



第五十七届会议

议程项目 111 和 119

审查联合国行政和财政业务效率

联合检查组

联合检查组关于联合国系统创收活动的报告

秘书长的说明*

秘书长谨向大会转递他和联合国系统行政首长协调理事会就联合检查组题为“联合国系统的创收活动”的报告（JIU/REP/2002/6）发表的评论，以供审议。

摘要

联合检查组关于“联合国系统的创收活动”的报告（见 A/57/707）评述了在联合国系统内开展的各种据认为是创收的活动，尽管在大多数情况下，这些活动的首要目标并不是创收（联合国儿童基金会或世界知识产权组织的某些活动除外）。本系统内各组织把很多所评述的活动视为帮助履行其使命的中心活动。该报告还指出，虽然在联合国内部把创收活动称为“商业活动”，但这并不意味着进行这些活动的目的是赚取私营部门所理解的利润。该报告指出，这些活动的目标是非商业和非营利的。报告在进行这些澄清之后，评述了这些“创收和商业”活动的管理业绩，并为提高创收能力和利润以及制定新的创收措施提出了建议。

联合国系统行政首长协调理事会（行政首长协调理事会）的成员对该报告及其就联合国系统开展的各种创收活动所提供的信息表示欢迎。成员们特别赞赏报告就各种相互联系的问题，以及就联合国系统各组织管理创收活动的政策和战略作出的分析。行政首长协调理事会的成员们认为，这份报告是及时的，其中着重提出的问题将发挥催化作用，促进机构间对话，并为今后的讨论提供一个框架。

* 本说明迟交会议事务处，原因是需要向联合国系统行政首长协调理事会的所有成员征求意见。



一. 引言

1. 联合检查组（联检组）题为“联合国系统的创收活动”的报告评述了与联合国系统各组织的某些创收活动有关的政策和做法。该报告就大会表示的关注做出了答复，大会在其 1997 年 12 月 22 日第 52/220 号决议第二节第 17 段中请秘书长“提出措施来增进联合国商业活动的利润，特别是在日内瓦出售出版物的利润，并酌情制订新的创收的措施”。本报告是根据内部监督事务厅在其管理审计工作中提出的一项建议，并考虑到联合国系统若干组织表示有兴趣在全系统范围内讨论这个议题而编写的。

2. 联检组在报告中所评述的创收活动在性质和范围上都有很大差异，有些活动产生的收入为数很少，例如联合国系统一些组织出售纪念品的活动，有些活动则被视为主要收入来源，例如世界知识产权组织（知识产权组织）的收费服务或联合国儿童基金会（儿童基金会）出售贺卡的业务。报告中讨论的大多数活动是所涉组织工作方案的一部分，只是具有不断产生收入的机会。报告还探讨了以推动实现所涉组织的宪章目标和提高其公众形象作为规定任务的活动，例如联合国邮政管理处和来访事务处，以及知识产权组织在知识产权领域的收费服务活动。

3. 联检组的报告指出，尽管所评述的各项活动被视为创收活动，但在大多数情况下，这并不意味着它们的首要目标就是创收（儿童基金会和知识产权组织的某些活动除外）。虽然明确规定的首要目标是促进执行所涉组织的任务，但在此过程中出现了各种机会，来把创收作为一个次要的目标。此外，虽然在联合国内部把创收活动称为“商业活动”，但并不因此意味着，联合国系统内所涉组织是为私营部门意义上的“营利动机”所驱使。同私营部门对比之下，联合国系统各组织追求实现的目标却是非商业和非营利的。该报告在进行这些澄清之后，评述了这些创收和商业活动的管理业绩，并为提高创收能力和利润以及制定新的创收措施提出了建议。

二. 一般性评论

4. 联合国系统行政首长协调理事会（行政首长协调理事会）的成员总体来说对报告表示欢迎，并赞赏联检组在编写过程中进行的大量工作，鉴于这是第一份此类报告，尤其应该受到欢迎和赞赏。成员们认为，报告提供了大量信息，有效地概述了联合国系统各组织在进行创收活动时所采用的政策框架和普遍做法。

