

# ZPÁTKY NA VRCHOL



## HISTORIE TÝMU F1 **McLAREN** **RACING**



PŘEDMLUVA  
**ZAK  
BROWN**

### **BEN HUNT**

**ZPÁTKY NA VRCHOL**



**ZPÁTKY NA VRCHOL**

**HISTORIE TÝMU F1**  
**McLAREN**  
**RACING**

**BEN HUNT**

**slovart**

Copyright © Ben Hunt, 2025  
Translation © Zuzana Bičíková, 2025  
Czech edition © Nakladatelství Slovart, s. r. o., 2025

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.

Žádná část této knihy nesmí být užita ani reprodukována za účelem trénování technologií nebo systémů umělé inteligence. Dílo je vyňato z textového a datového dolování ve smyslu čl. 4 odst. 3 směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/790.

### **Zpátky na vrchol. Historie týmu F1 McLaren Racing**

Z anglického originálu *Forever Forward: The inside story of McLaren Formula 1* poprvé vydaného v roce 2025 nakladatelstvím Ebury Spotlight, an imprint of Ebury,

Penguin Random House group of companies,

přeložila Zuzana Bičíková

Vydalo Nakladatelství Slovart, s. r. o., Oderská 333/5,

196 03 Praha 9 – Čakovice, v roce 2025

Editorka Aneta Křížková

Odborná revize Jiří Šlégl

Redakce a korektury Lucie Maršíková

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

Tisk FINIDR, s. r. o., Český Těšín

Vydání první

Cena na obálce je nezávazným  
doporučením pro koncové prodejce.

ISBN 978-80-276-1391-5

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

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

[info@slovart.cz](mailto:info@slovart.cz)

*Tuto knihu bych chtěl věnovat své ženě Hayley.  
Za podporu, povzbuzování a za to,  
že je v mém životě pevným bodem a jasným světlem.  
Bez její podpory bych nic z tohohle nedokázal.*



# OBSAH

|                                           |            |
|-------------------------------------------|------------|
| <b>PŘEDMLUVA</b> ZAKA BROWNA.....         | <b>9</b>   |
| <b>1</b> ZAK BROWN .....                  | <b>13</b>  |
| <b>2</b> BRUCE McLAREN .....              | <b>25</b>  |
| <b>3</b> TRAGÉDIE.....                    | <b>37</b>  |
| <b>4</b> ZLATÁ LÉTA.....                  | <b>50</b>  |
| <b>5</b> CENTRÁLA MTC .....               | <b>68</b>  |
| <b>6</b> VZESTUP HAMILTONA A SPYGATE..... | <b>78</b>  |
| <b>7</b> ZNOVUZROZENÍ .....               | <b>93</b>  |
| <b>8</b> ÚPADEK HONDY.....                | <b>106</b> |
| <b>9</b> DALŠÍ ŠANCE.....                 | <b>118</b> |
| <b>10</b> NORRISŮV VZESTUP V F1.....      | <b>131</b> |
| <b>11</b> PŘÍBĚH OSCARA PIASTRIHO .....   | <b>144</b> |
| <b>12</b> RADIKÁLNÍ UPŘÍMNOST .....       | <b>155</b> |
| <b>13</b> VZKŘÍŠENÍ .....                 | <b>166</b> |
| <b>14</b> OPTIMISTICKÉ VYHLÍDKY .....     | <b>178</b> |
| <b>15</b> VYZYVATEL.....                  | <b>188</b> |

|                               |                                     |            |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------|
| <b>16</b>                     | <b>NA STUPNĚ VÍTĚZŮ .....</b>       | <b>197</b> |
| <b>17</b>                     | <b>KARTA SE OTÁČÍ? .....</b>        | <b>210</b> |
| <b>18</b>                     | <b>RAKOUSKO-MAĎARSKÉ BITVY.....</b> | <b>220</b> |
| <b>19</b>                     | <b>PAPÁJOVÁ PRAVIDLA.....</b>       | <b>231</b> |
| <b>20</b>                     | <b>VÝHODA: VERSTAPPEN.....</b>      | <b>242</b> |
| <b>21</b>                     | <b>NÁVRAT NA VRCHOL .....</b>       | <b>254</b> |
| <br><b>PODĚKOVÁNÍ .....</b>   |                                     | <b>265</b> |
| <b>ZDROJE FOTOGRAFIÍ.....</b> |                                     | <b>266</b> |
| <b>REJSTŘÍK .....</b>         |                                     | <b>267</b> |

# PŘEDMLUVA

## ZAKA BROWNA

Pro všechny, kteří jsou nějak spjatí se stájí McLaren, bylo vítězství v poháru konstruktérů splněným snem. Jde o nejvyšší ocenění v našem sportu a důvod, proč závodíme: chceme vyhrávat tituly, ne jen soutěžit a doplňovat startovní pole.

