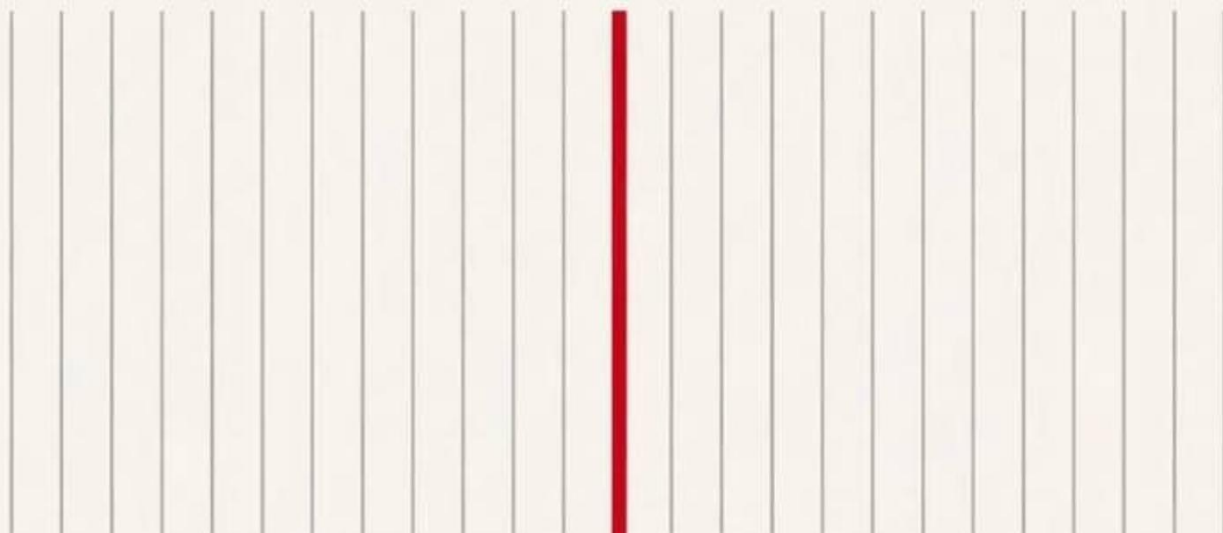


КОКЛЕНКОВА ЕКАТЕРИНА

МОНОПОЛИЯ НА ВЛИЯНИЕ



СТАНЬ ТЕМ, КОГО ВЫБИРАЮТ,
НЕ СРАВНИВАЯ



Екатерина Кокленкова

Монополия на влияние

«Автор»

2026

Кокленкова Е.

Монополия на влияние / Е. Кокленкова — «Автор», 2026

Ты хорошо делаешь свою работу, а выбирают не тебя. Клиент сравнивает, просит скидку или уходит к тому, кто громче и понятнее. Разница в том, что у конкурента есть влияние, а у тебя пока только подписчики и просмотры в соцсетях. Влияние - это не борьба с конкурентами. Это система. И книга о том, как устроено влияние в маркетинге, личном бренде и коммуникации: как складывается восприятие, почему выбор аудитории не случаен и как выстроить позиционирование, которое невозможно скопировать. В основе метод "монополии влияния" - это место в сознании человека, куда конкурент не протиснется. Тебя выбирают, не сравнивая. 26 глав, практикумы и шаблоны. Екатерина Кокленкова: 15 лет в маркетинге и SMM, 5 лет управленческого и стратегического опыта в SMM-проектах крупнейших российских компаний. Книга для маркетологов, SMM-специалистов, предпринимателей, экспертов и руководителей, которые хотят осознанно занять VIP-позицию в сознании своей аудитории.

© Кокленкова Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Почему эта книга не про алгоритмы	7
Что ты делаешь не так	11
Внутренняя опора	15
Глава 1. Разрешить себе быть заметным	16
Глава 2. Синдром самозванца	20
Глава 3. Хейт и пассивная агрессия	24
Глава 4. Разрешить себе брать деньги	28
Глава 5. Система вместо мотивации	33
Фундамент: зачем и для кого	38
Глава 6. Гипотезы вместо вдохновения	39
Глава 7. Измеримые цели вместо мечты	43
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Екатерина Кокленкова

Монополия на влияние

МОНОПОЛИЯ НА ВЛИЯНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ



Вступление. Почему эта книга не про алгоритмы

Пролог. Что ты делаешь не так

Часть первая. Внутренняя опора

Глава 1. Разрешить себе быть заметным

Глава 2. Синдром самозванца

Глава 3. Хейт и пассивная агрессия

Глава 4. Разрешить себе брать деньги

Глава 5. Система вместо мотивации

Часть вторая. Фундамент: зачем и для кого

Глава 6. Гипотезы вместо вдохновения

Глава 7. Измеримые цели вместо мечты

Глава 8. Кто твоя аудитория

Глава 9. Рынок и конкуренты

Часть третья. Несущие стены: кто ты на рынке

Глава 10. Личный бренд как VIP-позиция

Глава 11. Как перестать быть одним из

Глава 12. Ключевая компетенция: за что тебя выбирают

Глава 13. Для кого ты: сила узкого сегмента

Глава 14. Персонаж: образ, который цепляет

Резюме третьей части. Три двери в одну комнату

Часть четвёртая. Фасад: что видит рынок

Глава 15. Распаковка личности

Глава 16. Первые секунды внимания

Глава 17. Контент-стратегия и система прогрева

Глава 18. Вирусный и ситуативный контент

Глава 19. Форматы подачи контента

Глава 20. Сила слова

Глава 21. Личный контакт с аудиторией

Глава 22. Репутационный менеджмент

Глава 23. Продукт как продолжение влияния

Глава 24. Продвижение и воронки

Часть пятая. Сборка конструкции

Глава 25. Маркетинг как мышление

Глава 26. Собери свою монополию

Приложения

Приложение 1. Вопросы для распаковки личности

Приложение 2. Банк хуков

Приложение 3. Шаблон концепции блога

Приложение 4. Шаблон контент-плана

Приложение 5. Шаблон анализа аудитории

Приложение 6. Карточка отстройки

ВСТУПЛЕНИЕ

Почему эта книга не про алгоритмы



Что ты говоришь и зачем, важнее, чем где и как ты это делаешь.

Есть красивая легенда о том, как делаются деньги в наше время.

Она звучит примерно так. Бог создавал землю семь дней, а на седьмой день, между делом, придумал социальные сети. Отделил реальных экспертов от ресурсных наставников, которые продают продукты с неочевидной ценностью, назвал последних инфоцыганами и вручил им сакральное знание о секретном секрете успеха. И огромное количество людей, уютно устроившихся в иллюзиях, прокрастинации и мягкой жертвенной позиции, преисполнилось надеждой: оказалось, что миллионы можно заработать легко, почти ничего не делая. Без образования и без работы над качеством и смыслами. На пустом, гладком, ничем не примечательном месте. Заодно легенда обесценила труд тех, кто играл по правилам, набивал шишки, строил стратегии, но так и не научился продавать «красиво», и выбила у них опору из-под ног.

Наверняка это чувство тебе знакомо. Ты сидишь, сомневаешься в себе, думаешь, что опыта и знаний пока маловато, чтобы просто поднять цену. Боишься, что клиенты уйдут, если перестанешь всем угождать. А в это время кто-то выпускает курс «Как правильно надевать колготки», и его покупают. За реальные деньги. Завтра этот человек будет торговать ватными палочками со вкусом банана, и их тоже купят, потому что ТО, ЧТО ты продаёшь, уже не так важно. Если есть влияние и сильный личный бренд, у тебя купят что угодно.

Самое неприятное в этой легенде то, что она наполовину правда. Влияние и правда продаёт. Вопрос в том, из чего оно сделано.

Так вот. Эта книга о том, как построить то самое влияние. Его можно надуть, как воздушный шарик: он красиво выглядит, но пуст внутри и сдуется первым же ветром. А можно построить крепкий дом из внутренней опоры, фундамента, несущих стен и фасада. Такой дом выдержит любой шторм: смену алгоритмов, законов, правил и площадок. Эта книга про строительство дома.

Бесит

Начну с раздражения, из которого родилась эта книга. Если оно тебе знакомо, мы поймём друг друга.

Меня утомляет, что в маркетинге стало много оформления и мало содержания. Все научились красиво презентовать, упаковывать и продавать, вот только внутри всё чаще оказывается воздушный шарик. Глубина куда-то испарилась. Мало того что нам впаривают этот шарик по цене дома, так ещё и КАК это делают: через хайп и агрессивные продажи, которые давят на страх и на боязнь упустить выгоду. Вечный сюжет «Купи и стань богатым/счастливым/модным/здоровым/_____ (подставь своё)». У такого сюжета есть побочный эффект. Каждое подобное обещание намекает, что с тобой что-то не так, если жизнь до сих пор не похожа на картинку из рекламы. От этого растёт тревожность, а у тех, кто и так сомневается в себе, усиливается синдром самозванца.

А ещё меня утомляет, как рынок воспринимает работу маркетологов. Заказчик говорит: «Я в этом ничего не понимаю, вы специалист, вот деньги, сделайте как надо, чтобы заработало». Стоит сделать как надо, и тут же слышишь: «Нет, я не согласен, мне не нравится». Почему-то почти все вокруг убеждены, что разбираются в маркетинге чуть лучше человека, который занимается им профессионально пятнадцать лет. Причина простая: маркетинг у всех на виду. Рекламу видят все, и все что-нибудь публикуют в соцсетях, поэтому кажется, что внутренняя кухня тоже понятна. Результат маркетинга измеряется в заявках и продажах, а заказчики нередко оценивают работу по личному вкусу: нравится макет или нет. Технологи,

который разрабатывает лекарственные препараты, никто не объясняет, как делать таблетки. А маркетологов и SMM-щиков учат все подряд.

И отдельная боль: то, что происходит с соцсетями в России. Вкладываешь деньги, время и душу в развитие площадки, а потом её блокируют. Уходишь на другую, начинаешь с нуля, снова набираешь аудиторию, тратишь деньги, и с ней происходит то же самое. Проживаешь все стадии принятия, осваиваешь третью, и с ней тоже что-то случается. Естественно, что-то плохое и непредсказуемое. Примеров хватает. В марте 2022 года Facebook и Instagram заблокировали¹, и аудитории, которые строились годами, пришлось переселять на другие площадки. С тех пор одни площадки ограничивали, другие замедляли. Постепенно приходит отрезвляющая мысль: устойчивость давно держится на умении лавировать и находить решения там, где прежние перестали работать. Умение вести одну конкретную площадку такой устойчивости не даёт.

На первый взгляд это три разные истории: пустые обещания, споры с заказчиками, блокировки площадок. Причина у них одна: движения вокруг стало больше, чем смысла. Эту суету слишком часто выдают за работу.

А как иначе

Раньше выбор жил «на улице». Человек читал мир через вывески, витрины, этикетки, визитки и объявления в газетах. За внимание боролись квадратными метрами и удачным местом на полке. За последние десятилетия витрина переехала в интернет. Судя по всему, обратно она не вернётся. Теперь за решением мы идём туда же. Допустим, нужен дизайнер интерьера. Раньше о нём спрашивали знакомых и листали каталоги. Теперь открывают соцсети, смотрят портфолио и по постам понимают, что это за человек и как он подходит к делу. Социальные сети стали полем боя за внимание и выбор. Там идёт настоящая борьба за то, чтобы тебя заметили и выбрали среди тысяч таких же.

Поэтому разговор о влиянии сегодня неизбежно приводит к соцсетям. Соцсети интересуют меня как витрина, где работают те же фундаментальные принципы маркетинга, что и раньше. Например, идею занять в сознании человека своё место, куда конкурент уже не протиснется, в маркетинге называют позиционированием. Её популяризировали Эл Райс и Джек Траут в книге «Позиционирование: битва за умы», которая вышла в 1981 году. Социальных сетей тогда ещё не существовало, но принципы работают до сих пор.

Метод, о котором идёт речь в этой книге, надплатформенный: он про то, как тебя воспринимают и как ты управляешь вниманием в любом месте, где ты появляешься. Сегодня это один набор площадок, завтра другой, а суть остаётся прежней. Возьмём интерьерных дизайнеров: те, кто умеет объяснить, чем их подход отличается от остальных и для кого он, остаются понятными и в Telegram, и на сцене конференции. Если же позиция держится на одном модном формате, она уходит вместе с модой.

Поэтому я предлагаю смотреть на маркетинг как на систему: конструкцию с фундаментом, несущими стенами и понятной логикой. Набор трендов и инструментов устаревает быстрее, чем успеваешь его освоить. В системе у каждого действия есть причина и следствие, у каждой единицы контента цель и задача, а у конструкции в целом ясный ответ на вопрос «зачем».

Разницу хорошо видно на условном примере. Блог дизайнера интерьера в режиме суеты: три поста в неделю, рубрики меняются после каждого чужого ролика, у постов нет задач. Проходит полгода: материала много, а понимания, что привело клиентов, нет. Тот же блог в режиме системы начинается с ответов на вопросы: кому помогает автор, чем отличается подход, какая задача у каждого поста. Постов может стать меньше, но каждый что-то достраивает в образе, и по результатам видно, что работает.

¹ Компания Meta, которой принадлежат Facebook и Instagram, признана в России экстремистской организацией (её деятельность на территории страны запрещена).

Отсюда мысль, на которой держится вся книга: то, что ты говоришь и зачем, важнее площадки и даже способа, которым ведётся работа. Платформы появляются и умирают, алгоритмы меняются чаще, чем успеваешь к ним привыкнуть, а форматы, которые вчера были трендом, завтра выйдут из моды. Вопросы «что говорить» и «зачем» встают на любой площадке. Тот, кто строит систему, переживёт и блокировку, и новый алгоритм. Тот, кто гонится за трендом, уйдёт вместе с ним.

У этой системы есть имя: **метод монополии влияния**. Вытеснять конкурентов с рынка в нём не нужно. Монополия здесь означает место в сознании человека, куда уже не протиснется ни один конкурент, просто потому, что там есть ты. **Тебя выбирают, не сравнивая.**

Подробнее о **методе монополии влияния** рассказывает пролог. Дальше идёт инструкция по шагам: как построить такое место и удержать его. Это конструкция из связанных между собой шагов, и смена площадки или новый виток трендов её не обрушит.

Для кого эта книга

Определим, твоя это книга или нет. Книга «для всех» получается ни для кого, поэтому опишу тех, для кого она написана.

