

CAMBRIDGE

体育产业发展清华丛书
领导力与创新系列



PERFORMANCE AT THE LIMIT

BUSINESS LESSONS
FROM FORMULA 1® MOTOR RACING

THIRD EDITION

极限挑战

一级方程式赛车的 商业经验

(第3版)

[英] 马克·詹金斯 (Mark Jenkins)

[美] 肯·帕斯特纳克 (Ken Pasternak) ◎著

[美] 理查德·韦斯特 (Richard West)

王雪莉◎译

Foreword by Niki Lauda



清华大学出版社





体育产业发展清华丛书
领导力与创新系列

PERFORMANCE AT THE LIMIT

BUSINESS LESSONS
FROM FORMULA 1® MOTOR RACING

THIRD EDITION

极限挑战

一级方程式赛车的商业经验

(第3版)

[英] 马克·詹金斯 (Mark Jenkins)

[美] 肯·帕斯特纳克 (Ken Pasternak) ◎著

[美] 理查德·韦斯特 (Richard West)

王雪莉◎译

清华大学出版社

北京

This is a simplified Chinese edition of the following title(s) published by Cambridge University Press:

Performance at the Limit: Business Lessons from Formula 1® Motor Racing, 3rd Edition

ISBN 978-1107136120

© Mark Jenkins, Ken Pasternak, Richard West 2016

This book is in copyright. Subject to statutory exception and to the provisions of relevant collective licensing agreements, no reproduction of any part may take place without the written permission of Cambridge University Press.

This simplified Chinese edition for the People's Republic of China (excluding Hong Kong, Macau and Taiwan) is published by arrangement with the Press Syndicate of the University of Cambridge, Cambridge, United Kingdom.

© Cambridge University Press and Tsinghua University Press 2019

This simplified Chinese edition is authorized for sale in the People's Republic of China (excluding Hong Kong, Macau and Taiwan) only. Unauthorised export of this simplified Chinese edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of Cambridge University Press and Tsinghua University Press.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2018-8798

本书封面贴有Cambridge University Press防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

极限挑战: 一级方程式赛车的商业经验: 第3版/(英) 马克·詹金斯等著; 王雪莉译. —北京: 清华大学出版社, 2019

(体育产业发展清华丛书·领导力与创新系列)

书名原文: Performance at the Limit: Business Lessons from Formula 1® Motor Racing

ISBN 978-7-302-52125-9

I. ①极… II. ①马… ②王… III. ①体育产业—商业经营 IV. ①G811

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第125727号

责任编辑: 张 伟

封面设计: 李召霞

责任校对: 王荣静

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印刷者: 三河市铭诚印务有限公司

装订者: 三河市启晨纸制品加工有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 148mm × 210mm 印 张: 11

字 数: 208千字

版 次: 2019年7月第1版

印 次: 2019年7月第1次印刷

定 价: 69.00元

产品编号: 078224-01

体育产业发展清华丛书编委会

编委会主任

杨 斌

编委会成员（以姓氏拼音为序）

鲍明晓 胡 凯 李 宁 史丹丹 王雪莉

徐 心 杨 扬 赵晓春

丛书序

开卷开步开创，发展体育产业

半年前，得赖于一批忠诚母校、热心体育的校友的支持，以及英迈传媒的带头出力，清华大学体育产业发展研究中心成立，希望能够充分发挥清华大学学科齐全、人才密集、体育传统深厚的优势，创造性地开展研究，发挥体育产业一流思想与行动平台的作用，为落实国家体育产业发展战略、推动体育产业升级及企业发展提供智力支持。

中心筹建之初，就发现虽然国家把体育产业作为绿色产业、朝阳产业加以培育和扶持，政府官员、专家学者和实践者也已经达成共识，认为体育产业将会成为推动中国经济转型升级的重要力

