重建信任的起點：

新聞媒體如何在數位時代搭建和閱聽人的直接連結

文／ 劉琮琦（鏡電視外部公評人辦公室主任）

根據《路透新聞研究所》2025年的最新調查[1]，全球新聞媒體的平均信任度約為40%左右，而近年（2017至2025年）台灣新聞媒體的信任度則徘徊在30%上下，低於全球平均。如何挽回閱聽人對新聞媒體的信任，不僅是全球新聞機構都在思考的課題，對台灣媒體而言更具急迫性。

在過去大眾媒體時代，傳統媒體既是內容生產者、也是資訊傳播者，新聞媒體要取得閱聽人「信任」[2]，最直接的做法就是樹立專業「權威」（authority）。大眾媒體因為扮演資訊守門角色，得以透過獨家報導、重磅訪問、專家觀點或議題設定塑造公信力，也因此昔日閱聽人對媒體的信任，很大一部分來自資訊稀缺、專業稀有和傳播通路的獨占性。

但在新聞資訊龐雜、內容產業分眾的今天，平台業者和科技公司正逐漸取代新聞媒體過往在傳播價值鏈上的優勢地位：愈來愈多閱聽人習慣透過新聞聚合器、YouTube頻道、社群軟體與OTT平台

（和未來可能急起直追的AI）吸收資訊；創作者、知識型網紅則和新聞記者「平起平坐」，競爭有限的注意力；而扮演資訊「守門者」的除了傳統媒體，還有演算法、同溫層，以及閱聽人自己。面對五花八門的資訊內容和管道，新聞媒體要像過去一樣僅憑「權威」建立信任的條件已不存在。

因此學界和業界近年側重由「編輯室倫理」（Editorial Integrity）和「透明度」（transparency）兩個面向著手，爬梳新聞媒體重建閱聽人信任的作法，一方面梳理新聞內容在當代資訊環境中的獨特價值，二方面也為閱聽人劃定對新聞媒體的合理期待。鏡電視公評人翁秀琪在《當新聞倫理遇上AI、川普與假新聞：十三個新聞專業聲音的對話》（見QR Code 1）、《台灣媒體的十字路口：從平台剝削到信任重建，我們該如何自救？》（見QR Code 2）、《用「徹底透明」贏回閱聽人的信任》（見QR Code 3）等系列文章中，皆詳細論述了新聞機構重建閱聽人「制度信任」（institutional trust）的具體策略。

QR code 1

QR code 2

QR code 3

然而在權威和制度之外，今日閱聽人對媒體的信任，還涉及了一個非常獨特的面相：「體驗—經驗」（experiential），這樣的信任會在閱聽人與媒體持續、習慣性的互動中產生，有賴「關係」的存在來維繫。也就是，閱聽人對新聞媒體的信任植基於生活中直接的使用經驗，習慣性的曝露（exposure）、接觸（contact）提供閱聽人一個與新聞媒體（及新聞從業者）連結互動的機會，讓信任能

在「關係」與「經驗」中滋長。

過去新聞媒體與閱聽人的連結相對頻繁：每天早上固定閱讀報紙，開車或午休收聽新聞廣播，晚間七點收看電視新聞——規律的接觸讓閱聽人與新聞媒體有時間與空間培養出親近性（intimacy）、熟悉感（familiarity），也讓信任更容易建立。但當代傳播科技的發展和閱聽人視聽習慣的變動，卻大幅切斷了這些連結；當媒體平台、社群、知識網紅成為數位世界裡閱聽人主要的資訊來源，和閱聽人建立關係、培養信任的將是這些資訊中介者；新聞媒體和閱聽人的接觸則僅剩片斷、偶然的相遇。

循此，本文將透過《紐約時報》（*New York Times*）、《經濟學人》（*Economist*）與美國有線電視新聞網（CNN）三家媒體組織的實際做法，探討新聞機構如何在數位時代重新連結閱聽人，維繫關係，在體驗與經驗層次，培養閱聽人對媒體品牌的信任，供國內產業先進與媒體同業參考。

《紐約時報》透過「遊戲化」重塑閱聽人的使用習慣

屹立超過174年的《紐約時報》在2025年夏末推出全新品牌廣告——「你的世界，你來理解」（it's your world to understand）（見QR Code 4），從遊戲、烹飪、運動、健康等方方面面來向讀者與世界宣告，《紐時》不僅是一個單純的新聞媒體，而是一個協助你理解世界的工具[3]。