Первая группа: эксперты, которые продают самих себя. Коучи, психологи, фотографы, нутрициологи, мастера, наставники, консультанты. Их продукт и есть они сами, поэтому личный бренд для них рабочий инструмент: клиент выбирает конкретного человека. Допустим, у психолога запись на месяц вперёд, но все клиенты пришли по рекомендации, а блог не привёл ни одного. Для таких случаев в книге есть отстройка, образ и система контента, которая приводит клиентов.

Вторая группа: SMM-щики, маркетологи, креаторы, то есть специалисты, которые строят бренд для других. Они ведут чужие проекты и хотят стать теми, без кого любому бизнесу трудно обойтись. Книга даёт им язык, на котором можно объяснить заказчику, зачем проекту система и почему красивая картинка без цели ничего не решает. В споре «нравится или нет» такой язык опирается на цель и цифры.

Третья группа: предприниматели и руководители, которым надоело платить за красивую суету. Им нужно научиться отличать работающую систему от дорогой имитации, чтобы перестать нанимать пустышек и увидеть реальный потенциал своего бизнеса. Например, подрядчик присылает отчёт на двадцать страниц, а на вопрос «откуда пришли клиенты» ответа в нём нет. Книга даёт вопросы, по которым проверяется любая работа: какая у проекта цель, кто аудитория, чем отличается позиция, как измеряется результат.

На первый взгляд это очень разные люди. Но задача у них общая: стать теми, кого выбирают. Закон, по которому это устроено, для всех один, и я покажу его уже в первых главах. Если ты узнаёшь себя хотя бы в одном из трёх описаний, ты по адресу.

Есть и те, кому эта книга не подойдёт. Тем, кто ждёт схему из легенды в начале, где деньги приходят легко и без работы, здесь придётся думать и делать.

Что стоит за этими словами

Теперь коротко о том, кто с тобой говорит: советам можно верить ровно настолько, насколько можно верить тому, кто их даёт.

Я пятнадцать лет в маркетинге, десять из них в SMM. Стаж сам по себе мало что говорит, поэтому покажу, какой путь за ним стоит.

Я выросла из классического офлайн-маркетинга и руководила отделами маркетинга. Это школа, где отвечают за бюджеты и результат. Там приходится сводить воедино брендбук, ожидания руководства и реальность рынка, а между нереалистичными «хотелками» компании и возможностями каждый день искать баланс. Эту школу я знаю изнутри.

За плечами больше пяти лет руководства креативными командами. Этот путь привёл меня к роли SMM-стратега и руководителя проектов в большом SMM-агентстве. Агентство ведёт социальные сети крупнейших ритейлеров и девелопмент-компаний страны, а наши про-

екты получают награды на профильных премиях в сфере креативных и маркетинговых коммуникаций в России².

О работе лучше всего говорит результат. За свою практику я написала и внедрила больше пятидесяти SMM-стратегий. Под словом «внедрила» я понимаю следующее: я доводила стратегию до цифр, потому что после сдачи документа работа только начинается. Я хорошо понимаю, как работает каждый инструмент и как им управлять, чтобы стратегия принесла результат. Без этого она остаётся на бумаге, а на бумаге, по моим наблюдениям, умирает большинство красивых стратегий.

Вот примеры на цифрах. Для шести проектов за год мы получили в среднем плюс 267% к вовлечённости аудитории и плюс 367% к органическим охватам. Для федерального бренда посуды номер один в стране мы привлекли двадцать тысяч новых подписчиков без единого рубля на продвижение, на одном лишь пересобранном контенте и выстроенной системе. Магии и везения здесь нет. Такой результат получается, когда вместо суеты появляется система. Ей и посвящена вся книга.

Я люблю показывать людям банальные вещи с неожиданной стороны. За привычным и «всем понятным» почти всегда стоит стройная логика. Её можно разобрать и собрать заново под себя. Этим мы с тобой и займёмся.

ПРОЛОГ

² Так, в 2026 году агентство взяло серебро в номинации «Лучший SMM и инфлюенсер-проект» премии Silver Mercury Regions за кейс «Фешн-ред и его комьюнити» для ТЦ «Метрополис». Также в 2026 году мой проект взял серебро «Идеал-промо».

Что ты делаешь не так



Пост через пару дней перестает набирать охваты, а образ остаётся у человека в голове.

Начну с неудобного. Скорее всего, ты делаешь всё не так. Стараешься при этом с избытком: пишешь посты и сценарии, снимаешь рилс, осваиваешь форматы, которые «сейчас в тренде», вымучиваешь сторителлинги. А результата всё равно нет, а если и есть, то хвастаться нечем. Знакомо?

Усилия идут на отдельные посты, а результат даёт общая картина, которая из них складывается. Начнём с того, как человек попадает в эту ловушку.

Ловушка контента

Есть ошибка, на которой спотыкаются и новички, и опытные специалисты: все силы уходят на контент, а до выстраивания системы влияния дело так и не доходит.

На практике человек живёт в режиме вечного производства: сколько постов вышло на этой неделе, какой новый формат протестировать, почему рилс не набрал просмотры, надо ли прыгать в новый тренд. Мысли только о том, что выложить завтра. Кажется, что если выкладывать больше и чаще, однажды что-нибудь выстрелит.

Иногда что-нибудь и правда выстреливает. Но один удачный пост ничего не меняет: через пару дней он перестает набирать охваты, о нём забывают, а на вопросы «кто ты» и «почему у тебя стоит покупать» по-прежнему нет ответа. Ленту приходится «кормить» снова и снова, и усталость растёт быстрее результата.

Возьмём двух дизайнеров интерьера. Оба выкладывают пост «Качественный ремонт в ванной за 50 000 рублей. Правда или миф?». Тема одна, подача и фотографии примерно одного уровня. У первого после публикации пишут в личные сообщения: спрашивают, можно ли уложиться в такую сумму, и просят посчитать свою ванную. У второго пара лайков и тишина. Если бы всё решал сам пост или его формат, результат был бы одинаковым. Дело в том, что стоит за постом. Первый дизайнер полгода показывает в блоге, как работает: считает смету до рубля, объясняет, из чего складывается цена, выкладывает объекты, сданные в срок. Подписчики знают, чего ждать, и пост про стоимость ремонта встаёт в понятную картину. Подписчики второго видят интерьеры, каких много, и этот пост для них один из многих.

Проверить, в ловушке ли ты, можно двумя вопросами. Как ты выбираешь тему для следующего поста? Смотришь в контент-план и думаешь, чего не хватает образу, или берёшь то, что проще и быстрее сделать? И можешь ли за 30 секунд объяснить, чем твой блог отличается от десяти похожих? Если на оба вопроса ответить не получается, ты в ловушке.

Рынок видит образ

Отдельные посты рынок не запоминает. Люди не вчитываются в каждую публикацию. Допустим, по совету знакомых человек заходит в профиль дизайнера интерьера. Читает описание, листает последние публикации, смотрит закреплённое и пару сторис. На всё уходит минуты две. За них складывается общее ощущение: кто перед ним, можно ли доверять, свой человек или чужой. Это ощущение и есть образ. То же самое происходит и с твоим профилем.

Образ работает и без тебя. Когда знакомые советуют тебя друзьям, всё сводится к одной фразе, например: «Он всегда работает в рамках согласованной сметы и сроков, без дополнительных расходов и просрочек». Если такой фразы нет, советовать нечего.

Каждый пост, сторис и рилс либо достраивает образ, либо разрушает его. Сама по себе единица контента значит мало. Значение имеет то, является ли она частью единой системы, из которой складывается образ.

Контент можно любить как творчество и самовыражение, и это нормально. Но для влияния контент служит кирпичами, из которых строится образ. Кирпичи никто не кладёт как попало. Каждый ставится на своё место и держит стену. С контентом то же самое.

Отсюда правило, которое будет повторяться всю книгу: у каждой единицы контента должна быть цель и задача. Перед публикацией полезно задать себе три вопроса: зачем нужен этот пост, что он достраивает в образе и к чему ведёт человека. Вернёмся к посту про ремонт за 50 000 рублей. Зачем он нужен: показать, что дизайнер считает бюджет заранее и прямо говорит, какие работы в такую сумму укладываются, а какие нет. Что достраивает в образе: дизайнера, с которым не страшно начинать ремонт, потому что итоговая сумма известна заранее. К чему ведёт: к сообщению в личку, для этого в конце поста стоит приглашение «Напишите „смета“, пришлю чек-лист, как посчитать ремонт ванной».

Когда эти три вопроса входят в привычку, случайные посты отпадают сами. Количество тоже перестаёт быть проблемой: три поста, которые что-то достраивают, дают больше, чем десять случайных. Качество здесь важнее количества.

Три разрыва, которые искажают образ

Чаще всего образ портят разрывы. Так я называю места, где одна часть образа противоречит другой. Их три.

Разрыв между площадками. Например, психолог в Instagram³ пишет бережно и мягко, в Telegram спорит и язвит, а на живой встрече держится отстранённо. Формат на разных площадках может отличаться, ничего страшного в этом нет. Разрыв появляется, когда меняются ценности и манера подачи. Образ рассыпается на куски, и человеку непонятно, кто перед ним.

Разрыв между словами и делами. Скажем, дизайнер интерьера ведёт блог про ремонт «без нервов», а клиентам в личных сообщениях отвечает через три дня или общими словами без конкретики. Такой разрыв считывается мгновенно и убивает доверие быстрее остальных: блог обещает спокойствие, а переписка показывает, как будет на деле.

Разрыв между позиционированием и реальностью. Заявляешь себя премиум-экспертом, а оформление, речь и продукт говорят об обратном. Например, фотограф пишет в описании профиля «премиальные съёмки», портфолио состоит из случайных кадров, а к названной цене тут же прилагается скидка. Премиум так не продаётся.

Разрывы найти несложно. Достаточно открыть все площадки, где ведёшь блог, и посмотреть на описание профиля и последние посты глазами незнакомого человека. Если в одном месте ты звучишь как приятель, а в другом как корпорация, или обещаешь одно, а транслируешь противоположное, разрыв найден.

Каждый разрыв оставляет трещину в образе. В треснувший образ люди деньги не несут, даже если выкладывать контент каждый день.

Вывод простой: хватит управлять контентом, пора выстраивать систему влияния. В такой системе каждый кирпич лежит на своём месте, образ цельный, разрывов нет. У системы есть название и понятный порядок сборки. Это и есть **метод монополии влияния**, которому посвящена вся книга.

Метод монополии влияния

Суть метода проще показать на примере. Допустим, нужен дизайнер интерьера. Обычно открывают несколько профилей, смотрят портфолио, пишут двум-трём и выбирают по ощущению, по отзывам, по цене или по тому, с кем комфортнее общаться в переписке. Когда **тебя выбирают, не сравнивая**, этого пути нет. К тебе обращаются в первую очередь, доверяют ещё до личного знакомства, и разговор начинается с вопроса «Как с вами начать работу?». О цене спрашивают позже.

³ Компания Meta, которой принадлежат Facebook и Instagram, признана в России экстремистской организацией (её деятельность на территории страны запрещена).

Влияние строится по уровням, снизу вверх, как дом. Одним вирусным роликом его не создать. У этой стройки жёсткое правило: с крыши не начинают. Люстру не повесить там, где не залит фундамент, а каждый следующий уровень держится на предыдущем. Например, красивый фасад без фундамента выглядит так: стильная картинка, регулярные посты, а автор не знает, для кого пишет и чем отличается от коллег. Лайки есть, заявок нет. У дома пять уровней, по числу частей книги. Весь дом показан на схеме.

Дом влияния

метод монополии влияния: строим снизу вверх, каждый уровень держится на предыдущем



Рисунок 1. Дом влияния: пять уровней, снизу вверх

Первый уровень: внутренняя опора. Она лежит под фундаментом, в самой земле. Сюда входят готовность выйти на публику, право быть заметным, синдром самозванца, хейт и разрешение брать деньги за свою работу. Здесь же система, которая помогает действовать, когда настроения нет. Этот уровень пропускают чаще остальных. Инструменты можно освоить, но пока внутри сидит «мне нельзя, мне ещё рано», с места не сдвинешься. Поэтому начинаем отсюда.

Второй уровень: фундамент. Фундамент отвечает на два вопроса: зачем ты всё это делаешь и для кого. Сюда относятся цели, аудитория и рынок. Предположения об аудитории и рынке сначала проверяют как гипотезы. Скучно? Возможно. Но именно тут решается, будет ли работать всё остальное. Когда дом построен, фундамента не видно, но держится всё на нём.

Третий уровень: несущие стены. На этом уровне решается, кто ты на рынке: чем отличаешься от остальных, за что тебя выбирают, для кого работаешь и каким тебя запоминают. Сюда входят позиционирование и образ, которые превращают тебя из «одного из» в единственного. Стены задают форму всему дому.

Четвёртый уровень: фасад. Всё, что видит рынок: контент, тексты, продукты, продажи и продвижение. За фасад обычно хватаются в первую очередь, а в книге до него доходим только на четвёртом уровне. Фасад держится, только когда под ним крепкое основание.

Пятый уровень: сборка. Отдельные этажи складываются в единую систему, и маркетинг перестаёт быть набором инструкций. Начинаешь видеть всю конструкцию целиком и управлять ею.

Куда ведёт эта стройка

Остаётся ответить, зачем всё это. Дом нужен, чтобы в нём жить, а у монополии влияния есть своя логика, похожая на лестницу. Поднимаешься по ней, пока строишь.

Сначала выстраиваешь систему: перестаёшь суетиться и начинаешь действовать осмысленно. Система приводит к репутации: тебя начинают узнавать и понимать, чего от тебя ждать. Репутация превращается в доверие: тебе верят до того, как успеешь что-то доказать. А доверие и есть влияние, то есть возможность быть тем, кого выбирают и чьё слово весит.

В блоге дизайнера интерьера всё выглядит так. У каждой рубрики своя задача, и через полгода подписчики знают, о чём здесь пишут и чего ждать: появляется репутация. Человеку, которому пора делать ремонт, этого хватает, чтобы довериться заранее, и он пишет в личные сообщения: «Хочу к вам на консультацию». К советам автора такого блога прислушиваются, и это уже влияние.

Система, репутация, доверие, влияние: четыре ступени, и книга ведёт по ним уровень за уровнем. В блоге, на выступлении и в личной переписке ступени одни и те же: везде доверие складывается из понятности и предсказуемости.

