

ДЕНИС КАБАЛКИН



ПОШАГОВЫЙ ПУТЬ, КАК ПОСТРОИТЬ
МИЛЛИАРДНУЮ КОМПАНИЮ

Денис Кабалкин

Всё ты можешь!

«Writer's Way»

Кабалкин Д. В.

Всё ты можешь! / Д. В. Кабалкин — «Writer's Way»,

ISBN 978-5-908008-11-2

Денис Кабалкин за 20 лет прошел путь от стартапера до CEO миллиардной компании. Успел побыть предпринимателем, наемным руководителем, автором телеграм-канала, подкастером и ментором бизнесов. Его имя связано с LPgenerator — первым конструктором лендингов в России. После успешного экзита Денис возглавил Vitamin.tools и привел компанию к выручке в 15 миллиардов рублей по итогам 2024 года, сделав ее топ-2 на рынке рекламных агентств-агрегаторов. Эта книга — результат 20 лет практики: запусков, взлетов, провалов, сделок и управленческих решений (не всегда удачных). Здесь нет академической теории, воды и «успешного успеха». Только реальный опыт, честные выводы и конкретные инструменты, которые прошли проверку в бою. С этой книгой вы словно проведете с Денисом десятки менторских сессий: разберете блоки в голове, найдете опору, пересоберете масштаб и, наконец, рванете вперед. Эта книга для предпринимателей и руководителей, которые хотят вырасти, но не выгореть. Для тех, кто чувствует потолок — и не может пробить его изнутри. Для тех, кто устал тащить всё на себе, боится оступиться и при этом не может остановиться. А если у вас все прекрасно и жизнь удалась — вы найдете здесь поводы улыбнуться, переосмыслить пройденное и, возможно, замахнуться на что-то большее.

ISBN 978-5-908008-11-2

© Кабалкин Д. В.

© Writer's Way

Содержание

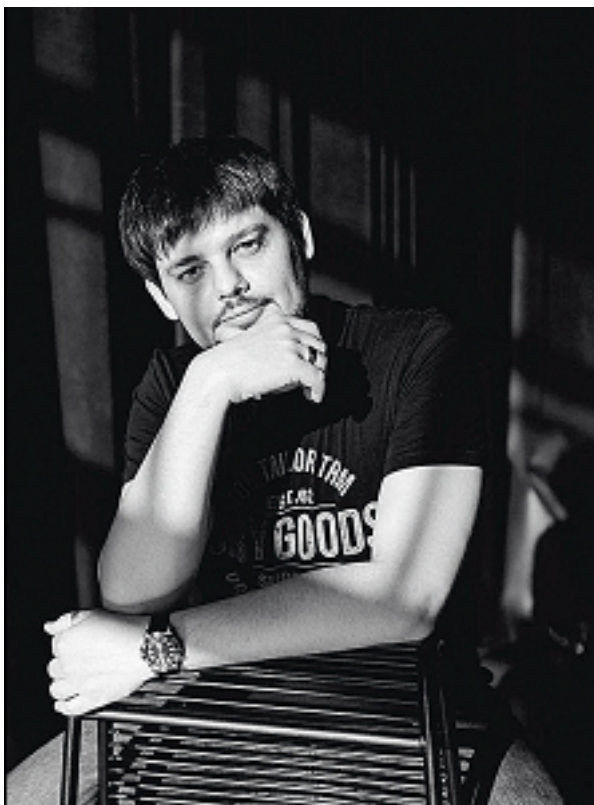
О книге	7
Введение	10
Глава 0	12
Для кого эта книга?	13
Как читать эту книгу?	14
Как использовать эту книгу?	15
Диагностика. Где вы сейчас	16
Что вас ждет – по-честному	18
Глава 1	19
Проблемы стимуляторов, искусственный джетлаг и здоровый сон	20
Управление тревогой, дрессировка белок-истеричек и сделки с совестью	22
Кийосаки, денежный поток и главный финансовый закон	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Денис Кабалкин

Всё ты можешь! Пошаговый путь, как построить миллиардную компанию

© Кабалкин Д. В., текст, оформление 2025

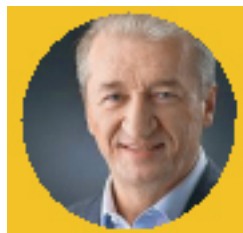
* * *



ДЕНИС КАБАЛКИН – предприниматель, ментор и CEO миллиардной IT-компании.

Прошел путь от торгов на eBay до сделок на десятки миллионов. Основал и продал LPrenerator – первый конструктор лендингов в Рунете. Сегодня управляет маркетинговой экосистемой Vitamin.tools, которую привел с нуля к обороту в 15 миллиардов рублей. Знает, как вырастить бизнес – и не потерять себя по дороге.

* * *



ВИКТОР САВЮК,
АВТОР ДВУХ ЕДИНОРОГОВ – DENDY И АКАДО:

В этой книге столько внутренней энергии, что после неё ты просто начинаешь делать. И все время возвращаешься к ней – чтобы открыть новое окно в мир возможностей.



ВЯЧЕСЛАВ БАЖЕНОВ, ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «БРИДЖ ГРУПП»:

Не нужно идти к инфо-цыганам, нужно идти к таким простым практикам бизнеса, к таким ребятам, как Денис Кабалкин, которые делают деньги, у которых есть результат. У него есть хороший твердый бизнес, который он создал. И дальше нужно брать его книжку, расшивать просто на тезисы и приземлять у себя в компании. Там все очень просто и доступно. Берем, читаем, внедряем.

