

Бизнес-модель как сигнал доверия

То, как услуга финансово поддерживается, определяет, чем пользователь является для этой услуги. Анализ циркулирующих моделей и вопроса, который следует задать перед их внедрением.

Коротко говоря: Компания, которая не берет деньги с вас, берет их с кого-то другого — и этот кто-то другой хочет что-то взамен. Иногда это «что-то» — вы: ваши данные, ваше внимание, ваши контакты. Иногда нет. Вопрос перед внедрением профессиональной услуги не в том, бесплатна ли она, а в том, откуда тот, кто ей управляет, берет деньги.

Трезвый вопрос цифровой экономики

Взрослый разговор о цифровых услугах рано или поздно заканчивается одним и тем же вопросом: как эта компания зарабатывает деньги? Вопрос не оскорбителен. Любая существующая услуга должна как-то финансироваться; если не видно как, следует присмотреться внимательнее. Вопрос не в том, зарабатывает ли услуга деньги — она должна это делать, иначе исчезнет, — а в том, кто платит и почему.

Существует интуитивное понимание, которое обычный читатель часто формулирует во фразе «если продукт бесплатен, то продукт — это вы». Фраза известная, хлесткая и, как большинство известных фраз, является упрощением. Есть бесплатные услуги, чья модель не заключается в вашей продаже; есть платные услуги, чья модель также включает вашу перепродажу. Но эта интуиция улавливает нечто важное: когда одна из сторон — пользователь — не платит, нужно смотреть, кто платит, и чего он хочет взамен.

Что значит «продукт — это вы»

Классическая формула рекламной модели такова. Компания предлагает бесплатную услугу миллионам пользователей. Эти пользователи, используя услугу, создают две ценные вещи: внимание — которое продается рекламодателям в виде рекламных показов — и данные — поведение, предпочтения, местоположение, связи, история, — которые используются для сегментации того, кому показывать какую рекламу и за какую цену. Клиентом услуги в строгом экономическом смысле является не пользователь. Им является рекламодатель. Пользователь — это внимание и данные, которые продаются рекламодателю.

Само по себе это не является незаконным. Это то, что коммерческое телевидение делало с пятидесятых годов. Разница с телевидением заключается в масштабе: телесеть примерно знала, какой временной интервал смотрят ее зрители; современная цифровая платформа с индивидуальной точностью знает, кто что смотрит, когда, как долго, с кем, откуда, в каком вероятном настроении. Эта точность меняет природу обмена: внимание по-прежнему продается, но также продается и идентичность.

Краткая картография циркулирующих моделей

Не претендуя на исчерпывающую, полезно перечислить модели, с которыми профессионал сталкивается сегодня в своей повседневной практике.

1. **Фиксированная периодическая подписка.** Вы платите каждый месяц или каждый год и получаете доступ к услуге; стимул оператора заключается в том, чтобы услуга была удовлетворительной, иначе вы не продлите подписку. Но слово «удовлетворительная» допускает два прочтения: либо она несет реальную ценность, либо от нее трудно отказаться. Netflix, например, сознательно сделал ставку на сериальный контент, а не на фильмы. Фильм заканчивается; зритель волен сравнить его с любой другой платформой. Сериал затягивает эпизод за эпизодом: стимул к продлению заключается в том, что следующая глава находится по ту сторону оплаты. Форма продукта может подталкивать к удержанию клиента, а не к его удовлетворению, при этом модель подписки остается прежней.
2. **Оплата за использование или транзакционная.** Вы платите в зависимости от того, что потребляете; стимул заключается в том, чтобы каждое использование было достаточно ценным, чтобы вы вернулись.
3. **Модель freemium.** Бесплатный уровень привлекает пользователей, платный уровень монетизирует их часть; прозрачна, когда оба уровня имеют четкие функции, двусмысленна, когда бесплатный уровень разработан так, чтобы быть достаточно неудобным для стимулирования оплаты.
4. **Рекламная модель.** Бесплатна для пользователя, финансируется рекламодателями; смешанное согласование.
5. **Модель монетизации данных.** Оператор продает сегменты данных о совокупном или не очень совокупном поведении третьим лицам, отличным от пользователя; частая непрозрачность.
6. **Государственное финансирование.** Редко встречается в технологической отрасли, распространено в европейском телерадиовещании; специфические стимулы в зависимости от институционального режима оператора.

Эти модели не являются взаимоисключающими. Большинство крупных провайдеров комбинируют две или три. Microsoft 365 — это подписка, и, в зависимости от модуля, он также использует данные для рекламной персонализации на других ресурсах. Google Workspace — это подписка для бизнес-клиента и эксплуатация внимания и данных для параллельных бесплатных сервисов. Важна не модель, заявленная на главной странице, а эффективная комбинация на практике.

