Алексей Рожков
Основатель и директор редакции «Рыба»

Редактор, где клиенты?



Как собрать команду, которая окупит бюджет на контент-маркетинг

МИФ

Алексей Игоревич Рожков

Редактор, где клиенты? Как собрать команду, которая окупит бюджет на контент-маркетинг

Серия «МИФ Бизнес»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74698881
Редактор, где клиенты? Как собрать команду, которая окупит бюджет на контент-маркетинг / Алексей Рожков: ООО «МИФ»; Москва; 2027
ISBN 9785002813513

Аннотация

Ваша редакция работает на полной мощности, но компания вместо клиентов получает только «сердечки» и лайки?

Проблема не в авторах, а в отсутствии бизнес-системы, считает Алексей Рожков, основатель редакции «Рыба». Его книга – пошаговое руководство по превращению хаотичного производства текстов в окупаемый бизнес-юнит. Вы пройдете путь от честного ответа на вопрос «Нужен ли вам контент прямо сейчас?» до построения прозрачных процессов и эффективной команды, работающей на бизнес-метрики.

Содержание

Введение 5
Часть I. Нужна ли вам вообще редакция? 12
Спойлер: зачастую окажется, что нет или пока нет. И что тогда делать?
Глава 1. Как понять, что компании нужен контент-маркетинг 12
Глава 2. Как работает контент-маркетинг и почему его надо планировать надолго, а значит, и команду под него тоже 21
Глава 3. Инструменты контент-маркетинга 31
Глава 4. Кто должен отвечать за контент-маркетинг в компаниях, чтобы он работал 40
Конец ознакомительного фрагмента. 44

Алексей Рожков
Редактор, где клиенты? Как собрать команду, которая окупит бюджет на контент-маркетинг

Публикуется впервые

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Рожков А. И., 2027
© Оформление. ООО «МИФ», 2027

* * *

Введение

Иногда вовремя не созданный отдел контента экономит бизнесу больше денег, чем созданный (но не вовремя). Думаете, странно читать такое в самом начале книги о контент-маркетинге? Но это чистая правда. И я знаю много примеров, когда, поторопившись, руководители и собственники потеряли деньги, не получили результата и убедили себя, что «контент не работает», хотя дело было совсем в другом.

Многие представляют редакцию как группу людей, которые снуют туда-сюда с ноутбуком в одной руке и латте на миндальном – в другой, а к нужной дате у них рождаются гениальные тексты, которые приносят компании много красивых денег. Собственники представляют себе эту картинку и сразу решительно действуют: нанимают авторов, раздувают бюджеты на маркетинг, запускают процессы, но на выходе получают лишь стройный контент-план и нулевой коммерческий эффект.

Неудобная правда заключается в том, что даже самая великолепная редакция из звездных авторов и редакторов не может достичь целей бизнеса сама по себе. Редакция, созданная наспех, без четко продуманной системы – все равно что попытка тушить пожар бензином. Задачу бизнеса вы не решите, но бюджеты сгорят быстро и ярко.

Хорошая редакция – это грамотно выстроенная си-

стема, которая превращает задачи бизнеса в контент, а контент – в измеримый результат, и не обязательно только финансовый.

Где-то за этим результатом будет органический трафик, снижение стоимости привлечения клиента или сокращение цикла сделки, потому что контент может выполнять разные функции: помочь продажникам объяснить сложный продукт, снять типовые возражения, сформировать доверие к компании или сделать так, чтобы рынок, наконец, понял, чем ваша компания отличается от конкурентов. Ключевая функция будет зависеть от того, в какой точке находится бизнес прямо сейчас – когда вы уже заносите палец над клавиатурой, чтобы опубликовать вакансию на позицию редактора. Подождите, не делайте этого.

Эффективная редакция начинается не с идеи «Нам нужны тексты!», не с редактора и даже не с контент-стратегии. Она начинается с ответов на вопросы:

- Зачем бизнесу контент?
- Какую проблему он должен решить?
- Для кого мы его создаем?
- Какого результата ждем?
- Кто будет отвечать за этот результат?
- Сколько денег и какие ресурсы мы готовы в это вкладывать?

В итоге может выясниться, что вашей компании пока во-

обще не нужен контент-маркетинг. Например, вы еще не уверены в продукте, не определились с аудиторией или не дошлифовали позиционирование. Если у бизнеса есть проблемы – редакция их не решит, а, наоборот, размножит. Но если вы понимаете, что контент действительно нужен, ответы на эти вопросы станут фундаментом будущей команды. От них зависит все остальное: кого нанимать, какие форматы запускать, сколько денег закладывать, как выстраивать процессы и что измерять. Об этом мы и будем говорить.

О чем эта книга?

Если коротко, книга, которую вы держите в руках, – это системное пошаговое руководство по созданию контент-отдела (редакции) внутри бизнеса. Она избавляет предпринимателей и маркетологов от хаоса, «слива» бюджетов на неэффективный контент и выгорания сотрудников. Книга дает четкую матрицу понимания: нужен ли контент-маркетинг компании вообще, как рассчитать его экономику, кого нанимать, как ставить задачи и как измерять бизнес-метрики (ROI, лиды, трафик), а не просто лайки.

Система, которой я поделюсь с вами на этих страницах, поможет разобрать редакцию на элементы и собрать заново, уже не как группу людей, производящих тексты, а как полноценный бизнес-юнит – как это произошло в тех компаниях, чьи кейсы вы встретите в книге.

В итоге вы будете четко понимать:

- нужен ли бизнесу контент-маркетинг на текущем этапе;
- какую редакцию собирать под конкретную задачу;
- сколько денег и времени она потребует;
- кого и в какой последовательности нанимать;
- как связать работу команды с бизнес-метриками;
- как контролировать результат без микроменеджмента;
- как масштабировать производство, не увеличивая хаос;
- как создавать условия, в которых сильные специалисты остаются в команде и не выгорают.

