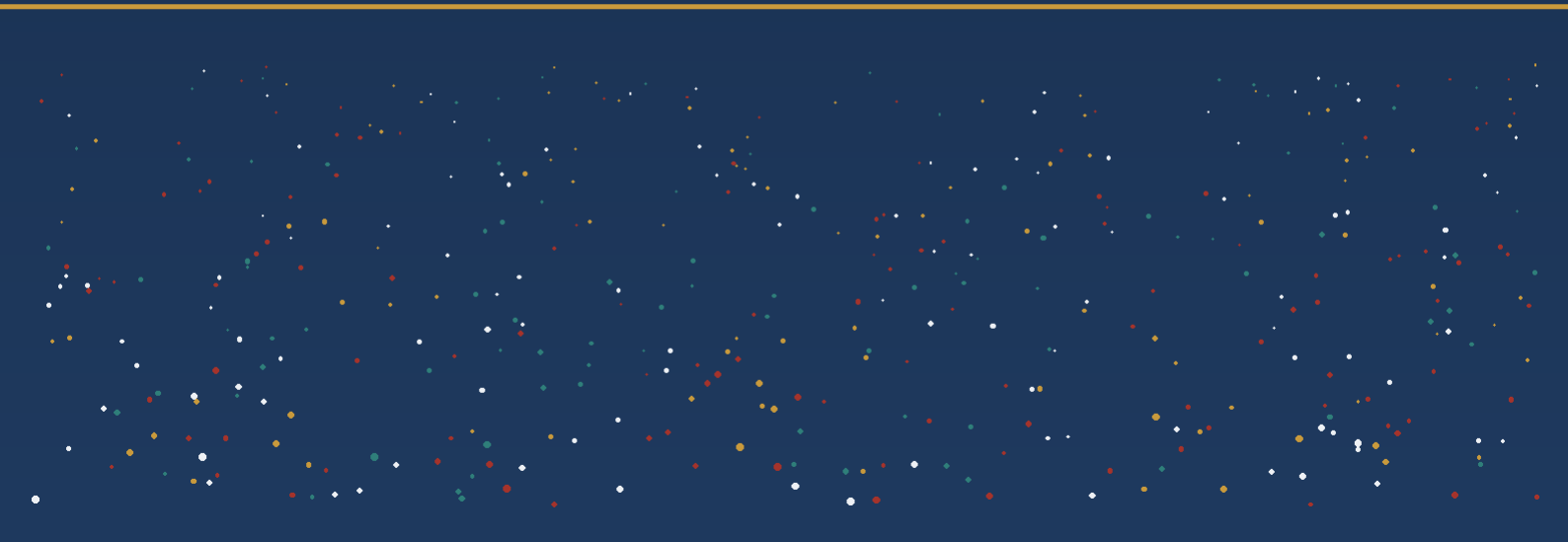


سیر تحول رسانه‌های جهان از کاغذ تا روزنامه‌نگاری جامع

بررسی توفیق‌ها و شکست‌های روزنامه‌های بزرگ جهان
و نقشه راهی عملی برای صاحبان رسانه

نویسنده: مهدی خاکی‌فیروز

شهریور ۱۴۰۵



خلاصه اجرایی

این گزارش سیر ۱۵۰ ساله روزنامه را در پنج موج پیاپی از اختلال بازخوانی می‌کند و می‌کوشد از دل بررسی ده نمونه واقعی از روزنامه‌های موفق و ناموفق جهان، یک نقشه راه عملی برای صاحبان رسانه استخراج کند.

- سهم درآمد چاپی ناشران خبری جهان برای نخستین بار از نیمی از کل درآمد کمتر شده و سهم دیجیتال و منابع تازه درآمدی مانند عضویت و رویداد، به سرعت در حال رشد است
- نیویورک تایمز و فایننشال تایمز و وال استریت ژورنال و گاردین و لوموند نمونه‌های زنده‌ای هستند که هر یک با روشی متفاوت، به رابطه پایدار و مستقیم با مخاطب دست یافتند
- واشنگتن پست و بازفید نیوز و وایس مدیا و مک کلچی و تربیون نشان دادند سرمایه هنگفت یا سابقه طولانی، بدون توجه به سایر مولفه‌های کلیدی، هیچ تضمینی برای بقا نیست
- عصر تازه هوش مصنوعی از سال ۲۰۲۳ به بعد، ترافیک ورودی از موتورهای جست‌وجو را تا نزدیک ۴۰ درصد کاهش داده و صنعت رسانه را وارد دشوارترین مرحله گذار خود کرده است
- نقشه راه چهارمرحله‌ای این گزارش، صاحب یک روزنامه را از پایه‌ریزی رابطه مستقیم با مخاطب تا گسترش به روزنامه‌نگاری جامع چندقابلی طی حدود سی ماه راهنمایی می‌کند

مقدمه

روزنامه در طول بیش از دو سده حیات خود همواره خود را از نو ساخته است. از برگه‌های ساده خبری قرن نوزدهم که با ماشین چاپ سربی تکثیر می‌شدند تا رسانه‌های امروزی که خبر را به شکل متن و تصویر و صدا و ویدئو و پادکست و خبرنامه در یک لحظه به میلیون‌ها گوشی همراه می‌رسانند، راه درازی طی شده است. این گزارش تلاش می‌کند این مسیر را از منظر کسب‌وکار رسانه بازخوانی کند و نشان دهد چرا برخی روزنامه‌های بزرگ جهان در این گذار جان سالم به‌در بردند و حتی قوی‌تر شدند و چرا برخی دیگر با وجود سابقه و اعتبار چند ده‌ساله در همین مسیر از پا افتادند.

