



ЛИЧНЫЙ РАЗБОР ОСНОВАТЕЛЯ · 2026

10 ошибок, которые превратили 200 млн в 2 млрд

Не теория из книжек. То, что прошло через меня лично — и за что я заплатил временем, деньгами и нервами.

Максим Краснов

Генеральный директор и основатель «Энергия Холода»
Производство чиллеров и градирен NCT · ABXM Thermax

Telegram-канал «Максим, нужно охлаждение» · @krasnov_energy

Зачем вам этот разбор

С абсорбционными холодильными машинами у нас был оборот 200 млн. С градирнями и чиллерами стало 2 млрд. Разница — в одной ошибке, которую я повторял годами: я пытался создать рынок, вместо того чтобы зайти на существующий.

Это не «история успеха». Это десять конкретных просчётов, которые стоили мне лет и денег. Я собрал их в один документ, потому что почти каждый владелец производственного или инженерного бизнеса наступает на те же грабли — и не понимает, почему растёт медленно или не растёт вообще.

Если вы выбираете поставщика оборудования

Читайте этот разбор и как чек-лист для себя, и как ответ на вопрос «почему «Энергии Холода» можно доверять серьёзный проект». Каждая из этих ошибок — это процесс, регламент или принцип, который мы у себя выстроили. Надёжный поставщик — это не обещания в КП. Это порядок внутри, который видно по тому, как компания считает деньги, держит сроки и отвечает за брак.

Прочтите до конца и отметьте для себя ошибки, которые узнаете. Самую частую я разберу отдельно — подписывайтесь на канал, чтобы не пропустить.

Ошибка 1. Делал бизнес для себя, а не для рынка

Я влюбился в технологию. Абсорбционные холодильные машины — красивое инженерное решение, и я был уверен, что рынок просто «ещё не понял» их пользу. Толкал АБХМ туда, где спроса не было, и тратил годы на то, что красиво называл «обучением рынка».

По факту я платил за просвещение клиентов из собственного кармана: длинные циклы сделки, бесконечные объяснения, единичные продажи. Как только мы развернулись к тому, что рынку реально нужно прямо сейчас — чиллеры и градирни — оборот вырос в десять раз.

Вывод. Не создавайте рынок — найдите его. Спрос, который уже есть, всегда дешевле спроса, который вы пытаетесь сформировать.

Ошибка 2. Плохо считал деньги

Долго я жил с ощущением, что «вроде зарабатываем». Ощущение — не цифра. Когда не понимаешь, сколько бизнес реально приносит, ты не понимаешь и сколько можешь платить людям, в какое оборудование вкладываться и какую цену держать.

А дальше цепная реакция: берёшь сотрудников дешевле, чем стоит результат, получаешь слабее, теряешь в качестве и скорости. Всё начинается с того, что ты не видишь свои настоящие цифры.

Вывод. Цифры в бизнесе — это не бухгалтерия, это зрение. Без точного учёта вы управляете вслепую и каждое решение принимаете на удачу.

Ошибка 3. Не опирался на международный опыт

Я искренне считал, что мы сами всё придумаем. На деле половина ответов уже была — в том, как устроены лучшие мировые производители и проектировщики. Я переизобретал то, что давно работает за рубежом.

Насмотренность экономит годы. Сегодня прежде чем внедрять процесс или продукт, мы смотрим, как это сделано у сильнейших в мире, и адаптируем под нашу реальность. Это и есть инжиниринг — не изобретать заново, а собирать лучшее и доводить до ума.

Вывод. Без насмотренности никуда. Что работает в мире — половина ответов уже там, не нужно платить за их повторное открытие.

Ошибка 4. Считал, что учиться не обязательно

Узкое звено любого бизнеса — всегда основатель. Не инженер, не отдел продаж. Ты. Я долго не хотел это признавать и упирался в собственный потолок: мои знания, мои привычки, мой темп.

Компания не может вырасти выше своего владельца. Как только я начал системно учиться — управлению, финансам, людям — расти начала и компания. Совпадение? Нет.

Вывод. Не растёте вы — не растёт компания. Инвестиция в собственное развитие окупается быстрее любой другой.

Ошибка 5. Доверял без проверки

Я бросался из крайности в крайность: то контролировал всё сам, то полностью отпускал и выходил из операционки. Полностью выйти — значит перестать понимать, что вообще происходит в компании.

Доверять людям нужно, без этого нет команды. Но руку с пульса убирать нельзя. Здоровый контроль — это не недоверие, это ответственность за результат, который в итоге получит клиент.

Вывод. Доверяй, но держи руку на пульсе. Полный выход из операционки — это потеря контроля над качеством, а значит и над репутацией.

