
ICANN67 | 虚拟社群论坛 — ICANN 组织运营规划和预算
坎昆时间 2020 年 3 月 8 日星期日 — 10:45 至 12:15

贝姬·纳什 (BECKY NASH): 大家好。会议大约在一分钟后开始。再说一次, 这里是 ICANN67 运营规划和预算社群会议。会议马上开始。

大家好。本次 ICANN67 运营规划和预算社群会议现在开始。请翻到下一张幻灯片。

我们会对本次会议进行录音。演示文稿和录音将发布在 ICANN67 网站上。本次会议的计划时间为 90 分钟。问答环节将在演示结束后进行。不过, 如果在演示期间大家有任何问题, 可随时在聊天室里提出, 我们会尽量对所有问题作出答复。在演示环节的中间部分, 我们还会安排一些时间展开讨论。请翻到下一张幻灯片。

由于这是一场远程会议、虚拟会议, 对于问答, 如果大家想提问, 请在 Zoom 中举手。主持人会负责管理发言队列。在轮到你提问时, 请取消麦克风的静音。不过, 在你没有发言的时候, 请将麦克风静音, 这样我们才能尽量减少背景噪音。请将问题内容输入到聊天室里, 同样地, Zoom 会议的远程参与管理员会读出你的问题。

这是规划团队的简介。其中多位团队成员将在本次会议上发言。下面, 让我们有请我们今天的第一位发言人哈维尔·卡尔维兹 (Xavier Calvez)。

注: 本文是一份由音频文件转录而成的 Word/文本文档。虽然转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。本文档旨在帮助理解原始音频文件, 不应视为权威性的会议记录。

哈维尔·卡尔维兹:

谢谢贝姬 (Becky)。谢谢大家，大家好，无论你们在哪个时区。首先，我想花一点点时间感谢大家参加这届虚拟会议。大家知道，这对我们所有人来说都是一次新的体验，也是一次意料之外的体验，但我认为，我们会一起努力做到最好，你们的参与就表明了你们为此付出的努力和投入的激情，此外，我也认为这是一次很好的机会，能够让我们看清自己面对挑战并从挑战中成长的能力。再次感谢大家的参与。即使我们不通过面对面的形式举行 ICANN 会议，你们仍能继续参与进来，这对我们来说真的很重要。这样想吧，至少我们所有人都是可以穿着睡衣开会，所以这还是有一些好处的。对了，朱迪思 (Judith)，这就是不录像的原因，方便大家穿着睡衣开会。

好了，下面我们正式开始吧。你们很多人可能知道，我们在 12 月初发布了很多关于 2021-2025 财年运营和财务规划草案的信息，还有 2021 财年运营规划和预算，这是我们五年规划的第一年。

这份运营规划旨在支持 2021-2025 财年的五年战略规划，后者已发布征询公众意见 — 抱歉，后者已于去年 6 月获得批准。针对运营规划、五年期和一年期运营规划和预算的公共评议期于近两周前的 2 月 25 日结束。这次公共评议期一共持续了 53 天。

这份规划非常重要，为什么？因为它可以帮助我们理解，在未来的五年里，我们能够做些什么来实现战略规划中提出的重要目标。根据当时董事会主席的描述，这是一份非常有野心的战略规划。里面规划了很多东西。

现在的一个问题是，我们能负担得起这份规划吗？我们能实现这份规划吗？已发布征询公众意见的运营规划表示，我们认为是可能负

担得起的。不过，在整个期间，我们需要仔细管理各项开支，仔细规划各项活动。ICANN 的资源相对稳定。稍后我们会谈到这一点。而我们的使命却仍然非常大、非常宽泛，并且在不断演变。

与过去相比，我们发布以征询公众意见的这些文件有一点新的变化。具体来说，这份新的五年期规划和其他文件所包含的叙述内容要比过去多得多。我们这样做的目的是为了帮助大家理解，为广泛的社群成员提供更多信息，以及更详细地阐释我们所做的事情。

在我们看来，这些文件所包含的数据更少，信息更多，并且里面还提供成本估算，从这个角度看，这是我们第一次纳入财务部分，因为之前的五年规划里并没有这方面的内容。所以这一次，我们试图量化规划中所描述的活动和行动，当然，我们也明白，五年规划与一年期预算是不同的。它们的内容详细程度会发生变化，稍后我们会谈到这一点。

在超过 50 天的公共评议期内，我们收到了很多意见，大约有 170 条，下面我们就来看看这些意见，因为这场会议真的是为了让大家都能够与我们交流 — 看来我们断线了。现在听到了。好的，看来大家都恢复了。谢谢。请翻到下一张幻灯片。

在接下来的会议中，我们会花一点时间介绍整个规划过程和时间安排。我们会拿半个小时讨论所收到的公众意见。然后我们再看看规划概述。我们会花些时间在资金方面。我们每个人都应该了解一下 ICANN 获得的资金，以及我们预计在未来五年会看到什么，然后，我们会谈谈五年财务规划和 2021 财年财务规划。在那之后，我们会围绕社群可以如何参与整个规划过程展开一些讨论，然后我们会留出更多的时间供大家提问和回应，如果到时候还有人留下来的话。

在讲下一张幻灯片之前，我还想要感谢参加本次电话会议的董事会成员。简单说一下，我们的董事会财务委员会，在章程赋予他们监督组织完成规划过程的角色之下，我们的财务委员会从始至终非常积极地参与了整个规划过程，帮助组织确保规划的充分性。

在这之中，财务委员会着重确保了组织在其规划过程中继续尽可能地保持透明，尽可能地负责，我们所开展的参与互动也是董事会特别希望我们做的事情。所以，谢谢参加本次电话会议的 BFC 成员。我看到丹科·杰夫托维克 (Danko Jevtovic) 已经注明了自己的身份，除他之外，还有其他几位董事会成员也在线上。请翻到下一张幻灯片。

什么是规划？在 ICANN，规划过程是一个循环过程。它实际上从我们在任何时候关于当前情况的一条声明开始，所以我们所编制的战略规划是第一步，它源于我们对当前情况的认识，我们想要在某个时间段达到什么样的水平，确定了这些信息之后，我们就能在战略规划中定义我们希望在未来五年内实现的目标。这就是右上角第一象限的战略规划。

