



---

香港足球的發展  
「我們是香港」 - 敢於夢想  
最後報告  
二零零九年十二月

## 目錄

1	行政摘要 .....	2
2	引言及背景.....	11
3	國際個案研究 .....	19
4	香港足球的架構和管治.....	41
5	足球設施 .....	48
6	足球的發展 – 從社區到精英 .....	54
7	其他主要事項.....	63
8	香港足球的策略願景 .....	67
9	撮要及未來路向.....	106

## 附錄

- 1 諮詢機構/人士名單
- 2 考察活動
- 2a 考察例子
- 3 亞足總對會員的評價
- 4 香港的天然草地球場
- 5 香港的人造草地球場
- 6 建議的香港職業聯賽球場
- 7 球場策略、模式及概覽
- 8 香港足球總會甲組球隊
- 9 愛華頓足球會及南韓訓練中心示例
- 10 二零零六年國際足協統計數字
- 11 足球訓練中心建議概要



## 第 1 節

---

## 行政摘要



# 1 行政摘要

## 簡介

- 1.1 足球牽動人心！一國的國際體育成就，與其國民的「心情」和「生產力」向來息息相關。同樣，已有充份事例證明，運動與個人的身心健康，社會團結與社會的繁榮，彼此有直接的關係。運動的好處，無容置疑。接納這項基本原則，便了解到「足球」這項深受熱愛的運動，確實對香港上下的情緒十分重要。
- 1.2 評價運動本身的「健康」情況，探究有否善用好處，乃屬合宜之舉。本研究全面探討香港足球的發展，找出其強項和弱點所在，對於認為必須插手的地方提出若干糾正措施。我們就足球的「理想境界」提出建議，並對於如何達到這個「願景」提供策略和行動計劃。

## 第一部 — 足球的現況如何？— 惡性循環

- 1.3 香港足球目前的境況令人困惑。一方面，從普羅大眾的參與程度來看，足球可說是「眾人的運動」。再者，近年電視衛星轉播普及，觀眾大可安坐家中觀賞從其他國家「折射」過來的足球賽事，好處是愛看足球者大不乏人，香港最近於東亞運動會足球決賽中取勝，全港上下歡騰，便足以說明這情況。
- 1.4 另一方面，在很多方面，本港足球可說並不濟事。例如，儘管最近的亞洲足協盃準決賽南華對科威特 SC 及東亞運決賽，大球場均座無虛席，但是觀看「現現直播」本地球賽的興趣每況愈下；對於球會的足球水平，一般的看法是平平無奇；香港代表隊在國際足協的排名之低，令人失望(二零零九年十二月排名第 143 位)。各級足球運動在管理和協調方面都有待改善，足球訓練及比賽設施的標準、可用和方便程度不一。
- 1.5 這些互相關連的問題，無疑有損足球運動日後的普及程度和影響力。上述提及的弱點及威脅，在本報告有詳細論述。香港足球現已落後於亞洲其他國家，而且多年來並無起色，都是不爭的事實。
- 1.6 主要問題之一，是基於種種原因，精英足球的水準已走向下坡。原因包括：使用設施的途徑有限、人才發掘及培養欠缺系統、整體缺乏協調，以及既得利益者左右大局等。此外，電視增加播放足球，滿足了觀眾觀看球賽的需要，加上在香港以踢球為職業的風氣不彰。事實上，足球在香港社會地位低落，這與世界很多國家的情況不同，而在亞洲國家足球的社會地位也漸漸提升。
- 1.7 這些因素結合起來，造成惡性循環。球賽及管理水準欠佳，導致觀眾人數下降，繼而影響門票收入和媒介報導賽事的興趣，這又令贊助費減少，於是惡性循環持續。本策略提出一系列建議，改變這些情況。
- 1.8 香港足球曾有光輝歲月，電視足球節目的觀眾也為數不少，本地精英足球現時的困境令人詫異。香港足球現已落後於亞洲其他國家，必須齊心協力和認清目標，才能打破惡性循環。要解決問題並不容易，也沒有一蹴而就的良方。必須作出改變，改善足球運動各個方面，包括：管治制度及程序、結構、關係、策略及規劃、資源、設施、發展計劃、人事和政策等等。某個範疇改善會帶動其他方面轉好，因此要採取協調及一致的行動，使惡性循環變成良性發展。
- 1.9 本研究旨在提出策略及行動計畫，改善本港足球的情況、從亞洲其他國家收復失地，以及使足球再次成為香港人引以為傲的運動項目。

## 第二部 – 香港足球的願景

- 1.10 本策略所載的建議若及時而有效地落實，香港足球可在五至十年內面貌一新。正如上文所述，這需要一致行動及明確的領導。香港足球的願景如下：
  - **成立獨立、強大、財政穩健及管理妥善的管治機構**，提供策略領導及指引，與相關各方合作，實現香港足球的願景，使香港足球達到世界水平。

- 政府在各方面給予適當、相稱及一致的支持，推行必要的變革措施。
- 香港代表隊成績優異並達到專業水平，擁有世界級的訓練設施和支援服務，在國際足協的排名和國際球壇的表現更進一步。
- 擁有位置理想的優良設施網絡(草地及人造草地球場)，能滿足職業及業餘足球運動所需，以及改善設施及基礎設施，包括興建新的運動場館及足球訓練學院。
- 成立獨立職業聯賽，利用「主場」培養球迷支持，最終目標是組成一支有能力參與中國聯賽的球隊。
- 業餘聯賽和球會的水平提升，直接銜接職業聯賽。
- 重視青少年發展，提供充足資源，設立嚴格的制度發掘和培養人才，讓初學者有更多機會進身成為精英球員。
- 統籌各界的足球發展計劃，包括與學校及足球會聯繫，質量並重。
- 大力改善教練、教練培訓、裁判員的表現水平以及汲取專業知識的途徑。
- 改變觀念，提升足球的專業地位，鼓勵更多人成為職業足球員。

1.11 這並非遙不可及的願景，在別的地方已經有所成就，香港也可以付諸實行。願景的多項獨特「環節」並非互不相關而是互相緊扣的，而且有待足球「業界」及合作機構齊心合作，才可以實現。

1.12 要「振興」香港足球，達到上述願景，必須有強大的管治機構帶領。香港足總應承擔這項重任。但香港足總現正處於財政困境，沒有資源作出變革。在實行這項策略之前，必須首先解決機構現有的弱點。這是本研究報告提出的最重要行動。要達到願景，必須徹底從下而上以及從上而下強化足球運動。

### 第三部- 如何振興香港足球?

1.13 本研究進行期間，令人鼓舞的事情接踵發生，可說是「復蘇先兆」。本港球隊在最近兩項賽事中吸引大批球迷進場支持，其中東亞運動會的勝利當然更加出人意表。



「我們是香港」

「就像香港奪得世界盃一樣，球迷不分階層，齊聲喝采。」

- 1.14 香港足球何去何從，關鍵在於把握最近的成果，把動力轉化為積極行動。毫無疑問，對足球運動的熱情及需要已經重現。因為媒體集中報導足球賭博及歐洲足球而以為本地足球沒有前景，這種一貫說法已非事實。
- 1.15 同樣重要的是要慎防自滿。以為這些令人振奮的現象，顯示本港足球已經否極泰來，即使不實行本策略提出的干預措施，昔日的光輝日子也會自動重現，這是幼稚和危險的看法。事實並非如此簡單。香港隊在東亞運動會的成就有其背景。量度足球運動現時的健康情況及潛力，指針的方向必定正確，但距離目的地仍然路途遙遠。
- 1.16 建議的策略就達到香港足球的願景，提出多項必須的基本建議及行動。下表列出「**主要**」建議的概要。這些建議的理據載於報告全文。第九節載述詳細行動計劃，並就願景提出相關的主要及次要建議，以及重要里程碑及責任。

### 達到願景及建議的執行計劃

- 1.17 如前文所述，要發揮香港足球的潛力，在現時熱情澎湃的基礎上更進一步，有目標及一致的干預措施至為重要。下文列出策略所提出的主要建議(報告全文載述全部 49 項建議—下文則列出較重要的 25 項「**主要**」建議)。

### 關於香港足總的建議

1. 香港足總必須同意轉變(鳳凰計劃)

2. 香港足總重組之後，有權就組成、管治架構及組織作出決定，為足球運動提供最佳利益及改善秘書處的專業知識及經驗
3. 香港足總重組之後，須提出願景，當中包含清楚的目標、策略以及發展計劃，並提供達到願景的五年業務計劃
4. 香港足總重組之後，須具備穩固的財政基礎，以便訂立策略籌措資金，推行所通過的業務計劃
5. 足總委任外界人士，負責協助推行重組香港足總的變革措施

### 關於職業足球的建議

6. 在三至五年內，成立本港職業足球聯賽，球會參賽資格準則符合亞足聯的規定
7. 「新」的香港足總和新聯賽鼓勵球會發展，以全面符合亞足聯的準則，特別是通過球會的足球學院，集中培訓青少年球員
8. 確認香港本土球隊日後有潛力備戰參加中國超級聯賽，並在成立新的職業聯賽以及規劃啓德的新建多用途運動館時，進一步考慮此事
9. 香港足總在培養業餘球隊方面擔當更重要角色，以及研究認證制度(類似英國球會的記分制)

### 足球發展計劃和階梯的建議

10. 增加對地區球隊及代表隊，以及精英球隊教練和訓練設施的資助
11. 香港足總須聘請五名區域足球發展主任
12. 康文署與新足球訓練中心合作協調，確保為代表隊提供訓練設施
13. 安排香港青少年代表隊定期參與國際友誼賽或比賽
14. 由職業足球聯賽球會為 9 歲至 16 歲的青少年開辦足球學院，以及與足球訓練中心協調，舉辦不同年齡組別的聯賽。

### 關於足球設施的建議

15. 政府為每一支甲組球會分配主場
16. 政府制訂足球場地策略，包括推行「第三代人造草地球場五年發展計劃」
17. 政府邀請香港賽馬會發展及管理新足球訓練中心，該中心的規模及業務範圍須符合足球發展的需要，包括聘請適當的專門人才負責營運\*

\*註：足球訓練中心的發展工作會與其他機構(包括地區及精英球會)協調，推行發展計劃。這方法的內容詳載於主體報告



### 關於香港代表隊的建議

18. 香港足總應為香港代表隊籌辦更多國際賽事，包括每年為男子高級隊最少舉辦 8 場友誼賽及 6 場比賽(視乎主要賽事的時間而定)
19. 香港足總須聘請一名全職香港代表隊經理及其他合約教練，聘用條件須足以吸引最優秀的人才

### 關於足球地位的建議

20. 成立職業聯賽後，球會須開辦專為 16 至 19 歲合約青少年球員而設的教育計劃
21. 大學及其他教育和職業訓練機構須提供足球運動獎學金
22. 為學習資質較弱的球員提供與體育或足球相關的教育課程

### 關於與教育聯繫的建議

23. 接納及推廣學校與球會建立聯繫的原則
  24. 推行策略投資計劃，改善學校的體育設施
  25. 香港足總須聘請地區足球發展主任，負責學校及社區足球計劃，發掘人才和改善教練質素
- 1.18 這個令人期待的願景是可以達到的。策略的副題是「我們是香港」－敢於夢想，我們必須把上述建議(以及主體報告所載的其他建議)付諸實行，以及給予充足的資源，才能實現這個願景。

### 衡量成就的主要指標

- 1.19 執行策略建議以達到願景雖然重要，但這樣做並不足夠，還須衡量本港足球因這些轉變而得到的不同成績。下表列出不同的表現指標及理想成果。較詳細的指標載於主體報告。

指標/措施	現時情況	未來目標	日期
香港代表隊(男子)的國際足協排名	第 143 名 (2009 年 12 月)	第 120 名	2012
		第 100 名	2015
		保持於前 80 名內	2020
香港代表隊(女子)的國際足協排名	第 60 名 (2009 年 12 月)	第 50 名	2012
		第 40 名	2015
		保持於前 35 名內	2020
每年國際賽事(高級組別)數目	5 場 (以過去 5 年平均 計算)	8 場友誼賽(最少) 6 場正式比賽(按比賽情 況)	2010
註冊球員數目	不適用	280,000*	2014
甲組賽事平均入場人數	約 1,000	5,000	2015
參加足球活動者佔人口百分比	2.16%	4%*	2014
屬會數目	82	120*	2014
註冊裁判員人數	1016	1,500	2015

足球發展計劃	2,129	2,500	2012
		3,000	2015
		3,500	2020
人造草地球場數目	11	34	2015
足球訓練中心開始運作		啓用	2014

\*現時未有準確數字，有待香港足總制訂策略及建立註冊球員及屬會資料庫

### 未來路向 — 實施

- 1.20 在願景獲得支持後，必須採取一致行動，確保願景實現。因應討論及東亞運動會引發的熱烈氣氛，必須如足球比賽般「提早入球」，爭取初步成績。
- 1.21 香港足總必須帶領推行發展策略。本報告建議以十分不同的方式重組足總，這是轉變過程必須的提早入球。在這過程中，政府的角色是促成其事而不是給予不適當的影響。因此，較佳的做法是由外界機構執行這項任務，而政府在資源上提供支援。
- 1.22 香港足總重組之後，便可推行其他轉變措施，包括籌備新的職業聯賽、制訂設施及發展策略，以及強化香港代表隊。
- 1.23 與此同時，其他相關各方可與香港足總合作，處理其他範疇。例如康文署可首先在設施上投入資源，為新的職業聯賽作好準備，以及為廣大愛好足球的市民提供較佳設施。

### 關鍵路徑

- 1.24 顧問公司認為，部分執行工作有必要優先處理。只要協調得宜，這些行動不少可以同步進行。這些建議分為五大範疇如下：
  - **管治和架構**
    - 香港足總接納須作出轉變，並帶領足球的發展
    - 香港足總展開重整工作—
      - ▲ 委任負責重整的代表機構
      - ▲ 接納新管治架構
      - ▲ 制定更清楚的角色及職責
      - ▲ 招募新的高層人員—行政總裁、商務經理、發展經理、代表隊經理人
      - ▲ 製備發展計劃及五年業務計劃
      - ▲ 取得適當資助(包括政府及商業資助)
      - ▲ 招募及訓練區域和地區足球發展主任
  - **職業足球**
    - 按亞足聯的標準，著手成立新的職業聯賽
    - 與各球會合作，提供支援，使球會符合亞足聯的準則，特別是舉辦青少年球員培訓計劃及成立足球學院
    - 協助現有及日後的球會在地區建立主場，並制訂計劃和財務安排以改善設施
  - **足球場地及設施**
    - 制定策略以改善設施，包括把多個天然草地球場改建為人造草地球場
    - 擬備場地策略，協調供求情況
  - **足球訓練中心**
    - 擬備足球訓練中心的規格及業務方案
    - 確保足球訓練中心的資金來源

## 香港足球的發展

---

- 委任足球訓練中心總監
- 確定足球訓練中心的管理協議，並就建造工程進行採購工作
- 與其他機構組成合作夥伴，包括與新的職業球會學院合作，培養優秀青少年球隊

- **足球發展計劃及階梯**

- 委任區域及地區足球發展主任
- 為計劃預留額外經費
- 建立系統以監察和評估培訓計劃
- 與球會及足球訓練中心建立聯繫和設立獎助學金

1.25 以上所述協調執行，並不容易。要維持動力及推展工作，有必要成立足球專責小組，小組的成員應包括相關各方的代表，小組並有權作出決定及監察執行情況。

1.26 顧問公司認為，小組包括外間的專家及代表，以獲得獨立的意見，有助確保不受既得利益者的意見及成見影響。汲取外界的專業意見及知識實屬重要。

### 資源需求

1.27 現時，各級足球發展的經費均有不足。多年以來，足球發展走向下坡，導致賽事門票收入及商業贊助減少。

1.28 香港足總的儲備水平偏低，政府目前對每名足球員的資助很少。足球並非精英體育項目，難以獲取其他經費來源及支援。

1.29 政府現時對足球的資助約為 750 萬元，即使加上國際足協 / 亞足聯的資助、門票收益、媒體和活動收入，仍難以實施上述重要措施，因而必須額外的人力及財政資源。

1.30 顧問公司估計，推動香港足球發展的人力資源費用，第一年(二零一零年)為 50 萬元，至第五年(二零一四年)為 1,640 萬元。

1.31 所得經費，將會用以設立下列職位：

#### **香港足總**

行政總裁  
商務經理  
發展經理  
代表隊教練  
五位區域發展主任  
十八位地區發展主任(社區)

#### **足球訓練中心**

足球訓練中心總監

1.32 職業發展、足球訓練計劃、人才選拔、球隊訓練及比賽，每年所需的額外經費約達 500 至 1,000 萬元。

1.33 草地球場改建為人造草地球場和相關的基礎設施改善工程，每個場地需費約 500 萬元。

1.34 從上可見，推行策略的費用不在少數，並非香港足總可以獨力承擔。在策略為足球帶來所需轉變，獲取更多收入，使足球運動自給自足之前，政府資助是必要的。政府的資金是一項投資，將會帶來長遠的社會及經濟回報。

### 撮要及結論

1.35 香港足球現正處於重要的十字路口。當前是香港足球發展的最重要階段，這並非誇大其詞。東亞運動會

## 香港足球的發展

---

及最近本港其他比賽引起大眾空前關注及自豪，是重要的有利因素。

- 1.36 不過，除非策略得以落實，否則即使最近的發展振奮人心，也不能保證熱情將會持續下去，而足球發展將會繼續掙扎求存。
- 1.37 只要群策群力，加上在適當範疇注入額外經費，足球運動當可再度蓬勃發展。我們已就未來路向提出建議，在有關各方支持下，有關的策略願景及行動計劃將會全面取得成效，而香港足總的立場是關鍵所在。
- 1.38 香港足總應領導足球運動的發展。政府在政治及財政上恰如其份的支持，使轉變自然成事，這是落實這項策略的最好方法。

**最近的情況顯示，香港足球潛質深厚，現在正是起來行動的時候。**





## 第 2 節

---

## 引言及背景

## 2 引言及背景

### 1. 香港足球發展簡介

- 2.1 足球在香港深受歡迎。不少香港人經常參與這項運動，也熱愛觀看電視轉播的外國足球聯賽。
- 2.2 香港的足球發展，可上溯十九世紀末期。當時，香港足球在亞洲區內處於領先地位，香港是區內最早成立足球聯賽的地區之一。本港球會(例如南華體育會)在亞洲享負盛名，見證香港足球的黃金年代。
- 2.3 在五十年代至六十年代，香港代表隊是亞洲區內首屈一指的球隊。港隊更分別於 1956 年及 1964 年，在亞足聯舉辦的亞洲盃中獲得第三名及第四名。
- 2.4 在六十年代至七十年代，本地足球賽事經常座無虛席，進場觀賽人數一般達 15,000 至 20,000 人之多。由於當時聯賽爭持激烈，球員收入較其他國家豐厚，因此吸引不少外地球員來港發展。
- 2.5 五十年代至七十年代，香港足球發展進入「黃金年代」。足球大受歡迎的原因很多，包括當時消遣活動較少、區內其他國家的政治情況及地位，以及商界大舉投資足球等等，都使香港足球運動飛躍發展、吸引大批觀眾及令足球隊在賽事中取得佳績。
- 2.6 在七十年代，香港的人口約為四百萬，有 12 支職業足球隊。
- 2.7 九十年代初期，本地足球賽事觀眾人數大減，香港人對本地足球興趣冷卻，影響所及，投入足球的金錢及優秀球員所獲的報酬相應減少，也因而難以維繫球迷的興趣。
- 2.8 以下概述香港足球發展的三個主要階段：
  1. 戰前發展
  2. 戰後發展 (黃金歲月 - 五十年代至八十年代)
  3. 戰後發展 (香港足球的衰落 - 九十年代至現在)

#### 戰前發展

- 2.9 十九世紀末期，香港成為英國殖民地，英國人也把足球運動帶進香港。當時，參與者主要是在港居住及工作的外藉商人或軍士。香港首個足球會即香港足球會在 1886 年正式成立。次年，香港舉行第一屆錦標賽。
- 2.10 二十世紀初期，華人學生開始在學校踢足球，他們後來成為首批華人足球員。1908 年，第一個以華人為主的足球會—「南華體育會」正式成立，並成為最受擁戴的球會。隨著足球賽事日增，有需要成立組織，以管理各項足球賽事。香港足球總會(香港足總) 於 1914 年成立，負責統籌各項足球事宜和舉辦足球比賽。
- 2.11 1910 年至 1930 年期間，雖然本地足球員主要為業餘球員，但他們屢創佳績，例如贏得全國分區賽冠軍和國際盃(由足總主辦)。這種迅速進步多少歸功於來自歐洲的教練和球員，他們經驗豐富又具備管理技巧。香港足球無論在本地和國際上都發展良好，而其他東南亞地區國家則因缺乏具經驗的人才推動足球發展而相形見绌。
- 2.12 三十年代末期中日戰爭爆發，足球發展停滯不前，在 1941 至 1945 年香港淪陷期間，足球發展完全停頓下來。

### 戰後發展 (黃金歲月 - 五十年代至八十年代)

- 2.13 1945 年，日治時期結束，足球運動再現生機。五十年代至六十年代，香港足球業快速發展。知名的足球王國如巴西和瑞典均獲邀派隊來港獻技，香港也曾邀請英國的黑池隊來港與本港球隊作賽。當年的足球賽事不但吸引成年球迷入場觀賽，也鼓舞了不少的青少年參與足球運動。自五十年代起，更多兒童入學接受教育，並從體育課堂上領略踢球的樂趣，他們當中有部分成為新一代的本地球員。自 1959 年開始的電台廣播和 1967 年啟播的免費電視，也是本港市民接觸本地足球賽事的另一重要途徑。二次世界大戰後社會發展迅速，有助七十年代足球運動的巨大成就。
- 2.14 儘管五、六十年代香港專注於復蘇經濟和發展工商業，但沒有忽視本地足球的發展。在這二十年間，香港足球界確立了數項重要的里程碑，例如於 1954 年正式加入國際足球協會(國際足協)和協助成立亞洲足球聯合會(亞足聯)、以及在 1955 年完成翻新香港大球場及在 1956 年主辦亞洲盃。
- 2.15 七十年代是香港足球的黃金年代。1974 年，香港參加世界盃賽事，香港人對足球的熱情高漲。公司球隊及商業贊助球隊如雨後春筍，這些公司挑選員工組成球隊或聘請專業球員擔任兼職以取得出賽資格。七十年代製造業不景及 1971 年股市暴跌，不少人尤其是年輕人因而失業，而不少具踢球天份的年輕人為了穩定的收入而參加公司球隊。
- 2.16 當時，香港貪污情況嚴重，藉贊助球隊來清洗黑錢的情況十分普遍。香港人當時沒有太多娛樂活動，足球是少數既普及又不分貧富的娛樂活動，而且所費不多，因此到球場觀賽者十分踴躍。
- 2.17 到了八十年代，足球的黃金年代落幕。香港足總在 1986 年至 1987 年間實施「全華班」政策，對足球發展影響巨大。足總為了培養新一代的球員，維持本地足球發展，禁止外國球員為職業球隊作賽。這項政策驅使不少外籍球員離開球壇，導致 1986 年至 87 年間入場觀眾人數下跌。再者，可以選擇的娛樂活動比以前更多，使香港人對本地足球的熱情消減，已無復黃金年代的盛況。儘管如此，八十年代的足球發展仍然可觀。香港在 1980 年主辦世界盃外圍賽，五年後更在世界盃外圍賽中挫敗中國隊。

### 香港足球的衰落 - 九十年代至現在

- 2.18 自九十年代起，香港足球在世界和亞洲區的排名均大幅滑落，本地足球發展每況愈下。更多不同的娛樂途徑、足球員收入下降、地位低落和缺乏前途等因素，都不利本港足球發展。
- 2.19 本研究進行期間，本地足球似乎再受注目，大眾的濃厚興趣有待發掘，而且須加以培養和誘導。但要事有所成，本地足球這項「產品」必須改善，要做到這一點還須下一番功夫。
- 2.20 本報告詳述香港足球的「當前情況」，並交代所提建議的背景。

## II. 五十年代至八十年代其他亞洲國家的足球發展

- 2.21 在五十至八十年代期間，香港足球在亞洲名列前茅，但現時香港在亞洲區排名第 20 位。香港足球步向衰落，其他國家的足球發展卻漸入佳境。
- 2.22 二次世界大戰之後，由六十年代至七十年代後期，中國發生文化大革命，舉國忙於處理其他事務，無暇顧及足球發展。日本在 1952 年之前一直被盟軍佔領，雖然經濟迅速復蘇，但在日本職業聯賽於 1993 年成立之前，足球並不普及。新加坡的足球發展較慢，當地在 1995 年才成立職業聯賽。
- 2.23 在五十年代至八十年代期間，由於香港政治和經濟環境相對穩定，加上來自英國的人才經驗豐富，所以

## 香港足球的發展

在足球發展上較其他地區更具組織和更先進。

- 2.24 中國在八十年代初開始發展足球運動，日本和新加坡的足球發展則始於九十年代。中國和日本的人口比香港為多，其足球發展步伐較快並不為奇。該兩國都有明確的足球發展政策，也支援培養強大的國家足球隊。新加坡於九十年代成立了獨特的聯賽，創立了地區支援當區足球隊的風氣，以及為足球發展提供財政支援。以上種種因素及措施，皆有利這些亞洲國家在過去十年足球的良好發展，而本港足球的發展卻一直走向下坡。
- 2.25 香港人對本地足球賽事的興趣持續下降。2008 年至 2009 年賽季甲組賽事的入場人次，平均每場只有 1,033 人觀看。
- 2.26 雖然香港足球發展持續低落，但過去十年香港在全球和亞洲區的排名變化不大。

表 2.1—香港代表隊排名

地區	1999	2009
國際足協排名	129	143
亞洲排名	25	26

- 2.27 香港足球的世界排名在 1996 年最高，佔第 96 位；在 2008 年排名最低，佔第 156 位。平均排名為第 126 位。(根據國際足協 1993 至 2009 的排名記錄)

圖 2.1—香港在國際足協的排名



- 2.28 研究香港足球日後的目標，必須採取務實及可行的方法，參照當前的環境、政治轉變、競爭及社會等因素對二十一世紀香港足球發展的影響。



### III. 足球運動對社會和經濟的影響

#### 社會影響

- 2.29 足球是世界上最多人參與的運動。就全球投資、參與人數、觀看人數，以及受歡迎和注目程度而言，足球是獨一無二的。優秀的國際足球員是全球矚目的超級巨星，優秀球會是重要的國際品牌，忠心的球迷遍佈世界各地。
- 2.30 對普羅大眾而言，踢足球只需要少量裝備和一塊空地，十分易玩而且無須隆重其事，世界各處的公園和街道都是踢足球的地方。
- 2.31 政府和國家管理機構投入鉅額金錢發展足球，但這種投資與聯賽和球會獲取的商業收入頗為不同，當中有相當部分重投於制訂計劃和活動，以鼓勵更多人參與及設法使足球運動協助發展健全、有學養和團結的社會。
- 2.32 英國及歐洲其他地方對體育日益重視，認為體育提供獨特的機會，讓社會各階層人士參與其事，好處多不勝數。在這方面，足球具有優勢。足球可以多種方式，在多方面作出貢獻，以下詳述部分內容。

#### (a) 健康生活方式

- 2.33 多作活動和均衡生活，已成為大眾關注的課題。鑑於過胖者人數與日俱增，愈來愈多人尤其是兒童患上心血管疾病和糖尿病，不少政府和衛生機構都大力推動體育，讓市民多些活動，改善身心健康。
- 2.34 足球帶動的活動成效，舉例如下：
- **推動身體活動**
    - 鼓勵參與足球運動，不論造詣，都有助改善身體健康，減少患上慢性疾病和建立自尊，對心理健康有良好效用。
  - **推廣兒童健康生活**
    - 以足球為範例，製作新穎教材，啟發年輕人改善飲食習慣和實行健康的生活方式。
  - **推廣注重健康及以足球員為榜樣**
    - 以足球員為榜樣，推廣健康生活，或加深對特定健康議題的認識。
  - **在足球場設置健康及教育設施**
    - 球會可在足球場設置綜合設施，吸引不使用地方設施的人士使用。在教育上這也同樣可行，英國不少足球場設有學習及教育專區，包括大學課程、成人學習、算術及認字。結合運動特別是足球之後，這類學習環境更加討好。
  - **解決酗酒及濫藥問題**
    - 足球可以是重要的外展工作手段，接觸可能不與人接觸的年輕人，以及有酗酒或濫藥問題的人士。有關工作包括培養教練技巧、在新成立或現有球會出賽、教育課程、發展領導才能及師友計劃、義務工作、臨時及兼職工作，以至全職工作計劃。

### (b) 社會融合

- 2.35 對於凡事漠不關心或提不起勁的人，特別是兒童及青少年而言，足球深具魔力。足球也鼓勵社群互動、打破隔膜、促進平等。
- 2.36 把足球作這種用途的計劃數以百計，包括球會或地區當局舉辦的細小規模活動，以及涉及協辦者(例如勞倫斯體育基金會)的國際計劃。足球在這方面的貢獻，部分範疇如下：
- **減少罪案及反社會行爲**
    - 不少研究及證據證明，運動(尤其是足球)在解決青少年罪行、反社會行爲及社團和群體暴力方面，價值甚大。反社會行爲及輕微罪行通常因為缺乏其他活動所致，利用足球運動轉移注意力是常用的解決策略。
    - 共通需要，包括青少年需要的歸屬感、地位、刺激及模仿對象。香港的「突破行動」，就是以拳擊及欖球建立這過程的成功例子(而現在亦有計劃推廣至足球)。
    - 體育主導的計劃往往是接觸常被剝削者的第一步，協助他們變得更熱心和有幹勁。
  - **建立社區凝聚力**
    - 足球能有效地凝聚社區內不同社群、族裔或宗教團體，加深彼此認識，利用共同興趣克服隔膜。
    - 除了發展人際技巧，足球可造就跨社區接觸、促進互相了解和向參與者灌輸共存的期望和承諾。例如分別在中東及北愛爾蘭進行的「和平足球計劃」，便是以猶太和阿拉伯兒童，以及天主教和新教徒兒童為對象。

### (c) 愛國情懷及自尊

- 2.37 運動有獨特的力量，使國家上下團結並建立自尊。國家隊的成就，尤其是在國家擅長的運動項目上的成就，所產生的「良好感覺」對社會和經濟均有裨益，即使通過其他途徑也難以達到這種效果。國家隊的成就，最能令國民直接參與運動，以抒發熱情及滿足模仿心目中英雄的願望。

### 經濟影響

- 2.38 體育運動尤其是足球，對刺激及發展本土經濟至為重要。不少政府作出鉅額投資，接待知名運動隊伍、運動員及舉辦賽事，以擴大經濟發展範圍，招待入境遊客從而為當地帶來「外來投資」。
- 2.39 目前，香港並無積極舉辦國際體育賽事。除了吸引數以千計觀眾、騎師及訓練員的賽馬及主辦香港國際七人欖球賽外，香港很少定期舉辦能夠吸引大量觀眾或商業贊助的體育盛事。
- 2.40 能否通過體育項目或其他活動達到最大的「經濟效應」，與下列幾項關鍵因素息息相關，這些因素包括：能否吸引主辦地區以外的觀眾、活動為期多久、能否盡量延長訪客「逗留時間」，以及當地的合辦機構是否有決心及支持使活動辦得成功。
- 2.41 因此，香港若要從足球運動取得經濟利益(確有這機會)，便必須舉辦具規模及有吸引力的地區賽事。
- 2.42 關於潛在的財政影響，英國體育處(負責英國精英體育的政府機構)，曾委託顧問公司分析 2005 年及 2006 年多項體育賽事的經濟影響，其中一項賽事為歐洲 19 歲以下青年足球錦標賽，該項賽事在北愛爾蘭舉行，為期 12 日。部分主要調查結果如下：

- **賽事創造約 6,160 個商務宿位**
- **最大的開支項目是食宿(包括住宿及飲食)，消費達 412,764 英鎊(約 516 萬港元)。**
- **旅客總消費合共 560,131 英鎊(700 萬港元)，其團體消費約為 192,645 英鎊(240 萬港元)。**