Читать книгу лучше по порядку, снизу вверх. Но если сейчас волнует конкретный вопрос, открывай нужную главу: карта теперь есть, и понятно, на каком этаже что лежит.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Внутренняя опора



Глава 1. Разрешить себе быть заметным



Невидимого не выбирают. Прежде чем строить влияние, придётся выйти из тени, и это самый страшный шаг из всех.

Страх публичности для меня не пустой звук. Однажды я упёрлась в потолок своей карьеры. Уже была руководителем, в портфолио лежали масштабные проекты и крупные клиенты, были премии и приглашения выступать. Я понимала, что за кадром свой потенциал до конца не реализую, и пора выходить из уютной тишины квартирки, где стоят рабочий стол и компьютер и сижу я, в пижаме и без косметики. Выходить к людям. Начинать передавать знания, делиться опытом, выступать на конференциях, вести семинары и прямые эфиры. Пора было из человека, который обслуживает чужие проекты, становиться самостоятельным проектом. Но выступать я боялась с детства.

Почти год я саботировала собственный рост. Умения хватало: пятнадцать лет в маркетинге, я знала, как это делается. Говорить тоже было о чём. Но каждый раз, когда доходило до «заяви о себе», внутри будто опускался шлагбаум. Я находила тысячу срочных дел и причин, почему «не сегодня». Откладывала. Отправляла вежливые отказы на приглашения. Со стороны это выглядело как суперзанятость, а на деле был тихий упорный саботаж. Я хотела начать расти и строить личный бренд и одновременно делала всё, чтобы этого не случилось.

Знакомо? Тогда эта глава для тебя. Книга начинается именно с неё, потому что весь остальной наш дом, фундамент, стены, фасад, не имеет смысла, пока ты не решишься выйти из тени и показаться. Невидимого не выбирают. Экспертность здесь не спасает: если тебя не видно, тебя нет.

P.S. Со временем я свой страх победила. Волшебной таблетки тут нет. Это ещё одна мышца, которую нужно качать, и один навык, который осваивается «через не хочу».

Почему знать мало

Ты можешь прочитать все книги по маркетингу, пройти десять курсов, каждый день сохранять по миллиону видеоинструкций и всё равно ничего не делать. Не снимать, не писать, даже аватарку не ставить.

Знаний тебе, скорее всего, хватает с избытком. Мешает невидимый внутренний запрет, тот самый шлагбаум, который опускается в момент «покажись». Инструментарий можно знать наизусть, но пока внутри сидит «мне нельзя», рост будет буксовать, и ты этого даже не заметишь. Мышление в доме играет роль несущей балки. Если она треснула, никакая красивая отделка стен дом не удержит.

Поэтому начинать с инструментов бесполезно. Сначала нужно разрешение. А для этого надо разобраться, кто и когда запретил тебе быть заметным.

Откуда берётся страх заметности

Запретили давно. Задолго до блогов и интернета.

Вспомни, чему нас учили с детства. «Не высовывайся». «Не выделяйся». «Что люди скажут». «Скромность украшает». Нас растили так, будто быть заметным опасно или стыдно, и повторяли, что надо быть скромнее и меньше привлекать внимание. Мы выросли с этими установками. А потом выяснилось, что больших целей и денег достигают те, кто не боится проявляться и громко заявляет о себе. Нам говорили жить по правилам, а самые интересные возможности оказались за их пределами. Там, где перестаёт давить груз семейных установок, традиций, чужих ожиданий и наших собственных ограничивающих убеждений.

Мозг до сих пор воспринимает заметность как угрозу. Выйти на публику значит показать уязвимость: тебя увидят, оценят, возможно, осудят. Психика тут же опускает шлагбаум: «Не

надо. Посиди тихо. Так безопаснее». Снаружи ты взрослый человек с экспертизой, а внутри сжимается ребёнок, которому когда-то сказали «не выпендривайся».

С тобой всё в порядке. Этот страх есть почти у каждого, кто решает стать заметным, просто большинство его переросло. Это старая программа, и её можно переписать.

У страха есть и научное имя. В крайней форме, когда речь о выступлениях перед аудиторией, он называется глоссофобией. Её считают одной из самых массовых форм тревожности. Разные исследования называют цифры от трети до трёх четвертей людей, которые заметно волнуются при мысли, что на них будут смотреть и их будут оценивать. Разброс большой, потому что у каждого исследования свой порог: что считать лёгким волнением, а что уже страхом.

Есть и более древнее основание, которое многое объясняет, например почему доводы вроде «да ладно, всё нормально» почти не действуют. За реакцию на угрозу отвечает миндалевидное тело мозга, и разницы между реальной опасностью для жизни и вниманием группы людей оно не видит. Десятки тысяч лет назад изгнание из племени означало смерть, в одиночку не выживали. Поэтому мозг до сих пор отвечает на внимание десятков незнакомых глаз почти так же, как на хищника: пульс учащается, горло сжимается, хочется убежать, замереть или как можно скорее закончить и исчезнуть. Характер тут ни при чём. Это древняя сигнализация, которая слегка устарела, но срабатывает исправно.

Психолог Филип Зимбардо много лет изучал застенчивость и определял её как страх перед людьми в целом, без привязки к одной ситуации вроде сцены или микрофона. Поэтому на сцене этот страх не заканчивается. Он просачивается в решение не отвечать в сторис, не публиковать фото без десятка фильтров, промолчать там, где хотелось высказаться.

Четыре страха, которые держат в тени

У страха заметности четыре любимые маски. Узнать их в лицо уже половина дела: названный страх теряет часть силы.

Первый: страх показать себя настоящего. Кажется, что настоящая версия тебя до публики не дотягивает. Что надо быть красивее, умнее, успешнее. В итоге рынок видит обтёсанный образ без углов и шероховатостей, за которым не чувствуется жизни. А притягивает как раз живое и шероховатое, и прячем мы его в первую очередь.

Второй: страх осуждения. «Что обо мне подумают». Бывшие одноклассники, коллеги, родственники, соседи, целый невидимый зал, который якобы сидит и оценивает каждый твой шаг. У этого зала своих дел хватает, и до тебя ему нет дела. Но страх рисует софиты и полный партер критиков.

Третий: страх «я ещё недостаточно эксперт». Ощущение, что опыта и знаний пока мало, говорить, учить и продавать рано, вот доучусь, тогда. Ловушка без дна: сколько ни учись и ни работай, «достаточно» не наступит, потому что вопрос решает разрешение, знания тут ни при чём. Подробнее об этом в главе про синдром самозванца, он живёт по соседству.

Четвёртый: страх, что твоя жизнь и твой контент никому не интересны. «Да кому это нужно, у меня самая обычная жизнь». Фокус в том, что обычное для тебя кому-то кажется удивительным. На любом этапе пути рядом всегда есть люди на шаг позади, и твоё привычное для них ценность. Себя со стороны просто не видно.

Присмотрись, какая из масок твоя. Скорее всего, не одна. Они редко ходят поодиночке.

Откуда убеждение, что показывать себя стыдно

Есть ещё один слой страха. Он растёт из другого корня: из культуры, эволюция тут ни при чём.

Многие выросли с негласным правилом: личное остаётся личным, а выносить его на публику неприлично. «Не выноси сор из избы» учила, что происходящее в семье должно оставаться в семье и не становиться достоянием соседей. Скромность подавалась как добродетель, а привлечение внимания к себе почти как моральный изъян. На этом фоне выросло целое поколение с убеждением, что кто показывает свою жизнь, тот хвастается или манипулирует.

Когда это убеждение складывалось, оно было разумным ответом на условия. В тесном дворе или маленьком городе, где все друг друга знают, лишняя публичность действительно могла быть рискованной: привлекала сплетни, зависть, иногда и настоящую опасность. Правило, рождённое для одних условий, продолжает работать по инерции там, где условия давно изменились. Соцсети давно не двор и не маленький город, но старое «не высывайся» срабатывает в голове автоматически, без проверки, актуально ли оно здесь.

Отдельно стоит семья. Показывать детей, партнёра, родителей в контенте или нет, решает каждый, и право на границу тут не обсуждается. Но часто за этим решением стоит рефлекс, а вовсе не осознанная граница: если показывать себя стыдно, то показывать близких стыдно вдвойне. Это разные вопросы. Решение о собственной видимости не обязано переходить на решение о видимости семьи, и наоборот: нежелание показывать близких ничего не говорит о твоём праве показывать себя.

А если я ничего не продаю?

Самое частое возражение звучит так: «Зачем мне быть на виду? Я ничего не продаю, я обычный человек, кому это нужно показывать публично?»

В вопросе спрятана путаница: видимость приравнивается к продажам, как будто показываться стоит только затем, чтобы выставить товар на витрину. На деле причин много.

Тема самораскрытия в соцсетях изучена довольно хорошо. Российские социологи Сапон и Леденев проанализировали свыше семидесяти эмпирических исследований, вышедших с 1999 по 2017 год, и выделили несколько причин, по которым люди делятся собой публично. Ни одна из них не связана с продажей товаров и услуг. Желание почувствовать связь с другими и ощутить, что тебя видят и понимают. Потребность осмыслить собственный опыт: напишешь о случившемся и через это лучше его поймёшь. Цифровой альбом жизни, который можно показать будущим детям и внукам. Поиск единомышленников, которые переживают что-то похожее. Эти причины работают одинаково, продаёт человек что-то или нет.

Видимость важна и за пределами соцсетей. Перед встречей или собеседованием коллеги и будущие работодатели гуглят имя. Нетворкинг по сути управляемая видимость: человека запоминают и рекомендуют потому, что у окружающих уже есть о нём какое-то представление. Даже если ты никому ничего не продашь, оставаться на виду значит быть частью профессионального и человеческого сообщества и не наблюдать за ним из-за стекла.

Разрешение нельзя включить как тумблер

Сказку «просто начни делать, и страх уйдёт» я тебе продавать не буду. По щелчку он не уйдёт. Разрешение быть заметным нельзя включить и забыть. Это мышца, и качается она понемногу, раз за разом.

Качается одним способом, действием. Пока шага нет, страх сильнее реальности. В голове уже прокручена сотня катастроф: засмеют, осудят, отпишутся, не поверят. А сделаешь шаг, и небо не разверзлось. Кто-то даже написал «спасибо». Меняемся мы через опыт, любой рост идёт через действие. Плавать, стоя на берегу и читая про стили, не научишься.

У этого принципа есть название в клинической психологии: экспозиция. Это постепенное и повторяемое столкновение с пугающей ситуацией, после которого сила реакции страха снижается. Страх при этом не «понимает, что бояться нечего». Миндалевидное тело, о котором шла речь выше, обновляет оценку угрозы только по прожитому опыту, а на логические доводы не реагирует. Можно сто раз сказать себе «это не страшно», и ничего не изменится. А можно один раз сделать, и мозг молча отметит: обошлось. Поэтому разовая мотивационная накачка работает хуже, чем десять маленьких неидеальных шагов подряд.

И ещё одно, что снимает половину груза: разреши себе делать неидеально. Перфекционизм — это страх заметности в красивом костюме. «Покажу, когда будет идеально» на деле означает «не покажу никогда». Первый блин комом, и это нормально. Для того он и существует.

Выходить сразу в прямой эфир необязательно. Можно начать с текста, с короткого рилса, с одной мысли, как она есть. Громкость первого шага значения не имеет. Важен шаг из тени, пусть на сантиметр.

Принцип, который не устареет

Влияние начинается с видимости. Если тебя не видно, тебя не выберут, и экспертность этого не меняет. Спрятанный в тени эксперт проигрывает заметному, даже если знает и умеет вдвое больше. Право быть заметным нужно каждому, как входной билет, и без него в этой книге дальше не работает ничего.

Первый кирпич твоего влияния: тихое и твёрдое внутреннее «мне можно». Можно показаться. Можно говорить. Можно занимать место. Доказывать что-то заранее не нужно: без этого разрешения дальше просто не пройти.

Практикум: забери своё разрешение

1. Найди свой шлагбаум. Выпиши, что именно останавливает тебя перед тем, как появиться. «Лень» не считается. Напиши, чего боишься и что рисуется в худшем сценарии.

Например: «Боюсь, что бывшие коллеги увидят и подумают: кем она себя возомнила».

2. Опознай свои маски. Пройди по четырём страхам и отметь свои. Рядом с каждым напиши, чей голос слышишь: кто когда-то сказал тебе «не высывайся».

Например: «Страх осуждения говорит маминым голосом: „не выделяйся, будь как все“».

3. Оспорь худший сценарий. Возьми главный страх и доведи до конца: а что, если это случится? Чаще всего на дне катастрофы нет пропасти, там «ну, кто-то отпишется, и всё».

Например: «Осудят? Переживу. Те, кто осудит, всё равно не мои люди».

4. Сделай один неидеальный шаг. Не готовься месяц. Сегодня же одна публикация, одно сообщение, одна мысль вслух. Криво, но вживую. Цель одна: качнуть мышцу.

Например: пост о том, что давно хотелось сказать, но откладывалось «до лучшей версии себя».

5. Выдай себе разрешение вслух. Сформулируй и запиши свою фразу-разрешение, ту, что забирает старый запрет назад.

Например: «Мне можно быть на виду. Мне можно говорить. Чтобы меня было видно, идеальность не нужна».

Глава 2. Синдром самозванца



Чем ты сильнее, тем громче внутри голос «меня вот-вот разоблачат». Так звучит плата за рост.

У каждого подъезда есть своя бабуля. Та, что сидит на лавочке с утра до ночи и уверена, что знает про всех всё: кто во сколько пришёл, кому продал машину, почему до сих пор не замужем и куда катится этот мир. Её никто не спрашивал, но мнение она выскажет каждому, бесплатно и с полной уверенностью в своей правоте.

У тебя в голове живёт такая же. Только следит она за тобой, а до двора ей дела нет. Получаешь повышение, а она с лавочки: «Да просто некого было назначить». Зовут выступать: «С кем-то перепутали, не иначе». Запускаешь новый продукт: «Ой, да кто это купит, ты никто и звать тебя никак». Каждый твой шаг у неё под комментарием, на всё готов приговор. Обиднее всего, что говорит она твоим собственным голосом и с твоей же осуждающей интонацией.

Знакомая соседка? Поздравляю, это синдром самозванца. И если она у тебя поселилась, это, как ни странно, хороший знак. Пустые подъезды такие старушки не стерегут.

