

马拉喀什 — 欢迎辞及总裁主持开幕式  
2016 年 3 月 7 日，星期一 — 8:30 至 9:45  
ICANN55 | 摩洛哥马拉喀什

发言人（姓名不详）： 女士们先生们，让我们有请我们的中东地区全球利益相关方合作事务副总裁，巴赫尔·艾斯迈 (Baher Esmat) 先生。

[掌声]

巴赫尔·艾斯迈： 你好，Sabah El Khier，大家早上好！

非常荣幸在马拉喀什向参加 ICANN 55 的诸位表示欢迎，欢迎来到美丽的马拉喀什，这里素有红色城市之称，在这片文明的土地上，阿拉伯、非洲以及欧洲的文化和历史交相辉映。

下面有请 ICANN 董事会主席史蒂夫·克罗克 (Steve Crocker) 博士为 ICANN 55 揭开序幕！

[掌声]

史蒂夫·克罗克博士： 谢谢巴赫尔。

哇哦！在我开始正式的讲话之前，我想说，能站在这里着实非常荣幸。这里的一切，甚至包括天气都非常配合。非常美妙。

---

*注意：下文是一份由音频文件抄录而成的 word/文本文档。虽然抄录内容大部分准确无误，但有时可能因无法听清段落内容和纠正语法错误而导致转录不完整或不准确。其作为辅助文本随附于原始音频文件，但不得将其作为权威记录。*

再次向你表示感谢，巴赫尔。尊敬的诸位阁下、摩洛哥工业、贸易、投资及数字经济部部长穆雷·哈菲德·艾拉拉米 (Moulay Hafid Elalamy) 先生、来自各国的代表团首脑及部长、国际和地区组织秘书长、马拉喀什地区领导、马拉喀什总督艾哈迈德·阿赫希辛 (Ahmed Akhchichine) 阁下。感谢大家光临。

还有穆罕默德·牟法科 (Mohamed Moufakir) 阁下，抱歉刚刚漏掉了，尊敬的来宾和亲爱的朋友们，以及 ICANN ISTAR 社群的同事们，女士们先生们，在此热烈欢迎大家参加 ICANN 55，欢迎来到美丽的城市 -- 马拉喀什，同时也特别感谢摩洛哥国王穆罕默德六世陛下对本周的 ICANN 55 会议的大力支持。

这展示了摩洛哥王国对信息和通信技术发展的高度重视，我也非常开心在马拉喀什向大家致以热烈欢迎！

同时我还想感谢主办人穆雷·哈菲德·艾拉拉米阁下和他亲爱的同事们，摩洛哥国家电信监管局阿兹丁·厄尔·曼塔斯尔·比拉 (Azdine El Mountassir Billah) 局长，以及本地组织委员会杰出的会议组织工作。

同时也感谢我们 ICANN 在摩洛哥的利益相关方为本次会议的准备工作做出的贡献。今天会聚在此有如此多的政府官员、公民社会和企业界人士，体现了我们对非洲和广大发展中国家的真诚关注，因此本次会议也必将成为未来 ICANN 治理结构转变的重要历史节点。

---

这次高层政府级会议是 ICANN 主办过的最大规模的盛会。超过 170 位部长及高层政府代表出席本次盛会。

我想再次对主办方的各位表示真诚感谢。没有他们的辛勤工作和长久付出，我们今天也无法汇聚一堂。在我早期的职业生涯中，也曾做过会议组织方面的类似工作，因此我对这项工作所需的巨大努力和长久付出深有体会。组织会议绝非易事，我还想特别感谢我们的朋友，互联网协会地中海地区联盟主席阿齐兹·希拉利 (Aziz Hilali) 先生，正是他努力促成了 ICANN 55 的举办。

[掌声]

阿齐兹在哪儿？请起立。请起立并转身。

[掌声]

我猜阿齐兹应该花了不少钱请你们来这里。

[笑声]

上次 ICANN 在这座美丽的城市举办会议已经是 10 年前的事了，重回故地的感觉真好！

熟悉我的人都知道，我平时讲话很少会用“历史性”或“意义重大”这样的词，但对于这次 ICANN 55，这些词恐怕是避无可避的。

---

未来一周发生的事情必将成为 ICANN 历史上浓墨重彩的一笔，而这一笔将由各位书写。

我相信，一切顺利的话，IANA 管理权移交提案以及增强 ICANN 职责的同类协议，将于本周末提交给美国政府。

那时，我们将完成自 1998 年 ICANN 成立之初所设立的首项预期。

这项工作最终形成了这些提案，成果非凡，换句比较常见的话就是，这是社群共同努力和付出时间的结晶。

让我先给大家呈现一些数字统计，从根本上，我们毕竟还是一个技术协调实体。

哪些数字呢？434 次会议和召集、超过 32,000 次邮件列表交换，以及超过 720 个工作小时。

如果你们对数字不甚敏感，那么换成语言就是：我们已精疲力尽。

[笑声]

所以现在请跟我一起对付出这些努力的工作人员们致敬。也就是你们自己。让我们为每个在这里的人以及全世界跟我们在一起的人热烈鼓掌！

[掌声]

