

绿茵场上没有硝烟的战争
世界上最富有的足球俱乐部的财富之战

BARÇA VS REAL MADRID
巴萨VS皇马

豪门足球俱乐部的巅峰对决

Compitiendo por liderar el negocio del fútbol

[西] 阿尔弗雷德·加蒂乌斯 著
何塞·马里亚·乌齐
宋海莲 译



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

014035160

G843

28



BARÇA REAL MADRID
巴萨VS皇马

豪门足球俱乐部的巅峰对决

Compitiendo por liderar el negocio del fútbol

[西] 阿尔弗雷德·加蒂乌斯 著
何塞·马里亚·乌齐
宋海莲 译



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

G843

28

01032010

图书在版编目 (CIP) 数据

巴萨VS.皇马: 豪门足球俱乐部的巅峰对决 / (西)加蒂乌斯, (西) 乌齐著; 宋海莲译. —北京: 华夏出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-5080-7923-3

I. ①巴… II. ①加… ②乌… ③宋… III. ①足球运动—俱乐部—介绍—西班牙 IV. ①G843. 655. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 304335 号

Original title: Barça-Real Madrid: Compitiendo por liderar el negocio del fútbol
©Alfredo Gatus, José María Huch & LID Editorial Empresarial 2012
All rights reserved.

版权所有, 翻印必究

巴萨VS.皇马: 豪门足球俱乐部的巅峰对决

作 者 [西] 阿尔弗雷德·加蒂乌斯 [西] 何塞·马里亚·乌齐
译 者 宋海莲
文字编辑 王占刚

出版发行 华夏出版社
经 销 新华书店
印 刷 北京龙跃印务有限公司
装 订 北京龙跃印务有限公司
版 次 2014 年 3 月北京第 1 版 2014 年 3 月北京第 1 次印刷
开 本 710×1030 1/16 开
印 张 11
彩 插 8 页
字 数 166 千字
定 价 39.00 元

华夏出版社 网址: www.hxph.com.cn 地址: 北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028
若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。电话: (010) 64663331 (转)

目录 Contents

前言 巴萨和皇马，全世界的焦点 / 1

当我们置身于足球产业这个大舞台上时，会发现虽然足球赛场上的规则基本上没有什么实质性的改变，但是在赛场之外，近些年来却发生着戏剧性的变化，而对此的看法也是众说纷纭，最终是福是祸还需拭目以待。

第一章 足球，是钱堆出来的 / 7

假如马克思和恩格斯还活着，他们一定会感到很骄傲吧。因为他们可以看到今天的足球产业或许是唯一将大部分的经营收入分配给劳动者的产业，而且在某种意义上说，这些劳动者也是这个产业主要的生产工具的所有者：他们自己的腿脚和足球天赋。

一、俱乐部运作所需的资金 / 13

二、俱乐部的资产 / 15

第二章 大相径庭的足球产业模式 / 17

新生代当家人展现了另一番风貌：他们具有管理国家橄榄球联盟球队的丰富经验，主张从钱眼里看足球产业，把创造经济价值、获取利润置于首位，但同时也不失体育比赛的竞技性与观赏性。

一、足球比赛与电视转播 / 21

二、足球俱乐部的幕后老板 / 24

三、不可思议的欧洲足球经济模式 / 29

第三章 巴萨和皇马光环下的西班牙足球产业 / 31

克里斯蒂亚诺·罗纳尔多(C罗)的转会,还有略小级别的卡卡和本泽马的签约,以及一位“特殊人物”主教练何塞·穆里尼奥的加盟,可能是确保皇马没有被巴萨在收入方面超越的重要原因。