Poprvé jsem s McLarenem přišel do kontaktu v roce 1988 – tehdy se stal mým oblíbeným závodním týmem. Fandil jsem Ayrtonu Sennovi, který v F1 vítězil se stájí Lotus, takže když v roce 1988 přešel do McLarenu, vyhrál svůj první titul mistra světa a tým začal dominovat, byl jsem jako fanoušek nadšený. Zbožňoval jsem F1 a McLaren byl můj oblíbený tým.

Poprvé jsem se s někým z McLarenu potkal na začátku roku 2000, když jsem si od Ekrema Samiho (generálního ředitele McLaren Marketing a dlouholetého člena představenstva McLaren Technology Group, který v roce 2017 odešel po více než 35 letech ve funkci) vyzvedával klubové vstupenky do padoku. Nedostal jsem se dál než na recepci, ale podíval jsem se doleva a uviděl vchod a chodbu se všemi těmi auty a řekl jsem si: „Bože můj, potkal jsem McLaren.“ S Ekremem jsem se poprvé sešel, protože jsem se začal zajímat o sponzorství. Pamatuji si, jak jsem potkal Rona Dennise (bývalého šéfa týmu a generálního ředitele McLarenu) a stali se

z nás velmi dobří přátelé. Pak jsem se seznámil s (bývalým majoritním akcionářem) Mansourem Ojjehem a rozjeli jsme spolu byznys. Tak začala moje profesionální spolupráce s týmem v oblasti sponzoringu. Nakonec jsem v listopadu 2016 nastoupil do McLaren Technology Group jako výkonný ředitel a v dubnu 2018 se stal generálním ředitelem McLaren Racing.

Velký vliv na mě měl i zakladatel našeho týmu Bruce McLaren. Byl průkopníkem, závodníkem, konstruktérem a vyráběl silniční vozy v době, kdy se této oblasti věnovala jen hrstka týmů. Pokud se podíváte na to, kde je McLaren dnes, uvidíte ztělesnění toho, čeho se Bruce snažil dosáhnout již na konci 60. let minulého století.

Osobně jsem se s ním pochopitelně nikdy nesetkal, protože zemřel v roce 1970, ale vyptával jsem se na něj mnoha lidí. Lidí jako Maria Andrettiho, jenž s ním závodil a vyhrál v sérii sportovních vozů a Can-Am. A prvního mistra světa F1 za McLaren Emersona Fittipaldiho, který ho znal. Pověděli mi, že Bruce byl mimořádně skromný, fantastický jezdec a ještě lepší člověk, a tak jsme na jeho počest vrátili vozům McLaren papájově oranžovou barvu, kterou při zakládání stáje vybral právě on.

Další osobou, jež mě velmi ovlivnila, byl Gil de Ferran, šampion Indy 500, který zemřel v prosinci 2023 a byl mým blízkým přítelem. Vždy se mi líbilo, když do chodu závodních týmů promlouvali skuteční závodníci, protože právě oni vědí, jak vypadá úspěch, a znají fungování týmů zevnitř.

S Gilem se skvěle spolupracovalo a měl hodně blízko ke všem z nás v McLarenu. Byl to velmi skromný šampion a úžasný jezdec, není tedy divu, že o něm často mluvíme a vzpomínáme na něj. Jeho ikonická závodní helma se dostala i na samolepky a odznáčky – jednu takovou samolepku mám na mém mobilním telefonu a každý den mi připomíná, že je Gil stále s námi.

Pokud jde o vliv mé rodiny, musím zmínit moji maminku – extrovertku a obchodnici každým coulem. Péče o potřeby klientů pro ni byla přirozená věc, takže si myslím, že tento charakterový rys jsem zdědil právě po ní. A můj otec byl workoholik s jasným cílem. Pracoval takřka neustále, zřejmě mi dal do vínku pracovní morálku – zkrátka v sobě nosím rysy osobnosti jak maminky, tak tatínka.

Sezona 2024, kdy McLaren získal titul mezi konstruktéry, byla pro stáj zjevným vrcholem, ale pro mě je ještě cennější to, jak jsme dokázali uskutečnit razantní obrat ve výsledcích i firemní kultuře. Rychlost, s jakou jsme tohoto úspěchu dosáhli, je neuvěřitelná; v F1 je to neslýchaná věc. Pevně věřím, že je to výsledek síly lidí uvnitř týmu. Ano, máme technologii a investice – například nový aerodynamický tunel – a to nám určitě pomohlo. Ale dokázali jsme to především díky naší tvrdé práci.

