

ВЕСЬ МАРКЕТИНГ ЗА 30 СЕКУНД – ВСЯ ГЛУПОСТЬ ЗА 10 ПУНКТОВ

*Злая, но аргументированная критика упрощённого маркетинга.
С формулами, расчётами и справочными примерами из жизни*

Ответ на пост Olesia Mordovina
<https://lnkd.in/p/d7Q9kgnM>
Владимир Лемех - сентябрь 2026

Все денежные суммы в расчётах указаны в условных единицах (у.е.) без привязки к валюте. Масштаб у.е. в каждом примере свой – сравнивайте только числа внутри одного примера, важны пропорции, а не абсолютные значения.

Условные обозначения и сокращения

Все сокращения, используемые в тексте, собраны здесь. По ходу разбора они уже не расшифровываются.

Сокращение	Расшифровка	Пояснение
у.е.	условная единица	Деньги без привязки к валюте. В каждом примере масштаб свой.
ЦА	целевая аудитория (Target Audience)	КОМУ продать: люди с мотивом и готовностью платить. Не портрет, а результат проверки рынком.
TAM	Total Addressable Market	СКОЛЬКО всего денег на рынке: весь пирог, если бы конкурентов не было.
SAM	Serviceable Available Market	Сколько тебе доступно с учётом географии, канала, цены.
SOM	Serviceable Obtainable Market	Сколько реально заберёшь в ближайшие 1–3 года. Твой план продаж.
CAC	Customer Acquisition Cost	Стоимость привлечения одного платящего клиента: все затраты на рекламу / число новых клиентов.
CPC	Cost Per Click	Цена одного клика по рекламе.
CPM	Cost Per Mille	Цена 1000 показов рекламы.
CTR	Click-Through Rate	Кликабельность: доля увидевших, кто кликнул.
CR	Conversion Rate	Конверсия: доля кликнувших, кто в итоге купил (сквозная: клик → покупка).
LTV	Lifetime Value	Доход с клиента за всё время отношений с ним.
WTP	Willingness To Pay	Готовность платить: максимальная цена, которую человек отдаст.
ROAS	Return On Ad Spend	Возврат рекламных расходов: выручка / расходы на рекламу. Не путать с прибылью.
MC	Marginal Cost	Предельные издержки: себестоимость каждой дополнительной единицы.
P1, P2	цены конкурентов	Обозначения цен двух продавцов в схеме

Сокращение	Расшифровка	Пояснение
		ценовой конкуренции.
4P	Product, Price, Place, Promotion	Продукт, цена, место, продвижение. Модель Джерома Маккарти, 1960 год.
УТП	уникальное торговое предложение	Заявленное отличие от конкурентов.
МСБ	малый и средний бизнес	Компании с ограниченным бюджетом и базой клиентов.
AFOL	Adult Fans of Lego	Взрослые фанаты Lego – покупатели наборов 18+.
cost-plus	«себестоимость плюс»	Ценообразование от затрат: себестоимость + наценка.
freemium	free + premium	Бесплатная база + платные функции. Вход – ноль, деньги – с части пользователей.
loss-leader	убыточный лидер	Товар, продаваемый в убыток или в ноль ради привлечения покупателей.

Введение: диагноз, а не маркетинг

«ВЕСЬ МАРКЕТИНГ ЗА 30 СЕКУНД» – это как «ВСЯ ХИРУРГИЯ ЗА 30 СЕКУНД: 1. Режьте больного. Не больного не режьте. 2. Будьте лучше болезни... Всё. Теперь вы знаете хирургию. Работайте».

Проблема разбираемого текста не в том, что он неправильный. Он пустой. Это набор тавтологий для людей, которые конкурируют не смыслом, инженерией и репутацией, а степенью невежества покупателя. Та самая конкуренция публичных домов на одной улице: тело у всех одинаковое, отличается только подсветка витрины, громкость зазывалы и прејскурант. Ниже – разбор каждого из 10 пунктов: цитата, в чём ошибка, расчёт или схема, справочный пример из жизни и вывод.

