

從付費牆到 AI 入口：《愛爾蘭時報》的第二波數位轉型抉擇

元智大學管理學院 吳相勳

本個案僅供課堂討論，不作為管理優劣評價之用。文中情境係依公開資訊與整理稿重組而成，用以協助學生討論策略選擇、組織設計與執行順序。

2026 年 1 月的清晨，愛爾蘭都柏林天還沒全亮。《愛爾蘭時報》主編 Ruadhán Mac Cormaic 站在新聞室外的訂戶看板前，看著最新數字。幾週前，他在給讀者的公開信中提到一個重要里程碑：訂閱收入終於能完全負擔新聞採編的成本。對這家長期堅持編輯獨立、由信託架構營運的新聞品牌來說，這不僅是財務上的好消息，更代表十多年的轉型終於熬過最艱難的時刻。

不過，那封信的語氣並不輕鬆。信中也點出幾個根本威脅：大型科技平台持續主導公共討論、假訊息更容易擴散，而且讀者的注意力明顯變短。現在，生成式 AI 讓這些問題變得更複雜。讀者可能先在 AI 介面看完重點，才決定要不要點開原始報導；新聞內容也可能在沒授權、沒付費、沒標示來源的情況下，直接被拿去訓練模型或生成摘要。

當天下午，管理團隊要開一場策略會議。擺在眼前的有三個方向，每個都合理，但不可能同時兼顧：第一，強化內容授權、技術防護與法律行動，確實保護自家的內容版權；第二，將 AI 整合進訂閱產品中，用新功能提高續訂率與每戶平均收入；第三，接受 AI 將成為流量新入口的事實，重新設計一套能被引用、導流並促成訂閱的內容發布機制。問題不在於哪個方向有錯，而是資金、工程技術與團隊心力都非常有限，《愛爾蘭時報》未來 18 個月究竟該優先把資源投在哪裡？

一家不能只看短期數字的公司

《愛爾蘭時報》一開始的定位，就跟多數拼流量的媒體不同。這家公司由愛爾蘭時報信託（The Irish Times Trust）持有，目的是確保財務與編輯獨立。在公司治理上，管理階層與主編各自向董事會負責，讓商業決策和編輯判斷能互相配合，又不會互相干預。這樣的好處是，公司更有餘裕將策略重心放在長遠的讀者關係，不必追逐短期流量，也不用等著被大型媒體集團併購。

不過，信託架構也有其代價。面臨營收壓力時，公司沒有捷徑可走。他們不能隨便把編採部門當成成本中心大幅裁員，也很難透過變賣股份或資產來快速止血。也就是說，公司想

存活只能靠自己穩紮穩打：改善內容系統、深化讀者關係、強化產品，並讓團隊保持學習與實驗的動能。這也是為什麼《愛爾蘭時報》的轉型，從來不是單一工具上線的故事。表面上，外界最容易記住的是 2015 年 2 月 23 日付費牆正式上線；但如果把鏡頭拉遠一點，就會看到這家媒體真正押注的，其實是一整套能力重建工程。

先打好基礎，再向讀者收費

2005 年下半年，《愛爾蘭時報》平均發行量還有 117,370 份，到了 2014 年下半年已經掉到 76,882 份。紙本衰退不是他們獨有的問題，但對這家重視新聞品質、不願靠廉價流量衝數字的媒體來說，這個打擊特別大。這逼著管理團隊面對一個現實：如果廣告收入不再可靠，未來採訪、查證、深度報導和新聞室的固定成本，到底誰來買單？

他們沒有一開始就急著收費。2013 年，公司先做了一次網站改版，這在內部等同於重建整座新聞工廠：導入響應式網頁設計和整合式內容管理系統（CMS），把紙本和數位的作業流程，盡可能拉到同一個架構下。這次改版也幫新聞加上標籤、分類主題和作者頁面，並把原本跟著紙本出刊的節奏，改成 24 小時滾動發布。對讀者來說，新聞變得更好搜尋、閱讀和回訪。但對新聞室來說，截稿時間、輪班方式、校對節奏，甚至同一篇報導的網路版和紙本版能不能不一樣，全部都要重新溝通。

