



大会

Distr.: General
8 November 2000
Chinese
Original: English

第五十五届会议

议程项目 117

2000-2001 两年期方案预算

增进联合国商业活动的利润的拟议措施

秘书长的报告^{*}

摘要

本报告是根据依大会 1997 年 12 月 22 日第 52/220 号决议采取的商业活动的审查编制的，它查明秘书处可以采取的一些实际措施，以增进联合国现有商业活动的销售量和收入并且为这些活动吸引更多的顾客。请会员国注意所概述的措施。秘书长提议的关于新的联合国游览经验的即将印发的报告将讨论需要更详细审议的措施。

^{*} 由于必须进行内部磋商并与编制一份全面的关于新游客经验的报告的工作取得协调，本报告因此延迟提交。

目录

章次	段次	页次
一. 背景.....	1-5	3
二. 商业活动的当前情况及改进建议.....	6-33	3
A. 商业活动的全面管理.....	6-15	3
B. 各项商业活动的审查结果和建议.....	16-33	5
联合国邮政管理处.....	16-21	5
导游.....	22-24	5
联合国书店和出版物.....	25-28	6
礼品销售处.....	29-31	6
餐饮业.....	32-33	6
三. 请求采取的行动.....	34-35	7

一. 背景

1. 这是根据 1997 年 12 月 22 日大会第 52/220 号决议编制的两份报告中的一份，该决议曾请秘书长“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措施，并且就这个问题向大会第五十三届会议提出报告。”秘书长在其提交给第五十三届会议的报告中概述了有关日内瓦出售出版物所采取的措施。¹

2. 本报告大部分根据秘书处订约聘请的一家私人顾问公司所进行的独立评估。本报告还应与将提交本届大会的关于提议的新的游览经验的另一份秘书长即将提出的报告一起审查。

3. 这项审查以 2000 年 7 月颁布的《联合国和企业界的合作准则》为其框架，涵盖联合国邮政管理处、导游、联合国书店/出版物、礼品销售处、饮食服务和书报摊的工作。

4. 虽然这项审查查明的若干措施只与个别商业活动有关，但有些调查结果属于总体共有性质，必须优先处理。这项审查确定，商业活动应当同秘书处的其他核心活动分开管理。特别是必须创造条件，以便所有商业活动：将商业活动与联合国预算有关的其他项目分开，并且更经常、及时和定期审查其收入和支出数字，定期从客户取得反馈；根据反馈展开一定程度的促销活动；以及更好地利用信息系统和互联网于支出和收入的管理以及产品的销售和电子商务商机的开拓。这项审查还指出，关于新的联合国游览经验的提议在实施期间将导致采用各种措施，增加参观联合国的游客人数，并通过细心调整位置和重定方向，提高各种商业活动取得的目前的顾客人数。

5. 作为关于商业活动的一般建议的一部分，该审查发现，随着现有工作人员的退休，有需要调整管理结构和责任，加强注意为这些特定职位征聘具有一些商业管理经验的人员。此外，必须酌情按照商业活动的需求调整有关的支助事务，包括采购、财务资料、技术和人力资源。虽然实际的商业活动将继续根据竞争由外部承包，但显然商务活动处将征聘的新的核心工作人员必须具有相当的零售、销售、战略和管理经验，以便将改革进程推动向前。

二. 商业活动的当前情况及改进建议

A. 商业活动的全面管理

6. 审查最重要的发现显示，如果要增加联合国商业活动的利润，联合国商业活动管理的整个观点和办法都必须改变。更确切地说，商业活动的管理应该不同于秘书处核心方案活动的管理以及本组织整体的非商业性质。