Nový cíl je jasný: udržet se na špičce. A to opět záleží na lidech. V McLaren Racing máme asi tisíc zaměstnanců – vyměnil jsem jen tři lidi v seniornějších pozicích, takže zbývajících dejme tomu 997 postů zůstalo takřka beze změny. To dokazuje sílu lidí a jak rychle se věci mohou posunout vpřed, nebo naopak vzad – a v McLarenu jsem viděl obojí. Jde o to, dokázat držet nohu na plynu, ale nepřekračovat své možnosti: den po dni budovat tým, na který se můžete spolehnout, tým, kde všechno dobře funguje. Věřím, že se nám to v McLaren Racing povedlo a že je to něco, co si musíme udržet.

Moc dobře to ví i Andrea Stella, šéf týmu. Pokud se podíváte na některé stáje F1, které dříve dominovaly a nyní se zdá, že upadají, je to ve skutečnosti jinak: jde o to, že zatímco ostatní týmy dělají mílové kroky kupředu, oni stagnují. Mají stejné zázemí i skvělé jezdce, ale je těžké se na vlně vítězství udržet dlouhodobě.

To ostatně platí v každém sportu: jak prodloužit dobu, po kterou se držíte na špičce? My se momentálně nacházíme na vrcholu

cyklu a mým úkolem je zajistit, abychom na něm zůstali co nejdéle. Abych toho dosáhl, musím nejprve udržet stávající zaměstnance, ale také rozšiřovat a přijímat nové, aby náš tým dál rostl a posiloval. Víme, že někteří odejdou do důchodu či se posunou v kariéře dál, a je nezbytné zajistit, aby měli adekvátní nástupce. To je tedy moje hlavní priorita. Andrea myslí na dnešek, zatímco já myslím na zítřek.

Společně sdílíme ambiciózní vizi, a to aby se McLaren stal nejzajímavějším a nejaktivnějším závodním týmem na světě. A to jak ve formuli 1, tak v IndyCar i v Le Mans. Už to je samo o sobě vzrušující, když si uvědomíte, že tým McLaren se v Le Mans objevil v roce 1995 a okamžitě zvítězil, zatímco Bruce McLaren sám triumfoval v Le Mans v roce 1966.

Nikdy nebudeme čekat, že vždy a všude vyhrájeme, ale chtěl bych, aby si fanoušci říkali: „Aha, McLaren je tady.“ Vědí, že nebudeme sbírat trofeje každý víkend, ale taky vědí, že vždy budeme v popředí a budeme mít své kouzlo, ať už v F1, IndyCar, nebo mistrovství světa ve vytrvalostních závodech, trojitě koruně motoristického sportu. Kdybychom získali a udrželi mezi fanoušky tenhle dojem, pak by to z McLarenu podle mě udělalo nejzajímavější závodní tým na světě, pokud jím již není.

# KAPITOLA 1

# ZAK BROWN

Bylo pro mě důležité začít psát tuto knihu v malé meditační zahradě, která se nachází v areálu historického motoristického areálu Goodwood v hrabství Západní Sussex v Anglii. Goodwood leží jen několik kilometrů severně od jižního pobřeží a dnes je známý díky velmi úspěšnému Festivalu rychlosti či automobilovým a motocyklovým výstavám Goodwood Revival. Samotná trať vede kolem travnaté přistávací dráhy, jež se dodnes používá pro lehká letadla, ale během druhé světové války sloužila jako letecká základna. Aby při jediném nepřátelském bombardování královské letectvo nepřišlo o své stroje, vojáci letouny strategicky rozptýlili po celém areálu a propojili je primitivní silnicí z betonových panelů. Říká se, že piloti v prostojích mezi leteckými misemi na této obslužné komunikaci pořádali závody, a v poválečných letech se i díky své rychlosti stala oblíbeným místem pro automobilové závodění.

Možná to zní trochu absurdně, ale obslužná silnice, ze které se stal závodní okruh, byla zanedlouho až příliš rychlá. Se zdokonaľujícími se aerodynamickými vlastnostmi vozů a zvyšujícím se výkonem motorů se dá říct, že stroje přerostly trať, na níž jezdily. Navzdory opakovaným výzvám nebyli majitelé okruhu ochotní

investovat do vybudování šikan, které by zběsilé závodění trochu zpomalily, a tak trať nakonec v roce 1966 uzavřela své brány pro soutěžní závody. Rychlá jízda na ní byla příliš nebezpečná. Okruh však dodnes zůstal oblíbeným místem pro soukromé testovací dny. Pronajímá se majitelům, klubům nebo pro ryze privátní účely a vy můžete zajít do letištní kavárny a dívat se, co se na okruhu zrovna děje.

