



MBAT

MEDIA BUSINESS ASSOCIATION OF TAIPEI

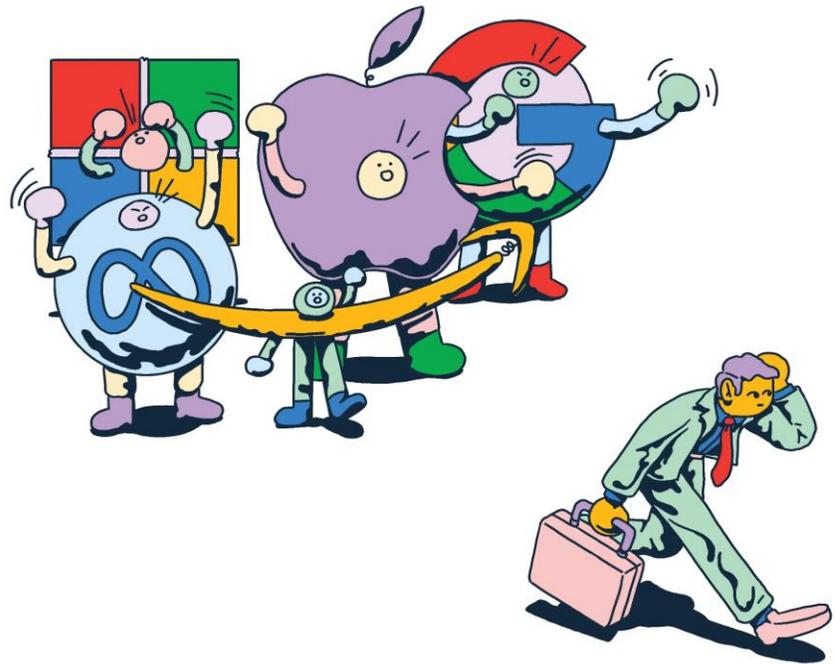
台北市雜誌商業同業公會

# 全球視角看平台壟斷如何重塑新聞媒體？

國立台灣大學新聞研究所 副教授 蔡蕙如

- 國際案例如何啟發媒體政策制定？媒體多元性與經濟效益的全球經驗
- 跨國數位平台導致媒體廣告收入流失與內容曝光失衡的挑戰
- 提出策略，打造台灣媒體競爭新生態。  
（需要各位一起加入）





前幾天發生什麼事？

Support the Guardian

Fund independent journalism with \$15 per month

Support us →

Print subscriptions

Search jobs

Sign in

News

Opinion

Sport

Culture

Lifestyle



The Guardian Int ▾

World Europe US Americas Asia Australia Middle East Africa Inequality Global development

Opinion  
Social media

Big tech is picking apart European democracy, but there is a solution: switch off its algorithms

Johnny Ryan

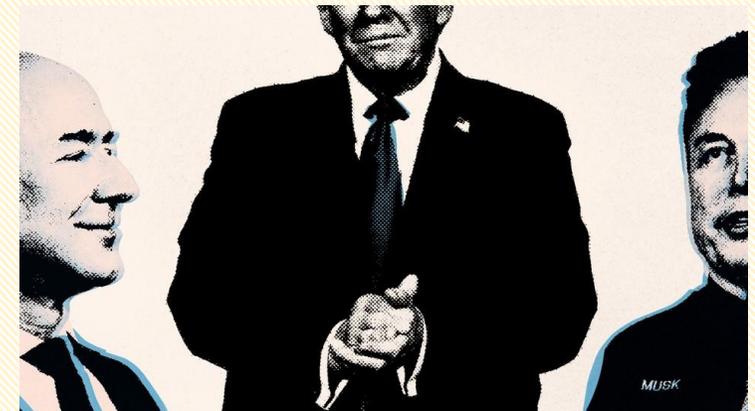
Tue 14 Jan 2025 13:17

Share 121

The latest actions of Musk and Zuckerberg are a sign of things to come, but the EU already has the power to give people back control

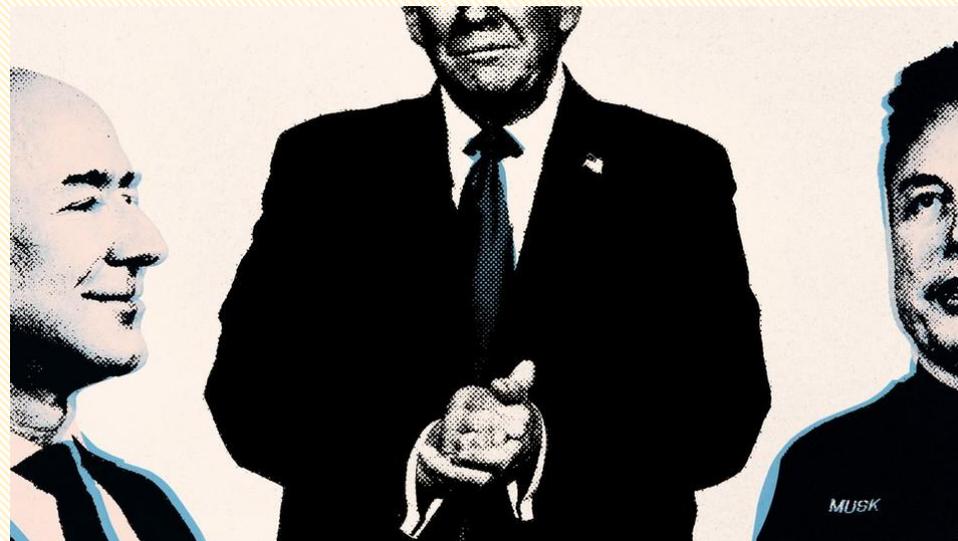


是時候關閉演算法了！



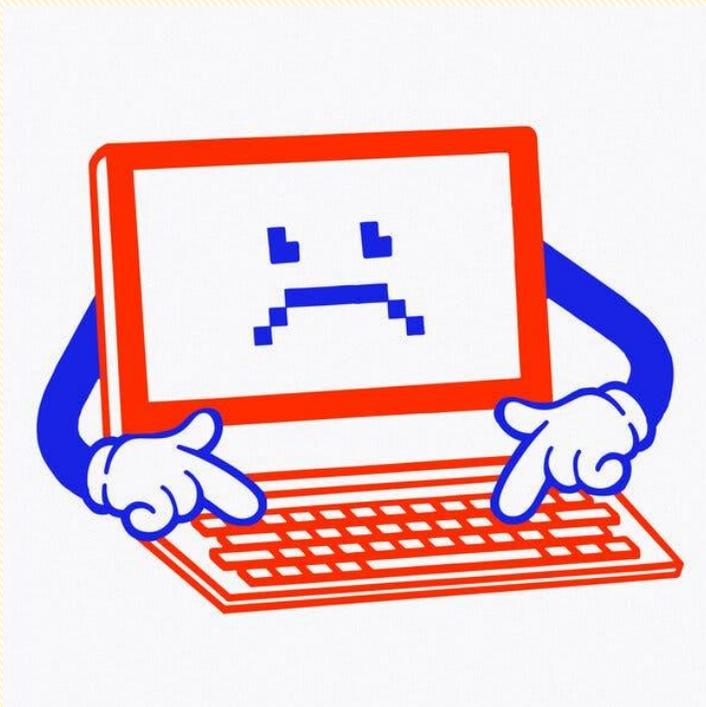
# 危機現況

- ① 美國科技巨頭（如馬斯克、祖克柏）透過演算法影響政治進程，威脅歐洲民主。
- ② 平台演算法放大分裂情緒、推動極端主義，並對兒童造成心理傷害。
- ③ 美中科技寡頭壟斷演算法，塑造全球資訊流，左右選舉與輿論。



## 全球應對挑戰

- ① 歐洲案例：俄羅斯藉 TikTok 操縱羅馬尼亞與摩爾多瓦選舉；美國科技巨頭支援政治干預，威脅歐盟法規執行。
- ② 全球共性：演算法成為數位媒體生態中不可忽視的操縱工具，對民主自由構成系統性威脅。



