



# Содержание

Введение .....	6
<b>Часть 1. Новая реальность .....</b>	<b>12</b>
Глава 1. О маркетплейсах как о новой модели торговли.....	14
Глава 2. Малому бизнесу конец! .....	30
Глава 3. Теория конструктивных и деструктивных платформ ....	40
Глава 4. Эффективное мышление бизнесмена .....	54
<b>Часть 2. Подвигая гигантов .....</b>	<b>62</b>
Глава 5. Метод айкидо: как расти, делая все наоборот.....	64
Глава 6. Создание ценности вашего бизнеса .....	74
Глава 7. Маркетинг по потерям — проверенный мною способ захвата рынка .....	86
<b>Часть 3. Экспертная модель e-commerce бизнеса .....</b>	<b>98</b>
Глава 8. Две актуальные стратегии e-commerce бизнеса .....	100
Глава 9. Как выбрать растущий рынок? .....	112
Глава 10. Как выбрать правильный товар? .....	120
Глава 11. Как сделать хороший маркетинг? .....	128
Глава 12. Как углубиться в продукт? .....	142
Глава 13. Шопинг, а не покупки .....	152
Глава 14. Как создать экосистему бизнеса, если вы не Глава «Яндекс» и даже не «Сбер» .....	168
Глава 15. Экспертная модель в кризис .....	178
<b>Часть 4. Тысячи заказов в сутки .....</b>	<b>184</b>
Глава 16. Хакинг гигантов .....	186
Глава 17. Безлимитный трафик .....	200
Глава 18. Нейромаркетинг: как подсознание создает спрос и влияет на решение о покупке .....	212
Глава 19. Больше продаж для вашего интернет-магазина .....	222
Глава 20. Чек-лист: соединяем все в систему.....	238
<b>Заключение .....</b>	<b>242</b>
<b>Приложение #1: Как торговать на маркетплейсах и не потерять свой бренд?.....</b>	<b>244</b>
<b>Благодарности .....</b>	<b>247</b>
<b>Ссылки на использованные в книге материалы .....</b>	<b>248</b>
<b>Алфавитный указатель .....</b>	<b>251</b>



---

# Введение

Мир изменился.

Если десять лет назад интернет был свободной средой для ведения бизнеса, то сейчас это уже не так. Посмотрите вокруг: большие IT-корпорации зашли в самые прибыльные ниши и захватили их.

Занимаясь электронной коммерцией сегодня, предприниматель сталкивается с многомиллиардными экосистемами, диктующими свои правила игры и поведения на рынке.



**Идешь общим строем со всеми – получаешь плюшки и доступ к клиентам. Не идешь – твой бизнес неминуемо умирает.**

«Яндекс.Такси», «Яндекс.Еда», «Яндекс.Дзен», «Яндекс.Карты», «Яндекс.Маркет», «Яндекс.Практика» (обучение), «Яндекс.Деньги», «Яндекс.Драйв» (каршеринг), «Яндекс.Объявления», «Яндекс.Недвижимость», «Яндекс.Здоровье», «Яндекс.Радио»...

Если появится желто-красная туалетная бумага «Яндекс», я не удивлюсь.

Почти все то же самое есть у «Сбера», только еще плюс практически безлимитные бюджеты на маркетинг и рекламу за счет самого крупного банка страны.

Пару лет назад на одной из конференций экс-глава «Яндекс.Маркета» Максим Гришаков сказал, что рынку не нужно столько интернет-магазинов — хватит не более ста.

Смысл его слов, я думаю, понятен: «Вы никому не нужны, ребята, нужен только крупный бизнес». Если кто-то думает, что гиганты заинтересованы в большом количестве производителей или продавцов, то он ошибается.

Маркетплейсы уже активно занимаются выпуском продукции под своим брендом (СТМ), который, естественно, и будет в топе.

Стратегия IT-гигантов (о ней я подробно расскажу в главе «Теория конструктивных и деструктивных платформ») предполагает постоянный рост комиссии за пользование платформой, что связано с автоматизацией производств и рынков. Сегодня для многих ниш она довольно высока, потому что их клиентская база не увеличивается в случае работы с маркетплейсами.

Предпринимателю говорят: «Не нужно создавать свой сайт, не нужно его развивать! Размещай свои товары в экосистемах Wildberries, «Сбера», «Яндекса», Ozon — и будут тебе клиенты и продажи!»

Маркетплейсы все больше захватывают товарные ниши. Так, прирост состояния основательницы Wildberries Татьяны Бакальчук за 2021 год составил — вдумайтесь только! — 1000%. Кто может похвастаться такими результатами?

Неужели вы думаете, что такие компании, как Wildberries, Ozon и «Яндекс.Маркет», имея контроль над вниманием ваших клиентов, будут развивать ваш бизнес? Вы серьезно?!

Посмотрите, сколько аккаунтов блокирует Wildberries, как маркетплейсы принуждают селлеров (продавцов) делать огромные скидки на товар и выписывают штрафы за то или иное несоответствие политике платформы!

И все же, если поднять завесу хайпа вокруг маркетплейсов, можно увидеть другую рабочую модель бизнеса, которая приносит миллиарды рублей выручки своим основателям.

Миллиарды. Выручки. Основателям.

Это круче, чем бездумно продавать свой товар на маркетплейсах. Это построение настоящего бизнеса. Такие компании похожи на классический e-commerce: они нередко запускаются с нуля и с минимальным бюджетом.

У них у всех есть:

- собственный сайт;
- свои склады и логистика;
- множество рекламных каналов;

- фанаты, аудитория и клиенты, узнавшие об этих компаниях именно в интернете;
- рост бизнеса до 100% в год.

От классического e-commerce эта модель бизнеса отличается маниакальной приверженностью выбранной нише и высокой степенью экспертности в ней. Поэтому я и назвал ее экспертной. Она противоположна модели маркетплейса и интернет-магазина. Она АНТИМАРКЕТПЛЕЙС!

