

СЕРГЕЙ ГОЛУБИЦКИЙ

# ОТЛИТКА ЛЕТИТКА

1 О специфических взглядах на бизнес Джайанта Шарма рассказывал читателям в публикации пятилетней давности. Тата // Бизнес-журнал. — 2008. — №2. — С. 76.

**И**ндийские дороги — это место, где с особой выразительностью проявляется уникальность ощущения времени, присущая представителям древнейшей земной цивилизации. Слово **кал** («каль») переводится с хинди как «вчера». И одновременно — как ... «завтра»! Да-да, именно так: одним и тем же словом индийцы обозначают прошлое и будущее! Подобная контаминация не случайна: время в индийском национальном сознании течет не из прошлого в будущее, а из настоящего в прошлое. Хороший завтрашний день — это повторение славного прошлого. Плохое завтра — это злое минувшее.

Такое «перевернутое задом перед время» вовсе не означает, что индийцы — ретрограды, отрицающие прогресс. Просто успех будущего в их сознании ассоциируется с сохранением лучшего,

что уже когда-то случалось. На индийских дорогах эта невероятная парадигма ощущается повсеместно: чем старее авто и мототехника, тем большим почетом и уважением она пользуется среди участников движения. Винтажный автомобиль — это не повод для снисходительных шуток, а объект восхищения и поклонения.

Когда я приехал в Индию семь лет назад, с первых минут меня не оставляло ощущение, что я переместился как минимум на полвека в прошлое: дороги были переполнены автомобилями, мотоциклами и мотоциклами образца 1950-х и даже 1940-х годов! Невообразимый винтаж перемещивался в равных пропорциях с современной техникой, и это обстоятельство лишь усиливало недоумение: как им удается поддерживать всю эту ветхость на ходу?!

Позже узнал, что реликтовые автомобили и мотоциклы на индий-

ских дорогах — лишь видимость. На самом деле техника вполне современная, просто с конвейеров сходят модели, сохраняющие в неизменном виде обличье оригиналов полу века давности!

Из многообразия индийского винтажного автопрома выделяется, однако, бренд, к которому в стране питают поистине религиозные чувства. Это мотоцикл Royal Enfield, индийский субститут Harley-Davidson, с той разницей, что винтажный байк — британских, а не американских кровей.

Скажу честно: о существовании мотоциклов Royal Enfield до приезда в Индию я не догадывался. Когда мой хороший друг — индийский предприниматель и брамин по рождению Джайант Шарма<sup>1</sup> впервые продемонстрировал объект своей гордости — новенький Royal Enfield Bullet 500, я, кажется, допустил неосторожность, воскликнув: «Какой ми-





лый антиквариат! Что это?» «Как, ты не знаешь? — с жаром ответил Джайант. — Это же легендарный английский байк! Старейший, между прочим, мотоциклетный бренд в мире — из тех, что еще находятся в производстве».

Джайант меня откровенно озадачил: ни о каком бренде Royal Enfield я в жизни не слышал! Впрочем, причина моего невежества легко объяснилась после ознакомления с соответствующей статьей в Википедии: существовала некогда одноименная британская компания, выпустившая свой первый мотоцикл даже тремя годами ранее Harley-Davidson (в 1901 году), но в 1970 году она полностью разорилась и исчезла из ноосферы.

И тут оказывается, что не исчезла! Более того, производство мотоциклов продолжается вовсю и по сей день — правда, не в Англии, а в Индии. А главное — продукция пользуется огромной популярно-

**“Судьба ROYAL ENFIELD ИДЕАЛЬНО СООТВЕТСТВУЕТ ТЕОРИИ КОРПОРАТИВНОЙ ГЕНЕТИКИ: КОМПАНИЮ, РОЖДЕННУЮ ВЕЛОСИПЕДНЫМИ ФАНТАЗИЯМИ ТАУНСЕНДА-МЛАДШЕГО И ЕГО ИДЕЯМИ НЕУБИВАЕМОЙ ПРОЧНОСТИ, ФИНАНСИСТЫ ВЕРОЛОМНО РАЗЛУЧИЛИ С ЕЕ СОЗДАТЕЛЕМ ЕЩЕ В КОЛЫБЕЛИ. ТАКИЕ СОБЫТИЯ НЕ ПРОХОДЯТ БЕССЛЕДНО В СУДЬБЕ НЕ ТОЛЬКО ЛЮДЕЙ, НО И КОРПОРАЦИЙ”**

стью не только на родине, но и еще в 22 странах мира.