QR code 4

從運動媒體《運動家》（*Athletic*）、選物網站《剪線器》（*Wirecutter*）、食譜品牌《紐時烹飪》（*NYT Cooking*）、到以文字遊戲為主的《遊戲》（*Games*），《紐時》新聞報導之外的獨立產品線已涵蓋閱聽人生活各大面向；除透過多樣化的內容產品來強化消費者訂閱誘因外，也希望在日益分眾且碎裂的閱聽市場裡，創造多個與閱聽人相遇的節點，培養閱聽人與品牌互動的習慣，塑造閱聽人的信任感與忠誠度。

以最為成功的《遊戲》產品線為例，紐時旗下目前有十餘款以益智、解謎為主的小遊戲，內容包含猜字遊戲Spelling Bees、Wordle、Connections；數獨遊戲Soduko；2025新推出的邏輯遊戲Pips等。上述遊戲貼合紐約時報讀者「富有好奇心、認知需求高」的輪廓，用戶得以隨時隨地透過手機APP或網站進入遊戲，線上線下皆可參與。藉由這一連串「遊戲化」（gamification）的過程（見圖1），《紐時》也期待和閱聽人建立更緊密的連結。

所謂遊戲化，就是利用人類會對事物投入、樂此不疲的心理趨力，並將之運用於產品設計。人類常見的8種心理趨力包括令人感覺良好的（即所謂「白帽策略」）使命感與召喚、發展與成就感、創意培力與回饋、所有權與佔有慾；與令人想避開的（即「黑帽策略」）損失與迴避、不可預測與好奇心、稀缺性與急迫感、社會影響力（或壓力）與歸屬感[4]。

首先，《紐時》這幾款遊戲的設計都以「輕薄短小」、「介面簡單」為宗旨，規則和玩法十分直白，玩家在幾分鐘內就能上手、甚至破解完畢，不僅讓用戶即刻獲得成就感，又不會佔據用

圖1：遊戲化8大核心趨動力（由Napkin AI協助生成）

戶太多時間（發展與成就感）。為便於玩家建立習慣，《紐時》也確保遊戲難易度適中，並在過程中提供足夠「線索」，不致讓玩家因為難度太高而放棄。

再者，這些遊戲的設計也具「稀缺性與急迫感」。比如《紐時》的猜字遊戲，每天都會推出新字謎，謎底當日限定、隔日揭

曉，並限制玩家一天的嘗試次數。而遊戲的「連續性」（streak）設計（多少天裡累積解開多少謎底）則在無形中激勵用戶持續跟進，也讓用戶因害怕失去進度而持續參與（損失與迴避）。

此外，遊戲本身的機制也鼓勵玩家將解謎成就與親朋好友或陌生同好分享，形成社群壓力與凝聚力，讓用戶彼此競爭或分享訣竅。為了增加「社會互動性」（sociality），《紐時》也替Spelling Bees、Wordle等幾款招牌遊戲設計了專屬論壇，方便玩家們彼此交流、分享成果，並提供即時回饋（社交影響與歸屬感）[5]。

最後，為了保持遊戲的「人性」元素，《紐時》成立了一個專門的編輯團隊審核並設計字謎，一方面確保謎題的代表性跟多元性，二方面也不斷提升遊戲的內容品質。遊戲編輯團隊也透過專屬電子報《遊戲玩家》（*Gameplay*），讓編輯群透過固定產出的內容和用戶保持互動，建立直接連結。紐約時報遊戲部門的負責人喬納森（Jonathan Knight）多次於受訪時強調，謎題創作者（puzzle-maker）與解密者（solver）之間人與人的「特殊連結」，和透過分享建立的遊戲社群（community），才是閱聽人持續造訪、不斷加入的真正原因[6]。

新聞內容有週期性，除了高度資訊需求者，一般人未必會天天接觸新聞。《紐時》遊戲產品輕薄短小的設計，卻讓很多民眾將之融入晨間慣例（routine）。截至2024年底，《遊戲》產品的訂戶數已破900萬（《紐時》遊戲App的下載數則為2000萬左右，約為其整體訂戶的兩倍）[7]。而《紐時》的內部資料也顯示，規律使用遊戲產品的訂戶，相較於未使用遊戲產品的訂戶，對品牌展現