系統轉換的過程並不順利。網站剛上線時出過技術狀況，直接影響了新聞發布。更大的挑戰在於角色定位的改變。當新聞被放進各種標籤和分類後，記者與編輯的工作就多了一項：必須了解讀者怎麼找到這篇新聞、怎麼閱讀，以及如何讓他們願意再回來。從那時起，新聞室和產品、技術、數據團隊的關係變得越來越緊密。

2014 年，公司宣布隔年上半年要推出計量式付費牆。這不光是加一道收費關卡。上線前，管理團隊花了大概 18 個月做準備：成立讀者分析團隊、重整數位行銷與客服流程，還招募了約 35 位具備數位技能的員工，總共砸下約 200 萬歐元。花這筆錢的邏輯很簡單：如果不懂數據分析、讀者分眾，也沒有把讀者留下來的能力，付費牆只會白白流失流量，無法帶來穩定的收入。

2015 年 2 月 23 日付費牆正式上線。公司一開始把標準放得很寬，讀者每週還是可以免費看 10 篇文章，外界也因此覺得這個收費機制非常寬鬆。從管理的角度來看，這是為了避免流量崩盤：先讓讀者能免費閱讀，換取調整的時間，再慢慢提升轉換率、做再行銷並提高續訂率。不過，這也把壓力轉向了內部。業務團隊必須盡快看到轉換和續訂的成績；編採團隊也發現數據開始影響資源分配，像是商業、政治、體育這類讀者互動度較高的版面，就能拿到更多資源。

這個階段最難搞的是心態問題。新聞室以前只面對讀者，現在還得把他們當成客戶。為了不讓收費顯得像冷冰冰的買賣，公司推出了 You Are What You Read 品牌活動，將付費定

調為對優質新聞的支持。他們想傳達的重點在於讀者支持了嚴謹的採訪與查證，買的不只是文章數量。到了 2016 年 2 月，《愛爾蘭時報》的總訂閱數來到 40,000 人，收費模式總算在營運上站穩了腳步。

深化訂閱價值，不光是衝數量

付費牆上線後，新問題馬上出現：願意掏錢買單一次的人，不見得會長久留下來。要是讀者太少用，或者不清楚訂閱能帶來什麼好處，付費就只是一次性交易，建立不起穩定的關係。《愛爾蘭時報》接下來幾年的調整，就是要解決這個問題。

2019 年開始，公司把語音內容變成專屬的訂戶權益。他們推出 Listen 功能，整合了 podcast 和語音文章。一開始，有些文章是由作者親自朗讀，這樣能保留個人語氣和品牌質感，可是製作成本高、速度又慢。後來，他們開始導入 AI 語音並引進外部合作夥伴（例如 Noa）。他們用 AI 把寫好的報導轉成語音，讓讀者更方便收聽，完全沒有用 AI 來取代記者寫稿。這對訂閱制非常重要，直接解決了讀者因沒時間看而可能退訂的風險，讓他們能繼續吸收資訊。

2021 年，公司加入 Google News Showcase，透過內容授權增加新收入。這項合作也讓管理團隊直接面對依賴平台導流的兩難：媒體需要平台曝光，但不想失去內容的主導權和編輯控制權。這種矛盾在 AI 時代只會越來越嚴重。

2022 年，《愛爾蘭時報》進行了十年來最大規模的網站與 App 改版。他們導入 Arc XP 內容管理平台，把搜尋、稍後閱讀、自訂推播、訂戶專屬益智遊戲和全站語音等功能，全部整合在一起。這代表公司把訂閱視為需要透過產品設計來持續提供價值的服務，早就跳脫了單純的收費機制。

同一年，公司參加了由 Google News Initiative、FT Strategies 和國際新聞媒體協會支持的數位訂閱成長計畫。他們最大的收穫是將測試與實驗納入日常工作流程。例如，團隊測試將文章發布 24 小時後的免費閱讀權限縮緊，成功讓舊文章帶來的訂閱量提升約 30%，這項作法後來也成為常態。《愛爾蘭時報》已經把內容當成能長期經營的資產，放棄只靠發布當天衝流量的做法。