量，但遗憾的是，毕竟中国的体育产业尚在起步期，呈现价值洼地、人才洼地和研究洼地的现状。因此，中心决定与清华大学出版社合作，策划出版“体育产业发展清华丛书”，组织专家团队选书、荐书。在出版社的大力支持和密切配合下，令人高兴的是，中心成立半年之后，丛书首批即将与读者见面。

“体育产业发展清华丛书”计划分批、分层次地出版体育产业相关的书籍，既包括引进版权的国际经典著作，也包括国内学者原创的对于体育产业发展和体育管理方面的真知灼见；既有对于具体运动项目的精准聚焦研究，也有结合某一体育管理领域的深度剖析探查。我们相信，只要开始第一步，踏实耕耘，探索创新，日积月累，坚持下去，这套丛书无论是对促进体育产业的研究，还是对指导体育产业发展的实践，都是有价值的。

清华大学的体育传统非常悠久。马约翰先生曾经说过：“体育可以带给人勇气、坚持、自信心、进取心和决心，培养人的社会品质——公正、忠实、自由。”在庆祝马约翰先生服务清华五十年的大会上，蒋南翔校长特别号召清华学生“把身体锻炼好，以便向马约翰先生看齐，同马约翰先生竞争，争取至少为祖国健康地工作五十年”。2008年，时任清华大学党委书记的陈希同志说过：“五十年对一个人来讲，跨越了青年、中年和老年，为祖国健康地工作五十年，就是要在人生热情最高涨、精力最充沛、经验最丰富的各个阶段为党和人民的事业做出贡献。”中心成立这半年来，国家先后发布

《全民健身计划（2016—2020年）》和《“健康中国2030”规划纲要》，国民强身健体、共建健康中国，成为国家战略。“为祖国健康工作五十年”这种清华体育精神在当下绝非赶时髦，而是清华体育传统的强化与传承。

清华体育，在精神层面也格外强调“sportsmanship”（运动家道德）的传统，这里回顾一下老清华时期的概括：承认对手方是我的敌手，不在他面前气馁也不小视他；尽所能尽的力量去干；绝对尊重裁判人的决定，更要求学生“运动比赛时具有同曹互助之精神并能公正自持不求侥幸”。据我所知，许多企业的核心价值观中亦有 sportsmanship 的表达，甚至直接就用这一词语作为组织成员的行为规范（如韩国 SK 集团）。当我在“体育产业发展清华丛书”中看到描述体育产业中的历史追溯、颠覆创新、变革历程以及行业规范时，这个词再次浮现在眼前，这其实既是商业的基本规则和伦理，也是产业成长的核心动力和引擎。

体育产业发展，需要拼搏精神，需要脚踏实地，来不得投机，也无捷径可走，因此，中国的体育产业发展，就更需要所有利益相关者多些培育心态，方能形成健康的生态共同体。同时，体育产业发展，需要尊重规则和规律，无论是运动项目的发展规律，还是商业活动的规则、规范；无论是与资本握手的契约精神，还是商业模式中利益相关者准确定位的角色意识。我很希望“体育产业发展清华丛书”能借他山之石对中国体育产业发展的路径和模式有所启发，能用严谨、

规范的研究和最佳的实践案例对中国体育产业与体育管理的具体问题有所探究。

每一步，都算数！无体育，不清华！

杨斌

清华大学副校长、教务长

2016年12月

序 言

作为三届世界冠军车手、两家国际航空公司的创始人以及梅赛德斯一级方程式（F1）车队的非执行主席，自 2012 年底以来，我虽然经历了很多挑战，但是没有什么比在 F1 这个竞争极端激烈的世界中，保持对胜利的渴望更令人兴奋、对人的要求更高的了。F1 不仅是一项运动，也是一门生意。车队必须始终在比赛中处于领先地位，因为如果它们的竞争力受到损害，商业上的成功也会受到影响。

