

СЕРГЕЙ КОНДРАТЬЕВ

ПЕРЕСТАНЫТЕ ПРОДАВАТЬ

Почему
привычный
маркетинг всё чаще
даёт сбой
и что приходит ему
на смену



МАРКЕТИНГ КАК СИСТЕМА
ДВИЖЕНИЯ КЛИЕНТА К ПОКУПКЕ

Сергей Кондратьев

Перестаньте продавать

«Автор»

2026

Кондратьев С.

Перестаньте продавать / С. Кондратьев — «Автор», 2026

Эта книга не про посты и рекламные кабинеты. Она о системном маркетинге для собственников и руководителей. Автор предлагает простую модель из шести состояний клиента — от первого внимания до сделки. В книге разобрано, почему клиент видит, но не покупает, где теряются лиды и как контент превращается в накопительный актив. Она поможет перестать требовать продажу с каждого контакта и начать управлять путём клиента осознанно. Для тех, кто устал от хаоса в маркетинге и хочет понимать, за что платит.

© Кондратьев С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Глава 1. Вы арендуете внимание клиента	7
Глава 2. Увидеть не значит захотеть купить	9
Глава 3. Контент как накопительный актив	11
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Перестаньте продавать

Введение

Маркетинг редко выглядит сломанным. Реклама идёт, контент выходит, подрядчики присылают отчёты, менеджеры отвечают на заявки. Но в конце месяца у собственника остаётся простой вопрос: почему при всей этой активности продажи не растут так, как ожидалось? Обычно в этот момент бизнес ищет новый инструмент, увеличивает бюджет, меняет подрядчика или требует от отдела продаж работать жёстче. Иногда это помогает. Но если проблема находится в другом месте, компания просто начинает быстрее тратить деньги на тот же самый разрыв.

Эта книга не учит писать посты, настраивать рекламные кабинеты или снимать ролики. Для неё не нужно маркетинговое образование. Она о другом: как увидеть маркетинг целиком и понять, какую работу должен выполнять каждый его элемент. Площадки, форматы и способы продвижения меняются быстро, а вопросы клиента гораздо устойчивее. Зачем мне это нужно? Почему этой компании можно доверять? Чем её предложение отличается? Почему такая цена? Что произойдёт после оплаты? Что мне делать дальше?

Главная идея книги состоит в том, что продажа редко возникает из одного контакта. Человек проходит через несколько состояний. Сначала он замечает тему или компанию, потом начинает узнавать её, получает основания доверять, интересуется конкретным предложением, совершает действие и иногда возвращается к решению после паузы. В книге этот путь собран в модель из шести состояний клиента. Это не строгая воронка и не попытка заставить людей двигаться по одинаковому сценарию. Это карта для бизнеса, которая помогает понять, чего человеку не хватает именно сейчас.

Практическая ценность такой карты в том, что она меняет управленческие вопросы. После чтения станет проще отличить нехватку внимания от нехватки доверия, слабый трафик от слабой обработки, неясное предложение от недостатка спроса. Вы сможете понять, когда действительно стоит увеличивать рекламу, а когда сначала нужно исправить следующий шаг, усилить доказательства, показать продукт или разобраться с работой продаж. И главное, станет проще оценивать разные элементы маркетинга по их реальной функции, не требуя от каждого материала немедленной сделки и не принимая любой большой охват за успех.

В первую очередь эта книга написана для собственников и руководителей, которые финансируют маркетинг и хотят понимать, за что именно платят. Но она полезна и тем, кто только собирается запускать бизнес или выбирает нишу. Ещё до старта важно понимать не только, что вы будете продавать, но и как будущий клиент узнает о продукте, почему поверит вам, что станет сравнивать и какой риск будет видеть в покупке. Маркетологам, коммерческим руководителям и специалистам по развитию эта модель поможет связать профессиональные действия с логикой бизнеса и говорить с собственником и отделом продаж на одном языке.

Заметная часть книги посвящена контенту, но здесь он рассматривается не как бесплатная реклама и не как бесконечная лента публикаций. Контент может привлекать внимание, снимать конкретный страх, объяснять цену, показывать процесс и помогать продажам уже после обращения. Постепенно компания способна накопить библиотеку ответов, кейсов и доказательств, которая работает между первым знакомством и сделкой. Реклама при этом никуда не исчезает. Она остаётся способом быстро получить внимание, но дальнейшее движение клиента уже не должно целиком зависеть от очередного оплаченного контакта.

