



WE CARE ABOUT FOOTBALL

欧洲俱乐部足球全貌

2018财年俱乐部许可基准分析报告



序言



欢迎阅览欧足联俱乐部许可基准分析报告第11版，再次将目光聚焦于欧洲足坛的财政及球场外趋势。

今年，欧足联提出了“携手共创足球未来”的新战略，这是有关欧足联和欧洲足球未来发展的蓝图。该战略的一项重要政策是优化情报和加深认知，以更好地制定决策，这与本报告的宗旨完美契合。

这份基准分析报告对700多个顶级联赛俱乐部的财务状况及其他情况进行了详尽的分析，为欧洲足球俱乐部取得的成功和面临的挑战提供了极为宝贵的见解；为未来决策提供了必要信息。首先，欧洲顶级联赛俱乐部连续第二年实现整体盈利。随着财务表现改善，各俱乐部的财务状况变得更加稳健，在过去十年之内，各俱乐部的净资产从不到20亿欧元增长到超过90亿欧元，这证明了欧足联财务公平竞争规定的成功、欧洲足球生态系统的稳健以及投资的持续和合理性。同样令人鼓舞的是，报告中有关训练基础设施的新增部分表示，在过去五年中，将近80%的俱乐部为改善训练设施进行了投资。另外，报告还扩大了范围，在今年纳入了女足的相关信息。

报告中的数据以及我们新建的情报中心进行的其他研究有助于为我们的决策提供信息，因此，报告突出说明了欧洲足球为保持稳定和取得成功而面对的诸多威胁。这些威胁包括全球化导致的营收两极分化、媒体格局碎片化以及过度依赖转会活动收入等。报告还显示，欧洲足球俱乐部强大、团结而坚韧，我敢肯定，就像在过去几年成功应对加剧亏损的威胁一样，欧洲足球定能并且必将克服各种挑战。

A handwritten signature in black ink, which appears to read "A. Čeferin". The signature is fluid and cursive.

Aleksander Čeferin

欧足联主席



简介

欧

足联俱乐部许可基准分析报告提供了关于欧洲足球俱乐部的权威性评论，一方面为全部55个欧足联成员协会的足球俱乐部提供了细致的指导，另一方面揭示并记录了我们所处时代的许多重要趋势。

本报告一直在不断发展，今年，我们首次纳入了女子国内足球的概况，还纳入了从涵盖900多个俱乐部训练设施的广泛研究中得出的一些初步结果。如此有效补充了有关俱乐部所有权、球场基础设施、支持者、赞助情况、联赛和杯赛的标准章节，以及对财务事项的惯常详细分析。

欧洲的职业足坛作为一个独特的生态系统而运营，各个俱乐部在联赛中相互捆绑，享有共同的利益。这种稳定的金字塔结构使得各家足球俱乐部异常强大，连续20多年的营收增长就说明了这一点。2018财年是欧洲顶级联赛足球俱乐部连续第二年实现整体盈利，在迎来又一个十年时取得这样的成绩，相对于之前三年内录得的50亿欧元亏损而言，堪称一个重大转变。除了足球保持稳健状况之外，俱乐部的资产负债情况也继续改善，到2018年底，俱乐部的资产比负债/债务多90亿欧元。

但是，足球俱乐部的相互联系也带来许多风险，特别是在转会制度方面。转会制度是一种针对球员培养而做出经济补偿的机制，大笔资金涌向金字塔底部——从大型俱乐部流向中型俱乐部，再到小型俱乐部——高水平球员则涌向金字塔顶端。近年来转会费翻倍加大了回报，而转会费上涨是由于英格兰、德国和西班牙的国内足球以及欧足联比赛的电视转播交易增加而产生的超额经营性利润驱动的。随着转会费的利润增长远远快于其他收入来源，输出高水平球员的俱乐部自然会愈发依赖于通过转会活动来支付球员薪资和其他经营性成本。这种过度依赖可能会带来风险，欧足联的研究表明，在欧洲前一次2009-12年期间的衰退之后，中低价值转会的转会价格（和利润）下降了20-30%。

转会利润增加也可能导致财务上的自满情绪，整个欧洲的俱乐部薪资支出都在上升。2018年的薪资增长总额为12亿欧元，超过了10亿欧元的俱乐部总营收增长。欧足联将仔细监测这一趋势，因为如果平均营收增长按预期发展（新的电视转播周期限于欧足联比赛和意大利国内足球比赛），则2019年继续保持薪资强劲增长可能会进一步蚕食经营性利润。

展望未来，没有人能确定地预测日益碎片化的媒体格局将对足球产生的影响，但普遍的共识是，在未来十年，整个欧洲及欧洲以外地区的财务状况都可能发生很大变化。俱乐部、联赛和其他组织将必须在这种瞬息万变的环境中调整业务模式和策略——而对于较为传统的足球行业来说，这绝非易事。本报告将在未来记录这些发展的影响。

2018年，欧足联执委会已批准成立一家新的战略研究单位，即欧足联情报中心，该中心的工作团队由数据科学家、计量经济学家、统计学家和权利顾问构成，每个人都具备专业技术知识且非常了解足球行业。决策者可以借此更好地了解他们在转会系统和竞争平衡等关键领域所监管的环境。欧足联情报中心定期与各国足球协会就战略话题进行合作。近期任务包括分析外籍球员规则对各国足协国家队和国内联赛相对地位的影响，以及研究不同年龄段和地区的女子参与率。基准分析报告的撰写和制作也属于欧足联情报中心的职责范围，因此有助于实现欧足联的主要目标之一，即提高欧洲球场外工作的透明度。此报告离不开众多俱乐部和国家许可管理者以及无数同仁的大力投入和支持，在此我们致以衷心的感谢。

塞夫顿·佩里 (Sefton Perry)

欧足联情报中心分析主管



联赛和杯赛结构



女足



球迷



基础设施



俱乐部赞助



俱乐部所有权



俱乐部营收



俱乐部薪资



转会



经营性成本



盈利能力



资产负债表

01

国内赛事和治理

8

欧洲联赛赛制以及近期变化	10
欧洲国内杯赛赛事安排	12
国内资格规则与限制	15

02

女足

18

女足联赛赛事安排	20
女足资格规则与限制	22
欧洲女足杯赛	23

03

球迷

24

欧洲观众趋势	26
社交媒体渠道热度	28

04

基础设施

30

欧洲球场建设项目	32
欧洲球场所有权	34
欧洲训练设施	36
欧洲训练设施所有权和投资	38

05

俱乐部赞助

42

首席球衣赞助商	44
运动装备制造商	46
其他赞助类型	47

06

俱乐部所有权

50

欧洲俱乐部所有权	52
过去十年的外资所有权流入	54
欧洲俱乐部所有权限制	55

07

俱乐部营收

56

总营收数值与增长率	58
营收细分（俱乐部）	64
电视转播营收	68
欧足联营收	74
门票收入	76
赞助与商业营收	80

08

俱乐部薪资

82

薪资增长	84
薪资水平	86
薪资比率	90

09

转会活动

92

转会水平和增长率	94
转会活动的重要性	98
各国转会活动的水平	100

10

俱乐部经营性和非经营性成本

102

经营性成本增长率	104
经营性成本水平	105
非经营性成本概况	107

11

基础和底线盈利能力

108

盈利能力变化情况	110
经营性及底线盈利能力趋势	112
盈利能力水平	116

12

俱乐部资产负债表

118


资产负债表水平	120
净负债	126
俱乐部净资产	129

第01章

国内赛事和治理

国内足球有许多形式和规模。第一章说明了各国国内联赛和杯赛赛制和规则不断变化的特点。

联赛和杯赛结构要点

4 

自2018/19赛季以来改变联赛赛事安排的欧洲顶级联赛的数量。

多个 

国内杯赛于2019/20赛季在10个国家举办。

8 

自上个赛季以来更改出自本土训练营的球员和/或俱乐部培养的球员规则的国家数量。

58% 

针对国籍制定规则的国家所占的百分比。

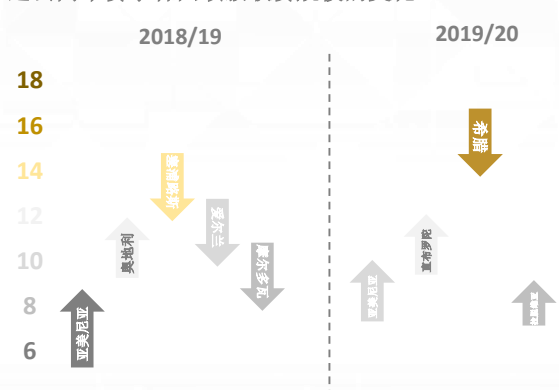
顶级联赛俱乐部的数量自上赛季以来增加了2个，四个联赛的规模有所变化

像往常一样，这份报告首先概述了欧洲各国联赛结构。接下来的两页说明了欧洲顶级联赛在规模、赛事安排和时间方面的差异，突出了该足球环境不断变化的本质。应当注意的是，本章所提供的信息基于各国国内联赛最新赛季的数据（即2019年夏季或2019/20冬季），而不是2018财政年度。

顶级联赛俱乐部数量



过去两个赛季各国顶级联赛规模的变化

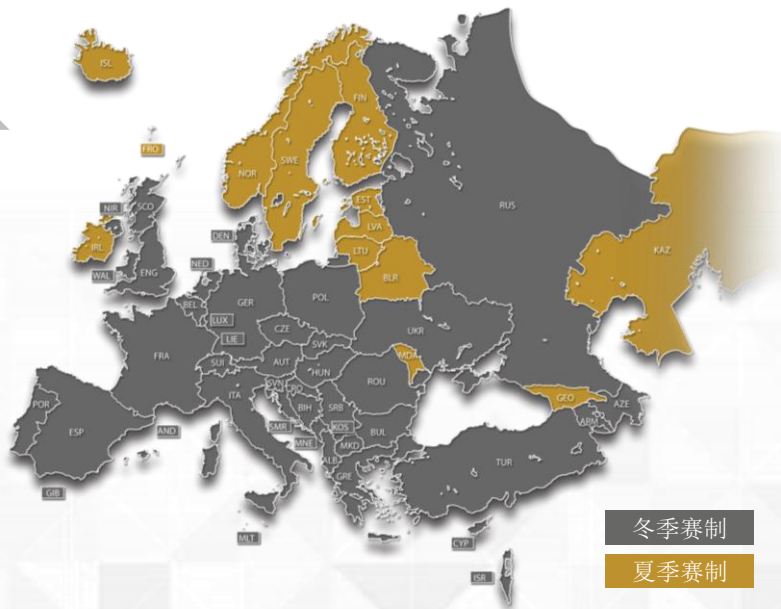


过去两个赛季中八个顶级联赛调整了规模

自2017/18年度以来，欧洲有8个顶级联赛调整了规模，顶级联赛俱乐部的总数从711个增加到712个。尽管数量有所增加，但俱乐部的总数实际上比五年前的730个顶级联赛球队要少。2019/20赛季，亚美尼亚和拉脱维亚的顶级联赛均各自增加了一个俱乐部，分别为从9个增至10个和从8个增至9个。直布罗陀也做了很大的改变，从10个俱乐部增加到12个俱乐部。同时，希腊顶级联赛的俱乐部数量从16个减少到14个。

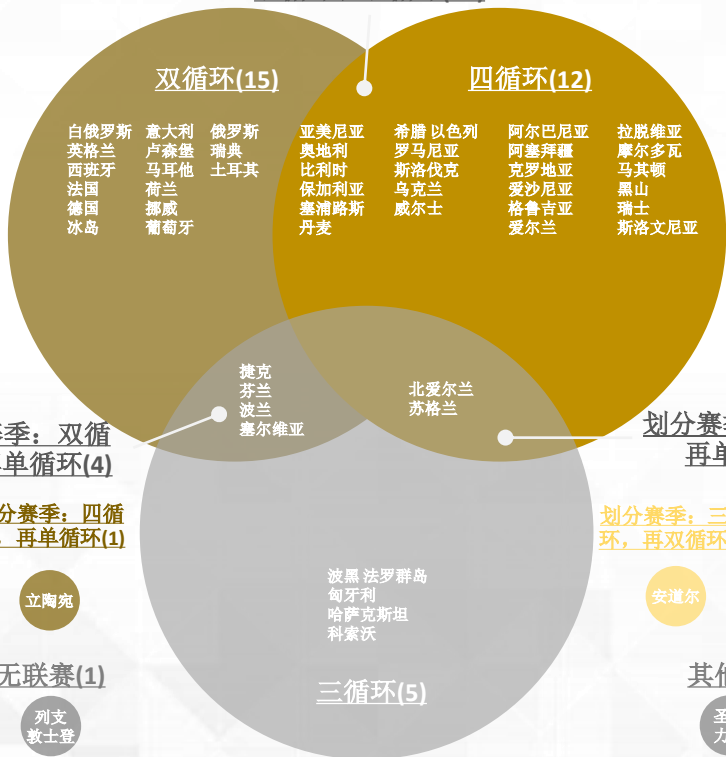
今年无时间安排变更

时间安排变更少于其他赛事安排变更。继摩尔多瓦和格鲁吉亚前不久进行变更之后，本赛季没有国家从夏季锦标赛改为冬季锦标赛或从冬季锦标赛改为夏季锦标赛。



划分赛季的赛制正在增加，还有四个联赛正在过渡

划分赛季：
双循环和双循环(12)



大多数联赛仍采用传统赛制

在54个国家中，32个国家仍然采用传统的联赛赛制，所有球队之间的比赛次数相同。最常见的传统赛制是双循环，但有些联赛（通常是球队数量较少的联赛）的赛制是每队比赛三到四轮。

划分赛季的赛制人气持续攀升

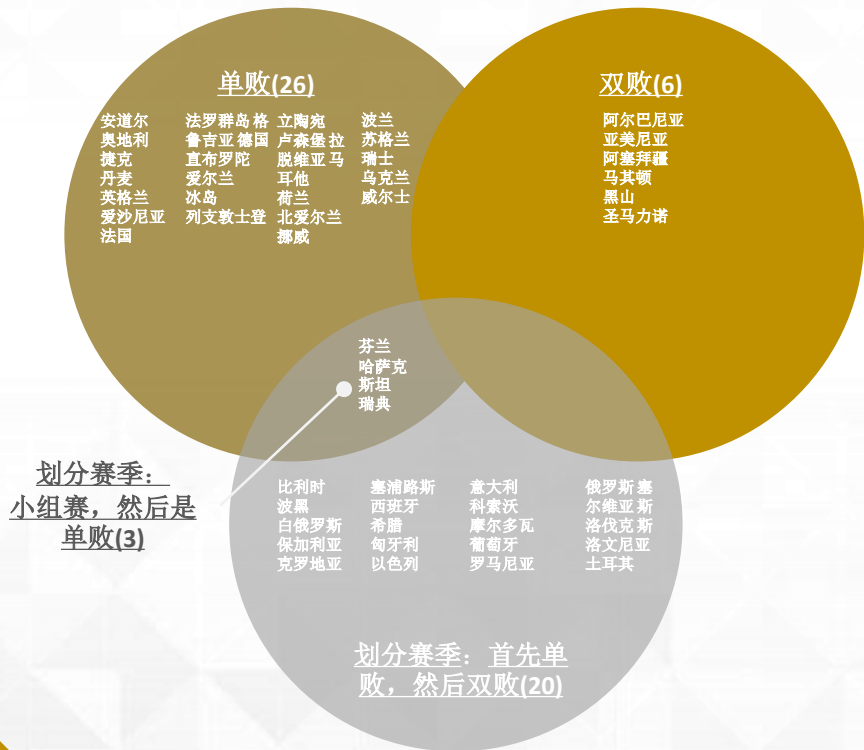
没有传统赛制的22个顶级联赛中大都选择了“划分赛季”的赛制。在划分赛季的赛制中，联赛中的球队会在赛季的预设节点分为两个或多个小组，赛事开始后，组内球队捉对厮杀。在最常用的赛制中，所有球队互相比赛两次，然后分成小组，再与小组中的其他球队再进行两次比赛。

本赛季四个顶级联赛采用了新的赛制

有四个国家改变了本赛季国内顶级比赛的赛制，所有这些改变都涉及从传统赛制向划分赛季的转变。芬兰和直布罗陀的赛制都从三循环赛制转变为将十二支顶级联赛球队分成每组6队的两组进行随后比赛。希腊采用了划分赛季的赛制，将14个顶级联赛球队分成两个小组，其中一个小组6队，另一个小组8个队。亚美尼亚的赛制已经从四循环赛制转为将球队分为两组，然后再进行两轮比赛。

3500多个俱乐部参加了2019/20赛季国内杯赛主要阶段的比赛

接下来的两页简要概述了各国主要杯赛所采用的赛制。在本分析中，仅考虑了各国国内主要杯赛的主要阶段（即不包括初赛和区域性阶段）。



在比赛中，最常见的形式是单败赛制

在整个欧洲，几乎有一半的杯赛都选择单场对战赛制，即两支球队进行一场比赛（主场或客场），获胜球队晋级下一轮。相比之下，在阿尔巴尼亚、亚美尼亚、阿塞拜疆、北马其顿、黑山和圣马力诺的主要杯赛中，除决赛之外，每一轮都使用双败赛制，每支球队都要进行主场和客场两场比赛。

三个杯赛设有小组赛阶段

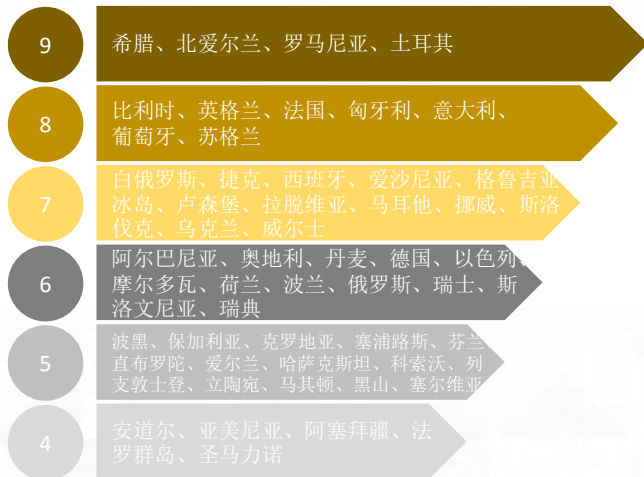
芬兰、哈萨克斯坦和瑞典的主要杯赛是仅有的设有小组赛的杯赛，在小组赛之后，各俱乐部进行单败淘汰赛。

许多国家从单败赛转变为双败赛

许多国家的杯赛在第一轮比赛中使用传统的单败赛制，直到16强比赛、四分之一决赛或半决赛时才改为双败赛。四个国家在16强比赛中采用双败赛，四个国家在四分之一决赛时改为双败赛，九个国家在半决赛时改为双败赛。波黑是唯一一个在决赛中才采用双败制的国家。

加时赛是主要杯赛中出现平分时 决一胜负的最常见的形式

国内主要杯赛的回合数



杯赛的循环次数为四到九轮

希腊、北爱尔兰、罗马尼亚和土耳其的循环次数最多。关于哪个杯赛的冠军踢的比赛场次最多，土耳其杯和希腊杯当仁不让，它们在主要阶段要完成多达12场比赛，并且在16强比赛时采用双败赛制。

加时赛是平分时决一胜负的最常见的形式

如在90分钟后为平局，大多数杯赛都采用传统的加时赛点球决胜法来确定获胜球队。比利时、波斯尼亚和黑塞哥维那、直布罗陀、塞尔维亚和斯洛伐克的杯赛直接进入点球大战。^{*}在阿尔巴尼亚、阿塞拜疆、北马其顿和黑山（使用双败赛），客场进球规则适用于整个联赛（决赛除外）。

杯赛的不同决胜局：



安道尔、亚美尼亚、奥地利、捷克、丹麦、爱沙尼亚、法国、芬兰、法罗群岛、格鲁吉亚、德国、爱尔兰、冰岛、以色列、列支敦士登、立陶宛、卢森堡、拉脱维亚、马耳他、荷兰、北爱尔兰、挪威、波兰、圣马力诺、瑞士、瑞典、乌克兰、威尔士



比利时、波黑、直布罗陀、塞尔维亚、斯洛伐克



阿尔巴尼亚、阿塞拜疆、马其顿、黑山



白俄罗斯、保加利亚、克罗地亚、塞浦路斯、西班牙、希腊、匈牙利、意大利、哈萨克斯坦、科索沃、摩尔多瓦、葡萄牙、罗马尼亚、俄罗斯、斯洛文尼亚、土耳其



英格兰、苏格兰

重赛更多的是例外，而不是常规

英格兰和苏格兰的国家杯赛是欧洲仅有的仍然在平局时采用重赛规则的杯赛。^{**}

加时赛



点球



客场进球



重赛



^{*} 比利时杯赛从第四轮开始改为加时赛；塞尔维亚和斯洛伐克杯赛则在双败半决赛中使用客场进球规则。

^{**} 在英格兰杯赛中，从第五轮开始，重赛将被替换为加时赛；在苏格兰，半决赛会设置加时赛。

所有国家足协中有半数以上 举办了超级杯

本页介绍欧洲二级杯赛（通常称为“联赛杯”）和超级杯赛。

在国内举办二级杯赛的国家：

联赛 不适用

安道尔
英格兰
法国
爱尔兰
冰岛

以色列
北爱尔兰
葡萄牙
苏格兰
威尔士

举办超级杯的国家：



十个国家举办二级杯赛

目前，只有十个国家（占欧洲国家协会的不到20%）在举办主要赛事的同时还举办国内二级杯赛。这些二级杯赛的时间安排因国家而异，爱尔兰共和国和以色列将决赛安排在9月，英格兰和法国则安排在3月进行。各国之间的赛制也有所不同，冰岛、以色列、葡萄牙和苏格兰采用小组赛，而所有其他国家全程采用淘汰赛。

33个国家在2019/20赛季举办超级杯

超级杯是上个赛季国内杯赛冠军与国内联赛冠军对决的比赛。本赛季，举办超级杯的国家足协共计达到33个，28个国家的比赛在全国联赛赛季开始前举办。将超级杯放在国内联赛赛季开始后举办的足协，西班牙和意大利最为大牌，前者更是引入一套采用半决赛和决赛的新的四队赛制。本赛季的这两场超级杯赛事在沙特阿拉伯举行。

14个国家自上赛季以来更改了球员资格规则

自上个赛季以来规则变更的数量以及涉及的国家：

- | | |
|------|------|
| 波黑 | 科索沃 |
| 克罗地亚 | 立陶宛 |
| 爱沙尼亚 | 拉脱维亚 |
| 格鲁吉亚 | 波兰 |
| 直布罗陀 | 罗马尼亚 |
| 希腊 | 俄罗斯 |
| 匈牙利 | 圣马力诺 |

2x租借限制

2x球队限制

8x出自本土训练营/俱乐部培养的的球员规则

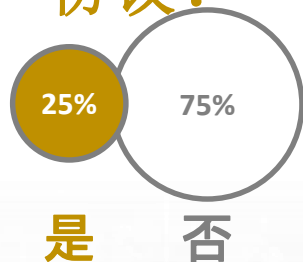
11x国籍规则

本地训练的球员规则进一步增加

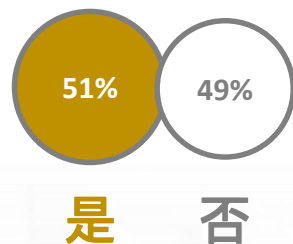
总的来说，欧洲国内足球俱乐部的租借限制、球队限制、外籍球员限制和本国球员规则进行了23项更改。科索沃（最多两名球员）和立陶宛（最多四名球员）为其顶级联赛俱乐部提出了新的租借限制。立陶宛和俄罗斯调整了它们目前的球队限制，将俱乐部的球员数量限制为最多25名。八个国家（克罗地亚、爱沙尼亚、直布罗陀、拉脱维亚、波兰、罗马尼亚、俄罗斯和圣马力诺）加强了对出自本土训练营和俱乐部培养的的球员的规定。11个国家调整了国籍规则，接下来的两页将进行详细说明。

去年的报告概述了球队限制、租借限制和国籍规则。接下来的三页提供了有关各种法规的最新信息，这些信息是通过欧足联对所有国家足协许可部门进行的审核收集的。除了强调球队限制、租借限制和国籍规则的变化之外，本节还概述了各个国家的集体谈判协议和独立联赛实体。

集体谈判协议？



独立联赛实体？



集体谈判协议(CBA)在西北欧更为普遍

共有13个国家报告签署了集体谈判协议——球员和/或其工会和联赛和/或全国性协会之间的书面协议，其中规定了工作条件。同时，有28个国家（与去年持平）报告成立了独立联赛实体，负责以下一项或多项：商业权出售、体育设施的管理以及纪律或裁判事务。

欧洲各种基于国籍的球队限制

球队的限制有多种形式，涉及许多不同的定义。接下来的两页概述了所有这些不同的规则。但是，值得注意的是，这两页介绍的类型无法涵盖整个欧洲适用的所有各种类型的规则，有几个国家的球队管理规定不在本分析范围之内。

19个国家制定了非本国规则

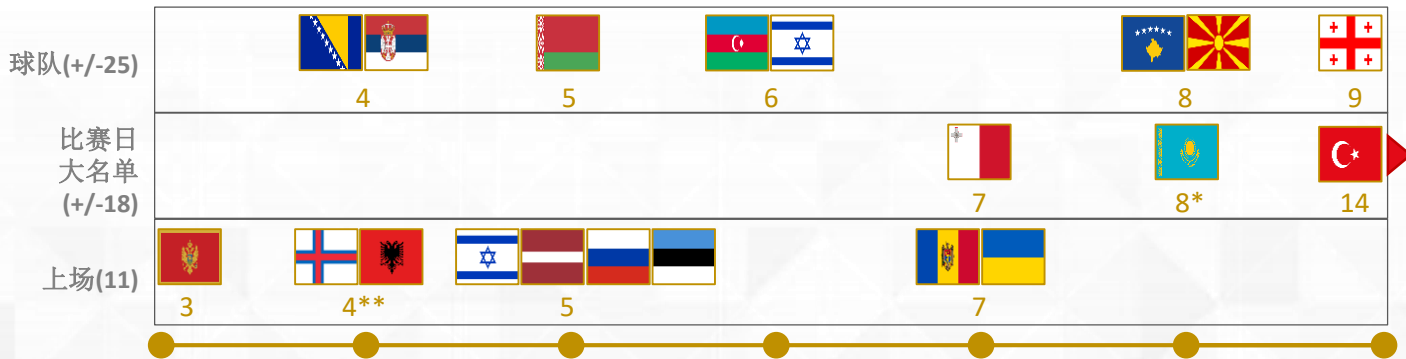
在所有欧洲国家中，只有略多于三分之一的国家对俱乐部可以使用的外籍球员人数规定了某种限制。土耳其对外籍球员实行了最宽松的限制之一——允许俱乐部在其18人比赛日大名单中安排14名非土耳其球员。而与此相反的是，黑山只允许三名外籍球员上场，波黑和塞尔维亚只允许俱乐部大名单中安排四名外籍球员。

在33个国家共有37条基于国籍的球队限制

本节详细介绍了32个不同国家的36种不同限制，保加利亚、以色列和希腊均设有多条限制。（此外，还有18个国家实行工作许可证制度。）这些条件规定了三个不同方面的限制：俱乐部的球队（即允许俱乐部注册的球员）、俱乐部的比赛日大名单（给定比赛的十一名首发球员和七名左右的替补球员）以及出场球员（即任何给定时间在球场上的球员）。

每个国家对顶级俱乐部的非本国球员法规

右图显示了每个国家外籍/非欧盟球员的最大数量。应该注意的是，相对于对出场球员的同等级限制，球队限制更为严格。例如，比起规定俱乐部在任何时候最多只能有四名外籍球员上场，禁止俱乐部在25名球员的阵容中拥有超过四名外籍球员的规则更具限制性。



*在哈萨克斯坦，球员需要出自本土训练营，而不必是哈萨克国籍。但是，由于出自哈萨克斯坦本土训练营的球员95%以上属于哈萨克斯坦国民，因此据此分析，这基本上等同于纯国内球员的规则。
**在法罗群岛，非斯堪的纳维亚球员的数量受到限制，而不是外籍或非欧盟球员数量受到限制。

18个国家采用工作许可证制度



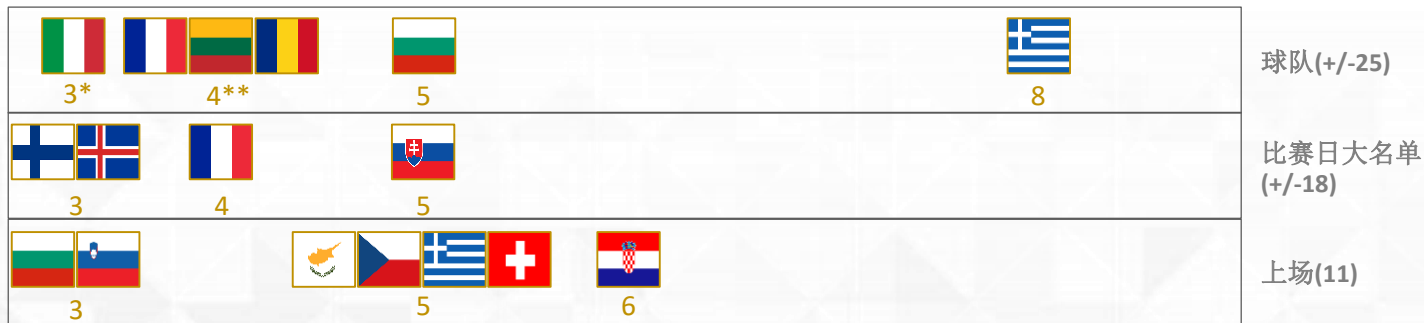
14个国家限制非欧盟球员的数量

除了有19个国家限制了俱乐部可以使用的外籍球员数量之外，还有14个国家限制来自欧盟以外的球员数量。例如，希腊不允许俱乐部中的非欧盟球员超过八名，而保加利亚和斯洛文尼亚则允许俱乐部一次最多上场三名非欧盟球员。

预计未来，国际足联将对租借施加新规定

从2020/21赛季开始，将逐步引入对国际租借的限制，2020/21年最多有八次进/出租借、2021/22年最多七次、2022/23年以后最多六次。这些限制不适用于符合“俱乐部培养”资格的21岁以下的球员（根据欧足联在当地训练的球员规则下的定义）。从下个赛季开始，俱乐部两两之间的租借也将限制为三次，而不论球员的年龄如何，并且将禁止过桥转会和转租借。

对国家顶级俱乐部中非欧盟球员的限制



*意大利的法规为截至2018年6月30日已有两名以上来自非欧盟国家的球员的俱乐部提供过渡性豁免。规定允许这些俱乐部额外注册两名非欧盟球员，条件是 (i) 额外的球员替换其他非欧盟球员或 (ii) 在至少两场比赛中被选为其所在国家队的球员。 **法国联赛规则允许在比赛日大名单中最多安排四名“非欧盟”和“非科托努”球员，其中“科托努”指的是与欧盟签署协议的76个国家（主要是非洲国家）。拥有该等国家的护照并且在国际足联或其洲际联合会举办的比赛中至少有过一次正式代表国家队出场的经历，或者拥有法国三年最低官方许可的球员，根据法国联赛规定不受四人规则的约束。



第02章

女足

女子足球近年来发展迅速。本赛季首次要求女子足球达到最低的俱乐部许可要求。本章探讨了各国家足协目前对女子足球的组织方式。

女足要点

485



女子顶级联赛的俱乐部总数。

36%



顶级联赛中同时拥有成年女队的男子足球俱乐部所占百分比。

98%



由国家足协管理的国内女子联赛所占百分比。

杯赛 

37个欧洲国家举办女足比赛。

女子顶级联赛 有3-16支球队

女子顶级联赛的俱乐部数量

16 西班牙

14 马其顿

阿尔巴尼亚、英格兰、法国、德国、希腊、意大利、科索沃、卢森堡、挪威、波兰、葡萄牙、罗马尼亚、瑞典、土耳其

12 保加利亚

奥地利、塞浦路斯、芬兰、格鲁吉亚、冰岛、斯洛伐克、乌克兰

10 摩尔多瓦、威尔士

阿塞拜疆、波黑、白俄罗斯、克罗地亚、捷克、丹麦、爱沙尼亚、匈牙利、爱尔兰、以色列、荷兰、俄罗斯、苏格兰、塞尔维亚、瑞士、斯洛文尼亚

9 马耳他、黑山、北爱尔兰

亚美尼亚、比利时、哈萨克斯坦、拉脱维亚

8

法罗群岛、立陶宛
直布罗陀

7

6

5

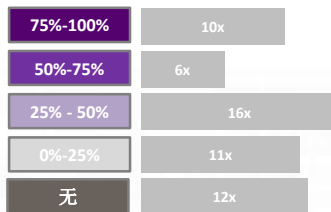
3

如去年的报告所述，女子足球现在是欧足联俱乐部许可计划的重要支柱。由于对加入欧足联女子冠军联赛的俱乐部提出了新的许可要求，本报告这次简要概述了欧洲55个国家足协的成年女子足球队*的管理。值得注意的是，本章所提供的信息基于各国的最新国内赛季（即2019年夏季或2019/20冬季），而不是2018财政年度。

43个顶级联赛中至少有一支成年男队拥有一支成年女队

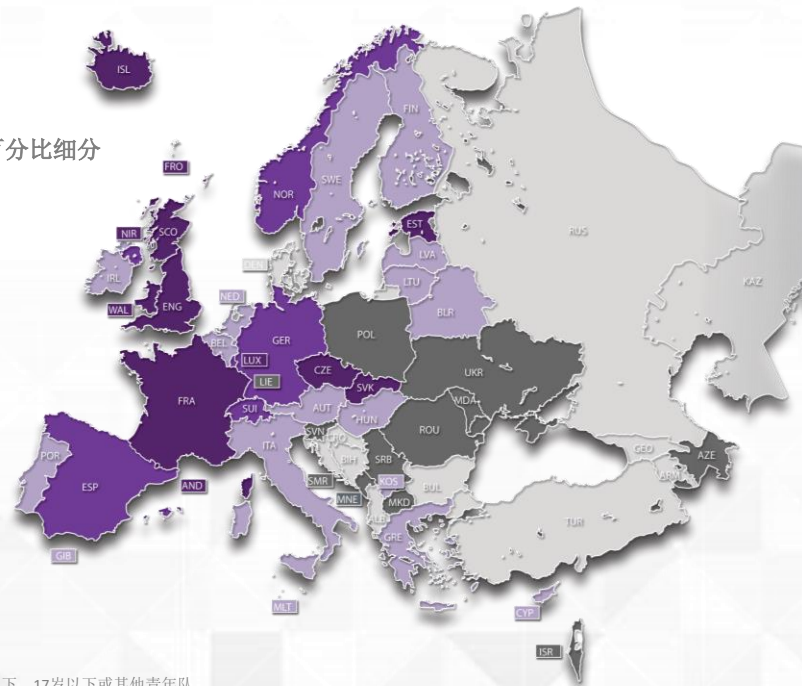
如下图所示，在某些国家，成年女队与成年男队属于同一俱乐部，而在另外一些国家，女队则往往独立于男队而建立。男子顶级联赛平均拥有12.3支球队，女子顶级联赛则平均拥有9.3支球队。

拥有女队的男子顶级俱乐部的百分比细分信息

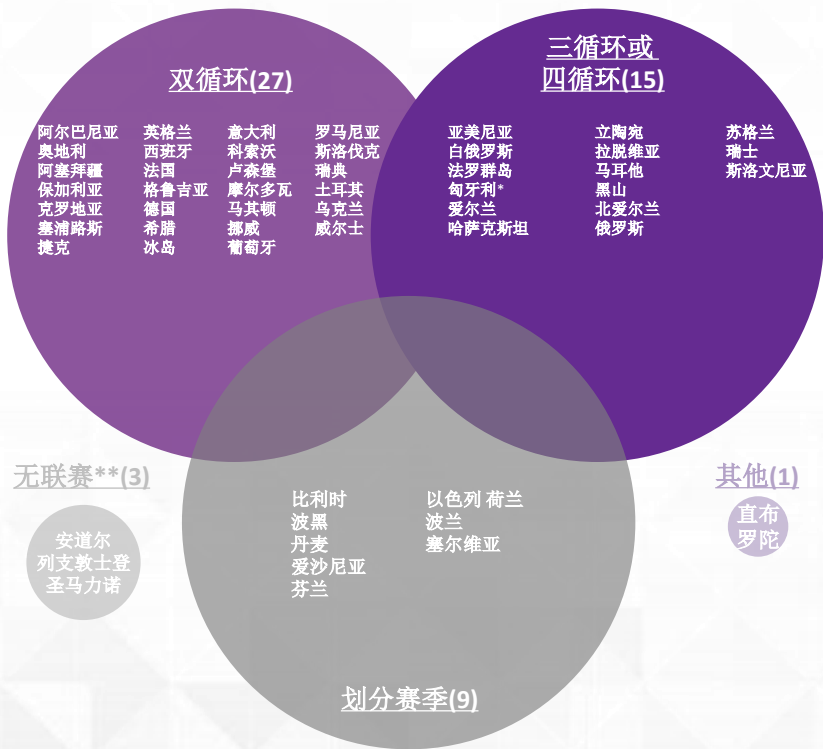


无顶级联赛

安道尔、列支敦士登、圣马力诺



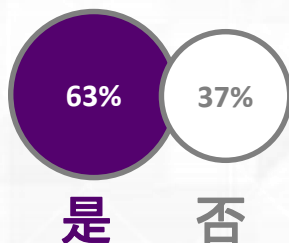
传统的“循环赛”赛制，包含主场比赛和客场比赛，是女子足球最普遍的赛制



划分赛季的赛制不如男子顶级联赛那么普遍

一半的顶级联赛采用传统的赛季形式，联赛中的球队依次捉对厮杀，彼此进行两场比赛（主场和客场）。除了传统的双循环赛制外，还有十个联赛采用三循环，六个联赛采用四循环。在九个采用划分赛季的赛制的联赛中，多数联赛（六个）进行两轮常规比赛，然后分成两组进行另外两轮比赛。直布罗陀今年首次组织了国内女子联赛，三支球队各进行了十场比赛。

升级/保级



拥有女子联赛的国家中，近三分之二设立了升降级制度

在拥有女子联赛的52个国家足协中，33个设有升降级制度。多数情况下，赛季结束时的降级球队和升级球队各为一支。

*匈牙利的顶级联赛以双败制决赛来确定冠军归属。

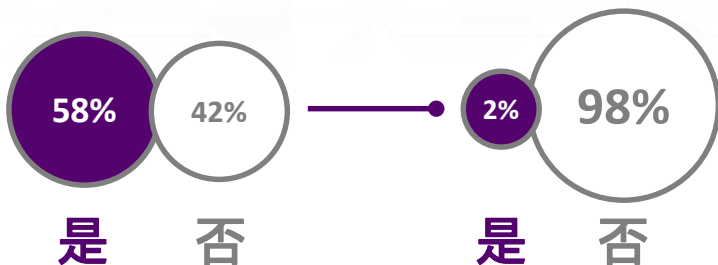
**列支敦士登和圣马力诺的女队分别参加了瑞士联赛和意大利联赛。

30个国家共制定了34条基于国籍的不同的球队限制

女子顶级联赛的组织方式：

基于国籍的规则

联赛实体



唯一一个由单独的联赛实体组织锦标赛的国家

北爱尔兰是唯一一个由独立实体组织女子联赛的国家。其他51个国家则是由国家足协负责。相比之下，在男子足球比赛中，由独立联赛实体承担部分或所有任务的顶级联赛有28个。

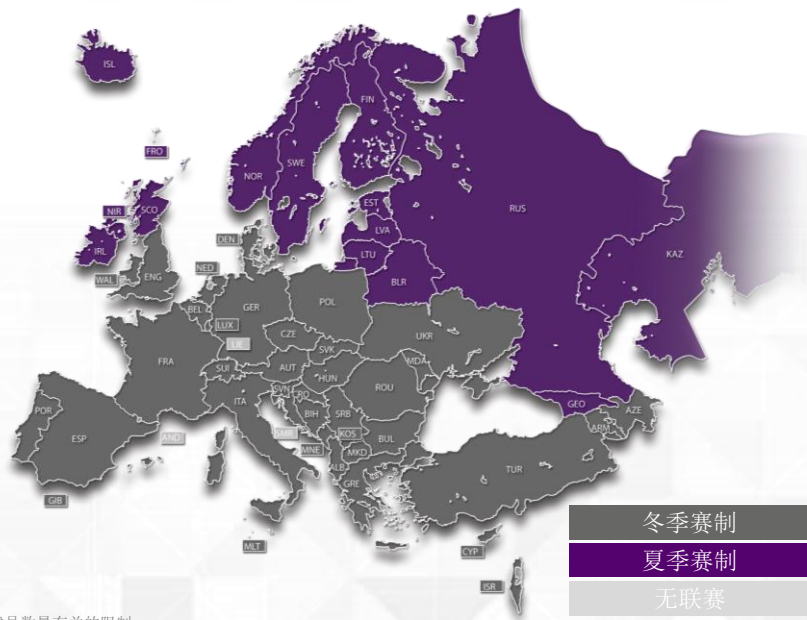
超过一半的比赛都采用基于国籍的规定

在基于国籍的限制方面，不同国家之间大相径庭，比如拉脱维亚实行非常宽松的制度（允许俱乐部安排多达八名外籍球员上场），而英格兰等国家则采用限制性更强的制度（球队所有球员中必须有一半出自本土训练营）。葡萄牙在这方面有最严格的规定，要求每场比赛必须有至少10名出自本土训练营的球员参赛。

接下来的两页通过介绍负责组织比赛的实体、基于国籍的规则*和杯赛赛事深入介绍了女子足球的组织方式。

15个顶级联赛采用夏季联赛赛制

总体而言，在夏季举办的女子顶级联赛比男子顶级联赛多两个。北爱尔兰、苏格兰和俄罗斯在夏季组织女子联赛，而在冬季组织男子联赛。摩尔多瓦则恰恰相反。



同样，有37个国家 设有女子杯赛

本页简要概述了欧洲各地的各种女子杯赛。在本分析中仅考虑了国家主要的国内杯赛的主要阶段（即不包括初赛和区域性阶段）。

有女子杯赛的国家：

联赛 和杯赛

亚美尼亚	英格兰	直布罗陀	荷兰	瑞士
奥地利	西班牙	匈牙利	北爱尔兰	斯洛文尼亚
比利时	爱沙尼亚	冰岛	挪威	瑞典
白俄罗斯	芬兰	以色列	波兰	乌克兰
克罗地亚	法国	意大利	葡萄牙	威尔士
塞浦路斯	法罗群岛	卢森堡	罗马尼亚	
捷克	格鲁吉亚	摩尔多瓦	俄罗斯	
丹麦	德国	马耳他	苏格兰	

国内女子杯赛主要阶段的循环数



杯赛循环为两到八轮

女子足球比赛中最常见的杯赛赛制是六轮淘汰赛。在芬兰、法罗群岛、直布罗陀和意大利，国内杯赛采用小组赛的形式，在右侧图表中视为单循环赛制。

女子足总杯参赛球队最多

欧洲各种国内杯赛的赛制因国家而异。英格兰国家杯赛赛事（女子足总杯）的主要阶段有71个球队参加，而法罗群岛只有6个。

* 在本分析中，荷兰的中间循环未包含在循环数中。

第03章

球迷

在欧洲最受欢迎的娱乐项目中，足球即使算不上唯我独尊，但也可以占据一席之地。本章进一步探讨了足球在世界各地上千万人的日常生活中所起到的重要作用，同时考察了球场的观众人数和对社交媒体的使用。

球迷要点

2% 

与上一季度相比，2018/19年度欧洲顶级联赛的观众人数增加。

15 

2018/19年观众总人数超过100万的俱乐部数量。

5:1 

英超和西甲以及所有其他联赛的总社交媒体粉丝之间的差异。

互动 

在2018/19赛季，各俱乐部从共计14亿的粉丝中产生了超过80亿次社交媒体互动。

过去十年中最高的平均观众人数，总计不到1.05亿

前往球场支持球队的人数仍然是足球俱乐部健康状况的重要指标。以下两页概述了2018/19赛季欧洲顶级联赛的观众人数。

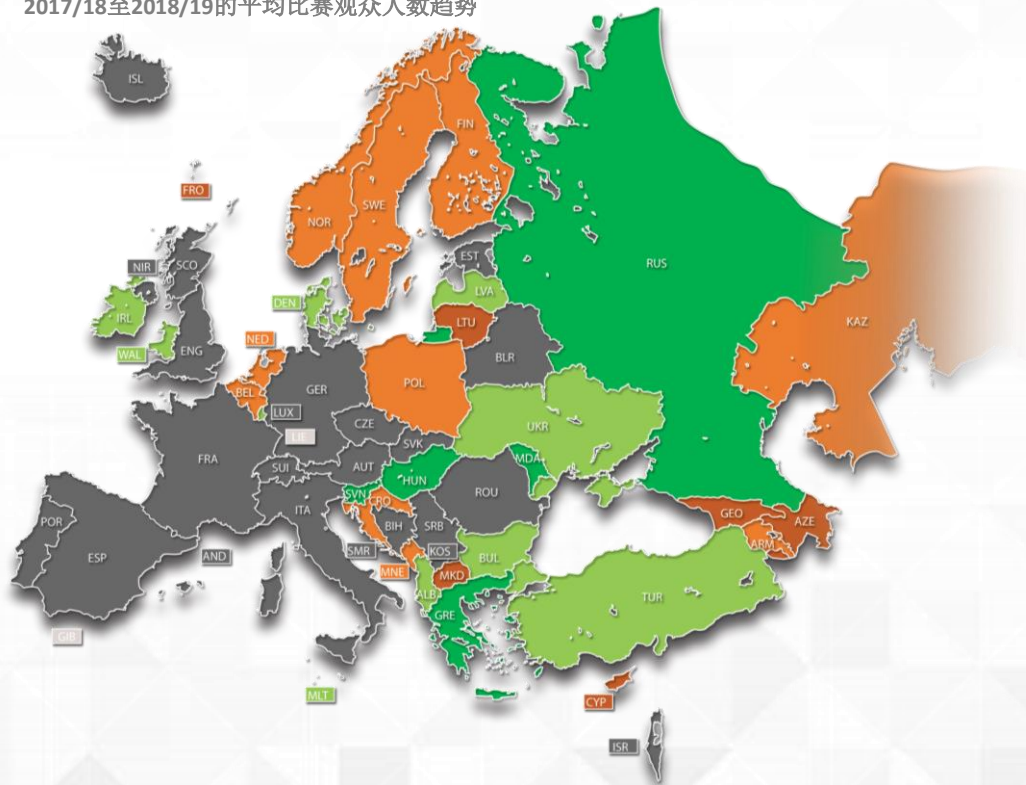
平均而言，国内足球观众人数增加了160人

相比上一赛季，欧洲的观众平均人数连续第二年增加，在2018/19年度增加了不到2%（平均不到9,000）。观众人数增加的主要驱动因素是俄罗斯、希腊和土耳其，这些国家的平均观众人数增加了1000多人。总体而言，所有联赛中有超过三分之一报告的年同比变化小于5%，说明欧洲足球俱乐部的总体非常稳定。

