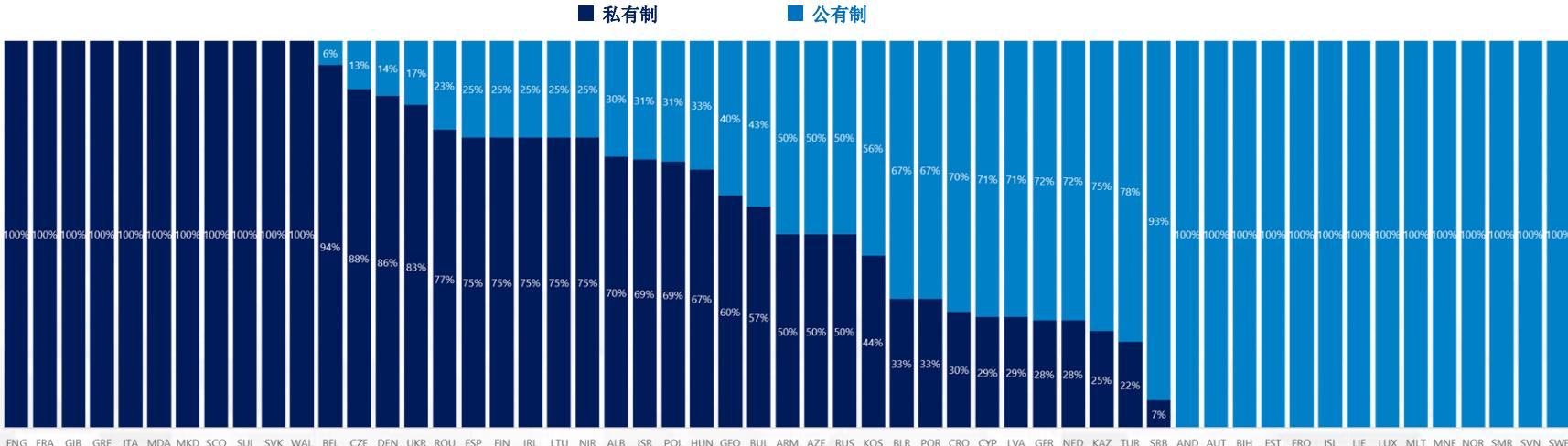
与本报告的前几版一样，接下来的七页显示了整个欧洲足球俱乐部所有权概况和趋势的详细摘要。由于法规、国内立法和商业目的的差异，整个欧洲有各种形式的俱乐部所有权结构。今年的报告包含了所有55个成员协会的概述（与本报告中对俱乐部财务状况的分析一样，这些协会是根据680个俱乐部提交的材料编写的）。本页的分析介绍了整个欧洲私人和公共俱乐部所有人\*的类型，随后提供了关于55个成员协会私人所有人来源的更详细的信息。

## 有限公司是最受欢迎的私人独资法律形式

根据顶级俱乐部提供的详尽的所有权信息，一半以上(51%)由私人控制。在绝大多数情况下，这些俱乐部为有限公司（例如有限责任公司、股份公司或公营公司）或有私人作为最终掌权人。

## 12个联赛以公共机构为特色

共有12个欧洲顶级联赛有属于公有制的俱乐部参赛。这种所有权形式的俱乐部在哈萨克斯坦（9个俱乐部）、白俄罗斯（8个俱乐部）和俄罗斯（6个俱乐部）最为常见。公共的机构包括市政实体或国家资助的实体。



\* 本页区分了私人所有权（所有权可以追溯到私人）和公有制（协会和公共机构等法律实体是最终控制方）。\*\* 58家俱乐部没有向欧足联提供关于其所有权结构的充分信息。这些俱乐部大多没有申请下赛季的牌照。

# 在所有权属于外国人的顶级俱乐部中， 英格兰、法国和意大利几乎占了一半

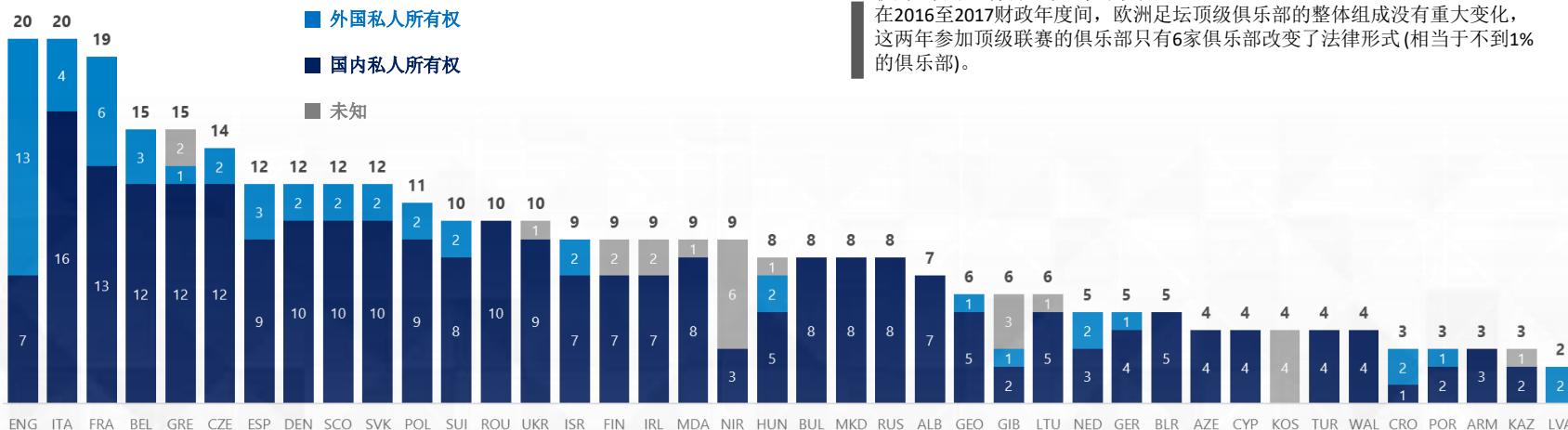
## 四分之三的私人所有人与有关俱乐部来自同一个国家

在有属于私人所有的俱乐部参赛的41个联赛中，大多数私人业主(77%)与有关俱乐部来自同一个国家，其余的老板来自外国。在捷克、英格兰、意大利和斯洛伐克，目前所有俱乐部都有一个占据多数份额的控股方。几乎一半的外国所有人(41%)为英超、法甲和意甲俱乐部的所有人。

## 对新所有人的审查

除了要提交俱乐部作为私营公司必须要有的国内财务报告或上市程序，目前有9个国家对收购俱乐部有特殊要求。英格兰、希腊、以色列、意大利、荷兰、爱尔兰共和国、苏格兰、西班牙和瑞士都对新所有人有某种规定，包括需要通过“资格审查”和/或提交资金证明的要求等。

每个联赛的所有权类型



## 俱乐部的法律形式基本不变

在2016至2017财政年度间，欧洲足坛顶级俱乐部的整体组成没有重大变化，这两年参加顶级联赛的俱乐部只有6家俱乐部改变了法律形式(相当于不到1%的俱乐部)。



# 在过去的十年里，欧洲足球 对外国投资者的吸引力越来越大

接下来两页的时间表中显示了外国所有人在2008-17年期间在所有55个成员协会中获得顶级俱乐部控制权的股份。这一时间表说明了俱乐部所有人所来自国家和地区的多样性，并显示了过去十年俱乐部所有权是如何转变的。现在有来自20个国家的外国所有人控制着一个或多个顶级俱乐部。

## 欧洲足球中少量外国股份

接下来两页的时间表聚焦在欧洲顶级俱乐部的外国投资上。除了那些完全拥有俱乐部的人之外，近年来还有几个外国投资者获得少量股份的例子。投资多来自中国，如曼城足球俱乐部、马德里俱乐部和里昂奥林匹克。



\* 由于上述时间表只显示在过去十年中获得控股权的俱乐部老板，以下俱乐部没有出现，在2008年1月1日之前已被收购：凯尔特人足球俱乐部，切尔西足球俱乐部，海法工人足球俱乐部，特普利采足球俱乐部，曼联足球俱乐部，布达佩斯洪韦德足球俱乐部、特伦钦足球俱乐部和南特足球俱乐部

### 来自其他欧洲国家的投资增加

来自欧洲其他地方的外国投资越来越普遍，来自13个不同国家的外国所有人在16个联赛中投资。来自俄罗斯的投资尤为普遍，俄罗斯业主收购了其他国家5家俱乐部的控股权。

### 美国投资最广泛

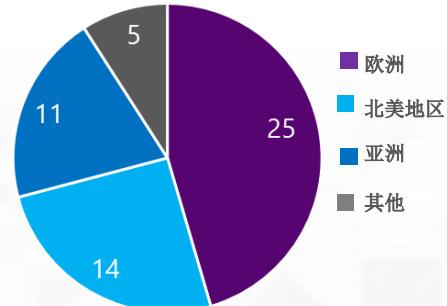
在7个不同的欧洲联赛中都有美国的投资人，英超是最常见的。

### 自2015年以来，中国投资有所增加

在欧足联协会中，中国投资者是第二大的外国俱乐部所有人，他们在法国、意大利、西班牙、荷兰和捷克的两家英格兰俱乐部和单一俱乐部拥有控股权。



当前外国所有人来源

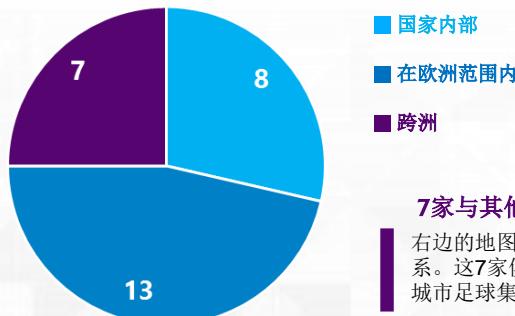


# 26家与世界各地足球俱乐部有交叉所有权关系的顶级俱乐部

## 交叉所有权在英格兰和比利时最为普遍

右边的地图显示了欧洲俱乐部之间所有权和持股联系。共有8家欧洲顶级俱乐部（如图标志所示）与同一国家其他俱乐部的所有权或持股有关联。这些俱乐部位于比利时、意大利、爱沙尼亚、白俄罗斯、匈牙利和土耳其。此外，还有14个顶级俱乐部（如图标志所示）与其他欧洲国家俱乐部的所有权或持股有关联。这些都涉及一个比利时或英格兰顶级俱乐部，证实了这两个国家普遍存在交叉所有权。

具有交叉所有权关系的顶级俱乐部数目



## 7家与其他大陆有交叉所有权关系的俱乐部

右边的地图显示了所有欧洲顶级俱乐部所有权或股份与其他大陆俱乐部的关系。这7家俱乐部中有6家与其他俱乐部有联系，曼彻斯特足球俱乐部（通过城市足球集团）与北美、南美和澳大利亚的俱乐部都有交叉所有权关系。

去年出版的《欧洲俱乐部足球全貌》介绍了俱乐部之间的交叉所有权关系。该报告载有15个联赛的俱乐部信息，而今年的报告涵盖了所有55个成员协会。为了便于分析，这里将俱乐部分为三类：(i) 与同一国家其他俱乐部有交叉所有权关系的俱乐部；(ii) 与欧洲其他地方的俱乐部有交叉所有权关系的会所；(iii) 与世界各地其他俱乐部有交叉所有权关系的俱乐部。



\*就本页而言，交叉所有权的定义是：（一）对一个以上俱乐部拥有控制权和/或决定性影响的私人；（二）对一个以上俱乐部拥有控制权和/或决定性影响的实体（“相关实体”）；（三）对其他俱乐部有控制力和决定性影响的俱乐部。

# 欧洲顶级联赛中只有4家在证券交易所上市多个俱乐部

## 在一些国家比其他国家更常见

在一些欧洲国家，俱乐部在证券交易所\* 上市的情况比其他国家更为普遍。丹麦、意大利、土耳其和葡萄牙的几家俱乐部已上市20年。随着其他欧洲俱乐部日益成为全球性企业，它们的老板也可能开始考虑上市。

## 一些俱乐部已经退市

然而，在过去十年中，一些俱乐部（英格兰5家，苏格兰1家）已经退市，主要是因为收购。

### 按年份退市的顶级俱乐部



在千年之交前后，许多欧洲俱乐部，特别是英国的俱乐部，为了筹集资金，寄希望于股市。如今，21家欧洲顶级俱乐部在证券交易所上市，但这呈现下降趋势。受众多因素影响，股价并不总是与球场上的成功或失败保持一致。体育场管理、其他体育资产的表现、商业协议和外部、国内政治因素都会影响股价。



\* 本页显示所有在证券交易所上市的顶级欧洲俱乐部。包括全部股票发行和少数股权上市的（例如，费伦巴治體育會足球俱乐部，俱乐部协会持有67% 的控股权，其余33% 在证券交易所上市）。除了本页上的俱乐部外，还有少数较低联赛俱乐部也上市了（例如丹麦的锡尔克堡和前南斯拉夫的马其顿共和国的特特斯拉）。

# 章节 #03

体育场和球迷



# 过去十年的 160个足球场项目

欧足联智能中心的综合体育场数据库将欧足联自己的研究与外部数据来源结合起来，更好的分析世界各地的体育场发展。体育场形状和大小各异，因此，为了便于分析讨论，与两年前报告所载一致，本报告中的分析仅限于容量超过5000的室外体育场，也只侧重于过去十年（即2009年至2018年期间）完成的项目。



495

## 体育场项目

欧足联的数据库中包含自2007年以来的495个经官方认证的可容纳5000人以上的室外体育场项目的详细情况。这些项目涉及十多个不同的运动项目，横跨世界各地的六大洲。

234

## 欧足联协会

在全球495个主要体育场项目中，有234个项目在欧洲联赛的55个国家。绝大多数(221)是足球项目，其余项目大多涉及橄榄球或高速赛道场馆。

159

## 足球项目

其中159个足球场是在2009年至2018年期间建造的。这是本节将用于分析的样本，这些项目按体育场类型、竣工年份、体育场建造后租户类型和体育场容量分类。

# 在过去十年中，波兰和土耳其完成了50多个大型体育场项目

**土耳其体育场项目的总容量接近750,000人**

波兰和土耳其一直在积极建造体育场，在过去十年中，它们完成的项目至少比其他欧洲国家多了10个。就面积而言，土耳其的这些体育场的总容量接近750,000人，仅次于俄罗斯（约70万）和波兰（约60万）。下图中不包括在过去十年中完成不到4个体育场项目的成员协会建造的其他34个体育场。

以下分析是根据过去十年中建成的159个体育场项目组成的样本进行的。由于这类项目的性质千差万别，体育场的分类如下：

**新建：**在新的地方建造的一个全新的体育场。在159个项目中，近三分之二（65%）属于这一类。

**重建：**在原址上基本重建的体育场。这占这些项目的10%。

**翻修：**其余25%的项目涉及接受重大翻修工作的现有体育场。美观装修（如更换座位）不包括在内。

## 重大体育赛事仍然是基础设施项目的关键推动力

总体而言，过去十年，体育场修建项目数量呈上升趋势（尽管2018年有所下降）。17%的项目（29个）是由主要的国际体育赛事推动的，如2018年俄罗斯国际足联世界杯、2012年欧洲杯和2016年欧洲杯。在几乎每一个例子中，一个俱乐部或联合会都成为了事后的主要租户。哈萨克斯坦、爱尔兰共和国、罗马尼亚和阿尔巴尼亚是唯一完成新体育场的协会，该体育场计划主要用于国家足球队。

2009-18年体育场项目数量最多的前9个国家



按竣工年份分列的体育场项目





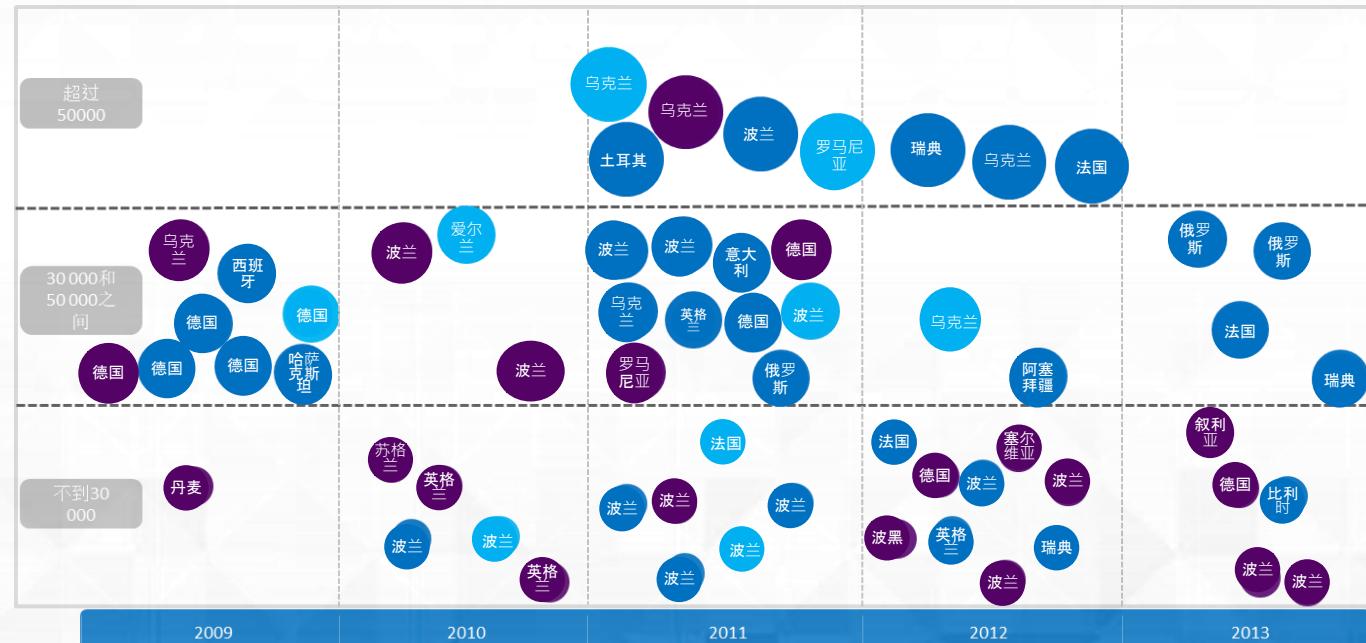
# 过去十年在33个不同国家完成的项目

## 体育场项目数量的上升趋势

在过去十年中，受重大国际体育赛事的直接影响，整个欧洲的体育场项目数量有明显上升趋势。但即使不包括专门为这类活动建造的体育场，在过去五年中，也有四年项目数量有所增加。

### 体育场项目时间表

右侧的时间线显示项目的完成日期（水平轴）和体育场容量（垂直轴和圆大小）。此外，三种不同类型 的项目使用不同的颜色：



接下来的两页上提出的时间表描绘了在过去十年中完成的159个足球场项目。这些项目按国家、项目类型、体育场面积和竣工日期分列。

## 波兰在前十年中的前五年最活跃

2009年至2013年期间，波兰是这一领域最活跃的国家，完成了18个项目。德国是这一时期第二活跃的国家，其所有10个项目都是由俱乐部实施的。2012年欧洲杯和2016年欧洲杯的主办对波兰、乌克兰和法国在这五年期间完成的项目数量产生了很大影响。

## 健康比赛的标志

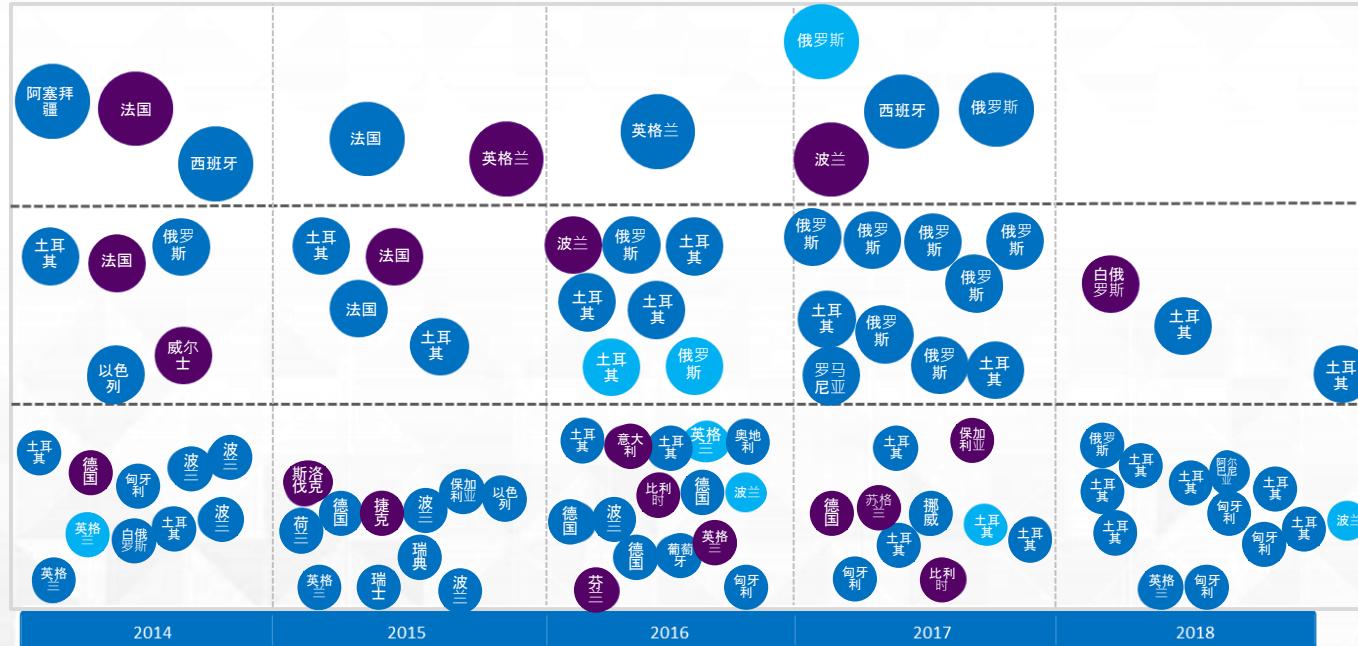
在过去十年中，33个不同国家的俱乐部和协会完成了体育场项目。有一半以上的欧足联成员协会都对基础设施进行投资，这是健康比赛的标志。欧足联的财务公平竞赛制度认同这种投资的好处，鼓励俱乐部继续改善设施，以造福欧洲足球。

俄罗斯负责最大的场馆

主办2018年国际足联世界杯显然是2017年在俄罗斯完成的许多体育场项目的重要因素。当年，俄罗斯完成了9个项目，总容量超过40万。这些项目包括过去十年来最大的新建筑--圣彼得堡的克雷斯托夫斯基体育场，以及莫斯科最大的重建项目--卢日尼基体育场。

土耳其近年来最活跃

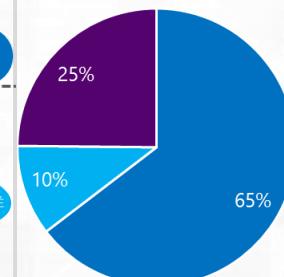
在过去五年中，共完成了98个体育场项目。在过去的两年里，土耳其以14个项目，成为最活跃的国家，其次是匈牙利俱乐部，有4个项目。值得注意的是，土耳其的每一个体育场项目要么是新建项目，要么是重建项目，过去十年没有接到翻修报告。



展望未来五年

计划在未来5年内完成4个60000容量的体育场项目：英格兰的托特纳姆热刺体育场、匈牙利的普斯卡斯·费伦茨体育场、土耳其安卡拉19号梅尔斯体育场的重建和荷兰费耶诺德市的新体育馆。截至目前，共有17个不同国家的体育场项目预计将在未来5年内完成。

### 2009-18年按项目类型分列的细目



# 2017/18年度 最高上座率纪录

前往足球场支持球队的球迷数，仍然是衡量俱乐部足球健康的重要指标。以下三页概述了2017-18赛季欧洲顶级分部的情况。

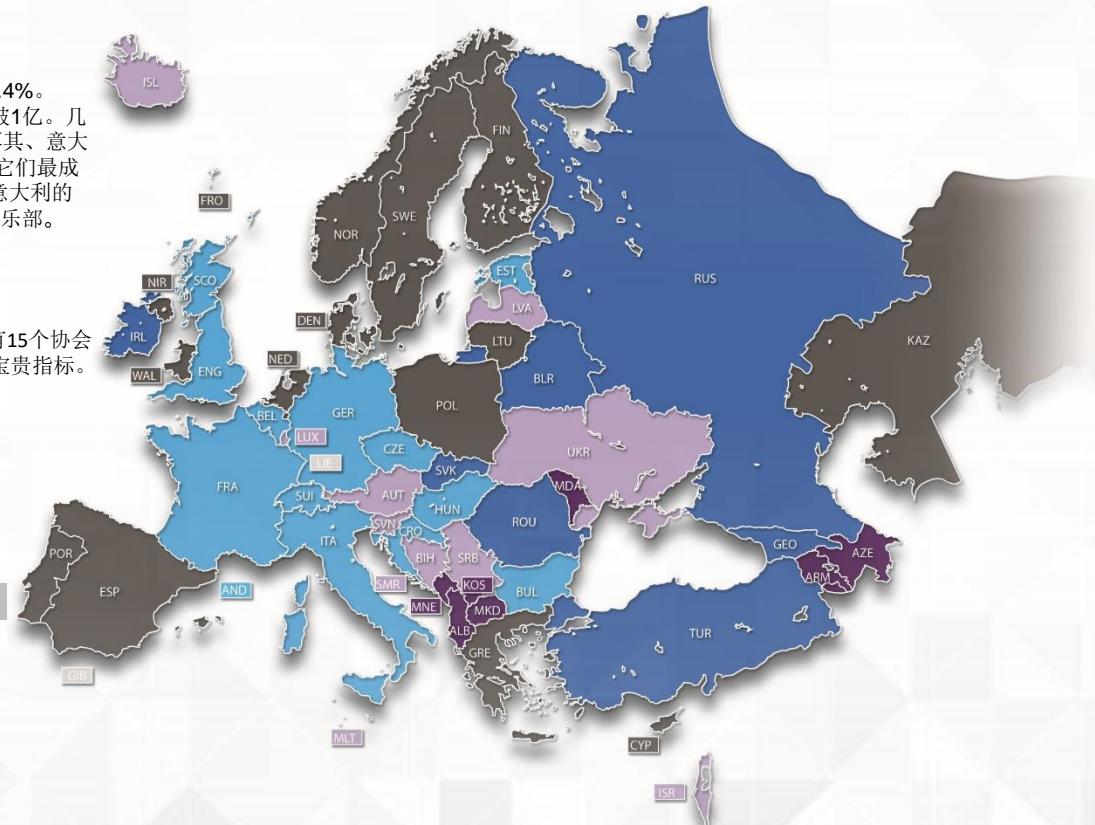
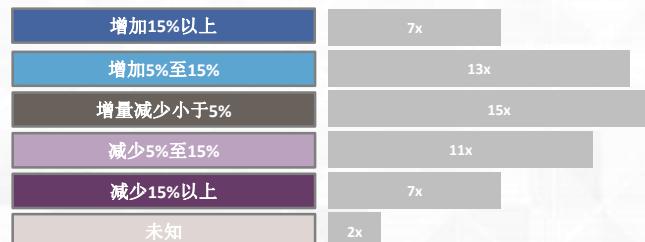
## 国内上座率超过一亿大关

欧洲体育场的上座率正在上升，2017/18年的人数比2016/17增加了6.4%。2017年欧洲联赛的总上座率超过1亿，这是自2013/14年以来首次突破1亿。几乎一半的顶级联赛（25人）的门票销量有所上升，增幅最大的是土耳其、意大利、英格兰和德国。意大利和土耳其的增幅超过100万，主要有赖于它们最成功的俱乐部：米兰国际足球俱乐部、AC米兰俱乐部、罗马俱乐部、意大利的那不勒斯俱乐部和拉齐奥俱乐部以及土耳其的加拉塔萨雷和范佩西俱乐部。

## 许多国家的上座率相当稳定

正如去年的报告所指，欧足联各成员协会的上座率趋势相当稳定，有15个协会报告的同比变化不到5%。这种稳定性是欧洲俱乐部足球整体成功的宝贵指标。

总出席率趋势：2016/17至  
2017/18年度



# 2017/18年度,15家俱乐部的 总上座率超过100万

## 100万大关

去年的报告记载了创纪录的11家俱乐部，他们的联赛总上座率超过一百万。2017-18赛季超过了去年的纪录，15家俱乐部实现了这一具有里程碑意义的数字。托特纳姆热刺、马德里竞技、米兰国际和AC米兰新上榜，去年的11家俱乐部也都在2017-18年达到了这一纪录。

## 托特纳姆热刺的大幅增长

托特纳姆热刺的门票销量大幅增加，这得益于他们临时转会温布利球场，而AC米兰的数据也得到了改善。此外，纽卡斯尔联队和斯图加特这两家新晋级的俱乐部也重新夺回了欧洲前20名的位置。因此，德国门兴格拉德巴赫、阿贾克斯、汉堡和柏林赫塔都跌出了前20的位置。

2017-18主场联赛总和上座率排名前20的俱乐部	平均数	总数
1.曼联（英格兰）	74 976	1 424 544
2.多特蒙德（德国）	79 496	1 351 432
3.托特纳姆热刺（英格兰）	67 953	1 291 107
4.拜仁慕尼黑（德国）	75 000	1 275 000
5.巴塞罗那（西班牙）	66 603	1 265 457
6.皇家马德里（西班牙）	66 161	1 257 059
7.阿森纳（英格兰）	59 323	1 127 137
8.国际米兰（意大利）	57 529	1 093 051
9.凯尔特人（苏格兰）	57 523	1 092 937
10.西汉姆联（英格兰）	56 885	1 080 815
11.马德里竞技（西班牙）	55 483	1 054 177
12.沙尔克04（德国）	61 197	1 040 349
13.曼城（英格兰）	54 070	1 027 330
14.利物浦（英格兰）	53 049	1 007 931
15.AC米兰（意大利）	52 690	1 001 110
16.纽卡斯特（英格兰）	51 992	987 848
17.本菲卡（葡萄牙）	53 209	957 762
18.斯图加特（德国）	56 045	952 765
19.格拉斯哥流浪者（苏格兰）	49 174	934 306
20.巴黎圣日耳曼（法国）	46 929	891 651

2017/18年总上座率最高的20大俱乐部



# 国内联赛上座率创历史新高

过去十年欧洲上座率合计



## 9家俱乐部有超一万的增长

9家俱乐部在2018年的平均联赛上座率增加了10,000人以上。托特纳姆热刺在榜单上名列前茅，这得益于他们赛季转会温布利球场。马德里竞技和圣彼得堡泽尼特也在2017-18赛季之前或期间搬到了新的场馆，导致他们的上座率大幅增加，而皇家贝蒂斯在赛季开始前增加了近8,000个座位。另外，7个不同国家的8家俱乐部的平均上座率增加了5000多人，整个欧洲上座率都在增长。

平均上座率增长最大

俱乐部	2016-17赛季	2017-18赛季	增长
1.托特纳姆热刺 (英格兰)	31 639	67 953	36 314
2.圣彼得堡泽尼特 (俄罗斯)	18 557	43 963	25 406
3.加拉塔塞雷 (土耳其)	21 351	40 778	19 427
4.皇家贝蒂斯 (西班牙)	33 097	46 711	13 614
5.费内巴切 (土耳其)	16 485	29 035	12 550
6.AC米兰 (意大利)	40 326	52 690	12 364
7.国际米兰 (意大利)	46 622	57 529	10 907
8.马德里竞技 (西班牙)	44 710	55 483	10 773
9.拉齐奥 (意大利)	20 453	30 990	10 537

## 国内上座率反弹

在过去十年中，欧洲的总上座率已经超过了1亿点，是之前的7倍。在这十年中，最高纪录数字和最低数字之间的差距在7%左右，说明看球赛始终是欧洲最受欢迎的消遣之一。此外，欧洲的上座率似乎已经从2014-15年的下降中恢复，当时意大利和土耳其的上座率呈下降趋势（2017-18年增幅最大的国家）。去年的上座率达到1.05亿，是过去十年中最高的，甚至略高于2011-12年度的纪录。

## 德国平均数第一，英格兰总和第一

从平均和总上座率来看，德甲和英超再次占据前两位。2017年，共有12个顶级联赛平均每场比赛超过10,000名观众，包括下表中的10个，再加上比利时职业联赛和瑞士超级联赛。在前十名中，西班牙的拉利加和荷兰的埃雷迪维西的上座率略有下降，另外8个联赛的表现超过了前一年的数据。2017-18赛季最高上座率纪录是2018年5月6日巴塞罗那和皇家马德里的比赛，有97,939名观众出席。

按平均上座率计算的前十位欧洲联赛\*

国家	队伍数量	比赛数量	平均数	综合	最高上座率
1.德国	18	306	44 511	13 620 468	81 360
2.英格兰	20	380	38 310	14 557 667	83 222
3.西班牙	20	380	27 068	10 285 878	97 939
4.意大利	20	380	24 706	9 388 185	78 328
5.法国	20	380	22 548	8 568 164	60 410
6.荷兰	18	306	19 082	5 838 990	53 320
7.苏格兰	12	228	15 986	3 644 865	59 259
8.俄罗斯	16	240	13 969	3 352 560	53 359
9.土耳其	18	306	12 874	3 939 410	53 304
10.葡萄牙	18	306	11 945	3 655 204	63 526

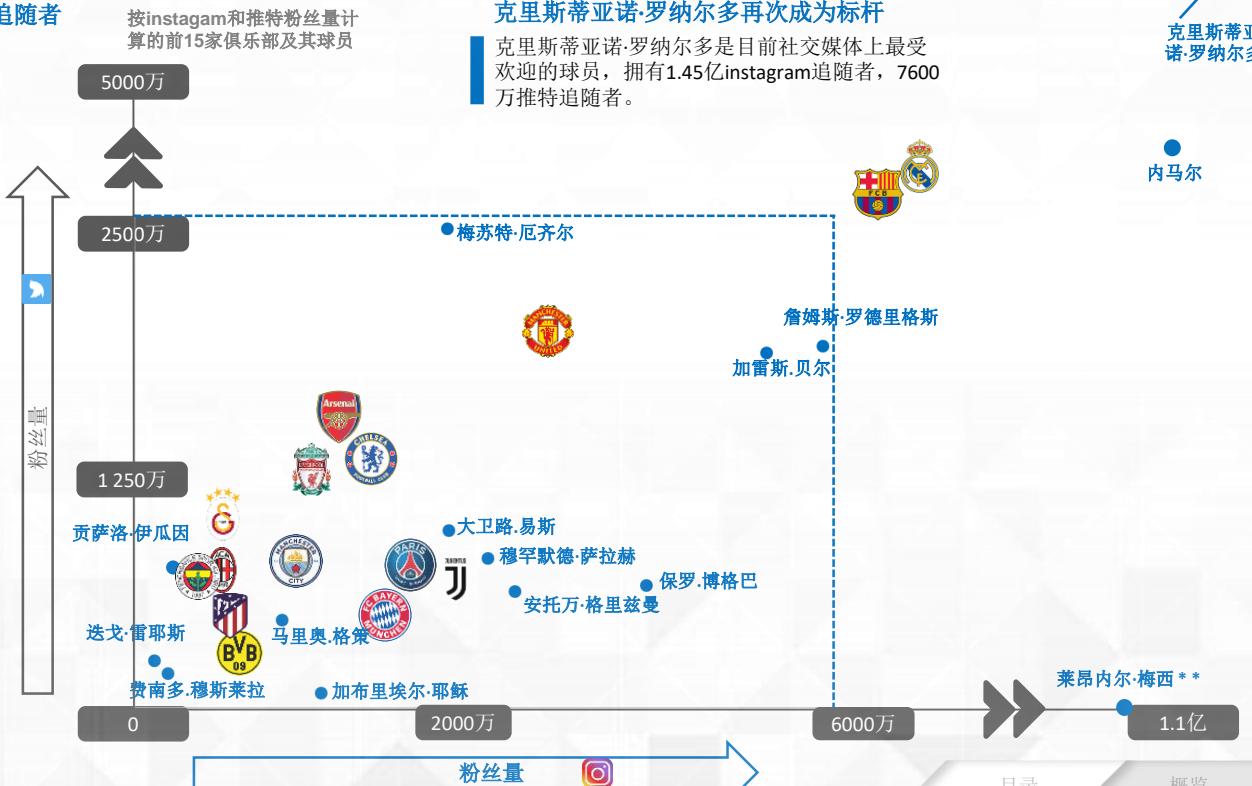
# 有9家俱乐部，在Instagram追随者超过1000万

## 与推特相比，球员在Instagram上拥有更多的追随者

顶级球员在Instagram上的粉丝往往比推特多（往往是推特的两倍）。Instagram吸引在社交媒体上更活跃的年轻人群，这也表明，足球迷可能更感兴趣的是图像和视频内容，而不是球员的观点和文本形式的信息（文本信息通常在推特上出现）。

## 国内市场是人气的一大驱动力

球员往往比俱乐部以更快的速度积累粉丝，每次转会都会有显著增加，特别是在联赛之间转会时。在人口多的国家出生的球员，在积累粉丝量方面，往往比小国的球员有很大的优势。



下面的分析建立在去年报告的调查结果的基础上，该报告考察了俱乐部及其球员在社交媒体平台上的受欢迎程度。报告更新了推特和脸书上最新粉丝数量，\* 还加上了Instagram的粉丝量统计。所有数字均取自官方俱乐部和球员账户。