5. 行政首长协调理事会的成员们认为，鉴于正在联合国系统各组织内进行努力来开启新的收入来源，用以支持各组织执行各自的业务，这项报告非常及时。成员们特别提到关于有必要以更加高效和符合商业做法的方式管理现有创收活动，包括改进营销战略和技巧以及扩大销售网络所覆盖地域的信息和建议，并须适合所涉各组织的性质和任务。

6. 行政首长协调理事会的成员们普遍认为，报告所载各项建议有助于改进联合国系统的创收活动，但在某些情况下，为了能够考虑采纳这些建议，必须更加具体地说明实施方式并就这些方式达成具体协议。

7. 报告建议考虑为创收活动做出新的管理安排，以便提高管理工作的效率和效能。报告还提议对联合国系统各组织的财务和行政条例和细则进行相应的修改。行政首长协调理事会的成员们注意到，秘书长在最近的报告（A/55/546 和 A/57/398）中，已经提到这些问题。

8. 某些行政首长协调理事会成员指出，该报告倾向于偏重出版物和相关产品，包括新闻材料和数据库的制作和销售，对支持各组织执行其任务的新创收活动的开发则没有那么强调。

9. 关于报告中就出版物的销售提出的问题，行政首长协调理事会的成员们表示了以下意见：

- 使用出版物销售额作为衡量管理效率的数量指标以及规定基准收入目标的做法仅适用于以下情况：出版物的购买者是高收入国家的公民和/或机构、学术机构和类似机构。很明显，联合国很多组织面对的并非这种情况，如果通过销售出版物来最大限度地增加收入，将意味着所针对的顾客群基本上不属于这些组织的核心任务范围。
- 首要目标显然是通过销售出版物来传播信息和树立所涉组织的正面形象，应仅把创收视为次要目标。
- 应区分以下两类活动：以创收为宗旨的具体出版和销售活动，以及那些不应使最大限度增加收入的愿望压倒更为重要的目标，例如广泛传播所涉出版物的活动。

三. 关于所提各项建议的评论

A. 对联合国的建议

建议 1

联合国创收活动的新管理安排

(a) 根据他关于把创收活动的管理从本组织核心活动中分离出来的建议，秘书长应考虑把各项创收活动合并到一个单一的商业司，由类似于公众服务高级咨询委员会那样的部门间机构加以管理 (ST/SGB/231)，并委以下列职责：

- (一) 为本组织的面向公众的创收活动开发和管理全球营销和销售业务；
- (二) 设计和实行一套适宜的人事和行政框架，以适应在特别授权下进行业务活动的特别性质；

(三) 除其他外，根据包括赢利指标在内的战略性和业务性商业计划提高各项活动的财政效益；

(四) 同外部实体谈判对外承包合同并加以管理；

(五) 在面向公众创收的市场营销活动中，促进秘书处各部门、各基金和各计划署之间的合作和协调，并履行其他可能增加或规定的职能。

(b) 秘书长应考虑向大会建议修订联合国财务条例和细则中的有关规定，使之与拟议中的新管理安排和下文建议 6 为创收活动提出的政策目标保持一致，特别是有必要将收益再投资于创收单位的进一步发展(第 68 至 72 段)。

10. 行政首长协调理事会的一些成员尽管注意到，建议 1 的对象是联合国，但表示认为，如果在整个联合国系统各非营利组织的目标中掺入“利润导向的商业活动”，会出现内在的不一致。一些成员因此警告说，不要要求应开启一个使企业的各种紧迫需要逐渐排挤非创收活动的进程。

