

Российские
и мировые эксперты,
практики и кейсы



ТАКТИЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

КАК ЖИВОЙ КОНТАКТ
РАЗВИВАЕТ БИЗНЕС И ГОРОДА
В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ УСТАЛОСТИ

Лидия Рой

Директор Центра креативной экономики МШУ Сколково

МИО

Лидия Геннадиевна Рой
Тактильная экономика. Как
живой контакт развивает
бизнес и города в эпоху
цифровой усталости
Серия «Skolkovo Business Review»
Серия «МИФ Бизнес»

текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74658876

*Тактильная экономика. Как живой контакт развивает бизнес и города
в эпоху цифровой усталости / Лидия Рой: ООО «МИФ»; Москва; 2026
ISBN 9785002813483*

Аннотация

Чем технологичнее становится мир, тем сильнее люди ценят живые эмоции, прикосновение и искреннее внимание. Лидия Рой уверена, что именно сенсорный опыт становится главным конкурентным преимуществом бизнеса, превращая взаимодействие с клиентом в источник долгосрочной лояльности и роста.

Опираясь на поведенческую психологию, нейроурбанистику, экономику впечатлений и десятки кейсов глобальных

и российских компаний, автор объясняет, как создавать и развивать среду, сервисы и продукты с заботой о человеке. В книге подробно разобрано, как применять принципы тактильной экономики для развития вашего бренда и команды.

Содержание

Введение. От виртуального «я» к реальному «МЫ»	6
Часть I. Анатомия тактильности: почему контакт выходит на первый план	18
Глава 1. Экономика тактильности и трансформации	18
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Лидия Рой

Тактильная экономика.

Как живой контакт

развивает бизнес

и города в эпоху

цифровой усталости

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.

© Рой Л. Г., 2026

© Оформление. ООО «МИФ», 2026

* * *

Введение. От виртуального «я» к реальному «мы»

Сегодня возможностей для общения становится все больше, но глубина человеческого контакта не растет. Мы видим это в повседневности: доверие формируется сложнее, внимание быстрее переключается, а многие взаимодействия остаются лишь короткими цифровыми касаниями. Именно поэтому мы рискуем упустить контакт. Настоящий, физический, осязаемый контакт. Тот самый, который в погоне за скоростью, масштабированием и цифровыми метриками объявили неэффективным и архаичным. Тот самый, без которого человек перестает быть человеком.

МАЯТНИК КАНЕМАНА, ИЛИ ПОЧЕМУ МЫ УСТАЛИ ОТ ЦИФРЫ

В 2011 году психолог и нобелевский лауреат Даниэль Канеман опубликовал книгу¹, которая перевернула представление о том, как мы принимаем решения. Он показал, что в нашей голове живут две системы.

¹ Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро* / пер. с англ. А. Андреевой, Ю. Деглиной, Н. Парфеновой. М.: АСТ, 2022. *Здесь и далее прим. ред., если не указано иное.*

Система 1 – быстрая, автоматическая, эмоциональная. Она быстро реагирует на внешние стимулы и легко увлекается новым. Именно поэтому цифровая среда так легко захватывает внимание: она постоянно предлагает новые стимулы, не требуя от нас глубокого анализа.

Система 2 – медленная, аналитическая, глубинная. Она требует времени, сосредоточенности и внутреннего усилия. Она включается, когда мы читаем книгу, ведем долгий разговор, гладим деревянную поверхность, смотрим в глаза другому человеку.

Последние годы мы все больше живем в режиме постоянной нагрузки на Систему 1. Мы ежедневно сталкиваемся с огромным количеством информации и стимулов. Нам становится все труднее принимать решения, потому что вариантов слишком много. Мы больше не чувствуем доверия, потому что не чувствуем ничего. Мы потребляем контент, но не получаем впечатлений. Но теперь маятник качнулся в обратную сторону: от метавселенных к реальным пространствам. От виртуальных образов к вещам, которые можно увидеть, услышать и подержать в руках. От цифровых аватаров к живому присутствию. От виртуального «я» к реальному «мы».

ЧТО ТАКОЕ ТАКТИЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И ПОЧЕМУ ОНА ПОЯВИЛАСЬ ИМЕННО СЕЙЧАС

В 1999 году Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор предложили концепцию, которая во многом определила развитие бизнеса на следующие десятилетия. Их книга «Экономика впечатлений»² показала: товары и услуги перестают быть главным источником ценности. Все большее значение приобретают переживания, эмоции и события, которые остаются в памяти человека.

