

# 商业模式作为信任的信号

一项服务如何在经济上维持，决定了用户对该服务的意义。流通模式分析，以及在采用它们之前应提出的问题。

**简而言之：**一家不向你收费的公司，肯定在向别人收费——而那个人想要回报。有时那个回报就是你：你的数据、你的注意力、你的联系人。有时则不然。在采用一项专业服务之前，问题不在于它是否免费，而在于经营者从哪里弄到钱。

## 数字经济中的理性拷问

关于数字服务的成熟对话迟早会归结为同一个问题：这家公司是如何赚钱的？这个问题并无冒犯之意。任何存在的服务都必须以某种方式获得资金；如果看不出方式，就值得多看两眼。问题的核心不在于服务是否赚钱——它必须赚钱，否则就会消失——而在于谁在付费以及为什么要付费。

普通读者通常有一种直觉，表达为“如果产品是免费的，你就是产品”。这句话很有名，很有力，而且和大多数名言一样，是一种简化。有些免费服务的模式并不是出卖你；有些付费服务的模式也包括转售你。但这种直觉捕捉到了一些重要的东西：当其中一方——用户——不是付费方时，就必须看看谁在付费，以及他们想要什么回报。

## “你就是产品”意味着什么

广告模式的经典公式如下。公司向数百万用户提供免费服务。这些用户在垂直使用服务时，会产生两样有价值的东西：注意力——以广告展示的形式卖给广告商；以及数据——行为、偏好、位置、关系、历史——用于细分向谁展示什么广告以及收费多少。从严格的经济意义上讲，服务的客户并不是用户，而是广告商。用户是被卖给广告商的注意力和数据。

这本身并不违法。这是商业电视自50年代以来一直在做的事情。与电视的区别在于量级：电视台大约知道观众在哪个时段观看；当代数字平台则能精确到个人地知道谁在看什么、什么时候看、看了多久、和谁一起看、从哪里看，以及可能的心理状态。这种精确性改变了交换的本质：注意力仍在出售，但身份也在出售。

## 流通中模式的简要图谱

在不追求详尽无遗的情况下，有必要列出专业人士在日常实践中遇到的各种模式。

1. **固定定期订阅。** 您按月或按年付费并获得服务访问权；运营商的动机是让服务令人满意，否则您将不会续订。但“满意”有两种理解：提供真实价值，或是让人难以割舍。例如，Netflix 刻意选择了系列化内容而非电影。电影会结束，观众可以自由地与其他平台进行比较。而系列剧则一集接一集地吸引你：续订的动力在于下一章就在付费的另一端。产品的形式可以推动留存而非满意度，而无需改变订阅模式。
2. **按量计费或交易模式。** 您根据消费量付费；其激励机制是确保每次使用都足够有价值，以便您再次光顾。
3. **免费增值模式 (Freemium)。** 免费层级吸引用户，付费层级实现部分变现；当两个层级功能明确时是透明的，当免费层级被设计得足以让人不适以诱导付费时则是模糊的。
4. **广告模式。** 对用户免费，由广告商资助；激励机制处于混合对齐状态。
5. **数据变现模式。** 运营商将有关汇总或非汇总行为的数据片段出售给用户以外的第三方；通常缺乏透明度。
6. **公共资助。** 在科技行业少见，但在欧洲广播界常见；根据运营商的机构体制，其激励机制各具特色。

这些模式并不是互斥的。大多数大型供应商结合了两到三种模式。Microsoft 365是订阅制的，且根据模块的不同，也会利用数据在其他属性中进行广告个性化。Google Workspace对企业客户是订阅制的，同时对其并行的免费服务进行注意力和数据的开发。起作用的不是封面声明的模式，而是实践中有效的组合。

## 激励机制的一致性

模式之所以重要，有一个技术名称：激励机制的一致性。运营商的激励机制决定了产品设计的推动方向。

1. **收取订阅费的运营商。** 有动力确保客户满意——否则客户会取消；设计倾向于针对感知到的真实效用进行优化。
2. **将注意力变现的运营商。** 有动力确保客户尽可能长时间在线；设计倾向于针对捕获注意力进行优化，这与满意度不是一回事，有时甚至恰恰相反。
3. **将数据变现的运营商。** 有动力收集尽可能多的数据；设计倾向于最大化收集，要求广泛的许可并保留严格服务运行并不需要的信息。

这三种模式都不必然存在恶意。存在的是激励机制。激励机制在数百个设计决策中，产生了系统性差异的产品，尽管它们的声明目的可能完全相同。

## 当数据属于第三方时的疑问

对于专业人士来说，模式问题多了一层含义。处理来源的律师、医生、心理学家、税务顾问、记者，不仅处理他们自己的数据，还处理信任他们的第三方的数据。当一项专业服务决定采用融资涉及数据开发的数字工具时，它所做的决定并非关乎自身数据，而是关乎他人为特定目的委托给它的数据。那个特定

目的——处理您的案件、治疗您的疾病、准备您的纳税申报表——很少包括“以及资助工具供应商的运营”。

《通用数据保护条例》(GDPR)在其第6条中规定了这一要求：任何个人数据的处理都需要明确的法律依据，且所选依据将处理行为与声明的用途绑定。以超出委托用途的依据处理客户数据，即使是通过中介技术供应商，也会引发数据保护机构可能审查的合规问题。在这种情况下，免费服务的代价由专业人士的客户在不知情的情况下支付。

