

# 媒體利潤池的位移：

## 新聞媒體如何在 AI 時代創造新的商業價值

文 / 劉琮琦（鏡電視外部公評人辦公室主任）

數位匯流和人工智慧正持續改寫資訊生產、發佈和消費的方式，也持續衝擊傳統新聞媒體的經營模式。從網路到AI，新科技的出現始終牽動著媒體價值鏈的洗牌與利潤池的重構。

所謂的「利潤池」（profit pools），指的是價值鏈中所有能創造商業價值的活動<sup>1</sup>；和「營收」（revenues）聚焦當下的收入規模不同，利潤池關心的是「淨利的厚度」和未來可能的獲利機會。科技的發展之所以會讓利潤池產生位移，是因為技術的運用將改變市場生產消費的邏輯，翻轉產業參與者的權力關係，並引入新的競爭，使今天的金雞母成為明天的負資產。

以音樂產業為例，在類比時代，唱片銷售對唱片公司而言是最核心的營收來源，但從利潤池的角度來看，唱片銷售的淨利（profits）其實相當有限，需靠薄利多銷支撐。而當產業邁向數位化，串流收聽、隨選下載取代實體零售成為主流消費模式，也就自然地讓唱片銷售的利潤池隨之枯竭。此時，經濟價值開始往門檻



高、具定價力且難以被輕易取代的演唱會、IP經營、粉絲活動等體驗經濟流動，「現場體驗」遂成為音樂產業中池水最深的利潤池。

同樣的利潤位移也在新聞產業中發生。過去，廣告銷售一直是新聞產業最主要的營收來源，也是所有商業開發和策略思考的起點，但這套模式之所以成立，是因為傳統媒體在價值鏈上擁有「從產製到分發」的垂直整合優勢。然而，數位科技已大幅改變這種一條龍式的產業結構，今日，資訊分發的節點則由大型平台佔據、扭轉了閱聽人的視聽習慣。這些平台一方面壟斷了數位廣告利潤，同時也培養了大量內容創作者、孕育出多元的自媒體空間，直接挑戰了傳統媒體的內容產製邏輯與生態。AI科技的進展，只怕將加速崩解內容媒體流量變現的公式。

面對日益分眾的閱聽市場、大幅衰退的流量紅利，在社群、平台及內容創作者三方搶占資源的時代，新聞媒體該如何策略轉向，在產業價值鏈的不同環節中重新定位其獲利位置？本文將由新聞媒體價值鏈上的三大關鍵活動——「內容產製」、「廣告」、「接收使用」出發，梳理新聞媒體在AI時代挖掘新利潤池的實際案例與多元路徑。

## 內容產製端的利潤池：從內容製作、知識產品到數據情報

過去新聞媒體最主要的獲利方式，是透過內容打造視聽規模



和流量；但在這種商業模式下，內容只是商業廣告的載體，本身未能創造太多利潤。進入數位時代後，內容資訊的易得性反而凸顯了「知識」的價值，部分新聞媒體趕上這波知識經濟浪潮，陸續推展內容訂閱、課程銷售等知識產品業務。面對接下來的AI時代，許多指標性新聞機構看好人工智慧帶動的內容數據商機，開始布局價值更高的「決策判斷」服務，希望將報導內容「情報化」，搶占新的利潤池。

比如英國《金融時報》（*Financial Times*）正積極透過AI工具，將累積30年報導內容的龐大資料庫，轉化為更具預測力的數據情報。藉由AI技術的應用，《金融時報》的新聞資料庫曾對英國央行利率決策和美國通膨指數提出優於市場的預測，強化了其開拓數據服務的信心。憑藉這項優勢，《金融時報》打算透過多元的內容與資料授權，「兌現」新聞分析和歷史資料庫真正的商業價值<sup>2</sup>。

而《澳洲金融評論報》（*The Australian Financial Review*）<sup>3</sup>與老牌媒體《經濟學人》<sup>4</sup>（*Economist*），同樣看準「資訊情報」的市場潛力，也正透過技術開發或與第三方雲端平台合作，將長期的內容資料直接導入企業工作流程或慣用的AI系統。藉由資料授權與技術整合，這兩家新聞機構希望讓媒體高含金量的報導能被直接引用，成為企業資料庫的來源或決策判斷的依據，並從中獲得更高利潤。

新聞報導除了是內容敘事，也是高密度的資料結晶。愈來愈多新聞組織正從大眾化的「內容傳播」朝專業的「知識經濟」與更分化的「資訊情報」位移。新聞報導的商業價值不僅來自內容本身，



更來自其轉換成資料數據，支援決策判斷的能力——這也將是AI時代優質新聞媒體新的商業機會。

## 廣告端的利潤池：從廣告版位到品牌敘事、技術支援與顧問服務

當傳統媒體廣告觸及的功能被平台、社群媒體取代，許多媒體機構開始運用自身敘事策展的專業和對特定閱聽群的了解，打造具差異化的廣告服務。

以指標性媒體《大西洋月刊》（*The Atlantic*）為例，其成立的品牌顧問公司Atlantic Brand Partners就不再以兜售廣告版位為主，而是運用媒體本身的編輯專業、敘事美學、創意思考為客戶發想原生內容，製作品牌故事，協助企業在碎片化的資訊環境中建立識別（identity）與信任<sup>5</sup>。

