

КНИГА - ПРАКТИКУМ

# ПЕРВЫЙ ХОД

Стратегический  
маркетинг для роста  
вашего бизнеса

---

*Бизнес — это партия. Выигрывает  
не тот, кто бьёт сильнее, а тот,  
кто думает на ход вперёд.*



Михаил Каржин

МАРКЕТОЛОГ - СТРАТЕГ · РЕКЛАМИСТ



ОТ АВТОРА

*Я двадцать лет смотрю, как предприниматели сжигают бюджеты в рекламе, а потом разводят руками: «Не работает». Работает. Просто почти все начинают игру не с того хода.*

*Эта книга — не про кнопки и не про модные каналы. Она про то, как думать раньше, чем тратить. Прочитайте её как историю, а потом вернитесь как к рабочему инструменту.*

— М. Каржин

# Содержание

Дебют Почему всё решает первый ход

---

ДЕБЮТ · ФУНДАМЕНТ И РАЗВЕДКА

---

Ход 01 Стратегический маркетинг: игра вдолгую

---

Ход 02 Карта поля: рынок и среда

---

Ход 03 Кто напротив: разбор конкурентов

---

Ход 04 Свои фигуры: честный аудит компании

---

МИТТЕЛЬШПИЛЬ · ПОЗИЦИЯ И СТРАТЕГИЯ

---

Ход 05 Для кого играем: сегменты и аудитория

---

Ход 06 Позиционирование: занять свою клетку

---

Ход 07 Ценность вместо цены: оффер

---

Ход 08 Стратегии роста: куда двигать фигуры

---

Ход 09 Реклама как удар: от стратегии к сообщению

---

ЭНДШПИЛЬ · ИСПОЛНЕНИЕ И РЕПУТАЦИЯ

---

Ход 10 Копирайтинг: слова, которые продают

---

Ход 11 Воронка и путь клиента

---

Ход 12 **Бюджет и метрики: считаем ходы**

---

Ход 13 **Бренд: репутация на годы**

---

Ход 14 **Эндшпиль: собираем стратегию воедино**

---

Финал **Ваша партия начинается сейчас**

---



ДЕБЮТ · ВВЕДЕНИЕ

# Почему всё решает первый ход

---

**К**о мне в кабинет однажды вошёл человек с измученным лицом. Назовём его Сергей. У него была небольшая компания по установке пластиковых окон, восемь сотрудников и долг по рекламе, который рос быстрее, чем заявки.

КАБИНЕТ, ПОНЕДЕЛЬНИК, 10:14

СЕРГЕЙ

*Михаил, я слил за полгода почти миллион. Контекст в Яндексе, таргет во ВКонтакте, объявления на Авито. Заявки есть, а денег нет. Где я ошибаюсь?*

Я

*Скажите честно: прежде чем включить рекламу, вы решили, чем вы лучше соседнего цеха через дорогу?*

СЕРГЕЙ

*Ну... у нас качество. И цены нормальные.*

Я

*Вот. «Качество и нормальные цены» написано на каждом втором баннере в стране. Вы не проиграли в рекламе. Вы проиграли до неё — на первом ходу.*

Я люблю шахматы не потому, что хорошо играю, а потому, что они беспощадно честны. В шахматах нельзя «докупить» фигуры в середине партии. Нельзя отыграть назад глупый ход. Всё, что у вас есть, — это позиция, которую вы построили заранее, и умение видеть на несколько ходов вперёд. Бизнес устроен ровно так же, только цена ошибки выше, а доска больше.

Подавляющее большинство предпринимателей играет в маркетинг как новичок в шахматы: хватается первую попавшуюся фигуру и двигает её туда, где «вроде красиво». Запустить рекламу, потому что её запустил конкурент. Завести сообщество, потому что «все завели». Сделать скидку, потому что продажи просели. Каждое действие по отдельности выглядит разумным. Но вместе они не складываются в партию — это набор случайных ходов, и доска медленно проигрывается.

Между тем сильный игрок отличается одним: он почти не делает спонтанных ходов. Каждое его движение — часть замысла, который он держит в голове целиком. Он знает, к какой позиции стремится, какими фигурами пожертвует, а какие бережёт до эндшпиля. Это и есть стратегия. А стратегический маркетинг — это искусство выигрывать рынок не силой бюджета, а силой замысла.

◆

*Тактика — это отдельные ходы.  
Стратегия — это партия. Деньги  
теряют те, кто играет ходами, не  
имея партии.*

◆

Эта книга устроена как партия в четырнадцать ходов, разбитая на три фазы. **Дебют** — мы изучаем доску: рынок, конкурентов, собственные силы. **Миттельшпиль** — выстраиваем позицию: выбираем аудиторию, занимаем место в голове клиента, формируем ценность и стратегию роста. **Эндшпиль** — доводим партию до победы: превращаем стратегию в рекламу, тексты, воронку, цифры и бренд. К последней странице у вас на руках будет не вдохновение, а собранная стратегия вашего бизнеса.

## Стратегия бизнеса на одной странице

Пока держите это как ориентир, а к финалу заполните по-настоящему. К последнему ходу у вас будет ясный ответ на семь вопросов:

- Для кого мы — один конкретный клиент, а не «все».
- Какую его боль мы решаем.
- Какое место занимаем в его голове.
- Чем наш оффер сильнее соседнего.
- Где мы встречаем клиента.
- Сколько он нам стоит и сколько приносит.
- Что он чувствует рядом с нашим брендом.

Семь строк, которые поместятся на одном листе и которые поймёт каждый в команде. Это и есть собранная партия — то, чего нет у девяти конкурентов из десяти.

*Застряли на каком-то из ходов? Разберём вашу партию лично.*

БЕСПЛАТНАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ →

Я не буду грузить вас теорией ради теории. Каждый ход — это история из практики, конкретный приём, который можно применить завтра, и одно домашнее задание под названием «Ваш ход». Сделаете все четырнадцать — и у вас на руках будет то, чего нет у девяти конкурентов из десяти.

Сергей, кстати, тогда выдохнул и спросил: «И что, всё бесполезно?» Я ответил: «Наоборот. У вас уже есть клиенты, продукт и команда. Не хватало только одного — замысла. Давайте сделаем ваш первый ход правильно». Через год его выручка выросла втрое, а рекламный бюджет — нет. Мы просто перестали играть вслепую.

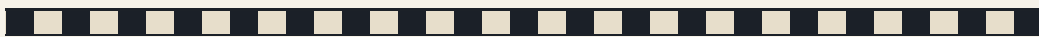
Садитесь поудобнее. Доска расставлена. Ваш ход — первый.

△ ВАШ ХОД

## Прежде чем читать дальше

Возьмите лист бумаги и честно, в одном предложении, ответьте: **чем мой бизнес лучше ближайшего конкурента — так, чтобы это нельзя было написать про него тоже?**

Если ответа нет или он звучит как «качество и цены» — вы держите в руках нужную книгу. К концу партии у вас будет другой ответ.



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# ДЕБЮТ

*Фундамент и разведка. Сначала  
изучают доску — потом двигают  
фигуры.*

# 1 ХОД ПЕРВЫЙ

## Стратегический маркетинг: игра вдолгую

---

**Е**сть маркетинг, который отвечает на вопрос «что мы делаем сегодня», и маркетинг, который отвечает на вопрос «куда мы идём и почему именно туда». Первый — операционный. Второй — стратегический. Их путают, и в этой путанице сгорает большая часть рекламных бюджетов страны.

Операционный маркетинг — это руки. Настроить рекламную кампанию, написать пост, сверстать баннер, обзвонить базу. Это важно, и без рук ничего не происходит. Но руки без головы делают много лишних движений. Стратегический маркетинг — это голова. Он решает, на каком рынке мы играем, против кого, для кого и за счёт чего побеждаем. Он отвечает не на вопрос «как продать», а на вопрос «почему у нас вообще должны покупать».

Разница как между водителем и штурманом ралли. Водитель крутит руль — это операционка. Штурман за секунды до поворота говорит, куда поворачивать и на какой скорости, — это стратегия. Уберите штурмана, и самый быстрый водитель влетит в первое же дерево. Именно это происходит с бизнесом, который «крутит руль» рекламы без штурмана-стратега.

СОЗВОН С ВЛАДЕЛИЦЕЙ КОФЕЙНИ, ВТОРНИК

МАРИНА

*Михаил, мне нужен хороший таргетолог. Продажи стоят на месте.*

Я

*А кто к вам ходит? Опишите вашего лучшего клиента.*

МАРИНА

*Ну... все. Люди, которым нужен кофе.*

Я

*«Все» — это никто. Пока вы продаёте кофе «всем», вы конкурируете с автоматом в переходе и сетью на углу. Вам не таргетолог нужен. Вам нужно решить, чьей кофейней вы хотите быть.*

Через неделю Марина перестала быть «ещё одной кофейней» и стала местом для тех, кто работает на удалёнке: розетка у каждого стола, тихий зал, безлимит на долив фильтр-кофе по утрам. Реклама во ВКонтакте теперь была не по «всем», а по фрилансерам района. Средний чек вырос, а поток стал предсказуемым. Таргетолог в итоге понадобился — но уже как руки при готовой голове.

Вот ключевая мысль, которую я повторяю клиентам как мантру: **реклама усиливает стратегию, а не заменяет её**. Если стратегия сильная, даже скромная реклама приносит клиентов. Если стратегии нет, вы платите за то, чтобы быстрее рассказать рынку, что вы — как все. Деньги в этом случае работают против вас: чем больше открутили, тем быстрее убедили рынок в собственной незаметности.

*Хотите так же, как Сергей? Начните с бесплатного разбора.*

ЗАПИСАТЬСЯ НА РАЗБОР

🔔 ФИШКА · ТЕСТ ТРЁХ ВОПРОСОВ

## Есть ли у вас стратегия на самом деле

Прежде чем тратить рубль на рекламу, ответьте на три вопроса так, чтобы ответы нельзя было присвоить конкуренту:

- **Кто** мой клиент — настолько конкретно, что я узнаю его в очереди?
- **Почему** он выбирает меня, а не того, кто дешевле или ближе?
- **Куда** мы идём через три года — и какой следующий шаг приближает к этому?

Если хотя бы на один вопрос ответа нет — у вас не стратегия, а надежда. А надежда, как известно, не план.

Стратегический маркетинг работает на длинной дистанции, и в этом его сложность для нетерпеливого предпринимателя. Он не даёт дофамина «вот я нажал кнопку — пошли лиды». Он закладывает фундамент, на котором каждая последующая рекламная кампания становится дешевле и эффективнее. Конкурент, который год за годом крутит рекламу без стратегии, бежит по эскалатору вниз: чтобы оставаться на месте, ему нужно всё больше денег. Вы, выстроив позицию, едете по эскалатору вверх: каждый вложенный рубль работает дольше вложенного.

Полезно научиться слышать разницу между двумя языками — языком тактика и языком стратега — прямо в речи, своей и команды. Они выдают уровень мышления быстрее любого аудита.

△ ПРИЁМ · ДВА ЯЗЫКА РЕШЕНИЙ

## Как говорит тактик и как говорит стратег

Одну и ту же ситуацию два человека описывают по-разному. Сравните — и сразу поймёте, на каком уровне идёт разговор:

- Тактик: «У конкурента зашло — давайте и мы так». Стратег: «Это приближает нас к нашей позиции или уводит от неё?»
- Тактик: «Продажи просели — сделаем скидку». Стратег: «Где именно мы теряем клиента и почему?»
- Тактик: «Нужен новый канал, давайте попробуем». Стратег: «А мы выжали то, что уже работает?»
- Тактик: «Реклама не работает». Стратег: «У нас проседает переход с заявки на разговор — займёмся им».

Тактик реагирует на симптомы и чужие ходы. Стратег действует от собственного замысла. Поймайте себя на языке тактика — и переформулируйте вопрос на язык стратега. Это бесплатно и меняет всё.

◆

*Тактика приносит клиента сегодня.  
Стратегия делает так, что завтра он  
приходит сам и приводит друга.*

◆

Есть простой способ понять, на каком уровне вы играете. Посмотрите, как вы принимаете маркетинговые решения. Если они звучат как «давайте попробуем» и «у конкурента сработало» — вы на тактическом уровне, играете отдельными ходами. Если они звучат как «это приближает нас к нашей позиции» или «это противоречит тому, кем мы хотим быть для клиента» — вы мыслите стратегически, играете партию. Цель этой книги — перевести вас со второго языка на первый навсегда.

И ещё одно. Стратегия — не толстый документ, который пылится в папке. Я видел компании с прекрасными стратегиями на сорока слайдах, о которых через месяц никто не помнил. Хорошая стратегия помещается в голову основателя и в один абзац. Её должен понимать и повторять любой сотрудник — от продавца до курьера. Если стратегию нельзя пересказать в лифте за тридцать секунд, ею не будут пользоваться. А значит, её нет.

*Покажу, где ваш бизнес теряет деньги — за 30 минут и бесплатно.*

ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ →

## Отделите голову от рук

Выпишите последние пять маркетинговых решений, которые вы приняли за месяц. Напротив каждого пометьте: это была **«голова»** (приближало к цели и позиции) или **«руки»** (просто действие, потому что «надо что-то делать»)?

Если «рук» больше, чем «головы», — вы нашли, почему деньги уходят, а результат стоит. Дальше будем это исправлять.

## 2 ХОД ВТОРОЙ

# Карта поля: рынок и среда

---

**Н** и один гроссмейстер не делает ход, не оценив всю доску. Предприниматель же часто запускает бизнес, глядя только на свою фигуру: «У меня хороший продукт». Хороший продукт на падающем рынке — это сильная фигура в проигранной позиции. Прежде чем ходить, нужно увидеть поле целиком.

Поле — это рынок и среда вокруг него. И тут предпринимателя подстерегает первая ловушка: он смотрит на рынок глазами влюблённого в свой продукт человека, а не глазами клиента. Я называю это «проклятием создателя». Вы знаете о своём товаре всё, поэтому вам кажется, что и клиент должен это ценить. А клиент не знает ничего и решает за три секунды, листая ленту.