Книгу можно читать последовательно, если вы строите редакцию с нуля. А можно использовать как справочник: возвращаться к нужной главе, когда потребуется посчитать бюджет, открыть вакансию, подготовиться к собеседованию, разобраться с горящими задачами или понять, нужен ли команде еще один регламент.

Для кого я ее написал

- В первую очередь – для собственников и руководителей маркетинга, которые понимают, что бизнесу нужен контент, но не знают, как превратить его производство в управляемую систему или как повысить эффективность уже существующей редакции.
- Книга будет полезна контент-директорам, главредам и тимлидам, которые еще недавно отвечали за собственные

тексты, а теперь должны нанимать людей, распределять нагрузку, считать деньги, защищать бюджет, разрешать конфликты и отвечать перед бизнесом за результат всей команды.

• Наконец, она точно пригодится основателям агентств и контент-студий, которые хотят масштабировать производство, но не хотят вместе с выручкой наращивать количество ручного контроля и бесконечно увеличивать себе нагрузку.

Почему я знаю, о чем говорю

Я создаю и развиваю контент-команды с 2014 года. За это время успел пройти путь от работы с текстами до управления большими редакциями и основал уже второе контент-агентство. Сейчас я руковожу креативной редакцией «Рыба». Мы запустили ее в 2023 году, а по итогам 2025 года выручка редакции превысила 150 миллионов рублей – только на контенте. К началу 2026 года в работе у нас было больше ста активных проектов. Среди наших клиентов – «Яндекс», VK Tech, Сбер, Альфа-Банк, t2, beeline cloud и другие.

Чего мы только не делали: запускали медиа с нуля, собирали редакции для банков и коммерческих компаний, создавали блоги, сообщества в соцсетях, увеличивали посещаемость корпоративных блогов, приводили на них сотни тысяч читателей, выпускали тонну экспертных материалов и выстраивали производство, в котором над одним проектом

одновременно работают разные специалисты.

В 2025 и 2026 годах «Рыба» стала лучшим контент-агентством по версии Рейтинга Рунета. В 2024 и 2026 годах получила звание «Контент-агентство года» на RUWARD AWARD.

Кроме того, мы развиваем собственную Школу авторов и редакторов. За 25 потоков через нее прошло более тысячи учеников. Работа со студентами помогла мне увидеть еще одну сторону проблемы: **недостаточно просто найти хорошего специалиста. Нужно сначала создать среду, в которой он понимает задачу, получает нужные ресурсы, может расти и стабильно выдавать результат. И да – в идеале не выгорать.**

Я привожу эти цифры не для того, чтобы убедить вас скопировать устройство «Рыбы». Такой задачи у книги нет. Универсальной модели редакции вообще не существует. Процесс, который помогает крупному банку, может задушить небольшую студию. То, что легко решается сообщением в чате у команды из пяти человек, в большой компании потребует регламента, системы ролей и нескольких уровней согласования.

Но за более чем десять лет я много раз видел, из каких решений складывается работающая редакция и в каких местах она обычно начинает разваливаться. Этой логикой я и хочу поделиться.

Чего не будет в книге

Я не обещаю, что после прочтения каждая ваша статья начнет приносить лиды. Контент-маркетинг зависит не только от редакции. На результат влияют продукт, бренд, продажи, дистрибуция, рынок, бюджет и десятки других факторов. Сильная редакция не компенсирует слабое позиционирование или сложный продукт. Даже блестящий автор не может добыть экспертизу, которую компания не готова раскрыть; и даже самый опытный редактор не обеспечит продажи, если нет системы.

Зато, дочитав до конца, вы сможете отличить проблему контента от проблемы бизнеса. Поймете, чего разумно ждать от редакции и какие ресурсы ей для этого нужны. Сможете перестать оценивать ее работу по количеству выпущенных текстов, лайкам или общей занятости команды – и связать контент с конкретной задачей. А еще у вас появится контроль, который будет организовать достаточно легко, ведь сама система будет под это заточена. Тогда вопрос «Редактор, где клиенты?» перестанет быть попыткой найти виноватого. И станет нормальным разговором о задаче, ресурсах и результате.

С этого и начнем.

Часть I. Нужна ли вам вообще редакция? Спойлер: зачастую окажется, что нет или пока нет. И что тогда делать?

Глава 1. Как понять, что компании нужен контент-маркетинг

Директора компаний редко просыпаются утром с мыслью: «Нам нужен контент-маркетинг как долгосрочная система привлечения и удержания аудитории».

Обычно бывает иначе: кто-нибудь на встрече с CEO предложил завести блог или вспомнил, что у конкурентов бодрые соцсети, – значит, нам нужно так же. Руководитель подтвердил, что компании не хватает узнаваемости, лидов и всего сразу. И вот уже звучит сакраментальное: «Нужен контент, а для него – редакторы и редакция».

Многие компании и предприниматели приходят к контент-маркетингу не от хорошей жизни, а хватаются за него, как за последнюю надежду. Реклама дорожает, разрешенных рекламных площадок все меньше, конкуренты поджимают, лиды приходят реже, а налоги только растут. Хочется

подсветить ценность своего продукта и подключить контент. Раскрутить личный бренд собственника, о котором пока никто не знает, запустить популярный канал про сантехнику, сделать аналог «Т – Ж», но про культиваторы, и желательно в десять раз дешевле.

В этот момент идея создать редакцию выглядит очень соблазнительной.

Но до нормальной редакции дело часто не доходит – на нее просто нет денег. Контент сваливают на маркетолога или самого директора, он создается по остаточному принципу и в маркетинг никак не вписан. Ни целей, ни понимания, как это должно работать, ни дохода. Закономерно, что на него быстро забивают. Результат мы все видим регулярно: бесконечные блоги, написанные «аишкой», соцсети, где уже три месяца не было постов. Короче, все грустно.