举办夏季锦标赛的顶级联赛报告观众减少

在举办夏季锦标赛的13个顶级联赛中，有七个联赛报告2018/19赛季的观众平均人数大幅度下降——2018年FIFA世界杯也在该时段举办，可能也算是原因之一。

2017/18至2018/19的平均比赛观众人数趋势



平均比赛观众人数变化情况：



有15个俱乐部在2018/19年度 的观众总人数超过1百万

2018/19年度的观众总人数排名前15位的俱乐部

百万级别

2018/19年度有15个俱乐部的观众总人数超过100万：英格兰有6个俱乐部，德国和西班牙各有3个俱乐部，意大利有2个俱乐部，苏格兰有1个俱乐部，与去年的数据保持一致。

巴塞罗那位居榜首

巴塞罗那在2018/19赛季的观众总人数在所有俱乐部中雄踞榜首，共达到1,436,400人次，超过了曼联的1,415,462人次，后者曾在2017/18年度名列第一。托特纳姆热刺（于2019年4月搬入新球场，此前新球场施工期间的主场比赛被安排在了温布利球场）从第3名下降至第13名（目前共计1,030,104人次）。

七个俱乐部的总增长超过7,000

罗斯托夫和乌拉尔·叶卡捷琳堡（均来自俄罗斯）、PAOK和奥林匹亚科斯（均来自希腊）、巴塞罗那（西班牙）、拉齐奥（意大利）和费内巴切（土耳其）的观众总人数均增加了6,000以上。罗斯托夫和乌拉尔·叶卡捷琳堡在2018/19赛季搬到新球场/翻新后的球场（这些球场举办了2018年FIFA世界杯的比赛），有利于增加其观众人数。同时，巴塞罗那斥巨资对诺坎普进行了翻新，并从中获得了丰厚的回报，翻新后的球场可以容纳更多观众，而PAOK俱乐部在2018/19赛季赢得希腊超级联赛冠军则让自己球市爆棚。



英超联赛和西甲联赛在社交媒体平台上占主导地位

下列分析基于去年报告的发现结果对今年欧洲各个顶级联赛的热度进行了研究。本页说明了这些顶级联赛的官方Facebook和Instagram帐户的人气。*

Instagram上的英超联赛，Facebook上的西甲联赛

英格兰英超联赛和西班牙的西甲联赛在社交媒体上的人气远远高于其他联赛。英超联赛在Instagram上排名领先，拥有超过3200万粉丝，而西甲联赛则在Facebook上获得了超过5600万个“赞”。相比之下，欧洲21个顶级联赛在Facebook或Instagram上都没有官方帐户。

在Twitter和YouTube上的足迹较少

Twitter和YouTube也是球迷的重要社交媒体平台。30个顶级联赛拥有官方Twitter帐户，19个顶级联赛拥有官方YouTube帐户。

粉丝/赞数不到25,000的联赛

威尔斯 斯洛文尼亚 塞尔维亚 拉脱维亚 立陶宛

北爱尔兰 芬兰 瑞士 白俄罗斯

Instagram和Facebook上顶级联赛的人气**



*本节中的社交媒体数据于2019年11月中旬收集。 **此处仅考虑了拥有独立社交媒体帐户（独立于国家足协和/或国家队的帐户）且与官方网站链接的联赛。

社交媒体的热度和粉丝互动：俱乐部的全球和当地足迹的关键指标

此页说明了欧洲俱乐部社交媒体环境的情况，着眼于与热度和粉丝互动相关的各个方面。



*截至2019年6月中旬，Facebook、Instagram、Twitter、VK、微博和YouTube上的粉丝总数。

**根据截至2019年6月的欧足联数据，不包括总粉丝少于40万的俱乐部。

第04章

基础设施

现代基础设施对于欧洲足球俱乐部的长期健康至关重要。考虑到这一点，本章探讨了欧洲球场和训练设施的发展情况。

基础设施 要点

241



过去十年在欧洲开展的球场建设项目数量。

43



过去十年中球场建设项目完工的欧洲国家数量。

36%



拥有目前使用的训练设施的顶级联赛俱乐部的百分比。

80%



在过去五年中投资于训练设施改善的顶级联赛俱乐部的百分比。

过去十年中的所有球场建设项目几乎有一半是新建项目

球场建设项目形状各异，大小不同，因此，出于一致性的考虑，本报告中的分析仅限于容量超过5,000人的室外球场，与三年前报告中的分析一致。本次分析也只关注过去十年（即2010年至2019年）*完工的项目。

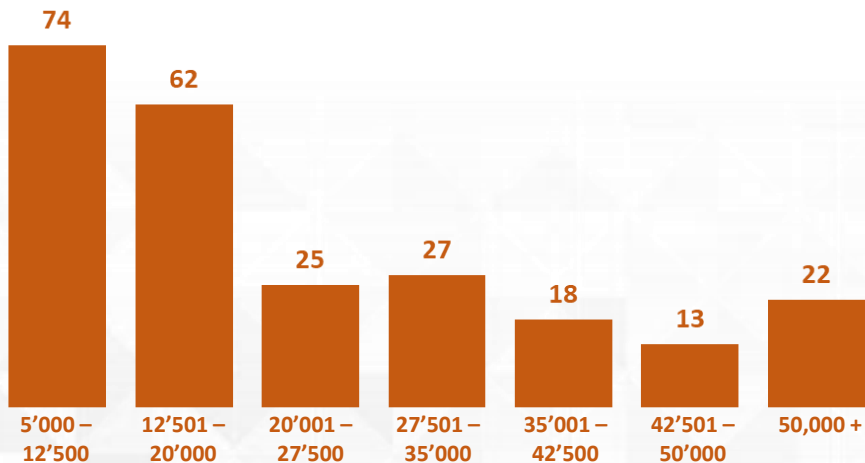
过去十年中有45%的球场建设项目容量为25,000名及以上的观众

2010年以来，欧洲完成了各种各样的球场建设项目，比如以色列有可容5,000名观众的Acre Municipal体育场，俄罗斯则有规模超大的卢日尼基球场（可容纳81,000名观众）。在过去十年建造的所有球场中，85%的主要租赁方是俱乐部或国家足协，或者是为大型体育赛事而修建的。此外，在本报告发布之日至2020年底，至少有20个球场将告完工，这表明球场开发是欧洲球坛的一个持续存在的特征。

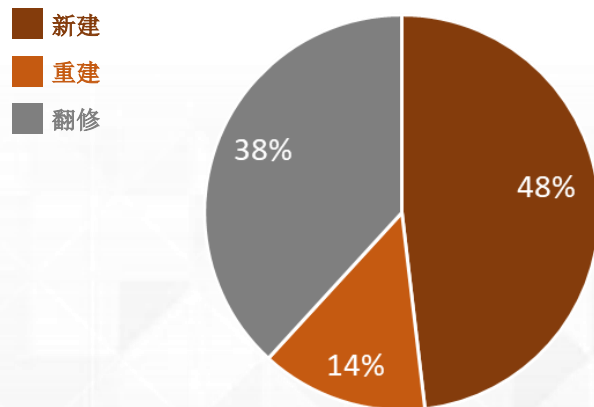
过去十年中有近100个大型球场翻新项目

下表将球场建设项目分为三类：新建（即在新的地点修建的全新球场）、重建（即在原址大量重建的球场）和翻新（即经过重大翻新的现有球场）。** 2019年，有47%的球场建设项目是翻新项目，三分之一是新建项目（包括高知名度的项目，例如伦敦的全新托特纳姆热刺球场和布达佩斯的普斯卡斯·阿雷纳球场）。

2010-19年的球场建设项目容量



2010-19年的球场建设项目类型



*本页和下一页提供的分析关注的是截至2019年11月30日完工的球场建设项目。

**不包括外观翻新（例如更换座位）。

在过去十年中，43个欧洲国家有 球场建设项目完工

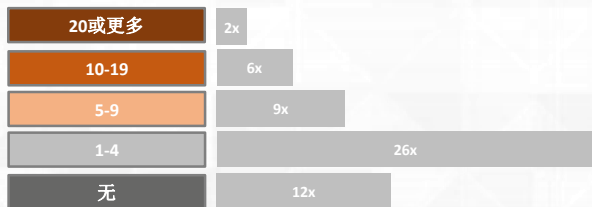
波兰和土耳其在球场建设方面继续领先

根据去年的报告，土耳其和波兰是过去十年中仅有的两个完成了20个或更多球场建设项目的国家。波兰在前五年更加活跃，而土耳其球场建设项目的增长始于2016年左右。就规模而言，在俄罗斯进行的球场建设项目的累计容量最高，超过70万。

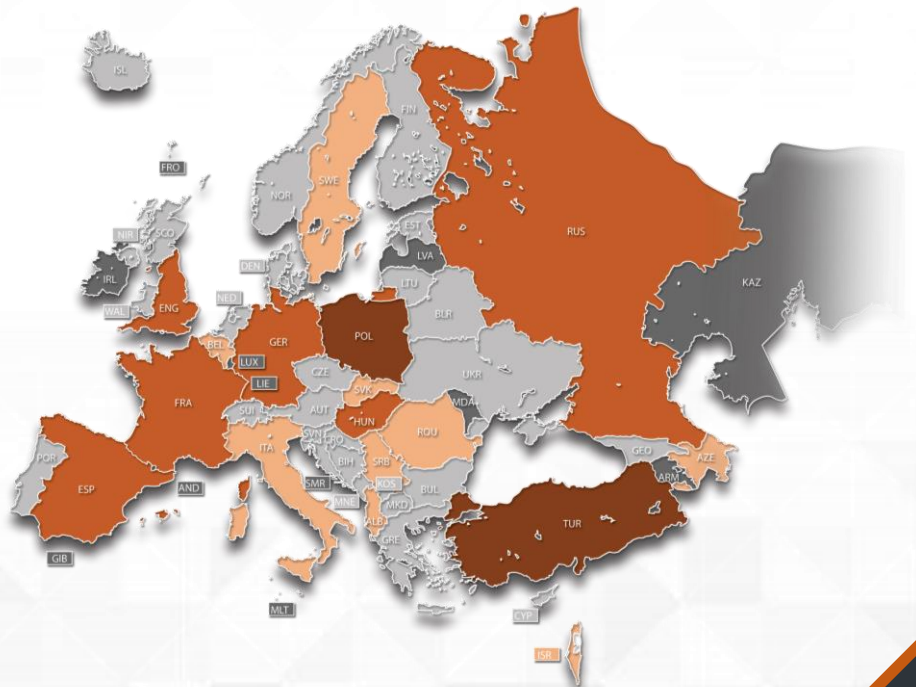
19个国家在2018年和/或2019年完成了球场建设项目

球场开发是欧洲足坛的重点工作，过去十年广泛开展的球场建设项目就证实了这一点。七个国家建立了新的国家球场，而四个国家因举办大型足球比赛（例如欧洲杯或FIFA世界杯）而开展了项目。

过去十年的球场建设项目数量



最近十年的球场建设项目数量

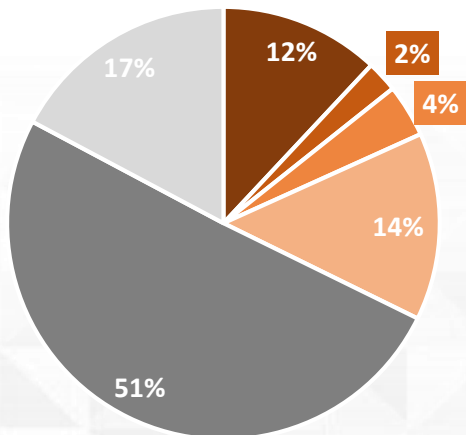


不到20%的欧洲俱乐部拥有自己的球场

拥有球场仍然不是普遍现象，而仅仅是特例

对欧洲俱乐部来说，拥有球场仍然不是普遍现象，而仅仅是特例。欧洲只有12%的顶级俱乐部直接拥有球场，仅18%在其资产负债表上列出了球场项目。只有五个国家至少有一半顶级联赛俱乐部在资产负债表上列出了球场项目：英格兰（20个俱乐部中的15个）、德国（18个俱乐部中的11个）、北爱尔兰（12个俱乐部中的6个）、苏格兰（12个俱乐部中的10个）和西班牙（20个俱乐部中的15个）。与去年相比，这方面的变化主要反映了俱乐部的升降级。

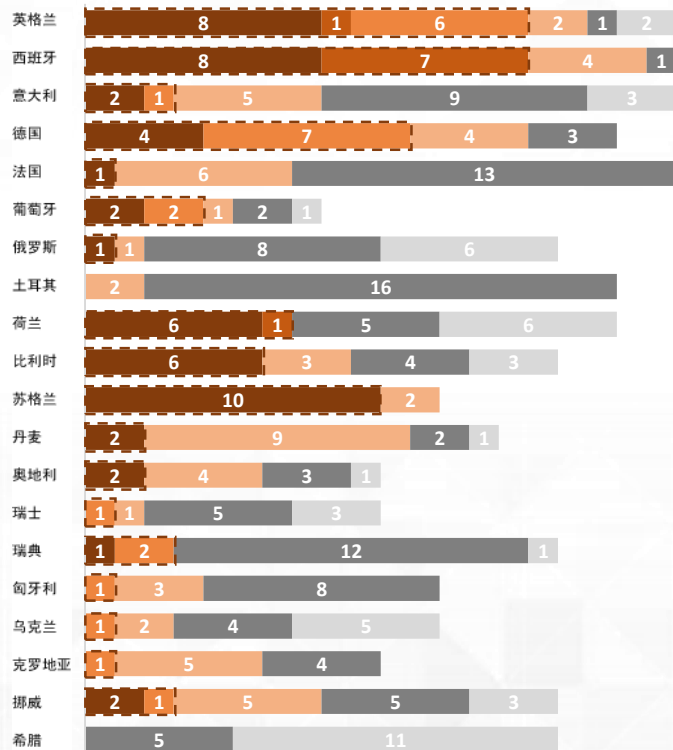
顶级联赛俱乐部的球场所有权



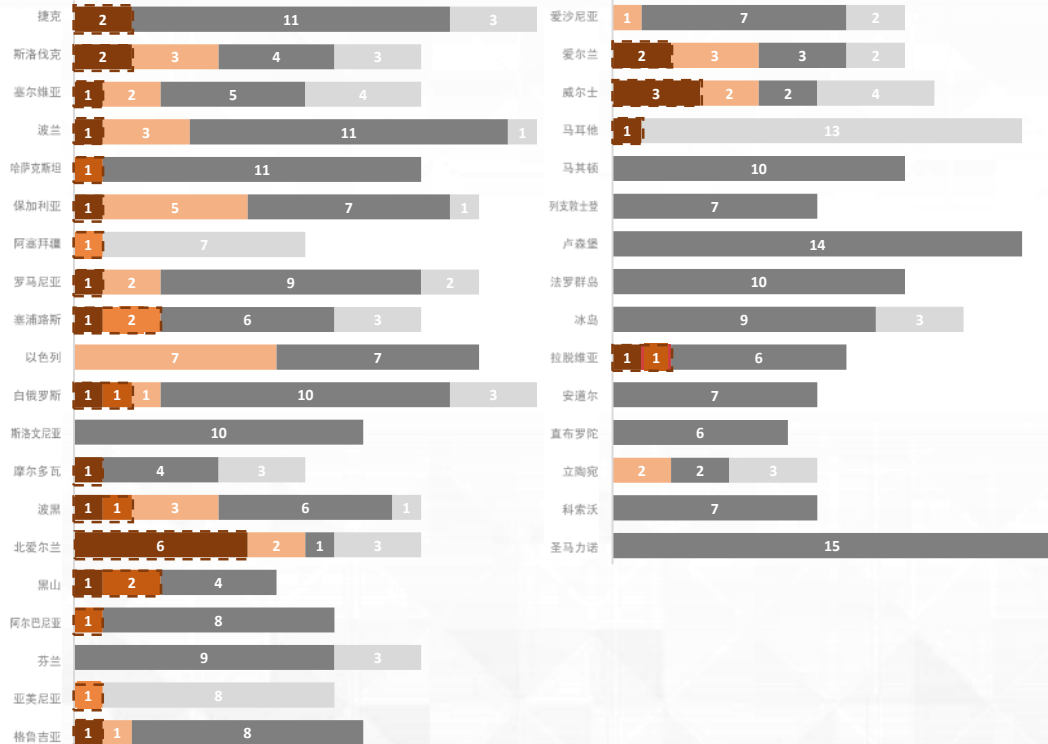
列为俱乐部资产的球场

- 直接归俱乐部所有
- 归市府或州府所有但被视为俱乐部资产（长期租借）
- 归集团内其他实体（协会、母公司或子公司）所有并被包含在俱乐部资产内
- 部分被包含在俱乐部资产内（租赁翻新）
- 归市府或州府所有且不被列入俱乐部资产负债表
- 归其他机构所有且不被列入俱乐部资产负债表

俱乐部平均资产20大联赛的球场所有权



其他联赛的球场所有权情况



18个国家完全没有俱乐部拥有的球场

除20大联赛之外，拥有球场的联赛进一步减少，在397家俱乐部中，只有38家俱乐部在其资产负债表上列出了球场项目。实际上，还有16个国家没有任何俱乐部拥有自己的球场。

多个俱乐部签订稳定的长期租约

尽管间接拥有球场（通过长期融资租赁或在集团内部的另一个实体）能为俱乐部提供稳定的基地，但俱乐部能否改善设施质量，对球场进行现代化改造，并实现营收渠道多样化，要取决于俱乐部与球场所有者或运营者签订了哪类的租赁协议。将租赁翻新项目纳入俱乐部资产负债表（图表中浅橘色部分）可以反映出哪些联赛的俱乐部能够投资改善球场设施，尽管它们没有任何类型的球场所有权。

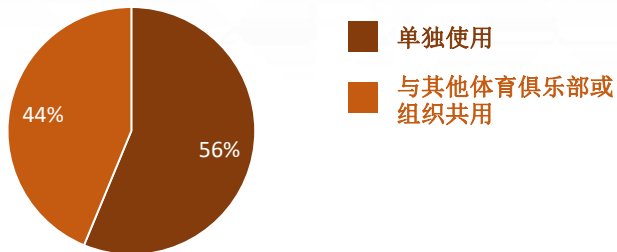
列为俱乐部资产的球场

- 直接归俱乐部所有
- 归市府或州府所有但被视为俱乐部资产（长期租借）
- 归集团内其他实体（协会、母公司或子公司）所有并被包含在俱乐部资产内
- 部分被包含在俱乐部资产内（租赁翻新）
- 归市府或州府所有且不被列入俱乐部资产负债表
- 归其他机构所有且不被列入俱乐部资产负债表

44%的俱乐部与他人共用主要训练设施

凭借2019年夏末开展的一项调查，欧足联情报中心有史以来第一次全面摸底54个国家的664个俱乐部所使用的主要训练设施。该调查包含有关俱乐部的训练设施和年轻球员培养的60多个问题。欧足联情报中心打算在2020年春季根据调查结果发布一份详细报告，并向国家足协提供交互式仪表板。

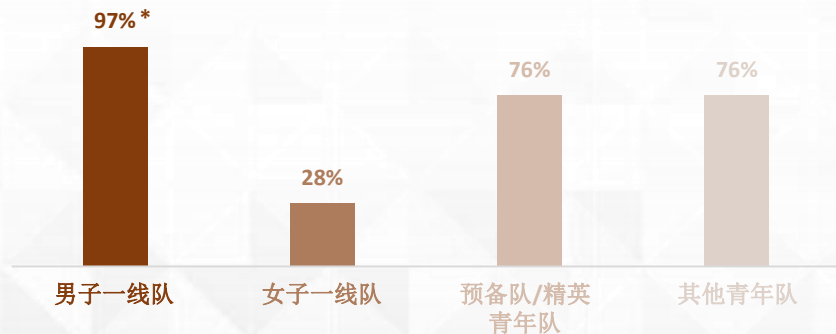
俱乐部对主要设施的使用



所有俱乐部中有半数以上是其主要训练设施的唯一使用方

总体而言，在50个国家中，有56%的受访俱乐部表示它们是主要训练设施的唯一使用方，其余44%的受访俱乐部表示它们与其他体育俱乐部或组织共用设施。一方面，安道尔、芬兰、圣马力诺和威尔士的所有受访俱乐部都表示它们使用共用设施，而在另一方面，卢森堡和土耳其的所有受访俱乐部都表示它们是训练设施的唯一使用方。

不同俱乐部球队可以使用的主要设施的百分比



训练设施的使用者远远不止男子一线队

男子一线队单独使用俱乐部主要训练设施的情况相当少见（仅占11%）。在另外8%的情况下，主要训练设施仅由男子一线队和预备队使用。而在另一方面，22%的设施由俱乐部的所有相关球队（一线队、预备队、女队和青年队）共用。深入研究，我们会发现28%的主要训练设施对女子一线队开放，而俱乐部通常允许所有青年队（包括男队和女队）使用。

* 664个俱乐部中有19个报告表示，它们的男子一线队使用二级训练设施，而不是主要的训练设施。

54%的顶级联赛俱乐部目前使用一个以上的训练中心

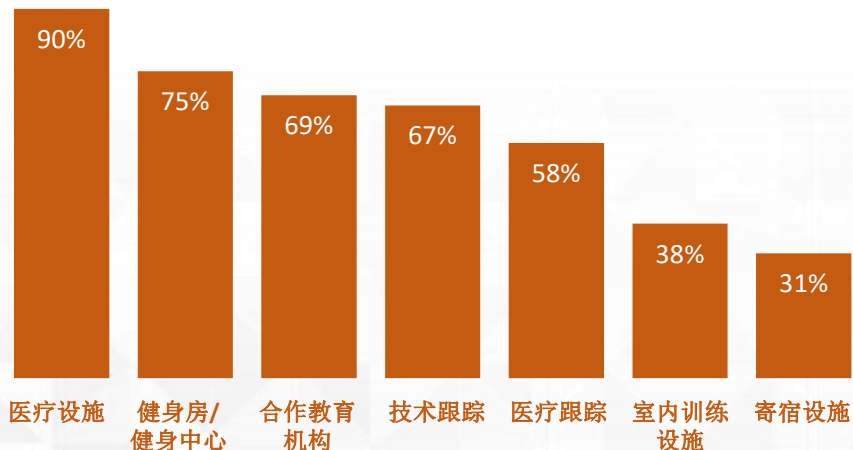
训练设施类型受地理位置影响

由于天气的原因，室内训练设施在北欧更为普遍，法罗群岛、冰岛、挪威和瑞典的所有俱乐部中有一半以上都设有室内训练设施。

69%的俱乐部与教育机构建立了合作伙伴关系

教育仍然是人才培养的重要组成部分，三分之二的俱乐部与当地的教育机构建立了合作伙伴关系就诠释了这一点。此外，四分之三的俱乐部在训练场地都设有某种健身房/健身设施。

训练中心提供的设施



二级训练设施在北马其顿、白俄罗斯和拉脱维亚最常见

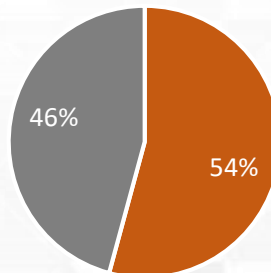
据报告，只有三个英格兰顶级联赛俱乐部和四个西班牙顶级联赛俱乐部设有多个训练中心，而这些国家的俱乐部通常更倾向于拥有一个容纳所有成年和青年球队的中央训练中心。二级训练设施在北马其顿、白俄罗斯和拉脱维亚等国家更为普遍。

不到三分之一的俱乐部为球员提供寄宿设施

在九个国家（丹麦、法国、德国、冰岛、意大利、葡萄牙、俄罗斯、土耳其和乌克兰）中，有超过一半的顶级联赛俱乐部表示在其训练中心设有寄宿设施，其中近三分之一的俱乐部报告了这些设施的存在。

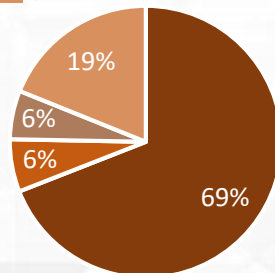
二级设施

- 设有多个训练中心的俱乐部
- 设有一个训练中心的俱乐部



青年寄宿设施容量

- 没有寄宿设施
- 0-10名球员
- 11-25名球员
- 多于25名球员



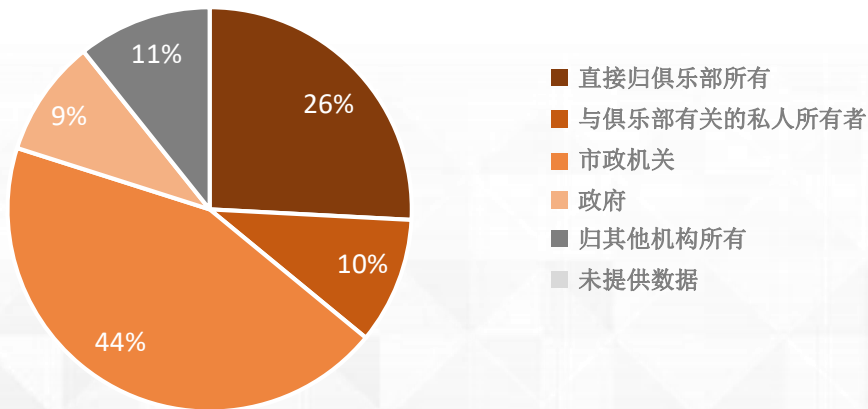
超过三分之一的俱乐部拥有自己的主要训练设施

接下来两页的分析仅着眼于主要训练设施的所有权。此处不考虑二级设施和其他额外的训练设施。

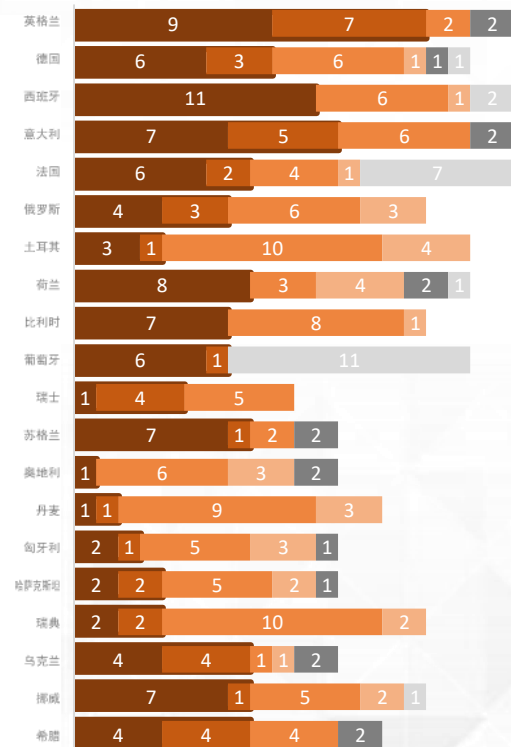
拥有训练基础设施不是普遍现象，而仅仅是特例

只有14个联赛至少有一半俱乐部拥有自己的训练设施。英超联赛以80%的比重位居榜首，领先于马耳他(79%)和威尔士(75%)。如果仅按营收排名，则20大联赛中拥有训练设施的俱乐部总数从36%增至45%。

顶级联赛俱乐部的训练设施的所有权

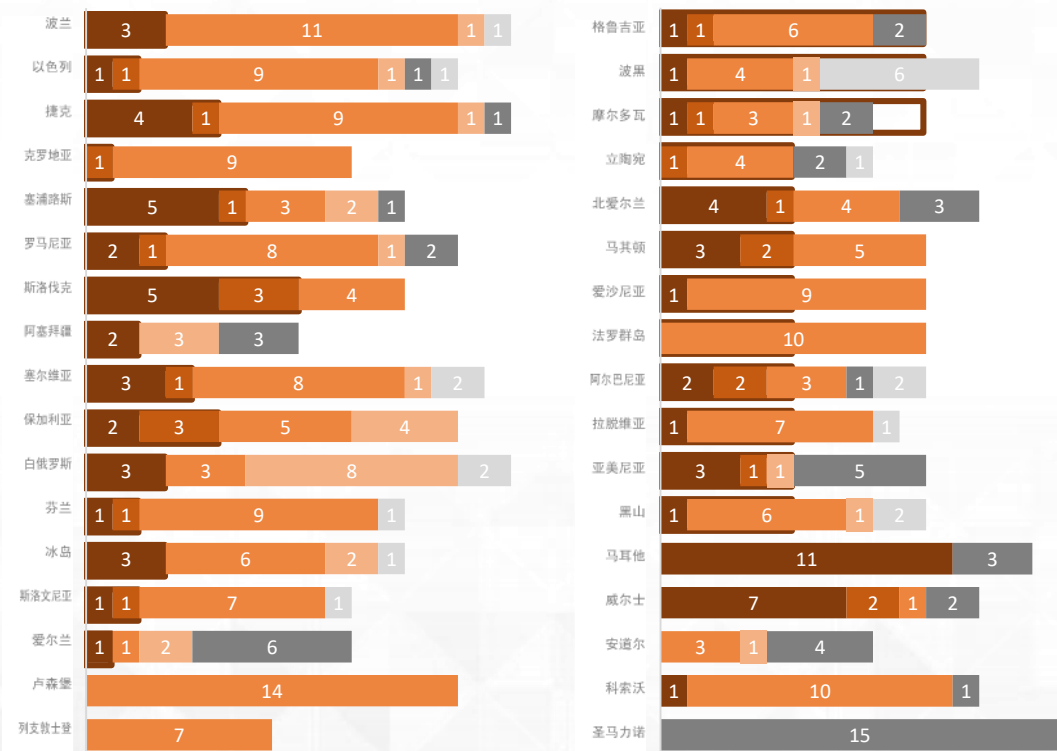


在营收排名位列前20强的联赛的训练基础设施的所有权*



*一些俱乐部未提供有关其训练基础设施所有权的信息。在此处显示为“未提供数据”。

其他国家的训练设施所有权*



市政机关的关键作用

市政机关是训练设施最普遍的所有者。市级和政府机关共同拥有的训练设施占总数的一半以上。在可获得数据的前20强之外的34个国家中，有19个国家的市政机关拥有至少一半的顶级联赛俱乐部训练设施。

五个国家没有俱乐部所属的训练中心

在安道尔、法罗群岛、列支敦士登和卢森堡，所有俱乐部的主要训练设施均由市政机关或政府拥有。在圣马力诺，所有训练中心均归圣马力诺奥林匹克委员会所有。

- 直接归俱乐部所有
- 与俱乐部有关的私人所有者
- 市政机关
- 政府
- 归其他机构所有
- 未提供数据

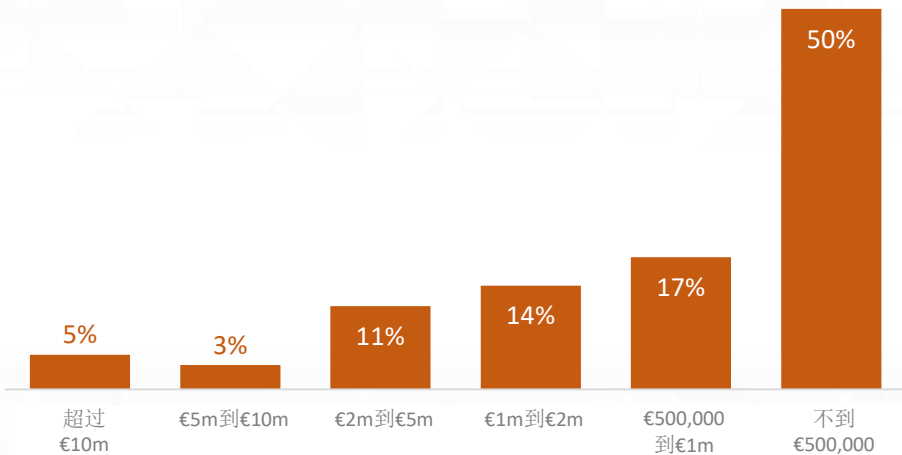
* 一些俱乐部未提供有关其训练基础设施所有权的信息。在此处显示为“未提供数据”。



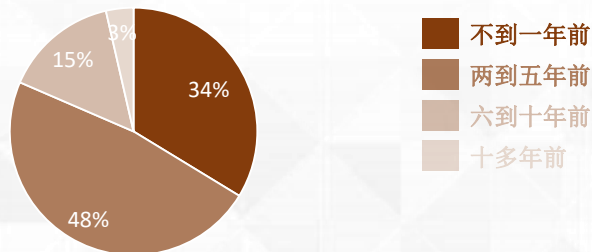
在过去五年中，大约80%的俱乐部对其训练中心开展了重要工作

在过去的十年中，54个国家足协的473个俱乐部对其主要训练设施进行了大量的建设、翻新或翻修工作。

训练设施的最新改进工作：按支出金额分配



上一个主要项目的开展时间



用于改善训练设施的总金额差异较大

俱乐部在其训练设施上进行的最近一次改进工作的平均费用为170万欧元。该平均值涵盖了所有情况。所有俱乐部中有一半报告称，它们最近在训练设施上的投资不到50万欧元，通常主要涉及训练场地的有限改进。另一方面，有19%的俱乐部报告做出了200万欧元或更多的单笔投资，通常用于资助修建新的训练中心或对现有设施进行全面翻新。

过去五年中进行的大部分重大改进工作

欧足联的调查数据显示，俱乐部开展了各种不同的项目改善它们的训练设施，既包括建造全新的训练中心，也包括翻新单个训练场。无论是单独进行还是作为全面翻新的一部分，对训练场进行改进都是最常见的项目，有51个国家的258个俱乐部报告进行了该项目。在谈及简单改善训练场（新草坪、泛光灯等）的资金来源时，通常会提到作为欧足联HatTrick计划的一部分而支付的青训培养费。绝大多数俱乐部(82%)的最近一次重大改进工程是在过去五年中进行的，有33个俱乐部报称它们在过去五年期间建立了全新的训练设施。

第05章

俱乐部赞助

赞助是足球俱乐部营收的重要来源。如本章所述，在整个欧洲俱乐部足坛中，利益相关者正在继续寻找越来越多的方法以求从赞助性质中获利。



俱乐部赞助要点

零售



是欧洲主要赞助商中的占比最大的行业 (17%)。

53



2019/20赛季欧洲顶级联赛的不同运动装备制造商数量。

15%



赞助商拥有冠名权的球场百分比。

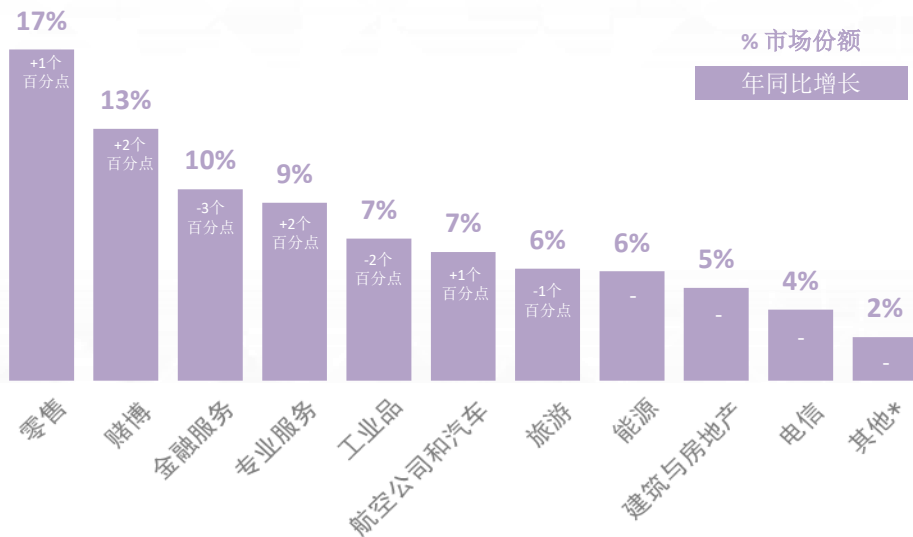
三分之二



拥有冠名赞助商的欧洲顶级联赛的数量。

零售是在2019/20赛季参与赞助最多的行业，市场份额提高1个百分点

2019/20赛季俱乐部主要球衣赞助的行业分布情况



行业子类别示例

零售：快消品、零售商店和电子商店
 博彩：博彩和体育博彩公司
 金融服务：银行和保险公司
 专业服务：技术公司、商业服务、物流
 工业品：机械、制造厂、原材料
 航空公司和汽车：航空公司和汽车/轮胎制造商
 旅游：国家和地区、酒店、教育
 能源：自然资源公司
 建筑与房地产：建筑公司，房地产经纪人
 电信：电视、互联网和电话服务

零售业是赞助最多的行业

零售和博彩业进一步巩固地位，成为出现在大多数俱乐部球衣上的两个行业。相对于上个赛季，这两个行业赞助俱乐部球衣的数量又多了十多个，而金融服务业和工业品行业所占的市场份额都在下降。

15%的俱乐部在赛季初没有球衣赞助商

本赛季开始时，共有15%的俱乐部没有球衣赞助商，比上个赛季增加了1个百分点，40个顶级联赛中至少有一个俱乐部没有球衣赞助商（上个赛季为39个）。

四分之一的顶级联赛俱乐部 自上赛季以来更换了球衣赞助商

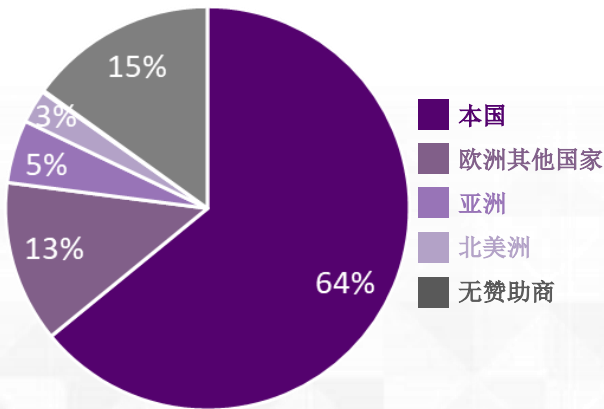
在英格兰、西班牙和乌克兰，超过一半的球衣赞助商来自另一个国家*

作为全球最具吸引力的联赛，英超联赛当之无愧地在2019/20赛季吸引了18家外国球衣赞助商（亚洲13家、北美4家、非洲1家）。另外，西班牙(11家)和乌克兰(7家)的顶级联赛中有超过一半的球衣赞助商总部设在外国。另一方面，所有奥地利、荷兰和挪威俱乐部2019/20赛季的球衣赞助商都是国内品牌。

30%的俱乐部有新的球衣赞助商**

所有拥有球衣赞助商的顶级联赛俱乐部中，有70%的球衣赞助商与上赛季相同，但有30%发生了变化。主要运动装备的球衣赞助商通常是（但并非总是）最具价值的俱乐部赞助商/合作伙伴

2019/20赛季球衣
赞助商的来源



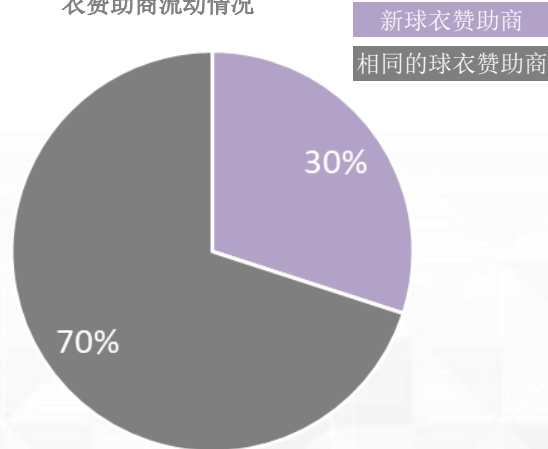
150个外国球衣赞助商——比上个赛季多六个

共有150个外国球衣赞助商，其中92个位于欧洲其他国家。此外，在24个联赛中有56个俱乐部拥有非欧洲球衣赞助商，这表明欧洲足球的吸引力和影响力正日益全球化。36个俱乐部的球衣由总部位于亚洲的球衣赞助商赞助，其中19个俱乐部由北美实体赞助，还有一个球衣赞助商来自非洲。

阿尔巴尼亚、安道尔、直布罗陀、哈萨克斯坦和黑山的球衣赞助商较少

在本赛季初，欧洲54个顶级联赛中的40个有至少一个俱乐部一整个赛季没有球衣赞助商。在阿尔巴尼亚、安道尔、直布罗陀、哈萨克斯坦和黑山，至少一半的俱乐部也遭遇相同情况。

2018/19至2019/20赛季球
衣赞助商流动情况



*确定公司或品牌属于国内还是国际有时可能需要主观判断。如果球衣赞助商的总部设在国内，但品牌是国际品牌，则在本分析中将该公司视为国内赞助商。总部位于欧足联国家的所有赞助商都被视为欧洲赞助商。**欧足联每年审核700个俱乐部的赞助性质。但是，有104支升级的球队不在去年的范围之内，因此不在本次分析之列。

前五大运动装备制造商的市场份额 现为64%——上升4个百分点

本页着眼于在2019/20赛季为欧洲顶级联赛俱乐部提供产品的运动装备制造商。

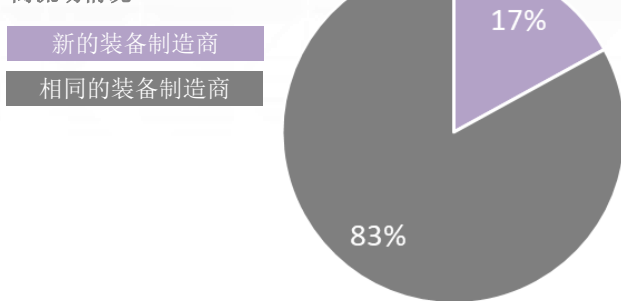
欧洲超过50家运动装备制造商

本赛季有53家不同的制造商分布在54个顶级联赛中（比去年的62家有所下降，表明市场在一定程度上进行了整合）。市场份额低于5%的公司（包括Jako、Umbro和Hummel等品牌）一起归入右下图的“其他”分组。

运动装备制造商的稳定局面

去年的顶级联赛俱乐部中有超过80%*为今年的主场球衣使用相同的运动装备制造商。这突出了运动装备制造的稳定性，许多俱乐部已达成长期协议。

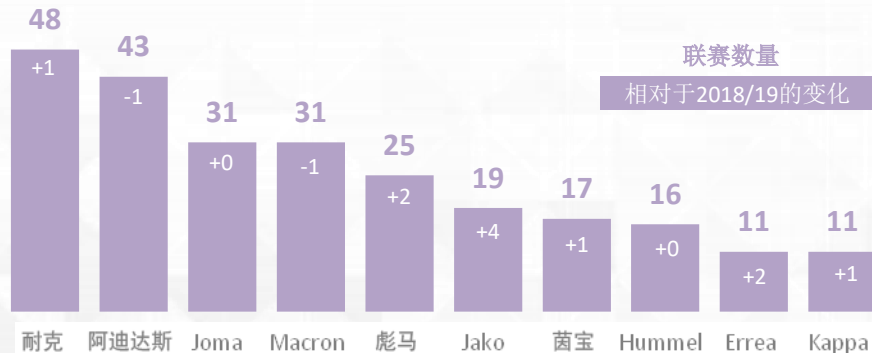
2018/19至2019/20运动装备制造商流动情况*



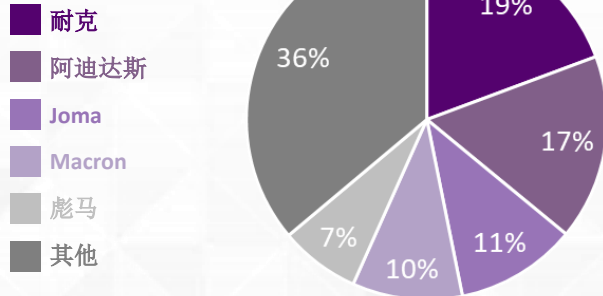
耐克录得最大同比增长

自上赛季以来，耐克（增加了9个俱乐部）、阿迪达斯（增加了8个俱乐部）和Macron（增加了6个俱乐部）的市场份额增长最多。就地域分布而言，Errea已跻身制造商前十名（见下图），取代了Legea，后者报告的同比下降幅度最大。

