



ICANN 战略规划 (2016 - 2020 财政年度)

引言

ICANN 秉持多利益相关方模式进行治理，并坚信全球包容性、透明度和问责制是其获取世界各地利益相关方对其履行使命给予信任至关重要。ICANN 组织包括各个利益相关方（包括其支持组织、咨询委员会和提名委员会）、董事会、首席执行官和工作人员。因此，ICANN 的多利益相关方模式定义了其社群。自下而上的流程贯穿 ICANN 的所有主要活动，如政策制定、战略规划和 ICANN 董事会的选拔。

ICANN 为公众责任、开放度、有效合作和协调而不懈努力，力争成为专业、积极响应、受人尊敬的公众利益管理人。这些齐心协力之举升华为一个共同的目标：*由稳定、安全、有弹性的唯一标识符系统支撑的同一全球互用互联网。*

互联网仍然是全世界前所未有的一种全球共享资源。它为这个社会带来的持续改变几乎无处不在。这些改变的影响由于其不断增加的速度和覆盖范围得以放大。ICANN 不仅要准备好应对这些改变，还要在它们对互联网的唯一标识符系统产生影响前提前一步。本五年战略计划的目标正在于此。因此，在制定战略计划的过程中，我们重点关注了 ICANN 在资源调整方面应予以考量的重大环境变化。

2013 年 4 月起，ICANN 就其五年战略计划的编制寻求并吸纳广泛的社群意见。在紧接着的十四个月流程中，一些相关举措为本计划提供了信息，如《义务确认书》审查、地区参与战略和战略专家组。最终制定本计划。本文包括一个新**愿景**、ICANN 的创建**使命**和五个**战略目标**。针对每个战略目标，分别明确定义了其目标、关键成功因素（成果）和主要风险¹。五年战略计划得到五年运营规划的补充，运营规划就每个战略目标详述各项活动、成果、风险、度量、依从关系，以及未来五年（到 2020 财年）的阶段划分。

愿景

ICANN 愿景是成为一家独立的、受全球信赖的国际性组织，协调全球互联网的唯一标识符系统，从而支持一个单一、开放、全球互用的互联网。ICANN 通过为公共利益服务、促进全球利益相关方之间的透明有效的合作来建立自身的信任度，并以此进一步增强其协调作用。

使命

正如[章程](#)所述，ICANN 的创建使命是对全球互联网唯一标识符系统进行全面整体的协调，特别是要确保这些相关系统的稳定和安全运营。这包括：

1. 协调分配与指定以下三种类型的互联网唯一标识符（互联网号码分配机构[IANA]的职能）：
 - a. 域名（用于“DNS”系统）；
 - b. 互联网协议（简称“IP”）地址和自治系统（简称“AS”）号码；以及，

¹ 成果和风险并不一定构成 ICANN 责任。

- c. 协议端口和参数编号。
2. 协调域名系统根名称服务器系统的运营和演进。
3. 合理并适当协调与这些技术职能相关的社群政策制定流程。

ICANN 在践行其使命时，遵从章程所列核心价值的指引，这些价值包括多样性、公平、诚实、创造性、效率、响应力和透明度。这些普遍原则和价值继续引导着 ICANN 的活动。

战略目标

未来五年的战略目标

考虑到互联网、域名系统和 ICANN 协调的其他标识符的外部推动力和全球增长与演变，ICANN 成功确定五大战略目标为优先考虑对象，从而在 2020 年以前继续履行其既定使命，实现其愿景。这些战略目标来源于针对 ICANN [关键挑战与机遇](#) 和 ICANN 董事会强调的战略领域所获得的丰富公众意见，以及公众对相关举措提出的建议。五大战略目标是：

- I. 发展 ICANN 并使其进一步全球化。
- II. 支持一个健康、稳定、有弹性的唯一标识符生态系统。
- III. 提升组织、技术和运营卓越性。
- IV. 增强 ICANN 的角色和多利益相关方模式。
- V. 制定并实施 ICANN 使命范围内的全球公众利益框架。