Шутка сказать: в прошлом году с конвейеров завода, расположенного в Ченнаи, столице индийского штата Тамилнад, сошло более 100 тысяч таких байков! Невероятное количество, учитывая, что 90% современной продукции Royal Enfield составляют две чисто винтажные модели: Bullet («Пуля») 350 cc и Bullet 500 cc. Причем рама и основные узлы мотоциклов изготавливаются с помощью оригинальных пресс-форм образца 1949 года!

Каким бы очаровательным ни было обличие Royal Enfield Bullet, допотопные по современным меркам технологии и ходовые качества отпугивали потребителей: «детская» мощность мотора (18 л. с. у модели 350 cc, 22 л. с. — у 500 cc), ножной стартер, двухискровое зажигание, отсутствие дисковых тормозов, долгий прогрев, медленный разгон, скромный бензобак (14,5 л) при неимоверной прожорливости мотора (4 л на 100 км), да еще вечно подтекающее масло (фирменный знак автопрома первой половины XX века).

Все эти несовершенства по любым законам логики просто обязаны были отпугнуть, но все же не отпугнули! Как такое возможно?! В чем секрет магической привлекательности легендарного байка? Попробуем во всем этом разобраться.

### ОТ РЫБОЛОВНОГО КРЮЧКА ДО МОТОЦИКЛА

Компания, которой суждено было со временем превратиться в легенду Royal Enfield, появилась на свет полтора века с лишним назад в деревне Hunt End (рядом с Бирмингемом). Джордж Таунсенд учредил здесь в 1851 году фирму Givry Works по производству иголок и рыболовных крючков, которая исправно кормила семью без излишеств и окрыляющих фантазий почти 30 лет.

Элемент прогресса в незамысловатый семейный бизнес уже после смерти Таунсенда внес его сын — Джордж-младший. Джордж увидел на дороге велосипед с железной рамой, деревянными колесами, железными ободами, педалями в форме деревянных треугольников — и загорелся желанием создать собственного монстра.

Сын Таунсенда проявил неизуердный талант инженера: придумал и запатентовал седло на пружинах, наладил производство железной рамы, а вскоре — и целиком велосипедов. Отличительная черта педального чуда Таунсендов — совершенно умопомрачительная и неубиваемая рама: качество, мистическим образом передавшееся всем будущим мотоциклам Royal Enfield.

Мистику я помянул не случайно. В 1890 году Джордж Таунсенд-младший успешно довел до разрыва Givry Works, в отчаянии метнулся за финансовой помощью в Бирмингем, где и нашел свое «счастье». Отзывчивые бирмингемские банкиры внимательно выслушали предпринимателя, приободрили, похлопали по плечу, пообещали льготную ссуду, подписали мутный договор и уже через полгода полностью выдали Джорджа Таунсенда из семейного бизнеса!

Я так подробно описываю события, предшествующие, по сути,

непосредственному рождению мотоциклетной фирмы, потому что они удивительным образом объясняют все будущее Royal Enfield в идеальном соответствии с теорией корпоративной генетики. Думаю, что и разорение британской компании, и ее второе рождение в Индии обусловлены именно родовым стигматом «безотцовщины», который наложили на семейный бизнес Таунсенда бирмингемские финансисты. Компания, рожденная велосипедными фантазиями Джорджа Таунсенда-младшего и его одержимостью идеей неубиваемой прочности, была вероломно разлучена со своим демиургом еще в колыбели — такие события никогда не проходят бесследно и оставляют неизгладимые шрамы в судьбе не только людей, но и корпораций.