我知道你们大部分都已经亲身投入到整个过程中，了解所有细节，而对于那些不太了解的人，可能很难对于这些提案的产生和汇总理出头绪，不过目前，问责制跨社群工作组 (CCWG) 已经递交了问责制提案，而章程组织正在仔细审阅。在上次的统计中，我看到六家章程组织中已经有三家签署同意，而工作仍在紧张有序地进行中，并将一直持续到剩余的流程完成。最为董事会的主席，我热切期望提案能够顺利通过并能在本周末由董事会陈述。

从我的立场来看，这就是最重要的事情。

当然将来自社群的提案提交并汇总上去只是整个流程的第一步，而不是最后一步。

一旦我们的提案获得同意，我们将转呈给美国商务部的国家电信和信息管理局 (NTIA)，希望 NTIA 能够接受这些提案，其中内容与 NTIA 于两年前，确切地说是 2014 年 3 月 14 日发布的重点和基础规则一致。

那时 NTIA 要求 ICANN 召集国际上的互联网社群制订移交提案。

我想强调的是，董事会完全认可这些提案，并且毫无迟疑地将提案呈递出去，不仅希望提案被接受，更希望能够快速实施。

[掌声]

这些提案将为 ICANN 带来新的独立性和全球问责制。需要强调的是，目前我们还没有完成。这是本次会议期间极为重要的一环，而随后我们仍然需要花费大量的时间，仍然有大量的工作要做，其中当然包括与美国政府之间的商议。

当所有一切都完成后，真正的移交工作才会展开。

现在，让我向大家隆重介绍摩洛哥工业、贸易、投资及数字经济部部长穆雷·哈菲德·艾拉拉米先生，他为本次会议的成功举办付出了巨大努力。这是一位成就非凡的伟大人物，我很荣幸能与他不止一次会面，也希望今后一直都能有这样的机会。

[掌声]

穆雷·哈菲德·艾拉拉米：诸位部长、总裁史蒂夫·克罗克先生、法迪·切哈德先生、诸位阁下、尊敬的 ICANN 成员、女士们先生们，我非常高兴以及荣幸地在今天上午与诸位相聚在此，见证和参与着 ICANN 55 已经完成和即将完成的多项重要工作。

本次盛会受到我国国王穆罕穆德六世的高度支持，陛下本人对我们的社群在互联网方面的国际政治监管工作非常感兴趣。

首先我想转达我们的国王陛下对各位的诚挚欢迎，而我本人也同样非常高兴在马拉喀什与诸位见面，这是一座拥有辉煌历史

的城市，而我们对未来也同样充满憧憬。再次欢迎各位的光临。我们乐于承办 ICANN 会议。

借此机会，我也想感谢 ICANN 社群选择摩洛哥。我们的国家是和平的乐土，热情好客。你们的选择也是我国社会稳定的明证。

我深信，互联网能为所有国家的经济发展带来动力。互联网如今连接着 30 亿人，带来了日新月异的科技革新、无与伦比的经济效益，而这些益处有超过 90% 都发生在发达国家，种种因素意味着，互联网治理将成为国际政治的核心地带。

我想提一个非常有意思的细节，本次会议也会在多个平台上召开。尤其是国际互联网管理论坛。这个论坛上次召开是在 1999 年的巴西，而在 2005 年联合国还审议了该世界论坛的重要成果。

本次在马拉喀什的盛会标志着全球互联网资源系统监管模型的移交规划进程迈出了最后一步，而这一移交规划将增加组织透明度和增强问责制。毫无疑问，这一规划将进一步扩展互联网。我们需要尊重文化多样性以及语言多样性，尤其需要关注发展中国家。自 2014 年起的协商流程中，所有利益相关方、DNS 利益相关方、公民社会、政府，以及科学和技术社群就已经在付诸努力。这并不是说说而已。重要的是所有各方统统参与进来。我相信这才是移交规划顺利进行的先决条件。

女士们先生们，摩洛哥王国对 ICANN 的认可和支 持由来已久，而且我们也看到了已经取得的进展，随着透明度的增加，互联网的多利益相关方模型也得到巩固。

与 GAC 的关注点一致，摩洛哥也对各国政府满怀期望，希望他们共担责任，确保在移交过程中公共互联网能得到应有的重视。

就透明度和问责制而言，这一点至关重要。目前已经完成的工作非常重要，它能让所有的利益相关方继续稳步前行，切实参与在内。我们相信，在移交过程中，所有各利益相关方的共同努力是确保此过程在三月份开花结果的关键所在，届时 ICANN 将需要确认移交规划的完整提案。

