

---

赫尔辛基 – 跨社群会议：工作量安排与管理  
2016年6月30日（星期四）– 15:15 - 16:45（欧洲东部夏令时间）  
ICANN56 | 芬兰，赫尔辛基

施耐德 (Schneider) 主席： 将在这里召开的下一次会议是关于工作量问题的跨社群会议。会议将由我来主持。我想请之前在这间会议室开会的 GAC 成员腾出一些座位或指示哪里还有空位，以便让非 GAC 成员也能就座，这样我们就能聚集各种身份的参与者。我尽量避免让政府成员坐在前排，而让其他人坐在后面，因为我们不应该这样安排。谢谢！我们将在两分钟后开始。

好的。请就坐。我们马上开始。

好的。下一次会议是另一个跨社群会议，它所讨论的问题对于 GAC 内部的很多成员来说是一项挑战，而且据说对其他人也同样如此，我希望那些愿意讨论这个问题的同事先到外面讨论，让其他人坐下来，为我们即将召开的会议献计献策。非常感谢大家。

谢谢大家。好的。这次会议的目标是集思广益，希望大家就如何使 ICANN 的工作量让不堪重负的每个人更容易消化和管理提出自己的看法。

所以，我们可以考虑和讨论一些元素，并提出一些观点，看看我们能做些什么来缓解工作量问题所带来的挑战。

---

其中一个元素仅供大家思考，因此，我先提出来，然后希望大家就提出的所有内容进行讨论。

关于麦克风，麦克风将在大家之间传递，通常处于静音状态，因此，如果你拿到了麦克风，不会立即出声，这并不表示麦克风坏了。这时你只管讲话，声音自会发出。你不需要敲击麦克风，或做类似的动作来查看麦克风是否工作正常。这些麦克风都正常，只是被静音了，如果某个特定编号的麦克风被开启，那么大家就能听到声音了。

这只是一个后勤问题。

其中一些想法在与其他人讨论之后，我们能够提出如下问题：如果使用 ICANN 开发并由社群验证的长期规划工具，针对某些 ICANN 社群已经确定的关键问题制订一份包含年度目标的计划，一份多年战略计划和运营计划，这样会有帮助吗？

如果 ICANN 要制订一份年度计划，其中包括大家希望在某个特定年份内（无论是日历年还是财年）要达成的目标或要讨论解决的问题，但同时又允许大家计划得更多一些，那么如果大家能够对他们所用资源的分配进行优先级排序和计划，这样会有用吗？

这可能还有助于评估大家认为在讨论和决定某个特定问题时所需的资源。当然，如果真的引入此计划，就需要关于各种信息的反馈环节和报告，包括我们今年的工作进展，我们年度目标的完成情况，需要报告下一年度的哪些工作内容等等。

这是一个元素，我有一个想法，就是很想听听大家对于你们认为这样做是否有帮助的观点。

这在某种程度上是一个先决条件，或者与问题的优先级相符。也许我们并不需要同时作出所有决策。可能某些决策比较紧急，而其他一些可以再等一等，所以，如果有人觉得没有足够的资源来认真处理社群成员想要讨论的所有问题，我们会试着在 ICANN 中制订一项流程，对特定年份或特定时期内的优先级达成一致意见，或者只是排出一个应将哪些问题放在首位的优先级顺序，我们在解决了这些问题之后再解决其他问题。

所以，与以后可能会出现的其他问题相比，关于减少并行 workflows 的问题更为紧急或者更为关键，这作为这个工作量问题的一个可能解决方案。

另一个元素略微有些不同，但在很多人看来也在持续消耗不必要的资源。这个元素是关于提高 workflow 和网站的可访问性，在某种程度上更好地发出文件信号，例如，谁向谁发送文件，明确参考讨论文件的流程，以及如果你认为一些内容与你有关，无论是否是最新文件，都解释你所知道的缩写，因为文件上标有日期或版本号。所有这些细节和网站上更为用户友好的指南都可以帮助确定在整个 ICANN 和每个组织单位中正在进行的工作流，以便我们可以尝试缩短所需的时间，尤其是对于非内部人员，对于那些资源有限的人员来说，他们应该能够更轻松找到并访问他们感兴趣的特定工作流。

---

这是一些同事提出来应加以讨论的另一个元素。

这些工作可以在 ICANN 级别完成。

另一个问题是能否改进跨选区协作和报告，以方便和简化各组织单位之间的互动？我们也许会在下一次会议上听到大家在此次讨论中获得的一些经验，在这次会议上，我们进行了更多的跨选区互动，因此也与这个经验有关。

当然，还有另一个元素，这个组织中的多个机构都在讨论，那就是很多工作都基于同样十分有限的志愿者资源。志愿者模型的可持续性也存在问题。

我建议不要专注于这一点，因为我们曾经讨论过这个问题，并且现在其他一些组织仍在讨论。我建议更加专注于我最初提到的那类问题，这类问题分为两个等级。一是在 ICANN 级别进行计划优先级等工作，在这个级别上，所有选区都需要同意我们应当先专注于这个具有较高优先级的问题。可以或应该将这个原则应用于其他组织单位，应用于那些还在内部因这个问题而苦苦挣扎的组织单位，应用于可能需要制定年度计划并且工作内容区分优先顺序的组织单位。不过，当然这些工作内容之间是相互依存的，因为如果某项工作对于 ICANN 来说优先级较高，您在某种程度上可能还需要在这个组织单位中处理这项工作。

我暂时就讲到这里。我希望大家能够贡献自己的想法和意见。

也许有人认为根本不存在工作量问题，所有工作都很顺利，很轻松。你也可以分享对于我所提出的，已经在 GAC 中以及与其他同事讨论过的顾虑。

好的。请大家畅所欲言。

我需要一支笔来做记录。首先有请 4 号麦克风。

查克·戈麦斯 (CHUCK GOMES): 大家好。我是来自注册管理机构利益相关方团体的查克·戈麦斯。屏幕上的想法都很好，但在一个非常多样化的社群里是极难实现的。我选一个开始说吧，就说优先顺序。

假设我们都能对优先顺序达成一致意见。我想我们最近就经历了两个示例，即，IANA 移交和管理权，抱歉，是问责制。不过这种情况在我们社群不经常发生。我们的工作具有不同的优先顺序，这是合情合理的。ccNSO 工作的优先顺序与 GNSO 不同。ASO 是这样，GAC 也是这样。