Прочитав эту книгу, вы сможете реализовать экспертную модель бизнеса. Я возьму вас за руку и проведу по всем ее этапам: от создания концепции бизнеса до захвата доли рынка.

А может, вы хотите узнать, где взять безлимитное количество заказов? Конечно, хотите! Этого все хотят. Море заказов без маркетплейсов и странных серых схем — в лучших традициях компаний, которые прямо сейчас делают от полумиллиарда до пяти миллиардов рублей оборота в год.

Например, о divan.ru, Askona, 169.ru, My7days и других компаниях не так много говорят в СМИ, как о Wildberries. А ведь это использующие экспертную модель крупные компании, имеющие сотни миллионов и даже миллиарды рублей годового оборота. Вы сможете повторить их путь, прочитав эту книгу!

## Кто я такой?

Я маркетолог, эксперт по созданию офферов (торговых предложений), владелец маркетингового сервиса [hooglink.com](http://hooglink.com), который помогает малому и среднему бизнесу привлекать покупателей.

Мы обеспечиваем нашим клиентам более 40 000 заказов в месяц и управляем рекламными бюджетами более 15 миллионов рублей ежемесячно.

[Hooglink.com](http://Hooglink.com) — это не только маркетинговый сервис, но и сообщество предпринимателей. В нашем клубе более 7000 e-commerce компаний и селлеров маркетплейсов.

Мы оказываем бесплатную юридическую поддержку продавцам, пострадавшим от «беззакония» крупных агрегаторов, обучаем и консультируем малый и средний бизнес.

В прошлом я топ-менеджер и директор по маркетингу и IT в компании «Склад Дверей 169.ru» (сайты 169.ru и Mebel169.ru) — лидера по продажам дверей и кухонь в России. Благодаря использованию экспертной модели бизнеса нам удалось за пять лет без инвестиций и господдержки увеличить оборот более чем в тридцать раз. Сейчас выручка компании превышает миллиард рублей в год.

## Зачем я написал эту книгу?

Я хочу показать путь, отличный от того, что навязывают нам IT-гиганты.

Компании-лидеры, которые я назвал, работают именно по экспертной модели. Но начинающие о ней практически ничего не знают, ведь отовсюду мы слышим, что будущее электронной торговли — продажи на маркетплейсах.

Эта книга поможет как новичкам, так и опытным предпринимателям. Новички получают инструкцию по созданию экспертного бизнеса и четкий план действий. А опытные предприниматели найдут вдохновение, идеи и хакерские техники по захвату рынка, на котором они играют. Поэтому я старался писать так, чтобы со временем книга не потеряла актуальность.

Прочитав «Антимаркетплейс. Как создать прибыльный бизнес в условиях господства онлайн-площадок», вы:

- освоите самый безопасный и недорогой способ запуска e-commerce бизнеса, даже если до этого ничего о нем не знали;
- выберете подходящую для вас нишу, товар, рынок и партнеров;
- получите инструкции и формулу создания экспертного бизнеса;
- научитесь находить безлимитное количество клиентов;

- создадите собственную экосистему, даже если вы только начинаете свой бизнес;
- примените кейсы и стратегии как маркетплейсов, так и экспертных бизнесов;
- выделите свою компанию на фоне конкурентов в мире тотального копипаста;
- не сделаете ошибок, которые допускают 90% участников товарного бизнеса, — ошибок, мешающих бизнесу расти;
- получите мотивацию и вдохновение для развития своей компании.

Я буду рад, если вы, пройдя по предложенному в книге пути, создадите не только прибыльную, но и великую компанию, которая будет у всех на слуху.

**Поехали!**

**Вас ждет удивительное приключение!**





1

часть

---

**Новая  
реальность**



1. **О маркетплейсах как о новой модели торговли**
2. **Малому бизнесу конец!**
3. **Теория конструктивных и деструктивных платформ**
4. **Эффективное мышление бизнесмена**

глава

# 1

ДЖЕФФ БЕЗОС ЗАПУСКАЕТ  
ПАЛЬЦЫ ВО МНОЖЕСТВО ПИРОГОВ.  
ЕСЛИ ОН ВИДИТ ХОТЬ КАКУЮ-ТО  
ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАРАБОТАТЬ  
И УЛУЧШИТЬ ДОВОЛЬНО НИЗКУЮ  
ПРИБЫЛЬНОСТЬ AMAZON, ОН  
ОБЯЗАТЕЛЬНО ЕЕ ИСПОЛЬЗУЕТ.

Николас Карлсон,  
журналист Business Insider

---

## О маркетплейсах как о новой модели торговли

Маркетплейс — торговая площадка в интернете, где продавцы размещают свои предложения. Известные всем Ozon, Wildberries, «Яндекс.Маркет» и другие — это посредники между селлерами и потребителями.

Покупателям на платформах доступны удобный поиск и большой выбор товаров, быстрый и понятный процесс покупки. А продавцам — полный цикл сделки: от оформления заказа до доставки своей продукции. Крупные маркетплейсы зачастую предлагают селлерам сервисы оплаты, хранения товара, а также оказывают рекламную и маркетинговую поддержку за процент от продаж.



**Основное их отличие от других рекламных каналов — они замыкают на себе весь цикл сделки от маркетинга и продаж до отгрузки заказов.**

Сразу возникает вопрос: какая роль отводится в этой модели предпринимателю, если все «самое сложное» маркетплейс берет на себя?

## **Особенности маркетплейсов как новой бизнес-модели**

Маркетплейсы — это агрегаторы товаров и продавцов.

Представьте, например, что «Пятерочка» или «Магнит» — это интернет-магазины, а «Ашан» или Walmart — маркетплейсы, в которых есть все. Интернет-магазин выставляет товары одного или нескольких брендов. На платформах же представлена продукция разных категорий и большого количества селлеров. Они похожи на онлайн-гипермаркет. А поскольку в интернете не существует понятия «расстояние», то маркетплейсы за счет своих приложений и экосистемы ближе к клиенту, чем обычные интернет-магазины.