После такого опыта часто говорят, что контент не работает. Но он просто подходит не всем.

Кратко обрисую, кому контент и системная редакция пока не нужны. Вы можете эту книгу дальше не читать =)

Ситуация № 1. Продукт еще не созрел.

Представьте: на рынок вышло очередное приложение для знакомств. В базе всего 100 анкет, а активных пользователей – не больше 20, причем все только в Москве. Половина обещанных функций еще в разработке – голосовых сообщений нет, верификация работает через раз. Команда сама еще не

определилась, для кого оно: для серьезных отношений или для легких свиданий. А блог уже хочется – про «психологию знакомств». Только писать не о чем: кейсов пока нет, да и продукту всего полгода. И не факт, что через три месяца приложение будет все еще про знакомства, а не, например, про поиск друзей по интересам или нетворкинг.

Ситуация № 2. Продукт созрел, но не конкурентный.

Теперь представим очередной онлайн-курс по таргетингу в интернете. В этой нише уже сидят Skillbox, «Нетология» и сотня частных школ. Программа как у всех, преподаватели как у всех, цена средняя. Можно написать 100 статей про то «как зарабатывать на таргете», но, когда человек выбирает между этим курсом и более известным, контент не работает – отличий-то нет, и подсветить нечего. Нужно пока думать об УТП, упаковывать предложение, писать кейсы, находить преимущества, работать над сайтом, программой лояльности, привлекать преподавателей, а не заниматься контентом.

Ситуация № 3. Конкурентный продукт, но никто не может его внятно объяснить.

Например, есть B2B-платформа для управления цепочками поставок – реально сильный продукт, экономит крупным клиентам кучу денег. Но спрашиваешь у фаундера, чем они лучше конкурентов, а слышишь: «Ну мы технологичнее». Спрашиваешь у продажников – пересказывают список

функций с сайта и из коммерческого предложения. Эксперты включаются и сыплют архитектурными деталями, которые поймет от силы только СТО[1]. Внятное «почему мы?» не сформулировал никто, и редактор его из воздуха не достанет. А это значит, что, пока эту мысль не сформулировали в мире клиента, в мире его болей и ежедневных проблем, выпускать контент рано – вы будете просто говорить на разных языках.

Ситуация № 4. Компания не решила, кому продает. Представим бухгалтерский онлайн-сервис. На лендинге написано: «Для малого и среднего бизнеса». В реальности основатель мечтает работать с крупными компаниями, маркетинг приводит ИП на патенте, а продукт на самом деле удобнее всего среднему сегменту. Редактор садится писать статью – и не понимает для кого. Для ИП будет слишком сложно. Для крупного бизнеса – слишком очевидно. В итоге получается универсальный текст ни для кого. Так не сработает – надо сесть с маркетологом за стол и изучить целевую аудиторию.

Ситуация № 5. У всех в команде разное представление о бренде. Часто такое бывает в финтех-стартапах.

[1] СТО (от *англ.* Chief Technology Officer) – технический директор компании; специалист, отвечающий за технологическую стратегию и разработку продукта. *Здесь и далее прим. ред.*

Основатель видит компанию как «русский Stripe»[2] – премиум, технологии, крупные клиенты. Но продажникам все равно, они направо-налево раздают индивидуальные скидки и привлекают всех, до кого могут дотянуться. По факту продукт самый дешевый на рынке и держится на этом. Маркетинг разрабатывает молодежный tone of voice с кринжовыми мемами. Редактор приходит выяснить, как же писать, – и каждый отдел тянет одеяло на себя. А ему предлагают «просто написать пару статей» и угадать, кто из них прав. Так тоже не пойдет.

Есть еще отдельный жанр – когда продукт нормальный, маркетинг проработан, но мешает внутренний контур. Пример из жизни: команда запускает блог для B2B-сервиса защиты от утечек данных. Клиенты – банки, телеком, крупный ретейл. Редактор приходит за экспертизой, а эксперты молчат. Маркетинг хочет кейсы, но сейлзы говорят, что все под NDA. Руководитель хочет «сильную позицию на рынке», но запрещает говорить что-то конкретное, чтобы никого не задеть. Юристы вычищают из текстов все живое. Через три месяца все недовольны: текстов мало, статьи скучные, результата нет.

Как мы видим, контент-маркетинг нужен не всем. И точно не всегда нужен сразу. Разберем, когда контент-маркетинг

---

[2] Stripe – международная технологическая компания, предоставляющая платформу для онлайн-платежей. Позволяет бизнесу принимать платежи и управлять транзакциями через интернет. Один из лидеров в сфере финтеха.

становится реально полезным инструментом.

Признак первый: ваш продукт такой сложный, что путаются и всего не знают даже ваши собственные продажники

Сейлзы[3] всегда работают по скриптам и говорят примерно одно и то же – это нормально, в этом смысл их работы. Но одно дело, когда скрипт рассчитан и укладывается в 15 минут, и другое – когда половина встречи уходит на ликбез: что у вас за продукт, кому подходит, почему столько стоит, чем вы отличаетесь от конкурентов.

Если у вас второй вариант – это звоночек. Значит, продукт сложный, новый для рынка или его ценность не считывается на ходу. Сейлз тащит на себе и обучение клиента, и продажу – и сделка из-за этого может тянуться неделями.

Контент-маркетинг здесь работает как предварительная сборка лида. Потенциальный клиент приходит уже подготовленным: прочитал статью с объяснением, как устроен продукт и кому он нужен, увидел кейс с похожей задачей, понял, почему у вас цена в два раза выше рыночной. На созвон он заходит не с «расскажите о себе», а с «вот наша ситуация, давайте обсудим». Этот разговор в два раза короче и продуктивнее, а еще он приносит деньги.

---

[3] Сейлзы (от *англ.* sales – продажи) – менеджеры по продажам, специалисты, которые занимаются привлечением клиентов и заключением сделок.

