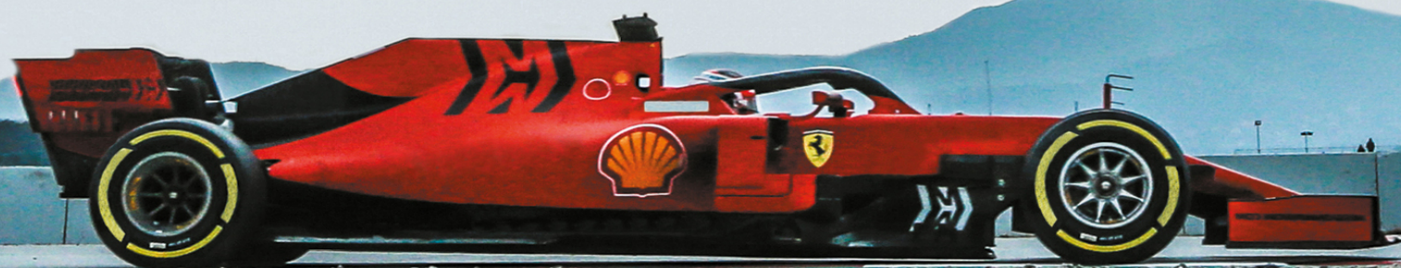


РОСС БРАУН

АДАМ ПАРР

ГОНКА ЗА ЛИДЕРСТВО



СЕКРЕТ ПОБЕД
ВЕЛИКОГО КОНСТРУКТОРА

Росс Браун, Адам Парр
Гонка за лидерство: секрет побед
великого конструктора

*Посвящается Джин Браун и Эммануэль
Парр*

© Copyright © 2016 by Adam Parr and Brawn Consulting Ltd
First published in English by Simon & Schuster UK Ltd, England
© Плешаков Е.М., перевод на русский язык, 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

Предисловие Адама Парра

Если бой гладиаторов автогоночного спорта, пилотов, – у всех на виду, то о многомиллиардной инженерной войне известно далеко не всем. Она остается за кулисами. Между тем правила «Формулы-1» предписывают командам-участницам соревнований ежегодно создавать новые оригинальные модели болидов, отвечающие техническому регламенту, который меняется каждый год. В основном эти изменения касаются ограничения скорости и повышения безопасности гонок. Но также они призваны сделать состязание более зрелищным и побудить автопром разрабатывать технические инновации, которые затем переключаются в автомобили серийного производства. Конструкторы же прежде всего стремятся сократить время прохождения круга. Соревнования проходят в несколько этапов в разных странах мира, от Австралии до ОАЭ, от Японии до России, от США до Монако. В топовых командах трудятся более тысячи человек: инженеры, конструкторы, ученые, специалисты по аэродинамике, высококлассные механики, среди которых встречаются и женщины. Большую часть из нескольких тысяч деталей ходовой части и «начинки» болидов команды разрабатывают и производят самостоятельно, стремясь достичь в этом абсолютного совершенства. В течение гоночного сезона работа конструкторов не замирает: детали постоянно совершенствуют, меняют, так что к последнему этапу болид может стать на одну-две секунды быстрее. В действительности в чемпионате побеждает именно тот, кто сумеет выиграть эту инженерную войну. Иногда, впрочем, мастерство гонщика может компенсировать техническое несовершенство автомобиля, но такое случается редко. Ни разу чемпионом «Формулы-1» не становился пилот на медленном болиде.

Возможности современных гоночных машин захватывают дух. Если первые 100 километров в час они набирают за 2.4 секунды, что

еще сопоставимо с дорожными гиперкарами, то дальнейший разгон со 100 до 200 абсолютно невероятен и занимает всего лишь две секунды. Не менее поразительна и тормозная система: чтобы остановиться, болиду, мчащемуся со скоростью 320 км/ч, потребуется лишь 3,5 секунды! Пилоты болидов испытывают высочайшие перегрузки – при торможении они достигают 5g, а в поворотах – до 4g. Для сравнения: максимальная перегрузка, которую может испытать водитель мощного дорожного автомобиля, – 1g в поворотах и во время торможения. Именно поэтому пилоты «Формулы-1» проходят специальную физическую подготовку, не уступающую в интенсивности тренировкам олимпийцев.

Основной секрет поразительных возможностей болидов связан с прижимной силой, которую они способны генерировать. Эти машины – словно реактивные истребители наоборот: благодаря своим аэродинамическим характеристикам они создают поток, прижимающий их к дорожному полотну и улучшающий сцепление покрышек с дорогой. Благодаря этому болиды могут проходить повороты на огромной скорости, быстро разгоняться и тормозить. Гоночные автомобили способны создавать прижимную силу, эквивалентную своей массе, то есть 750 кг на скорости 180 км/ч. Теоретически это означает, что с данной скоростью такая машина может ехать в тоннеле по потолку и не падать. Прижимная сила болида на максимальной скорости доходит до 2,5 тонн. Сопротивление воздуха при этом столь велико, что если убрать ногу с педали акселератора, машина начнет замедляться с ускорением в 1g – то есть таким же, каким мощным дорожный автомобиль развивает при резком торможении. Другими словами, пилот «Формулы-1», поднявший ногу с педали газа, сбросит скорость так же быстро, как водитель Porsche 911, выжавший педаль тормоза.

Инженерная мысль, вложенная в создание мотора и трансмиссии, поражает не меньше. Восемиступенчатая коробка передач работает удивительно эффективно, позволяя переключиться с одной

передачи на другую всего за 40 миллисекунд. При этом трансмиссия – полноценная конструктивная единица болида, выполняющая множество функций. Она формирует структуру задней части машины, и ей приходится выдерживать колоссальные нагрузки, которые передаются через заднюю подвеску машины. Корпус коробки передач выполнен из композитного материала – углеволокна. Что касается силовой установки, то она состоит из 1,6-литрового двигателя внутреннего сгорания с турбонаддувом и системы рекуперации энергии (ERS). Эта система принимает назад кинетическую энергию, возникающую при торможении, и энергию выхлопных газов с помощью турбонаддува, а затем запасает ее в аккумуляторах. Болид может вновь использовать эту энергию с помощью двух электрических мотор-генераторов, которыми оснащен его двигатель. Один из электрических моторов соединяется напрямую с трансмиссией и добавляет до 160 л. с. к мощности основного агрегата на отдельных промежутках (примерно на 30–40 % прохождения круга). Второе устройство расположено на валу турбокомпрессора и может как извлекать энергию из выхлопных газов, так и раскручивать турбокомпрессор для сокращения турболagsа. Совместно все системы «сердца» болида – двигатель внутреннего сгорания и системы рекуперации с двумя мотор-генераторами – работают с куда большей мощностью, чем атмосферный восьмицилиндровый 2,4-литровый двигатель в болидах предыдущего поколения развивавший до 800 л.с. Самое поразительное, что подобная производительность требует на треть меньше топлива: на 100 км расходуется меньше 40 литров. На первый взгляд аппетит и этого мотора может показаться чрезмерным. В действительности же двигатель современного болида представляет собой, пожалуй, самую эффективную систему, использующую бензин, из когда-либо созданных. В 2015 году «Мерседесу» Льюиса Хэмилтона хватило 114 литров топлива, чтобы пройти 307 километров за 78 минут со средней скоростью 236 км/ч и стать победителем гонки в Монце.

Заглавие для этой книги – «Гонка за лидерство: секрет побед великого конструктора» – я выбрал по двум причинам. Во-первых, как вы вскоре убедитесь, победа в «Формуле-1» требует умения разбираться не только в технических тонкостях и инженерном деле, но также в экономике и в политике. Как сказал бы Росс, цель – в целостности. Во-вторых, успехи Росса в «Формуле-1» не в меньшей степени связаны с его стремлением довести до совершенства каждую грань этого спорта, в стиле «тотального футбола» ^[1], основоположником которого был Джек Рейнолдс, а олицетворением – Йохан Кройфф. Если кто-то и может считаться отцом-основателем «тотальной Формулы-1», то только Росс Браун.

Большая часть этой книги посвящена идеям и работе Росса. Однако вначале я хочу коротко рассказать о том, как мне пришлось в голову взяться за этот проект вместе с ним. Ситуация довольно необычная, ведь мы с Россом были несколько лет соперниками, когда я возглавлял «Уильямс», одну из старейших команд чемпионата. По иронии судьбы именно в «Уильямсе» началась и карьера Росса 40 лет назад. Надеюсь, ниже мне удастся объяснить, почему эта книга будет интересна широкой аудитории, а не только любителям автоспорта и зрителям «Формулы-1».

В марте 2012 года я ушел из «Уильямса». Я проиграл пятилетнюю борьбу с человеком, который контролировал весь мир автоспорта, – с Берни Экклстоуном. Историю этой войны я рассказал в формате шуточных комиксов, вышедших под названием «The Art of War: Five Years in Formula One» (*англ.* «Искусство войны: пять лет в Формуле 1»). Случившееся заставило меня задуматься о причинах, из-за которых я оказался в проигрыше, из-за которых я провалил собственную миссию, хотя она казалась мне – да и сейчас кажется – логичной и правильной, полезной не только команде «Уильямс», но и всей «Формуле-1», да и самому Экклстоуну.

Кто-то может счесть, что я не был готов вступить в мир автогонок. Исполнительным директором «Уильямса» я стал в 2006 году. До этого я шел совершенно иным путем. Я получил классическое

английское образование в частной школе, и затем в Кембридже, а с 1987 года работал инвестиционным банкиром в Токио и в Лондоне. Познакомившись с британской горнодобывающей группой Rio Tinto, я начал оказывать им услуги в вопросах слияний и поглощений, после чего компания предложила мне работать на них. Следующие 11 лет я занимался горнодобывающей отраслью, работал в Южной Африке, Европе и Австралии. Где-то посередине этого отрезка я взял отпуск, чтобы сосредоточиться на учебе в области права, и даже проработал юристом несколько лет. Однако Rio Tinto попросили меня вернуться, и я не смог отказаться.

В последние годы в компании я возглавлял отдел планирования. Он только-только появился: до сих пор Rio Tinto не занималась централизованным планированием для всей группы компаний. Каждая фирма действовала самостоятельно, а их отчетность попросту суммировалась. Потому для начала я решил разобраться в том, каким еще образом компания может вести планирование своей деятельности. Я познакомился с работой в других корпорациях и пришел к выводу, что создать план невозможно, если нет стратегии. Но в Rio Tinto не занимались стратегией. Более того, я почти уверен, что именно ее глава, сэр Роберт Уилсон, первым произнес знаменитое: «Стратегия – это маскировка лишних расходов». Под этим он, очевидно, подразумевал, что рассуждения о «стратегии» появляются тогда, когда выгоду от поглощения или инвестиций не выходит подкрепить простыми финансовыми расчетами, а деньги уже заплачены. Таким образом, наша децентрализованная и меркантильная бизнес-модель, возведенная в абсолют, совсем не оставляла места планированию. Ведь решив, что вам нужен план, вы обязаны ответить на вопрос – план, чтобы сделать что? Потому я стал думать о том, что же такое стратегия.

Как и большинство, я знал, что слово «стратегия» пришло из мира армии, потому я попросил о встрече с несколькими преподавателями британской военной истории из Королевской военной академии в Сандхерсте. Для меня этот разговор оказался

очень значимым. Я осознал, что смогу найти ответы на некоторые свои вопросы, изучая историю, а особенно военную историю и также развитие военной теории. В то время беседы с учеными и чтение различных книг привели меня к двум основным идеям относительно стратегии.

Во-первых, я увидел, что у стратегии есть три области – политическая, экономическая и техническая. Битву выигрывает та сторона, чье мастерство на поле сражения оказалось лучшим. Но в войнах побеждают благодаря многим факторам, из которых военное превосходство может оказаться наименее значимым. Известно, что после Второй мировой войны американцы принялись исследовать успехи немецкой армии, пытаясь понять, как выигрывать сражения, когда численное преимущество – на стороне противника, а потом кто-то заметил, что это не имеет значения, ведь войну немцы проиграли. На самом деле многие великие армии и великолепные командиры в истории проигрывали куда менее искусным соперникам. Потому стратегия не может сводиться исключительно к техническим возможностям. Она должна учитывать политические и экономические ресурсы каждой из сторон, а также обеспечить эффективное использование своих возможностей и преимуществ.

Во-вторых, я осознал, что стратегия – лишь один из уровней иерархической системы. Думаю, многие интуитивно понимают, что тактика в некотором роде «ниже» стратегии. Согласно военной теории, в этой иерархической системе целых четыре уровня: политический, стратегический, оперативный (далее мы будем называть его оперативным искусством) и тактический. Очень важно помнить обо всех уровнях иерархии. Люди, однако, склонны заикливаться на тактике, точно так же, как и уделять слишком интенсивное внимание техническим моментам. Как оказалось, обе эти идеи прекрасно вписываются в мой многолетний опыт работы банкиром, юристом и бизнесменом.

В мир «Формулы-1» я пришел в конце сезона 2006 года. Моя команда – «Уильямс» – в то время пыталась понять, как ей выстоять

против куда более богатых соперниц, принадлежащих Ferrari, Toyota, Honda, Mercedes, Renault, BMW и Red Bull. Для этих крупных концернов участие в гонках являлось частью рекламной кампании, и они могли позволить себе тратить на команды в десятки раз больше, чем мы. Более того, доходы от гонок также распределялись абсолютно нечестно. А Ferrari даже обладала правом вето на изменение правил.

Не удивительно, что «Уильямс» оказался на пороге бездны, причем как на треке – то был наш худший сезон за всю историю, – так и вне его: долги команды составляли 35 миллионов фунтов. Банкротство было лишь вопросом времени, причем ближайшего. А между тем, Эклстоун продвигал новые поправки к правилам, которые нас попросту уничтожили бы. «Формула-1» состоит из двух чемпионатов – для пилотов и для конструкторов. Титул чемпиона получает тот пилот, который набрал большее количество очков за сезон. Кубок конструкторов выигрывает та команда, чьи пилоты суммарно набрали большее количество очков. Кубок конструкторов называется так потому, что, согласно современным правилам, каждая команда создает собственный уникальный болид, каждая часть которого представляет собой оригинальную разработку инженеров команды, за исключением трансмиссии и двигателя, которые они могут приобрести у компании-производителя либо у другой команды, а также некоторых других элементов, например, шин, которые с некоторого времени «Формула-1» закупает для всех у одного поставщика. Таким образом, от других видов автогонок «Формула-1» отличается тем, что, хотя болиды должны соответствовать определенному техническому регламенту, все они очень разные. То, каким образом конструкторы и инженеры каждой команды воплотят правила в жизнь, заранее неизвестно, и эта неизвестность – часть соревнования. И именно так «Формула-1» рождает технологические инновации.

Эклстоун же предложил – и до сих пор продолжает настаивать на этой идее – позволить командам приобретать у других команд

полностью готовые автомобили. Это привело бы к появлению команд-потребителей и стало бы катастрофой для независимых команд вроде «Уильямс». Представьте себе, что вы замыкаете пятерку лучших бегунов планеты, как вдруг кому-то приходит в голову клонировать Усэйна Болта, и теперь он и его клоны выступают сразу за несколько стран. Для вас это означает конец карьеры: вы потеряете свое место в рейтинге, все спонсоры переметнутся к Болту и его клонам. В «Формуле-1» автомобиль значит все. Взгляните, каких результатов за свою карьеру добивался Фернандо Алонсо, поистине Усэйн Болт своего вида спорта. Он дважды становился чемпионом мира и четыре раза оказывался в тройке лучших. Но случалось и так, что он приходил к финишу с совсем другими результатами в те сезоны, когда его болид оказывался несовершенным с технической точки зрения. В 2015-м и 2016-м Алонсо тащился в хвосте, но посади его сегодня в Mercedes, и он смог бы вновь побороться за титул чемпиона.

В общем, «Уильямс» переживала непростые времена, и тогда я предложил разумный выход из положения, который укрепил бы команду финансово, а также сделал распределение прибыли от гонок более честным. Моя стратегия основывалась на следующем. Во-первых, мы должны были выплатить все свои долги и диверсифицировать источники дохода, тем самым упрочив свое финансовое положение. Также мы должны были компенсировать свои неудачи на треке, став такой командой, с которой компании-спонсоры захотели бы ассоциировать свой бренд. Для этого, например, мы могли стать пионерами в области гибридных технологий, повысить управленческие стандарты и пригласить больше женщин на ключевые посты в руководстве. Во-вторых, нам предстояло изменить всю структуру гоночной индустрии. Это означало, что в ней должно присутствовать меньше компаний-автопроизводителей, прибыль должна распределяться равномернее, а затраты следует ограничить. Это также подразумевало, что команды не должны получить возможность покупать болиды у

других команд. Наконец, нам предстояло улучшить собственные технические возможности.

В течение следующих пяти лет мы последовательно воплощали свою стратегию в жизнь, и во многом она сработала даже лучше, чем я предполагал. К началу сезона 2012-го мы уже четыре года подряд выходили в плюс. Нам удалось погасить все долги и даже скопить около 30 миллионов фунтов. Наши акции торговались на Франкфуртской фондовой бирже. Мы создали Williams Hybrid Power, адаптирующую наши технологии для «Формулы-1» под серийный автопром. Благодаря разработанному нами супермаховику, накапливающему механическую энергию, автомобиль Audi стал первым гибридом, выигравшим «24 часа Ле-Мана» [\[2\]](#) в 2012-м (а затем в 2013-м и в 2014 гг.). Женщины занимали два из четырех кресел в совете директоров команды. Мы основали Williams Advanced Engineering, создавшую самую новаторскую в мире модель суперкара для Jaguar – C – X75. В 2015 году она стала «злодейской» машиной в новом фильме о Джеймсе Бонде. А еще нам удалось собрать команду первоклассных инженеров, сконструировавших болид, который победил в «Гран-при Испании» в апреле 2012 года. Это была первая победа «Уильямса» с 2004 года, и, по счастливой случайности, она совпала с 70-летием основателя команды Фрэнка Уильямса.

Стратегия по возрождению команды сработала прекрасно, и наши перспективы выглядели радужными как никогда. Однако именно в этот самый момент мне пришлось покинуть «Уильямс». О том, как и почему это произошло, я писал не раз, и вы можете узнать об этом из многих источников. Хочу лишь заметить, что обстоятельства моего ухода очень напоминали те, что год спустя заставили Росса Брауна покинуть «Мерседес». Для меня, без сомнения, это был провал. Что касается «Формулы-1», то отсутствие людей, противостоящих Экклстоуну, привело к значительному откату назад. Соревнования как будто вернулись в прошлое, словно за прошедшее десятилетие не было никаких позитивных реформ. Любой спорт начнет

задышаться, когда вся власть сосредотачивается в руках одного человека, особенно если его авторитет непререкаем.

Конечно, меня заботила судьба «Формулы-1», ведь это мой любимый вид спорта, и я долгое время оставался его частью. Однако прежде всего мне хотелось понять, почему же я проиграл и чему я, а может, и другие, могут научиться на моих ошибках. Исходя из логики, мой провал мог быть связан либо с тем, что я ошибся в расчетах, либо с тем, что я неверно воплощал в жизнь свои идеи, либо и с тем, и с другим. Чтобы как следует проанализировать случившееся, в апреле 2012-го я отправился в добровольную ссылку во французскую деревню. Тем летом я много общался по скайпу с профессором Лизой Джардин, моим тьютором из Кембриджа. Мы обсуждали мой интерес к аспирантуре, мою книгу комиксов, а также события, вдохновившие меня на ее создание. Как-то Лиза заметила, что в библиотеке нашего кембриджского Колледжа Христа есть много книг о военном искусстве, и предложила мне приехать и проштудировать их. Так возникла идея для моей кандидатской диссертации, работа над которой позволила мне взглянуть на все ту же проблему стратегии уже с более строгой научной точки зрения.

Не стану утомлять вас всеми подробностями моей диссертации. Для тех, кого они заинтересуют, сообщаю, что эта работа пылится на полке в библиотеке Университетского колледжа Дублина, где ее без труда можно отыскать. В этой книге мы с Россом приводим лишь краткий отрывок, связанный с трактатом Сунь-Цзы под названием «Искусство войны». Многие современные люди сразу думают именно об этом произведении, услышав словосочетание «искусство войны». Трактат, посвященный пользе стратегии, был написан 2300 лет назад, во времена, когда Китай сотрясала борьба многих группировок, желавших объединить страну и посадить на трон своего императора. За последние века между 148 царствами произошло 256 войн, пока, наконец, среди них не определился победитель – царство Чжао, от которого и произошел современный Китай. Сунь-Цзы писал о том, как государство может выиграть в

подобной борьбе, а также о том, как человек может стать великим стратегом. Одно из самых сильных его утверждений касается того, что настоящий стратег должен знать своего соперника и хорошо понимать себя: «Тот, кто знает себя и врага, не окажется в опасности и в ста сражениях».

Кроме того, Сунь-Цзы замечает, что государство может проиграть лишь по вине внутренних противоречий и конфликтов, без которых ни одна внешняя сила не заставит его пасть. И именно в этом ключ к тому, как Берни Экклстоуну удавалось сохранять контроль над «Формулой-1» все эти годы, а также как он победил меня в бескровной, но от этого не менее напряженной борьбе за будущее гоночного спорта. Берни хорошо знал себя, он знал меня и всех, с кем мы работали. Ему не составило труда подорвать мой авторитет, так что мои позиции остались абсолютно незащищенными.

Изучая искусство стратегии, я смог увидеть свою ошибку. На самом деле все оказалось проще некуда: я переоценил себя и недооценил своего противника. Работа над диссертацией помогла мне многое осознать, но в то же время я понял, что хочу представить все эти идеи в иной форме, так, чтобы они стали интересны и доступны широкой аудитории. Кроме того, я знал, что «Формула-1» завораживает многих людей, далеких от мира автоспорта, прежде всего потому, что эти соревнования представляют собой концентрированную реальность нашего мира. Борьба, технологические инновации, точно срежиссированные двухсекундные пит-стопы, деньги, политика, спорт – в такой обстановке учишься в мгновение ока. Однако снова писать о своем опыте в «Формуле-1» не хотелось. Я жаждал совместной работы с тем, кто сумел победить, кто всегда оставался на коне. И я выбрал Росса Брауна.

Я сделал это по двум причинам: во-первых, Росс, как мне кажется, является самым успешным участником «Формулы-1» за всю ее историю. Большую славу ему принесла работа в «Феррари», где он занимал должность технического директора с 1996-го по 2006 год.

В 1999 году благодаря Россу эта команда завоевала Кубок конструкторов, впервые с 1983 года. А в следующем году Михаэль Шумахер выиграл чемпионат, став первым пилотом «Феррари», получившим титул после 21 года застоя. С 1999-го по 2004-й команда ежегодно выигрывала Кубок конструкторов, а ее пилоты пять раз становились чемпионами мира. Но этим достижения Росс не ограничиваются. За свою долгую карьеру он помог многим командам выиграть соревнования мирового класса: в 1980-х привел к победе «Уильямс», в начале 1990-х – «Ягуар» («Чемпионат мира по гонкам на спорткарах» и «24 часа Ле-Мана»), в середине 1990-х – «Бенеттон», в начале нового тысячелетия – «Феррари», а в 2009 году – уже свою собственную команду «Браун GP». Таким образом, за четыре десятилетия в мире автоспорта Росс помог пяти командам получить 24 чемпионских титула (в соревнованиях конструкторов и пилотов) трех различных гоночных серий. Вот как выглядят результаты Росс Брауна за каждый год (список демонстрирует место его команды в соревнованиях, а также имя лучшего пилота команды в соответствующем сезоне):

Год	Команда	Лучший пилот	Кубок конструкторов
1976	«Вульф-Уильямс» (Ф1)	18 (Крис Эймон)	Не квалифицирован
1977	«Формула-3»	—	—
1978	«Уильямс» (Ф1)	11 (Алан Джонс)	9
1979	«Уильямс» (Ф1)	3 (Алан Джонс)	2
1980	«Уильямс» (Ф1)	1 (Алан Джонс)	1
1981	«Уильямс» (Ф1)	2 (Карлос Ройтсман)	1

Год	Команда	Лучший пилот	Кубок конструкторов
1982	«Уильямс» (Ф1)	1 (Кеке Росберг)	4
1983	«Уильямс» (Ф1)	5 (Кеке Росберг)	4
1984	«Уильямс» (Ф1)	8 (Кеке Росберг)	6
1985	«Хаас» (Ф1)	Не квалифицирован	33
1986	«Хаас» (Ф1)	12 (Алан Джонс)	8
1987	«Эрроуз» (Ф1)	10 (Эди Чивер)	7
1988	«Эрроуз» (Ф1)	8 (Дерек Уорвик)	5
1989	«Эрроуз» (Ф1)	10 (Дерек Уорвик)	7
1990	«Ягуар» («Чемпионат мира по гонкам на спорткарах»)	4 (Энди Уоллес)	2
1990	«Ягуар» («24 часа Ле-Мана»)	1 (Джон Нильсен, Прайс Кобб, Мартин Брандл)	1
1991	«Ягуар» («Чемпионат мира по гонкам на спорткарах»)	1 (Тео Фаби)	1
1992	«Бенеттон» (Ф1)	3 (Михаэль Шумахер)	3
1993	«Бенеттон» (Ф1)	4 (Михаэль Шумахер)	4
1994	«Бенеттон» (Ф1)	1 (Михаэль Шумахер)	2
1995	«Бенеттон» (Ф1)	1 (Михаэль Шумахер)	1
1996	«Бенеттон» (Ф1)	4 (Жан Алези)	3
1997	«Феррари» (Ф1)	7 (Эди Ирвайн)	2
1998	«Феррари» (Ф1)	2 (Михаэль Шумахер)	2
1999	«Феррари» (Ф1)	2 (Эди Ирвайн)	1
2000	«Феррари» (Ф1)	1 (Михаэль Шумахер)	1

Год	Команда	Лучший пилот	Кубок конструкторов
2001	«Феррари» (Ф1)	1 (Михаэль Шумахер)	1
2002	«Феррари» (Ф1)	1 (Михаэль Шумахер)	1
2003	«Феррари» (Ф1)	1 (Михаэль Шумахер)	1
2004	«Феррари» (Ф1)	1 (Михаэль Шумахер)	1
2005	«Феррари» (Ф1)	2 (Михаэль Шумахер)	2
2006	«Феррари» (Ф1)	2 (Михаэль Шумахер)	2
2007	Творческий отпуск	—	—
2008	«Хонда» 9Ф)	14 (Рубенс Баррикелло)	9
2009	«Браун» (Ф1)	1 (Дженсон Баттон)	1
2010	«Мерседес» (Ф1)	7 (Нико Росберг)	4
2011	«Мерседес» (Ф1)	7 (Нико Росберг)	4
2012	«Мерседес» (Ф1)	9 (Нико Росберг)	5
2013	«Мерседес» (Ф1)	4 (Льюис Хэмилтон)	2

Но учиться на примере одних лишь успехов невозможно. Я также знаю, что Росс покинул «Формулу-1» не по своему выбору, и знаю доподлинно, так как весной 2013 года Росс позвонил мне, чтобы посоветоваться относительно тяжелой ситуации, которая сложилась для него в команде «Мерседес». Тогда я сказал ему просто: «Не уходи, не повторяй мою ошибку, ведь вы выиграете чемпионат-2014. У тебя есть сильная команда инженеров, в которую ты веришь, у тебя есть потрясающие пилоты [Хэмилтон и Росберг], у тебя есть мощнейший двигатель. Ты смог собрать все это воедино. Не уходи, не позволяй другим собрать плоды твоего труда». Но он ушел через полгода. А его команда – команда, которую создал Росс, – как и

следовало ожидать, стала безусловным лидером «Формулы-1» и не теряет свои позиции по сей день. В общем, опыт Росса разнообразен, и мы можем извлечь уроки не только из его побед, но и из его поражений.

В начале 2016 года я пригласил Росса на встречу в один из тихих пригородных отелей Оксфордшира, чтобы обсудить свою идею. Я предложил ему создать вместе книгу о стратегии и написать ее в форме диалога. Росс принял мою идею благосклонно, и всю весну мы провели, записывая на диктофон наши разговоры. По большей части эта книга представляет собой расшифровку тех записей. Мы почти не редактировали их, чтобы читатели могли почувствовать себя непосредственными свидетелями наших обсуждений. Само повествование мы разделили на две части: в первой подробно рассказано о пути Росса Брауна в мире автоспорта, во второй – о его мыслях относительно стратегии и ее основных компонентах, таких, как лидерство, ритм и порядок.

Кроме того, беседуя с Россом, вслушиваясь в то, как и что он говорит, я заметил некоторые закономерности и выделил основополагающие принципы его успеха, которые описал в форме советов и рекомендаций. Вы найдете их в третьей части книги, однако мне кажется полезным кратко перечислить их и здесь, так чтобы вы имели их в виду во время чтения и могли сравнить свои выводы относительно слов Росса с моими.

Совет первый: относитесь к стратегии как к системе.

Росс называет стратегию философией, из которой проистекает процесс. Но по сути, стратегия и представляет собой философию процесса. Росс говорит о ней как об «интеграции всех процессов и подходов, их шлифовке». Свой подход к стратегии Росс выработал в 1980-х, а затем последовательно воплощал его в «Ягуаре», «Бенеттоне», «Феррари», «Хонде», «Брауне» и в «Мерседесе». У него была собственная система, разные аспекты которой он описывает

ниже.

Совет второй: избегайте ненужных конфликтов.

Росс на собственном примере доказывает, что стратегия должна быть направлена на победу, а не на борьбу. Единственное место, где он допускал противостояние, – гоночный трек, но и там команда Росса всегда выступала единым целым, а ее члены соревновались с противниками из других команд, а не между собой.

Совет третий: выстраивайте доверительные отношения сознательно.

Для Росса доверие – осознанный выбор. В сердце этого принципа заложено убеждение всех великих учителей от Конфуция до Христа: поступай с другими так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой.

Совет четвертый: узнавайте себя и людей вокруг.

С одной стороны, Росс называет свое жесткое расписание необходимостью, призванной контролировать его естественную склонность к «лени» посредством жестких сроков и определенного ритма работы. С другой – его вынужденный преждевременный уход из автоспорта во многом был связан с неспособностью Росса понять людей, против которых он боролся, и, до некоторой степени, с его неспособностью понять себя. Он смог бы прорваться, если бы боролся только с внешними врагами. Но ему приходилось разбираться не только с ними, но и со все увеличивающимся разрывом между ним и остальными членами команды, что, в конечном итоге, его и подвело. Я спросил Росса о том, как это произошло, чтобы понять, как такой знаток человеческой природы мог очутиться в подобной западне.

Совет пятый: стремитесь к скромности.

Росс очень гордится достижениями своих команд, которые, вне всякого сомнения, являются и его достижениями. Тем не менее в нем совсем нет ни гордыни, ни высокомерия, которые часто встречаются в людях, добившихся куда менее значимых результатов. Росс всегда был скромным и щедр со своими коллегами, поддерживал других в их стремлении занять место на сцене и с радостью делился успехом. Это редкая и обезоруживающая черта.

Совет шестой: вкладывайтесь в сотрудников и развитие корпоративной культуры.

Переходя из одной команды в другую, Росс не уводил за собой людей. На самом деле, за все эти годы лишь немногим удалось поработать с ним в разных командах. Росс предпочитал учиться работать с теми людьми, которых встречал, давал себе время как следует узнать их и никогда не принимал решения, основываясь на первом впечатлении. Приходя в команду, Росс привносил в нее порядок, искренность, терпимость и широту взглядов.

Совет седьмой: распоряжайтесь временем с умом.

Росс умеет распоряжаться временем. «Формула-1» – это гонка на скорость, как на треке, так и вне его. Цикл обратной связи сжат невероятно. Тем не менее Росс находил время и на то, чтобы отвлечься от текущих задач и заняться планами на будущее, а также возможными изменениями для всей «Формулы-1».

Совет восьмой: объединяйте процессы, чтобы создать конкурентоспособный продукт.

Росс говорит о «завершенной машине», имея в виду конкурентоспособный автомобиль. Чтобы достичь этой завершенности, Росс прежде всего стремился собрать воедино все ключевые компоненты – двигатель, шасси и покрышки.

Совет девятый: соблюдайте определенный ритм и режим.

Создав сплоченную команду и придав ей четкую структуру, Росс переходил к введению определенного режима и ритма, чтобы обеспечить единство процессов разработки, производства и самих гонок. Режим также укреплял целостность видения и взглядов, делал систему отчетности прозрачной и позволял в любой момент точно увидеть, как обстоят дела.

Совет десятый: просто берите на вооружение!

Росс ясно дает понять, что соревновательный момент следует уважать и у соперников нужно учиться, а иногда и воровать все, что «плохо лежит»: сотрудников, идеи, методы – в общем, все, что поможет вам выиграть.

Совет одиннадцатый: определитесь с «политикой партии» и не изменяйте ей.

Суть этого принципа заключается в том, что вы должны определиться с тем, как осуществлять руководство, ознакомить всех со своей политикой и строго придерживаться ее. Что бы ни происходило, вы не должны допускать никаких послаблений, но и перегибать палку тоже нельзя. Любое отклонение от выбранной линии поведения обернется потерей конкурентоспособности и упущенными возможностями.

Совет двенадцатый: стремитесь к простоте, расправляйтесь со всеми сложностями.

Всегда необходимо стремиться к простоте. Однако закрывать глаза на трудности тоже не стоит. С ними следует расправляться, вырабатывая общее видение, прозрачную отчетность, ритм и режим, о которых сказано выше. Невозможно управлять всем и сразу.

Совет тринадцатый: помните, новаторство у людей в крови.

«Формула-1» – живое свидетельство тому, что в подходящих условиях и при правильной организации труда инновации рождаются сами собой. Удивительно, сколь многого могут достичь люди, когда их творческое мышление развивается в питательной среде.

Совет четырнадцатый: всегда найдется место и фактам, и интуиции.

Росс всегда полагался на цифры, но вместе с тем, он подчеркивает важность интуиции, предположений – и случая.

Совет пятнадцатый: учитесь стратегическому мышлению, а затем применяйте его на практике.

Стратегия – это такой процесс, благодаря которому мы преодолеваем препятствия на пути к своей цели. Это не план, это именно процесс. Более того, у данного процесса есть определенные основополагающие принципы – их даже можно назвать правилами, – которые нужно изучать, а затем применять в жизни. Гонка за лидерство требует целостного, единого, инклюзивного процесса.

Благодаря тому стилю, в котором работал Росс, его профессионализм рос все те сорок лет, что он провел в мире автогонок. Кроме того, он научился легко приспосабливаться к изменениям, которые претерпевал этот спорт, а также к переменам в собственной карьере – ведь ему довелось поработать во многих командах и в разных странах. Это очень важное наблюдение. Как отмечал Сэм Митчелл, бывший технический директор «Уильямса», а затем спортивный директор «Макларена», Росс умеет говорить просто о любых инженерных трудностях. Этот навык тем ценнее, чем сложнее техническая проблема. Точно так же, благодаря выработанному режиму и ритму, Росс блестяще справлялся со всеми теми невероятными комплексными задачами, техническими и организационными, которые за все это время «Формула-1» не ставила перед ним. Наконец, способность раскрывать в людях потенциал и умение превращать их в настоящую сплоченную команду также очень помогали Россу в работе. В этом спорте не найдется ни одного другого технического директора или руководителя команды, за исключением выдающегося конструктора Эдриана Ньюи, который оказался бы столь же успешен на своем посту. Особенно это касается тех, чей авторитет держится на обаянии, а работа – на интуиции. Вероятно, я нисколько не удивлю вас, однако мой основной вывод таков: куда надежнее выработать четкую, понятную схему и следовать ей, нежели полагаться на собственную гениальность. Лишь такой подход поможет удержаться на том уровне, которого вам удастся достичь. Слишком часто гениальность становится препятствием, и, разумеется, чем большего вы добьетесь таким образом, тем сильнее рискуете переоценить свои способности и возможность их применения в изменившихся обстоятельствах. Однако есть и положительный момент: если успех не связан непосредственно с гениальностью, значит, путь к нему открыт для всех нас.

СУНЬ-ЦЗЫ ОСОБО ПОДЧЕРКИВАЕТ, ЧТО ПОЛКОВОДЦУ НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ КАК СЕБЯ, ТАК И СВОЕГО ПРОТИВНИКА.

Я имел возможность наблюдать за работой Росса целых пять лет, в течение которых мы были противниками. Я думаю, многое об этом человеке говорит тот факт, что годы спустя мы смогли вместе исследовать то, как ему удавалось раз за разом обставлять нашу команду, и то, как, в конце концов, он сам проиграл. Мы с Россом старались сделать эту книгу интересной тем, кто любит «Формулу-1». Но, что куда важнее, мы хотели сделать ее полезной всем, кто сталкивается с препятствиями на пути к своей цели: служащим, бизнесменам, ученым, сотрудникам некоммерческих организаций – всем тем, кому не все равно. Всем, кто хочет изменить к лучшему свою жизнь и жизнь людей вокруг.

Есть определенные правила, выполняя которые, вы можете повысить свои шансы на успех. И мы надеемся, что в этой книге вы найдете не только описание этих правил, но и вдохновение, чтобы двигаться вперед, брать и делать. Мы оба убеждены, что методологию мира «Формулы-1» можно применять повсеместно, а ее пример учит нас прежде всего тому, что, имея достаточную мотивацию, люди могут добиваться невероятного – главное, дать им шанс.

Часть 1

Путь Росса Брауна

Каждый раз, когда меня приглашают выступить перед молодыми людьми, да и перед любой аудиторией, я говорю: «Удача – это кропотливая подготовка к возможности». На протяжении всей жизни я повторяю эту фразу как мантру. Если счастливый случай вам улыбнется, а вы не будете готовы, то попросту упустите его. Потому я всегда старался оставаться на гребне волны. А еще работал с людьми, которые, как я предполагал, откроют передо мной много хороших возможностей. Мое понимание философии труда сводится к тому, что человек должен быть идеальным сотрудником. На кого бы я ни работал, я старался полностью выполнять свои обязанности и делать это так хорошо, как только мог. Думаю, этому научили меня отец и вся моя семья. Конечно, мне также очень повезло с первым наставником, ведь им был сам Патрик Хэд. Я сразу начал с очень серьезного уровня. Я работал с человеком, у которого были высочайшие стандарты, амбиции и невероятная преданность делу. Долгое время в начале своего пути я следовал за ним по пятам, стараясь не слишком отставать.

Давай поговорим о том, как началась твоя карьера. Чем ты занимался до гонок?

Я проходил стажировку по специальности «машиностроение» в Научно-исследовательском институте атомной энергетики в Харуэлле. Это была первоклассная стажировка. Меня не считали кем-то вроде дешевой рабочей силы, с чем, к сожалению, сталкиваются многие практиканты. У нас была четкая программа. Две недели я провел непосредственно в лабораториях института, затем еще неделю в Колледже Ньюбери. Так сказать, дробный курс.

В первый год обучения нам давали азы. Например, клали перед тобой кусок металлической руды и просили обработать его так, чтобы получился квадратик со стороной пару сантиметров. Нас учили основам ремесла. Я создавал инструменты, а это, скажу я вам, требует точности инженерной мысли, это практически искусство. Я научился работать за токарным и фрезерным станками, научился сваривать и собирать детали – в общем, освоил все базовые навыки, которыми должен обладать инженер-механик. Стажировка продолжалась четыре года, но лишь в последние пару лет я приступил к работе непосредственно на производстве. В результате я получил начальный аттестат инженера и продолжил свое образование на следующем уровне. А через год, в 1976-м, мне на глаза попалось объявление в газете: Фрэнк Уильямс набирал команду.

Я пошел к нему из чистого любопытства. Мой отец знал Фрэнка, но я не стал пользоваться его связями. Впрочем, может, Фрэнк сам догадался, чей я сын, узнав мое имя. Точно я не знаю, мы никогда это не обсуждали, но мой отец действительно был его хорошим знакомым. Как бы то ни было, собеседование проводил Патрик Хэд. Мы просто ходили по гаражу, он показывал мне разные детали и спрашивал: «Сможешь такую сделать?» Помню, он протянул мне поворотный кулак, в то время такие изготавливали из литого магниевового сплава, и сказал: «Сможешь выточить такую?» Я ответил: «Без проблем», и рассказал, что и как я буду делать, какие инструменты использовать. Казалось, он остался доволен.

Мне тогда было 22. Патрик поблагодарил меня, но со мной не связывались довольно долго. Шесть или восемь недель прошло. А потом мне позвонили и предложили работу. Я ответил: «С удовольствием, однако не могли бы вы прислать свое предложение в письменном виде? Мне хотелось бы иметь какие-то гарантии». Вскоре от них пришло письмо. И я начал думать: что ж, я хочу закончить учебу, но работать в исследовательском институте скучновато, а не поработать ли мне годик в гонках, а потом я могу

вернуться к занятиям и получить свой диплом. В итоге я решил погрузиться в мир автоспорта на год, а там посмотреть, как пойдет.

В общем, я присоединился к Фрэнку и Патрику. Я спросил Патрика, почему они так долго думали, приглашать меня на работу или нет. Как оказалось, я был их запасным вариантом. Вначале они наняли другого парня, тот поработал немного, ему не понравилось, и он исчез. Потому позвали меня. Так начался мой путь в мире гонок. Первый этап продлился недолго, дела Фрэнка шли совсем плохо. После первой недели работы, в пятницу, я получил чек и собирался обналичить его в понедельник. Однако все остальные, получив свои чеки, тут же куда-то исчезли. Когда они вернулись, я спросил, где они пропадали. А они ответили: «Не тормози, если не успеешь обналичить свой чек сразу, рискуешь вообще ничего не получить». Потому что в какой-то момент у Фрэнка просто кончились деньги, и зарплату удавалось получить далеко не всем. То были дни жесткой экономии. Парни рассказывали мне, что иногда платят за электричество вскладчину из своих, чтобы Фрэнк совсем не разорился и работа как-то двигалась.

В то время спонсором у нас был Уолтер Вульф. Фрэнк дошел до такой степени отчаяния из-за своих финансовых проблем, что позволил Вульфу встать у руля. Тот назначил Питера Уорра директором команды, а Фрэнк стал главой отдела маркетинга, что, конечно, было совсем не для него. В конце концов Фрэнк с Патриком ушли и основали Williams Grand Prix Engineering. Мне тоже не нравилось то, что стало с командой, получившей имя Walter Wolf Racing. Я остался до конца года, мы выиграли свою первую гонку (мою первую гонку), пилотом был Джоди Шектер, но мне очень хотелось уйти из команды, тем более я и не собирался задерживаться в гоночном спорте надолго.

В начале 1977-го я решил сменить работодателя и стал гоночным механиком «Формулы-3», где мне посчастливилось поработать с «Марч». У них было две команды в «Формуле-3», одна с базой в Байсистере, другая в Рединге, что было мне очень удобно. В то

время я вел полукочевой образ жизни, потому что многие гонки «Формулы-3» проходили в Европе. В нашей команде было две машины, один инженер, два механика и один «мальчик на побегушках». Вскоре после начала сезона у одного из пилотов кончились деньги, так что мы остались с одной машиной. В общем, я колесил по Европе, обычно в компании приятелей, чтобы сменять друг друга за рулем. Нашим оставшимся пилотом был бразилец по имени Арьон Корнельсен-Фильо, самым большим достижением которого стала поул-позиция в Снеттертоне. Его спонсировал Caixa Bank. Я провел в «Формуле-3» целый год и получил массу удовольствия. Моя первая гонка прошла на автодроме в Тракстоне. До сих пор мне еще не случалось менять детали, что называется, «в поле», я практиковался только в гараже, так что во время починки приходилось все время сверяться с инструкцией. Как-то мимо проходил босс и, заметив это, сказал: «Не очень-то профессионально», а я ответил: «Что ж, куда более профессионально, чем делать как попало».

«Марч» управлял Макс Мосли, но в тот год я ни разу его не встречал. Наша команда была эдаким спутником их основного детища. В Рединге «Марч» создавали свои двигатели, здесь у них было несколько гаражей и больше клиентов от «Формулы-3», чем в Байсистере, так что они решили сделать команду и у нас. Это был удивительный год: Монако, Австрия, Монца и, конечно, чемпионат Британии. Дел было полно. А еще в начале 1977-го я познакомился с Джин, моей будущей женой, и весь тот год, что я работал механиком в «Формуле-3», я ухаживал за ней. Думаю, Джин очень хорошо прочувствовала, что такое автоспорт. Чуть позже в том же году мы поженились. Она приходила на некоторые соревнования, приносила бутерброды с чаем. Славные были времена.

То есть в то время у тебя было техническое образование, но ты работал непосредственно на заездах. Позже ты будешь то на одной, то на другой стороне: то директором гонок, то

техническим директором, и, наконец, руководителем команды. Тогда, в 1977-м, думал ли ты о том, какой путь нравится тебе больше?

Когда человек так молод, он не слишком задумывается о будущем. Ты ищешь то, что тебя интересует, захватит, потянет к себе. В тот год я решал и инженерные задачи, потому что, с потерей второй машины, команде не нужен был отдельный человек на роль инженера. Питер Хасс, глава March Engines, часто сам помогал нам во время гонок, однако он знал об автомобилях не так много. Я понемногу применял знания, полученные за пару лет в автоспорте. Но в самой машине мы практически ничего не меняли, разве что пружины, стабилизатор или давление в шинах. Мы с Арьоном немного экспериментировали, и это был ценный опыт, потому что нам открывался огромный простор для деятельности. Чтобы справиться с машиной, достаточно одного механика и одного помощника. Так что мы втроем устраивали тестовые заезды. Мы брали настройки заводской команды «Марч» и давали волю фантазии.

Не могу сказать, что был какой-то определенный момент, когда я начал планировать свое будущее. Я понимал, что, хотя мне нравятся гонки, инженерное дело интересует меня куда больше. Я хотел проникнуть в самую суть, оно меня завораживало. Мы придумывали для своей машины новые «фишки», что очень раздражало начальство из Байсистера, но мы продолжали улучшать ее по чуть-чуть. В детстве я обожал картинг, трассовый моделизм. В них много конкуренции, причем выражающейся в небольших изменениях, которые, собранные вместе, способны привести к победе, особенно если вводить их сознательно, контролируя процесс. Мы развлекались с деталями, продвигались маленькими шагами. Но я чувствовал, что работа механика дарит мне куда меньше удовольствия, чем эта игра, чем инженерное творчество.

В тот год со мной связались Фрэнк и Патрик. Они сказали, что хотят построить собственную машину, и я согласился примкнуть к ним сразу после окончания сезона. В начале октября я приехал в Дидкот, где Фрэнк приобрел старую фабрику ковров площадью около 500 квадратных метров. Я стал 11-м работником. То было начало чудесной главы моей жизни, но в 1978-м я чуть не ушел от Фрэнка, потому что он отправил нас на тестовые заезды в Австрию. Как я и сказал, в 1977-м я женился, и потому очень скучал по дому. Сам понимаешь, новоиспеченный муж – и так часто отсутствует дома. В те времена гонки и тестовые заезды часто совмещали, так что я мог уезжать на месяц, а то и на шесть недель. И вот Фрэнк отправил меня в Австрию, мы приехали на трассу, но не могли провести тестовый заезд, потому что Фрэнк не оплатил числившиеся за ним долги. Я был в ярости, тут же позвонил Фрэнку и сказал, что немедленно увольняюсь, вот так, по телефону. Я высказал ему все, что думаю. А он ответил: «Слушай, давай я куплю тебе билет на самолет, ты проведешь жену, немного отдохнешь, и мы обо всем этом забудем?» Так мы и поступили. Я слетал домой, повидался с Джин, успокоился и проработал на Фрэнка еще семь лет. Какое было замечательное время, команда постоянно росла и развивалась. Мы выиграли два чемпионата мира с Аланом Джонсом и Кеке Росбергом.

Вы выиграли четыре чемпионата.

Если считать Кубок конструкторов, то да.

А тебе нравится считать только титулы гонщиков? Или конструкторские тоже?

И те, и другие.

И сколько у тебя их всего?

Двадцать с чем-то.

Давай вспомним их все. Итак, есть четыре в команде «Уильямс» – два личных и два конструкторских.

Да, и я их тоже считаю, потому что активно участвовал в работе команды. Многие забывают о том, что я был частью происходящего. Потом с «Бенеттоном» мы выиграли два личных зачета (в 1994-м и 1995-м) и один конструкторский (в 1995-м). С «Феррари» мы получили шесть Кубков конструкторов и пять чемпионских титулов. С «Брауном» – по одному.

Получается, десять Кубков конструкторов и десять чемпионов мира.

С «Ягуаром» мы выиграли Чемпионат мира по гонкам на спорткарах FIA, и в личном зачете, и в командном, чем я особенно горжусь.

Итак, получается 22.

А еще «24 часа Ле-Мана», тоже с «Ягуаром».

Неплохо. Кому-то удалось тебя превзойти?

Не знаю, как-то не считал.

Это стремление – быть хорошим сотрудником, эта философия накрепко засела в моей голове. Я проработал в «Уильямсе» семь лет и уперся в нечто вроде стеклянного потолка, потому что в команду пришел Фрэнк Дерни. Мне нравился Фрэнк, у него отличное чувство юмора и очень, очень светлая голова, поэтом он возглавил наш исследовательско-конструкторский отдел. Пока мы не разрослись, его возглавлял я. Но компания развивалась, и Уильямс с Хедом решили, что нам нужен более научный подход, а Фрэнк так умен, так креативен, что лучше кандидата не найти. Я стал нашими «мускулами», а Фрэнк – «мозгом». Мы были отличной командой. Мне нравилась компания Фрэнка, и нравится до сих пор. Он отличный друг. Но развитию моей карьеры в команде он мешал, я то и дело упирался в него. В тот момент мне как раз подвернулась возможность уйти в новую команду. Нил Оутли, главный конструктор «Уильямса», увольнялся. И я ушел следом. Мы оба попали в непростую ситуацию: я не мог расти из-за Фрэнка, Нил – из-за

Патрика. А тут такая удача: совершенно новая команда «Формулы-1», принадлежащая американцу Карлу Хаасу, набирала людей. Предложение казалось очень заманчивым, хотя в итоге ничего толкового из него не вышло. У спонсора команды, компании Beatrice, сменился владелец, и новые хозяева не захотели финансировать «Формулу-1». Хаас получил расчет и через два года распустил команду. Но для моей карьеры эти два года стали одними из самых важных, потому что впервые я отвечал за конструкцию отдельных частей болида.

В команде было три инженера-конструктора – Нил, Джон Болдуин и я. Я занимался всем, что связано с аэродинамикой и корпусом. Джон отвечал за шасси и структуру, а Нил – за весь проект целиком. Интересно, что Эдриан Ньюи присоединился к нам уже в самом конце. Он работал в Америке над болидами серии Индикар для Карла Хааса, прежде чем прийти в команду. Мы с Эдрианом были коллегами несколько месяцев, пока я не уволился. А вскоре после моего ухода проект закрылся.

Я устроился в «Эрроуз», команду Джеки Оливера и Алана Риса. Джеки предложил работу Нилу, но тот решил отправиться в «Макларен», однако предложил рассмотреть мою кандидатуру, что было весьма любезно с его стороны. Обо мне Джеки никогда не слышал, потому он позвонил Патрику, и тот, судя по всему, дал мне хорошие рекомендации. После этого Джеки встретился со мной, и я получил должность главного конструктора. Впервые я создавал весь болид целиком. В «Эрроуз» я проработал три года в конце 1980-х, и дела шли неплохо, надо сказать. В первой машине мы использовали клиентский четырехцилиндровый двигатель BMW. Вместе со мной работали очень хорошие ребята-конструкторы, они мне сильно помогли – Боб Белл, но не тот Боб Белл, с которым я буду работать спустя много лет, то был другой конструктор. Между тем, я продолжал делать собственные разработки. Дома у меня был небольшой гараж, где я поставил чертежную доску. Четыре будних дня я разбирался с текущими делами в офисе, а с пятницы по

воскресенье работал дома, продумывая разные детали. Я изменил дизайн шасси и внес много других маленьких, но удачных изменений.

Основная проблема заключалась в том, что в середине сезона у Джеки с Аланом то и дело кончались деньги. Потому каждый раз после яркого начала нас ждало медленное угасание. Работать в таком режиме непросто, все чувствовали разочарование. Нашими пилотами были Дерек Уорвик и Эдди Чивер, мы просто должны были победить в Монреале, но двигатель сломался как раз тогда, когда мы лидировали. Один раз мы стали пятыми в командном зачете. Весьма неплохой результат. Как бы то ни было, для меня это был прекрасный опыт, ведь впервые мне доверили такую ответственную работу.

Дерек и Эдди также пилотировали спорткары Тома Уокиншоу. Они-то и заманили меня в команду «Ягуара», выступавшую в новых соревнованиях для спорткаров, – по сути, оказавшихся той же «Формулой-1», но для машин с закрытыми колесами. Мне стало интересно попробовать себя в новом чемпионате с новыми правилами, где все казалось ясным и прозрачным. Правила в чемпионате мира спорткаров были довольно гибкими, потому что никто не оспаривал их. Здесь руководствовались более традиционным подходом к правилам, никто не пытался интерпретировать их по-своему, как это принято в «Формуле-1». В общем, я пришел в этот спорт, мы проштудировали правила и создали автомобиль, способный опередить соперника на пару-тройку секунд. «Ягуар» стал чемпионом 1991 года. Jaguar XJR14 – одна из моих любимейших машин, и последняя, чьим создателем я могу себя назвать по праву. После я больше руководил процессом, чем принимал в нем непосредственное участие. Но эту машину я конструировал сам – конечно, с помощью команды. Может, поэтому она так мне нравится. Но ведь она действительно выглядит замечательно.

Когда я пришел в «Ягуар», Том Уокиншоу сказал мне: «Мы собираемся прийти в «Формулу-1». Мы с тобой поработаем пару лет в чемпионате спорткаров, а потом займемся «Формулой». Он пытался купить «Лижье», что позже аукнулось мне, потому что мы с Томом договорились: если он купит эту команду, я получу часть акций. Со временем моя доля должна была расти, до тех пор пока мы не стали бы равноправными партнерами. Такое предложение меня полностью устраивало, и Том стал искать деньги на покупку команды, но в итоге из этого ничего не вышло. Между тем, Берни Экклстоун свел Тома с Флавио Бриаторе, который тогда владел командой «Бенеттон», переживавшей не лучшие времена. В общем, мы с Томом, так сказать, свернули налево и в конце 1991 года присоединились к «Бенеттону». В течение того сезона мы хорошо изучили знойного немецкого красавчика-пилота по имени Михаэль, ведь он был единственным, кто доставлял нам неприятности на треке. Так что, когда Шумахер заявил о желании прийти в «Формулу-1», Том провернул целую схему, чтобы заполучить его для «Бенеттона».

То есть сам он собирался в другую команду?

Он начал с команды «Джордан». Но Эдди Джордан не знал о нем того, что знали мы, и предложил ему не очень соблазнительный контракт, наняв Михаэля всего лишь на один гран-при. Конечно, Шумахер показал класс и отлично выступил в Спа. Тогда Эдди попытался заключить с ним более длительный контракт, но к тому времени на горизонте уже возникли мы, и в какой-то момент дело даже приобрело неприятный оборот. Как я и сказал, за всем этим стоял Том. Я знаю, что Флавио приписывает эти заслуги себе, говорит, что он открыл Шумахера для мира «Формулы-1». На самом деле Флавио не имел даже представления о том, как выглядит Михаэль, когда тот стал частью «Бенеттона». Том вел переговоры со стороны нашей команды. А со стороны Михаэля

контрактом занимался Вилли Вебер, его менеджер со времен «Формулы-3», по сути, прошедший с ним весь путь практически с самого начала.

Ситуация осложнялась еще и тем, что Михаэль влился в наши ряды посреди сезона, и ради него нам пришлось избавиться от одного из двух наших пилотов, Роберто Морено. Думаю, и второй пилот, Нельсон Пике, чувствовал угрозу со стороны Михаэля, а еще понимал, что его карьера клонится к закату. В общем, Нельсон устроил скандал, заявив, что мы обошлись с Роберто несправедливо и что он не собирается мириться с этим, и в конце 1991 года он покинул команду. Михаэль только пришел в команду, но Нельсон сразу понял, кто тут главный, и капитулировал. Пике ушел, и в 1992 году его место занял Мартин Брандл.

Я не знаком с Нельсоном Пике, но слышал, что он любил плести интриги против собственных товарищей по команде. Например, в 1987 году, кажется, дело было в Мексике, когда он выступал за «Уильямс» вместе с Найджелом Мэнселлом. Мэнселл, англичанин до мозга костей, никогда не ел незнакомую еду, однако за день до гонок решил отправиться в какое-то местное заведение и получил страшное расстройство желудка. А кто-то, судя по всему Пике, убрал из гаража всю туалетную бумагу.

Да, это очень известный случай. Нельсон нанес Найджелу очень личное оскорбление, причем прямо перед стартом. Нельсон делал все, что только мог, ради победы. Конечно, с Михаэлем у него не было шансов. Он знал, что это наш парень, что мы хорошо знаем его. Хотя, вероятно, и не мог поначалу понять, почему мы с ним так носимся.

Давай ненадолго отвлечемся и обсудим психологическое благополучие команды и возможность здоровых отношений между коллегами-пилотами. Как ты этого добивался?

Я очень горжусь тем, что никогда не поощрял противоборство внутри команды, никогда не подпитывал обстановку, способствующую расколу и психологической войне. Конечно, полностью избежать подобной борьбы невозможно, но, кажется, я смог не допустить шумихи и грязи в своих командах. Такой настрой разъедает команду изнутри, ведь он проникает всюду, и к механикам, и к инженерам. Я всегда поощрял дух соперничества в своих сотрудниках, но старался сохранять баланс и вовремя вмешивался, напоминая, что все мы – заодно, все мы в одной лодке. У нас общая команда и общая цель. Потому просто неприемлемо обеспечивать преимущество одному из своих пилотов за счет другого.

Можно ли сказать, что у вас был основной пилот? Или все-таки ты считаешь, что все в команде были равны?

Нет, конечно, были периоды с разделением пилотов на первого и второго, особенно, когда Михаэль Шумахер перешел в «Феррари». Если бы мне пришлось защищать это решение – хотя я не думаю, что тут есть что защищать, – я бы сказал следующее: «Я поддерживаю самого быстрого пилота. Если кто-то станет ездить быстрее Михаэля, то Михаэль перестанет быть моим фаворитом». Если бы у нас появился более быстрый пилот, было бы глупо решать спорные моменты в пользу Михаэля. А таких спорных моментов в автогонках полно, когда ты действительно должен выбрать, на кого из своих пилотов поставить, и, разумеется, ты выберешь того, кто принесет команде больше пользы. С этим невозможно спорить, ведь это попросту логично. Если нужно принять решение и ты отдаешь предпочтение не очевидному фавориту, не тому, кто этого заслуживает, – разве это будет справедливо? Впрочем, оглядываясь назад, могу сказать, что жалею о некоторых своих решениях. Например, в 2002-м в Австрии. [Скандалный случай, когда руководство команды велело Рубенсу Баррикелло, лидирующему в заезде, позволить Михаэлю

Шумахеру обогнать его на финише и победить. Зрители были в ярости, но FIA не смогла привлечь команду к ответственности. Во время вручения кубков Шумахер принял награду за первое место из рук канцлера Австрии и передал ее Баррикелло, а затем принял награду за второе место из рук заместителя канцлера. За это команду и пилотов оштрафовали на один миллион долларов.]

В нашу защиту могу сказать только, что в те первые годы существования «Феррари» мы все буквально с ума сходили, желая добиться успеха, и о далеко идущих последствиях таких, как нам казалось, незначительных решений не думал никто. Конечно, это слабое оправдание. Но мы были абсолютно уверены в том, что победу может принести только Шумахер. Мы считали его лучшим, что есть в нашей команде, и до сих пор ни разу не ошибались. Потому идея о каком-либо компромиссе даже не могла прийти нам в голову. Однако я усвоил тот урок. Я понял, что, если слишком приближать одного пилота и отдалять остальных, рано или поздно атмосфера станет совершенно нездоровой и это разрушит всю команду. Впоследствии я часто обсуждал полученный опыт с Михаэлем. Я говорил ему: «Послушай, я могу решать все в твою пользу, я могу забыть о втором пилоте, но ты пойми, ведь тогда он совсем разочаруется в команде. Он начнет создавать проблемы. Он перестанет приносить пользу, он не будет делать ничего по собственному желанию. Он будет скрывать информацию от тебя, плести против тебя интриги. В итоге мы получим бомбу замедленного действия. Потому ты должен уважать остальных пилотов своей команды». Вполне можно иметь основного пилота и при этом не причинять ущерба второму игроку. Я помню случай с Алонсо и Массой, когда они гонялись за «Феррари». В начале сезона руководство велело Массе уступать Алонсо. Все это лишь подрывало боевой настрой Массы: к чему, в таком случае, он должен был стремиться, за что бороться?

Рубенс, пожалуй, был для Михаэля главным соперником в те времена, когда я работал в «Феррари». Он ведь тоже побеждал, и мы старались почаще давать ему шанс. Я все время повторял Рубенсу: «Если после двух-трех этапов ты будешь лидировать в чемпионате с достаточным отрывом и мы поймем, что нам есть смысл делать ставку на тебя, мы обязательно ее сделаем. Постарайся – и узнаешь». Но у него так и не вышло.

Я слышал, что как-то вы попросили своего пилота Эдди Ирвайна пропустить напарника по команде, а он начал довольно жесткие переговоры. Он сказал: «ОК, сколько вы мне заплатите?»

Да, было дело. Правда, он не требовал денег, сидя в болиде, это все слухи. Мы выплатили Эдди премию за то, что Михаэль победил в чемпионате. Пилоты получают денежные вознаграждения за победу в гонке и за победу в чемпионате. Эдди, человек дальновидный и проницательный, потому в течение сезона он не раз спрашивал: «Слушайте, если я буду помогать Михаэлю, я ведь получу премию за то, что он победил?» Если подумать, это звучит крайне логично.

То есть в тот момент он вовсе не сидел в кокпите?

Нет!

Эх, как жалко.

Лука, Лука, перестань!

[Для справки: последние слова Росса обращены совсем не к Луке Монтедземоло, а к пуделю Росса, Луке, которого, разумеется, назвали в честь Монтедземоло.]

Говорят, пилотов интересует только три вещи: гонки, деньги и секс.

Ну, если говорить об Эдди, то это точно про него! Но не уверен в каком порядке...