## 解決方案：重塑數位生態

- ① 監管演算法：加快執行《數位服務法》(DSA) 和《一般資料保護法規》(GDPR)，切斷演算法操縱。
- ② 強化國家能力：各國應考慮禁用抗拒監管的演算法，並推動本地數位基礎設施發展。
- ③ 推動區域合作：消除跨國監管障礙，支持本地科技企業與創新。

# What may happen in 2025?

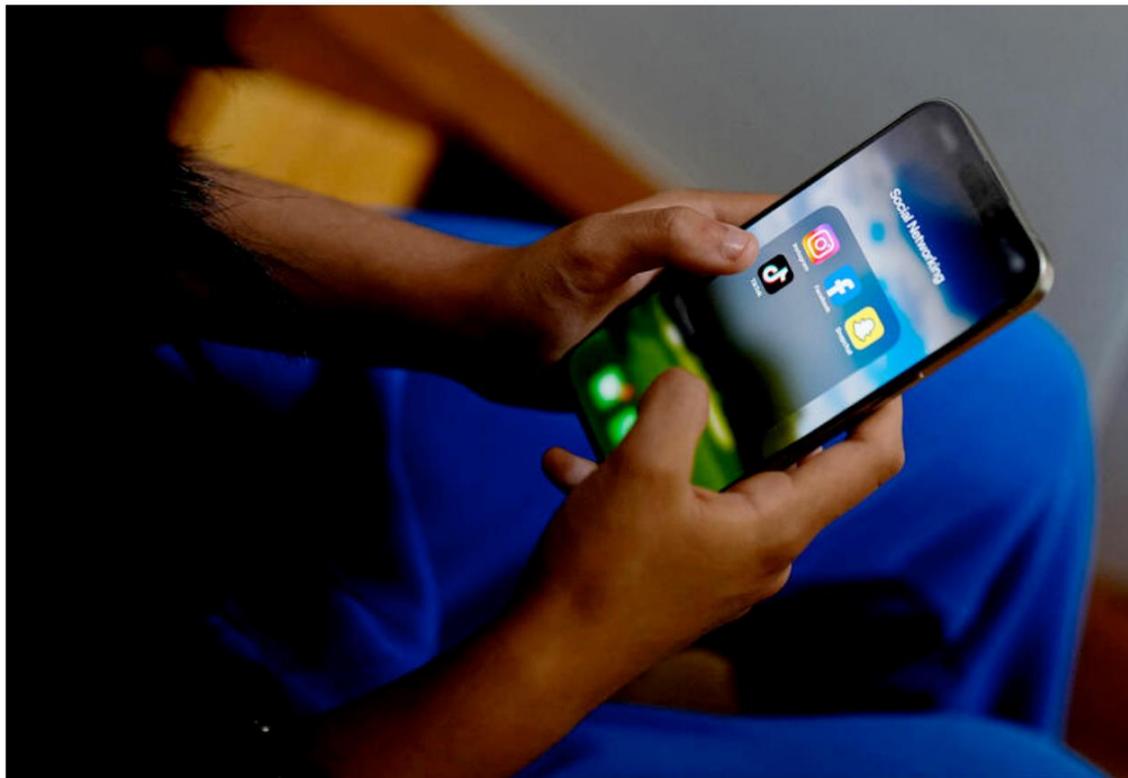


REUTERS  
INSTITUTE



UNIVERSITY OF  
OXFORD

## Journalism, media, and technology trends and predictions 2025



A person holds their phone showing social media applications. Reuters / Asanka Brendon Ratnayake

**[Nic Newman](#) · [Federica Cherubini](#)**

9th January 2025

路透新聞研究所（Reuters Institute for the Study of Journalism）發布報告，分析 2025 年新聞業、媒體與科技的趨勢與預測。

對 **51** 個國家與地區的 **326** 名新聞工作者（編輯、CEO、數位主管等）的調查與訪談，涵蓋傳統媒體與數位媒體。

調查範圍涵蓋新聞業務模式、AI 技術應用、媒體內容創新及平台合作挑戰。



# 全球新聞業現狀

- ① **政治挑戰**：政治極化與對新聞自由的壓迫增強，部分國家使用立法壓制媒體。
- ② **經濟壓力**：傳統收入模式（廣告與流量分成）逐漸萎縮，新聞機構面臨資金短缺。
- ③ **技術變革**：AI 技術快速滲透，影響新聞創作、內容分發及受眾互動方式。

# 調查受訪者構成

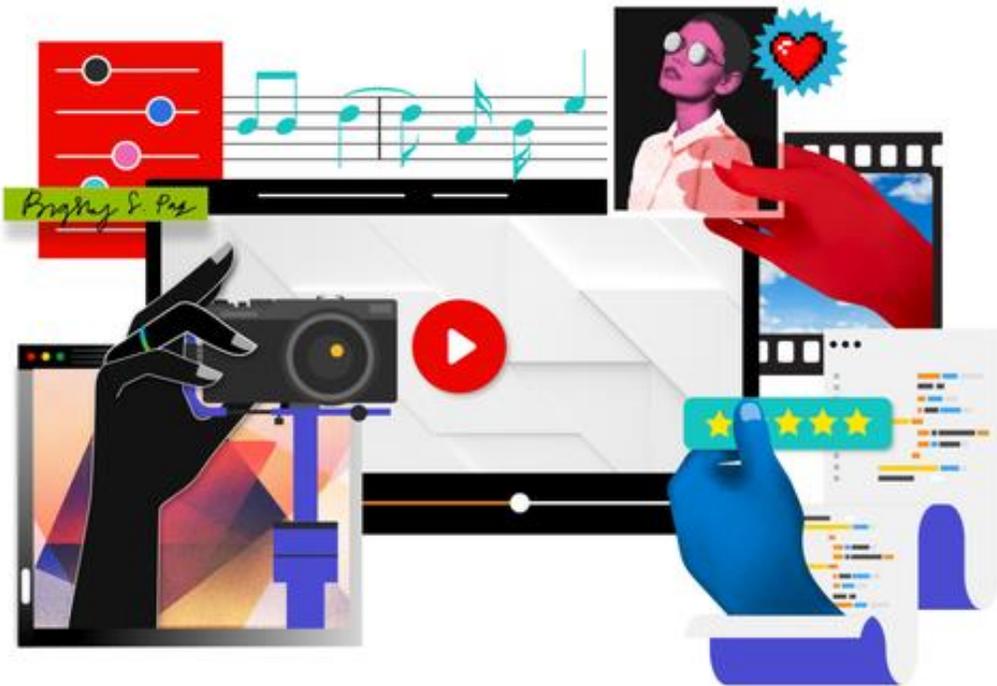
- 54% 來自印刷背景的媒體。
- 25% 來自商業或公共服務廣播機構。
- 18% 來自數位原生品牌。

**主要職位**：編輯總監、CEO、產品總監、創新主管



# 主要議題

- ① **新聞自由與可信度**：在偏向性創作者與「替代新聞生態系統」崛起背景下，主流媒體正努力保持可信度與影響力。
- ② **平台依賴問題**：搜尋流量、AI 平台合作成為新焦點，但對 Facebook 和 X (Twitter) 的依賴下降。
- ③ **收入模式轉型**：訂閱、會員、活動及新產品成為多元收入來源的核心。
- ④ **AI 技術應用**：生成式 AI 徹底改變新聞創作流程，帶來新挑戰與機遇。



## 創作者與影響者生態

- 分歧態度：27% 擔心新聞報導被擠壓，28% 認為創作者有助於社群建設與故事創意。
- 人才吸引挑戰：數據科學（52%）、工程（55%）等技術人才吸引力不足。