Během jednoho takového soukromého testovacího dne, konkrétně 2. června 1970, si okruh vyžádal život Bruce McLarena, 32letého závodního jezdce z Nového Zélandu, který havaroval se svým vozem McLaren M8D Can-Am poté, co se uvolnila zadní část karoserie. Vůz ztratil aerodynamický přítlak, dostal se do smyku a narazil do náspu chránícího stanoviště traťových komisařů, čímž ukončil život jednoho z velkých průkopníků motoristického sportu – McLarena, závodního jezdce, ale také konstruktéra vozu, v němž zemřel a jenž nesl jeho nyní slavné příjmení.

Tuto tragédii připomíná zenová smuteční zahrada, v níž se nacházím. Je tu náhrobek s McLarenovým jménem a nápisem „Inženýr, konstruktér, šampion a přítel“ a originálním logem jeho závodního týmu s ptákem kiwi, symbolem jeho novozélandského původu. Jedná se o památník, protože Bruce McLaren je ve skutečnosti pohřben na hřbitově Waikumete v Glen Edenu ve své rodné zemi. Zanechal po sobě manželku Patty a dceru Amandu, která je ambasádorkou značky McLaren a jednou ze správkyní nadace Bruce McLaren Trust.

V zahradě na mě dýchá silná atmosféra. Před několika týdny jsem na okruhu Goodwood řídil nejnovější model McLaren 765LT, supersport s maximální rychlostí 330 km/h a výkonem 755 koní, a projížděl jsem místem, kde došlo k smrtelné nehodě. Během tohoto speciálně zorganizovaného dne pro média mi neuniklo, že jeho památka je stále velmi silnou součástí zážitku z jízdy. Zatímco

náhrobek připomíná historický okamžik, kdy jeho život skončil, jeho vize a průkopnický duch žijí dál a jsou zakořeněné v DNA organizace nesoucí jeho jméno, týmu McLaren, jak ho známe dnes. Instituce, jež soutěží na nejvyšší úrovni v několika motoristických šampionátech, a v McLaren Automotive, své divizi silničních vozů.

Jak uvidíme na následujících stránkách, tragická smrt Bruce McLarena posunula tým k bezprecedentním úspěchům a vykřesala vášně a odhodlání bojovat na trati s největšími výrobci. Tento duch se projevuje u těch, kteří vedou tým vpřed ve formuli 1, královně motorsportu. Generální ředitel McLaren Racing Zak Brown, šéf týmu Andrea Stella a jezdci Lando Norris a Oscar Piastri mají za úkol naplnit vizi otce zakladatele.

• • •

Zak Brown, nejvyšší šéf McLarenu, je hřmotný chlapík, dobře známý mezi fanoušky a diváky seriálu *F1: Touha po vítězství*, dokumentární série o formuli 1 na Netflixu. Brown se narodil v kalifornském Los Angeles a je příkladem jezdce, jenž se po konci závodní kariéry našel v marketingu. Živě si vybavuji náš první rozhovor. Bylo to v říjnu 2015, před Velkou cenou USA v texaském Austinu; v té době jsem působil jako korespondent F1 pro britský deník *The Sun*. Psal jsem o tom, že Lewis Hamilton, tehdy na prahu svého třetího titulu mistra světa, by si mohl přijít na odměnu kolem 50 milionů liber. Hamilton tou dobou trávil většinu času mezi závody ve Spojených státech a jeho popularita na severoamerickém kontinentu raketově rostla. Vlastnil několik nemovitostí, včetně ranče v Coloradu a rezidenčních objektů v New Yorku a Los Angeles. Formule 1 měla odjakživa problém přilákat americké publikum a udržet si jeho zájem, ale v té době se Hamilton díky svému životu dostal do hledáčku tamních médií. Neustále cestoval po celé zeměkouli, svým zájmem

o módu a hudbu překračoval hranice sportovního světa a v neposlední řadě se mu nejen závodně poměrně dařilo. Lidé v té době sledovali Lewise Hamiltona spíše jako celebrity než jako pilota F1.

