



# PŘEŽÍT A ZAVODIT

JEDEN ROK ŠÉFA STÁJE F1



## GUENTHER STEINER

PŘEDMLUVA STEFANO DOMENICALI

**PŘEŽÍT A  
ZÁVODIT**

# PŘEŽÍT A ZÁVODIT

JEDEN ROK ŠÉFA STÁJE F1

**GUENTHER STEINER**

ROZŠÍŘENÉ VYDÁNÍ

**sloart**

Copyright © Guenther Steiner 2023

Afterword © Guenther Steiner 2024

This edition is published by arrangement with Peters, Fraser and  
Dunlop Ltd. through Andrew Nurnberg Associates Prague s.r.o.

Cover Design by Anthony Maddock/TW

Photography © Team Haas

Translation © Pavel Dufek, 2023, 2024

Czech edition © Nakladatelství Slovart, 2023, 2024

Všechna práva vyhrazena. Žádná část tohoto díla nesmí být reprodukována  
nebo využita žádným způsobem a žádnými prostředky, elektronickými  
nebo mechanickými, včetně fotokopíí, nebo zaznamenána do informačních  
systémů bez předchozího písemného souhlasu vydavatele.

### **Přežít a závodit. Jeden rok šéfa stáje F1**

Z anglického originálu *Surviving to Drive. A Year Inside Formula 1*  
poprvé vydaného v roce 2023 nakladatelstvím Bantam, Transworld Publishers,  
Penguin Random House, One Embassy Gardens, 8 Viaduct Gardens, London,  
přeložil Pavel Dufek

Vydalo Nakladatelství Slovart, s. r. o., v Praze v roce 2023, 2024

Editorka Aneta Křížková

Odborná redakce Petr Dufek

Korektury Martin Šplíchal

Sazba Alias Press, s. r. o., Bratislava

Tisk FINIDR, s. r. o., Český Těšín

Vydání druhé

Cena na obálce je nezávazným  
doporučením pro koncové prodejce.

ISBN 978-80-276-1179-9

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

[www.slovart.cz](http://www.slovart.cz)

„Hodně lidí kritizuje formuli 1 za zbytečné riziko.  
Ale co by to bylo za život, kdybychom dělali  
jen to, co je nezbytné?“

Niki Lauda

## OBSAH

Předmluva od Stefana Domenicaliho . . . . .	9
Mezi sezonami . . . . .	11
Před sezonou . . . . .	34
Testování . . . . .	45
Před sezonou . . . . .	53
Testování . . . . .	60
Nová sezona . . . . .	63
Letní přestávka . . . . .	176
Pokračování sezony . . . . .	188
Vyvrcholení sezony . . . . .	245
Doslov . . . . .	260
Poděkování . . . . .	270
Poděkování za fotografie . . . . .	271

## PŘEDMLUVA OD STEFANA DOMENICALIHO

**G**uenther Steiner je nepochybně jedním z nejoriginálnějších lidí, které jsem měl to potěšení poznat. Nejen v motoristickém sportu, ale ve všech oblastech života. Je nesmírně upřímný, nebezpečně přímý, někdy až k vzteku tvrdohlavý, nebývale spolehlivý, občas inspirativní, neustále zábavný, a jestliže se kolem nemotají děti, nebere si servítky! Jedinečná je také jeho mluva. Ostatně, znáte někoho, kdo se vyjadřuje jako on? Já tedy ne.

Poprvé jsem se s ním setkal před dvaadvaceti lety, když pracoval u Nikiho Laudy ve stáji F1 Jaguar. Vzpomínám si, jak jsem si po našem střetnutí říkal: *No ne, odkud se tenhle maník k čertu vzal?* Pak jsem se dověděl, že se Guenther narodil a vyrůstal v italském městě Meranu u rakouských hranic, několik let působil v automobilových soutěžích a potom nastoupil k Nikimu – a najednou mi to dávalo smysl. Lidé z automobilových soutěží se zřídka mírní ve výrazech a stejně tak obyvatelé z italsko-rakouského pomezí. Obojí – jak původ, tak pracovní prostředí – se na Guentherovi podepsalo.