- 每個比賽日的效益為 **62,731 英鎊 (80 萬港元)**。
- 2.43 各項計算數字已避免「倍數分析」，而其他開支是從假設及推斷得出的，以及只是基於純料因賽事而為當地帶來的訪客消費。
- 2.44 研究也探討其他項目，包括女子單車、划艇、青少年風帆賽及馬術三項賽。雖然實際的經濟影響並非最大(世界划艇錦標賽產生 327 萬英鎊 (4,100 萬港元))，但足球另可達到國際矚目的效果。
- 2.45 南韓與日本於 2002 年合辦世界杯，原因之一是提升國際形象、讓更多人認識，以及藉旅遊業和商業活動繼續吸引投資。在南韓及日本的投資總額達數十億美元。
- 2.46 雖然香港目前及日後也許未能舉辦世界杯規模的賽事，但顯然有潛力以足球推廣旅遊。不過，主要的考慮因素是帶來「新」投資，把資金從外界引入香港。為此，必須有決心提供優質體育娛樂及吸引國際注意的機會。

### IV. 亞足聯會員協會評估

- 2.47 亞足聯於 2008 年制定供亞洲職業足球發展策略，目標為：  
*「提高亞洲職業聯賽及球會的水平，與世界/歐洲看齊。」*
- 2.48 策略內容包括：在亞洲各地營造有利的環境，創立精英職業聯賽，以及在 2009 年重新舉辦亞足聯冠軍聯賽，參賽球會必須達到亞足聯所定標準。在 2009 年訂立本土聯賽的最低標準，最遲在 2012 年加入強制指標。
- 2.49 評估基於 10 項賽事結構項目進行，以 500 分為總得分。

表 2.2 - 評估準則 – 10 個項目的先後次序

項目	每個項目的總分
組織	20
技術水平	100
球賽入座率	100
管治/健全情況	50
市務/推廣	20
業務規模	100
賽事運作	20
媒介	20
場地	20
球會	50
總分	500

- 2.50 亞足聯的委員造訪中東及亞洲區各會員協會，在會晤期間進行評估。調查表及文件交由亞足聯職業聯賽專責委員會審議，以決定是否達到標準，並按 A 至 D 級分類，以決定會員協會達到、部分達到或尚未達到要求的標準。
- 2.51 香港尚未達到參加亞足聯冠軍聯賽的標準(評級為 D 級)。

表 2.3 - 亞足聯對亞洲足球的評分 (總分為 500)

日本	470	新加坡	237
----	-----	-----	-----

## 香港足球的發展

---

南韓	438	泰國	213
中國	415	越南	211
澳洲	306	印度	199
印尼	287	香港	148

- 2.52 有關香港的評估清楚顯示本港足球的困境。香港足球在組織質素、結構及管治的弱點顯而易見，有需要大幅改善及重組賽事。若不計「球會」得分，香港足球的得分佔總分 26%。香港足球的管治、領導、業務、設施、場地及組織均急需改善。
- 2.53 按照亞足聯的評分，香港兩間球會有資格參加東部地區的亞足聯盃，但沒有球會可以參加亞足聯冠軍聯賽。只有五個國家(即日本、南韓、中國、澳洲及印尼)達到評分標準，有資格參加亞足聯冠軍聯賽。
- 2.54 亞足聯對香港足球的評估，為各項行動提供了重要方向。在制定建議時，我們羅列具體弱點並加以研究。要提升亞足聯對香港足球的印象，必須下一番功夫、齊心協力，以及採取適當的策略。
- 2.55 本節載列報告的研究範疇。第三節包含三份國際案例研究(中國、日本及新加坡)，以及可以從中參考的資料。第四節研究香港足球機構的組織及管治，包括主要相關各方的角色及職責。第五節說明香港足球設施的主要問題(「硬件」)，而第六節則研究足球發展的問題(「硬件」)。第七節綜述香港足球的其他主要事項。第八節匯集各項研究結果，就制訂及推行香港的足球策略提供藍本。第九節總結情況，以及就未來路向提出建議。





## 第 3 節

---

# 國際個案研究

## 3 國際個案研究

### 引言

- 3.1 本節的個案研究，旨在就香港足球的長遠發展進行廣泛評估。
- 3.2 足球發展研究的主要目標之一，是評估及檢討亞洲其他地區足球發展的成就。我們除了翻閱資料外，還到訪三個國家，並與主要的相關各方會晤。

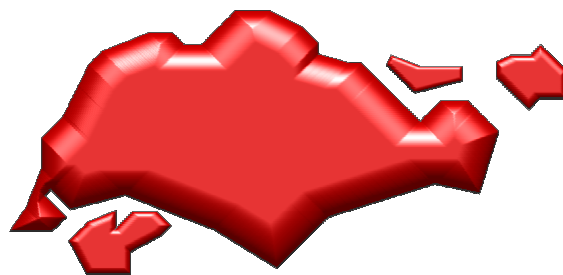
### 個案研究示例

- 3.3 個案研究包括的國家如下：
- 新加坡
  - 中國
  - 日本
- 3.4 這部分的工作旨在更深入了解亞洲其他地區的足球發展水平，探討其優點和缺點，以及可如何參考或應用於香港。
- 3.5 我們力求以較宏觀的角度審視這項運動，並把調查結果分項如下：
- 背景 — 個案研究國家的簡介
  - 管治 — 包括角色、職責、策略目標
  - 設施及基礎建設 — 有關「足球金字塔」及設施質素
  - 基層/社區參與 — 主要關於初級足球及晉身足球界的途徑，包括殘疾人士足球及女子足球的意見
  - 精英表現 — 頂級水平賽事
  - 商業活動/媒界及電視 — 商業力量的資料
  - 教練及裁判員 — 特別是關於培養優秀人員的事項
  - 關鍵問題、優勢及弱點撮要

## 新加坡

### 背景

3.6 新加坡屬島國，佔地 710 平方公里，人口約 480 萬。國內生產總值估計約為 51,000 美元，按人均計算新加坡是世界上最富裕的國家之一。



3.7 新加坡流行的運動包括游泳、羽毛球、籃球及乒乓球，但足球是最熱門的運動。

3.8 根據國際足協的統計數字 (2006 年)，新加坡及香港在足球員、球會及裁判員的人數比較如下：

表 3.1: 國際足協的統計數字 (2006)

	新加坡	香港
足球員 (已註冊及未註冊)	197,003	149,956
足球員佔人口的百分比 (平均為 6%)	4.49%	2.16%
註冊球會	54	82
裁判員	1,516	1,059

### 管治

3.9 新加坡的足球運動由新加坡足球協會(新足協)負責監管。(FAS) [www.fas.org.sg](http://www.fas.org.sg)

3.10 新足協於 1952 年成立，負責發展及推動各級的比賽、管理足球運動及確保新加坡職業足球聯賽以至業餘足球聯賽的比賽符合球賽規則。

3.11 新足協也負責舉辦聯賽及盃賽、督導國際隊伍、成立青少年發展計劃、女子足球、裁判員執法及訓練方面的架構。新足協有僱員超過 80 人。

3.12 新足協的角色是：

- 推廣及鼓勵按照國際足協不時制訂或通過的「足球比賽規則」進行足球比賽；
- 推廣、安排或為會員舉辦足球比賽、錦標賽、或競賽；
- 與有意到訪的外國球隊合作，推廣及舉辦比賽、錦標賽或競賽；
- 確保及維持在國際足協及亞足聯的會籍；
- 促進及保障對賽事的興趣，並利用其資金作這方面的用途。

3.13 新足協舉辦的精英級計劃及活動包括職業聯賽(新加坡職業足球聯賽、所有國際比賽；國家足球學院、國家隊訓練)。

3.14 新足協已有「路線圖」，為新加坡的足球發展訂下方向。新加坡的兩大目標是：進軍世界盃，以及通過足球運動在體育上精益求精。各項目標如下：

- 善用足球場舉辦康樂及業餘足球賽，包括舉辦小型聯賽及兒童小型足球比賽。
- 改善貧困人士的生活及團結人民，包括設立足球基金。

- 成立具娛樂性和競爭性、根基穩固，以及由專業球會參與的新加坡職業足球聯賽
- 有效運作金字塔式結構，使基層的天才球員進入學校，再晉身優秀的訓練中心，成為足球精英。
- 在東南亞國家聯盟中成為頂級的足球強國
- 成為亞洲十大足球強國之一
- 進身亞洲盃決賽

### 聯賽結構

- 3.15 新加坡的頂級聯賽是新加坡職業足球聯賽(新職聯)，於 1994 年成立。
- 3.16 按照該國職業聯賽的計劃，新職聯成立之初有八支球隊參賽，這些隊伍各以一個分區體育館作為主場，現時新職聯的參賽隊伍已增加至 12 支，並包括 3 支由外籍球員成的球隊或新加坡以外的球隊：如文萊 DPMM (實際上在文萊參賽)、超級紅隊(主要由韓國球員組成)、新馮天鵝二隊 (主要由日本球員組成)。
- 3.17 新加坡職業足球聯賽之下是國家足球聯賽，屬業餘賽事，分三個組別，每組有 10 隊。

### 設施及基礎建設

- 3.18 部分新加坡的大型體育館載於下表，詳細列表可參考下述網頁  
[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_stadiums\\_in\\_Singapore](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_stadiums_in_Singapore)
- 3.19 新加坡國家體育館現正進行拆卸工程，以便興建新加坡體育中心。

表 3.2：新加坡主要場地舉例

名稱	可容納觀眾人數	資料
碧山體育場	10,000	內政聯足球隊的主場，在 1998 年建造，新加坡大型體育館之一，由新加坡體育委員會管理，將會用作舉行 2010 年第一屆青少年夏季奧林匹克運動會開幕禮。
濱海灣浮動舞台	30,000	臨時場地，為世界最大的浮動舞台，將會使用五年，以待新加坡體育中心落成。場地以第三代人造草地鋪設，據悉現正等候國際足協勘察。
惹蘭勿剎體育場	6,000	新加坡最歷史悠久的球場之一，歷經多次重建，現為幼獅隊主場 (新職聯 23 歲以下球隊)。國際足協在 2008 年曾資助鋪設人造草皮。
蔡厝港體育場	4,000	在 2001 年啓用，屬蔡厝港綜合大樓一部分，由新加坡體育委員會管理，為新加坡武裝部隊主場。
勿洛體育場	3,864	1981 年建成，雅龍聯隊 (新職聯球隊) 的主場。設備屬勿洛體育及康樂文化中心的一部分，由新加坡體育委員會管理。

- 3.20 新職聯球會多數在市政綜合場館作賽，這些多用途場地多數由新加坡體育委員會管理，並附設其他設施，例如游泳池、健身室、體育館及田徑跑道。因此，專用足球場並不多見。
- 3.21 當局在 2007 年宣布，開放共 284 個國家場地作康樂用途，使多些人參與運動及體育活動，其中花拉公園 (Farrer Park) 指定為普羅市民的草地足球場。

### 基層/社區參與

- 3.22 自 2005 以來，當局從未就市民參與運動的情況進行調查，但參與運動及體育活動的人愈來愈多。調查顯示，有 48% 受訪者每星期均參與運動，較 2001 年的人數增加 10%。最普遍的活動是緩步跑、游泳及步行。

### 學校聯繫

- 3.23 新足協與主要伙伴(包括新職聯、地區學校及其他屬會)合作，現時開辦九間附屬足球學校 (商業機構)。學校聯繫計劃規定，新職聯球會必須與最少六間伙伴學校合作，舉辦訓練課程。
- 3.24 為學校籌辦的其他活動項目，包括小型足球淘汰賽。

### 小型足球

- 3.25 2002 年，新足協舉辦週日小型足球計劃，對象為年齡 7 至 12 歲的兒童。該會與新加坡體育委員會及人民協會建立夥伴關係，在社區推廣這項計劃。
- 3.26 新足協就這項計劃提供技術意見及訓練人員，而新加坡體育委員會則為 20 個足球中心提供資金。人民協會透過其基層網絡招募參與者。
- 3.27 計劃的目的是鼓勵新加坡兒童培養健康、終身運動的習慣、增進父母與子女的親情，以及推廣種族和諧。

### 綜合關注計劃

- 3.28 新職聯在三大範疇提供慈善贊助，資助進行發展計劃：兒童財政援助計劃 (以教育資助主)；長者交通計劃 (為長者提供到達場地的交通工具)；以及女子足球發展計劃 (資助開辦女子足球活動)。

### 女子足球

- 3.29 根據國際足協的資料，新加坡 18 歲以下的註冊女子足球員有 1,000 人。2000 年至 2006 年期間，註冊球員的人數由 2000 年的 420 人增至 2006 年的 2,000 人。女子足球會的總數是 41 個，當中有 13 個球會設有男女球隊。新足協有四名人員專責女子足球。學校提供女子足球訓練，國家也舉辦女子足球錦標賽。

### 小型足球

- 3.30 小型足球中心為數不少，著名的有馬城的總理球場，但沒有詳細的參加情況資料。



### 精英表現/運動員的發展

#### 新加坡職業足球聯賽

- 3.31 新職聯是新加坡最高級別的球會賽事，也是唯一的職業聯賽，原由八個球會組成，現有 12 個球會派隊參賽。
- 3.32 亞足聯把各成員國家的頂級聯賽按 A 至 D 級排列。新足聯的級別為 C 級。這項根據新足聯的競爭情況、專業水平、市場能力、聯賽及球會的財政狀況作出的評級，意義重大，影響亞足聯舉辦的賽事，即亞足聯盃及亞足聯冠軍聯賽的參賽資格。
- 3.33 新加坡雖然在眾未獲亞足聯冠軍聯賽參賽資格的國家中取得最高總分，但目前並不符合參與亞足聯冠軍聯賽的資格，只可作「後補」考慮。新加坡的頂級球會須參與附加賽以晉身冠軍聯賽。

#### 新加坡國家隊

- 3.34 新加坡現時在國際足協的排名是第 134 位，在 1993 年得到最高排名第 73 位。
- 3.35 新加坡高級球隊主要參與每兩年舉辦一次的東南亞足球錦標賽，除新加坡外，印尼、緬甸、柬埔寨、泰國、越南、馬來西亞及老撾均參與賽事。自從 1996 年首次參賽以來，新加坡先後三次奪冠軍。這項以前稱為老虎盃(由老虎啤酒冠名贊助)的賽事，現時由鈴木汽車贊助。
- 3.36 新加坡曾獲得一次亞洲盃的決賽資格，現時在 2011 年的分組賽中排名第二，首名為伊朗。

#### 國家足球學院

- 3.37 國家足球學院於 2000 年開辦，宗旨是培養最具潛質的年輕足球員。
- 3.38 學員經過有系統的人材選拔過程後，由國家最擅長指導年輕人的教練訓練技巧。學院訓練的球隊包括 14 以下至 18 歲以下的隊伍。
- 3.39 學院大樓位於惹蘭勿利體育場，設有練習場及游泳池。學院專注於培育具有傑出足球才能的運動員，並協助他們的身心成長及修習學業。
- 3.40 國家足球學院的主要宗旨為：
- 提供有利足球訓練的環境，配合各項課程協助學員學習和計劃就業。
  - 協助傑出的運動員盡展所長。
  - 培養傑出的年輕運動員參與高級聯賽、新加坡職業足球聯賽以至代表新加坡出賽。

#### 新加坡體育學校

- 3.41 新加坡體育學校於 2002 年成立，負責訓練 13 歲以下至 16 歲以下的學校球隊。除了體育訓練課程外，該校也提供銜接中學至大學的學術課程。

#### 商業活動/媒體及電視

- 3.42 新職聯是新加坡球壇最大的商業品牌。冠名贊助商有大東方(保險)及楊協成(飲品生產商)。其他贊助商

包括老虎啤酒、興業銀行、Polar 礦泉水和 Avaya Communications。

- 3.43 新職聯的比賽在星期五晚上經由電視直播。新職聯聲稱(資料來源：[www.sleague.com](http://www.sleague.com))，2007 年傳媒集團第 5 電視頻道的每週現場直播，平均收視率為 69,000 人，而 2006 年的平均收視率為 37,000 人。
- 3.44 新職聯指星期五晚的足球節目取得「空前成功」，並稱入場人數從 2006 年的 416,713 人增加至 2007 年的 469,752 人。
- 3.45 其他可贊助的業務包括：學校聯繫計劃、綜合關注計劃及新職聯頒獎晚會。
- 3.46 足球博彩合法化對為該項運動引入資金有重大影響。新加坡博彩與賽馬博彩管理局是官方合作伙伴。

### 教練及裁判員

- 3.47 教練按照亞足聯的規定獲發牌照。C 級裁判員的要求如下：
- 年滿 21 歲，但在 35 歲以下
  - 先決入學測試 (PRET)理論試卷合格
  - 通過國家技能測試
  - 現役國家隊球員、前國家隊球員或具備最少 2 年新職聯比賽經驗的球員可豁免先決入學測試及技能測試
  - 持有有效的標準急救證書
  - 身體健康，可以參加各項實習課
  - 通曉英語及能以英文寫作
  - 所有課程出席率達 100%
  - 申請須經新加坡足球協會技術總監核准
- 3.48 新加坡現時有超過 450 名亞足聯合資格教練，其中 302 名持有新加坡 C 級證書、有 120 名持有亞足聯 B 級證書、有 27 名持有 A 級證書、有 7 名持有亞足聯專業牌照。
- 3.49 新足協提供額外的教練訓練課程。例如，新足協為碧山的新加坡工藝教育學院和理工學院學生提供基礎教練課程，參加者 (18 至 20 歲)在修畢課程後都參與校園足球聯繫計劃。
- 3.50 國際足協/國際奧林匹克委員會綜合課程 – 基層與青年發展訓練計劃，讓教練深入了解物色基層及年輕人才、以及培訓的工作。
- 3.51 新足協設有裁判員委員會，監督各項裁判員事務，包括培訓、福利和委任。委員會舉辦的課程有裁判課程及裁判員發展訓練課程。
- 3.52 新加坡現有 204 名註冊裁判員，其中六名屬國際足協裁判員、八名屬國際足協助理裁判員。
- 3.53 2008 年內的其他發展項目包括：舉辦新職聯裁判員研討會，更新及改善比賽規則的技術內容和場上表現。研討會進行期間，並安排場地訓練及理論課。定期進行訓練及分析，改善裁判員的表現。
- 3.54 在基層方面，裁判員由中央安排工作。球會聯絡新加坡足球協會，然後獲分配裁判員。

### 關鍵問題、優勢及弱點

#### 優勢及機會

- 適合與香港比較—在國際足協排名中，略高於香港(第 134 位)
- 在各級別都有良好足球基礎
- 足球協會頗為健全，似乎管理良好
- 新加坡職業足球聯賽有助職業賽事發展，獲電視轉播
- 成功培養本地觀眾對球賽的興趣。新加坡職業足球聯賽及國際賽事均有不少觀眾觀看
- 已經建立國家足球學院
- 足球賭博為足球發展提供資金，屬伙伴關係
- 女子足球遠勝香港
- 新的新加坡體育中心將會是優良的場館

#### 弱點及威脅

- 設施有若干問題，缺乏專用足球場地，大多數主要體育場館均屬相似並且供作多種用途
- 就專業水平及地位而言，新加坡職業足球聯賽落後於對手 (特別是日本)
- 國家隊從未取得重大成就—近期的亞洲盃對該國十分重要
- 體育中心因經濟危機而暫緩興建。據悉當情況改善後，興建工程將會展開，否則新加坡體育的持續發展會受影響
- 關於外國球員及發展的關注

### 中國



- 3.55 基於往績及沒有參與大賽的資格，中國足球協會(中國足協)了解到制度失去作用，遂於 1994 年成立新的職業聯賽。
- 3.56 中國足協知道本身沒有發展聯賽的經驗，於是尋求外界協助，在國際市場組織(IMG)的建議及支持下，成立了中國超級聯賽(中超聯)。
- 3.57 在成立中超聯之前，中國並沒有球員轉會、代理人、職業協會、合約及權利、特許經營及媒體管制的經驗。
- 3.58 中國足協向成功的足球國家取經，學習如何促進足球發展至國際的水平，並把下列因素視為發展中國足球的重點：
1. 商業支持及贊助
  2. 海外具有豐富經驗的足球經理人
  3. 海外具有才能的足球員
  4. 競爭性的聯賽結構
  5. 國家盃比賽
  6. 海外隊伍邀請賽
  7. 輸出優秀球員到國外以獲取國際經驗
  8. 培養青少年隊伍
  9. 讓媒體加深認識
  10. 與外國球會建立聯繫
- 3.59 中國足球在 1994 年起冒起，更曾於 2002 年晉身為世界盃決賽周隊伍之一。
- 3.60 中國的足球發展受惠於來自世界各地的球員、經理人及裁判員的實戰和建議。
- 3.61 在發展初期，通過委任管理人、教練、中等排名的球員向中國傳授專業知識。
- 3.62 在 2002 年，特別是在世界盃之後，曾於世界盃亮相的中國球員獲頂級歐洲球會邀請加盟。
- 3.63 自 2002 年起，國家男子足球隊的表现回落。
- 3.64 國家足球在國際上的表現下滑，原因包括：
- 訓練、挑選及備戰的技術水平欠佳
  - 缺乏領導
  - 參與率低及基層足球發展太少

- **過度依賴外國教練**

3.65 為了解決當前問題，中國足球協會制定了十年足球發展策略，以改進中國的年輕球員。

3.66 該策略沒有就國際賽事或國際足協排名方面為國家隊定立指標。

3.67 撥款 4,000 萬元人民幣，發展青少年足球，有關活動包括：

1. 增加合資格教練人數的計劃
2. 與其他國際足球協會建立聯繫及伙伴關係
3. 派遣最佳的年輕球員到海外汲取經驗及接受國際教練訓練
4. 為國家隊舉辦更多國際友誼和競賽

3.68 中國參與足球的年輕人持續減少，為此，中國足協現正籌備更多基層計劃。這些計劃的經費由地方政府提供，中國足協則負責提供教練。

3.69 中國足協舉辦 19 歲以下、17 歲以下及 15 歲以下年齡組別的國家青少年聯賽。

3.70 中國超級聯賽是中國的主要職業聯賽，有 16 個球會參賽。賽事大多在政府體育場館舉行。

3.71 中國超級聯賽成立初期頗受注目，入場觀賽人數、贊助和媒體報導不少。近年，貪污問題對聯賽造成影響，導致贊助商退出、媒體不再報導比賽、入場人數下降，2008 年的平均入場人數只有 13,543 人。

3.72 中國足球協會及中國超級聯賽官方表示，樂意讓香港派隊參與中國超級聯賽，但須得到聯賽其他相關各方批准，而且球隊不能直接進入中國超級聯賽參賽。香港的球隊需要參加中國足球甲級聯賽，爭取晉升至中國超級聯賽。

## 背景

3.73 國際足協於 2006 年就中國足球的統計數字以下：

- 26,166,335 名球員 (佔人口 1.99%)
- 25,455,100 名未註冊的球員
- 711,235 名註冊球員
- 1,621 個球會
- 129,057 名裁判員、教練等

## 管治

3.74 中國的足球運動由中國足球協會(中國足協)負責管理。中國足協於 1924 年成立，負責管理足球事務。中國足協隸屬中國體育部，受該部指導和監督。中國足協的主席通常由體育部委任。

3.75 中國足協的角色及職責：

- 全面管理足球的發展；制定政策、計劃及活動
- 管理各級國家隊伍
- 指導成立足球會及舉辦青少年訓練工作



- 制定政策、策劃及安排國家賽事；管理裁判員
- 安排教練、裁判員及球會成員的訓練
- 發展及鼓勵研究、研究訓練科學及改善訓練科學的水平
- 制定場地標準、指導場地的建造及發展足球設備
- 透過正式及非正式交流，交流國際及地區經驗和技術

3.76 中國足協負責管理中超聯和各級國家隊伍。

### 聯賽結構及設施

3.77 中超聯是中國最高級的聯賽，在 2004 年成立，前身為中國甲一聯賽。中國足協甲級聯賽目前屬第二級聯賽。

3.78 中超聯最初有 12 支球隊競逐，曾奪標的 4 支球隊包括：深圳健力寶、大連實德、山東魯能及長春亞泰。現屆中超聯的冠軍隊伍為山東魯能。

3.79 中超聯之下有兩個級別的聯賽，分別為甲級聯賽(第 2 級)及乙級聯賽(第 3 級)。目前甲級聯賽包含 13 支球隊競逐，但數目將會增加。乙級聯賽則細分兩個組別(南部及北部)，冠軍隊伍能升級為甲級聯賽隊伍。

3.80 至於其他比賽，基本上是較大球會的競爭，如候補聯賽，由各球會的預備隊伍競爭。此外，也設有女子超級聯賽及女子足球協會杯。

3.81 雖然球會獨立運作，但不時有球會受到公營部門操控的傳言。現時，聯賽本身深受中國足協以至中國政府的影響。

3.82 另有五人制全國足球聯賽，主要由大學球隊競逐，甚受歡迎。

### 設備

3.83 大多數中超聯球會的場地均可容納大量觀眾，而且設備齊全。部份大型場館如下：

表 3.3：中超聯球會及場地示例

名稱	可容納觀眾人數	資料
工人體育場	70,000	北京國安隊的主場，是中國其中一個大型多用途場地，在 1959 建成，其後並於 2004 年翻新，1990 年亞洲運動會和 2008 年北京奧林匹克運動會足球項目的比賽場地。 由北京市體育局管理，將用作主辦亞洲盃，由熱刺及韋斯咸在該球場作賽。
賀龍體育文化中心	55,000	於 1987 年建造，主要是用作足球比賽，屬長沙金德隊的主場，座位均有上蓋覆蓋。

名稱	可容納觀眾人數	資料
重慶市奧體中心	59,000	在 2004 年造，重慶力帆隊的主場 (唯一從中超聯降級的球隊，目前參與甲級聯賽)。
南京奧體中心體育場	61,500	在 2005 年啓用，特設田徑跑道及其他輔助設施，江蘇舜天隊的主場。
黃龍體育中心	51,000	該中心在 1997 年至 2003 年期間興建，足球場附設跑道、室內舞台、室外跑道及場地練習設施、體育酒店、新聞中心及其他體育設施，例如韻律操、網球、潛水及棋藝設施。  杭州綠城隊的主場。

- 3.84 正如上表所示，頂級球隊在設施規模及觀眾容納量方面問題不多，大多數球會的場館都超過其需求，問題反而是到場支持的觀眾並不足夠。
- 3.85 關於社區級別的球場及訓練設施數目和狀況的統計數字，目前難以得到準確資料。

### 基層/社區參與

- 3.86 儘管潛在的參與者數量龐大，但中國基層足球發展仍然舉步為艱。正如上文所述，按照國際足協 2006 年的統計，中國的業餘及年輕球員人數為 708,754 人，與 13 億人口相比，比例為 1 比 1,834；英國人口 4,100 萬，業餘及年輕球員人數為 738,800 人，比例為 1 比 55。
- 3.87 在中國，基層的足球活動基本上並不存在。著名評述員及中國足球專家羅文西蒙斯總結問題所在時表示：「中國企圖複製歐洲的精英足球，但不知道歐洲的精英足球是建基於世代相傳而且數量龐大的社區球會。沒有基層足球就不能創立精英足球。參與這項運動的中國人基礎人數根本不足，難以建立具競爭力的國家球隊。」

### 中國展望

- 3.88 由亞足聯進行的中國展望計劃是亞洲展望計劃的項目，就長遠足球發展作出龐大投資。該項計劃於 2002 年展開，現已進入第二階段。這項亞足聯的主要計劃，也在多個成員國家推行。
- 3.89 中國展望現正於下列五個中國城市進行，目標是在 2015 年前把計劃進一步推展至另外的 10 個城市。
- 淄博
  - 青島
  - 武漢
  - 南京
  - 成都

- 3.90 投資的目的，在於改善基層基礎建設，以鼓勵更多業餘參加者。

### 城市聯賽

## 香港足球的發展

---

- 3.91 城市聯賽已於以上各城市展開(淄博最近於 2008 年加入)。發展基礎建設、培養裁判員及建立球會的工作十分艱巨。
- 3.92 儘管付出似乎略見成果，但多數尚在摸索階段，大抵相當於英國的非聯賽足球級別。聯賽的結構及賽事看來雜亂無章，這個層面的基礎發展未見條理。
- 3.93 不過，在各城市設立「特許學校」的地位，可以鼓勵校際比賽，讓優秀的學校獲得亞足聯和教育部及體育部的適當訓練設備，以及進一步獲得有利足球發展的特別優待。這些城市開始舉辦學校聯賽及賽事。

### 精英表現/運動員發展

#### 中國學校足球發展計劃

- 3.94 在 2009 年，體育部及教育部開始推行中國學校足球發展計劃。該項計劃總投資額接近 600 萬美元，由體育部、教育部及中國足協合資經營。
- 3.95 計劃的目的是增加足球體育堂數及舉辦校際聯賽，以提高年輕人對足球的興趣，以及挑選有才能的球員。
- 3.96 體育部及教育部已向中國足協發出指示，在中國 46 個城市推動足球發展，對象包括 2,292 所學校及 200 萬以上的年輕球員。
- 3.97 學校足球計劃將會確保足球活動在學校課程中佔更重的比例。該項計劃要求在體育課加入更多足球活動、以及課後足球活動、班際比賽，以及學校教師的訓練及教育。

#### 中國國家隊

- 3.98 中國目前在國際足協的排名是第 98 位，在 1998 年的排名最高，佔第 37 位。
- 3.99 中國女子足球隊在國際球壇的成就遠超男子足球隊，其非凡表現包括：晉身奧運足球賽決賽(1996 年)、晉身國際足協女子世界盃足球賽決賽 (1999 年)、晉身國際足協 20 歲以下女子世界盃足球賽決賽(2004 年及 2006 年)，以及在 1995 年世界盃足球賽獲得第四名。
- 3.100 國家男子隊只曾在 2002 年獲得參與世界盃決賽周的資格。國家男子隊的失色表現，是主要問題所在。

#### 球會發展

- 3.101 多個歐洲球會已在中國開辦足球學校或與中國球會合作，以推廣其品牌和廣泛吸納優秀球員。英國錫菲聯隊於 2005 至 2006 年，購入成都五牛(現稱成都謝菲聯)的控制權。

#### 青年發展/階梯

- 3.102 現時，培養年輕球員的途徑有三大方面。第一是由職業球會籌組及支持的青少年球隊。中國足協建立了這種訓練制度，訓練後備球員。
- 3.103 第二方面是青少年球員在中國足協及其屬會管理的業餘體育機構或足球訓練學校接受訓練。
- 3.104 第三個方法是學校為本的訓練方法。青少年足球隊在合資格的學校接受高水平訓練。

- 3.105 過去十五年，青少年球員註冊人數持續下降。在 1990 年至 2005 年期間，少年足球員註冊青人數由從高峰時期的 65 萬縮減至 18 萬。加上足球員的公眾形象不高，大多數父母均以教育為重。

### 商業活動/媒體及電視

- 3.106 中超聯基本上是一項商品。在 2009 年球季，與倍耐力公司簽署為期三年的贊助協議，估計每年收益為值 5 百萬歐元。
- 3.107 球賽觀眾人數起伏極大。北京國安隊是最受擁護的球會，該球會部分賽事的觀眾人數超過 40,000 人，但是其他球會的支持者則十分少。中、低名次的球隊往往只得幾千名觀眾入場觀賽。
- 3.108 北京國安隊的經費基本上來自政府 (主要是北京市政府)，因此透過商業活動籌集資金的需要較少。
- 3.109 球迷基礎薄弱和忠心程度是一大問題。球隊一般無法培養忠心的球迷，與本身所屬社區也鮮有聯繫。球會經常因為主要贊助商倒閉或不願意贊助球賽，而須每季更改球隊名稱。
- 3.110 為球隊建立穩固的品牌因而非常困難。選擇某處球隊，差不多完全不去考慮財政上是否可行。個別人士經常基於一己喜好而收購球隊。
- 3.111 這種投資經常無以為繼，不過，地方政府往往願意提供巨額的稅務優惠以維持球隊。這使情況起伏不定，時常因為地方領導換人或政策轉變而使球隊突然變得無利可圖。
- 3.112 聯賽的市場推廣工作常常被指缺乏方向。中國幅員遼闊，採用單一的市場推廣策略是不切實際的。
- 3.113 雖然近年籃球漸受注目，但足球仍是中國媒體最廣泛報導的運動項目。國家級賽事通常在中央電視台第 5 台(體育台)播放。不過，廣東電視台也可播放英國超級聯賽及歐洲冠軍聯賽。