Почему он мучает лучших

Здесь кроется злая ирония, которую стоит запомнить.

Настоящие самозванцы бабулей в голове не мучаются. У них с самооценкой всё прекрасно: чем меньше человек знает, тем лучше думает о себе. А вот умные, глубокие и опытные люди чаще страдают от нехватки уверенности. Чем лучше ты разбираешься в своём деле, тем яснее видишь, сколько ещё не знаешь. Новичок выучил три приёма, запомнил пару терминов и сидит на всех встречах с короной, упирающейся в потолок. Мастер знает триста приёмов и видит за ними ещё тысячу, которыми пока не владеет.

Отсюда закономерность: чем меньше знаешь, тем увереннее себя чувствуешь, а чем больше знаешь, тем сильнее сомневаешься. Поэтому если тебя грызёт «я недостаточно эксперт», это скорее признак того, что ты как раз эксперт. Легче от этого не становится, понимаю. Но картинка меняется: бабуля-самозванец оказывается тенью, которую отбрасывает твой рост. Чем крупнее фигура, тем длиннее тень.

Коварство бабули в том, что «ты бездарь» она никогда не кричит, это было бы слишком нелепо и предсказуемо. Она говорит рассудительно и логично, твоим же голосом. Вот её любимые фразы.

«Тебе просто повезло». За каждым таким «везением» стоят годы работы, отточенные навыки, совершенные ошибки и работа над ними. Везение случайно, а у тебя результат повторяется.

«Тебя скоро разоблачат, все поймут, что ты плохой специалист». Разоблачить можно обман, а ты никого не обманываешь, ты делаешь работу. Разоблачать нечего.

«Вот доучишься, тогда будешь иметь право». Ловушка без дна. Горизонт «доучиться» не приближается, потому что чем глубже погружаешься, тем шире он раскрывается. Право говорить даёт опыт, который у тебя уже есть. Очередной диплом его не добавит.

«Все вокруг умнее и опытнее». Ты сравниваешь свою изнанку с чужим парадным фасадом. Про себя ты знаешь все сомнения и провалы, а у других видишь только отретушированную картинку. Сравнение неравное, и в нём ты всегда проиграешь.

«Тебе это слишком легко даётся». Если что-то не стоило пота, кажется, будто оно не считается: настоящая ценность обязана даваться через борьбу. На деле лёгкость говорит о мастерстве. Значит, ты уже на том этапе, до которого другим ещё идти и идти.

«Настоящие эксперты отработали в теме десять лет и получили все нужные корочки». Удобная ловушка: планка всегда чуть дальше, чем ты стоишь сейчас. Отработаешь десять лет,

она придумает пятнадцать. Клиент про регалии не спрашивает: результат либо есть, либо его нет.

Очки, которые искажают реальность

У бабули с лавочки есть ещё один трюк, хитрее голых комментариев. Подсказывать, что думать о себе, ей мало. Она надевает на тебя очки, и через них меняется всё, что ты видишь вокруг.

Работает это так. Мысль «я недостаточно разбираюсь» превращается в очки, через которые любая реакция окружающих читается как подтверждение твоей недостаточности. Коллега зевнул на встрече. Он полночи не спал с ребёнком, но очки шепчут: «твой доклад скучный». Клиент не ответил сразу. Он занят, а очки уверены, что он наконец понял, какой ты эксперт. Обычная приветливая улыбка превращается в снисходительную, обычное молчание в приговор.

Коварнее всего то, что большинство людей думает о тебе гораздо меньше, чем кажется. Подавляющую часть времени человек занят собственными мыслями и заботами. Даже на собеседовании, где кажется, будто интервьюер сканирует каждое слово, он часто озабочен тем, как выглядит сам: успевает ли по времени, задал ли все вопросы, не затянул ли паузу.

Проверить легко. Вспомни, сколько раз за последнюю неделю тебе приходило в голову придирчиво оценивать компетентность случайного продавца, попутчика в транспорте или человека в соседнем кабинете. Скорее всего, ни разу, своих забот хватает. То же самое происходит в головах большинства людей по отношению к тебе.

Очки при этом работают и в обратную сторону: убеждённость «я не дотягиваю» меняет поведение. Голос садится, мысли путаются, внимание уходит с дела на то, как бы не разоблачили. Тревога сама создаёт неловкое поведение, которое выглядит подтверждением худших опасений. Подозрение при этом было ложным, его породила сама тревога.

Хорошая новость: механика работает в обе стороны. Снять очки не значит убедить себя «я лучше всех» через силу, так не получится. Достаточно перестать придавать той же мысли такое огромное значение. Показательный пример: французский художник Анри де Тулуз-Лотрек. В детстве он дважды ломал ноги, из-за редкого заболевания костей они перестали расти, и он на всю жизнь остался низкорослым, совсем не похожим на общепринятый идеал внешности. Долгие годы он тяжело это переживал. Но в какой-то момент перестал. Ноги не выпрямились и внешность не изменилась, изменилось значение, которое он ей придавал. Именно в этот период он стал завсегдатаем парижского кабаре «Мулен Руж» и создал знаменитые плакаты, прославившие и его самого, и заведение. По свидетельствам современников, женским вниманием он обделён не был.

С профессиональной неуверенностью работает тот же принцип. Чем меньше значения отдаёшь мысли «а вдруг я не дотягиваю», тем реже она появляется, а появившись, быстрее отпускает.

Почему это опаснее, чем кажется

Можно махнуть рукой: поворчит самозванец и умолкнет. Но у него есть три способа тихо портить жизнь.

Первый способ: он тормозит. Пока ты «дорастаешь» и «доучиваешься», окно возможностей закрывается, а место занимает тот, кто менее талантлив, зато не отягощён сомнениями в своём превосходстве. Мир достаётся тем, кто перестал спрашивать разрешения.

Второй способ: он заставляет обесценивать себя вслух. Ты роняешь «да я так, ничего особенного», и люди верят. Почему бы и нет: кому, как не тебе, знать себе цену. Ты подсказываешь, как тебя оценивать, и они послушно ставят ту цену, которая прозвучала. Это буквально цена: заниженная самооценка бьёт по чеку раньше, чем по репутации. Пока внутри звучит «да я так», рука сама тянется поставить скидку там, где её никто не просил.

Третий способ: он гонит в перфекционизм. «Раз я самозванец, надо сделать идеально, иначе разоблачат». Идеально не бывает, поэтому не выходит ничего. Пост переписывается двадцать раз и не публикуется. Ролик монтируется неделю, и в нём всё время находятся новые недочёты. Психолог Андре Кукла в книге «Ментальные ловушки» называет это ловушкой затягивания: то самое «начну с понедельника», которое умеет растягиваться на годы.

Видишь петлю? Сомневаешься, прячешься, не набираешь опыт и сомневаешься ещё сильнее. Змея кусает свой хвост. Круг разрывается одним способом: действием вопреки. Взять и сделать, пока комментатор с лавки не испортил весь настрой.

Что с этим делать

Плохая новость: совсем прогнать эту старушку не получится, она прописана здесь навсегда. Хорошая: её можно перестать слушать. Вот четыре способа, мягких и рабочих.

Отдели факты от её болтовни. Это главное. Факт — то, что случилось на самом деле: диплом получен, проект запущен, клиенты пришли, повышение состоялось. А «повезло», «случайность», «не заслужено» уже не факты, это бабкин комментарий поверх факта. Факт оспорить нельзя, а комментарий запросто. Красный диплом у тебя на руках, это факт. «Он случайный» придумали на лавочке.

Подружись с ошибками. Ты панически боишься ошибиться, потому что промах равен разоблачению. На самом деле ошибка говорит о тебе только одно: ты пробуешь и идёшь к цели, а не лежишь на диване. Ошибается тот, кто действует. У того, кто сидит на лавке, ошибок нет, как нет и результатов. Перестань копить промахи как компромат на себя. Собирай из них выводы, как коллекцию.

Разберись с критикой. Прилетело замечание, и глотать его целиком необязательно. Сначала взвесь: это по делу или у кого-то просто день не задался? Если по делу, скажи спасибо, это бесплатный урок, забирай и расти. Чужую злость и зависть оставь тому, кто её бросил. Камней летит много и по разным причинам, ловить каждый ни к чему.

Разверни мысль и не спорь с ней. У комментариев самозванца есть слабое место: их всегда можно повернуть другой стороной, не вступая в спор. Вместо «нет, я не плохой специалист!» задай себе простой вопрос: какой ещё смысл можно вложить в эту же мысль? «Я не эксперт, потому что знаю мало» разворачивается в «я продолжаю учиться и поэтому не застреваю в старых методах». Переспорить самозванца не выйдет, у него многолетняя практика. А повернуть его слова другой гранью вполне получится.

Принцип, который не устареет

Уверенность приходит после действия. Мы привыкли думать наоборот: вот перестану сомневаться, тогда начну. Это всё равно что ждать полного штиля, чтобы выйти в море. Штиль не наступит, море не сверяется с твоим расписанием. Уверенность не выдают на старте, она нарастает по дороге, как броня. Сначала гребёшь, дрожа, потом обнаруживаешь, что уже держишься на волнах.

Право быть заметным дипломом не выдаётся и идеальностью не зарабатывается. Его берут тихо, в ту минуту, когда решают больше не спрашивать у бабули на лавочке разрешения.

Практикум: поймай своего самозванца

1. Признай факты. Выпиши все свои достижения сухими фактами, без единой оценки. Дипломы, проекты, клиенты, отзывы, цифры.

Например: «Вуз закончен. Веду проект три года. Сорок довольных клиентов. Два выступления». Факты, а мнений тут нет.

2. Поймай комментарий самозванца. Напротив каждого факта запиши, как самозванец его обесценивает. Почерк у него узнаваемый, сразу увидишь.

Например: факт «повышение получено», комментарий «просто некого было назначить».

3. Верни правду. Напротив каждого комментария выпиши, какие твои навыки, труд и решения привели к этому факту. Это и есть правда.

Например: «Два года к повышению, сложный проект, ни одного сорванного срока».

4. Переверни ошибки. Выпиши главные промахи и рядом с каждым то, чему он научил. Компромат превращается в опыт.

Например: «Провал запуска. Вывод: без прогрева продавать нельзя».

5. Забери разрешение. Сформулируй фразу, которая берёт право быть заметным без чужого одобрения.

Например: «Чтобы начать, мне не нужен ещё один диплом. Того, что я уже умею, хватает».

Глава 3. Хейт и пассивная агрессия



Твой блог — твой дом. Спрашивать у прохожего с улицы, правильно ли расставлена мебель, странно.

Есть дом, обустроенный по твоему вкусу. Стены того цвета, что нравится тебе. Картины, которые трогают именно тебя. Ходишь по нему в чём хочешь, слушаешь любимую музыку, живёшь, как считаешь нужным. Это твоё пространство, и порядок в нём устанавливаешь ты.

Блог устроен точно так же. Ты строишь его под себя, а в него приходят люди. О чудо, со своим мнением. Кто-то восхищается, кому-то уютно, а кто-то останавливается у порога и начинает громко объяснять, что стены не того цвета, музыка плохая и живёшь ты неправильно. С этим проходим, с хейтом, мы и разберёмся в этой главе. Рано или поздно он постучится, и заранее стоит знать, открывать ему дверь или нет.

Кто такие хейтеры на самом деле

Начнём с главного, оно снимает половину боли. Хейтер — человек, чьим ожиданиям ты не соответствуешь. Он пришёл в твой дом со своей меркой, приложил её к тебе, увидел несовпадение и возмутился. Никакого проступка за тобой нет. Просто ты не такой человек, каким он хотел тебя видеть.

Отсюда вопрос, который всё расставляет по местам. Важно ли тебе мнение этого человека? Хотелось бы жить его жизнью? Равняться на него? Чаще всего, если посмотреть на себя спокойно, ответ «нет». Тогда почему оценка человека, на которого ты и равняться не хочешь, должна портить настроение и менять твою жизнь? Ответ простой: не должна.

Есть и деловая сторона. Хейтер у тебя всё равно ничего не купит, ни сейчас, ни потом. Он не твой клиент и никогда им не станет. Тратить на него энергию, переубеждать и что-то доказывать всё равно что уговаривать прохожего, которому не нравится твой дом, в него въехать. Он не въедет. Он шёл мимо.

Тут хорошо ложится дорожная история. Наверняка тебе случалось ездить в дальние поездки на машине. Приспичило по нужде ровно тогда, когда до заправки ещё далеко, а вокруг ни одного приличного кустика. Делать нечего, останавливаешься, выходишь, пристраиваешься, а мимо на скорости несутся чужие машины. Кто-то успевает бросить любопытный взгляд и нелестный комментарий: «Нашли место!», «До заправки потерпеть нельзя?». Какое тебе дело до этих людей, если ваши линии жизни пересеклись на долю секунды и больше вы не встретитесь? А если встретитесь, то не узнаете друг друга. А узнаете, и что с того? С хейтерами то же самое. Они пролетали мимо и на секунду зацепились взглядом. Через минуту они уже смахнули твой пост и хейтят кого-то другого, а ты всё сидишь и переживаешь над их комментарием, будто он что-то значит.

Когда критика — чужое отражение

Иногда человек яростно обвиняет в том, с чем сам не может смириться внутри. Это самый неприятный вид хейта, и его стоит научиться узнавать.

Механика простая. Признать в себе недостаток вроде лени, зависти, непоследовательности или страха перемен неприятно. Проще находить и обличать его в других, чем замечать в себе. Чужой успех задевает собственную несостоятельность и превращается в обвинение: «высочка, много о себе думает». Собственная лень, которую не хочется признавать, превращается в «а что вообще делает, одна болтовня». Это называется проекцией: недовольство собой, которое не хочется чувствовать напрямую, выплёскивается на того, кто оказался рядом и чем-то напомнил.

Каждый критик втайне завидует или комплексует далеко не всегда. Иногда критика остаётся критикой, по делу и обоснованной. Но если обвинение звучит слишком конкретно, слиш-

ком лично и совсем не по адресу, задай себе один вопрос: не про себя ли говорит обвиняющий? Человек, который яростно обвиняет всех вокруг в неискренности, нередко сам привык хитрить. Тот, кто с особым рвением высмеивает чужую «показуху», часто сильнее других боится показаться недостаточно важным. Понаблюдай, закономерность проявляется чаще, чем кажется.