¹ A/53/794。

7. 商业活动的规划受制于两年期预算文件的编制和定期的大会调查。认识到商业活动上独立和特殊的需要，必须采用更针对这些具体需要的战略规划，同时必须考虑到市场和产品以及收入和支出情况。
8. 将拟订一项战略计划，以便清楚传达长期的观点，并协调各项商业活动的不同工作。这种进程应考虑到来自会员国的将来的顾客调查和市场研究的结果。
9. 目前，联合国各商业实体应向新闻部和中央支助事务厅负责，书报摊、饮食服务、礼品销售处和联合国邮政管理处应向中央支助事务厅负责，联合国书店/出版物和导游业务则向新闻部负责。这两个部门将协调一致地在一段时间内联合着手实施调整过的新管理办法，以期确保一致和实现最大的实效和效率。
10. 每个商业领域的促销活动在财务资源和人力资源方面都极为有限，有需要为所有商业活动规划好促销协调。这一进程包括市场研究和开发、产品定价和市场布局以及清理定单和有效交货办法。目前各项商业活动还没有任何吸收并整理顾客反馈的办法。每项商业活动的管理必须调查其顾客，向工作人员提供顾客服务培训，及改善所提供的服务（例如使每个顾客都留下好印象）。
11. 秘书处打算调查外部承包市场研究在经济和实际上是否切实可行，调查来自会员国的顾客反馈，希望能经常定期进行这些活动。混合供出售的产品、这些产品的展出和出售方法都将在一定程度上根据通过这种调查评估的资料重新确定。
12. 尚未充分利用联合国各项商业活动间的交叉促销，这种情形也许减少了营业额。例如，注意到导游员未均衡利用机会在导游结束时介绍其他商业活动给前来联合国的游客。导游员今后将更有系统地促进商业活动，现有标志也要略加改进，以期使它们更便利顾客，更容易了解。
13. 本着当前对上网活动实行分散化的精神，在未来两年期内，商业活动处将研究发展网上出售邮票、书、国际工艺品和礼品，甚至在网上卖联合国参观票，以期不仅促进销售，并提升联合国形象。
14. 有需要让商业活动管理人员较容易经常获得收入资料和其他财务资料。有时，管理这些事务需要的数据，如出售和费用资料，在一段合理时间内都不能得到。没有及时的财务资料，管理人员无法作出重要商业决定，影响他们的财务业绩。将实行较简单的管理变革，确保这种资料需要时就有，从而奠定改进战略管理和规划的基础。
15. 与这些变革同时进行的是继续努力解决问题，即创造一种注重服务的氛围，提高那些直接参与管理商业事务的单位内部的整体专业水平，同时维护联合国的非商业性质。

B. 各项商业活动的审查结果和建议

联合国邮政管理处

16. 预计 2000-2001 两年期联合国邮政管理处的净收入约为 11 200 000 美元，这是位于大会堂公共大厅的联合国邮政管理处销售台和顾客服务与按订单发货股的营业所得。这项活动给联合国带来的净利润约为 2 600 000 美元。

17. 重新调整工作重点、与东道国邮政部门重新谈判关系协定和加强销售活动可以大为提高这项活动的利润率。

18. 集邮可能是这项活动主要的利润来源之一，但是由于集邮者平均年龄持续增加，从长期来看，集邮增长率全球下降阻碍了集邮的发展。集邮工作受到进一步影响的原因还有邮政管理处新发行邮票的推销工作不足和目前给经销商的利润幅度不足以促使他们用大量资源推销联合国邮票。

19. 为更加方便用户，邮政管理处销售柜台的布局需要作相对简单的装修（如邮政区的标志需要改进）。为增加销售额，建议更好地向用户传播邮政管理处的邮票的说明并醒目地介绍珍藏版邮集和小型张。目前，如果游客询问邮票问题，售货员必须请他们返回展览亭查看不同类型的邮票，这往往失去成交机会。

20. 为了使邮政管理处的邮寄业务获得利润，联合国可以考虑与东道国邮政部门重新谈判协定，因为根据目前的安排，联合国要向东道国邮政部门按面值全额报销寄出的所有邮件的邮费。这造成联合国总部寄出的每张邮票都是净亏损。新的安排将设法让本组织收回制作和销售邮票的直接和间接的成本。

21. 最后，提高战略规划可依靠的数据质量将极大改善邮政管理处的战略规划。目前的费用数据没有为经销商折扣、促销投资、邮票设计和邮政管理处其他产品利润率等决策工作提供充分细节。邮政管理处采用战略规划后将能够有目的地指导战略规划方针并监测它的实施成绩。这样就能系统地发展新的集邮客户，扩大邮政管理处和会员国的收入来源并提高人们对联合国及其使命的认识。

导游

22. 关于新的联合国游览经验的提议概述了若干具体步骤，以便消除目前游览业务的亏损并使游览经验的活动有利可图。提出的步骤包括增加每批游览组的人数上限。实现这一步骤将要根据资本总计划采用一系列改进实际设施的措施，目的是在导游员人数有限的情况下，减少参观人数增加带来的安全风险。调整一系列质量提高的新展区的收费和游览本身的质量提升，会大大增加收入。

