

Посвящается всей моей Семье

ГЛАВА 1

**БЕЛЫЕ
НАЧИНАЮТ
И ВЫИГРЫВАЮТ:
ПЕРВЫЕ ОПЫТЫ**

ИСТОКИ

Я родился в типичной советской семье — отец, мама, бабушка, дедушка. С прозрачными отношениями и ясными идеалами. О таких семьях говорят: правильная семья, где все стараются по возможности быть честными и справедливыми друг с другом. Мама, и я очень благодарен ей за это, собирала информацию о нашей семье, наших корнях. Она ездила по стране, встречалась с родственниками, близкими и дальними, — прежде всего со старшими, пока те были живы. Старалась успеть собрать как можно больше данных. Накопленный многовековой опыт семьи отразился в наших фотоальбомах. Перелистывая их, я понимаю, кто я и откуда пришел. Это питает меня, дарит ясность.

Мы жили на втором этаже в трехэтажном доме в подмосковных Люберцах. Ничего особенного — самая обычная квартира, две комнаты, без изысков. Шел 1977 год, когда я появился на свет. Наш дом до

сих пор стоит, и, заглядывая в тот район, я вспоминаю, как рос и мужал. У некоторых граждан нашей страны слово «Люберцы», эта географическая привязка, рождает криминальные ассоциации. Выстраивается соответствующий ряд: бандитские разборки, лихие девяностые, стрельба, драки.

Все это действительно было во времена моего детства, но прошло мимо меня. Да и вовлекались в криминал в основном ребята, рожденные раньше меня. Наше поколение хотело учиться, работать, созидать и создавать. И, например, все парни из нашего класса поступили в вузы. Так что я выбрал не криминал, а совсем другой путь — более благородный и надежный — путь к успеху.

На самом деле важно как можно раньше если не понять, кто ты, то хотя бы четко осознать свои пределы и возможности. Чем быстрее это произойдет, тем лучше. Для самого человека в первую очередь. Как и у всех, у меня был соблазн стать совсем не тем, кем я стал. Драки случались, и те, кто потом сформировал бандитские группировки, печально известные на всю страну, возможно, крутились рядом, но я с ними не пересекался.

Однако подчас лучше не просто победить в драке, а избежать ее и так стать победителем, сохранив достоинство и ресурс. Позднее я прочту книгу «Дао дэ Цзин». Осмыслю, насколько это возможно, Путь Дао и почерпну многое из этого учения. Забавно, но ведь на определенном этапе жизни я так и жил — согласно китайской философии, еще ничего не зная о ней. В человеке изначально

есть многое, если не все. В Дао существует такой принцип, понятие — у-вэй. Его трудно в полной мере перевести на русский язык, спроецировать на русское миропонимание. Скажем так: у-вэй — это не-деяние. Но не в смысле бездействия, пассивности, апатии — так это не работает или работает со знаком минус. Не-деяние — это о другом.

Важно действовать тогда, когда это реально необходимо, и ровно настолько, насколько это требуется. Сорвать ровно столько травы, поймать ровно столько дичи, сколько нужно для выживания. Для того чтобы двигаться дальше, не нарушая баланса. Это не про экологию, а про отношение. К миру, к людям и, в конце концов, к самому себе. С детства я выстраивал отношения так, чтобы не нарушать баланса, не совершать лишних движений, но быть решительным там, где не действовать было нельзя. И эти принципы позднее я воплотил в бизнесе.

Одно из важнейших условий достижения успеха — бережливость, или бережное отношение ко всему. Надо отличать это понятие от банальной экономии, которая позиционируется в большинстве компаний. Бережливость — более широкое, всеобъемлющее понятие. Ни в коем разе нельзя путать его с удешевлением. Кроме прочего, бережливость купирует столь опасное для бизнесмена качество, как самодовольство; многих оно погубило. Бережливые руководители более клиентоориентированны, а следовательно, постоянно развивают свой бизнес, делают его более востребованным и комфортным для потребителей.