Но Пайн и Гилмор не могли предвидеть одного: что через два десятилетия человечество окажется в цифровой гиперреальности, где впечатления будут штамповаться миллионными, а подлинность станет самым дефицитным ресурсом.

Тактильная экономика – это не отрицание идей Пайна и Гилмора. Это их эволюция. Это ответ на вопрос: каким должно быть впечатление, чтобы оно действительно меняло человека, возвращало ему способность чувствовать и доверять?

Ответ прост: оно должно быть осязаемым.

Но тактильность – это не только осязание. Это способ

² Пайн Б. Джозеф II, Гилмор Джеймс Х. Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие / пер. с англ. Н. Ливинской, Е. Борисова. М.: Альпина ПРО, 2024.

глубже воспринимать окружающий мир: замечать ритм, присутствовать в моменте, чувствовать другого человека и место через запах, текстуру, температуру и звук.

Разговор о тактильной экономике приводит нас к обсуждению следующего этапа развития экономики впечатлений – экономике трансформации. Цифровая среда уже изменила наше восприятие мира и наши ожидания. Сегодня одного эмоционального отклика уже недостаточно. Мы ищем опыт, который остается с нами и влияет на то, как мы воспринимаем себя и окружающий мир. Именно к такой трансформации во многом приучил нас цифровой мир. Но одновременно с этим все острее ощущается потребность в живом, развивающем контакте с реальностью. Главный вопрос: как соединить эти два запроса и дать новый импульс развитию экономики впечатлений, опираясь на эту потребность?

У Пайна и Гилмора это выстроено в лестницу ценности: сырье, товар, услуга, впечатление, трансформация. Каждая следующая ступень дороже предыдущей, потому что каждая ближе к человеку. За кофейное зерно платят одну цену, за пачку молотого кофе – другую, за чашку, поданную в кафе, – третью, а за вечер на венецианской площади, где эту чашку приносят к столику на закате, – четвертую, несопоставимую с первой. Верхняя ступень отличается от всех остальных: там человек платит не за то, что получил, а за то, кем стал.

Сам Пайн вернулся к этой верхней ступени спустя два-

дцать с лишним лет. Две последние главы «Экономики впечатлений» он развернул в отдельную книгу об экономике трансформации: о том, как вести клиента к целям, которые тот ставит себе. Там появилась градация внутри самой стадии опыта. Впечатление может быть запоминающимся, может стать значимым, может оказаться переносящим, то есть уносящим человека в другое время и место, и только на последней ступени становится трансформирующим. И ценность на этой ступени считается не по времени и материалам, а по результату, которого достиг клиент.

Тактильная экономика – это способ пройти последнюю ступень. Не единственный, но самый устойчивый: изменение закрепляется там, где в него включено тело. И эта линия будет вести нас через всю книгу: от нейробиологии контакта до индекса тактильности города.

Об этом мы и поговорим дальше.

КОМУ И ЗАЧЕМ НУЖНА ЭТА КНИГА

Я написала ее прежде всего для предпринимателей и основателей бизнеса, которые чувствуют, что привычные модели перестают работать, и хотят понять, как создавать проекты, к которым люди будут возвращаться снова и снова. Не из-за скидок или бонусов, а потому, что получили опыт, который хочется повторить.

Она адресована урбанистам, архитекторам и тем, кто за-

нимается развитием городов и территорий. Тем, кто хочет понять, как сделать место не только удобным, но и любимым, как превратить умный город в город, с которым человек чувствует эмоциональную связь.

Надеюсь, она будет полезна креаторам, дизайнерам и маркетологам, которые ищут новые способы взаимодействия с аудиторией в условиях меняющегося медиапространства. Которые понимают, что в среде клипового контента побеждает тот, кто умеет создавать глубину.

Но на самом деле эта книга для всех, кто устал от цифрового шума. Кто хочет вернуть себе способность чувствовать и ищет настоящий контакт — с другими людьми, с местом, где живет, с самим собой.

ЧТО ВЫ НАЙДЕТЕ В ЭТОЙ КНИГЕ

Перед вами книга, которая объясняет, почему тактильность становится одним из ключевых факторов экономики впечатлений, и предлагает инструменты для практического применения этих идей. Я построила ее как путешествие. В каждой части мы будем переходить от понимания природы тактильности к конкретным способам ее применения — в бизнесе, городских проектах, креативных индустриях и повседневной жизни.

В первой части мы разберемся, почему тактильность так важна для нашей психики и эволюции. Заглянем в нейро-

биологию и поведенческую экономику, чтобы понять механизмы, которые лежат в основе восприятия прикосновения и чувственного опыта.