在我看来，我们能够对所处理的一般性问题成功排列优先顺序的机会很低，我在 GNSO 工作的几年里碰巧经历过这些事情。即使在 GNSO 内部，我们的看法也不尽相同，因此要真正对优先顺序达成一致意见也是非常困难的。这并不是说我们不应该尝试这样做，因为我们有时可以做到，但我们需要认识到这些并不是简单的解决方案。

甚至连计划也是如此。当然，我们希望制订计划，我们希望这样做。但我们的环境是如此变化多端，即使我们制订了工作计划，也需要不断地去进行调整。这是我们工作模型的一部分。我并不是要保持悲观。

我想说有一件事对我们的帮助比任何其他事情都大，那就是增加志愿者的人数。这也不是一项简单的任务。但我们的工作量不会减少，因此我们需要更多的志愿者，以便我们能够分摊工作量。目前，增加志愿者人数涉及到培训、指导等工作。但是在我看来，这可能是我们能够做的最有效的工作。不过这项工作依旧非常具有挑战性。谢谢。

托马斯·施耐德 (Thomas Schneider): 谢谢查克。如果这项工作很简单，可能早就做了。所以，我想我们都支持你的观点。

[笑声]

这并不表示我们需要去尝试。

关于志愿者，大家可能已经了解到，对政府而言是很困难的，因为我们不可能在街上随便碰到一个人就要求这个人为我们工作。需要做一些准备工作。

有请阿根廷代表奥尔加 (Olga)。

---

奥尔加·卡瓦利 (Olga Cavalli): 谢谢主席!我完全同意查克的意见和关于多样性的观点。

我想就 ICANN 网站发表一些意见。我在 ICANN 工作有十年多了，见证了这个网站各个不同的发展阶段。我知道这个网站提供了大量信息，非常好。

曾经有一段时间，大家可以在这个网站上搜索术语，运行状况非常好。这种体验对我来说简直太好了。浏览这个网站让我对生活倍感轻松。我感觉很好。谢谢。现在这种体验已经一去不复返了。我不知道发生了什么情况。有一段时间是在对网站进行重新设计和整改，具体情况我也不清楚。对我而言，这段时间实在太漫长了。

关于这个网站的另一个意见是，我们在查阅公众意见文档时，并不是那么轻松。很难找到这些文档。即使找到了，还得逐个打开这些文档，才能查看里面提出的所有意见。至少对我来说，这需要太长时间。

而且，Wikis 也很难对这些文档进行关注并查找其中的信息，所以，如果能以网络表单的形式提供这些文档内容，将会有所帮助。我并不是只在 ICANN 工作。所以，任何能够使我在网站上的工作和生活更加轻松的做法，都是极有帮助的。谢谢！

---

托马斯·施耐德： 也许我们可以临时做一次民意测验。谁有 ICANN 之外的工作经验？

[笑声]

这是一个隐私问题。开个玩笑。

米凯莱，你在 2 号麦克风附近吗？你可以使用会议室的麦克风。米凯莱，请使用 2 号麦克风。

米凯莱·内伦 (MICHELE NEYLON)： 谢谢！我是米凯莱·内伦。首先，我觉得展开这次对话真的是非常好，因为早就该举行了。虽然我们已经在不同组织单位的各个部分展开了多次对话，但没有一次涉及 GAC 和其他相关方。

托马斯，我也同意你的观点。如果很简单，或许我们早就解决了。但是作为即将卸任的注册服务机构主席和单独的注册服务机构，我们承受着与 GAC 成员相同的挑战。我不可能在外面随便拉上一个人就加入我们，并在 ICANN 代表我们公司的利益。

作为一个企业，你必须衡量这个人参与进来的时间成本，以及他们是否能够实际处理好 ICANN 的所有复杂工作。正如奥尔加所指出的那样，甚至尝试在网站上导航查看评论都是一项挑战，因为有的人是以 PDF 格式提交的评论，而有的人是以

Word 文档等其他形式提交的。我是说，我们面临着很多挑战。

其中有些问题又回到了我们的沟通方式上。我在与大家各种电话会议上，以及在其他各种组织（SO、AC、SG 等）的主席级别会议上都提出过这个问题。

很多时候，我们所讨论的问题影响到许多不同的企业和其他所谓的利益相关方，而这些利益相关方是使用此类过时的缩写和语言来描述，有的人很难读懂，他们会抱怨说：“噢，这个术语影响了我。我应该留意。我需要找到更多相关信息。否则，可能会搞砸我的业务。这可能会对我与互联网的交互方式产生负面影响。”但遗憾的是，我们没有看到这一点。

我们看到的是大量的缩写。ICANN 内部一直流传着这样一个笑话：无论我们做什么工作，都要创造一个新缩写，否则，这项工作就会被认为无效。这很好笑，但却起不到什么作用。

我的意思是说，其中一部分讨论应该围绕我们的沟通方式。在注册服务机构方面，我们已经有了一个相当活跃的成员机制，成员对于某些主题很有发言权，但也尝试参与其他一些非常艰难的主题。关于优先顺序方面，似乎不会发生这个问题。这看起来不过是另一个工作流。还有另一个跨社群 PDP。还有一个只需开始即可的项目。但似乎没有人考虑以下这些简单的事情：在任何特定时间，有多少人在进行互动并在不同的工作组内参与工作？他们是在每个单独工作组中都会出现的相同人员

吗?或者，是否真的存在人员多样性？如果你以人员 A、B 和 C 为例，是个工作组中都有人员 A、B 和 C，还是会在其他工作组中看到 D、E、F、G，乃至用其他字母代表的人员？

似乎很多时候，我们都会反反复复看到同一批人员。所以说，我们并没有注入新鲜血液，这意味着我们当中那些积极参与工作的人员都是在超负荷工作，最终会像托马斯在 ICANN 会议结束时所做的那样。

[笑声]

我的意思是说，我认为优先顺序问题需要得到正确对待，同时还需关注不同工作内容对其他方面的影响。

我是说，我在过去曾提到过 WHOIS，有很多与 WHOIS 相关的活动。当你完成一项工作时，会觉得别人花了这么长时间才完成，而你却不知道在这项工作的背后发生的一些事情却早已改变了这项工作，这看起来有些不合逻辑。谢谢。

