

# 优化资源配置 走集团化发展之路

## ——重庆市“121”整合的思考

左 雄

(重庆市气象局, 400039)

### 提 要

以重庆市气象局“121”气象信息的整合为例,探讨气象产业资源整合的必要性及重要性,对气象产业发展提出新思路。

**关键词:** 优化 整合 资源共享 气象产业 集团发展

重庆“121”气象信息电话始于1997年,几年来全市近30个区县都开通了“121”气象信息电话服务。但随着经济建设的发展,各区县“121”服务的弊端也日益凸现出来,如果不加以宏观整合及调整,“121”信息服务将影响整个气象产业的发展。

### 1 “121”信息服务宏观整合的必要性

#### 1.1 服务内容单一,资源不能共享

“121”气象信息电话服务能否持续发展,拨打量能否不断提高,经济效益能否不断上升,关键在于服务质量和服务内容上。各区县“121”信息服务内容单一,信箱少,通常只有24小时天气预报,从根本上是不能满足人民群众生产生活的多种需要的。反映在创收上,有的区县“121”全年总收入仅几千元,这除了与当地经济环境及气象部门对“121”的宣传力度有关外,还明显反映出服务内容上的缺陷。气象信息在满足大众的一般需求之后,面对的是大众对气象信息的更高需求,而我们的“121”信息服务还停留在原来的水平上,显然没有满足市场需求及变化。其次,各区县“121”信息服务闭关自守,受地域限制,只播报本地的天气情况,这也在相当程度上制约其发展。

#### 1.2 重复建设,投资分散,合力难聚

市、区(县)开办“121”,从设备和服务内容上来讲,市局的设备和服务内容都远远好于区县,区县的“121”服务规模小,设备与技术落后,投资的一整套“121”设备仅2万多元,档次低,功能少,完全不能适应电信设备发展的需要。一旦电信设备调整,区县设备又得花钱升级换代,始终会造成“计划跟不上变化”。事实上也是如此,区县“121”设备不可能跟上电信设备发展的步伐,常常在人家后面追赶,所以区县“121”在发展中创造的利润几乎全部用在设备的换代更新上。而且,为了维护“121”的正常运转还得花费一定的人力、物力和财力,这又扩大了“121”的投入成本。

#### 1.3 电信改革加快,市场竞争加剧

从2002年8月1日起,重庆电信对各信息台实行分窗口、分帐单、不代收费用方式进行管理,市台的“121”收入从原到帐率95%以上下降到50%,形势是相当严峻的。而且各信息台之间为争夺客户,推出了各式各样的服务,对“121”形成了严重冲击。由于“121”拨打量下降,而电信部门主要靠客户拨打电话来盈利,从而使“121”的收益对他们来说,显得微不足道了,因此电信在对“121”的重视程度和服务上明显差于其它信息台。这必将

使“121”步入恶性循环,如果我们不断在结构上进行调整,是不可能长期有效地解决“121”面临的各种问题的。

#### 1.4 优胜劣汰的机制难以形成

如今企业破产早已不是新鲜事,但在气象产业中远没有这样的先例,有立有破,有生有灭,本是自然规律。但受现行体制的约束,在激烈竞争中的实体仍然是优不胜劣不汰,新陈不能代谢,优势难以聚合,如果不加以整合,随着市场竞争逐步加剧,“121”出路在何方呢?气象部门比起国营私营企业来说,更优越地生长在政府的怀抱中,还没有完全走向市场。在市场经济体制下,企业的生存和发展存在着优胜劣汰的竞争机制,假如气象产业象企业那样可以破产的话,我们有很多产业项目早被淘汰,而我们也有很多产业会比现在发展得更好。

### 2 用宏观整合的手段,形成合理组合结构

重庆“121”整合不是简单的“1+1”的合并、归类,也不是市台把区县“121”“吃”掉,这一轮的整合,是调整与重组,是发展思路 and 战略决策的调整,是观念的创新、机制的创新,即实现现有资源的重新配置,职能的重新划分、结构的重新调整、资产的重新组合,最大限度地调动区县的积极性,解放气象生产力。我们采取了以市台为主体统一规划,统一平台,统一策划,统一产品制作为原则,在分配上采取各区县气象局按一定比例获取本区县用户电话费的办法,鼓励区县气象部门在其所在地大力宣传“121”电话气象服务,并从中获得经济利益。通过我市“121”的整合,不但观念得到了转变,效益也得到明显增加。

