



马克·塞缪尔 (Mark Samuel)

主席计划书

2026-2030

传承实力，创造未来

目录

我为国际马联设定的目标	4
马匹福利与兽医领导力	5
运动员权益与安全	6
奥林匹克与残奥运动及发展路径	6
道德、透明度、协商与沟通	8
财务安全与财政责任	8
赛事官员	9
品牌系列赛事和国际马联商业战略	10
团结与区域公平	12
代表性与务实决策	13
成本结构	13
青少年发展与包容性	14
国际马联的服务型组织角色	14
结语	15



尊敬的各成员马协、亲爱的朋友们：

我万分激动，也满怀谦逊地向大家阐明：若我有幸当选国际马术联合会（FEI，以下简称“国际马联”）下一任主席，我对这项运动的未来怀抱如下愿景。

我决定竞选主席一职，并非一时冲动。我希望凭借自己毕生的马术经验、作为加拿大杰出商人的职业生涯以及马术运动所拥有的坚实基础，在即将卸任的英格玛·德·沃斯（Ingmar De Vos）主席三届任期内所创下的非凡基业上继续前行。我曾担任国际马联理事会成员三届完整任期，其中七年出任国际马联副主席，与英格玛·德·沃斯先生并肩工作，亲眼见证了他在这个职位上所展现的高瞻远瞩。正是沃斯先生对各种想法与独立见解的开放态度，为包括我在内的每一个人提供了沃土，让大家得以挺身而出，为组织竭尽所能。我感谢他始终不渝的支持与友谊，也已做好准备，在他的基业之上接续奋斗。

我计划以卓越的领导力、诚信和财政责任为核心，继续引领国际马联沿现有方向稳步前行。为此，我将全身心投入，在国际马联总部附近安家，随时倾听来自马术界各个角落的声音。

我毕生作为骑手、繁育者和马主，深知这项以马为伙伴的运动错综复杂。当下，马匹福利成为马术运动核心议题，我们最大的责任是在每一项决策中都将马匹的福祉放在首位。我们必须始终铭记：将马匹和马术运动本身置于本组织的核心。

我曾成功执掌一家营业额达数十亿美元的企业，期待将自己有据可循的业绩、责任感、诚信、领导力以及凝聚共识的能力与经验，带到国际马联主席这一职位上。

诚邀各位朋友和同事继续阅读下文，了解我对马术运动未来的愿景。

我为国际马联设定的目:

“通过透明、投入、尊重和专注，释放组织和行业的潜力。”

国际马术联合会战略文件于2024年制定，同年早些时候在全体大会上获得批准，于2025-2029年期间实施。当时我担任国际马联副主席兼第四组主席，参与了该战略的制定过程。由于该战略与我对组织的理解和愿景高度契合，我一如既往地表示支持。这是一份考虑周全、务实可行、振奋人心的文件。

国际马联目前正处于鼎盛时期。我们的组织因诚信和良好治理而享誉国际，深受奥运会和残奥会大家庭的尊敬。我们既财务稳健、财政审慎，又富有创造力、灵活应变、韧性十足。在主席的引领下，我们在全球体育联合会中取得了令人称羡的地位。此外，我们拥有一支由秘书长萨布丽娜·伊巴涅斯（Sabrina Ibañez）领导的世界级总部团队，他们的敬业与热情弥足珍贵。当然，组织也面临着挑战，但随之而来的是学习和成长的机会。

我们是国际领先的体育组织，汇聚了众多合适的人才，并建立了正确的组织架构和运作机制。尽管如此，我们不能止步于过往成就，而必须始终铭记，马匹和马术运动本身才是组织的核心。我们能否加速迈向更高水平，取决于我们是否愿意整合所有地区、成员马协以及马术运动各利益相关方的力量。我们必须开展有意义且相互尊重的对话，开展支持性研究，并在充分掌握信息的基础上，利用现有最佳数据做出循证决策。我们必须要求自己做到透明、包容，同时也要敢于决策、勇于担当。

