
ICANN82 | CF 一 联合会议：ICANN 董事会和 CPH
太平洋标准时间 2025 年 3 月 11 日星期二 — 10:30 至 12:00

温迪·普若菲特
(WENDY PROFIT)

大家好，欢迎参加 ICANN 董事会与签约方机构的联合会议。请注意，本次会议正在录制中，请大家遵循 ICANN 预期行为标准和 ICANN 社群反骚扰政策。这是签约方机构选区和董事会之间的会议，因此我们不接受观众提问。

会议将提供英语、法语和西班牙语同声传译服务。为了方便口译员和速记员，请记得说出你的姓名以便记录，如果你使用的不是英语，也请指明你将使用的语言，并以合理语速发言。现在我将有请 ICANN 董事会主席崔普缇·辛哈 (Tripti Sinha) 发言。

崔普缇·辛哈

谢谢你，温迪 (Wendy)。欢迎大家参加本次联合会议。很抱歉我们开始的时间晚了，因为我们的另一场会议比预期结束得晚。我不想再拖延时间了，所以我将直接交给贝基·拜耳 (Becky Burr)。

贝基·拜耳

好的，非常感谢。这是我们与新的签约方领导人贝斯·培根 (Beth Bacon) 和欧文·斯米戈尔斯基 (Owen Smigelski) 的第一次会面。欢迎你们。我知道你们都能胜任自己的工作。我们决定首先从董事会的问题开始，请翻到下一张幻灯片。第一个问题是有关会议结构的意见，我们迫切想知道你们的创意点子。

注：下文是通过音频文件转换而成的文本文档。尽管文本记录稿基本准确，但某些情况下会因音频不清或语法修正而导致部分文本缺漏或有误。本文本的发布旨在作为原音频文件的补充资料，不得视其为权威记录。

欧文·斯米戈尔斯基

大家好，我是来自注册服务机构 Namecheap 的欧文·斯米戈尔斯基，我是注册服务机构利益相关方团体的主席。非常感谢大家给我这个机会来进行分享和讨论，与董事会进行互动并获得反馈总是很愉快。他们给我施加了很大的压力，要求我在这里回答所有问题，我不知道我是否一定能做到。但首先我们想说我们真的很享受昨天的会议，我认为接受社群的反馈很有帮助。你们有机会进行讨论。接下来，社群确实需要参与其中，因为我们正在处理社群提出的意见。

可能会进行一些细微的调整，ICANN 可能做出一些变更。但如果我们要做一些重大变更，我们确实需要确保经过社群的审核流程，以避免出现各种问题。我知道，先前我们讨论这个问题的时候，选区中肯定有很多人想表达自己的想法和意见，但我们不得不停下来，请各位成员给出反馈，我期望进行一次激烈的公共评议。

但 CPH 想要强调的是，我们很灵活，我们不会只是跺脚说不做任何改变，我们的确明白有必要做出一些改变，但有几件事对我们来说确实非常重要。第一，举行三次面对面会议，尽管在有需要的时候召开在线会议也是合适的。我们在这些会议上的效率并不高，但能够聚在一起协同工作确实有很大的好处。

我们 CPH 中的很多人每周都会见面，我们确实经常见面，但是面对面的交流真的很有帮助。我听到有人描述，我们的工作是要参加会议并与我的所有竞争对手一起完成某件事，我认为能够一起工作有助于培养我们之间的合作关系。我们确实喜欢这个想法，几年前就有人提出了这个想法，你们不可能提前三年就知道 ICANN 的会议日程表，只有到今年年底才会知道。

我想这不仅会增加 ICANN 的成本，还会增加我们这些必须制定预算、计划旅行并安排休假和出勤时间的人的成本。如果能提前知道日程表，就可以提高可预测性，让他们能够进行预算和充分利用时间。你们知道，我们可以接受同一地点采用多年期合同。

显然，我们不想每次都去同一个地方，但也明白这样做可以节省一些成本。这很好。我们希望 ICANN 在提出这些变更时，从较高的层面进行考虑，而不是考虑这样做不会节省成本。如果我们这样做，如果 ICANN 采取方案 x，将节省这方面的成本，如果采取方案 y，将节省那个方面的成本。能够考虑到这一点并明白，如果我们采取这种方案，我们所做出的牺牲什么，好处又是什么，而没有考虑到这种方案难以实施。

我想对于我们来说，减少一天时间也是好的。我们真的不知道这是否一定能节省成本，我们不知道这能节省多少成本，我们中的一些人非常忙，我们已经参加这次会议五天了。但同时，如果我们提前知道会议日程，我们就可以相应地调整我们的日程安排。

我们还想确保所有成员的安全，我们有一些成员由于宗教、基本信仰或其他原因会感到不舒服，或者在某些情况下，因为他们觉得不安全就没有参加 ICANN 会议。我们确实需要重视这一点，确保无论我们今后做出何种改变，我们都能让每个人相信他们可以参加 ICANN 会议、做自己，而不必担心。我想我已经谈到了我们之前讨论过的所有内容，我就说到这儿，交回给你。

贝基·拜耳

还有其他人要发言吗，科提斯 (Kurtis)？

科提斯·林德奎斯特
(KURTIS LINDQVIST)

我之前本来要回答这个有关成本的问题，显然我们在很多方面都有成本核算，可以通过很多方式来削减成本。我认为这是我们没有将其纳入这一轮的原因之一，因为我们不希望关注如果我们以这种方式进行分配会怎样，而是讨论原则，但我们确实有数据，我们可以考虑一种行之有效的方法。但是，有人有点担心，如果我们开始分享太多细节，那么我们会开始行动而不是谈论较高层面的原则，但我接受这一观点。

贝基·拜耳

还有其他人想对此进行补充吗？凯瑟琳 (Catherine)？

凯瑟琳·帕莱塔
(CATHERINE PALETTA)

谢谢，我是来自 Identity Digital 的凯瑟琳·帕莱塔。我是注册管理机构利益相关方团体政策事务副主席。在昨天的 GNSO 与董事会联合会议上，我们听到了一些意见，我想重申一下。节省成本很重要，我们当然需要研究这个流程或者考虑开会方式。我们需要牢记 ICANN 的财务安全，但也需要确保所做的任何改变都能够让我们有效地完成工作。我们不应该为了省钱而牺牲这一点，我们希望找到同时满足这两个方面的方法。或许以更低的成本更高效的完成工作。