#### 2.1 调整组织形式,形成大联合

我们在“121”的整合中,从调整“121”的组织形式入手,以市专业台为中心,统一负责“121”的管理,统一工作平台,发挥专业台管理和技术上的优势,并责成专业台要负责区县预报制作以及各类专业气象产品的开发,

各区县负责提供资料和订正本县的天气预报。经过合并,机构得到合理设置,管理进一步规范,彻底改变了各地气象部门各自为政,气象专业服务“小、乱、散”的局面,促进“121”气象信息服务向高层次发展。

#### 2.2 形成宣传合力,树“121”品牌

“121”的经营同其它产品经营一样,必须从低层次的价格竞争、质量竞争到服务竞争,最终过渡到品牌的竞争,有品牌就意味着高质量、高附加值和更大的利润空间。“121”气象信息电话服务是对外展示气象人,气象部门形象的重要窗口。服务质量好坏,服务行为规范,不仅关系到文明行业的创建,而且还关系到“121”气象信息电话服务的品牌建设和效益增长。为树立品牌,利用品牌吸引客户,抢占市场,首先要提高预报准确率,丰富信箱内容,规范服务行为,合理收费;其次,在宣传上,上下统一布署,统一形象,树立统一的旗帜,打响、打好统一的品牌,具体做法是在电视上统一画面形式,广播上统一宣传用语,形成全市统一的宣传模式,保证了“121”的对外形象。

#### 2.3 集中科技力量,开发专业气象服务产品

“121”气象信息电话服务能否持续发展,拨打率能否不断提高,信箱内的服务内容非常关键。全市“121”整合后,专业台充分发挥人才和技术的优势,开发了具有本地特色,能满足不同区域,不同行业和社会公众需求的气象服务产品,特别是在“专”字上下了功夫,目前已有天气实况,天气预报,空气质量实况预报,重要天气预报警报,各种气象指数等。随着社会经济的发展,社会生活呈现出多元化的价值取向,人们越来越希望气象部门能开发一些“个性化”的服务产品来满足自己个性化的生活需求,整合后的“121”为向这方面发展创造了非常好的条件和基础。

#### 2.4 改变经营方式,依法开展“121”信息服务

根据电信对信息服务管理的要求,凡从事信息服务的单位必须是具有法人资格的信息服务公司,且注册资金不得低于 100 万元。整合前,各区县经营的“121”气象信息服务,均属于非法经营;整合后,市专业台下属的“唯胜”公司与电信统一签定合作合同,“121”的运作以企业化管理作为基本政策,使“121”信息服务真正市场化,在经营上向多赢方向转变,向做大、做强方向转变,在巩固城市客户基础上,逐步抢占农村市场,真正把“121”信息服务向着产业化方向发展。

### 3 气象产业发展的根本出路在于集团化

重庆市“121”的整合不是终极目标,而只是阶段成果。经过整合,我们看到了气象产业发展的方向,“121”整合只是第一步,后面还有更长的路。“121”的整合是气象产业中的一个项目整合,虽然这种整合只是涉及到纵向的整合,对其它项目如影视、防雷等纵向整合也有一定的指导意义,至少可以说单项整合,为单项产业做大,做强创造了必要条件。气象产业包含各种项目,而产业化发展是要各种项目都要产业化。产业化经营必然导致气象产业的集团化发展,气象产业的集团化应该从横向和纵向两个方面考虑。纵向的集团化实际上就是上面所述的单个项目如中国气象局影视信息集团,横向的集团化就是依托气象开展的各种单项项目和多种经营,依托气象的项目主要优势如影视、防雷、专业气象服务,气象信息服务等。综合经营是气象产业化经营的最高层次,也是气象产业化经营的发展方向:如开展出版、印刷、旅游、服务、房地产等业务,使之成为以优势项目经营为主,多种经营为辅的集团化企业。笔者认为气象产业要发展和壮大,在搞好气象优势项目的同时,也应该把综合经营作为气象产业化经营的发展方向。在综合经营中,要充分发挥气象的优势,形成以气象经营为主体,以多种经营为补充,多头并举、全面发展的