1. «Продавайте целевой аудитории. Нецелевой не продавайте»

Оригинал: «Продавайте целевой аудитории. Не целевой аудитории не продавайте. Она не купит».

В чём ошибка: тавтология задним числом

Как вы узнали, что она «целевая»? Правильно: задним числом, потому что купила. Опросили 100 купивших, нарисовали их средний портрет и объявили его «целью». А тысячи некупивших и сотни купивших вопреки портрету просто выкинули из статистики. Это ошибка выжившего. Портрет по полу, возрасту и доходу ничего не предсказывает: дисперсия поведения внутри группы «мужчины 25-45» больше, чем разница между группами. Покупают не потому, что «25-45», а потому что оказались в ситуации с мотивом.

Расчёт: как «таргетинг» убивает прибыль

Допустим, ТАМ = 1 000 000 человек. Вы «умно» сузились до ЦА = 100 000. Туда же сузились 20 таких же умных конкурентов. Аукцион перегревается:

$$CAC = CPC / CR$$

Узкая «ЦА»: CPC = 5 у.е., CR = 2% → CAC = 250 у.е.

Широкая «нецелевая»: CPC = 0,3 у.е., CR = 0,5% → CAC = 60 у.е.

Итого: Клиент из «точной цели» обходится в 4 с лишним раза дороже. Сужение = рост цены внимания + слепота к реальному спросу.

Справочно: кто покупает на самом деле

Кроссовки. Создавались для спорта, но lifestyle-применение – уже 61,9% всего рынка: их покупают для улицы и офиса, а не для зала. Air Jordan носят не ради баскетбола, а ради принадлежности к «своим».

Lego. Ядро – дети 1,5-12 лет, но взрослые фанаты (AFOL) – это уже более 15% покупателей и около 20-25% всей выручки. Набор «Звезда Смерти» или Technic за 300–480 у.е. ребёнок не купит, а 40-летний мужчина купит как терапию, ностальгию и коллекцию. Lego чуть не обанкротилось в начале 2000-х, пока молилось на «ЦА = дети», и спаслось, признав взрослых и запустив линейки 18+: Architecture, Icons, Technic.

Caterpillar / Carhartt. Шилось для строек и цехов, а покупают дизайнеры и офисные сотрудники – как символику «настоящего мужского труда» напрокат. Реальный строитель берёт самое дешёвое, что не жалко убить за сезон.

Флагманские смартфоны в кредит. По учебнику их ЦА – люди с высоким доходом. По жизни – наоборот: для бедного это единственный доступный способ купить ощущение «я на уровне», а богатый спокойно ходит три года со старым аппаратом.

Вывод

Прибыльная аудитория – это не «похожие на портрет», а те, у кого WTP выше цены при CAC ниже LTV. ЦА – это не вход (предпосылка), а выход (результат проверки рынком).

$$\text{Прибыльная аудитория} = \{ \text{люди, у которых } WTP \geq \text{Цена и } CAC < LTV \times \text{Маржа} \}$$

И отдельно про слово. Target audience. Target – это мишень в тире. Пока у вас в голове «мишень», а не живой человек, у вас не бизнес, а стрельбище: захват, прогрев, дожим, воронка. Весь лексикон – лексикон насилия.

2. «Будьте лучше конкурентов»

Оригинал: «Будьте лучше конкурентов. Хуже конкурентов быть не надо. Кто хуже – того не покупают».

В чём ошибка: «лучше» – это как?

По какой метрике? За какую цену? Для кого? Это физкульт-привет: «будьте выше, будьте сильнее». Гонка «быть лучше» в

формализованных атрибутах (на 10% быстрее, на 5% больше памяти) ведёт к паритету фич, росту себестоимости и проигрышу тому, у кого дистрибуция шире, а цена ниже.