Думаю, мы часто забываем о том, сколько адреналина они получают во время гонок. Ведь мы сами никогда не пилотировали болид. Мы вовлечены, мы очень вовлечены в процесс. Но мне кажется, именно поэтому мы забываем, какое удовольствие пилотам приносит сам процесс гонки. А им очень нравится вести болид, соревноваться друг с другом, иногда побеждать. Это так захватывает! Я часто размышлял – и иногда говорил – о том, что, как мне кажется, Михаэль не зря получал столько денег, он заслужил их все до последнего цента, ведь в тот период на треке он был лучшим, но в то же время я убежден, что он делал бы то же самое, даже если бы ему платили в разы меньше. И все пилоты поступили бы так же. Если бы ты мог изменить условия и заявить им всем, что теперь они будут получать в год 500 000, а не 50 миллионов, остались бы они или ушли? Конечно, остались бы. Зарплаты растут из-за конкуренции: когда пилот видит, что зарплаты других гонщиков растут, он также начинает просить больше денег.

Рынок пилотов несколько перекошен. В недавнем прошлом лишь две команды могли позволить себе платить гонщикам кучу денег – «Феррари» и «Макларен». Я, признаюсь, никогда этого не понимал. Ведь в то время все хотели выступать за «Феррари» и «Макларен», им не нужно было предлагать за это по 50 миллионов долларов.

Полагаю, основная причина перекосов кроется в раздутом эго боссов команд-соперниц. Они начинают бороться друг с другом, и с трека соревнование плавно перетекает во все остальные сферы, в том числе вмешивается и в заключение контрактов. Они не пытаются договориться друг с другом, никто не скажет: «Давайте будем разумнее, ведь этот пилот согласится выступать за нас и получать в разы меньше, чем мы хотим предложить». Помню, как Йос Ферстаппен, отец Макса, вдруг нарасхват в «Формуле-1». Он показывал неплохие результаты в младших сериях, но в «Формуле» не выступал еще

ни разу, и вдруг две или три команды начали охотиться за ним. Началась настоящая война. Все как с ума посходили. «Бенеттон» в итоге победил, потому что Флавио очень хотел этого. Он отчаянно боролся с Роном Деннисом и кем-то еще. Ни один не желал отступить, и в итоге Йос получил шикарный долгосрочный контракт, хотя даже не был гонщиком «Формулы-1». Конечно, он был неплохим пилотом, но все-таки не Михаэлем Шумахером. Тем не менее иногда такое случается.

КОГДА ЧЕЛОВЕК ТАК МОЛОД, ОН НЕ СЛИШКОМ ЗАДУМЫВАЕТСЯ О БУДУЩЕМ. ТЫ ИЩЕШЬ ТО, ЧТО ТЕБЯ ЗАИНТЕРЕСУЕТ, ЗАХВАТИТ, ПОТЯНЕТ К СЕБЕ.

* * *

Давай вернемся к твоему пути в автоспорте. Итак, ты оказался в «Бенеттоне».

Когда мы с Томом пришли в «Бенеттон», началась неразбериха. Ведь у команды уже была устоявшаяся структура, а тут появляемся мы. Рори Бирн и Пэт Симондс тогда уже ушли из «Бенеттона» в Reynard, но там у них что-то не срослось. Я хорошо знал их и потому позвал назад. В итоге сложилась по-настоящему странная ситуация, тянувшаяся несколько месяцев: с одной стороны, у команды был Гордон Кимбалл, исполнявший обязанности главного конструктора, с другой – были я, Рори Бирн и остальные наши. Флавио и Том решили устроить соревнование, позволив каждой группе разработать собственную машину и посмотреть, чья окажется лучше. Я сказал Тому: «Это бред. Мы попросту сливаем свои ресурсы, так мы никогда ничего не добьемся». Думаю, Гордону Кимбаллу эта затея казалась не менее глупой. В итоге инженеры собрались на совет и сами разобрались со сложившейся ситуацией, чтобы

мы, наконец, могли вместе заняться болидом. Так мы сколотили команду проектировщиков. Все происходящее, по сути, являлось следствием эры Джона Барнарда, довольно сложного периода в истории команды.

У нас был разумный бюджет, мне он не казался раздутым. У нас был двигатель Ford, что довольно важно. Мы неплохо стартовали. Михаэль начал выигрывать гонки. Мы то и дело выводили из себя крупные команды, считавшиеся фаворитами. В 1994 году должен был вступить в силу новый регламент, так что в начале 1993-го я поручил небольшой группе конструкторов работу над машиной текущего сезона, а Рори и остальные нацелились на новый болид для будущего года. Для нас это была настоящая возможность изменить свое положение в «Формуле-1».

Ты имеешь отношение к запрету на активную подвеску? [Активная подвеска позволяет изменять величину дорожного просвета и таким образом улучшает аэродинамику болида. Именно благодаря ей «Уильямс» сорвал куш в 1993 году, однако новые правила, введенные в конце года, запретили ее использовать.]

Нет. Пэт Симондс неплохо разобрался с активной подвеской, и у нас были на нее планы. Не думаю, что наша команда каким-то образом спровоцировала запрет. Мне кажется, за этим стояла «Феррари». Насколько помню, у них самих с активной подвеской никак не получалось.

Как бы то ни было, мы тесно сотрудничали с Cosworth [\[3\]](#), и часть их инженеров занялась новым двигателем для чемпионата 1994 года. А в нашей команде Рори проектировал новый болид с учетом всех требований и новых правил. Впервые я применил такой структурированный подход к разработке машины и к новому регламенту. Новые болиды обычно проектируются параллельно

машинам текущего сезона, но я подошел к делу совершенно иначе, выделив специальные ресурсы, людей, которые занимались исключительно нашим будущим, проводили встречи, делали отчеты и так далее. Я вел обзорные совещания и присутствовал на встречах по проектированию. По сути, я работал на два фронта, однако главным конструктором был Рори, и его приоритетом был болид 1994 года. Что касается 1993-го, то для нас тот сезон оказался неплохим. Уже не вспомню, какое место мы заняли, но точно выиграли одну гонку и пару раз приезжали на подиум. И все-таки основной нашей целью был будущий год. Всю зиму мы тестировали новый болид, и он действительно казался очень перспективным.

Мы не зря сфокусировались на 1994-м. Год прошел потрясюще, а наш болид был просто великолепен. Правда, тогда я впервые оказался замешан в политических интригах «Формулы-1». И именно в тот год в Имоле трагически погибли Сенна и Ратценбергер. Что касается нашей команды, то у нас был очень быстрый болид, что вызвало обвинения в использовании систем стабилизации и помощи при старте. Кроме того, после гибели Сенны и Ратценбергера FIA решила изменить некоторые правила. Мне кажется, эти события потрясли нас всех до глубины души, что, впрочем, не исключает политической борьбы, которая также имела место. Том и Флавио были по одну сторону баррикад, а Макс Мосли – по другую. Они были на ножах. Помню совещание в Барселоне, после которого Том и Флавио сказали: «Макс подал в отставку. Он ушел. С ним покончено. Теперь у нас будет кто-то новый». К тому моменту я уже неплохо знал Макса, потому подумал: «Что ж, посмотрим, что из этого выйдет».

Конечно, вскоре выяснилось, что они только ранили зверя, но не убили. Начало твориться что-то странное. После Имолы FIA стала потихоньку перекрывать нам кислород. Черные ящики, записывающие все показатели машины во время гонки, были изъяты с наших болидов. К расследованию подключилось некое LDRA (Liverpool Data Recovery Agency), занявшееся изучением полученной

информации. В первый раз они ничего не нашли, и блоки нам вернули. Однако после этого между Максом и командами, особенно между ним и Томом с Флавио, началась настоящая война. Наши черные ящики вновь конфисковали. FIA просто пришла и сказала: «У нас тут кое-что не сходится, мы забираем ящики назад». Они объявили, что появился новый метод анализа, и теперь-то они уж точно выяснят, что за игру мы затеяли. Кончилось все тем, что мы отправились в апелляционный суд в Париже. Те деньки были не из легких, дело было неприятное, но все-таки нас оправдали.

Когда FIA пришла по нашу душу во второй раз, я решил немного отдохнуть. В начале сезона был довольно большой перерыв, и я отправился в небольшой отпуск на Маврикий. В итоге весь отдых я провисел на телефоне. Помню, счет за звонки составил что-то около тысячи фунтов. Флавио позвонил и сказал: «У нас проблемы с этими ящиками. Не переживай, я договорился, у нас отнимут несколько очков за Имолу, но потом все пойдет гладко, они обещали». А я ответил: «Флавио, мы не должны отдавать свои очки за Имолу, потому что мы не сделали ничего противозаконного». Мы с Рори сказали, что уволимся. Мы не собирались мириться со сделкой Флавио. В общем, Флавио пришлось отказаться от этой идеи и развязать войну.

Происходившее в тот год открыло для меня новые грани «Формулы-1». Такого опыта у меня еще не было, но я извлек массу полезных уроков.

Чемпионат окончился нашей победой после столкновения Михаэля с Деймоном Хиллом на Гран-при Австралии, последней гонке сезона. Можно по-разному оценивать этот инцидент, однако очень важно рассматривать его в контексте всего, что происходило в тот год, а происходило многое.

Я считаю, та ситуация сильно отличалась от 1997-го (тогда победитель чемпионата также определялся в самом последнем заезде, и также произошло столкновение между Шумахером и его главным соперником, претендовавшим на титул, Жаком Вильнёвом).

Как я уже говорил, у Михаэля были своеобразные темные пятна. Он так стремился стать первым, что смотрел на происходящее совсем иначе, чем я или ты. Такое с ним случалось несколько раз за всю его карьеру, например, в 2006-м, когда он просто остановился на трассе во время квалификационного заезда. Не уверен, но вполне вероятно, что в 1994-м, с Деймоном, у Михаэля произошло то же самое. Хотя мы с ним никогда это не обсуждали.

А в 1997-м, после аварии, когда Михаэль подбежал к нам, яростно крича: «Вильнёв врезался в меня, он вынес меня из гонок!..», я ответил ему: «Успокойся и посмотри на экран». Он замолчал, посмотрел на экран и изменился в лице, так как понял, что виноват все-таки он. Однако в пылу борьбы, когда он только пришел в гараж, я тебе клянусь, он был уверен, что Вильнёв его выбил. Та гонка была очень непростой, так как все команды использовали своих вторых пилотов в стратегических целях. Мы поступили так с Эдди. В некоторых гонках Михаэль должен был всеми силами рваться вперед, а Эдди – притормаживать противников, обеспечивая коллеге по команде значительный отрыв. Автоспорт стал словно игра в шахматы. Как раз в том заезде Френтцен довольно долго путался у Михаэля под ногами: «Уильямс» пытались провернуть с нами то же самое, что делали с ними мы. Что, впрочем, весьма справедливо. Однако Михаэль, судя по всему, вышел из себя – хоть это и не оправдание – и поступил так, как поступил.

Соревновательный момент – главная составляющая «Формулы-1». А правила должны составляться так, чтобы увеличивать возможности каждого участника. Мне кажется, это касается и пилотов в той же степени, как это касается болидов и команд в целом. Если кто-то думает, что это нечестно, значит, ему просто не место в «Формуле-1». Цель команды – победить в чемпионате и для гонщиков, и для конструкторов. Думаю, многие люди сказали бы, что так вести себя – не по-джентльменски, однако спорт есть спорт. В нем

все делается ради победы. И мы сейчас беседуем именно потому, что твоим командам удалось получить 20 титулов в «Формуле-1». Нам интересно, как ты смог добиться такого удивительного результата. Если кто-то хочет поговорить о том, как не выигрывать в чемпионате, то ему, пожалуй, стоит поискать себе других собеседников.

Видишь ли, тот маневр, с помощью которого Михаэль пытался удержать Вильнёва, по сути, не удался. На самом деле он применял его – в слегка измененном виде – раз десять за те выходные. Он жестко закрывал калитку и показывал кто хозяин на трассе. И все это – неотъемлемая часть его личности. Все, кто соревновался с Михаэлем Шумахером, знали, что он будет выжимать тебя с трека. Если ты оставишь между вами зазор, пусть всего в несколько сантиметров, он попытается тебя обойти. Во многом его успех был связан с этой чертой его характера, с образом, который он создавал таким путем, и с тем страхом, что он внушал соперникам. Таков и сам дух «Формулы-1».

Точно подмечено. Когда я работал на «Уильямс», Рубенс был нашим пилотом, а Михаэль гонял за «Мерседес». Кажется, это случилось в Будапеште: Михаэль прижал Рубенса к стене, когда тот пытался обогнать его, что чуть не привело к страшной аварии. После Михаэля спросили: «Вам не кажется, что это было чересчур?» «Нет, – ответил Михаэль, – он же проскочил».

Да, просто удивительно. Возможно, в другой ситуации с другим соперником Рубенс и сам не полез бы на рожон, но только не с Михаэлем. Отношения между пилотами выстраиваются постепенно – на практике, во время тестовых заездов. На тренировках сразу становится понятно, кто есть кто. Кто не уважает соперника, не дает другим спуска. Кто не смотрит в зеркала заднего вида. Кто представляет наибольшую угрозу. Пилоты просчитывают тех, против кого им предстоит выступить, а затем используют эту информацию, стараются

извлечь из нее выгоду или, при удобном случае, пытаются манипулировать соперником.

Возвращаясь к нашему разговору, 1994 год для «Формулы-1» выдался очень драматичным, прежде всего из-за трагической потери двух пилотов. Меня между тем изматывали политические интриги, все эти попытки изменить правила и регламент, и война Тома и Флавио с Максом. Можно сказать, тот год был полон испытаний для всех нас. Вместе с тем для меня он был очень важен, ведь я приобрел неоценимый опыт. Я увидел, как важны дипломатия и гибкость в подобных ситуациях, и в последующие годы, весьма напряженные годы, я знал, как вести себя, что делать.

Итак, 1994-й стал неким поворотным моментом для тебя по двум причинам. Во-первых, ты выработал новый подход к подготовке, освободив часть команды от текущих задач и поручив им уже в 1993 году полностью сосредоточиться на будущем – на болиде 1994-го и правилах нового сезона. Ты ввел новую систему отчетности и проверки прогресса. Точно так же ты впоследствии поступал и в «Феррари», и в «Хонде», и в «Мерседесе». Во-вторых, в 1994-м ты осознал взаимосвязь между политикой и техническими решениями в «Формуле-1».

Интересное замечание. В основном моя работа в течение жизни сводилась к решению инженерных проблем. Однако, по мере продвижения по карьерной лестнице, я все больше погружался в политику – в политику, связанную с техническими вопросами: мы постоянно проводили технические совещания, решали, что пойдет нам на пользу, что нет и как заставить организаторов поменять правила в нашу пользу. Я постепенно продвигался в сферу большой политики «Формулы-1». Некоторые люди приходят в этот спорт, уже заряженные желанием проявить себя на этом поприще. Я полагаю, что сам таким человеком не был. Мне нравились инженерные задачи,

техническая сторона спорта, и, конечно, я всегда обожал гонки. Но я принимал и тот факт, что все эти политические интриги – неотъемлемая часть «Формулы», то, что делает этот чемпионат таким удивительным, завораживающим. Однако я не считал себя тем, кто может бороться, что называется, в кулуарах. Искать уязвимое место противника в его технической подготовке, использовать это против него – да, на это я был способен, хотя и стремился всегда играть честно. Хотя это не совсем политика, но, вне всяких сомнений, если я мог переманить стоящего конструктора или инженера из команды соперников, я делал это, не задумываясь, не испытывая угрызений совести. Но в последние годы моей карьеры, начиная с 2009-го, стало возникать очень много непростых ситуаций. Из-за своей позиции, а в то время я владел собственной командой, я становился свидетелем какого-то невообразимого бессердечия, если не сказать мстительности, и это ставило меня в тупик.

Полагаю, политика – та арена «Формулы-1», где мне было сложнее всего соревноваться. Конечно, я справлялся, у меня не было другого выбора, но чувствовал я себя очень неуютно. Эта сторона чемпионата всегда подрывала мою веру в себя, потому что часто происходящее казалось нелогичным. Кроме того, политика также и самая эмоциональная часть «Формулы». Меня приглашали вернуться в «Формулу-1», возможно, помочь в формировании нового регламента и правил, поработать над будущим соревнований. По сути, это приглашение вернуться в политику, потому что вся она крутится вокруг данных вопросов. Если бы кто-то сказал, мол, не хочешь снова поработать над болидом, над конструкторскими задачами? Такое предложение могло бы меня соблазнить. Но снова погружаться в интриги и прочие политические хитросплетения – нет, это не мое. Мне не нравилось заниматься этим в прошлом и вряд ли понравится в будущем. Этот вопрос меня попросту не увлекает.

* * *

Мы еще поговорим о будущем «Формулы-1», а сейчас давай вернемся к разговору о твоей карьере.

В 1994-м мы выиграли чемпионат с двигателем Ford. В 1995-м мы перешли на двигатель Renault, он показался нам более перспективным. К сотрудничеству с Ford мы начали терять интерес, полагаю, еще в 1993-м. Да, они создали для нас новый двигатель, но сами были не уверены в том, стоит ли развивать это направление. Конечно, после победы 1994 года они попытались возобновить наше сотрудничество, но к тому моменту мы уже вели переговоры с Renault. Сезон 1995-го начался довольно нервно, потому что мы никак не могли решить некоторые проблемы с двигателем. Но в конце концов мы со всем разобрались, и выиграли как личный чемпионат, так и Кубок конструкторов.

Именно в 1995-м Михаэль объявил о своем уходе из команды. Для меня, признаюсь, это был удар под дых. Мне казалось, что у нас с Михаэлем были довольно близкие отношения, но я и предположить не мог, что он обдумывает такой шаг. Мне он не сказал ни слова. Он поссорился с Флавио из-за денег: согласно контракту, Михаэль должен был получать столько же, сколько другой пилот команды. Однако он выяснил, что «Бенеттон» выплачивает Риккардо Патрезе дополнительные бонусы. Михаэль поговорил с Риккардо, и тот с радостью поделился с ним всеми подробностями, объяснив, что он действительно получает гораздо больше, так как часть денег спонсор команды выплачивает ему напрямую. Ситуация с деньгами, конечно, подлила масла в огонь, хотя я уверен, что Михаэль уже какое-то время, что называется, сидел на чемоданах. Когда я спросил его, почему он уходит, Михаэль вновь заговорил о деньгах. Он сказал, что считает, его в «Бенеттон» обманули. Думаю,

все же это был просто удобный предлог. Михаэль рос вместе с командой. «Бенеттон» стала его первой настоящей путевкой в мир «Формулы». Он знал нас очень хорошо, а мы знали его. Вместе мы прошли через многое, а теперь он собрался уйти – это был сильный удар.

Но я не хотел сдаваться. В тот момент никаких мыслей о том, чтобы перейти в «Феррари», у меня не было. Я даже забыл, что в конце 1995 года истекает мой контракт с «Беннетоном». Я занимался своей работой: посмотрев на команду, я пришел к выводу, что нам нужно переходить на новый уровень. Иерархия в команде была несколько странной, так уж сложилось исторически. В основном всем заправлял некто по имени Хоан Вилладельпрат, человек Флавио, которому тот поручил «Бенеттон» сразу после ее покупки. А я был человеком Тома. Между нами произошло негласное разделение полномочий: я руководил тем, что относится к технической стороне, дизайну и немного – к гонкам. Хоан занимался производством и гоночными механиками. И я ощущал некоторый конфликт, совсем не шедший на пользу команде. Потому я хотел взять на себя всю ответственность за команду и полностью изменить ее структуру. «Бенеттон» согласился. Флавио тоже согласился. Мы составили новый контракт, по которому вся ответственность за команду должна была лечь на мои плечи. Но этого не случилось.

В начале 1996-го руководство дало задний ход. Оно не стало вводить предложенные изменения, напротив, стало им сопротивляться. Я перестал понимать, что происходит. Тот факт, что теперь за нас выступали Жан Алези и Герхард Бергер, только усугублял положение. Герхард влился в наши ряды последним. Жан присоединился в начале сезона, когда Михаэль объявил о своем уходе. Мы были очень рады, что Жан стал нашим пилотом. Он был действительно талантливым гонщиком, которому не хватало хорошего менеджера. Мы считали, что Жан для нас – настоящая находка. А потом неожиданно Флавио заявил, что собирается принять в команду еще и Герхарда Бергера. Думаю, узнав, что

Михаэль собрался в «Феррари», Бергер ясно осознал, что дальнейших перспектив в этой команде ему не светит, и поспешил запрыгнуть на борт «Бенеттона». Как по мне, решение команды принять его было огромной ошибкой.

Между Алеззи и Бергером сложились очень напряженные отношения, еще когда они оба выступали за «Феррари». Конечно, свои проблемы они принесли и в новую команду. Алеззи пришел в ярость, узнав, что Бергер теперь будет его товарищем. Мы-то планировали подстраиваться под Алеззи, считая, что он – наша новая путеводная звезда, что в нем есть невероятный потенциал, который, если постараться, мы сможем раскрыть. То есть вся команда должна была сосредоточиться на Жане, как вдруг в сюжете появляется новое действующее лицо – Герхард Бергер. Флавио заключил эту сделку, ни с кем толком не посоветовавшись. А между тем, одной из целей Бергера было испортить Жану жизнь. И надо сказать, он в этом немало преуспел.

Их отношения, по сути, подрывали боевой дух всей команды. Сложилась совершенно нездоровая обстановка. Герхард требовал себе машину, кардинально отличающуюся от той, какую хотел Жан. Мы отправлялись на тестовые заезды, и Герхард начинал предлагать одно, Жан совершенно другое, и со всем этим было попросту невозможно управиться. Я отчаялся. У нас был отличный болид для нового сезона 1996-го, не хуже, чем в предыдущем году, но мы проиграли. Дела в команде попросту не клеились. Еще недавно мы были чемпионами мира, а теперь не получили ничего. В нескольких заездах мы чуть было не победили, но что-нибудь обязательно шло наперекосяк. Иногда подводила машина, иногда – пилоты.

У Михаэля тем временем начался конфликт с Джоном Барнардом в «Феррари». До сих пор в «Формуле-1» Михаэль работал только со мной. И когда в «Феррари» он столкнулся с совершенно иными порядками, ему стало некомфортно. Накануне Гран-при Монако-1996 Вилли Вебер связался со мной и спросил, смогу ли я поговорить с Жаном Тодтом. Мы встретились в Монако, и лишь с того

момента начались переговоры относительно моего присоединения к «Феррари». Примерно в сентябре я сказал Флавио, что ухожу, так как считаю, что «Бенеттон» не соблюдает контракт и не выполняет своих обязательств в отношении меня. Мне было важно по-новому организовать работу команды. Флавио же только и делал, что избегал даже разговоров об этом, так как знал, что ему придется разбираться с Хоаном Вилладельпратом. Мне, в общем-то, нравился Хоан, ничего против него я не имел, просто считал, что порядок в команде должен стать иным. Конечно, как только я подал в отставку, они решили все переиграть: «Конечно, мы займемся твоей идеей, мы все сделаем». Подключилась даже семья Бенеттонов, однако все мои мысли уже принадлежали новой работе и новой команде. В конце концов, мы утрясли все вопросы, разорвали контракт, и я получил свободу.

И тут вдруг как гром среди ясного неба: Том Уокиншоу заявляет, что у нас контракт и я обязан работать на него, потому что в 1991-м я согласился купить вместе с ним «Лижье»! Я говорю ему: «Постой, что ты говоришь, ты же не купил «Лижье», и едва ли когда-нибудь это случится». Но Том подал на меня в суд. Он утверждал, что я должен продолжать работать на него, что я работал на него в «Бенеттоне», что однажды он купит «Лижье» и нет никаких свидетельств тому, что он не сможет сделать этого в будущем. Потому суд должен обязать меня вернуться к нему, как только он приобретет эту команду. Как ты понимаешь, суд ему, конечно, отказал, но ведь факт остается фактом: Том пошел в суд! После он подал апелляцию. Устроил настоящий фарс в тот самый момент, когда я только-только ушел из «Бенеттона» и собирался стать частью «Феррари». Кончилось все тем, что «Феррари» попросту от него откупились, не помню, сколько они выложили, но главное, они ему заплатили.

Так окончилась моя дружба с Томом. Очень печальный конец, надо признаться. Хотя я понимаю, что он поступил так потому, что разочаровался из-за моего ухода, ведь мы были вместе столько лет.

Том мечтал о том, что однажды мы с ним займемся нашей общей командой «Формулы-1». Правда, в то время он уже несколько отдалился от автоспорта, так как решал проблемы, возникшие в его собственном бизнесе. Мы не часто видели его в команде. Мне кажется, что его рассердил именно тот факт, что я не обсудил свой уход с ним, ничего ему не рассказал. И таким образом он попытался напомнить мне, что все еще здесь, что не стоит списывать его со счетов. Самое неприятное в данной ситуации то, что наша с Томом совместная работа была крайне успешной, мы неплохо проводили время и находили общий язык. Но после того случая я не разговаривал с ним очень долго. Лишь когда Том серьезно заболел, практически перед самой его смертью, я смог возобновить наше общение.

* * *

Итак, в конце 1996 года я пришел в «Феррари». Я никогда раньше не бывал в Маранелло^[4]. Мы заключили трехлетний контракт, предусматривавший, что в любой момент они могут заплатить мне за три года и избавиться от меня, – довольно неплохо, ведь вполне могло случиться, что я поработал бы в «Феррари» несколько дней, они остались бы недовольны и выгнали бы меня, но в этом случае я хотя бы гарантированно получил деньги. Зарплата тоже была очень хорошей, не сказать, чтобы поражавшей воображение, однако, значительно выше, чем в «Бенеттоне». Конечно, «Феррари» очень помогла мне, оплатив часть расходов, связанных с моим переездом в Италию. Я не получал бонусов за победы в чемпионате, мне и самому эта схема не слишком нравилась. Позже, когда моя ценность как специалиста возросла, команды действительно начали выплачивать мне премии по довольно сложной схеме, связанной с нашими успехами в гонках. Однако тогда, в «Феррари», я не получал призовых ни за победы в заездах, ни за набранные очки. В случае

победы я планировал просить о прибавке, однако если бы мы проиграли, меня бы попросту уволили. Вопрос стоял именно так: либо мы чемпионы и я остаюсь, либо нет – и я ухожу.

Я не считаю деньги лучшей мотивацией. Более того, я всегда придерживался мнения, что они, напротив, расслабляют и создают проблемы, а не стимулируют людей работать качественнее. Если люди трудятся исключительно ради денег, их мотивы ошибочны. В действительности самое важное – относиться к своим сотрудникам справедливо, чтобы они чувствовали уважение и верную оценку своего вклада. Когда человек вкалывает, а его сосед работает спустя рукава, но при этом они получают одинаковую зарплату, первый непременно расстроится. То есть дело не в самом размере оплаты, но в том, как она соотносится с качеством твоего труда и с тем, что получают остальные. Все должно быть честно. Потому бонусы я всегда рассматривал, скорее, как некие демотиваторы.

Когда я ушел из «Феррари» в «Хонду», у меня уже была очень хорошая репутация, я был признанным специалистом, потому рассчитывал получить от новой команды сумму, достаточную, чтобы компенсировать длительный отпуск, который я собирался взять, прежде чем снова приступить к делу. Они согласились, однако сказали, что разделят ее на базовый оклад и премию по результатам работы. Я счел такое решение справедливым, ведь речь шла об очень большой сумме, превышающей зарплату топ-менеджеров, да еще и в японской компании. Таким образом, мы договорились, что премия будет зависеть от победы в чемпионате. В первый год я получал ее регулярно, так как, конечно, о победе не могло быть и речи, но после все зависело только от меня. Ведь меня наняли для того, чтобы я улучшил показания команды.

Отправляясь в Маранелло, я не знал, что меня ждет. Только прибыв на место, я начал разбираться в происходящем и, надо сказать, был приятно удивлен. Ядро «Феррари» состояло из Найджела Степни и еще нескольких людей, которые хорошо понимали суть автоспорта и суть гоночной команды. Работа была

организована прекрасно. Их система контроля качества в несколько раз превосходила ту, с которой я работал до сих пор. Все дело в том, что они уже сталкивались с проблемами в отношении качества, потому для осуществления контроля они наняли специалиста из Fiat, просто привели его в гоночную команду и сказали: «Разберись с этим». Он хорошо понимал, что делает, понимал, что в гонках обстановка совсем иная, нежели в производстве обычных дорожных машин, и смог создать настоящую культуру контроля качества. Разумеется, он работал не один. В общем, это был замечательный сюрприз.

На самом деле, рассуждая о «Феррари», невозможно не задаться вопросом, почему же они не выигрывают «Формулу-1» каждый сезон? Никаких ограничений тестовых заездов, у них было два полигона – в Маранелло и в Мюджелло, а также они как раз заканчивали строительство собственной аэродинамической трубы. В общем, «Феррари» владела чудесной «фабрикой машин», оснащенной всем необходимым. Отношение сотрудников к своим обязанностям также было прекрасным. Там работали первоклассные мастера, техники, действительно высококласные специалисты. Этот регион Италии славится многими искусными вещами: машинами, пистолетами, мечами. Испокон веков здесь производили всевозможное оружие, и культ кузнечного дела словно пропитал местный воздух. Люди, работавшие в «Феррари», происходили из семей, трудившихся в компании поколениями. Их отцы, их деды создавали здесь автомобили. То есть это были очень опытные и очень мотивированные работники.

Вместе с тем, второе, что бросилось мне в глаза, – недостаток корпоративной культуры. Менеджеры среднего и высшего звена постоянно оглядывались по сторонам и всеми силами старались прикрыть свою спину. Вся их философия сводилась к тому, чтобы ни в коем случае не потерять свое рабочее место. Она полностью поглощала их. Получается, их подчиненные были замечательными, преданными сотрудниками, гордящимися тем, что работают на

«Феррари». А руководителей заботило одно: как бы не совершить ошибку. Они боялись выйти за рамки привычного, и оттого страдало все дело целиком. Незадолго до моего появления компания уволила рабочего так, словно решила публично казнить его. Он неправильно выточил поршень, который, несмотря на всю отлаженную систему контроля качества, попал в двигатель, из-за чего мотор взорвался во время прогревочного круга на трассе Маньи-Кур. Начальники провели расследование, вычислили рабочего и только что не повесили его с табличкой: «Расправа ждет каждого, кто ошибется». Такой подход меня шокировал. Ведь это не ошибка механика привела к провалу, а ошибка всей системы. И я был категорически против такого подхода, что стало причиной для нашего единственного конфликта с Лукой Ди Монтедземоло. Когда Лука в очередной раз искал козла отпущения, я прямо ему заявил: «Если хочешь кого-то винить – вини меня». Инцидент произошел на командном собрании, а уже на следующее утро все газеты вышли с заголовками «Во всем виноват Браун». Это был единственный случай, когда я не ощутил поддержки от Ди Монтедземоло. Тем не менее, мы смогли уладить наши разногласия и с тех пор в дружеских отношениях. В целом для меня начало работы в «Феррари» стало позитивным опытом. Рори Бирн еще находился в Таиланде и присоединился к нашей команде лишь спустя два месяца, в самом конце 1996 года. Вместе мы стали готовиться к грядущему сезону. Я мечтал о том, чтобы работать с «Феррари», мне нравились люди, и мне понравилась страна. Правда, моей семье переезд дался непросто: дети учились в школе в Англии, и жене приходилось постоянно летать туда-сюда. Когда мы отправлялись на соревнования за пределы Европы, я заранее прилетал в Лондон, чтобы провести время с семьей. Нам много помогали родители, так что, в целом, мы справлялись неплохо и виделись достаточно часто. Примерно на середине моей карьеры в «Феррари» дети закончили школу, поступили в университет, и Джин смогла, наконец, поселиться со мной.

Когда ты впервые почувствовал или осознал, что ты уже часть «Феррари», это твоя машина, твоя команда и в этом сезоне вы просто обречены на победу?

Ну, мы ведь практически выиграли чемпионат 1997 года, мой первый с «Феррари». Как ни печально, мы почти выигрывали и в 1997-м, и в 1998-м, и в 1999-м – до последнего этапа мы оставались фаворитами гонки, а в 1999-м даже получили Кубок конструкторов. Но личный титул так и не взяли: именно в тот год Михаэль сломал ногу. В самом начале гонки, где-то между прогревочным кругом и стартом, в нашем болиде ослаб тормозной ниппель. Интересно, однако, что после этого случая конструкция тормозов в болидах изменилась. Раньше мы использовали нарезные ниппели, такие же, как в дорожных автомобилях. Теперь же применяются сухие разъемные соединения, как в авиации [гидравлические соединения, которые при разъединении самозапечатаются] – довольно очевидная технология, которая, наконец, вошла в стандарты «Формулы-1». Мы были уверены в тот год, что победим в чемпионате, потому что, как мне кажется, у нас был лучший болид. Эдди Ирвайн боролся за титул до последнего, и раз уж мы смогли показать такой неплохой результат с ним, то с Михаэлем выступили бы точно не хуже.

Между 1996-м, когда ты присоединился к команде, и 1999-м, когда вы выиграли первый Кубок, какие ключевые задачи ты решал, для того чтобы привести свою команду в форму, сделать ее способной получить чемпионский титул?

Началось с того, что мы организовали в Маранелло конструкторский отдел. Мы собрали там всех ответственных за техническую сторону победы. Мы объединили подразделения, занимавшиеся двигателем и шасси. Главным мотористом стал Паоло Мартинелли, полностью поддерживавший новый интегрированный подход. Паоло не относился к «ветеранам» команды, уверенным, что шасси нужны лишь затем, чтобы

возить двигатели. В прошлом «Феррари» ориентировалась исключительно на двигатель, а на шасси только что не махала рукой по принципу «что получится, то и сгодится». Паоло и сам понимал, ну либо мне с легкостью удалось убедить его в том, что наша цель – готовая машина, не двигатель, не шасси, а интегрированный цельный продукт. Потому подразделения, занимавшиеся разработкой шасси и двигателя, теперь находились по соседству. Мы не смогли вместить их в одно помещение, однако путь от первого здания до второго составлял меньше 20 метров. Работавшие на нас технологи трудились в обоих отделах. Люди постоянно перемещались между подразделениями, то работая над шасси, то над двигателем. Мы с Паоло вместе контролировали все процессы и время от времени, сталкиваясь с какими-то трудностями, помогали друг другу разрешать их.

В «Феррари» я смог осуществить свою давнюю мечту: я занимался целиком всем болидом, а не только шасси или двигателем. Да, за мотор отвечал Паоло, но полагаю, он и сам подтвердил бы, что руководствовался моим видением гонок. Вся ответственность за техническую сторону вопроса лежала на нем, но то, что касалось стратегии, тайминга, общего подхода к тому, чем мы занимались, – все это лежало на моих плечах, и Паоло всегда поддерживал мои идеи и решения. В целом я всегда спрашиваю мнения своих коллег и подчиненных, я предпочитаю обсуждения. Однако всю ответственность за дальнейшие действия я принимаю на себя. Я никогда не навязывал свое мнение, не приказывал Паоло делать то или это. Я подходил к нему и говорил: «Паоло, я думаю, надо так-то и так-то, а ты что скажешь?» И, вполне возможно, он предлагал иное решение. Он был уверенным в себе человеком, но не слишком общительным, потому весь обмен информацией проходил через меня. Мы не соперничали друг с другом. Это важное замечание, потому что, придя в команду, я встал на ту же ступеньку, которую

занимал Паоло. Но в том-то и вся соль: мы ни разу не выясняли отношения, так чтобы мне пришлось заявить – я тут главный. В этом случае наше взаимодействие стало бы затруднительным. Однако Паоло понимал, что именно я отвечаю за результат на гонках, и если что-то случится с двигателем во время заезда, финальное решение должно быть за мной.

То есть ты изменил традиционную для «Феррари» иерархию «двигатель – шасси»?

Да, можно сказать и так. До моего прихода всем заправляло подразделение, занимавшееся двигателем. Затем подразделение шасси возглавил Джон Барнард, человек довольно сильный и жесткий. Но он жил в Британии, потому нечасто встречался с главой «двигательного» подразделения, они не могли так вот запросто встретиться за ужином или за чашечкой кофе. Так что вскоре назрела серьезная проблема. Когда пришел я, мы стали часто обсуждать дела за обедом, во время кофе-брейка. Мне было проще, ведь моя семья была далеко, так что по вечерам я мог пригласить в гости Паоло или кого-нибудь еще. Я пользовался этой возможностью, не только чтобы поговорить с ними о работе, но и чтобы поддерживать какую-то социальную жизнь. Я осознанно выстраивал отношения с коллегами, и в результате мы работали слаженно, эффективно, вместе создавая целостный продукт. В течение этого периода я, конечно, также усиливал штат, приводил специалистов по аэродинамике, начал создавать сильную техническую команду.

А что насчет страха ошибки, царившего среди руководителей, боявшихся потерять свою должность? Как ты боролся с ним?

Постепенно. В подобных случаях невозможно просто нажать какой-то выключатель, необходимо вдохновлять людей, вдохновлять собственным примером. Они сразу поняли, что я

отличаюсь от них, потому что я попросил называть меня Россом. Ко всем остальным подчиненные обращались «мистер Х» или «господин президент». Как-то произошел инцидент, которому я сам не придавал значения, однако позже мне его не раз пересказывали. Я был в мастерской и спросил механика, где туалет. Он ответил: «Ваши туалеты наверху», а я сказал: «Да мне просто нужен туалет, где здесь ближайший?» Он ответил: «Ну, туалет для механиков вон там», – и указал рукой. Именно туда я и пошел. Правда, признаюсь, после я был рад, что есть и другие уборные, ибо в туалете механиков оказались «турецкие» унитазы.

По сути, мне и не пришлось ничего делать специально. Люди попросту видели, что я другой. Они думали: «Этот парень никого из себя не изображает, не важничает, он один из нас, бывший механик, он выполнял ту же работу, что и мы». Они знали о моем прежнем опыте, знали, что, обсуждая с ними машину или детали, я имею представление о том, о чем говорю.

За все годы работы я почти никогда не выходил из себя. Джин упрекала меня: «Ты чаще злишься на своих родных, чем на тех, с кем работаешь». На что я всегда отвечал: «Так что же в этом удивительного?» В семье, в близких отношениях есть место эмоциям, но на работе мы должны вести себя исключительно профессионально. Я считаю, что если на работе разгорелись страсти, значит, ты уже проиграл. В бизнесе контроль терять нельзя. Единственное место в автоспорте, где допустима драма, – это трасса. Конечно, страстно отдаваться своему делу не только можно, но и нужно. Я надеюсь, что никогда не давал повода усомниться в моей любви и энтузиазме относительно гонок.

Таким образом, в первые годы нашей приоритетной задачей было ободрить людей, заверить их в том, что руководство не спустит с них шкуру, если вдруг случится какая-то ошибка. С этой целью по завершении каждого этапа соревнований, прямо на следующий день

после гонок, мы проводили дебрифинги – совещания по результатам, довольно обширные, с участием 30–40 человек, на которых анализировали все ошибки, все, что пошло не так во время заезда. А затем я доносил наши выводы до всех членов команды. Жан Тодт всегда приходил на эти собрания и тоже произносил вдохновляющую речь. Однако моя была важнее, ибо в ней содержалась конкретика. До того момента подобные совещания случались лишь после какой-нибудь катастрофы. Лишь во время кризисов все, наконец, собирались вместе и начинали обсуждать, как быть. Правда, команда испытывала сильное давление и в таком состоянии едва ли могла выработать общую линию поведения или решение, а затем последовательно их придерживаться. Это в корне неверный подход. Мониторить возможности улучшения своей работы следует постоянно. Изменить что-либо к лучшему можно лишь в том случае, если делать это систематически.

Когда я работал в «Браун GP», меня пригласили посмотреть учения отделения скорой медицинской помощи при больнице Св. Марии, что в Паддингтоне. Перед нами развернулась настоящая драма. Идея состояла в том, что, наблюдая происходящее, мы могли бы поделиться своим опытом из мира автоспорта, возможно, дать какие-то рекомендации. В общем, они разыграли следующую сцену: в приемную входит парень, якобы раненный ножом, затем его быстро меняют на манекен, все бросаются на помощь, а у парня начинается приступ. И вот, смотря на все это, я сделал несколько интересных выводов. Во-первых, в большинстве случаев члены команды не были знакомы. Они вместе изображали группу спасения, кто-то был главным, кто-то – подчиненным, и при этом они могли друг друга не знать. Мне показалось это странным. Вы находитесь в сложной кризисной ситуации, на кону жизнь человека, а вокруг никого знакомого. Впрочем, поразмыслив, я решил, что это значит лишь одно: регламент должен быть жестким, настолько, чтобы ты мог справиться в любой ситуации. Но вот что действительно меня поразило – после, когда учения закончились, я спросил персонал: «А

когда у вас дебрифинг? Когда вы обсуждаете, что было хорошо, что плохо, над чем стоит поработать?» – и они ответили, что не проводят дебрифинги. Тогда я сказал: «Но вы хотя бы собираетесь вместе, просто чтобы поговорить о том, как все прошло?» – «Только если пациент умирает». То есть только после смерти человека они собираются вместе и обсуждают, что пошло не так, – когда, в общем-то, обсуждать что-либо уже поздно. И при этом такие обсуждения проходят в обстановке всеобщей паники и страха, ведь все переживают о последствиях. «Так почему бы вам не собраться после обычного спокойного рабочего дня и не обсудить, какие изменения стоило бы внести в работу?» Они ответили, что на это нет времени. Я был поражен. Я сказал им: «Вы обязаны найти время на то, чтобы подумать об улучшении своей работы, это самое важное, что вам необходимо сделать. Вы должны создать систему, которая помогала бы вам разрабатывать позитивные изменения. Если с какой-то проблемой вы сталкиваетесь чаще всего, ее решение должно стать вашей приоритетной обязанностью».

Полагаю, моя система «разбора полетов» имела огромное значение, вероятно, куда большее, чем я сам придавал ей. На дебрифингах по понедельникам, после гонки, все собирались вместе, и мы делали важные выводы. Я настаивал на том, чтобы эти выводы доносили до всех сотрудников. Все должны были знать, что произошло, почему и каковы наши главные задачи на текущий момент. Также, пользуясь случаем, я вводил ребят в курс последних событий на политической арене, таких, например, как ожесточенная борьба вокруг использования «Браун GP» двойных диффузоров. Ни один член команды не остался в стороне, все очень переживали и потому ждали, когда непосредственный участник событий поделится с ними актуальной информацией.

* * *

К началу 1999 года тебе удалось превратить «Феррари» в команду с лучшим болидом сезона. И хотя вы не взяли обе награды в соревнованиях 1999 года, вы сделали это в 2000, 2001, 2002, 2003 и 2004 году. Впервые команда завоевала пять двойных титулов подряд, более того, этот рекорд не побит до сих пор^[5]. Как бы ты описал тот период своей карьеры?

Нам удалось добраться до вершины, к которой мы так стремились. Проблем была куча, однако каждый член команды делал все возможное, чтобы разобраться с ними. Команда жужжала, словно улей, работая слаженно, споро, с энтузиазмом. Каждый год мы оказывались на гребне волны. Мы заканчивали одну машину, параллельно запуская программу разработки следующей, и вскоре за ее реализацию уже принималась группа Рори. Чтобы добиться такой четкости, требуются дисциплина и сила духа, и наши сотрудники начали проявлять эти качества, потому что росла их вера в команду.

Чем я действительно горжусь, так это тем, что в то время у нас были невероятно надежные болиды. Мы показали всем, какую машину можно сделать для «Формулы-1». Если мне не изменяет память, мы стояли на подиуме 53 гран-при подряд. Найджел Степни был одним из гарантов столь высокой надежности, для него она всегда стояла в приоритете. Ведь, разумеется, какой бы слаженной ни была система производства, важно, чтобы твоим людям, твоей команде было не все равно. Найджел очень гордился нашими успехами, 53 подиумами подряд. Когда серия прервалась, он был просто убит горем.

Чему ты научился благодаря успехам тех лет?

Очень хороший вопрос. В первые пару лет, как и следовало ожидать, все вокруг радовались за нас, поздравляли. «Вау, «Феррари» выигрывает чемпионат. «Формула-1» получила глоток свежего воздуха». Но мы продолжали побеждать, и

окружающие заговорили по-другому. Зрители утверждали, что гонки стали скучными, предсказуемыми, что наши победы портят все удовольствие от спорта. Как-то я даже получил вот такое чудесное письмо от итальянского болельщика «Феррари»: «Вы испортили мои выходные. Я смотрел все заезды, и каждый раз вы побеждали. Конечно, я был бы разочарован, если бы вы проиграли, но ведь я заранее знал, что вы победите! Если бы «Феррари» стала первой в гонке несколько лет назад, мы с друзьями устроили бы настоящий праздник. А теперь ваши победы – нечто само собой разумеющееся».

Ну что ж, зато сегодня он, наверное, доволен.

Если серьезно, поначалу твоим успехам всегда радуются, но этот настрой быстро меняется, и вот тебя уже пытаются всеми силами сбросить с пьедестала. Я сочувствовал Берни и Макс. «Феррари» выигрывала каждое соревнование, и это стало настоящей проблемой. Думаю, Макс относился к происходящему достаточно прагматично: он считал, что мы просто делаем свое дело, и делаем его великолепно. Но Берни был в полном отчаянии из-за того, как негативно наши победы сказывались на коммерческой стороне «Формулы-1». В течение пяти лет мы выигрывали постоянно. Гонки стали предсказуемыми. Лично я считаю, что они не потеряли соревновательного момента. Все не было так уж очевидно, как теперь считает большинство, и соперники из других команд давали нашим пилотам жару. Как бы то ни было, политика есть политика. Необходимо было придумать какой-то компромисс, чтобы расширить поле деятельности для других команд. Ведь если ты отгородишься от людей прочной стеной, рано или поздно они ее попросту разрушат, потому нужно идти на уступки. Принимать как должное, что правила игры меняются. Впрочем, меня не слишком волновали изменения, потому что я знал: наша команда организована идеально, и мы все равно справимся с новым регламентом лучше, чем кто-либо другой.

Единственным изменением в регламенте, которое застало нас врасплох, был запрет на замену шин во время гонки, введенный в 2005 году. В течение предыдущих сезонов мы отточили до совершенства тактику нескольких пит-стопов во время гонки. Bridgestone создавала для нас мягкие, суперцепкие, но недолговечные шины. Мы разрабатывали болиды с маленькими топливными баками. Мы стремились оптимизировать данный подход и исходили из трех-четырех пит-стопов за гонку. Наши болиды – прежде всего, шины, – были максимально приспособлены к такой тактике.

И тут федерация с умным видом заявляет: «Мы используем так много шин за одну гонку, а потом просто выбрасываем их, это же наносит непоправимый ущерб окружающей среде! Нужно менять регламент, так чтобы команда могла пользоваться лишь одним комплектом шин во время тренировки и еще одним во время заезда».

Ты считаешь, Макс нарочно ввел данное правило, зная, что вся ваша стратегия, вплоть до типа шин и конструкции машины, нацелена на спринтерскую гонку и что таким образом он сможет спутать вам все карты?

Макс и Берни сделали это вместе. Вряд ли, конечно, идея исходила от Берни. Макс лучше понимал все возможные последствия. Мы были абсолютно раздавлены, у нас не было ни нужных знаний о резине, ни технологий, чтобы создать шины, подходящие для гонки без пит-стопов. Другой производитель шин для болидов, Michelin, использовал иной подход, нежели Bridgestone: по ходу гонки их шины становились лучше. Наши шины попросту распадались на части, и нам никак не удавалось усилить их. Потому большую часть 2005 года мы едва держались на плаву. К концу сезона наши результаты улучшились, потому что мы не сдавались и постепенно стали находить какие-то решения. Мы долго бились с шинами

Bridgestone, пытаясь их усовершенствовать, пока, наконец, не поняли, почему нам не удается создать шину, способную продержаться всю гонку. Мы пригласили инженера, который, как нам удалось узнать, работал на итальянское подразделение Bridgestone, и сделали его одним из руководителей нашей гоночной программы. Таким образом, часть решения проблемы вновь заключалась в глубокой интеграции.

В общем, дела пошли на лад. К 2006 году мы стали куда более сильными соперниками. И хотя все еще испытывали трудности с гонкой без смены шин, мы были снова конкурентоспособны и выиграли несколько гран-при. И «мы могли бы», «мы должны были» – громкие слова для «Формулы-1»...

Неуместные слова...

Да, именно неуместные, верно подмечено. В Японии у нас отказал двигатель, это было абсолютно неожиданно. Теперь результаты чемпионата зависели от последнего этапа, Гран-при Бразилии. Михаэль показывал удивительные результаты в те выходные, он был быстрее всех. Однако во время квалификационного заезда топливный насос его болида дал сбой, так что гонку мы началидесятыми. Михаэль рвался вперед, никто не мог сравниться с ним по скорости, как вдруг Физикелла, товарищ Алонсо по команде, зацепил колесо нашего болида. Шина разорвалась, но так как это случилось на первом повороте, Михаэлю пришлось проехать весь круг практически на трех колесах. Его обогнали все на круг. Однако он не собирался сдаваться. После пит-стопа Михаэль в бешеном темпе бросился вперед. Ему удалось ликвидировать отставание и финишировать четвертым. Он шел просто удивительно, с каждым кругом становясь все быстрее и быстрее.

После той гонки Михаэль ушел из «Формулы-1» в первый раз. Но он смог показать всем: «Феррари» снова в строю и может стать опасным соперником. Мы сумели приспособиться к изменениям в правилах. Период нашего успеха научил меня тому, что, так или иначе, тебя обязательно попытаются сбросить с пьедестала. Другая команда может переманить твоих людей, пока ты, решив немного расслабиться, наслаждаешься успехом и перестаешь следить за мячом, либо все сговариваются у тебя за спиной и меняют правила, так что ты уже не сможешь играть с остальными даже на равных.

Как именно в правила вносят изменения и как ты пытался с этим бороться?

В то время процесс создания FIA технического регламента подразумевал, что все нововведения, одобренные большинством голосов, должны быть известны как минимум за полтора года до начала их применения. Если же какое-то изменение утверждалось единогласно, то его могли внести и быстрее, однако любая команда в таком случае могла его заблокировать. Но правила относительно шин внесли в спортивный регламент, где все куда более расплывчато, вероятно, потому что никому никогда не приходило в голову, что изменение спортивного регламента способно столь значимым образом сказаться на конкурентоспособности команды. Мы понимали, какую угрозу представляет для нас новое правило о шинах, а то, что его внесли незадолго до начала сезона, только усложняло задачу. Я решил приспособливаться технически. Однако, без сомнения, руководство команды пыталось урегулировать этот вопрос с FIA и политически. Едва ли кто-то ожидал, что мы молча примем удар. Правда, чем больше мы протестовали, тем шире становились улыбки на их лицах.

Подобное случалось регулярно. В те пять лет, что «Феррари» оставалась лидером – особенно ближе к концу этого срока, – на нас то и дело сыпались удары. Мы были вынуждены беспрестанно защищаться и предотвращать возможные нападки. Я отвечал за соответствие наших машин техническому регламенту. «Вот что они опять придумали, – говорил я. – Они явно пытаются нас переиграть, но давайте подумаем, как мы можем поступить с этими новыми правилами, переведем их таким образом, чтобы справиться». Как ни странно, но мы сами оказались своим злейшим врагом. Ни одна другая команда не пользовалась шинами Bridgestone, считая, что с ними могут обойтись нечестно, так как у этой компании слишком тесные отношения с «Феррари». Первой крупной командой, начавшей сотрудничать с Bridgestone, на самом деле являлся «Макларен», однако мы сумели сделать Bridgestone более выгодное предложение и потому вскоре вытеснили конкурентов. По сути, мы собственными руками создали такую ситуацию, при которой все команды, кроме нас, могли проехать гонку без смены шин. Не удивительно, что они единодушно проголосовали за такое нововведение.

Но чтобы изменить правила, FIA должна внести соответствующее предложение, получить поддержку большинства команд и Берни, а затем представить их Комиссии «Формулы-1» и Всемирному совету по автоспорту, на которые «Феррари» оказывала значительное влияние. Более того, в соответствии с Договором согласия ваша команда обладала правом вето, так что, теоретически, «Феррари» могла предотвратить любые изменения правил. Но вы не воспользовались данной возможностью.

Думаю, в глубине души мы хорошо понимали, что наши успехи не идут на пользу автоспорту. Мы стремились побеждать. Именно ради этого мы участвовали в чемпионате. Но если из-за того, что мы делали, страдал весь спорт – ведь

никто не мог сравниться с нами, – то мы и должны были искать выход из ситуации. В общем-то, весь вопрос сводился к тому, сколько еще титулов мы хотим получить. Это решение не было осознанным, я не думал: «Ладно, в этом сезоне, так и быть, мы позволим им обойти нас...» К тому моменту мы действительно переживали о том, что наша деятельность вредит гонкам.

Ты когда-нибудь собирался вместе с Лукой и Жаном, чтобы обсудить дальнейшую стратегию, сказать им: «Послушайте, эти правила представляют для нас реальную угрозу. Но у нас есть право вето. Мы можем предотвратить ее».

В тот момент я ничего не знал о праве вето. Мы им никогда не пользовались, и я не думаю, что Жан стал бы им пользоваться, ведь он понимал, что это неправильно.

По-моему, позже, в 2009 году, «Феррари» все-таки воспользовалась правом вето, чтобы предотвратить нововведения, которые FIA пыталась внести в регламент сезона 2010-го.

Я узнал о существовании права вето ближе к концу своей карьеры в «Феррари». Вероятно, знай я о нем, я поднял бы этот вопрос, предложил бы сделать все, чтобы предотвратить ущерб, который Федерация планировала нанести нам. Вместе с тем, я почти уверен, что подсознательно все мы чувствовали желание принять эти изменения – ради блага нашего спорта. Занимая пьедестал продолжительное время, ты неизбежно будешь вынужден защищаться. Я сталкивался с этим повсеместно, в какой бы команде ни работал: как только у нас появлялось конкурентное преимущество, соперники делали все возможное, чтобы изменить правила и лишиться нас его. Часть моей работы была связана с этой игрой. Если я видел, что правила меняются ради выгоды той или иной команды, я делал все возможное, чтобы воспрепятствовать данному процессу. В 2013-м, покидая «Мерседес», когда все знали, что его шансы на победу очень велики, я сказал Тото Вольффу: «Команде предстоит множество

трудностей, и одна из самых главных – политическая борьба за сохранение своего лидирующего положения». Я посоветовал ему начать думать о том, как он будет справляться с растущим давлением, потому что очень скоро его зажмут в угол.

Как бы там ни было, после периода абсолютного доминирования 2005 год стал для нас невероятно сложным. Когда команда перестает побеждать, становится непросто поддерживать ее дух. В Венгрии был ужасный трек, наши шины совершенно не справлялись, и я помню, как сказал Михаэлю по рации: «Ты должен притормозить, иначе резина не выдержит», а он ответил: «Ты шутишь, что ли? Нет, это идиотизм, так дальше не может продолжаться». Весьма неожиданно, что Михаэль так сказал по рации. Было очевидно, насколько он разочарован, как подавлен. В тот год вся наша команда находилась в подобном состоянии.

Вместе с тем, в 2005 году я не чувствовал, что от меня хотят избавиться. Конечно, прежде чем подписывать договор с командой, я убедился, что он защищает мои права, но в принципе, разговор о моем контракте зашел лишь тогда, когда настало время его продлевать. Насколько я знаю, «Феррари» не подыскивала себе нового человека на мою должность. Я полностью доверял Жану. Луке я доверял постольку, поскольку мог прочитать его намерения. Уверен, если бы надо мной нависла угроза увольнения, я бы точно о ней знал.

Помогало то, что все прекрасно понимали причину, по которой наши показатели в чемпионате упали столь драматическим образом. Несмотря на все то, что я сказал о наших замечательных партнерских отношениях с Bridgestone, назрела очевидная проблема: компания попросту не могла произвести подходившую нам резину. Тем не менее мы никогда не списывали свои неудачи на Bridgestone. Это крайне важный момент. Начав критиковать столь близкого партнера ты можешь решить, что тем самым подстегнешь его, вдохновишь на новые свершения. В действительности

происходит нечто противоположное. Потому мы не пытались искать виноватых, никогда не тыкали пальцем в Bridgestone. А вот «Ред Булл» совершил именно такую ошибку: вероятно, без столь мощного партнера, как Renault, эта команда никогда бы не завоевала чемпионский титул, тем не менее, они ни разу не поблагодарили своего поставщика двигателей, ни разу не признали публично ту роль, какую автопроизводитель сыграл в их победах. Не удивительно, что малейшее напряжение, возникшее, когда результаты «Ред Булл» ухудшились, привело к полному разрыву с Renault. В 2005-м я и все остальные подчеркивали, что мы все в одной лодке, что мы партнеры, а не враги. Системой динамического контроля у нас заведовал очень сильный специалист, мой хороший знакомый, с которым я общаюсь до сих пор. Позже он говорил мне, что в тот период больше всего его поражало то, как мы всеми силами поддерживаем единство внутри команды, в то время как СМИ буквально с ума посходили, то и дело перемывая нам косточки. В его глазах это было куда большее достижение, чем все кубки и чемпионские титулы. Ведь мы не просто не позволили команде развалиться в 2005-м, мы поддержали ее так, что она вновь стала чемпионом в 2006 году, а потом и в 2007-м. Правда, к тому времени я уже покинул «Феррари», но тем не менее победу одержала моя команда – и моя машина. В 2014 году я приезжал в Италию и посетил музей Ferrari, где были выставлены все мои болиды-чемпионы. Меня попросили сфотографироваться на их фоне, в том числе и на фоне модели 2007 года, потому что, как заметили организаторы, к ней я тоже приложил руку. Очень мило с их стороны.

Примечательно, что именно из-за новых «шинных» правил 2005 года гонка в Индианаполисе превратилась в сущую катастрофу, серьезно навредившую репутации «Формулы-1» в США. В заезде приняли участие только «Феррари» и две другие команды, пользовавшиеся шинами Bridgestone. Команды с

Michelin вынуждены были отказаться от участия, так как их шины не справлялись с особенностями покрытия и бэнкингом [6]. Обсуждалась возможность установки замедляющей шиканы [7] перед бэнкингом, но FIA ее запретила. Каково твое отношение к решению команды, рискнувшей принять участие в той гонке?

Мы не принимали никакого решения. В тот момент команда чувствовала себя обиженной из-за нововведений по шинам, всем казалось, что нас наказали. Сам понимаешь, мы были совсем не в настроении сочувствовать проблемам организаторов, запретивших менять шины. Но для «Формулы-1» сложилась катастрофическая ситуация. Думаю, мы согласились бы с любым вариантом выхода из ситуации. Предлагали установить шикану, и, если честно, едва ли наша команда стала бы особенно возражать. Запретил устанавливать шикану Макс. «Нельзя менять трассу в угоду одному производителю шин, ведь другой производитель прекрасно справился с задачей и доказал, что можно сделать безопасную резину и для такой трассы, как здесь», – сказал он. Его беспокоил и тот факт, что конфигурация трассы с шиканой не была сертифицирована.

То же самое с болидами: если выясняется, что машина по каким-то причинам не приспособлена к данному конкретному треку, станешь ли ты менять весь трек ради блага «Формулы-1»? Да, ради репутации автоспорта стоило что-то придумать, но напряжение нарастало, и в итоге положение стало безвыходным. Пришлось идти на принцип. Что до нашей команды, в тот момент, как мне кажется, мы решили отступить и просто посмотреть, что будет. Мы не пытались что-либо предпринять, потому что видели: ситуация вне нашего контроля. Но, конечно, мы не стали голосовать и за решение, которое лишало нас преимущества.

Вашим главным принципом была победа, и я не припомню чтобы «Феррари» хоть раз изменила ему.

Во время гонки, здесь и сейчас, нет ничего важнее победы. Однако если времени достаточно, перспектива несколько меняется, и ты начинаешь задумываться о том, что хорошо для самой «Формулы-1». Положа руку на сердце, я могу искренне сказать, что был готов заботиться о благе всего спорта, если бы речь шла о 18 месяцах. Но когда речь шла о завтрашнем дне – что ж, тут действовать труднее. Важно ведь и умение выдерживать удар. Если бы о запрете на замену шин нас предупредили года за два, напряжения было бы куда меньше. В нашем распоряжении оказалось бы больше времени, чтобы найти выход из положения, это было бы справедливее по отношению к Bridgestone. Другой вопрос, изменили ли бы эти два года результат. Пока не окажешься в гуще событий, не предугадаешь, как себя поведешь, каков будет твой ответ. Все свои ресурсы наша команда вливала в Bridgestone, чтобы поскорее вернуться в строй. Поступили бы мы так же, будь у нас чуть больше времени?

* * *

Ты ушел из «Феррари» в тот же момент, когда я пришел в «Уильямс», в конце 2006 года. С 2007-го шины были стандартизированы, а Bridgestone стала единственным поставщиком «Формулы-1». Полагаю, это решение несло пользу твоей команде и вы его всячески поддерживали?

Мы считали, что являемся участниками полномасштабной шинной войны. Нашим преимуществом был тот факт, что Bridgestone обслуживала практически только нас. Между тем, если смотреть на происходившее шире, большой проблемой

для нас стал вопрос о расходах. Разрабатывать новую резину недешево, а мы тестировали шины почти каждые выходные.

Из всего, что мне довелось пережить, работая на «Феррари», самым неожиданным для меня оказалось внимание прессы. В Италии три главных культа, два из которых – футбол и «Феррари». Однажды, то было в начале моей карьеры, я шел по аэропорту, как вдруг уборщик остановил меня и отчитал за неудачи «Феррари». После того как мы впервые выиграли, в аэропорту Болоньи нас встречали тысячи людей, праздновавших нашу победу. К такому уровню заинтересованности невозможно подготовиться. В каждом кафе Маранелло сидят журналисты, днями напролет пытаюсь вывести последние новости.

Когда я пришел в «Феррари», все топ-менеджеры были обязаны отслеживать, что пишут о команде. Каждое утро на твоём столе появлялась стопка свежих газетных вырезок высотой в несколько сантиметров, а после гонок она увеличивалась в размерах в несколько раз. Так что первые пару часов рабочего дня все обычно проводили за кофе и чтением. Эта практика меня немало удивила. Как по мне, нелепо заполнять голову всеми теми глупостями, что распространяет пресса. Потому я не стал ей потворствовать. Те, кто действительно интересовался новостями, могли продолжать их читать, но, вместе с тем, мне не хотелось, чтобы у сотрудников складывалось о руководстве неверное представление. Да, игнорировать прессу нельзя, но работать с ней должны определенные люди, а не вся компания. То, что вы говорите своим подчиненным, не должно исходить от СМИ.

Почему ты решил уйти из «Феррари»? Ведь тебе было всего 52, зачем уходить?