女士们先生们，请允许我占用大家的一点宝贵时间，介绍下摩洛哥信息技术领域的情况。

在摩洛哥，我们普遍认为信息技术，尤其是互联网技术，将是重要的竞争力。不论是在私营经济领域还是公有经济领域都非常重要。它能有效带动就业市场，以及改善人民的生活。

我们对互联网技术在国内的应用有着明确的需求，而事实上我们也确实在上世纪九十年代就开始着手发展信息技术，促进在公有/私营经济领域的应用，提升商业环境。

我们在政策层面顺应着信息技术的发展蓝图。也在社会层面促进了信息技术的茁壮成长。这意味着，我们如今已经有了出色

---

的数字基础架构。信息技术领域的发展让我们开始注重保护互联网用户的隐私。

最近，在摩洛哥，我们启动了一项新的现代化发展规划，目的在于改善我们的通信基础架构。也就是所谓的国家级高/低带宽规划。我们的目标是在短期内让我们 65% 的国民接入高带宽网络，而 50% 的公共机构接入中等带宽网络。同时所有国民也都将接入此等带宽的网络。

目前我们正在与合作伙伴敲定包含几项要点的新战略。其中首要的一点是，提升摩洛哥的数字接入水平，确保改善我们在监管和数字产能方面的能力。

女士们先生们，得知法迪·切哈德先生将在本次第 55 届会议之后离开 ICANN，我们感到非常震惊，相信你们中的很多人也一样。

不过，在这里我反而想称赞他的勇气，他在过去的大量工作中付出了非凡的努力，做出了许多果敢的决策，才有了如今的移交规划。请允许我对他致以敬意。

[掌声]

我们的朋友法迪在 ICANN 取得的一系列成就令人高山仰止，我们必须感谢这些年来他的领导以及他的举措，让 ICANN 的地区影响力与日俱增，并且还开创了在域名领域更具竞争力的流程。祝他今后无论在工作还是生活中都一切顺利。

另外我想对叶然·玛比 (Göran Marby) 先生表示祝贺，祝贺他接任 ICANN 的总裁兼首席执行官。你们对玛比先生的了解要远胜于我，据我说知他对我们的整个生态系统有着透彻的理解。他的优秀品质不胜枚举，而他即将掌舵 ICANN，也有能力获得更大的成功。祝他在 ICANN 履新一切顺利！

女士们先生们，在结束我的讲话之前，我必须得说，我们非常开心能在摩洛哥承办你们的第 55 届会议。

也非常感谢你们的到来，希望你们在马拉喀什过得愉快。

[掌声]

巴赫尔·艾斯迈：

感谢艾拉拉米先生的精彩发言。对于您个人、您的团队以及整个摩洛哥政府为 ICANN 提供的巨大支持，再次致以诚挚感谢。

现在让我们有请摩洛哥国家电信监管局 (ANRT) 局长阿兹丁·厄尔·曼塔斯尔·比拉发言。

[掌声]

阿兹丁·厄尔·  
曼塔斯尔·比拉：

尊敬的各位部长、总裁、国际电信联盟 (ITU) 秘书长，女士们先生们，欢迎大家参加本次在摩洛哥王国举办的第 55 届 ICANN 会议，这次会议得到了穆罕默德六世国王陛下的大力支持。

---

持，愿真主保佑陛下，美丽的马拉喀什交相辉映着多种不同的文明和文化。而我们的国家也非常乐于看到本次会议在非洲大地举办，这是一个拥有光明未来的大洲，我们的人民在这片土地上为了美好的明天勤勉奋斗！

我们的地理位置靠近欧洲，与世界上的其他地方也不算遥远，我们也认可国际通行的原则，通过宽容、开放、互补共赴繁荣。

自 2006 年第 26 届 ICANN 会议之后，我们非常高兴马拉喀什再次承办了第 55 届 ICANN 会议，这体现你们对摩洛哥的信任。

女士们先生们，众所周知，日新月异的互联网和新的数字世界代表了更广阔的自由空间、更无私的分享和互换精神，也为经济发展带来了强大的资源，催生了创新和发明创造。

网络已经深入到我们的生活、工作、社会、文化和私人活动中。因此我们也越来越需要一个框架，需要对互联网有强大的监管。而所有人必须有保护人权和公民权的共识。

我们无法不使用互联网。而现在我们面临着很多威胁：言论自由、网络安全、多元语言能力等等。

我们知道摆在眼前的挑战很多。我们也努力应对挑战，为互联网多利益相关方模型创建新的监管模型，平衡各家政府、公民社会以及各类公司，让相互之间的交流更紧密，从而产生继续前行的协同增效效应。

我们大家已经做了很多。但现在希望我们可以在马拉喀什更进一步，做出一些伟大的决策，也做出一些必要的妥协，因为我们的志向甚高，希望非洲在这一进程中更多地参与进来，在 ICANN 承担更重要的角色。我们正在为之努力。我们正在付出努力。

在结束我的发言之前，我必须真诚感谢在我们身后的所有工作人员，有了他们才有了本次会议的成功召开。准备工作纷繁复杂。

作为本地主办方的压力可想而知。请允许我代表 ANRT 向筹备本次会议的工作人员团队、ANRT 团队表达感谢。同时我还想感谢 ICANN 总裁兼首席执行官法迪·切哈德先生。他卓越的工作让如今的 ICANN 充满热情、与众不同。他希望在摩洛哥举办第 55 届会议。他希望来我们国家。我对他唯有深深祝福。