一、西班牙足球产业的资产、债务与自有资金 / 38

二、房地产投资与西班牙足球 / 41

三、西班牙足球俱乐部的现状 / 44

四、巴萨和皇马,为赢得先机而战 / 47

五、罗纳尔迪尼奥:一次威胁皇马霸权的转会 / 49

六、俱乐部之间的竞争差距——当收入与球星挂钩 / 50

七、巨星球员还是冠军头衔? / 54

第四章 巴萨与皇马两大豪门的盈利模式 / 61

不知道是不是因为那句“不仅仅是一家俱乐部”的口号给巴萨印上了一个卸不掉的标签,让它难以放下身段……看起来的确存在一种固有的倾向,始终让巴萨在开发利用其体育资产上踟躇不前,甚至有意回避,让它错失了一些本可以轻松打开财路,从而充实财力的机会。

一、伯纳乌与诺坎普——没有硝烟的战场 / 65

二、榨干伯纳乌球场的剩余价值 / 67

三、伯纳乌球场——弗洛伦蒂诺的金矿 / 71

四、诺坎普对房地产投资说不 / 77

五、电视转播、广告与商品销售 / 79

六、红蓝巴萨与白色皇马——球衣的故事 / 79

七、俱乐部的拥趸与品牌全球化 / 83

八、巴萨和皇马的共同竞争对手 / 90

第五章 球员工资：俱乐部的土豪象征 / 95

无论如何，贝克汉姆和罗纳尔迪尼奥这两位国际巨星的收入水平都能反映出，远在西欧这个足球运动的传统核心之外，足球经济已经呈现崛起之势，不管是在巴西、美国，还是在俄罗斯、乌克兰或中国，足球产业带来的经济效益都在不断走强。

一、《财政公平竞争原则》：晚期病人的休克疗法 / 101

二、王牌球员的巨额工资 / 104

三、球员薪金是说大话使小钱 / 105

四、《贝克汉姆法案》的终结 / 110

五、巨资引进球星与拉玛西亚模式 / 111

第六章 巴萨和皇马在转会市场的较量 / 117

巴萨和皇马的特点不仅是高价购买球员，还在于它们在出售球员时几乎无利可图，因为一般情况下它们都是在球员开始走下坡路的时候，或者是球员合同到期才不得不放手转出。

一、巴萨与皇马都曾濒临破产 / 119

二、球星转会费是一个无底洞 / 124

三、拉波尔塔留下的烂摊子 / 129

四、转会操作玄机多 / 134

五、内马尔争夺战 / 135

六、伊布拉希莫维奇与卡卡：同样的困境，不同的出路 / 137

七、假如卢卡·帕西奥利死而复生 / 141

第七章 巴萨与皇马，谁主沉浮？ / 145

如果花这笔钱能把梅西纳入麾下，应该说远比当初为购买菲戈砸进去 6000 万欧元划算得多。这就是皇马已经达到的经济实力，其势不可挡的创收速度确实会令对手们望而生畏。

一、巴萨与皇马，潜力无限 / 149

二、花费不小的篮球队 / 150

三、世界上最昂贵的“洗衣费” / 151

四、皇马旧账亏空的急救费 / 153

五、欧洲冠军杯的魅力 / 154

六、足球俱乐部的价值 / 155

七、借鸡生蛋：格雷泽家族与曼联 / 158

八、巴萨与皇马，谁是王者？ / 162

结语 未来之路 / 167

足球界一如企业界，如果不能及时跟进，适应当前的舞台和游戏规则，那么能够留在这个舞台上的机会就会越来越小，只有那些能够未雨绸缪的俱乐部才会不断探索新的经营模式，创造更多的利润，让自己的球队立于不败之地。

前言 巴萨和皇马，全世界的焦点

在 2010—2011 赛季末，巴塞罗那（巴萨）和皇家马德里（皇马）吸引了它们各自的球迷和全世界电视观众的眼球，关注度空前。两队在不足一个月的时间里上演了 4 次巅峰对决：国王杯决赛、两场欧洲冠军杯半决赛，以及在踢爆了大半个赛季之后再次相遇伯纳乌的西甲联赛第二回合。一场紧接一场，简直就像是在打篮球比赛中的季后赛。最后巴萨获得了联赛及欧洲冠军杯的双料冠军，而皇马则摘得了国王杯的桂冠。之后在 8 月中旬两支球队再次聚首，激战西班牙超级杯，比赛以巴萨获胜而告终。同年巴萨又一并拿下了欧洲超级杯及俱乐部世界杯的冠军。在过去的 4 年里，巴萨所向披靡，取得了辉煌的战绩，它一共夺得了所参加赛事的 16 个冠军头衔中的 13 个，也因此荣获了 2011 年年度世界最佳足球俱乐部的称号。