Схема: парадокс Бертрана (1883)

Есть два одинаковых товара. Покупатель выбирает по цене:

$P1 > P2 \rightarrow$ вся выручка уходит к $P2$; $P1 = P2 = MC \rightarrow$ прибыль = 0 у обоих

Итого: Когда товары неразличимы, побеждает дешёвый, а при равных ценах на уровне себестоимости прибыль нулевая у всех.

Справочно: худшее покупают миллиардами

Betamax был технически лучше VHS – и умер. Победили дистрибуция и цена, а не качество картинки.

McDonald's хуже ресторана по любому «объективному» критерию вкуса – и богаче почти всех ресторанов мира: побеждают доступность, скорость и привычка.

SHEIN хуже по качеству почти всего – и хоронит индустрию моды за счёт цены и скорости обновления ассортимента.

Ryanair хуже Emirates по комфорту – и возит в разы больше пассажиров: покупают доступность перелёта, а не кресло.

Вывод

Покупают не «лучшее». Покупают доступное, привычное, статусное, то, что первым попало. Призыв «будьте лучше» без метрики и цены – заклинание, а не стратегия.

3. «Делайте всё за деньги. Бесплатно – это не прибыль»

Оригинал: «Делайте всё за деньги. Бесплатно делать не надо. Бесплатно – это не прибыль».

В чём ошибка: незнание LTV, CAC и freemium

Автор не слышал про сетевые эффекты, loss-leader и экономику доверия. Бесплатно – это не отсутствие прибыли, а форма CAC, вложенная в снижение барьера и доверие. Считаем на пальцах:

Расчёт: платный вход vs бесплатный вход

Вариант А «всё за деньги»: консультация 50 у.е. Из 100 лидов соглашаются 2. 2 контракта по 1 000 у.е. = 2 000 у.е. выручки.

Вариант Б «бесплатно»: первый разбор бесплатно. Из 100 лидов в воронку входят 60, в контракт конвертируются 15%. 9 контрактов по 1 000 у.е. = 9 000 у.е. выручки.

Бесплатно = CAC, вложенный в доверие и снижение барьера

Итого: Выручка отличается в 4,5 раза при тех же 100 лидах.

Справочно: бесплатное как машина прибыли

Google и Facebook бесплатны для пользователя – и входят в число самых прибыльных компаний истории. Продаётся внимание и данные, а не вход.

Молоко и хлеб в супермаркете часто продают в ноль или в минус (loss-leader): человек приходит за молоком, а уходит с полной корзиной, где маржа уже нормальная.

Spotify и Dropbox: бесплатной версией пользуются десятки миллионов, платит меньшинство – но этого меньшинства хватает на миллиардную выручку. Платный вход убил бы их в зародыше.

Вывод

Весь современный мир построен на бесплатном как точке входа. А «деньги на тумбочку вперёд» – это экономика публичного дома.

4. «Рекламируйтесь там, где есть люди»

Оригинал: «Рекламируйтесь там, где есть люди. Где людей нет – не рекламируйтесь. Там не увидят».

В чём ошибка: где толпа – там перегретый аукцион

Где «есть люди» – там есть все конкуренты, перегретый аукцион и баннерная слепота. Люди – не равно покупатели, внимание – не равно намерению.

Расчёт: толпа vs намерение

$$CAC = CPM / (CTR \times CR \times 10) \quad - \text{ в пересчёте на 1000 показов}$$

«Где есть люди» (массовый охват): CPM = 10 у.е., CTR = 0,5%, CR = 1%. С 1000 показов – 0,05 клиента. CAC = 200 у.е.

Нишевый контекст с намерением (поиск, профильный чат): CPM = 2 у.е., CTR = 5%, CR = 10%. С 1000 показов – 5 клиентов. CAC = 0,4 у.е.

Итого: Разница – в 500 раз.

Справочно: толпа видит, ниша покупает

Плакат в вагоне метро в час пик видят десятки тысяч – и почти никто не покупает: у человека нет контекста решения, он едет домой. Тот же бюджет в тематическом чате или поиске по запросу «купить сейчас» даёткратно больше сделок.