後續的測試不再只是小幅度調整。公司開始針對海外僑民市場，投放特定城市的專屬內容。他們先在倫敦測試，接著評估紐約和波士頓等城市的潛在市場。

2023 年，社群經營方向也跟著改變。因為 Facebook 不斷調降新聞的演算法權重，加上 X 的環境越來越不穩定，公司把資源轉移到 Instagram。他們把現有的報導重新包裝成短影音、圖文專題並加上字幕。團隊跳脫單純張貼網址連結的做法，目標是讓讀者直接在平台上養成閱讀習慣。當年 Instagram 的總觸及率成長了 51%，自然觸及率翻倍，粉絲人數也增加了 13%。

2024 年推出的「For You」分眾測試，證明這套做法確實有效。團隊的討論重點從「哪些文章流量高」，變成直接確認「這篇報導的目標讀者是誰」。他們鎖定 30 到 45 歲的女性讀者，在新聞室建立專屬的追蹤標籤和作業清單，把觀點、生活和公共議題的產製過程，變成一套可以衡量成效的標準做法。

數據顯示，這類文章的網頁瀏覽量平均提升 50%，訂閱轉換率也拉高了 50% 到 60%。數據團隊在 2024 年 6 月完成訂戶性別推算後更發現，女性訂戶閱讀「For You」內容的比例，比其他同類型的評論文章高出 95%。這項成績無法光靠修改標題來達成。新聞室確實建立起共通的溝通方式，成功把讀者輪廓、報導內容和營收目標串聯起來。

到了這個階段，《愛爾蘭時報》的轉型成果清楚反映在財務報表上。根據公開資料，2023 會計年度集團營收大約 1.15 億歐元，稅前淨利約 210 萬歐元，數位訂閱收入年成長 14%。2024 年度，集團營收微幅增加到 1.156 億歐元，稅前淨利來到約 405 萬歐元，年底總訂戶數（包含紙本）大約 14.3 萬人。對一家深耕在地市場的媒體來說，這代表兩件事：第一，讀者付費模式已經確立，不再只是實驗；第二，公司有了比較充裕的現金流，不僅能支撐新聞室開銷，也有餘裕規劃下一步投資。

不過，這份穩定得來不易。這是過去十幾年來，公司持續投資系統、產品、人力與管理的結果。但同時，這一切也建立在一個脆弱的前提上：讀者必須一直認為《愛爾蘭時報》的內容有直接閱讀和訂閱的價值，而不是看看外部平台的摘要或轉述就好。萬一這個前提動搖了，好不容易建立起來的訂閱機制，隨時都有可能瓦解。

AI 帶來的衝擊：重新定義內容價值

到了 2025 年底、2026 年初，管理團隊面臨一個無法迴避的問題：AI 正在同時改變內容的產製、傳播和讀者的信任機制。

第一個壓力是版權。如果 AI 模型可以在沒有授權、沒有付費、也沒標明出處的情況下，大量抓取媒體的內容來生成摘要，新聞品牌原有的價值就會被嚴重稀釋。管理層曾把這形容為「生存威脅」，原因很簡單：如果別人能用你的內容，做出一個方便的替代工具，讀者就不必再點進你的網站，辛苦建立的訂閱關係遲早會被掏空。

第二個壓力直接衝擊日常的編採工作。2023 年，《愛爾蘭時報》曾刊登過一篇 AI 偽造的投稿。主編公開承認，這不只是一次失誤，更傷害了讀者的信任。這件事讓新聞室清楚意識到，生成式 AI 不是遙遠的科技話題，而是會直接混入審稿流程、挑戰編輯判斷力的現實風險。也就是說，AI 不只影響新聞還值不值錢，更影響新聞可不可信。

第三個壓力來自讀者習慣的改變。愛爾蘭 2025 年的調查顯示，已經有 5% 的人把 AI 聊天機器人當成獲取新聞的來源；對於「AI 生成、人工審閱」的新聞，讀者的接受度也在一年內從 15% 提高到 19%，35 歲以下的年輕人尤其能接受。這些數字現在看來雖然還不高，

但對《愛爾蘭時報》來說，真正的警訊是讀者看新聞的「入口」變了。即使公司堅持不用 AI 寫新聞，讀者還是可能先在其他 AI 平台上看到他們的心血。

矛盾的是，AI 同時也是公司熟悉的機會：只要用得對，它能放大現有的優勢。先前的語音服務就是個好例子。公司早就證明，把 AI 整合進訂閱服務，讓新聞更方便聽、更常被使用，不僅不會傷害品牌，反而能讓讀者留得更久。