## 近期短期的案例

近年来，该行业提供了一些特别鲜明的例子，展示了当融资模式改变时，激励机制是如何发生变化的。Reddit作为一个拥有十五年历史、由轻量广告和捐赠资助的社区平台，在宣布上市后决定于2023年关闭其编程接口的免费访问。社区用于访问服务的第三方应用在当年7月消失了。2024年3月完成的上市要求有一个能向股东交代的商业模式；这个模式包括对社区十五年来产生的数据进行激进的变现。社区一直在产生一项金融资产，直到公司决定为此收费时，社区才意识到这一点。

这个案例具有说明性，并不是因为Reddit做了什么必然错误的事，而是因为它清晰地揭示了这种模式。一项服务凭借特定模式维持多年，并与其用户传达了某种隐含的“契约”。当财务需求发生变化时——风投资金枯竭、上市要求、被其他公司收购——隐含契约就会在未与用户协商的情况下重写。“这家公司今天如何赚钱？”这一问题便由“三年后它将不得不如何赚钱，以及这会迫使它对我的数据做什么？”来补充完善。

## 机构例外

有些服务的资金来源并不依赖于通常的商业模式。许多欧洲国家的公共广播电视——BBC、RTVE、RAI、ZDF——通过征费或公共预算资助，这使它们脱离了广告激励。它们的问题在于其他方面：政治依赖、现任政府的压力。但激励的本质是不同的。在数字领域，非营利基金会项目（如多年的Mozilla、维基百科、Signal基金会）采用类似的模式运作：捐赠、补贴、不进行用户的商业开发。这些模式的持续性更为脆弱；但激励机制的对齐更为清晰。

一个不应被忽视的表述：订阅制模式的私营企业，在对齐方面更接近机构模式而非广告模式，尽管它是私营的。它向用户收费是为了服务用户。当这种纽带保持纯粹——用户的钱，且仅有用户的钱时，激励机制就会与用户的利益合理吻合。

## 致专业读者

在采用针对专业数据的数字服务之前，值得提出的五个问题，特别是当这些数据不属于专业人士，而是属于其客户、患者或代理人时：

1. 运营商的收入到底来自哪里？是单一来源、两种来源还是混合来源？

2. 如果收入包括广告或数据变现，变现的是哪些数据，基于什么法律依据，且声明的用途是否涵盖了专业人士将录入服务的第三方数据？
3. 运营商在未来三到五年的财务状况如何？是处于风险投资阶段、盈利阶段、接近上市，还是处于被收购过程中？
4. 如果运营商的财务需求发生变化，用户协议中的哪些部分会受到影响？已经交付的数据会发生什么变化？
5. 是否有激励机制更一致的替代方案——如纯订阅制、自由软件、自托管、欧洲替代方案——其真实成本与评估风险相比，是否足以支持更换？

这个问题不是意识形态层面的，而是运营层面的。如果一名专业人士将第三方数据交付给一个经济基础建立在数据开发之上的服务，那么他所做的决定在职业道德上很难向客户解释。这一决定很普遍，并不意味着它是正确的。工具流行，并不能解决关于法律依据的问题。

---

“如果你不懂这门生意，就不要信任它”是过去十年来互联网上流行的一句话。和大多数流行语一样，它既有合理之处，也有简化之处。同样想法的分析版本是：任何服务的商业模式，都能在相当长的时间内相当可靠地决定该服务将如何处理你交付的数据。这并不总是坏事，也不总是更糟，但会因模式而异。一名为非自身拥有的数据选择工具的专业人士，在选择前必须理解这种“差异”。

## 来源及延伸阅读

- 欧盟第2016/679号条例（GDPR）第6条——个人数据处理的法律依据。声明的用途约束处理行为并限制其后续使用。
- 欧盟第2016/679号条例（GDPR）第28条——受托处理者。适用于代表专业控制者处理数据的技术供应商的制度。
- 朱伯夫（Zuboff, S.）——《监控资本主义时代：在权力新前沿为人类未来而战》（*The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, PublicAffairs, 2019）。对基于行为获取和开发的商业模式进行的系统分析。
- Reddit, Inc. —— 2024年2月22日提交给美国证券交易委员会（SEC）的S-1表格，记录了2024年3月的上市。模式变更的公开文件。
- 关于数字市场的第2022/1925号条例（DMA）——指定数字守门人的商业透明度义务，自2023年5月起适用。

[← 上一页端到端加密，真正的原理解析下一页 → 24 个单词：什么是加密身份](#)

## 最近阅读

- [分析 · 2026年5月18日 真实隐私 vs 表象隐私：你应该问自己的问题](#)
- [分析 · 2026年5月18日 作为专业实践的自托管 \(Self-hosting\)](#)
- [概念 · 2026年5月18日 24 个单词：什么是加密身份](#)

随身携带本文，以备不时之需。

[↓ Markdown](#) [↓ 纯文本](#) [↓ PDF](#)

文件将下载到您的设备中。您可以从那里将其保存、导入 Solo2 或在任何地方共享。Cuadernos 不会为您决定文件的去向。

火漆印章 · SHA-256 2f1b73605df077ec948c96cee061a23fedba0e52686367f1dac02889622f5057

Cuadernos Lacre · [Menzuri Gestión S.L.](#) 的出版物 ·

由 R.Eugenio 撰写 · 由 [Solo2](#) 团队编辑。

本网站不使用 Cookie，不加载第三方资源。使用自托管的匿名访问计数器（位于我们欧洲服务器上的 Umami）和用于页眉两个控制项（亮色或暗色主题，以及语言选择器）所需的最小 JavaScript。无追踪器，无用户画像，无数据共享。如果您想关注我们：[RSS](#)。