此外我也想祝福即将上任的新首席执行官玛比先生一切顺利。祝福 ICANN 未来一片坦途。祝各位安好，享受在马拉喀什的这段时光。

[掌声]

史蒂夫·克罗克博士：主办方所展现出的种种周到和热情着实让我们遍布全球的伙伴们和发起人感动不已。这就是互联网的运作方式。这就是我们的全球社群。

---

我想你们一定与我感同身受，这些共同激励着我们投身到我们的事业中。

我应该向那些虽然叫不出名字，也没有尊贵的头衔，但却完成了这些工作的人们表达敬意。

回想起大约 30 年前，我用了两年时间投身到 1985 年的会议筹备工作中。幕后的工作量简直不可想象，我们几乎一直在开会筹划，然后竭尽全力让一切井然有序。

所以我想以个人名义感谢主办方和赞助方，将同样的谢意传达给所有团队成员。我知道参与工作的团队众多。不仅仅是一组人员。一小组人员不可能如此无微不至的筹划安排，让我们能聚在一处而毫无后顾之忧。再次感谢你们。

[掌声]

正如大家所知，切哈德先生很快就要离开我们了。这确实让我们伤感无比。因此，让我们对这样一位继往开来、功勋卓著的人士道声再见！借此机会，我想再次强调。

这是法迪·切哈德先生作为 ICANN 首席执行官参加的最后一届会议。毫不夸张地说，切哈德先生将 ICANN 带到了前所未有的高度，而在大约四年前他首次踏足董事会时，几乎没有人能想象到今天。所以请允许我重点强调一下。他常常把我称作他的老板，对此我只能报之一笑，因为我认为自己很难赶得上他，更不要说管理他了。

[笑声]

不过好在我总是有权坐在头一排，能离他更近一点，虽然他总是风风火火，来去匆匆。我跟他最早的对话是在他刚刚进入董事会时，“我们 ICANN 现在面临这样的情况。我们成立于 1998 年。有个小细节是，我们跟美国政府之间有份合同。看看你能不能做点什么。”

完全想不到，所有的事情就从那时候开始了。如果让我尽量概括和直接表达的话，那就是我至今仍然能感受到那样的正能量。确实非同寻常。

但也一言难尽。我有一串长长的列表，记录着切哈德先生带领我们获得的成就。通过实施新的通用顶级域计划，他监督完成了史上最大规模的域名系统扩充。目前这个系统已经良好运作了数年。尽管在整个实施过程中，始终面临着巨大的挑战，但我们还是顺利完成了。我可以跟大家说，即便他的大部分时间都在全球各地飞来飞去，但他仍然能在家完成一些工作。而且是相当可观的工作。

他让我们成为了真正的国际化组织。创立了所谓的 Triquarters 的理念，在某种程度上使我们的总部三足鼎立，并且除了已有洛杉矶的运营中心外，还在新加坡和伊斯坦布尔设立了运营中心。虽然坦白说，这三个位置并不算匀称和均衡，但我认为这些决策对于我们今后的运营和体系构筑意义非凡。

除了这些运营中心之外，我们还在全球设立了很多合作中心，预计未来还会更多。因此，仰仗着我们的这些资源，预计我们的运营将会日趋均衡。

这些运营和合作中心足以应对每天以惊人速度出现的各类情况。他还监督完成了一份五年战略规划，这份规划能为 ICANN 和 DNS 带来良好的稳定性和应变能力。

所以说，他不仅仅拓展了组织，还一直监督着组织的成熟。

他取得的成就不胜枚举，但我想他对组织最有价值的贡献恐怕并不能在寥寥数语或几张 PowerPoint 幻灯片中展现。他以卓越的行事方式为 ICANN 带来了谦逊和热情，他以无以伦比的得体言行将这些发扬光大。

法迪不仅仅是我们卓越的首席执行官，更是一个伟大的人。

我想给大家播放一段简短的视频，我相信其中体现了法迪是怎样一个人。

[播放视频]

法迪·切哈德先生：

ICANN 有自己的目标，我的意思是，人们行事必然有目标。

但目标总会有交集，就像一位年轻的女士问道的那样，技术和政策的相交正变得越来越重要。有些人喜欢研究烹饪，有些人

喜欢研究电影，有些人则喜欢研究文学。而对于我，最有趣的事情是研究人，以及如何与他们建立联系。搭建桥梁是我挚爱的事情。

开始吧。行动起来。

不要关注自己，或者在遇到某个人时做些什么。而要关注他们。关注人。如果我把所有精力放在他们身上，认真倾听并理解他们，那么我就会达成目标。

发言人（姓名不详）： 在欧洲有另外一种观点。

发言人（姓名不详）： 他尝试以对待平等个人的方式来与人们建立联系。他并没有把我们当成社群，从而只考虑社群的利益。他认可我们是社群中的个人。这对我来说，非常特别。所以我会想念法迪的。