Банкиры передали управление Givry Works своим назначенным — Р.У. Смиту и Алберту Иди в ноябре 1891 года, и те не замедлили переименовать детище Таунсенда в The Eadie Manufacturing Company Ltd. Алберту Иди повезло, и он почти сразу добился подряда на изготовление ружейных затворов на королевской фабрике стрелкового оружия (Royal Small Arms Factory) в городе Эн菲尔де, графство Миддлсекс.

Подряд обеспечил компании солидный приток денег, который позволил расширить профильное производство велосипедов. В честь удачного контракта Иди и Смит окрестили новую модель с оригинальным дизайном Enfield и даже создали под нее в октябре 1892 года отдельную фирму — The Enfield Manufacturing Company Ltd. Еще через год по претекции королевской фабрики стрелкового оружия удалось зарегистрировать и вожделенную приставку к имени компании — Royal (королевский).

В 1893 году рождается первый девиз Royal Enfield Manufacturing — «Made Like A Gun» («Отлит как пушка»), который хоть и намекает на близость к военному производителю, однако эксплуатирует все ту же «отцовскую» ставку на неубиваемую прочность железных рам выпускаемых велосипедов.

Первое моторизированное транспортное средство с логотипом Royal Enfield на кузове появилось в 1898 году. Это был квадроцикл с установленным мотором De Dion-Bouton мощностью 2,75 л. с. В 1901 году увидел свет и первый мотоцикл — Motor Bicycle (объем мотора 155 куб. см, мощность 1,5 л. с.).

### ЛАВРЫ ИМПЕРИИ

Следующие полвека в биографии Royal Enfield монотонно скучны и, на мой взгляд, представляют интерес лишь для историков автомобилестроения. Я бы отметил лишь два ключевых момента: теснейшие связи компании с военными и солидный запас финансово-материальной прочности, который удалось создать к началу 1930-х годов за счет постоянных заказов, поступавших от армии.

Накануне Первой мировой войны Royal Enfield был уже одним из крупнейших в мире производителей мотоциклов. В 1914 году компания получила контракт на поставку всей мототехники для Королевской армии Британии, а также для вооруженных сил Российской империи! Для союзников по Антанте Royal Enfield поставлял в основном мотоциклы с колясками, на которых закреплялись пулеметы. Мотоциклы были оснащены моторами собственного производства (двуихтактный одноцилиндровый объемом 225 куб. см и V-образный со сдвоенными цилиндрами — 425 куб. см) и традиционно удивляли крепостью своей конструкции.

В 1931 году к 13 существующим моделям Royal Enfield добавилась еще одна, которой было суждено предопределить будущее: 4-клапанный одноцилиндровый мотоцикл, прозванный Bullet (пуля) за свои динамические характеристики. Тогда же обрел популярность и неофициальный довесок к торговой марке: «Отлит, как пушка, летает, как пуля» («Made like a gun, goes like a bullet»).

Второй принципиальный момент (помимо тесных военных связей), на который хотелось бы обратить внимание читателей: то, как играючи Royal Enfield преодолела период тяжелого экономического



спада и международного финансового кризиса, растянувшийся почти на десятилетие. Практически все 1930-е годы компания выпускала и продавала мотоциклы себе в убыток, однако даже не думала разоряться!

Это обстоятельство особенно важно для понимания подлинных причин, которые привели к гибели, казалось бы, совершенно непотопляемого бизнеса.

Всю Вторую мировую войну Royal Enfield исправно прошел на службе Его Королевского Величества Георга VI. Надежда и опора британских мотополков поставляла шесть моделей, из которых выделялись «летающие блохи» (Flying Flea) — легкие, с двигателем объемом всего 125 «кубиков» мотоциклы, которые сбрасывали на парашютах вместе с десантируемыми подразделениями.

Из войны Royal Enfield вышел двойным победителем: монополия лопнула по швам, а колоссальный опыт военно-полевых испытаний

**“РЕЛИКТОВЫЕ АВТОМОБИЛИ И МОТОЦИКЛЫ НА ИНДИЙСКИХ ДОРОГАХ — ЛИШЬ ВИДИМОСТЬ. НА САМОМ ДЕЛЕ ТЕХНИКА — ВПОЛНЕ СОВРЕМЕННАЯ, ПРОСТО С КОНВЕЙЕРОВ СХОДЯТ МОДЕЛИ, СОХРАНЯЮЩИЕ В НЕИЗМЕННОМ ВИДЕ ОБЛИЧИЕ ОРИГИНАЛОВ ПОЛУВЕКОВОЙ ДАВНОСТИ”**

позволил продолжить в мирное время производство мотоциклов, обладающих уникальными характеристиками.