然后是运营和财务规划，它描述了我们如何确定有助于我们实现那些目标的行动和活动。随着规划过程的推进，接下来我们要考虑的问题是，由谁来执行规划中提出的哪些活动才能帮助我们实现目标，以及如何执行这些活动。当然，在任何规划过程中，你都需要定义、规划，然后执行，你需要落实，你需要实际去执行行动，然后你需要评估这些行动的执行情况，评估规划中提出的目标的达成情况。

之后，你需要根据达成情况重新评估规划，当然，可能还需要评估自上次规划以来所获得的新信息，这就是我们通过趋势分析要做的事情，我们会定期开展趋势分析，然后根据需要调整规划，再重新开始规划过程。这就是整个循环。请翻到下一张幻灯片。

那么，我们现在处于年度规划循环的哪个阶段呢？现在是 2020 年 3 月，在那之前，大家可以看到，我们已经针对这些规划文件启动了两次公共评议期。第一次是在去年的 6 月到 7 月，主要围绕我们的 15 项运营计划和我们的资金假设。当时我们问公众和社群，对我们提出的运营计划的重要性以及我们在资金方面作出的假设有什么看法。

第二次公共评议期是 2 月底刚刚结束的那一次，我们整合了所有信息，不仅包括运营计划和资金假设，还包括整个规划。下一步将是董事会批准规划。当然，董事会是规划过程的最后一步，虽然之前就已经看过，但在社群和公众就拟以规划提出意见之后，董事会才会考量这份规划。我想强调的是，董事会已经相当详细地阅览了这份规划，他们参与或见证了规划的编制，并且在发布规划以征询公众意见之前，就已经看过这份规划。不过，董事会想要知道公众提出的意见是什么，以确保这份规划在提交其批准的时候，确实已经纳入了公众的意见。

因此，下一步将是董事会于 5 月初批准规划，然后是赋权社群阶段，届时社群将有 30 天时间考虑是否要拒绝这份规划，如果社群选择接受，那么当前的规划将在 6 月底到期，7 月 1 日，也就是下一财年开始时，我们的第一年度规划将正式生效。请翻到下一张幻灯片。

这里稍微更详细地介绍了刚才的信息。现在我们处在 ICANN67 阶段，也就是用红色线条框起来的部分，即将朝着规划过程的最后阶段迈进，正如我之前所说，在下一次 [主要] 董事会工作坊上，预计董事会就会批准这份规划。请翻到下一张幻灯片。

接下来是公众意见概述部分。贝姬，有请。

贝姬·纳什：

非常感谢哈维尔 (Xavier)。现在，让我们有请 ICANN 组织财务部的沙尼·奎达 (Shani Quidwai) 为我们讲解这些幻灯片。沙尼 (Shani)，请讲。

沙尼·奎达：

大家好。感谢大家参加这次电话会议。在这里，大家可以看到公共评议期的时间安排。12 月中旬的时候，我们发布了五年期和一年期运营规划和预算文件。针对这些文件的公共评议期一直持续到 2 月 25 日才结束。现在，我们正在编制公众意见员工报告，预计将于 3 月底发布这份员工报告。

在今天的这场会议上，我们计划与各位参会人员来一次协作式的互动讨论，以便更好地理解你们之前提交的公众意见，大家可以提问和进行澄清，这样我们就可以把所有反馈都纳入我们随预算一起发布的报告中，后者最终会于 4 月份提交董事会批准。

在接下来的演示部分，我只会对所收到的公众意见作一个主题概述。我们希望得到社群的反馈来澄清这些问题，然后就像我刚才说的那样，利用这些澄清来更好地编制我们的报告和预算。

这张幻灯片提供了一个高度概括性的数据，按不同财年总结了所收到的公众意见的数量。大家可以看到，对于本财年，我们收到了 171 条意见，这与我们在过去四五年看到的情况非常一致。与上一个财年相比，我们确实看到了大约 30 条的增幅，其中一个主要的推动因素是，今年我们发布了新的五年规划，这确实吸引了更多社群参与，提出了更多反馈。

2019 财年收到的公众意见数量最多，那是因为，英才计划的一些变动导致该计划的学员提出了大量意见和反馈。但总的来说，社群的参与度持续保持在相对较高的水平。

这里列出了提交公众意见的各个群体的三年趋势，以及每个群体提交的公众意见数量的三年趋势。大家可以看到，在表格的最底部，我们列出了提交公众意见的群体的总数。今年，一共有 10 个群体提交了公众意见。去年，这一数据是 14，前年是 21。

需要说明的一点是，我们收到的公众意见更多的是以信函或备忘录形式提交，对此，我们规划团队所做的事情是，我们会通读这些信函和备忘录，然后尽量在各个场合说明，有人提出了问题或意见，需要 ICANN 组织提供反馈或作出回应。

今年，我们收到了 10 份备忘录，在这 10 份备忘录里，我们发现了 171 条需要提供反馈的问题或意见。这里是一张按主题细分的概览图，大家可以看到，其中三四个主题占到了所有公众意见的 50% 到 60%。在这些公众意见中，26% 与运营计划有关，19% 与 ICANN 多利益相关方模型工作计划有关，然后财务管理以及预算编制流程和文件内容/结构分别占 11%。

这里是这些主题的概览，以及围绕这些主题提交公众意见的不同 SO、AC 或其他群体的概览。这张幻灯片我就不多讲了。我们真正想做的是通过这场电话会议获得大家关于自己所提交意见的反馈，或者即使你们之前没有提交意见，在通读了这些文件之后，有没有一些问题或其他东西需要我们进一步澄清。

所以在进入问答环节之前，我想要先提供一些例子，让大家看看我们收到的问题或主题意见是什么样子，希望这能有助于在我们之间产生一些对话，让讨论继续下去。

在运营计划优先级别这个主题上，其中一条意见表示，对各项计划进行成本效益分析可能有助于理解其与目标的相关性。这是 ccNSO 下面的 SOPC 提出来的。

关于社群对运营计划的参与这个主题，NCSG 称必须确保整个社群从头到尾参与到流程中来。资金方面，我们确实收到了一些问题，GDD 的穆凯什·楚拉尼 (Mukesh Chulani) 也在线上，他是我们在这方面的内部专家，与这些资金假设的关系非常密切。

i2Coalition 提交了一条意见，称 Verisign 和其他方发布的全行业报告显示这些数据并不现实，域名增长相对平稳。最后，关于根区管理这一主题，注册管理机构利益相关方团体提交了一条意见，说：

“我们敦促 ICANN 谨慎行事并设定参数，以防发生大规模 DNS 更改，给根区的稳定性带来风险。”

以上就是我们收到的公众意见的一些示例。现在，请允许我查看一下发言队列，看看有没有什么问题或反馈是我们可以解决的。如果大家有任何问题，欢迎随时发到聊天室里，或者举手提出，我们会取消你的静音，然后你就可以问了。

乔柯里 (Chokri), 请讲。

乔柯里·本·鲁姆赞

(CHOKRI BEN ROMDHANE): 好的, 谢谢。我有一个关于你们从社群那里收到的一般性意见的问题。你们觉得这类意见可以改善 2021-2025 财年财务规划吗? 谢谢。

沙尼·奎达:

抱歉, 你能再复述一下问题内容吗? 我没太理解。

乔柯里·本·鲁姆赞:

好的。我的问题是关于你们在公共评议期收到的意见, 据我所知, 其中很多意见都是一般性意见。你们觉得是这样吗?