Эта книга не обещает универсальной формулы продаж. В разных нишах отличаются цена, риск, цикл сделки и поведение клиентов. Её задача проще и полезнее: сделать путь к

покупке видимым, чтобы им можно было управлять. Начнём с внимания, первого ресурса, за который бизнес обычно платит.

Глава 1. Вы арендуете внимание клиента

Чтобы что-то продать, бизнес сначала должен оказаться в поле зрения человека. Самый привычный способ решить эту задачу состоит в том, чтобы заплатить тому, у кого уже есть внимание нужной аудитории. Это может быть рекламная система, поисковая площадка, медиа, каталог, партнёр или автор с собственной аудиторией. Механика проста: пока бизнес платит, он получает возможность быть увиденным.

В этом подходе нет ничего неправильного. Платное продвижение остаётся одним из самых быстрых способов получить доступ к потенциальным клиентам. Проблема начинается тогда, когда доступ к вниманию принимают за весь маркетинг. Показ состоялся, человек увидел сообщение, и бизнес мысленно перескакивает сразу к последнему шагу: теперь он должен купить.

Представьте обычную деловую встречу. Вы оплатили место, организовали время и добились того, чтобы незнакомый человек сел напротив вас. Если первой фразой будет просьба подписать договор, реакция окажется вполне предсказуемой. Человек ещё не понимает, кто вы, чем отличаетесь, можно ли вам доверять и насколько ему вообще нужно ваше предложение. Технически встреча состоялась, но готовность к решению не возникла автоматически. В маркетинге этот прыжок совершается постоянно. Компания покупает контакт с аудиторией и пытается за несколько секунд одновременно привлечь внимание, объяснить проблему, представить себя, доказать компетентность, показать продукт, снять страх, назвать цену и добиться заявки. В некоторых категориях это действительно возможно. Если человек уже ищет понятный товар, риск невысок, а решение принимается быстро, одного сильного контакта бывает достаточно. Но чем сложнее продукт и выше цена ошибки, тем больше становится расстояние между «увидел» и «готов купить».

Платное внимание можно сравнить с арендой. Сегодня человек увидел компанию, потому что она купила доступ к его вниманию. Завтра на том же месте окажется конкурент. Когда кампания заканчивается, сам канал не обязан продолжать знакомить аудиторию с бизнесом. Компания снова платит за следующий контакт, потом за ещё один, и эта схема может быть вполне эффективной, пока экономика сходится. Вопрос в другом: что остаётся у бизнеса после того, как показ закончился? Если ничего, кроме факта контакта, каждый новый шаг приходится покупать заново. Если же после первого появления у человека возникает причина встретиться с компанией ещё раз, система начинает работать иначе.

Здесь появляется контент. Под этим словом я не имею в виду бесплатную рекламу или ту же фразу «купите у нас», упакованную в ролик, полезный совет или красивую историю. Контент в рамках этой книги представляет собой систему материалов и касаний, которые постепенно меняют отношение человека к проблеме, компании и её предложению. Сначала человек может просто заметить тему. Затем узнать в ней собственную ситуацию, вспомнить компанию при следующем контакте, разобраться в её подходе, увидеть доказательства и начать доверять. После этого он способен заинтересоваться конкретным продуктом и только затем перейти к коммерческому действию. Реальный путь редко выглядит так аккуратно, и не каждый клиент проходит все этапы. Тем не менее для бизнеса эта последовательность полезна, потому что позволяет разделить разные задачи и перестать требовать от одного сообщения невозможного.

Контент не отменяет рекламу. Наоборот, сильная система часто соединяет их. Реклама даёт быстрый первый контакт, а контент создаёт причины не заканчивать отношения на этом контакте. Платное продвижение может привести человека к разбору или кейсу, а накопленная библиотека материалов делает следующий рекламный контакт более содержательным. Вопрос «что лучше, реклама или контент» в таком случае теряет смысл. Гораздо полезнее спросить, какую работу должен выполнять каждый инструмент.

У накопительной модели есть ещё одно важное свойство. Материал не обязательно перестаёт существовать после дня публикации. Новый потенциальный клиент может найти его позже, получить от знакомого, открыть после разговора с менеджером или вернуться к нему, когда решение станет серьёзным. Постепенно компания накапливает ответы на вопросы, кейсы, объяснения процесса, доказательства, продуктовые материалы и причины доверять. Всё это образует инфраструктуру, которая помогает следующему клиенту пройти часть пути быстрее.