На то у меня был ряд причин. Во-первых, я считал, что те десять лет, которые я проработал в команде, прошли просто замечательно. Я занимал прекрасное положение, добился

огромных успехов, имел отличные отношения со всеми коллегами и подчиненными. Мы почти выиграли в 2006-м и просто обязаны были победить в 2007 году. Я чувствовал, что уходить нужно на подъеме. В конце 2004-го я сказал Жану и Луке, что уйду после сезона 2006-го. Настало время перемен, я должен был двигаться дальше. Кроме того, мои дочери вышли замуж, и вскоре у нас могли появиться внуки. Джин очень хотела вернуться домой, да и меня тянуло в Англию, хоть я и любил Италию. В общем, все сводилось к одному: пора закругляться. Десять лет – отличное круглое число. Так что я всех предупредил и начал готовить команду к тому, чтобы она продолжила успешно работать и без меня.

Я не жалел об уходе. Жан и Лука пытались переубедить, им мое решение не казалось логичным. Мне пришлось повозиться с планом преемственности. Испытания последних лет вовлекли меня с головой во все процессы, что, конечно, стало бесценным опытом. Однако я был бесконечно предан «Феррари», потому сделал все, чтобы передать свои обязанности в надежные руки, и ушел с высоко поднятой головой. Прощальная вечеринка в честь моего увольнения была роскошной. Но еще более торжественной оказалась встреча спустя семь лет. В 2014 году я вновь посетил Италию в компании друзей, и Лука устроил для нас грандиозный тур. Я встречался с механиками и инженерами, мы вспоминали былые дни, и наши глаза то и дело наполнялись слезами.

Расскажи о плане преемственности. Ты оставил «Феррари» с болидом, готовым выиграть следующий титул. Можно ли сказать, что ты оставил также и успешную организацию, успешную команду, способную победить в грядущем году?

Прежде чем уйти, я создал оптимальную, по моему мнению, организационную структуру. Она включала трех ключевых сотрудников: Альдо Косту, Найджела Степни и Марио Альмондо,

бывшего в тот момент моей правой рукой. К тому времени Рори также отошел от дел, сосредоточившись на семье. Мы распределили обязанности. Стефано должен был стать директором команды. Жан все больше времени уделял дорожным автомобилям, что делало позицию Стефано как директора более четкой и определенной. Таков был мой план преемственности, но трудность состояла в том, что он отражал мой взгляд. По факту, после моего ухода план изменился, изменилось видение, и в итоге все произошло совсем не так, как я себе представлял. Оказалось, в команде существовали скрытые противоречия, не все хотели следовать за человеком, которого, еще находясь в команде, я считал очевидным лидером. Мой план преемственности не сработал, потому что его участники долгое время работали вместе на одной ступеньке. После моего ухода между Марио, Альдо и остальными развернулась борьба, по итогам которой Альдо покинул команду. Найджел Степни обиделся, не получив повышения. С его характером было непросто управляться, мне это удавалось, но теперь меня не было, и Найджел пошел вразнос.

Вместе со мной команда лишилась и части того цемента, что долгое время скреплял ее. Не уверен, что мог бы это предвидеть. В самом конце я запустил план преемственности, а потом ушел в двухнедельный отпуск. Пока меня не было, они все переиграли, отказавшись от решений, которые мы приняли вместе. То есть уже тогда можно было заметить признаки надвигающегося коллапса, случившегося после моего увольнения. Но если ты ушел, то уже не можешь ни на что повлиять. Возможно, я ошибся, предположив, что мой план преемственности отражал тот порядок, который мог бы сложиться сам собой. Как бы то ни было, он не сработал, и сегодня в команде нет ни Альдо, ни Марио, ни Найджела, ни Стефано.

Мне казалось, что Джеймс Эллисон может стать замечательным техническим директором. Сотрудники «Феррари» и сегодня отзываются о нем очень хорошо, видно, как они уважают его за преданность делу, энтузиазм и чуткое отношение к людям. Можно сказать, что наши с ним стили руководства похожи. Пожалуй, он не вмешивается в политические дела «Формулы» так, как это делал я, но ведь сейчас и время совсем другое.

Но что интересно, сразу после того, как «Феррари» заполучили Джеймса, они попытались переманить и Эдриана Ньюи из «Ред Булла». Такой поворот сильно расстроил Джеймса. Руководство сделало неверный шаг, в корне подорвавший его доверие к команде. И мне кажется, что в нынешнем положении «Феррари» прослеживаются отголоски тех событий. Команда потеряла целостность и уже не занимает столь прочную, уверенную позицию, как было при мне. Но я надеюсь, что они верят в Джеймса, потому что только так «Феррари» сможет добиться успеха. Все программы разработки и развития долгосрочные, потому нельзя постоянно менять кадровый состав, тем более главных инженеров. Тут необходима последовательность.

В конце 2006 года, уволившись из «Феррари», я планировал отправиться в долгое путешествие вместе со своей женой. Как тебе должно быть известно, работники «Формулы-1» постоянно ездят по миру, но толком ничего не видят. Только аэропорты, отели и трассы. Между тем мой энтузиазм в отношении автоспорта не угас, и я чувствовал готовность продолжать работу. Я договорился с Лукой и Жаном Тодтом, что мы встретимся через полгода. Где-то в июне или июле 2007 года мы собрались вместе. Я сказал, что заинтересован в возвращении в «Феррари», но единственная должность, которая казалась уместной, – это должность директора команды. Однако подобное предложение всем нам казалось неприемлемым. Стефано Доменикали, которого прочили на данную роль, был нам хорошим другом. Потому, обсудив все как следует, мы пришли к выводу, что моя карьера в «Феррари» завершилась окончательно.

Между тем мне стал названивать Ник Фрай (исполнительный директор команды «Хонда»). На самом деле он впервые связался со мной, еще когда я работал в «Феррари». К осени я понял, что, вероятно, мне стоит подумать над их предложением. В то время у «Хонды» было все, что нужно для победы, но по какой-то причине им не удавалось набрать достаточно очков. Я знал об их ресурсах, да и Ник умеет убеждать, так что однажды мы встретились, и в итоге все срослось очень быстро. Вскоре мы вместе уже летели в Японию, чтобы встретиться с членами совета директоров.

Решение, о котором Honda объявила в ноябре 2008-го, всего год спустя, стало шоком для нас обоих. Мы и подумать не могли, что все закончится так. Конечно, чувствовалось, что обстановка накаляется. Мы с Ником получили очень странное приглашение встретиться с главой автоспортивного подразделения Honda в отеле в Слау. Он был один в том номере, явно расстроенный, выбитый из колеи, и просто сказал нам: «Простите, парни, но мы закругляемся». Мы не сразу поняли, что к чему. Я спросил: «Что нам сделать, что вы хотите от нас?» Он ответил: «Пойдемте со мной» и повел нас в переговорную, где собрались юристы, адвокаты и прочие спецы, готовые закрыть команду. После мы связались с главой нашего отдела кадров, директорами юридического и финансового отделов, все они прибыли в Слау, и начались переговоры.

На команду работала масса народа, и мы должны были решить, как поступить с ними, чтобы не обидеть ни тех, кто работал в Брэкли, ни тех, кто прибыл от Honda. Мы оказались между двух огней: специалисты компании твердили, что мы должны просто вернуться в свою штаб-квартиру, объявить ребятам о закрытии и всех рассчитать. А начальник отдела кадров протестовал: «Да вы что, мы не можем так поступить, мы обязаны предупредить сотрудников за три месяца и запустить процесс консультирования».

Таким образом, мы получили дополнительное время, однако это не значило, что мы можем продолжать тратить деньги. Впрочем, мы смогли убедить руководство Honda, что команду можно не

закрывать, а продать, но для этого следует продолжать разработку болида – в противном случае Honda гарантированно останется ни с чем. Надо сказать, что они не поверили в возможность продажи, тем не менее, все же выделили пару миллионов фунтов, чтобы мы сумели дотянуть до весны, не останавливая производственно-конструкторские процессы.

Поиск покупателей для команды – дело сугубо политическое. Нам поступало огромное количество предложений, мы с Ником постоянно встречались с потенциальными покупателями, однако чем больше переговоров мы проводили, тем отчетливее понимали, что серьезных вариантов у нас крайне мало. Один такой покупатель прибыл в нашу штаб-квартиру в канун Рождества на собственном вертолете. Он заявил, что принадлежит к какой-то известной греческой корабельной династии, и пригласил нас с Ником в дорогой ресторан обсудить сделку. Мы попросили Джеки Стюарта, встречавшегося с представителями чуть ли не всех королевских семей, разузнать побольше об этом субъекте. Выяснилось, что такого человека попросту не существует, он представился фальшивым именем. В настоящий момент он, кстати, отбывает срок за подделку документов, с помощью которых «обул» ирландские банки на несколько миллионов. К нам приходил и русский олигарх, владелец футбольного клуба «Портсмут». То есть в основном мы встречались с такими людьми. Как мы уже говорили, «Формула-1» похожа на бассейн с акулами, однако это были акулы совсем иного вида.

Переговоры и встречи нас все больше разочаровывали. Постепенно мы начали обсуждать, а не купить ли нам самим эту команду. Все вышло как-то само собой. Мы стали разрабатывать финансовый план, сравнивать убытки, которые понесет Honda, если решит попросту закрыть команду, с тем, на что ей придется пойти, если мы попросим компанию отдать команду нам; просчитывали риски и собственные возможности. В итоге мы придумали неплохую схему и убедили совет директоров Honda в ее жизнеспособности. Honda очень корректная, этичная компания. Им было неловко

закрывать команду всего через год после того, как они подписали со мной трехгодичный контракт. Конечно, данное обстоятельство помогло нам склонить чашу весов в свою пользу. Разумеется, мы наглядно объяснили, что если Honda пойдет по одному пути, это обойдется ей во столько-то, а если по-другому – во столько-то, так что в итоге они решили позволить команде существовать дальше.

В тот период настоящим подарком для меня стало отношение людей к происходящему. Нам пришлось объяснить всем, что мы и сами считаем решение Honda ужасным, однако если в следующие три месяца мы не вывернемся наизнанку и не покажем, на что способны, будет нечего продавать, и тогда команда просто перестанет существовать. И люди отнеслись к нам с удивительным пониманием. Невероятно отрадно было видеть то рвение и преданность, с которыми они трудились, несмотря на всю сложность обстановки. Мы пообещали, что если через три месяца у нас все же ничего не выйдет и мы не сможем продать команду, то мы обязательно выплатим компенсацию всем без исключения. Благодаря этому сотрудники чувствовали себя увереннее. Но дело было не только в деньгах. Интересно наблюдать, как люди проявляют себя в непростые времена. Несколько человек не выдержали напряжения неопределенности, но других она даже вдохновляла. Непокколебимое мужество. Ребята просто не думали о том, что им не подвластно, а целиком отдавались своей работе и творили настоящие чудеса. Должен заметить, что в тот период среди людей, регулярно собиравшихся и обсуждавших программу и наше будущее, были в том числе и простые рабочие с производства.

Нам предстояло найти новый двигатель на замену Honda. Мы обратились к Mercedes и Ferrari. Последние предложили нам прошлогоднюю модель, однако она не подходила нашему болиду. Mercedes предложил нам актуальную модель, которая подошла куда лучше, к тому же у них было местное производство. Мартин Уитмарш, Рон Деннис и Норберт Хауг оказали нам неоценимую поддержку. Все завертелось, Mercedes предоставила нам чертежи,

необходимые для работы конструкторов. Однако после того, как мы официально приобрели команду, Норберт сообщил нам, что члены совета директоров Mercedes обеспокоены нашей платежеспособностью и хотели бы получить деньги за сезон вперед. Мы заплатили сразу все восемь миллионов евро. Я просто ответил Норберту: «Конечно, завтра мы переведем деньги». Вот так мы утрясли все вопросы раз и навсегда.

Начав тестировать болид перед чемпионатом 2009 года, мы чувствовали, что потенциально наша машина вполне способна победить. Первый тестовый заезд мы пропустили, но результаты других команд в нем не слишком впечатляли. Правда, тут знать наверняка невозможно: пока не увидишь собственными глазами, не поймешь. Нам было очень любопытно, не упустили ли мы что-нибудь, не преподнесет ли нам неприятных сюрпризов второй тестовый заезд. Как мы и предполагали, во время второго теста наш болид показал превосходное время, причем с полным баком. Я всегда придерживался мнения, на тестах не стоит ездить с минимумом топлива только ради того, чтобы показать самое лучшее время. Иногда из тактических соображений мы могли поступить подобным образом, пойти на хитрость, чтобы улучшить свои тестовые результаты и тем самым припугнуть кого-нибудь, но подобное случалось редко. Чаще всего я предпочитал, чтобы соперники нас недооценивали.

Как я уже сказал, поначалу, когда мы выставили команду на продажу, серьезных финансовых предложений нам не поступало. Чуть позже, однако, на этом поле появились новые игроки: Ричард Брэнсон, а затем и Берни. Ричард хотел стать спонсором команды, потому что история стала казаться выгодной. Но не успели мы заключить сделку с Honda, как вдруг он связался с компанией напрямую и попытался купить команду в обход нас. Все это случилось совсем некстати, тем не менее нам удалось сохранить с ним деловые отношения. Ричард вступил в сговор со своим хорошим другом Эдрианом Рейнардом. У меня до сих пор хранится письмо,

которое Эдриан отправил президенту Honda, дабы сообщить, что, по его мнению, мы недостаточно ответственны для владельцев команды и Ричард справится с этой ролью куда лучше нас. Президент любезно передал мне это письмо со словами: «Можете сделать с ним все, что захотите». Видимо, у него было свое мнение обо мне, отличавшееся от мнения Эдриана.

Ричард Брэнсон пригласил представителей Honda в Лондон, чтобы обсудить свое предложение о покупке команды. Он не знал, что я в курсе происходящего, однако Honda попросила меня участвовать в совещании и помочь в переговорах о возможной сделке. Разумеется, я согласился. Увидев меня, команда Ричарда была в шоке. Все поняли что происходит. Ричард в тот момент находился на острове Некер, потому присоединился к совещанию по видеосвязи. Его лицо появилось на экране, однако он не мог видеть нашу сторону и не знал, кто представляет Honda. Он не попросил нас представиться, предоставив это дело стороне Honda. Изложив свое видение, Ричард заключил: «Я уверен, мы сможем убедить Росса и остальных руководителей команды остаться и работать на нас. У нас с ними хорошие отношения». Тогда я ответил: «Ричард, только что наши отношения дали трещину». «Кто это?» – воскликнул он. «Это я, Росс».

Вот такие у нас с Honda были отношения. Они ничего от меня не скрывали, всегда доверяли, даже передавали письма, так что, когда Берни пришел к ним со своим предложением, они тут же со мной связались. Это была вторая и последняя попытка украсть у нас команду. Естественно, Honda должна была рассмотреть должным образом все свои возможности. Но предложение Берни – как и предложение Ричарда – оказалось куда менее привлекательным, чем наше. Мы с Honda составили контракт, и на момент его подписания лучшего предложения им так и не поступило.

Вот так мы оказались в игре.

2009 год запомнился мне прежде всего тем, что те же самые люди, которые всего год назад не могли завоевать ни одного

подиума, теперь выигрывали гонки одну за другой. Я был рад и горд, что смог показать им: они ничем не хуже других. То был невероятный контраст. Отчаяние, охватившее нашу команду зимой, теперь сменилось столь же сильной радостью, ведь мы побеждали, мы стали чемпионами и получили кубок. Несколько наших ребят, наблюдавших за тестовыми заездами, поставили на выигрыш «Брауна» и сорвали неплохой куш, ибо букмекеры не сразу смекнули, что к чему. Это послужило дополнительным поводом для празднований.

СТРАТЕГИЯ – ЭТО ТАКОЙ ПРОЦЕСС, БЛАГОДАРИЯ КОТОРОМУ МЫ ПРЕОДОЛЕВАЕМ ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ К СВОЕЙ ЦЕЛИ.

План продать команду Mercedes начал вызревать в середине года. Во многом эту идею проталкивал Норберт. Он всегда мечтал о том, чтобы у Mercedes появилась собственная команда Ф1. Предложение вырисовывалось постепенно в течение года и в итоге оказалось действительно соблазнительным. Да и время было как нельзя подходящим. Долгие годы Mercedes работал с командой «Макларен», однако теперь McLaren собрался стать независимым автопроизводителем, что внесло немало напряжения в их отношения с Mercedes. Mercedes не собирался становиться поставщиком двигателей для дорожных автомобилей McLaren. В общем, все складывалось один к одному: беспокойство Mercedes относительно планов McLaren, двойная победа «Браун GP» и, наконец, то обстоятельство, что мы не являлись, так сказать, прирожденными владельцами команды. В общем, Mercedes сделал нам хорошее предложение, им эта сделка тоже была выгодна, так что все остались довольны и удовлетворены.

Одним из условий сделки являлся мой трехлетний контракт. Чуть позже мы подробнее поговорим об этом, сейчас хочу только заметить, что в 2010-м и 2011 годах мы показали себя не слишком хорошо. В 2012-м нам удалось выиграть несколько гонок, а в 2013

году мы уже по-настоящему боролись за чемпионский титул, то есть вновь стали набирать обороты. Но того энтузиазма, той движущей силы, которая должна была быть, не чувствовалось, особенно поначалу. В конце 2013-го, практически в день своего 59-летия, я ушел из команды и из «Формулы-1», отдав автоспорту почти сорок лет своей жизни.

Часть 2

Стратегия в «Формуле-1»

Пролог

С целью придать нашему разговору о стратегии в «Формуле-1» должный контекст мы с Россом начали изучать самую первую из известных работ о стратегии – «Искусство войны» авторства Сунь-Цзы. В данной части приводятся некоторые отрывки из этого произведения, которые, как нам кажется, содержат интересные параллели и важные уроки. Отрывки из «Искусства войны» представлены в классическом переводе с небольшими стилистическими изменениями [8]. Также в разделе «Дополнительная литература» вы найдете небольшой перечень основных трудов, использованных нами при работе над книгой. Те из вас, кто любит читать, обретут с их помощью пищу для дальнейших размышлений.

«Искусство войны» повествует вовсе не о войне. Это трактат о стратегии, более того, Сунь-Цзы убедительно доказывает, что те, кому все же пришлось драться, по сути, уже проиграли. В начале третьей главы эта мысль обозначена следующим образом.

Сунь-Цзы сказал: по правилам ведения войны наилучшее – сохранить государство противника в целости, на втором месте – сокрушить это государство. Наилучшее – сохранить армию противника в целости, на втором месте – разбить ее... Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить – это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего – покорить чужую армию, не сражаясь.

Поэтому самая лучшая война – разбить замыслы противника; на следующем месте – разбить его союзы...

Поэтому тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берет чужие крепости, не осаждая; сокрушает чужое государство, не держа свое войско долго. Он обязательно сохраняет все в целости и этим оспаривает власть в Поднебесной. Поэтому и можно, не притупляя оружие, иметь выгоду: это и есть правило стратегического нападения.

Точно так же и в «Формуле-1» – лучшие стратеги выигрывают гонку еще до ее начала. Если вы из тех, кому нравится захватывающая дух зрелищная борьба, автоспорт может разочаровать вас, ибо победа здесь кажется слишком легкой. Если же вам интереснее то, как команде удастся занять такую позицию, что ее победа кажется всем очевидной, тогда «Формула-1» – для вас. Вас ждет невероятно сложная и тонкая игра. Вот что здесь немаловажно: когда я присоединился к «Уильямсу», команда абсолютно не справлялась на треке и едва сводила концы с концами. Я счел, что обязан сделать все, чтобы «сохранить армию в целостности» и вернуть нам боеспособность. Прежде всего это касалось улучшения ее материального положения, потому что финансово здоровая команда может соревноваться (что и случилось с «Уильямс»), а команда-банкрот – уже нет.

«Искусство войны» был написан в Китае между V и III веками до н. э., в период Сражающихся царств. Как следует из названия, то было время непрерывной борьбы – и военной, и политической – между разными царствами за объединение Китая и господство над ним. Сунь-Цзы писал свой трактат, когда царства существовали в обстановке непрерывной внешней угрозы, причем исходившей не только от ближайших соседей, но и от далеких противников, так как политические амбиции и военные кампании стали охватывать все большие территории. Численность армий постоянно росла: от 30 000 до 100 000, а может, и больше. Развивались технологии, появлялись новые типы оружия, например, арбалеты. А вот колесницами, напротив, почти перестали пользоваться: основой военной мощи стала пехота. Зарождавшаяся металлургия открывала простор для развития массового производства оружия и обмундирования. Военные походы становились все масштабнее и продолжительнее. К 221 году до н. э. победившее царство объединило Китай под своей властью, а 148 его соперников попросту исчезли в ходе 250 основных войн. Стремление бесконечно наращивать собственную мощь проявляется не только в военном деле. Оно явно

прослеживается и в «Формуле-1», где команды непрерывно борются друг с другом за лучших пилотов, выдумывают все более изощренные технологии и тратят невообразимое количество денег. Однако растущие расходы влекут за собой тяжелые последствия для команд, которым не удастся победить.

Успех китайских царств в период непрерывной борьбы целиком зависел от правильной стратегии, внешней и внутренней. Те царства, которые стремились укрепить себя изнутри и принимали соответствующие законы, смогли сохранить свою целостность и нарастить необходимую военную мощь. Что касается внешней стратегии, то она сводилась к минимизации рисков и умелому использованию собственных ограниченных ресурсов. Таким образом, внешняя и внутренняя политика поддерживали одна другую. Благодаря финансовым реформам царство получало больше возможностей для увеличения своей военной мощи, а административные реформы помогали ему расширять армию и лучше управлять ею, а также мобилизовать внутренние ресурсы страны для ведения войны и разрешать логистические трудности при ведении кампаний на отдаленных территориях. Вновь мы обнаруживаем параллель с «Формулой-1»: та команда, которая создает финансовые резервы и умело инвестирует свои ресурсы, становится более конкурентоспособной и на треке.

Таким образом, ключевыми для стратегического планирования являются политические решения относительно вашего собственного царства, ведь именно с их помощью вы можете усилить его боеспособность. Вместе с тем, важно не забывать о минимизировании рисков и затрат на ведение войны в целом. Лучшее всех данным подходом овладело царство Цинь, которому в результате удалось объединить Китай под своим началом. Его первый император, Цинь Шихуанди, был захоронен вместе с армией терракотовых статуй воинов. Цинь одержало верх благодаря тому, что укрепляло себя изнутри всеобъемлющими реформами, а также абсолютно безжалостно уничтожало врагов, продумывая для этого

хитроумные стратегии. Многие императоры стремились реформировать свои царства, но именно Цинь не жалело средств ни на военные, ни на гражданские нововведения. Одновременно Цинь стремилось сравить другие царства между собой, разжигая распри и поощряя инакомыслие в жителях соседних территорий. В войну Цинь вступало лишь тогда, когда его превосходство над противником становилось очевидным. В своем стремлении к власти Цинь было абсолютно необузданным, и не существовало лжи, обмана и предательства, на которое оно не пошло бы ради своей цели. Цинь подкупало правителей и политиков других государств, сеяло смуту, сраживало союзников. Пользоваться всеми этим приемами рекомендует и Сунь-Цзы в своем «Искусстве войны».

Три измерения стратегии

Стратегия в «Формуле-1» направлена на то, чтобы обеспечить команде победу. Победа демонстрирует техническое превосходство команды, а также приносит ей материальную выгоду в виде «призовых» денег и новых спонсорских контрактов. Наконец, победитель получает значимое влияние при обсуждении технических и финансовых решений, то есть фактически он и определяет будущее автоспорта. Для победы команде необходимо предельно расширить свои политические, экономические и технические мощности. Именно они и представляют собой три измерения стратегии.

С тех же позиций можно рассматривать и стратегию, которая могла обеспечить победу сражающимся царствам. Страна должна была мобилизовать все свои политические, экономические и технические возможности и направить их прежде всего на увеличение своего политического и экономического влияния, а не на ведение войн. Таким образом, стратегия подразумевает оценку политических и экономических ресурсов всех (в том числе возможных) противников, а не только их военной мощи. Давайте посмотрим на то, как Сунь-Цзы рассуждает о трех измерениях стратегии, начав с экономики и переходя к политике.

Сунь-Цзы пишет много и подробно о том экономическом влиянии, которое военные действия оказывают на царство и его жителей, вне зависимости от того, затрагивает ли война непосредственно территорию царства, или же царство участвует в военной кампании на отдаленных территориях:

Во время войны государство беднеет оттого, что возят далеко провиант. Когда провиант нужно возить далеко, народ беднеет. Те, кто находится поблизости от армии, продают дорого; а когда они продают дорого, средства у народа

истощаются; когда же средства истощаются, выполнять повинности трудно. Силы подрываются, средства иссякают, у себя в стране – в домах пусто; имущество народа уменьшается на семь десятых; имущество правителя – боевые колесницы поломаны, кони изнурены; шлемы, панцири, луки и стрелы, рогатины и малые щиты, пики и большие щиты, волы и повозки – все это уменьшается на шесть десятых. (Глава 2)

Как мы уже знаем, период Сражающихся царств характеризовался ростом численности армий, состоявших, по большей части, из пехоты, появлением новых технологий и нового оружия, а также ведением кампаний на далеких территориях. Умы правителей прежде всего занимал поиск средств на участие в войнах, а тем временем разрушительное влияние войн на экономику их государств росло. Подобная недалёковидность, как не раз повторяет Сунь-Цзы, приводит к исчезновению царства. Эффективная логистика, как следует из его рассуждений, вовсе не сводится к умению доставлять армию в нужную точку. Сунь-Цзы рекомендует стратегически использовать чужие ресурсы: «Умный полководец старается кормиться за счет противника. При этом один фунт пищи противника соответствует двадцати фунтам своей...»

Что касается политического измерения стратегии, то, с точки зрения Сунь-Цзы, правителю следует направить свое внимание на решение трех основных задач. Во-первых, внутренней: правитель и полководец (чаще всего это не один и тот же человек) должны относиться справедливо к своим подданным и солдатам, завоевывать их преданность, чтобы те сражались, не жалея себя. Во-вторых, правитель и полководец должны относиться к врагам абсолютно безжалостно и делать все возможное, дабы уничтожить их. Наконец, самый тонкий момент: правитель и полководец должны четко разграничить свои обязанности.

Далее Сунь-Цзы рекомендует разбивать прежде всего не армии, но союзы. Вот какой совет он дает политикам: «Поэтому кто не знает замыслов князей, тот не может наперед заключать с ними союз... Поэтому ведение войны заключается в том, чтобы предоставлять противнику действовать согласно его намерениям и тщательно изучать их».

Идеальный полководец, по мнению Сунь-Цзы, характеризуется пятью главными качествами: мудростью, авторитетностью, благожелательностью, храбростью и дисциплиной. После избрания на должность полководец должен руководствоваться лишь собственными суждениями и не следовать слепо каждому указу правителя, который, не находясь непосредственно на поле боя, не может верно оценивать обстановку:

Если согласно науке о войне выходит, что непременно победишь, непременно сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: «Не сражайся». Если согласно науке о войне выходит, что не победишь, не сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: «Непременно сражайся». Поэтому такой полководец, который, выступая, не ищет славы, а отступая, не уклоняется от наказания, который думает только о благе народа и о пользе государя, такой полководец – сокровище для государства. (Глава 10)

Итак, полководец должен руководствоваться своими суждениями, но не приказами. А правитель, в то же время, должен уважать те полномочия, которыми он наделил своего полководца. Сунь-Цзы называет три пути, коими правитель может внести смуту в собственное войско, лишить солдат уверенности в себе и помочь врагу победить. Во-первых, он может приказать нападать либо ретироваться в неподходящий момент. Во-вторых, он может вмешаться в непосредственное управление армией. В-третьих, он может вмешаться в назначения и распределение военных полномочий. «Та сторона

побеждает, чей полководец искусен, а правитель не вмешивается в дела армии».

Мудрость полководца заключается в умении трезво оценивать действительность и руководствоваться фактами. Ни правитель, ни полководец не должны действовать на основе эмоций, так как это противоречит самой сути стратегической эффективности, и последствия такого поведения могут быть катастрофическими:

Если, желая сразиться и победить, напасть и взять, не прибегаешь при этом к действию этих средств, получится бедствие... Поэтому и говорится: просвещенный государь рассчитывает эти средства, а хороший полководец их применяет. Если нет выгоды, не двигайся; если не можешь приобрести, не пускай в ход войска; если нет опасности, не воюй. Государь не должен поднимать оружие из-за своего гнева; полководец не должен вступать в бой из-за своей злобы. Двигаются тогда, когда это соответствует выгоде; если это не соответствует выгоде, остаются на месте. Гнев может опять превратиться в радость, злоба может опять превратиться в веселье, но погибшее государство снова не возродится, мертвые снова не оживут. Поэтому просвещенный государь очень осторожен по отношению к войне, а хороший полководец очень остерегается ее. Это и есть путь, на котором сохраняешь и государство в мире, и армию в целости.
(Глава 12)

В общем и целом, можно сказать, что правитель и полководец (после своего назначения) должны следовать по строго намеченному пути, руководствуясь собственным опытом и здравым смыслом, при этом оставаясь спокойными и бесстрастными. Полководец должен взять руководство армией на себя, невзирая на возможные последствия, а правитель должен принять тот факт, что он делегировал полномочия, и

всеми силами противостоять искушению вмешаться в дела войска.

Больше всего в цитируемых тобой отрывках из «Искусства войны» меня поражает то, что, собственно, война – это последнее средство, крайняя мера. Куда важнее предпринимать все возможные действия, чтобы избежать ее. Я говорю о шпионаже, разведке и киберразведке, такого рода деятельности. Не менее поразителен и тот контраст, который Сунь-Цзы призывает развивать: ты должен быть одновременно и заботливым лидером для своих людей, и безжалостным врагом для противника. В каком-то смысле его замечания довольно очевидны, вместе с тем он удивительно ярко их иллюстрирует. И я полностью разделяю мнение Сунь-Цзы о качествах, которыми, по его мнению, должен обладать хороший лидер. Конечно, мне близка и его позиция относительно автономности полководца. Полководец должен иметь не только власть, но и свободу ею распоряжаться без оглядки на кого бы то ни было. А правитель или император – в общем, верховный лидер – должен всецело положиться на полководца; наделив его полномочиями, император не должен мешать ему их использовать.

Что касается последнего утверждения, я вижу в нем явный намек на времена, когда ты работал в команде автопроизводителя. В подобных случаях, вероятно, следует четко обозначить круг своих полномочий и зону ответственности. Если руководство начнет вмешиваться в твои дела, ты попросту не сможешь исполнять свои обязанности. Поразительно, эта проблема существовала уже в глубокой древности, однако, судя по тому, что ты говоришь, она актуальна до сих пор.

Именно так. Ничего не изменилось.

Видимо, потому мы до сих пор и читаем «Искусство войны».

Да.

Ну и, конечно, ничего не изменилось, потому что люди всегда остаются людьми, а это попросту заложено в нашей человеческой природе.

Абсолютно верно.

Полагаю, первое, с чего нам стоит начать, – это разработать какое-то более-менее пригодное определение понятию «стратегия». Мы начнем разговор с некой гипотезы, а затем пропустим ее через горнило твоего опыта – и, может быть, моего, – дабы очистить нашу гипотезу от ненужных примесей и получить то, чему найдется практическое применение. Вероятно, в первую очередь нам следует ответить на вопросы: «Что такое стратегия? Что для нас значит это понятие?» В мире «Формулы-1» о стратегии говорят во множестве форм и контекстов, например, гоночная стратегия и т. п. Как бы ты сформулировал, что есть стратегия?

Что ж, для меня стратегия в общем смысле этого слова состоит из непосредственно стратегии и из философии. Те главы из «Искусства войны», что ты дал мне прочесть, хорошо иллюстрируют данную мысль. В «Формуле-1» под стратегией обычно подразумевают именно гоночную стратегию. Однако по факту гоночная стратегия – это игра. Это шахматная партия. В ней присутствуют и блеф, и ложные сигналы, всевозможные хитрости, но в целом это попросту игра. Ты изучаешь цифры и пытаешься предвидеть, как пройдет гонка. И, что особенно важно, ты детально разрабатываешь планы: план «А», план «Б», план «В» и так далее, с учетом всего, что только придет тебе в голову. Тогда, что бы ни случилось, у тебя, может, и не будет идеального решения, но, по крайней мере, ты хотя бы подумал о том, как можно поступить в сложившихся обстоятельствах. Каждый круг следует просчитать: если дождь пойдет на этом круге, если пейс-кар ^[9] выйдет на этом круге, что мы будем делать? Ко всем подобным событиям нужно готовиться заранее. Разумеется, во время гонки будут непредвиденные ситуации.

Например, двое пилотов могут начать задира́ть друг друга, и тебе придется на месте думать о том, что предпринять. Можно заранее обговорить подобные моменты с пилотами, но ведь и они – люди, потому едва ли могут предугадать, как именно среагируют в тех или иных обстоятельствах.

В гонках всегда присутствует элемент неизвестности. Вместе с тем, есть и вполне предсказуемые возможности, о которых следует позаботиться заранее. Ты должен анализировать цифры, все, что тебе известно, до тех пор, пока не сможешь создать более-менее достоверную картину грядущего заезда. Такова стратегия в самом простом ее варианте. Если, однако, погрузиться в это понятие чуть глубже, окажется, что стратегия прежде всего направлена на обеспечение команде самой лучшей позиции из возможных. В этом смысле она напрямую связана с умением использовать свои ресурсы: бюджет, технических специалистов, политическое влияние на регламент и будущее гонок. Такая стратегия жизненно важна для успеха команды. То, что ты делаешь во время гонки, по сути, финальный штрих. Самое главное – как следует подготовиться к гонке. У команды должна быть хорошая машина. Иногда противник может упустить пару очков, и, действуя хитро и быстро, ты можешь обыграть его, даже если твоя машина хуже. Это очень здорово. Однако в большинстве случаев все, что ты можешь сделать для победы, ты делаешь до начала гонки. В общем, стратегия предшествует стратегии, если ты понимаешь, о чем я. Вот что по-настоящему важно.

Давай вернемся к трактату. Вывод Сунь-Цзы, на первый взгляд, противоречит здравому смыслу. Он пишет, что тот, кто считает себя более великим, чем великие полководцы прошлого, в действительности хуже, чем они. Потому что по-настоящему велики не те полководцы, что умудрялись выигрывать безумные войны силой своего меча, но те, кому

победы давались столь легко, что о них никто даже не помнит. Получается, стремясь превзойти лучших, ты, по сути, пытаешься развязать еще более кровавую, беспощадную борьбу. Так поступают лишь неумелые полководцы. Конечно, когда мы говорим о спорте, следует учитывать, что именно состязательность гонок делает их столь зрелищными. Если зрителю кажется, что победа досталась команде слишком легко, ему становится скучно. Однако с точки зрения конкурентной борьбы, это не имеет значения. Когда ты говоришь, что дело сделано еще до начала гонки, ты, вероятно, имеешь в виду, что на самом пике успеха команды результат рейсов довольно предсказуем, как было с «Феррари» и с «Браун» в первую половину сезона. Все выглядело так, будто они побеждают, не прикладывая усилий. На самом деле вы вложили массу труда, чтобы получить такой результат. Вы очень хорошо подготовили почву для своего успеха.

Мне кажется, это очень удачное сравнение. После победы в некоторых чемпионатах нам твердили: «Вы ведь даже не старались, для вас гонка – что щелкать семечки». Немногие понимали, в каком напряжении мы работали, как тщательно готовились, сколько сил, моральных и физических, вложили в этот результат. Мы создали машину, мы создали команду, которые могли победить. И, конечно, мы должны были исполнить все свои обязательства, а еще это не так просто – осознать свой потенциал. Не спору, вырвать победу вопреки всему очень здорово, и все же...

...и все же так чемпионами не становятся. Еще ни одной команде не удавалось выиграть «Формулу-1» с самым худшим болидом.

Нет, не удавалось.

Хочешь или нет, но, в общем-то, ты просто обязан создать лучший болид. Интересно, однако, сравнить современный регламент с теми правилами, что были в твое время. Когда ты

работал на «Феррари» с Михаэлем и Жаном, шла настоящая шинная война, а разработку двигателей ничем не ограничивали. Свободным было и применение аэродинамических труб или компьютерного гидродинамического моделирования. Можно было делать все, что душе угодно. Теоретически команда могла полностью обновляться ежесезонно. Если у тебя было достаточно денег и знаний, ты мог просто сказать: «Начнем-ка с самого начала». Сегодня все иначе. Двигатели необходимо ратифицировать, шины у всех одинаковые, количество тестов, даже аэродинамических, ограничено, потому вполне можно сказать, что сейчас основная задача команды – занять выгодное положение именно с технической точки зрения. То есть максимально удачно интерпретировав регламент по двигателю и т. п., ты вполне сможешь «выезжать» на своем удачном болиде. Мы видим это на примере «Ред Булла», ставшего чемпионом четыре раза подряд, используя практически один и тот же двигатель. Если бы регламент не изменился, велика вероятность, что они так и продолжили бы побеждать. Новые правила, в свою очередь, дали возможность «Мерседесу» вырваться далеко вперед. Другим командам очень трудно соперничать с ними. Не невозможно, конечно, но сложно.

Именно здесь в игру вступает философия. Ты прав, в начале 2000-х у нас было много разных возможностей для инноваций, потому самым важным для команды являлось умение расставлять приоритеты. То была весьма интересная задача со стратегической точки зрения, потому что...

...невозможно сделать все и сразу.

Да. В тот период мы узнали, например, какое колоссальное значение могут иметь шины. То есть, понимаешь, ты мог месяцами тестировать болид в аэродинамической трубе, чтобы сократить прохождение круга на полсекунды. А мог бы просто заменить шины и получить ровно такое же сокращение времени. Мы вложили огромные усилия в разработку новых

шин. В тот момент для Bridgestone мы являлись первой и главной командой. И, должен признаться, некоторое давление мы на них все же оказывали, правда не совсем по своей воле. Я хочу сказать, что они хоть особенно и не сопротивлялись, но именно мы навязали им некоторые организационные решения, позволившие нашей команде воспользоваться всей технической мощностью Bridgestone, а им – получить лучшую резину. Разработкой шин мы не занимались автономно. Наши инженеры работали в Bridgestone, а их специалисты – в «Феррари». Нам действительно удалось интегрировать разработку и производство шин в общий процесс конструирования болида, то есть получилась единая структура. Думаю, философское отношение к стратегии в тот момент сыграло большую роль. По сути, мы приветствовали Bridgestone словами: «Вы – не наш поставщик, мы одна команда. Мы заодно. Шины столь важны, что мы готовы вложить все, что только можно, в наши с вами отношения. Мы будем делиться с вами всем, что вам нужно, любой информацией, все это – ваше. Однако и мы ждем от вас того же». В ходе этого процесса стало очевидным, что и нам, и им есть что совершенствовать. Структурный анализ резины показал, например, что ее качество можно значительно улучшить, и с этим мы Bridgestone очень помогли. В общем, в то время нам приходилось хорошенько просчитывать, во что вкладывать деньги.

Давай подробнее обсудим ваш интегрированный подход. Со стороны казалось, что основой успехов «Феррари» были: ты – на посту технического директора – и Михаэль, являвшийся первым пилотом, в особенности тот факт, что Михаэль всегда участвовал в тестах и очень хорошо разбирался в инженерно-технических вопросах. Велика ли здесь роль пилота?

Думаю, что велика. К тому моменту собирать и прорабатывать данные стало довольно удобно, что, конечно, нам очень помогало. Однако самое важное начиналось после,

когда, проанализировав информацию, мы принимали решение о том, чем заняться в первую очередь, как нам улучшить резину. И Михаэль активно участвовал в подобных обсуждениях. В тот период с нами был еще Рубенс, который также неплохо разбирался в технических задачах. Однако Михаэль всего себя отдавал команде. Если внезапно нужно было провести тест – скажем, Bridgestone что-то придумали и сделали новый вариант шин, – я звонил Михаэлю и спрашивал: «Сможешь приехать завтра?» И он всегда отвечал: «Да, во сколько?» Без каких-либо сомнений, он был готов всегда. Если я звонил кому-нибудь другому, то часто слышал: «Нет, завтра я должен быть с детьми, у нас день рождения» и тому подобное. С Михаэлем таких дискуссий не возникало, он знал, что если я прошу его приехать, значит, это очень важно. Других приходилось уговаривать, убеждать, что без них не обойтись.

В 2003 году прежде чем присоединиться к команде, я спросил Фрэнка Уильямса: «Что отличает Михаэля от всех остальных?» И он назвал три черты: во-первых, острый ум и техническая подкованность; во-вторых, превосходная физическая форма; в-третьих, его бескрайняя любовь к автоспорту.

Да, пожалуй, это очень хорошее описание.

Полагаю, он не вылезал из кокпита?

Да, ему очень нравилось управлять гоночным болидом.

Даже если он просто тестировал шины. Как-то Патрик Хэд поведал мне любопытную историю, которую, возможно, ты не знаешь. Это случилось то ли в Будапеште, то ли в Монако. Очень сложная трасса. Разговоры по рации в то время были зашифрованными, однако что-то случилось со связью, и внезапно все могли слышать ваш с Михаэлем разговор. Михаэль шел первым, круг за кругом, на невероятной скорости, за ним невозможно было угнаться. Между тем, как рассказывал Патрик, Михаэль говорил тебе: «Росс, пройди со мной по инструкции». Его голос звучал так, будто вы сидите в креслах у

камина и болтаете. А ведь на самом деле он пилотировал болид на такой скорости, которую большинству людей сложно даже вообразить. Удивительно! Похоже ли это на Михаэля? И как ты объяснил подобное спокойствие и уверенность в себе?

Что ж, Михаэль невероятно талантлив, но при этом он всегда понимал важность физической подготовки. В этом смысле он также был крайне амбициозен. Пилоты постоянно тренируются, потому что их обязывает команда, однако некоторыми движет и собственная мотивация. У Михаэля такая мотивация была, и серьезная. Он чувствовал, что здесь никто не может с ним сравниться. Не то чтобы он кичился своей физической формой. Скорее, ему просто нравилось заниматься телом. Михаэль соблюдал строгий режим, помогавший ему оставаться в форме. Он, в общем-то, был прирожденным атлетом, вместе с тем неуклонно соблюдал собственный спортивный режим. Поэтому, пилотируя болид, он не расходовал все силы, этот процесс не выматывал его так, как многих других. Наши разговоры по рации проходили примерно так же, как сейчас мы говорим с тобой. Во время квалификации следовало быть осторожнее: если выйти с Михаэлем на связь в неудачное время, можно было получить знатную взбучку, что, впрочем, довольно очевидно. Прежде чем связаться с ним, я всегда сначала пытался понять, какой участок трека Михаэль проходит. Но ведь это попросту разумно. Других пилотов, однако, разговоры отвлекали куда сильнее, они автоматически замедлялись, если кто-то обращался к ним по радио, и отвечали, буквально задыхаясь. За Михаэлем я такого ни разу не замечал. Кажется, он даже потел меньше других, что, вероятно, также связано с его удивительной спортивной формой. Он осознанно работал над телом, укреплял здоровье. Он чувствовал, что все это – составляющие части его профессии, то, что делает его великим гонщиком. А еще, я полагаю, его работа над собой некоторым образом связана с тезисами Сунь-Цзы, о которых ты упоминал,

про устрашение противника. Помнишь, как в самом начале своей карьеры Михаэль, получая кубок, буквально прыгал на подиуме, излучая радость и энергию? Два пилота, стоявшие рядом, обычно выглядели уставшими, выжатыми. Вероятно, они тогда смотрели на него и думали: «Боже, что это за инопланетное существо, с которым мы только что соревновались?» Михаэль всюду возил за собой огромный мобильный спортзал. Отчасти он делал это ради того, чтобы показать другим: «Я тут не только тестами занимаюсь. По вечерам я хожу в зал и тренируюсь до седьмого пота».

Действительно, ведь все об этом знали. Например, в 2003-м или 2004 году я спросил Фрэнка, почему, в его представлении, Михаэль так хорош. И он заговорил про своих пилотов, Ральфа Шумахера и Хуана Пабло Монтойю: «Мне бы очень хотелось, чтобы Ральф с Хуаном Пабло проводили в зале столько времени в неделю, сколько Михаэль проводит там в день». Разумеется, есть люди, обладающие врожденным даром. Но даже в этом случае необходима постоянная работа над собой. Современные пилоты, пожалуй, могут похвастаться куда лучшей физической формой, чем их коллеги 10–20 лет назад. Однако и им далеко до Михаэля Шумахера. Они ходят в зал, бегают по дорожке и так далее, но даже зная, что тренировки необходимы для того, чтобы стать чемпионом мира, они все равно могут их пропускать.

Да, большинство людей – в том числе и я – ленивы. Человеческая природа толкает нас искать самый легкий путь, делать лишь то, что кажется адекватным. И в этом отношении я грешен не меньше остальных. Лучше всего я работаю под давлением, в условиях сжатых сроков. Я люблю ставить перед собой сложные задачи, испытания, потому что знаю, как хорошо они меня мотивируют. Напротив, если нет никакой срочности, то... Одна из хитростей, которой я пользовался, –

планирование встреч и собраний. Я составлял расписание, так как знал, что иначе...

...отправишься на рыбалку?

Ну, не до такой степени! Я просто знал, что неделя утечет сквозь пальцы, а я ничего не успею. Мне нужно четкое расписание, иначе я не смогу работать продуктивно. Я знал, например, что вскоре нам предстоит техническая экспертиза, и планировал работу так, чтобы успеть к этому времени.

То есть ты считаешь себя ленивым человеком по своей сути?

Да, пожалуй, именно так. Скажу иначе: мне нравится, когда в жизни все просто... хотя, может, мне стоит лучше защищать себя!

Что ж, ты совсем не кажешься ленивым. Однако мы обсуждали твое мнение о Михаэле Шумахере не только потому, что людям может быть интересен твой взгляд, ведь вы с Михаэлем столько работали вместе. Главное – что они могут вынести из твоего опыта для себя? Один из вопросов, который я пометил себе, готовясь к нашему разговору, таков: можно ли изучать стратегию? Можно ли ей научиться? Потому что тот, кто писал о ней 2500 лет назад, считал, что это возможно, что стратегию можно и нужно изучать. Если ты хочешь привести армию к победе, тебе необходимо проникнуться тем, как люди становятся успешными полководцами. Итак, ты утверждаешь, что по своей природе люди довольно ленивы и им необходимо организовать свою жизнь должным образом, для того чтобы в ней преуспеть. Это важный урок.

Так и есть, полагаю.

Люди смотрят на Михаэля Шумахера, на тебя и говорят: «Они – чемпионы мира. Я никогда не смогу достичь того, чего достигли они. Ведь у них попросту врожденный дар». Но ты, судя по всему, считаешь совсем иначе. Талант – далеко не все, не так ли? Еще нужна организованность, дисциплина.

Да. Самоорганизация и дисциплина всегда являлись важной частью моей жизни. Как и жизни Михаэля. Ему в некотором отношении было труднее, чем мне. 90 % времени он был предоставлен самому себе. Лишь изредка он находился в обстановке, извне структурирующей его жизнь, – собственно, только во время гонки. Инструктаж, дебрифинги, в общем, выходные выдавались крайне загруженными. Но в периоды между гонками, если только не было тестовых заездов или каких-нибудь командных мероприятий, ему приходилось справляться самому. Михаэль просыпался по утрам, зная, что сегодня ему предстоит определенная программа тренировок, и заставлял себя проходить ее. И ему мастерски удавалось организовать свое время. Мне кажется, это крайне важное замечание. Если признать, что, будучи человеком, ты ленив по своей сути, то необходимость структуры, четкого режима и умения придерживаться его становится очевидной.

В один из дней, когда я только начал работать на Фрэнка, я ждал его в кабинете. Этот случай я вспоминаю не для того, чтобы покритиковать Фрэнка, просто занятное наблюдение. В общем, он вошел, только что совершив обход всех помещений, и сказал: «Итак, на сегодня экскурсия закончена. Дело сделано». Мы все считали, что Фрэнк ходит по цехам, потому что любит прогуляться, и в определенной степени так оно и было. Но вместе с тем, он понимал, что люди должны видеть его, и видеть регулярно. Это осознание осталось со мной на всю жизнь. Всем своим секретарям я говорил: «Я обязательно должен появиться в гараже. Внеси это в мое расписание и не забудь мне напомнить». Личные отношения с сотрудниками являлись важной составляющей моего успеха. Именно так я смог собрать потрясающую команду.

И ты вносишь такие прогулки в расписание не потому, что тебе неинтересно, а потому, что ты занятой человек и

постоянно что-нибудь да случается. Работая в «Уильямс», я изобрел свой способ. Каждое утро, приезжая на работу, я парковался у здания аэродинамического цеха. Так у меня появлялся выбор: я мог пройти до своего здания по парковке, либо я мог зайти в новую аэродинамическую трубу, затем пройти через старую, через офис, отдел композитного проектирования, гараж и затем, наконец, подняться наверх в свой кабинет. Если я выбирал этот путь, то первые 45 минут рабочего дня проводил, разговаривая с инженерами, членами команды, точно так же, как делал ты. Попав в свой кабинет, из него уже не выберешься: сразу навалится куча незапланированных дел, и времени поболтать просто не останется. Именно для этого нужно вырабатывать определенные привычки. Дело не в том, что мне было не интересно, как у ребят обстоят дела. Как раз наоборот, именно потому, что мне было интересно, я создал этот своеобразный ритуал. Иначе я не смог бы ничего узнать.

Да, конечно, тебе интересно. Правда, бывают дни, когда общаться ни с кем не хочется, чувствуешь себя паршиво. Но ты все равно занимаешься этим, потому что так нужно для дела. И потому что между тобой и членами твоей команды существуют определенные отношения.

Давай немного изменим ход нашей беседы. Подытожим то, о чем говорили до сих пор. Ты сказал, что в «Формуле-1» понятие стратегии чаще всего применяется к стратегии гоночной. Помимо этого, ты говорил о философской стороне стратегии, заключающейся в умении правильно все организовать еще задолго до самой гонки, так чтобы правила, по крайней мере, не мешали команде. У тебя должен быть достаточный бюджет, хорошая команда, пилоты и т. д. С позиции военных теоретиков, работавших над концепцией стратегии, в ней можно выделить три основных аспекта. Первый – политический. Второй – экономический. Третий – технический

или технологический. Таким образом, получается – деньги, люди и технические возможности. Поговорим об экономическом аспекте применительно к «Формуле-1». Насколько в автоспорте важны деньги?

Весьма важны, я бы даже сказал, жизненно необходимы. И хотя в истории «Формулы» было множество примеров, когда команде с огромным бюджетом не удавалось достичь настоящего успеха, мало кто смог показать хорошие результаты, не имея достаточно средств. Историю команды «Браун» часто представляют как волшебную сказку. В действительности Honda успела вложить в проект несколько сотен миллионов фунтов, прежде чем уйти со сцены. Именно Honda позволила команде появиться на свет, подпитывая ее за счет своих ресурсов.

Получается, деньги – обязательное, но не единственное условие для победы в чемпионате?

Да, успеха они не гарантируют. Но без них вас, скорее всего, ожидает провал.

Вместе с тем, некоторые команды – «Тойота», наверное, самый известный пример, – вкладывают невероятное количество денег, ну, скажем, столько же, сколько вкладывала Honda, сотни миллионов долларов в год, весьма продолжительное время, однако, кажется, они так и не выиграли ни одной гонки

Нет, не выиграли.

Как бы ты объяснил данную ситуацию? Почему денег недостаточно?

Мой близкий друг работал в «Тойоте». Как-то на встрече с руководителями команды он сказал: «Нам нужен Росс Браун или кто-нибудь вроде него. Нам нужен тот, кто добивался успеха в «Формуле» и понимает, из чего он складывается». И они ответили: «Нет, в Toyota так не поступают. Мы выращиваем успех, а не импортируем его». Думаю, в этом заключалась одна

из причин их провала. Ни у одного из руководителей той команды не было опыта в «Формуле-1». Однако членам команды нужен тот, на кого они могут равняться, кто понимает, как работает этот спорт. Да, возможно, есть и другие пути, до сих пор неизведанные. Возможно, существует иная философия успеха. Тем не менее вся история «Формулы» до настоящего момента свидетельствует о том, что есть определенный подход, придерживаясь которого, ты сможешь победить. В этом смысле «Тойота» заранее проиграла. У команды не было необходимого опыта, не только технического, но и политического. С политической точки зрения они были крайне слабы. Они все время были аутсайдерами. Ты это знаешь, и я это знаю. Ни на одном стратегически важном совещании к ним никто никогда особенно не прислушивался. Обсуждения будущего автоспорта, технического регламента, финансовых вопросов проходили без особенного влияния «Тойоты». По большому счету, команда в них почти не участвовала. Казалось, их это практически не интересует. «Тойота» нанимала людей, которые присутствовали на совещаниях физически, но не представляли интересы команды, потому что их опыт, вся их предыдущая карьера абсолютно не помогали им в данной незнакомой обстановке.

Ты хочешь сказать, что в то время крутые автопроизводители, подобные Toyota, не могли перенести свои знания о том, как создать успешный дорожный автомобиль, в сферу «Формулы-1»? Ни логика их системы производства, ни стиль руководства, ни принципы инвестирования в сотрудников – ничего из этого не работало в мире автоспорта. Но если логика, так сказать, внешнего мира не применима к «Формуле-1», как тогда могут ее принципы пригодиться нам в обычной жизни? Почему внешний мир может и должен учиться у автоспорта?

Я понял, что ты имеешь в виду. Когда я пришел в «Феррари», меня прежде всего удивило то, что у команды была собственная

производственная база. Такого я еще не встречал. Я работал в «Уильямсе», в «Бенеттоне». Эти команды довольно похожи друг на друга. Benetton производит рубашки и свитера. Фрэнк и Патрик вдвоем создали маленькую независимую инженерную фирму. Обе эти команды были компактными, небольшими и совсем не связанными с каким-либо автопроизводителем. В «Бенеттоне» нам удалось чуть-чуть расширить отношения с Ford, который поставлял двигатели для наших болидов, и использовать некоторые их возможности. Но в «Феррари» я обнаружил совершенно другой уровень ресурсов. Многие методики работы, используемые компанией для производства дорожных автомобилей,годились ей и в автоспорте, например, процедура контроля качества – в «Феррари» она была на порядок лучше, чем в других командах, где я работал прежде. До «Феррари» мой опыт в контроле качества сводился к измерению готового изделия и проверке его на соответствие чертежу. В «Феррари» процедура проверки качества была куда более всеобъемлющей: она начиналась с оценки качества материалов, полученных от поставщиков, и самого процесса сотрудничества. То есть в «Феррари» измеряли даже то, что, по сути, не поддается измерению как таковому, и справлялись с этим на отлично. Работа в этой команде открыла мне, что в автомобильной отрасли, как и в аэрокосмической, есть много такого, чему «Формуле-1» стоило бы поучиться. Правда, в случае с Toyota подобного не произошло. Они пытались применить свой опыт и знания, полагая, что их будет достаточно для «Формулы-1», но ничего не выходило. Проблема состояла в том, что, придя в автоспорт, они не задались вопросом: что здесь, собственно, происходит? «Чем этот мир отличается от нашего? Как нам приспособиться, чтобы добиться успеха и здесь?» – вот вопросы, на которые они должны были искать ответы. Но вместо этого они решили применять ту философию, тот подход, который помог им

преуспеть в абсолютно другой среде. Конечно, болид – это машина с четырьмя колесами. Да только вот на этом все совпадения с обычными автомобилями и заканчиваются.

Вернемся к Honda. Ты работал с этой компанией, когда был в «Уильямсе». Тогда, в конце 1980-х, Honda выпускала невероятно успешные турбодвигатели. Позже ты работал в их команде, однако в то время их двигатель был совершенно неконкурентоспособным. Недавно Honda вновь вернулась в игру и переживает не самые лучшие времена. Примечательно, что при этом они продолжают твердить: мы не станем пользоваться чужим опытом. Как ты считаешь, не свидетельствует ли это об их фундаментальной склонности к тому же подходу, какого придерживается Toyota? Ведь все-таки они в свое время наняли тебя.

Да, они наняли меня, и, судя по всему, таким образом они признали необходимость изменить свои убеждения. Если взглянуть на типичную формулу успеха в мире гонок и типичную модель успеха японской компании – хотя, признаться, я и не знаток последней, – станет очевидным, что они абсолютно несовместимы. Потому японскому автопроизводителю так сложно управиться с командой «Формулы-1». Они существуют в двух совершенно разных мирах. Как внедрить дисциплину, философию и достоинства японской компании в хаотичную атмосферу гонок? Когда Honda делала двигатели для «Уильямса» и «Макларена», у самих гоночных команд оставалось достаточно независимости, чтобы действовать свободно. Они самостоятельно участвовали в политически значимых переговорах. Honda не нужно было разбираться в интригах и хитросплетениях «Формулы», ведь, по сути, она являлась лишь компанией-поставщиком. Команды делали всю работу за нее, они защищали ее права как поставщика двигателей тогда, когда это было необходимо. Потому-то, полагаю, когда Honda и Toyota обзавелись

собственными командами, они «просели» именно в этом отношении.

Сегодня между Honda и «Маклареном» сложились такие отношения, что, я уверен, обе они назвали бы себя единой шасси-моторной группой. Между тем, концепция «нулевого размера»^[10], которую они продвигают, извне выглядит так, будто «Макларен» все же лидирует в данном партнерстве. Является ли их пример показательным? Или каждый случай индивидуален?

На самом деле, примеров слишком мало, чтобы сказать наверняка. Когда я пришел в «Хонду» в 2007-м, то стал искать причины, почему у них ничего не получается. У команды был отличный бюджет, что, как мы уже сказали, важно, кроме того, на нее работали отличные специалисты, многих из них я знал лично. Тем не менее «Хонде» не удавалось вырваться в лидеры. Я обнаружил, что виной тому – разрозненность. Двигателем занимались специалисты в Японии, а инженеры, конструирующие шасси и болид, работали в Брэкли. Связь между ними практически отсутствовала, то есть они трудились над одним проектом, но изолированно друг от друга. Дело дошло до того, что эти две технические команды начали обвинять друг друга в отсутствии успеха. Я принес в «Хонду» ценный опыт, ведь после «Феррари» я точно знал, как успешная команда выглядит изнутри. Я знал, как она должна работать, как функционирует группа, занимающаяся двигателем, как она должна общаться с остальной командой и почему все это приводит к успеху. Я мог с уверенностью заявить: «Мы должны признать, что на данный момент ни шасси, ни двигатель не дотягивают до стандартов. Давайте подумаем, как исправить эту ситуацию». И к моему мнению прислушались. Мы уволили руководство группы по двигателю в Японии, потому что оно сопротивлялось нововведениям. Также мы поменяли и руководство группы по шасси. Мы привлекли свежую кровь и

стали учить этих людей командной работе. Мотор-генераторы устанавливали в Брэкли, и со временем мы хотели перебросить туда разработку динамических преобразователей энергии, проектные работы по шасси и все остальное. Мы инициировали множество перемен, дабы сплотить команду, сделать ее единым целым.

Мне хотелось бы подробнее остановиться на одном аспекте. Ты сказал, что вы заменили специалистов. Существует два момента, когда новый руководитель может сменить сотрудников: либо в самом начале, как только приходит в компанию, либо чуть позже, когда становится понятно, что совместная работа не заладилась. Какого принципа придерживался ты?

Я выбирал второй вариант, если, конечно, это было возможно. Я считаю, для того чтобы вникнуть в работу команды, требуется год. Затем еще год уйдет на то, чтобы выправить ее работу, и уже на третий год можно ожидать определенных успехов. В своей работе я всегда руководствовался этой схемой. Первое впечатление от людей важно, тем не менее никто не застрахован от ошибок. Иногда люди стесняются, иногда у них непростой характер. Потребуется время, чтобы понять это и увидеть, каков их вклад в общую работу на самом деле. Вначале вам придется притереться друг к другу. Вместе с тем, некоторые сотрудники, на первый взгляд дружелюбные, приятные товарищи, готовые тебя поддержать, на деле оказываются только что не лентяями. Нужно время, чтобы во всем этом разобраться. Первое впечатление не всегда самое верное. Я предпочитаю какое-то время понаблюдать за командой, чтобы узнать, как она функционировала до меня. Я знакоюсь с сотрудниками и в то же время объясняю, чего от них жду. То есть узнаю их видение своей работы, их ожидания, и сравниваю со своими, чтобы понять, сработаемся ли мы вместе. Часто оказывается, что не сработаемся.

Некоторые высокопоставленные руководители, а также менеджеры футбольных команд, меняя организацию, приводят за собой свою команду или главного тренера. Были ли у тебя люди, с которыми ты работал во многих командах, либо ты обычно сотрудничал с теми, кто там уже был?

Когда я ушел из «Бенеттона» в «Феррари», Рори Бирн отправился вместе со мной, что было для меня крайне важно. На начальном этапе у него возникли трудности, потому что у команды не было конструкторского бюро в Маранелло, только в Британии, и заведовал им Джон Барнард, исполнявший обязанности технического директора. Перенести конструкторское бюро в Маранелло было не так-то просто. Я пришел в «Феррари» зимой 1996 года. Болид 1997-го спроектировал Джон, и мы вместе воплощали его в жизнь. Правда, вскоре Джон покинул команду и пошел своим путем. Бюро стало частью его отступных, он стал работать самостоятельно, выполнять заказы других организаций. Таким образом, нам было попросту необходимо обзавестись собственной командой инженеров-проектировщиков в Маранелло. Рори был ключевой фигурой в этом плане, не думаю, что мы смогли бы справиться без него. Мы работали вместе в «Бенеттоне» долгое время, потому я был уверен, что он позаботится обо всех нюансах, мне не нужно было проверять каждый его шаг. Так что Рори был для меня ценным кадром, я специально увел его с собой в «Феррари». Начав работать в «Хонде», я, насколько помню, не пригласил к себе никого, но некоторых сотрудников команды я уже знал и был рад поработать с ними.

Насколько, по-твоему, неудачи «Феррари», тянувшиеся где-то 21 год до твоего прихода, связаны с такими организационными просчетами, как, например, размещение конструкторского бюро вне Маранелло?

По моему мнению, подобные просчеты имели весомое значение. То, что шасси разрабатывались в Англии, а двигатель – в Италии, означало, что между данными группами почти не было связи. Я верю, что лишь интегрированный подход ко всему, что связано с созданием машины, может гарантировать успех. Для меня в машине важно все – и шины, и шасси, и двигатель, все. Машина – единый организм. В «Феррари» я, наконец, увидел возможность сделать интегрированный продукт, и конечно, такая перспектива немало меня обрадовала. Они сами делали двигатели, они сами делали шасси. Что может быть лучше? Технические специалисты команды не только отвечали за шасси, они включались в разработку всего болида целиком, в том числе его мотора. Разумеется, мне хотелось стать частью такой команды. Тем более меня всегда интересовал двигатель. «Бенеттон», чей мотор делала Cosworth, принимал некоторое участие в проектных работах. Когда поставщиком команды стала Renault, вовлеченность снизилась: долгая история отношений Renault с «Уильямсом» не оставляла места другому игроку, и все, что оставалось «Бенеттону», – приобретать готовый продукт. «Феррари» же занималась всей машиной целиком – лучше не придумаешь!

