

數據、產品到體驗：

打造以閱聽人為中心的新聞媒體

文 / 劉琮琦（鏡電視外部公評人辦公室主任）

面對科技平台、社群網絡、AI介面的衝擊挑戰，傳統新聞機構仰賴的大眾傳播模式，愈來愈難獲得閱聽人青睞。為了突破這個困境，許多新聞機構開始朝「閱聽人優先」（audience-first）的方向努力，希望在廣告流量衰退的時刻開闢來自閱聽人的多元收入，在高度競爭的市場發揮品牌影響力。

然而「閱聽人優先」，並不僅止於重視閱聽人意見，更不是一味投其所好。對大眾媒體而言，「閱聽人優先」意味媒體組織必須顛覆過往「以生產者為中心」的邏輯，改由從使用者視角出發，重新設計新聞形式、打造內容產品。

首先，傳統人口統計學分類已無法完整描繪當今的閱聽市場，同樣30歲的白領上班族，可能有完全不同的媒體使用習慣和消費模式。面對高度分眾且社群化的市場，使用者的行為意圖、生活風格、價值觀、身分認同等心理圖像（psychographic）同樣是決定閱聽人屬性的重要依據。新聞媒體如何取得並運用這些來自閱



聽人的第一方資料，以更了解自己的群眾，實為媒體最核心的競爭力來源。

其次，數位時代的閱聽人除了是內容消費者，也是資訊篩選者、社群參與者、自媒體使用者，可能在「瀏覽」、「搜尋」、「訂閱」、「社交」、「查證」、「研究」、「理解／決策」等多種情境下和媒體互動，接觸新聞、使用產品¹。因而，新聞媒體如何滿足閱聽人不同模式下的特定需求，成為新聞機構能否把單次訪客轉化為固定使用者、甚或忠誠會員的關鍵。

最後，如何與使用者接軌亦是需要進一步考量的問題。線性媒體時代，新聞媒體以定時定點的傳播方式，決定了閱聽人的生活節奏與視聽行為；但在數位裝置、隨選服務、AI工具唾手可得的今天，新聞資訊早已成為四處流通的「液態內容」，媒體機構若不能創造獨一無二的服務或體驗，僅是被動等待閱聽人造訪，很難在使用者的日常生活中占有一席之地。

換句話說，當代新聞傳播最大的挑戰，是如何在對的時間、以對的形式，讓新聞報導能與對的閱聽群相遇，使媒體打造的新聞產品和資訊服務更貼合使用者當下的情境狀態，滿足其需求，在為閱聽人創造價值之餘也讓媒體獲益。循此，本文將從「數據」、「產品」、「體驗」三個面向出發，梳理全球新聞機構如何打造「以閱聽人為中心」的新聞室，呈現媒體從資料蒐集、產品規劃到營造價值體驗的各種路徑和做法。

數據：從登入到洞察 媒體如何蒐集第一方數據

過去新聞媒體採取的大眾傳播模式，不利於建立和閱聽人的直接關係，也欠缺蒐集閱聽人資料的傳統；進入數位時代後，許多新聞機構開始透過登入機制取得使用者資料。然而，要求閱聽人註冊登入，一方面只能掌握其初步資訊，對深度理解閱聽人幫助有限，二方面也無法確保資料真實性，更可能犧牲產品體驗，對使用者產生阻力（friction）。

愛爾蘭媒體公司DMG Ireland²於是嘗試在新聞內容中嵌入互動投票（polls），詢問使用者與報導內容相關的問題。比如在房地產新聞中詢問讀者未來的買房規劃、在消費新聞中詢問讀者對永續價值的看法等，因為可以看到其他人的投票結果，讀者有了初步的參與動機，一旦完成第一輪投票，系統則會進一步追問年齡、婚姻狀況、子女人數、購買計畫、興趣偏好等問題，協助媒體建構更完整的閱聽人輪廓。

透過這套互動設計，DMG Ireland讓閱聽人主動提供了「個人意見」、「產品偏好」、「未來計畫」等與意向（intent）有關的資料，DMG Ireland則用這些資料優化讀者的閱讀體驗，讓後續新聞內容與嵌入式廣告更貼合使用者的核心意圖，強化讀者的內容參與，也顯著提升了其數位廣告成效³。

另一種協助媒體蒐集閱聽人數據的策略，則是打造好用的工具產品。比如赫斯特媒體（Hearst）就大幅翻新了報導氣象的方式：除聘用專業氣象學家加入地方新聞團隊，提供具備在地專業

知識、脈絡解釋的服務型新聞外，也透過內部研發團隊，開發諸如天氣追蹤、疏散地圖等實用工具，允許讀者自行輸入地址查詢天氣歷史資料，甚或開通預報簡訊服務，讓氣象報導成為媒體掌握使用者關鍵數據，推動直接訂閱的重要產品⁴。

