

ДМИТРИЙ  
КОВПАК



69 ПРИ  
НЦИПОВ  
МАРКЕТ  
ПЛЕЙ  
СОВ



ПРИВЛЕЧЬ  
УДЕРЖАТЬ  
ПРОДАТЬ

# Дмитрий Александрович Ковпак

## 69 принципов маркетинговых.

### Привлечь, удержать, продать

#### Серия «Звезда нонфикшн»

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=73266218](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73266218)

69 принципов маркетинговых. Привлечь, удержать, продать: АСТ;

Москва; 2026

ISBN 978-5-17-180800-6

### Аннотация

Дмитрий Ковпак – российский предприниматель с 20-летним опытом, эксперт по бизнесу с Китаем. Основатель Акселератора АКС – первой экосистемы для продавцов на маркетплейсах в России.

Основная компетенция Дмитрия – делать прибыль регулярной, а бизнес – конкурентным. Систематизировав свой многолетний опыт в торговле, он создал набор из 69 принципов, которые подробно и четко изложены на страницах этой книги. Знания, которыми делится Дмитрий, можно использовать не только для повышения продаж на маркетплейсах, но и как основу для комплексного развития вашего бизнеса.

Из книги вы узнаете:

- как выбрать продукт под целевую аудиторию;
- как грамотно подобрать команду;

- как добиться успеха в торговле;
- как повысить чистую прибыль;
- как снизить риски потери бизнеса;
- как сэкономить время и деньги для значительного увеличения капитала.

В конце книги вас ждет важный бонус – памятка «10 вопросов и ответов для эффективной работы на маркетплейсах».

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Про выбор товара	8
1. Принцип продажи того, что может хорошо продаваться	8
2. Принцип продажи того, в чем у вас есть опыт	12
3. Принцип продажи того, о чем спрашивают люди	17
4. Принцип «изюминки»	22
5. Принцип полезности	26
6. Принцип «тыквы»	29
7. Принцип связки	32
8. Принцип любви (но не к товару)	37
9. Принцип «не влюбляться в товар»	42
10. Принцип экологичности	46
Финансовые показатели	50
11. Принцип высокой наценки	50
12. Принцип оборачиваемости	54
13. Принцип высокой чистой прибыли	58
14. Принцип планирования	62
15. Принцип контроля за затратами	68
16. Принцип оптимизации закупок и поставок товара	75
17. Принцип управления запасами	82

18. Принцип фондирования	86
Контент	93
19. Принцип чистой витрины	93
Конец ознакомительного фрагмента.	96

# Дмитрий Ковпак

## 69 принципов маркетплейсов. Привлечь, удержать, продать

Данная книга не является учебником по экономике. Мнение автора может не совпадать с мнением издательства и редакции.

© Д. Ковпак, текст, 2026

© ООО «Издательство АСТ», 2026

\* \* \*

Торговля – самый доступный способ создать начальный капитал, особенно когда вы обделены ресурсами. Успех в этом деле во многом зависит от навыков выбирать продукт под подходящую целевую аудиторию и умело его продавать.

Кстати, вам не обязательно придумывать уникальный товар. Можно заработать на перепродаже чужих. Мой первый опыт был именно таким. Я дистрибутировал посудные бренды перед тем, как сам поехал в Китай, чтобы найти новые товары для рынка.

**В данной книге вы найдете набор принципов, которые помогут добиться успеха в торговле, повысить чистую прибыль, снизить риски потери бизнеса, а также сэкономить время и деньги для значительного увеличения капитала в торговле.**

Некоторые из них зародились в моей собственной рабочей практике, другие сформировались благодаря опыту личного развития 350 успешных компаний, работающих в 39 категориях на российских маркетплейсах. Еще часть принципов появилась в процессе обучения людей в моем Акселераторе АКС и наблюдения за деятельностью предпринимателей. В итоге все эти знания сложились в единую систему из 69 принципов, каждый из которых играет важную роль для тех, кто стремится добиться успеха в торговле на маркетплейсах.

Овладейте ими и вы, чтобы значительно увеличить свои шансы на создание успешных и процветающих компаний и проектов. Используйте полученные знания не только для повышения продаж на маркетплейсах, но и как основу для комплексного развития вашего бизнеса.

Пробуйте применять эти принципы в разных проектах, оценивайте их эффективность на практике и делитесь своими наблюдениями и опытом с другими.

**Погнали!**

# Про выбор товара

## 1. Принцип продажи того, что может хорошо продаваться

Не секрет, что для успешных продаж важен фактор объема ниши (сколько в ней денег).

**Где есть клиент, там есть и продажи. Если вы хотите заработать большие деньги, делайте это там, где они присутствуют.**

Частая ошибка начинающего селлера – узкий взгляд на рынок. Большинство продавцов на маркетплейсах оценивают трафик (число посетителей) внутри площадки, но по факту рынок не определяется количеством посетителей одного сайта.

Вспомните, раньше у покупателей не было привычки заходить на Ozon, чтобы купить одежду. Ведь эта площадка была про книги и электронику. Вследствие активной рекламной кампании и сниженных комиссий этот маркетплейс смог притянуть огромное количество продавцов одежды, вместе с ними активируя и покупателей, готовых приобретать изделия данной категории.

Если бы вы выбирали товар для торговли, учитывая толь-

ко объем посетителей одного канала продаж, то ваш выбор был бы не совсем корректным для развития успешного и прибыльного бизнеса по всей стране.

Давайте на примере: ниша БАДов кажется очень конкурентной, правда? В то же время летом на маркетплейсах совершенно нет трафика в сравнении с осенним и зимним сезонами. Не потому что люди резко перестают пить пищевые добавки, а в принципе. При этом в интернете-то посетители есть. Рынок никуда не девается, ведь людей очень много и в том числе тех, кто следит за своим здоровьем и питанием, просто они пока не привыкли делать свои покупки на маркетплейсе. Так вот, идея продавать то, что продается, – это еще и понимание разных каналов продаж и осознание, что в целом рынок и аудитория огромны.

Возьмем, к примеру, швабры – их вы всегда увидите в продаже, ведь это предмет обихода, который нужен каждой хозяйке, и люди уже привыкли покупать данный товар на маркетплейсах. Количество запросов в месяц это подтверждает. Но если бы вы оценивали объем этого рынка на маркетплейсах в 2019 году, то идея продавать швабры точно не посетила бы вашу голову, потому что в тот период не было привычки покупать данный товар на данных площадках.

**Для продажи того, что продается, нужно ориентироваться на статистику по рынку в целом, а не смотреть на результаты одной площадки.**

Теперь предлагаю рассмотреть обратный пример – что-то

не слишком популярное. Так, например, на маркетплейсах существует в продаже товар под названием «сторож для молока». Это металлическая пластинка, которая кладется на дно кастрюли, чтобы молоко не убежало при кипении.

Понимаю, что многие вообще не знают об этом устройстве, поэтому с легкостью допущу, что и вы вряд ли сталкивались с ним. Так как об этом товаре мало кто знает и потребность в нем низкая, его продажи в месяц ограничены суммой примерно в 200 тысяч рублей. Для сравнения, в категории «платья» продажи могут достигать нескольких миллиардов в месяц – ведь всем известно, что такое платье и зачем оно нужно.

Перейдем к целесообразности такого товара в продуктовой линейке. Что я могу сказать: да, если вы – продавец кастрюль, то имеет смысл в ассортименте держать и сторожа для молока, но не для заработка, а чтобы клиентам было удобно купить все (в вашем случае кухонную утварь) в одном месте.

**Много заработать можно лишь на том товаре, который много покупают.**

Читайте следующие принципы, чтобы узнать, как продавать лучше других. Хочу добавить, что с каждым новым принципом глубина материала и его ценность будут расти в ваших глазах.

Так что если вы хотите сколотить состояние на торговле, как те, о ком я буду часто говорить в этой книге, читайте до

конца и применяйте во благо.

**Пример:** *Uniqlo* – мировой бренд одежды, фокусируется на базовых вещах, которые всегда востребованы: футболки, свитшоты, кардиганы и джинсы. Их линейка «AIRism» – линия спортивной одежды с технологией вентиляции – стабильно лидирует по продажам благодаря комфорту и функциональности. Компания расширяет присутствие на маркетплейсах (например, Amazon в США) и адаптирует ассортимент под сезонные тренды (летние футболки, зимние пуховики), но не экспериментирует с нишевыми товарами.

**Подтверждение принципа:** Продажа товаров, которые уже хорошо продаются (базовая одежда), позволяет компании минимизировать риски и обеспечивать стабильный доход. Например, их «UT»-коллекции с известными персонажами («Марвел», «Люди Икс») – адаптация популярных трендов, а не изобретение новых ниш. Это соответствует совету ориентироваться на общий рынок, а не на трафик одной площадки.

## 2. Принцип продажи того, в чем у вас есть опыт

Продавайте те товары, с которыми у вас уже был опыт успешных продаж. Например, если имеете розничный магазин игрушек, нет смысла выходить на маркетплейс с сантехникой. Отдавайте предпочтение товарам, в категории которых у вас уже есть насмотренность и, что еще более важно, — понимание, кто покупатель и каковы его предпочтения.

К примеру, один из основателей бренда Bronks, Саша, торговал в розницу мужскими джинсами и одеждой, хорошо разбирался, какие из этих товаров нравятся покупателям, закупал их в Китае и, как следствие, смог этот опыт использовать для успешных продаж на маркетплейсах. Основательница бренда верхней одежды MONOMIR наработала практику в пошиве одежды (и даже получила диплом швей-мотористки), что позволило отобрать надежное производство и создать качественный продукт. Я впервые поехал в Китай, уже имея розничные магазины посуды и хорошо понимая, какие товары нужны моим покупателям и по какой цене они будут готовы их у меня приобретать.

При выборе и поиске товара, изучении площадок и сайтов, визитах на оптовые рынки или во время поездки в Китай я рекомендую в первую очередь обращать внимание на то, в чем вы разбираетесь и с чем работали.

**Ориентируйтесь на те модели, которые протестированы: вы уже продавали их и сформировали понимание целевой аудитории – как выглядит потребитель, чем он живет, какие у него запросы по цене, ожидания от упаковки и требования к качеству.**

Когда вы приступаете к работе в новой для себя категории или с незнакомым товаром, ваши личные вкусы и ожидания могут не совпасть с предпочтениями большинства потребителей на рынке.

Я приведу пример одной неудачной сделки (а именно на таких вы и понимаете, кто на самом деле ваши клиенты). Клиенты до начала работы со мной заказали оптовую партию женской одежды в Китае на свой вкус. Ранее они не работали с одеждой на маркетплейсах, и это был их предпринимательский эксперимент. Когда я пришел в проект и увидел товар, то почти сразу понял, что преобладающая часть позиций будет плохо продаваться. Ведь селлерами не было проведено никаких тестов и исследований целевой аудитории. Они не понимали, кто покупает товары на маркетплейсе и какие цены сейчас актуальны. В итоге из восьми артикулов только один пользовался спросом и был продан за несколько месяцев. Остальные товары пришлось продавать со скидкой, чтобы вернуть вложенные деньги.

Тут я хочу еще раз подчеркнуть: если у вас нет опыта, то сначала нужно изучить рынок, специфику выбранной кате-

гории и понять запросы покупателей, затем делать тесты через закупки небольших партий товара для проверки спроса.

Когда-то я продавал столовые сервизы, покупая их у поставщика на внутреннем рынке. Моя наценка составляла 80 %. Спустя какое-то время мне представилась возможность поехать в Китай, где был уже не один поставщик, а выбор из двадцати пяти тысяч, и я столкнулся с новой сложностью: как остановиться на ком-то одном и не прогадать? Тогда я вывел для себя успешную формулу.

**Формы, которые хорошо покупают + товар, в котором есть опыт + упаковка и разумная цена = успех.**

В ту поездку в Китай выбрал сервизы, ведь у меня уже был в них опыт. Я отдал предпочтение формам и цветам, приближенным к тому, что хорошо покупали на тот момент у меня. После этого заказал свой дизайн упаковки и привез партию товара на внутренний рынок. Моя наценка к себестоимости составила 400 % вместо 80 %.

Как видите, у меня был успешный опыт продажи столовых сервизов, кофейных и чайных наборов. Но также у меня был и негативный опыт: однажды я заказал вазы, руководствуясь только своим вкусом. Они были покрыты золотой краской и выглядели впечатляюще, но не пользовались спросом. Я не имел опыта продажи ваз в подобном дизайне, и это был тест размером в контейнер товара, который не продался и надолго завис у меня на складе.

**Если ваш товар не продается, это может быть связано с тем, что целевая аудитория, подача, реклама или контент не подходят. Возможно, люди не видят выгоды в товаре или цена для них слишком высока. Также важно, чтобы товар продавался на подходящей площадке. Попробуйте изменить контент, цены и комплектацию. Если ничего не помогает, скорее всего, вам придется снизить стоимость до минимума или отказаться от продажи этого товара.**

Я долго не мог решить, что делать с теми вазами, которые купил в Китае. К счастью, мне в голову пришла идея. Я показал продукт одному из своих поставщиков на внутреннем рынке – крупной оптовой компании с большим количеством клиентов по всей стране, отдав им сперва несколько коробок ваз по оптовой цене на реализацию. Позже они забрали у меня весь контейнер, потому что смогли продать их своим клиентам в других регионах, где такие вазы пользовались спросом. Продажа того, в чем у вас есть опыт, эффективна, потому что вы хорошо знаете товар и свою целевую аудиторию. Если же вы не разбираетесь ни в том, ни в другом, то вам придется тратить время и деньги на изучение рынка и тестирование разных подходов.