了更高的信任與忠誠度，並具體表現在互動率與新聞續訂率上。由此顯見，透過《遊戲》建立閱聽人的使用習慣，從而培養互動與信任的策略確實奏效。

其實在新聞體驗中納入遊戲元素並非新嘗試，《紐時》自1942年起就已經有在報紙中刊登填字遊戲（crosswords）的傳統。差別在於，過去遊戲只是《紐時》新聞產品中附屬的軟性內容；但在數位分眾時代，遊戲與遊戲化的內容本身就有夠強的號召力，且比新聞更具「產品化」潛力，反而成為其建立閱聽人習慣的基礎，也成為培養閱聽人互動與信任的有利工具（見圖2）。

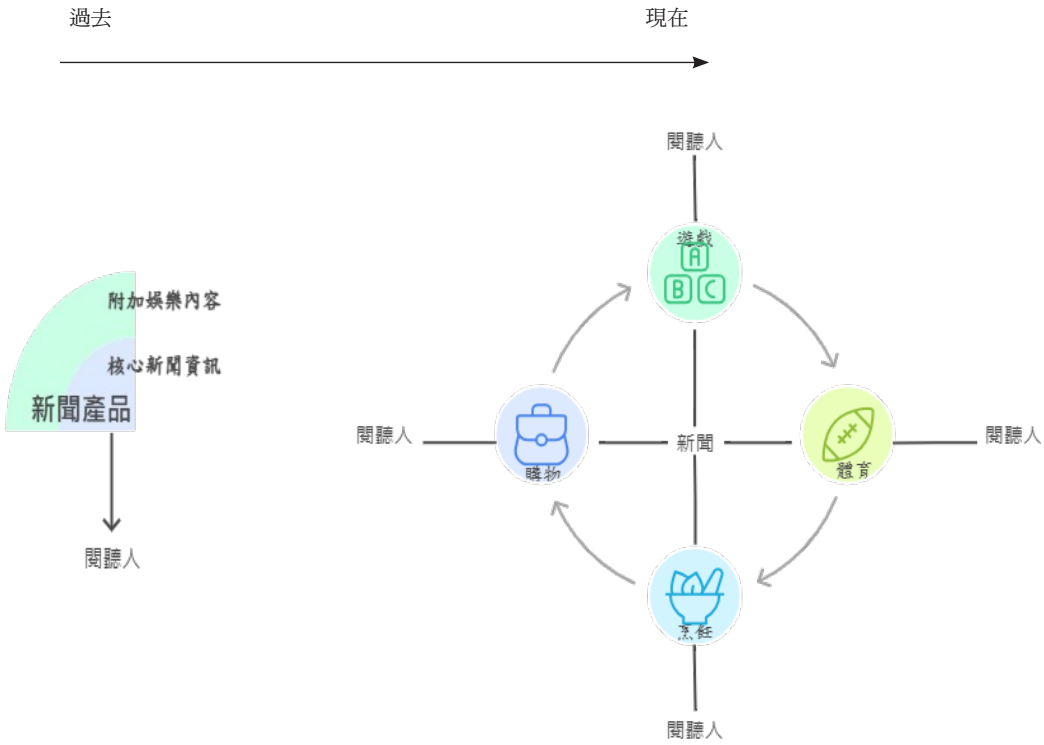

圖2：《紐約時報》產品與閱聽人連結的變化示意圖。（由Napkin AI協助生成）

《經濟學人》推「個性化」內容產品 深化與閱聽人的連結

以全球趨勢、深入分析見長的《經濟學人》自1843年創刊以來，始終維持不在報導上刊登記者姓名（no byline）的傳統，這個策略一方面有利品牌豎立報導風格，二方面也希望閱聽人將焦點與信任放在《經濟學人》品牌上，而非個別記者[8]。

《經濟學人》過去這種「內容紮實度比是誰寫更重要」（what is written is more important than who writes it）的信念在邁向數位時代後發生了質變。面對閱聽人變動中的視聽習慣和對媒體愈來愈稀薄的信任感，以深度和高品質內容自居的《經濟學人》，也開始將「經營和閱聽人的直接關係」（direct relationship）與「加強與閱聽人的互動」視為組織最重要的發展策略[9]。