沙尼·奎达:

我们收到了各种各样的意见。其中一些可能比较具有一般性, 还有一些则非常具体。

乔柯里·本·鲁姆赞:

我的问题是关于这些一般性意见。你们认为, 这类意见可以改善或有助于改善这份 ICANN 财务规划的实施吗? 这就是我的问题。谢谢。

沙尼·奎达:

谢谢你的问题。对于我们收到的所有反馈, 我们都表示感激, 不论它们是什么类型的, 对我们编制所有这些内容以及最终的预算来说

都有帮助。那些非常具体的意见很有帮助，但那些比较一般性和概括性的意见也有帮助。我们深知，我们要触达的受众范围很广，所以他们提出的任何反馈对我们都有帮助。谢谢你的问题。

好的，我看到现在没有问题了，那么接下来我们进入下一个演示阶段。我再等一分钟左右吧。在这个演示阶段结束后我们会会有一个问答环节，所以如果在演示期间大家还有其他问题的话，可以再那个时候提出来。

[塞巴斯蒂安·巴肖莱

(SÉBASTIEN BACHOLLET)]: 有两个人举手了。抱歉。

沙尼·奎达: 抱歉，刚才没有看到，我再看一下。

贝姬·纳什: 谢谢大家。聊天室里确实有两位同事举手了。我们先请玛丽塔·摩尔 (Marita Moll) 陈述她的问题。谢谢。

玛丽塔·摩尔: 嗨！大家上午好。我的问题有点关于意见征询的实际组织方式。很高兴看到有 19% 的人提交了意见 — 在你的主题概览图中，你说有 19% 的人就多利益相关方系统计划提交了意见，这让我感觉有点喘不过气，我想知道为什么会这样，因为我本来担心很多人不会去看后面的内容，担心他们会把所有的时间都花在那之前的内容上，花在财务方面，战略规划方面。

但事实上，很多人都去看了后面的内容，但我觉得这是一种危险信号。而且我认为，把所有这些内容捆绑在一起会导致我们的资源很紧张，导致我们用在附录之前提出的主要预算和战略规划问题上的时间和资源都会更少。希望我没有把问题弄得太复杂。不过或许你们可以解释一下，给大家一点启发。谢谢。

贝姬·纳什：

非常感谢你的问题。不知道 ICANN 组织有没有同事现在想要回应一下这个问题。谢谢。我看到伊莉莎 (Eleeza) 想要说几句。有请。伊莉莎，我们听不到你说话。你是想要回答这个问题吗？与此同时，我确认一下大家是否都能听到我说话。我知道伊莉莎可能想要发言。

非常感谢你的问题，它涉及到附录 C 中的多利益相关方模型。在我们的公众意见页面，有一个到所有后续步骤和路线图的链接，因为它与在这整个公共评议期提供的信息有关，重要的是，对于这份五年运营规划和财务规划，我们纳入了这项举措。再说一遍，公众意见页面上有一个链接，通过这个链接可以了解到后面将会发生的所有后续步骤，包括许多社群参与阶段，还可以了解到重要的路线图。

伊莉莎·阿格匹安

(ELEEZA AGOPIAN)：

贝姬，现在能听到我说话吗？

贝姬·纳什：

可以，现在我们可以听到了。谢谢。

伊莉莎·阿格匹安:

嗨！不好意思。刚才我的耳机没弄好，抱歉。今天我们都还在适应期。正如贝姬所说，这份规划是自去年 ICANN 神户会议就开始的一个引导式过程的最终结果，你们很多人都参与了这个过程，也都知道我们聘请了一位外部引导人布莱恩·库特 (Brian Cute)，负责引导这场社群对话，帮助我们编制最终成为运营规划一部分的工作计划草案。我们在蒙特利尔的多场会议上也谈到了这一点，我知道，今天参加这场会议的很多人也参加了那些会议。

之所以将这部分内容作为运营规划的附录，我们的想法是，其一，承认这只是草案，还没有最终定稿，我们仍然在寻求社群对它的意见。当然，我们确实收到了不少意见。显然，这是运营规划中获得第二多意见的主题。很高兴大家就这份工作计划草案提出这么多详细的意见。我们会认真考虑大家的意见，并在此基础上确定工作计划的最终版本，以便为解决布莱恩 (Brian) 和社群共同确定的这 6 个问题分配适当的资源。希望这个回答对你有帮助。如果大家还有其他问题，我很乐意回答。

贝姬·纳什:

谢谢伊莉莎的回答。我们队列里还有一位同事举手。孙才媛 (Jaewon Son)，请讲。

孙才媛:

嗨！能听到吗？

贝姬·纳什:

可以，我们听得很清楚。谢谢。

孙才媛:

谢谢。我有一个关于规划时间安排的问题，文稿第 8 页。在我看来，公共评议期 1 和公共评议期 2 相隔的似乎有点远，因为它们中间有五个月。那么，为什么董事会必须在公共评议期 2 结束后两个月批准规划呢？这样安排时间是有什么原因吗？如果让我来参与时间安排的话，我想我可能会把公共评议期 1 向前挪一点，然后把公共评议期 2 安排在 9 月、10 月的样子，这样的话，我想董事会在批准规划前，就会有更多的时间来评估所有问题和意见。谢谢。

贝姬·纳什:

非常感谢你的问题。关于公共评议期 1 的时间安排，我的同事维多利亚·杨 (Victoria Yang) 可以提供一些说明。

维多利亚·杨:

谢谢贝姬。谢谢你的更正。就让我来试着回答问题的前半部分吧。对于公共评议期 1，正如哈维尔之前在开场白中提到的那样，这是一份新的五年运营和财务规划，里面引入了一些新的内容。其中一个新内容是运营计划，在接下来的演示中我们会稍微介绍一下这个内容。

运营计划是 ICANN 组织确定要纳入战略规划的重点和主要工作，我们认为这些运营计划对实现战略规划至关重要。所以，运营计划是其中的一个新内容。

第二个新内容是财务。在当前的五年运营规划中，我们并没有为这个五年期编制财务内容，而对于 2021-2025 财年，我们引入了三种模型下的资金假设和预测。在尝试使用这些假设和信息来完成余下的编制工作之前，我们希望能得到社群的反馈。这就是公共评议期

1 的目的，主要是围绕五年运营规划中引入的这两个新内容收集反馈。

关于问题的第二部分，为什么董事会在非常接近规划生效日期时才批准规划，我还是让贝姬来说说这个总的时间安排吧。谢谢。

贝姬·纳什：

好的。谢谢维多利亚 (Victoria)。简单地说，关于为什么两次公共评议期之间要间隔这么长时间，而第二次公共评议期到董事会做出决定的时间却这么短，正如维多利亚所说，在规划编制过程中，公共评议期 1 收到的公众意见为实际的规划编制提供了很大的参考。

而公共评议期 2，它的时间安排是五年运营规划和财务规划以及单个财年运营规划和预算的标准编制时间表的一部分。单个财年的运营规划和预算是我们计划在下一财年开始之前完成的东西。

在 ICANN，我们的财年从每年的 7 月 1 日到第二年的 6 月 30 日，所以下一财年的开始日期将是 2020 年 7 月 1 日，然后一直持续到 2021 年 6 月 30 日。正因为如此，在时间安排上，我们必须留出足够的时间供 ICANN 社群参与进来，供 ICANN 组织编制规划并提交给 ICANN 董事会财务委员会和董事会，然后启动公共评议期，确保及时收到公众关于规划草案的意见，在下一财年开始前提交规划的最终版本供批准。

最近几年，我们每年都在尽力确保能在下一财年开始前获得董事会的批准，同时留出时间给章程规定的赋权社群流程。鉴于此，ICANN 董事会批准规划的拟议时间是 5 月初，这样的话，就会有大约 21 天加一周的时间分配给这个非常重要的赋权社群流程。另外，

这份演示文稿中还有其他一些关于时间安排的信息，大家可以看看。希望这能充分回答你的问题。

孙才媛： 确实如此。谢谢你的回答。

贝姬·纳什： 谢谢。我看到苏珊娜·宾内特 (Susanna Wong Bennett) (王孝蓉) 在聊天室里举手了。有请，苏珊娜 (Susanna)，取消静音就可以讲话了。

苏珊娜·宾内特： 谢谢贝姬和维多利亚的回答，也谢谢另一位同事提出的问题。在贝姬和维多利亚的基础上，我想要再强调一点，这份用以支持五年战略规划的五年运营和财务规划对我们来说是一个相当新的内容，尽管现在我们已经接近当前五年运营规划的尾声。

其中的新内容，就像维多利亚刚才所说，我们在运营规划中新增了财务方面的内容，这是一个非常重要的补充。现在即将结束的当前五年规划中并没有财务方面的内容。因此，新增这部分内容需要我们投入更多时间去评估，去展开许多跨职能讨论，还需要投入更多时间去与社群交流互动。这是我想补充的一点。

另外一点我想补充的是，在当初着手编制这份新的五年规划时，我们就意识到，这项工作有很多都涉及到跨职能，需要整个组织上下进行大量的合作。为此，我们与多个职能部门召开了好几场会议，大家聚在一起，共同讨论和思考如何最好地规划接下来五年的

工作。这花了我们一些时间，但对我们所有人来说都是非常值得的，它让我们得以跨职能地开展工作，这不仅丰富了规划的内容，也帮助我们促成了很多合作，与大家一起看看我们可以如何实现这个战略规划。

我只是想强调一下这一点。当然，在这段时间里，我们也学到了很多，现在规划团队已经开始总结经验教训，看看在编制下一个版本时，在编制 2022-2026 财年运营和财务规划时，我们可以如何做得更好。我们非常重视所有这些经验教训，还有社群提出的意见，期待在编制下一份五年规划时做得更好。非常感谢。

贝姬·纳什：

非常感谢，苏珊娜，也谢谢大家的问题。现在，大家如果有问题，请尽管发到聊天室里，我们最后再来一起解决。接下来，我们翻到幻灯片第 18 页，继续这部分的演示。下一位发言的是维多利亚。有请。

维多利亚·杨：

非常感谢大家。下面我们要讨论的是 2021-2025 财年运营和财务规划草案。首先我们来看看这份草案的运营规划部分。我下面要讲的内容同时适用于五年期和一年期运营规划。

在这张幻灯片上，大家可以看到我们通过这份运营和财务规划要达到的两个目的。第一是大致传达 ICANN 组织的工作内容，第二是阐述我们打算如何实现这一战略规划。在这个基础上，大家可以看到，这份规划草案主要由两个关键要素构成：职能活动和运营计划。

一般来说，职能活动是指各个职能部门的工作内容。它描述了组织运营所需的日常工作，例如 HR 职能和财务职能，或者描述了我们为履行 ICANN 使命而需要执行的职能活动，例如合同合规和 IANA 职能。

我们将这 35 个职能活动进一步分成了五组，稍后我会详细讲到。

然后，另一个关键要素是运营计划。[听不清] 对问题的回答，这些运营计划是 ICANN 组织为实现战略规划而确立的高优先级工作。一共有 15 项运营计划，我们已经在第一次公共评议期内收集了社群对此的反馈。完整的职能活动和运营计划列表可以在附录中找到。

下面的几张幻灯片将介绍我们在编制这份规划草案时使用的一些假设和方法，一共五个。我们一个一个来看。首先是可负担性。正如哈维尔在开场白中所说，我们试图通过运营和财务规划来回答的一个主要问题是，我们是否负担得起这份战略规划？我们有能力实现它吗？

根据年增长率为 1.5% 的基础资金预测模型，关于这个模型，稍后财务团队的同事会作进一步解释，ICANN 组织预测这份战略规划是可负担得起的，也是可以实际执行的。