运动装备制造商活跃的欧洲联赛数量



大牌运动装备制造商的市场份额



**欧足联每年审核700个俱乐部的赞助性质。但是，有104支升级的球队不在去年的范围之内，因此不在本次分析之列。

46%的俱乐部拥有衣袖赞助商， 29%拥有球裤赞助商

本页着眼于两个新的赞助子类别：衣袖赞助和球裤赞助（即在俱乐部主场球衣的衣袖和俱乐部主场球裤上印刷赞助商的名称/徽标）。

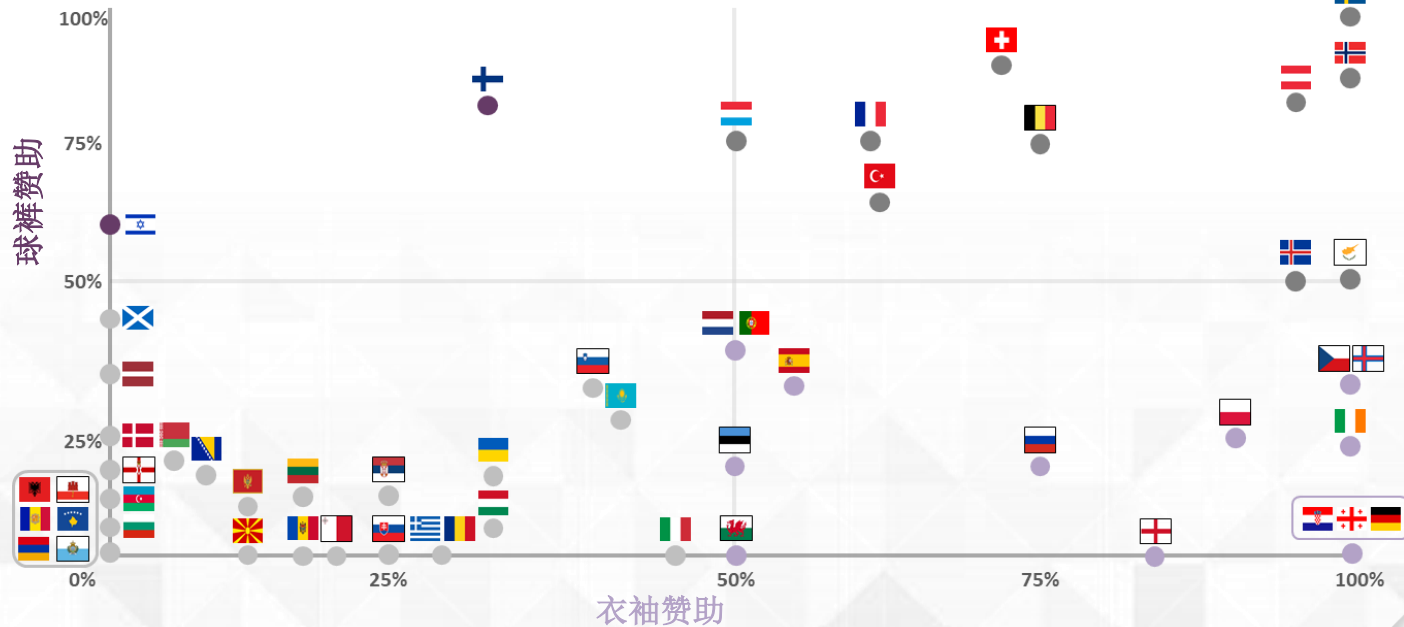
41个顶级联赛有衣袖赞助

本赛季，欧洲41个顶级联赛有衣袖赞助商。而在九个国家中，每个俱乐部都有衣袖赞助商。在某些国家，衣袖赞助是由联赛集体组织的，但在大多数情况下是由俱乐部自行安排的。

球裤赞助同样广泛

欧洲的36个顶级联赛都有球裤赞助商，阿塞拜疆、保加利亚、丹麦、以色列、拉脱维亚、北爱尔兰和苏格兰是仅有的七个有球裤赞助商但没有衣袖赞助商的国家。同时，欧洲还有26个顶级联赛有超过一半的俱乐部没有球裤或衣袖赞助商。

顶级联赛的衣袖和球裤赞助商集中度



所有顶级联赛俱乐部中只有15% 拥有球场冠名权合作伙伴

本页介绍了2019/20赛季欧洲54个顶级联赛的各种球场冠名权合作伙伴。球场冠名权合作伙伴定义为在俱乐部进行主场联赛比赛的球场的正式名称中出现的赞助商。

球场冠名权仍然不是普遍现象，而仅仅是特例

在本赛季初，欧洲顶级联赛中有100多家俱乐部签署了球场冠名权协议。这种交易在北欧和西欧更为普遍，而在南欧和东欧国家则较不普遍。

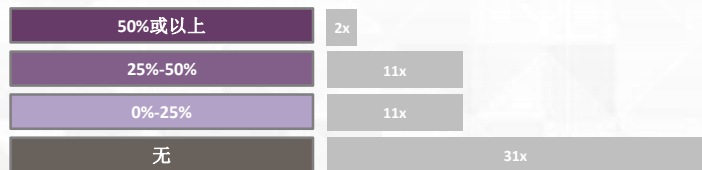
球场冠名权在很大程度上取决于球场所有权

在自有球场的136个俱乐部中，有41个俱乐部（即30%）拥有球场冠名权交易。
*相反，在市政当局或州作为球场所有者的情况下，只有10%的球场拥有冠名权合作伙伴。

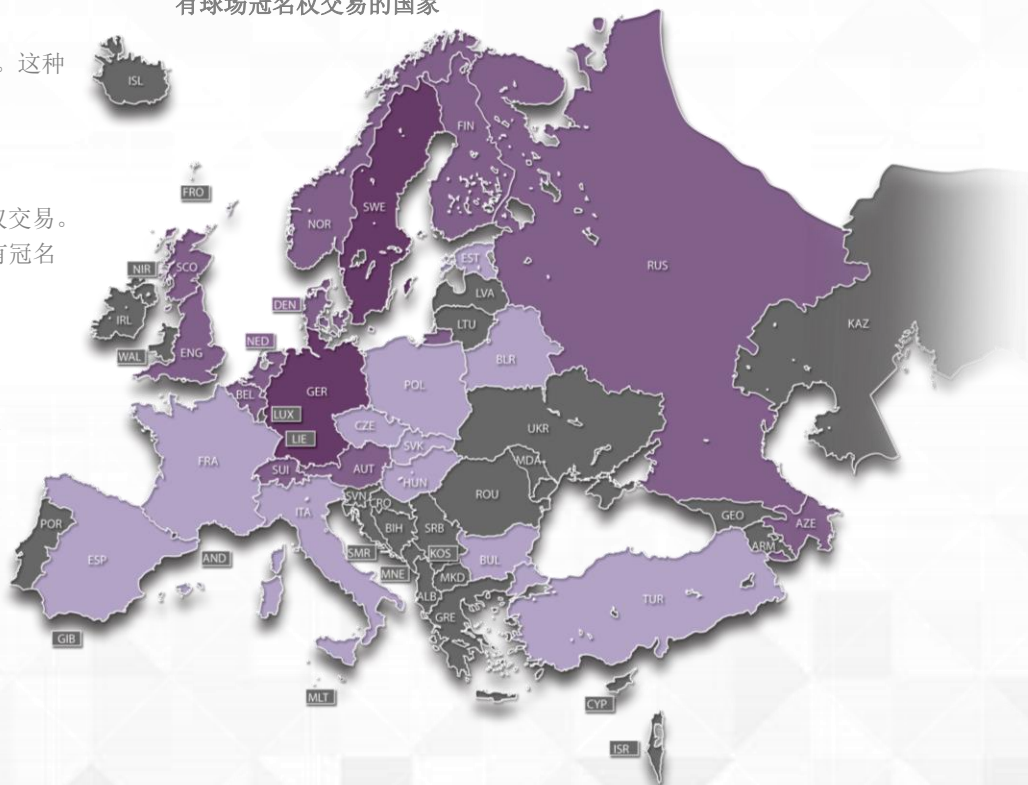
金融服务公司在球场冠名权领域最为活跃

所有球场冠名权合作伙伴中，有四分之一是金融服务行业的公司。该行业的地域分布也最广，与欧洲54个顶级联赛中的12个签订了球场冠名权交易。

2019/20赛季欧洲顶级联赛的球场冠名权集中度



有球场冠名权交易的国家



*这既包括直接拥有球场的俱乐部，也包括球场属于俱乐部的母公司和/或所有者的情况。

欧洲顶级联赛中超过三分之二拥有冠名权交易

本页介绍了2019/20赛季欧洲54个顶级联赛的各种官方球场冠名权合作伙伴。官方冠名权合作伙伴可以定义为在国家最高足球联赛的正式名称中出现的（主要）赞助商。

联赛的冠名权交易更多地集中在南欧和东欧

欧洲一半以上的顶级联赛与国内合作伙伴签订了冠名权协议。虽然球场冠名权高度集中在欧洲的北部和西部地区，但联赛的冠名权交易不那么集中。英超联赛和德甲联赛是没有冠名权合作伙伴的两个最著名的顶级联赛。

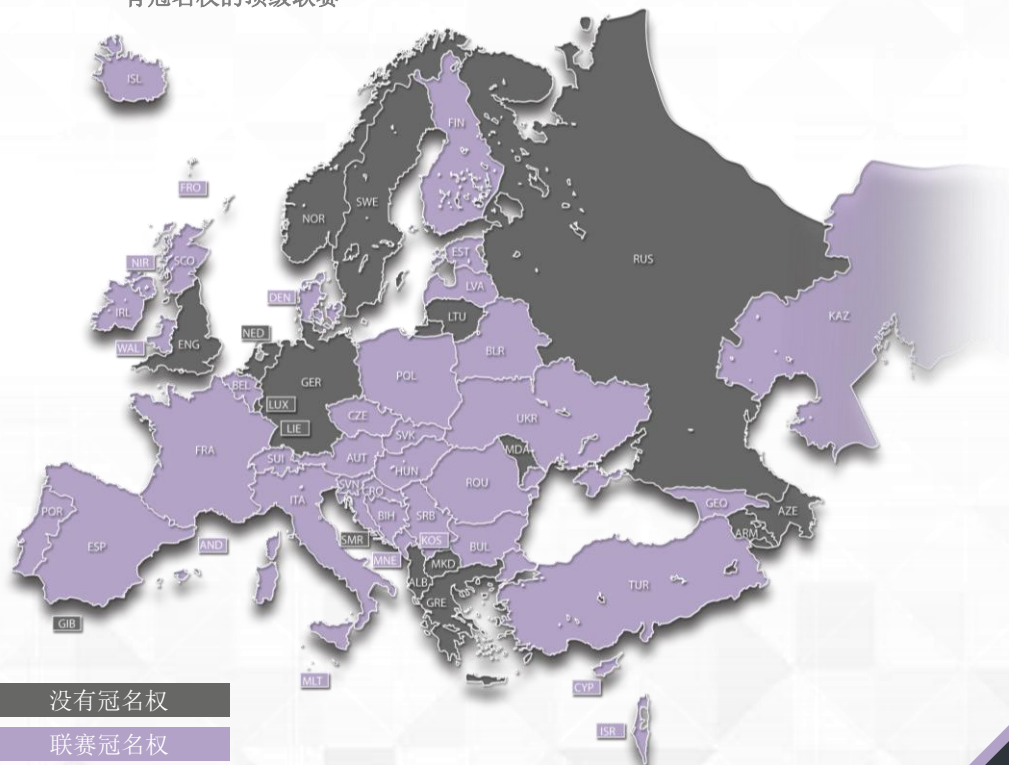
拥有非欧洲冠名权合作伙伴的四个联赛

保加利亚、冰岛、塞尔维亚和乌克兰的顶级联赛将冠名权出售给了欧洲以外的公司：来自北美的三家公司和来自亚洲的一家公司。

冠名权合作伙伴中以博彩公司为最多

几乎三分之一的官方冠名权合作伙伴是博彩公司。金融服务公司（主要是银行）和电信公司也非常突出，分别赞助了欧洲十个和八个顶级联赛。

有冠名权的顶级联赛



第06章

俱乐部所有权

俱乐部所有权可能是一个有争议的主题，通常会引起各方的强烈意见。本章通过深入介绍欧洲55个国家足协的现状和最新趋势，为争议提供新的信息。

俱乐部所有权要点

一半 

2018年欧洲顶级联赛的私人所有权份额。

67 

外国所有者控制的顶级联赛俱乐部的数量。

13% 

在2017年到2018年间更改所有者的顶级联赛俱乐部的百分比。

14 

对新的俱乐部所有者进行检查和测试的国家数量。

欧洲顶级联赛的公共所有制或私人所有制——数量相当

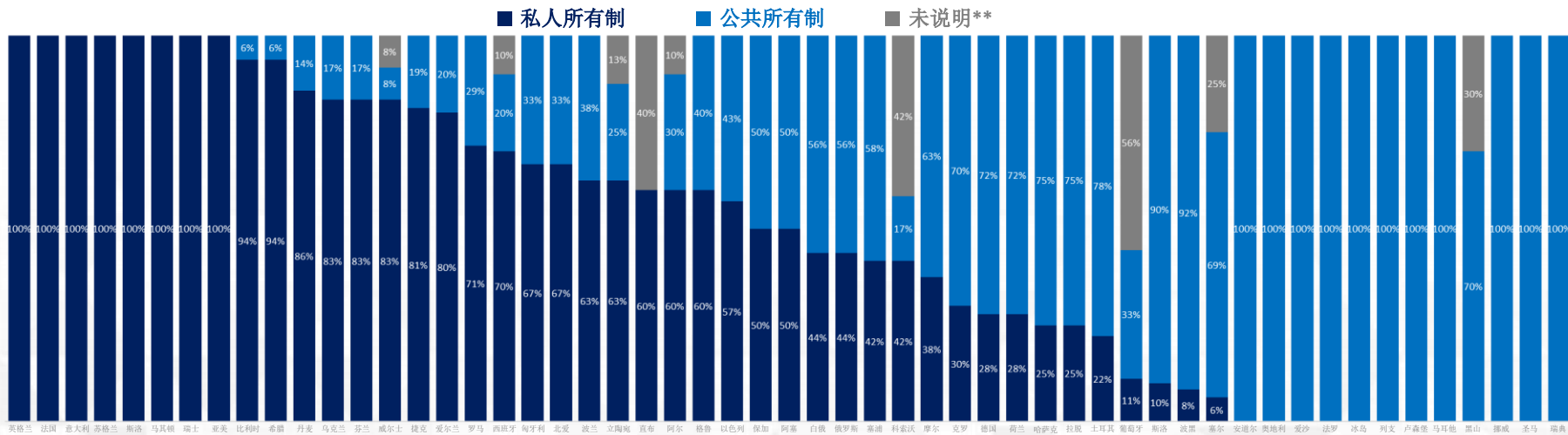
与本报告的前几版一样，接下来的四页概述了欧洲足球的所有权概况和趋势。欧洲俱乐部所有权结构有多种形式，在某些方面是法规、国内立法和商业抱负的差异导致的。本页的分析介绍了欧洲私人 and 公共俱乐部所有者*的类型，然后提供了有关各种所有权形式（以及管理它们的法规）的更详细信息。

所有俱乐部均为私人所有的八个联赛

在2018财年，有28个国家的顶级联赛俱乐部中至少有一半是由私有组织或个人拥有的，而有八个国家的所有俱乐部都是私有的。俱乐部的最常见法律形式是有限公司，但有许多派生形式。这些“私有”的俱乐部可能会改变所有者。

所有俱乐部归类为协会的11个国家

2018年，绝大多数公有俱乐部被归类为协会，并受协会成员管辖。有11个联赛的所有俱乐部都属于这一类。在另外13个顶级联赛中，其他类型的公共机构（市政实体或政府资助的实体）拥有至少一个俱乐部。在白俄罗斯和哈萨克斯坦，这些实体至少拥有所有俱乐部的一半。



*此页面区分私人所有权（所有权可以追溯到私人）和公共所有权（协会和公共机构等法人是最终控制方）。**36个俱乐部未向欧足联提供有关其所有权结构的充分信息。应当指出的是，其中一些俱乐部在下一个赛季没有申请欧足联的许可。

五分之四的私人所有者与相关俱乐部来自同一国家

与上一页一样，此页上的数字基于欧足联成员协会针对2018财政年度提交的数据（与本报告中对俱乐部财务情况的分析一样，也基于685个俱乐部提交的数据）。

意大利和希腊有最多的国内所有者

在2018年包含私人俱乐部的43个联赛中，绝大多数所有者与相关俱乐部来自同一国家。但是，也有27个联赛有一个或多个外国所有者。意大利和希腊的国内私人拥有比例最高。

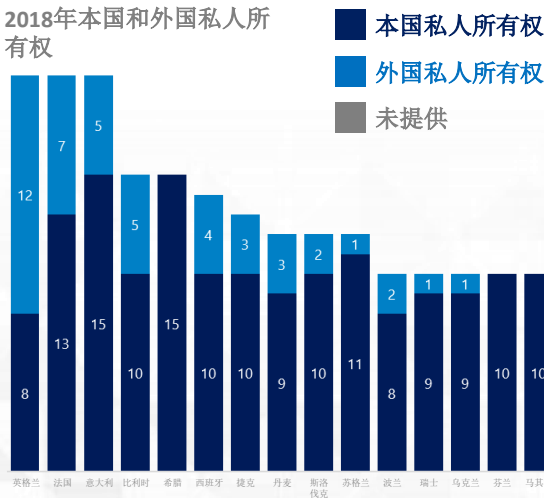
英超联赛拥有最多的外国所有者

英超联赛2018年的外国私人所有者数量最多，达到12个。同年，英格兰、法国、意大利、比利时和西班牙的外国所有者几乎占据了欧洲的一半江山。

俱乐部所有权在2018年相当稳定

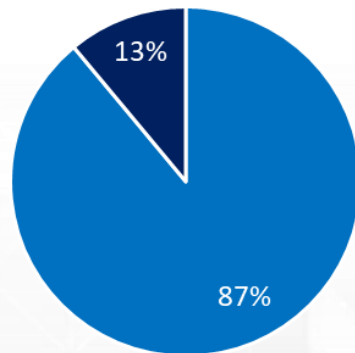
在2018财年，只有不到13%的俱乐部（64个）报告所有权发生变更，这突显了欧洲顶级联赛俱乐部所有权的稳定性。* 比利时、希腊和摩尔多瓦的流失率最高，相对于上一年，每个国家都报告了五起所有权变更。

2018年本国和外国私人所有者



2017年至2018年俱乐部所有者的流动情况*

相同所有者
新的所有者



*欧足联每年审核700个俱乐部所有权档案。但是，有104支升级的球队不在去年的范围之内，因此不在本次流动分析之列。

几乎一半的国家都有至少一个外资俱乐部

本页的时间轴显示了55个国家协会中2015年至2019年9月之间收购顶级联赛俱乐部控股权的外国所有者。* 该时间轴说明了当前俱乐部所有者的多样性，并显示了俱乐部所有权的概况在最近十年的转变过程。

亚洲投资在2016年达到顶峰

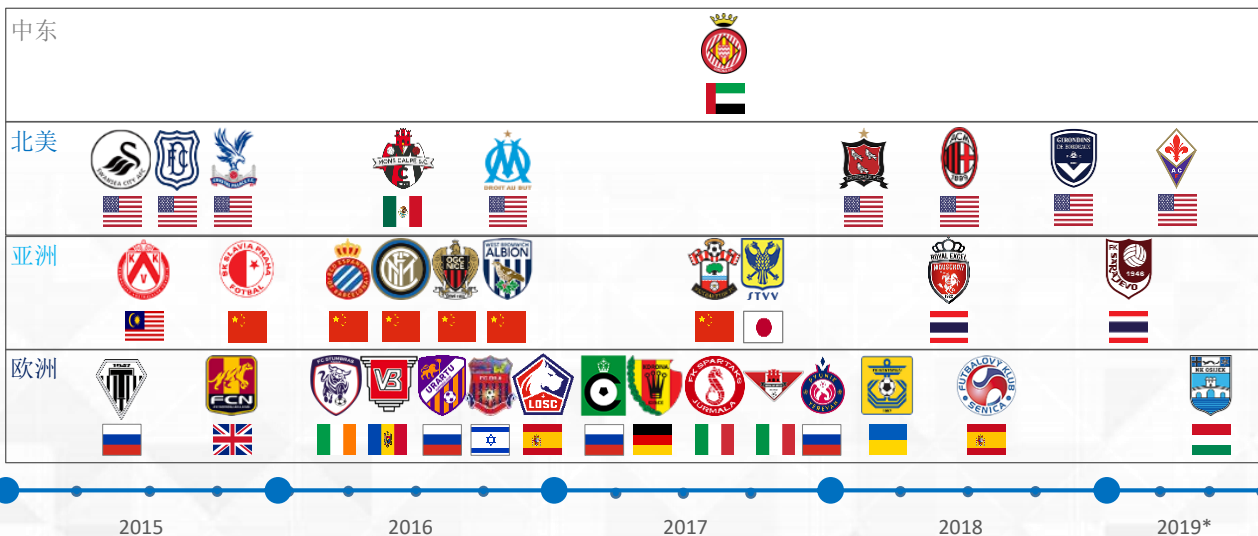
2015年至2017年之间，来自中国的投资者总共接管了六个顶级联赛俱乐部（和几个低级别俱乐部），在当时超过其他任何国家。但是，自从南安普敦2017年夏天被收购之后，没有其他顶级联赛俱乐部被中国投资者收归囊中。

过去两年外国收购减少

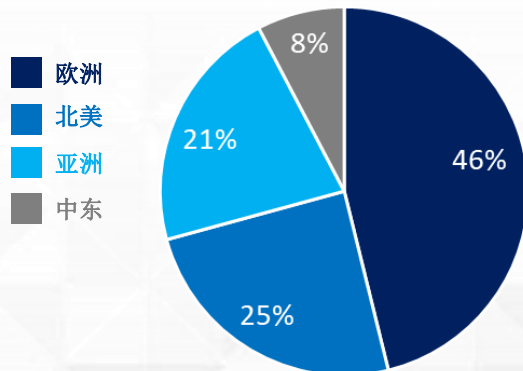
2018年至2019年9月，外国投资者仅收购了9个顶级联赛俱乐部。相比之下，2016年和2017年，外国所有者分别收购了11家和8家俱乐部。除了外国收购总数下降之外，外国所有者的来源也发生了变化，最近十二次外国收购共有来自八个国家的投资者参与（美国投资者收购了其中四个俱乐部）。

英格兰对外国的少数股权投资者具有吸引力

除了左图所示的外国俱乐部所有者外，还有45名外国人获得了欧洲顶级联赛俱乐部的少数股权。这些股东分布在22个不同的联赛，分别来自20个国家。英超联赛是对国外少数股权投资者而言最有吸引力的联赛，有七个俱乐部的10%至49%的少数股权是由外国投资者持有的。



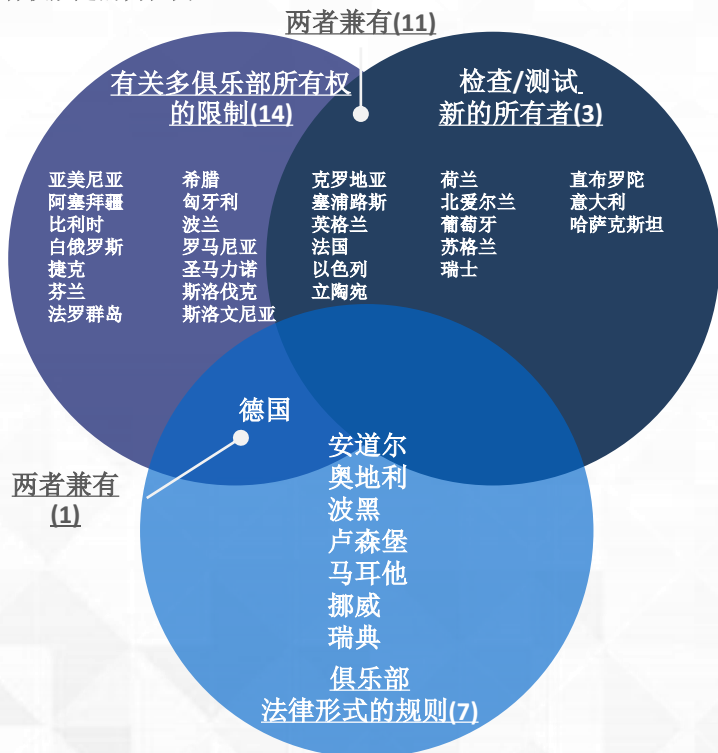
当前外籍所有者的来源



2019/20赛季，36个国家对俱乐部所有权规定了限制

对俱乐部所有权的限制有多种形式。本页旨在概述俱乐部及其所有者需遵守的各种特殊要求（即俱乐部组成私营公司必须遵守的标准国内财务报告或上市程序以外的要求）。

所有权规定的简化图



所有国家中几乎一半对一方拥有多家俱乐部加以限制

在同一国家/联赛内限制一方拥有多家俱乐部，在整个欧洲都很常见。大多数国家完全禁止一方拥有多家俱乐部，但个别国家（例如芬兰和葡萄牙）采用较为宽松的限制，规定一方在第二家俱乐部持有的股份不得超过10%。

14个国家对新的俱乐部所有者进行检查和测试

目前，所有国家中几乎有四分之一都设有某种检查或测试，新的所有者必须通过这些检查或测试，才能接管足球俱乐部。这些国家中的绝大多数采用某种“合适人选测试”和/或要求提供资金证明。

八个国家对顶级联赛俱乐部的法律形式有规定

有八个国家制定了规定俱乐部法律形式和/或结构的国内法规。德国的“50+1”规则可能是此类规则中最广为人知的规则，但其他七个国家也对俱乐部的法律形式（限制私人所有权）有规定。

19个国家对俱乐部所有权没有任何限制

左边的维恩图中未显示的19个国家尚未报告任何此类规则或限制。但是，丹麦和格鲁吉亚都表示有意考虑在不久的将来为新所有者推出测试和其他措施。

第07章

俱乐部营收

欧洲足球是全球成功的典范，其俱乐部营收连续20年增长就突显了这一点。本章将详细分析不同营收来源的趋势，并重点介绍联赛和俱乐部之间的收入差异。

俱乐部营收要点

210亿欧元



顶级联赛俱乐部在2018财年的总合并营收为210亿欧元，较2017财年增长5%。

49%



排名前30位的俱乐部的总营收超过100亿欧元，占有所有顶级联赛俱乐部营收的49%。

40%



2018财年国内电视转播营收占总体营收增长的比例。

+8%



2018财年门票收入增长，创下十年来的最高纪录。

欧洲俱乐部的营收存在巨大差距

各国顶级联赛俱乐部平均营收



欧洲存在极端差距

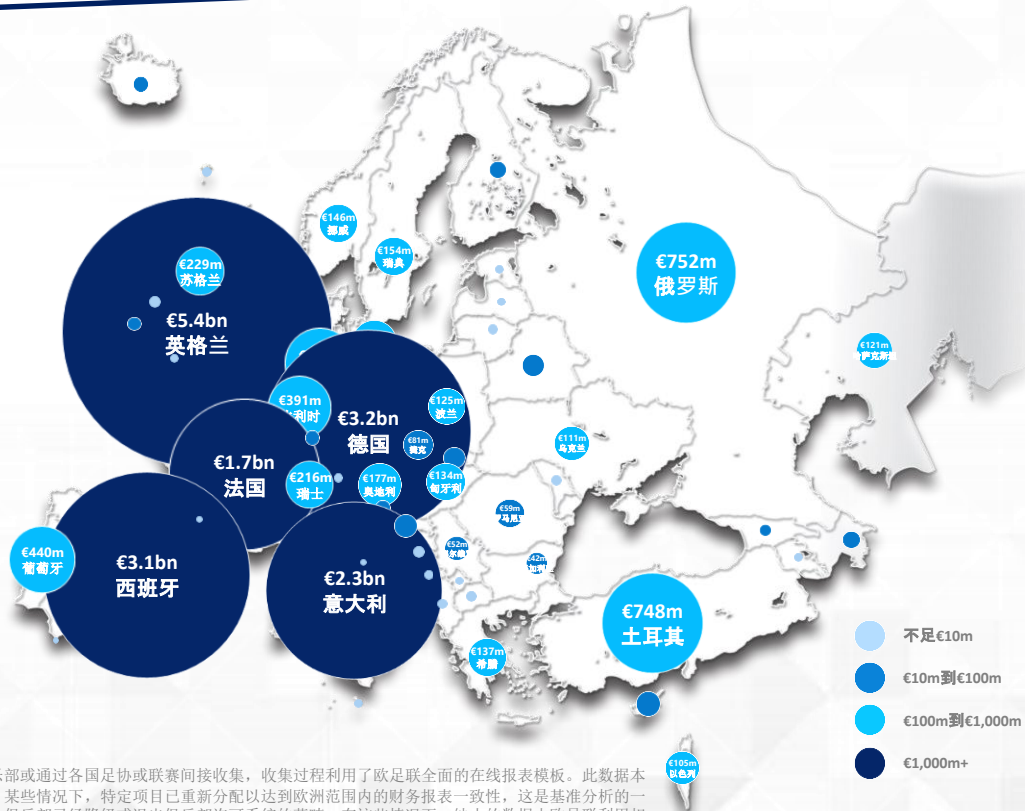
欧洲各项顶级联赛俱乐部创收能力差异显著；英格兰俱乐部平均营收2.72亿欧元，总计54亿欧元；而在圣马力诺，15家俱乐部平均营收刚过17万欧元，总计260万欧元（比英格兰少了2,000多倍）。

英超联赛的营收额超过倒数50个国家的总和

英格兰的20家顶级俱乐部报告的2018年营收超过了倒数50个国家的全部617个俱乐部的总和（见右图）。从历史上看，这些国家/地区共有20家不同的俱乐部曾捧起过足联的奖杯。



2018年联赛总营收

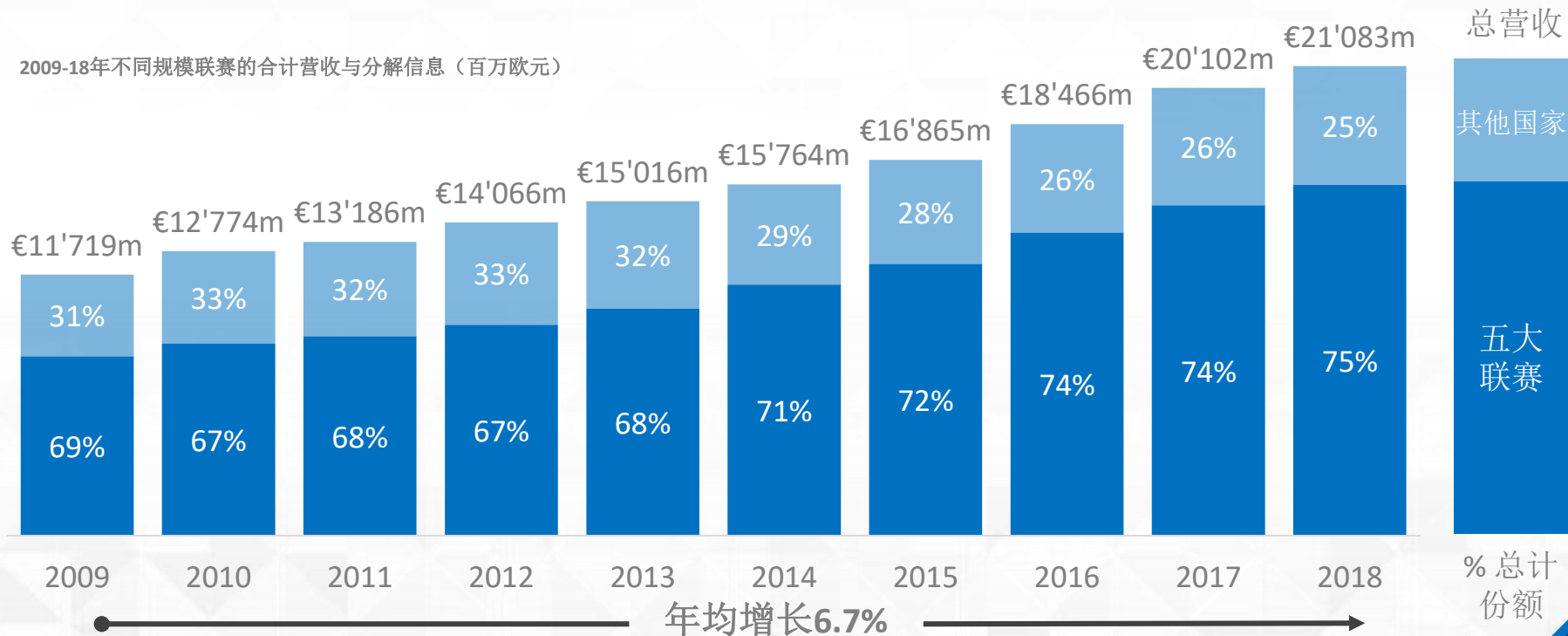


* 此报告中陈述和分析的财务数据均为直接收集自俱乐部或通过各国足协或联赛间接收集，收集过程利用了欧足联全面的在线报表模板。此数据本身来自自由由独立外部审计单位验证后的官方财务报表。某些情况下，特定项目已重新分配以达到欧洲范围内的财务报表一致性，这是基准分析的一个重要要求。个别情况下，数据无法获得，通常是因为俱乐部已经降级或退出俱乐部许可系统的范畴。在这些情况下，缺少的数据由欧足联利用相关俱乐部上一年度的数据加以模拟，如代表性不足，则从同一联赛中境况相似的俱乐部的数据进行推算。模拟的数据在数值上占总数据的不到1%。

俱乐部营收持续增长，其中英格兰俱乐部的份额上升了5个百分点

顶级联赛俱乐部的营收在过去十年中增长了80%，从2009年的117.19亿欧元增长到2018年的210.83亿欧元。如下图所示，五大联赛（英格兰、西班牙、德国、意大利和法国）产生的总营收百分比从69%上升到75%，达到了有史以来的最高水平。这在很大程度上损害了前十名之外的国家的利益，这些国家所占的份额从16%降至12%。

2009-18年不同规模联赛的合计营收与分解信息（百万欧元）



2009-18财年期间，电视转播、欧足联赛事、赞助商和商业来源的长期营收增长强劲

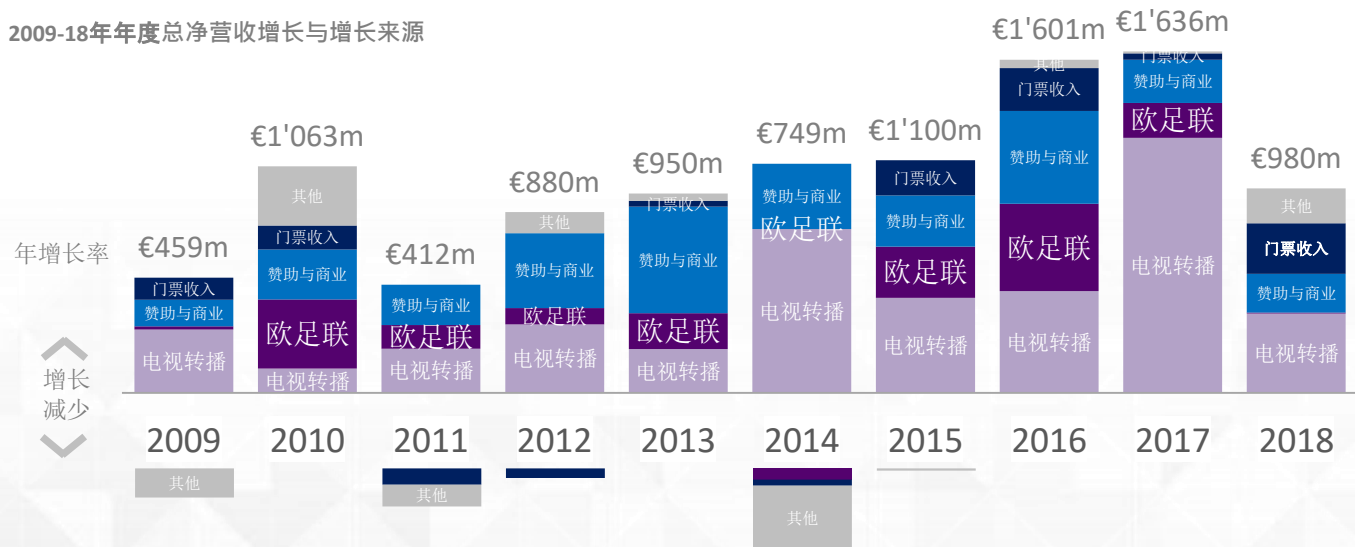
过去十年每年平均增长约10亿欧元

2018财年共录得9.8亿欧元的营收增长，与过去十年来欧洲顶级联赛俱乐部的年均增长保持一致。在过去十年中，欧洲俱乐部总营收增长了80%。

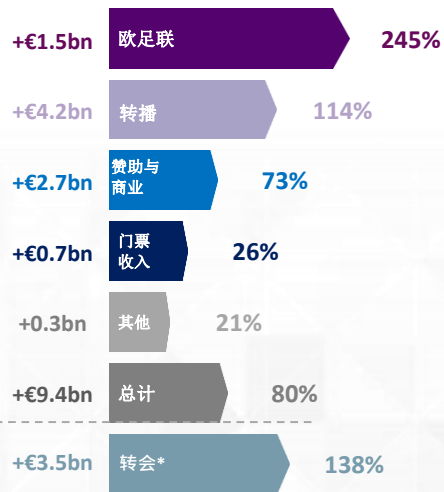
电视转播带动了大部分营收增长

多年来，俱乐部的营收结构发生了变化，门票收入和其他收入（主要是捐赠、拨款和一次性收入）的增长速度较慢。欧足联奖金是占比增长最快的营收来源，其次是总转会收入（不包括在营收中，但在财务报告中单独分析）和电视转播营收。电视转播直接创造了42亿欧元的营收增长，并为欧足联赛事带来了额外的15亿欧元营收增长。

2009-18年年度总净营收增长与增长来源



2009-18年各营收流的总计金额和增长百分比 (全部55个国家)

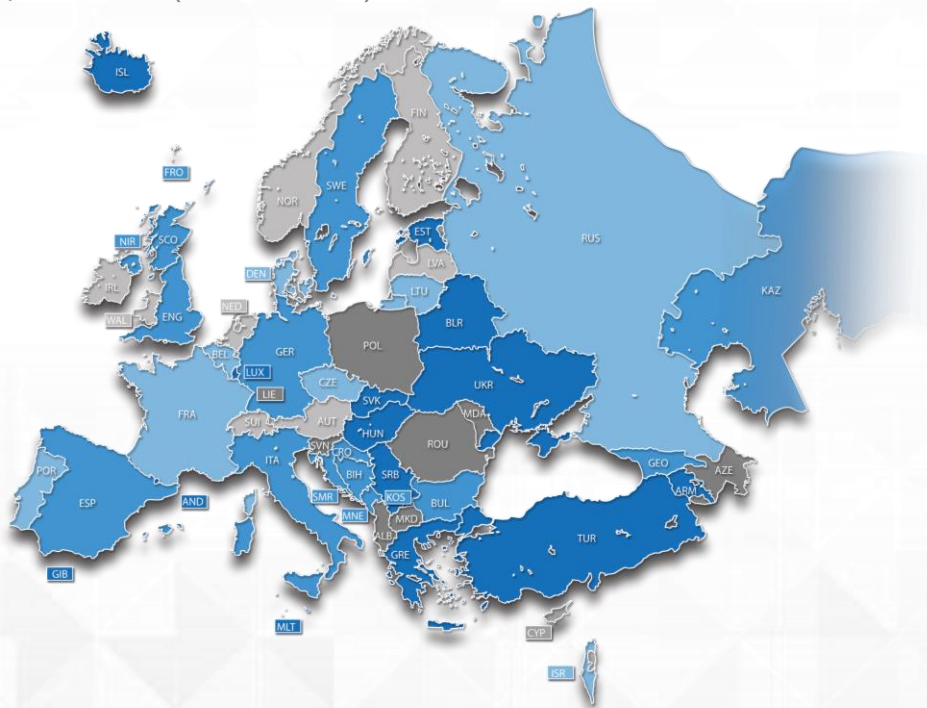


年均增长9.83亿欧元

*应当注意，营收不包括转会收入，但此处包含了增长收益。在这种情况下，转会收入是总转会收益，在俱乐部账户中单独报告，并在本报告的第九章中进一步分析。

29个欧洲国家报告称，2018年的营收增长强劲，超过5%

2018年营收同比增长（以当地货币计算）*



增长超过15%	15x
增长5%到15%	14x
增长不到5%	9x
下降不到5%	8x
减少5%到15%	1x
下降超过15%	8x

欧洲普遍取得持续增长

2018年共有38个国家的营收实现了增长，这低于2017年43个国家的记录。总的来说，有15个国家的营收增长幅度超过15%；还有14个国家的营收增长幅度在5%至15%之间；有9个国家的营收增长不到5%。

参加欧足联赛事会严重影响中等收入联赛的营收

尽管欧洲俱乐部的总营收持续增长，但特定国家的发展情况自然更加多样化。对于中等收入联赛，一个俱乐部失去欧足联俱乐部比赛小组赛资格就可能产生重大影响。营收下降超过15%的所有8个国家都是这种情况。

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

营收增长集中在前20个俱乐部

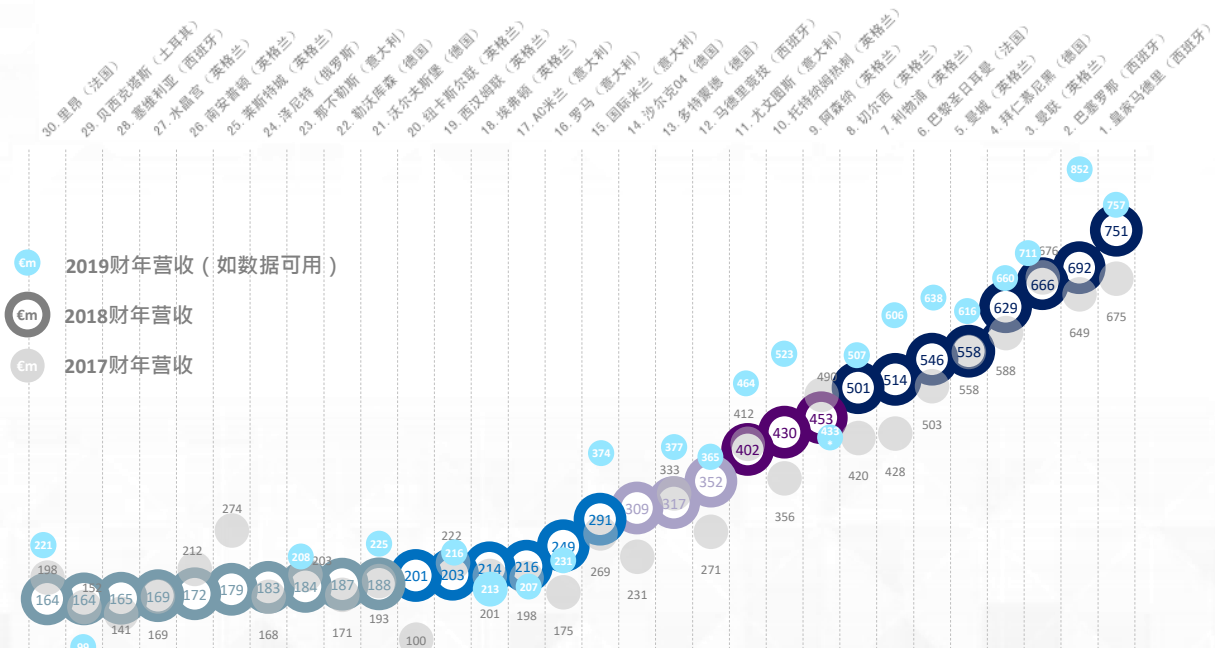
30个最大的俱乐部报告的平均营收增长是所有顶级联赛俱乐部平均水平的三倍。但是，实际增长仍集中在排名前20位的俱乐部，排在21-30名的俱乐部的平均营收都出现下降（主要是由于欧足联付款减少）。

营收排名前30位的俱乐部

排名	俱乐部	国家	18财年	年同比增长	增长率(欧元)	增长率(当地货币)
1	皇家马德里	西班牙	€751m	€76m	11%	11%
2	巴塞罗那	西班牙	€692m	€42m	6%	6%
3	曼联	英格兰	€666m	-€10m	-2%	2%
4	拜仁慕尼黑	德国	€629m	€41m	7%	7%
5	曼城	英格兰	€558m	€0m	0%	3%
6	巴黎圣日耳曼	法国	€546m	€43m	9%	9%
7	利物浦	英格兰	€514m	€86m	20%	25%
8	切尔西	英格兰	€501m	€80m	19%	23%
9	阿森纳	英格兰	€453m	-€37m	-8%	-4%
10	托特纳姆热刺	英格兰	€430m	€73m	21%	24%
11	尤文图斯	意大利	€402m	-€9m	-2%	-2%
12	马德里竞技	西班牙	€352m	€80m	30%	30%
13	多特蒙德	德国	€317m	-€15m	-5%	-5%
14	沙尔克04	德国	€309m	€77m	33%	33%
15	国际米兰	意大利	€291m	€22m	8%	8%
16	罗马	意大利	€249m	€74m	42%	42%
17	AC米兰	意大利	€216m	€18m	9%	9%
18	埃弗顿	英格兰	€214m	€12m	6%	10%
19	西汉姆联	英格兰	€203m	-€18m	-8%	-5%
20	纽卡斯尔联	英格兰	€201m	€102m	102%	108%
21	沃尔夫斯堡	德国	€188m	-€5m	-2%	-2%
22	勒沃库森	德国	€187m	€16m	10%	10%
23	那不勒斯	意大利	€184m	-€19m	-9%	-9%
24	泽尼特	俄罗斯	€183m	€15m	9%	22%
25	莱斯特城	英格兰	€179m	-€94m	-34%	-32%
26	南安普顿	英格兰	€172m	-€40m	-19%	-16%
27	水晶宫	英格兰	€169m	€0m	0%	3%
28	塞维利亚	西班牙	€165m	€24m	17%	17%
29	贝西克塔斯	土耳其	€164m	€12m	8%	34%
30	里昂	法国	€164m	-€34m	-17%	-17%
1-30	平均		€342m	€21m	9%	12%
1-30	合计		€10,249m	€615m	6%	16%