Реклама зимних шин в развлекательном паблике-миллионнике: огромный охват, нулевые продажи. Та же реклама на форуме автолюбителей в октябре: охват в тысячу раз меньше, продажи в десятки раз выше.

Вывод

Рекламироваться надо не там, где толпа, а там, где контекст решения. Толпа нужна только политикам, проповедникам и карманникам.

5. «Назначайте цену выше себестоимости»

Оригинал: «Назначайте цену выше себестоимости. Ниже себестоимости назначать не надо. Так вы теряете деньги».

В чём ошибка: cost-plus умер в 1960-х

Цена НЕ следует из себестоимости. Цена = готовность платить + контекст + информация + манипуляция. Себестоимость – это пол бухгалтерии, а не метод ценообразования.

Расчёт и схема: одна себестоимость – много цен

Бутылка воды. Себестоимость – 0,1 у.е. В гипермаркете – 1 у.е. В аэропорту – 3 у.е. В самолёте – 0 у.е. (включена в билет). В пустыне – всё твоё имущество. Себестоимость одна. Цен – четыре.

Схема «брита – лезвие», убивающая тезис: станок продаём в убыток –2 у.е. За 2 года человек покупает 24 кассеты с маржой 3 у.е. = +72 у.е. Итоговая прибыль с клиента: +70 у.е.

Убыток на входе (-2) + LTV на расходниках (+72) = +70 прибыли

Итого: А цифровые товары? Себестоимость копии = 0. Какую цену «выше себестоимости» назначить – 0,01 у.е.? Вопрос бессмысленный: цена там определяется только WTP.

Справочно: ниже себестоимости – и в прибыли

Gillette: станок почти даром, кассеты – с огромной маржой годами. Слушались бы автора – не продали бы ни одного станка.

Принтеры HP и Canon: сам принтер стоит копейки относительно картриджей. Прибыль – в расходниках, принтер – loss-leader.

Nespresso: кофемашину отдают дёшево или в рассрочку за символические деньги, а капсулы покупают годами с высокой маржой.

Вывод

Вся «маржа выше себестоимости» в таком маркетинге держится только на неинформированности покупателя:

Прибыль = (Цена_невежды – Себестоимость) × Кол-во_невежд – Затраты_на_удержание_в_невежестве (реклама)

Как только появляется прозрачность – маркетплейсы, агрегаторы, сравнение цен, – маржа схлопывается к нулю. Это не создание ценности. Это арбитраж на дураке. Рента на чужом невежестве.

6. «Возвращайте старых клиентов»

Оригинал: «Возвращайте старых клиентов. Новых привлекать дорого. Старые уже знают, кто вы».

В чём ошибка: мантра импотентов роста

Да, в среднем удержание дешевле привлечения. Но догма «держись за старых» строит кладбище: старые ушли по причине – именно потому, что «знают, кто вы». Возврат скидкой приучает уходить снова.

Расчёт когорты

База 1 000 клиентов. Отток 30% в год – норма для МСБ. Чтобы просто стоять на месте, нужно 300 новых в год. Их не будет, если все силы уходят на облизывание ушедших.

Экономика «возврата»: скидка 30% + часы менеджера + нытьё. Маржа падает с 40% до 5%. Новый клиент приходит на полный чек с маржой 40%: да, САС выше, но LTV выше в разы.

Итого: Возвращённый со скидкой клиент даёт в 8 раз меньше маржи с чека, чем новый на полном прайсе.

Справочно: растут на новых, а не на возвратах

Amazon, Tesla, Shein выросли не «возвратами», а захватом новых покупателей, которым старые бренды были не нужны.

Операторы связи: «возвращенцев» годами удерживали скидками 30-50%, приучив клиентов ежегодно торговаться и уходить к конкуренту за новым бонусом. Маржа сегмента сложилась, а рост дали новые тарифы и новые абоненты.

Фитнес-клуб, живущий «возвратами»: база стареет вместе с клубом, требует всё больших скидок «за лояльность», а новые клиенты видят уставший зал и уходят к конкуренту с новым оборудованием.