Соблюдение принципа продажи того, в чем вы разбираетесь, позволит вам заработать больше денег в короткие сроки. Нарушение этого принципа приведет вас к получению

нового опыта за свои деньги. Читайте книгу далее, чтобы перенять уже оплаченный опыт и не терять деньги, наступая на грабли.

***Пример:** Nike начинала как дистрибьютор японской обуви Onitsuka Tiger, а затем использовала накопленный опыт в спортивной обуви для создания собственных продуктов. Основатель Фил Найт, будучи бегуном, понимал потребности аудитории. Это позволило Nike стать лидером в спортивной индустрии<sup>1</sup>. Очень рекомендую прочитать историю про Фила Найта и компанию Nike, книга называется «Продавец обуви».*

***Подтверждение принципа:** Опыт Найта в беге и торговле обувью помог Nike правильно выбрать продукт и аудиторию.*

---

<sup>1</sup> Книга Фила Найта «Shoe Dog». (Здесь и далее прим. авт., если не указано иное.)

### **3. Принцип продажи того, о чем спрашивают люди**

Идея этого принципа – мыслить не с позиции, что вы считаете самым правильным для рынка, а обращать внимание на то, что говорят вам ваши клиенты.

**Будьте чуткими к своим клиентам, ведь они, словно ангелы, несут смысл того, что им нужно и важно здесь и сейчас.**

Мой личный опыт еще со времен продажи посуды в офлайн-магазинах такой: я всегда старался следить за запросами покупателей. Люди спрашивали скатерти – я продавал скатерти. Стали интересоваться гусятницами – начал предлагать им гусятницы.

Сегодня все еще проще: на маркетплейсе у покупателя есть прямой инструмент – написать вопрос или комментарий по факту покупки, скорость ответа на которые влияет на рейтинг продавца. То есть маркетплейс сам стимулирует продавца быть внимательнее и оперативно давать реакцию на каждый запрос клиента.

Лучшим примером соблюдения правила продажи того, о чем спрашивают люди, является кейс компании Tiffany. Сегодня она известна как один из крупнейших брендов ювелирных украшений, но так было не всегда: в начале сво-

его существования фирма занималась канцелярией. В какой-то момент руководство заметило, что в их магазинах постоянно спрашивали открытки-приглашения на свадьбу. Вдумайтесь, что они сделали: обратили внимание на запросы своих клиентов. Чарльз Тиффани, создатель компании, решил пойти дальше и помимо открыток стал изготавливать свадебную бижутерию, которая тоже начала пользоваться спросом. Это был переход на новый уровень, именно тогда Tiffany начали производить ювелирные изделия.

Компания Starbucks изначально продавала кофейные зерна, а ее владельцами были три человека, которые считали, что хороший кофе можно приготовить только дома. Сегодня немногие знают, что Говард Шульц, с которым связан успех компании, пришел работать на основателей – владельцев этих нескольких магазинов – и требовал от них трансформации магазинов в кофейни. До этого он путешествовал по Италии и увидел огромный спрос на кофейни и кофе. Так как в США было огромное количество приезжих, в том числе из Италии, то суть затеи варить кофе в магазинах казалась ему логичной, но собственники Starbucks продолжали отказываться, считая свой вектор развития правильным. Однако рынок все расставил на свои места. Продажи кофе в зернах падали все ниже и ниже, и основатели нескольких магазинов Starbucks были на грани банкротства. Тогда Говард Шульц выкупил у них компанию и открыл в этих магазинах кофейни, которые сразу начали пользоваться спросом.

## **Идти за покупателем = идти за деньгами.**

Принцип же как звучит: продавай то, о чем спрашивают люди. Раз они об этом спрашивают, значит, они это хотят. Все очень просто.

Приведу еще один пример, мой личный. Несколько лет назад я основал в России Акселератор АКС для продавцов на маркетплейсах. Привез эту технологию с американского рынка, повторив часть подхода к масштабированию проектов из компании Y-Combinator. Первый поток этой живой программы с доступом к экспертизе миллиардных магазинов и фондов по финансированию продавцов прошли всего девять компаний, и моя команда на тот момент посчитала, что не стоит тратить время на данный продукт. Но я обратил внимание на два фактора:

1. Анонсируя текст этого продукта, я сразу получил три оплаты без каких-либо усилий.

2. Восемь из девяти проектов сделали кратный рост в рамках программы за три месяца, а половина компаний-участников получила инвестиции. Кроме того, один из участников вписался в следующий поток, чтобы пройти Акселератор АКС повторно, так как его бизнес удвоился и он решил продолжить рост.

Это стало для меня звоночками о том, что я нащупал ценный продукт для рынка. Моя же команда, не имея прямого контакта с клиентом, не понимала, что рынок для Акселератора АКС был еще просто не сформирован. Продукт опере-

жал рынок.

Сейчас же, когда торговля на маркетплейсах стала сложной, конкурентной, требующей большого объема знаний от продавцов, Акселератор АКС максимально востребован. Хочу подсветить, что самые известные компании – это те, где собственник не боялся идти за покупателем. К ним я отношу Nike, Apple.

**Принцип продажи того, о чем спрашивают люди, позволяет все время расширять ассортимент.**

Клиенты приходят, интересуются тем, что нужно именно им, и, идя за своим покупателем, некоторые продавцы и компании не просто получают свою прибыль, но и полностью переключаются с одной сферы на другую.

Это не означает, что, если у вас спрашивают «халатик с перламутровыми пуговицами», нужно бросать все и заказывать целую партию, но стоит понаблюдать за частотой таких запросов и рассчитать целесообразность выгоды для бизнеса, если этот новый товар появится в ассортименте. Потому что, как ни крути, материальная выгода должна быть!

Следует также обращать внимание на объем рынка, тенденции, актуальность продукта, соотносить желания людей с реальными выгодами от создания продукта, который будет отвечать их запросам.

Кстати, в дополнение к этому принципу стоит обратить внимание на рекомендации и мнения приходящих в компа-

нию сотрудников. И вообще, принцип слышать клиента и слышать команду всегда идет от собственника. Если он в это не верит и не считает, что мнение клиентов или команды – указатель, то вряд ли данный принцип сыграет для него какую-то значимую роль (как когда-то сделал это для меня и многих других компаний).

***Пример:** LEGO, известный производитель конструкторов, в начале 2000-х столкнулся с финансовыми трудностями из-за избытка инноваций, которые не находили отклика у аудитории. Однако в 2004 году компания начала активно изучать запросы клиентов, полученные в ходе опросов, на форумах и за счет прямой обратной связи от детей и родителей. Покупатели просили больше наборов, связанных с популярными франшизами, такими как «Звездные войны», и простых конструкторов для творчества. LEGO услышала это и расширила ассортимент, выпустив линейку LEGO Star Wars и наборы Creator, которые стали одними из самых продаваемых. Это помогло компании выйти из кризиса: к 2015 году выручка выросла до \$5,2 млрд, а к 2022 году достигла \$9 млрд<sup>2</sup>.*

***Подтверждение принципа:** LEGO четко следовала запросам клиентов, добавляя в ассортимент то, что просили покупатели, а не то, что компания считала нужным навязать.*

---

<sup>2</sup> The Guardian, «How LEGO Clicked Back Into Place», 2017.

## 4. Принцип «изюминки»

«Изюминка» – это то, что привлекает покупателя к конкретному продавцу товара и подталкивает купить именно у него. Чтобы приносить высокие продажи, «изюминка» в товаре или его представлении должна быть полезной и вызывать эмоцию клиента. Здесь речь идет не только о внешнем виде товара, его упаковке или подарках, но и о применимости всего этого в жизни. К примеру, в одной из поездок в Гуанчжоу при покупке в магазине Nike я получил в подарок очень удобную спортивную сумку, с которой затем посетил много стран. И при каждой поездке бренд Nike был со мной. Если бы подарок был плохим и ненужным, то такого эффекта не возникло бы.

Также данный принцип отлично иллюстрирует пример магазина косметики и парфюмерии «Золотое Яблоко» с их большой и яркой коробкой, в которой отправляются онлайн-заказы. Это стимулирует девчонок делать распаковки и собирать тысячи просмотров видео. Мне вспомнился еще магазин товаров для дома на Amazon, который сделал свою коробку трансформируемой в домик для кота. Внутри коробки было сообщение: «Присылайте фотографии с вашим котом и выкладывайте их в отзывах». Тем самым этот магазин добился вирусного эффекта, и их процент отзывов стал в два раза больше в сравнении с другими продавцами.

**«Изюминка» повышает средний чек, а еще она является входными воротами для новых продаж: человек может изначально обратить на нее внимание, но в итоге приобрести совершенно другой товар из ассортимента.**

Как-то раз я гулял по оживленной улице Флоренции, увидел, что раздавали бесплатное мороженое, и взял одно. Порция была маленькой, но невероятно вкусной. Я решил вернуться за добавкой, и так попал в ресторан, владелец которого как раз и кормил всех домашним мороженым на улице. В итоге я не просто купил полную порцию мороженого, но и остался у него на обед. Вот как сработала его «изюминка» в привлечении клиента.

Некоторые из продавцов кладут в свои товары на маркетплейсах конфеты (главное – не шоколадки летом, ведь они могут растаять!). Если товар понравился, то это стимулирует оставить позитивный отзыв и запомнить магазин. Но тут очень важно понимать, что «изюминка» не компенсирует брак товара или низкое качество продукта. Ее роль – создать эмоцию, улучшить впечатление, повысить эффект радости.

Однажды на выставке в Китае я увидел фарфоровые солонки и перечницы в виде обнимающихся человечков. Они были в белом цвете и в серебре, что выглядело стильно и мило. На тот момент я заметил тенденцию у своих покупателей: им хотелось дополнить корзину своих покупок чем-то небольшим и приятным, и эти солонки-человечки идеаль-

но подходили – они были полезными, функциональными по своей сути и очень стильными.

Я закупил и продал почти контейнер этих «обнимашек». Они разлетелись по покупателям за несколько месяцев, потому что выпали на период 8 Марта и были в красивых подарочных коробках, но в первую очередь из-за того, что в них была та самая «изюминка».

Чуть позже я продавал свадебные бокалы с «изюминкой»: мы отдавали чешские изделия бренда Bohemia хендмейд-мастерам, они в свою очередь их украшали. Это притягивало внимание и делало магазин запоминающимся, ведь клиенты понимали, что они могут найти у нас что-то необычное. Так я продавал богемские бокалы стоимостью 20 долларов за 50. Это опыт из моей «прошлой жизни».

**Логика продажи товара с «изюминкой» проста: вы продаете хорошо знакомый покупателям продукт, но другой формы (или другого цвета, другого размера, другой цены). Самое главное – чтобы на выходе получилось что-то необычное.**

Примеры «изюминок», которые мне встречались: мороженое навynos с маршмеллоу в вафле, которая только что была испечена при тебе. Есть, конечно, не очень удобно, зато как приятно, необычно и вкусно! Или, например, пылесос розового цвета: к такому не привыкли, но все хотят попробовать, поэтому спешат приобрести.

«Изюминка» компании Work – это обувная ложка из кар-

бона за 75 тысяч рублей. Или кофемашина из золота. Что сделал бренд? Просто взял понятный покупателям товар и сделал его необычным.

Создавайте свои «изюминки», черпайте идеи у компаний по миру. Путешествуйте и приносите домой классные «изюминки» с соседних рынков. Так у вас будет больше довольных клиентов и денег.

***Пример:** Nothing, британская технологическая компания, основанная в 2020 году, выпускает гаджеты с уникальной «изюминкой» – прозрачным дизайном. Их первый продукт, наушники Nothing Ear, представленные в 2021 году, имеют прозрачный корпус, который демонстрирует внутренние компоненты, что вызывает wow-эффект и выделяет их среди конкурентов. Этот эмоциональный и визуальный элемент помог бренду продать более 600 000 единиц наушников к 2023 году и привлечь внимание аудитории<sup>3</sup>.*

***Подтверждение принципа:** Прозрачный дизайн – это «изюминка» Nothing, которая делает технику не только функциональной, но и эстетически привлекательной.*

---

<sup>3</sup> TechCrunch, «Nothing’s Transparent Design Is Winning Fans», 2023.

## 5. Принцип полезности

Вы задумывались, почему продается чеснок? Во-первых, он полезен, во-вторых, используется для приготовления огромного количества блюд. Правда, у меня, например, от чеснока изжога и конкретно в моем случае этот продукт не будет востребован. Невозможно быть полезными для всех, но важно давать максимальную пользу тем, кто готов за нее заплатить.