Признак второй: клиент долго думает перед покупкой

Есть покупки, которые делают «на ходу»: сорвало трубу – побежал в ближайший магазин за фитингом, какой есть. Засорился слив – взял в супермаркете средство, которое первым попалось. Тут не до чтения отзывов и сравнения пяти решений: выбирают за минуту, по принципу «что под рукой». Контент-маркетинг сюда не дотягивается – он просто не успевает повлиять на спонтанное решение.

Но когда на кону не момент, а месяцы или годы, человек включает другой режим. Он читает, сравнивает, спрашивает коллег, возвращается через месяц с новыми вопросами. Значит, ищет не просто продукт, а решение на долгое время. И найдет его либо у вас, либо у конкурента, который лучше объяснил.

Такой «долгий» режим включается в нескольких ситуациях:

• **Безопасность.** Банки, страхование, охранная сигнализация, медицинские клиники. Все эти решения про «что будет, если что-то пойдет не так», и цена ошибки высока.

• **Большие покупки.** Недвижимость, машины, дорогое оборудование, серьезный ремонт. Сумма крупная, отыграть назад дорого, а иногда вообще невозможно.

• **Будущее и здоровье.** Образование, повышение квали-

фикации, медицина, дорогие профессиональные услуги. От выбора зависит, что будет с человеком через год или пять.

• **Сложный B2B.** Внедрение CRM, переход на новую платформу, длинные сервисные контракты. Менять подрядчика каждый месяц слишком дорого, поэтому выбирают долго и придирчиво.

Если ваш продукт попадает в одну из этих категорий – клиент будет думать долго. Контент-маркетинг здесь – не приятный бонус, а часть пути к сделке.

Признак третий: рынок не отличает вас от конкурентов

Уберите логотипы с половины сайтов в вашей нише – и обнаружите, что все говорят одно и то же. «Делаем качественно», «привозим быстро», «не косячим», «думаем о клиенте». Не в формулировках дело: посылы у всех одинаковые. А если ваш продукт по сути такой же, как у соседей, у клиента нет причины выбирать именно вас.

Контент-маркетинг здесь – то, что нельзя скопировать. Он показывает ваш реальный подход, взгляд, принципы. И превращает компанию в ту, у которой хочется покупать, даже если рядом стоит такой же продукт конкурента за те же деньги.

Лучше всего это видно там, где сам товар почти не отличается от конкурентного:

• Блины можно купить на любом фудкорте, и они везде примерно одинаковые. Но люди идут в **«Теремок»,** потому что за брендом стоит понятная история русской кухни без пафоса.

• Авиабилеты продают десятки агрегаторов с одной и той же базой полетов. Но в момент выбора люди вбивают **Aviasales** – потому что им близок ироничный тон и человеческие тексты.

• Магазины здоровой еды есть в каждом районе, но **«Вкусвилл»** собрал вокруг себя отдельную аудиторию через истории про честность с покупателем – отзывы публикуют даже негативные и про любую ошибку рассказывают сами.

• Пиццу пекут на каждом углу, но **«Додо Пицца»** с самого начала открыто рассказывала, как там устроена кухня, операционка, выручка. Эта прозрачность стала их главным отличием задолго до того, как они выросли в крупную сеть.

В каждой из этих историй продукт похож на продукт конкурентов, а сама компания – нет. Это и есть то, что делает контент-маркетинг. По сути, это способ показать именно ваш подход, и это невозможно скопировать.

Глава 2. Как работает контент-маркетинг и почему его надо планировать надолго, а значит, и команду под него тоже

Контент-маркетинг позволяет собрать вокруг бизнеса свою аудиторию, удержать ее и в момент покупки привести именно к вам. Не за одну статью, а постепенно: человек подписался, прочитал, вернулся, посмотрел, рассказал другу – и через несколько месяцев пришел с деньгами. Это работа на вовлеченность, удержание и нативное убеждение, а не на быструю конвертацию, как в привычной рекламе, когда «увидел → устроило → купил».

Кстати, это необязательно должно быть объяснение сложного. «Белая дача» выкладывает в соцсетях мультики про салатики – это тоже контент-маркетинг. Кто-то развлекает, кто-то учит, кто-то дает ощущение «эти ребята свои». Цель одна – чтобы человек привык к бренду, начал ему верить, в момент покупки выбрал именно его, а в идеале стал амбассадором, который сам приводит новых клиентов.

Контент работает на длинном отрезке между «впервые услышал» и «заплатил». На этом отрезке клиент сомневается, сравнивает, спрашивает коллег, путается в терминах, возвращается к вопросу через месяц и все равно хо-

чет понять, почему нельзя дешевле. Хороший контент берет его вопросы, страхи, его повседневный контекст – и превращает в материалы, которые двигают человека к покупке без ощущения, что его тащат за рукав куда-то насильно.

Форматов для этого много: блог, посты, короткие и длинные видео, рассылки, подкасты, сообщества, образовательные продукты. Все это тоже контент-маркетинг, а не только лонгриды в СМИ. Где-то нужны экспертные разборы, где-то – короткие развлекательные ролики, где-то – личные истории основателя. Под разную задачу – разный инструмент, и в следующих главах мы разберем, кто это все должен делать.

Во всех этих способах коммуникации работает одно и то же правило: компания дает человеку реальную пользу, делится экспертизой, говорит с ним по-человечески – и взамен получает его внимание, доверие и, в конце концов, выбор в ее пользу, оплаченный деньгами.

Контент-маркетинг – игра вдолгую. Чем больше пользы и характера вы вкладываете в него сегодня, тем выше шанс, что завтра аудитория останется с вами, а не уйдет к тому, кто кричит громче и платит за клики больше. Как это сделать? Вот несколько важных шагов.