Маркетплейсы есть на рынках еды, финансовых технологий, музыки, образования. Они объединяют многих поставщиков на одной платформе под одним брендом и едиными для всех условиями работы. Мы будем говорить в основном про товарный бизнес, хотя многие его правила можно применить и в других видах бизнеса.

За услуги маркетплейса селлеры отдают процент либо фиксированную сумму с каждой проданной единицы товара вместо оплаты клика или показа товара.

Платформа собирает данные о покупателях, их предпочтениях и популярных товарах для эффективной торговли на своей площадке. Сведения сохраняются *внутри* площадки, а продавцы получают лишь небольшую их часть.

## Модели работы маркетплейсов

Существует несколько моделей взаимодействия маркетплейса и поставщика товара и услуг.

**FBY (Fulfillment by Yandex)** — платформа берет на себя хранение товара, прием и оформление заявки, сбор и упаковку заказа, доставку посылки покупателю. Владелец магазина делегирует ему все рычаги управления бизнесом, а сам занимается исключительно подсчетом прибыли. По крайней мере, так позиционируют эту модель сами маркетплейсы.

**FBS (Fulfillment by Seller)** — поставщик хранит товар, собирает и упаковывает заказ, а маркетплейс ищет клиентов, оформляет заявки и доставку.

**DBS (Delivery by Seller)** — маркетплейс является витриной товара и оформляет заказ, всем остальным магазин занимается сам.

Гиганты стремятся замкнуть все функции на себе. Поэтому модель FBY, как правило, предлагается поставщикам на существенно более выгодных условиях, чем прочие.

Идея переложить все хлопоты ведения бизнеса на маркетплейс и получать пассивный доход с продаж весьма заманчива. Именно поэтому количество селлеров на этих площадках растет на десятки процентов каждый год.

## **Зарабатывают ли селлеры на маркетплейсах?**

Да, зарабатывают. Если вы хотите быстрого заработка и у вас при этом нет своего сильного бренда или классного товара, то бегом на маркетплейсы. Но...

IT-гигант детально знает покупателя каждого товара и услуги, а продавцы не знают. У селлеров нет этих контактов, поэтому у них не копится клиентская база. Аналитика, которая предоставляется селлеру, урезана.

Как скоро владелец оригинального бренда оказывается лишним в модели FBY? Хороший вопрос. Ответ на него мы и будем искать в этой книге.

Маркетплейсы растут стремительно. Богатейшим человеком в 2019 и 2020 годах, по версии Forbes, стал, как вы думаете, кто? Основатель крупнейшего на Западе, а значит, и во всем мире маркетплейса Amazon Джефф Безос.

## **Как Amazon стал главной онлайн-площадкой США?**

«Магазин всего» — так назвал Amazon Брэд Стоун в книге «The Everything Store: Джефф Безос и эра Amazon», в которой детально рассматриваются стремительное развитие компании Amazon и источники роста капитала ее талантливого владельца. Кстати, это журналистское расследование не только стало лучшей книгой 2013 года, но и неожиданно помогло Джеффу Безосу обрести биологического отца — неплохой инфоповод для хайпа в сети.



Сегодня уже трудно назвать отрасль бизнеса, в которую Amazon не запустил бы свои щупальца. Его вполне обоснованно можно назвать «бизнесом всего».

И похоже, что компания собирается помериться силой с лидерами IT-индустрии Microsoft, IBM и Oracle в сфере облачных сервисов.

В своем расследовании<sup>1</sup> The Wall Street Journal бьет тревогу: Amazon отнимает долю рекламного бизнеса у мастодонтов ТВ-индустрии и с аппетитом посматривает на рынок интернет-рекламы, где лидирует Google.

## Почему клиенты и селлеры выбирают Amazon?

Amazon собирает огромное количество сведений о пользователях своего сайта, начиная, само собой, с их покупок и уровня доходов и заканчивая просмотрами роликов на собственном видеохостинге и запросами к голосовому помощнику Alexa.

Это позволяет маркетплейсу предоставлять селлерам уникальные услуги: сведения о предпочтениях, интересах и образе жизни каждого клиента. Благодаря этому можно нацелить рекламу на конкретного человека и показать ее тогда, когда он максимально готов к покупке каких-либо товаров или услуг. А это очень способствует продажам!

Эксперты Piper Jaffra утверждают, что рекламное направление бизнеса Amazon к 2022 году превысит по стоимости текущий основной бизнес компании, собственно, маркетплейс всевозможных товаров и услуг.

---

<sup>1</sup> Статья The Wall Street Journal «Amazon, With Little Fanfare, Emerges as an Advertising Giant»: <https://www.wsj.com/articles/amazon-with-little-fanfare-emerges-as-an-advertising-giant-1543248561>

Amazon уже захватил 4% рекламного рынка, но ему явно этого мало. Внедряемые им рекламные блоки становятся все более навязчивыми, а количество сервисов для маркетологов, рекламщиков и прочих уклонистов от продуктивного труда стремительно увеличивается. Маркетплейс № 1 уже догоняет Google — признанного лидера в этой сфере.

Эксперты Cowen&Co в ближайшие пять лет прогнозируют рост прибыли Amazon от рекламы до 28,4 миллиарда долларов, а ведь примерно столько зарабатывают все ТВ-сети мира.

Рекламные агентства экстренно учатся работать в Amazon Ads, где плата взимается за размещение в списках «спонсируемых продуктов». Они показываются не только в результатах поисковой выдачи и рассылках маркетплейса, но и в карточках товаров и услуг внутри магазинов.

Продаются места под баннеры, а также медийная реклама, которая используется на разных типах устройств западных потребителей в отзывах, сетевых и телевизионных СМИ.