史蒂夫·克罗克博士： 他的镇定自若、他的自信笑容、他的温暖谦逊，还有他的矢志不渝，让所有工作取得积极的效果。没有法迪，我们断然无法取得现在的成绩。

温特·瑟夫 (Vint Cerf)： 当法迪离开 ICANN 时，相比最初，ICANN 已经成为一个前所未有的大组织，他带来了非常巨大的改变，而对于这样的改变，

---

我们已经等待了超过十年之久，他使 ICANN 打破了与 NTIA 之间松散的关系，变身为一家独立组织。

法迪·切哈德先生： 我想向你们保证，这项工作的一切都将以万分谨慎的方式完成，保障稳定性和安全性是我们的头号目标。

阿克兰·阿特拉  
(Akram Atallah): 法迪带来了真诚、勤奋，还有高屋建瓴的价值观和道德标准。

法迪·切哈德先生： 我们会与所有愿意了解我们的多利益相关方模型的社群展开对话。

拉里·史特里克林  
(Larry Stickling): 对于他完成的所有成就，我都感到不可思议。因为他似乎总是在全球各地飞来飞去。

法迪·切哈德先生： 是的，你说的没错，我的飞行里程已经算不过来了。不过那样也挺好。我的意思是，除非你们不同意，我想我们终于跑回本垒了。

发言人（姓名不详）： 我同意。

法迪·切哈德先生： 当我来到诸如华盛顿或者布鲁塞尔这样的城市时，我们出色的团队有时能在一天内为我安排 13、14 场会议。

好吧。我得谢谢你们还给我留出了喝口咖啡的时间。深得我心。

[笑声]

你们可能想象不到，但我就是这么过来的。

发言人（姓名不详）： 你的行李箱就放在身后吗？

法迪·切哈德先生： 没有。我的行李箱呢？

谢丽尔·兰登-奥尔

(CHERYL LANGDON-ORR): 很显然，法迪的幽默感不算太好。我已经被人批评说没有什么幽默感。但相比法迪，还是略好一些。

---

法迪·切哈德先生： 有一次我出差到一个国家，发现忘带正装皮鞋了。

发言人（姓名不详）： 噢！那你该怎么办？穿拖鞋吗？

[笑声]

法迪·切哈德先生： 没有。我光着脚，然后跟他们解释到，在我们国家，这是表达最高的尊敬

发言人（姓名不详）： 确实是一种尊敬。在我们国家，光脚表示祝福。

法迪·切哈德先生： 光脚走路

发言人（姓名不详）： 但愿你修剪过指甲。脚趾甲。

谢丽尔·兰登-奥尔： 他的眼睛里总是不时闪耀着光芒。如果你确实触碰到他的笑点，那一定能听到一种发自内心的真诚笑声，所有人都会被这种笑声感染。

---

发言人（姓名不详）： 我们有过很多欢声笑语。法迪在与人交往的时候有非常个性化的一套，我想这就是为什么他那么与众不同。

史蒂夫·克罗克博士： 他组建了一支无与伦比的团队，有着非常能干的成员，而且大家也都享受彼此之间的合作。他创建了一个真正的团队。

法迪·切哈德先生： 会议将在马拉喀什举办？好的。

奥利维尔·科雷鹏-勒布朗

(OLIVIER CREPIN-LEBLOND)： 他确实是这样 — 我觉得这是中东人交际的方式。我们不仅要与人进行交流，还要更好地了解他们真实的想法。

史蒂夫·克罗克博士： 法迪，这真是段令人难以置信的旅程。领导这个一直支持您的董事会取得这么多成就既是乐事，也是荣誉。

法迪·切哈德先生： 这是我在 ICANN 最难忘的经历。我最难忘的不是旅行、也不是其他的事，而是这里的人。

（非英语发言。）

---

ICANN 同仁对我满怀善意。每个人都是这样。这三年半…四年的美好时光我将时刻铭记。这是我人生的一笔宝贵财富，我会一直珍藏。铭记每一分钟。我喜欢这段时光。

[视频结束]

[掌声]

史蒂夫·克罗克博士： 我没有什么说的了，法迪·切哈德先生。

法迪·切哈德先生： （非英语发言。）

— 各位代表们、马拉喀什地区领导艾哈迈德·阿赫希辛先生、马拉喀什总督穆罕默德先生、女士们、先生们，以及所有嘉宾们，我向大家致以最诚挚的问候。欢迎大家来到美丽的马拉喀什参加第 55 届 ICANN 大会。

请允许我表达我对穆罕默德六世国王陛下的赞赏和感谢，感谢他对第 55 届 ICANN 大会的关心和支持，这彰显了摩洛哥对发展科技，尤其是通信和信息技术的重视。非常高兴欢迎大家来到马拉喀什共聚一堂。

我还要感谢所有会议主持，穆莱·哈菲兹·埃拉拉米部长和他的全体同仁，感谢通信局主管阿兹丁·厄尔·曼塔斯尔先生，以及马拉喀什市的所有热情市民。

---

这是我们一起走过的成功旅程。我已经与大家一起同行了一年四年的时间，感谢大家一路给予我的信任，我想我们的合作是成功的。

记得我在 2012 年 6 月举行的布拉格会议上跟大家说过，我希望我们一起努力将 ICANN 打造成为一片绿洲，而不是一座堡垒。我觉得这个愿望今天已经实现了。这是我与大家一起召开的最后一次会议，我们目前所在的地方就是北美最大的绿洲。