23. 导游为向游客宣传现有的其他商业服务提供了良机。在联合国所有其他商业活动区附近结束参观时，建议导游更经常地引导游客前往礼品中心、邮政管理处销售台、联合国书店和咖啡馆。这是导游员向游客介绍联合国各种服务的大好时机。

24. 调查游客意见以期获得对导游和整体游览经验的反馈也可以使导游股从这种有系统的调查中受益。这类信息可以作为导游联合国和其他商业活动的战略规划和升级换代的基础。估计 2000-2001 两年期的收入为 5 550 000 美元，净收入为 1 231 000 美元。

联合国书店和出版物

25. 联合国书店位于公共大厅，由新闻部加以监督。这是联合国及各专门机构出版的关于全球问题的各种书籍的首要来源。联合国还从事有关其出版物的直销。在直销总额中，约 70% 是图书馆购买，剩余部分中，企业、非政府组织、书店和政府各占 5% 左右。北美和欧洲的销售量占销售总额的 88%。

26. 预计 2000-2001 两年期联合国的收入为 13 200 000 美元，纯利估计为 1 800 000 美元。书店纯收入从 1995 年联合国五十周年纪念期间创下高记录以来，过去四年中每年都在减少。

27. 建议联合国考虑使用有图书和/或零售经验的承包商。这样，联合国书店将能够把这位承包商的推销和销售经验转化为利润，而这种长处是联合国内部没有的。加强书店的推销、销售和客户服务意识最终会增加客户的经验和提高他们对联合国出版物的认识，从而增加销售额并对会员国的净收入直接产生影响。

28. 书店和联合国出版物都没有做好电子商务的充分准备。现在客户可以从网址上打印一份采购定单，填好后传真给书店。由于技术的发展，客户的网上购物能力已不再是一种特权，而视为当然。网上直接购物无疑会增加销售额并大为扩大潜在客户的范围。

礼品销售处

29. 联合国礼品销售处位于大会堂公共大厅，它向游客、驻纽约的代表团成员和工作人员提供各种联合国纪念物、纪念品、工艺品、礼品和世界各地的其他物品，其中保持了代表联合国所有会员国文化的不同种类工艺品的平衡。

30. 目前礼品销售处的业务由哈得逊新闻公司承包管理。预计 2000-2001 两年期礼品中心交给联合国的利润为 1 825 000 美元。

31. 礼品销售处目前的位置无疑减少了客流量和销售量。在采用《新的游览经验》的同时，重新安排礼品销售处的位置将有助于增加顾客人数和销售额。需要增加游览团在礼品销售处购物的时间。作为游览本身的一部份，导游员能够最佳地提高礼品销售处的知名度，为此而改变其位置将可增加营业额。

餐饮业

32. 商业活动处负责监督联合国总部所有的餐饮服务活动。所有咖啡厅、自助餐厅和餐厅的业务都同餐馆业联合会订约承办。根据 1997 年生效的订约承办安排，

联合国获得收入毛额的 8%，但每年至少 500 000 美元。在 1998 年和 1999 年财政年度，餐饮收入净额没有达到能超过最低限度财政义务的百分比；因此，这两年餐馆业联合会每年向联合国提供毛额 500 000 美元。这笔钱作为业务的直接费用销帐。

33. 同餐馆业联合会的合同即将到期，这为更好地说明联合国和承包商各自的作用提供了机会，并可同样说明在什么基础上可以计算餐饮收入中联合国的手续费，以及从而有机会考虑可能把餐饮服务的不同部分分包给不同承包商。在目前合同到期时，就有机会把咖啡厅外包给另一家有公认品牌的承包商，以便使咖啡厅更加吸引游客，并确保通过更好的推销、展示和敏感地适应客户要求改进服务。此外，经适当订约承办安排让有公认品牌的承包商经营咖啡厅将增加销售额，并最终增加联合国和会员国的收入。

三. 请求采取的行动

34. 提高向代表、联合国人员和公众提供的商业活动和服务的利润率必须视为联合国目前改革的一个重要部分，并需要在相当长一段时间里加以实施和密切监测。创造能进行有目标的监测和战略管理的条件是整个工作中一项重大的能动因素。提出的大多数步骤都是秘书处能够立即采用的管理惯例中例行但重要的改革。

35. 因此，请大会注意到本报告概述的措施，并鼓励秘书处在联合国的国际性和非商业性不受任何损害的情况下执行这些措施。
