

---

ICANN79 | 社群论坛 - GAC 战略规划讨论

2024 年 3 月 3 日（星期日） - 4:15 - 5:15（波多黎各圣胡安时间）

谷尔顿·泰普 (GULTEN TEPE): 大家好，欢迎参加世界协调时 3 月 3 日星期日晚上 20:15 举行的 GAC 战略规划讨论会。请注意，本次会议正在录制，且需要根据 ICANN 预期行为标准开展工作。在会议期间，只有在聊天窗口中以正确格式提交的问题或意见才会被大声朗读出来。请记得说出您的姓名，如果您使用的是英语以外的其他语言，还要说出您将使用的语言。

请清楚表达并保持合理语速，以便翻译人员能够更准确地进行翻译工作。在发言时，请确保其他所有设备保持静音。您可以在 Zoom 工具栏中访问此次会议的所有可用功能。我就说到这里，下面有请 GAC 主席尼古拉斯·卡巴雷诺发言。交给你了，尼古拉斯。

尼古拉斯·卡巴雷诺 (NICOLAS CABALLERO): 非常感谢谷尔顿。请大家就坐。请关上门。谢谢。

非常感谢!欢迎大家，感谢大家在线上对政府咨询委员会 (GAC) 战略规划工作所做的贡献。谷尔顿，请切换到下一张幻灯片。这是今天的议程，我会暂停在这里，等大家就座。谢谢。

再次欢迎大家。让我们从一个简单的问题开始，为什么要制定 GAC 战略规划？反过来问，有不制定的理由吗？在我上任之初，我非常惊讶地发现 GAC 没有年度规划，更没有五年战略规划。

在公共管理行业工作的人都很清楚，这个行业有着不同的名称，在西班牙语中，它是 Plan Operativo Anual (POA)，大意是年度运营规

---

*注：以下内容是针对音频文件的誊写文本。尽管文本誊写稿基本准确，但也可因音频不清晰和语法纠正而导致文本不完整或不准确。该文本仅为原始音频文件的补充文件，不应视作权威记录。*

划。名称都不相同，西班牙语中的五年战略规划是 PEI，机构战略规划。

同一件事有不同的名称。再次强调，我不希望我们前任主席玛娜尔 (Manal)、托马斯·施耐德 (Thomas Schneider) 或其他任何人受到任何批评。我知道他们当时有更复杂、更紧迫的问题需要处理。事实上，实事求是地说，很难找到合适的时间来制定规划。

其实，大约一个月前或两周前召开的前瞻会议就非常困难。在去年我们召开的一次类似的前瞻会议上，我们提出了制定战略规划和年度规划的想法。接下来看看议程，这些是会议基本内容，稍后我们会讨论细节。我们将讨论制定 GAC 战略规划的方法。然后是第一步和第二步，

第一步是拟定的战略工作重点，第二步是每个重点的战略目标。然后是 30、40 或 25 分钟的问答，时间由大家决定。最后讨论后续步骤。再次提醒大家，可以随时打断发言，发表您的意见。重要的是，我们依然欢迎各位提出更好的想法。谷尔顿，请切换到下一张幻灯片。回到一开始的问题上——抱歉，抱歉。有请埃及代表发言。

玛娜尔·伊斯梅尔 (MANAL ISMAIL): 我非常简单的说几句。首先，我全心全意地投入到规划工作中，这是一个很好的计划，谢谢所有人的付出，我希望战略规划取得成功。为什么以前不做呢？坦率地说，与工作重点安排无关，而是因为咨询委员会很难在无法控制本身工作的情况下制定自己的计划。我们通常会对其他支持组织 (SO) 和咨询委员会 (AC) 正在进行的工作提出建议。

因此，主动地提出我们自己的计划是有挑战性的，而且我们在一定程度上依赖于其他组织的工作。我想说的就是我非常投入于这项工作，希望它会成功。当然，积极主动而不是被动去做，这样没有坏处。谢谢尼古拉斯。

尼古拉斯·卡巴雷诺：

非常感谢玛娜尔。谢谢埃及代表。这正是我们的想法，我们要努力做到更加积极主动，而不是完全被动应对。如果我们能找到一个平衡点，比如说 50% 和 50%，我会很高兴。但我会说其实 99% 的事情都是被动的，可以说几乎所有的事情，如果我说错了请纠正我，任何时候都可以。

我想强调，如果大家认为这不是正确的方法，如果任何 GAC 成员有更好的想法，请随时发言，我们非常欢迎大家对这个说法发表意见。回到为什么要为 GAC 制定战略规划的问题上。大家可以在屏幕上看到，根据 ICANN 章程的规定，正如玛娜尔、可能还有前任 GAC 主席托马斯·施耐德、来自加拿大的希瑟·德莱顿 (Heather Dryden) 以及之前的几位主席的说明，GAC 通常展现被动态度。

因此除了提供建议外，GAC 还越来越多地提供政策意见。我不想过多涉及细节，但基本上这种方法——什么？抱歉。这种方法应该扩展到所有政府相关的领域，只要与互联网唯一标识符有关。这是基本原因。第二个主要原因是我们越来越愿意提供及时有效的想法和政策建议。第三点是与政府和利益相关方沟通 GAC 的工作重点。大家可以在幻灯片上看到详细说明。我不想在这里花费太多时间。请切换到下一张幻灯片。

我也不想过多介绍这里。大家可以看到，这与 ICANN 制定自己的战略规划的方式有关。有五年运营规划、年度运营规划与预算、ICANN 社群、咨询、利益相关方、意见征询等等。然后是评估、成就与进展报告。

还有战略规划、使命和愿景陈述的验证，等等。我们可以按照这种方式，我们可以遵循这种模式，但这需要几年时间。至少两年，具体还不清楚。我的任期只有两年，我们已经投入了四个月的时间来制定战略规划，我认为这样没有意义。

我们应该在两个月或一个月内完成。但我知道，在政府咨询委员会，我们需要沟通交流，发表意见，等等。那么如果我们花一年时间来制定——我个人这毫无意义。我愿意接受指正，如果大家有更好的想法，我非常乐意倾听。

我不想过多介绍细节，这里说“根据 ICANN 章程第 22.5B 节”，战略草案也是我们的职责范围之一。我们没有浪费时间做无用功，我们没有想去寻找火星生命或类似的疯狂想法，或者也许我们有这样的想法，这也没有问题。我不知道，我们一起来决定。请切换到下一张幻灯片。