ЗНАНИЯ — РЕАЛЬНАЯ СИЛА

Я пошел в школу, когда начиналась перестройка. Это был период действительно больших перемен. То, что считалось незыблемым, непоколебимым для миллионов людей из нескольких поколений, начало подвергаться критике, сомнению. Оказалось, что так, как жили предки, жить если и можно, то не во всем, а лучше вообще жить иначе. Жизнь в эпоху перемен — это всегда огромные риски, но и колоссальные возможности тоже. Мой отец — образцовый советский инженер — всегда рассказывал мне, что у нас самая правильная, честная, справедливая страна. В середине 1980-х годов многие начали всерьез сомневаться в этом. А я только начинал свой путь — получал знания. Это было важным для меня тогда — и останется важным навсегда. Стремиться к знаниям, но не обрастать ими, брать из них главное, суть — и так накапливать личную внутреннюю силу.

Мозг качается точно так же, как и мышцы. Так что фразу «Знание — сила» можно понимать среди прочего и буквально. Так, кстати, назывался мой любимый журнал: я читал его ребенком и подростком — и это было весьма полезное чтение. Всегда важен отбор информации, баланс содержательности и увлекательности. Я находил его в подобных изданиях, фильтровал главное и думал о том, как создавать свое. Нас часто мотивирует то, что, с одной стороны, близко, а с другой — по-своему недостижимо. Появляется желание сблизить две эти

точки, прочертить между ними отрезок и пройти по нему.

Однако накапливать знания — это прекрасно, но куда важнее — и для меня это было первостепенно — понять, как все устроено на самом деле. Вычленить суть, разобрать ее на составляющие и дальше целенаправленно применять эту мудрость. Знания ради оценок — бесполезны. Знания ради знаний — не имеют смысла. Знания необходимы для того, чтобы отыскать в них подлинное сокровище — то, что составляет основу. И на ней, на этой основе, на ее понимании, на Идее, вырастающей из нее, можно и нужно строить все остальное. Важно понять, как создаются и как действуют системы мышления, и применять их в дальнейшем, чтобы выстроить свою систему.

ВЕРА В БОЛЬШОЕ ДЕЛО

Не менее важна и вера. В моем случае это была вера, со временем переплавившаяся в непоколебимую уверенность, что я создан для по-настоящему Большого Дела, что идти я должен своим путем, исключительно по своим меткам и координатам. Мне предстояло поймать действительно крупную рыбу. Я еще не знал, как она выглядит, где плещется и обитает, не представлял, как — на какие снасти, приманки — ловить ее, но уже слышал в будущем, в том самом прекрасном далеком, биение ее могучего хвоста, чувствовал запах утренней реки,

видел круги, расходящиеся на воде. Я осознал, что мне предстоит Большое Дело, в шесть-семь лет, накануне поступления в школу, и с каждым годом чувство это лишь крепло, никогда не покидая меня.

Трудно сказать, происходит ли так с каждым. Путь человека индивидуален, хотя, безусловно, все имеет свои закономерности. Вероятно, у каждого есть Дело Жизни — и важно почувствовать, нащупать, схватить его, а после не отпустить. Чаще всего это приходит изнутри, но питается во многом снаружи. Свою роль играет и окружение. Моя бабушка, которая работала в библиотеке и приносила домой интересные книги, постоянно рассказывала мне о великих математиках, физиках: Николае Лобачевском, Нильсе Боре, Рене Декарте, Евклиде, Пифагоре, Леонарде Эйлеру. Эти имена, истории вдохновляли, питали меня. Я искал информацию о них и других ученых: изучал биографии, разбирался в трудах — и, главное, вычленил то, что позволило каждому из них добиться успеха. Старался увидеть стержень, нащупать точку опоры.