Репутация культового британского производителя складывалась из двух обстоятельств: легендарной надежности мотоциклов и армейской ауры, которую Royal Enfield всячески педалировал. Говоря о репутации, однако, нужно помнить об одном важном обстоятельстве: Британия — это замкнутая вселенная, практически закрытая для внешнего мира. В центре этой вселенной находится солнце Туманного Альбиона, а вокруг него вращаются многочисленные сател-

литы, представленные доминионами империи.

Несмотря на то что, как известно, в той империи никогда не заходило солнце, в мире сохранилось много стран и территорий, не окученных и выпадающих из культурного, технологического, финансового и экономического влияния. По этой причине культовый статус в Британской империи отнюдь не гарантировал сохранение такого же статуса за пределами этой империи.

К судьбе Royal Enfield это имеет самое непосредственное отношение, поскольку не только обеспечило в исторической перспекти-

ве выживание бренда в Индии, но и обусловило кончину материнской компании, которая банально не выдержала столкновения с конкуренцией внешнего мира, расположенного за пределами британского космоса.

В 1949 году два индийских предпринимателя — Сундарам и Шанкар — учредили в Мадрасе (современный Ченнаи) компанию Madras Motor Company, которая занялась импортом мотоциклов

следующий правительственный заказ: еще на 2 400 машин!

Британцы даже не пытались его исполнить — шансов все равно не было никаких. Пришлось учреждать с Madras Motor Company совместное предприятие (Enfield India) и налаживать местную сборку.

Энфилдские «Пули» столь замечательно зарекомендовали себя на службе в вооруженных силах, что заказы сыпались со всех сторон,

лом экономическим реалиям, утвердившимся в мире после Второй мировой войны, нагляднее всего демонстрируется на примере попытки компании произвести экспансию на американский рынок.

В 1955 году британцы придумали забавный маркетинговый ход: перекрасили самые мощные модели своих мотоциклов в красный цвет, окрестили их Indian Motorcycles и наладили поставки в Соединенные Штаты. Поначалу дела пошли как нельзя лучше: спрос был высокий, репутация Royal Enfield как надежного (преверенного войной!) байка не уступала местному Harley-Davidson, поэтому продажи шли в гору.

Но одними продажами бизнес не ограничивается: необходимо было наладить инфраструктуру, открыть сервисные центры, обеспечить бесперебойную поставку запасных частей и деталей. Ничего этого Royal Enfield предложил Америке не смогла: несчастные обладатели британской мототехники месяцами терпеливо дожидались поставок карбюраторов и глушителей, а салоны пристыженно пытались компенсировать красочными буклетами отсутствие живых мотоциклов на стендах.

Бездействие это продолжалось до 1959 года, после чего у американского партнера (Brockhouse Corporation) лопнуло терпение, и он разорвал соглашение. Royal Enfield в 1961 году попыталась было возобновить поставки самого крутого «Индийца» — двухцилиндрового «Вождя» (Chief) с объемом мотора 700 куб. см — самостоятельно, но почти сразу же осознала неподъемность задачи и бросила затею.

В 1962 году, незадолго до кончины, Royal Enfield предприняла последнюю отчаянную попытку закрепиться на самом вожделенном авторынке планеты. Две мощных и достойных модели мотоциклов — так называемые Series I и Series II, демонстрировавшие отличные показатели скорости (верхняя планка — 175 км/ч — смотрелась весьма достойно для своего времени) — были завезены для продажи в США, но история с «Индийцами» повторилась прямо-таки с пато-