一改過去堅持，經濟學人在數位內容上嘗試推出「個性化」（personality-driven）風格的產品，將學有專精的資深記者、編輯推到前線。2017年，《經濟學人》開始以記者與編輯的名義發行電子報，並自2019年推出日更型新聞分析Podcast「情報」（intelligence）來提升和閱聽人接觸的頻率；同時，也讓記者、編輯露臉加入影片內容製作，並利用substack平台，連結對深度內容有需求的讀者（經濟學人在substack經營的內容以資料新聞為主），期待透過這些個性化的內容產品加深與閱聽眾的連結。

《經濟學人》從經營電子報和影音產品的經驗中發現，相較於品牌，閱聽人更偏好與記者、編輯本人互動，願意付予信任的也是

活生生的人，而非抽象的新聞組織。電子報和Podcast提供閱聽人直接向新聞從業者表達意見、提供反饋的機會，也讓媒體與閱聽人的關係更貼合新世代閱聽人習慣的傳播方式：從以往的單向廣播（broadcasting）變成雙向的對話交流（dialogue）。

同時，他們也發現，當記者、編輯、Podcast主持人和閱聽人建立起某種較具親密感（intimacy）的人際關係（personal relationship），閱聽人就愈可能養成長久的視聽習慣，也能更認識新聞工作者的專業知識與洞察，除有助《經濟學人》維繫既有訂戶，提升續訂率，也有助《經濟學人》接觸開發新客群[10]。

同樣地，以「加強與閱聽人的互動」和「經營與閱聽人的直接關係」為目標，《經濟學人》和AI公司合作的方法也和其他媒體不同：《經濟學人》不將內容授權給AI公司，而是專注運用AI提升閱聽人的新聞體驗[11]。

2025年，《經濟學人》首次和Google合作，將年度最具代表性的報告《世界展望2025》（The World Ahead 2025）全系列70篇報導全數公開在AI軟體NotebookLM中，讀者可以直接與《經濟學人》的內容深度互動自行製做摘要、對內容提問，甚至進行個人化分析，或將文字內容轉成音頻節目[12]。

《經濟學人》認為，這種把資訊主控權還給閱聽人的做法，有助閱聽人更深刻體會其報導的知識價值與含金量；當閱聽人有了好的新聞體驗，才會重複選擇《經濟學人》的新聞內容和產品。讀者對媒體的依賴、慣性使用與長期信任，正是在這種和媒體的正向互動中成型並且鞏固。

為持續深化和閱聽人的關係，《經濟學人》也在內部成立了AI

實驗室，希望透過人工智慧持續發展新的內容產品，最終目標是為閱聽人打造「只此一家，別無分號」的媒體使用體驗。

超越電視！CNN的閱聽人多點連結策略

和所有有線電視新聞業者相同，美國有線電視新聞網（CNN）近年也受「剪線潮」衝擊，收視率疲軟（輸給競頻Fox福斯新聞與現更名為MS NOW 的MSNBC）；加上觀眾逐漸朝向隨選平台移動，讓這個全球家喻戶曉的新聞品牌正想方設法重建觀眾的收視習慣與信任[13]。與閱聽人建立直接連結，正是CNN主要的策略之一[14]。

首先，CNN在旗下流量最高的網站CNN.com豎起了付費牆，將新聞網站升級為內容產品。除了一般的即時新聞，網站也納入了需付費訂閱的紀錄片、深度訪問、獨家報導等精緻影音，增加收入之餘，更重要是希望透過註冊機制篩選出與品牌互動率高的閱聽人，與其建立直接連結，並透過使用者的行為數據進一步優化平台內容，培養閱聽人對品牌的深度信任。

CNN另一個關注的重點是手機，除大幅升級應用程式（App），以提供用戶更好的多媒體體驗外，CNN也在程式介面中加入更多「個人化」與「互動性」設計，以符合新時代閱聽人的需求。除了閱讀新聞，收看新聞直播、短影音，使用者透過CNN的手機應用程式可以直接收聽新聞與Podcast節目，並自行建立新聞書籤，儲存新聞內容供離線閱讀，或透過即時互動參與線上投