贝基·拜耳

好的，非常感谢。我们将会进一步讨论这个问题，我们已经知晓需要让社群参与进行任何重大变更的观点。我们继续来看下一个问题：与政府合作，鼓励在理解和认识 ICANN 政策和多利益相关方模型的基础上制定公共政策。显然这非常重要，签约方在确保政府了解您的业务、商业模式等方面发挥着特殊的作用。

贝斯·培根

非常感谢大家。我们已经好几次遇到这种问题了，我想这是一个很好的问题，值得我们继续讨论。特别是，今年是有意义的一年，因为我们进行了两个方面的政府合作：一是 WSIS+20 审核，它审核我们目前正在实施的多利益相关方模型的基础支持。此外，还有更多针对 DNS 的定制攻击或立法和政策，比如 DNS 阻止、DNS 滥用等。

我认为，有两种不同类型的合作。但总体而言，当我们在签约方内讨论此问题时，要确保我们的合作是高效和互补的，以便我们了解 ICANN 正在做什么、你们的信息是什么、你们的想法是什么、你们的优先事项是什么，并且我们可以从行业角度分享这些信息。业界尤其是技术社群就更高级别的 WSIS 核心问题和地方立法进行了大量合作。我在华盛顿特区工作，我花了很多时间在美国国会，不管他们喜欢与否。还有一些人在布鲁塞尔或日内瓦市中心工作，我们可以分享互补的信息。

我认为，如果 ICANN 和技术社群之间能够进行更多积极、有目的的协作，那将受到欢迎。在我们传达这些信息时，我想你们会说，让他们了解我们的业务。我认为我们需要以这样一种方式与政府沟通：你认为这个东西这么有效吗？互联网是否促进了你们的可持续发展、成长、所有这些不同的项目以及网络安全

全和在线安全？这就是我们要做的。我们就是这么做的。然后以这种方式进行解释。

我认为我们需要以一种过去从未有过的方式来进行陈述，以他们正在尝试解决或评估的具体问题为例，解释 ICANN 和技术社群如何提供支持，使问题更加清晰明确，因为我们不一定需要他们了解互联网是如何运作的。我们只需要知道他们什么时候需要打电话给我们提出问题。我认为我们真正要传达的信息可能是进行更有目的性的、持续的合作。尤其是今年，业界和技术社群把合作安排得非常好，但我们可以做得更好，并在 WSIS 之后继续就更多定制问题展开合作。

另一件事是，之前我们讨论这个问题时，ICANN 也参与了，但一直不太透明。我们得到了少量高度概括的最新情况。但我很想知道科提斯以及董事会其他成员的意见。你们对政府参与的看法是什么？你们认为怎样才合适？我们可以在哪些方面为你们提供帮助和资源？

科提斯·林德奎斯特

我们都知道，我们只有 IGF、WSIS+20 和政府合作。本周末我们已经在董事会讨论了针对 WSIS+20 和 IGF 的战略，但采取何种形式还尚属未知。我们将发布这方面的信息并进行交谈。我们当然希望与所有 SO/AC 合作，联系更广泛的企业，了解如何进行沟通，以及如何与各个国家的利益相关方进行外展。

我认为总体上互联网治理是我要深思的问题，我在上次会议中也提到过，因为有人问我，2005 年突尼斯的情况和今天的情况有什么不同？一个不同之处在于，2005 年我们就提出了 IGF 和

多利益相关方模型的想法，但实际上并没有任何成果。今天，我们确实有一些可以展示的东西。

你们知道，我们实际上有这方面的证据，但我认为不同的是，2005 年，我们得到了大量坚实的支持，但所有企业都展示了这种底层网络基础设施对企业成功的重要性。我认为我们应该齐心协力，让这些企业回来展示这一点。这是我们所有人日复一日都可以做出贡献的事情，证明这确实是我们成功的基础，我们实现这一目标的原因，以及我们如何从中创造经济价值。

你们所有人都可以在这方面帮助我们，通过你们的公司和企业解决这个问题，证明这实际上就是要交付的成果，并与你们的合作伙伴和客户合作，因为你们也拥有非常强大的客户网络，对吗？你们可以利用它。这是我们真正希望看到努力改进的方面。当我们发布 WSIS+20 和工作的信息时，我们期望联系所有 SO/AC，并让你们也参与其中。

贝基·拜耳

谢谢。我看到克里斯 (Chris) 和贝斯 (Beth) 举手了。克里斯？

克里斯·狄思潘
(CHRIS DISSPAIN)

谢谢贝基 (Becky)。大家上午好。我是来自 Identity Digital 的克里斯·狄思潘。我认为这可以分为两个部分。一个就是您刚才谈到的重大威胁，即 WSIS。在这方面，我认为 ICANN 需要做的不仅仅是充当一群人表达观点的协调者。我认为 ICANN 需要表明立场。一直以来，它通常都会表明立场。它会表达自己的意见，而不仅仅是提供一个让社群坐下来为自己发言的场合。我

认为这种情况正在发生。我非常非常感激。但这还有另一面。这不像 WSIS 这样的联合国重大活动。

个别政府在制定立法时，没有考虑到多利益相关方模型和这项政策的全球实施方式。有两种类型的政府会这样做。有些政府说，我们不支持这个模型，我们只会创建模型。别担心，我不会说出任何政府的名字。我们不支持多利益相关方模型，我们只会创建我们自己的模型。

还有一些政府来到 ICANN，说他们支持多利益相关方模型，但随后还是离开了并制定了违反全球政策的立法。我认为我们需要更加勇敢。我们需要进行反驳，说实际上我们才是掌控者。我们可以做到这一点，我们也确实做到了。然后反驳说，这可能比你们希望的时间更长一些。甚至你们可能得不到你想要的东西。

这让我想起了 2009 年，批准 .XXX 时，贝基，那是 2009 年吗？当 ICANN 董事会批准 .XXX 时，美国政府完全反对批准 .XXX。他们的公开立场是不应该批准。但他们并没有离开说，好吧，既然你们说现在每个人都可以拥有它，那就让我们立法阻止这种事情发生吧。他们接受了这个模型。我认为我们需要勇敢一些，为我们所做的事情感到更加自豪，更加勇敢地面对我们所做的事情，并且更加婉转地说，不，我们正在做这件事。谢谢。

贝斯·培根

萨巴斯蒂安 (Sabastien)，谢谢你。谢谢克里斯。我的意思是，还有一个人要发言，克里斯，一直都是这样。我认为我们可以努力的另一件事是，我们一直在说，让我们谈谈我们取得成功