## Что осмотреть, прежде чем ходить

Я раскладываю рынок на четыре стороны, как стороны шахматной доски. Пройдитесь по каждой:

- **Спрос.** Люди уже ищут то, что вы продаёте, или вам придётся объяснять, зачем это нужно? Загляните в Яндекс Вордстат — он покажет, сколько раз в месяц вбивают ваш запрос.
- **Игроки.** Кто уже на этом поле и как давно? Сильные конкуренты — это не приговор, а доказательство, что тут есть деньги.
- **Тренды.** Рынок растёт, стоит или сжимается? На растущем прощаются ошибки, на падающем не прощается даже сила.
- **Барьеры.** Что мешает войти — деньги, лицензии, привычки клиентов? И что помешает уйти конкуренту, если он уже вложился?

Самый недооценённый инструмент разведки рынка в стране стоит ноль рублей и называется Яндекс Вордстат. Он показывает, что и как часто люди ищут. Это не «маркетинг» в глянцевом смысле — это голос рынка напрямую. Если ваш товар ищут пятьсот раз в месяц в городе, у вас один разговор. Если пять — совсем другой, и, возможно, бизнес стоит строить иначе.

#### ПРИМЕР

Клиент хотел открыть студию каллиграфии и был уверен в спросе — «сейчас все увлекаются». Мы заглянули в Вордстат: запросов по городу едва набиралось на пару десятков в месяц. Зато «подарок ручной работы» и «именная открытка» искали сотни раз.

Студию открыли — но позиционировали не как «обучение каллиграфии», а как мастерскую именных подарков с обучением в подарок. **Тот же продукт, но повёрнутый к спросу, который уже есть, а не к тому, который надо создавать с нуля.**

И самый трезвый способ узнать, есть ли спрос, — не исследование, а первая продажа. Пока никто не заплатил, спрос остаётся вашей гипотезой, какой бы красивой она ни была.

#### ▲ ФИШКА · ПРОВЕРЬТЕ СПРОС ДО ВЛОЖЕНИЙ

### Сначала продайте, потом стройте

Не вкладывайте крупные деньги в то, чего ещё никто у вас не просил. Проверить идею можно дёшево и быстро:

- Дайте простое объявление на Авито или пост в сообществе ВКонтакте — посмотрите, пишут ли вообще.
- Соберите предзаказы или запись в лист ожидания до запуска.
- Продайте вручную первым десяти клиентам, прежде чем строить систему и нанимать людей.

Реальная заявка и реальные деньги говорят правду, а «мне кажется, будут брать» — нет. Лучше узнать, что спроса нет, на объявлении за пару сотен, чем на закупленном складе и аренде.

*Соберём вашу стратегию на одной странице — вместе.*

ХОЧУ СВОЮ СТРАТЕГИЮ

Среда — это всё, что вы не контролируете, но что влияет на партию: экономика, сезонность, законы, привычки людей, технологии. Гроссмейстер не жалуется, что доска восемь на восемь, — он играет в этих границах лучше соперника. Сильный предприниматель не ноет про «тяжёлые времена» — он спрашивает: что эти времена дают именно мне?

СТРАТЕГИЯ С ВЛАДЕЛЬЦЕМ ТУРАГЕНТСТВА

ОЛЕГ

*Зарубежные направления просели, клиентов всё меньше. Кажется, бизнесу конец.*

Я

*А куда переориентировался спрос?*

ОЛЕГ

*Ну... все массово рванули по России. Алтай, Карелия, Кавказ, Байкал.*

Я

*То есть рынок не исчез — он переехал. Вы оплакиваете старую доску, вместо того чтобы первым занять новую.*

Олег развернул агентство в сторону внутреннего туризма, стал собирать авторские маршруты по России и продвигать их во ВКонтакте и на Авито в разделе услуг. Та самая «среда», которую он

считал концом, оказалась его лучшим ходом за десять лет. Среда не бывает плохой или хорошей сама по себе — она бывает использованной или упущенной.

🔗 ФИШКА · КАРТА СПРОСА ЗА ОДИН ВЕЧЕР

## Соберите портрет рынка без бюджета

Не нужно заказывать дорогое исследование. За вечер вы соберёте 80% картины бесплатно:

- Вбейте ключевые запросы в Яндекс Вордстат — оцените объём и сезонность.
- Откройте Авито и сообщества ВКонтакте по вашей теме — посмотрите, что предлагают и о чём спрашивают люди в комментариях.
- Почитайте отзывы конкурентов — там клиенты сами называют свои боли и претензии. Это золото.

Боль, повторяющаяся в десяти отзывах подряд, — это не жалоба. Это бриф для вашей будущей рекламы.

Среду тоже стоит осматривать не наугад, а по сторонам — как доску. Четыре силы влияют почти на любой бизнес, и хотя бы раз в квартал их полезно держать на радаре.

## Что способно изменить вашу партию извне

- **Экономика.** Как у клиентов с деньгами и настроением тратить? В тревожные времена сильнее заходят не «премиум за статус», а «надёжно и без переплат».
- **Технологии.** Что меняет привычки людей? Появился удобный способ заказать прямо в переписке — и тот, кто перешёл туда первым, забрал поток.
- **Правила.** Законы, требования, ограничения отрасли. Они то закрывают двери, то открывают новые — и первый, кто это заметил, выигрывает.
- **Привычки.** Куда сместилось внимание людей, где они теперь проводят время и кому доверяют. Аудитория переезжает с площадки на площадку — двигайтесь за ней.

Эти силы нельзя отменить, как нельзя отменить размер доски. Но их можно использовать раньше соперника. Перемену, которую конкурент считает бедой, стратег читает как открытую линию для хода.

*Не знаете, с какого хода начать? Подскажу на консультации.*

СПРОСИТЬ МАРКЕТОЛОГА →

Запомните принцип этого хода: рынок всегда говорит, надо только перестать говорить за него. Предприниматель, который слушает рынок, всегда сильнее предпринимателя, который слушает только

себя, — даже если у второго продукт лучше. Потому что побеждает не лучший продукт, а лучше понятый клиент.

△ ВАШ ХОД

## Осмотрите доску

Сегодня вечером откройте Яндекс Вордстат и вбейте пять главных запросов вашего бизнеса. Выпишите цифры. Затем прочитайте **двадцать свежих отзывов** на ваших конкурентов и выпишите три боли, которые повторяются чаще всего.

Эти три боли — фундамент всего, что мы будем строить дальше. Не выдуманные вами, а названные рынком.

3 ХОД ТРЕТИЙ

## Кто напротив: разбор конкурентов

---

**В** шахматах вы никогда не играете в одиночку. Напротив сидит соперник, и каждый ваш ход имеет смысл только в ответ на его позицию. Бизнес, который анализирует себя в вакууме, похож на человека, играющего сам с собой и удивляющегося, почему рынок ходит не так, как он напланировал.

При этом большинство «изучает конкурентов» поверхностно: зашли на сайт, посмотрели цены, сказали «у нас не хуже» и закрыли вкладку. Это не разведка, это самоуспокоение. Настоящий разбор отвечает на вопрос не «что они делают», а «почему клиент выбирает их и где у них слепая зона, в которую можно зайти».

## С кем вы на самом деле играете

Конкуренты не равны. Я делю их на три фигуры:

- **Прямые** — делают то же, что вы, для тех же людей. Соседний оконный цех для Сергея.
- **Косвенные** — решают ту же боль иначе. Для службы такси косвенный конкурент — каршеринг и самокат.
- **«Ничего не делать»** — самый недооценённый соперник. Клиент может не выбрать никого и отложить решение. Часто вы боретесь не с другой компанией, а с откладыванием.

Половина проигранных сделок уходит не конкуренту, а вот этому третьему — «потом разберусь». Бить нужно и по нему.

Самый честный источник информации о конкуренте — не его сайт, а отзывы его клиентов. На сайте написано, каким он хочет казаться. В отзывах написано, какой он есть. Прочитайте сотню отзывов на двух-трёх сильных игроков, и вы получите карту их слабых мест, нарисованную руками их же покупателей. Там, где клиенты конкурента ругаются чаще всего, — ваша точка входа.

ПРИМЕР

Стоматология заходила на перегретый рынок: в районе уже работало двенадцать клиник. Мы прочитали отзывы лидеров и увидели, что хвалят их за врачей, а ругают за одно и то же: «записался на чистку — навязали лечение на сто тысяч».

Недоверие. Страх развода.

Новую клинику построили вокруг одного обещания: **«План лечения с фиксированной ценой до начала работ. Ни рубля сверх — письменно»**. Они не стали лечить лучше двенадцати конкурентов. Они зашли в слепую зону, которую конкуренты годами игнорировали, — в страх клиента.

РАЗБОР КОНКУРЕНТОВ С ОСНОВАТЕЛЕМ ОНЛАЙН-ШКОЛЫ

ДМИТРИЙ

*У нас десять конкурентов, и все сильнее по бюджету. Как с ними бодаться?*

Я

*А не надо бодаться лоб в лоб. Где они все одинаковые?*

ДМИТРИЙ

*Все обещают «профессию с нуля за три месяца» и «трудоустройство».*

Я

*Значит, все встали на одну клетку и толкаются. Встаньте на пустую. Не «быстро и для всех», а, например, «медленно и глубоко — для тех, кому надоели обещания за три месяца».*

*Бесплатная консультация маркетолога-стратега. Без воды.*

ЗАПИСАТЬСЯ БЕСПЛАТНО

Это важнейший принцип конкурентной разведки: **не воюйте там, где сильнее всего конкурент, — занимайте поле, которое он оставил пустым.** Атаковать лидера в его сильнейшей точке — самый дорогой и проигрышный план. Гроссмейстер не лезет туда, где у соперника крепость. Он находит открытую линию и заходит по ней.



*Лучшая позиция на рынке — не «лучше конкурента», а «там, где конкурента нет».*



♣ ФИШКА · ТАБЛИЦА «ГДЕ ОНИ ВСЕ ОДИНАКОВЫЕ»

### **Найдите пустую клетку за полчаса**

Выпишите трёх главных конкурентов в столбик. По строкам — параметры: цена, скорость, гарантия, для кого, главное обещание, тон общения. Заполните по каждому.

Теперь ищите строку, где во всех колонках написано примерно одно и то же. **Это и есть пустая клетка** — то, что все говорят одинаково, а значит, никто не выделяется. Скажите там что-то своё — и вы заметны. В рекламе заметность стоит дороже золота.

Есть ещё один способ увидеть пустую клетку — нарисовать её. Глаз цепляется за картинку быстрее, чем за таблицу, и карта восприятия часто показывает дыру в рынке нагляднее любых строк.

📍 ФИШКА · КАРТА ВОСПРИЯТИЯ

## Нарисуйте рынок на двух осях

Возьмите два свойства, важных вашему клиенту, и сделайте из них оси. Например, по горизонтали — «дёшево ↔ дорого», по вертикали — «быстро ↔ основательно». Это поле вашего рынка.

Теперь расставьте конкурентов точками: кто где. Почти всегда обнаружится, что все сгрудились в одном-двух углах, а часть поля пустует. **Пустой угол — это незанятая позиция.** Если там есть живой спрос, вы нашли клетку, на которую не претендует никто.

Осей может быть несколько пар — пробуйте разные свойства. Иногда самую выгодную пустоту видно только тогда, когда возьмёшь непривычную пару осей, о которой конкуренты даже не думают.

А самую честную картину о конкуренте даёт не экран, а собственный опыт. Станьте его клиентом — пройдите путь покупателя от первого вопроса до отказа в последний момент.

## Разведка под видом покупателя

Напишите двум-трём сильным конкурентам как обычный клиент. Задайте те же вопросы, что задают вам. И отмечайте по шагам:

- Как быстро ответили и насколько по-человечески?
- О чём спросили сами, а о чём забыли?
- Что предложили, как назвали цену, как обработали сомнение?
- Что сделали, когда вы сказали «я подумаю»?

За полчаса вы узнаете о сопернике больше, чем из любого сайта: где он силён и, главное, где роняет клиента. Каждый его промах на этом пути — ваша возможность сделать лучше и сказать об этом в рекламе.

И последнее предостережение. Анализ конкурентов нужен, чтобы найти свою позицию, а не чтобы скопировать чужую. Я видел десятки компаний, которые так пристально смотрели на лидера, что превращались в его бледную копию — и проигрывали, потому что зачем рынку худшая версия того, что уже есть. Смотрите на соперника, чтобы понять, куда ходить не надо. А ходить надо туда, где будете только вы.

*Найдём вашу пустую клетку на рынке — на бесплатном разборе.*

## Найдите пустую клетку

Составьте таблицу из трёх конкурентов по шести параметрам. Найдите строку, где все говорят одинаково. Сформулируйте одно предложение: «**В отличие от всех, кто говорит \_\_\_\_, мы \_\_\_\_**».

Пока это черновик. На ходу шестом мы превратим его в позиционирование, которое клиент запомнит с первого касания.

## 4 ХОД ЧЕТВЁРТЫЙ

# Свои фигуры: честный аудит компании

---

**М**ы осмотрели доску и соперника. Пора посмотреть на свои фигуры — трезво, без любви и без самобичевания. Это самый неприятный ход дебюта, потому что здесь предприниматель встречается с собой настоящим, а не с тем, кем он себя в презентациях рисует.

У каждого бизнеса есть сильные стороны, которые он недооценивает, и слабые, которые он не замечает. Гроссмейстер знает цену каждой своей фигуры: где ферзь, а где пешка, которую не жалко отдать. Предприниматель часто бережёт пешки и разменивает ферзей — тратит силы на ерунду и не использует то, в чём по-настоящему силён.

## Аудит без иллюзий

Забудьте красивые слова про «миссию» и «синергию». Ответьте на четыре приземлённых вопроса:

- **Что мы делаем реально хорошо** — так, что клиенты сами это отмечают в отзывах?
- **Где мы стабильно проседаем** — на что чаще всего жалуются или из-за чего уходят?
- **Что у нас есть, чего трудно повторить** — база клиентов, репутация, команда, технология, локация?
- **Что нас убьёт, если не починить** — какая одна проблема способна обрушить всё?

Ответы ищите не в своей голове, а в отзывах, в разговорах с продавцами и в причинах отказов. Вы — самый предвзятый эксперт о собственном бизнесе.

Сила, которую вы не осознаёте, бесполезна — ею невозможно воспользоваться в рекламе. Я постоянно нахожу у клиентов «спящих ферзей»: то, в чём они уникальны, но что считают само собой разумеющимся и потому нигде не упоминают.