巴萨在主帅瓜迪奥拉的带领下创造了赛场上的神话，不仅跻身于世界足球最佳球队的行列，而且俱乐部的经济效益排名也紧追皇马，两者之间的收入差距近些年来明显缩小。巴萨主席桑德罗·罗塞尔终于可以扬眉吐气了，他近期宣称他的俱乐部已经具备条件，将挑战皇马在欧洲足球俱乐部中的经济霸主地位。然而时至今日，有一点可以肯定：尽管在过去的 4 年时间里皇马赢得的冠军数量少于巴萨，但是其账面上的财务数据却远远优于巴萨的经济状况。这也表明，虽然比赛成绩与经济效益之间密切相关，但是否拥有良好的财政及商业管理模式却能决定当今足球这门“生意”的成败。

看起来皇马是毫无保留地选择了企业管理模式来经营俱乐部，旨在创造更高的经济价值，但在赛场上收获佳绩仍然是它的首要目标。与此同时，巴萨的管理层也表示已经将工作重心放在积聚足够的资金上，以确保球队和俱乐部其他体育项目长期的可持续发展和竞争力最大化，但没有明说要以盈利为目的。

在最近的赛事中两支球队高歌猛进，战绩斐然，它们在球场上的表现只能用“精彩”两个字来形容，不是保持就是刷新自己创下的历史最好成绩，同时也远远地拉开了与其他球队的距离。有人认为这样难以逾越的鸿沟在很大程度上是由于近年来日渐突显的俱乐部经济实力之间的差距造成的。因此听到下面的消息也就不足为奇了，由 38 万名球迷在欧足联官网上投票评选出的 2011 年年度最佳球队阵容的 11 人名单中，有 8 名球员出自这两大豪门，其中 5 位在巴萨（梅西、哈维、伊涅斯塔、阿尔维斯和皮克）效力，3 位来自皇马（C 罗、阿隆索和卡西利亚斯），而评选出的最佳主教练也非执教巴萨的瓜迪奥拉莫属。

把足球俱乐部和足球本身看成是一种可以为所有者创造价值的商业行为，相对来说还是比较新的观点，它源于 20 世纪 60 年代的美国体育界，主张以商业化、企业化的理念来经营体育产业，随后传入欧洲足坛。但是在大洋此岸的很多球迷并不情愿接受这种将足球商业化的转变，这样的心态在一定程度上还在制约着欧洲足球产业的发展，使它难以适应美国体育商业的运作模式。私营电视台的出现为比赛转播权的买卖创造了条件。电视台转播比赛，付给俱乐部高昂的费用，至今此项交易的金额仍在不断刷新纪录。这一点对理解足球经济的转型至关重要，因为它不仅直接影响到俱乐部的收入，而且还让俱乐部能够拥有一个全球性的观众群，从而为自己的产品打开销路，如此广阔的营销范围在以前可是难以企及的。

从这个新的视角我们可以看到，大多数俱乐部的创收渠道变得越来越多样化。而在过去，俱乐部的收入几乎仅限于出售比赛球票和会员年票，最多再卖一点自己的纪念品，而且一般只在本地销售，哪儿球迷多就在哪