我以现行国际马联战略文件作为框架进行反思，希望为组织确定12个优先关注领域：

1. 马匹福利与兽医领导力
2. 运动员权益与安全
3. 奥林匹克与残奥运动及发展路径
4. 道德、透明度、协商与沟通
5. 财务安全与财政责任
6. 赛事官员
7. 品牌系列赛事和国际马联商业战略
8. 团结与区域公平
9. 代表性与务实决策
10. 成本结构
11. 青少年发展与包容性
12. 国际马联的服务型组织角色

1 马匹福利与兽医领导力

马匹福利一直是本社群关注的重中之重，这理所应当。我们被赋予了照护、管束马匹伙伴的神圣职责，对它们负有绝对责任。国际马联最近制定了《马匹福利战略》，其中包含37项行动，我们必须认真监督并落实。

我们必须继续教育我们的教练、马工、马主和运动员，让他们了解哪些行为可以接受，并明确违规的后果。作为一个组织，我们的规则必须清晰明确、协调一致，并且必须始终如一地执行，不偏不倚。我们将充分授权新成立的国际马联马匹状况工作组。该工作组的使命是“审查所有项目的现行规程、条例和处罚措施，并在赛前、赛中和赛后为制定更加协调一致的监管框架提出建议”。

同时，我们也必须重视“日常照护23小时”，包括马匹回到马场后的时间，给予马匹伙伴同样高质量的关爱、安全、尊重和守护。

我们在竞技运动中使用马匹的社会许可，正持续面临着业内外严格审视。我们必须成为马儿的盟友，倡导以人道、合乎伦理的方式对待它们。我们必须为马匹享有“良好生活”尽自己的一份力量。

此外，颂扬我们与马匹伙伴之间的特殊纽带至关重要。我们必须面向更广泛的人群，创作并分享人与马在运动和休闲中的故事；分享我们对马匹伙伴深厚的情感与经历；并向世人展示，在每一个日常里，我们如何悉心照料它们、向它们学习、为它们喝彩。

作为主席、繁育者、马主和前高水平运动员，我承诺成为马匹福祉的倡导者，推动各方对我们的职责形成普遍共识，确保规则得到一贯执行，提升全球对我们在这一领域领导力与透明度的认可，并促进我们与马匹之间独特纽带的更广泛理解。

我们有绝对的义务向我们的兽医部门投入必要的时间、精力和资源，这与马匹福利密切相关。具体内容包括科研、用药管控规程、疫病应急预案以及马匹的安全、可预测的运输。我们必须支持非洲马瘟疫苗的研发并确保其随时可用，并且必须确保国际马联的许多发展中地区能够发掘、培养并留住必需的本土兽医人才。高质量的兽医护理和健全的控制环境是我们可持续发展和我们对马匹福利承诺的根本。

我们必须继续投资于世界一流的科研。我们必须继续与世界动物卫生组织

（WOAH）、各国兽医主管部门和其他全球权威机构就检疫和马匹运输问题进行协调。我们还必须监测马术运动环境本身的趋势，继续为所有人提供公平公正的参与机会。为兽医部门及其各项举措提供支持资源，必须是国际马联的一项优先事项，因为这是为所有利益相关方，尤其是信赖我们、品行高贵的马匹伙伴提供公平、健康和可持续环境的基础。

2 运动员权益与安全

马术运动关乎激情、联结、奉献、成就与快乐。它滋养了人类精神。我们的社群，乃至整个社会，都绝不容忍骚扰、虐待、欺凌或漠视。参与这项运动的每个人，无论年龄、生理性别、社会性别、宗教、族裔、是否残障、性取向或任何其他原因，都有权获得安全和尊重，并感受到保护和支持。多元与包容并非可有可无，而是我们打造开放、友善、彼此肯定的社群的基石。

我毕生致力于捍卫社会正义和运动员权益。国际马联自2019年1月起就实施了《反骚扰与虐待保障政策》，并一直与各成员马协合作，协助他们制定和执行各自的保障政策。支持这项倡议将是我的工作重点。我们将积极主动地提供教育材料，提高全球标准。