Blíž jsem ho poznával, až když za mnou přišel o mnoho let později ve Ferrari. Vysnil si, že vybuduje americkou stáj formule 1, a žádal mě o pomoc. On vám o tom bude vyprávět sám. Já chci říct

jen tolik, že na mě jeho nadšení pro ten plán a znalosti formule 1 a motoristického sportu vůbec zapůsobily tak, že jsem se rozhodl jeho sen a koncepci podpořit. Výsledkem byla pochopitelně stáj Haas, a přestože jsem jakožto generální ředitel přirozeně oddaný koncernu Formula One, zároveň jsem hrdý na úlohu, kterou jsem sehrál při zrodu jeho stáje.

Po navázání obchodního vztahu se mezi námi dvěma vyvinulo přátelství, léta se prohlubovalo a oba si ho velmi ceníme.

Občas dostávám otázku, zda mám tušení, že díky *Touze po vítězství* se z uznávaného, leč málo známého šéfa týmu stala superhvězda. Pravda je, že i když si Guenthera vážím jako přítele, nikdy mě ani na chvíli nenapadlo, jaký vliv budou mít jeho osobnost a povaha na širokou veřejnost – a vlastně i na naši sportovní disciplínu. Kdybych to byl věděl, asi bych byl všechny varoval, na co se mají připravit. Ale fakt je, že tahle podívaná stvořila monstrum, které, jak se zdá, kdekomu učarovalo a které je podle mě hybnou silou ku prospěchu formule 1.

Jakmile se ukázalo, že Guenther uchvátil veřejnost, dal jsem mu jednu radu: aby zůstal takový, jaký je. „Ne aby ses změnil. Zůstaň sám sebou.“ Myslím, že mě naštěstí poslechně.

Doufám, že se vám kniha bude líbit.

Stefano Domenicali

Londýn, leden 2023



# MEZI SEZONAMI

## **Pondělí 13. prosince 2021 – Okruh Yas Marina (Yas Marina Circuit), ostrov Jás, Abú Zabí, Spojené arabské emiráty**

Málokoho asi překvapí, že hned na začátku knihy sprostě nadávám, ale můžu jen říct: Kurva, to je dost, že je ta posraná sezona za námi! Od začátku do konce to byla hrůza. Teda já moc nepiju, ale letos jsem byl mockrát v pokušení. Kolikrát jsem za tu dobu potřeboval kapačku s vizourem!

Vlastně nejen letos. Sralo se to už dřív. Začalo to zřejmě v Melbourne na začátku sezony 2020. Čekali jsme, že za pár týdnů budeme zase závodit, jenže přišly měsíce a měsíce nejistoty. Přežijeme? Budeme vůbec ještě závodit? To nikdo nevěděl. Není tajemství, že pravděpodobně čtyři stáje mohly jít tenkrát snadno ke dnu – včetně nás. Pete Crolla, náš vedoucí týmu, se scházel se zástupci FIA a Formula One párkrát týdně, následně Genea Haase a mě o všem informoval a my jsme se pak snažili udržet nad vodou. Ohrožena byla nějaký čas celá naše disciplína, protože jsme netušili, jak dlouho pandemie potrvá. Tři měsíce? Nebo tři roky? Či dokonce tři generace?

Nakonec byla formule 1 v izolaci v podstatě asi devadesát dní. Když se nad tím zamyslíte, je to k nevíře. Zvláště v odvětví sportu známém

neustálým pokrokem. Normálně se totiž zavírá jenom na letní přestávku a přes Vánoce. Ale i tehdy se v zákulisí něco děje. Tak třeba já: Myslíte si, že v létě a o Vánocích vypínám? To byste mě rozesmáli. Pořád mám co dělat. Jenže těch devadesát dnů bylo na prd.