ПРИМЕР

Небольшой мебельный цех делал кухни на заказ и жаловался, что проигрывает крупным сетям по цене. В разговоре всплыло: они единственные в городе, кто бесплатно приезжает с образцами фасадов домой и собирает кухню за один день, без растягивания на недели.

Для владельца это было «ну а как иначе». Для клиента — огромная ценность. Мы вынесли это в каждое объявление: **«Замер с образцами у вас дома. Сборка за один день, а не за месяц»**. Спящий ферзь проснулся — и сети с их ценой перестали быть проблемой.

АУДИТ С ВЛАДЕЛИЦЕЙ ШВЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА

АННА

*У нас ничего особенного. Шьём как все, просто стараемся.*

Я

*За что вас благодарят клиенты чаще всего?*

АННА

*Что мы не срываем сроки. У нас за восемь лет ни одного срыва.*

Я

*Анна, в вашей отрасли срыв сроков — главная боль рынка. А вы говорите «ничего особенного». Да это ваше главное оружие, просто вы держите его в чехле.*

Со слабыми сторонами правило другое и контринтуитивное: **не каждую слабость нужно чинить**. Гроссмейстер не пытается быть сильным по всей доске — он усиливает направление главного удара и сознательно жертвует второстепенным. Если вы маленькая компания, вы никогда не победите сеть по широте ассортимента и цене. И не

надо. Усильте то, чего сеть не может, — личное отношение, скорость, гибкость, экспертность. Слабость, которая не на линии вашего главного удара, — это не дыра, а допустимый размен.

*30 минут, которые изменят ваш маркетинг. Бесплатно.*

ЗАБРОНИРОВАТЬ ВРЕМЯ

---



*Не растягивайтесь по всей доске.  
Соберите силы там, где наносите  
главный удар, — и пожертвуйте  
остальным сознательно.*



🕒 ФИШКА · ОХОТА НА СПЯЩЕГО ФЕРЗЯ

### **Найдите силу, которую вы не замечаете**

**Задайте трём-пяти лучшим клиентам один вопрос: «Почему вы выбрали и остались именно с нами, хотя вокруг есть и дешевле?»**

То, что они назовут, — почти всегда то, что вы сами считаете обыденным и нигде не упоминаете. Это и есть ваш спящий ферзь. Вынесите его в заголовки рекламы — и конкуренция по цене перестанет вас касаться.

Сильные стороны вам назовут довольные клиенты. А про слабые честнее всего расскажут те, кто ушёл. Их горькая правда дороже любой похвалы — потому что показывает, где вы теряете деньги прямо сейчас.

△ ФИШКА · СПРОСИТЕ ТЕХ, КТО УШЁЛ

## Где правда о ваших слабых местах

Найдите несколько клиентов, которые ушли или выбрали конкурента, и спокойно, без спора спросите: **«Что мы могли сделать иначе?»**

Многие ответят — людям приятно, когда их мнением интересуются без попытки переубедить. И почти всегда всплывёт то, чего вы о себе не знали: медленный ответ, непонятная цена, ощущение, что ими не дорожили.

Один такой разговор стоит десятка догадок на планёрке. Слабое место, названное ушедшим клиентом, — это починка, которая сразу перестаёт сливать ваши деньги.

Отдельно стоит разобраться с третьим вопросом аудита — «что у нас есть, чего трудно повторить». Сила, которую конкурент копирует за неделю, — это не преимущество, а временная фора. Настоящая опора — то, на повторение чего у соперника уйдут годы.

## Отличите фору от настоящей опоры

Низкую цену скопируют за день. Акцию — за неделю. А вот это повторить куда тяжелее:

- **Репутация и отзывы**, накопленные годами честной работы.
- **База довольных клиентов**, которые возвращаются и приводят своих.
- **Люди и культура** — команда, которую не переманить одним окладом.
- **Опыт и отлаженные процессы** — то, что вы научились делать стабильно, пока новичок ещё набивает шишки.

Стройте стратегию вокруг того, что трудно скопировать. Если же вся ваша сила — в цене, помните: всегда найдётся кто-то, кто готов поработать ещё дешевле и в минус. На этой клетке долго не простоять.

На этом дебют завершён. Мы изучили доску — рынок и среду. Разглядели соперника и нашли его слепые зоны. Честно оценили свои фигуры и разбудили спящих ферзей. У вас на руках сырьё для главного: позиции, которую вы займёте в голове клиента. Этим займёмся в миттельшпиле — фазе, где партии чаще всего выигрываются и проигрываются.

## Разбудите ферзя

Опросите трёх лучших клиентов вопросом «почему вы остались с нами». Выпишите дословно, что они ответят.

Найдите среди ответов то, что вы **сами никогда не упоминаете в рекламе**, потому что считаете обычным делом.

Поздравляю — вы только что нашли свой главный аргумент. В миттельшпиле он станет основой позиционирования.



ЧАСТЬ ВТОРАЯ

# МИТТЕЛЬШИЦЛЬ

*Позиция и стратегия. Здесь, в середине  
партии, чаще всего решается её исход.*

## 5 ХОД ПЯТЫЙ

# Для кого играем: сегменты и аудитория

---

**С**амое дорогое слово в маркетинге — «все». Как только предприниматель говорит «мой продукт для всех», он подписывает себе приговор: реклама размывается, сообщение становится никаким, бюджет растворяется. Гроссмейстер не пытается атаковать сразу по всей доске. Он выбирает направление главного удара. В маркетинге это направление называется целевой аудиторией.

*Пора сделать первый ход? Помогу выбрать правильный.*

СДЕЛАТЬ ПЕРВЫЙ ХОД →

Сегментация — это не про то, чтобы кого-то отсечь и потерять. Это про то, чтобы для конкретных людей говорить так точно, что они узнают в рекламе себя. Парадокс: чем уже вы целитесь, тем больше продаёте. Сообщение «для женщин 30–45, которые впервые открывают своё дело и боятся прогореть» бьёт в сто раз сильнее, чем «для предпринимателей». Потому что первое — про человека, а второе — про категорию.

ПАВЕЛ

*Моя аудитория — все, кто хочет быть в форме. Это же огромный рынок.*

Я

*Огромный и недостижимый. С кем вам легче всего работать — кто остаётся надолго?*

ПАВЕЛ

*Мамы после родов. Им важно вернуть форму, и они ходят стабильно.*

Я

*Вот ваша доска. Не «все, кто хочет в форму», а «мамы, которые хотят вернуть себя после родов и боятся, что уже поздно». Это совсем другая реклама — и совсем другой отклик.*

Павел сузил позиционирование до восстановления формы после родов: расписание под детский сон, возможность прийти с малышом, тренеры, которые сами прошли через это. Реклама во ВКонтакте по мамам района дала отклик втрое выше прежнего. Студия не потеряла остальных клиентов — наоборот, точное сообщение притянуло «своих», а заодно и тех, кто просто почувствовал: тут понимают людей, а не категории.

## Как нарезать аудиторию правильно

Слабая сегментация — по формальным признакам: пол, возраст, доход. Сильная — по ситуации и боли. Спросите себя:

- **В какой жизненной ситуации** человек вспоминает о вашем продукте? (Переезд, рождение ребёнка, открытие бизнеса, поломка.)
- **Какую работу** он «нанимает» ваш продукт сделать? Люди покупают не дрель, а дырку в стене. И не дырку, а полку. И не полку, а порядок в доме.
- **Чего он боится** при покупке? Страх часто сильнее желания, и кто снимает страх — тот выигрывает сделку.

## Перестаньте писать для толпы

Вместо абстрактной «ЦА 25–45» опишите **одного реального клиента** с именем: как зовут, чем живёт, что его держит ночью без сна, какую фразу он сам сказал бы про свою проблему.

Теперь пишите рекламу так, будто говорите с ним одним через стол. Странный эффект: когда обращаешься к одному человеку, отзываются тысячи. Когда обращаешься к тысячам, не отзывается никто.

ПРИМЕР

Юрист по банкротству физлиц рекламировался сухо: «Списание долгов. Банкротство под ключ». Заявок мало. Мы описали одного клиента: Игорь, 38 лет, три кредита, звонки коллекторов, стыдно перед женой, не спит.

Новый заголовок звучал так: **«Если коллекторы звонят даже родным — закон даёт законный выход. Списываем долги легально»**. Тот же продукт, но повернутый к конкретному человеку и его ночному страху. Заявки выросли в разы.

*Разберём ваш оффер и позиционирование — бесплатно.*

ПОЛУЧИТЬ РАЗБОР

Один и тот же человек на разных стадиях готовности — это, по сути, разные адресаты. Прежде чем писать ему, важно понять, насколько он вообще осознаёт свою проблему и знает о решениях. От этого зависит, с чего начинать разговор.

## С каким сообщением заходить

- **Не знает о проблеме.** Живёт с ней и не замечает. Ему — не оффер, а «а вы знали, что так быть не должно?».
- **Знает о проблеме, но не о решениях.** Ему — что выход в принципе есть.
- **Знает о решениях, выбирает подход.** Ему — почему ваш способ лучше других.
- **Сравнивает поставщиков.** Ему — почему именно вы: отличие, гарантия, отзывы.
- **Готов купить.** Ему — прямой оффер и простой шаг, без лишних слов.

Главная ошибка — давать «горячее» сообщение «холодному». Человеку, который ещё не понял, что у него проблема, бесполезно совать прайс. Сначала доведите его на ступень выше — и только потом предлагайте.

Выбрать своего клиента — значит честно назвать и не своего. Это не высокомерие, а фокус: пытаться угодить всем, вы размываете сообщение и тратите силы на тех, кто всё равно не купит или измотает и уйдёт.

## Решите, для кого вы НЕ работаете

Рядом с портретом идеального клиента опишите того, с кем вам не по пути:

- Кому нужно только «подешевле» и безразличен результат.
- Кто требует много, ценит мало и выматывает команду.
- Кому ваш продукт на самом деле не подходит — и он останется недоволен, как ни старайся.

Когда вы знаете «не своего», реклама сама начинает мягко его отсеивать — формулировками, ценой, тоном. Это бережёт нервы, время и репутацию. Сильный бренд притягивает своих ровно потому, что не боится оттолкнуть чужих.

Когда сегментов несколько, не пытайтесь обслужить все сразу одним сообщением. Выберите главный — самый платёжеспособный, самый лояльный или самый недообслуженный конкурентами — и начните с него. Захватите одну клетку прочно, потом расширяйтесь. Так выигрывают и партии, и рынки: не размазыванием сил, а последовательным захватом.

◆

*Когда вы говорите со всеми, вас не слышит никто. Выберите одного — и за ним придёт его племя.*

◆

△ ВАШ ХОД

### Выберите направление удара

Опишите **одного главного клиента** по четырём пунктам: ситуация, в которой он к вам приходит; работа, которую он «нанимает» вас выполнить; его главный страх; фраза, которой он сам опишет свою проблему.

Этот портрет станет адресатом каждого вашего текста. На следующем ходу мы решим, какое место займём в его голове.

## 6 ХОД ШЕСТОЙ

# Позиционирование: занять свою клетку

---

**Э**то центральный ход всей партии. Если до сих пор вы делали подготовительные движения, то сейчас — главный замысел. Позиционирование — это место, которое вы занимаете в голове клиента. Не на рынке, не на полке. В голове. И место там всего одно на каждую категорию.

*Дам трезвый взгляд со стороны на ваш маркетинг. Бесплатно.*

ЗАПИСАТЬСЯ К МАРКЕТОЛОГУ →

Человеческая память устроена экономно: на каждую нишу она держит одну-две ярлычка. «Надёжный банк», «дешёвый перелёт», «лучшая пицца в районе». Если вы не заняли в голове клиента чёткое место, вы не существуете — вас вспомнят в последнюю очередь и выберут по цене. Позиционирование отвечает на вопрос: какое одно слово или одну мысль клиент должен связать именно с вами?

## Соберите свою позицию в одну строку

Я свожу позиционирование к простой конструкции, которую можно произнести вслух:

*«Для [кого] мы — это [что], которое [главная выгода], в отличие от [конкурентов], потому что [причина верить]».*

Если эту строку нельзя сказать без запинки и она не отличает вас от соседа — позиции у вас пока нет, есть описание.

Описание не запоминают. Позицию — да.

РУСЛАН

*Мы обычный автосервис. Ремонтируем всё, чиним хорошо.*

Я

*«Хорошо чиним» говорят все сервисы города. Какое одно слово вы хотите, чтобы всплывало в голове клиента, когда у него ломается машина?*

РУСЛАН

*Хочу, чтобы думали «там не разведут».*

Я

*Отлично. Тогда вся ваша позиция — «честный сервис без накруток». Показывайте старые детали клиенту, давайте смету заранее, снимайте процесс. Стройте всё вокруг доверия — и займёте клетку, на которую остальные даже не претендуют.*

Сильное позиционирование почти всегда строится на одном из трёх оснований. Первое — **«мы — единственные, кто...»** (уникальность). Второе — **«мы — лучшие в одном узком»** (специализация бьёт универсальность). Третье — **«мы — против того, что всех раздражает в этой отрасли»** (враг отрасли). Последнее — самое мощное и недоиспользованное. Найдите то, что бесит клиентов во всей нише, и встаньте против этого. Враг сплачивает сильнее, чем выгода.

#### ПРИМЕР

Служба доставки еды заходила на рынок, где все обещали «быстро и вкусно». Скучно и неотличимо. Мы нашли общего врага: холодная еда и опоздания, которые бесят всех. Позиция: **«Привозим горячим или возвращаем деньги. Засекайте».**

Они не стали готовить вкуснее конкурентов. Они встали против главного раздражителя отрасли — и клиент, обжёгшийся на чужих опозданиях, выбирал их не раздумывая.

## Стереотип » разрыв » новое видение

Самые сильные позиции часто рождаются там, где кто-то осознанно ломает негласное правило отрасли. Я раскладываю это на три шага:

- **Стереотип.** Выпишите, как «принято» в вашей нише: что все обещают, как выглядят, какими словами говорят. Это привычная колея, которую клиент уже не замечает.
- **Разрыв.** Сознательно нарушьте одно из этих правил — не ради эпатажа, а чтобы клиент встрепенулся: «а что, так можно было?».
- **Видение.** Объясните, ради чего вы это сделали и какую лучшую картину предлагаете взамен.

