

日本職業足球之探討

國立臺灣體育學院 趙榮瑞·呂桂花·黃文祥

摘要

日本足球協會從規劃到實施職業聯賽的方案，利用多方面管道尋獲財團、企業贊助直到職業聯賽正式開打，在籌備前後短短五年內蓬勃發展，從企業經營的運動開始到區域運動的演變過程，成為職業化足球的最大主題，也因此J-League聯賽的舉行獲得各界工商企業、廣告商的贊助與投資，遠比預測中獲得更多的回饋，將職業足球比賽的經營管理方式變得更多元化，由企業經營，把職業足球營運得有聲有色，且已達到相關行業興起，無論是在足球水準提昇，或觀眾群的擴展及球迷和收入方面均呈上提走勢。日本申辦2002的世界盃足球賽也如願以償，並取得冠軍賽在日本舉行之主辦權，這無非是拜職業足球所賜，並且在職業化的驅動下，順而將日本世界足球排名大幅推進，使位於亞洲的日本捷足先登走向世界足壇大舞台。

關鍵詞：職業足球、職業組織、足球聯賽、球隊經營

Research on Professional Football in Japan

Jung-Jui, Chao Kuei-Hua, Lu
Wen-Hsiang, Huang

National Taiwan College of Physical Education

Abstract

Japanese Football Association, from planning to carrying out professional games, has obtained the sponsorship from financial groups and enterprises through various channels. Within just five years at the preparation stage, the association has been prosperously developing. The evolution of an enterprise-managed sport turning into regional sport has made it the major topic in professional football. It has also drawn the interest of people from industrial and commercial fields, as well as advertising agents to sponsor and invest in the J-League. The sponsorship and investment were much more than what had been expected, they bring more versatility in the management of professional football games. Being managed by enterprise mode, professional football has been in sound operation, which has also boosted the development of other relevant businesses. Football level has lifted, the number of audience and football fans have increased, and the income has been growing. Japan has also succeeded in the application for the host of the year 2002 world-cup football game. Besides, Japan has obtained the right to host the championship game to be held in Japan. All this can be attributed to the successful professional football. Under the drive of professionalization, Japanese football is being ranked among

one of the leading countries on the list of world football rank, bringing Japan into the world stage of football at fast pace.

壹、前言

根據歷史記載，職業足球最早出現於十八世紀後期。當時，英國南方工業較發達，經濟繁榮，各個俱樂部已具有相當的經濟基礎及實力，遂以各種優惠條件吸引北方球員加盟。由於此做法與英格蘭足協關於業餘球員管理條例規定有重疊現象。故各俱樂部常以隱蔽的方式，私下招兵買馬招聘球員。後來這類的事情爆發後，足球協會只好任其發展，以致逐漸形成公開化。而後，隨著英國國會在勞工法制訂中規定，職工每星期六的下午增加半天休息，這爲了大批職工觀看球賽提供方便，也爲各俱樂部增加門票收入並創造優厚條件。加上當時還沒有電視等傳播工具，觀看球賽者十分踴躍，球場看台也經常爆滿，各俱樂部老闆也因此富有。這便是職業足球的誕生，賴以生存和發展的歷史背景及基礎。

早期，英國的重大足球比賽是以盃賽形式進行的，盃賽採用淘汰制，如果某隊一旦在一場比賽中失敗，該隊支持者的熱情勢必就會下降，而影響門票收入。在此情況下，當時的球隊，如阿斯通維拉隊、普米斯頓隊、布爾頓隊、布萊克流浪隊等九個主要俱樂部聯名向英格蘭足協建議：成立新的足球聯盟，領導俱樂部賽事；改革比賽制度，將淘汰制改爲雙循環制；組織以12隊參加聯賽，規定每個賽季爲22週，每週週末安排在各處比賽，最後按積分排列名次，該建議得到許多俱樂部的認同與支持，但英格蘭足協對此事，卻感到左右爲難，遲遲未做決議。1888年9月8日，人類歷史上第一次足球聯賽正式打開戰鼓。由於這項比賽的舉行，吸引大批足球觀眾，原來由英格蘭足協主辦的盃賽，降下到次要地位。迫於形勢，英格蘭承認這種聯賽制度，並接受雙循環制的比賽方式。此後，這種聯賽制度經過不斷修改，日臻完善，沿用至今。如今，這種聯賽方式，不但成爲英格蘭國內最高水準的比賽，並也被世界各國所

接受，本世紀初，爲了適應聯盟職業足球的需要，英格蘭又制訂一套較爲完整的職業球員管理辦法之登記、註冊及轉會制度（魏協森·1989）。

繼英國之後，世界各國隨著實行足球職業化的國家有歐洲的義大利、德國、西班牙、葡萄牙、法國、奧地利、瑞典和南美洲的巴西、阿根廷、烏拉圭、智利、秘魯及中美地區的墨西哥等國家。本紀中期，歐洲與南美洲大部份國家都實行足球職業化，有關職業化的章程臻於完善。70年代末80年代初，在全球掀起足球職業化的熱潮，歐洲的丹麥實行由大企業財團贊助的半職業球隊，不久即在世界足壇活躍突起；美洲的美國、加拿大、哥倫比亞加速職業化步伐，水準明顯提高；非洲的摩洛哥、埃及等國家，也由半職業轉向職業化，已在世界足壇初露鋒芒；亞洲的韓國、日本、馬來西亞和新加坡等國家隨著世界潮流而動，近幾年來已初見端倪（魏協森·1989、宋守訓·1988）。

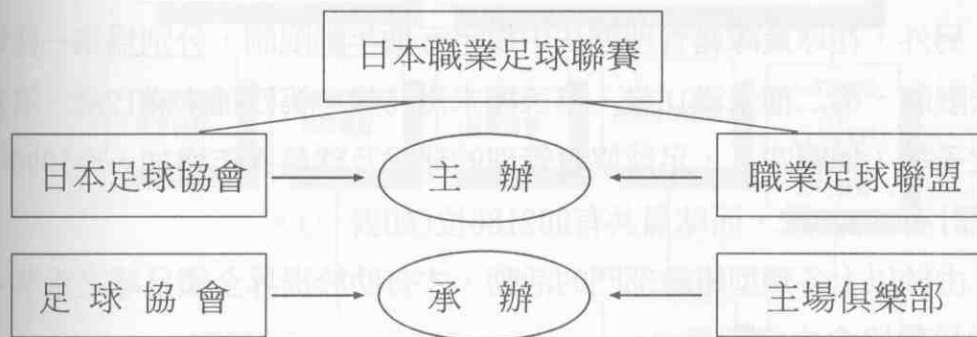
亞洲地區繼韓國之後，日本於1993年5月15日也進入職業化足球軌道，自日本職業化後，足球運動的推展一日千里，突飛猛進，本屆（第16屆）法國世界盃足球賽，日本在亞洲區以第三名的資格進入歷年首創之會內賽的紀錄，雖然在會內賽成績不如預期理想，但有目共睹的是，日本已確實踢進本屆世界盃及下屆（2002年爲主辦國）世界盃，這些都是日本足球職業化後，最顯著的績效，日本一躍成爲亞洲足壇的新勁旅，此背後的原因無它，拜職業化推波助瀾，因此本研究探討日本職業足球運動的推展，做爲我國職業化足球運動的借鑑，希望藉此能提供足球協會及專家研擬台灣職業足球的依據，並希望職業足球運動在台灣能迅速奠定基礎，並帶動台灣足球界的興起。