問題是，當 AI 進一步用來做重點摘要、問答、個人化推播或互動工具時，界線就模糊了。到底哪些功能可以留住訂戶？又有哪些功能會讓讀者懷疑，自己掏錢究竟是在支持記者，還是只為了一個會說話的系統買單？

三個方向，看起來都合理

到了 2026 年初，管理團隊討論的重點已經跳脫「要不要用 AI」，轉向「該優先強化哪種能力」。擺在眼前的三個方向各有邏輯，但也都有代價。

第一個方向是拉高內容版權防線。核心作法是要求 AI 平台必須做到「取得授權、付費並清楚標示出處」。公司可以從技術面阻擋內容被抓取、跟同業聯合推動授權規範，並積極跟 AI 平台談判合作。好處是能直接防堵內容被免費濫用，也符合公司捍衛新聞價值與獨立性的立場。但問題是，《愛爾蘭時報》這種在地媒體，單獨對抗全球 AI 平台能握有的籌碼不多；要是防堵得太嚴格，反而可能讓品牌在新的 AI 介面中失去曝光機會。

第二個方向是把 AI 應用鎖在付費牆內。這延續了公司過去的策略：絕對不用 AI 來幫記者寫稿，單純把 AI 當作提升訂閱價值的工具。語音服務只是起點，接下來還能運用現有的付費內容，提供標註來源的摘要與問答；或是根據讀者習慣整理個人化報表，甚至為特定讀者群開發實用的資訊工具。這個做法的好處是，成效能直接反映在續訂率、使用頻率和每戶平均收入上。不過風險也很明顯：萬一 AI 產出的內容不準確或過程不透明，反而會砸了公司最珍貴的品牌招牌。

第三個方向是徹底改變內容發布策略。這等於承認 AI 將成為讀者找新聞的新入口。公司不能再只考慮「怎麼把人導回網站」，必須進一步思考「如何讓自家內容在外部 AI 介面被正確引用、看見，最後還能引導讀者回來」。這可能代表要重新設計內容架構，讓文章方便被 AI 摘要，同時附上深度報導的連結；或是針對公共議題、調查報導等高信任度內容，刻意調整格式，讓 AI 更容易引用並標記出處。這個方向最大的挑戰在於績效指標（KPI）。過去公司看的是流量、轉換率、留存率和續訂率；未來如果要同時追蹤品牌引用次數、來源標記正確率、導流成效和訂閱轉換，整套獎酬制度和編採流程都必須砍掉重練。

對《愛爾蘭時報》來說，最難的是這三個方向雖然不衝突，卻沒辦法同時投入一樣的資源。捍衛版權需要法務、業務和業界聯手；開發新產品需要數據、工程、產品和編採團隊深度

磨合；改變發布策略則會牽動所有的評估指標和產製節奏。如果順序排錯了，公司可能會賠上兩樣東西：一是好不容易建立的訂戶關係，二是信託架構最重視的公眾信任。

會議準備開始，主編 Mac Cormaic 心裡很清楚，這次不是要決定「用不用 AI」，而是要決定《愛爾蘭時報》該怎麼把 AI 融入現有的商業模式，同時繼續維持新聞可信度、穩定收入和編輯獨立。好不容易訂閱收入終於能負擔新聞室開銷，公司現在反而沒有犯錯的本錢。下一步要是判斷錯誤，流失的絕對不只是一點流量，而是整個營運模式的核心基礎。