11. 就联合国本身而言，这项建议与秘书长关于这个议题的上述各项报告是一致的。正如同 A/55/546 第 4 段所述，一家私营咨询公司对商业活动进行的一次独立审查除其他外，得出结论认为，“应该把商业活动与秘书处的其他核心活动分开管理”。大会由于审议了上述报告，故在第 56/238 号决议第 4 段中请秘书长“提出建议以使”这些活动的“行政与管理结构精简化”，并在第 5 段内规定应就该点和该决议中的其他内容向大会第五十七届会议提出报告。

12. 鉴于有关联合国邮政管理处的研究尚未完成，而且即将发表联检组的本篇报告，秘书长向大会提交的是一份临时报告(A/57/398)。尽管如此，他仍概述了以下提议：应查明那些以传播信息为首要目标的商业活动，并把所有创收的活动都纳入一个侧重于对外拓展的行政管理体制。秘书长还表示打算恢复公众服务高级咨询委员会。鉴于本项建议得到了广泛支持，在原则上，预计秘书长将在编写计划提交大会第五十八届会议的综合审查报告时探讨本项建议。

建议 2

扩大对外开放和提高能见度

秘书长应考虑是否可能把纽约和日内瓦的联合国书店和礼品销售处迁移地址，使得广大公众与职员和会议代表一样都能看到并进入，以便在加强保安措施，限制一般公众进入本组织办公地点的背景下，使增加这些业务收入的前景得到改善(第 73 至 76 段)。

13. 关于应把书店和其他零售业务搬到更加开放和能见度更高的地点的建议已在联合国内得到普遍赞同。这个议题是增进联合国参观经验项目的组成部分之一，当前正与其他相关议题，包括安全限制方面的考虑因素，一并得到审议。还

应该考虑到，实际上，书店销售额中的很大百分比来自工作人员、代表和与会人士。这项建议对于日内瓦的关系尤其重大，原因是，该地由于加强安全措施，减少了公众与零售区的接触。

建议 3

扩大地理分布

为了增加创收活动的利润并改善联合国在全球的公众形象，秘书长应：

(a) 考虑就以下问题进行成本效益分析：扩大某些活动的地理分布，即使以试行方式，把诸如书店、礼品销售处和纪念邮票销售处这样的活动扩散到发达国家和发展中国家的更多地点，尤其是联合国系统有派驻单位的地方，例如联合国新闻中心，可以为此目的扩大其职责和人员配备，开始时可以有选择地进行试点安排；

(b) 研究是否可能在日内瓦和维也纳的两个工作地点采用秘书长关于改进联合国总部参观体验的建议所述信息技术和其他适宜措施，并为此使本系统其他组织以及东道国政府或东道城市进行参与；

(c) 为实现上述目的，针对日内瓦的工作地点的具体情况并与设在日内瓦的其他有关组织合作，寻求机会来执行目前正在由瑞士当局研究的项目，即对日内瓦万国宫进行重大改造和现代化(第 77 至 79 段)。

14. 建议 3 涉及各联合国新闻中心，因此，在对其进行审查时必须参照当前正在对新闻中心的工作进行的审查，并适当注意这些中心为进行创收活动所需要的资源。新闻中心通过其通讯、新闻稿、展品和图书展销会来促销联合国出版物和邮票。然而，由于直接销售需要更多的行政人员和增加财务责任，所以所有的新闻中心，特别是那些没有独立会计核算的中心，缺乏作为出版组织的代理人直接从事销售活动的的能力。虽然如此，仍然有可能把新闻中心作为在外地销售产品的联络点，来加强各新闻中心之间的协调，但须了解到，如果要使选定的新闻中心以任何方式直接参与创收活动，都需要增加其资源。

15. 另一项有所帮助的措施，是加强与各国境内的联合国协会之间的联系，以便更加灵活地开展创收活动。在这方面，可以把儿童基金会的各个国家委员会所发挥的作用当作楷模。日内瓦和维也纳的创收活动均可以受惠于联合国系统各组织之间的更多协调。最好的情况是，增进联合国参观经验项目将提供一个有用模式，以供结合类似活动，例如瑞士政府为改进日内瓦的参观设施所采取的举措，加以采用。