托马斯·施耐德：

谢谢，米凯莱。有请印度尼西亚代表。请先快速地做一下自我介绍，因为可能不是所有人都认识你。谢谢！2号麦克风。

ASHWIN SASONGKO：

大家好。好的，谢谢。我叫 Ashwin，来自印度尼西亚。

谢谢托马斯。

没错，我们有大量的工作要做，尤其是在一个必须再度加强所有利益相关方能力的国度内更是如此。必须加强所有利益相关方的能力。这对在 ICANN 中代表这个国家/地区的人员来说确实是一个挑战。我们有 GAC，有 GNSO，有 ccNSO，还有 ALAC 等组织。

所以，我认为在这种情况下，由于工作的多样性、工作的深度，以及工作所涉及的众多领域，可以加强 ICANN 在地区级别所提供的帮助，以便为相关国家/地区提供便利，使每个国家/地区能够联合起来，将他们的能力结合在一起，对某些特别重要的活动做出回应。举个例子，我在一小时前提到了 I.P. 版本 4 和 I.P. 版本 6。它们之间无法进行通信如果国家/地区无法完成从 I.P. 版本 4 到 I.P. 版本 6 的及时迁移，这个国家/地区可能就无法与只使用 I.P. 版本 6 进行通信的其他企业取得联系，这只是一个例子。

如果只涉及到个人之间的交流，那还好。但如果是机器与机器之间的通信呢？假设该企业生产火车头或飞机，并且这些设备只能使用 I.P. 版本 6 进行通信。然而我作为买方，却无法与所购买的设备通信，因为使用的 IP 版本不同。这是必须引起我们注意的一类问题。但也有可能本地组织没有能力认识到它的重要性，因此，就需要我们顾及到方方面面。

在这种情况下，希望当地的 ICANN 中心能够予以支持。当然，大家知道，这类中心也还有待加强。你无法只依赖某一个人。托马斯，谢谢你。

托马斯·施耐德： 谢谢，Ashwin。意识的提升和理解程度的提高是一项重要的工作。除此之外我还要补充一点，一旦你认识到某项工作的重要性，你就需要参与其中。我认为这一点非常重要。下面有请 4 号麦克风发言。依次有请 Sebastien 和来自伊朗的卡沃斯发言。

SEBASTIEN BACHOLLET： 我是 Sebastien Bachollet。我用法语发言。  
我并不代表法国，因此我不会说“Sebastien 来自法国”。

托马斯·施耐德： 是的。但你可以说你是一个法国人，住在芬兰。

SEBASTIEN BACHOLLET： 非常感谢。对我而言这是一个基本问题，对于代表一般会员的互联网个人用户更是如此，因为我们并不以此为生。我们投入职业生活和家庭生活的的时间并不是无限的。将 ICANN 内部任何级别以及国家级别的工作组组织到一起，为召开地区级别的会议做准备，事实上对我们来说是很困难的。因此，找到一种能够处理这个问题的方法至关重要。

我相信对此所做的部分回应是，首先接受我们不能什么工作都做。我们需要接受我们无法做到随时随地就位，无法了解所有

事项，无法确认一切工作正常。这意味着有时候那些没有积极参与工作的人员应当能够表达他们的观点以提供意见和建议，如果你希望提供自己的意见和建议，不必告诉他们你应当可以参与。而这并不起作用，因为如果不这样的话，我们就需要随时随地就位才能被考虑在内。

因此，在我们的组织和工作组内，在 ICANN 内部展开的不同讨论和辩论中，我们需要确认，需要了解那些已经参与的人员确实是在参与。所以，下午的这些委员会会议应当使我们从现在起就能改善这种状况。我希望未来也会如此。

托马斯·施耐德：

非常感谢 Sebastien。这让我想起了 CCWG 和 CWG 的双重流程，因为在这些流程中，有人参加了为期一周五天的电话会议，而且有时候讨论也是开放式的。大家希望收到各种意见。当时，那些无法每天参与的人员也能参与。

所以，真正的挑战在于，那些后期参与的人员能否收到来自这些与会者的反馈，从而能够尽其所能地参与进来，这样他们就可以对不同的问题具有自己的理解并表达自己的观点。这一点非常重要。下面有请来自伊朗的卡沃斯发言。

卡沃斯·阿斯特 (KAVOUSS ARASTEH)： 非常感谢大家。接下来我以个人身份发言。我支持提出此建议的同事。我不想打击他们。我们可以进行讨论。

---

如果存在可以解决这个问题方法，那样很好。所以我们可以进行探讨。我们可以加上这样的文字，但需要马上开始。

万事开头难。我们原本不可能在 2014 年 11 月初建立 CCWG，要成立这个工作组真的不太可能，但我们做到了。

托马斯·施耐德：

卡沃斯，非常感谢。

4 号麦克风。有请新西兰代表发言。有请。

JEN THOMAS：

我是 Jen Thomas [音]，我代表 GAC 和更广泛的社群发言。包括新西兰在内的很多国家/地区在 GAC 中多次提到过这个问题，以及可以从讨论中获得的益处。给我的感觉是我们必须给出一定的答复。真的么？IANA 移交让我们面临着沉重的工作量，展望未来，看起来这些工作量真的不会减少。所以，关于幻灯片上的这些内容，我们非常赞同对工作计划进行优先排序。我们认为社群整体需要对此展开讨论，思考怎样改变工作模式，探讨每个社群需要处理的各种事情，以及如何遵循优先排序，而不是相互推诿，把事情交给日程表上时间最多的人处理。

首先，我们可以针对支持组织可以同时运行的最大政策制定流程数量达成共识。或者，在成立自己的工作组或跨社群工作组时，确定与之相关的其他工作阶段。所以，我们从一开始就必

---

须确定是否存在重复性工作，或者所开展的工作是否具有附加值。

GAC 预览过的网站结构似乎也是一个很好的开始，有助于形成更好的参与方式，让大家了解缩写词，真正了解各小组正在进行的工作。

我们也希望针对志愿者模型的可持续性问题的最终观点。我认为在这一点上支持咨询委员会非常关键。我们听很多人说过，志愿者并不是无限资源，有人需要对其支付一定的报酬，他们也需要牺牲自己的时间，所以，志愿者当然不是无限的资源。

例如，我们可以探讨 ICANN 怎样帮助所有 AC 参与工作，因为我们有专门的秘书处。我们拥有很好的方式可以帮助新成员参与并迅速跟上进度，以便他们能够选取所关注的问题。