Фитнес-клубы по привычке продают годовой абонемент с предоплатой и «удерживают» клиента договором. Один клуб сломал правило: помесечная оплата, уходишь когда хочешь, никто не держит. Это разрыв колеи «затащить на год». А видение — клуб, в который возвращаются по желанию, а не по обязательству. На эту клетку соседи даже не претендовали.

*Бесплатная консультация: найдём ваш самый дешёвый рост.*

ХОЧУ КОНСУЛЬТАЦИЮ

## Проверьте позицию двумя ударами

**Тест полки:** поставьте мысленно своё объявление рядом с тремя конкурентами. Видно вас или вы сливаетесь? Если можно поменять логотип на чужой и ничего не изменится — позиции нет.

**Тест лифта:** попросите сотрудника за тридцать секунд объяснить незнакомцу, чем вы отличаетесь. Если он путается или говорит «ну, у нас качество» — позиция не дошла до команды, а значит, не дойдёт и до клиента.

Иногда самый сильный ход — не выпячивать себя, а аккуратно переосмыслить сильную сторону лидера, показав её оборотную сторону. Не нападая и не очерняя — а предлагая другой взгляд.

## Сделайте его преимущество вашим контрастом

У большого и сильного конкурента всегда есть обратная сторона его же силы. «Крупная сеть» — значит конвейер и безразличие. «Дёшево у всех» — значит экономия на важном. «Старейшие на рынке» — значит работают по старинке.

Не спорьте с их силой — спокойно назовите её цену для клиента и предложите своё: «У них поток — у нас помнят вас по имени»; «У них дёшево — у нас надёжно, и переделывать не придётся». Так вы не воюете лоб в лоб, а превращаете чужой козырь в свой контраст. А клиент сам выбирает, что ему ближе.

Главная ошибка позиционирования — жадность. Предприниматель хочет занять сразу все клетки: и самый дешёвый, и самый качественный, и самый быстрый, и для всех. В шахматах фигура, которая пытается быть везде, не контролирует нигде. Выберите одну клетку и владейте ею безраздельно. Лучше быть «номером один в чём-то узком», чем «номером восемь во всём широком».

◆

*В голове клиента одна клетка на категорию. Займите её первым и чётко — или вас выберут по цене, что значит «не выберут вовсе».*

◆

И помните: позиционирование — это обещание, которое вы обязаны держать каждый день. Если вы заявили «честный сервис», а потом накрутили клиенту лишнего, позиция рухнет мгновенно и навсегда. Сильная позиция — это не лозунг на сайте, это то, что клиент чувствует на каждом касании. Слова лишь называют то, что подтверждают дела.

△ ВАШ ХОД

### **Займите клетку**

Заполните формулу: «Для [кого] мы — это [что], которое [выгода], в отличие от [конкурентов], потому что [причина верить]». Прогоните результат через тест полки и тест лифта.

Когда строка пройдёт оба теста — у вас есть позиция. Дальше мы оденем её в ценностное предложение, от которого трудно отказаться.

## 7 ХОД СЕДЬМОЙ

# Ценность вместо цены: оффер

---

**Е**сли позиционирование — это место в голове клиента, то оффер — это конкретное предложение, от которого глупо отказаться. Большинство предпринимателей думают, что конкурируют ценой. Это самая дорогая иллюзия в бизнесе: ценой конкурируют только те, кому больше нечего предложить. Сильный игрок конкурирует ценностью.

Цена и ценность — разные вещи. Цена — это сколько человек отдаёт. Ценность — это сколько он получает в своей картине мира. Задача оффера — сделать так, чтобы вторая чаша весов перевешивала первую настолько очевидно, что вопрос «дорого или нет» вообще не возникал. Когда ценность очевидна, цена становится деталью.

*Где у вас дыра в воронке? Покажу на бесплатной встрече.*

НАЙТИ МОЮ ДЫРУ →

ЕЛЕНА

*Мой курс стоит 30 тысяч, а у конкурента — 12. Снизить цену?*

Я

*Ни в коем случае. Что человек получает за ваши 30, чего не получит за чужие 12?*

ЕЛЕНА

*Личную обратную связь по каждой работе, разбор его реального проекта и сопровождение после курса.*

Я

*Так это и продавайте. Не «курс за 30». А «довежу ваш проект до результата лично, а не оставлю один на один с видео, как за 12». Вы продаёте не дороже — вы продаёте другое.*

**Запомните: как только вы начали оправдывать цену, вы уже проигрываете.** Не нужно оправдывать — нужно показывать ценность так, чтобы цена выглядела справедливой и даже выгодной. Дешёвое не значит привлекательное. Часто слишком низкая цена отпугивает: клиент подсознательно думает, что за этим прячется подвох или халтура.

## Из чего собрать предложение, от которого не отказываются

Сильный оффер — это не «товар + цена». Это конструкция из пяти элементов:

- **Результат** — что человек получит на выходе (не «консультация», а «план, с которым вы знаете, что делать в понедельник»).
- **Скорость** — как быстро («за один день», «к утру»).
- **Гарантия** — что снимает риск («не понравится — вернём»).
- **Бонус** — что делает «да» лёгким («плюс чек-лист в подарок»).
- **Причина действовать сейчас** — почему не откладывать (честное ограничение, а не выдуманная «акция до полуночи»).

Соберите все пять — и вы получите не объявление, а магнит.

### ПРИМЕР

Клининговая компания продавала «уборку квартир, цена за квадратный метр». Сухо и как у всех. Мы пересобрали оффер вокруг результата и риска: **«Квартира к приходу гостей за 3 часа. Не придерётесь — переделаем бесплатно. Записи на выходные разбирают быстро».**

Цена осталась прежней. Но теперь клиент покупал не «квадратные метры», а спокойствие, скорость и гарантию. Конверсия объявления на Авито выросла заметно, при том же продукте.

Отдельно про гарантию. Предприниматели боятся её давать: «А вдруг все начнут возвращать?». На практике сильная гарантия приносит в разы больше новых клиентов, чем теряет на редких возвратах. Гарантия снимает главный тормоз покупки — страх ошибиться. Тот, кто берёт риск клиента на себя, забирает и его деньги. Это не щедрость, это математика доверия.



*Клиент покупает не товар, а лучшую версию себя после покупки. Продавайте результат и спокойствие — цену он простит.*



△ ПРИЁМ · ЛЕСТНИЦА ЦЕННОСТИ

### **Не продавайте дорогое сразу**

Холодному клиенту трудно сразу отдать крупную сумму незнакомцу. Постройте лестницу: сначала маленький лёгкий шаг (недорогой продукт, бесплатная польза, диагностика), затем основной продукт, затем премиальный.

Каждая ступень повышает доверие и делает следующую покупку естественной. Так клиент не прыгает через пропасть, а поднимается по ступеням — и доходит до того чека, который сразу испугал бы его насмерть.

## Цена живёт не сама по себе, а рядом с другой ценой

Человек почти не умеет оценивать стоимость «в вакууме» — он сравнивает. Поэтому одна и та же цифра воспринимается по-разному в зависимости от того, рядом с чем вы её показали.

Покажите сначала полную ценность и полноразмерный вариант — «комплекс под ключ стоит столько-то», — а уже потом доступный вход: «начать можно с базового шага за столько-то». На фоне большого числа малое выглядит лёгким. И всегда давайте клиенту точку отсчёта: с чем сравнивать. Не дадите — он сам сравнит вас с самым дешёвым предложением на рынке, и точно не в вашу пользу.

Важно: контраст работает только на правде. Раздуть «старую цену», чтобы скидка казалась больше, — путь к потере доверия. Честный контраст — это показать реальную разницу между «сделать кое-как по дешёвке» и «сделать так, чтобы переделывать не пришлось».

*Превратим хаос в стратегию. Начните с бесплатного звонка.*

ЗАПИСАТЬСЯ НА ЗВОНОК

Ещё один способ помочь клиенту сказать «да» — дать ему не одну цену, а выбор из трёх. Когда вариантов несколько, человек перестаёт решать «брать или нет» и начинает решать «какой из».

## Эффект среднего варианта

Предложите три уровня: базовый, средний и премиальный. Большинство выбирает середину — и это хорошо, если именно её вы и хотите продавать чаще всего.

- **Базовый** — для тех, кому важна цена. Показывает, что у вас есть доступный вход.
- **Средний** — ваш главный, самый выгодный для бизнеса. На фоне двух соседних он выглядит «золотой серединой».
- **Премиальный** — дороже среднего. Его берут реже, но он делает среднюю цену комфортной и поднимает планку восприятия.

Без верхней ступени средняя кажется дорогой. С ней — разумной. Это не уловка, а помощь клиенту увидеть, что он получает за свои деньги, рядом с другими вариантами.

Оффер — это перевод вашей стратегии на язык, понятный кошельку клиента. Самая красивая позиция бесполезна, если в момент решения клиент не видит конкретного выгодного предложения. На следующем ходу мы поднимемся выше отдельного оффера и решим, куда вообще двигать бизнес, чтобы он рос, — какие фигуры и в какую сторону.

## Соберите магнит

Возьмите свой главный продукт и пересоберите его по формуле: результат + скорость + гарантия + бонус + честная причина не откладывать. Запишите оффер одним абзацем — так, будто говорите его клиенту вслух.

Прочитайте вслух. Если самому захотелось купить — оффер готов. Если нет — усильте гарантию и переведите всё на язык результата.

## 8 ХОД ВОСЬМОЙ

# Стратегии роста: куда двигать фигуры

---

**У** вас есть позиция и оффер. Возникает вопрос масштаба: как расти? Здесь предприниматели часто мечтают — то новый продукт, то новый город, то новая аудитория, всё сразу и без плана. В шахматах хаотичное движение фигур ведёт к разгрому. Рост — это тоже последовательность ходов, и направлений всего четыре.

## Куда можно двигаться — и в каком порядке

- **Глубже в своих.** Продавать больше нынешним клиентам — чаще, дороже, на большие чеки. Самый дешёвый рост: эти люди вам уже доверяют.
- **Новым клиентам — старый продукт.** Тот же товар, но другая аудитория или новая география.
- **Своим клиентам — новый продукт.** Расширить линейку для тех, кто уже покупает. База доверия есть — добавьте, что им ещё нужно.
- **Новое всё.** Новый продукт для новой аудитории. Самый рискованный ход — фактически новый бизнес. Идти сюда стоит последним.

Правило: двигайтесь сверху вниз. Большинство в погоне за «новым всем» теряет деньги там, где под ногами лежал самый дешёвый рост — собственная база.

*Бесплатно разберу вашу рекламу и подскажу, что усилить.*

РАЗОБРАТЬ РЕКЛАМУ →

## Удержание начинается с причины ухода

Прежде чем гнаться за новыми, заткните течь. Люди уходят чаще всего не к конкуренту с ценой, а по простым причинам:

- **О них забыли** после покупки — ни напоминания, ни внимания.
- **Один плохой опыт** — нагрубили, подвели по срокам, ошиблись и не извинились.
- **Стало неудобно** — сложно заказать снова, проще уйти.

Почти все эти причины чинятся вниманием, а не скидкой. Удержать клиента в разы дешевле, чем привлечь нового, — и начинается удержание с честного ответа, почему уходят нынешние.

Самая недооценённая стратегия роста — первая. Привлечь нового клиента в среднем в пять-семь раз дороже, чем продать тому, кто у вас уже покупал. Но предприниматели одержимы привлечением и почти не работают с удержанием и повторными продажами. Это как игрок, который вводит в бой новые фигуры, забыв про те, что уже стоят на сильных позициях.

ВИКТОР

*Хочу выйти в новый город, открыть вторую точку. Это же рост.*

Я

*Сколько ваших клиентов покупают повторно?*

ВИКТОР

*Не знаю. Мы их не считаем после продажи.*

Я

*То есть у вас под ногами лежит мешок денег — люди, которые ремонтируют не одну комнату и которым нужны ещё материалы, — а вы хотите ехать копать в другом городе.*

*Сначала поднимите то, что под ногами.*

Виктор завёл простую базу клиентов, начал напоминать о себе в ТГ и через мессенджер Макс, предлагать сопутствующее под текущий ремонт. Выручка выросла на четверть без единого нового клиента и без второй точки. Только потом, окрепнув, он открыл вторую — уже с деньгами и опытом, а не на последние.

## Сколько клиент стоит за всю жизнь, а не за раз

Перестаньте мерить клиента одной покупкой. Посчитайте, сколько он приносит за всё время работы с вами: средний чек × сколько раз покупает × сколько лет остаётся.

Эта цифра меняет всё. Когда вы знаете, что клиент стоит не 3 000, а 60 000 за три года, вы готовы вкладываться в его привлечение и удержание совсем иначе — и спокойно обходите конкурента, который считает только разовую продажу.

### ПРИМЕР

Барбершоп тратил все силы на привлечение новых клиентов через рекламу и удивлялся, что не растёт. Мы посчитали: один клиент ходит стричься в среднем раз в месяц несколько лет. Его пожизненная ценность — десятки тысяч.

Сместили фокус на удержание: абонементы, напоминания о записи, лёгкий бонус за приведённого друга. **Рост пошёл не от новых, а от того, что старые перестали уходить и начали приводить своих.** Реклама стала вишенкой, а не единственным двигателем.

И ещё одно, о чём редко говорят на фоне всеобщего культа роста: иногда лучший ход — пока не расти. Масштабировать бизнес, в котором ещё не отлажены основы, — значит масштабировать и его проблемы. Рост хаоса даёт просто больший хаос.

🏠 ФИШКА · КОГДА РАСТИ ЕЩЁ РАНО

## Пять признаков, что фундамент не готов

- Вы не знаете точно, **откуда приходят лучшие клиенты** и сколько стоит каждый.
- Бизнес держится **только на вас**: без вашего ручного участия всё встаёт.
- Клиенты **уходят быстрее, чем приходят новые**, — вы наполняете дырявое ведро.
- С одной продажи вы **не выходите в плюс** и надеетесь «отбить на объёме».
- Качество **уже плавает** на нынешних объёмах.

Узнали два-три пункта — сначала чините фундамент, потом масштабируйте. Растить на трещинах — самый дорогой способ обрушить то, что уже работало.