的方面。你是想让我离话筒更近一点还是更远一点？好吧，他们都这么说。我认为这是我们可以做的事情，除了更广泛的参与之外，我们总是说，让我们谈谈我们取得成功的方面，让我们谈谈我们做得好的地方。让我们用我们与之对话的政府的语言进行交谈，说这些是你们喜欢的具体事物，这些是你们要尝试解决的问题。这是我们所做的工作。

我认为我们可以更有意地向你们提供具体信息，反之，你们也可以告诉我们你们认为董事会做得好的地方。我认为这会转化为更广泛的多利益相关方对话，因为在大部分 IGF 多利益相关方对话中，我们不只是说它很好，因为这是我们在做的事情，这是我们 20 年来一直在做的事情。

技术在发展，ICANN 也在逐步发展，你们在董事会准备方面做了很多工作，我们正在做很多非常技术性的事情，比如转让政策，这真的很好，对注册人来说这很好，它保护了他们的数据，让系统变得稳定和安全。我认为我们做了很多非常好的事情，但我们没有告诉他们这对他们意味着什么。也许我们可以做一些后续工作，更有意识地确定取得成功的方面，我认为这将转化为对模型的支持。

科提斯·林德奎斯特

我只想对克里斯所说的补充一点，你谈到了从本质上接受这个模型，但我认为还有另一个细微之处，那就是要反复解释其背后的原理，解释它为何有效。因为克里斯说得好像这只适用于政府，但我认为它实际上适用范围更广，对于社群来说，他们需要了解这些原理、它为何有效，以及我们为何能从这个模型

中创造经济价值。我认为，在制定任何立法时，要理解这些原则是制定立法的依据，因为人们很容易忘记这一点。

我不一定会像克里斯那样对政府进行分类，但我认为我们必须对它们有广泛的理解，因为我认为对这些原则的理解与其他地缘政治观点无关。理解这些原则至关重要，即使用克里斯的话来说，不结盟国家也会接受这些原则。我认为这才是真正需要巩固的方面，这又回到了始终向更广泛的社群解释这一点上。这才是我们真正需要改进的地方。

萨巴斯蒂安·杜克斯
(SEBASTIEN DUCOS)

我想说的很多事情已经有人说过了。我将不会说出某个国家的名字，但我碰巧是欧洲人，很高兴成为欧洲的居民。我也来自 GoDaddy，贝斯之前提到过美国国会的互动，我认为大西洋这边有很多大型参与者的互动比我们这边好得多，我不知道具体原因。

但我认为这也可能是我们需要合作改进的方面。你们在布鲁塞尔也有办事处，也许这个行业还没有这么成功，也许我们需要找到共同努力的方法，解释为什么这些事情不能单靠 ICANN 自己、单靠我们来解决，而应该尝试通过合作来完成。此外，在讲述我们自己取得的成就方面，我们比较内敛，我们并不总是能很好地解释我们在做什么以及我们是如何取得进展的。

我认为，很多人对 ICANN 的工作节奏和耗费的时间感到沮丧。我们需要解释为什么花这么长时间来让系统更稳定、更稳固。即使是那些了解情况的人，本周也再次提出了疑问，因为显然

我们无法传达这样的信息，尤其是在我所在的地区。我认为我们可以与 ICANN 员工（尤其是当地的员工）进行更多合作。

崔普缇·辛哈

谢谢。我只想提一点意见。上次会议也形成了一个主题。有人评论说，我们没有很好地讲述我们的故事，我们应该庆祝我们的成功、解释我们做了什么、我们是如何做到的以及为什么它如此有效。科提斯，我想这项工作可能会落在你的肩上，但我们确实必须好好讲述我们的故事。

贝基·拜耳

对此还有其他意见吗？杰夫 (Jeff)？

杰夫·纽曼
(JEFF NEUMAN)

谢谢，我是来自 .Hip Hop 的杰夫·纽曼。我也是注册管理机构的副主席。是的，讲述我们的故事。我认为这很好。然后宣扬我们的成功，比如最近的转让政策，希望很快能提交给董事会。但我们也完成了一些工作。在将转让政策提交给董事会时，我们不会说，也许它会在三年内实施。对。实际上，我们将进入下一阶段，接下来不仅仅是讲述我们的故事，我认为展示我们的故事才是关键。我希望通过行动来展示，我们能做得和讲得一样好。

贝基·拜耳

当然。好的，关于这个问题，还有其他意见吗？那么，我们进入下一个问题。在对预算和运营规划讨论发表意见时，你们面临着哪些挑战？

凯瑟琳·帕莱塔

谢谢贝基。我将回答这个问题。作为注册管理机构利益相关方团体的政策副主席，我负责监督我们的公众意见征询流程。这是我负责的有关运营规划和预算的第一次公众意见征询，也是我第一次有机会深入研究所有这些材料，因为材料太多了。我们非常珍惜这次就预算和运营规划发表意见的机会，特别是作为签约方，它们是 ICANN 的主要资助者。我们认为这种透明度非常重要，应该继续保持下去。没有人建议不要这样做。但这些材料往往非常晦涩难懂。

我还请了一些财务人员来看这些资料，因为我是一名律师，不负责管理预算。这对我来说非常生疏。特别是，我知道，预算材料是提前好几个月就开始准备的，然后才会发布征询公众意见。像注册管理机构费用上调这样的内容并未包含在 2026 财政年度的预算和运营规划的正文中。

2024 年 10 月发布了一份文件，其中列出了对这些费用的预测，即 ICANN 预计会投入多少资金。但该文件并没有与实际的预算材料放在一起。这就是一个例子，对吧？这与我们如何处理费用上调或其他事情无关，而是需要知道该文件已在其他地方发布，但没有包含到其他文件中。如果不能在一个文件看到所有内容，社群就很难有效地发表意见。

我们当然理解需要经过多轮审核。为了完成这件事，这项工作提前很多个月就开始了，而且还得请平面设计师来进行美化。所有这些都造成了一些延误。随着工作的推进，这些可能不是最新的信息。但我们也承认，我们可能会对这些文件中的很多内容提出意见，但我们的意见实际上并不会带来改变。

提供关于 ICANN 办公地点的信息。这很棒。我们需要这些信息，比如运营不同办公室、人员等需要多少成本。但我们知道，我们的意见最好是针对其他方面的预算。我们经常发现，我们想要更多关于这些方面的信息。我认为开会方式就是一个很好的例子。通过会议上的所有对话以及对会议流程和程序的评估，我们获得更多关于会议的信息，哪怕只是对会议的预测。

