

计划和预算委员会

第三十二届会议

2021年7月12日至16日，日内瓦

2022-2026年中期战略计划（MTSP）

秘书处编拟

1. 本文件所载的2022-2026年产权组织中期战略计划（MTSP），为在中期战略计划期间编制相关计划和预算提供高层次战略指导。
2. 中期战略计划概述了产权组织未来五年的战略方向，将成为本组织的灵感来源和指导。
3. 提议决定段落措辞如下：
 4. 计划和预算委员会（PBC）建议产权组织各大会各自就其所涉事宜，注意2022-2026年中期战略计划（MTSP）（文件WO/PBC/32/3）。

[后接 2022-2026 年产权组织
中期战略计划]

目 录

简 介	3
态 势	3
战略屋	5
支柱 1.....	6
支柱 2.....	7
支柱 3.....	10
支柱 4.....	14
基石	18

一、简介

1. 本文件载有世界知识产权组织（产权组织）在 2022 年至 2026 年期间的中期战略计划（MTSP）。
2. 中期战略计划概述了产权组织未来五年的战略方向，将成为本组织的灵感来源和指导。它还将对计划和预算工作进行补充，后者寻求成员国批准两年期范围内的具体活动和关键绩效指标。按照以往惯例，我们请成员国注意中期战略计划。
3. 中期战略计划的核心内容在战略屋中得到体现，其中包括本组织的愿景、使命、战略支柱和基石。我们的愿景是帮助构建一个任何地方的创新创造都得到知识产权的支持从而造福每个人的世界。为此，产权组织将继续引领发展兼顾各方利益的包容性全球知识产权生态系统。我们将与成员国和其他利益攸关方合作，确保知识产权被各成员国视为创造就业、吸引投资、推动企业增长的工具，也是最终发展经济和社会以创造更加美好和可持续的未来的工具。
4. 中期战略计划以本组织的优势为基础，但同时也提供了新的视角，重新关注知识产权支持下的创新和创造能够对人们生活产生积极影响的领域。
5. 以下对全球态势的概述阐述了产权组织和我们的利益攸关方所处的更广泛的背景。它提醒我们，中期战略计划十分重要，它引导产权组织走在确保我们与我们所在的这个快速发展的世界保持相关性并对其产生影响的道路上。

二、态势

6. 我们生活在一个危机与机遇并存的年代。大流行病对我们的生活和生计造成了巨大破坏。经济、社会、企业和社区都深受影响。同时，在创纪录的时间内研制和部署了疫苗和其他疗法，也使这场大流行病昭示了人类智慧的力量。
7. 事实上，创新和创造是人类的标志。我们对创新和创造更美好未来的不懈追求，催生了许多从前难以想象的进步。在过去的一个世纪中，全球生活水平提高了超过六倍，预期寿命延长了一倍多。最近，大流行病加速了向数字化的转变，改变了我们的工作、生活和娱乐方式。因此，创新、创造和知识产权现在对世界上每个人的生活而言，比以往任何时候都更加重要。
8. 尽管已经取得了诸多成就，但正如联合国《2030 年可持续发展议程》所反映的那样，我们还面临着许多复杂的全球挑战。其中有两个十分突出的问题：需要促进大流行病后基础广泛的经济复苏，以及需要使世界立足于环境的可持续性。在这两个领域，技术、创新和创造——以及知识产权——都将发挥重要作用。
9. 为了实现对未来的承诺和迎接今后的挑战，我们不能再仅从技术和法律角度看待知识产权，也不能再将其视为只有知识产权专业人士和专家才关心的问题。展望未来，必须从更广泛的角度来看待知识产权，将其视为应对我们共同面临的全球挑战和促进增长与发展的有力工具，事关世界各地每个人的日常利益。
10. 随着各经济体创新能力和创造力的增强，知识产权成为了更加核心的问题，值得政策制定者、商业领袖和其他利益攸关方给予更多关注。知识产权使人们有可能从不同的无形资产中创造价值，例如技术优势、品牌声誉和形象、外观设计吸引力和创作天赋。这些都是越来越多的公司竞争和个人谋生的基础。在标准普尔 500 指数这一领先的市场表现基准中，无形资产占商业价值的 90%。¹这是一个

¹ <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study>。

全球性趋势。2020 年，无形资产的总价值达到了 65.7 万亿美元的历史新高，超过了有形资产的价值，占全球所有上市资产的 54%。²

11. 知识产权申请量的增长充分说明了知识产权日益增强的重要性。2019 年，世界各地的知识产权局收到了 1,520 万份商标申请、320 万份专利申请和 140 万份工业品外观设计申请。这些数字比十年前的 2009 年分别高出 2.9 倍、1.7 倍和 1.6 倍。它们反映了对创新和创意产业的投资不断增加，以及通过注册知识产权保护这些投资的重要性不断提高。

12. 过去几十年来的全球化推动了在本地和国际上保护知识产权的需求，因为企业和经济体期望技术、品牌、外观设计和内容进行跨境流动。这体现在根据产权组织全球知识产权保护服务提交的申请数量增加，其中最突出的是《专利合作条约》（PCT）、马德里（商标）体系和海牙（外观设计）体系。过去 10 年中，这些体系处理的申请量至少增长了 60%。我们预计未来几年对这些服务的需求会越来越大。

13. 在同一时期，我们还看到全球范围内对知识产权体系的更广泛参与。亚洲作为一个创新和创造活跃的地区继续崛起，现在约占全球知识产权申请量的三分之二。不过在亚洲之外，我们也看到世界上所有其他地区创新和创意社群的兴起。

14. 在此背景下，知识产权多边合作仍很重要，产权组织的全球知识产权保护服务就是此类合作十分成功的例子。由于我们所面临的全球挑战（如大流行病、气候变化和其他问题）极为复杂，各国无法单独解决，而需采取集体行动，因此这样的合作仍然是我们工作的重要组成部分。

15. 因此，产权组织将继续促进多边合作，继续担任中立、包容和透明的促进机构。我们还将与国际体系中的其他伙伴，包括其他联合国机构、国际组织和非政府组织进行更密切的合作，以促进为这些全球挑战找到整体性解决方案。

16. 我们今后工作的重点将从多边环境转向区域和国家环境，凝聚力量帮助成员国利用知识产权促进增长和发展。为了有效实现这一点，我们需要将知识产权视为国家创新生态系统的推动力。因此，我们将把支持的重点扩大到法律法规之外，同时涉及其他要素，例如国家创新和创造的来源、对知识产权的认识水平、知识产权相关技能和能力、企业创造知识产权和将其商业化以促进业务增长的能力、将知识产权用作一种资产类别、解决知识产权争议的途径等等。

17. 我们将更密切地关注创新和创造生态系统中更广泛的利益攸关方群体。例如，中小企业占全世界所有公司的 90%，全部就业的 70%，全球 GDP 的近 50%。然而，其中仍有许多都不了解知识产权，也不知道如何利用它来促进业务增长。我们打算更广泛地接触和支持这个十分重要但未得到充分服务的群体，帮助这些企业利用知识产权将其创意推向市场。

18. 青年也将是我们关注的重点。他们是我们未来的创新者、创造者和企业家，而且在许多发展中国家占人口的很大比例。我们需要确保青年了解知识产权是如何与其生活相关联，并支持其愿望，无论是通过创新和创造来谋生，还是应对全球挑战。

19. 总之，作为联合国的知识产权机构，产权组织致力于推动发展兼顾各方利益的包容性全球知识产权生态系统，使知识产权被视为成员国创造就业、吸引投资、支持商业竞争力并最终促进增长和发展的工具。

² <https://www.ipos.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/singapore-ip-strategy-report-2030.pdf>.