Выбирая вектор роста, держите в голове свою позицию из шестого хода. Рост не должен размывать то, чем вы являетесь для клиента. Если вы «честный недорогой сервис», а потом ради роста запускаете премиум-линейку с тройной наценкой — вы рискуете запутать клиента и потерять клетку, которую с трудом заняли. Любой ход роста проверяйте вопросом: усиливает он мою позицию или размывает?

◆

*Прежде чем искать новых клиентов на стороне, посмотрите под ноги. Там, в собственной базе, лежит самый дешёвый рост.*

◆

Есть и ход, который многие упускают, — расти не в одиночку, а в связке с теми, кто работает с вашим же клиентом, но не конкурирует с вами.

△ ФИШКА · РОСТ ЧЕРЕЗ ПАРТНЁРСТВА

### **Чужая аудитория, общий клиент**

Подумайте, кто уже собрал ваших клиентов вокруг другой потребности. У свадебного фотографа и флориста — одни и те же пары. У детского центра и магазина игрушек — одни родители. У ремонтной бригады и мебельного цеха — один человек, затеявший ремонт.

Договоритесь рекомендовать друг друга: купон партнёра к своей покупке, совместная акция, упоминание в сообществах ВКонтакте и в каналах ТГ. Клиент приходит к вам по доверию, которое уже испытывает к партнёру, — а это самый тёплый трафик, и достаётся он почти бесплатно.

Рост — это марафон ходов, а не один рывок. Выберите ближайший вектор, выжмите его, укрепните и только потом переходите к следующему. Гроссмейстеры выигрывают не одним блестящим ходом, а серией крепких, ведущих к цели. На следующем ходу мы перейдём из миттельшпиля к удару — превратим всю выстроенную стратегию в конкретное рекламное сообщение.

△ ВАШ ХОД

## Найдите рост под ногами

Посчитайте пожизненную ценность вашего клиента: средний чек × частота покупок × срок жизни. Затем ответьте: **что я могу предложить нынешним клиентам уже на этой неделе**, чтобы они купили снова или чаще?

Самый дешёвый рост почти всегда здесь, а не в новом городе и не в новой нише.

## 9 ХОД ДЕВЯТЫЙ

# Реклама как удар: от стратегии к сообщению

---

**М**ы выстроили позицию. Теперь — удар. Реклама в стратегическом маркетинге не самостоятельна: это острое, на которое нанизана вся подготовка дебюта и миттельшпиля. Реклама без стратегии — это удар вслепую, который тратит силы и открывает вас для контратаки. Реклама на стратегии — это точный укол в незащищённое место рынка.

Вот почему я всегда говорю клиентам: реклама не создаёт смысл, она его доставляет. Если за рекламой стоит сильная позиция и сильный оффер, даже простое объявление работает. Если за ней пусто, никакой креатив и никакой бюджет не спасут — вы просто быстро и дорого расскажете рынку, что вам нечего сказать.

*Один разговор — и вы увидите бизнес как на шахматной доске.*

БЕСПЛАТНАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ →

## Что должно быть в любом рекламном касании

Неважно, объявление это в Яндекске, пост во ВКонтакте или баннер на Авито, — сильное сообщение содержит четыре элемента в этом порядке:

- **Зацепка** — первая строка, которая останавливает листавший палец. Если её нет, остального никто не прочитает.
- **Боль или желание** — узнавание: «это про меня».
- **Решение** — ваш оффер как ответ на эту боль.
- **Призыв** — что сделать прямо сейчас, одним понятным действием.

Уберите любой из четырёх — и сообщение проседает. Чаще всего забывают первое и последнее: не цепляют в начале и не зовут к действию в конце.

Самая дорогая ошибка в рекламе — говорить о себе. «Мы на рынке 15 лет», «у нас современное оборудование», «мы команда профессионалов». Клиенту это безразлично. Он слушает только одну радиостанцию — «что мне с этого». Переверните каждое утверждение от себя на выгоду клиенту: не «15 лет на рынке», а «за 15 лет мы видели вашу проблему тысячу раз и знаем, как решить без сюрпризов».

АНДРЕЙ

*Объявление такое: «Натяжные потолки. Качественно. Большой опыт. Звоните».*

Я

*А что бесит клиента при ремонте потолка больше всего?*

АНДРЕЙ

*Грязь, пыль, что приходят и разносят всю квартиру.*

Я

*Вот ваше сообщение: «Натяжной потолок за 4 часа — без пыли и грязи. Уберём за собой так, будто нас не было. Замер бесплатно». Видите? Не про вас — про его боль и его спокойствие.*

#### ▲ ФИШКА · ПРАВИЛО ОДНОГО ЭКРАНА

### Решение принимается в первые секунды

Клиент решает, читать дальше или листать, за две-три секунды по первому экрану. Поэтому главное — заголовок и первая строка. Не прячьте суть в конце.

Проверка: закройте всё, кроме заголовка и первой строки.

Понятно, что вы предлагаете и кому, и хочется ли читать дальше? Если нет — переделывайте начало, а не наращивайте текст. Сильное начало вытягивает слабую середину, но не наоборот.

Реклама должна вести себя по-разному в зависимости от «температуры» клиента. Горячему — тому, кто уже ищет ваш товар в Яндексe, — давайте прямой оффер и кнопку: он готов. Холодному —

тому, кто листает ленту во ВКонтакте и ни о чём вас не просил, — сначала зацепите, дайте узнать себя в боли, и только потом предлагайте. Одно и то же сообщение для горячих и холодных — частая и дорогая ошибка: горячих раздражает долгий заход, холодных отпугивает ранний оффер.

#### ПРИМЕР

Школа английского крутила один и тот же оффер «Запишитесь на курс» и на поиске в Яндекс, и в ленте ВКонтакте. На поиске работало, в ленте — нет. Логично: в ленте человек не искал английский.

Для холодной аудитории сделали другой заход: **«Понимаете слова в сериале, но не можете ответить иностранцу вживую? Это не про словарь — это про практику разговора»**. Сначала узнавание боли, потом предложение. В ленте отклик вырос в несколько раз.

## Четыре опоры «расходящегося» сообщения

Иногда задача не просто показать рекламу, а сделать так, чтобы её передавали друг другу — репостили во ВКонтакте, пересылали в ТГ и в Максе. Такое сообщение держится на четырёх опорах сразу:

- **Одна цель.** Не «расскажем обо всём», а одно конкретное действие, которого вы добиваетесь.
- **Захват внимания.** Что-то личное, неожиданное и наглядное, что пробивает безразличие ленты.
- **Вовлечение.** Живая история и эмоция, после которой человеку уже не всё равно.
- **Лёгкое действие.** Понятный шаг и готовая «обёртка», которой удобно поделиться в один тап.

Уберите хоть одну опору — и сообщение либо не заметят, либо заметят, но не передадут дальше. Скучную акцию «приведи друга» никто не репостит; ту же идею, обёрнутую в живую историю и простой повод, передают сами. Расходится только то, что собрано на всех четырёх опорах.

*Помогу собрать стратегию, от которой растёт выручка. Бесплатно.*

**ЗАПИСАТЬСЯ СЕЙЧАС**

◆

*Хороший рекламист продаёт не товар,  
а избавление от боли или путь к  
мечте. Товар — лишь способ туда  
добраться.*

◆

И не думайте, что реклама — это всегда про оплаченные показы.  
Часть самых эффективных касаний не стоит почти ничего, кроме  
внимания и смекалки.

## Где взять внимание, когда денег мало

- **Полезный контент.** Отвечайте в сообществах и в своём канале ТГ на вопросы, которые задаёт ваш клиент. Помогли бесплатно — запомнились, когда дойдёт до покупки.
- **Партнёрские рекомендации.** Соседний бизнес с той же аудиторией приведёт к вам тёплых людей за встречную услугу.
- **Дайте попробовать.** Маленький бесплатный шаг — образец, расчёт, диагностика — снимает страх и втягивает.
- **Довольный клиент как медиа.** Попросите отзыв и разрешение показать результат — живая история работает лучше баннера.

Бюджет ускоряет то, что и так работает. Но если предложение сильное, первые клиенты приходят и без него — на пользе, доверии и сарафане.

Стоит сказать и про то, что заставляет сообщение работать на самом деле. Люди уверены, что выбирают рассудком, но решение почти всегда рождается из чувства, а доводы человек подбирает уже потом — чтобы оправдать выбор перед собой.

## Сначала задеть, потом обосновать

Сильная реклама сначала вызывает чувство — узнавание, тревогу, облегчение, желание, — а уже затем даёт рассудку аргументы, которыми человек объяснит покупку.

- **Чувство** — живая картинка и боль клиента: «устали к вечеру не чувствовать ног после смены?».
- **Аргументы** — факты, гарантия, цифры, которые делают «да» разумным: «ортопедические стельки, вернём деньги, если не станет легче за неделю».

Поменяете порядок — и реклама станет сухой инструкцией, мимо которой проходят. Только факты не трогают; только эмоция без опоры на доводы не выдерживает проверки «а не развод ли это». Нужны оба — и именно в таком порядке.

## Как тестировать, не гадая

Не спорьте в команде, какой заголовок лучше, — пусть решит клиент. Правила простые:

- **Меняйте одно за раз.** Два объявления, отличается только заголовок. Иначе не поймёте, что сработало.
- **Сравнивайте по деньгам.** Не по лайкам и охвату, а по заявкам и продажам.
- **Дайте набрать показы.** На трёх кликах выводы не делают — дождитесь заметного числа.
- **Слабого — в стоп, сильного — масштабировать.** И тут же придумайте новый вариант против победителя.

Так реклама превращается из лотереи в систему: каждую неделю вы знаете чуть больше, чем на прошлой, и заголовки крепнут сами собой.

*Застряли на каком-то из ходов? Разберём вашу партию лично.*

БЕСПЛАТНАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ →

И главное — тестируйте. Даже опытный стратег не угадывает заранее, какая зацепка выстрелит. Запускайте два-три варианта заголовка, смотрите, какой даёт больше откликов, оставляйте сильный. Реклама — это не «угадал креатив», а «поставил систему проверки гипотез». Гроссмейстер тоже не уверен в каждом ходе на сто процентов — он считает варианты и выбирает сильнейший по факту, а не по вкусу. Мы

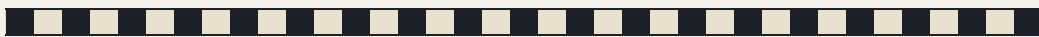
только что от стратегии перешли к удару. На следующем ходу разберём само оружие удара — слова, копирайтинг.

△ ВАШ ХОД

## Переверните сообщение на клиента

Возьмите своё нынешнее объявление. Вычеркните всё, что начинается со слов «мы» и «у нас». Перепишите каждое утверждение в пользу клиента по схеме: зацепка → боль → решение (ваш оффер) → призыв.

Сделайте два варианта заголовка. На следующем ходу мы отточим формулировки до уровня, на котором они продают сами.



ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

# ЭНДШПИЛЬ

*Исполнение и репутация. Здесь  
стратегия превращается в деньги и в  
ИМЯ.*

## 10 ХОД ДЕСЯТЫЙ

# Копирайтинг: слова, которые продают

---

**С**лово — самое дешёвое и самое мощное оружие в маркетинге. Одна формулировка способна удвоить отклик объявления при том же продукте и том же бюджете. Копирайтинг — это не «красиво написать». Это написать так, чтобы человек совершил действие. Красота тут — служанка, а не хозяйка.

Начнём с главного. В тексте есть одна строка, которая решает судьбу остального, — заголовок. По заголовку человек за долю секунды решает, читать дальше или листать. Можно написать гениальное объявление, но если заголовок слабый, его не прочитают. Восемьдесят процентов успеха текста — в первой строке. Поэтому над заголовком работают дольше, чем над всем остальным текстом.

## На чём держится заголовок, который цепляет

Сильный заголовок обычно опирается хотя бы на одно из четырёх:

- **Конкретика.** Цифры и факты вместо общих слов. Не «быстро», а «за 4 часа». Не «недорого», а «от 1 900 рублей».
- **Польза.** Что человек получит. «Потолок без пыли и грязи».
- **Боль или интрига.** Узнавание или вопрос, на который хочется ответ. «Коллекторы звонят родным?».
- **Адресность.** Прямое обращение к своему. «Мамам в декрете, которые хотят подработку из дома».

Сложите две опоры — заголовок становится вдвое сильнее: «Натяжной потолок за 4 часа без пыли — для тех, кто боится разгрома в квартире».

Дальше — структура. Хаотичный текст не продаёт, даже если в нём верные слова. Я держу в голове несколько проверенных каркасов и собираю текст по ним, как партию по дебютной схеме. Самый универсальный — путь от боли к решению.

## Как вести читателя к покупке

- **Боль.** Назовите проблему словами клиента, чтобы он узнал себя.
- **Усиление.** Покажите, к чему боль ведёт, если ничего не делать. Чуть надавите.
- **Надежда.** Дайте понять, что выход есть и он проще, чем кажется.
- **Решение.** Ваш оффер как этот выход.
- **Действие.** Один понятный шаг: написать, позвонить, оставить заявку.

Этот каркас работает и в коротком объявлении на Авито, и в длинном посте во ВКонтакте. Меняется длина, не меняется логика.

*Хотите так же, как Сергей? Начните с бесплатного разбора.*

ЗАПИСАТЬСЯ НА РАЗБОР

ПРИМЕР

Сравните два текста для мастера по ремонту телефонов.

**Было:** «Ремонт телефонов. Качественно, быстро, недорого. Гарантия. Звоните».

**Стало:** «Разбили экран и боитесь, что отдадите за ремонт как за полтелефона? Чиним замену стекла за 40 минут при вас, с гарантией год. Цену называем сразу — без „вскрытие покажет“. Привозите сегодня».

Тот же мастер, та же цена. Но второй текст называет боль, снимает страх переплаты и даёт конкретику. Откликов кратно больше.

Теперь о словах-усилителях и словах-убийцах. Убивают доверие штампы: «индивидуальный подход», «высокое качество», «команда профессионалов», «гибкая система скидок». Их пишут все, поэтому мозг клиента их не видит — это белый шум. Усиливают доверие конкретика, факты, цифры, имена, детали. «Индивидуальный подход» — пусто. «Сначала час слушаем вас, потом предлагаем решение, а не наоборот» — живо и доказуемо.

