



*Посвящается
Джин Браун и Эммануэль Парф*

Содержание

Предисловие Адама Парра	9
ЧАСТЬ 1. ПУТЬ РОССА БРАУНА	27
ЧАСТЬ 2. СТРАТЕГИЯ В «ФОРМУЛЕ-1»	77
Пролог	79
Три измерения стратегии	82
Абсолютное преимущество	131
Сильные и слабые стороны	139
Человеческая природа	152
Разведка	164
Оперативное искусство	167
Ритм и режим	175
Личная организованность	181
Люди	188
Простота	193
Гонка	206
Лидерство	206
Будущее	212
ЧАСТЬ 3. СОВЕТЫ	225
Совет первый: относитесь к стратегии как к системе	227
Совет второй: избегайте ненужных конфликтов	228
Совет третий: выстраивайте доверительные отношения сознательно	229
Совет четвертый: узнавайте себя и людей вокруг	230
Совет пятый: стремитесь к скромности	231

Гонка за лидерство: секрет побед великого конструктора

Совет шестой: вкладывайтесь в сотрудников и развитие корпоративной культуры	232
Совет седьмой: распоряжайтесь временем с умом	233
Совет восьмой: объединяйте процессы, чтобы создать конкурентоспособный продукт	234
Совет девятый: соблюдайте определенный ритм и режим	235
Совет десятый: просто берите на вооружение!	236
Совет одиннадцатый: определитесь с «политикой партии» и не изменяйте ей	237
Совет двенадцатый: стремитесь к простоте, расправляйтесь со всеми сложностями	238
Совет тринадцатый: помните, новаторство у людей в крови	239
Совет четырнадцатый: всегда найдется место и фактам, и интуиции	240
Совет пятнадцатый: учитесь стратегическому мышлению, а затем применяйте его на практике	240
Благодарности	242
Словарь ключевых имен и терминов	244
Основные события «Формулы-1» времен Брауна	247

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 перекочевывают 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. Восьмиступенчатая 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 запасаает 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 турболага. 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.

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.

Большая часть этой книги посвящена идеям и работе Росса. Однако вначале я хочу коротко рассказать о том, как мне пришло 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 опера-

тивным искусством) и тактической. 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, Экклстоун 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.

Экклстоун 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 вро-

де «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 разрабатываемому нами супермаховику, накапливающему механическую энер-