Покупатели идут к вам, чтобы решить какую-то задачу. Допустим, приобретают швабру, моющее средство или тряпку, на худой конец – чтобы вымыть пол, в этом и заключается польза данных товаров. Также они должны быть удобными, иначе их не будут покупать и польза нивелируется. Часто таким недостатком страдает дизайнерская одежда: она создана для того, чтобы надеть ее всего один раз, но в ней невозможно двигаться, в ней неудобно, она может сковывать движения.

Почему купальники продаются летом? Потому что от них есть польза – их можно носить в этот сезон. Но не все купальники продаются одинаково хорошо. Вот почему на первое место мы ставим всегда полезность, а на второе – предпочтения.

Разумеется, у этой истории есть и обратная сторона: искусственно созданные всплески популярности тех или иных

товаров. Думаю, всем встречались спиннеры или мишки из роз. Ажиотаж на эти продукты действительно помог кому-то много заработать за короткий срок, но был нарушен принцип полезности. Дело в том, что мишки из роз – похоронный символ в Китае. Узнав это, девушки быстро поняли, что им не нужны такие подарки. Со спиннерами произошла примерно та же история. Да, им пытались присвоить искусственную полезность – мол, хорошо разминать пальцы и формировать новые нейронные связи, но уже через несколько месяцев товар перестал быть в топе, ведь реальной пользы он не нес.

Возьмем еще пример: рюкзак с пауэрбанком внутри. Его цена будет выше, чем у других продавцов рюкзаков в выдаче. Да, вроде бы пауэрбанк – это полезное дополнение к рюкзаку, но покупатель в первую очередь ищет рюкзак. Поэтому повышенная цена из-за пауэрбанка – это навязанная полезность. Скорее всего, человек купит рюкзак дешевле, а потом, когда ему нужен будет пауэрбанк, – он приобретет его отдельно.

А вот вакуумные пакеты для еды вместе с вакууматором – это часть комплектации. Вряд ли кто-то покупал вакууматор без пакетов или пакеты без вакууматора (если, конечно, он не куплен отдельно ранее). Поэтому такой комплект может быть полезным для человека, который покупает это решение первый раз.

Сделав вывод, что ваш товар подпадает под данный прин-

цип, вам захочется заявить: «Мой товар полезен, он должен продаваться». Но не спешите, все не так просто. Давайте перейдем к следующему принципу, чтобы убедиться в этом.

***Пример:** Dyson продает пылесосы и фены, которые решают конкретные задачи (уборка, сушка волос) с высокой эффективностью благодаря инновациям, например безмешковой технологии. Это обеспечивает устойчивый спрос<sup>4</sup>.*

***Подтверждение принципа:** Полезность продуктов Dyson подтверждает, что товары, решающие реальные задачи, продаются лучше.*

---

<sup>4</sup> The Guardian, «How Dyson Reinvented The Vacuum».

## 6. Принцип «тыквы»

Название этого принципа пошло от праздника в США – Национального дня тыквы (я услышал это словосочетание в отношении выбора товара для продажи от Салвы Малых, серийного предпринимателя, и мне оно понравилось). Для торжества фермеры пытаются вырастить самую большую тыкву. Процесс подготовки начинается задолго до даты праздника. Сначала фермеры засевают поле, потом выделяют те ростки, которые поднялись выше всего, и убирают все остальные. Благодаря такой селекции конкурсанты начинают ухаживать только за ростками с высоким природным потенциалом и убирают фокус внимания с чахлах или опаздывающих в росте. Такой подход позволяет вырастить тыкву гигантских размеров.

**Не все семена, и, соответственно, не все товары одинаковы.**

Есть товары с изначально высоким вниманием к себе. Так уж они выглядят и так упакованы, что люди покупают их больше всего. Без маркетинга и триггеров. Без рекламы и лишней шумихи.

Почему компания Apple имеет такой оглушительный успех? Потому что ее продукты великолепно выглядят! Но даже у Apple есть цвета, которые продаются лучше или хуже.

Как это использовать? Я взял опыт владельцев магазинов

с выручкой от одного миллиарда, и не важно, что они продавали: шампуни, одежду, товары для дома. У каждого в команде есть такой процесс: когда на рынок выводился новый артикул в нескольких вариациях и цветах, то первый тест в рекламе – максимально крупный продукт без инфографики, цифр и выгод. Ряд товаров демонстрирует на этом тесте показатели выше, чем у других. Это и является определяющим фактором. Если товар продается и так, сам по себе, то нужно меньше усилий в рекламе и маркетинге, а если нет – то какой смысл мучиться с ним? Пусть это делают другие – менее эффективные и опытные продавцы и компании. После первого отсева моделей владельцы уже тестируют оформление и инфографику, чтобы получить данные конверсий воронки в карточке товара.

Часто новички на маркетплейсах держат свой фокус на товарах с заведомо низкими показателями и потенциалом роста продаж. Это связано с тем, что они уже ввязались в торговлю и считают важным продать то, что плохо продается. В этом и кроется ошибка, если цель зарабатывать действительно большие деньги. Иногда товар не продается просто по причине низкого качества контента и плохого ракурса фотосессии, но если все действительно сделано хорошо, а продажи не идут, то причина чаще всего в самом товаре.

Суть принципа тыквы заключается в том, что неважно, в какой категории вы находитесь и каким товаром торгуете: убирайте товары, на которые низкий спрос, и сконцентри-

руйтесь на тех, которые люди жаждут приобрести несмотря ни на что. Чтобы понять, как оценивать внимание покупателей, изучите следующий принцип – принцип связки.

***Пример:** Coca-Cola сосредоточилась на классической коле, которая имеет высокий природный спрос, вместо того чтобы тратить ресурсы на менее популярные вкусы. В 2022 году бренд заработал \$43 млрд, фокусируясь на лидере продаж<sup>5</sup>.*

***Подтверждение принципа:** Coca-Cola отсекает слабые продукты, усиливая те, что уже популярны.*

---

<sup>5</sup> Annual Report Coca-Cola 2022.

## 7. Принцип связки

Связка – набор событий и элементов, которые приводят к продаже. Успех продаж зависит от того, как раскрываются качества и выгода товара в его карточке и как он при этом выглядит в поисковой выдаче на фоне конкурентов. Это первый этап связки. Оформление тоже играет роль: здесь я имею в виду отзывы, инфографику, рич-контент\*.

*\*Если вы не знаете какое-то слово, не стесняйтесь и сразу заходите в любой поисковик, чтобы найти ответ.*

Следующий этап связки – то, как выглядит заказанный клиентом товар вживую, у него в руках.

**Какие эмоции покупатель переживает, увидев ваш товар на маркетплейсе, а затем столкнувшись с ним в реальности? Совпали ли эти ощущения?**

Успешная связка – когда продажи товара окупают рекламу, себестоимость товара, все расходы и в итоге приносят прибыль. Она соответствует рыночным показателям конверсии CTR, CR, проценту выкупа. Результат успешной связки – прибыль с продажи.

**Пример связки: карточка с рыночным или выше показателем CTR → рыночный и выше показатель конверсии из клика в корзину → рыночный или выше показатель процента выкупа**

**→ обратная связь от клиента в отзывах. В итоге фактическая прибыль с продажи.**

Приведу пример: хорошо, когда в категории верхней одежды выкупаемость товара после заказа достигает уровня 30–50 %, то есть из 100 заказанных товаров от 30 до 50 выкупают на пункте выдачи или в доставке.

Объясню «на пальцах»: вы сделали карточку товара, купили рекламу, получили на 20 000 просмотров 1000 переходов в карточку товара, из них в корзину ушло 100 заказов курток и в итоге 30 продаж. Тут важно рассчитать, есть ли прибыль при этих показателях воронки и цены для клиента. Если она имеется – поздравляю, связка найдена и ее можно масштабировать, увеличивая рекламу. И это подтверждает, что товар выбран правильно, контент привлекает нужную целевую аудиторию, а воронка в карточке товара подталкивает покупателя к покупке.

Обратная сторона медали: вам кажется, что вы постарались, все сделали, а из 100 курток клиенты купили только 10. Тут, как бы вам ни хотелось верить, что вы молодцы, а товар классный, есть факт – люди не готовы оплачивать товар. Причина может быть в контенте, упаковке, ошибке с размерной сеткой или в несоответствии товара ожиданиям покупателя. Такую связку масштабировать нельзя. Это принесет только убытки. Нужно понять, что не так, и исправить.

Приведу пример: мои клиенты взяли на тест несколько фасонов женских весенних курток в разных цветах. Одна

куртка показала выкуп 12 %, а другие больше 30 %. В отзывах клиенты начали писать, что цвет фурнитуры как будто не от этой куртки и вообще не подходит по цвету. В результате пришлось добавить акцент на это в контент и распродать куртку по себестоимости. Зато другие куртки показали высокие результаты и их можно было масштабировать в осенний сезон.

**Соблюдение принципа связки поможет вам фокусировать свое внимание на тех товарах, которые приносят прибыль, а те товары, что не сработали, сливать, максимально быстро вынимая деньги.**

Важно понимать: если связка не сработала – это не всегда означает, что товар плохой. Возможно, какой-то из этапов неэффективен и стоит просто изменить дизайн карточки или очередность расположения фотографий в воронке.

Допустим, у конкурентов товар продается, а у вас нет. Это говорит о том, что есть ошибки в оформлении контента товара. Люди просто не поняли, какой продукт вы им продаете. Или в сравнении с конкурентами ваш товар плохо упакован или выглядит хуже при получении на ПВЗ.

Я обратил внимание на продавца детского текстиля. У него на одной карточке было заявлено два халата: один синий, другой белый. Подпись гласила: «Халат детский». Все это сопровождала красочная фотография. Только вот продаж почему-то было мало. Причина выяснилась очень скоро:

при клике на товар выпадало, что продавался только один халат – белый, но об этом нигде не было написано, клиент должен был догадаться сам.

В этом примере очевидно нарушен принцип связки. Товар не виноват. Люди просто не понимают, что им продают, и поэтому уходят и смотрят другие предложения.

Расскажу еще пример из жизни: ребята продавали дубленки, получали по 100 заказов в день, а вот выкупали из них только 10. Причина оказалась в том, что внутренний искусственный мех линял – половина дубленки оставалась на покупателе, а вскрывалось это уже во время примерки. Как видите, принцип связки тут нарушен: товар оказался не таким, как ожидал клиент.

Так что, как бы продавцам ни хотелось радоваться высокому CTR и космическому числу заказов, на выходе они не получали того рыночного процента выкупа, который должен быть для получения прибыли с каждой продажи. Это приносило убытки. Стало быть, и масштабировать такую связку не имело смысла.

Продолжайте изучать принципы далее, чтобы ваши продажи и ваша прибыль кратно выросли.

*Пример: Anker, основанная в 2011 году, специализируется на портативной электронике (зарядные устройства, наушники). Anker применяет принцип связки через эффективные карточки товаров на Amazon с высоким CTR: четкие фото, инфографика*

*с преимуществами (например, технология PowerIQ) и тысячи положительных отзывов. После покупки клиенты получают продукт в минималистичной, но прочной упаковке, что соответствует ожиданиям от надежного бренда. Это обеспечивает высокий процент выкупа (около 90 % по данным продавцов Amazon) и прибыльность. В 2022 году выручка Anker превысила \$1 млрд<sup>6</sup>.*

***Подтверждение принципа:*** *Anker создает успешную связку через качественный контент, надежную доставку и соответствие ожиданиям, что приводит к высоким продажам и прибыли.*

---

<sup>6</sup> CNBC, «Anker's Rise as an Amazon Powerhouse», 2023.

## 8. Принцип любви (но не к товару)

Используя маркетплейсы, вы как продавцы товара должны (я бы даже сказал, обязаны) любить и принимать своих клиентов. Не пытаться изменить их, исправить, продиктовать, какими они должны быть, а принять их такими, какие они есть.

Потому что они доверились маркетплейсу и прикладывая порой титанические усилия, чтобы выбрать из обилия товаров то, что им действительно нужно. Что человеку нужно дать? Как представить товар так, чтобы покупатель точно понял, что должен выбрать именно этот продукт? Тут важнее всего не вводить клиента в заблуждение.

Многие продавцы делают фотографии, которые в итоге отличаются от того, что приходит к клиенту. Когда продавец любит свой товар, он делает все, чтобы порадовать себя. Возможно, придумывает лишние элементы, ненужные подарки или даже пустой товар для покупателя. Однако, когда продавец принимает клиентов такими, какие они есть, и внимательно прислушивается к комментариям и запросам, он обретает способность совершать крупные и успешные продажи, поскольку действительно понимает и удовлетворяет потребности своих покупателей.

Приведу пример: при продаже джинсов самая частая жалоба от клиентов в комментариях состоит в том, что у про-

дукта имеется неприятный химический запах.

Возможно ли в этом случае сделать клиента довольным? Конечно! Для этого нужно ввести всего один процесс: после получения товара из Китая необходимо его распаковать и дать возможность ему проветриться хотя бы в течение суток.