СВЕТЛАНА

*Я написала: «Торты на заказ. Вкусно и красиво. Из натуральных ингредиентов».*

Я

*«Вкусно и красиво» — это про все торты на свете. Что делает ваши особенными?*

СВЕТЛАНА

*Я делаю бисквит на сливочном масле, без маргарина, и собираю торт в день выдачи, не заранее.*

Я

*Вот это и пишите. «Бисквит на настоящем сливочном масле. Собираю в день праздника, а не за неделю до. Поэтому свежесть чувствуется на вкус». Конкретика продаёт, общие слова — нет.*

## Две схемы, которым больше ста лет, а работают как новые

Помимо каркаса «боль → решение» полезно держать в голове две классические рекламные формулы. Они проверены десятилетиями и выручают, когда нужно собрать текст быстро.

- **AIDA.** Внимание → Интерес → Желание → Действие. Сначала остановите взгляд, затем удержите интерес, разожгите желание и подведите к шагу. Любое сильное объявление незаметно проходит эти четыре стадии.
- **Формула «4 П».** Картинка → Обещание → Подтверждение → Подталкивание. Покажите наглядный образ, дайте обещание выгоды, подкрепите доказательством (отзыв, цифра, гарантия) и подтолкните к действию.

Это не магия, а порядок. Когда текст «не идёт», обычно выпало одно из звеньев — чаще всего подтверждение или подталкивание к действию.

## Что подталкивает к решению — и как этим не злоупотребить

Есть несколько психологических рычагов, которые ускоряют решение. Сильны они тогда, когда опираются на правду; стоит соврать — и они бьют по вам же.

- **Социальное доказательство.** «Уже 600 семей в районе заказали у нас» — людям спокойнее идти туда, куда пошли другие. Только цифры должны быть настоящими.
- **Дефицит.** «На выходные осталось два свободных окна» работает, если окон действительно два. Выдуманный «таймер до полуночи» считывается мгновенно.
- **Авторитет.** Реальные сертификаты, опыт, разбор вашей экспертизы — а не пустое «мы лучшие».
- **Ответная любезность.** Дайте сначала пользу даром (чек-лист, расчёт, совет) — и человек охотнее сделает шаг навстречу.

Разница между приёмом и манипуляцией одна: приём опирается на правду и оставляет клиента довольным, манипуляция обманывает и возвращается репутационным счётом.

*Покажу, где ваш бизнес теряет деньги — за 30 минут и бесплатно.*

ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ →



*Слабый текст говорит «мы хорошие».  
Сильный текст показывает факты —  
и читатель сам делает вывод, что вы  
хорошие.*



Отдельная сила копирайтинга — история. Сухой перечень выгод забывается через минуту, а рассказанная по-человечески история застревает в памяти и вызывает доверие, потому что в ней читатель узнаёт себя.

## Пять шагов небольшого рассказа

- **Герой** — обычный человек, похожий на вашего клиента. Не вы, а он.
- **Проблема** — то, что мешало ему жить, узнаваемая боль.
- **Поворот** — момент, когда он нашёл ваше решение.
- **Результат** — что изменилось, лучше с конкретикой и цифрой.
- **Вывод** — мягкое приглашение читателю пройти тот же путь.

Заметьте: главный герой истории — клиент, а не компания. Вы в ней — проводник, который помог. Реальный отзыв, рассказанный как маленькая история, продаёт сильнее десяти рекламных обещаний.

Когда текста больше, чем одно объявление, — например, длинный пост или целая страница, — у него есть скелет. Расставьте части по местам, и читатель скользит по тексту сам, не спотыкаясь.

## Из каких частей собрать длинное сообщение

- **Заголовок** — останавливает и обещает выгоду. На него у вас секунда.
- **Подзаголовок** — уточняет и заманивает читать дальше.
- **Тело** — боль, решение, доказательства: отзывы, факты, цифры.
- **Призыв** — одно понятное действие прямо сейчас.
- **Подпись-напоминание** — короткая финальная фраза, которая закрепляет главную мысль и остаётся в памяти.

Каждая часть тянет читателя к следующей. Выпадет звено — человек уйдёт, не дойдя до призыва.

## Микроправила, которые поднимают отклик

- **Короткие предложения.** Длинная фраза с тремя запятыми теряет читателя. Режьте на две.
- **Одна мысль — один абзац.** Стена текста отпугивает, воздух между абзацами помогает читать.
- **Цифры — цифрами.** «За 3 часа» цепляет взгляд сильнее, чем «за три часа».
- **Глаголы вместо канцелярита.** Не «осуществляем доставку», а «привозим».
- **Слова клиента, а не отрасли.** Пишите так, как человек сам говорит о своей проблеме, без профессионального жаргона.

Прочитайте вслух. Где запнулись на вдохе или язык споткнулся — там уходит и читатель. Правьте, пока не польётся.

## Чем заменить штампы, которые никто не читает

Одни слова притягивают, другие усыпляют. Вычеркните пустое и поставьте на его место конкретное:

- **Убийцы доверия:** «качественно», «индивидуальный подход», «гибкие цены», «команда профессионалов», «широкий ассортимент». Их пишут все — мозг клиента их не видит.
- **Магниты:** «бесплатно», «гарантия», «за 3 часа», «без предоплаты», «вернём деньги», «покажем до начала», «сегодня». Они конкретны и снимают риск.

Правило простое: если фразу можно поставить в рекламу конкурента и ничего не изменится — это штамп, вычёркивайте. Если за словом стоит проверяемый факт — оставляйте. Конкретное всегда бьёт общее.

*Соберём вашу стратегию на одной странице — вместе.*

ХОЧУ СВОЮ СТРАТЕГИЮ

И о призыве к действию. Текст без чёткого финала — как ход, не доведённый до конца. Не «будем рады сотрудничеству», а конкретное действие: «Напишите в ТГ слово „замер“ — пришлём свободные даты на этой неделе». Чем понятнее и проще шаг, тем больше людей его сделают. Каждое лишнее усилие на пути к действию отсекает часть клиентов. Уберите барьеры — и отклик вырастет без копейки доплат.

## Перепишите по каркасу

Возьмите любой свой текст и пересоберите его по схеме «боль → усиление → надежда → решение → действие». Вычеркните все штампы вроде «индивидуальный подход» и замените конкретикой и цифрами.

В конце поставьте один простой призыв с понятным следующим шагом. Прочитайте вслух — хороший продающий текст звучит как живая речь, а не как объявление.

## Воронка и путь клиента

---

**К**лиент почти никогда не покупает с первого касания. Между «впервые увидел» и «заплатил» лежит путь, и на каждом его шаге часть людей отваливается. Этот путь и есть воронка.

Предприниматель, который думает «дал рекламу — пошли продажи», обычно теряет деньги на невидимых дырах между шагами.

Представьте воронку как лестницу доверия. Внизу — холодный человек, который вас не знает. Наверху — клиент, который заплатил и вернулся. Между ними ступени: узнал о вас → заинтересовался → начал доверять → выбрал → купил → остался и привёл других. Маркетинг — это не «загнать всех сразу наверх», а провести по ступеням, не растеряв по дороге.

## Где встречать клиента на каждой стадии

- **Горячий** — уже ищет решение прямо сейчас. Ловите его на поиске в Яндексe и в объявлениях на Авито: он вводит запрос, вы отвечаете оффером.
- **Тёплый** — знает о проблеме, выбирает. Ему нужны доверие и детали: сообщество во ВКонтакте, отзывы, кейсы, канал в ТГ.
- **Холодный** — не думает о покупке. Его догоняют в ленте ВКонтакте, в Одноклассниках, через полезный контент, который сначала цепляет, а уже потом ведёт к офферу.

Одна и та же реклама на все стадии не работает. Горячему нужен оффер и кнопка, холодному — сначала польза и узнавание. Каждому каналу — своя роль.

ИГОРЬ

*Реклама приводит людей на сайт, но почти никто не оставляет заявку. Виновата реклама?*

Я

*Не факт. Реклама привела человека — значит, она сработала. Дыра ниже. Что человек видит, попав на сайт?*

ИГОРЬ

*Каталог и телефон. Ну и форму заявки внизу.*

Я

*Холодному человеку мало каталога — ему нужны доверие и причина не уходить «подумать». Добавьте отзывы, фото готовых работ, понятный оффер и лёгкий первый шаг. Дыра не в трафике, а в ступени доверия.*

Это ключевая мысль хода: **проблема почти всегда не там, где её ищут**. Предприниматель винит рекламу, а теряет на сайте. Или винит сайт, а теряет на медленном ответе менеджера. Воронка показывает, на какой именно ступени отваливаются люди, — и чинить надо её, а не лить ещё больше трафика в дырявое ведро. Удвоить рекламу при дырявой воронке — значит удвоить потери.

*Не знаете, с какого хода начать? Подскажу на консультации.*

СПРОСИТЬ МАРКЕТОЛОГА →

## Больше спрашивайте — меньше презентуйте

На ступени «разговор с менеджером» теряется огромная часть клиентов — и почти всегда потому, что продавец говорит, вместо того чтобы слушать. Сильный разговор устроен наоборот:

- **Сначала вопросы, потом предложение.** Львиную долю беседы займите выяснением: что у клиента за ситуация, что он уже пробовал, что для него важно. Презентация — в самом конце и только под то, что вы услышали.
- **Не вываливайте всё сразу.** Шквал характеристик пугает. Давайте ровно то, что отвечает на конкретный запрос клиента.
- **Спросите, что изменилось.** «Почему задумались об этом именно сейчас?» — этот вопрос вскрывает настоящую причину покупки лучше десятка других.
- **Поднимите неудобное сами.** Видите, что клиента смущает цена или сроки? Назовите это первым — так вы снимаете возражение, а не ждёте, пока оно прозвучит как отказ.

Не гонитесь любой ценой «закрыть сделку». Гонитесь за тем, чтобы понять клиента. Поймёте — он закроет её сам.

## Где именно утекают деньги

Пройдите весь путь клиента сами, по шагам, и на каждом запишите цифру: сколько людей пришло и сколько перешло на следующий шаг.

- Увидели рекламу → перешли по ней.
- Перешли → оставили заявку или написали.
- Написали → дошли до разговора с менеджером.
- Поговорили → купили.
- Купили → вернулись снова.

Самый большой провал между двумя соседними шагами — ваша главная дыра. Чините её первой: один залатанный переход часто даёт больше денег, чем удвоение бюджета.

Прежде чем идти дальше — отдельно про переход, на котором сделки гибнут тихо и массово: про доведение. Огромная часть клиентов не отказывается, а просто «зависает»: ответил, задумался и пропал. И большинство продавцов на этом успокаивается.

## Не бросайте клиента после первого «подумаю»

Мало кто покупает с первого касания. Человеку нужно несколько спокойных напоминаний — не давления, а заботливого «как у вас дела с тем вопросом?». Большая часть продаж происходит не на первом контакте, а на третьем-пятом.

Заведите простое правило: у каждого, кто проявил интерес и пропал, есть следующий шаг и дата, когда вы вернётесь.

Напишите в ТГ или в Максе, пришлите ответ на его сомнение, напомните о свободном окне.

Грань между доведением и навязчивостью — в пользу. Каждое касание должно что-то давать клиенту: ответ, выгоду, удобство. Тогда это помощь, а не преследование. Чаще всего сделку забирает не тот, кто лучше, а тот, кто не поленился вернуться.

Отдельно — про самый забываемый этап: после покупки. Воронка не заканчивается оплатой. Клиент, который купил и остался доволен, — это будущие повторные продажи и сарафанное радио, самый дешёвый и самый сильный канал. Напомнить о себе через ТГ или мессенджер Макс, попросить отзыв, предложить сопутствующее, дать повод вернуться — всё это часть воронки, которую большинство игнорирует, а зря.

*Бесплатная консультация маркетолога-стратега. Без воды.*

ЗАПИСАТЬСЯ БЕСПЛАТНО

---

## Клиент приведёт друга, только если сможет объяснить, в чём суть

Сарафанное радио включается, когда довольный клиент может в двух фразах пересказать, чем вы хороши. Если суть вашего предложения нельзя повторить за полминуты — её и не повторяют.

Поэтому доведите главную мысль до одной короткой формулы, которую человек запомнит и передаст: «потолок за день без грязи», «вернут деньги, если опоздают». Чем проще и короче — тем дальше расходится.

И ещё одно наблюдение: отчаяние отталкивает. Чем сильнее продавец «дожимает» и цепляется, тем заметнее клиенту, что клиентов мало. Спокойная уверенность продаёт лучше навязчивости — и именно её пересказывают друзьям.

### ПРИМЕР

Доставка цветов жаловалась на дорогую рекламу. Прошли воронку по шагам и нашли дыру: люди заходили на сайт с телефона, но форма заказа была неудобной, и половина бросала на этапе оформления.

Упростили заказ до трёх полей и добавили оформление заявки прямо в переписке в ТГ. **Та же реклама, тот же бюджет — но продаж стало заметно больше**, потому что перестали терять людей на последней ступени. Дыра была не в трафике, а в одном неудобном шаге.

◆

*Не лейте больше воды в дырявое ведро.  
Сначала найдите дыру — почините её,  
и прежнего трафика хватит с лихвой.*

◆

Чинить воронку — почти всегда значит убирать трение. На каждом шаге клиент тратит крупицу усилия и терпения, и где этих крупиц набирается слишком много, там он бросает путь.

△ ФИШКА · УБЕРИТЕ ТРЕНИЕ НА КАЖДОМ ШАГЕ

### **Чем меньше усилий — тем больше доходит**

- **Меньше полей в заявке.** Каждое лишнее поле теряет часть людей. Спрашивайте только необходимое.
- **Быстрый ответ.** Клиент горячий первые минуты. Ответили через день — он уже у конкурента.
- **Понятный следующий шаг.** Человек не должен гадать, что делать дальше. Скажите прямо: «напишите слово „расчёт“».
- **Удобный способ связи.** Дайте написать там, где ему привычно, — в ТГ, в Максе, в сообщении на Авито, а не только «звоните в рабочее время».

Иногда достаточно убрать один барьер — лишнее поле или медленный ответ, — и продажи растут без рубля доплат. Лёгкий путь проходят до конца, трудный бросают на полпути.