运动员安全是一个相关问题，我高度认可国际马联为帮助运动员获得更安全的体验而广泛开展的工作。对骑乘安全马

甲、可脱离跳杆杯、马术头盔和马术三项赛用易折安全装置的研究，都有助于提高安全意识，并创造更安全的环境。

我曾是高水平运动员，多年来在多个运动员委员会任职，因此高度重视让国际马联各个层面听到运动员的心声。我们应该支持运动员组织并征询其意见，让国际马联各分项委员会中的运动员代表真正参与其中、获得授权。我们应为运动员提供及时、准确的信息，鼓励他们参与对话，确保他们的意见被其成员马协听取。在体育论坛、全体大会、国际马联运动员委员会以及国际马联分项委员会和特设委员会中，这些声音应该得到倾听、支持和尊重。

我们还必须努力了解和重视发展中国家运动员和各成员马协的抱负和挑战，并将其纳入我们的讨论和建议。保持这份意识与敏感度，将使国际马联未来受益匪浅。

3 奥林匹克与残奥运动及发展路径

参加奥运会和残奥会是许多有志运动员的终极目标。参加奥运会的资格赛途径，包括区域性和洲际运动会，对许多运动员也是重要的发展机会和目标。跻身奥运会是声望、曝光度和资金支持的重要来源。对许多成员马协而言，若不是马术位列奥运会和残奥会项目，本国的奥委会和残奥委会不会支持、赞助其马术运动员。因此，在2028年洛杉矶奥运会和2032年布里斯班奥运会之后，保持我们在这一运动中的地位至关重要。

经过不懈努力，我们目前在奥运会和残奥会大家庭中的地位较为稳固，但我们不能对此掉以轻心。最近，我们对比赛形式做出了调整，使其更具戏剧性和吸引力，从而允许更多国家或地区参赛，这也是对国际奥委会（IOC）的普及性目标和国际残奥委会（IPC）工作的支持。

国际奥委会本身就是一个不断发展的组织。国际奥委会在最近召开的第146届会议上，迎来了新主席，颁布了新的《奥林匹

克宪章》，并通过了多项新的修正案；这些都将更大的控制权集中到国际奥委会手中。作为领先的国际联合会，国际马联需要积极参与接下来的对话。这将需要老练的议事能力与娴熟的幕后协调技巧。

同时，我们在主要市场的社交媒体指标和表现都得到了显著改善，我们的良好治理也赢得了国际认可。在性别平等方面，我们首屈一指。国际马联领导层与国际奥委会、国际残奥委会、世界反兴奋剂机构（WADA）和夏季奥运会国际单项体育联合会协会（ASOIF）保持着

密切联系，我们必须继续与国际奥委会和国际残奥委会合作，了解他们的目标并落实他们的优先事项。

作为主席，我将努力巩固和提升我们在奥运会和残奥会运动中的地位。我还将探索如何扩大残疾人马术在这一发展路径中的代表席位，包括将残疾人盛装舞步纳入泛美残疾人运动会的可能性。我将听取前任主席等人员的建议，并密切关注未来可能影响我们的趋势和问题，以便能够未雨绸缪。



Getty Images

4 道德、透明度、协商与沟通

国际马联因道德和诚信而享有傲人声誉。我们常年位居全球治理最佳的体育联合会之列，我们完全有理由为此感到自豪。此外，我们的马术社群诚信办公室和吹哨人政策也对我们在该领域的表现起到内部监督作用。

过去两年，我一直致力于在业内开展“倾听行动”，我很感激众多不同背景的利益相关方选择分享他们的想法和优先事项。有意思的是，我们经常听到对国际马联的透明度、磋商机制和沟通工作提出的质疑。这些关切涉及项目、政策和规则的制定，也涉及我们与利益相关方、成员马协、地区和个人之间缺乏真正的磋商。人们普遍感到，要么是磋商不够充分，要么是提出的反馈意见没有

得到充分的尊重或采纳。无论实际情况如何，这都是一种普遍的看法，必须加以解决。

因此，作为主席，我将带头对利益相关方沟通和参与流程进行审查。我们将确保所有利益相关方、地区以及成员马协（无论规模大小）都有机会发出自己的声音。我们将审查外联工作的及时性以及我们的互动、认可和回应方法，并及时、透明地反馈我们的观察结果和行动计划。我们还将重新审视国际马联网站作为信息共享中心枢纽的形式和实用性。