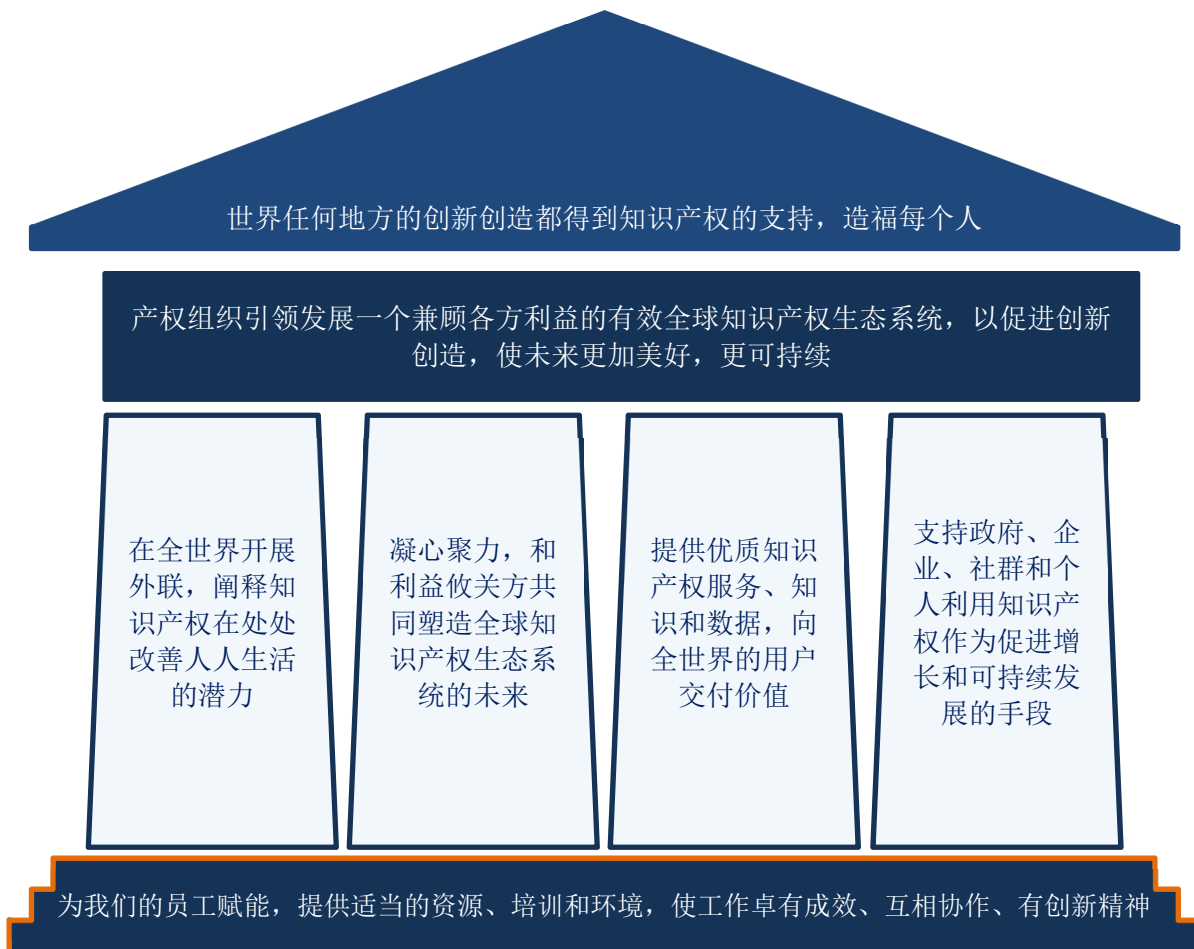
三、战略屋

20. 战略屋为本组织提供了框架，以便在上述快速变化的外部环境中满足所有利益攸关方的需求。

21. 几十年来，产权组织已经发展成为一个广受尊重的中立知识产权问题国际论坛。它在创新、创造和知识产权的交叉领域具有强有力的任务授权，这些领域对全球各地人们的重要性日益增加。全球企业每天都依赖着产权组织提供的服务。本组织财务状况良好，有足够的资源投资于下一阶段的发展。

22. 因此，战略屋植根于连续性，同时以我们的优势为依托，在需要时以新的重点和关注点来规划未来道路。

23. 战略屋概述了本组织的愿景、使命、战略支柱和基石。



愿 景

世界任何地方的创新创造都得到知识产权的支持，造福每个人。

24. 这个愿景围绕着整个世界展开。它对我们工作的价值和未来的期望进行了最广泛的表述。其所依据的是创新和创造是人性的核心部分这一事实，以及希望知识产权能够支持利用这些基本人类品质来造福每个人的愿望。

使命

产权组织引领发展一个兼顾各方利益的有效全球知识产权生态系统，以促进创新创造，使未来更加美好，更可持续。

25. 这一使命描述了产权组织将为实现其未来愿景采取的行动。它认识到，知识产权是本组织的核心能力，也是促进创新和创造的工具。它不仅是指知识产权制度，而是指一个生态系统，后者更好地说明并涵盖了支持我们未来的法律、政策、实践以及创新和创造所需的其他要素之间的动态相互作用。我们对未来道路的描述还受到联合国可持续发展目标的指引和启发，这与我们作为联合国机构的角色相一致。

四个战略支柱及基石

26. 四个战略支柱为本组织的愿景和使命提供支持。它们代表本组织广泛的战略重点领域，而这些领域又被逐级分解为预期成果，之后是具体计划和活动。基石是我们战略屋的基础。它概括了我们为了给员工提供适当类型的资源、环境和文化以使其顺利工作，在内部所做的所有工作。不应孤立地看待战略支柱；它们是在基石的支持下相互动态关联的。

27. 在以下部分，我们会逐一阐述这四个战略支柱以及基石，还有其各自的预期成果。



支柱 1：在全世界开展外联，阐释知识产权在处处改善人人生活的潜力

背景

28. 此前，本组织的交流活动普遍侧重于提高我们在知识产权专家中的形象。虽然这种做法巩固了产权组织作为高质量知识产权信息、研究和数据可靠来源的地位，但也意味着在提升广大公众对知识产权及其与自身生活相关性的认识方面还存在不足。同时还出现了一种看法，认为知识产权只对某些企业和经济体有价值，对知识产权在处处改善人人生活的力量缺乏了解。

未来方向

1.1 世界范围内的传播和接触更有效，人们对知识产权在处处改善人人生活的潜力有更好的认识和更多的了解

29. 此战略支柱下的唯一预期成果是扩大我们的传播和接触活动，重点在于将知识产权与世界各地的日常生活联系起来。目的是让人们了解，企业、社区和个人可以利用知识产权将其创意转化为产生收入并创造经济和社会价值的资产，最广泛而言，还能够改善各地人们的生活。

30. 我们将通过多种方式实现这一目标。

31. 首先，我们传播的内容将不断发展，以满足更广泛的受众。我们将继续与知识产权专家进行技术层面的接触，与此同时也将为并非专家的受众，包括普通公众、中小企业和青年定制内容。我们的内容将力求使知识产权具有人情味，揭示创新和创造行为背后的个性与激情，并使知识产权对我们日常生活的价值变得生动。我们讲述的故事将为使用知识产权可能带来的机遇和挑战提供兼顾各方利益的现实观点。我们将用简单的语言和令人信服的例子，展示知识产权的意义和潜在裨益，以及产权组织在其发展过程中的主导作用。

32. 第二，我们将加强传播渠道，以更具活力、更富创意和更激动人心的方式提供内容。产权组织网站将继续提供丰富的知识产权信息，并更加重视鼓舞人心的知识产权故事。我们将用引人入胜且富有信息量的内容来充实这些网页，并辅以令人信服的互动信息图表。我们还将增强对媒体工作室的使用，在我们的 YouTube 频道等平台上提供更长篇幅的内容。更多地使用数据分析将更好地了解目标受众的需求和兴趣，让本组织能够提供使其共鸣从而对其产生最大影响的内容类型。

33. 第三，我们将利用社交媒体优先接触和联系青年。通过社交媒体传递有针对性的信息，也将在接触新受众方面发挥关键作用，通过其所熟悉的渠道使其了解知识产权对其生活的价值。

34. 第四，在全球范围内开展工作需要我们与更多伙伴密切合作。我们将通过更深入地与地区性媒体建立联系，并提供针对不同地区定制的内容来实现这一目标。例如，我们将通过在全球媒体伙伴发行《WIPO 杂志》上的内容，努力使更广泛的读者群体能够以当地语言获取我们的内容。世界知识产权日活动还将通过制定具有广泛公众吸引力的专题活动主题，利用数字技术并提供有吸引力的数字资产来推动活动的扩大，创造更广泛参与的机会。