托马斯·施耐德：

谢谢新西兰代表。

有请 1 号麦克风。

NICK WOOD：

大家好。我叫 Nick，是来自英国的 GAC 代表。

非常感谢你们举行这次会议。我加入 GAC 已经一年了，社群中每个人都具有强烈的责任心，这让我非常震惊。我也惊讶于

他们积极的热情、强大的动力和充沛的精力。确实是这样。我从未遇见过像这样的群体。所以，我当然要对所有人表示赞赏。

我真的很赞成幻灯片上列出的这些要点。我想这是一个很明智的起点。最近我经历了一件很有趣的事，就是我设法参加了一天的 GDD 峰会。上个月，我无意间参加了这次峰会。我偷偷溜进会场，又偷偷溜了出来，没有人发现我。

但通过这次会议，我了解到 GNSO 中很多人所面临的问题。有一些业务问题影响着他们跟踪某些工作的效率。我之前并不知道这些，因为我的所有时间都用于在 GAC 的办公室内参加 ICANN 会议。

而 GDD 峰会让我受到很大冲击。我需要更多地走出 GAC 的办公室，花更多的时间参加其他会议，与其他人进行沟通。

无论是通过主席还是小组，我觉得这种聚在一起进行讨论的想法会产生非常积极的效果。如果能够更深刻地理解彼此的工作方式和所面临的压力，我们就能更好地开展广泛的工作。当然，这对于 ICANN 的业务来说是一大挑战，但有时候，我们不必一味地追求工作效率。我认为 GAC 所面临的问题和挑战在于，我们在形成立场方面需要花费很长时间。我们必须咨询所有其他政府部门，而政府制定决策的速度非常慢。我知道很多人曾对此感到沮丧，我也同样如此。

但我可以举一个关于运动的例子。我过去经常打橄榄球，一般来说，我们会有进攻队员和防守队员，而我们总是告诉防守队员，他们需要保持最慢的步伐，否则球队就会产生漏洞，暴露缺陷。或许我们可以认为，如果稍微放慢脚步，从长远来看进展反而更快，因为这样可以避免在 PDP 接近尾声时，政府突然要求我们暂停，表示他们对于某些事情还不太确定。这可能导致我们的进展更慢，因为这意味着我们无法开展下一步行动。以上就是我的一些看法。谢谢。

托马斯·施耐德：

谢谢。我觉得你的观点非常棒，尽管这种方法可能花费较长时间，但如果我们从一开始就让每个人处于同样的起点，让大家都了解我们的想法、期望和疑问，就可以确保始终朝着正确的方向前进。这种方式更有利于形成共识，让大家保持协同一致，而不是让每个人在一开始就朝着不同的方向奔跑。尽管前进的速度很快，但我们可能会发现这种方向始终不可能通往终点，所以不得不回头重新开始。在今天这样的会议中，人们可以相互沟通，聆听和了解彼此的情况，所以对这种方式具有非常积极的影响。非常感谢你提出这样的建议。大家还有其他观点吗？好的，有请 2 号麦克风。

未知身份的发言者：

大家好，我叫 [音频不清晰]。我是下一代成员，来自印度尼西亚。我目前正在英国的牛津互联网研究院学习互联网治理，我

知道现在有很多培训机构提供关于互联网治理的正式课程。就像下一代项目一样，我觉得这样的论坛很有意思，参与后对我的帮助也很大，但我没有办法长期参与。此外，我也同意如果有更多的人成为志愿者，将会更好。我建议成立正式的实习生项目，也许六个月或一年，特别针对正在学习互联网治理的硕士或博士研究生。伯克曼中心有很多学生，OII 也有互联网治理专业。单是英国，就至少有八种互联网治理课程。英国的 ISOC 一直在寻找提供类似课程的机构，也与这些课程的发起方取得了联系，希望让其学员参与英才计划和下一代计划这样的项目。谢谢。

托马斯·施耐德：

非常感谢。还有其他人希望发言吗？有请泰国代表瓦纳维特发言。是的。

瓦纳维特·阿库普特拉 (WANAWIT AHKUPUTRA)：好的。我叫瓦纳维特，来自泰国 GAC。我同意大家关于工作量的观点，但也想与大家分享我在加入 GAC 后的一些见解。我觉得我们的工作量不算大，但自从北京会议开始，如果大家聚集在一个会议室，就会发现前进的过程非常艰难。对于目前的工作量，我不知道 GAC 是否还有能力承担任何其他工作。如果要讨论接下来一到两年的后续轮次，我觉得我们可能需要连续七天睡在会议室。像以前那样每天工作到凌晨 1 点还远远不够。我最担心的不仅仅是目前关于 CCWG 的

沉重工作量，更是接下来需要面临的工作。我们没有时间。我们甚至没有时间吃晚餐，只有在凌晨 1 点预订一份披萨。我们不知道在下一轮次中会有多少字符串需要处理。现在，很多新的成员陆续加入，而他们需要学习即将经历的流程。也许还有新的流程我们需要学习。我们无法扮演自己的所有主要角色。我所说的不仅仅是跨社群之间的相关方，GAC 角色同样非常重要，我们需要在内部培养能力。我看到很多年轻人加入了 GAC，这种趋势是我非常欣赏的。我迟早会因为年纪太大而离开 GAC，年轻的一代必须承担起这些工作。我们必须了解政府在相关方内部所发挥的角色，因此，需要在内部对 GAC 给予更多关注。谢谢。

托马斯·施耐德：

谢谢，瓦纳维特。很多人都说过工作量是一个难题，这一点很明显。所以，请大家在集体讨论的时候更加具体一些，详细说明尽管很难但可以完成的任务。如果大家希望在会后采取某些措施，做一些实事，而不是一味地抱怨，那么请大家在会议期间花更多的时间去思考可供使用的元素，这也是我比较欣赏的做法。在我看来，有两个方面可以考虑。一方面是，各群体开展更多的规划和优先排序工作，尽管这项工作非常困难，另一方面是促进对这些信息的访问。通过这种方式，大家就能更快了解工作项目的归属权，了解对自己来说比较重要的工作。以上是我觉得可以使用的两个元素。也许你们还发现了其他元素。米凯莱好像有一些具体的想法。谢谢。有请 2 号麦克风。