Согласование стимулов

Причина, по которой модель имеет значение, имеет техническое название: согласование стимулов. Стимул оператора определяет, в каком направлении движется дизайн продукта.

1. **Оператор, взимающий подписку.** Имеет стимулы к тому, чтобы клиент был доволен — иначе он отменит подписку; дизайн стремится к оптимизации в сторону реальной воспринимаемой полезности.
2. **Оператор, монетизирующий внимание.** Имеет стимулы к тому, чтобы клиент оставался подключенным как можно дольше; дизайн стремится к оптимизации в сторону захвата внимания, что не то же самое, что удовлетворение, и иногда бывает наоборот.
3. **Оператор, монетизирующий данные.** Имеет стимулы собирать как можно больше данных; дизайн стремится максимизировать сбор, запрашивая широкие разрешения и сохраняя информацию, которая не является необходимой для строгого функционирования услуги.

Ни в одном из трех нет обязательного злого умысла. Есть стимулы. Стимулы, через сотни дизайнерских решений, создают продукты, которые систематически отличаются друг от друга, даже если их заявленные цели идентичны.

Вопрос, когда данные принадлежат третьему лицу

Для профессионала вопрос модели приобретает дополнительный уровень. Адвокат, врач, психолог, налоговый консультант, журналист, работающий с источниками, обрабатывают не только свои собственные данные; они обрабатывают данные третьих лиц, доверивших их им. Когда

профессиональная служба решает внедрить цифровой инструмент, финансирование которого включает эксплуатацию данных, она принимает решение не о своих данных: она принимает решение о данных, которые кто-то другой доверил ей для конкретной цели. Эта конкретная цель — ведение вашего дела, лечение вашего заболевания, подготовка налоговой декларации — редко включает в себя «и финансирование деятельности поставщика инструментов».

GDPR (Общий регламент по защите данных) закрепляет это требование в своей статье 6: любая обработка персональных данных требует явного юридического основания, и выбранное основание связывает обработку с заявленной целью. Обработка данных клиента на основании, отличном от того, которое покрывает порученную цель, даже через промежуточного поставщика технологий, открывает проблему соответствия, которую может рассмотреть орган по защите данных. Цену бесплатной услуги в этом случае оплачивает клиент профессионала, сам того не зная.

Случаи в недавнем краткосрочном периоде

Индустрия за последние годы предоставила особенно четкие примеры изменения стимулов при изменении модели финансирования. Reddit, общественная платформа, пятнадцать лет финансировавшаяся за счет легкой рекламы и пожертвований, в 2023 году решила закрыть свободный доступ к своему программному интерфейсу после объявления о своем выходе на биржу. Сторонние приложения, которые сообщество использовало для доступа к сервису, исчезли в июле того же года. Выход на биржу, заверченный в марте 2024 года, требовал бизнес-модели, которую можно было бы защитить перед акционерами; такая модель включала агрессивную монетизацию данных, производимых сообществом в течение пятнадцати лет. Сообщество создавало финансовый актив, о котором узнало только тогда, когда компания решила брать за него деньги.

Этот случай показателен не потому, что Reddit обязательно сделал что-то неправильно, а потому, что он ясно демонстрирует паттерн. Услуга годами поддерживается определенной моделью и транслирует некий неявный «пакт» со своими пользователями. Когда финансовые требования меняются — истощение венчурного капитала, требования выхода на биржу, поглощение другой компанией, — неявный пакт переписывается без переговоров с пользователями. Вопрос «как эта компания зарабатывает деньги сегодня?» тогда дополняется вопросом «как ей придется их зарабатывать через три года, и что это заставит ее сделать с моими данными?».

Институциональное исключение

Существуют услуги, финансирование которых не опирается на обычную коммерческую модель. Общественные радио и телевидение во многих европейских странах — BBC, RTVE, RAI, ZDF — финансируются за счет сборов или государственного бюджета, что отделяет их от рекламных стимулов. У них другие проблемы: политическая зависимость, давление текущего правительства. Но природа стимула иная. В цифровой сфере проекты некоммерческих фондов (Mozilla на протяжении многих лет, Wikipedia, Signal Foundation) работают по аналогичной модели: пожертвования, гранты, отсутствие коммерческой эксплуатации пользователя. Устойчивость этих моделей более хрупкая; согласование стимулов более четкое.