Formule 1 jako celek se během těch tří měsíců zachovala správně a pokračovala ve svém díle, jako kdyby se mělo všechno brzo napravit, alespoň v rámci možností. S tím cílem, že hned jak se to dá do pohybu a začne se zase závodit, budeme připravení. Makala na tom spousta lidí a bylo to velké riziko. Jak dlouho udržíte motor v chodu, než mu nakonec dojde benzin nebo se porouchá? Byl to čas nervozity.

Aby to mohlo běžet dál, jako tým jsme museli hodně přebudovávat, a tak nestačilo jen pokračovat a doufat, že to dopadne dobře. Tak to určitě nemohl dělat nikdo. Jedním článkem programu „návratu k závodění“ nastíněným FIA a Formula One byla trvající platnost stávajících řádů, místo aby se vypracovala zbrusu nová koncepce vozu na následující sezonu, a tak jsme museli vyvíjet dosavadní auta. Z důvodů, které hned vysvětlím, to naše na rok 2020 bohužel nepatřilo k těm lepším. Takže místo abychom se ho po zbytek roku 2020 a v průběhu roku 2021 snažili vyvíjet, což by bylo něco jako snaha uplést z hovna bič, abych byl upřímný, rozhodli jsme se ho používat plus minus v daném stavu a vynaložit veškeré úsilí na vývoj nové koncepce vozu vycházející z nových předpisů, které měly vejít v platnost.

Tady musím vzdát hold Geneovi, protože mohl klidně zastávat jiný názor a říct: *Na to se vyserte, to je mrhání časem*. Myslím, že by to spousta lidí udělala. Zvlášť když kolem formule 1 stále panovala nejistota. I když jsme pak začali znova závodit, nikdo nevěděl na jak dlouho. Dennodenně jsme četli o nových kmenech covidu, a tak jsme se pořád ohlíželi přes rameno.

Za celou mou kariéru v motoristickém sportu bylo rozhodnutí odpískat sezonu 2021 nejtěžší, jaké jsem zažil. Všichni jsme soutěživí, takže dělat celou sezonu hovno je v rozporu s tím, v co věříme a čeho se den co den snažíme dosáhnout. O každém závodním víkendu se tým pohyboval po sestupné spirále. Po příjezdu na okruh se všichni snaží naladit optimisticky, ale v průběhu víkendu náhlada klesá. „Co tady vůbec děláme?“ říkáte si. „Je to v prdeli!“ Mým hlavním úkolem po celou sezonu je opakovat členům týmu tolikrát, kolikrát to je zapotřebí, proč děláme to a to, a připomínat jim, že na konci tunelu je světlo. Nebo bych měl říct aerodynamický tunel. Tady vidíte, že jsem taky vtipálek!

„Hele, chlapi, máme před sebou lepší časy,“ opakoval jsem dokola. „Musíte v to věřit.“ Naštěstí věřili a nevzdávali to. Momentálně se náš tým skládá z fakt dobrých lidí. Šedesát procent personálu je u nás čtyři pět let i víc, což je bezva. Někdy si třeba nedokážeme moc dobře udržovat formu, zato si držíme zaměstnance.

Odepsat sezonu 2021 bylo správné. Jsem si tím jistý. A Gene taky. V roce 2020, což pro nás byla z hlediska výdajů a vývoje normální sezona (ale z všelijakých důvodů nakonec stála za prd), náš celkový rozpočet činil zhruba 173 milionů dolarů, zatímco ve Ferrari 463 milionů a v Mercedesu ještě víc. Skoro půl miliardy. To je velký rozdíl, ne? I kdybychom byli věnovali polovinu přiděleného času na práci v aerodynamickém tunelu vozu na sezonu 2021, stejně bychom byli skončili poslední. Tak proč bychom to dělali? V motoristickém sportu se pohybuju třicet šest let, tak vím, že se někdy prostě musíte poddat okolnostem a vylepšovat, když to jde.