Во второй части познакомимся с методиками проектирования тактильных впечатлений. Я покажу, как идеи Дональда Нормана, Питера Морвиля и подходы нейроурбанизма можно превратить в практические инструменты – чек-листы, карты и методики для работы над реальными проектами.

Третья часть посвящена новым форматам и бизнес-моделям будущего. Мы заглянем на 5–10 лет вперед и рассмотрим, какие направления могут стать наиболее востребованными: библиотеки-нейрохабы, гиперперсонализированные нарративы, крафт-коворкинги, проекты в сфере сенсорного здоровья. Для каждого формата мы разберем возможности практического применения и потенциальные бизнес-модели.

В четвертой части мы выйдем за пределы отдельных проектов и посмотрим на города и территории. Разберем, как превратить регион в пространство тактильных впечатлений, что такое тактильный профиль территории и как его составить.

В заключении мы поговорим о том, как превратить эффективный умный город в город любимый, и почему тактильная экономика возвращает человеку живое чувство сопричастности.

В приложениях вас ждут готовые инструменты: канва тактильного бизнеса, пирамида сенсорного проектирования, шкала тактильной глубины, шаблон для сбора профиля территории, инклюзивный чек-лист и аннотированная библиография – подборка книг, которые стали основой моих размышлений на эту тему.

Расскажу коротко, что это за инструменты и где их можно применять. Канва тактильного бизнеса – одностраничная схема модели, в которой тактильность выступает одновременно источником ценности и статьей расходов; она помогает понять, за что именно платит клиент и сколько стоит поддерживать среду в рабочем состоянии. Пирамида сенсорного проектирования проверяет проект на трех уровнях восприятия и показывает, какой из них провален: чаще всего это оказывается уровень смысла. Шкала тактильной глубины отвечает на вопрос, насколько глубоко впечатление задевает человека и что мешает подняться на уровень выше. Шаблон для сбора профиля территории – рабочая тетрадь экспедиции: как зафиксировать материалы, звуки, запахи, свет и цвет места, чтобы они стали основой маршрута, бренда или продукта. Инклюзивный чек-лист показывает, для кого ваша среда окажется непроходимой, и собран вокруг права человека выбрать свой сенсорный режим или не прикасаться вовсе. Аннотированная библиография – список книг с пояснением, зачем читать каждую из них.

Все инструменты книги дополнительно собраны в прило-

жении «Библиотека инструментов»: с шаблонами, примерами заполнения и короткими инструкциями. Так ими можно пользоваться, не перелистывая главы.

МОЙ ЛИЧНЫЙ МАЯТНИК: ПОЧЕМУ Я НАПИСАЛА ЭТУ КНИГУ

Двадцать лет назад я начинала как бизнес-консультант по международной кооперации. Мир был открыт, границы казались прозрачными, а главной ценностью считалась скорость. Мы учились масштабироваться, оцифровывать процессы, выходить на глобальные рынки. И тогда это действительно работало.

Но постепенно я начала замечать противоречие: инструменты, которые помогали бизнесу расти, не всегда помогали создавать глубокую связь с людьми. Скорость и эффективность отвечали на многие вопросы, но оставляли без ответа очень важный: почему одни пространства, проекты и бренды становятся частью жизни человека, а другие остаются просто функциональными?

Позже Московская школа управления (МШУ) «Сколково» стала для меня местом силы, местом поиска, эпицентром смыслов. Создавая Центр креативной экономики, мы постоянно искали баланс между технологиями и человекоцентричностью, между глобальными процессами и локальными решениями. Постепенно все мы начали чувствовать,

что старое уходит, а контуры нового пока остаются размытыми. Именно в этот момент особенно остро возник запрос не на красивые концепции, а на работающие модели, которые помогут понять, что делать дальше в жизни и в бизнесе.

Работая в Центре креативной экономики МШУ «Сколково» и в Школе коммуникаций НИУ ВШЭ, я постоянно сталкивалась с этим запросом. Предприниматели все реже искали новые ниши и все чаще спрашивали, как сделать опыт взаимодействия с клиентами более содержательным и ценным.

На площадках Торгово-промышленной палаты и Совета по развитию креативных индустрий губернаторы, мэры, руководители креативных кластеров задавали похожие вопросы. Как привлечь людей? Как сделать так, чтобы молодежь не уезжала? Как вовлечь местные сообщества? Как превратить локальную идентичность в экономический актив и создать место, куда хочется возвращаться?

Постепенно я увидела общий мотив во всех этих запросах. Мы все острее ощущаем ценность подлинного человеческого контакта. Одного привлечения внимания, продажи или самого факта создания впечатления уже недостаточно. Мы ищем способы создать опыт, который останется с человеком и сформирует более устойчивую связь с местом или брендом.