+€396m

+€343m



排名前30的俱乐部中有10家营收下降

即使是顶级俱乐部也会受到波动的影响，前30名俱乐部中有10家报告营收下降。排名11-20的俱乐部的平均增长率比前十名（分别为14%和7%）高得多，这归因于最近升级的纽卡斯尔联队再度上榜。

前30家俱乐部几乎占有所有营收的一半

前30大俱乐部的总营收在2018年达到102亿欧元，增长7%，占该年度所有顶级联赛俱乐部收入的49%（高于2017年的48%）。前30家俱乐部中抽取的22家俱乐部在2019年的营收增长率为8%。

* 阿森纳的2019年营收是基于阿森纳账户的估算值。



2018财年国内电视转播营收 收占总体营收增长的40%

电视转播营收增长连续两年创纪录的强劲势头

继2017财年国内转播营收录得有史以来最大增幅之后，电视转播收入又在2018财年增加了3.8亿欧元（同比增长5%）。2017/18赛季是德甲联赛升级国内转播权周期的第一年，为这一增长贡献了70%（2.65亿欧元）。国内电视转播营收仍然是俱乐部营收的最大来源，占有所有收入的37%，占来自欧足联的营收的较大部分。

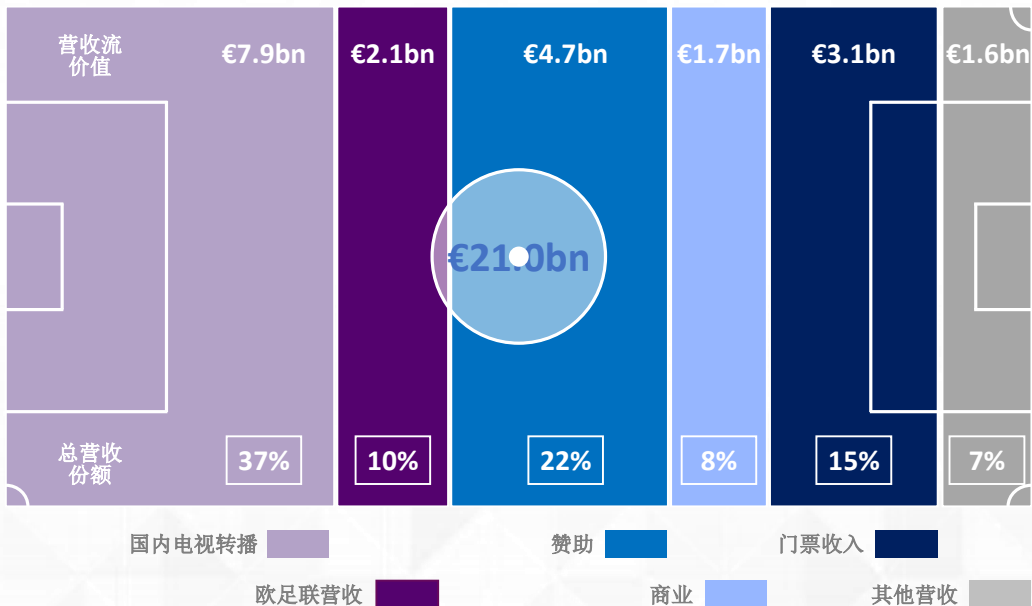
欧足联总营收无变化

由于转播权处于周期中，因此2018财年来自欧足联的总营收保持不变，为21亿欧元。俱乐部收到的欧足联奖金的金额变化反映了它们的赛事成绩，其中英格兰俱乐部在2018财年收到的金额增加3900万欧元，西班牙俱乐部收到的金额减少4400万欧元。

货币变动影响增长数字

本节提供两种不同增长率的详细信息。利用以欧元计算的数字，可以对各个联赛和俱乐部进行对比，而以本国货币计算的数字则可以显示每个国家或俱乐部的潜在趋势。以欧元和当地货币表示的增长率之间的差异反映了欧元对相关当地货币的升值或贬值。

2018年营收来源细分信息



门票收入和商业营收 强劲增长

强劲的商业增长

以当地货币计，商业营收强劲增长了10%，以欧元计算则增长了8%。今年，商业营收转移集中，排名前十的联赛发生的变化占55%：西班牙和法国增长幅度最大（合计1.07亿欧元），而俄罗斯是唯一一个商业营收下降超过1000万欧元的国家。

门票增长非常迅猛

以当地货币计算，2018年门票收入增加了10%，而上一年为5%。这是十年来门票收入增长幅度最大的一次，但这部分的增长集中在部分俱乐部，其中30个俱乐部占了增长的大多数。其他俱乐部的门票收入各有升降，约五五开。俱乐部在球场上的表现会严重影响门票收入，因为糟糕的表现意味着杯赛赛事缩水和平均观众人数降低，对于发放季票数量占比较小的俱乐部而言尤其如此。

赞助增长疲软

相比之下，俱乐部赞助营收以当地货币计仅增长了4%（以欧元计算为1%），部分原因是关联方赞助营收较低。

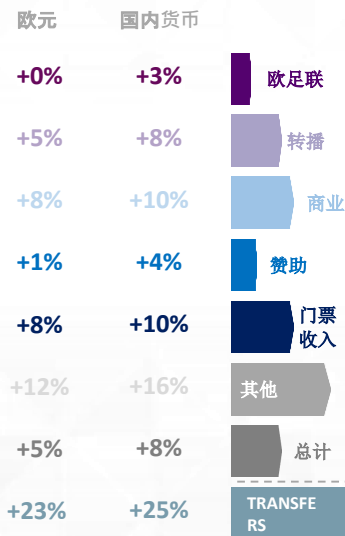
“其他”营收稳定增长

以当地货币计算，“其他”营收在2018年增长了16%，这主要归功于超出常规水平的营收，而补贴或关联方捐款在2018年保持稳定，约为6亿欧元。

俱乐部营收中不包括转会

需注意，营收不包括转会收入，后者作为资产出售利润在俱乐部的账目中单独报告。作为参考信息，俱乐部在2018年报告了60亿欧元的转会总收入，占总营收的29%，比上年增长25%。在过去五年，转会收入翻了一番以上，反映了转会市场的价格上涨，第9章对此进行了进一步分析。

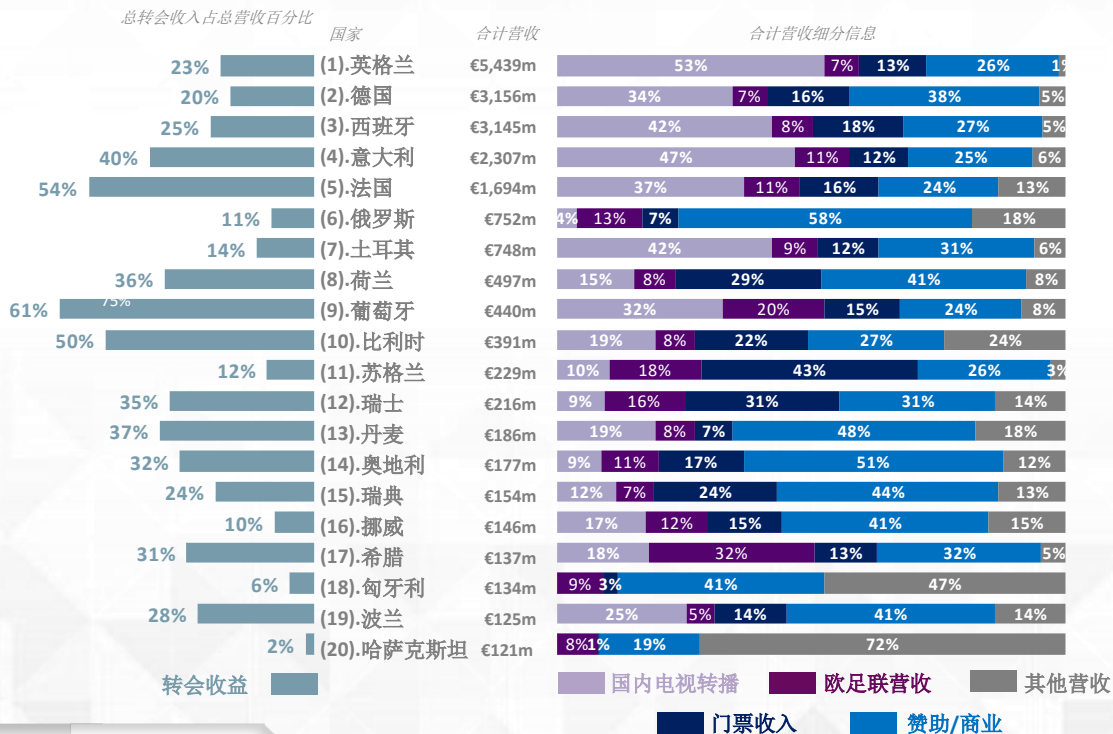
同比增长百分比



各联赛的营收来源大相径庭

下图按收入来源细分了20个总营收超过1.2亿欧元国家的营收情况。转会收入已添加到左侧以提供参考信息，但未包括在营收中。

20个俱乐部总营收超过1.2亿欧元国家的营收流和转会收入



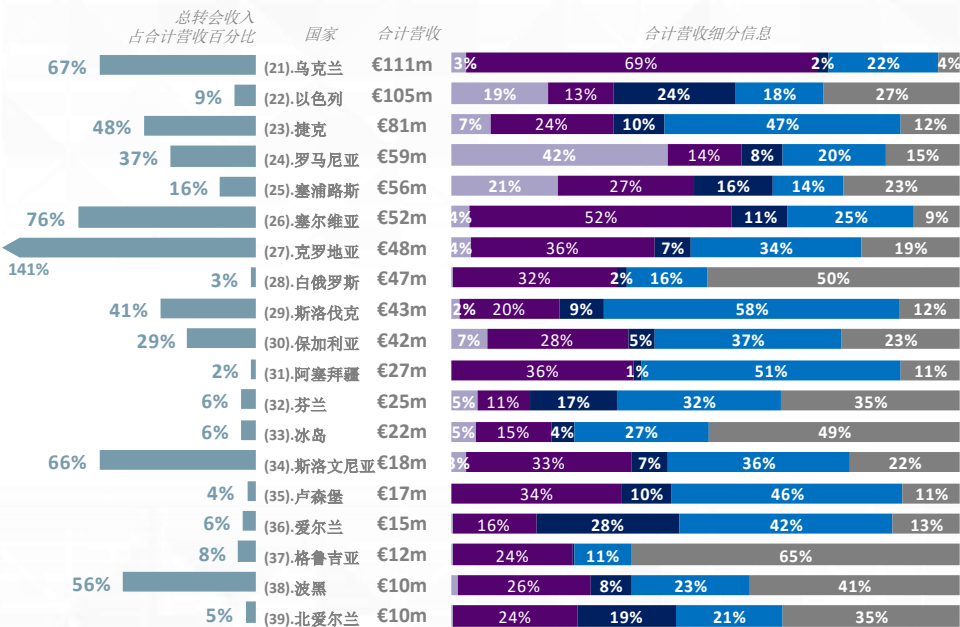
各国差异巨大

此图清楚地显示了各种营收流的相对重要性的显著差异。在英格兰，大部分营收来自电视转播；在俄罗斯和奥地利，赞助和商业活动贡献了大部分营收；在哈萨克斯坦，则来自其他来源（通常是拨款、捐赠或补贴）。

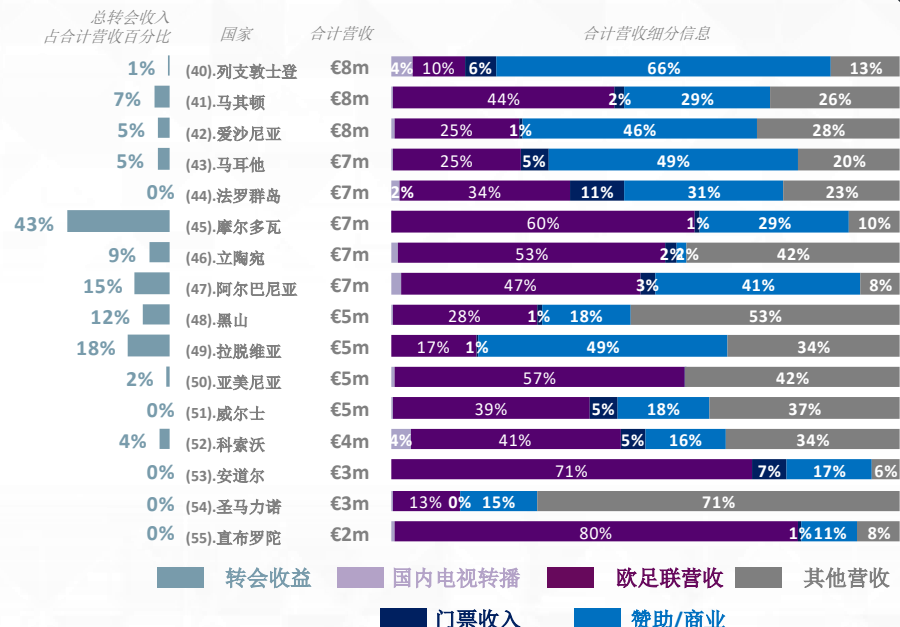
在法国、葡萄牙、比利时和乌克兰，相对于其他营收，转会收入非常重要

图表还清楚地显示了转会收入的重要性，法国、葡萄牙和比利时的2018年总转会收入相当于总营收的50%及以上。话虽如此，总转会收入与净转会收益有很大的不同（后者同时考虑了球员的购买和出售）。葡萄牙、比利时和乌克兰的净收益在2018年分别相当于总营收的18%、12%和26%，而法国俱乐部则录得净支出。

俱乐部总营收在1000万到1.2亿欧元的19个国家的营收流和转会收入



俱乐部总营收不到1000万欧元的16个国家的营收流和转会收入



前20位之外的联赛中只有3个联赛的电视转播收入超过了营收的10%

与前20大联赛中大多数联赛相反的是，来自电视转播合约的营收对中等收入联赛的贡献度有限，对于低收入联赛几乎没有影响。只有以色列、罗马尼亚和塞浦路斯的俱乐部从国内电视转播交易中获得了10%以上的营收。

转会收入是某些培养人才的联赛收入的关键部分

相对于总营收而言，克罗地亚俱乐部(141%)和塞尔维亚俱乐部(76%)的转会收入最高。然而，人才培养和转会收入的财务重要性在中等收入和低收入联赛中差异很大。

中低收入俱乐部依赖捐款和其他类型的收入

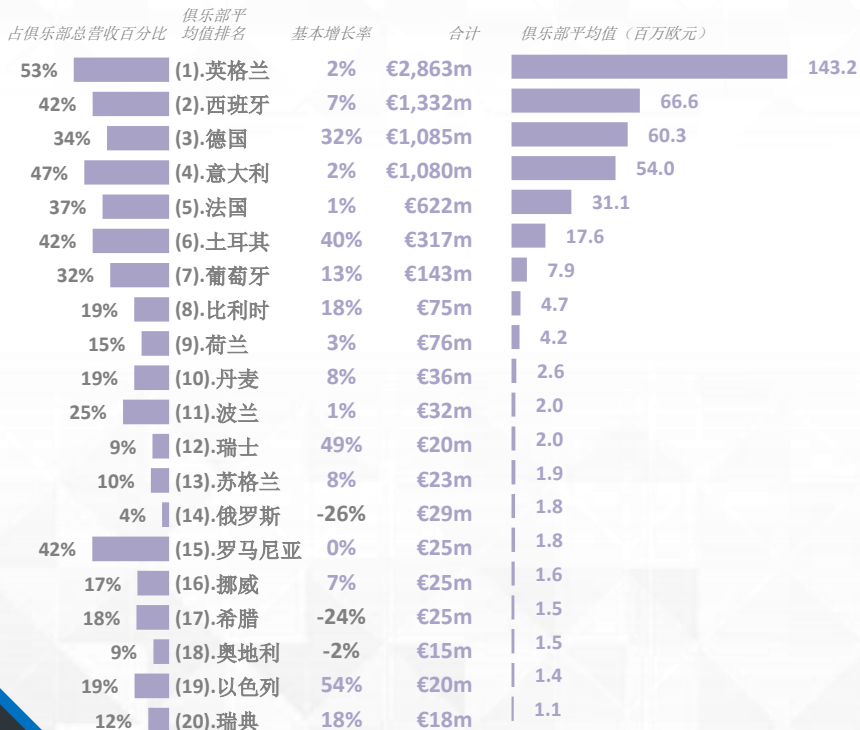
“其他”营收包含许多项目，捐款和拨款最为常见。此项营收占比相对较高，说明许多营收在中下游水平的联赛存在俱乐部财务危险。

欧足联营收对中低收入联赛俱乐部至关重要

来自欧足联俱乐部赛事的营收对于大多数中低收入联赛的俱乐部而言非常重要。在排名后35位的国家中，有16个国家的欧足联付款占总营收的三分之一或更多。

电视转播贡献了俱乐部营收的4%至54%，具体取决于联赛

俱乐部平均电视转播营收排名前20位的联赛



下表概述了俱乐部来自在欧洲主要市场上转播国内足球比赛的营收。本页显示了净营收。净营收通常不包括制作和/或经纪人费用、与二级联赛俱乐部的收入分成、降级的俱乐部的降落伞付款和/或其他青训培养费。第72页探讨了“总”转播权价值的概述。

英超联赛的电视转播营收大致保持不变

当前的英超电视转播权周期（在2017财年使英格兰俱乐部与竞争对手进一步拉开距离）在2018财年尚处于第二年。电视转播现在占英超所有俱乐部营收的53%（欧洲最高水平），其次是意大利(47%)、西班牙和土耳其（各占42%）。由于英镑贬值，若以欧元计，英超联赛2018财年电视转播营收略有下降（下降2%），也是十多年来的首次下降。但是，以绝对值计算，英格兰俱乐部的电视转播营收仍然远远高于其他大多数俱乐部的电视转播营收。

新的国内周期推动德国和土耳其的强劲增长

2018年，德国俱乐部报告表示与新的国内电视转播交易第一年相比出现大幅增长(32%)，因此，它们在整体上超过了意甲俱乐部，并在平均水平上接近西甲俱乐部（但新的西甲和意甲俱乐部的交易自2019年起生效）。同时，由于新的电视转播周期，土耳其电视转播营收（按里拉计算）增长了40%，这进一步巩固了其在欧洲联赛中第六大电视转播交易的地位。

新的电视转播周期增加了瑞士和比利时的营收；俄罗斯和奥地利也将取得增长

新电视转播权周期的开始导致2018年比利时和瑞士的营收实现强劲的两位数增长，而挪威和苏格兰俱乐部的营收也有所增长（尽管幅度较小）。由于新电视转播周期带来的显著增长，预计公布2019年数据时，奥地利和俄罗斯俱乐部的名次有望攀升。

财力最为不足的400个俱乐部的电视转播营收达不到英超联赛平均水平的25%

尽管转播营收成为许多较大市场中的最大营收流，但罗马尼亚(42%)和塞浦路斯(21%)是排名前20位之外的唯一两个转播营收占俱乐部收入10%以上的联赛。为了进一步说明规模差异，20大联赛以外的所有400个俱乐部的国内电视转播总营收不到英超联赛俱乐部平均水平的四分之一。

英超联赛的电视转播霸主地位仍未撼动

英格兰俱乐部主导前20名榜单

英格兰俱乐部占据了转播营收前20强名单中的17个席位。此外，一家英格兰俱乐部连续第二年直登榜首。过去，皇家马德里、巴塞罗那或尤文图斯这三个俱乐部总是有一个会获得更多的国内电视转播营收。尽管这三家俱乐部仍然在前20名榜单内，但榜单前五名都是英格兰俱乐部。

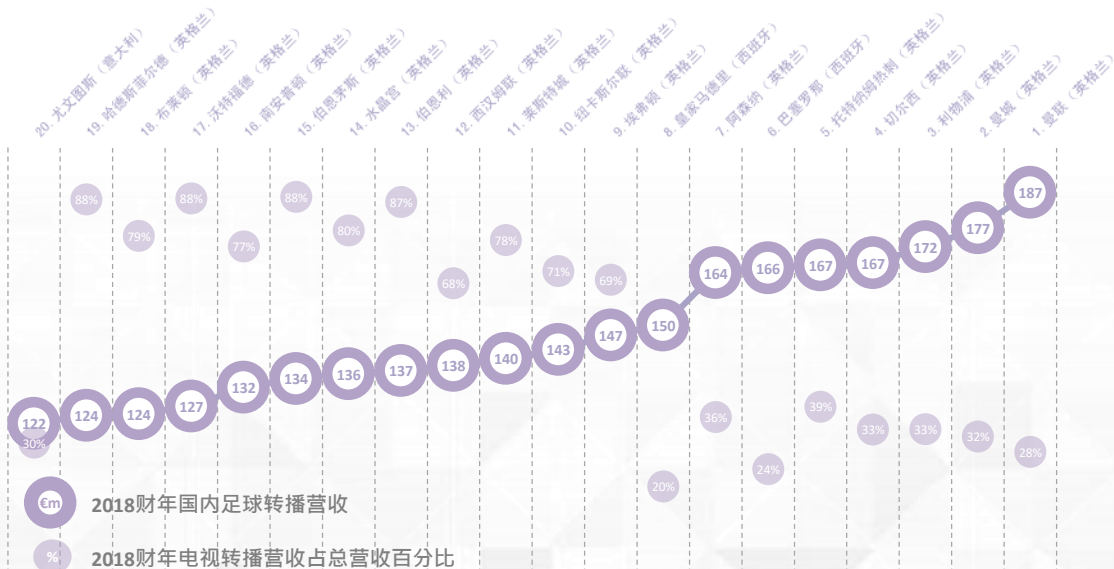
电视转播为七个英超俱乐部带来的收入占总营收的80%或更多

一些英超联赛电视转播收入为等额分配，另一部分取决于比赛成绩和球队入选电视转播的次数，这会导致一些基于表现的同比变化。如下图所示，电视转播资金在许多英超俱乐部的营收组合中占主导地位（对于伯恩茅斯、沃特福德和哈德斯菲尔德而言占总营收的88%）。

图表和表格还显示，对于最富有的“全球”俱乐部来说，电视转播收入仍然非常可观，但重要性要低得多，在皇马(20%)、巴塞罗那(24%)和曼联(28%)的总营收中所占比例均不到30%。

电视转播营收排名前20的俱乐部

排名	俱乐部	国家	18财年	年同比增长百分比	占总营收百分比	联赛平均值的倍数
1	曼联	英格兰	€187m	4%	28%	1.3 x
2	曼城	英格兰	€177m	-2%	32%	1.2 x
3	利物浦	英格兰	€172m	-4%	33%	1.2 x
4	切尔西	英格兰	€167m	-8%	33%	1.2 x
5	托特纳姆热刺	英格兰	€167m	-5%	39%	1.2 x
6	巴塞罗那	西班牙	€166m	8%	24%	2.5 x
7	阿森纳	英格兰	€164m	-2%	36%	1.1 x
8	皇家马德里	西班牙	€150m	5%	20%	2.2 x
9	埃弗顿	英格兰	€147m	-4%	69%	1.0 x
10	纽卡斯尔联	英格兰	€143m	不适用	71%	1.0 x
11	莱斯特城	英格兰	€140m	-1%	78%	1.0 x
12	西汉姆联	英格兰	€138m	-4%	68%	1.0 x
13	伯恩利	英格兰	€137m	12%	87%	1.0 x
14	水晶宫	英格兰	€136m	0%	80%	0.9 x
15	伯恩茅斯	英格兰	€134m	-7%	88%	0.9 x
16	南安普顿	英格兰	€132m	-12%	77%	0.9 x
17	沃特福德	英格兰	€127m	0%	88%	0.9 x
18	布莱顿	英格兰	€124m	不适用	79%	0.9 x
19	哈德斯菲尔德	英格兰	€124m	不适用	88%	0.9 x
20	尤文图斯	意大利	€122m	-1%	30%	2.3 x
1-20	平均		€148m	-1%	57%	
1-20	合计		€2,953m	14%	43%	



趋势是更平均地分配电视转播营收，但联赛之间仍有相当大的差异

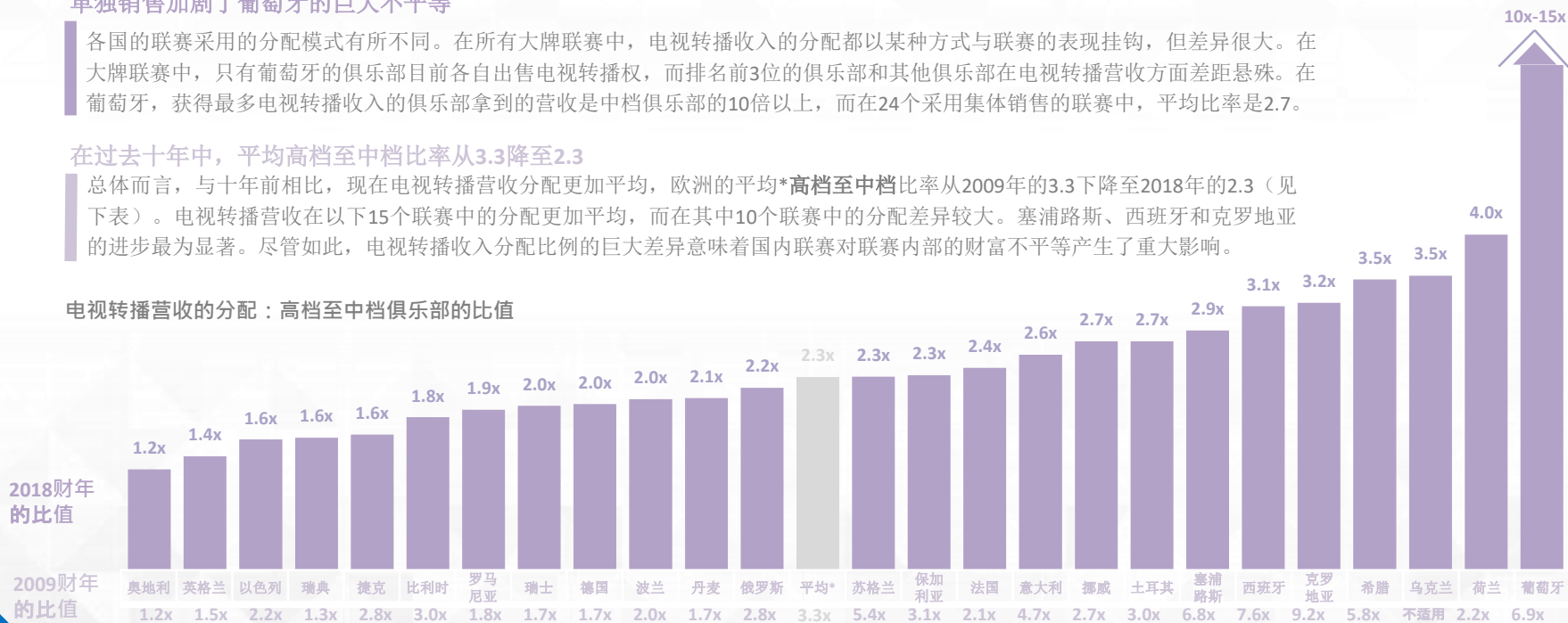
单独销售加剧了葡萄牙的巨大不平等

各国的联赛采用的分配模式有所不同。在所有大牌联赛中，电视转播收入的分配都以某种方式与联赛的表现挂钩，但差异很大。在大牌联赛中，只有葡萄牙的俱乐部目前各自出售电视转播权，而排名前3位的俱乐部和其他俱乐部在电视转播营收方面差距悬殊。在葡萄牙，获得最多电视转播收入的俱乐部拿到的营收是中档俱乐部的10倍以上，而在24个采用集体销售的联赛中，平均比率是2.7。

在过去十年中，平均高档至中档比率从3.3降至2.3

总体而言，与十年前相比，现在电视转播营收分配更加平均，欧洲的平均***高档至中档**比率从2009年的3.3下降至2018年的2.3（见下表）。电视转播营收在以下15个联赛中的分配更加平均，而在其中10个联赛中的分配差异较大。塞浦路斯、西班牙和克罗地亚的进步最为显著。尽管如此，电视转播收入分配比例的巨大差异意味着国内联赛对联赛内部的财富不平等产生了重大影响。

电视转播营收的分配：高档至中档俱乐部的比值





在未来两年内，六大市场中的五个将进行新电视转播交易谈判

下表根据转播权价值和未来发展预期，简要概述了十大国内联赛的转播总费用*估值。其中还包括欧足联赛事转播权周期信息。

电视转播交易概述 (百万欧元)		过往交易				持续的转播权交易				未来转播权交易			持续的19/20和17/18			
国家	地产	转播权 (百万欧元)	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	增长(单位:百万欧元)	增长率%	
英格兰	英超联赛	年总计	1,255	2,256	2,442	2,505	3,643	3,512	3,555	3,602	3,635	3,635	待定	90	3%	
		国内周期 €/£	2,207 / 1,765(3年)		4,048 / 3,273(3年)		7,241 / 5,385(3年)		5,531 / 4,896(3年)							
		国际周期	1,629(3年)		2,916(3years)		4,590(3年)		5,127(3年)							
西班牙	西甲联赛	年总计	845	927	947	862	1,688	1,688	1,808	2,049	2,049	2,049	待定	361	21%	
		国内周期	685		693		713		628		998		998		1'118	
		国际周期	481(3年)		703(3年)		2,070(3年)		4,485(5年)							
意大利	意甲联赛	年总计	967	967	967	1,151	1,151	1,151	1,313	1,313	1,313	1,313	待定	162	14%	
		国内周期	2,532(3年)		2,895(3年)		2'919(3yrs)									
		国际周期	369(3年)		557(3年)		1,020(3年)									
德国	德甲联赛	年总计	444	669	669	794	794	1,335	1,440	1,440	1,440	1,440	待定	105	8%	
		国内周期	1,574(4年)		2,477(4年)		4'640(4年)									
		国际周期	150(3年)		525(3年)		840(3年)									
法国	法甲联赛	年总计	640	640	640	640	771	771	818	818	1,232	1,232	1,232	48	6%	
		国内周期	2,428(4年)		2,952(4年)		4,608(4年)									
		国际周期	国内交易的一部分		480(6年)											
葡萄牙**	葡萄牙超级联赛	年总计	63	65	77	84	119	126	172	198	190	190	190	72	57%	
		国内周期	63		65		77		84		119		126		172	
		国际周期	国内交易的一部分		8		8		8		198		190		190	
土耳其	土超联赛	年总计	259	259	256	328	328	453	453	371	371	371	待定	-82	-18%	
		国内周期	1,033(4年)		655(2年)		906(2年)		1,114(3年)							
		国际周期	国内交易的一部分		国内交易的一部分		国内交易的一部分		国内交易的一部分							
荷兰	荷甲联赛	年总计	46	107	118	118	118	119	119	119	119	119	待定	2	1%	
		国内周期	40		941(9年)		56(4年)									
		国际周期	6		50(4年)											
比利时	比甲联赛	年总计	61	61	75	75	75	83	83	83	83	83	待定	0	0%	
		国内周期	61		225(3年)		249(3年)									
		国际周期	国内交易的一部分													
波兰	波甲联赛	年总计	28	28	26	32	32	32	32	58	58	58	待定	26	84%	
		国内周期	83(3年)		153(5年)		116(2年)									
		国际周期	国内交易的一部分		国内交易的一部分		国内交易的一部分									
欧足联俱乐部赛事	欧足联辖区 全球其他地区	年总计	1,324	1,324	1,324	1,978	1,978	1,978	2,744	2,744	2,744	2,744	待定	766	39%	
		欧足联辖区	1,053(3年)		1,498(3年)		2,067(3年)									
		全球其他地区	271(3年)		480(3年)		677(3年)									

*上表中的数字应视为基准估算。它们基于各个联赛报告的总数据，在某些情况下是根据SportBusiness、体育情报和欧足联信息得出的共识估算。这些数字涵盖了所有主要的电视转播权安排，包括直播比赛、精彩片段、手机剪辑、VOD/按次付费和延迟推送的费用（如果适用）。对转播权周期值应用了交易时的汇率，英超联赛除外，其“每年总计”更多地受到货币波动的影响，应用了与财政年度相关的平均汇率（假设签署交易时有50%担保）。**葡萄牙的转播权不是集体出售的。所有数字均估算了来自各个俱乐部销售的总额。

电视转播交易概述：总营收与净营收

2017/18年度的“年总营收”是“总营收”值，因此自然高于俱乐部报告并在前几页进行分析的“电视转播净营收”。一方面，俱乐部的“净”数据包括来自国内杯赛和友谊赛的电视转播营收，在某些情况下，还包括来自冠名赞助商或商业来源的其他集中分配营收。另一方面，估计的“总”价值通常不包括制作和/或经纪人费用、与二级联赛俱乐部的营收分成、降级的俱乐部的降落伞付款和/或其他青训培养费以及联赛负担的经营性成本。此外，表格还提供了按运动季节细分的数据，而某些财务年度在12月结束的俱乐部的数据包括两个赛季的电视转播营收。

未来两年将洽谈的中期转播权交易

尽管在接下来的三个财年（2019财年至2021财年）中，按欧元计算，英超联赛的转播权预计将保持相对平均的水平，但相对于西班牙、意大利和德国联赛而言，相对于2018财年，它们在2019财年有望获得1-1.6亿欧元的额外收入。

下一年的2019财年报告中增幅最大的将是欧足联转播权价值的增长，每年增加7.5亿欧元，而这些转播权广泛分布于所有联赛的俱乐部中。到2020财年，西班牙俱乐部估计将进一步增加2.4亿欧元，而法国联赛的转播权预计将从2021财年增加超过4亿欧元。

尽管3%的预期增长取决于货币波动和货币对冲的程度，但预计英超国际转播权价值的增加将弥补国内转播权价值的下降。此外，值得注意的是，某些英超联赛国际转播权将首次根据比赛成绩进行分配，而不是根据每个俱乐部的份额分配，这意味着顶级俱乐部的净营收将增加。

电视转播交易概述：国内和国际周期

正如上一页表格中突出显示的那样，五大联赛之外的电视转播权带来的营收往往要少得多。土耳其俱乐部的电视转播权营收排在第六位，但受当地经济放缓和土耳其里拉兑欧元贬值的影响，预计从2020财年起，按欧元计算，这部分营收将减少多达18%。葡萄牙的俱乐部单独出售自己的转播权，预计未来四年的整体电视转播营收将保持稳定。荷甲联赛的情况与此类似，与其他国家相比，该联赛倾向于签订长期协议。在波兰，最近的一项短期交易大幅提升了俱乐部的收入金额，这将在波兰俱乐部2020财年的财务报表中体现出来。

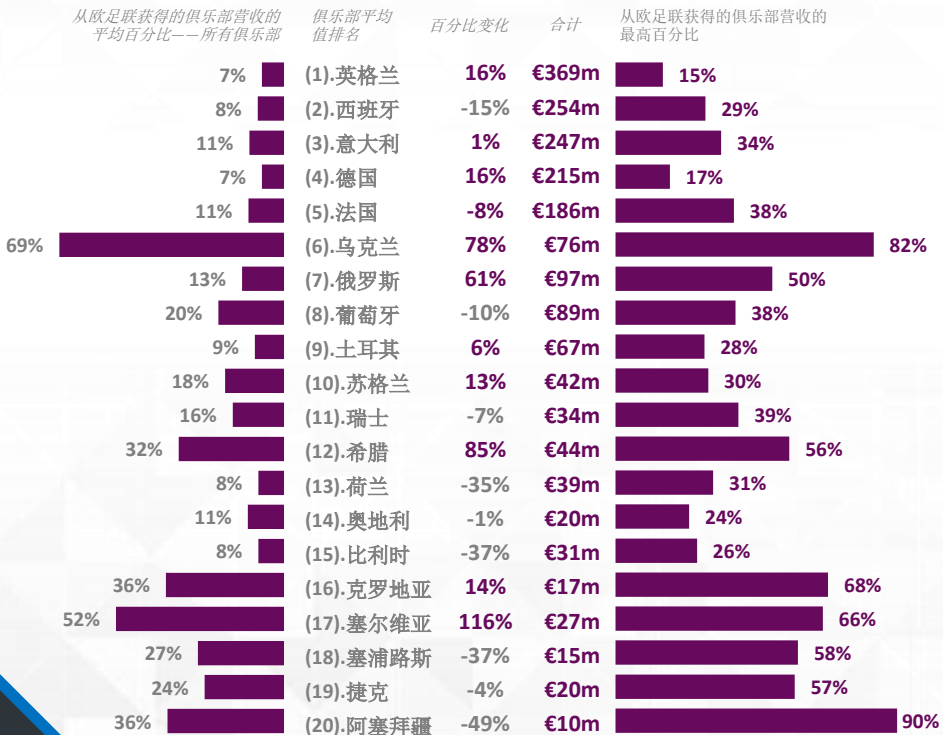
在过去三个周期中，欧足联电视转播权增加了一倍以上

欧足联以三年为周期出售电视转播权。在左表所述的期间内，欧足联俱乐部比赛、欧洲冠军联赛、欧联杯和超级杯的电视转播权增加了一倍以上。这包括稳健的“国内”（欧洲内部）和“国际”（欧洲外部）电视转播权增长，但国际增长率较高，与国内顶级联赛相同。

欧足联营收根据比赛表现而剧烈波动

俱乐部获得的欧足联奖金数额一部分取决于其比赛成绩，另一部分取决于其国内转播商对市场池的贡献。从2018/19赛季开始，计算中还加入了俱乐部的十年排名（包括历史夺冠情况）。

2018年从欧足联获得的俱乐部平均营收排名前20位的联赛*



欧足联营收在2015-18周期结束时大致保持不变

欧足联竞赛权、奖金和支付给非参赛球队的青训培养费按照三年为周期运作，对于大部分财年未处于夏季的西欧大俱乐部，2018财年标志着2015/16-2017/18周期的结束。欧足联2018财年向俱乐部分配的金额总计20.91亿欧元，与上年相比增长500万欧元。在排名前20位的市场中，来自欧足联的营收对俱乐部总营收的贡献率各不相同，如英格兰和德国的俱乐部为总营收的7%，塞尔维亚和乌克兰为50%以上。

在许多财力欠强的联赛中，欧足联营收占俱乐部营收的50%以上

在20大联赛之外，欧足联赛事收入通常在俱乐部总营收中所占的比例更高。相对而言，本周期内资格赛“青训培养费”从欧联杯资格赛第一轮的20万欧元，到欧冠资格赛第三轮的40万欧元不等，这些营收在小俱乐部总营收中的占比要高于大俱乐部在欧冠小组赛阶段获得的奖金所占的比重。这可以从2018财年的数据中看出——欧足联收入在安道尔、亚美尼亚、直布罗陀、立陶宛和摩尔多瓦的俱乐部总营收中占50%以上，尽管这些国家中没有俱乐部进入欧冠或欧联杯小组赛。

自2018/19年度以来各个级别均取得大幅增长

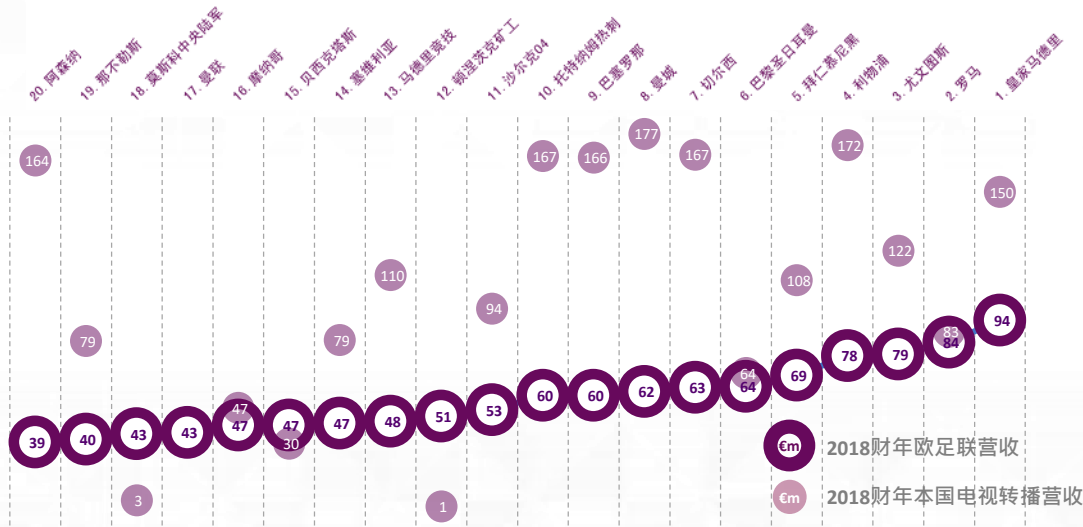
进入新的电视转播权周期之后，各俱乐部在财务报表中报告的欧足联奖金将在19财年大幅增加。参赛者的奖金将大大增加，参加预选赛的俱乐部和未参加欧足联俱乐部比赛的俱乐部的青训培养费也将大大增加。

* 所有数据基于联赛中的所有球队，而不仅仅是所分析财务期间参加欧足联比赛的四到七支球队。这与其他营收流分析一致。在所有情况下，第一栏中的俱乐部都参加了欧冠或欧联杯小组赛。总数包括所有直接营收，如奖金、给参加资格赛的俱乐部的青训培养费，以及（大部分情形中）非参赛俱乐部通过其对应联赛分配到的青训培养费。赞助商和商业伙伴奖励以及门票等间接营收在其他位置列出。在这种情况下，因为所有与欧足联俱乐部比赛有关的付款都以欧元分配，所以百分比变化以欧元而不是当地货币计算。

基于表现的收入：欧足联营收最高的10个俱乐部在2017/18赛季都进入了冠军联赛淘汰赛

欧足联营收排名前20的俱乐部

排名	俱乐部	国家	2018财年欧足联营收	比赛成绩	比较			
					占18财年营收百分比	18财年本国电视转播营收	欧足联与本国电视转播比率	2017财年欧足联营收
1	皇家马德里	西班牙	€94m	欧冠决赛	12%	€150m	0.6x	€90m
2	罗马	意大利	€84m	欧冠半决赛	34%	€83m	1.0x	€28m
3	尤文图斯	意大利	€79m	欧冠四分之一决赛	20%	€122m	0.6x	€112m
4	利物浦	英格兰	€78m	欧冠决赛	15%	€172m	0.5x	€3m
5	拜仁慕尼黑	德国	€69m	欧冠半决赛	11%	€108m	0.6x	€57m
6	巴黎圣日耳曼	法国	€64m	欧冠16强	12%	€64m	1.0x	€58m
7	切尔西	英格兰	€63m	欧冠16强	13%	€167m	0.4x	€7m
8	曼城	英格兰	€62m	欧冠四分之一决赛	11%	€177m	0.3x	€56m
9	巴塞罗那	西班牙	€60m	欧冠四分之一决赛	9%	€166m	0.4x	€61m
10	托特纳姆热刺	英格兰	€60m	欧冠16强	14%	€167m	0.4x	€45m
11	沙尔克04	德国	€53m	欧冠小组赛*	17%	€94m	0.6x	€6m
12	顿涅茨克矿工	乌克兰	€51m	欧冠16强/欧冠小组赛*	72%	€0.7m	74.4x	€29m
13	马德里竞技	西班牙	€48m	欧冠小组赛和欧联杯决赛	14%	€110m	0.4x	€62m
14	塞维利亚	西班牙	€47m	欧冠四分之一决赛	29%	€79m	0.6x	€36m
15	贝西克塔斯	土耳其	€47m	欧冠16强	28%	€30m	1.5x	€40m
16	摩纳哥	法国	€47m	欧冠小组赛	38%	€47m	1.0x	€65m
17	曼联	英格兰	€43m	欧冠16强	6%	€187m	0.2x	€46m
18	莫斯科中央陆军	俄罗斯	€43m	欧联杯16强/欧冠四分之一决赛*	50%	€3m	12.2x	€24m
19	那不勒斯	意大利	€40m	欧冠小组赛和欧联杯32强	22%	€79m	0.5x	€66m
20	阿森纳	英格兰	€39m	欧联杯半决赛	9%	€164m	0.2x	€66m
1-20	平均		€58m			€109m		€48m
1-20	合计		€1,169m		15%	€2,171m	0.5x	€955m



阿森纳获得3900万欧元的欧联杯营收

2017/18赛季欧洲冠军联赛冠军皇家马德里在2018财年欧足联营收榜上位居第一。不出意料，欧足联营收排名前10位的俱乐部全部进入了2017/18欧冠淘汰赛。阿森纳因进入欧联杯半决赛而获得了3,900万欧元，因此在2017/18赛季跻身前20名俱乐部的榜单，这说明了为什么获得欧联杯资格对俱乐部而言具有重大商业意义。