在本文的剩余部分，分每个战略目标列出了战略目标、关键成功因素（成果）和战略风险。

I. 发展 ICANN 并使其进一步全球化。

1998 年 ICANN 成立之时，全球只有 4% 的人口使用网络，而其中一半的用户都在美国。当时全球有三百万个网站，仅有 7 个 gTLD（通用顶级域名）和 3 个 RIR（地区互联网注册局），没有可代表 243 个 ccTLD（国家和地区代码顶级域名）的 ccNSO（国家和地区代码名称支持组织）。

截至 2013 年，全球已经有 35% 的人口使用互联网，而其中近一半用户都居住在亚洲。人们通过逾 200,000,000 个域名对逾 635,000,000 个网站进行访问。全球共有 5 家 RIR，并且非洲和拉丁美洲也加入进来，建立了管理各自地区的注册局；国家和地区代码顶级域名（包括 36 个以非拉丁文字显示的国际化国家和地区代码顶级域名）达到 285 个 — ccNSO 的成员已遍布五湖四海。由于 RIR 的区域性，且各个 ccTLD 奉行本地化的策略部署，当前的 gTLD 策略部署主题与第一世界国家的利益最相关，这可能是世界上其他一些部分的国家或地区参与少的一个原因。

到 2020 财年 ICANN 的五年战略计划完成之际，估计全球将有 63% 的人口（即 50 亿用户）使用互联网，而他们中的许多人将不再使用拉丁字母键盘。这一增长和发展将让利益相关方社群变得更为国际化和多样化，从而带来更多用户、期望和依赖。

ICANN 五年战略计划（2016-2020 财年）— 2014 年 10 月

术语定义可查阅 ICANN 在线[术语表](#)。

为了满足这种日新月异的全球演变进程的需要，ICANN 将继续促进其多利益相关方的流程和结构 — 通过面对面的交流和在线沟通 — 从而促进：广泛、包容的多语言事务参与；新形式的参与性的、以共识为基础的决策制定流程；国际化和地区化的组织框架，以支持这些已经得到改善的职能。²

为了实现此战略目标，ICANN 寻求：

1. 促使 ICANN 职能进一步全球化和区域化。
2. 建立平衡并具有前瞻性的方法，促使各地区通过相关利益相关方参与 ICANN 活动，将 ICANN 推向世界。
3. 发展政策制定和治理流程、结构和会议，提升责任心、包容性、有效性、有益性和响应力。

战略目标	关键成功因素（成果）	战略风险
<p>1.1 促使 ICANN 职能进一步<u>全球化和区域化</u>。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 促进 ICANN 运营职能的国际化，使其在世界范围内更具有相关性、包容性、连接性和协作性。 - ICANN 的沟通协调使得社群能以主要语言/文字联系和参与。 - 经认可的中心办事处和参与机制能够支持区域性参与战略，支持本地群体参与 ICANN 活动。 - 中心办事处和参与机制的 ICANN 职能均呈现多样化。 	<ul style="list-style-type: none"> - 所得资源不足以支撑全球化的费用，不能满足社群的需求。 - 全球环境的变化阻碍全球化进程，或者人们并不认为全球化是一项使命。
<p>1.2 建立平衡并具有前瞻性的方法，促使<u>各地区</u>通过相关利益相关方参与 ICANN 活动，将 ICANN 推向世界。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 世界各地的国家/地区和利益相关方团体合作增多，全世界广泛有效地参与 ICANN 项目和活动。 - 在所有相关的 ICANN 区域成功实施和报告地区合作战略。 - 授权注册商和注册局更加呈现出地理多样性。 	<ul style="list-style-type: none"> - 政府和/或国际组织拒绝将 ICANN 典范视为一个独立的全球组织，要求将其并入联合国或其他政府系统。 - 互联网生态系统内的既有组织发生问题或中断服务。