Согласно результатам исследования 2018 года, 92% посетителей платформы Amazon купили товар именно на этой онлайн-площадке. В результате половина предпринимателей США рассматривают платформу в качестве главного канала продаж своей продукции.

Впрочем, в топе выдачи поиска Amazon всегда его собственные бренды. А внешним брендам приходится платить за продвижение товаров в выдаче гиганта.

**Сегодня Amazon — это 50% всей онлайн-коммерции в США и лидер рейтинга самых дорогих брендов мира**

Стоимость компании за 2020 год выросла на 64% и составила 683,85 миллиарда долларов. Стремясь погрузить потребителей в свою экосистему с головой, Amazon выпускает компьютерные игры, снимает самый дорогой в истории сериал «Властелин колец» и встраивает голосового помощника Alexa в колонки, автомобили и систему «умный дом».



В начале 2020 года The Wall Street Journal писал<sup>1</sup>, что Amazon крадет идеи перспективных стартапов и выпускает под собственным брендом аналоги популярных продуктов селлеров. Для этого компания использует собранные на своей платформе данные об оригинальных товарах, услугах и сервисах (об этом в следующей главе).

По ряду подобных эпизодов Конгресс и Федеральная торговая комиссия (FTC) США потребовали от Amazon прояснить детали некоторых сделок с 2010 по 2019 год. О нынешнем статусе расследования ничего неизвестно.

В июне 2020 года под давлением уже европейских продавцов в американский суд с теми же обвинениями на Amazon подал иск Евросоюз. Расследование продолжается.

Вот он какой — лидер, задающий тренды для мировых IT-гигантов.

Что же представляют из себя российские маркетплейсы, расскажу вкратце.

## История российских IT-гигантов

### Ozon

В тревожном 1998 году трое питерских программистов запустили интернет-магазин книг, видеокассет и музыки.

Это потом, много лет спустя, владельцы крупнейшего отечественного маркетплейса будут с улыбкой рассказывать<sup>2</sup> журналисту «Фонтанка.ру», что искали для своего бренда название,

---

<sup>1</sup> Статья Wall Street Journal «Amazon Scooped Up Data From Its Own Sellers to Launch Competing Products»: <https://www.wsj.com/articles/amazon-scooped-up-data-from-its-own-sellers-to-launch-competing-products-11587650015>

<sup>2</sup> Статья в «Фонтанка.ру» «Как Ozon из маленького петербургского книжного магазина превратился в гиганта отрасли за 12 млрд долларов»: <https://www.fontanka.ru/2020/11/20/69562353/>

созвучное Amazon. Им хотелось придать компании достойный ментально-энергетический импульс.

Вскоре на сайте Ozon появился баннер партнерской программы для других интернет-магазинов. Многие созданные тогда компанией фишки стали впоследствии передовыми. Например, рекомендация «с этим товаром покупают» используется на современных продающих страницах.

Специально под задачи Ozon создавался электронный платежный сервис Assist.ru, обрабатывающий примерно каждый третий платеж Рунета.

После продолжительных боев соучредителей за доли в проекте в 2005 году компания заметно ожила. К 2008 году ее оборот составил 102,4 миллиона долларов, то есть около 2,6 миллиарда рублей.

МТС и АФК «Система» вкладчину инвестировали в Ozon рекордные 150 миллионов долларов. Сам же будущий Царь-маркетплейс отечественного розлива приобрел долю популярного магазина электронных книг «ЛитРес».

В сентябре 2020 года стоимость компании приблизилась к 66,6 миллиарда рублей против 35,15 миллиарда за предыдущий год. Эти финансовые показатели были опубликованы в проспекте эмиссии. А в конце 2021 года маркетплейс уже строил планы по открытию собственного онлайн-кинотеатра.

Я люблю Ozon больше прочих российских маркетплейсов за участие в благотворительных проектах.



Его программа «Ozon Забота» стимулирует продавцов переводить деньги в фонды, решающие разные задачи — от помощи животным до помощи тяжелобольным людям.

Ozon — это выросший передовой стартап. Вызывает уважение, что компания развивалась самостоятельно, а не за счет сильной экосистемы как «Яндекс» и «Сбер». И без темных историй с государственной поддержкой как Wildberries.

### Wildberries

В 2020 году журнал Forbes назвал владелицу Wildberries Татьяну Бакальчук самой богатой женщиной России с состоянием 1,4 миллиарда долларов<sup>1</sup>. Однако уже к середине года Татьяна спустилась на второе место с 1,1 миллиарда долларов, уступив денежный трон Елене Батуриной, сверходаренной талантами хозяйке Inteco Management.



Если верить легендарной официальной версии, то маркетплейс Wildberries без господдержки и инвестиций был найден в 2004 году в корзине из 700 долларов, дальновидно потраченных на создание продающего сайта<sup>2</sup>.

Впрочем, еще до запуска Wildberries муж Татьяны, успешный бизнесмен Владислав Бакальчук, основал интернет-провайдер UTech.

Wildberries — семейный проект, ключевые должности в котором всегда занимают родственники Татьяны Бакальчук. Например, Альбина Цой — сестра Юрия Цоя, племянника вице-президента «Роснефти», ранее руководившего пресс-службой мэра Москвы Юрия Лужкова.

<sup>1</sup> Статья Forbes «Первый рейтинг self-made женщин России возглавила основательница Wildberries Татьяна Бакальчук»: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/422001-pervyy-reyting-self-made-zhenshchin-rossii-vozglavila-osnovatel'nica-wildberries>

<sup>2</sup> Статья в Forbes «Дикие ягоды. Как семья преподавателя создавала интернет-магазин Wildberries»: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/360059-dikie-yagody-kak-semya-prepodavatelya-sozdavala-internet-magazin>

Жена Юрия Цоя Анна Ким (сценический псевдоним Анита Цой) — большой друг семьи главы «Роснефти» Игоря Сечина. В Wildberries отрицают, что Сергей Цой и Анна Ким имеют отношение к появлению маркетплейса<sup>1</sup>.