Начав создавать команду для «Мерседес», ты ведь пригласил и Альдо Косту – тот как раз ушел из «Феррари»?

Да. На самом деле, Альдо – настоящий подарок небес. Я всегда высоко ценил его. Он отличный инженер и конструктор. Учился у Рори в «Феррари». Рори человек крайне творческий, но, по его собственным словам, иногда он несколько... несколько выходил за рамки, скажем так. Альдо же подобрал в себя то лучшее, что есть в Рори, но при этом обладал прекрасным балансом практичности, прагматизма, умением доводить дело до конца, пониманием, что существуют определенные сроки. Вместе Рори и Альдо были сильной

командой. Когда у «Феррари» начались трудности и они решили избавиться от Альдо, для меня это был прямо-таки подарок. Но я понимал, что придется действовать осторожно, постепенно убеждая Альдо переехать в Англию и вновь вернуться в «Формулу-1».

Возвращаясь к тому тексту, что ты дал мне прочесть, отмечу снова: личные отношения между людьми крайне важны в работе. Альдо присоединился к «Мерседесу» отчасти потому, что там работал я. Он знал, что может на меня положиться, ведь мы работали вместе столько лет. И когда я сказал ему: «Альдо, вот что мы собираемся сделать, вот что должно произойти, и я не могу дать никаких гарантий, но все мы очень заряжены этой идеей», он все правильно понял. Он взрослый человек и понимал, что никогда нельзя быть уверенным наверняка. Но также он знал меня, знал, что я не стану делать шум из ничего или скрывать правду. Он мне доверял. Точно так же и я доверял ему. У нас была долгая совместная история. Если сформулировать мысль иначе, можно сказать, что для хорошей командной работы личные связи – это все. Не менее важна и твоя репутация в «Формуле». Нормальный ли тот парень, можно ли на него работать? Знаешь, если многие считают тебя нормальным парнем – в профессиональном смысле, не просто приятным малым, с которым можно попить пивка, но человеком, с которым можно сотрудничать, – люди сами будут приходить к тебе. Имея хорошую репутацию, тебе будет проще переманить в свою лодку стоящих специалистов. Если же ты прогляпил этот момент, если никто о тебе не знает и не слышал, то создать сильную, умелую команду тебе будет непросто.

ТЕБЕ ПОНАДОБЯТСЯ РЕСУРСЫ, ТЕБЕ НУЖНО ОПРЕДЕЛЕННОЕ КОЛИЧЕСТВО СПЕЦИАЛИСТОВ, ЧТОБЫ ВЫПОЛНИТЬ РАБОТУ В СРОК, НО ВСЕ ЭТИ СПЕЦИАЛИСТЫ ДОЛЖНЫ ТРУДИТЬСЯ КАЧЕСТВЕННО.

Прочитав отрывок из «Искусства войны», ты, в том числе, отметил, что лидерство внутреннее и внешнее некоторым образом отличаются друг от друга. «Внутренний» лидер относится к другим так, как хотел бы, чтобы относились к нему – то есть обладает той самой добродетелью, восхваляемой китайскими мудрецами, которая, собственно, и заключает в себе ценность хорошего лидерства. А что ты можешь сказать о внешнем лидерстве? Потому что, если посмотреть на «Формулу-1» – да и на многие другие аспекты жизни, – они даже не пахнут командным единением и коллективным стремлением к общей цели. Я имею в виду, что в итоге лишь один пилот становится чемпионом мира. Лишь одна команда выигрывает. И чтобы победить в «Формуле-1», требуется жесткость, пожалуй, даже беспощадность. Как сочетать эти подходы? Размышлял ли ты когда-нибудь о том, где проходит граница? Как ты справлялся со всепроникающим духом соперничества?

Понимаю. Не уверен, что эта аналогия годится, но, судя по всему, ты имеешь в виду следующий тезис: те, кому все-таки пришлось отправиться на войну, уже проиграли. А в «Формуле-1» не идти на войну нельзя, мы обязаны выходить на трек и соревноваться друг с другом. В этом вся суть автоспорта. Стать чемпионом мира можно только в гонке, этой «битвы» избежать попросту невозможно. Вместе с тем, существуют определенные важные для меня принципы, как следует вступать в войну и как ее вести. Первый из них – уважение к противнику. Соперники могут срывать мои планы, приводить меня в ярость, но я всегда их уважаю. Я никогда не исключаю, что они могут превосходить меня в чем-то, и потому спрашиваю себя: как учесть этот момент? И еще – чему я могу у них научиться? Превосходство может касаться всего: на соперника могут работать лучшие специалисты, у него могут быть лучшие условия или больший бюджет. И я должен знать, в чем их превосходство. Кто на них

работает, кого я могу переманить в свою команду, чтобы усилить ее?

То есть кого ты сможешь украсть?

Да, именно так: кого я смогу украсть у них?

Второй принцип может показаться немного странным. Однако я всегда стремился к тому, чтобы после соревнований мы могли встретиться с любым участником в неформальной обстановке и пропустить по стаканчику. По моему мнению, вся борьба должна остаться на треке, ей не место в обычной жизни. Я хотел уважения от своих противников и демонстрировал свое уважение им. Я хотел, чтобы мы могли спокойно встретиться в аэропорту и выпить вместе без внутреннего напряжения, скрытой неприязни. О чем еще стоит сказать?

Есть еще кое-что, о чем ты не сказал.

Что же это?

Границы. Существуют ли какие-то границы в «Формуле-1» или действует принцип: на войне все средства...?

Разумеется, границы есть. Они очерчивают все то, что ты готов сделать ради победы, и ты устанавливаешь их сам. Я никогда не жульничал намеренно, например, так мне было комфортнее. Не отрицаю, вероятно, я жульничал не нарочно, всякое бывало. Во всяком случае, я не продумывал ничего такого специально. Я искренне уверен, что, по большому счету, иногда тебе везет, а иногда нет. Если так вышло, что болид твоей команды не совсем соответствует техническому регламенту, а проверки этого не выявили, едва ли ты пойдешь к организаторам с повинной. «Ой, знаете, мы вот тут поняли, что сделали машину не совсем по правилам, и она не может участвовать в гонке». Бред! Ты попросту благодаришь судьбу за этот шанс, выясняешь, что пошло не так, и стараешься больше

не допускать подобных ошибок. Я уверен, так поступают все команды.

Получается, ты по определению не мог оказаться в ситуации, когда сжульничал намеренно и тебя поймали, просто потому что никогда не стремился жульничать?

Человек всегда знает, какова природа его намерений. Если ты мошенничаешь, то должен быть готов к последствиям. Я никогда не пытался мошенничать нарочно, потому, если что-нибудь такое обнаруживалось, я знал, что это попросту ошибка. Я говорю, скажем, о том случае в 1999-м, когда оказалось, что размеры дефлекторов ^[11] не соответствуют правилам. Это произошло из-за недопонимания между нами и инженером-конструктором. Конечно, он хотел, чтобы дефлекторы были именно такими, так что, можно сказать, сделал это намеренно. Однако никто из нас не был в курсе его намерения. Никто из нас не заметил эти дефлекторы на готовой машине. А потом маршалы, проводившие осмотр и проверку, признали, что такая конструкция дефлекторов также допускается правилами.

Это, кстати, интересный случай. Получается, ты увидел дефлекторы и заявил, что вы совершили ошибку, они не соответствуют регламенту. И тут вмешалась FIA, прислала инспекторов, которые не нашли нарушений или отметили, что вам попросту недостает...

Да, они забрали все в свои руки. Мне не нужно было принимать решение, что весьма любопытно с философской точки зрения, ведь в таких случаях я обычно предпочитаю молчать. Я принимаю произошедшее, ничего не говоря, и пытаюсь разобраться, что же пошло не так. Однако в тот момент руководство «Феррари» буквально заставило нас выступить с официальным заявлением сразу после гонки. Я считал это ошибкой, не было никакой нужды что-либо говорить.

Что-либо – это то, что вас поймали с поличным?

Да.

Так, давай-ка остановимся на этом подробнее. То есть твоей первой мыслью не было сказать: «Мы облажались».

Именно так.

Ты хотел подождать и посмотреть, что из этого выйдет?

Я хотел прежде всего разобраться в том, как мы вообще оказались в подобной ситуации. Потому что я действительно не понимал, как ошибка сумела прокрасться к нам. Я тут же позвонил Рори и спросил: «Что произошло?» Они стали изучать чертежи и вдруг нашли ее, точнее, его – недопонимание, просочившееся в конструкторскую модель. И каким-то удивительным образом это недопонимание пробралось сквозь всю нашу систему в готовую машину. Когда видишь подобную ошибку, глазам не веришь. С другой стороны, все мы знаем, что случается всякое. Закон сыра с дырками: если взять несколько головок сыра и соединить их друг с другом, где-то дырки обязательно совпадут, и получится пустой тоннель.

Тут, конечно, можно поспорить. Но я предлагаю двигаться дальше: итак, ты проверил все и обнаружил ошибку. Теперь ты уверен, что болид не отвечал всем правилам. Как ты поступишь дальше? Ты по-прежнему считаешь, что лучше молчать? Или теперь ты решишь заявить: «Мы облажались, нарушили технический регламент»?

Я предпочел бы ничего не говорить. Просто взять ситуацию под контроль, разобраться без лишнего шума. Это не значит, что позже мы не могли бы сказать: «Итак, мы проанализировали случившееся и поняли, что произошло то-то и то-то». Однако мы выступили с заявлением сразу после гонки, то есть действовали в спешке, а я терпеть не могу паники. Всю свою карьеру я стремился снижать вероятность подобных ситуаций. В панике люди склонны делать импульсивные заявления, принимать необдуманные решения, которые потом преследуют их, не давая спокойно работать. Именно это с нами

и произошло. И мне ужасно жаль, что мы – что я – выступил с таким заявлением.

Тем не менее, то, о чем ты тогда сообщил, оказалось правдой?

Да.

Странно, почему же тогда FIA не применила к команде санкции?

В таких ситуациях все, что остается, – это тщательно изучать регламент. Копать правила как можно глубже, рассмотреть все нюансы. Таким образом мы и обнаружили, что при определенной интерпретации наши дефлекторы не противоречат регламенту. Никто не задавался такой целью при создании правил и никто не собирался...

«...задавался целью при создании правил...»

Да, давай обсудим этот момент! Конечно, все прекрасно понимали, о чем говорится в техническом регламенте. Но для меня та ситуация стала важным уроком. В апелляционном суде дело разбирают, исходя из возможных интерпретаций формулировок, которые используются в правилах. Однако формулировка правила, цель этого правила и то, как им в итоге будут пользоваться, – зачастую разные вещи. Исторически сложилось так, что данное правило всегда применяют определенным образом. Вместе с тем, мы заметили, что, согласно формулировке, вариации, допустимые при конструкции днища болида, касаются не только его плоскости, но и его высоты. По правилам днище может быть больше или меньше на пять миллиметров. Мы спросили суд, касается ли это и его краев. Вопрос крайне тонкий, однако мы смогли объяснить, что из формулировки правила не следует четко, о какой плоскости идет речь – горизонтальной или вертикальной. И суд принял наше объяснение.

А кому оно пришло в голову? Тебе?

Оно родилось в ходе заседания, проходившего под моим руководством. В тот момент FIA провела серию аэродинамических экспериментов с плоскими и неплоскими дефлекторами, какие были у нас, наглядно продемонстрировав, что дефлекторы нашей конструкции не могут обеспечить никаких преимуществ на треке. Оглядываясь назад, полагаю, федерация использовала свои эксперименты в качестве легкого отвлекающего маневра. Нам пришлось отправиться в апелляционный суд, и FIA хотела показать, что мы, конечно, можем повиниться, однако наша ошибка не была нарочной, в любом случае, она не принесла нам никакой выгоды. Питер Райт, технический консультант FIA, присутствовал на экспериментах. Пользуясь случаем, я спросил его: «Что вы думаете о нашей интерпретации правила? Вот перед нами стол, ведь у него несколько измерений?» Райт по образованию инженер и обладает нешаблонным мышлением. Он ответил: «Да, ваш аргумент звучит убедительно. Если в суде его услышит человек, незнакомый с тем, как в автоспорте обычно применяют данное правило, вероятно, он примет вашу сторону».

Мне вспоминается случай из собственной практики. В 2003 году «Уильямс» боролся с «Феррари» за чемпионский титул, как вдруг FIA объявила, что применит к «Уильямсу» санкции за использование нерегламентированных покрышек: после гонки было обнаружено, что шины их болидов оставляют слишком широкие следы. Я как раз сидел в кабинете Фрэнка, когда он узнал об этом. Он сказал мне: «Ты ведь юрист, мне потребуется твоя помощь», а потом позвал главного юриста команды Джона Хили, и вместе мы стали изучать правила. Где-то говорилось, что «в начале гонки ширина шин должна равняться X», где-то, что «она должна быть X на протяжении всей гонки» или соревнований и т. д. Что до нашего случая, то регламент указывал четко – «в начале гонки». Потому я сказал

Фрэнку: «Слушай, я, конечно, не специалист в вашей сфере, однако тут вырисовывается довольно простое дело. Если бы шины измерили до начала гонки, то все было бы ясно. Опять же, в некоторых правилах указано, что размер шин не должен изменяться на протяжении всей гонки или в конце – но все это не те правила, о которых здесь идет речь». В общем, я посоветовал ему обратиться в суд, чего он не сделал. И я уверен, это имело катастрофические последствия для команды, потому что сезон 2003-го был последним, когда «Уильямс» имел реальные шансы победить. Я был в Японии на последнем этапе, и даже тогда они все еще могли побороться за кубок. Однако победила «Феррари». Вероятно, узнав, что FIA интерпретировала регламент так, что пострадала команда противника, ты подумал: «Что ж, конечно, это неправильно, но результат-то нам на руку, так что меня все устраивает». Случалось ли подобное в твоей практике?

Полагаю, случалось. Как я уже говорил, тут как фишка ляжет: иногда решение может быть в твою пользу, а иногда – нет. В 1994 году впервые появилась контрольная планка, ограничившая минимальный дорожный просвет. Согласно правилам, толщина планки должна составлять один сантиметр, и после гонки она не должна быть сточена больше, чем на миллиметр [\[12\]](#). Когда планка повреждается, ее не измеряют, а взвешивают, и если полученная цифра оказывается не меньше 90 % от первоначального веса, то подвеска считается соответствующей регламенту. В Бельгии контрольная планка на нашем болиде сточилась сильнее допустимого. При этом она была искорежена из-за столкновений Михаэля с ограждением. Мы сказали: «Планка повреждена, по правилам вы должны ее взвешивать, а не измерять». Но FIA ответила: «Нет, мы сделаем и то, и другое». В результате мы проиграли. Как по мне, в правилах все написано ясно, черным по белому: если есть повреждения, планку надо взвешивать, насколько бы

сточенной она ни была. Я и вообразить не мог, что тут можно придраться. Но FIA интерпретировала регламент иначе – и все.

Давай вернемся к вопросу о цели создания правил – или, можно даже сказать, к вопросу о «духе правил «Формулы», – который вновь возник в 2009-м, теперь уже в связи с «Браун GP». Я тоже был в Париже на слушаниях по «делу двойного диффузора». Самое интересное в этом деле, на мой взгляд, то, что, по сути, обсуждались именно цели правил, их дух. Было весело. Помню, кто-то, кажется Фрэнк Дерни, сказал: «Дух «Формулы-1» – в том, что здесь умные побеждают глупых». Вдобавок к этому, люди-то видят болид, но хороший инженер «Формулы» видит не болид, он видит набор правил. И он вчитывается в эти правила, а затем определяет, как можно воплотить то, как обыграть это. Если ты можешь сделать полноприводную машину в соответствии с правилами, ты должен делать именно ее. Тот факт, что другие даже не подумали о полноприводной машине, не имеет никакого значения. Пускай говорят, что у правил нет цели подтолкнуть команды к изобретательности. Главное, что придумал ты, что ты можешь сделать, и не противоречит ли это правилам. Таким образом, тут возникает довольно философский вопрос: важна ли цель правил?

Нет, я не думаю, что она имеет значение. Давай, однако, вернемся немного назад, к тому, что я говорил о своих принципах. В чем бы я ни участвовал, я всегда избегал намеренного жульничества. Я никогда не придумывал каких-то особых приспособлений, никогда не подначивал своих инженеров смошенничать. Я имею в виду не только то, что можно измерить. Некоторые правила слишком сложны для оценки, и всем прекрасно известно, что FIA не сможет проверить их соблюдение.

Ты хочешь сказать, что даже в тех случаях, когда ты мог быть уверен в своей безнаказанности...

Да, даже если тебя не поймают, жульничать нельзя. Ты должен соблюсти все правила, при этом, конечно, придерживаясь самой выгодной тебе интерпретации. Опять же, здесь есть масса политических моментов. Команде придется спорить с техническими экспертами федерации, доказывая, что ее вариант прочтения регламента имеет право на существование. Конечно, эксперты – не истина в последней инстанции, и после гонки стюарды все равно могут придаться к болиду. Тем не менее заручиться поддержкой технических специалистов крайне важно. В общем, повторю: правила всегда следует толковать с самой выгодной для команды стороны.

Если команду поймают на чем-то, что... Нет, поймают – неверное слово. Оно звучит так, будто ты в любом случае виноват, не правда ли? Скажем так: если какие-то конструкторские решения команды квалифицируют как противоречащие правилам, либо просто обвинят ее в нарушении регламента, тот факт, что команда заранее прояснила данный момент с техническими экспертами FIA, предоставит ей некоторую базу для защиты своих интересов в суде. Бывает, команда и сама видит, что допустила огромный просчет, и принимает наказание, не подавая апелляцию. Но если ты чувствуешь, что мог бы выиграть дело, я советую рискнуть, потому что это неотъемлемая составляющая «Формулы-1». Как в случае с дефлектором: я решил бороться потому, что был уверен в победе. Конечно, иногда я отступал, когда не следовало. А в другой раз выигрывал дело и после думал: «Ого, внезапно». Я считаю борьбу за интерпретацию правил частью соревнования. Если ты решил играть в эту игру, то должен быть готов постоять за свою правоту, в том числе и в суде. Попытка не пытка. Впрочем, лучше выигрывать почаще – как минимум, не реже, чем проигрывать.

Еще раз, просто для сравнения. Я пришел в «Формулу-1» из мира бизнеса, и меня не могло не удивить то, как здешнее

отношение к рамкам допустимого отличается от принятого в корпоративной культуре. В хорошей компании ограничения никогда не бросаются в глаза, даже если они есть, потому что существуют определенные стандарты поведения, требования, рычаги управления. Ты попросту не сможешь надавить так, чтобы упереться в границы. Бизнес работает иначе. Есть законы о защите конкуренции, об охране окружающей среды и труда, правила безопасности. Понимаешь, о чем я? Невозможно выйти за эти рамки. Вспомни, например, тот трюк с программным обеспечением, который Volkswagen провернул ради снижения выхлопов на своих автомобилях во время проверки. Оказываясь на дороге, машины возвращались в привычный режим, и количество вредных выхлопов резко возрастало. В терминах «Формулы» подобная уловка кажется абсолютно допустимой. Если машина прошла проверку, значит, все в порядке. То, что происходит на треке, – вопрос отдельный. Ведь ты не обязан следить за тем, как другие люди выполняют свою работу. Но чему же тогда мир бизнеса может научиться у «Формулы-1»? Применима ли философия автоспорта в данном случае? Или нет?

Мне кажется, в этом отношении мир гонок особенный. Он насыщен конкуренцией, соперничеством, борьбой. Сложно перенести данный опыт на...

Давай рассмотрим другой пример. Налоги. Сейчас все пристально следят за тем, как крупные корпорации платят свои налоги. Корпорации со своей стороны утверждают, что «платят все налоги, предписанные законодательством». Проблема, однако, заключается в том, что, скажем, в Британии деятельность компаний вроде Google, Amazon или Starbucks не облагается почти никакими налогами. Конечно, закон есть закон, и корпорации соблюдают его требования. Но помимо закона существуют также ожидания общественности. И в данном случае общественность ожидает, что крупные

компании будут делиться своей прибылью с той страной, в которой они зарабатывают огромные деньги. Если вести бизнес в Британии выгодно, если он приносит тебе пару миллиардов фунтов в год, то не платить здесь налоги – попросту свинство. Какова твоя позиция в подобных вопросах?

Да, этот пример лучше. Мое мнение – корпорации не делают ничего плохого. Строго говоря. Разумеется, у них могут начаться имиджевые проблемы, однако тут решение целиком и полностью зависит от самих корпораций. Если правила позволяют оншорной компании перенаправлять прибыль на офшорные счета, значит, надо менять такие правила. Нельзя переводить налоговое законодательство в плоскость морали. Какие суммы следует платить компании, чтобы все остались довольны? Вопрос о налогах не имеет отношения к этике. Для самих корпораций он связан с восприятием бренда, но это их дело. Разумеется, они могут сказать: «ОК, мы вернем часть доходов в оншоры и заплатим с них налоги». Однако я считаю, что виной всему не философия компании, а те, кто допустил налоговые послабления на законодательном уровне. Корпорациям приходится бороться друг с другом. Уходя от налогов таким легальным способом, они могут направить сэкономленные деньги на усиление своих позиций; в том числе вложить их в страну, например, создав больше рабочих мест. Наняв больше инженеров. Наконец, позволю себе чуть отойти от темы, мы не должны забывать о том, сколько денег корпорации приносят в страну. Не знаю точно, как много инженеров работает на Google, но их сотни, а то и тысячи. И каждому из них Google платит зарплату. За каждого выплачивает налоги, делает страховые выплаты. Сотрудники же вливают заработанные деньги в нашу экономику. Короче говоря, я убежден, что менять нужно законы, а не отношение корпораций. А компании пусть сами разбираются со своим имиджем и отношением к бренду.

Не уверен, что такой подход обеспечит равенство прав и возможностей. Тем не менее я понимаю, о чем ты говоришь, – и, разумеется, я не удивлен. Ты предлагаешь бизнесу как следует вникнуть в правила и интерпретировать их в свою пользу. Если же кто-то захочет изменить правила, что в «Формуле-1» происходит постоянно, значит, так тому и быть.

Да, ты сделал важное замечание. Я никогда не выступал против изменения правил, если, конечно, их вносили заблаговременно, а не в последний момент, чтобы обеспечить преимущество какой-нибудь команде. Вероятно, какие-то изменения регламента я и сам лоббировал, если они были выгодны моей команде. Такое поведение вполне в моем духе. Когда какая-то команда растолковывает правила так, что получает конкурентное преимущество и тем самым снижает шансы моей команды на победу, я считаю вполне справедливым воспротивиться этому и потребовать у федерации изменить такое правило.

Посмотрим на практике. «Формула-1» – единственный вид спорта, где изменение правил напрямую влияет на конкурентоспособность участника. Другим таким спортом, пожалуй, является только Кубок Америки [\[13\]](#). Возьмем для сравнения футбол: можно изменить размер ворот, длину поля или офсайд, но расстановка сил останется прежней. В «Формуле-1» все по-другому. Нетрудно доказать, что именно технический регламент определяет шансы команды на победу. Другие факторы играют куда меньшую роль. Готов биться об заклад, что за прошедшие сорок лет ты не раз настаивал на изменении правил или, наоборот, делал все возможное, чтобы сохранить их, потому что точно знал, кто в итоге победит, а кто проиграет.

В какой-то мере да, хотя меня прежде всего волновала позиция моей собственной команды. Но, разумеется, участвуя в процессе, ты не можешь не оказывать влияния.

До сих пор в процессе регулирования «Формулы» могли участвовать все команды. Новый Договор согласия, однако, такого права больше не предоставляет. К правилам будут допущены лишь избранные, что, на мой взгляд, является крайне спорным решением.

Согласен, и как ты, наверное, заметил, ни к чему хорошему данное решение не привело. Сейчас сделать что-то с правилами стало куда труднее, чем раньше. Отчасти это связано с неразберихой, созданной новым порядком. Теперь не все команды могут влиять на регламент напрямую, что имеет определенные последствия. Это огромная ошибка. Я никогда не противился изменению правил, потому что видел в изменениях новые возможности.

Но что если правила меняются не в твою пользу? Как случилось, например, в 1994-м, когда запретили активную подвеску.

Тогда я работал в «Бенеттоне». У нас была классная система, и, конечно, мы разозлились, когда у нас отняли подвеску.

Патрик рассказывал, что Фрэнк отправился на совещание и согласился с запретом. Патрик был в ярости.

Могу себе представить: Фрэнк, можно сказать, перешел на сторону зла. Тут-то вся загвоздка и есть. Нельзя оставлять техническое регулирование на откуп руководителям команд. В каком-то смысле, мне с этим повезло: Флавио не слишком доверял своему мнению и потому все время консультировался с нами. Несмотря на это, и он пару раз крупно просчитался, а все потому, что не понял сути происходящего. Жан Тодт предпочитал и вовсе не вмешиваться в обсуждение технических моментов. На заседаниях руководителей решения за нашу команду принимал я.

Мне Флавио всегда казался хитрым малым. В 2008–2009-м он не переставая твердил о том, что дозаправка – это деньги на ветер. Ведь ради нее нам приходится таскать за собой кучу

оборудования. В итоге мы согласились поддержать запрет на нее. А в 2011 году болиды «Уильямса» перешли на двигатели Renault, и мы узнали, что у этой компании крайне экономичные моторы. Уверен, Флавио прекрасно об этом знал. Скорее всего, тогда немногие догадывались об истинных причинах его обеспокоенности дозаправками. Однако я сразу понял, что он весьма хитер.

Правила для меня – неотъемлемая составляющая нашего спорта. Опять же, именно тот факт, что участники соревнований могут влиять на правила, и делает «Формулу-1» такой уникальной. Без сомнения, участвуя в процессе определения будущего регламента, ты будешь отталкиваться от интересов своей команды – сознательно или нет. Это неизбежно. В то же время, зная, что речь идет о двухлетней или трехлетней перспективе, ты сможешь посмотреть на происходящее более трезво и задумаешься о том, какой вариант лучше для самой «Формулы». Если же вы обсуждаете правила грядущего сезона, ты будешь думать об одном: «Так, у моего болида должно быть то, и вот то, и еще вот это». Временная перспектива крайне важна. Но я всегда считал, что изменение правил открывает новые возможности. Когда регламент менялся, кто-то начинал ныть, причитать: «О нет, опять все поменялось». А я думал так: «Отлично, осталось только придумать, как извлечь из перемен выгоду».

Конечно, если у команды достаточно ресурсов, есть прекрасные технические специалисты, а ее, как ты назвал, группа двигателя и группа шасси составляют единый организм, изменения правил ее едва ли испугают.

Ты прав, такая команда будет только рада попробовать что-нибудь новенькое.

Особенно если она давно не побеждала. Но для ребят из «Ред Булла» и Renault, дважды победивших в чемпионате и на пути к еще двум своим победам подряд, внезапное изменение

регламента может стать ударом под дых. Кристиан Хорнер стоял насмерть, защищаясь от нововведений, касающихся двигателей, потому что его команде они не сулили ничего хорошего. Более того, эти правила стали для «Ред Булла» настоящей катастрофой.

Мы как раз были на противоположном полюсе. Для моей команды новые требования к двигателям стали настоящим подарком.

Точно. Но представь себя на месте руководителя «Ред Булла» в то время. Как бы ты поступил?

Опираясь на собственный опыт в «Феррари», полагаю, что постарался бы как можно активнее сотрудничать с Renault на самых ранних этапах разработки нового типа двигателя.

Мы вновь вернулись к тому, как ты отреагировал на неожиданное изменение правил не в твою пользу. Но я хотел спросить о другом. Как бы ты поступил, узнав, что грядут перемены? Боролся бы ты с ними, как это делал Хорнер?

Да, скорее всего, боролся бы.

Наверняка ты заявил бы, что новые правила приведут к огромным расходам. Что, разумеется, и произошло. Еще ты сказал бы, что восьмицилиндровые двигатели прекрасно работали, справлялись со своей задачей и были достаточно экономичными. Ведь мы пользовались системой энергосбережения KERS. Ты мог бы использовать весомый аргумент. «Послушайте, – сказал бы ты, – мы создали отличную, достаточно эффективную систему. Любые перемены потребуют больших денег». Именно об этом говорили противники нововведений. Однако они проиграли.

Как ты помнишь, основным инициатором этих изменений являлась Renault. Что довольно парадоксально, даже, скорее, иронично. Они просто хотели сделать более востребованный двигатель.

Если вернуться к тому, что произошло после изменения правил, как ты считаешь, проблема заключалась в недостаточной интегрированности Renault и «Ред Булла»?

Думаю, это немаловажный фактор. Когда мы с «Мерседесом» начали готовиться к сезону 2014-го, в котором вступали в силу новые правила по двигателям, то обратились в FIA за разъяснениями относительно регламента. Вскоре стало ясно, что первыми запросили у федерации эту информацию. До нас к ним никто не обращался. Так я понял, что Mercedes на шаг опережает всех остальных автопроизводителей. Пока другие били баклуши, считая, что у них впереди еще куча времени, мы загрузили своих инженеров работой над новым двигателем. Многие команды, по-видимому, считали, что сейчас у них есть дела поважнее. Но «Мерседес» знал, что времени всегда мало. И чем раньше мы начнем, тем лучше будет результат. Томас Фюр, в то время руководивший подразделением спортивных двигателей в Mercedes, и его коллеги создали прекрасный фундамент для этой работы: спланировали бюджет, озаботились тем, чтобы у команды инженеров было все необходимое, и постоянно настаивали на том, чтобы как можно скорее приступить к разработке двигателя.

Позже мы подробнее поговорим о философии управления проектами. Сейчас отмечу только, что, конечно, полностью изолировать новую задачу от текущей работы не получится, где-то они обязательно пересекутся. Тем не менее лично я предпочитал поручать разные проекты разным группам внутри команды. Потому проектирование болида для сезона 2014-го мы отдали в руки специалистов, которые полностью сосредоточились на новых правилах. «Мерседес» пригласила Джеффа Виллиса руководить группой шасси, Энди Коуэлл заведовал группой двигателя. Они подключились к проекту на самых ранних этапах. Шасси и двигатель должны идеально дополнять друг друга, потому заниматься ими

лучше всего параллельно. При этом необходимо тщательно вникнуть в регламент, чтобы сконструировать болид, не нарушая никаких требований. Спроектировать шасси, двигатель, посмотреть, какой должна быть система охлаждения, и все в таком духе. Кстати, именно ради оптимальной схемы для системы охлаждения мы выбрали столь необычную конфигурацию двигателя, отделив турбину от компрессора. Позже Стефано Доменикали рассказал мне, что и «Феррари» пришла к такой идее, но, что интересно, не смогла воплотить ее в жизнь, потому что было слишком поздно менять проект.

В своей диссертации я также затрагиваю вопрос времени. Китайский трактат о стратегии наделяет время ключевой ролью, хотя здесь и скрывается некоторый парадокс. Наверное, нигде суть времени не ощущается так остро, как в «Формуле-1». За сезон прогресс может уйти настолько далеко вперед, что скорость самого медленного болида в последней гонке будет выше, чем скорость самого быстрого – в первой. Всего за полгода тот, кто уверенно лидировал в начале, может оказаться позади всех. Как ни посмотри, время – бесценный ресурс. Потому нельзя торопиться, принимать поспешные решения, продиктованные паникой. Необходимо давать себе достаточно времени, чтобы подумать и подготовиться. Например, ты также говорил, что, придя в новую команду, где-то год изучаешь новых людей и обстановку, потом еще год исправляешь обнаруженные ошибки и лишь на следующий год можешь вести команду к победе. Не многие в «Формуле-1» обладают подобным запасом терпения. Как ты понимаешь и используешь время?

Время нельзя упускать. Создав четкий план действий, важно выполнять эти действия, не тратить время впустую. Тут мы снова возвращаемся к тому, что лень – в природе человека. Именно поэтому мне требуется строгий распорядок. Случалось,

я спрашивал себя, правильно ли все организовал. Вот вам пример: я пришел в «Хонду» в конце 2007 года и весь 2008-й пытался усовершенствовать наш болид. Однако он был спроектирован до моего прихода, некоторые системы были уже задуманы определенным образом, так что их нельзя было изменить. До некоторой степени мне удалось повлиять, так что болид стал чуть лучше: по крайней мере, мы набрали больше очков, чем в предыдущем сезоне. Но выиграть гонку мы по-прежнему не могли.

И я сказал совету директоров: «Сейчас нам придется смириться с результатами. Но в следующем сезоне будет новый регламент, и именно на него мы должны направить свое основное внимание. Мне нужны ресурсы, чтобы подготовить нас к будущему. Я сделаю все, чтобы усилить команду и расширить ее возможности, но в данный момент самое главное – обеспечить ей успех через год». Из-за того, что новый регламент вступал в силу уже на следующий год, мне пришлось немного отступить от своего идеального трехгодичного плана, про который ты упомянул. Но ведь не могли же мы проигнорировать изменение правил игры.

Когда Honda ушла из «Формулы-1», я долго размышлял о причинах этого шага, в том числе и о том, как повлияло на их решение мое предложение. Я считал правильным полностью сосредоточиться на подготовке к 2009-му, но ведь тогда я не подозревал, что сезон-2008 окажется для нас таким посредственным – хотя «Хонде» и удалось пару раз побывать на подиуме, чего в 2007 году не случалось. И все-таки, если бы я уделил чуть больше внимания сезону-2008, может быть, мы смогли бы выиграть несколько гонок, и тогда Honda осталась бы в автоспорте? Я не знаю ответа на этот вопрос. Я даже не уверен, что принял бы иное решение, зная, чем оно в итоге обернется. Все что остается – размышлять. Интересно, однако, взглянуть на время и с этой стороны, я имею в виду, с позиции распределения ресурсов и т. п.

Но вот в чем ты можешь быть уверен наверняка: болиды-победители не рождаются всего за одну зиму. Инженерно-конструкторские работы длятся годами, лишь так можно получить хорошую машину. Если ты уже работал в успешной команде, то, оказавшись в новой, сможешь «привить» ей некоторые знания и навыки. По крайней мере, ты получишь достаточно влияния, чтобы «прокачать» эту команду. Но потребуется время, чтобы обзавестись необходимой инфраструктурой. Скажем, если у команды нет хорошего симулятора вождения, его придется разработать. Если у нее нет своей аэродинамической трубы или системы гидродинамического моделирования, они не появятся по щелчку пальцев. Нельзя просто нажать на кнопку и получить гараж, оборудованный по последнему слову техники. А если, например, ты приходишь в команду и обнаруживаешь, что главный специалист по аэродинамике ни на что не способен? У тебя уйдет полгода, а то и год, чтобы найти нужного человека, ввести его в курс дел и т. д. На все это неизбежно нужно время.

Если никаких организационных вопросов к команде нет – по моему мнению, именно так было в «Мерседесе», – и твоя задача – вывести команду на новый уровень, сделать ее сильным соперником, то ты обязан вкладывать максимум ресурсов в будущее, отныне и впредь. Ты должен сосредоточиться на новом регламенте, на разработке нового типа двигателя. И тебе придется мириться с последствиями, которые повлечет за собой данное решение. В 2013-м, до летнего двухнедельного перерыва, обязательного в «Формуле-1», мы лидировали в борьбе за чемпионский титул. А затем «Ред Булл» неожиданно вырвался вперед, прямо-таки сотворив чудо со своим болидом, и...

Да, тот перерыв однозначно пошел им на пользу.

Именно. Теперь мы были в разных лигах: «Мерседес» отставал от болидов «Ред Булла» на полсекунды. О том, что это может случиться, я предупреждал свою команду заранее,

задолго до летнего перерыва. «Не думаю, что мы выиграем чемпионат, – говорил я. – Я не предлагаю сдаваться. Просто нам стоит ожидать такой результат и не падать духом, а сфокусироваться на долгосрочном успехе». Тем летом мы работали исключительно над новым болидом. Все крутилось вокруг двигателя для грядущего сезона, вокруг новых правил. Потому что ресурсы надо направлять туда, где они смогут принести максимальную выгоду. «Мерседес» перенял эту убежденность и целиком сконцентрировался на том, какое место хочет занять в будущем. И вот команде удалось выиграть два кубка подряд, а теперь она собирается завоевать и третий [\[14\]](#).

Направляя все силы на решение текущих задач, ничего не вкладывая в будущее, ты его попросту лишаешься.

Даже для крупной команды подобная стратегия неочевидна, поскольку ты находишься под постоянным давлением, от тебя требуют немедленного результата. Что и говорить о команде независимой: если она не оправдает надежд спонсоров сейчас, то попросту лишится средств существования. Ты напомнил мне о том, что в 2009-м ваша команда выиграла оба титула, а потом, спустя несколько лет, в сезонах 2014-го и 2015-го, сумела вновь вернуться на лидирующие позиции. Но все те годы «Мерседес» участвовал в гонках. При этом я бы не сказал, что команда выступала лучше год от года. Как ты и сказал, лишь в первой половине 2013-го вы действительно стали казаться более-менее сильным соперником.

В 2010, 2011 и 2012 году мы разгребали свои авгиевы конюшни. В 2010-м мы облажались, потому что в 2009 году не имели достаточно ресурсов для подготовки к следующему сезону. В 2011-м и 2012-м нам также не хватало ресурсов, что было связано, так скажем, с политико-идеологической

обстановкой. Купив команду, Mercedes пребывала в полной уверенности, что она может существовать и так, без дополнительных вложений. Спонсорских денег ей хватит. Тем более как раз вступило в силу Соглашение об ограничении ресурсов. Все это, казалось, означает, что наша команда вполне способна подготовиться к новому сезону самостоятельно. Вскоре, однако, выяснилось, что ни «Феррари», ни «Ред Булл» не намерены соблюдать условия соглашения. Мы же обзавелись весьма дорогостоящими пилотами и должны были выполнять свои обязательства перед ними. Став руководителем автоспортивного подразделения Mercedes, Тото Вольфф сделал команде огромное одолжение, вернув совет директоров автоконцерна с небес на землю. Думаю, он пытался избавить их от иллюзий и раньше. Но они сравнивали бюджеты «Уильямса» и «Мерседеса» и не понимали, в чем, собственно, проблема. А проблема заключалась в следующем: пилоты обходились нам куда дороже, чем «Уильямсу», поэтому в инженерно-конструкторские работы мы вкладывали куда меньше денег, чем они.

В 2010 году я лично предложил Mercedes ограничить бюджет команды 29 миллионами фунтов. Нам пришлось непросто. Те годы прошли в атмосфере неопределенности, было не ясно, какой станет в итоге структура команды, к чему мы хотим и можем стремиться, насколько серьезны наши намерения. В итоге команда попросту упустила удачный шанс. В конце 2011-го – начале 2012-го, зимой, мы начали выяснять отношения с советом директоров. Mercedes подумывал уйти из «Формулы-1», но, к счастью, в итоге концерн передумал и согласился обеспечить нас необходимыми ресурсами. Мы наняли Джеффа Виллиса и Альдо Косту. Мы создали более крупную модель для аэродинамических испытаний. Казалось, в истории команды началась новая глава. Мы решили: «Что ж, попробуем прорваться, а если не получится – значит, нам придется

уйти». Правда, по ходу этого процесса, руководство, видимо, утратило веру в меня. Они стали искать новые подходы, искать тех, кем смогли бы усилить команду. Между тем, и я разочаровался в происходящем. То есть отторжение было обоюдным. Конечно, как мы знаем, кончилось все тем, что я ушел, однако...

Ты ушел только...

...в конце 2013 года.

А, звонил ты мне...

...помню, помню...

...в начале 2013-го. Ты спрашивал, что делать, и я сказал: «Не уходи. Ты сконструировал эту победу. В 2014-м «Мерседес» станет чемпионом благодаря твоим людям, твоему двигателю и Льюису Хэмилтону»...

Ага.

...но всю славу получит кто-нибудь другой...

Ага.

Вот что поистине удивительно: ты знал, что именно так все и будет, знал с самого начала, и все равно решил уйти.

К тому моменту я просто выгорел эмоционально. Под меня еще никогда так не копали. Думаю, для целей нашей книги будет полезно подробнее остановиться на этом моменте. Где бы я ни работал до тех пор, руководство команды всегда поддерживало меня, хотя иногда у нас случались разногласия, мы спорили. Но и в «Бенеттоне», и в «Феррари», и в «Хонде» руководство стояло за меня горой. А после я управлял собственной командой и мог позволить себе вообще ни перед кем не отчитываться.

Возможно, в результате ты стал слишком самоуверенным?

Возможно. Если мы назовем самоуверенностью ту степень независимости, к которой я привык и от которой не собирался отказываться. Я имел определенный статус в команде,

определенную зону ответственности и не был готов ими делиться.

Такое часто случается. И борьба действительно выматывает. Люди чувствуют себя опустошенными – наверное, и я ушел из автоспорта по той же причине. Ты думаешь: «Не понимаю, ради чего терплю такое отношение. Это никому не нужно». А кроме того, ты в итоге попросту устаешь что-то доказывать, противостоять давлению. В «Формуле-1» тебя так или иначе пытаются достать, все время. Впрочем, то же самое чувствуют и работники общественных организаций, госаппарата, коммерческих компаний. Как бы ты поступил сейчас, вновь оказавшись в той ситуации?

Тогда я получил абсолютно новый опыт. Я продал свою долю команды концерну Mercedes. Послепродажный период стал довольно непростым, потому что вторую часть команды приобрел Abar [инвестиционный фонд из Абу-Даби], и вскоре у них с Mercedes возникли разногласия. Abar выручил Mercedes во время финансового кризиса, с которым, по моему мнению, автоконцерн справился весьма неплохо. Но они оказались чрезмерно требовательными. В общем, отношения Mercedes с Abar дали трещину, что отразилось на всей нашей команде.

Abar и Mercedes буквально тянули нас в разные стороны. Конечно, мы понимали, что будущее команды – за Mercedes, с Abar у нас никакого будущего не было. Mercedes делал двигатели и открывал нам лучшие возможности, нежели Abar. Тем не менее они мучили воду довольно долго. Дополнительная финансовая нагрузка распределялась между акционерами, и так как мы сами владели 23 % акций команды, то нам приходилось раскошелиться. Команда «Формулы-1» вроде нашей, однако, не приносит доходов в традиционном смысле слова. Ее успех работает на имидж владельцев, на их имя. Получается, что нам самим было не выгодно

владеть собственными акциями, потому что мы не получали от них никакой пользы.

До тех пор у меня не было подобного опыта, я не представлял, как разрешить все эти сложности, я даже не знал, как они могут нам аукнуться. В общем, в те годы мы сильно отвлекались от собственно спортивных и технических задач. Подразделение автоспорта Mercedes возглавлял тогда Норберт Хауг. Я не сомневаюсь в добропорядочности его намерений, вместе с тем прекрасно понимаю, что он оказался между двух огней: с одной стороны, руководство Mercedes, с другой – мы. Он сказал концерну, что тот может купить всю команду, и тогда в будущем ему не придется тратить на нас ни пенни. Я же, напротив, говорил: «Вы что, команде нужно гораздо больше инвестиций, иначе мы так и будем буксовать на месте». Но я не стал лезть в обход Норберта, я уважал его должность и не хотел конфликтовать, а в итоге...

Оглядываясь назад, полагаю, мне следовало бы иначе распорядиться акциями с самого начала. Не стоило оставлять себе долю, потому что в итоге команда попросту «зависла», не зная, как с ней поступить. Цена акций определялась результатами команды за некоторый период и, по моему мнению, являлась достаточно справедливой. Здесь у меня никаких претензий нет. Но сейчас мне кажется, что сам процесс продажи надо было выстроить иначе. В то время, однако, я не обладал нужными знаниями, не знал, чем все это обернется. Куда эффективнее было бы, если бы Mercedes сразу купил всю команду целиком. Я должен был настаивать на этом до последнего, я должен был убедить совет директоров, что это лучший вариант.

У тебя был доступ к совету директоров?

Да. Собственно, я и сам являлся членом совета директоров «Мерседес GP», пока команда не продала остаток акций. Также у нас был доступ к совету директоров Daimler, некоторые его члены заседали и в нашем совете. Время от времени на наши

совещания приходил Дитер Цетше, руководитель Mercedes, посмотреть, как идут дела.

Классики стратегии особо отмечают политическую важность союзов. Старался ли ты заручиться поддержкой нужных людей?

Нет, в этом отношении я проиграл. В том окружении я не смог обзавестись союзниками.

Однако, по моим наблюдениям, будучи, скажем, в «Феррари», ты прекрасно справлялся с этой задачей.

Да, потому что там было проще. Жан Тодт всегда находился поблизости, Лука ди Монтедземоло сидел в офисе через дорогу. У нас был очень узкий круг.

Но ведь Жан и Лука, вероятно, не самые простые люди. Потребовалось время, чтобы ваши отношения сформировались. Делал ли ты сознательные шаги к этому, или, их делали другие, может быть, Жан? Со стороны казалось, что ты, Жан, Рори, Михаэль и, наверное, еще Лука вместе – политически единый, непроницаемый организм. Никто не смог бы добраться до вас. Никто не смог бы подорвать ваше доверие друг к другу. Вы выступали единым фронтом. Так, по крайней мере, вы выглядели извне.

Думаю, в корне подобных отношений всегда лежит доверие. Мы полностью доверяли друг другу.

Вы намеренно создавали такую атмосферу? Так сказать, подпитывали свое братство, или оно возникло само собой?

Оно возникло само собой. Но доверие всегда было для меня очень важно. Я люблю, когда со мной говорят прямо. И мне очень не нравится, когда кто-то темнит...

Едва ли на Земле найдется человек, который не сказал бы: «Доверие играет для меня огромную роль». Все так говорят. Суть в том, что в «Феррари» ты создал, или, по крайней мере, стал частью группы, чья совместная деятельность оказалась крайне плодотворной, несмотря на всю политизированность

вашей команды. Многие связывают неудачи «Феррари» на треке – до твоего прихода в команду и после ухода из нее – именно с политическими неурядицами. Но пока ты был в команде, вместе с этими людьми, обстановка казалась иной.

То есть вопрос не в том, важно ли для тебя доверие, а в том, как создать в команде атмосферу, способствующую успеху? В «Феррари» у тебя это получилось, а в «Мерседесе», судя по всему, – нет. Тем не менее «Мерседес» сумел добиться удивительных результатов. И любой подтвердит, что твоя роль в их успехе огромна, хоть твое имя нигде и не значится, что довольно неприятно. Если говорить исключительно о победах и поражениях: то, что ты делал в «Феррари», отличается от того, чем ты занимался в «Мерседесе». Возможно, ты просто выполнял свои обязанности так, как привык. Иногда это работало, иногда нет. Иногда вам просто везло, иногда вы попадали в струю, так бывает, в этом нет ничего дурного. Наполеон говорил, что удачливый генерал лучше хорошего. Сейчас это нас не слишком волнует. Куда интереснее понять, имелась ли у тебя некая схема, делал ли ты что-то последовательно, чтобы добиться успеха, чего не сделал позже и потому проиграл? А еще я хочу разобраться в том, почему ты использовал эту схему, если она была, в «Феррари», но не использовал в «Мерседесе»? Каковы подспудные причины?

Давай для начала вернемся к тому, что я говорил о «Феррари». В моем представлении, доверие необходимо возвращать, и возвращать сознательно. Оно не рождается само по себе. В непростой ситуации ты должен дважды подумать о том, как ответить, как отреагировать, чтобы другие люди видели: тебе можно доверять. Иначе доверие не построить.

Если не подходить к вопросу доверия осознанно, можно ненароком создать совершенно иную обстановку – подозрительности и сомнений?

Именно так. Например, кто-то обращается к тебе с некой проблемой. Вполне возможно, она касается и других людей. Все они хотят объяснить тебе свою точку зрения, потому что верят, ты разумно распорядишься их доверием и полученной информацией. Это не значит, что ты обязан решить все самостоятельно, ты вполне можешь сказать: «Ребята, если вы хотите как следует разобраться, я подключу других людей». Но тогда ты обязан позвонить этим людям и ввести их в курс дела. Окружающие должны видеть, что ты – человек слова, ты делаешь то, о чем сказал. Иногда ради того, чтобы создать атмосферу доверия, приходится принимать действительно трудные решения. Потому в любой ситуации, что бы ни происходило, ты должен помнить о доверии. Ты должен осознанно возвращать его. Не важно, касается ли дело личных проблем или профессиональных вопросов. Главное, чтобы люди поняли: они могут тебе доверять, даже если не согласны с твоей точкой зрения.

Но ведь в 2010, 2011, 2012 и 2013 году ты не стал другим человеком. Едва ли ты вдруг начал вести себя так, что люди перестали тебе доверять. В команде были те, кто давно тебя знал, тот же Джефф Виллис или Альдо Коста. У тебя были хорошие отношения с Ником Фраем. А Норберт – довольно прямолинейный человек. Разумеется, у него, как и у каждого из нас, есть свои сильные и слабые стороны, но едва ли он стал бы мутить воду. Четыре года в «Мерседесе» ты оставался все тем же Россом Брауном: тебе доверяли, ты выстраивал отношения с командой, как делал всегда, потому что отношения с людьми имеют для тебя особую ценность. А потом, в конце 2012-го, к вам приходит Ники Лауда, в 2013-м появляется Тото Вольфф, и внезапно твоя система дает сбой. Что же произошло?

Если вернуться к моей работе в «Феррари», там я действительно осознанно выстраивал отношения с людьми. Приняв их предложение, я начал создавать связи с Жаном

Тодтом, с Лукой ди Монтедземоло. Когда ты приходишь в новую компанию, это попросту логично. Ты должен показать, что тебе можно доверять, укрепляя отношения с командой. То есть я решил работать на «Феррари» и потому автоматически стал развивать связи с этими людьми. Также я знал – может, лишь на уровне подсознания, – что хорошие отношения между нами – залог успеха всего предприятия. Жан и Лука очень разные, но мне нравилось общаться с ними обоими. Я знал, что Жан полностью мне доверяет, но в прошлом году, еще до того, как Луку отправили в отставку, он подтвердил это еще раз, попросив меня стать членом совета директоров Ferrari. Я уклонился от ответа, и тогда, конечно, он стал жаловаться мне на конфликт с Серджо Маркьонне (исполнительным директором Fiat Chrysler Automobiles и Ferrari), в общем, из той идеи так ничего и не вышло. Тем не менее я поговорил с другим членом совета директоров, попросил его совета и разузнал, как идут дела. Он сказал, что Лука хочет видеть меня в совете, в частности, потому что полностью мне доверяет. Приятно было это услышать.

В «Мерседесе» же произошло вот что. Над моей головой вдруг нависли люди, которым я не мог доверять. Признаюсь, я так и не понял, чего они добивались. Ники говорил мне одно, а потом я слышал, как он говорит совершенно другое. А Тото отправился на знаменитую прогулку по пляжу со своим другом Колином Коллесом, и тот, по каким-то своим соображениям, взял и записал их беседу. Запись распространилась в узких кругах, и оказалось, что в разговоре Тото несколько раз прошелся и на мой счет...

Я никогда не слышал ту запись. Можешь коротко рассказать, в чем заключалась критика Тото?

Он сказал, что я возлежу на мешках с деньгами и ничего не делаю. Что я заработал достаточно, и команда меня больше не

волнует, я не чувствую мотивации, ни к чему не стремлюсь и т. д. Что команде нужна свежая кровь. Тото только-только пришел в команду, ему очень льстило доверие совета директоров, и он стремился его оправдать. Насколько я понял, совет сказал ему следующее: «Что-то не ладится в команде, ты ведь опытный бизнесмен, ты работал с «Уильямсом», разберись, скажи нам, что не так?» И Тото как раз объяснял Коллесу, что, по его мнению, не так с нашей командой. Полагаю, он, так сказать, репетировал свою речь для совета директоров. Правда, в том разговоре Тото, к несчастью, прошелся еще и по Ники, и даже по Дитеру Цетше. В общем, я четко увидел, что работаю с людьми, которым не могу доверять, которые уже подвели меня, проявив неуважение.

В начале 2013 года я узнал, что к команде вот-вот присоединится Падди Лоу, и контракт с ним подписали в Штутгарте [\[15\]](#). Я спросил Тото и Ники, что происходит, оба они начали перекладывать ответственность друг на друга. Я встретился с ними обоими, чтобы разрешить все вопросы, однако они продолжали обвинять друг друга...

Но нанял его именно Тото, правильно? Потому что мы говорили... Кажется, сразу после моего ухода в «Уильямсе» обсуждали, не пригласить ли в команду Падди, но по какой-то причине переговоры все тянулись и тянулись. Вроде бы разговор шел всерьез, однако этого так и не произошло. А потом вдруг Тото ушел из команды, и вот уже они вместе с Падди работают в «Мерседесе».

Ну, в личных разговорах со мной Тото это отрицал. Однако в недавнем интервью *Motor Sport* он решил поделиться подробностями. Там Тото говорит, что именно он предложил «Мерседесу» взять Падди, причем это было решено еще до прихода

в команду самого Тото. Как бы то ни было, очевидно одно: доверием тут и не пахло.

«У победы тысяча отцов, а поражение всегда сирота»...

В общем, я не доверял этим господам. Кроме того, я, конечно, допустил ошибку, как ты и сказал: я не озаботился отношениями с советом директоров. Сам не знаю почему, если честно. На самом деле, я просто не мог заставить себя проводить больше времени в Штутгарте.

А в «Феррари» все было иначе?

Да, однако мне не нужно было прикладывать никаких усилий. Мы работали бок о бок, постоянно ходили вместе ужинать. В «Мерседесе» было по-другому, вероятно, мне стоило осознаннее отнестись к формированию связей в Штутгарте...

Продавая «Браун» Mercedes ты, вероятно, даже не представлял, какие трудности тебя ожидают. Когда владельцы команды находятся так далеко, недопонимание рождается само собой. Кроме того, ты ведь остался в команде, и они наверняка размышляли о том, а не продешевили ли, не обдурил ли ты их во время сделки. Тото работал с Mercedes на DTM [\[16\]](#), то есть, можно сказать, был их человеком. А еще он не продавал им свой бизнес.

А я, со своей стороны, продал им свою команду, над благополучием которой работал неустанно, стараясь вытащить из кризиса и привести к успеху. Я больше не был владельцем, но вынырнуть из мира бизнеса полностью мне не удалось. Приходилось ездить на советы директоров в Штутгарт и так далее. Я ощущал разочарование. Вероятно, в моей жизни наступил момент, когда я просто не захотел снова приспособливаться.

Получается, можно спорить о том, стоило ли вообще оставлять эту команду или, может, Mercedes стоило бы купить

сразу все акции, но, как бы то ни было, это не обязательно изменило бы...

В каком-то смысле ты прав. Взгляни на историю поглощений: как много людей, продав свой бизнес крупной корпорации, продолжили сотрудничество с ней?

Да, что ж, классический пример – один из спонсоров «Мерседеса», Autonomy. Hewlett Packard купила компанию, а теперь они судятся друг с другом.

Точно, у нас хоть до этого не дошло!

Это да, правда, они и не платили тебе 11 миллиардов долларов. Возвращаясь к теоретикам военного искусства, все они интересовались вопросом о том, что происходит после победы. Ведь многие военачальники, потерпевшие крупное поражение, до того успели покорить многие вершины. Скажем, Наполеон – лучший примера не придумаешь. Люди не умеют обращаться с успехом, как не умеют обращаться с деньгами и властью.

Итак, суммируя вышесказанное, какое определение стратегическому мышлению ты мог бы дать?

Я полагаю, оно касается все тех же трех основных элементов: политики, экономики и технической подготовки. Продумай их, а также то, как объединить их, чтобы добиться своей цели, при этом оставаясь непосредственным участником происходящего и учись предвидеть, как будут развиваться все три измерения, чтобы обеспечить их согласованность. Если у тебя большой бюджет, контролируй, на что он идет. Бессмысленные расходы это не просто трата денег, это небрежное отношение к делу. Потому следи за тем, чтобы все твои ресурсы – финансовые, человеческие, временные – шли на правильные цели. Думаю, в стратегическом смысле моя работа заключалась в том, чтобы организовать правильно процесс для обеспечения команды всеми ключевыми для достижения успеха инструментами и научить ее пользоваться ими максимально эффективно. Если

взять, например, инженеров, то я должен был разъяснить им наши цели, мотивировать на работу и обеспечить необходимыми ресурсами. А также разрешать возможные споры или разногласия, которые неизбежно возникают при совместной работе. Такова моя задача. За всем этим стоят планы, дедлайны, проекты и инновации. Но как директор команды «Формулы-1» я должен был не только наполнить содержанием эти три измерения, но, что куда важнее, объединить их так, чтобы они работали наилучшим образом.

ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА АВТОСПОРТА СЕЙЧАС ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В НЕРАВНОМЕРНОМ РАСПРЕДЕЛЕНИИ ДОХОДОВ, А ТАКЖЕ В НЕВЕРОЯТНО ВЫСОКИХ ЗАТРАТАХ НА ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОМАНД.

То есть стратегия – это процесс, или философия, или система ценностей?

Думаю, философия. Процесс проистекает из философии. Философия состоит в том, чтобы вести процесс определенным образом. Чтобы иметь к нему определенное отношение. Определенный уровень преданности к делу. В общем, я вижу стратегию именно философией. С которой, к слову, не рождаются: она вырабатывается в ходе многолетнего опыта работы и получения знаний.

В самом простом понимании стратегия – это то, как ты преодолеваешь препятствия и достигаешь своих целей, а ум – это возможность преодолеть препятствия и достигнуть целей. Получается, стратегия по своей сути есть проявление человеческого ума. Ты называешь стратегию философией, подразумевая под философией собственный подход к преодолению трудностей, к достижению целей, который ты выработал в течение жизни. Например, то, что ты говорил об атмосфере доверия в коллективе, без которой невозможно чего-либо достичь. Как я и сказал, о доверии рассуждают многие, но не многие осознанно его выстраивают. Однако мой основной

вопрос заключается в следующем: является ли создание атмосферы доверия особенностью твоей стратегии, либо это ключевой элемент любой возможной стратегии? Мне кажется, если мы говорим о стратегии, доверие всегда играет значимую роль.

Да, думаю, ты прав.

Другими словами, для того чтобы стать по-настоящему успешным в нашем мире, человек должен осознанно выстраивать отношения с окружающими. С одной стороны, все то, чего ты смог добиться в автоспорте, можно считать результатом твоей собственной формулы успеха. Ты выработал ее благодаря знаниям, опыту и самой среде, в которой работал. Вместе с тем, можно сказать, что существует объективно верный способ справляться с трудностями и достигать целей – его-то ты и смог обнаружить. Соблюдая эти правила – ты побеждал, не соблюдая – проигрывал. Есть всего два пути: верный и неверный. В своей карьере ты чаще всего шел верным путем, потому успехов было куда больше, чем провалов.

Мне сложно судить, ведь я не пробовал пройти этот путь иначе. Таков мой подход. Однако ты заставил меня призадуматься. Возможно, недостаток доверия, с которым я столкнулся в «Мерседесе», и, конечно, жесткая иерархия, попросту сбили меня с толку. Ведь мне никогда не приходилось сталкиваться с подобным. Возможно, я сам и загнал нас в такое положение, признаю. Как бы то ни было, ситуация развивалась, и я просто не хотел с ней бороться. Мне было неуютно, некомфортно. Работа больше не заводила, не мотивировала вылезать из постели с утра пораньше и скорее бежать в офис. Все те препятствия, с которыми я сталкивался до этого, препятствия на пути к победе в гонке, в чемпионате, – я радовался им. Потому что меня окружали единомышленники и я знал, что если кто-то и подведет, я легко с этим справлюсь,

ибо таких людей будут единицы. В «Мерседесе» я не мог доверять никому из руководителей и коллег. Даже Падди Лоу, который, стоило мне уйти, тут же прыгнул в мое кресло. Я не мог доверять этим людям, потому и будущего в команде для меня не было – если, конечно, я не собирался с ними воевать. Другого варианта не было, так как не было доверия.

Эта ситуация развивалась в два этапа. В ходе первого тебе приходилось взаимодействовать лишь с советом директоров. Отношения между вами сложились не идеальные, но работать более-менее можно было. Все резко ухудшилось, когда в команде появились новые люди, причем их наняли, даже не спросив тебя. И эти люди стали твоими конкурентами. То есть ты, Ники, Тото и Падди оказались в одной лодке, и было очевидно, что вместе вы не выплывете. Я ни в коем случае не пытаюсь сказать, что ты эгоцентричен. Просто у команды не может быть сразу четыре босса.

Да, ситуация слишком запуталась и дезориентировала наших сотрудников.

Скажем прямо, практически в любой организации есть только один начальник. Четыре – это на три больше, чем нужно. Потому тебе оставалось лишь одно: либо уходить, либо бороться. Выбор был за тобой. Ты мог бы сказать: «Постойте-ка, вообще-то я создал эту команду собственными руками, команду, которая на пороге больших побед. При всем уважении, главный тут я». Ты мог бы начать эту войну. Почему, однако, ты предпочел другой вариант?

Дело осложнилось после того, как Тото и Ники приобрели акции команды. Любопытно, что Mercedes принял такое решение. Я так его и не понял. Вероятно, таким образом совет директоров пытался пробудить в руководителях команды большую преданность работе. Теперь, когда она частично принадлежала Тото с Ники, они уж точно должны подкреплять свои слова делом. Кроме того, Mercedes, возможно, посчитал,

что акционеров станут уважать больше, нежели «людей с улицы». Вот какие были чаяния. Однако наши отношения в результате стали еще запутаннее.

Не припоминаю, чтобы сталкивался с подобным противостоянием когда-либо еще за всю свою карьеру. Бывало всякое, в том числе и стычки среди руководителей, но никогда ситуация не доходила до такого: либо мы, либо они. По-видимому, я не чувствовал достаточного энтузиазма, достаточной отдачи от проекта, чтобы ради него проходить через весь тот кошмар.

Когда я пришел в «Феррари», меня назначили техническим директором. Возникла неловкая ситуация, потому что Джон Барнард уже был техническим директором команды. Изначально мне сказали, что Джон покинет команду до того, как приду я. Потом мне сказали, что он останется до конца года, пока не истечет его контракт. Затем выяснилось, что по контракту он может остаться еще на год. Я был озадачен и разочарован. Ведь «Феррари» обещала, что разберется со всем до того, как я приступлю к своим обязанностям. И тут Жан говорит: «Судя по всему, Джон останется до конца контракта, так что еще годик эту неразбериху придется потерпеть». Я очень разозлился, по сути, меня подставили. Однако все действительно шло к тому, что нам с Джоном предстояло работать вместе целый год. Потому я позвал его на встречу и сказал прямо: «Слушай, обстоятельства не изменить, давай подумаем, как с ними совладать». И нам удалось договориться. Джон отнесся к проблеме с подобающим профессионализмом, как и я, и недоразумение разрешилось.