Еще один пример, с которым, пожалуй, сталкивался каждый родитель, заказывая на маркетплейсе игрушку, для которой нужны батарейки. Что ждет его дома? Ведь очень часто батареек в комплекте нет. Сколько раз я сам лично так покупал электронные и разборные игрушки для сына. Мы приносили коробку домой, распаковывали ее, предвкушали радость от игры, но вдруг оказывалось, что чего-то не хватает: батареек, специальной отвертки для сборки или ключа. Вместо удовольствия от игры мы были вынуждены откладывать радость и идти покупать недостающие элементы. В этих случаях я как клиент не получал того, что ожидал. Ведь я хотел не саму игрушку, а эмоции сына. Поэтому нет мотива поблагодарить продавца, зайти в отзывы и оставить комментарий.

Догадываетесь, что подсказывает в этом случае принцип любви продавцу? Верно, просто добавить в комплект необходимые дополнительные детали. Мелочь? Да, но такая важная.

И пусть она будет выделена на карточке – как бонус, как дополнительная комплектация, как комплимент. Можно да-

же сделать стикер – «батарейки бонусом».

Если продавцам не все равно, что чувствуют их клиенты, – у таких проектов больше всего продаж.

Как еще на практике реализуется этот принцип?

Во-первых, так как нет эмоциональной связи с товаром (ведь вы работаете для покупателя, и именно он определяет спрос), вы сможете определенным образом реагировать на любое действие со стороны рынка – и на рост, и на уменьшение продаж того или иного товара: переключиться на продажу другого продукта или, наоборот, масштабировать продажи того, который хорошо продается.

Один продавец, активно применяя данный принцип, при анализе нового ассортимента сделал сплит-тест нескольких моделей на целевой аудитории и очень удивился, так как клиенты проголосовали за модель, которую селлер даже и не думал продавать. В результате она стала одним из лидеров в его ассортименте. В данном случае это были куртки.

Во-вторых, соблюдение этого принципа позволяет вам управлять бизнесом исключительно на основании цифр. Высокие продажи и высокий рейтинг на товар доказывают, что ассортимент и способы продаж верные и нужно просто продолжать заниматься этой группой товара.

Почему я сейчас об этом говорю? Потому что некоторые селлеры после получения промежуточных результатов продаж ищут новый товар вместо того, чтобы газовать и масштабировать тот, который уже идет и нравится людям. Так

селлеры совершают ошибку, желая в первую очередь порадовать себя и заняться таким интересным процессом, как поиск и подбор новых товаров. Получается, в этом случае они считают, что вправе диктовать, какие товары должны покупать люди. Но если продукт не приобретают и при этом цена в рынке, внутренний и внешний трафик отработали и на сплит-тесте целевой аудитории товар проигрывает лидерам, то тем самым рынок говорит, что он ему просто не нравится и нужно переключить внимание на другой товар.

Тут хочу сделать акцент на важном моменте: начинающие селлеры, допустив ошибку в контенте, цене, которая не в рынке, или не попробовав эффективный внешний трафик из социальных сетей, отказываются от хорошего товара, который продается у других.

В чем в итоге заключается идея принципа? Любите своих клиентов, но не сам товар.

*Пример: Native, американский бренд натуральных дезодорантов, основанный в 2015 году Мойзом Альтманом, активно продает свою продукцию на маркетплейсах, таких как Amazon. Изначально Альтман мог бы сосредоточиться на создании продуктов, которые лично ему нравились (например, сложные ароматы или нишевые косметические средства), но вместо этого он прислушался к запросам покупателей, которые искали простые, безопасные и натуральные дезодоранты без алюминия. Native адаптировала ассортимент под спрос, добавляя*

*популярные ароматы (например, кокос и ваниль) на основе отзывов клиентов на Amazon, а не настаивая на менее востребованных вариантах. Это привело к тому, что в 2017 году бренд был куплен Procter & Gamble за \$100 млн, а продажи на Amazon продолжают расти благодаря высокому рейтингу (4,5+ звезды) и тысячам положительных отзывов<sup>7</sup>.*

***Подтверждение принципа:*** *Native показывает, как бренд на маркетплейсе слышит покупателей, адаптируя ассортимент под их желания, а не под личные вкусы основателя. Успех на Amazon подтверждает, что любовь к клиенту, а не к товару, приводит к высоким продажам.*

---

<sup>7</sup> Fast Company, «How Native Won Over Amazon Shoppers», 2018.

## 9. Принцип «не влюбляться в товар»

Я часто слышу от предпринимателей жалобы, что они достаточно долго занимаются тем или иным товаром и вложили в свою работу много сил, а товар перестал продаваться. Но если этот продукт уже не нужен на рынке, важно просто признать факт, что денег тут больше не заработать. Помните период, когда телефоны Nokia были модными? Многие застали его, но это время прошло. Да, возможно, тренд вернется и Nokia снова выйдет на пик популярности, но здесь и сейчас мы ориентируемся на тренды сегодняшнего дня.

Есть хороший фильм – «Blackberry». В нем история о том, как любовь к товару привела к банкротству компании. Вместо того чтобы идти за клиентом, коллектив фирмы решил, что все должны поступать так, как сказал собственник.

Подумайте сами, что лучше: когда ваш продукт продается каждый месяц или когда конец года вы встречаете со складом, переполненным товарами, которые никому не нужны, кроме вас?

Любой селлер может попасться на этот крючок любви к товару. Это всегда связано с ошибкой на этапе аналитики и здоровой оценки наличия рынка и конкурентов. Эмоциональный момент, и кто-то точно узнает себя в нем.

Я помню, как на выставке в Китае увидел товар, который мне очень понравился. Сразу почувствовал: «Это он! Такой

классный!» То был чайник модели «Эгоист» – подарочный набор для одного, когда чайник стоит на чашке и благодаря этому они очень компактно упакованы в красочной богатой коробке.

В ассортименте той компании было много других хорошо упакованных товаров: чайные наборы на каменной подставке, солонка и перечница в виде двух человечков, который обнимались (я уже рассказывал о нем). В 2008–2010 годах они были эстетически новыми для рынка масс-маркет. И конечно, эта ставка сыграла. То есть моя любовь с первого взгляда к этому продукту сработала.

Возникает вопрос, в чем же тогда суть принципа? Почему не нужно влюбляться в товар? Потому что любовь предполагает свадьбу и длинные отношения, а если характер так себе, то будет несладко. И в моменты вот этой первой радости, начального состояния эйфории от совпадения каких-то факторов в голове, не всегда получается сделать выгодную ставку, а все-таки в торговле важна коммерческая составляющая.

Тут стоит проанализировать причины моего решения: к моменту поездки на выставку я уже пять лет занимался посудным бизнесом в рознице и хорошо понимал типажи покупателей и их запросы, а еще разбирался в ценах на рынке, по которым люди готовы были покупать подарки. Скажу больше, я знал оптовые предложения внутри страны, и там не было таких товаров, как те, что я увидел в Китае. Поэтому моя ставка сыграла (а не потому что я влюбился в товар). У

меня был фундамент для принятия этого решения.

Вот обратная история: в лобби пятизвездочной гостиницы Ritz в Гуанчжоу, где каждые полгода проходит крупнейшая выставка, ко мне под села женщина. Она хотела проконсультроваться со мной, так как знала, что у меня есть опыт в торговле, ее друг ей уже говорил про меня ранее. Это была осень 2023 года. Та женщина с партнерами закупила партию разной женской одежды для продажи на российских маркетплейсах. Из разговора я узнал, что моя собеседница живет в Лондоне. Опираясь на свой вкус, она выбрала восемь моделей одежды: платья, блузки, юбки. Когда я увидел эти модели, то сказал, что, по моему опыту, только одна из них будет продаваться. Так и вышло.

К чему это я? Да к тому, что выбор товара на свой вкус не всегда актуален рынку, на котором вы собираетесь продавать. Эмоция, которая возникает, когда вы видите товар и чувствуете: «Это он!», – может быть основана как на опыте, так и на личном вкусе. Стоит научиться проводить четкую грань и задавать себе серию адекватных вопросов:

- Кто покупатель?
- По какой цене он будет покупать?
- Есть ли объем покупателей, достаточный для того, чтобы заработать на том товаре, который вы привезете?
- Актуален ли этот товар сезону?

Особенно нужно быть внимательными, когда вы занимаетесь сезонными или трендовыми товарами. Сезон может

преждевременно закончиться, начаться раньше времени или не соответствовать температурным ожиданиям.

В торговле одеждой главный тренд – это погода, и, если вы поздно заходите в категорию, ваши товары не успевают набрать необходимый объем продаж и трафик, чтобы закрепиться на нужных местах. В результате вы теряете долю продаж в пик сезона и остаетесь с огромными остатками.

Я подвожу к тому, что нужно очень четко разделять эмоции и чувства от прагматичного подхода, который требуется в коммерции, чтобы были деньги.

***Пример:** Nokia упустила рынок смартфонов из-за привязанности к устаревшим телефонам. В отличие от нее, Apple вовремя переключилась на iPhone<sup>8</sup>. Вместе с тем, Kodak не смогла адаптироваться к цифровой фотографии, «влюбившись» в свою пленку, что привело к упадку компании<sup>9</sup>.*

***Подтверждение принципа:** Nokia и Kodak пострадали от любви к товару, а не к рынку.*

---

<sup>8</sup> BBC, «The Rise and Fall of Nokia».

<sup>9</sup> Статьи и книги о падении Kodak, например «How Kodak Failed».

## 10. Принцип экологичности

Принцип экологичности заключается в том, чтобы поставлять на рынок качественные, надежные и полезные продукты.

Когда речь идет о продаже детских товаров, пластик должен быть сертифицирован и абсолютно безопасен как для ребенка, так и для родителей. Я отец и сам понимаю, насколько это важно. Если какой-либо бренд нарушит данный принцип, он навсегда потеряет доверие аудитории. Очистить свое имя будет практически невозможно, так как опасения по отношению к такому бренду и ожидания рисков преодолеть очень трудно.

Принцип экологичности в бизнесе охватывает различные аспекты взаимодействия. Например, нельзя допускать ошибку невыплаты сотрудникам обещанного вознаграждения за их труд. Даже если вы договорились о фиксированном времени работы и ожидаете определенных результатов, которые пока не достигнуты, это ни в коем случае не повод уклоняться от обязательств по оплате.

Наличие таких ошибок оставляет в интернете след о вашей компании, который будет мешать привлечению сильных сотрудников, и вам придется приложить немало усилий, чтобы исправить ситуацию.

Я говорю об экологичности бизнеса для того, чтобы вы на

ранней стадии развития своего бренда не тратили время на сиюминутную выгоду.

**Исправить впечатление о вашем продукте, надежности и качестве будет непросто, если вы его испортите.**

Почему некоторые китайские товары вызывают недоверие? Потому что какое-то время китайцы делали ставку на скорость, а не на надежность и качество, а предприниматели, которые ездили в Китай, особенно русскоязычные и из африканских стран, стремились покупать самые дешевые товары, имеющие, соответственно, самое низкое качество. Потребители столкнулись с последствиями такого подхода.

Предприниматели учились на собственном опыте, искали ответы на вопросы: какие товары лучше продаются, принесут больше денег. Когда они поняли, что, имея 20–30 % брака в партии, в итоге получают те же деньги, что и при продаже 100 % качественной, но чуть более дорогой, то решили «не терять время и ресурсы» на поиск первосортного товара. Всем нам известен итог.

Эти предприниматели большую часть времени учились, иногда набивали шишки, порой набивали карманы, вы сейчас можете пойти по этому же пути. Однако я предлагаю вам не повторять их ошибок, а изначально подумать об экологичности вашего бизнеса во всех сферах.

- Насколько безопасна и качественна упаковка вашего товара?

- Насколько безопасен и качественен сам товар?
- Позаботились ли вы о сертификации и соответствии правилам торговли этим товаром?
- Позаботились ли вы о том, какое впечатление произведет на человека ваш товар? (Ведь от того, как он упакован, как подготовлен с точки зрения проверки на брак и в каком виде он придет к клиенту, зависят последствия – продажа или отказ.)
- Насколько ваши сотрудники верят в качество этого товара и понимают, что он безопасен и ценен?

Если менеджеры по продажам не верят в ваш товар, считают его некачественным или вредным, то они никогда не будут искренне создавать классный контент и хорошо его продавать.

**Сотрудники подсознательно будут сопротивляться продаже товара, если считают его некачественным.**

У каждого человека есть свой уровень «температуры добра и зла», который влияет на то, как работает принцип экологичности в бизнесе.

Этот принцип создает радость, удовольствие и позитивные последствия, а его нарушение может привести к негативным результатам, словно мина замедленного действия.

Например, если не соблюдать правила на рынке и не платить налоги, то в какой-то момент придется заплатить гораздо больше. Если привезете некачественный товар, он будет

плохо продаваться, вам начнут оставлять негативные отзывы. Вы станете бороться с ними, думая, что все это происходит из-за конкурентов, а вместо этого могли бы развивать хороший товар и его продажи.

Не нарушайте принципы торговли, и у вас будут деньги и богатство.