这本书旨在从深处探究 F1 世界，坦率、翔实地向读者介绍一支 F1 车队想要保持自身的竞争地

位需要做哪些工作。其中许多经验教训可供希望发展和保持自身在全球市场上的优势的企业参考借鉴。

作为《极限挑战》一书的第3版，作者们在书中通过自身的学识以及与F1运动主要参与者、领导者、供应商和商业伙伴的接触，进一步发掘出人们怎样才能赛道上，以及如今的F1商业世界中奋进，保持领先地位。

尼基·劳达（Niki Lauda）

梅赛德斯 AMG F1 车队非执行主席

致 谢

迄今为止，本书的英文版、日文版已分别于2005年和2009年出版发行，2011年南亚特刊版也得以出版。在此，我们想真诚地感谢所有为本书的早期版本作出贡献的人，感谢他们此番再次为新版《极限挑战》贡献自己对F1赛车商业世界的最新见解。另外，我们也要在此感谢一些在本版图书中新邀请到的、非常有影响力的人为本书所作出的贡献。

F1既是一项运动，也是一门生意，需要所有参与方付出巨大的投入和不懈的努力。尽管面临

这些压力，但与我们交谈过的每一个人都无条件地献出了自己的时间、经验和知识，为此我们想向他们表示衷心的感谢。

我们相信，读者会原谅我们在此一一提及每个人的名字，因为没有他们的时间和贡献，《极限挑战》一书的此前版本以及最新版本根本写不出来。

首先，没有他们，我们的研究和采访不可能进行得如此彻底，在此，我们想衷心地感谢 F1 掌门人伯尼·埃克尔斯通（Bernie Ecclestone）先生，感谢他允许我们不受限制地参加国际汽联 F1 世界锦标赛第 11 轮比赛，参加 2015 年 8 月在比利时斯帕 - 弗朗哥举行的 2015 F1 壳牌比利时大奖赛。

就像所有早期版本一样，他对我们的请求作出了积极回应，使我们能够有机会与 F1 大奖赛这项运动和商业中的许多知名人士见面与交谈，我们的许多采访都是在比利时大奖赛的那个周末进行的。

同样，如果没有我们的出版商剑桥大学出版社和我们的公关经理保拉·帕里什（Paula Parish）的持续付出，第 3 版《极限挑战》也是不可能出版的。此外，我们也要感谢马修·巴斯托克（Matthew Bastock）、亚当·胡珀（Adam Hooper）和杰维莎·巴斯卡兰（Jeevitha Baskaran）在本书制作过程中给予的帮助。我们还要感谢米歇尔·阿瑟顿（Michelle Atherton）将我们的采访录音（背景经常是非常嘈杂的）誊写成文，感谢罗伯特·斯旺森（Robert Swanson）编制了本书的索引。

虽然因采访、收集材料和关键信息而接触到的每个车队

与个人都值得我们感谢，但我们要尤其感谢梅赛德斯 AMG F1 车队，感谢它们在比利时斯帕的那个周末允许我们接触它们的工作人员，进出照片资料库和旅宿汽车设施，并且还为我们提供了拜访梅赛德斯 - 奔驰赛车运动负责人托托·沃尔夫 (Toto Wolff) 的机会，让我们进行了一次真正有洞察力的采访。此外，也要感谢托拜厄斯·卡佩勒 (Tobias Kappeler) 的引荐。另外，我们还有幸与三届世界车手冠军得主——梅赛德斯 AMG F1 车队非执行主席尼基·劳达先生共同度过了一段时间，他对于 F1 的独到见解给了我们一些直接和宝贵的答案。此外，尼基还善意地为第 3 版《极限挑战》作序，对此，我们感到非常荣幸。

在梅赛德斯车队期间，执行技术总监帕迪·洛维 (Paddy Lowe) 先生与我们分享了他对车队发展过程的许多想法，对于他的倾囊相助，我们表示非常感谢。

我们所有取自梅赛德斯车队的信息都是在车队公关负责人布拉德利·洛德 (Bradley Lord) 先生的协调下进行的，在此，我们要对他给予我们的耐心和帮助我们完成这个项目的承诺表示衷心的感谢。