О книге

ВИКТОР САВЮК,

автор двух «единорогов» – Dendy и «АКАДО»

Я давно перестал читать бизнес-книги «для вдохновения»: после двух «единорогов» и 40 лет на переднем крае операционки хочется быстрых решений, а не историй про «веселых парней из гаража».

Но тут Денис прислал черновик «Всё ты можешь» и прямо попросил рецензию. Взял в дорогу: четыре часа самолета до Цюриха – идеальное испытание для книги.

Сразу зацепили первая и вторая главы, где автор честно разбирает «батареюку предпринимателя» и личные привычки. В 90-х мы это проходили на собственных ошибках: игнор сна, хаос в питании – и в какой-то момент тело само нажимает «стоп». У Кабалкина та же мысль, причем очень конкретно: простые чек-листы, которые хочется сразу проверить (пульс утром, сахар, трекер сна). Ближнему кругу своих фаундеров уже переслал.

Глава «Запускаем...» тоже попала в точку. Автор не стесняется цифр, говорит про юнит-экономику и объясняет, какие рычаги крутить. Напомнило мне, как мы в «АКАДО» вводили оценку LTV, чтобы быстрее принимать решения: сопротивление команды было громадное, но эффект – еще больше.

Книга построена ритмично: история → мини-теория → чек-лист. Это, пожалуй, главный плюс формата. За счет коротких абзацев и самоиронии текст бежит быстро, как хороший стендап. Скучные места? Для меня – нет. Даже когда автор цитирует Далио и Голдратта – там видно, что ему важно отдать дань классикам, для меня информация очевидна. Может быть, я бы добавил еще ряд примеров: скажем, как именно Денис дисциплинировал совет директоров, когда вышел из операционки. Надеюсь, во второй редакции это все будет.

Энергия фаундера, системность роста, жизнь после «долины смерти» – это вечная классика бизнеса. Сегодня, когда стартапы стремятся «выстрелить» за 18 месяцев, а инвесторы режут раунды, совет «осторожно с батареей» звучит особенно громко. Книга будет полезна двум группам:

- предпринимателям с оборотом 30–300 миллионов рублей, у которых рост уперся в потолок фаундера;
- топ-менеджерам корпораций, решившим делать спин-оффы.

Не ожидал, что Денис так глубоко уйдет в тему когнитивных искажений. Главы про быстрые/медленные решения перечитал дважды: интересно, как он соединяет Канемана с ежедневными «пятиминутками» команды продаж. Для меня это свежий мост между психонаукой и жесткой воронкой B2B.

За четыре часа полета не отложил книгу ни разу – хороший знак. «Всё ты можешь» напомнила мне, как важно держать себя в порядке, пока строишь компанию, и что сервис побеждает конкурентов, если реагировать на клиента быстрее всех. Денис собрал приличный чемодан инструментов, опираясь на собственный потрясающий опыт, а не на чужие цитаты.

Советую читать тем, кто уже устал от мотивационных мантр, но еще не потерял аппетит к росту. Возьмете пару чек-листов, заведете «зеленые» блоки в календаре – и, может быть, через пять лет у нас с вами будет повод обсудить новый российский «единорог».

А это, согласитесь, неплохой результат для одной книги.

ВЯЧЕСЛАВ БАЖЕНОВ,

основатель и генеральный директор компании «Бридж Групп», участник международного бизнес-клуба «Атланты», выпускник Школы управления «Сколково» по программе EMBA

При чтении создается впечатление, что автор стремится дать как можно больше пользы и постарался вместить в одну книгу все свои ключевые идеи. Возможно, в этом есть определенная поспешность: сложные концепции лучше раскрывать постепенно, чтобы читателю было проще усваивать материал.

Книга особенно полезна начинающим предпринимателям. Сегодня бизнес-пространство переполнено «инфоцыганам», которые обещают особые знания за огромные деньги, но реальной ценности не дают. Здесь все иначе: Денис Кабалкин – практик, который построил устойчивый бизнес и делится именно работающим опытом.

Главная ценность книги – в ее простоте и прикладном характере. Ее можно буквально «разобрать на тезисы» и применить в своей компании. Читателю не нужно излишне долго размышлять или искать скрытые смыслы – достаточно внедрять предложенные инструменты и соблюдать дисциплину.

Эта книга будет интересна не только стартаперам и руководителям, но и опытным бизнесменам. Даже если ваш проект уже масштабный, вы можете найти здесь ответ на вопрос о том, что такое счастье в бизнесе, и, возможно, открыть для себя новый инсайт.

БОРИС НИКОЛАЕНКО,

CEO Turbotarget

Я читаю блог Дениса, многие его идеи беру оттуда. Плюс он когда-то был моим наставником. То есть я многое из того, что он пишет, уже знал. Мне, как предпринимателю, было интересно почитать про его ошибки в бизнесе. Всегда интересно читать про успешные кейсы российских предпринимателей. Интересна авторская подача. Книга могла бы быть полезна начинающим предпринимателям и тем, кто хочет ими стать.

МИХАИЛ СОРОКИН,

коммерческий директор Vitamin.tools

После прочтения книги я поймал себя на мысли, что она напоминает мне что-то из врачебной тематики, что-то похожее на инструкцию по самостоятельному чекапу себя как предпринимателя. Книгу можно использовать как настольную, постоянно обращаться к ней для поиска точек роста или даже узких горлышек в бизнесе.

Книга довольно ярко дает понять, что результат очень сильно зависит не только от умения управлять командой, но и от умения управлять собой, своим временем, эмоциями, физическими показателями.

Несмотря на серьезность темы, читается легко, на одном дыхании. Думаю, это благодаря вплетению уместного юмора и отсутствию перегруза бизнесовыми и маркетинговыми терминами.

