

Пожалуйста, познакомьтесь с публикацией «Производство смыслов: чему Россия может научиться у китайской e-commerce» и выполните ЗАДАНИЕ.

См. формулировку ЗАДАНИЯ в конце текста публикации, стр.3.

Производство смыслов: чему Россия может научиться у китайской e-commerce

Forbes, Технологии

Онлайн-торговля в России все еще выглядит как склад с цифровой витриной. В Китае же она похожа на телевизионную студию, где ты встречаешься с хорошими друзьями, чтобы провести время вместе. Профессор бизнес-практики Школы управления «Сколково» Егор Переверзев рассказывает о том, какие китайские идеи может позаимствовать российский бизнес.

В России привыкли думать, что электронная коммерция — это площадка, логистика, взмыленный курьер и пункт выдачи. В Китае за последние два года торговля сосредоточилась на производстве контента и управлении доверием. Проблема логистики никуда не делась, но перестала быть основной.

Возможно, эта мысль прозвучит неуютно, потому что она означает конец эпохи «быстрее, дешевле, больше». Мы еще не достроили свои склады, а в Китае это уже обязательный минимум, а не гарантия лидерства. Реальная борьба будет разворачиваться там, где ее не ждали: в плоскости медиатехнологий, управления сообществами и формирования герметичных циклов удержания клиентов. И все это — искренне и по-настоящему. Китайская статистика кажется фантастической, но это наше будущее — с поправкой на объемы экономики и лаг в три-пять лет. По отраслевым оценкам, рынок лайвстрим-коммерции в Китае в 2024 году достиг \$807 млрд. Согласитесь, это уже не каналы, это индустрия.

России не нужно вслепую копировать китайские решения: куда важнее суметь их трансформировать и адаптировать под нашу культуру и реальность. Так, как это когда-то в Китае сделал WeChat, внедрив функцию рассылки денег в виртуальных новогодних «красных конвертах». В тот год аудитория платформы выросла с 350 до 500 млн человек, а количество транзакций по пересылке денежных конвертов превысило 8 млрд. Уверен, что у нас тоже есть похожие потайные культурные «кнопки», их надо искать.

Двигатель №1: стрим-продажи

В России уже пробовали стрим-продажи, и результаты получились смешанными. Обычно вывод, который я слышу, «в нашей культуре это не приживется». Например, говорят, что покупка у нас — это акт личный, почти интимный. Возможно, мы ошибочно принимаем привычки последних 30 лет за наш «культурный код». Посмотрите, например, сцены масленицы из «Сибирского цирюльника» — покупка у славян никогда не была сухим обменом денег на товар. Скорее, социальное шоу, коллективный праздник, азартный торг и обмен энергией. Об этом надо помнить.

В Китае стрим-продажи не полагаются на харизму одного блогера. Они устроены как конвейер, где контент создается по графику, как эфирная сетка. И тут важно знать: более половины китайских стрим-продаж дают не приглашенные звезды, а сами бренды и их сотрудники, и эта тенденция только развивается.

Если стрим держится на инфлюенсере — вы арендуете у него внимание вашей аудитории. Но вот если стрим делает ваш бренд, то вы строите актив: повторяемость, качество, управляемость, накопление доверия. Кроме того, вы меняете структуру себестоимости, деньги уходят из разовой акции в операционные затраты на контент: людей, студии, сценарии, инструменты. От «маркетингового мероприятия» к цеху, который производит контент наравне с продуктом, — в Китае победил цех. Вполне возможно, что в России этот двигатель заведется тогда, когда контент в компании станет делом каждого, а на смену акциям, рекламным

кампаниям и вдохновению придут KPI, завязанные на конверсию, возвраты и повторные покупки. Это потребует нового взгляда на бизнес-модель: от «мы создаем продукт» к «мы создаем сообщество, которое разделяет наши ценности». Кроме этого потребуются новые компетенции и новые специальности: продюсер стрим-продаж, стрим-мерчандайзер, редактор товарной истории, оператор обратной связи, антифрод-модератор и многие другие. Оно того стоит: в Ханчжоу я видел целые кварталы студий, в которых компании занимаются практически только созданием контента и онлайн-стримингом. Одна стрим-студия дает работу представителям примерно 30 новых профессий. По самым консервативным подсчетам, речь может идти о сотнях тысяч новых рабочих мест.

Двигатель №2: общинное потребление

Вопреки господству безличных алгоритмов, Китай нащупал новый источник взрывного роста там, где его перестали искать, — в гомогенных сообществах. Возврат к модели «общинного потребления» (community group buying) стал неожиданным, но мощным ответом эпохе стандартизированных транзакций.

