

“作为中超“网红”球队，天津海的命运在2019年急转直下。随着原投资方“出事”，天津海的危机不可避免。为什么不能采取一些欧洲俱乐部的模式，由球员、员工持股，去维持俱乐部的运营？这未尝不是中国足球改革发展的一个思路。



▲5月12日，天津海球员搬运行李，准备离去。 新华社记者李然摄

得季军，次年更是踢进亚冠八强。复仇亚洲劲旅韩国全北现代、“双杀”中超霸主广州恒大，都是球迷津津乐道的经典赛事。原主帅卡纳瓦罗麾下的帕托、维特塞尔、莫德斯特等国际球星与孙可、王永珀、赵旭日等国脚级球员，不仅人员组合“美如画”，打法更是令人赏心悦目。

作为中超的“网红”球队，天津海也始终与争议相伴。原投资方高调的行事风格令其被打上“暴发户”的标签。

风光了两个赛季后，天津海的命运在2019年急转直下。随着原投资方“出事”，天津海的危机不可避免。多名球星离队、多次更换主帅，跌跌撞撞的天津海在这一赛季的最后时刻才艰难保级。

2019赛季，失去投资方的天津海被天津足协托管，但托管并不是无期限，为了继续活下去，天津海不得不寻找下家。起初，由于原投资方留足了一个赛季的俱乐部开销，外界认为天津海距离弹尽粮绝还远，况且，中超资格弥足珍贵，要想找一家企业接盘应该不是难事。

但事实往往残酷。一方面，天津真正有实力且又愿意“烧钱”投身足球的企业非常有限；另一方面，随着足球俱乐部名称中性化的推进，一些原来看中“冠名”、注重广告效应的企业进军足球的意愿明显下降。

天津海与少数几家企业接洽后，都没了下文。但日子还得过，天津海只能“卖血求生”，卖了多名主力球员，没有一名引援，一线队只有十七八名队员。眼看新赛季中超就要来临，无奈的天津海在3月5日发布零元转让公告，此后天津海与万通进行了股权转让谈判。

体育

一支争议球队的悲壮谢幕

透视天津天海解散事件

股权转让方案最终未能成行，万通和天津海转而决定施行赞助方案。随后双方就赞助协议展开了艰难谈判，几经努力双方最终未能在责权利等原则问题上达成一致，天津海也失去了活下去的最后希望。

事后复盘这次赞助协议谈判，一位天津海球员抱怨说，万通自始至终没有给天津海的账户打一分钱，如果真心想搞足球，就不应太在意天津海目前的债权债务，也不用急于获得俱乐部的经营管理权。

而一位了解内情的中超俱乐部人士则称，天津海的问题是内部思想不统一，教练组组长李玮锋肯定想保住俱乐部，但有的人并不这么想，这就大大增加了谈判的难度和不确定性。

与万通谈崩后，李玮锋和球员们展开最后的自救，联名向中国足协和天津市体育局发出公开信，表示愿意自筹经费接管俱乐部，不要报酬也要踢中超。但在业内人士看来，这并不能解决实际问题。毕竟，球员签名承诺自降薪资，是支撑不起准入要求的。准入涉及场地、安保、梯队、薪资、债务、备选主场等，是一个复杂的体系，最起码得具备一个完整赛季的资金实力。

“为什么没有投资方，球队就一定得解散？”李玮锋直到现在仍在发问，为什么不能采取一些欧洲足球俱乐部那样的模式，由球员、员工持股，去维持俱乐部的运营？这未尝不是中国足球俱乐部改革发展的一个思路。

但李玮锋没能等到想要的答案。这位退役后就加盟天津，并且在管理岗位和教练岗位都付出很多心血的“硬汉”倍感无力。一如天津海的死去，悲壮而无奈。

作为曾经的中超“网红”，天津海无论高光还是低谷，都能引发关注。直至最后的倒下，都掀起了波澜。

然而，更多的倒下悄然无声。四川隆发、广东华南虎、上海申鑫、大连千兆……这些寂寂无名、身处低级别联赛的职业俱乐部，在今年以来相继退出历史舞台。公开资料显示，这批倒下的俱乐部超过了十家。