米凯莱·内伦：

谢谢托马斯。我是米凯莱·内伦。在 SO/AC 领导团队中，Rob Hoggarth 及其小组运营着一个项目，该项目的目标是确定所有小组和整个社群并行开展的活动。我认为这样的信息应该提升到更高的层面，让大家更容易找到，而不是隐藏在 icann.org 子域下的 25 层深。我们应该关注并重视这一点，以便能够更加轻松快捷地了解当前正在开展的所有工作。我记得在德班会议前后，有人的确制订了这样一张图表，说明了同时进行的所有 WHOIS 活动。你们无法在一张幻灯片中列出全部信息，这一事实本身就能说明你们需要了解的所有问题。如果无法在一张幻灯片中列出所有信息，对我来说，这就意味着目前的工作太多了。所以，希望大家能够更轻松地看着这些信息，了解自己正在处理的工作，然后看看怎样对这些工作进行优先排序。

托马斯·施耐德：

谢谢。也许如果大家可以在一张幻灯片上看到与 WHOIS 相关的这 20 个流程，就能找到重叠的地方，可以将这些并入三个流程之中，这样，用于跟进这 20 个流程的时间就会大大减少，你们也可以找到流程之间的关联。在将话筒交给奥尔加之前，我想顺便说一点。很多会议室从内部看是完全一样的，所以你们需要记住哪块地毯位于世界上的哪个地方。但我记得在新加坡、布宜诺斯艾利斯或者其他地方，在所谓的 SO/AC 主席热点话题会议上，有人组织开展过关于志愿者问题的讨论，

我忘了具体是谁组织的，我可能认识他，但我不记得了。我们也探讨过如何简化访问，如何采用更具结构性的方式记录信息，便于大家访问。每个人都说这项工作非常重要。我们也非常高兴能够说这项工作十分重要，但自那之后，我没有听到任何相应的进展。这种事情经常发生，我们在游泳时，可能只是在水中四处移动，并没有真正前进。整个社群都拥有良好的期望，但我们需要确保着手处理相关事宜，米凯莱，我很乐意和你一起合作，推动这些工作取得实质性进展。下面有请奥尔加。谢谢。

奥尔加·卡瓦利：

谢谢主席！我想补充另外一个比较复杂的问题，就是语言问题。大家可以想像一下，如果英语是你们的第二或第三语言，那么我们讨论的情景会是什么样子。ICANN 的区域办公室组织开展了很多网络研讨会，这点非常好，但在我看来，具体的成效很一般。在拉丁美洲地区，我们的网络研讨会数量不多，Pedro 和我最后总会向参会者讲述同样的内容，而这些内容都不太重要。

我个人的做法是与同一区域中使用同一语言的人开展非正式合作，特别是在 IANA 移交过程中。这种方式最后非常有效。或许 ICANN 区域办公室可以采用这种方式，而不是在一般的网络研讨会说明 ICANN、GNSO 或 GAC 的各种情况。以上是可与区域办公室分享的一个想法。我就说到这里。谢谢。

托马斯·施耐德： 总结一下你的观点，你是说区域办公室和副总裁可以帮忙.....

奥尔加·卡瓦利： 采用网络研讨会之外的方式。

托马斯·施耐德： 例如，他们可以帮忙将拉丁美洲政府、拉丁美洲注册管理机构、注册服务机构和公民社会组织聚集起来，采用西班牙语讨论问题。他们无需前往赫尔辛基或新加坡，而是在布宜诺斯艾利斯、蒙得维的亚或类似地方举行会议，这种方式也许同样有助于促进理解与合作。2号麦克风。谢谢。有请2号麦克风。

马克·卡维尔 (MARK CARVELL)： 好的。非常感谢主席。我是马克·卡维尔，是 GAC 英国政府代表。首先，很抱歉我迟到了。我刚才在参加另一场会议，这或许也是我们所面临的一种问题。即使对于这些重要的跨社群讨论，也会给很多人带来压力，因为我们需要同时处理其他工作。希望这样的问题在未来可以有所减少。从另一方面看，这也说明了一种非常积极的趋势，就是我们会横向处理更多工作。例如，GAC 目前正通过引入的新流程和新机制，在早期阶段参与政策制定流程。我们也委任了联络人。我们拥有 GNSO 联络人，我们拥有 GNSO 联络人已经有一段时间了，我们还有 ALAC 联络人。对于横向工作或确定工作之间的联系来

说，这是非常积极的办法。但是，我们的工作压力和工作量依然很大。大家知道，我们都需要处理自己的资料，都需要与其他方进行沟通，所以确定工作之间的联系和开展横向工作非常困难。托马斯，你希望大家提供自己的想法，进行集体讨论，看看如何缓解这种压力，从而确保有充分的能力在同一个 ICANN 环境中维护所有流程的公平性、包容性和多样性。

我目前的唯一想法是，我们可以将联络人联系起来。也许联络人可以集中说明他们对于当前工作的见解，然后对优先排序进行协调，从而让大家了解整个社群的前进方向，让不同的选区、SO 和 AC 根据这种优先排序合作开展工作，并调整项目安排和议程安排等。我不知道这种方法是否值得探索。我们可以通过联络人所提供的关联性形成某种集中见解，看看能否找到适合所有人的方向，然后寻找正确的空间、时间和资源，朝着这个方向前进。谢谢。

托马斯·施耐德：

谢谢马克。这个建议很有意思，值得研究。

我看到有几名董事会成员也出席了本次会议。作为联络人，我在有空的时候都会参加他们的会议，所以我知道董事会的工作也并不轻松，他们也非常忙碌。我们很希望能够听听某些董事会成员的看法，了解他们如何处理工作量的问题，有没有很好的方法可以分享。此外，我们也可以展开集体讨论，看看董事会可以做些什么，能否帮助社群更好地进行优先排序和规划。

---

以上只是我的一个想法，希望董事会成员也可以积极参与讨论。当然，你们可以选择聆听。但我们很有兴趣了解董事会成员的看法。

下面我们继续。谁是下一个发言者？

大家可以谈谈自己的想法和见解，看看我们可以做些什么。

有请 2 号麦克风。

米凯莱·内伦：

谢谢。我是米凯莱。

我们提到了很多人员和小组，但我们遗忘了 ICANN 员工。我认为与 ICANN 员工合作，并请他们帮忙开展协调工作才是关键。

无意冒犯，但这是他们的工作职责，而其他人并没有这个义务。

我认为应该邀请他们参加所有关于优先排序的沟通工作，这才是最重要的，因为最终，他们才是粘合剂，只有他们才能帮忙将所有事情聚集起来。

另外还有一件事与此相关，就是确保所有人都能协同一致，任何特定部门或小组都不会急于推动事情向前发展。在过去几年中，我们经常看到大家急于完成某件事，但他们没有非常特别的理由。