V roce 2021 se v rámci nových pravidel, navržených tak, aby byla formule 1 vyrovnanější, podíl z rozpočtu na zajištění nezbytné výkonnosti – to znamená na konstruování a vývoj, výrobu komponentů a testování – omezil na 145 milionů dolarů na

každou stáj. Abychom ho plně využili, rozhodli jsme se provozovat v roce 2021 vůz z předešlé sezony a co nejvíc peněz vrazit do vývoje auta na sezonu 2022. Nejsou do toho zahrnuty tři nejvyšší platy v každé stáji, takže to znamená, že Mercedes, Ferrari a Red Bull můžou získat výhodu tím, že si najmou nejlepší odborníky. Přinejmenším tři. Mně to nevadí. Pořád to je lepší, než to bývalo.

Všichni jsme soutěživí a každý, kdo pracuje v libovolném týmu ve startovním poli, si samozřejmě přeje, aby se jeho stáji dařilo. Budiž, moc závodů v dohledné době nejspíš nevyhrajeme. Přitom v roce 2018 Haas jakožto nejmenší stáj na startovním roštu zaznamenal devadesát tři body a v Poháru konstruktérů obsadil pátou příčku. Na tým, který v té době působil v F1 teprve tři roky, to není špatná bilance. Nejsme žádní blbci.

V minulé sezoně udržovalo tým v chodu jedině to, že jsme v pozadí vyvíjeli auto, které snad bude v roce 2023 zase schopné konkurovat. Dosud jsme měli ve své historii dva slibné ročníky – 2016 a 2017 –, pak senzační sezonu 2018, dost těžký rok 2019, posranou sezonu 2020 a okurkovou v roce 2021. To je po třech na každém protipólu. Teď bude zatraceně moc záležet na tom, čeho se momentálně snažíme dosáhnout. Nemluvě o tom, co přijde dál.

Buď jak buď, já letím za pár hodin do Itálie, takže musím pádit. *Ciao!*

## **Sobota 18. prosince 2021 – Steinerštejn, severní Itálie**

Kdybych dostal dolar od každého, kdo se mě za posledních šest dnů zeptal na můj názor na to, co se přihodilo v Abú Zabí mezi Lewisem a Maxem, mohl bych zlanatit Adriana Neweyho! Ne že

bych chtěl. Mě by asi moc rozčiloval. Po závodě jsem na pár dní zajel za mámou a každý, koho jsem ve městě potkal, chtěl vědět, co si o tom myslím. „Co se mě na to ptáte?“ odpovídal jsem. „Já měl dost svých starostí. Musel jsem se soustředit na Rusa, který závod nedokončil, a na Němce, co dojel až čtrnáctý.“

Co si o tom teda myslím? No, určitě to byl pořádný zmatek. Pamatuju, že jsem seděl u boxové zídky, poslouchal pokyny od ředitele závodu a říkal si: *Co se to tam sakra děje?* V tu chvíli se mi to nějak nezdálo, ale taky jsem neznal všechna fakta. Každopádně to bylo zábavné. Chudáka Tota z toho div nekleplo!

Hele, nakonec obě stáje získaly mistrovský titul, což je pro ně dobře. Red Bull vyhrál mistrovství světa jezdců a Mercedes Pohár konstruktérů. Já bych bral libovolný z nich. Mercedes nepodal protest, tak co? Tradá, jedeme dál.

Posledních pár dnů mi šlo k duhu. Už jsem je potřeboval jako sůl. Já patřím k těm, co vidí sklenici spíš poloplnou než poloprázdnou, takže jsem bezprostředně po skončení sezony začal žít tou novou. Většina lidí se domnívá, že jakmile sezona skončí, nemáte v hlavě nic než odpočinek. Hovno! Já si odpočinu, jedině když moje auta a jezdci podají dobrý výkon. Tudíž jsem si neodpočinul už přes tři roky!