貳、日本職業足球（J-League）的誕生

- 1863年 英國在倫敦成立足球協會。
- 1873年 英國人將現代足球運動傳入日本。
（當時由東京築地地區的海軍學校中的英國教師教授學生踢球）
- 1921年 日本足球協會正式成立。
- 1964年 日本國家代表隊成員幾乎由大學生選拔組成。
- 1964年 東京奧運會時聘請西德教練克拉瑪擔任國家隊教練，並建議日本足球協會成立全國足球聯賽制度。
。
- 1965年 全國足球聯賽制度正式舉行。
- 1968年 日本足球運動的全盛時期，日本國家代表隊在墨西哥奧運會獲得第三名。
- 1988年 日本足球協會擬訂職掌聯賽的初步方案。
- 1988年5月 職業聯盟第一次籌備會議。
- 1989年6月 平成元年職業聯賽檢討委員會成立（至1911年1月止共開七次會議）。
- 1990年 成立職業聯盟籌備機構。
- 1990年8月 實施說明會（針對參加球隊團體等條件）。
- 1991年 職業聯盟成立。
- 1991年1月 成立足球聯賽經過的說明會。
- 1991年2月 職業足球聯賽參加球隊（共10隊）公佈說明會。
- 1991年3月 J-League成立準備室（室長為川淵三郎先生就任）
。
- 1991年7月 發表正式名稱日本職業足球聯賽說明會。

- 1991年11月 成立財團法人日本職業足球聯賽（J-League）（主席由川淵三郎當任）
- 1992年5月 J-League的球隊介紹說明會。（含吉祥物、球衣等）
- 1992年9月 '92 J F A 熱身賽開始。
- 1993年 職業聯賽正式開始，並有10支球隊。
- 1993年5月 J-League開幕賽正式開始。（地點：日本國立競技場）
- 1998年10月 職業聯盟第二次籌備會議（J-League, 1989）。

參、日本職業足球聯賽簡介



圖一、日本職業足球聯賽簡介圖

- 第一屆職業足球聯賽共有10隊參加，增至12、14、16隊，目前已有17隊，預定1999年分成兩個聯盟，共27隊。
- 外籍球員目前約有50~60人，外籍教練約有50人。
- 1996年日本職業足球選手總共有544人，除59名外籍球員外，日本

籍球員總數為485人，其中來自大學球員為202人，佔41.6%，高中生球員為283人，佔59.4%。

一、足球協會之組織概況

日本足球協會為財團法人組織，創立於西元1921年，當時稱為「大日本足球協會」。日本足球協會是由全國9個地區足球協會和47都、道、府、縣協會加盟組成，各球隊和選手也由這個協會加以登記。

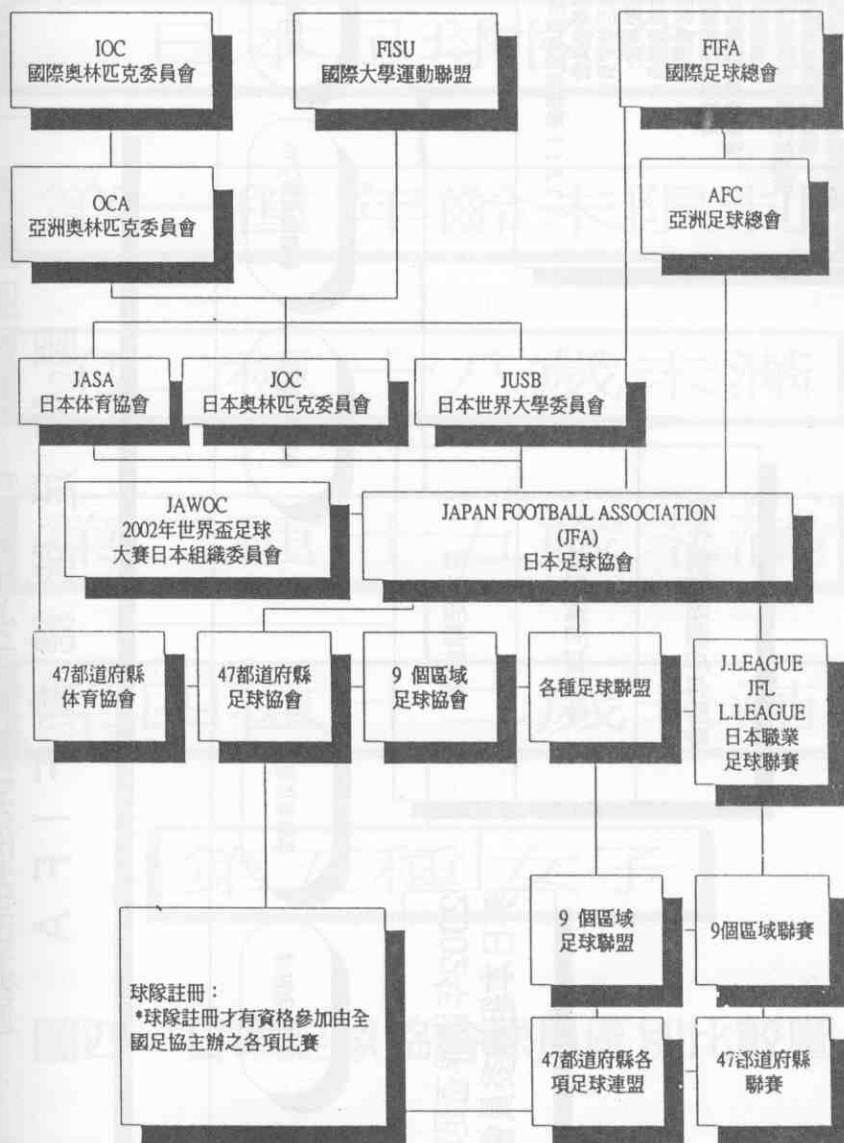
日本足球協會下屬組織單位有：日本職業足球聯盟（J聯盟）、全國社會足球委員會、全日本大學足球委員會、全國自治體教員委員會、自衛隊足球委員會、日本五人足球委員會、日本青年俱樂部足球委員會、日本青少年俱樂部足球委員會、日本女子足球聯賽、全國高等專門學校體育協會足球部、全國高等學校體育總會足球部、全國中等學校體育總會足球競技部會等（如圖二、圖三）。