В прошлом году в Шанхае я побывал в штаб-квартире Bilibili — китайского аналога YouTube — платформы, которая стала эталоном новой реальности. Показатели III квартала 2025 года подтверждают масштаб: ежемесячная аудитория (MAU) достигла 376 млн человек, ежедневная (DAU) — 117 млн, а среднее время вовлеченности составило беспрецедентные 112 минут в день. Вместе с Xiaohongshu (известной на Западе как Red), чья аудитория превысила 300 млн пользователей, эти площадки закрепили глобальный сдвиг парадигмы.

Они продают не товар и не быструю доставку, а социальный контекст. В этой экосистеме покупка начинается не с поиска «где дешевле», а с фундаментального вопроса: «Кто из моих единомышленников это выбрал и какой смысл они в это вкладывают?».

Это и есть новая форма конкурентного преимущества — инженерия доверия. Она выстроена на жесткой модерации, прозрачных репутационных фильтрах и бескомпромиссной борьбе с накрутками. В ее основе лежит концепция чжунцао (种草) — искусства «посева», когда потребительский интерес прорастает через живой опыт и реальную экспертизу, а не через агрессивное давление баннера.

Вывод: доверие становится самой твердой валютой, но у него экстремально высокая себестоимость. Пока не вполне понятно, как площадки будут решать конфликт между доверием и монетизацией. Также очевидно, что будущее онлайн-ритейла — это не битва курьеров доставки, а битва за право быть «своим» в закрытом сообществе потребителей.

Эпилог: рождение цифрового племени

Тех, кто верил в магию логистики, ждет великое разочарование. В 2026 году российский ритейл окончательно осознает: битва за «быстрее и дешевле» перестала быть преимуществом, теперь это всего лишь плата за право играть на рынке.

Опыт китайских платформ нового поколения показывает, что эпоха обезличенных транзакций мертва, будущее принадлежит не тем, кто быстрее доставляет, а тем, кто овладел профессиональным инжинирингом человеческого доверия. Журналист и писатель Чарльз Дахигг в книге «Суперкоммуникаторы» утверждает, что люди говорят в основном о трех вещах: о сущности предметов и процессов, о чувствах и об идентичности. Кажется, что китайские платформы перевели разговор с первой темы на вторую и третью.

Здесь мы, по всей видимости, входим в зону турбулентности, где возникнет два фундаментальных явления.

1. Контент как новая нефть. Бизнесу придется признать: вы больше не производители товаров, а медиахолдинги. Если в вашей компании нет «цеха» по производству смыслов, вы арендуете время на чужой витрине до тех пор, пока аренда не станет дороже выручки — с этим уже столкнулись те, кто нанимает телезвезд.

2. Диктатура цифрового племени. Свободный рынок продолжит существовать, постепенно все быстрее погружаясь в «красный океан» жесткой конкуренции, о котором писали профессора INSEAD Ким Чан и Рене Моборн. Между тем бурный рост компании показывают в «голубом океане» — там, где рынок еще не зарегулирован, нет крупных игроков и есть инновации. В высокомаржинальном «голубом океане» покупка превратится в ритуал инициации в сообщество. Цифровая деревня заменяет анонимного покупателя: на его место приходит участник, который искренне разделяет ценности группы. Эта тенденция усилится с ростом роли молодого поколения больших городов, выросшего в относительном достатке и обращающего большее внимание на ценностные факторы, стоящие за продуктами, услугами, людьми.

В этой ситуации России не стоит копировать Китай. Важнее понимать, куда движется развитие онлайн-коммерции. Нужно найти свои «красные конверты», свои коды доступа к русской душе, которая, к слову, всегда искала не только выгоду, но и ощущение настоящей сопричастности.

Автор: Егор Переверзев, Forbes

ЗАДАНИЕ:

Проанализируйте материал публикации *«Производство смыслов: чему Россия может научиться у китайской e-commerce»*, в которой рассказывается о качественно новых подходах в развитии электронной коммерции в Китае, т.е. за пределами традиционной парадигмы развития в этой отрасли «быстрее, дешевле, больше».

Выскажите свое аргументированное мнение:

Не копируя Китай, предложите и обоснуйте свои «Двигатель №3» и «Двигатель №4» (терминология, которая используется в статье), **продемонстрировав понимание, куда движется развитие онлайн-коммерции и понимание культурного кода российских граждан. Ожидается, что ваше предложение/решение будет в “голубом океане”.**

Представьте структурированный ответ. Будьте краткими, лаконичными и убедительными.

Суммарно Ваш ответ не должен превышать **ОДНОЙ** страницы (А4), шрифт - Arial, размер шрифта - **10**, междустрочный интервал - **одинарный**.

Текст длиннее **ОДНОЙ** страницы А4 не будут рассматриваться.

Использование генеративного искусственного интеллекта при выполнении задания не допускается (при обнаружении фактов использования ИИ, результат аннулируется).