5 财务安全与财政责任

我担任企业高管超过40年，所领导的企业拥有5000多名员工、收入超过50亿美元。我对大型多元化组织的财务管理与报告要求十分熟悉，处理起来也得心应手。由于我多年担任国际马联理事会和执委会成员，因此我对国际马联的财务报表、资产负债表、储备金和预算流程也非常熟悉。作为主席，我将确保我们继续聘用优秀人才，给予明确指引，并秉持审慎保守的原则。我们将采取财政审慎、财务保守的做法，并保持充足的资金储备以应对未来的需求。

这一重点领域不应被视为理所当然，因为恰恰是这些审慎的财务控制措施，才使得国际马联在过去12年的大部分时间里实现了预算平衡或盈余。我们经受住了新冠疫情和欧洲大陆马疱疹疫情带来的巨大经济冲击，并在应对乌克兰马术危机的同时，继续为国际马联团结计划提供资金支持。这是我们的优势，必须保持下去。

6 赛事官员

国际马联的每个利益相关方都很重要。运动员、马工、繁育者、马主、组织者、成员马协、谅解备忘录持有方、商业和赞助合作伙伴、马术迷、媒体和服务提供商共同构成一个相互支持、相互依存的网络，使我们的行业保持健康、与时俱进、不断发展。

赛事官员是一个极其勤勉敬业的群体。然而，他们中许多人是近乎无偿服务，因此我们必须继续努力，争取在每日津贴上形成统一做法。赛事官员工作时间长，风吹日晒，食宿条件也参差不齐。他们经常会遇到心怀不满的利益相关方，有些人甚至承受过巨大的身心压力。尽管如此，他们却是我们在一线的把关人。我们依靠他们的经验和判断力来确保公平、安全、一致和公正的比赛环境，而且在大多数情况下，他们也确实做到了尽职尽责。

我们今后面临的挑战，是如何最好地支持赛事官员履行职责，并支持他们的职业生涯发展。我们必须保护他们免受骚扰、虐待和胁迫。我们将培训和支持赛事官员，使他们无论面对的是哪一位运动员、马工、马主或组织者，都能有备而来、充满底气，周复一周地做出正确的判罚。我们必须为他们创造更多执裁和积累经验的机会，助其保持或提升水平并提高技能。我们还必须开辟一条进入这一职业的途径，以便我们能够招募、培养和留住下一代优秀赛事官员。

鉴于我曾在2016至2017年和2024至2025年担任国际马联赛事官员工作组主席，

我对赛事官员群体面临的挑战与机遇有了切身体会和深刻理解。能够受邀代表国际马联主持这两届委员会，是我的荣幸。虽然我本人并非赛事官员，但正因如此，我或许得以用全新视角审视这一角色及其面临的挑战与机遇。我们采取了非常积极主动的方式，对全球所有国际马联赛事官员进行了问卷调查。我们考虑了我们的建议对所有地区以及个人的影响，无论其来自马术活动盛行的大国还是小国。我们的调研结果于2017年在体育论坛上发表，并于同年早些时候在全体大会上获得批准。第二届赛事官员工作组让我们有机会审视哪些方面取得成功，哪些方面需要调整。我们的建议再次获得理事会一致通过。

因此，在我担任国际马联主席的头两年里，我个人的工作重点将是更深入地审视赛事官员这一群体，包括进一步落实各个项目的赛事官员轮换制度，并扩大对赴海外执裁积累经验的赛事官员的差旅资助与支持。在国际马联的每个地区培养和留住赛事官员，可以提高这些地区的自给自足能力，并降低运营成本。长此以往，通过这些举措以及其他努力，我们将造就一支更加训练有素、具有权威、独立的赛事官员队伍。国际马联也将因此拥有更为安全、一致、公平的赛场。