課堂討論問題

1. 回顧《愛爾蘭時報》2005 到 2024 年的數位轉型，如果把累積的實力拆解來看，哪些能力在 AI 時代依然管用，甚至能轉換成新優勢？又有哪些過去有效的做法，現在可能會失效？
2. 站在 2026 年初，管理團隊該優先選擇哪一條路：捍衛內容版權、將 AI 導入付費訂閱服務，還是重新制定適應 AI 介面的發布策略？請說明你的排序邏輯，以及不優先考慮另外兩者的原因。
3. 如果公司決定多管齊下、分階段進行，未來 12 個月、24 個月和 36 個月的投資順序該怎麼安排？哪些工作可以先小規模測試？哪些又必須由高層先拍板定案？
4. 《愛爾蘭時報》過去習慣看流量、轉換率、留存率和續訂率來評估成效。如果 AI 成為讀者看新聞的新入口，公司該新增哪些指標，才能準確衡量品牌曝光度、來源標記的正確性，以及對訂閱的實際價值？
5. 面對信託管理、編輯獨立和營收壓力的多重考驗，公司該如何建立內部的 AI 治理機制，才能避免產品創新、版權保護、法令遵循和編採判斷之間產生衝突與拉扯？

Exhibit 1 重要里程碑與轉型節點

時間	關鍵動作	管理意涵
2005 年下半年	平均淨發行量 117,370 份	紙本銷量還在相對高點，之後的衰退成為逼迫轉型的壓力。
2013 年	網站大改版、導入整合式 CMS、改為 24 小時滾動發布	先打好內容產製與發布的基礎，讓未來的數位作業有擴充空間。
2014 年至 2015 年初	籌備付費牆：成立數據分析團隊、重整數位行銷與客服流程、歷時 18 個月投入約 200 萬歐元、招募 35 位數位人才	先建立經營訂閱的能力，才正式推出收費機制。
2015 年 2 月 23 日	計量式付費牆上線，讀者每週可免費看 10 篇文章	設定寬鬆門檻以避免流量崩盤，換取後續調整的時間。
2016 年 2 月	總訂閱數達 40,000 人	證明讀者願意為新聞付費。
2019 年至 2020 年	推出 Listen 功能、增加語音文章、導入 AI 語音並引進外部合作夥伴	將 AI 用來轉換內容格式、提升便利性，而不是取代記者寫稿。
2021 年至 2022 年	加入 Google News Showcase；導入 Arc XP 系統；網站與 App 全面改版，加入搜尋、稍後閱讀、推播通知、專屬益智遊戲及全站語音功能	跳脫單純的收費機制，轉向以訂戶體驗為核心的產品設計。
2022 年至 2024 年	將測試機制常態化：發布 24 小時後縮緊文章免費權限，舊文章帶動訂閱提升 30%；測試海外僑民市場；調整 Instagram 經營策略；推出 For You 分眾測試	建立透過小規模測試來帶動成長的常態運作模式。
2023 年度至 2025 年初	2023 年度營收約 1.15 億歐元、稅前淨利約 210 萬歐元；2024 年度營收約 1.156 億歐元、稅前淨利約 405 萬歐元；2024 年底總訂戶數約 14.3 萬人；2025 年底訂閱收入首次能完全負擔新聞室開銷	第一波轉型讓財務站穩腳步，但也代表接下來的決策容錯率變低。

Exhibit 2 關鍵指標與其背後的經營訊號

指標	數值或現象	意涵
紙本發行量	2005 年下半年 117,370 份；2014 年下半年 76,882 份	傳統廣告與發行模式衰退，迫使公司必須尋找新的獲利機制。
付費牆設計	2015 年 2 月 23 日上線；計量式；每週 10 篇免費	公司選擇先維持觸及率，再透過數據分析與轉換漏斗來提升付費比例。
前置投資	投入約 200 萬歐元、耗時 18 個月 招募 35 位數位人才	付費制要成功，必須先具備數據分析、產品開發、行銷與客群經營的能力。
品牌敘事	推出「You Are What You Read」活動	將付費訂閱的意義從「買文章」，轉化為「支持值得信賴的新聞媒體」。
初步驗證	2016 年 2 月總訂閱數達 40,000 人	證明讀者願意為優質報導付費，但接下來的挑戰是如何留住讀者並深化服務價值。
長尾內容測試	文章發布 24 小時後縮緊免費閱讀權限 舊文章帶動的訂閱量提升 30%	新聞不只在發布當天有價值，舊文章也能成為持續變現的資產。
社群轉向	2023 年 Instagram 總觸及 +51%，自然觸及 +100%，粉絲數 +13%	當社群平台的演算法改變，內容格式與發布節奏也必須跟著調整。
分眾成效	「For You」文章瀏覽量平均 +50% 訂閱轉換率 +50% 至 60% 女性訂戶閱讀比例 +95%	真正有效的分眾不是只靠廣告投放，而是從編採流程和標籤系統著手改變。
財務韌性	2023 會計年度稅前淨利約 210 萬歐元 2024 年度約 405 萬歐元	第一波數位轉型讓公司有本錢進行下一輪投資，但也代表未來決策容錯率變低。
AI 入口訊號	愛爾蘭 2025 年調查： 5% 受訪者一週內把 AI 聊天機器人當新聞來源 19% 能接受 AI 生成但經人工審核的新聞 47% 依賴社群平台看新聞	AI 和社群平台正在改變讀者獲取資訊的管道，公司不能只盯著自家網站的流量。