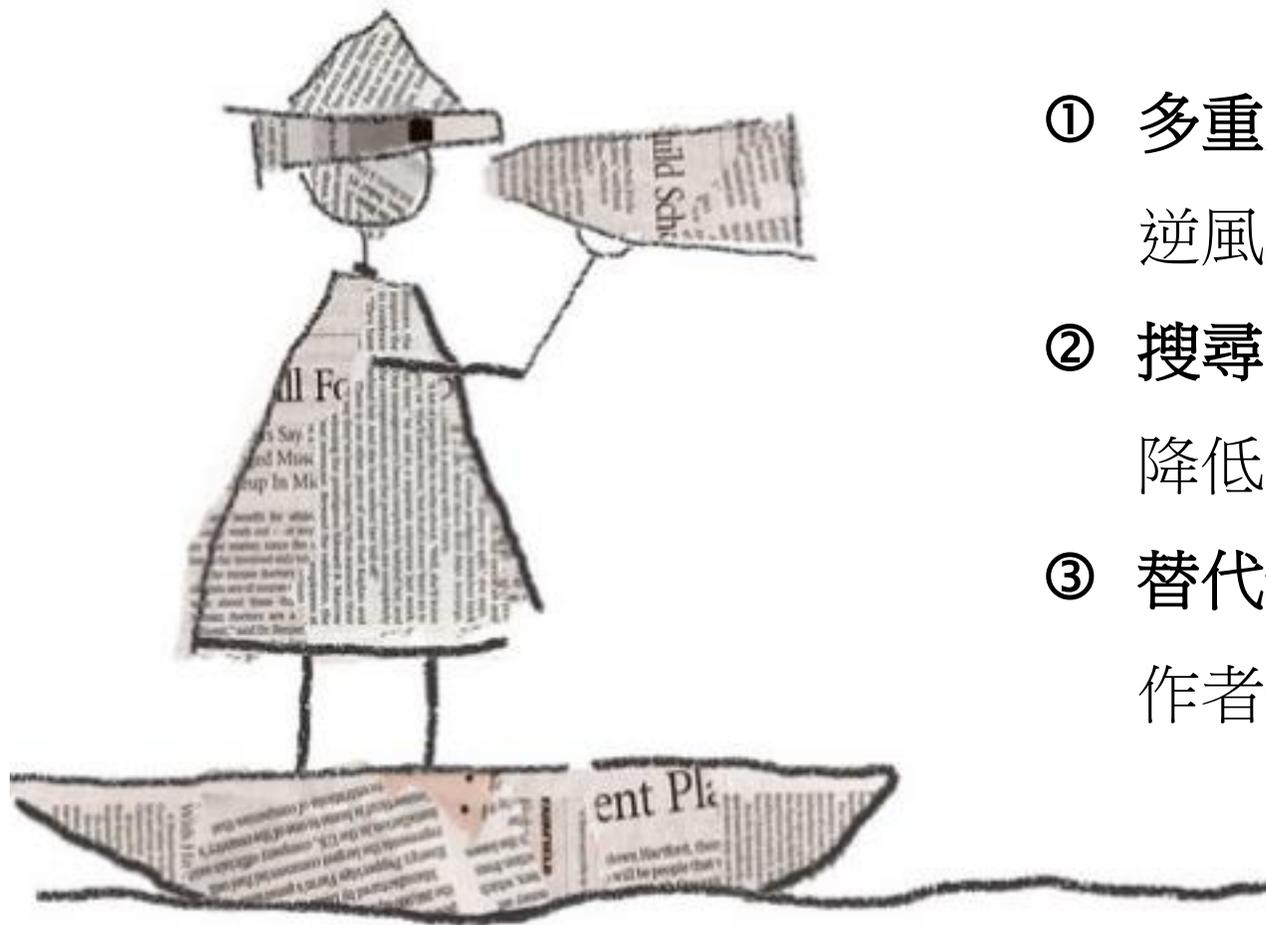
## 新收入模式與產品開發

- ① 收入來源：訂閱（77%）、展示廣告（69%）、原生廣告（59%）。
- ② 新產品計劃：圍繞遊戲（29%）、教育（26%）、青少年產品（42%）及國際/外語版本。
- ③ AI 技術使用：生成式 AI 轉型新聞室，後端自動化（60%）及格式個性化。

## AI 與未來技術

- ① AI 應用趨勢：
  - 將文章轉為音頻（75%）。
  - AI 提供新聞摘要（70%）。
  - 翻譯文章（65%）。
- ② AI 代理與對話界面：
  - ChatGPT、Siri 和 Alexa 進行升級，帶來更自然、更流暢的互動體驗。
  - 20% 的人認為這將成為「下一個重大突破」，而 51% 的人則認為其影響會逐漸顯現，屬於一種「慢熱」趨勢。

# 2025年新聞業挑戰



- ① **多重壓力**：來自敵對政治家的攻擊、經濟逆風、AI 平台對智財權的威脅。
- ② **搜尋引擎變化**：AI 生成的摘要可能進一步降低新聞鏈接能見度。
- ③ **替代性新聞生態系統崛起**：偏向立場的創作者影響力超越主流媒體。

# 1. 新聞業面臨挑戰但不屈不撓

許多出版商對自己的新聞機構充滿信心，但今年的調查顯示，過去短短幾年間，新聞業的信心急劇下降。只有四成（41%）受訪者表示有信心，這一比例相比我們2022年的調查下降了19個百分點。同時，表示沒有信心的比例從10%上升到了17%。

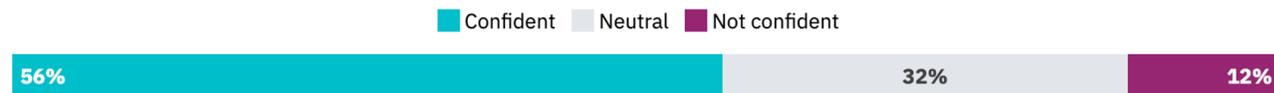


不僅是政客在削弱新聞媒體的地位。

「現在你就是媒體。」埃隆·馬斯克這樣說，暗示他的社交媒體平台上的帖子如今與傳統新聞機構的內容一樣具有可信度。由於主流媒體受困於低信任度和困難的經濟環境，這種批評聲浪在今年可能更加難以應對。

## More than half of the media leaders surveyed remain confident about their company's prospects in 2025

Data from a survey of 326 media leaders in 51 countries for 'Journalism, media and technology trends and predictions 2025'.



Q3. To what extent are you confident about your company's business prospects in the year ahead? Base = 326.

Source: 'Journalism, media and technology trends and predictions 2025'.

[Get the data](#) • [Embed](#)



在日益極化的社會中，知名政客正在攻擊或試圖削弱獨立記者，用威脅、訴訟甚至更糟的手段對其行為進行監視。越來越多的國家正利用現有或新的法律（包括國家安全類法律），使記者的工作變得更加困難甚至危險。

今年可能發生的情況：

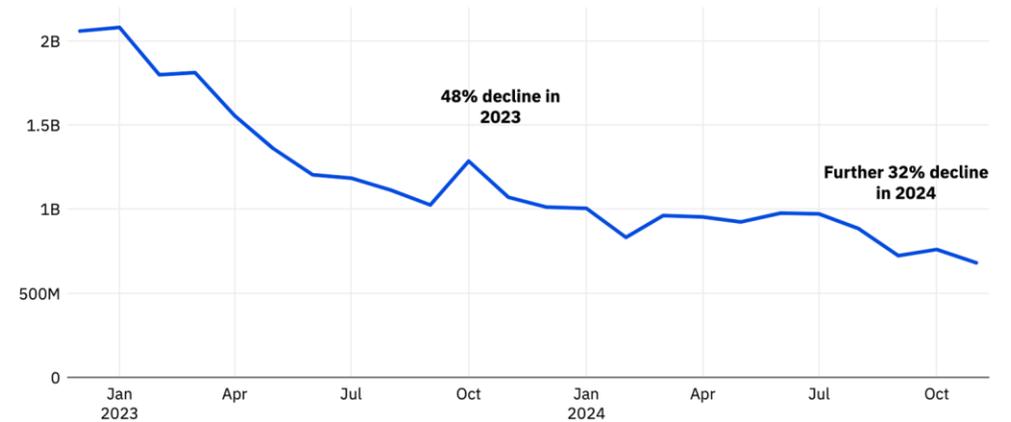
- ① 川普加大對新聞媒體的攻擊
- ② 新聞媒體變得不再對抗：今年媒體可能採取不同策略，減少對川普謊言的憤怒報導，更多地關注其政策的影響。
- ③ 川普模式在其他地方重演：世界各地的民粹主義政客已注意到這些策略，並忙於建立和激勵另類網絡，通過數位管道放大他們的訊息。

## 2. 搜尋引擎的變革構成生存挑戰

隨著 Facebook 將重點轉向「更有趣的創作者內容」，並減少對新聞的投資，其帶給出版商的推薦流量已經大幅下降。同時，隨著埃隆·馬斯克讓 X（前 Twitter）變得對出版商更不友好，該平台的流量也顯著減少。現在，出版商擔心搜尋流量可能成為下一個下滑的領域，因為主要科技公司正整合 AI 生成的摘要，這可能進一步減少新聞連結的曝光度。

### Referral traffic from Facebook to news websites has declined even further in 2024

Number of referrals to news and media websites in the Chartbeat network.  
Traffic from Facebook has declined **67%** in the last two years.