---

正如你所说，听一听董事会成员的意见是很好的做法，因为最终，他们才是这一切的监管者。

托马斯·施耐德： 谢谢。

有请 1 号麦克风。

琼尼·索尼能 (Jonne Soininen)： 大家好，不好意思，我是琼尼·索尼能，是 IETF 的董事会联络人，因为没有董事会成员要发言，所以我必须说几句。

我们对这个问题没有明确的回答，也无法提供具体的解决方案，当然，这在你们看来可能非常奇怪，但事实是，像任何组织一样，我们首先也需要对应该处理的事情进行规划和优先排序，这是我们应该做的，这种方法有时候也有所帮助。但我知道，如果某个人有很多需要处理的工作，而我们说，为什么不进行优先排序呢，为什么不能同时处理这些工作呢，这种回答听上去可能毫无意义。

还有另一个方面也是社群提到过的，但董事会使用得比较多，就是并非所有人都需要参与准备阶段。这对于较小的团队可能比较有效，但对于较大的团队，这种建议还值得商榷。

当然，还存在一种折衷情况，在 ICANN 的某些领域，当某个小组形成了完整提案，认为自己已经准备就绪后，其他人才会参与，而这是我们应该避免的。

我们可以思考一下，每个人都需要参与每个步骤吗？能否将某些工作分配给不同的人去处理？

托马斯·施耐德：

谢谢你，索尼能。这个观点非常好，之前也有人提出过。

这就引发了一个问题：我们是否信任其他人？能否让他们代表自己或者代替自己进行思考？如果大家认为可以，那么我们就能够更好地进行分享。两者是存在联系的。

2 号麦克风，有请卡沃斯发言。

卡沃斯·阿斯特：

好的。你谈到了我们是否信任他人。我们必须相信，也应该相信。如果我们不能信任他人，势必会造成人与人之间的互相怀疑与不信任，而这，会导致我们工作的失败。因此，我们应该信任彼此的工作，除非是发现有一些事情确实没有处理好。然后我们再来澄清或者做出相应更正。

不仅仅是信任，同事之间的友好关系和开放的态度也非常重要。但我提问的原因并不在此，我要说的是关于如何避免因多

项并行的或者是重复的工作导致工作量过大的问题，我今天并没有听到与这有关的讨论。

在这次会议上，也就是几分钟或者说半小时前，我看了一些材料，发现连续有五次会议都在谈论同一件事。只是在不断的重复、重复。这会造成一定的工作负荷。

那我们该如何避免呢？另外，我们如何能够避免一些并行的工作，因为有些工作我在做，你也在做。那为什么我们不能有所改进，将它分为几个部分分别开展。我认为这种方式可行。

在工作阶段 2 中，我们将所有工作分成九个部分，并分别分配给九个不同的小组，这样我们的工作最终才有可能取得成果。

所以是的，不可能让一个人负责所有的工作。我们应该将精力集中在我们所擅长的领域，或者说认为我们擅长的领域。所以需要将整个工作划分成不同的部分，分配给不同的人，或者说，大家共同承担这项工作。

今天，还有另一个非常重要的问题，我在这里并没有看到有人提及，它就是：以更公平的方式共享信息。对于那些没有机会了解情况的人来说，这一点尤其重要。有没有可能可以提供一些简单的摘要，或者类似的内容，让大家可以容易地跟进这些工作。

---

所以我们也必须为此而努力。应该避免并行工作。应该保持互相信任。保持友谊，等等。应该避免变成由某个人独占、独享。我们应该协同工作，我们应该互相信任。

谢谢！

托马斯·施耐德：

谢谢你，卡沃斯！你刚才谈到应该避免并行工作，同时又建议将工作分配给不同的小组来完成，这很有难度。你的意思是，不同的小组是应该按时间先后工作，还是以并行方式同时开展？

实际上，并没有容易的解决方案，但是有些因素是我们可以确认，或者说将会确认的。

今天也有许多政府工作人员出席会议并发言，所以这不单单是一次利益相关方的讨论。所以，我希望大家都能参与进来。不一定是大家同意我们的观点，并不需要如此，但是希望大家可以分享自己的观点，积极参与到讨论中来。

请米凯莱发言，请用 2 号麦克风。

米凯莱·内伦：

谢谢托马斯。米凯莱·内伦再次发言。

我想谈谈一位发言人的观点，希望我没有弄错他的名字。是 Nick。抱歉。我注意到，在很长时间以来，很多人并不真正了

解其他人所面临的工作压力、他们的动机、推动他们的因素，以及他们的限制条件。

你用了这个词，隔阂。我在过去也提到这个词。

这里也许只是提到了，或者从某种程度来说，在下一次 ICANN 会议中并不需要，但是在以后的 ICANN 会议中，可能不同的小组会做一番简短的电梯演讲，告诉大家他们来自哪里，为什么会出现在，存在哪些问题，怎样才能有所帮助。或者，我们可以通过某种方式的交流，从而让一些像 Nick 这样身份的人可以在回到英国政府后这样跟大家讲：这些注册服务机构并不完全是些坏蛋。只是，实际上，你要求他们做的可能会让他们完蛋。

我们可以回到利益相关方并告诉他们，GAC 并非那么顽固（本来我是想说一个脏字的）。不用更好。他们都有压力，因为你知道，有些协约谈判我们并不清楚。

我只是认为，这样可以帮助我们更好地了解其中的动机，因为在很多时候，当我们在与人进行交流时容易忽视对方，是因为我们对彼此在实际工作中的实地操作方式缺乏了解。

谢谢。

托马斯·施耐德：

谢谢！我想我们已经在本次会议中感受到了这一点，至少对于我们来说是这样。例如，我们过去常与董事会或者 GNSO 召开

一小时的双边会议。你尝试提十个问题。GAC 成员提一个问题，然后得到的回答是：是的，这非常重要，我们需要研究一下，或者在一般情况下，并没有很实质性的答案。但是这一次的跨社群会议，我们互相邀请各自领域的人出席，由你花一个小时或者至少半个小时的时间来处理一个问题，实际上你能获得大量的背景信息，全面了解他们的诉求及原因，这实际上可以帮助你增进了解，并在后续工作中更好地了解其他情况。所以我认为这是一个根本问题。