Очевидно, что книга будет полезна предпринимателям, как начинающим, так и опытным. Первым она позволит сэкономить много времени, сконцентрироваться на действительно важном, избежать частых ошибок, использовать книгу для построения четкого плана действий.

Состоявшимся предпринимателям она позволит взглянуть на свой бизнес под другим углом, обратить внимание на те области, которые, возможно, раньше просто не прорабатывались либо не считались относящимися непосредственно к делу.

Также думаю, что книга будет полезна и менеджерам в найме, так как хороший менеджер часто воспринимает компанию или ее часть как свою, а значит, все, что написано в книге, пригодится.

Да и вообще, многие главы, например которые про психологию и здоровье, полезны каждому человеку, который занимается чем-то конструктивным и желает увеличить свою эффективность, повысить процент счастья в своей жизни и все такое.

ВАДИМ МЕЛЬНИКОВ,

Директор дивизиона Performance «Kokoc Group»

Самые интересные для меня части книги – история неуспеха и изучение причин его. Люди редко видят причину в себе, а уж деконструировать себя через бизнес-кейс (или наоборот) удастся еще меньшему числу. И совсем немного кто готов это опубликовать.

Книга будет интересна тем, кто только задумывает собственный бизнес, кто уже его запустил и собирает тумачи от жизни. В общем, всем предпринимателям. Может, кого-то и сподвигнет на что-то или, наоборот, оттолкнет.

ЭЛИНА САКС,

Директор клиентского сервиса Vitamin.tools

Это душеспасительная книга, которая должна была рассказать об авторе, а на самом деле рассказывает читателю о себе самом. Для руководителей и предпринимателей, которые уже всё знают, и для тех, кто понимает, что расти еще есть куда.

Начиная читать книгу с глав про питание, спорт и сон, попадаешь в состояние капризного ребенка, который и так все прекрасно знает без всяких ваших «полезных советов»! А затем автор нежно проводит за руку по своему опыту, и ты растешь вместе с ним. То, что начиналось как легкое бизнес-чтиво на вечер, превратилось в сессию одновременно с психологом, ментором и коучем. Автор по-отечески мягко, но неумолимо наставляет читателя, чтобы после прочтения в заметках появились конкретные шаги на пути к миллиардной компании.

И да, вы непременно станете чаще думать о том, можно ли здесь намутить темку!

* * *

Посвящается Еноту

Введение

Каждый раз, открывая бизнес-книгу, я задаюсь одним и тем же вопросом: можно ли это введение смело пропустить?

В моем случае – да.

Здесь будет все по классике: кто я, зачем и для кого написал эту книгу и что вас ждет впереди. Без этого вполне можно жить – так что, если хотите сразу к делу, переходите к нулевой главе.

Но если вы все-таки остались – привет! Меня зовут Денис Кабалкин, и сначала я расскажу, почему вы вообще должны меня слушать.

Мой путь в бизнесе начался в 2005 году. За это время я успел побыть стартапером, наемным CEO, ментором, автором канала и подкастером. Я видел десятки предпринимателей, которые сами себе строят клетку и блокируют рост. И да, я тоже в такой клетке жил – примерно до 35 лет, пока не признал, что сам ее построил.

Первые серьезные попытки строить бизнес я начал еще в студенчестве. Но настоящий успех ко мне пришел с проектом LPgenerator – первым конструктором лендингов в России. Мы запустили его в 2011 году, и через 10 лет я продал компанию в «Кокос Group».

Этот проект будет часто мелькать на страницах книги – не ради ностальгии, а потому что он стал кузницей большинства моих важных уроков.

После продажи компании я перешел в наем и возглавил Vitamin.tools. Здесь и начались феноменальные результаты.

Проект мне достался не в самом фантастическом состоянии:

- пять сотрудников, которые делали всё и сразу;
- 10 миллионов выручки в месяц;
- никакого внятного продукта;
- я был четвертым по счету CEO за последние два года;
- ежемесячно на маркетинг тратилось 5 миллионов рублей, которые не приносили продаж;

- прибыли, конечно, никакой – глубокий минус.

И вот чего я добился за четыре года управления компанией:

- 15 миллиардов выручки по итогам 2024 года (более 1,5 миллиарда в месяц);
- команда выросла до 150 человек;
- мы гремим на всех маркетинговых конференциях: конкуренты боятся наших менеджеров по продажам, а аккаунтинг уважают;
- из никому неизвестного стартапа мы стали топ-2 по выручке на рынке рекламных агентств-агрегатов и продолжаем расти, не сбавляя темпа.

Как так вышло? Как я из предпринимателя средней руки стал управляющим миллиардной компанией?

Вот об этом и будет эта книга:

О том, как превращать обычные компании в большие. Как выйти на новый уровень дохода, управления и амбиций. Как не сойти с ума в процессе и все же успевать отдыхать по выходным.

Здесь нет академической теории. Только прожитый опыт, структурированный, проверенный и подкрепленный реальными результатами. Это не учебник, а, скорее, карта. Ее можно использовать, если вы хотите вырасти – в бизнесе, в голове, в масштабе. Ну и наконец позволить себе ту самую машину, о которой мечтали в детстве.

Наше путешествие начнется с работы над собой. Вы и есть ваш бизнес. **Какие вы – такой и он.** Поэтому начнем с внутренней батарейки, продуктивности и мыслительных блоков. А дальше – по нарастающей: продажи, команда, управление, стратегия, экзит.

Если вы только думаете запустить бизнес – вам будет полезно. Если вы управляете уже 100+ людьми – тем более. Но если вы ищете волшебную кнопку, чтобы «заработать миллион за неделю», – можете закрывать книгу прямо сейчас. Никакого «успешного успеха» и способов быстрого обогащения вы здесь не найдете (увы).