Source: Data analytics company Chartbeat using aggregated data from 1,899 news and media websites (30% North America, 30% Europe, and 40% rest of the world).

今年可能發生的情況：

- ① 政府介入以推動補償
- ② 更多法律行動：預計各國將再次呼籲強制要求平台為使用其內容支付適當補償。一個新興選項是重新設計的「新聞議價法案」，最初在澳洲推出，曾每年從指定平台產生約 2 億澳元。  
加拿大出版商和《紐約時報》正尋求向 OpenAI 索賠，指控其未經授權使用文章來訓練其基礎模型。
- ③ 新合作中介出現：ProRata.ai 等公司正在尋求計算特定文章（或出版商）對 AI 生成摘要的貢獻，為小型和大型出版商提供支付或價值評估機制。與此同時，《金融時報》《財富》《Axel Springer》和《大西洋月刊》均已同意將內容授權給 ProRata.ai，丹麥出版商則以集體方式合作，確保整個生態系統受益。

### 3. 更廣泛的平臺不確定性帶來新困境

在快速變化且充滿不確定性的環境中，出版商對與大科技公司關係的態度依然矛盾：約三分之一（31%）希望加強合作，同樣比例的出版商（31%）希望削弱合作，而略多於三分之一（36%）希望保持現狀。

「我們與這些平臺的關係就像一場方便的婚姻，」——丹麥地區性出版商 Sjællandske Medier 總編輯 Louise Pettersson 表示：「他們想從我們獨特的內容中牟利，但既不通過流量也不通過支付給予我們應得的承認，尤其是 Meta 問題尤為嚴重。」



德國《明鏡周刊》編輯創新負責人 Matthias Streitz 指出，「這是一場不斷的重新洗牌。一些平臺已經完全不關心準確的信息（如 X），而另一些則保持穩定，並出現了新的有趣機會（如一些 AI 平臺）。」

挪威 VG 總編輯兼 CEO Gard Steiro 指出：「Facebook 對我們來說越來越不重要，我們深感慶幸從未依賴於 Meta 提供的流量。」VG 多年來的主要策略是建立目標品牌並優先發展直接關係，同時輔以通過 Snapchat 和 TikTok 吸引年輕人的策略。



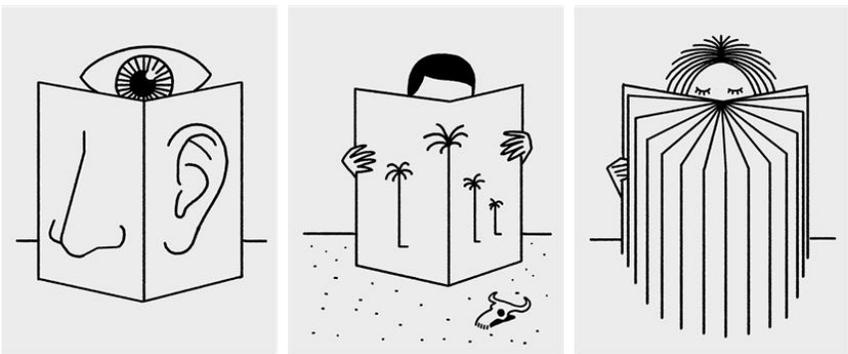
今年可能發生的情況：

- ① 更多社交媒體的禁令和限制：美國法院維持要求 TikTok 禁令的立法
- ② 社群視訊爆炸式增長：隨著觀眾越來越喜愛片段化內容，預計將有更多出版商將這類內容引入自家網站和應用程式。
- ③ Bluesky 贏得記者青睞但未吸引大眾：大多數新用戶是「X-odus」潮的一部分，主要是民主黨支持者，因馬斯克的偏袒行為以及對平台上錯誤資訊和極端主義的擔憂而離開 X。

## 4. 通過產品創新推動業務增長

隨著大規模推薦模式的終結以及 AI 可能帶來的進一步顛覆，出版商被迫徹底重新思考其商業模式。在內容形式和種類前所未有地豐富的情況下，只有在質量、相關性或連結性方面脫穎而出的出版商才可能成功。這一切都指向向以讀者為基礎的模式轉變，逐漸遠離依賴規模的廣告模式。

這種變化已在我們的調查中反映多年，訂閱收入已超越廣告收入，成為出版商最重要的收入來源。



《大西洋月刊》主編 Jeffrey Goldberg 所言：「人們仍然能從印刷品中獲得智力和美學享受。它不會發出聲音、不會閃爍，也不會要求你做事。它只需要被閱讀和欣賞。」該雜誌將其印刷頻率從每年 10 期增加到 12 期，自 2002 年以來首次恢復月刊發行。