² ICANN 与全球互联网生态系统成员之间的合作也是实现这一目标的一个关键要素，这在第 4 部分详述。

战略目标	关键成功因素（成果）	战略风险
<p>1.3 发展政策制定和治理流程、结构和会议，提升责任心、包容性、有效性、有益性和响应力。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 政策制定和决策流程（包括跨社群合作）清晰、高效且具有前瞻性，对全球不同利益相关方具有更好的包容性，使 ICANN 政策和建议具有可实施性。 - 人们在全球参与和代表过程中广泛使用改进的工具和机制，包括通过远程参与调动新兴地区的利益相关方。 - 会议和合作计划，支持全球化的多利益相关方模式。 - ICANN 的 SO/AC 组织结构得到改善，工作效率和效果均有所提高，能够满足广泛和包容的全球社群的需要。 - 决策流程公开、透明、具有包容性并且合法。 	<ul style="list-style-type: none"> - 不能就结构演变的框架达成一致。 - 国家法律（如有关隐私和网络安全领域的法律）对 ICANN 的政策制定和实施存在不利影响。

II. 支持一个健康、稳定、有弹性的唯一标识符生态系统。

各合作方的唯一标识符生态系统在定义自身和演进的追寻过程中，面临着巨大的变化。人类的各种社会动机和行为，正在通过互联网活动日益得到体现。这类活动在一定程度上反应了互联网的开放特性。正是因为这种开放性，才能促使互联网取得今天的成功，才能促进互联网尖端技术的创新，才能实现全球互联网共同空间中的知识共享、创新和商业往来。

截止 2013 年底，全球的移动设备总数超过全球人口总数。到 2020 年底，预计将有多达一万亿台“设备”连接至互联网，大都利用 DNS 且全通过 IP 地址作平台，为全世界的用户提供一系列服务。这将使得互联网的最终本质从一个即开即用的人为性服务转化为一个对传感器和各类机器永久开放、近乎持续使用的服务。

域名的新用途包括新 TLD 的可用性正在促进这些改变和发展。一方面，它刺激了新的互联网应用，另一方面，它也可能造成消费者困惑。此外它还还为各层的安全性和稳定性带来了新的挑战。其中一个挑战将关注系统的灵活性，以及其在面临外部压力时能否保持结构完整和持续运行。

移动设备应用下载量在 2013 年已经达到 450 亿次，预计这一数值将在 2018 年达到 3500 亿。这充分表明移动设备应用正在崛起。相比而言，这一方面会给域名的前景甚至相关性带来挑战，另一方面，它又突显了 IP 地址的重要性。（IP 地址是将用户连接至全球可互操作互联网内预期目的地的唯一标识符。）IPv4 的耗尽，以及迁移至 IPv6 的缓慢进程或是地址共享技术的使用增加，都将改变寻址生态系统，体现出地址的使用和管理。

唯一标识符行业的发展与演变也正面临着这一变化而继续运营发展。ICANN 将邀请各利益相关方帮助支持和规划这一产业的发展，使其成为全球性、有责任感的产业，从而促进增长、鼓励创新。

为了实现此战略目标，ICANN 寻求：

1. 培养并协调健康、安全、稳定并且灵活的标识符生态系统。
2. 对唯一标识符使用的变化进行前瞻性计划，并制定技术路线图帮助指导 ICANN 活动。
3. 支持域名市场发展，使其变得更为强健、稳定和值得信赖。

战略目标	关键成功因素（成果）	战略风险
<p>2.1 培养并协调健康、安全、<u>稳定并且灵活</u>的标识符生态系统。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 与全球社群的合作增强，提升唯一标识符生态系统（包括根域的更新、互联网号码注册局、协议参数注册局、“L”根服务器的运营，以及支持标识符生态系统的其他运营基础架构）的安全、稳定与弹性。 - 生态系统能够抵挡攻击或其他事件，公众对唯一标识符系统的运行始终有信心。 - ICANN 作为唯一标识符协调者的合法性在全球范围内得到普遍认可。 - 减少政府/行业/其他利益相关方对于 IP 地址可用性的担忧。 - 与直接使用 IANA 服务的实体签署增强版协议（含承诺、角色和责任）。 - 依照 NTIA 公告，将 IANA 职能管理权成功移交给 ICANN。 - 服务获得全球认可，稳定、安全、受人信赖，促进标识符注册数据的访问和更新。 	<ul style="list-style-type: none"> - 重大攻击或事件导致域名系统根名称服务器系统、大量 TLD、路由系统或 ICANN 发挥作用的其他重要标识符系统出现故障，造成人们对 IANA 职能的管理、互联网标识符生态系统或 ICANN 的国际化丧失信心。 - 生态系统成员拒绝合作，与 DNS 或其他标识符管理最佳做法出现差距。 - 技术转化不充分/不完整，互联网产生分化。 - 未经授权重复使用已分配的 IPv4 地址很普遍，引起用户混淆或路由系统故障。 - 标识符注册数据服务不能获得标识符生态系统用户的认可，或不能满足其需求。