克里斯蒂亚诺·罗纳尔多

内马尔

ROSSA  
BELGRAD  
18-09-2018

NAPOLI  
19

## 不同社交媒体平台 受欢迎程度差别很大

这一页关注脸书、推特和Instagram上的人气水平，将俱乐部与最受欢迎的球员进行比较。尽管这三个平台都被归类为社交媒体，但人们对它们的使用存在差异。

不同的平台，不同类型的用户

俱乐部及其球员在各种平台上的相对受欢迎程度的差异，在一定程度上可以用在这些平台上发布的内容及平台吸引的用户来解释。[instagam](#)上球员的受欢迎程度可能取决于该平台的年轻用户，他们更喜欢看自己喜欢的球员私下拍摄的照片。相比之下，年龄较大的用户倾向于使用脸书和推特，俱乐部也倾向于在这些平台上发布团队的文本内容。

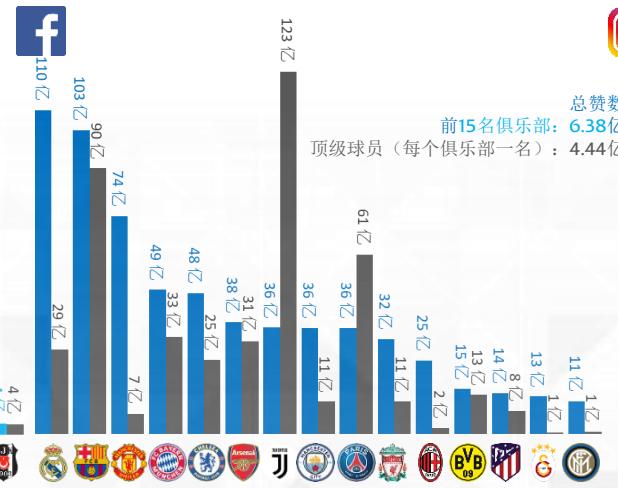
俱乐部和球员粉丝量在推特上更加均衡

与其他两个社交媒体平台相比，俱乐部和球员在推特上的人气更加平衡。但有两个例外，克里斯蒂亚诺·罗纳尔多（比尤文图斯受欢迎11倍--是有纪录以来最高的比例）和内马尔（比巴黎圣日耳曼足球俱乐部受欢迎6倍多）。



在脸书上俱乐部粉丝更多

俱乐部在脸书上的粉丝最多，内马尔和克里斯蒂亚诺·罗纳尔多是唯一在脸书上的粉丝/喜欢的数量方面超过他们俱乐部的球员。



球员在Instagram上粉丝更多

在前15名俱乐部中，有11家俱乐部最受欢迎的球员在Instagram拥有比他们效力的俱乐部更多的粉丝。只有皇马、AC米兰和土耳其俱乐部加拉塔萨雷和费内巴切拥有比他们的顶级球员更多的粉丝量。



# 章节 #04

俱乐部赞助



# 装备制造厂商 分布广泛

正如本报告的前几章，接下来的五页提供了俱乐部赞助的详尽摘要，重点关注套件制造商和主要球衣赞助商两个类别。与报告的俱乐部所有权部分一样，今年的版本概述了欧洲所有54个顶级联赛。本节提供的数据来源广泛，包括欧足联的赞助数据库、680俱乐部提交的材料和一些欧足联俱乐部认证的渠道。

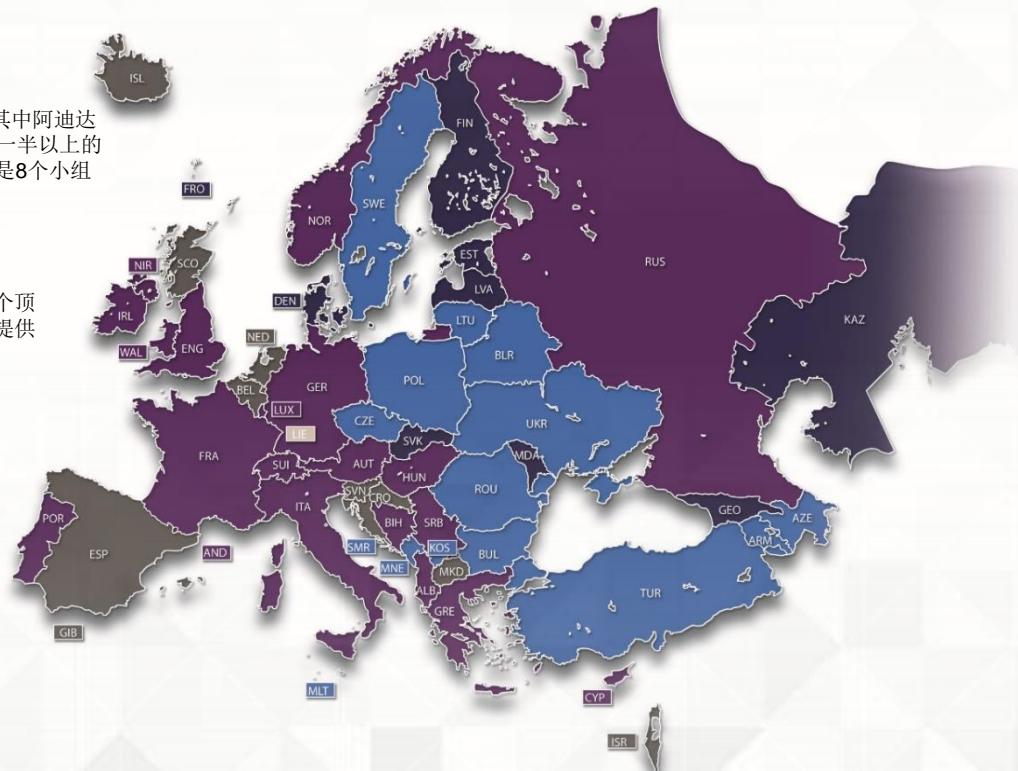
## 拉脱维亚和爱沙尼亚的集中程度最高

在2018赛季，有9个国家的一半顶级联赛装备是由单一套件制造商提供的，其中阿迪达斯(3x)、耐克(3x)、彪马(1x)、乔玛(1x)和洪梅尔(1)在一个联赛中提供了一半以上的球衣。单一供应商集中程度最高的是拉脱维亚和爱沙尼亚的顶级联赛，分别是8个小组的5个和10个小组中的6个由耐克提供装备。

## 集中水平低于20%的10个联赛

有十个联赛的供应商十分分散。单一供应商集中度最低的是荷兰，荷兰的18个顶级联赛俱乐部有16个不同的装备制造厂商。马西塔和阿迪达斯是荷兰唯一一家提供两件球衣的装备制造厂商，仅占市场的11%。

2018/19顶级联赛装备  
制造厂商集中度



# 耐克和阿迪达斯这两家主要制造商的总市场份额刚刚超过三分之一 (34%)

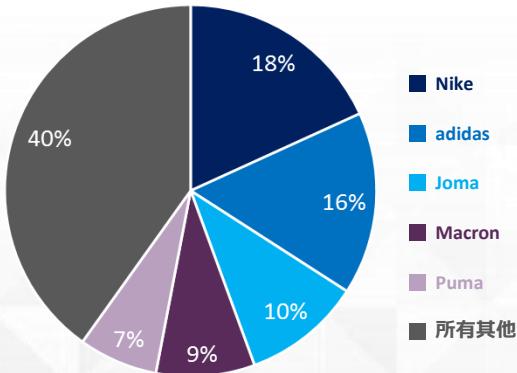
## 市场占有率超过5%的5个品牌

只有耐克和阿迪达斯这两家装备制造商在欧洲所有顶级俱乐部的市场份额超过10%。这两家领先的制造商的总市场份额为34%。乔玛、马龙和彪马的市场份额超过5%。

## 欧洲60多家装备制造商

2018-19赛季，54个顶级联赛共使用了62个不同制造商的装备。下图显示了制造商的市场份额。市场份额低于5%的公司（包括hummel、umbro、jako和kappa等品牌）被归在“其他”项下。

领先装备制造者的市场份额



## 11个制造商供应10个或10个以上联赛的俱乐部

目前有11家装备制造商是欧洲10个或更多联赛俱乐部的官方装备合作伙伴。耐克最广泛使用的制造商，在54个联赛中有47个使用耐克(87%)，紧随其后的是阿迪达斯，有81%的联赛中使用阿迪达斯。

## 24家装备制造商仅供应一个俱乐部

其他51家装备制造商，没有在下面的图表中出现，这些供应商只供应不到10个欧洲联赛。在这些公司中，31个供应商只供应一个联赛，24个只供应一个俱乐部。

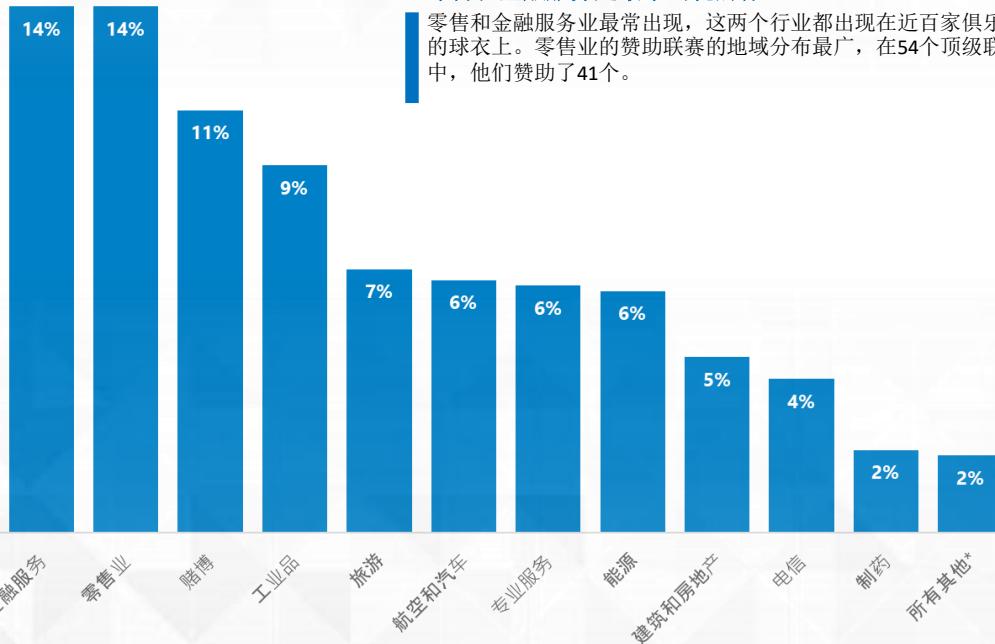
装备供应在欧洲联赛上出现的次数



# 没有一个行业的市场份额超过 15%

接下来的三页来看看欧洲顶级联赛的球衣赞助商，主要关注他们所代表的行业以及这些公司的来历。在这个分析中，球衣赞助商被定义为出现在俱乐部主场球衣前胸的公司。

欧洲顶级联赛主要赞助商所代表的行业



## 零售和金融服务是最常出现的行业

零售和金融服务业最常出现，这两个行业都出现在近百家俱乐部的球衣上。零售业的赞助联赛的地域分布最广，在54个顶级联赛中，他们赞助了41个。

## 不同类别的不同类型的公司

- 金融服务**: 银行和保险公司
- 零售**: 快速消费品、零售店和电子商店
- 博彩**: 博彩和体育博彩公司
- 工业品**: 机械、制造工厂、原材料
- 旅游**: 国家和地区、酒店、教育
- 航空公司和汽车**: 航空公司、汽车和轮胎制造商
- 专业服务**: 科技公司、商务服务、物流
- 能源**: 自然资源公司
- 建筑和房地产**: 建筑公司、房地产经纪
- 电信**: 电视、互联网和电话服务提供商
- 制药**: 医药开发商、化学家、医疗保健

## 欧洲各地球衣赞助交易的变化

在整个欧洲，球衣赞助的性质差别很大。一些俱乐部有不同的赞助商为他们的主场、客场和欧洲的比赛赞助；有的有多个球衣赞助商；有些偶尔会在不同比赛或不同球员间出现不同的赞助商。本节分析的是，整个赛季第一个正式签约的为整队赞助球衣的赞助商。

# 体育博彩公司给几乎一半的顶级联赛(26)赞助球衣

## 博彩公司是十个联赛里最常见的球衣赞助商

博彩和体育博彩公司赞助了整个欧洲的26个联赛。在其中的十个联赛（其中许多位于东南欧）中，它们是最常见的球衣赞助商。集中程度最高的是保加利亚（顶级联赛的14家俱乐部中有10家由博彩公司赞助）和英格兰（这类公司赞助英超20家俱乐部中的9家）。

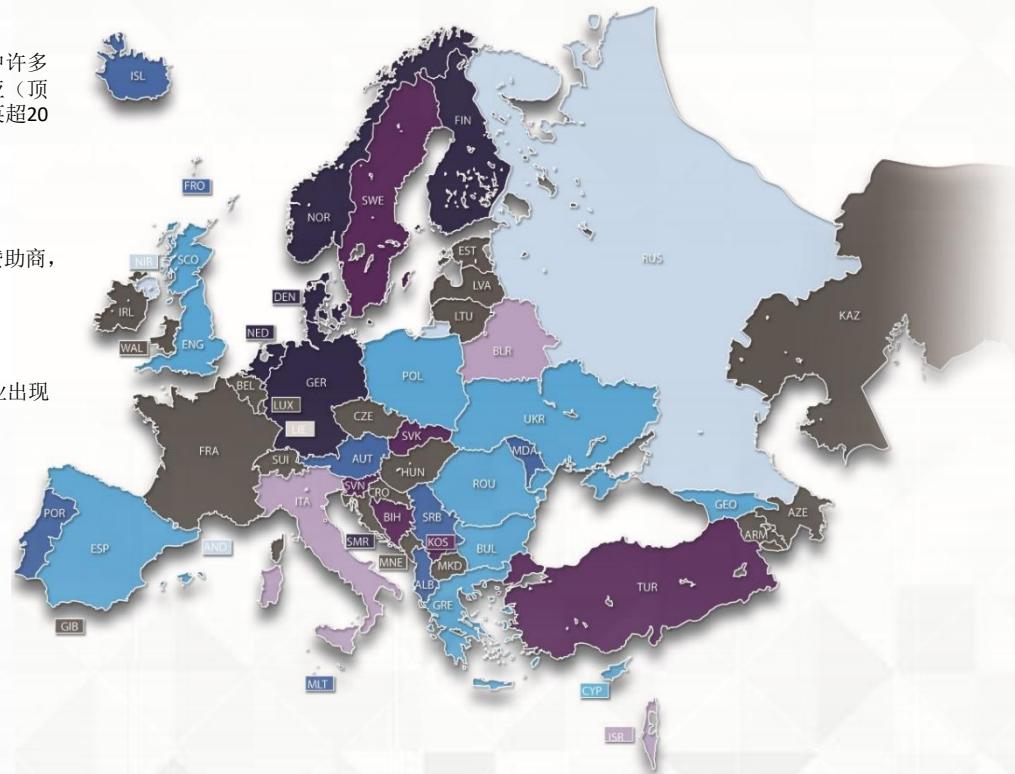
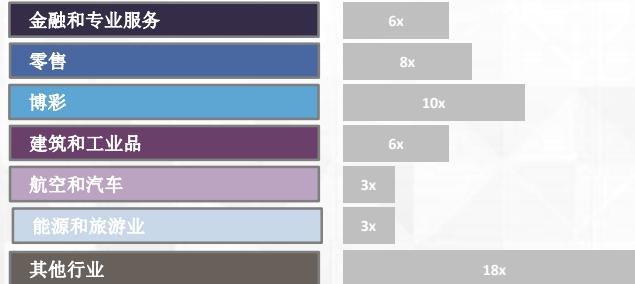
## 金融服务类公司在挪威占主导地位

在挪威顶级联赛的16家俱乐部中，有13家俱乐部有金融服务公司作为球衣赞助商，成为欧洲最集中的顶级联赛。

## 三分之一的联赛没有主导产业

有18个顶级联赛有来自多个行业的公司赞助。在这些联赛中，没有哪个行业出现过两次或者比其他行业出现的更频繁。

### 最常见的球衣赞助商类型

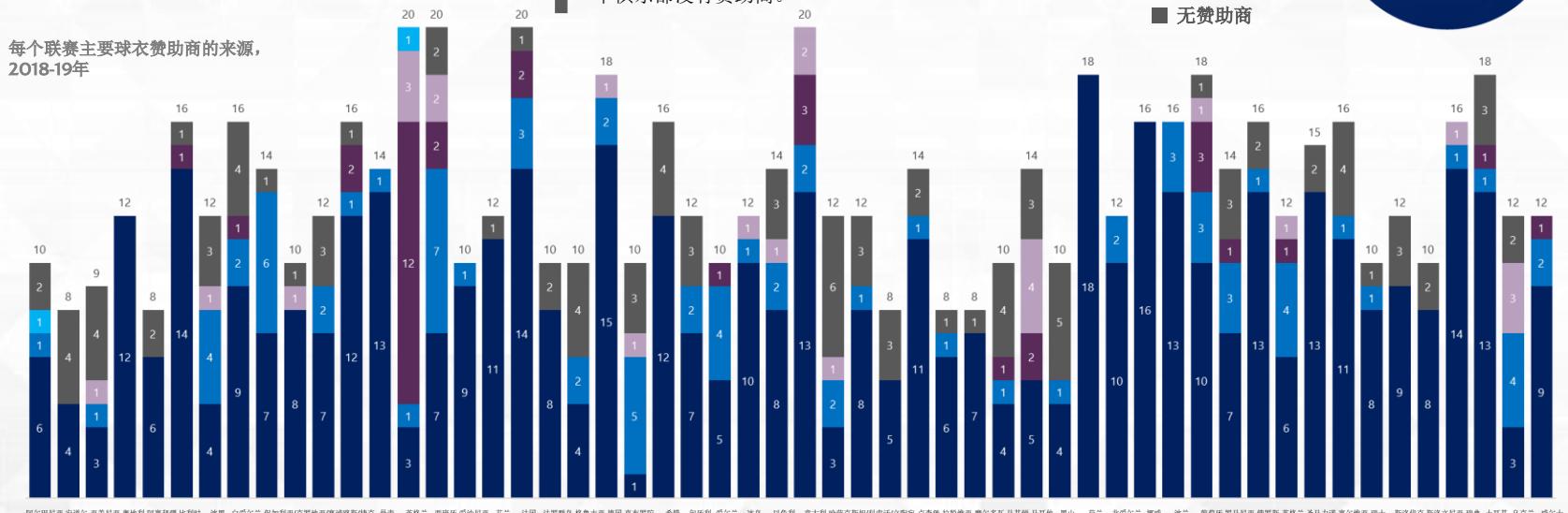


# 25家联赛的50家俱乐部有非欧洲球衣赞助商，凸显了欧洲足球的全球吸引力

## 英超有16个非欧洲球衣赞助商

随着欧洲足球联赛的吸引力和曝光率越来越高，非欧洲主要赞助商的数量也在增加。总部设在亚洲的公司出现在34个不同俱乐部的球衣上（相当于所有俱乐部的5%）。其中三分之一的俱乐部在英超效力—他们还有四个总部设在北美或非洲的赞助商，这凸显了该联赛及其俱乐部在全球的特殊吸引力。

每个联赛主要球衣赞助商的来源，  
2018-19年



## 有13个联赛所有赞助商都是国内企业

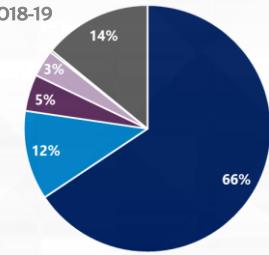
有13个联赛，所有俱乐部的主要赞助商都是国内公司。<sup>\*</sup>只有英格兰、直布罗陀、西班牙和乌克兰的一半以上的球衣赞助商总部设在国外。

## 安道尔、哈萨克斯坦和黑山缺少球衣赞助商

在编写本报告时，54个联赛中，有39个至少有一家俱乐部没有球衣赞助商。在安道尔、哈萨克斯坦和黑山，至少有一半俱乐部没有赞助商。

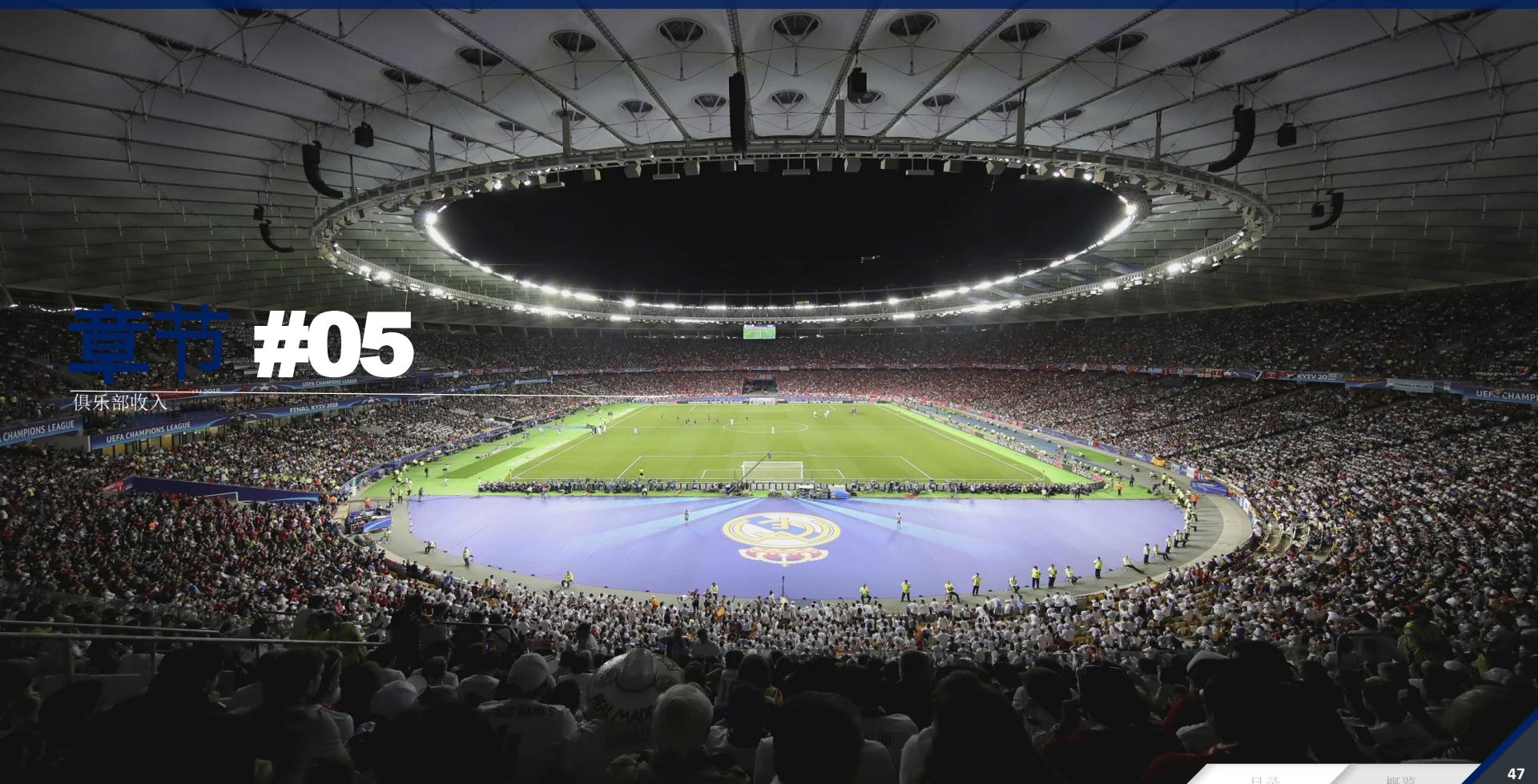
球衣主要赞助商来源，2018-19

- 国内
- 欧洲其他地区
- 亚洲
- 北美
- 非洲
- 无赞助商



# 章节 #05

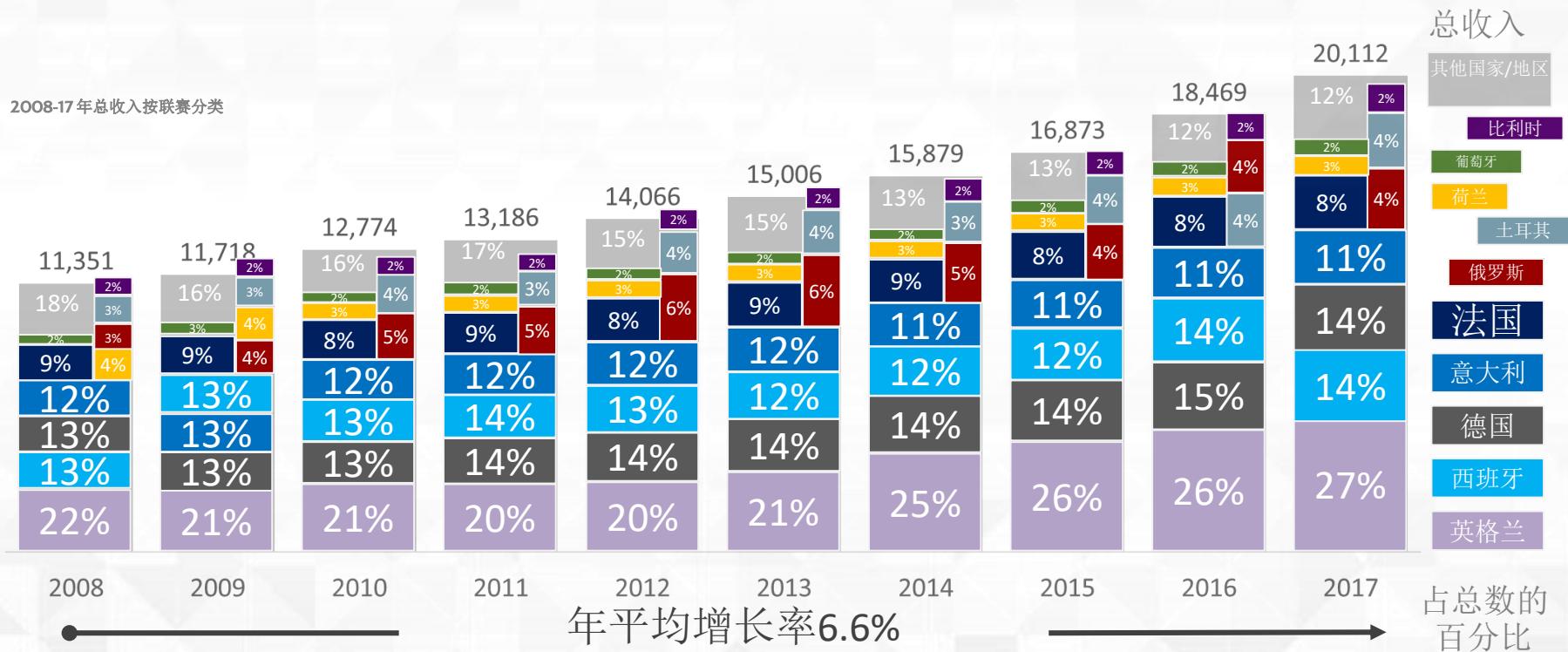
俱乐部收入

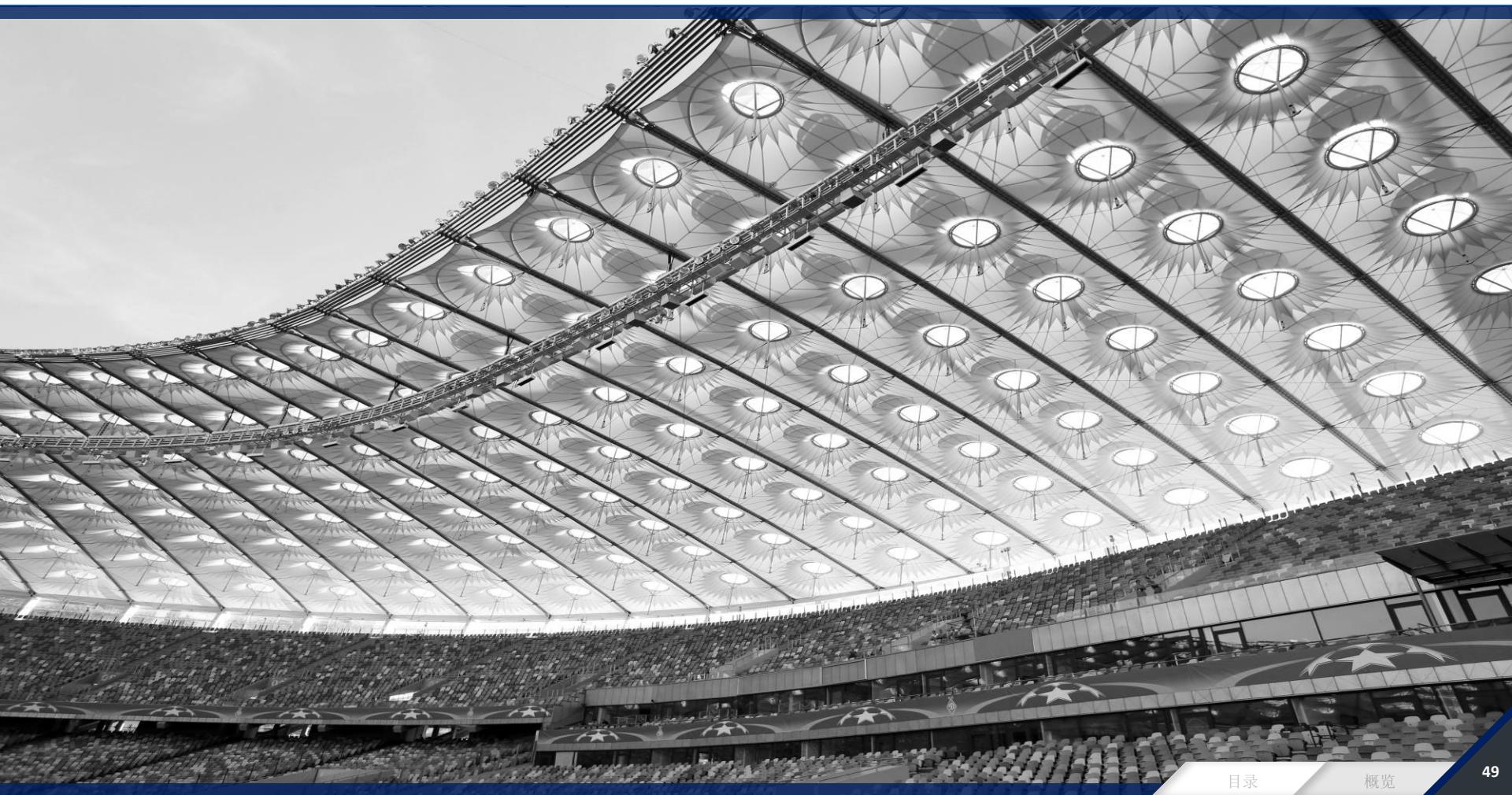


# 俱乐部收入持续增加，英格兰俱乐部的份额增长了5个百分点

在过去十年中，顶级俱乐部的收入增长了77%，从2008年的1.1351亿欧元增加到2017年的2.0112亿欧元。如下图所示，多年来，各顶级部门的相对份额及其各自的排名一直相当稳定。不过，英超在顶级联赛收入中所占的份额从22%增加到27%，而前十名以外的国家收入所占份额从18%下降到12%。

2008-17年总收入按联赛分类





# 十年间，电视播放、欧足联比赛、赞助和商业资源 的收入 增长强劲

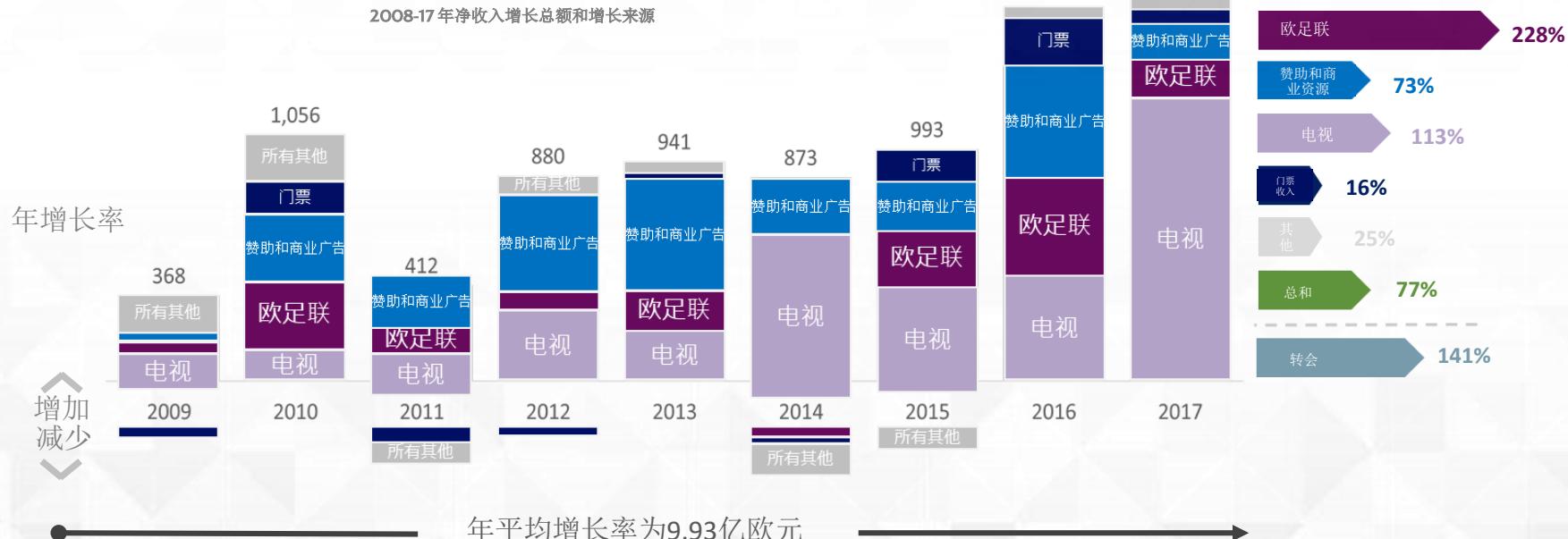
## 在过去十年中，平均每年增长约10亿欧元

在过去十年中，欧洲顶级俱乐部的平均年收入增长了10亿欧元。过去两年，收入每年都增长了约16亿欧元--这是历史上最大的两次增长--增长在2016年基本基础上，主要由2017年电视播放收入推动。

## 收入增长77%

在过去的十年里，欧洲俱乐部的总收入增长了77%。收入组合发生了变化，减少了由门票收入和其他收入（主要是捐款）增长减少带来的影响。按百分比计算，欧足联奖金和其他分配额是增长最快的资金来源，其次是转会收入（不包括在收入中，但会在财务报告中单独分析）和电视播放收入。

2008-17年期间各个收入流的  
总增长率（所有55个国家）



# 各联赛的收入增长强劲，但 绝对收入差距不断扩大

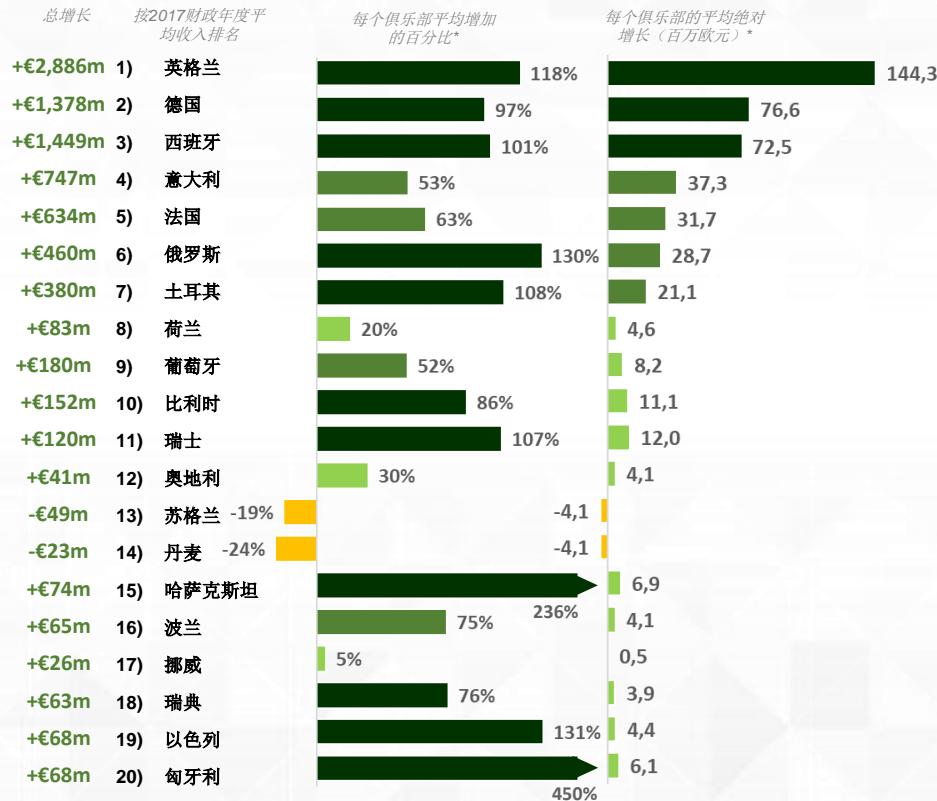
## 欧洲最大联赛收入增长强劲

在过去的十年里，欧洲20个最大的联赛中，有18个（按平均收入排名）收入增加，8个联赛的收入增加了一倍多。英国俱乐部扩大了收入优势，实现了每个俱乐部1.44亿欧元的平均收入增长，德国俱乐部（每个俱乐部7700万欧元）和西班牙俱乐部（每个俱乐部7300万欧元）也增长强劲。接下来四个联赛的俱乐部（都在人口较多的国家）也实现了收入增长，每个俱乐部的平均增长在2100万欧元至3700万欧元之间。