儿卖，那时候的球迷大多没出过远门，对当今的全球化进程一无所知。1995年《博斯曼法案》通过之后，解除了相关限制，大量外援涌入欧洲的足球俱乐部，而且媒体对他们的关注度也越来越高。虽然有些人认为非本土球员过量，但也正是因为有了他们，才使得这些欧洲足球俱乐部在全球范围内的受众和支持者越来越多。很多外籍球员，如当今的C罗和梅西，或者之前的齐达内和小罗，除了他们在绿茵场上的精彩表现，对俱乐部来说，他们也是市场营销的强大推手。听到他们的天价薪酬我们也不会感到惊讶，这不仅取决于他们赛场上的实力和赛场外的魅力，也要看能够吸引多少受众的眼球，所以有些球员收到的商业赞助费甚至比俱乐部发的薪水还要高。

欧洲几大豪门俱乐部正在逐步接受足球向企业化转型的经营理念。这种日益深入人心的理念让大家意识到必须建立新的俱乐部管理机制：一方面继续秉承体育竞技精神，努力提高比赛成绩，另一方面引入现代管理模式，聘用专业人才来负责行政、财务和市场等各部门的工作，两者并重。比如，巴萨的现任领导层在最近一次俱乐部董事会选举之前曾明确表示：“对于任何一个组织机构来说，专业化、高效、符合规范的管理都是最基本的要求……无论是现在还是将来，体育战绩的优劣和资产的多少最终都是以经济效益作为先决条件的。”¹

巴萨、皇马，连同曼联、阿森纳以及拜仁慕尼黑这几家俱乐部，无论从收入还是从经济效益来看，都处在世界足球金字塔的顶端，目前是它们在引领足球产业的转型浪潮，但是置身于整个产业的大环境中，也很难摆脱一切束缚。球员的薪金与转会费都取决于转会市场，而这个市场既不透明，相对也不够灵活，每年只有两次转会机会，这成为球员签约的一大瓶颈，到最后除了一些球员受益之外，似乎只有经纪人和几个中介能从中获利。由此造成的后果就是，尽管大多数欧洲一线俱乐部因为收入增加了，创收

¹ 欧洲足球俱乐部概况，《2010年欧足联俱乐部许可基准评价报告》。

渠道也更加多样化，看似效益不错的样子，但实际上它们的经济管理方式仍然局限于以比赛成绩为主旨，签约的球员身价常常超出自己的承受能力。这样一来，非但没有盈利，还会债台高筑，财政状况堪忧。欧足联和各国足协都试图通过《财政公平竞争原则》来制约负债问题，但这些原则对于一些俱乐部来说恐怕为时已晚。

近几年来，经营亏损的俱乐部数量大幅上升。目前，整个欧洲大陆共有738家俱乐部参加55个国家的甲级或超级联赛，在2010—2011赛季亏损额高达16亿欧元，是2008—2009赛季的2.5倍。在这个大背景下，只有为数不多的几家俱乐部试图另辟蹊径，它们坚信如果不能建立良好的经济管理模式，就不可能长期保持良好的战绩。然而，求索的道路困难重重，俱乐部直到现在仍然是举步维艰，其中的一个原因就是有一些俱乐部的老板愿意出高价购买球星，以期获得骄人的战绩，若之后给俱乐部造成了严重损失，他们也不惜用自家的财产来填补亏空，这样就导致了球员价格的持续飞涨。

20世纪90年代初，英国和意大利的足球俱乐部争先恐后地在伦敦和米兰上市，由于一些投资银行和理财顾问高估了俱乐部为其股东创造财富的能力，他们鼓动许多投资者和球迷去购买俱乐部的股票。之后股民们的惨痛经历，在一定程度上可以从那种片面追求比赛成绩而置经济效益于不顾的经营模式中得到解释。体育比赛的结果是难以预料的，几场失利就可能让俱乐部的收入化为乌有。足球比赛的电视转播给俱乐部带来了丰厚的回报，收入的增加似乎预示着足球经济发展的美好前景。那时候谁也没有想到俱乐部的管理者们会不假思索地将这些收入全部投在价格越来越高的球员和教练身上，有时还要追加投资，这多少显得有些不够理智。结果是一旦球队未能赢得足够场次的胜利，俱乐部的利润就会一落千丈。事实上，除了曼联之外，英超其他俱乐部的效益在上市之后的几年里都是越来越差。