Разумеется, такая инфраструктура не принадлежит компании в том же смысле, что оборудование или недвижимость. Материалы устаревают, площадки меняются, аудитория распределена по чужим каналам. Но смысл накопления остаётся. Бизнес может владеть своей логикой объяснения, собственной библиотекой доказательств, кейсами и пониманием того, какие вопросы возникают у клиента на разных стадиях решения.

Поэтому стратегия не должна начинаться с названия площадки. Сегодня один канал даёт высокий охват, завтра другой. Короткий формат может быть удобен для первого контакта, длинный для сложного объяснения, сайт для структурированной информации, а разговор с менеджером для перехода к конкретному решению. Каналы меняются быстрее, чем фундаментальные вопросы человека: зачем мне это, можно ли вам доверять, сколько это стоит и что произойдёт дальше.

Для собственника здесь возникает важная управленческая задача. Ему не нужно лично производить каждый материал, но нужно понимать, какую систему он финансирует. Если рекламный специалист отвечает только за стоимость контакта, контент-команда за публикации, а продажи за договоры, кто-то всё равно должен видеть маршрут целиком. В небольшом и среднем бизнесе этим человеком часто остаётся собственник или генеральный директор. Набор действий легко спутать со стратегией. Компания может регулярно снимать видео, запускать рекламу, вести сайт, работать с отзывами и получать отчёты. Всё это полезно, но система появляется только тогда, когда понятно, для кого существует каждое действие, какое состояние человека оно должно изменить, чем это изменение вызывается и что должно произойти дальше.

Поэтому первый принцип, который мы будем использовать на протяжении всей книги, прост. Не начинайте с инструмента. Начинайте с состояния человека. Сначала разберитесь, где он находится и чего ему не хватает, затем определите нужное доказательство и только после этого выбирайте формат и канал.

Купить внимание можно быстро. Готовность купить так не появляется. Ценность маркетинга начинается с того, что бизнес делает с полученным вниманием дальше.

Глава 2. Увидеть не значит захотеть купить

Представим, что сегодня о компании узнали десять тысяч человек. Само число может выглядеть убедительно, но для бизнеса важнее другой вопрос: что изменилось в голове этих людей? Они лишь заметили название, поняли тему, узнали в ней собственную проблему, запомнили компанию, начали ей доверять или уже захотели узнать условия? Все эти результаты находятся на разном расстоянии от сделки. Внимание ещё не является спросом. Человек может остановиться на интересном материале, досмотреть его и даже отправить знакомому, не испытывая никакого желания покупать. Первый контакт выполнил свою работу, если компания получила внимание. Он создаёт возможность продолжить отношения, но не обязательство со стороны аудитории.

Внутри бизнеса на это легко смотреть иначе. Компания живёт месячными и квартальными планами, ей нужно выполнять продажи, загружать производство и возвращать вложения в маркетинг. У клиента нет обязанности двигаться с той же скоростью. Он принимает решение тогда, когда для него складывается достаточное количество причин купить и уменьшается количество причин отложить или отказаться. Особенно заметно это в дорогих и сложных покупках. Человек может хотеть продукт, но не иметь нужного бюджета именно сейчас. Может располагать деньгами, но не доверять компании. Может доверять, но сравнивать условия. Может считать предложение хорошим, однако ждать другого события или советоваться с партнёром. Для бизнеса всё это выглядит одинаково: сделки пока нет. Для клиента причины совершенно разные.

Поэтому вопрос «почему он не купил?» часто полезно заменить вопросом «почему он ещё не купил?». Второй вариант заставляет искать препятствие, а не просто записывать человека в отказ. Если причина в доверии, новая скидка вряд ли поможет. Если человек не понимает продукт, давление срочностью тоже решает не ту задачу. Если он готов к разговору, но не знает, куда обратиться и что получит после обращения, проблема находится уже в устройстве следующего шага.

Бизнес часто пытается лечить разные причины одним средством, обычно увеличением внимания. Продаж мало, значит нужно больше рекламы. Лидов мало, значит нужен больший трафик. Просмотры слабые, значит требуются более яркие темы. Эта логика может быть правильной, но только если ограничение действительно находится в верхней части пути.