## 较小联赛收入增长差异很大

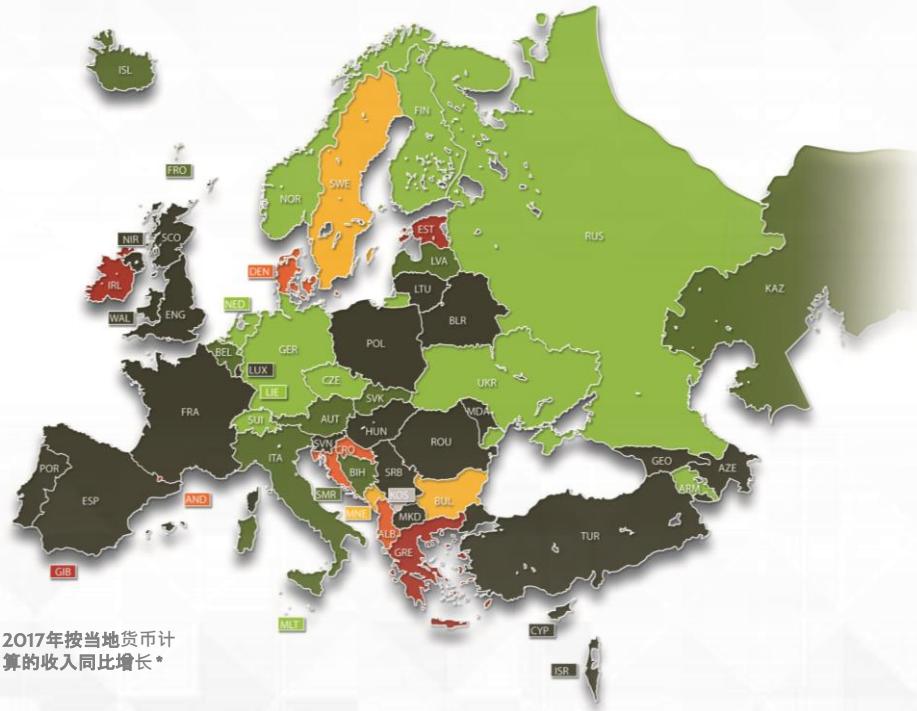
小联赛间收入差异更大，较小国家的俱乐部没有同样多的电视收入增长。瑞士、哈萨克斯坦、以色列和匈牙利俱乐部的平均收入增加了一倍多，比利时、波兰和瑞典的平均收入也强劲增长，但苏格兰和丹麦的收入有所下降。

2008-17 按联赛分类的收入增长情况



\* 2017年以下联赛中的俱乐部数量与2008年不同。总收入的变化与俱乐部的数量无关，但平均收入的变化受到一些影响：2008年的葡萄牙有16个俱乐部，而2017年为18个；丹麦由12个变为14个；挪威由14个变为16个；以色列由12个变为14个；哈萨克斯坦由15个变为12个；乌克兰由16个变为12个；匈牙利由16个变为12个。

# 32个欧洲联赛2017年的收入增长强劲，超过5%

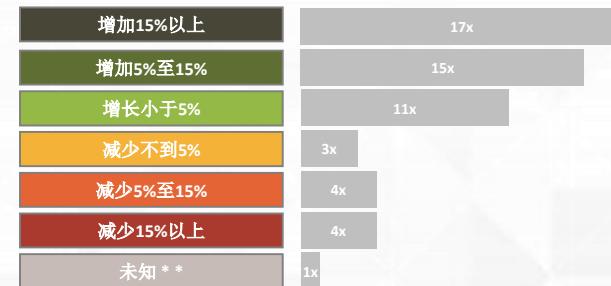


## 国内冠军参加欧冠有重大影响

虽然欧洲俱乐部的总收入持续增长，但不同国家的发展差异很大。对于中等收入的联赛来说，一家俱乐部错过欧冠小组赛可能会产生重大影响，2017年克罗地亚、丹麦和希腊的收入下降就是这一原因引起的。

## 实现收入增长的国家比以往任何时候都多

2017年有43个国家实现收入增长，创下了纪录，其中17个国家的收入增长超过15%，另有15个国家的收入增长在5%至15%之间，11个国家的增长不到5%。在此之前从未有这么多联赛实现过收入增长。

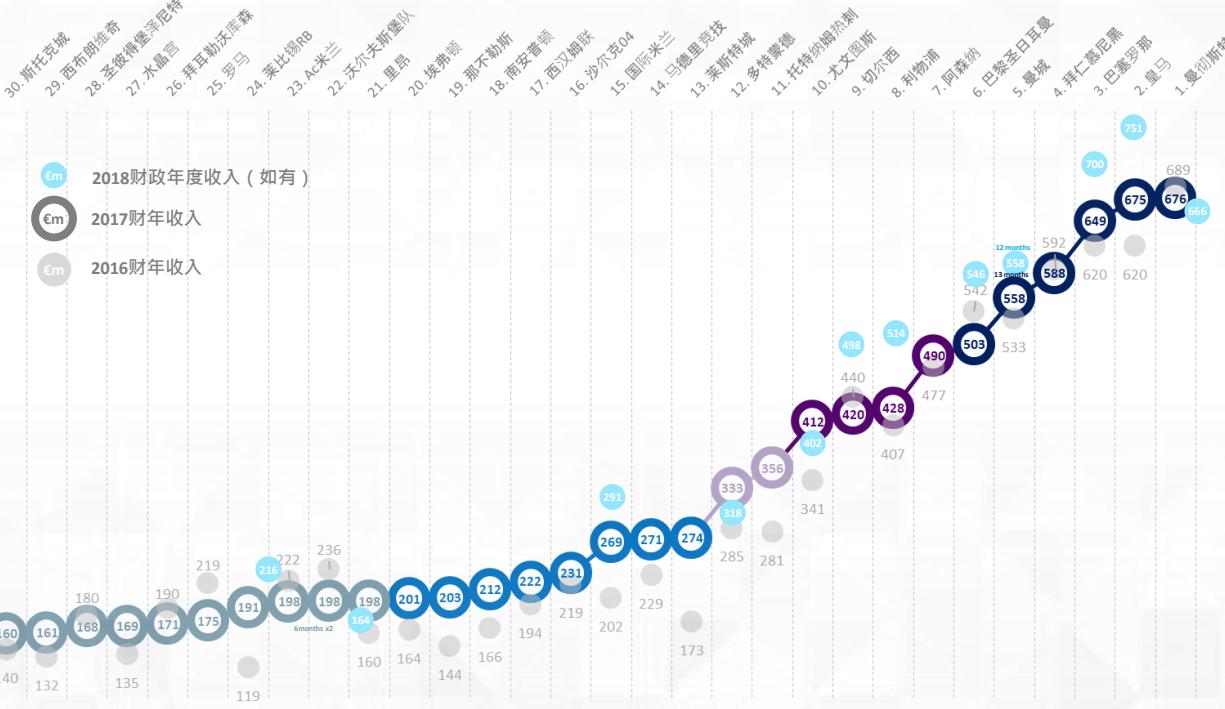


\* 如果俱乐部不以欧元运营，其当地货币价值的波动可能会影响其财务结果。在分析联赛或国家的发展趋势时（如本页），首先应消除汇率的影响，以当地货币来分析。在研究欧洲的总体趋势或进行跨国公司比较时（如报告其他部分所述），换算成欧元来分析会更合适，因为货币的价值会影响竞争力。\*\*科索沃俱乐部在2017-18年首次参加欧足联俱乐部的比赛，在该赛季之前没有俱乐部许可资格（以及由此带来的财务透明度的提高）的约束。因此，没有科索沃2016财政年度的数据。

# 2017年，11-20名的俱乐部收入增长快于1-10名的俱乐部

按收入分列的30强俱乐部

排名	俱乐部	国家	17年财政收入(欧元)	年同比增幅	欧元增长率	本地货币增长率
1	曼彻斯特	英格兰	6.76亿	-1300万	-2%	12%
2	皇马	西班牙	6.75亿	5400万	9%	9%
3	巴塞罗那	西班牙	6.49亿	2900万	5%	5%
4	拜仁慕尼黑	德国	5.88亿	-400万	-1%	-1%
5	曼城	英格兰	5.88亿	2500万	5%	20%
6	巴黎圣日耳曼	法国	5.03亿	-3900万	-7%	-7%
7	阿森纳	英格兰	4.90亿	1300万	3%	18%
8	利物浦	英格兰	4.28亿	2100万	5%	20%
9	切尔西	英格兰	4.20亿	-2000万	-5%	9%
10	尤文图斯	意大利	4.12亿	7000万	21%	21%
11	托特纳姆热刺	英格兰	3.56亿	7600万	27%	46%
12	多特蒙德	德国	3.33亿	4800万	17%	17%
13	莱斯特城	英格兰	2.74亿	1亿	58%	80%
14	马德里竞技	西班牙	2.71亿	4300万	19%	19%
15	国际米兰	意大利	2.69亿	6700万	33%	33%
16	沙尔克04	德国	2.31亿	1300万	6%	6%
17	西汉姆联	英格兰	2.22亿	2800万	14%	31%
18	南安普顿	英格兰	2.12亿	4600万	28%	46%
19	那不勒斯	意大利	2.03亿	5800万	40%	40%
20	埃弗顿	英格兰	2.01亿	3700万	23%	40%
21	里昂	法国	1.98亿	3800万	24%	24%
22	沃尔夫斯堡队	德国	1.98亿	-3800万	-16%	-16%
23	Ac米兰	意大利	1.98亿	-2400万	-11%	-11%
24	莱比锡RB	德国	1.91亿	7200万	60%	60%
25	罗马	意大利	1.75亿	-4400万	-20%	-20%
26	拜耳勒沃库森	德国	1.71亿	-1900万	-10%	-10%
27	水晶宫	英格兰	1.69亿	3400万	25%	43%
28	圣彼得堡泽尼特	俄罗斯	1.68亿	-1200万	-7%	-17%
29	西布朗维奇	英格兰	1.61亿	2900万	22%	40%
30	斯托克城	英格兰	1.60亿	1900万	14%	30%
1-10	平均		3.25亿	2300万	8%	14%
1-10	总和		97.58亿	5.99亿	7%	



前30名俱乐部中有9家俱乐部的收入下降

即使是顶级俱乐部也会出现波动，前30名俱乐部中有9家出现下跌，前10名俱乐部的表现好过11-20名的俱乐部。

最近趋势有所逆转。新的电视交易、英镑价值的下跌和欧足联的奖金都对2017年的收入增长产生了重大影响。

几乎一半的收入来自30个俱乐部

前30家俱乐部的总收入增长了7%，达到97亿欧元，相当于所有顶级俱乐部收入的49%。

# 国内电视播放收入占2017年总收入增长的四分之三

## 俱乐部电视播放收入从未在一年内增长这么多

国内广播收入增幅最大的是2017财政年度，比上年增长12.24亿欧元(19%)。若以当地货币计算，增幅15.65亿欧元(26%)。目前的西甲和法甲国内转播权周期的第一年分别增加了3.14亿欧元和1.16亿欧元，而目前英超国内和国际转播权周期的第一年以当地货币计算增加了9.27亿欧元（考虑到英镑贬值12%，以欧元计算是6.38亿欧元）。

## 欧足联收入的中期增长

尽管2017财政年度是按照中期计算的，欧足联的收入增长了9%，这得益于俱乐部盈余的约5000万欧元分配，2016年欧洲杯和资格赛向各俱乐部支付1.5亿欧元。

## 货币变化影响增长数据

本节提供了两种不同增长率的详细情况。以欧元计算的数字可以在不同的联赛和俱乐部之间进行比较，而以国内货币计算的数字则显示每个国家或俱乐部的基本趋势。

按收入流分类的2017年收入细分·同比增长%



# 经过十年的低门票收入，最终实现两年经济增长

## 稳健的赞助增长

2017年，俱乐部赞助收入再次强劲增长，以当地货币计算增长了9%（以欧元计算增长了6%）。由于新政的实施，收入增长不再像往年一样集中在顶级联赛。

## 商业增长乏力

相比之下，以当地货币计算，商业收入增长乏力，仅为1%，以欧元计算下降3%。

## 第二年门票收入强劲增长

2017年，以当地货币计算，门票收入增长了5%，而上年增长了7%。门票收入在很大程度上受到球场表现的影响，因为糟糕的表现意味着比赛次数会减少，平均观众减少，尤其是在季票持有者比例较小的俱乐部。共有53%的俱乐部2017年门票收入有所增加，47%的俱乐部收入下降。

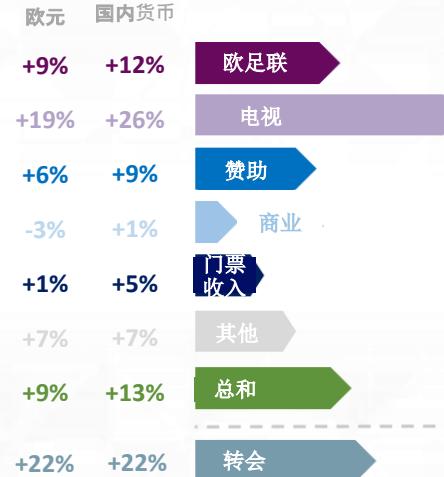
## “其他”收入的稳健增长

2017年，以当地货币计算，“其他”收入增长了7%，原因是补贴、非足球收入和特殊收入增加。

## 转会收入不包括在俱乐部收入中

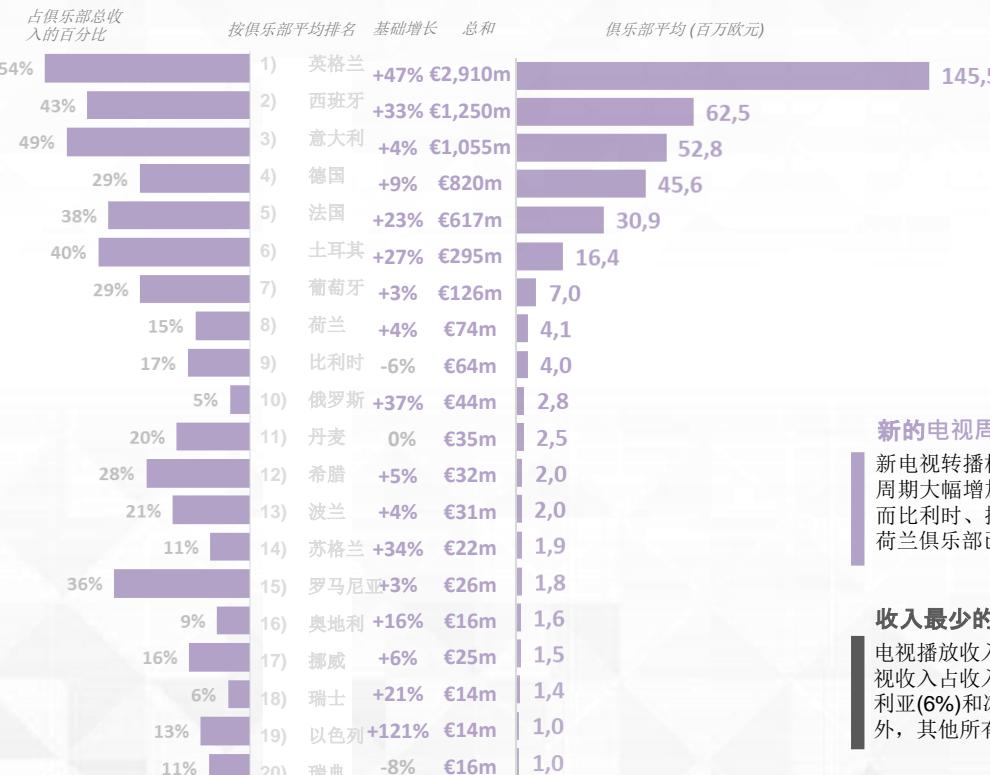
应当指出，收入不包括转会收入，转会收入在俱乐部账户中作为出售资产利润单独列报。不过，为了提供一些背景，各俱乐部报告显示2017年转会总收入为49亿欧元，相当于总收入的24%。自2014年以来，转会收入增加了75%，并在2018年进一步增加，这也反映了转会市场的价格通胀。

## 2017年增长



# 电视播放收入占俱乐部收入的5%至54%

按每个俱乐部的平均播放收入计算，排名前20名



## 英镑下跌，但以欧元计算，英超电视播放收入增长依然强劲

今年是英超电视转播权周期的第一年，英格兰俱乐部专门和其他队伍分开，以国内货币计算，英国俱乐部的收入增长了47%，以欧元计算增长了28%。事实上，只有巴塞罗那、尤文图斯和皇马获得的电视资金比第20届英超联赛多。正如去年的报告所指出的，电视目前占英超联赛所有收入的54%，在欧洲排名第一。

## 新的国内转播周期增加了西班牙和法国俱乐部的电视收入

2017年，西班牙和法国俱乐部的电视收入也增长异常强劲，由于新增的国内权利周期，它们的收入分别增长了33%和23%。由于新出售的国内电视转播权，预计到2018年德国俱乐部的电视收入能大幅增加（约50%），这将使它们能够赶上西甲，而西甲在2019年也会售出新的转播权。土耳其电视转播权正处于周期的最后一年，土耳其里拉价值的强劲增长说明了价格与美元挂钩。

## 新的电视周期增加了以色列和俄罗斯的收入，奥地利和瑞士在2018年将紧随其后

新电视转播权周期的开始使以色列和俄罗斯在2017年实现了两位数的收入增长。由于新的电视周期大幅增加（分别高达40%和70%），奥地利和瑞士俱乐部的收入在2018年预计将会上升，而比利时、挪威和苏格兰俱乐部的收入从2018年开始也将大幅增加（尽管幅度较小）。丹麦和荷兰俱乐部已经度过了一半的长期转播权利周期。

## 收入最少的400家俱乐部不到一家英超俱乐部的50%

电视播放收入对许多大市场来说是最大的收入来源，但塞浦路斯(18%)是前20名之外唯一一个电视收入占收入10%以上的联赛。事实上，除了前20名之外，只有另外三个国家--捷克(7%)、保加利亚(6%)和冰岛(5%)--电视收入占总收入的5%或更多。为了更全面的分析问题，除前20名联赛外，其他所有400家俱乐部国内电视总收入还不到英超普通俱乐部的一半。

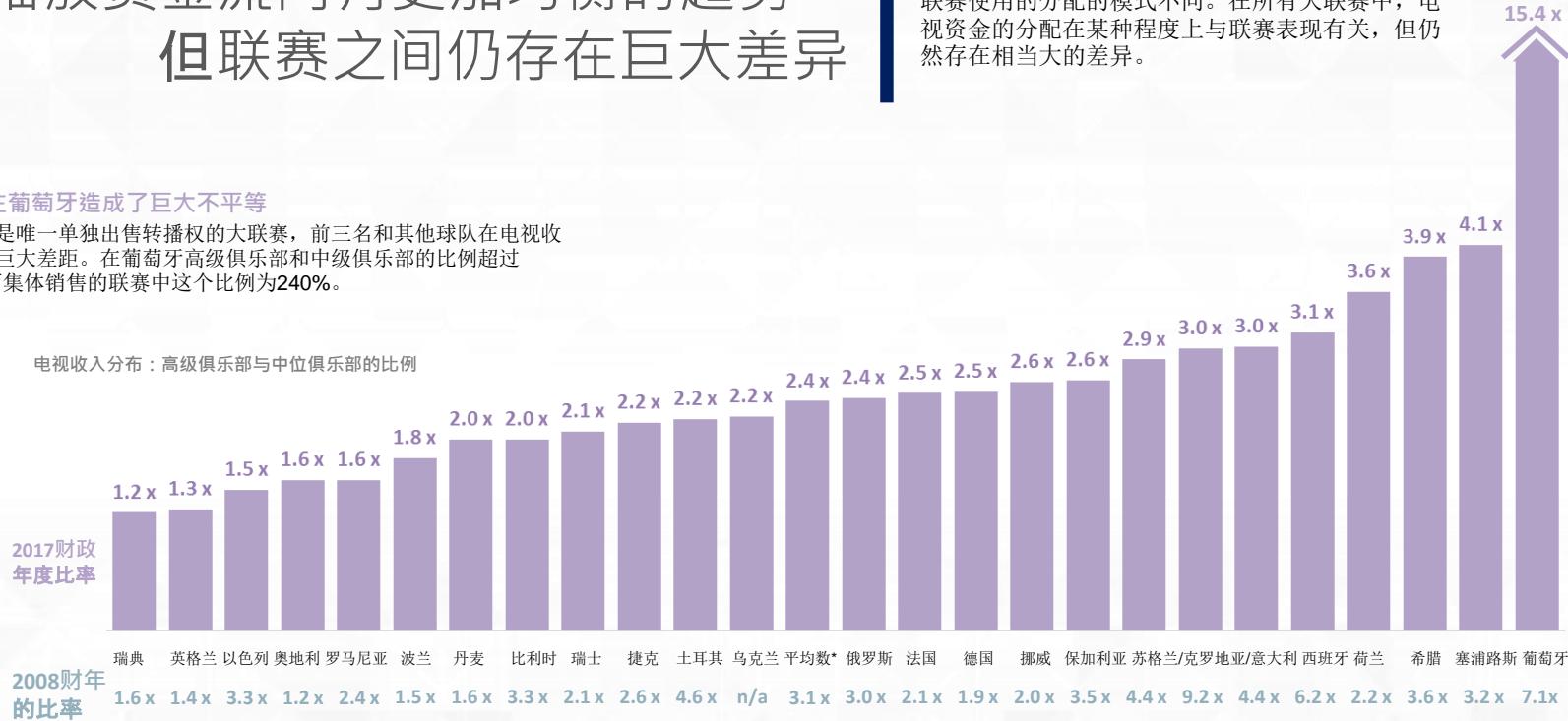
# 电视播放资金流向有更加均衡的趋势， 但联赛之间仍存在巨大差异

联赛使用的分配的模式不同。在所有大联赛中，电视资金的分配在某种程度上与联赛表现有关，但仍然存在相当大的差异。

## 单独销售在葡萄牙造成了巨大不平等

葡萄牙现在是唯一单独出售转播权的大联赛，前三名和其他球队在电视收入方面上有巨大差距。在葡萄牙高级俱乐部和中级俱乐部的比例超过1,500%，而集体销售的联赛中这个比例为240%。

电视收入分布：高级俱乐部与中位俱乐部的比例



## 在过去十年中，高级俱乐部与中位俱乐部比率从310%下降到240%

总体而言，电视收入现在的分布比十年前更加平均，欧洲的高级俱乐部与中位俱乐部的比例从2008年的310%下降到2017年的240%，电视收入在上述14个联赛中的分布更加均匀，但在其中10个联赛中的分布则不那么均匀。克罗地亚、西班牙、土耳其和以色列的情况有了最显著的改善。

\*这一平均比率仅涵盖24个集体销售的联赛，因此不包括葡萄牙。

# 英超新合同强化了电视的主导地位

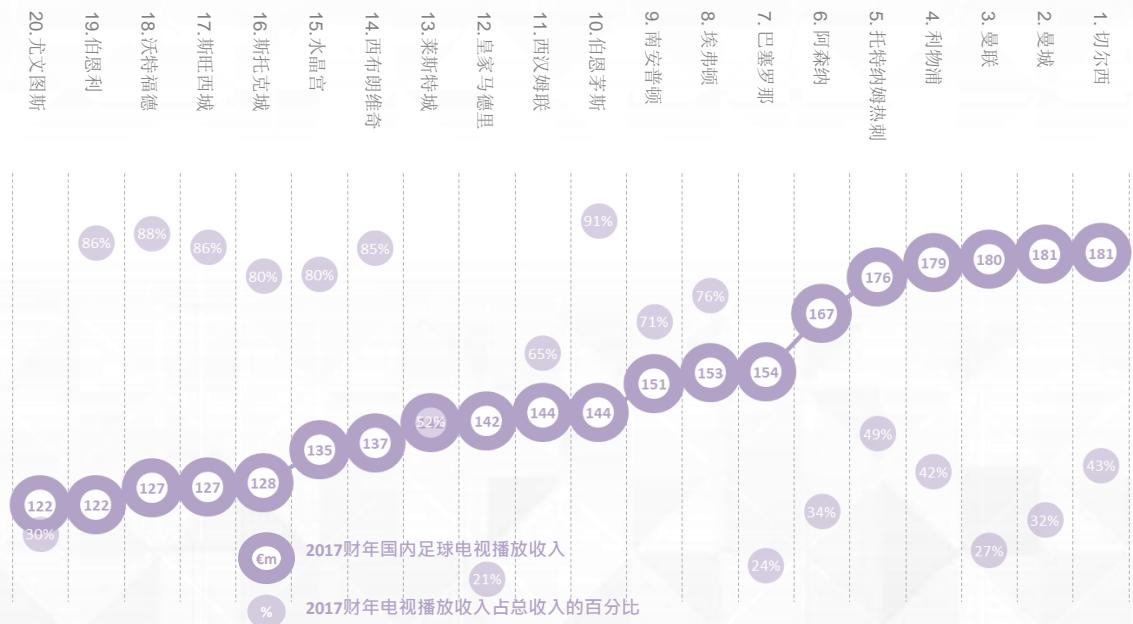
## 英格兰俱乐部占据前20名

在电视收入排行榜上，英格兰俱乐部占据了前20名的17个名额。然而，也许更值得一提的是，这是英格兰众俱乐部首次在榜单上名列前茅，皇马、巴萨和尤文图斯一直以来都获得非常多的国内电视收入。这三家俱乐部仍在前20名。

排名	俱乐部	国家	2017财年	同比增长率%	总收入百分比%	多联赛平均值
1	切尔西	英格兰	1.81亿	47%	43%	1.2×
2	曼城	英格兰	1.81亿	34%	32%	1.2×
3	曼联	英格兰	1.80亿	23%	27%	1.2×
4	利物浦	英格兰	1.79亿	41%	42%	1.2×
5	托特纳姆热刺	英格兰	1.76亿	38%	49%	1.2×
6	阿森纳	英格兰	1.67亿	21%	34%	1.1×
7	巴塞罗那	西班牙	1.54亿	6%	24%	2.5×
8	埃弗顿	英格兰	1.53亿	38%	76%	1.1×
9	南安普顿	英格兰	1.51亿	23%	71%	1.0×
10	伯恩茅斯	英格兰	1.44亿	45%	91%	1.0×
11	西汉姆联	英格兰	1.44亿	23%	65%	1.0×
12	皇家马德里	西班牙	1.42亿	-2%	21%	2.3×
13	莱斯特城	英格兰	1.42亿	11%	52%	1.0×
14	西布朗维奇	英格兰	1.37亿	30%	85%	0.9×
15	水晶宫	英格兰	1.35亿	30%	80%	0.9×
16	斯托克城	英格兰	1.28亿	19%	80%	0.9×
17	斯旺西城	英格兰	1.27亿	21%	86%	0.9×
18	沃特福德	英格兰	1.27亿	22%	88%	0.9×
19	伯恩利	英格兰	1.22亿	n/a	86%	0.8×
20	尤文图斯	意大利	1.22亿	3%	30%	2.3×
1-20	平均		1.50亿	25%	58%	
1-20	总和		29.91亿	30%	45%	

## 电视收入为7家英超俱乐部占全部收入的80%

一些英超联赛的电视收入是以相等的份额分配的，有些是由球队表现和球队收视率决定的，这导致了一些基于球队表现的同比变化。如下图所示，电视播放收入在许多英超俱乐部的收入组合中发挥着主导作用（就亚足联伯恩茅斯而言，电视收入占总收入的91%）。

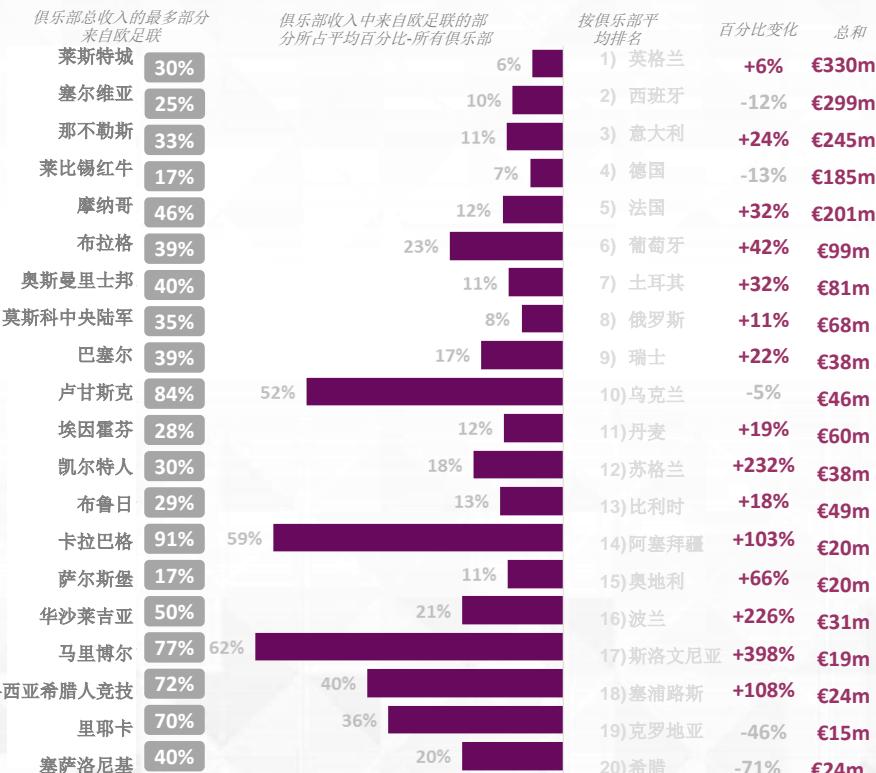


图表和表格还显示，对于富有的“全球化”俱乐部来说，电视收入并没有占太大比重，在皇家马德里俱乐部(21%)、巴塞罗那足球俱乐部(24%)和曼联(27%)的总收入中，电视播放收入占不到30%。



# 欧足联的收入波动 主要取决于赛场上的表现

2017年欧足联俱乐部平均收入排名前 20名 \*



一个俱乐部获得的欧足联奖金的数额，部分取决于其赛场上表现，部分取决于其在国家级电视台的播放对于市场总体的贡献。从2018-19年度开始，将历史成绩纳入考量的俱乐部十年排名，也会被纳入计算。

## 尽管只是周期的中间的年份，欧足联报告的收入仍在增加

欧足联比赛的转播权、奖金和支付给非比赛球队的青训培养费都是以三年为周期运作的，对于财年于夏季结束的西欧大型俱乐部之中的大多数来说，2017财年正是2015/16-2017/18这个周期的中间的一年；对于财年于12月结束的俱乐部来说，2017财年是2015/16-2017/18这个周期的最后一年。在俱乐部2017财年的数据中，欧足联的拨款总额为20.80亿欧元，比上年增长1.68亿欧元。在排名前20的市场上，欧足联拨款只占从英格兰总收入的6%，德国的7%，但占了阿塞拜疆、斯洛文尼亚和乌克兰收入的50%以上。

## 在许多收入不高的联赛中，欧足联拨款占俱乐部收入的50%以上

排名前20之后的联赛，欧足联拨款往往在俱乐部总收入中所占比例更大。相对而言，资格赛阶段的拨款(在这个周期内，欧足联欧洲杯首轮资格赛的奖金从20万欧元到欧足联欧冠第三轮资格赛的40万欧元不等)在小规模俱乐部的总收入中的占比，比大型俱乐部获得的数百万欧冠小组赛奖金在这些俱乐部的总收入中的占比还要高。这可以从2017财年的数据中看出，欧足联的拨款占阿尔巴尼亚、安道尔、亚美尼亚、前南斯拉夫的马其顿共和国、直布罗陀和摩尔多瓦俱乐部总收入的50%，尽管这些国家的俱乐部没有进入欧冠和欧洲杯的小组赛阶段。

## 从2008-19年度，各层级都有大幅增加

在新的电视转播权周期来临之际，欧足联的奖金将在2018-19年度再次大幅增加。给参加比赛方的奖金将大幅增加，参加资格赛的俱乐部和不参加任何一个欧足联俱乐部比赛的俱乐部的青训培养费也将大幅增加。

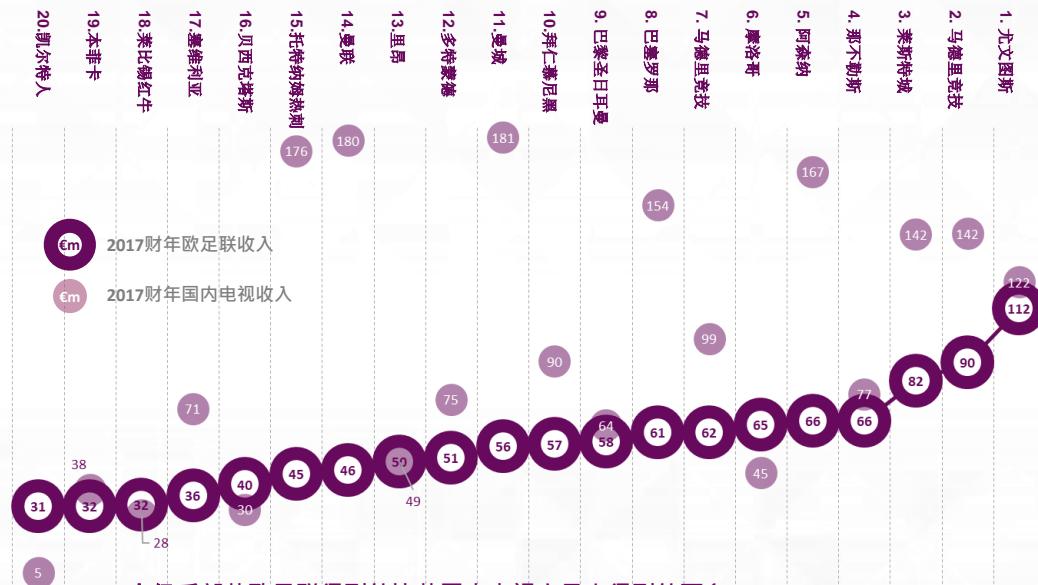
\* 和对其他收入来源的分析一样，所有数据都包含联赛中的所有球队，而不仅仅是在有关财政期间参加欧足联比赛的四到七支球队。第一列中的俱乐部都是欧足联欧冠或欧足联欧洲杯小组赛的参与者。总和包括所有直接收入，即奖金、参加资格赛的俱乐部的青训培养费，以及在大多数情况下，通过相关联赛分配的非参与俱乐部的青训培养费。间接收入(即赞助商和商业伙伴奖金和门票收入)在其他地方报告。这里百分比变化是以欧元计算的，因为与欧足联俱乐部比赛有关的所有付款都以欧元分配。

# 球队表现影响收入：12家欧洲冠军收入最高的俱乐部都进入了欧冠淘汰赛阶段

排名	俱乐部	国家	2017财年欧足联营收	比赛成绩	占17财年营收 收百分比	17财年本国电视和转播营收	欧足联与本国电视播出比率	16财年欧足联营收
1	尤文图斯	意大利	1.12亿	欧冠决赛	27%	1.12亿	0.9x	7600万
2	马德里竞技	西班牙	9000万	欧冠决赛	13%	1.42亿	0.6x	8200万
3	莱斯特城	英格兰	8200万	欧冠四分之一决赛	30%	1.42亿	0.6x	0万
4	那不勒斯	意大利	6600万	欧冠16强	33%	7700万	0.9x	1400万
5	阿森纳	英格兰	6600万	欧冠16强	14%	1.67亿	0.4x	5200万
6	摩洛哥	法国	6500万	欧冠半决赛	46%	4500万	1.4x	1700万
7	马德里竞技	西班牙	6200万	欧冠半决赛	23%	9900万	0.6x	7100万
8	巴塞罗那	西班牙	6100万	欧冠四分之一决赛	9%	1.54亿	0.4x	6900万
9	巴黎圣日耳曼	法国	5800万	欧冠16强	11%	6400万	0.9x	7000万
10	拜仁慕尼黑	德国	5700万	欧冠四分之一决赛	10%	9000万	0.6x	6400万
11	曼城	英格兰	5600万	欧冠16强	10%	1.81亿	0.3x	8300万
12	多特蒙德	德国	5100万	欧冠四分之一决赛	15%	7500万	0.7x	1700万
13	里昂	法国	5000万	欧冠小组赛/欧冠联赛半决赛	25%	4900万	1.0x	3900万
14	曼联	英格兰	4600万	欧冠小组赛	7%	1.80亿	0.3x	4200万
15	托特纳姆热刺	英格兰	4500万	欧冠小组赛/欧冠联赛32强	13%	1.76亿	0.3x	2100万
16	贝西克塔斯	土耳其	4000万	欧冠小组赛/欧冠联赛四分之一决赛	27%	3000万	1.3x	1200万
17	塞维利亚	西班牙	3600万	欧冠16强	25%	7100万	0.5x	3800万
18	莱比锡红牛	德国	3200万	欧冠小组赛	17%	2800万	1.1x	0万
19	本菲卡	葡萄牙	3200万	欧冠16强	25%	3800万	0.8x	3500万
20	凯尔特人	苏格兰	3100万	欧冠小组赛	30%	500万	7.0x	900万
1-20 平均			5700万		16%	9700万		4100万
1-20 总和			11.36亿			19.35亿		8.13亿

## 欧洲杯为曼联足球俱乐部带来的4600万欧元收入

2016-17年度欧冠亚军尤文图斯在2017财年的欧足联收入在排行榜上名列前茅，得益于其比冠军皇马具有更大的市场池分布。不出所料，欧足联收入排名前12位的俱乐部都进入了2016-17赛季欧冠的淘汰赛阶段。曼联足球俱乐部因赢得欧洲杯而获得的4600万欧元，仅比曼城足球俱乐部进入欧冠淘汰赛阶段所获得的收入少出1000万欧元，这说明了为什么参加欧洲杯资格赛可以给球队带来更大的商业收益。