35. 第五，我们将赋予我们的员工与利益攸关方接触和沟通的能力，并提供必要的媒体和沟通培训，使其能够有效开展工作。我们还将加强内部沟通，以支持发展充满活力的文化，让员工以合作和创新的方式开展工作。

支柱 2：凝心聚力，和利益攸关方共同塑造全球知识产权生态系统的未来

36. 该战略支柱的中心是产权组织的召集者角色。我们以此身份汇集利益攸关方，通过制定准则和标准来塑造全球知识产权生态系统的未来，并成为交流思想和最佳做法的全球论坛。该支柱还包括我们应对复杂全球挑战的伙伴关系和多利益攸关方途径，知识产权能够在应对这些挑战中发挥其作用。

背景

37. 与许多其他多边组织一样，自产权组织 1967 年成立以来，制定准则和标准的工作一直是其核心职能。事实上，自 19 世纪末以来，这些工作一直是国际社会为建立和发展国际知识产权体系所作努力的核心所在。

38. 在诸多不具约束力的国际文书之外，产权组织还管理着 26 项条约。缔结这些国际协定的谈判由成员国推动，并由各常设委员会和工作组进行。产权组织秘书处在促进和支持成员国开展这项工作方面发挥着关键作用。

39. 还开展了大量工作来协调和制定技术标准，以确保国际知识产权程序保持连贯并且用户能够高效使用。迄今为止，成员国已在产权组织的主持下制定了 54 项技术标准，其中 10 项是由产权组织标准委员会自 2010 年以来制定的。



自产权组织1967年成立以来，制定准则和标准的工作一直是其核心职能。

40. 此外，我们为成员国和利益攸关方之间的会议、“对话”和其他讨论提供便利。这些活动的目的并非制定新规，而是促成信息交流和经验分享，以促进对新兴复杂知识产权问题的深入了解。这些活动还有助于塑造知识产权生态系统，在构建关系、推动伙伴关系、为人们建立联系和塑造知识产权行为体和利益攸关方行为方面具有宝贵价值。

41. 产权组织还与其他联合国机构、其他政府间组织和专业非政府组织进行接触和合作，这些机构和组织都可能具备有助于产权组织工作的专门知识、实践经验和独特视角。此类接触远远超出了产权组织准则制定工作的范围。

未来方向

42. 我们今后在该领域的工作将集中在四项预期成果上。首先，我们将继续支持发展兼顾各方利益的有效知识产权国际准则制定框架。第二，我们会将国际社会凝聚起来，积极主动应对全球层面与知识产权、创新和创造有关的新议题和政策挑战。第三，我们将为树立尊重知识产权的风尚开展国际对话与合作。第四，我们将与联合国、政府间组织和非政府组织建立有效的互动和伙伴关系，对知识产权可以在其中有所作为的全球目标予以支持。

2.1 兼顾各方利益的有效知识产权国际准则制定框架得到发展

43. 近年来，在政策和实质性问题上的合作变得更具挑战性。虽然成功取得了一些成果，如《北京条约》³和《马拉喀什条约》⁴，但产权组织的准则制定议程中还包括一些旷日持久的谈判，而这些谈判的结果仍然遥遥无期。导致这一情况的有几个原因，其中包括所涉问题的复杂性和变化性、谈判进程本身的进行方式以及更广泛的地缘政治动态。

44. 尽管存在这些挑战，但我们在此方面的工作与作为政府间组织的宗旨和性质密不可分，我们将继续尽最大努力支持和促进这些讨论。然而，对这些讨论的方法进行一些调整，可以使代表们更好地

³ 《视听表演北京条约》于 2012 年 6 月 24 日通过，2020 年 4 月 28 日生效。

⁴ 《关于为盲人、视力障碍者或其他印刷品阅读障碍者获得已出版作品提供便利的马拉喀什条约》于 2013 年 6 月 27 日通过，2016 年 9 月 30 日生效。

利用这些重要的委员会和工作组所开展的工作。例如，成员国可以考虑设定谈判论坛能够结束工作的日期等选项。根据《发展议程》，可以在证据和成本效益分析的基础上考虑就是否启动正式谈判作出决定。

45. 在相关谈判机构的形式和模式方面，将采取更加动态和富有创造性的方法来支持谈判进程。将为每个谈判进程定制切合的工作方法，以确保效率、透明度和包容性的适当平衡。根据不同情况，相关主题专家和专业调解员可以作为主席、联合主席和协调人参与，以加强谈判管理。在可能的情况下，经商定同意，一些会议将以虚拟方式或混合形式举行。

46. 这些委员会和工作组的价值和成功应以更广泛的谈判成果来衡量，包括公约和条约、示范法、框架、标准、平台、建议和准则。这些成果可能对加入或批准它们的缔约方具有约束力，也可能是自愿性质或不具约束力的。产权组织已在该领域具备经验，成功通过并实际使用了各种联合建议。将鼓励成员国制定较短期的动态灵活成果，可以随环境和条件的变化重新审查。

2.2 将国际社会凝聚起来，积极主动应对全球层面与知识产权、创新和创造有关的新议题和政策挑战

47. 我们将继续发挥我们作为中立可信的全球召集者的作用，将各利益攸关方汇聚起来，应对与知识产权、创新和创造有关的新挑战。例如，我们将扩大知识产权与人工智能对话的范围，以包括将对人类社会和经济产生深远影响的其他前沿技术，例如量子计算和脑机接口。我们还将进行前瞻性分析，以评估与知识产权未来中长期发展相关的挑战和机遇。我们还将继续寻找方法，解决全球数字内容市场不断发展所引发的问题。在为信息共享、交流最佳做法和其他重要思考创造这些空间的过程中，我们将充实利益攸关方和更广泛的用户群体对新出现的知识产权问题的理解。

48. 我们还将与合作伙伴一同探索，新技术的快速发展和部署在知识产权局开展工作的方式、产生的数据和提供的服务类型方面所提供的机会。我们将监测知识产权的新兴用途，并确保国际知识产权生态系统跟上这些发展。

49. 在我们把握知识产权的未来时，将特别关注年轻企业家、创新者和创作者的愿望、动力和需求。必须让他们在我们围绕知识产权的未来所组织的对话和辩论中发声。这些重要对话在战略伙伴关系的补充下，有望丰富政策辩论的内容，并将为建设我们全球知识产权生态系统未来的共同努力提供支持。

2.3 为树立尊重知识产权的风尚开展国际对话与合作

50. 树立尊重知识产权的风尚是知识产权生态系统的组成部分，并将继续作为产权组织的重点领域。我们在该领域的工作将采取广泛而全面的方法，提高社区、企业和个人，包括年轻人对知识产权的理解和认识。

51. 在发展议程建议 45⁵的指导下，我们将与主要合作伙伴和成员国密切合作，协调国际努力，以树立对知识产权的尊重。通过执法咨询委员会（ACE），我们将继续促进成员国之间的信息和经验交流，以便培养新的创新方法，在国家、地区和国际层面树立对知识产权的尊重。

⁵ 产权组织发展议程建议 45 要求产权组织“根据 TRIPS 协定第 7 条的规定，从更广泛的社会利益以及与发展有关的问题入手，处理知识产权执法问题，以便‘知识产权的保护和执法应有助于促进技术创新和技术的转让与推广，使技术知识的生产者和使用者共同受益，有利于社会和经济福利，并有助于权利和义务的平衡’”。

52. 我们还将为执法官员、司法人员和其他主要利益攸关方开发工具和资源，并就该领域相关问题开展和发布研究。将继续开发 WIPO ALERT 安全在线平台，以协助成员国通过与广告行业合作来打击盗版。

2.4 与联合国、政府间组织和非政府组织建立有效的互动和伙伴关系，对知识产权可以有所作为的全球目标予以支持

53. 我们打算在联合国机构大家庭中发挥更积极的作用，以应对可持续发展目标所囊括的各种全球挑战。

54. 可持续发展目标为更好、更可持续的未来提供了蓝图。创新和创造是将这一蓝图转化为现实，以及为全世界包括气候变化、粮食安全和公共卫生在内的发展挑战找到解决方案的关键所在。作为将创新和创造转化为现实的有力工具，知识产权在此过程中可以发挥关键作用。