威廉姆斯马蒂尼赛车组织还是一如既往，从不会让人失望。我们有幸与集团首席执行官迈克·奥德里斯科尔 (Mike O'Driscoll)、车队副领队克莱尔·威廉姆斯 (Claire Williams) 以及首席技术官帕特·西蒙兹 (Pat Symonds) 一起度过了相当长的一段时间，仔细观察了威廉姆斯车队的复兴过程，看

着他们是如何再一次进入领先车队行列的。感谢朱莉娅·蒂林（Julia Tilling）和珍·威廉姆斯（Jen Williams）帮助我们安排了这些采访。此外，我们也从与威廉姆斯车队股东布拉德·霍林格（Brad Hollinger）先生的会面中收获良多，他与我们分享了他对F1和威廉姆斯车队的激情，以及他为何成为威廉姆斯车队的股东。预备和试车手苏茜·沃尔夫（Susie Wolff）也慷慨地与我们分享了自己对于威廉姆斯车队和赛车运动中的女性角色的深刻见解。

迈凯伦本田车队赛车总监埃里克·布利尔（Eric Boullier）也在迈凯伦重振赛道雄风的那段时间，非常和蔼地拿出自己的时间，坦诚地与我们分享了车队的发展过程。英菲尼迪红牛车队负责人克里斯蒂安·霍纳（Christian Horner）也在我们寻找主要内容过程中提供了宝贵的时间和信息。同时也要感谢西尔维娅·霍弗-弗兰基帕内（Sylvia Hoffer-Frangipane）和马特·毕晓普（Matt Bishop）在我们接洽迈凯伦车队时提供的帮助，以及妮科尔·卡林（Nicole Carling）和尼基·瓦西利亚迪斯（Nikki Vassiliadis）在我们接洽红牛车队时提供的帮助。

在赛车组织方面，我们与国际汽联负责确保比赛安全开始和处理赛道安全问题的赛车总监查理·怀廷（Charlie Whiting）进行了交谈。此外，我们也要感谢玛鲁西亚车队执行长格雷姆·罗丹（Graeme Lowdon）付出的宝贵时间。

投资和赞助在F1这项运动中起着关键作用，Just Marketing International（JMI赛车营销机构）创始人扎克·布朗（Zak

Brown) 先生在一次会议中与我们分享了宝贵的见解，莲花 F1 车队技术总监尼克·切斯特 (Nick Chester) 先生也为我们提供了一次有趣的采访机会，同时也非常感谢 JMI 的克洛伊·托德 (Chloe Todd) 和莲花公司的克拉丽斯·霍夫曼 (Clarisse Hoffmann) 所作的贡献。

布里克斯沃思梅赛德斯发动机事业部执行董事安迪·考威尔 (Andy Cowell) 将毕生的精力放在了发动机研发上，他带领我们参观了复杂的 F1 发动机厂。此外我们还有幸与前菲利普·莫里斯公司首席执行官约翰·霍根 (John Hogan) 这样的 F1 幕后人物进行了会面，得到了更多宝贵的见解。

在主要变速器供应商方面，我们与 F1 变速箱供应商 Xtrac 董事长彼得·迪格比 (Peter Digby) 进行了交谈，并从《泰晤士报》三位主要 F1 大记者大卫·特雷梅恩 (David Tremayne)、乔·萨沃德 (Joe Saward) 和凯文·伊森 (Kevin Eason) 那里获得了一些非常有趣与宝贵的见解。

随着新的 F1 车队哈斯车队在 2016 年的到来，我们要感谢赛车运动的长期忠实拥护者托尼·杜威 (Tony Dowe，目前在澳大利亚 Walkinshaw Performance 公司任职)。托尼善意地安排我们与哈斯队负责人冈瑟·斯坦纳 (Guenther Steiner) 取得联系。此外，我们也要感谢体育咨询公司 Repucom 的奈杰尔·盖奇 (Nigel Geach) 和史蒂夫·特隆 (Steve Troon) 提供的有关美国 F1 受众的最新数据。