芬蘭媒體集團Alma Media⁵則打造了一款能追蹤投資成效的「理財組合工具」（portfolio tool），並推出一個能回答複雜金融與財務問題的AI機器人。這兩款工具上線後，Alma Media平台每日的活躍用戶成長了75%，使用者每次和AI機器人的聊天互動，也都提供媒體重要的「行為意圖資料」，協助掌握閱聽人真正關心的主題及驅動他們回訪的原因，為廣告、內容與產品團隊帶來極其珍貴的閱聽人洞察⁶。

產品：媒體如何打造分眾的內容、個性化的產品

當新聞媒體開始以閱聽人為核心打造內容產品，過去大眾與小眾的二分將不再成立，取而代之的是多元發展的分群策略（audience segments）。然而實務上，媒體該如何在有限的編採資源裡，同時顧及不同閱聽群多樣的視聽需求？

新加坡媒體《新傳媒》的做法，是主動結合旗下擁有的電視、廣播，數位平台等多個頻道和第三方平台，透過打破平台邊界讓資訊到達閱聽人所在的地方，同時積極經營分眾內容，並導入AI提升發佈效率。比如針對新世代的年輕閱聽人，《新

傳媒》製作了「校園突擊」(school invasions)系列節目，將傳統廣播轉型為抖音直播，走入校園與同學互動，並將現場內容回貼至社群，形成線上與線下的循環。針對社會大眾，《新傳媒》則製播高共情的IP劇集、文史節目，在碎片化的資訊環境裡塑造社會期待的情感共鳴。而針對熟齡觀眾群，《新傳媒》則建立了WhatsApp群組，透過長輩熟悉的早安圖與實用健康資訊、烹飪撇步、節目推播與之互動⁷。

澳洲財經媒體《澳洲金融評論》則透過「回歸核心閱聽人」的策略，在鞏固既有閱聽群同時，吸引更多年輕且多元的讀者。透過調查，《澳洲金融評論》發現新世代讀者對「成功」的定義不再侷限於傳統企業菁英，而是涵蓋創業者、科技工作者、創作者等不同背景的專業人士，決定放棄依年齡、收入等人口統計特徵區隔受眾，改以「企圖心」(ambition)為主軸，鎖定了45歲以下、有前進動力、對個人成長與創業思維有熱情的群體(entrepreneurial people)，並透過品牌活動和周邊商品，對外傳播編輯部的核心價值。透過一系列努力，《澳洲金融評論》的讀者訂閱量在兩年內顯著成長，且在原有的商業精英外，開拓出新的閱聽群與市場⁸。

《華爾街日報》和德國《鏡報》則嘗試為不同群體，量身訂做不同的內容形式，最大化新聞報導價值。比如《華爾街日報》在一天當中的不同時段，為閱聽人提供不同類型的新聞主題，滿足讀者不同時間的資訊需求，並將優質新聞拆解重組(slice and dice)，依讀者特性提供深度報導、重點摘要、直視短影音等不同形式的

內容選擇⁹。德國《鏡報》則將閱聽人依互動程度進行分類，將內容產品細分為應用程式（App）、最新消息、意見討論、測驗、影片、編輯部推薦等多種元素，引導不同類型的閱聽人使用不同的產品功能，並提供其不同的付費組合和內容呈現，滿足使用者多元的習慣與偏好¹⁰。

和AI工具的內容生成與社群媒體的演算法推薦不同，新聞媒體打造分眾內容和個性化介面的目的，是為了降低閱聽人消化新聞的門檻，幫助使用者在無窮無盡的資訊流中找到對應的報導，並強化新聞內容與特定閱聽群的關聯性（relevance），提升新聞產品對個人的使用價值。

體驗：媒體如何為閱聽人營造不同的價值體驗

當愈來愈多閱聽人開始透過ChatGPT、Gemini等AI介面或資訊型網紅接觸新聞，前瞻性的新聞媒體必須思考，如何在內容之外，提供閱聽人一套不同於AI和社群媒體的價值體驗。

老牌新聞媒體《經濟學人》在最新的戶外廣告中所推出的系列標語，以「真實智慧」（authentic intelligence）、「別讓AI限制了你的思考」（think outside the bot）等品牌文案，向目標閱聽群宣示新聞媒體和AI入口的根本區別¹¹。與此同時，《經濟學人》也主動出擊，前進AI用戶所在的平台，在ChatGPT內推出應用程式，讓使用者可以直接嵌入《經濟學人》的民調資料，提問檢索，在AI程