Шаг 1. Найти реальную проблему клиента и выстроить контент вокруг нее

Хороший контент-маркетинг начинается с реальной про-

блемы клиента. Это может быть конкретный рабочий вопрос – налоги, наем, маркетплейсы, кадровый учет. А может быть и более широкая тема – деньги, родительство, здоровье, ремонт. Главное, чтобы проблема была животрепещущей, повторяющейся и достаточно объемной, чтобы вокруг нее можно было собрать аудиторию надолго.

Задача – выстроить вокруг этой темы коммуникацию в разных форматах: статьи в блог, посты в соцсетях, короткие видео, рассылка, подкасты, иногда офлайн-события. Чтобы клиент не просто прибежал за ответом на конкретный вопрос и тут же сбежал, а остался читать, потому что интересно. Идеальный вариант – когда человек думает: «Подпишусь на всякий случай, прикольно они пишут». А когда у него потом действительно появится проблема – он не побежит гуглить, а вспомнит про вас.

Продвижение через поиск «Гугла» и «Яндекса» в этой схеме – только вход в воронку, а не конечная цель. Когда у предпринимателя щелкнет – например, нужно срочно разобраться с маркировкой рекламы или с новыми взносами, – он полезет гуглить, конечно. И тут хорошо работает та самая SEO-статья с ответом. Но дальше-то начинается главное: удержание читателя. Нужно втянуть его в дальнейшее общение с брендом: замотивировать, чтобы подписался на соцсети, рассылку, ютуб-канал. Один поисковый запрос превращается в долгосрочные отношения.

Пример нашего клиента. Банк «УБРиР» делает кон-

тент для предпринимателей и серьезно ставит на SEO[4]. Их статьи про страховые взносы, налоги, идеи для акций или нейросети для бизнеса хорошо выходят на первые позиции в поиске – предприниматель приходит туда за ответом на конкретный рабочий вопрос. Но дальше его не теряют: внутри материалов и в боковых блоках – точки подписки на соцсети и рассылку, ссылки на другие статьи и гайды.

Клиент зашел по поисковому запросу, но в итоге подписался и читает раз в неделю. А когда у этого человека появится реальная потребность в банковских продуктах – банк уже не безликий: он свой, знакомый, тот самый, который помог разобраться в налоговых вопросах, когда было нужно.

Шаг 2. Показать, что делать дальше

Когда проблема названа, человек начинает выбирать, как с ней поступить. В этот момент ему уже мало общего объяснения. Ему нужны варианты, критерии выбора и понимание последствий.

Он хочет разобраться, чем одно решение отличается от другого, какие ошибки бывают на старте, сколько времени займет внедрение, кто должен участвовать со стороны ком-

---

[4] SEO (от *англ.* Search Engine Optimization – поисковая оптимизация) – комплекс мер по улучшению сайта для повышения его позиций в результатах выдачи поисковых систем («Гугл», «Яндекс» и др.). Чем выше позиция, тем больше посетителей приходит на сайт бесплатно.

пании, какие расходы появятся потом и в каких случаях покупка вообще не даст результата. Чем дороже и сложнее продукт, тем больше таких вопросов возникает до сделки.

Для такого клиента контент прокладывает маршрут: сначала помогает сравнить подходы, потом показывает процесс, дальше объясняет ограничения и закрывает частые сомнения. Человек постепенно понимает, что ему подходит, где риски, какие аргументы нужно принести команде или руководителю.

Для продаж это тоже полезно. Клиент приходит на разговор уже с базовым пониманием, а менеджеру не приходится начинать с азбуки и объяснять все так, будто человек только что впервые увидел интернет.

Пример из практики. «Яндекс Практикум» продает онлайн-курсы по программированию, аналитике, дизайну. Такая покупка – сложное и дорогое решение: полгода или год учебы, сотни тысяч рублей и, по сути, смена профессии. На входе у потенциального студента куча вопросов: какую специальность выбрать, как устроена учеба, что будет с трудоустройством?

На все это «Практикум» отвечает заранее: есть бесплатные вводные курсы по каждой профессии, тесты на профориентацию, гайды по выбору направления, истории выпускников, статьи о зарплатах и карьерных треках. Когда человек дочитывает то, что ему интересно, у него складывается картина – куда идти, зачем и что его ждет. На разговор

с менеджером он приходит не с просьбой рассказать вообще про курсы, а со словами: «вот эта программа, вот мой бэкграунд, давайте обсудим, мое это или нет».

Шаг 3. Доказать экспертизу

Почти все компании умеют обещать опыт, надежность и индивидуальный подход. Эти слова уже давно живут отдельно от смысла и, кажется, сами размножаются на корпоративных сайтах. Поэтому, если в тексте написано «многолетний опыт» – это уже никого не впечатлит.

Экспертиза видна в деталях. Покажу, что я имею в виду, на конкретных примерах.

Какие вопросы задаете. Клиника без четкой позиции предлагает «полный чек-ап здоровья» и набор анализов. Клиника, которая дорожит своей экспертизой, объясняет в статье: сдавать «все подряд» бессмысленно, нужно идти от конкретной жалобы или от рисков – с учетом возраста, образа жизни, наследственности. И дальше показывает, какие вопросы врач задает на приеме и почему. Сразу понятно, что человек, который это писал, действительно причастен к медицине.

Какие ограничения признаёте. Психологический центр, чья экспертиза под вопросом, пишет в блоге: «помогаем преодолеть любые трудности». А центр с доказанной экспертизой пишет: «не работаем с зависимостями – это от-

дельная сфера, для этого есть наркологи и специалисты по реабилитации. С тревогой, выгоранием и отношениями – да. С зависимостями – нет». Второе сразу читается как то, что у психологического центра есть позиция, там не цепляются за все подряд.

Какие цифры показываете. «Сотни довольных клиентов» – пустая фраза, ее можно прилепить к чему угодно. А вот «средний цикл сделки у нас – 47 дней, в B2B-сегменте – 92 дня, у клиентов с командой меньше пяти человек – 21 день» – это уже знание собственного бизнеса. Из таких цифр сразу видно: компания измеряет нужные метрики, замечает разницу между сегментами и не боится ее показать.