票。用戶還可以透過個人化的設定選擇欲接收的新聞推播內容[15]。

除打造「一站式」的手機程式，CNN也計畫在未來五年內推出一系列貼合閱聽人生活風格的內容產品，第一個即將上線的是與天氣有關的應用程式。之所以押寶「天氣」，就是看重其建構用戶使用習慣的潛力。CNN認為，天氣資訊適合天天回訪且具備多媒體彈性，可同時透過文字、影音、圖表呈現，能同時顧及區域與全國閱聽人的需要；而全球暖化帶來的極端氣後事件，也加深閱聽人對天氣資訊的渴求。除了氣象，CNN也看好教育、天文和娛樂類型內容的爆發力，正規劃開發相關內容產品[16]。

此外，CNN也透過電子報和閱聽人建立直接連結。CNN目前固定發行30餘份供閱聽人訂閱的電子報，除了即時新聞，生活風格報導，CNN也善用特派員遍布全球的優勢，推出了許多以地理區域為賣點的電子報，比如《解鎖義大利》（*Unlocking Italy*）、《解鎖墨西哥》（*Unlocking Mexico*）、《阿拉伯新聞》（*Arabic Breaking News*）等。其中最知名的《五件大事》（*5 things*）電子報（每天為閱聽人整理最重要的5則新聞）還因為太受歡迎，接續推出了Podcast節目，並成為CNN電視晨間新聞裡的固定單元，自成獨立的系列品牌（franchise）[17]。

從網站、手機應用程式、電子報和於2025年底10月上線的串流服務[18]，CNN陸續推出「各自獨立卻又彼此串聯」的數位內容產品來連結閱聽人，而非將網站、手機應用程式、電子報視為電視的附屬，這樣的做法除了提升用戶整體的新聞體驗，也讓閱聽人更容易進入CNN的新聞生態圈，從而建立起習慣性使用和品牌信任。

結語

閱聽人對新聞媒體的信任除了來自媒體品牌的專業權威，也來自對新聞機構的「制度信任」（institutional trust）：包含新聞組織的倫理承諾、新聞報導的公益性、報導是否具備類似「科學方法」的客觀性、可驗證性，以及新聞機構的透明度、可問責性等。

本文在前述「公信力」的面向外，著重描寫閱聽人基於「實際經驗」對媒體產生的信任感，這種「經驗性」的信任，來自閱聽人習慣性的媒體使用，規律的接觸與正向的熟悉感，因媒體與閱聽人的連結而鞏固（見圖3）。

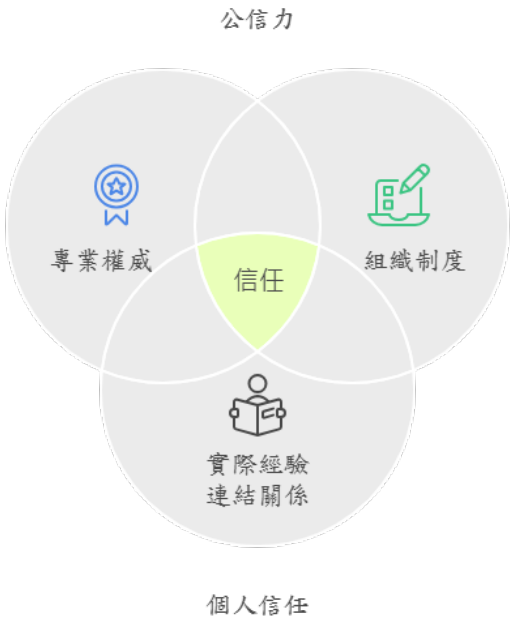

圖3：閱聽人對媒體的信任概念圖（由Napkin AI協助生成）

以前述概念為背景，本文透過《紐時》、《經濟學人》和CNN三個實際媒體案例，介紹國際新聞品牌建構閱聽人經驗性信任的作法。《紐時》運用「遊戲化」策略重建閱聽人的使用習慣，《經濟學人》透過「個性化」的內容產品和AI加持的新聞體驗讓讀者直接感受其報導的知識價值，CNN則打造了多款數位內容產品，在數位世界裡串聯起品牌的新聞生態圈。

在新聞來源與管道日益龐雜的傳播環境裡，傳統媒體要跨越平台、社群、演算法和AI，建立與閱聽人的直接連結談何容易，然而這三家媒體都把「連結閱聽人，培養閱聽人的使用習慣和信任」視為重要的策略投資，一方面是為了持續「介入」當代閱聽人的日常生活，保持影響力，二方面也希望在第三方平台導流逐漸下滑的「零點擊」時代，開發來自讀者或觀眾的直接收入。