Каждая глава – это истории, размышления, инструменты. Без воды. Иногда будет больно. Иногда – смешно. Но всегда честно и по-настоящему.

Хронология в книге есть, и я советую читать последовательно – так будет больше смысла. Но если хочется прыгнуть в середину – пожалуйста, кто вас остановит? Каждая глава – это вполне самостоятельный и законченный текст.

После каждой главы я добавил небольшой список «что полезного забрать». Он нужен, скорее, для закрепления. Но можете использовать его как саммари и искать то, что цепляет.

В каждой главе вы найдете ссылки. Переходите – и попадаете в моего телеграм-бота с дополнительными материалами: чек-листами, примерами, ссылками и бонусами, которые не вошли в книгу. Так мы сможем чуть расширить рамки текста и сделать книгу еще полезнее.

Два года я работал над книгой. Много переосмыслил и несколько раз пересобираю концепцию. **Можно сказать, что это мой выкристаллизованный 20-летний бизнес-опыт в 15 главах. Звучит эпично, согласен.**

Если хоть одна мысль отсюда зацепит вас и что-то сдвинет в вашем мировосприятии – сочту, что все было не зря.

Глава 0

Настройка

Если введение можно было легко пропустить и ничего не потерять, то эту главу я настоятельно советую прочитать. Сейчас мы с вами присядем, выдохнем и правильно сонастроимся. Это как перед хорошей тренировкой или дальним походом – нужно понимать, что предстоит: что это за книга, как ее читать и чего ожидать.

Давайте начнем с того, чем эта книга точно не является:

- это не пособие «как стать успешным за три дня и заработать миллион долларов, не вставая с дивана»;
- это не мотивационная манная каша с призывами «поверь в себя, и вселенная даст»;
- это не инфоцыганский курс в мягкой обложке;
- это не компиляция цитат из популярных бизнес-книг;
- это не сказка и не бизнес-роман.

Это живая, рабочая инструкция, которую я написал не потому, что «надо бы написать книгу», а потому что хотел передать то, что сам бы мечтал прочитать 15 лет назад – когда терял деньги, партнеров, а временами и себя самого.

В своей работе с предпринимателями я даю пользу с первых минут. Этот же подход используется и здесь: меньше воды и теории, больше практики и жизненного опыта.

Для кого эта книга?

Эта книга – не для всех, и это нормально.

Я постарался сделать ее максимально полезной тем, кто не первый день в бизнесе, но понимает, что нужен прорыв.

Если совсем конкретно – эта книга для предпринимателей и руководителей, которые:

- уже что-то построили, но чувствуют, что уперлись в потолок;
- тянут бизнес на себе, выгорают, но не знают, как выйти из операционки;
- застряли между «я сам» и «надо построить команду и все делегировать»;
- сталкиваются с хаосом, страхами, синдромом самозванца, конфликтами с партнерами, сотрудниками и иногда с самими собой;
- готовы не просто читать, а честно посмотреть в зеркало и задать себе неудобные вопросы;
- чувствуют, что потеряли смысл и начали забывать, зачем вообще всё это затеяли.

А еще эта книга для тех, кто только собирается стартовать бизнес, но хочет сделать это с опорой – не на мотивационные ролики и случайные советы, а на системный, прожитый путь.

Если вы фаундер, у вас есть бизнес с оборотом от 5 до 500 миллионов в год и вы думаете: «А что дальше?» – эта книга для вас.

Если вы управленец, который запускает первый проект, делает спин-офф или просто устал быть «винтиком», – эта книга для вас.

Если вы – человек, который знает, что может больше, но не понимает, что именно его тормозит, – эта книга для вас.

А если вы читаете ее просто «по приколу» – ну что ж, я все равно рад. Возможно, она выстрелит именно в нужный момент.

Как читать эту книгу?

Сразу спойлер: не обязательно читать главы по порядку.

Можно это делать как вам удобно: с начала, с конца или с глав, названия которых вызывают особое жжение. Это не роман с детективной интригой, где важно не пропустить убийцу-дворецкого в седьмой главе.

Однако я все-таки рекомендую читать с самого начала – именно так, как я это и задумал. Дело в том, что книга выстроена как путь: сначала вы лично, потом ваша компания, потом масштабирование бизнеса.

Порядок не случайный. Это дорога трансформации, которую я прошел сам и по которой веду своих подопечных и клиентов. Теперь и у вас есть возможность пройти этот путь со мной.

Эта книга не на один вечер. К ней можно и нужно возвращаться, перечитывать отдельные главы с новым уровнем осознания.

Я постарался сделать так, чтобы вам читалось легко и приятно. Никакой корпоративной канцелярщины типа «дорогие коллеги» – вместо нее:

- простой язык,
- много личных историй,
- рабочие инструменты,
- опорные саммари в конце каждой главы,
- местами шутки,
- местами даже смешные.

Так что расслабьтесь и читайте в своем ритме. Главная моя просьба – брать что-то для себя и сразу делать. Теория не приведет вас ни к каким результатам.

Как использовать эту книгу?

Если вы просто читаете – будет хорошо. Сможете козырнуть умной фразочкой на вечеринке.

Если начнете применять – будет полезно. Сразу заметите, как жизнь начнет изменяться в лучшую сторону.

А если встроите в свою регулярную практику – будет просто фантастика. Тут мой вам низкий поклон: этот уровень доступен не каждому.

Вот еще несколько мыслей, как выжать из книги максимум:

- Делайте заметки, ручкой или в телефоне. Выписывайте, что цепляет, – проще будет вернуться и переосмыслить.