这些是前面提到过的 GAC 运营原则，几乎没有需要严格遵守或禁止的具体方法，但是我们想进一步发展。我们可以看到，在原则二中，GAC 应向 ICANN 董事会提供建议并就问题和观点进行沟通。我不想再继续读剩余部分，只强调这些最重要的内容。

原则三，GAC 应及时向 ICANN 董事会报告其调查结果和建议。这是另一个重要的概念——及时。我认为用一年的时间来制定战略规划或年度计规没有什么用，相当于我任期的一半时间。

原则四，GAC 应负责召开论坛。我们将就召开论坛的可能性进行广泛的讨论，但这是以后的事情，会安排另一场讨论会。这里还有原则 44、原则 47 和原则 48，我不会读完全部内容，大家每个人都可以看到这些信息，特别是会议现场的法学专家，他们可能会在某个地方发现问题。

我们很乐意讨论这些潜在的问题。请切换到下一张幻灯片。这是制定 GAC 战略规划的方法。不同时间需要不同的视角，这里有长期目标、中期目标和立即或短期行动。请切换到下一张幻灯片。

这是我们制定规划的方式。我们可以说，战略目标应满足预期结果，而预期结果应该反过来促进行动。现在，好的，请继续。继续。

下一张。这里。这里是一个循环，修改、改进、微调，有很多步，了解预期结果的可获得性，也就是能否实现，等等。

请切换到下一张幻灯片。目前，我们的长短期行动事项进展非常好。再说一次，我不是在批评，我们过去 25 年来一直是这样——顺便一提，我们今天会庆祝 25 周年纪念。

我并不是说一定有错误之处，只是认为可能有更加有效的方法来应对未知的事情。这里有一些示例：GAC 行动决策雷达、GAC 工作组、工作计划等等。这是我们今天的重点。拟定的五年战略规划，简单说，年度规划是五年战略规划的成果。

请切换到下一张幻灯片。请停下来。请后退一页。我想在这里暂停一下，看看我们是否有任何问题或更好的想法，我们一如既往地欢迎大家发言。关于这一点，大家有什么问题、意见或者其他提议吗？

没人发表意见。好的。我们来看下一张幻灯片。这是我们制定战略规划的方式。2023 年 12 月，GAC 领导团队，也就是 GAC 主席和副主席向 GAC 主题负责人就各主题提出建议。第一步，拟定工作重点。实际上，我们简单分析过之前的八份 GAC 公报，主要内容是八次 ICANN 会议期间讨论的问题。

第二步是制定战略目标，时间是 2024 年 1 月至 2 月。在此期间，GAC 主题负责人提供咨询服务，随后由 GAC 领导团队进行修改，包括大约一个月前或三周前在布鲁塞尔召开的前瞻会议。我记不清楚具体的时间。

所有 GAC 成员在 2 月 19 日至 2 月 27 日期间进行了咨询。我们目前采用了五年 GAC 战略规划，包括我们一起讨论的所有编辑、更改和修改。

关于细节，按照逻辑接下来是第三步——明确预期成果，我们将有更多时间来完成这一步。这是向 GAC 主题负责人进一步咨询的短期目标，然后是在 ICANN80 期间在卢旺达基加利全面采用年度规划。以上是大致的背景信息。我很乐意现在回答任何问题，或倾听任何评论。西班牙代表，有请。

安娜·马尔多纳多 (ANA MALDONADO): 谢谢尼古拉斯。我是来自西班牙的安娜·马尔多纳多。首先，我要感谢所有领导团队，感谢你们为提出这些好想法所付出的努力。我认为制定战略规划是非常好的做法。我只是想提一下我几天前通过电子邮件提出的问题，我不明白这张幻灯片中的工作重点是否是战略目标。在您几周前发送的文件中，我们可以看到五六个

重点领域，但我没有看到每个领域的战略目标。我不知道您介绍的是工作重点还是战略目标。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 我不知道其他人——

安娜·马尔多纳多： 谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺： 有没有副主席想发言。请讲。

克里斯蒂娜·阿利达 (CHRISTINE ARIDA)：好的。感谢西班牙代表提出这个问题。实际上，工作重点几乎就是 GAC 在过去所有分析中的工作主题。这是 GAC 所有工作的汇总，经过多次讨论后被归为不同的工作重点，以避免出现重复的事项，但我们将继续讨论它们。如果你翻阅这份文件，就会看到我们在每个工作重点或特定主题下都标明了战略目标。谢谢！

安娜·马尔多纳多： 谢谢！感谢你的解释。我的问题是我希望有一个有针对性的战略目标列表。例如一个战略领域，政府在 ICANN 中担当的角色，我希望在这里看到一个列表。

---

尼古拉斯·卡巴雷诺：英国代表将进行相关说明。如果你愿意的话，请稍等，稍后会对每个领域进行解释，谢谢你的提问，这个疑问非常合理。是的，每个工作重点的每个战略目标都将由一位优秀的 GAC 成员进行解释。英国代表相应发言。罗莎琳德，请讲。

罗莎琳德·肯尼比奇 (ROSALIND KENNYBIRCH)：谢谢主席。我是罗莎琳德·肯尼比奇，来自英国。真诚地感谢主席以及领导团队和所有 GAC 同事对这份战略文件的付出。我认为这是一个非常好的机会，GAC 可以借此机会简化工作，深入思考不同政策问题之间的联系和相互作用，并以更有针对性的方式展望更长远的战略问题。祝贺大家，我会全力支持这项工作。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺：非常感谢英国代表。巴布亚新几内亚代表想发言。

拉塞尔·沃鲁巴 (RUSSEL WORUBA)：感谢主席和优秀的同事们在战略规划工作上取得的进展。我赞同西班牙同事的看法。但关于主席您的意见，也就是我们将详细讨论每个部分，我认为可能有重叠部分，但正如埃及代表所说，我们是咨询组织，在每个部分下都有可量化的成果，这可以突出在此期间的工作重点。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺：非常感谢巴布亚新几内亚代表。还有其他意见或问题吗？如果没有，让我们继续了解细节。我想说——我们将讨论的一个关键的工作重点是政府在 ICANN 担当的角色，这是一个堪比莎士比亚的“生