16. 从全系统的角度来看，行政首长协调理事会的成员们虽然同意，如果透过改进创收活动来增加利润，同时又提高联合国系统各组织的形象，这不失为极好的办法，但他们表示担心，这样做会使公众得到这一错误印象：联合国组织系统的

各个组织更加关心使自己的活动商业化，而不是集中精力于自己的基本使命。成员们因此呼吁在如何审议、提倡和实施这条建议的问题上应该充分小心和慎重。

建议 4

探索外部承包办法

在大会 2000 年 12 月 23 日关于外部承包做法的第 55/232 号决议的范围内，秘书长应保证使创收活动的外部承包把下列因素考虑在内：

(a) 每一有关活动的具体目标和特殊性质，以及内部现有的专业力量，据此与私营部门实体订立互惠的合同并加以有效的监管；

(b) 每一项符合条件的业务在全球范围或在地理分区内具备的外部承包选择；

(c) 根据活动的性质考虑给予承包人独家经营权是否可取；

(d) 根据净收入指标和其他有关的业绩尺度考虑是否可能试行为期两年的对外承包合同(第 85 至 88 段)。

17. 关于建议 4，有人认为联合国内部的专业力量通常都比可以在外部得到的专业力量强，在首要目标是宣传联合国的领域尤其如此。应该把促销和参观活动视为联合国全面工作的固有组成部分和延伸，因为这些活动可发挥对外沟通的作用并使参观者受到教育。

18. 行政首长协调理事会的一些成员指出，应该参照即将印发的联检组关于联合国以及联合国各基金和计划署外包活动的管理稽核审查报告所载各项结论和建议来进一步探讨这项建议。

建议 5

联合国邮政管理处（邮管处）

(a) 秘书长应设法取得大会必要的授权来审查本组织同东道国之间关于邮管处的现有协议，以便确定在联合国与东道国邮政管理部门之间分摊邮管处的业务成本与收益的现行公式是否继续适用；拟议的审查应充分考虑到东道国由于领土上设有联合国系统的组织而得到的财政、经济和其他各种利益；

(b) 秘书长还应主动同万国邮政联盟（万国邮联）的主管部门磋商，以期加强邮管处同各国邮政部门之间的业务关系(第 89 至 93 段)。

19. 建议 5 所依据的看法是，邮管处通过提供免费的办公空间和按照现行费率支付邮资，也许正在不知不觉地补贴美国邮政管理局。如果更加仔细地研究一下联合国同东道国之间的《邮政协定》，将看到，这项规定是为了交换《协定》第 6 节所规定的美国邮政管理局将提供的服务。当然，为改善提高利润的前景来重新

审查《协定》中的条件是可能的，然而，也有可能发生美国邮政管理局的成本超过了在联合国内设立一个邮局的收入。鉴于美国邮政管理局乃至世界各地大多数邮政管理部门正面临的严峻财政情况，此时如果对协定进行任何审查，都很可能产生对联合国不利的后果。此外，设在办公地点的邮政设施为工作人员和各代表团带来的便利很难量化。基于这些理由，要求审查现行《协定》也许不是审慎的做法。

20. 报告中关于邮管处应该加强它同万国邮联及其成员国之间关系的建议确实值得欢迎。事实上，邮管处参加了万国邮联建立的促进集邮发展世界协会的大多数会议。将进一步探讨和扩展这种关系。然而，应该指出，在把邮管处指定为“邮政实体”方面，缺乏互利是一个关键的因素。各国邮政管理部门接受和投递彼此的邮件，以前是根据平等互利的观念这样做，最近，由于这个系统证明是不公平的，已改为通过“终点收费”的办法这样做。因此，无法预期邮管处将根据同其他国家邮政管理部门相同的办法同万国邮联建立联系。