Teď myslím jen na nový vůz a první příznaky mi umožnily být opatrně optimistický. Zatím pochopitelně netuším, co dělají ostatní týmy, což mě znervózňuje, ale včera jsem se stavil v Maranellu, abych trochu získal dojem, jak se věci mají, a vypadá to dobře. Ani tady to chlapi nemají jednoduché, protože tvrdnou v kanclu v Itálii a jejich tým zatím dělá kulový. Kvůli covidovým omezením jsem se tam nedostal tak často jako obvykle. Na druhé straně, když jim hučím do uší a dělám srandičky, tak nepracujou – a já nechci nikoho rozptylovat od práce. Zvlášť teď ne. Naštěstí naše kolektivy

v Maranellu a britském Banbury nevěší hlavu a stejně jako já jsou odhodlané dosáhnout toho, abychom byli zase silní.

Vánoce strávím doma v Itálii, takže nebudu tři týdny cestovat. To se mi často nestává. Přesto budu určitě pracovat, a to minimálně do 23. prosince. Týden mezi Vánocemi a Novým rokem je jedním z mála v roce, kdy se téměř nic neděje. Tak budu nucen lenořit. V minulosti jsem se ten týden snažil začínat nové projekty, ale k ničemu to nebylo. Každý: „Jo, ozvu se ti zítra.“ A tím to skončilo.

Jeden z dalších velkých rozdílů mezi poslední a příští sezonou by pro nás měl být výhodou: ani jeden z našich dvou jezdců už není nováček. Museli jsme si dávat pozor, abychom k nim nebyli moc tvrdí, zvláště vzhledem k autu, jakým jsme disponovali. Příští rok by už měli mít velkou příležitost, tak uvidíme, co dokážou. V roce 2021 neměli až na pár výjimek na víc než poslední dvě místa. Příští rok to bude podle mě jiné, a tím nároky stáje na ně podstatně stoupnou. Když se to vezme kolem a kolem, jsou dobře placení a mají co odevzdávat. Žádné slitování!

## **Pondělí 20. prosince 2021 – Steinerštejn, severní Itálie**

Hergot, proč někdo žádá o interview o formuli 1 pět dnů před Vánocemi? Copak novináři nemají na práci nic lepšího? Jich se normální život netýká? „Neměli byste se vyptávat na sezonu, která právě skončila.“ Naštěstí si chtěl povídat o tom, jak vznikl Haas. Vlastně je to docela dobrá historie, tak ji teď budu vyprávět i vám.

Pamatujete si období, kdy formuli 1 začaly opouštět velké automobilky jako BMW, Honda a Toyota? Vyvolalo to strach, že by mohl být nedostatek stájí, a tak se rozpoutala diskuse o zakázkových vozech a třetích autech. Nikam nevedla, a proto se otvíraly

dveře k licencím. Žádost si podala mimo jiné stáj USF1, která sídlila poblíž nynějšího domova Haasu v Severní Karolíně. Předložila ji v červnu 2009 a v následujícím roce měla začít závodit.

Založili ji inženýr Ken Anderson a novinář a vedoucí týmu Peter Windsor. Někaký čas po přijetí žádosti se na mě Peter obrátil ohledně práce, kterou chtěla stáj zadat mému podniku na kompozitní materiály. Tak jsem se s nimi seznámil. Brzy potom mi zavolal Bernie Ecclestone. Báł se, že USF1 nebude na sezonu 2010 připravena včas, a chtěl znát můj názor. Nejdřív jsem mu toho moc říct nemohl, ale za pár měsíců bylo jasné, že stáj nestihne lednové testování.

„Ani náhodou,“ informoval jsem Bernieho. „Ti nevědí, která bje!“

Bernie své obavy zveřejnil v prosinci 2009 a dva měsíce nato Charlie Whiting přijel do ústředí stáje na inspekci. Po pár dnech potvrdil, že stáj není schopna v šampionátu soutěžit. A bylo to.