存还是毁灭”的重要问题，它就是政府在 ICANN 担当的角色。现在有请尊敬的英国同事奈杰尔·希克森发言。奈杰尔，有请。

奈杰尔·希克森 (NIGEL HICKSON): 好的，非常感谢主席先生。很高兴讨论这一特定目标，非常感谢大家对这一框架的付出。政府在 ICANN 担当的角色可能无法通过一些要点来阐明。它更像是一种思想体系、一个信仰、一个概念，但必须记录下来。它会随时间的推移而改变。

了解 ICANN 发展历程的人可能会想到 ICANN 在 1997 年成立时，还没有政府咨询委员会。这就是为什么我们今年才庆祝 25 周年。在成立之初，没有政府发布公报，政府不发挥任何作用。

但数年之后，由于 ICANN 的工作是公共政策方面的，政府应该发挥作用，政府有公共政策方面的义务，无论是国家、地区还是各种组织，当然还有全球范围内，无论是国际电信联盟 (ITU)、联合国还是其他组织，都有公共政策义务，都有自己的公共政策事业。

随着 ICANN 和域名系统的发展，政府自然而然地以政府咨询委员会的形式聚集在一起，共同在公共政策问题上发挥更大的作用。

因此，这个目标真正要做的是认识到这一作用，认识到我们有责任、有义务对 ICANN 社群和 ICANN 组织内部做出的决策提出公共政策观点。我们不会对食堂的菜单提出建议，我们不会对 CEO 薪水提出建议，我们也不会对内部财务问题或董事会成员人数提出建议，或者也可能会有这方面的建议。

我们是一个公共政策角色。当然，如何展现公共政策角色取决于 ICANN 组织的发展，组织中任职时间比我长得多的玛娜尔还有其他

杰出的 GAC 代表一定还记得，政府没有参与公共政策制定流程 (PDP) 时，当时的原因可能是我们认为自己无法做出太多贡献，或者我们没有被邀请这样做或有其他原因。

事实上，直到最近几年，政府才成为公共政策制定流程中不可或缺的一部分。当然，在互联网号码分配机构 (IANA) 移交管理权时期，政府就在发挥作用，政府的观点在社群中受到广泛欢迎。

社群想知道政府对 IANA 管理权移交的看法。他们很想知道我们对注册管理机构自愿承诺 (RVC) 和公共利益承诺 (PIC) 的看法——明天将有针对这一主题的讨论，我们之前在讨论中听到苏珊 (Susan) 发言说，社群欢迎政府咨询委员会的意见和观点。

我们如何做到这一点以及扮演什么样的顾问角色、参与什么样的机制，都将随着时间的推移而改变，我很快说完，这些都在今天上午得到说明，注册管理运行机构 (RO) 和其他组织在阿根廷会议之前一直在做的申请人支持工作都能够说明这一点。可以说，在 2012 年，这一定会发生。

尼古拉斯·卡巴雷诺：

非常感谢。现在我有一个问题要问各位 GAC 成员。大家希望在每一事项结束后停下来进行提问和回答，还是在讨论完八个主题后再进行问答？大家喜欢哪种做法？第一种还是第二种？很抱歉。克里斯蒂娜，有请。

克里斯蒂娜·阿利达 (CHRISTINE ARIDA)：我能否建议至少把第二条和第一条放在一起讨论，然后停下来讨论其他实质性问题？

---

尼古拉斯·卡巴雷诺： 我完全同意。

克里斯蒂娜·阿利达： 如果没有意见——

尼古拉斯·卡巴雷诺： 大家都在点头。那么克里斯蒂娜，请继续第二个话题。

克里斯蒂娜·阿利达： 好的，谢谢你，尼古拉斯。我叫克里斯蒂娜。我之所以这么说是因为第二点是战略目标。正如奈杰尔所说，这实际上是 GCAC 在更广泛的 ICANN 社群之外的工作。第二点实际上关注组织内部，类似于 GAC 的工作。领导团队就这两点是否应合并为一点进行了讨论。

我们已经就此进行了实质性讨论，并决定合并。但同样，显然需要与广大 GAC 同事进一步讨论。第二点更多地谈到了 GAC 工作的有效性，即 GAC 运营和参与如何展现其工作，以及如何有效实现 GAC 预期目标。

从这个意义上说，战略目标将是切实提高参与度，增强我们在多利益相关方进程中的参与，并确保我们提出的任何建议都能作为政府的声音得到真实表达，并纳入政策和战略成果考虑。

为了更明确地解释我们的想法，我举几个例子。战略目标将着眼于我们在参与、互动、提高参与度、扩大与政府的区域性参与以及议程的制定等方面中的障碍，关注如何突破这些障碍。

GAC 在其运营中使用的所有工具和机制都是为了更好、更有效地开展工作。同样符合这一目标的还有我们的能力建设计划、入职计划，可能还有高层政府级会议 (HLGM) 方式等。不知道这些例子能否帮助大家了解，我就说到这里。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺： 谢谢。感谢英国代表和埃及代表。我们在这里暂停一下，看看会议现场或线上的大家有没有问题或意见。有请瑞士代表发言。请讲。

乔治·坎西奥 (JORGE CANCIO)：谢谢尼古拉斯。我是来自瑞士的乔治·坎西奥。为了明确我们所说的第一个和第二个目标的含义，你能否简要阐述一下第一个战略目标之间的主要区别 是什么？我自己有一些想法，但我想听你介绍。

克里斯蒂娜·阿利达： 好的。据我所知，第一个战略目标更关注的问题是 GAC 如何与广大社群的互动？使用何种互动模式？我们如何参与不同的工作组？而第二个更关注我们的内部工作方式。例如，其中一个想法是建立区域组织，在区域层面上与 ICANN 互动团队合作。区别在于外部互动和内部工作。我不知道是否有人[串话干扰]。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 我可以说一个更直接的例子。例如，第一个目标关注 GAC 主席应该是董事会成员还是有表决权的董事会成员。我们现在不讨论这个问题，这只是一个例子。瑞士代表还有另一个问题。

乔治·坎西奥：

我是来自瑞士的乔治·坎西奥。长话短说。我明白克里斯蒂娜的意思，我也明白她的重点，但也许最好可以关注一下措辞，我不是故意在现在提出，因为措辞有些重叠，这样会让人认为，第二点也是关于政府的声音在外部得到了适当的考虑。