Формулировка, которую не следует упускать из виду: частная компания с моделью подписки с точки зрения согласованности ближе к институциональной модели, чем к рекламной, даже если она является частной. Она берет плату с пользователя за обслуживание пользователя. Когда эта связь остается чистой — деньги пользователя и только деньги пользователя, — стимулы разумно совпадают с интересами пользователя.

Для профессионального читателя

Пять вопросов, которые следует задать перед внедрением цифровой услуги для профессиональных данных, особенно если эти данные принадлежат не профессионалу, а его клиентам, пациентам или представляемым лицам:

1. Из какого именно источника поступает доход оператора? Один источник, два, их сочетание?
2. Если доход включает рекламу или монетизацию данных, какие данные монетизируются, на каком юридическом основании, и покрывает ли заявленная цель данные третьих лиц, которые профессионал собирается разместить в сервисе?
3. Каково финансовое положение оператора в перспективе трех или пяти лет? Находится ли он на стадии венчурного капитала, на стадии прибыльности, близок к IPO, в процессе поглощения?
4. Если финансовые требования оператора изменятся, какие части соглашения с пользователем окажутся под угрозой? Что произойдет с уже переданными данными?
5. Существуют ли альтернативы с более согласованной моделью — чистая подписка, свободное программное обеспечение, самостоятельный хостинг, европейская альтернатива, — чья реальная стоимость, по сравнению с оцененным риском, оправдывает переход?

Вопрос не идеологический: он оперативный. Профессионал, который доверяет данные третьих лиц услуге, чья экономика опирается на эксплуатацию этих данных, принимает решение, которое деонтологически трудно объяснить клиенту. То, что решение распространено, не делает его правильным. То, что инструмент популярен, не решает вопрос о юридическом основании.

«Если не понимаешь бизнес, будь подозрителен» — популярная фраза, циркулирующая в интернете уже десять лет. Как и в большинстве популярных фраз, в ней есть доля истины и доля упрощения. Аналитическая версия той же идеи такова: бизнес-модель любой услуги определяет, достаточно надежно и с течением времени, что эта услуга будет делать с данными, которые вы ей доверяете. Это не всегда будет плохо. Это не всегда будет хуже. Но это будет по-разному в зависимости от модели. И профессионал, выбирающий инструменты для чужих данных, должен понять это «по-разному», прежде чем сделать выбор.

Источники и дополнительная литература

- Регламент (ЕС) 2016/679, статья 6 — юридические основания обработки персональных данных. Заявленная цель связывает обработку и ограничивает ее дальнейшее использование.
- Регламент (ЕС) 2016/679, статья 28 — обработчик данных. Режим, применимый к поставщикам технологий, которые обрабатывают данные от имени профессионального контролера.
- Зубофф Ш. — *Эпоха надзорного капитализма: Битва за человеческое будущее на новых рубежах власти* (PublicAffairs, 2019). Систематический анализ бизнес-модели, основанной на захвате и эксплуатации поведения.
- Reddit, Inc. — Форма S-1, поданная в SEC 22 февраля 2024 года, регистрирующая IPO в марте 2024 года. Публичная документация об изменении модели.
- Регламент (ЕС) 2022/1925 о цифровых рынках (DMA) — обязательства по коммерческой прозрачности для назначенных цифровых привратников, применимо с мая 2023 года.

[← Предыдущий Сквозное шифрование: объяснение по существу Следующий → 24 слова: что такое криптографическая идентичность](#)

Недавние материалы

- [Анализ · 18 мая 2026 г. Реальная vs мнимая конфиденциальность: вопросы, которые стоит себе задать](#)
- [Анализ · 18 мая 2026 г. Self-hosting как профессиональная практика](#)
- [Концепция · 18 мая 2026 г. 24 слова: что такое криптографическая идентичность](#)

Возьмите эту статью с собой туда, где она вам понадобится.

[↓ Markdown](#) [↓ Простой текст](#) [↓ PDF](#)

Файл будет загружен на ваше устройство. Оттуда вы можете сохранить его, импортировать в Solo2 или поделиться им где угодно. Cuadernos не решает место назначения за вас.

Сургучная печать · SHA-256 21d1eed2094d6f5b7850678abb05d211b1f0c1eff3e00be73358b37568d125ba

Cuadernos Lacre · Издание [Menzuri Gestión S.L.](#) ·
текст R.Eugenio · под редакцией команды [Solo2](#).

Этот сайт не использует куки и не загружает сторонние ресурсы. Используется анонимный счетчик посещений (Umami, на нашем европейском сервере) и минимум JavaScript, необходимый для двух элементов управления в шапке: светлой или темной темы и выбора языка. Без трекеров, без профилирования, без передачи данных. Если вы хотите следить за нами: [RSS](#).