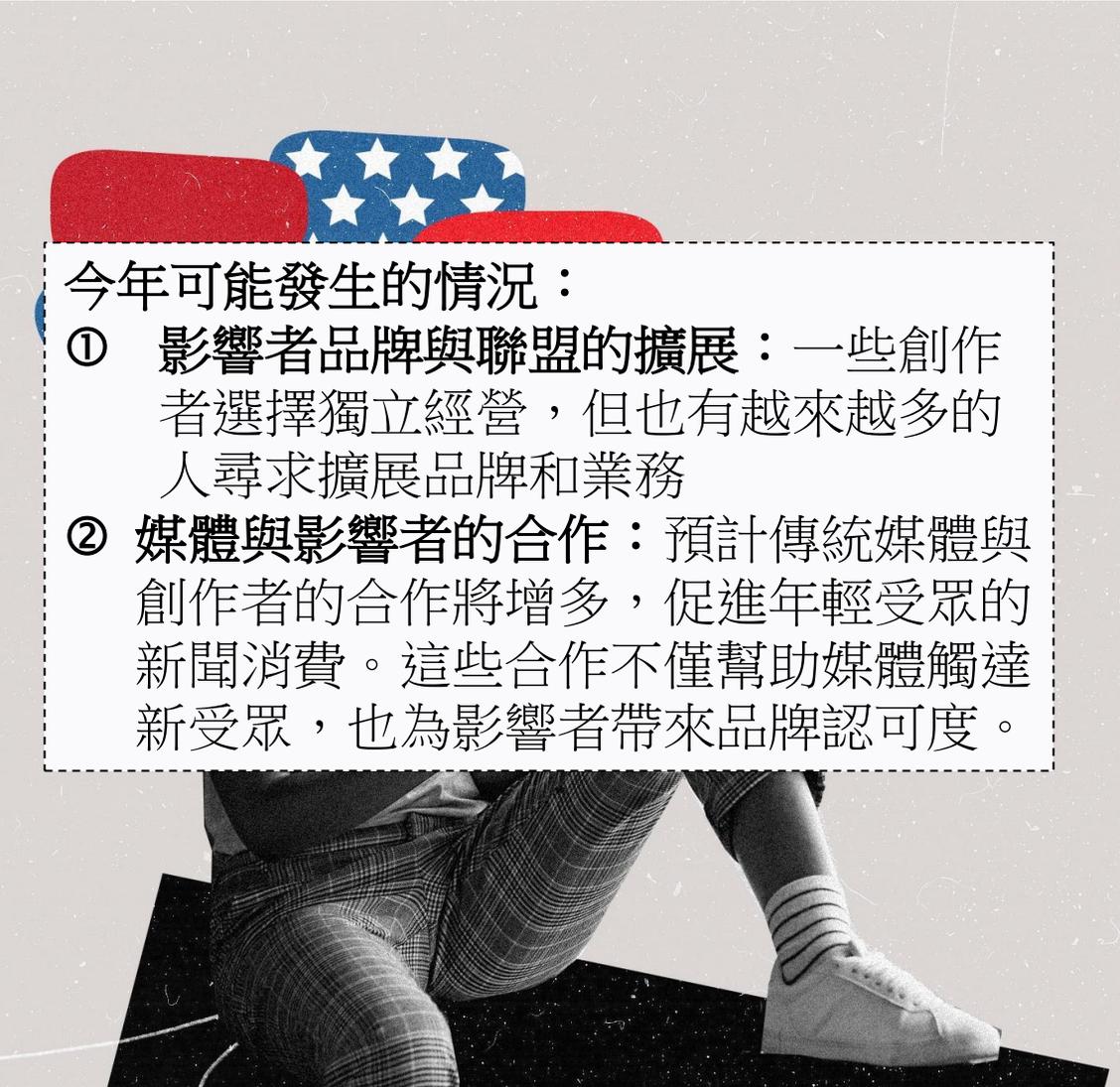
### 新產品開發成為焦點

在這種環境下，許多出版商擔心僅專注於改進核心產品的策略可能不足以應對挑戰。因此，近半數（44%）的受訪出版商表示，他們更優先考慮開發新產品和服務，以推動增長。

今年可能發生的情況：

- ① 更多形式的產品綑綁策略
- ② 聲音產品的全面應用
- ③ 印刷品作為混合策略的一部分？

## 5. 個人化、影響者與新聞的「創作者化」



今年可能發生的情況：

- ① **影響者品牌與聯盟的擴展**：一些創作者選擇獨立經營，但也有越來越多的人尋求擴展品牌和業務
- ② **媒體與影響者的合作**：預計傳統媒體與創作者的合作將增多，促進年輕受眾的新聞消費。這些合作不僅幫助媒體觸達新受眾，也為影響者帶來品牌認可度。

### ① 影響者的興起與新聞影響力的轉變

- Pew 研究顯示，21%的美國人定期從社交媒體影響者獲取新聞，其中包括37%的年輕人。
- 大多數新聞影響者缺乏新聞經驗（77%），導致可靠性問題。UNESCO 的報告指出，62%的創作者在分享內容前不進行準確性驗證。

### ② 新聞與創作者合作的模式

- 傳統媒體開始與影響者合作吸引年輕受眾，例如羅馬尼亞的 PressOne 與影響者合作推廣新聞消費。

### ③ 個人品牌的崛起

- 許多記者離開主流媒體，成為獨立創作者，如 Taylor Lorenz 開設 Substack 並運營個人podcast；Tucker Carlson 在多平台上建立「另類新聞」品牌。

### ④ 機會與挑戰

- 雖然「創作者化」提供了創意與觀點的多樣性，但也帶來獨立性與事實驗證的挑戰。

## 6. 新聞室中的人才管理

今年可能發生的情況：

- ① 隨著明星效應增長，談判變得更為複雜：「我們需要學習如何應對這種複雜性，並讓這些明星留下來變得有價值。雖然你不可能永遠留住他們，但可以培養下一代的明星記者。」
- ② 編輯與技術混合型角色變得更加重要：雖然新聞編輯室在吸引和留住技術與人工智慧領域人才方面可能面臨挑戰，但對於對技術感興趣的編輯來說，這是一個令人興奮的時代。

### ① 記者個人品牌化

- 出版商面臨是否支持記者建立個人品牌的兩難選擇。
- 訂閱數據顯示，頂尖記者對於讀者參與與新增訂閱的影響遠超普通員工。

### ② 風險與策略

- 需要平衡支持記者個人品牌與保持編輯團隊的整體公平性，以避免性別失衡或過度依賴少數明星記者。

## 7. 對抗記者與讀者的新聞疲勞

在最近的《數位新聞報告》中，接近四成（39%）的受訪者表示，他們有時或經常會避免接觸新聞。加沙和烏克蘭的持續戰爭，以及氣候變化的不斷影響，進一步加劇了新聞機構今年面臨的困境。

### 新聞疲勞的影響不僅限於讀者

根據最近的調查，加拿大、西班牙和厄瓜多爾等國超過一半的媒體工作者報告了高水平的焦慮，五分之一的人更是表示有抑鬱症狀。這標誌著一場跨越世代的長期心理健康危機。

### 應對新聞疲勞的新方法

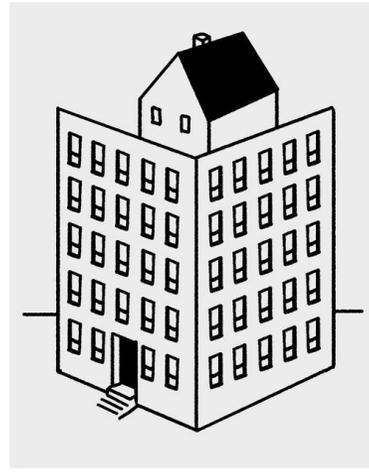
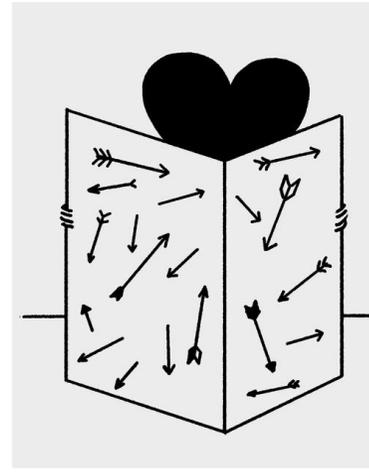
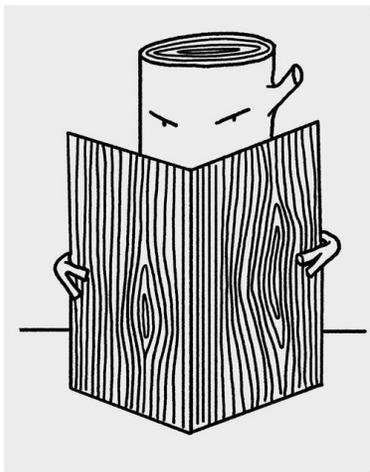
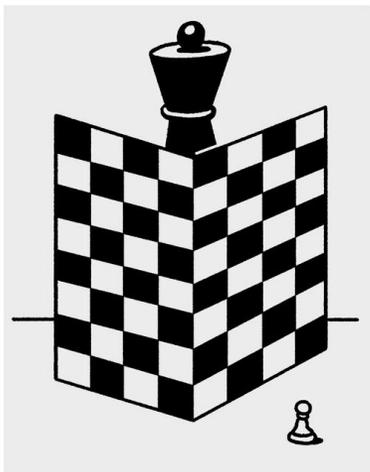
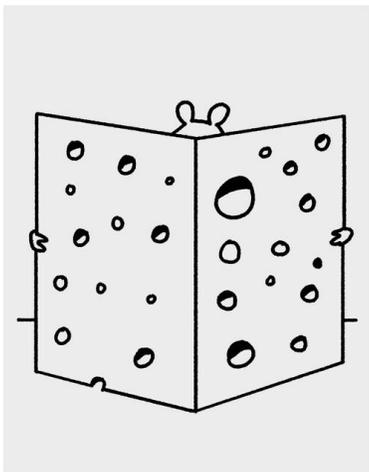
新聞機構正在採取創新方式，例如利用慢新聞模式、推出積極新聞產品以及採用多樣化內容形式，讓新聞更貼近讀者並減輕疲勞感。這些努力不僅旨在重新吸引觀眾，也幫助新聞從業者面對心理健康挑戰的壓力。