另外，在球員隊籍管理辦法中規定五種年齡限制，分別為第一種年齡未限制、第二種未滿18歲、第三種未滿15歲、第四種未滿12歲、第五種女子等（如圖四），足球協會管理的球隊及球員逐年增加，至1996年球隊計有29223隊，而球員共有902186位(如表一)。

由於以上各類型組織部門的活動，才有助於提昇全國足球之水準。日本足球協會之宗旨為：

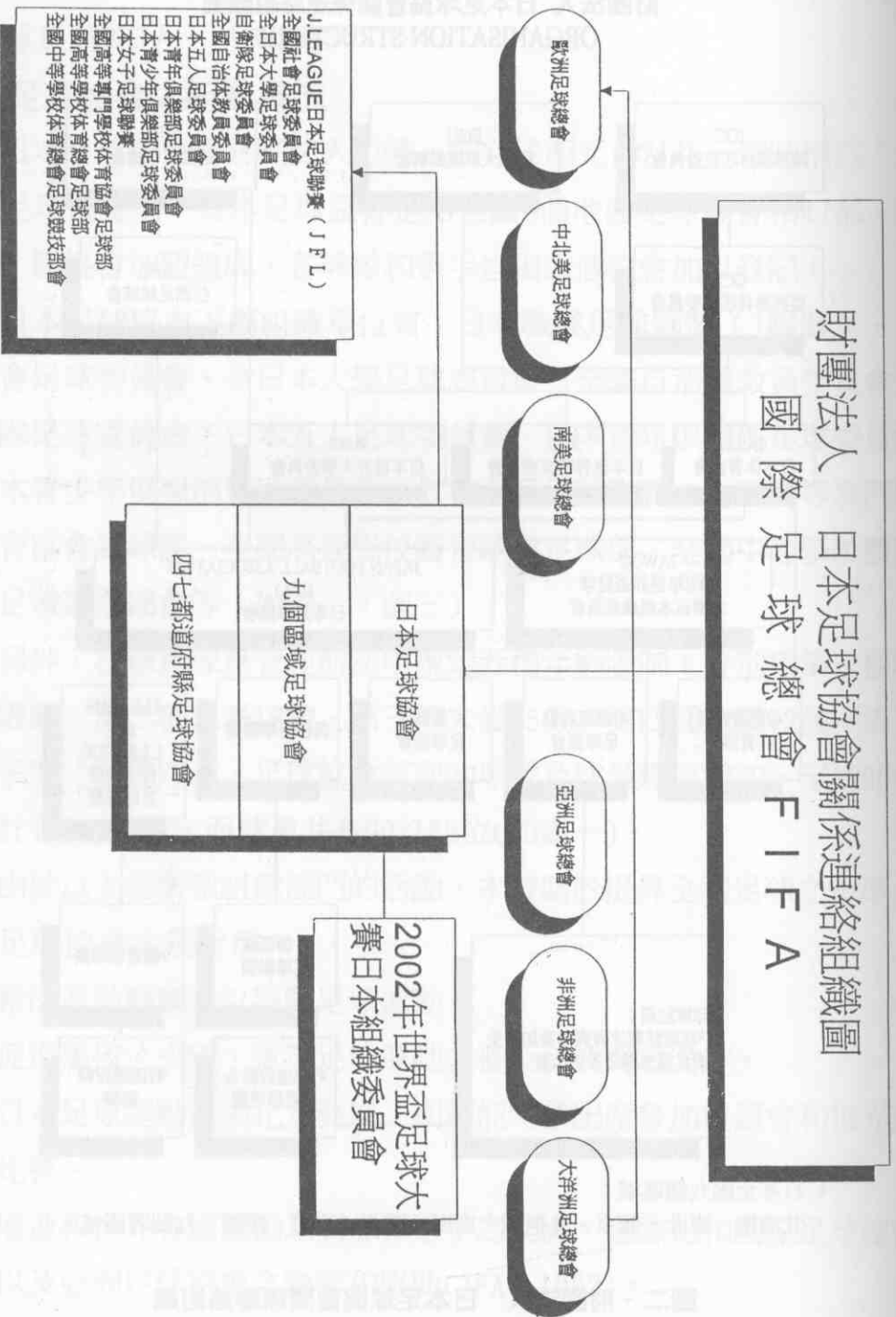
- (一)藉由運動競賽，以振興足球運動。
- (二)促進學校、少年、青年足球運動之普及及技術之提昇。
- (三)日本足球運動之強化及發展，期待能時常出席參加奧運會和世界盃比賽。
- (四)增進和世界各國足協之關係和選手之交流，且強化和國際足球總會以及亞洲足球協會之聯繫和協助(JFA·1992)。