**“ROYAL ENFIELD MANUFACTURING РАЗРОСЛАСЬ НА ВОЕННЫХ ПОСТАВКАХ НЕ ТОЛЬКО В БРИТАНСКУЮ АРМИЮ. НАКАНУНЕ ПЕРВОЙ МИРОВОЙ ОНА ПОЛУЧИЛА КОНТРАКТ ОТ ЦАРСКОГО ВОЕННОГО ВЕДОМСТВА. В ДАЛЬНЕЙШЕМ КОМПАНИЯ НЕ РАЗ УСПЕШНО ИСПОЛЬЗОВАЛА ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ СВОЕЙ ТЕХНИКИ МАРКЕТИНГОВЫЙ АРГУМЕНТ «ПРОВЕРЕНО ВОЙНОЙ!»”**

Royal Enfield. Ребята работали самоотверженно, но дела шли ни шатко ни валко по причине вопиющего несоответствия между продажной ценой культовой британской продукции и покупательной способностью местного населения.

Тщетно Madras Motor Company уговаривала Royal Enfield ради снижения себестоимости перенести в Индию хотя бы сборку мотоциклов — знатоки бизнеса из Реддича (именно в этом городке, расположеннем на северо-востоке английского графства Вустершир, размещалась головная фабрика компании) гордо отказывались. Как им казалось — из-за отсутствия целесообразности.

Все изменилось в одночасье, и помог, как водится, случай. В 1954 году индийское правительство подписало с Madras Motor Company соглашение о срочной поставке «для выполнения незамедлительных работ» на границе с Пакистаном 800 мотоциклов Royal Enfield Bullet 350 cc.

Для британцев, которые были, разумеется, вне себя от счастья, наступил момент истины. Royal Enfield работала в две смены, но заказ выполнила. Как вдруг поступил

и завод в Мадрасе с каждым годом чуть ли не удваивал производство. Royal Enfield не успевала даже производить и поставлять детали для сборки мотоциклов.

Одним словом, британская «мамка» захлебнулась от индийских объемов и была вынуждена передать своему индийскому со-вместному предприятию полный производственный цикл под ключ. Начиная с 1962 года все индийские «Пули» изготавливались целиком из деталей, произведенных в Индии. За основу были взяты оригинальный мотор образца 1960 года и рама, которая использовалась в «Пулях» до 1956-го, — именно эту комбинацию в девственной неприкословенности индийский завод реплицировал последующие три десятилетия.

Что заставило Royal Enfield отдать контроль над производством своих мотоциклов? Ответ очевиден: масштабы! Индийские масштабы оказались совершенно не по зубам британскому производителю. И, как оказалось, не только индийские.

#### КРАСНОКОЖИЕ АВАНСЫ

Несоответствие Royal Enfield в частности и всей Британии в це-

логической буквальностью: все тот же теплый прием и устойчивый интерес к продукции и все же неспособность удовлетворить спрос и наладить своеевременные поставки мотоциклов и запасных частей.

Последний гвоздь в крышку гроба британской Royal Enfield вбили японские производители. В конце 1960-х годов Honda с Kawasaki буквально смели европейский и американский рынок своими мотоциклами, которые были технологичнее, совершеннее, быстрее, и — главное! — дешевле продукции бледнолицых конкурентов. Чего стоит одна только модель Kawasaki 500 SS Mach III, оснащенная 60-сильным трехцилиндровым двухтактным двигателем, или умопомрачительная Z1 с 900-кубовым четырехтактником (максимальная скорость — 200 км/ч)! О производстве подобных монстров Royal Enfield не смела даже мечтать.

Окончательно надорвавшись, британская Royal Enfield тихо и печально свернула производство, закрыла в 1967 году основной завод в Реддиче, а в 1970-м — и вспомогательный в Бредфорд-на-Эйвоне. В 1971 году компания де-юре прекратила свое существование.

#### НОВАЯ РОДИНА

Индийская страница в истории легендарного бренда — самая светлая, самая успешная и одновременно самая невыразительная. Мадрасский завод свято придерживался железного правила: не улучшать того, что и так пользуется успехом. Тридцать лет Enfield India исправно продолжала штамповывать две модели образца середины 1950-х годов.

