



文件 C20/10-C
2020年4月27日
原文：英文

秘书长的报告

DALBERG咨询公司向理事会2020年会议介绍

国际电联电信展会活动战略和财务评估

概要

全权代表大会第11号决议（2018年，迪拜，修订版）通过做出决议3责成秘书长“须外聘一家独立外部管理咨询公司，对国际电联电信展会活动开展全面的战略和财务评估与审查，同时将国际电联成员的文稿纳入考虑，并且向理事会2020年会议提交一份包含建议和各种战略的报告，以采取行动”。

Dalberg咨询公司在其项目中对国际电联电信展会活动的现状和当前的商业模式进行了独立、透明和基于事实的审查和评估，包括对财务可持续性的评估，并提出了未来发展的备选方案。项目的设想是，能产生影响，使国际电联能够在为数众多且充满竞争的电信展会活动中更好地定位，以期最大限度地扩大影响、增值并增加可持续性；并且加强电信技术和创新在各个行业和区域的影响力。

需采取的行动

请理事会将此报告记录在案并批准其建议。

参考文件

全权代表大会[第11号决议（2018年，迪拜，修订版）](#)

引言

根据全权代表大会第11号决议（2018年，迪拜，修订版）的指示，Dalberg受聘对国际电联电信展会活动开展全面的战略和财务评估与审查，并且向理事会2020年会议提交一份包含建议和各种战略的报告。

以下用6页的篇幅进行介绍总结：

- 项目背景、目的和预期影响。
- 来自三个主要工作阶段的关键启迪：
 - 第一阶段：全球ICT活动的总体分析，以及对国际电联电信展会活动战略基础的审议。
 - 第二阶段：评估国际电联电信展会活动目前的设计和交付情况（侧重于过去10年），进行三副透镜分析：将影响力与展会活动的战略目标、参与方的价值主张和财务可持续性进行对比。
 - 第三阶段：面向未来的选项生成和评估（基于严格的顺序方法）。
- 对三个优先选项进行描述，随后提交一项最后建议供理事会批准。

由于PowerPoint演示篇幅较长，本主演示稿以六种语文提供，而包括附录在内的完整报告英文版见如下链接：<https://www.itu.int/en/council/2020/Documents/Dalberg-presentation-ITU-Telecom-events.pdf>。

Dalberg

国际电联电信展会活动— 战略和财务评估

理事会上的介绍
2020年6月

评估的背景、目的和预期影响

项目的背景

- 国际电联2018年全权代表大会的决议呼吁对国际电联电信展会活动进行全面的战略和财务评估和审查，并及时向理事会2020年会议提交建议/战略；
- 全权代表会议责成秘书长通过独立的外部管理咨询机构确保其实施。

项目的目的

- 对国际电联电信展会活动的现状和当前的商业模式进行独立、透明和基于事实的审查和评估，包括对财务可持续性的评估，并提出未来发展的备选方案。

预期影响

- 使国际电联能够在为数众多和充满竞争的电信展活动中更好地定位，以期最大限度地扩大影响、增值和可持续性；
- 加强电信技术和创新在不同行业 and 地区的影响力。

第一阶段重点和方式

- **第一阶段重点：**“确定国际电联电信展会活动的可行性，并确保其支持国际电联的战略目标，满足国际电联成员的需求，并在不影响国际电联总预算的情况下保持财务自给自足（根据理事会的决定可启动第二阶段以制定重新设计的计划）”。

- **第一阶段方式：**

1.对展会活动战略基础的总体分析和审议

2.展会活动的影响、价值主张和财务评估(目前形式下)

3. 选择方案评估和建议

关键结果：一、对国际电联电信展会活动战略基础的总体分析和审议



全球展会活动的总体分析

- 随着各种新展会的出现和增长，ICT展会活动鱼龙混杂，格局变化迅速，而一些传统的展会活动却跟不上变化。随着越来越多的展会活动面向相同的利益攸关方，提供相似的服务，竞争也愈演愈烈。
- 此外，展会行业和ICT行业的趋势表明，ICT展会活动将不得不推陈出新，以保持相关性并吸引目标受众。
- 国际电联的活动组合方面也存在内部竞争，由于许多活动是由总秘书处和各局组织的，其中许多活动的目标受众也类似。
- 因此，国际电联电信展会活动需要强有力且与众不同的价值主张，切实的结果和潜在的影响，以吸引和确保目标受众，并实现国际电联的目标。