Представьте трубу с утечкой посередине. Если сильнее открыть кран, воды на входе станет больше, однако сама утечка никуда не исчезнет. В маркетинге происходит то же самое. Компания может удвоить поток людей, которые затем остановятся на одном и том же сомнении, не поймут предложение или будут потеряны после заявки. Поэтому руководителю важно отличать симптом от причины. Низкие продажи являются симптомом. Причиной может быть недостаток внимания, слабое доверие, непонятный продукт, цена, неподходящая аудитория, плохая обработка обращений, отсутствие повторных контактов или проблема в самом предложении. Все эти ситуации требуют разных решений.

На этом месте часто возникает конфликт между маркетингом и продажами. Маркетинг работает с аудиториями, сегментами и процентами, а продавец разговаривает с конкретным человеком, у которого есть бюджет, срок, страхи и альтернативы. Маркетинг говорит, что привёл сто лидов. Продажи отвечают, что лиды плохие, потому что большинство не готово заключать договор прямо сейчас. Иногда проблема действительно в качестве привлечения. Но бывает и иначе: человек достаточно заинтересован, чтобы оставить контакт, однако ещё находится не на последней стадии решения. Тогда спор о том, «хороший» это лид или «плохой», мало что даёт. Полезнее понять, в каком состоянии маркетинг передал человека продажам и какую работу должен выполнить следующий участок системы.

Заявка не является финишем маркетинга в сознании клиента. Для организационной структуры удобно провести границу: до заявки работает маркетинг, после неё продажи. Сам человек никакой границы не видит. Он взаимодействует с одной компанией и сравнивает обещание, которое видел раньше, с тем, что получает в разговоре с менеджером. Если материалы обещали прозрачность, а цену приходится буквально вытягивать, доверие снижается. Если компания строила образ эксперта, а первый сотрудник не способен ответить на базовый вопрос, человек воспринимает это как несоответствие одной и той же компании. Поэтому путь нельзя проектировать только до кнопки «оставить заявку».

Хороший маркетинг не заменяет продажу. Он меняет точку, с которой продажа начинается. Одно дело передать менеджеру человека, который случайно откликнулся на объявление и почти ничего не знает о продукте. Другое дело, когда клиент уже видел объяснение процесса, понимает примерный уровень цены, изучил кейсы и приходит обсудить свой случай. Формально оба являются лидами, но объём и характер работы с ними различаются.

Здесь важно не впасть в обратную крайность. Идея постепенного движения не означает, что клиента нужно бесконечно «греть», избегая конкретного предложения. Если человек уже понимает продукт и готов обсуждать условия, ему нужна цена, вариант, расчёт или разговор. В этот момент очередной общий полезный материал может только задерживать решение.

Не каждый покупатель должен пройти длинный путь. Рекомендация способна сразу дать высокий уровень доверия, а сформированный поисковый запрос приводит человека с уже готовой потребностью. Иногда несколько состояний проходят за один разговор. Иногда клиент возвращается назад, сравнивает, откладывает и снова приходит через месяцы. Модель не пытается заставить людей ходить по ступенькам. Она помогает бизнесу не разговаривать одинаково с теми, кто находится в разных точках.

Из этого следует один из главных управленческих вопросов книги: что должно измениться в голове клиента после этой коммуникации? Не что мы хотим опубликовать и не какой формат сейчас популярен. Человек должен заметить проблему, узнать себя, увидеть доказательство, понять цену, заинтересоваться продуктом или сделать следующий шаг. Когда задача сформулирована таким образом, выбор материала становится гораздо менее случайным.

Внимание ещё не спрос. Гораздо важнее понять, чего человеку не хватает для следующего шага. Именно там обычно и находится реальная точка роста.

Глава 3. Контент как накопительный актив

Реклама удобна тем, что связь между действием и результатом часто находится рядом. Компания запускает кампанию, получает показы и обращения, затем останавливает её и видит, как поток сокращается. Контент устроен менее линейно. Хороший материал может не дать заметного эффекта в день публикации, но спустя недели оказаться полезным человеку, который только теперь начал серьёзно изучать компанию.

Поэтому под накопительным активом здесь не следует понимать финансовый актив или обещание будущей доходности. Речь о более практичной вещи. Компания постепенно создаёт библиотеку, в которой уже существуют ответы на вопросы клиента, доказательства, кейсы, объяснения процессов, сравнения и коммерческая конкретика. Следующий человек приходит не в пустое пространство, а в среду, где часть его неопределённости можно снять без нового объяснения с нуля.

Один великолепный материал ещё не образует систему. Он может глубоко раскрывать тему и демонстрировать компетентность, но быть слишком сложным для первого знакомства. Другой человек прочитает его и всё равно не поймёт, что именно продаёт компания. Третий уже готов к покупке, однако не найдёт простого действия. Система начинается тогда, когда разные материалы выполняют разные функции и дополняют друг друга.