我希望和第一点做好区分，第一个是关于政府在 ICANN 多利益相关方体系中发挥的作用，更加关注外部，着眼于更高的层面。第二个关于我们 GAC 如何运营以及如何提升自己等等。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺：

非常感谢瑞士代表提出的意见。有请印度尼西亚代表、丹麦代表还有澳大利亚代表依次发言。那么先请阿什文发言。

阿什文·萨松克 (ASHWIN SASONGKO)：谢谢！奈杰尔，你提到的战略目标以及政府在 ICANN 中的作用，我想这是一种与政府和社群等组织合作的方式。请注意，现在许多政府正在利用政府协同治理来提高地位，发展国家和地区，从法律制定到实施都是如此。

关于法律制定，我们必须邀请一定数量的群体、学者和企业等等。在法律实施层面，即使在法律部门，我们也有某种基于多利益相关方的决策。因此，你所说的 ICANN 是一种基于多利益相关方的管理方式，许多国家和地区的政府也在使用这种管理方式。实际上没有什么不同。这就是我的观点。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺：

谢谢印度尼西亚代表。有请丹麦代表。

芬恩·彼得森 (FINN PETERSEN): 谢谢。我是来自丹麦的芬恩·彼得森。感谢大家制定出这份文件。

我只有一个问题。在阅读时，我们可以看到“GAC 将探索”、“GAC 将致力于”等等措辞，那么在涉及战略目标时，我们为什么不使用“GAC 将重申”这种说法？这让我们看起来在努力，将进行探索，但不确定是否会这样做。或许我们应该这样说，“GAC 可能会在五年内致力于——”，我认为这样的措辞可能会更加肯定。

尼古拉斯·卡巴雷诺:

非常感谢丹麦代表提出的意见。实际上，我们专门选择了这种措辞，因为我们不知道会不会出现“让战略规划见鬼去吧”这种事情，这可能会发生。我们在网上或目前收到的电子邮件中没有看到这种反应，但这是一种可能性，所以目前暂时使用这样的说法。很抱歉这样说，我说得比较直接。接下来有请法比恩·贝特米厄先生，然后是摩洛哥代表。有请法比恩发言。

法比恩·贝特米厄 (FABIEN BETREMIEUX): 好的。谢谢尼古拉斯。很抱歉我不在会议现场。希望几天之后能在那里，我的行程延后了。尼古拉斯，我想继续瑞士代表关于第一个和第二个战略目标的区别的讨论。我的理解是，在主题负责人咨询和提供的意见中，第一条的第二段非常准确地指出了关键的区别，关于政府在 ICANN 中的作用的战略目标，我的理解是，政府在那些 GAC 没有运营控制权的 ICANN 进程中扮演什么角色。举例来说，在通用名称支持组织 (GNSO) 启动 PDP 的过程中和章程起草小组中是否有 GAC 的位置？

尼古拉斯·卡巴雷诺：抱歉，法比恩，你可以离麦克风近一点吗？我很难听清说的是什么。抱歉。

法比恩·贝特米厄：我靠近一些。不知道现场的技术团队能否帮助我。这样好点了吗？

尼古拉斯·卡巴雷诺：好一点。请继续，法比恩。没关系。

法比恩·贝特米厄：我认为第二段确实说明了关键区别。政府和 GAC 在 ICANN 的这些进程中处于什么位置？我认为，这似乎是这两个首要战略目标之间的关键区别。希望我的发言有帮助。无论如何，我们都会记下各位发言人提出的建议。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺：谢谢法比恩。下面有请摩洛哥代表。努尔，请讲。摩洛哥代表在吗？努尔，请讲。

贝莱德·努尔 (BELAID NOUAR)：非常感谢！请允许我讲法语。感谢编制出这份内容丰富的文件。它详细介绍了我们目标。在讨论目标时，我们必须讨论数字，也必须讨论可以达到的目标。请注意，我们是咨询委员会，以回应的方式发挥作用。GAC 对 ICANN 战略层面的问题做出回应。

我们的战略规划应该是 ICANN 战略规划的结果。至于目标一和目标二，我们认为目标二可以并入目标一。事实上，GAC 有一个一致性

原则，这一点必须体现在 GAC 采取的每一项行动中，我们认为项目二不应该出现在这里。因此，我再重复一遍我的看法，目标二应并入目标一。非常感谢!

尼古拉斯·卡巴雷诺:

谢谢摩洛哥代表。我清楚你的想法了。我完全不同意你的观点，我们可以稍后再讨论。依我拙见，如果我们将 GAC 的战略规划与 ICANN 的五年战略规划捆绑在一起，而 ICANN 的五年战略规划有许多方式、许多时间安排、多位参与者等等，那么我们会遇到问题。不过我们可以稍后详细讨论。这只是我的意见。有请埃及代表发言。

克里斯蒂娜·阿利达:

摩洛哥代表，非常感谢你的意见，你也通过电子邮件表达了这一点。我想简短地回应一下，我不知道这样说是否更清楚，其实目标一和目标二都涉及实质性目标或者说主题性目标。它们更多针对的是流程和运营模式，而第三至第八个目标更多针对的是实质内容或主题。

我明白你的意思，它们有重叠部分，但之所以把它们放在一起，是因为我们需要在实际行动项目方面开展工作。如果我们谈论的是提高工作效率，我们可能需要研究运营原则、不同的模式并对其进行审核。将这些内容作为第一个战略规划的战略目标可能是合理的，会促使我们努力实现其他目标。我只是想说清楚这些。谢谢!