四家俱乐部的欧足联营收比国内电视转播交易的金额更高

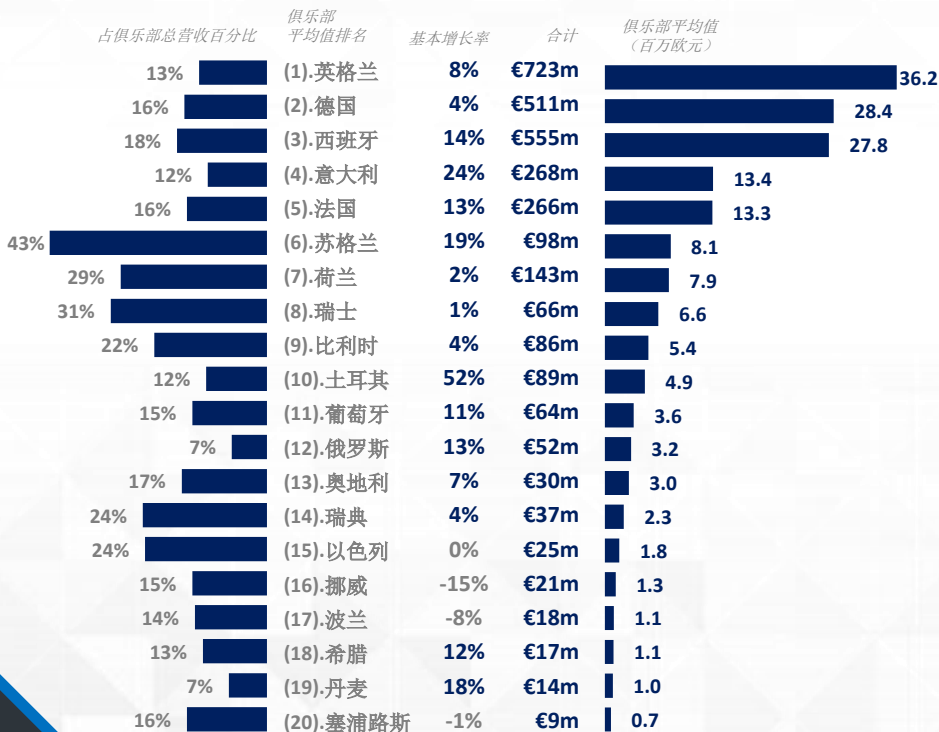
图表中包含了国内足球电视转播营收，以此显示两个营收流对各俱乐部的相对重要性。对于前20强俱乐部，国内电视转播营收大多高于欧足联电视转播营收，但有四家俱乐部从欧足联获得了更多营收，而两个法甲联赛俱乐部（巴黎圣日耳曼和摩纳哥）从两个来源获得的收入相同。这里最极端的例子是顿涅茨克矿工，该俱乐部参加欧冠小组赛和16强比赛的收入是其国内电视转播交易的74倍（国内电视转播交易为它们带来了不到700,000欧元）。

*付款时间和会计确认政策意味着欧足联公布的2017/18赛季奖金不会准确匹配俱乐部财务报表中报告的数额。对于财年末处于夏季的俱乐部，其数额通常大致上相符，只有最终的市场池增长额一般会计入下一年。在本年度欧足联营收排名前20名的俱乐部中，沙尔克04、顿涅茨克矿工和莫斯科中央陆军的财政年度为12月31日截止，所报告的奖金涵盖了2018/19赛季小组赛和2017/18年度欧足联俱乐部赛事下半部分的相关付款。

各联赛分享的门票收入均取得8%的增长

前14个联赛都在2018年报告了增长，欧洲整体门票收入增长8%。英超联赛俱乐部在2018年创造了7.23亿欧元的门票收入，以欧元计算增长4%，以本国货币计算增长8%。

俱乐部平均门票收入排名前20位的联赛



现场观众再次对苏格兰俱乐部的财务状况带来重要影响

门票收入再次对苏格兰的总营收做出了最大贡献(43%)，在参加苏格兰锦标赛三个赛季后，希伯尼安重返顶级联赛，因此2018年门票收入增长了19%。另一方面，丹麦和俄罗斯的门票收入在总营收中仅占7%。

土耳其和意大利增长势头强劲

其他八个国家也报告了两位数的增长率：西班牙、意大利、法国、土耳其、葡萄牙、俄罗斯、希腊和丹麦。其中特别突出的是土耳其俱乐部，它们的门票收入大幅上升，增加了52%（尽管以欧元计算仅为21%），这是由于 (i) İstanbul Başakşehir 凭借良好的赛事成绩带来的巨大涨幅(+158%)以及 (ii) 俱乐部升降级带来的积极影响。同时，意大利的收入增长了24%，这主要归功于三个大牌俱乐部的显著提升：AC米兰(+120%)、罗马(+44%)和国际米兰(+30%)。

排名前20以外的市场

在20大市场以外的许多联赛中，门票产生的营收不到总营收的10%。不过，门票收入仍然是部分北欧国家/地区营收构成中一个相当重要的部分，如芬兰(17%)、北爱尔兰(19%)以及爱尔兰(28%)。

2015-2018年的积极趋势

过去的十年中，尽管欧洲经济环境充满挑战，俱乐部的其他营收流总体上仍在增长，但在全球金融危机之后的2008年至2014年间，门票收入实际上有所下降。过去四个赛季，门票收入稳步恢复，2014年至2018年间，门票收入以每年6%的平均速度增长。但是，整个十年期间，门票收入在总营收中所占的比例有所下降（从2008年的21%下降到2018年的15%）。

20个俱乐部几乎占据了门票收入的半壁江山

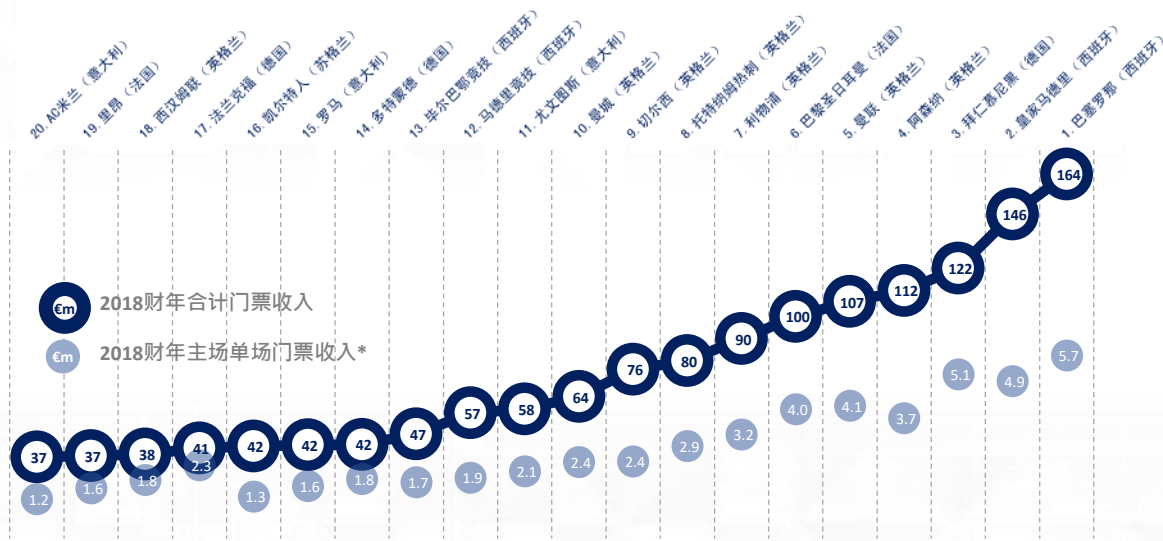
门票收入前20强俱乐部

排名	俱乐部	国家	18财年	年同比增长百分比	占总营收百分比	联赛平均值的倍数	每场比赛估计收入	主场比赛数
1	巴塞罗那	西班牙	€164m	15%	24%	5.9 x	€5.7m	29
2	皇家马德里	西班牙	€146m	3%	19%	5.3 x	€4.9m	30
3	拜仁慕尼黑	德国	€122m	4%	19%	4.3 x	€5.1m	24
4	阿森纳	英格兰	€112m	-5%	25%	3.1 x	€3.7m	30
5	曼联	英格兰	€107m	-11%	16%	2.9 x	€4.1m	26
6	巴黎圣日耳曼	法国	€100m	11%	18%	7.5 x	€4.0m	25
7	利物浦	英格兰	€90m	6%	18%	2.5 x	€3.2m	28
8	托特纳姆热刺	英格兰	€80m	57%	19%	2.2 x	€2.9m	28
9	切尔西	英格兰	€76m	11%	15%	2.1 x	€2.4m	32
10	曼城	英格兰	€64m	6%	11%	1.8 x	€2.4m	27
11	尤文图斯	意大利	€58m	-3%	14%	4.4 x	€2.1m	28
12	马德里竞技	西班牙	€57m	38%	16%	2.0 x	€1.9m	30
13	毕尔巴鄂竞技	西班牙	€47m	31%	35%	1.7 x	€1.7m	27
14	多特蒙德	德国	€42m	-4%	13%	1.5 x	€1.8m	23
15	罗马	意大利	€42m	44%	17%	3.1 x	€1.6m	26
16	凯尔特人	苏格兰	€42m	15%	36%	5.1 x	€1.3m	32
17	法兰克福	德国	€41m	11%	26%	1.4 x	€2.3m	18
18	西汉姆联	英格兰	€38m	-16%	19%	1.1 x	€1.8m	21
19	里昂	法国	€37m	-15%	23%	2.8 x	€1.6m	24
20	AC米兰	意大利	€37m	120%	17%	2.7 x	€1.2m	30
1-20	平均		€75m	16%	20%	3.2 x	€2.8m	27
1-20	合计		€1,501m	8%	19%		€2.8m	538

排名前20位的俱乐部产生的门票收入占有所有顶级联赛门票收入的48%

前20强俱乐部包含七家英格兰俱乐部、四家西班牙俱乐部、三家意大利俱乐部、三家德国俱乐部、两家法国俱乐部和一家苏格兰俱乐部。这20家俱乐部2018财年的门票收入总计为将近15.01亿欧元，占有所有欧洲顶级联赛门票收入的48%。

* 每场比赛门票收入的计算方法为总门票收入除以该财年年份内举办的国内联赛和杯赛正式比赛以及欧足联比赛的场数（即仅主场比赛加决赛）。如果俱乐部也从非正式友谊比赛中获得门票收入，这可能会在一些情形中导致每场比赛营收估算稍有过高。此外，国内联赛和杯赛还有各种营收分享安排，可能增加或减少每场比赛的收入。



五个俱乐部每次主场比赛的门票收入超过400万欧元

六家俱乐部在2018财年的门票收入达到1亿欧元以上，平均每场主场比赛收入在370万欧元至570万欧元之间。*各俱乐部在门票上的创收能力差异显著，排名第4位的阿森纳几乎是排名第11位的尤文图斯的两倍。前20强俱乐部运作大部分都是满负荷或接近于设计容量，因此其未来增长潜力局限在价格提升上。

一些俱乐部增长势头强劲，究其原因，也许是在更广大的球场进行比赛（托特纳姆热刺增加了57%，马德里竞技增加了38%），在欧足联俱乐部赛事中高歌猛进（罗马增加了44%），或是因为比赛成绩反弹而重燃观众的激情（AC米兰增加了120%，但基数较小）。



俱乐部越大牌，门票价格越高

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

比赛观众人均收益排名前30位的俱乐部*（以欧元计算）



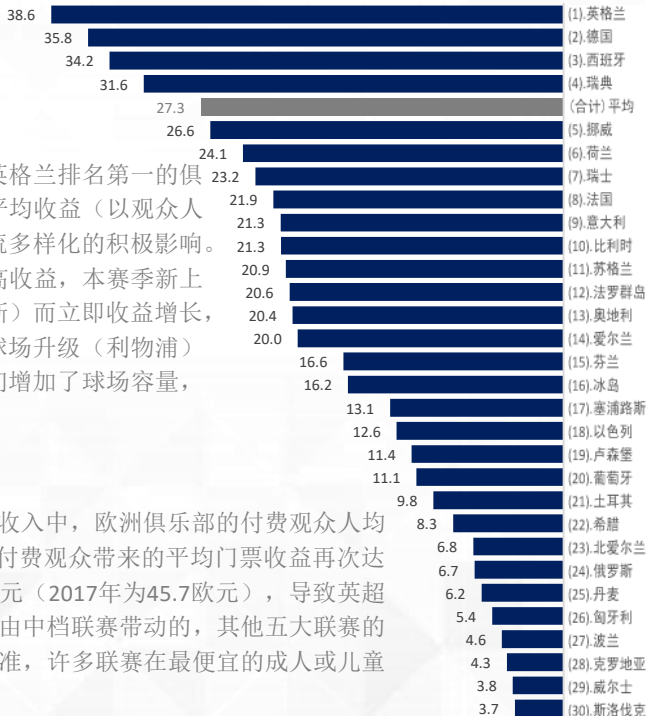
俱乐部受益于球场投资

巴黎圣日耳曼连续第二年获得欧洲最高的球场收益，而英格兰排名第一的俱乐部（切尔西）由于英镑2018年继续疲软而屈居第五。平均收益（以观众人均欧元计）强调了球场开发对增加俱乐部营收和使营收流多样化的积极影响。它反映了常规定价和高价定价的组合。新球场可以带来高收益，本赛季新上榜的一些俱乐部由于最近的球场升级（例如拉斯帕尔马斯）而立即收益增长，就证明了这一点。其他排名靠前的俱乐部也受益于大型球场升级（利物浦）或设施定期升级（皇家马德里和巴黎圣日耳曼）——它们增加了球场容量，提高了高价门票收入。

英格兰俱乐部再次名列榜首

在2018年1.15亿欧元的国内联赛和欧足联俱乐部比赛门票收入中，欧洲俱乐部的付费观众人均贡献27.3欧元，高于2017年的25.8欧元。在英格兰，每位付费观众带来的平均门票收益再次达到最高，但由于英镑贬值，其平均收益2018年降至38.6欧元（2017年为45.7欧元），导致英超联赛和其他联赛之间的差距缩小。欧洲的总增长大部分是由中档联赛带动的，其他五大联赛的平均收益也有所下降。与此同时，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票与最高的招待价格之间存在很大差异。

比赛观众人均收益排名前30的国家*（以欧元计算）

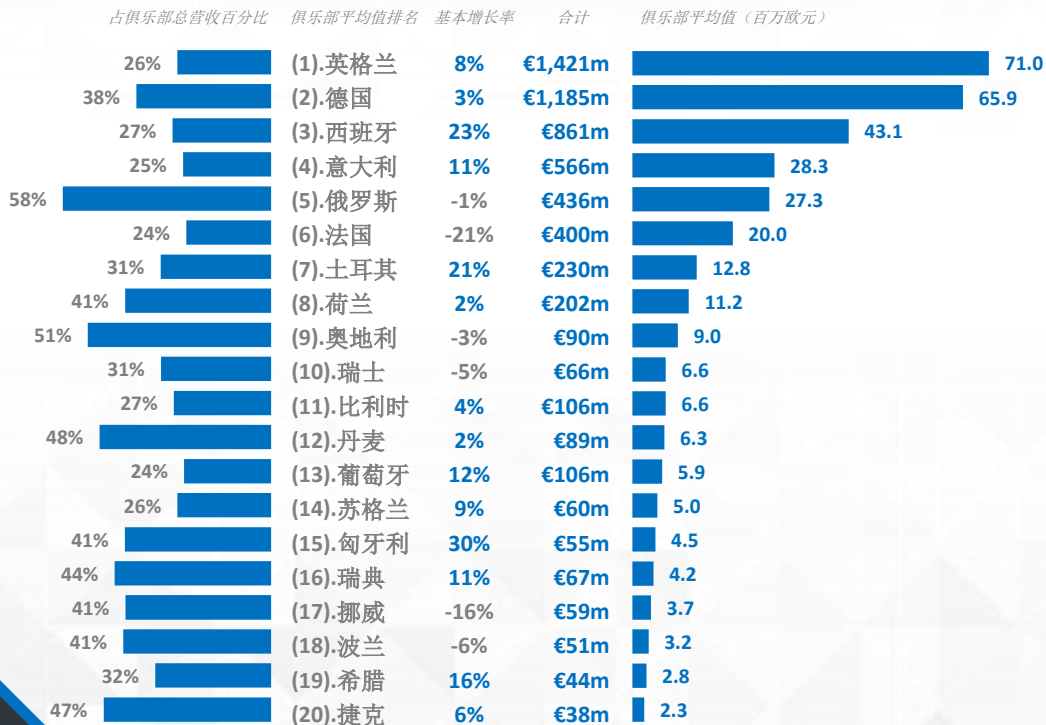


* 平均收益的计算方法为总门票收入除以联赛和欧足联比赛的观众人数。实际“真实”收益涵盖所有比赛和友谊赛，预计会略微降低。为保持一致，未针对杯赛和友谊赛观众人数做出调整，因为无法考虑杯赛观众或排除国内杯赛门票来精确计算收益。尽管欧足联现在要求将门票收入细分为国内比赛和欧足联比赛，但杯赛的单独数字尚无法获得。此外，有时可能无法获取全部欧洲杯赛的详细观众人数信息。在本分析中，假设所有比赛门票收入都归主场俱乐部，并且不在主场和客场俱乐部之间分配，也无需交税。

20大联赛中的14个报告2018年在赞助和商业营收方面取得增长

关于财务两极分化的讨论往往集中在电视转播营收或欧足联奖金的分配上，但俱乐部获取赞助和建立商业合作的差异化能力同等重要。

俱乐部平均赞助和商业营收排名前20位的联赛



38家英格兰和德国俱乐部产生了41%的赞助和商业营收

赞助和商业营收现已达到62亿欧元，一直在保持增长，2018年的20大联赛中有14个报告实现了同比增长（以当地货币计）。英格兰和德国的两个大牌联赛分别录得8%和3%的稳健增长，与上年持平。起点较低的西班牙俱乐部在2018年连续第三年实现两位数增长，而意大利、土耳其、葡萄牙、匈牙利、瑞典和希腊俱乐部也报告了超过10%的同比增长。尽管如此，38家英格兰和德国顶级联赛俱乐部在所有顶级联赛赞助和商业营收中仍占据41%的比重。

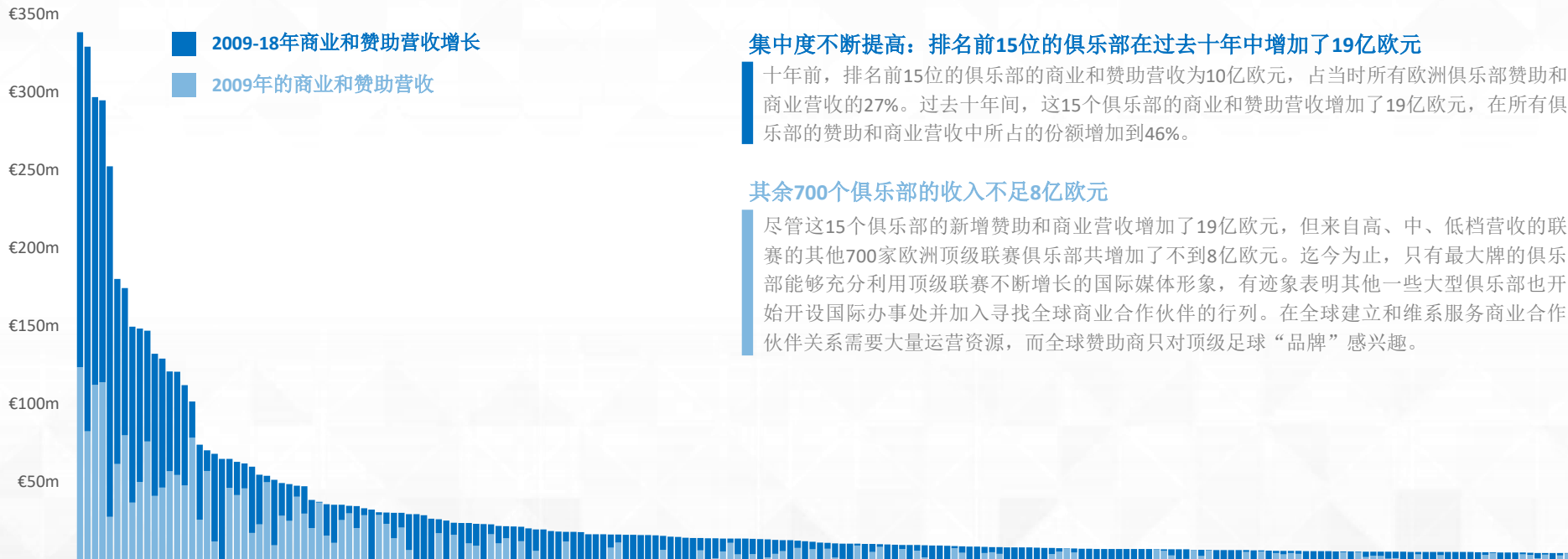
东欧和东南欧有所下降

排名前20以外的联赛境况好坏参半。2018年排名前20以外的35个国家多数（27个）在商业和赞助营收方面有所增加，但有证据表明，东欧和东南欧的情况仍然较为困难，摩尔多瓦、立陶宛、波斯尼亚和黑塞哥维那以及北马其顿均报告商业和赞助营收呈现两位数下降。同时还需要记住，对于仍然依赖捐助者资金的众多俱乐部来说，赞助和捐赠之间的界限越发模糊。在排名前20位的联赛中，赞助和商业营收占俱乐部收入的26%。

营收主要集中在顶级俱乐部

2018年，排名前20位的俱乐部在欧洲2亿欧元的营收增长中贡献了47%。相比之下，这些俱乐部仅产生了所有电视转播营收增长的15%。

排名前15位的俱乐部在总赞助和商业营收中所占的份额在十年内从27%上升到46%



集中度不断提高：排名前15位的俱乐部在过去十年中增加了19亿欧元

十年前，排名前15位的俱乐部的商业和赞助营收为10亿欧元，占当时所有欧洲俱乐部赞助和商业营收的27%。过去十年间，这15个俱乐部的商业和赞助营收增加了19亿欧元，在所有俱乐部的赞助和商业营收中所占的份额增加到46%。

其余700个俱乐部的收入不足8亿欧元

尽管这15个俱乐部的新增赞助和商业营收增加了19亿欧元，但来自高、中、低档营收的联赛的其他700家欧洲顶级联赛俱乐部共增加了不到8亿欧元。迄今为止，只有最大牌的俱乐部能够充分利用顶级联赛不断增长的国际媒体形象，有迹象表明其他一些大型俱乐部也开始开设国际办事处并加入寻找全球商业合作伙伴的行列。在全球建立和维系服务商业合作伙伴关系需要大量运营资源，而全球赞助商只对顶级足球“品牌”感兴趣。

2018年商业与赞助营收
排名前200的俱乐部

第08章

俱乐部薪资

支付给球员和其他雇员的薪水是俱乐部最大的成本构成。在本章中，我们将分析薪资演变的最新趋势，同时全面介绍欧洲20个最富有联赛的俱乐部薪资。



UEFA EUROPA LEAGUE

#EQUALGAME
RESPECT

俱乐部薪资要点

薪资增长

薪资在2018财年增长了9.4%，创下11年来最高的增长率。

15

除20大联赛外，有13个联赛的薪资营收比超过80%，创下新纪录。

11x

在西班牙，大牌俱乐部的薪资是小俱乐部的11倍，而到了英格兰，这个数字是3.6倍。

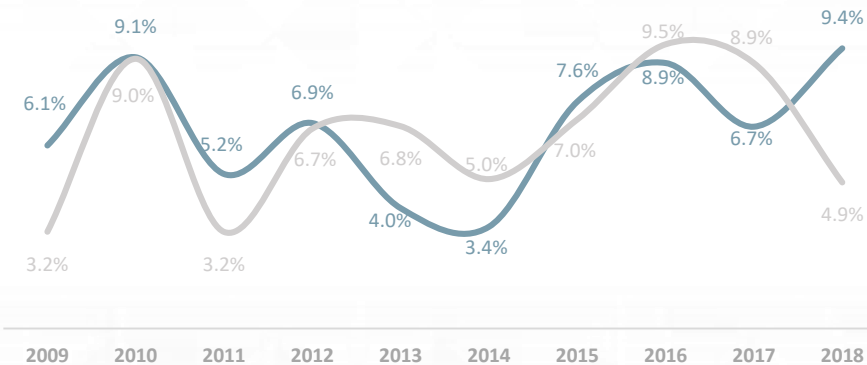
35

35个俱乐部的薪资支出超过1亿欧元，创下新纪录。

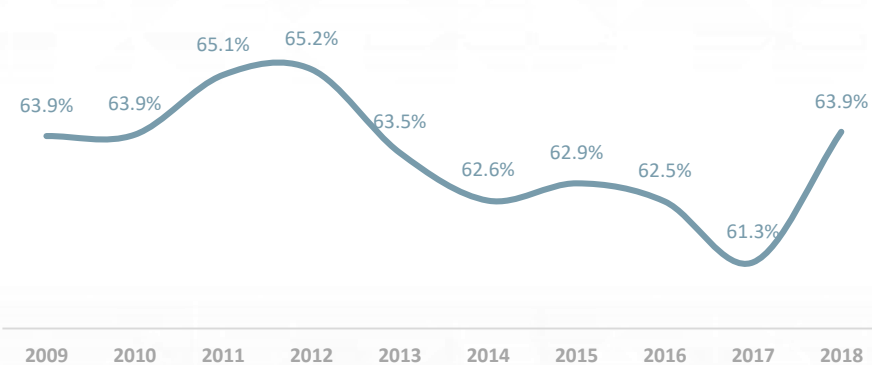
薪资增长非常高，达到9.4%，64%的营收被用于支付薪资

足球俱乐部的薪资（包括球员、技术人员和行政人员）*支出占据营收的较大比重，几乎比其他所有行业都多。薪资控制是俱乐部实现健康可持续财务发展的关键。本节探讨薪资趋势，并分析薪资增长的来源和主要驱动因素。

总营收和薪资的变化情况（年度百分比增长）



薪资支出占俱乐部营收的比例



经过多年来不温不火的营收增长，薪资增长达到历史最高水平

过去六年中，欧洲俱乐部的营收增长速度有四年超过了俱乐部的薪资增长速度，这与2012年之前的趋势明显相反，当时的趋势是薪资增长速度快于每年营收增长速度。成本控制力度的增长是俱乐部财务状况改善的主要驱动因素。然而，高薪资增长在2018年再次出现，超过了4.9%的营收增长。薪资增长在2018年达到9.4%，达到近十年来最高水平。

薪资营收比在2017年创历史新低后回升

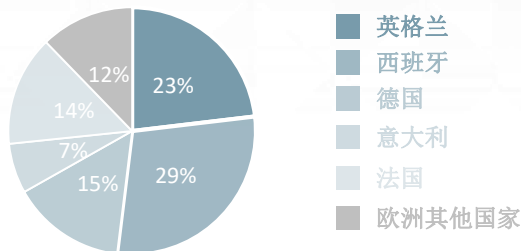
薪资营收比被广泛认为**是足球俱乐部的关键财务指标之一，在2018年上升至63.9%，而2017年的61.3%是十年来的最低水平。2018年的比率仍低于2011年和引入财务公平竞争之前的水平，但其增长却是本报告其他部分分析的经营性利润下降的主要原因。过去六年来，以欧元计算的薪资增长（12亿欧元）首次超过总营收增长（10亿欧元）。

*在本节报告中，“薪资”、“薪资水平”和“薪资支出”均指全部员工（技术人员、管理人员和球员）的成本（包括俱乐部承担的社会税），除非另有说明，则特指“球员的薪资”。**该比率出现在所有大牌足球俱乐部的年度报告中，并且是所有基准研究中的关键指标。



5大联赛的薪资增长在2018财年欧洲薪资增长中占比近90%

各国在总薪资支出增长中所占份额



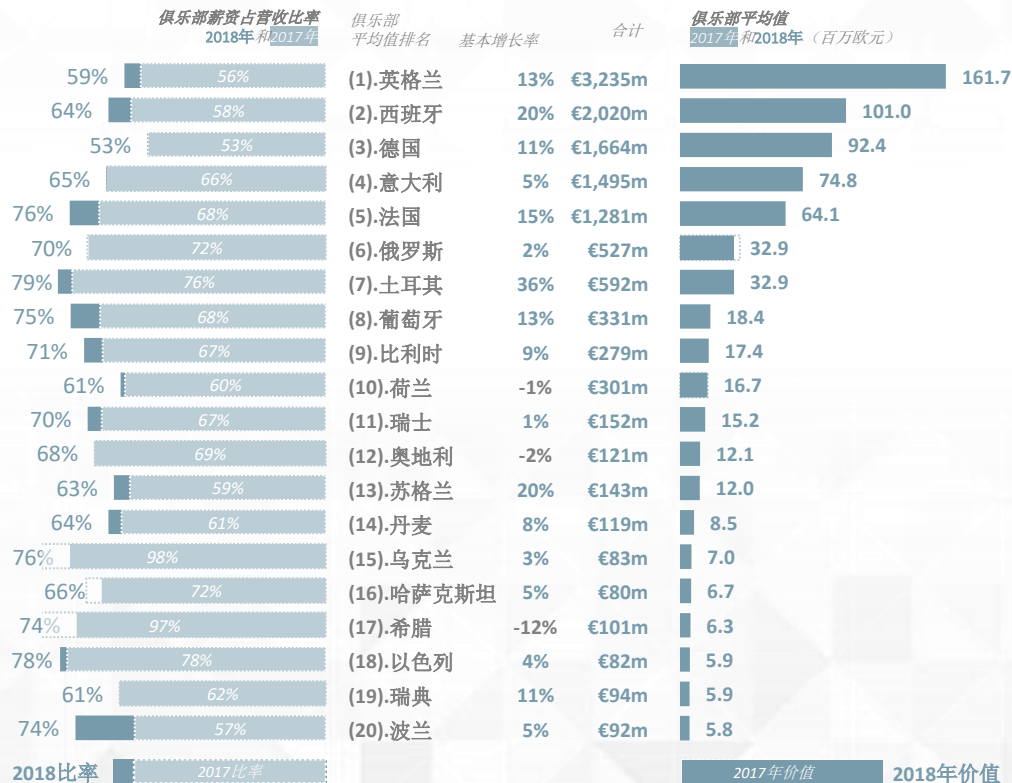
由更庞大的市场推动的薪资增长

五大联赛的薪资在2018年增加了10.12亿欧元，其中西班牙俱乐部的薪资涨幅最大，达3.32亿欧元。这代表着西甲俱乐部的薪资同比增长20%，占整个欧洲薪资增长的29%。

法国的薪资也显著增加，同比增长15%，薪资营收比从68%上升至76%。英格兰和德国的薪资增长也分别达到13%*和11%，但薪资营收比仍保持在60%以下的健康水平。

作为参考信息，从饼图中可以看出，除五大联赛之外，欧洲其他联赛仅占欧洲薪资增长的12%。表中列出的其他15个国家（即在俱乐部平均薪资支出中排名第6至20的国家）的薪资增加了4,900万欧元。

俱乐部平均薪资排名前20位的联赛



*以欧元计算，英格兰俱乐部薪资增长率为9%。

20大联赛中有17个联赛的薪资上升, 8个国家的薪资涨幅超过10%

20大联赛中有17个联赛薪资增长

20大联赛中有17个国家的薪资有所增长, 只有奥地利、荷兰和希腊的薪资有所下降, 但前两个国家的薪资降幅较小。

以当地货币百分比计, 土耳其的薪资增幅最高, 达到了36% (以欧元计为6%), 原因是里拉兑欧元大幅贬值, 而且部分薪资使用了美元或欧元支付。

英超和西甲之间的薪资差距进一步缩小了6,500万欧元

英镑贬值和西班牙强劲的两位数增长导致英格兰、西班牙和德国俱乐部之间的差距在2018年进一步缩小, 但如以当地货币计算, 英格兰的薪资增长了13%。2018年, 英格兰俱乐部的薪资是西甲俱乐部的1.6倍 (以欧元计算), 低于2017年的1.8倍和2016年及2015年的2.2倍。尽管如此, 英格兰俱乐部的薪资支出仍然高居榜首, 超过32亿欧元。

前20个国家中有10个国家的薪资超过了营收的70%

在20大联赛中, 德国的薪资营收比仍然最低(53%)。另一方面, 法国、俄罗斯、土耳其、葡萄牙、比利时、瑞士、乌克兰、希腊、以色列和波兰的平均薪资支出为营收的70%至80%。鉴于其他经营性成本 (主要是固定成本) 往往会消耗营收的33%至40%, 薪资营收比超过70%极有可能造成亏损, 除非能有转会活动带来大量盈余。此外, 2018财年继续报告低营收增长以及转会利润减少可能使薪资营收比较高的俱乐部面临严重风险, 并可能导致财务困境。所以, 在欧足联俱乐部许可基准分析报告和财务公平竞争规定中, 70%的薪资营收比率被列为一项风险指标。

球员在俱乐部薪资中所占份额再次增加

本节介绍的薪资分析涵盖所有类型的员工, 国际财务报告中一般也要如此披露。欧足联还通过分析员工成本中的球员份额来进行更深入的分析, 这一份额从2017年的76.0%上升到2018年的76.5%。高管、教练和其他技术人员的薪水越来越高, 但在2018年, 球员在薪资增长中所占份额为81%, 所有其他员工所占份额为19%。

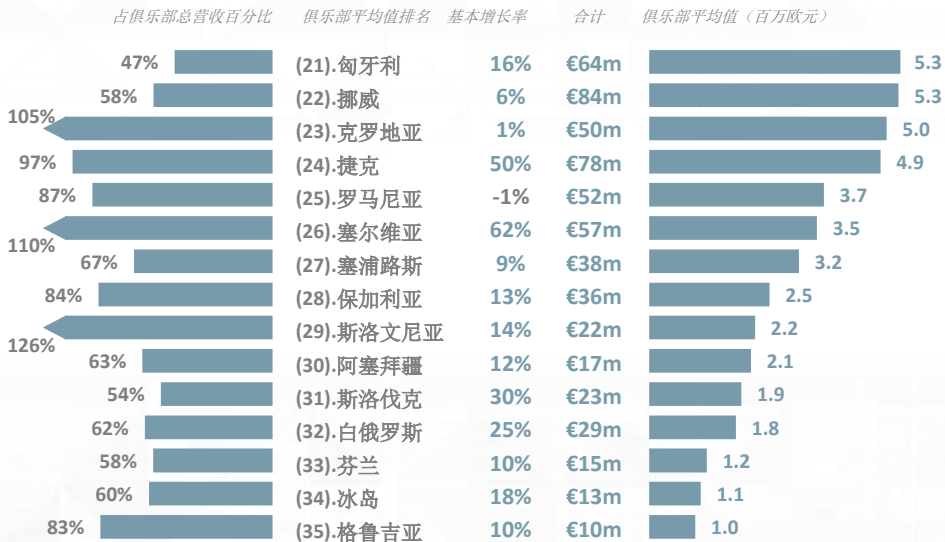
就同比增长而言, 这意味着2018年球员薪资增长10%, 其他员工薪资增长7%。

第二级别联赛薪资水平概况

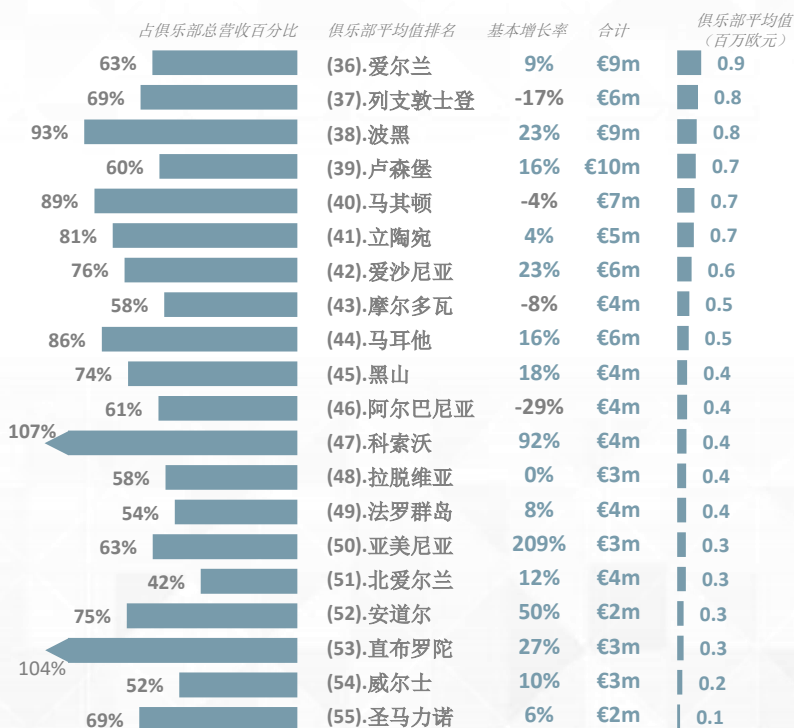
本报告重点关注各国顶级联赛的俱乐部, 欧足联收到了这些俱乐部的详细财务信息。所有表格和图表都是依据这些信息编制的。然而, 第三方联赛基准分析报告显示, 2018年在俱乐部总薪资和平均薪资方面排名欧洲第六的联赛是英格兰第二级别联赛 (英冠), 共向24个俱乐部支付了8.44亿欧元, 每个俱乐部的平均薪资为3510万欧元。此外, 德国第二级别联赛凭借1,270万欧元的俱乐部平均薪资排在第13位。意大利和法国第二级别联赛分别凭借1,090万欧元和920万欧元的俱乐部平均薪资排在第16位和第17位。

几乎所有中低收入联赛的薪资都出现增长

俱乐部平均薪资从高到低国家排名



俱乐部平均薪资从高到低国家排名



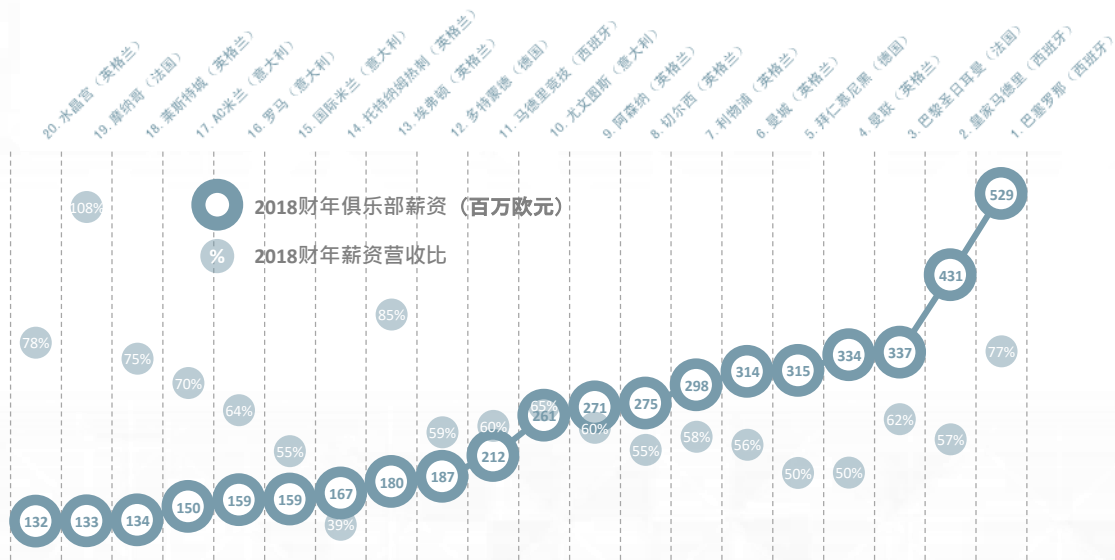
20大联赛以外，有13个联赛的薪资营收比超过80%

在2018财年，20大联赛之外，克罗地亚、塞尔维亚、斯洛文尼亚、科索沃和直布罗陀的五个顶级联赛的薪资营收比超过100%，而另外八个联赛的比率超过80%。经过三年的巨大改善后，情况又出现严重恶化。这种情况并不比2014年的创纪录水平更差——当时14个联赛的比率超过80%。一个可能的解释是，2018财年欧足联的青训培养费保持不变，而这些联赛中的大多数俱乐部都在增加薪资。

排名前20位的俱乐部中有一半 在2018年报告薪资出现两位数增长

薪资排名前20位的俱乐部

排名	俱乐部	国家	18财年	年同比增长百分比	占总营收百分比	联赛平均值的倍数
1	巴塞罗那	西班牙	€529m	40%	77%	5.2 x
2	皇家马德里	西班牙	€431m	6%	57%	4.3 x
3	巴黎圣日耳曼	法国	€337m	24%	62%	5.3 x
4	曼联	英格兰	€334m	9%	50%	2.1 x
5	拜仁慕尼黑	德国	€315m	14%	50%	3.4 x
6	曼城	英格兰	€314m	-6%	56%	1.9 x
7	利物浦	英格兰	€298m	22%	58%	1.8 x
8	切尔西	英格兰	€275m	8%	55%	1.7 x
9	阿森纳	英格兰	€271m	16%	60%	1.7 x
10	尤文图斯	意大利	€261m	-1%	65%	3.5 x
11	马德里竞技	西班牙	€212m	19%	60%	2.1 x
12	多特蒙德	德国	€187m	5%	59%	2.0 x
13	埃弗顿	英格兰	€180m	47%	85%	1.1 x
14	托特纳姆热刺	英格兰	€167m	13%	39%	1.0 x
15	国际米兰	意大利	€159m	3%	55%	2.1 x
16	罗马	意大利	€159m	9%	64%	2.1 x
17	AC米兰	意大利	€150m	17%	70%	2.0 x
18	莱斯特城	英格兰	€134m	2%	75%	0.8 x
19	摩纳哥	法国	€133m	34%	108%	2.1 x
20	水晶宫	英格兰	€132m	0%	78%	0.8 x
1-20	平均		€249m	14%	64%	
1-20	合计		€4,978m	13%	60%	



2018财年薪资强劲增长

薪资支出超过1亿欧元的俱乐部数量从2017年的27个增加到2018年的35个，创下了新纪录。尽管英镑贬值，但2018年20个增长幅度最大的联赛的薪资增长仍达到13%，2017年仅为4%。在薪资支出最高的20个俱乐部中，有9个俱乐部来自英格兰，如按欧元计算，则只有其中一个俱乐部的薪资有所下降。

西班牙两大俱乐部的薪资增长

与2017年的皇家马德里一样，巴塞罗那足球俱乐部的绝对薪水增幅最大（1.51亿欧元），成为有史以来第一家总薪资支出超过5亿欧元的俱乐部。埃弗顿(47%)、摩纳哥(34%)、巴黎圣日耳曼(24%)和利物浦(22%)也报告2018财年的薪资支出大幅增加。其中一些俱乐部的薪资支出可以归因于比赛获胜（国内联赛或欧洲冠军联赛的成绩）后支付的奖金。

排名前20位的俱乐部中有15个报告不高于70%的比率

在薪资最高的20个俱乐部中，巴塞罗那、埃弗顿、莱斯特城、摩纳哥和水晶宫这五个俱乐部的薪资支出占总营收的70%以上。同时，有10个俱乐部的薪资营收比保持在不超过60%的健康水平。

在英格兰，顶级俱乐部的薪资是小型俱乐部的3.6倍，而在西班牙，这个数字是11倍

接下来两页的分析根据薪资对俱乐部进行分组，然后比较不同国家的群组的平均薪资。*

基于对等群组分析的见解

对等组分析将相似的俱乐部分组在一起，描绘出联赛内部和联赛之间的俱乐部的相对消费能力。薪资支出与比赛成绩之间存在密切关联，意味着三个群组分别包含欧冠常客俱乐部、欧联杯常客俱乐部以及其他很少参与欧足联赛事的俱乐部。

与其他大多数大牌联赛中的“欧联杯”俱乐部相比，英格兰排名在后半部分的俱乐部的薪资更高

此外，英超联赛的电视转播交易也价值丰厚，英格兰第三群组俱乐部（排名第9至20的俱乐部）的平均薪资（8,400万欧元）高于西班牙排名第5至8俱乐部（7,400万欧元）、意大利（8,000万欧元）和法国（6,300万欧元）的平均薪资。

五大联赛中的“欧联杯”俱乐部

西班牙、意大利、德国和法国“欧联杯”俱乐部的平均薪资支出与下一页的“欧冠”俱乐部基本相当。这些俱乐部通常在欧冠的预选赛轮次被淘汰后参加欧联杯，或者直接进入欧联杯，这是造成欧联杯小组赛竞争极其激烈的原因之一。

即使在某些联赛的顶级俱乐部之间也存在巨大差距

在最富有的联赛中，“前四”家俱乐部之间的差距非常显著，因此对比不同联赛的群组只能得到有限的结论。例如，法国“前四”家俱乐部的薪资支出从3.37亿欧元到1.16亿欧元不等，而西班牙的同等俱乐部的薪资支出从5.29亿欧元到1.18亿欧元不等。

英格兰的“欧联杯”俱乐部与德国、意大利和法国的“欧冠”俱乐部相当

英格兰英超联赛俱乐部的财务实力非常强大，排名第5至第8的第二群组俱乐部的平均薪资（1.88亿欧元）与德国（1.89亿欧元）、意大利（1.82亿欧元）和法国（1.78亿欧元）的第一群组（前四）俱乐部接近。

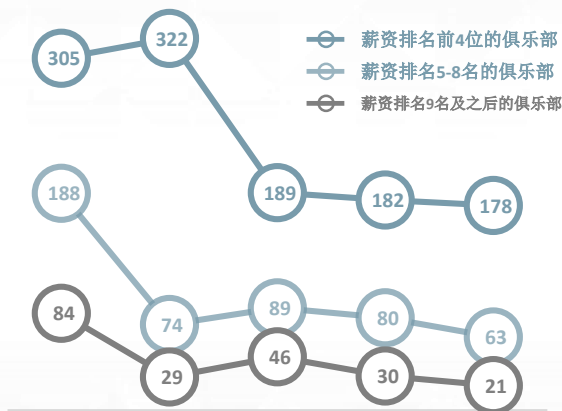
法国“欧联杯”和排名下游的俱乐部的最高薪资

法国排名第5到第8位的俱乐部报告的薪资营收比最高(94%)。在其他国家，英格兰和西班牙俱乐部所有三个群组的薪资营收比均出现上升，而德国三个群组则有两个下降。

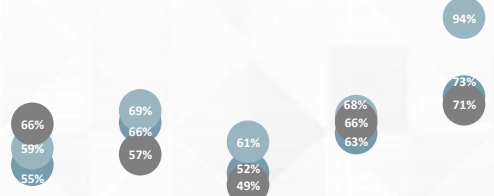
最高群组
和最低群组之比：
各群组的平均薪资营收比：

薪资排名前4位的俱乐部
薪资排名5-8名的俱乐部
薪资排名9名及之后的俱乐部

群组薪资排名1-5位的联赛的平均薪资支出（百万欧元）



国家	英格兰	西班牙	德国	意大利	法国
最高群组 和最低群组之比：	3.6x	11.2x	4.1x	6.1x	8.4x



* 本年度报告使用与去年相同的方法，根据三个联赛分组对20大联赛进行了分析，而根据联赛的相对实力和参加欧足联比赛的大致情况，每个群组的俱乐部数量也有所不同，前五大联赛每组4个俱乐部，排名第6至第11的联赛每组三个俱乐部，第12至20的联赛每组两个俱乐部。由于各俱乐部是按经济实力从强到弱分配，而且每个联赛有权参与的欧足联俱乐部比赛不同，所以按调整后的群组进行对比更有意义。