Но тут ведь иная ситуация: и ты, и Джон знали, что через год он покинет команду.

Да, срок был четко обозначен.

В «Мерседес» же речь шла о неопределенном будущем.

Да и, полагаю, рано или поздно меня просто попросили бы покинуть помещение, чего со мной никогда не случалось.

Если бы ты остался еще на год, за который «Мерседес» стал чемпионом «Формулы» – как ты, да и я, предполагали, – твоя позиция в команде, скорее всего, стала бы куда крепче. Потому что, как бы кто к тебе ни относился, все понимали бы, кому «Мерседес» обязан своим титулом. Совет директоров прыгал бы от счастья и вряд ли захотел рискнуть гарантией своих будущих побед. Мне кажется, если бы ты подумал чуть дольше, то наверняка решил бы: «ОК, останусь еще на годик, а там посмотрим». Жалеешь ли ты сейчас хотя бы немного о том, что поступил иначе?

Разумеется. Я скучаю по тем удивительным ощущениям, что дарит «Формула-1». По гонкам. По духу братства. По людям. Мне нравилось общаться с товарищами по команде, сейчас мне этого не хватает. А вот по проблемам я совсем не скучаю. Забавно, но собираться за обедом с Ники и Тото было здорово. А вот работать в созданной ими обстановке недоверия, даже скрытой вражды, – не очень. Уверен, они и сами предпочитают работать с теми, на кого могут положиться и кто может положиться на них.

Абсолютное преимущество

Многие люди противятся идее, что соревнования, подобные «Формуле-1», включают в себя не только состязания в технической и, собственно, спортивной подготовке, но также политическую и финансовую борьбу. Однако сама мысль, что спорт, бизнес, искусство и даже война не затрагивают никаких иных областей, кроме чисто технических, столь же спорна, сколь и притягательна. Мировая история содержит массу примеров того, что успешная стратегия рождается в единстве технических, экономических и политических факторов. Рассмотрим один из них – Наполеона Бонапарта (1769–1821). Друзья, враги и историки называли Наполеона гениальным стратегом. Действительно, он умело управлял армией, выигрывал битвы и воодушевлял своих солдат так, как ни один полководец за всю современную историю. Примечательны и его достижения на посту главы государства: реформы в сфере образования, права и госбюджета. В начале своего пути Наполеон также успешно выбирался из передраг благодаря тонкому политическому чутью. В то же время его вторжение в Россию в 1812 году является классическим примером стратегического просчета. Этот провал ярко демонстрирует, что политика неразрывно связана со стратегией, их нельзя разобщать, каким бы блестящим полководцем ты ни был, какими бы ресурсами ни обладал.

Прежде чем отправиться в поход против такого мощного государства, как Россия, Наполеон, конечно, должен был обзавестись союзниками. У России было множество соседей, настроенных достаточно враждебно: например, воевавшая с ней Турция, или Польша, готовая в любой момент пойти на своего традиционного врага, или Швеция, жаждущая вернуть Финляндию под свое крыло. Австрия и Пруссия также вполне могли сгодиться на роль союзников. Вместо этого, однако, Наполеон вторгся в Швецию

за несколько месяцев до начала русской кампании, обзавелся каким-то смутным соглашением с Австрией, нарушив при этом договоренности с Пруссией, настроил против себя Польшу и помог России заключить мир с Турцией. В общем, Наполеон сделал все, чтобы начать войну в максимально неблагоприятной политической обстановке.

Вторгшись в Россию, он не стал переманивать на свою сторону местное население, как делал до сих пор. В результате, несмотря на стремительное продвижение вглубь страны, победу при Бородине и захват Москвы, успехи Наполеона были нестабильными, скорее, даже иллюзорными. Во время последующего отступления под натиском русской зимы полководец потерял 300 000 своих воинов. Провалившееся вторжение Наполеона в конечном итоге привело его к потере репутации блестящего и неуязвимого стратега и к окончательному поражению в битве при Ватерлоо.

Несмотря на всю очевидность урока войны 1812 года, кажется, именно он дается политикам и военачальникам всего мира с наибольшим трудом. Иногда – к счастью для всего человечества. Ведь кто знает, что было бы с нами, если бы Адольф Гитлер как следует присмотрелся к опыту великого полководца. Но он этого не сделал, и в 1941 году нацисты вторглись на территорию Советского Союза, а спустя полгода объявили войну США, совершив, таким образом, еще более грандиозную ошибку. В данном случае стратегический просчет обернулся благом, однако каждый день нам приходится расхлебывать последствия чужих ошибок, которые не принесли миру ничего хорошего.

Я не слишком силен в истории и не знал, что Наполеон проиграл потому, что его подвело политическое чутье. Что он неверно оценил обстановку, в которой собирался развернуть военную кампанию. И не сумел убедить граждан страны, в которую вторгся, что его победа сулит им лучшую жизнь.

Политика в «Формуле-1» довольно многогранна. Но определенно, заключение союзов – одна из важных граней. Обо мне говорили, что я близок к FIA. Действительно, в спорных вопросах федерация довольно часто занимала мою сторону, кажется, чаще, чем поддерживала моих оппонентов. А все потому, что я всегда старался идти навстречу FIA. Думаю, мы обоюдно возвращали доверие друг к другу. В федерации знали, что я не стану намеренно врать им. Они знали, что со мной не будет проблем. Я просто буду интерпретировать их правила в максимально выгодном для себя ключе, как, собственно, в «Формуле» делают все. За всю мою карьеру FIA ни разу не обнаруживала серьезных нарушений в моей команде. Если они и находили какие-то несоответствия, то это были именно ошибки, о которых мы и сами не подозревали. Эту грань политики, те отношения, что связывали меня с представителями FIA, я считал крайне важными. А еще я получал удовольствие от нашего общения. Я не пытался завести побольше «слабых» связей, это не совсем в моем духе. В результате, если выбор стоял между двумя вариантами, чаще всего FIA поддерживала ту позицию, которую занимал я. По крайней мере, именно так мне казалось. Они никогда не стремились избавиться от меня, они не пытались придирается к моему болиду. Чтобы наказать нашу команду, им требовалась 70-, а то и 80-процентная уверенность. Ведь ни один судья на самом деле не хочет избавляться от игрока. Чтобы получить, так сказать, красную карточку, игрок должен по-крупному облажаться. Так что, честно говоря, в спорте нет совсем никакого смысла конфликтовать с регулирующим органом.

А вот выстроить отношения с компанией-правообладателем у меня как-то не выходило. Мы часто сталкивались лбами, и, оглядываясь назад, должен признать – как, возможно, признаешь и ты, – что это было ошибкой. В итоге я за нее поплатился. Отчасти, правда, я и хотел «поплатиться», потому что очень устал и, пожалуй, достиг своего предела. Происходящее мне крайне надоело. В общем-то, я ведь даже не пытался бороться. Как бы то ни было, я все

же позволил Берни оплести меня паутиной своих интриг и даже не чувствовал, что он это делает.

Что странно, ведь, если подумать, именно так он всегда и действовал. По принципу «разделяй и властвуй».

Да, но я думаю, что упустил его махинации из вида, потому что уже искал выход с этого аттракциона.

Давай поподробнее остановимся на том, о чем ты сказал, это крайне интересно. Я не хочу сбить тебя с мысли, надеюсь, мы сможем чуть позже вновь вернуться к ней. Но раз уж мы начали с FIA, для тех, кто не слишком хорошо знаком с миром «Формулы», поясню: FIA – это главный контролирующий орган. Это судья, жюри, арбитр и надзорная структура, с которой командам приходится работать. Хорошие отношения команды «Формулы-1» или ее директора с FIA в действительности могут быть очень полезными. Ты работал с FIA более трех десятков лет, и за это время федерация не раз менялась. Скажем, FIA до прихода Макса Мосли в начале 1990-х и FIA после его отставки в 2009-м – две разные организации. В то же время, по большей части, ты работал в Федерации с одними и теми же людьми. Полагаю, скажем, Чарли Уайтинга, главу технического департамента FIA, ты знаешь много лет. И вот что я хочу спросить, прежде чем мы начнем разбираться в кознях Берни: менялись ли ваши с Берни отношения на протяжении всех этих лет?

Да.

Как вообще развивались твои отношения с FIA? Был ли какой-то определенный момент, когда ты вдруг осознал, что теперь, в связи со своей должностью, с новой ролью в команде, ты обязан наладить связи в федерации? Не просто подружиться с Чарли или кем-нибудь еще, но осознанно подойти к возвращению важных для твоей карьеры – и команды – отношений. Или у тебя это получалось как-то само собой, инстинктивно?

Что ж, по сути, 90 % общения команд «Формулы-1» с FIA касается исключительно технических вопросов, потому что техника в этом спорте играет огромное значение. Остальные 10 % связаны с правилами и тем, что происходит во время гонок. Эта сфера куда более эмоциональная, разумеется, потому что пилоты часто выкидывают разные фокусы. Помню тот трюк, который Михаэль провернул на трассе в Монако, врезавшись в ограждение [\[17\]](#). Я защищал его до последнего, потому что он был в моей команде. Но, конечно, в тот раз его поведение почти невозможно было оправдать...

Это был тщательно продуманный шаг или внезапное озарение? Меня потрясло, что кому-то вообще могло прийти в голову остановиться посреди трассы прямо во время квалификации.

Думаю, он действовал инстинктивно. У него был самый быстрый болид, и он очень переживал, что не сможет показать его во всей красе, если не займет поул-позицию. В Монако традиционно выигрывает тот пилот, который получает поул в квалификации – если, конечно, он не допустит ошибок по ходу гонки. Видимо, Михаэля немного заклинило на этой идее. Он знал, что его болид – самый быстрый, оставалось только выиграть поул. Правда, в те времена поул-позиция на самом деле не гарантировала победы. Технический регламент оставлял место стратегическому использованию пит-стопов и дозаправок. Мы могли что-нибудь придумать, потому я совсем не переживал, но, видимо, не сумел заразить той же уверенностью Михаэля. Убежден, идея с остановкой пришла ему в голову внезапно. Ничего подобного мы не обсуждали. Даже если он заранее все спланировал, со мной он не поделился. Кстати, выполнил столкновение он по-дурацки: надо было тогда уж как следует врезаться в барьер, а не просто поцеловать его...

...по сути, он попросту припарковался в том узком повороте, чтобы помешать соперникам финишировать раньше него...

Довольно слабая попытка, потому что он как бы... В общем, именно в таких случаях федерация имеет безграничную власть. Все, что остается, – верить в милосердие стюардов. Тебе придется выполнить то, что они скажут. Что касается споров о технических моментах, здесь пространство для дискуссий гораздо шире. Ты можешь как следует продумать свою защиту, выстроить ее на концептуальном уровне, затем проработать детали, а потом уже участвовать в прениях и совещаниях со стюардами. Никакой особой спонтанности в таких дискуссиях нет, они имеют довольно четкую структуру. У тебя появляется идея, ты начинаешь развивать ее, обсуждать с инженерами своей команды, вы все выверяете и просчитываете. Правда, я обычно выступал в роли прокурора. Инженеры приходили со своей задумкой и предлагали обсудить ее, а я отвечал им: «Нет, постойте, я – ваш противник. И я считаю, что ваша идея не сработает по таким-то причинам. Что вы можете сказать в ее защиту?» Мы тщательно разрабатываем схему, конкретные технические доводы. Если команда слишком обобщает, избегает точности, потому что кто-то и вправду ошибся, едва ли ей удастся убедить федерацию. Я имею в виду, что причин-то может быть множество...

Но главное, противоречит ли правилам то, что команда сделала, или нет.

В принципе да. Хотя наши дефлекторы в 1999 году не совсем соответствовали правилам, и все же нам удалось убедить FIA...

В общем, как я и сказал, 90 % вопросов в «Формуле-1» касаются разных технических моментов, потому что техника играет в этом спорте большую роль. Потому так важно развивать отношения с федерацией, с ее специалистами вроде Чарли Уайтинга, возглавлявшего технический департамент. Нужно, чтобы они

понимали ход твоих мыслей, а ты должен понимать, как работают они. Ты должен знать, когда и как лучше преподнести свою идею. Ты должен чувствовать, когда удача благоволит тебе, а когда FIA настроена не слишком благожелательно и вряд ли станет тебя слушать. Обстановка постоянно меняется, что совершенно естественно, ведь здесь, как и везде, работают обычные люди. Это нужно понимать.

В начале 90-х я работал с Jaguar над конструкцией автомобиля для чемпионата спорткаров, и мы довольно далеко отошли от принятых в их мире рамок. Но, опять же, я знал, как мыслит федерация, потому предупредил возражения до того, как они поступили. Когда твою машину объявляют не соответствующей правилам, по сути, ты уже на краю пропасти. Не дожидаясь этого момента, я сам разъяснил FIA, почему считаю наши инновации соответствующими регламенту. Мир спорткаров тогда активно менялся. Он переходил на новые 3,5-литровые двигатели, становясь ближе к «Формуле-1». И я сконструировал машину, больше походившую на болид «Формулы»: снаружи это был все тот же спорткар, но внутри – настоящий гоночный болид. Например, мы взяли ту же конструкцию шасси; мы отказались от дверей как отдельных элементов, оставив лишь окна – водитель забирался внутрь через них. В экстренной ситуации дверь можно было отбросить, то есть она просто выпадала целиком. Конструкция шасси у всех остальных автомобилей содержала дугообразный вырез, что сильно ее ослабляло. Наш же водитель пилотировал что-то похожее на сток-кар NASCAR [\[18\]](#).

Когда мы показали свое творение FIA, они были озадачены. Они ожидали увидеть совсем другую машину и, разумеется, запротестовали. Но постепенно нам удалось объяснить, почему, как нам кажется, мы можем ее использовать. И в итоге федерация осознала, что никаких конструктивных контраргументов у нее нет. Так что к тому моменту, как поднялась буря, FIA уже была на нашей стороне. Мы нарушили многие устои: использовали крыло, придали

кузову спереди особую структуру, дополнительно защитившую его от повреждений при ударе. Мы подошли к конструкции автомобиля в стиле «Формулы-1». До сих пор в мире спорткаров никто не делал ничего подобного. Философия этого чемпионата, как и образ мыслей его участников, были крайне традиционалистскими. И тут появился я, спутал им все карты. Кстати, вскоре многие люди из «Формулы-1» подключились к чемпионату спортпрототипов. Mercedes, например, нанял Харви Постлтуэйта, и т. д.

В общем, я подошел к вопросу отношений довольно последовательно. Я старался предугадывать возможные замечания и отвечать на них до того, как они перерастут в проблему. Приведу еще пример из своей обычной жизни. Я занимаюсь реставрацией старой мельницы. Прежде чем мы приступили к реализации плана по установке новой гидросистемы, я пригласил активистов местных природоохранных организаций и рассказал о том, чем мы тут занимаемся. И, как ни странно, они отнеслись к делу весьма конструктивно, с большим пониманием. «Хорошо, конечно, мы видим, что это необходимо и вы работаете без нарушений, у нас возражений нет», – вот что они сказали. Если бы мы дождались протестов, если бы люди вышли с плакатами, убедить их в своей правоте нам уже было бы не под силу.

Ты говоришь о том, что предпочитаешь выстраивать с регулирующими органами прозрачные доверительные отношения. Потому что лучше предотвратить возможный кризис, нежели разбираться с его последствиями. Но многие на твоём месте не стали бы спешить, считая, что федерация может использовать инсайдерскую информацию им во вред. Они могут рассуждать так: свои секреты лучше хранить при себе, а если что всплывет, тогда и будем разбираться. Однако твой опыт свидетельствует о том, что подобная схема не слишком эффективна, не так ли?

Да, согласен. И, к слову, у меня никогда не возникало сомнений, что FIA станет распространять конфиденциальные сведения.

Важно, чтобы наши читатели поняли: всем нам рано или поздно приходится отстаивать свою точку зрения в ситуациях, когда речь идет о фактах или логике. Скажем, мы предлагаем кому-то вложиться в наш проект, либо подаем заявку на перепланировку помещения. Кажется, что вопрос чисто технический: отвечает ли данное предложение интересам инвестора, соответствует ли заявка нормам? Однако этот чисто технический вопрос мы адресуем людям. Они смотрят на документ и решают либо дать нам зеленый свет, либо «завернуть». При этом они учитывают и наши личные с ними отношения, и нашу репутацию, и много чего еще. Потому-то ты и старался подготовить почву, чтобы, принимая решение, эти люди были уже на твоей стороне.

Да. Чтобы не было никаких сюрпризов. Не случайно я отметил, что большая часть моих переговоров с федерацией касалась технических моментов. Ведь в этом спорте я всегда выступал прежде всего именно как технический специалист. Даже на посту директора команды. Да и, например, в «Браун GP» всеми бизнес-вопросами и коммерческими предложениями занимался Ник Фрай. Директор команды не может делать все и сразу. Он делегирует полномочия и старается следить за происходящим. Я всегда перепоручал то, что связано с бизнесом, предпочитая не отходить далеко от технической стороны дела. Я понимал, что инженер из меня куда лучше, чем бизнесмен. Потому весь мой опыт, все мои отношения касаются в первую очередь этой области. Что до FIA, мне было комфортно лично общаться с руководством. Однако во всем нужна мера. Не стоит перебарщивать с яйцами, делая блины. Если бы я пытался подстелить соломки по любому поводу, в федерации наверняка сочли бы, что мы что-то

утаиваем. Тут такая логика: «Если дело плевое, как они говорят, то почему о нем хлопочет сам господин директор?»

В общем, я отвечал за техническую сторону работы. Еще когда стал главным конструктором «Эрроуза», потом на посту технического директора «Бенеттона», и дальше, какие бы должности ни занимал, в какой бы команде ни работал, моя роль не менялась. Неизменно решением технических проблем занимался я. Пожалуй, здесь я должен сделать небольшое отступление. В «Мерседесе» моим техническим директором был Боб Белл. Боб – толковый специалист и надежный товарищ. Он стал для команды очень ценным кадром. Заслуживающим доверия. Очень жаль, что он ушел из «Мерседеса». Как бы то ни было, недавно, отвечая на вопросы *Motor Sport*, он сделал мне огромный комплимент. Он сказал, что в любой непредвиденной ситуации я всегда брал дело в свои руки. Мне это казалось совершенно естественным, однако для меня это было очень важно. Не имело значения, кто виноват и что именно произошло. Я мог даже не знать точных причин. Но для меня было крайне важно знать – и показать команде, – что я готов разобраться с этим, что бы ни случилось.

В 2013-м «Мерседес» согласился тестировать шины *Pirelli*. В тот момент *Pirelli* переживала не лучшие времена. Ее резина оставляла желать лучшего, но компания жаловалась, что не может ничего поменять, потому что ей не дают проводить тесты с актуальными болидами. В общем, *Pirelli* обратилась в «Мерседес», однако мы не могли предоставить им наш прошлогодний болид, хотя, по сути, именно на нем они и должны были тестировать свои покрышки. Тогда наш менеджер спросил Чарли Уайтинга: «Ведь это будет тест *Pirelli*, не нашего нового болида, не нашей команды, так?» Должен заметить, это был очень тонкий вопрос. Однако *Pirelli* находилась в отчаянном положении, и мы согласились помочь. Не стану отрицать, тестировать болид команде выгодно, даже если тест проводит не она. Вместе с тем, полагаю, мы крайне осознанно подошли к

планированию того теста, четко очертив его лимиты. Pirelli тест принес большую пользу. Оглядываясь назад, могу с полной уверенностью заявить, что не провоцировал их на это предложение. Идея мне не принадлежала, тем не менее всю ответственность за ее реализацию я взял на себя. Я дал им зеленый свет. Если бы случились неприятности, отвечать пришлось бы мне. В итоге, конечно, нам пришлось объясняться с федерацией, и они погрозили нам пальцем, но не более того.

Да, я помню этот случай. Вы провели тест, о котором никто не знал.

Ну, скажем так, о нем не знали другие команды. FIA и Pirelli знали. Мы ведь никуда не уехали после Гран-при Барселоны. Наши грузовики не двинулись со стоянок, мы не собрали оборудование. Любой мало-мальски наблюдательный человек задумался бы о том, что это неспроста. Единственное, в чем мы ошиблись, – выдали пилотам черные шлемы. Дурацкая идея, словно мы какие-то подпольщики. Она тоже была не моя, но почему-то я ее не отверг. А зря. Выглядело все очень глупо.

Сильные и слабые стороны

Сунь-Цзы особо подчеркивает, что полководцу необходимо знать как себя, так и своего противника:

Поэтому и говорится: если знаешь его и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет; если знаешь себя, а его не знаешь, один раз победишь, другой раз потерпишь поражение; если не знаешь ни себя, ни его, каждый раз, когда будешь сражаться, будешь терпеть поражение. (Глава 3)

Этот отрывок возвращает нас к тому, о чем мы говорили чуть раньше. В определенный момент своей жизни ты понял, что слишком устал бороться и не хочешь принимать вызов, на который ответил бы еще пару лет назад.

В отношении FIA все, кажется, ясно. Что до компании-правообладателя, которая у большинства ассоциируется с Берни Экклстоуном, то все выглядит несколько запутанным. «Формула-1» – спорт, необычный во многих отношениях. В других соревнованиях регулирующая организация оказывает на развитие спорта куда меньшее влияние. Она может изменить, скажем, размер мяча, или границы поля, или что-нибудь еще в таком духе. Но на деле эти нововведения изменяют немного, по крайней мере, они касаются всех в одинаковой степени. Как мы уже сказали, в «Формуле-1» все иначе. Здесь новый регламент имеет колоссальное значение и может кардинальным образом поменять расстановку сил. Еще одной уникальной особенностью «Формулы» являются специфические трехсторонние отношения между командами, федерацией и компанией-правообладателем. В начале карьеры отношения с правообладателем тебя практически не касались – для этого в команде были люди вроде Флавио Бриаторе и Луки ди Монтедземоло. Позже ты стал владельцем собственной

команды, а потом директором «Мерседеса», но, несмотря на это, продолжал держаться подальше от компании-правообладателя, делегируя общение с ней своим подчиненным.

Да.

Человек, занимающий высокий пост, – как, в принципе, и любой другой человек, – имеет свои сильные и слабые стороны. Есть то, что приносит им удовольствие, и то, что отвращает, вызывает дискомфорт, либо кажется не соответствующим их компетентности или юрисдикции. И такими делами люди обычно предпочитают не заниматься – в результате, к сожалению, часто страдают из-за этого.

Вопрос крайне непростой. Ведь речь не о том, что ты был обязан выстраивать личные отношения с правообладателем. Но, вероятно, и здесь тебе стоило использовать некоторые принципы и подходы, которыми ты руководствовался при общении с FIA.

Я считаю, ты абсолютно прав.

Итак, предположим, ты собрался вернуться в «Формулу-1». Как бы ты повел себя на этот раз?

Основная проблема, как ты и сказал, заключалась в том, что я выдохся. У меня не было сил бороться, вести эти войны, и не только сил, но и времени, которое пришлось бы потратить на выстраивание таких отношений. Я выкладывался по полной, я отлично делал свою работу и здорово общался с федерацией. В FIA работает весьма приятный народ. Тот же Чарли Уайтинг, он в гонках много лет. Когда я устроился механиком, он работал главным механиком. Он тоже прошел этот путь с самого начала.

Берни существовал абсолютно в другой вселенной, незнакомой и неинтересной мне. И до приобретения «Браун GP» я, в общем-то, никогда прежде в такие условия не попадал. Со мной советовались, но в утомительные тонкости коммерческих соглашений «Феррари» вникать не заставляли. Жан делился новостями, но я с радостью

оставлял это поле деятельности ему, а он, к счастью, предпочитал не вмешиваться в вопросы, которыми заведовал я. Потому-то мы все в «Феррари» так хорошо и уживались. Думаю, к этой мысли еще стоит вернуться чуть позже. В общем, став владельцем команды, я впервые столкнулся с необходимостью общаться с Берни. Времена были непростые, «Браун GP» переживала кризис, точнее сказать, «Хонда»/«Браун GP», да и саму «Формулу» потряхивало, ведь как раз в 2009 году началось восстание ассоциации команд – FOTA.

Давай вспомним все даты и факты. Примерно 4 декабря 2008 года в лондонском отеле Brown's состоялось собрание FOTA. Не знаю, присутствовал ли ты, Ник Фрай точно был, может, был и ты. Именно тогда Honda официально заявила о своем уходе из «Формулы».

Да, она планировала выступить с заявлением в декабре. Мы узнали обо всем в ноябре.

Перемотаем чуть дальше назад. В январе 2008-го мы все собрались на заседании в штаб-квартире FIA на площади Согласия в Париже, и Макс Мосли сказал: «Автопромышленность погружается в серьезный кризис, так что нам всем стоит подтянуть пояса». Макс предложил ряд мер по ограничению бюджетов команд. Вскоре таблоид News of the World опубликовал скандальную историю о Максе, и на какое-то время разговор о сокращении бюджетов стих. А затем, перед началом Гран-при Шанхая осенью 2008 года, Макс объявил, что все болиды «Формулы-1» перейдут на стандартизированный двигатель от Cosworth. В тот момент финансовый кризис как раз набирал обороты: в сентябре, всего за месяц до начала Гран-при Шанхая, обрушился банк Lehman Brothers. А в декабре вы с Никки приходите на встречу FOTA и объявляете, что Honda покидает «Формулу». На твои плечи легла тяжелая задача – обеспечить будущее команде и найти новый двигатель на замену Honda.

В конце 2008 года у нас действительно царил хаос. Берни был, в общем-то, нашим противником. Команды объединялись в единую структуру, и Берни такой поворот не устраивал. FIA оказалась меж двух огней, но Макс постепенно начал склоняться в сторону Берни, потому что команды не поддерживали его политику. Вот в какой обстановке начались мои профессиональные отношения с Берни. Конечно, я и раньше его знал, мы часто встречались, болтали. Но я не входил в тот круг, который вместе с ним обсуждал бизнес, коммерческие предложения и т. п. Иногда я присутствовал на собрании, если речь касалась и каких-то технических элементов. На этом все. Наши отношения, по сути, стартовали в 2008-м, и старт не был гладким – ведь Берни пытался приобрести нашу команду. Мы с Ником все продумали, со всем разобрались, и тут, буквально в последнюю минуту, появляется Берни, предлагает Honda сделку, а нам – по 5 % акций, если продолжим управлять командой для него. Он очень надеялся взять верх. Кажется, он планировал позже вывести нашу команду с поля, потому и стремился к сделке с Honda. К счастью, взаимоотношения Honda с Берни были не самыми плодотворными, у них оказались какие-то разногласия в прошлом, так что заключать с ним сделку компания не торопилась. Да и предложение у Берни было куда хуже нашего. В общем, его дело не выгорело. Но наши с Берни отношения начались на такой вот ноте.

Ты говоришь «приобрести», но не имеешь в виду буквально «платить деньги», скорее – получить их...

Да, получать деньги!

Берни не...

Нет, вот именно. Он действовал исключительно в своих интересах. Вот с чего началось наше «профессиональное общение».

Разумеется, все это не могло не повлиять на отношение Берни к тебе, к Ники, к «Браун GP». Берни очень любит создавать проблему, а потом становиться всеобщим благодетелем. Вы когда-нибудь обсуждали с ним приобретение твоей команды?

Нет, ни разу.

А как ты считаешь, насколько серьезными были его планы? Ведь Берни обожает провоцировать и подстрекать. Может, ему просто казалось, что ты одержал победу обманом? А может, он все же считал, что упустил отличную возможность?

Думаю, обманутым Берни себя почувствовал гораздо позже и по другому поводу. Что касается «Брауна», вряд ли он решил, что мы обвели его вокруг пальца. Мы ведь довольно прямо сказали: «Берни, мы не хотим с тобой работать».

К слову, не думаю, что он вообще имеет право становиться владельцем команды, будучи обладателем коммерческих прав, ведь возникает конфликт интересов.

Да, это так.

Видимо, в тот момент он об этом позабыл.

Вряд ли. О Берни говорят, впрочем, может быть, и зря, что ему не нравится, когда кому-то помимо него удастся заработать на «Формуле-1».

Ну, в общем-то, складывается впечатление, что так оно и есть.

Да. И хотя многие владельцы команд довольно богаты и ведут роскошную жизнь, добившись всего своим трудом, Берни нравится думать, что истинная причина их благосостояния – он. В определенной степени то, что о нем говорят, – правда. Берни не нравится, что на «Формуле» зарабатывает не он один. Его компания должна была «Хонде» кучу призовых денег. Приобретая «Браун», мы стали официальными правопреемниками «Хонды», чему имелось и документальное подтверждение. То есть теперь Берни должен был деньги

нашей команде. Но платить он отказался. В итоге дело утряслось, однако первые полгода он не выдал нам ни пенни. Он не отдавал нам наши деньги. Тогда мы отправились к нему в Монако и прямо сказали: «Берни, в этом году все только и говорят, что об успехе «Брауна». Нет сомнений, мы победим. А ты показываешь наш болид, показываешь по ТВ нас, хотя разрешения от нашей команды не получил. Ты не заплатил нам за право снимать наш успех. В общем, мы запрещаем тебе транслировать выступления нашей команды по телевидению». Конечно, Берни яростно сопротивлялся: «Все это чушь собачья», – и так далее. Однако, судя по всему, наш конфликт дошел до CVC [частный фонд, владеющий акциями «Формулы-1»] и вызвал у них большое беспокойство. Таким вот образом, постепенно, нам удалось разрешить и эту проблему, и множество других. Можно сказать, мы одолели Берни, чего до тех пор не делал никто.

Ненадолго.

Да, ненадолго. И все-таки, полагаю, эта борьба тоже сказалась на наших последующих отношениях. У Берни не вышло сделать все по-своему. Кто знает, может, тогда он увидел во мне какую-то угрозу, а может, его просто раздражало, что я не играю по его правилам, в отличие от многих других...

За годы работы в гонках я понял, что Берни хочет одного: чтобы все относились к нему как к хозяину «Формулы». Нельзя ни говорить, ни делать того, что могло бы поставить под сомнение его всевластие. Все действительно довольно просто. Если бы ты объявил, что «Браун» сумел прорваться лишь благодаря помощи Берни, что своими успехами на трекке вы также обязаны Берни, что сама ваша сделка с Honda состоялась только потому, что Берни принял в ней участие, вероятно, его отношение к тебе и команде было бы иным. Для меня Берни – живое воплощение постулата, что не всегда все бывает по-твоему. Военные называют это «помехами». Берни и есть

помеха. Если у тебя есть слабое место, он обязательно его обнаружит. Он очень глубоко разбирается в человеческой природе. Но при этом у него есть лишь одна тактика: разделяй и властвуй. Мне кажется, неплохо бы нам поговорить о ней подробнее. Никогда за всю свою карьеру я не встречал человека, столь последовательно, предсказуемо и, однако, эффективно реализующего одну и ту же схему.

Яркий пример – знаменитая встреча перед гонкой в Сильверстоуне в 2009 году, ознаменовавшая раскол между «Брауном» и остальными командами. Насколько я понял, ты, Дональд Маккензи из CVC, Берни и Макс Мосли обсудили текущую обстановку и договорились, что «Браун» перестанет поддерживать восставшие против организаторов команды и выступит на стороне FIA в чемпионате 2010 года. Извне может показаться, что то был настоящий триумф Берни. Однако очень скоро все пошло совсем не по его плану.

На встрече были мы с Ником, Макс и Берни. Дональд Маккензи из CVC то заходил, то выходил. Мы встречались в офисе Берни в Лондоне. Они давили на нас, заявляя, что лишь в этом случае мы гарантированно продолжим участвовать в чемпионате как команда Ф1.

Да, проблема заключалась в том, что появились три новые команды, и места всем не хватало, потому вопрос стоял ребром: либо вы гарантируете себе участие, согласившись на условия Макса с Берни, либо рискуете остаться ни с чем.

Вопрос был еще и в том, можно ли считать нас новой командой или все же нет. В итоге мы с Ником договорились, что «Браун» примет участие в чемпионате, а мы отойдем от FOTA. Однако прежде мы хотели пойти на собрание ассоциации и посмотреть, как настроены команды, не сможем ли мы примирить враждующие стороны, ибо к тому времени ситуация накалилась до предела. В чем-то, наверное, наши планы были похожи на стремление «Уильямса» найти решение, которое

устроило бы всех. Одни команды строго придерживались «правой» стороны, другие – «левой», а мы находились где-то посередине.

Изначально та встреча FOTA должна была проходить в нашей штаб-квартире в Брэкли. Утром в день встречи мы подписали договор с Берни, условившись о его конфиденциальности. Мы планировали встретиться с ассоциацией и лично объяснить, что происходит.

Таково было наше соглашение. Буквально через десять минут после того, как мы вышли от Берни, мне позвонили и сказали: «Встреча пройдет в «Рено», Флавио знает, что вы заключили сделку с Берни, так что на ваш двор никто и носа не покажет». Мы позвонили Максу и спросили, какого черта. Не успели мы выйти за порог, а Флавио уже обо всем доложили. Мы-то собирались прийти на собрание и попробовать затушить возгорание. Но теперь там полыхал такой пожар, что никто бы не справился.

Позже нам рассказали, что сразу после нашего ухода Берни позвонил Флавио и сказал, что «Браун» согласился участвовать в чемпионате 2010-го. В общем, он постарался усложнить нам жизнь, как мог. Прямо во время встречи FOTA мне позвонил Дитер Цетше. Тогда мы еще не заключили сделку с Mercedes, но были к ней близки. Услышав шум, Цетше сказал мне: «Вы должны все уладить, договоритесь с FOTA». В итоге так все и вышло. Ради сотрудничества с Mercedes мы вернулись в FOTA. Правда, позже часть нашей команды сочла, что, возможно, решение было слишком поспешным. Однако в тот день мы подписали письмо, ловко составленное нашим юристом Кэролайн Макгрори, так что назад пути не было.

Возникает закономерный вопрос: зачем Берни позвонил Флавио?

Я не знаю. Некоторые поступки Берни не поддаются для меня объяснению. Он бывает импульсивен до невозможности. И

хотелось бы списать это на пылкость молодости, но уже не получится.

Да, как вариант – он просто совершил ошибку. Просто взял и позвонил, не подумав. Но не стоит сбрасывать со счетов и другую возможность: он поступил так нарочно. Берни всегда казался мне одним из тех, кто бросает говно на вентилятор лишь ради того, чтобы посмотреть, что в итоге получится.

Да, похоже на то. Он часто проворачивал подобное во время совещаний. Если обсуждение сворачивало с выгодной ему траектории, он делал какой-нибудь вброс, чем выводил присутствующих из себя, либо стравливал их друг с другом.

Удивительно, но каждый раз это срабатывало.

Точно. Я не раз становился свидетелем его выходов. Помню, «Джордан» и некоторые другие небольшие команды подняли бучу, возмущившись, что получают слишком маленькую долю прибыли по сравнению с крупными командами. В тот момент у нас была встреча, посвященная изменению формата гонок. Берни не нравились идеи, которые возникли, и он сказал: «Давайте-ка, прежде чем говорить об этом, обсудим финансовый вопрос, что навис над нашими головами». И, разумеется, его слова зацепили «Джордан» и прочих, все радостно набросились друг на друга и позабыли о том, ради чего, собственно, мы все там собрались. Такова тактика Берни: он сеет хаос.

Я несколько раз был на встречах, где присутствовал Берни, и у меня сложилось впечатление, что его цель – помешать собранию прийти к какому-либо решению. Вот, скажем, та ваша с ним встреча летом 2009 года. Берни видел, что FIA прибрала к рукам грядущий чемпионат и решает, кому в нем участвовать. Также FIA планирует ограничить бюджеты команд, но в эту идею он не верил. SVC, между тем, поддерживала FIA, как и твоя команда, лидировавшая в текущих соревнованиях. То есть на его глазах федерация, держатель акций и главная команда

сплотились ради преодоления кризиса. Я считаю, Берни позвонил Флавио ради того, чтобы спутать вам все карты. Он сделал это абсолютно намеренно. Я не говорю, что ему не свойственна импульсивность. Но в тот раз он руководствовался чистым расчетом.

Что ж, вполне возможно, ты прав.

И вновь его план сработал. Потому что, как мне кажется, именно в результате его действий мы достигли компромисса по Соглашению об ограничении ресурсов во время соревнований в Сильверстоуне. Федерация добилась ограничения бюджета, но Макс Мосли ушел в отставку, и теперь у «Формулы» остался единственный хозяин – Берни. Собственно, после той встречи в Сильверстоуне все и пошло по наклонной. До того момента существовал некоторый баланс сил между компанией-правообладателем и регулирующим органом. Сегодня никакого баланса нет.

Я с тобой полностью согласен. Еще одна любопытная деталь: когда я работал в «Хонде», Берни не раз звонил президенту компании, чтобы обсудить свои претензии. И каждый раз президент отправлял его ко мне: «Это команда Росса Брауна, сожалею, но вам придется обратиться к нему, я не стану вмешиваться». Довольно по-японски, как мне кажется. Опять же, в прошлом у Берни с Honda уже возникали разногласия. Честно говоря, не помню, по поводу чего именно, но концерн всячески отказывался взаимодействовать с Берни напрямую. Они видели в нем средоточие всего неприемлемого в их культуре, философии. Они просто не знали, как с ним общаться. И не хотели в этом разбираться. Потому каждый раз, когда Берни пытался перепрыгнуть через меня и обсудить что-то с президентом компании, он просто отсылал его обратно ко мне. Думаю, Берни это немного злило, по тем же причинам, о которых ты сказал выше.

Примерно в середине 2012 года Берни позвонил мне и сказал: «Росс, хочу, чтобы ты знал: я ничего не имею против тебя. Все, что произойдет, – это просто бизнес. Мы с тобой давно друг друга знаем, так что, пожалуйста, не обижайся». Я ответил: «Берни, ты это о чем?» Он сказал: «Я не могу тебе рассказать, просто хотел, чтобы ты знал – ничего личного, это просто бизнес». Я говорю ему: «Теперь я нервничаю, Берни, такого ты мне не говорил еще ни разу». И Берни ответил: «Что ж, знаешь, мы уже столько всего повидали на своем веку, можно сказать, мы ветераны «Формулы».

Я не знал, о чем он говорит. Но впоследствии понял, почему Берни произнес именно эти слова. В тот момент мы сильно давили на него по поводу сделки с Mercedes. Переговоры о ней шли в рамках обсуждения нового коммерческого соглашения на 2013-й [Договора согласия]. Мы с Mercedes настаивали на том, что сделка, которую он нам предлагает, не соответствует требованиям Евросоюза. Мы с Ником принесли Берни письмо, составленное нашими юристами. Он его не принял, однако, судя по всему, прочел. Покидая кабинет, мы, несмотря на его отказ, оставили письмо на столе. В нем с юридической точки зрения разъяснялось, как именно предложение Берни нарушает регламент ЕС о проведении соревнований. Мы сказали: «Берни, мы совсем не хотим идти в суд, но ты практически не оставляешь нам выбора. Условия, которые ты навязываешь нашей команде, абсолютно несправедливы. Тем более Mercedes долгие годы являлся поставщиком многих команд. Концерн всегда шел «Формуле» навстречу, и твоя нынешняя позиция их очень задевает. Не говоря уже о том, что теперь ты заводишь любимчиков, предлагая им особые условия».

Берни ответил: «Ребята, денег больше нет. Берите то, что дают, мне все равно», – в таком духе. А потом он позвонил Дитеру Цетше и поступил в точности, как поступил с тобой. Он сказал Цетше, что со мной слишком трудно договориться, так что пусть Mercedes пришлет для переговоров кого-нибудь другого. К сожалению, Дитер Цетше рассказал мне об этом слишком поздно. Если бы он сразу пришел ко

мне и сказал: «Только что звонил Берни, что будем делать?» – мы бы смогли выбить из него вдвое больше. Легче легкого. Но вместо этого Дитер подключил Ники Лауду, потому что Берни предложил поручить дело Ники. Пасху 2012-го мы с семьей праздновали в своем загородном доме в Корнуолле, строительство которого только-только завершилось. В это время Ники был в Лондоне у Берни вместе с Бодо Уэббером, финансовым директором Mercedes. Они обсуждали новые условия сделки. Ни Ники, ни Бодо не имели четкого представления о том, что именно от них требуется. То и дело они выходили из переговорной и звонили мне. Я сидел в своем загородном кабинете и поднимал трубку каждые пятнадцать минут, чтобы услышать, какие еще условия предлагает Берни, и сказать, стоит ли Mercedes соглашаться на них. Естественно, Ники было трудно. Нельзя вот так вот прийти, буквально с улицы, и тут же разобраться во всех нюансах. Мне пришлось самому звонить Кэролайн Макгрори, юридическому директору команды, и Найджелу Керру, финансовому директору, чтобы уточнить некоторую информацию. В итоге договор, так или иначе, лег полностью на мои плечи. По сути, именно я вел переговоры от лица команды, хоть и дистанционно. Знал ли Берни, что ребята выходят позвонить мне? Не знаю. Как бы то ни было, в конце концов мы пришли к согласию.

Самое удивительное, что сделка вышла куда выгоднее, чем мы могли вообразить. Нам удалось прописать даже многомиллионный бонус за получение двух чемпионских титулов подряд и победу в 24 гонках за два сезона. (Этот пункт значился в договоре с «Ред Буллом», причем, так как они уже выполнили его, новый контракт сулил им лакомые бонусы вплоть до 2020 года.) Мы вытребовали такие же условия. Берни и представить не мог, что «Мерседес» когда-нибудь заработает эти деньги. Однако команда выиграла чемпионат 2014-го, потом 2015-го, так что теперь она будет получать бонус каждый год до 2020-го.

Таким образом, с компанией-правообладателем я выстраивал отношения иначе, чем с федерацией, потому что знал – это птицы

разного полета. Но оглядываясь назад, признаю: мне стоило слегка придавить свою гордость в общении с Берни. Между тем, я был немного обижен на него за то, что он пытался силой завладеть «Браун GP», совал нам палки в колеса и полгода отказывался выплачивать гонорар за ТВ-трансляции. И это в тот момент, когда мы из кожи вон лезли, чтобы сколотить приличную команду! Думаю, что не слукавлю, если назову «Браун» сенсацией 2009 года. Наша команда принесла в «Формулу» глоток свежего воздуха. А Берни вместо благодарности только и делал, что плел интриги.

Очевидно, что ваши с Берни отношения складывались совсем иначе, чем с FIA. С федерацией тебя связывают долгие годы плодотворного сотрудничества. С Берни же ты, прямо скажем, просчитался. Что бы ты сейчас сделал иначе? И в плане собственного поведения, и учитывая то, с каким человеком тебе приходится взаимодействовать.

Возвращаясь к прошлому, я неизменно задаюсь вопросом: «А так ли важно мне все это было в тот момент, чтобы заставить себя действовать иначе?» Думаю, в 2009 году я вел себя достаточно жестко, потому что такова была необходимость. Я должен был наладить работу команды, я хотел, чтобы она пробилась и стала чемпионом. Ради этого я делал все, что было в моих силах. Вместе с тем, видимо, я недооценил влияние Берни. Я не видел так, как вижу сейчас, что именно он был главным режиссером пьесы. Еще никому не удавалось обвести Берни вокруг пальца. Как и все мы, однажды он отправится к Создателю, но до тех пор будет сидеть на своем месте, и никто не в силах свергнуть его. Глупо полагать, что можно поговорить с SVC и убедить их избавиться от Берни. Нет, они не пойдут против него. Он – высшая власть в «Формуле-1» [\[19\]](#).

2009 год можно считать самым непростым в твоей карьере. Ты стал владельцем команды и пытался завоевать чемпионский титул и Кубок конструкторов. При этом финансово ты был

очень уязвим. Ты знал, что успехи на треке совсем не гарантируют команде причитающихся ей выплат, ведь Берни сделает все возможное, чтобы испортить вам жизнь. Берни набросился на тебя в момент, когда ты был наиболее уязвим – с «Брауном» в 2009 году. В 2012-м твоя команда находилась под опекой Mercedes, то есть с финансовой точки зрения она была в полной безопасности. «Мерседес» – единственная команда, которой не нужно было переживать, заплатит ей Берни или нет. Едва ли деньги от правообладателя сильно меняли вашу ситуацию. Казалось, и ты, и команда теперь в полной безопасности. Вас не достать. Примечательно, что Берни нанес новый удар именно тогда. И ты проиграл, но вовсе не из-за внешней угрозы, а из-за внутренних дрызг и противоречий. Берни одолел тебя, не используя силу, а лишь посеяв смуту внутри «Мерседес GP». В 2009-м он из кожи вон лез, чтобы усложнить твою жизнь, использовал всевозможные рычаги, стараясь потопить твое дело. Но у него не вышло: целеустремленность команды и ее единство привели тебя к победе. Возможно, и в 2012-м все могло пойти иначе?

В 2012-м я был также уязвим, потому что стал менее привлекательным кадром в глазах Mercedes. Но ты прав. Наша команда раскололась. В первые годы существования внутри «Мерседеса» не было конфликта интересов. Но меня многое сбивало с толку, о чем мы уже говорили раньше. Я продал команду, я доверял Норберту, который возглавлял автоспортивное подразделение концерна: собственно, он и организовал нашу сделку с Mercedes. Норберт заверил совет директоров, что ограничение бюджетов команд – тот путь, по которому пойдет «Формула». Он отчаянно убеждал концерн, что им не придется вкладывать в нас дополнительные средства, тем самым основательно всех запутав. В команде царила неразбериха, и я скучал по той простоте и ясности, которыми наслаждался в «Брауне» в 2009-м.

Вопреки тому, что «Брауну» пришлось несладко, это была настоящая команда, сплоченная, незамутненная никакими интригами. Мы четко знали, кто что делает, кто за что отвечает. Потому, несмотря на все испытания 2009-го, мы справились с ними и пришли к успеху. 2010–2011-й были куда проще, вместе с тем чувствовалось, что команде чего-то не хватает. Стало непонятно, кто же тут, собственно, начальник. У меня не было прямой связи с советом директоров, этим занимался Норберт. Думаю, проанализировав сложившуюся ситуацию, нетрудно понять, почему команда не достигала таких успехов, как раньше.

РОСС ИЗБЕГАЛ КОНФЛИКТОВ, КАК ВНЕШНИХ, ТАК И ВНУТРЕННИХ, НЕ ИСПОЛЬЗУЯ РЫЧАГОВ ДАВЛЕНИЯ. ВМЕСТО ЭТОГО ОН ВЫБИРАЛ ПОДХОДЯЩИХ ЛЮДЕЙ И ВЫСТРАИВАЛ ОТНОШЕНИЯ С НИМИ.

Теперь я вижу, что тогда мне стоило сказать Норберту: «Прости, но мы будем действовать так-то и так-то». Первую смету по бюджету, что я представил Норберту, он сократил на 29 миллионов фунтов. Таким образом, он лишил команду денег на технический прогресс, потому что мы имели значительные финансовые обязательства перед пилотами, да и остальным членам команды надо было платить зарплату. В общем, команда очень нуждалась в тех 29 миллионах. Мы-то надеялись, что Mercedes одобрит бюджет, а в итоге наша смета даже не дошла до совета директоров. Ведь Норберт уже сказал концерну, что участие в «Формуле» не будет им стоить ни пенни. Более того, мы ведь не продали Mercedes все акции, так что часть финансовых обязательств легла на плечи команды. Брэкли пришлось выложить 8 или 9 миллионов за новый двигатель из собственного кармана. Определенно, в тот момент я обязан был поднять шум и завопить: «Это неправильно! Так дело не пойдет!»

Человеческая природа

Как ты думаешь, что есть такого в человеческой природе, благодаря чему Берни Экклстоуну удастся манипулировать влиятельными, богатыми, успешными людьми, а также людьми из «Формулы-1»? Ты наблюдал за ним тридцать лет. Как Берни это делает?

У него особенная аура. Вот сейчас я говорю, и кажется, что звучит это как-то банально. Тем не менее так и есть. Берни производит определенное впечатление, о нем ходят легенды. Он общается с Путиным так, будто тот – его лучший друг. И кажется, Путин относится к Берни так же. Послушай, ну вот кто еще добивался подобного положения? Путь Берни к вершине просто захватывает дух. Создается ощущение, что нет в мире человека, до которого он не смог бы добраться. Готов поспорить, если Берни позвонит Обаме и скажет, кто он, тот не положит трубку.

Но по какой причине это происходит? Дело в личных особенностях Берни – или в наших особенностях?

Хороший вопрос. Думаю, во многом это связано с нашими особенностями. Мне кажется, мы сами поддерживаем репутацию Берни своим желанием стать к нему ближе, быть как-то с ним связанными. На его звонки всегда отвечают. И при случае многие обязательно ввернут, что Берни звонил им сегодня. До сих пор.

Мне кажется, это в человеческой природе. Так было всегда. Даже в Викторианскую эпоху, в отсутствие масс-медиа, были денди, были знаменитости. Конечно, в наш век средств массовой коммуникации и информации ситуация лишь усугубилась. По сути, мы постоянно сталкиваемся с феноменом звездности, раздутой на пустом месте. Семейка Кардашьян – что такого особенного они, собственно,

делают? Тем не менее люди восхищаются ими. Так что ты прав, есть нечто такое в человеческой природе, что доступно, видимо, не каждому, но что Берни понимает очень хорошо. Он умный человек. Уверен, он хорошо разбирается в людях. Это – его тактика, часть его работы.

Я упоминал о том, что с точки зрения динамики отношений меня особенно интересуют два события. Во-первых, собрание в Сильверстоуне 2009 года и не случившаяся революция, которую мы уже обсудили. Второе – борьба, развернувшаяся вокруг нового Договора согласия, который должен был вступить в силу 1 января 2013-го. Ты описывал, как в этой связи боролся за лучшие условия для «Мерседеса». Если помнишь, команды-члены FOTA условились, что никто из нас не станет лезть вперед других, вместо этого мы попробуем выступить единым фронтом. Дедлайн назначили на 31 декабря 2012-го.

Однако к концу года «Феррари» заключила с Берни контракт, получив очень хороший кусок пирога – если, конечно, считать размер этого пирога неизменным. Тем самым, разумеется, «Феррари» подставила остальные команды. Но самое главное, что в действительности размер пирога определен не был, и вполне вероятно, что, действуя сообща, команды смогли бы вытребовать у правообладателя такие условия для каждого, какие никому и не снились. И вновь возникает вопрос: что же пошло не так? Зачем «Феррари» предала FOTA и пошла на сделку с Берни, бесспорно, хорошую, но вовсе не исключительную? Которая не принесла в «Формулу» ничего нового, свежего, а, напротив, лишь укрепила прежний порядок.

Что ж, если ты помнишь, решение о сделке «Феррари» принимала на волне заключения договора между Берни и «Ред Буллом». Берни очень умен. Исключительно. До тех пор контракт всегда в первую очередь предлагали «Феррари». Убедишь «Феррари» принять условия – убедишь и остальных.

На этот раз самую привлекательную сделку Берни предложил «Ред Булл», и те сразу же согласилась. Таким образом «Ред Булл» занял место лояльного соратника, а «Феррари» отошла на второй план. Потому Лука так спешил забраться на борт уходящего корабля. Берни удалось припугнуть «Феррари».

«Припугнуть» еще и потому, что «Ред Булл» доминировал на треке?

Да. И к тому же у концерна Red Bull было две команды – «Ред Булл» и «Торро Россо». Берни заявил, что собирается выстроить чемпионат вокруг этих команд. Он утверждал, что получит достаточно денег благодаря заказам на двигатели и шасси, а Red Bull поддержит его. Они планировали объединиться и превратить «Формулу» в свою собственную игрушку. Берни заставил многих поверить в то, что ему это удастся.

Сложилась довольно интересная ситуация, если учесть динамику отношений: исторически я всегда поддерживал FIA. «Ред Булл» же выступал на стороне Берни. И в данной обстановке это обстоятельство сыграло ему на руку. Дитрих Матешиц подписал контракт с Берни. «Феррари» запаниковала и поспешила следом. И вот две ключевые команды чемпионата – у Берни в кармане. Прочим пришлось довольствоваться остатками.

«Макларен» под руководством Мартина Уитмарша был крайне предан FOTA. Берни предложил команде неплохие условия, но Мартин сказал: «Я не могу подписать такой договор, это нечестно по отношению к другим». Берни попытался пройти в обход Мартина. Он позвонил Рону Деннису и заявил, что нельзя отказываться от таких условий. Берни пытался провернуть то же, что сделал со мной, правда, в случае «Макларена» у него ничего не вышло.

В краткосрочной перспективе – нет.

Да, именно так. Короче говоря, такая вот царила обстановка. В некотором роде и та ситуация, что мы наблюдаем сегодня, когда доходы от чемпионата распределяются между участниками абсолютно неравномерно, сложилась по вине команд, послушавших Берни, и была предсказуемо неизбежной.

Если бы «Феррари» отказалась его поддержать...

Да, все могло бы сложиться иначе. Но Берни поступил очень умно, обвел их вокруг пальца. Он понимал, если команды взбунтуются, скорее всего, «Феррари» займет их сторону. Потому он ударил по больному месту «Феррари»: подписал контракт с «Ред Буллом». «Феррари» очень переживала из-за побед «Ред Булла» в гонках. А ведь у них была еще и команда-побратим. В общем, Берни задел «Феррари» за живое. И они прогнулись. Так все и закончилось.

В общем, ты хочешь сказать, что командам не следовало поддерживать Берни?

Я не знаю, следовало или нет. Я говорю о том, что команды должны увидеть свою долю ответственности в том, что происходит с «Формулой» сейчас. Честно говоря, я не знаю, удалось бы нам что-то изменить или нет. Ведь мы могли просто держать оборону и все. В любом случае, сегодня в «Формуле» сложилась нездоровая обстановка, которая со временем будет лишь накаляться. Трем-четырем основным командам принадлежит все: деньги, влияние, право голоса. Остальные же отстают на целый круг, и дальше будет только хуже.

Мне кажется, есть еще одна важная тема, которую мы не обсудили, – двигатели. Иметь деньги команде необходимо, однако их недостаточно, чтобы победить. Мне кажется, основная проблема заключается в том, что и «Феррари», и «Мерседес» получают деньги не только внутри «Формулы», но и извне – как, впрочем, и «Ред Булл», вот только у «Ред Булла» нет своего двигателя.

Мне кажется, расстановка сил круто поменялась из-за позиции, которую «Ред Булл» занял в эти смутные времена. Между ними и всеми остальными командами пролегла пропасть. Даже «Феррари» оказалась по другую сторону: хоть они и запрыгнули следом за «Ред Буллом», все прекрасно понимали, что их попросту вынудили так поступить. В общем, с «Ред Буллом» никто не хочет иметь дела, и, по сути, они вынуждены биться в одиночку и без двигателя.

Мне кажется, дело обстоит даже хуже. Судя по всему, «Феррари» и «Мерседес» водят «Ред Булл» за нос. Никто не говорит Кристиану прямо: «Мы не продадим вам свой двигатель», вместо этого и «Мерседес», и «Феррари» ходят вокруг да около месяцами, заставляя «Ред Булл» надеяться до последнего.

Что касается «Мерседеса», не думаю, что у них был какой-либо четкий план действий. Скорее всего, путаница возникла как результат противоречий внутри команды. Ники Лауда наверняка хотел продать «Ред Буллу» двигатель, он в довольно хороших отношениях с Матешицом. Кроме того, в «Формуле» Лауда позиционировал себя как человека своей страны. Он австриец и пытался организовать все так, чтобы дать шанс австрийской команде. Он даже убедил совет директоров Mercedes в правильности данного решения. У Red Bull звучное имя. Да и если Mercedes поделится двигателем с соперником, к автопроизводителю начнут относиться с еще большим почтением. Совет согласился с доводами Лауды. Тот Вольфф в тот момент либо на что-то отвлекся, либо его обвели вокруг пальца – в любом случае, он вдруг неожиданно узнал, что назревает конфликт. Команда пришла бы в ярость, если бы концерн продал двигатель главному конкуренту. Будь я там, сказал бы: «Ни за что!» Судя по всему, Тот лично встретился с каждым членом совета и представил им дело в несколько ином свете, чем Лауда. «Без двигателя «Ред Булл» застрянут в тупике.

А вы собрались отдать им двигатель! Подумайте, ведь, по сути, вы собираетесь продать свои секреты Audi. Потому что именно Audi стоит за всем происходящим. Она жаждет включиться в игру. Мы продадим двигатель «Ред Булл», Audi выведает все наши секретные технологии и через пару-тройку лет заберется на самую вершину, ведь они-то понимают, какую роль тут играет двигатель. Вы не должны его продавать!» Тут уже совет запаниковал и пошел на попятную. Придумали какую-то чушь, якобы Mercedes предложила Матешицу двигатель, а тот им не перезвонил. В общем, не думаю, что у «Мерседеса» был некий хитроумный план. Едва ли они собрались и решили: «Давайте обнадеживать «Ред Булл» до последнего, а когда дороги назад не будет, кинем их». Так просто вышло.

Что ж, вероятно. Для них это действительно было бы слишком умно. И все же я никогда не поверю, что кто-либо в «Мерседесе» серьезно планировал снабдить своего главного конкурента тем же снаряжением, с помощью которого собирался его побеждать.

Серьезно, они собирались. Сразу после покупки «Брауна», я тогда еще был в команде, концерну пришлось разбираться со своими обязательствами перед «Маклареном». С этой командой Mercedes связывала долгая история плодотворных отношений, и я не хотел их разрушать. Я просто сказал совету: «Со временем, конечно, вам надо будет переключиться на собственную команду». А один из директоров возразил: «Сначала докажите, что способны победить нашего заказчика на треке, имея тот же двигатель. Ведь это спорт, не так ли?» Не мне судить, с чем был связан такой настрой: с давней ли преданностью или же с искренним стремлением к объективности, а может, и с какими-то еще факторами, связывающими Mercedes и «Макларен». Мой подход к соревнованиям был иным. Ferrari никогда не поставляла своим заказчикам новинки, они получали прошлогоднюю модель

двигателя, а все новые разработки доставались исключительно нашей команде. Зачем делиться? Ведь наша цель – в победе «Феррари».

Забавно, как ни очевидна эта мысль, многим людям тяжело в ней сознаваться.

Что ж, мы обсудили два значимых события, потрясших мир автогонок и оказавших значимое влияние на то, какой «Формула» стала сегодня. Думаю, основной вывод таков: хотя «Ред Буллу» и удалось наладить сотрудничество с Audi, сохранив при этом двигатель Renault, вернуть прежнюю конкурентоспособность команде будет непросто.

Да, их, по большому счету, вытесняют с поля, причем с обеих сторон. Они, конечно, сами виноваты – сожгли все мосты, не построив новых. «Ред Булл» прямо-таки вынудил Renault обзавестись собственной гоночной командой.

Примечательно, как ты сейчас сказал о Ники, что в «Формуле» он человек своей страны. Мне всегда казалось, Мартин Уитмарш поддержал вас с «Брауном» по тем же причинам, открыв возможность для сотрудничества с Mercedes.

Это правда.

Мы упоминали об уникальном умении Берни подмечать людское тщеславие и играть на нем. Тут же речь шла о куда более благородных намерениях: о желании сделать что-то для спорта. К несчастью, и это своего рода тщеславие. Взять хоть Берни в 2008–2009-м, хоть тебя, хоть ситуацию с «Ред Буллом». Поддерживать соотечественников прекрасно, но крайне опасно... Есть такое выражение, которое моя жена терпеть не может, однако оно отлично характеризует «Формулу»: «любое добро наказуемо».

Точно!

Ты говоришь, что старался выстраивать личные отношения с людьми, возвращать атмосферу доверия. Но доверие – штука обоюдная. Если решишь поддержать кого-то извне, вместо того

чтобы отстаивать интересы собственной команды, рано или поздно ты заплатишься за это.

Такое случалось в моей практике. Например, в 2008-м, со знаменитым двойным диффузором. [Двойной диффузор – это особая конструкция днища болида, позволяющая генерировать значительную прижимную силу. Технологию придумали накануне соревнований 2009-го, когда, согласно новым правилам, команды должны были снизить прижимную силу своих болидов на 50 %. Разработкой диффузора занимались «Хонда», «Тойота» и «Уильямс». Двойной диффузор сыграл решающую роль в успехе «Брауна» на соревнованиях в 2009-м.] В 2008 году я проводил техническое совещание, в ходе которого специалисты по аэродинамике внесли ряд интересных предложений. Казалось, нам таки удастся сконструировать болид так, чтобы вернуть ему всю прижимную силу, отобранную – теоретически – новым техническим регламентом. Федерация велела снизить прижимную силу, мы, как обычно, пытались их перехитрить, но ничего не выходило. Наши идеи не работали. Тогда я сказал: «Аэродинамический регламент предписывает снижение прижимной силы на 50 % в 2009-м. Мы обнаружили лазейку, однако, как я вижу по нашим наработкам, мы не справляемся. Мы не достигаем своей цели. Может, кто-то хочет еще раз ознакомиться с правилами? Или всем очевидно, что мы движемся не в том направлении?» Кто-то из присутствующих заявил, что я напрасно сею панику, что я не прав и что правила *достигают* своих целей. В тот момент нашей команде было все равно, изменит FIA правила или нет. Мы справились бы. Но почему-то никто не проявил достаточного энтузиазма. В общем, я ответил им: «ОК». Я также руководил технической группой FOTA в то время, помнишь? Параллельной технической группой.

Да. Здесь нужно сделать небольшое отступление и упомянуть о Пэте Симондсе, ставшем ключевой фигурой тех событий. В Париже на суде, разбиравшем, нарушает ли

диффузор регламент, я защищал интересы «Уильямс». Тогда-то мне и представился случай допросить Пэта. Пэт руководил группой прижимной силы и работал над технологией, схожей с двойным диффузором. Он даже пытался встретиться с Чарли [Уайтингом], чтобы разобраться, соответствует ли его идея правилам, но ничего не вышло. Короче говоря, ты объявил всем: «Мы открываем новые грани работы с прижимной силой, что неизбежно приведет к попытке ограничить применение аэродинамики в соревнованиях». Но поначалу тебе никто не поверил. Между тем, Пэт нащупал сходную тропу, однако идти по ней он не намеревался. Он считал, что эффект будет тот же, а ему совсем не хотелось способствовать изменению правил. По всему выходило, что ему придется оставить свою идею. В Париже все это прояснилось. Мы поняли, что возражения Пэта против двойного диффузора – благодаря которому «Браун» показал столь невероятный результат и который в несколько ином виде использовали и «Уильямс», и «Тойота», – вовсе не связаны с тем, что технология нарушает правила или подрывает дух соревнований.