式裡持續營造屬於《經濟學人》的新聞體驗¹²。

印度最大的財經媒體《經濟時報》則發現閱聽人過去「每天花15分鐘讀新聞」的習慣正快速消失，決定將新聞品牌由過去的「新聞終點」（News destination），重新定位為閱聽人生活決策的「作業系統」（operating system）。《經濟時報》找出核心讀者最在乎的四大領域：財富、職涯、教育、健康，在新聞內容之外，推出一系列相應的AI課程、投資工具、大師班、兒童教育計畫及健康服務產品，讓閱聽人不只獲取資訊、擁有工具，更能採取實際行動改善生活。《經濟時報》最核心的策略，是要改變新聞品牌和閱聽人的關係，從一般性、可被取代的資訊入口，成為閱聽人生活中可靠的助手、關鍵決策的重要依據¹³。

而英國《衛報》則強打新聞品牌的核心精神以召喚同樣價值的閱聽群體。為了帶給讀者更一致的新聞體驗，《衛報》有意識地和社群平台保持距離，甚至全面退出「推特」（Twitter，現稱為「X」），將資源投注在自身能控制的發布平台，並擴大經營自有讀者社群¹⁴；並且每週都發布一份給讀者的電子報，整理編輯部當週最重要的新聞，也請編輯與記者和閱聽人分享近期採訪與報導的故事，讓讀者更了解新聞部的日常運作，並在報導中適時插入編輯部訊息，強調衛報新聞處理背後的邏輯與價值觀¹⁵。《衛報》進軍美國市場後，因為明確的讀者定位，讓其在競品環伺的北美市場持續成長，如今擁有的閱聽人規模已超越《華盛頓郵報》¹⁶。



小結：以閱聽人為中心 重構當代新聞媒體的核心價值

面對多元分眾的市場、平台化的視聽習慣，新聞媒體如今的競爭者已非其他新聞品牌，而是社群媒體、科技平台和不斷推陳出新的AI工具。「閱聽人優先」已成許多新聞媒體追求商業永續、重建影響力的關鍵策略。

掌握來自閱聽人的關鍵數據，除了能協助媒體機構達成商業客戶精準行銷的需求，也能進一步優化閱聽人的產品體驗，形成廣告商、媒體與使用者三方得益的正循環。明確而細緻的分眾，則有助新聞機構進行品牌定位與市場區隔，確保有限資源能被妥善配置，讓媒體在鞏固核心閱聽人之餘，也同時顧及多樣的視聽需求。面對當代閱聽人變動中的閱聽習慣，許多新聞組織正嘗試打造前瞻性的產品服務並積極開發自有社群，試圖在碎片化且過載的資訊場景中為使用者營造不同的價值體驗。

在資訊選項過剩的時代裡，新聞媒體最大的價值，是在AI介面與社群媒體之外，提供閱聽人另一種認識世界的方式；而對閱聽人來說，透過新聞媒體獲取資訊，也愈來愈像一種價值選擇——相信透過專業編採團隊的把關、策展、挑選，能在過好生活之餘，更深刻地理解複雜的世界。

【註解】

1. 英國《金融時報》旗下的媒體顧問公司《FT Strategist》和美國西北大學奈特實驗室《Knight Lab》透過跨國調查和深入訪談，於2026年初發布報告，將新時代閱聽人的新聞參與（engagement）歸納成以下8種模式：隨機瀏覽（scroll）、刻意搜尋（seek）、直接訂閱（subscribe）、訊息查證（substantiate）、獲得知識（study）、深度理解（sensemake）、社交連結（socialize）。完整報告請見：Next Gen News 2 (NGN2) - Future of News and Young Audiences
2. DMG Media Ireland是愛爾蘭最具影響力的媒體之一，旗下擁有報紙、廣播、數位新聞與生活風格媒體等多個媒體品牌。
3. 詳見<https://www.inma.org/blogs/ideas/post.cfm/dmg-ireland-turned-reader-polls-into-high-intent-ad-targeting>
4. 詳見<https://www.amediaoperator.com/news/hearsts-weather-coverage-is-among-its-biggest-converters/>
5. Alma Media是芬蘭的媒體巨頭，擁有發行量龐大的綜合性媒體晚報《Iltalehti》和數個財經報紙與雜誌品牌。
6. 詳見<https://www.themediastack.co.uk/p/how-alma-medias-ai-chatbot-is-rewriting>
7. 詳見<https://www.publicmediaalliance.org/how-mediacorp-maintains-a-close-relationship-with-its-audience/>
8. 詳見<https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/australian-financial-review-clarifies-who-it-s-not-for-attracts-desired-audience>
9. 詳見https://pressgazette.co.uk/news-leaders/wsj-subscriptions-success-not-an-accident-editor-emma-tucker-interview/?utm_source=substack&utm_medium=email
10. 詳見<https://theaudiencers.com/how-der-spiegel-uses-its-engagement-score-our-key-use-cases/>與Identifying key engagement drivers at DER SPIEGEL | Audiencers
11. 詳見<https://www.yahoo.com/entertainment/articles/economist-shades-ai-sharp-billboard-080000786.html>
12. 詳見 <https://www.niemanlab.org/2026/05/the-economist-launches-a-dedicated-chatgpt-app/>
13. 詳見<https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/the-economic-times-digital-reinvented-itself-from-news-destination-to-operating-system>
14. 詳見 https://www.themediastack.co.uk/p/lean-into-who-you-are-viner-on-the?utm_source=post-email-title&publication_id=4445917&post_id=200314589&utm_campaign=email-post-title&isFreemail=true&r=4cqccc&triedRedirect=true&utm_medium=email
15. 詳見 <https://www.lenfestinstitute.org/solutions-resources/the-guardians-membership-editor-functions-as-the-connective-tissue-between-supporters-and-the-newsroom/>
16. 詳見<https://www.therebooting.com/p/the-guardian-s-u-s-push>