***Пример:** Seventh Generation, американский бренд эко-бытовой химии с выручкой \$450 млн в 2024 году, использует только сертифицированные биоразлагаемые формулы и упаковку из переработанного пластика, подсвечивая это в рекламе и маркетинге. Это дало рост продаж на 18 % за год без брака и претензий<sup>10</sup>.*

***Подтверждение принципа:** Экологичность в качестве продукции, упаковке и подходе к бизнесу в целом выстраивает доверие и прибыль.*

---

<sup>10</sup> GreenBiz, «Seventh Generation's Eco Edge Thrives», 2024.

# Финансовые показатели

## 11. Принцип высокой наценки

Возьмите в одну руку 1000 рублей, а в другую – 5000 рублей. Представьте, что товар – это 1000 рублей и вы можете поменять его сейчас на 5000 рублей. Какие ощущения? А теперь эту же 1000 рублей поменяйте на 2000 рублей. Что вам нравится больше? Менять 1000 на 5000 или 1000 на 2000?

Есть товары, на которые невозможно сделать наценку в 500 %. Это не рыночные условия. Например, подсолнечное масло. С одной литровой бутылки можно заработать всего около трех рублей, и это совсем немного, но если продать оптом миллион бутылок, то получится уже три миллиона рублей.

Другой пример: торгуя пуховиками, я заработал 3000 рублей с одной продажи. В этой ситуации, чтобы получить 3 000 000, нужно продать всего 1000 пуховиков.

К слову, это более чем реально, ведь на маркетплейсах есть тысячи продавцов, которые в сезон продают с одной карточки тысячу подобных курток.

**Я знаю людей, которые жалуются на бизнес и на свою низкую наценку в нем, но этот выбор сделали они сами, закупая товары, в которых нет**

**денег, и работая по модели продаж, на которой сложно заработать.**

Я торговал посудой в розницу и покупал ее на внутреннем рынке. Моя наценка была 100 %. Когда я поехал в Китай и стал приобретать похожую посуду там, наценка выросла до 400 %. Но! Взамен мне пришлось ждать, пока товар произведут и привезут из Китая, это требовало полтора-два месяца времени и немаленьких вложений на закупку большой партии. За это неудобство я получал высокую наценку на товар и, что очень важно и сегодня, – уникальные модели с моей упаковкой.

Идея этого принципа заключается в том, что при выборе товара и способа его продажи вы можете решать, сколько на следующих этапах заработаете.

**Высокая наценка к изначальной цене закупки позволяет компенсировать ошибки и риски, связанные с предпринимательской деятельностью в торговле.**

Когда мне было 23 года, я полетел в Китай вслед за двумя предпринимателями-евреями. Они объяснили мне, как работает бизнес: привозишь товар из Китая, вкладываешь в него пять миллионов рублей, продаешь оптом в два раза дороже, а потом еще и в розницу – тоже в два раза дороже. Тогда деньги быстро приумножаются. Если один контейнер с товаром утонул, нужно просто привезти такой же снова, чтобы вернуть потерянные средства. Я хорошо запомнил дан-

ный принцип. Конечно, в жизни все бывает по-разному, но лучше соблюдать эти правила. Так можно увеличить свой капитал и не потерять деньги.

**Я не могу уберечь вас от ошибок, которые произойдут с вами на пути торговой деятельности. Есть человеческий фактор. Нарушите всего один принцип, и все поломается. Но я могукратно повысить ваши шансы на успех. Это значит, что вы будете выигрывать чаще, чем другие.**

Вы можете производить товары в другой стране или в России, устанавливая высокие цены за счет стиля, дизайна и маркетинга. Либо создавать высокую наценку, покупая товары в Китае, Вьетнаме или Бангладеш на дешевых фабриках. Это тоже способ увеличить прибыль.

Некоторые товары, например электроника или пластиковые детали, не производятся в нашей стране. В таких случаях можно устанавливать более высокие цены, закупая данную продукцию в странах, где она стоит дешевле.

Нужно понять, что можно формировать товары с высокой наценкой. Для этого задайте себе вопрос: умеете ли вы создавать упаковку и добавленную ценность? Нет? А кто умеет так делать на рынке? Посмотрите вокруг. Это может быть косметический бренд, фирма электроники или одежды.

Тут я хотел бы отметить важность сертификатов, свидетельств о качестве, составе и характеристиках продукта. Мне

кажется, скрывать такую информацию нецелесообразно, так как это часто приводит к негативным последствиям. Если у вас есть какие-то особенности в составе продукции или вы допускаете нарушения, лучше вообще не заниматься таким бизнесом, чем пытаться что-то утаить.

Вывод прост: наценка определяет, какой товар стоит выбрать для продажи и как именно его продавать, чтобы попасть в нужную целевую аудиторию.

***Пример:** Gymshark, британский бренд спортивной одежды, основанный в 2012 году Беном Фрэнсисом, стал одним из самых известных в фитнес-индустрии за последнее десятилетие. Себестоимость производства их леггинсов или футболок (материалы, пошив, логистика) оценивается примерно в \$5–10 за единицу, тогда как розничная цена составляет \$40–60 и выше. Это обеспечивает наценку в 5–10 раз, что достигается за счет сильного бренда, маркетинга через инфлюэнсеров и восприятия качества среди фитнес-аудитории. В 2020 году компания получила оценку в \$1,3 млрд, а выручка в 2022 году превысила \$500 млн<sup>11</sup>.*

***Подтверждение принципа:** Gymshark использует высокую наценку, опираясь на популярность среди молодежи и эффективный маркетинг, что позволяет получать значительную прибыль и компенсировать риски.*

---

<sup>11</sup> The Guardian, «Gymshark's Rise to a \$1.3bn Valuation», 2020.

## 12. Принцип оборачиваемости

Представьте, что товар – это просто денежный эквивалент. Условно один товар может обойтись вам в 1000 рублей, а вы продадите его за 10 000 рублей. Другой товар вы купите за 500 рублей, а продадите его за 1500 рублей. Вопрос в том, где вы заработаете больше?

На выбор того, каким товаром стоит заниматься, как раз и влияет принцип оборачиваемости. Здесь в качестве примера подходят коньки, зимние куртки и купальники.

Есть сезонные товары, на которые у покупателей временные всплески интереса. Выгода таких продуктов в том, что за 3–5 месяцев в году можно продать их в огромном количестве. К рискам тут отнесем остатки, которые будут стоить селлеру хранения до следующего сезона.

Теперь возьмем товары, которые продаются каждый день на протяжении всего года. У них тоже есть небольшая сезонность (продажи этих товаров возрастают к праздникам), но выраженная в меньшей степени. К таким продуктам относятся постельное белье, посуда, домашний декор. У каждой группы товаров есть своя скорость продаж. Понимая это, вы можете контролировать оборачиваемость. Некоторые продукты, например шампуни, стиральные порошки и бытовую химию, можно продать очень быстро – за месяц и повторять этот процесс снова и снова.

**Если товары у вас продаются в среднем за 30 дней, то есть вы оборачиваете средства за этот срок, то даже при прибыли в 5 % годовых на одну и ту же сумму можете получить неплохой доход.**

Если вы купили товар в Китае, привезли, разместили, продали, и весь цикл занял у вас пять месяцев, за те деньги, что вы выручили, можно сделать 2,5 оборота за год. А в первом случае, где вы заработали бы по 5 % в месяц, можно сделать 12 оборотов. В то время как деньги одни и те же.

А как же уровень наценки? Да, это важный факт, который вы должны применять к расчетам выгоды товара. Но именно оборачиваемость определяет, сколько вы будете зарабатывать. У вас может быть суперкрутой товар, но, если он плохо продается и оборачиваемости нет, вы не заработаете. И неважно, по какой цене изначально купили продукт.

Приведу этот же пример в цифрах.

*Возьмем 100 000 рублей.*

*Вы купили на них 100 товаров по 1000 рублей.*

*И продали их за 10 000 рублей, сделав это 2,5 раза в течение года.*

*За год вы потратили 250 000 рублей на закупку (используя только ваши 100 000 руб), и оборот получился 2 500 000 рублей.*

*А теперь вы эти же 100 000 рублей потратили на товары по 500 рублей.*

*Их вы продали по 1500 рублей.*

*Оборачиваете этот цикл 12 раз за год.*

*В итоге вы продаете 200 товаров каждый месяц по 1500 рублей.*

*Это 300 000 рублей в месяц.*

*Умножив это на 12 месяцев (12 раз в год), получаем 3 600 000 рублей*

*Хотя сначала все может показаться иначе.*

*Если же вы поменяете оборачиваемость с 12 месяцев на хотя бы 10, то получите уже меньшую сумму.*

**Устойчивость бизнеса связана с балансом между скоростью оборачиваемости, наценкой и – на выходе – чистой прибылью, которую вы получаете.**

**Главный вывод из текущего принципа в достаточной оборачиваемости товаров для получения высокой нормы прибыли на вложенные деньги в течение года.**

**Пример:** *Spigen – южнокорейская компания, основанная в 2009 году, известная производством чехлов и аксессуаров для смартфонов. Spigen продает товары через Amazon, выпуская небольшие партии чехлов, синхронизированных с выходом новых моделей телефонов (например, iPhone или Samsung), которые раскупаются за дни или недели благодаря доступным ценам (\$10–25) и высокому рейтингу (4,5+ звезды). Себестоимость чехла – около \$2–4, а быстрая оборачиваемость на Amazon предотвращает залеживание запасов. В 2022 году выручка Spigen*

оценивалась в \$300 млн, а высокая чистая прибыль обеспечена за счет минимальных складских издержек и быстрого оборота капитала<sup>12</sup>.

**Подтверждение принципа:** Spigen использует Amazon для быстрой продажи товаров, избегая излишков, что ускоряет движение денег и приносит высокую чистую прибыль.

---

<sup>12</sup> Business Korea, «Spigen's Accessory Empire Thrives on Amazon», 2022.

# 13. Принцип высокой чистой прибыли

**Бизнес должен быть прибыльным. Иначе это не бизнес.**

В торговле вы как организаторы бизнеса должны сразу прикинуть, где появится ваша прибыль.

Это легко сделать через простую финансовую модель, где на доступных цифрах, себестоимости товара, стоимости продажи, оборачиваемости можно понять, сколько за год вы заработаете и сколько требуется денег, чтобы это было целесообразно.

Давайте снова возьмем деньги: 1000 рублей в одну руку и 2000 рублей в другую. А теперь представьте: вы купили товар, запустили продажи, поменяли 1000 рублей на 2000 рублей, а по итогам месяца еще и остались должны 1000 рублей сверху. Когда такое происходит в бизнесе, человек или закрывает его, фиксируя убытки, или очень быстро учится всем вышеперечисленным принципам.

Откуда появился этот долг? В расчетной цене продажи не были учтены расходы на маркетинг, команду, обслуживание маркетплейса, склад, стоимость хранения, доставку до клиента и многое другое.

А теперь вы снова берете 1000 рублей и меняете их на 5000 рублей. И через некоторое время оказывается, что в бизнесе есть деньги! Понятно, что нужно считать, но, скорее

всего, при такой комбинации и регулярных продажах прибыль будет.

**Помните, что большую чистую прибыль получить можно. Иногда это везение и удача, но в долгосрочной перспективе – результат решений, которые принимал владелец бизнеса.**

Очень важно, чтобы этот принцип понимала вся команда. Что я имею в виду?

Как-то раз я был на фабрике в Китае, которая шьет джинсы для мировых брендов. Один из цехов напоминал картину из фильма про постапокалипсис. Машинки шумели, было абсолютное отсутствие красоты, туалет с дыркой, бетонные стены. Хотя шоурум выглядел как пятизвездочный отель. Я спросил хозяйку фабрики: «Почему у тебя такой красивый шоурум и так ужасно выглядят рабочие зоны?» А она мне ответила: «Ну ты же хочешь самую выгодную цену для себя на джинсы? А я хочу много зарабатывать! И поэтому для сотрудников созданы условия, чтобы они не просили дополнительной зарплаты, а для клиентов в шоуруме созданы условия, чтобы они выбирали нашу фабрику».

Я наблюдаю, как селлеры очень часто забывают про этот принцип. Приведу пример: команда выводит артикул «купальник», который они решили больше не продавать. Я открываю таблицу расчетов и вижу, что они продают его в –49 %. То есть мало того, что не получают деньги, они еще и из своего кармана доплатят за его продажу. Не в 0, а в убы-

ток.

Я акцентировал на этом внимание, поскольку налицо нарушение принципа высокой чистой прибыли, ведь он учит не только продавать товары, которые будут выгодны, но и тратить время, исследуя самый доходный способ продажи: делать тесты CTR и воронки, искать способы снизить расходы на рекламу (при этом повысив цены).

Если у вас маленький бизнесовый опыт, вам просто не знакомы «100500 способов, как продавать дорого и много». Но благо есть мировая практика и сервисы аналитики, а еще те, кто продает дорого и много. Так вот, возвращаясь к кейсу про купальник: я поднял цену на 124 рубля. Данная позиция по юнит-экономике сразу стала нулевой, но это уже не минус! Уже не убыток. Дальше я зашел в карточку и понял, что она очень плохо оформлена: на фотографии контент с использованием ИИ, и у девушки три пальца, вместо пяти. Согласитесь, это отталкивает? Кроме того, выгоды купальника не раскрыты. Логично, что этот товар не продавался. Так какая разница, не продается он за 700, 800 или за 1000 рублей? На этом примере я увидел, как собственник и его команда ведут бизнес, регулярно нарушая принцип высокой прибыли. Мне хватило нескольких минут, чтобы понять, почему их товар не пользуется спросом. В своей работе продавец нарушил все принципы, с которыми вы уже ознакомились. Когда я объяснил, что карточку товара нужно улучшить, и показал, что конкретно этот купальник можно продать даже

в несезон, потому что у него высокий рейтинг, хорошие отзывы и фотографии клиентов, – у собственника изменилось выражение лица. Просто потому, что он об этом не подумал.