### 教練及裁判員

- 3.114 據了解，足球教練制度現正進行重組或改革。
- 3.115 一般而言，中國足協管制教練的訓練質素和管理。教練資格的準則應與亞足聯的一致，即分為專業牌照和 A 至 D 級。
- 3.116 據估計，現時約有 7,000 名 C 級教練、1570 名 B 級教練、560 名 A 級教練。中國足協的目標是專業教練人數達 200 名。
- 3.117 如上文提及，中國展望計劃為不同的小型項目發展提供廣闊的平台。教練的發展及指導是計劃的主題，也確實需要更多合資格的教練。同樣，城市聯賽提供了培養裁判員的機會，不少在這些聯賽執法的裁判員已更上一層樓，獲取更高的資格。
- 3.118 中國足協裁判員委員會是負責監督國家級裁判員的國家機構，也管理及指導各省的裁判員委員會。這個隸屬中國足協的部門，也負責改善裁判員政策、協助裁判員發展、指導裁判員工作、舉辦裁判員訓練課程及研究裁判理論。

### 主要問題、優勢及弱點

#### 優勢及機會

- 參與者、觀眾、球員的潛在基礎龐大
- 女子足球於世界球壇上表現出色
- 中超聯是發展職業賽事的平台且獲電視轉播
- 爭取國內注目略見成就
- 已實行發展基層足球比賽的計劃

#### 弱點及威脅

- 缺乏國際成績
- 未能爭取或善用潛在的基礎—參與和合作情況均屬欠佳
- 沒有方法挑選「合適和適當人選」領導球會—商業模式不能持續下去
- 觀眾對國外聯賽更感興趣—如英國超級聯賽、意大利甲組及德國甲組賽事等

**補註：**本報告編寫期間，中國足球界經歷了一些變化，表現轉差。當局公布，為改善這情況，將會重點強化職業聯賽和管治機構的管理、改善國家隊的質素，以及擴大足球發展計劃特別是青少年計劃。這些建議大多已在本報告提及。



## 日本

### 背景

- 3.119 日本由 3,000 多個島嶼組成，總面積超過 377,800 平方公里，人口估計達 1 億 2 千 700 萬。日本是世界最大經濟體系之一，國家人均生產總值為 38,000 美元。
- 3.120 日本人熱愛相撲和武術，日本的體育及文化風俗均體現這些傳統，其他戶外運動以棒球、足球、高爾夫球和賽車為主。
- 3.121 國際足協 2006 年的統計數字顯示：

- 4,805,150 名球員 (佔人口 3.79%)
- 1,045,150 名註冊球員
- 3,760,000 名未註冊的球員
- 2,000 家球會
- 249,603 名裁判員、教練等

### 管治

- 3.122 日本的足球運動由日本足球協會(日本足協)管理，該協會也監督國內所有足球及球會賽事，包括日本職業足球聯賽。日本足協於 1921 成立，其角色定為「代表日本監督足球、足球推展及推廣，以促進市民的身心健康發展。」
- 3.123 日本足協的角色及職責包括：
- 足球技術研究及指導
  - 管理各項足球規則及規例
  - 裁判員註冊、訓練及技術研究
  - 在社區推廣足球運動
  - 管理各項日本錦標賽 及其他比賽
  - 就日本球員及球隊管理人員的挑選作出決定
  - 訂立業餘球員及裁判員的認證規則
  - 日本奧林匹克委員會及日本業餘體育協會的會員，代表日本足球運動的唯一組織
  - 國際足協及亞足聯的會員，代表日本足球的唯一組織
  - 出版足球指引資料



- 檢定或認可相關設施及設備
- 進行達到其他目標的行動

3.124 除這些職責範圍外，日本足協的任務宣言訂出 11 項主要目標：

- 推廣「日本足協會員制度」
- 建立及善用設施
- 推廣「日本足協幼兒計劃」
- 積極推廣初中足球運動員
- 建立精英球員發展制度
- 積極推廣女子足球
- 推廣五人制足球
- 推廣聯賽系統及改善比賽水準
- 積極推廣地區/縣市成立足球協會
- 制定及實施中長期措施
- 發展體育管理

### 結構及設施

#### 結構

3.125 日本職業聯賽是日本頂級職業球會聯賽，分為兩個組別 — 第一組及第 2 組。以影響力及知名度來說，日本職業聯賽是亞洲最強大的聯賽。

3.126 日本聯賽制度的結構如下：

- 第 1 及 2 級 – 日本職業聯賽第 1 組及第 2 組
- 第 3 級 – 日本足球聯賽
- 第 4 及 5 級 – 日本地區聯賽
- 第 6 級 – 縣市聯賽及北海道團體賽

3.127 最高兩級(第 1 及 2 級)屬職業級別。第三級即日本足球聯賽，由日本足協編排賽事，屬半職業聯賽，由業餘球會、職業球會及大學球會角逐。

3.128 至於第四及第五級，九個地區聯賽由九個不同地區的足球協會分別運作，部分地區下分多個級別。地區協會按聯賽或再細分多個組別。地區協會按政治或分區劃分。

## 香港足球的發展

- 3.129 在第 6 級及以下，由 47 個同樣按政治或分區分界劃分足球協會主辦不同縣市的聯賽。部份縣市聯賽再細分多個組別。
- 3.130 自 1921 年起舉辦的天皇盃屬公開賽事，全國球會均可參加，而日本職業足球聯賽盃則只限於日本職業足球聯賽球隊競逐。全日本高級足球錦標賽盃賽專為較低級別球隊而設，而全日本地區足球推廣聯賽是地區循環淘汰賽事。

## 設施

- 3.131 部分日本主要足球場地的資料列於下表：

表 3.4：日本職業聯賽球會及場地的示例

名稱	可容納觀人數	資料
橫濱體育場 (橫濱國際綜合競技場)	72,370	橫濱水手隊主場，1998 年啓用，現為日本最大的體育場，設有田徑跑道的多用途場館，為 2002 年世界盃決賽場地。
埼玉體育場	63,700	2002 年建成，以主辦世界盃賽事，現為浦和紅鑽的主要賽場 (球隊平時使用可容納觀眾 22,000 人的浦和駒場體育場)
靜岡 Ecopa 體育場	51,000	2001 年建成，為袋井市愛野小笠山體育公園的地標。主要用作足球賽事，因附設賽道也適合用作其他運動項目。旁邊的 Ecopa 體育館供作其他表演用途。(球會也使用可容納 16,000 人的山葉體育場)
廣島大拱體育場	50,000	觀眾席全為座椅，1992 年啓用作亞足聯亞洲盃的比賽場地(日本為參賽隊伍並且獲勝)。曾舉辦 1994 年亞運會。現為廣島三箭的主場。
味之素體育場	50,000	又稱東京體育場，首個以 1000 萬美元出售冠名權的場地。FC 東京及東京綠茵的主場，也可用作舉行音樂會。雖然場地屬體育運動場，但沒有提供熱身跑道，也從未鋪設跑道。
札幌巨蛋	41,580	多用途場地的典範，可舉行多類活動及運動項目。曾為世界盃足球比賽場地及舉行滑雪比賽。現時供舉行棒球及足球賽事，場地可收可放。

- 3.132 日本職業聯賽的比賽場地質素極高。日本與南韓於 2002 年聯合舉辦世界盃，其設施更按國際足協的規定得到進一步改善。
- 3.133 大多數主要場地都符合嚴格的國際標準，適合各級球會使用或舉辦國際賽事。不少球場的設計、布局及技術均匠心獨運，為觀眾提供一流的觀賞體驗。
- 3.134 不少學校及教育機構均有基層設施，近年各類設施(室內及室外設施)均有增加，但需求仍然殷切，接近 40% 日本人希望增加設施的數量，而 22% 日本人希望延長開放時間。(資料來源：首相辦公室：有關耐力及體育意見調查)。

### 基層/社區參與

#### 學校

- 3.135 任何人士，不論老幼，都有機會參加各類運動，而學校在社區的角色舉足輕重。幼兒園及初小學生可在私營體育俱樂部玩耍，收費低廉。
- 3.136 大多數武術活動可於至 4 至 5 歲開始學習。學校免費為第 5 級學生安排課後活動。中學也鼓勵初中及高中學生加入學校的體育會。
- 3.137 每年冬、夏季舉行縣市及全國的比賽及錦標賽。部分錦標賽，例如全國高中棒球錦標賽及高中足球錦標賽，深受球迷歡迎，媲美職業運動賽事。
- 3.138 超過 60%的體育設施設於中學校園，另外 24%的設施則設於公共地方。其他體育設施由大學或私人擁有。
- 3.139 政府明白善用學校的設施至關重要，但日本面對與地方人士溝通及建立真正「共用」方法的難題。

#### 社區體育俱樂部

- 3.140 社區體育俱樂部在日本傳統深厚。大約 10% 小學生是這些綜合俱樂部的會員，也有部分俱樂部提供綜合運動活動。
- 3.141 一般來說，俱樂部傾向專注於某類會員。據日本體育俱樂部協會發表的研究，大約 90%俱樂部提供單一活動，另有 60% 主要招收某個年齡組別的人士為會員。
- 3.142 有趨勢顯示，不少社區俱樂部似乎在十年內便告關閉。此外，體育設施的有效使用，以及缺乏統籌也是惹人關注的問題。

#### 女子足球

- 3.143 一如其他歐洲先進國家，日本女子足球採取升降班制度。
- 3.144 一級的女子足球比賽屬半職業聯賽(現時稱為全日本女子聯賽)。大多數球會屬獨立球會，但不少日本職業聯賽的球會都開始增設女子隊。
- 3.145 雖然女子足球已普遍為日本球迷接納，但女子足球特別是國家女子足球隊很難獲得政府或私營機構支持，令她們難以在頂級賽事競爭。女子足球隊的最佳成績，是在 1995 年晉身世界盃準決賽，以及在北京奧林匹克運動會獲得第四名。
- 3.146 根據國際足協的資料，日本有接近 36,000 名註冊女子足球員。只招收女性會員的球會有 100 個，有 30 個球會設有男女子足球隊。日本足協內有 3 名專責女子足球的員工。

#### 精英表現/運動員發展

#### 日本職業聯賽

- 3.147 日本職業聯賽是獲亞足聯認可為 A 級的唯一聯賽。日本職業聯賽是日本的頂級職業足球賽事，在亞洲也

## 香港足球的發展

---

可說屬首屈一指。日本職業聯賽在 1993 年成立，為期尚短，最初只有 10 家球會參與，其目的是取代當時的半職業日本足球聯賽，雖然影響力日增而實力也日益壯大，但也面對困難。

- 3.148 日本職業聯賽成立之初大受注目，1994 年的平均入場人數超過 19,000 人，可惜其後數年的入場人數拾級而下，對球會及贊助商造成問題。
- 3.149 1999 年，行政當局採取行動以求扭轉形勢，除了鼓勵球會加強與所屬社區的聯繫，也改變聯賽結構，設立第 1 級和第 2 級，日本足球聯賽列為第三級。
- 3.150 球季和賽事制度逐漸改變，避免出現以黃金入球或罰球決勝的「賽果」。日本職業聯賽的實力和影響，在近年日本球會於亞足聯冠軍聯賽兩度取勝中可見一斑。
- 3.151 目前，日本職業聯賽第 1 及 2 組有 18 家球會參與，並計劃把每級別的球會數目增至 22 家。

### 日本國家隊

- 3.152 日本現時於國際足協排名榜位列第 31 位—在亞洲名列第二位，次於澳洲。在 1998 年曾列第 9 名。男子隊的最佳成績，是在 2002 年的世界盃晉身最後 16 強，且獲得 2006 年世界盃決賽周的資格，不過在分組賽中被淘汰。他們已再次取得 2010 年世界盃決賽周的參賽資格。
- 3.153 至今，日本國家隊共贏得 3 次亞洲盃，使其成為奪標最多的國家之一（另有沙地阿拉伯及伊朗）。

### 商業活動/媒體及電視

- 3.154 毫無疑問，日本職業聯賽是亞洲區內最具商業實力的聯賽，證明精心策劃和企業投資的效力。
- 3.155 自開始舉辦聯賽以來，大規模的贊助已成為賽事特色。不論投資、贊助、薪酬、現場及電視觀眾人數均非亞洲其國家所能企及。日本職業聯賽的贊助商包括佳能、科樂美、卡樂 B 及可口可樂。
- 3.156 下一步計劃包括積極鼓勵更多外國球員加入球會，以增加聯賽的吸引力。

### 入場人數

- 3.157 情況顯示，日本球賽愈來愈受歡迎。日本職業聯賽及球會於 2007 年發起「一千一百萬人計劃」，以求於 2010 年的官方年度累積入場人數達 1,100 萬。據日本職業聯賽比賽的官方統計(包括日本職業聯賽球會於亞足聯亞洲冠軍聯賽的主場比賽)，2008 年的入場人數達破記錄的 9,130,030 人，而 2008 年的日本職業聯賽平均入場人數為 19,278，但會因地區不同而有差異，如大宮(10,714)和浦和(47,609)。

### 趨勢

- 3.158 日本職業聯賽的球迷十分科技為本。為聯賽進行的調查發現，有 69% 觀眾從網址取得賽事資訊，另有 39% 的觀眾購買季票，顯示頗為忠心。

### 財政

- 3.159 2007 年度第 1 及第 2 組的平均業務收入均見上升，第 1 組的收入升至 32.67 億日元(較去年上升 8%)，第 2 組的收入上升至 11.63 億日本元(較去年上升 2%)。
- 3.160 營業額增加的球會增至 11 家，第 1 及第 2 組球會的收益超過 30 億日元。門票和其他收入增加，提升了球會收入水平，錄得虧損的球會由 2006 年的 15 家大減至 2007 年的 7 家。



### 電視

- 3.161 日本職業聯賽的播放數目有明顯增長。
- 3.162 日本職業聯賽於 1993 年成立時，共設 180 場賽事，播放次數合計 204 次。在至 2008 年，第一組聯賽賽事為 306 場，直播及錄播次數合共 526 次。第 2 組聯賽共設 315 場賽事，直播及錄播次數合共 403 次。

### 教練及裁判員

- 3.163 根據「耐力和運動意見調查」：「日本人希望中央及地方政府投入更多資源，培訓體育導師和教練，以滿足對教練數目和質素的需求。」
- 3.164 日本文部省提供各類訓練計劃及課程，包括為社區體育導師提供終身體育推廣課程。
- 3.165 日本足協是負責培養各級裁判員的管治機構，於 2002 年起推行現行的職業裁判員制度。
- 3.166 2008 年，日本各級裁判員由 2006 年的 187,083 名增加至 199,792 名，這數字包括女裁判員。女裁判員人數從 2006 的 7,021 名增至現時的 8,023 名。現時的一級男、女裁判員的人數分別為 121 人及 30 人。

### 日本足協裁判員學院

- 3.167 該學院聘用了十二名特別裁判員，其中六人為國際註冊裁判員，裁判員學院的首位畢業生最近加入該小組。
- 3.168 該學院是日本足協於 2004 年成立的訓練組織，以培養年輕及有天份的裁判員。由於日本職業聯賽比賽數目增加，優秀裁判員對日本職業聯賽及日本足球的持續發展十分重要。
- 3.169 裁判員學院至今有 28 名學生，其中 16 人位獲授一級裁判員資格，可於甲級聯賽擔任裁判員。其中一名一級裁判員於 2008 年的第 1 級聯賽執行職務，而其他三名則為第 2 級聯賽服務，他們四人都只有 20 多歲。
- 3.170 日本足協也自 2007 年 4 月起推行的國家裁判員訓練中心制度，教授全國裁判員及協助他們劃一裁判員標準。每個月地區訓練中心都會於舉行訓練班，而全國聚會每年舉辦兩次。

#### 關鍵問題、優勢及弱點

##### 優勢及機會

- 亞洲最強的職業聯賽
- 日本職業聯賽具強大的商業力量
- 高質素的設施—場館吸引觀眾入場
- 女子足球有強大的參與基礎
- 有效運用主場—不少日本職業聯賽球會擁有兩個主場
- 有意成為裁判員的人增加，裁判員學院取得成績
- 取得國際成就

### 弱點及威脅

- 日本職業聯賽歷史尚短
- 部分球會仍未有足夠的球迷支持，使球場滿座
- 日本職業聯賽過於依賴贊助款商的財政贊助，而非以比賽日為本
- 日本足協對過份依賴日本職業聯賽
- 日本國家女子隊並不成功
- 日本職業聯賽的成就已經到達頂峰？



## 第 4 節

---

# 香港足球的架構和管治

## 4 香港足球的架構和管治

### 有關各方的角色及職責

#### 香港足球總會

- 4.1 香港足總成立於 1914 年，是負責管理香港足球運動事宜的體育總會。
- 4.2 香港足總董事局由九位董事組成，另有三名顧問，以及負責不同足球事務的專責小組。現有的專責小組包括：
- 紀律專責小組
  - 上訴小組
  - 裁判專責小組
  - 青訓及技術發展專責小組
  - 將軍澳訓練中心專責小組
- 4.3 香港足總秘書處為董事局及專責小組提供支援。香港足球總會的宗旨是：
- 「推動及發展香港的足球，包括職業足球、青少年足球及業餘足球，從而提高香港足球的形象和世界排名，為香港市民提供高質素的足球賽事，令足球成為香港最受歡迎的體育運動。」
- 4.4 香港足球總會負責香港代表隊、各級聯賽（職業及業餘）、青少年訓練及發展、教練發展、裁判員及紀律等事宜。

#### 香港足球聯賽及球會

- 4.5 香港足總負責主辦和管理香港甲組至丙組的足球聯賽，包括各級地區青年聯賽。這些聯賽、球會、球隊及青少年球隊的比賽日期及訓練時間，均由香港足總安排預訂。

表 4.1 - 香港足總舉辦的聯賽及參賽球隊

League 聯賽	Teams 球隊
First Division 甲組	10
Reserve Division 預備組	10
2 <sup>nd</sup> Division 乙組	10
3 <sup>rd</sup> Division A 丙組(甲)	20
3 <sup>rd</sup> Division B (District Teams) 丙組(地區)	15

- 4.6 2009 / 2010 年度球季甲組球隊簡介載於附錄 8。
- 4.7 甲組球會獨立運作，負責本身球會業務及財政，並以分配所得的門票收入、贊助費以及球會擁有人或捐助者的捐款支付薪金。甲組球會需要擁有人或捐助者在財政上大力支持，才能繼續運作，以往的經驗顯示，如贊助人、擁有人或捐助者決定退出球會，球會便不能維持下去。2008-09 年度球季的平均門票收入為港幣 183,792 元，對大多數甲組球會來說，這筆收入並不足以支付球員薪金。
- 4.8 丙組(乙)屬地區球隊組別。地區球隊由區議會撥款資助(約 100,000 元至 130,000 元)，當中包括青年隊

## 香港足球的發展

(有 6 隊)，球員年齡由 12 歲以下至 20 歲以下不等。除了足總舉辦的聯賽外，也有很多獨立的業餘聯賽，例如友誼聯賽(Yau Yee League)。這些聯賽都有良好基礎，設有管理委員會，球會歷史悠久。

- 4.9 香港足球會屬私營機構，有良好基礎及優秀設施。球會每年舉辦香港七人足球邀請賽，本地及國際優秀球隊都參與賽事。
- 4.10 友誼聯賽是本地知名的業餘聯賽，有 50 支球隊參與，分為四個組別。友誼聯賽已成立超過 30 年。
- 4.11 其他聯賽包括健絡通石地王七人足球聯賽(Herbalgy League)，共分三項聯賽，賽事在硬地場進行。
- 4.12 2008-09 年度球季香港足總的註冊球員數目為 4,553 人。下表為各聯賽組別的註冊球員數目。

Table 4.2 - HKFA League Registered Players 表 4.2 - 香港足總聯賽註冊球員

Group 組別	Amateur 業餘球員	Contract 合約	Total 總數
First Division 甲組	0	310	310
Reserve Division 預備組	173	2	175
2 <sup>nd</sup> Division 乙組	265	0	265
3 <sup>rd</sup> Division A 丙組(甲)	579	0	579
3 <sup>rd</sup> Division B (District Teams) 丙組(地區)	488	0	488
Elite Youth League 青年精英聯賽	338	30	368
Youth Team 青年隊	1,821	22	1,843
Youth District Team 地區青年隊	362	0	362
First Division Futsal 室內五人足球甲組	35	128	163
<b>Total 總數</b>	<b>4,061</b>	<b>492</b>	<b>4,553</b>

## 政府 (中央及地區)

### 民政事務局

- 4.13 香港特區政府民政事務局負責制訂有關香港的體育和康樂事務的政策，統籌本港康樂和體育發展的事宜，以及負責康樂及體育設施的策略規劃及協調工作。
- 4.14 政府在康樂及體育事務方面的主要目標為：

- 提升體育及康樂活動的地位，強調其對強身健體和促進生活健康的重要性；
- 協調高質素的康樂體育設施的供應情況；
- 鼓勵社會不同界別互相合作，在社會建立熱愛體育的文化；
- 支持和協助推行有助香港成為國際體育盛事之都的措施；
- 促進內地鄰近省份/城市的體育交流；以及
- 提升香港體育的水平和在國際體壇的地位。

### 康樂及文化事務署



## 香港足球的發展

---

- 4.15 康樂及文化事務署(康文署)是負責執行體育政策的行政部門，負責推廣社區運動及按照由民政事務局制定的政策管理有關機構撥款資助。
- 4.16 康文署負責發展及管理供市民大眾使用的康樂體育設施，包括市民作一般康樂用途及香港足總用以舉行訓練計劃和舉辦本地及國際足球賽事的足球場、運動場館和足球場地。康文署也與體育總會合作，支持及舉辦社區康樂及體育計劃。

### 地區足球會

- 4.17 香港十八區均設有各級足球隊。
- 4.18 地區足球隊主要負責培養青少年球員，按年齡分組，由 12 歲至 20 歲不等。地區足球隊資金由區議會提供，每個地區每年平均資助為 145,000 元(2008 至 09 年球季)。康文署為地區球隊提供場地支援。每支球隊(每個年齡組別)每個球季可獲 36 節訓練時間。
- 4.19 這項措施已漸見成績，兩支地區球隊沙田及大埔，均成為香港足總的甲組球隊，其他地區球隊也開始循聯賽制度發展。

### 教育

#### 小學及中學

- 4.20 在中、小學，足球是香港校際比賽中最受歡迎的運動項目之一。雖然踢球者大多為男生，但中學校際女子足球聯賽已經成立。
- 4.21 本港有 85%中學及 60%小學參與校際比賽。比賽的初段是以循環制進行，各優勝隊伍通過連串半準決賽、準決賽及決賽分勝負。賽事按地區分組進行。
- 4.22 校際比賽每年舉辦場數達數千場，籌備比賽的主要問題在於場地缺乏以及很少優秀場地。賽事初期的比賽多數於硬地球場進行。學校使用場地並不容易，雖然中、小學戶外活動場地數量已有既定標準，但是香港已充分發展，土地短缺，體育設施供應並不足夠。儘管學校可共用場地，但這情況並不普遍。
- 4.23 學校可優先預約在上課日期間使用社區設施，但場地及優秀的球場普遍缺乏，這項措施對授課及舉辦校際比賽都未能真正解決足球場地不足的問題。
- 4.24 雖然政府通過對學界體育聯會的資助，為舉辦比賽提供所需資源，但各學校須決定就這些校際比賽撥出多少款項作訓練和參賽之用。具潛質的年輕足球員，難以在學校接受真正訓練。

#### 高等教育

- 4.25 香港不少教育機構提供與體育及康樂相關的學位課程。據了解，現時並沒有正式的大學或學院獎學金，為有潛質的足球員提供教育及體育發展的綜合課程。雖然香港體育學院設有這類綜合課程，但並非專為足球而設，因為足球並非精英體育項目。不過，根據諮詢期間收集的回應意見，部分高等教育/進修機構顯然正在提供教育機會，讓具潛質的運動員在特定體育項目發展，例如籃球。因此，這做法可擴展至足球運動。
- 4.26 培養年輕足球員的其中一大問題是，當球員到達就讀高中的年齡，便大量退役，因為學業比運動(尤其是踢球)對他們日後的生活及前途更為重要。再者，以薪酬及生活方式而言，職業球員的前景並不美好。

## 香港足球的發展

---

- 4.27 除了設立專門足球學院或優秀球員訓練中心，提供教育體育獎學金是另一出路。要使這種制度在香港有效運作，須讓學生修讀課程內的任何科目，受訓並代表大學/學院參加足球比賽。現時需要進一步研究，評估大學/學院聯賽的組織及競爭情況，以進一步考慮獎設立學金是否可行方案。
- 4.28 提供足球方面的高等及持續教育，有助避免具天份的球員在接受教育期間退出足球運動、改善球員的質素，以及為球會發展足球隊時提供球員。
- 4.29 新加坡的新加坡體育學校是「最佳做法」的例子。該校主力發展學生的學業及運動能力，可以作為借鑑。該學校的使命是「我們致力於最優良的運動發展，以及培養學生的學業及運動才能」以及「我們的願景是成為國內及國外公認的一流體育學校」。並不是所有學生都可以申請入讀該校，只有具潛質的學生方可申請，以及須通過遴選才可入讀該校。
- 4.30 該校設施極佳、教育與運動發展質素優良，使家長爭相為子女報讀。學校足球學院的目標是為國家 23 歲以下球隊以及高級足球隊提供主力球員。該校注重兒童的學業成績，也通過下列措施培養優秀年輕足球員：
- 招募學生
  - 高質素訓練
  - 安全及具成效的學習環境
  - 合理、計劃完善及靈活的訓練計劃
  - 為學員畢業後的生活作準備
- 4.31 香港年輕新進足球員的家長，會有興趣讓子女入讀如新加坡體育學校般能為學員提供教育和體育訓練的學校。

### 香港體育學院 (精英體育)

- 4.32 香港體育學院有限公司(香港體院)是 600 多名運動員的訓練基地，為運動員的訓練設施、體能訓練、運動科學、醫療以至起居飲食提供中央支援。
- 4.33 為支援精英訓練計劃，香港體院每年從政府獲得資助，並從其他方面例如商業贊助及私人捐款籌集資金。
- 4.34 香港體院的精英訓練計劃，是香港精英體育訓練網絡的重點所在。現時，此計劃涵蓋 14 項「精英運動」項目：田徑、羽毛球、桌球、單車、劍擊、空手道、壁球、賽艇、游泳、乒乓球、保齡球、三項鐵人、滑浪風帆及武術。
- 4.35 從上文可見，足球並非「精英運動」項目。

### 體育委員會

- 4.36 體育委員會就下列事項為當局提供意見：
- 香港體育發展的政策、策略及推行架構
  - 提供撥款和資源支援香港的體育發展
- 4.37 體育委員會將會檢討及就體育發展策略方面提出建議。

## 其他相關機構

4.38 體育委員會轄下包括下述委員會，成員也包括這些委員會的代表。

### 大型體育活動事務委員會

4.39 大型體育活動事務委員會的角色是透過體育委員會，向當局就以下事項提出建議：

- 在香港推廣和主辦大型體育活動的策略及計劃
- 與體育界、旅遊業及私營機構加強合作，舉辦大型體育活動的策略
- 撥款資助大型體育活動的準則、程序及監察機制
- 大型體育活動的撥款先後次序

### 社區體育事務委員會

4.40 社區體育事務委員會的角色是透過體育委員會，向當局就以下事項提出建議：

- 推動社會人士參與體育運動(精英體育運動除外)的策略及措施
- 與社會各界加強合作，推廣社區體育的策略
- 發展學生體育運動
- 社區體育會的發展，以及其與地區體育會和體育總會的聯繫
- 大型社區體育活動的推廣
- 資助和贊助社區體育活動的準則、程序和監察制度
- 社區體育活動的撥款先後次序
- 全港各區體育設施的提供及改善現有設施

### 精英體育事務委員會

4.41 精英體育事務委員會透過體育委員會，向當局就以下事項提出建議：

- 體育學院的精英訓練計劃的策略及長遠目標
- 與社會各界及本地和其他地方的體育培訓機構發展伙伴關係，以加強精英體育培訓活動及改善香港的訓練設施
- 統籌和動員體育界有關各方及社會大眾，為精英運動員提供支援，包括學業及職業方面的發展
- 關於推動私營機構贊助及參與精英體育發展的策略
- 香港體育學院的政策發展方向

- 精英體育運動的撥款資助準則、程序及監察機制
- 發展精英體育運動的撥款先後次序

### 香港賽馬會

- 4.42 香港賽馬會(馬會)於 1884 年成立，以推廣賽馬活動為主，也是提供賽馬、體育運動及賭博娛樂的非牟利機構。
- 4.43 香港賽馬會獲得政府批予舉辦賽馬博彩、彩票及海外足球的專利權。馬會也是香港最大的私營慈善基金捐贈者，捐助額每年平均約一億港元。
- 4.44 馬會對香港的體育發展十分支持，為多項體育計劃提供資助。馬會曾捐出 413,000 元予香港社區組織協會，籌辦 2006 年「露宿者世界盃」。此外，馬會也提供 8,800 萬元，用以建立香港賽馬會運動醫學及健康科學中心，以支持舉辦大型體育項目及為精英運動員提供支援。現時，該中心與大埔足球會合作提供一系列的運動能力測試。
- 4.45 香港賽馬會長期與政府機構、團體以及康文署緊密合作，包括：
- 馬會協助康文署舉辦北京 2008 年奧林匹克運動會香港區火炬接力，以及於 2008 年 5 月 2 日借出沙田馬場舉辦社區慶祝活動。
  - 馬會與康文署曾合作於奧運會比賽期間，於維多利亞公園及沙田公園安排現場直播，以推廣北京 2008 年奧林匹克運動會
  - 馬會捐贈 8.64 億元，以資助興建香港大球場。九龍公園體育中心及其他公共泳池的建築費用，也是全部或部分由賽馬會捐出。
  - 馬會已經贊助接近 6 億港元，作為銀禧體育中心(現為香港體育學院)的填海及初步建設費用、資本開支及部分營運開支。
- 4.46 賽馬會擅於培訓體育人才。香港賽馬會見習騎師學院於 1972 年成立，目的是實踐其對培養本土人才的承諾及培養學員成為世界級騎師。2005 年，學院為 15 歲或以上並已經完成中三課程，勤奮、積極、細心以及對騎術運動有興趣的青少年，提供正式而且全面的培訓計劃。見習生參與專業及嚴格的訓練計劃，並有機會接受國際訓練及參與國際比賽。每年大約有 20 名見習生入選這項計劃。香港騎師的質素舉世公認，不少現役騎師都是這項計劃的畢業生。
- 4.47 馬會了解到足球運動的普及性及足球訓練對場地得需要，為此，決定資助成立香港足球學院，目標如下：
- 成立擁有高質素足球場地和其他輔助設施的足球訓練學院，為足球訓練提供主要場地。
  - 為精英級青年隊和香港代表隊提供密集式的住宿訓練計劃
  - 提升香港在國際球壇的形象及促進大眾對足球的興趣





## 第 5 節

# 足球設施



## 5 足球設施

- 5.1 香港用作足球比賽的公共足球設施包括香港大球場及其他運動場地，這些場地屬康文署所有、並由該署負責管理和營運。
- 5.2 不同使用者包括公眾人士，均可預約使用香港大球場及各運動場地。此外，某些團體例如學校和體育總會，可優先預訂場地。康文署與香港足總緊密合作，為足球聯賽及發展計劃安排場地及設施。
- 5.3 地區體育會利用運動場舉辦一系列體育活動，包括地區青少年足球隊及地區足球隊的活動。

### 香港大球場

- 5.4 香港大球場是香港主要的戶外體育運動場，由於不設田徑跑道，大球場主要用作足球及欖球運動。由於附近居民的投訴，已甚少在大球場舉行音樂會。香港大球場是從前政府大球場於 1994 重建而成的，可容納 40,000 人觀賞賽事。
- 5.5 由於球場周圍空曠，視野無阻，是舉辦足球比賽及賽事的理想地點。大球場的主要問題在於草地質素。大球場地基為沙地，加上部分草地受上蓋遮擋，並無陽光直接照射，草地質素曾造成問題。
- 5.6 可容納 50,000 人的啓德多用途體育館興建並於 2018 年啓用後，香港大球場的前景並不明朗。