战略目标	关键成功因素（成果）	战略风险
2.2 对唯一标识符使用的变化进行前瞻性计划，并制定技术路线图帮助指导 ICANN 活动。	<ul style="list-style-type: none"> - 唯一标识符系统应世界人民的需求而变。 - 与 IETF、关注协议和技术变革的其他论坛展开有效合作。 - 提高新 TLD（包括国际化域名 [IDN]）在操作系统、应用、服务等平台中的技术接受度。 - 唯一标识符广泛用于新技术的研发，以及现有技术的强化。 	<ul style="list-style-type: none"> - 无法响应超出 ICANN 控制范围的改变。 - 使用新技术的预期外威胁和攻击。 - 计划制定不充分，致使唯一标识符缺乏安全、稳定和/或弹性，从而阻碍或限制新旧技术的成长。
2.3 支持域名市场发展，使其变得更为强健、稳定和值得信赖。	<ul style="list-style-type: none"> - 诚信可靠、收入尊敬的行业，秉承最佳做法实施公开、透明和负责的系统、政策和程序，以体现其职责。 - 公众高度信赖 ICANN 对域名系统的协调。 	<ul style="list-style-type: none"> - 关键成员的议程安排冲突，阻碍市场为服务公众利益而合作和发展。 - 公众不信赖 ICANN 对域名市场的协调。

III. 提升组织、技术和运营卓越性。

随着我们周围的互联网和世界的不断变化，ICANN 也必须跟上时代前进的步伐。我们不会改变为什么我们要做这些。我们不会改变我们要做哪些工作。然而，为应对全球利益相关方所面对的各种复杂外部力量和日益增长的需求，我们必须持续改善如何行事。

ICANN 寻求促进本组织的成熟 — 改善我们运营中所需的技能组合、流程和技术，从而为 ICANN 社群和公众提供服务。我们致力于发展我们的能力，以满足周围创新速度和规模的需要，并在各方面提供卓越的服务。

为了实现此战略目标，ICANN 寻求：

1. 确保 ICANN 的长期财务问责制、稳定性和可持续性。
2. 确保妥善协调 ICANN 的技术资源。
3. 在 ICANN 董事会、工作人员和利益相关方内营造全球多样化的知识文化和专长。

战略目标	关键成功因素（成果）	战略风险
<p>3.1 确保 ICANN 的长期财务问责制、稳定性和可持续性。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 引入新举措，全面理解和考虑所涉的财务和组织影响。 - ICANN 拥有既定的计划制定流程，其社群参与有效，包括为运营规划和预算编制提供信息的五年战略计划。 - 全球社群公认 ICANN 是对财务负责的组织。 	<ul style="list-style-type: none"> - 资助组织和/或财务卓越性的承诺不足。 - 收益模式受市场干扰。
<p>3.2 确保妥善协调 ICANN 的技术资源。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 通过有效的资源管理和最佳实践，全球顶层 IT 基础架构的正常运行时间在 2020 财年达到 99.999%。（一年中，全世界任何角落的计划外中断时间仅为 5 分钟，甚至更短）³ - 全球社群公认 ICANN 技术卓越，引领思潮。 	<ul style="list-style-type: none"> - ICANN 遭受重大的技术故障。 - 资助和/或另行确保技术卓越性的承诺不足。
<p>3.3 在 ICANN 董事会、工作人员和利益相关方内营造全球多样化的知识文化和专长。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 组织建立了富有魅力的系统，以吸引和留住全球顶尖人才，并发展和激励董事会、工作人员和利益相关方，挖掘其最大潜力，为 ICANN 作出贡献。 - 全球社群公认 ICANN 技术卓越，引领思潮。 - 决策立足于 ICANN 社群内外最出色的运营、技术和法律专长。 	<ul style="list-style-type: none"> - ICANN 社群逐渐变得孤立，阻碍最佳专长的利用，并为 ICANN 参与制造障碍。 - 资助和/或另行确保技术卓越性的承诺不足。