“凛冬来袭！”不少业内人士慨叹，中国足球正经历最大规模之一的职业俱乐部“退出潮”。

俱乐部解散或退出的原因，并不能简单地归罪于新冠肺炎疫情，而是俱乐部长期的弊病累积所致。

“中国足球俱乐部的运营，生存模式出了问题。”一位业内人士说，俱乐部老板常常为了追求广告效应、地方为了追求名片效应，出现短视的运营行为。“俱乐部只有能靠票房收入得以生存了，只有在版权上更有发言权了，才能走得长久。而我们现在都是单一地依靠母公司，老板高兴了就给钱，不高兴就不给。主业受影响了必然会降低俱乐部投入。饥一顿饱一顿的俱乐部不可能有未来。”

在不少业内人士看来，中国的职业俱乐部尚未达到“职业”标准，不具备欧洲职业俱乐部的自我造血能力，门票、转播收入等少得可怜，市场和产品开发能力非常弱，中超几乎没有一家俱乐部真正赚钱。

没有赚钱能力，花钱又大手大脚，这让中国职业足球俱乐部的生存雪上加霜。较长一段时间里，“金元足球”在中超大行其道，一桩引援动辄上亿元，球员平均年薪上千万元。“联赛前三支球队每年的投入不低于10亿元，而保级球队的年投入也在四五亿元。”一位地方足协负责人说，泡沫化严重的联赛祸患无穷，不少中小俱乐部吃不消，不得不选择退出。

当俱乐部出现财政困难时，有的俱乐部认为联赛准入过于“一刀切”。一家北方俱乐部老总说，按照国际足球惯例，在规则制定方面一般会以保护球员的参赛利益为前提，然后再对俱乐部的欠薪

跨越「凛冬」

等经营问题进行“有层级的处罚”。但目前中国足球采取直接不予准入的方式，这就相当于宣告了今年许多职业球队的集体“死亡”，令数百名教练员、运动员下岗待业。

“足协制定政策时的初衷是好的，但能否循序渐进？或者是不是还有更好的解决办法？比如给一个先活下来的机会，未来也许就有了转机。这或许是对俱乐部从业者更负责任的办法。”该俱乐部老总说，职业联赛是一个整体，不断有俱乐部解散或退出，也影响联赛的稳定和利益。

但也有中国足协人士认为，规则对各家俱乐部都是公平的，无规矩不成方圆。何况，考虑到今年疫情的特殊情况，足协在准入时间上已经有所延迟。

近两年，随着“限薪令”等政策实施，“金元足球”有所退烧，业内呼吁根据形势发展不断完善限薪等措施，挤掉泡沫，不断完善俱乐部和联赛建设。

“中国足球发展这么多年，尤其是职业化以来，一个最大弊端是精力都放在一线队，没有解决群众基础的问题，社会足球推广和发展远远不够。”北京大成（上海）律师事务所律师马忠臣说，没有基础的足球，不可能发展好，整个生态并没有改变，仍旧是企业苦苦支撑俱乐部和联赛发展。

中国足协近几年一直在推动俱乐部财务平衡，包括减少俱乐部对母公司的输血依赖，限定支出、投入、亏损等额度，提升其自我造血能力。

中国职业俱乐部的发展，也有赖于中国足球改革发展的循序推进。一个好消息是，业界期待的职业联赛理事会的组建已有了新进展，中国足协主席陈戌源给出的时间是“还有两三个月”，这将有利于增强俱乐部和联赛的效益和活力。

另外，天津海的解散也警示俱乐部尽快优化股权。一位地方足协负责人说：“过于依赖单一公司和投资，对俱乐部而言存在较大危险，一旦母公司出现动荡，俱乐部的未来便飘摇不定。没有多元的投资结构和稳定的经济来源，‘短命俱乐部’可能还会出现，‘百年俱乐部’便只会是梦想。”



▲5月12日，天津海俱乐部球迷前来为球员送行。 新华社记者李然摄

（本组稿件执笔记者：张泽伟、公兵；参与记者：张逸飞、杨帆）
新华社北京5月13日电

（上接1版）除了合并同类项，天津公安还以专业化为导向，新组建了警务航空总队、国际警务合作处、生态环境和食品药品安全保卫总队、京津冀警务协作总队等，与现代警务发展同频共振。

——分局减少层级、推进大编制。由于历史沿革，天津市滨海新区公安局自身下辖了11个分局，然后才是派出所。“层级多不说，我们原来29个内设机构以业务指导为主，直接参与实战不多。”天津市滨海新区公安局政委永安说，一年来，他们痛下决心，一次性全面撤并11个分局，设三级管理为两级管理，将431个机构优化为270个。