查克要再次用 4 号麦克风发言。

谢谢查克。

查克·戈麦斯：

谢谢你，托马斯。查克·戈麦斯再次发言。我想在这份清单中再加入一点内容。我们应继续寻找新的工具，让协作能够更加简单化。

托马斯·施耐德：

谢谢！我想，这是对我们刚才讨论过的很多内容的一个很好总结。

2 号麦克风。应该是马克。

马克·卡维尔：

是的，谢谢！我是来自英国政府的马克·卡维尔。我认为卡沃斯提到的最后三项干预措施，信任问题、沟通和新工具，它们互相关联，因为可以增强透明度。如果每个人都能对自己的角色、参与的工作、各自的预期进行有效沟通，就能增进彼此的了解。

这样在大家参加会议之前，就已经具备了这样的了解。我在第一次参加 ICANN 会议时，十分迷茫。我弄不清楚状况，大概在参加了三次会议之后，才真正了解了一些内容，心才安定下来。

现在情况好多了，继续开展这项讨论时应该考虑一些沟通策略，如何增强透明度，然后反过来能够增强彼此的信任，让你知道还有哪些工作正在进行，哪些是不需要你参与其中的，哪些是需要你的，我认为这会很有帮助。

我认为要加强所有这些方面，还需要我们进一步的努力。这就是我的观点。

谢谢！

托马斯·施耐德：

谢谢马克。

我们只剩几分钟的时间。

在请欧勒夫发言之前，我们可以稍微头脑风暴一下，思考一下我们应该如何开展整理工作，以充分采集我们已经收集起来的这些元素？我的意思是说，我们已经在会议记录中涵盖了所有内容，Tracey 也已经作了相应注释，但是我们还需要有一个流程来简化其他流程；也就是说，我们是不是应该将希望对此有所改进的同事召集起来开个会？然后是在哪里召开什么级别的会议，如何在商议过程中纳入董事会的意见，或许应该包括 SO、AC、RALO 等组织，由主席和副主席决定。或者我们应该 -- 我要说的不是新 CCWG，虽然它也可以 -- 我们应该如何用尽可能简单并且在不久的将来就可以实现和验证的解决方案，来尽力推进这项工作向前开展？在这次会议以后，我想我们已经在很多方面都取得了很好的见解。希望我们可以从中得到一些想法。

欧勒夫是一名 ICANN 员工，他的工作是为 GAC 提供支持。

欧勒夫·诺德林 (OLOF NORDLING):            谢谢主席!虽然大家都知道 -- 但是，我是欧勒夫·诺德林，是一名 ICANN 员工。不知道会议上是否允许插话，但是 --

托马斯·施耐德:                                实际上，我们需要打断你，请停下。

---

欧勒夫·诺德林： 我也这样认为。

托马斯·施耐德： 非常抱歉。

[笑声]

欧勒夫，请讲。

欧勒夫·诺德林： 但是我想，最近有很多人提到过，信任对我们大家能在一起开展工作非常重要。而信任是需要大家主动去争取的，这需要时间。这是个难题。但回顾我以往的经历，最终会看到成果。

这是个难题。大家会看到成果 -- 回想我以往的经历，不仅是在 ICANN，包括各种类型的协会组织和工作组等等。要在一个小组中建立信任，我们首先需要时间。

在信任关系建立以后，你就可以开始进一步合理化，然后你就可以开始分发工作，开始使用其他方法，而不需要所有人围坐在一起，时刻关注其他人的工作动向，你也不希望这样做。例如，你可以试着启用报告起草人，并使用查克提到的，更好的协作工具，我们着实应当考虑这些，是的。

更重要的是，使用更多效果更佳的协作工具来启用远程参与，因为不可能让所有人都亲临参加所有这些会议。而且我们还需要在休会期间持续开展工作。

为此，我们需要建立信任，是的。我们需要使用好的工具。我们期待如此，但在一开始，我们需要信任。

然后，我想回过头来谈谈米凯莱的提议。我认为，这项提议就是在说，我们来场闪电约会吧。

注册服务机构与 GAC 代表会面五分钟，并就彼此的工作交换意见。然后注册服务机构再与来自 ccNSO 的其他人员会面，等等。

所以，建议至少包含了这层意思。我的意思是，其核心观点在于，如何在双方之间进行交往，以促进彼此的信任，我们之间应该要互相信任。信任不是无缘无故就存在的。

托马斯·施耐德：

谢谢，欧勒夫。我喜欢闪电约会这个想法。我们来设置一个模版，大家可以参与进来，然后我们随机组合。

你说得对。信任需要一定的时间。但是如果只是任由时间流逝，并不能使我们变得更好。所以正如你说的，我们需要工具。我们需要实施一些结构，能够激励大家互相信任，或者 [音频不清]。

如果能让 GAC 参与进来，我相信如果他们没有对我们闭门不见，让我们无法了解他们的任何工作，而是向我们展现一些谈话内容，让我们了解他们的争论方式，这会有助于我们信任政府。因此，敞开大门，减少隔阂是彼此建立信任的一个要素。

另外，提供交流的空间，不要只倾听，而是要互相倾听互相理解，以此为基础 -- 在联合国，这在其他情况下被称作建立信任措施。我想，这样说并不算太错。

我们需要开发和找到一些工具，最好是比较简单的工具，先完成相对简单的工作，将其他事情放在后面，这样我们可以增进彼此的信任，因为大家都知道，如果大家彼此互相信任，会使很多工作变得简单，效率也更高。但是如果你必须检查每个人做的每项工作，检查他们的出发点，是否存在什么幕后的动机，如此这番，情况将会怎样？

我们还有一点时间，十分钟。当然，我们也可以稍作休息，但至少 GAC 的工作人员还没办法休息。我将继续邀请大家发言。

我看到尼戈尔系着亮丽的领带。请用 3 号麦克风发言。

尼戈尔·希克森 (NIGEL HICKSON):            谢谢！我是尼戈尔·希克森，ICANN 员工。很高兴能在本次会议中以员工身份发言。这也是我要说的主题之一，因为我想之前也有人说过这一点。

我的意思是，员工有着特定的角色。实际上，我不太喜欢“员工”这个词。我们作为 ICANN 雇佣的人员，有着自己的角色。当然，我们不是志愿者。我们的工作会有相应的报酬，我

认为大部分员工，或者说所有员工工作都非常努力，在移交工作期间和准备这些会议的时候就可以看出。

但我想，我们从这次会议当中感受到的，是志愿者所付出的努力，以及我们在这些问题上所花费的大量时间。这么多非正式的工作帮助我们消除了彼此的隔阂，因为我认为社群员工关系中存在着这类隔阂的其中一个原因在于正式化的流程。