Да.

Можно сказать, мы его прижучили. Но, Росс, я вижу тут очередное подтверждение твоему, с позволения сказать, ценнейшему качеству: ты никогда не кичился собственными успехами. Ты не из тех, кто радостно бросается навстречу журналистам, чтобы обсудить свою команду, ее выступление, рассказать, каких успехов она добьется в будущем сезоне. Такие люди, в моем представлении, сами роют себе яму. Если скажешь правду, привлечешь к себе лишнее внимание. Если наврешь с три короба, подведешь своих же ребят. Ты же предпочитал не приподнимать завесу тайны. Вероятно, в ситуации с диффузором люди спрашивали себя: «Как может Росс Браун утверждать, что обнаружил дополнительную прижимную силу,

ведь это же явная ложь? Что с ним не так? Может, у него просто такой характер?»

Раз уж мы говорили о товарищеской поддержке: как председатель технической группы FOTA я чувствовал некоторую ответственность перед другими командами, тем более времени еще было предостаточно, потому признался, что мы обнаружили дополнительную прижимную силу. Они не поверили мне и ответили: «Что ж, она вся ваша». А я подумал: «Ну и слава богу».

Когда человек заявляет подобное, остальным стоит задуматься, почему он вдруг решил так откровенно соврать.

Да уж, стоит.

Ведь не случилось такого, чтобы ты сказал: «Мы придумали, как пройти круг на три секунды быстрее». Вы просто выходили на трассу и приходили первыми. А потом ты говорил: «Что ж, нам повезло». Кстати, в «Уильямсе» мы восприняли твои слова крайне серьезно. Не знаю, но вполне вероятно, что именно поэтому наша команда разработала собственный двойной диффузор. Определенно, мы не проигнорировали твою подсказку. Сэм Майкл, технический директор «Уильямса», был слишком умен. Помню, он разъяснял нам, что именно значат твои слова с технической точки зрения.

Мы уже касались этого. Я считаю, что в «Формуле-1» есть место бескорыстию. Иногда нужно делать что-то не только для своей команды, но ради благополучия всего спорта. Потому что это в наших общих интересах. Все мы должны способствовать процветанию автоспорта. А бывают ситуации, когда следует руководствоваться исключительно благом своей команды. Тогда надо идти напролом, не чураясь грязной игры. Но самое главное здесь – научиться держать баланс.

Давай проясним кое-что. Если бы все, кто присутствовал на том заседании FOTA, восприняли тебя всерьез, «Браун» лишился бы своего преимущества. Для команды это обернулось бы

катастрофой. В первой половине сезона вы доминировали на трекке исключительно благодаря двойному диффузору, которого ни у кого не было.

Да, вероятно, ты прав.

Но ты рискнул. И сделал это осознанно. Не знаю, размышлял ли ты о том, поверят ли тебе команды или нет. Может статься, ты понимал, что мало кто станет тебя слушать, приняв истину за банальное хвастовство. И ты оказался прав. Но если бы команды тебя послушали, они вполне могли настоять на ужесточении правил, и тогда «Браун» бы пострадал.

На тот момент это еще была «Хонда». О том, что Honda собирается покинуть «Формулу», никто не говорил. В нашем распоряжении было три аэродинамических трубы, испытания шли полным ходом. Видимо, я ощущал достаточную уверенность. «Куда бы ни вывел этот путь, даже если правила сейчас изменятся, мы безусловно лучше готовы к новому сезону, чем остальные», – думал я. На том этапе в моих мыслях не было «Браун GP», я говорил о «Хонде»: «У нас предостаточно ресурсов. Наш болид уже неплох, все развивается в верном направлении. Даже если в итоге нам закроют пару лазеек, у нас все равно останется хорошая машина, которая вполне может победить...»

Тем не менее ты рисковал.

Да. Все вполне могло выйти совсем иначе.

Обнаружив лазейку в новом регламенте, ты целиком и полностью сфокусировался на болиде 2009 года, оставив болид 2008-го. Ты зашел уже довольно далеко с разработкой новой машины и внедрением по-настоящему эффективных аэродинамических решений. А потом, вспомни, как быстро «Ред Булл» перехватил ваше первенство в 2009-м. То есть ты пошел на риск, пусть и взвешенный, но все же риск. И если бы

остальные команды додумались прислушаться к тебе, «Браун» бы оказался в проигрыше.

Не думай, что я удовлетворюсь твоими словами о щедрости и благе спорта. Я уверен, ты рискнул по-крупному, и тебе просто повезло. Вместе с тем, готов поспорить, подобные ситуации в твоей карьере случались крайне редко, по пальцам можно пересчитать. Сложно представить, что ты делился с соперниками секретами своей команды, тем самым отказываясь от конкурентного преимущества, по сути, предавая своих. Едва ли в твоём мире такое возможно.

Нет, конечно, невозможно. Однако в тот момент я являлся председателем технической группы FOTA и смотрел на проблему несколько иначе. Я считал, что выполняю свой долг.

Я хочу сказать лишь одно: это крайне небезопасно.

Так и есть. Вернемся к «Макларену». Мартин Уитмарш помог «Брауну» запустить двигатель. Рон Деннис так ему этого и не простил. Он считал, что из-за Уитмарша «Макларен» потерял Mercedes.

Но ведь так и есть.

Да, но если честно, они сами виноваты.

Нет, ты...

Нет, я прав. Если бы «Макларен» одолел нас в 2009-м, Mercedes ни за что не купил бы «Браун».

Ладно. Когда я пришел в «Формулу», я попытался стратегически оценить сильные и слабые стороны всех команд. Отношения с Mercedes значили для «Макларена» все: они приносили команде деньги, качественную технику, статус, имидж. Настоящая жемчужина. Удивительно, как «Макларен» сумел привлечь Honda. Я был поражен. И, конечно, теперь они могут вернуть часть былой мощи, по крайней мере технической. Но отказаться от всего, что давало команде сотрудничество с Mercedes... Недавно ты сказал, что «Феррари» никогда не делилась новинками с соперниками, предоставляя им

лишь прошлогодние двигатели. И тут, всего за месяц, «Брауну» удастся получить то же снаряжение, что имеет «Макларен». Благодаря новому двигателю вы стали проходить круг на секунду быстрее, чем делали это с мотором от Honda, или как?

Да.

А через год Mercedes и вовсе покупает вашу команду.

Ага.

Пожалуй, если бы не действия Мартина, вы вряд ли заполучили бы настолько лакомый кусок. Я хочу сказать лишь, что Рон абсолютно прав. «Макларен» допустил ошибку. Он все равно потеряла бы Mercedes, но Мартин собственными руками ускорил процесс. Помог вам как соотечественник соотечественнику. Неприятно говорить об этом, особенно сейчас, когда все мы крайне нуждаемся в товарищеской поддержке, лояльности своей страны и ее граждан. Как ни печально, но эта беседа наверняка подтолкнет наших читателей задуматься о последствиях, которые такая поддержка может иметь лично для них.

Между тем, я вижу еще один путь. Нельзя заикливаться исключительно на собственных интересах. Точно так же не стоит пытаться помочь всем. Нужно искать золотую середину. Ради процветания всего автоспорта «Формула-1» могла бы начать заботиться обо всех командах в равной степени, как и предлагала FOTA. Сейчас команды борются за публику. Конкуренция становится все жестче. Найти спонсоров теперь очень сложно. А ведь все может сложиться иначе, если команды начнут отождествлять свои интересы с интересами гонок как вида спорта. Правда, для этого им придется научиться дальновидности. В долгосрочной перспективе становится ясно, что интересы у всех, в общем-то, одни и те же.

Не могу не согласиться. Кризис «Формулы-1» связан с узостью мышления. Как-то меня спросили, каким я вижу будущее развитие автоспорта. Я изложил свои мысли и

услышал в ответ: «Все это прекрасно, но ты говоришь о том, что будет года через три. А нам надо понять, что делать сейчас». Тогда я заметил: «Сейчас ничего не поделаешь. Скажу больше, и через три года вы будете топтаться на том же месте, где застряли теперь. А все потому, что вы ищете быстроедействующее средство, хотя проблема-то фундаментальная. Три года пролетят незаметно, и ничего не поменяется». Этот разговор состоялся два года назад.

И ничего не изменилось.

Именно. В конце прошлого года я встретил своего собеседника и сказал ему, не удержавшись: «Как видишь, я был прав».

А он что?

Ну, не сказать, чтобы он со мной согласился. Он заявил, что в этом спорте полно всяких разных проблем и трудностей.

Но несмотря на них, тебе хватало мудрости и терпения, чтобы подумать также о будущем?

Да, а еще – сил. Ведь все не так уж просто, ты можешь поведать командам о своих замечательных идеях, а они ответят: «Нам не интересно». Ты будешь тратить силы и время, попытаешься воздействовать на них политически, но все, что их заботит, – победа в следующем чемпионате. Их не волнует, что станет с «Формулой-1»... Точнее, они видят проблему в ином свете. Согласись, все-таки взгляд изнутри команды и взгляд со стороны на спорт в целом – разные вещи. Команда скорее предпочтет победить в слабой «Формуле», чем оказаться середнячком в сильной.

Притом что в нынешних обстоятельствах им не пошатнуть гегемонию таких команд, как «Мерседес» или «Феррари». В этом смысле Макс Мосли обладал удивительным умением изменять правила. Если ему не удавалось заручиться всеобщей поддержкой немедленно, он все равно не сдавался и в итоге внедрял их по собственной инициативе. По большей части, в вопросах

технического регламента Макс всегда творил, что хотел. Кажется, сейчас федерация не может себе такого позволить.

Что ж, FIA стала действовать реактивно. Вместо того чтобы формировать будущее, она реагирует на жалобы команд. Она больше не проактивна, то есть не заботится о собственном видении развития «Формулы» и о том, чтобы воплощать его. Федерация предпринимает какие-то шаги лишь тогда, когда чувствует слишком большое давление со стороны команд. Как со стоимостью двигателей. Мне понравилось, что разработка мотора вновь стала частью соревнования. Это интересная техническая задача, тем более что «Формула» долгое время была ее лишена. Однако ослабив ограничения, прежде всего финансовые, FIA выпустила джинна из бутылки, и теперь все как с ума посходили. Полагаю, в ближайшем будущем они вообще избавятся от правил по двигателям, и господь знает, чем все в итоге закончится.

И кто за все это заплатит.

Именно. Любопытно, что, делая двигатели для своих дорожных автомобилей, Mercedes, Ferrari, Renault и Honda ограничивают бюджет. Они требуют от своих инженеров создать лучший, конкурентоспособный продукт, не выходя за рамки 5000, или 10 000 долларов, или сколько там он стоит. Экономика производства дорожных машин требует финансовых ограничений, потому они говорят: «Вы должны превзойти конкурентов, но уложиться в 10 000 долларов. Если потребуется 20 000, мы откажемся от проекта». Так зачем же лишать «Формулу-1» такого штриха, такой непростой задачи? Автопроизводители определенно способны разработать качественный новаторский продукт, не превышая установленного бюджета. Но как только речь заходит о гоночных болидах, почему-то никто не желает поддерживать ограничения.

И вновь мы возвращаемся к тому, о чем говорили. Изучать стратегию на примере «Формулы-1» так интересно именно потому, что обычно люди вступают в конфликт, имея ограниченные цели. Однако вовлекаясь в происходящее, они сами снимают все ограничения. Ведь не бывает войны с ограниченной целью. Если, конечно, она настоящая. Потому сначала Mercedes может заявить: «Мы ограничиваем бюджет своей команды». Потом сказать: «Так, судя по всему, мы получим кучу денег от спонсоров. Вложим-ка в команду побольше, это ведь окупится». А потом послать все к черту и заявить: «Мы будем тратить столько, сколько нужно для победы». Ведь правда в том, что если, например, Honda действительно вкладывает в автоспорт 750 миллионов долларов в год, как говорят, то для нас эта сумма звучит астрономически – но для них-то нет! Сев за покерный стол, ты должен выиграть любой ценой. Проигрыш обойдется куда дороже. И я убежден, что именно искусство выковыивать абсолютное преимущество привело тебя на вершину успеха.

Разведка

Сунь-Цзы много говорит о важности тщательной подготовки. Особо он выделяет умение предсказывать будущее и поведение людей на основе понимания реальности. А получить такое понимание можно лишь благодаря разведке.

Поэтому просвещенные государи и мудрые полководцы двигались и побеждали, совершали подвиги, превосходя всех других, потому что все знали наперед. Знание наперед нельзя получить от богов и демонов, нельзя получить и путем заключения по сходству, нельзя получить и путем всяких вычислений. Знание положения противника можно получить только от людей. (Глава 13)

От людей, которые хорошо осведомлены о ситуации противника.

Знания о том, что происходит в других командах, крайне важны. Ты упомянул, что после моего признания об обнаруженной нами прижимной силе Сэм Майкл сказал вашей команде: «Внимание! Мы что-то упустили». Можно назвать этот случай любопытным примером обратной разведки. Я приобнажил секреты своей команды, имея на то свои причины.

Сэм понял всю важность сказанного просто потому, что умел слушать. Меня всегда восхищало это его качество. Не важно, считал ли он себя умнее, лучше, главное, он вслушивался в то, что говорят другие. Услышав тебя, он подумал: «Вряд ли Росс стал бы молоть чушь. Раз он говорит, что обнаружил дополнительную прижимную силу, значит...» Напомню, что в 2009 году вступал в силу новый регламент, по которому прижимная сила должна была сократиться на 50 %.

Но благодаря двойному диффузору нам удалось почти полностью «отыграть» все это сокращение за год до начала сезона.

Ты абсолютно прав, говоря, что скромность и умение слышать других помогает в любой ситуации. На собраниях все обычно прислушиваются к топовым командам вроде «Феррари». Но иногда какие-то мелочи, значимые мелочи, можно было перенять, например, у «Минарди» или сегодня – у «Хаас». Взять, скажем, «Форс Индию». Кажется, эта команда справляется куда лучше, нежели можно было бы предположить, учитывая ее бюджет и политический вес. Значит, они придумали что-то неординарное, раз добиваются на первый взгляд невозможных для них результатов. Потому, когда «Форс Индия» что-то сообщает, ее стоит послушать.

Существует, однако, еще один прием, с помощью которого можно получить знания о чужой команде и укрепить свою. Я говорю о переманивании сотрудников от конкурентов, приеме, крайне популярном в «Формуле». Если команда изолирует себя от происходящего вокруг, перестанет гоняться за лучшими инженерами, лучшими конструкторами, она точно проиграет. Конечно, подбирая сотрудников, я прежде всего опирался на их квалификацию. Но приняв их на борт, ты получаешь и их опыт, и их знания о других командах.

Собирали ли ты когда-нибудь специальные сведения, выявляя, кто именно является ключевым сотрудником той или иной команды?

Да, такое случалось несколько раз. Все зависело от ресурсов. Скажем, «Феррари» могла себе это позволить. У «Брауна» такой возможности не было, хотя позже мы обзавелись отличным HR-менеджером, который помог нам пополнить штат классными специалистами. А когда на горизонте замаячил Mercedes, наш отдел кадров почти полностью сосредоточился на том, чтобы переманить к нам как можно больше ценных кадров из других команд.

Для технического шпионажа в «Формуле» широко применяется цифровая фотография. У каждой команды есть штатный фотограф, в обязанности которого входит тайная съемка чужих болидов. Конечно, фотографы непрерывно снимают и во время гонок. Часто, любопытства ради, я думал, что было бы, если бы каждая команда время от времени пускала в свой гараж остальных. «ОК, – сказали бы мы. – Приходите, у вас будет полчаса, и вы можете осмотреть все. Так будет куда проще и эффективнее». Мне кажется, мы сэкономили бы кучу денег и времени. Все равно мы нанимаем фотографов и требуем снимать абсолютно все. Особенно привлекательными были планшеты инженеров, которые они повсюду брали с собой. Инженеры расхаживали вдоль пит-лейнов, от бокса к пит-уоллу, с чертежами под мышкой, пока кто-то, наконец, не догадался, насколько это глупо. Всего один удачный кадр – и ты узнаешь все о начинке вражеского болида. Инженеры и не думали прятать чертежи. Как современные политики, нарочно «забывающие» бумаги на видном месте, чтобы информация утекла в СМИ. Идет такой политик на Даунинг-стрит, 10^[20], а в руках документ, будто случайно повернутый лицевой стороной наружу. Долгие годы инженеры «Формулы» вели себя ужасно беспечно. Своих я снабдил специальными папками. А если по рассеянности они брали старые планшеты, я задавал им хорошую взбучку. Еще один лакомый кусочек – экран с данными. На пит-уолле у каждой команды есть свои экраны, и фотографу достаточно забраться на бокс и пару раз щелкнуть камерой, чтобы раздобыть ценные сведения.

Но тебе ведь нужно еще суметь их использовать, и сделать это достаточно быстро.

Ну, одними из самых ценных являются данные о весе топлива. Они дают понимание, сколько бензина болид поглощает во время заезда. В целом получить их не так сложно, если быть достаточно внимательным.

Все команды «Формулы» ведут активную разведывательную деятельность. Однако всему есть предел с моральной точки зрения, правда ведь? Ты сам выбираешь, как далеко готов зайти. Если я вижу инженера, сдуру выставившего свои чертежи на всеобщее обозрение, я считаю себя в полном праве воспользоваться его глупостью. Но если кто-то обращается ко мне с предложением купить чертежи той или иной команды, я, разумеется, откажусь.

Есть границы, которые нельзя пересекать. Да, мы переманивали сотрудников от конкурентов. Но во время интервью мы сразу говорили: «Если мы найдем вас, нам понадобится ваш опыт и ваши знания. Но ваша информация нас не интересует, мы не собираемся платить вам за инсайдерские сведения о других командах». Став частью «Феррари», я обнаружил, что некоторые люди, пришедшие в команду из «Бенеттона» до меня, принесли с собой разнообразные секретные сведения. Вскоре я убедил руководство команды избавиться от них, ибо был уверен, однажды они точно так же предадут и «Феррари».

Оперативное искусство

Материалом для дальнейшей беседы нам послужили записи об оперативном искусстве – важнейшем прорыве в области военной теории, совершенном столетие назад. Как мы уже отметили, современные теоретики выделяют три уровня военного искусства: стратегический, оперативный и тактический. Старейшее понятие из трех – понятие тактики. Эта универсальная и крайне простая идея значит сегодня то же, что и в Древней Греции: конкретные методы подготовки и ведения боя. История понятия «стратегия» также берет начало в классической античности. Пока Сунь-Цзы писал свой трактат в Китае, в другой части света греческий философ Сократ рассуждал о том, что для успеха военачальникам стоило бы постигать куда более широкий спектр дисциплин, нежели одну тактику. Военачальник должен знать, как привлечь людей в свою армию, как организовать их, он должен заботиться о здоровье солдат, поддерживать их боевой дух, следить за тем, чтобы их обеспечили всем необходимым: провиантом, лошадьми, оружием; все это – часть науки о победе. По-гречески военачальник – *strategos*, потому науку о ведении войны называли *strategia*, то есть стратегия.

Это понятие продолжают использовать в Константинополе, грекоговорящей столице Римской империи вплоть до окончательного распада государства в 1453 году. После слово «стратегия» исчезает из обихода на целых триста лет. Технический прогресс, менявший мир на протяжении этих столетий, побуждал военачальников мыслить в терминах тактики. О более широком и долгосрочном планировании – о стратегии – словно позабыли.

В конце XVIII века политическое устройство мира претерпело значительные изменения. Как показали Американская и

Французская революции, простые люди вполне могут взять оружие и сражаться за собственную свободу и права, а не по прихоти правителя. Тут подоспела индустриальная революция, подарившая миру не только новые виды оружия, но также новые возможности транспортировки и связи. Именно в этот период идея и само понятие стратегии оживает. Войну рассматривают как «продолжение политики иными средствами», а стратегию – как совокупность политических, экономических и военных факторов.

«Народная» и индустриальная революции изменили природу и войны, и битвы. Проиллюстрировать эту идею можно, сравнив два сражения. В битве при Ватерлоо (1815) Наполеон лично командовал 72 000 солдат французской армии, а в распоряжении герцога Веллингтона было 68 000 солдат армии союзников. Чуть позже на помощь Веллингтону подошли еще 45 000 прусских солдат. Всего за день на каких-то двенадцати квадратных километрах решилась судьба Наполеона и всей Европы. Спустя 90 лет, в январе 1905 года, состоялось Мукденское сражение (на месте современного Шэньяня в северном Китае). 300 000 солдат Российской империи выступили против 270 000 японских воинов. Битва длилась 6 дней на участке, в 1000 раз превышавшем размеры Ватерлоо: линия фронта простиралась на 155 километров и уходила вглубь на 80 километров. Количество жертв Мукденского сражения равнялось количеству всех солдат, бившихся при Ватерлоо, вместе взятых.

Одним из тех, кому удалось выжить, был молодой русский офицер Александр Свечин. Как и другие офицеры, Свечин заметил, что традиционные военные тактики плохо применимы в условиях современной битвы, куда более масштабной и сложной. Кроме того, несмотря на всю жестокость и кровопролитность современных сражений, одержать в них победу благодаря стратегии – так, как это сделал Веллингтон, –

невозможно. Свечин участвовал в Первой мировой войне (1914–1918). В ходе боев обоим противникам удалось совершить прорыв на Восточном фронте благодаря удачной тактике, тем не менее удержать преимущество надолго не получилось ни у кого. Значимую роль сыграли железные дороги. До начала военных действий предполагалось, что железнодорожное сообщение поможет неприятелю сконцентрировать свои силы на определенной территории. В итоге оказалось, что благодаря железным дорогам обороняющаяся сторона могла вовремя получить подкрепление и припасы. В результате ей удавалось остановить наступление врага сразу после его удачного прорыва сквозь линию фронта. В конце Первой мировой атаки и Германии, и союзников стали мобильнее. В 1917 году во время операции у Камбре союзники впервые массово применили танки. На следующий год в ходе стодневного наступления союзники использовали и пехоту, и танки, и авиацию. Но несмотря ни на что, ни одной из сторон не удалось превратить тактические находки в стратегический успех.

После революции 1917 года Свечин преподавал в новой Академии Генерального штаба. Так же он занимался научно-исследовательской деятельностью, выстраивал военную теорию на примере Первой мировой войны. Свечин пришел к выводу, что единичные сражения больше не имеют решающего значения, как раньше. Необходима серия последовательных успешных операций, подчиняющих отдельные тактические усилия стратегически верным решениям. Методы подготовки и ведения подобных операций Свечин назвал «оперативным искусством». В его теории отдельные сражения – шаги, операции – скачки, а стратегия – это путь. В ходе своих научных изысканий Свечин и его коллеги поняли, что настоящая стратегическая цель заключается не в том, чтобы разбить линию обороны противника, но в том, чтобы

уничтожить его политически. Стратегия, таким образом, должна объединить все политические, экономические и военные ресурсы страны и направить их на победу.

Как и многие другие высокопоставленные служащие Красной армии, Свечин пал жертвой сталинских репрессий 1937–1938 годов. Но благодаря его теории оперативного искусства в 1943 году Советскому Союзу удалось разгромить вермахт под Сталинградом и положить начало «коренному перелому». Серией быстрых и неожиданных воздушных и наземных операций советские войска отбрасывали неприятеля все дальше, к Берлину. Немецкое командование было поражено и растеряно, ведь до сих пор их армия казалась неостановимой. Советский Союз победил рейх на Восточном фронте. Однако странам-союзницам потребовалось три десятилетия, чтобы постичь и оценить эту победу. Только после войны во Вьетнаме американские главнокомандующие начали изучать советскую военную теорию. Тогда же оперативное искусство было признано самостоятельным разделом военной науки. Британская армия пришла к этому в 1989-м, в год, когда пала Берлинская стена.

Оперативное искусство заслуживает отдельного места в нашем сознании, наряду с тактикой, а точнее – между тактикой и стратегией. Оно наглядно демонстрирует, что одной тактической и технической эффективности недостаточно, для того чтобы достичь стратегического успеха. Оперативное искусство можно применять не только в войнах, но и в любой сфере, где стратегическое планирование отягощается разнообразными сложностями, косностью или конкуренцией. Таким образом, его можно использовать и в «Формуле-1».

Мне пришлось несколько раз прочитать эти записи, чтобы разобраться, что к чему. Любопытно. Из того, что я понял, главная суть заключается в развитии «глубины» битвы, возможно, по двум

или трех направлениях. Приводятся также интересные примеры о количестве, качестве, политике. Давай попробуем отыскать параллели с тем, о чем говорит военная теория, в мире, где существовал я. К 1920–1930-м годам теоретики военного искусства стали лучше понимать три измерения стратегии, а также осознали, сколь важную роль в успехе кампании играют экономические и политические факторы. Тот факт, что в ходе Первой мировой войны ни один из противников не смог прорваться достаточно далеко за линию фронта, показал, что в связи с технологическим развитием оборона стала куда выгоднее наступления. Старые добрые времена, когда две армии встречались друг с другом в каком-нибудь поле и резали друг друга, пока не определялся победитель, канули в лету. Территория военных действий разрослась многократно: не так-то просто биться на 400 километрах. Теперь едва ли существовал способ действительно выиграть битву. Ты привел отличные примеры, показав, как военные пытались выкрутиться и прорвать оборону, – скажем, операция у Камбре в 1918 году. Все это очень напоминает мне то, как усложнялся мир «Формулы-1» за время моего пребывания в нем.

Когда я начал работать на Фрэнка Уильямса и Патрика Хэда, нас было всего 11 человек. Я ушел из команды в начале 1980-х, после того как мы выиграли два мировых чемпионата. На тот момент в «Уильямс» работали уже 200 человек. «Феррари» в конечном итоге разрослась до 1000 человек в штате, плюс вокруг команды образовался комплекс обслуживающих структур и поставщиков. Стало очевидно, какой бы сильной личностью ты ни был, контролировать все это одному не под силу. Ты должен обзавестись несколькими единомышленниками, разделяющими твоё видение, и делегировать им часть полномочий. Можно сказать, что до сих пор команды «Формулы» сохраняют иерархическую структуру. Однако она не слишком глубока и постепенно все больше выравнивается. Разумеется, у команды должен быть свой лидер, причем не так давно FIA упростила эту задачу: теперь чтобы стать директором

гоночной команды, необходимо получить лицензию. Тем не менее лишь группа людей, распределяющих между собой финансовые, деловые, правовые, технические и собственно соревновательные задачи, способна преуспеть в мире «Формулы», даже если номинально эта группа находится под руководством одного лидера.

Из того, что написано об «оперативном искусстве», явственно следует, что военное дело слишком усложнилось, требует экспертных знаний в массе областей, потому ни один полководец не способен больше выиграть войну в одиночку. Даже, скорее, так: теперь генералы по своей сути – лишь фигуры на доске, как и все остальные. Любопытно, что, изучая прошлые битвы и военные кампании, обнаруживаешь: не всегда главнокомандующие знали лучше, как поступить. Зачастую они имели слишком ограниченные, оторванные от реальности представления. Они не видели всю картину целиком. При этом часто они сопротивлялись вмешательству «бюрократов», как они их называли, в свои военные дела. Но борьба на линии фронта – на самом деле лишь часть войны. Чтобы победить, необходимо позаботиться и о многих других факторах.

«Формула-1» в этом смысле абсолютно такая же. Невозможно стать чемпионом, не обладая экономической мощью. Вы можете быть самыми талантливыми инженерами в мире – и в «Формуле-1», – но без денег вы не получите ресурсов, необходимых, чтобы проявить этот талант. Вы не победите в «Формуле». Если у вас плохие отношения с федерацией, слабая политическая позиция, – что ж, вы за это заплатите. Отличный пример – современная история «Тойоты». Сложно вообразить политическую позицию хуже, чем у этой команды. У них не было ни одного союзника в «Формуле». Они не заручились поддержкой команд, они не наладили связи ни с FIA, ни с компанией-правообладателем. Они поместили себя в вакуум. И дорого заплатили за столь пренебрежительное отношение. А все потому, что во главе команды стояли люди, не имеющие никакого представления о среде, в которой они работают. Согласен, что это

проблема «Тойоты»? Ты знаешь их лучше, чем я, ведь Toyota делала двигатели для болидов «Уильямс».

Я бы сказал, что они – очень честные ребята, с которыми приятно работать. Уверен, они поставляли нам те же двигатели, какими пользовались сами. Они хотели, чтобы все было по-честному. По большому счету, они попались в ловушку противоречия их корпоративной культуры миру «Формулы-1». У них было слишком много денег, с помощью которых они бесконечно усложняли то, что следовало упрощать. Иногда очень широкий выбор – это плохо. Думаю, нехватка политической силы у «Тойоты» проявилась лишь с появлением FOTA и последующей попыткой команды отделиться от нее. Я всегда считал, что если они придут к совету директоров Toyota и скажут: «Давайте сделаем собственный чемпионат. Пора убираться из «Формулы», это бесконечный позор, организация никудышная, а из нас делают идиотов», совет с радостью согласится. В общем, так оно и вышло, когда выйти из ассоциации у них не получилось. Мне даже кажется, что у Toyota, Renault и BMW попросту не было выбора. Они ведь и сами неоднократно подчеркивали, что не могут найти себе места в «Формуле-1». Как можно затем объявить, что мы, мол, передумали, а еще, кстати, решили удвоить свой бюджет?

Я веду к тому, что любую задачу нужно рассматривать комплексно. Кто знает, как измерить свою политическую смекалистость? А сколько она стоит? Когда она пригодится? Никто, но она обязательно сыграет свою роль. Однажды кто-то будет принимать решение, и если в итоге оно окажется не в твою пользу, все может круто измениться. У «Тойоты» был двойной диффузор, но выиграли бы они дело, если бы боролись за его легализацию в одиночку?

Ну за что.

А почему? Из-за того места, которое они заняли в «Формуле». И из-за своих людей, которым пришлось бы защищать интересы команды.

Думаю, нам стоит сфокусироваться на более общей картине. Однако у меня есть один интересный вопрос, к которому, возможно, мы вернемся позже. В начале 2009 года Лука очень давил на FIA, желая запретить двойной диффузор. Он понимал, как это важно для его команды, а кроме того, видимо, ему казалось, что мы действительно нарушили правила. Но главное, он ощущал, что сам способен повлиять на процесс – через технический ли отдел, через стюардов или непосредственно в суде. FIA оскорбило его поведение. Потому что Лука будто говорил им: «Если мы считаем, что правила нарушены, значит, они нарушены, ваше дело – согласиться и наказать виновных». Такая постановка вопроса федерации совсем не понравилась.

ПОЛАГАЮ, БЛАГОДАРЯ СВОЕЙ КОМАНДЕ Я В ЭТОМ ОТНОШЕНИИ ОБЛАДАЛ ПРЕИМУЩЕСТВОМ, – ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, НАХОДИЛСЯ В АВАНГАРДЕ.

Да уж.

И тем не менее, если бы это «Тойота» противостояла «Феррари», можно предположить, что все наверняка сложилось бы совсем по-другому...

Когда президент федерации чувствует, что ему навязывают некое мнение или пытаются приказывать, он не всегда обижается. Подобные партии в «Формуле» разыгрываются крайне любопытно. В истории есть масса примеров, когда FIA предпочитала сосредоточиться на выгоде, которую сможет извлечь в сложившейся обстановке. Федерация всегда держит нос по ветру, и если удобный случай сам плывет в руки, не упустит свой шанс. Чтобы преуспеть в «Формуле-1», крайне важен целостный и всеобъемлющий подход во всем. Все твои соратники должны разделять твоё видение. Верить в то, во что веришь ты. Все твои солдаты должны ясно представлять свою

цель, вашу общую цель. А еще они должны быть сыты и вооружены. При этом важно не сливать ресурсы впустую. У тебя должно быть все необходимое для победы – ни больше, ни меньше. «Тойоту» в «Формуле» можно сравнить с Наполеоном: тот приготовился к быстрой победе над русскими, но не сумел обеспечить нужды столь огромной армии.

И еще кое-что: важно не количество людей, а их качество. Кажется, мы уже этого немного касались. Но данный пункт крайне важен. Тебе понадобятся ресурсы, тебе нужно определенное количество специалистов, чтобы выполнить работу в срок, но все эти специалисты должны трудиться качественно. Потом развитие, наращивание команды – это всегда два шага вперед и один назад. Тебе может казаться, что ты набрал отличных людей, но вот они начинают работать вместе, и что-то неизбежно идет не так. Нет химии. Тогда тебе приходится отступить на шаг, с кем-то попрощаться, подыскать кого-то нового.

Кадровому вопросу нужно уделять особое внимание постоянно. В команде обязательно должны быть люди, занимающиеся им. До того как я пришел в «Феррари», мне не слишком импонировал отдел по работе с персоналом. Впрочем, до сих пор он вызывает у меня смешанные чувства. Но в «Феррари» я четко увидел, что такой команде совершенно необходим собственный отдел кадров. Правда, там он оказывал слишком много влияния на политику команды, вмешивался практически во все аспекты управления командой. В «Брауне» мы чуть отошли от этой схемы, но тем не менее создали очень хороший отдел по работе с персоналом. Он не контролировал, а, скорее, мониторил работу. Так сказать, измерял температуру.

Глава отдела кадров и его сотрудники должны развивать личные отношения с остальными членами коллектива. В них не следует видеть каких-то «бюрократов», строящих козни. В «Брауне», а затем в «Мерседесе» я встречался с начальником отдела кадров регулярно, каждую неделю. Он докладывал обстановку, сообщал о

назревающих проблемах, если такие возникали, указывал, на что мне обратить внимание.

Ритм и режим

Прекрасное замечание. Оно напомнило мне о том, что ты говорил о ритме, режиме и дисциплине. Опираясь на них, можно управиться с любой сложной структурой. Расскажи, как ты организовал работу «Брауна»? Кто перед кем отчитывался, как часто вы встречались, и т. п.

Я буду говорить о «Браун GP» и о «Мерседесе» вместе. Свой подход к организации работы я отточил в «Феррари». Один из секретов этой команды, если у нее вообще есть секрет, заключался в том, что Рори Бирн всегда оставался на базе. Он почти не посещал гонки, лишь изредка, чтобы посмотреть, как идут дела. То есть я был уверен, что тылы под надежной защитой 100 % времени. Сам я как раз присутствовал на соревнованиях постоянно, а значит, регулярно выпадал из процесса на четыре-пять дней, а то и на пару недель. В подобных условиях остается одно: внедрять надежную систему управления, не нуждающуюся в тебе, но сообщающую о любых сбоях и неполадках. Только так можно быть уверенным наверняка, что дело движется и в твое отсутствие.

В «Мерседесе» я первым делом обзавелся техническим директором – Бобом Беллом, – который не слишком часто присутствовал на гонках. Его главной целью была жизнеспособность нашей технической программы. Кроме того, я назначил исполнительного директора, Роба Томаса, в чьи обязанности входило ведение производства. К слову, мы поступили очень мудро, переведя Роба на эту должность с должности начальника по эксплуатации группы двигателя в Бриксворте. Таким образом мы убедили его остаться в компании, а не уйти к какому-нибудь конкуренту. К тому моменту ему стало казаться, что расти в группе двигателя попросту некуда. Роб замечательный профессионал, очень

хороший, сильный специалист. Итак, передо мной лично отчитывались Боб Белл, технический директор, и Роб, исполнительный директор. Еще у нас был гоночный директор. Этот пост занимал Эндрю Шовлин. Также гоночную группу представлял Рон Медоуз, наш спортивный директор.

За все, что касалось бизнеса, отвечал Ник Фрай. Он держал меня в курсе дел, но не как подчиненный, а как коллега или партнер. У нас сложились приятные отношения. С Ником всегда было очень просто. В ведении Ника находились коммерческие, финансовые и правовые вопросы; последние, впрочем, в основном касались коммерции и рекламы. Если речь шла о технических моментах, разумеется, к делу подключался я. Однако те, кто занимался спонсорскими контрактами, – Кэролайн Макгрори (правовой отдел), Найджел Керр (финансовый отдел) и т. д. – общались с Ником.

Так выглядело руководство команды. Каждые две недели я собирал их на совещание, чтобы обсудить актуальные проблемы и задачи команды: отдел по работе с персоналом посвящал нас в то, как обстоят дела в коллективе и как продвигается процесс рекрутинга; Боб коротко отчитывался о наших успехах на техническом фронте; Роб рассказывал про производство. Найджел докладывал о финансовой обстановке раз в месяц, потому что должен был собрать и проанализировать все необходимые цифры. Если возникали какие-то правовые вопросы, Кэролайн обязательно упоминала о них. Она также возглавляла отдел нормоконтроля, который, как ты знаешь, является значимой структурой в крупных компаниях вроде Mercedes. Наконец, если в команде происходило нечто важное, мы приглашали на совещания и других сотрудников с докладами.

Твоя руководящая команда занималась выработкой стратегии? Они принимали какие-то решения? Или, скорее, вы просто обменивались информацией?

В основном обменивались информацией. Но иногда принимали решения. Основная цель таких собраний – ввести всех руководителей в курс дел, чтобы каждый знал, что происходит в команде, а не только в его зоне ответственности. По итогам встречи мы готовили план необходимых действий. Решения, по большей части, принимал я, но, конечно, это не было бы возможно без вклада всех присутствовавших. Если я был уверен в чем-то, едва ли кто-то стал бы мне возражать, но я не припомню никаких подобных столкновений. Я старался выслушать всех, прежде чем принять окончательное решение. Но мы не голосовали... разве что за тему для рождественской вечеринки. Было интересно узнать их предложения.

А как же стратегия? Обсуждали ли в руководстве твои отношения с компанией-правообладателем или, может, вы с Ником предпочитали говорить об этом с глазу на глаз?

Если команда вела переговоры с правообладателем, конечно, мы их обсуждали, ведь Найджел и Кэролайн присутствовали на собраниях, так что эта тема точно всплывала.

А были темы, которые вы обходили стороной?

Пожалуй, нет. На самом деле все члены этой группы считались доверенными лицами. Если нужно было обсудить контракт с пилотом, его обсуждали на таких вот собраниях: как идут переговоры, сколько мы платим и т. д. Встречи руководства длились два, а то и три часа. Мы обсуждали бюджет, в том числе. Не обязательно каждые две недели, однако организацией и распределением финансов мы занимались тщательно. Подсчет бюджета на будущий год мы начинали с того, что просили начальников всех отделов представить свои сметы. Объединяя эти данные, конечно, мы получали слишком большие цифры. Тем не менее я хотел быть уверенным, что все учтено. Потом мы с Найджелом, финансовым директором, и Робертом Говардом, главным бухгалтером, просматривали смету каждого отдела вместе с его главой и пытались понять,

что мы можем изменить, чтобы она вписалась в планируемый бюджет. Решение финансовых вопросов являлось важной частью работы руководства.

Сами гонки мы также обсуждали регулярно. После заезда или важного теста – а чем меньше тестов нам оставляли, тем больше становилась значимость каждого, – мы проводили понедельничные дебрифинги. На них присутствовали гоночные инженеры, главы технических отделов (конструкторского, аэродинамического, композитного, производственного, исследовательского), а также заведующий механиками. Всего около 30–40 человек участвовали в дебрифинге.

Сначала мы пробегали по основным неисправностям. Я, конечно, не ждал, что люди станут сообщать мне о каждом сломанном винтике. Тем не менее в нашей команде существовала система фиксации отказов техники. Любая неполадка классифицировалась и попадала в соответствующий список. Затем конструктор или инженер устраняли проблему и после подписывали специальную форму. Саймон Коль, наш гоночный исполнительный директор, собирал эти формы, анализировал их и во время дебрифинга рассказывал присутствующим о самых важных и серьезных неполадках, исправленных за прошедшие выходные. В общем, так и появлялся список неисправностей. Потом мы просили нескольких сотрудников сделать отчеты. Эндрю Шовлин докладывал о событиях с точки зрения гоночных инженеров. Рон Медоуз – с позиции эксплуатационного отдела. Затем я предлагал присутствующим задать вопросы или рассказать о проблемах, которые, по их мнению, нам следует обсудить. В завершение я подводил итоги встречи, разъяснял позицию нашей команды – иногда в политическом контексте – и объяснял каждому, чего я жду от него к следующему этапу соревнований. Цель таких дебрифингов состояла в том, чтобы каждый получил четкое представление о прошедшей гонке или тесте, а также о том, как он лично должен подготовиться к

следующей. Каковы приоритеты команды. Каковы основные проблемы, требующие внимания. Если повестка дня была непростой, встреча могла занять целое утро.

Затем, в понедельник после обеда либо утром во вторник, мы собирались обсудить технические характеристики болида. На этих встречах утверждалась итоговая конструкция машины для следующей гонки, после чего план отправлялся на производство.

Позже на неделе мы проводили так называемое совещание по производительности. К тому времени гоночные инженеры успевали как следует проанализировать все события минувшего заезда. На совещании они отчитывались о производительности машины и представляли свои идеи относительно того, как нам ее улучшить, на что стоит обратить внимание. Приходили также специалисты по аэродинамике и т. д. Все, кто непосредственно отвечает за характеристики машины, всего около 30 человек. Мы собирались, чтобы уже более подробно обсудить способности нашего болида, так что приглашали всех узких профессионалов, которых, возможно, не было на общем дебрифинге. Обычно такие встречи длились достаточно долго, иногда перерастая в обсуждение гоночной стратегии, хотя чаще этот вопрос выносили на повестку отдельного совещания.

Перед новой гонкой мы также обязательно проводили встречу. Ее назначали в зависимости от расписания соревнований. Вновь мы слушали доклады о характеристиках машины, о тех изменениях, что были внесены, буквально по пунктам проверяли готовность к новому этапу чемпионата. Цель встречи – убедиться, что все под контролем, все идет так, как надо. Обсуждали мы и возможные сложности, препятствия, с которыми команда может столкнуться во время гонки. «Обо всем ли мы позаботились?» – вот какой вопрос я ставил перед своими людьми. Все должны были как следует подумать, не осталось ли где каких-нибудь дыр. Скажем, если мы направлялись в Спа, где, как известно, находится «О’Руж» – сложная связка скоростных поворотов, требующих определенной подготовки, – ребята

проговаривали, что и как они планируют делать, как организуют свою работу с учетом специфики трассы. Или, например, прошлый заезд показал, что у нашего болида есть проблемы с шинами, либо с тормозами. Я хочу быть уверенным, что команда продумала этот момент, и все знают, что делать. То есть мы обсуждали стратегию, философию грядущей гонки. На предсоревновательную встречу я приглашал гоночных инженеров, а также всех, кто непосредственно отвечает за болид, и, конечно, Саймона, который делился с нами последними обновлениями и новыми характеристиками машины.

Кроме того, после каждых двух гонок я проводил дебрифинги для всех сотрудников команды. Ближе к концу моей карьеры мы стали делать даже презентации, так что собрания приходилось проводить в два или три присеста, так как все сразу не помещались в конференц-зале. Росла наша команда, росло и количество информации, которой мы желали поделиться со всеми. Обычно я рассказывал о том, как мы выступили, что происходило на гонке. Сколько очков мы набрали и какое место занимаем в таблице. Мы выработали определенные показатели надежности и отчитывались по ним перед остальными. Роб Томас рассказывал о работе всех подразделений команды, проценте брака, отказах техники и т. п. Мы хотели показать людям, что происходит в их компании. Обязательно отчитывались по бюджету, правда, не слишком вдаваясь в подробности. Я выступал с докладом о работе персонала, обозначал наши общие цели, чтобы все понимали, чем им следует заниматься в первую очередь. Обычно такие брифинги растягивались на целый день, скажем, мы могли сделать пару презентаций утром, а затем еще одну после обеда. Каждая длилась полтора-два часа. И мы обязательно повторяли всю информацию вечером, где-то в 20:00, потому что в команде было много сменных рабочих.

Общался ли ты с ребятами из композитного отдела, с инженерами или специалистами-аэродинамиками в неформальной обстановке?

Да, конечно. Разумеется, с главами отделов мы регулярно проводили формальные встречи. Но время от времени я приходил к ним и просил провести мне экскурсию, показать, что происходит в отделе. Иногда я болтал с кем-нибудь из сотрудников. Я очень старался совершать такие неформальные обходы регулярно, хотя бы раз в месяц.

Кроме того, у меня было расписание всех проходивших совещаний. Если я видел что-то интересное для себя и понимал, что буду полезен ребятам, то мог заскочить на какую-нибудь встречу, послушать, что-то посоветовать. Конечно, совещаний было куда больше, чем я смог бы посетить. Но если речь шла о стратегии отдела, я обычно присутствовал. Посещал регулярно разные отделы. Скажем, если механики собираются ради отчета о стратегически значимой технической новинке, я постараюсь быть там.

А что ты предпочитал делать на таких совещаниях – сидеть и слушать?

В целом да. Определенно, я никогда не стремился перехватить инициативу у организатора. Если что-то вызывало мое неодобрение, я предпочитал разобраться с этим по-тихому после собрания. Иногда мне казалось, что я могу дополнить или что-то добавить к словам выступавшего; тогда я брал слово, разумеется, со всем уважением к докладчику. Чего я не допускал, так это стычек с главой отдела на глазах у подчиненных.

Должно быть, было жутко скучно.

[Смеется.]

Ты описываешь работу команды «Браун – Мерседес». Что было иначе в «Феррари», например?

В целом все то же самое. Мне кажется, этот подход к организации процессов я выработал в самом начале своего пути, возможно, еще в «Бенеттоне». Конечно, он развивался от

команды к команде, по мере необходимости. Возвращаясь к совещаниям, скажу, что одними из самых важных были регулярные встречи по разработкам болида для следующего сезона. Примерно раз в две недели мы собирались и обсуждали проект. Работа над новой машиной шла параллельно со всей остальной, но для меня всегда важно было держать руку на пульсе будущего. Мы встречались либо в Брикворте, либо в Брэкли, так как обсуждали сразу и двигатель, и шасси. Присутствовали около восьми или семи человек: несколько ребят из группы двигателя, несколько – из группы шасси. Они представляли свои идеи и докладывали, как развивается проект. Особенно важными эти постоянные совещания стали в 2013 году, когда мы готовились к изменению регламента и по двигателю, и по шасси.

Личная организованность

Ты рассказал о совещаниях и встречах. А как выглядел твой день? Много ли ты читал, успевал ли размышлять – или только разбирать электронную почту?

Знаешь, в какой-то момент я обзавелся шофером. Звучит немного пафосно. Однако только в эти два часа, по дороге на работу и обратно, я мог что-то почитать или как следует подумать. Моя помощница Николь Бирн подготавливала специальный «автомобильный пакет» с записями и документами, которые я должен был прочесть. Она передавала мне его каждый вечер, и я читал все по дороге домой (если, конечно, не засыпал, что, признаться, в особо напряженные дни случалось нередко), либо следующим утром, что было куда проще. Накануне совещания она вкладывала в пакет информацию о повестке и прочие данные, чтобы я мог как следует подготовиться. Так что в моем случае водитель – совсем не роскошь, он помогал мне использовать время эффективнее. Кстати, за рулем невозможно нормально говорить по телефону... Мне, по крайней мере, сложно концентрироваться и на дороге, и на собеседнике. За рулем я и подумать-то толком не могу. Николь создавала список людей, с которыми я не успел связаться в течение дня, и я звонил им из машины. А еще она составляла список книг, которые нужно прочитать. В общем, я брал свой «пакет», усаживался на комфортное заднее сиденье моего S-класса и...

А в офисе? Ведь наверняка ты не всегда успевал со всем разобраться.

Конечно. Если речь шла о чем-то крайне важном, о серьезной проблеме, я в прямом смысле закрывался на ключ. Я говорил Николь: «Мне нужно подумать. Два часа меня ни для кого нет.

Никаких звонков, ничто не должно меня отвлекать, я должен сесть и обдумать этот вопрос как следует».

Давай поговорим о совещаниях вне команды.

Каждые два месяца я отправлялся на встречи с советом директоров Mercedes, один-два раза в год их проводили в Брэкли, остальные – в Германии. Какое-то время я также активно работал в технической группе FIA, однако постепенно отошел от них.

Каким образом ты готовился к таким встречам? Можно ли назвать тебя человеком, стремящимся докопаться до самой сути? Насколько досконально ты изучал все вопросы?

Когда я пришел в «Хонду», там работал инженер, Стив Кларк, человек старой закалки. Современный «мозголомный» подход к гонкам он не разделял, так что как гоночный инженер был не особо полезен. Однако Стив работал в «Формуле» долгие годы, он обладал ценнейшим опытом и знаниями, он понимал автоспорт. В общем, я сделал его своим техническим секретарем. Стив вникал во все хитрые нюансы, в новые правила, составлял предложения для технической группы и т. д., чтобы я не тратил время на кропотливый анализ. Мне он предоставлял краткий перечень того, на что нам стоит обратить внимание в первую очередь. У Стива были еще кое-какие обязанности в команде, но со временем он полностью сосредоточился на работе технического секретаря. Я мог поручить ему все что угодно. То и дело возникали задачи, которыми я хотел заняться, но на которые совсем не оставалось времени. Тогда я вызывал Стива и просил: «Сделай это за меня. Собери нужную информацию, поговори с инженерами и сообщи мне о результатах». Скажем, он мог отправиться выяснять, какие есть новые технические решения для той или иной детали болида, что нам понадобится для их реализации. Может, из-за изменений в правилах нам придется купить новый ЧПУ-станок для изготовления металлических деталей с

платформой побольше, потому как переднее крыло теперь станет больше? За всем этим нужно следить. Когда мы перешли на более крупные масштабные модели для аэродинамических испытаний, почти все станки отдела оказались не у дел, так как они не позволяли изготовить достаточно большие детали.

Почему ты должен был заниматься подобными вопросами? Ведь у вас был целый производственный отдел. Разве это не их забота?

Думаю, все дело в моей склонности к техническим задачам. Меня занимало все, что происходит в цехе. Давай для примера подробнее остановимся на переходе к более крупной масштабной модели (50 % вместо 40 %). Нужно было тщательно проанализировать, что для этого понадобится. Затем нужно было подумать, как презентовать свою идею в Штутгарте, ведь проект стоил 2 миллиона фунтов. Эта сумма включала расходы на создание модели и на покупку новых станков, разного оборудования. Отделы, конечно, обменивались информацией друг с другом, однако в этом процессе Стив был совершенно незаменим. Он знал обо всех движениях в отношении технического регламента, ведь он присутствовал на встречах технической группы федерации вместе со мной. Он также работал секретарем на заседаниях рабочей группы FOTA. В общем, еще одна наша пара глаз и ушей, крайне необходимая.

По сути, ты обзавелся техническим секретарем, потому что понимал: каким бы выдающимся человеком ты ни был, ежедневно тебе приходится выполнять определенные дела, и в какой-то момент ты можешь так увязнуть в рутине, что что-нибудь да пропустишь. Стив был нужен тебе, по большей части, для того чтобы ничего не упустить. Быть уверенным в том, что ты контролируешь происходящее и можешь предугадать, что тебя ждет в ближайшем будущем.

Да, именно так. У Стива было больше времени, чтобы как следует проанализировать происходящее, взглянуть на

проблему чуть глубже.

Он умел абстрактно мыслить, не так ли?

Не то слово. Иногда он видел все в совершенно невероятном ракурсе. Но мне это не мешало. Уж лучше так, чем упустить какие-нибудь хорошие возможности. Мы были отличной командой. Стив приятный малый, умел находить общий язык с людьми. Он ходил повсюду, всех расспрашивал, и никого это не напрягало.

Оперативное искусство, в частности, подразумевает умение организовывать работу в сложной обстановке, когда нужно справляться с несколькими задачами или проблемами одновременно. И здесь крайне важен вопрос тайминга. Запускал ли ты параллельно разные проекты, серии?

Классический пример подобной ситуации – появление гибридных двигателей. Наверняка ты понимал, что регламент претерпит значительные изменения. Рано или поздно автоспорт должен был взять новую технологию на вооружение. А ты должен был хорошенько представить, как это будет выглядеть. Все должно было работать безупречно. То есть совершенно определенно, перед нами не тактическая и не стратегическая задача, но задача, к которой нужно подходить с позиций оперативного искусства. Ты должен был спросить себя: «Как найти верный путь, как интегрировать новую технологию в болид и построить надежную машину к 2009 году?» Решение федерации внедрить гибридные технологии в автоспорт можно назвать стратегическим. Но команда, столкнувшаяся с необходимостью создать новую машину, оказывалась в промежуточном мире – между тактикой и стратегией.

Еще один пример – новые ограничения по двигателям. На то, чтобы все продумать, уйдет минимум пара лет. Нужно скоординировать работу в Брэкли и в Брикворте. Нужно как-то интерпретировать новые правила. Отчасти, конечно, задача стратегическая, ведь лучший двигатель – основа победной

стратегии «Мерседеса». Но подготовка всех процессов и их внедрение, проработка и реализация идей, благодаря которым команда получит болид-чемпион, – как по мне, все это настоящая классика оперативного искусства.

Полагаю, благодаря своей команде я в этом отношении обладал преимуществом – по крайней мере, находился в авангарде. В «Формуле» существует несколько типов команд. Во-первых, есть те, кому не до будущего: им едва хватает ресурсов на то, чтобы выживать. Я имею в виду команды вроде «Заубера» или «Форс Индии». У них попросту нет денег на исследовательскую группу, которая могла бы полностью сосредоточиться на подготовке к грядущим изменениям регламента. Несмотря на то что это помогло бы таким командам продержаться в «Формуле» гораздо дольше. Есть и такие команды, которых будущее словно бы не интересует. Они не хотят отвлекаться от текущего момента. К ним я отношу, в том числе, и «Ред Булл». Вся их стратегия направлена на день сегодняшний, максимум – завтрашний. Они мыслят ближайшими перспективами. По крайней мере, так это выглядит со стороны. Я не говорю, что они не запускают никаких исследовательских проектов, на самом деле мне ничего об этом не известно. Однако когда на горизонте замаячил новый турбодвигатель, «Ред Булл» стоило уделить ему больше внимания, помочь Renault с проектом. Вне всяких сомнений, мотор – наиважнейшая часть болида. До летнего перерыва в 2013-м «Мерседес» обходил «Ред Булл», но следующие полгода на коне были уже они. Определенно, все свои силы «Ред Булл» тогда вложил во вторую половину сезона. Мы же предпочли сосредоточить часть ресурсов на разработке новой машины. Как мне кажется, такая стратегия с лихвой окупилась: «Мерседес» победил в 2014-м, потом в 2015 году и продолжает доминировать в «Формуле».

Я крайне внимательно относился к планированию будущего и следил за тем, чтобы мы уделяли ему достаточно времени и ресурсов. Все было довольно просто: я поручал проект нового болида трем-четырем сотрудникам, ну либо столько, сколько считал нужным, и говорил остальным, что они неприкосновенны. Только в случае землетрясения или страшного кризиса они могли вернуться к насущным заботам текущего дня. Мне нужно было, чтобы эти ребята полностью погрузились в наше будущее. Время от времени мы встречались, и они докладывали мне о своих наработках. Такие совещания проводил не я, а Боб Белл, но я почти всегда присутствовал на них, потому что хотел держать руку на пульсе.

Давай рассмотрим ситуацию с введением нового регламента в 2014 году, особенно новых требований к двигателю. Джефф Виллис пришел в команду в 2011-м, когда мы определялись с концепцией проекта, и сразу включился в работу над ним. Он делал чертежи и смотрел, как новые правила повлияют на наши шасси и двигатель. Проект развивался год или полтора, а затем перешел в руки Альдо Косты, нашего главного конструктора, и тот начал воплощать его в жизнь. На этой стадии родилась идея турбодвигателя с отдельным циклом и прочие нюансы, сделавшие нашу машину невероятно мощной и конкурентоспособной. Я же старался обеспечить проект всем необходимым.

Впервые «Бенеттон» выиграл чемпионат в 1994 году. В 1993-м у нас была активная подвеска, но к 1994-му ее запретили, и мы выступали с обычной. Случилась и масса других нововведений. В начале 1993 года я сказал Рори: «Займись болидом 1994-го, а я закончу с машиной для 1993-го». Иногда ничего не поделаешь, приходится жертвовать своим сиюминутным положением. Но лишь так команда может сделать действительно качественный прорыв.

Мы обсуждали решение Honda уйти в 2008-м. В том сезоне команда выступала крайне посредственно, потому что все наши основные силы я сосредоточил на подготовке к 2009 году. Я долго

думал, изменилась бы позиция Honda, если бы мы выступили успешнее. Честно говоря, ответа я не знаю. Но вполне могло стать, что их решение не изменилось бы, и при этом у нас даже не было бы нового болида. То есть мы оказались бы в яме, как ни посмотри. Однако у нас была машина, соответственно, был аргумент, чтобы отстоять свою правоту. Знаешь, в «Феррари» постоянно давили: «Мы должны победить, должны стать чемпионами, нужно ковать железо пока горячо». Временами было очень сложно делать правильный выбор на организационном уровне. Например, что-то случилось с аэродинамической трубой. Ты знаешь, что должен закрыть ее на пару месяцев, позволить специалистам во всем разобраться. Конечно, для команды это будет удар, но в долгосрочной перспективе такое решение принесет немалую пользу. Тем не менее принять его очень непросто.

Чем дольше я работал в «Формуле», тем решительнее становился. Я нацелился на успешное будущее команды и в этом отношении был непреклонен. Любопытно то, что ты писал об оперативном искусстве: нужно верить – и действовать без каких-либо гарантий. «Формула-1» – яркий тому пример. Ты вкладываешься в проект и не знаешь, к чему это в итоге приведет. Однако ты знаешь, что, если выбрать подходящих людей и снабдить их необходимыми ресурсами, дать им шанс, они наверняка придумают что-то экстраординарное. Ты, как и я, прекрасно понимаешь: невозможно предугадать, какими будут аэродинамические показатели болида через год. Но так же ты понимаешь, что, если наймешь грамотных специалистов, создашь им все необходимые условия, дашь им достаточно времени, поддержку и мотивируешь, через год показатели вашей машины улучшатся многократно. Творческий и интеллектуальный труд невозможно измерить. Однако со временем он поможет тебе получить куда более классный болид, чем есть у команды сейчас. Потому что так работают инновации. Все, что требуется от тебя, – найти подходящих людей, создать для них необходимые условия и объяснить свое видение. И держать руку на

пульсе, регулярно осведомляться, как идут дела. Вот такой вот процесс.

То, о чем ты говоришь, крайне важно. Я заметил это, работая с Майком Кохленом, в то время главным конструктором команды. Он никогда не говорил: «Иди и спроектируй мне коробку передач», вместо этого он принимал участие в процессе разработки. Как минимум раз в неделю он встречался с ребятами, чтобы обсудить текущий этап работы. Убеждался, что они придерживаются верного курса. Хороший конструктор или хороший специалист по аэродинамике отлично чувствует этот курс. Майк ведь недаром был нашим главным конструктором. Конечно, висеть над душой подчиненных не стоит. Но время от времени ты обязан проверять, как идут дела. Да и людям так проще, они видят логику в том, чем занимаются. Однако, проводя подобные совещания, ты ведь не мог просто сказать: «Слушайте, этот проект в надежных руках, ребята занимаются своим делом...»

Нет. Да и вообще, нужно показывать людям, что ты заинтересован в их работе. Это их подстегивает.

А случалось, что на каком-то этапе ты вдруг терял интерес к проекту?

Нет. Единственное, в чем я, пожалуй, могу себя упрекнуть, – мне не всегда хватало времени на все. Я обожал разбираться в инженерных задачах и тонкостях, но иногда управление бизнесом и дела команды засасывали меня слишком глубоко. А гуляя по цеху, болтая с конструкторами, забегаая на технические совещания, я буквально оживал. Собраний и встреч по текущей работе всегда было так много, что, разумеется, бывать всюду я не успевал. Но я старался посещать как можно больше. Это приносило пользу и мне, и ребятам. Часто спрашивают, как создаются инновации? Что ж, они создаются в подходящей обстановке, подходящими людьми, получившими верную

установку. Только и всего. Главное не мешать творческой природе человека раскрываться.

Я подумал сейчас о пит-стопах с дозаправкой. Дозаправка отнимает кучу времени, около семи секунд. На замену покрышек уходило всего четыре. Однако со временем командам удалось сократить и этот промежуток. Кажется, «Макларен» добился лучших результатов: они начинали с 3,9 секунды и дошли до 2,1.

Во время тренировок мы меняли резину за две секунды, но во время гонки не стали выжимать из себя максимум. Однако действительно – это просто поразительно!

Да, казалось бы, мы уже изучили пит-стоп вдоль и поперек, да и четыре секунды – совсем немного; однако всего за пару сезонов «Формуле» удалось уменьшить этот интервал вдвое.

Когда появились пит-стопа без дозаправок, я сказал федерации: «Вы должны утвердить стандартное автосервисное оборудование, пока наши команды не спустили кучу денег на домкраты и насосы. Понимаю, звучит странно, но, вот увидите, именно так все и выйдет, ведь такова природа «Формулы». Никто не согласился со мной. И, конечно, вскоре команды вкладывали сотни тысяч фунтов ежегодно в разработку шиномонтажного оборудования. Потому что даже десятые доли секунды играют здесь решающее значение, по крайней мере, со стратегической точки зрения. Потому гайковерты становились все круче от сезона к сезону, и лучшие команды все значительно увеличивали разрыв между собой и остальными.

Я не перестаю удивляться тому, как изменилась процедура квалификации. Зачем нужно было ее менять? Потому что Берни захотел всех немного встряхнуть. Вот только вряд ли у него это выйдет. Через пару гонок лучшие команды выработают оптимальный регламент, так что... На самом деле, я предполагаю, что изменение правил, скорее, навредит менее конкурентоспособным командам,

потому что им будет крайне сложно приспособиться к нововведениям.

Люди

Давай поговорим о людях. О том, как нанимать персонал, отдавать распоряжения и принимать советы.

Думаю, лучше всего продемонстрировать мое отношение к поиску людей и зачислению в штат получится на примере Майка Эллиота. Я пригласил его на должность главы аэродинамического отдела «Мерседеса». До этого Майк работал технологическим директором в «Лотусе». Если тебе нужен глава отдела, вполне разумно поискать его среди сотрудников других компаний, где они, по каким-то причинам, уперлись в стеклянный потолок. Такие люди жаждут возможности проявить себя, но им все еще есть чему поучиться. Ты можешь предоставить им отличную возможность – как я предоставил Майку. Техническая команда «Лотуса» работала здорово. Мы навели справки о Майке и выяснили, что его отношение к делу, его подход нам очень импонируют. Мы также видели, как яростно борется «Лотус». Команде явно удалось прыгнуть выше головы. Конечно, хороший сотрудник хорошей команды – крайне ценный кадр. Ведь с собой он принесет кучу полезных знаний и опыта. Но главное, чтобы по своей сути он также был и хорошим человеком. Если ты нанимаешь кого-то лишь из-за его знаний, скорее всего, долго ваше сотрудничество не продлится. Впрочем, разумеется, успехи (или неудачи) его текущего работодателя игнорировать также не следует.