在這個信任稀缺、真相難尋，內容大爆發的時代，多數閱聽人或許仍不習慣花錢閱讀新聞，但也有愈來愈多人願意為了「人與人的真實連結」和具信賴感的「內容產品」與「體驗」付費。正是在這樣的脈絡下，重建與閱聽人的關係並發展直接連結，已成為許多新聞品牌布局未來的核心策略。

【註解】

1. 詳見https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025/taiwan
2. 在本文的脈絡中，信任指的是「閱聽人『願意』在資訊不對等的前提下，接受並吸收媒體提供的資訊、分析、觀點或知識，暫時擱置懷疑或個人意見，信其為真」。以上定義參考https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/mirage-trust-desert-challenging-journalistic-transparency
3. 詳見https://www.nytco.com/press/the-new-york-times-debuts-its-your-world-to-understand/
4. 關於遊戲化概念的介紹可參考美籍台裔企業家周郁凱的著作《遊戲化實戰全書》https://yukaichou.com/gamification-book/
5. 以猜字遊戲為例，由於每天只有一組正確解答，無形中塑造了用戶「共同朝某一目標前進」的動力，也讓玩家們彼此間的討論和分享異常踴躍。紐約時報遊戲Spelling Bee的專屬論壇，就是網站流量最高的頁面之一，詳見https://pressgazette.co.uk/north-america/new-york-times-games-puzzles-wordle-subscriptions/?utm_source=themediaroundup.beehiiv.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=how-hearst-uk-and-stylist-use-app-extra-features-to-enhance-reader-relationships&_bhlid=602b562600c7f9cdea3295d3230987c530eabac8
6. Jonathan Knight的完整訪問可見https://naavik.co/podcast/new-york-times-games-from-strength-to-strength/
7. 參考https://www.ivey.uwo.ca/hba/blog/2025/03/the-daily-puzzle-phenomenon-how-nyt-turned-games-into-a-subscription-goldmine/
8. 詳見https://medium.economist.com/why-are-the-economists-writers-anonymous-8f573745631d
9. 經濟學人總裁Bradley John的「3D」策略包含：差異化（differentiation）、直接關係（direct relationship）與能見度（discovery），詳見https://www.themediastack.co.uk/p/luke-bradley-jones-on-the-economists
10. 詳見https://voices.media/why-the-economist-is-making-its-podcasts-and-newsletters-more-personal/?utm_source=themediaroundup.beehiiv.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=how-the-economist-and-financial-times-manage-personality-driven-newsletters&_bhlid=5244aabc261b9463b7fba0a09fa5df238d0d9155與https://voices.media/7-lessons-from-a-year-of-paywalled-podcasts-at-the-economist/
11. 詳見https://pressgazette.co.uk/publishers/magazines/economist-president-luke-bradley-jones-ai-suing-signing-deal/?ref=onemanandhisblog.com 與 https://pressgazette.co.uk/news-leaders/why-the-economist-isnt-doing-ai-deals-but-has-launched-on-substack/
12. 詳見 https://purposefulrelations.com/the-economist-uses-ai-to-let-readers-explore-its-content/
13. 根據2025年6月AC Nielson的調查，美國串流服務的整體收視率首度超越了傳統電視，詳見https://www.nielsen.com/news-center/2025/streaming-reaches-historic-tv-milestone-eclipses-combined-broadcast-and-cable-viewing-for-first-time/
14. 參考https://communicateonline.me/news/how-to-increase-loyalty-and-engagement-through-going-direct-to-consumer/

15. 詳見 https://www.lastingdynamics.com/blog/cnn-mobile-application/
16. 詳見https://www.poynter.org/commentary/analysis/2025/cnn-paid-digital-plan-weather-alex-maccallum/
17. 詳見https://digiday.com/media/cnn-is-turning-its-5-things-newsletter-into-a-franchise-that-spans-podcasting-and-tv/
18. 詳見 https://observer.com/2025/08/streaming-espn-fox-cnn/

【參考資料】

Ancel, J. (2025, August 19). "Dopamine & the Hook model: how The New York Times harnesses the power of games." *The Audiencers*. https://theaudiencers.com/dopamine-the-hook-model-how-the-new-york-times-harnesses-the-power-of-games/