В 1986 году британский служащий индийского происхождения Раджа Нараян наладил экспорт мадрасских «Пуль» на историческую родину. Популярность репатриированных Royal Enfield'ов была бешеной: сказывалось наложение двух волшебных факторов — патриотизма исторической памяти и убийственности индийских цен.

В 1994 году Enfield India выкупил гигант индийского автопрома Eicher Group. Это позволило производителю мотоциклов вздохнуть

свободнее и заняться хоть какой-то модернизацией своей продукции — ведь денег у Eicher было немеряно. Первым же шагом новой компании стал выкуп прав на использование оригинального бренда — Royal Enfield. Уж не знаю, сколько миллионов долларов пришлось уплатить индийцам за благородную приставку, но игра свеч стоила: ведь Eicher гениально определил ключевой актив своего нового приобретения — *винтажный бренд!*

ми до 28 л. с. экономичный мотор, катализатор, упакованный внутри традиционного вида глушителя, семидисковое сцепление — вот лишь начало списка революционных мер, позволивших Royal Enfield справиться с последствиями затяжного экономического кризиса.

Сегодня британско-индийская «Пуля» вновь на высоте: производство перевалило за 100 тысяч в год, притом что речь идет о нишевых винтажных мотоци-

**БРИТАНСКАЯ ROYAL ENFIELD НЕ ВЫДЕРЖАЛА НАПОРА ЯПОНСКИХ КОНКУРЕНТОВ И СВЕРНУЛА СВОЕ ПРОИЗВОДСТВО ЕЩЕ В КОНЦЕ 1960-Х. ИНДИЙСКАЯ ROYAL ENFIELD — БЛАГОДЕНСТВУЕТ ДО СИХ ПОР, ПРОДОЛЖАЯ ВЫПУСКАТЬ ЛЕГЕНДАРНЫЕ БАЙКИ. ПРИЧЕМ РАМА И ОСНОВНЫЕ УЗЛЫ МОТОЦИКЛОВ ИЗГОТАВЛИВАЮТСЯ С ПОМОЩЬЮ ОРИГИНАЛЬНЫХ ПРЕСС-ФОРМ ОБРАЗЦА 1949 ГОДА!**

Восемь лет назад Royal Enfield пережила серьезное испытание: реалии мировой экономики на какое-то время взяли верх над беспечностью поклонников культовой «Пули», которым неожиданно пришлось совмещать удовольствие от езды на сияющем хромированном коне с подскуочившими до небес ценами на бензин!

Прожорливые моторы образца 1960 года, установленные в индийских «Королевских Пулях», все чаще и чаще заставляли своих преданных хозяев забывать мотоцикл в гараже и добираться до работы на непрятательных, зато экономичных скутерах. В 2006 году удалось продать всего 25 тысяч мотоциклов. Для сравнения: индийский производитель «народных» мотоциклов Ваяж в том же году выпустил с конвейера 188 тысяч байков.

Eicher вышел из затруднительного положения с блеском: техническое оснащение мотоциклов Royal Enfield, сохранив в неприкосновенном виде винтажную внешность, подверглось радикальной модернизации. Электронный инжектор от японской Keihin, пятиступенчатая коробка передач, новый форсированный австрийскими мастерами

клаки, спрос на которые заведомо ограничен! Байки Royal Enfield успешно поставляются в 22 страны мира (включая Россию, Евросоюз и Соединенные Штаты), а конкурентоспособная цена «Королевских пуль» создает уникальные условия для приобщения к легенде с минимальными потерями для семейного бюджета.

И все-таки успех предприятию обеспечивает не ностальгия коллекционеров и энтузиастов мотоциклетного спорта, а культовый спрос на винтажную технику рядовых индийцев.

Электронно-компьютерные технологии, реализованные в современных байках, вызывают головокружение, мощность новых моторов затмевает воображение, разгон до сотни опережает ветер, а индийцы, верные своим привязанностям, продолжают покупать и покупать винтажные мотоциклы с подтекающими моторами и почти игрушечными «лошадками».

В чем загадка? Все в том же помянутом мироощущении времени как *какт*, соединяющем в неделимое целое прошлое и будущее. Ведь удачный завтрашний день — это повторение славного прошлого, не правда ли?