Вступать в выяснения и тыкать хейтера его же проекцией в комментариях не стоит: это бессмысленно и раздует костёр, о котором речь пойдёт ниже. Но для себя мысль освобождает. Обвинение, не имеющее отношения к реальности, рассказывает о внутреннем мире обвиняющего и диагнозом тебе не служит. Прочитай, отметь про себя «похоже, это не обо мне» и иди дальше.

Хейт очевиден, пассивная агрессия нет

С прямым хейтом хотя бы всё понятно: нахамили, и видно, что нахамили. Куда коварнее то, что маскируется под вежливость. Это пассивная агрессия.

Вместо прямого «плохо» тебе заворачивают то же самое в красивую обёртку. «На твоём месте я бы сделал по-другому». «Тебе просто пока не хватает опыта». «Смело, конечно, но я бы не рискнул». Придаться вроде не к чему, никто не нагрубил, плохих слов не сказал. Но одной ёмкой фразой человек аккуратно поставил себя выше, тебя ниже, обесценил то, что ты делаешь, и сделал вид, что помогает.

Коварство в том, что пассивные агрессоры искренне верят, будто их подтекст никто не считывает. А подтекст выдаёт сама формулировка. Вместо прямого «мне не нравится» звучит «ну, интересное решение» с определённой интонацией. Всё понятно, а комар носа не подточит.

Почему так происходит? Потому что культуры общения в сети толком нет, и люди сплошь и рядом не видят разницы между обратной связью и хамством, между мнением и оскорблением, между полезной критикой и тем, что просто ранит. Знать это полезно по одной причине: когда научишься отличать пассивную агрессию от настоящей обратной связи, перестанешь глотать яд, принимая его за лекарство.

Чего делать нельзя

Теперь практика. На твой опубликованный материал, будь то видео, пост или статья, слетелись агрессоры. Первое желание: удалить всё тут же. Второе, более рациональное: закрыть комментарии, заблокировать аккаунт и убежать заедать обиду тортиком. Здесь и совершаются главные ошибки. Каждое из этих действий подливает масла в огонь.

Не удаляй пост и не закрывай комментарии. Это выглядит как признание вины, слабость и испуг. К тому же интернет злопамятен: сотрёшь в одном месте, всплывёт в другом, да ещё со скриншотами.

Не отвечай негативом на негатив. Стоит сорваться и нахамить в ответ, и всё, проигрыш: из человека, который держит дом, ты превращаешься в участника уличной перебранки. Именно этого от тебя и ждут.

Не разгоняй ситуацию новыми постами. Когда ты выпускаешь пост за постом в стиле «а вот что мне написали, представляете», ты своими руками раздуваешь костёр и держишь внимание на том, что должно было погаснуть само.

Как реагировать

А теперь о том, что работает. Хорошая новость: правильных реакций немного, и все они спокойные.

Дай людям высказаться. Пусть выговорятся. Живая дискуссия в комментариях это нормально, а иногда и полезно для охватов. Не бросайся тушить каждую искру.

Отвечай конструктивно и без эмоций или не отвечай вовсе. Если решишь ответить, делай это спокойно и по делу, как человек у себя дома, которому оправдываться не за что. А иногда лучший ответ молчание: оно не даёт костру топлива.

Извиняйся, только если ситуация этого требует. Тут нужно взвесить риски. Искреннее извинение по делу гасит конфликт. Извинение на пустом месте, из страха, раздувает его: выглядит как слабость и как приглашение добить. Не извиняйся рефлексивно, лишь бы всех успокоить.

И запомни срок годности негатива: при верной реакции волна спадает примерно за неделю. Люди отвлекаются, находят новый повод, забывают. Твоя задача: не подкидывать дров и дать времени сделать своё дело.

Расскажу случай. Одна моя ученица опубликовала анонс консультаций по ведению блога. В ответ прилетело холодное, колючее сообщение от подписчицы: «Как вы можете помочь с ведением блога, если у вас он не растёт? Ваша лента давно не пополнялась ничем полезным, а вы стоите на месте и не развиваетесь».

Ещё несколько лет назад я бы на её месте среагировала остро. Обида и злость одновременно, а потом прилюдная «казнь»: бесплатный профессиональный разбор аккаунта этой подписчицы, который ей определённо не понравился бы. Так открывается портал в ад. Реакция понятная: «Во мне усомнились? Да как она посмела? Что она о себе думает?!»

Моя ученица ответила иначе. Спокойно, вежливо и твёрдо, без хамства в ответ и без прогибания: «Если вам нужна помощь с блогом, опишите проблему, и я скажу, смогу ли помочь. По остальным вопросам отправляйтесь в бан!))» Так отвечает человек, который у себя дома и оправдываться за свою жизнь не обязан. За этим стоит прокачанная уверенность. Сохранять спокойствие и не пропускать негатив через себя получается у того, кто внутри уже разрешил себе быть заметным и не отдаёт самооценку на суд прохожим.

Принцип, который не устареет

Всем мил не будешь. Это освобождает, пессимизма в этом нет. Каким бы хорошим ни был твой дом, всегда найдётся тот, кому он не понравится. Это математика, вины тут нет. Чем заметнее блог, тем больше разных людей его видит, и тем больше среди них тех, кто просто шёл мимо со своей меркой.

Поэтому главное: не принимать на свой счёт. Мнение прохожего о твоём доме говорит о прохожем. Нравиться всем необязательно, впускать каждого тоже, оправдываться за свою жизнь не нужно. Твой дом, твои правила.

Практикум: разбери своего хейтера

1. Отдели хейт от обратной связи. Возьми задевший тебя комментарий и определи: это польза по делу, прямое хамство или пассивная агрессия в вежливой обёртке? От ответа зависит, стоит ли вообще реагировать.

Например: «„Тебе бы ещё поучиться“: пассивная агрессия, меня аккуратно поставили ниже».

2. Нарисуй портрет комментатора. Составь образ этого человека по тому, что видно: аватар, ник, манера писать. Как он живёт? Чего добился? Хотелось бы так жить? Равняться на него?

Например: «Аноним без аватара, пишет с ошибками, злится на чужой успех. Хотелось бы так жить? Нет».

3. Задай главный вопрос. Если равняться на этого человека не тянет и его жизнь тебе не нужна, почему его мнение должно менять твоё настроение? Ответ ты знаешь.

Например: «Он злится на чужие успехи. Его мнение о моём блоге весит столько же, сколько мнение случайного прохожего».

4. Выбери реакцию из рабочих. Спокойный ответ по делу, молчание или, если действительно нужно, взвешенное извинение. Всё остальное вычеркни: удаление, хамство в ответ, посты вдогонку.

Например: «Отвечаю по делу: „Спасибо, учту“. Без оправданий, без спора, без поста вдогонку».

5. Отпусти по таймеру. Напомни себе: при верной реакции это забудется примерно за неделю. Не подкидывай дров и дай времени погасить костёр за тебя.

Например: «Ставлю в телефоне напоминание на пятницу: „Тот комментарий ещё помнишь?“ К пятнице обычно уже нет».

Глава 4. Разрешить себе брать деньги



Можно знать всё о продажах и не продать ничего. Техника тут ни при чём, всё решает разрешение, которое ты себе не даёшь.

С продуктом всё хорошо, это видно по реакциям. После полезного поста в комментариях пишут «спасибо, очень ценно». В личные сообщения иногда прилетает «а вы консультируете?», и ты, вздрогнув от неожиданности, отвечаешь: «да, конечно». А дальше тишина.

Причина непонятна. Технически всё сильно: кейсы есть, контент выходит регулярно, аудитория живая и целевая, клиенты пишут первыми. Но не покупают.

Хороший продукт, живая аудитория и точный контент дают основание, чтобы у тебя можно было покупать. А сама покупка зависит от другого: разрешаешь ли ты себе брать деньги.

Побороть страх продаж нельзя. Совсем. Дело не в нехватке силы: бороться со своим страхом всё равно что бороться с собственной левой рукой. Кто кого победит? Рука твоя, страх твой, вы одно целое. В этой схватке не выиграть, можно только измотать себя.

Поэтому забудь про «победить страх», «задавить», «перебороть». Не выйдет, да и не нужно. Задача другая: понять его. Разобрать на части и посмотреть, что внутри. Страх продаж почти никогда не про продажи. Это верхушка айсберга, а под ней прячутся другие страхи, и вот с ними уже можно работать.

Вытащим их на свет. Но сначала выясним, что такое этот страх на самом деле, потому что картина сложнее, чем кажется.

Что такое страх продаж на самом деле

Страх продаж не сводится к страху произнести фразу «купите у меня». Эту фразу можно выговорить без запинки и даже произносить регулярно, технически продавая, и всё равно носить внутри тот же блок. Настоящий страх сидит глубже. Это внутреннее противоречие, которое не даёт поверить, что у тебя вообще можно что-то купить.

Работает оно так. Одна часть внутри хочет роста, признания, денег. Другая убеждена, что просить за это деньги неправильно, стыдно, жадно или просто не положено именно тебе. Пока две части спорят, наружу выходит сбивчивое предложение с извинениями и оправданиями, а голос садится на полтона ровно в тот момент, когда называешь цену. Тело реагирует на внутренний конфликт раньше, чем успевает подключиться голова.

Откуда это берётся, полезно искать в детстве. Не все проблемы родом оттуда, но первые установки про деньги закладываются чаще всего именно там. Психолог и финансовый консультант Брэд Клонц много лет изучает эту тему в Университете штата Канзас. Он ввёл термин «денежные сценарии»: неосознанные убеждения о деньгах, усвоенные в детстве, которые определяют взрослое финансовое поведение. Один из описанных им сценариев называется избеганием денег. Человек с таким сценарием считает деньги чем-то плохим или думает, что не заслуживает их иметь. Растёт он обычно из фразы, услышанной в детстве хоть раз: «богатые жадные», «деньги портят людей», «стыдно столько просить». Ребёнок запоминает её как правило, а чьё-то частное мнение в ней уже не слышит. Годы спустя, называя клиенту цену, этот человек выполняет чужую, давно забытую установку и сам о ней не догадывается.

Страх продаж встречается у очень разных людей, у новичков и у опытных экспертов с десятками довольных клиентов. Различие между ними в разрешении, компетентность тут ни при чём. Можно быть прекрасным специалистом и при этом внутренне считать, что хорошим специалистам неловко напоминать об оплате вслух.

Поэтому он часто становится единственной причиной, по которой нет продаж, даже когда всё остальное на месте. Внутренний конфликт просачивается в поведение раньше слов: голос звучит неуверенно, подача извиняется, цена прячется в конце длинного текста за тремя изви-

нениями. Аудитория считает эту неуверенность быстрее, чем автор успевает её осознать, и начинает сомневаться в продукте сильнее, чем он сам. Чужое доверие редко бывает выше собственного. Обычно оно чуть ниже.

Разбираться с внутренним разрешением стоит раньше, чем выстраивать личный бренд, позиционирование и контент-стратегию. Если в основании сидит убеждение «мне нельзя брать деньги» или «стыдно продавать», оно прорастёт сквозь любую, даже самую продуманную стратегию. Проявится позже, когда в продукт, блог и аудиторию уже вложены месяцы работы. Дешевле разобраться с этим в начале, чем наткнуться на тот же барьер в конце длинного пути, когда всё остальное готово.

Здесь же ответ на вопрос, который наверняка возникал: в чём секрет тех, кто продаёт легко, на миллионы, без надрыва и уговоров? Харизма и особый талант убеждать тут ни при чём. У этих людей нет внутреннего конфликта, или они нашли способ его снять. Разговор о цене они постыдным не считают и поэтому не компенсируют несуществующий стыд лишними словами, оправданиями и скидками.

Страх первый: «у меня никто не купит»

Самый частый. И самый обидный, потому что бьёт по самооценке.

Происходит вот что. У тебя есть продукт или услуга, которую не покупают или покупают меньше, чем хотелось бы. Тебе кажется, что продукт гениален и услуга на высшем уровне. Как такое можно не захотеть? Но спроса нет, очередь не выстраивается. Это подкашивает, выбивает почву из-под ног, ты разочаровываешься в себе как в специалисте и перестаёшь продавать. Почему? Произошло слияние: твоя личность срослась с твоим продуктом. Отказали товару, а чувствуешь, будто отказали тебе: недостаточно ценен, недостаточно опытен, никому не нужен. Знакомое чувство?

Теперь отделим мух от котлет. Если что-то не купили или очередь не выстроилась, значит, что-то не сработало гораздо раньше, в механике. К тебе как к личности это отношения не имеет. Мог не сработать прогрев. Прогрев мог не подойти целевому сегменту. Цена могла не подойти, или ценность осталась непонятной. У конкурентов предложение могло быть сильнее, а твой личный бренд ещё слабо сформирован. Видишь? Шесть возможных причин, и ни одна не звучит как «ты плохой человек или специалист». Все они про инструменты. Инструмент можно поправить. А казнить себя за каждый выбор не в твою пользу всё равно что ломать руку за то, что она промахнулась мимо гвоздя.

Не купили, значит, ошибка в механике. Только и всего. Это обратная связь продукту, а приговор тебе здесь никто не выносил.

Страх второй: «ничего на этом не заработаю»

Второй голос тише, но тоже мешает: «а вдруг заработаю мало, меньше, чем хотелось».

Начнём с простой арифметики, она сразу снимает панику. Любая сумма лучше нуля. А ноль лучше долгов. Даже маленький результат остаётся результатом, от него и будешь расти.

Посмотрим, что лежит в корне этого страха. Почти всегда сравнение с теми, кто уже взлетел. С экспертами, у которых больше учеников, кейсов, денег, машин, публичности. Здесь есть ловушка, которую важно увидеть. Ты сравниваешь свою точку на старте с итогом человека, который начал раньше, с другим багажом и в других условиях. Этап, на котором ты сейчас, он давно прошёл. Это как сравнивать возможности птенца с возможностями взрослого орла. Они в разных весовых категориях, и птенец ничем не хуже, ему ещё расти.

Что с этим делать? Сравнивай свои результаты с тем, что у тебя было вчера. Перестань следить за более сильными игроками. Отпишись, скрой, освободи голову. Синдром самозванца чужими витринами лучше не кормить, из прошлой главы ты знаешь, чем это кончается. Освободившееся время и энергию потратить на себя, а не на самобичевание.

Страх третий: «купят, но разочаруются»

Третий страх самый благородный на вид: «вдруг купят, а я не смогу дать ожидаемый результат, люди разочаруются, больше не придут, напишут негативный отзыв».