的产业经营模式。

国际上气象集团有两种经营模式:一种是专业化经营,如英国气象局和发展中国家的气象机构,以及一些小型私人气象服务公司;另一种是多元化经营,主要是一些大型跨国综合气象服务公司,如美国国际天气服务公司、英国天气频道公司、日本天气新闻公司等。

根据我国的国情和气象部门的实际情况,笔者认为,不要让跨国综合气象服务集团多元化经营的美丽光环遮住我们的视野,我们的气象集团宜采用专业化经营模式,理由是:

(1)其组建主要依靠行政手段,需要时间进行内部整合和市场磨练,形成核心产品和主打产品,过快地进行多元化经营,势必造成主业不强、规模很大而散,无法形成规模。

(2)市场经济是专业化经济,必须充分发挥在气象方面的优势,过早地分散精力,搞多元化经营,气象集团名不副实。

(3)我国气象产业集团不可能采取完全商业化的作法,它必须承担公益气象信息服务。

(4)从跨国气象集团发展看,专业化经营是多元化经营的基础,我国气象集团可以有多元经营的理念,但必须从专业化经营起步。

根据气象系统的特点,集团化是没有标准模式的,它可以是单个项目集团化如中国气象影视信息集团,也可以是以省市为单位的综合气象信息集团,如上海气象信息发展集团。无论采用何种模式,都必须以发展为主题,以体制改革、运作高效为主线,以集团化为重点。为了使集团化不致偏离方向,必须坚持以下原则:

(1)立足专业化制作、集约化经营、集团化管理、规模化发展。致力于机制创新、规范管理、强化生产、盘活资产、合理利用和分配资源,强化联合、形成规模,立足本省(市),面

向全国,走向世界。为建设一个在国内外有实力有影响的气象产业集团的原则,根据气象的特性和我国政治体制的情况,现阶段的气象集团性质只能是事业单位企业管理,但是,应防止把原有单位拢在一起,再在上面建一个管理层,如果这样做,只能是把分散的单位拢起来多出一个“婆婆”而已。当然,也应该防止表面是合,实际是分的局面出现,实现集团化,就是要按照现代企业的标准来管理和经营。

(2)坚持“气象事业既是重要的基础性社会公益事业,又具有不同于其他事业的特殊性”原则,这是气象服务性质所决定。气象组建集团是为了突破现有的模式,摸索出一条既能适应社会主义市场经济迅猛发展,能与国际接轨,又符合气象信息市场规律,适应气象部门改革需要的管理模式,同时又符合社会主义根本制度的新的发展道路。

(3)坚持政、事、企分离,基础性业务与经营分离,经营性国有资产与非经营性国有资产分离的原则,真正实现自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场主体。在实施过程中,应考虑气象系统改革的特殊性、复杂性和渐进性的特点。创造良好

的改革环境,既要加大改革的力度,严格执行改革的各项部署,同时要创造必要条件,从根本上解决气象单位的过重负担,要制定一个有利于改革的顺利推进,有利于重点、难点问题解决的支持性政策。总之,通过改革求发展、求繁荣、求壮大。在集团化改革的摸索过程中,应当做好以下工作:

第一,加快内部整合,形成集团核心机构,打造主业和主打产品;

第二,加强内部管理,实行成本核算,完善规章制度,降低决算成本和管理费用,建立激励机制,形成集团的统一形象和企业文化;

第三,加快主业横向一体化进程,拓展服务领域;

第四,推进气象纵向一体化进程,上下联合,优势互补。

这次重庆“121”的整合,是重庆气象产业由量的扩展向质的提高的重要转变,是对重庆气象产业发展进行的非常有益的探索。事实证明,这种整合是成功的,实现了社会效益与经济效益“双丰收”,而且发展前景美好。我们相信,重庆气象在走产业化、集团化的道路上,一定会向一切旧观念、旧模式挑战,开拓进取,再创辉煌。