【參考資料】

- Deck, A. (2026, May 27). The Economist launches a dedicated ChatGPT app. *Nieman Journalism Lab*. <https://www.niemanlab.org/2026/05/the-economist-launches-a-dedicated-chatgpt-app/>
- Fear, N. (2026, July 17). The Economist shades AI in sharp new billboard ads. *Yahoo Entertainment*. <https://www.yahoo.com/entertainment/articles/economist-shades-ai-sharp-billboard-080000786.html>
- Felps, P. (2026, April 16). The Economic Times Digital reinvented itself from news destination to operating system. *International News Media Association (INMA)*. <https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/the-economic-times-digital-reinvented-itself-from-news-destination-to-operating-system>
- Frey, P. (2026, February 23). DMG Ireland turned reader polls into high-intent ad targeting. *International News Media Association (INMA)*. <https://www.inma.org/blogs/ideas/post.cfm/dmg-ireland-turned-reader-polls-into-high-intent-ad-targeting>
- FT Strategist & Knight Lab. (2026). *Next Gen News 2 (NGN2): Future of news and young audiences*. <https://www.next-gen-news.com/>
- Held, A. (2026, January 28). How DER SPIEGEL uses its engagement score: our key use cases. *Audiencers*. <https://theaudiencers.com/how-der-spiegel-uses-its-engagement-score-our-key-use-cases/>
- Held, A., & Zajac, A. (2025, December 2). Identifying key engagement drivers at DER SPIEGEL. *Audiencers*. <https://theaudiencers.com/audience-research-identifying-key-engagement-drivers-at-der-spiegel/>
- Lenfest Institute. (n.d). The Guardian's membership editor functions as the "connective tissue" between supporters and the newsroom. *The Lenfest Institute for Journalism*. <https://www.lenfestinstitute.org/solutions-resources/the-guardians-membership-editor-functions-as-the-connective-tissue-between-supporters-and-the-newsroom/>
- Lock, H., & Lock, H. (2025, December 10). How Mediacorp maintains a close relationship with its audience. *Public Media Alliance*. <https://www.publicmediaalliance.org/how-mediacorp-maintains-a-close-relationship-with-its-audience/>
- Morrissey, B. (2026, April 28). The Guardian's U.S. push. *The Rebooting*. <https://www.therebooting.com/p/the-guardian-s-u-s-push>
- Rahim, J. (2026, June 3). 'Lean into who you are': Viner on the Guardian's bet against AI. *The Media Stack*. <https://www.themediastack.co.uk/p/lean-into-who-you-are-viner-on-the>
- Rahim, J. (2026, January 28). How Alma Media's AI chatbot is rewriting the first-party data playbook. *The Media Stack*. <https://www.themediastack.co.uk/p/how-alma-medias-ai-chatbot-is-rewriting>
- Rigas, A. (2026, April 6). Australian Financial Review clarifies who it's not for, attracts desired audience. *International News Media Association (INMA)*. <https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/australian-financial-review-clarifies-who-it-s-not-for-attracts-desired-audience>
- Sciaudone, C. (2026, May 22). Hearst's Weather Coverage Is Among its Biggest Converters. *A Media Operator*. <https://www.amediaoperator.com/news/hearsts-weather-coverage-is-among-its-biggest-converters/>
- Tobitt, C. (2026, April 8). WSJ subscriptions success 'not luck' says editor Emma Tucker. *Press Gazette*. <https://pressgazette.co.uk/news-leaders/wsj-subscriptions-success-not-an-accident-editor-emma-tucker-interview/>