

Российские
и мировые эксперты,
практики и кейсы

 SKOLKOVO
Московская школа
управления

ТАКТИЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

КАК ЖИВОЙ КОНТАКТ
РАЗВИВАЕТ БИЗНЕС И ГОРОДА
В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ УСТАЛОСТИ

Лидия Рой

Директор Центра креативной экономики МШУ Сколково

МИОС

Российские
и мировые эксперты,
практики и кейсы

Лидия Рой

ТАКТИЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

КАК ЖИВОЙ КОНТАКТ
РАЗВИВАЕТ БИЗНЕС И ГОРОДА
В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ УСТАЛОСТИ

МОСКВА
МИФ
2026

УДК 339.138
ББК 65.291
Р65

Публикуется впервые

Рой, Лидия

Р65 Тактильная экономика. Как живой контакт развивает бизнес и города в эпоху цифровой усталости / Лидия Рой. — Москва : МИФ, 2026. — 256 с. — (Skolkovo Business Review).

ISBN 978-5-00281-348-3

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.

УДК 339.138
ББК 65.291

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

ISBN 978-5-00281-348-3

© Рой Л. Г., 2026
© Оформление. ООО «МИФ», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. От виртуального «я» к реальному «мы»	5
--	---

Часть I. Анатомия тактильности:

почему контакт выходит на первый план

Глава 1. Экономика тактильности и трансформации	17
---	----

Глава 2. Нейроэкономика опыта: две системы принятия решений в эпоху перегрузки	31
---	----

Глава 3. Эволюционный императив: почему мы запрограммированы на осязание и тактильность	44
---	----

Часть II. Проектирование контакта:

инструменты создания тактильных впечатлений

Глава 4. Три уровня тактильного дизайна: от формы к смыслу	73
---	----

Глава 5. Эмбиент-дизайн и аффективные среды: как пространство «настраивается» на человека	86
--	----

Глава 6. Креативные индустрии в тактильной экономике: материя, форма и новый офлайн-контакт	115
--	-----

Часть III. Форматы будущего:

бизнес-модели тактильной экономики

Глава 7. Экономика трансформации как следующая ступень: зачем человеку будущего чувствовать среду	135
--	-----

Оглавление

Глава 8. Сенсорное здоровье и ментальная гигиена: забота через прикосновение	149
Глава 9. Персонализированные нарративы: ты главный герой	171
Глава 10. Библиотека как нейрохаб и крафт-коворкинги: третьи места для креативного класса и интеллектуальной элиты	182
 Часть IV. Трансформация среды: город как тактильная партитура	
Глава 11. Урбанистика сопричастности: от Smart-city к Feel-city	195
Глава 12. Карта тактильного профиля территории: методология для регионов	211
Глава 13. Институты как тактильные якоря: библиотека, музей, парк	219
Заключение. Номо Tactilis и экономика с заботой о живом	227
Вместо послесловия. Маятник в наших руках	233
Приложение. Библиотека инструментов	234
Литература	253

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 книгу*, которая перевернула представление о том, как мы принимаем решения. Он показал, что в нашей голове живут две системы.

Система 1 — быстрая, автоматическая, эмоциональная. Она быстро реагирует на внешние стимулы и легко увлекается новым. Именно поэтому цифровая среда так легко захватывает внимание:

* 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.*

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 поддержать 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»^{*} показала: товары и услуги перестают быть главным источником ценности. Все большее значение приобретают переживания, эмоции и события, которые остаются в памяти человека.

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

Но Пайн и Гилмор не могли предвидеть одного: что через два десятилетия человечество окажется в цифровой гиперреальности, где впечатления будут штамповаться миллионами, 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 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 двадцать 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 занимается 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 нейробиологию 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 приложении «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 проектов. 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 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.