Browna jsem se ptal, jaký má Hamilton v USA komerční potenciál. Povídali jsme si po telefonu a mně záhy došlo, že ho nemusím moc přemlouvat, aby mi prozradil, co si doopravdy myslí. V článku s nadpisem „Beck\$ Appeal“ jsem označil Browna za „marketingového génia F1“ a citoval ho takto: „Lewis buduje svou vlastní značku, což je pro tento sport skvělá věc. Má status a přitažlivost rockové hvězdy. Společensky se profiluje i mimo trať a veřejně tráví čas se správnými lidmi a celebrity. Může z něj být globální sportovní ikona jako Tiger Woods? Podle mě rozhodně.“

Když jsme se s Brownem opět shledali během Velké ceny Kanady v červnu 2024, připomněl jsem mu tuto naši první debatu. Do padoku dorazil s vytetovaným závodním okruhem v Miami, jenž si večer předtím nechal inkoustem zvěčnit na paži na oslavu Norrisova prvního vítězství v F1, kterého dosáhl o měsíc dříve. Něco podobného udělal v rámci sázky s bývalým jezdcem McLarenu Danielem Ricciardem, když si Australan v roce 2021 podmanil Velkou cenu Itálie v Monze.

Požádal jsem Browna, aby mě zavedl na začátek své kariéry. Když se během závodního víkendu bavíte s členy týmu, obvykle mají problém mluvit o čemkoli, co přímo nesouvisí s nadcházejícím závodem. To však nebyl případ Browna, který mi ochotně začal vyprávět o své cestě do F1.

„V roce 1981, když mi bylo deset let, mě moje rodina i s bratrem vzala na Velkou cenu v Long Beach,“ vypráví mi, když se posadíme v prostorách zázemí McLarenu. „Nikdy se nezajímali o závody a nikdy o nich nemluvili. Bylo to, jako když přijel cirкус do města, tak jsme šli. Pamatuji si to, jako by to bylo včera.“

Williams skončil na prvním a druhém místě (Australan Alan Jones vyhrál a Carlos Reutemann z Argentiny byl druhý), což na mě udělalo obrovský dojem. Ještě pořád mám papírový program závodu, který mi podepsal [americký jezdec] Eddie Cheever, jenž tehdy dojel pátý. Potkal jsem ho po závodě. V té době mě zajímalo všechno, co souviselo s auty – modely aut Hot Wheels, prostě všechno. Takhle začala moje vášeň.“

Browna tato vášeň zcela pohltila a jeho touhu stát se závodním jezdce ještě utvrdily dva mimořádné okamžiky. Prvním z nich bylo setkání s legendou motorsportu Mariem Andretti. Druhým byl úspěch v televizní soutěži *Wheel of Fortune*, jejíž video je široce dostupné na internetu a doporučujeme jej zhlédnout.

Brown vysvětluje: „Na střední škole jsem měl dobrého kamaráda, jehož rodina byla zažraná do motorsportu, a tak jsem s nimi v roce 1987 vyrazil na Velkou cenu Long Beach v IndyCar, kterou vyhrál Mario Andretti. Po závodě jsem se s Mariem setkal – rodina se s ním znala. Byl jsem šíleně nervózní, ale zeptal jsem se ho, jak se dostal k závodění, a on mi pověděl o motokárách. V programu závodu jsem našel menší inzerát závodnické školy Jim Hall Kart Racing School. Krátce předtím jsem se objevil v soutěži *Wheel of Fortune*, kde jsem vyhrál pár dámských a pánských hodinek, ale k čemu vám jsou ve čtrnácti dobré? Prodal jsem je v zastavárně. Rodičům jsem to neřekl, ale chtěl jsem chodit do motokárové školy. A tak to celé začalo.“

Pohotový podnikatelský duch mu pomohl financovat juniorskou závodní kariéru od poloviny do konce 80. let: „Moje máma pracovala v cestovní kanceláři a kontaktovala někoho z letecké společnosti TWA, kdo měl rád motoristické závody a dal mi letenky,“ vyprávěl. „Ty letenky jsem pak prodal, abych měl na vlastní závodění. Měl jsem letenky v hodnotě sto tisíc dolarů a chodil jsem

do firem a říkal: „Dejte mi dvacet pět tisíc, já si dám vaše logo na svoje auto a vám dám letenky v hodnotě dvaceti pěti tisíc.“ Mohlo mi být tak šestnáct nebo sedmnáct.“

Brown vyhrál zhruba 22 závodů, poté se přestěhoval do Evropy a vydal se na dobře prošlapanou cestu do F1. „Odjel jsem do Evropy, protože jsem chtěl závodit v F1,“ říká. Navzdory byznysu s přeprodejem letenek neměl Brown dostatek finančních prostředků na zaplacení celé sezony, ale ani to ho neodradilo. Rozhodl se přestěhovat do Velké Británie, což byl poměrně riskantní krok. Jednak tam chtěl závodit, jednak chtěl získat sponzory a dosáhnout úspěchu požadovaného k tomu, aby v závodní kariéře mohl pokračovat.