IV. 增强 ICANN 的角色和多利益相关方模式。

明晰权责是互联网治理生态系统面临的一个主要挑战，这是由于互联网和全球地缘政治两者均保持着近乎持续变化的状态。这种持续变化的状态派生出了行政和管理集团之间出现组织功能的重叠和漏洞。这会造成不正当竞争、误会或关系紧张，或是重复工作、为解决问题的低效资源利用。或者更糟糕的是，导致互联网面临的关键问题无法得到解决或管理，使得全世界都面临着这类风险。

ICANN 寻求明确定义其自身职责。我们致力于在目前互联网生态系统中，明确 ICANN 应负责任的联系和框架。我们承诺将寻求各种方式，维护并改善 ICANN 在不断演变的生态系统中的管理职责。我们承诺将寻求各种方式担当起思想领袖的角色，使得 ICANN 能够为各类互联网选区服务。我们还承诺，与这一不断演变的生态系统中的各位成员增进关系，实现我们共同的目标，为公众利益服务。

³ 这也适用于 ICANN 的 IT 基础架构；L 根服务器的运营将继续朝着 100% 可用性的目标迈进。

在这一工作下（但不延伸其职责和使命），ICANN 还将推而广之，承诺在整个互联网治理生态系统中，构建更为明确的权责制度。我们认为，通过加强合作与协调，这一生态系统必将变得更加强大。因此，我们承诺通过公开透明地沟通交流，来创建一个单一的、开放的全球互联网，为全球带来福祉。

为了实现此战略目标，ICANN 寻求：

1. 在国家、地区和国际层面鼓励参与现有的互联网治理生态系统。
2. 澄清政府在 ICANN 的角色，携手强化它们对支持全球互联网生态系统的承诺。
3. 参与到解决互联网问题的互联网多利益相关方治理生态系统的演变进程，该系统应具备全球化、受信赖和包容的特点。
4. 推动角色明朗化，为在立足公众利益的生态系统增加信任建立相应机制。

战略目标	关键成功因素（成果）	战略风险
4.1 在国家、地区和国际层面鼓励参与现有的互联网治理生态系统。	<ul style="list-style-type: none"> - ICANN 的合法职责和满足公众需求的能力不受质疑，并且得到全球相关互联网组织、政府、国际组织和利益相关方的充分信任。 - 与互联网组织、政府和利益相关方的合作和参与框架得到强化，能够促进各方参与 ICANN 活动的包容度和协作性。 	<ul style="list-style-type: none"> - 人们认为 ICANN 的参与是为了扩充其职责和使命。 - 在其他力量试图将唯一标识符系统的治理转移到非包容性的治理环境时，不能参与阻止。
4.2 澄清政府在 ICANN 的角色，携手强化它们对支持全球互联网生态系统的承诺。	<ul style="list-style-type: none"> - 政府认为它们参与 ICANN 和更广大的互联网多利益相关方治理生态系统符合其公民的需求。 - 针对互联网组织和各地政府制定的合作和参与框架正常运营，并且能够促进各方参与 ICANN 活动的包容度和协作性。 	<ul style="list-style-type: none"> - 环境和地缘政治变化导致政府或其他利益相关方改变对 ICANN 活动的参与度。 - 人们认为个别政府或 IGO 对 ICANN 使命有着不良影响。 - 互联网的逻辑/技术层产生分化。