24,000 棵棕榈树环绕着这个美丽的地方。这正是 ICANN 绿洲的一大象征。

我的非洲同事说，绿洲是开放的，绿洲没有围墙。充满热情和魅力。我们向往绿洲。它孕育着生机。它让我们的生活有目标。我们今天就站在这片美丽的绿洲之上。

在我即将离开大家之际，我想起卡里·纪伯伦 (Khalil Gibran) 曾经说过，高山比平原更加接近。希望大家现在跟我一起回顾一下我们的 ICANN，看看我们所取得的成就。因为我们的 ICANN 已今非昔比。

我今天上午遇到一位陪同该国部长来参加会议的大使，她问道，“这是什么组织？它与众不同。这里发生了什么？”

让我来告诉您这里的情况，大使女士。

这是一群自愿用自己的时间为所有人打造资源的人，他们是独一无二的。ICANN 是一个独一无二的组织。

这个组织的魅力是其他组织无法比拟的。从您进门的那一刻开始，就会感到与众不同。那么，ICANN 如何做决策呢？如何达成共识呢？是自下而上吗？我们用这些词是因为我们都生活在这里。

大使女士，我四年前第一次来到这里时，也和你一样问了相同的问题。而得到的答案却非常令人惊异。我们称之为多利益相关方模型。名称听起来有点拗口。是一个大词。有些复杂。但重要的不是这个词本身，而是它背后所体现的精神。这是一种团结合作的精神，正是这种精神所创造的资源，单单在 G20 国家便支撑起了 4.2 万亿美元的经济。

这些资源的凝聚离不开温特·瑟夫 (Vint Cerf)、史蒂夫·克罗克、罗伯特·卡恩 (Bob Kahn) 和所有伟大工程师年复一年的默默付出，互联网工程任务组以谦卑的态度富有成效地聚集资源。这就是我们在这里所做的工作。实际上，我们所汇聚的资源帮助了每一个人。

而世界并不了解我们是如何做到这一点的，所以我想介绍一下：来，看看这个会议室。我们现场有 1200 位参会者，还有数千人在观看我们的会议。正是他们创造了奇迹。

我常在想自己的动力是什么。在座有人曾经给我写过一句话。她应该还记得。她问我：“您的动力是什么？是什么让你每天都在坚持不懈地做这件事情？”我现在仍然在这样做。我昨天晚上和你们中的一些人谈工作，直到凌晨一点钟才睡觉。

这是我工作的目的。我们工作的目的是什么呢？ICANN 这个组织的目的是什么？最好的答案就是看看我们这个组织创立的宗旨。我之前了解过一些目的驱动型组织。

例如宝洁公司。大家觉得，宝洁这家伟大的美国日用消费品公司创立的原因是什么？当初两个来到美国的爱尔兰移民 Procter 和 Gamble 发现，许多士兵牺牲在战壕里。他们想弄清如何防止疾病。于是他们开始生产肥皂。他们的目的是拯救士兵。

我们的目的是什么呢？我们的目的是由 ICANN 的创始者所定义的。我搜索这些创始者时，找到的最好的照片是乔恩·波斯特尔 (Jon Postel)。乔恩被一个目的驱动。我不会告诉你们那是什么，但你们会知道是什么。你们曾经教过我。我曾在告别会议上分享过我的故事。1975 年黎巴嫩战争刚刚开始时，我才 13 岁。我爸爸有一天回家问我妈妈：“法迪在哪儿？”她说：“哦，我不知道该怎么向你解释。但民兵下午把他带去学习如何使用武器。”我爸爸简直气疯了。他说：“我不希望他使用武器。”她说：“我们别无选择。他们把他从家里带走的。”我爸爸来到军营把我接走，我们开车一直沿着贝鲁特和大马士革之间的公路走。

当他看到第一辆卡车时停了下来。他让他们带我去大马士革并送上飞往日内瓦的飞机。让我离开这里。

我当时只有 13 岁。我爸爸把我放到卡车上，我不知道我要去哪里。我记得我当时看着我爸爸说：“我要去哪里？你要把我送到哪儿去？这是我的家。”他说：“记住，去追求你的信仰。你的目的是什么？”我说：“是什么？”

卡车缓缓开走了，我一直在问他这个关于存在主义的问题。我当时 13 岁。他说：“我不能告诉你。这个问题的答案在你心中。只有你才知道。”

我们 ICANN 组织的目的也植根于当初创立它的那些无私的工程师们心中。我们要传承这种精神。这是一种不可思议的精神。

我和政府打过交道。我和强人打过交道。归根到底我们都在寻找自己的目的。

刚刚去世的 30 多岁的斯坦福大学神经外科医生写了一本书《当呼吸成为空气》，我们大家都应该看看这本书。他在书中写道，每个人都应该有自己奋斗的目的。否则我们的人生就会变得苍白无力。