Вывод

Зацикливание на старых = инцест: ассортимент не обновляется, сервис превращается в собес для «своих», бизнес стареет вместе с базой и умирает вместе с ней.

7. «Продавайте решение проблемы»

Оригинал: «Продавайте решение проблемы. Не продавайте отсутствие решения. Отсутствие решения не покупают».

В чём ошибка: люди не покупают решения

Люди покупают статус, страх, принадлежность к стае, дофамин, снятие тревоги, тщеславие. Функция – лишь повод и оправдание:

Покупка = 20% функция + 80% статус, страх, стая, дофамин, тщеславие

Справочно: что решает Rolex?

Rolex за 20 000 у.е. Время показывают и Casio за 30 у.е. – в 600+ раз дешевле и точнее. Покупают не время, а статус и сигнал «я могу».

Красный Ferrari в городе с пробками, камерами и зимой полгода: как транспорт – абсурд, как заявление о себе – бесценно.

iPhone 16 после iPhone 15, букет за 150 у.е., 90% косметики: функциональный прирост ничтожен, символический – огромен.

Страхование, БАДы, часть консалтинга и сам инфомаркетинг: продают обезболивающее от боли, которую сами же и придумали. То есть, по терминологии автора, именно «отсутствие решения».

Вывод

Продавать «решение» – значит добровольно лезть в функциональное гетто, где побеждает самый дешёвый. Настоящие деньги – в продаже мечты, страха и тщеславия.

8. «Следите за конкурентами»

Оригинал: «Следите за конкурентами. Не следить – это плохо. Они следят за вами».

В чём ошибка: рецепт стать вторым навсегда

Если ты следишь – ты догоняешь. Пока ты скопировал, лидер уже ушёл. Это гонка Красной Королевы: оба бегут изо всех сил, оба стоят на месте, оба тратят ресурсы.

Матрица игры

А следит / Б следит = оба теряют маржу в демпинге и клонировании. Выигрывает только покупатель.

А создаёт / Б следит = Б – жалкий клон с задержкой в полгода.

Итого: Следить за такими же упрощёнными конкурентами – значит становиться таким же упрощённым.

Справочно: кого похоронила слежка за «своими»

Nokia внимательно следила за Motorola и Ericsson – и пропустила Apple. Через пять лет после выхода iPhone доля Nokia на рынке смартфонов схлопнулась, а бренд фактически умер.

Kodak изобрёл цифровую камеру, но следил за Fujі в плёночной гонке – и обанкротился на рынке, который сам же и открыл.

Blockbuster следил за видеопрокатами у дома – и был похоронен Netflix, за которым он не следил, потому что «это не конкурент».

Вывод

Лидеры следят не за Васьками с соседней витрины, а за технологическим сдвигом и за не-клиентом. Через три итерации взаимного копирования все витрины, цены и УТП одинаковые. Снова улица публичных домов.

9. «Замеряйте результат рекламы»

Оригинал: «Замеряйте результат рекламы. Без замера вы не знаете, что сработало. А что сработало – знать надо».

В чём ошибка: вера в цифру без понимания причинности

Закон Гудхарта: как только метрика становится целью, она перестаёт быть метрикой. Отчёт маркетолога: ROAS 500%! Вложили 100 у.е., получили 500 у.е. выручки! Премия!

Расчёт по-взрослому

Выручка 500 у.е. – возвраты 30% (150 у.е.) = 350 у.е. Себестоимость 60% → остаётся 140 у.е. маржи. Минус 100 у.е. рекламы, минус

доставка, комиссии, налоги, зарплата. Итог: –60 у.е. убытка при «великолепном» ROAS.

Истинная прибыль = Выручка × Маржа – Реклама – Возвраты – Операционка – Налоги

Итого: ROAS 500% и убыток –60 у.е. одновременно – обычное дело, а не парадокс.

Справочно: как врёт замер

Атрибуция последнего клика: человек полгода слушал подкаст, потом получил совет друга, потом загулил и кликнул контекст. Победу и премию забирает контекст, хотя сработали подкаст и сарафан. Бюджет режут «неэффективным» каналам – и продажи падают.