財團法人 日本足球協會關係連絡組織圖
ORGANISATION STRUCTURE

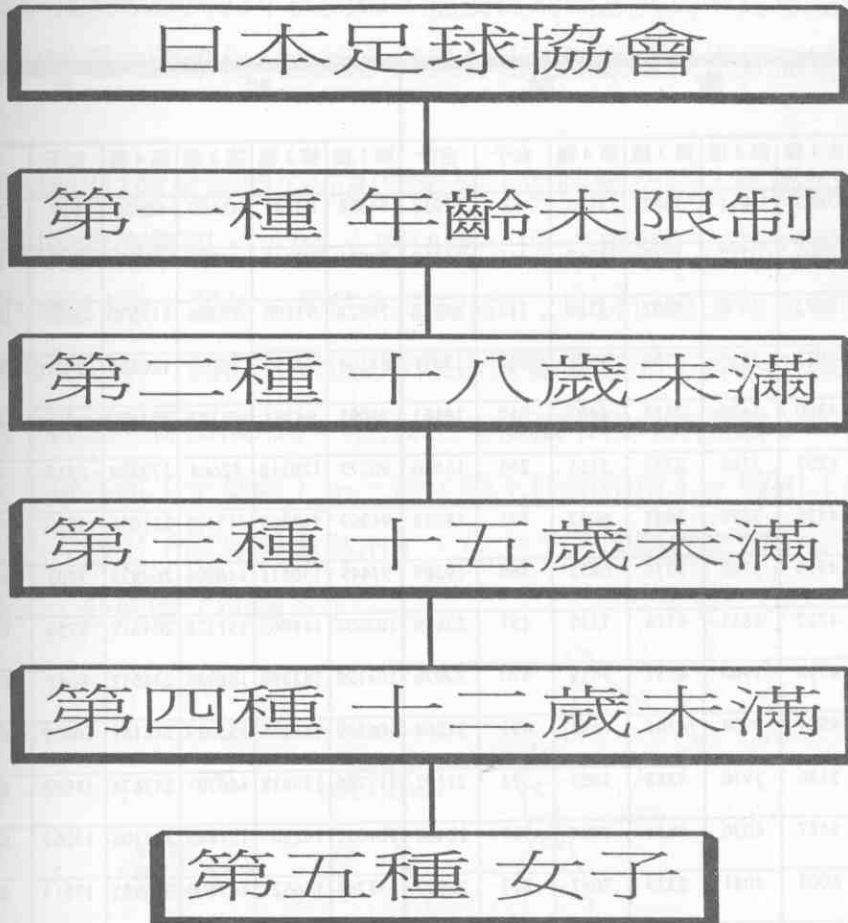


* 日本全國九個區域：
北海道、東北、關東、北信越、東海、關西、中國、四國、九州等區域。

圖二、財團法人 日本足球協會關係聯絡組織



圖三、國際足球總會 (FIFA) 暨日本足球協會之組織圖



圖四、日本足球協會球員區別比較圖

表一、日本足球協會隊籍管理之球隊及人數統計表

年 度	球 隊						球 員					
	第1種	第2種	第3種	第4種	女子	合計	第1種	第2種	第3種	第4種	女子	合計
1979年	3663	3011	3082	3150	52	12958	74668	83741	45609	68950	919	273887
1980年	3697	3117	1718	2967	111	11610	74931	90241	50739	91530	2290	309731
1981年	3825	3259	2262	3759	113	13218	79571	91196	70596	119370	2407	363140
1982年	4032	3317	2262	3873	127	13611	84104	91195	70173	120865	2631	368968
1983年	4260	3426	2856	4407	212	15161	89091	94383	74313	151179	4215	413181
1984年	4297	3569	2395	5155	264	15680	90272	120216	82664	179809	5518	478479
1985年	4426	3678	3661	6032	291	18088	94209	118365	117305	231036	5630	566545
1986年	4556	3760	3778	6835	360	19289	97449	130511	146804	260835	7403	643002
1987年	4727	3853	4114	7338	427	20459	102656	141862	151528	264617	8756	669419
1988年	4792	3906	4357	7451	470	20976	104128	143269	166986	246037	9647	670076
1989年	4951	3954	4305	7563	491	21264	106569	141335	155029	248167	10409	661509
1990年	5186	3976	4388	7469	573	21592	113786	139818	146701	247674	11992	659971
1991年	5487	4036	4654	7494	789	22460	121055	142303	127846	222396	15063	628663
1992年	6008	4081	5339	7647	877	23952	133764	146625	167409	228985	17814	694597
1993年	6794	4133	5404	7922	1013	25266	151169	152181	160293	236742	20228	720613
1994年	8042	4187	5233	8500	1150	27112	177913	167796	171053	280580	23597	820939
1995年	8726	4259	5804	8867	1217	28873	190874	173557	198112	298378	23448	884369
1996年	8722	4303	6136	8883	1179	29223	193043	170339	221315	293725	23764	902186

(趙榮瑞 製表)

二、日本職業聯盟的設立

(一)職業隊的現況：

日本職業隊於1992年秋開踢，主要目的為振興日本足球運動，要提昇日本足球邁向國際化，並能參與奧林匹克運動會及世界盃等一流的賽會。

1990年3月職業聯盟公佈組隊條件，並呼籲全國各團體加入，由20支球隊開始協商籌組，（JSL一部10隊、JSL二部8隊、其他2隊）至1990年底縮小為14隊，翌年一月底內定10隊，2月14日經由理事會的承認而正式宣佈（JFA·1992）。10支球隊是讀賣俱樂部（神奈川縣川崎市）、日產（神奈川縣橫濱市）、全日空（橫濱市和九州全縣）、松下（大阪府）、JR古河（千葉縣）、三菱（埼玉縣浦和市）、豐田（愛知縣名古屋）、松田（廣島縣廣島市）、住友（茨城縣鹿島町）、清水FC（靜岡縣），分佈圖（如圖五）。



圖五 日本職業足球聯盟球隊地域分佈圖

(二)比賽方式

小倉川淵(1991)，曾針對J-League的比賽方式，提出以下幾點決議：

(1)比賽期間：日本職業足球聯盟安排的比賽時間，配合大量球迷捧場的時段及季節和良好的場地狀況，提供絕佳精采的比賽呈現給觀眾欣賞，大都在每年春季到秋季舉辦約36週、共計9個月的賽程。

(2)比賽方式：比賽方式是採主客場(Home and away)方式進行。全年間正式賽程比賽結束，於11月下旬舉辦「日本J聯盟年度總冠軍賽」由各季節的冠軍球隊爭奪總錦標，舉辦總錦標正式比賽日期以能吸引大量的球迷觀戰為第一優先考量。分兩個季節制和日本J聯盟年度總冠軍賽(表二)。

(3)比賽日：以每星期五晚上，星期六傍晚及夜間比賽為主。

(三)職業選手的年薪

如能成為正式職業選手，則能簽定最低年薪的契約(如職業棒球一軍的選手最低年薪約在840萬日元)。而日本現今被採用的契約制度辦法是：在基本年薪外再附加獎金的方式。例如：有一位A選手和B球隊簽定契約時，B球隊向A選手提示以1,000萬日元做為基本年薪，再為A選手設立目標值，若設定出場比賽場次以30次為目標值，而其目標完成則可另加300萬日元給A選手(即為出場獎金)，A選手若出場比賽30場，則一年中總共能由球隊獲得1,300萬日元的薪資(即本薪外加獎金)。假如A選手只能出場20次，要是成績優異，則大約可得附加獎金200萬日元，若只出賽5次，則附加獎金會大幅減少。因此職業選手有基本的薪水之外，尚有出場獎金，待遇豐厚。另，年度總冠軍賽後，J-League即舉辦聯賽中表現優異的表揚大會，即獎金及獎品豐富(川淵三郎·1998)。