55. 然而，应对复杂的全球挑战需要采取多层面的整体方法。我们将与成员国和其他联合国机构、政府间组织和非政府组织密切合作，汇集我们的专业知识，为复杂的全球挑战寻找和提供可行的解决方案。例如，我们将继续与我们的三方合作伙伴即世界贸易组织和世界卫生组织合作，为全球大流行病带来的挑战制定协调一致的全球性解决方案。

56. 另一个例子是我们与无障碍图书联合会（ABC）的合作，在此过程中，我们与代表印刷品阅读障碍者的多个非政府利益攸关方、盲人图书馆和标准制定机构等机构以及代表作者、出版商和集体管理组织的组织进行接触。这意味着我们能够与广泛的利益攸关方通力合作，来增加全世界无障碍格式书籍的数量，并使盲人、低视力者或其他印刷品阅读障碍者能够获得这些书籍。

57. 我们还将继续与全球的知识产权协会和代表特定利益群体的其他非政府组织接触，以丰富我们塑造知识产权未来的共同努力。

支柱 3：提供优质知识产权服务、知识和数据，向全世界的用户交付价值

背 景

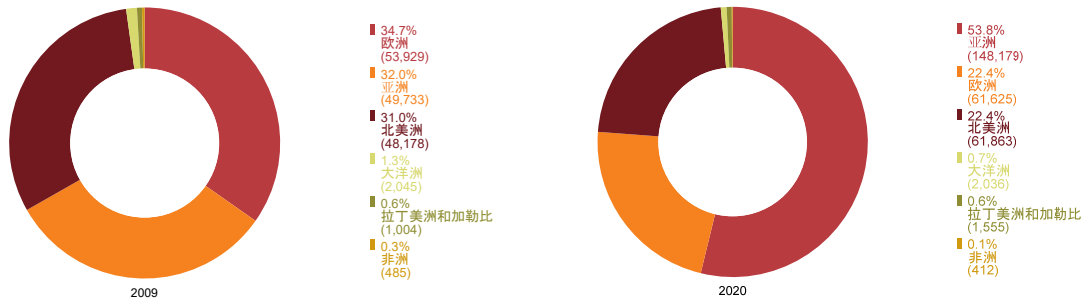
58. 本战略支柱围绕产权组织向全球用户提供的服务、知识和数据展开。

59. 这些服务大致分为两类。第一类包括我们的全球知识产权保护服务，其中最重要的是《专利合作条约》（PCT）以及商标（马德里体系）、外观设计（海牙体系）和地理标志（里斯本体系）国际注册体系。产权组织仲裁与调解中心的工作也属于这一类别。第二类包括帮助用户和其他人更好地了解 and 认识知识产权态势的各种数据和知识资源。

60. 一般来说，知识产权是在国家层面注册和管理的，但在一个由贸易和商业联系起来的世界里，这些权利往往需要跨越多个国家。几十年来，以及在某些情况下，一个多世纪以来，产权组织的全球知识产权保护服务为个人和企业提供了便捷、连贯、有效的跨国知识产权保护方式。

61. 根据 PCT、马德里、海牙和里斯本体系，申请人可以提交一份将在多个司法管辖区具有法律效力的申请。这些体系大大降低了在全球范围内寻求知识产权保护的成本。用户通过马德里、海牙和里斯本体系获得权利时，还可以享受额外的成本节约，因为这些权利的任何正式变更都可以在产权组织集中进行。提供争议解决服务的产权组织仲裁与调解中心也缓解了跨越国界的知识产权管理和保护所固有的效率低下问题。

62. 对产权组织全球知识产权保护服务的需求持续上升，凸显了这些服务与全球商业界的相关性。在 1995 年至 2020 年期间，根据 PCT、马德里和海牙体系提交的申请数量分别增长了 587%、225%和 60%。这些体系成功吸收了不断增多的申请。它们继续适应着经济活动和对知识产权使用的变化，这些变化日益多样化和全球化，特别是越来越受到来自亚洲的知识产权申请量增长的驱动⁶。



2009 和 2020 年各地区 PCT 申请人占比

63. 支柱 3 下的第二类服务涉及到向各地用户传播知识和数据。在标准的知识层级结构模型中，原始数据被收集并组织成信息，然后对其进行分析以产生知识。产权组织在此信息层级结构的各个层面提供服务。我们生成有关知识产权体系的数据，例如关于知识产权和相关知识产权资产的公开数据；统计数据、指标、精心管理的数据库和相关报告等信息；以及以关于技术趋势和其他专题的报告形式呈现的知识。

64. 近年来，我们已经大大改善了我们的知识和数据服务，特别是通过我们的全球专利、商标和外观设计数据库。我们的报告和统计数据库已成为主要的知识产权参考资料，为全世界的政策制定者提供信息。其中一个例子是全球创新指数，它已成为决策者和其他利益攸关方了解世界各地创新生态系统和制定政策以改善国家创新能力和环境的重要参考。

未来方向

65. 未来的行动领域将是：第一，推动更广泛和更有效地利用我们的知识产权服务、知识和数据。第二，在这些领域改善生产力和服务质量。第三，通过产权组织基于知识产权的平台和工具，支持应对全球挑战所需的知识转移和技术调适。

66. 在所有这些领域，我们将关注客户不断变化的需求，努力确保产权组织的服务继续为全世界用户带来价值。

3.1 产权组织的全球知识产权体系、服务、知识和数据得到更广泛、更有效的使用

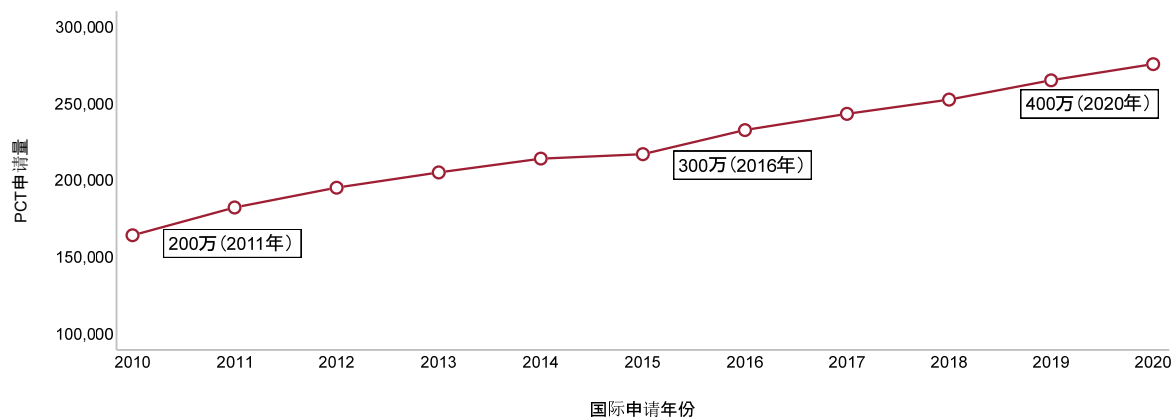
67. 尽管我们的全球知识产权保护服务取得了成功，但仍有长足空间来扩大其使用。随着知识产权国际申请量的全球性增长，必须尽一切努力确保我们的全球知识产权保护服务继续带来价值，并被视为在多国寻求知识产权保护的最具吸引力的选项。

68. 我们在未来几年的雄心，是与所有地区的新用户特别是中小企业接触，使他们了解能够如何从这些服务中获益。

⁶ 2018 年，来自亚洲的申请人首次占到了 PCT 申请量的 50% 以上。多年来，亚洲公司一直位居 PCT 用户的前五位。在马德里和海牙体系中，也明显呈现出类似趋势。

69. 我们还将继续努力扩大我们全球知识产权保护服务的地理覆盖面。广泛的地理覆盖面将使其对用户更具吸引力：一份申请所覆盖的国家数量越多，申请人享受的成本节约就越大。

70. 拥有 153 个成员的 PCT 体系地理覆盖面最为广泛。马德里体系也已成为真正的全球体系，目前有 108 个成员，覆盖 124 个国家。海牙体系也在迅速发展。目前，它有 74 个成员，还有一些表示有兴趣在不久的将来加入。而且，随着《日内瓦文本》在 2020 年生效，我们全球知识产权保护体系中最小的拥有 54 个成员的里斯本体系，现在所提供的灵活性⁷对许多国家的农业和其他当地社区也别具吸引力。