南半球媒體《紐西蘭先驅報》母公司NZME同樣棄守「廣告供應商」（vendor）的角色，善用旗下多媒體資源、結合AI和科技工具，針對不同產業客戶各自的行銷痛點提供「客製化技術支援」（中小企業、保險公司和零售商這些不同產業別和量體的企業，各自的廣告需求有很大的不同），打造出與平台媒體「標準化廣告」迥然有別的廣告業務<sup>6</sup>。

而英國親子平台Mumsnet則透過AI支援的情緒與語意分析，從網站使用者累積超過65億字的文字資料裡提取商業洞察，提供客戶

「僅此一家，別無分號」的顧問服務。和市調公司的大型樣本與社群媒體海量卻充滿雜訊的資料相比，Mumsnet主打其分析來自真實民眾的意見，數據「純度」更高，訴求商業夥伴能以更少成本獲得更貼近現實的市場趨勢<sup>7</sup>。

規模、市占率曾是衡量廣告成效的唯一指標，但在日益分眾的市場裡，新聞媒體對特定閱聽群的洞察、封閉且高質量的第一方數據，或其在敘事、策展、編輯品味上的專業，同樣具有高度商業價值，因此，與其跟平台媒體競爭「視占率」，許多媒體機構開始往「心占率」布局，從原本「流量批發商」的角色朝「策略夥伴」（partner）、「市場洞察專家」的方向邁進，藉由更具質感且更落地的商業服務，於廣告業務端開拓出新的利潤池。

## 使用端的利潤池：從內容消費到應用工具

類比時代，傳統媒體在接收使用端所能獲得的收益主要以實體訂閱、頻道上架分潤為主，利潤雖然稀薄但可靠規模化來維繫；然而這種單向的線性傳播，也同時限制了媒體開展其他商業服務的可能。進入數位時代，舉凡家庭金融、隨選視訊、電商銷售、醫療照護等，媒體能提供的加值服務、軟體應用愈來愈多——哪些才是新聞機構可行的切入路徑？

在消息紊亂、AI影像虛實難辨、資訊操縱與詐騙無所不在的媒體環境裡，「可信度」成為一種極其珍貴的資產。在「信任經濟」



的脈絡下，有些新聞機構把「協助使用者辨別真偽」、「緩解閱聽人資訊焦慮」視為新聞媒體的殺手級應用。

除了在報導中呈現或應用查核技術，凸顯新聞媒體的不可取代性外<sup>8</sup>，部分新聞機構更憑藉其事實查核專業，推展出新的商用服務。比如新聞組織《PolitiFact》就將自身工具化，開啟查核研究的B2B業務，專門替企業核實對外行銷內容和頻道影片，協助品牌守門，降低風險。《PolitiFact》現在的客戶除了科技和AI公司，還包括美國抖音平台；而面對持續升高的市場需求，《PolitiFact》更組建了一支研究團隊，提供企業即時的數位調查支援<sup>9</sup>。

澳洲《世紀報》（*The Age*）則為家長開發了一款高度情境化的應用工具。這套名為「選校指南」的互動應用程式，整合各種公開數據資料，建構出當地超過2,200所學校的詳細檔案，讓使用者可以比較不同學校的基礎設施、學術表現與政府撥款情況，減輕父母和學生在選校過程中的資訊焦慮與落差。這套高度在地化的工具不但提升了《世紀報》的訂閱轉換率，也協助其拓展更年輕的閱聽族群<sup>10</sup>。

當新聞媒體的商業觸角開始朝「應用工具」發展，便能在內容消費之外，開發出更具競爭力、更難複製的商業邊界，除了緩解閱聽人資訊過曝的困擾，也能為商業客戶解決實際問題，創造媒體機構新的商業價值。

## 小結：回歸核心優勢 打造最深的利潤池

「新媒體」之新，在於媒體可以同時是「內容供應者」、「數據情報來源」、「市場調查專家」，也可以同時提供「資訊信任工具」和扮演「應用服務開發商」的角色。在數位匯流和AI科技的推波助瀾下，新聞機構早已不是單一性質的媒體，組織價值鏈可能涉及內容產製、通訊傳播、資訊科技、軟體服務等多個領域，突破產業原有的疆界。

當Google、Meta、OpenAI等科技公司、社群媒體平台、AI企業都愈來愈朝「廣告公司」的方向發展，新聞媒體的傳統廣告業務勢必將持續萎縮。除了提供差異化的廣告服務，新聞機構也必須開發新的利潤池，確保商業競爭力與組織永續。

新聞媒體長期累積的報導資料、對特定閱聽群的深入了解、封閉完整的第一方數據，與來自在地、社群、記者網絡等高度情境化的知識資料，是上述大型平台和通用AI鞭長莫及的領域，能將這些「軟實力」轉化為產品工具、技術服務或商業洞察的媒體組織，將最有機會在AI時代持續變動的價值鏈中，找到產業發展的關鍵位置，打造最深的利潤池。