(四)外籍選手參賽規定

現在外籍選手只能登記3人，出場限制2人。而職業聯盟放寬外籍選手可登記4人；出場限制3人。對東亞洲各國選手另設限1~2人。

這幾年來，東亞的中國大陸與韓國的足球選手前往日本踢球人數正不斷增加，日本J聯盟和JFL一部、二部聯盟中，中、韓選手有12名，日本亦能由此充份瞭解亞洲各國足球態勢，而或為國家代表隊參加比賽之際的情報收集來源。

肆、職業足球俱樂部的基本條件

一、職業足球俱樂部應具備條件

職業足球俱樂部是職業化的基本單位，因此，俱樂部在推展上必須組織健全，才合乎職業化的資格，因此，組織職業足球俱樂部不是想組織就可以成立，而必需經過申請，符合條件，才能成為職業足球俱樂部，其條件如下：

(一)必須歸屬於某個具有財團法人資格的俱樂部有限公司，該公司應與當地社會有著廣泛之關係。

(二)必須有參加職業聯賽的球隊及參加職業聯賽的第二軍（預備隊），二支球隊，職業球員最少18名。另外還需具備：

1.18歲以下的代表隊。

2.15歲以下的代表隊。

3.12歲以下的代表隊。

4.女子足球隊。

以上均需具備，以普及當地足球運動，並確保俱樂部選手的來源，避免人才外流，俱樂部應提供這些球隊訓練使用的場地及設施等培育與贊助。

- (三)俱樂部必須同意職業聯賽的80%場次為主客場比賽。
- (四)俱樂部必須保證在比賽期間可自由使用場地，並且每隊至少要擁有15000位坐席的夜間燈光的設施場地。
- (五)職業球員必須與俱樂部簽訂由日本足球協會認可的職業合約書，各級球隊教練，必須持有日本足協承認之不同級別的合格教練証。
- (六)俱樂部及其管理公司必須有穩定的經濟來源，並保證向職業聯盟支付規定的費用。
- (七)一切遵守日本足球協會及職業聯盟的規定。

由上述的基本條件歸納可知：一個職業足球俱樂部資金來源是不可缺少的，其次是自由使用的場地設備，也就是說應該擁有一個屬於俱樂部的專用足球場，供比賽及練習用，再其次是後備人力的培養，以確保俱樂部有延綿不絕的後備戰力。可見資金、場地、人力是俱樂部組成重要的因素。

1990年4月，日本足球協會按照上述的七個條件向26家企業界大財團徵詢，是否有意願參加職業聯賽，隨後立即獲得20家大財團的肯定認可，對於開銷巨大的職業聯賽，如何獲取企業界青睞，日本足球協會的解釋，是當時日本處於泡沫經濟狀況的高峰期，各企業公司願意對職業足球進行投資，其主要目的不但有利公司擴大宣傳效果，也可促進當地體育、文化、經濟的發展，進而樹立公司良好的形象。

爲了保證職業聯賽的成功，日本足球協會對20家企業及其球隊的能力、管理和水準進行調查，最後經審查、評估後確定10家企業組成俱樂部參加職業聯賽，於是這些企業、公司紛紛以獨資或集資的方式成立具有獨立財團法人資格和產權的足球俱樂部管理公司，並且開始組建職業足球俱樂部，其中三菱、日產、松下等，這三個俱樂部分別由三菱、日產、松下等公司獨資組合而成；市原、東日本JR古河、讀賣、全日空、

廣島、名古屋等俱樂部是由若干公司聯合贊助組成；鹿兒島、清水這兩個俱樂部則由當地政府以及當地的民眾和眾多公司共同投資組合而成。同時，這些球隊都以各縣市（或區域）名稱命名，例如清水隊是靜岡縣清水市的代表，讀賣隊是東京川崎市的代表，其經營方式及球隊之命名採用地區名稱，則是參考歐洲、南美洲各國的職業球隊組成的基本方式，其主要目的是提昇當地體育之發展及全民的向心力(日本協會·1998)。

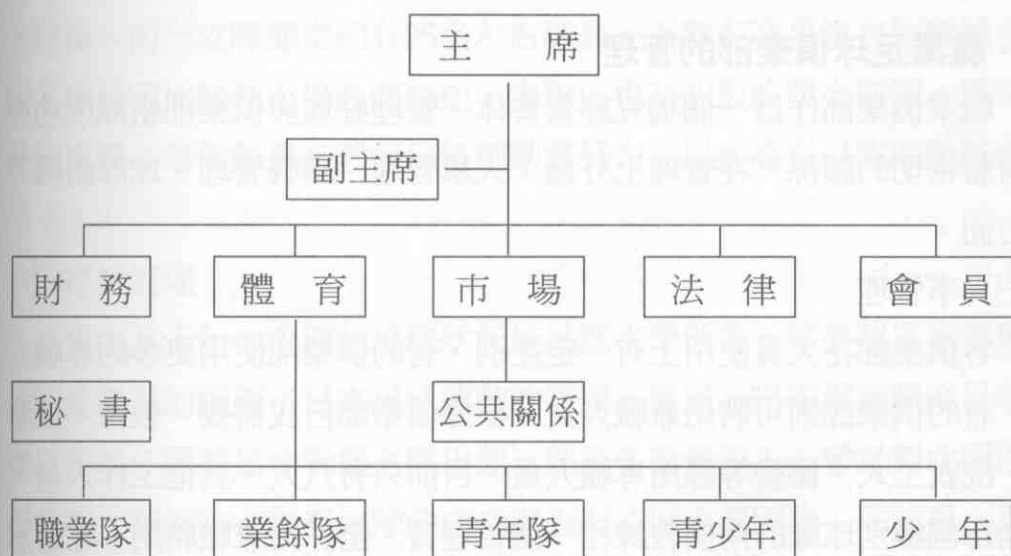
這些俱樂部爲了在職業聯賽中爭取好的成績，以及創造更好的經濟效益，巨額爭取在日本或世界各地尋找優秀足球教練及著名的足球明星（根據統計在日本職業足球中淘金之歐美各國的外籍教練約有50名，球員約有55名）等，並引進新穎的足球觀念與訓練法，此一舉動爲日本足球界開創了新氣候。