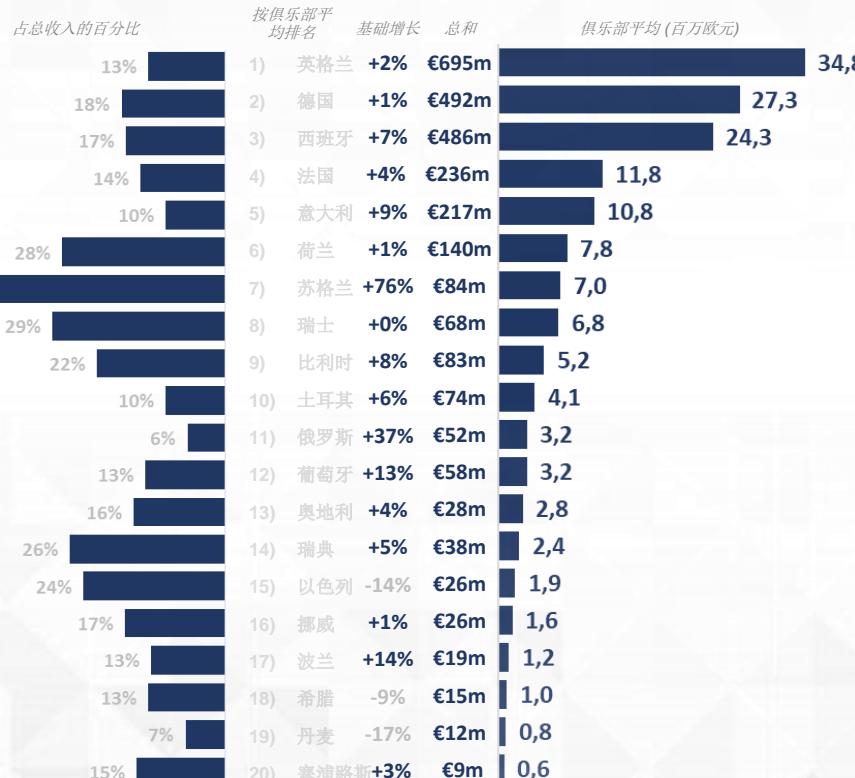
## 5家俱乐部从欧足联得到的比从国内电视交易中得到的要多

本图表中包括了国内足球的电视收入，以说明这两个收入来源对每个俱乐部的相对重要性。前20名的大多数俱乐部从国内电视获得的收入比从欧足联获得的多，尽管有五家俱乐部（包括法甲俱乐部--摩纳哥和里昂）从欧足联获得了更多的收入。这里最极端的例子是凯尔特人，他们参加欧冠小组赛的收入是国内电视收入的6倍。在这前20名中，欧足联的收入平均占俱乐部总收入的16%，从曼联足球俱乐部的7%到摩纳哥足球俱乐部的46%不等。

\* 受付款时间和会计记账规则影响，欧足联公布的2016-17奖金与俱乐部财务报表中的价值不完全相符。对于夏季财政年度结束的俱乐部来说，这些金额通常大致一致，一般只有第二年才会出现最后的市场池上涨。在今年欧足联收入最多的20家俱乐部名单中，只有莱比锡的完整财年结束，所报告的奖金涵盖2017-18小组赛阶段奖金和2016-17青训培养费。

# 各联赛门票收入呈现健康增长5%

俱乐部部门票平均收入排名前20的联赛



## 以当地货币计算的所有14大联赛的门票收入

2017年英超俱乐部获得了6.95亿欧元的门票收入--以欧元计算有所减少，但以国内货币计算略有增加2%。门票收入排名前14位的联赛在2017年都呈上升趋势，整个欧洲门票收入增长5%。

## 比赛日门票收入再次在苏格兰做出最大贡献

门票收入再一次成为苏格兰总收入中占比最大的部分(40%)，流浪者队在处于低级联赛数年后重返顶级联赛，导致2017年门票收入增加了76%。而在另一端，在丹麦、俄罗斯和土耳其门票收入只占总收入的10%甚至更低。

## 俄罗斯、葡萄牙和波兰强劲增长

另外三个联赛也有两位数的增长率。在俄罗斯的增长(+37%)受益于世界杯的举办；在葡萄牙(+13%)有三家大俱乐部都出现了两位数的增长；在波兰(+14%)，华沙莱吉亚进入欧冠小组赛使得他们的门票收入增加。

## 在前20名的市场之外

在前20名市场以外的许多联赛中，门票收入占总收入的比例不到10%。然而，在某些北欧国家和地区，如芬兰(18%)、北爱尔兰(22%)和爱尔兰共和国(29%)，门票收入仍然是收入的重要组成部分。

## 十年概述

在过去十年中，尽管欧洲经济环境充满挑战，但俱乐部的商业赞助以及欧足联和国内电视转播的收入都在不断攀升。2008年至2014年间，俱乐部部门票收入实际上有所下降。但过去三个赛季情况出现了复苏，2014年至2017年间门票收入增长了16%，但在整个十年期间，在几乎所有前20名的市场上，门票收入占联赛总收入的百分比都有所下降，除了在法国、荷兰、波兰、俄罗斯和以色列略有上升。然而，2017年的上座人次增加了300多万(+3%)，我们预计将在2017年会看到进一步稳健的收入增长。

# 俱乐部越大，价格就越高

按每场比赛的平均收益率计算 排名前30的俱乐部 \* (欧元)



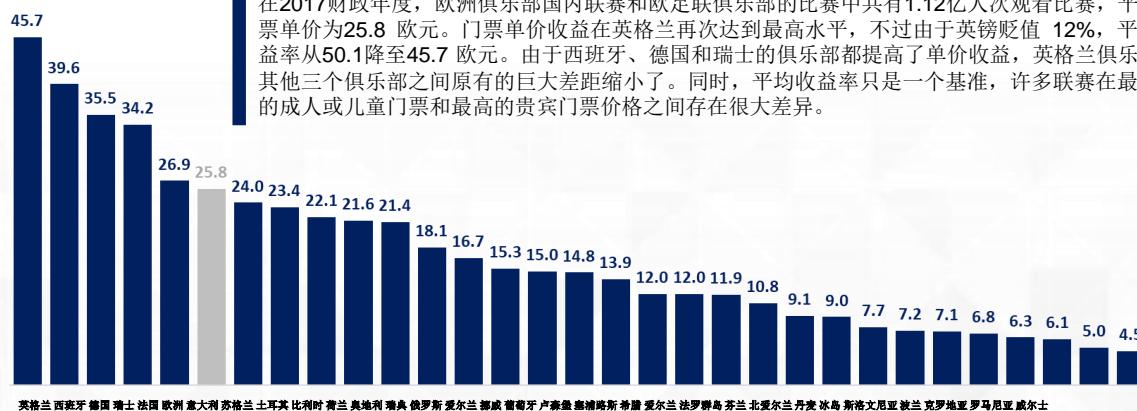
平均收益率为足球比赛门票的价格提供了一个基准。\* 它反映了所有类型的门票收入，包括季票、比赛日门票、会员费（门票是该会员资格的一部分）、高级票务和招待（比赛日使用）。

## 受益于体育场投资的俱乐部

2017年，巴黎圣日耳曼足球俱乐部拥有欧洲最高的球场收益率，由于英镑贬值，球场收益率超过了阿森纳和切尔西。平均收益率凸显了体育场开发在增加俱乐部收入和使其收入来源多样化方面可能产生的积极影响。平均收益率（以平均每位观众支付的欧元数为单位）反映了正常定价和溢价定价的组合。新球场可以推动高收益率，本赛季一些新出现在榜单上的俱乐部就证明了这一点，这些俱乐部报告球场升级很快就使得门票收入提高（例如马德里竞技俱乐部、卢塞恩俱乐部和斯巴达克·莫斯科足球俱乐部）。此外，另外两家报告了显著的收益率的俱乐部，近年来还建造了新的体育场（尤文图斯和里昂的奥林匹克俱乐部）。其他排名靠前的俱乐部也受益于增加观众容量、有助于提高优质票务的收益率的重大球场升级改造（利物浦足球俱乐部）或设施的定期升级（皇家马德里俱乐部和巴黎圣日耳曼足球俱乐部），。

## 英格兰俱乐部再次位居榜首

在2017财政年度，欧洲俱乐部国内联赛和欧足联俱乐部的比赛中共有1.12亿人次观看比赛，平均门票单价为25.8欧元。门票单价收益在英格兰再次达到最高水平，不过由于英镑贬值12%，平均收益率从50.1降至45.7欧元。由于西班牙、德国和瑞士的俱乐部都提高了单价收益，英格兰俱乐部和其他三个俱乐部之间原有的巨大差距缩小了。同时，平均收益率只是一个基准，许多联赛在最便宜的成人或儿童门票和最高的贵宾门票价格之间存在很大差异。



\* 平均收益率是通过将门票收入除以参加联赛和欧足联比赛的人数来计算的。如包括所有比赛和友谊赛的话，“真实”平均收益率预计会略低。出于一致性的原因，因为计算收益率时需要考虑欧洲杯上座率或减去国内欧洲杯上座率，所以不调整欧洲杯或友谊赛出席情况。虽然欧足联现在要求门票收入被分解为国内和欧足联的比赛，但欧洲杯上座率的数字还未进行统计。此外，欧洲各地的所有欧洲杯比赛并没有详细的上座率。为了便于分析，这里假定所有的门票收入都归主场俱乐部，不在主场和客场俱乐部之间分享，也不需要征税。



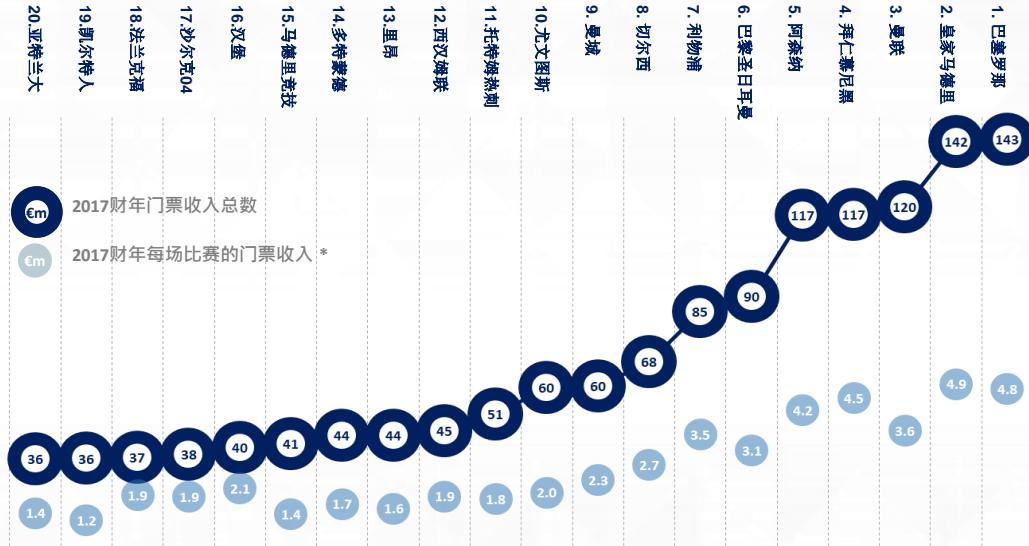
# 几乎一半的门票收入集中在20个俱乐部

按大门收入排名前20的俱乐部

排名	俱乐部	国家	2017财年	同比增长率%	总收入百分比%	联赛平均值的倍数x	估计每场比赛门票收入	主场比赛数
1	巴塞罗那	西班牙	1.43亿	11%	22%	5.9x	480万	30
2	皇家马德里	西班牙	1.42亿	7%	21%	5.8x	490万	29
3	曼联	英格兰	1.20亿	-9%	18%	3.5x	360万	33
4	拜仁慕尼黑	德国	1.17亿	-4%	20%	4.3x	450万	26
5	阿森纳	英格兰	1.17亿	-13%	24%	3.4x	420万	28
6	巴黎圣日耳曼	法国	9000万	1%	18%	7.6x	310万	29
7	利物浦	英格兰	8500万	3%	20%	2.4x	350万	24
8	切尔西	英格兰	6800万	-21%	16%	2.0x	270万	25
9	曼城	英格兰	6000万	-15%	11%	1.7x	230万	26
10	尤文图斯	意大利	6000万	51%	15%	5.5x	200万	30
11	托特纳姆热刺	英格兰	5100万	38%	14%	1.5x	180万	28
12	西汉姆联	英格兰	4500万	27%	20%	1.3x	190万	24
13	里昂	法国	4400万	58%	22%	3.7x	160万	28
14	多特蒙德	德国	4400万	-6%	13%	1.6x	170万	26
15	马德里竞技	西班牙	4100万	14%	15%	1.7x	140万	29
16	汉堡	德国	4000万	10%	28%	1.5x	210万	19
17	沙尔克04	德国	3800万	21%	16%	1.4x	190万	20
18	法兰克福	德国	3700万	12%	32%	1.3x	190万	19
19	凯尔特人	苏格兰	3600万	31%	34%	5.2x	120万	29
20	亚特兰大	西班牙	3600万	0%	28%	1.5x	140万	25
1-20	平均		7100万	11%	20%	3.1x	260万	26
1-20	总和		14.15亿	4%	19%		270万	527

## 20家俱乐部占据所有顶级联赛门票收入的49%

前20名俱乐部包括7家英格兰俱乐部、5家德国俱乐部、4家西班牙俱乐部、2家法国俱乐部、1家意大利俱乐部和1家苏格兰俱乐部。这20家俱乐部在2017财政年度共产生了14.15亿欧元的门票收入，相当于所有欧洲顶级联赛门票收入的49%。



## 四家俱乐部每场主场比赛的收入超过400万欧元

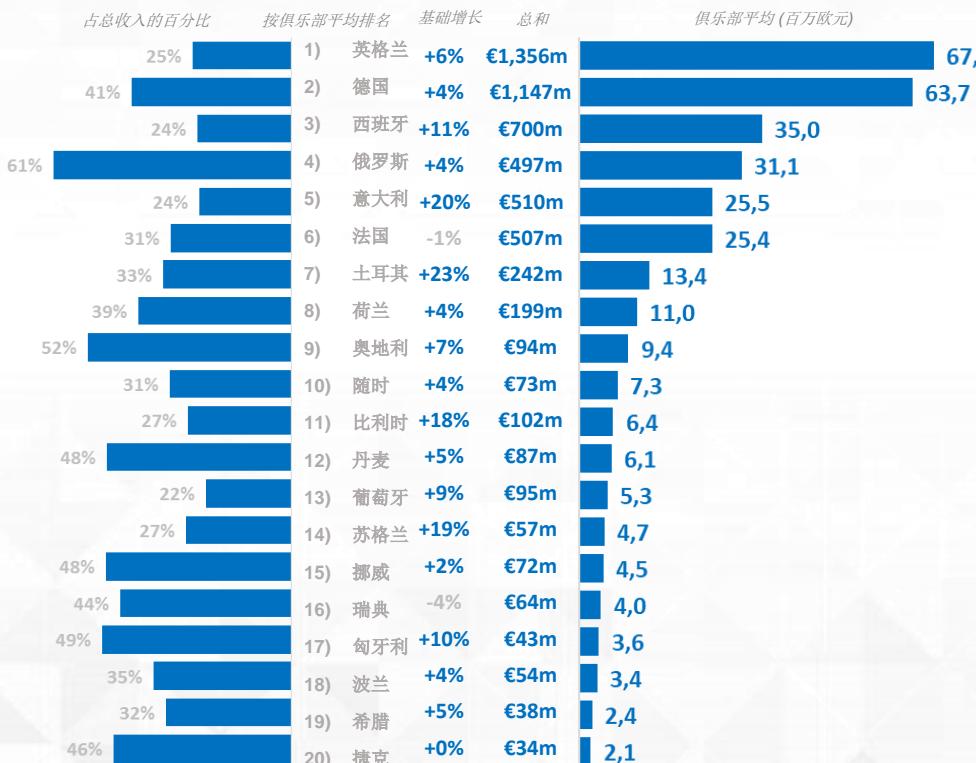
2017财年，五家拥有6万多观众容量的体育场的俱乐部从门票收入中获得了超过1亿欧元，平均每场比赛收益在360万欧元至490万欧元之间。<sup>\*</sup>俱乐部的门票收入中创收能力明显不同，收入第五高的俱乐部(阿森纳)几乎是第十名(尤文图斯)的两倍。前20名俱乐部大多会达到满场或接近满场，这让其年度同比增长潜力受限于门票价格的提高或在杯赛中开展额外的主场比赛。

里昂和尤文图斯的门票收入分别增加了58%和51%，在欧足联杯赛中，它们的收入都大幅度提高。在英国俱乐部中，凯尔特人足球俱乐部、托特纳姆热刺足球俱乐部和西汉姆联俱乐部逆势而上，尽管英镑贬值了约12%，但若以欧元计算，其门票收入仍有所增加。在前20家俱乐部中，门票收入平均占总收入的19%，其中百分比最高的是凯尔特人足球俱乐部(34%)和法兰克福(32%)。

\* 每场比赛的门票收入是通过将收入总额除以财政年度内主办的官方国内联赛和欧洲杯赛以及欧足联比赛(即仅主场比赛，外加决赛)的数量计算的。如果俱乐部也从非官方的友谊赛中产生门票收入，可能会导致每场比赛的收入略有高估。此外，国内联赛和欧洲杯赛还有各种收入分成安排，这使得收入可能会增加或减少。

# 前20名联赛中的18个 2017年赞助收入有所增加

按每个俱乐部的平均赞助收入计算 · 排名前20名的联赛



关于财务两极分化的讨论往往集中在电视收入或欧足联奖金的分配上，但俱乐部在获得赞助和建立商业伙伴关系方面的能力各有不同，这方面的差别也有很大的影响。

## 赞助和商业收入总额的40% 来自38个英格兰和德国俱乐部

赞助和商业收入总额为63亿欧元，目前仍在继续增长，在前20名的联赛中，有18个联赛在2017年实现了同比增长。英格兰和德国这两个联赛在前一年的两位数增长后分别放缓至6%和4%（仍为健康的成长率）。西班牙俱乐部从较低的基数开始，在2017年连续第二年实现两位数的增长，意大利、土耳其、比利时和苏格兰俱乐部也有超过10%的同比增长。尽管如此，38家英格兰和德国顶级俱乐部仍占所有顶级联赛赞助和商业收入的40%。

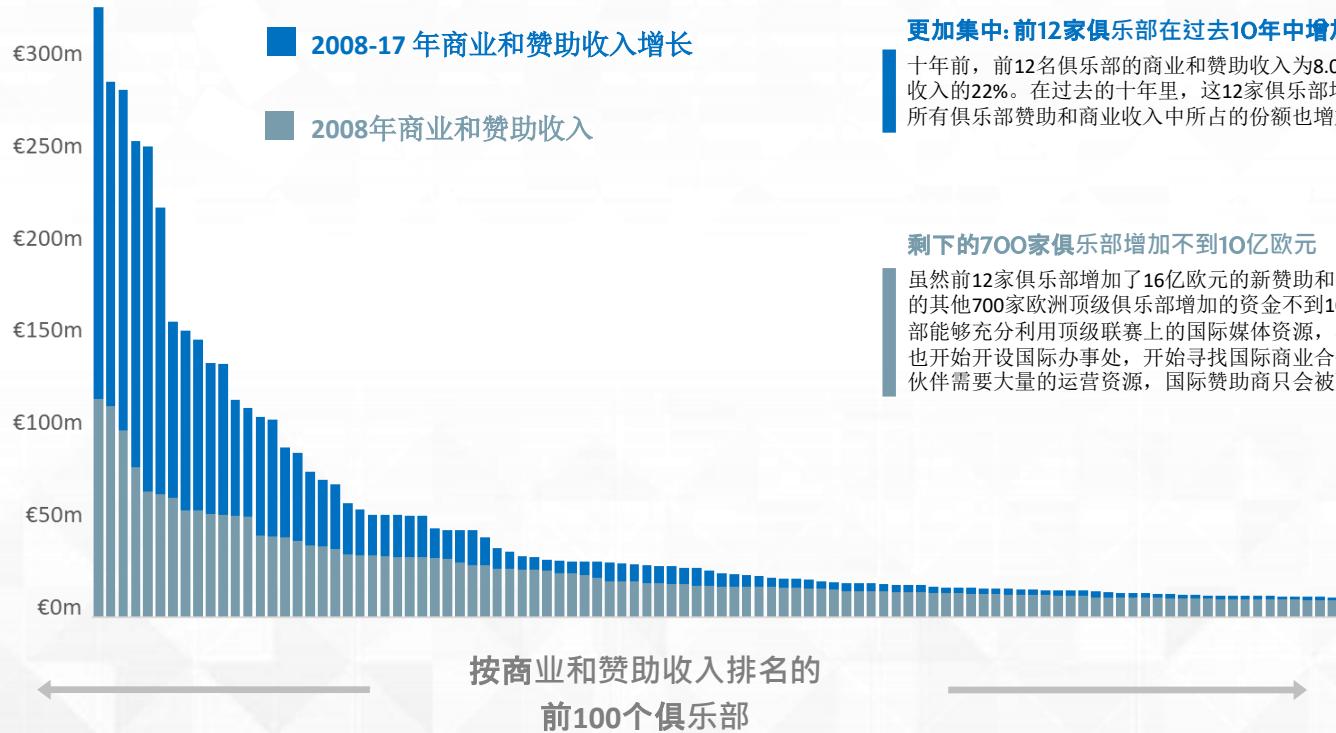
## 东南欧的一些下降

在前20名之外，情况喜忧参半。虽然2017年大多数联赛的商业收入有所增加，但有一些证据表明，东南欧的情况仍然不乐观，阿尔巴尼亚、阿塞拜疆、波斯尼亚和黑塞哥维那以及前南斯拉夫的马其顿共和国的商业和赞助收入都有两位数百分比的下降。同时值得注意的是，赞助和捐赠之间的界限可能会变得模糊，许多俱乐部仍然依赖于捐赠资助。在前20名之外的联赛，赞助和商业收入占俱乐部收入的22%。

## 10年间 · 资金都集中在顶级联赛中

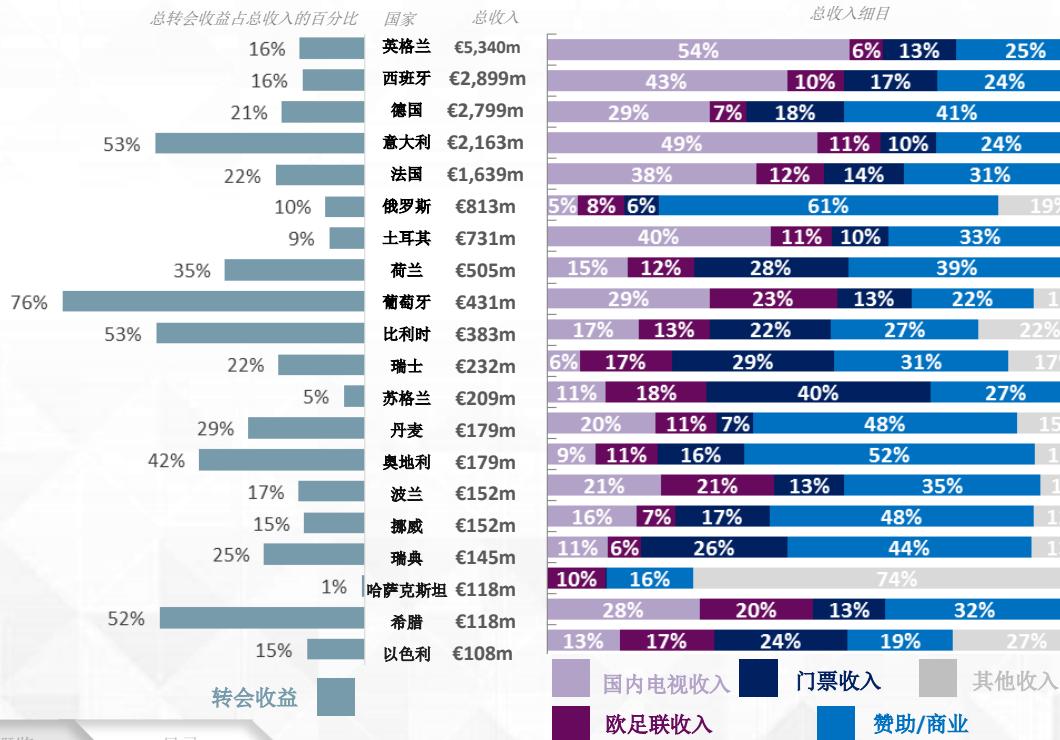
在过去十年中，俱乐部增加了26亿欧元的赞助和商业收入。正如以往的基准报告所记录的那样，这一增长主要集中在最大型的俱乐部，前20名俱乐部占这一领域所有增长的75%。相比之下，在所有电视转播收入增长中，这些俱乐部只占31%。

# 前12名俱乐部在赞助和商业收入总额中 所占份额在10年内从22%上升到39%



# 联赛之间的收入存在巨大差异

为了完整起见, 下图按收入来源细分总收入。这实际上是前几页上各种“前20名”列表的摘要。例如, 英超53.40亿欧元中, 有54%来自国内联赛和欧洲杯的电视转播收入。转会收入加在左侧以供参考, 但不包括在收入中。比如, 英超俱乐部在2017财年的8.75亿欧元转会收入不包括在总收入中, 但占收入总和的16%。



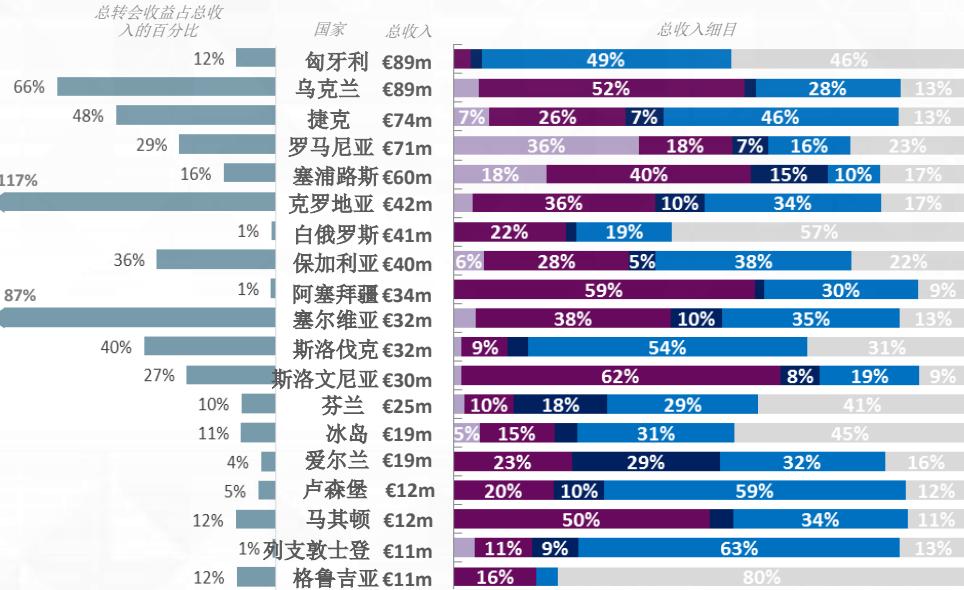
## 各国之间的差异巨大

这张图表清楚地显示了各个国家各种收入来源占总收入比的显著差异。在英国, 大部分收入来自电视转播; 在俄罗斯和奥地利, 主要来自赞助和商业活动; 而在哈萨克斯坦, 收入主要来自其他来源(通常是捐款或补贴)。

## 意大利、葡萄牙、比利时和希腊相对于其他收入而言转会收入非常可观

该图还清楚地表明了转会收入的重要性, 意大利、葡萄牙、比利时和希腊2017年的转会总收入占总收入的一半以上。话虽如此, 但总转会收益当然与净转会收益(既考虑到球员的销售, 也考虑到球员的购买)有很大的不同。比利时和葡萄牙的净收入分别相当于总收入的11%和6%, 而意大利和希腊俱乐部则支出大于收入。

在俱乐部总收入在1000万欧元至1亿欧元之间的19个国家的收入来源和转会收益



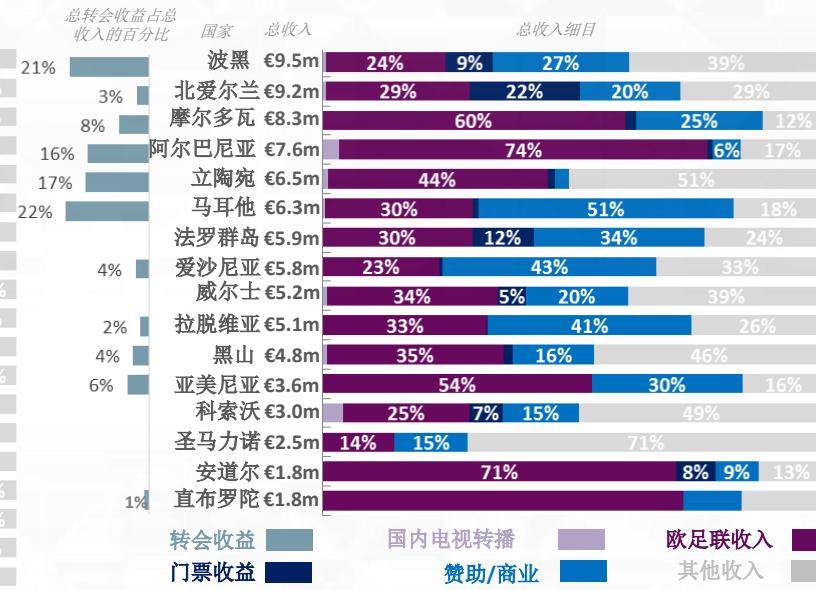
## 前20名之外，只有两个联赛的电视收入占总收入10%以上

与前20名联赛中的大多数联赛相比，中等收入联赛的电视转播收入有限，最低收入联赛几乎不受电视转播收入影响。只有罗马尼亚和塞浦路斯的俱乐部从国内电视转播中获得超过10%的收入。

## 转会是某些联赛人才发展资金的关键

克罗地亚俱乐部(117%)和塞尔维亚俱乐部(87%)的转会收入相较于总收入来说是最高的。然而，在中等和低收入联赛中，人才发展和转会收入在财政上的意义还是相差甚远的。

俱乐部总收入低于1000万欧元的16个国家的收入流和转会收益



## 欧足联的收入对中低收入联赛的俱乐部非常重要

欧足联俱乐部比赛的收入对于大多数中等和低收入联赛的俱乐部来说是非常重要的。对44家参加欧冠和欧洲杯资格赛的俱乐部来说，这部分收入超过了所有其他收入来源的总和。

## 许多中低收入俱乐部仍然依赖捐赠和其他类型的收入

“其他”收入包括众多项目，但捐款和赠款是最常见的。在许多中低收入的联赛中，来自这一来源的收入比例相对较高，凸显了这些俱乐部在财政方面的危险性。

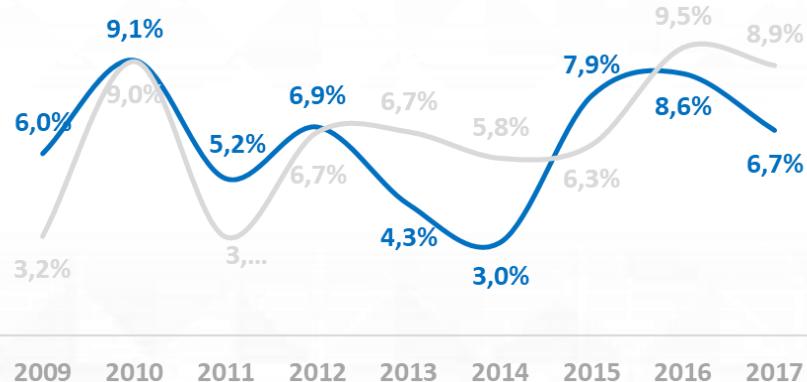
# 章节 #06

俱乐部薪资



# 薪资增长 6.7%，占目前收入的 61%

总收入和薪资的演变 (年增长率)

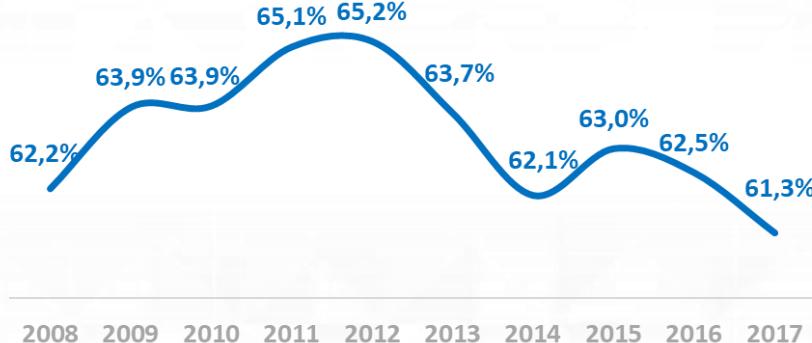


## 在过去五年中，有四年的薪资增长比收入缓慢

在过去五年中的四年中，欧洲俱乐部的收入增速高于俱乐部薪资的增速，2017年的收入增长率为8.9%，薪资增长下降到6.7%。这显然扭转了2012年之前的趋势，当时薪资的增长速度高于每年的收入。这种成本控制的增加是俱乐部财政改善的主要原因之一。

足球俱乐部的薪资(包括球员、技术人员和行政人员)\*占了收入的很大比例--比几乎所有其他行业都要高。薪资控制不利会给俱乐部财务带来很大问题。本节主要分析薪资变化趋势，并分析薪资增长的来源和主要驱动因素。

俱乐部用于薪资的收入百分比



## 薪资与收入比率达到最低

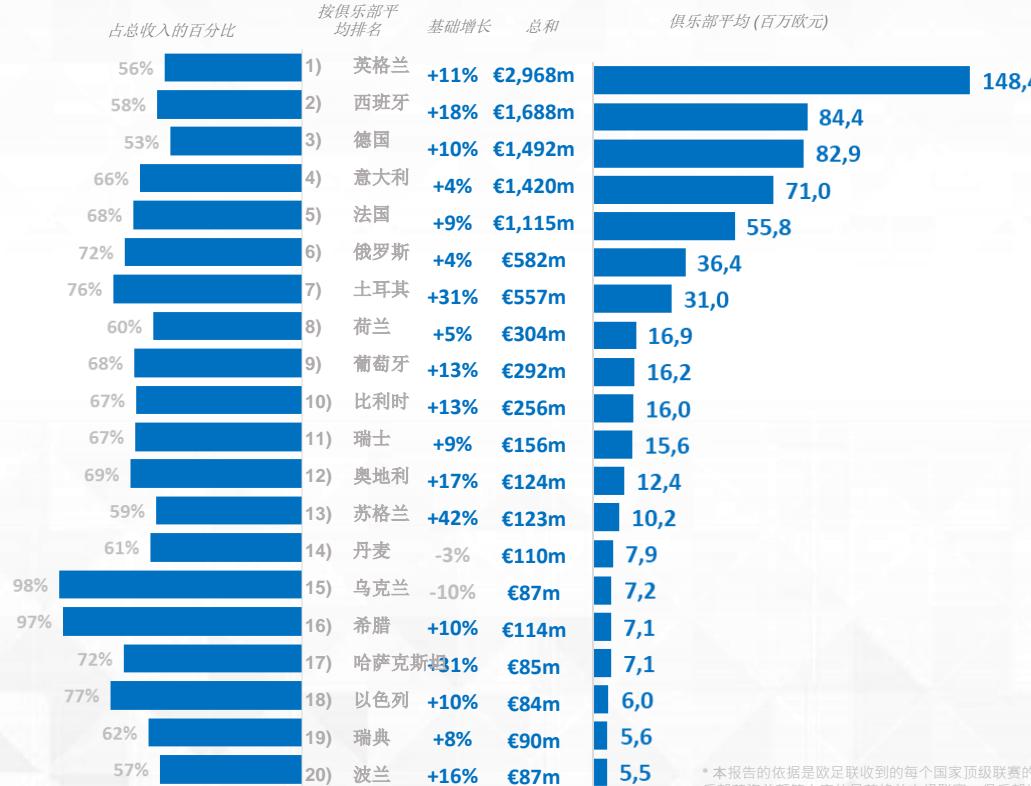
被广泛认为是足球俱乐部主要财务指标之一的薪资与收入比率\*\*在2017年再次下降，从62.5%降至61.3%。目前的比率是有史以来最低的，这也是俱乐部2017年公布的营业利润创纪录的原因之一。

\* 在本报告的这一节中，“薪资”、“薪资水平”和“薪资单”是指所有雇员(技术和行政人员以及球员)的所有就业费用(包括俱乐部在社会税收中所占的份额)。

\*\* 这一比例在所有主要是足球俱乐部的年度报告中都有强调，是所有基准研究的一个关键指标。

# 在前20个联赛中，有18个联赛的薪资有所上涨

俱乐部平均薪资最高的前20名联赛



## 英超和西甲之间的薪资差距缩小了4亿欧元

英镑贬值以及西班牙和德国两位数的强劲增长导致2017年英格兰与西班牙和德国俱乐部的差距有所缩小，但以当地货币计算，英格兰的薪资仍增长了11%。2015年和2016年，英格兰俱乐部支付的薪资是西甲俱乐部的2.2倍，但在2017年下降到1.8倍。尽管总薪资低于30亿欧元，但英格兰俱乐部的薪资支出仍是迄今为止最大的。