2010 年至 2020 年 PCT 申请量的增长

71. 所有企业都需要商标，而国家商标申请量通常是国家专利申请量的数倍。这意味着对马德里体系的使用颇具增长潜力。为了利用这一潜力，我们将与世界各地有志于进入国际市场的中小企业和当地生产者群体接触。同时也是时候让海牙和里斯本体系与当地传统手工艺品和其他创意产品的生产者进行接触，以提高其对这些服务如何能够帮助保护其创作和利用其无形资产的认识。

72. 最后，我们将与国家知识产权局及商业协会合作（例如包括出口机构），以促进这些新的目标群体更多地使用产权组织全球知识产权保护服务。我们的目标是使这些服务被广泛认为是知识产权商业化所不可或缺的，并且是所有着眼于外国市场的企业计划的必要组成部分。

3.2 产权组织全球知识产权体系、服务、知识和数据的生产率和服务质量得到提高

73. 将继续努力推进我们全球知识产权保护服务的数字化，由于 2019 冠状病毒病大流行已加速了各国家知识产权局的数字化进程，这项工作现在变得更为及时。我们将继续向更加用户友好的全面数字化客户体验过渡。全球知识产权保护服务的程序和法律方面将得到简化，辅以改进后的网络功能，将确保客户的使用过程更加顺畅。用户将能够通过更强大的产权组织知识产权门户和所提供的移动服务，更好地管理其权利。

74. 我们还将把我们的客户导向提升至新的水平。产权组织全球知识产权保护服务的用户大致分为三类：第一，具有丰富知识产权知识的大型企业；第二，对知识产权或产权组织服务知之甚少的较小型企业；第三，商业技能有限、往往对知识产权缺乏认识或对产权组织的服务缺乏了解的传统当地生产者群体。在改进我们的客户服务时，我们将关注这些不同客户群体的不同需求。我们还将支持成员国讨论扩大马德里和海牙体系的语言数量，以增强对当地用户的可及性。

75. 将优先开发与用户和各知识产权局的结构化数据交互，提高机器处理业务的水平。这将改善我们提供服务的速度和准确性。然而，我们是否有能力利用这种交流的潜在益处，还要取决于各知识产

⁷ 根据《日内瓦文本》，集体商标现在也可以作为国际注册的基础。

权局对实现其内部流程现代化的承诺。产权组织将不遗余力地支持各知识产权局开展这些极其重要的数字化进程。

76. 在数据、信息和知识方面，我们处于独特地位，可以提供所有这些信息，并且其方式能够满足多个利益攸关方不断变化的需求，无论是知识产权专业人员、产业界、研究人员和政策制定者还是其他公共利益团体。

77. 我们还将继续在全球范围内收集、整理和传播有关知识产权的信息，使世界各地的用户能够广泛获取这些资源。这将加强我们作为可靠的高质量知识产权数据主要来源的地位，促进涉及知识产权问题的重要政策辩论，并帮助成员国作出更多努力在知识产权政策制定中采用循证方法。在此过程中，必须与知识产权体系中同样负责生成、收集和整理此类知识产权数据的其他利益攸关方密切合作，以获取信息和知识。

78. 知识产权局是知识产权数据和信息的主要储存库和用户，我们将继续协调努力，使其能够更好地利用这些数据和信息。此外，我们将协助各知识产权局在其业务中部署和整合先进技术，例如人工智能和机器学习，以便其能够更好地利用知识产权数据和信息，无论是用以改进业务、改变客户体验还是提供新的服务。

79. 在政策层面，我们将按国家和国际知识产权制度的要求，与成员国合作消除任何不合理的数据交换障碍，改善全世界知识产权信息的可用性。本组织还将继续提高其全球数据库和统计数据汇编中数据的覆盖面、质量和完整性。

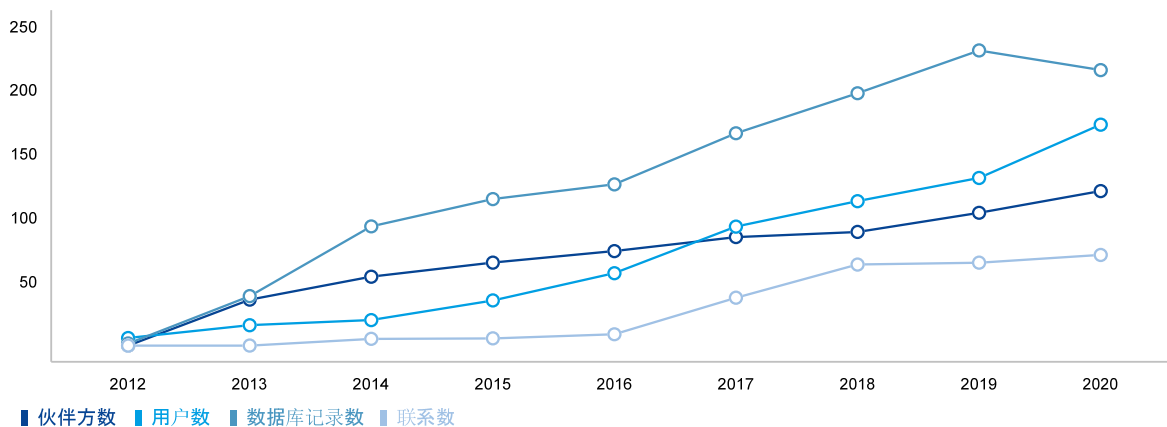
80. 在现代数据管理技术的帮助下，产权组织将对迅速发展的全球创新和创造生态系统的动态和其他重要问题得出新的见解。我们将继续开发我们的一系列信息产品，并将研究制定新指标的选项，例如，衡量创意产业对国家经济的贡献，以及探究知识产权制度在国家、地区和国际层面的运行和影响。

81. 我们将继续打造我们旗舰知识产品的声誉，例如全球创新指数、《世界知识产权报告》和《产权组织技术趋势》系列，在其中纳入热点内容。这些产品将支持产权组织让人们更多地认识到知识产权与世界各地每一个人相关的愿望。

3.3 通过产权组织基于知识产权的平台和工具，促进知识转让和技术调适，应对全球挑战

82. 为了应对特定全球挑战，产权组织与民间社会、高校、研究人员和私营部门合作推出了一些利用我们在知识产权方面专门知识的平台和工具。其中包括 WIPO GREEN 和 WIPO Re:Search。

83. WIPO GREEN 是一个在线平台，通过使环保技术提供者与寻求者建立联系和促进绿色技术创新和传播，支持应对气候变化的全球努力。该平台的独特之处在于，它将处于各个发展阶段的绿色技术汇集在一起，以供许可、合作、共同创业和销售。WIPO GREEN 将努力为绿色技术领域带来附加值，从以数据库为中心的简单模式转化为绿色商业情报平台，将用户与各种服务和资源联系起来，最大限度地增加绿色技术转让、许可和传播的机会。



2012 年至 2020 年 WIPO GREEN 的发展

84. WIPO Re:Search⁸力图通过与全球卫生研究界共享知识产权，针对被忽视的热带病、疟疾和结核病加快技术的发现和开发，催化并培养全球卫生协作项目，为发展中国家的能力建设作出贡献。WIPO Re:Search 模式将在未来几年内不断发展，以跟上高度动态化的全球卫生生态系统的步伐，同时继续注重利用尚未使用的知识产权资源，支持对被忽视的热带病、疟疾和结核病的早期研究和发现。

支柱 4：支持政府、企业、社群和个人利用知识产权作为促进增长和可持续发展的手段

背景

85. 本战略支柱的核心是将知识产权用作促进增长和可持续发展的有力工具，以及创造就业、企业增长、经济发展和社会活力的催化剂。

86. 成员国越来越多地将创新和创造视为经济增长和社会发展的关键动力。从 1995 年到 2019 年，全球专利申请量增加了 3 倍，全球商标申请量几乎增加了 6 倍，全球工业品外观设计申请量增加了 5.5 倍。从 1996 年到 2018 年，全球研发投入增加了 2.7 倍，制定国家创新战略时参考产权组织全球创新指数的国家数量也在增加。