表二、日本職業足球聯賽名次排列表

	順位	1993	1994	1995	1996
		(5.15~7.14)	(3.12~6.15)	(3.18~7.22)	(3.5~11.10)
第一環循環	1	鹿島	廣島	橫濱(馬)	鹿島
	2	川崎	清水	川崎	名古屋
	3	橫濱(馬)	鹿島	浦和	橫濱(富)
	4	清水	川崎	名古屋	磐田
	5	市原	橫濱(富)	磐田	柏
	6	廣島	市原	市原	浦和
	7	橫濱(富)	磐田	平塚	川崎
	8	大阪(瓦斯)	名古屋	鹿島	橫濱(馬)
	9	名古屋	橫濱(馬)	大阪	市原
	10	浦和	大阪(瓦斯)	廣島	清水
	11		平塚	大阪(瓦斯)	平塚
	12		浦和	清水	大阪(瓦斯)
	13			橫濱(富)	大阪
	14			柏	廣島
	15				福岡
	16				京都
第二環循環	順位	1993	1994	1995	
		(7.24~12.15)	(8.10~11.19)	(8.12~11.25)	
	1	川崎	川崎	川崎	
	2	清水	平塚	名古屋	
	3	橫濱(馬)	橫濱(馬)	橫濱(馬)	
	4	鹿島	廣島	清水	
	5	廣島	鹿島	柏	
	6	大阪(瓦斯)	清水	鹿島	
	7	橫濱(富)	磐田	市原	
	8	名古屋	橫濱(富)	浦和	
	9	市原	市原	磐田	
	10	浦和	大阪(瓦斯)	大阪	
	11		浦和	橫濱(富)	
	12		名古屋	廣島	
	13			大阪(瓦斯)	
	14			平塚	
15					
16					
年冠 度亞 總軍	1	川崎	川崎	橫濱馬	鹿島
	2	鹿島	廣島	川崎	名古屋

二、職業足球俱樂部的基本架構

職業足球俱樂部因規模、層次的不同，基本結構亦有所差異，但一般俱樂部架構模式如下(圖六)：



圖六、一般俱樂部組織架構圖

每個職業俱樂部都有俱樂部委員會，人員約為3~12人，由主席、副主席和五個部門的負責人，共7人組成。這些領導成員一般都是有一定名望、地位、影響力及經濟實力，他們由俱樂部會員，每兩年一次由全員大會會議投票產生。領導成員能否繼續連任，主要看其工作成效及表現能力。

俱樂部以下設有五個部門，各有其職責。

(一)財務部門：主要工作是票務、商店、租用體育場等。

(二)體育部門：管理各級球隊。

(三)市場部門：涉及對外關係的聯絡，包括贊助商、商店。

(四)會員部門：負責組織、管理俱樂部會員的活動。

(五)法律部門：則是處理與俱樂部相關的各種法律問題。

三、職業足球俱樂部的管理

職業俱樂部作為一個獨立經營實體，管理好壞與俱樂部組織成功與否有著密切的關係，在管理上分為：人事管理、經營管理、球隊組織等三方面。

(一)人事管理

各俱樂部在人員使用上有一定差別，有的俱樂部使用更多的專職人員，有的俱樂部則可聘用兼職人員。根據俱樂部自我需要，教練、按摩師、洗衣工人、秘書等錄用專職人員，目前只有八人。其他工作人員，包括每個級別球隊的兩個教練和一個管理員，全採用兼職聘用。在薪水方面，以比社會普通工作較優越的物質待遇條件，促使全職和半職人員在有限的工作時間內，兢兢業業地全力投入工作。對於職業隊教練和球員則明確地以價格制度和競爭制度為基礎的合約制度，做為薪支調整的基本條件。在職業足球中，競技水準就是價值觀，例如以大陸甲組職業球員，平均年收入約30萬馬克（未交稅），而乙組職業球員平均收入約16萬馬克；甲組隊教練約40萬馬克，乙組隊教練約20萬馬克。這種價值本身就是一種強大的對比。以整體而言，甲組球員的工資約為一般人的8~10倍；乙組隊員的工資約為一般人的4~6倍。這種優厚的待遇，很自然使每位職業球員全力以赴地為足球而奮鬥。

管理職業球員和教練的另一重要手段，是職業足球中更為現實的競爭制度。由於國內外球員流動自由，且相當水準的球員人才濟濟，稍不努力即遭淘汰，另一方面對比賽取勝的競爭相當激烈，因為職業球員另

一部分收入來自比賽獎金，而比賽獎金是以勝場數的積分來計算，例如德國職業甲組球隊每得一分，每人平均5000馬克，乙組隊平均為2000馬克，這就迫使每人全力以赴奮鬥；第三個競爭方面，是每週比賽能否列入出場名單的競爭。職業隊每場比賽一般只能提出先發及候補共15~16名球員，而一支隊通常約有25名左右球員。不報名球員沒有比賽獎金，報名球員因比賽時上場時間長短、表現、也有明顯的獎金區別。為爭取參加比賽，每個隊員必然每日每刻勤奮努力，以提高自己的運動技術水準。

(二)經營管理

日本八十年代末期的足球狀況是足球水準低落，球賽觀眾寥寥無幾，因此深深的阻礙了日本足球運動的發展。所以，日本掌管職業足球聯賽以及現任職業足球聯盟主席川淵三郎及各委員等人，曾針對此原因進行分析，認為決定職業足球的成功與否有八個重要因素：即球員、足球明星、基礎群眾、觀眾、比賽體育場、新聞、廣告、經費等。前三項條件是參與職業聯賽必備的基本條件。如企業界贊助的業餘球隊或大學球隊能夠提供較多升學的球員，而這些球員當中，若出現較受歡迎之足球明星，即會吸引較好的群眾基礎；而後面五個條件卻相去甚遠，全國可提供足球比賽的體育場極少且設備不夠完善，觀看足球的群眾過少，平均每場比賽的觀眾只有三千人左右，其中只有一半的人購票入場觀戰，無論是電視或新聞媒體及報刊雜誌對足球比賽缺乏熱情。因此，造成媒體報導蕭條的足球市場已難以吸引企業界的廣告；當時估計一個職業俱樂部的經費一年需10億日圓，並且也考慮到足球比賽市場收入甚微，如日本足球協會補助每一俱樂部5億日圓的預算，其俱樂部仍有盈虧的現象發生，因此，在當時要成立職業足球聯賽幾乎是不可能的事情，並且許多人對此事亦持否定態度，但是對於川淵先生而言，職業足球聯賽辦