Guaglione, S. (2021, May 26). "CNN is turning its 5 Things newsletter into a franchise that spans podcasting and TV." *Digiday*. https://digiday.com/media/cnn-is-turning-its-5-things-newsletter-into-a-franchise-that-spans-podcasting-and-tv/

Jussi L. (2023). "The mirage in the trust desert: Challenging journalism's transparency infatuation." *Reuters Institute for the Study of Journalism*. https://www.hssaatio.fi/wp-content/uploads/2023/08/RIJS-Fellows-Paper_Jussi-Latvala_TT23_FINAL.pdf

Maher, B. (2023, March 23). "How games are powering online subscriptions at The New York Times." *Press Gazette*. https://pressgazette.co.uk/north-america/new-york-times-games-puzzles-wordle-subscriptions/?utm_source=themediaroundup.beehiiv.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=how-hearst-uk-and-stylist-use-app-extra-features-to-enhance-reader-relationships&_bhlid=602b562600c7f9cdea3295d3230987c530eabac8

Meek, A. (2025, August 28). "What to know about ESPN, Fox and CNN's new streaming push beyond cable." *Observer*. https://observer.com/2025/08/streaming-espn-fox-cnn/

Newman, N., Ross Arguedas, A., Robertson, C. T., Nielsen, R. K., & Fletcher, R. (2025). "Digital news report 2025." *Reuters Institute for the Study of Journalism*. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025

Ponsford, D. (2025, April 10). "Economist president Luke Bradley-Jones on building a moat to defend against AI." *Press Gazette*. https://pressgazette.co.uk/publishers/magazines/economist-president-luke-bradley-jones-ai-suing-signing-deal/?ref=onemanandhisblog.com

Tornoe, R. (2023, October 16). "How The New York Times is making connections with puzzles and games." *Editor and Publisher*. https://www.editorandpublisher.com/stories/new-york-times-makes-a-connection-with-puzzles-and-games,246051

Smith, A. (2019, March 27). "News reporting isn't enough." *Medium*. Retrieved September

24, 2025, from https://medium.com/severe-contest/news-reporting-isnt-enough-89c1de2092d5

Storey, H. (2025, March 24). "The Daily Puzzle Phenomenon: How NYT Turned Games into a Subscription Goldmine." *Ivey Business School*. https://www.ivey.uwo.ca/hba/blog/2025/03/the-daily-puzzle-phenomenon-how-nyt-turned-games-into-a-subscription-goldmine/

Sutcliffe, C., & Sutcliffe, C. (2025, May 13). "Why The Economist is making its podcasts and newsletters more personal." *Media Voices*. https://voices.media/why-the-economist-is-making-its-podcasts-and-newsletters-more-personal/?utm_source=themediaroundup.beehiiv.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=how-the-economist-and-financial-times-manage-personality-driven-newsletters&_bhlid=5244aabc261b9463b7fba0a09fa5df238d0d9155

Bruce, S. (2025, August 2). "The Economist uses AI to let readers explore its content." *Purposeful Relations*. https://purposefulrelations.com/the-economist-uses-ai-to-let-readers-explore-its-content/

The Media Stack. (2025, September 12). "Luke Bradley-Jones on The Economist's Post-Google Playbook." *The Media Stack*. https://www.themediastack.co.uk/p/luke-bradley-jones-on-the-economists

The New York Times debuts "It's Your World to Understand" campaign | The New York Times Company. (2025, August 25). The New York Times Company. https://www.nytco.com/press/the-new-york-times-debuts-its-your-world-to-understand/

Thorpe, E. K., & Thorpe, E. K. (2024, October 15). "7 lessons from a year of paywalled podcasts at The Economist." *Media Voices*. https://voices.media/7-lessons-from-a-year-of-paywalled-podcasts-at-the-economist/

Tobitt, C. (2025, September 18). "Why The Economist isn't doing AI deals but has launched on Substack." *Press Gazette*. https://pressgazette.co.uk/news-leaders/why-the-economist-isnt-doing-ai-deals-but-has-launched-on-substack/

Vuori, N. (2024, June 13). "New York Times Games, from strength to strength." *Naavik*. https://naavik.co/podcast/new-york-times-games-from-strength-to-strength/