Воронка превращает маркетинг из гадания в управляемую систему. Вы перестаёте говорить «реклама не работает» и начинаете говорить «у нас проседает переход с заявки на разговор — займёмся им». Это язык стратега, а не язык жертвы обстоятельств. На следующем ходу мы возьмём эту систему и наведём в ней порядок с цифрами — научимся считать ходы и понимать, какие из них окупаются.

△ ВАШ ХОД

## Нарисуйте свою воронку

Выпишите шаги пути клиента от «увидел рекламу» до «вернулся снова». Напротив каждого — цифру, сколько людей доходит до этого шага. Найдите **самый большой провал между двумя соседними шагами**.

Это ваша главная дыра. На следующей неделе займитесь именно ею — и не трогайте рекламный бюджет, пока не залатаете.

## 12 ХОД ДВЕНАДЦАТЫЙ

# Бюджет и метрики: считаем ходы

---

**М**аркетинг без цифр — это игра вслепую с завязанными глазами. Предприниматель чувствует, что «вроде реклама работает» или «вроде нет», но без чисел это лишь ощущение. Гроссмейстер считает варианты. Стратег считает деньги. Этот ход — про то, как перестать гадать и начать знать.

*Найдём вашу пустую клетку на рынке — на бесплатном разборе.*

РАЗОБРАТЬ МОЙ БИЗНЕС →

Хорошая новость: вам не нужна сложная аналитика и десятки показателей. На старте достаточно нескольких чисел, которые честно отвечают на главный вопрос — приносит реклама прибыль или съедает её. Большинство предпринимателей не считают даже этого и потому годами кормят убыточные каналы и душат прибыльные.

## Минимальная панель управления

- **Стоимость заявки.** Сколько стоит один обратившийся:  $\text{бюджет} \div \text{число заявок}$ .
- **Стоимость клиента.** Сколько стоит одна продажа:  $\text{бюджет} \div \text{число купивших}$ . Заявок может быть много, а продаж мало — и наоборот.
- **Средний чек.** Сколько в среднем оставляет клиент за покупку.
- **Пожизненная ценность.** Сколько клиент приносит за всё время, а не за раз.

Если стоимость клиента меньше того, что он приносит, — реклама работает в плюс. Если больше — вы платите за то, чтобы терять деньги. Всё остальное — детали.

СЕРГЕЙ

*Я трачу на рекламу 50 тысяч в месяц. Вроде клиенты идут.*

Я

*Сколько клиентов из рекламы и сколько каждый приносит?*

СЕРГЕЙ

*Ну, примерно 100 человек. Средний чек 500 рублей.*

Я

*То есть клиент стоит 500 рублей и приносит 500 за раз. В ноль. Но если он ездит к вам раз в неделю год — он приносит десятки тысяч. Тогда 500 за привлечение — копейки. Всё решает, считаете вы один заезд или весь год.*

Вот почему пожизненная ценность так важна. Считая только разовую покупку, вы будете бояться вкладываться в привлечение и проиграете тому, кто считает клиента за весь срок. Конкурент, готовый заплатить за клиента больше, потому что знает его реальную ценность, заберёт рынок у того, кто экономит на привлечении из-за неполного счёта.

#### ПРИМЕР

Небольшое кафе билось за новых гостей через рекламу, хотя самый дешёвый рост лежал прямо в зале — в среднем чеке. Раньше официанты просто принимали заказ. Их научили предлагать к кофе свежий десерт, а к обеду — суп дня: спокойно и к месту, без напора.

Поток гостей не изменился, реклама осталась прежней. Но **средний чек подрос, и выручка выросла без единого нового клиента** — просто каждый гость стал приносить чуть больше. Иногда самый выгодный канал роста — не реклама, а то, что происходит уже после того, как клиент пришёл.

#### 🔔 ФИШКА · ПРАВИЛО ОТКЛЮЧЕНИЯ И УСИЛЕНИЯ

### Как распределять бюджет без эмоций

Оценивайте каждый канал и каждую кампанию по одному критерию — приносит прибыль или нет. Дальше просто:

- Канал в плюсе — **усиливайте**, добавляйте бюджет, пока он окупается.
- Канал в минусе и не чинится — **отключайте** без жалости, даже если «он красивый» или «там все сидят».

Предприниматели держат убыточные каналы из упрямства и привычки. Стратег управляет бюджетом цифрами, а не чувствами. Деньги идут туда, где работают, а не туда, где привычно.

#### ПРИМЕР

Магазин товаров для рыбалки крутил рекламу сразу в нескольких местах «на всякий случай». Посчитали по каждому каналу стоимость клиента. Оказалось: объявления на Авито и поиск в Яндексе приносили клиентов дёшево, а один из каналов работал в глубокий минус.

Убыточный канал отключили, деньги перевели в прибыльные.

**Бюджет не вырос ни на рубль, а продажи поднялись** — просто деньги перестали течь в дыру и пошли туда, где окупались.

*30 минут, которые изменят ваш маркетинг. Бесплатно.*

[ЗАБРОНИРОВАТЬ ВРЕМЯ](#)

Ещё одна важная привычка — считать не «сколько заявок», а «сколько денег». Канал может давать гору дешёвых заявок, которые не покупают, и казаться выгодным по цене заявки. И наоборот: дорогие на первый взгляд заявки могут оказаться самыми платёжеспособными. Поэтому смотреть надо до конца — до денег в кассе, а не до промежуточных красивых цифр. Промежуточные метрики льстят, итоговые — говорят правду.

◆

*Считайте не клики и не заявки.  
Считайте, во сколько вам обходится  
клиент и сколько он приносит.  
Остальное — красивые цифры,  
которые льстят, но не кормят.*

◆

🔔 ФИШКА · ПРОСТОЙ ДАШБОРД НА ОДНУ СТРАНИЦУ

## **Пять чисел раз в неделю**

Не нужны сложные системы. Заведите таблицу и раз в неделю вносите пять чисел:

- Сколько потратили на рекламу.
- Сколько пришло заявок.
- Сколько стало клиентов.
- Сколько денег они принесли.
- Во сколько обошёлся один клиент.

Через месяц вы увидите не ощущения, а тренд: дорожает клиент или дешевеет, какой канал тянет, где проседаем. Пять минут в неделю экономят сотни тысяч в год — потому что решения вы принимаете по динамике, а не по памяти и настроению.

И ещё один тест зрелости — экономика одной сделки. Прежде чем радоваться обороту, проверьте, что вы зарабатываете на одной средней продаже, а не теряете. Бизнес, который надеется «отбиться на объёме», чаще всего просто масштабирует убыток.

△ ПРИЁМ · ЭКОНОМИКА ОДНОЙ СДЕЛКИ

## Сходится ли с одной продажи

Разложите одну среднюю продажу на простые числа:

- **Сколько получили** — средний чек.
- **Минус себестоимость** — товар, материалы, работа.
- **Минус привлечение** — сколько потратили на рекламу, чтобы привести этого клиента.

Остаётся плюс — можно жать на газ: каждый новый клиент приносит прибыль. Минус — рост только ускорит падение, и сначала нужно либо поднять чек, либо удешевить привлечение, либо вернуть клиента ещё раз, чтобы он окупился не с первой покупки, а со второй-третьей.

И не обманывайтесь красивыми, но пустыми числами — лайками, охватами, просмотрами. Они приятны, но не кормят. Считают то, что превращается в деньги в кассе.

Цифры освобождают. Когда вы знаете свои числа, исчезает тревога «работает ли вообще маркетинг» — вы просто видите ответ. Споры в команде «давайте попробуем вот это» сменяются «проверим на цифрах и решим». Это и есть зрелость стратега: решения принимаются не по громкости голоса, а по фактам. На следующем

ходу мы перейдём к тому, что цифрами измеряется труднее всего, но стоит дороже всего, — к бренду.

△ ВАШ ХОД

## Посчитайте честно

Возьмите прошлый месяц и посчитайте четыре числа: стоимость заявки, стоимость клиента, средний чек, пожизненную ценность. Сравните стоимость клиента с тем, сколько он приносит.

Если хоть один канал работает в минус и не чинится — отключите его на этой неделе. Деньги переведите туда, где цифры в плюсе. Это, возможно, самый прибыльный ход во всей книге.

# 13 ХОД ТРИНАДЦАТЫЙ

## Бренд: репутация на годы

---

**Р**еклама приводит клиента один раз. Бренд приводит его снова и снова — и приводит вместо вас его знакомых. Реклама — это аренда внимания: перестал платить, перестали приходить. Бренд — это собственность: однажды построенная репутация работает годами почти бесплатно. Это самый долгий и самый прибыльный ход партии.

*Пора сделать первый ход? Помогу выбрать правильный.*

СДЕЛАТЬ ПЕРВЫЙ ХОД →

Предприниматели часто думают, что бренд — это логотип, фирменные цвета и красивое название. Это упаковка, а не бренд. Бренд — это то, что люди говорят и чувствуют о вас, когда вас нет в комнате. Это репутация, сжатая в имя. И строится она не дизайном, а делами — тем, держите ли вы изо дня в день обещание, которое дали в позиционировании.

МИХАИЛ

*Хочу вложиться в бренд. Заказать крутой логотип, обновить вывеску.*

Я

*А за что вас уже любят те, кто ходит каждый день?*

МИХАИЛ

*Говорят, у нас хлеб как в детстве и продавцы помнят постоянных по именам.*

Я

*Вот это и есть ваш бренд — вкус как в детстве и тепло, что вас помнят. Логотип лишь подпишет то, что уже живёт. Сначала усильте чувство, потом рисуйте вывеску, а не наоборот.*

Сильный бренд почти всегда вызывает одно ясное чувство.

Надёжность. Тепло. Дерзость. Забота. Премиальность. Когда чувство одно и оно повторяется на каждом касании — от рекламы до того, как с человеком прощаются на кассе, — оно врезается в память. Бренды, которые пытаются быть всем для всех, не вызывают ничего и забываются. Одно ясное чувство сильнее десяти размытых.

Есть и более глубокий слой. Люди покупают не только пользу — они покупают принадлежность и чувство «я такой». Один выбирает бренд, чтобы быть как все и не ошибиться; другой — наоборот, чтобы выделиться и заявить, кто он. И то и другое — мощные мотивы, на которых стоят сильные бренды. Но есть условие: эта идентичность должна быть настоящей. Искусственно сконструированная «бунтарность» или приклеенная «исключительность», за которой ничего не стоит, считывается как фальшь и отторгается. Клиент прощает простоту, но не прощает притворства.

## Из чего складывается бренд на практике

Выберите одно главное чувство, которое клиент должен испытывать рядом с вами. Затем проверьте каждую точку контакта — оно там есть?

- Как звучит ваша реклама и тексты?
- Как с человеком говорят при первом обращении в ТГ или по телефону?
- Как выглядит товар, упаковка, доставка?
- Что чувствует клиент после покупки — забыли его или о нём позаботились?

Бренд рушится не на рекламе, а в мелочах: грубый ответ, забытый заказ, холодное «спасибо за покупку». Где касание расходится с чувством — там трещина в бренде.

## Чувства, ритуалы и органы чувств

Решение «нравится / не нравится» рождается в голове клиента быстрее и глубже, чем доводы рассудка. Сильные бренды это используют — честно и в мелочах:

- **Ритуал.** Маленький повторяющийся обряд привязывает к бренду крепче скидок: фирменное приветствие, особый способ подачи, неизменная деталь в упаковке. Человек возвращается за привычным ощущением.
- **Органы чувств.** Запах свежей выпечки у кофейни, узнаваемый звук, приятная на ощупь упаковка — это запоминается сильнее логотипа. Чем больше чувств задействовано, тем прочнее след.
- **«Как у людей».** Мы хотим того, чем уже довольны другие. Показывайте реальных клиентов в момент пользы — живого человека, похожего на вашего покупателя, а не безликий товар на белом фоне.
- **Якоря памяти.** Один и тот же цвет, фраза или жест, повторённые на каждом касании, со временем сами вызывают мысль о вас.

Это не манипуляция, а внимание к тому, как человек на самом деле воспринимает мир: не только ушами и глазами, но и носом, кожей, привычкой и чувством «я тут свой».

*Разберём ваш оффер и позиционирование — бесплатно.*

ПОЛУЧИТЬ РАЗБОР

Главный строительный материал бренда — последовательность. Бренд рождается из повторения. Один раз приятно удивить — случайность. Удивлять одинаково хорошо сто раз подряд — репутация. Поэтому бренд нельзя «запустить» за месяц рекламной кампанией. Его выращивают годами, удерживая планку, когда никто не видит, а особенно — когда что-то пошло не так.

ПРИМЕР

Курьер службы доставки разбил по дороге торт. Компания не стала спорить и оправдываться. Она извинилась, привезла новый торт за свой счёт в тот же день и добавила маленький подарок к следующему заказу.

Клиент рассказал эту историю всем знакомым и в отзывах. **Один правильно отработанный провал сделал для бренда больше, чем месяц рекламы.** Бренд проверяется не тогда, когда всё хорошо, а тогда, когда всё пошло не так.

Огромную роль в построении бренда играет сарафанное радио и отзывы. В нашей стране люди доверяют отзывам и рекомендациям знакомых больше любой рекламы. Поэтому довольный клиент — не финал сделки, а начало следующей. Просите отзывы, отвечайте на них (особенно на негативные — спокойно и по делу), превращайте

довольных клиентов в тех, кто рассказывает о вас. Это и есть бренд в действии, и стоит он дешевле любой рекламы.

🔸 ФИШКА · БЕСПЛАТНОЕ ВНИМАНИЕ ПРЕССЫ И БЛОГЕРОВ

## Как попасть в публикации, не покупая рекламу

О компании можно рассказать чужими руками — через местные СМИ, паблики и блогеров. Но им неинтересна ваша реклама, им нужен повод, о котором хочется рассказать своим читателям.

Хороший повод держится на трёх вещах:

- **Неординарность.** Что-то заметное и нестандартное — необычная акция, рекорд, неожиданное решение, история с характером.
- **Эмоция.** То, что трогает: помощь людям, человеческая история за бизнесом, преодоление.
- **Простота.** Суть, которую можно пересказать одной строкой и сразу понять.