„Ze začátku jsem bydlel v Heathfieldu ve Východním Sussexu, kde jsem jezdil za Eagle Racing Management a závodil v sérii formule Opel-Lotus Benelux proti Josu Verstappenovi (otci Maxe Verstappena). Tým v polovině sezony zkrachoval a já skončil pátý v šampionátu. Poté jsem se přestěhoval do Sheffieldu, kde – protože jsem byl na mizině – jsem spal na nafukovací matraci v obýváku sestry Richarda Deana.“

Dean je bývalý britský závodní jezdec a Brown pokračoval ve vyprávění: „Richard mi sehnal lektorskou práci v závodnické škole Jim Russell Racing Driver School v Donington Parku, a tak jsem každé ráno v sedm hodin jezdil ze Sheffieldu do Doningtonu, v lednu, únoru a březnu, kdy není zrovna vlídné počasí. Poté jsem se přestěhoval do Wakefieldu v hrabství Yorkshire a znovu začal závodit v sérii Opel-Lotus a také v britské formuli 3 třídy B proti Janu Magnussenovi [otci Kevina Magnussena], [legendě IndyCar] Dariovi Franchittimu a [vítězi Indy 500] Héliu Castronevesovi. Takhle jsem žil asi tři nebo čtyři roky a za tu dobu si Anglii zamiloval, ale pak přišla nabídka závodit doma ve Spojených státech.“

Brown rozdělil svůj život mezi závody v Evropě a Severní Americe v monopostech a sportovních vozech, ale v polovině 90. let se mu začalo více dařit mimo trať. V roce 1995 Brown založil společnost Just Marketing International (JMI) a stal se zprostředkovatelem mezi značkami a zároveň poradcem v oblasti sponzorských smluv. Díky zkušenostem s financováním vlastní kariéry měl pro mentoring vlohy a vzhledem k malé přímé konkurenci JMI za krátkou dobu vyrostlo v největší a nejúspěšnější marketingovou společnost v motorsportu.

„JMI jsem založil proto, že jsem si potřeboval vydělat na živobytí,“ pokračuje Brown. „Když jsem se vrátil z Evropy, chtěl jsem se věnovat byznysu. Spousta lidí mi říkala, abych pověsil závodění na hřebík, ale až do roku 2000 jsem dělal obojí.“

V závodech zaznamenal několik dílčích úspěchů: v roce 1997 skončil druhý v kategorii GT2 v 24hodinovém závodě v Daytoně s týmem Roock Racing, kde řídil tovární Porsche 911 GT2. Druhý skončil také v roce 1997 v 12hodinovém závodě v Sebringu ve stejné třídě.

„Závodní kariéra šla dolů, zatímco byznysová nahoru,“ popisuje Brown. „Když jsem v roce 2000 přestal závodit, můj byznys začal růst takřka exponenciálně. V roce 2008 jsem část podniku prodal, a sice 70 % společností Spire Capital a Credit Suisse. Poté jsem prodal 20 %, resp. 10 % z mých 30 % a 10 % z jejich 70 %, investiční skupině WPP. V té době se podnikání skvěle dařilo. Následně jsme všichni společně [WPP, Spire Capital, Credit Suisse a Brown] v roce 2013 prodali celý podnik společnosti CSM, globální agentuře zabývající se sportem a zábavou, kterou od té doby převzala skupina Wasserman Group, což je podobný kolos zabývající se sportem a zábavou.“ Brown pracovně působil v jiných sportech, a toto nasazení ho odvádělo od skutečné vášně, motorsportu.

„CSM mě jmenovalo generálním ředitelem skupiny a já to ne-  
náviděl, protože to byla opravdová práce! A nemohl jsem se po-  
hybovat kolem sportu, který jsem miloval, ale naopak mě vrhli do  
sportů, jež mě tolik za srdce nebraly, jako je kriket, olympijské hry,  
fotbal – prostě to nebylo ono. Dostal jsem (obrazně řečeno) čtyř-  
letý trest odnětí svobody a po třech letech jsem byl propuštěn za  
dobré chování!“

I jako úspěšný byznysmen Brown čas od času závodil a v roce  
2009 s výše zmíněným Richardem Deanem založil vlastní závodní  
tým United Autosports. Tým působí na mistrovství světa vytrva-  
lostních závodů, včetně závodu 24 hodin Le Mans, kde v roce 2024  
triumfoval ve třídě LMP2, a v evropském Le Mans Series (ELMS).