第二个假设和方法是，组织的大部分工作都是重复和持续进行的。因此，大家如果去看一下规划草案就会发现，五年期运营规划和一年期运营规划之间有一些内容是相同的。

第三，我们强调了两个东西。其一是强调了我们在实现战略规划时需要完成的主要工作，也就是运营计划，其次，我们引入了 Δ 。

那么，什么是 Δ ? Δ 表示由于对职能的持续改进或需要实施一些变更才能促进战略规划的实现，而对职能活动做的一些新增或变更。稍后在规划文件演示时，我会重点介绍这一部分。

第四个假设和方法在下一张幻灯片上，我们指出，我们的一些主要工作高度依赖于社群，例如 SubPro PDP、拍卖收益或审核。所以，随着社群在这项非常重要的工作中取得进展，我们 ICANN 组织打算在下一个五年运营规划和年度运营规划中进行相应的更新。

这就涉及到最后一点，那就是，根据章程规定，五年规划必须每年滚动更新。所以我们将有机会与社群合作，随着工作的推进，通过更新不断完善下一个五年规划。以上就是我们在编制这份规划草案时使用的假设和方法。

在交给其他同事介绍财务内容之前，我想快速演示一下这份草案。我们知道这场会议面向的是更广泛的受众，所以我们理解，你们中的一些人曾参加过我们在 1 月份举行的网络研讨会，但为了帮助其他新人，特别是我们的英才计划学员，确保他们明白这是怎么回事，我想在此简要介绍一下这份规划草案的内容。麻烦暂停共享幻灯片，下面我给大家看一下这份规划草案。沙尼，能不能请你一好的，非常感谢。

好的。现在大家看到的就是我们发布的运营和财务规划草案。我们明白，这是一份非常庞大的文件。正如哈维尔在介绍中所说，为了提高透明度，我们引入了 ICANN 组织各个职能部门的工作内容。同时，我们还新增了为实现战略规划而确立的主要重点工作，也就是这 15 项运营计划。

结果，出来的就是这么大一文件。它总共有 300 多页。为了帮助读者更好地导航，看起来更轻松，规划团队（特别是我们优秀的传播团队）花了大量精力来添加导航功能，并为每部分内容加了不同的颜色。我们希望这样做能让这份文件尽可能地易于阅读。

好了，现在大家看到的是目录部分。为了便于导航，我们给包括小标题在内的所有标题都添加了超链接。例如，如果你想要快速了解这份文件的重点内容，可以直接点击这个“概要”链接，它会带你跳到这个页面，在这里，你可以点击链接下载概要文件。

之前，我曾介绍说运营规划由两个关键要素构成，分别是职能活动和运营计划。正如大家在这里看到的，在“引言”部分之后，文件的其余内容由五年运营规划、五年财务规划、一年运营规划以及之后的一年预算构成。

之所以将五年期与一年期明确分开，我们是想确保这份文件支持赋权社群流程，因为五年期和一年期的赋权社群流程是两个相互独立的流程。

接下来，由于时间关系，我只向大家展示一个职能活动例子和一个运营计划例子。先来详细看看五年规划中的运营计划，这是分开的两部分内容，分别介绍了运营计划概述和它的目的。在右边，大家可以看到所有 15 项运营计划。

我们以其中一项为例，比如我点一下这个“制定内部和外部道德政策”。所有 15 项运营计划的内容都采用相同的方式组织，一共包括六个要素。首先，这项运营计划的目的是什么？然后是工作范围。再然后是，它与战略规划是如何联系起来的？你们很多人应该都看过这份战略规划。它提出了一些战略宗旨，宗旨后面还有一些目

标，对于每个战略目标，它都确立了一系列有针对性的成果。这就是运营规划，具体来说各个职能活动和运营计划，支持和与战略规划联系起来的方式。

第四个要素是，我们如何追踪进展，如何报告进展？第五个要素是资源。我在前面提到过，对于五年规划中的财务部分，我们有三种模型，分别是低、中、高。在编制这份五年运营规划时，我们使用的是中间水平的预测模型。这就是这项运营计划的资源估算情况。最后一个要素是考量因素。考量因素可以是风险或依赖性，也可以是这项运营计划可能面临的挑战。

现在，我们回到目录部分 — 只需要跳转到第二页就可以了 — 我再给大家展示一个职能活动的例子。刚才说过，一共有 35 个职能活动，它们又进一步分成了五组。我点击一下这个“社群参与和服务”，我们以“公共责任支持”部门为例。

同样地，所有这 35 个职能活动都由六个要素构成。首先是目的。这个职能部门的目的是什么？在未来五年里，这个职能部门能否支持或带头执行任何运营计划？这个职能部门如何支持或促进战略规划的实现？同样地，这也是通过针对性成果联系起来。

下一个要素是活动。这个职能部门的工作内容是什么？我知道，社群中也有一些人在问，ICANN 组织内的这个或那个职能部门是做什么的？我们希望这份规划草案能帮助解答这个问题，所以我们针对每一个职能活动提供了很多细节，包括他们是做什么的，成立的目的是什么，诸如此类。

之前我曾提到过 Δ 符号，我说会在草案演示时重点说一下，大家可以看到，“活动”下面的这些小三角形就是 Δ 符号。它们表示这个

职能部门计划在未来五年内实施的活动，无论是作为其卓越运营或持续改进的一部分，还是为实现战略规划而需要调整或引入的活动。

下一个要素是，如何追踪这些职能部门的进展？最后两个要素是资源和考量因素。我们先来看考量因素，然后再看资源。职能活动下面的考量因素与运营计划类似。基本上，它是指这个职能部门在未来五年内可能面临的挑战、依赖性 or 风险。

资源方面，五年规划和一年规划存在一点差异。在五年规划中，我们将资源确立为一种状态水平，也就是说，我们会预测这个职能部门所需的资源是保持稳定，还是会减少或增加。然后我们会提供一些要点，概要说明为什么我们认为它所需的资源会处于这种状态。我再快速向大家展示一下一年规划中的不同之处，然后我们将进入下一部分。

我们点击一年规划中的职能活动，以同样的职能部门为例，社群参与，然后是公共责任支持部门。在“资源”部分，大家会看到更多细节。它包括了一些不同类型活动的成本。后面财务团队在介绍 2021 财年预算时，会稍微更详细地谈到这一点。