尼古拉斯·卡巴雷诺:

摩洛哥代表，谢谢你的意见。谢谢埃及代表。我看不到其他人举手，那么让我们有请乔治——抱歉，有请丽塔介绍未来轮次的新通

用顶级域 (gTLD)。如果大家不介意的话，我们先关注第三和第四项，然后停下来回答问题。首先是未来轮次的新 gTLD，然后由玛蒂娜介绍 DNS 滥用，然后是问答环节。有请，丽塔。

丽塔 (RITA):

谢谢尼古拉斯。我受邀代替我的同事、加拿大的杰森·梅利特 (Jason Meritt) 就未来几轮新 gTLD 发言，他是这一主题的负责人。我简要介绍一下最新情况。我们知道，上一轮新 gTLD 申请是在 2012 年，已经过去了一段时间，我们积累了很多经验教训。GAC 考虑将其中的一些经验用于未来几年的下一轮新 gTLD。首先，我们正在考虑在新一轮中促进竞争，提高消费者信任度并扩大消费者选择范围，努力缩小数字鸿沟，尤其要支持欠服务地区和代表人数不足地区的申请人，还有促进国际化域名，正如我们在今天早些时候的发言中所听到的那样。

申请人支持计划在这一轮中承担了很大的任务，我们会继续这项工作。我们还将纳入适当的“安全、稳定与弹性”保障措施，并为 GAC 提供相应的程序和能力，以解决地名等某些类别申请所产生的意外问题，我知道这也是许多 GAC 成员关心的一件事。我就说到这里，有请我的同事来介绍 DNS 滥用问题。我想是玛蒂娜。玛娜尔举手了。

尼古拉斯·卡巴雷诺:

我看到埃及代表举手了。请讲，玛娜尔。

玛娜尔·伊斯梅尔:

抱歉打扰了。我想在讨论专题部分之前发表一下意见。这是一个开放性问题，我想知道各位同事是否同意增加另一个 GAC 相关主题，它与我们今天的 IP 地址讨论有关。

至少从埃及代表的发言来看，我不确定同事们是否都同意。大家都希望讨论 IP 问题、IRS 以及 ICANN 的数字地址分配。我们是否可以考虑增加一个新主题。谢谢！这是我的个人看法。

尼古拉斯·卡巴雷诺:

当然。就我而言，我很乐意增加，但这要由所有 GAC 同事决定。无论从战略角度，还是从规程或内部机制角度，我认为没有任何问题。再说一遍，大家可以随时纠正我。这需要我们共同决定，这是肯定的。谢谢你的发言，埃及代表。接下来，我把话筒交给玛蒂娜。请讲。

玛蒂娜·巴贝罗 (MARTINA BARBERO): 非常感谢尼古拉斯。关于 DNS 滥用这一主题的目标，我们希望将它概括为可以在未来五年内持续开展的工作。大家可以从文本中看到，其中有总体目标，即积极主动地参与 ICANN 社群工作，并就 ICANN 的活动提供建议，因为这些活动与政府对 DNS 滥用的关切有关。

在这里，我提到了几年前 GAC 发表的一份关于 DNS 滥用的声明。我们为此制定了一些目标：提高 DNS 的安全性、稳定性和复原力，减少新通用顶级域中的 DNS 滥用问题与危害，支持 ICANN 持续改进 DNS 滥用问题缓和与防范标准及其有效实施措施，以及最终审查，确定预防和缓和 DNS 滥用的最佳实践以促进更广泛的采用。

此外，在部署战略目标的过程中，我们将牢记 DNS 滥用问题不断发展这一事实。我们战略目标实施的一部分工作将是继续对 GAC 成员和观察员开展调查，更好地了解他们的担忧以及满足他们的期望。以上是对 DNS 滥用事项的大致概括。

尼古拉斯·卡巴雷诺：

谢谢欧盟委员会代表玛蒂娜，非常感谢。关于这一点，大家有什么问题、意见或者其他想要提分享的吗？如果没有，我们继续。如果大家不介意的话，我们将在最后回答问题。没有人举手。接下来有请肯尼思。肯尼思，请讲。抱歉，有请美国代表。

肯尼思·梅里尔 (KENNETH MERRILL)：我是美国代表肯尼思·梅里尔，也是快速政策制定流程 (EPDP) GAC 小组的成员。我想从主题负责人的角度介绍这部分的一些思路。我们希望这部分内容明确且切实。我们继续强调了对注册人数据的访问，这显然是指目前的注册数据请求服务 (RDRS) 工作，为标准化访问/披露系统 (SSAD) 提供信息。

我们还努力探索注册数据的准确度。我想，在这里，我们只是想说明，GAC 仍然希望了解 ICANN 合同下的注册数据现状，抱歉，是注册数据准确度。

最后，在本战略规划前瞻性方法的基础上，我们希望大家注意，自 2007 年发布关于 WHOIS 服务的 GAC 原则以来，注册数据领域的一些发展。我们在这里提到了分销商和隐私和代理服务实体的增长和数量，它们的角色会处于注册服务机构和注册人（如潜在受益用户）之间。

GAC 关注到这一点以及该行业的一些变化，就可以在这些注册数据事项上参与更多基于证据的政策制定。我的发言到此为止，接下来继续交给尼古拉斯。谢谢主席。

尼古拉斯·卡巴雷诺：非常感谢美国代表。关于这一点，我没有看到任何问题或意见，让我们继续。现在有请埃及代表介绍普遍适用性主题。克里斯蒂娜，请讲。

克里斯蒂娜·阿利达：谢谢尼古拉斯。这个主题非常简单，它的目标实际上是实现域名的普遍访问，包括新的顶级域、IDN 和电子邮件地址，并确保它们得到平等对待，以支持实现多语言互联网，我认为这一点对于 GAC 比较重要，我们今天上午刚刚进行过讨论。我们有一个专门负责这一事项的工作组，没有什么难点，除非有人希望对这部分内容做一些改动。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺：非常感谢，埃及代表。我看到没有人举手，没有人要求发言，那么我们可以继续讨论第七个主题——新技术对互联网唯一标识符的影响。有请来自黎巴嫩的泽娜·布·哈布发言。请讲。

泽娜·布·哈布 (ZEINA BOU HARB)：关于第七个目标，在与话题负责人和所有提供意见的 GAC 成员进行讨论和协商后，我们最终达成一致意见，如屏幕上的内容所示。对于与互联网唯一标识符相关的新技术，GAC 将加深对其挑战和机遇的理解与认知。

为此，GAC 将借助 ICANN 社群、政府代表和其他人员的专业知识，分享相关信息并仔细考量潜在影响，以造福 GAC 成员和所有利益相关方。为什么我们把这个主题作为一个战略目标，因为我们曾在汉堡就这个主题举办了一次能力建设工作坊。上一份公报中增加了许多关于该主题的内容。

昨天，我们在讨论 HLGM 议程时也一致认为，这一主题也应纳入 HLGM 讨论。因此，这是一个对 GAC 而言非常重要的议题。其中包含许多新技术。

例如，我们之前讨论的区块链及其对 DNS 标识符的影响，也许还有人工智能及其对 DNS 的影响以及物联网等许多其他技术。这就是为什么我们把它作为一个战略目标列出，我们将共同努力起草一份行动计划并进一步发展这一主题。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺：