- Саммари в конце – это ваш чек-лист. Примеряйте на себя и обсуждайте с командой.

- Возвращайтесь, когда возникает затык. Уткнулись в проблему – откройте нужную главу, перечитайте, определите конкретный шаг и сделайте его.

- Обсуждайте. С партнерами, менторами, командой. Можно прямо со мной в телеграм-канале.

- Следите за ощущениями. Места, где у вас возникает самое большое сопротивление, – точка роста.

Повторю свой призыв: лучше сделать что-то одно и начать движение, чем сидеть и бесконечно размышлять о счастливой жизни.

А если после прочтения вам совсем не зайдет – используйте книгу для растопки печки. Даже в таком варианте я принесу немного пользы.

Диагностика. Где вы сейчас

А вот и первое дело!

Прежде чем идти дальше, давайте честно посмотрим, где вы находитесь сейчас. Это поможет вам чуть лучше понять, что на самом деле болит.

Отметьте те пункты, с которыми вы согласны. Главное правило – будьте честны! Никто не узнает о результатах, если вы сами не захотите.

Чек-лист: симптомы умирающего бизнеса

1. Касса пустеет быстрее, чем пополняется.
 - Деньги только уходят, а приходят всё реже.
 - На счетах все время микросуммы.
 - Каждый месяц вопрос: «Как платить зарплаты, налоги, аренду?»

2. Работаете всё больше, а зарабатываете всё меньше.
 - Работа по 12–14 часов без перерывов и выходных.
 - Загрузка полная, всегда заняты, но результатов нет.
 - Все чаще возникают мысли все бросить.

3. Нет прогнозируемой выручки.
 - Когда следующие поступления – неясно.
 - Все держится на одном-двух ключевых клиентах.
 - Каждая сделка похожа на игру в казино.

4. Клиенты всё чаще просят скидку или отсрочку.
 - «Сделайте дешевле», «у вас дорого», «мы подумаем».
 - Чтобы продать, приходится прогибаться по цене.

5. Новых клиентов почти нет.
 - Заявки не приходят, или реклама не работает.
 - Вся надежда на старую базу.

6. Нет времени на стратегию.
 - Весь день – тушение пожаров.
 - Всё на потом: продукты, люди, рост.

7. Команда разбегается или работает спустя рукава.
 - Люди уходят.
 - Все держится только на вас.
 - Непонятно, как мотивировать команду.

8. Продукт устарел, и вы это понимаете.
 - Конкуренты давно ушли вперед.
 - Вы сами бы не купили свой продукт по текущей цене.
 - На изменения «нет времени».

9. Появляются долги.
 - Партнеры ждут оплат месяцами.
 - Подрядчики уже готовы идти в суд.

- Все больше неприятных разговоров о деньгах.

10. Вы систематически себе врете.

- «Это временно».
- «Сейчас такой рынок, у всех проблемы».
- «Вот-вот все изменится».

Давайте проанализируем результаты. Посчитайте, сколько из 10 больших блоков отозвались вам полностью или частично. Даже если только один подпункт попал в точку, значит, весь блок отмечаем как «да».

0–2. Мои поздравления! Вы либо только начали и все еще впереди, либо уже выстроили рабочую систему. В любом случае держите темп, сильно не расслабляйтесь и читайте дальше. Для вас найдется несколько полезных инсайтов, как дойти до миллиарда.

3–4. Это уже звоночек. Пока еще не катастрофа, но уже явно заметна дестабилизация вас и компании. Пора задуматься: где вы теряете контроль и что нужно делать по-другому. Эта книга поможет найти точки воздействия на себя и бизнес – то, с чего стоит начать изменения.

5–7. Бейте в барабаны и зовите подмогу! Бизнес стагнирует, нужна срочная перестройка. Пора лезть вглубь – и себя, и компании. Не просто читать, а применять с первого дня и пересобирать все, пока не поздно.

8–10. Вы на полной скорости летите с обрыва. Бизнес горит, вы горите, все вокруг тоже горит. Это точка, где нужно или заканчивать, или глубоко перезапустить. Книга даст вам толчок в нужную сторону.

В любом случае, как сказал классик: «Без паники!» Поспешные и необдуманные решения часто могут только усугубить ситуацию.

Что вас ждет – по-честному

Перед тем как мы нырнем в первую главу, хочу дать обещание.

Чего вы точно не найдете в книге:

- Здесь не будет воды. Никаких мотивационных мантр и выдуманных кейсов.
- Здесь не будет обмана. Я не гуру. Я бизнесмен с 20-летним опытом, которым хочу делиться.
- Здесь не будет волшебных таблеток. Как бы не хотелось, но придется работать. Я дам инструменты и честные выводы, которые прочувствовал на собственной шкуре.
- Здесь не будет идеального автора. Я тоже уставал, выгорал, срывался и совершал ошибки. Но всегда вставал и шел дальше.

А вот что точно будет:

- Вы узнаете себя. И в хороших моментах, и в не очень приятных.
- Вас где-то переклинит. Это нормально.
- Что-то вызовет несогласие. И это тоже нормально.
- Где-то станет больно. Это ваши точки роста.
- Где-то вы скажете: «Ну наконец-то кто-то это сказал!»
- И почти наверняка вы захотите что-то поменять. В себе или в бизнесе.

Я не претендую на истину в последней инстанции. Но точно знаю, что не бывает безвыходных ситуаций и ваш рост возможен. Да, это займет время, возможно, годы. Мне понадобилось 20 лет. Уверен, вы сможете быстрее!

Так что давайте начнем. Впереди будет первая глава. И поверьте – она будет не про бизнес, а про главный ресурс вашей компании. Про вас самих.