好了，现在我们回到幻灯片演示。希望这对大家有用。接下来我将把时间交给穆凯什 (Mukesh)，由他为大家介绍五年规划中的资金预测和假设。穆凯什，到你了。

穆凯什·楚拉尼：

大家能听到我说话吗？

贝姬·纳什： 可以，我们能听到。

穆凯什·楚拉尼： 很好。大家好，希望大家有一个愉快的周日。沙尼，麻烦你 — 好的，很好。下面就由我为大家大概介绍一下五年资金预测方法，以及相应的结果，真的，如果我们去看一看细节 — 在我们讨论细节之前，我想，先介绍制定预测所用的总体方法应该会比较有帮助。在那之后，如果大家对细节方面有什么问题，我们再来深入探讨。

总的来说，五年资金预测是通过这三个活动制定出来的。下面我们来详细看看每一个活动。麻烦翻到下一张幻灯片，沙尼。

显然，第一个活动是市场趋势研究。我们在 2018 年 11 月的时候就开始着手这项工作。如果大家看过哈维尔在持续立足市场以确保对市场趋势的认识符合当前现实情况这个问题上对塞巴斯蒂安 (Sébastien) 的回复，就会发现，我们所做的是同样的事情，通过评估会对这个行业产生重大影响的关键因素，我们研究了过去五年内，可能会影响未来五年的情况的趋势和发展。然后，我们基于这两个因素，制定了到 2025 年的资金预测。

这项工作由一位独立的行业分析师完成。我们决定不盲目相信自己，也不自己撰写报告，所以我们聘请了一位独立分析师来总结这些关键的历史趋势以及预期或预测趋势，为我们提供支持。具体而言，这位分析师采访了行业代表，查阅了可公开获取的信息，包括梳理投资者声明、监管备案文件，查看新闻资料以及域名交易的历史数据。基于这些努力，我们得到了市场趋势研究的结果，请大家看下一张幻灯片，沙尼。

这张幻灯片总结了上述努力得出的 9 大市场趋势。我们在这里不是要陈述 ICANN 组织在这方面的观点或立场，因为就我个人而言，我们每个人对这些趋势可能都有不同的看法。我们不是要大家就这些趋势达成一致意见，而是希望大家认识到，这些是我们在市场趋势上的一个可行选择或可行立场。

所以当我们通过专家访谈、市场研究发现这 9 个趋势后，我们就利用它们来对未来每年的五年预测进行更新。下面我会向大家展示，我们是如何把这种定性工作转化为预测假设的。

我只给大家举几个例子，不会一一详细说明。例如，第一个，过去五年里，新 gTLD 的推出对域名市场的增长起到了关键的推动作用，报告还说，自从推出以来，已经有超过 12001 个新 gTLD 投入使用，这个细分市场为注册人提供了竞争机会和更多的选择。于是，我们假设，新 gTLD 是未来五年里推动市场增长的一个重要因素。

以上就是我们揭露的一个观点，是被写入独立分析师报告的一个观点。不同的人可能会有不同的看法，这就像是八个盲人和大象的故事，每个人看待事物的角度不同而已。由于时间关系，剩下的 8 个趋势我就不细讲了，麻烦沙尼翻到下一张幻灯片，来看看我们是如何把这些表述转化为假设的。

首先，我想代表 ICANN GDD，为同样由我推动的域名市场指标工作打个广告，通过那项工作，大家可以看到具体的指标，这有助于大家驳回或证实其中一些表述，比如对于某个表述，我们可能会说，不，我们不同意，市场真的已经停滞不前了，如果去看一下市场指标，你就会发现这是一个非常不稳定的市场，特别是对于新 gTLD 来说，市场环境非常不稳定。

现在大家看到的幻灯片中是一个示例，我们假设根据市场研究，我们发现了以下趋势（绿色方框）：控制域名对树立和维持数字形象的持续重要性仍将是关键的市场推动因素。这是市场研究的结果。在提出假设时，这一阶段仍然是定性工作，我们说，“很好，数字形象仍将依赖于域名的使用，鉴于此，新 gTLD 和旧 gTLD 的交易量在预测期内将继续保持正增长势头。”

不过，我们是在多个不同的水平上提出假设。在基础模型下，我们可能会以通胀水平或历史增长率增长。而在较高的资金预测模型下，我们可能会假设一个突增，例如，由于发展中市场实现了更高的采用率或更大的渗透率等等。

但除此之外，我们还有另一种市场迅速成熟的情况，这时我们需要考虑低模型，假设交易量出现下降。从本质上讲，这些都是定性的结论，之后我们会针对新 gTLD 和旧 gTLD 的交易量及增长构建定量模型。

所以这是一 — 我想，这只是向大家展示我们如何将定性的市场研究发现，转化为定性的假设，然后再在这些定性假设的基础上进一步分解，提出定量假设。

如果大家浏览一下公众意见就会发现，里面有一些诸如“ICANN 并不是很了解市场行业的走向”这类表述。我们的预测同时考虑了增长和下降，所以看起来 ICANN 似乎真的对市场走向毫无头绪。

但我认为，这正说明了知识的 [难以捉摸] 性质。如果你是苏格拉底哲学学派，你首先会承认，尽管有这些发现，但“我什么也不知道”。这就是我们要提出这么多假设并尽量通过基础情况假设保持保守的原因。麻烦翻到下一张幻灯片，沙尼。下一张。很好。

然后，我们会对这些定量的假设进行转化，把它们应用到上一年的基础数据上，再把这些线延伸到未来的时间。大家可以看看下一张幻灯片，沙尼，麻烦往前翻一页。就是这里。

这是一面数字墙。抱歉，但这是呈现这类内容的典型方式。总的来说，这三种资金模型都描述了我们对市场发展的假设。

我们首先来看看基础模型，也就是从右数第二栏。我们认为这是最有可能出现的资金结果，所以在我们看来，它是对合约方内部的变动以及域名交易量变化的保守评估。当然，它的前提是假设保留当前的费用，也就是说费用保持不变。

大家看一下这个模型，之前我们已经得出了历史增长趋势，所以我们将这一趋势往前延伸，排除任何重大的市场干扰。大家看一下这个模型下旧 gTLD 的交易量，我们假设，它的五年 CAGR 在 2.3% 范围内。然后是新 gTLD 的交易量，我们假设它的五年 CAGR 在 3% 范围内。