### 足球訓練中心

- 5.7 現時並沒有專屬的足球訓練設施。顧問認為足球訓練中心的發展，對香港足球運動發展及長遠健康成長至為重要。
- 5.8 訓練中心將會是培養本地球員、教練及裁判員的主要資產。香港足總可利用該中心作為香港代表隊和青少年代表隊的訓練基地。
- 5.9 訓練中心應設有醫療、運動、科學、教練、影像分析以及教育部門，以及為球員或課程學員提供宿舍。此外，中心也應附設高質素的健身中心及復康游泳池。
- 5.10 足球訓練中心需要設有天然草地及人造草地球場，以及加設有蓋的室內標準人造草地球場，使訓練不受天氣變化影響。

圖表 5.1 – 有蓋足球場



- 5.11 在交通方便的地點設立訓練基地，例如將軍澳足球學院，或會有助香港培訓優秀的足球員。
- 5.12 足球訓練中心的最初建築成本，以及持續的管理、運作及保養開支，顯然令人關注。由於計劃和設計已經就緒，所以本研究無意妨礙項目的發展，但必須強調，中心所提供的設施組合，對其長遠持續發展十分重要。
- 5.13 優秀的訓練中心可為海外球隊提供冬季訓練基地，賺取額外收入。建議在推展計劃之前，制訂適當規劃、詳細設計、可行性研究和商業案例，以供參考。
- 5.14 香港賽馬會曾承諾撥款 1.03 億元興建足球訓練中心。本報告所提議的訓練中心規模、服務範圍以及設施組合將會需要更多資金，以免因資金問題，而在訓練中心的質素方面妥協。
- 5.15 據了解，目前馬會仍與政府以及香港足總商討足球訓練中心的發展

### 旺角大球場

- 5.16 旺角大球場多年來是足總甲組聯賽、亞洲盃以及各級香港代表隊的主要比賽及訓練場地。旺角大球場現正進行重建工程。旺角大球場的草地因過度使用及沒有足夠的時間進行保養，導致質素惡劣。
- 5.17 旺角大球場可容納 7,700 人，座位設於球場的四邊，中央設主看台及貴賓席。
- 5.18 旺角大球場於 2009 年秋季關閉，以進行為期 18 八個月的重建工程。重建工程將包括加設球場上蓋、閉路電視、翻新座椅及更衣室、以及改善照明。重建工程將會改善球場的質素，不過觀眾容量將會減少至 6,500 人。
- 5.19 由於旺角大球場閉場進行重建，香港大球場將不能完全容納原本在旺角大球場舉行的賽事，因此足總在諮詢康文署意見後，已經為每支甲組球隊在下一球季分配主場。
- 5.20 甲組球隊於 2009-2010 年度球季的主場分配如下：

表 5.1 - 甲組球隊於 2009-2010 年度的主場分配情況

球場	球場觀眾容量	田徑跑道	球會
香港大球場	40,000	沒有	南華 傑志
小西灣運動場	12,000	有	公民
沙田運動場	2,900	有	沙田
元朗運動場	5,000	有	天水圍飛馬足球俱樂部
大埔運動場	2,500	有	大埔足球俱樂部
青衣運動場	1,500	有	晨曦
深水埗運動場	2,194	有	四海
九龍灣公園	1,152	沒有	愉園 大中

5.21 兩支地區球隊(即沙田及大埔)均以區內運動場作為主場，此舉有助地區球隊在區內獲得認同和支持。同時，地區青少年足球隊可在區內的青少年足球訓練計劃吸納出色的青少年球員，以協助他們成為地區足球隊預備隊及主隊成員。其他甲組球隊或未有與主場地區社區團體和組織建立緊密合作，難以在區內建立新的支持者基礎，以加強球隊之間的競爭氣氛。

### 香港的足球場地及訓練設施

5.22 足球在本港深受歡迎。在繁忙時間，足球設施需求極大，遠遠超過供應量，但運動場的質素參差。

5.23 香港足球聯賽球會(甲組至丙組)以及地區球隊可透過香港足總預約訓練設施。香港足總與康文署聯絡後，為球會分配訓練設施。

5.24 訓練設施的需求遠遠超過供應，康文署要把位置接近球隊/球會的訓練設施公平地分配予有關球隊/球會並不容易，加上公眾對訓練設施/場地的需求增加，而且政策規定須提供設施讓市民大眾使用，設施的需求不斷增加。

5.25 設施供應不足導致訓練設施和場地(包括天然草地球場)過度使用，康文署也無法分配特定場地予球會/球隊作多次使用，使球會/球隊沒有固地場地和訓練時間，影響訓練質素，教練和球員也無法預先編定時間表。這情況不利於舉行優秀的訓練計劃。

5.26 康文署轄下可供預約的足球場數目如下：

- 天然草地足球場                      50
- 人造草地足球場                      24 (其中 11 個為第三代人造草地足球場)
- 硬地球場                                231

\* 第三代人造草地足球場已獲國際足協認可，可以用作足球比賽。

### 場地視察

- 5.27 爲了評估香港足球設施的質素，研究小組曾進行場地視察。視察的場地包括：天然草地球場、人造草地球場、硬地球場及訓練設施。視察的球場主要爲可供球會、球隊及公眾預約的足球場地。
- 5.28 視察的場地數目，佔康文署轄下供預約使用的天然草地球場 60%以上。
- 5.29 場地視察在夏季進行，不少球場當時正在進行維修工程。但按觀察所得，由於球季期間過度使用及受香港天氣影響，很多天然草地足球場草地狀況惡劣。
- 5.30 據了解，天然草地足球場每月最多可使用 60 節（每節爲時一個半小時）。這是天然草地足球場的使用上限，加上香港的氣候不利天然草地，使球場在使用幾個月後受損及質素變壞。
- 5.31 2009-2010 年度球季，甲組球隊主隊使用的運動場都曾進行不少維修工程，使年度的球場維修費用高昂。根據康文署的資料，維修天然草地球場的費用相當於每節 700 元或每個足球場每季 336,000 元（按每季使用 8 個月計算）。對於康文署來說，維修費用以及維修期間並無收入，損失頗大。
- 5.32 相反，曾視察的人造草地球場的狀況十分良好。幾個新建的人造草地球場，例如櫻桃街公園及廣福公園的狀況理想，在視察期間仍然開放使用，與需要關閉維修的天然草地球場不同。人造草地球場需要很少保養，又可全日使用。估計人造草地球場每月可提供 270 次預約節數，比天然草地球場每月 60 節爲多。
- 5.33 把大部分天然草地球場改建爲人造草地球場，可讓球會、球隊及公眾人士盡量使用足球設施；增加收入；以及減少保養支出，這對業務有好處。
- 5.34 第三代人造草地球場的主要優點是：
- 在不<sup>利</sup>天然草地生長的環境，人造草地是較佳選擇，如氣候乾燥或欠缺天然光，選擇人造草地球場比天然草地球場爲佳。
  - 人造草地較天然草地更爲耐用，可以更頻繁地使用，這些設施帶來的收入更多。
- 5.35 康文署現正興建四個新人造草地球場，以及把四個現有人造草地球場改建爲第三代人造草地球場（或第四代人造草地球場）。這做法值得推許，興建和改建人造草地球場的工作應從速進行。

### 學校及大學設施

- 5.36 中學及小學無從使用優秀設施，對參與足球造成很大障礙。雖然部分學校設有球場，但大多屬硬地球場，而且這些場地也用作操場。學校在上學日期間，儘管可以優先預約社區足球場地，但可供使用的優秀球場數量有限，設施不足的問題並未真正解決。
- 5.37 本港校園普遍欠缺足球場及球場質素欠佳，對足球的未來發展是一大挑戰。土地不足，顯然防礙了大規模興建球場，但要明白的是，校內設有球場，學生可以參與正式球賽及隨便踢球，學校與學校之間也可利用球場舉辦校際比賽，以及在課程加入足球訓練。校際足球比賽大多在外間球場舉行，確實在交通、場地租用及時間帶來負擔。
- 5.38 在解決校內球場的問題上，本港有若干現成例子，可供參考。基本上，這涉及通過「學校村」共享球場的概念。
- 5.39 「學校村」的概念（黃大仙區的例子）對未來的學校場地發展提供啓示，也將會有助解決學校參與及發展足球面臨的主要問題，即場地缺乏、現有場地質素欠佳，以及因需要離校參加活動而耗費時間和金錢等問題。

## 香港足球的發展

---

- 5.40 足球在教育界的未來發展，所面對的主要問題在於需要解決設施數量、質素及方便使用等問題，以及把握機會引導參與足球運動的興趣(這從很多年輕男女生參加校際球賽可以見到)。建立明確及結構妥善的階梯，將會有助使更多人參加康樂水平的本地聯賽，在優秀的場地作賽(有助體育活動及改善健康)，以及從學校發掘、培養、支援有潛質的球員，使他們成材，晉身成為代表隊成員，參加比賽。





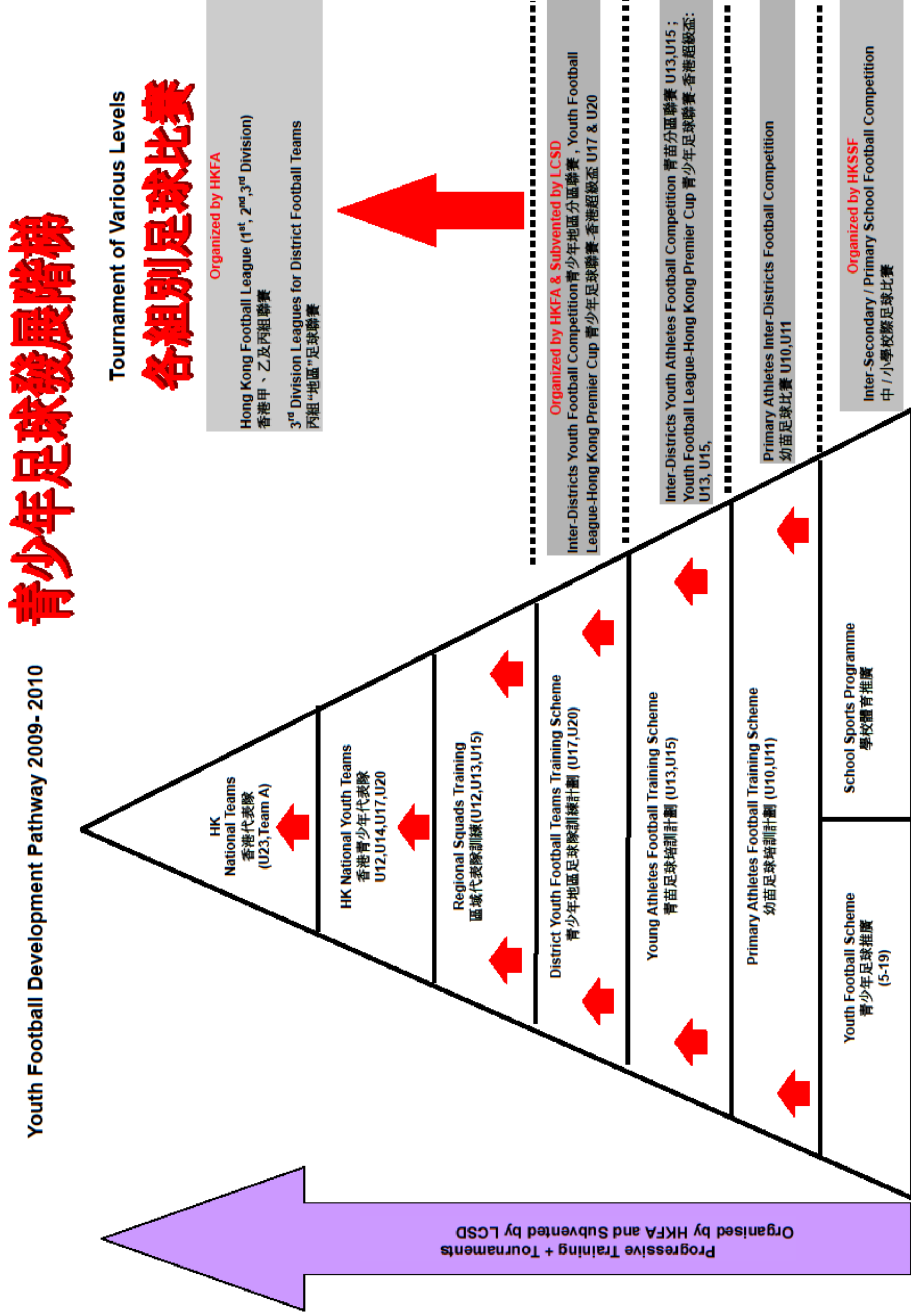
## 第 6 節

# 足球的發展 — 從社區到精英

## 6 足球的發展 – 從社區到精英

- 6.1 香港足總與康文署舉辦青少年足球發展計劃，提供發展階梯，讓幼童參加入門級別的足球訓練，再進級至區域精英球員，以至於 20 歲的香港代表隊級別。
- 6.2 康文署於 2009 至 2010 年度向足總提供 750 萬元資助，其中分配給足球計劃的 590 萬元，主要用作舉辦青少年足球發展計劃。
- 6.3 這些計劃有學校、社區以及地區的參與，但不包括球會舉辦的訓練和足球發展計劃，以及本港的商業足球/足球訓練學校。
- 6.4 香港足總與康文署已制定循序漸進和有系統的足球發展階梯。

圖 6.1 - 青少年發展階梯模型 (香港足球總會主辦及康文署提供資助)



## 基層足球的質與量

- 6.5 政府每年向香港足總提供資助，舉辦初級和青少年足球發展計劃。資助金額大約每年 390 萬元，其中 20% 屬康文署場地租用收費。
- 6.6 2009 至 2010 年度足球發展計劃的資助金開支分目詳列如下：

表 6.1 - 2009 至 2010 年度足球發展計劃資助分目

發展計劃	年度資助 (港元)
青少年足球訓練計劃	1,542,150
幼苗足球培訓計劃	337,003
青苗足球培訓計劃	1,022,706
地區足球隊訓練計劃	992,458
總數	3,894,317

- 6.7 在 2008 至 2009 球季，參加幼苗和青苗足球培訓計劃，以及參加青少年足球發展計劃的總人數超過 48,000 人。

表 6.2 - 2008-2009 年度球季參加者總數

計劃名稱	參加者人數	活動數目
幼苗足球培訓計劃	3,240	74
青苗足球培訓計劃	5,120	100
地區足球隊訓練計劃	6,260	113
青少年足球計劃	29,976	1,534
區域隊訓練	90	3
總數	48,366	2,054

- 6.8 此外，另有其他社區足球及足球推廣活動，例如於「Now TV」的足球推廣計劃便有 15,000 人參加。
- 6.9 這些活動及計劃的重點，似乎在於參加人數及這些統數字的監察工作。香港足總及政府在這方面的工作是不遺餘力的。但是，參與率及活動數目，並不自動令本港足球運動的質素有實質改善。

## 階梯及持續發展

- 6.10 青少年球員的足球發展，顯然並未達到本港能力所及和理應達到的境界。機會不少，階梯顯然存在，但不銜接和弱點處處，香港足總沒有與某些階梯(例如商業機構及獨立的初級聯賽)建立直接聯繫。
- 6.11 即使學校的球隊晉身校際比賽的最後階段，校方可以提供教練訓練及發展資源，以支持球隊在最後階段進行比賽，但個別球員的發展未獲重視。
- 6.12 同樣，從基層的康樂性質參與(即隨意玩耍)、參加校隊至加入本地球會，都沒有明確的階梯。這種支援康樂性質或更有潛質級別的球員發展的階梯或持續發展，目前並未建立。
- 6.13 個人可隨意在學校踢球，繼而參加地方球隊/聯賽，保持體力活動，但沒有明確的方向，以加入球會/聯賽，或參與球賽的行政工作。
- 6.14 有天份的足球員多數獲選加入學校球隊，但他們同樣沒有明確階梯，可以發展天份，進入優秀足球訓練中心或參與職業球會的足球學院訓練計劃，同時繼續學業，這與世界各大足球強國的情況並不一樣。



## 學校/球會聯繫

- 6.15 與很多足球強國不同，香港的發展資源看來非常有限，例如專責運動項目發展人員、學校運動項目協調人員等。在小學及中學，足球運動參加者眾，有很大潛力在學校環境以外繼續這程度的參與，甚至於晉身職業聯賽，但沒有在各級提供發展資源，便難以成事。
- 6.16 現時，可見的發展資源，主要是香港足總的初步支援，由註冊教練到學校協助成立學校足球隊及教授訓練技術。香港學界體育聯會在不同年齡組別組織學界足球比賽及地區學校體育比賽，該會的資深球員參加丙組地區聯賽。校隊及地區校隊與球會之間的聯繫及階梯微弱，本研究報告建議設立新職位，協助解決問題。

## 球員挑選及發展

- 6.17 青少年球員可參與各區的足球訓練計劃(按足總的周年報告所載數字)，磨練技術。香港足總也舉辦訓練活動，讓社會所有青少年球員參與，由公營機構提供經費。這個良好基礎有待發展。
- 6.18 此外，香港足總與康文署合作，向本港學校提供外展教練計劃。
- 6.19 本港有不少商業足球訓練公司，經營初級足球計劃。這些公司師資優良，家長可出資支持子女報讀這些訓練計劃及課程。但這些課程收費昂貴，並非所有人都可參加。
- 6.20 能夠大力提升本港初級及青少年足球發展的優秀教練及前球員，都因為本港未能提供頂級教練的就業機會和薪酬，而任教於私營公司的課程。

## 訓練、教練指導以及裁判員

- 6.21 香港學界體育聯會負責裁判員訓練及發展，這些裁判員從本地的體育會及聯誼會以及社會其他界別招募，以滿足校際比賽的需求。個別人士繳付獲資助的費用，報讀有關課程，取得資格後由香港學界體育聯會聘用為裁判員，這些裁判員的薪酬比其他校際比賽運動項目的裁判員(例如籃球裁判)為高。
- 6.22 香港學界體育聯會也資助教師考取足球教練資格。

## 青少年足球計劃

- 6.23 青少年足球計劃旨在推廣香港年輕人對足球的興趣。
- 6.24 計劃分為四個階段：

**第一階段：基本足球技術訓練**

**第二階段：高級團隊合作與策略訓練**

**第三階段：地區比賽**

**第四階段：區域比賽**

- 6.25 計劃旨在發掘及培養具天份的新進球員，以及提升香港足球的水平。年齡在 5 至 19 歲之間人士可以參加。
- 6.26 青少年足球計劃在夏季月份舉行，地點遍及全港各硬地球場。
- 6.27 訓練的水平屬基礎水平，基於負責計劃的教練人數，加上計劃旨在讓更多人參與及引發興趣，所以不屬



精英發展。

## 地區足球計劃

6.28 地區足球發展計劃覆蓋 6 個年齡組別，由 12 歲以下至 20 歲以，分為三個組別：

- 幼苗足球培訓計劃 10 歲及 11 歲以下
- 青苗足球培訓計劃 13 歲及 15 歲以下
- 地區青少年足球培訓計劃 17 歲及 20 歲以下

6.29 地區自行提名教練，但教練必須持有 C 級或以上的牌照。

6.30 各年齡組別的隊伍接受定期訓練，由康文署提供免費訓練設施。每季開始時挑選球員組成隊伍，每個年齡組別以 30 人為限。

6.31 各球隊參加地區聯賽、各杯賽。

## 香港足球球會青年隊 (甲組及乙組)

6.32 球會設立 3 隊青年球隊，包括 20 歲以下、17 歲以下及 15 歲以下。球隊可參加有 15 支球隊參與的「精英」聯賽。

6.33 參加精英聯賽的球隊有資格參加 Nike 盃，但不能參加地區杯賽或聯賽。地區球隊可參加精英聯賽，但康文署並不提供資助或免費訓練場地。

6.34 普遍缺乏精英青年隊以下年齡組別的初級及青少年發展計劃。

6.35 其中由巴塞隆那足球球會及傑志足球會設立的初級足球學校設有課程，為青少年球員提供各個階段的發展。巴塞隆那優秀足球中心在多年前已制定這項計劃，而歐洲各個精英足球球會也開辦相似的青少年發展計劃，對象年齡為 8 歲至 16 歲的兒童及青少年。足球學校選拔的兒童，最年輕者僅為 6 歲。

6.36 傑志足球會並沒有向參加計劃的青少年球員收取費用，但球員須通過選拔考試，這與參加世界各地的足球學院及精英球員中心的高級青少年球隊的要求類似。計劃獲得贊助商的財政支持。

6.37 參與計劃的青少年球員經過 18 個月訓練後進步不少，巴塞隆那香港青少年代表隊於足球錦標賽取得佳績。這項計劃顯示，在最初階段為本港青少年球員提供正確的願景、技術計劃、優秀訓練以及財政支持，香港足球也可以得到優異成績。

## 區域隊伍的訓練

6.38 足總為區域隊伍安排訓練，從各個年齡組別中挑選出色的球員參加發展計劃，改善他們的技術。這項訓練獲得經費資助。

## 香港青少年代表隊

6.39 代表香港的球員，分別來自各個年齡組別的精英才。選拔代表球員的目的，是讓球員與優秀的對手比賽、與優秀球員一起練習及接受優秀教練指導，以不斷改善自己。球員經過在不同年齡組別發展，不斷進步，以晉身 22 歲以下代表隊或香港高級代表隊為目標。

## 香港高級組代表隊

6.40 晉身高級組代表隊是最後一步。青少年球員的發展階梯，最終目標是獲選加入香港高級組代表隊。

## 教練、教育及裁判員

6.41 香港足總設有專責小組，負責教練及裁判員的發展。資格良好及經驗豐富的裁判員和教練，是發展足球運動的必要條件。

6.42 香港足總定期舉辦不同程度的教練課程，以增加香港的教練人數，從而推廣足球。

6.43 在 2009 年，教練課程包括：

- 青少年足球領袖證書 五項課程
- D 級教練執照 兩項課程
- C 級教練執照 三項課程
- B 級教練執照 一項課程

## 香港代表隊 (知名度及表現)

6.44 香港代表隊由香港足總負責管理、遴選及籌組。

6.45 訓練球隊和參加國際比賽的經費，分別來自國際足協撥款、康文署及民政事務局資助，以及香港足總在邀請賽及訪港國際球隊比賽所得的收入。

6.46 香港代表隊包括男、女子高級組球隊、12 歲以下至 20 歲以下的青少年隊、香港聯賽選手隊及五人足球隊。

6.47 球隊現時於國際足協及亞洲的排名 (2009 年 12 月)：

表 6.3 - 國際足協排名

球隊	國際足協	亞足聯
男子	143	26
女子	60	13

(2009 年 8 月)

6.48 香港足總並沒有為代表隊提供專用球場及訓練場地。

6.49 香港青少年足球代表隊教練的薪金約為每小時 300 元，這金額難以吸引優秀教練加入代表隊擔任教練工作。

6.50 現時香港足球代表隊的贊助商是愛迪達(Adidas)，贊助項目包括實物及足球裝備，但不包任何金錢贊助，不能轉用於球隊的訓練及教練開支。

6.51 近年的成績欠佳，高級及青年代表隊的成績都沒有進步。

6.52 欠缺設施及資源、成績欠佳以及無法夠吸引優秀教練，都造成香港足球代表隊的整體發展情況惡劣。

6.53 最近五年，高級組代表隊於的比賽數目較亞洲區內的鄰近國家(包括新興國家)為少。

表 6.4 –2005 至 2009 年度完成及計劃的比賽

國家/地區	國際足協排名	杯賽/已取得的資格	友誼賽	總數
日本	39	40	46	86
中國	108	21	40	61
新加坡	127	19	42	61
泰國	117	17	38	55
香港	<b>134</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>35</b>

(資料來源: 國際足協)

6.54 如上表所示，香港高級男子代表隊並不如其他亞洲國家般活躍。香港隊需要參加更多友誼賽以發展球隊，汲取國際比賽的經驗。參加更多比賽，也可引起本港觀眾的興趣，使他們觀看比賽。香港足總必須小心選擇邀請哪個國家的球隊來訪，確保比賽旗鼓相當，球隊可按部就班地發展。

6.55 現時香港代表隊的知名度甚低，參賽量少(每年平均 7 場)，因而鮮有發展及改善的機會。邀請國際足協排名與香港相若的國家如泰國、新加坡、阿聯酋、約旦等舉行友誼賽會較有好處。

## 女子足球

6.56 以下數段文字專論女子足球，可能予人報告其餘部分集中論述男子足球的觀感。因此有需要指出，這部分只是關於女子足球發展。報告的其他部分是概括評論，針對影響男、女子足球的事宜。

6.57 女子足球由香港女子足球總會籌辦。香港女子足球總會負責舉辦女子足球公開聯賽，以及處理香港女子代表隊的一切相關事宜。

6.58 香港女子足球總會由主席領導並由委員會管理。這管治方法一直沒有改變，現任主席已經連任三十多年。

6.59 香港女子聯賽由十支隊伍組成，沒有女子青少年或初級組聯賽之分，因此 12 歲以上女性可以參加高級隊。

6.60 每年舉辦女子 Nike 五人硬地足球錦標賽。

6.61 青年發展計劃 (Now TV) 歡迎女子參加足球，但除此以外並無其他發展階梯。由於不設 7 至 12 歲女子球隊或聯賽，所以這個年齡範圍的女性無法參加。

6.62 女子足球隊和男子隊一樣，面對場地不足的問題，例如葵青及流浪的女子隊，就須於硬地足球場接受訓練。

6.63 由於缺乏設施及教練，女子足球運動現時只限於在學校進行。

6.64 康文署於 2009 至 10 年度為舉辦女子足球聯賽組提供 33,970 元資助，並支付足球場地費用。

## 支援服務 (體育科學、治療、心理輔導等)

- 6.65 足球並非精英體育項目，香港體育學院自 1997 年以來一直沒有把足球納入其課程範圍。但該學院以往曾為青少年球員提供良好支援和發展。
- 6.66 現時，各甲組球會集中於主隊的發展，對於青少年發展和培養有潛質的人才並不重視。球會購入有經驗及才能的海外球員，增加球會的價值。球會對於發展體育支援服務，例如運動心理學及運動營養人才以培育青少年球員的興趣不大。
- 6.67 現時，對青少年球員發展的支援十分有限。為香港足總代表隊伍提供訓練中心，便可在固定的場地為青少年球員提供這些支援服務。欠缺這類設施只會使現有的問題惡化。

## 精英足球

- 6.68 究竟目前本港有沒有「精英」足球，撫心自問，答案是「沒有」。雖然私營機構推行優秀措施，推動初級足球發展，而且成績看來不錯，但香港各級賽事都沒有精英足球。
- 6.69 足球的質素可從很多方面衡量，每個人基於以往的經驗也有不同看法。以國際標準衡量香港足球，香港排名欠佳，亞足聯的職業足球研究和國際足協的排名說明了這一點。
- 6.70 香港足球飽受設施、代表球隊、球會、甲組聯賽、資助、薪酬、對球員的支援，以及球賽缺乏質素等情況困擾，造成觀眾疏落及實質完全沒有商業活動。
- 6.71 甲組聯賽最多可視為半職業賽事，較佳的球會只以薪酬吸引球員，而出資的球會擁有人或捐助人知道所作投資並無回報。
- 6.72 聯賽制度並不穩固的而且似在轉變。香港沒有專用的足球訓練中心，現有的足球場為體育場館的場地。
- 6.73 香港精英足球的整體情況欠佳，如衰落情況持續，足球的前景暗淡。在 2009 年，香港可說並無「精英」足球。這問題必須解決，因為職業球賽以及香港代表隊必須成功，才能維繫目前對足球的興趣及吸引更多人參與足球。



## 第 7 節

### 其他主要事項



## 7 其他主要事項

### 足球經費及資助

- 7.1 康文署為足球發展計劃及各級別的活動提供資助，以及為高級組至各年齡組別的青少年隊伍代表隊、女子足球隊等提供財政支持，以支援香港足球的發展。
- 7.2 裁判員訓練及發展也獲得經費資助。

表 7.1 - 2009 至 2010 年度康文署對足球的資助

範圍	金額(港元)
國際比賽 (外地)	463,320
國際比賽 (香港)	218,856
球隊訓練	607,088
地區球隊訓練	181,167
足球訓練計劃	3,894,317
學校體育足球計劃	392,480
本地比賽	157,470
裁判員訓練課程	27,635
會議	18,025
<b>總數</b>	<b>5,960,358</b>

- 7.3 此外，康文署負責支付香港足總的員工及辦公室開支，每年的費用為 150 萬元。
- 7.4 根據估計，獲資助的足球發展計劃有 2,177 項，可吸引超過 53,000 人參加。這些計劃分別在社區(青少年足球計劃)及地區(小學及青苗訓練計劃及地區訓練計劃)層面舉行。康文署的資助用於足球發展計劃者佔 65%。
- 7.5 康文署為 58 個香港體育總會提供資助，在資助金額最高的項目當中，足球排名第六位。下表所示為 2009 至 2010 年度資助金額、估計推行的計劃及各運動項目的資助：

表 7.2 - 體育總會資助金、計劃及參加情況

體育總會	(元)	計劃	參加人數
籃球	9,126,025	976	46,038
壁球(精英體育項目)	9,049,716	1,127	25,711
羽毛球(精英體育項目)	8,759,253	1,187	35,893
游泳(精英體育項目)	8,426,071	418	27,817
乒乓球(精英體育項目)	7,716,022	1,212	35,030
足球	<b>7,506,215</b>	<b>2,129</b>	<b>54,128</b>

- 7.6 足球廣受歡迎，參與人數眾多，就此而言，與其他體育項目比，足球的資助金額偏低。

表 7.3 - 體育總會每項計劃及每名參加者的資助

2009-10 體育總會	康文署對每項計劃的資助(元)	康文署對每名參加者的資助(元)
壁球	8,030	352
游泳	20,158	303
羽毛球	7,379	244
乒乓球	6,366	220
籃球	9,350	198
足球	<b>3,525</b>	<b>139</b>

- 7.7 以每名參加者的資助計算，在各體育總會的 58 項運動當中，足球排名第 55 位。
- 7.8 香港足總的收入來自足球比賽和錦標賽的收費、康文署資助及國際足協的撥款。
- 7.9 香港足總沒有制訂任何發展計劃或策略，向政府要求增加收入或經費，以推廣或改善香港足球的質素。

## 職業球員及教練的地位

### 香港職業足球員聯會

- 7.10 由於薪酬欠佳、職業前景暗淡，以及球會因為由贊助人擁有及缺乏嚴格規例管制而變得不穩妥，香港職業足球員的地位因而較低。
- 7.11 職業足球員工會對於職業及國際足球員如何重要，在下述引言可見一斑：

*「你獻身足球，但足球把你忘掉。球會的惡習是，把球員盡量利用，一旦他們不再年輕或受傷[.....]，便棄之如敝屣。職業足球員協會(工會)的好處，就是不會忘記任何人。」*

**馬琴·麥當奴(前職業及國際足球員)**

- 7.12 我們需要支持香港職業足球員在不同發展階段和職業生涯的權利。建立支援網絡，改善職業足球員的待遇，將會改善其地位，以及鼓勵更多優秀青少年球員加入職業足球員的行列。
- 7.13 我們建議，成立香港職業足球員協會，保障、改善及商談職業足球員的待遇、權利及地位。
- 7.14 香港職業足球員協會將會管理三個範疇的事宜：
- **福利基金**
  - **意外保險基金**
  - **教育基金**
- 7.15 福利基金為有財政困難的會員或親屬提供財政援助。會員在合約有效期間不幸身故，其直系親屬也可獲得撫恤金。
- 7.16 意外保險基金提供金錢，為合約香港職業球員購買香港職業足球員協會的意外及疾病保險計劃，讓他們因比賽受傷或因疾病而導致永久傷殘而不能參加職業球賽時獲得保障。基金也支付補助金，以確保球員均購買私人醫療保險，以及立即獲得最佳治療。
- 7.17 教育基金為退役球員提供訓練及考取資格的獎學金，以及為青少年球員提供教育或青年發展計劃資助。香港職業足球員協會為所有於香港比賽的註冊職業球員，提供教育及職業課程的建議及指導，以便為球員以外的事業未雨綢繆。
- 7.18 代表香港職業球員營運香港職業足球員協會的工作，必須招募專業管理團隊負責，並由香港足總或其他途徑例如政府提供撥款。以目前的財政狀況以言，香港足總無法資助成立香港職業足球員協會。