不好，頂多只是失敗而已，因為日本的足球運動，本來就在谷底，不會壞到什麼程度，而不辦的話，日本的足球就永遠不會成功。

俱樂部存在及興衰與職業隊的水準有密切的關係及重要，但經營管理同樣是不可輕視的一個單元。職業俱樂部經營的總體原則與一般企業無多大差別，都是設法增加收入，減少支出，所以開源在足球俱樂部中是賴以生存的重要條件。職業足球俱樂部的收入，主要來自下列管道：電視轉播、廣告贊助、球員轉會費、觀眾門票、紀念品、會員費等等。職業俱樂部的開支是一筆龐大高額。它的開支一般包括：俱樂部工作人員的薪水、招聘新球員、租用比賽場地、差旅費、訓練場地的保養和維護、訓練器具及用品等。一般而言，職業俱樂部真正有大盈利的並不多。據英國曼海姆俱樂部體育負責人維尼特和總教練松德曼說，一個職業足球俱樂部能夠始終保持收、支平衡，就是管理上的成功。若俱樂部虧損時，就必需轉賣好球員。

日本職業足球俱樂部的隊名同企業到城市的更名過程，是日本足協和職業聯盟的正確決策，也是企業、財團、城市等地位、名氣的提昇。俱樂部的會費收入擴大俱樂部的財源，使俱樂部不惜重金高價聘請世界級明星球員，來炫耀俱樂部的經濟實力。利用等價交換的原則突出球星的實力地位，造成轟動效應，擴大俱樂部的實力和影響。發展會員隊伍，又增加門票的價值和收入，形成俱樂部運作的良性循環。值得一提的是俱樂部實行會員制的意義不單單在會費上，以會員為核心的球迷隊伍對球隊會產生激勵和鼓舞的作用，是一筆不可低估巨大的無形財富。同時，加入會員的球迷，還可享受俱樂部的優待，享受優惠票、贈票、隊服等。會員還可以在"會員之家"進行許多活動，增進會員和球星、俱樂部之間的交往和感情。在會員制的經營方面，出現了多種性質的會員（一般會員、榮譽會員等）、多種形式的會員票（優惠的年票、季票、月

票等），對外地和郊區的會員實施更優惠的政策，使會員成為最基本的觀眾，是球隊的堅強後盾。

(三) 球隊組織

各級球隊是各俱樂部的中心部分，特別是職業隊，那是對一個職業俱樂部的興衰舉足輕重的作用。所以，一個職業俱樂部即包含著職業和業餘球隊，若干青少年隊等。

職業隊：二名教練，領隊、按摩師、管理、助理各一人。

業餘A隊：二名教練、一名管理。

業餘B隊：二名教練、一名管理。

16~18歲A隊：二名教練、一名管理。

B隊：二名教練、一名管理。

14~16歲A隊：二名教練、一名管理。

B隊：二名教練、一名管理。

12~14歲A隊：二名教練、一名管理。

B隊：二名教練、一名管理。

10~12歲A隊：二名教練、一名管理。

B隊：二名教練、一名管理。

8~10歲A隊：二名教練、一名管理。

B隊：二名教練、一名管理。

6~8歲A隊：二名教練、一名管理。

B隊：二名教練、一名管理。

領隊是職業隊中最具權威，並掌握全隊權利的人物，他通常負責與球員及教練簽訂合約，發放比賽獎金，負責對外的多項事務的聯絡與安排，如買賣球員、租借場地、與贊助廠商簽訂合約，並擬定對外比賽計劃、公關等。教練主要負責球隊內個人及整體的技術、戰術及訓練比賽

。管理的工作頗為繁忙，隊內各項工作的組織、比賽的聯絡（繫）、對外的聯絡、比賽中的臨場統計，負責隊員的各種證件、資料、檔案等。職責類似領隊經理的助手(大陸足協·1996)。

伍、日本職業足球聯賽經營方針

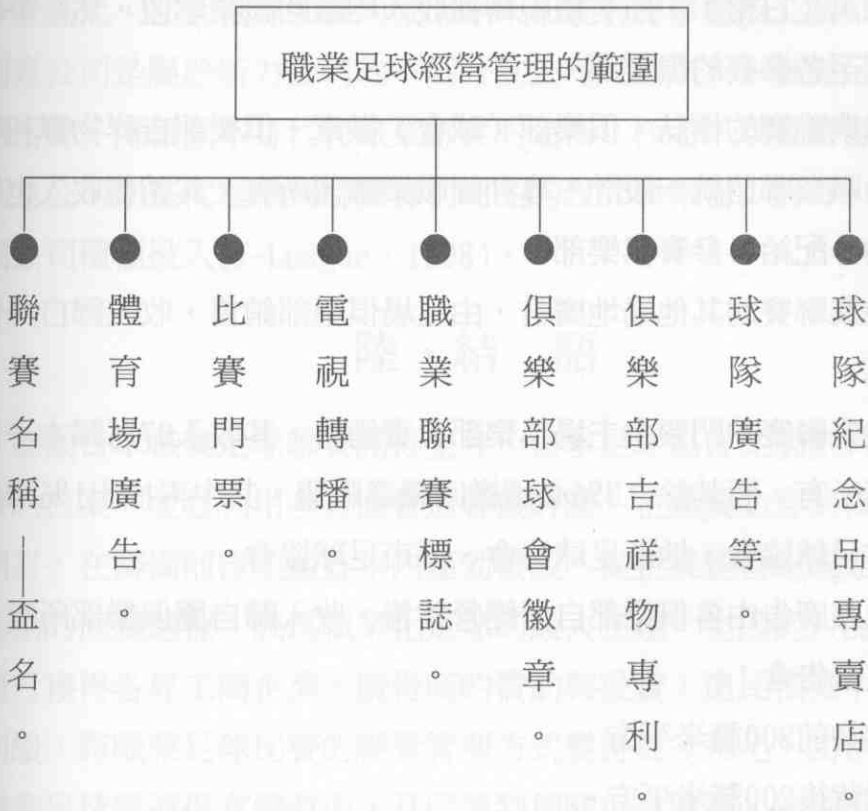
一、經營管理之範圍及經費分配

(一)範圍

俱樂部的經營範圍主要是比賽和廣告，解決球員的生計和俱樂部的社會影響，提高俱樂部的經濟效益和社會效應，是俱樂部經營目的的體現。俱樂部的經營主要是圍繞著收支平衡和發展再生產方面，收入的主要來源是會員的會費、比賽的門票、廣告、聯賽商品、球員等。