С самого старта проекта интернет-магазин семьи Бакальчук имел поддержку в виде магазина секонд-хенда в московском ТЦ «Динамит». В 2003 году адрес этого ТЦ случайно обнаружился в контактах каталога DeluxeShop, сделанного студией UI Design, соучредителем которой является Бакальчук. Впрочем, в Wildberries отрицают причастность магазина и к этой компании.

Поначалу магазин специализировался только на продаже спортивной одежды бренда Adidas, затем в ассортимент добавились Nike, Puma, Esprit, S.Oliver, LTB, Levi's, Mustang, Mexx, Tommy Hilfiger, Geox и многие другие. Однако до 2019 года Wildberries хоть и очень успешный, но всего лишь один из бесконечного списка аналогичных интернет-магазинов.

## Как Wildberries вдруг вырос быстрее рынка?

Проект Wildberries «выстрелил», потому что первым в России ввел бесплатную доставку до открывшихся повсеместно пунктов выдачи заказов (ПВЗ) с оборудованными там примерочными. «Такой шаг навстречу клиенту ударил по доходам компании, — сетовала в очередном интервью<sup>2</sup> госпожа Бакальчук, — зато помог нарастить число заказов».

Вся логистика маркетплейса вертится вокруг пунктов выдачи заказов. У Wildberries более 7500 ПВЗ по всей стране, кото-

---

<sup>1</sup> Статья The Bell «Настоящая история Wildberries. Как Татьяна Бакальчук стала царицей e-commerce и кто ей в этом помог»: <https://thebell.io/nastoyashhaya-istoriya-wildberries-kak-tatyana-bakalchuk-stala-tsaritsey-russkogo-e-commerce-i-kto-ey-v-etom-pomog>

<sup>2</sup> Статья в ТАСС «Татьяна Бакальчук: я рискнула, и все получилось»: <https://tass.ru/business-officials/8759963>

рые используются как микросклады. Если товар не выкупили, его не отправляют обратно на основной склад, а ждут okazji, когда кто-то закажет его снова. Так компания снижает затраты по самой расходной категории бюджета — логистике возвратов.

Убытки окупаются при больших объемах доставок. Если трансферы между складами и пунктами выдачи организованы грамотно, то машины не уходят в рейс полупустыми. В результате затраты на логистику существенно снижаются.

## Будь везде офлайн!

Пожалуй, именно таким должен быть лозунг крупнейшего в России маркетплейса и самого успешного игрока на отечественном рынке интернет-коммерции.

Ведь Wildberries, как и положено любому стартапу без инвестиций, строит в Московской области и Татарстане склады, открывает новые пункты выдачи заказов. Стоимость одного такого пункта, на секундочку, от 150 до 500 тысяч рублей в зависимости от локации. Пресс-служба народного стартапа на вопрос о стоимости открытия одного пункта выдачи заказов лишь загадочно улыбается.

Вся эта кипучая деятельность выходит на сумму примерно 8,2 миллиарда рублей, если не считать такие мелочи, как стоимость найма персонала и затраты на оборудование и транспорт. Сейчас у Wildberries 400 тысяч кв. метров площадей на 13 складах по всей стране. Об этом рассказали<sup>1</sup> коллеги из The Bell.

Кстати, в 2019 году только на создание одного лишь склада в Коледино, как утверждает сама компания Wildberries, было затрачено около 16 миллиардов рублей. А его ближайшие конкурен-

---

<sup>1</sup> Статья в The Bell «Настоящая история Wildberries. Как Татьяна Бакальчук стала царицей e-commerce и кто ей в этом помог»: <https://thebell.io/nastoyashhaya-istoriya-wildberries-kak-tatyana-bakalchuk-stala-tsaritsej-russkogo-e-commerce-i-kto-ej-v-etom-pomog>

ты, проанализировав ситуацию, шепотом говорят, что такой проект не мог стоить дешевле 30 миллиардов. Есть повод задуматься...

Полагаете, Wildberries намерен на этом остановиться? Что-то непохоже... Но ведь все это делается для удобства поставщиков и потребителей, не так ли? А вовсе не для того, чтобы посадить магазины партнеров на собственную службу логистики, а затем регулярно делать им предложения, от которых крайне неудобно отказываться?

По инициативе Татьяны Бакальчук рынок постепенно перешел на предоплату по банковским картам. Именно она подкинула маркетплейсам идею сделать перевод с карты единственным способом оплаты заказа в 2020 году, во время первой волны пандемии Covid-19.

Бакальчук же призвала<sup>1</sup> физические точки продажи продовольствия закрыться на период карантина и полностью перевести покупки в онлайн, о чем содрогнувшийся было рынок предпочел быстро забыть.

В ближайших планах маркетплейса — проект создания высокотехнологичных технопарков для компаний IT-индустрии с поддержкой на самом высоком уровне.

## Кто еще есть на рынке?

Пусть и с чуть меньшими оборотами лидеров — Wildberries и Ozon — догоняет «Яндекс.Маркет» (о нем я подробно расскажу в главе «Теория конструктивных и деструктивных платформ»), AliExpress (объединенный с VK Group маркетплейс) и «СберМегаМаркет». Не будем на них останавливаться: историю этих гигантов можно почитать в Википедии. Принципы работы у них почти одинаковы.

---

<sup>1</sup> Статья в The Bell «Татьяна Бакальчук призвала закрыть все торговые залы продуктовых магазинов»: <https://thebell.io/tatyana-bakalchuk-prizvala-zakryt-vse-produktovye-magaziny>

## Пир во время чумы, или Рыночная конъюнктура 2021 года

Пора взглянуть, на каком фоне все это происходит. Нам поможет статистика<sup>1</sup> Forbes по российскому малому бизнесу за 2021 год.