7 品牌系列赛事和国际马联商业战略

我的家族曾拥有连续参加三届奥运会（1968年、1972年和1976年）的马匹。我们的赛马Canadian Club与骑手吉姆·戴（Jim Day）搭档，在1967年泛美运动会上夺得个人赛金牌，随后又帮助加拿大队在1968年墨西哥城奥运会上斩获唯一一枚金牌——场地障碍国家杯赛金牌。这一成绩极大提升了场地障碍赛在加拿大的知名度，并推动这项运动的赞助、投资和成功迎来爆发式增长。1976年，我们的马匹获得了代表加拿大参加蒙特利尔奥运会所有三个项目的资格。当时，我和我的兄弟姐妹都已经开始自己的马术生涯。我之所以提起这些美好的回忆，是因为它们奠定了我对这项运动的热爱，也表明我对国家杯赛事本身怀有一份深切的眷恋与忠诚。对我来说，没有什么比为国效力更光荣，这种信念激励着我在20世纪90年代末加入加拿大场地障碍赛队，并与我挚爱的塞拉法兰西马Darios一道，入选2002年世界马术运动会、2003年泛美运动会，并且几乎入选2004年雅典奥运会。国家杯仍然是国际场地障碍赛的基石，必须得到尊重和维护。

近年来，国际场地障碍赛事数量激增。创纪录数量的四星级与五星级国际场地障碍赛事，加上多个全新的私人商业系列赛及地区锦标赛，不仅带来更广泛、更多样的参赛选择，还推动大量奖金的涌入。不过，这也导致了赛程安排过于紧凑、马匹和组织方面压力过大、运动员和赞助商之间的竞争非常激烈，以及马术迷和观众市场不可避免的混乱。

在这种环境下，传统的国家杯赛事虽然至关重要，但却难以获得某些顶级骑手

的关注或支持。同时，尽管各类赛事的数量呈现爆发式增长，但对于优秀的年轻运动员而言，想要跻身大型且久负盛名的四星级和五星级赛事的参赛阵容，依然十分困难。国际马联必须进一步审视其规则和赛历管理，并研究如何尽可能为有才华的年轻骑手创造机会。促进增长、推动可持续发展、消除发展障碍，是我们的共同责任。

国际马联非常幸运，多年来一直得到顶级合作伙伴浪琴表的坚定支持。我们双方共同推出了浪琴表国家联赛，该系列赛事每年都在不断完善。不过，该赛事还需要进一步成长和成熟，才能完全实现代表马术人才和运动巅峰的既定目标。我们或许可以通过增加竞技上的成败压力来提升表现，让派出非真正顶尖阵容的队伍承担相应后果。我认为，研究升降级制度意义重大，可鼓励卓越表现，并通过重新审视规则来推动世界级队伍在每一站比赛中持续展现实力。这是一场值得开展的对话，以确保该系列赛事能够继续秉承追求卓越的精神。

同时，我们必须意识到，国际马联与浪琴表目前的合作协议即将到期，双方目前仍处于重新协商阶段。在这个世界上，没有什么确定无疑的。因此，尽管我们本着诚意和乐观的态度进行谈判，以期获得积极互惠的谈判结果，但我们也应该同时为其他方向和安排做好计划。我们也应积极探索国际马联在打造品牌系列赛方面的长期作用。无论如何，在新的一年里，达成积极、可持续和互惠的合作协议将是我们的首要任务。

此外，我们在其他比赛项目上也面临着各

种挑战。盛装舞步骑手与其顶级坐骑一起参赛的次数远少于障碍赛骑手，而且他们经常选择避免在锦标赛之外与精英骑手直接竞争。盛装舞步和三项赛项目都很难吸引像浪琴表这样一流的赞助合作伙伴。多年来，国际马联不得不自掏腰包提供核心资金，盛装舞步世界杯联赛才得以举办。不过，国际马联现在迎来了新任商业、市场营销和传播执行总监；在诸多优先事项中，如何让我们的顶级赛事赞助基础更加多元，将是他面临的挑战和机遇。

国际马联的所有项目都充满活力、引人入胜、赏心悦目，值得拥有长期、可持续的合作关系和资金支持。探索国际马联在举办品牌系列赛方面的长期作用以及最终敲定积极的合作安排将是我们工作的重中之重。