我们发现会议经常超出预算。如果能获得更多关于超出预算的原因和超出多少预算的信息，我们就能够更好地讨论开会方式，因为我们从预算中获得了更多信息。最后，也许这是在 GNSO 会议上提出的，我们是志愿者。我们需要做很多工作。我理解 ICANN 的商业现实，它需要完成、批准并最终确定预算材料。但是，我们并没有大量时间去深入研究所有这些文件。我们也没有太多时间去提问，因为将会发布这些文件征询公众意见。

你们有几周的时间来提出具体问题。并不是像拖延症患者那样，我们并不一定非要一直拖到最后才加班加点。但时间限制也会造成限制。谢谢。

杰夫·纽曼

谢谢，我是杰夫·纽曼。我认为，还有一个方面是，我在思考如何表达，在整理这些规划时，我们着眼于静态的时间点。我不知道我们如何有效地完成这项工作。但我相信，科提斯，在欢迎仪式上，你说过，在最初的六个月里，实际上我们已经超出了我们的预期。如果我们继续保持这种势头，到年底，我们将会有一些盈余。

这不是预算或运营规划所假设的。再说一次，我不知道这个问题的答案。你如何处理自做出假设以来已经发生变化的事实、假设或者事情？这是一方面。同样，我没法很好地回答这个问题。但另一方面是，它与我们上次问董事会的问题有关，关于费用上涨，情况就是这样。我不会专门谈论这一点。但我们问过，对于董事会认为组织存在的任何增长或需求，我们的长期战略是什么。

换句话说，这是一次性的战略吗？还是说这是我们每年都会实施的一项长期战略？因为我们相信一定有一个长期规划，而不是仅今年上涨，明年我们再解决。当然，我们也需要规划预算。所以，除了凯瑟琳所说的之外，所有这些因素加在一起，使得我们很难发表意见。

贝基·拜耳

科提斯？

科提斯·林德奎斯特

如果他是在问我问题，也许我来回答一下。我猜哈维尔 (Xavier) 也想发表意见，但我只想说两点。关于评议的时间线，这是一个挑战。在我看来，我们在财政年度开始前批准预算的时间已经明显提前很久了，对吧？我们试图预测未来 18 个月的情况，我不知道有哪家企业能做到这一点，对吧？

所以，进一步延长意见征询期会带来更大的挑战，对吧？我理解这种困境，但同时，我必须在此基础上经营一家企业，这就变得非常困难，对吧？第二个问题是长期预测，哈维尔和他的团队以及所有直接向我汇报的人员，我们一直在进行重新预

测。实际上，我们内部确实会考虑，注册数量增加可能会导致我们的收益发生什么变化。

收益可能会减少，我们会亏损，但我们需要具有长远眼光。长期来看，到今年年底可能会有少量盈余，这是在制定预算时没有预见到的。但这并不意味着明年还是这种情况，因为我们也会进行长期分析，我们试图了解我们认为应该达到什么样的水平。

我的意思是，基于我们的见解，会出现什么样的趋势。哈维尔和他的团队对此进行了大量分析，但他们一直在进行重新预测。我们内部会尽量考虑到这一点。但请哈维尔谈谈另一件事。哈维尔想就另一个问题发表一些看法。

温迪·普若菲特

请打开移动麦克风。谢谢。

哈维尔·卡尔维兹
(XAVIER CALVEZ)

感谢给我这个机会。我要祝贺你们审阅了这些文件，同时也要批评你们直到最近才完成。今年 CPH 花了不少时间审阅文件并提交了意见，这些意见都很有帮助。这个过程有很多历史。有时我想把结构或某些流程的问题归咎于 CEO 和我自己，但我会为此承担责任。

你提到有很多信息和文件，显然你不是第一个提出的人。关于为什么我们采用这样的信息结构，这其中有很多历史。有趣的是，在上次会议中，你的同事也说过同样的话，说信息量很大，要求减少一些。你说有很多信息，我们希望获得更多细节，我是开玩笑的，但这就是多利益相关方模型。

每个人对此都有不同的见解。我记得这个人说，我想要一份执行摘要，我想要关于这方面的详细信息。这很正常。我们接受了这个挑战。这需要努力，但也是意料之中的。这是合理的。我们希望能够解决这个问题。所以，我们接受。你们的意见对我们改进信息结构和信息粒度非常有帮助。

关于流程及其时间表，我开玩笑地说，我们花了大约 18 个月的时间来制定 12 个月的规划，这有点荒唐。我们提前很长时间制定规划，以便尽可能延长公共评议期，也就是 60 天，比规定的公共评议期多了 20 天。因为我们希望留出尽可能多的时间。但要留出尽可能多的时间，意味着需要获得早期信息。

早期信息意味着大量的假设、较少的事实依据。因此，我们会在适用的财政年度开始前很长时间就制定这些预算和规划。举例来说，这也符合欧文 (Owen) 提到的情况，最终我们经常会在不知道 ICANN 会议地点的情况下制定规划。当然，从财务准确性的角度来看，这是一个挑战。但其实也没那么难。我们为此制定了应急计划。我们制定规划时不一定要获得大量事实依据，但这会给流程带来挑战。

我们确实希望在接近适用的财政年度年初时，寻找机会更新用于预算编制的信息。例如，今年，希望这是一个不会对我造成伤害的内幕消息，我们现在知道 2026 年 3 月我们将在哪里召开会议。在制定预算时，我们并不知道会在哪里召开会议。因此，现在我们对成本有了更准确的了解，我们需要更新这些信息。我们即将提交给董事会批准的最终预算将与草案不同。我们希望谨慎处理这些信息，因为我们希望与社群进行充分的合作，以确保信息透明。

我们不想偷偷地加入一些你们没有看到的变更，然后董事会会在你们不知情的情况下做出批准。我们希望谨慎处理这些信息。我们非常清楚信息的形式和数量方面存在的挑战。我们确实希望尝试降低获取信息的门槛，同时提供每个人都想获得的所有信息。这方面存在很大的差异，但更重要的是，你们的意见之所以有用，是因为它能指导我们。上次会议中关于同一主题的意见也能指导我们。

例如，我们希望在规划中重点突出更多主题，而不是只有 250 页，因为我们知道有些社群对某些内容更感兴趣。我们也不想对此进行猜测，我们需要进行大量的合作。感谢你们花时间查看这些文件，希望你们能继续花点时间在这方面的工作上。谢谢。