1. Всего в России насчитывается 3,6 миллиона индивидуальных предпринимателей. За 7 месяцев 2021 года закрыто 576 000 ИП, а создано 446 000 (их стало меньше на 130 000, или на 4%).
2. Наиболее пострадали салоны красоты и парикмахерские: их число сократилось с 112 000 до 95 000, или на 15%.
3. Вторую позицию заняли сервисы такси, количество которых стало меньше на 14%: с 83 000 до 72 000.
4. Количество индивидуальных предпринимателей, занятых ремонтом и техобслуживанием автомобилей, уменьшилось на 8%: с 79 000 до 72 000.

Таким образом, число ИП к 30 августа 2021 года сократилось во всех сферах деятельности: в торговле и сельском хозяйстве, строительстве и транспорте, добывающей и обрабатывающей промышленности, гостиничном и ресторанном бизнесе, энергетике, финансах и других отраслях.

Однако кардинально иначе дела обстоят в секторе интернет-коммерции: количество занятых в ней индивидуальных предпринимателей за те же семь месяцев увеличилось на 60%: с 52 000 до 83 000. Сегодня digital-торговля — один из самых массовых трендов для малого бизнеса в России.

---

<sup>1</sup> Статья Forbes «Год умирающего бизнеса: где и почему в России исчезают индивидуальные предприниматели»: <https://www.forbes.ru/svoibiznes/437999-god-umirausego-biznesa-gde-i-pocemu-v-rossii-iscezaut-individualnye-predprinimateli>

## Е-commerce рулит и будет рулить!

Вот наиболее интересные результаты сводного анализа исследований рынка интернет-коммерции России 2021 года экспертами РБК<sup>1</sup>, Deloitte<sup>2</sup> и McKinsey<sup>3</sup>:

- количество интернет-покупателей в России за год выросло с 50,1 до 64,8 миллиона;
- 45% опрошенных покупают чаще онлайн, нежели офлайн;
- 8,4% первую покупку в 2021 году совершили в интернете;
- 42,5% покупателей считают оптимальным сроком доставки для интернет-магазина два-три дня с момента заказа;
- 44% отечественных потребителей рассчитывают на бесплатную доставку небольших посылок, 25% — крупногабаритных грузов;
- в 82,4% случаев причиной отказа от покупки стала высокая стоимость доставки;
- 78% покупателей хотят сами забирать онлайн-покупки в пунктах выдачи заказов, 67,8% устраивает доставка «Почтой России», 65% — курьером;
- 45% опрошенных уверены, что в ближайшие два-три года воспользуются беспилотной доставкой товаров;

---

<sup>1</sup> Статья в РБК «Ozon обогнал AliExpress по размеру оборота в России. С учетом Wildberries маркетплейсы топ-3 контролируют уже 36% рынка»: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/16/11/2021/6193a0109a794764adfe5991](https://www.rbc.ru/technology_and_media/16/11/2021/6193a0109a794764adfe5991)

<sup>2</sup> Презентация Deloitte «Потребительский Рынок России 2021»: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/consumer-sector-in-Russia-2021.pdf?nc=1>

<sup>3</sup> Презентация McKinsey «Цифровая Россия: новая реальность»: [https://www.mckinsey.com/ru/~/\\_/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.pdf](https://www.mckinsey.com/ru/~/_/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.pdf)



- 98,4% респондентов изучают отзывы о товарах и услугах перед покупкой: 56% ищут отзывы на сайте, где совершают покупку, 55,7% — в соцсетях и иных источниках.

Отметим этот факт и посмотрим на лидеров рейтинга e-com-mers в России 2021 года.

## Лидеры рейтинга INFOLine e-commers в России – 2021

Картина маслом: за 12 месяцев совокупный оборот десяти лидеров в сфере интернет-коммерции России вырос в 1,6 раза. В 2021 году они заняли 57% отечественной digital-индустрии. В 2020 году их доля равнялась 45,3%, в 2019 — 32,9%. Кто же на лидирующих позициях?

Да, в тройке лидеров e-commers России знакомые все юрлица.

1. Wildberris прибавил 68% к и без того значительному отрыву от коллег.
2. Ozon хоть и рванул на 111% вверх, но все равно намного отстал от WB.
3. AliExpress Россия — неплохой результат — рост 43%.
4. «МВидео», «Эльдорадо» — относительно скромные +15%.
5. «Сбер» показывает +110% (кто бы сомневался!).
6. «Яндекс» (e-commerce направления «Я.Лавка», «Я.Маркет» и «Я.Еда») ракетой взлетел на 130%, в основном благодаря «Яндекс.Маркету».

Эти потрясающие истории успеха на фоне бушующей эпидемии произошли за счет продаж по модели маркетплейса.

Вы же согласны, что удобнее покупать все в одном месте и с максимальными скидками? А еще с бесплатной и быстрой

доставкой? Ведь если приложение удобное и выгодное, то в магазин вообще незачем ходить!

С помощью таких преимуществ маркетплейсы и развивают свой бизнес. В следующей главе мы поговорим о том, чем чревата такая ситуация конкретно для вас и вашего бизнеса.

### **Выводы:**

- маркетплейсы — это агрегаторы товаров и услуг, популярная модель ведения бизнеса;
- в 2021 году 10 ведущих платформ по обороту занимают 57% всей электронной коммерции в России;
- Wildberries и Ozon — главные игроки рынка с максимальным количеством селлеров (продавцов);
- суть бизнес-модели маркетплейса в том, что он замыкает клиента на себе, становясь посредником между продавцами и покупателями.

глава

# 2

---

**Малому бизнесу  
конец!**

Как рассказал<sup>1</sup> все тот же The Wall Street Journal, независимый магазин Dazadi разместил на Amazon специфический товар, который неожиданно «выстрелил». Спустя короткое время на платформе внезапно появляется аналогичный товар, только стоит он дешевле аж на 10 долларов!