Как разбираете ошибки. Неопытный подрядчик по ремонту напишет в блоге «десять способов сэкономить на ремонте». А подрядчик с экспертизой уточнит: «пять вещей, на которых нельзя экономить, – мы пробовали и потом переделывали за свой счет». Второй выглядит как тот, кто прошел через грабли и теперь спокойно про них рассказывает. Первый – как тот, кто что-то там слышал.

Чтобы такой контент получался, редакции нужен реальный доступ внутрь бизнеса: к продажам, поддержке, продукту, экспертам, к записям созвонов и клиентским историям. Без фактуры автор быстро скатывается в гладкий обтекаемый текст – вроде правильный, но после чтения в голове ничего не остается.

Шаг 4. Поставить производство контента на поток

Контент-маркетинг только тогда работает по-настоящему, когда становится частью бизнеса. У редакции должен быть налаженный канал с теми, кто общается с клиентом каждый день: с продажами, поддержкой, онбордингом, аккаунтингом.

Их разговоры о насущных проблемах клиентов – главное сырье для контента. Например, если менеджер десять раз за неделю объясняет, почему внедрение продукта занимает три месяца, – это сигнал, что тема созрела для статьи. Если поддержка постоянно рассказывает, как сервис интегрируется с 1С, – нужен FAQ или гайд. Если в отзывах клиенты жалуются на одно и то же недопонимание – нужен материал, который его закрывает.

Хорошо работающая система – это когда такие вопросы не оседают в рабочих чатиках и головах сотрудников, а попадают в редакционный бэклог и превращаются в статьи, гайды, кейсы или отдельные страницы сайта.

Готовый контент возвращается обратно в работу: менеджер кидает ссылку перед созвоном, поддержка отвечает не «сейчас расскажу», а «вот разбор, посмотрите, потом обсудим». Так растет скорость работы с клиентскими запросами: реальная проблема клиента → текст, который ее закры-

вает → меньше рутины у команды → больше времени, чтобы быстрее услышать следующую реальную проблему.

Главное здесь – что контент закрывает насущные вопросы клиентов, а не темы, которые показались интересными редактору. Магии тут нет. Просто часть скучной, но важной работы уже сделана текстом, а команде остается доделать то, что текстом не закрывается.

Шаг 5. Накопить доверие

Один материал может помочь в одной сделке. Серия материалов постепенно создает запас объяснений вокруг продукта: для новых клиентов, старых клиентов, партнеров, сотрудников, журналистов и всех людей, которые приходят с одним и тем же вопросом в разной упаковке.

Поэтому результат контент-маркетинга стоит оценивать шире, чем количество лайков и просмотров. Важнее, какие материалы приводят заявки, какие из них клиенты читают перед покупкой, какие помогают продажам, какие снижают количество повторяющихся вопросов и какие сотрудники сами используют в работе.

Так и работает контент-маркетинг. Компания последовательно отвечает на вопросы, которые возникают у клиента до покупки, убирая сомнения. Через статьи, кейсы, гайды, лендинги, рассылки, посты и презентации она объясняет проблему, показывает решение, доказывает опыт и поддержива-

ет продажи. Клиенту становится проще разобраться, продажам – проще разговаривать, бренду – проще отличаться от коллег по рынку, у которых все еще профессиональная команда, прозрачные условия и комплексный подход.

Глава 3. Инструменты контент-маркетинга

Когда в компании решают «нам нужен контент», часто думают, что сразу надо запустить как минимум блог на сайте, соцсети и срочно начать писать посты для руководителя, рассылки, кейсы, SEO-статьи, публикации на внешних площадках. А также снимать видео и вебинары. Иногда еще завести бренд-медиа, желательно как у больших компаний, только быстрее, дешевле и силами одного редактора.

Один-единственный редактор ака «контент-менеджер» в компании в этот момент изучает вакансии смотрителя маяка, чтобы уехать подальше от этих идей.

Инструменты контент-маркетинга обманчиво просты. Пост многим кажется несколькими абзацами о том, какие мы крутые. Статья – текстом о плюсах компании со слов гендира. Но у каждого формата есть внутренняя кухня: тема, задача, фактура, эксперт, интервью, черновик, редактура, согласование, визуал, публикация, дистрибуция, аналитика.

Выбирая инструменты, лучше начать с вопроса: где клиенту сейчас нужна помощь? Он ищет ответ в поиске, сравнивает подрядчиков, сомневается перед покупкой, забывает о компании после первого касания, плохо понимает продукт, задает продажам одни и те же вопросы. У каждого такого момента – свой формат.

Разберем подробнее.

Сайт, кейсы и материалы для сейлзов – база

Первый слой контента – это:
- страницы сайта с описанием услуг;
- кейсы;
- презентации;
- коммерческие материалы;
- FAQ;
- страницы с описанием процесса работы.

Все это помогает клиенту разобраться в продуктах или услугах компании до разговора с менеджером.

Эту базу часто хочется перескочить (да что там, многие и перескакивают с удовольствием) ради блога, соцсетей или бренд-медиа. Но если сайт не доносит ценности продукта, кейсов нет, а коммерческое предложение выглядит как документ из госучреждения, регулярные публикации того же блога могут работать вхолостую.

Кейсы особенно важны там, где клиент покупает решение: в услугах, B2B, консалтинге, ИТ, образовании, медицине. Его трудно написать, потому что клиент может не дать цифры, команда помнит проект кусками, а исполнители часто описывают работу фразой «все было сложно, но мы справились». Зато нормальный кейс потом работает долго: его от-

правляют перед созвоном, прикладывают к коммерческому предложению, используют в рассылке.