三个北欧联赛的薪资分布最为平均

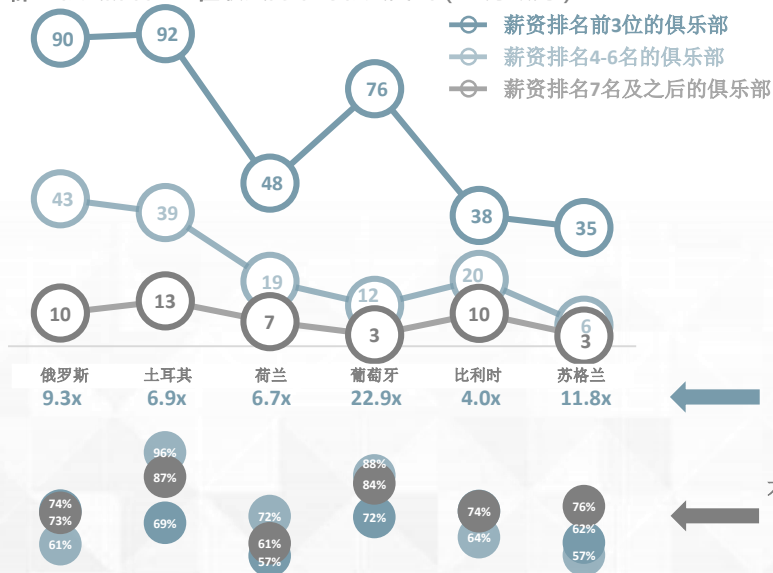
一些联赛内部巨大的薪资差距使球场上的结果可预测性更高

本页展示了这两组中排名前2位的集群之间的明显差距。尤其是在葡萄牙和苏格兰，这种支出能力的差异使得该联赛极不可能被前两名/三名之后的俱乐部夺冠。其他联赛更为平衡，前两个集群彼此更接近。比利时、丹麦、瑞典和挪威更是如此，这些国家的前两个群组的平均薪资支出比率低于2:1。

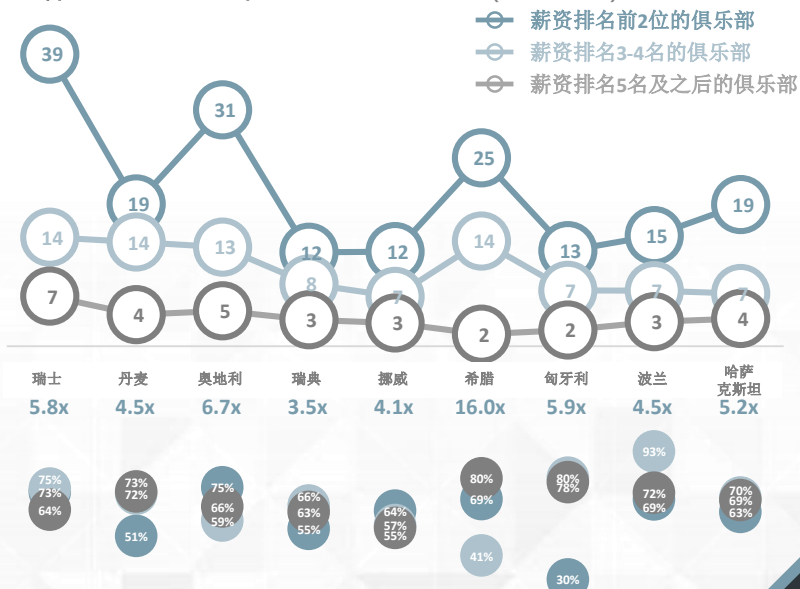
俄罗斯和土耳其“欧联杯”俱乐部的薪资支出几乎是第6到20名的联赛中其他俱乐部的两倍

各联赛的相对购买力的比较取决于级别。例如，尽管葡萄牙前3名的俱乐部被认为能够跟俄罗斯或土耳其的前3名俱乐部一争高下（无论赛场内外），但葡萄牙其他俱乐部的购买力仅占俄罗斯或土耳其同级别俱乐部购买力的几分之一。

群组薪资排名6-11位联赛的平均薪资支出（百万欧元）



群组薪资排名12-20位联赛的平均薪资支出（百万欧元）



第09章

转会活动

转会 是足球俱乐部运动的一个独特方面，它为人才培养机构提供了经济上的奖励和激励。在本章中，我们分析了转会活动的最新趋势，这些趋势提高了俱乐部财务结构对转会活动的依赖性，提高了转会活动的重要意义。



转会活动要点

€5bn



俱乐部在2018财年的转会收入达到创纪录的50亿欧元。

五大联赛



转会支出总额的85%和相关收入的75%都在欧洲五大联赛中产生。

2x



20个最富有的联赛之外的俱乐部报告转会收益的可能性是报告转会支出的两倍。

€282m



2018财年，曼城的净转会支出为2.82亿欧元，创下了有史以来的最高记录。

由于50亿欧元的创纪录转会收入， 转会活动连续第二年对俱乐部财务业绩产生积极影响

转会活动的会计处理

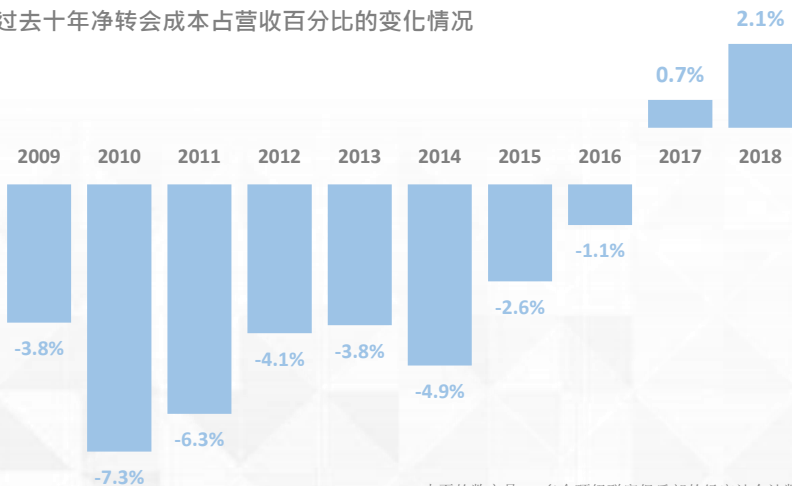
转会活动的会计处理有些反直觉。当转会支出上涨时，转会活动的净成本可能会下降，俱乐部的亏损总额也会随之下降。这是由时间差异所致：收入和成本都会因转会活动的增多而上涨，但利润会在出售达成后立即产生，而成本则要分摊到球员的整个合同期内（通常三到五年）。

转会活动的会计和披露相当复杂。为了最大程度地减少混乱，在本报告中，我们的分析包含两种：转会收入和转会支出，反映了在过去12个月内进行的基础转会活动；以及转会收入和成本，也就是影响财务报表结果的数字，也包含在本页中。

由于价格上涨，俱乐部在2018年从转会活动中获得净收入

欧洲俱乐部转会价格的提高导致净转会收入从2013财年和2014财年的20亿欧元增加到2018财年的50亿欧元。每次转会都有成本和收入两个方面，但是转会成本的增加比收入增加的速度要慢，因为成本是在球员合同期限内摊分。转会活动对俱乐部损益产生了重大的净影响：在2014财年，转会活动导致的净成本相当于营收的4.9%，而2018财年，俱乐部报告的净收入相当于营收的2.1%。

过去十年净转会成本占营收百分比的变化情况



过去十年转会活动收入/成本会计处理的变化情况
(百万欧元)



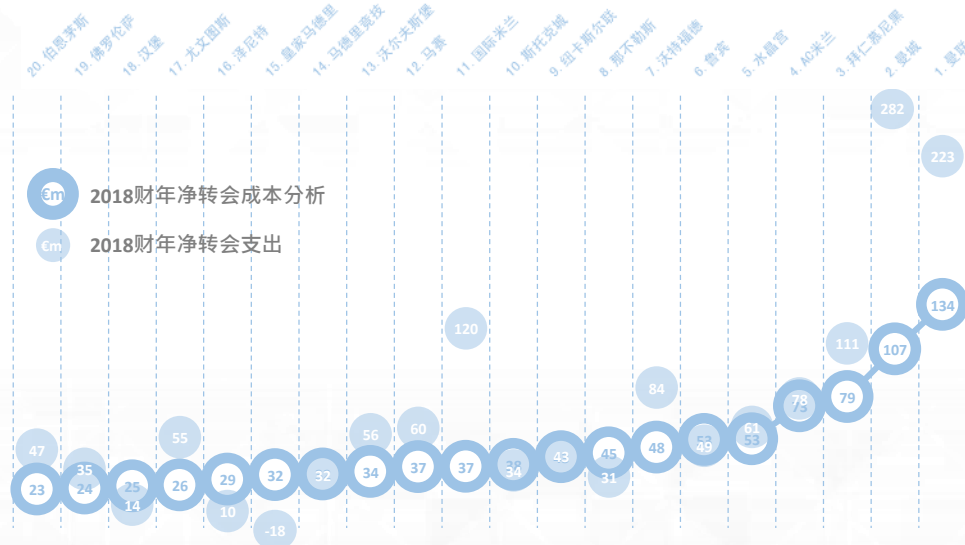
* 本页的数字是700多个顶级联赛俱乐部的经审计会计数字的总和。这些数字决定了每个俱乐部的底线财务结果，并且是根据销售触发的损益以及当年记录的折旧、摊销和非资本化的转会成本来计算的。根据定义，这些数字反映了会计处理方式，不同于本章其他部分介绍的纯转会支出和收入，后者是基于每个时期报告的内向和向外转会（财务承诺）。

按净转会成本，7个英格兰俱乐部跻身前20强

对净转会成本前20强俱乐部的净转会活动的分析表明，净转会成本（影响2018财年的俱乐部财务业绩）与净转会支出（12个月内的基础活动）之间可能存在较大差异。最极端的情况是巴黎圣日耳曼，按净转会成本而言，该俱乐部甚至没有进入前20名俱乐部的榜单，但净转会支出却达到有史以来第二高。

2018财年净转会成本前20强俱乐部

排名	俱乐部	国家	转会成本	转会收入	净转会成本	5年排名	净转会成本占营收百分比	净转会支出	俱乐部营收
1	曼联	英格兰	€155m	€20m	€134m	1	20%	€223m	€666m
2	曼城	英格兰	€152m	€44m	€107m	2	19%	€282m	€558m
3	拜仁慕尼黑	德国	€107m	€28m	€79m	5	13%	€111m	€629m
4	AC米兰	意大利	€113m	€40m	€73m	4	34%	€78m	€216m
5	水晶宫	英格兰	€57m	€4m	€53m	12	32%	€61m	€169m
6	鲁宾	俄罗斯	€67m	€14m	€53m	21	68%	€49m	€78m
7	沃特福德	英格兰	€52m	€4m	€48m	22	34%	€84m	€144m
8	那不勒斯	意大利	€76m	€31m	€45m	20	24%	€31m	€184m
9	纽卡斯尔联	英格兰	€47m	€4m	€43m	16	21%	€43m	€201m
10	斯托克城	英格兰	€63m	€25m	€38m	13	26%	€34m	€144m
11	国际米兰	意大利	€93m	€56m	€37m	7	13%	€120m	€291m
12	马赛	法国	€38m	€1m	€37m	43	26%	€60m	€143m
13	沃尔夫斯堡	德国	€65m	€31m	€34m	24	18%	€56m	€188m
14	马德里竞技	西班牙	€82m	€50m	€32m	31	9%	€32m	€352m
15	皇家马德里	西班牙	€85m	€53m	€32m	6	4%	-€18m	€751m
16	泽尼特	俄罗斯	€28m	-€1m	€29m	18	16%	€10m	€183m
17	尤文图斯	意大利	€128m	€102m	€26m	14	6%	€55m	€402m
18	汉堡	德国	€38m	€13m	€25m	15	17%	€14m	€152m
19	佛罗伦萨	意大利	€41m	€17m	€24m	65	26%	€35m	€92m
20	伯恩茅斯	英格兰	€30m	€7m	€23m	26	15%	€47m	€152m
1-20	平均		€76m	€27m	€49m		22%	€70m	
1-20	合计		€1,516m	€544m	€973m		17%	€1,407m	€5,695m



将数字放到大背景下分析

曼联在2018财年报告了过去五年最高的净转会成本，并且还吸收了1.34亿欧元的最高净成本。20强名单中共有七家英格兰俱乐部，净转会成本吸收了这些高支出俱乐部营收的22%。净转会成本从皇马营收的4%到鲁宾营收的68%不等。

转会支出和成本不同

2018财年，曼城发布了有史以来最高的净转会支出（2.82亿欧元），而巴黎圣日耳曼和曼联也打破了皇家马德里在2009财年创造的纪录（2.21亿欧元）。随着转会价格在2014年夏季到2017年之间翻倍，并在2019年再次上升，历史上十大最高转会支出中有六次发生在2018年。这些2018年收购的成本将在未来几年中体现出来，因为它们分摊到球员的合同期限内。前20强俱乐部报告的净转会成本为9.73亿欧元，但净转会支出为14.07亿欧元。

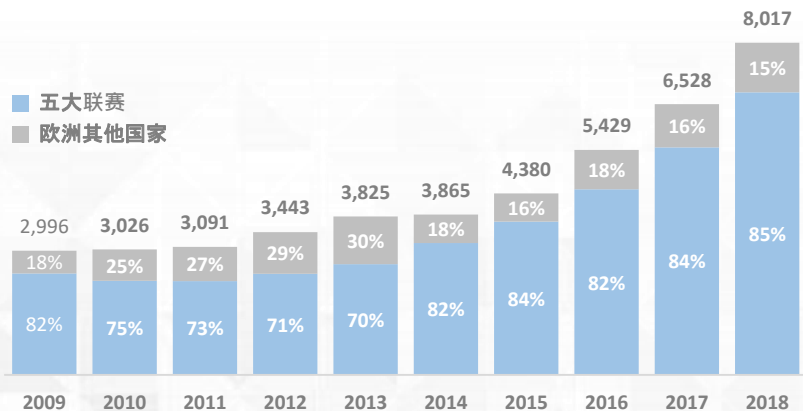


转会支出和收入在五大联赛的集中度不断提高

五大国家在转会支出(85%)和收入(75%)中的份额在2018年达到历史新高

2018财年，转会支出大幅增长23%，达到创纪录的80亿欧元。因此，欧足联55个国家足协以俱乐部营收百分比表示的转会支出从2017财年的32%增加到了历史最高记录38%。在2018财年，英格兰、德国、意大利、西班牙和法国等五大联赛以占欧洲顶级联赛85%的转会费支出创下新纪录。五大联赛转会收入的集中度在2018财年也增加到75%。

过去十年的转会支出（百万欧元）以及各联赛所占份额

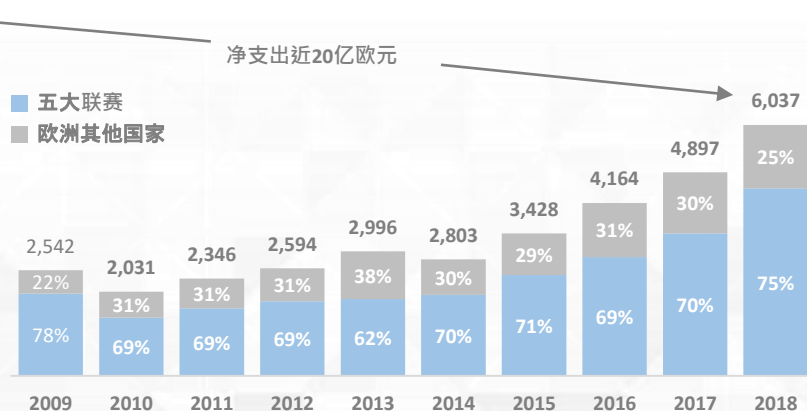


在2018财年的财务结果中可以看到2017年夏季的创纪录的转会价格和支出。价格快速上涨意味着转会成本（50亿欧元）与转会支出（80亿欧元）之间的差异达到了有史以来最大的水平。2019财年的情况很难预测，因为世界杯夏季期间2018年夏季支出减少，但又在2019年夏季达到新高。

2018财年打破了历史上多项转会记录：2018财年的转会支出创下新纪录，包括向代理商支付的10亿欧元

在2018财年，欧洲顶级联赛俱乐部从转会活动中赚取的收入（60亿欧元）超过以往记录。转会支出与收入之间的20亿欧元差距也是有史以来最大的差距，具体原因如下所列。首先，约有4.5亿欧元的收入在欧洲55个顶级联赛之外、在欧洲较低级别联赛或欧洲以外产生。其次，通常在转会过程中会支付约12%-15%的经纪人费用，大约相当于2018财年在转会支出之外支付了10亿欧元。转会应收款的一些预付帐也可能减少转会收入。第三，审计方对转会活动的会计处理趋于保守，因此有条件的支出（例如50场比赛后的付款）将在可能的情况下记录，而收益会在满足条件的情况下记录。第四，一些购买和出售球员的俱乐部的财政年度结束时间的差异进一步弥补了差距。

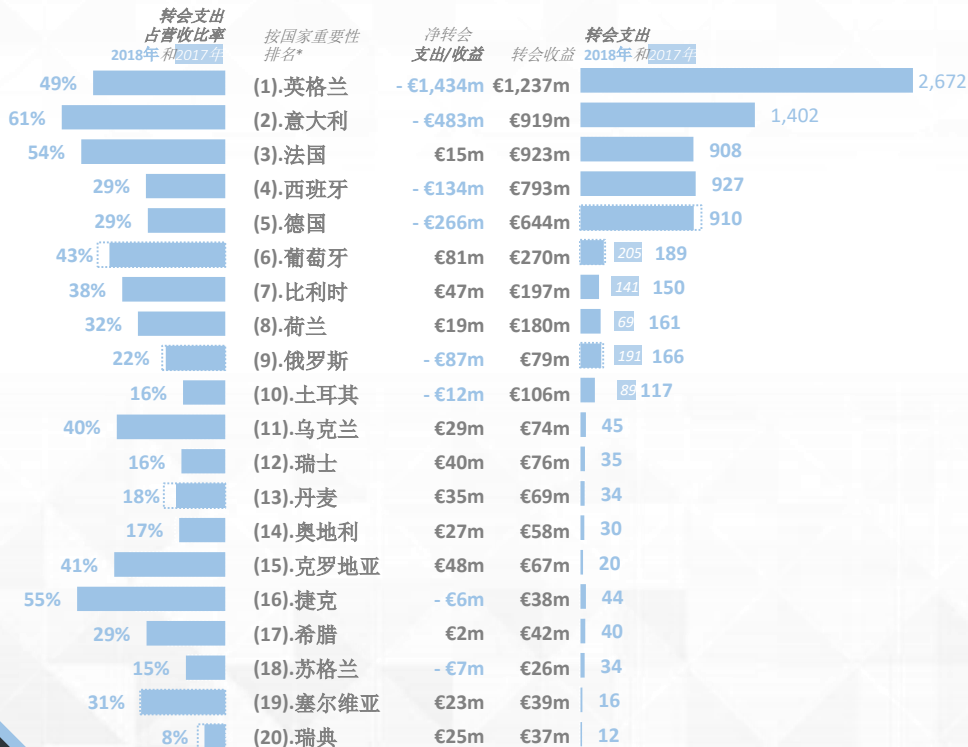
过去十年的转会收入（百万欧元）以及各联赛所占份额



净支出近20亿欧元

转会活动的重要性损益角度

转会活动重要性排名前20位的联赛*



在接下来的两页中，我们进一步分析个别的主要转会相关指标，突出显示哪些国家向市场注入了净支出，哪些国家特别成功/依赖于转会收入，因此可能面临价格的潜在波动。本页进一步突出说明了2018财年转会活动与俱乐部总营收相比的相对规模。

英超联赛俱乐部占转会支出的三分之一

英超联赛俱乐部经营性利润的增长使它们能够在2018财年承担27亿欧元的创纪录转会支出，相比2017财年的19亿欧元增长了42%。这笔转会支出相当于所有欧洲顶级联赛转会支出的三分之一。尽管每个国家都有输出和培养人才的俱乐部，但在联赛级别，英超联赛俱乐部的净支出为14亿欧元，远超其他所有联赛，意大利和德国则是2018财年净支出排名第二和第三的国家（分别为4.83亿欧元和2.66亿欧元）。

转会支出相对于营收和较高的未来成本

除了英格兰俱乐部有巨额转会支出之外，在其他国家也有俱乐部转会支出相对于营收占比较高的情况。在过去两年中，意大利俱乐部转会支出都占到俱乐部营收的61%。法国和捷克俱乐部2018财年的转会支出超过其年营收的50%。尽管近年来较高的转会收入为意大利带来了收入，但是持续的高额支出却产生巨大的摊销成本，这将对未来的财务成果产生负面影响。

后续转会窗口的影响

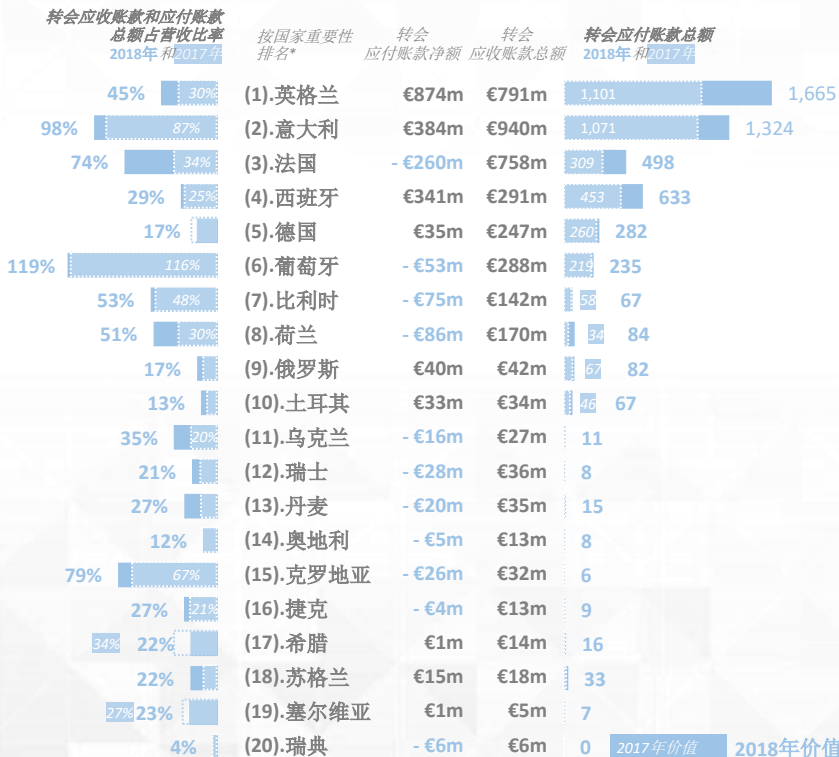
在观察了2019年1月和夏季（未在本报告的数据中反映）以及2018年夏季（财年于12月结束的俱乐部已全部反映，财年于夏末结束的俱乐部仅部分反映）发生的情况之后，我们预计转会支出和收入将在2019财年趋于平稳，然后在2020财年增加。与最近几十年来在夏季世界杯之前和期间的情况一样，2017年夏季至2018年的转会活动减少了10%，2019年1月的活动水平也低于2018年1月。然而，据报道，2019年夏季的转会支出已达到创纪录的高水平，据估计比2017年增加了10亿欧元。我们正在等待消息，看看2020年1月是高于还是低于最近的窗口。

2017年价值 2018年价值

*国家按俱乐部在2018财年的总转会支出和收入价值进行排名。

转会活动的重要性：资产负债角度

转会活动重要性排名前20位的联赛*



本页进一步探讨了转会活动相对于俱乐部资产负债表的规模。转会费用通常以分期付款的方式支付，而不是预先支付，未支付或未收到的金额称为转会应付账款和应收账款。如果将在财政年度的最后一天的12个月内付款/收到付款，则称为短期应付账款和应收账款；如果付款日期超过12个月，则称为“长期”应付账款和应收账款。

转会债务（应付账款）水平上升

由于转会支出迅速膨胀，2018财年欧洲俱乐部资产负债表上的转会应付账款总额为51亿欧元，比2017财年的37亿欧元增长了37%。因此，欧足联55个国家足协以俱乐部营收百分比表示的转会应付账款从2017财年的18%增加到了历史最高记录24%。转账应付账款或应收账款的具体金额取决于最近转会活动的规模和付款条件。因此，英格兰和意大利俱乐部的资产最多，而87%的未偿转会应付账款都归因于5大联赛，也就不足为奇了。在英格兰，转会应付账款现在相当于俱乐部年营收的31%，但意大利情况更为严峻，其转会应付账款（13亿欧元）相当于2018财年俱乐部营收的57%。

更高的转会余额会提高系统性风险

某些国家在俱乐部许可和财务公平竞争中以及通过优先债权人地位来确认转会应付账款的特殊性质。这是因为转会活动将多个俱乐部联系在一起，所以任何延误或未付款都可能对转会余额链条中许多俱乐部精心计划的现金流量产生连锁反应。为了评估各国在未清偿转会余额中的风险敞口**，将转会应收账款和应付账款的总和与左表的营收进行比较。与转会相关的应收账款和应付账款总额在2018财年达到了创纪录的90亿欧元，相当于俱乐部营收的43%。意大利、葡萄牙和波兰的比例尤其突出。

欧洲的长期转会应付账款比例增加

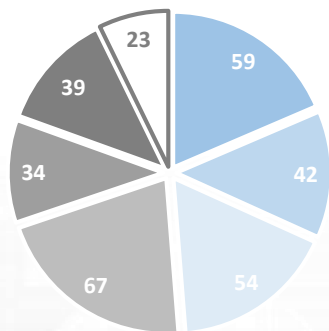
转会债务一年以上应付账款的比例从32%增加到2018年的38%。在5大联赛中，这一比例从德国的26%到西班牙的48%不等，在西班牙，较长的付款期限更为常见。未经证实的证据表明，俱乐部转会债务的分配及其应收账款对第三方金融中介机构的出售有所增加。从目前的财务报告来看，目前尚不清楚这两种交易是否在某些情况下导致俱乐部资产负债表上的转会活动报告不足。

*国家按俱乐部在2018财年的总转会支出和收入价值进行排名。 ** 转会应付账款以及转会应收账款都是俱乐部融资和现金流量选择的一部分，本身并不是一件坏事。“风险敞口”仅指转会余额对于业务的规模。余额较大还可能增加应收账款出售或将债务分配给金融中介机构的几率。

转会的支出和收入在每个联赛都相差甚远

在20大联赛中，净转会支出较高的39个俱乐部中，有一半以上是英格兰或意大利俱乐部

在2018财年，20大联赛中有39个俱乐部（以及其他联赛的10个俱乐部）的净转会支出超过其营收的20%。在这39个俱乐部中，有13个是英格兰俱乐部，有10个是意大利俱乐部。这些俱乐部的薪资支出得到了相对合理的控制，因此它们可以在相对较高的净转会支出水平下保持运营。

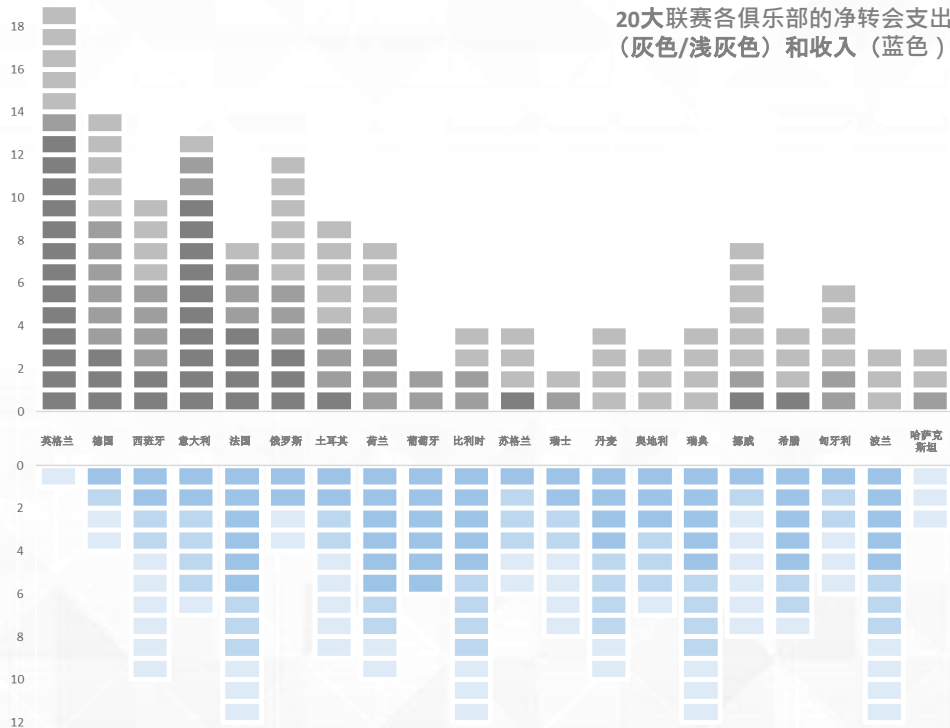


20大联赛中俱乐部净支出和净收入的比例大约各占一半

在20大联赛中，2018财年报告转会净支出的俱乐部（140个）与报告净转会收入的俱乐部（155个）大致相当。在2018财年，比利时、法国、荷兰、葡萄牙和11-20强联赛中的大多数俱乐部以及50%的西班牙俱乐部均录得净转会收入。

本章最后两页上的方块图显示，转会活动绝不是大联赛向小联赛买球员这么简单。几乎所有联赛都有净买方和净卖方，但一些较小的半职业联赛除外，这些联赛很少能支付转会费。

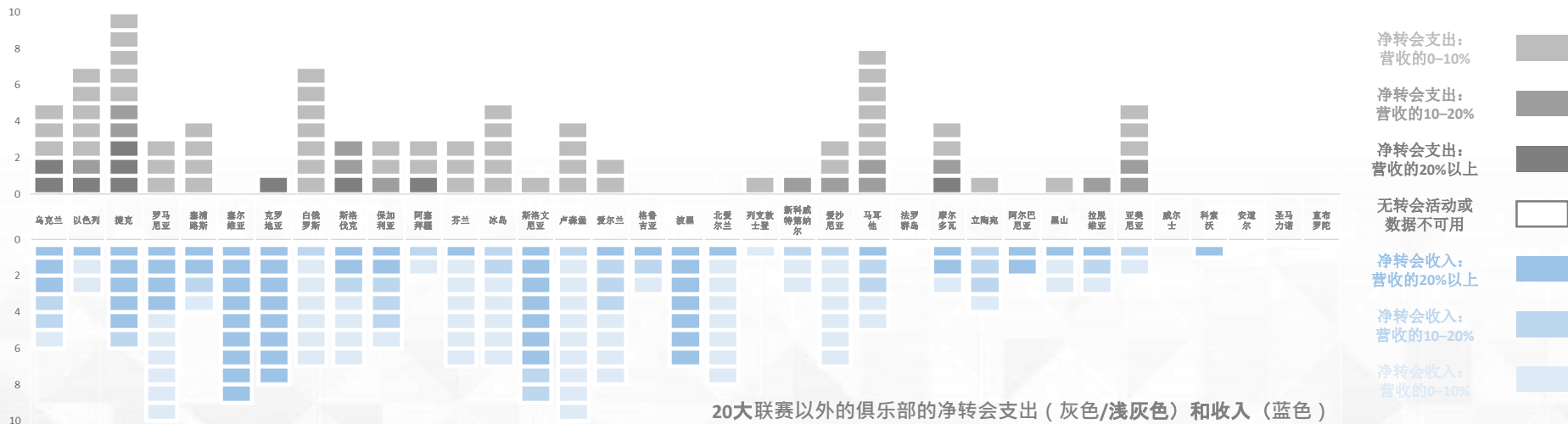
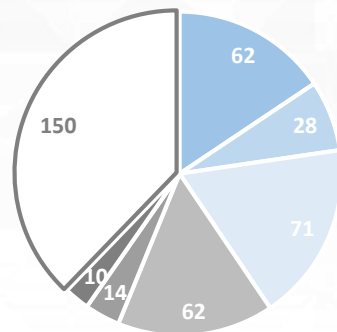
20大联赛各俱乐部的净转会支出（灰色/浅灰色）和收入（蓝色）



财力欠强的联赛中的俱乐部报告净转会收入的可能性是报告净支出的两倍

在较小的联赛中，报告净收益的俱乐部数量大约是报告净支出的俱乐部数量的两倍

在排名前20位之外的联赛中，2018财年从转会活动中产生净收益的俱乐部数量（161个）约为录得净支出的俱乐部数量（86个）的两倍，这表明转会系统是重要的财政一致机制。具体而言，克罗地亚、捷克、塞尔维亚和斯洛文尼亚有大量俱乐部产生的净收益相当于营收的20%以上。




第10章

俱乐部经营性和非经营性成本

除了薪资和转会费外，俱乐部还有许多其他成本。在本章中，我们将分析俱乐部经营性成本的驱动因素，并探讨融资和一次性特殊项目如何影响2018年欧洲各联赛俱乐部的盈利能力。

俱乐部成本要点

33% 

经营性成本占2018财年俱乐部营收的33%——略高于2017财年的历史最低点32%

50% 

在20大联赛之外，经营性成本往往会吸收俱乐部营收的50%以上。

+11% 

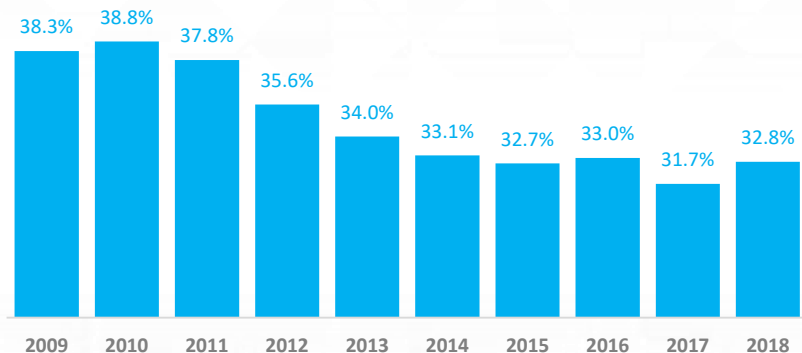
由于商业开发成本较高，20大俱乐部的经营性成本在2018财年增长了11%

+20% 

由于财务和外汇支出增加，2018财年的非经营性成本增长了20%

经营性成本共计占营收的33%，略高于2017年的历史最低水平

过去十年经营性成本占营收百分比的变化情况

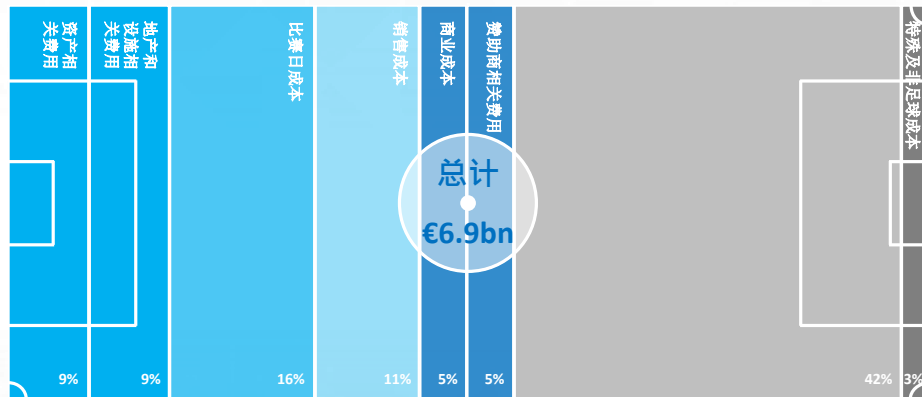


经营性成本占营收百分比的变化情况

正如去年的报告所示，2017财年非薪资经营性成本仅增长了5%（增速远低于营收），导致经营性成本占营收比率降至32%，达到历史最低水平。2018财年，非薪资经营性成本以8%的稍快速度增长，经营性成本占营收比率上升至33%。总体而言，2018财年非薪资经营性成本总增长的80%集中在五大联赛，西班牙在毕尔巴鄂竞技的一次性增加后几乎占了该增长的三分之一。

在过去，俱乐部的经营性成本部分是固定的（资产与地产成本、设施成本以及基本管理成本），部分与比赛场次有关（比赛日成本）。* 由于营收逐年大幅增长，经营性成本（非薪资）的比重不断下降，从2010财年的39%下降至2017财年的32%，再到2018财年的33%。

经营性成本分解



可比性

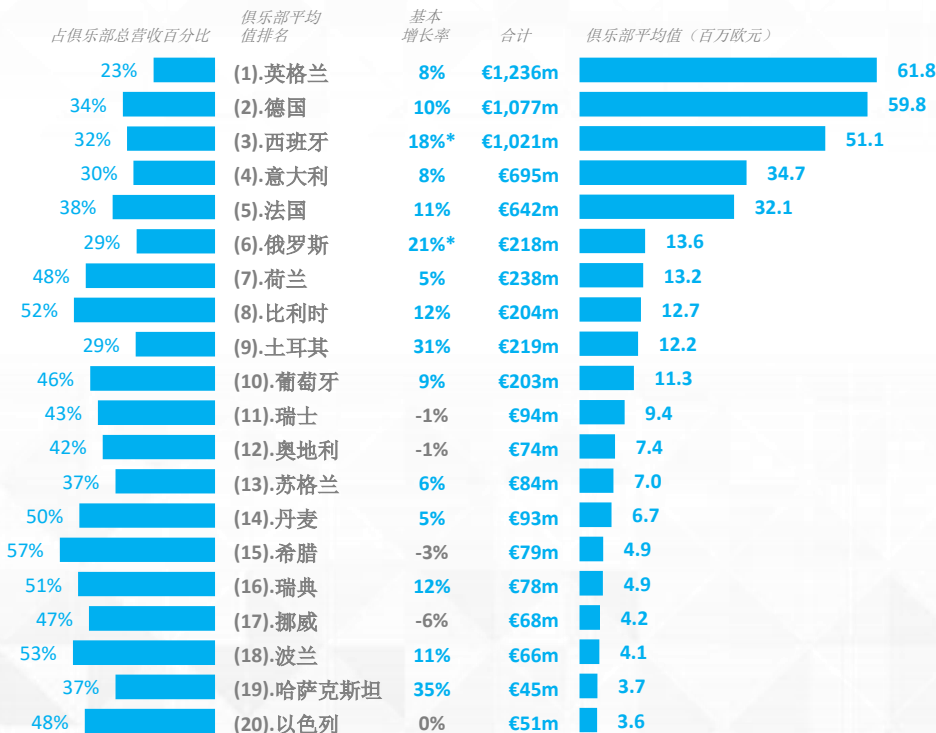
欧洲各俱乐部对经营性成本的披露程度不同，数据质量良莠不齐，因此难以做出比较。** 各个俱乐部的成本结构差异很大。例如球场所有权对“资产相关成本”（包括折旧）和“地产和设施费用”（包括维修/维护开销，以及出租/租赁成本）影响巨大。商品销售和接待安排也会影响到“销售成本”（包括原材料）、“比赛日成本”和“商业成本”。主要组成部分已在上图中列出，但未分配的“其他”经营性成本总计为42%。

* 本报告所提及的“基本经营性成本”和“经营性成本”不包含员工成本（已做单独分析）和转会活动费用（报告其他章节分析了摊销情况）。** 不同财务报告框架对经营性成本的披露情况存在很大差别。欧足联及多个成员协会都要求俱乐部披露除正常企业报告之外的更多信息，这为将欧洲俱乐部经营性成本划分为不同类别创造了条件。

经营性成本因国家而异，在营收的23%到88%之间

电视转播收入超过商业收入或比赛日营收的俱乐部往往具有较低的经营性成本比率。确实，与电视转播营收相关的经纪人或佣金成本在分配给俱乐部之前通常会被扣除，因此不会对经营性成本造成影响。这反映在经营性成本占营收的百分比，对于无法从大型电视转播合同中获利的联赛，该百分比往往会更高。*

平均经营性成本前20强联赛

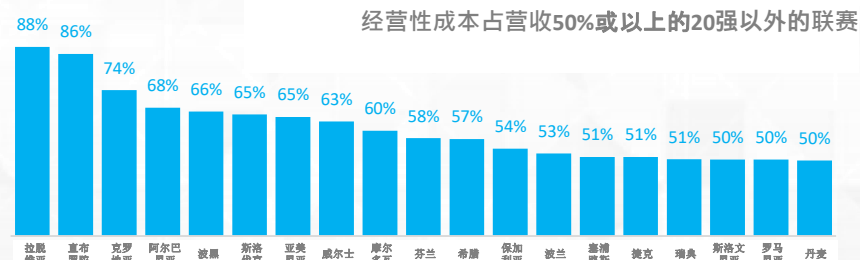


英格兰和德国俱乐部的经营性成本最高

前文的营收分析强调了英、德俱乐部的商业运营范围，这些活动的规模也在成本方面反映出来，这两个国家的俱乐部经营性成本分别为6180万欧元和5980万欧元——远远超过其他大牌联赛的俱乐部经营性成本。英格兰和德国的球场所有权率很高，这也是造成经营性成本相对较高的因素之一。同时，英格兰俱乐部仅需23%的总营收来承担经营性成本，所以还剩下充足的资金来支付高额的薪资和转会费。

排名前20以外的市场

20大联赛以外的联赛存在一个趋势，即固定经营性成本占营收的百分比越来越高。对于这些国家的俱乐部，经营性成本平均占用50%的营收；在下图展示的19个联赛中，俱乐部的经营性成本占营收百分比超过了50%。（在20大联赛中，只有比利时、希腊、瑞典和波兰的平均比率超过50%。）由于非薪资经营性成本处于较高水平，俱乐部显然需要从球员转会中获利，以保持收支平衡。

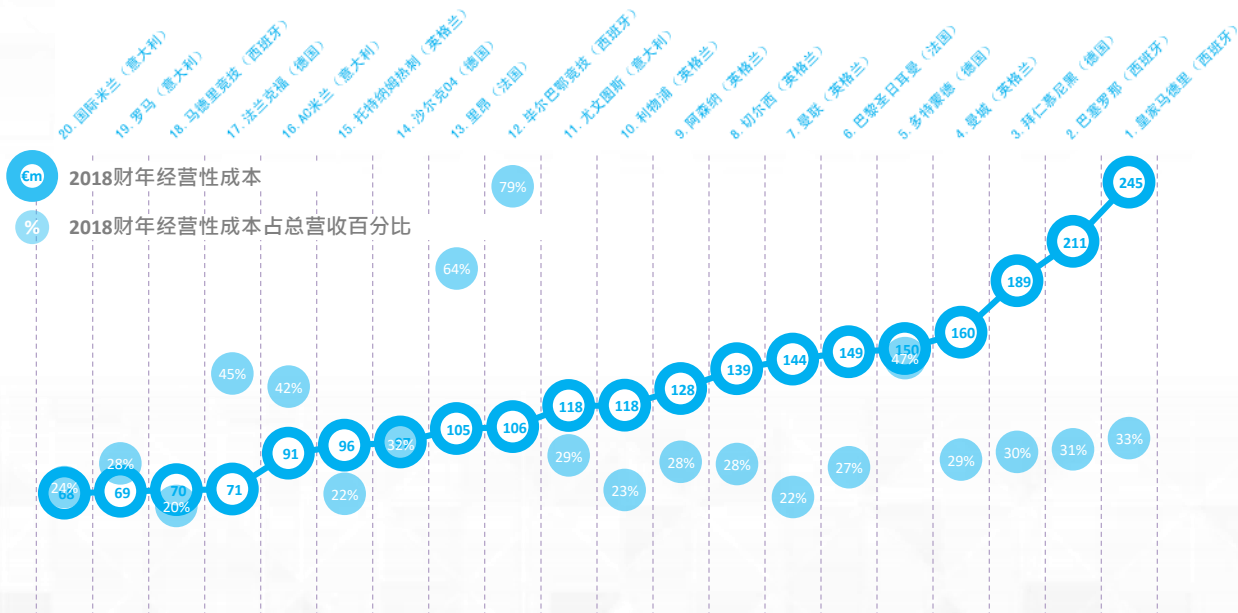


* 在有些情况下，经营性成本的较大变化与非经常和/或外部因素有关。西班牙经营性成本的增长可以归因于上一年的非经常性特殊项目。在俄罗斯，这一增长是由于以下因素共同作用：(i) 卢布对硬通货的进一步贬值，以及 (ii) 莫斯科中央陆军的一次性增加。