87. 必然，来自成员国，特别是发展中国家和最不发达国家对知识产权和我们工作的兴趣也在日益增长。这也反映在过去十年中许多国家寻求我们帮助制定国家知识产权战略⁹。同时，我们也将发展议程建议纳入了我们工作的主流。

88. 对知识产权兴趣的增长，不仅限于知识产权技术和法律方面，还延伸到了知识产权的创业和经济方面。更多知识产权局的作用正在从监管和注册知识产权发展为帮助构建国家创新和创造生态系统。成员国也对知识产权的商业化和融资表现出越来越大的兴趣。

89. 关注知识产权的国家和国际利益攸关方的范围也在扩大。除知识产权局外，这些利益攸关方现在还包括负责经济增长的政府机构、行业协会、研究机构、高校、社群以及个人企业家、创新者和创作者。

⁸ 作为产权组织与生物技术产业组织全球卫生事业机构（BVGH）合作管理的公私合作伙伴关系，WIPO Re:Search 汇集了广泛的跨部门全球卫生行为体，包括研究机构、非政府组织和制药公司，为抗击被忽视的热带病、疟疾和结核病的早期研发提供支持。

⁹ 在 2010 年，实施了发展议程项目 DA_10_05，以制定国家知识产权战略制定方法。该项目于 2012 年启动，有六个试点国家。[截至 2019 年底](#)，已有 80 个国家在产权组织的支持下通过了国家知识产权战略。

90. 这些发展令人心潮澎湃。它们将支持人们更深入、更广泛地将知识产权用作实现更美好、更可持续的未来的手段，并要求产权组织作出强有力的全面回应。

未来方向

91. 首先，我们创立了新的知识产权和创新生态系统部门，将我们在知识产权商业化和发展知识产权生态系统方面的能力纳入同一部门。这将产生协同效应，帮助我们进一步发展专业知识、能力和工具，为成员国提供支持。

92. 在该领域，我们的工作将由五项预期成果驱动。首先，我们将帮助所有成员国更有效地利用知识产权来实现增长和发展。我们还将采用区域和次区域途径来开展这项工作。第二，在国家层面，我们将帮助成员国建立兼顾各方利益的有效知识产权、创新和创造生态系统。第三，我们将帮助成员国构建其国家知识产权技能和知识。第四，我们将与国家创新和创造生态系统中更广泛的利益攸关方接触并为其提供支持，深入到社群、企业和个人之中。第五，我们将为知识产权局完善基础设施，使其能够在本国创新和创造生态系统的发展中发挥强大而有效的作用。

4.1 更有效地利用知识产权支持所有成员国及其相关区域和次区域的增长与发展，包括通过将发展议程建议纳入主流

93. 产权组织发展议程将继续作为一个重要机制，确保人人都能从全球知识产权生态系统中受益。我们将采取多管齐下的方法，让公共和私营领域的行为体（如联合国机构、政府间组织和民间社会）都参与进来。在此方面，政府的参与极为重要，因为其在创造和塑造支持将创意转化为可交易商品和服务的繁荣创新生态系统方面发挥着核心作用。我们还将继续利用我们的驻外办事处，提高对知识产权的认识，提供产品、服务和支持，同时以其他方式协助将知识产权用作促进国家层面和适当情况下地区层面增长和发展的手段。

94. 根据产权组织发展议程的各项原则，我们将努力促进和加强成员国之间的横向合作。在通过知识产权创造价值、实施有效的知识产权政策和高效管理知识产权注册系统方面，发展中国家有许多成功经验和最佳做法。产权组织将努力确保这些知识和最佳做法在区域和区域间层面得到各国的广泛分享。这项工作为加强南南合作和南北合作提供了很大空间。我们也欢迎成员国继续利用信托基金机制来支持我们的工作进展。

95. 产权组织还将与成员国和利益攸关方接触，将我们的工作方法转为以项目为基础。我们的目标是通过项目而非一次性的单独举措，产生对个人、企业和整个知识产权生态系统都具有积极影响和持久价值的实际成果。虽然我们将对此予以战略性重视，着眼于质量而非数量，以使这些活动实现最大影响，但这种方法能否成功，将取决于我们合作伙伴的高度参与和长期承诺。

4.2 兼顾各方利益的有效知识产权、创新和创造生态系统在成员国得到发展

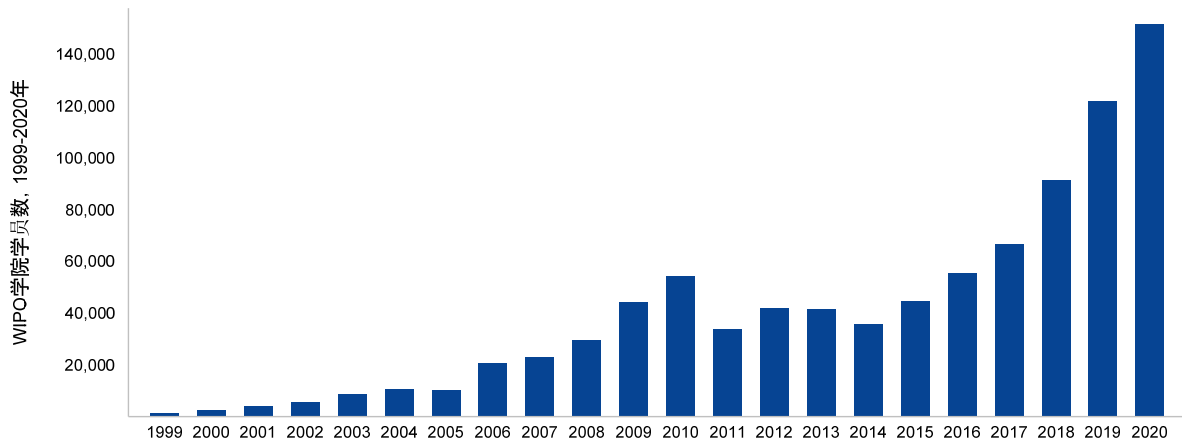
96. 我们的知识产权政策工作将采用更具战略性的方法，支持政策、指导方针和建议的积极落实。我们的重点将是确保我们对知识产权政策发展的贡献产生积极影响，特别是在实施国家知识产权战略方面。为支持这项工作，产权组织将继续发展必要的内部专业知识，并将利用我们的专家网络，寻找最佳的专业知识来协助成员国。结合当地团队对国家需求、挑战和优势的充分了解，这将为发展兼顾各方利益的有效国家知识产权生态系统提供支持。在这一领域能否取得成功，也将取决于高层政治支持和当地不同公共和私营部门行为体的积极参与。

97. 在知识产权政策之外，我们将继续提供援助，来支持制定平衡健全、与时俱进的国家和地区知识产权法律。一直以来，这都是我们对成员国所提供的支持的主要内容，并且将继续如此。知识产权

争议解决是任何知识产权生态系统的重要组成部分，在此方面，产权组织将继续协助各国司法机构在知识产权争议解决方面发挥重要作用。同时，我们将继续支持建立和使用替代性争议解决机制，如仲裁和调解。这些相辅相成的努力将帮助成员国建立一系列解决知识产权争议的选择，从而加强其国家知识产权生态系统的这一重要功能。

4.3 知识产权知识和技能在所有成员国得到增进

98. WIPO学院凭借全球影响力和语言多样性，在向所有国家的用户和知识产权专业人员提供其极需的知识产权教育、培训和技能建设方面具有独特优势。学院广泛的合作伙伴网络、全球优秀知识产权专家库以及其特许经营模式，将能使我们把知识产权教育和培训提高到新的水平。



1990 年至 2020 年 WIPO 学院学员数量

99. WIPO 学院将通过其与国家知识产权机构的合作伙伴关系，继续加强其高度成功的知识产权教育和培训的特许经营模式。将优先培养实际使用知识产权以及知识产权商业化方面的技能，并将特别面向企业家和企业，包括中小企业。培训活动将转为混合式学习法，将现场培训活动与在线活动和自控进度的学习相结合。我们将通过辅导、指导和在职培训模块来充实这些计划。

100. 为支持所有地区专业知识产权和业务技能的发展，WIPO 学院将与产权组织的其他部门协作，与各国政府和地方合作伙伴一起制定国家计划，对知识产权法律助理和其他知识产权及业务相关技能（例如专利撰写、知识产权管理和技术转让）进行正式证明和认证。