国际电联电信展会活动的战略基础

- 国际电联电信展会活动的战略定位有几个影响业绩的弱点：
 - 1) 不够**渣**（书面资料来源不能提供对战略目标的一贯看法）；
 - 2) 缺乏**内部一致性**（对员工和理事会工作组成员的访谈揭示了对于目标的不同看法，并不总是与文件中的目标协调一致）；
 - 3) 缺乏**稳定性**，优先事项随时间而变化（因东道国轮换而加强）；因此，这些展会活动追求多个目标（例如，展示创新、交流、知识共享、影响），这稀释了价值主张，令参与者感觉混乱。

这也意味着，从目标而言，国际电联电信展会活动与定位更好的活动（规模最多可达20倍且重点突出，如MWC、VivaTech、网络峰会等）有所重叠。尽管世界电信展自诩为“全球涉及面极广的展会活动”，但分析显示，它不再具有真正的全球性，也不符合相关预期。

关键结果：二、活动在目前形式下的影响、价值主张和财务评估 (1/2)

国际电联电信展会活动影响评估 (针对战略目标)

- 这一影响评估旨在评估国际电联电信展会活动在多大程度上实现了官方文件(如第11号决议和《国际电联战略规划》)中最一致提及的**4个目标**：**(1)促进创新以产生社会影响，(2)支持中小企业部门，(3)应对信ICT行业的主要趋势，以及(4)促进公众私营合作**。它是分部分(展览、论坛、中小企业方案、联络交流)和全局(包括组成部分之间的协同作用)进行的。
- 展会活动的主要活动的内容和形式显示出针对这些目标方面取得进展的意图。然而，在实践中，**每项活动都显示出在以下几个方面阻碍预期影响实现的弱点**：
 - i. 与项目的相关性(例如，缺乏创新论坛会议，展览参加人数少)
 - ii. 变化因素的出现(例如，缺乏私营部门、资历下降、地域不平衡)
 - iii. 活动后的持续承诺(例如，缺乏可跟踪的承诺)
- 由于这些弱点，国际电联电信展会活动目前的设计和交付情况不适用于实现战略基础中确定的4个目标。

国际电联电信展会活动的价值主张评估

- 15年来，国际电联电信展会活动一直面临着参与度下降的问题，尤其是企业的参与度下降，部分原因是私营部门组织了新的具有竞争性的展会活动。电信展调整了形式并扩大了范围，但参加人数并未增加，人们对价值主张的认知也很差：
 - 以往参与方的净推荐值 (Net Promoter Score, NPS) (推荐者与诋毁者的比率)低于可比活动(介于“负面评价”与“体验参半，认为有很大改进空间”之间)。
 - 具体而言，企业尤其不满意(负面的净推荐值，相当于参与方的印象“非常负面”)，而相对而言政府官员表态较积极
 - 中小企业从活动中获得了一些价值，但仍然认为有很大的改进空间。
- 最后，共同的看法是，**两条几乎没有协同作用的单轨并存**：高端轨道，高级别参与方侧重于论坛和独享的联络交流，而低层面轨道，中小企业和低层面公司参加展览和中小企业方案。

关键结果：二、展会活动在目前形式下的影响、价值主张和财务评估 (2/2)