Starting Gate Communications

8 团结与区域公平

能够担任国际马联第四组主席长达12年，我感到无比荣幸。我在第一届任期全票当选，随后两届任期也均未遇到竞争对手。我非常感谢这份信任和支持。

从很多方面来看，第四组是国际马联的一个缩影。一方面，我们的成员包括像美国和加拿大这样的大型发达国家，它们拥有完善的系统、基础设施、赛事官员和组织者，并经常派出奥运代表队参加所有项目的比赛。另一方面，我们还有在规模和参赛机会方面各不相同的其他九个协会。有些协会曾派出个人运动员参加奥运会和残奥会，但对另一些协会来说，其发展目标只是打进泛美运动会（洲际锦标赛）、中美洲和加勒比运动会或国际马联挑战赛。大部分成员协会只有不到五个马术俱乐部，许多地区还面临着每年频发的破坏性天气、复杂的检疫问题以及资金限制等多重挑战。面对这些挑战，第四组展现出了坚忍不拔的精神、勤奋刻苦的努力和与生俱来的乐观态度，并培养了真诚、慷慨、互相支持的团队氛围。这种工作方法也将对国际马联大有裨益。我们必须互相倾听，互相学习，抓住机会为彼此提供支持。正是基于这样的意识、敏感性与决心，我决定竞选国际马联主席一职。

国际马联团结计划是我们最重要的举措之一。为此，我们配备了一批专业而敬业的人员，帮助各成员马协完善制度、改善设施，并提升运动员、组织和教练的水平。国际马联挑战赛为这些较小国家和地区提供了必要的成长机会，也为年轻运动员树立了远大目标。国际马联

学院提供的教育和培训项目与国际马联每年举办的成员马协秘书长和管理人员课程双管齐下，使各国家和地区既获得了发展途径，也获得了实现自给自足和进步的动力。通过在泛美马术联合会

（PAEC）理事会的工作以及担任国际马联第四组主席的经历，我亲眼见证了团结计划的变革性价值。泛美马术联合会地区发展官员一直是凝聚协调、推动变革的关键人物。这种模式应该继续在全球复制推广。鉴于团结计划被如此广泛使用且成效显著，我承诺在任内保持其资金充足，并确保它能及时响应各成员马协的需求。

我们还应重点关注国际马联团结计划本身，尤其是各成员马协的教育和支持方面。随着马术运动和管理的环境日益复杂，许多小型成员马协在时间、资源、财务和平衡各项优先事项方面都面临挑战。需要我们额外关注和投入工具支持的领域包括：成员马协治理支持、继任规划、志愿者与赛事官员招募、会员规模增长、教练培训、数字化工具与社交媒体培训，以及多元化创收。这是可持续发展的根本问题，因为健康的成员马协环境是国际马联保持健康的基石。我们是相互成就的合作伙伴。

9 代表性务实决策

在国际马联治理结构的根本性转变中，前主席哈雅公主殿下（HRH Princess Haya）开创了一个专业化、现代化与问责制的新时代。这为现任主席推动的继续发展，奠定了坚实的组织基础。她的民主改革之一是将投票制度转为“一国/地区一票”制，这一转变赋予了所有成员马协发言权，使其能够为了国际马联的最大利益而发声和行动。然而，伴随这一机遇而来的是了解情况、积极参与并深思熟虑地采取行动的责任。尽管有人对这一制度提出批评，但我认为它是最具包容性、公平性和民主性的前进方向，也非常适用于治理、架构、章程和选举等议题。我将继续支持“一国/地区一票”制度。

10 成本结构

一个普遍共识是，参与国际马联级别的马术运动成本越来越高，已经对部分人群构成了障碍。虽然顶级赛事的奖金有所增加，但参赛费用以及训练和购买顶级赛马的成本也同样水涨船高。在每个阶段培养马匹和骑手的成本都变得让人望而却步。与此同时，赛事组织者举办比赛的成本也在不断增加，这些成本大部分（尽管并非全部）转嫁给了参赛者。这就引发了这项运动的可持续性问题的，而这也是国际马联继续在这一问题上发挥领导作用的机会。因此，我建议成立一个工作组，对组织者、马主和运动员成本不断上涨的问题进行调查，研究是否有办法至少减缓这一问题的上升趋势。

