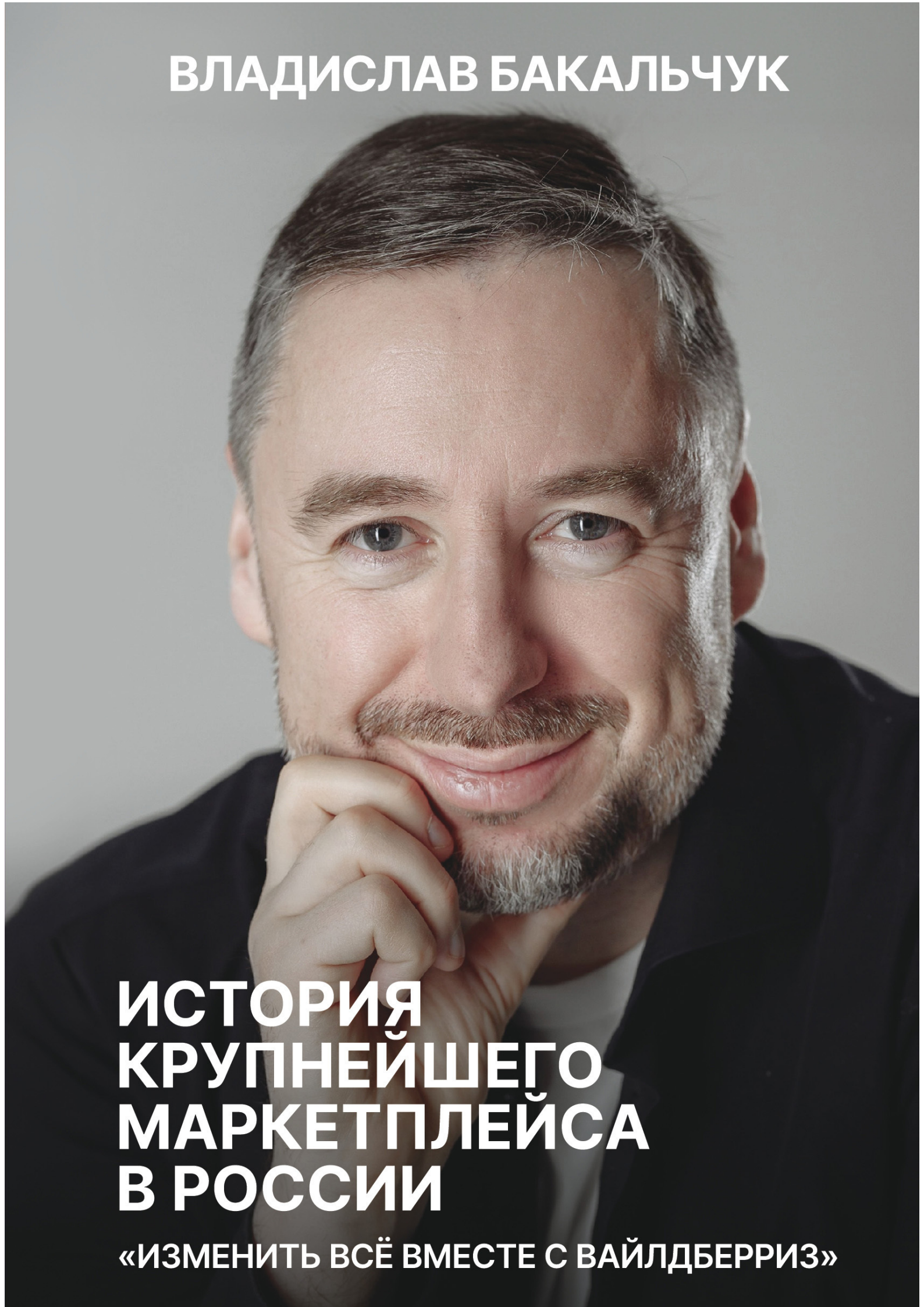


A close-up portrait of a middle-aged man with short, graying hair and a light beard. He is looking directly at the camera with a slight smile, resting his chin on his clasped hands. He is wearing a dark jacket over a light-colored shirt. The background is a plain, light gray.

ВЛАДИСЛАВ БАКАЛЬЧУК

**ИСТОРИЯ
КРУПНЕЙШЕГО
МАРКЕТПЛЕЙСА
В РОССИИ**

«ИЗМЕНИТЬ ВСЁ ВМЕСТЕ С ВАЙЛДБЕРРИЗ»

История успеха (АСТ)

Владислав Бакальчук

**История крупнейшего
маркетплейса в России. Изменить
всё вместе с Вайлдберриз**

«Издательство АСТ»

2026

УДК 339.13:004
ББК 65.42

Бакальчук В. С.

История крупнейшего маркетплейса в России. Изменить всё вместе с Вайлдберриз / В. С. Бакальчук — «Издательство АСТ», 2026 — (История успеха (АСТ))

ISBN 978-5-17-175060-2

Эта книга написана основателем Wildberries Владиславом Бакальчуком. И прежде всего это честная книга. Она рассказывает о том, как один человек может увлечься Большой Идеей и мастерски воплотить ее в жизнь. А это, в свою очередь, изменит жизнь миллионов. Wildberries не просто маркетплейс. Это неотъемлемая часть общероссийской жизни, культурный и экономический феномен. Wildberries задал стандарты, которые сегодня считаются эталонными. Владислав Бакальчук откровенно рассказывает, как создавалась компания, какие сложности преодолевала и за счет чего смогла достичь такого успеха. Он повествует о том, как ему вместе с командой удалось объединить миллионы людей. В основе этого – стремление быть полезным. Владислав Бакальчук анализирует свои поступки, отмечает удачные решения и выявляет ошибки, делится секретами бизнеса и размышляет на философские темы: жизнь как великая партия в шахматы, жизнь как приключение. Самая искренняя и глубокая книга о том, как при должном желании и таланте можно изменить абсолютно всё!

УДК 339.13:004
ББК 65.42

ISBN 978-5-17-175060-2

© Бакальчук В. С., 2026
© Издательство АСТ, 2026

Содержание

Глава 1. Белые начинают и выигрывают: первые опыты	7
Истоки	7
Знания – реальная сила	9
Вера в Большое Дело	10
Бизнес – это система	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Владислав Бакальчук История крупнейшего маркетплейса в России. Изменить всё вместе с Вайлдберриз

Посвящается всей моей Семье

Автор выражает благодарность за помощь в работе над проектом редактору Платону Беседину.

Издательство выражает благодарность за работу над изданием книги продюсеру Игорю Воеводину.

© Текст. Бакальчук В. С., 2026

© ООО «Издательство АСТ», 2026

© Фото. Шибилкина М. А., 2026

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». Осмыслию, 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 обрести 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 перво-степенно – понять, как все устроено на самом деле. Вычленив 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 Эйлере. 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.