成本最高的俱乐部的经营性成本大约是排在第10名的俱乐部的两倍，几乎是第20名的俱乐部的四倍

经营性成本排名前20位的俱乐部*

排名	俱乐部	国家	18财年	占总营收百分比	同比增长*
1	皇家马德里	西班牙	€245m	33%	22%
2	巴塞罗那	西班牙	€211m	31%	-2%
3	拜仁慕尼黑	德国	€189m	30%	-4%
4	曼城	英格兰	€160m	29%	3%
5	多特蒙德	德国	€150m	47%	2%
6	巴黎圣日耳曼	法国	€149m	27%	1%
7	曼联	英格兰	€144m	22%	-2%
8	切尔西	英格兰	€139m	28%	13%
9	阿森纳	英格兰	€128m	28%	15%
10	利物浦	英格兰	€118m	23%	8%
11	尤文图斯	意大利	€118m	29%	18%
12	毕尔巴鄂竞技	西班牙	€106m	79%	306%*
13	里昂	法国	€105m	64%	0%
14	沙尔克04	德国	€97m	32%	19%
15	托特纳姆热刺	英格兰	€96m	22%	-18%
16	AC米兰	意大利	€91m	42%	27%
17	法兰克福	德国	€71m	45%	27%
18	马德里竞技	西班牙	€70m	20%	49%
19	罗马	意大利	€69m	28%	8%
20	国际米兰	意大利	€68m	24%	7%
1-20 平均			€126m	30%	
1-20 合计			€2,525m	30%	11%



2018财年的经营性成本占营收比率的范围增大

在2018财年，经营性成本平均消耗前20家俱乐部营收的30%，从马德里竞技的20%到毕尔巴鄂竞技的79%。

经营性成本上升11%

2018财年，排名前20位的俱乐部的经营性成本平均增长11%，高于全欧洲8%的平均水平。全球超级俱乐部庞大的非薪资成本规模表明，它们拥有大量的资源，而且正在斥资开拓全球市场，扩大商业活动范围。这与报告在上文突出的商业营收大幅增长形成了对比。

* 毕尔巴鄂竞技报告的高增长率主要是由于俱乐部报告的一次性条款（归类为“其他经营性成本”）。

由于财务和外汇支出增加，2018财年的非经营性成本增长了20%

欧洲俱乐部非经营性成本分解

除薪资、转会支出和正常经营性成本外，俱乐部报告的2018财年源自非经营性项目的净成本（抵消亏损的收益）略高于10亿欧元，较2017财年（9.68亿欧元）增长4%。这部分净成本（包括融资、撤资及其他非经营性收益和亏损）和税款相当于4.8%的营收，减少了底线利润。需要注意，在计算俱乐部的财务公平竞争盈亏平衡结果时，许多项目经过调整或删除。但这里和报告的其余部分采用的是未经调整的数据。

高昂的融资成本给意大利和土耳其俱乐部带来压力

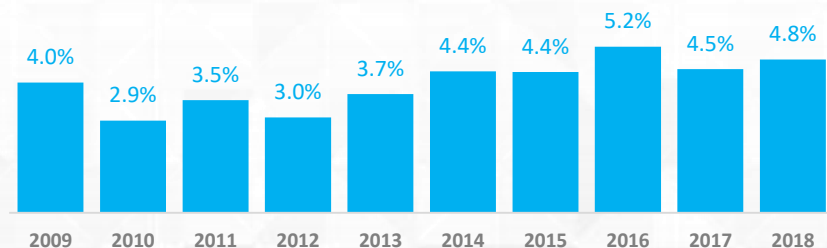
土耳其和意大利俱乐部的融资成本相对较高，继续消耗很大一部分俱乐部营收，它们的净非经营性成本总额分别占营收的29%和7%。在土耳其，这一趋势主要是由最近的土耳其里拉贬值推动的：2018财年土耳其俱乐部的外汇损失达1.25亿欧元，相比之下，2017财年仅7300万欧元。在意大利，高额的融资费用似乎主要用于支付经营性活动的费用。

国家	撤资亏损(+)/ 收益(-)	非经营性费用(+)/ 收入(-)	净融资成本(+)/ 收入(-)*	净税务费用(+)/ 收入(-)	净非经营性成本 (+)/收入(-)	净非经营性成本 占营收百分比
土耳其	€0m	€17m	€201m	€2m	€220m	29.4%
英格兰	-€8m	-€7m	€87m	€111m	€182m	3.3%
意大利	€0m	-€6m	€108m	€57m	€160m	6.9%
西班牙	-€1m	€9m	€68m	€58m	€133m	4.2%
法国	€1m	€3m	€51m	€41m	€96m	5.7%
德国	€1m	€0m	€26m	€64m	€91m	2.9%
葡萄牙	€1m	-€1m	€37m	€1m	€38m	8.6%
荷兰	€0m	€0m	€5m	€11m	€15m	3.1%
俄罗斯	€3m	€1m	€14m	-€7m	€12m	1.6%
其他	-€5m	-€16m	€57m	€21m	€57m	1.9%
总计	-€9m	€0m	€654m	€359m	€1,005m	4.8%

非经营性损益分解



净非经营性项目占营收百分比在十年中的变化情况



第11章

基础和底线盈利能力

随着财务公平竞争规则的引入，俱乐部的盈利能力现在已成为日益突出的问题。在本章中，我们记录了经营性利润和“底线”结果方面的重大进步，并探讨了欧洲各国的差异。



基本及底线盈利能力要点

€697m 

欧洲顶级联赛俱乐部2018财年的总经营性利润，相比2017财年的14亿欧元大幅下降。

2x 

欧洲俱乐部连续第二次报告取得底线净利润。

€382m 

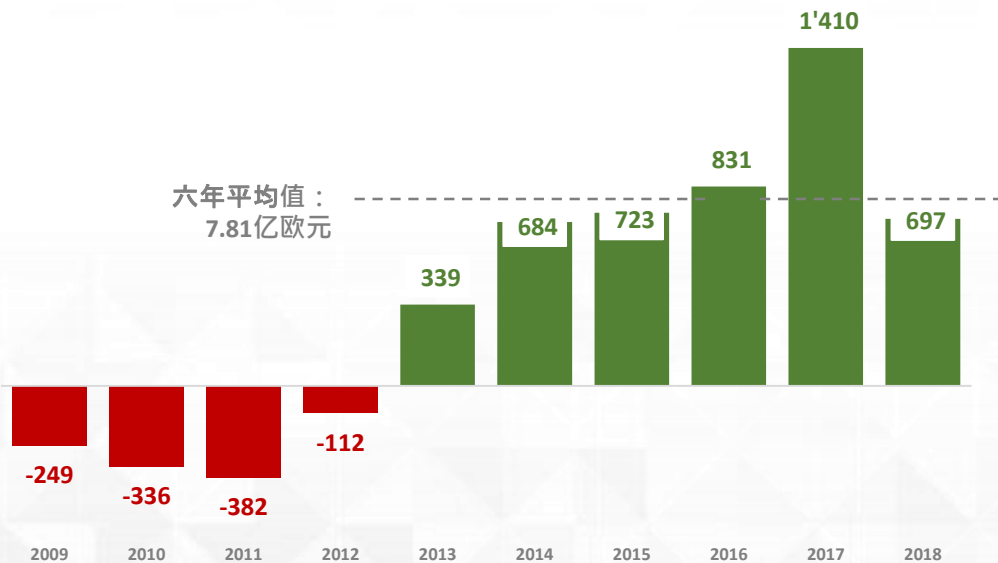
英格兰俱乐部的3.82亿欧元利润提升了2018年20大联赛的利润，但仍存在重大差异。

2x 
UEFA
CHAMPIONS
LEAGUE

两个欧冠决赛球队在2018财年录得史上前三笔最高利润中的两笔。

经营性利润达到稳健的6.97亿欧元， 恢复到近期水平

欧洲合计经营性利润
(百万欧元)



本章使用两种不同的俱乐部盈利力度量标准（即利润或亏损）。第一个是经营性利润，可以衡量俱乐部创造利润并将其重新投入转会和融资活动的基本能力。第二个是税后净利润，我们也称之为“底线利润”，是扣除所有成本和损益之后的最后结果。

2018年经营性利润稳定在6年平均水平附近

自从引入财务公平竞争以来，今年的经营性利润继续在整体上提升俱乐部的基本盈利能力，欧洲足球俱乐部连续第五年取得了可观的经营性利润。但是，所有顶级联赛俱乐部的经营性利润总额为6.97亿欧元，不到2017财年创纪录的14.1亿欧元的一半，并且是四年来的最低水平，而成本增长五年来首次超过营收增长。正如报告第8章所强调的，这一趋势主要是由于俱乐部薪资在今年飙升（2018财年增长9.4%）。欧洲俱乐部在过去五年中的经营性利润现已超过43亿欧元。相比之下，从2009年到2013年的五年中，报告的合并经营性亏损超过7.4亿欧元。

尽管经营性利润下降，但连续第二个季度录得合计底线利润

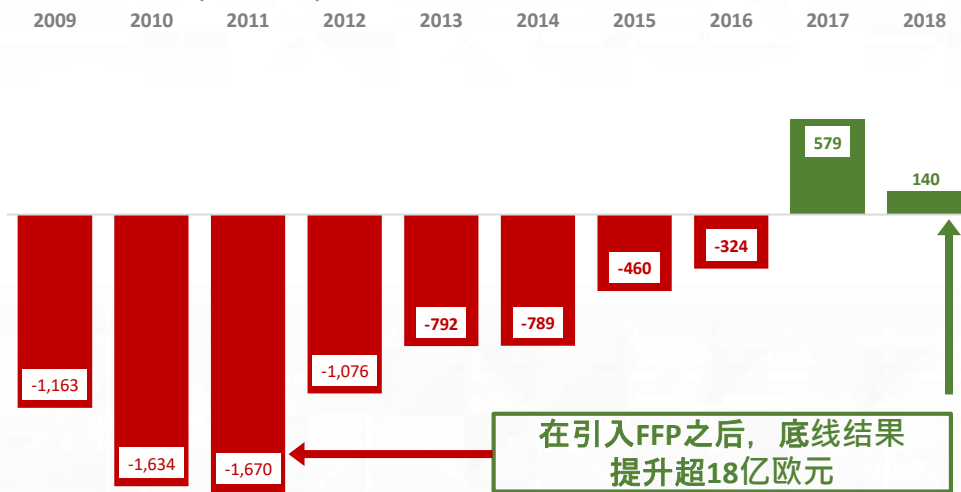
此处报告及本报告其他部分提及的所有损益，无论是指俱乐部还是联赛或欧洲合计损益，均为经过审计的税后财务报表损益，有时被称作“底线数据”。

2018财年的合计底线利润为1.4亿欧元

计入转会、非经营性收入/成本、融资、税务和撤资后，欧洲俱乐部在2018财年的底线合计利润为1.4亿欧元。这是欧洲俱乐部连续第二年录得底线合计利润，尽管数据远低于2017财年。这一下降大部分归因于俱乐部的成本基础比营收基础更快地增长，因此压缩了俱乐部的经营性利润率。

总体而言，过去十年底线数据的大幅改善主要是由经营性活动的基本利润推动的，但也有转会结果改善的功劳。2009年至2012年的净亏损由巨额的转会成本驱动，当时转会市场的价格下跌，而先前转会活动所遗留的球员摊销也超过了俱乐部的转会利润。在营收和/或转会市场增长放缓的情况下，这种情况对欧洲俱乐部在2018财年之后的未来构成潜在威胁。

欧洲合计净利润（百万欧元）



从经营性结果到底线净结果

经营性利润/亏损



*这与盈亏平衡结果不同，盈亏平衡结果包括各种调整（例如，删除与青少年足球、社区活动和基础设施的良性投资有关的成本，删除特定税项，以及相关方交易的公允价值评估）。为努力达到盈亏平衡目标，俱乐部往往愿意提高底线盈利能力。

英格兰俱乐部取得的总利润为3.82亿欧元—— 但各国之间仍然存在重大差异

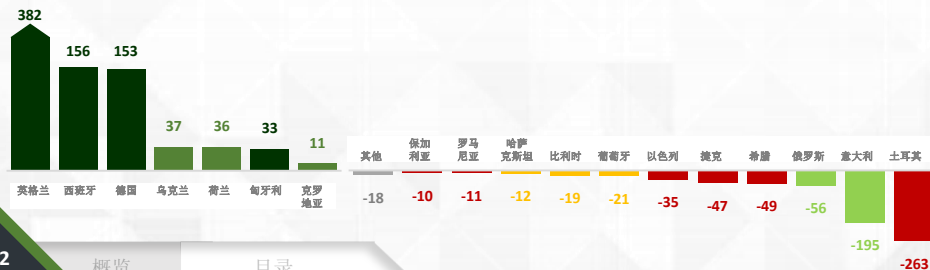
利润较2017财年有所下降，但仍远比引入FFP之前要好

尽管欧洲俱乐部的基础和底线利润不及2017财年，但仍比引入财务公平竞争(FFP)之前要好得多。但是，欧洲各个联赛之间仍然存在显著差异。以下条形图显示了2018财年的1.4亿合计底线利润的主要来源，而右侧散点图则列出了20大联赛各自的经营性和底线盈利能力。2018财年20大联赛中所有俱乐部的合并经营性利润率为5%，底线利润率为1%（包括转会净收入）。20大联赛中有11个报告了利润，只有两个报告亏损率超过10%。

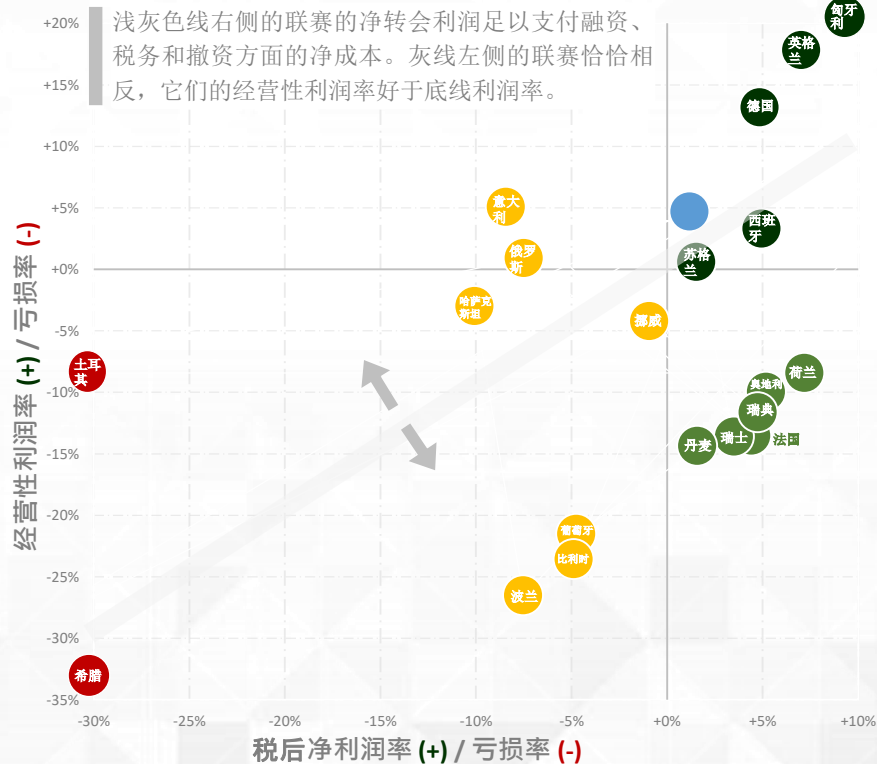
排名前三名和后三名的国家是最重要的因素

如下列条形图所示，2018财年欧洲录得的净利润大部分来自少数国家。土耳其俱乐部连续第四年报告亏损，而意大利俱乐部继2017财年获得大额利润后，在2018财年录得重大亏损。接下来的双页表单探讨了各个联赛中各俱乐部的盈利能力，强调了合计分析的局限性，以及由此寻找一般规律时需注意的事项（例如，一些土耳其俱乐部在2018财年报告了利润）。

联赛级别的明显底线利润和亏损（百万欧元）

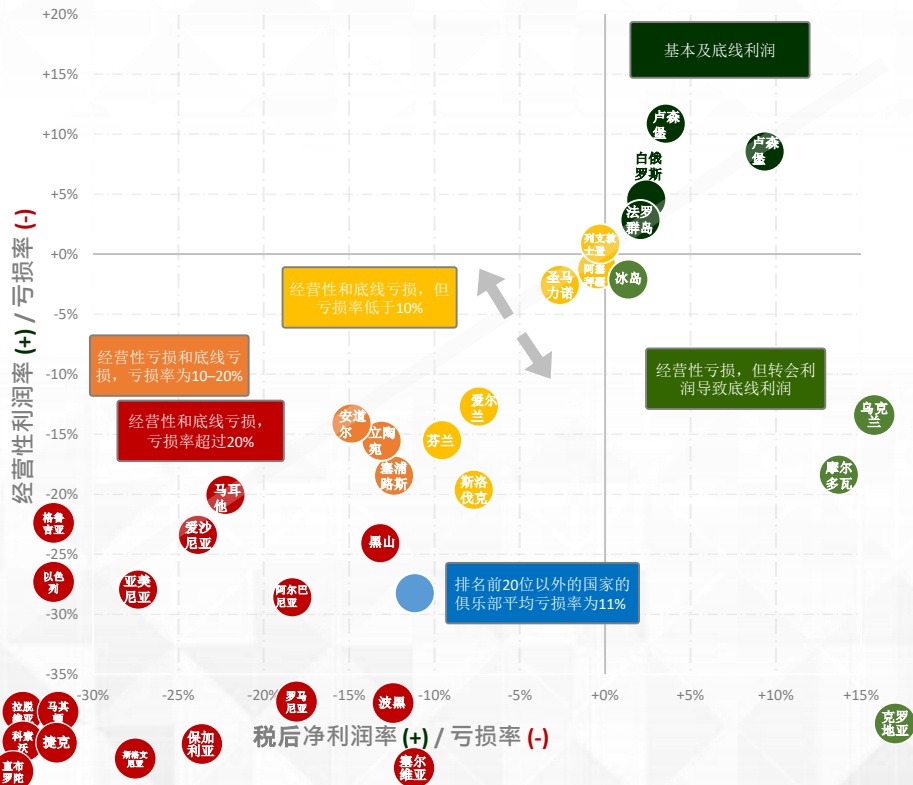


20大联赛的经营性利润率和净利润率



由于转会活动，28%的较大经营性亏损率降低为11%的较小经营性亏损率

20大联赛以外的国家的经营性利润率和净利润率



大多数中低收入联赛报告经营性亏损

尽管2018财年欧洲整体录得合计经营性利润，并且录得少量的底线净利润，但整个欧洲的业绩差异很大。在2018财年，前20名之外的35个国家中，只有5个国家录得合计经营性利润。在这35个国家中，薪资平均占营收的79%，因此俱乐部剩下的营收无力负担其他（主要是固定的）经营性成本。

平均经营性亏损率为28%

从20大联赛之外的397个俱乐部的合计数据来看，2018财年的经营性亏损率上升到28%，而2017财年为23%。对比排名前20位的联赛，这些联赛对资助方、转会利润和欧足联俱乐部比赛奖金的依赖程度不断提高，导致财务业绩的波动幅度逐年加大。

前20名之外的八个国家/地区在2018年报告了底线利润

在净利润层面（即在考虑转会、非经营性收入/成本、融资、税务和撤资后），排名20开外的35个国家中，有八个国家在2018年报告了合理利润。这些国家中有四个报告了经营性利润和净利润，而另外四个国家（冰岛、乌克兰、摩尔多瓦和克罗地亚）由于转会利润的关系，从经营性亏损转变为录得底线利润。

仍然有13个联赛的合计亏损率超过20%

同时，报告净亏损率超过20%的国家数量从2017财年的11个增加到2018财年的13个，以色列、捷克共和国、格鲁吉亚、北马其顿、拉脱维亚、科索沃和直布罗陀这7个国家报告亏损幅度超过30%。总体而言，20大联赛以外的397个俱乐部在2018财年报告的底线亏损率为11%，略高于2017财年的12%。

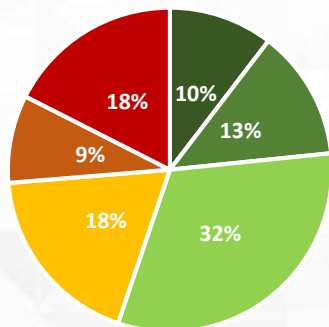
20大联赛的俱乐部又一年录得利润

20大联赛中55%的俱乐部在2018年录得净利润

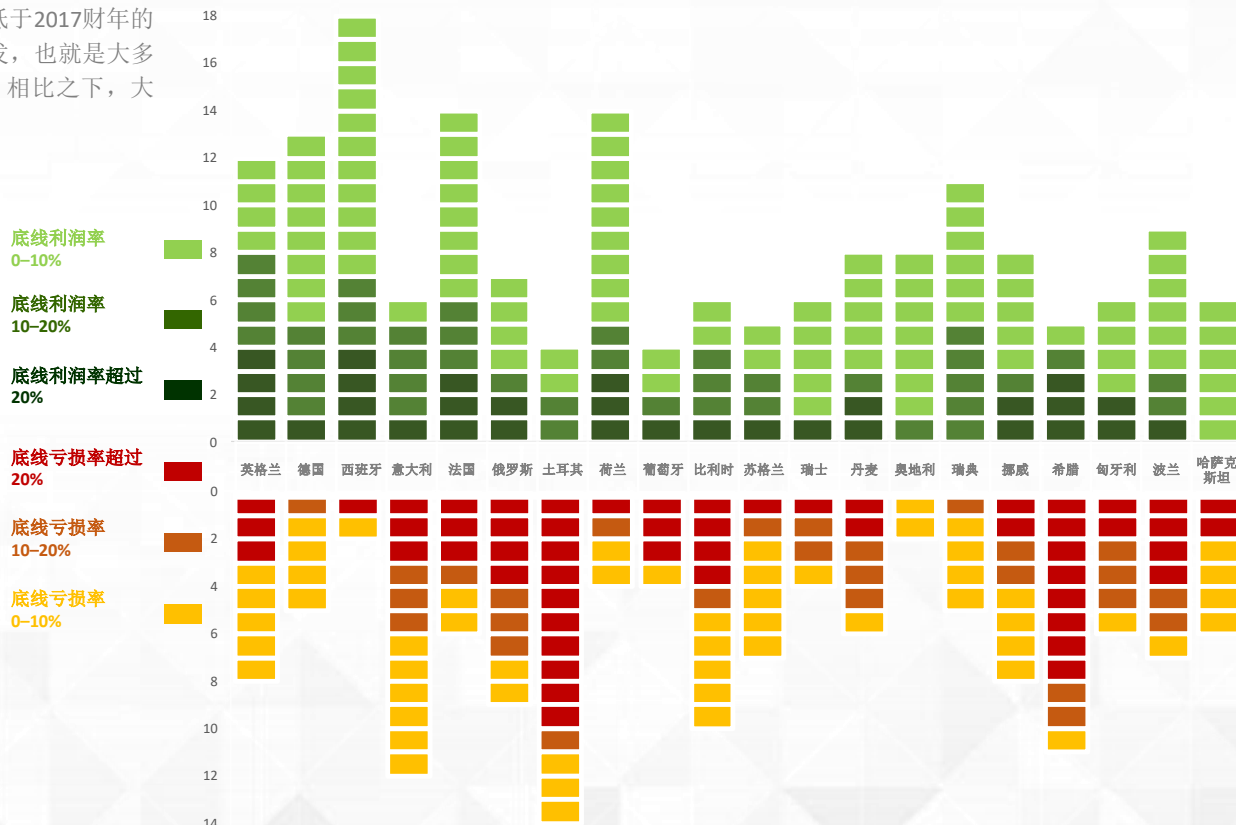
在2018财年，20大联赛中55%的俱乐部报告了底线利润，低于2017财年的61%。^{*} 在考虑这个数字时，需要从足球俱乐部的背景出发，也就是大多数俱乐部所有者把盈亏平衡看做希望，而不是当成预期，相比之下，大多数商业活动的中心目标都是实现稳定的利润率。

西班牙增长势头强劲

18家西班牙顶级俱乐部在2018财年报告了净利润，创下新纪录，还有12家英格兰俱乐部报告了净利润（低于2017财年的18家）。这是西甲实施财务控制机制数年后取得的一项成就。由于俱乐部的有效成本控制，德国和荷兰也似乎取得了同类中的最佳表现。另一方面，2018财年有更多的意大利和土耳其俱乐部（分别为12个和14个）出现亏损。从2019/20赛季开始，土耳其将实施预算控制机制，旨在恢复俱乐部的财务可持续性。



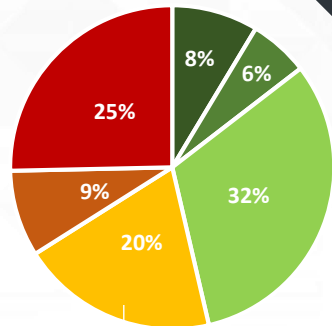
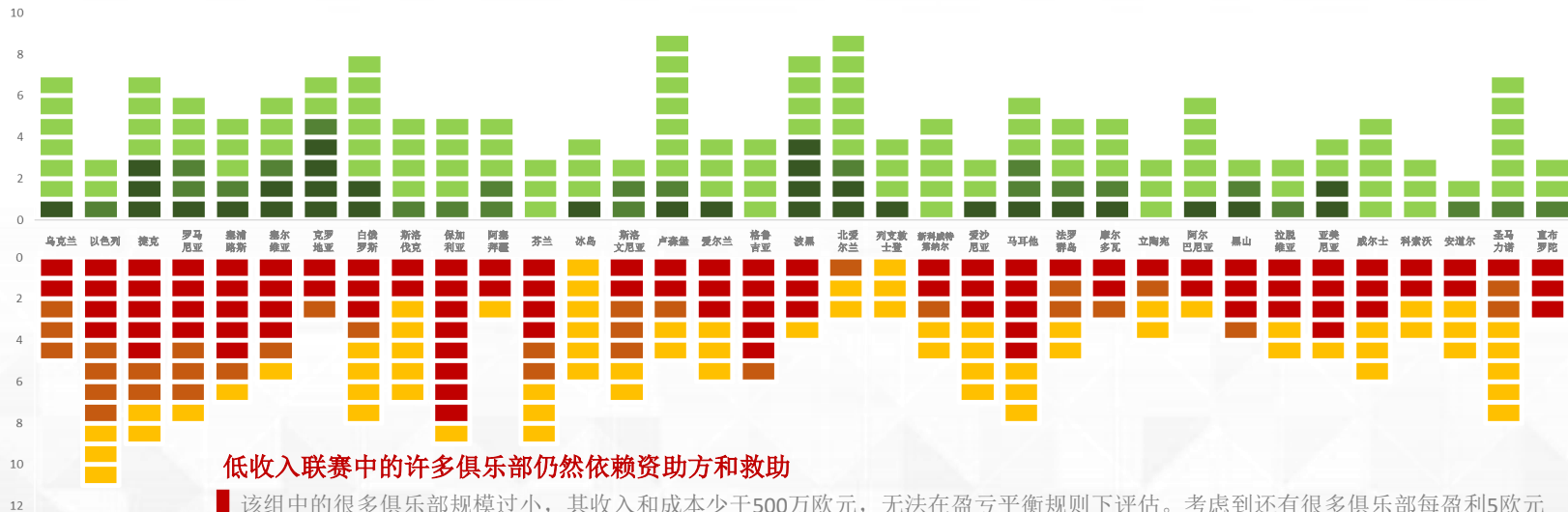
20大联赛的底线利润和亏损^{*}



^{*} 除十个葡萄牙俱乐部外，20大联赛几乎所有俱乐部都提供了数据。因此，针对葡萄牙联赛俱乐部的分析仅限于8个俱乐部。

中低收入联赛中盈利俱乐部的百分比为46%

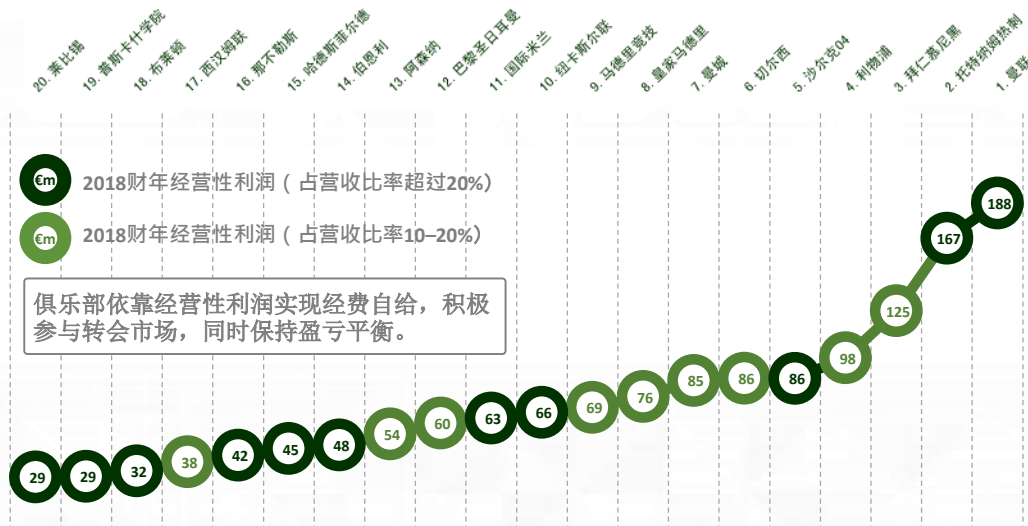
20大联赛以外的俱乐部的净损益



规模很重要：在营收最高的10个俱乐部中，有9个俱乐部报告了最高的经营性利润

经营性利润排名前20位的俱乐部

排名	俱乐部	国家	2018		2009-18		
			18财年经营性利润	经营性利润率	18财年营收排名	录得经营性利润的年份的百分比*	合计经营性利润
1	曼联	英格兰	€188m	28%	3	100%	€1,371m
2	托特纳姆热刺	英格兰	€167m	39%	10	100%	€509m
3	拜仁慕尼黑	德国	€125m	20%	4	100%	€738m
4	利物浦	英格兰	€98m	19%	7	90%	€353m
5	沙尔克04	德国	€86m	28%	14	90%	€243m
6	切尔西	英格兰	€86m	17%	8	50%	-€10m
7	曼城	英格兰	€85m	15%	5	60%	€191m
8	皇家马德里	西班牙	€76m	10%	1	100%	€1,012m
9	马德里竞技	西班牙	€69m	20%	12	100%	€283m
10	纽卡斯尔联	英格兰	€66m	33%	20	88%*	€197m
11	国际米兰	意大利	€63m	22%	15	30%	-€192m
12	巴黎圣日耳曼	法国	€60m	11%	6	80%	€597m
13	阿森纳	英格兰	€54m	12%	9	100%	€689m
14	伯恩斯利	英格兰	€48m	30%	3	57%*	€155m
15	哈德斯菲尔德	英格兰	€45m	32%	42	不适用	€45m
16	那不勒斯	意大利	€42m	23%	23	100%	€398m
17	西汉姆联	英格兰	€38m	19%	19	70%	€214m
18	布莱顿	英格兰	€32m	21%	32	不适用	€32m
19	普斯卡什学院	匈牙利	€29m	56%	104	不适用	€47m
20	莱比锡	德国	€29m	27%	56	不适用	€108m
1-20	平均		€74m	24%	21	82%	€349m
1-20	合计		€1,488m	21%	前10中的9个		€6,980m



历史上五个最高经营性利润中的两个，前20个俱乐部中有11个报告了有史以来最高的经营性利润

营收最高的十家俱乐部中有九家也是经营性利润排名前20位的俱乐部，唯一的例外是巴塞罗那，该俱乐部在2018财年产生了经营亏损。曼联和托特纳姆热刺在2018财年报告了历史上第三高和第四高的俱乐部经营利润，但由于英镑疲软，曼联的利润如以欧元计算则不会超过其2016年和2017年的纪录。

此外，前20名俱乐部中，有不少于11个俱乐部在2018财年报告了有史以来最高的经营性利润。

十年合计经营性利润

从过去十年的合计经营性利润来看，曼联以14亿欧元位居榜首，其次是皇家马德里（10亿欧元）、拜仁慕尼黑（7.38亿欧元）、阿森纳（6.89亿欧元）和巴塞罗那（6.17亿欧元）。

*对于标有星号的俱乐部，其未跻身顶级联赛之列时无法保证提供可用数据；如果数据是公开可用的，则会将数据纳入“年百分比”计算中。哈德斯菲尔德、布莱顿、普斯卡什学院和莱比锡可用的数据不到五年，因此未对这些俱乐部进行十年计算。

两个2019/20欧冠决赛球队在2018财年录得史上前三笔最高利润中的两笔。

净利润排名前20位的俱乐部

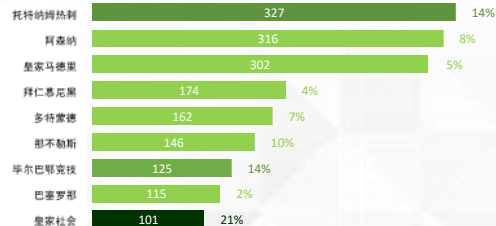
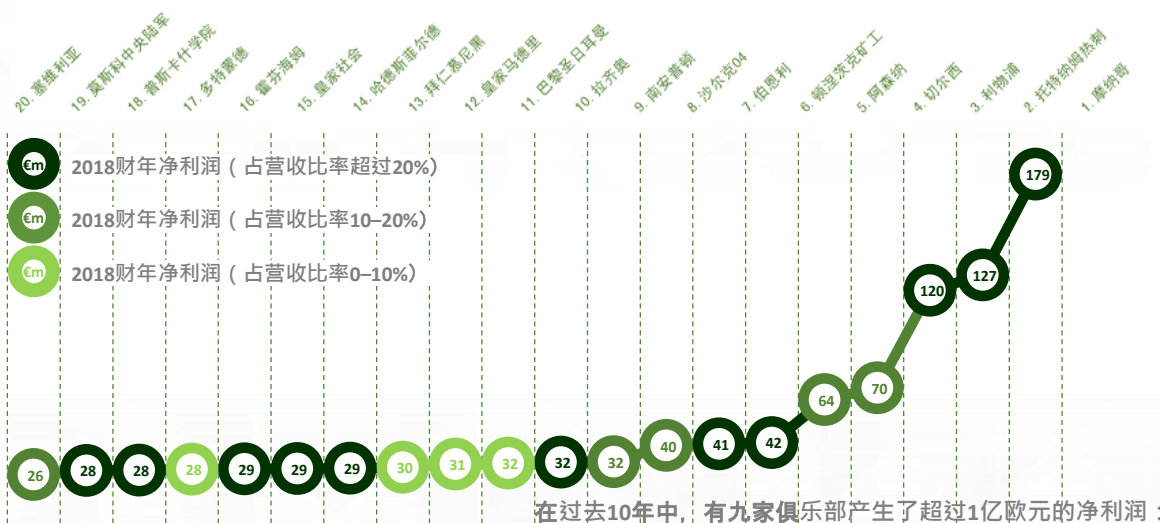
		2018			2009-18		
排名	俱乐部	国家	18财年净利润	经营性利润率	18财年营收排名	录得净利润的年份的百分比*	合计净利润
1	摩纳哥	法国	€179m	145%	46	40%	€58m
2	托特纳姆热刺	英格兰	€127m	30%	10	80%	€327m
3	利物浦	英格兰	€120m	23%	7	40%	-€38m
4	切尔西	英格兰	€70m	14%	8	40%	-€304m
5	阿森纳	英格兰	€64m	14%	9	100%	€316m
6	顿涅茨克矿工	乌克兰	€42m	60%	81	30%	-€96m
7	伯恩利	英格兰	€41m	26%	33	50%	€88m
8	沙尔克04	德国	€40m	13%	14	60%	€45m
9	南安普顿	英格兰	€32m	19%	26	63%*	€98m
10	拉齐奥	意大利	€32m	27%	48	70%	€52m
11	巴黎圣日耳曼	法国	€32m	6%	6	不适用	€0m
12	皇家马德里	西班牙	€31m	4%	1	100%	€302m
13	拜仁慕尼黑	德国	€30m	5%	4	100%	€174m
14	哈德斯菲尔德	英格兰	€29m	20%	42	不适用	€29m
15	皇家社会	西班牙	€29m	33%	67	100%*	€101m
16	霍芬海姆	德国	€29m	24%	49	40%	€44m
17	多特蒙德	德国	€28m	9%	13	80%	€162m
18	普斯卡什学院	匈牙利	€28m	54%	104	不适用	€42m
19	莫斯科中央陆军	俄罗斯	€28m	33%	69	20%	-€105m
20	塞维利亚	西班牙	€26m	16%	28	90%	€80m
1-20	平均		€52m	29%	33	65%	€69m
1-20	合计		€1,037m	18%	前10中的9个		€1,373m

六家英格兰俱乐部跻身前十

由于特殊的转会利润，摩纳哥在2018年录得创纪录的1.79亿欧元净利润。欧洲冠军联赛奖金和英格兰电视转播营收产生了可观的经营性利润，这使得托特纳姆热刺在2018财年创造了历史第二高的净利润（1.27亿欧元），而利物浦则创下了历史第三高的净利润（1.2亿欧元）。

阿森纳、皇家马德里和拜仁慕尼黑在过去10年中每年均报告了利润

尽管今年上榜俱乐部一般都会报告净利润（过去10年中有66%的概率），只有3家俱乐部在过去10年每年都报告净利润，它们是阿森纳、拜仁慕尼黑和皇家马德里。



第12章

俱乐部资产负债表

俱乐部资产负债表简要介绍了足球俱乐部的相对健康状况。在本章中，我们探讨了整个欧洲的健康状况如何变化，并分析了俱乐部资产负债表的主要部分，重点关注球场、训练设施和球员资产以及俱乐部产生的债务。



俱乐部资产负债表要点

€1bn+



俱乐部已连续第三年在球场和其他固定资产上投资超过10亿欧元。

88%



集中在五大联赛中的球员资产价值的百分比，仅英格兰就占总数的34%

净债务 

尽管大型俱乐部借款增加，但2018财年的净债务营收比仍然保持40%的健康水平。

500%



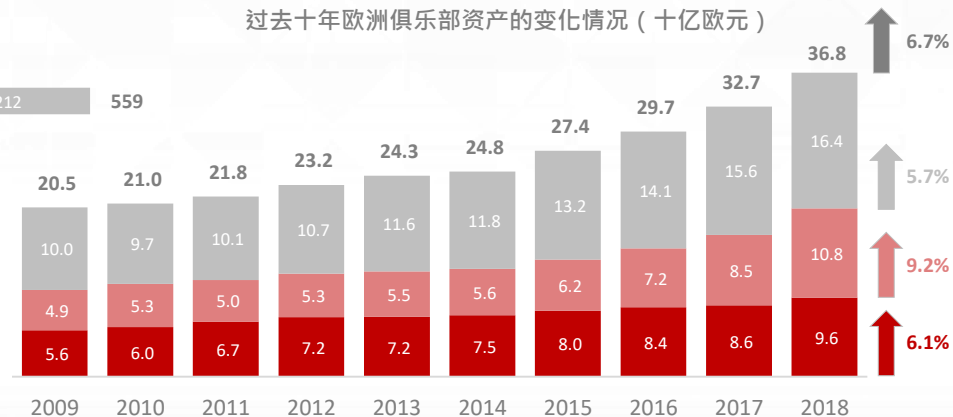
俱乐部的资产负债表在过去十年中显著增强，净资产增长了500%，而负债仅增长了50%

五大联赛占欧洲俱乐部总资产的 77%

俱乐部平均资产排名前20位的联赛

总资产对俱乐部营收倍数	俱乐部平均值排名	基本增长率	合计	俱乐部平均值 (百万欧元)
2.1x	(1).英格兰	18%	€11,172m	164 182 212 559
1.7x	(2).西班牙	11%	€5,347m	76 79 112 267
2.1x	(3).意大利	7%	€4,847m	18 99 125 242
1.2x	(4).德国	11%	€3,779m	63 68 79 210
2.0x	(5).法国	36%	€3,331m	32 52 83 167
3.7x	(6).葡萄牙	6%	€1,607m	89
1.3x	(7).俄罗斯	13%	€984m	62
1.3x	(8).土耳其	53%	€962m	53
1.6x	(9).荷兰	13%	€787m	44
1.5x	(10).比利时	11%	€604m	38
1.8x	(11).苏格兰	27%	€409m	34
2.2x	(12).丹麦	-3%	€417m	30
1.4x	(13).奥地利	8%	€251m	25
0.9x	(14).瑞士	1%	€191m	19
1.6x	(15).瑞典	-3%	€248m	15
1.4x	(16).匈牙利	33%	€181m	15
1.6x	(17).乌克兰	28%	€180m	15
2.8x	(18).克罗地亚	12%	€133m	13
1.4x	(19).挪威	-6%	€202m	13
1.1x	(20).希腊	-12%	€152m	10

过去十年欧洲俱乐部资产的变化情况 (十亿欧元)



欧洲俱乐部资产在2018年增长了12%

欧洲俱乐部资产基础的价值在2018财年增长了12%，目前达到368亿欧元。自2010年开始逐步采用欧足联财务公平竞争要求以来，俱乐部固定资产的资产负债表价值增加了36亿欧元。在整个十年期间，球员资产以最快的速度增长，每年近10%。

英超俱乐部占有所有俱乐部资产的30%

在不同俱乐部和联赛之间，俱乐部资产价值和相对于营收的比例差别显著。英格兰俱乐部的资产是西班牙俱乐部的两倍以上，占有所有欧洲俱乐部资产的30%。五大联赛的资产营收比从德国的120%到意大利和英格兰的210%不等。总体比率最高的联赛是在葡萄牙、丹麦和克罗地亚，而排名前20位的国家中只有瑞士一个国家的总资产价值低于其年营收，资产收益率为90%。

俱乐部已连续第三年在球场和其他固定资产上投资超过10亿欧元

2009年至2018年间有形固定资产账面价值增幅排名前20位*

排名	俱乐部名称	国家	2009-18年增长	扩张类型	2018年的有形固定资产	2018年固定资产的增长
1	托特纳姆热刺	英格兰	€1,036m	新球场; 新训练场地	€1,157m	€555m
2	拜仁慕尼黑	德国	€448m	球场变为俱乐部财产	€473m	€20m
3	里昂	法国	€425m	新球场	€444m	€3m
4	曼城	英格兰	€335m	球场变为俱乐部财产; 升级了园区	€541m	€0m
5	多特蒙德	德国	€288m	球场变为俱乐部财产	€318m	€7m
6	本菲卡	葡萄牙	€272m	球场变为俱乐部财产	€290m	€13m
7	沙尔克04	德国	€234m	球场变为俱乐部财产	€249m	€5m
8	马德里竞技	西班牙	€221m	新球场	€439m	€86m
9	尤文图斯	意大利	€193m	新球场	€224m	€9m
10	巴塞罗那	西班牙	€191m	球场重建	€305m	€21m
11	波尔图	葡萄牙	€190m	球场变为俱乐部财产	€193m	€1m
12	莫斯科中央陆军	俄罗斯	€184m	新球场	€185m	€59m
13	勒沃库森	德国	€173m	球场变为俱乐部财产	€180m	€2m
14	利物浦	英格兰	€167m	球场变为俱乐部财产	€284m	€6m
15	汉堡	德国	€161m	球场变为俱乐部财产	€162m	€1m
16	巴伦西亚	西班牙	€145m	新球场部分完工	€333m	€2m
17	巴黎圣日耳曼	法国	€142m	球场重建	€146m	€0m
18	皇家马德里	西班牙	€140m	升级了设施	€419m	€25m
19	霍芬海姆	德国	€135m	新球场	€139m	€4m
20	阿森纳	英格兰	€133m	升级了设施	€650m	€0m
1-20	平均		€261m		€357m	€41m
1-20	合计		€5,211m		€7,131m	€819m
欧洲其他国家	平均		€2.4m		€9.5m	€0.7m
(685家俱乐部)	合计		€1,612m		€6,488m	€455m
全部	平均		€9.7m		€19.3m	€1.8m
(705家俱乐部)	合计		€6,823m		€13,619m	€1,274m

过去十年来，固定资产的价值大幅增加

在2009年至2018年期间，共有21个俱乐部（其中20个在左表中列出）的固定资产价值增加了1亿多欧元。在这21家俱乐部中，有6家建造了或正在建造新的球场，有7家对球场进行了升级或重建，还有8家将球场转移到了俱乐部的报告范围内。

2018年固定资产的投资

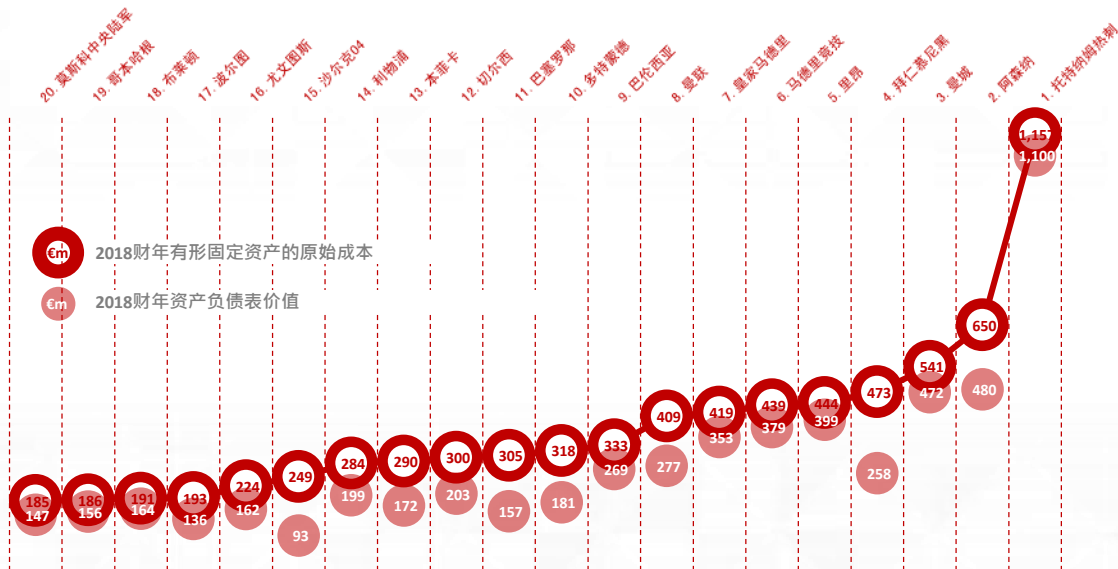
在2018财年，欧洲顶级联赛俱乐部在新固定资产投资方面连续第三年超过10亿欧元，总计投资达13亿欧元。2018财年，有16个俱乐部在新固定资产方面投资超过1,000万欧元：四个西班牙俱乐部、两个德国俱乐部、两个葡萄牙俱乐部、一个英格兰俱乐部，以及在奥地利、匈牙利、意大利、挪威、俄罗斯、苏格兰和斯洛伐克各一个。托特纳姆热刺连续第二个赛季位居榜首，其新球场和训练场的建设为其固定资产增加了5.55亿欧元，再次刷新了2017财年投资2.57亿欧元的记录。