此外，我们还必须认识到，还有一些高水平、锦标赛级别的技术议题，并不影响许多成员马协的日常运作，甚至也不在它们的发展目标之列。虽然国际马联必须将重点放在基层、组织发展以及团结计划层面的项目上，以支持处于发展中的成员马协，但我们也必须愿意在涉及奥运会、残奥会及锦标赛规则与标准的问题上，为处于锦标赛级别的成员马协投入同等时间并给予同样尊重。深入探讨这一话题至关重要，我们不应回避。

另一个浮现的问题是，在以当地货币支付的奖金和组织成本负担方面，各地区之间存在差异。国际马联曾对此进行过审查，但对于许多地区来说，这一问题可能值得重新审视。对于许多发展中地区来说，某些星级赛事规定的奖金水平也正在扼杀增长和发展。虽然有必要在全球范围内保持标准和规范，但国际马联同样有责任研究较低级别赛事的奖金是否有可能允许地区性差异的存在。同时，我们必须关注欧洲和北美组织者面临的日益增长的要求和成本负担。这种情况是不可持续的。我们身处一个体育与商业深度融合的环境，应当倾听各方面的声音。马术运动在所有项目、所有地区中的成本效益和可持续性，对于我们的共同成功至关重要。

11 青少年发展与包容性

青少年代表着马术运动的未来。他们是我们的形象大使，也是冉冉升起的明日之星。年轻运动员是我们吸引新一代参与者和马术迷的桥梁。社交媒体是他们的第二语言，他们能够游刃有余地驾驭新技术。他们为讨论带来了新的视角和活力，因此必须纳入年度国际马联体育论坛和其他相关特设委员会中。同样，国际马联及其各委员会也有责任寻求各种方法，让年轻骑手参与到各分项层面的讨论和决策中来。

因此，我们将优先通过教育和竞赛为青少年提供发展机会。国际马联学院为我们提供了一个极佳的平台，得以高效、低成本地向全球传播信息和培训资源，同时也为促进包容性和跟踪发展进度提供了契机。矮马组、儿童组、少年组、青年组、25岁以下组（U25）以及青少年残疾人组赛事的推广，为这项运动的高水平梯队提供了有力支撑；而国际马联挑战赛和青年奥林匹克运动会则触及更广泛的市场。我们的各个马术项目必须

持续为全面发展提供切实可行且经济高效的途径。

优秀的年轻骑手在提升技能、参加更高水平比赛以及获取相应的国际马联积分方面，面临着资金及其他层面的障碍。我们将探讨如何减少青少年骑手在入门和发展阶段的阻碍，并研究是否存在缓解这些问题的方法。同样，我们必须确保排名积分系统公平公正，能够奖励最优秀的骑手，并认可最优秀的人马组合。最后，助学金与奖学金也是值得探索的途径。

在运动员培养领域，我们越来越多地看到成长中的骑手在各分项迅速升入国际级别。这一现象一方面令人欣喜，但另一方面有时也会引发安全问题，因为一些骑手在面对各类项目中高难度的技术要求和挑战时力不从心。在捍卫骑手健康与安全的同时，我们也需谨记对马匹福利所负有的责任，因此，有必要探索一套不受年龄限制、逐级递进的晋级制度。

12 国际马联的服务型组织角色

自1921年成立以来，国际马联始终与时俱进。它早已远超最初由八个国家组成的规模，如今在不断变化的经济和地缘政治背景下，服务于135个成员马协的需求。国际马联的成功源于真实、专注、有远见、谨慎和可持续的发展理念。它既需要向利益相关方、合作伙伴以及国际奥委会/国际残奥委会进行“向上管理”，也要为这个独特且多元的行业提供领导力、信心和方向。

国际马联已日益成为一个为成员服务的组织，有责任提供及时、准确、有用的信息与指导，同时还需在面对全球事件和突发危机时保持敏捷的应变能力。我支持近期对国际马联领导团队进行的重组——这一重组早该进行，让现有团队成员之间的职责更加清晰、问责更加明确。如果当选，我期待与现有领导团队通力合作，共同落实并进一步拓展当前的战略计划。我已与他们共事16余年，深知他们的能力、奉献