Боты и кликивание: отчёт показывает отличную CTR и дешёвые заявки, а за ними – фермы ботов и конкуренты. Viewability 10%: баннер «показан», но его никто не видел.

Каннибализация: реклама со скидкой «даёт выручку», но покупают те, кто и так купил бы по полной цене. Выручка растёт, прибыль падает.

Вывод

Замер без инкрементальности (что было бы БЕЗ рекламы?), каузальности и LTV – это точный термометр в морге: температуру показывает идеально, пациенту уже не поможет.

10. «Соблюдайте 4P»

Оригинал: «Соблюдайте 4P: Product, Price, Place, Promotion. Забудете одно – останется три. Три – это не маркетинг».

В чём ошибка: труп 1960 года

Джером Маккарти придумал 4P, когда не было интернета, экономики Китая, платформ, подписок, больших данных и экосистем. Чек-лист для экзамена – не стратегия для рынка.

Справочно: где 4P сегодня

Netflix: Product – не «товар с конвейера», а бесконечная библиотека и алгоритмы; Price – подписка, а не ценник; Place – везде и нигде одновременно; Promotion – мемы, соцсети и сарафан, а не «объявление в газете». Втиснуть это в 4P можно только задним числом и без пользы.

iPhone: продаётся не телефон, а экосистема с лок-ином (часы, наушники, облако, приложения). Цена – рассрочка и trade-in, место – везде, продвижение – очереди и презентации как шоу. Где в 4P сеть, данные, лок-ин и сообщество? Нигде.

Приложение с подпиской: Product обновляется каждую неделю (бета навсегда), Price = 0 + подписка + монетизация данных, Place отсутствует как понятие, Promotion – блогеры и скандалы.

Вывод

Соблюдать 4P в 2026 году – как лечить аппендицит кровопусканием. Три – это не маркетинг? А четыре – это некрофилия. Современный маркетинг – это People, Data, Network, Community, Lock-in.

Итог: почему такой маркетинг ущербен изначально

Он формализован, упрощён и построен на извлечении ренты из неинформированности. Формула его прибыли:

$$\text{Прибыль} = (\text{Цена_невежды} - \text{Себестоимость}) \times \text{Объём_обманутых} - \text{Реклама}$$

Пока в голове у продавца «клиент» – от латинского *cliens*, зависимый, подчинённый, прихлебатель патрона, объект дойки, – а не информированный человек, партнёр, гражданин, никакого рынка нет. Есть тир.

Конкуренция таких «маркетологов» не может быть другой. Если у всех одинаковый товар, одинаковый cost-plus прайс, одинаковый таргет «где есть люди» и одинаковые 4P из учебника 1960 года – конкурировать можно только фасадом. Подсветкой витрины. Громкостью зазывалы. Это и есть конкуренция публичных домов.

Настоящая экономика – обратная: информированный человек, прозрачная себестоимость, открытая технология, долгая репутация, сложность, которую нельзя скопировать за 30 секунд. Она убивает «маркетинг за 30 секунд» насмерть. Поэтому автор такого поста ненавидит информированного покупателя и презрительно называет его «нецелевой аудиторией». Всё. Теперь вы знаете, почему этот маркетинг надо хоронить. Работайте.

Источники справочных данных

Взрослые фанаты Lego – более 15% покупателей и около 20–25% выручки; рост выручки за счёт взрослых: matrixbcg.com, portersfiveforce.com, theguardian.com (август 2026).

Кроссовки: lifestyle-применение – 61,9% рынка; 63% взрослых в США покупают спортивную обувь для повседневной носки: futuremarketinsights.com, businessresearchinsights.com.

Остальные примеры (Betamax/VHS, Nokia/Apple, Kodak, Blockbuster/Netflix, Gillette, Nespresso, Ryanair, SHEIN, McDonald's) – общеизвестные хрестоматийные кейсы истории бизнеса.