因此，我们要不断追求。我们要坚持自己的目的。我们要持续创造奇迹。这是美妙的经历。

无论我在哪里都会时刻铭记。它以我永生不忘的方式丰富了我的人生。

最近，我坐下来写下自己的感受，我很少这样做。但我写下了自己的感受。我很少读材料，但我想读给大家听。

这是我在 ICANN 的艰难时刻之一，流程问题让我倍感压力，大家都知道我是个急性子，我希望尽快把问题处理好。但在 ICANN，我知道流程是神圣的。这一点很重要。所以我写道：

“流程是我们核心价值观的担保人。我们首先要达成共识。这是一种自下而上、以事实为依据、有问责机制的共识。而且具有无懈可击的平等。”

后来我又写道：“但精神是连接 ICANN 的纽带。基于信任的、透明的、包容的、自由的、深具同理心的精神。

如果我们不坚持流程，就会破坏我们的合法性。如果我们失去了我们的精神，我们的组织将土崩瓦解，成为众多让纯粹流程凌驾于章程和原则之上的机构之一。”

所以，流程是宝贵的，但精神是神圣的。明智地平衡二者的关系是我们不断成功的唯一保证，也是我们多利益相关方共同体的灵魂。

讲完这些内容，我该向大家告别了。我将成为你们最好的啦啦队长。我仍然会在世界各地告诉人们，我曾经是这个伟大组织的一员。能够与大家共事是一种荣幸，我切身感受到这个多利益相关方共同体的魅力。

非常感谢。谢谢大家给我这个机会。

---

[掌声]

史蒂夫·克罗克博士： 这是我所听过的最动人的演讲之一。

我敢肯定，我们每个人都深受感动。他的演讲或许以一种独特的方式触动了一个人，让他感到有点恐惧。我说的是必须遵循法案的那个人。

[笑声]

想必在座很多人都看到了新闻报道，我们在几个星期前宣布，叶然·玛比将接替法迪作为我们的下一任总统兼首席执行官。大家可以想象，寻找法迪的继任者并不容易。

董事会与世界各地的候选者进行了面谈。叶然让我们感到印象深刻的，不仅是他在 IT 和电信行业 20 多年的工作经历和高超的领导能力，而且还有他始终心系公共服务的高尚品德。

作为瑞典邮政和电信部的负责人，他已经表明了为公众服务的愿望。我们需要这样的人来带领 ICANN 进入新的发展阶段。

我在此荣幸地向大家介绍叶然·玛比。我已经认识他了，我想大家也想认识他。

叶然？

[掌声]

叶然·玛比先生：

是的，法迪是一个不易效仿的榜样。遗憾的是，我永远不可能模仿您。

尊敬的阁下、部长、主席、史蒂夫、法迪、朋友们，以及即将与我共同战斗的新同事们，大家上午好。好消息是，我今天在台上的发言时间不会太长，因为我目前其实还受雇于瑞典政府，我是休假到这儿来的。

[笑声]

我很高兴能来马拉喀什度假。

我很高兴来到这里与大家共聚一堂。这对我我和我的家人而言，是一个新的阶段。如大家所知，我将搬到洛杉矶与家人团聚。出于某种原因，我的孩子们似乎认为加州比斯德哥尔摩更好。

[笑声]

跟大家简要介绍一下我自己，大家或许已经知道，我来自瑞典。我有三个孩子。ICANN 工作人员的官方语言从现在开始将改为瑞典语。

正如我所说的，我过去 6 年半一直在瑞典政府工作，担任 PTS 负责人。在此之前，我曾在私营部门工作，大多是 IT 行业的初创企业，与网络和数据交换的关系非常密切。正如你们中的一些人发现的，我喜欢谈论旧式路由器时代。

这是我第一次参加 ICANN 会议。但这些年来，我一直强调参加绿色会议。这些年来，我一直很荣幸通过许多不同渠道了解 ICANN 会议。我一直安排自己的团队参加 ICANN 会议。我还有幸在斯德哥尔摩主持欧洲互联网治理对话。我参与过互联网治理不同方面的工作，这意味着我其实认识在座一些与会者，我希望这是一件好事。

我这些年来切实感受到多利益相关方模型的重要性。它对我而言非常重要。

如果有人问我为什么要承担这份工作，我想多利益相关方模型是主要原因。我很高兴在五月底休假结束后就正式加入 ICANN。

非常感谢大家给我的热烈欢迎，尤其是我坐车来这里时欢迎我的人们。我对此印象非常深刻。我希望他们感受到和我一样的乐趣。

我在此要特别感谢法迪。我们以前见过几次面。接替您的工作让我感到有点紧张，这是我们之间的秘密。您是一个伟大的领袖，一个杰出的榜样。祝您卸任后的生活工作一切顺心。

我也想借此机会感谢阿克兰，他将在这段时间担任代理总裁，直到我五月底正式就职。我对他和他的管理团队，以及整个 ICANN 团队都充满信心。到目前为止，他们已经给了我一段非常愉快的旅程。我想今后肯定会有变化。