Ответы на эти вопросы складывались постепенно: из исследований, лекций, статей, стратегических сессий и проек-

тов. Со временем стало ясно, что отдельные наблюдения объединяются в целостную систему. Так родилась эта книга.

Она выросла из исследований, постоянного диалога с предпринимателями, урбанистами, руководителями регионов, креаторами и студентами. Из стремления понять, как создавать ценность через живой человеческий контакт.

ПОЧЕМУ НАМ НУЖЕН БАЛАНС МЕЖДУ ЦИФРОВЫМ И ФИЗИЧЕСКИМ

Эта книга не противопоставляет технологии и живой опыт. Цифровой мир уже стал частью нашей жизни, и этот процесс невозможно, да и не нужно останавливать. Развитие искусственного интеллекта продолжит менять привычные процессы и способы работы. Цифровые инструменты будут развиваться, расширяя возможности человека и бизнеса.

Но именно поэтому тактильность оказывается особенно важной. По мере развития цифровых инструментов возрастает ценность того, что невозможно заменить: живого человеческого контакта, доверия, присутствия и опыта, прожитого не через экран, а в реальном мире.

Тактильная экономика – это не отказ от технологий. Это их гуманизация. Я верю, что будущее – за гибридными моделями, в которых цифровой и физический миры не противостоят, а дополняют друг друга. За бесшовным переходом.

дом между ними. За ИИ, который не заменяет человеческое прикосновение, а помогает найти идеальный момент для него.

Работая над этой книгой, я все больше убеждалась, что люди из самых разных сфер приходят к одному вопросу: как создавать опыт, к которому хочется возвращаться? Как превратить пространство в место, которое становится частью жизни человека? И как сохранить глубину человеческого контакта в мире, где цифровых технологий становится все больше?

Когда технологии позволяют быстро создавать и воспроизводить практически любой контент, особую ценность приобретают вещи, которые невозможно получить без участия человека: доверие, живой контакт, совместно прожитый опыт. Поэтому преимущество окажется у тех, кто умеет создавать такой опыт.

Добро пожаловать в тактильную экономику.

Часть I. Анатомия тактильности: почему контакт выходит на первый план

Глава 1. Экономика тактильности и трансформации

Прежде чем говорить о нейроэкономике опыта и о том, почему именно сегодня контакт выходит на первый план, важно понять, как менялась сама экономика впечатлений и почему привычные сценарии потребления перестают работать.

Цифровой бум 2010–2025 годов изменил не только технологии, но и наше восприятие впечатлений. Сегодня человек получает доступ к информации, развлечениям, общению и новым форматам опыта практически мгновенно. Цифровые сервисы стали активно работать с вниманием человека: удерживать его интерес и постоянно предлагать новые стимулы.

Однако рост доступности впечатлений не сделал их глубже. Напротив, дефицит подлинности стал ощущаться все сильнее. Скорость взаимодействия с миром выросла, а глу-

бина контакта – нет. Мы все чаще получаем эмоции, но все реже переживаем опыт, который остается с нами надолго, меняет наше восприятие и вызывает желание возвращаться.

Именно поэтому сегодня возникает разговор о тактильной экономике. Речь не идет об отказе от цифровых технологий. Вопрос в другом: как использовать их возможности, сохраняя ценность живого человеческого опыта? Смысл тактильной экономики не в возвращении в прошлое, а в поиске новых моделей взаимодействия, где цифровые технологии помогают раскрывать ценность физического опыта.

Экономика впечатлений подошла к моменту, когда ей требуется новое измерение – тактильно-трансформационное. Уже недостаточно просто вызвать эмоцию или удивить человека. Все чаще возникает запрос на впечатление, которое помогает осмыслить происходящее, меняет отношение к себе и окружающему миру, становится частью личного опыта. Именно такой опыт рождается не только благодаря информации или визуальным образам, но и через непосредственный контакт с реальным миром.

ЦИФРОВАЯ УЗУРПАЦИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Когда Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор развивали концепцию экономики впечатлений и экономики трансформации, они говорили о следующем этапе: впечатление должно не только запоминаться, но и менять человека. Трансформа-

ция была связана с личным опытом, который человек получает через это впечатление.

Цифровая среда ускорила этот процесс гораздо сильнее, чем можно было ожидать. Но вместе с тем изменилось и само представление о трансформации. Сегодня от человека часто ожидают быстрых изменений – почти мгновенного результата.