战略目标	关键成功因素（成果）	战略风险
<p>4.3 参与到解决互联网问题的互联网多利益相关方治理生态系统的演变进程，该系统应具备全球化、受信赖和包容的特点。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ICANN 是一个全球可信赖的互联网治理生态系统的高效参与者和支持者，为全球社群解决技术和非技术性问题。 - 各个利益相关方部门的决策者认可利用多利益相关方模式来治理互联网。 - 在分布式的互联网治理生态系统实施多利益相关方机制的最佳实践，同时鼓励所有利益相关方落实在 NETmundial 通过的原则，从而展现领导能力。 - 国家和地区性的互联网多利益相关方治理结构四面开花。 	<ul style="list-style-type: none"> - 互联网相关组织的失败会影响互联网生态系统，威胁全球同一开放、安全互联网的存续。 - 不能为服务更广大的互联网社群而就合作和目标达成一致。 - ICANN 承受扩展其职权范围的压力。
<p>4.4 推动角色明朗化，为在立足公众利益的生态系统增加信任建立相应机制。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 董事会、工作人员和利益相关方就政策和运营流程的设计、制定和实施中的责任分配达成共识。 - 对董事会、工作人员和利益相关方的角色、责任和职责达成共识。 - 董事会、工作人员和利益相关方采取最佳实践，奉行适当的行为准则。 	<ul style="list-style-type: none"> - 不能达成 ICANN 的全球多样化目标，或是协调 ICANN 内政治和文化差异的目标。 - 不能就决策和责任分配达成共同框架。 - 随着 ICANN 的发展，组织不能妥善管理董事会、利益相关方或工作人员内部潜在的利益冲突和利用。

V. 制定并实施 ICANN 使命范围内的全球公众利益框架

互联网是一个共享的全球资源，是迄今为止最伟大的知识平台。从商业、教育、政府、技术到社会，它推动着所有它触及的事物不断发生改变。

随着互联网在全球的不断发展，社会的各项活动对其愈加依赖，互联网的唯一标识符系统日益重要，攸关公共利益。ICANN 力争制定一个公众利益框架，在互联网唯一标识符系统的协调和 ICANN 使命的推进中提升全球公众利益。

ICANN 将通过能力培养以及扩大国际上拥有丰富知识并积极参与活动的多样化 ICANN 利益相关方的群众基础来促进全球公众利益。该框架将阐明 ICANN 在此过程中的职责、目标和里程碑。

为了实现此战略目标，ICANN 寻求：

1. 作为公众利益的管理者提供服务。
2. 在整个 ICANN 社群提升道德标准、透明度和问责制。
3. 实现新旧利益相关方全面参与 ICANN 活动。

战略目标	关键成功因素（成果）	战略风险
<p>5.1 作为<u>公众利益的管理者</u>提供服务。</p>	<ul style="list-style-type: none"> -ICANN 社群的决策和政策制定结构和流程立足于对公众利益（包括一个健康的唯一标识符系统和市场）的明确认知。 - “L” 根服务器和相关基础架构得到增强，持续改善为公众利益提供服务的质量。 -ICANN 社群普遍采用能展现对于公众利益承诺的最佳实践。 - 审查更合理，体现支持公众利益的最佳实践的有效性。 	<ul style="list-style-type: none"> - 不能就“公众利益”的构成要素达成一致。 - 隐私问题影响根服务的改善能力。 - ICANN 社群不能就公众利益的相关最佳实践达成一致。 - 人们认为 ICANN 立足于部分人的利益，而不是公众利益。 - ICANN 的结构演变方式为利益相关方团体利用，或疑似为其利用。
<p>5.2 在整个 ICANN 社群提升<u>道德标准、透明度和问责制</u>。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 对 ICANN 社群的问责制框架形成共识。 - 有效的问责机制和透明度程序，提升 ICANN 的问责制和治理。 - 在整个 ICANN 社群实施界定明确、行之有效的道德框架。 - 通过完善《义务确认书》和实施审核机制来证明 ICANN 的问责制和合法性。 	<ul style="list-style-type: none"> - 未能遵守问责制和透明度流程，对 ICANN 合法性造成不利影响。 - 不能就问责制和透明度义务的演进在国际上达成一致。
<p>5.3 <u>实现新旧利益相关方全面参与 ICANN 活动</u>。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ICANN 社群参与者的访问情况、知识和能力得到改善。 - ICANN 的公共责任活动仍处于其使命范围内。 - ICANN 利益相关方的参与实现区域平衡，尤其是来自代表不足、发展中经济体和社群的相关方。 	<ul style="list-style-type: none"> - 人们认为公共责任活动是为 ICANN 发挥影响而设计。 - 不能消除认为 ICANN 不具有全球包容性的观点。