Poté, co byl osvobozený z korporátní pozice v CSM, začal  
Brown působit jako poradce pro ADD Management, sportovně-  
-managementovou společnost, která v té době rozvíjela vzkvétající  
kariéru Landa Norrise. Jeho vztah s britským pilotem tedy začal  
ještě předtím, než se v barvách McLarenu zapojil do F1, a bylo šťast-  
nou souhrou okolností, že se nakonec stal šéfem celé závodní stáje.

Během našeho rozhovoru Brown také prozradil, že když byl ne-  
spokojený v CSM, dostal i jinou příležitost pracovat v F1. Vyprávěl  
mi dosud neznámé informace o tom, jak ho oslovila venture kapitá-  
lová společnost CVC, která měla většinový podíl ve sportu prostřed-  
nictvím Formula One Group v době, kdy ji ještě stále řídil Bernie  
Ecclestone. Brown přiznává, že tyto podrobnosti „nejsou všeobecně  
známé“, ale dodává, že „je v pořádku, když se o nich svět dozví“.

„Kolem roku 2014, za Bernieho vlády, mi CVC nabídlo pozici  
[v F1], když uvažovali o některých změnách ve vedení, aby pod-  
pořili Bernieho,“ vysvětluje Brown. Prozradil také, že odmítnutím  
této nabídky námluvy neskončily. Podruhé byl oslovený zástupci  
skupiny Liberty Media, když od CVC získala podíly ve Formula

One Group. Převzetí F1 společností Liberty proběhlo ve dvou fázích. Nejprve 7. září 2016, kdy původně získala akcie, a poté 23. ledna 2017, kdy transakci posvětily regulační orgány a Liberty převzalo autorizovanou kontrolu. Po první fázi měl bývalý generální ředitel F1 Chase Carey jen omezené pravomoci, ale o několik měsíců později získal plnou nadvládu. Brown říká: „Když Chase přivedl Rosse Browna jako generálního ředitele F1, chtěl přivést i mě.“ Carey později podepsal smlouvu se Seanem Bratchesem na pozici generálního ředitele pro komerční operace, což byla pravděpodobně role, již nabídli Brownovi.

„Zároveň se mě snažil získat Ron Dennis,“ pokračuje Brown. Dennis je bývalý majitel, generální ředitel, předseda představenstva a zakladatel skupiny McLaren. „Ron je naprostá legenda a já jsem s ním měl skvělé pracovní vztahy z předchozích byznysových operací, ale on byl CEO a já jsem neměl zájem hrát druhé housle, obrazně řečeno. Chtěl, abych se více věnoval byznysové stránce věci. McLaren se mi líbil, takže mě to lákalo, ale měl jsem na stole i nabídku z formule 1, která byla vážnější a dávala mi širší pole působení.“

V důsledku personálních změn ve vedení společnosti se ovšem Dennis dostal do nemilosti. V listopadu 2016 prohrál soudní spor se svými spoluvlastníky, následně byl sesazen z funkce předsedy představenstva. Jeho smlouva se společností vypršela v lednu 2017 a hned v červnu souhlasil, že prodá své zbývající akcie v McLaren Technology Group a McLaren Automotive dvěma majoritním akcionářům, bahrajnskému státnímu investičnímu fondu Mumtalakat, a Mansouru Ojjehovi. Jeho odchod připravil půdu pro příchod Browna.

V roce 2017 se Brown stal výkonným ředitelem McLaren Technology Group a společně s provozním ředitelem Jonathanem Nealem byl zodpovědný za dohled nad touto částí podnikání. Následná

reorganizace mu přinesla kontrolu nad závodními týmy, Neale se mezitím stal provozním ředitelem McLaren Group. Šéfem týmu zůstal Francouz Éric Boullier, jenž tuto roli zastával od roku 2014 a který se zodpovídal přímo Brownovi.

Brown říká, že příležitost šéfovat McLarenu ho uchvátila. „Oslovili mě Mansour Ojeh a Muhammad [výkonný předseda McLaren Group, šejch Muhammad bin Ísá Ál Chalífa],“ vypráví mi v Kanadě. „Řekli mi: Všechno je nachystané a můžeme ti nabídnout významnější pozici.“

„Začal jsem jako výkonný ředitel. Byla to role, ve které se člověk musí nejprve naučit chodit, než začne běhat, ale měl jsem jasnou cestu. V té době dohoda zněla: ‚Chceme, abyste byl šéfem firmy a nechal závodní tým, ať si dělá svou práci.‘ A pak o rok později Dennis prodal svůj podíl, oni převzali firmu a já se stal ředitelem celého cirkusu. Role ve formuli 1 byla neuvěřitelná příležitost. Mohl jsem se stýkat s jezdci a cítit se víc jako závodník. Umím se starat o korporátní záležitosti, jezdit do Londýna v obleku a kravatě, ale jakmile zhasnou světla, jsem v závodním módu. Navíc McLaren měl stejně jako já historii ve sportovních vozech a Indy-Car, a tak mi to prostě přišlo správné. A ti dva jsou ti nejhustší šéfové, jaké si můžete přát, takže to byl kompletní balíček.“