- 价值主张的弱点和国际电联电信展览部的内部限制影响了其财务的可持续性。利润较低且在下降(2014-18年度从80万瑞郎降至-30万瑞郎)，收入(东道国捐款除外)也大幅下降(2009-2018年从1500万瑞郎降至300万瑞郎)。电信展(有限的)盈利能力完全取决于东道国捐款。如果没有这些，国际电联电信展会活动平均每年将损失250多万瑞郎。
- **影响财务可持续性的价值主张弱点：**展会收入的减少是电信展财务表现恶化的最重要因素。
 - 2009年至2018年，展会收入从1400万瑞郎降至300万瑞郎(相当于总收入下降的84%)；主要是由于租用空间减少—反映了展览价值主张的吸引力/相关性下降。
 - 论坛门票收入也从140万瑞郎降至30万瑞郎——反映出论坛价值主张的衰弱。
- **国际电联电信展览部面临内部限制，限制了实现财务可持续性的能力：**
 - 方案制约因素(例如，侧重于中小企业，确保发展中国家负担得起的要求)；
 - 运作限制(如国家轮换、成员国免费通行证申请、联合国费用水平和流程)；
 - 财务限制，如向电信展流动资本基金(EWCF)的系统转账，以及电信展览部秘书处两年期预算需保持平衡的要求，影响长期投资。
- 电信展览部不良财务业绩削弱了第11号决议提出的“财务可行性”和“不得对国际电联预算产生负面影响”的要求，例如，持有该活动所有累积利润的EWCF实际上已经从为ICT发展项目提供资金的ICT发展基金的一个重要资金来源转变为一项现金储备，以解决国际电联电信展览部在活动终止或取消情况下的可能负债。
- 此外，国际电联向电信展览部提供服务的真实成本有可能被低估。虽然没有明确的机制来量化国际电联向国际电联电信展览部提供的服务，但确定成本回收金额(由总秘书处确定)的决策过程和过去几年的金额变化表明，该金额可能经过调整，以支持电信展活动实现收支平衡。

关键结果：三、选择方案评估和建议



指导选择方案 和评估的重要 经验

- 国际电联电信展会活动评估得出了四个主要经验：
 1. 将任务和目标进行战略统一的必要性：未来的展会活动应该有一个明确的战略基础，突出它们在实现国际电联战略目标方面的作用。应该在内部和外部进行沟通，以便组织者和参与方努力实现共同的目标；
 2. 需要一个与众不同的形象和强大的价值主张：未来的活动应该侧重于目标利益攸关方的需求，将活动的组成部分有机地结合起来，以创建一个独特的形象。鉴于竞争激烈，它必须是市场的添加剂，并建立在国际电联的相对优势之上；
 3. 需要与国际电联的其他重大活动进行协调，并通过适当的治理加以保障：未来展会的活动不应试图挤入国际电联繁忙的重大活动议程，这有可能导致相互牵制。在可能的情况下，未来的展会活动应寻求与国际电联的其他活动建立协同作用和潜在的伙伴关系。一个(包括各局和秘书处在内的)全国际电联范围内的治理机构将有助于确保这种协调。
 4. 需要在影响力与商业可持续性之间进行权衡。根据追求的目标，一些活动概念可能在商业上不可持续，需要国际电联预算的补贴。重要的是要意识到影响力与商业可持续性之间的这些矛盾领域，并做出必要的权衡，而不是期望从所有重大活动中获得商业利润，无论其性质和使命如何。

严格制定和评 估方法

- 鉴于这些经验，我们采取了一种严格且有序的方法来指导对国际电联电信展览部潜在未来选项的决策过程：
 1. 通过确定国际电联电信展览部可以研究解决的ICT领域未解决的需求，确定潜在选项的战略定位；
 2. 确定业务和交付模式，以确保展会活动的理念连贯一致并具有明显与众不同的形象，并且评估其财务状况(例如，他们能否在财务上自负盈亏？)
 3. 评估展会活动选项的管理和战术定位，特别是与具有相似目标或针对相似参与者的其他国际电联重大活动建立伙伴关系的机会
 4. 研究可以增强展会活动各部分的吸引力和影响的运作选择。对这些选项的影响、价值主张和财务可持续性进行进一步评估。