## 五人足球

- 7.19 五人足球從英式足球演變而來，主要於室內進行，每方五人。五人足球已獲國際足協認可及資助。
- 7.20 室內足球所用足球比正規足球細小，彈力較弱。比賽強調技巧，在細小的空間控球和傳球。香港的硬地

足球場與這種室內足球場相似，可當作訓練設施使用。

- 7.21 室內足球場比標準的足球場細小，面積為 40 米乘 22 米，本港缺乏用地及足球場，不妨發展這種足球運動。
- 7.22 下圖為東京設於頂樓的五人足球場。

圖表 7.1 - 東京的五人足球場



- 7.23 香港曾於 1992 年主辦國際足協室內五人足球錦標賽，有 16 個國家參加。此外，香港足總也舉辦 Nike 地區足球聯賽。
- 7.24 香港於 2006 年獲得烏茲別克斯坦亞洲室內五人足球錦標賽的決賽資格，並於 2009 年 11 月派出代表隊參與亞洲室內五人足球錦標賽的外圍賽，同組隊伍有中華台北、日本和澳門。





## 第 8 節

# 香港足球的策略願景

## 8 香港足球的策略願景

### (I) 香港足球總會

#### 簡介

- 8.1 香港足總在推動本地足球發展方面，舉足輕重。國際足協只認可及與國家或地區內單一個的管理機構合作，並且不接受政府直接介入足球管理或行政上的工作，因此，香港足總這個管治機構能獨立和有力運作，具備清晰發展策略和充足資源，至為關鍵。
- 8.2 香港足總負責處理香港代表隊、香港聯賽賽事(包括職業及業餘)、青少年訓練及發展、教練發展、裁判員及紀律等事宜。
- 8.3 香港足總現時負責舉辦轄下各項聯賽、為各球會預訂訓練設施、處理場館及場地事宜，管理球賽及發售門票等。以現時可用的資源而言，香港足總沒有太多時間進行其他活動。據估計，用於舉辦聯賽的資源和時間佔 80%，而用於發展足球運動及處理代表隊事務的資源和時間佔 20%。儘管舉辦聯賽是重要的職能，但顯然未能兼顧其他重要活動。
- 8.4 香港足總的首要任務似乎不在代表隊的發展。如本報告所述，代表隊缺乏訓練時間、設施及支援服務不夠，代表隊的經費也嫌不足。
- 8.5 這情況不應持續下去。球會與代表隊的矛盾與本港尤其相關，賽事現時疲不能興，使問題更加惡化。
- 8.6 青年發展方面，香港足總每年獲康文署提供資助，但這些資助經由各區按其認為適當的方式分配，造成資源投放程度不協調，青少年球員的發展質素參差不齊。

#### 對於現時情況的意見

- 8.7 如上文所述，獨立而強大的足總，對於各級足球的發展至關重要，這兩項基本準則不容妥協。
- 8.8 關於第一點，我們認為，香港足總的組織章程已因應國際足協規定，使足總獨立於政府。根據規例，管治機構可以接受公營機構的資助，建立合作夥伴關係，而公營機構提供意見、支援和設施。但從另一角度，我們認為，香港足總和聯賽應一步分隔，這問題在下文再作論述。
- 8.9 關於第二點，我們對機構的力量大小持保留意見。基於研究範圍所限，本報告沒有徹底檢討運作情況，但是難免一再論及香港足總能否滿足現時及日後足球發展的需要。
- 8.10 把種種與足球相關的事宜和問題，都歸究於香港足總，這是容易做到的事，但這不是我們的職責所在，我們也不打算這樣做。香港足總上下各人，都已盡心盡力。
- 8.11 我們讚賞香港足總各人緊守崗位，在逆境中盡力而為。我們純粹以獨立和客觀的方式，就現行架構的優劣及香港足總能否帶領作出足球極需的轉變，提出意見。下文扼述我們提出的多項重要事項。
- 8.12 值得一提的是，對於香港足總是否有能力按部就班作出所需轉變，發揮本港足球的潛能，不單顧問公司持保留意見，即使上文提及的亞足聯，也基於多項準則而把香港足球列於較其他會員國為低的名次。亞足聯的報告是一項鄭重的警告，指出重大變革事在必行。



### 主要問題

- **長遠願景：**香港足球在發展上似乎缺乏長遠的策略或行動計劃，令人關注。日本足球的成就，主要因素之一是有長遠的「夢想」，並配合相關策略和計劃。清楚明確和簡潔有力的願景，配合成效指標，對任何機構的有效運作十分重要。對體育管理機構而言，這點尤其重要，因為必須得到相關各方支持其路向，以及作出貢獻。香港足總採納本報告提出的願景，將會有助匯集日後的投資及行動。
- **管治和運作模式：**香港足總與不少體育管治機構一樣，深受行政作風及僵化制度影響，偏重內部程序而忽略策略領導。導致這情況，部分原因在於秘書處力量不足、授權不夠，欠缺資源，難以管理日常運作事宜。
- **組織章程：**董事會成員的選舉制度對推動足球發展並無幫助。董事局的兩年任期太短，不足以貫徹推行變革。董事局成員履新不久，便要為連任籌謀。董事局成員的「來源地」也有損機構的獨立性質和組織策略。據了解，董事局成員多數為球會代表，無可避免存在利益衝突或各有利益盤算。球會及球會董事的「權力基礎」對香港足總的程序、決策及政策，有不成比例的影響。這對於整體足球運動來說並不是健康的情況。
- **足球發展的規劃：**欠缺整體策略計劃、願景、事務的先後次序及目標等，導致體育項目發展、青少年發展、設施發展、聯賽發展等都缺乏規劃。各類活動，理應具備明確、一致和連貫的計劃。其他相關各方應在香港足總領導下，制定本身的計劃和發展階梯，達到最佳的協調。
- **缺乏代表隊的足球訓練中心：**香港足總的其中一項主要急務是為香港代表隊提供支援。雖然有關設立足球訓練中心的討論一直進行，但沒有具體結果。這一大不足之處，必須盡快糾正。但是，這項工作需要做得正確，本報告其他各節再作討論。重要的是，設立代表隊訓練中心並不代表以中央的方式發展足球。中心需與各方特別是各職業球會協調，而且根據本報告提出的策略，職業球會將會各自設立足球學院。
- **商業觸覺和參與：**大多數足球總會從商業活動獲得主要營運收入，包括商品銷售、贊助和電視轉播權。香港足總並沒有負責處理商業事宜的部門，這重要的收入來源並不存在。缺乏商業收益便難以開展計劃，香港足總對各級足球發展的支援也難免受到影響。
- **推廣：**香港足總必須推廣所舉辦的賽事，例如足總盃等，以引起更多人注意、吸引新舊觀眾入場，並讓青少隊伍出賽，從而鼓勵具潛質的青少年投身足球運動。
- **財政資源和投資機會：**香港足球運動停滯不前。投資不足，難以令足球展現新貌。很多方面都需要投資，例如場地設施和球員、教練和裁判員的發展計劃等。正如前文所述，部分問題在於香港足總的人手不足，難以展開工作，爭取更多收入。
- **專業：**與其他足球總會相比，香港足總的全職受薪員工人數並不足夠。再者，基於本地足球的普遍情況，加上欠缺資金，主要員工的薪酬偏低，難以吸引和挽留人才以推動香港足總發展。
- **現時的財政狀況：**我們曾翻閱香港足總的帳目。過去幾年，入不敷支的情況一直持續，財政儲備已下降至接近負數。據了解，香港足總需要削減計劃和活動以求達至收支平衡，這不是健康和可持續的情況。香港足總現時的財政狀況不足以支持現時的工作，以及推行本報告提出的建議。所以，改善香港足總的財政狀況刻不容緩。鑑於有需要進行其他改變，現在正是香港足總改革的適當時機。這項改革稱為「鳳凰計劃」。

### 「鳳凰計劃」— 所指為何？

- 8.13 香港足球的管治，必須大幅改革，而更重的是，時機現已成熟。以新的機構取代香港足總的地位，不會獲得普遍支持，因為香港足總是獨立機構，必須自行改革。

8.14 即使最近在東亞運的一、兩項成就，香港足總也應明白本身的財政困境和在足球發展方面的不足之處。

8.15 因此，本港足球在管理上必須大幅改革。這項策略對香港足總有很大裨益，也有助足球的長遠發展和成就。香港足總應主動改革。涉及的內容包括：

- 自行決定改變成員組合、成員資格和管治架構
- 為新機構製備願景，說明抱負、意向(目標)、策略(發展、設施、精英事宜等)以及各項活動的發展計劃
- 制定五年業務計劃，把策略及計劃付諸實行
- 選舉適當數目、具經驗和影響力的董事局成員
- 招聘兩(2)名非執行董事，提供所需的制衡作用
- 聘任或保留優秀及專業人員，包括委任一名行政總裁、一名商業總監、一名足球發展總監、香港代表隊經理/教練和五名區域發展及社區足球主任
- 建立及管理穩定的財政基礎，提供資金以配合發展策略
- 獨立於職業聯賽和球會
- 加強香港代表隊和青少年精英球員的發展和足球發展階梯
- 為香港代表隊舉辦更多賽事
- 與各國足球協會或球會建立聯繫，派出球員到當地發展
- 參與香港足球訓練中心的發展和管理
- 成立商業事務部門，專責贊助事宜和爭取收入的活動
- 推廣足總杯決賽和其他足總賽事，增加本地足球的曝光率
- 成立香港聯賽委員會，並獨立於新足總，自行籌備各級聯賽

### 日後的管理和組織架構

8.16 香港足總將決定其董事局的成員選舉方式和運作模式。我們建議，該董事局由不同的足球界代表組成，而非只限於精英球會。董事局成員將擁有投票權。獲選的成員須獨立於球會和將來的職業聯賽。前董事局成員及相關各方的代表可參與董事局會議，提出專業意見，並確保董事局的決議可獲得其合作伙伴接受。董事局成員的任期為四年，成員輪流選出，以避免所有董事局成員同時尋求連任，保持更大的連貫和獨立性。

8.17 董事局下設小型執行委員會(成員不超過 10 人)，以處理董事局的議決事項。

8.18 執行委員會下設多個常務委員會：

- 管理

- 財務和商業
- 紀律
- 技術
- 裁判
- 訓練及足球發展
- 代表隊和足球訓練中心
- 國際關係
- 賽事及球隊
- 聯賽聯絡
- 市場推廣及溝通
- 其他按需要成立的特別委員會

8.19 董事局及其轄下常務委員會由全職的專業人員支援。同時，另設執行總監委員會，向常務委員會和董事局的政策提供意見、及執行董事局的決定。這個執行團隊由具經驗的行政總裁掌管。

### 新任行政總裁的角色

8.20 改革香港足總並落實策略的其中一個基本要求是，盡早委任行政總裁，時間最好在 2010 年內，以便指導香港足總的改革工作。

8.21 行政總裁的人選必須了解運動特別是足球運動的整體情況。具備商業背景較為重要，因為香港足總的改革需要不少的商業和財務決策，以及良好的溝通和管理轉變技巧。具備遠見和公信力的領導人才，容易獲得香港足總成員和員工的支持，以及促進其他相關各方並與他們合作。此外，如具備管理改革運動項目的經驗，則更為理想。

8.22 行政總裁應有足夠權力，獨立管理該機構，以及善用機構所獲的主要為公帑的資助，達到主要目標。多項主要目標包括：

- 管理「鳳凰計劃」
- 聘請管理團隊的主要成員，如商務經理和發展經理和主任
- 帶領香港足總執行本策略和衡量成果
- 領導香港足總人員
- 支援並對董事局及委員會負責
- 制備香港足總的發展策略和業務計劃
- 從政府獲得額外資金

- 協助足球訓練中心的發展
- 帶領邁向職業聯賽的工作
- 與其他相關各方建立聯繫和伙伴關係

8.23 以上所列為行政總裁的工作職務大要。這職位屬重要的高層職位，責任重大。薪酬應配合其角色及職責，足以吸引香港境外的人士申請，並與工作表現掛勾，對達成核心目標提供獎勵。

8.24 此外，委員會須包括兩名外界非執行董事，以便提供專業意見，以及對委員會及行政總裁予以必要的制衡。

8.25 行政總裁由多個範疇的專門人才支援，包括：

- 財務及行政管理
- 市場推廣、公共關係和傳訊
- 技術
- 商務
- 國際關係
- 香港代表隊
- 精英足球員發展
- 社區足球發展

### 其他主要職位

8.26 行政總裁主要負責管理改革的工作。根據策略，足球在財政上要更加自給自足。為了有效推行策略，有需要由政府初期提供資助，但以後便需要從贊助、傳媒、門票收入、肖像權和命名權等獲取更多資金。因此，有需要設立**商務經理**以統籌以上各事項。商務經理的人選需具備商業背景，但不一定須具備財務管理資歷，其職責主要為爭取收入。在一段時間後，特別是當新職業聯賽發展後，政府資助和私人資金的比例應有所改變。

8.27 本報告建議改變的另一範疇與足球發展相關。我們建議，早日聘任**發展經理**，統籌所有發展項目和與其他供應者及相關各方合作。這職位顯然需要具球員或教練背景者擔任。雖然申請這職位的先決條件是對不同的訓練方式有認識，但事實上，職位的主要任務是協調各項發展計劃和溝通各供應者，並向委員會提供有關足球發展政策的意見。這職位與現時香港足總的技術發展總監有頗大分別。

8.28 發展經理不可既制定又推行發展政策，因此需要額外的資源負責推行發展策略。這分為兩個層面。首先是精英方面，我們建議，委任五位**區域發展主任**負責有關職務。他們的上司是現時的技術發展總監，並負責地區層面的人才選拔和發展，以及教練發展和培訓。他們會與其地區的職業球會聯繫，安排有潛質的球員進入合適的發展途徑。本報告稍後部分載列這職位的進一步指引。另外，也有需要聘請**18位地區足球發展主任**，專責社區基層足球活動及與學校和社區團體合作籌辦活動。他們會負責教練培訓和地區教練/教師教育的工作。他們會向地區球隊或職業球會推薦具潛質的年輕足球員，整合社區足球的發展。我們建議，如香港足總接納並有足夠經費，則由香港足總聘任上述人員，使社區網絡有效運作，否則便要由教育局或康文署聘任這些人員。

- 8.29 我們也建議，聘任**香港代表隊經理/教練**，負責提升港隊的成績。有關人選須具備適當資格和經驗、在最高級的範疇有優異往績。初期的人選可以是外藉經理。爲了吸引適當人選，必須提供合適薪酬。經驗顯示，經理人的技巧非常重要，有助延續國際上的佳績，並設定國際排名的目標有關人士會以足球訓練中心爲基地，並與發展經理和職業球會的足球訓練學校緊密合作。

### 「鳳凰計劃」概要

- 8.30 對於香港足總而言，改革的重要不言而喻，即使香港足總決心進行，但若自行處理，其效果實成疑問。因此，由外界專家推動改革是有其必要的。最理想的方法，是足球業界達成共識，認爲香港足總須要展開「鳳凰計劃」，而香港足總也認同這看法，並且帶領改革工作。**管治機構必須改革，否則香港足球難有寸進。**

### 「足球家庭」

- 8.31 另外，日本足球協會設有「足球家庭」的會員計劃，球會個及個人可向該管治機構繳付象徵式會費後，加入成爲會員。這個「大」球會制度有很多好處。首先，協會可以透過觀察球迷對足球的投入程度，量度足球的「健康」情況。其次，這制度爲協會提供另一收入來源。第三，會員資料成爲巨大的資料庫，方便發放市場推廣訊息和資料。我們建議，在本港設立類似的計劃。

*註：粗體代表主要建議。其他較次要建議對足球發展也有一定的幫助。*

### 對香港足總的建議

1. 香港足總必須同意改革(鳳凰計劃)。
2. 香港足總重組後，有權就組成、管治架構及組織作出決定，爲足球運動提供最佳利益及改善秘書處的專業知識及經驗。
3. 香港足總重組之後，須提出願景，當中包含清楚的目標、策略以及發展計劃，並提供達到願景的五年業務計劃。
4. 香港足總重組之後，須具備穩固的財政基礎，以便訂立策略籌措資金，推行所通過的業務計劃。
5. 足總委任外界人士，負責協助推行重組香港足總的變革措施。
6. 成立類似「足球家庭」的會員制度，建立會員資料庫。



### (II) 關於職業足球的發展

- 8.32 「精英」雲集，足球運動才有生機。正如前文所述，職業足球的成就，包括代表隊的良好表現，對足球的整體發展有很大作用。最近於東亞運動會的足球項目中贏取金牌，能夠振奮人心，使大眾產生濃厚興趣和踴躍參與。這策略提供機會，在已有的成就上更上層樓，同時一併解決多項相關事宜。

### 香港足球聯賽(成立職業足球聯賽)

#### 現況評估

- 8.33 本港現時未能支持百分百的職業足球聯賽。分析結果顯示，2008 至 09 年度球季，每場甲組球賽的平均入場人數為 1,128 人，其中 30%持贈券入場，平均每位入場人士的門票收入為港幣 39 元。主場球會平均門票收入為 18,345 元。在最高級別賽事，這個水平的收入並不足以支持職業聯賽的持續發展。表面分析顯示，2009 至 10 年度球季(截止 2009 年 11 月底)的情況較佳。賽事的平均入場人數有 2,448 人，持贈券者只得 16%，平均門票價格為 52 元。不過，統計數字包括兩場由南華參與的亞足聯賽事。不計這兩場賽事，平均入場人數只有 801 人，其中 33%持贈券進場，平均門票價格為 38 元。基礎指標因而偏低。兩場由南華出戰的亞足聯賽事，共有 55,188 人入場觀戰，這個可觀人數，再次確定 12 月東亞運所見的情況，足球有雄厚的觀眾基礎。不過，本地聯賽必須與需求配合，而現時的情況並非這樣。
- 8.34 有很多的原因導致當前的境況。現時的聯賽並不穩定，時有變化(例如上一球季有內地球會參賽，但今年則因這些球隊成績欠佳而拒諸門外)。升降班未能有效管制和實行。
- 8.35 香港足總設有升降班制度，每年球季有兩個球會的球隊升班及降級。近年，降班制度沒有切實執行，影響聯賽的競逐性，規則形同虛設。在 2006 至 07 年球季，南華體育會理應由甲組降級至乙組，但因球會要求而獲挽留。
- 8.36 香港足總沒有透露讓南華留於甲組的原因，但有消息指球會獲得挽留，因為該球會在聯賽有悠久歷史，以及球會獲不少球迷支持，對於球會本身及對手球會的收入有利。這樣的決定使季末的升班及降班戰毫無意義，觀眾也不會入場觀看賽事。
- 8.37 球會的「可抵押」資產甚少。只有少數球會擁有自己的場地(南華體育會和香港足球會除外)。大多數球會須輪流使用球場，影響球迷基礎，難以維繫或鞏固觀眾支持。
- 8.38 除了少數著名球會外，大多數球會都甚少投入時間和金錢發展青少年球員。這樣做的誘因並不存在。球員與球會的合約並不嚴格有效，球員可因較高薪酬而轉會。球會支付的轉會費有限(或很少支付)。欠缺轉會制度令球員交易無法進行，沒有為球會帶來金錢的利益，使小球會或有錢的球會均無意發掘出色的青少年球員，並向有錢的球會出售球員從而增加收益。
- 8.39 大多數球會缺乏商業技巧及活動，無法從銷售、贊助和電視轉播權三大方面獲得門票收入和轉會費以外的收益。這些財政因素互相影響，使狀況愈來愈差。
- 8.40 另一個嚴重問題，在於訓練、比賽場地及設施不足，而且質素欠佳。球會不單與其他球會，甚至要和公眾輪流使用足球場地。頻密使用場地導致場地狀況欠佳，繼而影響到球賽或練習水準。與此同時，電視上差不多隨時播放高質素的足球賽事。
- 8.41 部分球會因為入不敷支，須依賴富商或有心人資助才能營運下去。若這些人不資助球隊，球會便得倒閉。這情況不利長遠發展及取得持久支持。
- 8.42 聯賽現時有超過 300 名受薪人員。以賽事和收入水平來說，這不是可以持續營運的方式。
- 8.43 總括來說，本港最高層次的足球發展承受沉重壓力，入場觀賽人數稀少，競逐氣氛不足。

### 意見

- 8.44 健全而可以持續發展的本土職業聯賽，通常是足球賴以發展的基石。本港的足球賽事已不再是吸引人觀看的運動。基於上文所述的種種原因，本地賽事的入場觀眾人數下跌至前所未有的低點，平均入場人數約為 1,000 人，導致這個嚴重問題的原因很多。這問題確實是本港足球當前所面對的核心問題，惡性循環因此而起，入場觀眾減少及門票收費偏低，使球會缺乏資金，無法聘請優秀球員及教練，而商業曝光不足，贊助費遂拾級而下。投入資金減少加上賽事水準每況愈下，觀眾更加卻步，這循環持續不止。要打破惡性循環，往往須採取果斷行動。
- 8.45 從正面角度看，現時並非一無所有。最近南華對尼夫治(烏茲別克斯坦)的比賽，有 20,000 名球迷到場觀戰。2009 年 11 月南華對科威特 SC 的亞足聯半準決賽，觀眾人數為 38,000 人。這顯示對足球的興趣仍在，但必須加以引導。加強賽事的競逐氣氛、主客比賽及國際賽事，都會使觀眾人數回升，觀眾增加會吸引更多資金投入足球運動，並帶來相關的利益。
- 8.46 日本職業聯賽的模式雖然與香港的有明顯差異，但不失為可以借鑑的對象。

### 日本職業聯賽模式

- 8.47 日本明白到國內足球與國際成就及基層足球的發展息息相關，遂決定徹底改革職業賽事，扭轉國家足球隊日走下坡的表現，以及使國內足球賽事觀眾流失的情況逆轉。建立日本職業聯賽並非一夜之間成事，而是經過深思熟慮、精心策劃，然後依照策略，按部就班地進行。
- 8.48 日本職業聯賽的發展分為五個主要階段。日本研究員廣瀨一郎在「職業足球聯賽的誕生」一文中，把第一階段(1988 年 3 月至 1989 年 3 月)形容為「意識到危機存在，致力尋求辦法」，特別成立的工作組把問題量化，並評估多項方案。
- 8.49 可以想見，對於成立新的職業聯賽一事，反對之聲一直不絕於耳。當時的組織、球會、設施、人力物力，都似乎未準備馬上進展至完全的職業聯賽。球會與大企業關係密切，加上正值經濟困頓時期，難以在足球作出投資。在第一階段結束時，工作組確定需要把聯賽定為法人單位、草擬聯賽規章、訂下球會參與聯賽的準則、確立主場(公營設施)的需要和位置，以及製備業務計劃。對於聯賽必須倚賴強勁商業策略(包括巧妙的市場推廣、贊助及營銷)才能成功，已經早有共識。
- 8.50 第二階段(1989 年 7 月至 1990 年 7 月)的工作是就建立聯賽制定計劃草案，而有關原則在第一階段結束時已有定案。多個小組相繼成立，負責處理多方面的工作，包括：專營權及確定可用的場地、發出教練牌照及青少年發展、確定聯賽球隊數目和準則、裁判員和賽事人員事宜、公共關係和觀眾動員、球員合約和註冊、球隊收入和支出，以及諮詢球隊和其他合作伙伴。其中一項重要任務是游說現有球會，請球會參與其事。在這方面，日本足協的工作十分重要。
- 8.51 球會按特定地區劃分主場和屬區，這對吸引商業機會和球迷注要至為重要。球會須與贊助機構(通常已建立聯繫)及地方當局建立伙伴關係，以改善場地和服務。
- 8.52 第三階段(1990 年 8 月至 1991 年 2 月)的主要工作，是就足球業務的發展進行可行性研究。此時，日本足協已同意成立日本職業聯賽，但仍須游說參與各方，讓其明白職業聯賽在經濟上可以經營及繼續下去。成立新的委員會，負責更深入研究財務和專營權、運作和賽事安排、球隊和球員、裁判事宜、教練、福利、設施、業務和公共關係等課題。從世界其他地方的相似聯賽汲取經驗，特別是德國及英國。有 20 個日本聯賽球會表示有意參加，工作組對這些球會進行嚴格審核，以確定是否符合參賽準則，特別是場地、專營權安排、觀眾動員能力和競爭能力等方面。為聯賽建立品牌，使其有別於以前的聯賽及其他流行運動項目(例如棒球)，是當時的重要工作，投入了不少人力物力。
- 8.53 第四階段(1991 年 1 月至 1991 年 11 月)是既短促又重要的時期，可以說邁向日本職業聯賽，並且奠定各項細節。推廣活動屬必要的工作，以便引起傳媒注意。當時日本的足球運動正值低潮，如何吸引觀眾入

場是一大難題。為各球會建立品牌、配合有效的營銷及為各間球會提供主場，最終成功爭取球迷「支持」新球會。日本職業聯賽聯合各球會一起爭取贊助，有效運用資金，確保最需要的球會受惠。結果，對足球的興趣再度燃起，轉播權收入較以前增加 33 倍。

- 8.54 第五階段(1991 年 11 月至 1993 年 3 月)為執行階段。日本職業聯賽於 1991 年 11 月正式成為法人單位。此後，贊助商紛紛提供贊助。事情成為各方熱切期待的大事，加上海外知名的球員和教練參與，令氣氛更加熾熱。參考美式足球的經驗，日本職業足球聯賽當局明白，市場推廣和銷售對運動業務這項「服務行業」屬不可或缺。日本職業聯賽制度經過五年時間策劃，終於在 1993 年 5 月揭幕。這個原先認為需時三年落實的賽制，結果需要五年時間才能成事。首輪賽事門票以中央統籌方式發售，吸引約 80 萬觀眾搶購，造成供不應求的情況。
- 8.55 從構思到落實，日本職業聯賽的成就無庸置疑，這是按部就班、集思廣益和精心策劃的成果。成立聯賽的回報已超過成本很多倍。在最初三年，所需的費用約為港幣 130 萬元，另需 320 萬元改善公共設施。成立一家日本職業聯賽球會約需要 65 萬元資本，業務開支另外需費 6,500 萬元。若連同球員薪酬計算，部分球會需費多一倍。這項成本初期由贊助公司負擔，並從門票銷售、轉播權、產品銷售及贊助的收入抵銷。日本職業聯賽對改革日本足球運動發揮了重要作用，是為提升足球水平及興趣而採取的三管齊下策略之一。
- 8.56 另外兩個方面是：合辦 2002 年世界盃和青少年發展。這項策略十分成功。日本職業足球聯賽平均每場賽事入場人數約為 2 萬人，日本國家隊的世界排名穩步上升。足球與棒球一樣，成為日本的國家運動項目。參與足球運動的人數(包括球員和觀眾)持續增加。

### 日本經驗可以借鑑的地方

- 8.57 我們並不主張「盲目」抄襲，把日本職業足球聯賽在香港套用。兩地情況不同，本港人口較少，且現有的基礎設施起步點較低。此外，日本職業足球聯賽起步之時，無須與歐洲和南美的衛星轉播賽事競爭。但是，日本職業足球聯賽若干基本原則，應該適用和加以採納。日本職業足球聯賽的成功關鍵在於：匯集知識、培養人才、建立資訊網絡和共享價值等。日本職業足球聯賽儘管與日本足球協會關係密切，但其獨立性質是另一成功關鍵。共同的願景和渴求創新也十分重要。對於持異議者，可以放下不理或使他們改變想法。最重要的是拿出實際成績，使冷眼旁觀者也改變初衷，全情支持。
- 8.58 日本職業足球聯賽是成功企業的典範。設身處地來看，商業主導和可行的建議是關鍵所在，但這不表示公營機構不能及不應參與和投資，事實上，政府在財政及其他方面若不「略為」支持，事情不會成功。
- 8.59 香港職業足球目前的情況，與八十年代的日本不乏共通地方。部分先決條件如下：
- 不要低估難度
  - 仔細研究及評估方案
  - 確定威脅所在和潛在障礙
  - 選擇正確路徑，堅守信念
  - 靈活變通，緊守基本原則
  - 制定策略，應付威脅及異議
  - 制定計劃和應變措施
  - 與相關各方保持合作

- 與公私營機構建立伙伴關係，分擔風險，共享成果
- 當需要時，就教外國專家，但要培養本地人才，減少日後需要倚賴他人

8.60 我們認為，香港並未準備好馬上建立職業足球聯賽(在 2010 年)。然而，若採納本報告的其他建議，便可展開「改革之旅」。像日本一樣，可能需時五年，其間將會有困難和障礙需要克服。部分挑戰包括：

- **香港足總的角色：**香港足總是否有足夠能力帶領建立職業足球聯賽。就此下決定之前，必須參照建議，重組香港足總(鳳凰計劃)。
- **聯賽和球會同步發展：**部分現有球會可能有意參加新職業足球聯賽，部分球會可能無意參與。這是重要問題。在規劃階段，必須確定聯賽的起碼參賽球隊數目(約 10 至 14 隊)，以及訂立參賽條件。我們建議，參與聯賽的基本條件須配合亞足聯的發展策略(及國際足協的準則)，因為這是成立職業聯賽的目標。成立這項聯賽，是要讓本港的職業球會以參與亞足聯冠軍聯賽為目標。亞足聯就職業聯賽的有關準則將於 2012 年「強制」執行，而在 2009 至 2012 年期間的最低要求已經制定。有關準則扼述如下：
  - **入場人數**
    - 門票收費
    - 令球迷有興趣入場觀看賽事
  - **球隊**
    - 廣泛參與
    - 基本球會數目及比賽場數
    - 主客賽制
    - 球會須符合亞足聯對職業球會的界定(見下文)
  - **市場推廣**
    - 聯賽與球會協定
  - **傳媒**
    - 在電視、報紙及「新」媒體宣傳
  - **場地**
    - 在優秀設施舉行賽事
  - **法律事宜**
    - 聯賽由獨立管治機構管理 (獲得足球總會支持)

8.61 亞足聯曾評核香港達到準則的能力。分析結果及所需行動載於下表。在符合最低要求方面，亞足聯的計分機制為：A 級為符合準則；B 級為肯定在 2008 年達到準則，C 級為或未能在 2008 年達到準則，D 級為未能達到準則。



表 8.1：參與亞足聯冠軍聯賽的準則

主要標準	詳細標準	2009 年的最低要求	2012 年的最低要求	亞足聯對香港的評級	所需行動
1. 參賽標準	最高級別球隊數目	8	12	A	為新聯賽設定目標
	每隊參與聯賽的賽事數目	21	33	C	為新聯賽設定目標
	球季期間	-	10 個月	A	為新聯賽設定目標
	最高級別聯賽期間	7 個月	8 個月	A	為新聯賽設定目標
	聯賽形式	主客制	主客制	A	為新聯賽設定目標
	國際裁判員人數	6	6	B	為新聯賽設定目標
	國際助理裁判員人數	8	8	B	為新聯賽設定目標
	裁判員訓練課程	有	有	A	為新聯賽設定目標
	獲正式任命的聯賽裁判評審員	有	有	A	為新聯賽設定目標
	具備聯賽規章	有	有	A	為新聯賽設定目標
	球員地位和轉會制度	有	有	A	為新聯賽設定目標
	紀律守則	有	有	A	為新聯賽設定目標
	升降班制度	有	有	A	為新聯賽設定目標
2. 技術標準	技術標準總分數	名列前 23 名	名列前 23 名	-	
3. 入場情況	平均門票價格	並非免費	並非免費	A	無須行動
	平均每場入場人數	2,000	5,000	C	為新聯賽設定目標
	每場比賽的入場人數準確量度及公布	是	是	A	無須行動
4. 誠信標準	政府不適當介入聯賽管理	無	無	A	無須行動
	賽事作弊	無	無	A	無須行動
	聯賽管治機構屬法律實體，由足球協會管理。	是	是	C	按亞足聯準則建立新聯賽
	聯賽管治機構設有賽事管理、市場推廣、媒體和財政部門。	有	有	D	為新聯賽設定目標
	聯賽的最高決策機構(執行委員會)由(1)球會代表(2)足球協會代表及(3)聯賽最高管理層代表組成	是	是	D	為新聯賽設定目標
	行政總裁屬全職職位	是	是	D	為新聯賽設定目標
	聯賽具備經審核的資產負債及損益表	有	有	D	為新聯賽設定目標
聯賽聘請核數師	有	有	D	為新聯賽設定目標	
5. 市場及推廣	設有媒介、某些贊助和商品等項目中央市務制度	有	有	C	為新聯賽設定目標
	市場推廣策略	有	有	D	為新聯賽設定目標
	出版工具如(1)傳媒轉播權，(2)賽事計劃和(3)網站	有	有	A	無須行動
6. 商業開發	(1)媒介轉播權，(2)贊助及(3)商品為聯賽的三大主要收入來源	一項或以上	所有	A	無須行動