## 在前20名的联赛中，有12个联赛的薪资增长了10% 及以上

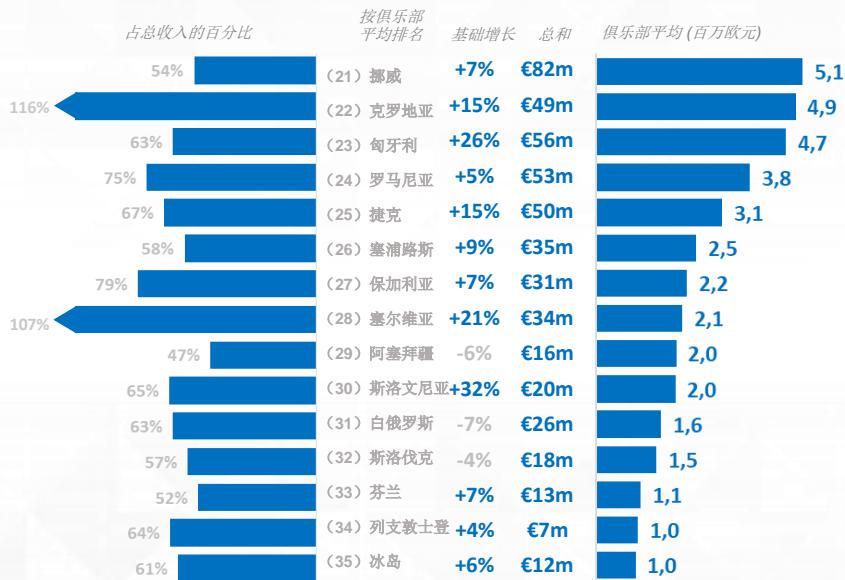
在前20的联赛中，有18个联赛的薪资有所上涨，在这20个联赛中，有12个联赛的薪资增长了10%甚至更多。英格兰的次级联赛以及俄罗斯和土耳其的顶级联赛分别位居第六、第七和第八薪资最高的联赛\*。

## 希腊、以色列、哈萨克斯坦、俄罗斯、土耳其和乌克兰的薪资超过收入的70%

在前20名联赛中，德国的薪资与收入比率仍然最低(53%)。然后，以色列、哈萨克斯坦、土耳其和俄罗斯的平均薪资支出在收入的70%至80%之间，乌克兰和希腊俱乐部将收入的近100%用于薪资。考虑到其他--主要是固定--运营成本往往占33%至40%的收入，超过70%的薪资与收入比率很有可能导致亏损，除非转会收入有大量盈余。这就是为什么这一指标被《欧足联俱乐部许可和财务竞争公平条例条例》列为风险指标。

# 几乎所有中低收入联赛的薪资都有所上升

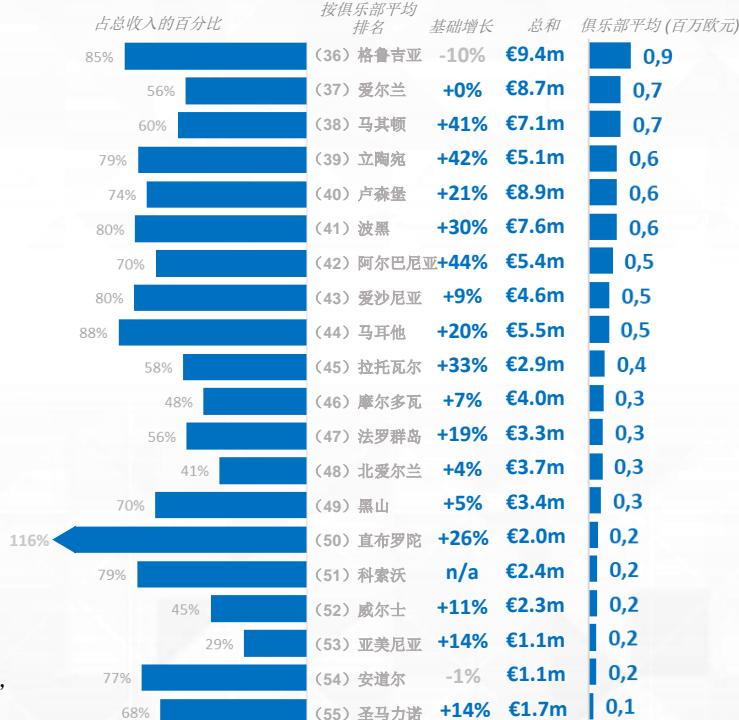
按俱乐部平均薪资计算，从高到低的国家



前20名之外只有5个联赛，薪资与收入的比率超过80%

2017财年，前20名联赛之外的5个联赛--克罗地亚、格鲁吉亚、直布罗陀、马耳他和塞尔维亚的顶级联赛--公布的薪资与收入比率超过 80%，少于2014财年的10个。收入和薪资平衡改善可能有很多原因，包括人们普遍接受“花你挣的钱”的概念。然而，自2015财政年度周期以来，欧足联的青训培养费和资格赛奖金的大幅增加似乎也在最近的改善中发挥了关键作用。我们拭目以待，在2018财政年度，成本得到进一步控制后，新欧足联赛季周期的青训培养费和资格赛奖金是否还会增加。

按俱乐部平均薪资计算，从高到低的国家



# 顶级俱乐部的薪资是英格兰小俱乐部的3倍，是西班牙小俱乐部薪资的9倍

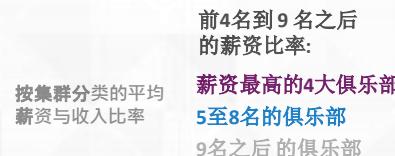
比较俱乐部的平均和合计薪资有一些参考意义，但也有其固有的局限性。同行分析，即类似的俱乐部在一起分析，可以更加清晰的展示在相同联赛或不同联赛中的这些俱乐部的相对消费能力。对接下来两页的分析根据薪资将俱乐部组合在一起，然后按国家比较这些集群的平均水平。<sup>\*</sup> 薪资支出和业绩之间的密切联系意味着这三个集群大致能够代表参加欧冠的俱乐部，参加欧洲杯的俱乐部以及参加其他比赛的俱乐部(很少参加欧足联的比赛)。

## 英格兰“欧洲杯”俱乐部与德国、意大利和法国“欧冠”俱乐部平起平坐

纵观前五名联赛(以财政实力)，他们成绩斐然。例如，英超俱乐部的财政实力斐然，他们第二层级收入的俱乐部(按薪资排名第5至8的俱乐部)的平均薪资(1.62亿欧元)与德国第一组俱乐部(前4名)的平均薪资(1.79亿欧元)，意大利(1.73亿欧元)和法国(1.44亿欧元)相差无几。

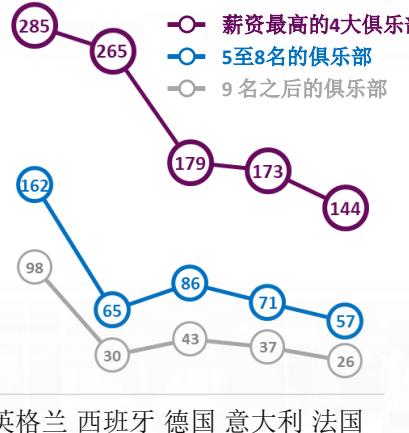
## 英格兰有一半俱乐部支付的薪资高于其他主要联赛中的“欧洲杯”俱乐部

此外，英超的电视播放收入巨大，以至于英格兰第三俱乐部集群(排名第9至20岁)的平均薪资(以9800万欧元)大大高于德国(8600万欧元)、意大利(7100万欧元)和西班牙(6600百万欧元)排名第5至8位的俱乐部。



<sup>\*</sup> 今年的报告采用了与去年报告相同的方法，分成三组对前20名联赛进行了分析，每组联赛中的俱乐部数量根据联赛的相对实力和参加欧足联比赛情况而有所不同。前五大联赛的四个俱乐部小组，6至11名联赛的三个俱乐部小组，12至20名联赛的两个俱乐部小组。随着强劲经济的向下移动，俱乐部之间的经济实力相对分散，而且由于联赛参加欧足联俱乐部比赛的机会不同，同水平比较更有意义。

按薪资群(百万欧元)分列的1至5联赛  
平均薪资支出



## 即使是一些联赛中的顶级俱乐部之间也存在巨大差距

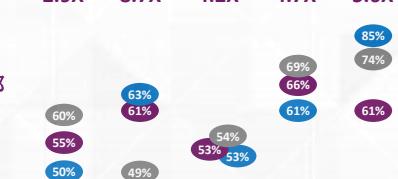
正如在对收入排名前30位的欧洲俱乐部进行的分析中已经说明的那样，最富有的联赛中的“四大俱乐部”之间也存在着相当大的差异，因此，从对这一不同联赛的同行群体的比较中只能得出有限的结论。例如，法国四大俱乐部的薪资从2.72亿欧元到9700万不等，而西班牙的薪资从4.06亿欧元到1亿欧元不等。

## “欧洲杯”前5名俱乐部的薪资与“欧冠”6-9名的俱乐部相似

西班牙、意大利、德国和法国的“欧洲杯”俱乐部的平均薪资和下一页的“欧冠”俱乐部的平均薪资水平相近。这些俱乐部经常在欧冠资格赛期间落选欧洲杯，或者直接进入欧洲杯，这就可以解释为什么欧洲杯的小组赛阶段如此有竞争力。

## 最高薪资比率出现在欧洲杯和法国排名在后面的俱乐部

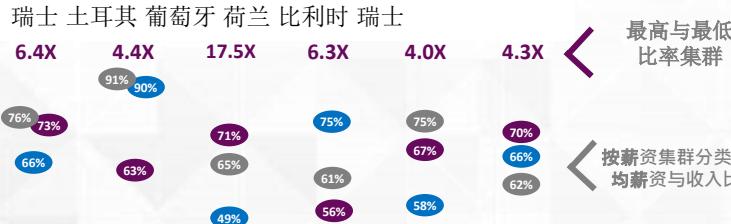
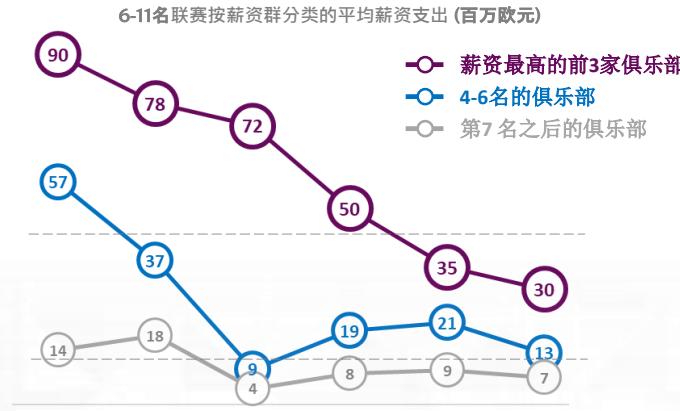
法国排名第5至8位的俱乐部有最高的薪资与收入比率(85%)。三组英格兰俱乐部的薪资与收入比率都大幅下降，三组意大利俱乐部的薪资与收入比率也都有所下降。在德国，比率仍然很低。



# 三个北欧联赛的薪资分布最均匀

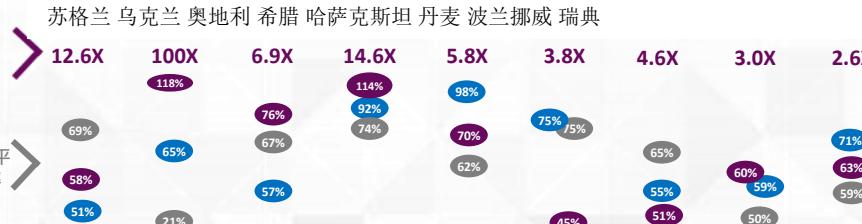
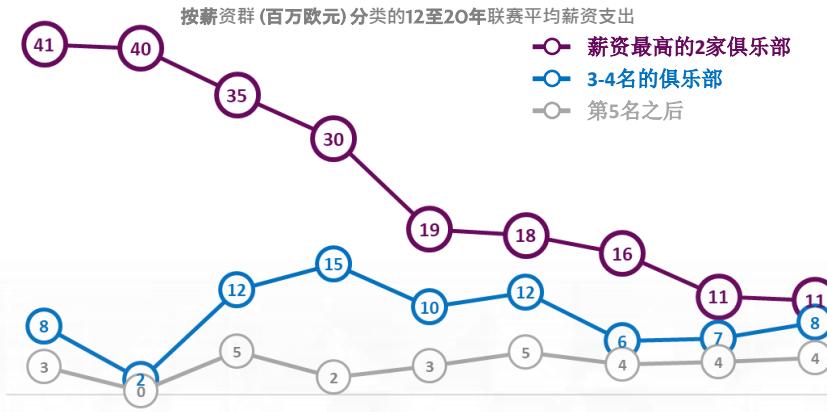
## 联赛内部巨大的薪资差距使球场上的结果更可预测

本页上显示的两个组的前两个集群之间的差距非常发人深省。特别是在葡萄牙、乌克兰和苏格兰，这种消费能力的差异使得俱乐部进入前三名的可能性极小。其他联赛比较平衡，前两个集群彼此更接近。俄罗斯、比利时、丹麦、瑞典和挪威的情况尤其如此，这两个群体的平均薪资比例不到2比1。购买力的相对平衡或不平衡能够影响，对队伍是否能进入两个欧足联俱乐部比赛，还是一个赛季有一个赛季的毫无进步。



## 俄罗斯和土耳其“欧洲杯”俱乐部的薪资几乎是第6至20名联赛其他俱乐部的两倍

联赛间相对购买力的比较取决于对哪一级俱乐部的比较。例如，虽然前三名葡萄牙俱乐部（比赛或非比赛）与前三名俄罗斯或土耳其俱乐部相当（在球场内外），但前三名俱乐部之外的葡萄牙俱乐部的消费能力比其他俄罗斯或土耳其俱乐部的差很多。在将乌克兰俱乐部与比利时或荷兰俱乐部进行比较时，或在将苏格兰俱乐部的第一和第二组与奥地利、希腊或丹麦的同行进行比较时，情况也是如此。



# 英镑疲软会抑制前20家俱乐部的薪资增长

薪资最高的20家俱乐部

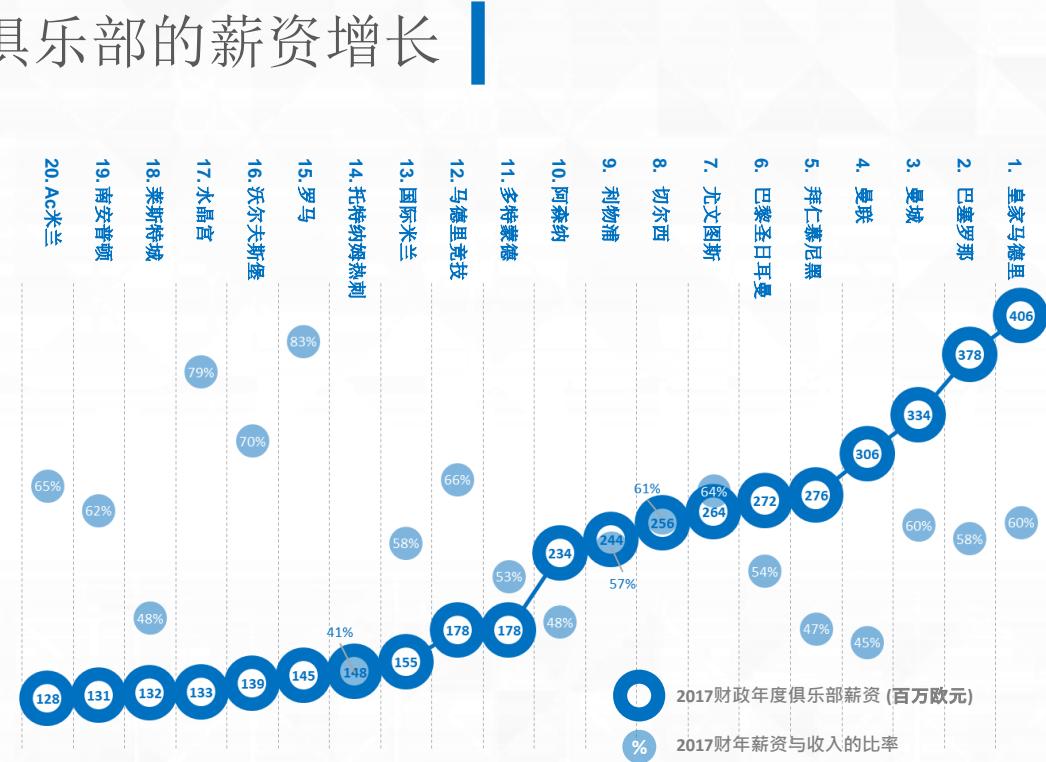
排名	俱乐部	国家	2017财年	同比增长率%	总收入百分比	多联赛平均值
1	皇家马德里	西班牙	4.06亿	32%	60%	4.8 x
2	巴塞罗那	西班牙	3.78亿	2%	58%	4.5 x
3	曼城	英格兰	3.34亿	14%	60%	2.3 x
4	曼联	英格兰	3.06亿	-5%	45%	2.1 x
5	拜仁慕尼黑	德国	2.76亿	2%	47%	3.3 x
6	巴黎圣日耳曼	法国	2.72亿	-7%	54%	4.9 x
7	尤文图斯	意大利	2.64亿	19%	64%	3.7 x
8	切尔西	英格兰	2.56亿	-14%	61%	1.7 x
9	利物浦	英格兰	2.44亿	-13%	57%	1.6 x
10	阿森纳	英格兰	2.34亿	-11%	48%	1.6 x
11	多特蒙德	德国	1.78亿	27%	53%	2.1 x
12	马德里竞技	西班牙	1.78亿	30%	66%	2.1 x
13	国际米兰	意大利	1.55亿	22%	58%	2.2 x
14	托特纳姆热刺	英格兰	1.48亿	6%	41%	1.0 x
15	罗马	意大利	1.45亿	-7%	83%	2.0 x
16	沃尔夫斯堡	德国	1.39亿	4%	70%	1.7 x
17	水晶宫	英格兰	1.33亿	22%	79%	0.9 x
18	莱斯特城	英格兰	1.32亿	22%	48%	0.9 x
19	南安普顿	英格兰	1.31亿	15%	62%	0.9 x
20	AC米兰	意大利	1.28亿	-20%	65%	1.8 x
1-20	平均		2.22亿	7%	59%	
1-20	总和		44.36亿	4%	56%	

## 英镑疲软使前20名俱乐部薪资增长下降

英镑贬值使前20名俱乐部的薪资增长在2017年下降到4%，在20家薪资最高的俱乐部中，英格兰占了9家，其中4家俱乐部报告中显示，一旦数字转换为欧元，薪资就会下降。按当地货币来算，薪资增长10%，比起2016年的12%和2015年的14%略有下降。

## 全球首笔4亿欧元的薪资支出

皇家马德里的薪资增幅在百分比(32%)和绝对值(1亿欧元)方面都是最高的，成为第一个总薪资超过4亿欧元的俱乐部。马德里竞技俱乐部(30%)、多特蒙德俱乐部(27%)、米兰国际足球俱乐部(22%)、水晶宫俱乐部(22%)和莱斯特足球俱乐部(22%)的薪资也大幅增加。



## 前20家俱乐部中的18家俱乐部报告的比率为70%或更低

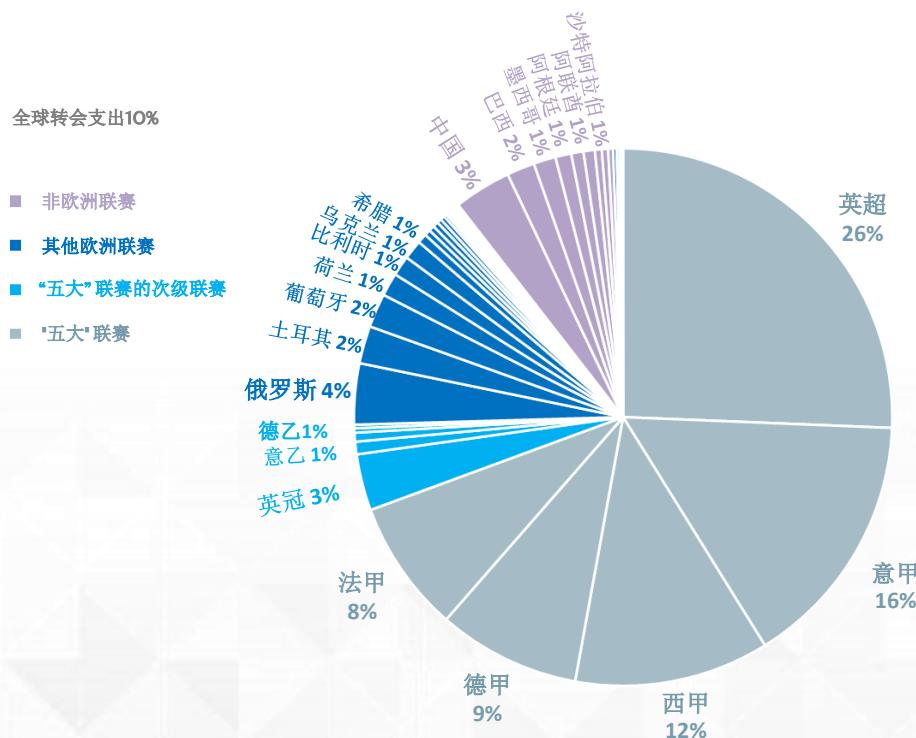
在20家收入最高的俱乐部中，只有两家--水晶宫足球俱乐部和罗马俱乐部--的薪资支出超过了总收入的70%。同时，有12家俱乐部的薪资与收入比率达到或低于60%，这一成绩打破了记录。

# 章节 #07

转会活动



# 在过去的十年里，转会市场以“五大”欧洲联赛为主，占全球支出的71%



转会活动和阵容管理是俱乐部战略的核心部分，对俱乐部财政有重大影响。本章从过去10个赛季转会活动的份额、规模、流量和概况开始，纳入了包括2018年夏天的最新\*转会情况。第二部分介绍了转会对俱乐部2008财年至2017财年经审计财务业绩的具体影响，并重点介绍了转会系统的财务结构，以及其使用和影响在各国之间和每个联赛内部的差异。

## “五大”联赛转会支出占支配地位

在过去的十年里，英超俱乐部占了超过四分之一(26%)的全球转会支出。意甲俱乐部在转会支出方面排名第二(16%)，其次是西甲俱乐部(12%)、德甲俱乐部(9%)和法甲俱乐部(8%)。这五个联赛加起来占全球支出的71%。这些国家的次级联赛俱乐部又占了5%的份额。

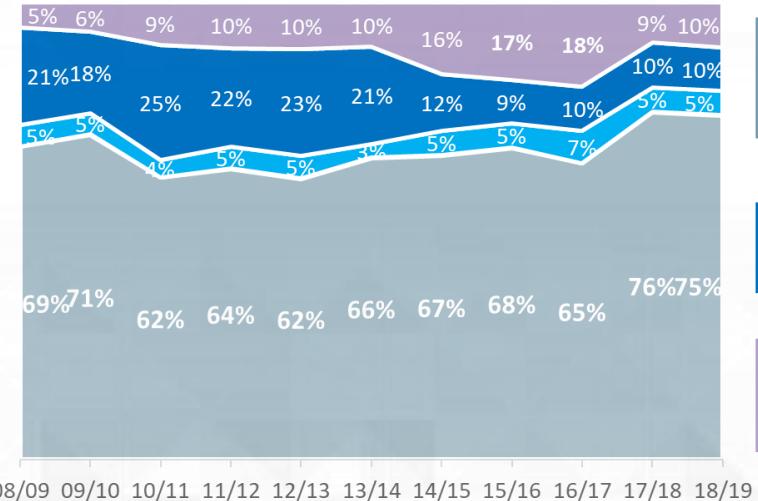
## 中国排名第8位，在欧洲以外排名最高

俄超俱乐部一直是支出第六高的俱乐部(4%的份额)，其次是英格兰次级联赛(3%)和中超(3%)。

# 近年来，非“五大”欧洲联赛的转会支出比例下降了一半

全球转会支出细目

- 非欧洲联赛
- 其他欧洲联赛
- “五大”联赛的次级联赛
- “五大”联赛



## “五大”联赛的份额占支出比创新纪录

过去两个赛季，全球转会支出的集中度有所增加，目前“五大”欧洲联赛占全球支出的7.5%-7.6%。正如本报告接下来的几章所显示的，转会支出的增加在很大程度上是由消费能力的大幅增加推动的，这些联赛的运营利润不断上升。此外，这些“五大”联赛的次级联赛本身也占全球支出的5%，因此全球转会支出的80%集中在只有5个国家。

## 非“五大”欧洲联赛份额减少

在过去的五个赛季里，由于俄罗斯和乌克兰的支出减少以及其他联赛的支出相对稳定，“五大”以外的欧洲国家在全球支出中所占的份额大幅下降。它们在总支出中所占的份额大约减少了一半，目前为10%。

## 非欧洲份额的波动

非欧洲转会支出波动很大，在过去十年中平均占全球支出的10%，但在2012-13和2016-17之间达到16-18%的峰值，然后在2017-18年和2018-19下降到9-10%。中国俱乐部是最近这一增长的主要推动力，特别是2016年冬季、2017年夏季和2017年冬季转会支出激增，南美和中东俱乐部在此期间的支出也有所增加。

# 2014年至2017年期间，转会价格和支出翻了一番

## 相对稳定，随后迅速增长

2008年至2014年期间，转会支出波动较大，但总体保持相对稳定，在此期间增长不到10%，其中顶级俱乐部的收入增长了40%。然而，从2014年到2017年，转会支出赶上并随后超过了这一收入增长，转会活动的价值从2011年的约32亿欧元增加到2017年的64亿欧元，翻了一番。

## 推动价格上涨的是平均价格而非成交量

交易分析显示，转会量相对稳定，这意味着增加的支出是转会价格上涨的结果。

## 直至2014/15年，价格膨胀一直集中在高端俱乐部，但目前中低端市场的价格膨胀已经赶上了

转会价格在市场的顶端的变化非常不同(每个赛季的前50高的转会交易)，在2000-09年至2014-15年之间稳步增长了50%，在2014-15年和2018-19之间再增长45%。相比之下，中端市场(每个赛季第51-250高的转会交易)一开始先逐渐增加了10%，然后在2014-15年和2018-19年之间再跃升85%。低端市场(转会费第251-750名的交易)的波动更大，价格在介于2008-09年和2014-15年之间的衰退期后下跌了10%，而在2014-15年和2018-19之间则上升了110%。

这里将欧洲俱乐部的支出置于全球背景下，本章的其余部分集中讨论55个欧足联国家协会中的顶级俱乐部之间的转会趋势(即与报告其余章节范围相同)。



## 冬窗占支出的比例不到20%

冬窗中的转会支出百分比波动不定，从2009/10年的12%到2010/11年的28%不等，在本报告所述的十年期间平均为17%。

# 去年夏天，跨境转会支出的比例打破纪录 达到65%

## 跨境转会支出的百分比创历史新低

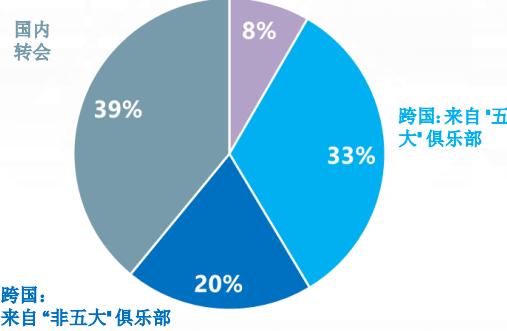
在过去的十个赛季里，欧洲顶级俱乐部在国内转会交易上的支出为39%，在国际跨境交易上的支出为61%。目前的趋势是，国内份额下降，十个赛季开始时占总支出的49%，到2018年夏季创最低纪录35%。

俱乐部之间，国内和跨界转会之间的差别很大，意大利意甲俱乐部在国内转会上的支出为55%，葡萄牙俱乐部在国际转会上的支出仅占16%。

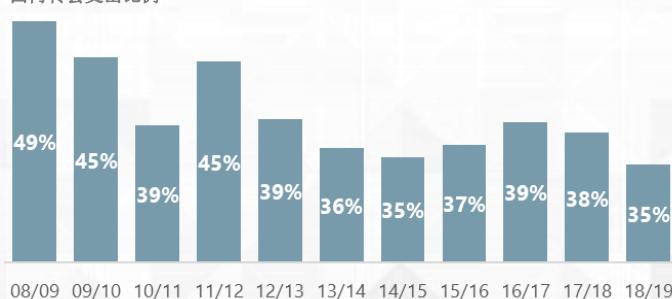
## 受英国脱欧影响，英超俱乐部花费在来自欧洲以外的转会的费用仅为3%

葡萄牙俱乐部在来自欧洲以外的地方的转会上的花费占转会总花销的30%；从整个欧洲的所有俱乐部总体来看，在来自欧洲以外的地方的转会上的花费占转会总花销的8%；而英格兰俱乐部的这一比例只有3%。作为全球转会制度中最大的行为体，任何与英国退欧有关的工作许可协议的变化，都可能对转会流向产生显著影响

所有欧洲顶级俱乐部  
10年的转会支出分布



国内转会支出比例



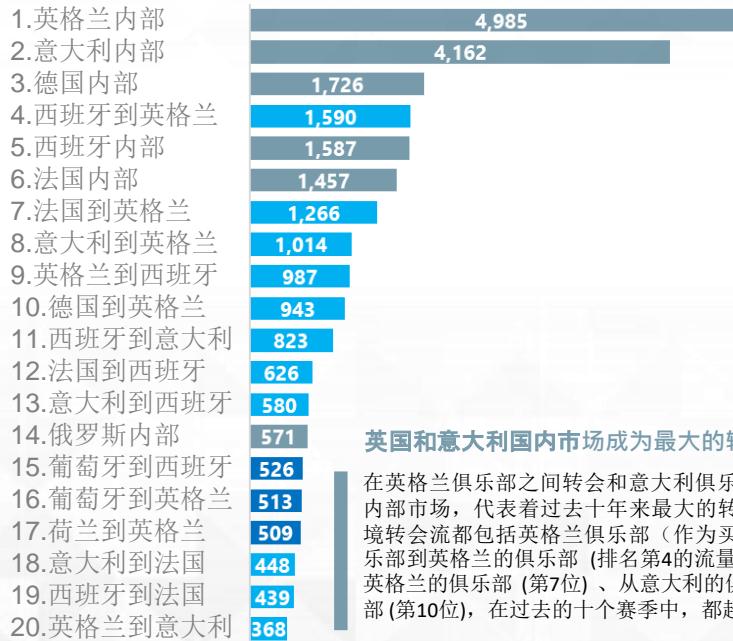
对转会类型、转会流、转会流集中度、球员国籍和国籍类型的分析基于估计的转会和借用价值，而不是球员人数

在转会方面10个最活跃的联赛十年间的转会支出的分布(以下)

	欧洲以外 跨国	“五大”俱乐部 跨国	其他俱乐部 跨国	国内 转会
葡萄牙	30%	35%	19%	16%
土耳其	8%	38%	26%	27%
爱沙尼亚	12%	44%	16%	28%
比利时	8%	21%	41%	30%
俄罗斯	14%	24%	31%	31%
法国	6%	37%	19%	38%
欧足联	8%	33%	20%	39%
英格兰	3%	39%	18%	40%
德国	7%	27%	24%	42%
荷兰	13%	15%	23%	49%
意大利	9%	23%	14%	55%

# “五大”联赛之间的跨境转会从转会总支出的14%增加到34%

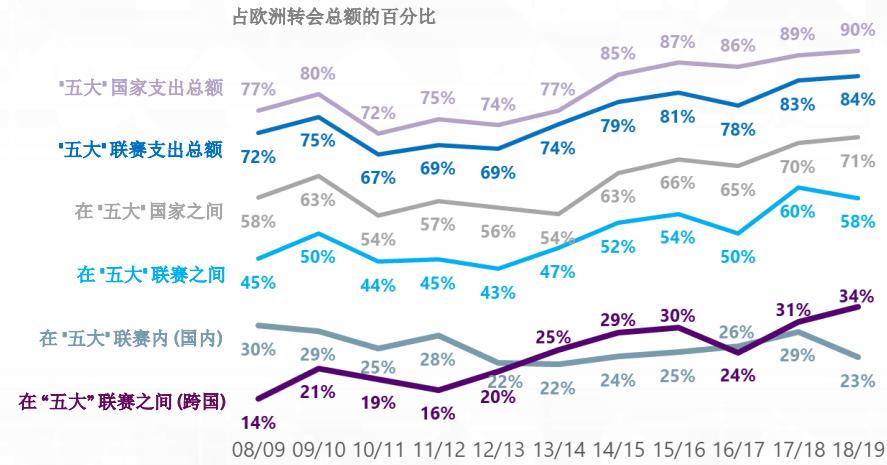
过去10个赛季，20个最主要的转会流(国家到国家)(百万欧元)\*



## 英国和意大利国内市场成为最大的转会市场

在英格兰俱乐部之间转会和意大利俱乐部之间转会的这两个内部市场，代表着过去十年来最大的转会流。三个最大的跨境转会流都包括英格兰俱乐部（作为买方）：从西班牙的俱乐部到英格兰的俱乐部（排名第4的流量）、从法国的俱乐部到英格兰的俱乐部（第7位）、从意大利的俱乐部到英格兰的俱乐部（第10位），在过去的十个赛季中，都超过了10亿欧元。

占欧洲转会总额的百分比

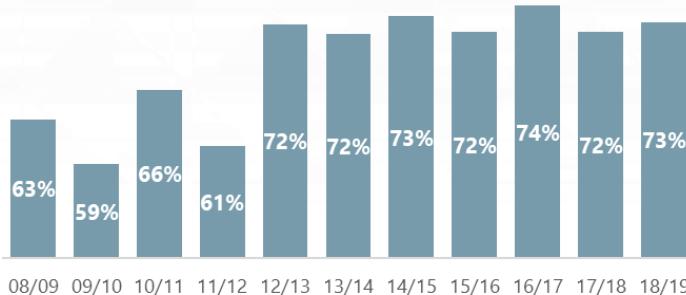


## 在“五大联赛”之间的转会让转会支出在欧洲(和全球)都呈现集中状态

在过去十年中，“五大”联赛俱乐部之间的跨境转会交易都变得更多，其在欧洲转会支出总额中所占的份额从2008年的14%增加到2018年夏天的34%。相比之下，在“五大联赛”俱乐部之间的国内转会从30%下降到23%。在这十个赛季中，欧洲转会支出集中在“五大联赛”和“五大联赛国”之间。

# 足球人才分散在世界各地，来自163个不同国家的球员参与转会

外籍球员转会的十年演变



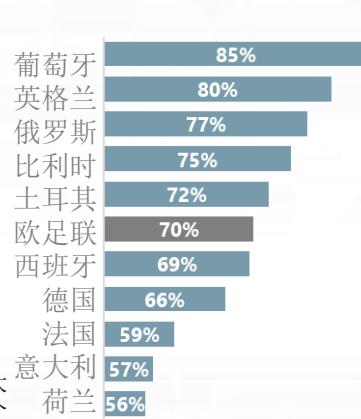
花在外籍球员身上的转会费份额稳定在72-74%之间

2012/13年，欧洲顶级联赛俱乐部在外籍(外国)球员身上的转会支出比例大幅上升，从61%增至72%，在过去7个赛季中稳定在72%至74%之间。在10个最重要的转会市场中，花在外籍球员身上的转会费比例从荷兰俱乐部(56%)到葡萄牙俱乐部(85%)不等。在法国、意大利、葡萄牙、俄罗斯、西班牙和土耳其的俱乐部中，外籍球员中占最高比例的是巴西人，在荷兰的俱乐部中是塞尔维亚人，在比利时和英国的俱乐部中则是法国人。

**巴西籍球员的转会费占欧洲俱乐部外籍球员转会费的14%，在163个外籍球员国籍中名列前茅**

在过去的十个赛季里，被欧洲顶级赛区俱乐部签下了转会或租借合同的球员的国籍达163个\*。花费在引进巴西籍球员上的费用占转会费总值的14%，其次是法国人(9%)、阿根廷人(6.5%)、西班牙语(6.2%)和葡萄牙语(4.8%)。在转入欧洲俱乐部的外籍球员中，拥有欧洲某国的国籍的球员占56%。

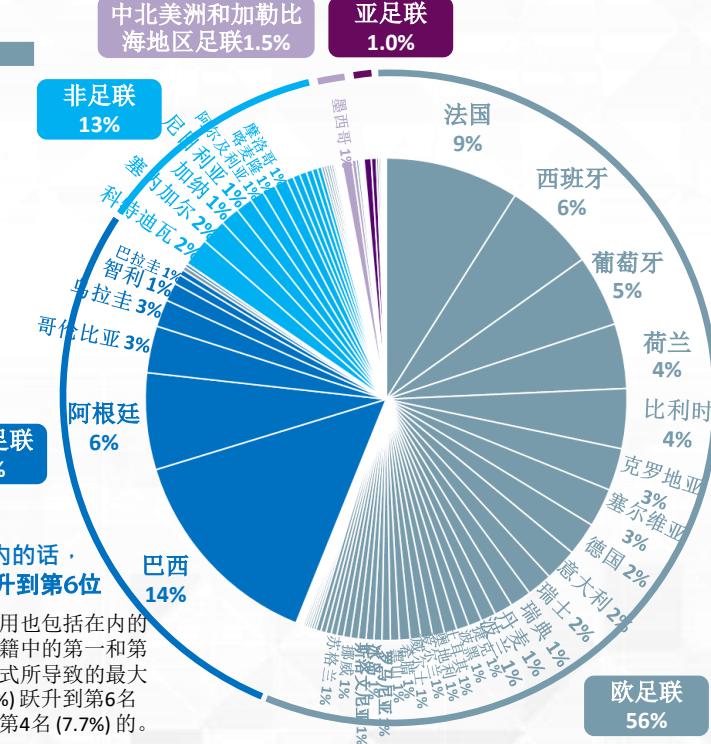
各国10年间购买俱乐部在外籍球员支出所占份额



**如果将本国联赛的俱乐部间转会也计算在内的话，英格兰在外籍球员国籍名单上从第64位上升到第6位**

如果将本国联赛内的俱乐部间外籍球员转会的费用也包括在内的話，情况会发生变化。巴西和法国仍然是球员国籍中的第一和第二，但西班牙超过阿根廷排第三名。这种计算方式所导致的最大差异是英格兰从外籍球员名单上的第64名(0.2%)跃升到第6名(5.5%的球员)，意大利则从第12名(2.2%)跃升到第4名(7.7%)的。