И я сейчас призываю вас посчитать факт реальной прибыли по каждому артикулу, которым вы торгуете, и, используя тринадцатый принцип этой книги, спасти те артикулы, в которых прибыли недостаточно или она совсем отсутствует. Или, на худой конец, отказаться от этих товаров, признав факт, что раньше вы просто не обладали теми знаниями, которые теперь имеете благодаря этой книге.

*Пример: Liquid Death, американская компания, основанная в 2017 году Майком Чессарди, продает воду в алюминиевых банках с дерзким брендингом. Они активно используют TikTok и другие соцсети для продвижения через мемы и коллаборации с инфлюэнсерами, а также продают на Amazon и Walmart Marketplace по всему миру. Себестоимость банки – \$0,10–0,20, розничная цена \$1,50–2, что дает маржу более 700 %. Товар распродается быстро, издержки на хранение минимальны. В 2022 году выручка достигла \$130 млн, а чистая прибыль высока благодаря низким затратам и глобальному охвату.*

**Подтверждение принципа:** *Liquid Death обеспечивает высокую чистую прибыль через эффективный маркетинг в соцсетях и продажи на маркетплейсах.*

## 14. Принцип планирования

Один из ключевых принципов для достижения устойчивого финансового благополучия независимо от сферы деятельности – будь то торговля или что-то другое, – заключается в необходимости планирования. Когда вы составляете план, у вас есть конкретные цели на месяц, год, неделю или день. Они служат ориентирами как для вас самих, так и для команды, позволяя понять, движетесь ли вы в правильном направлении и приносят ли ваши действия желаемый результат.

Отсутствие плана можно сравнить с подходом «как Бог даст»: сегодня получилось так, завтра – иначе. Без планирования сложно строить финансовый календарь, поскольку вы не знаете, когда произойдет оплата, будет ли достаточно денег в кассе и сможете ли вовремя оплатить поступившую поставку.

Поэтому каждый предприниматель так или иначе признает важность планирования. Я задаю вопрос: «Покажи мне план на следующую неделю по ценам и ряду артикулов, план по продажам на месяц по всем артикулам, по компании или по группе компаний». И часто выясняется, что их нет. Вместо этого я слышу: «Мне нужно посмотреть» или «Мне нужно спросить у команды». А у нее, как потом оказывается, тоже нет ответа.

Впрочем, есть и обратные случаи. Опытные предприниматели понимают важность планирования и строят свою деятельность исходя из плана. Среди них есть те, кто строит план, но не выполняет его регулярно и считает это нормальным. Есть бизнесмены, для кого выполнение плана – фактор оплаты КРІ для сотрудников, а невыполнение – фактор неоплаты.

Представьте, что вы нанимаете официанта в ресторан. За что вы хотите ему платить: за время работы, обслуживание клиентов, довольных посетителей или за то, чтобы он приходил вовремя? Допустим, официант приходит не в 9 утра, когда ресторан открывается, и не в 10, а в 12 дня – потому что ему так удобно. Будете ли вы платить ему полную зарплату?

Подобные простые и понятные примеры демонстрируют очевидное: выполнение плана – это причина платить зарплату, а невыполнение плана – основание не выплачивать часть КРІ.

Если отказаться от этой стратегии, то система работы сводится к формуле: «Мы платим людям за время и за то, что они просто что-то делают». Но каков результат такого подхода? Вероятно, какой-то результат есть, но его можно сделать более ощутимым.

**Идея заключается в том, чтобы выстроить все процессы в компании в соответствии с действующим планом и пересмотреть систему оплаты труда, привязав ее к КРІ, которые будут**

**способствовать выполнению этого плана.**

Тогда у команды появится «морковка» как впереди, так и позади: выполнение плана позволит получить бонусы, а невыполнение приведет к невыплате части KPI.

**Вот что отличает успешные компании от неуспешных: первые устроены так, чтобы система стремилась к росту и развитию. Менее успешные компании не всегда придерживаются такого подхода.**

Вернемся к форматам планирования. Когда я создавал бизнес, у меня было ощущение, что я действую без плана. Точнее, у меня не было фиксированных планов в денежном выражении, но определенное планирование все же было. Мой первый опыт был связан с розничной торговлей.

Без договоренности о возможности купить любой товар из наличия на складе я не смог бы его отгрузить покупателю. Когда начал работать с поставками на склад маркетплейса, мне нужно было планировать свое сотрудничество с поставщиками так, чтобы всегда иметь товар в наличии.

Любая коммерческая деятельность состоит из элементов и этапов, без которых невозможно достичь результата. Стоит ли отправлять на маркетплейс весь закупленный товар? Или лучше поставить только тот объем, который планируется продать за неделю? Ответы на эти вопросы – тоже важная часть планирования. Если ваши прогнозы по рекламе и оборачиваемости окажутся неверными, вы просто загрузите

площадку товаром и потом будете платить за его хранение.

При создании нового бизнеса, особенно если у вас уже есть опыт предыдущих проектов, стоит использовать накопленные знания для создания финансовой модели. Такой подход к планированию позволит проанализировать доступные бюджетные ресурсы, выявить дополнительные возможности и рассматривать их как инвестиции в проект, что поможет сразу же выделиться на фоне конкурентов и заложить прочную основу для успеха.

**Когда вы продаете продукцию с той же фабрики, что и несколько лидеров рынка, выделиться можно скорее за счет маркетинга и внешнего вида, чем за счет состава продукта, который у всех одинаковый.**

Это результат планирования и наличия маркетинговой стратегии, когда стоит цель визуально отличаться от других продавцов.

**Я всегда планирую развивать бизнес в долгосрочной перспективе, даже несмотря на то, что рассматриваю первый запуск продаж как тест. Это нужно, чтобы понять, что рынок на самом деле думает о продукте и его внешнем виде, а не только опираться на результаты фокус-групп.**

Когда выпускаете товар на рынок и сталкиваетесь с реальными условиями, вы можете получить обратную связь без

каких-либо препятствий. Я понимаю, что она может быть как положительной, так и не совсем идеальной. Даже имеющийся опыт и навыки не гарантируют, что вы нашли идеальную комбинацию. Узнать об этом можно только после начала продаж и в процессе их развития.

**План – важная составляющая, но нужно быть готовым вносить изменения, если что-то идет не так. Например, если не хватает трафика, неправильно определена целевая аудитория или контент и креативы не работают должным образом.**

В таких случаях необходимо менять контент, подход и даже позиционирование, чтобы найти ту комбинацию, при которой продажи пойдут вверх.

Конечно, было бы замечательно, если бы продажи взлетели сразу, но даже опытные маркетологи и владельцы бизнеса понимают, что первый подход всегда остается гипотезой. Только когда рынок подтвердит ваши мысли и идеи, вы получите подтверждение в виде денег.

**Лучший показатель того, что ваш план работает, – это деньги в кассе.**

Учитесь составлять планы так, чтобы они чаще приводили к желаемому результату, и организуйте свою деятельность на основе годовых, месячных, недельных и дневных планов. Это поможет вам стать богаче.

**Пример:** HelloFresh, немецкий бренд доставки продуктовых наборов с выручкой \$8,2 млрд в 2023 году, планирует закупки на год вперед – в 2022 году они рассчитали 75 млн коробок исходя из роста спроса и вложили \$200 млн в склады, что дало рост продаж на 25 % за год<sup>13</sup>.

**Подтверждение принципа:** Четкий план закупок и инвестиций привел HelloFresh к увеличению прибыли.

---

<sup>13</sup> Reuters, «HelloFresh's Planning Fuels Boom», 2023.

## 15. Принцип контроля за затратами

Вероятно, один из ключевых принципов успешной торговли – это контроль за затратами, ведь именно от них напрямую зависит размер прибыли. Часто продавцы стремятся увеличить доходную составляющую, не уделяя должного внимания расходам. В результате рождается самообман: «Я не слежу за затратами, но хочу видеть высокую прибыль».

Этот принцип побуждает проанализировать весь бизнес-процесс и задаться вопросом: какие затраты можно сократить? Если каждый месяц увеличивать объем продаж и сокращать расходы, то за год можно сэкономить значительную сумму. Возможно, этих денег хватит на путешествие на Мальдивы всей семьей.

Итак, давайте разберемся, что подразумевается под контролем затрат. Например, фулфилмент, сервис логистики или закупка с фабрики.

Вчера вы отгрузили 1000 единиц товара, сегодня – 10 000. Если с ростом объема отгрузок вы не договариваетесь о снижении цены на обслуживание проекта, то игнорируете этот принцип, который позволяет постоянно держать руку на пульсе расходов, ведь они напрямую влияют на чистую прибыль.

Давайте разберем на нескольких кейсах, как следует использовать этот принцип и в каких процессах на маркетплей-

се вы должны регулярно уделять ему внимание.

Возьмем фулфилмент как один из инструментов работы и рассмотрим два примера. Первый пример: вы отправляли товары на фулфилмент и платили 380 рублей за отпаривание, упаковку пуховиков и их отбраковку. Поскольку он работал на НДС 20 %, а компания была на УСН, вы перешли на другой фулфилмент и стали платить 290 рублей за ту же процедуру. Разница в 90 рублей за единицу может показаться незначительной, но при большом объеме она становится существенной.

Представьте: вы продали 1000 товаров. Вроде бы немного. А если 10 тысяч? Сумма стала больше. А если за сезон вы продали 100 тысяч товаров? Разница в объеме продаж колоссальная.

Другой пример. Вы привезли на склад 1000 товаров для выполнения заказов, а затем объемы выросли до 20 тысяч. Это повод для переговоров с компанией, предоставляющей услуги фулфилмента: можно найти такую цену, при которой сотрудничество будет выгодно обеим сторонам. Фулфилмент сможет соблюдать все правила и стандарты качества, а вы получите сервис, на который рассчитывали.

Это особенно актуально в нише биологически активных добавок. Когда заходите в нишу косметики или химии с первой небольшой партией, вы платите по усредненному тарифу, который обычно выше. Но как только ваш объем возрастает – получаете полное право просить о снижении цены.

Если у вас есть финансовая модель и вы понимаете, что в этом месяце продадите 3000 товаров, а через пять месяцев объем продаж достигнет 50 000 единиц, то можете поделиться своим планом с компанией, предоставляющей услуги фулфилмента. Это позволит заранее обсудить более выгодные условия и тарифы.

Такой подход применим не только к фулфилменту, но и к любым другим сервисным компаниям, которые работают с продавцами на маркетплейсах. Например, это может быть логистика, бухгалтерское обслуживание, закупка упаковочных материалов, коробок или скотча.

**Чем больше объем ваших заказов, тем логичнее получать скидки от поставщиков услуг и товаров, которые вы используете в своей деятельности.**

Еще один кейс – по работе с Китаем и оптимизации расходов на закупку товаров. У нас есть технология, суть которой заключается в том, что при обращении на производство мы всегда предлагаем более низкую цену, ссылаясь на условия другой фабрики. Для этого нам нужно вести переговоры не с одной или двумя, а со многими предприятиями. Это стимулирует каждое снизить для нас цену. Однако наступает момент, когда представители фабрики заявляют: «Все, ниже цена нам неинтересна, мы не готовы ее снижать». Но для нас разница в цене остается существенной, и нам крайне важно добиться ее снижения. В таких случаях мы начинаем де-

тально анализировать составляющие товара, который производит фабрика.

Если речь идет о мелкой электронике, то в комплект поставки всегда входят насадки, инструкция, коробка, внутренняя вставка и вкладыш, который фиксирует товар. Зачастую все эти элементы фабрика закупает у сторонних поставщиков. К цене, которую они потратили на приобретение комплектующих, всегда добавляется дополнительная наценка.

Мы с подрядчиком по логистике и закупке товаров можем самостоятельно закупать составляющие готового продукта на разных фабриках и объединять их на одном предприятии, которое осуществляет финальную сборку. В результате мы получаем цену, которая может быть на 5, 10 или даже 15 % ниже итоговой стоимости.

Можно привести в пример фабрику, которая шьет продукцию для Shein – известной мировой компании. Там сразу упаковывают товар в брендовый пакет, распределяя все по размерам. При большом объеме заказа возможно снижение цены.

Мы не заказываем у производителей три или пять тысяч пар джинсов, а делаем годовой заказ на 100 или 200 тысяч пар и разбиваем его на этапы. Это мощный инструмент для снижения цены и контроля затрат.

Развивая бизнес, вы неизбежно увеличиваете расходы. Если их не оптимизировать, это грозит потерей прибыли.