7. 賽前	委任聯賽專員	有	有	A	無須行動
	觀眾、傳媒人士、球員、裁判員、貴賓有不同進場安排	有	有	C	為新聯賽設定目標
	委任保安主任	有	有	B	為新聯賽設定目標
	聯賽具備書面安全指引	有	有	C	為新聯賽設定目標
	聯賽制定了接待貴賓和贊助商的計劃	有	有	A	無須行動
	聯賽設有球迷服務計劃	有	有	B	為新聯賽設定目標
	聯賽設有傳媒代表登記制度	有	有	A	無須行動
	聯賽秘書處設有傳媒部門	有	有	A	無須行動
	各球會均設有傳媒主任	有	有	C	建立新聯賽以達至相應目標
	各場館設有傳媒人員專席	有	有	A	無須行動
	各場館設有媒體工作間	有	有	A	無須行動
	各場館設有電視轉播工作間和所需設施	有	有	A	無須行動
	比賽前後舉行新聞發布會	有	有	C	為新聯賽設定目標
	各場館設有專區讓球員與記者會面	有	有	B	為新聯賽設定目標
	向傳媒分發賽事報告	有	有	B	為新聯賽設定目標
	向球迷提供賽事資料	有	有	A	無須行動
	8. 賽中	每個球季聯賽賽事完整播放次數	每次聯賽最少一次比賽	佔聯賽賽事總數 50%	A
每星期於報章報導本地聯賽消息		有	有	A	無須行動
每月於當地主要足球雜誌報導本地聯賽消息		有	有	A	無須行動
可供舉行亞足聯冠軍聯賽賽事的甲級球場(最少設 5,000 個座位)數目		1	4	A	為參賽球會安排適當主場以符合最低標準
每個最高級別球會的全職職業合約球員人數		16	20	A	為新聯賽設定目標
球會能從(1)門票收入、(2)傳媒轉播權、(3)贊助、(4)商品銷售、(5)轉會費和(6)聯賽分派的收益中，獲得收入		是	是	A	為新聯賽設定目標
所有球會按當地法律為商業實體		是	是	B	為新聯賽設定目標
球會沒有欠款		沒有	沒有	A	無須行動。球會參加新聯賽後保持現況
向聯賽管治機構提交審核的收支損益和資產負債表		有	有	C	為新聯賽設定目標
不容許跨球會擁有權		不容許	不容許	A	為新聯賽設定目標
9. 賽後	球會聘用的總監及員工不可同時受聘於另一球會或持有另一球會的股份	不容許	不容許	A	為新聯賽設定目標
	每家球會需要為本身或屬會的青少年隊提供青少年發展計劃	是	是	D	為新聯賽設定目標
	所有球會的總教練需持有亞足聯專業教練文憑或亞足聯認可的相等資格	是	是	C	為新聯賽設定目標
	所有球會有適合的管理人員，負責賽事推廣、傳媒和財務等工作。	有	有	A	為新聯賽設定目標
	所有球會擁有或保證其主場最少設有 3,000 個座位	是	是	C	為參賽球會安排適當主場以符合最低標準
	所有球會擁有或保證設有訓練場地	是	是	D	為新聯賽設定目標
	所有球會須於當地社區舉辦活動	有	有	D	為新聯賽設定目標
	所有球會能保證在(1)場館使用、(2)訓練場地使用和(3)方便球迷前往球場等方面獲得當地政府支持	是	是	A	為新聯賽設定目標
	<b>評審結果</b>				
	<b>D</b>				

**A** 符合準則

**C** 或未能於 2008 年 10 月 1 日達到準則

**B** 可於 2008 年 10 月 1 日達到準則

**D** 未能達到準則

- 8.62 評審結果指出了需要優先處理的重點所在。當中的兩大弱點在於聯賽結構及參與球會的組織/管治/健全方面，這在構思建立聯賽及決定球會參與聯賽的準則時須予注意。無論如何，香港足總作為帶領機構，必須進行建議的改革，建立更穩健的基礎和公信力，掌握足夠技巧及資源，發展職業足球聯賽。
- 8.63 職業足球必須有足夠的球隊參與，而球隊也要符合最低準則並可持續發展，而不是只以支付球員薪酬而成為「職業」球會。若球會希望參與日後的職業聯賽，便需要達到若干重要準則，在實際的時限內達到最低要求。
- 8.64 我們預計，建立職業聯賽須經過三個階段。第一階段，球會表達意向，並制定發展計劃，列出如何達到準則。第二階段，確定意向，制定詳細計劃，展示達到準則的進展及尚未解決的事項。第三階段，呈交申請，進行評核，確定參與首屆職業聯賽的球隊。有關準則如下：
- **球員**
    - 大部分球員成為「合約」球員
  - **財政狀況**
    - 球會從門票收入、傳媒轉播權、贊助、商品銷售、轉會費和聯賽分配的收益中獲得收入。
    - 球會並無欠款
    - 向足球聯賽當局提交經審核的收支損益和資產負債表
  - **教練及工作人員**
    - 總教練持有亞足聯專業執照或相等資格
    - 曾受訓練的合資格教練
  - **設施**
    - 擁有設有最少 3,000 個座位的場館及訓練設施
  - **法律事宜**
    - 按當地法律成為商業實體
    - 不容許跨球會擁有權
    - 沒有「利益衝突」，即球會的董事及僱員不可有另一球會有的利益。
  - **管理**
    - 聘用合資格和勝任的受薪員工，包括行政總裁和公司秘書。
    - 委派員工擔任市場推廣、傳媒、賽事和財務工作。
  - **球迷和入場觀眾**
    - 通過特定計劃，與和社區組織建立良好關係(如與學校聯繫)
    - 球賽門票收費
    - 門票收入為「主要」收入來源
  - **青少年發展**
    - 為球會或附屬會的青少年球隊提供青少年發展計劃
  - **伙伴關係**
    - 政府大力支援，提供主場、訓練場地和為球迷前往球場給予更大方便。
- 8.65 香港部分球會較為符合這些準則。可以理解的是，不是所有球會願意達到以上的條件或有意參與職業足球聯賽，或可以在合理的時限內達到要求。不過，把球會的發展，與亞足聯準則及亞足聯認可的職業聯賽準則相提並論，並非不無道理，因為兩者息息相關。

- 8.66 新聯賽有需要以「專營」方式成立，球會申請成為聯賽球隊，接受建議、支援及資源，以達到這些標準。這與日本職業足球聯賽成立時一樣，屬於互動的過程。
- 8.67 希望參與新職業足球聯賽的球會，應該採納上述架構。新聯賽也應為其他級別的球會訂立的準則，但這些業餘球會的門檻將會較低。

### 精英青少年球員發展

- 8.68 正如前文所述，現時大多數球會都沒有完善的青少年發展計劃。只有個別球會例外，例如傑志與巴塞羅那足球會合作籌辦的足球訓練計劃。參與新職業足球聯賽的先決條件，應包括球會須發展青少年發展計劃及成立足球學校。足球學校成立後可組成聯賽，加強賽事及改善比賽質素。
- 8.69 建議設立的足球訓練中心，**不是**要取代或重複球會足球學院的工作。我們並不設中央方式的制度，而是提倡職業球會各自成立足球學院，提供發展過程及階梯。足球訓練中心不會與球會「爭奪」球員，反而與各球會合作，提供額外的訓練活動。足球訓練中心會從不同方面，包括球會，從每個特定年齡組別挑選具潛質的球員到中心接受訓練，這些訓練以補助為主，不會代替球會訓練。換言之，青少年球員可在球會接受訓練，以及在到達適當年齡時獲挑選進入足球訓練中心接受額外的輔助訓練(如一年 6 次)。他們與代表隊球員不同，不是在足球訓練中心接受全日訓練，而是參加特定的訓練課程。實際上，這類密集及高層次的支援會令球會受惠。

### 業餘與職業球會

- 8.70 在大多數注重足球運動的國家，業餘球會的數目遠超職業球會，香港的情況也沒有例外。業餘足球賽事的質素、數目和強弱將對足球發展有關鍵的作用。業餘足球賽事最多人參與，也是發掘具潛質運動員及職業球員的搖籃。香港足總須留意業餘足球的情況。
- 8.71 改善業餘球會和賽事的組織和管理，可令業餘至職業之間的階梯更加暢順。事實上，部分業餘球會或有意發展成為職業球會。這將會是區域及地區發展經理的工作。
- 8.72 這種過渡必須在架構之下進行。香港足總可推行計劃，協助這種轉變，讓球會增加知識、技術和改善對會員的服務。我們建議仿效英國在數年前推出的記分制度，實行認證計劃，這項計劃可地區發展主任負責推廣和管理，並為球會及球員提供支援。香港足總應推行本身的「球會認證」計劃，提升地方足球的水平。
- 8.73 要達到標準，球會須成為管治機構的附屬會員，並證明在設施、訓練、青少年發展、球員保障、照顧會員、公平政策及社區關係等方面達到最低要求。在達到標準後，球會可獲得更多資源以進一步改善。在英國，球會達到標準後，可在多方面受益，包括：
- 吸引更多新會員加入及挽留現有會員
  - 提升訓練和比賽的水準
  - 持續改善管理工作
  - 獲取資助
  - 改善設施
  - 教練及義工發展
  - 與社區團體和學校建立聯繫

- 贊助
- 更多人認識球會
- 市場推廣及傳訊
- 球會的整體發展

8.74 我們認為，在香港推行類似的計劃，能擴大「足球家庭」和提升業餘足球運動的管理和賽事水平。

### 職業足球運動的設施發展

8.75 **優質設施網絡**：如上文所述，球會具備符合最低標準的主場是一項先決條件，這表示球會需與地區當局合作。部分現有設施可以改善，但在其他些地區，可能需要投資興建「社區場館」。這些場地的用途應以足球為主，即使不是專供職業球賽，也要避免過量使用。場館應設其他訓練設施及支援服務，最好設有人造草場地，以便進行發展活動及應付地區上的需求。

8.76 **觀眾動員**：提供主場，有助建立球迷基礎。當球會成功建立品牌，並利用社區場館進行推廣和商品銷售，便可吸引忠心的球迷擁戴。

8.77 **創造令人驚嘆的因素**：把球迷從家中吸引到球場觀看賽事是一大挑戰。然而需求已經存在，只是有待發展。其中一個方法是，鼓勵有意參加新聯賽的球隊，與國外的知名球隊建立伙伴合作的互惠關係。例如與曼聯隊合作，以曼聯某某區為名，球員作賽時穿著相似的球衣，增加商品銷售和吸引球迷。參與的球會可分享的專業知識包括：

- 教練發展
- 球員發展 (如於歐洲/南美洲/澳洲訓練)
- 文化交流
- 年度訓練或訓練營
- 運動科學發展和支援
- 聯合贊助機會

8.78 香港球會可帶領國外合作球會進軍中國，增加國際知名度及市場利益，又可安排轄下足球學院具潛質的球員優先往合作球會受訓。本港的年輕球員在外國球會受訓後，可返回本港參加高水平的聯賽。

8.79 視乎投入程度、風險和回報，合作雙方須在財務上作出安排。雖然這想法仍屬初步的階段，但有助推動聯賽的成功。現時已有類似的例子，如傑志和巴塞羅那合作，而南華正與熱刺接觸，其他球會也有類似安排。近期不少港商投資歐洲球會，也是很好的例子。

### 參與中國超級聯賽

8.80 在研究的諮詢過程中，很多持份者都提議香港球隊參加中國的足球聯賽。這是複雜的問題，我們曾諮詢中國足球協會的意見。

8.81 原則上，中國足協並無異議，但需要先解決若干問題。首先，現時中國平均每場本地球賽的入場人數為13,500人，較香港本地賽事高出很多。中國足協希望在賽事的入場人數可得到某程度的保證。其次，兩

地賽事水平有一定差距，香港球隊需先加入較低級別的組別(甲級或乙級)，爭取晉級中超聯的資格。

- 8.82 就香港方面，挑選代表參加也是一大問題，例如採取升降班制度以取得代表香港的資格或由香港代表隊參加。但是，國際足協並不容許國家或地區代表隊參加地區聯賽。
- 8.83 香港球隊參與中國聯賽有不少益處，如引起市民對足球運動的關注、提高賽事入場人數和賽事水平。雖然不少困難可以克服，但並非短時間可以成事，入須有周全的計劃，發展和改善職業賽事。
- 8.84 我們認為，香港球隊參加中超聯能大幅提升香港足球的水平。但在正式加入中超聯前需先解決多個本研究報告提出的問題，如本地足球賽事的水平與足總重組有不可分割的關係、職業聯賽的發展、實力較強的球會冒起和提升設施質素，包括新的大型體育館。
- 8.85 參與中超聯的球隊可使用新的大型體育館作為主場，使香港球隊進行中超聯賽事的時候更具吸引力。不過，據了解，香港球隊初期只會在中國足球甲級或乙級聯賽作賽，而不是參加中超聯。
- 8.86 為創造令人驚嘆的因素、鼓勵球會發展，可利用參加中國聯賽的資格，作為新職業足球聯賽參加球隊的獎勵。據估計，新聯賽將要三至五年的時間才能成立，屆時聯賽及參賽球會也符合亞足聯的有關規定(亞足聯對球會的有關規定或成為香港球隊參與中國足球聯賽的先決條件)。首屆新聯賽的冠軍球隊，可先參加中國的足球聯賽，這會引起廣泛的注意，吸引地區、贊助商和企業的投資。參加中國聯賽的得益頗為可觀。此外，中超聯的冠軍將獲得其後舉行的亞足聯冠軍聯賽的參賽資格。但此建議有待討論和由亞足聯通過，因為可能出現兩支香港球隊獲亞足聯冠軍聯賽參賽資格的情況，一隊為香港聯賽的冠軍球隊，另一隊則贏得中超聯(雖然機會不大)的香港球隊。
- 8.87 如在中國足球聯賽作賽的球隊降級，可根據協議，由另一支香港新聯賽球隊取代。

### 賭博的角色和香港賽馬會

- 8.88 本港並不容許就本地足球賽果進行賭博，以免發生貪污和假波問題。我們並非主張在現階段推行本地足球博彩，但相信在職業足球聯賽成立時(約五年後)，在足夠保障措施和罰則的情況下，可重新考慮此事。
- 8.89 不少國家透過對球會和球員嚴厲懲罰，包括開除會籍甚至終身停賽等，解決或至少盡量減少與足球博彩相關的問題。當時機成熟，可在本港採用相似的措施以防止潛在的問題。從本地足球賽事搏彩所賺取的收益，可用於職業聯賽和基層足球運動的發展，例如成立足球基金，由賽馬會負責管理，為足球訓練中心、新職業聯賽等方面提供贊助。

### 概要

- 8.90 要振興香港足球，需要採取一系列相關的行動，但香港足總必須重組方能成事。我們認為，現時(2010年)香港尚未可以推行全面的職業足球聯賽，但若要足球蓬勃發展及發揮潛能，便必須以此為目的。有關聯賽的結構、球會發展和其他事宜還有很多工作有待進行。下表列出有關任務和建議的時間表：



表 8.2 - 香港職業足球的發展－行動計劃

行動	第一年 - 2010				第二年 - 2011				第三年 - 2012				第四年 - 2013				第五年 - 2014				第六年 - 2015				第七年 - 2016							
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
<b>1. 重組香港足球總</b>																																
<b>1.1 同意改革</b>																																
<b>1.2 改革過程</b>																																
<b>2.1 第一階段 - 成立聯賽</b>																																
<b>2.1.1 制定準則</b>																																
<b>2.2 第二階段 - 詳細規劃</b>																																
<b>2.2.1 成立委員會</b>																																
<b>2.2.2 球會參與點 1*</b>																																
<b>2.3 第三階段 - 協議及接納方案</b>																																
<b>2.3.1 註冊成為法人實體</b>																																
<b>2.3.2 球會參與點 2*</b>																																
<b>2.4 第四階段 - 實行</b>																																
<b>2.1.4 落實細節</b>																																
<b>2.4.2 球會參與點 3*</b>																																
<b>2.5 第五階段 - 聯賽展開</b>																																
<b>3. 參加中國足球聯賽</b>																																
<b>4. 大型體育場館啓用</b>																																

\*球會參與點一 - 表達意向

\*球會參與點二 - 承諾能符合準則

\*球會參與點三 - 評核及加入聯賽

- 8.91 強化及重組足總、發展職業足球聯賽、為參賽球會定下最低標準、香港球隊參與中國足球聯賽和發展新的足球體育場館，都可視為未來足球發展的里程碑。這些都是足球發展策略的一部分，以引導足球運動的改革、激發相關各方齊心為優秀足球而努力。這些措施能提升各級足球運動的水平，有助改善代表隊的表現，以及鼓勵基層足球邁向更高層次。如這些建議連同本策略的其他建議獲得落實，如成立足球訓練學校、為足球員提供更佳發展階梯等等，我們相信，香港足球不但可以收復失地，更會取得更好的成績。

### 關於職業足球的建議

7. 在三至五年內，成立本港職業足球聯賽，球會參賽準則符合亞足聯的規定。
8. 就成立香港職業足球聯賽(第一階段)是否可行及潛在安排進行更深入研究。
9. 新的香港足總及新聯賽鼓勵球會發展，以全面符合到亞足聯的準則，特別是通過球會的足球學院，集中培訓青少年球員。
10. 確認香港本土球隊日後有潛力備戰參加中國超級聯賽，並在成立新的職業聯賽以及規劃啓德的新建多用途運動館時，進一步考慮此事。
11. 香港足總在培養業餘球隊方面擔當更重要角色，以及研究認證制度(類似英國球會的記分制)。

### (III) 青少年發展

- 8.92 香港足總與康文署合作，建立青少年足球發展階梯，並為不同年齡組別舉行比賽。由基層參與發展至精英水平，成為青少年代表隊及香港代表隊成員。
- 8.93 康文署資助各級訓練計劃，為青少年的發展階梯提供支援。
- 8.94 青少年發展計劃和暑期足球計劃旨在大量推動足球參與，這在其參與人數可以見到。計劃為兒童提供機會接觸足球運動和教授基礎的足球技巧，但負責執行計劃者大多只持有初級的教練資格。此外，計劃也讓教練挑選具潛質的球員接受更深入的訓練，但沒有為球員提供進入地區球隊或球會的制度或途徑。計劃對象的年齡最高為十九歲，對青少年發展而言已經太遲。
- 8.95 其他計劃包括學校體育推廣計劃、幼苗和青苗足球培訓計劃和地區青少年足球訓練計劃。在 2008 至 2009 年度，有 48,000 名兒童及青少年曾參與以上計劃，成績令人鼓舞。可是，當中又有多少具天分的青少年球員，能夠成為職業足球員及訓練質素如何？
- 8.96 兒童參與計劃是好事，但計劃若只包括基本的訓練又缺乏有系統的課程，便不能有所發展。現時，基層青少年足球計劃每年的款撥約為 150 萬，佔康文署對整個足球發展的撥款最大部分。如要改善精英程度的質素，這方面的撥款便需要增加。
- 8.97 本研究的目的，是尋求改善及發展香港足球的方法。現時的足球發展計劃，著重參與量。若要改善足球運動水平，便需要把重點放於精英發展。這表示表現平凡甚或能力不錯的兒童及青少年球員，都被拒於發展計劃門外，現實是並非所有青少年球員都有能力成為精英球員。在青少年發展階梯的某些階段，也有遴選人才的過程，例如「Now TV」足球計劃的地區球隊及區際階段。
- 8.98 現時，年齡在 12 歲以上的青少年，有三大發展階梯，即學校、地區及球會或「精英」階梯。這三大階梯是本港青少年球員發展的最有效途徑，但是，這些階梯彼此並無連繫，香港足總主要參與地區層次，使其他途徑相形失色。

### 階梯

- 8.99 運動項目的發展階梯，是由基層晉身精英階層的途徑。精英級別(或已達到的最高層次)的男女運動員也有退役的途徑，或在低一級參與該運動項目，參與相關運動的訓練、管理或和行政工作。
- 8.100 香港的年輕足球員，現時可循多種階梯投身運動項目，通過參加適合的年齡及技術組別鍛鍊球技。
- 8.101 並非所有青少年球員都矢志成為職業足球員，很多兒童都是與家人和朋友玩球，並繼續視踢足球為一種康樂活動。
- 8.102 在本港，參與有組織的足球競賽的入門途徑包括：
- 私人教練或訓練機構
  - 學校
  - 業餘球會及聯賽
  - 地區計劃及地區代表隊
  - 香港足總聯賽球會
- 8.103 各種階梯的發展路線不盡相同，熱衷足球的青少年球員可循多項途徑參與足球運動，因而有很多機會為

## 香港足球的發展

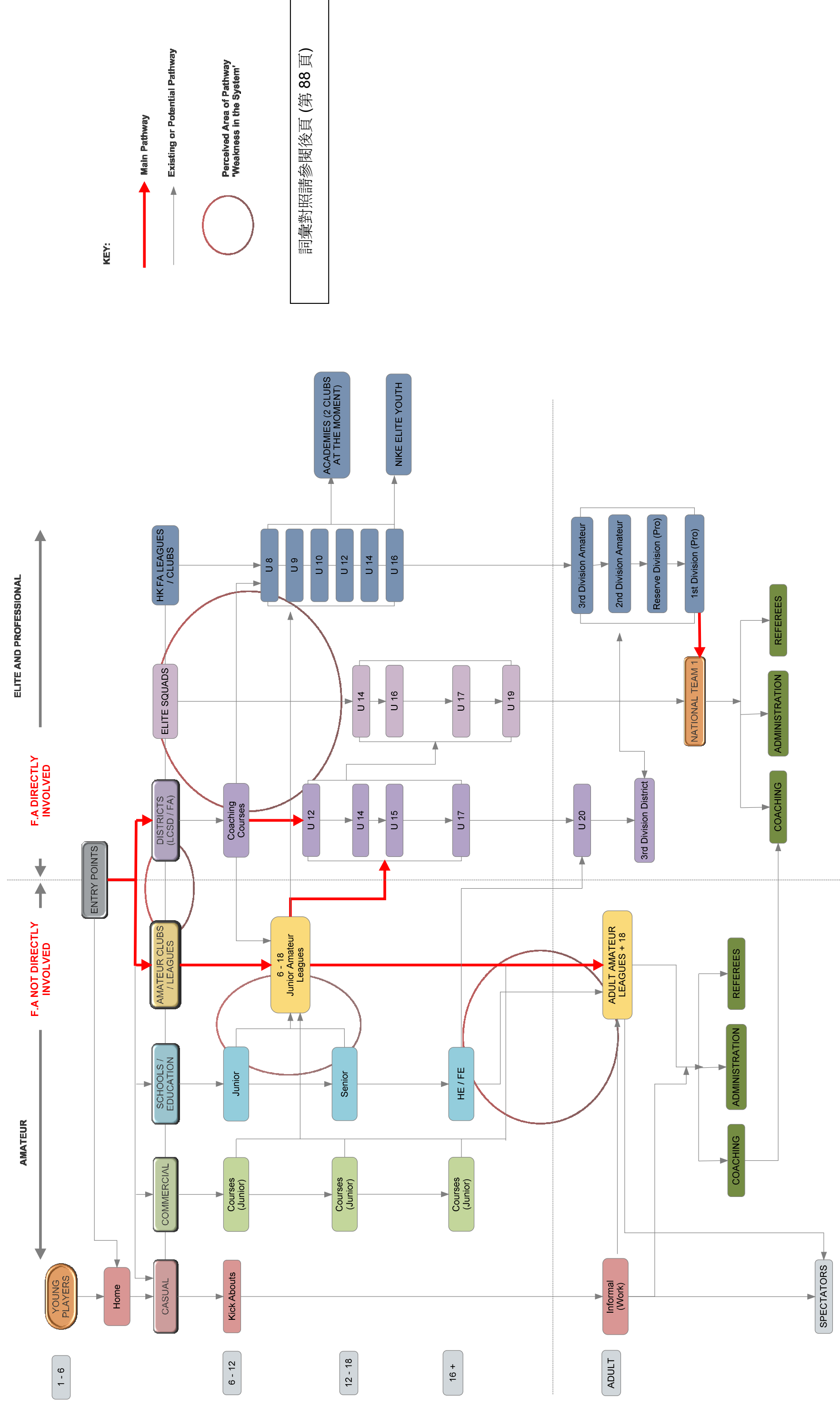
---

人認識、提拔及發展。

- 8.104** 香港足總與康文署合作，舉辦初級訓練計劃，並挑選合適的學員參加幼苗和青苗足球訓練計劃以及地區足球訓練計劃。這些計劃的最終目標，是培訓青少年球員成為香港代表隊各級隊伍(14歲至高級組)的球員。
- 8.105** 下圖所示為現時香港青少年的足球發展階梯。在本港，足球的發展機會和階梯複雜多變，難以用簡單的圖表顯示，但下表有助了解球員從新手至成為代表隊球員的「旅程」。

圖 8.3 - 香港現時的足球階梯

HONG KONG FOOTBALL PATHWAYS - EXISTING



詞彙對照請參閱後頁 (第 88 頁)



詞彙對照表

圖 8.3 - 香港現時時的足球階梯

English	中文
Amateur	業餘足球員
Elite and Professional	精英及職業足球員
F.A not directly involved	沒有直接涉及足總
F.A directly involved	直接涉及足總
Young players	青少年足球員
Adult	成人
Home	家庭
Casual	休閒性的
Commercial	商業
Schools/Education	學校/教育
Kick Abouts	初步了解足球
Informal (work)	非正式參與
Spectators	觀眾
Entry Points	參與點
Course (junior)	初級課程
Junior	初級
Senior	高級
HE / FE	高等教育 / 進修機構
Adult Amateur Leagues + 18	18歲以上成人業餘聯賽
Coaching	訓練
Administration	管理
Referees	裁判員
Amateur Clubs / Leagues	業餘球會 / 聯賽
6 - 18 Junior Amateur Leagues	6 - 17 歲初級業餘聯賽
Districts (LESDF/FA)	地區層面 (康文署 / 足總)
Coaching Courses	訓練課程
U12 / U14 / U15 / U17 / U20	U12 / U14 / U15 / U17 / U20 青年軍
3 <sup>rd</sup> Division District	地區丙組足球隊
Elite Squads	精英足球班
U14 / U16 / U17 / U19	U14 / U16 / U17 / U19 青年軍
National Team 1	香港代表隊
HKFA Leagues / Clubs	香港足球總會聯賽 / 盃賽
U8 / U9 / U10 / U12 / U14 / U16	U8 / U9 / U10 / U12 / U14 / U16 青年軍
Academies (2 Clubs at the moment)	球會足球學校(現時有 2 個球會開設足球學校)
NIKE Elite Youth	Nike 青年精英足球隊
3 <sup>rd</sup> Division Amateur	業餘丙組足球隊
2 <sup>nd</sup> Division Amateur	業餘乙組足球隊
Reserve Division (Pro)	預備組 (職業)
1 <sup>st</sup> Division (Pro)	甲組 (職業)
Main Pathway	主要階梯
Existing or Potential Pathway	現有或有潛在可能的階梯
Perceived Area of Pathway "Weakness in the System"	現行階梯發展中被理解為"弱點"的範圍

圖 8.4 - 未來的足球發展階梯

English	中文
Amateur	業餘足球員
Elite and Professional	精英及職業足球員
F.A not directly involved	沒有直接涉及足總
F.A directly involved	直接涉及足總
Young players	青少年足球員
Adult	成人
Home	家庭
Casual	休閒性的
Commercial	商業
Schools/Education	學校/教育
Kick Abouts	初步了解足球
Informal (work)	非正式參與
Spectators	觀眾
Entry Points	參與點
Course (junior)	初級課程
Junior	初級
HKSSF	香港學界體育聯會
HE / FE	高等教育 / 進修機構
Adult Amateur Leagues + 18	18歲以上成人業餘聯賽
Coaching	訓練
Administration	管理
Referees	裁判員
Amateur Clubs / Leagues	業餘球會 / 聯賽
6 - 18 Junior Amateur Leagues	6 - 17 歲初級業餘聯賽
Districts (LESDF/FA)	地區層面 (康文署 / 足總)
Coaching Courses	訓練課程
U12 / U14 / U15 / U17 / U20	U12 / U14 / U15 / U17 / U20 青年軍
3 <sup>rd</sup> Division District	地區丙組足球隊
HKFA Leagues / Clubs	香港足球總會聯賽 / 盃賽
U8 / U9 / U10 / U12 / U14 / U16	U8 / U9 / U10 / U12 / U14 / U16 青年軍
Academies (2 Clubs at the moment)	球會足球學校(現時有 2 個球會開設足球學校)
NIKE Elite Youth	Nike 青年精英足球隊
3 <sup>rd</sup> Division Amateur	業餘丙組足球隊
2 <sup>nd</sup> Division Amateur	業餘乙組足球隊
Reserve Division (Pro)	預備組 (職業)
1 <sup>st</sup> Division (Pro)	甲組 (職業)
Elite Squads	精英足球班
U14 / U16 / U17 / U19	U14 / U16 / U17 / U19 青年軍
National Team 1	香港代表隊
Main Pathway	主要階梯