贝基·拜耳

谢谢。我们队列里有萨吉德 (Sajid) 和克里斯。

萨吉德·拉赫曼
(SAJID RAHMAN)

谢谢。我想就绩效等方面发表一些意见。在我查看去年和今年的 ICANN 预算时，想到了这样一句话：弯道并不意味着路的尽头，除非你没有转弯，对吧？好消息是，ICANN 已经转弯了，你们可以看到去年采取的行动，以及我们现在正在进行的讨论。所有这些行动最终都会促成一些积极的转变，正如科提斯提到的，这可能会产生一些盈余，而不是赤字。但我们还没有脱离困境，对吧？

因此，我们专注于提高成本效率、进一步降低开支并努力争取更多资金。我们的损益表上不会使用太多杠杆，我们只能使用这两三个杠杆。曲线已经出现，转变也已经发生。现在，我们将拭目以待，看看接下来的几个月和几年会如何发展。谢谢。

贝基·拜耳

克里斯？

克里斯·狄思潘

谢谢贝基，也感谢哈维尔和萨吉德发言。我想稍微转换一下话题，谈谈我们可能能够应对的挑战。部分问题在于，预算交给一群人审查，其中大多数人没有阅读预算的经验。当我们提出问题时，这些问题是问那些编制预算的人的，他们基本上都是会计，他们会作出回答，就像会计会回答那些实际上不懂会计的人一样。这确实是一个相当大的挑战。

现在，ccNSO 的做法是，建立自己的 SOPC 工作组，我们尝试将管理资金的 ccTLD 代表安排到该工作组中。我突然想到，签约方机构也可以这样做，我知道我们已经大致讨论过这个问题，即尝试在签约方机构内建立一个相当于 SOPC 的工作组，让 Identity Digital 财务部门、Namecheap 财务部门、其他财务部门的人员加入该委员会，他们能够像会计师一样阅读预算，并且在我们用通俗的语言表达我们担心的问题后，他们知道应该提出哪些问题。

我认为这实际上是我们可以做的一些有用的事情，就像哈维尔提到的那样，突出具体的主题，比如，如果你关心会议成本，你可能需要了解这些。如果你关心人员成本，你可能需要了解这些。

我认为，结合这些方面，同时加快我们的进度，我们便能非常快速地控诉或陈述我们的疑惑。部分原因在于，我们并不一定具备深度的知识来令人信服地辩驳为何存在问题。谢谢。

贝基·拜耳

谢谢。还有人吗？非常感谢您提出的这条意见。我们通常无法获得与我们的问题有关的那么多细节，因此我们非常感激。我们开始讨论你们的问题吧？

贝斯·培根

CPH 认为这是对伊斯坦布尔会议的合理跟进，我们称伊斯坦布尔会议为“科提斯就任前会议”，现在称之为“科提斯就任后会议”。我们概述了 CPH 和新任首席执行官的优先事项和关注领域。我很乐意快速回顾一下这些内容，我记得我们在一些筹备周会议中已经提到过，但我很乐意重述一下，我们想回过头来说，既然您已经加入董事会并来到了这里，我们想了解您如何应对这些工作，您的优先事项是什么，以及在您作为首席执行官参加的第一次 ICANN 会议中，您有什么想法。您需要什么？我想，这只是一个提醒。

我们标记的事项是，首先，继续推进我们认为做得好、取得成功的事项。董事会，特别是 CPH，还有其他社群成员，更加灵活地参与到我们的工作中，尤其是政策制定流程。我们赞同员工和董事会成员在早期参与这些流程，以免董事会问这是什么，然后我们又不得不回过头来讲述。

我们认为这是一项非常棒的改进。我们对此表示赞赏。其次，关注利益冲突政策。我们确实将这个问题提交给了董事会，董事会也积极推动，并将其作为社群层面的问题，我们当然希望看到它取得成果，本周的会议已经就此进行了非常精彩的讨论，我们听取了其他人的意见。我们强调提高 ICANN 的效率，尤其是在我们深入探讨不断发展的互联网治理格局和其他各种问题时，提高我们的效率，关注 ICANN 的核心使命，制定高效可行的政策。

所以，CPH 在开展很多工作。PDP 的人员需要更加自律，以便我们向董事会提供清晰、可操作且易于实施的建议，这样我们就不会在 IRT 之类的事情上花费六个月的时间。CPH 在开展很多工作，同时也与董事会合作。我们非常感谢董事会对政策制定流程的全力支持，我们能够以灵活和创新的方式来改进这种互动，我认为这非常有效。

贝基·拜耳

谢谢，接下来我将交给科提斯。但我想让你知道，我们与科提斯合作，他已经加入董事会，在我们发言时他正在确定优先事项。所以，这项工作正在进行中。

科提斯·林德奎斯特

是的，谢谢。也许我应该先做一点开场白，因为贝基提出的问题我的确一直在跟员工们讲，所以我也应该在这里说一下。我在演讲中说过，每个人对 ICANN 都有自己的看法，这是一件很棒的事情。我也有自己的看法。因为九年前我加入社群，那时我非常谨慎不敢有太多的想法。因为我们每个人都有自己的观点。

但在最初的几个月里，我要认真倾听员工的想法，尝试了解其需求、顾虑、机遇和挑战。SO/AC 领导层也是如此。我们与各位以及罗斯 (Ross) 召开了电话会议，他的新角色是与我一起负责 SAP 政策，我们将其命名为“科提斯和罗斯的世界之旅”。听取所有这些反馈和进行该合作非常有益，有助于形成持续的想法，正如贝基所说，我将与董事会讨论未来的优先事项。

关于持续的对话、讨论和政策制定，我们在一些电话会议中也讨论过这一点。我想大家都赞同——我不想用“非正式”这个词，但员工之间以及有关各种政策流程的非正式互动有助于制定更容易理解、更容易实施的政策，我认为这很有用。

关于我们讨论过的其他部分，董事会欣赏社群就行为准则展开的热烈讨论，例如，我认为昨天的讨论取得了很大进展。实际上我们还讨论了反骚扰政策以及其他类似的政策。所以，这非常有益。我认为，组织与社群、董事会与社群以及各个社群团体之间的合作非常重要。这也是展示和推动多利益相关方模型发挥作用的关键环节。这非常有益。