十年间转会外籍球员的国籍

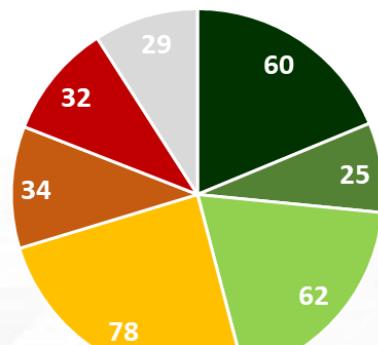


\* 大量球员具有双重国籍，按转让价值计算，五个最大的群体是意大利/阿根廷人、巴西/阿根廷人、巴西/葡萄牙人、法国/塞内加尔人以及巴西/西班牙人。要定义一个球员是否为外籍球员，需要考虑两个国籍。然而，就本图而言，总和为100%，只考虑第一个国籍(根据国际选择定义)。

# 每个联赛的转会支出和收益水平各不相同

## 在前20名联赛中的净转会支出最高的32家俱乐部中，有一半以上是英格兰或德国的俱乐部

在2017财政年度，前20名联赛的32家俱乐部（只有三家俱乐部来自其他联赛）报告净转会支出相当于收入的20%以上。在这32家俱乐部中，11家是英格兰俱乐部，6家是德国俱乐部。控制良好的薪资支出使这些英格兰和德国俱乐部能够在相对较高的净转会支出的情况下运营良好。



前20名联赛的俱乐部在净支出和净收益之间的比例大约是50:50

在前20个联赛中，报告2017财年净支出（144家）和净增长（147家）的俱乐部数量大致相当。大多数比利时、荷兰、挪威和瑞典俱乐部都从转会活动中获得了净收益。

章节最后两页的图表显示，转会活动不仅仅是大联赛从小联赛买球员。几乎所有联赛都有净买家和净卖家，但一些较小的半职业联赛除外，这些联赛的转会费很少。

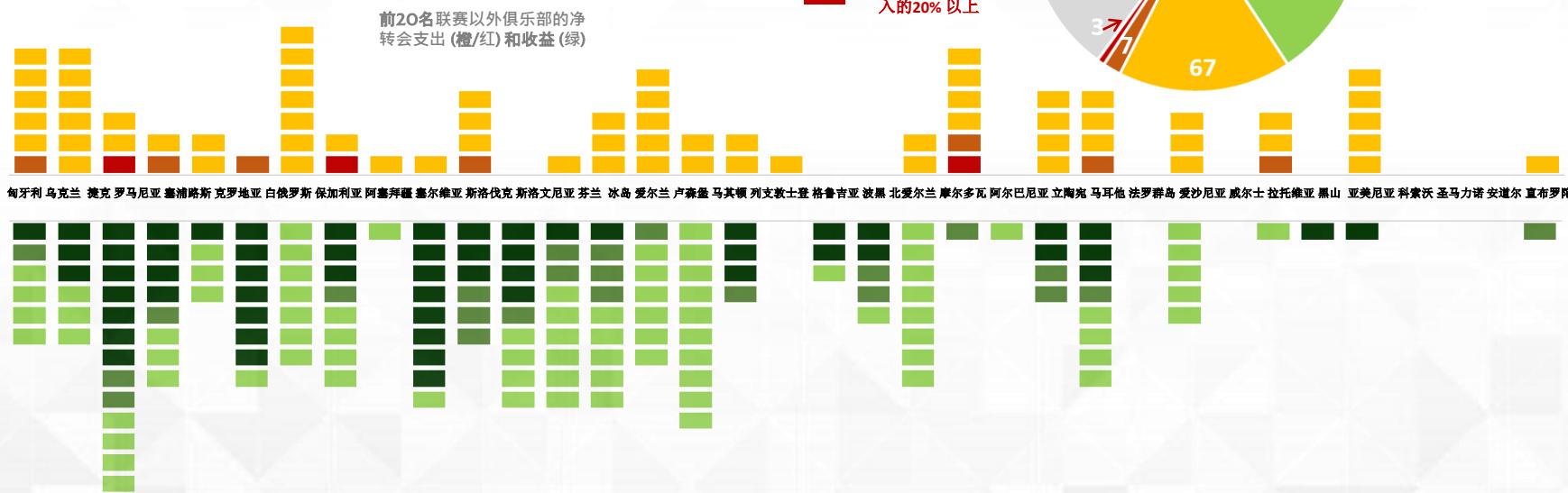
前20联赛中的每家俱乐部的净转会支出（橙/红）和收益（绿色）



# 在较小的联赛中的俱乐部中报告获得转会净收益比报告净支出的多两倍多

在较小的联赛中，获得转会收益的俱乐部是报告净支出的俱乐部的两倍多

在前20名之外的联赛中，报告2017财政年度转会盈利的俱乐部数量(163个)是报告亏损的俱乐部(77个)的2倍，这表明转会是影响财务状况的重要因素。特别是，相当多的克罗地亚、捷克和塞尔维亚俱乐部报告的转会净收益占收入的20%以上。

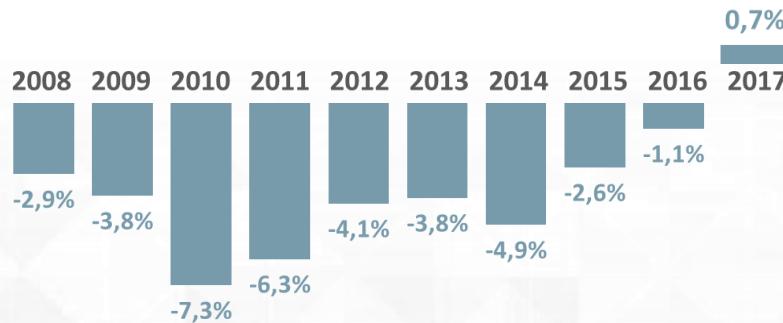


# 2017年利润的增加使俱乐部获得转会的净收益

## 由于价格上涨，俱乐部在2017年从转会活动中获得净利润

欧洲俱乐部转会支出翻番，导致转会收入从2014财年的20亿欧元增加到2017财政年度的38亿欧元。每一次转会都有支出和收入，但转会成本比收入增长更缓慢，因为费用分摊在球员整个合同期间。对俱乐部利润和亏损的净影响是巨大的：转会活动在2014财年造成的净亏损相当于收入的4.9%，而2017财年的净利润相当于收入的0.7%。

过去十年净转会成本占收入的比重变化



对转会活动的核算会出现一些问题。当转会支出上升时，转会活动的净成本，以及俱乐部的总损失都可能下降。这是因为时间上的差异：如果转会活动增加，利润就会立即增加，而如果转会活动增加，成本也会增加，而成本也会在球员的合同期间分摊（通常是三个到5年）。

十年间转会收入的变化



\* 本页提供的数字是680家顶级俱乐部提供的经审计的会计数字汇总的。这些数字决定了每个俱乐部的底线财务结果，是根据销售中产生的利润或损失以及当年记录的折旧、摊销和非资本化转账成本计算的。顾名思义，这些数字反映了会计处理办法，与本章其他地方提出的纯转账支出和收入不同，后者是根据每个期间报告的汇入和汇出转移(财政承诺)计算的。

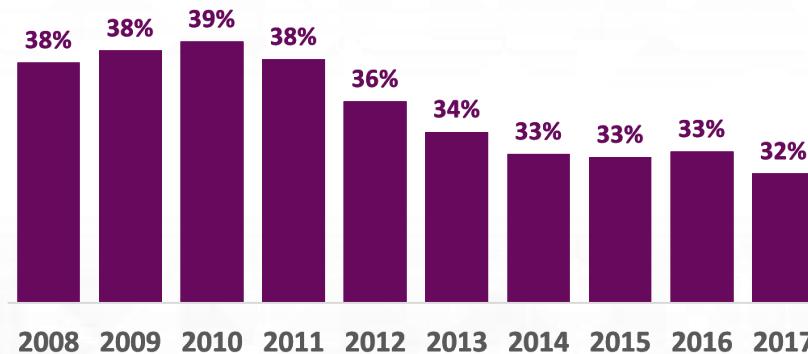
# 章节 #08

俱乐部运营和非运营成本



# 运营成本占总收入的 32%--是有记录以来的最低百分比

过去十年运营成本占收入的百分比变化



## 运营成本占收入的百分比变化

去年的报告强调，随着俱乐部扩大商业运营，2015 财政年度和2016财政年度非薪资运营成本增长异常强劲(包括2016财政年度增长10%)。2017财年，非薪资运营成本恢复到5%的较低增长率(大大低于收入的9%)，导致运营成本与收入的比率降至32%，为有记录以来的最低水平。

从历史上看，俱乐部的大部分运营成本基数要么是固定的(资产和财产、设施成本和基本行政费用)，要么与比赛的数量(比赛日费用)挂钩。<sup>\*</sup>随着收入的显著提高，(非薪资)运营成本显著下降，从2010财年的39%下降到2017财政年度的32%。

运营成本明细



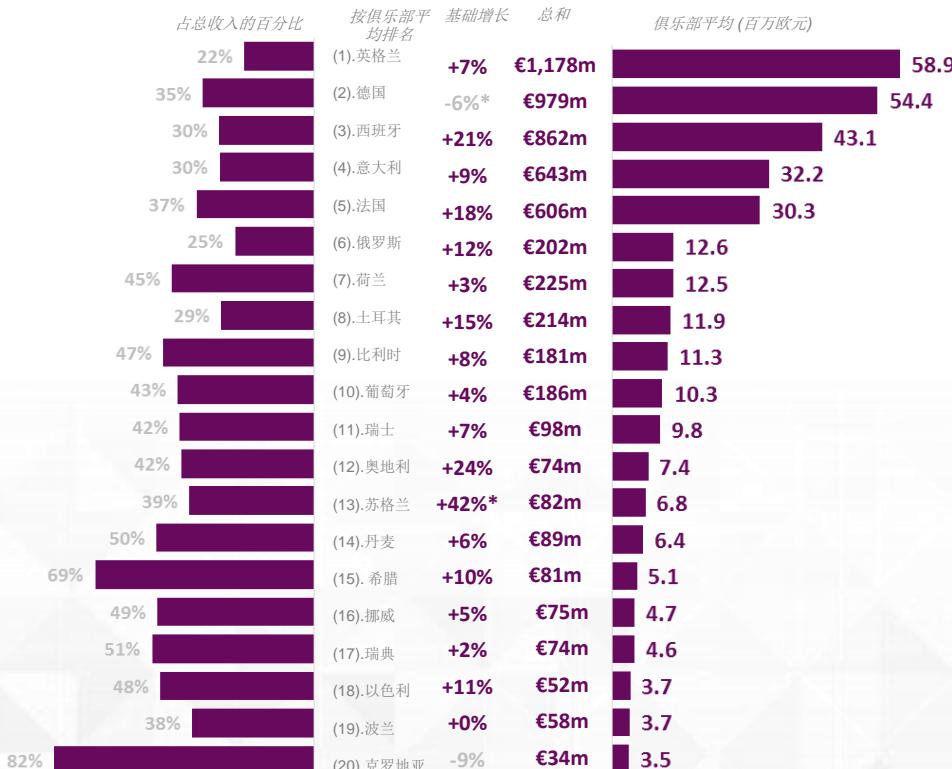
## 可比性方面的问题

欧洲各地业务费用财务披露的质量和程度各不相同，这使得比较起来有一些复杂。<sup>\*\*</sup> 主要组成部分见上图，未分配的“其他”运营成本总额为22%。

# 运营成本占联赛收入的22% 至82%

一般来说，与商业广告或比赛日收入相比，与电视转播收入相关的运营成本较低。事实上，在电视转播收入的一部分被分配给俱乐部之前，与电视收入相关的主要支出(代理或佣金成本)已经为净额，因此不会影响运营成本。这反映在运营成本所吸收的收入的百分比上，对于没有从大规模电视转播中受益的联赛来说，这一比例通常会较高。\*

## 按俱乐部平均运营成本计算的前20个联赛

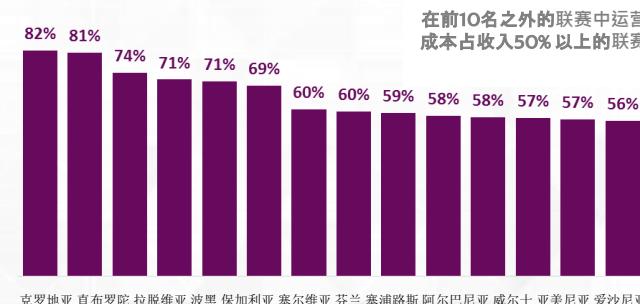


## 英格兰和德国俱乐部的运营成本最高

本报告中前述的收入分析凸显了英国和德国俱乐部商业运营活动的程度，这些活动的规模也反映在成本方面，两国俱乐部的运营成本分别平均为5.89亿欧元和5.44亿欧元，比其他级别相当的主要联赛高出很多。英格兰和德国的俱乐部拥有体育场的所有权的比例较高，是造成运营成本相对较高的原因之一。同时，运营成本只占英格兰俱乐部收入的22%，显然还有足够的收入来支付高昂的薪资和转会费。

## 在前20名市场之外

在前20个联赛之外，有着固定运营成本会吸收更高比例的收入的倾向。运营成本平均占些国家俱乐部收入的50%；在14个联赛的俱乐部中固定运营成本占所有收入的一半以上，如下图所示。(在前20名联赛中，只有克罗地亚、希腊和瑞典的固定运营成本占所有收入的平均比率超过50%。)由于非薪资运营成本如此之高，俱乐部显然需要从球员转会中获利，才能平衡账目。



\* 在某些情况下，相对较大的变化与非经常性和外部因素有关。德国运营成本的减少归因于前一年的非经常性特殊项目。在苏格兰，运营成本增加的主要原因是流浪者队俱乐部重返顶级联赛。

# 成本最高的俱乐部的运营成本大约是第十名俱乐部的两倍，是第20俱乐部的四倍

运营成本最高的20家俱乐部\*

排名	俱乐部	国家	2017财年	占总收入的百分比%	同比增长率
1	巴塞罗那	西班牙	2.15亿	33%	27%
2	皇家马德里	西班牙	2亿	30%	13%
3	拜仁慕尼黑	德国	1.96亿	33%	-10%
4	曼城	英格兰	1.56亿	28%	9%
5	曼联	英格兰	1.48亿	22%	9%
6	多特蒙德	德国	1.47亿	44%	5%
7	巴黎圣日耳曼	法国	1.47亿	29%	2%
8	切尔西	英格兰	1.23亿	29%	-43%
9	托特纳姆热刺	英格兰	1.16亿	33%	35%*
10	阿森纳	英格兰	1.11亿	23%	-4%
11	利物浦	英格兰	1.09亿	25%	4%
12	里昂	法国	1.05亿	53%	51%*
13	尤文图斯	意大利	1亿	24%	26%
14	沙尔克04	德国	8200万	35%	2%
15	AC米兰	意大利	7200万	36%	-2%
16	罗马	意大利	6400万	37%	7%
17	国际米兰	意大利	6400万	24%	-1%
18	勒沃库森	德国	5900万	35%	-5%
19	埃弗顿	英格兰	5700万	28%	31%*
20	法兰克福	德国	5600万	48%	24%
1-20	平均		1.28亿	30%	
1-20	总和		23.26亿	30%	4%

运营成本占收入的22%到53%不等

运营成本平均占2017财年前20家俱乐部收入的30%，从曼联俱乐部的22%到里昂的53%不等。



运营成本增长4%

2017财年，前20家俱乐部的运营成本平均增长了4%，与全欧洲平均增长5%的水平一致。全球超级俱乐部的非薪资成本规模之大，正凸显了这些俱乐部拥有的大量资源，以及它们在扩大全球商业活动方面正在作出的投资。这就是本报告前面所强调的商业收入大幅增加的现象。如收入方面一样，粗略计算，最大俱乐部的成本大约是第十名俱乐部的两倍，后者又大约是第20名俱乐部的两倍。

# 2017年，利润税增加了35%

## 欧洲俱乐部非运营成本细目

除了薪资、转会支出和正常运营成本外，根据各俱乐部报告，2017财政年度，非运营项目产生的净成本（收益抵消了损失）刚刚超过9亿欧元，比上年下降6500万欧元。这一净成本（包括融资、撤资、其他非运营性损益和税收）相当于收入的4.5%，减少了利润底线。需要注意的是，在计算俱乐部的财务公平竞争盈亏平衡结果时，许多项目都是经过调整或删除的。然而，与本报告其余部分一样，没有对这里公布的数字作出调整。

## 俱乐部增加的税款总额

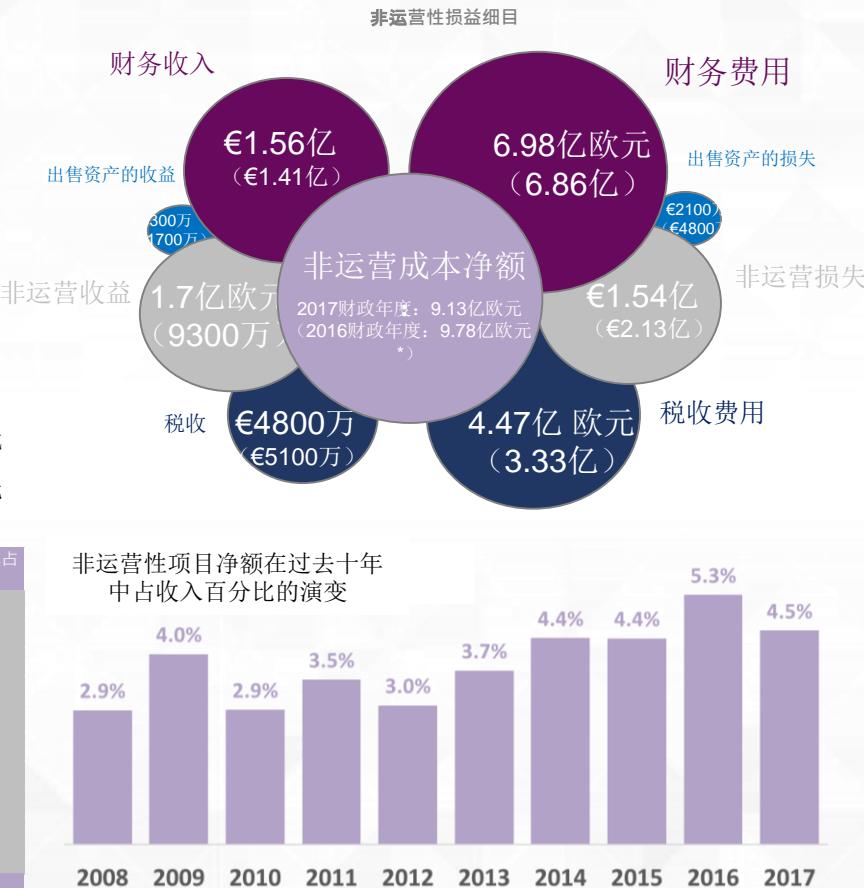
意大利俱乐部公布，2017财政年度的净非运营成本总额为2.37亿欧元，相当于收入的11%。盈利能力的提高，特别是在意大利和英格兰，将利润的毛税率从2016财政年度的3.33亿欧元增加到2017财政年度的4.47欧元。

## 高昂的融资成本给葡萄牙和土耳其俱乐部带来压力

在葡萄牙和土耳其，俱乐部相对较高的融资成本继续占俱乐部收入的相当大比例，非运营性净成本总额分别相当于收入的12%和21%。这些相对较高的融资成本主要来自对体育场和其他基础设施的投资，但在2017财政年度，7300万欧元的外汇损失也对土耳其俱乐部造成了严重打击。与此同时，乌克兰俱乐部的业绩也受到了其中一家俱乐部5700欧元一次性成本的重大影响。

国家	撤资亏损(-)/收益(+)(欧元)	非运营性费用(+)/收入(-)(欧元)	净融资成本(+/-)(欧元)	净税务费用(+/-)(欧元)	净非运营性成本(+/-)(欧元)	净非运营性成本占营收百分比
意大利	1万以下	-200万	-9300万	-1.43亿	-2.37亿	-11.00%
英格兰	1000万	100万	-9900万	-9300万	-1.81亿	-3.40%
土耳其	500万	-800万	-1.45亿	-1.45亿	-1.52亿	-20.80%
西班牙	100万	300万	-2800万	-2800万	-8500万	-2.90%
德国	-100万	-500万	-2500万	-2500万	-8400万	-3.00%
乌克兰	0	-5900万	-600万	-600万	-6500万	-73.70%
葡萄牙	0	0	-4200万	-4200万	-5100万	-11.80%
荷兰	0	-200万	-4万	-400万	-2600万	-5.10%
法国	800万	6500万	-4200万	-4200万	1200万	0.80%
其他	-1100万	2400万	-5800万	-5800万	-4400万	-1.20%
总计	1200万	1800万	-5.43亿	-5.43亿	-9.13亿	-4.50%

\* 这一数字与去年报告中引用的数字（8.98亿欧元）之间的差异是由于对外汇损益净额进行了重新分类，而这些收益和损失以前没有被计算。





# 章节 #09

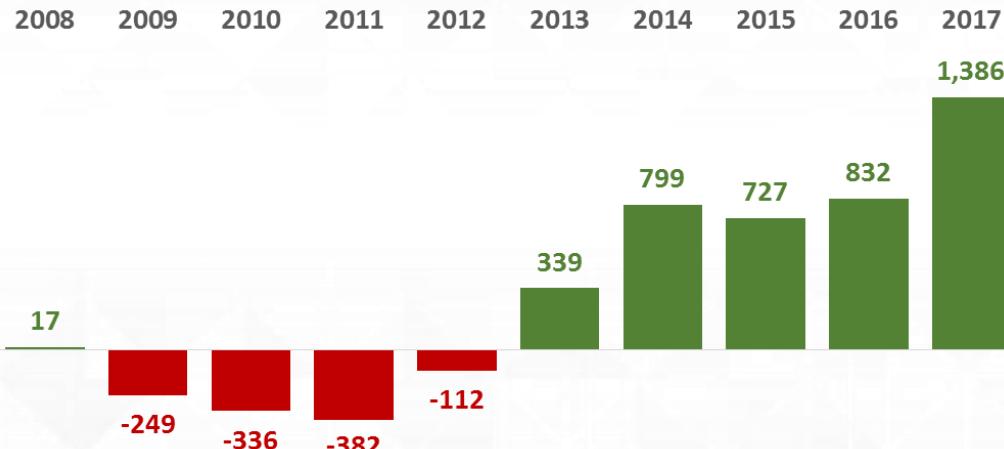
基础和底线盈利能力



# 创纪录的营业利 润—14亿欧元

本章使用两种不同方法衡量俱乐部盈利能力（即利润或亏损）。首先是营业利润，用来衡量俱乐部创造利润的潜在能力，这些利润可以再投资回转会和融资活动。第二个是税后净利润，我们称之为“底线利润”，因为这是所有成本、收益和损失之后的最终结果。本章首先概述了过去十年的发展情况，然后分析了欧洲、联赛和俱乐部层面的2017财政年度的结果。

欧洲营业利润总额（百万欧元）



## 2017年运营利润总额创历史新高

自引入财务公平竞争规定以来，俱乐部的潜在盈利能力大幅提升，这点在2017财政年度再次得到证实，欧洲俱乐部足球连续第四年获得可观的运营利润。事实上，2017财年的13.86亿欧元营业利润是有史以来最高的。<sup>\*</sup>欧洲俱乐部在过去5年中创造了超过40亿欧元的营业利润。相比之下，2008年至2012年的5年中，综合运营亏损超过10亿欧元。

<sup>\*</sup> 欧足联于2008年开始收集全欧洲俱乐部的详细数据，2017年的数据显然是最好的。德勤近20年来一直收集和分析最大联赛（过去20年顶级联赛收入和成本的70%）的汇总数据，这些联赛2017年的营业利润是此前历史新高三倍多。由于1996年之前的总收入（即德勤开始收集数据之前）的收入不够与2017年的营业利润相比，因此我们得出结论：2017年报告的营业利润总额是历史最高的。

# 第一次达到底线利润

整个报告中提到的所有利润和损失--无论是在俱乐部、联赛还是欧洲层面--都是税后经过审计的最终财务报表数字，有时被称为“底线数字”，仅在出现未实现的外汇损益时进行调整。这与盈亏平衡的结果不一样，其中包括各种调整（例如取消与青年足球、社区活动和基础设施的良性投资有关的费用、取消某些税收以及公平价值评估关联方交易记录）。然而，在寻求实现盈亏平衡目标的过程中，俱乐部确实倾向于提高底线盈利能力。

**2017年利润总额为6.15亿欧元**

在转会费用后，非营业收入/成本、融资、税收和撤资活动被考虑在内，2017财年利润总额为6.15亿欧元。因此，自2011年以来（即自引入财务公平竞争规定以来），俱乐部的总体业绩总共提高了约23亿欧元。重要的是，底线数字的这一大幅改善主要是由于业务活动产生的基本利润，而不是对其他非业务项目的临时改变。

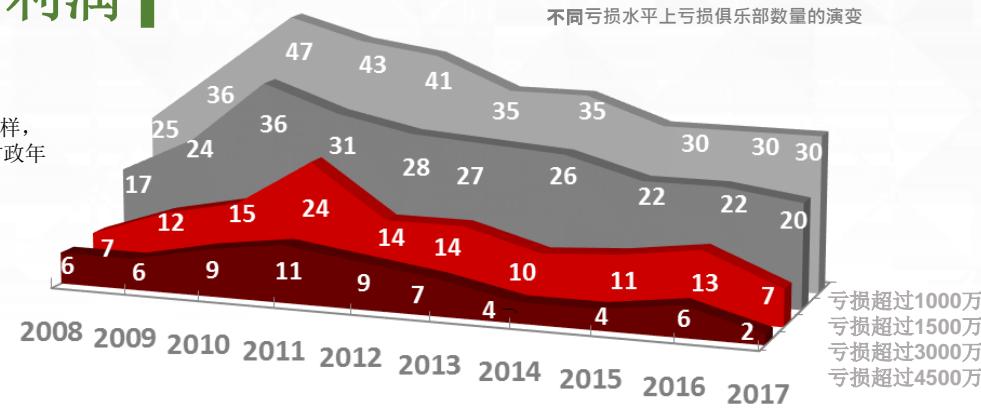
从运营结果到净底线结果



# 超过一半的欧洲顶级联赛报告了 总利润

## 报告不可持续损失的俱乐部数量大幅下降

报告底线亏损超过4500万欧元的俱乐部数量从2011财年的11个下降到2家。同样，报告亏损超过3000万欧元的数字下降到7个，相当于此前的历史新低（2008财政年度纪录），相较于2011年的24家俱乐部更是有大幅下降。



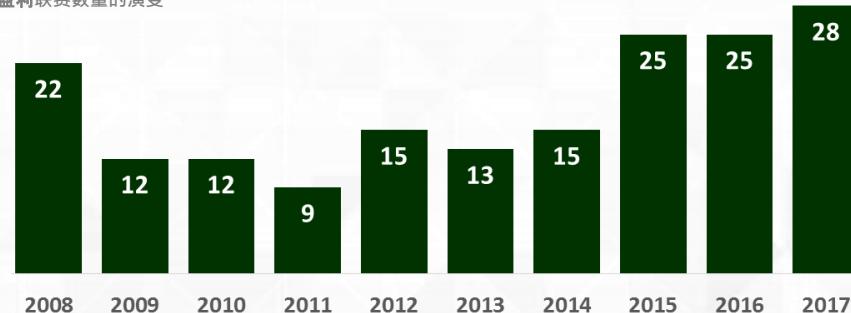
## 超过一半的联赛报告了总利润

本页上的第一张图表强调了财务公平竞争规定在减少个别俱乐部在高端比赛上造成巨大亏损的有效性，第二个图表指出了整个欧洲更大的改善，28个联赛公布了2017财年的总利润（按所有俱乐部的利润损失计算），高于2016财政年度的25个和2014财年的15个，创下了新纪录。

## 财务公平竞争规定的影响

尽管财务公平竞争规定的核心--盈亏平衡规则--并不直接适用于成本和收入低于500万欧元的中小型俱乐部，但财务公平竞争规定在其他方面直接和间接地影响到这些俱乐部。直接影响，是因为欧足联和俱乐部金融控制机构收到所有参加欧足联比赛俱乐部详细的财务数据，并仔细记录所有逾期的应付款项。间接影响，是因为财务公平竞争规定要求对俱乐部财政和俱乐部老板和董事行为进行严格审查。此外，塞浦路斯等一些国家根据其俱乐部及其金融活动的规模，推出了自己的财务公平竞争规定。

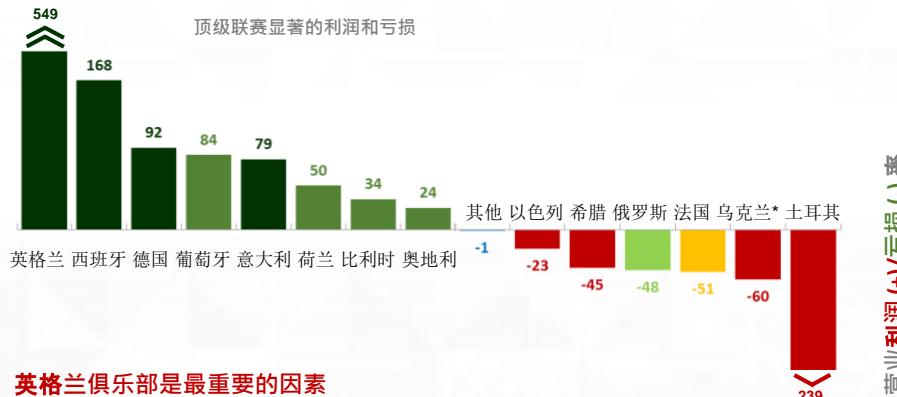
盈利联赛数量的演变



# 英国俱乐部的利润超过5亿，推动了2017年的巨额利润

## 转移价格通胀有助于人才发展联赛将运营亏损转化为底线利润

欧洲俱乐部的基本盈利能力和平底线盈利能力继续显著提高，但欧洲各联赛之间仍有显著差异。下面的条形图显示了2017财年报告的6.15亿欧元总利润的主要贡献者，而右侧的散点图则列出了前20个联赛中每个联赛的运营和底线盈利能力。2017财年，前20名联赛所有俱乐部的总营业利润率从5.6%上升到8.1%--在考虑到转会和融资后，最终实现了3.6%的底线利润率。超过一半的前20名联赛（13个）盈利，只有3家联赛公布了超过10%的亏损利润率（与上年的5家相比）。



### 英格兰俱乐部是最重要的因素

如上面的条形图所示，在欧洲2017财政年度记录的净利润中，有少数国家造成重大影响。土耳其俱乐部连续第三年出现在亏损方面，而意大利俱乐部在2016财政年度出现巨额亏损后，在2017财政年度实现了巨额利润。英格兰俱乐部的业绩是欧洲俱乐部盈利能力大幅提升的最重要因素，从2016财年预计电视收入即将增加的1.86亿欧元亏损，转变为2017年电视收入带来的5.49亿欧元利润。下面两页着眼于各个联赛中各个俱乐部的盈利能力，体现了汇总分析的局限性，以及在使用这些分析进行概括时必须注意的问题（例如，一些土耳其俱乐部2017财年的利润）。



# 转会活动将23%的大运营亏损幅度转化为8.7%的较小净亏损幅度

## 大多数中等和低收入联赛报告运营亏损

虽然总营业利润在整个欧洲层面有所增加，2017财年达到了净利润底线，但欧洲各地的业绩各不相同。2017财年，除了前20名国家之外，仅有11个国家的基础营业盈利。在这些联赛中，薪资平均占收入的72%，使它们用于支付其他--主要是固定--运营成本的收入减少。

## 平均运营亏损率为23%

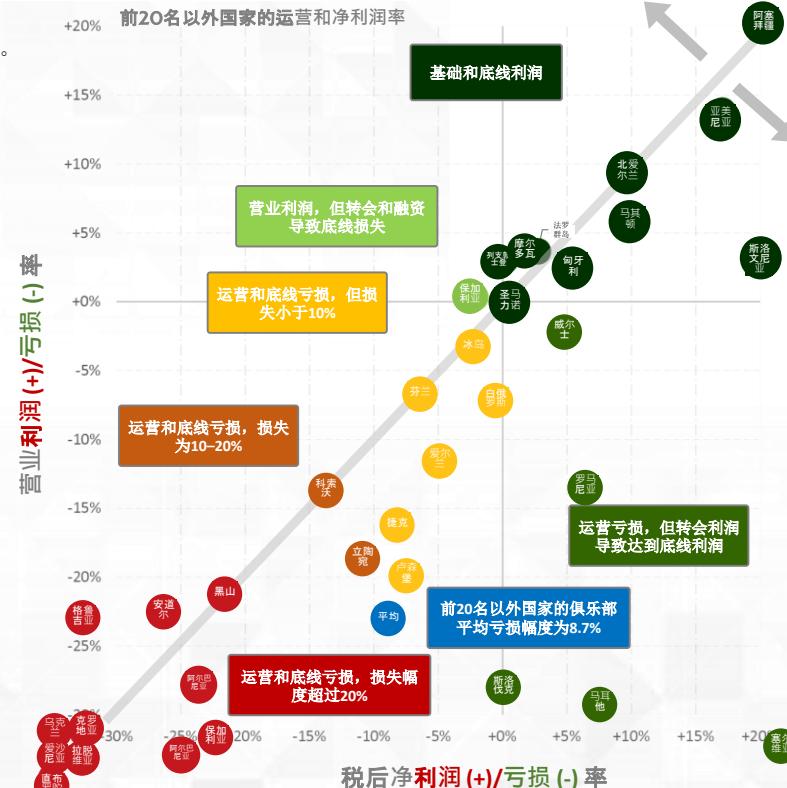
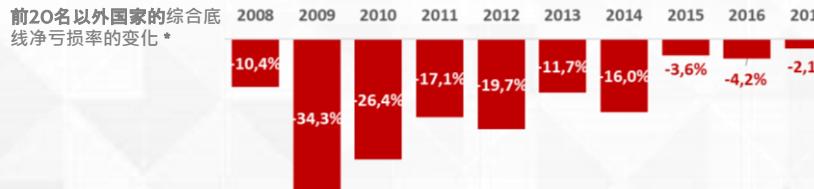
在前20联赛之外的400家俱乐部中，2017财政年度23%的运营亏损率与2016财政年度相比没有变化。在将这些联赛与前20名进行比较时，最突出的是对赠予、转会利润和欧足联俱乐部比赛奖金的依赖，这可能会导致每年财务表现出现波动。只有一个联赛--白俄罗斯--出现在右边图表的左上角象限，这表明营业利润为正，但底线利润亏损。

## 在前20名之外，15个国家公布了2017年的底线利润

按净利润水平（即在转会后，考虑到非营业收入/费用/财务、税收和撤资活动），在前20名之后的35个国家中，创纪录地有15个国家报告了2017财政年度的总利润。其中10个国家报告了运营利润和净利润，5个国家（马耳他、罗马尼亚、塞尔维亚、斯洛伐克和威尔士）能够通过转会利润将运营损失转化为底线利润。

## 仍有11个联赛的总亏损率超过20%

与此同时，报告净亏率超过20%的国家数目从2016财政年度的6个增加到2017财政年度的11个，其中6个国家（克罗地亚、爱沙尼亚、格鲁吉亚、直布罗陀、拉脱维亚和乌克兰）报告的损失率超过30%。在前20名联赛之外的400家俱乐部中，2017财年产生了8.7%的底线亏损幅度--略高于2016财年，但仍比往年有了显著改善。如果将收入最高的联赛--乌克兰--排除在外，亏损率将大幅下降，仅为2.1%。