4.4 更多创新者、创造者、中小企业、高校、研究机构和社群成功地运用知识产权

101. 我们未来的最大挑战是扩大成功利用知识产权的人数和范围。为了扩大我们的工作规模并在该领域取得进展，我们将需要在知识产权历程的每个阶段加强与关键战略伙伴的接触。这些伙伴包括知识产权局、相关政府机构、专业和商业协会、技术转让中心、孵化器、高校、供资机构等。我们将共同制定举措，满足用户的不同需求，无论是在个人、企业、机构还是社群层面。

102. 为了支持创新者，我们将开发一系列工具和资源，帮助其有效利用专利信息，了解不同领域的技术趋势。

103. 我们还将继续扩大我们的专利态势参考资料范围，包括产权组织技术趋势系列，以及我们的专利态势报告，目前包括 240 多份免费报告，所涉领域包括公共卫生、能源、环境以及信息和通信技术。

104. 我们将继续努力增强创作者和其他权利人有效许可其作品、表演和录音的权能，特别是在发展中国家。这将使其能够从其作品在国内外的使用所产生的版税中获益。

105. 我们将通过“产权组织造福创作者”这一新的公私合作伙伴关系与知名艺术家合作，为音乐家、艺术家和其他创作者建立知识产权知识。这项举措将使创作者能够了解其知识产权，以及需要做些什么才能使其为创意作品获得应有的酬劳和认可。

106. 为了进一步加强全球创作者生态系统，我们将加强与集体管理组织的合作，特别是在发展中国家。这些组织发挥着关键作用，确保艺术家和创作者在其作品被使用时能够获得报酬。我们将进一步开发并加快部署 WIPO Connect，这是针对集体管理组织的独特信息技术解决方案。WIPO Connect 使集体管理组织能够准确和正确地管理其所收集的有权利人及其作品使用情况的大量数据，这解决了它们的一个重要关切。

107. 中小企业是国民经济的重要组成部分，我们将制定支持中小企业利用知识产权制度将其创意推向市场的国家和地区计划。将开发一些工具和服务，例如面向中小企业的知识产权诊断，并将其提供给知识产权局，以帮助各局接触中小企业并部署这些工具，从而使知识产权成为其商业战略的核心部分。我们将与政府和中小企业中介机构密切合作，将知识产权相关支持纳入其为中小企业提供的现有服务选项之中。我们还打算部署发明人援助计划和专利撰写计划，这将与技术驱动的中小企业尤其相关。总而言之，我们将努力使中小企业更擅长于知识产权商业化和管管理，并最终更有效地利用知识产权来发展其业务。

108. 为了支持研究机构 and 高校，我们将深化关于专利分析的工作，该项工作成为知识产权管理和研发商业化战略的组成部分已有时日。事实上，越来越多的知识产权局正在利用这些数据来提升其对用户的服务。发展中国家的知识产权局对获得该领域技能和提供相关服务的兴趣也在显著增加。

109. 为应对这一趋势，产权组织将建立一个专利分析专家实践社群（CoP），使（来自政府、学术界和产业界的）从业人员能够会面和建立联系，并就最新的方法、数据来源的使用和最佳做法交换意见。该社群的成员将在年度会议上定期会面，并将能够使用专门的成员平台（将由产权组织开发）来促进关于全年联合项目的合作。

110. 关于高校知识产权政策和国家创新与技术转让政策的实施，我们将努力加强产学联系，帮助高校将研究转化为影响力。各地区科学界之间前所未有的合作水平，在迅速制定解决全球挑战和当地需求的方案方面发挥了重要作用。在大学和研究机构内制定机构政策和建立技术转让架构，将有助于把科学技术转化为可销售的产品和工艺。产权组织将加强在此领域的工作。

111. 产权组织还将与合作伙伴共同促进关于知识产权估值和知识产权融资等重要问题的国际讨论。尽管通过创新和创造所创造的商业价值主要是以无形资产的形式呈现的——知识产权、数据、商业秘密、技术诀窍等，但目前仍没有为这些资产进行估值的全球标准。这使得公司难以利用其知识产权资产作为抵押品来获得债务融资以实现增长，也使投资者、供资机构和企业主难以更准确地了解企业的真正价值。在监管层面，政府仍不清楚无形资产与经济的联系及其对经济的影响，从而带来了关于税收、全球贸易和国际金融的问题。我们希望我们所促进的讨论将有助于提高对这些重要问题的认识并开始解决这些问题。

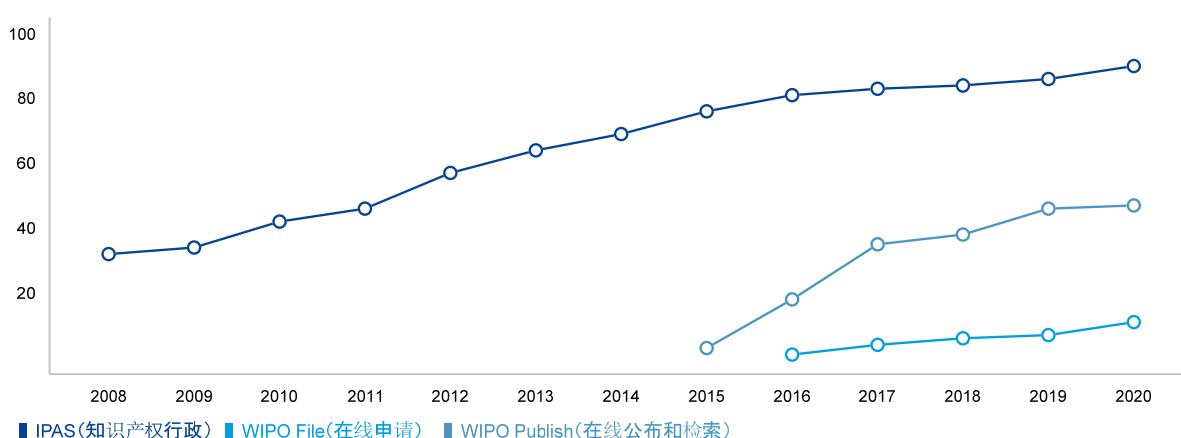
112. 至于社群，我们将为其开拓利用知识产权促进增长的新途径。在早期成功试点的基础上，产权组织创意遗产项目将使土著和当地社区能够通过数字手段记录和保护其文化遗产，同时管理和利用其知识产权。另一个例子是，产权组织目前正在为土著和当地社区的女企业家提供定制的培训、指导和配对服务，为其提供知识产权、商业和生活技能。

113. 我们帮助社群的另一方式，将是协助其与当地小规模生产者利用地理标志来增加其产品的价值。基于原产地的特色产品的全球市场正在不断增长。地理标志为当地生产者在该市场中发挥更积极的作用提供了手段。产权组织将与当地所有利益攸关方密切合作，在制定和实施适当保护和商业化计划方面提供具体援助，以帮助生产者和农村社群从其以原产地为基础的产品的经济价值中获取更大份额。

4.5 为知识产权局完善知识产权基础设施

114. 知识产权局是知识产权制度的骨干，也是各国创新和创意生态系统中的关键节点。产权组织向资源有限的知识产权局提供服务和平台，使其能够向当地用户提供现代、高效的知识产权服务。目前约有 90 家知识产权局，主要是发展中国家的知识产权局正在使用这些服务和平台。

115. 为了跟上用户不断变化的需求，知识产权局需要实现数字化。我们将助力这些工作，让知识产权局提供客户日益期待的可轻松访问的在线服务变得更加容易。



使用产权组织业务解决方案的知识产权局。产权组织将继续努力工作，使知识产权局能够作为完全数字化的注册机构运行，提供广泛的在线服务，提高知识产权制度的可及性和可用性。

116. 虽然知识产权服务的在线提供正在取得进展，但在更广泛的经济领域，创新的速度以及供应链和商业模式的变化将继续影响知识产权的使用方式。知识产权局将需要适应这些趋势。在过去十年中，各知识产权局已经认识到需要比提供基本注册服务走得更远。多家主管局正在演变为创新机构，支持国家创新生态系统的发展，并覆盖更广泛的用户群体。这一重要演变将需要新的技能、新的服务和新的数字解决方案。