Социальные сети, цифровые платформы и сложные механизмы видеоигр не просто развлекают. Они создают ощущение постоянного движения вперед: человек осваивает что-то новое, получает быстрый результат и чувствует, что развивается. Между полученным впечатлением и ожиданием изменений проходит все меньше времени. Возникает ощущение, что измениться можно «здесь и сейчас».

Разница между впечатлением и трансформацией не в силе эмоции. Она в том, что остается наутро. Впечатление меняет состояние: вы выходите из зала другим, чем вошли, – взволнованным, растроганным, отдохнувшим. Состояние по своей природе обратимо, через день или через неделю оно возвращается к исходному. Трансформация меняет не состояние, а самого человека: его привычки, его способ смотреть, то, как он принимает решения. Поэтому впечатление можно купить, как покупают билет. Трансформацию купить нельзя. Ее можно только пройти, и обязательно самому.

Отсюда неудобство, с которым сталкивается любой продукт, обещающий изменение: оно долгое, а показывать его

надо сразу. Цифровая среда решила эту задачу блестяще. Она не научилась менять человека – она научилась показывать прогресс. Приложение считает пройденные уроки и рисует зеленую полосу. Сервис отмечает серию дней подряд и предупреждает, что вы вот-вот ее прервете. Игра поднимает уровень. Платформа выдает сертификат. Все это честные цифры, они действительно растут. Вопрос только в том, что именно они измеряют.

Измеримый прогресс – это след, который человек оставил в системе: сколько модулей закрыто, сколько дней не пропущено, какой уровень достигнут. Он аккуратен, нагляден и полностью принадлежит платформе. Прожитое изменение – это след, который опыт оставил в человеке: то, что он теперь делает иначе, даже когда его никто не считает. Первое можно нарисовать за одну сессию. Второе проявляется недели спустя и обычно там, где его не ждали: в разговоре, в отказе от привычки, в неожиданном решении.

Проверить себя на этой границе легко. Спросите человека, у которого в языковом приложении набежала серия в четыреста дней подряд, о чем он на этом языке вчера говорил с живым собеседником. Спросите того, кто прошел за год восемь управленческих курсов, что он в результате перестал делать на своих планерках. Иногда ответ есть, и тогда все в порядке: прогресс совпал с изменением. Гораздо чаще в ответ звучит цифра, которую человек уже привык предъявлять вместо изменения, в том числе самому себе.

Подмена держится на том, что изнутри эти две вещи ощущаются одинаково. Растущая шкала дает то же чувство движения вперед, что и настоящее изменение, и обходится в разы дешевле – и человеку, и тому, кто продает ему это движение. И если прогресс измеряется объемом пройденного, то объем пройденного и начинает считаться развитием.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПЕРЕДОЗИРОВКА КАК НАРРАТИВ РАЗВИТИЯ

Парадокс цифровой среды заключается в том, что перегрузка становится синонимом роста. Мы начинаем путать количество обработанной информации с качеством личностных изменений. Чем больше контента потребляет человек, тем сильнее может становиться ощущение собственного развития – даже если реальных изменений не происходит.

Постепенно возникает новое ожидание, что любой полученный опыт должен что-то менять в человеке. Потому что цифровая среда не только развлекает, но и *обещает* трансформацию. Мы смотрим лекцию, проходим курс, осваиваем новый навык, читаем аналитические материалы и постепенно начинаем воспринимать само потребление информации как путь к изменениям в лучшую сторону.

Так возникает ожидание трансформации как обязательного результата. Человек ждет, что каждое новое впечатление не просто займет его внимание, а каким-то образом

изменит его. Да, нервная система при этом перегружена, но ощущение постоянного развития становится настолько привлекательным, что человек продолжает искать новые потоки информации.

Однако возникает вопрос: что же тем временем происходит в экономике впечатлений реального мира?

Офлайн-экономика впечатлений – рестораны, отели, события, туризм – долгое время строилась вокруг понятной модели: качественный сервис создавал атмосферу, а атмосфера становилась впечатлением. Эта модель работала, пока ожидания клиентов оставались прежними.

В то время как цифровая среда начала предлагать человеку не только эмоции, но и ощущение развития, офлайн-экономика впечатлений сохраняла прежние подходы. Она продолжала создавать впечатления, но не переходила к трансформационному опыту. Активный потребитель ушел в цифровую среду, где получил новые способы взаимодействия с собой и окружающим миром. А физические пространства не сразу смогли предложить ему сопоставимый опыт.

Когда маятник начал возвращаться в сторону офлайна – под влиянием постковидного тренда, усталости от экранов и потребности в живом контакте, – возник разрыв между ожиданиями человека и возможностями традиционной экономики впечатлений.