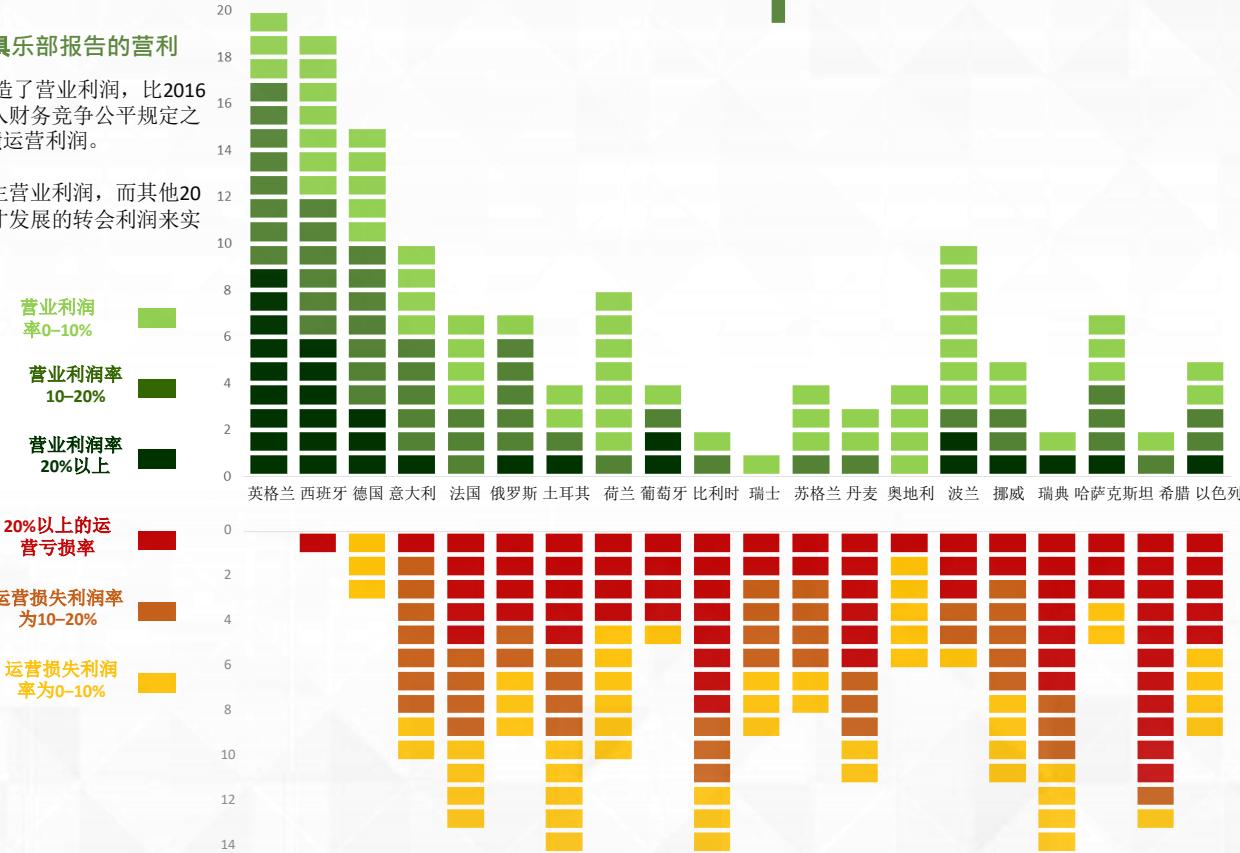
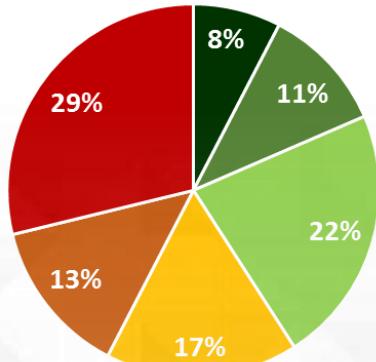


# 英格兰、西班牙和德国俱乐部推动运营利润增长

## 58个英格兰、德语和西班牙俱乐部中的54个俱乐部报告的营利

总体而言，2017财年20强联赛\*的俱乐部中有41%创造了营业利润，比2016财年的创纪录水平略有下降，但大大高于2011年引入财务竞争公平规定之前的水平，当时仅有35%的俱乐部公布了潜在的业绩运营利润。

英格兰、德国、西班牙和波兰的大多数俱乐部都产生营业利润，而其他20强联赛的大多数俱乐部都会产生运营亏损，依靠人才发展的转会利润来实现盈利。



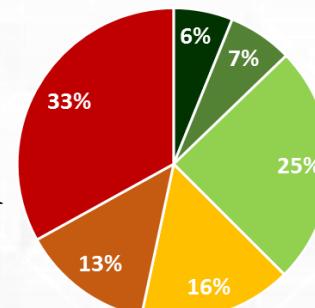
\* 除1家希腊俱乐部和9家葡萄牙俱乐部外，几乎所有俱乐部都提供了数据。因此，这些联赛的俱乐部分析分别限于15家和9家俱乐部。此外，有一家法国俱乐部用了2016财政年度的数据。

## 20强联赛以外俱乐部的营业利润和亏损 \*



## 欧洲每个联赛至少有一家俱乐部有营业利润

欧洲每个顶级部门首次至少有一家俱乐部报告了2017财政年度的营业利润（在融资和转会之前）。然而，在前20个联赛之外的400家俱乐部中，只有38%的俱乐部报告了营业利润；前20个联赛以外只有七个国家（亚美尼亚、白俄罗斯、法罗群岛、列支敦士登、北爱尔兰、圣马力诺和威尔士）有超过半数的俱乐部获得了营业利润。\*\*



\* 对于本页分析的大多数联赛，都提供了所有俱乐部的数据。在前20个联赛之外的400家顶级俱乐部中，总共提供了366家俱乐部的数据。最不完整的数据涉及科索沃（12个俱乐部中只有6个）、前南斯拉夫的马其顿共和国（10个俱乐部中的7个）、直布罗陀（10个俱乐部中的6个）、黑山（12个俱乐部中的7个）和摩尔多瓦（12个俱乐部中的8个）。\*\*阿尔巴尼亚和前南斯拉夫的马其顿共和国的大多数俱乐部在2017财政年度都报告了运营状况。然而，阿尔巴尼亚的一个俱乐部和前南斯拉夫马其顿共和国的三个俱乐部的数据不完整，这些国家被排除在名单之外。

# 规模问题：收入最高的10大俱乐部中，有9家的营业利润也最高

营业利润最高的20家俱乐部

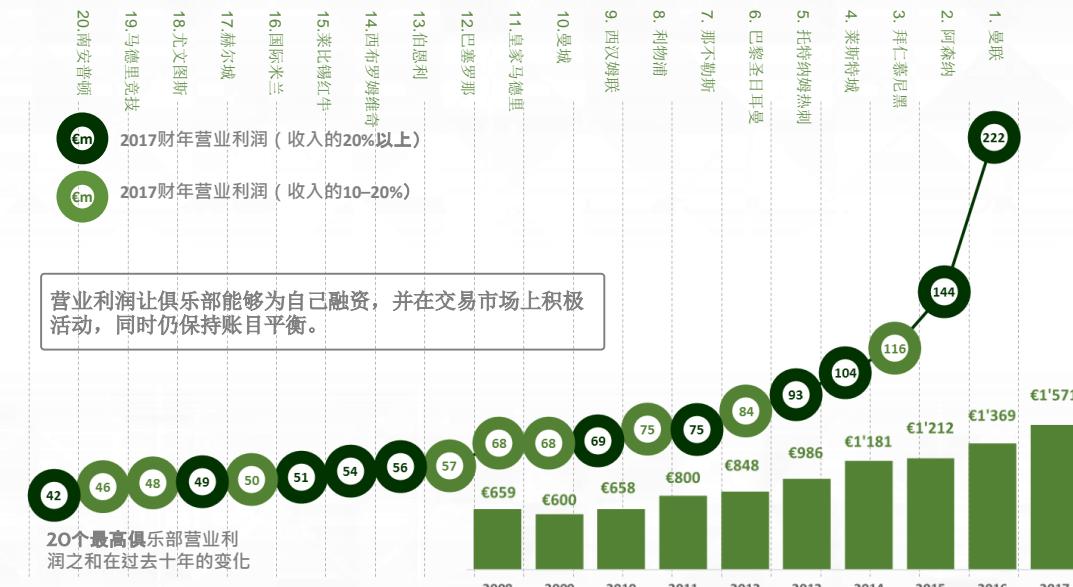
排名	俱乐部	国家	2017		2008-17		
			2017财年运营收入（欧元）	运营利润率%	2017财年收入排名	营业利润占当年的百分比	总运营利润（欧元）
1	曼联	英格兰	2.22亿	33%	1	100%	12.29亿
2	阿森纳	英格兰	1.44亿	30%	7	100%	6.96亿
3	拜仁慕尼黑	德国	1.16亿	20%	4	100%	6.13亿
4	莱斯特城	英格兰	1.04亿	38%	13	75%*	1.69亿
5	托特纳姆热刺	英格兰	9300万	26%	11	100%	3.74亿
6	巴黎圣日耳曼	法国	8400万	17%	6	70%	5.25亿
7	那不勒斯	意大利	7500万	37%	19	100%	3.95亿
8	利物浦	英格兰	7500万	18%	8	90%	2.86亿
9	西汉姆联	英格兰	6900万	31%	17	60%	1.36亿
10	曼城	英格兰	6800万	12%	5	50%	1.04亿
11	皇家马德里	西班牙	6800万	10%	2	100%	10.18亿
12	巴塞罗那	西班牙	5700万	9%	3	90%	7.28亿
13	伯恩利	英格兰	5600万	40%	38	71%*	1.20亿
14	西布罗姆维奇	英格兰	5400万	34%	29	100%*	1.44亿
15	莱比锡红牛	德国	5100万	27%	24	n/a	7900万
16	国际米兰	意大利	5000万	18%	15	20%	3.62亿
17	赫尔城	英格兰	4900万	36%	42	63%*	9500万
18	尤文图斯	意大利	4800万	12%	10	80%	2.39亿
19	马德里竞技	西班牙	4600万	17%	14	90%	2.01亿
20	南安普顿	英格兰	4200万	24%	18	71%*	8300万
20-Jan	平均		7900万	24%	14	82%	3.44亿
20-Jan	总和		15.71亿	21%	前10中第9		68.73亿

## 三个营业利润最高的俱乐部中的两个打破历史纪录

收入最高的10家俱乐部中，有9家也是营业利润最高的前20家俱乐部，唯一的例外是切尔西足球俱乐部，排在第21位。曼联足球俱乐部公布的俱乐部运营利润在2017财政年度是历史上第二高的，英镑疲软险些阻止俱乐部打破前一年以欧元计算创造的纪录。

## 前20家俱乐部中，有12家俱乐部公布了有史以来最高的营业利润

阿森纳足球俱乐部的2017财政年度营业利润为1.44亿欧元，是俱乐部历史上第三高的营业利润，而拜仁慕尼黑、莱斯特城、托特纳姆热刺、那不勒斯、西汉姆联和6家排名第11位至20位的俱乐部都公布了他们有史以来最高的营业利润。



## 10年运营利润

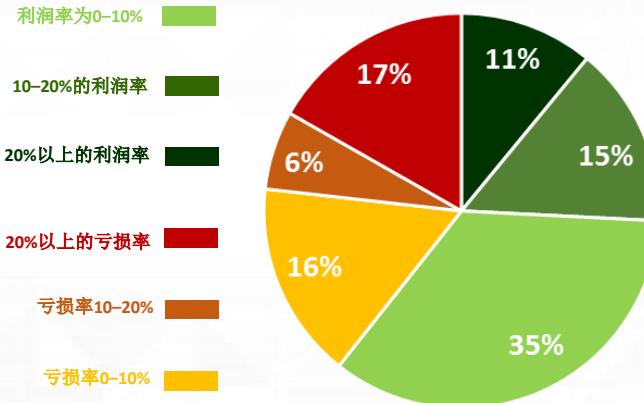
在过去十年的总营业利润方面，曼联足球俱乐部以11.83亿欧元位居榜首，其次是皇马（9.36亿欧元）、巴塞罗那（6.35亿欧元）、阿森纳（6.12亿欧元）和拜仁慕尼黑（6.12亿欧元）。



# 在前20名联赛中盈利俱乐部的数量创历史新高

## 在前20个联赛中，61%的俱乐部在2017年实现净利润

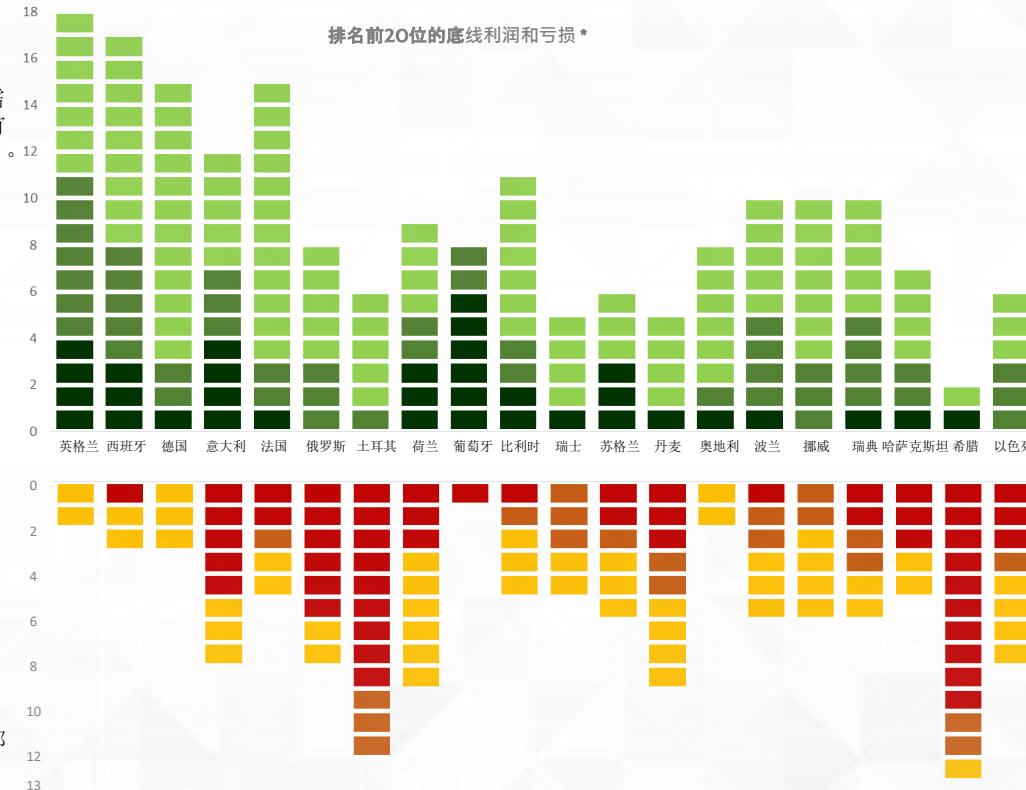
在前20个联赛的所有俱乐部中，创纪录的61%的俱乐部公布了2017财年的底线利润，分别高于2016财政年度和2015财政年度的59%和51%。\*这一数字需在足球的大背景下加以考虑。大多数俱乐部老板对于实现收支平衡都是抱有希望而非期待的态度（与大多数目标是创造稳定的利润率的商业活动不同）。



## 在国内措施和财务竞争公平条件的推动下，盈利的英超俱乐部数量从2010年的仅4家增加到2017年的18家

英格兰和西班牙顶级联赛盈利能力的好转尤为明显，其中18个英格兰俱乐部和17个西班牙顶级俱乐部在2017财政年度公布了利润。而2010财年仅有4家英格兰俱乐部报告了底线利润，2011财政年度仅有7家西班牙俱乐部报告了底线利润。

排名前20位的底线利润和亏损 \*

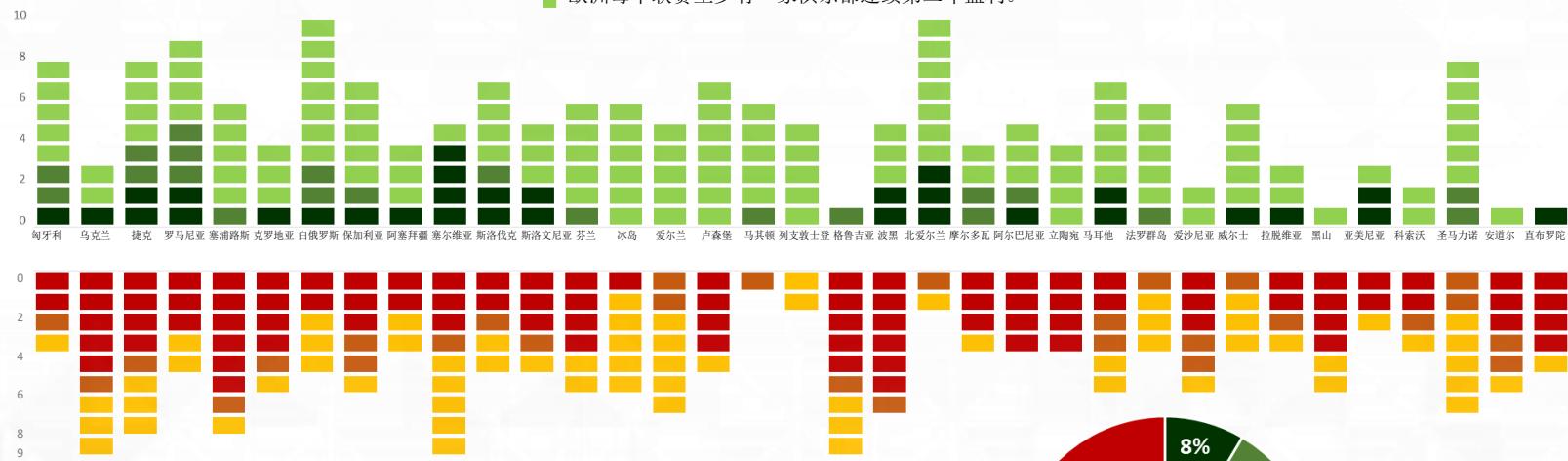


\* 除1家希腊俱乐部和9家葡萄牙俱乐部外，几乎所有俱乐部都提供了数据。因此，这些联赛的俱乐部分析分别限于15家和9家俱乐部。此外，有一家法国俱乐部用了2016财政年度的数据。

# 中等和低收入联赛中盈利俱乐部的比例上升到49%

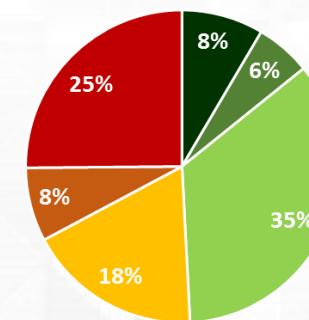
## 在前20名联赛以外的所有俱乐部中，近一半的俱乐部公布净利润

20大联赛以外俱乐部的净利润和亏损



## 低收入联赛中的许多俱乐部仍然依赖于捐赠和救助

这个群体中的许多俱乐部太小，无法根据盈亏平衡规则进行评估，他们的收入和成本总额不到500万欧元。鉴于俱乐部每赚5欧元至少花费6欧元（即亏损率超过20%），似乎继续依赖捐赠以及转会和培训补偿的偶尔收入。事实上，在一些国家，盈利仍然是例外，而不是常规的。



# 欧冠推动莱斯特城足球俱乐部 成为历史上最高利润的俱乐部

净利润最高的前20家俱乐部\*

排名	俱乐部	国家	2017财年净利润 (欧元)	净利润率 %	2017财年收入排名	2008-2017获净利润年数*
1	莱斯特城	英格兰	9800万	36%	13	4x
2	那不勒斯	意大利	7200万	35%	19	8x
3	西汉姆联	英格兰	5300万	24%	17	3x
4	阿贾克斯	荷兰	5000万	42%	46	7x
5	托特纳姆热刺	英格兰	4800万	13%	11	8x
6	本菲卡	葡萄牙	4500万	35%	44	5x
7	利物浦	英格兰	4500万	10%	8	3x
8	尤文图斯	意大利	4300万	10%	10	4x
9	阿森纳	英格兰	4200万	9%	7	10x
10	南安普顿	英格兰	4200万	20%	18	4x
11	赫尔城	英格兰	4000万	30%	42	4x
12	拜仁慕尼黑	德国	3900万	7%	4	10x
13	曼联	英格兰	3900万	6%	1	6x
14	西布罗姆维奇	英格兰	3700万	23%	29	7x
15	都灵	意大利	3700万	53%	77	5x
16	佛罗伦萨	意大利	3700万	39%	58	4x
17	埃弗顿	英格兰	3600万	18%	20	4x
18	葡萄牙体育	葡萄牙	3100万	39%	67	3x
19	亚特兰大	意大利	2700万	32%	62	6x
20	伯恩利	英格兰	2600万	18%	38	4x
1-20	平均		4400万	25%	30	
1-20	总和		8.85亿	17%		57%

## 11个英格兰俱乐部和5个意大利俱乐部进入前20名

欧冠奖8.82亿欧元的奖金推动莱斯特城足球俱乐部在2017财年达到历史最高净利润（9800万欧元），超过了热刺此前在2014财年创下的7800万欧元的纪录（利物浦俱乐部将在2018财年再次打破这一纪录）。排名前20位的俱乐部包括11家英格兰俱乐部、5家意大利俱乐部、2家葡萄牙俱乐部、1家荷兰俱乐部和1家德国俱乐部。



在过去十年中，9家俱乐部创造了超过1亿欧元的净利润：



## 阿森纳和拜仁慕尼黑在过去十年中每年都有利润报告

在前20名中，超过一半的俱乐部参加了2017财年的欧洲冠军联赛。虽然今年榜单上的俱乐部定期公布了净利润（过去十年的净利润为57%），但在过去十年中，只有两家俱乐部每年都公布了净利润（阿森纳和拜仁慕尼黑）。

\* 欧足联智能中心的俱乐部财务数据库为期10年，涵盖超过1,000家顶级俱乐部。然而，当俱乐部降级时，可能会停止收集他们的数据。因此，“净利润”专栏只涵盖莱斯特城、南安普顿、赫尔城和亚特兰大9年的数据，西布罗姆维奇、阿尔比恩8年的数据和都灵7年的数据。

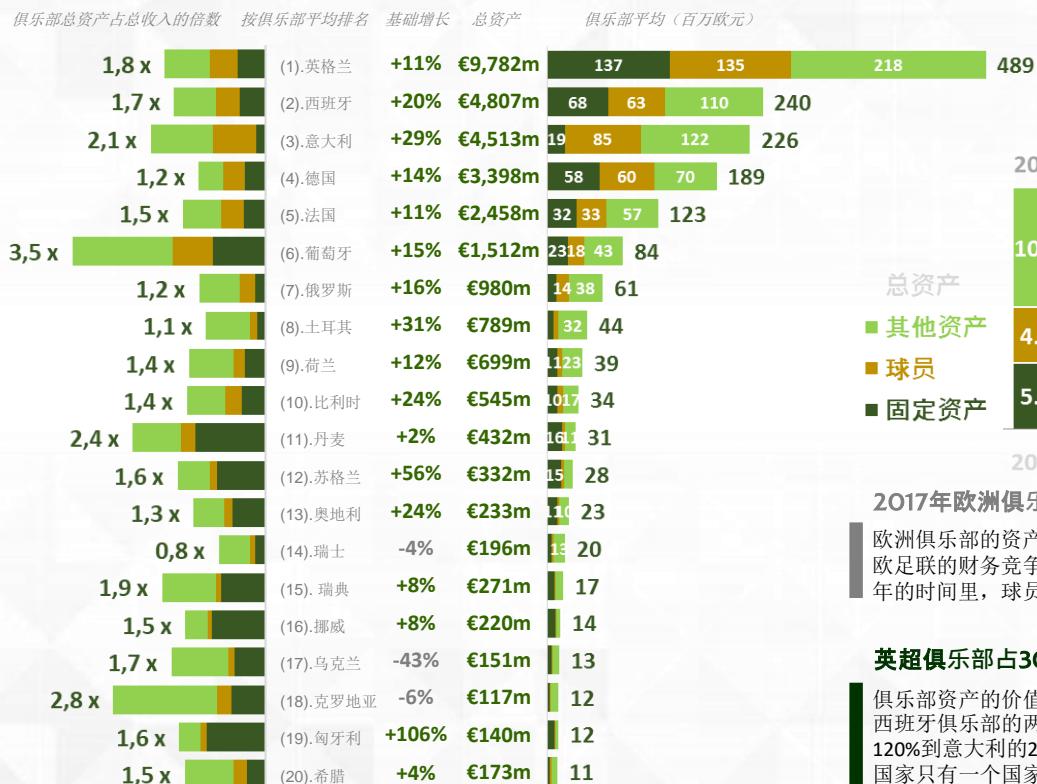
# 章节 #10

俱乐部资产负债表

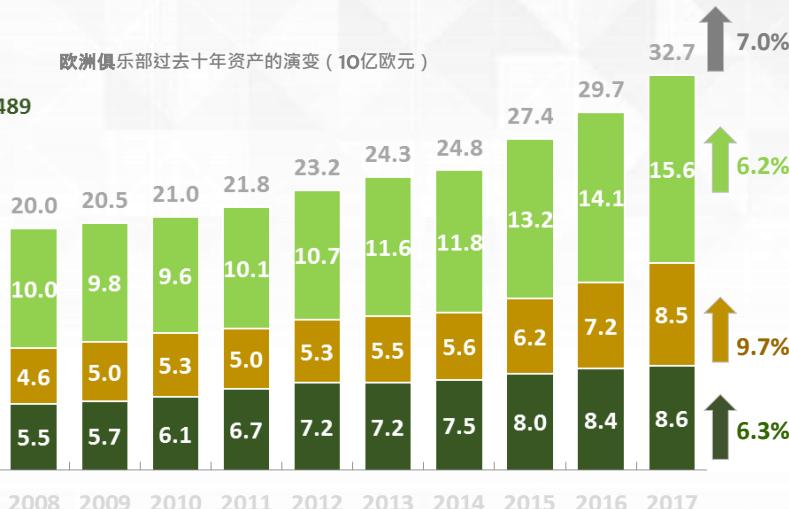


# 欧洲俱乐部资产价值超过300亿欧元

按俱乐部平均资产计算的前20个联赛



欧洲俱乐部过去十年资产的演变 (10亿欧元)



2017年欧洲俱乐部资产增长了10%

欧洲俱乐部的资产基础在2017财政年度增长了10%，目前为327亿欧元。自2010年开始逐步实施欧足联的财务竞争公平条件以来，俱乐部固定资产的资产负债表价值增加了25亿欧元。在整个十年的时间里，球员资产以最快的速度增长，每年几乎增长10%。

## 英超俱乐部占30%的俱乐部资产

俱乐部资产的价值及其规模相对于收入在俱乐部和联赛之间差别很大。英格兰俱乐部的资产是西班牙俱乐部的两倍多，占欧洲俱乐部所有资产的30%。五大联赛的资产与收入比率从德国的120%到意大利的210%不等，而最高的比率出现在葡萄牙、丹麦和克罗地亚联赛。排名前20位的国家只有一个国家--瑞士--的总资产低于年收入，资产与收入比率为80%。

# 俱乐部在体育场和其他固定资产方面的投资连续第二年超过10亿欧元

2008年至2017年期间有形固定资产账面价值增加1亿欧元以上\*

排名	俱乐部	国家	2017年有形固定 资产(欧元)	2008- 2017增加(欧元)	扩张类型	2017年固定资 产增加(欧元)
1	托特纳姆热刺	英格兰	6.02亿	5.08亿	新体育场建设中；新训练中心	2.57亿
2	拜仁慕尼黑	德国	4.53亿	4.31亿	体育场变为俱乐部财产	1200万
3	里昂	法国	4.41亿	4.23亿	新体育场	3700万
4	马德里竞技	西班牙	3.53亿	3.52亿	新体育场	1.68亿
5	曼城	英格兰	5.41亿	3.13亿	体育场变为俱乐部财产；场地升级	3500万
6	多特蒙德	德国	3.11亿	2.80亿	体育场变为俱乐部财产	800万
7	本菲卡	葡萄牙	2.77亿	2.58亿	体育场变为俱乐部财产	700万
8	沙尔克04	德国	2.44亿	2.28亿	体育场变为俱乐部财产	700万
9	瓦伦西亚	西班牙	3.31亿	1.93亿	新体育场部分落成	200万
10	尤文图斯	意大利	2.15亿	1.91亿	新体育场	1200万
11	波尔图	葡萄牙	1.92亿	1.89亿	体育场变为俱乐部财产	300万
12	利物浦	英格兰	2.78亿	1.79亿	体育场重新开发	5700万
13	勒沃库森队	德国	1.78亿	1.73亿	体育场变为俱乐部财产	600万
14	汉堡	德国	1.61亿	1.60亿	体育场变为俱乐部财产	500万
15	巴塞罗那	西班牙	2.84亿	1.44亿	体育场重新开发	1400万
16	巴黎圣日耳曼	法国	1.46亿	1.43亿	体育场重新开发	2500万
17	莫斯科中央陆军	俄罗斯	1.26亿	1.24亿	新体育场	100万
18	阿森纳	英格兰	6.65亿	9700万	设施升级	2900万
19	皇家马德里	西班牙	3.95亿	9200万	设施升级	0
20	曼联	英格兰	4.12亿	8300万	设施升级	1100万
1-20	平均		3.30亿	2.28亿		3500万
1-20	总和		66.04亿	45.61亿		6.94亿

## 过去十年固定资产价值大幅上涨

2008年至2017年间，共有17家俱乐部（列于左侧的表格）将其资产负债表上的固定资产价值增加了10亿欧元以上。在这17家俱乐部中，有6家已经建成或正在建设新的球场，3家俱乐部已经升级或重新开发了球场，8家俱乐部已经将球场转移到了俱乐部的申报范围内。

## 2017年固定资产投资

欧洲顶级联赛俱乐部连续第二年在2017财政年度投资超过10亿欧元的新固定资产，总投资13亿欧元。

2017财年，有23家俱乐部投资了超过1000万欧元的新固定资产：6家英格兰俱乐部、4家西班牙俱乐部、4家意大利俱乐部、2家法国俱乐部、2家德国俱乐部，以及比利时、荷兰、哈萨克斯坦、俄罗斯和土耳其各一家俱乐部。

托特纳姆热刺位居榜首，他们的新球场正在建设中，固定资产增加了2.57亿欧元，其次是马德里竞技俱乐部（1.68亿）和完成新体育场的贝希克塔什（7300万欧元）。

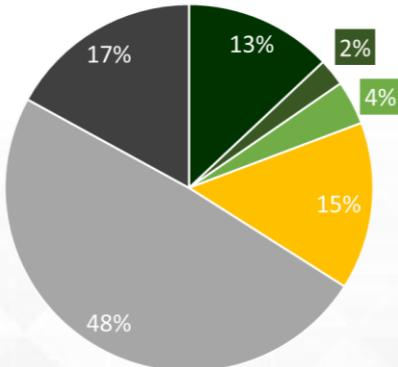
\* 固定资产包括体育场、土地、其他设施、如训练综合体、体育场和其他正在建造的设施、机动车以及各种设备、固定装置和配件。本报告交替使用了“体育场投资”和“固定资产投资”这两个术语，因为体育场按价值计算占固定资产的绝大多数，资产负债表上固定资产最多的30家俱乐部都有自己的体育场，有长期融资租赁（被视为相当于所有权），或正在建设自己的体育场也证明了这一点。

# 不到20%的欧洲俱乐部拥有自己的体育场

## 球场所有权仍然是例外情况，而不是常规

对于大多数欧洲俱乐部来说，球场所有权仍然是例外，而不是常规的。总共只有13%的欧洲顶级俱乐部直接拥有自己的球场，只有19%的俱乐部将球场完全包括在资产负债表上。通常资产负债表上有体育场的俱乐部都来自5个顶级联赛：英格兰（20家俱乐部中的15家）、德国（18家俱乐部中的9家）、北爱尔兰（12家俱乐部中的7家）、苏格兰（12家俱乐部中的9家）和西班牙（20家俱乐部中的16家）。与去年相比，这些变化主要是因为俱乐部组合的变化（晋级和降级的俱乐部）。

顶级俱乐部球场所有权



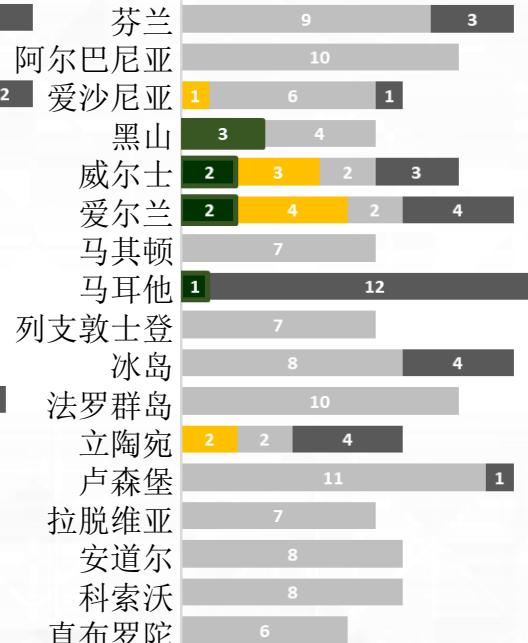
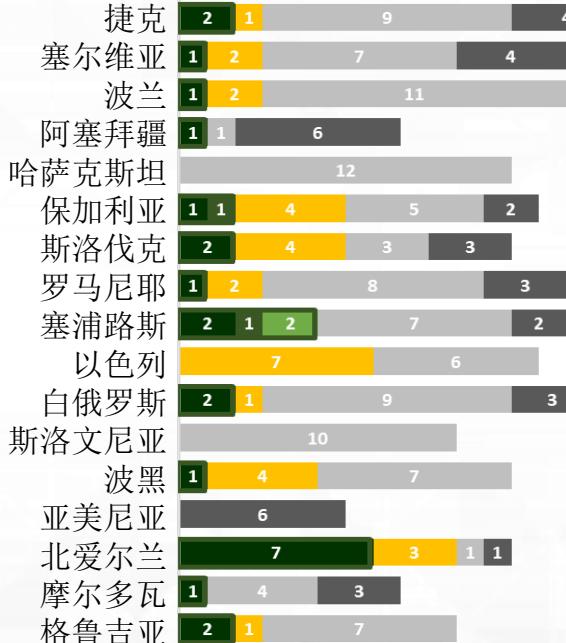
球场完全列为俱乐部资产

- 由俱乐部直接拥有
- 由市政府或国家拥有，但被视为俱乐部资产（长期融资租赁）
- 由团体内的其他人（协会、母公司或子公司）拥有，并列为俱乐部资产
- 部分列为俱乐部资产（租赁权益改良）
- 由市或州拥有的体育场，未在俱乐部资产负债表上报告
- 由另一方拥有，不包括在俱乐部的资产负债表上

按俱乐部平均资产计算·前20名联赛的体育场所有权

英格兰	7	1	7	2	1	2
西班牙	7		9		3	1
意大利	3	6		8		3
德国	4	5	5	3	1	
法国	1	5		12		1
葡萄牙	2	2	2	2	1	
俄罗斯	1	1	7		7	
土耳其	2			14		1
荷兰	7	1	5		5	
比利时	7		3	4		2
丹麦	3	7		3	1	
苏格兰	9		3			
奥地利	3	2	5			
瑞士	1	1	5	3		
瑞典	1	3		11		1
挪威	2	3	5	3	3	
乌克兰	1	1	2	3	5	
克罗地亚	1	5		4		
匈牙利	1	4		7		
希腊			8		7	

其他联赛的体育场所有权：



## 17个联赛没有体育场所有权

球场所有权在前20名之外的联赛仍然是个例外，只有400家俱乐部的36个球场完全被列为俱乐部资产。欧洲共有17个顶级联赛没有俱乐部直接拥有自己的球场。

### 球场完全列为俱乐部资产

- 由俱乐部直接拥有
- 由市政府或国家拥有，但被视为俱乐部资产（长期融资租赁）
- 由团体内的其他人（协会、母公司或子公司）拥有，并列为俱乐部资产
- 部分为俱乐部资产（租赁权益改良）
- 由市或州拥有的体育场，未在俱乐部资产负债表上报告
- 由另一方拥有，不包括在俱乐部的资产负债表上

## 很多俱乐部有体育场长期租赁权

虽然直接或间接拥有体育场（通过长期融资租赁或集团内部）为俱乐部提供了稳定的基地，但俱乐部提高设施质量、使体育场现代化和收入多样化的能力取决于俱乐部与球场业主或运营者之间的租赁协议。列入租赁权可以改善资产负债表（图表中的黄色）在一定程度上能说明，尽管没有任何类型的球场所有权，但俱乐部在改善球场设施方面能够投资哪些地方。

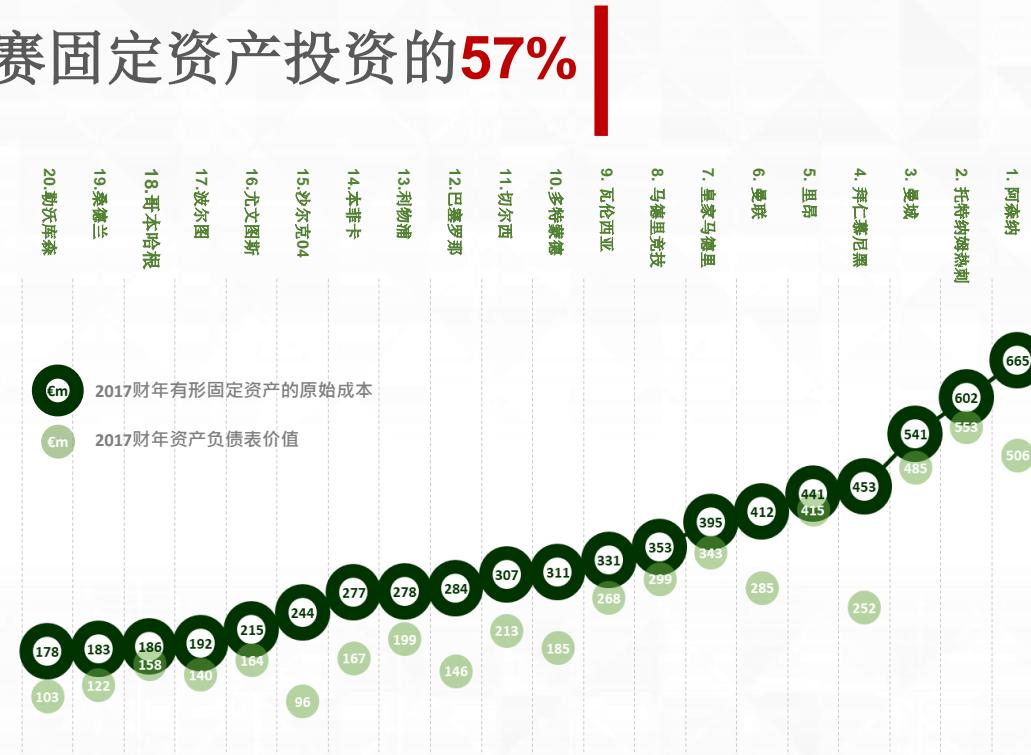
# 20家俱乐部占所有顶级联赛固定资产投资的57%

20家球场/固定资产投资水平最高的俱乐部\*

排名	俱乐部	国家	原始固定资产成本(欧元)	资产负债表值(欧元)	折旧	资产成本作为收入的倍数
1	阿森纳	英格兰	6.65亿	5.06亿	24%	1.4x
2	托特纳姆热刺	英格兰	6.02亿	5.53亿	8%	1.7x
3	曼城	英格兰	5.41亿	4.85亿	10%	1.0x
4	拜仁慕尼黑	德国	4.53亿	2.52亿	44%	0.8x
5	里昂	法国	4.41亿	4.15亿	6%	2.2x
6	曼联	英格兰	4.12亿	2.85亿	31%	0.6x
7	皇家马德里	西班牙	3.95亿	3.43亿	13%	0.6x
8	马德里竞技	西班牙	3.53亿	2.99亿	15%	1.3x
9	瓦伦西亚	西班牙	3.31亿	2.68亿	19%	3.2x
10	多特蒙德	德国	3.11亿	1.85亿	41%	0.9x
11	切尔西	英格兰	3.07亿	2.13亿	31%	0.7x
12	巴塞罗那	西班牙	2.84亿	1.46亿	49%	0.4x
13	利物浦	英格兰	2.78亿	1.99亿	28%	0.7x
14	本菲卡	葡萄牙	2.77亿	1.67亿	39%	2.2x
15	沙尔克04	德国	2.44亿	0.96亿	61%	1.1x
16	尤文图斯	意大利	2.15亿	1.64亿	24%	0.5x
17	波尔图	葡萄牙	1.92亿	1.40亿	27%	1.9x
18	哥本哈根	丹麦	1.86亿	1.58亿	15%	3.5x
19	桑德兰	英格兰	1.83亿	1.22亿	33%	1.3x
20	勒沃库森	德国	1.78亿	1.03亿	42%	1.0x
1-20	平均		3.42亿	2.55亿	26%	1.3x
1-20	总和		68.48亿	51.00亿	26%	1.0x