117. 我们将继续致力于使知识产权局能够作为完全数字化的注册机构运行，提供广泛的在线服务，提高知识产权制度的可及性和可用性。这些活动将有助于确保各知识产权局，尤其是发展中国家的知识产权局，能够有效地为其客户和国家提供服务，并成为完全融入全球知识产权生态系统的成员。

基石：为我们的员工赋能，提供适当的资源、培训和环境，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神

背景

118. 我们中期战略计划的成功仰赖于强大的基石，它构成了产权组织的管理和行政职能以及其组织文化。这一基石又必须不断发展，为产权组织工作人员提供最佳工作环境，以便实现预期成果和对成员国影响。

119. 与所有其他组织一样，2019 冠状病毒病大流行导致我们的工作方式发生了重大变化。我们为实端对端行政和管理业务流程的自动化进行了大量投资，并迅速适应了大流行病对我们提出的更多要求。采用新的模式来提供和实施技术援助以及不间断地提供高质量全球知识产权保护服务便是明证。我们所提供的服务和产品的特点是数字化程度提高，灵活性和反应能力增强。目前，本组织的许多部门以电子方式运行，但我们尚未在所有业务线上以所需程度过渡到数字解决方案。

120. 我们的行政和管理框架和流程已经有了长足发展，以更好地服务于内部业务负责人和外部利益攸关方。然而，在严格遵守联合国系统的方法和满足产权组织作为联合国专门机构的混合任务的需要之间，仍然存在矛盾。在成员国的指导下，产权组织在很大程度上仔细而有效地平衡了这些需求。

121. 已制定了强大的财务管理战略和框架；若干年来的积极财务成果使我们能够根据既定的财务弹性和风险管理政策和目标，建立起健康的储备金水平。我们还拥有强大的业务流程和健全的控制措施。然而，监管框架以规则为基础并且规定性过强，落后于组织的需要。

122. 目前的方法也主要集中在政策与合规的标准化上。它并未充分激励所有层级作出合理判断，并且提供的主动权有限。

123. 此外，产权组织所依据的联合国合同框架为工作人员提供了稳定工作，因此留任率很高。这一情况，加上新员工岗位的数量已经有段时间没有增加，导致产权组织纳入新技能和新形象的机会有限。本组织内的流动水平较低，使这一情况更加复杂。同时，所有工作都在朝着劳动力更加网络化和弹性化的方向发展，其中包括对合同工和服务提供方的依赖加深。

124. 人力规划目前依赖于自上而下地确定业务需求和技能差距，然后寻找或开发所需技能。为未来做准备的努力主要集中在技能差距和线性职业路径上。这种模式不能很好地适应不确定性和不断变化的需求。

125. 产权组织拥有以结果为导向的垂直组织结构。其文化往往是正式的，等级森严并且规避风险，具有高度集中决策的传统。因此，现在是为员工赋能，在各个层面培养对本组织更强的主人翁意识的重要机会。

未来方向

126. 我们打算重点关注三项预期成果。

127. 首先，我们将通过充满活力的组织文化为秘书处赋能，提供适当的资源和培训，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神。第二，产权组织将实现数字化支持，并拥有安全、可持续的业务环境和服务。第三，我们将继续实行健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督。

5.1 通过充满活力的组织文化为秘书处赋能，提供适当的资源和培训，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神

128. 最根本的变化将是我们的文化和工作方式的转变。

129. 人员和文化不仅仅是人力资源部的责任，也是产权组织每个人的责任。在未来几年中，我们将着手进行兼具包容性和参与性的探索，将个人置于产权组织人员管理的中心。我们将倾听员工的心声，更好地了解其动力和愿望以及如何改善其福祉。我们的目标是更好地理解是什么在驱动着我们的员工，并创造基于信任、充满活力和富有意义的文化。我们将对人力资源战略和人事做法进行相应审查。

130. 我们将成为更加以员工为中心的组织，并将培养以团队为基础的文化，在这种文化中，所有团队成员都感觉自己受到重视，跨部门合作也变得自然而然。除了更加以员工为中心的设计和更加方便用户的系统外，我们还将摆脱传统的工作管理架构，其中的岗位包括僵硬的要求、胜任能力和对等级结构中资历递增的期待。我们将逐渐过渡到的工作环境，会将纵向管理的人员结合起来，以横向分布的工作来发展其专业能力，以满足复杂的外部挑战和我们利益攸关方的要求。目前的大部分人员管理概念将发生重大变化。这种新的工作和人才管理方式将由动态匹配工作和能力的平台和网络进行支撑。随着新的技能要求和新工作的出现，绩效和发展空间将成为主要焦点。

131. 我们还将使我们的员工队伍战略与不断发展的聘用做法保持一致，并研究如何在产权组织内部培养人才。人才管理将是我们人力资源方法的组成部分，将侧重于深入了解我们的组织需求以及培养内部技能和从外部获取能力，以弥补技能差距。我们还需要使员工能够在本组织内轮换到新的岗位，以发展新技能，在产权组织不断发展的过程中支持我们的工作。这一流动性战略也应有助于我们适应不断变化的外部环境。

132. 对于我们未来的员工队伍，关键是要确保我们是富有创新力和创造力的工作场所，让员工感到自己在为更大的利益作出贡献。我们将辅导领导培养其下属，创造共同的目标感，共享需要实现的愿景，为个人赋权，倡导多样性，并使其具有适应性。

133. 关于多样性，我们将采取有意义的行动，创造真正具有多样性和包容性的文化。产权组织认为使用多种语言是实现这一目标的重要手段。多语文制度将不限于联合国的六种官方语言，而是以组织需求为导向。产权组织充分致力于利用先进技术来支持这一目标。

5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务

134. 进一步实现我们端到端业务流程的数字化，并采用新技术为利益攸关方和客户（包括内部客户）提升价值，将是未来几年的首要优先事项。随着越来越多的产品和服务变得完全数字化，我们必须确保我们的信通技术架构和解决方案得到可持续的优化和部署。最终，平台和框架将使我们能够根据市场力量和技术趋势，重塑并不断调整我们的内部和外部产品和服务。

135. 数字化进程将涉及到培养数字思维，以实现投资回报的最大化。以客户为中心的方法和设计思维将支持我们产品和服务的用户开始适应性的客户体验过程。只有通过倾听外部和内部客户的意见，才有可能推动客户体验的改善。提高数字技能将是能够有效交付成果和管理混合和虚拟团队的重点。

136. 数据是产权组织数字化转型的核心。将最先进的数据质量、治理和管理做法落实到位，将使本组织的无形资产得到成熟的利用。对数据分析的变革性使用，将有助于产权组织在提供内部和外部产品和服务时嵌入更复杂的决策过程。利用关键外部数据集（例如产权组织全球数据库）和内部数据集（例如我们的企业内容管理系统）的先进知识管理能力，将使我们能够实现这些目标。数据管理和数据隐私问题将是这些活动的核心所在。

137. 最后，我们将根据可持续发展目标，更加关注我们的碳足迹和创新业务管理流程的使用，以帮助产权组织在联合国大家庭内外成为这一方面的领导者。

5.3 健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督

138. 产权组织的财务状况一直保持健康，包括在 2020 年的 2019 冠状病毒病危机期间。这首先是由于知识产权申请量的增加，因为全世界对知识产权和创新的兴趣都在增长；其次则要归功于审慎的财务管理。对我们服务的高需求和本组织的收费供资性质，使我们能够提供对成员国有价值的结果，并使长期投资的资金得到保障。

139. 审慎、健全的财务管理仍将是产权组织的特点。不能将收入视为理所当然，特别是考虑到大流行病造成的经济不确定性。更重要的是，我们有责任确保我们的资源得到有效利用，以交付“物有所值”并且能够产生影响的计划。

140. 有效的治理也是本组织成功的关键。联合国系统的独立外部监督机构联合检查组认为我们拥有成熟的监督建议实施体系，在联合国机构中处于领先地位。我们将继续保持高治理标准，进一步完善我们的治理和监督体系，与独立咨询监督委员会（咨监委）、外部审计员、联检组和其他相关机构密切合作，确保我们继续做好这项工作。

[文件完]