今年可能發生的情況：

- ① **壓力轉向年長一代**：年輕記者往往更早意識到需要暫時退出，而年長記者可能會更長時間承受壓力。預計在2025年，更多高知名度的記者和戰地記者將公開討論這些問題。
- ② **加入積極新聞產品**：據西班牙 elDiario.es 的調查，約三分之一取消訂閱的用戶表示，他們對新聞感到疲倦或沒有足夠的時間觀看。為此，該出版物正在考慮推出新產品，例如每月挑選最佳或最有趣新聞的電子郵件簡報，或者專注於建設性或積極角度的新聞。
- ③ **「訊號多於噪音」：慢新聞回歸**

## 8. 生成式 AI 與新聞編輯室的轉型



# 更多樣化的內容捆綁策略

## ① 捆綁訂閱的發展趨勢

- **新產品與捆綁訂閱**：許多出版商正試圖複製《紐約時報》的模式，通過開發新的產品來加入「全訪問」訂閱包。例如，《衛報》推出烹飪應用程式 **Feast**，並計劃於2025年加入產品評論。《泰晤士報》和《每日電訊報》則提供僅針對益智遊戲的訂閱服務。
- **國際案例**：瑞典的 **Bonnier** 推出 **+Allt** 套餐，包含70多家當地及全國性媒體的內容；**Mediahuis** 和 **DPG** 在荷蘭和比利時採用類似策略。

## ② 消費者角度的合理性

- 訂閱選擇過多讓消費者感到困惑，尋求更便捷且具性價比的解決方案成為趨勢。

## ③ 跨出版集團合作的增長

- 預計更多出版商之間會推出合作訂閱服務。例如，《政治家報》與《紐約時報》允許用戶在一定時間內訪問彼此的內容。



# 更多樣化的內容捆綁策略

## ④ 平台競爭者的參與

像 Apple+ 這樣的平台，正試圖吸引更多優質內容，並有潛力成為內容「捆綁服務」（bundling service）的主導者。這裡的「捆綁者」指的是將不同的內容、服務集合在一起，提供給用戶的角色。

如果傳統媒體公司無法自己主導內容捆綁，那麼其他生態系統的參與者（例如電信公司、設備製造商和社交平台）可能會取而代之，填補這個角色。例如，Apple+ 就是一個透過集合優質內容來吸引消費者的例子。

- 媒體行業面臨的挑戰：如果媒體不掌握內容整合的主動權，可能會被其他行業的競爭者（例如科技平台）搶走機會。



# 聲音內容的普及



## ① 整合聲音產品

- 更多媒體公司計劃在其網站和應用程式中整合聲音功能（如文章朗讀、音訊摘要、podcast）。
- 一些公司則推出獨立聲音產品，例如《經濟學人》在六個月內吸引了30,000名付費訂閱用戶。

## ② 區域趨勢與創新

- 北歐出版商將podcast納入「全訪問」訂閱包；《紐約時報》計劃通過第三方平台探索聲音專屬訂閱。

## 2022年的初步調查



今年度我們需要繼續努力擴大調查的原因....

# 數位平台對出版業 新聞媒體之影響

劉昌德 蔡蕙如 張春炎

洪貞玲 周宇修 馮建三 張時健

文化部補助，雜誌公會委託 2022

# 研究方法與資料蒐集

- 次級資料: 主計處、文化部、台經院等
- 問卷調查: 11 (27媒體)  
報業3 (4報紙) 雜誌6 (15雜誌) 網路2 (8網站)
- 媒體訪談: 10 (26媒體, 28人)  
報業2 (2報紙) 雜誌5 (13雜誌) 網路3 (11網站)
- 平台訪談: 搜尋1 社群1 (3平台, 4人)
- 公會訪談: 1 (1人)
- 焦點座談: 1場 (2公會、1學者)

## 2-2 問卷調查: 營收概況 2012-2021

### 1. 營收

報紙: -46.6% , 雜誌: -7.61% , 網路 +64% (2017-21)

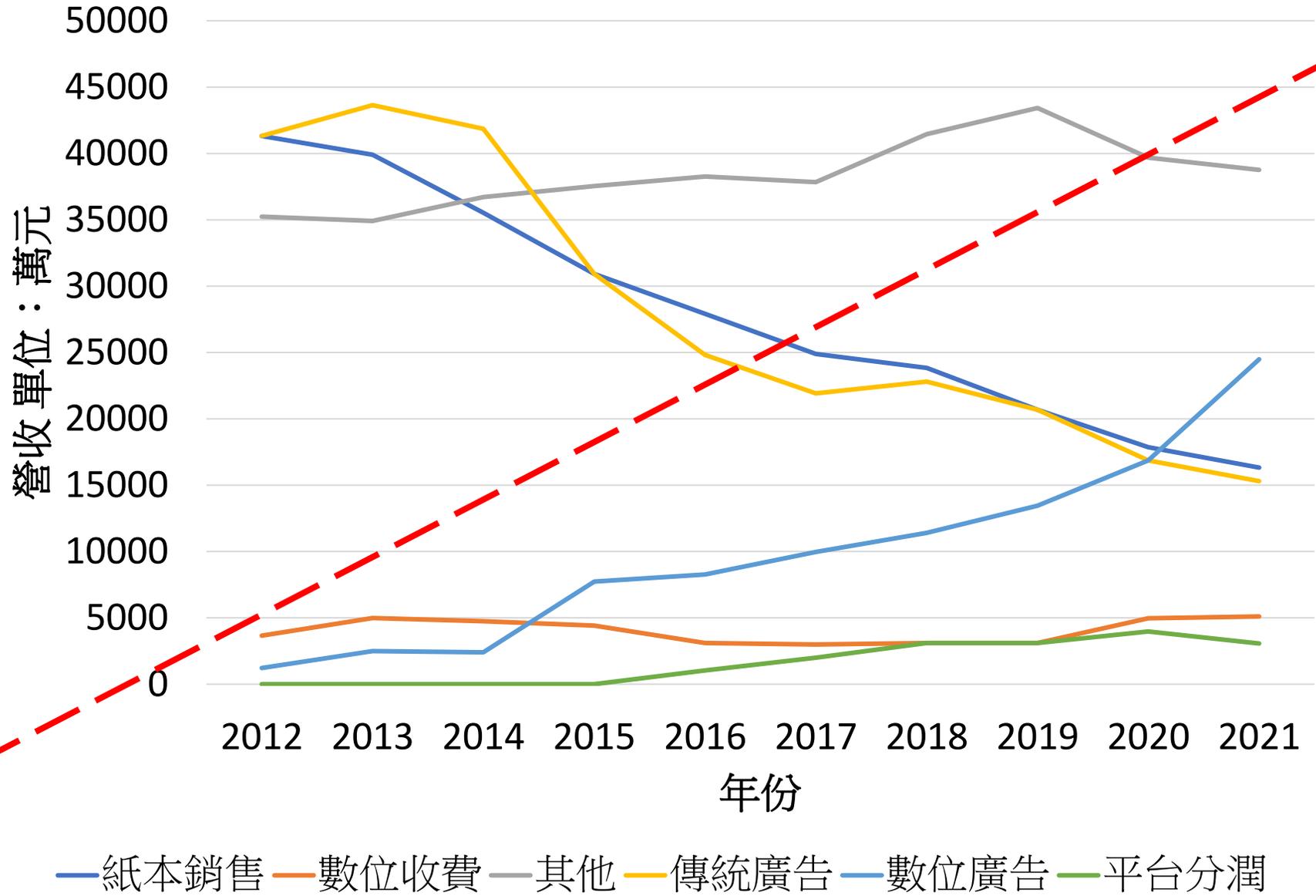
### 2. 結構

- 報業: 傳統廣告收入下跌80% , 數位廣告收入無法補足
- 雜誌: 紙本銷售與傳統廣告 -60% , 數位廣告+20倍 (2021超越傳統廣告量) , 「課程活動展覽」收入+10%佔四成
- 網路媒體: 廣告50-70% , 活動課程20-40% , 平台分潤 5%-10%