Наш пример. В редакции «Рыба» есть «Школа»: мы учим копирайтеров и редакторов на курсах «Учебка», «Стажировка», «Качалка». Курсы не самые дешевые, при этом длинные. Поэтому решение будущий студент принимает не за один день: сравнивает программы, читает про наставников, прикидывает, потянет ли по нагрузке. Судя по статистике, которую мы собираем, наши материалы изучают от трех до восьми месяцев перед покупкой.

Чтобы человеку было где разобраться без менеджера, мы давно вложились в базу контент-маркетинга. На сайте – отдельная страница под каждый курс, где подробно описано самое важное: программа, кто ведет, формат заданий, цена, условия рассрочки, что будет после. Еще сделали в конце каждой страницы тест «какой курс вам подойдет» – он работает как небольшая консультация без живого участия, человек сам выбирает, что ему актуальнее.

В итоге, когда потенциальный студент пишет нам, чаще всего выясняется, что он уже полгода читал наши посты, прочитал какую-то часть статей, посмотрел сайт и прошел тест. Поэтому приходит с конкретным запросом. Блог, соцсети, бесплатные материалы у нас существуют поверх этой базы, а не вместо нее. И именно поэтому они работают.

Блог и SEO-статьи – чтобы собрать тех, кто сам ищет ответ

Блог нужен, когда у аудитории уже есть вопросы: как выбрать подрядчика, как внедрить сервис, как сравнить подходы, как избежать ошибки, как подготовиться к проекту. Такие материалы могут долго приводить людей из поиска, рассылок, соцсетей и партнерских каналов.

Блог требует дисциплины. Нужно понимать, какие темы ищут, какие темы важны для продаж, как они связаны с продуктом. Без этого блог быстро превращается в склад статей. Там может быть чисто и аккуратно, но читатель все равно не понимает, зачем ему туда заходить.

SEO тоже не стоит воспринимать как магию – это не трафик ради трафика. Нужны структура, фактура, экспертиза, примеры и понятный следующий шаг для читателя – подписка, звонок, обратная связь. Иначе статья приведет трафик, который уйдет обратно в интернет и не даст лидов.

Пример. У компании «Контур»[5] есть несколько медиа под разные аудитории: для бухгалтеров, юристов, ИП, директоров. Каждый материал заточен под конкретный поисковый запрос: «как сдать декларацию по УСН», «как нанять

[5] СКБ «Контур» – крупная российская ИТ-компания и разработчик экосистемы цифровых сервисов для бизнеса, бухгалтерии и государственных органов. Компания основана в 1988 году, а ее головной офис находится в Екатеринбурге.

первого сотрудника», «какие отчеты сдавать ИП в этом году». Бухгалтер или предприниматель находит статью через поиск, получает четкий ответ – и в самом тексте или сбоку видит, какие продукты «Контура» автоматизируют эту работу. Поисковый запрос превращается в касание с продуктом, и трафик из поиска таким образом конвертируется в лиды.

Соцсети и рассылка – чтобы поддерживать контакт

Соцсети нужны для постоянного общения с потенциальными клиентами. Чем больше касаний с интересной вам аудиторией, тем лучше. В этом смысл контент-маркетинга – найти того, кто интересен, и «заставить» его возвращаться к вам снова и снова. В соцсетях можно реагировать на повестку, показывать внутреннюю кухню, делиться наблюдениями, рассказывать о проектах, спорить, собирать обратную связь – что угодно, на что реагируют подписчики.

Для соцсетей нужен отдельный человек, который чувствует голос компании и умеет писать быстро. Но ему все равно необходима фактура: новости продукта, вопросы клиентов, наблюдения продаж, позиция руководителя, рабочие ситуации, цифры, истории. Если ему никто ничего не рассказывает, контентщик начинает добывать темы из воздуха, что нехорошо.

Рассылка полезна, когда у компании есть база и понятный

повод писать людям. Она может обучать, прогревать, продавать, онбордить, возвращать старых клиентов, сопровождать после покупки. Плюс рассылки – в прямом контакте: пост в ленте человек может не увидеть, а письмо доходит напрямую до адресата.

Пример. Учтите, что часто покупка происходит не в момент первого касания, а через полгода, год или еще позже. И именно в этот период важно поддерживать контакт с потенциальным клиентом.

Представьте ситуацию: директор по маркетингу случайно увидел статью «Рыбы» в ленте, подписался на наши соцсети, читает раз в неделю – больше из интереса, чем из реальной потребности. Сам ничего не покупает: у него уже есть подрядчик, бюджет распределен, проектов хватает. Через восемь месяцев подрядчик уходит, нужен новый. Кому он первому пишет? Тому, чей контент он восемь месяцев просматривал в обеденный перерыв, – потому что уже знает их подход и перечень услуг.

Удерживающие форматы – соцсети, рассылки – для этого и нужны. Они не продают человеку прямо сейчас, но держат бренд в его поле зрения, пока тот не созреет до покупки.

Внешние площадки – чтобы выйти к новой аудитории

Публикации на «Хабре»[6], в отраслевых медиа, партнерских блогах и СМИ помогают выйти за пределы собственных каналов. Это полезно, когда своих площадок мало, нужно проверить тему или быстро добраться до нужной аудитории.

Но внешняя площадка не обязана любить компанию. Там нельзя просто взять пресс-релиз, превратить его в колонку и ждать внимания. Нужны тема, понятная читателю этой конкретной площадки, опыт, позиция, примеры. И часто придется говорить шире, чем просто о своем продукте, например о нише в целом, чтобы стать интересным намного более широкой аудитории.

Видео, вебинары и подкасты – чтобы оживить экспертизу

Видео, вебинары и подкасты хорошо работают там, где важны лицо, голос и ход мысли эксперта. Для сложных тем

---

[6] «Хабр» (ранее известный как «Хабрахабр») – популярный русскоязычный интернет-портал и ведущее сообщество специалистов из сферы информационных технологий, науки и бизнеса.