V rozhovoru pro f1.com z ledna 2017 dostal Brown otázku na dojmy z prvních dnů v týmu a odpověděl s velkým nadšením. „Neustále se učím,“ řekl. „Od každého nového člověka, kterého potkám, se dozvím něco nového. Je neuvěřitelné, jak rozsáhlým znalostním a zkušenostním kapitálem McLaren Technology Centre disponuje. Ale také jsem se něco naučil o sobě samém. Jsem zcela přesvědčený, že jsem se rozhodl správně. Proč? Protože jsem závodník – závodění je můj život – a práce pro McLaren mě v tom utvrdila ještě pevněji než kdykoli dřív.“

„Dám vám příklad,“ pokračoval. „Nedávno jsem šel z kanceláře do zaměstnanecké kantýny a nemohl jsem se ubránit tomu, abych se nezastavil a neokukoval některé vozy bývalých jezdců, které jsem cestou míjel: monoposty Nikiho Laudy, Alaina Prostta, Ayrtona Senny, Miky Häkkinena, Lewise Hamiltona a dalších, všechna vítězů světových šampionátů. Nebojím se vám říct, že mi z toho naskočila husí kůže. A ze všech mě nejvíc zaujaly vozy Ayrtona a Miki. Spolu s Mariem Andrettiem a Nigelem Mansellem jsou tihle dva moji největší závodní hrdinové.“

Práce v McLarenu Browna zcela naplňuje. Hraje si se svou imaginární vláčkovou soupravou a prožívá nejlepší období svého života. Má plné ruce práce s vedením McLarenu v F1, IndyCar, formuli E a Extreme E. Jako lídr transformoval tým a postaral se o to, že má správné lidi na správných místech, kteří mu pomohou dosáhnout úspěchu. Ale nebylo to vždy snadné a nejednou čelil velké kritice. Na rozdíl od svého předchůdce Dennise, který byl zároveň majitelem, je Brown zaměstnancem týmu, a proto musí přinášet výsledky. „Začal jsem v obtížné době a pak jsem se do obtížné doby dostal znovu,“ říká mi s odzbrojující upřímností. „Odkakživa jsem měl pocit, že když vlastníte svůj podnik, nemáte se kam schovat. Buď skončíte, nebo se k problémům postavíte čelem. Když jsem začínal s podnikáním, řadu týdnů jsem si říkal: FedEx musí dorazit ve čtvrtek, jinak v pátek nebudu mít na výplaty.“

„I proto mám pocit, že nejsem ten typ člověka, který se hned složí. A vždy jsem cítil, že mám plnou podporu představenstva. Když jsem přišel do McLarenu, byl takřka v rozkladu. Žádné výsledky, žádní sponzoři, toxické prostředí. Ale vždy jsem měl pocit, že jsem ten problém nezpůsobil já. Uklidňovala mě myšlenka, že jsem přišel, abych ho vyřešil. Byl jsem k představenstvu velmi upřímný a realistický a měl jsem čas to napravit.“

Jeho otevřený přístup zaměstnanci McLarenu uvítali s povděkem. Bere dobré i špatné. To, jak pracuje, je v naprostém kontrastu se starými pořádky pod vedením Dennise. Došlo k drastickým změnám v týmové kultuře. Nový přístup k marketingu a prezentaci, ke sponzorství a identitě značky. McLaren pod Brownovým vedením rozkvetl a nyní po období neúspěchů sklízí slávu. Možná v současné době nemá stejný kultovní status jako Bruce McLaren, muž, jehož příjmení zdobí každý vůz značky, ale oba mají společné to, že dokázali kombinovat různé dovednosti.

McLaren byl intuitivní inženýr, bystrý obchodník a přirozený vůdce – jeden z průkopníků formule 1. Brown je zase špičkový marketér, vyjednávač a skvělý manažer s velkou dávkou nadšení a elánu. Oba zformovali tým do podoby, jakou má dnes, ale neudělali to sami. Dokázali to s pomocí svých týmů, které vedli, a předávali DNA McLarenu z generace na generaci. Příběh McLarenu je nekonečným příběhem úspěchů a neúspěchů, horskou dráhou, na které nyní jedou současní majitelé a ti, kteří mají za úkol ji navždy pohánět vpřed.