Человек, привыкший получать в цифровом мире быстрые ощущения новизны и развития, уже не всегда понима-

ет, почему физический опыт воспринимается иначе. Точнее, он не обязательно анализирует это рационально. Он просто ощущает: впечатление оказалось недостаточно глубоким, оно не соответствует его внутреннему запросу.

Потребителю кажется, что он приходит только за тактильным опытом, но на самом деле он ожидает трансформации. Ему уже недостаточно просто вкусной еды, красивой музыки или приятной атмосферы – того, что раньше было главным содержанием экономики услуг и впечатлений. Он хочет, чтобы сам опыт изменил его отношение к еде, экологичности, собственному телу и образу жизни. Именно поэтому обычный ресторан все чаще уступает форматам, которые предлагают не только еду, но и новый способ взаимодействия с ней: например, гастрономической лаборатории, в которой повар выступает не только как специалист, но и как проводник определенной идеи.

Современный потребитель все чаще ожидает от опыта не только эмоций, но и личной значимости. Ценность возникает не тогда, когда человек просто получает яркое впечатление, а тогда, когда пережитое начинает влиять на его повседневную жизнь.

Именно поэтому все большее значение приобретает опыт, в котором человек не остается только наблюдателем или потребителем. Он становится участником происходящего, осваивает новые практики, меняет привычки и постепенно переносит все это в повседневную жизнь. В этом смысле по-

требитель ищет уже не столько развлечения, сколько взаимодействия, обладающего трансформационным потенциалом.

Характерный пример – беговые сообщества. Человек может прийти на тренировку только ради физической активности, однако со временем получает значительно больше: новые социальные связи, чувство принадлежности, изменение режима дня, новое отношение к здоровью и собственному телу. Ценность такого опыта не только в самом участии, но и в изменениях, которые он постепенно привносит в образ жизни.

Не менее интересно наблюдать, как меняется отношение людей к пространствам, которые раньше считались популярными и привлекательными.

Вспомните, когда вы в последний раз посещали торговый центр. Какие ощущения у вас остались? Хотелось ли вам остаться там дольше, чем требовала сама покупка? Возникало ли желание вернуться просто ради атмосферы этого места?

Задавая эти вопросы своим коллегам и друзьям из сфер, связанных с развитием креативной экономики, я получала ответы, которые подтверждали мои собственные наблюдения. Прежний эффект социального доказательства, когда само владение известным брендом служило подтверждением статуса и успеха, постепенно перестает работать. Особенно заметно это среди нового поколения потребителей.

Сегодня в торговый центр чаще приходят по необходи-

мости и, как правило, не стремятся задерживаться там. Само место уже не дает ощущения развития или движения вперед, а порой, наоборот, воспринимается как шаг назад по сравнению с опытом, который человек получает в цифровой среде.

Традиционные торговые пространства перестают отвечать ожиданиям нового поколения потребителей. Неосознанно они подталкивают человека к онлайн-покупкам и цифровым платформам, где можно не только быстро найти нужный товар, но и познакомиться с историей бренда, его локальной идентичностью, социальными инициативами, арт-коллаборациями и экологическими ценностями.

Сегодня человеку уже недостаточно просто покупать. Ему важно понимать, что его выбор отражает его взгляды и влияет на окружающий мир. Именно поэтому осознанное потребление все чаще воспринимается как новый люкс.

Возникает вопрос: каким должно стать пространство, чтобы человек снова захотел проводить там время? К этому вопросу мы еще вернемся в следующих главах.

ЧЕСТНАЯ КАРТИНА: РЫНОК СЖИМАЕТСЯ, А АНАЛОГОВОЕ РАСТЕТ

Я покажу цифры, которые не льстят ни торговым центрам, ни моей собственной книге. Российский офлайн-ритейл сейчас не растет – он сжимается. По оценкам INFOLine, число

магазинов в Москве сократилось с 87 до 82,5 тысячи, в Петербурге – с 44 до 42,2 тысячи³. Открытия магазинов «у дома», то есть формата, который считался защищенным от онлайн лучше остальных, упали в шесть раз. Крупные продуктовые сети за январь – сентябрь 2025 года открыли около 5300 точек – на 30 % меньше, чем годом раньше.

Торговые центры чувствуют это раньше других. CORE.XP оценивает вакантность в российских торговых центрах в 6,2 % по итогам 2025 года и прогнозирует 8,3 % на 2026-й⁴. А самая говорящая цифра приходит даже не из статистики закрытий, а из практики живой и успешной сети: у «ВкусВилла»⁵ больше половины продаж – интернет-заказы. Компания, построенная на концепции свежести, коротком сроке годности и походе за продуктами пешком, продает большую часть товара людям, которые в магазин не заходят.