谢谢黎巴嫩代表。我看到大家没有问题和意见。如果在座的各位没有任何人举手，那么接下来有请英国代表奈杰尔介绍第八个主题——互联网治理。埃及代表举手了吗？有请埃及代表发言。

阿卜杜勒穆奈姆·加拉拉 (ABDALMONEM GALILA)：我要说的不是问题，而是意见。

尼古拉斯·卡巴雷诺：

你可以离话筒近一点吗？

---

阿卜杜勒穆奈姆·加拉拉： 我是埃及代表阿卜杜勒穆奈姆·加拉拉。事实上，我要说的不是问题，而是意见。其实，我在想，战略规划第七项的标题应该是互联网唯一标识符和应用新技术的影响，因为其中一个唯一标识符会有问题，那就是 IPv6。我们需要指出它。如果没有 IPv6 的新环境，我们就不可能使用物联网设备或人工智能。这是我的意见。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 你能重复一下标题吗？抱歉，我没听清楚。

阿卜杜勒穆奈姆·加拉拉： 好的，唯一标识符和新技术的影响。因为唯一标识符目前是有限，我们需要对此有一个解决方案。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 好的。我清楚你的想法了。非常感谢，埃及代表。我看没有其他人举手。有请英国代表奈杰尔。

奈杰尔·希克森： 好的。谢谢——抱歉。好的，谢谢主席先生。关于刚才的发言，我想说我并不是这方面的专家，我认为，我们在政府咨询委员会进行的探讨、关于新技术能力建设的讨论以及华盛顿会议上对新技术、新兴技术的讨论的重点或其中的联系并不是，如果大家同意我这么说的话，讨论一些有趣的话题。比如说，我们不应该就人工智能展开讨论，而应该关注新兴技术如何影响 ICANN 的工作。

因此，我们关注的是唯一标识符与新兴技术之间的联系。我认为这是我们与这些技术之间的关系，但其他人会有自己的看法。关于互联网治理，我认为相对简单一些，但同样需要一些介绍。

我们围坐在会议桌旁，在政府咨询委员会会议上讨论与 ICANN 相关的公共政策问题，这些问题在一定程度上与广泛的互联网治理讨论相关，但并不总是有关系。正如我们在最近的 ICANN 会议上所看到的，我们参加了由 ICANN 组织举办的地缘政治论坛，这些论坛涉及信息社会世界峰会 (WSIS) 议程或在其他地方正在进行的讨论，以及我们如何做出自己的贡献。

我们了解互联网治理的最新进展或对其进行监管是有必要的。当然，这并不是说，我们作为一个政府团体在这里采取与在联合国辩论、ITU 讨论或任何其他地区或全球讨论中相同的立场，这不是我们的目的。

如果大家没有异议的话，可以说我们的宗旨是加强对正在进行的讨论的理解，例如今天上午关于普遍适用性的讨论，而不是针对那些在 ICANN 之外的其他组织，如 ITU 或联合国教科文组织 (UNESCO)，不是针对在这些地方召开的关于普遍适用性和国际化域名的会议。这一目标应从这个意义上理解。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺：

非常感谢英国代表。在我们继续后续步骤之前，有请伊朗代表和瑞士代表发言。请伊朗代表先发言。

卡沃斯·阿斯特 (KAVOUSS ARASTEH): 谢谢! 希望大家理解圣胡安和日内瓦之间有时差。很遗憾, 今天是周日, 有家庭聚餐, 我很抱歉缺席了大约 45 分钟。大家讨论时我不在场。我对制定战略规划的目标没有异议。如果我没理解错的话, 大家还在讨论这一事项, 我想在这里打断一下。大家还在讨论战略规划吗?

尼古拉斯·卡巴雷诺: 是的, 伊朗代表, 我们还在讨论。请讲。

卡沃斯·阿斯特: 非常感谢。

尼古拉斯·卡巴雷诺: 希望你和家人的午餐愉快。

卡沃斯·阿斯特: 抱歉, 谢谢。非常抱歉。我非常赞赏战略规划制定倡议, 这是一个很好的想法。但我们每个组织都有各自的战略规划, 还有运营规划。运营规划的目的是实施战略规划。那么我们可能需要思考如何实施。但这是另一个问题, 无论我们是否在讨论这件事。

不过, 战略规划应该有一我想说的是——结构清晰。首先应该是概述。然后是时间方面的战略框架, 接着是战略目标。随后需要解释我们的目标, 目标 1、2、3、4 等等。

我们还需要列出重点工作事项, 然后是其他部分, 产出和成果, 要区分清楚这两项。我们还需要说明关键绩效指标 (KPI)。然而, GAC

相关事宜似乎很难制定出 KPI，因为我们不可能为多个政府分别制定不同的 KPI。

KPI 针对执行战略规划或运营规划的员工。我的想法是这很好，请继续，我鼓励大家继续这样做，但我们需要更多的时间。我们需要更多的时间来研究战略规划，看看我们能做些什么，看看大家想在多长时间内完成这个战略规划。

一般来说，可能是四到五年。我不清楚，这取决于各位的 GAC 成员，但具体到不同情况或战略，都不会超过这个期限。以上是我的意见，希望大家允许我们有更多的时间进行战略研究，看看我们能够继续做出多少贡献。再次诚挚感谢提出这项计划。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺：

非常感谢伊朗代表。事实上，我们的计划是在 ICANN79 期间就战略规划达成一致意见，将运营、规程和内部机制留待以后处理，大家请看——非常感谢，也就是在 ICANN79 结束后，在 ICANN80 上，如果一切顺利，我们希望在一年之内完成年度规划制定，这既是为了回答你的问题，也是为了告诉所有 GAC 成员。

在我看来，这样做没有任何意义。我不是建议这样做，只是为了对所有 GAC 成员表达我的看法。这样一来，我们将有足够的时间来仔细制定运营规划以及研究内部机制。伊朗代表，请讲。