我认为，你提出的部分问题也与费用有关，但我认为我们已经在大多数讨论中谈到了。我不需要重复了，但另一部分是关于治理的有效性，这对于我们支持当前的模型至关重要。我们之前进行过这方面的交流，我认为最后的结论是，我们也必须完成工作，我们都认同这一点，这必然会带来一些成果。

我们确实认为这是我们工作中非常基础的一部分。我的意思是，在某种程度上，我们是多利益相关方模型的展示窗口，所以我们必须确保我们能够兑现这一承诺，实际上我们取得了一

些成果。寻找进一步推进这一工作的方法，并找到改进的方法，这是我的首要任务。

回到你关于我该做什么的问题上。我将与董事会合作制定一个项目方向。这是一个持续的讨论。这方面的意见非常宝贵。我希望这能解答我们之前讨论过的关于互联网生态系统和互联网治理的问题。非常感谢。

贝基·拜耳

谢谢。崔普缇 (Tripti)，也许你想谈谈目标设定的过程。

崔普缇·辛哈

谢谢贝基。是的，董事会目前正在与科提斯合作，这次我们采取了略微不同的方法。这与科提斯本人的想法一致。我们希望在预算流程之前就确定目标，换句话说，让他的目标与财政年度保持一致。过去，我们会在财政年度开始时批准，而预算在几个月前就已经批准了。我们也在努力。考虑到这一点，我们现在的目标是在下次河内会议之前确定目标。

我们正在与科提斯合作，他将根据自己对 ICANN 的研究、对现状的了解、与组织进行的沟通、与董事会的交流以及从社群获取的反馈，确定自己的优先事项。我们会反复沟通，确保这些优先事项与战略规划保持一致，而战略规划也很快就会获得批准。这些优先事项将包含 KPI、关键成果、截止日期和时间表。你们知道，这些目标都会公布，你们很快就会看到结果。

贝基·拜耳

还有其他问题、建议或意见吗？没有？我们只剩几分钟时间，而且我们在所有会议中都利用了额外的时间来讨论审核、审核的优先事项以及持续改进、整体审核、整体审核试点、ATRT4 问题等等。因此，我们想邀请大家就此提出一些意见。我们深知，章程规定我们有义务进行特定审核，但我们的义务并不仅限于此。

我们也非常清楚，社群内部、组织内部以及董事会内部的优先事项之间存在着相互冲突，因此，我们正在努力集思广益，但我们希望利用这个机会，因为我们还有时间听取大家的意见。现在请大家自由发言。克里斯？

克里斯·狄思潘

你是在指我吗，贝基？好的。非常感谢。非常感谢。我只想说，实际上我们的会议会持续到中午，如果我们愿意的话，可以利用这段时间。我们有充足的时间来反复讨论这个问题。我现在的处境有点困难，因为我至少有两个身份，可能是三个，但我要试一试。

我认为注册管理机构利益相关方团体的观点是，我们都非常清楚，我们就 CIP 进行了大量思考，因为我们很困惑，不知道究竟是我们自己审核，还是 GNSO 和我们一起审核，注册管理机构利益相关方团体是否应该有一个单独的流程。我们对这方面存在相当多的困惑。我认为，五项原则也存在挑战，因为其中一项原则是关于对外部负责的。

实际上，如果你看一下注册管理机构利益相关方团体的章程，就会发现它对自身及其成员负责。显然，GNSO 作为一个整体，作为一个组织，情况是不同的。这方面存在一些挑战。但我认为，注册服务机构也面临同样的问题，大家普遍认为持续改进非常重要，我们需要这样做，我们应该迎难而上。在这方面，我认为我们做得还不错。我们都持有相同的看法，我们会尽最大程度进行审核，这些审核很有挑战性，而且并不总是特别有帮助。我认为大家并不清楚地理解 ATRT3 的建议究竟意味着什么。

大家都知道，我马上就要担任整体审核试点的主席了。大家都知道，我们已经联系了社群领导、SO 和 AC 主席以及组织效率委员会来讨论这项工作。

我知道，董事会周五就此进行了讨论。我记得是周五。你们是组织团队，明天杰森 (Jason) 和杰西卡 (Jessica) 将与苏菲 (Sophie)、哈伊 (Hay)、我以及 SO/AC 的主席开会，考虑你们在之前的会议上讨论过的内容，看看我们能否提出接下来的工作方式。从 ATRT4 的角度来看，每个人都承认这是一个难题，因为章程给你们抛出了一个难题，章程规定你必须这么做。

作为一名律师，我认为确实有办法解决这个问题。事实上，你可以不做，你也可以暂停它。你可以使用一些方法来完成这项工作。然而这很有挑战性，人们会感到不安，因为他们担心你在规避章程等等。关于我们可以向前推进的方法，我有一个建议，我知道这并非我一个人的想法，如果你觉得有帮助，贝基，我很乐意详细说明。我的看法是这样的：CIP 基本上已经完成了。ICANN 或许正在尝试以其独特的方式过度设计它，但本质上它已经完成了。五项原则已经达成一致。

大家都明白，每个 SO 和 AC 都将以自己希望的方式解读这些原则，并将创建自己的流程来执行持续改进项目。现在或许是时候放手了，把这项工作交给每个 SO 和 AC。未来需要对 CIP 进行审核，而这是整体审核试点团队应该要构建的东西。

为此，我们可以做的是，现在我们可以停止构建整体审核试点，让每个 SO 和 AC 的整体审核试点代表回到他们所在的 SO 和 AC，参与并观察每个 SO 和 AC 的 CIP 流程创建和工作，然后在一年内将该团队重新召集在一起。

一旦这些 CIP 构建完成，接下来我们将如何进行审核？显然，我们将会四五个不同的 CIP 流程，因此审核它们将会是一个不小的挑战。但是，一旦我们知道这些流程以及它们之间的相互关系，我们就可以进行构建。这样就可以构建 CIP 的审核工作了。另一方面，ATRT3 也设想到整体审核将进行结构性审核。

有些人认为，应该对 CIP 工作进行结构性审核，我将以 ccNSO 为例。ccNSO 应该考虑可能的重组。ccNSO，你们应该考虑可能的重组。另一些人认为，整体审核应该考虑 ccNSO 是否需要重组。你们应该这样进行重组。

真正的挑战在于，哪种才是正确的处理方法。无论你选择哪种方法，都需要做大量的工作来构建审核，使其切实可行，并为 ICANN 社群所接受。我以 ccNSO 为例，我可以告诉你，如果你去 ccNSO 跟他们说，我是 ICANN 的志愿者，整体审核将会审核你所在的 SO，并告诉你们如何进行重组，他们肯定不会乐意。他们认为这也不是 ATRT3 所建议的。