Глава 1

Начинаем с себя. Запускаем внутренний двигатель

Как сказал китайский мудрец, «путь в тысячу ли начинается с первого шага». Я безмерно уважаю Лао-Цзы¹ и абсолютно с ним согласен. Но (ох уж эти две буквы, которые всё переворачивают с ног на голову!) чтобы сделать этот шаг, нужны силы, энергия и понимание, куда мы идем.

Если вам кажется, что для построения большой и успешной компании нужно начать с продаж, процессов и найма специалистов, – вы не правы. Начать нужно с себя, а конкретно – с построения фундамента или, если хотите, базы, на которой будет держаться все.

Мы все склонны недооценивать себя и свой внутренний ресурс, так уж сложилось исторически. Добавьте к этому наше воспитание и заложенные им установки, что переработки и надрыв – это хорошо и правильно. Помножьте на вечное желание жертвовать собой ради успеха чего бы то ни было (бизнеса, например). И получаем рецепт быстрого выгорания, разочарования и ненависти ко всему живому. Если вы думаете, что для того, чтобы много получать (в широком смысле), нужно больше работать, то вы снова ошибаетесь. Это опять куда-то в детство, и лучше об этом поговорить с психологом.

Я, конечно, утрирую, но только немного. В каждом из нас все это есть: у кого-то побольше, у кого-то поменьше. Если мы плохо спим, едим черт-те что, работаем по вечерам и выходным, света белого не видим – ничего приличного у нас не получится. Это я неоднократно проверил на себе. Ни о каких рывках и великих подвигах не может быть и речи, если вы не можете утром продрать глаза и нужно искать причины встать с кровати.

Подумайте минутку о том, как устроен ваш день, неделя и вся жизнь. Насколько вы ею удовлетворены?

Мой глобальный план на жизнь – чтобы количество счастья хотя бы чуть-чуть превышало количество несчастья.

Это мой основной принцип существования. Если всё именно так – это уже серьезная победа. Ясное дело, я не родился таким умным (и красивым). Каждое предложение здесь – это опыт, ошибки, синяки и слезы. Хорошие новости: части из них вы сможете избежать. Плохие – никакого волшебного решения нет, свою дорогу придется пройти самому. В этой книге я расскажу о своем пути и выводах, которые я сделал в процессе. Уверен, что вам это поможет срезать пару поворотов.

Но давайте вернемся к нашему фундаменту. Это длинное вступление было о том, что, если у вас нет бензина, ваша машина, какой бы классной она ни была, никуда не поедет. Можно, конечно, ее толкать, но это так себе удовольствие. У вас должны быть силы, энергия, заряд – называйте как хотите. **Вялым молотком не забьешь гвоздей.** Короче, вы меня поняли.

¹ Лао-Цзы – древнекитайский философ, основоположник даосизма. Ему приписывается авторство классического даосского философского трактата «Дао дэ цзин» («Книга о Пути и благой силе»).

Проблемы стимуляторов, искусственный джетлаг и здоровый сон

Начать я хочу с тела – это основа, без которой не будет ничего остального. Как бы силен ни был ваш дух, в первую очередь мы расходует физическую энергию: на встречи, переговоры и даже принятие решений (особенно принятие решений!). Все это подводит нас к логичному выводу, что тело нужно поддерживать в работоспособном состоянии.

В свое время я черпал силы из стимуляторов, и это не то, о чем вы подумали. Речь даже не о кофе, хотя он тот еще наркотик. Силы я поддерживал благодаря сахару.

Сладкого вокруг очень много, дотянуться проще простого. Кратковременный заряд и правда происходит, но откат довольно сильный (как и от кофе, кстати). А еще снова привет из детства: «Съешь шоколадку, чтобы мозг работал лучше». Кто вообще это придумал? С одной стороны, ученые действительно говорят, что маленький кусочек темного, похожего на сажу шоколада может дать легкий толчок вашим когнитивным способностям. С другой – эти детали как-то в детстве от меня ускользнули. А запихивать в себя плитку молочного шоколада перед экзаменом – это уже действительно плохая идея. Можем получить обратный эффект.

Проблема стимуляторов в том, что они нужны постоянно, и однажды вы обнаруживаете, что просто не можете без них существовать. Вот это любимое из современной интернет-культуры: пока не выпью кофе, мой день не начинается / не могу жить / ненавижу людей (подчеркните нужное). С одной стороны, это смешно, а с другой – очень страшно.

Любые зависимости заканчиваются плохо, это вы и без меня знаете.

Важно не путать зависимость и выстроенные ритуалы (про них будет в отдельной главе). Разделить их очень просто: ритуалы значительно облегчают нашу жизнь, а зависимость – усложняет. (Если вы заметили легкий сарказм в последнем абзаце – скорее всего, вам не показалось.)

Про сахар много написано и снято. Короткая версия такая: переработанного сахара лучше употреблять поменьше. Учитывая, что его добавляют везде (это не шутка – посмотрите на составы продуктов), мы все очень плотно подсажены. Я настоятельно рекомендую начать следить, что и в каком количестве вы пихаете в свой организм, – так вы из будущего скажете спасибо вам из настоящего.

Итак, давайте строить нашу базу с физического тела. Замечу на полях, что я не являюсь сертифицированным психологом, физиологом или каким другим «-ологом». Все, что здесь написано, – это мой выкристаллизованный за 40 лет опыт, который регулярно подтверждается практикой. Все, что касается здоровья, препаратов или любых добавок, я прошу внимательно проверять и советоваться со специалистами.