现在，大家再看一下它旁边的低模型，同样地，我们说保留当前的费用不变，这个模型考虑了所有推动因素中的资金减少。在合约方部分，从最左边的基础预测栏中，大家可以额看到注册服务机构的数量是 2542。在低模型下，这一数字降到了 2129。注册管理机构的数量也非常相似，从最左边的 1194 降到了 1122。

除此之外，这个模型还预测了交易量的下降，它实际上考虑到了所有推动因素的协同作用。在这种情况下，它反映了整个市场的收紧。

高模型基本上与之相反，它反映了经济的复苏，所以我们提出的假设包括诸如普遍适用性问题得到解决、新兴经济体内的采用率可能会升高、供应方的类别管理可能会有所改善、可能会发生各种有助于提高效率的合并和收购等等，总之就是一些可以推动增长的假设。现在麻烦翻到下一张幻灯片，沙尼。很好。

我想从这张图中应该能更直观地看出来。如果大家看一下从 2014 财年到 2020 财年的历史增长率就会发现，这一时间段的复合年增长率大约为 9%，所以说，市场的增长确实正在趋平。从实际/估算期的最后也可以看出这一点。然后，大家可以看到我们的三种预测模型。中间的是基础模型，是以一种非常保守的方式延伸那条线性增长趋势得到的结果，深蓝色线条是低模型，从中大家可以看到市场的收紧，而橙色线条是反映经济复苏的模型。

将定性的市场增长趋势转化为这样的假设，然后再把这些假设应用到资金预测模型上，这其实挺有意思的。

我的部分还剩下最后一张幻灯片，这里更详细地向大家列出了对于未来五年，低、基础和高模型预测得出的确切值。对于这张幻灯片，我没有什么可补充的。好了，关于这个部分，我想该说的我都已经说完了。接下来，我会把时间交回给我们的会议主持人沙尼。

沙尼·奎达：

谢谢穆凯什。我们只剩下五分钟，所以接下来，我们不再继续讲幻灯片了。之前也说过，这些幻灯片会发布在网站上。大家请随意下载和阅览，如果有其他任何问题，可以通过 planning@icann.org 发送给规划团队。

在这最后五分钟里，我们再次进入问答环节，看看在会议结束前，还有什么问题需要解决。

穆凯什·楚拉尼：

沙尼，我看到伊莲·普锐斯 (Elaine Pruis) 在问，这些预测是否会根据 2019 年新型冠状病毒疾病带来的经济影响做出调整。我想我之前可能没有说的很清楚，不过我要说的是，这份文件本质上就像一辆车，你从经销商那里把它开走的那一刻，这份文件被发布到网上的那一刻，市场中就会出现很多变动，所以这基本上意味着，它在发布的那一刻就已经过时了。

不过，我们每个季度都会对它进行评审。这是一个持续的过程，在这个过程中，我们会同时关注供应方和需求方的情况变化，确保我们的资金预测基于当前最新的情况。

沙尼·奎达：

我向大家道歉，之前是我说错了。会议实际上还有 15 分钟，刚才我弄错了。

贝姬·纳什：

谢谢沙尼。聊天室里有同事提了一个问题需要翻译，我们的语言服务团队已经翻译好了。我看到已经有一些回答，不过我想读一下这个问题，便于其他参会者了解。这个问题来自塞巴斯蒂安·弗丁 (Sebastian [Fortin])，它的英语翻译是“由于对互联网的多种使用及其对系统稳定性的影响，ICANN 所面临的风险很可能会不断演变。我觉得 ICANN 是一个很有帮助的组织，但现在它正在节节败退。”

它跟不上自己不断演变的使命。在此背景下，五年规划是否太长，不利于解决所有尚未可知的问题？”

这个问题是用法语写的，这是它的英语翻译，我看到聊天室里哈维尔回答说，五年规划是一个每年都会滚动更新的规划，此举的目的就是为了解决你所提到的问题，解决五年规划会随着环境的快速变化而很快失效的问题。

现在我们来看看聊天室里还有没有其他问题。提醒各位一下，请将问题发到聊天室里，或者如果你们愿意的话，也可以举手提出。我们还有几分钟的提问时间。好的，我们看到塞巴斯蒂安·巴肖莱提了一个问题。有请。

塞巴斯蒂安·巴肖莱：

非常感谢。希望大家能清楚听到我说话。虽然我们参加的是在坎昆举行的一次虚拟会议，但现在我人在法国。感谢各位的介绍，祝贺你们完成了所有工作，发布了所有文件。我认为，这是对上一年的一个很好的提升和改进，不过我有一个问题。在我看来，我要说的问题与玛丽塔·摩尔之前提出的问题有一点相似，在这次讨论中我们有一个非常重要的子主题，那就是多利益相关方模型及其发展。其实它本身就是一个独立的主题。你们能说明一下，为什么要把它们混在一起吗？即使我们知道这是战略规划，也知道它会对财务和运营产生影响，但在我看来，对社群的工作而言，如果能把这个重要的主题拿出去，那将会更好，我们也能更容易地参与到评议中来。谢谢。

贝姬·纳什：

非常感谢你的意见和反馈。聊天室里还有一位举手的同事，另外我们看到还有几位同事也在纷纷举起手，既然如此，我们先让 — 梅森·科尔 (Mason Cole) — 噢，聊天室里提出了一个新问题。稍后我们再来解决。接下来，克莉斯汀 (Kristine)，你来吧？

克莉斯汀·多雷恩

(KRISTINE DORRAIN):

谢谢。也许我错过了开始的发言。我对前面详细介绍你们是如何分析所有公众意见的幻灯片很感兴趣，你说你们会把对公众意见中提出的问题等的答复发出来。我想问的是，这些答复会在哪里发布？你们会直接答复 SO 和 AC 吗？或者，在董事会表决之前，我们如何才能从规划团队那里得到这些反馈？

贝姬·纳什：

非常感谢你的意见，克莉斯汀。按照我的理解，你问的是关于对公众意见的答复以及关于这些意见的信息。作为 ICANN 组织网站上最近刚刚结束的公共评议期的一部分，我们计划在 3 月底提供一份有关公众意见答复的员工报告。确切的时间是 3 月 27 日，届时我们会发布一份详细的报告，里面包括我们收到的所有问题，相关的统计数据，也就是我们这场会议的演示文稿中包含的那些数据，大家也可以去我们的会议网站上查看，与去年类似，我们会按主题提供详细的答复，以及各个群体提交的所有问题。再说一遍，这份报告会为各个意见提交人和我们的一般会员社群提供详细的答复。