建议

三项优先合格选项

- 选项1:每年举办3至4次关于新兴和发展中市场ICT发展的小型“区域性论坛会议”，与发展中区域的区域性发展论坛同时举行。这些活动将支持发展中国家通过了解趋势和创新、了解水平相当的国家的ICT发展历程，以及交流新出现的需求/风险来推动协调行动（包括通过监管），从而加强当地的ICT行业。
- → 这些活动需要补贴:每个地区预计每年损失约200万瑞郎
- 选项 2:每年举办一次以发展中国家为重点的“数字促进发展论坛”，与WSIS结合或合并(WSIS称自己为“全球业界最大规模的“ICT促发展”年度聚会”)：这一活动将推动创新、采用和使用ICT解决方案，以支持发展中国家的发展目标。它将允许利益攸关方(i)了解技术、政策和监管的最新趋势；(ii)展示技术创新、计划、举措或政策；(iii)建立伙伴关系网络。活动将在一个固定的全球地点举办。
- → 这项活动将需要补贴:每一届预计每年损失约400万瑞郎。
- 选项 3:开发和组织专门讨论“数字造福人类”的展览和论坛会议，作为国际电联年度全球活动的一部分，同时整合WSIS和/或人工智能造福人类全球峰会。这一里程碑式的活动将推动ICT解决方案的创新、采用和使用，促进全球共同利益，支持可持续发展目标。该活动将提供(i)为共同利益改进数字创新的集体知识，以及(ii)使D4Good利益攸关方之间的交流能够支持采用和扩展并解决潜在风险。这将每年在一个固定的全球地点进行。
→取决于对公司的吸引力情况，该活动可能产生利润。从基本情况来看，它可以盈利约100万瑞郎。参展商数量越来越少或越来越多可能导致约150万瑞郎的损失或约550万瑞郎的利润。
- 前两种选择带来的风险是，将国际电联电信展会活动的行动范围从全球性和与所有人相关缩小到只与发展中国家相关。相反，全球“数字造福人类”活动可以保持全球影响力。它还提供了双重机会，既可以全面重新设计活动，同时保留其独特的展览部分，又可以利用国际电联独有的成员多样性特点，更好地满足ICT行业的需求，并最终实现国际电联的“扩大对ICT的获取，实现可持续发展”的使命。

一项最终建议

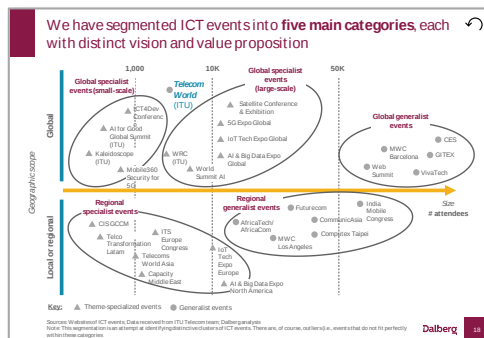
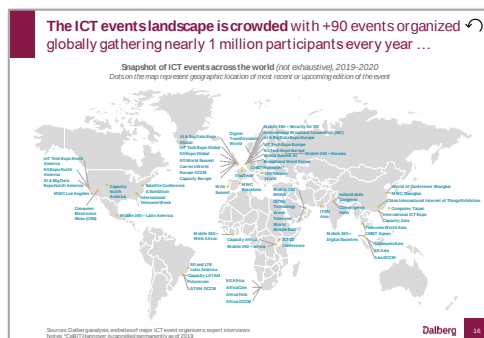
- 结论:我们建议理事会考虑进一步增加向第三种选择投入的机会，利用第二阶段已经考虑的一个全球性重大活动的设计”。此阶段应主要包括两个决定性的工作流程：(i)有三个局和秘书处参与的内部协调工作，以商定一个战略性的展会活动组合及其运作模式(包括展会活动治理)；(ii)与国际电联部分部门成员共同创建活动，以明确界定他们的需求，以及促使他们参与未来的活动并做出贡献的因素。

英文版完整介绍和附录

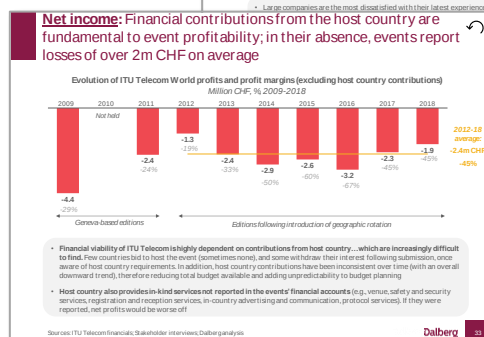
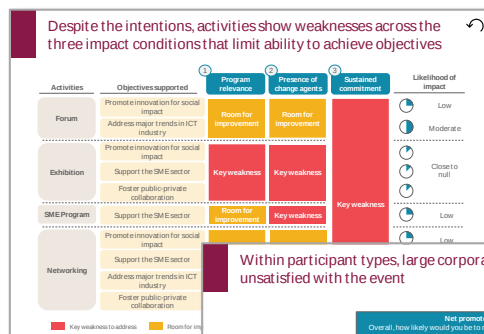
Link: <https://www.itu.int/en/council/2020/Documents/Dalberg-presentation-ITU-Telecom-events.pdf>

选择分析和工作成果:

1. 总体分析和战略基础审议



2. 展会活动的影响、价值主张和财务评估



3. 选项评估和建议