Úplně se položila. Pak mi zavolal jeden z jejích hlavních investorů, zakladatel YouTube Chad Hurley, a zeptal se mě, jestli si myslím, že se má americká stáj šanci dostat na startovní listinu sezony 2011. Nejdřív jsem měl sto chutí se odpovědi vyhnout, protože plán USF1 skončil fiaskem. Potom jsem dostal nápad. Tým HRT, odsouzený k nezdaru, neměl auto ani zdaleka připravené, přesto bylo v dost pokročilém stadiu, a tak jsem Chadovi brnkl a navrhl, ať se spojí s firmou, která ho stavěla, a pokusí se ho koupit.

„Ale já v ní nikoho neznám,“ namítl.

„Já vím, zato já jo.“

Vidíte, jak jsem nepostradatelný? Nemám ánunk, jak mohl svět existovat, než jsem se narodil.

„Já s majitelem promluví,“ nabídl jsem se. „Je to můj dobrý známý.“

Dopadlo to tak, že mě Chad poslal do Evropy, abych do firmy zašel osobně a zjistil, jestli se to dá realizovat. Schůzky probíhaly dobře, ale než jsem mu podal zprávu, chtěl jsem znát názor někoho zasvěceného. Nejlepší, koho jsem si na to mohl vybrat, byl můj dávný přítel a krajan Stefano Domenicali, který měl tenkrát na starosti stáj Ferrari. Pozval mě do Maranella na oběd a sdělil mi své mínění.

„Tohle nedotáhneš do konce,“ varoval mě. „Celý ten projekt je předem ztracený. Ve formuli 1 máš dobrou pověst, tak si ji nezkaz. Nech to plavat.“

Potom jsem se párkrát sešel s Berniem a snažil se ten plán vzkřísit, ale v dalším týdnu jsem zavolał Chadovi, ať s tím praští.

„Celé je to děsně choulostivé,“ upozornil jsem ho. „Je to na tobě, ale na tvém místě bych od toho dal ruce pryč.“

A basta.

Uplynulo pár týdnů, a i když byl původní projekt mrtvý, myšlenka založit americkou stáj F1 byla dobrá. Nejenom pro toho, kdo by ji úspěšně řídil, ale i pro formuli 1 obecně. Bylo načase za-telefonovat znova Stefanovi.

„Uvažovalo by Ferrari o výrobě zakázkového vozu pro novou stáj?“ nadhodil jsem. „A pokud jo, prodali by mi ho, kdybych sehnal investora?“

„Beze všeho,“ odpověděl mi. „Přiveď mi správné lidi a já ti auto prodám.“

Nato jsem musel vypracovat podnikatelský záměr. Nehráli v tom roli žádní právníci ani chytristika. Prostě jen prezentace v PowerPointu a vysoký, ošklivý a ukecaný Ital.

Jednou takhle povídám své ženě: „Tak, a teďka potřebuju už jenom nějakého miliardáře.“

Za pár týdnů jsem náhodou narazil na Joca Custeru, kterého jsem znal z doby, kdy jsem působil v NASCAR. Řídil zrovna



závodní stáj Stewart-Haas Racing, a protože jsme se pár let neviděli, dali jsme řeč. Vlastně jsme žvanili přes hodinu. Až když jsem ten večer dorazil domů, došlo mi, že jsem zmeškal příležitost. Člověkem, s nímž jsem se chtěl setkat, byl právě majitel jeho stáje Gene Haas. Hned jsem Joeovi zavolał a zeptal se na jeho mínění.

„Myslíš, že by měl pan Haas zájem?“ zněla moje otázka, potom co jsem mu nadnesl svůj nápad.

„Dáme si spolu kafe,“ navrhl Joe. „Ukážeš mi svou prezentaci, a pokud Gene usoudí, že by ho to mohlo zajímat, předložím mu ji.“

Za několik dnů jsme se s Joem sešli ve Starbucksu v Moore-svillu, kde má sídlo hodně týmů z NASCAR, a já mu prezentaci předložil.