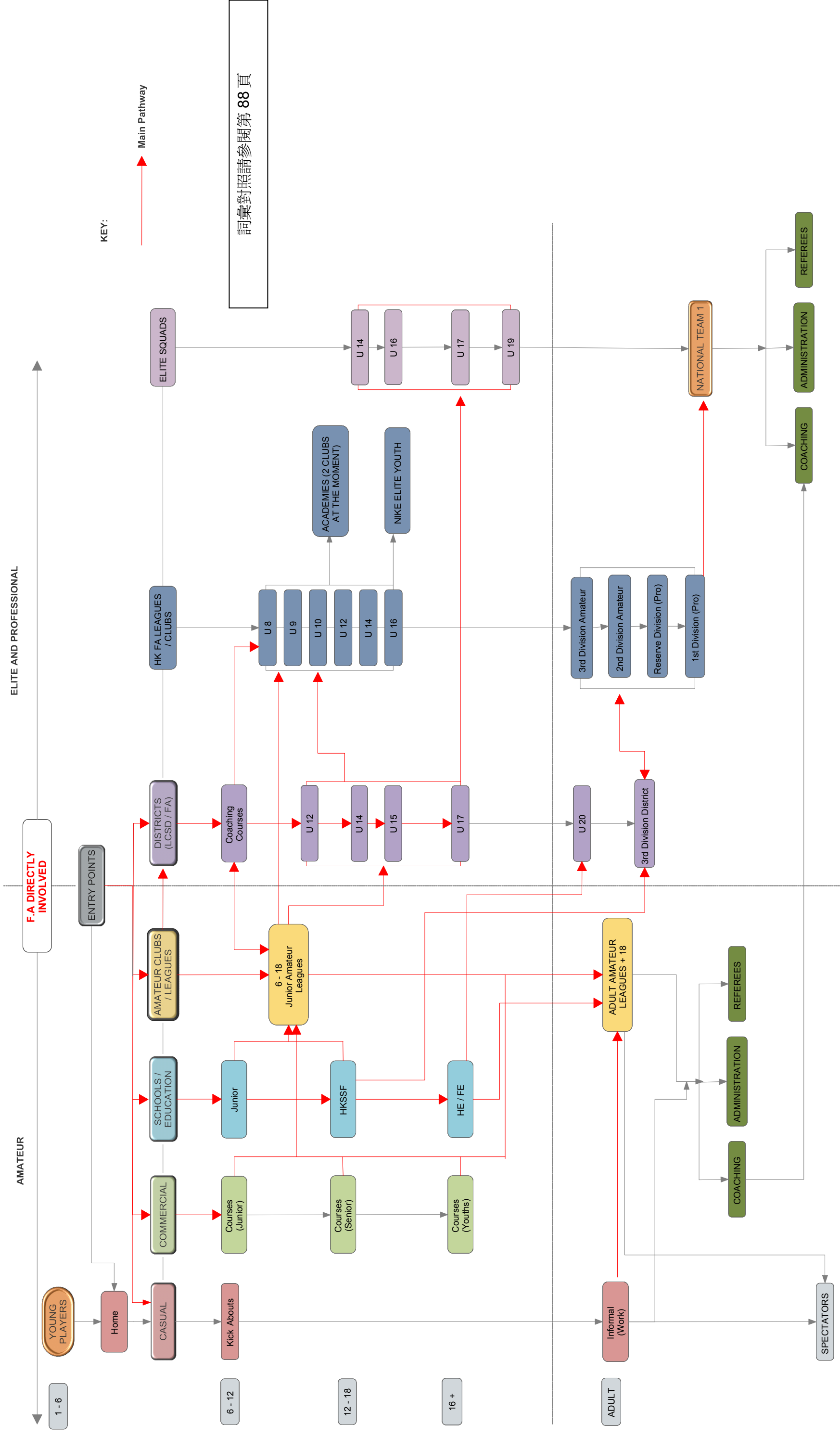
## 香港足球的發展

---

- 8.106 現時某些階梯，例如學校和業餘球會，香港足總及轄下教練甚少參與，除非球隊教練或家長主動接觸，否則青少年球員未必有機會獲選拔加入地區球隊或代表球隊。
- 8.107 學校和初級業餘球會的階梯連接不良，完成學業的球員也缺乏途徑加入高級業餘球會或職業隊伍。
- 8.108 我們建議，設立地區及區域足球發展主任，連結這些階梯，確保具備技巧及能力的青少年球員不會因為無人賞識而埋沒。
- 8.109 我們建議，香港足總加強與學校和教育界球隊的聯繫和溝通，發掘具天分的球員，為他們提供發展機會。地區發展主任在這方面將會發揮重要作用。
- 8.110 落實上述建議，加上香港足總參與各級活動，足球發展階梯將會加強。下圖所示為香港未來的青少年足球發展階梯：
- 8.111 為改善及使足球發展階梯更為有效，有需要 —
- 香港足總在評估、監察、支援、資助等多方面給予支持
  - 就本港現有的不同青少年球發展階梯，建立連繫及促進合作
  - 為現時各年齡組別的課程加入優秀訓練內容
  - 球會為青少年球員提供職業足球訓練
  - 嚴謹、強調精英發展而非參與量的人才選拔計劃

8.4 - 未來的足球發展階梯

HONG KONG FOOTBALL PATHWAYS - FUTURE



## 香港足球的發展

---

8.112 兩個架構(現有和未來)的主要分別如下：

- 更為明確，由地區和區域足球發展主任執行，發掘人才，為各級建立連繫。
- 更容易發掘出色的青少年球員，讓他們選擇發展路徑，包括學校、地區球隊以及球會的足球學院。
- 香港足總參與各年齡組別和基層至精英程度的活動。發展主任可掌握足球員的發展階段。

8.113 建立業餘和職業球員的退役階梯，使球員安心發展。為球員提供培訓和事業發展機會，使他們成為教練、裁判員、或成為與足球運動相關的管理或行政人員，支援本港未來的足球發展。

### 香港足總和青少年發展

8.114 香港足總負責管理和運作青少年代表隊和地區青少年足球聯賽，並設有青訓及技術發展專責小組。香港足總每年開辦教練訓練課程和研討會，確保提供教練以推展青少年計劃。

8.115 香港足總最近委聘請了技術及發展總監，負責管理香港代表隊、青少年和教練培訓計劃。

8.116 其主要職責包括：

- **協調和規劃教練培訓計劃**
- **為教練舉辦進修課程**
- **製作訓練資料和教材**
- **在地區和區域層面建立訓練制度**
- **管理香港足總所有培訓活動**
- **負責香港代表隊的發展**

8.117 我們建議，技術及發展總監向新設的發展總監負責，合作制訂「策略性足球發展計劃」，當中包括地區和區域培訓制度。

8.118 此外，新任的技術及發展總監的職責太多，難以由一人獨力承擔，所以建議開設多個職位，負責推展本港青少年球員和教練的發展。

8.119 建議在技術及發展總監之下增設五位**區域足球發展主任**，負責在區域層次執行策略性足球發展計劃。

8.120 區域足球發展主任的角色將包括以下方面：

- **培養及保留人才** – 監察青少年發展、幼苗和青苗足球發展計劃和地區青少年足球計劃。在基層促進增加及保持球隊數目、探訪區內學校，推廣足球訓練計劃。
- **提升水平** – 監察由香港足總或康文署資助舉辦的教練計劃，確保計劃的質素和設施安全。
- **優秀球員** – 集中訓練年齡由 5 至 11 歲表現出色的兒童，協助他們進入地區球隊；在區內舉辦教練培訓計劃，建立義工團隊協助舉辦足球計劃。
- **賽事運作** – 擔任區內的聯絡人，管理賽事順利進行。

8.121 我們建議在區域架構內設立 18 名地區發展主任，專責處理社區基層足球事務，與學校和社區球會合作，負責訓練事宜、人才挑選、老師或教練培訓等工作。

### 代表隊

- 8.122 現時各級香港代表隊都有定期進行訓練，但對部份居住較偏遠地區的青少年球員來說，訓練地點距離住處甚遠。
- 8.123 區域足球發展主任可在區域內成立較小規模的隊伍，讓不方便跨區接受代表隊訓練的青少年球員繼續為代表隊伍成員，並由區域足球發展主任負責監察。此外，需要為計劃提供足夠的資金，使精英青少年球員的訓練可持續發展，以及要確保計劃沒有影響職業球會轄下足球學院的訓練計劃。區域足球發展主任負責溝通區域和地區球隊、職業球會和足球訓練中心的意見。
- 8.124 各級的香港區域青少年代表隊的成員，須從球會，地區球隊和學校代表隊挑選，以補球會足球學院的不足，為未獲球會羅致的青少年球員提供機會。這種攜手合作的方法，會令「大器晚成者」受益。
- 8.125 建議香港青少年代表隊定期參與國際賽事，以及前往其他國家參加比賽，以汲取寶貴經驗。不少海外職業球會的青少年足球學院及足球精英中心會歡迎與香港代表隊比賽，實力相當的比賽也容易安排。
- 8.126 香港足總應為青少年代表隊爭取贊助，以資助球隊往外訪，以助球員發展。

### 優質訓練

- 8.127 教練和訓練計劃對青少年球員的發展十分重要。訓練計劃必須循序漸進。青少年球員在計劃中接受訓練的時間長短，對青少年球員的發展起重要的作用。
- 8.128 按歐洲的足球學院經驗，培養一名精英足球員需要 10,000 小時訓練時間。
- 8.129 前荷蘭足球教練、現任俄羅斯國家隊經理及車路士技術總監希丁克認為，訓練球員最重要為球員的技術，因此，不同級別的賽事都需要優秀教練來培養青少年球員。地區和區域發展主任在教練培訓方面會當重要的角色。
- 8.130 英國足球協會足球發展總監布祿瓊強調，優秀教練對青少年球員的至為重要，並提出若由頂級教練帶領 5 至 11 歲球員的發展，將會有更好的效果。因此這個年齡，最需要學習良好基礎技術，一旦掌握便會進步神速。
- 8.131 香港足總傾向在 6 至 11 歲的黃金學習階段過後，才從系統中挑選具天分的青少年球員。香港足總的教練應於更早的階段參與兒童足球訓練活動，提供高質素的訓練，並從中評估和監察學員的表現。地區足球發展主任應透過學校、球會和社區，物色、培養和鼓勵有潛質的球員在各個階梯發展。
- 8.132 香港足總每年舉辦教練課程和研討會，參加人數踴躍。這些優秀活動應該繼續，為教練提供進修和發展的機會，並增加本地教練的數目。
- 8.133 職業球會需自行發展青少年發展計劃及足球學院。透過計劃的參加人數、晉升至主力隊伍的數目和球員入選代表隊的人數，評估培訓計劃的質素和成效。足球訓練中心將會主力培訓精英球員，並非與球會爭奪人才，而是互相補足。
- 8.134 應在香港採用有系統的足球訓練，並結合教育的運作模式。現時地區足球訓練計劃由康文署資助，而未來的職業球員發展計劃已經就緒，可透過監察以肯定撥款得以有效利用。同時，需要讓青少年球員接受足夠的訓練、改善場地設施、培訓足夠和高質素的教練，以及以合理的薪金吸引有經驗的教練，讓他們訓練精英青少年球員。
- 8.135 康文署現時用作青訓發展的撥款為一百五十萬，我們建議增加精英青少年球員發展和訓練的撥款。



### 球會的青少年發展計劃

- 8.136 現時，香港球會的青少年發展計劃程度各有不同。基於現時的球會結構、缺乏球員轉會市場和球員聘用方法等問題，甲組球會在發展青少年球員方面並無實際得益。
- 8.137 甲、乙組球會設有 20 歲以下、17 歲以下和 15 歲以下的青少年隊伍，參加由 15 隊球隊組成的精英青少年聯賽。因此，球會專注於 14 歲至 20 歲球員的發展，而非更年幼的球員，而要發展基本技術往往太遲。
- 8.138 如球會開辦優秀的足球學院，而建議的職業足球聯賽又能吸引投資者和贊助商，本港的足球業務會提供更高薪酬和更多機會，吸引年輕球員投身足球。
- 8.139 球員轉會市場對於足球學院十分重要，使球會有理由在足球學院投入金錢和時間，以發展有天份的青少年球員。年輕球員與球會簽訂若干年期的合約。職業足球聯賽須定立規則，防止球會誘使球員轉會。因此，球會的足球學院需要一段時間才能站穩陣腳。其間，有需要提供其他途徑及階梯。
- 8.140 若成立建議的香港職業足球聯賽，須規定參賽球會舉辦青少年發展計劃，例如開辦足球學院，為 9 至 16 歲的青少年球員提供訓練。
- 8.141 假如本港球會都參與管理良好的職業足球聯賽，並為球員提供豐厚報酬和獎勵，理論上更多有理想的年輕球員會加入職業球會的足球學院。
- 8.142 為吸引年輕球員，球會需要舉辦專業的青少年發展計劃，並提供機會讓年輕球員從青少年隊伍晉身職業隊伍。球會將會爭相羅致出色的球員，也需要物色年輕的優秀球員，補充兵源。
- 8.143 球會將會招募年輕球員，最年輕者由年僅 7 歲起，但建議學員在 8 歲前不應加入球會或與球會簽訂合約。球員與球會的合約有效期一年，年終時可考慮「續約」或「解約」。
- 8.144 歐洲有部分球會邀請達 600 名 7 歲兒童參與足球試驗計劃，最後只接納 20 名 9 歲以下球員簽約。
- 8.145 挑選程序十分嚴格，只有最出色的兒童可以加入球會的足球學院，並代表球會作賽。落選者有其他機會參加高級球賽，因此需要學校和地區連繫，與足球學院互相補足。
- 8.146 青少年足球學院的隊伍會參與足球學院精英青少年足球聯賽。球會需要為青少年球員提供最少每星期三訓練，以及在週末舉行賽事。
- 8.147 獲選參加區域或國家代表隊訓練的球員，會在區域或足球訓練中心接受訓練。這類訓練每六個星期舉辦一次，並於每次出賽前進行較長時間的集訓。因此，球會並無失去球員，反而得到好處。
- 8.148 我們預期，香港代表隊的各級隊員將會來自職業球會。

### 遴選工作

#### 地區球隊

- 8.149 地區青少年球隊，每隊由 30 人組成。遴選球員的初期，需要挑選超過 30 名 12 歲以下的球員。隨著球員的成長，球員數目須減少，好讓教練集中提供高質素和密集訓練，以便選擇較佳的球員。我們建議 14 歲以下及以下的隊伍，球員數目不應多於 20 人。
- 8.150 青少年發展的資源應集中於最出色的球員身上，而表現一般甚或良好的青少年球必須退出計劃。雖然球

## 香港足球的發展

---

員的表現會因年齡變化而有所轉變，但球會及地區球隊可設定觀察期，以詳細評估青少年球員是否有能力繼續留在隊內。

8.151 康文署資助地區青少年球隊並提供訓練場地，有需要監察地區青少年足球發展計劃的成效，以確定資金是否有效運用。

8.152 每年為青少年球員進行兩次評估。未能達到標準者或參加情況欠佳者應該退出計劃。

### 職業球會

8.153 職業球會處理本身的遴選及招募工作，邀請年輕球員參加測試，並對出色的球員，按年齡提供為期一至兩年的合約。

8.154 球員的遴選工作，須遵守**香港職業足球聯賽**為球員定立及實施的嚴格指引，以保障年輕球員和球會。

### 香港代表隊

8.155 現時香港代表隊球員的年齡為 14 歲起，我們建議規定這為最低入選年齡。

8.156 香港足總將聘請代表隊教練，負責高級代表隊遴選和訓練工作。

8.157 區域足球發展主任需處理區域發展的工作，並推薦不同年齡的年輕球員加入區域球隊訓練。

8.158 在參與區域球隊訓練前後，年輕球員可參加由球會、地區球隊和學校舉辦的定期訓練。

8.159 區域足球隊教練將出席球會、地區和學校的球賽，以監察球員的表現和發展，以及發掘出色的球員，邀請他們接受訓練。

8.160 區域足球隊教練會與球會、地區球隊和學校的教練建立聯繫網絡和工作關係。

8.161 不同年齡組別的優秀球員，會獲邀參加在足球訓練中心舉行的代表隊訓練。

8.162 代表隊教練會在區域球隊訓練中挑選優秀的球員。

8.163 如球會和職業聯賽運作達到所要求的水準，香港代表隊成員大多會來自各大球會。以上建議的遴選程序，並不排斥來自其他階梯的球員，如球員來自另外的階梯例如地區和學校，即顯示球會有所不足。球會有責任確保其青年發展計劃是全港最優秀的計劃。

## 關於足球發展計劃及階梯的建議

足總的青訓及技術發展專責小組和技術和發展總監負責執行咎監察以下的建議：

- 12. 增加對地區球隊及代表隊，以及精英球隊教練和訓練設施的資助。**
- 13. 康文署須監督及審查訓練計劃的執行情況及質素，評估計劃的成效及公布結果。**
- 14. 香港足總須提供足夠資，為處於發展初期的 5 至 11 歲兒童提供訓練。**
- 15. 香港足總須製備足球發展策略計劃，就本港足球發展計劃提出清晰的目標。**
- 16. 香港足總須聘請五名區域足球發展主任。**
- 17. 香港足總須聘請兼職區域發展主任。**
- 18. 為區域青少年代表隊提供訓練，讓所有年輕精英球員有機會參與，並與球會的足球學院協調。**
- 19. 康文署須確保有足夠的足球設施，並協調新足球訓練中心的場地，供代表隊作訓練用途。**
- 20. 為香港青少年代表隊定期舉辦國際友誼賽以及比賽。**
- 21. 香港足總為代表隊外訪尋求贊助。**
- 22. 每年開辦教練課程和舉行研討會，確保香港現時及日後有足夠的足球教練。**
- 23. 香港職業聯賽球會須開辦足球學院，為 9 歲以下至 16 歲以下的青少年提供訓練，以及舉辦各年齡組別的聯賽，並與未來的足球訓練中心合作，協調訓練活動。**
- 24. 成立區域訓練中心，為精英青少年球員提供訓練，以便他們晉身職業球會的足球學院，並最終與來自其他階梯的球員進入代表隊足球訓練中心受訓。**
- 25. 區域代表隊可定期在訓練場地受訓，鍛練才能，從而進入代表隊的足球訓練中心接受訓練。**
- 26. 地區青少年足球隊由最多 30 人縮減至 20 人，使較出色的球員(14 歲以下)有較佳的個人發展。**
- 27. 每年評核地區青及少年代表隊球員的表現兩次，未能達到所需標準者須退出計劃。**

## (IV) 設施

### 場地預約及使用情況

- 8.164 在諮詢期間，不少受訪者和球隊都提出預約足球場地及訓練設施的問題。
- 8.165 康文署負責管理轄下本港足球設施的預約事宜。使用者可即場預約場地，以電話或在網上預約。
- 8.166 康文署設有機制，若干使用者如體育總會可以優先使用場地。
- 8.167 足總透過康文署，每月為球會安排 14 節訓練時段。康文署也為地區球隊安排場地，每季為 7 個年齡組別分配 36 節訓練時段，每區共獲 252 節時段。
- 8.168 訓練設施的數目和質素均有問題。雖然康文署已盡量有效管理場地預約事宜，但訓練設施及場地不足是問題的主因。除非增加足球設施，否則場地短缺和草地質素惡劣的問題依然困擾球會、球隊甚至公眾使用者。

### 場地策略

- 8.169 本港足球設施不足的問題必須解決。
- 8.170 如上文所述，受惡劣天氣和因供不應求造成的過度使用的影響，草地球場的情況欠佳。其中一個解決方案是興建更多人造草地球場以應付需求，以及減少草地球場的比賽和訓練節數，讓康文署有時間為場地進行保養及改善質素的工作。
- 8.171 我們建議，制定場地策略，有計劃地發展人造草地球場。
- 8.172 首次制定體育場地策略，可能需要不少量時間和人力，但對本港大有裨益：
- 確保有策略地提供場地。場地策略可因應時勢轉變，就運動項目(特別是足球、欖球和曲棍球)的場地事宜提供指引及訂定優先次序。
  - 提供制訂新場地要求的基礎，以對應供應不足、需求增加、城市新發展和人口增長等情況。
  - 有效保障場地，免受發展威脅。
  - 就改善和保障露天場地提供周全的方法
- 8.173 運動場地策略的詳細模式、方法和範例載於附錄 7。
- 8.174 康文署現時沒有長遠的運動場地策略。該署參照《香港規劃標準與準則》，按各區人口規劃和提供足球場地，以保證休憩設施的供應平衡。根據規劃標準與準則，每 100 000 人可設一個足球場，每 30 000 人可設一個小型足球場。
- 8.175 根據實地視察所得，我們認為需要制訂詳細發展策略，以確定新足球設施的位置，滿足有實際需要的地區。
- 8.176 本港現時有 11 個第三代人造草地球場，當局計劃在未來兩年把 4 個第一或第二代人造草地球場改建為第三代人造草地球場，以及興建 4 個的第三代人造草地球場。
- 8.177 我們建議，於 2010 年至 2015 年制定「人造草地球場五年發展計劃」。在最初兩年，康文署進行規劃發展工作，並於 2013 年至 2015 年每年提供 5 個人造草地球場，代替現有的草地球場。

- 8.178 此分階段的方法，可讓當局物色正確位置，增設 15 個人造草地球場，而無須額外用地。
- 8.179 這項計劃不包括取代現有第一及第二代人造草地球場的工作。如資源情況許可，這些球場也應改建為第三代人造草地球場，以增加足球場地的可預訂節數。
- 8.180 建議的人造草地球場發展計劃，會使第三代人造草地球場的數目，由 11 個增加至 34 個。
- 8.181 康文署估計，人造草地球場每月可提供 270 節使用時間，而草地球場每月只可提供 60 節。我們認為，即使每月使用 60 節時間，也會嚴重影響草地質素，使球場要不時關閉以進行保養。康文署估計，九龍仔公園的人造草地球場平日的使用率達 81%，繁忙日時間的使用率為 100%。
- 8.182 若只計算第三代人造草地球場，擬議的五年計劃會額外增加 5,130 節使用時數，足以解決大部分現存問題。

### 甲組球隊主場

- 8.183 甲組球隊擁有主場，可助球隊發展成為球會、開拓商業機會、建立球迷基礎和增加對賽氣氛。
- 8.184 以往，甲組聯賽的賽事大多數於旺角大球場舉行。賽事連續舉行，場內可能共有四批觀眾觀賞。
- 8.185 旺角大球場現正關閉重建。未來兩個球季，甲賽聯賽的賽事都會在各球會的主場進行。從香港足總得知，重建後的旺角大球場將不可像以往一樣，專用於舉辦甲組賽事，因此需要考慮使用其他場地。
- 8.186 兩支甲組球會，即南華和傑志，在未來兩年將以香港大球場作為主場。未來兩年將有 50 場賽事在香港大球場進行。
- 8.187 從球迷角度出發，主場不單是運動場和觀眾席，更代表了主場球隊的精神和夢想。
- 8.188 主場使球迷更有歸屬感。對於一個球會，不論經理或球員為誰，球迷和主場並無改變。主場有助擴大球迷的基礎，特別容易吸納年輕的支持者。若沒有主場，甲組球會只是一批球隊參加聯賽，而沒有球會的真正意義。
- 8.189 主場有助球會拓展業務、吸引資助和商業活動。
- 8.190 大多數的甲組球會都沒有資源去興建、管理和運作自己的主場。因此，建議長期以政府的場地作為主場，而場地的擁有權依然歸於政府。
- 8.191 在新加坡、日本和中國，球會都以政府的場地作主場並發展球會的事務。即使如英超聯的曼城足球會，也向當地議會租用運動場作為主場。
- 8.192 獲分配主場將會是參與新職業足球聯賽的其中一項決定條件(也符合亞足聯準則)。通常，球會與地區須建立合作關係。這是可以持續的模式，因為可把眾多階梯連結起來，又鼓勵球會與社區合作。公私營伙伴合作須投資以改善現有設施。現時部分場地未能符合設有最少 3,000 個座位的要求，在推動足球發展的同時，此問題需到得到解決。我們建議，合資格球隊的球場最少要設有 5,000 個座位，否則球會難以經營下去。

### 足球訓練中心

- 8.193 香港賽馬會和香港足總會討論足球訓練中心的發展事宜，但尚未就未來路向達成協議。
- 8.194 缺乏優秀及專用的足球訓練中心是妨礙本港足球發展的因素之一。



8.195 設立足球訓練中心對推動香港足球發展至關重要。訓練中心最少須包括下列元素:

- 優質天然草地球場
- 人造草地球場
- 室內足球設施
- 辦公室
- 健身中心
- 游泳池或水療池
- 演講廳
- 課室
- 會議室
- 治療室
- 宿舍

8.196 與香港體育學院一樣，足球訓練中心必須專為精英運動項目發展而設，其設施將不會如一般運動場地和球場般定期開放予公眾使用。

8.197 足球中心須設有各種適當設施，足以滿足現時和日後的需要。中心的質素應足以吸引外國球隊和球會前來進行季前或冬季集訓。

8.198 近期的例子為 2007 年啓用的愛華頓足球會的足球訓練中心，價值約港幣 2.16 億元。

8.199 愛華頓足球會足球訓練中心譽為世上最優秀的訓練設施，在三處平原設有 10 個標準草地足球場(其中一個設有泛光照明)、另設一個人造草地球場和為健身以及專為守門員而設的訓練場。訓練大樓設有更衣室設施，讓高級球員及學院的年輕球員使用。

8.200 南韓足球協會於 2001 年啓用國家足球中心，作為南韓國家足球隊和青少年隊的訓練基地。該中心也用作裁判員和教練培訓和舉辦研討會。

8.201 該足球訓練中心包括一幢四層高大樓，當中的設施包括會議設施、訓練室、治療室和可容納 100 人的宿舍。訓練設施則包括 6 個標準草地球場、一個標準附設泛光照明的人造草地球場、健身室和水療設備。

8.202 香港足總必須是足球訓練中心的主要股東，並需要招募國際專家，擔任**足球訓練中心總監**。另一個方法是由香港賽馬會負責管理(最少在初期)。不過，香港足總必須為主要股東及設施使用者，才能達到推廣和改進香港足球的整體目標。

8.203 香港賽馬會對足球訓練中心的發展十分重要，例如向中心捐贈資本、提供支援和專業知識。

8.204 足球訓練中心需要足夠的人手，為香港精英足球提供高質素服務和支援。即使設施如何出色，也要有適當服務配合。

8.205 訓練中心在開放給球會或公眾使用前，需制定優先使用者名單。我們建議，只有具有優先使用權者方可

## 香港足球的發展

---

使用天然草地球場，其他使用者只可使用人造草地球場。

8.206 足球訓練中心優先使用名單:

- i. 香港男女子代表隊
- ii. 香港青少年代表隊
- iii. 香港傷殘人士足球代表隊
- iv. 足總教練發展計劃
- v. 足總裁判員發展及訓練計劃
- vi. 國際球隊來港訓練 (可賺取收入)
- vii. 國際球會來港訓練 (可賺取收入)

8.207 第二級使用者\*(可賺取收入):

- i. 地區球隊訓練
- ii. 甲組球會訓練
- iii. 乙組球會訓練
- iv. 丙組球會訓練
- v. 商業足球訓練機構
- vi. 企業發展培訓
- vii. 社區和公眾預約

\* 註：第二級使用者只可使用人造草地球場

8.208 足球訓練中心需與其他高水準足球發展計劃合作，包括職業球會的足球學院。中心並非作為精英球員的長期集中訓練場地。如本報告所述，青少年代表隊及港隊成員只會在所屬職業球會准許暫停慣常訓練的情況下，參與訓練中心的訓練活動。

8.209 擬議足球訓練中心計劃尚未定案，我們建議就中心的設施組合和建築成本進行研究，並制定十年業務計劃，以評估營運和維修開支，確保中心可持續發展。香港足球難以符合精英運動項目的條件，撥歸香港體育學院，但可考慮由該院以第三者的身分參與足球訓練中心，為球員提供支援。

足球訓練中心的建議大綱載於附錄 11

### 關於足球設施的建議

28. 政府為每一支甲組球會分配主場。
29. 政府制訂足球場地策略，包括推行「第三代人造草地球場五年發展計劃」。

- 30.** 政府邀請香港賽馬會發展及管理新建的足球訓練中心，該中心的規模及業務範疇須符合足球發展的需要，包括聘請適當的外界專家。
- 31.** 僱用適當數量人員，為使用者提供服務，使中心成為專業足球訓練中心。
- 32.** 訓練中心的運作顧及優先使用者和第二級使用者，確保訓練設施用於足球員、教練以及裁判員的發展。
- 33.** 香港足總及其他相關各方合作，管理足球訓練中心，以培養青少年球員及高級球員為目標。
- 34.** 邀請香港體育學院參與計劃。
- 35.** 就足球訓練中心製備業務計劃。

### (V) 香港代表隊

- 8.210 香港足球代表隊須定期參與更多友誼賽、亞洲賽事以及國際大賽。本報告研究所得，以五年計，高級男子代表隊的友誼賽事數目，僅及其他亞洲國家如中國、日本、新加坡和泰國的 50%。參與國際賽事次數不多，有礙推動代表隊的發展。因此建議，香港足總增加代表隊每季參加在港或國外舉行的友誼賽，最低目標為 8 場。
- 8.211 這可使代表隊成員更多定期集訓機會，接受高級訓練，改善球員合作和默契，以及讓教練改進技術和球隊戰術。
- 8.212 缺乏足球訓練中心無助代表隊的發展，為推動本地足球發展，希望這問題能在短期內解決。香港足總需要注重代表隊的發展，在賽前盡早安排球員遴選和集訓時間。香港足總也須為各級代表隊安排更多友誼賽及比賽。
- 8.213 賽事和外訪次數增加，需要更多資金支付代表隊成員、教練和支援人員的支出。現時，青少年代表隊教練的時薪為每小時 300 元，難以吸引優秀教練。本港不乏有資格及具備國際經驗的教練，但這樣的薪酬難免使他們卻步。
- 8.214 建議足總製備業務計劃，尋求可以增加收入的商業活動、市場推廣機會、出售轉播權、預算的門票收益以及其他支出項目，以便為香港代表隊尋求支持和資助，達到提升香港精英足球水平及在國際足協和亞足聯排名的目標。最基本的工作，就是聘任香港代表隊的經理/教練。

#### 關於香港代表隊的建議

- 36.** 香港足總應為香港代表隊籌辦更多國際賽事，包括每年為男子高級隊最少舉辦 8 場友誼賽及 6 場比賽(視乎主要賽事的時間而定)。
- 37.** 香港足總應為香港青少年代表隊舉辦更多國際賽事。
- 38.** 香港足總須聘請一名全職香港代表隊經理及其他合約教練，聘用條件須足以吸引最優秀的人才。
- 39.** 香港足總重組後就國際發展製備業務計劃，清楚列明預算所需額外資助。

## (VI) 足球員的地位 (不同年齡組別)

- 8.215 現時足球員的地位低落，職業前景欠佳，難以吸引年輕球員以足球為職業。
- 8.216 只要足球發展獲得改善，從現時的業餘水平提升至職業水平，為球員帶來實質利益，球員的地位便會提升。
- 8.217 有需要保障球員的福利，確保參與足球的年輕球員也能接受全面教育，而現役職業球員也有就業機會或提供再培訓或教育機會的退役階梯，讓球員展開新的事業。
- 8.218 現時，足球員不獲視為專業或職業，父母並不鼓勵子女在足球訓練花太多時間或加入球會成為甲組職業球員。
- 8.219 因此，建議待本港足球有所發展，而甲組球會更為專業的時候，球會應設立足球學院，讓 16 至 19 歲的年輕合約球員到校上課，接受教育。足總有責任監察球會並確足球學院讓年輕球員接受教育。
- 8.220 在這制度下，球員同時兼顧足球訓練和學業。繼續接受教育，可保障年輕球員一旦未能成為職業球員或受傷無法達到精英級別時，仍有其他選擇。
- 8.221 為沒有與足球學院簽訂合約的年輕球員提供大學獎學金，待遇與在其他運動項目有突出表現的學生一樣。如此可提升大專院校的足球水平，也鼓勵年輕球員一面鍛鍊足球技術，一面繼續學業。為年輕球員提供獎學金，可提升本港足球員的地位。
- 8.222 香港中文大學和浸會大學等，均設有與體育運動相關的學士和碩士課程。這類課程是退役球員繼續為足球界作出貢獻的理想出路。
- 8.223 部分球員或未達到入讀大學的水平，因此有必要為他們提供其他持續進修或職業技能課程。某些足球運動發展成熟的國家，已為 16 至 19 歲參與足球學院計劃的年輕球員開辦教育課程，例如足球初級文憑課程。這類課程以課堂學習為主，按功課成績評核，不設考試。當完成課程後，可報讀大學的基本學位課程。
- 8.224 職業技能課程包括運動領袖技巧、足球教練資格、裁判課程和急救課程等。
- 8.225 總括而言，當年輕球員接受足球訓練的同時，也要讓他們得到良好的教育，為他們將來退役或退出足球運動時作準備。發展足球訓練和教育相輔相承的模式，關心子女教育的家長也會接受。

### 關於足球地位的建議

40. 成立職業聯賽後，球會須開辦專為 16 至 19 歲合約青少年球員而設的教育計劃。
41. 香港足總有責任監督年輕球員及確保他們獲得適當的教育。
42. 大學及其他教育和職業訓練機構須提供足球運動獎學金。
43. 為學習資質較弱的球員提供與體育或足球相關的教育課程。
44. 成立職業足球員協會，推廣及保障足球員的權利，以及為不同年齡的合約足球員提供支援。



## (VII) 教育

### 學校/球會的聯繫

- 8.226 把握機會，建立反映足球運動需要的運動發展架構。要達到提升到職業水平的願景，初期必須把發展資源集中於基層足球活動，協調現時學校、地區球會和精英方面的訓練計劃。

### 學校設施

- 8.227 增加優質足球場地，以支持中小學的足球發展，包括提供更多天然草地及人造草地球場。發展學校村的觀念不失為實際方案，學校共享體育設施，減低成本同時增加參與機會。

### 學校足球的發展

- 8.228 由香港足總聘請地區足球發展主任，按香港地理情況劃分，每一區最少設立一名地區足球發展主任，即全港共 18 名，負責統籌區內所有的足球活動，連接基層參與和職業賽事，工作包括