Более того, аналог от Amazon Basics показывается с маркерами «Выбор Amazon» и «Лучшие бренды», а вот Dazadi не хватает бюджета на выкуп рекламного пространства по топовым ключевым словам. Однако Dazadi запрос в виде прямого упоминания своего бренда, потратив огромные деньги, все же отстоял. Стоимость клика для него теперь составляет, представьте себе, от 2 до 4 долларов.

Уловили простую схему?

1. Селлер размещает товар.
2. Товар становится успешным.
3. Amazon копирует товар, перекрывая кислород основному бренду.

Такое неспортивное поведение возмутило владельца магазина Dazadi! Но отказаться от Amazon он уже не в силах, поскольку собственными руками фактически передал маркетплейсу все рычаги управления своим бизнесом.

Торговые интернет-площадки сегодня настолько популярны, что большинство поставщиков товаров и услуг просто перестали рассматривать другие модели сбыта товара. Зачем искать что-то еще, если вам обещают быструю генерацию выручки без каких-либо усилий с вашей стороны?

21 декабря 2021 года Wildberries остановил выплаты около 1000 продавцам своего маркетплейса. Эта новость преподно-

---

<sup>1</sup> Статья The Wall Street Journal «Amazon Scooped Up Data From Its Own Sellers to Launch Competing Products»: <https://www.wsj.com/articles/amazon-scooped-up-data-from-its-own-sellers-to-launch-competing-products-11587650015>

силась компанией как проверка магазинов на предмет мошенничества. В результате около 1000 бизнесов на несколько дней остались без оборотных средств перед самым Новым годом. Ситуация получила большую огласку в СМИ, после чего выплаты продавцам за проданный товар начали поступать.

И такое случается все чаще: маркетплейс берет на себя роль Большого Брата и диктует продавцам правила игры (вплоть до удержания честно заработанных денег).

## Кому выгодно размещаться на маркетплейсах

Кому действительно полезно и выгодно размещать свои предложения на платформах маркетплейсов?

### Вариант 1: стартап без опыта в отрасли

Стартапы без начального капитала, недавно образованные команды и начинающие предприниматели не имеют опыта в хранении и упаковке товара, рекламе и продажах, приеме и доставке заказов.



В этом случае можно временно поручить маркетплейсу функции, в которых вы пока некомпетентны, и учиться у него.

Однако чтобы случайно не подарить свой бизнес маркетплейсу, придерживайтесь следующих рекомендаций.

- Чем вы дальше от модели партнерства FBY (предполагающей полный сервис от маркетплейса: складскую обработку, продажи, упаковку, маркировку и, собственно, доставку товара до конечного покупателя) и ближе к модели DBS (товары только продаются на платформе маркетплейса, а хранение,

обработка и доставка заказов остаются за продавцом), тем сложнее будет перехватить управление вашим бизнесом. Подумайте, как перейти на DBS-модель!

- Обязательно брендируйте свой товар и витрину на маркетплейсе. Клиенту нужно запомнить ваш бренд и искать именно его, а не хватать первый попавшийся аналог.
- По возможности переводите полученных на платформе клиентов на другие каналы взаимодействия с вами: сайт бренда, группы в соцсетях, рассылки по электронной почте, СМС и т. д. Станьте для них ближе и доступнее: предложите бонус за следующую покупку на вашем сайте или пусть в посылке будет открытка с обещанием скидки за подписку на ваши соцсети. Смещайте фокус внимания клиента с маркетплейса на свои площадки.
- Работайте с репутацией компании и отзывами клиентов на маркетплейсах, а также в сети в целом. Не стесняйтесь попросить клиента оставить отзыв, благодарите за позитивный и грамотно обрабатывайте негативный отзыв.



**Такая активность помогает занять высокую позицию в поисковой выдаче и чистит карму.**

- Предлагайте на своих продающих площадках более низкие цены и выгодные условия покупки или хотя бы такие же, как у IT-гигантов. Проводите акции, отличные от тех, что проходят на маркетплейсах.

## **Вариант 2: магазин-однодневка**

Если вы добыли вагон ходового товара за бесценок и вам нужно быстро его продать, — добро пожаловать на маркетплейс! Здесь идеальные условия для магазинов-однодневок. Конечно, вашу прибыль Большой Брат как следует обезжирит, но вы тоже заработаете.

Впрочем, волшебство может не получиться, если у вас новый для рынка товар, на котором вы рассчитываете хайпануть. Ведь маркетплейсы продвигают то, что запрашивают потребители, а это все же товары широкого и повседневного спроса. Поэтому ваше предложение новинки покупатели рискуют просто не увидеть.

### **Вариант 3: черный/серый бизнес**

Вы заказываете в Китае копии товаров популярных брендов, навешиваете на них ценник на 40% дешевле оригинала и, продавая его через отечественные площадки, получаете 500% спекулятивной прибыли.

Сегодня очевидно, что серый/черный бизнес переходит на маркетплейсы вместо товарных воронок.

### **Вариант 4: недорогой и низкомаржинальный товар**

До эпохи маркетплейсов недорогой и низкоприбыльный товар (канцелярские принадлежности, нижнее белье экономкласса, недорогой инструмент и другое) реализовывались через дилеров и дистрибьюторов. Это так называемая «сопутка». Стоимость ее доставки перекрывает разницу между себестоимостью товара и ценой, по которой его продают. Если вы производите такой вид товара, то размещение на маркетплейсе будет для вас идеальной бизнес-моделью.

## **Пример перехвата управления вашим бизнесом**

Предположим, Алексей чеканит в серебре прекрасные граюры на заказ и публикует на маркетплейсе предложение их купить. Он мастер, люди в восторге: они покупают работы Алексея и делятся ссылками друг с другом.