Сон – это даже не первый шаг, это точка ноль. К сожалению, многие люди относятся к нему халатно, и очень зря. Психологи говорят, что то, как вы спите, – первый индикатор вашего психологического состояния. Думаю, вы можете очень быстро оценить, как у вас дела со сном. Подозреваю, что не очень. В эту выборку попадает огромное количество современных людей и особенно предпринимателей.

Например, в 2019 году в Университете Центральной Флориды провели исследование, опубликованное в *Journal of Business Venturing*². В исследовании приняли участие более 700 коммерсантов со всего мира (нет, меня не позвали), которые сообщали о своем режиме сна и оценивали предложенные бизнес-модели. Результаты показали, что предприниматели, спав-

² SSRN. *The Fault Lines of Capitalism*. URL: papers.ssrn.com (дата обращения: 27.07.2025) и *Inc. Russia*. Ученые: предпринимателям в поисках новых идей надо больше спать // Журнал для предпринимателей. URL: incrussia.ru (дата обращения: 27.07.2025).

шие менее семи часов в сутки, реже выбирали наиболее перспективные проекты, что указывает на снижение их аналитических способностей из-за недостатка сна. Подобных исследований множество, и все они сводятся к одному: нужно нормально спать.

Причин плохого сна много: тревога, стресс, препараты и стимуляторы, ненастроенное питание, отсутствие физической активности, раздерганный график, температурный режим и, конечно, долбанный телефон. Про последнее хочется с порога выдать длинную эмоциональную тираду, но пока сдержусь. Хорошая новость в том, что вы в состоянии исправить большинство факторов, подрывающих ваш сон.

Важно не только сон сам по себе, но и режим в целом. Если вы каждый раз ложитесь и встаете в разное время, ваш организм постоянно находится в джетлаге. Помните, как летали из Москвы в Таиланд и сколько вас потом отпускало? Возможно, прямо сейчас вы создаете это состояние у себя ежедневно. Это же относится к правилу «отосплюсь на выходных».

Вот мнения на тему сна некоторых британских ученых, подкрепленные практикой и исследованиями:

- Ложитесь и вставайте в одно время. Из этой пары важнее второе – время пробуждения.
- Не ломайте режим на выходных и в праздники. Вашему телу нужна стабильность, а не дополнительный хаос.
- Допустимы колебания в пределах одного часа. Если сдвиг больше этого времени – вы сбиваете свой циркадный ритм и провоцируете джетлаг.
- Прохладное помещение, темнота и тишина – залог хорошего сна.
- Уберите все экраны за полчаса до сна. Это упражнение для самых смелых, но оно очень важное.

Я не рекомендую применять препараты для улучшения сна, но выбор, ясное дело, за вами. Для меня это очередной костыль, который не решает проблему. Но, может быть, в вашем случае это поможет. Опять же, повторюсь: принимайте любую химию только после консультации с врачом. Не верьте никаким статьям и видео из интернета.

Остановлюсь немного на установке «пожить вечером». Очень частая причина, почему не получается наладить режим. Вам кажется, что весь день вы не живете, а нормальное существование наступает где-то в районе 10 вечера, когда все дела переделаны и дети уложены в кровать. Эта проблема очень глубокая, и моя книга точно не про нее.

Важная мысль, которую я прошу забрать себе в копилку: жизнь наша происходит всегда, 24/7, без перерывов на обед.

И когда мы идем на работу, и когда сидим на встречах, и когда чистим зубы, и когда листаем ленту с мемами. Как только вы перестанете делить свое время на «жизнь» и «не жизнь», игра начнет меняться.

Имеет смысл поковырять голову на темы: «Почему половину своего существования (или даже больше) я считаю себя мертвым?», «Зачем отрезать огромный кусок жизни и выкидывать его в мусорку?». И точно ли то, что вы считаете жизнью по вечерам, так уж классно? Бесконечно листать соцсети не сильно-то веселее нудной работы. Одним словом, тут опять к психологу. Это очень важные вопросы, и лучше с ними разобраться поскорее.

Управление тревогой, дрессировка белок-истеричек и сделки с совестью

Если большинство мешающих сну факторов можно исправить механически, то вопрос тревоги остается открытым и самым сложным. Для меня это одна из главных проблем при засыпании. Тревогу, к сожалению, не отключить по кнопке, и приходит она тогда, когда ее не ждешь.

Психика работает очень интересно. Днем вы живете спокойно, и вас ничего не дергает, все кажется решаемым, и преград как будто нет. Но стоит лечь в кровать – мировосприятие резко меняется. В голове появляется рота белок-истеричек, которые носятся кругами и орут: «Мы все умрем». И те проблемы, которые днем казались пшиком, вечером превращаются в непобедимого монстра.

Как будто днем вся тревога сосредоточена где-то в нижней части тела, а когда мы занимаем горизонтальное положение, она дотекает до мозга. Попробуйте взять наполовину полную (или пустую?) бутылку воды и положите ее набок – сразу поймете мою метафору.

Или другой вариант: весь день что-то крутишь в голове, пытаешься решить и так и сяк. Ложишься в кровать и пережевываешь одну мысль до бесконечности. Это тоже тревога, если вы не знали. За долгие бессонные ночи я понял, что выход все-таки есть, и я хочу поделиться своими методами.

Для начала стоит признать, что тревога есть, визуализировать ее в любом виде и положить рядом спать. Это странная штука, но она работает. Тот факт, что вы признаете проблему, уже помогает ее решить. У меня обычно тревога выглядит как я: этакий нервный клон. Можете дать ей имя и даже вслух произнести что-то вроде: «Привет, дружок, я знаю, что ты здесь». Важный момент: не стоит сопротивляться, отвергать или пытаться отогнать этот образ. Суть именно в признании и принятии.