卡沃斯·阿斯特：

非常感谢。是的，我理解你的意思。我们不需要等四年后再制定四年战略规划，应该更快、更精准。不过，我建议我们尽量在本届会

议上实现可以做到的任何事情，将战略规划推迟至 ICANN80，以便——我提到的开始战略目标和框架等情况除外。

如果能考虑到这种例外情况，我没有其他意见。但我的想法是，我们多年来一直在这样做，我不清楚是否有 20 年，再多三个月可能不是什么大问题。但我们可以制定一个草案，如果在下一次会议上，没有对草案的修改意见，目前还没有。我们允许改动，这样可能会更好。我们将有一个满足每个人要求的完整草案，但我绝不是在批评我们目前的工作，也不是指责大家，只是希望考虑到每个人的观点。谢谢！我提出这些意见供大家考虑。

尼古拉斯·卡巴雷诺：

非常感谢伊朗代表。我想重复一遍，这其实就是最初的计划。我起初就建议我们应该加快步伐，以更快的方式筹备 ICANN79。也许我太过急躁，但我们看看效果如何。我的意思是，这完全由大家决定。下面有请瑞士代表和俄罗斯联邦代表依次发言。有请瑞士代表。

乔治·坎西奥：

谢谢尼古拉斯。我是来自瑞士的乔治·坎西奥。我想回到奈杰尔介绍的第八点。不好意思。我想补充的是，现在的草案以 GAC 为中心展开，看起来都是 GAC 内部工作。但我认为，在互联网治理方面，也许我们也可以与 ICANN 组织及其董事会、员工、社群以及更广泛的社群就这些问题进行交流，这一定会非常有益。只是交流，而不是告诉他们应该怎么做，只是交流信息和观点等。

尼古拉斯·卡巴雷诺：

谢谢，瑞士代表。俄罗斯联邦代表，有请。俄罗斯代表，请讲。

维亚切斯拉夫·埃罗欣 (VIACHESLAV EROKHIN): 谢谢主席。我将用俄语发言。各位同事，大家好。

我有两个意见。一个是关于第八点，一个是关于整个文件。关于第八点，首先，我想说的是，俄罗斯联邦已经提出了正式意见并写入文件，是在文件的最后部分。我只想指出这条意见中的一个信息，它与第八点有关。

我们认为，有关互联网治理生态系统变化的任何更新和信息都是被动的。我们希望看到以更加积极主动的方式提供的内容，希望更加主动地讨论互联网治理系统面临的挑战。我们建议，不仅要定期更新相关变更信息，还要增加对挑战的讨论。

关于第 7 点，如果 GAC 是一个决策机构，我们也许可以说“GAC 将利用专业知识”。然而，创造专业知识才是正确的做法。重要的是要就我们面临的挑战、问题和难题提出意见，从而解决它们。这是关于第八点的意见。

关于整体文件，我同意摩洛哥代表和伊朗代表的看法，这是一份一般性的概念文件。它不像是我们在各自政府部门中制定的战略规划。那些计划都非常具体，有相应的路线图、KPI 和许多细节，但我们也应该想到，我们不仅仅是一个单一的组织，我们不仅仅是专家小组。

我们代表各自的政府、国家和地区，我们需要利用我们的国际经验，这些经验告诉我们，一旦开始深入研究细节，就很难就一份文件达成一致意见，很难就不同的事项、不同的措辞等达成一致意见。这就是为什么我认为我们的战略规划应该是一个总体的高层次计划，应该是一种声明，否则就会出现用四年的时间来讨论五年战略规划。非常感谢大家的关注。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 非常感谢俄罗斯代表提出的意见。是的，我们的想法的确是形成一份通用、开放式文件。关于你所说的没有 KPI。我们不可能对 182 个国家和地区以及 39 个国际政府间组织设定 KPI，这是我们的一大挑战。也正因为如此，我们决定制定非常通用、非常开放性的指标，并尝试就拟议的战略工作重点达成一致意见，随后尝试解决每个重点领域战略目标。

这是主要概念。我完全同意你的观点，不要花四年时间制定五年战略规划，也不要花八个月时间制定年度规划，这没有任何意义。谢谢你的意见，俄罗斯代表。伊朗代表想要发言。请讲。

卡沃斯·阿斯特： 谢谢主席。首先，我同意对全体 GAC 制定任何 KPI 既不恰当也不可能，因为不能让任何没有完成其工作的政府承担责任，而 KPI 是对已经完成的工作的衡量方法，我们没有能力或者说无法评估某个政府的工作，无论他们是否完成自己的工作。我完全同意您的观点。

另一方面，我认为将战略和运营结合起来是很好的做法。我建议，也许一开始我们维持两年，看看进展如何。积累了两年的经验后，我们会以一种更稳定、更有条理的方式制定战略规划。

我同许多其他同事还有您一样，都在战略规划方面有一些经验，因为有在其他组织的工作经验。我有一些这方面的知识。大家的专业经验当然比我多。但我想说我对这种情况并不完全陌生，我建议，如果可能的话，缩短战略规划的生命周期，因为它只是一个起点。我们不应该让事情陷入僵局，很抱歉这样说。

如果各位 GAC 成员们同意，可以缩短这个周期，这不是一件难事。我认为大家的目标是在本次会议上完成规划，我完全同意，在本次

会议上完成所有修改，但不制定 KPI，而是缩短整个周期，积累经验，两年后根据这些经验再重新考虑。如果大家每个人都同意的话。谢谢，

尼古拉斯·卡巴雷诺： 非常感谢伊朗代表提出的意见。谢谢俄罗斯代表。为了节省时间，请埃及代表发言，然后我们结束本场会议。有请埃及代表发言。

克里斯蒂娜·阿利达： 谢谢，我会注意时间，很快就能说完。谢谢尼古拉斯。我是克里斯蒂娜。我只想说，我们几乎都同意目前提出的战略目标。我认为可以采纳一些好想法，而且我的埃及同事建议增加一些内容，我们也许可以考虑采纳。

但我不同意我们不制定任何 KPI。我们其实可以制定一些 KPI，也许需要进一步讨论，可能需要未来再讨论 KPI 事宜。我个人希望看到，我们至少把重点放在制定一些明确的工作目标上，随后是可以立即实现的目标，然后我们可以在此基础上进一步努力。谢谢。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 谢谢埃及代表的发言。我完全同意你的看法。我想说，我们确实考虑了西班牙、摩洛哥、阿根廷和俄罗斯联邦代表们提出的意见，并将他们的想法都加入到文件中，而且文件将按照 GAC 清单一一发送。关于后续步骤，我们的想法还是通过五年战略规划，或者可以是 3 年、4 年、7 年等任何年限。但是，如果大家都同意，也许我们可以在卢旺达基加利做出决定，随后开展工作。