改革事关利益，仅千部就涉及上千人，难度可想而知。以禁毒支队为例，现在班子成员5人分别是原港南治安分局副局长、开发分局政委和副局长、生态城分局刑侦支队支队长、保税分局副局长。“但是，大家没有在一起比较‘你高我低’，而是打成干事创业的一股绳，专业办案力量大为增强。”刘永安说。

其他15个区的属地分局全力推行“大部门、大警种、大情报、大技术”制改革，将原来的20多个部门整合为决策指挥、管理监督、警务实战、保障支援四大体系组成的“4+6+1”组织架构，结构更科学，决策也更高效。

——派出所“室引领队”、专人专用。在派出所层面，天津公安改变过去以值班组划分力量的“大包干”制度，根据派出所警力多少形成“一室三队”“一室两队”或“一室两组”，通过情报指挥室对警情任务进行综合研判，传递给执法办案队、社区警务队、巡逻防控队等专业队伍，推行警（探、巡）长聘任制。

“这是压实主体责任，做实最小战斗单元，变被动警务为主动警务的有效之举。”天津市公安局改革办改革专班负责

“系统重塑”触发“化学反应”

同志邹津说。

天津公安还对派出所联网视频技术手段百分百授权，全市先后建成277个派出所网安工作室，派出所也有了使用图侦、网安等资源的权限。天津市滨海新区公安局塘沽分局大沽派出所所长韩志强说，在科技手段的支撑下，他们才得以在7小时内快速反应破获杀人案。

警力下沉实现“强筋健骨”

今年35岁的庞汉奇工作生涯一直与“110”三个数字结缘。从警以来，他长期在天津市公安局110接警平台工作。直到2019年底，他从电话的“一头”走到了“另一头”，成为天津市公安局和平分局新派出所的一名民警，接110警情出警成为他的主要工作。

“在基层工作，老百姓的认可是我最大的动力。”庞汉奇在派出所找到了新的奋斗目标，有着丰富调度经验的他也把市局方向的先进做法带到了派出所。

按照全国公安工作会议精神，天津市公安局硬起手腕，将机关“瘦身”后腾挪出的大量警力，连人带组织关系一并转移到基层，包括市局机关首批1075名警力在内，市、区两级3500多人下沉到派出所。改革后，派出所警力达到12646人，占全局总警力的41.5%。

——下沉警力融入基层“大熔炉”，练就真本领，发挥真效能。

今年59岁的祖惠明原本在公安大港分局政治处工作，随着改革后分局裁撤，这位在机关待了几十年的老同志下沉到全国首批“枫桥式公安派出所”之一——滨海新区公安局板厂路派出所，

成为一名社区民警。疫情期间，老祖在负责的兴慧里社区发现一名可疑人员，立刻爬上围墙将其抓获，并在其身上发现大量技术开锁工具，社区百姓听说后纷纷在微信群里点赞。

“人老心不老，咱得从头学跟老百姓打交道。”按照制度安排，作为党员的祖惠明还兼任兴慧里社区居委会副书记，“现在我更容易发动各方力量，化解矛盾也更顺利。”

“过去虽然想到基层锻炼，但又难下决心。”滨海新区公安局大沽派出所政委李钢说，过去担心的怕根究底在于基层晋升空间小。如今，基层工作经历成为民警晋升的“硬杠杠”，只要扎扎实实干出成绩，晋升职务职级速度更快、名额更多。

警力的充实，更减轻了基层民警的负担。现在，天津市公安局武清分局的备勤模式已从过去的“三天一班”改为“四天一班”，“值班天数减少，民警家庭‘见警率’提升了，在这种‘获得感’中办案效率也提升了。”天津市武清区副区长、公安武清分局局长杨建全说。

——辅警改革领跑全国，辅警队伍精神面貌为之一新。

我国辅警管理长期存在体制不顺、制度缺失等问题，2019年11月，《天津市公安机关警务辅助人员管理条例》开始实施，在全国省级层面率先通过立法，将全市2.1万名辅警纳入制度化管理体系，辅警的工资待遇、身份认同、专业技能获得极大提升。

天津市公安局武清分局是辅警改革的先行军。分局政委李伟说，他们按市局

“系统重塑”触发“化学反应”

要求成立警务辅助人员管理科，将1427名辅警的劳动关系全部纳入分局，收入提升到每月实际到手4500元左右并缴纳五险一金，同时实行分级管理，辅警月收入与考核直接挂钩，培养了一批专业人才。