## 【註釋】

1. 「利潤池」概念是美國貝恩顧問公司董事長Orit Gadiesh和顧問James L. Gilbert提出的價值鏈分析策略，最先發表於1998年的哈佛商業評論。其核心要旨為：利潤在價值鏈的分佈往往相當不平均，某些環節能創造暴利，有些環節則利潤稀薄，且利潤池的厚薄會隨市場趨勢和產業鏈的發展不停流動。一個以「增加利潤」為目標的企業和以「增加營收」為目標的企業，往往會發展出相當不同的商業策略。詳見<https://hbr.org/1998/05/profit-pools-a-fresh-look-at-strategy>。
2. 詳見 <https://voices.media/the-fts-jon-slade-on-leveraging-ai-to-build-new-lines-of-business/>。
3. 詳見 [https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/australian-financial-review-rebrands-relaunches-business-publication-to-meet-current-needs?\\_zs=E82pR1&\\_zl=LDnw7](https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/australian-financial-review-rebrands-relaunches-business-publication-to-meet-current-needs?_zs=E82pR1&_zl=LDnw7)。
4. 詳見 <https://www.mediapost.com/publications/article/407419/a-data-flurry-at-the-economist-magazine-offers.html>。
5. 詳見 <https://www.theatlantic.com/press-releases/archive/2020/09/atlantic-launches-atlantic-brand-partners/616382/>。
6. 詳見 <https://www.inma.org/best-practice/Best-Revenue-Diversification-Strategy/2026-270/Diversifying-Solutions-to-Become-Growth-Partners>。
7. 詳見 <https://voices.media/why-parenting-forum-mumsnet-is-the-perfect-publisher-use-case-for-ai/>。
8. 詳見 <https://www.niemanlab.org/2026/01/when-just-showing-the-video-isnt-enough-minneapolis-shooting-puts-news-orgs-visual-forensics-chops-to-the-test/>。
9. 詳見<https://www.inma.org/best-practice/Best-Revenue-Diversification-Strategy/2026-69/Everyone-Needs-a-Fact-Checker-PolitiFacts-Post-Meta-Comeback>。
10. 詳見<https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/the-age-turns-education-reporting-into-an-evergreen-conversion-engine>。

## 【參考資料】

- Cooper, M. (2026, February 16). “The Age turns education reporting into an evergreen conversion engine.” International News Media Association (INMA). <https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/the-age-turns-education-reporting-into-an-evergreen-conversion-engine>
- Gadiesh, O., & Gilbert, J. L. (1998, May-June). “Profit pools: A fresh look at strategy.” *Harvard Business Review*, 76(3), 139-147. <https://hbr.org/1998/05/profit-pools-a-fresh-look-at-strategy>
- Houston, P. (2026, February 10). “The FT’s Jon Slade on leveraging AI to build new lines of business.” MediaVoices. <https://voices.media/the-fts-jon-slade-on-leveraging-ai-to-build-new-lines-of-business/>
- Houston, P. (2026, March 3). “How Mumsnet harnessed AI to become a data and insights powerhouse.” MediaVoices. <https://voices.media/why-parenting-forum-mumsnet-is-the-perfect-publisher-use-case-for-ai/>

- Maughan, T. (2026, January 4). "Australian Financial Review rebrands, relaunches business publication to meet current needs." International News Media Association (INMA). [https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/australian-financial-review-rebrands-relaunches-business-publication-to-meet-current-needs?\\_zs=E82pR1&\\_zl=LDnw7](https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/australian-financial-review-rebrands-relaunches-business-publication-to-meet-current-needs?_zs=E82pR1&_zl=LDnw7)
- NZME. (n.d.). "Diversifying solutions to become growth Partners." International News Media Association (INMA). <https://www.inma.org/best-practice/Best-Revenue-Diversification-Strategy/2026-270/Diversifying-Solutions-to-Become-Growth-Partners>
- Owen, L. H. (2026, January 8). "When just showing the video isn't enough: Minneapolis shooting puts news organizations to the test." Nieman Lab. <https://www.niemanlab.org/2026/01/when-just-showing-the-video-isnt-enough-minneapolis-shooting-puts-news-orgs-visual-forensics-chops-to-the-test/>
- PolitiFact. (n.d.). "Everyone needs a Fact-Checker: PolitiFact's Post-Meta comeback." International News Media Association (INMA). <https://www.inma.org/best-practice/Best-Revenue-Diversification-Strategy/2026-69/Everyone-Needs-a-Fact-Checker-PolitiFacts-Post-Meta-Comeback>
- Schultz, R. (2025, July 15). "A data flurry at "The Economist": Intelligence unit offers key products via snowflake." Publishing Insider. <https://www.mediapost.com/publications/article/407419/a-data-flurry-at-the-economist-magazine-offers.html>
- The Atlantic. (2020, September 17). "The Atlantic launches Atlantic Brand Partners." *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/press-releases/archive/2020/09/atlantic-launches-atlantic-brand-partners/616382/>