正如之前有同事说到的，希望在将来我们需要在一定程度上消除这些隔阂。我们需要建立一个体系 -- 如果 GAC 希望听取员工的建议，或者如果 GAC 想要与员工交流，或 GNSO 要与员工交谈，甚至可以是任何人希望交流互动，在任何情况下都可以，因为目前现有的结构过于正式，如果有员工成员发起一次会话，社群会立即接手过来。

我们作为员工，会觉得要参与其中有些勉强，因为这是社群的会话。但是通过这种方式可以减少每个人需要付出的努力，我认为这一变革势在必行。谢谢！

托马斯·施耐德：

谢谢尼戈尔。谢谢你来参加会议。

我认为你的观点非常重要，因为这也是一个要素，只有我们更加信任彼此，才能降低对那些正式流程的依赖，不用担心出现流程遭到滥用或流程使用有误等情况。所以，这一点也与信任相关。但并非所有事项都事关生死，需要制定十个方案，准备

长达五页的法律意见，最终只是为了针对一个简单的问题给出一个简单的回答。所以我完全同意你的意见，确实存在改进的空间。

我知道在有些地方，例如我所在国家的农村地区，人们互相握手，就代表彼此之间达成买卖房屋的合同。如果还有问题，他们会在以后解决。我并不是要说，所有的事情都像我长大的那个山村那样简单。但有时候，我们可以问问自己，所有这些正式手续真的都是必要的吗？这也可以减少每个人的工作量。谢谢！

好的，奥尔加请讲。

奥尔加·卡瓦利：

谢谢主席！关于员工，且不说知道是哪个员工在负责哪些工作，而在有时候，如果我们处理的不再是 ICANN 中的常规任务，会发现很难知道要联系谁。例如，如果我们想在都柏林组织一次研讨会，我联系了三个不同的人。然后，在会议结束后，Jeanne 找到我说：“你应该事先联系我，因为我是负责人”。

有时候这对我们来说很难。组织的员工数目在不断增长，这是好事，因为这说明我们正在做更多的工作。但是有时候，至少对我来说，很难知道应该跟谁沟通，所以我就与不同的人交谈，需要一些时间才能弄清楚我在与谁交谈。我不知道如何解决这个问题，但我已经有两三次遇到了这个难题。谢谢！

托马斯·施耐德： 谢谢奥尔加。这是我们需要记住的另一点。

还有其他意见吗？或者疑问？观点？想法？请米凯莱发言。

米凯莱·内伦： 谢谢。下一次直接给我在台上准备一把椅子。这样就容易多了。

[笑声]

再说回闪电约会，这样的形式会有所帮助。当然还应该提供一些酒。

[笑声]

托马斯·施耐德： 或者为不喝酒的人提供茶水。

米凯莱·内伦： 为滴酒不沾的人提供茶水。为喜欢喝咖啡的人备上咖啡。

大家可以看到，在赫尔辛基会议期间，每晚都有 ICANN 组织的鸡尾酒会。我们要稍作调整。如果不这样做，准备这些酒水显然会需要一些预算。我们只需稍微调整。不需要太贵、太复杂，也不需要十分精致。

在某种程度上来说，今天下午你谈到通过讨论制定一个流程，进而对流程做出改进，我觉得很好笑。虽然我知道，你一直以来从事的是公职工作，作为外交官，这很适合你，但是对于 ICANN 太过于形式化了。我自己对自己说，天啦，你是在试图通过让事情变得更糟糕的方式来做出改进。恭喜你。

我们并不需要过度地去设计每一件事。我这样说可能很没礼貌。但同时我认为，有时候，事情越简单越好。从尼戈尔的角度来看，我认为没有涉及到这么远，GNSO 方确实应该着正装，因为我们是定期与他们开会，因为我们与他们的关系不同，我们是合约方，代表的是注册服务机构和注册管理机构。

但是依据奥尔加的观点，有时候可能难以弄清我们是在对谁讲话，因为人员总是在不断变动。所以这可能也有所帮助。或许只需要弄清楚何时由谁在负责哪项工作，因为组织结构也在不断变化。

很幸运，我们免除了全球领导人，现在设立了执行官，我认为这项改进非常好。

托马斯·施耐德：

谢谢，米凯莱。

我稍作回复。首先，我很高兴你能坐到我的旁边，还有其他人也是。熟悉我的人都知道，我善于团队合作。我并不喜欢独自一个人。但问题是，我的工作让我脱不开身，我甚至没有时间

---

给你写一封电子邮件，或者给你打个电话。下一次就请你主动参与进来吧。

至于社交活动和鸡尾酒晚会，我认为社交活动非常重要。我们在 GAC 举行过晚宴，是因为我们在布宜诺斯艾利斯有一家赞助商。事实证明，这对于新同事能提供很大的帮助，让他们有机会认识各领域的专家，等等。我们有一些活动，或者说有些活动形式考虑了文化多样性，知道有些人更喜欢运动项目，例如，有些人喜欢踢足球，有些人喜欢喝啤酒，等等。社交活动可以促进我们彼此的联系，因此我很乐意参加。

关于流程，这是我未预料到的，因为在过去几年时间里，每当出现一个问题，就会有人成立一个新的专家组，打造一个新的专家团队来进行讨论。我也不希望这样做。

但事实上，有时候如果你不成立一个小组来跟踪一些信息就会出现这个问题，特别是针对这些讨论。我们以前进行过这样的讨论，但是没有取得进展。所以要么需要大家信任执行这些工作的人，要么我们并不需要一个流程，而是需要人。如果没有，则需要找到一个最简单可行的流程，并向参与这项流程的人施加一定的公众压力，让他（或她）能够顺利交付成果。因此我们不需要流程，如果我们没有流程，但是有合适的人来负责，这样效果会更好。如果没有人，我们才需要考虑流程。

但我完全同意你的观点。越简单越好。现在继续。请用麦克风发言。

未知身份的发言者： [关闭麦克风]。

托马斯·施耐德： 谢谢！

[笑声]

我们还剩两分钟。还有人想要发言吗？如果没有，我们可以利用这两分钟时间稍作休息。我希望我们能将这作为一个开端，在以后持续以这种方式开展工作，我希望每个人都能继续头脑风暴，确定我们是否需要一个流程。我真正关心的不是这个。我希望我们能有所改进。这才是我要重点关注的。

非常感谢。下一场会议 5:00 开始。请大家不要走远。谢谢！

[听力文稿结束]