B. 对所有各组织的建议

建议 6

政策目标

每一组织的主管立法机关应在协调一致的政策框架内进一步加强对创收活动的现有指示，其中包括加强以下各项目标：

(a) 促进各组织法定任务的执行和改善其全球公众形象，与此同时在适当情况下尽量扩大收入，以供成员国酌情支配；

(b) 通过把收入的适当比例再投资给直接有关的组织单位和主营单位，保证创收活动的长期财政可持续性（以支持它们扩大的信息技术需要，进一步的研究与发展，生产和再生产以及市场营销方面的努力）；为此目的，目前尚不存在诸如特别循环基金等自我供资机制的地方应该建立这种机制，对一些有关业务单位可以给予某种灵活性，以便以实物或现金方式调动它们自己的资源或从公营和私营部门筹集资源，以满足它们对启动资金、流动资金或业务储备金的需要，并同时坚持遵守每一组织的财务条例和细则；

(c) 提倡以财政盈亏为根据来衡量各组织的创造性和业绩；

(d) 利用保护知识产权所带来的财政利益；

(e) 加强每一有关组织的相对优势；

(f) 在同国际商业界开展合作时，应坚持与联合国系统价值观念相一致的道德标准以及每一组织现有的道德准则（第 56 至 61 段）。

21. 建议 6 可以得到普遍接受。行政首长协调理事会的成员们指出，就出版物而言，质量和时机是最大限度地传播和创收的关键。为了满足这种需要，处理收入的政策应该提供支助和鼓励办法来改进出版，因为出版是联合国和联合国系统内某些其他组织的主要创收活动之一。联合国的经验显示，如果有关部门可以把收入用作再投资，以便改进产品和服务，便可达到高质量标准和得到用户的支持。此外，应当考虑提高灵活性，允许创收业务接受感兴趣的会员国和私营部门的现金或实物捐助。

22. 关于上文的建议 6(d)（和下文的建议 11），行政首长协调理事会的某些成员指出，透过利用某个组织所持知识产权来创收只应是次要目标，首要目标应该是以支付得起的价格广泛提供知识产权所带来的产品和服务，特别是向发展中国家的私营部门提供这些产品和服务。

建议 7

增加出版物的收入

各组织的行政首脑如果尚未作到，应该努力透过预算和人员配置提高其出版计划的能见度，以便增加出版物的收入，为此也应注意到本报告提到的最佳做法，并采取下列措施和其他措施：

(a) 在出版物的免费发行（包括在因特网上免费使用）与收费发行之间，可由每一组织决定，实现比较明智的平衡；

(b) 进一步扩大市场营销和销售业务的地理覆盖范围；

(c) 更广泛地促进授权翻译和复制低成本的当地版本，特别是在发展中国家这样做；

(d) 结合一年一度的法兰克福图书博览会，更加经常地在不同工作地点举行现有的出版方案负责人非正式机构间会议，这些会议的议程应着重于互相交流出版和销售活动中的最佳做法，包括讨论与合作出版有关的成本和版权费问题；

(e) 凡在适当的情况下，均应建立本报告提到的共同印刷业务，特别着眼于把有限的资源结合到一起，使印刷厂的生产能力和技术升级换代，以便自行完成现在一般外包给商业印刷厂的高质印刷或特殊印刷任务（第 103 段）。

23. 一般来说，如果无需增加资源就可以采取所建议的举措，这条建议是可以令人接受的。但是，行政首长协调理事会的一些成员指出，由于以上建议的每条举措都很有可能增加额外成本，必须首先检查预期的额外收入是否能够抵消这些增加的成本，然后再考虑实施这项建议。

24. 秘书长在题为“加强联合国：进一步改革纲领”的报告（A/57/387 和 Corr. 1）中提出了联合国关于改进出版物的建议。该报告第 81 段表示支持向在线服务和

出版的转移，并实施一项“多层次订阅计划，根据用户的地点和支付能力收取查阅费用”。在评估这个办法的可行性时，有必要审查现有的传播政策，包括那些关于免费传播还是销售传播，以及关于授权使用已出版材料的政策。