在这方面，我的建议是我们结束整体审核试点的这一部分，并将这项工作移交给 ATRT4。这样，你们就有了真正的理由去执行 ATRT4。你们不必担心章程。无论如何都将会对章程进行修改，因为在整体审核最终建立时，需要修改章程。但你们可以使用 ATRT4。只考虑整体审核工作是非常具有局限性的，你们要确保 ATRT4 中的人员拥有适当的职权范围，以便他们能够构建 ICANN 的结构性审核。但需要注意的是，社群必须理解并接受我们正在做的事情，我们正在构建这项工作。我希望这么说你们能够理解，我很乐意回答任何问题。

贝基·拜耳

谢谢克里斯。崔普缇？

崔普缇·辛哈

克里斯，你明确地提出了对此的很多看法。确实有很多。我想和你们分享我在上次会议中分享过的一些想法，我认为现在是时候了。你刚才说不清楚 ATRT3 意味着什么，对吧。这本身就表明我们遇到了问题，对吧。如果我们进行审核，审核结果出来后我们说，我们不知道这意味着什么，那我们就遇到了问题。整体审核试点暂停了。还有很多其他工作在不断变化，有些进展得不够快，有些可能进展顺利。我们已经进行了很多审核，提出了很多建议，有些已经实施，有些还没有。社群一直致力于开展所有这些工作，这需要做大量的工作。

我认为现在正是时候。ICANN 已经成立 28 年了，我们已经完成移交差不多 10 年。我们应该反思一下，看看目前的审核方式是否符合目的。我们何不退一步，作为一个社群来探讨这个问

题，或许可以重新定义它，让它变得更有效。目的是什么？是什么原因促使我们这样做？我们想要确保问责制和透明度，但我认为我们过度设计了，以至于迷失了方向。让我们一起回过头来重新定义它。我只想分享我在上次会议中与其他人分享的一些想法。

克里斯·狄思潘

我可以回应一下吗？我只想说，崔普缇，如果你要这么做，我 100% 支持。我在努力让解决方案符合现有机制。如果你想改变这个机制，我 100% 支持，而且我认为几乎所有人都会同意我的观点，100% 支持，因为我认为这是正确的做法。问题在于我们是否有勇气去做。但如果我们能这样做，那就太棒了。

崔普缇·辛哈

您刚才说，我们需要大胆、勇敢，所以让我们勇敢地迈出下一步。

萨巴斯蒂安·杜克斯

我只想稍微说明一下，这对我来说非常枯燥和晦涩难懂，所以我不妄加评判，但很高兴您接受了。引用我的好朋友兼同事阿什利·海内曼 (Ashley Heineman) 的话，她有一些政府工作经验，回到我们如何才能更好地沟通的问题上，这就是他们所说的语言。当这些审核持续进行、完成并被接受时，正是我们向政府证明我们在做正确的事情，并且我们知道我们在做什么。

贝基·拜耳

我想跟进一下，我想弄清楚这是建议我们继续推进 ATRT4，还是我们退一步看看我们正在做什么？

萨巴斯蒂安·杜克斯

再说一遍，这对我来说太枯燥复杂了。但如果我们需要结束它，我们要有充分的理由，我们要进行解释。如果我们需要完成它，而不是在流程进行到一半时停下来，我们需要解释清楚，这对政府来说很重要。此外，我们也要向他们自己的政府解释清楚，如果我可以这么说的话。

贝基·拜耳

有请贝斯，然后是克里斯。

贝斯·培根

崔普缇，你的意见是，审核是否符合目的？它是否有意义，并与我们已经讨论过的内容非常一致？如果 CPH 说我们需要缩小范围，提供可实施且清晰的建议，那么我们的审核难道不应该也这样做吗？我认为，随着 ICANN 的发展，我的意思是，我和阿什利 (Ashley) 在政府部门工作，当我们整理这些审核资料时，我很抱歉。我感觉很不好。

它们的数量很多，范围很大。我认为，我们任何人都绝不会说我们应该降低我们考虑事情时的问责制和透明度。这就要求我们提高效率。这要求我们愿意改进我们的模型、向各国政府和其他机构展示该模型，并提供更有效、更实用的信息。因为 SSR2 提出了一些超出 ICANN 使命范围的建议。他们将这些建议

提交给了董事会，然后我们不得不花时间处理。我认为这些是我们可以关注的实际问题，并提供更实用的建议。

贝基·拜耳

克里斯·巴克里奇 (Chris Buckridge)。

克里斯·巴克里奇

抱歉，这张会议桌前有太多名叫克里斯 (Chris) 的人了。或许澳大利亚人太多了。当然不是。我只是想说，在不预判任何最终决定或我们正在谈论的勇敢的情况下，崔普缇，这与你提到的主题相关，即讲述我们的故事，并非常清楚地说明我们做出这些决定的方式和原因。我非常清楚，这背后没有任何降低 ICANN 问责制的意图。但正如萨巴斯蒂安 (Seb) 所说，我们必须非常努力地确保不会在这个过程中迷失方向。我们如何做到这一点，如何证明其合理性，如何进行解释，我们可以回顾我们之前关于 GPI 框架清单的一些讨论。

我不确定这是否特别适用于这个决定，但在明确了解问责制是我们试图实现的首要任务的情况下，这种方法确实非常清楚地说明了为什么严格遵守章程似乎并不是实现问责制的最有效途径。

贝基·拜耳

谢谢。崔普缇有话要说，然后是杰夫。

崔普缇·辛哈

是的，我只是想澄清一下，正如克里斯刚才所说，我们绝不会说我们将降低问责制和透明度。事实上，我不确定我们今天是否公正地做到了这一点，因为我们现在有点挣扎，我们陷入了困境，不知道该何去何从，所以我只是建议我们寻找新的、更好的方法来解决这个问题。

贝基·拜耳

杰夫？你有话要说吗 — 好吧，我们以为我们发现你举手了。好像是，但我不知道。没有吗？我们是否可以让 ATRT4 关注审核是否产生了我们想要的结果？

克里斯·狄思潘

当然，我们可以。我的意思是，如果我们愿意，我们可以这么做。是的，我的意思是，每个人都知道社群面临的基本问题是什么。为什么部分社群反复要求进行结构性审核，因为他们希望做正确的事。我们都知道，GNSO 的一些成员不喜欢 GNSO 的结构方式，如果你回顾一下 GNSO 的历史，就会发现它是受命成立的，他们最终不得不这么做，因为当时董事会说：“如果你们实在想不出办法，就这样做。”