与激情；我相信自己也以务实的工作风格、充分的准备以及做出的贡献，得到了他们的支持与尊重。

国际马联还必须在土地使用和气候变化问题上主动思考、拿出主张。由于城市发展，许多成员马协的训练中心和可供骑乘的开放土地都正在减少。同时，随着世界各地的高温高湿指数屡创历史新高，气候变化持续成为赛事组织的一个干扰因素。同样地，把马匹置于数据驱动决策的核心，我们就必须针对当今时代的这些挑战采取相应的行动。实施极端高温与水资源管理方案、奖励可持续的赛事举办以及减少碳足迹，都是极其重要的优先事项。

结语

随着国际马联第14任主席竞选活动的开始，我随时欢迎国际马联各成员马协、各地区组、各区域组织、媒体人士和其他利益相关方与我会面。我还计划参加今年在多米尼加共和国举行的中美洲和加勒比运动会，以及今年夏天在德国亚琛举行的世界锦标赛。此外，我还将出席众多马术相关活动，为开展非正式讨论创造机会。

我的工作风格是协作、包容、尊重他人，并始终力求在充分知情、有据可依、可持续的基础上做出决策。我擅长建立共识，但必要时也能当机立断、坚定不移。尤为重要的是，在我的职业生涯中，我曾身处各种不同的政治和社会环境，但做到了始终坚守自己的价值观与原则。

国际马联的一项关键创新领域是数字化转型计划。毋庸置疑，我们的营销和视频作品非常出色，而Horse App应用与数字马匹护照（Equipass）的开发，将有助于提高效率、促进信息共享。它也可能逐步发展成为一个额外的可持续收入来源。国际马联必须不断寻找这样的机会，始终与时俱进，不断改善我们为利益相关方提供的服务。相应地，我们必须愿意迎接人工智能所带来的力量与机遇，并以一种深思熟虑、务实的方式，将其融入到我们的产品交付、服务提供以及日常活动之中。我对此充满信心！

我们的主席英格玛·德·沃斯凭借领导才能，带领国际马联取得如今的成功和声誉，值得称赞。但现在不是我们可以沾沾自喜的时候，仅仅维持现状还远远不够。现在，我们需要一套全新的、却已获验证的能力组合与新的领导力视角，与经验丰富的国际马联总部团队携手，共同推动国际马联走向未来。我们需要的是渐进，而不是颠覆。我将为这个角色带来全新视角，并愿意重新审视我们关注的重点以及如何履行服务和领导的双重责任。

作为一名终身与马为伴的人，我在纯血马赛马、国际场地障碍赛和马术运动领域积淀深厚，加之数十年的商业领导经验，我将为国际马联的治理带来独特而务实的视角。我在地方、国家和国际层面拥有数十年的马术治理经验，其间还担任国际马联

执委会副主席长达七年。我了解国际马联理事会的运作方式，也知道如何取得工作成效。我还了解大小型马协的需求以及地区敏感性，这在我担任第四组主席的12年以及我在赛事官员工作组和耐力赛特别工作组的领导工作中得以体现。

我承诺将始终以热情、正直、沉着和透明的态度开展工作，充分发挥这个卓越组织的潜力。最后，除按照规定报销相关费用外，我不会因担任国际马联职务而接受任何报酬。马术运动早已带给我很多快乐、成就、友谊和奇遇。能够将我的背景、技能、经验和热情贡献给国际马联，是我的荣幸。

最后，我完全相信我们的成员马协将选出合适的人员，带领我们进入这段历史

性旅程的下一个阶段。如果当选，我将努力落实战略计划，在辉煌基础上再创佳绩，保持国际马联在国际体育联合会的领导地位，并恪守我们对彼此、环境、各社群，以及最重要的，对我们高贵的马匹伙伴的承诺。

在此，我恳请各位在12月给予我支持。



Mark Samuel
Mark@Samuel4FEI.com
www.Samuel4FEI.com