25. 然而，人们强调，应该现实地看待联合国通过出版物创收的潜力。例如，把联合国的出版业务与国际海事组织或国际电信联盟的相提并论是不现实的，因为这两个组织具有非常专业的任务规定，并大量参与各自活动领域内国际规章的制定工作。此外，这两个组织的活动对全球主要工业产生的影响更为直接。因此，它们的出版物都有自己的垄断市场，而且这个市场不缺资金。与此相反，联合国的出版物拥有重要市场份额的领域通常都由非营利实体占主导，而且特点是资源稀少，为此竞争激烈。同样，联合国的很多出版物并非以庞大市场为对象，而是为了满足具体的法定需要，因此预计不会产生巨额收入。

26. 行政首长协调理事会的成员们注意到，正如联检组的报告第 103 段(e)和(f)项所述，有必要改进关于出版物政策和传播活动的机构间协调。在经济和社会部门，联合国正在积极采取切实的方式，更加有所侧重和更加前后一致，并通过经济和社会事务执行委员会来减少工作的重叠。

建议 8

公众资讯产品

为了推广一些组织现有的政策和做法，行政首长应在各自组织的公众信息材料中选出那些具有市场销售价值的产品，特别是音像制品，有目的地加以开发，以实现既宣传又创收的双重目标，但须不妨碍所有其他公众信息材料的免费散发（第 104 至 106 段）。

27. 行政首长协调理事会的成员们虽然在原则上同意，可以用公众信息材料赚取收入，但是却指出，在开发这些产品之前，必须明确决定其传播方式。通过这样做，可以避免免费传播和销售之间的冲突，并可以正确评估产品的效力。

建议 9

电子数据库和有关产品

(a) 各组织应仿效联合国和国际民用航空组织（民航组织）在线销售数据库的成功做法，也不妨酌情考虑粮食及农业组织（粮农组织）的办法，即允许公众免费和有限制地使用以及交费和无限制地使用其电子数据库；

(b) 同样，各组织应在可行范围内采用联合国工业发展组织（工发组织）的可行性分析和报告计算机模型，用以开发和销售有助于执行其任务并同时创造收入的程序软件（第 107 至 112 段）。

28. 建议 9 的基本目标一般可以接受。然而，关于本建议，应该由每个组织来决定其中提到的最佳做法、电子数据库的开放和模型编制技术在多大程度上同该组织的业务性质明确相关并符合其电子数据库开发活动的目标。

建议 10

第三方采购

(a) 各组织行政首长应根据本报告提出的方针，在必要时采取并坚持旨在强化和维持其组织在国际采购货物和服务方面的相对优势的各项措施；

(b) 为了全部或部分地从财政上支持上文建议 10(a) 的目标，各组织应研究是否应当对其组织的采购和外包合同提出投标的私营实体收取适当的投标费和登记费（第 113 至 115 段）。

29. 行政首长协调理事会的成员们认为，如果实行建议 10，会使发展中国家和经济转型国家的供应商不愿参与联合国系统内的采购机会，这实际上违背了大会的任务规定，即应采取进一步措施来增加这些国家的供应商的采购机会。

建议 11

科技研究与开发

行政首长协调理事会应成立一个包括知识产权组织在内的特设工作组，以 1982 年 5 月 12 日世界卫生大会关于专利政策的 WHA35.14 号决议为范本，制定一项共同的有关专利的科学技术政策，以鼓励各组织进一步加强其科技研发活动来支持全球社会和经济发展目标，并更为广泛和系统地利用已经取得的专利权，来为进一步发展研发活动取得收入和其他利益；为此，某些组织可能需要制定集中式的和自筹资金的研发计划（第 117 至 121 段）。

30. 正如上文第 22 段所述，行政首长协调理事会的某些成员认为，应该把利用属于联合国系统各组织的知识产权来产生收入作为次要目标，使其服从于以支付得起的价格广泛提供知识产权所带来的产品和服务，特别是向发展中国家的私营部门提供这些产品和服务。