所以，他们对这方面不满。有人对董事会的组建方式感到不满，因为一般会员想要拥有两个董事会席位而不是一个，而这正是需要处理的问题。这些问题通常会通过审核来处理，我们知道是什么问题，只是我们还没有制定相应的流程来处理，审核的目的就在于此。所以，如果你想把这项工作交给 ATRT4，你想利用它，那当然可以。

贝基·拜耳

我担心的一件事是，我们如何才能为 HRT 设定一个有限的范围，因为有明文规定，涵盖的意思是可能包括这些内容但不限于这些内容。例如，就 SSR 而言，我们最终设定的范围不受 ICANN 使命的约束。所以，问题在于，从程序上来说，我们如何才能就有限的范围达成一致——

克里斯·狄思潘

如果情况确实如此，如果存在顾虑和担忧，而且这种顾虑和担忧是合理的，那么就采取下一步行动，也就是讨论崔普缇所说的，董事会将决定停止包括 ATRT4 在内的所有工作，并进行 x，如果审核行不通那么如何重新构建它呢？

我们需要弄清楚如何做到这一点，但这可能并不难，我们实际上没有太多选择，我们可能需要某种跨社群的合作。但如果您想将其从 ATRT4 中移除，并使其成为其他审核，只要社群清楚那是我们正在做的事情，我认为这不会有问题。

贝斯·培根

我想我会一直强调，因为我们是 CPH，我们关心 PDP，就像 GSO 需要有自己的纪律一样，当你组建 ATRT4 团队时，需要提供一些指导。我之前有过这方面的经验，我记得那是 ATRT2，好像是很久以前的事了。它规定了一个清单，但并没有要求你必须提出 67 条远远超出 ICANN 使命范围的建议，或者额外增加 15 个主题。你可以尝试在小组中遵守纪律，并说，我们理解这是审核中一个值得关注的核心问题。我们理解我们需要这种范围，而且他们可以做到。我认为存在一些灵活性，但我们可能必须对这个小组有一点信心。

贝基·拜耳

回想一下 SSR 2，一些问题是，董事会退回了一些建议，说这是一项有趣的建议，但你们要求我们代表社群采纳政策。我认为这对解决这个问题非常有用。好的，还有其他意见吗？这显然是一个非常重要的问题。我认为我们非常希望摆脱困境，最终使审核变得可行，并产生在 ICANN 使命范围内可实施的结果，真正有助于提高问责制和透明度。这是每个人都想达到的目标。这不是一项简单的工作。

克里斯·狄思潘

是的，作为试点项目的主席，如果我们明天能与 SO 和 AC 主席开个会，那将对我大有帮助。即使只是暂时搁置，我也非常希望能获得一些指导，了解你们希望我们做什么。如果你们只是希望我们见面时相互打个招呼，而不是真正尝试解决这个问题，我希望能了解你们希望我们做什么，不一定是现在，而是在会议之前。因为这将非常有帮助。

贝基·拜耳

好的，我们可以试试。我的问题是，了解的情况是什么？

克里斯·狄思潘

我们开会是为了让杰森和团队介绍 OEC 和董事会周五进行的讨论。目前的情况是，我认为 SO/AC 领导正在考虑，希望获得反馈，以便他们能够确定构建结构性审核是否是正确的做法。如果是，那么这是否是正确的机制？

我们都知道这不是正确的机制，但问题是这样做是否正确。因为我说过，如果你让我构建它，我们就会去构建。但你必须清

楚，社群需要清楚那是我们正在做的事情。所以，我很高兴召开这次会议，告诉大家，董事会目前正在处理此事。如果这是你们想要的，我们就没什么可做的了。但同样，如果你们希望 SO/AC 领导回答某个具体问题，我们可以提出这个问题，然后开始讨论。不管是什么问题。

贝基·拜耳

好的。大家对此还有其他意见吗，或者还有其他事项吗？杰夫？

杰夫·纽曼

好的，谢谢。我想没有其他事项了，但我提出了一些有关费用的长期融资策略问题。我们在上次会议上也提出了这个问题。我们中的一些人也在做 7 月 1 日至明年 6 月财政年度的预算。你们是否可以在不久的将来告诉我们，你们的费用增长策略是年度性的、一次性的还是其他什么，因为我们也必须做预测。我不期望今天就能得到答案，除非你们已经有答案。但在不久的将来的某个时候。我只是不想让这个问题被忽略。

克里斯·狄思潘

还有一个其他事项？

贝基·拜耳

他急于给出一个答案。

温迪·普若菲特

我们可以打开移动麦克风吗？

哈维尔·卡尔维兹

我没有让杰夫问这个问题，不过还是要谢谢你。杰夫指出了一个非常重要的自然原则，那就是，任何企业都希望拥有可预测性，ICANN 也如此。在我们的环境中，我们希望一起制定费用策略。我们需要能够就这个话题进行共同探讨，我们已经与参与这些主题的员工讨论了这种方法，并且希望能够开始与注册管理机构、注册服务机构就费用的长期策略展开合作，以便我们能够共同制定策略。你们有很多想法。

我知道，杰夫，你有一些想法，例如，降低小型注册管理机构的固定费用。这只是一个问题的示例，但还有很多其他问题。我们是否希望有相同的固定费用与浮动费用，等等？任何企业（包括我们）应该都希望能预测费用的变化，我们将一起来做这件事。ICANN 不会在幕后制定一份书面策略，然后将其发布出去。我们将一起制定。我们需要一起制定。

我完全同意这个观点和需求，我们会努力做到这一点，当然，我们会与 CPH 以及其他对费用感兴趣的社群成员进行沟通。谢谢。

贝基·拜耳

谢谢哈维尔。克里斯？

克里斯·狄思潘

我只想感谢董事会制定的《行为准则》，我认为这是一个非常重要的文档。昨天我们就此召开了一次非常愉快的会议。我认为我们在执行方面取得了巨大的进展。我知道并非所有人都对此感到满意，但我个人以及我的同事们都认为这真的很棒。非常感谢。

贝基·拜耳

好的。好了，你们有 15 分钟时间吃午餐。感谢大家，我们进行了非常愉快的对话。

[会议记录结束]