# 3-1 深度訪談：營收挑戰

- 傳統媒體 v. 數位原生媒體  
大眾媒體 v. 分眾媒體  
日報型 v. 雜誌型媒體  
數位化轉型策略、數位收入與挑戰有差異
- 平台對於媒體經營衝擊，傳統廣告量大幅下降
- 斥資數位轉型但數位營收仍無法補上原有營收下滑，以及新支出成本過高的問題

圖4-2-2 雜誌營收項目變化（2012-2021）



## 3-2 深度訪談：轉型策略

- 發展新營收方式，並以原有的媒體品牌形象，提供部分或全部免費的新聞內容
- 開發新收入，成效各有不同
  - 訂閱制
  - 整合行銷廣告
  - 活動論壇課程講座

## 3-3 深度訪談：媒體角色

- 迎合數位平台限縮媒體營運能力與第四權角色
- 數位平台影響民主參與  
閱聽人獲取的新聞資訊是「碎片化的知識」  
同溫層效應，理性溝通更加困難
- 大型數位平台造成市場不公，應透過平台付費來解決

## 4-1 焦點團體：政策模式

1. 市場力與議價模式 (澳洲、加拿大)

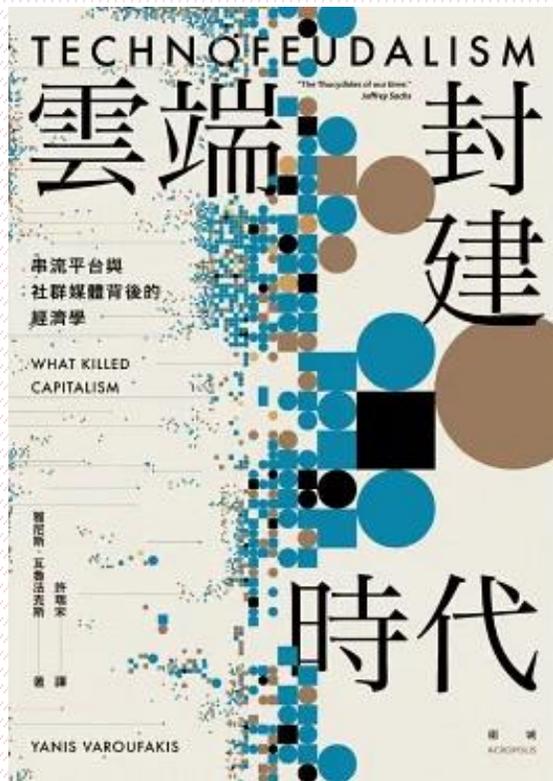
2. 著作鄰接權模式 (歐盟)