Заполучить Майка оказалось непросто. Он был очень предан «Лотусу». Команда переживала финансовые трудности, и ему не хотелось выглядеть крысой, бегущей с корабля. Некоторое время мы убеждали Майка присоединиться к «Мерседесу». В таких случаях я всегда принимал личное участие. Иногда начальный контакт

устанавливал отдел кадров, но затем подключался непосредственно я – рассказывал кандидату о философии нашей команды, объяснял свое видение, обрисовывал его перспективы и возможности, говорил о том, почему работать в «Мерседесе» здорово, и т. п. Также я лично обговаривал условия оплаты. Оставляя этот процесс отделу кадров, ты лишаешь его человечности. Все становится слишком формальным. Личное же участие позволяет как следует разглядеть человека, которому ты собираешься предложить работу. Ты видишь, как он реагирует, ты слушаешь его и подмечаешь разнообразные нюансы, видишь, что его беспокоит, а потом думаешь: «Как я могу помочь?» Когда мы пригласили в команду Альдо, я хотел сразу же загрузить его работой. Он переезжал из Италии в Британию, потому я нанял профессионалов, которые взяли на себя все заботы, полностью освободив Альдо для нас. Компания потратила несколько тысяч фунтов, но оно того стоило. Когда ты нанимаешь высококлассного – и дорогого – технического специалиста, ты хочешь, чтобы он приступил к делу немедленно, не тратя время на перевозку своей мебели из Италии. Что до Майка Эллиота, то на уговоры у меня ушло некоторое время. Но ведь именно такие люди и ценны: преданные своей команде, трудолюбивые, те, кого крайне сложно переманить. Если человек готов пойти за тобой по первому зову, поневоле начнешь подозревать, что с ним что-то не так.

Ты отдавал приказы или, скорее, описывал свои пожелания, задавал цели – и предоставлял им действовать самостоятельно? Каков твой стиль?

Мне больше нравится второй вариант. Ну да, конечно, любой ответил бы так же. На самом деле, все зависит от сроков. В критической ситуации приходится давать конкретные указания. Возьмем самый экстремальный пример: на гонках произошло что-то неожиданное, авария, столкновение. Ты на пит-уолле и понимаешь, что просто обязан вмешаться. Ты должен сказать: «Делайте так-то и так-то», взять на себя эту ответственность.

Потому что если начнешь собирать мнения, выслушивать замечания, пререкаться, ты попросту упустишь момент.

Что касается разработки болида, там была, скорее, смесь. Временами нужно было просто сесть, посмотреть на проект и как следует подумать, где он проседает, какое преимущество могут получить соперники, а в чем, напротив, ваши сильные стороны. На чем сделать акцент? Какие ресурсы и куда направить? Ты формируешь команду разработки, исходя из своих представлений о стоящих перед вами задачах. Ты формулируешь определенные цели. Это тонкий процесс. Можно сказать, ОК, сделайте машину на пару секунд быстрее, но без соответствующих обсуждений, совещаний это будет пустой звук.

В нашей команде существовали определенные инструменты для измерения эффективности, но также я старался как можно чаще встречаться с людьми, интересоваться, как продвигается их работа. Конечно, они и без меня прекрасно знали, что происходит, но им хотелось поделиться со мной результатами, прийти и сказать, Росс, смотри, что у нас получается. Такова человеческая природа. С аэродинамиками я встречался еженедельно, каждую среду мы собирались минут на двадцать и обсуждали текущее положение дел, их идеи, возможно, какие-то проблемы. Мое первое совещание за день. Майк Эллиот рассказывал о том, чего его отдел добился за неделю. Может быть, они обнаружили что-то интересное, чем он хотел поделиться. Все было легко и непринужденно, просто чтобы они не расслаблялись. Я хотел показать, как мне важна их работа. Они знали, что каждую среду должны будут показать или рассказать мне что-то новое. И никто не хотел явиться с пустыми руками. В общем, подобные регулярные встречи очень помогали. Стимулировали работу.

Давай перейдем к советам и советчикам.

Думаю, мне удалось постичь свои сильные и слабые стороны, а также смириться с ними. Потому я никогда не пренебрегал советами. Также я легко перепоручал какие-то обязанности, оставаясь при этом полноправным главой команды. Выполнять некоторые задачи мне не хотелось, либо я не чувствовал в себе достаточной компетентности. И я спокойно их делегировал, при этом оставаясь в курсе происходящего. Прежде всего, конечно, я говорю о сфере права. Здесь у меня нет никакого опыта. Я знаю лишь то, как работает «Формула-1». Кэрлайн Макгрори замечательно проявила себя на посту главы юротдела. Она досконально знала все законы. Повезло нам и с Ником. Думаю, они оба крайне важны для «Мерседеса».

На протяжении всей своей карьеры я выстраивал крайне плодотворные отношения с людьми. Секрет, видимо, заключается в том, что я всегда с готовностью делился успехом. Помню, Флавио то и дело забирался на подиум. Я же считал, что лучший подарок, который я могу сделать ребятам, – это позволить им представлять команду во время награждения. В такие моменты я чувствовал себя куда счастливее, чем если бы находился там сам. Единственный раз, когда я четко решил подняться на подиум, случился в 2013 году, на гонке в Монако. Нико выиграл, и я сказал себе: «К черту, я пойду туда вместе с ним. Я этого действительно хочу». Я уже знал тогда, что это – мой последний год в «Формуле». Кроме того, это была совершенно особая гонка. В 1983 году я был в Монако вместе с отцом Нико. Он выступал за «Уильямс» и победил. В общем, меня просто переполняли эмоции. И я позволил себе подняться на подиум. Но в целом почти всегда я получал куда большее удовольствие, наблюдая за награждением. И так во многом другом. Я хотел наслаждаться успехом вместе со всеми. Для меня возможность разделить успех с командой была куда ценнее личного признания. Любопытно, но то же самое я видел в Михаэле Шумахере. Он хотел выполнить работу сам: пилотировать болид,

обойти других, принести команде победу. А потом он хотел разделить эту победу с остальными. Михаэлю нравилось быть частью команды. Он даже организовывал футбольные матчи по четвергам для всех членов нашей команды. Михаэль – настоящий командный игрок. Ему нравится дух товарищества, ему нравится находиться среди своих.

Если бы тебя попросили выбрать одну гонку?..

2009-й, Бразилия. Совершенно особенная для меня гонка. Трудно назвать ее лучшей, потому что на память приходит сразу несколько. Но именно об этой я сейчас хочу рассказать подробнее. Как ты помнишь, мы начали сезон очень сильно. У нас был прекрасный болид, и Дженсон Баттон выиграл шесть гонок. А потом то ли Дженсон расслабился, то ли команда, но все пошло как-то ни шатко ни валко. Чемпионский титул был почти у нас в кармане. И тут в середине года наши показатели неожиданно снизились. Думаю, Дженсон ощущал сильное давление после пары побед Рубенса Баррикелло. Он и сам так говорил. Рубенс пришел первым в Монце и Валенсии, хотя все ожидали, что снова победит Дженсон. Это выбило Дженсона из колеи. Когда команда отправилась в Бразилию, самообладание еще не до конца вернулось к нему.

Болиды «Ред Булл» в тот момент стали быстрее наших. Они вовремя подсушались и теперь дышали нам в затылок. Однако гонка в Монце прошла потрясающе. Наши пилоты заняли первое и второе места. А потом в Валенсии Рубенс снова стал лучшим. Думаю, это было неплохо: карьера Рубенса клонилась к закату, и он давно не занимал первых мест. Ребята на пит-лейне встретили его бурными овациями. Монца, конечно, сильно нам помогла. Но «Ред Булл» не собирались сдаваться. Они буквально наступали нам на пятки. И вот мы приехали в Бразилию. Погода стояла ужасная. К счастью, уже в первом сегменте квалификации Себастьян Феттель сошел с

дистанции, а он был нашим главным соперником. Мы уже было обрадовались, как вдруг на втором сегменте с дистанции сходит Дженсон. Мы напортачили с шинами. Было очень сухо, а мы запаслись резиной для высокой влажности и дождя. Сначала мы надеялись, что времени достаточно, и Дженсон еще сможет вернуться на третий быстрый круг, но он не успел. В итоге Баттон должен был стартовать 14-м. Феттель – 16-м. Однако утром в воскресенье Дженсон пришел ко мне и сказал: «Все будет хорошо. Впереди сложный день, но я полностью готов. Я со всем справлюсь». В той гонке он был невероятен. Старт неудачный, но потом он успешно обходил других пилотов, пилотировал решительно, уверенно. Впечатляюще. И очень кстати, так как благодаря той гонке мы выиграли чемпионат. Позже я думал: «Почему нельзя выступать так каждый раз? Что заставило Дженсона «включиться» именно в этой гонке? Где его настрой был раньше?» Если подумать, в некотором смысле то была его слабость. Потому что так выступать нужно всегда.

А ты задавал эти вопросы Дженсону?

Нет. Вскоре он покинул команду. Да-да, спустя некоторое время он объявил, что уходит в «Макларен». Было очень неприятно. Но как интересно, что он пришел ко мне перед гонкой, что смог сказать: «Все будет хорошо, сегодня я справлюсь. Я чувствую себя превосходно. Не переживай, сегодня я действительно готов». Что происходило в его голове? Почему он не умел так себя настраивать каждый раз? Ведь в тот год нерешительность, неуверенность в себе не раз ему аукнулась. Вспомни аварию в Спа: мне кажется, все вышло бы иначе, если бы Дженсон сумел взять себя в руки. Временами нам всем казалось, что с ним что-то не так. Видимо, напряжение давало о себе знать. А может быть, таковы все спортсмены.

По-твоему, почему чемпионат выиграл Дженсон, а не Рубенс?

Как я уже говорил, Рубенс тогда завершал свою карьеру. Правда, после нас он пришел к вам и ездил вполне сносно, не так ли? Честно говоря, я не знаю ответа на твой вопрос. В начале сезона Дженсон был в ударе, потом что-то пошло не так, он ослабил хватку, и тут Рубенс подоспел на помощь, выиграв для нас пару гонок. Я был рад за Рубенса, очень, но все-таки он не тот пилот, который мог стать чемпионом мира в 2009 году.

Простота

Прежде чем ты расскажешь о том, как организовывал работу команды во время соревнований, мне хочется обсудить принцип, который, кажется, пронизывает все твое отношение к жизни: принцип простоты. Твоя философия, на первый взгляд, звучит довольно просто, но ведь многие аспекты жизни крайне сложны. Болиды «Формулы-1», например, представляют собой весьма замысловатое инженерное произведение. Тем не менее часто о них говорят в терминах простоты/сложности. Можно ли сказать, что хорошая машина, – это машина простая? Или же нет такого болида, в котором было бы нетрудно разобраться?

Временами люди слишком стараются, желая прыгнуть слишком далеко. С развитием инженерного искусства, думаю, мы все, например, поняли, что совершенно не нужно гнаться за увеличением общей прижимной силы, если часть ее невозможно использовать. Я говорю о той силе, что порождается при движении исключительно по прямой. Я разъяснил своим аэродинамикам: «Если вы пытаетесь нарастить силу лишь затем, чтобы каждую неделю показывать мне график получше, то ваша цель бессмысленна. Она не имеет никакого отношения к происходящему на треке». К сожалению, специалисты «Хонды» частенько грешили подобным, когда я только пришел в команду. Инженеры постоянно наращивали мощность двигателя, хотя использовать ее в гонке не представлялось возможным. Управление тягой было отвратительным, а они продолжали работать совершенно не в том направлении.

Для организации успешного слаженного инженерного процесса важно понимать, какие именно характеристики болида можно и нужно улучшать. Позже, выработав собственное понимание дела,

аэродинамики приходили ко мне и говорили: «Мы сделали машину идеальной для гонки в таких-то условиях. Но не для езды по прямой». Но езда по прямой на треке никому ведь и не интересна, если, конечно, речь не идет о драг-рейсинге. Интересна динамика, чувствительность по крену, чувствительность по тангажу. Помещая модель в аэродинамическую трубу, мы анализировали все возможные движения болида и составляли соответствующую карту. Нам было совсем не важно, что происходит с машиной при езде прямо. А вот в повороте... Я обязательно отправлял всех специалистов, принимавших непосредственное участие в аэродинамических разработках, на трек, я сводил их с пилотами. В итоге аэродинамики понимали, что от них требуется. Они возвращались в цех и работали над проектом вместе с инженерами. Все они – инженеры-конструкторы, гоночные инженеры, специалисты по аэродинамике – составляли единый коллектив, работали сообща, постоянно обсуждали проект, чтобы быть уверенными в актуальности и ценности преследуемых целей.

Без сомнения, чем сложнее твое решение, тем больше непредсказуемых последствий оно может за собой повлечь. Чем решение проще, тем меньше будет таких последствий. Скажем, ты захотел использовать некий экзотический материал или процесс. Вскоре ты обязательно узнаешь, что с ним все не так просто, и в итоге своих целей можешь не добиться вовсе. Я всегда выступал за простые решения. Есть элементы, без которых «в поле» не обойтись, их надо спроектировать, установить. Они должны быть надежными. Сложные решения почти всегда дороже, их труднее воплотить в жизнь, на них уходит больше ресурсов. Стремясь к балансу между сложностью и производительностью, лучше чуть отклониться в сторону простоты. Это не значит, что я всегда отказывался от непростых вариантов, ведь они могли значительно улучшить характеристики болида. Не мог же я сказать: «Действительно, что-то слишком сложно, давайте не будем это делать». Нет, я должен был все взвесить, посмотреть, насколько затратен тот или иной способ,

сколько у нас осталось ресурсов и т. д. Нужно проанализировать все, что потребуется для достижения цели. Сколько уйдет времени, денег. Мы определяли соотношение цены к производительности, и если оно получалось ниже желаемого, то от такого решения команда отказывалась. Без сомнения, с ростом бюджета почти все варианты оказывались нам по плечу. За соотношением следил Альдо, наш главный конструктор. Помню, в какой-то момент речь шла, кажется, о 100 000 фунтах за десятую долю секунды на круг. Предложения инженеров должны были вписываться в данное соотношение. Цена здесь включала все: затраты на разработку, производство, в общем, весь процесс. Хочу подчеркнуть: то, о чем я сказал, вовсе не значит, что, потратив миллион фунтов, ты сделаешь болид на секунду быстрее. Это значит, что придуманные тобой изменения, благодаря которым машина станет быстрее на десятую долю секунды, не должны обойтись команде дороже, чем в 100 000 фунтов. Не все здесь, конечно, столь однозначно. Инженеры могут прийти к тебе с каким-то решением и сказать, что это первый шаг на пути к куда более значимым улучшениям. Тут ты можешь положиться только лишь на свой опыт, определяя, стоит ли игра свеч.

Вспомни автомобиль для «Ягуара» 1990 года или свои творения для «Феррари» в начале 2000-х. Назвал бы ты их элегантно простыми? Или, скорее, хитро скроенными?

Пожалуй, элегантно простыми. Прежде всего, конечно, все зависело от технического регламента. Если правила не менялись достаточно долго, какие-то системы действительно усложнялись, потому что мы все время пытались сделать болид еще чуточку быстрее. Но если проект только-только возник, прежде всего речь пойдет о концепте, то есть обо всей машине целиком. Мы поставили на «Ягуар» огромное крыло во всю ширину машины, потому что правила ограничивали высоту диффузора. Крыло находилось не на диффузоре, но на элементе, непосредственно соединенном с ним. По сути, оно

являлось продолжением диффузора, хотя совсем на него не походило. Технически это все-таки было крыло. Однако приделанное сзади, оно заметно увеличивало разрежение под днищем, тем самым повышая прижимную силу. Концептуально идея крайне простая. Ничего мудреного в ней нет.

По большому счету, ты просто подумал: «Как бы нам сделать диффузор побольше?»

В общем, да. И не сомневаюсь, мы могли бы найти весьма замысловатое решение. Идея с крылом – очень простая.

Но вы были первопроходцами. До вас никто так не поступал. Вы интерпретировали правила иначе. Конечно, вы вполне могли придумать красивое, простое и при этом крайне эффективное решение. Однако с течением времени, когда все уже хорошо понимают, что к чему, игра становится тоньше.

Да, именно так. Правила совершенствуются, команды учатся толковать их на качественно новом уровне, и все начинают делать примерно одно и то же. Вот тогда системы усложняются, потому как речь идет уже о долях секунды.

Гонка

Размышляя о битве, Сунь-Цзы замечает, что она – не «честная игра», не противостояние равных. Битва – это финальный удар, которым победитель добивает уже побежденного противника.

Про кого в древности говорили, что он хорошо сражается, тот побеждал, когда было легко победить. Поэтому, когда хорошо сражавшийся побеждал, у него не оказывалось ни славы ума, ни подвигов мужества. Поэтому, когда он сражался и побеждал, это не расходилось с его расчетами. Не расходилось с его расчетами – это значит, что все предпринятое им обязательно давало победу; он побеждал уже побежденного. Поэтому тот, кто хорошо сражается, стоит на почве невозможности своего поражения и не упускает возможности поражения противника. По этой причине войско, долженствующее победить, сначала побеждает, а потом ищет сражения; войско, осужденное на поражение, сначала сражается, а потом ищет победы. (Глава 4)

Как мы знаем, команды готовят болид за несколько месяцев, а то и лет до собственно гонки. Конечно, за несколько недель до соревнований устраивают совещания, чтобы обсудить все технические детали. Некоторые трассы довольно сложны: та, что в Монако, кардинально отличается от трассы в Спа. Сразу после гонки мы также проводили специализированное совещание. Такая схема действовала, если соревнования устраивали раз в две недели. Если же гонки шли друг за другом – то есть каждые выходные, – то специализированное совещание проводилось где-то за две недели до гонки, и в нем участвовали все: руководители производства, главные конструкторы и топ-менеджмент. У нас была определенная повестка, так что мы последовательно обсуждали все характеристики. Какие тормоза поставить для этой трассы? Каковы аэродинамические особенности? А что с двигателем? И так далее. В результате совещания появлялся рабочий документ под названием

«Спецификация болида». Машины готовили в соответствии с ним, что входило в зону ответственности гоночных инженеров. Вместе с сервисными инженерами они следили за полным исполнением принятых нами решений.

Перед гонкой мы также проводили совещание по вопросам выступления, обсуждали план действий команды. Какие настройки следует произвести на старте, почему они должны быть именно такими, будут ли оба болида идентичными, либо мы хотим сделать их немного разными и сравнить? Возможно, за неделю возникли какие-то новые идеи или проблемы, их также следовало обговорить. В общем, на этих двух основных встречах мы собирали воедино программу выступления команды в грядущем соревновании, то есть решали, какими будут болиды и как их будут пилотировать.

Я НЕ СЧИТАЮ ДЕНЬГИ ЛУЧШЕЙ МОТИВАЦИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, Я ВСЕГДА ПРИДЕРЖИВАЛСЯ МНЕНИЯ, ЧТО ОНИ, НАПРОТИВ, РАССЛАБЛЯЮТ И СОЗДАЮТ ПРОБЛЕМЫ.

Между гонками мы обсуждали стратегию. Нужно было проанализировать, как выбранный нами план действий сработал в предыдущем заезде, какие ошибки мы совершили, а что, напротив, было хорошо. Гоночный стратег – а я всегда нанимал одного, хотя некоторые команды предпочитали держать двоих, считая, что каждому болиду требуется индивидуальное отношение, – делился своим первым впечатлением. Я считаю, что команде нужен только один стратег, потому как он будет смотреть на ситуацию в целом, учитывая обе машины, что крайне важно. Разумеется, данные каждого болида обрабатывались отдельно. Но все их передавали одному человеку – нашему главному стратегу Джеймсу Ваулсу, который во время гонок был на пит-уолле вместе со мной. Джеймс изучал обстановку и подмечал, что необходимо каждому из пилотов. Готовясь к следующей гонке, мы выслушивали прогнозы Джеймса и

его рекомендации относительно топлива, шин, пит-стопов и т. д. По его замечаниям мы готовили план на следующие выходные.

Затем мы вводили в курс дела пилотов и гоночных инженеров. В четверг, накануне свободных заездов, мы собирались все вместе и еще раз обсуждали свою программу, на этот раз с пилотами. Они могли внести свои предложения, на корректировку плана оставалось достаточно времени. К тому же, в тот момент мы уже располагали более точными прогнозами погоды и могли учитывать и их. План работ утверждался сразу на оба свободных пятничных заезда, так как между ними времени на это не было. Мы успевали лишь быстренько пробежаться по чек-листу, чтобы проверить готовность болида к новому этапу. Удивительно, как часто пилоты забывают сказать о сломанном зеркале, вспоминая о нем лишь вновь усевшись за руль. «Ой, точно, зеркало-то сломано!» Именно поэтому мы разработали чеклист: проверяли тормоза, зеркала, сиденья, ремни безопасности и т. д. – просто чтобы убедиться в исправности болида. Пилоты тем временем общались с гоночными инженерами по поводу особенностей работы машины, обсуждали, на чем им следует сосредоточиться, а также возможные улучшения. Если все было в порядке, мы придерживались принятого ранее плана. Если же план нужно было изменить, мы вновь собирались вместе и вводили в курс дела каждого, причастного к происходящему. Для меня было крайне важно, чтобы оба пилота знали, что будет делать каждый из них, заранее. Не было никаких сюрпризов – не возникало никаких конфликтов. Знаешь, как это бывает? Начинается: «Почему он сделал то и это, почему я об этом не знал, это должен был делать я!» – и прочий детский сад. Чтобы такого не было, мы заранее сводили вероятность разногласий к минимуму.

Вечером в пятницу, сразу после заездов, пока память пилотов еще свежа, мы проводили дебрифинг. Инженеры просматривали все данные, анализировали их, и спустя несколько часов мы проводили совещание по итогам дня. Обсуждали свои выводы и идеи, предложения на субботу. Пилоты участвовали в обязательном

порядке. Иногда найти время было непросто, ведь у ребят были и другие задачи, рекламные, работа на спонсоров. Тут требовался крайне мудрый подход. Но моя команда отличалась исключительной сосредоточенностью на технической стороне. Все рекламщики знали: сначала – инженерные дела, потом остальное. Однако мы изо всех сил старались помочь им, отдавали им пилотов, когда только могли. Все свои коммерческие обязательства мы старались по максимуму выполнить на треке, потому что там было проще со временем.

Утро субботы было примерно таким же, как утро пятницы. Небольшой брифинг, чтобы напомнить всем наш план. Свободный заезд. Дебрифинг, чтобы проверить, в порядке ли болид. А еще с утра мы проводили совещание по стратегии, потому что к субботе обычно располагали всей нужной информацией. Едва ли во время свободного заезда можно было узнать что-то новое, важное для гонки. В основном все просто разогревались перед квалификацией. Все значимые данные мы получали в пятницу – о шинах, о топливе, о том, что делают соперники. В субботу утром наш гоночный стратег обрисовывал общую картину и подводил итоги, так что пилоты начинали понимать, какой стратегии следует придерживаться, как лучше вести себя на треке. А потом была квалификация.

Ведь гоночная стратегия отчасти определяет и квалификационную.

Да, до некоторой степени. Особенно в том, что касается шин. Раньше, до запрета дозаправок, важно было продумать и стратегию по топливу: с каким баком начинать гонку, учитывая, что сразу после квалификации дозаправлять болид было нельзя.

Думаешь, зря «Формула» отказалась от дозаправки?

Я нахожу забавным тот факт, что Берни придумал это правило ради того, чтобы встряхнуть команды, хотя именно дозаправка добавляла в соревнование элемент

непредсказуемости. Давай еще раз вспомним Гран-при Бразилии 2009 года. Мы уже говорили о том, как Дженсон завоевал мировое первенство, но что делал Рубенс, я точно не мог сказать. А вот сейчас припоминаю, что после квалификации он занял поул-позицию, потому что он гонял с полупустым баком. Мы хотели, чтобы Рубенс начал гонку в первых рядах и, если что, мог бы сдерживать соперников. То есть мы нарочно отправили его квалифицироваться с небольшим запасом топлива, он получил поул и мог при необходимости помочь Дженсону вырваться вперед.

Ну и ведь здорово, что на Гран-при Бразилии поул-позиция досталась бразильцу.

Не без этого, да. В общем, Рубенс начал гонку с полупустым баком. Уэббер квалифицировался вторым, и топлива у него было куда больше, так что, разумеется, он обладал преимуществом. Но мы могли переиграть его стратегически, благодаря возможности дозаправки.

Возвращаясь к плану: продумав гоночную стратегию, мы переходили к квалификации. По ее завершении обязательно проводили дебрифинг. Переделывать болиды после квалификации нельзя, потому технических вопросов было мало. Единственное, что мы могли, это чуть изменить давление в шинах, поменять настройки в дифференциале и тому подобное. То есть вечером в субботу пилоты и инженеры, конечно, обсуждали, как и что еще стоит улучшить, но наши возможности в целом были ограничены. Утром в воскресенье мы собирались, для того чтобы окончательно определиться со стратегией на гонку. Перед самым заездом мы проводили короткий брифинг, на случай если у пилотов произошли какие-то изменения. После руководство команды еще раз проходило по всем правилам данного этапа соревнований, выделяя те, на которые стоит обратить особое внимание. Спортивный директор садился вместе с пилотами и гоночными

инженерами, и они обсуждали все указания Чарли Уайтинга и FIA. Например, FIA могла объявить: «Никто не должен пересекать эту белую линию». И директор должен был напомнить пилотам об этом перед самой гонкой. Также мы сообщали им последние сводки погоды. Короче говоря, это заключительное совещание было крайне важным.

Потом начиналась гонка. Где-то через час после ее окончания пилоты и инженеры собирались на довольно-таки подробный дебрифинг. Я произносил речь, делаясь собственными впечатлениями и мыслями о том, как все прошло, что можно улучшить, а также благодарил команду. После каждого Гран-при я обязательно собирал вместе всех, кто работал в эти выходные, и объяснял им, что к чему.

А сколько всего гонок ты посетил?

Да бог его знает. Где-то 16–20 в год. За тридцать с лишним лет я не пропустил почти ни одной гонки. Судя по всему, их было около пятисот. Через пару часов после гонки, как я уже сказал, я обязательно собирал всю команду и благодарил ребят за проделанную работу. Мы собирались все вместе и обсуждали выступление, какие мы молодцы там или где облажались, что сделаем по-другому в следующий раз. В общем, ничего необычного. Я просто хотел поделиться собственным мнением о гонке, а также постараться сплотить членов своей команды еще крепче. Пилоты тоже приходили. Конечно, всякое бывало, кто-то мог напортачить, но мы не пытались скрывать это от остальных или изолировать виновника.

Как-то на пит-стопе, в те времена, когда в «Формуле» еще использовались «леденцы» – такие таблички, которыми механики давали команду гонщику, – наш главный механик поднял «леденец» слишком быстро, и болид рванул с места раньше времени. Мэтт, механик, был в ужасе. Он был совершенно раздавлен. На собрании после гонки я сказал ребятам: «Слушайте, все мы знаем Мэтта много

лет, он отличный специалист. Сегодня он совершил ошибку, всего одну. Давайте поддержим его, поможем это пережить. Сделанного не воротишь, но мы доверяем ему, как и прежде. И я уверен, эта оплошность в итоге сделает его сильнее. Она может и разрушить, но с нашей поддержкой, с нашей верой Мэтт справится. В общем, давайте оставим прошлое в прошлом и будем жить дальше». Нельзя просто закрыть глаза на подобное. Естественно, если такие ошибки повторяются вновь и вновь, парня нужно увольнять. Все это прекрасно понимают. Но если отличный специалист, знающий свое дело, вдруг допустил ошибку – об этом нужно просто забыть. В общем, так выглядели наши гоночные выходные.

Наши читатели наверняка сейчас думают: «Как все организовано!» Давай расскажем им и о промахах.

Самая привычная проблема – когда болид выходит из строя на тренировке. В пятницу команды обычно выполняют различные программы для оценки эффективности, чтобы собрать как можно больше информации. Скажем, один болид может ехать на мягкой резине, другой на жесткой, у одного будет полный бак, у другого – полупустой, и т. д. Цель – проанализировать все возможные данные и к концу дня выбрать оптимальный вариант. В какой-то момент машина может сойти с дистанции. И тогда нужно решать, пробовать ли новую программу. Для свободных заездов у нас не было запасного плана, потому что продумать его невозможно – никогда не знаешь, что и когда может случиться. Но мы всегда заранее продумывали, как поступим, если один болид сломается. На чем нам стоит сосредоточиться в первую очередь? Как мы можем изменить тренировку, чтобы получить необходимую информацию? Короче говоря, самая предсказуемая проблема – то, что болид может выйти из строя: либо системы откажут, либо пилот во что-нибудь врежется. И

тогда нам придется запускать программу снова, с самого начала. Такое происходит где-то три-четыре раза за сезон.

Собственно, это же можно сказать и о погоде. Тут хорошо одно: перед природой все равны. В том смысле, что всем командам приходится как-то справляться с непростыми погодными условиями. Если в пятницу полил дождь, значит, все поедут по мокрой трассе. Я всегда внушал своей команде: если мы научимся справляться с неприятными неожиданностями лучше остальных, мы будем непобедимы. Не стоит впадать в панику из-за дождя. Нужно видеть в нем удачную возможность. Тем более, будет еще суббота, так что мы успеем подготовиться. А если не станем рвать на себе волосы в пятницу, то в субботу выступим куда успешнее других. Точно так же я относился к трассам. Например, Монако – мы уже немного говорили об этой трассе – открывала для меня отличные перспективы именно потому, что многие ее просто ненавидели. Там вечно царит неразбериха, куча народа, проблемы с логистикой, очень неудобно. Наш спортивный директор Рон Медоуз старался облегчить жизнь команде как мог. Если мы могли как-то помочь ребятам, то обязательно делали это. Я всегда говорил: «Народ, вы же в Монако! Наслаждайтесь. Остальным тут не нравится, и для нас это здорово. Их негатив обеспечит нам преимущество – конечно, при условии, что вы сами расслабитесь и начнете получать удовольствие. Не зацикливайтесь на плохом. Да, в отель так просто не попасть из-за пробок, да, полно людей, но это же Монако! И это «Формула-1»!»

Раньше там не было боксов, только пит-лейн. Когда шел дождь, все просто стояли и мокли. Но! Лучше места, чтобы посмотреть на машины соперников, просто не найти, ведь все они стояли на пит-лейне, спрятаться было негде.

Возвращаясь к гонкам – конечно, не все шло гладко. Случались непредвиденные моменты, например, если появлялась машина безопасности. Иногда мне говорят: «Ты был великолепен. Ты мыслил стратегически и принимал замечательные решения в самых

непростых ситуациях». По большей части, однако, все эти решения были спланированы заранее, потому что я всегда поступал так. Я выбирал определенную стратегию, а затем допрашивал нашего главного стратега, которым в последние годы был Джеймс: «Если пошел дождь, что мы делаем? На каждом круге. А если появляется машина безопасности? На каждом круге. Если машина безопасности появилась на четвертом круге, как мы поступим? Если после седьмого круга пошел дождь, наши действия?» И так далее. В итоге у нас появлялась крайне подробная карта решений. Мы точно знали, например, что, если на седьмом круге появится машина безопасности, мы отправим оба болида на замену покрышек. Также мы знали, до какого момента можем это сделать. По сути, мы отмечали на треке точку невозврата: если болиды ее пересекают, мы уже не сможем вернуть их на пит-стоп. Бесполезно кричать, паниковать – уже ничего не изменишь. Вот так гоночные стратеги размечают каждый круг, максимально точно указывая, что, где и до какого момента можно сделать, если, скажем, пойдет дождь или появится машина безопасности.

В этом помогает симуляция гонки. Ничего особенно сложного мы не делали. Учитывались покрышки, топливо, может, какие-то особенности трека – в общем, все по мере возможностей. Раньше, конечно, мы рассматривали только самые простые варианты. В начале своей карьеры я отвечал за гоночную стратегию. Кто-нибудь писал для меня самую простую программу, в которую я подставлял наши реальные цифры; мы проделывали одно и то же снова и снова, я все анализировал и в итоге выдавал оптимальное решение.

Однако гоночная стратегия не ограничивается лучшими результатами болида по скорости. Очень важно продумать, как ты собираешься обыгрывать соперников, особенно актуально это было раньше, когда у нас были дозаправки. Вновь хочу вспомнить Гран-при Венгрии 1998 года, о котором мы, наверное, уже говорили. Тогда я был в «Феррари». У нас было три пит-стопа, что с точки зрения скорости нельзя назвать самой выгодной стратегией. Однако

она позволила нам получить больше свободного пространства на треке. Обычно никто не планировал три пит-стопа. Нормой было два, несмотря на быстрый износ шин, потому что так быстрее. Но наша команда не слишком хорошо квалифицировалась, несмотря на отличный быстрый болид. Первые два места занял «Макларен». Михаэль шел третьим, а наш второй пилот был пятым. Тогда наш стратег Лука Балдиссерри предложил: «Давайте сделаем три пит-стопа, чтобы попасть с ними в противофазу. Тогда у нас будет как бы своя гонка, мы сможем ехать с нужной скоростью». Очевидно, что с двумя пит-стопами ты проедешь быстрее, чем с тремя. Если смотреть только на цифры, вроде бы логично делать два пит-стопа. Но если взглянуть на ситуацию целиком, становится понятно, что куда вернее сделать три: так мы сможем постепенно обогнать соперников, и при этом те, кто квалифицировался лучше, не смогут нас сдержать, «Макларен» не сможет нас блокировать.

Наши три пит-стопа выбили «Макларен» из колеи. Они никак не могли взять в толк, что же происходит. В «Макларене» были уверены, что мы уйдем всего на два пит-стопа, но мы так быстро сделали первый, что они запаниковали. Посмотри ту гонку. «Макларен» явно бросил все силы на то, чтобы разгадать наш план. Я уверен, если бы Хаккинен и Култхард придерживались своего изначального плана, победить их нам было бы сложно. Но увидев, что мы ведем себя непредсказуемо, они стали лихорадочно переобуваться прямо в воздухе, и в итоге мы их сделали. Прекрасный пример, иллюстрирующий, что цифры – далеко не все, и стратегия куда глубже. Это интуиция пополам с расчетом.

Уже после моего ухода в «Формуле» появились новые шинные правила, позволяющие пилотам самостоятельно выбирать тип и количество покрышек для гонки. То есть команды могут по-разному отыгрывать этот момент, что оставляет больше пространства стратегии.

Гоночные флаги, особенно красный, останавливающий гонку, также могут перевернуть все с ног на голову. Это элемент

непредсказуемости, конечно, делает происходящее куда интереснее. Помню, как-то маршалы вывесили красные флаги посреди соревнования, и в итоге всю гонку пришлось начинать заново. Тут тоже открываются всевозможные варианты. Скажем, гонка началась сначала, сколько нам делать пит-стопов – один, может, два? Должно быть 70 кругов, но представим, что красный флаг остановит все на 50-м. Как мы поступим? А до введения машин безопасности красные флаги в «Формуле» использовались очень часто.

Наконец, во время гонки может произойти неожиданное столкновение. В результате команда может потерять время, но может потерять и целый болид. Если с машиной что-то случилось, нужно срочно оценить ущерб и решить, целесообразно ли ее ремонтировать и возвращать на трассу. В такие моменты полагаешься на опыт и интуицию, конечно. Но поскольку решение касается безопасности пилотов, в нашей команде существовала определенная система: Саймон Коул, гоночный директор, тщательно осматривал болид, а затем сообщал, можно ли продолжать гонку, сумеем ли мы устранить неисправности. В последние годы, пока машина была на пит-лейне, фотограф тщательно снимал каждый поврежденный элемент. А потом, когда болид возвращался на трек, мы просматривали фотографии, чтобы убедиться, ничего ли не упустили.

Болид не покидал боксы, пока Саймон не давал добро главному механику, и тот не поднимал «леденец». Механики занимались ремонтом, а Саймон следил за происходящим, потом тщательно осматривал готовую машину. Только после этого он вставал позади и подавал знак, что все в порядке. Все действия подчинялись определенному алгоритму. Чаще всего, убедившись, что пилот в безопасности, мы возвращали болид в игру, потому что никогда не знаешь, как все в итоге обернется. Может, маршалы покажут красный флаг. Если есть возможность не отстать на круг, стоит ею воспользоваться и получить хоть немного очков при удачном стечении обстоятельств. Однако, что бы ни происходило,

безопасность людей всегда являлась нашим приоритетом. Малейшее сомнение – и мы останавливаем машину.

Одной из самых неожиданных аварий за всю историю «Формулы» можно назвать произошедшее с болидом Пике-младшего на Гран-при Сингапура. Ты в то время работал на «Хонду».

Да, та авария у всех вызвала массу вопросов, прежде всего потому что Алонсо заехал на пит-стоп, что казалось совершенно нелогичным. Он направился в боксы в совершенно неподходящее время, никто не понимал, зачем он это сделал. Но тут его партнер по команде, Пике, врывается в стену, на трассе появляется машина безопасности, и вот уже Алонсо, успевший совершить пит-стоп до ее появления, лидирует в гонке.

Ведь в те годы уходить на пит-стоп после появления машины безопасности было запрещено. То есть выбора не было, все застряли. Кроме тех, разумеется, кто успел уйти на пит-стоп раньше...

Верно. Однако до тех пор никто и не думал об этом в таком ключе. Насколько мне известно, ни одна команда не проворачивала подобный трюк. Случившееся стало полной неожиданностью для всех. Я никогда не обсуждал это с Пэтом Симондсом лично. Слышал, он жаловался на давление из-за желания Renault покинуть «Формулу», он беспокоился о своем будущем. Судя по всему, его попросту заставили пойти на обман. Я хорошо знаю Пэта, сам бы он ни за что не поступил так лишь ради победы. Оно того не стоит. Уверен, он оказался в сложных обстоятельствах.

Мы выступали тогда очень неплохо. Вовремя ушли на пит-стоп, быстро вернулись на трек. Но тут загорелся воздуховод. С нашими болидами такое случалось: иногда подача топлива давала сбой, и

воздуховод, окружавший систему впуска в двигателе, загорался. Нам пришлось вернуть болид Рубенса в боксы. Тем не менее мы шли не хуже «Уильямса». Видимо, позже случилось что-то еще, иначе это была бы лучшая гонка «Хонды» за сезон. Может быть, мы даже забрали бы второе место у вашего Нико Росберга.

Лидерство

Предлагаю немного поговорить о тех, с кем тебе довелось поработать за годы в «Формуле». Давай начнем с Флавио Бриаторе.

Флавио отличный парень. Мне нравилось работать с ним. Он смотрел на все иначе, чем я, что, как мне кажется, было крайне полезно. Правда, в таких случаях стоит быть осторожнее, а то и до конфликта недалеко. Да, а еще Флавио умен, и у него отличное чувство юмора. Без всяких сомнений, он живет очень интересной насыщенной жизнью.

А каково было работать под его началом?

Он нам не мешал. Для меня это важнее всего. Он не требовал, чтобы во внутрикомандных делах мы оставляли за ним последнее слово. Во внешнем мире, конечно, все было иначе. В «Бенеттоне» часто обсуждали, что Флавио может пройти мимо тебя по коридору и даже не заметить. Делали ставки, поздоровается он сегодня или нет. Он предпочитал держаться на дистанции, что в определенном отношении оказалось выгодным, ибо команда стала ориентироваться на меня. Флавио не заботили инженерные вопросы. Он делал деньги, и хотя я никогда не спрашивал его, как именно, судя по всему, он заключал неплохие сделки. У нас был хороший контракт с Mild Seven [\[21\]](#), так что семье Бенеттонов не на что было жаловаться.

По поводу бюджета мы спорили довольно много, однако в границах приличий. Флавио в глубине души считал «Формулу-1» необоснованно дорогой. Он утверждал, что нужно ввести стандарты, все команды должны ездить на одинаковых болидах, ну и так далее. Мы то и дело спорили на эту тему, и я говорил: «Флавио, как только стандартные машины появятся в правилах, наш бюджет станет

таким, как ты хочешь, но до тех пор придется придерживаться моего варианта». На самом деле, мне очень нравилось с ним работать. Могу с полной уверенностью сказать, что Флавио ни разу меня не подвел. Он никогда не переходил мне дорогу.

Флавио преподавал мне хороший урок. После нашей с Михаэлем первой победы на Гран-при Бельгии в 1992 году Флавио позвал меня в свой кабинет и сказал: «Росс, ты потрудился на славу, я счастлив, что наша команда победила, и хочу отблагодарить тебя». Я ответил: «Да не стоит, мой контракт ведь не предусматривает бонусов...» А он протянул мне коробочку Swatch [\[22\]](#). «О, вот так бонус», – сказал я, а Флавио объяснил: «Мне их подарили, но эти часы мне не подходят, я просто подумал, тебе понравится». Эмоции, что я испытал, трудно передать. В каком-то смысле то был очень ценный урок. Во-первых, было бы куда лучше, если бы он обошелся совсем без «благодарностей». Во-вторых, человека можно отблагодарить так, что он будет счастлив, и при этом не потратить ни цента. Но для этого нужно сделать нечто противоположное тому, что сделал Флавио. Он же умудрился полностью испортить момент.

Флавио вырос в небогатой семье, как и я. Но мы совсем разные. Я начал свой путь в цехах, я был механиком и постоянно взаимодействовал с людьми. Мне нравилось общаться с ними, мне нравился совместный труд. Чувство единения, товарищество. Потому старая добрая поговорка «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой» всегда оставалась актуальной в моем мире. Для меня это нерушимый принцип. Флавио развивался в иной среде. Думаю, он оказался на своем месте, потому что умел бороться, идти по головам и делать все возможное ради собственного успеха. Он не командный игрок, ему чужда эта культура и ее принципы. Флавио крайне эгоцентричен, он индивидуалист и всегда был себе на уме.

Трудно представить двух менее схожих людей, чем Флавио и Жан Тодт. Ты проработал бок о бок с Жаном несколько лет. Как

это было? Каким он был лидером?

Жан тоже не вмешивался в технические дела. Он прекрасно умел делегировать полномочия. При этом он желал быть в курсе всего, что происходит. Вечером, уходя домой, я шел мимо его кабинета, и почти всегда Жан все еще был на месте. Если дверь была открыта, я заглядывал к нему, или он приглашал меня зайти, и почти каждый вечер я рассказывал ему обо всем, что произошло за день. Жан хотел знать все, но никогда не занимался инженерными вопросами лично. А еще он отлично находил общий язык с пилотами. С Михаэлем они были довольно близки. Жан мог подолгу пересказывать мне свои разговоры с пилотами, сообщал об их идеях, их нуждах. Что было очень кстати, потому что временами я слишком углублялся в технические детали. Кроме того, Жан умело обращался с деньгами, с бюджетом. Он делал все, чтобы выбить финансирование для команды, а в ранние годы это было особенно непросто. Позже Жан обеспокоился непомерными тратами в «Формуле-1», рациональным расходованием средств в автоспорте: тогда его роль в команде изменилась – он стал главой «Феррари».

Жан невероятно преданный друг. Для всех тех, кто верен ему, он готов на все. Жан относится к тому типу людей, которым можно позвонить в два часа ночи со своей проблемой, и они выслушают и поддержат. На него можно положиться. При этом Жан бывал весьма категоричен в отношении некоторых людей. Помнишь, мы говорили о моем конфликте с Томом Уокиншоу? Мы серьезно повздорили, но все-таки помирились перед его смертью. А Жан Тодт так больше ни разу и не заговорил с Томом. И на моей памяти подобное случалось не раз. Если ты расстроил Жана, он мог не дать второго шанса. Очень умный, образованный человек. Кстати, очень одаренный по части вычислений в уме. На пит-уолле я почти не пользовался

калькулятором, я просто спрашивал Жана, сколько будет $XYZ \times B$, и он практически моментально выдавал ответ. Поразительно.

ПОБЕДА ДЕМОНСТРИРУЕТ ТЕХНИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО КОМАНДЫ, А ТАКЖЕ ПРИНОСИТ ЕЙ МАТЕРИАЛЬНУЮ ВЫГОДУ В ВИДЕ ПРИЗОВЫХ ДЕНЕГ И НОВЫХ СПОНСОРСКИХ КОНТРАКТОВ.

Принимать решения Жан предпочитал коллективно. Он приглашал меня, Рори Бирна, иногда Паоло Мартинелли, занимавшегося двигателем, или Стефано Доменикали. Мы вместе обсуждали ту или иную проблему, и лишь после Жан принимал какое-то решение. Причем это касалось не только вопросов о гонках, технике, но даже некоторых политических моментов, отношений с FIA – Жан предпочитал проконсультироваться со всеми. Единственное, в чем я никогда не участвовал, – это в обсуждении коммерческих сделок с Берни. Тут Жан был очень аккуратен, хотя никаких секретов не было. Я не занимался коммерческими вопросами, в их обсуждении участвовал Стефано, и Жан предпочитал не распространяться при мне на эту тему. Но если мне что-то было интересно, я всегда мог спросить, и он отвечал. Однако по большей части все контракты и рекламные сделки были на нем. Жан общался со спонсорами, с правообладателем и с пилотами – контракты с гонщиками он заключал лично.

Ты работал во многих командах. Чей еще стиль руководства тебе особенно запомнился?

Думаю, начать можно с Патрика Хеда, под началом которого я трудился инженером. Патрик очень уважительно относился к людям. Его нельзя назвать, так сказать, активным лидером. Патрик не из тех, кто станет воодушевлять на подвиги. Мы старались делать работу хорошо, потому что уважали его и потому что он привил нам высокие стандарты. Патрик не был

открыт так, как позже был я, в том смысле, что я старался знать обо всем, что происходило в команде, участвовать во всем и обязательно привлекал людей к своей работе, к обсуждению задач и проблем. Патрик не практиковал подобный подход. Вероятно, поэтому в «Уильямсе» я не был так уж погружен в процесс, как потом в других командах. Я ни разу не присутствовал на его совещаниях с Нилом Оутли или Фрэнком Дерни, например. Став руководителем, я предпочитал советоваться с остальными членами команды и только после этого принимать окончательное решение, конечно, ожидая, что никто не будет его оспаривать. Я выкладывал все карты на стол и с радостью выслушивал чужое мнение. Если начинались споры, я не пресекал их, напротив, поощрял. Иногда я отправлял всех остыть и все как следует обдумать, а после мы вновь собирались и вновь обсуждали. Но в конечном итоге я говорил: «Хорошо, думаю, правильно будет сделать так-то». И ребята уходили с совещания, точно зная, что и почему мы делаем. Для меня это было принципиально важно, если, конечно, собрание не заканчивалось словами: «Так, расходимся, вы должны еще поработать над своими идеями, встретимся через пару-тройку дней».

Хочу поделиться своим наблюдением. Все люди, которых мы здесь обсуждали, – Фрэнк, Патрик, Жан, Берни, Флавио – обладают харизмой. Они именно такие, какими люди представляют себе директоров команды «Формулы-1». Разумеется, они могут гордиться своим умом, знаниями и достижениями. Однако, должен заметить, им недостает методичности, структурного мышления. Они не продумывают процесс в мельчайших деталях, как это делаешь ты. Здесь я вижу коренное отличие между вами. Мне кажется, непросто воодушевлять своих сотрудников и одновременно работать столь организованно, четко, последовательно, не импульсивно. Те лидеры, о которых мы говорили, не слишком вникали в

повседневные мелочи. Ведь это непросто, требует много терпения и интереса, любви к делу. А ведь дьявол кроется именно в деталях. Чтобы понять смысл, предугадать развитие событий, необходимо методично разбираться в самых мельчайших подробностях. Я не стал бы сравнивать себя с этими выдающимися людьми. Но я сравниваю тебя и вижу, что тебе удалось объединить в себе и дотошного руководителя, и вдохновляющего лидера, чего другим не удавалось.

Спасибо тебе за добрые слова. Хочу еще кое-что сказать о Жане. Он сделал «Феррари» такой успешной, потому что стремился заполучить в команду самых лучших ребят. Сначала он подписал контракт с Михаэлем. Он пригласил меня, Рори и других ключевых для «Феррари» людей. Жан понимал, что не может того, что можем мы, но совершенно не переживал по этому поводу. «У меня есть те, на кого можно положиться», – вот его мантра. Он нанимал лучших из лучших, давал им свободу, но держался неподалеку, и если возникали какие-то проблемы или конфликты, Жан тут же оказывался рядом и сглаживал углы. Надо сказать, он блестяще справлялся. Жан мог прийти ко мне и сказать: «Знаешь, Михаэль расстроен из-за того-то и ему кажется, что ты уделяешь проблеме недостаточно внимания». Он говорил осторожно, мягко, стараясь не посеять вражду, а помочь нам прийти к конструктивному решению. В первую секунду я думал: «Почему Михаэль сам не сказал мне об этом?» А потом понимал, что не всегда людям комфортно говорить о чем-то напрямую. Жан настраивал нас на позитивный лад, умел создать атмосферу доброжелательности. Жан очень умный человек. Пусть он не слишком разбирался в технических тонкостях, где-то его знания были чересчур поверхностными, но он спокойно перепоручал свои задачи тем, кто мог справиться лучше, и не вмешивался. А это великое умение.

Да, и может сработать – при условии, что ты окружен гениями. Но если вокруг самые обычные люди, тебя ждет

катастрофа.

Будущее

Что ж, пришло время обсудить нашу последнюю тему: поговорим о будущем «Формулы-1». В конце прошлого сезона ты сказал: «Будущее «Формулы» зависит от того, какой мы сами хотим ее видеть». Так что же такое «Формула-1»? Это спорт, развлечение, бизнес? Или это технологическая лаборатория, апробирующая инновационные решения для дорожных автомобилей, – то, чем всегда так восхищался Макс Мосли? Или, может быть, это просто гонка? Или глобальное конструкторское бюро, выпускающее удивительную технику? Какой ты видишь «Формулу-1»?

Я считаю, что по своей сути «Формула-1» не может ограничиваться видением одного человека. Ею должна заниматься группа людей, и тогда «Формула» станет результатом их коллективных идей и представлений. Но самый важный вопрос, кто будут эти люди, смогут ли они договориться между собой относительно будущего автоспорта. Сейчас «Формула» вступила в эру перемен. Почти во всех командах сменилось руководство. То есть у нас появились новые ключевые фигуры, от которых теперь и зависит, какой станет «Формула», потому что именно они будут принимать все решения.

Разве что в FIA и в FOM [Formula One Management] руководство не поменялось.

Да, тем не менее, я ощущаю, что в целом «Формулой» сегодня занимаются совсем не те, кто занимался ею пять лет назад. И, разумеется, они захотят развивать ее в интересном им направлении. До сих пор «Формулой» руководили люди, пришедшие не с улицы. Они росли в мире автоспорта, хорошо знали его и друг друга, у них была определенная история, определенная динамика взаимоотношений, и эта динамика

задавала «Формуле» определенное направление. Теперь все изменилось. Честно говоря, современные руководители команд имеют совсем мало опыта и знаний для «Формулы». Они не прошли огонь и воду. Как итог – провальная квалификация на Гран-при Австралии 2016-го. А ведь все говорили, что катастрофа неизбежна. Непонятно только, как такое можно было допустить, и это тревожит.

Как ты думаешь, почему так вышло?

Ну, я лишь наблюдал со стороны, однако, как я понял, на одном из совещаний Берни заявил: «Я хочу проводить квалификацию в новом формате». Все запротестовали: «Нельзя этого делать, это же против базовых принципов «Формулы»!» А Берни возразил: «Автоспорт пора встряхнуть как следует. Ведь опять победит «Мерседес», вы этого хотите? У них самая быстрая машина, а самая быстрая машина всегда получает поул. Шоу должно быть ярче». В итоге они пришли к этой системе с игрой на выбывание, вместо того чтобы сказать Берни: «Успокойся, все и так прекрасно работает. Зрителям нравится. Конечно, гонки зрелищнее, но если мы сейчас начнем перекраивать квалификацию, то сделаем еще хуже», как сделал бы я и как сделал бы ты, за что мы, правда, в некотором смысле поплатились. Интересно, задумывается ли Берни хоть иногда о том, что, избавляясь от людей, способных ему возразить, он в конечном счете вредит сам себе. Преодолевать препятствия полезно. В свое время я от этого не отказывался.

Думаю, рядом с Берни есть те, кто не соглашается с его мнением. Разница между ними и нами состоит в том, что у них есть рычаги, они способны его остановить. По правде говоря, сейчас он не может принять ни одного решения без одобрения «Феррари» и «Мерседеса». То есть он может заявить: «Хочу независимого производителя двигателей», а они просто ответят: «ОК, мы подумаем, что можно сделать, не волнуйся, Берни». Или он скажет: «Квалификацию нужно менять, шоу

стало скучным», и команды пообещают поработать над этим. Сегодня над Берни нависла куда большая угроза, чем в наши с тобой времена: на все его идеи и решения могут наложить вето. Ведь едва ли «Феррари» или «Мерседес» хотели бы что-то поменять.

Полностью с тобой согласен. Иногда «Формула-1» напоминает мне эволюцию. На то, чтобы исправить одно неверное решение, уходит масса времени. По мне, эволюция «Формулы-1» движется по вполне четкому пути, и можно проследить все решения, которые приводили к каждому новому шагу. Группа специалистов под предводительством Жюль Симона из FIA разрабатывала новые правила по двигателям. Сам этот процесс уже задал будущему «Формулы» определенное направление. Никто не озаботился сокращением бюджета. Так для «Мерседесу» открылась превосходная возможность. Ведь у нас было все – необходимые мощности и ресурсы, и, разумеется, поддержка автоконцерна. Мы могли сделать любой двигатель, какой захотим. Казалось, мы в раю. Я и подумать не мог о том, к чему в итоге приведет такая свобода. Все, о чем мы думали, это то, что наша команда располагает сильными специалистами по двигателям, а у «Ред Булла», нашего главного соперника, нет прямой поддержки автопроизводителя. Что может пойти не так? Сейчас, конечно, нужно проанализировать принятые тогда решения с учетом того, чем они обернулись. И, уже имея этот опыт, в похожей ситуации постараться выстроить процесс иначе, сделать его более сбалансированным. Начать стоило с новых правил по двигателям. Важно учесть, как скажется стоимость на поставщиках. Необходимо обеспечить независимым производителям двигателей, таким как Cosworth, доступ на этот рынок. Затем, проработав цели, нужно выработать четкий процесс, который позволит их достичь.

Так каковы цели «Формулы-1»?

Чтобы «Формула-1» развивалась успешно, ей нужны зрители. Если ее перестанут смотреть, мало-помалу «Формула» исчезнет. Почему люди смотрят «Формулу-1»? Потому что им нравится наблюдать, как гонщики соревнуются друг с другом. Это целое шоу, очень интересное. И, кстати, вот что здорово получилось на Гран-при Австралии 2016 – пилоты отчаянно боролись друг с другом. Это было настоящее соревнование, не правда ли? Первоклассная гонка. Вот какой может быть «Формула». И кто-нибудь обязательно включит телевизор или компьютер, либо придет на автодром, чтобы увидеть шоу. Зрителям нравится «Формула», потому что в ней есть личное соперничество – противостояние гладиаторов. Уверен, фанаты очень преданы свои командам. И болидам. И тот факт, что пилот может набрать больше очков, чем, скажем прямо, должен, потому что сумел попасть в лучшую команду с отличной машиной, несколько их не смущает. Мы с тобой ведь хорошо понимаем, кто побеждал бы, если бы болиды у всех команд были одинаковыми: Хэмилтон, Алонсо, может быть, еще Феттель. Неприятный, но поучительный пример: в данный момент Алонсо барахтается в луже, потому что ему достался неудачный болид с плохим двигателем. Заставь всех кататься на одной и той же машине, и турнирную таблицу можно будет расписать прямо сейчас.

Такое с Алонсо уже случалось. В каком еще спорте чемпион предыдущего сезона в следующем занимает 19-е место? А потом снова становится чемпионом, а потом опять 19-м.

Вот что влечет зрителей к «Формуле-1». И она не должна это потерять. Именно техническая сторона гонок будоражит многих фанатов автоспорта. Я думаю так, потому что постоянно общаюсь с людьми. Вчера я был в Гудвуде. Только и слышалось: «Что не так с Honda, почему они не выигрывают?» «Почему «Макларен» не побеждает?» Людям интересны технологии, они завораживают. Я не фанат регат, но время от времени смотрю

Кубок Америки, потому что там тоже много любопытных инженерных моментов. В общем, я уверен, «Формуле» необходимо держаться за элементы, которые делают ее исключительной – а то, о чем мы говорили, действительно выделяет ее на фоне остального автоспорта. Ведь есть много других соревнований, которые пошли по более простому пути, предложив гонщикам состязаться на одинаковых машинах. Конечно, в «Формуле» самые лучшие пилоты, но все-таки без технической составляющей она потеряет свой шарм. И ты прав, политические игры, интриги добавляют остроты. Комментаторы, объясняющие всяческие уловки и хитрые приемы команд... Все вместе – превосходный коктейль!

По моему мнению, самое главное, к чему стоит стремиться «Формуле», – быть доступной как можно большему числу команд. Однако, судя по всему, для нее такая задача крайне тяжела, и пока что особого прогресса не видно. Разве не здорово было бы, если бы в «Формуле» выступало, скажем, тринадцать сильных команд, при этом статус команды «Формулы-1» ценился бы крайне высоко, так что выстроилась бы целая очередь из тех, кто старается изо всех сил, желая попасть в этот мир, в котором каждый может стать успешным и процветать? Ведь что происходит сейчас: половина команд – «Мерседес», «Ред Булл», «Феррари» – никак не оправдывают свои раздутые бюджеты. Фирмы-производители вливают в них деньги, потому что это выгодно для бренда. А другая половина – престижные проекты своих владельцев – борется за выживание, едва сводя концы с концами. Если исправить данную ситуацию, создав такие условия, чтобы команды могли жить по средствам и при этом время от времени показывать хорошие результаты, «Формула» стала бы куда более привлекательной. Многие захотели бы попасть в чемпионат, соответственно, он стал бы зрелищнее и интереснее. А «свежая кровь» укрепила бы позиции «Формулы».

Главная проблема автоспорта сейчас заключается в неравномерном распределении доходов, а также в невероятно высоких затратах на техническое обеспечение команд. При этом количество вложенных средств по-прежнему не гарантирует высококачественного выступления. Когда эта разница не столь велика, команда с бюджетом в 100 миллионов фунтов будет отставать от команды с бюджетом в 200 миллионов не на две секунды, а на полсекунды. Тогда она сможет нанять крутого пилота и с его помощью повернуть свой фокус-покус. Вот в чем должна быть интрига, фишка «Формулы».

Мы уже обсуждали с тобой нацеленность большинства на свои краткосрочные цели, которая меня сильно огорчает. Помнишь, я упоминал о разговоре с одним специалистом по техническим вопросам «Формулы»: я предложил ему трехлетний план развития, но он отказался, так как жаждал немедленных результатов. Я покинул «Формулу», но до сих пор общаюсь с некоторыми людьми из ее руководства. Как-то один из них спросил меня: «Что же делать?» И я ответил: «Нужно придумать план на ближайшие три-пять лет». А он сказал: «Нет, нет, решение нужно прямо сейчас. Мы должны все исправить, ведь через три года нас тут может и не быть». – «Что ж, сейчас никакого решения быть не может, – заметил я. – Все, что вы собираетесь сделать сейчас, лишь усугубит ситуацию. Консолидируйте свои силы и определитесь с тем, где хотели бы оказаться через три года. Сейчас время заключать новые контракты, вы можете по-новому позиционировать себя, запустить новую программу по двигателям, если решите, что это стоит делать. Но самое главное – понять, каким вы хотите видеть автоспорт через три года». Однако мои слова его не убедили. Несмотря на то, что ничего не изменится, пока ключевые люди в «Формуле-1» не поймут важность долгосрочного видения. Если не продумать наперед, какой она должна стать через три года или пять лет, она останется такой же, какая есть сейчас, с несчастными командами-неудачницами, задыхающимися из-за нехватки денег. Очень, очень печально, что в

руководстве «Формулы», кажется, никто и не думает озаботиться планом на будущее... и хуже всего в этом отношении ведет себя Берни. Кто-то должен прийти и исправить ситуацию, проявить дальновидность и продумать стратегию развития автоспорта, иначе он пострадает еще сильнее.

Не помню, чтобы Берни хоть раз инициировал фундаментальные стратегически важные перемены. Сколько помню совместных совещаний, он всегда выдумывал что-нибудь настолько противоречивое и раскольническое, что его идея ни разу не выстрелила. Тут стоит вспомнить, что и Кен Тиррелл, и Рон Деннис, и Фрэнк Уильямс пришли в «Формулу» тогда же, когда и Берни. История их взаимоотношений уходит корнями в далекое прошлое, и, так или иначе, их судьбы тесно связаны. В частности, по этой причине они смогли добиться такого успеха. Между ними, конечно, возникали склоки. Помню, когда Берни в первый раз продавал акции «Формулы», Рон, Фрэнк и Кен были уверены, что получают долю, однако он оставил их с носом. Они потащили Берни в суд, но проиграли, из-за того что, как говорится, поставили не на ту лошадь. Как бы то ни было, все они знают друг друга очень давно. Но у большинства современных директоров команд нет никакого опыта в общении с Берни, за исключением последних пары лет. И это обстоятельство полностью меняет ситуацию. К худшему ли, к лучшему – дело вкуса. Лично я считаю, что к худшему, потому что Берни не уважает никого из них.

Если бы «Формула-1» была инженерным проектом, я бы сказал: «В течение следующих трех лет мы должны сделать все, чтобы улучшить свой продукт». Провести тщательный анализ, разработать план и воплотить его в жизнь. Вот так, шаг за шагом: спланировать и потихоньку выправлять. Время от времени нужно собирать команду, обсуждать проделанную работу, чтобы убедиться, правильно ли вы все рассчитали, верным ли путем идете. Но заключить хоть какое-нибудь соглашение, позволяющее реализовать подобный процесс, в «Формуле», мне кажется, практически нереально. Никому это не

нужно, видимо, и прежде всего это не нужно Берни. Я бы в первую очередь сосредоточился на выправлении норм и правил, чтобы добиться большего экономического равенства команд.

Главное, заручиться поддержкой «Феррари», это всегда помогало. Сейчас они проигрывают, так что наверняка открыты переменам.

«Феррари» попала в весьма интересное положение, не так ли? В связи с тем, что новым директором концерна стал Серджо Маркьонне. Он непростой человек и совсем не похож на Луку ди Монтедземоло.

Зато он отлично разбирается в коммерческих делах. Они только что «выехали» на биржу, а «Формула-1» – главная рекламная площадка для Ferrari. Единственная даже, ведь больше они себя никак не пиарят. И победы для них жизненно важны. Ну и, разумеется, они могли бы неплохо зарабатывать на автоспорте, а сейчас получают сущие гроши.