## 收入与固定资产投资的相关性

上面列出的20家俱乐部包括7家英格兰俱乐部、4家西班牙俱乐部、4家德国俱乐部、2家葡萄牙俱乐部以及3家分别来自丹麦、法国和意大利的俱乐部。这20家俱乐部的资产负债表中的51亿欧元占所有顶级俱乐部有形固定资产的很大比例(57%)。值得注意的是，在收入最高的前12家俱乐部中，除了巴黎圣日耳曼俱乐部，也有11家出现在固定资产投资的前20名俱乐部之列。



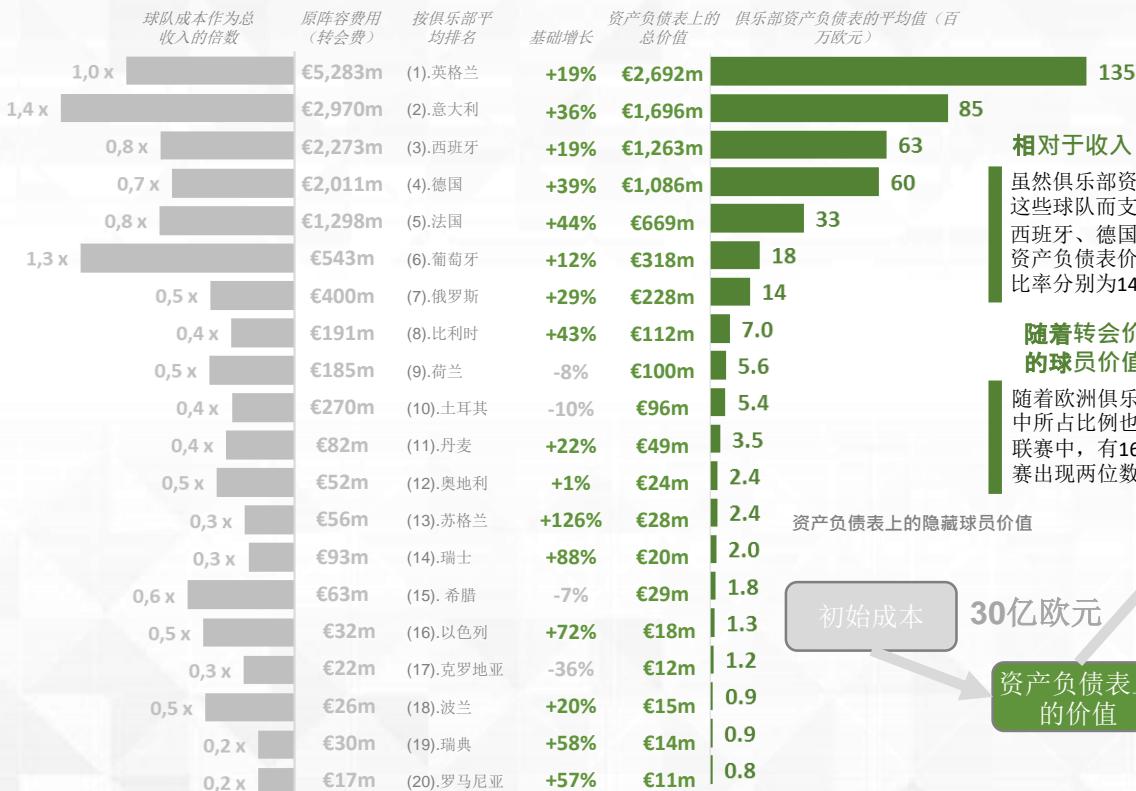
## 较新的设施折旧率较低

有形固定资产贬值的程度受到这些资产的账龄的影响，但也受到其会计处理（资产价值减记的期限）和资产组合（体育场、土地和其他固定资产）的影响。对于拥有相对较新的体育场或持续投资的俱乐部（如里昂和托特纳姆热刺俱乐部），资产负债表价值和原始投资成本比较接近。

\* 固定资产包括体育场、土地、其他设施，如训练设备、体育场和其他正在建造的设施、机动车以及各种设备、固定装置和配件。本报告交替使用了“体育场投资”和“固定资产投资”这两个术语，因为体育场按价值计算占固定资产的绝大多数。资产负债表上固定资产最多的30家俱乐部也就证明了这一点，他们都拥有自己的体育场，长期融资租赁（被视为相当于所有权），或正在建设自己的体育场。

# 六大联赛资产负债表上的球员价值相对较高

俱乐部资产负债表上球员平均价值最高的前20大联赛



报告中这一部分的数据是在固定的时间点（财政年度结束）得出的，因此并不如报告中的转会部分或体育机构或咨询公司公布的其他转会市场评论中的数据新。尽管如此，这里使用的数据是唯一涵盖了国内和国家间转会，且经过独立审计和核实的转会费数据，因此可以说非常权威。

## 相对于收入·意大利和葡萄牙的球队转会成本最高

虽然俱乐部资产负债表上的球员总价值为85亿欧元，但在2017财政年度末，为组建这些球队而支付的转会费总额为161亿欧元。\*如其他地方所示，英格兰、意大利、西班牙、德国和法国俱乐部的资金集中程度很高，占所有顶级联赛转会支出和年终资产负债表价值的86%。意大利和葡萄牙的总转会费占年收入的百分比最高，这一比率分别为140%和130%。

## 随着转会价格的上涨·前20大联赛中的16个联赛的球员价值在资产负债表上的价值增加

随着欧洲俱乐部继续在转会市场上花费大量资金，球员在俱乐部资产负债表资产中所占比例也更大。这一比例从2016财年的24%上升到2017财年的26%。在前20大联赛中，有16个联赛的无形固定资产（球员）价值有所上升，其中一半以上的联赛出现两位数的增长，反映了转会价格的通胀。

销售价格 43亿欧元

球员的售价几乎是他们在资产负债表价值的四倍

球员核算提供了一个一致的手段来评估所有俱乐部的球员，但这不是一个准确评估球员在俱乐部的资产负债表上的价值的方式。2017财年出售的球员的转会费总和为43亿欧元，但出售时的估值仅为11亿欧元。

\*总转账费用来自每个俱乐部财务报表附录的详细说明，其中显示了球员在财政年度开始和结束时账簿上的合并转账费用。这些数据由独立的会计师进行了外部审计，因此比印刷媒体、报道或网站上出现的其他转账数字更准确。

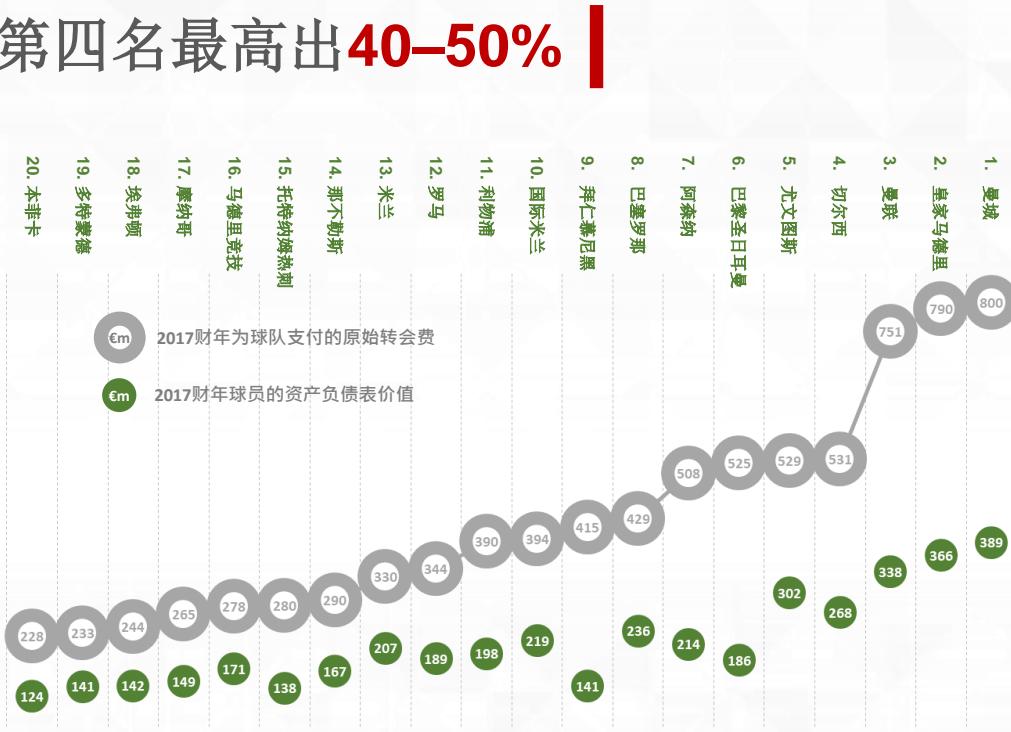
# 三大最贵球队的成本比第四名最高出40—50% |

按“阵容成本”（阵容转会费总额）分列的前20家俱乐部

排名	俱乐部	国家	球员资产负债表价值(欧元)	球队原始转会成本(阵容成本)(欧元)	同比增长(%)	阵容成本作为俱乐部收入的倍数	阵容成本作为俱乐部工资的倍数
1	曼城	英格兰	3.89亿	8亿	13%	1.4x	2.4x
2	皇家马德里	西班牙	3.66亿	7.90亿	5%	1.2x	1.9x
3	曼联	英格兰	3.38亿	7.51亿	10%	1.1x	2.5x
4	切尔西	英格兰	2.68亿	5.31亿	-12%	1.3x	2.1x
5	尤文图斯	意大利	3.02亿	5.29亿	32%	1.3x	2.0x
6	巴黎圣日耳曼	法国	1.86亿	5.25亿	9%	1.0x	1.9x
7	阿森纳	英格兰	2.14亿	5.08亿	10%	1.0x	2.2x
8	巴塞罗那	西班牙	2.36亿	4.29亿	20%	0.7x	1.1x
9	拜仁慕尼黑	德国	1.41亿	4.15亿	0%	0.7x	1.5x
10	国际米兰	意大利	2.19亿	3.94亿	45%	1.5x	2.5x
11	利物浦	英格兰	1.98亿	3.90亿	-20%	0.9x	1.6x
12	罗马	意大利	1.89亿	3.44亿	17%	2.0x	2.4x
13	米兰	意大利	2.07亿	3.30亿	40%	1.7x	2.6x
14	那不勒斯	意大利	1.67亿	2.90亿	32%	1.4x	2.7x
15	托特纳姆热刺	英格兰	1.38亿	2.80亿	20%	0.8x	1.9x
16	马德里竞技	西班牙	1.71亿	2.78亿	28%	1.0x	1.6x
17	摩纳哥	法国	1.49亿	2.65亿	13%	1.9x	2.7x
18	埃弗顿	英格兰	1.42亿	2.44亿	35%	1.2x	2.0x
19	多特蒙德	德国	1.41亿	2.33亿	59%	0.7x	1.3x
20	本菲卡	葡萄牙	1.24亿	2.28亿	19%	1.8x	2.9x
1-20	平均		2.14亿	4.28亿	19%	1.2x	2.1x
1-20	总和		42.85亿	85.54亿	19%	1.1x	2.0x

球员的资产负债表价值仅相当于他们最初转会费的51%

前20名俱乐部所有球员的资产负债表总和为43亿欧元。不过，这些球员原本花费了86亿欧元的转会费，这意味着俱乐部资产负债表上的剩余价值仅相当于原来转会费的51%。自2014财年以来，前20名球队的净资产价值和原始转会成本都增加了约40%，反映了转会价格的上涨。相对而言，4.28亿欧元的前20名阵容成本相当于这些俱乐部2017财年平均收入的120%。

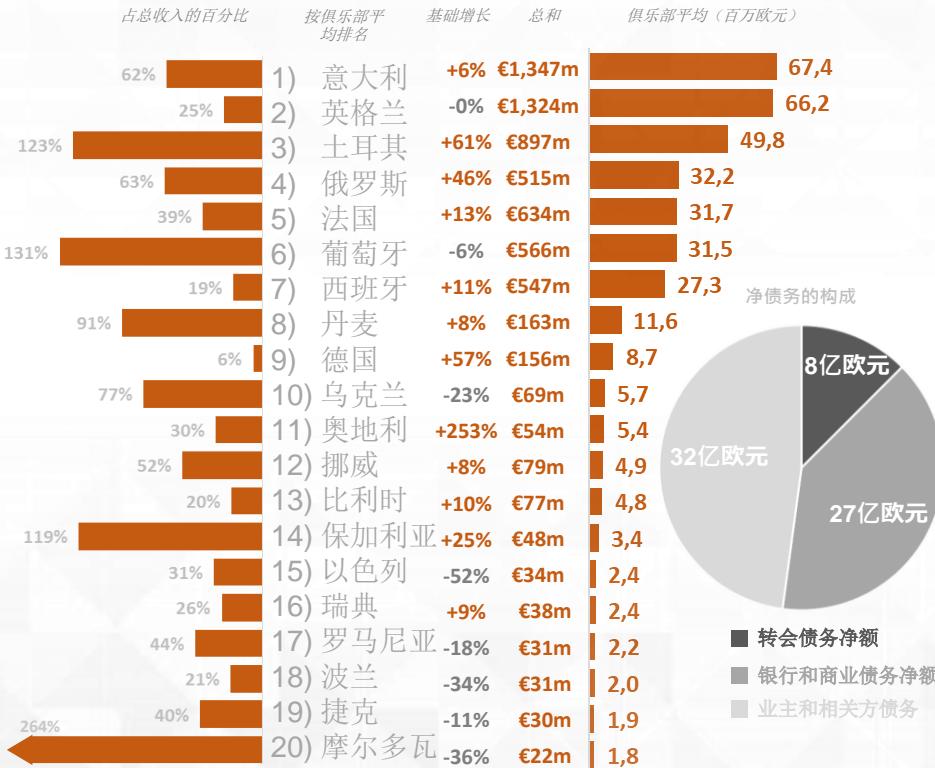


前20名球队的建设成本在年收入的70%至200%之间 (总转会费)

曼城的阵容成本为8亿欧元，在总转会费方面，已经超过皇马，成为历史上建设成本最高的球队。2017财年，三个最昂贵的球队的费用比第四名的球队高出40%—50%—这是一个相当大的差距。相对于俱乐部的年收入，前20中最实惠的球队要属巴塞罗那、拜仁慕尼黑和多特蒙德（每个球队的球队成本都相当于收入的70%），而罗马（收入的200%）则处于另一极端。球员支出为转会费（阵容成本）和薪资的方式也有很大差异，20个最昂贵的球队的综合阵容成本相当于这20家俱乐部的薪资总额的两倍。

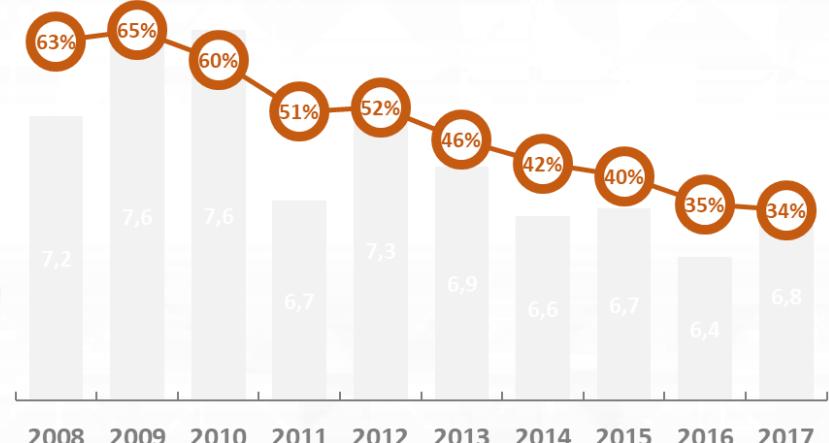
# 在过去十年中，净债务大幅下降！

俱乐部平均净债务最高的20个联赛 \*



## 净债务的演变

净债务可以通过各种方式计算，但《欧足联俱乐部许可和财务公平竞争规定》中的定义包括净借款（即银行透支和贷款、其他贷款和应付给相关方的账款，减去现金和现金等价物）和球员转会余额净额（即球员转会应收账款和应付款项之间的差额）。



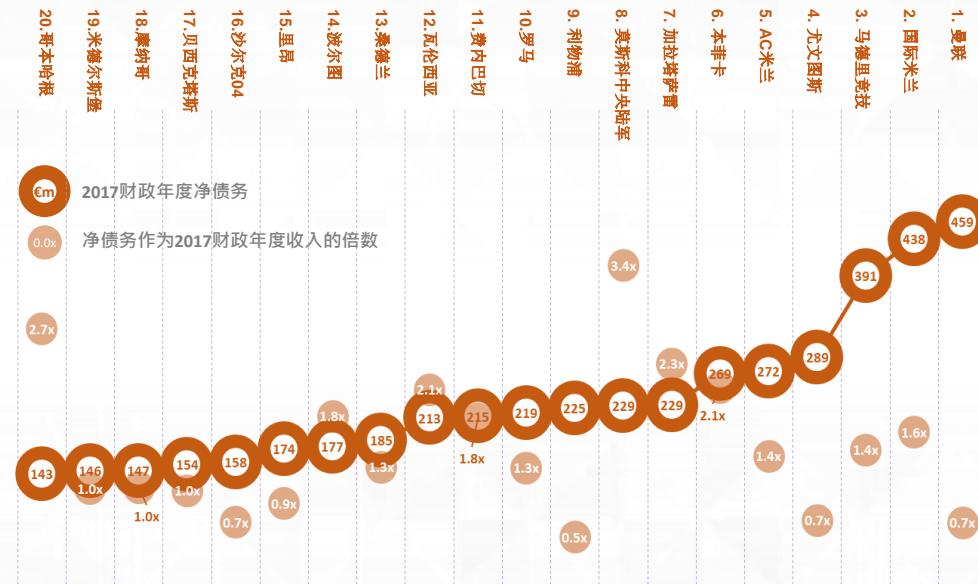
## 过去十年净债务占收入的百分比大幅下降

在过去十年中，欧洲顶级俱乐部的净债务总额明显下降，从2008财年占收入的63%下降到2017财年末的34%。2017财年，净债务总额实际上有所增加，从64亿欧元增至68亿欧元，但占收入的百分比继续下降（表明债务的适用性更大）。

# 前20名俱乐部中有 4家净债务高于长期资产的

净债务最高的20家俱乐部 \*

排名	俱乐部	国家	2017财年净负债（欧元）	同比增长率%	净负债作为营收的倍数	净负债作为长期资产的倍数**
1	曼联	英格兰	4.59亿	-18%	0.7x	0.4x
2	国际米兰	意大利	4.38亿	44%	1.6x	1.0x
3	马德里竞技	西班牙	3.91亿	44%	1.4x	0.7x
4	尤文图斯	意大利	2.89亿	2%	0.7x	0.5x
5	AC米兰	意大利	2.72亿	30%	1.4x	0.9x
6	本菲卡	葡萄牙	2.69亿	-13%	2.1x	0.7x
7	加拉塔萨雷	土耳其	2.29亿	13%	2.3x	2.0x
8	莫斯科中央陆军	俄罗斯	2.29亿	18%	3.4x	0.8x
9	利物浦	英格兰	2.25亿	-17%	0.5x	0.5x
10	罗马	意大利	2.19亿	-14%	1.3x	0.9x
11	费内巴切	土耳其	2.15亿	44%	1.8x	3.6x
12	瓦伦西亚	西班牙	2.13亿	-12%	2.1x	0.5x
13	桑德兰	英格兰	1.85亿	3%	1.3x	0.9x
14	波尔图	葡萄牙	1.77亿	10%	1.8x	0.6x
15	里昂	法国	1.74亿	-31%	0.9x	0.4x
16	沙尔克04	德国	1.58亿	21%	0.7x	0.8x
17	贝西克塔斯	土耳其	1.54亿	8%	1.0x	1.6x
18	摩纳哥	法国	1.47亿	13%	1.0x	0.9x
19	米德尔斯堡	英格兰	1.46亿	n/a	1.0x	1.3x
20	哥本哈根	丹麦	1.43亿	10%	2.7x	0.6x
1-20	平均		2.37亿		1.5x	1.0x
1-20	总和		47.31亿	5%	1.2x	0.7x

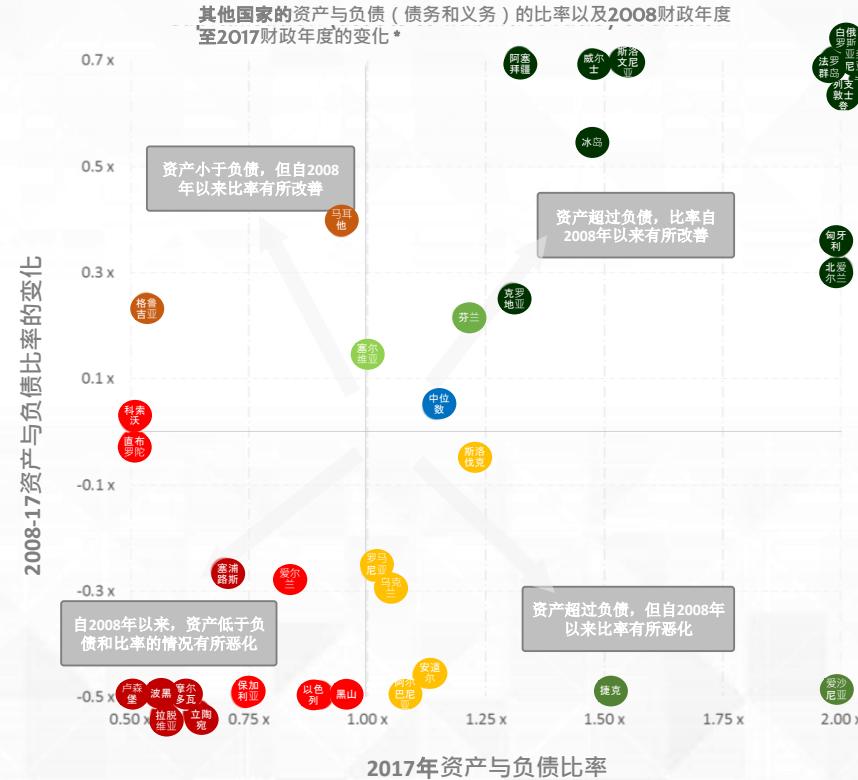
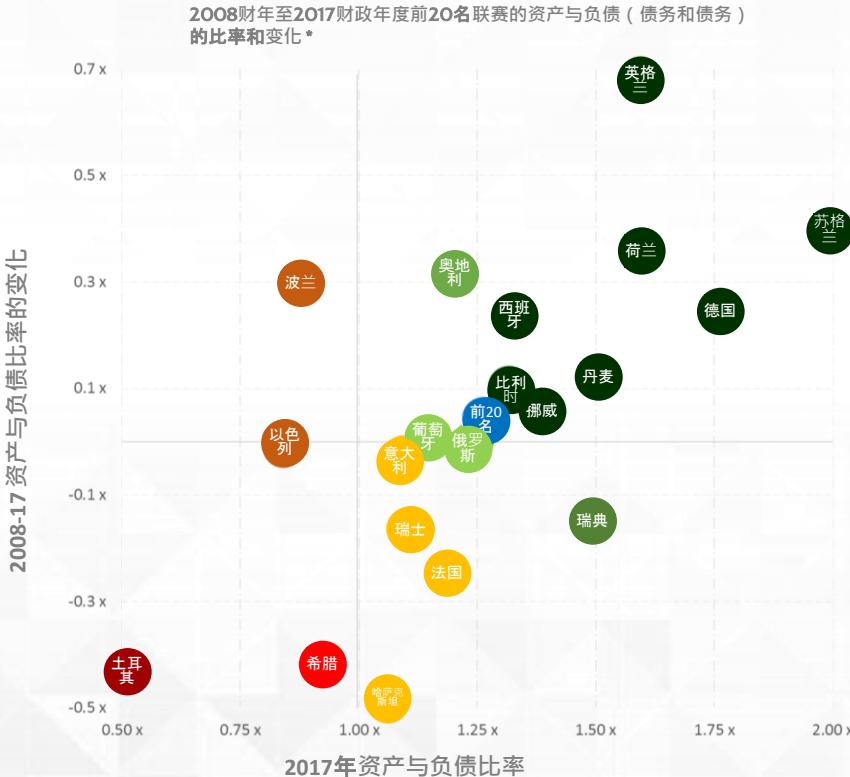


## 大环境是关键

重要的是要从大环境而不是孤立地看待净债务，因为为投资融资而承担的债务风险状况显然与业务活动筹资而承担的债务风险状况大不相同。上图和表包括净债务与收入的比率，这被财务竞争公平条例列为风险指标，同样列为指标的还有债务与长期资产的比率，这些资产往往被用作债务担保，债务往往是用来融资或部分融资的。

\* 净债务是根据《欧足联俱乐部许可和财务竞争公平条例》的定义计算的，该条例抵消银行透支、银行和其他贷款、关联方贷款和应付款，并将应付款项转移到应收账款和现金上平衡。其他一些负债，包括对税务当局或雇员的债务，不包括在这一定义中，但仍可能引起财务费用。债务总额包括上述所有项目（不考虑现金结余或应收款项）。\*\*在这里，长期资产计算为所有有形固定资产和无形资产的总和。它们不包括商誉或内部产生的无形资产等其他长期资产。

# 各联赛在资产负债表 健康方面的显著差异 |



\* 本页图表的x轴说明了资产相对于负债（债务和义务）的价值。乘数超过1x，表示正净值。资产超过负债。y轴表示资产与负债比率的变化，显示2008年底至2017年底期间的比率是改善还是恶化。结果是按联赛分列的—即作为联赛每年所有俱乐部的总和（这两年不一定是一样的）。2008年和2017年的差异也可能受到汇率效应和顶级联赛俱乐部组合的影响。

# 在过去的十年里， 俱乐部的净值翻了两番

在过去十年中，前20名联赛的股本增加



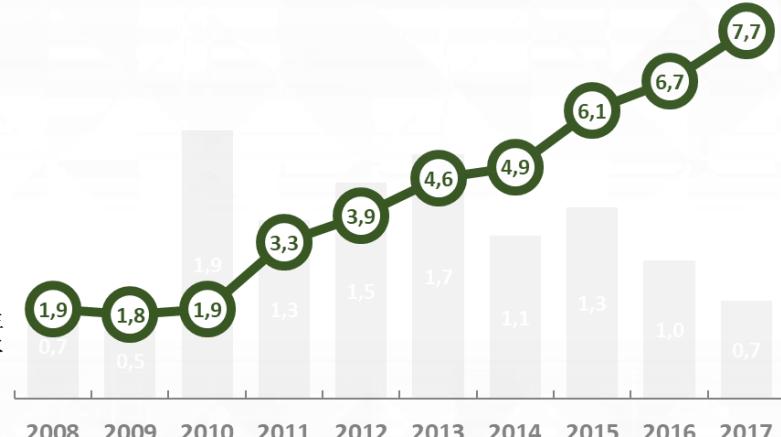
## 财务竞争公平条例以两种不同方式改善资产负债表

财务竞争公平条例在两个不同方面对俱乐部的资产负债表产生了重大影响：第一，限制重大损失；其次，要求所有人注入永久资本，而不是让软贷款年复一年地积累起来。

## 希腊和乌克兰的资本增长相对较大

在过去十年中，英国俱乐部的股本增加，资本贡献（新增资或债务注销）总额为37亿欧元，其中意大利俱乐部（22亿欧元）和俄罗斯俱乐部（11亿欧元）是最大的受益者。本期报告首次将这些资本和股权注入与俱乐部的成本进行了比较，说明了这些增加的相对规模。这表明，在这十年期间，希腊和乌克兰的所有人注入了总额超过俱乐部费用20%的股权资本。

欧洲顶级俱乐部净股本（资产减去负债；10亿欧元）和年度资本贡献（10亿欧元）的演变



## 连续八年改善资产负债表健康状况

欧洲俱乐部的资产负债表已经连续8年走强。在过去10年中，以资产减去所有债务和负债计算的净股本增加了4倍，从19亿欧元增至77亿欧元。这是由业主捐款和同期近120亿欧元的资本增长推动的，再加上俱乐部总亏损大幅减少，最终在2017财政年度实现了底线利润。今天的欧洲俱乐部资产负债表与2010年批准财务竞争公平条例时的情况有了翻天覆地的变化。

\* 欧洲顶级足球总资产负债表的演变受到俱乐部所有权变化、企业重组和每个顶级联赛俱乐部组合（即晋升和降级）的影响，以及财务业绩和这些俱乐部的融资。正如以往基准报告所强调的，2010财政年度至2011财政年度期间净股本大幅跃升的主要原因是英格兰和德国俱乐部的报告范围发生变化。自2011财政年度以来（实行盈亏平衡规则之后）的改善几乎完全是由于所有人大额资本增加和注销所有债务，这两个债务都是在盈亏平衡要求下提倡的。

# 附录：数据源和注释

## 数据源和注释

基准报告基础数据来源（十年基准欧洲俱乐部发展全景）

除非在报告、脚注或本附录中另有说明，本导言部分使用的财务数字直接取自2018年5月和7月俱乐部或国家协会通过欧足联在线财务报告工具提交的数字。这些数字涉及2017年结束的财政年度，在大多数情况下是2017年12月31日结束的。这些数字取自使用国民核算做法或《国际财务报告准则》编制的财务报表，并根据《国际审计准则》进行了审计。

利用欧足联智能中心的综合转会数据库，分析了2018年夏季转会窗口的总体净转会和总转会数据。这些数据是通过俱乐部财务报表收集到的，包括这些财务报表所附的详细说明。

国内比赛和管理（第1章）

关于本报告的国内比赛和管理部分，数据是通过俱乐部认证的网络收集的。关于联赛的时间、结构和管理的所有信息都是由所有55个国家协会直接提交给欧足联的材料获得的，然后由SGS独立审计。还使用多个外部第三方资源验证了这些信息。

所有权分析（第2章）

在2017财政年度，俱乐部所有权数据是从欧足联的在线财务报告工具中获得的。今年，该在线财务报告工具有一些新的输入渠道，要求提供关于足球俱乐部所有权的补充资料。除了使用这一工具提交的数据外，2018年10月初还进行了案头研究，以纳入俱乐部所有权结构的最新变化。

体育场和球迷（第3章）

本章介绍的户外体育场项目数据是从多个来源收集的。在大多数情况下，数据来自[www.stadiumdb.com](http://www.stadiumdb.com)。并由联赛和国家协会直接向欧足联提供的数字加以补充。所使用的样本仅涵盖自2009年以来完成的至少容量为5000人的室外体育场项目。体育场装修包括在内，但不包括对体育场容量没有影响的装饰品装修（如座椅的改进）。

欧洲联赛的上座率是根据[www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm](http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm)公布的数据计算的，这些数据涵盖各个俱乐部，涵盖了绝大多数欧洲联赛。此外，联赛和国家协会直接向欧足联提供的数据也做了补充。2018年11月，社交媒体数据直接从相关社交媒体渠道（[www.facebook.com](http://www.facebook.com)、[www.twitter.com](http://www.twitter.com) 和 [www.instagram.com](http://www.instagram.com)）获取。

俱乐部赞助（第4章）

关于本报告的赞助部分，数据直接取自2018年5月和7月俱乐部或国家协会通过欧足联在线财务报告工具提交的数字。今年，在线财务报告工具包含了一些新的输入项目，要求提供有关赞助足球俱乐部的补充信息。此外，还从球衣赞助商和装备制造商的网站上获取了信息，并从俱乐部的官方网站和欧足联智能中心的其他合作伙伴那里收集了信息。

## 数据源和注释

俱乐部财务数据：财务部分的长短报告周期（第5章-第10章）

每年，一些俱乐部都会改变财政年度结束的时间，从而延长或缩短财务报告期。为了制定一致的基准，如果报告期少于9个月或超过15个月，欧足联将通过推断或插值提交的数据，改变俱乐部的损益数据。9至15个月报告所述期间的数据不作调整。在2017财政年度，下列俱乐部提交了数据，随后进行了调整：哈伯特拉维夫FC（5个月）、科斯洛克伦、斯拉维亚、霍布罗、AC米兰和乌得勒支（均为6个月）和波德布雷佐瓦（7个月）。

## 整个报告中适用的货币汇率（欧元汇率）

为进行比较，所有俱乐部财务数据均已转换为欧元，以便进行比较。使用的汇率是每个俱乐部财政年度的平均汇率，按12个月结束的平均汇率计算。所使用的费率是为每个俱乐部量身定做的，因为特定国家的俱乐部财政年度结束时间不同。例如，2017年英镑：5月底的英格兰俱乐部欧元汇率为1.1740；对于有6月底的俱乐部来说，是1.1635；而对于7月底的俱乐部来说，是1.1558。所有使用的汇率的完整列表可在下面找到：

国家/地区	年末（常年末月份）	或多种	货币	应用到的平均汇率
阿尔巴尼亚	12	常见	列克	0.0075
安道尔	12	常见	欧元	1.0000
亚美尼亚	12	常见	德拉姆	0.0018
高地纳	6	常见	欧元	1.0000
阿塞拜疆	6	常见	新纳特	0.5158
比利时	6 / 12	多种	欧元	1.0000
冰岛	6	常见	马克	0.5114
白俄罗斯	12	常见	白俄罗斯卢布	0.4597
保加利亚	12	常见	列弗	0.5113
克罗地亚	12	常见	库纳	0.5145
塞浦路斯	5 / 12	多种	欧元	1.0000
捷克	6 / 12	多种	捷克克朗	0.0389 / 0.0372
丹麦	6 / 12	多种	丹麦克朗	0.1342 / 0.1343
英格兰	5 / 6 / 7	多种	英镑	1.1740 / 1.1635 / 1.1585
西班牙	12	常见	欧元	1.0000
爱沙尼亚	12	常见	欧元	1.0000
芬兰	11 / 12	多种	欧元	1.0000
法国	6 / 12	多种	欧元	1.0000
爱尔兰群岛	12	常见	波罗的海	0.1344
格鲁吉亚	12	常见	第里	0.3546
德国	6 / 12	多种	欧元	1.0000
直布罗陀	12	常见	英镑	1.1419
希腊	6	常见	欧元	1.0000
匈牙利	12	常见	福林	0.0032
爱尔兰	11	常见	欧元	1.0000
冰岛	12	常见	冰岛克朗	0.0083
以色列	5	常见	新谢克尔	0.2438
意大利	6 / 12	多种	欧元	1.0000

国家/地区	年末（常年末月份）	或多种	货币	Average rate applied
哈萨克斯坦	12	常见	坚戈	0.0027
列支敦士登	6 / 12	多种	瑞士法郎	0.9257 / 0.9007
立陶宛	12	常见	欧元	0.2896
卢森堡	12	常见	欧元	1.0000
斯洛伐克	12	常见	欧元	1.4229
摩尔多瓦	12	常见	列伊	0.0481
罗马尼亚	12	常见	新纳尔	0.0162
马耳他	12	常见	欧元	1.0000
黑山	6 / 12	多种	欧元	1.0000
哥斯达黎加	6 / 12	多种	欧元	1.0000
名古屋兰	4 / 5 / 12	多种	美元	1.1837 / 1.1740 / 1.1419
葡萄牙	12	常见	欧元	0.1073
摩洛哥	6 / 12	多种	迪拉姆	0.2319 / 0.2350
罗马尼亚	12	常见	列伊	0.2189
佛罗伦萨	12	常见	卢布	0.0152
苏格兰	5 / 6 / 7	多种	英镑	1.1740 / 1.1635 / 1.1585
圣马力诺	6	常见	欧元	1.0000
塞尔维亚	12	常见	第纳尔	0.0082
瑞士	6 / 12	多种	瑞士法郎	0.9257 / 0.9007
斯洛伐克	12	常见	欧元	1.0000
斯洛文尼亞	12	常见	欧元	1.0000
瑞典	12	常见	瑞典克朗	0.1038
土耳其	5 / 12	多种	里拉	0.2775 / 0.2434
乌克兰	12	常见	格里夫纳	0.0334
威尔士	6 / 11 / 12	多种	英镑	1.1635 / 1.1462 / 1.1419

制作方

金融可持续性和研究司/欧足联情报中心

咨询

如有疑问请发送邮件至: [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