Такое возможно. Часто за этим страхом прячется не столько забота о клиенте, сколько тревога потерять контроль над процессом. Результат зависит и от самого клиента, а признавать это неудобно. Люди приходят разные. Обязательно найдётся тот, кто возложит ответственность за свой результат или за его отсутствие на кого угодно: на тебя, на обучение, на погоду, кроме себя. Это его способ жить, твоей вины тут нет. Бывают люди, которые невнимательно читают условия, не хотят следовать правилам, с самого начала приходят с завышенными ожиданиями. Что, всем теперь пытаться угодить?

В большинстве случаев, когда ожидаемого результата нет, человек ничего не делал или делал иначе, поэтому ничего и не случилось. Я люблю говорить: «Ниоткуда не возьмись, ниоткуда не взялось». Простая математика. Пришёл и сделал, значит, будет результат. Не сделал, значит, не будет, и на твоей совести это не лежит. Чувствовать вину за чужое бездействие всё равно что винить себя за дождь.

Страх сказать «да»

Есть в продажах момент, более опасный, чем отказ: согласие клиента.

Ты долго готовишь продукт, выбираешь цену, наконец публикуешь пост с предложением. Приходит первый отклик, клиент задаёт вопрос. Ты отвечаешь. Он спрашивает ещё, возвращается к уже объяснённому, колеблется и наконец пишет: «хорошо, я подумаю». И ты выдыхаешь.

Это странное облегчение стоит заметить. Выдыхаешь ты вовсе не от расстройства. Просто не пришлось встретиться со страхом «а смогу ли я довести до результата» и тревогой «а вдруг купит и разочаруется». Безопаснее услышать «я подумаю»: тебя не проверят.

Бывает и обратное: клиент пишет «беру» и оплачивает. Вместо того чтобы принять оплату, начинаешь говорить ещё больше. Заново обосновываешь цену, объясняешь процесс в деталях, которые уже обсуждались. Согласие слишком лёгкое, и хочется придавить его словами. Ведь если человек правда купит, придётся выполнять обещанное. А если купит и разочаруется, придётся признать, что справляешься хуже, чем думаешь о себе.

Заметить этот момент уже половина работы. В следующий раз, услышав «беру», можно сказать «отлично, высылаю реквизиты» и остановиться.

Страх четвёртый: «увидят, что я продаю»

Четвёртый страх реже признают вслух, он больше похож на стыд. Кажется, будто стоишь на рынке и кричишь «купите у меня», а все смотрят и думают: «фу, опять продаёт».

Стыд этот почти всегда родом из детства. Когда-то кто-то значимый дал понять, что просить неприлично. Теперь ты продаёшь свой труд и экспертность, которые действительно стоят денег, а чувствуешь себя так, будто делаешь что-то неловкое.

Сюда же относится ощущение, что брать деньги за то, что даётся легко, ты «не имеешь права». «Я же просто говорю слова. Просто делаю то, что умею. За что тут платить?» Ценность, которая далась легко, обесценивается, потому что не стоила мучений. Но лёгкость, с которой ты это делаешь, результат многих лет практики и поводом работать бесплатно не служит. За то, что ты дышишь, платить не нужно. А вот человеку, который в твоей теме дышать так же легко не умеет, твоя лёгкость и есть ценность, и он готов за неё заплатить.

Есть и более тихие страхи, о них говорят реже, но они тормозят не меньше. Страх остаться разовым всплеском и не повторить результат. Из-за него каждая продажа ощущается как последняя, ты вцепляешься в неё, клиент чувствует напряжение и уходит. И страх, что деньги тебя изменят, принесут жадность, недоступность, отстранённость от людей. Безопаснее остаться в привычной нехватке, чем шагнуть в непривычный избыток. Оба страха растут из одного корня: привычное пугает меньше нового, даже когда новое и есть то, чего хочешь.

Что с этим делать

Если страх живёт в теле и в давно усвоенном убеждении, а в недостатке компетенции его нет, разговоры с собой в духе «соберись, у тебя всё получится» почти не работают. Тело не меняет реакцию от слов. Оно меняется через повторяющийся опыт, который убеждению противоречит.

На практике это значит, что цену нужно называть до того, как появится полная уверенность. Уверенность в продажах вырастает из повторения, стартовым условием она не бывает. Каждый раз, когда цена названа, а катастрофы не случилось, неловкость тебя не убила и клиент не сбежал с презрением, у старого убеждения становится меньше доказательств. Единичных актов смелости мало. Нужно накапливать новый опыт систематически.

Полезно также проговорить вслух, себе, дневнику или близкому человеку, ту самую фразу из детства, которая легла в основу сценария. «Деньги портят людей». «Стыдно столько просить». «Богатые жадные». Фраза, произнесённая вслух и рассмотренная при свете дня, нередко звучит нелепо и перестаёт работать так же незаметно, как работала в тени.

Если страх оказывается сильнее, чем можно снять самостоятельно на бумаге, это нормальный повод обратиться к психологу. Глубоко укоренившиеся убеждения из детства быстрее и надёжнее прорабатываются в паре со специалистом, чем в одиночку через статьи про денежное мышление.

Почему любой исход в твою пользу

Теперь главное: чем бы ни закончились продажи, ты в выигрыше. Всегда.

Продажи пошли: есть деньги и подтверждение, что путь верный. Не пошли: остаётся бесценный опыт и материал для сильной истории. Провал не тупик, это данные для анализа. И, кстати, отличный инфоповод: люди охотнее верят живым историям про падения, чем глянце-вым победам.

Расскажу, как было у меня. В 2023 году я запускала практикум по сторис. Три месяца работы, новая сильная программа, практические задания, база разборов трендов и идей, новый сайт, реклама, море сил и души. И он провалился. Я не сделала ни одной продажи, хотя прогрев был составлен идеально. Эта история испортила мне весь отпуск, ведь именно там я анонсировала продукт. А продукт казался мне гениальным. Когда стадия горевания закончилась, я села и разложила провал на части, убрав эмоции.

И всё стало очевидно. Я допустила стратегическую ошибку: взяла старое исследование аудитории и сделала продукт под запрос, который для этой аудитории уже потерял актуальность. Ценность до людей не дошла, в «боли» я не попала. Я говорила про охваты, воронки и прогревы, а аудиторию волновало другое: где взять время на сторис и зачем тратить время на контент, который живёт сутки. Я лечила не ту болезнь. Отсюда и провал.

Было ли обидно? Ещё как. Размазало ли меня по стенке? Конечно. Зато, во-первых, я получила наглядный урок, который теперь со мной навсегда. Во-вторых, из этого провала вышел один из моих лучших прогревов к личности. Проигрыш обернулся материалом. Так всегда и бывает, если не застревать в драме и вынимать из неё пользу.

Принцип, который не устареет

Ты и твой продукт — разные вещи. Это главное, что стоит вынести из главы. Между тобой и тем, что ты продаёшь, нужен зазор, тонкая, но прочная граница. Продукт могут не купить, раскритиковать, вернуть, и о твоей ценности как человека это ничего не говорит. Отказ товару не равен отказу тебе.

Когда перестаёшь сливаться со своим предложением, продажи перестают быть экзаменом на значимость и становятся тем, чем и являются: обычной рабочей задачей. Не купили, значит, правим механику или сам продукт. Купили, значит, растём дальше. Никакой драмы, только работа. А страх пусть остаётся. Он твоя рука, с ним не воюют.

Практикум: отдели себя от продукта

1. Поймай слияние. Вспомни последнее «нет» в продажах: отказ, тишину, скромный результат. Что поднялось внутри? Если там звучало «со мной что-то не так, я никому не нужна», это слияние. Реакция на продукт прочитана как отказ тебе.

Например: «Курс не купили, и весь день не отпускало чувство собственной никчёмности. Хотя курс не купили, меня никто не отвергал».

2. Разбери отказ на механику. Возьми конкретный провал и пройди по причинам: слабый прогрев, не та аудитория, не та цена, плохая упаковка, ценность не донесена, у конкурентов сильнее. Найди, где был сбой.

Например: «Промах по цене. Для аудитории, которая пришла за бесплатным, она оказалась слишком высокой».

3. Проверь, с кем себя сравниваешь. Если гложет «мало заработаю», выпиши, с кем сравниваешь свой результат. Этот человек на твоём этапе или давно его прошёл? Верни себе точку отсчёта по собственному пути.

Например: «Сравниваю свой результат с экспертом, который в теме десять лет. У меня год. Мы в разных весовых категориях».

4. Сними чужую ответственность. Если боишься не оправдать ожиданий, раздели: где твоя работа, а где зона клиента. За его бездействие ты не отвечаешь.

Например: «Моя часть: программа, разборы, обратная связь в срок. Часть клиента: выполнять задания. Если задания не сделаны, результата не будет, и вины моей тут нет».

5. Найди выигрыш в любом исходе. Перед запуском реши заранее: если не продам, какой опыт и какую историю из этого достану? Тогда провала не существует, есть только материал.

Например: «Не купят, значит, напишу пост про провал. Он соберёт больше, чем сам продукт».

Глава 5. Система вместо мотивации



Просыпаться с горящими глазами каждый день необязательно. Мотивация плохой помощник.

Мы сняли внутренние тормоза: разрешили себе быть заметными, разобрались с самозванцем, с хейтом, со страхом продавать. Но снять тормоза только половина дела. Машина не поедет, пока не заведён двигатель. Почти все делают здесь одну и ту же ошибку: ставят под капот мотивацию. А двигатель из мотивации бракованный. Сейчас объясню почему и чем его заменить.

Почему мотивация подводит

Мотивация ощущается прекрасно. Прилив сил, «с понедельника новая жизнь», глаза горят. Беда в том, что это гормональная вспышка, всплеск дофамина, который случается на старте, пока всё новое и интересное. Потом наступают серые будни. Появляются домашние дела, скука, рутина, и вспышка гаснет. Всегда. Силы воли тебе хватает, просто у прилива по определению есть отлив. Такая химия.

На мотивации можно купить кроссовки и выйти на одну пробежку. Можно написать сценарий для рилс и запланировать день съёмки. Но до конечной цели на ней не доехать: топлива не хватит и на четверть пути.

Теперь о том, как мозг тебя обманывает. Ты объявляешь «я начинаю вести блог!», покупаешь микрофон и свет (без них же никак, верно?). Мозг выдаёт порцию дофамина. Цель будто уже достигнута, галочка стоит, и реальное действие становится необязательным. Первый пост: «ура, получилось!» Второй: «нет времени», особенно если на первый не было ошеломительной реакции. Без похвалы интерес гаснет, мотивация сдувается. Знакомо? Так происходит с большинством.

Поверь, на эти качели я «велась» много раз. Поэтому у меня дома есть всё оборудование для съёмок.

Что работает вместо мотивации: система

Мотивация говорит «делаю, когда хочу». Система говорит «делаю независимо от того, хочу или нет». Именно система приводит к результату, потому что настроение и всплески гормонов ей не нужны.

Держится система на простой механике. Первое: рутина как якорь. Вдохновения для контента ждать не нужно. Есть время, в которое ты это делаешь, и есть конкретная задача. Как чистка зубов: мотивацию её делать никто не ищет, зубы просто чистят, потому что так заведено.

Примерно так я писала эту книгу. Выделяла час каждый день и делала столько, сколько успевала. Но делала. Вдохновения писать не было: вычитывала готовые главы, накидывала мысли и собирала материал для будущих. Важно было двигаться вперёд, а не лежать на диване в ожидании музыки. «Начну, когда появится время» иллюзия. Время не появится: всегда найдутся дела более важные и срочные. Поэтому выход один: вносить в график и планировать.

Второе: частота важнее объёма. Понемногу каждый день работает лучше, чем раз в неделю на износ. Ежедневное действие встраивается в мозг как привычка, а редкий подвиг легко отложить на «завтра». Пятнадцать минут каждый день эффективнее трёх часов по большим праздникам.

Третье делает систему живучей: снижение «трения». Звучит сложно, смысл простой. Заранее убери всё, что даёт повод не делать и провоцирует прокрастинацию. Лень каждый раз выставлять свет и настраивать оборудование? Подготовь место для съёмки, выставь оборудование один раз и больше не трогай. «Нет идей»? Собери список один раз, накидай примерные сценарии и держи под рукой. Каждое убранное препятствие забирает у лени аргумент. С силой

воли ты при этом не борешься, ты прокладываешь дорогу так, чтобы идти по ней было легче, чем не идти.

Из чего состоит система

До сих пор речь шла о личном двигателе, о том, что заставляет садиться за контент каждый день. Но система шире личной дисциплины. Это вся конструкция, на которой держится блог или бизнес в соцсетях. Полезно один раз увидеть её собранной целиком. Почти каждую часть мы разберём в книге отдельно и подробно, а здесь только карта, чтобы понимать, куда движемся. Частей в конструкции одиннадцать.

1. Бизнес-цель (адрес в навигаторе). Ответ на вопрос, зачем тебе вообще соцсети: продажи, лидогенерация, узнаваемость, поддержка клиентов. Без точного адреса можно ехать долго и красиво, но приехать не туда. От ответа зависит тон разговора с аудиторией и все решения дальше по списку: какой контент снимать, кому его показывать, что считать успехом. О целях мы ещё поговорим не раз.

2. Аналитика аудитории, рынка и конкурентов (карта местности). Кто твои люди, какая у них боль, что уже предлагают другие, в чём твоя уникальность на этом фоне. Карта не говорит, куда ехать (это работа адреса), но без неё непонятно, какие дороги вообще есть, где пробки, а где короткий путь, которым почти никто не пользуется. Здесь же рождается то, что отличает тебя от других игроков: то самое УТП, о котором сегодня говорят на каждом углу. Появляется оно из анализа, красивая формулировка на слайде его не создаёт.

3. Метрики и аналитика (приборная панель). Без цифр система слепа. Охваты тут лишь часть картины: приборная панель показывает стоимость заявки, глубину просмотра, вовлечённость по каждому формату отдельно. Без этих показаний не понять, разгоняешься ты или давно стоишь с работающим мотором на одном месте, впуская сжигая бензин.

4. Контент-стратегия (маршрут). Что и в какой пропорции публиковать, чтобы прогреть к личности, к теме, к экспертности и к продукту одновременно. Маршрут прокладывается по карте и адресу: он показывает, какой дорогой ехать сегодня, а какой через месяц. Сюда же относятся упаковка и позиционирование (компетенция, образ, философия и смыслы). Об этом мы тоже уже начали говорить и разберём подробнее.