„To je dost zajímavé,“ reagoval Joe. „Fajn, předám ji Geneovi. Až si ji prohlédne, tak se ti ozvu.“

Nebyl to pro mě projekt na plný úvazek, spíš jen takový koníček. Ale budil důvěru a byl přesvědčivý tím, že jsem měl za sebou Ferrari. Proto to nebylo špatné výchozí postavení.

Přesně za měsíc mi Joe Custer zavolał a uvědomil mě, že Gene Haas je ve městě před závodem NASCAR v Charlottu.

„Chce se s tebou sejít,“ dodal. „Zajdeme společně na večeri.“

Tam projekt začal ožívat, protože díky Geneovu zájmu se nápad proměňoval v něco, co by se mohlo uskutečnit. Pamatuju, že jsem si tehdy říkal: *Co když na to kývne? Ježíšíkriste!*

Tenkrát jsem ještě neměl šajn, jak taková večere probíhá. Gene skoro nepromluvil. Dneska už vím, že to je u něj normální. Zato já toho nakecal! Což je taky normální. Však to je to jediné, co mi vždycky šlo. Myslím, že jsem si za celý ten večer nedal pohov. Ale Gene neusnul, nezvedl se a neodešel, a to bylo dobré znamení.

Uteklo pár týdnů a nikdo se mi neozval. *Určitě jsem to zvorál*, říkal jsem si. *Musím se vrátit a začít znova a líp*. Asi za dva týdny mi Gene

zčistajasna zavolal a vyžádal si bližší informace. Přitom z něj ani teď nevyšlelo, jestli má zájem, nebo ne, a k prezentaci se nevyjádřil. Položil mi několik otázek a do pěti minut se mnou byl hotový.

V příštích měsících mi volal čím dál častěji a později, vždycky když byl ve městě, jsme se scházeli v jeho kanceláři. Takhle to šlo přes rok, a přestože nedával nic najevo (jistě by z něj byl vynikající hráč pokeru!), z mnoha dotazů, které mi pokládal, jsem vyvozoval, že se o projekt přinejmenším zajímá. Uteklo ještě půl roku a dospělo to do situace, kdy jsme se na to buď mohli vysrat, anebo se odrazit a pohnout s tím. Stefanova nabídka nebyla věčná, tak jsme se museli rozhoupat.

„Dobrá,“ rozpovídal se Gene konečně a tiše dodal: „Pustíme se do toho. Mimochodem, jak zajistíte licenci?“

Dobrá otázka!

„S tou si nedělejte starosti. Však já ji dostanu.“

Vážně jsem si tím byl tak jistý? To se ví, že ne. Zkrátka jsem jako obvykle jednal intuitivně.

Sice jsem byl zadobře s lidmi jako Bernie a Charlie Whiting, ale to ještě nic neznamenal, když byla ve hře licence.

„Vezmi si právníka,“ poradili mi. „Když jde o žádost o licenci, budeš ho potřebovat.“

„Proč bych měl sakra potřebovat právníka?“ ohradil jsem se. „Mám přece Guenthera.“

S odstupem času chápu, že jsem měl dát na jejich radu. Jenže tehdy jsem se šprajcnul: *Seru na právníky!* Prozatím jsem nechtěl žádat Geana o peníze a věřil jsem si, že to zvládnu sám. Myslíte, že jsem z těch, kdo musejí mít všechno pod palcem? Jasně že jo! V tom jsem ze všech nejlepší.

Ale ve vší vážnosti: V můj prospěch mluvilo to, že když se tohle rozjelo, měl jsem ve formuli 1 hodně kontaktů (jak jsem se dostal

do F1, vám budu vyprávět později). Kromě toho mě na rozdíl ode dneška měli někteří lidé rádi a měl jsem docela dobrou pověst. Ze všech nejdřív jsem zavolaal svému bývalému šéfovi Nikimu Laudovi. Jestli někdo mohl přesvědčit Bernieho a FIA, aby nám udělili licenci, pak on. Myšlenka, že by ve formuli 1 soutěžila americká stáj, nadchla i Nikiho, což byla výhoda.