我并不特别喜欢这种方式，因为我认为这样会浪费大家的时间，让我换一种说法，我们可以更有效率。不过还是那句话，我听大家的意见，我接受大家的决定。请切换到下一张幻灯片。关于这一点——稍等。

我们的想法是将这部分内容加入公报中的“GAC 内部事务”部分，内容如下：GAC 运营事项：GAC 讨论了制定 GAC 战略规划和相应的年度规划的事项。GAC 通过了——情况有变，但目前的内容是这样——一系列工作重点领域和相应的战略目标，它们共同构成 2024 年至 2029 年的首个 GAC 战略规划。

在 ICANN80 之前，GAC 将与 GAC 主题负责人、GAC 主席和副主席协商，继续为每项目标确定初步预期成果。这些是 2024/2025 首个 GAC 年度规划的内容。显然，我们现在应该进行一些文字编辑和所有整理工作。

我们需要进行编辑和修改，希望我们可以在 ICANN80 之前达成共识。或者大家都同意现在这一版计划，稍后再调整运营部分的内容。大家怎么看呢？我看到伊朗代表要求发言。有请伊朗代表发言。

卡沃斯·阿斯特：

好的。谢谢主席。我完全理解您的意思，但我的想法是，如果我们推迟到 ICANN80，也许会更好。如果是 2024/2029 周期，考虑到技术发展和形势改变，战略规划通常不会超过四年这个周期。如果想要 2024 至 2027，而不是 2029，我们应该有四年的时间，因为无法预测未来的情况。

也许会这样，但我仍然同意您的观点，我们应该做些什么。这是良好的开端，但要从 ICANN80 开始，我们可以在闭会期间开展一些活

动——如果您之前提到的话，我同意这样做——看看我们能做些什么贡献。但是，现在为时尚早，以上是我的意见。谢谢。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 非常感谢伊朗代表。我倾向于你的观点，因为我们最初的决定就是与 GAC 主席的任期保持一致，制定四年战略规划。这样很合理。黎巴嫩代表请求发言。

泽娜·布·哈布： 好的。我想就之前的内容提出意见，我认为没有人对战略目标有异议。我们已经有了八项战略目标，是否有人不同意这些目标以及据此制定我们的规划？我认为这可以作为我们起草完整规划的开端，但我们已经有了之前文本中确定的战略目标。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 谢谢黎巴嫩代表。我完全同意你的观点。埃及代表和加勒比海地区社群代表想要发言。有请埃及代表发言。

玛娜尔·伊斯梅尔： 谢谢主席。我同意泽娜的观点，我们提出的八个战略目标没有问题。虽然我提出了第九点，但我不确定是否会被采纳。我认为我们需要征求 GAC 同事的反馈。我的问题是为什么只有 ICANN79 和 ICANN80 两个选择，我的意思是，可以在两届会议之间进行。我们没有必要必须在现场会议上确定，不是吗？

尼古拉斯·卡巴雷诺： 谢谢埃及代表的发言。非常感谢，我同意你的观点。就我个人而言，ICANN80 将是我任期的第一年。因此，我们将在一年后通过年度规划——可以这样做，我们不需要非常仓促。是的。

玛娜尔·伊斯梅尔： 我不是这个意思，我是说如果我们在闭会期间作出决定，就可以采用。我们不一定要等到召开现场会议的时候，这是我的建议。但如果我们先通过初始阶段，随后再进行补充，我也同意这种做法。我只是想说明，我们还需要讨论第九点。谢谢。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 我明白了。非常感谢，埃及代表。下面有请 CTU 代表和摩洛哥代表依次发言。

加勒比海地区社群 (CTU) 代表：谢谢主席。我很高兴看到我们确定了这些工作重点——

尼古拉斯·卡巴雷诺： 请离话筒近一点好吗？

加勒比海地区社群 (CTU) 代表：哦，好的，也许需要拉直话筒。我很高兴看到我们更加明确了工作重点。正如玛娜尔刚刚所说，我们在对目标的陈述方面还存在一些问题。但我认为我们几乎完成了，而且应该利用 ICANN80 之前的闭会期，也许在 ICANN80 召开时我们可以说，我们已经通过了部分战略目标。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺： 非常感谢 CTU 代表。摩洛哥代表和瑞士代表希望发言。我们已经没有时间了，从这里开始结束发言队列。请摩洛哥代表和瑞士代表依次发言。摩洛哥代表，请讲。

贝莱德·努尔： 谢谢！非常感谢。我将用法语发言。感谢提出的这些计划，这是一份很好的工作文件。正如黎巴嫩代表所说，我们没有异议，但需要重新审查部分内容。我们相信，ICANN80 会议将为这份文件提供信息，使其更加全面。我建议我们推迟通过这一项，在 ICANN80 会议期间，在高层政府级会议上再审议。我相信 ICANN80 上的讨论会有所帮助。谢谢！

尼古拉斯·卡巴雷诺： 谢谢摩洛哥代表。我清楚你的想法了。下面有请瑞士代表发言。

乔治·坎西奥： 谢谢尼古拉斯。我是来自瑞士的乔治·坎西奥。我的发言非常简短。请看一看聊天窗口，有很多人支持玛娜尔的提议，同意在今天讨论的基础上，最迟在闭会期间确定目标，随后确定计划的其余部分，正如摩洛哥代表所说，在基加利的高层政府级会议上，根据已有的目标和行动，再拿出文件来讨论。我们可以到时再好好讨论，期待取得进展。

尼古拉斯·卡巴雷诺： 谢谢瑞士代表。这样的安排可以吗？有异议吗？有反对意见吗？我没看到——瑞士代表，那是之前举的手，是吗？好的。我在线上和会议现场没有看到任何反对意见。那么我们就这样安排。非常感谢

各位的意见、贡献、协作、帮助以及好的想法，随时欢迎大家提出想法。

谢谢。本次会议到此结束。请注意，本场会议结束后，我们将举办 25 周年招待会。非常欢迎大家参加，让我们一起在接下来的一个小时举杯庆祝。欢迎参加。谢谢。本次会议结束。

[听写文稿结束]