Забавно, но в первых классах — мама сохранила мои школьные дневники — по математике у меня стоят тройки. А хуже всего были оценки по поведению — «неуды» вписаны на страницы красными чернилами один за другим. Недавно я задумался: неужели я — человек уравновешенный, спокойный, бесконфликтный — в школе вел себя плохо? Так ведь получается? Но разве я хулиганил? Нет. Дерзил? Нет, конечно. И я нашел ответ, причину «неудов». Нас учат жить по лекалам, и всегда есть

тот, кто говорит, что делать, как мыслить, какие слова писать и какую кнопку нажимать. Я же хотел создать свою систему и запускать ее своей кнопкой. Я старался понять на практике, что хочу и могу делать самостоятельно. Это вступало в противоречие с чужой системой.

Больше других меня вдохновлял Альберт Эйнштейн. Но это уже в старших классах школы. Во многом из-за него я и захотел всерьез заниматься физикой. Эйнштейн вел, увлекал, был своего рода рок-героем от науки. Он смог не только изменить, но и во многом перевернуть привычные представления — отыскать ключ к по-настоящему гениальным вещам, а, как известно, все гениальное — просто. Позднее я снова и снова убеждался в правоте этой максимы, когда создавал крупнейший в России маркетплейс — Wildberries. Он постоянно изменялся, расширялся, перерождался. Wildberries всегда оставался — и, надеюсь, останется — живой системой.

Я поставил во главу угла эффективную простоту и прозрачность всех рабочих процессов и в то же время доскональное личное погружение в них. Нельзя создать действительно успешный бизнес, не понимая, как работают все его составляющие, как действуют все его механизмы от первого до последнего звена в цепочке. Простота — краеугольный камень. В первую очередь она позволяет экономить время, энергию. Это касается как продавцов, так и клиентов. Но — вот в чем соль — простота вытекает из максимального владения данными.

БИЗНЕС — ЭТО СИСТЕМА

Любой бизнес — это система. Еще со школы я старался понять, как описывает мир та или иная система мышления, взглядов, знаний. Вероятно, я применял аналитический подход ко всему, что встречал по жизни, — к экономическим, социальным и другим явлениям. Любая система так или иначе старается дать описание, но меня интересовало главное, краеугольное. Есть такое классическое задание, которое предлагают выполнить при найме на работу продавцам, — необходимо продать шариковую ручку. И вот человек начинает рассказывать, какая это замечательная ручка, как она шикарно пишет и как, например, подчеркивает статус ее владельца. Для чего? Только чтобы продать, но не понять. Меня же никогда не интересовали деньги или выгода. Это ведь так банально! Мне было важно — фокус в том, что мне до сих пор это важно, — как что работает, как все устроено. Почему ручка пишет? И как я могу придумать свою собственную ручку? Вот в чем первостепенный интерес и ключевая задача.

По этой, в частности, причине в школе я сосредоточился главным образом на получении фактических знаний — на том, что можно было применить на практике. Математику называют «царицей наук» — и основное внимание я уделял именно ей. В ней одновременно присутствовали и рациональность, и магия. Математика, физика, чуть в меньшей степени история и география — вот те предметы, к которым я испытывал наибольшее влечение.

Постепенно я расширял интересы. Наличие знаний дает отличную стартовую площадку, но потом, когда тыходишь в бизнес, нужно сфокусироваться на самом главном.

Не могу сказать, что с особым усердием делал домашнее задание — скорее, наоборот. Мне всегда было чем заняться дома. Большую часть материала я старался схватывать непосредственно на уроках — и это мне удавалось. Я сразу же улавливал суть. Для этого внутри человека должна быть своего рода навигационная система. Зная, что действительно важно, что составляет зерно того или иного вопроса, можно просчитать дальнейшие действия и применить соответствующие механизмы. Это похоже на игру в шахматы, но в реальной жизни. И я осваивал ее одновременно на нескольких досках.

ШАХМАТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА

Для меня шахматы, которые я изучал с детства, — это не просто игра, это настоящее искусство, где каждый ход важен и каждая ошибка может стать решающей. Для бизнеса это очень полезная практика. Шахматы развивают стратегическое мышление. Они учат просчитывать ходы наперед, предугадывать действия соперника и находить оптимальные варианты. В бизнесе каждый день приходится принимать решения, которые могут изменить все, и способность продумывать последствия этих решений — ключ к успеху.