“干辅警圆了我的公安梦。”工作5年的刘宇是武清分局从事追逃工作的三级辅警，在他看来，管理越严格规范，职业归属感越强，而待遇的提升更让他心无旁骛，全力以赴。

——大力度推进干部交流，激发队伍干事创业活力。

天津市公安局交通管理局副局长王丙利介绍说，一年来，交管局机关马不停蹄将原11个业务处室整合为5个业务支队，同时将环城四区交警全部划归属地公安分局管理，交管局班子成员实现100%交流，交管系统干部交流任职比例达93.1%。改革理顺了机制，2019年天津市道路交通事故死亡起数和死亡人数压降至十年来最低。

在天津公安系统，交流已成惯例。一年来，累计提拔、平转、交流处级干部735人，处级以上交流比例提升至91.8%。其中，分局和直属单位领导班子成员全部交流，实施二级单位纪委书记、纪委办公室主任、政治处主任、督察队长全部交流任职，解决熟人监督难问题，建立科级干部和民警横向纵向常态化交流机制，让干部队伍动起来、活起来、强起来。

简政放权让群众成为受益者

新冠肺炎疫情之下，若不是天津为

助力复产复工开通证件办理绿色通道，33岁的黄亚强也许此刻还在为自己的身份发愁。

春节前，从河南来天津打工的黄亚强身份证到期，“本打算回老家办理，但因为疫情暂时回不去了，一旦逾期，很多银行业务都会受限。”

了解到这一情况后，天津市公安局人口管理总队考虑到黄亚强工作的工厂已复工，暂时难以返回原籍办理，就为其开通“绿色通道”办理，“这下我能安心在天津工作了。”黄亚强说。

推出更多更高质量的服务举措，着力解决好群众办事难、办事慢、来回跑等突出问题，让人民群众有更多更直接更实在的获得感——这是全国公安工作会议明确提出的要求。天津公安通过简政放权、服务延伸、智慧建设等手段，扎实推进以人民为中心的发展思想在公安工作中落地、生根、开花。

——简政放权为发展添翼。天津公安累计取消、下放、合并政务服务事项102项，取消申请、证明材料332项，实现236项公安业务在线办理，推出电子证件信息等11项服务落户支付宝，在电子证件信息应用上全国领先。

今年春节期间，位于天津滨海新区的天津伊利乳业有限责任公司响应号召提前复工复产，但其生产工艺流程中的部分用品需要先到公安机关办理备案证明后方能购买。得知该情况后，滨海新区公安局主动对接企业，线上指导申请人填写相关材料，仅用半天时间就快速办完所有手续，保证了企业及时复工复产。

——延伸服务让百姓便利。在本轮改革中，参照全国省市县三级出入境管理模式，天津公安结合直轄市特点，按照“简政放权、放管结合、优化服务、转变职能”原则，建立了市、区两级出入境管理体制，在滨海新区公安局、各分局又建立了出入境管理支队，设立出入境接待大厅，下放部分出入境管理服务职能至属地分局及派出所，群众办事不用再扎堆一处。

办理涉及车辆的相关手续是百姓生活中绕不开的内容。天津市公安局交通管理局车辆管理所副所长秦敬哲说，他们将中心城区的“车驾管”服务半径缩小至3公里，实现78%的“车驾管”业务就近办理。同时按照“服务跟着需求走”的总思路，派出“流动车管所”服务车主动上门服务上门，疫情期间更是主动推行补换牌证等交管业务“网上办、延期办、容缺办”。

——智慧发力延伸服务触角。天锦园社区坐落在宝坻区的城乡接合部，过去治安案件较多。通过智慧平安社区建设，居民可以通过安装手机应用，与单元楼门禁系统相连，远程视频对讲、开门，也可对下车辆进行“逻辑锁定”，安全系数大为提升。

如今，依托“平安社区智能应用系统”，天津建成智慧平安社区310个，实现“人、地、物、事、组织、网络”等基础要素全项掌控，可防性警情同比下降28%。

升级改造新一代公安信息网，重点打造“环京数字立体防控工程”，与全国16个省市经侦部门建立数据共享机制，开发110接处警App、社区警务、执法办案等移动警务App……随着一系列科技信息化手段紧锣密鼓地融入公安日常工作中，一幅科技强警的现代画卷已在天津徐徐展开。