欧洲足球俱乐部的老板们最具代表性的特征就是他们在进入体育界之前都是从其他行业起家，比如，房地产、媒体、燃气或是石油，并且已经积聚了大量财富。相较之下，大多数俱乐部效益却如此之差，以至于不禁

让人去猜想，这些老板们涉足足球难道只是为了在媒体上多露露脸？或是提升一下社会地位？还是想扩大自己在经济甚至政治方面的影响力？最后一点倒是在足球经济最大程度国际化上得到了体现。如今，很多欧洲俱乐部实际上都是几个俄罗斯富豪或者阿拉伯酋长的财产。球员的天价转会费已经让整个足球产业的经济环境变得扑朔迷离，而这些财大气粗的老板们还要“推波助澜”，只要是想签约的球员，多高的价格他们都会在所不惜，至少现在还是这样，好像他们的钱永远也花不完似的。

与此同时，从大西洋彼岸来了一类新财团，如曼联的大股东格雷泽家族。他们是以金融投资者的标准来操作资金的，如果球员的转会不能给俱乐部带来实际的利好，他们好像不会去迁就我们这里豪赌的惯例。这类企业家在欧洲俱乐部会员的眼中印象分不高，亲和力远不如切尔西的阿布拉莫维奇和曼城的曼苏尔酋长，因为他们是将自己在其他行业打拼赚到的家底投入俱乐部的经营中，而格雷泽家族则是凭借其风险投资操盘手的能力把俱乐部的资产抵押给银行以获得贷款，再来购买俱乐部。

西班牙足球之所以能在世界足坛处于领头羊的位置，要归功于取得了优异战绩的西班牙国家队和竞争力超强的俱乐部及其球员们。然而，西班牙的足球经济也折射出欧洲足球经济的一个普遍现象，或许西班牙的情况更为严重，那就是豪门俱乐部与其他俱乐部之间存在着巨大的经济鸿沟，而且从整个产业来看，其财政状况亦不容乐观。

在之后的章节中我们还会看到，其实足球和房地产在很多情况下也是有交集的，比方说一些或多或少带有投机成分的项目运作，把球场作为交易主角，这还会受到当地政府的赞誉，因为他们只需要重新评估一下这块地产的价值，就可以静待财源广进了。

总之，当我们置身于足球产业这个大舞台上时，会发现虽然足球赛场上的规则基本上没有什么实质性的改变，但是在赛场之外，近些年来却发生着戏剧性的变化，而对此的看法也是众说纷纭，最终是福是祸还需拭目以待。本书旨在从基本的经济层面入手，抽丝剥茧，详细分析在这个充满

激情的足球世界里巴萨和皇马这两家俱乐部是如何运作的，它们与其他俱乐部相比有些什么特质，它们之间又有何不同。然而在此之前，我们想先通过一些具有代表性的数据和资料来定义当今欧洲及西班牙的足球产业，从而获得一个全面的视角，能够较为充分地解读形成这种现状的各种因素，同时也看一看西班牙最大的两家俱乐部是如何进行管理的，而实际上无论从体育价值还是从经济效益来看，巴萨和皇马在世界足坛的地位都可以说是首屈一指的。

第一章 足球，是钱堆出来的



假如马克思和恩格斯还活着，他们一定会感到很骄傲吧。因为他们可以看到今天的足球产业或许是唯一将大部分的经营收入分配给劳动者的产业，而且在某种意义上说，这些劳动者也是这个产业主要的生产工具的所有者：他们自己的腿脚和足球天赋。