我们要衷心地感谢前大奖赛车手、法国勒芒大奖赛冠军、

现在的电视评论员马丁·布伦德尔 (Martin Brundle)。马丁总是能够言简意赅地真正洞察 F1 行业的一举一动。此外，我们还与同为法国勒芒大奖赛冠军的前 F1 车手艾伦·麦克尼什 (Alan McNish) 交换了信息，他们两人都很慷慨。

前菲利普·莫里斯公司新闻官、现今的国际传媒巨头阿格尼丝·卡蒂埃 (Agnes Cartier) 在我们会面 and 采访索伯弗尔车队领队莫尼莎·卡尔滕伯恩 (Monisha Kaltenborn) 时提供了宝贵的帮助。此外，我们也要感谢罗伯特·胡伯尔采德 (Robert Hopoltseder) 在斯帕赛道整个采访准备期提供的很多领域的援助。

多年以来，墨尔本地铁有限公司首席执行官安德鲁·莱扎拉 (Andrew Lezala) 一直是一名 F1 超级粉丝。在此，我们要感谢他运用《极限挑战》一书中的许多经验教训，在自己的企业内建立起了更好的实践和安全措施。在一份简短而坦率的报道中，他透露了自己是如何将 F1 理念应用于铁路行业的工程团队，而在一年内省下 6 400 万英镑的开支的。

感谢林登·斯温斯顿 (Lynden Swainston) 和她的 LSA 团队克服众多困难，为我们在斯帕中心区域找到了优质的住宿场所；感谢玛丽 (Marie) 和乔治 (Georges) 在拉维吉水疗中心 (La Vigie Spa) 的盛情款待。我们有幸会见到了联合利华全球 F1 合作经理威廉·丁格 (Willem Dinger) 先生。当时，正与威廉姆斯车队进行密切合作的 he 善意地帮助我们获得了进出斯帕赛道的权利。

自我们编写出版《极限挑战》一书直至本次再版以来，在早期版本中为我们提供过帮助的人中，一些人的工作和角色已经发生了变化，（令人难过的是）有些人去世了，还有一些人已经改投其他车队，商业角色也发生了变化。然而，如果我们不对其中的一些重要人物，如杰基·斯图尔特（Sir Jackie Stewart）爵士、约翰·艾利森（Sir John Allison）爵士、约翰·巴纳德（John Barnard）、保罗·爱德华兹（Paul Edwards）、伯纳德·弗格森（Bernard Ferguson）、（如今的）帕特里克·海德（Patrick Head）爵士、埃迪·乔丹（Eddie Jordan）、保罗·乔丹（Paul Jordan）、保罗·马蒂内利（Paolo Martinelli）、拉乌尔·平内尔（Raoul Pinnell）、戴维·理查兹（David Richards）、迪基·斯坦福（Dickie Stanford）、保罗·斯托达特（Paul Stoddart）、让·托德（Jean Todt）、约翰（男孩）沃尔顿 [John (Boy) Walton]、亚历克斯·伯恩斯（Alex Burns）、弗兰克·威廉姆斯（Sir Frank Williams）爵士和山本安川等表示感谢，那将是我们的失职。在某些情况下，最新版《极限挑战》中仍在引用他们说过的话，对于那些没有被引用的人，我们仍然承认他们早先的贡献和评论对我们早期研究进程的价值。

我们希望并相信，我们已经准确地对每个人对本书的投入和贡献表示了感谢，然而，最后也是最重要的一点是，我们要感谢一直给予我们支持的妻子们——桑德拉（Sandra）、哈里特（Harriet）和丹尼斯（Denise）。感谢她们一直以来的支持和理解，因为创作这样一本书需要经历漫长的讨论、