5. Контент-производство (двигатель). Ежедневный процесс: кто придумывает идею, кто пишет текст, кто делает визуал, кто утверждает финальный вариант. Здесь маршрут превращается в движение и перестаёт быть красивой линией на карте. Без налаженного процесса даже лучшая стратегия буксует на старте: каждый пост рождается с нуля, будто системы никогда не существовало.

6. Продуктовая линейка (коробка передач). Набор предложений с разной ценой и ценностью, от самого доступного до премиального, между которыми клиент постепенно продвигается глубже в работу с тобой. Хорошая коробка передач заглохнуть не даёт: если человеку рано на пятую передачу, всегда есть первая, с которой можно начать.

7. Продвижение (топливо). Как приходят новые люди, на какой бюджет, через какие каналы. Без топлива не поедет даже самая продуманная машина с идеальным маршрутом. Правило простое: гипотезу тестируй на небольшом бюджете и масштабируй только то, что сработало, а не то, что показалось перспективным на старте.

8. Работа с аудиторией (техобслуживание). Скорость и качество ответов на комментарии и возражения, работа с отзывами. Машину, которую не обслуживают, рано или поздно подводит деталь, на которую не обращали внимания. Обычно это случается в самый неподходящий момент и при свидетелях.

9. Антикризисный план (подушка безопасности). Что делать в первую, вторую и третью минуту, если начался репутационный шторм или упала площадка. Подушкой пользуются не каждый день, но именно она решает, во что превратится авария: в испуг или в ката-

строфу. Паника в момент кризиса обычно обходится дороже самого кризиса, а при готовом плане ей неоткуда взяться.

10. Ситуативный маркетинг (боковые зеркала). Реакция на вирусные тренды и инфоповоды, умение вовремя вписать в них свою тему. Основную дорожку зеркала не заменяют, но без них легко пропустить момент, когда рядом происходит то, во что стоило бы вписаться.

11. Специальные проекты и коллаборации (попутчики). Совместные активности с другими блогерами и брендами, пользовательский контент. Попутчика берут не в каждую поездку, но удачный совместный отрезок иногда открывает целый район аудитории, куда в одиночку не доехать.

Одиннадцать частей держат друг друга: выпадет одна, и конструкция начнёт шататься. Пропущенная цель обесценивает контент. Контент без продвижения никто не увидит. Продвижение без антикризисного плана однажды влетит в копеечку.

За один день систему не собирают, и все одиннадцать частей сразу идеально выстраивать не нужно. Но ни одна из них сама не запустится: конструкция работает, только когда ты садишься за руль. Здесь начинается то, ради чего написана эта глава: речь идёт о дисциплине, а сила воли тут ни при чём.

Дисциплина как забота

У слова «дисциплина» дурная слава. Кажется, что это «через не могу», стиснутые зубы и насилие над собой. На деле всё наоборот.

Дисциплина — забота о будущей версии себя. Внутренний взрослый ложится спать вовремя и не смотрит сериал до двух ночи, потому что думает о том, каково будет утром. Или готовит завтрак с вечера, зная, что утром времени не будет. Каждый раз, когда ты делаешь запланированное, не дожидаясь настроения, ты посылаешь себе тихий, но важный сигнал: «на меня можно положиться». Это ощущение, «я себя не подведу», и есть внутренняя опора, ради которой написана вся первая часть книги. Дисциплина свободу не забирает. Она её даёт: свободу не зависеть от настроения и от того, с какой ноги начался день.

Внутри нас постоянно спорят двое. Импульсивный ребёнок: «хочу сейчас, хочу лёгкого, хочу приятного». И зрелый взрослый: «я выбираю» или «я не выбираю». Дисциплина начинается, когда за рулём взрослый. Ребёнку при этом рот никто не затыкает, просто взрослый знает, куда едет.

У нестабильности есть и практическая цена. Алгоритмы соцсетей запоминают активность аккаунта: нерегулярность читается площадкой как ненадёжность, и контент тех, кто публикует стабильно, она показывает охотнее. Дисциплина здесь сигнал и тебе, и алгоритму: с этим аккаунтом можно работать.

Три врага дисциплины

У дисциплины три конкретных способа сломаться, и с каждым можно справиться отдельно.

Первый: перфекционизм. Пятнадцатый вариант заголовка вместо публикации поста и живой обратной связи, пусть и не такой, какую рисует внутренний критик. Лечится просто: ставь таймер на разработку одной единицы контента, и когда он прозвенит, публикуй, даже неидеально. В следующий раз получится лучше, а бесконечно улучшаемый пост не выйдет никогда.

Второй: зависимость от настроения. «Сегодня нет вайба», и сторис не вышла. Для аудитории и алгоритма это выглядит одинаково: тебя не было. Здесь помогает простое разделение. Художник ждёт музу, а профессионал включает музыку сам. Заведи маленький ритуал перед тем, как сесть за контент: конкретный плейлист, чашка кофе, что угодно, что запускает режим работы без ожидания вдохновения.

Третий: смешение тактики и стратегии. Сегодня кажется, что заходят рилсы, завтра карусели, рубрики меняются каждую неделю. На такой дистанции не понять, что реально работает,

а что просто показалось. Держи один формат минимум две-три недели, прежде чем делать выводы, даже если очень хочется всё сломать и начать заново.

Тотальное намерение: «решено»

На высшем уровне система перестаёт требовать усилий. Этот уровень называется тотальным намерением.

Сравни формулировки: «Я попробую вести блог», «Хочу начать», «Постараюсь чаще публиковать посты». Все они оставляют дверь приоткрытой, щёлочку, через которую при первой трудности можно сбежать. Мозг считывает это так: решение ещё не принято. И пути решения не ищет, зачем?

Теперь другая формулировка: «Я делаю. Это решено».

Точка. Дверь закрыта. Когда решение принято окончательно, случается странная и приятная вещь: мозг перестаёт тратить силы на сомнения. Ему больше не нужно каждое утро решать «а буду ли я сегодня». Энергия освобождается и уходит в результат, внутренний торг её больше не съедает. Прокрастинация уходит, потому что не с чем прокрастинировать. Давить себя железной волей для этого не нужно. Достаточно один раз всё взвесить, принять решение и снять с себя ежедневный груз выбора.

Тотальное намерение работает и в момент, когда что-то идёт не так. У тебя запланирован прямой эфир, разосланы анонсы, всё расписано по сценарию. Эфир начался, а вместо пятидесяти человек пришло десять. Вариант с приоткрытой дверью: расстроиться, извиниться и закончить пораньше. Вариант тотального намерения: остаться, отвечать тем десяти так же вовлечённо, продублировать ссылку в комментариях под постом, довести эфир до конца, как будто в нём и правда пятьдесят человек. Мучить себя тут никто не собирается. Результат всё ещё достигим, просто путь к нему немного другой, чем в сценарии.

И последнее. Возможно, случится срыв: пропустишь день, забросишь на неделю, забудешь на месяц. Это не провал и не доказательство, что у тебя ничего не получается. Срыв заранее встроен в путь.

Строгие запреты и режим «идеально или никак» ловушка. Один кусочек торта при ежедневном здоровом питании остаётся читмилом и диету не рушит. Один пропущенный день, неделя или месяц контента блог не рушат. Рушит мысль «ну всё, раз сорвалось, можно бросать». Не бросай и не делай из срыва драму. Разбери ошибки и иди дальше.

Принцип, который не устареет

Мотивация временна. Система постоянна. Ждать вдохновения не нужно: можно выстроить окружающую среду и режим так, чтобы снизить «трение» и свести откаты к минимуму. Именно это отличает тех, кто дошёл до результата, от тех, кто «начинал сто раз». Результат даёт стабильная система, а огонь в глазах тут ни при чём.

Практикум: собери свой двигатель

1. Поймай ложную мотивацию. Вспомни ситуации, где дофамин пришёл авансом: всем объявлено о планах, инструменты куплены, а дела так и нет. Это твои типичные ловушки, знай их в лицо.

Например: «Дорогой микрофон куплен полгода назад, записано два кружка».

2. Поставь якорь. Выбери время под главное действие и привяжи его к тому, что уже делаешь каждый день. «Когда будет настроение» не годится, нужно «после утреннего кофе двадцать минут на контент».

Например: «После утреннего кофе пишу черновик поста. Двадцать минут, таймер на телефоне».

3. Убери трение. Выпиши три повода, которыми обычно оправдываешь «не сегодня», и заранее убери каждый. Нет идей: заведи список тем. Неудобно снимать: организуй уголок и выставь свет один раз.

Например: «Повод: не знаю, о чём писать. Решение: список из тридцати тем в заметках».

4. Сформулируй намерение. Заменяй «попробую» и «хочу» на «решено». Конечную точку пропиши чётко. Вместо «хочу вести блог» должно получиться «выхожу с контентом три раза в неделю».

Например: «Я веду блог. Это решено. Три поста в неделю, что бы ни происходило».

5. Разреш себе срыв заранее. Реши прямо сейчас, что будешь делать, когда собьёшься. Вместо «брошу» пусть будет «пропущу и вернусь на следующий день без самобичевания».

Например: «Пропущенный день не отменяет неделю. Завтра публикую два поста и иду по плану дальше».

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Фундамент: зачем и для кого



Глава 6. Гипотезы вместо вдохновения



Красивая догадка и рабочая гипотеза выглядят одинаково. Разница в одном: гипотезу проверяют, прежде чем на ней что-то строить.

Внутреннюю опору мы заложили: разобрались со страхами, самозванцем, дисциплиной. Теперь поднимаемся на следующий уровень, к фундаменту самой работы. Здесь начинается то, что отличает профессионала от любителя: решения принимаются на основе фактов, а не того, что кажется правильным. Но прежде чем искать факты, посмотрим, что такое блог как система. Чтобы перед глазами была вся конструкция, а мозаика из отдельных деталей не заслоняла картину.

Блог устроен как система, дневник из него не получится

Распространено мнение, что личный блог похож на публичный дневник: пишешь или снимаешь о том, что нравится, делишься мыслями, показываешь жизнь. Отсюда и самые частые страхи: что нет идей и что подписчикам твоя жизнь неинтересна. На деле работающий блог, личный или аккаунт бренда, устроен как любой бизнес: у него есть система и этапность. Сначала ты закладываешь фундамент: изучаешь спрос и потребности, создаёшь концепцию. Потом привлекаешь людей. Захватываешь внимание в первые секунды. Удерживаешь его дальше. Формируешь привычку возвращаться к тебе. Выстраиваешь доверие. И только в конце цепочки происходит то, ради чего всё затевалось: продажа, обмен твоей ценности, опыта, продукта или товара на деньги.

Блог можно вести и ради творческой реализации, не заморачиваясь системой, концепцией и личным брендом, по вдохновению. Но в конце такого пути обычно ждёт фрустрация, когда отдача не окупает вложенную энергию, или выгорание. Обрати внимание на порядок: продажа стоит в конце, а в начале её нет. Перепрыгнуть через доверие людей сразу к деньгам нельзя, как нельзя построить крышу, минуя стены. У каждого этапа свои правила, их мы разберём в следующих главах.

А пока запомни главное: блог — система, а не хаотичный поток сознания, из которого по настроению создаётся контент. Держит эту систему то, каким тебя видят и чувствуют люди. Любимым блогером, брендом или экспертом становится тот, кто живой, а идеальность для этого не требуется. Он общается с аудиторией как с равными, не прячется за глянцевою картинкой, говорит о своих провалах, показывает эмоции. Люди тянутся к настоящему. Об этом позже, в части про фасад. Сейчас важнее другое: с чего эта система начинается на практике, в каждом конкретном решении, что снять, что написать, что предложить.

Почему вдохновение подводит

Блогинг и бизнес в соцсетях начинаются с чего угодно, кроме вдохновения и спонтанного желания снять ролик. Для многих это неприятный сюрприз.

Вдохновение связано с тобой: с настроением, желаниями, с твоим «хочется». А блог, который работает, связан с аудиторией, с её болями, потребностями и интересами. Когда создаёшь контент из вдохновения, почти всегда говоришь о том, что интересно тебе, и промахиваешься мимо того, что нужно аудитории.

Здесь главная ловушка, о которую разбивается большинство потенциальных продаж. Называется она предположениями. Предполагаешь, что аудитории интересно вот то. Предполагаешь, что её беспокоит вот это. Предполагаешь, что ей нужен такой продукт, чтобы закрыть такие потребности. На этих догадках строится всё: контент, прогрев, воронки. А потом удивляешься, почему нет спроса.

Допустим, психолог выбрал тему верно: работа с внутренним ребёнком, аудитория приходит именно за этим, ожидания от темы совпадают. Но внутри темы разговор месяцами кру-

тится вокруг того, как закрывать потребности внутреннего ребёнка в игре и спонтанности, просто потому, что это кажется самым важным. А аудиторию на самом деле больше волнует другое: как справиться со страхом публичности, который тоже растёт из детских установок. Тема выбрана правильно, разрыва в позиционировании нет. Разрыв тоньше: внутри верной темы выбран угол, который аудитории не нужен. Снаружи этот разрыв не видно, его можно обнаружить только через анализ, а красивая вывеска его не покажет.

Строить работу на предположениях, пожалуй, самый тяжкий грех в маркетинге, и подтвердить это можно не только личным наблюдением. Предприниматель Эрик Рис написал об этом в методологии Lean Startup («бережливый стартап»), которая стала одним из самых влиятельных подходов в современном предпринимательстве. Любой бизнес-план начинается с набора гипотез и допущений, которые изнутри кажутся очевидными. Главной задачей становится их проверка, а правота по умолчанию ничего не значит. Правило короткое и неудобное: важно то, что люди делают на самом деле, а их рассказы о собственных желаниях в расчёт идут слабо. Слова и реальное поведение расходятся значительно чаще, чем кажется. Вдохновение, которое опирается на «люди наверняка оценят», раз за разом спотыкается именно об этот разрыв.

Что такое гипотеза и почему маркетинг на ней держится

У догадки есть более профессиональное имя: гипотеза. Различаются они в том, что происходит дальше. Догадка — то, во что просто верят. Гипотеза — предположение, сформулированное так, чтобы его можно было проверить и получить однозначный ответ: подтвердилось или нет.