3. 特種基金模式

設置基金作為重新平衡平台責任與新聞產業發展，由平台回饋營收比例成立基金，分配給本地媒體

4. 營業課稅模式

強制要求數位平台在台灣落地，透過稅收重分配，用於提撥基金或其它制度挹注新聞業

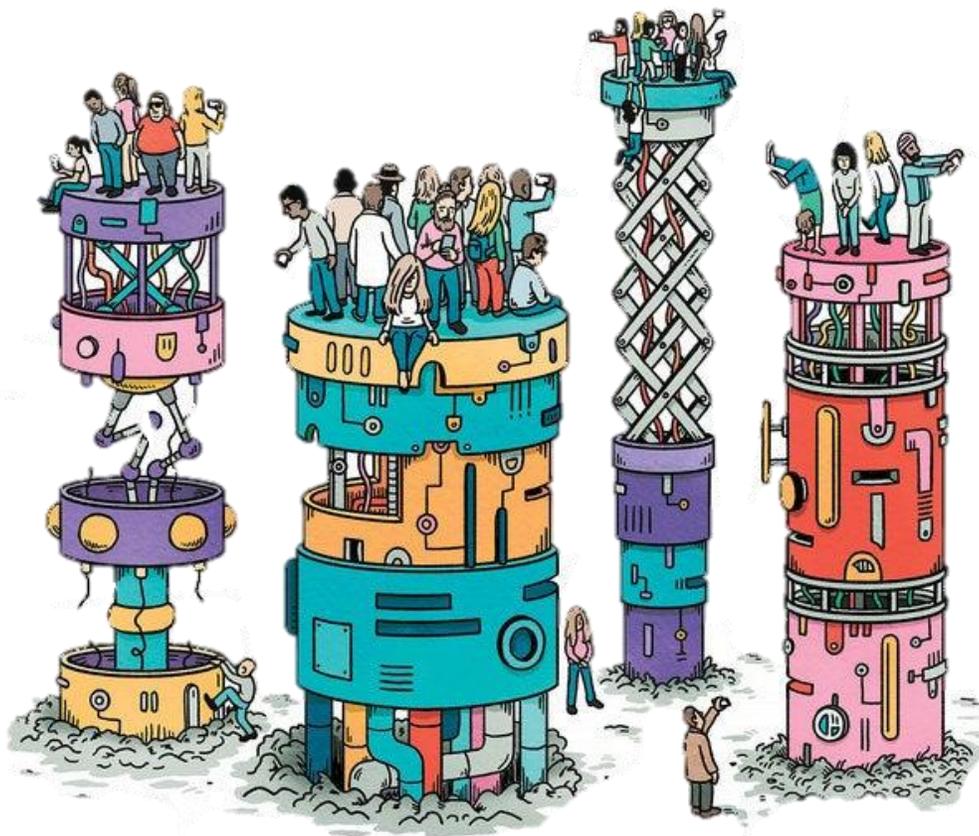


## 釐清新聞機構在雲端領地的角色

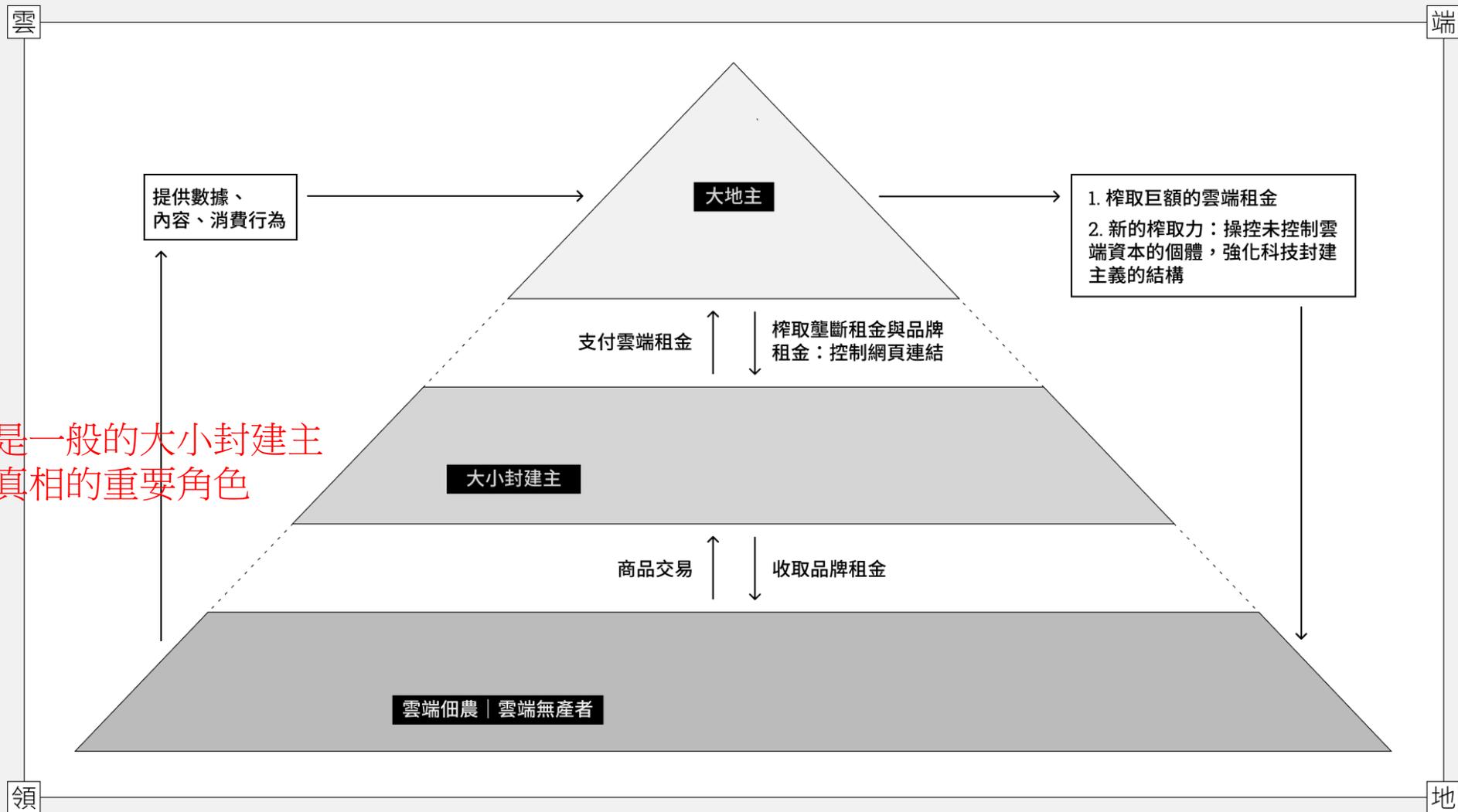
## 雲端封建時代的概念

在《雲端封建時代》中，雅尼斯·瓦魯法克斯提出了一個新穎的觀點，即資本主義已經死去，取而代之的是「科技封建主義」或「雲端封建時代」（Technofeudalism）。

這一概念旨在描述當代經濟體系中，由數位平台和科技巨頭主導的新型封建秩序。在這種新秩序下，傳統的市場和利潤機制已被數位交易平台所取代，而這些平台實際上更像是封建時代的領地（fiefdoms），其權力由少數科技巨頭掌控。



# 科技封建主義關係圖



新聞媒體不只是一般的大小封建主  
更有提供資訊真相的重要角色

資料來源：蔡蕙如

設計：江世民



大小新聞媒體

在乎好新聞的讀者

Big tech

公民社會、研究者  
NGOs、希望有更  
公平的數位環境的  
公民

單位

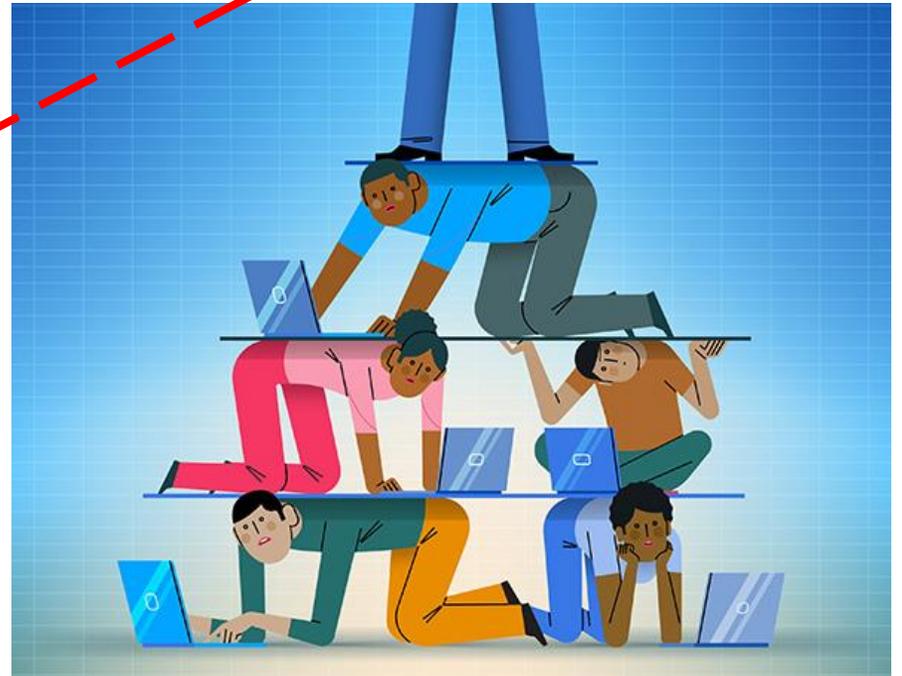


負責任  
關注平台化市場環境  
新聞業永續發展的  
政府機構

球證

## 新聞出版機構的處境：陷於「雲端封建主義」的束縛

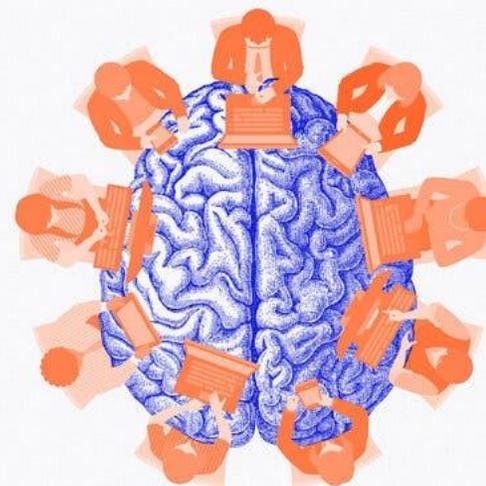
- ① **依賴性高**：新聞出版機構如同圖中的「附庸資本家」，需要向跨國雲端資本家（Google、Meta 等）支付品牌租金與雲端租金，以確保內容能夠曝光。
- ② **自主性低**：演算法決定了內容的分發範圍與影響力，新聞機構對自身內容的掌控受到嚴重限制，公共價值內容曝光不足。
- ③ **經濟壓力大**：廣告收入被雲端資本家攫取，新聞出版機構的營收與持續經營能力受到極大挑戰。



# 行動解決方案：建立公共的數位媒體新生態

## ① 推動法律改革，重塑平台與媒體的關係

- 建立數位公共利益法規：參考澳洲《新聞媒體議價法》，強制數位平台與新聞出版機構共享內容收益。
- 推動透明演算法：要求平台公開演算法邏輯，確保公共利益導向內容獲得公平曝光。



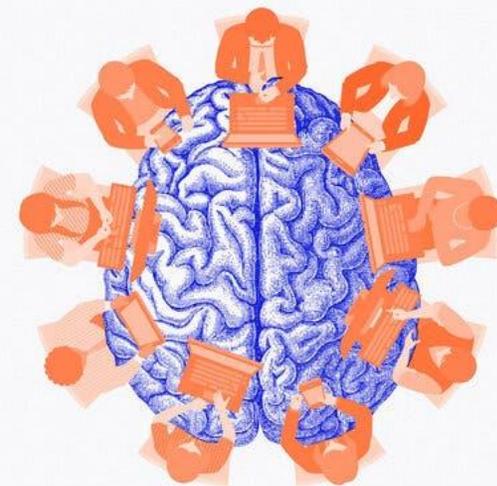
## ② 發展公共數位基礎設施

- 建立國家支持的數位內容平台：由公共機構或國家資助，支持新聞機構直接接觸受眾，減少對跨國平台的依賴。
- 投資數據與技術共享：為新聞出版機構提供數據分析與數位轉型支持，提升競爭力。

# 行動解決方案：建立公共的數位媒體新生態

## ③ 強化公共價值的支持機制

- **成立新聞發展基金**：以數位稅或其他公共資金支持新聞出版機構創作高質量、具有公共價值的內容。
- **推動多元媒體生態系統**：多元媒體生態系統的核心在於整合大型媒體的資源優勢與小型媒體的靈活創新能力，打造健康的媒體生態，讓各類媒體在公平競爭中實現合作共贏。



## ④ 提升社會參與，形成公眾聯盟

- **數位素養教育**：增強公眾對平台壟斷與媒體內容背後運作的認識，促進支持公共媒體的行動。
- **公眾參與平台規範**：引入公眾審查機制，對平台內容分發進行監督，確保透明與問責。