И одновременно с этим растет другой тренд, не очевидный и не прогнозируемый из тех же данных. Продажи ви-

³ Прирост числа магазинов у дома в 2025 году сократился вшестеро, следует из обзора INFOLine // INFOLine: сайт. URL: <https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=306235>.

⁴ Итоги 2025 года и прогноз развития рынка торговой недвижимости на 2026 год. URL: <https://core-xp.ru/news/itogi-2025-goda-i-prognoz-razvitiya-rynka-torgovoy-nedvizhimosti-na-2026-god/>.

⁵ В 2025 году выручка сети «ВкусВилл» выросла на 9,73 %. URL: <https://www.retail.ru/news/v-2025-godu-vyruchka-seti-vkusvill-vyroslo-na-9-73-12-fevralya-2026-274420/>.

ниловых пластинок в России, по данным платформы ОФД, за год выросли на 15 %, а к 2023 году – на 32 %. Медианная цена пластинки составляет 1978 рублей, это дороже нескольких месяцев подписки на стриминг, где та же музыка доступна целиком и мгновенно. Но интереснее цены другое. Средний возраст покупателя винила сместился с 40–45 лет в 2020 году к 30–33 годам, и быстрее всего растет группа 18–24. Цифры свидетельствуют о том, что это не ностальгия со-рокалетних по своей юности. А что тогда? Давайте проанализируем еще несколько отчетов и потом сформулируем ответ.

Тот же разворот виден в ретротехнике. Авито вместе с платежной системой «Мир» фиксирует рост продаж камер Polaroid на 79 % и MP3-плееров на 62 %. Две трети покупателей ретротехники – люди 18–24 лет. Настольные игры дают ту же картину: обороты на маркетплейсах выросли в полтора раза, а продажи игр для взрослых прибавили 71 %. Мировой контекст совпадает с российским. По отчету RIAA, винил впервые с 1983 года перешагнул миллиард долларов оптовой выручки, а по мировой отраслевой статистике физические носители в этом году росли быстрее цифровых.

Молодой покупатель винила и пленочной камеры покупает не прошлое. Этого прошлого он не застал, у него нет воспоминания, в которое можно вернуться. Он покупает сопротивление материала: то, что надо достать из конверта, поставить, перевернуть через двадцать минут, протереть тря-

почкой, починить. Цифровой звук лучше по всем измеримым параметрам и при этом не требует от рук ничего. Выяснилось, что *требование к рукам и есть тот самый товар, за который платят надбавку.*

Сложите две картины вместе – и станет видно, что маятник качнулся вовсе не в сторону магазинов. Он качнулся в сторону опыта. Люди не вернулись покупать вещи офлайн: за вещами удобнее и дешевле идти в приложение, и они туда идут. Они вернулись за тем, что нельзя скачать. За весом пластинки в руках и шорохом иглы перед первым тактом. За щелчком затвора и снимком, который проявляется у тебя на ладони. За вечером, когда на столе разложено игровое поле, а вокруг сидят живые люди.

Деньги в целом подтверждают то же самое. По расчетам McKinsey, опросившей почти пять тысяч человек в пяти странах, рынок впечатлений в 2023–2025 годах прибавлял 2,6 % в год против 0,8 % у необязательных товаров: путешествия выросли на 4,4 %, рестораны – на 1,2 %. А в американском опросе двух с лишним тысяч человек три четверти сказали, что впечатления дают лучшее соотношение цены и ценности, чем вещи, и больше половины согласились с фразой «У меня уже слишком много вещей».

Отсюда честный диагноз торговому центру. Он проигрывает не маркетплейсам (в ценовой войне они победили давно и окончательно), а сам себе: у потребителя больше нет причины зайти, кроме покупки как функции, да и это у него за-

брали. Так что пустеющие галереи – это кризис не розницы, это кризис повода.

И отсюда же – честная рамка всей этой книги. Тактильная экономика в России пока не описание того, что уже произошло. Магазины закрываются, вакантность растет, доля онлайн увеличивается: если бы тактильная экономика была свершившимся фактом, цифры выглядели бы иначе. Это прогноз и рецепт.