Pár dnů po rozhovoru s ním jsem jel obchodně do Evropy. Jednou v noci, když už jsem v hotelovém pokoji usínal, mi zazvonil telefon. *Kdo to kurva je?* zíral jsem ospale na displej. Číslo jsem nepoznal, přesto jsem hovor přijal.

„Kdo volá?“

„Guenthře, tady Niki. Jsem v Indii s Berniem. Je tady teď se mnou a slyší tě, protože mám zapnutý hlasitý odposlech. Má nějaké otázky stran tvé žádosti o licenci.“

„Vážně?“ Jak jsem se hrabal z postele, málem jsem si kecnul na prdel. „Tak jo, Bernie, spust.“

Ve dvě v noci jsem musel Berniemu Ecclestoneovi vysvětlovat náš podnikatelský záměr. Ke všemu ještě, když vás rozespaleho vytáhnou z pelechu! Trvalo to snad půldruhé hodiny. Ale díky tomu přišel Bernie nápadu na chuť, a to byl nejlepší možný začátek. Potom jsem měl podobný hovor s Charliem Whitingem, svým dobrým známým, a následně ještě s Jeanem Todtem, tehdejším prezidentem FIA. S ním jsem se moc neznal, ale s pomocí lidí, jako je Stefano, kteří se za mě přimluvili, byl naší myšlence nakloněn i on.

Takže co náš podnikatelský záměr? No, původně bylo v plánu začít s rok starými díly od Ferrari.

„Ale jak můžeme ostatním stačit?“ zeptal se Gene. „Rok staré převodovky, rok staré motory, rok staré zavěšení. To není dobré. Potřebujeme mít srovnatelnou techniku.“

Nakonec jsme zajeli za Stefanem a Mattiou Binottem, tenkrát vedoucím oddělení motorů ve Ferrari, a bez obalu jsme je požádali, jestli nemůžeme mít rovnocennou techniku.

„No, předpisy nic takového nezakazují,“ připustil Stefano. „Tak proč ne?“

Pro Ferrari by to bylo jednodušší, neboť by nemuselo vyrábět tolik dílů. Mělo to logiku. Stal se z toho náš obchodní plán. Myslím, že koncepci rozvedl Stefano a nakonec z toho vzešla známá přidružená stáj.

Dneska by to neprošlo, ale tehdy předpisy stanovené Mezinárodní automobilovou federací (FIA) neurčovaly, kolik dílů smí zákaznický tým od vyrábějící stáje odkupovat, a z prostého důvodu o tom nikdo nepřemýšlel. Tenkrát bylo všechno otevřené diskusi, a abychom nedopadli jako Caterham nebo HRT, museli jsme uvažovat jinak. Budťo stáji dojdou peníze, což postihlo obě jmenované, nebo investora přejde nadšení. S Genem jsme chtěli být konkurenceschopní a vzhledem k rozpočtu, který jsme měli k dispozici – samozřejmě z Geneovy kapsy – a který byl pravděpodobně srovnatelný s uvedenými stájemi, byla koncepce přidružené stáje jediným řešením. Prospěch z toho měli všichni: formuli 1 přibyla nová stáj s méně rizikovým osudem, než potkal ty, které zkrachovaly; my jsme získali silný vůz a podporu od výrobce (navíc velmi dobrého); a Ferrari přišlo k novému zákazníkovi, jenž byl na rozdíl od jiných schopný platit včas. Stinná stránka? Spousta lidí ve formuli 1 si později stěžovala. Ale co na tom? Všem se zavděčit nelze. My jsme si zkrátka s pomocí Stefana a Ferrari prosazovali dobrou myšlenku, která předtím nikoho nenapadla.

Navzdory počátečním pozitivům nebylo obdržení licence předem hotová věc. Ani náhodou. Jak jsem řekl, hodně stájí v nedávné době z formule 1 odpadlo, a tak jsme museli federaci dokázat,