Ошибка 6. Не наводил порядок

Хаос долго казался мне нормой роста: «вырастем — разберёмся». Не разберёшься. Хаос только дорожает вместе с оборотом.

Сейчас почти каждый процесс прописан: у каждого сотрудника есть регламент и зона ответственности. Работать стало в разы легче, а для клиента это значит предсказуемые сроки и повторяемое качество — не «как повезёт с конкретным менеджером».

Вывод. Хаос съедает больше денег, чем любой кризис. Порядок — это не бюрократия, это себестоимость ошибок, сведённая к минимуму.

Ошибка 7. Не выстраивал взаимодействие между отделами

Каждое подразделение жило в себе и считало соседнее «балбесами». Продажи против производства, производство против закупок. Каждый отдел был по-своему прав и по-своему тормозил общий результат.

Эту стену я чиню до сих пор — это не разовая задача, а постоянная работа. Но именно она определяет, дойдёт ли заказ от подписи договора до отгрузки без потерь на стыках.

Вывод. Война отделов оплачивается сорванными сроками клиента. Сквозной процесс важнее, чем локальная эффективность каждого отдела по отдельности.

Ошибка 8. Слишком много говорил о проблемах

Мы произвели больше 1000 единиц техники. Если у пяти что-то забахлило — статистически это ноль. Но по ощущениям, когда ты весь день разбираешь именно эти пять случаев, кажется, что всё разваливается.

Я заражал этим настроением команду. А ведь правда в цифрах: подавляющее большинство техники работает как часы. О хорошем надо говорить осознанно и часто — иначе фокус всей компании смещается на исключения.

Вывод. Говорите о хорошем. Много. Тон, который задаёт основатель, становится самочувствием всей команды.

Ошибка 9. Забыл про внутреннего клиента

На внешнего клиента мы сориентировались быстро. А вот то, что отдел подбора — это поставщик для отдела продаж, и его «клиента» тоже надо удовлетворять, дошло до меня сильно позже.

Когда внутренние заказчики не получают качества друг от друга, это рано или поздно вытекает наружу — на реального клиента. Качество на выходе не бывает выше качества внутренних передач.

Вывод. Каждый отдел — поставщик для следующего. Внутренний сервис в итоге определяет внешний.

Ошибка 10. Брал людей дешевле, чем стоит результат

Это прямое следствие ошибки №2. Когда не видишь настоящих цифр, экономишь на зарплатах — кажется, что бережёшь деньги. На деле слабый специалист обходится в разы дороже сильного: ошибки, переделки, потерянные клиенты.

Сильные люди стоят денег, но создают результат, который этих денег стоит многократно. Дешёвая команда — это дорогой брак, который вы оплатите позже и с процентами.

Вывод. *Экономия на зарплате — самая дорогая экономия. Результат стоит ровно столько, сколько стоят люди, которые его делают.*

Почему это важно вам

Эти десять ошибок — не философия. Это то, что я перепрошивал внутри компании годами, и именно поэтому сегодня «Энергия Холода» — это не «повезёт с менеджером», а система.

Когда вы выбираете, кому доверить охлаждение для своего объекта, вы на самом деле покупаете не железо. Вы покупаете порядок, который стоит за этим железом: точный учёт, прописанные процессы, сквозную ответственность от продажи до сервиса и людей, которым платят за результат, а не за присутствие. Всё это — обратная сторона перечисленных ошибок.

Если узнали в этих ошибках свой бизнес — напишите мне номер самой болезненной в личку @krasnov_energy. Самую частую разберу отдельно, с конкретикой, как мы её закрывали.

ГЛАВНЫЙ ШАГ ПОСЛЕ ЭТОГО РАЗБОРА

Подпишитесь на канал

«Максим, нужно охлаждение»

Наведите камеру телефона
t.me/krasnov_energy

Что внутри канала

- Управленческие разборы из первых рук — как строится производство на 200 человек и 2 млрд оборота
- Без приукрашивания: реальные ошибки, провалы и то, как мы их закрывали
- Тренды охлаждения и инжиниринга — что работает в мире и как это применить здесь
- Прямой контакт с основателем: вопросы — в личку @krasnov_energy

Подписка займёт 10 секунд. А разбор одной чужой ошибки в найме или учёте может сэкономить вам миллионы и год времени. Я плачу за эти уроки уже 15 лет — забирайте готовыми.

Контакты

Максим Краснов

Генеральный директор и основатель «Энергия Холода»

Telegram: **«Максим, нужно охлаждение» · @krasnov_energy**

E-mail: **mk@colden.ru**

Телефон: **+7 (812) 332-53-66**

Сайты: colden.ru · nc-t.ru · abxm-thermax.ru

Адрес: 195279, Санкт-Петербург, Индустриальный пр., д. 44 к. 2