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

20个俱乐部占有所有顶级联赛固定资产投资的79%

球场/固定资产投资最高的20个俱乐部*

排名	俱乐部	国家	原始固定资产成本	资产负债表价值	折旧	资产成本对营收倍数
1	托特纳姆热刺	英格兰	€1,157m	€1,100m	5%	2.7x
2	阿森纳	英格兰	€650m	€480m	26%	1.4x
3	曼城	英格兰	€541m	€472m	13%	1.0x
4	拜仁慕尼黑	德国	€473m	€258m	46%	0.8x
5	里昂	法国	€444m	€399m	10%	2.7x
6	马德里竞技	西班牙	€439m	€379m	14%	1.2x
7	皇家马德里	西班牙	€419m	€353m	16%	0.6x
8	曼联	英格兰	€409m	€277m	32%	0.6x
9	巴伦西亚	西班牙	€333m	€269m	19%	3.1x
10	多特蒙德	德国	€318m	€181m	43%	1.0x
11	巴塞罗那	西班牙	€305m	€157m	49%	0.4x
12	切尔西	英格兰	€300m	€203m	32%	0.6x
13	本菲卡	葡萄牙	€290m	€172m	41%	2.4x
14	利物浦	英格兰	€284m	€199m	30%	0.6x
15	沙尔克04	德国	€249m	€93m	63%	0.8x
16	尤文图斯	意大利	€224m	€162m	28%	0.6x
17	波尔图	葡萄牙	€193m	€136m	29%	1.8x
18	布莱顿	英格兰	€191m	€164m	15%	1.2x
19	哥本哈根	丹麦	€186m	€156m	16%	4.4x
20	莫斯科中央陆军	俄罗斯	€185m	€147m	20%	2.2x
1-20	平均		€379m	€288m	27%	1.5x
1-20	合计		€7,590m	€5,756m	24%	1.0x



营收与固定资产投资的相关性

以上列表中的20个俱乐部包括七个英格兰俱乐部、四个西班牙俱乐部、三个德国俱乐部、两个葡萄牙俱乐部以及丹麦、法国、意大利和俄罗斯的各一个俱乐部。这20家俱乐部的固定资产资产负债表价值合计58亿欧元，在所有顶级联赛俱乐部的有形固定资产价值中占很高比例(60%)。值得注意的是，营收排名前14位的俱乐部中有13家也是固定资产投资额排名前20的俱乐部，只有巴黎圣日耳曼（营收第六高）属于例外。

较新的设施折旧率较低

有形固定资产的折旧水平受到资产年限的影响，也受到会计处理方法（资产减值期）和资产构成情况（球场、土地等固定资产）的影响。对于拥有较新球场或正在进行投资的俱乐部而言，资产负债表价值与原始投资成本之间的差异最小，例如里昂和托特纳姆热刺。

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

五大联赛资产负债表上的 球员价值更高

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

俱乐部资产负债表球员平均价值排名前20的联赛

球队成本对营收倍数 (转会费)	原始球队成本 (转会费)	按俱乐部平均值 基本增长率	资产负债表 合计价值	俱乐部资产负债表上的平均价值 (百万欧元)
0.7x	€6,709m	(1).英格兰 40%	€3,639m	182
0.9x	€3,634m	(2).意大利 17%	€1,985m	99
0.5x	€2,792m	(3).西班牙 26%	€1,588m	79
0.4x	€2,413m	(4).德国 12%	€1,215m	68
0.6x	€1,812m	(5).法国 56%	€1,042m	52
0.8x	€638m	(6).葡萄牙 12%	€356m	20
0.3x	€352m	(7).俄罗斯 -3%	€197m	12
0.4x	€279m	(8).荷兰 74%	€174m	10
0.4x	€227m	(9).比利时 23%	€138m	8.6
0.2x	€255m	(10).土耳其 68%	€127m	7.0
0.3x	€86m	(11).丹麦 3%	€50m	3.6
0.2x	€77m	(12).苏格兰 39%	€38m	3.2
0.2x	€60m	(13).奥地利 21%	€29m	2.9
0.3x	€63m	(14).乌克兰 282%	€33m	2.7
0.2x	€70m	(15).希腊 10%	€32m	2.0
0.1x	€104m	(16).瑞士 -6%	€18m	1.8
0.3x	€27m	(17).克罗地亚 41%	€16m	1.6
0.2x	€33m	(18).以色列 -10%	€16m	1.2
0.3x	€25m	(19).罗马尼亚 41%	€15m	1.1
0.1x	€40m	(20).挪威 43%	€16m	1.0

与营收相比，意大利和葡萄牙的球队转会成本最高

尽管俱乐部资产负债表上的球员总价值为108亿欧元，但截至2018财年底，为组建这些阵容而支付的总转会费达到198亿欧元。* 如其他章节所述，转会市场高度集中，英格兰、意大利、西班牙、德国和法国俱乐部占有所有顶级联赛转会支出和年终资产负债表价值的88%。意大利和葡萄牙的合计转会费用占当年营收的比例最高，分别为86%和81%。

随着转会价格的上涨，20大联赛中17个联赛的资产负债表上球员的价值出现增长

随着欧洲俱乐部继续在转会市场上支出大量资金，球员占俱乐部资产负债表资产的比例更高，从2017财年的26%上升至2018财年的29%。在20大联赛中，有17个联赛的无形固定资产（球员）的价值增加，其中16个报告了两位数的增长，这反映了转会价格的上涨。



球员售价高于资产负债表价值的五倍

会计账目可以统一评估所有俱乐部球员价值，但对俱乐部资产负债表上的球员价值来说，这不是特别准确的评估价值方法。2018财年出售的球员的合并转会费为54亿欧元，但在出售时价值仅为10亿欧元。

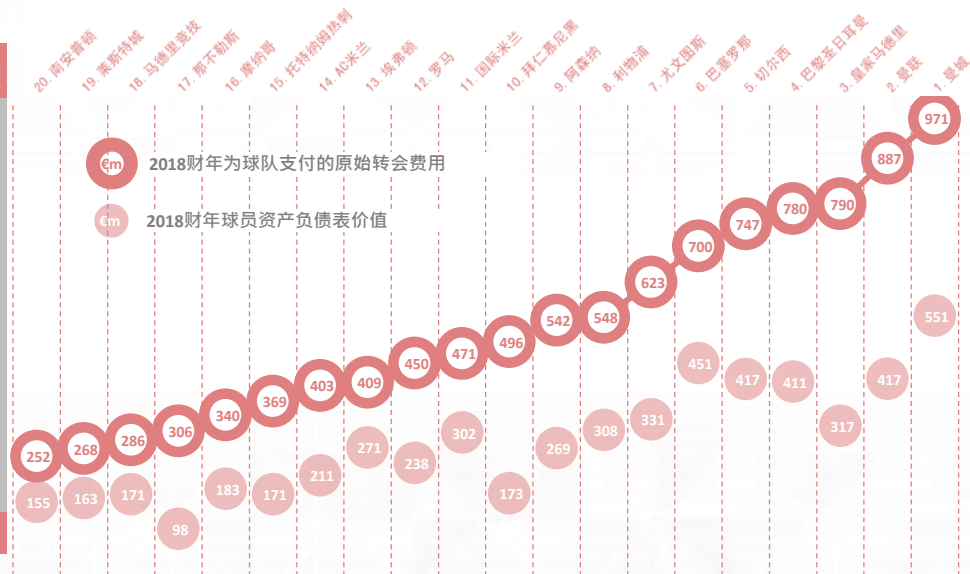
* 总转会费数据摘自每个俱乐部财务报表的详细附注，指的是自财年开始到结束期间账本上的球员合计转会成本。由于这些内容要由具备资质的独立会计师进行外部审计，所以被认为比印刷媒体、报告或网站中出现的其他转会数据更加准确。

组建成本最高的20个球队的球队成本在2018财年上升26%

下图详细说明了球员价值占俱乐部资产负债表的份额。除非球员转会到另一家俱乐部，否则实际球员的账面净值预计会折算为未来球员的摊销成本。

球队成本前20强俱乐部（球队的总计转会费用）

排名	俱乐部名称	国家	球员资产负债表价值	原始转会费用（“球队成本”）	年同比增长百分比	球队成本对俱乐部营收倍数	球队成本对俱乐部薪资倍数
1	曼城	英格兰	€551m	€971m	21%	1.7x	3.1x
2	曼联	英格兰	€417m	€887m	18%	1.3x	2.7x
3	皇家马德里	西班牙	€317m	€790m	0%	1.1x	1.8x
4	巴黎圣日耳曼	法国	€411m	€780m	49%	1.4x	2.3x
5	切尔西	英格兰	€417m	€747m	41%	1.5x	2.7x
6	巴塞罗那	西班牙	€451m	€700m	63%	1.0x	1.3x
7	尤文图斯	意大利	€331m	€623m	18%	1.5x	2.4x
8	利物浦	英格兰	€308m	€548m	40%	1.1x	1.8x
9	阿森纳	英格兰	€269m	€542m	7%	1.2x	2.0x
10	拜仁慕尼黑	德国	€173m	€496m	20%	0.8x	1.6x
11	国际米兰	意大利	€302m	€471m	19%	1.6x	3.0x
12	罗马	意大利	€238m	€450m	31%	1.8x	2.8x
13	埃弗顿	英格兰	€271m	€409m	68%	1.9x	2.3x
14	AC米兰	意大利	€211m	€403m	22%	1.9x	2.7x
15	托特纳姆热刺	英格兰	€171m	€369m	32%	0.9x	2.2x
16	摩纳哥	法国	€183m	€340m	28%	2.8x	2.6x
17	那不勒斯	意大利	€98m	€306m	5%	1.7x	2.5x
18	马德里竞技	西班牙	€171m	€286m	3%	0.8x	1.4x
19	莱斯特城	英格兰	€163m	€268m	50%	1.5x	2.0x
20	南安普顿	英格兰	€155m	€252m	31%	1.5x	2.0x
1-20	平均		€280m	€532m	28%	1.4x	2.3x
1-20	合计		€5,606m	€10,636m	26%	1.3x	2.2x



球员的资产负债表价值仅相当于其原始转会费的53%

上表中20个俱乐部的球员原始转会费为106亿欧元，但在这些俱乐部的资产负债表上的价值仅为56亿欧元——占其原始费用的53%。自2015财年以来，前20名球队的账面净值和原始转会成本都增加了60%以上，反映出转会价格的大幅上涨。相对而言，前20名俱乐部的平均球队成本（5.32亿欧元）相当于这些俱乐部2018财年平均营收的140%。

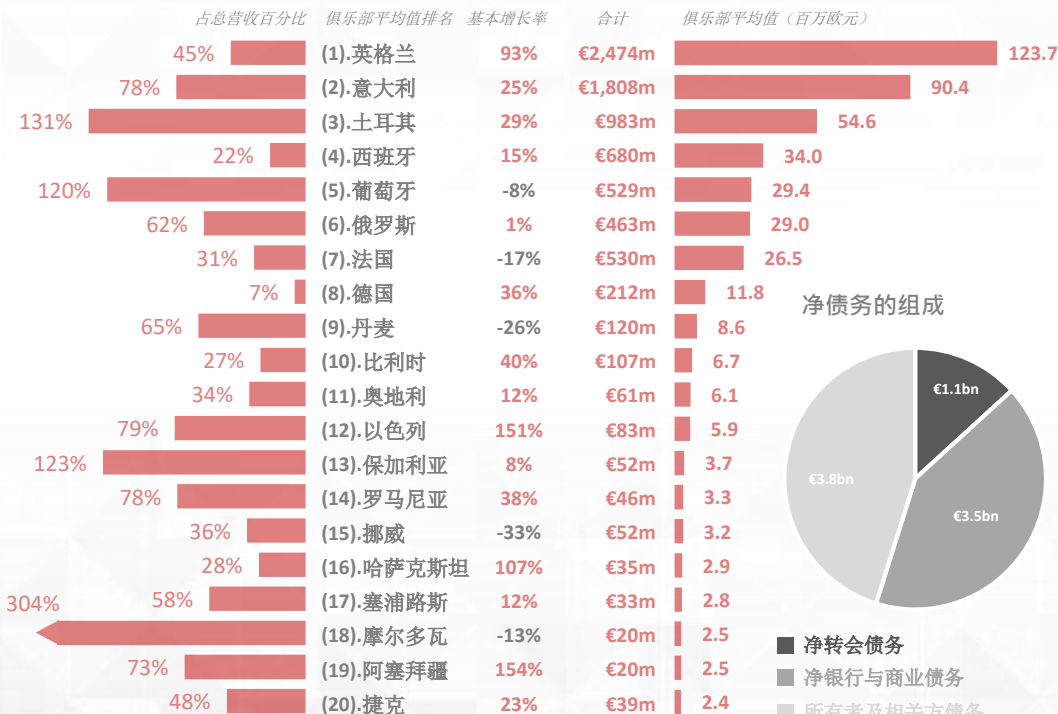
前20名球队的组建成本占年营收的80%至280%

曼城以9.71亿欧元的球队成本连续第二年排名第一，就总转会费用而言，这是历史上组建成本最高的球队。相对于俱乐部的年营收，在前20名球队中，负担最轻的是拜仁慕尼黑、马德里竞技和托特纳姆热刺，它们的球队成本均不到营收的100%，而摩纳哥（营收的280%）则是负担最重的俱乐部。球员支出细分为转会费（球队成本）和薪资的方式存在很大差异，身价最高的20个球队的转会费之和等于这些俱乐部总薪资的220%。

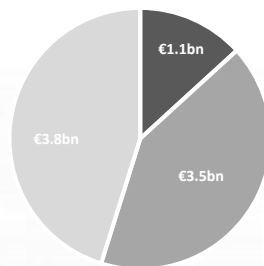


净债务比率在过去十年中显著下降

平均俱乐部净债务排名前20名的联赛*



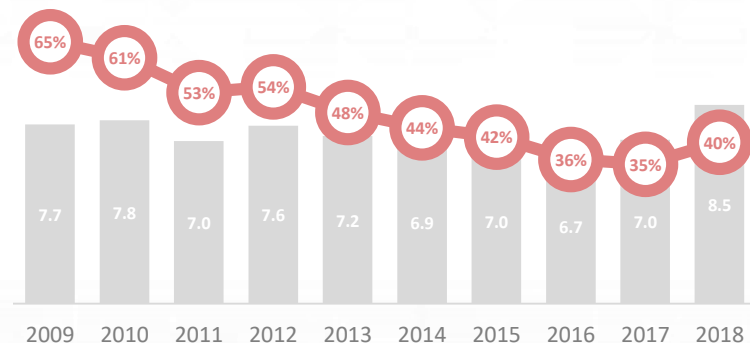
净债务的组成



- 净转会债务
- 净银行与商业债务
- 所有者及相关方债务

净债务的计算

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



过去十年中，净债务占营收百分比大幅下降

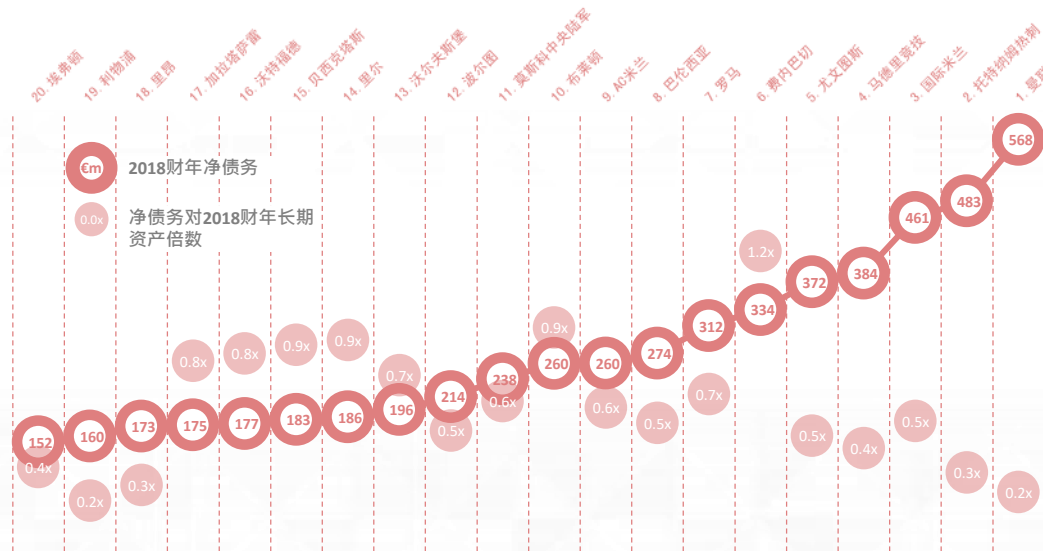
欧洲顶级联赛俱乐部的合并净债务占营收百分比在过去十年中显著下降，从2009财年的65%下降到2018财年的40%。俱乐部的净债务总额实际上在2018财年从70亿欧元增加到85亿欧元，表明在经过多年的稳步下降之后，对债务的依赖增加了。平均俱乐部净债务排名前两位的国家情况各不相同。在英格兰，净债务的增加主要是由于托特纳姆热刺新球场的债务融资结构，而在意大利，债务似乎主要用于运营和转会活动。

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

20个俱乐部中只有一家俱乐部的 净债务高于长期资产

净债务最高的20个俱乐部*

排名	俱乐部	国家	2018财年净债务	年同比增长	对营收倍数	对长期资产倍数**
1	曼联	英格兰	€568m	24%	0.9x	0.2x
2	托特纳姆热刺	英格兰	€483m	2762%	1.1x	0.3x
3	国际米兰	意大利	€461m	5%	1.6x	0.5x
4	马德里竞技	西班牙	€384m	-8%	1.1x	0.4x
5	尤文图斯	意大利	€372m	29%	0.9x	0.5x
6	费内巴切	土耳其	€334m	49%	2.9x	1.2x
7	罗马	意大利	€312m	42%	1.3x	0.7x
8	巴塞罗那	西班牙	€274m	29%	2.6x	0.5x
9	AC米兰	意大利	€260m	-4%	1.2x	0.6x
10	布莱顿	英格兰	€260m	不适用	1.6x	0.9x
11	莫斯科中央陆军	俄罗斯	€238m	4%	2.8x	0.6x
12	波尔图	葡萄牙	€214m	21%	2.0x	0.5x
13	沃尔夫斯堡	德国	€196m	96%	1.0x	0.7x
14	里尔	法国	€186m	133%	3.5x	0.9x
15	贝西克塔斯	土耳其	€183m	3%	1.1x	0.9x
16	沃特福德	英格兰	€177m	76%	1.2x	0.8x
17	加拉塔萨雷	土耳其	€175m	-29%	1.5x	0.8x
18	里昂	法国	€173m	0%	1.1x	0.3x
19	利物浦	英格兰	€160m	-29%	0.3x	0.2x
20	埃弗顿	英格兰	€152m	n/m***	0.7x	0.4x
1-20	平均		€278m		1.5x	0.6x
1-20	合计		€5,561m	38%	1.2x	0.5x



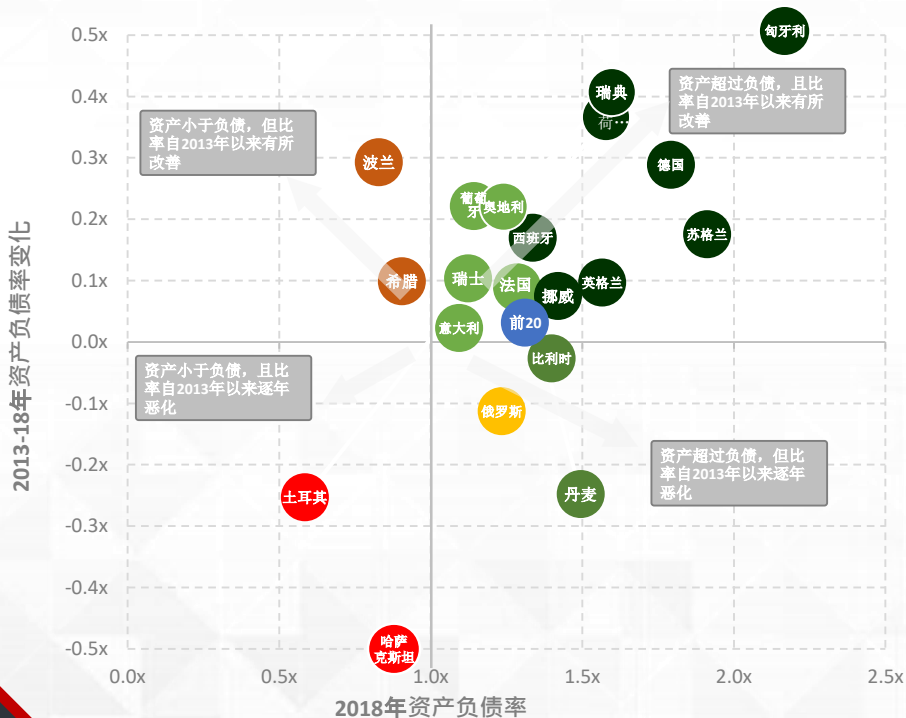
背景信息是关键

净债务水平不应孤立分析，而应全面考虑，因为用于投资融资的债务的风险远低于用于资助经营性活动的债务，后者可能导致俱乐部的财务可持续性问题。本页图表和表格列出了净债务对营收比率，可以用作财务公平竞争规则下的风险指标；还列出了债务对“长期资产”比率，长期资产通常用作债务抵押指标，而且往往由债务提供全部或部分资金。

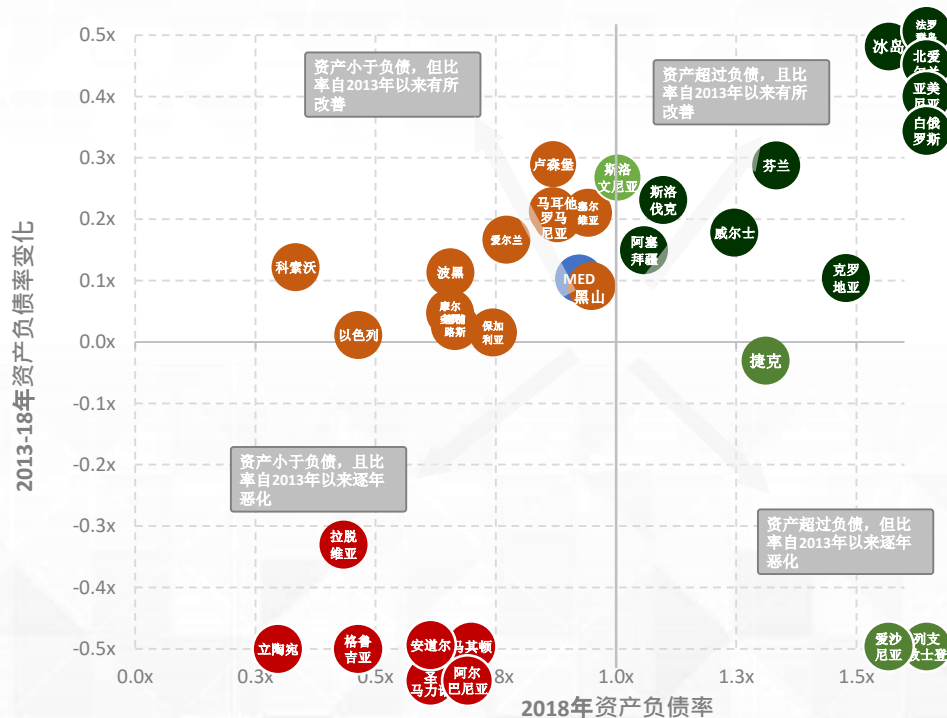
* 净债务是根据欧足联俱乐部许可和财务公平竞争规定中的定义来计算的，包括银行透支、银行和其他贷款、相关方贷款和应付账款以及扣除转会应收账款和现金结余后的转会应付账款。尽管此定义不包括应向税务机构或员工偿还的债务等其他负债，但这些负债仍会引起财务费用。总债务包括上述所有项目，不考虑账户现金结余和转会应收账款。** 在此处，长期资产是所有有形固定资产和无形资产资产的总和，但不包括商誉和内部产生的无形资产等其他长期资产。*** 埃弗顿在2017财年录得净现金收益，因此同比增长率在此处没有意义。

各联赛在资产负债表稳健方面存在显著差异

20大联赛的资产负债率（债务和义务）和2013-2018财年变化情况*



其他国家的资产负债率（债务和义务）和2013-2018财年变化情况*



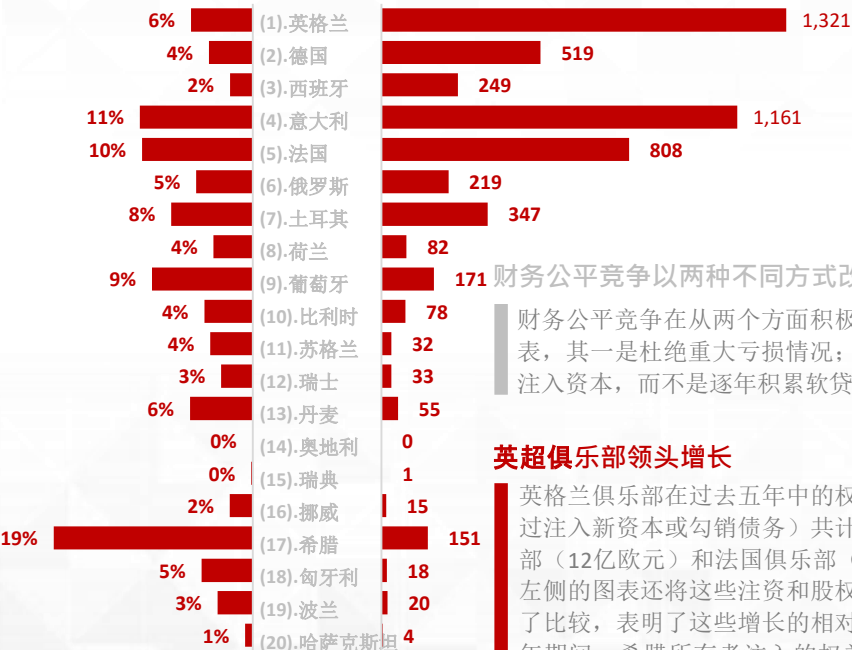
* 本页图表的x轴显示了资产相对于负债（债务和义务）的价值。如果倍数大于1.0倍，就意味着俱乐部的权益净额为正，资产大于负债。y轴表示资产负债率的变化，表明比率在2013年底至2018年底之间是改善还是恶化。图表中显示的是按联赛统计的结果，也就是每年的联赛内所有俱乐部的合计值（两年的数值不一定相同）。2013年和2018年之间的差异也可能受到汇率和顶级联赛俱乐部组合的影响。

俱乐部的净权益在过去十年翻了五倍

过去五年中20大联赛的权益/资本增加

权益/资本增加占俱乐部成本的百分比

2013财年至2018财年俱乐部权益/资本增加（百万欧元）



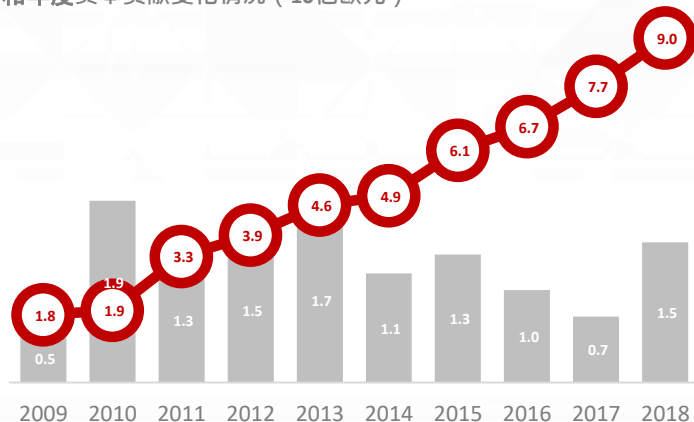
财务公平竞争以两种不同方式改善资产负债表

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

英超俱乐部领头增长

英格兰俱乐部在过去五年中的权益增长和资本贡献（通过注入新资本或勾销债务）共计13亿欧元，意大利俱乐部（12亿欧元）和法国俱乐部（8.08亿欧元）紧随其后。左侧的图表还将这些注资和股权注入与俱乐部成本进行了比较，表明了这些增长的相对规模。这表明在过去五年期间，希腊所有者注入的权益/资本几乎占俱乐部成本的20%。

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



资产负债表健康状况连续九年改善

欧洲俱乐部资产负债表已连续第九年保持增长。净权益（按资产减去所有债务和负债计算）在过去十年中增长了五倍，从18亿欧元增至90亿欧元。同期，俱乐部的债务仅增加了50%，从187亿欧元增至278亿欧元，主要是债务（与金融及转会相关的债务）。这一趋势主要来自于所有者在此期间的出资和125亿欧元的资本增加，加上俱乐部总亏损的大幅减少，因此最终在2017财年和2018财年实现了底线利润。今天的欧洲俱乐部资产负债表总额与2010年财务公平竞争获得批准时的情况大相径庭。*

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

附录：词汇表

数据来源和备注	
通用	本报告使用了一些徽标和图标来说明俱乐部、联赛或国家名称。另外，一些缩写被用于指代各个国家足协。本页旨在详细介绍这些符号和缩写。 财务年度，在报告中称为“财年”，表示欧洲俱乐部向欧足联提交财务报表的会计期间。2018财年指的是俱乐部于2018年结束的报告期，与月份无关：大多数俱乐部的财政年度结束于6月或12月。如需详细了解提交了超过或少于十二个月的财务信息的俱乐部，请参阅以下部分，俱乐部的财务数据：财务部分的短期和长期报告期。
国家三字母缩写	ALB：阿尔巴尼亚，AND：安道尔，ARM：亚美尼亚，AUT：奥地利，AZE：阿塞拜疆，BEL：比利时，BIH：波黑，BLR：白俄罗斯，BUL：保加利亚，CRO：克罗地亚，CYP：塞浦路斯，CZE：捷克，DEN：丹麦，ENG：英格兰，ESP：西班牙，EST：爱沙尼亚，FIN：芬兰，FRA：法国，FRO：法罗群岛，GEO：格鲁吉亚，GER：德国，GIB：直布罗陀，GRE：希腊，HUN：匈牙利，IRL：爱尔兰，ISL：冰岛，ISR：以色列，ITA：意大利，KAZ：哈萨克斯坦，KOS：科索沃，LIE：列支敦士登，LTU：立陶宛，LUX：卢森堡，LVA：拉脱维亚，MDA：摩尔多瓦，MKD：北马其顿，MLT：马耳他，MNE：黑山，NED：荷兰，NIR：北爱尔兰，NOR：挪威，POL：波兰，POR：葡萄牙，ROU：罗马尼亚，RUS：俄罗斯，SCO：苏格兰，SMR：圣马力诺，SRB：塞尔维亚，SUI：瑞士，SVK：斯洛伐克，SVN：斯洛文尼亚，SWE：瑞典，TUR：土耳其，UKR：乌克兰和WAL：威尔士。
按社交媒体热度排列的顶级联赛徽标（第28页）	第31页的俱乐部徽标，按照Facebook上的点赞数量从最低到最高排列：Linglong Tire SuperLiga（塞尔维亚）、Optibet Virsliga（拉脱维亚）、Vyshyehaya Liga（白俄罗斯）、Cymru Premier（威尔士）、Danske Bank Premiership（北爱尔兰）、Raiffeisen Super League（瑞士）、A Lyga（立陶宛）、Veikkausliiga（芬兰）、SSE Airtricity League Premier Division（爱尔兰）、Prva liga Telekom Slovenije（斯洛文尼亚）、Hrvatski Telekom Prva Liga（克罗地亚）、Azərbaycan Premyer Liqası（阿塞拜疆）、Fortuna liga（斯洛伐克）、乌克兰超级联赛（乌克兰）、俄罗斯超级联赛（俄罗斯）、Eliteserien（挪威）、Erovnuli Liga（格鲁吉亚）、Allsvenskan（瑞典）、Casa Liga 1（罗马尼亚）、Liga NOS（葡萄牙）、Danish Superliga（丹麦）、Eredivisie（荷兰）、Bundesliga（奥地利）、Fortuna liga（捷克共和国）、Tel Aviv Stock Exchange League（以色列）、Ladbroke's Premiership（苏格兰）、Jupiler Pro League（比利时）、PKO BP Ekstraklasa（波兰）、Serie A TIM（意大利）、Ligue 1 Conforama（法国）、德甲（德国）、英超（英格兰）和西甲桑坦德（西班牙）。

数据来源和备注	
按社交媒体热度排列的俱乐部徽标（第29页）	第29页上的徽标，按照Facebook、Instagram、Twitter和YouTube的粉丝累计数量从低到高排列：AEK拉纳卡（塞浦路斯）、沃尔斯克拉（乌克兰）、利马索尔（塞浦路斯）、Fehérvár FC（匈牙利）、比尔森胜利（捷克共和国）、布拉格德比（捷克共和国）、卡拉巴赫（阿塞拜疆）、FC基辅迪纳摩（乌克兰）、雅典AEK（希腊）、萨格勒布迪纳摩（克罗地亚）、萨洛尼卡（希腊）、FK贝尔格（塞尔维亚）、奥林匹亚克斯（希腊）、流浪者（苏格兰）、法兰克福（德国）、皇家贝蒂斯（西班牙）、圣彼得堡泽尼特（俄罗斯）、里斯本竞技（葡萄牙）、本菲卡（葡萄牙）、波尔图（葡萄牙）、阿贾克斯（荷兰）、那不勒斯（意大利）、贝西克塔斯（土耳其）、罗马（意大利）、费内巴切（土耳其）、国际米兰（意大利）、托特纳姆热刺（英格兰）、马德里竞技（西班牙）、多特蒙德（德国）、加拉塔萨雷（土耳其）、AC米兰（意大利）、曼城（英格兰）、利物浦（英格兰）、巴黎圣日耳曼（法国）、阿森纳（英格兰）、拜仁慕尼黑（德国）、尤文图斯（意大利）、切尔西（英格兰）、曼联（英格兰）、巴塞罗那（西班牙）和皇家马德里（西班牙）。
目前归外资所有的俱乐部（第54页）	第54页上所示的俱乐部徽标是以下俱乐部的徽标（按收购日期的时间顺序列出）：马拉加（西班牙）、利物浦（英格兰）、维迪斯（荷兰）、特拉维夫马卡比（以色列）、莱斯特城（英格兰）、阿森纳（英格兰）、罗马（意大利）、乌迪斯特（匈牙利）、巴黎圣日耳曼（法国）、伯恩茅斯（英格兰）、摩纳哥（法国）、卡帕提（乌克兰）、奥伊彭（比利时）、沃特福德（英格兰）、卢加诺（瑞士）、索菲亚斯拉维亚（保加利亚）、海牙（荷兰）、格但斯克莱吉亚（波兰）、瓦伦西亚（西班牙）、米德吉林（丹麦）、博洛尼亚（意大利）、斯旺西城（英格兰）、明斯克（白俄罗斯）、科特赖克（比利时）、邓迪（苏格兰）、水晶宫（英格兰）、北西兰（丹麦）、布拉格斯拉维亚（捷克共和国）、斯通布拉斯（立陶宛）、皇家西班牙人（西班牙）、瓦埃勒（丹麦）、国际米兰（意大利）、乌拉图（亚美尼亚）、尼斯（法国）、哥里迪拉（格鲁吉亚）、西布罗姆维奇（英格兰）、马赛（法国）、里尔（法国）、色格拉布鲁日（比利时）、凯尔采（波兰）、尤尔马拉斯巴达克（拉脱维亚）、南安普敦（英格兰）、赫罗纳（西班牙）、圣特赖登（比利时）、直布罗陀队（直布罗陀）、埃里温凤凰（亚美尼亚）、邓多克（苏格兰）、文茨皮尔斯（拉脱维亚）、摩斯高伦（比利时）、AC米兰（意大利）、塞尼察（斯洛伐克）、波尔多（法国）、萨格热瓦（波斯尼亚和黑塞哥维那）、佛罗伦萨（意大利）和奥西耶克（克罗地亚）。

附录：数据来源和备注

数据来源和备注	
基准分析数据的基础数据来源	除本报告另有说明以外，所有脚注或本附录、本介绍性章节所使用的财务数字均直接摘自各俱乐部或国家足协在2019年5月和7月通过欧足联在线财务报告工具提交的数据。这些数字与截至2018年的财政年度有关，在大多数情况下与截至2018年12月31日的财政年度有关。提供这些数据的财务报表均按照国家会计准则或国际财务报告标准编写，并且依据国际审计标准接受审计。
用于分析国内赛事和治理以及女子足球的资料来源（第1章和第2章）	对于本报告的国内赛事和女子足球部分，数据是通过俱乐部许可网络收集的。所有关于男子联赛、杯赛结构和治理的信息均由所有55个国家足协直接提供给欧足联，然后由SGS独立审核。此信息也已使用多个外部第三方资源进行了验证。女子足球部分的数据是在涵盖整个组织的UEFA GRASS调查中收集的，然后由俱乐部许可网络进行了验证。
支持者分析的资料来源（第3章）	欧洲联赛观众人数是根据 www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm 上发布的数据得出的，包括绝大部分欧洲联赛的俱乐部统计数据。各国联赛和足协直接向欧足联提供的数据则用作补充。社交媒体数据在2019年6月底直接取自俱乐部、联赛和国家足协的相关社交媒体渠道（ www.facebook.com 、 www.twitter.com 、 www.instagram.com 、 www.vk.com 、 www.weibo.com 和 www.youtube.com ）。
球场开发分析的资料来源（第4章）	本章提供的户外球场建设项目数据来自多种来源。大部分数据取自 www.stadiumdb.com ，各国联赛和足协直接向欧足联提供的数据用作补充。样本仅包含自2009年以来落成的、能容纳5,000人以上的户外球场建设项目。球场翻修被包括在内，但不包括对球场容量没有影响的外观翻新（例如座椅改进）。
训练设施分析的资料来源（第4章）	训练中心基础设施数据收集自欧足联情报中心组织的一次独立问卷调查，该问卷调查包含大约60个对当前顶级联赛俱乐部的训练设施和青训现状进行审查的问题。问卷调查收集了来自54个国家足协（不包括直布罗陀）的664个俱乐部的回答。以下国家足协缺少了俱乐部数量：阿尔巴尼亚2个、波黑6个、白俄罗斯2个、西班牙2个、芬兰1个、法国7个、德国1个、希腊3个、冰岛1个、以色列1个、立陶宛1个、黑山2个、荷兰1个、波兰1个、葡萄牙11个、塞尔维亚2个、斯洛文尼亚1个。
俱乐部赞助分析的资料来源（第5章）	对于本报告的赞助章节，数据直接摘自各俱乐部或国家足协在2019年5月和7月通过欧足联在线财务报告工具提交的数据。今年，该在线财务报告工具包含许多新的输入行，要求提供有关赞助的更多信息。球衣赞助商、运动装备制造、衣袖赞助商和球裤赞助商的网站上提供的信息，以及俱乐部官方网站和其他欧足联情报中心合作伙伴提供的信息，对这些信息进行了补充。

数据来源和备注	
俱乐部所有权分析的资料来源（第6章）	俱乐部所有权数据取自欧足联在线财务报告工具中的2018财年数据。今年，该在线财务报告工具包含许多新的输入行，要求提供有关足球俱乐部所有权的更多信息。除通过该工具提交的数据以外，我们还在2019年10月初开展了案头研究，纳入与俱乐部所有权结构变化相关的最新数据。
俱乐部财务数据：财务部分的长短报告周期（第7章-第12章）	每年都有大量俱乐部更改财年结束日期，以这种方法延长或缩短财务报告周期。为统一开展基准分析，如果报告周期不足9个月或超过15个月，欧足联就会通过外推/内推所提交的数据调整俱乐部相应的利润和亏损数据。9-15个月的数据未经调整。在2017财年，以下俱乐部提交的数据随后进行了调整：索菲亚斯拉维亚、莱比锡、苏黎世（全部6个月）和兹林（18个月）。
俱乐部薪资（第8章）	对于按俱乐部薪资排名位列前20的国家的以下俱乐部而言，球员薪资在员工福利总支出中所占的份额数据缺失，因此，欧足联通过应用2018财年相同联赛中其他俱乐部的平均比例对球员薪资的比例进行推断：赫罗纳（西班牙）、拉里萨（希腊）、阿卡夏普尔（以色列）、凯尔特人和基尔马诺克（苏格兰）。

整个报告采用的货币汇率（欧元汇率）

在必要情况下，为了完成比较，所有俱乐部财务数据均换算成欧元。使用的汇率是每个俱乐部财政年度的平均汇率，以12个月末汇率的平均值计算。所用汇率已针对每个俱乐部进行调整，因为某个国家的俱乐部所用的俱乐部财政年度结束时间可能不同。例如，对财年在5月结束的英格兰俱乐部来说，2018年英镑对欧元的汇率为1.1289；而对财年在6月结束的俱乐部来说，汇率为1.1287。对于财年在7月结束的俱乐部，汇率则为1.1286。以下是所用汇率的完整列表：

国家/地区	年终	常见年终或各种	货币	应用的平均汇率	国家/地区	年终	常见年终或各种	货币	应用的平均汇率
阿尔巴尼亚	12	常见	列克	0.0078	意大利	6/12	各国/地区	€	1.0000
安道尔	12	常见	€	1.0000	哈萨克斯坦	12	常见	坚戈	0.0025
亚美尼亚	12	常见	德拉姆	0.0018	列支敦士登	12	常见	€	1.0000
奥地利	6	常见	€	1.0000	立陶宛	6/12	各国/地区	瑞士法郎	0.8646/0.8670
阿塞拜疆	12	常见	新马纳特	0.4983	立陶宛	12	常见	€	1.0000
比利时	6/12	各国/地区	€	1.0000	卢森堡	12	常见	€	1.0000
波兰	12	常见	马兹	0.5114	拉脱维亚	12	常见	€	1.0000
白俄罗斯	12	常见	白俄罗斯卢布	0.4154	摩尔多瓦	12	常见	列伊	0.0504
保加利亚	12	常见	列弗	0.5113	马耳他	12	常见	欧元	0.0163
克罗地亚	12	常见	库纳	0.1348	马耳他	12	常见	€	1.0000
塞浦路斯	5/12	各国/地区	€	1.0000	黑山	6/12	各国/地区	€	1.0000
捷克	6/12	各国/地区	捷克克朗	0.03901/0.03895	荷兰	6	常见	€	1.0000
丹麦	6/12	各国/地区	丹麦克朗	0.1342/0.1343	北爱尔兰	4/5/12	各国/地区	英镑	1.1313/1.1289/1.1302
爱沙尼亚	5/6/7	各国/地区	爱沙	1.1289/1.1287/1.1286	挪威	12	常见	挪威克朗	0.1041
芬兰	6	常见	€	1.0000	波兰	6/12	各国/地区	兹罗提	0.2365/0.2350
法国	12	常见	€	1.0000	葡萄牙	6	常见	€	1.0000
芬兰	11/12	各国/地区	€	1.0000	罗马尼亚	12	常见	列伊	0.2149
德国	6/12	各国/地区	€	1.0000	俄罗斯	12	常见	俄罗斯卢布	0.0135
希腊	12	常见	欧元	0.1342	斯洛伐克	5/6/7	各国/地区	英镑	1.1289/1.1287/1.1286
匈牙利	12	常见	福林	0.3345	斯洛伐克	6	常见	€	1.0000
印度	6/12	各国/地区	€	1.0000	斯洛伐克	6/12	各国/地区	斯洛伐克	0.00846/0.0085
印度尼西亚	3/12	各国/地区	印度尼西亚盾	1.1313/1.1302	瑞士	6/12	各国/地区	瑞士法郎	0.8646/0.8670
爱尔兰	6/12	各国/地区	€	1.0000	斯洛伐克	12	常见	€	1.0000
意大利	12	常见	€	1.0000	斯洛伐克	12	常见	€	1.0000
日本	11	常见	€	1.0000	瑞典	12	常见	瑞典克朗	0.0977
冰岛	12	常见	冰岛克朗	0.0078	土耳其	5/12	各国/地区	里拉	0.2238/0.1800
以色列	5	常见	新谢克尔	0.2387	乌克兰	12	常见	格里夫纳	0.0310
					威尔士	5/6/11/12	各国/地区	英镑	1.1289/1.1287/1.1318/1.1302

制作方

Financial Sustainability & Research Division / UEFA Intelligence Centre

感谢

欧洲俱乐部许可网络的支持，特别要感谢来自提交数据的各国足协和联赛的财务标准专家和许可管理者。

咨询

如有疑问，请发送电子邮件至：clublicensing@uefa.ch



UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SWITZERLAND
电话: +41 848 00 27 27
传真: +41 848 01 27 27
UEFA.com

WE CARE ABOUT FOOTBALL