Если в голове есть бесконечная проблема, которая никак не решается, или, наоборот, решение найдено, но по сто раз прокручивается в голове – выпишите это. Все равно не спите. Потратьте 10 минут и запишите все мысли. Лучше не в телефон: там сообщения, мемы и много чего отвлекающего. Идеально – на бумагу ручкой. Главное – это выгрузить мысли из головы. Мозг как-то сильно успокаивается после этого. Это также работает и с позитивными мыслями. Вы можете радоваться и бесконечно крутить какое-то очень важное озарение. Суть та же – выписываем.

Еще вариация решения крутящихся мыслей имеет кодовое название: «Я подумаю об этом завтра». Я представляю коробку, которая стоит возле кровати, и мысли в формате свертков. Коробка называется «на утро». Начинаю перекладывать туда все назойливые размышления и проговариваю про себя: «Это тут полежит, а утром я всё обязательно разберу». Как бы это странно ни звучало, помогает. Видимо, процесс переноса на внешний носитель, даже виртуальный, воспринимается мозгом как решение задачи.

Если тревожность выражается в бесконечном диалоге с кем-то (людей может быть несколько), я поступаю по примеру коробки. У меня есть отдельная виртуальная полочка, куда я сажаю миниатюрные версии людей, с которыми говорю. По сути это то же самое: я как бы вытаскиваю человека из головы и усаживаю на полку. Если их там несколько, они и без меня отлично пообщаются. И каждый раз становится смешно, что автоматически расслабляет и снижает нервозность.

Иногда беспокоит, что спать осталось мало, а заснуть никак не получается. Начинается самоусиливающийся цикл, который кормит тревогу. В такой момент я просто говорю себе: «Ок, что будет, если я не засну? Сколько смогу без сна нормально функционировать? Сутки?»

Вполне! Ну и отлично, значит, сегодня не спим». И, приняв такое решение, обычно очень быстро засыпаю.

Наверняка у вас есть свои работающие методы. Попробуйте их выписать, как я, – возможно, вы не придавали этому такого значения. Если решить проблему засыпания, скорее всего, вам будет намного проще наладить режим сна. Ведь если переход в кровать вызывает страх, мы будем оттягивать его сколько сможем.

Повторю мысль из начала этой главы: если вы хотите построить что-то большое – вам нужны силы. Сон – это наш главный способ отдыха, кто бы там что ни говорил. Иногда нам кажется, что, недосыпая час или два в день, мы получаем кучу дополнительного времени. А что, если я скажу, что таким образом мы забираем у себя будущие годы жизни? Не очень-то выгодная сделка, как по мне. Дополнительно вы решаете свои задачи хуже и дольше, чем могли бы. Получается, снижаете свою эффективность. Вдруг вам важны именно эти слова?

Вспомните, какой уровень производительности вы выдаете, когда хорошо отдохнули. А теперь сравните это с вашим ежедневным вялым существованием. Меньше? Сильно меньше?

Если вы достигатор и перфекционист, то, возможно, вам пригодится следующая идея:

Когда вы полны сил, вы будете делать значительно больше дел за меньшее количество времени.

Или с другого бока:

Вы сможете делать те же дела, но сильно быстрее, а значит, у вас останется достаточно времени на себя, семью и просмотр мемов.

Вот такая сделка мне кажется куда интереснее. А вам?

Я так много говорю о тревоге и душевном равновесии потому, что наше внутреннее состояние формирует состояние внешнее. То, как мы взаимодействуем с сотрудниками, клиентами и партнерами, напрямую вытекает из нашего душевного равновесия. В современном мире проблема тревожности занимает все больше и больше места. Наша задача – искать методы ее снижения, и делать это придется на постоянной основе.

Кийосаки, денежный поток и главный финансовый закон

Правильные установки о деньгах формируют нашу финансовую базу на всю жизнь. Чем раньше мы сможем их «настроить» на нужную волну, тем лучше. Возможно, вам повезет в жизни встретить нужных людей, которые помогут с настройкой. Возможно, это даже будут ваши родители. Но я не рекомендую полагаться на удачу – лучше брать дело в свои руки.

Мой папа никогда не был богатым, да и бедным, в принципе, тоже никогда не был. Просто обычный папа, как у многих из вас. Человек, который пережил распад СССР и тяжелый переход в дикий капитализм. Человек, который все время работал на государство, – то, что во все времена называлось «бюджетник». Он был (и до сих пор остается) человеком креативным и находчивым, но научить меня, как стать богатым, он не мог. Поэтому страдания перед выбором Vacheron Constantin или Rolex меня никогда не посещали.

Зато я навсегда запомнил одну цитату Пелевина и применял к любой ситуации без разбора: «Ничто так не выдает принадлежность человека к низшим классам общества, как способность разбираться в дорогих часах и автомобилях»³. Так сказал классик, на том и строилась моя вера в свою уникальность. Ничем иным эта вера, ясное дело, не подтверждалась. Но кого это заботит, когда тебе 19 лет?

В 2005 году я оканчивал университет, и все мои познания о финансах и бизнесе ограничивались фильмом «11 друзей Оушена». Мой брат Артём уже несколько лет жил в Израиле и потихоньку начинал генерировать разные бизнес-идеи – одну прекраснее другой. Я, как человек далекий от любых денежных телодвижений, работал у него руками – писал код. У нас сложилась классическая связка: фронтмен и брат-программист (как, например, Павел и Николай Дуровы⁴

³ В. Пелевин. *Generation «П»*. – М.: Азбука, 2024.

⁴ Павел Дуров – основатель социальной сети «ВКонтакте» и мессенджера *Telegram*. Николай Дуров – математик, программист, старший брат Павла Дурова.

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.