ПРОБЛЕМА «СКОРОСТИ СЛЕДА»

След – это то, что остается от впечатления, когда само впечатление уже закончилось. Не воспоминание о факте «я там был», а способность тела вернуть состояние целиком: запах, температуру, положение рук, чувство, которое тогда возникло. Скорость следа – то, насколько быстро он стирается. У цифрового впечатления она почти мгновенная. Вспомните ролик, который вчера показался вам настолько важным, что вы отправили ссылку троим, и спросите себя, что от него останется через месяц. Обычно тема и ощущение, что «было интересно». У телесного впечатления счет идет на годы. Запах бабушкиного дома – нагретого солнцем дерева, сушеных яблок, дыма из печки – человек узнает через двадцать лет, случайно войдя в чужие сени, и вместе с запахом к нему возвращается вся сцена: рост, при котором стол был высоким, скрип половицы, свет из маленького окна.

Отсюда формулировка, на которую я буду опираться дальше: тактильная экономика продает не впечатления, а *медленные* следы. Впечатление – то, что человек испытал; след – то, что осталось в нем через полгода, когда никто уже не спрашивает, понравилось ли ему. Это два разных товара, с разной себестоимостью и разным сроком годности. Впечатление можно произвести за вечер и измерить сразу. След производится дольше, а проверить его удастся только спустя время и обычно не там, где ждали: в привычке, в случайной фразе, в решении вернуться. И вся сложность в том, что покупатель приучен требовать первый товар, а ценит в итоге второй.

Цифровой мир приучил нас к мгновенной обратной связи. Мы сразу видим результат в онлайн-среде: лайки, новый уровень в игре, завершённый курс, освоенный навык. Это рождает ощущение, что изменения происходят здесь и сейчас. Офлайн-трансформация устроена иначе. Она требует времени и паузы. Настоящее развитие – физическое, эмоциональное, тактильное – происходит постепенно.

Но психика, «натренированная» цифровой средой, начинает воспринимать эту паузу как отсутствие движения. Тишина и необходимость остановиться могут вызывать ощущение скуки и пустоты, хотя именно в этот момент и происходит наиболее глубокое изменение.

Ключевой конфликт здесь – между перегрузкой нервной системы и глубиной восприятия. Поэтому задача тактиль-

ной экономики – найти путь к изменениям без выгорания и к развитию без постоянной перегрузки.

Цифровая трансформация была преимущественно экстенсивной: больше информации, быстрее смена впечатлений, шире охват. Офлайн-трансформация должна стать интенсивной – направленной не на увеличение количества стимулов, а на глубину их воздействия.

Цифровой мир сделал развитие быстрым и доступным, но одновременно эфемерным. Он приучил человека к ощущению, что меняться необходимо постоянно и практически мгновенно. Поэтому экономика впечатлений больше не может ограничиваться только яркими эмоциями. Ей необходимо предлагать опыт, который приводит к более медленной, но глубокой трансформации.

Изменился не только темп развития, но и сама природа впечатлений. Цифровая среда сделала их более доступными, быстрыми и фрагментированными. В этих условиях возрастает ценность переживаний, которые не заканчиваются в момент получения, а продолжают влиять на повседневную жизнь.

Согласно концепции Пайна и Гилмора, развитие экономики движется от товаров и услуг к впечатлениям и далее к трансформациям. Однако в цифровую эпоху сами впечатления становятся избыточными, и ценность смещается к опыту, который оставляет устойчивый след в жизни человека.

Так формируется подход, который мы называем тактильной экономикой. Она не отменяет экономику впечатлений и не служит следующей эволюционной ступенью. Скорее она создает условия, в которых переживание получает достаточную глубину, чтобы стать источником трансформации. Ее задача – не отказаться от цифровой среды, а вернуть в опыт человека то, чего ему не хватает: ощущение присутствия, взаимодействие с реальными людьми и физическим миром.

Трансформация требует не только внимания, но и вовлеченности. Чем полнее человек включен в переживание – через органы чувств, действие и взаимодействие с другими людьми, тем выше вероятность, что оно окажет долгосрочное влияние. Именно поэтому особую роль играет *физическое присутствие*. Через контакт с пространством, предметами и другими людьми человек становится не наблюдателем, а участником происходящего. Такие впечатления оставляют более глубокий след: они лучше закрепляются в памяти и чаще становятся частью повседневного поведения.

Но почему одни переживания действительно меняют человека, а другие быстро исчезают, не оставляя следа?

Ответ связан не только с экономическими моделями, но и с тем, как человек воспринимает окружающий мир. Почему одни формы взаимодействия с реальностью оказываются способными изменить нас, а другие проходят бесследно? Что определяет наши ожидания, реакции и решения?

И почему именно прикосновение играет в этом такую важную роль?

Маятник качнулся, но он не просто вернулся в аналоговую среду. Человек возвращается к экономике реального впечатления уже с цифровым опытом в багаже, ожидая от физического мира той же смысловой насыщенности, но на других условиях – большей глубины, осознанности и заботы о психике через тактильность.

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.