**Принцип контроля затрат заключается не только в поиске возможностей для экономии на каждом этапе, но и в сосредоточении на ключевых процессах, которые существенно влияют на расходы.**

Именно поэтому я сразу перешел к общим аспектам, в которых можно найти потенциал для снижения себестоимости.

Если вы начнете тщательно контролировать выполнение плана вашими сотрудниками, то перестанете переплачивать за невыполненные задачи и платить за простои. Это мощный инструмент для оптимизации расходов на фонд оплаты труда.

Также важно отслеживать, сколько вы платите банку, сколько уходит на эквайринг и снятие наличных. На первый взгляд это небольшие суммы, но если подсчитать их за год или даже за несколько месяцев, то можно найти средства для найма нового сотрудника.

### **Контроль расходов – ключ к успеху.**

Многие продавцы сталкиваются с проблемами из-за перерасхода средств, непонимания своего графика платежей и общего объема расходов. Важно иметь четкое представление о своих финансах, чтобы избежать подобных ситуаций.

Чтобы эффективно контролировать расходы, существует множество различных сервисов, которые позволяют собирать данные с торговых площадок через API. Они помогают

учитывать себестоимость, управлять оборачиваемостью товаров и понимать, какие товары «замораживают» деньги, а какие постоянно приносят прибыль. Все это в конечном итоге приведет к увеличению вашего дохода.

При переходе на НДС и развитии компании многие выбирают 1С как более профессиональную систему. Однако этот сервис требует постоянной адаптации и участия программистов. Важно хорошо понимать свои потребности, чтобы правильно формулировать задачи для доработки программного продукта.

На момент написания этой книги мы используем систему Money Sellers в большинстве проектов, участвующих в Акселераторе АКС для учета денег, поскольку этот инструмент помогает регулярно контролировать доходы и расходы. Для управления оборачиваемостью и товарными остатками применяем сервисы Soyka Soft (построена на базе 1С) и «Мойсклад». Это не реклама, просто делюсь с вами удобными инструментами. Надеюсь, что к тому времени, когда вы будете читать эту книгу, эти сервисы продолжат выполнять свою роль и вы сможете воспользоваться их возможностями для развития своего бизнеса.

Если вы не будете тщательно анализировать затраты на каждом этапе своего бизнеса – от производства до рекламы, логистики и упаковки – и стремиться к их оптимизации, ваш бизнес не будет приносить столько прибыли, сколько мог бы.

*Пример: Quip, американский бренд зубных щеток*

*с выручкой \$120 млн в 2024 году, срезал расходы на логистику с \$4 до \$2,5 за заказ, сменив склад ближе к клиентам, и выбил скидку 12 % на щетинки, заказав 20 тонн сразу, – в 2023 году это дало прибыль на 15 % больше<sup>14</sup>.*

***Подтверждение принципа:*** *Внимательное управление расходами и грамотное использование скидок способствовало значительному росту дохода бренда Quip.*

---

<sup>14</sup> Fast Company, «Quip’s Cost Control Cleans Up», 2024.

## **16. Принцип оптимизации закупок и поставок товара**

Принцип оптимизации закупок и поставок напрямую влияет на себестоимость продукции и, как следствие, на чистую прибыль. Давайте разберем эти процессы по отдельности.

Здесь действует правило, схожее с необходимостью торговаться и сравнивать предложения от разных поставщиков и производителей. Это означает, что вы не приобретаете товары в первом попавшемся магазине, не останавливаетесь на первом попавшемся предложении, не заказываете продукцию на первой попавшейся фабрике, а всегда изучаете и сравниваете варианты.

Иногда торговые компании могут предложить более низкую цену, чем фабрика-производитель. Это происходит, потому что они закупают, например, 30 контейнеров продукции в месяц и получают за это скидку, поэтому могут продать нам меньший объем товаров по более низкой цене, чем сама фабрика, ориентированная на продажу больших объемов. Эту особенность стоит учитывать, чтобы следовать установленному принципу.

**Ваш подход к закупкам всегда должен быть один и тот же – торгуйтесь.**

Также необходимо найти человека, который будет контро-

лизовать процесс производства и сможет вовремя сообщить об ошибке на линии или о несоответствии качества продукта вашим ожиданиям. Это обязательный процесс, необходимый для того, чтобы ваша закупка прошла успешно.

В своей практике и в практике своих клиентов я сталкивался со множеством примеров, когда люди, заключая контракт на производство, просто ждали даты отгрузки всей партии и даже не уделяли должного внимания процессу проверки при получении товара. Только потом, привезя продукцию на свой склад и обнаружив, что размеры, цвета или качество не соответствуют ожиданиям, они испытывали стресс. Я и сам не раз оказывался в подобной ситуации.

Никогда не забуду, как открыл один из своих контейнеров, полученных из Китая, и был шокирован: в коробке с товаром я обнаружил, что китайцы наклеили декор от круглых тарелок на квадратные. Хуже и представить себе было сложно: весь контейнер, за который я заплатил, включая растаможку и пошлины, в одно мгновение потерял всякую ценность.

Конечно, потом мы с командой продали этот товар как неликвид – в качестве посуды для дачи. Тогда я понял, что не смогу заработать на нем денег, лишь вернуть свои вложения, но на это ушло больше года и я не почувствовал эффекта от их возврата.

Зачем создавать себе проблемы в будущем, если их можно предупредить? Суть принципа заключается в понимании

того, из каких важных этапов состоит процесс закупки.

Закупка – это не только согласование лучшей цены и перевод денег (хотя и здесь сегодня есть свои сложности, которые приводят к удорожанию процесса). Я говорю о других ее элементах, в отношении которых предприниматели часто полагаются на авось: «Мы ударили по рукам, он молодец, я молодец, мы попили чаю, и все хорошо». Но это далеко не так.

Ваш заказ могут передать другому менеджеру или вовсе на другую фабрику, например, если текущей невыгодно его выполнять или если они получили большой объем заказа и загрузили всю производственную линию. В представлении китайцев соседняя фабрика может производить такой же товар, и они просто передадут ваш заказ туда. Однако выпущенный продукт может отличаться по цвету или даже по таким мелочам, как швы и зазоры. Вам могут попасться уникамы, которые наклеят декор от круглых тарелок на квадратные, понимаете?

**Я уделяю столько внимания деталям, потому что несоблюдение принципов закупок и поставок может привести к значительным убыткам или «замораживанию» ваших средств. Важно понимать, как выглядит процесс, где можно потерять деньги и как правильно себя вести.**

Ключевой момент заключается в том, что процесс закупки состоит из ряда шагов и действий и для его успешного

осуществления нужны простые точки контроля. Может показаться, что это задача логистов, и неважно, откуда вы везете товар – из Киргизии, Узбекистана, Турции, Китая, Бангладеш. Однако, если вы как собственник не участвуете в процессе или у вас нет закупщика-логиста, который может установить контрольные точки и следить за их соблюдением, а также нанять подрядные организации для проведения промежуточной инспекции и сверки с эталонным образцом, то в будущем вы можете столкнуться с проблемами, решение которых обойдется очень дорого.

Я говорю не только о Китае – эти принципы универсальны и применимы в любой стране. Приедете в Киргизию – они работают там. В Узбекистан или Турцию – тоже. Если вы отправитесь на фабрику в России, эти принципы будут эффективны при сделке с ней. Я делюсь с вами основами, которые помогут успешно вести бизнес в любой точке мира. Просто следуйте им.

Теперь разберемся с поставками. Логистов можно назвать «одним окном». Здесь очень важно, чтобы вы, как собственник, в первую очередь донесли до них особенности вашего товара. Он может быть бьющимся, требовательным к упаковке, хрупким, неустойчивым к влиянию прямых лучей солнца или воды. Часто товары при отгрузке могут храниться на улице, пойдет дождь – и, если ваша партия не упакована в плотные пакеты, защищающие товар от дождя и солнца, он повредится.

Если вы выберете транспортировку автомобилем, чтобы максимально удешевить доставку и отказаться от страховки, то на этом пути будет несколько перегрузок из машины в машину. И я вам скажу, что там нет никакой любви и бережного отношения к товару. Вам стоило бы увидеть это хотя бы раз.

**Съездите на экскурсию на Южные ворота в Москве и посмотреть, как там разгружают машины из Китая и Казахстана и как квадратные коробки становятся круглыми. Вы поймете, что экономия не всегда приводит к выгоде.**

Когда вы начинаете договариваться о цене поставки или выбираете транспорт, вам нужно максимально четко обозначить свои требования. Логисты могут проигнорировать ваши комментарии и просто предложить самую низкую цену, но не выполнить основные обязательства по защите вашего груза.

Вам нужно понять, хотите ли вы получить груз в целости и сохранности или просто получить что-то в коробке. Например, при перевозке стеклянных изделий автомобильным транспортом бой составляет до 15 %. Если же перевозить их в сборном контейнере, бой будет минимальным, потому что нет этапа перегрузки.

**Вероятность повреждения груза есть при перевозке любым видом транспорта. Однако если товар был правильно загружен и упакован,**

**а также четко обозначены требования к его транспортировке, профессиональные логисты справятся с задачей.**

Электроника должна транспортироваться автотранспортом в надежной защитной обрешетке. Если же используется контейнер, то техника просто загружается в него – и можно отправляться в путь.

Страховка обязательна! Представьте, что вы везете из Китая на фуре два автомобиля на продажу. Фура съезжает с дороги, переворачивается – и все разбивается. Или контейнер падает с судна и тонет. Такие случаи происходят, и, отказываясь от страховки, вы допускаете вероятность подобного примерно в один процент. Вопрос в том, сможете ли вы окупить этот 1 % расходов?

Важно не искать самого дешевого логиста, а выбирать того, кто давно работает в этой сфере, имеет офисы в странах, с которыми вы сотрудничаете, и обязуется проводить инспекцию и проверку качества продукции в соответствии с контрактом и эталонным образцом. Также стоит обратить внимание на опыт подрядчика: известны ли случаи, когда товар был полностью уничтожен, потерян или застрял на таможне, и как логист решал эти проблемы. Необходимо понимать, как подрядчик компенсировал убытки, насколько быстро решал вопросы и как взаимодействовал со страховой компанией.

**От умения логиста справляться со сложными**

**ситуациями зависит безопасность ваших сделок и денег.**

Если ваш партнер окажется ненадежным, то потеря одной поставки из десяти может привести к убыткам, для компенсации которых потребуются доходы от двух-трех поставок.

Все логисты, независимо от того, насколько идеально они работают, допускают определенный процент ошибок. Это может быть связано с человеческим фактором, погодными условиями и другими обстоятельствами. Но если у вас надежный партнер, вы сможете получить компенсацию и как минимум вернуть свои деньги. Такой подход может уберечь вас от крупных потерь и издержек. Я уверен, что, следуя этому принципу, в 10 из 10 случаев вы получите успешно реализованный проект.

Поэтому, следуя вышеозначенному принципу, вы сможете увеличивать свой капитал и становиться богаче.

***Пример:** Nectar Sleep, американский бренд матрасов с выручкой \$250 млн в 2023 году, выбил цену на пену с \$10 до \$7 за метр, заказав 30 тысяч метров разом в Китае, и сменил логиста, что повлекло снижение цены за транспортировку с \$6 до \$4 за коробку. Выбрал склад ближе к портам – в 2022 году это срезало себестоимость на 15 %<sup>15</sup>.*

***Подтверждение принципа:** Жесткий торг и умная доставка урезают затраты и поднимают прибыль.*

---

<sup>15</sup> Inc., «Nectar's Supply Savings Stack Up», 2023.

# 17. Принцип управления запасами

Принцип управления запасами заставляет вас следить за оборачиваемостью товаров, остатками и своевременно заказывать то, что нужно, а не действовать по привычке.

В Акселераторе АКС я работал с сотнями проектов в 39 категориях на маркетплейсах – от светильников и электроники до косметики, одежды, бытовой химии и товаров категории 18+. Везде, где есть сезонность и план продаж, должна быть система управления поставками и остатками. Она строится на основе оборачиваемости, которая зависит от умения продавать и соответствия товара сезонному спросу и объему рынка.

**Суть этого принципа заключается в том, что владелец и команда должны уделять внимание показателям остатков, динамике продаж и календарю закупок. Все это должно работать на достижение максимальной прибыли.**

Давайте разберем на примерах. Предположим, вы работаете на внутреннем рынке и ваш срок оборачиваемости составляет от 30 до 40 дней. Это значит, что с момента закупки и поставки на площадку вы продаете партию товара именно в данный срок.

Если же работаете с Китаем или другой страной, то ваша оборачиваемость снижается. Возникает временной раз-

рыв между покупкой, размещением на фулфилменте и отправкой на склады маркетплейса. Только после того, как товар прибыл на площадку, вы начинаете планировать продажи. В итоге оборачиваемость может составить 5–6 месяцев.

**Получается, что бизнес, зависящий от внешних поставок, имеет конкурентные преимущества за счет уникальности продуктов и индивидуальных УТП. Однако он требует больших финансовых вложений и характеризуется более низкой оборачиваемостью.**

Здесь очень важно контролировать остатки и создать условия, при которых в вашем бизнесе будут использоваться системы автоматизации. Они необходимы для того, чтобы в случае приближения дефицита товаров можно было замедлить продажи или повысить цены.