Компании часто мыслят контентом как лентой. Вышла публикация, через день её сменяет следующая, и команда снова садится придумывать тему. Для нового потенциального клиента ситуация выглядит иначе. Он может впервые встретить бизнес сегодня и только сейчас открыть материалы, которые команда выпускала последние полгода. То, что сотрудникам кажется давно пройденной темой, для него является новой информацией.

Поэтому полезно мыслить не только потоком публикаций, но и библиотекой. В хорошей библиотеке материал не перестаёт существовать после даты выхода. У него есть функция и срок актуальности. Разбор процесса может оставаться полезным долго, пока сам процесс не изменился. Коммерческий материал с ценой устареет быстрее. Объяснение рыночного риска потребует обновления, когда изменятся условия. Возраст публикации сам по себе не определяет её ценность.

Такой подход снижает одну из самых дорогих привычек маркетинга: каждый месяц начинать с нуля. Если команда постоянно меняет концепцию, формат, подрядчика и набор тем, она не успевает накопить второй слой. Сильные механики не повторяются, гипотезы не получают проверки, а данные разных периодов плохо сравниваются. Внешне работа выглядит очень активной, но система почти не учится.

Вместо этого полезнее двигаться циклом. Сделали, измерили, поняли, повторили или изменили, затем добавили новый слой. Один удачный материал показывает возможность, но ещё не доказывает закономерность. Если похожий принцип срабатывает несколько раз, появляется основание считать его частью системы.

Особенно ценны материалы, которые отвечают на вопросы, повторяющиеся в продажах. Если менеджеры каждый день объясняют одно и то же, бизнес много раз оплачивает одно и то же объяснение рабочим временем. Хороший разбор не заменит человека, но способен подготовить разговор или продолжить его. Менеджер может коротко объяснить суть и отправить материал, где процесс показан подробно или разобран на реальном примере. Поэтому контент работает не только до заявки. Иногда его значение растёт именно после коммерческого предложения. Пока человек просто интересовался, риск был абстрактным. После получения расчёта сумма стала конкретной, и клиент начинает проверять компанию внимательнее. Он ищет отзывы, изучает кейсы, возвращается к разбору документов, смотрит, как устроен процесс.

Доверительный материал, который не получил большого охвата, в такой точке может оказаться очень ценным.

Накопление не равно складированию. Можно выпустить тысячу публикаций и всё равно не иметь библиотеки, если в ней трудно найти нужное, половина материалов дублирует друг друга, а ключевые вопросы клиента остаются без ответа. Актив возникает из покрытия задач, а не из объёма архива. Главный источник для такой библиотеки часто находится внутри самого бизнеса. Это вопросы клиентов, возражения, ошибки, причины отказов, сложные сделки, документы, сравнения, процесс работы и вещи, которые сотрудники давно считают очевидными. Маркетинг видит, на что люди реагируют, а продажи слышат, на чём они останавливаются. Когда эти два источника соединяются, темы перестают быть дефицитом.

Из одного содержательного источника можно создавать несколько материалов, если каждый из них получает собственную задачу. Большой разговор способен дать короткий входной фрагмент для внимания, отдельное объяснение риска для доверия и коммерческий эпизод для тех, кто уже выбирает. Это отличается от механической нарезки длинного видео на десятки фрагментов. Масштабирование имеет смысл только тогда, когда каждая единица продолжает выполнять полезную работу.

Любой накопленный актив требует обслуживания. Процессы меняются, цены обновляются, появляются новые вопросы, старые кейсы уступают место более сильным. Поэтому библиотеку нужно периодически пересматривать. Что по-прежнему актуально? Что следует обновить? Какие вопросы стали звучать чаще? Где появился пробел? Это не разовая работа, но и не необходимость каждый месяц уничтожать всё построенное.

Однако разговор о накоплении легко превратить в удобное оправдание. Фраза «контент работает в долгую» не должна означать, что результат невозможно обсуждать. Если бизнес не понимает, какую функцию выполняют материалы, как человек движется дальше и где появляются коммерческие сигналы, расходы можно сколько угодно называть инвестициями, но управляемости от этого не прибавится. Сильный контент не исчезает после публикации. Он накапливает для бизнеса ответы, доказательства и причины вернуться. Такой актив ценен только тогда, когда встроен в движение клиента к покупке.

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.