Дальше — две вещи: будьте доступны (быстро отвечайте, давайте готовые факты и фото) и работайте с реальными лидерами мнений в сообществах ВКонтакте, Одноклассников и ТГ. И никогда не подделывайте «искренние» отзывы и обсуждения: фальшивку в сети вычисляют быстро, а разоблачение бьёт сильнее, чем помогла бы любая публикация.

◆

*Реклама — это то, что вы говорите о себе. Бренд — это то, что говорят о вас другие, когда вас нет рядом.*

◆

*Дам трезвый взгляд со стороны на ваш маркетинг. Бесплатно.*

ЗАПИСАТЬСЯ К МАРКЕТОЛОГУ →

И ещё: бренд начинается не снаружи, а внутри — с людей, которые каждый день встречают клиента. Никакая реклама не спасёт чувство, которое рушит уставший и равнодушный сотрудник на кассе или в переписке.

## Те, кто встречает клиента, и есть ваш бренд

- **Объясните чувство, а не скрипт.** Сотрудник должен понимать, что человек должен ощутить рядом с вами, — тогда он подберёт верные слова сам.
- **Дайте право позаботиться.** Когда у человека на месте есть свобода решить вопрос клиента, забота получается настоящей, а не по бумажке.
- **Сами будьте носителем.** Команда копирует владельца. Холодны вы — холодны и они.

Клиент не видит вашу стратегию и не читает ценностей на сайте. Он чувствует их через конкретного человека, который ему ответил. Этот человек в ту минуту — и есть весь ваш бренд.

Довольный клиент — это хорошо, но клиент, который сам приводит других, дороже золота. Таких людей не бывает много случайно: их растят, замечают и благодарят.

## Как сделать, чтобы о вас рассказывали сами

- **Дайте повод.** Люди делятся не «нормальным», а тем, что приятно удивило: неожиданная забота, мелочь сверх ожиданий, тёплое отношение.
- **Облегчите рассказ.** Попросите отзыв сразу после удачного момента, подскажите, где его оставить, поделитесь готовой ссылкой.
- **Поблагодарите за приведённого друга.** Небольшой бонус обоим — и человеку приятно, и рекомендовать вас становится привычкой.
- **Заметьте постоянных.** Узнавать в лицо, помнить предпочтения, говорить спасибо — это и превращает покупателя в того, кто горой за вас.

Один искренний адвокат приводит больше, чем дорогая реклама, и доверия в его словах в разы больше. Сарафан не падает с неба — его выращивают вниманием к людям.

Раз уж бренд живёт в чужих устах, рано или поздно случится то, чего боится каждый владелец, — публичный негатив. Недовольный отзыв, ошибка, ставшая заметной, неудачный день, попавший на глаза многим. От того, как вы это отыграете, репутация выигрывает или рухнет сильнее, чем от десяти рекламных кампаний.

## Как пройти негатив, не потеряв лицо

- **Отвечайте быстро.** Молчание читается как «им всё равно». Первая спокойная реакция гасит половину огня.
- **Без спора и оправданий.** Признайте проблему, извинитесь по-человечески, без «вы сами виноваты». На людях побеждает не тот, кто прав, а тот, кто достойно держится.
- **Решайте на виду.** Покажите, что и как исправили. Другие читатели смотрят именно на это — и судят о вас по реакции, а не по самому промаху.
- **Детали — в личное.** Разбор подробностей уведите в личные сообщения, а публично оставьте спокойный итог: «связались, решили».

Хорошо отработанный негатив часто работает на вас: люди видят живую компанию, которая не прячется и держит слово. Идеальных не ждут — ждут порядочных в трудный момент.

Бренд — это пешка, которая дошла до конца доски и стала ферзём. Долгий путь, много терпения, но в эндшпиле именно она решает партию. Компании без бренда вынуждены до конца дней покупать каждого клиента за деньги. Компании с брендом получают клиентов как проценты с однажды заработанной репутации. На последнем ходу мы соберём всё, что прошли, в единую стратегию — и вы выйдете из книги с готовым планом партии.

*Бесплатная консультация: найдём ваш самый дешёвый рост.*

ХОЧУ КОНСУЛЬТАЦИЮ

△ ВАШ ХОД

## Выберите одно чувство

Сформулируйте одно главное чувство, которое клиент должен испытывать рядом с вашим брендом. Пройдите по всем точкам контакта и найдите хотя бы одну, где это чувство сейчас **нарушается** — грубым ответом, неудобством, забытым клиентом.

Почините эту точку на этой неделе. Бренд строится не громкими жестами, а закрытыми трещинами в мелочах.

## 14 ХОД ЧЕТЫРНАДЦАТЫЙ

# Эндшпиль: собираем стратегию воедино

---

**М**ы прошли тринадцать ходов. У вас на руках больше не разрозненные приёмы, а фигуры на доске, готовые сложиться в партию. Этот последний ход — про сборку. Стратегия, которая лежит в голове кусками, не работает. Стратегия, собранная на одной странице, работает каждый день. Давайте соберём вашу.

Сила настоящей стратегии — в её цельности. Позиционирование вытекает из анализа конкурентов. Оффер выражает позиционирование. Реклама доставляет оффер. Воронка проводит клиента. Цифры подсказывают, что усилить. Бренд закрепляет всё это в памяти рынка. Когда части связаны, каждая усиливает остальные. Когда они живут порознь — рассыпаются по одной.

## Семь строк, которые держат весь бизнес

Заполните семь строк — и у вас в руках стратегия, которую поймёт и повторит любой сотрудник:

- **Клиент:** для кого мы (один конкретный человек, не «все»).
- **Боль:** какую главную проблему этого человека мы решаем.
- **Позиция:** какое одно место мы занимаем в его голове.
- **Оффер:** предложение, от которого ему трудно отказаться.
- **Каналы:** где мы его встречаем (Яндекс, ВКонтакте, Авито, ТГ, Одноклассники, Макс).
- **Цифры:** сколько стоит клиент и сколько он приносит.
- **Чувство:** что человек ощущает рядом с нашим брендом.

Если все семь строк заполнены и не противоречат друг другу — поздравляю, у вас есть стратегия. Большинство конкурентов не смогут заполнить и трёх.

СЕРГЕЙ

*Михаил, я заполнил все семь строк. Впервые вижу свой бизнес целиком, а не кусками.*

Я

*Прочитайте вслух. Сходится одно с другим?*

СЕРГЕЙ

*Сходится. И стало понятно, что половину прежней рекламы можно выключить — она вообще не про мою позицию была.*

Я

*Вот это и значит мыслить стратегически. Вы больше не делаете случайные ходы. Вы играете партию. Дальше — только держать линию и считать.*

Помните Сергея из введения? Того, что слил миллион на рекламу окон без стратегии? Это была его финальная сессия. Через год его выручка выросла втрое, а рекламный бюджет остался прежним. Не потому, что мы нашли волшебный канал. А потому, что он перестал играть вслепую и начал играть по замыслу. Все ходы, которые мы прошли, он сделал — по одному, без спешки.

## С чего начать завтра

Не пытайтесь сделать всё разом — так не выигрывают партии.

Ходите по порядку:

- **Сначала** — позиция и оффер (ходы 6 и 7). Без них остальное не на чем держать.
- **Потом** — переписать рекламу и тексты под позицию (ходы 9 и 10).
- **Затем** — залатать главную дыру в воронке (ход 11).
- **Параллельно** — начать считать цифры (ход 12).
- **Вдолгую** — выращивать бренд (ход 13), не ожидая мгновенного эффекта.

Один сделанный ход лучше десяти запланированных. Сделайте первый — остальные подтянутся.

*Где у вас дыра в воронке? Покажу на бесплатной встрече.*

НАЙТИ МОЮ ДЫРУ →

◆

*Стратегия — это не то, что вы знаете. Это то, что вы делаете по одному ходу за раз, не сбиваясь с замысла.*

◆

Когда стратегия собрана, на финише важно не уронить её в типичные ямы. Я вижу одни и те же три ошибки у тех, кто впервые свёл всё воедино.

△ ФИШКА · ТРИ ОШИБКИ ПРИ СБОРКЕ СТРАТЕГИИ

### Что губит даже хорошую стратегию

- **Внутренние противоречия.** Позиция говорит «премиум и забота», а оффер — «дёшево и быстро». Клиент чувствует фальшь. Все семь строк должны звучать в один голос.
- **Стратегия в столе.** Записали и забыли. Если её не знает команда и она не управляет ежедневными решениями — это не стратегия, а сочинение.
- **Бесконечная подготовка.** Желание отполировать всё до идеала и не сделать ни одного хода. Сырой, но сделанный ход бьёт идеальный, но отложенный.

Проверьте свою страницу из семи строк на эти три ямы — и обойдёте их прежде, чем они обойдутся вам в деньги и время.

И последнее правило эндшпиля: стратегия — живая. Рынок меняется, появляются новые каналы, конкуренты делают свои ходы.

Возвращайтесь к вашей странице из семи строк раз в квартал и спрашивайте: всё ещё верно? Что изменилось на доске? Гроссмейстер не играет по заученному — он пересчитывает позицию после каждого хода соперника. Но пересчитывает он от замысла, а не мечется без него. В этом вся разница между гибкостью и хаосом.

△ ВАШ ХОД

### **Соберите свою партию**

Заполните стратегию на одной странице — все семь строк. Распечатайте и повесьте на видное место. Покажите команде: каждый должен уметь пересказать её за тридцать секунд.

А завтра сделайте один первый ход из порядка выше. Не все сразу — один. С него и начинается ваша партия.



ФИНАЛ

# Ваша партия начинается сейчас

---

**М**ы прошли партию в четырнадцать ходов — от чистой доски до собранной стратегии. И теперь самое важное: всё, что вы прочитали, не стоит ничего, пока остаётся знанием. Цену имеет только сделанный ход.

Я намеренно не дал вам сто инструментов и тысячу лайфхаков. Лайфхаки устаревают, каналы меняются, кнопки переезжают. А мышление стратега — нет. Если вы научились спрашивать «куда я иду и почему именно туда» раньше, чем «какую кнопку нажать», вы получили то, что переживёт любую моду и любой алгоритм. Это и есть первый ход — он делается в голове, до всякой рекламы.

Вспомните, с чего мы начали. С листа бумаги и вопроса: чем мой бизнес лучше ближайшего конкурента — так, чтобы это нельзя было сказать и про него? Если сейчас ваш ответ звучит иначе, чем «качество и цены», — книга сделала своё дело. А если вы заполнили стратегию на одной странице — вы уже впереди девяти конкурентов из десяти, которые так и играют отдельными ходами, без партии.

*Превратим хаос в стратегию. Начните с бесплатного звонка.*

ЗАПИСАТЬСЯ НА ЗВОНОК

---



*Выигрывает не тот, у кого больше бюджет. Выигрывает тот, кто думает на ход вперёд — и не боится его сделать.*



Бизнес — это длинная партия, и в ней не бывает финального хода, после которого можно расслабиться. Будут сильные позиции и трудные размены, удачные кампании и провалы, новые соперники на доске. Но теперь у вас есть то, чего не было в начале, — замысел. А игрок с замыслом всегда сильнее игрока без него, даже когда фигур у него меньше.

Не ждите идеального момента, полного бюджета и абсолютной уверенности — их не будет. Гроссмейстеры тоже не уверены на сто процентов. Они просто делают лучший ход из возможных и считают дальше. Сделайте свой. Доска расставлена, вы знаете правила, фигуры в ваших руках.

И помните: эта книга — не про меня и не про шахматы. Она про вас и ваш бизнес. Я лишь дал доску, фигуры и правила; партию играть вам. Кто-то закроет последнюю страницу с мыслью «любопытно» и не

сделает ничего — и через год окажется там же, где сейчас. А кто-то возьмёт один ход и делает его уже завтра, потом второй, потом третий. Через год именно у второго бизнес станет другим. Разница между ними не в таланте и не в бюджете, а в одном простом решении — начать. Сделайте этот первый ход сегодня, пока книга ещё свежа в памяти, а решимость не остыла до завтра.

Если из всей книги вы запомните одну вещь, пусть это будет порядок действий, а не их количество. Сначала решите, для кого и чем вы лучше, — потом включайте рекламу. Сначала найдите дыру — потом наращивайте бюджет. Сначала замысел — потом ход. Этот порядок и отличает того, кто строит бизнес, от того, кто кормит собой рекламные площадки. Вы теперь знаете разницу — и это уже преимущество.

Ваш ход — первый. И он за вами.

*Удачной партии.*

— Михаил Каржин



ОБ АВТОРЕ

## Михаил Каржин

Маркетолог-стратег и рекламист.

Двадцать лет помогает

предпринимателям перестать играть в маркетинг вслепую и начать выстраивать стратегию, которая приносит клиентов годами, а не до конца рекламного бюджета.

В своей работе исповедует один принцип: реклама усиливает стратегию, а не заменяет её. Сначала замысел — потом деньги. Сначала позиция — потом кнопки. Этот подход он и собрал в книге, которую вы только что прочитали.

«Я не верю в волшебные каналы и секретные кнопки. Я верю в ясную голову, честные цифры и умение думать на ход вперёд. Всё остальное — детали».



## Первый ход

Стратегический маркетинг для роста вашего бизнеса · Михаил Каржин

[Политика конфиденциальности](#) · [Политика использования файлов cookie](#)

---

**Дисклеймер.** Все кейсы, описанные в этой книге, основаны на реальных рекламных кампаниях из практики автора. Имена клиентов, названия компаний и брендов изменены в интересах конфиденциальности по условиям заключённых договоров. Конкретные маркетинговые связки, технические решения и рекламные настройки не раскрываются в публичном доступе. Результаты, показанные в кейсах, достигнуты в конкретных условиях конкретного бизнеса и не являются гарантией идентичных результатов в других проектах. Сайт не собирает контактные данные, не содержит рекламы, вы по своему выбору читаете бесплатно полезные материалы, и это ни к чему никого не обязывает, — я не собираю заявки и другие персональные данные, мне это не нужно. На сайте есть Яндекс Метрика, и она создаёт какие-то куки-файлы, которые обезличены и являются аналитическими. Со мною можно связаться только по прямым контактам на странице бесплатной консультации — <https://dramtezi.ru/service/Kons/>.

© Михаил Каржин