Вместе с тем шахматы тренируют концентрацию и внимание к деталям. Стоит упустить что-то важное, и ты уже проиграл. Это опять же очень напоминает мне ведение бизнеса: малейшая ошибка может стоить миллионы, а иногда даже миллиарды. Поэтому важно уметь концентрироваться и держать в голове множество деталей. И наконец, шахматы учат выдержке и терпению. В игре невозможно победить, действуя импульсивно; здесь всегда нужны расчет, план и дисциплина. То же самое и в бизнесе — нужно уметь ждать подходящего момента, чтобы сделать решающий ход.

Я увлекся шахматами в четырнадцать лет. Советский Союз рушился, люди искали себе новое применение. Многим было не до шахмат, конечно. Так что у нас, в Люберцах, не существовало сильного шахматного кружка. Поэтому мне пришлось учиться играть самому — и соперниками в основном становились взрослые. Это развивало — заставляло искать, за счет чего можно было переиграть тех, кто был, казалось бы, изначально сильнее. Ведь по итогу выигрывал тот, кто смог аккумулировать максимальный ресурс опыта, знаний. Это была интересная задача, которую я решал в девяностых.

И решал успешно. Я был подростком, но фактически играл во втором и в первом взрослом разряде. У меня очень неплохо получалось проводить блицтурниры. Там надо действовать стремительно, принимать решения молниеносно. А еще я научился играть вслепую, это мне тоже удавалось —

одновременно биться с соперниками на двух, трех, четырех досках. Такое занятие развивает многозадачность.

Анатолий, мой друг детства — наши дачи располагались рядом, и мы до сих пор вместе работаем, — любит вспоминать, как юношами летом мы уходили к реке, взяв с собой несколько шахматных досок, и я играл один против трех-четырех соперников. Причем делал это, отвернувшись от досок, спиной к ним. Соперники говорили мне, какой они сделали ход, а я диктовал им свой — без записей, без фиксаций, все приходилось держать исключительно в голове. Анатолий до сих пор изумляется, что из примерно сорока сыгранных тогда партий я победил во всех. Один раз, правда, забыл о потерянном коне.

В такой игре тренируется не только память, но и стратегическое мышление, видение как таковое. Я уверен, что успех Wildberries берет начало среди прочего и в тех шахматных играх на берегу реки. Этот бизнес я строил исходя из долгосрочных перспектив. Я просчитывал шаги на несколько лет, а возможно, и десятилетий вперед. Только при должном упорстве, настрое, таланте, реально играя вдолгую, можно реализовать действительно грандиозные идеи и замыслы. Это даже не столько о бизнесе или предпринимательстве, сколько о философии жизни.

Потом, когда у меня появились бизнесы, сначала один, второй, третий, а потом уже и родилось Дело Жизни, эти навыки очень понадобились. Они

влиают на скорость принятия решений, на умение быстро сориентироваться, на работу в режиме многозадачности. Это не просто ценные, а необходимые качества для ведения современного бизнеса. Вы должны проникнуть во все его сферы, быть его строительными клетками.

Шахматы — это максимальная концентрация, длительный поиск наилучшего решения. Ты несколько часов подряд напрягаешь ум, словно мышцу, — прорабатываешь нейронные связи, аккумулируешь внутреннюю силу, чтобы сделать единственно правильный ход. И при этом необходимо помнить: взялся за фигуру — ходи. Отката назад, переигровки не будет. Следовательно, каждое решение, каждый ход должны быть максимально обдуманы, взвешены. Ты должен проработать все возможные варианты, но выбрать только один и нести за это всю ответственность. Когда ты ходишь, тут уже нет и априори не может быть никаких сомнений. Когда ты действуешь, ты должен быть уверен в своем решении, но не имеешь права быть самоуверенным.

ОТЛИЧАТЬ УВЕРЕННОСТЬ ОТ САМОУВЕРЕННОСТИ

Между полезной уверенностью и опасной самоуверенностью — пропасть, в которую легко провалиться. Обрести правильную уверенность трудно. Для большинства слишком трудно. Уверенность почти