«Аудитории нужны разборы» — догадка, с ней можно только верить или не верить. «Если я сделаю три поста с разборами чужих блогов подряд, охват вырастет минимум на двадцать процентов по сравнению со средним постом за последний месяц» — уже гипотеза. У неё есть условие, срок и цифра, по которой через неделю можно сказать: сработало или нет.

Вся методология Customer Development («развитие клиента») построена вокруг одной мысли. Разработал её предприниматель из Кремниевой долины Стив Бланк ещё в 2005 году, и она стала одной из опор того же бережливого стартапа. Мысль такая: прежде чем вкладывать ресурсы, гипотезу о потребностях аудитории нужно проверить, и проверить определённым образом. Блогинг работает по той же логике, только масштаб меньше. Прежде чем снимать десять роликов на тему, стоит проверить гипотезу, что эта тема вообще откликнется.

У опытного маркетолога со временем появляется чутьё: он смотрит на нишу и примерно чувствует, какая гипотеза скорее сработает, а какая вряд ли. Мистики здесь нет. Это насмотренность, результат сотен прошлых проверок, осевших в опыте. Но даже точное чутьё проверку не отменяет, оно только сужает круг гипотез, которые стоит тестировать первыми. Профессионал отличается от новичка тем, что реже тратит время на заведомо слабые гипотезы и быстрее добирается до сильных. Угадывать без проверки он не умеет.

Почему аудиторию не стоит спрашивать напрямую

Едва осознав ловушку предположений, легко попасть в соблазн: если нельзя гадать, надо просто спросить. «Что вам интереснее?», «Какой формат предпочитаете?». Работает это значительно хуже, чем кажется.

В большинстве случаев аудитория сама не знает, чего хочет. Люди тут ни при чём, просто человеку трудно предсказать собственную реакцию на то, чего он ещё не видел. Спросишь напрямую и получишь вежливый, социально одобряемый ответ, который через час забудет сам человек и которому он на практике не последует. Поэтому методология Бланка строится на разборе конкретных прошлых ситуаций, а вопросы о предпочтениях в ней не главные. Спрашивают так: «Расскажите, когда вы в последний раз сталкивались с этой проблемой. Что именно тогда произошло, что вы делали, чем всё закончилось». Прошное поведение конкретно, и под-

делать его даже из вежливости трудно. Будущие намерения почти всегда красивая фантазия о себе.

Для блога это значит, что самые надёжные подсказки о болях аудитории приходят сами, в ответ на уже опубликованный контент. Что переспрашивают в комментариях снова и снова. Какие слова и формулировки повторяются у разных людей. На какое сообщение в директ вдруг отвечает тот, кто раньше молчал. Это реакция на что-то реальное, уже случившееся, поэтому ей можно доверять значительно больше.

Что делать вместо этого: смотреть на факты

Факты в маркетинге вполне осязаемы. Это конкретные, проверяемые вещи: что показывает статистика, какие посты заходят, где люди отваливаются по ходу просмотра, что сохраняют и репостят, а что пролистывают. Какая глубина просмотра у видео. Почему на тебя подписались или, наоборот, не подписались, хотя дошли до профиля. Это и прямые слова людей: повторяющиеся вопросы, жалобы, которые всплывают снова и снова, формулировки, которыми они описывают свою проблему. Часто они совсем не те, которые выбрал бы сам специалист.

Вдохновение спрашивает «что я хочу сказать». Факты отвечают на другой вопрос: «что на самом деле нужно аудитории и почему». Первое льстит. Второе двигает вперёд. Творчеству и вдохновению в работе место есть, и немалое. Но чутьё работает поверх фактов, а заменить их оно не может. Сначала проверка, потом искусство подачи.

На практике это простая последовательность, которую стоит повторять регулярно, а не один раз на старте. Смотри, какие темы и форматы уже сработали и какие нет, и опирайся на эту историю, а вчерашнее настроение в расчёт не бери. Перечитывай комментарии и сообщения как источник формулировок и тем: это тот же принцип живой реакции. Там, где текстовых следов не хватает, проводи короткие кастдев-интервью в формате разговора о конкретном прошлом опыте. Анкеты с вопросом «что вам нужно» для этого не годятся. Любую новую идею проверяй на небольшом масштабе, прежде чем вкладывать в неё крупный ресурс: один тестовый пост до того, как строить на этой теме целый продукт. Периодически возвращайся к старым хитам, постам и роликам, которые когда-то неожиданно выстрелили, и разбирайся, почему они сработали. Часто там спрятана закономерность, которую легко упустить, глядя только на свежие публикации.

Если лошадь сдохла — слезь

Последнее и самое неудобное, что даёт проверка фактами. Иногда факты говорят прямо: это больше не работает. Формат выдохся, инструмент отвалился, тема мертва, подход результата не приносит.

Есть жёсткая, но точная поговорка: если лошадь сдохла, слезь. Искусственное дыхание, массаж сердца, уговоры и морковка не помогут. Скачки имитировать тоже не надо. Дальше она не поедет, как бы сильно этого ни хотелось.

А люди вопреки очевидному готовы годами хлестать мёртвую лошадь. Тянуть провальный формат, работать со старыми инструментами, потому что «столько сил и денег вложено», цепляться за тему, которая давно не откликается, повторять то, что не сработало, в надежде, что на сотый раз повезёт. Опора на факты даёт смелость признать очевидное. Посмотреть на цифры и сказать: эта лошадь никуда уже не везёт. Слезть не поражение. Поражение — продолжать погонять труп, пока мимо проносятся те, кто вовремя пересел на живого коня.

Отличить «сдохшую лошадь» от временного спада несложно, если смотреть на динамику, а не на одну неудачную неделю. Если показатели падают у всех в нише одновременно, скорее всего, дело в сезоне или алгоритме, а формат ни при чём. Если же именно твой формат стабильно проседает уже несколько месяцев, пока соседи по нише растут, пора слезать. Плохая неделя таких симптомов не даёт.

Принцип, который не устареет

Сначала факты, потом действие. Этот порядок не изменится никогда, потому что он про здравый смысл и соцсети тут ни при чём. Инструменты сбора фактов поменяются: сегодня один сервис, завтра другой, сегодня один набор метрик, завтра новый. Принцип остаётся: по наитию не действуя, сначала проверь.

Профессионала от любителя отличают талант и вдохновение лишь отчасти. Главная разница в привычке сверяться с реальностью, прежде чем что-то делать. Любитель творит и надеется. Профессионал проверяет и выстраивает систему.

Зачем это всё прямо сейчас, до позиционирования и личного бренда? Строить фасад, то есть упаковку, подачу и образ, без фундамента из фактов можно, но бессмысленно. Он всё равно будет держаться на догадках о том, кто твоя аудитория, чем она живёт и чем ты отличаешься от соседей по нише. Красивый дом можно нарисовать на бумаге, но если под ним нет проверенного грунта, рано или поздно появится трещина, и ремонт обойдётся дороже, чем проверка грунта заранее. Поэтому следующие несколько глав служат фундаментом, а теории ради теории в них нет: зачем тебе всё это на самом деле, кто твоя аудитория и что происходит на твоём конкурентном поле. Без этого всё, что будет в книге дальше, строится вслепую.

Практикум: отдели факты от догадок

1. Собери симптомы без прикрас. Выпиши, что в твоём блоге сейчас не работает, без оправданий. Вместо «алгоритмы душат» нужны конкретные места: где падают охваты, где люди отваливаются, что не продаётся.

Например: «Сторис смотрят до середины и уходят. Посты собирают лайки, но никто не пишет и не покупает».

2. Отдели факты от догадок. Пройди по последним решениям и отметь, какие основаны на данных, а какие на «мне кажется». Догадки выпиши отдельным списком.

Например: «Думаю, что моей аудитории нужны разборы» — догадка без проверки.

3. Найди устаревшие данные. Проверь, не действуешь ли ты по данным, которым больше полугода. Когда в последний раз аудиторию изучали вживую? Прошлогоднее исследование в счёт не идёт.

Например: «Последние интервью были в прошлом сентябре. Анкета в сторис была весной, ответили одиннадцать человек».

4. Поищи мёртвую лошадь. Назови то, что давно не работает, но продолжает тянуться из жалости к вложенному.

Например: «Веду рубрику два года по инерции, её никто не смотрит. Пора отпустить».

5. Назначь проверку. Выпиши, каких данных тебе не хватает для точных выводов. По ним мы и пойдём в следующих главах: цели, аудитория, рынок.

Например: «Не знаю, из-за чего подписчики уходят после первой недели. Нужны три коротких интервью с теми, кто отписался».

Глава 7. Измеримые цели вместо мечты



Можно долго ехать в сторону цели, но без точного маршрута бензин сгорит впустую.

Неверно заданная цель превращается в неверный маршрут, по которому ты приедешь не туда. От сформулированной цели зависит вся стратегия: контент, продукты, продвижение.

Один человек хочет собрать вокруг себя аудиторию и зарабатывать на внимании: рекламе, охватах, лояльной массе. Другой продаёт экспертизу: услуги, консультации, обучение. Третий двигает через соцсети бизнес: бренд, товар, услуги. Три разные цели, и под каждую своя конструкция блога и свои инструменты. «Продвижение бизнеса» из всех маршрутов самый сложный, он требует больше навыков и ресурсов. Есть предубеждение, что личные блоги, блоги экспертов и аккаунты брендов продвигаются одинаково и ведутся по одним принципам. Это заблуждение. Всё равно что сравнивать обычную яичницу и яичное суфле: основа одна, а технология и процесс разные.

Проблемы начинаются, когда человек выбирает неверный конечный адрес. Насмотрелся лайфхаков «как снимать рилсы на миллионы просмотров» и погнался за охватами, хотя эксперту нужны десять тысяч целевых охватов, из которых сто человек оставят заявку и что-то купят. Миллионы просмотров на широкую аудиторию ему ни к чему.

Три адреса и три маршрута

Это стратегическая развилка, философии здесь нет. От того, к какому формату ведения блога ты себя отнесёшь, зависят инструменты, контентная политика и способ оценивать результат.

Блогер. Цель: внимание и лояльность. Товар — сама аудитория, а покупатель — рекламодатель или площадка. В основе стратегии массовость, охваты, вовлечение, регулярность. Контент разнообразный, эмоциональный, рассчитанный на широкую аудиторию. Метрика успеха: сколько людей смотрит и реагирует.

Эксперт и специалист. Цель: доверие и продажи знаний, опыта, навыков. Миллионы просмотров тут не нужны, нужна узкая аудитория, которая доверяет и покупает. Стратегия другая: глубина вместо ширины, демонстрация компетентности, кейсы, польза, прогрев к своим услугам и продуктам. Метрики: глубина просмотра, количество касаний, заявки и продажи. Репосты и охваты на втором плане.

Бизнес и бренд. Цель: рост осведомлённости и узнаваемости бренда, клиенты для бизнеса. Блог здесь служит каналом информирования и привлечения: он греет доверие к компании, приводит лиды и трафик. Стратегия: позиционирование бизнеса, прогрев к ценностям и продуктам, работа с репутацией. Метрики: вовлечённость, узнаваемость и продажи из социальных сетей.

Уточнение, без которого картина неполная. В соцсетях ты в любом случае сначала блогер, а уже потом эксперт или бизнес. Так устроена площадка: пока не научишься захватывать и удерживать внимание, вовлекать, создавать эмоциональную связь и доверие, твой экспертный опыт ничего не стоит.

Теперь о том, без чего вся стратегия рассыплется. Правильно определить формат мало. Цель должна быть твоей, а не подсмотренной у кого-то.

Люди часто ставят чужие цели. «Хочу миллион подписчиков». Зачем тебе миллион, если ты продаёшь услугу с высоким чеком и тебе хватит тридцати клиентов в год? «Хочу миллионный оборот на курсах». А ты знаешь, как устроены налоги, бухгалтерский учёт и прочие юридические нюансы при больших оборотах? Точно ли тебе прямо сейчас нужен масштаб? Может, нужны небольшие группы студентов, которые набираются каждый месяц и приносят

скромный, но стабильный доход? Чужую цель узнать легко: к ней идёшь через сопротивление, она не вдохновляет и энергии не даёт.

Иногда подмену заметить не получается: настоящая цель прячется за более безопасной версией, потому что признаться в истинной страшнее. «Хочу больше подписчиков» звучит проще, чем «хочу, чтобы меня заметили». Вторая цель другая, и она более уязвимая.

Свою цель от заимствованной отделяет простой приём: докопаться до сути. Спрашивай «зачем» несколько раз подряд. «Хочу больше подписчиков». Зачем? «Чтобы продавать рекламу в блоге». Зачем? «Чтобы уйти с работы и свободно распоряжаться временем». Зачем тебе свободно распоряжаться временем? «Чтобы путешествовать». Вот оно, дно. У техники промышленное происхождение. Основатель Toyota Сакити Тойода придумал её в 1920–30-х годах для поиска причины производственного брака, только вопрос там звучал «почему», а не «зачем». Считается, что пяти повторов обычно хватает, чтобы добраться до сути. Здесь она работает так же: докопаться до настоящей причины надёжнее, чем остановиться на первом правдоподобном ответе. Подписчики и деньги оказались средством, настоящей целью были путешествия. Когда она сформулирована, видно, сколько подписчиков и денег нужно на самом деле. Часто гораздо меньше, чем казалось, а иногда подписчики вообще ни при чём. Зарабатывать на блоге можно и с минимальной аудиторией, если ролики регулярно набирают большие охваты. Кроме рекламы есть много других способов заработка через соцсети. Например, UGC-креаторство: там количество подписчиков не важно, главное качество контента.

Для меня это не теория. Соцсети были дорогой из места, где тесно, в жизнь по своим правилам: уехать из города, который я не любила, работать из дома, ни под кого не подстраиваясь. Путешествовать. Деньги были ключом к этой жизни, а целью не были. Когда становилось тяжело, на плаву держала картина настоящего, где я свободна от правил и офисов. Цифра подписчиков так не работала.

Цель без цифры и срока остаётся мечтой

«Хочу зарабатывать на блоге» указывает направление, адреса тут нет. Адрес складывается из цифры и срока: «выйти на такую-то сумму к такому-то месяцу». По сути это классическая методология постановки целей SMART, которую в 1981 году описал исследователь Джордж Доран. Хорошая цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной твоей реальной ситуации и ограниченной сроком. Цифра и срок закрывают сразу несколько критериев и снимают большую часть расплывчатости, с которой люди обычно формулируют желания.

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.