это сильный формат: можно объяснять, показывать экран, отвечать на вопросы, разбирать ситуации.

Здесь быстро выясняется, что контент – это самое настоящее производство. Нужны тема, сценарий, спикер, подготовка, запись, монтаж, обложки, анонсы, посадочная страница, рассылка, нарезки, публикация. Если все это повесить на редактора, который уже пишет блог, рассылку и кейсы, качество начнет проседать, а редактор – седеть.

Бренд-медиа – чтобы масштабироваться на рынке

«Бренд-медиа» звучит красиво, поэтому его часто хотят слишком рано. Но это отдельный большой инструмент. У него должна быть тема шире компании, понятная аудитория, редакционная позиция, регулярность, дистрибуция и бюджет.

Это оправданно, когда компании нужно долго работать с рынком: растить категорию, формировать экспертность, собирать сообщество, объяснять сложную тему. Если у компании пока нет нормальных кейсов, сайта и материалов для продаж, разговор о бренд-медиа лучше отложить. Иначе получится большой дорогой проект, который начнет пожирать бюджеты просто так.

Чем больше инструментов, тем важнее человек или команда, которые держат общую логику. Это может

быть главный редактор, контент-лид или маркетолог с редакционным мышлением. Без такой роли блог начнет говорить одним голосом, соцсети другим, рассылка третьим, сайт четвертым. Компания будет много публиковать, но у читателя не сложится цельная картина.

Редакция нужна, когда каналы должны работать вместе. До этого можно двигаться проще: выбрать один-два инструмента, довести их до ума и только потом расширяться. В контент-маркетинге лишний канал редко решает проблему. Чаще он только добавляет еще одну строку в план и еще один повод для совещания.

Глава 4. Кто должен отвечать за контент-маркетинг в компаниях, чтобы он работал

В идеальном мире за контент-маркетинг компании отвечает контент-маркетолог. Но в реальности обязанность создавать и продвигать контент зачастую вешают на кого угодно: автора, редактора, эсэмэмщика или маркетолога, который кроме своей работы еще и посты пишет.

При этом, если просто нанять контент-маркетолога, это тоже может не сработать. Для разных компаний нужны разные комбинации специалистов и их навыков – в зависимости от размера компании, количества предполагаемого контента и способа его продвижения нужно нанимать разных людей. В крупных компаниях могут существовать контент-отделы со сложной иерархией, где числятся более 100 человек, среди которых главреды, выпускающие редакторы, менеджеры, редакторы и авторы. В микрокомпаниях за контент может отвечать один человек. Разбираемся, кто на самом деле должен заниматься контентом, чтобы от него был толк.

1. Собственник – нормально, но только на старте

В малом и микробизнесе владелец часто сам становится первым контент-маркетологом. Пишет текст на лендинг, заводит блог в соцсетях, описывает услуги и поддерживает первые коммуникации. Сначала ожидаемо получается классно, потому что человек сам глубоко погружен в аудиторию и продукт.

Проблема возникает, когда собственник уже не успевает, но продолжает контролировать каждую запятую. Тогда он вспоминает, что он предприниматель, и нанимает помощника. Часто за небольшие деньги, например за 30–50 тысяч рублей в месяц. Такой помощник расшифровывает его голосовые, рисует картинки, публикует контент и закупает рекламу.

В таком режиме помощник либо выгорает за два месяца, либо начинает выдавать очень средненький контент, либо набирается навыков и уходит на более перспективную и хорошо оплачиваемую работу. А собственник потом закономерно говорит: «Контент не работает, помощник попался плохой, надо его менять на нового». Но результат повторяется.

Причина в том, что при таком подходе собственник становится узким горлышком в производстве контента: через

несколько месяцев запал пропадает и дисциплинированности не хватает, чтобы сделать запланированный объем работы. Кроме того, не хватает внешнего взгляда и насмотренности – понимания, как делают контент конкуренты и что сейчас в тренде.

2. Маркетолог-многостаночник – компромисс с риском

В компаниях от 10 человек контент часто вешают на маркетолога, который и так отвечает за рекламу, SEO, соцсети и аналитику. В помощь себе он нанимает авторов-фрилансеров, которые сдельно выполняют задачи по разовым техническим заданиям. Плюс такого подхода в том, что маркетолог знает бизнес, целевую аудиторию и ключевые смыслы. Минус – у него нет времени на погружение в каждый инструмент продвижения и в контенте он разбирается поверхностно. Результат – ТЗ в стиле «напишите что-нибудь полезное», бесконечные согласования и выгорание авторов от противоречивых правок.

Сценарий работает намного лучше, если маркетолог:

- осознает свой пробел в контенте;
- делегирует написание текстов профильному редактору или агентству;
- оставляет себе стратегию и аналитику.

Плохо, если он старается редактировать каждый абзац из-

за филологического образования или просто для того, чтобы отработать свою зарплату. В общем, контролировать результат – ок, контролировать процесс – не ок.

3. Пиарщики, сеошники, рекламщики и другие смежники – нормальный вариант для среднего качества

Во многих компаниях контент-маркетингом занимаются не профильные контентщики, а смежники: пиарщики, SEO-специалисты, таргетологи, а иногда копирайтеры, доросшие до уровня «сам за все отвечаю».

Плюс такого подхода в том, что смежник уже погружен в контекст бизнеса. Ему не нужно объяснять, чем вы отличаетесь от конкурентов и какая у вас целевая аудитория. Он и так знает маркетинговые цели – хотя бы поверхностно. Для узких задач, таких как пресс-релиз, SEO-статья, пост для соцсетей, его компетенций часто хватает.

Но при этом у такого специалиста нет системного взгляда на контент-маркетинг. Он не строит воронку: вот лид-магнит → серия писем → прогревающий вебинар → продажа. Он делает отдельные задачи. Результат чаще всего такой: контент есть, но он не тянет клиента по пути принятия решения.

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.