Exhibit 3 AI 衝擊前，《愛爾蘭時報》已建立的能力基礎

能力模組	2005 至 2024 年已建立的做法	為什麼到了 AI 時代仍重要	仍待補強的地方
內容生產系統現代化	整合 CMS、內容標籤化、24 小時滾動發布、紙本與數位同步作業。	基礎的內容架構與發布系統必須穩定，否則無法發展重點摘要、問答、語音及跨平台發布。	面對 AI，需要更嚴格的來源標記、權限控管與內容追溯機制。
訂閱引擎	讀者分析、數位行銷、客戶關係管理、計量式付費牆、轉換率與留存率管理。	AI 必須整合進現有的訂閱機制，才能實質創造營收，而不只是增加成本。	必須具體評估 AI 功能對續訂率、流失率及每戶平均收入 (ARPU) 的影響。
產品權益設計	Listen、語音文章、搜尋、稍後閱讀、推播通知、專屬益智遊戲等訂戶功能。	AI 最有機會先從提升產品便利性與使用頻率來創造價值。	必須釐清哪些 AI 功能適合納入訂戶權益，同時不會損害品牌信任。
實驗導向的成長管理	舊文章長尾效應測試、海外市場測試、Instagram 內容重新包裝、For You 分眾作業流程。	AI 環境充滿變數，具備快速測試與學習的能力，比一次性重押資源更重要。	需要建立新的評估指標，例如來源正確率、導流率與品牌被引用次數。
法遵與信任管理	訂閱資料管理、平台合作、審稿流程、編輯制度。	AI 會讓內容授權、個資隱私、來源查證與編輯責任等問題直接浮上檯面。	必須制定 AI 使用規範、強化刊登前的查核機制，並建立內容版權的管理架構。

Exhibit 4 2026 年三條策略路徑的比較

路徑	主要目標	優點	主要風險	應追蹤的指標
內容權利防禦	爭取授權、對價與清楚出處，降低內容被無摩擦再分發的風險	直接守住內容價值；符合品牌與信託治理的長期立場	談判籌碼有限；法務與產業協調成本高；封閉過頭可能降低能見度	授權收入、內容被正確歸因比例、被未授權取用的監測情形、品牌可見度
訂閱牆內的 AI 產品化	用摘要、問答、個人化簡報、音訊與工具型服務提升續訂與使用頻率	較容易連結留存、使用深度與每戶平均收入；與既有訂閱能力接得上	若透明度不足，可能侵蝕可信度；工程與產品治理複雜	功能使用率、週活躍訂戶比例、流失率、續訂率、每戶平均收入、讀者信任評價
AI 介面的新分發策略	讓內容在外部 AI 介面仍可被看見、被正確引用、被導回	較能面對年輕讀者與新搜尋行為；有機會維持品牌影響力	商業模式不確定；既有流量與轉換指標可能失真；可能促進零點擊	品牌被引用次數、歸因正確率、導回率、AI 來源帶來的訂閱轉換、公共利益內容觸及

資料與編寫說明

資料與編寫說明：本個案依吳相勳的《愛爾蘭時報》數位轉型個案初稿與 AI 進場後情境稿重組改寫。重要事實涵蓋《愛爾蘭時報》及其信託公開說明、公司財務報導、Nieman Journalism Lab、INMA、FT Strategies、Audiencers 等公開資訊。本版不另逐條加註腳註，目的在維持教學個案閱讀流暢度。