Норберт Хауг любил повторять, что участие в чемпионате Германии по футболу приносит больше денег, чем в «Формуле-1», причем намного больше.

Человек или машина: что важнее?

В «Формуле» важны оба, и опять же, в этом ее особенность, ее красота. Здесь посредственные пилоты становятся чемпионами, а высокочеловеческие гонщики проигрывают, потому что многое зависит от болида. Мы это видели на примере Алонсо и «Макларена». Алонсо, пожалуй, лучший гонщик из всех после Михаэля, застрял внизу турнирной таблицы, потому что у него недостаточно хорошая машина. В то же время, я могу назвать парочку мировых чемпионов, чей уровень совершенно не годится для авангарда «Формулы». Но им достались классные болиды, и они выполнили свою задачу на отлично. Все это – магия «Формулы-1».

Судя по всему, Алонсо загнал себя в затруднительное положение. Видимо, он все больше разочаровывался в своей команде, в результате его требования становились все менее адекватными. То ли кто-то дал ему плохой совет, то ли сам он неверно оценил обстановку. Мне говорили, что под конец он даже требовал советоваться с ним относительно новых сотрудников, которых нанимала «Феррари», что, по моему мнению, совершенно вне компетенции пилота. То есть ситуация совершенно вышла из-под контроля. В «Феррари» понимали, что лишаются ценного игрока, ведь Алонсо не раз практически вырывал для них победу. Тем не менее они решили, что их взаимоотношения стали чересчур сложными и разрушительными для команды, так что ей будет лучше без него. Они пригласили Джеймса Эллисона и еще нескольких новых сотрудников, желая освежить свою кровь. Думаю, они поступили верно, пригласив также Себастьяна Феттеля. Он молод, он мыслит иначе. Для «Феррари» это новая глава. Признаю, сначала я решил, что они совершили ошибку, ведь последний год в «Ред Булл» Феттель провел крайне посредственно. Алонсо же считался звездой номер один. И тут «Феррари» отказываются от своей звезды ради парня, которого только что сделал Даниэль Риккардо.

При том что Феттель становился чемпионом четыре раза...

И тем не менее его никто не воспринимал всерьез, да? Думаю, он смог поставить себя по-новому, и теперь его ждет совсем иное отношение. А вот Алонсо из проблем не вылезает. И в этом – та же магия «Формулы», завораживающий симбиоз человека и машины.

То, какие машины выбирают люди, – тоже часть соревнования. Чтобы стать победителем, одного таланта мало. Нужен верный расчет.

Да. То есть я не предлагаю обсуждать причины, по которым пилоты принимают те или иные решения, это другой вопрос. Но факт остается фактом: неверно рассудив, можно попасть в

неподходящую команду в неподходящее время. И это имеет огромное значение именно потому, что выбор машины – важная часть соревнования. Стремительный путь Алонсо от пьедестала до чуть ли не аутсайдера – яркая иллюстрация роли болида в «Формуле». Убери этот элемент, и командам останется соревноваться лишь искусностью гоночных механиков, их умением быстро и качественно обслужить машину.

Мне совсем не нравится идея разделить «Формулу-1» на две части: Кубок конструкторов и личный чемпионат, в котором пилоты будут перемещаться из команды в команду и каждый раз ездить на разных машинах. Думаю, это нововведение вполне может обернуться неприятными последствиями, которые сложно предугадать заранее. Для меня команда и гонщик составляют единое целое, и в их борьбе против другой команды, составляющей единое целое с другим гонщиком, заключена страсть, вся красота автоспорта. Если пилоты станут кочевать из команды в команду, это единство исчезнет, а вместе с ним, как мне кажется, исчезнет и часть привлекательности «Формулы».

Что касается новых технологий и разнообразных инноваций, рождающихся в «Формуле-1» и затем применяющихся в дорожных автомобилях... Что ж, хороший симбиоз в моем представлении – это методика. Определенный подход. А подход вполне может преодолеть барьер, прийти из одной области в другую. Можно, конечно, выделить отдельные элементы, ставшие частью серийного автопрома: дисковые тормоза впервые появились именно в гоночных автомобилях, и я полагаю, что использование карбонового волокна в «Формуле-1» постепенно приведет к его повсеместному применению автоконцернами. Ведь гонки отлично рекламируют любые новинки. Однако самое главное, что есть в «Формуле», – культура труда. Если ты хочешь максимально быстро разработать какую-то идею и воплотить ее в реальность, обратиться к «Формуле».

Компании, производящие композитные материалы, обожают «Формулу-1», потому что здесь всегда готовы пробовать новое. Скажем, появился у них новый тип смолы или волокна, – они тут же отдают их командам Ф1, и те исследуют материал, придумывают, как его применить, и сообщают компании обо всех своих открытиях. Отдай они свой материал предприятиям аэрокосмической промышленности, получили бы ответ спустя лет пять. Команда «Формулы-1» даст обратную связь через полгода. Уверенность в своих силах, в своих возможностях, можно сказать, корпоративная культура в «Формуле» крайне сильны. В мое время, когда мы работали с производителями вроде Honda, Ford, Bridgestone, некоторые компании отсылали к нам на стажировку своих специалистов, чтобы те прониклись атмосферой «Формулы». Особенно часто в 1990-е это делал Ford. В компании говорили, что их инженеры возвращаются от нас «всемогущими». «Я был в «Формуле-1», и вот как все работает: болид должен быть готов к старту в 14:00 в воскресенье. Никаких отговорок, просто нужно сделать это, и точка». Инженеры, стажировавшиеся у нас, возвращались в свою компанию, и когда кто-то говорил им: «Мы не можем протестировать эту деталь, у нас нет нужной платформы», они отвечали: «Что ж, давайте сделаем эту платформу. Я пойду и сделаю ее». Их философия, отношение к работе, их культура труда менялись кардинально. Именно этим, по моему мнению, «Формула-1» может быть полезна автопроизводителям прежде всего. Они могут многому научиться у нас. К сожалению, далеко не всем это интересно.

Cosworth, инжиниринговая компания, которой я руковожу, гордится своим опытом в автоспорте, потому что благодаря дисциплине, приобретенной в «Формуле», сегодня мы создаем всевозможные продукты куда быстрее, чем многие сочли бы возможным. «Формула-1» действительно приучает к организованному труду, не так ли?

Что касается дисциплины, мне кажется, ярким примером является наша ситуация с болидом для 1994 года. В 1993-м мы приняли твердое решение: сосредоточиться на машине следующего поколения и не отвлекаться от этой задачи. Требовалось немало упорства и организованности, чтобы выстроить такую программу и придерживаться ее, несмотря на все насущные задачи и возникающие проблемы, безупречная дисциплина, чтобы команда продолжала двигаться в верном направлении. Все эти качества жизненно важны.

В ГОНКАХ ВСЕГДА ПРИСУТСТВУЕТ ЭЛЕМЕНТ НЕИЗВЕСТНОСТИ. ВМЕСТЕ С ТЕМ, ЕСТЬ И ВПОЛНЕ ПРЕДСКАЗУЕМЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, О КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ПОЗАБОТИТЬСЯ ЗАРАНЕЕ.

Недавно я наблюдал, как внук играет в футбол. Ребята гонялись за мячом словно стая разъяренных пчел, и я подумал, как же похоже это на жизнь! Временами мы точно так же забываем о своих делах и все вместе бросаемся разрешать возникшие трудности. Но ведь это в корне неверный подход. Чтобы устранить проблему, нужно понять, кто должен с ней разбираться, поручить им решение и при необходимости поддержать. А затем стоит напомнить остальным, что у них есть свои обязанности. Можно держать их в курсе происходящего, чтобы никто не волновался, но они должны заниматься тем, чем должны. Иногда можно попросить их как-то помочь, однако их участие должно быть тщательно спланировано. То есть: «Возникла такая-то проблема, давайте проведем совещание. Что вы все думаете по этому поводу? Хорошо, таково ваше мнение. Ваша точка зрения может оказаться полезной, потому большое спасибо за ваш вклад. А теперь специально назначенная команда займется решением проблемы, так что вы можете спокойно заняться своей работой».

А что насчет обретения знания – как человеком, так и командой? Учатся ли команды на своем опыте? Можно сказать, что с течением времени они совершенствуются, получая некий толчок?

Определенно, да. Команды получают импульс к развитию, когда ощущают уверенность в себе. А это ощущение рождается благодаря успеху. Когда я пришел в «Хонду», команда представляла собой группу людей, никогда не добивавшихся вместе настоящего успеха. Потому они думали, что те, кто побеждает, лучше них. Я убедил их – и как мне кажется, это немало нам помогло, – что не раз добивался успеха. И когда я говорил им: «Вы ничуть не хуже всех тех, с кем я работал раньше. Мы сможем победить», – они верили мне, и эта уверенность продвигала нас вперед. Если команда никогда не выигрывала чемпионат, никогда не добивалась настоящего успеха, те, кому это удастся, начинают казаться ей какими-то особенными. Кажется, что они делают нечто удивительное, либо делают это иначе, чем ты. Я пытался донести до ребят эту идею так: «Вот вы ламинируете антикрыло, ламинируете углетканью. В «Ред Булле» есть группа специалистов, которые занимаются тем же самым. Весь вопрос в том, сумеете ли вы сделать свою работу лучше, чем они? Потому что, если сумеете, если сумеет каждый член нашей команды, тогда мировое первенство выиграем мы. Вам не нужно думать о том, как бы обогнать конструкторов из «Ред Булла», потому что конструкторские задачи не имеют к вам никакого отношения. Ваша задача – заламинировать антикрыло чуть аккуратнее, чуть надежнее, чуть эффективнее, чем это делают такие же ребята в «Ред Булле». Сделайте свою работу лучше, чем они, и этого будет достаточно. Вы можете это сделать, я вам гарантирую».

И знаешь, что? Они действительно смогли.

Часть 3

Советы

Совет первый: относитесь к стратегии как к системе

Росс называет стратегию философией, из которой проистекает процесс. Но, по сути, стратегия и представляет собой философию процесса. Росс говорит о ней как об «интеграции всех процессов и подходов, их шлифовке».

Для него «удача – это тщательная подготовка в ожидании подходящей возможности». Как тут не вспомнить цитату из Древнего Рима: «Если желаешь успеха, спланируй битву, не действуй наобум».

Свой подход к стратегии и лидерству Росс выработал в 1980-х, а затем последовательно воплощал его в командах «Ягуар», «Бенеттон», «Феррари», «Хонда», «Браун» и «Мерседес». У него была собственная система, разные аспекты которой можно описать так:

- уделяй время и силы развитию долгосрочных доверительных отношений с коллегами;
- вовлекай сотрудников в обсуждение происходящего в компании, прислушивайся к мнению окружающих, но решения принимай самостоятельно;
- настаивай на дисциплине и организованности труда, вводи определенную распорядок и режим;
- делись своим успехом;
- не отказывайся от ответственности за неудачи;
- не ищи виноватых, лучше тщательно проанализируй случившееся и выяви, какой сбой в системе привел к ошибке;
- относись к работе со страстью, но без лишних эмоций;
- вникай во все технические тонкости;
- работай бок о бок с подчиненными, обучай их постепенно, но последовательно;

- думай наперед об изменениях, которые коснутся твоей сферы деятельности в будущем, поручи отдельной небольшой группе специалистов разработку соответствующих проектов;
- стремись к целостности, интегрированности процессов разработки, производства и использования своего продукта.

Тактика Росса – шла ли речь о гонке или об обсуждении в FIA особенно противоречивых интерпретаций правил – заключалась в том, чтобы заставить свою команду отработать все возможные сценарии развития событий.

Совет второй: избегайте ненужных конфликтов

Росс на собственном примере доказывает, что стратегия должна быть направлена на победу, а не на борьбу. Как и Сунь-Цзы, Росс уверен, что «по-настоящему велики не те полководцы, что умудрялись выигрывать безумные войны силой своего меча, но те, кому победы давались столь легко, что о них никто даже не помнит», потому что они как следует подготовили для них почву. Единственное место, где Росс допускал противостояние, – гоночный трек, но и там его команда всегда выступала единым целым, ее члены соревновались с противниками из других команд, а не между собой. Пожалуй, ни один другой технический директор, ни директор команды не уделял столь большого внимания разнице между первым и вторым пилотами. По мнению Росса, второй пилот должен делать все, чтобы обеспечить победу первого – победу своей команды. Эту установку он укреплял, нанимая одного стратега для всей команды целиком, а не двоих для каждого гонщика.

Благодаря такому подходу тесты и тренировки проходили в открытом режиме, ссор и столкновений между товарищами по команде почти не случалось, как и случаев потери очков из-за внутрикомандной борьбы.

Временами Росс принимал противоречивые решения. Некоторые считали их нечестными, даже неспортивными. Однако они были крайне эффективными. Защищая свою позицию, Росс отмечает, что давал шанс на победу всем своим пилотам.

Росс также считал корректным поставлять командам-соперницам менее продвинутые двигатели, чем собственной команде. Лично я не одобряю его позицию, однако не могу не согласиться: если главная цель – победа, то все, что не нарушает правила, допустимо, и заводские команды (вроде «Феррари», «Рено» или «Мерседес») вполне логично будут пользоваться своим преимуществом. Выход очевиден: правила должны запрещать подобное, а FIA не стоило

игнорировать случаи, когда команды нарушали правила, как было в 2015 году, и вновь отменять запрет в 2016-м – разумеется, под давлением ведущих производителей двигателей. Интересы команд не всегда эквивалентны интересам спорта как такового. А роль регулятора как раз в том и заключается, чтобы создать как можно более равные условия для всех игроков.

Как бы то ни было, Росс абсолютно прав, говоря, что конфликты лишь отнимают энергию и ресурсы, порождают дополнительные внешние риски – ведь противники постараются перехитрить тебя и пойдут на многое, чтобы подорвать твои позиции, – и внутренние противоречия становятся угрозой существования любой организации.

Совет третий: выстраивайте доверительные отношения сознательно

Для Росса доверие – осознанный выбор. В сердце этого принципа заложено убеждение всех великих учителей от Конфуция до Христа: поступай с другими так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой.

Росс избегал конфликтов, как внешних, так и внутренних, не используя рычагов давления. Вместо этого он выбирал подходящих людей и выстраивал отношения с ними. Я лично не раз становился тому свидетелем. Он часто болтал со мной, в аэропорту или на борту самолета, а как-то и на борту вертолета, по дороге из Ниццы в Монте-Карло. Росс попросту не жалел времени и сил на развитие дружеских связей, старался быть приятным, полезным собеседником.

В результате, при прочих равных, люди всегда занимали его сторону. И посмотрите, сколь важным оказалось это для его карьеры: в 1999 году FIA разрешила «Феррари» использовать дефлекторы, благодаря чему команда завоевала Кубок конструкторов впервые за 15 лет; в 2008-м Honda, решив уйти из «Формулы», не захотела подвести Росса, в результате Ричард Брэнсон остался ни с чем; а чуть позже Мартин Уитмарш и Норберт Хауг помогли «Браун GP» запустить двигатель Mercedes, благодаря чему команда одержала победу в 2009 году и впоследствии была приобретена концерном.

Подобное не всем под силу. Многие слишком поглощены собственными амбициями, а потому считают личный успех несовместимым с щедростью. Уходу Росса из «Формулы-1» поспособствовали пара-тройка таких личностей, увидевших в нем опасного соперника. Вероятно, теперь они борются друг с другом.

Совет четвертый: узнавайте себя и людей вокруг

С одной стороны, Росс называет свое жесткое расписание необходимостью, призванной контролировать его естественную склонность к «лени» посредством жестких сроков и определенного ритма работы.

С другой – его вынужденный преждевременный уход из автоспорта во многом был связан с неспособностью Росса понять людей, против которых он боролся, и, до некоторой степени, с его неспособностью понять себя. Он смог бы прорваться, если бы боролся только с внешними врагами. Но ему приходилось разбираться не только с ними, но и со все увеличивающимся разрывом между ним и остальными членами «Мерседес», что, в конечном итоге, его и подвело.

Я спросил Росса о том, как это произошло, чтобы понять, как такой знаток человеческой природы мог очутиться в подобной западне. Ответ заключается в том, что в 2009 году он настроил против себя Берни Экклстоуна – из необходимости, нежели по собственной прихоти. И, судя по знаменательному звонку Берни в 2012-м, топор войны похоронен не был. Коммерческая сторона «Формулы-1» никогда особенно не интересовала Росса, потому он не позаботился о восстановлении отношений с Берни после конфликта – и зря. Кроме того, в «Мерседесе» Росс впервые в жизни оказался в невыгодном положении относительно своих коллег, каждый из которых имел связи в совете директоров концерна. Тем не менее он не захотел тратить силы на то, чтобы обзавестись подобной поддержкой.

Находясь в этой ловушке какое-то время, Росс окончательно пал духом. Он утратил желание что-либо делать, дабы улучшить ситуацию. Даже работа не приносила ему былого удовлетворения.

Росс понимал, что мог бы начать борьбу. Однако такого опыта в его карьере еще не случилось, и, как сам он признается, ему просто не хватило сил, чтобы разгрести навалившиеся проблемы. Довольно честный анализ, не правда ли? Но нельзя не задуматься о том, оказался бы Росс в подобной ситуации, если бы вовремя проявил достаточную бдительность. Осознай он чуть раньше, в каком положении очутился, начини он действовать сразу, решительно и жестко, – и, быть может, он защитил бы себя от провала в будущем. Когда запись, сделанная Колином Коллесом, стала достоянием общественности, конкуренты Росса оказались крайне уязвимы, но он не воспользовался ситуацией (а вот его соперники наверняка поступили бы иначе, окажись они на его месте).

Тот факт, что «Мерседес», созданная Россом, становится чемпионом год за годом, говорит о том, что он не утратил хватку и способность побеждать на треке. Вероятно, однако, корень проблемы кроется в том, что после двойной победы «Браун GP» в 2009 году и ее поглощения концерном Mercedes Росс утратил вкус к победам вне трека. Весьма досадное, хоть и редкое упущение для человека, столь нацеленного на победу.

Совет пятый: стремитесь к скромности

Росс очень гордится достижениями своих команд, которые, вне всякого сомнения, являются его достижениями. Он не лукавил, сказав, что никогда не подсчитывал количество наград и кубков. Но как только мы начали их перечислять, он постарался не упустить ни одного. Тем не менее в нем совсем нет ни гордыни, ни высокомерия, которые часто встречаются в людях, добившихся куда менее значимых результатов. Росс всегда был скромен и щедр со своими коллегами, поддерживал других в их стремлении занять место на сцене и с радостью делился успехом. Это редкая и обезоруживающая черта.

Сильное впечатление произвела на меня история о том, как Флавио Бриаторе преподнес Россу ненужные ему часы в качестве награды за первую совместную победу. Флавио – персонаж весьма яркий, колоритный, и многими его чертами Росс, по собственному признанию, восхищался и восхищается. И в той ситуации настоящим подарком для Росса стали не дешевые часы, а тот урок, что преподнес ему Флавио.

Росс буквально излучает скромность, что, к слову, роднит его с Фрэнком Уильямсом. Именно поэтому подчиненные так любят их, так преданы им и так стремятся угодить им. В мире бизнеса подобное отношение к людям я наблюдал у Сэра Роберта Уилсона, главы Rio Tinto, и доктора Эндрю Маккензи, главы BHP Billiton, когда работал на них. Такие люди прямо-таки разжигают в человеке желание делать лучшее, на что он только способен.

В некоторой степени провал Toyota в «Формуле-1» был связан с их чрезмерной гордостью. Концерн пришел в автоспорт с целью прорекламировать свой бренд на европейском рынке. Вместе с тем, они попросту отказывались принимать тот факт, что не обладают ни знаниями, ни навыками, ни специалистами, релевантными в мире «Формулы». Возвращаясь к трем измерениям стратегии, можно

заметить, что Toyota уделяла достаточно внимания технической и экономической сторонам, а вот политический аспект практически игнорировала. Нескромность Toyota заключалась в том, что она решила, будто сможет явиться в чужой монастырь с собственным уставом (собственными принципами, благодаря которым она производит высококласный продукт) и преуспеть. Toyota стремилась держаться в стороне от политических интриг и хитросплетений, превосходящих, как они и сами знали, уровень их понимания и возможностей. Однако, к сожалению – а может, к счастью, – политическая активность является непрямым условием победы в «Формуле-1».

Совет шестой: вкладывайтесь в сотрудников и развитие корпоративной культуры

Переходя из одной команды в другую, Росс не уводил за собой людей. На самом деле, за все эти годы лишь немногим удалось поработать с ним в разных командах – например, Рори Бирну и Альдо Косте.

Росс предпочитал учиться работать с теми людьми, которых встречал, давал себе время как следует узнать их и никогда не принимал решения, основываясь на первом впечатлении. Такое отношение к людям – еще один пример его вдумчивости, сдержанности и безграничной веры в факты. Его подход показывал сотрудникам, что все они способны и достойны побеждать.

Оценив коллектив и прочие ресурсы своей новой команды, Росс начинал укреплять ее новыми людьми. Он признается, что лично проводил собеседования, даже переговоры о зарплате, пользуясь случаем, для того чтобы лучше узнать кандидатов. Очень важную роль в методе Росса играет понимание того, что волнует людей, что ими движет.

Приходя в команду, Росс приносил в нее порядок, искренность, терпимость и широту взглядов. Он организовывал свою работу так, чтобы иметь доступ ко всей информации, контролировал ее циркуляцию и возвращал такую корпоративную культуру, которую он желал видеть. Далеко не все команды «Формулы-1» и далеко не все лидеры действуют так же. В частности, Росс прививал команде определенный распорядок, определенные рутинные действия, не позволяя ей действовать реактивно в кризисные моменты. Я уверен, что только благодаря его методу «Феррари» столь хорошо проявила себя в 2005 году, столкнувшись с массой проблем на треке. Несмотря ни на что, команда попросту продолжила работать как обычно. Систему необходимо выстроить так, чтобы она эффективно

работала и в хорошие времена, и в плохие, особенно если ты существуешь в циклической или в высококонкурентной среде и не можешь побеждать всегда.

Сунь-Цзы отмечает, что настоящему лидеру присущи и сострадание, и дисциплина:

Если будешь смотреть на солдат как на детей, сможешь отправиться с ними в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь добр к ним, но не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, но не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя – непослушные дети, и пользоваться ими будет невозможно. (Глава 10)

Говоря об автоспорте в целом, Росс замечает, что «по своей сути «Формула-1» не может ограничиваться видением одного человека». Если это так, почему бы нам не культивировать единство и целостность?

Совет седьмой: распоряжайтесь временем с умом

Росс умеет распоряжаться временем. «Формула-1» – это гонка на скорость, как на треке, так и вне его. Цикл обратной связи сжат невероятно. Тем не менее Росс находил время и на то, чтобы отвлечься от текущих задач и заняться планами на будущее, а также возможными изменениями для всей «Формулы-1». Так было не только в начале его карьеры в «Феррари» или «Хонде», так было и в эпоху доминирования «Скудерии» (Росс описывает, как непросто было удержаться на гребне волны), и во время запуска разработки нового двигателя в «Мерседесе».

С точки зрения стратегического планирования видеть во времени ресурс и грамотно распоряжаться им крайне важно. В сложной ситуации необходимо выиграть время, чтобы совершить качественный скачок вперед. А если все складывается удачно, нужно инвестировать свой отрыв от соперников так, чтобы сохранить лидерство.

Понимание ресурса времени важно и для разрешения споров. Вынужденные соревноваться друг с другом здесь и сейчас, люди едва ли отступят от своих позиций. Они попросту не воспримут доводы, связанные с тем, что кажется отдаленным будущим. А между тем, время летит быстро, и именно тот, кто продумал план на три года вперед, в итоге получит конкурентное преимущество. Стоит заметить, что человеческая природа не ценит неопределенности, потому, приняв какое-то решение о будущих изменениях, мы стремимся поскорее воплотить их в реальность, зачастую переоценивая при этом собственные силы.

Меня поразило, что Росс использует выражение «стратегическое время» по отношению к тем секундам, что команда может выиграть – или потерять – на пит-стопах. Грамотно используя пит-стопа, можно

вырваться вперед, и как часто мы видим, что гонщик, только выехавший с пит-лейна, уже дышит в спину пилоту, не уходившему с трека. Поистине, лишняя десятая доля секунды на пит-стопе может стать для команды роковой. На разных стадиях соревнования одно и то же время ценится по-разному, конечно. Тем не менее в любом случае время – значимый ресурс, и стратегия обязана учитывать его.

Совет восьмой: объединяйте процессы, чтобы создать конкурентоспособный продукт

Росс говорит о «завершенной машине», имея в виду конкурентоспособный автомобиль. Чтобы достичь этой завершенности, Росс прежде всего стремился собрать воедино все ключевые компоненты – двигатель, шасси и покрышки. Когда он пришел в «Феррари», шасси занимались в Англии, а двигателем – в Италии. Росс объединил две эти группы в одном пространстве, разработал общую программу и лично следил за прогрессом. Кроме того, его команда выстроила такие отношения с японским поставщиком шин, что ни одна из ее соперниц не смела обращаться в Bridgestone: по сути, компания считалась неотъемлемой частью программы «Феррари». В 2005 году, когда у Bridgestone и «Скудерии» начались проблемы, Росс изо всех сил старался выгородить поставщика и продолжал совместную работу.

Чтобы объединить группу специалистов, занимавшихся шасси, с группой двигателистов, Росс в прямом и переносном смысле сломал все барьеры: двигателем и шасси стали заниматься практически одни и те же люди; команды работали бок о бок на одной территории, и персонал то и дело переходил из одной группы в другую. Так было и в «Феррари», и в «Хонде», и в «Мерседесе».

Полный цикл позволяет получить «завершенный», то есть конкурентоспособный продукт, потому что дает возможность контролировать качество на каждом этапе. Росс методично выстраивал и отлаживал процесс, зная, что в результате команда получит абсолютное преимущество. Немаловажной частью данного процесса являлся анализ ключевых причин любых возникавших неполадок и сбоев.

Разумеется, ни для кого не новость, что объединение всех процессов – важный фактор успеха в «Формуле-1». Однако достичь

такого уровня, какого достигали в этом команды Росса, крайне сложно, учитывая все требования к производительности, надежности – и сжатые сроки.

Совет девятый: соблюдайте определенный ритм и режим

Создав сплоченную команду и придав ей четкую структуру, Росс переходил к введению определенного режима и ритма, чтобы обеспечить единство процессов разработки, производства и самих гонок. Режим также укреплял целостность видения и взглядов, делал систему отчетности прозрачной и позволял в любой момент точно увидеть, как обстоят дела. Росс никогда не перекладывал на подчиненных ответственность за производственный процесс и готовый продукт. Он пристально следил за всем, что происходит, при этом никогда не ставил под сомнение компетентность начальников отделов и других специалистов, не компрометировал их. Чтобы держать руку на пульсе, Росс проводил всевозможные совещания, а также общался с сотрудниками неформально, благодаря чему его вмешательство всегда было конструктивным и ценным. Он стремился к созданию такого порядка, такой рутины, которая позволила бы команде не упустить ни одной проблемы, а любые сложности решать спокойно и быстро, без лишней паники.

В результате неполадки, отказы техники и тому подобное не повергали команду Росса в панику. Выработанная им система была достаточно прочной, чтобы выстоять, «перемолов» любые неприятности. Свой подход Росс называет реализацией собственного видения и противопоставляет его вынужденному реагированию на давление извне. Чтобы система стала прочной, необходимо соединить людей и процессы посредством некоторого распорядка. Распорядок и режим пронизывают всю деятельность Росса. Даже готовясь защищать перед FIA свои интерпретации технических правил, команда прорабатывала аргументацию организовано, в соответствии с определенной схемой.

С целью избежать глупых ошибок (например, когда пилот забывает сообщить о сломанном зеркале и прочих мелочах) Росс применял чек-листы – прекрасный тактический ход.

Большинство руководителей рано или поздно вырабатывают определенный распорядок. Росса от них, пожалуй, отличает тот факт, что он озаботился этим в самом начале своего пути. Заведенный им порядок давал прекрасные плоды, потому Росс обращался к нему вновь и вновь на протяжении всей карьеры. Обратите внимание, эта практика прошла качественную проверку: Росс успешно применял ее как в больших командах, так и в маленьких, как в кризисах, так и в лучшие времена.

Росс показал мне, что настоящий лидер должен уделять как можно больше внимания процессу в целом, вместо того чтобы цепляться за мелочи.

Совет десятый: просто берите на вооружение!

Росс предлагает «брать» в прямом смысле этого слова. Он ясно дает понять, что соревновательный момент следует уважать, и у соперников нужно учиться, а иногда и воровать все, что «плохо лежит»: сотрудников, идеи, методы – в общем, все, что поможет вам выиграть.

В «Формуле» не принято заявлять авторские права на новые технологии (слишком уж долго оформлять патент, да и особой коммерческой ценности они не имеют; кроме того, в результате противники могут узнать, над чем сейчас работает команда). Потому воровать в автоспорте куда легче, чем в других областях, где интеллектуальную собственность охраняют куда бдительнее.

Тем не менее далеко не все желают перенимать чужие идеи, схемы и процессы даже внутри одной компании. Они хотят создать собственное ноу-хау. В «Формуле-1» все то же самое, тем не менее лидер должен бросать вызов такой установке. Необходимо культивировать не только стремление к новаторству, но и любознательность, интерес к тому, что делают остальные. Перенимать чужие идеи следует быстро и без оглядки. Ведь вы решили воспользоваться ими как раз потому, что они работают. Так какой смысл переделывать что-то, адаптировать под себя? Это повлечет лишь дополнительные расходы, увеличение сроков, а в результате может вообще не сработать.

Очевидно, что все замечательные идеи не могут приходить в одну и ту же голову. Потому всегда есть вероятность, что вы обретете нечто стоящее – то, что полностью изменит расстановку сил в игре, – именно вовне. Необходима скромность, чтобы признать это и открыться миру, изучать чужой опыт, при этом не забывая о возможных последствиях.

Совет одиннадцатый: определитесь с «политикой партии» и не изменяйте ей

В «Формуле-1» действуют иные законы, чем в бизнесе или даже в других видах спорта. Это касается, в том числе, и принципов управления. Едва ли этические нормы автогонок применимы в бизнесе или госуправлении.

Но верно и обратное.

Суть данного совета заключается в том, что вам стоит определиться с тем, как осуществлять руководство, ознакомить всех со своей политикой и строго придерживаться ее. Что бы ни происходило, вы не должны допускать никаких послаблений – но и перегибать палку тоже нельзя. Любое отклонение от выбранной линии поведения обернется потерей конкурентоспособности и упущенными возможностями.

Росс убедительно доказывает, что абсолютное преимущество проистекает из ясного осознания – и руководством, и командой, – какую грань пересекать нельзя. Все, что внутри, будет новаторством, творчеством, возможностью. Это можно исследовать, развивать, этим можно наслаждаться. Цель Росса состояла в победе в чемпионате, и его грань отсекала намеренное жульничество. Остальное – достояние истории.

Как не вспомнить тут о принципе «товарищества», который мы обсуждали и применительно к Россу, и применительно к другим игрокам «Формулы». В 2008 году Росс честно предупредил всех, что в новых правилах, ограничивавших прижимную силу, есть лазейка, «Хонда» обнаружила ее и планирует использовать. Судя по всему, лишь Сэм Майкл из «Уильямса» осознал всю важность этого предупреждения. Сэм знал, что Росс не станет попусту сотрясать воздух. К счастью для директора «Хонды», остальные пропустили его слова мимо ушей, иначе они наверняка дошли бы до федерации, и

та сразу изменила бы правила. Такой поворот вполне мог лишить команду Росса значимого конкурентного преимущества. Можно сказать, что он поступил беспечно, даже неразумно. Желание быть «хорошим товарищем» могло свести на нет все огромные усилия, что он вложил в победу своей команды. Но ему повезло. А вот другие оказались менее удачливыми, как, например, «Макларен», поддержавший «Браун GP» в борьбе за двигатель Mercedes в 2009 году. Команда Росса выиграла и гоночный чемпионат, и Кубок конструкторов, лишив «Макларен» статуса заводской команды и контракта с автоконцерном. Последствия той ошибки они расхлебывают до сих пор, хотя «Макларену» удалось договориться с Honda и получить новый двигатель, что, несомненно, является огромным достижением. Возможно, в скором времени для команды наступят лучшие времена.

Многие сочтут мою позицию неспортивной, и все же я убежден, что товарищество по определению подразумевает помощь другим, за которую, так или иначе, вам придется заплатить своим успехом. Потому настоящий лидер должен четко осознавать, зачем он идет навстречу другим, поступаясь собственными интересами. Если он делает это ради всеобщего блага в долгосрочной перспективе – никаких претензий нет и не может быть. Но если он помогает товарищам, чтобы потешить собственное самолюбие или ощутить моральное превосходство, – что ж, тогда он вполне заслуживает последствий. Росс отмечает, что в самом начале вполне можно подтолкнуть других в верном направлении: это едва ли спутает тебе карты или лишит преимущества. Из его слов я заключаю, что лидерам стоит стремиться к сотрудничеству в вопросах, касающихся отдаленного будущего, не уступая при этом ни пяди в сегодняшней борьбе.

Совет двенадцатый: стремитесь к простоте, расправляйтесь со всеми сложностями

Трудностей не избежать. Но – сюрприз! – расправляться с ними можно и нужно посредством общего видения, прозрачной системы отчетности, ритмов и режима, о которых сказано выше. Невозможно управлять всем и сразу.

Вместе с тем следует всегда стремиться к простоте. Делая все как можно проще, вы тем самым снижаете риск непредсказуемых последствий. В «Формуле-1» простые решения зачастую приносят больше очков, меньше штрафов, а также увеличивают безопасность и надежность. Правда, подобные возможности существуют лишь на ранних этапах возникновения новых правил. И чтобы использовать их с умом, требуется организованный подход к планированию – такой, каким столь эффективно пользовался Росс.

Принцип простоты также подразумевает, что нельзя жертвовать качеством ради количества. Следует выработать соответствующие параметры для оценки качества, что, к слову, не так-то просто.

Организованность крайне важна не только при реализации технических проектов. Иногда Росс отвлекался от всех дел и забот, посвящая время тому, чтобы просто подумать.

Совет тринадцатый: помните, новаторство у людей в крови

«Формула-1» – живое свидетельство тому, что в подходящих условиях и при правильной организации труда инновации рождаются сами собой. Удивительно, сколь многого могут достичь люди, когда их творческое мышление развивается в питательной среде.

Настоящий лидер должен обеспечить своим людям соответствующие условия, не имея никаких гарантий, положившись на свои знания о природе человека и веря, что рано или поздно его команда что-нибудь придумает. Творческий интеллектуальный труд невозможно измерить. Сотрудники должны быть уверены, что вы не подведете их и не откажетесь от своих обещаний, какими бы ни были результаты.

Если лидер не верит в своих людей, они начинают «слишком тужиться, желая прыгнуть слишком далеко».

Тут, как мне кажется, стоит заметить, что искать возможности для новаторства нужно в любой ситуации. Росс считал, что общие проблемы открывают команде отличные перспективы: «Если мы научимся справляться с неприятными неожиданностями лучше остальных, мы будем непобедимы». В качестве примера он приводит гонки в Монако, сопряженные со множеством логистических и спортивных трудностей. Это – настоящая квинтэссенция «Формулы-1». Потому Росс советовал своей команде наслаждаться всем, что происходит, – пусть другие страдают и жалуются на трудности. В 2016 году «Ред Булл» уступил «Мерседесу» на Гран-при в Монако во многом по причине логистических затруднений: их боксы располагались крайне неудачно, затрудняя коммуникации и хранение запчастей.

Совет четырнадцатый: всегда найдется место и фактам, и интуиции

Росс всегда полагался на цифры, но вместе с тем, он подчеркивает важность интуиции, предположений – и случая.

Яркий пример – стратегия трех пит-стопов, которая принесла победу «Феррари». Обычно гоночная стратегия нацелена на минимизацию времени прохождения дистанции. Однако «Феррари» нарочно сделала дополнительную остановку, пожертвовав временем ради обретения контроля над своим положением на трассе. В результате ее гонщики оторвались от основной группы и получили полную свободу. Такой непредвиденный маневр имел и дополнительный эффект: «Макларен» оказался совершенно не готов к столь неожиданному ходу соперника. Выбитая из колеи, команда начала лихорадочно перекраивать собственную стратегию, пытаясь разгадать, что же задумала «Феррари».

Совет пятнадцатый: учитесь стратегическому мышлению, а затем применяйте его на практике

Стратегия – это такой процесс, благодаря которому мы преодолеваем препятствия на пути к своей цели. Это не план, это именно процесс. Более того, у данного процесса есть определенные основополагающие принципы – их даже можно назвать правилами, – которые можно и нужно изучать, а затем применять в жизни.

Росс никогда не учился стратегии. До сих пор он никак не описывал собственный подход к ней – вероятно, даже на словах. Но если вслушаться в то, что он говорил, становится очевидно, что методика Росса базируется не просто на принципах, но на определенных правилах. Те, кто станет придерживаться иных правил во всех аспектах, которые мы успели обсудить, вероятно, тоже смогут добиться успеха. Однако этим успехом их перспективы и ограничатся, и скорее всего, им придется многим пожертвовать ради него. Вспомним «Ред Булл» и Renault: после появления новых правил в 2014 году этой команде никак не удастся составить хоть сколько-нибудь достойную конкуренцию «Мерседесу». Росс уверен, все дело в том, что они не планировали наперед, а также не озаботились объединением своих программ и процессов. С течением времени, однако, Renault удалось усовершенствовать свой двигатель, а «Ред Булл» добился впечатляющих успехов с шасси. В сезоне 2016-го года на их счету оказалась одна победа и еще пару раз они были очень близки к первому месту. Но, чтобы добиться даже таких успехов после неважного старта команде пришлось наверстывать упущенное.

Существует определенная причина, по которой принципы Росса обладают силой непреложных правил. Она заключается в том, что стратегия – не продукт человеческого сознания, но его часть, то есть,

по сути, часть нашего существа. Так работает наш разум. Стивен Пинкер, специалист по когнитивным наукам, утверждает: «Интеллект – это способность достичь цели, невзирая на препятствия, принимая решения, основанные на рациональных (подчиняющихся критерию истинности) правилах». С помощью интеллекта мы познаем мир вокруг, а с помощью стратегии выбираем, как нам действовать в нем. Разум возник (или был дан человеку), для того чтобы он мог разрабатывать: а) природные ресурсы; б) ресурсы, предоставленные другими людьми; и в) технические возможности использования, видоизменения, структурирования, преобразования этих ресурсов. Потому у стратегии есть три измерения (экономическое, социальное и техническое). Поэтому те методы, которые позволяют использовать имеющиеся ресурсы наилучшим образом, раскрыть потенциал окружающих и постоянно улучшать свои технические возможности, приносят наибольший успех. «Формула-1» представляет собой такую среду, где эффективность и действенность этих методов наиболее очевидна, и проявляется скорее, чем в других областях. Кроме того, «Формула», определенно, требует совершенства во всех трех стратегических измерениях: чтобы долгое время оставаться на коне, команда должна уделять внимание в равной степени и техническим, и экономическим, и политическим предпосылкам успеха.

Абсолютное преимущество возникает лишь в рамках целостного, единого, инклюзивного процесса.

Благодарности

Росс Браун:

Я хочу поблагодарить Фрэнка Уильямса и Патрика Хэда, подаривших мне возможность стать частью «Формулы-1»; Луку ди Монтедземоло, Жана Тодта и Ника Фрая – каждый из них сыграл ключевую роль в моей карьере. Спасибо Джеки Оливеру, давшему мне задание сконструировать свою первую машину, и Тому Уокиншоу, убедившему меня прийти в мир автоспорта. Все эти годы множество людей, причастных к «Формуле-1», оказывали мне огромную поддержку, однако особую благодарность я хочу выразить прежде всего членам команд и пилотам, с которыми мне довелось поработать. Вы вдохновляли меня своей преданностью делу и непоколебимой целеустремленностью.

Михаэль Шумахер для меня особенный человек, и в профессиональном, и в личном отношении. Я молюсь о том, чтобы он поправился.

Мои самые горячие благодарности – Джин, моей жене, двум моим дочерям, а также всей нашей большой семье. Лишь благодаря вашей любви, поддержке и заботе я мог делать то, что делал. Без вас я бы не справился.

Адам Парр:

Я благодарю всех тех прекрасных людей, которые вдохновляли меня, делились своим профессиональным опытом, помогали в работе и после, когда я ушел из «Формулы-1», – в учебе. Прежде всего профессора Лизу Джардин, к сожалению, покинувшую нас, доктора Эндрю Маккензи, Кевина Калкховена, Сэма Майкла, Джереми Палмера, Ричарда Кинга, Хэмиша Форсайта, Робина Скотта, Пола Джеймса и Макса Мосли.

Особая благодарность – моим мальчикам, Феликсу и Льюису.

Мы оба хотим поблагодарить тех, кто помог нам создать эту книгу: Джеральдин Коннели, Фиби Кеннеди, Макса Мосли, Сэма Майкла, Дэвида Годуина, а также Йена Маршала, Джо Уитфорда и всю команду Simon&Schuster.

Словарь ключевых имен и терминов

CVC – инвестиционный фонд, который с 2006 по 2017 годы владел контрольным пакетом акций «Формулы-1». Соучредителем фонда является Дональд Маккензи.

FIA – Международная автомобильная федерация, владелец и управляющий орган «Формулы-1».

ФОТА – ассоциация команд «Формулы-1». Представляла интересы всех команд, участвующих в гонках, с 2009 года до момента своего роспуска в 2013-м.

Берни Экклстоун – глава компании-правообладателя «Формулы-1» с 1978-го до 2017 года.

Джон Барнард – инженер-конструктор и технический директор «Формулы-1». Вместе с Россом Брауном работал в команде «Бенеттон», а затем в «Феррари».

Дитер Цетше – бывший председатель правления концерна Daimler AG, до мая 2019 года являлся главой подразделения Mercedes-Benz Cars и членом совета директоров.

Дитрих Матешиц – соучредитель и владелец 49 % акций компании Red Bull.

Договор согласия – трехстороннее соглашение, заключенное между FIA, компанией-правообладателем и командами «Формулы-1», которое регулирует распределение доходов и правила организации чемпионата. Договор также описывает, какие компоненты машин должны разрабатываться командами самостоятельно. Действие предыдущего договора истекло в конце 2012 года. 1 января 2013-го стороны подписали новое соглашение, действительное до 31 декабря 2020 года.

Жан Тодт – президент FIA с 2009 года. В 1994–2006 гг. был спортивным директором команды «Феррари», а с 2006-го по 2009 год – ее исполнительным директором.

Колин Коллес – бывший руководитель команды Ф1, которая в 2005–2008 гг. выступала под названиями «Джордан», «Мидланд», «Спайкер» и «Форс Индия».

Компания-правообладатель – обладатель коммерческих прав на «Формулу-1», широко известная как Formula One Group, которую Берни Экклстоун возглавлял до 2017 года.

Кристиан Хорнер – руководитель гоночной команды «Ред Булл».

Лука ди Монтедземоло – президент, а затем и председатель совета директоров Ferrari с 1991-го по 2004 год.

Макс Мосли – президент FIA с 1993-го по 2009 год.

Мартин Уитмарш – член правления команды «Макларен» с 1997-го года и ее руководитель с 2009-го по 2014 год.

Ник Фрай – исполнительный директор команды «Формулы-1» с базой в Брэкли, Англия, которая в разное время была известна как BAR, «Хонда», «Браун» и «Мерседес». Коммерческий партнер Росса Брауна и держатель акций его команды «Браун GP».

Ники Лауда – трехкратный чемпион мира в классе «Формула-1», член правления команды «Мерседес».

Пэт Симондс – технический директор «Формулы-1» с 2017 года. До этого занимал подобную должность в «Уильямсе» и «Бенеттоне», был гоночным инженером Михаэля Шумахера и главным инженером «Рено».

Патрик Хэд – сооснователь и бывший главный инженер «Уильямс Ф1». В 2019-ом году вернулся в команду на должность консультанта.

Прижимная сила – аэродинамическая сила, прижимающая болид к дорожному полотну. Противоположна подъемной силе, благодаря которой самолет отрывается от земли. Увеличение прижимной силы приводит и к усилению лобового сопротивления, препятствующего движению. Потому основная задача конструкторов – искать компромисс между величиной прижимной силы и лобовым сопротивлением, так чтобы улучшить маневренность гоночной машины, не теряя слишком много скорости на прямых.

Рон Деннис – до 2017 года глава и совладелец McLaren Technology Group, в которую входит команда «Формулы-1» и производство дорожных автомобилей.

Рори Бирн – главный конструктор в «Бенеттон» с 1991-го по 1996 год и в «Феррари» с 1997-го по 2006 гг.

Соглашение об ограничении ресурсов (RRA) – договор, целью которого являлся контроль над расходами команд, введенный FOTA в 2009 году и действовавший до расформирования организации в 2013 году.

Спортивный регламент – свод правил, регламентирующих проведение соревнований под эгидой FIA.

Технический регламент – правила, разрабатываемые FIA и определяющие технические характеристики, которым должны соответствовать автомобили «Формулы-1».

Тото Вольфф – руководитель автоспортивного подразделения Mercedes, инвестор команды «Уильямс Ф1» с 2009-го по 2013 год.

Флавио Бриаторе – с 1994-го по 2009 год возглавлял команду «Бенеттон», позже переименованную в «Рено».

Фрэнк Уильямс – основатель и бывший руководитель команды «Уильямс Ф1».

Чарли Уайтинг – гоночный директор «Формулы-1», делегат от FIA по безопасности и глава технического департамента с 1997-го года до момента своей смерти в 2019.

Основные события «Формулы-1» времен Брауна

1970-е

- В 1970-е гонки «Формулы-1» в основном являлись полем боя между «Феррари» и конгломератом британских команд Ф1, который составляли «Лотус», «Тиррелл», «Брэбем», «Макларен» и позже «Уильямс». Главные автогонщики десятилетия, не раз выигрывавшие мировые чемпионаты, – Джеки Стюарт, Эмерсон Фиттипальди и Ники Лауда.

- Джеймс Хант из «Макларена» обходит Ники Лауду из «Феррари» на одно очко и становится чемпионом 1976 года, сезона, насыщенного политическими интригами и конкурентной борьбой. Об этом чемпионате снят художественный фильм «Гонка».

- В 1974 году Берни Экклстоун, владелец команды «Брэбем», создает Ассоциацию конструкторов «Формулы-1» (FOCA), которая должна была представлять интересы команд, участвующих в чемпионате. Со временем ассоциация станет владельцем коммерческих прав на «Формулу-1».

- В 1977 году Макс Мосли покидает команду «Марч», сооснователем которой являлся, и становится советником FOCA по юридическим вопросам. Мосли и Экклстоун останутся главными фигурами в истории «Формулы-1» вплоть до 2009 года.

- Также в 1977 году Фрэнк Уильямс открывает Williams Grand Prix Engineering. Болид команды «Уильямс», оснащенный двигателем Cosworth DFV, выигрывает свою первую гонку – Гран-при Великобритании 1979 года в Сильверстоуне. В конце десятилетия становится понятно, насколько важную роль в дизайне играет такая аэродинамическая характеристика, как прижимная сила. Ее все больше учитывают при конструировании днища автомобилей, что

значительно увеличивает скорость болидов в поворотах.

1980-е

- Следующее десятилетие началось с побед Алана Джонса и Кеке Росберга, пилотов новой команды Ф1 – «Уильямс». Главными гонщиками 1980-х стали Нельсон Пике, выступавший за «Феррари» и «Брэбем», а также представители команды «Макларен»: Ники Лауда, Айртон Сenna и Ален Прост.

- Растущее беспокойство относительно «граунд-эффекта», из-за которого болиды становились неуправляемыми на неровных участках трассы, привело к тому, что в 1983 году официальным стандартом для гоночных автомобилей становится плоское днище. Однако джинн уже выпущен из бутылки, и конструкторы продолжают искать способ, как обеспечить своим машинам дополнительную прижимную силу.

- Перед началом сезона 1986 года Фрэнк Уильямс попадает в аварию на юге Франции, в результате которой остается парализован ниже пояса. Его команда выигрывает Кубок конструкторов в 1986-м и 1987 годах.

- Основная технологическая фишка десятилетия – двигатель с турбонаддувом. В чемпионате появляется все больше компаний-производителей. Машины «Макларена» и «Уильямса» оснащены турбодвигателями от Honda, развивавшими около 1300 л.с. в квалификационном режиме.

- В это десятилетие разыгрывается несколько ожесточенных боев между членами одной команды. Так, в «Макларене» Прост соревнуется с Сенной, а в «Уильямсе» Найджел Мэнселл противостоит Нельсону Пике.

- В августе 1988-го в возрасте 90 лет умирает Энцо Феррари. Он скончался в Маранелло, городе, где располагается штаб-квартира завода Ferrari и его официальной команды «Скудерия», созданной Энцо в 1939 году.

- Растущие стоимость и мощность двигателей с турбонаддувом приводят к тому, что в 1989 году их использование запрещается. Отныне болиды должны иметь обычный атмосферный двигатель объемом не более 3,5 литра.

1990-е

- Новое десятилетие начинается так же, как закончилось предыдущее: команда «Макларен» уверенно лидирует, а ее пилот Айртон Сенна получает два чемпионских титула подряд. Однако затем пальма первенства переходит к командам «Уильямс», заполучившей гениального конструктора Ньюи, и «Бенеттон», чьим пилотом становится молодой гонщик Михаэль Шумахер. Вновь на трек разыгрываются нешуточные страсти: гонщики «Уильямса» Дэймон Хилл и Жак Вильнёв отчаянно борются с Шумахером и «Бенеттоном», а затем и «Феррари». В конце 1990-х «Макларен» переманивает Ньюи, а также приглашает Мику Хаккинена, благодаря чему на некоторое время вырывается вперед. Между тем, «Феррари» подписывает контракт с Шумахером, а вскоре нанимает Брауна на должность технического директора, таким образом запуская процесс своего возрождения.

- Значимые кадровые перестановки происходят и вне трека. В 1991 году Мосли становится президентом Международной федерации спортивных автомобилей (FISA), в то время независимым комитетом в рамках FIA. А в 1993 году он занимает пост главы Автомобильной федерации.

- В мае 1994 года на Гран-при Сан-Марино погибают Айртон Сенна и Роланд Ратценбергер.

- FIA усиливает меры безопасности в «Формуле-1», благодаря чему следующие 20 лет во время гонок не было ни одного смертельного эпизода.

- Также федерация принимает активное участие в разработке программы для мониторинга безопасности дорожных автомобилей. Благодаря этой работе появился Euro NCAP – европейский комитет

по проведению краш-тестов с независимой оценкой безопасности новых машин.

- С 1994 года запрещено использование активной подвески, которая обеспечивала оптимальный дорожный просвет как на прямых, так и в поворотах.
- В 1995 году разрешенный объем двигателя уменьшен с 3,5 до 3 литров.

2000–2007-е

- Первые пять лет нового тысячелетия «Формулой-1» правят Михаэль Шумахер и «Феррари». Затем в 2005-м и 2006-м чемпионом мира становится Фернандо Алонсо из «Рено». В 2007-м году лишь одного очка не хватает Льюису Хэмилтону из «Макларена», чтобы стать чемпионом в свой дебютный сезон. Титул достается Кими Райкконену на «Феррари». Но после сезона «Макларен» лишается завоеванного Кубка конструкторов и получает штраф в 100 миллионов долларов за промышленный шпионаж в отношении «Феррари».

- В начале нового века все больше автопроизводителей приходят в «Формулу-1» с собственными командами. К Ferrari присоединяются Honda, Toyota, Renault и BMW. С 2006 года в соревнованиях принимают участие две команды, принадлежащие производителю энергетических напитков Red Bull. Финансовая поддержка этих команд баснословна, и гоночный спорт становится все более дорогим.

- С 2006 года разрешенный объем двигателей уменьшается до 2,4 литра, а восьмицилиндровая конфигурация становится обязательной. После 2007 года единственное, что остается конструкторам двигателей, – искать пути увеличения их надежности или уменьшения стоимости.

- Немецкая группа Kirch Media приобретает 75 % акций «Формулы-1», прежде чем разориться в 2002 году. В 2005 году частный инвестиционный фонд CVC Capital Partners приобретает у

кредиторов Kirch Media часть принадлежавших компании акций. Примеру фонда следует и немецкий банк Bayerische Landesbank. Представителем интересов банка в «Формуле-1» становится Герхард Грибковски, в 2012 году осужденный за уклонение от уплаты налогов и взяточничество во время сделки с продажей акций.

2008–2013-е

- В 2008 году Льюис Хэмилтон получает свой первый чемпионский титул, опередив Фелипе Массу из «Феррари» на последних кругах последнего этапа Гран-при Бразилии. К тому времени мировой финансовый кризис затронул и «Формулу-1». Команды «Формулы-1» создают собственную ассоциацию с целью защиты своих прав, повышения доходов и снижения расходов. Первым председателем FOTA становится Лука ди Монтедземоло из «Феррари», затем его сменяет Мартин Уитмарш из «Макларена».

- В 2008 году FIA и команды «Формулы-1» договариваются о совместной работе над снижением расходов. Однако все усилия свелись на нет после публикации скандального видео и фотографий с участием Макса Мосли. Президент федерации подал в суд на журналистов, сделавших его личную жизнь достоянием общественности, и выиграл его. Тем не менее громкая история весьма негативно отразилась на репутации FIA.

- В 2008 году во время Гран-при Сингапура Нельсон Пикемладший попадает в аварию, благодаря чему его товарищ по команде «Рено» Фернандо Алонсо становится победителем гонки. FIA начинает расследование обстоятельств аварии, в ходе которого выясняется, что инцидент был подстроен.

- В конце 2008-го Honda объявляет о своем уходе из «Формулы-1». Команду приобретают Росс Браун и Ник Фрай. В 2009 году ее болиды, оснащенные двигателями Mercedes, вырываются вперед и становятся чемпионами мира.

- Под давлением FIA в гоночный спорт начинают проникать гибридные двигатели. С 2009 года применяется система KERS,

позволяющая накапливать энергию при торможении в электрических аккумуляторах, а затем использовать ее, давая двигателю дополнительные 100 л.с.

- В автомобилях «Браун GP», «Тойота» и «Уильямс» появляется новое аэродинамическое решение – двойной диффузор. Благодаря этому приспособлению площадь днища болида увеличивается, что, в свою очередь, приводит к росту прижимной силы. Легальность применения двойного диффузора яростно оспаривают остальные команды, заявляющие, что оно противоречит правилам соревнований. Регламент 2009 года радикально сокращает прижимную силу, чтобы уменьшить воздействие на болиды турбулентности, производимой впереди идущим автомобилем. Предполагалось, что новые правила позволят участникам легче совершать обгоны и сделают соревнования более зрелищными. Команды-владельцы болидов с двойным диффузором обратились в Международный апелляционный суд FIA, который пришел к выводу о полном соответствии их технического решения регламенту.

- Мосли возобновляет борьбу с высокими расходами, предлагая с 2010 года ввести технические послабления для команд, которым удалось сократить свои затраты. Однако крупные команды воспротивились этой идее, а FOTA пригрозила федерации бойкотом чемпионата с «двойным» регламентом. Команду «Уильямс» исключили из ассоциации за поддержку инициативы FIA. Кризис достиг своего пика летом 2009 года во время Гран-при Великобритании. В итоге команды и федерация смогли прийти к соглашению об ограничении бюджетов и контроле за расходами.

- В 2009 году Макс Мосли покидает пост президента FIA, его приемником становится Жан Тодт.

- В конце 2009 года Renault, BMW и Toyota покидают «Формулу-1».

- В конце 2012 года истекает действие Договора согласия (см. словарь ключевых терминов). Берни Экклстоун проводит переговоры с представителями команд о новом соглашении, которое

должно вступить в силу с января 2013 года. Новый договор вносит значительные изменения в распределение доходов, а также в регламент изменения правил. В результате небольшая группа топовых команд получает и большую прибыль, и решающую роль в управлении серией.

- В 2013 году FOTA расформирована.

- В 2010, 2011, 2012 и 2013 годах чемпионский титул достается Себастьяну Феттелю, пилоту команды «Ред Булл». Однако к концу 2013 года команда «Мерседес» также начинает набирать обороты и становится серьезным соперником.

- В сезоне 2013-го атмосферные восьмицилиндровые двигатели объемом 2,4 литра применяются в последний раз. В следующем году болиды оснастили шестицилиндровыми турбодвигателями с расширенной системой рекуперации энергии. В 2014–2015 годах лучшим производителем двигателей с самой эффективной системой рекуперации является Mercedes, чьи машины и выигрывают соревнования. В 2016 году подтягиваются Ferrari, Renault и Honda, однако Mercedes по-прежнему доминирует и в производстве, и на треке.

В 2017 году технический регламент претерпевает значительные изменения, благодаря которым скорость в поворотах и сцепление шин с трассой усиливается. Это должно было сократить преимущество, которое «Мерседес» получал благодаря своим двигателям. Но как показало время, доминированию немецкой команды это помешало не сильно.

ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки
вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).



У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

Звоните:

+7 495 411 68 59, доб. 2261

Заходите на сайт:

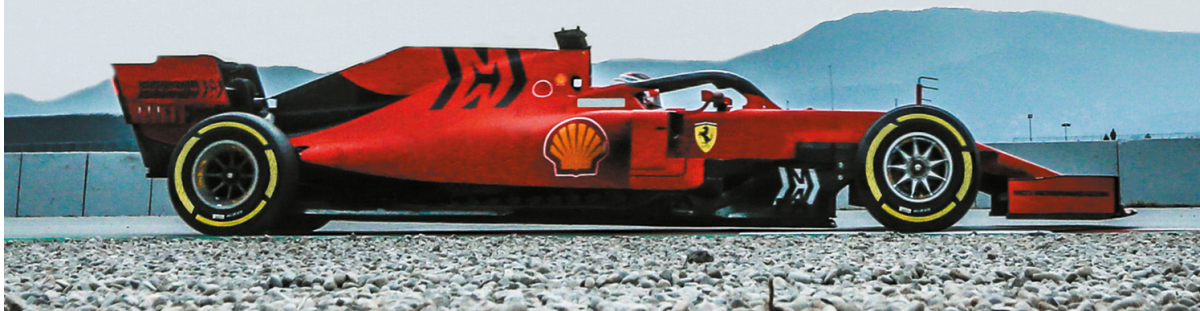
eksmo.ru/b2b



РОСС БРАУН

АДАМ ПАРР

ГОНКА ЗА ЛИДЕРСТВО



СЕКРЕТ ПОБЕД
ВЕЛИКОГО КОНСТРУКТОРА

Примечания

1

Тотальный футбол – тактическая схема, согласно которой игрок заменяет других на разных позициях, будь то позиция защитника, нападающего или полузащитника, благодаря чему общая структура командной игры сохраняется вне зависимости от того, присутствует или нет какой-либо определенный футболист на своем участке. Подобная «текучка», по сути, позволяет любому футболисту выступать в любой роли в зависимости от обстоятельств.

[Вернуться](#)

2

«24 часа Ле-Мана» – старейшая автогонка на выносливость, которую иногда называют «Гран-при выносливости и экономичности». Проходит ежегодно с 1923 года недалеко от французского города Ле-Ман.

[Вернуться](#)

3

Британская компания, специализирующаяся на создании двигателей для спортивных и гоночных автомобилей.

[Вернуться](#)

4

Город на севере Италии, где находится штаб-квартира компании Ferrari и ее гоночной команды.

[Вернуться](#)

5

«Мерседес» в 2019 году завоевал 6-й дубль подряд и побил этот рекорд.

[Вернуться](#)

6

Бэнкинг – поворот трассы со значительным уклоном, из-за которого на правые и левые колеса болида действуют различающиеся силы.

[Вернуться](#)

7

Шикана – последовательность поворотов, обычно в форме буквы S, используемая для намеренного снижения скорости автомобилей.

[Вернуться](#)

8

На русском языке отрывки представлены в переводе академика Н. И. Конрада.

[Вернуться](#)

9

Пейс-кар – спортивный автомобиль, который используется во время гонки в случае возникновения на трассе опасных ситуаций. Все пилоты должны следовать за ним в установленном порядке на

сниженной скорости, пока руководство гонки не убедится в безопасности продолжения заезда.

[Вернуться](#)

10

Максимально компактное расположение двигателя и окружающих его агрегатов.

[Вернуться](#)

11

Дефлектор – структурный элемент болида, задача которого – перенаправлять воздух в радиаторы и на понтоны. Скандал разгорелся в конце сезона 1999-го, когда техническая делегация FIA обнаружила несоответствие дефлекторов «Феррари» техническому регламенту. Однако команде удалось доказать, что данные детали располагались под таким углом относительно днища болида, что их выступы не превышали допустимых пяти миллиметров.

[Вернуться](#)

12

Деревянная контрольная планка крепится под днищем перед стартом. Если по итогам гонки она оказывается сточена больше, чем на миллиметр, считается, что подвеска была настроена слишком низко, и это дало незаконное преимущество в аэродинамике.

[Вернуться](#)

13

Кубок Америки – одна из старейших и самых престижных в мире регат.

[Вернуться](#)

14

Имеется в виду сезон-2017, в котором пилот «Мерседеса» также стал чемпионом, а команда получила Кубок конструкторов и продолжила свои победы и в 2019-м, и в 2020-м году.

[Вернуться](#)

15

Штутгарт – город в Германии, где располагается штаб-квартира концерна Daimler AG.

[Вернуться](#)

16

DTM – немецкая серия кузовных гонок, где выступают болиды, силуэтом напоминающие серийные автомобили.

[Вернуться](#)

17

Речь идет об остановке Шумахера в повороте «Раскасс» на трассе в Монако в 2006 году, из-за которой квалификация была остановлена и его соперник Фернандо Алонсо не смог показать лучшее время. Тем не менее, судьи посчитали эту остановку преднамеренной и отправили Шумахера на последнее место на стартовой решетке.

[Вернуться](#)

18

NASCAR – североамериканская гоночная серия, в которой соревнуются болиды, стилизованные под серийные автомобили.

[Вернуться](#)

19

В январе 2017 года Берни Экклстоуна лишили должности главы Formula One Group. Его место занял Чейз Кэри, а сам Экклстоун получил пост почетного председателя компании. Росс Браун также вернулся в «Формулу-1» после отставки Экклстоуна, став управляющим директором Formula One Group.

[Вернуться](#)

20

Адрес официальной резиденции премьер-министра Великобритании.

[Вернуться](#)

21

Марка японских сигарет.

[Вернуться](#)

22

Марка недорогих швейцарских часов.

[Вернуться](#)