另外，规划文件是否会因为公众意见而作出改动，或者作出其他任何改动？提交批准的最新文件将于 4 月中旬发布在公众意见页面上，之后这些文件会被提交给 ICANN 董事会，由我们的董事会财务

委员会向董事会提供批准或驳回的建议。然后，这些文件会被发送给董事会。希望这足以回答你的问题。

另外，克莉斯汀，你刚才说 — 这听起来像我们 — 提出意见的 SO 和 AC 需要等待公众意见报告的发出，然后在那里找到 ICANN 组织的答复。没错，是这样。聊天室里又新增了几个问题。

好的。我们看到梅森·科尔提了一个问题。“是否有计划将 EPDP 工作的预算延长到 6 月以后？”

目前，分配给 EPDP 工作计划的金额或预算额只是针对他们的某一阶段工作。所以我们现在必须评估他们的工作计划是什么，然后才能确定所要求的工作是否已经全部完成，才能批准额外的预算额。

如果大家还有其他问题，请举手和/或发到聊天室里。如果现阶段大家没有其他问题，我们可以回到幻灯片演示，再讲几张幻灯片。我们可以从五年资金后面的五年财务规划开始。沙尼，你愿意为我们的参会者再讲解几张幻灯片吗？

沙尼·奎达：

当然。谢谢贝姬。穆凯什刚才在他的部分提到过，我们有三种不同的资金模型。它们分别是高、基础和低模型。五年财务预测使用的是他所介绍的基础模型。这种模型下的增长率约为 1.5% 到 2%。在接下来的幻灯片中，我将向大家展示对于未来五年，我们根据基础模型所预测的资金需求和所有开支。

在所有年度预测中，我们每年都会留出一部分资金放入储备资金中。这与董事会于一年半前批准的储备资金补充计划相符。我们预计，未来五年的员工人数将保持相对稳定。

在一年期运营规划中，我们提供了职能活动层级的员工人数。不过，在五年预测中，考虑到组织的战略宗旨、战略目标和资源都会有所变化，我们并没有提供这么详细的数据。所以，我们的五年规划里没有这样的细节，但我们在一年规划中发布了这类数据。

最后，我们想指出的是，五年规划将遵循平衡预算的原则，即，资金减去开支再加上补充到储备资金的部分将等于每年的固定金额。

从这里大家可以看到我们的预测。最开始时，我们预测为 1.4 亿美元，然后对于 2025 财年，我们预测为 1.499 亿美元。也就是说，这五年的资金总额大约为 7.26 亿美元。

在它的下面，我们详细列出了我们所预测的相应财年的不同类别开支，然后大家可以看到分配到储备资金的预计金额。一开始是 300 万美元，到五年后一路下降到 100 万美元。最后一行是我们预测的储备资金余额。一开始是 1.26 亿美元，最后大约为 1.44 亿美元。

储备资金的目标是，能够支付组织大约 12 个月的开支，大家可以看到，2025 财年，我们预测的开支为 1.417 亿美元，而储备资金余额为 1.436 亿美元。所以我们预测在这个五年期结束时便能够达到这一平衡，比储备资金补充计划中规定的 8 年期提前。

另一个我想请大家注意的参数是运营计划预算额，相关的更多细节大家可以在下一张幻灯片上找到。不过在这张幻灯片上，我们列出了 2,450 万美元专门用于未来五年的运营计划，这里要指出的关键点，这只是增加的金额。

目前，有一些运营计划已经被纳入我们的日常工作中，并且涵盖在预算中，所以它实际需要的金额是大于 2,450 万美元的，这个数字只是其中的增量部分。

这里列出了所有 15 项运营计划，大家可以看到它们各自的财务数据，在我们看来，其中一些运营计划有增量成本，而其他运营计划则会给组织带来成本，但这已经纳入了我们目前的工作中，并且涵盖在我们的预算之内。

对于每一项运营计划，我们都估算出了高模型和低模型下的金额，但我们取了中间点作为预测结果，在右边那一栏里，大家可以看到我们在计算这些预测结果时使用的假设。关于这方面，我们确实收到了不少问题，还有很多宝贵的意见和建议，对此我们非常感激，我们会在公共评议报告中对所有这些进行答复。

下面，我简单介绍一下 2021 财年财务规划。这里列出了一些假设，这些假设看起来与五年规划中的假设比较相似。在资金和开支方面，我们假设这一财年会出现稳定、温和的增长。我们的员工数量会与这一增长保持一致，然后我们还计划补充储备资金。

这里我想着重说一下最后一点，整个组织上下会出现交叉遏制的情况，使 ICANN 能够抵消储备资金补充、通胀和其他必要的资金增加。我们在聊天室里收到了一个有关通胀的问题，我们承认会出现通胀，这是组织必须承受的一个问题，而我们的这些预测已经纳入了通胀的因素。我们没有发布具体的通胀假设。但是，这个因素在规划中已经得到了充分的考量。

这是从 2017 财年开始到 2021 财年结束的资金和现金开支趋势，大家可以看到，从 ICANN 以往的经验来看，资金增长已经放缓，组织

已经注意到了这一点，另外大家可以看到，我们的员工数量和开支也反映了这一点，其中，员工人数在 2017 财年达到峰值，约 400 人，我们预计在后面这段时间内，员工人数将保持相对稳定。

这是我今天要讲的最后一张幻灯片。在会议结束前，我再快速检查一下聊天室，看看还有没有问题需要解决。贝姬，能请你读一下你刚才提到的聊天室里的的问题吗？

贝姬·纳什：

非常感谢，沙尼。我知道我们快没时间了。我会读一下问题，然后我们可以对任何答复进行跟进。我们收到了一个来自塞巴斯蒂安·[弗丁] 问题，内容是：一些北美提供商坐拥金矿，手里捏着罕见的 IPv4 地址。这会影响 IPv6 的发展。你们会考虑对 IPv4 地址收费，迫使这些提供商放弃它们，全面转向 IPv6 技术吗？

我们看到哈维尔在聊天室里作出了答复，供大家阅览。好了，本次会议已经到了该结束的时候了，非常感谢今天参加这次会议的所有人。如果后续大家还有任何问题，请随时发送邮件至 planning@icann.org 联系我们，我们会发布这些幻灯片供大家参考。另外，本次会议的录音也会发布到网上。

再次感谢所有人参加这届虚拟会议，非常感谢大家。

[会议记录结束]