Основная цель этого принципа заключается в том, что система поставок должна быть связана с системой продаж. Эти две системы взаимозависимы. Если эффективность продаж низкая, то внимание к поставкам также будет недостаточным.

Товарные запасы для обеспечения эффективности бизнеса должны регулярно находиться в центре вашего внимания. Если в вашем бизнесе нет закупщика, то контроль за запасами – это ваша задача. Если же закупщик есть, то у вас должны быть точки контроля.

Вам необходимо вникать в работу закупщика и отслежи-

вать остатки товаров. Вы должны знать, какая доля вашего ассортимента относится к неликвидам, а какая – к сезонным товарам или товарам, которые не успели продать в текущем активном сезоне. Это позволит вам быть в курсе событий и повышать эффективность бизнеса за счет ускорения оборачиваемости. В противном случае вы рискуете понести серьезные убытки. Приведу несколько примеров.

Рассмотрим проект по продаже бытовой химии для кухни. Производитель и команда отгрузили на площадку огромные остатки товаров, которые соответствовали трехмесячному объему продаж. Из-за низкой оборачиваемости они получили снижение рейтинга, а также убытки не только от падения продаж, но и от расходов на хранение. Только вывод лишних остатков позволил восстановить динамику продаж.

Еще один пример: селлеры получили от финансовой организации предложение о финансировании в размере, в 2,5 раза превышающем их месячный оборот. Оказалось, что они забыли о целой категории товаров в своем ассортименте с огромным остатком на площадке, которую финансовая организация оценила как актив, на основании чего и было предложено финансирование.

Еще один пример: продавец, получив поставку из Китая, активизировал маркетинг и начал продавать товар на месяц раньше запланированного срока. В результате он столкнулся с ситуацией отсутствия товара на складе (out of stock) и падением рейтинга, потерял позиции. Следующая поставка

пришла только через месяц и потребовала дополнительных затрат на продвижение, чтобы восстановить позиции и объем продаж.

Решайте сами, стоит ли вам лично заниматься вопросами закупки и контроля запасов или у вас есть для этого отдельный отдел. Но если вы хотите, чтобы ваш бизнес был более прибыльным, вы обязательно должны уделять внимание этому принципу.

***Пример:** Американский бренд одежды Quince, с выручкой в \$200 млн в 2024 году, успешно оптимизировал запасы после сложного периода: летом 2022-го у них оказалось «заморожено» 50 тысяч свитеров, что привело к падению продаж на 30 %. Для решения проблемы компания внедрила автоматизацию, сократила заказы до одного сезона и ускорила оборачиваемость запасов с 90 до 45 дней. В результате в 2023 году прибыль бренда выросла на 25 %<sup>16</sup>.*

***Подтверждение принципа:** Контроль остатков и грамотные закупки эффективно увеличивают прибыль.*

---

<sup>16</sup> Forbes, «Quince's Inventory Fix Turns Profits», 2024.

## 18. Принцип фондирования

Скажу как есть: не раз именно принцип фондирования спасал меня и мой бизнес от серьезных проблем и закрытия. Если бы я пренебрегал этим подходом, вполне возможно, банкротство было бы только вопросом времени.

Фондирование бывает личным – для владельца, и корпоративным – для бизнеса. Сейчас я хочу сделать акцент именно на фондировании для бизнеса и связанных с этим рисках.

В чем суть принципа фондирования? Какой бы ни был у бизнеса доход, вы начинаете формировать специальные фонды. Например, создаете фонд развития – для финансирования новых проектов и направлений. Или фонд безопасности: своего рода финансовую «подушку», позволяющую покрывать обязательства и выплачивать зарплаты сотрудникам минимум 3–6 месяцев в непредвиденных обстоятельствах.

Фонды могут принимать различные формы в бизнесе.

- *Отдельные банковские счета*, на которых средства резервируются и не используются в ежедневных операциях. Такие счета могут выступать в роли депозитов и приносить небольшую дополнительную доходность.

- *Ликвидные активы* (например, ценные бумаги или ликвидная недвижимость), которые приобретены специально для того, чтобы в случае необходимости быстро покрыть кассовый разрыв или получить доступ к нужным ресурсам.

- *Комбинированные решения*, когда часть средств хранится на счетах, а часть вложена в активы, которые легко можно монетизировать в случае непредвиденных ситуаций.

Главная задача – обеспечить готовность бизнеса к любым финансовым потрясениям и сделать так, чтобы в нужный момент ресурсы были доступны быстро и без потерь.

Один из главных рисков – налоги. Часто предприниматель использует все оборотные средства для текущих задач, не оставляя резерва на обязательные выплаты. В итоге, когда приходит срок платить налоги, платить просто нечем, приходится искать займы под высокий процент, что вгоняет компанию и собственника в еще больший стресс. Если же фонды формируются заранее – этот риск исчезает.

Что мешает владельцам создавать такие фонды? В первую очередь – тяга к быстрым результатам и жадность. Все хочется здесь и сейчас, долгосрочная стабильность приносится в жертву мимолетной выгоде. Но нужно помнить:

**По статистике, более 80 % компаний закрываются в течение 1-го года после открытия, в том числе потому, что у них не было никакой финансовой «подушки», запаса для решения внезапных проблем.**

Я регулярно работаю с предпринимателями, консультирую проекты, общаюсь с теми, кто уже выработал привычку создания фондов – чаще всего это результат трудных, переломных ситуаций, когда срочно потребовались деньги для

покрытия обязательств, неожиданных расходов или исполнения договоренностей.

Приведу несколько примеров из личного опыта. Однажды я оказался в серьезном кассовом разрыве из-за того, что передал ключевые функции генеральному директору, перестал контролировать его решения и контролировать соответствие действий общей стратегии. В итоге – глубокая «дыра» в бюджете, которую пришлось закрывать за счет личных активов: я продал квартиру и машину, чтобы закрыть кассовый разрыв. После этого я стал осознанно выделять и создавать фонды для тестирования гипотез, для налогов, для безопасности бизнеса. Сначала небольшие, затем более внушительные – и это стало фундаментом устойчивости.

Когда в бизнесе все хорошо, кажется, что кризисы «где-то там», команда стабильна, доход растет. Но жизнь показывает обратное: пандемии, экономические и политические потрясения, любые внешние перемены почти всегда приходят внезапно.

Приведу несколько ситуаций для наглядности. Что вы будете делать, если:

- маркетплейс повысит комиссию еще на 5-15 %?
- ваша ключевая команда решит уйти?
- ваш операционный директор отключит телефон и «улетит на Бали»?
- ваши товары внезапно запретят к продаже?
- привычный канал продаж просто отключится завтра?

Все эти сценарии – не теория, а реальность, с которой я сталкивался лично или наблюдал у коллег. Кто подготовлен и имеет фонды, просто адаптируется и продолжает работать дальше. А кто был не готов – или прекращает бизнес, или вынужден делать резкие, болезненные шаги.

Один из примеров, который отлично иллюстрирует принцип фондирования, описан в книге «Самый богатый человек в Вавилоне». Главный герой был в огромных долгах, которые не мог выплатить. Он понял: для стабильности и спокойствия семьи важно не пытаться вернуть долг сразу, не метаться и не пытаться найти чудесный выход, а строго по плану распределять все, что он зарабатывает каждый месяц, между своими кредиторами. Мужчина договорился с каждым, что будет выплачивать частями, и честно следовал данному правилу. Это дало уверенность, спокойствие и, главное, развернуло его жизнь: через несколько лет он не только полностью рассчитался, но и стал обеспеченным человеком. Именно это и легло в основу философии книги – задумываться о будущем наперед и использовать фондирование как инструмент для выхода из трудных ситуаций.

Возможно, сейчас вы никому не должны. Может быть, ваш доход отличается от желаемого, а текущее положение дел не такое, каким вам хотелось бы его видеть через 3, 5 или 10 лет. Вы и так знаете, что не устраивает вас сейчас, но постоянное заикливание на проблеме не дает решения и не двигает вперед.

Важно другое: уже сегодня у каждого есть варианты будущего, и именно искусство фондирования способно обеспечить прочный фундамент и безопасность даже в кризисных ситуациях. Наличие фондов – в бизнесе и в личных финансах – позволяет спокойно переживать как спады, так и взлеты, не зависеть от внешних потрясений, сохранять стабильность даже тогда, когда вокруг все меняется слишком быстро.

Я продолжаю расти и развиваться, но истинная устойчивость приходит только вместе с осознанным управлением своими денежными потоками. Оглядываясь назад, я ясно вижу: если бы не этот принцип, многие кризисы могли бы закончиться для меня совсем иначе. В этой книге вы встретите и другие истории предпринимателей. Я не знаю, каким будет их путь дальше, как и не могу предсказать ваше будущее, но абсолютно убежден: если вы примете и начнете применять эти принципы, ваша жизнь станет надежнее и богаче.

И вот конкретное действие, с которого можно начать уже сейчас.

- Откройте отдельный счет в вашем банке и назначьте его, например, «фонд безопасности», «фонд налогов» или «фонд развития». Пусть вначале это будет один фонд, ничего страшного.
- Определите процент с каждого поступления: 1 %, 3 % или 5 %.
- Настройте автоматический перевод этой части на от-

дельный счет при каждом зачислении денег.

- Запишите для себя: на что предназначен этот фонд и при каких условиях его можно использовать. Например, фонд налогов используется только для уплаты налогов; фонд развития – для запуска новых направлений, только если там уже накоплена определенная сумма.

Это, возможно, не изменит ваше положение за месяц, но именно такие системные шаги обеспечивают устойчивость и уверенность на годы вперед. Этот подход определяет не только то, что вы делаете, но, главное, то, чего не делаете, тем самым делая вас готовым к любым жизненным ситуациям.

Фондирование – это ваша страховка, ваша точка опоры и будущее устойчивого роста. Не игнорируйте этот принцип, если хотите пройти долгую дистанцию и строить бизнес не на удаче, а на прочном фундаменте. Используйте фондирование, чтобы быть готовы к любым испытаниям. Сочетайте это с личной стратегией и другими принципами из книги – и вы увидите, как меняется ваша эффективность на долгой дистанции.

***Пример:** Parachute, американский бренд постельного белья с выручкой \$140 млн в 2024 году, выжил благодаря фондированию – в 2022 году CEO Ариэль Кей отчисляла 3 % дохода в фонд безопасности, что спасло бизнес от убытков при сбое логистики на Amazon; продажи выросли с 60 до 90 тысяч единиц в год,*

*прибыль увеличилась на 20 %<sup>17</sup>.*

***Подтверждение принципа:*** *Фондирование дает бизнесу устойчивость.*

---

<sup>17</sup> Inc., «Parachute's Funding Safety Net», 2024.

# Контент

## 19. Принцип чистой витрины

Мой опыт торговли начался с офлайн-бизнеса. В ТЦ было важно сделать яркую, привлекательную витрину, для того чтобы каждый из человеко-потока издалека понимал, какие товары он может купить в этом магазине, даже не заходя туда. Тот, кто подходил ближе, мог заинтересоваться и зайти внутрь.

Этот принцип отлично соблюдает бренд BORK, дай богу ему десятилетия жизни. Ведь для него витрина магазина – это маркетинг. Политика компании заключается в том, чтобы покупатель познакомился с товаром внутри и убедился, что его ценность выше или как минимум соответствует цене, а потом купил на сайте магазина с доставкой.

Бренд массажеров Yamaguchi преследует такой же принцип и ставит в витрину стройную сексуальную девушку на беговой дорожке, приковывая внимание проходящих мимо людей.

Карточка товара на маркетплейсе очень схожа с главной витриной магазина. Американский опыт научил меня относиться к одной карточке как к целому бизнесу, а это значит, что я не могу позволить себе халатности и экономии на вит-

рине, ведь это главные ворота входа покупателя в мой магазин.

Ваши действия должны следовать цели – высоким продажам и высокой чистой прибыли, а это возможно, только когда есть яркая и привлекательная витрина, разумная цена и высокое качество по меркам той целевой аудитории, которой вы продаете.

**Главная цель вашей витрины на маркетплейсе – привлечь внимание на фоне товарной выдачи и замотивировать человека нажать на вашу карточку товара, а затем «провалиться» в описание и знакомство с товаром.**

Что касается самого принципа: товар должен быть продемонстрирован отчетливо, с фокусом на уникальное торговое предложение. Ваша задача – показать его так, чтобы сразу было понятно, что вы продаете. Для того чтобы сделать яркую витрину, существуют разные подходы взаимодействия с клиентом. Например, подход через психологию цвета – каждый цвет вызывает у людей определенные ассоциации и реакции, что может быть использовано для создания нужного образа бренда, продукта или услуги.

- Красный цвет ассоциируется с энергией, страстью и силой.
- Оранжевый цвет вызывает чувство радости, оптимизма и творчества.
- Желтый цвет символизирует солнце, тепло и оптимизм.

- Зеленый цвет ассоциируется с природой, спокойствием и гармонией.
- Синий цвет отождествляют с надежностью, доверием и профессионализмом.
- Фиолетовый цвет связывают с творчеством, мистикой и роскошью.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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