[笑声]

我想说，我真的很荣幸加入 ICANN。在此时此刻成为 ICANN 的一员，对每个人而言都是一种荣誉。我对这次机会感到非常兴奋。

ICANN 是一个大组织，能成为其中一员实在是一种崇高的荣耀。

我未来的工作是确保大家共同决定的政策得到正确有效的落实。最后，我再次感谢大家。我知道你们还有一些重要的工作要做，我希望大家尽力做好这些工作。非常感谢大家。

[掌声]

史蒂夫·克罗克博士：

谢谢，叶然。我希望您能在这多待一会儿。我想对另一位 ICANN 的临时掌舵人表示感谢，他将在叶然五月正式上任前负责 ICANN 临时管理。

阿克兰，来跟大家讲几句吧。阿克兰是通用域名部门的总裁，他将担任 ICANN 临时首席执行官。

他之前就担任过这个职位。这是他第二次这样做。

[掌声]

谢谢。

---

我们感谢您再次临危受命。有您在，军心就稳。

[笑声]

[掌声]

法迪和我们都提到了我们的伟大团队。阿克兰便是我们团队的最佳典范。我们一如既往地完全信任您。

法迪，来加入我们吧。我们要拍个宣传照。

[掌声]

史蒂夫·克罗克博士：

我刚才说，为了将我们打造成为一个国际化组织，法迪做了许多工作。其中之一便是提升 ICANN 在非洲大陆的影响力，而非洲也越来越多地参与 ICANN 运作。

因此，这并不是什么秘密，非洲在相当大程度上帮助续写了互联网历史的新篇章。在这方面，我很自豪地宣布，ICANN 在非洲设立的首个合作中心将于 4 月 1 日在肯尼亚首都内罗毕开放。

[欢呼声和掌声]

开放时间距现在还有大约 3 个星期，我们很快便能见证这一天。

---

这是值得我们所有人骄傲的时刻，说到这，我想请巴赫尔讲几句话。巴赫尔·艾斯迈。

巴赫尔·艾斯迈： 谢谢，史蒂夫。我想大家都喜欢拍照，也喜欢非洲新成立的合作中心。这是 ICANN 全球化发展中的重要一步。我想在此向大家介绍一下我的同事，皮埃尔·丹吉努 (Pierre Dandjinou)，他是 ICANN 非洲区全球利益相关方合作事务副总裁。皮埃尔，给我们详细介绍下未来这些天的工作。

皮埃尔？

[掌声]

皮埃尔·丹吉努： 非常感谢，巴赫尔，再次欢迎大家来到这里。

我确实有责任，也很荣幸为大家介绍本周即将发生的大事。

我快速为大家介绍一下我们这周的工作。

本场开幕会议结束后，我们将立即召开高层政府级会议。这是我们第四次召开此类会议，会场就在这里。

我们预计大约有一百名高级别人士参会，这是我们讨论互联网治理的好机会。

---

这次会议之后，我们将紧接着召开大量会议。超过 400 场会议将在这里举行。会议的主要焦点当然是 IANA 职能移交工作。

我们将举行多场会议讨论这一主题。我们希望在周四完成相关工作，形成不同的提案上交 ICANN 董事会，然后再提交至美国政府。

我们希望完成相关移交工作。

但是，当然，ICANN 是一个社群，需要通过会议来开展工作。我们要集思广益，广泛收集意见帮助制定政策。

我们需要召开会议，共同作出决定。但我们来此并不是只为工作，并不是只为开会。我们也可以在 ICANN 享受乐趣。

今晚我们将举行活动欢送法迪。活动于今晚 7 点在 AFRALO 展厅举行。AFRALO 是非洲的地区性社团。

我还想说说我们的精神奖提名活动，这个奖项旨在奖励我们社群中付出时间、努力建立共识的个人。提名及获奖人员将于 3 月 12 日揭晓。

本次评奖只限 ICANN 内部工作人员，颁奖活动将在第 56 届 ICANN 会议期间举行。

但我如之前所言，我们也可以在 ICANN 享受乐趣。我们还将周三晚上举行联欢会，欢迎大家踊跃参加。

这次晚会将在马拉喀什一座历史名胜花园举行。我们的这次会议也具有历史意义，因此二者可谓是完美匹配。这座花园就是梅纳拉花园。这座花园建于公元 12 世纪。我从未去过那儿，所以这次要好好参观一下。我们的晚会就在那儿举行。

正如我之前所说的，我们还有 400 场会议要举行。400 场会议。我们真正重要的工作是会晤多利益相关方。

我想我们今天的会议到此应该结束了，我想提醒下大家我们该行动起来了。感谢大家光临。

[掌声]

发言人（姓名不详）：女生们，先生们，谢谢大家。马拉喀什欢迎仪式到此结束。我们今天还要召开很多重要会议，包括高层政府级会议，会场为棕榈宫酒店水晶会议室，这次会议之后将紧接着召开 IANA 职能移交会议。

再次感谢大家前来参会。

[文稿完毕]