日本職業足球的宣傳和聯賽商品的銷售，是俱樂部和聯盟經營的重要手段。過去，日本足球運動的影響和普及與棒球和相撲相比差距很大。職業聯盟建立以後，他們利用各種新聞媒介，投入了大量的資金，宣傳和報導職業足球，介紹各種俱樂部和國內、外的球星。在電視中經常可以看見職業球員們亮相，有時是現場採訪，有時是球迷和球員聯誼，有時是演員與球星的聯歡現場的直播，通過一系列的活動，使足球深入人心，同時也使我們看到了社會效應對足球發展的作用。

在日本，聯賽商品的銷售方面已經獲利匪淺，帶有職業聯賽標誌的各種商品活躍在商品市場上，各職業隊服和啦啦隊的用品被俱樂部的支持者們搶購一空。中小學生也把自己所喜愛的隊服整天穿在身上，以展示自己的榮耀。一頂帽子、一把雨傘、一支筆和兒童小食品的包裝上到處都可以看到職業聯賽的專利標誌，同人們的必須消費品上，讓人們去感受、了解、認識和支持足球運動，給日本職業足球創造了不可估計的社會效應，也給俱樂部和聯盟帶來可觀的經濟效益(梁殿乙·1997)。



圖七、職業足球經營管理之範圍

(二) 經費分配

1. 主席台面對球場，對面一排及兩角球區域間之轉彎處的場地廣告（板），歸足球職業聯盟所有，其銷售收入平均分配給各隊參賽的俱樂部。
2. 電視轉播權歸職業聯盟所有，每輪五場比賽的其中一場，由職業聯盟向全國轉播，其餘四場比賽由各主場俱樂部負責行銷，向全

國轉播一場的收入1000萬（日幣），當地轉播一場的收入300~500萬（日幣），所有電視轉播收入均繳回職業聯盟，然後平均分配至各參賽的俱樂部。

3.職業聯賽的標誌、俱樂部（球會）徽章、俱樂部吉祥物專利等皆由職業聯盟統一設計。專利歸職業聯盟所有，其銷售收入也是平均分配給各參賽俱樂部。

4.職業聯賽的其他場地廣告，由主場俱樂部銷售，收入歸自身俱樂部。

5.職業聯賽的門票由主場俱樂部負責銷售，其收入97%歸本身俱樂部所有，而其餘之3%必須繳回職業聯盟，其中再抽出1%歸屬日本足球協會、地區足球協會、縣市足球協會。

6.隊服廣告由各俱樂部自行經營銷售，收入歸自屬俱樂部所有，服裝廣告含：

(1)胸前300釐米平方。

(2)背後200釐米平方。

(3)衣袖 30釐米平方。

(4)短褲 12釐米平方。

(5)球襪 12釐米平方。

◎例如：讀賣隊胸前為可口可樂Coca Cola廣告，年收入3億日圓，衣袖為麥當勞之M字廣告，年收入1億日圓，為球團賺取更多的利益。

二、日本職業聯賽之商業（務）代理

日本職業聯盟擁有職業聯賽的比賽名稱（杯名）、部份場地廣告、專利等所有權，並非自己經營，因為如需辦好如此盛大的職業聯賽，必須委託高水準策劃之行銷公司及專業人員代理經營管理。目前職業聯盟有兩個代理公司，一個是博報堂，另一個是新力創意公司（SONY）。博

報堂是日本排名第二，世界排名第七的企業管理公司，註冊資本金額數為十億美元，在全世界主要的城市中，都設有辦事處及公關公司；而新力創意公司是屬於新力公司的一個分支公司（部門），有充足的實力和國際信譽。博報堂本身代理職業聯賽的名稱（杯名）以及廣告商務；新力創意公司則是代理職業聯賽專利商品的設計與銷售，另外，亦有其他相關公司積極投入（J-League · 1998）。

陸、結 語

綜觀日本職業足球聯賽開打至今，日本足球協會從規劃到實施職業聯賽的方案，並且利用多方面管道尋獲財團、企業贊助直到職業聯賽正式開打，在籌備前後短短五年內蓬勃發展，從企業經營的運動開始到區域運動的演變過程，成為職業化足球的最大主題，也因此J-League聯賽的舉行獲得各界工商企業、廣告商的贊助與投資，遠比預測中獲得更多的回饋，將職業足球比賽的經營管理方式變得更多元化，由企業經營，把職業足球營運得有聲有色，且已達到相關行業興起，無論是在足球水準提昇，或觀眾群的擴展及球迷和收入方面均呈上提走勢。日本申辦2002年的世界盃足球賽也如願以償，並取得冠軍賽在日本舉行之主辦權，這無非是拜足球所賜，並且在職業化的驅動下，順而將日本世界足球排名大幅推進，使位於亞洲的日本捷足先登走向世界足壇大舞台。

反觀我國足球界，雖然也曾稱霸亞洲，而今狀況與足球環境卻無法滿足熱愛足球運動者，因而導致參與足球運動之人口有銳減的趨勢。台灣並非無職業市場，目前職棒、職籃已經打下職業化的基礎，且國內生活水準提高、經濟能力穩定、國民所得大幅增加，工作時間縮短，週休二日實施，閒暇時間增多，從事休閒娛樂者越來越多，職足成立的環境應無問題。希望體委會、全國足協及有關單位能藉由日本的策劃、組織

過程，讓我國早日實現職業化足球的夢想，相信國內足球水準、風氣會隨著它的成長，提昇國內足球水準及挺進世界足壇。

（此處為模糊不清的正文內容，疑似為職業化足球發展之論述，因字跡過於模糊，無法進行精確的逐字轉錄。）

柒、參考文獻

- 魏協森(1989)、國外職業足球信息綜述 中國體育科技，第11期，PP134~135。
- J-League(1998)、Jリーグの組織と活動，財團法人日本プロサッカーリーグ，PP1-4。
- サッカーJFA(1992)、試合日程J1、J2，日本サッカー協會(編)，97:64。
- サッカーJFA(1992)、Jリーグ來春キックオフ，日本サッカー協會(編)，97:19。
- 小倉川淵(1991)、Jリーグと呼んでくださり，日本サッカー協會(編)，PP62~63。
- 梁殿乙(1997)、對我國職業足球的思考，中國體育科技，第33卷第6、7期，PP7~9。
- 大陸足協(1996)、大陸足球協會年度工作報告手冊，PP315~319。
- 川淵三郎(1998)、Jリーグ規約、規程集，株式會社精興社，PP28~29。
- 宋守訓(1998)、職業足球勢在必行，體育論壇雜誌，第一期PP10~13。
- 日本サッカー協會(1998)、日本サッカー協會工作手冊，PP2~12。