足球是全球范围内最为普及的一项体育运动，职业球员的人数高达3800万，各国足协认证的裁判员也有500万之多，而业余球员约有2.65亿，这个数字是西班牙总人口的6倍多。虽然世界各地的足球俱乐部不胜枚举，但当今盈利最多并能带动足球经济的俱乐部基本上都是在欧洲。事实上，排在世界创收榜前20位的足球俱乐部都在欧洲，而且就集中在5个主要联赛的国家：德国、西班牙、法国、意大利和英国。2010—2011赛季，738家俱乐部参加了欧洲55个国家的甲级或超级联赛，收入约128亿欧元，创下了历史新高¹。

根据欧足联2010—2011赛季的最近一次报告²，欧洲足球产业的创收水平虽然不能表明这个产业对经济危机具有足够的免疫力，但确实显示出了超常的抵御危机的能力。2010—2011赛季欧洲足球产业的收入增长率超过了6%，且如果从2006—2007赛季到2010—2011赛季之间的4年时间来计算的话，则相对增长了42%，年平均增长率超过9%，而在同一时期欧洲经济仅仅增长了1%。

图表 1-1 欧洲足球甲级和超级联赛（2006—2010）收益表（单位：百万欧元）

欧洲足球顶级联赛	2006—2007	2007—2008	2008—2009	2009—2010	2010—2011	年增长率	份额
总收入	9032	10 034	11 393	11 995	12 788	9.1%	100%
商业	1697	1783	2007	2130	2487	10.0%	19%
球票	2059	2317	2549	2571	2606	6.1%	20%
赞助	2448	2576	2848	3063	3179	6.8%	25%
电视转播	2828	3358	3989	4231	4516	12.4%	35%

资料来源：《2010年欧足联俱乐部许可基准评价报告》。

欧洲足球超过1/3的收入都来自于像天空电视台³或梅迪亚普洛传媒集

1 《德勤2011年足球财政年报》。

2 欧洲足球俱乐部概况，《2010年欧足联俱乐部许可基准评价报告》。

3 收费数字电视网。

团⁴这样的公司，它们为购买比赛转播权而支付巨额费用。在2010—2011赛季，这项收益高达45.16亿欧元，打破了历史纪录。电视转播权不仅是欧洲足球最为重要的创收来源，也是过去4个赛季中涨幅最大的进项，累计年均增长率超过12%。

其次是广告收入和赞助费，其中包括球场四周展示的广告、球员和球队其他工作人员穿的球衣上的广告以及肖像权等，这几项收入已达到31.79亿欧元，占总收入的1/4。此外，商业收入为24.87亿欧元，占到总收入的19%，销售的产品包括球衣、帽衫、足球、手表、杯子等，只要是市场营销人员想得出的东西，打上俱乐部的名字和标志都可以拿来卖。别小看这项收入，它在上个赛季增长得最多，从中可以看出俱乐部创造附加收益的能力在不断提高。这在很大程度上得益于电视、社交网络和互联网，是它们大大提升了俱乐部在世界范围内的知名度，球迷人数因此不断增加，而俱乐部的商业活动范围也越来越广了。

相比而言，增长最少的是球赛球票和套票的收入，过去两个赛季的平均增长率只有1%，最新的数据为26.06亿欧元。这也是为数不多的能直观反映经济危机对足球产业造成影响的一个例子。近年来前往欧洲球场看球的总人数正在减少，由2008—2009赛季的1.04亿降至2010—2011赛季的1.01亿。我们也已经看到，为了弥补这一损失，球票的平均价格被调高了，像在英国和西班牙这样球票价格较高的国家，每个场次每名观众的平均票价已经涨到了50欧元一张。

同样，受欧洲新一轮经济危机的影响，知名品牌与俱乐部签约的广告收入和赞助费的增幅也有所下降。但若是单看足球这项运动，比起报纸，甚至电视这些行业的遭遇，它所经历的冲击已经算是相当温和了。对于欧洲足球这一整体来说，在2010—2011赛季这部分收入还增加了1亿欧元，其中包括巴萨的1500万欧元，这是卡塔尔基金会与球队签署的每年3000

4 1994年创立于巴塞罗那。