- 審查區內所有足球活動
- 審查現有足球設施的質素和數目
- 成立(外展)教練計劃，協助小學發展足球運動
- 成立中學生足球訓練計劃
- 連結現有的校際比賽，從中挑選出色的球員
- 建立球員遴選計劃
- 協助學校與球會，包括職業球會建立聯繫，如培訓計劃、參觀、吸納球迷等
- 為地區建立學校/球會合作模式
- 籌辦學校培訓計劃、比賽和假期活動(以補充和擴展足總和康文署舉辦的活動)
- 與學校和球會合作，為新建或改建足球場地籌集資金
- 與教育署合作，為在職老師提供足球課程
- 與足總、教育署和康文署合作，舉辦教練和裁判課程
- 和專上教育界合作，增加足球運動相關獎學金的機會

### 教育課程內的足球內容

- 8.229 當足球的地位提升，應爭取在各專上院校成立足球運動相關的獎學金，讓出色的球員可在接受高等教育的同時，參與精英足球培訓。足球運動獎學金應開放予職業球會和足球學院的學員申請。

### 關於與教育界聯繫的建議

- 45. 接納及推廣學校與球會建立聯繫的原則。
- 46. 推行策略投資計劃，有系統地改善學校的體育設施。
- 47. 香港足總須聘請地區足球發展主任，負責學校及社區足球計劃，發掘人才和改善教練質素。
- 48. 成立足球獎助學金。
- 49. 鼓勵學校足球代表隊(年齡組別)參與國際賽事及友誼賽，以及舉辦交流計劃。



## 第 9 節

---

### 撮要及未來路向

## 9 撮要及未來路向

- 9.1 本港足球運動當前的境況令人困惑。足球深受歡迎，參與者和觀賞者眾多，但實際的問題，使足球發展停滯不前。足球的受歡迎程度與足球設施的質素和各級球隊的表現，落差甚大。
- 9.2 本報告提出，本港足球運動在各方面都需要重大改革，包括管治、政策、主要相關機構的角色及責任、資助、球會及代表隊的表現、設施，以及發展計劃等。這事實上涉及重大的轉變，在某些範疇屬於「改革」，在另一些範疇則屬「改善」。
- 9.3 在很多範疇，改革的因素是互有關連的，必須有系統地協調處理。主要的相關機構必須強力帶領，尤其是香港足總及政府。

### 未來路向 – 起步點

- 9.4 首要的工作，是相關各方同意問題所在及未來的願景。詳情如下：

### 香港足球運動的願景

- 9.5 在未來五至十年間，香港足球的願景如下：
- 成立獨立、強大、財政穩健及管理妥善的管治機構，提供策略領導及指引，與相關各方合作，實現香港足球的願景，使香港足球達到世界水平。
  - 政府在各方面給予適當、相稱及一致的支持(意見、資源及設施)，推行必要的變革措施。
  - 香港代表隊成績優異並達到專業水平，擁有世界級的訓練設施和支援服務，在國際足協的排名和國際球壇的表現更進一步。
  - 擁有位置理想的優良設施網絡(草地及人造草地球場)，能滿足職業及業餘足球運動所需，以及改善設施及基礎設施，包括興建新的運動場館及足球訓練學院。
  - 定立優次、公平以及適當使用這些設施，改善水平，防止過度使用。
  - 成立獨立職業聯賽，利用「主場」培養球迷支持，最終目標是組成一支有能力參與中國聯賽的球隊。
  - 業餘聯賽和球會的水平提升，直接銜接職業聯賽。
  - 重視青少年發展，提供充足資源，設立嚴格的制度發掘和培養人才，讓初學者有更多機會進身成為精英球員。
  - 統籌各界的足球發展計劃，包括與學校及足球會聯繫，質量並重。
  - 大力改善教練、教練培訓、裁判員的表現水平以及汲取專業知識的途徑。
  - 改變觀念，提升足球的專業地位，鼓勵更多人成為職業足球員。
- 9.6 確立願景容易，但付諸實行較為困難。第 8 節所載的願景說明和建議，現歸納於下列行動計劃。「主要」的建議，以粗體示明。

達到願景的行動計劃

9.7 下表歸納了願景及建議，包括角色及責任、重要里程碑及所需資源。這是推廣香港足球的藍圖。

願景說明 1		成立獨立、強大、財政穩健及管理妥善的管治機構，提供策略領導及指引，與相關各方合作，實現香港足球的願景，使香港足球達到世界水平。									
相關建議		香港足總作為體育總會(亞足聯及國際足協承認的機構)，運作必須有效及不受干預。香港足總有責任監督及領導足球發展。以現時的安排，香港足總未能解決眾多阻礙香港足球發展的問題，必須作出重大改變，以推行本策略，使足球運動得以茁壯發展。									
優先次序	主 導 機 構	負 責 機 構		資 源	是否需要改變政策 (是/否)	衡 量 成 就 指 標	時 限				
		1	2 3								
	1. 香港足總同意改革(鳳凰計劃)。	香港足總	民政事務局 球會	收入預算	否	足總同意	2010年夏季				
	2. 香港足總重組之後，有權就組成、管治架構及組織作出決定，為足球運動提供最佳利益及改善秘書處的專業知識及經驗。	香港足總	民政事務局 球會	收入預算	否	新會章 新董事局 任命行政總裁 委任商務經理及發展經理	2010年底 2011年春季 2010年秋季 2011年夏季				
	5. 足總委任外界「改革」顧問，負責協助推行重組香港足總的改革措施。	香港足總	民政事務局	收入預算	否	任命「改革」代理	2010年春季				
	31. 香港足總製備足球發展策略計劃，提出明確目標，就香港的足球發展提出計劃。	香港足總	康文署 教育局 學校 球會	收入預算	視乎結果	完成方法摘要	2011年夏季前				
	47. 香港足總重組後就國際發展制訂業務計劃，列明所預計所需的額外資助。	香港足總	民政事務局	收入預算	否	完成方法摘要	2011年夏季前				
	3. 香港足總重組之後，須提出願景，當中包含清楚的目標、策略以及發展計劃，並提供達到願景的五年業務計劃。	香港足總	球會 康文署	收入預算	否	企業計劃 業務計劃 發展策略	2011年夏季 2011年夏季 2011年夏季				
	4. 香港足總重組之後，須具備穩固的財政基礎，以便訂立策略籌措資金，推行所通過的業務計劃。	香港足總	民政事務局 庫務署	收入預算	是	資助協議	2011年底				
	6. 成立類似「足球家庭」的會員制度，建立會員資料庫。	香港足總	球會 學校	低成本(確立 收益來源後)	否	2013年前 10,000 成員	2011年開始				



願景說明 2		政府在各方面提供適當、相稱及一致的支持(意見、資源及設施),推行必要的變革措施。							
理據	相關建議	優先次序		負責機構		資源	是否需要改變政策(是/否)	衡量成就指標	時限
		1	2	3	主導機構				
	<b>28.</b> 政府為每一支甲組球隊分配「主場」。				康文署	球會	是	每支甲組球隊都獲分配主場	2010/2011 球季(永久)
	<b>12.</b> 增加對地區球隊及代表隊,以及對精英球隊教練和訓練設施的資助。				民政事務局/ 康文署	香港足總	是	財政預算分配	2010 年末
	<b>19.</b> 康文署須確保有足夠的足球設施,並協調新足球訓練中心的場地,供代表隊作訓練用途。				康文署	香港足總 球會	否	各代表隊定期獲分配訓練設施	2010 年
	<b>13.</b> 康文署須監督及審查訓練計劃的執行情況及質素,評估計劃的成效及公布結果。				康文署	香港足總 地區	否	每年評估各項訓練計劃	2010 年

足球是本港最受歡迎的運動項目,與大眾生活息息相關,所以,有必要提供足夠及適當的資助,使個人、社區以至整體社區均蒙其利。但是,足球只是其中一項需要在設施及發展計劃等方面獲得資助的運動項目,必須提出可以衡量的成果,才能為足球爭取資助。足球界人士須利用本策略,制訂財政預算,向民政事務局、康樂及文化事務署、教育局爭取資助。

願景說明 3										
香港代表隊將在國際足協的排名和表現有所改善，且獲優良的訓練設施和支援服務支持。										
足球的魅力無遠弗屆，成就與支持息息相關。但是，要在國際上取得成就並不容易，而且其他國家也在進步。必須制定清晰的發展策略，為世界級的「硬件」和「軟件」提供支援。										
理據	相關建議	優先次序		負責機構		資源	是否需要改變政策(是/否)	成就標準	時限	
		1	2	3	主導機構					夥伴機構
	<b>30.</b> 政府邀請香港賽馬會發展及管理新建的足球訓練中心，該中心的規模及業務範疇須符合足球發展的需 要，包括聘請適當的外界專家。				民政事務局	香港足總 香港賽馬會 康文署 前顧問	資本預算 收入預算	是	足球訓練中心於 2012 年 啟用 設施規劃 2010 年 動工 2011 年 中心啟用 2012 年	
	<b>35.</b> 製備足球訓練中心的業務計劃。				民政事務局	前顧問	收入預算	否	業務計劃	2010 年
	<b>36.</b> 香港足總應為香港代表隊籌備更多國際賽事，包括每年最少 8 場友誼賽及 6 場比賽(視乎主要賽事的 時間而定)。				香港足總	沒有	收入預算	否	每季最少 8 場友誼賽 A	2011 /12 球季開始
	<b>34.</b> 邀請香港體育學院參與計劃。				民政事務局	香港足總 香港賽馬會	收入預算	否	香港體育學院提供支援	2012 年
	<b>20.</b> 為香港青少年代表隊，定期舉辦國際友誼賽及比賽。				香港足總	球會	收入預算	否	每季舉行最少 8 場不同年 齡組別包括 14 歲以下到 成年組的賽事(友誼及比 賽)	2011/12 球季開始
	<b>21.</b> 香港足總為代表隊外訪尋求贊助。				香港足總	沒有	人力資源	否	2011 年以後的新代表隊贊 助商	定立最少 3 年的合約 2010
	<b>37.</b> 香港足總應為香港青少年代表隊舉辦更多國際賽事。				香港足總	沒有	收入預算	否	為 14 至 21 歲各級青少年 球隊每季舉行最少 8 場賽 事	2011/ 12 球季起

願景說明 4										
擁有位置理想的優良設施網絡(草地及人造草)，能滿職業及業餘足球運動所需，以及改善設施及基礎建設，包括興建新的運動場館及足球訓練學院。										
在本港提供足夠足球設施涉及特殊問題，包括氣候、成本及土地供應等，缺乏設施帶來進一步問題，例如過度使用及設施質素下降，使其設施負荷更重。必須制訂特殊策略處理這些問題，例如確立優先次序、限制使用，以及提供更多人造草地球場等。										
理據	相關建議	優先次序			負責機構		資源	是否需要改變政策(是/否)	衡量成就指標	時限
		1	2	3	主導機構	夥伴機構				
	24. 成立區域訓練中心，訓練具潛質的精英青少年球員，以便參與將軍澳訓練中心的計劃，並最終與來自其他階梯的球員進入代表隊足球訓練中心受訓。				香港足總	地區球會 康文署	收入預算 人力資源	是	成立區域/地區訓練中心並開始運作	2011年，足球訓練中心啓用前一年
	25. 區域代表隊可定期在訓練場地受訓，鍛鍊才能，從而進入代表隊的足球訓練中心接受訓練。				香港足總	地區球會 康文署	收入預算	否	區域/地區球隊定期訓練	2011年，足球訓練中心啓用前一年

願景說明 5										
訂立優先順序、公平及合理使用這些設施，有助改善設施水平及避免過度使用。										
在本港提供足夠足球設施涉及特殊問題，包括氣候、成本及土地供應等，缺乏設施帶來進一步問題，例如過度使用及設施質素下降，使其他設施負荷更重。必須制訂特殊策略處理這些問題，例如確立優先次序、限制使用，以及提供更多人造草地球場等。										
理據	相關建議	優先次序			負責機構		資源	是否需要改變政策(是/否)	衡量成就指標	時限
		1	2	3	主導機構	夥伴機構				
	29. 政府制訂足球場地策略，包括推行「第三代人造草地球場五年發展計劃」。				康文署	民政事務局 前顧問	收入預算	否	香港體育場地策略	2010年
	19. 康文署須確保有足夠的足球設施，並協調新足球訓練中心的場地，供代表隊作訓練用途。				康文署	民政事務局 香港足總	收入預算	是	增加供代表隊使用的訓練設施	2010年

願景說明 6		全面而獨立的職業聯賽，利用「主場」培養球迷支持，最終目標是組成一支有能力參加中國聯賽的球隊。業餘聯賽和球會水平提升，直接銜接職業聯賽。						
相關建議	優先次序	負責機構			資源	是否需要改變政策(是/否)	衡量成就指標	時限
		主導機構	夥伴機構					
<p><b>7.</b> 在三至五年內，成立本港職業足球聯賽，球會參賽準則符合亞足聯的規定。</p> <p><b>8.</b> 就成立香港職業足球聯賽(第一階段)是否可行及潛在安排進行更深入研究。</p> <p><b>9.</b> 新的香港足總及新聯賽鼓勵球會發展，以全面符合到亞足聯的準則，特別是通過球會的足球學院，集中培訓青少年球員。</p> <p><b>10.</b> 確認香港本土球隊日後有潛力備戰參加中國超級聯賽，並在成立新的職業聯賽以及規劃啓德的新建多用途運動館時，進一步考慮此事。</p> <p><b>28.</b> 政府為每一支甲組球會分配「主場」。</p> <p><b>11.</b> 香港足總在培養業餘球隊方面擔當更重要角色，以及研究認證制度(類似英國球會的記分制)。</p>	1 2 3	香港足總	球會	足總： 收入預算 資本預算	否	制備聯賽標準以及推行計劃	2010年	
		香港足總	前顧問球會	收入預算	否	擬定可行性研究以及新聯賽的營運方案	2010年	
		香港足總	球會	收入預算	否	球季開始時評估參賽球隊	2010年	
		香港足總	球會	收入預算	否	香港代表隊參加中國的足球聯賽	2015年	
		康文署	香港足總球會	收入預算	是	球季開始時為各甲組球隊分配主場 2009/10年度球季推行建議	2009/10球季以及隨後的球季	
		香港足總	球會	收入預算	否	調查、評估、推行	2011年 2012年 2012年	

願景說明 7		加強青少年發展，提供足夠資源，建立嚴謹制度，善用資源和設施挑選及發展人才，改善初學者晉身精英球員的機會。									
理據	相關建議	優先次序			負責機構		資源	是否需要改變政策 (是/否)	衡量成功指標 Targets	時限	
		1	2	3	主導機構	夥伴機構					
	14. 香港足總須提供充足資源，為處於發展初期 5 歲至 11 歲兒童提供訓練。				香港足總	球會 學校 地區	收入預算	否	確立發展計劃、階梯及連繫	2010 年	
	15. 香港足總製備足球發展策略計劃，就本港足球發展計劃提出清晰的目標。				香港足總	前顧問	收入預算	否	制訂及推行策略性足球發展計劃	2010 年	
	16. 香港足總須聘請五名區域足球發展主任。				香港足總	康文署	收入預算	否	職位任命	2010 年	
	38. 香港足總須聘請一名全職香港代表隊經理及其他合約教練，聘任條件須足以吸引最優秀的人才。				香港足總	康文署	收入預算	否	職位任命	2010/11 年	
	40. 職業聯賽成立後，球會須盟辦專為 16 至 19 歲的合約青少年球員而設的教育計劃。				香港足總	職業足球員協會 球會	收入預算	否	設立專為合約青少年足球員而設的教育計劃，並制訂監察及評估程序	2012 年	
	41. 香港足總有責任監督年輕球員及確保他們獲得適當教育。				香港足總	職業足球員協會 球會	收入預算	否	設立專為合約青少年足球員而設的教育計劃，並制訂監察及評估程序	2012 年	
	18. 為區域青少年代表隊訓練，讓所有年輕精英球員有機會參與，並與球會的足球學院協調。				香港足總	球會 康文署	收入預算	否	展開訓練營及安排周年計劃及場地	2010 年	
	37. 香港足總應為香港青少年代表隊舉辦更多國際賽事。				香港足總	沒有	收入預算	否	每季為 14 以下至 21 歲以下各級青少年球隊舉行最少 8 場賽事	2011/12 球季起	



統籌各界的足球發展計劃，包括與學校及足球會聯繫，質量並重。										
理據	優先次序			負責機構		資源	是否需要改變政策(是/否)	衡量成就指標	時限	
	1	2	3	主導機構	夥伴機構					
<p><b>願景說明 8</b></p> <p>多數人在學校初次接觸運動。良好的體驗及盡早發掘人才非常重要。通過制度，讓有潛質的青少年循發展階梯前進，按其才能而得到發展。讓有潛質者盡展所長，訓練技巧至為重要。</p>				康文署	香港足球總 民政事務局	收入預算	否	審查及監督各項資助計劃，確保「物有所值」、資助運用得宜。	2010年	
				香港足總	球會 職業足球員協會	球會預算	否	球會成立足球學院 成立球會足球學院聯賽	2012年	
				香港足總	香港學界體育 聯會 球會 教育局	收入預算	否	足總策略性發展計劃 推行計劃 建立連繫	2010年	
				香港足總	教育局 香港學界體育 聯會 球會	收入預算	否	足球發展主任上任，開展工作。	2010年	
				教育局	民政事務局	資本預算	否	評核學校足球場地和設施，以及制訂和推行更換與改善行動計劃	2011年	
				地區	香港足總 康文署	收入預算	否	減少14歲以下足球隊人數 康文署須監督並評估所有訓練計劃	2010年	
				教育局	大學 學院 進修教育 香港足總 職業足球員協會	收入預算	否	為青少年球員提供一系列不同教育程度的課程	2012年	

**願景說明 8**

多數人在學校初次接觸運動。良好的體驗及盡早發掘人才非常重要。通過制度，讓有潛質的青少年循發展階梯前進，按其才能而得到發展。讓有潛質者盡展所長，訓練技巧至為重要。

**13.** 康文署須監督及審查訓練計劃的執行情況及質素，評估計劃的成效及公布結果。

**23.** 香港職業聯賽球會須開辦足球學院，為9歲以下至16歲以下的青少年提供訓練，以及舉辦各年齡組別的聯賽，並與未來的足球訓練中心合作，協調訓練活動。

**45.** 接納及推廣學校與球會建立聯繫的原則。

**47.** 香港足總須聘請地區足球發展主任，負責學校及社區足球計劃，發掘人才和改善教練質素。

**46.** 推行策略投資計劃，有系統地改善學校的體育設施。

**26.** 地區青少年足球隊由最多30人縮減至20人，使較出色的球員(14歲以下)有較佳的個人發展。

**43.** 為學習資質較弱的球員提供與體育或足球相關的教育課程。

願景說明 8									
統籌各界的足球發展計劃，包括與學校及足球會聯繫，質量並重。									
多數人在學校初次接觸運動。良好的體驗及盡早發掘人才非常重要。通過制度，讓有潛質的青少年循發展階梯前進，按其才能而得到發展。讓有潛質者盡展所長，訓練技巧至為重要。									
相關建議	優先次序			負責機構		資源	是否需要改變政策(是/否)	衡量成就指標	時限
	1	2	3	主導機構	夥伴機構				
<b>42.</b> 大學及其他教育和職業訓練機構須提供足球運動獎學金。				教育局	大學 學院 進修教育 香港足球總 職業足球員聯 會	收入預算	否	為青少年合約球員提供兼 具足球發展的教育	2012 年
<b>27.</b> 每年評核地區青及少年代表隊球員的表現兩次，未能達到所需標準者須退出計劃。				地區	香港足球總 康文署	收入預算	否	設立及推行評核機制，並 提供其他出路給未能通過 評核者	2010 年
<b>48.</b> 成立足球獎助學金。				教育局	大學 學院 進修教育 香港足球總 職業足球員協 會	收入預算	否	為青少年合約球員提供兼 具足球發展的教育	2012 年
<b>49.</b> 鼓勵學校足球代表隊(年齡組別)參與國際賽事及友誼賽，以及舉辦交流計劃。				香港學界體育 聯會	香港足球總 教育局	收入預算	否	制訂香港學界體育聯會的 國際賽事名單，與香港足 總合作推行。	2011 年

願景說明 9		大力改善教練、教練培訓、裁判員的表現水平以及汲取專業知識的途徑。						
相關建議		香港缺乏合資格的足球教練與管理人才，即使具備所需技巧及經驗者，成效也未如理想。球賽質素往往取決於教學質素。						
優先次序	負責機構		資源	是否需要改變政策 (是/否)	衡量成功指標 Targets	時限		
	主導機構	夥伴機構						
22.	每年開辦教練課程和舉行研討會，確保香港現時及日後有足夠的足球教練。	香港足總	康文署	人力資源	否	每班教練班增加合資格教練數目	年度評審	
36.	香港足總應為香港代表隊籌辦更多國際賽事，包括每年為男子高級隊最少舉辦 8 場友誼賽及 6 場比賽 (視乎主要賽事的時間而定)。	香港足總	沒有	收入預算	否	每季舉行最少 8 場賽事	2011/12 球季開始	
37.	香港足總為香港青少年代表隊舉辦更多國際賽事。	香港足總	沒有	收入預算	否	為 14 歲以下至 21 歲以下各級青少年球隊每季最少舉行 8 場賽事	2011/ 12 球季起	
31.	僱用適當數量的合資格人員，為使用者提供服務，使中心成為專業足球訓練中心。	有待確定	香港足總 香港賽馬會 康文署 前顧問	收入預算	否	有效運作	2012 年	
32.	訓練中心的運作顧及優先使用者和第二級使用者，確保訓練設施用於足球員、教練以及裁判員的發展。	有待確定	香港足總 香港賽馬會 康文署	財政預算	否	有效運作	2012 年	

願景說明 10		改變觀念，提升足球的專業地位，鼓勵更多人成為職業足球員。							
相關建議	優先次序			負責機構		資源	是否需要改變政策(是/否)	成功標準	時限
	1	2	3	主導機構	夥伴機構				
44. 成立職業足球員協會，推廣及保障足球員的權利，以及為不同年齡的合約足球員提供支援。				新的職業足球員協會	香港足球總會	香港足球總會預算	否	成立職業足球員協會	2012 年

論據  
在其他地方，青少年的夢想是成為足球員，因為出色的足球員往往名利雙收，但本港的情況並非如此，他們寧可投身其他運動，參加其他消遣或事業。

9.8 這個令人期待的願景並非遙不可及。策略的副題是「我們是香港」－敢於夢想。我們可以理直氣壯地說：香港在東亞運動會中打敗日本，群眾的新口號是本策略的適當註腳。

## 衡量成就的主要指標

9.9 下列實行時間表包括衡量各項行動的指標。重要的是，轉變為本港帶來可以衡量的成果。成就指標項下列出希望達到的成績。

指標/措施	現時情況	未來目標	日期
香港代表隊(男子)的國際足協世界排名	第 143 名 (2009 年 12 月)	第 120 名	2012
		第 100 名	2015
		保持於前 80 名內	2020
香港男子代表隊的國際足協亞洲排名	第 26 名 (2009 年 12 月)	第 20 名	2012
		第 15 名	2015
		保持於前 10 名內	2020
香港女子代表隊的國際足協世界排名	第 60 名 (2009 年 12 月)	第 50 名	2012
		第 40 名	2015
		保持於前 35 名	2020
香港女子代表隊的國際足協亞洲排名	第 13 名 (2009 年 12 月)	第 11 名	2012
		第 9 名	2015
		保持於前 8 名內	2020
每年國際賽事(高級組別)	5 場 (以過去 5 年平均 計算)	8 場友誼賽(最少) 6 場正式比賽 (按實際情況)	2010
註冊球員數目	不適用	280,000*	2014
甲組賽事平均入場人數	約 1,000	5,000	2015
足球家庭會員	不適用	10,000*	2012
參加足球活動人口百分比	2.16%	4%*	2014
屬會數目	82	120*	2014
獲質素認證球會數目	不適用	25%	2014
		50%	2016
註冊裁判員	1016	1,500	2015
足球培訓計劃	2,129	2,500+	2012
		3,000+	2015
		3,500+	2020
人造草地球場數目	11	34	2015
足球訓練中心開始運作		開始運作	2014
與體育相關獎學金或助學金	不適用	每年 15 項	2012 年起

\*現時未有準確數字，有待香港足總制定策略及建立有系統的註冊球員及屬會資料庫

+ 需要額外資助

## 未來路向—實施

9.10 本研究進行期間，令人鼓舞的事情接踵發生，可說是「復蘇先兆」。本港球隊在最近兩項賽事中吸引大批球迷進場支持，其中東亞運動會的勝利當然更加出人意表。





「我們是香港」

「就像香港奪得世界盃一樣，球迷不分階層，齊聲喝采。」

- 9.11 香港足球何去何從，關鍵在於把握最近的成果，把動力轉化為積極行動。毫無疑問，對足球運動的熱情及需要已經重現。因為媒體集中報導足球賭博及歐洲足球而以為本地足球沒有前景，這種一貫說法已非事實。
- 9.12 同樣重要的是要慎防自滿。以為這些令人振奮的現象，顯示本港足球已經否極泰來，即使不實行本策略提出的干預措施，昔日的光輝日子也會自動重現，這是幼稚和危險的看法。事實並非如此簡單。香港隊在東亞運動會的成就有其背景。量度足球運動現時的健康情況及潛力，指針的方向必定正確，但距離目的地仍然路途遙遠。
- 9.13 當報告的建議及發展願景獲各主要持份者的認同後，一系列的實質行動應盡快落實，以回應現時社會對足球發展的訴求並希望在短期內取得初步的進展。
- 9.14 足總需擔任執行發展策略的領導角色。雖然本研究建議足總需重整架構，但此或可作為整個重組過程的初步目標。同時政府需密切留意足總重組過程，採取「促進而不干預」的態度協助足總重組。為此建議政府委任獨立人士擔任此角色，並就資源支援方面向政府提供意見。
- 9.15 香港足總重組完成後，其他足球發展計劃都可在新足總的領導下逐步實施，包括建立新的職業聯賽、發展設施及未來發展策略、以及強化代表隊等。
- 9.16 其他有關各方可與香港足總合作，處理其他方面的問題。例如康文署可優先投資於設施，以迎接新的職業聯賽，以及為廣大社區提供更佳及更多可持續發展的設施。

### 關鍵路徑

9.17 顧問公司認為，部分執行工作有必要優先處理。只要協調得宜，這些行動不少可以同步進行。這些建分為五大範疇如下：

- **管治和架構**
  - 香港足總接納鳳凰計劃，並帶領足球的發展
  - 香港足總展開重整工作—
    - ▲ 委任「變革顧問」
    - ▲ 接納新管理架構
    - ▲ 制定更清楚的角色及職責
    - ▲ 招募新的高層人員—行政總裁、商務經理、發展經理、代表隊經理人
    - ▲ 制備發展計劃及五年業務計劃
    - ▲ 取得適當資助(包括政府及商業資助)
    - ▲ 與地區和學校合作，招募及訓練足球發展主任
  
- **足球運動職業化**
  - 按亞足聯的標準，成立新的職業聯賽，並研究參加中國超級聯賽
  - 與各球會合作，提供支援，使球會符合亞足聯的準則，特別是青訓發展計劃和足球學院
  - 協助現有及日後的球會在地區建立主場，並制訂計劃和財務安排以改善設施
  
- **足球場地及設施**
  - 實施五年策略，改善設施，包括改建部分天然草地球場為人造草地球場
  - 制定運動場地策略以應付未來對足球場地的要求
  
- **足球訓練中心**
  - 擬備足球訓練中心的規格及業務方案
  - 確保足球訓練中心的資金來源
  - 委任足球訓練中心總監
  - 確定足球訓練中心的管理協議，並就建造工程展開採購工作
  - 與其他機構合作，特別是未來的新職業聯賽球會，以發展具天份的青少年球員
  
- **足球訓練計劃及階梯**
  - 委任區域及地區足球發展主任
  - 為計劃增加撥款
  - 建立系統以監察和評估培訓計劃的執行
  - 為足球訓練中心建立不同方面的聯繫和成立獎助學金

9.18 以上所述協調執行，並不容易。要維持動力及推展工作，有必要成立**足球專責小組**，小組的成員應包括相關各方的代表，小組並有權作出決定及監察執行情況。

9.19 顧問公司認為，小組包括外間的專家及代表，以獲得獨立的意見，有助確保不受既得利益者的意見及成見影響。汲取外界的專業意見及知識實屬重要。

## 資源需求

- 9.20 現時，各級足球發展的經費均有不足。多年以來，足球發展走向下坡，導致賽事門票收入及商業贊助減少。
- 9.21 香港足總的儲備水平偏低，政府目前對每名足球員的資助很少。足球並非精英體育項目，難以獲取其他經費來源及支援。
- 9.22 政府現時對足球的資助約為 750 萬元，即使加上國際足協 / 亞足聯的資助、門票收益、媒體和活動收入，仍難以實施上述重要措施，因而必須額外的人力及財政資源。下表列出推動本港足球發展所需的人力資源及比重次序(只供參考)。

範疇/ 工作	2010	2011	2012	2013	2014
足總	港元	港元	港元	港元	港元
行政總裁 (1)	500,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
商務經理 (2)	-	750,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
發展經理 (3)	-	500,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
代表隊教練 (4)	-	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
區域發展主任 x 5 (5)	-	2,000,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000
地區發展主任 x 18 (6)	-	1,200,000	2,600,000	4,000,000	5,400,000
<b>合計</b>	<b>500,000</b>	<b>7,450,000</b>	<b>10,100,000</b>	<b>13,500,000</b>	<b>14,900,000</b>
足球訓練中心	港元	港元	港元	港元	港元
足球訓練中心總監 (7)	-	-	1,500,000	1,500,000	1,500,000

1. 2010 年秋季聘任行政總裁於，年薪為須 150 萬元(另加酬金)
2. 2011 年中聘任商務經理，年薪約為 120 萬元(另加酬金)
3. 2011 年中聘任發展事務經理，年薪約為 100 萬元(另加酬金)
4. 2011 年初聘任代表隊教練，年薪約為 120(另加酬金)
5. 2011 年初聘任區域發展主任，年薪約為 45 至 50 萬元(另加酬金)
6. 2011 年起分階段聘任地區發展主任，年薪約 30 萬元
7. 2012 年聘任足球訓練中心總監，年薪約 120 萬元(另加酬金)

## 香港足球的發展

---

- 9.23 除此之外，策略的其他項目，也須額外資金。例如就足球訓練學院進行可行性研究(約需 100 萬元)，興建足球訓練中心的費用約為 3 億元。
- 9.24 職業發展、足球訓練計劃、人才選拔、球隊訓練及比賽，每年所需的額外經費約達 500 至 1,000 萬元。
- 9.25 發展設施方面，例如草地球場改建為人造草地球場和相關的基礎設施改善工程(例如更衣室)，須要投入更多金錢，每個場地約為 500 萬元。部分資金可從現有預算內撥出。
- 9.26 發展職業聯賽的「主場」的大部分投資，可望來自球會或其他商業途徑。
- 9.27 顯而易見，推行策略的費用不在少數，並非香港足總可以獨力承擔。在策略為足球帶來所需轉變，獲取更多收入，使足球運動自給自足之前，政府資助是必要的。政府的資金是一項投資，將會帶來長遠的社會及經濟回報。

### 撮要及總結

- 9.28 香港足球現正處於重要的十字路口。當前是香港足球發展的最重要階段，這並非誇大其詞。東亞運動會及最近本港其他比賽引起大眾空前關注及自豪，是重要的有利因素
- 9.29 不過，除非策略得以落實，否則即使最近的發展振奮人心，也不能保證熱情將會持續下去，而足球發展將會繼續掙扎求存。
- 9.30 只要群策群力，加上在適當範疇注入額外經費，足球運動當可再度蓬勃發展。我們已就未來路向提出建議，在有關各方支持下，有關的策略願景及行動計劃將會全面取得成效，而香港足總的立場是關鍵所在。
- 9.31 香港足總應領導足球運動的發展。政府在政治及財政上恰如其分的支持，使轉變自然成事，這是落實這項策略的最好方法。
- 9.32 最近的情況顯示，香港足球潛質深厚，現在正是起來行動的時候。