Внезапно в листинге того же маркетплейса появляется магазин таких же гравюр. Они чуть кривее и из сплава низкой пробы, зато гораздо дешевле и в большом количестве. К тому же магазин проводит щедрую акцию, к чему поисковая выдача интернет-платформы очень равнодушна.

Маркетплейс делает «безотказное» предложение Алексею: снижай цену до конкурентной или рухнешь в списке выдачи по своим профильным поисковым запросам.

Если Алексей мыслит достаточно здраво, то в этот момент покидает гостеприимный вертеп. В противном случае он продолжает пахать, как раб на галере, но получает копеечную выручку. При этом еще находится в режиме гонки с конкурентом, штампуя дешёвые копии со скоростью пулемета.

Сегодня производство бюджетно как никогда раньше, поэтому высшую ценность приобретает внимание потребителя. Кто привлек внимание клиента к своему бренду, тот и молодец.



**Вкладывая силы в раскачку карточки на маркетплейсе, вы развиваете бренд наиболее вероятного конкурента!**

Единственный канал связи, который маркетплейс оставляет партнеру для коммуникаций со своими клиентами, — это возможность отвечать на отзывы. Ведь сотрудники платформы не эксперты в вашем товаре или услуге. Будут они еще разбираться в проблеме клиента, ждите... А если отзыв негативный, так совсем хорошо: он ведь в адрес партнера, а не платформы, верно?

## Маркетплейс скрывает ваш бренд

Потребителя постепенно приучают: не важно, у кого покупать, лишь бы был нужный товар. Главное — надежная система оплаты, быстрая доставка и гарантия возврата. Преимущества



товара превратились в удобные для фильтров и каталогов цифровые характеристики.

Если ваш бренд малозаметен, а продукт все же понравится покупателю, то он пойдет за ним в маркетплейс. Там быстро найдет лидирующий в списке поисковой выдачи магазин по профильному запросу, но к вам больше не вернется.

По своему опыту могу сказать: компании, делающие многомиллионные продажи в e-commerce, делают большую прибыль на своих прежних клиентах. Ведь повторно платить за их привлечение не нужно.

Свой коэффициент удержания клиентов (Retention Rate) маркетплейсы качают с феерическим успехом. Само собой, за счет брендов поставщиков качественных товаров и услуг.

Маркетплейсы, как правило, не получают прибыли с первой покупки посетителя, но они обволакивают предложение скидками. Это приманка в капкане на потребителя. А кто оплачивает акцию? Правильно, продавец!

## **Внимание — новое золото!**

Эта книга на самом деле об экономике внимания клиента. Ведь именно спрос на вашу продукцию развивает ваш бизнес, именно за внимание мы и тратим деньги на таргетинг и контекстную рекламу. И внимание дорожает с каждым годом.

Таким образом, сейчас бизнес работает с двумя ключевыми вещами: доверие и внимание. Все остальное — это не только не преимущество, но и даже уже не ресурс (я говорю про большинство B2C-бизнесов (прямых продажах для потребителя), ведь мы не рассматриваем здесь нефте- и газодобывающие компании).

Маркетплейсы смекнули, что большинство бизнесменов не понимают этой простой истины и все еще рассчитывают на производство, мощности, специалистов, разработки.

IT-гиганты, предоставляя комплекс логистических услуг и рекламную витрину, завладевают доверием и вниманием клиентов своих бизнес-партнеров. Маркетплейсы получают контроль над всем рынком, забирая самое важное в бизнесе — продажи.

## Большое ПОЧЕМУ?

- Потому что чем больше товаров на маркетплейсе, тем чаще к нему возвращаются клиенты.
- Потому что все внимание и доверие покупателей интернет-платформы замыкают на себе: у них остаются контакты клиентов, и допродажные процессы тоже идут через них.
- Потому что IT-гиганты рекламируют свою платформу и зарабатывают за счет того, что все риски ложатся на партнеров. После этого они еще не раз продают этому клиенту подобный товар другой компании.

Это безумно выгодный бизнес.

## Почему малому бизнесу реально конец

Я думаю, ситуация будет развиваться следующим образом.

1. Платная реклама в «Яндекс.Директ», на «Авито» и таргет в соцсетях значительно подорожают. Уже сейчас эти инструменты продвижения финансово труднодоступны малому бизнесу, так как клик и переход на ваш сайт во многих нишах уже стоит более 50 рублей, а в некоторых и 100, и 500 рублей. Чем больше времени проходит до момента продажи товара, тем дороже стоит реклама.
2. Маркетплейсы сначала съедят большинство интернет-магазинов (независимых останется не более 5%), потом откусят

огромную долю от розничной торговли. Причем все эти передряги с вирусами и пандемиями только на руку IT-гигантам. Рынок покупок будет полностью монополизирован.

3. Однако станет расти и развиваться другой рынок (я называю его «рынок шопинга»). Об этой альтернативе платформам я расскажу во второй части книги.

## Как прямо сейчас обходиться без продаж на маркетплейсах

Способ один: привлекать и удерживать клиента на собственной площадке, опутывая его паутиной своего бренда.

Берите пример с сети магазинов товаров для комфортного сна Askona. На Wildberries их товар ранжируется в каталоге по запрашиваемому цвету, размеру, качеству наполнителя, короче, по общим, например для подушек, характеристикам.

Но на своем сайте Askona предлагает вам подушки для сна на правом или левом боку, на спине, на животе и т. д. Согласитесь: совсем другой (но не единственный!) подход к потребностям клиента.

Бизнес будет размещать предложения на маркетплейсах несмотря ни на что и вопреки всему. Ведь привлечение целевого трафика и его обработка до кнопки «Купить» — трудозатратный процесс. Платформы же его капитализируют в лучших традициях современной рыночной экономики — за счет малого бизнеса.

«И что? Остается лишь запастись попкорном и наслаждаться зрелищем битвы титанов на руинах индустриального капитализма?» — разочарованно спросите меня вы.

Я отвечу решительным — нет!