31. 在评价有无必要制订一项关于为系统内各组织所拥有的专利的全系统科技政策时，需要考虑到联合国系统内的研发工作在多大程度上产生可以申请专利的成果，并须考虑到这些成果是否具有市场潜力，足以使创收成为一个有意义的考虑因素。当前，这一必要性在全系统范围内并不明显。此外，在评估专利产生的收入问题时，需要以这种收入是否符合并有利于促进各相关组织的使命为准据，因为这些使命根据推论，已被界定为非商业和非营利的。

建议 12

实质性培训和公开讲座

(a) 各组织的行政首长应考虑在付费基础上扩大或建立针对非国家参与者的实质性培训和公开讲座方案，以便促进同民间社会的政策和技术对话以及其他形式的互动；

(b) 还应该研究有些组织可能希望采用的以下做法的潜力和成本效益：同授予学分的教育机构联手或独力通过因特网或其他方式提供收费课程，讲授与其核心职权有关的课题（第 121 至 123 段）。

32. 建议 12 总的来说可以接受，但行政首长协调理事会的成员们在上文就建议 3 发表的评论在这里也适用，建议在考虑应该如何审议、提倡和实施这条建议时同样审慎和小心从事。例如，就联合国而言，新闻部组办的演讲方案、讲习班和研讨会据信首先是为了传播关于联合国所进行的工作的信息，并促进民间社会代表，包括学术团体、非政府组织和其他方面，在联合国重点关注的领域进行的讨论、研究和培训。这些活动也是联合国系统的一个宝贵的信息来源。新闻部积极寻求鼓励这样的对外交流，并确定，如果为这样的方案收费，除了会根据支付能力对每个群体区别对待之外，还会减少需求，限制接触关键目标群体的能力。所有这些后果最终都不利于联合国。

建议 13

加强市场营销功能

各行政首长应保证加强本组织创收活动的市场营销和销售功能，做法如下：

(a) 进行适合每一活动的定期市场调研，特别是关于出版物的市场调研；

(b) 除在发展中国家实行价格折扣外，各项活动的定价应遵循成本加利润的定价方法，所考虑的成本应包括有关活动单位的直接成本和间接成本，并遵循下文(c)项的原则；

(c) 网上数据库的订阅费应采用按价值定价的方法，要考虑到这些数据库普遍具有的独家性质、潜在需求和有关用户阶层的收入档次；对享受优惠的用户群体的收费折扣政策应当统一；机构用户和个人用户的费率应该有区别；

(d) 应进一步加强发行和销售业务——特别是出版物和礼品发行和销售业务——的合作战略和机制，包括在自愿基础上互相销售对方的产品，并在发展中国家扩大发行和销售网络。为此目的，可充分利用联合国系统的外地办事处（第 124 至 127 段）。

33. 行政首长协调理事会的成员们指出，联合国系统各组织的出版物即使不是全部，也是大部分，都是为了执行具体的法定任务，而不是为了满足民间社会具体

目标群体的需要而制作的。定期市场调研的结果尽管会有助于更为准确地发现对出版物的需要和需求，但是，尤其是如果考虑到还必须顾及政府间的任务规定和宣传工作，那么联合国系统可能就不具备必要的灵活性以就这样的调查结果采取充分对策，也无法优化自己的出版活动。

34. 尽管关于定价的建议从市场角度来看是有道理的，但是，行政首长协调理事会的成员们却指出，在用成本加利润的办法定价时要依靠准确的成本信息，但并非所有产品都可以得到这种信息。例如，已经尽可能对联合国的数据库产品采用了按价值定价的办法，这既考虑到内部的普遍态度，也考虑到市场状况。

35. 联合国系统各组织之间存在重叠的出版物市场，这些组织利用这一条件正在出版物的销售方面进行着密切合作。它们的确已经在以合作书展的形式进行了这种合作，联合国已保证会在主要的国际会议和展销会上组办这样的书展。