انگیزه نگارش این گزارش پاسخ به یک پرسش عملی است که پیش روی هر صاحب رسانه در جهان امروز قرار دارد. اگر امروز صاحب یک روزنامه باشیم با چه ترتیبی باید سرمایه و نیروی انسانی خود را در قالب‌های مختلف تولید محتوا توزیع کنیم تا هم اعتبار حرفه‌ای روزنامه‌نگاری را حفظ کنیم و هم از نظر مالی پایدار بمانیم. برای پاسخ به این پرسش لازم است نخست تاریخ کوتاه اما پرتلاطم گذار از کاغذ به دیجیتال را مرور کنیم سپس چند نمونه موفق و چند نمونه ناموفق را از نزدیک بررسی کنیم و در پایان درس‌های آن‌ها را در قالب یک نقشه راه عملی جمع‌بندی کنیم.

واژه روزنامه‌نگاری جامع که در عنوان این گزارش آمده به معنای رویکردی است که در آن یک بنگاه خبری دیگر خود را محدود به یک قالب واحد نمی‌کند. روزنامه‌نگاری جامع یعنی تولید هم‌زمان و هماهنگ محتوا در قالب متن و عکس و اینفوگرافیک و ویدئوی کوتاه و بلند و پادکست شنیداری و خبرنامه ایمیلی و رویداد حضوری با این هدف که مخاطب در هر بستری که حضور دارد بتواند با برند خبری روزنامه ارتباط برقرار کند. همان‌طور که در فصل‌های آینده خواهیم دید روزنامه‌هایی که زودتر از دیگران این تحول را پذیرفتند امروز در جایگاه بهتری ایستاده‌اند.

داده‌ها و آمار این گزارش از گزارش‌های رسمی مالی ناشران بزرگ خبری از جمله نیویورک تایمز و فایننشال تایمز و همچنین از پژوهش‌های نهادهای معتبر بین‌المللی مانند انجمن جهانی ناشران خبری موسوم به وان ایفرا و مؤسسه رووینگز برای مطالعه روزنامه‌نگاری در دانشگاه آکسفورد گردآوری شده است. کوشش شده تا آنجا که ممکن است ارقام به سال ۲۰۲۵ و ۲۰۲۶ میلادی نزدیک باشند تا تصویری به‌روز از وضعیت صنعت رسانه ارائه شود.

فصل یک — سیر تحول رسانه از کاغذ تا روزنامه‌نگاری جامع

برای فهم وضعیت امروز صنعت رسانه باید مسیر پنج مرحله‌ای آن را از نیمه دوم قرن بیستم تاکنون مرور کرد. هر یک از این مراحل ضربه‌ای تازه به مدل درآمدی سنتی روزنامه‌ها وارد کرد و در عین حال فرصتی تازه برای بازسازی کسب‌وکار خبر گشود.

سیر تحول رسانه‌های جهان از کاغذ تا روزنامه‌نگاری جامع



نمودار یک — سیر تحول رسانه‌های جهان از عصر کاغذ تا عصر هوش مصنوعی

عصر کاغذ و اقتصاد آگهی طبقه‌بندی

تا پیش از میانه دهه ۱۹۷۰ میلادی سده گذشته مدل کسب‌وکار روزنامه‌ها ساده و پرسود بود. روزنامه با فروش نسخه چاپی بخشی از هزینه خود را تأمین می‌کرد و بخش عمده درآمد از دو منبع تبلیغات نمایشی برندهای بزرگ و آگهی‌های طبقه‌بندی‌شده یعنی آگهی‌های استخدام و فروش خودرو و مسکن به‌دست می‌آمد. در بسیاری از شهرهای بزرگ آمریکا و اروپا روزنامه محلی عملاً یک انحصار طبیعی بود زیرا هزینه راه‌اندازی چاپخانه و شبکه توزیع مانعی جدی برای ورود رقیب تازه ایجاد می‌کرد. حاشیه سود برخی روزنامه‌های آمریکایی در این دوره به بیش از ۳۰ درصد می‌رسید که رقمی است کمتر دیده‌شده در دیگر صنایع.

ورود اینترنت و افول آگهی طبقه‌بندی

از میانه دهه نود میلادی با گسترش اینترنت نخستین ترک‌ها در این ساختار پدید آمد. نقطه عطف این دوره راه‌اندازی سایت کریگزلیست بود که آگهی‌های طبقه‌بندی را به‌صورت رایگان یا با هزینه‌ای بسیار ناچیز در اختیار کاربران قرار می‌داد. پژوهشی که در نشریه علمی ریویو آو اکونومیک استادیز منتشر شد نشان داد ورود کریگزلیست به هر بازار محلی آمریکا به‌تنهایی میلیاردها دلار از درآمد آگهی روزنامه‌های آن منطقه را طی یک دهه حذف کرد. برآوردهای مستقل دیگر نیز رقم خسارت سالانه صنعت روزنامه از این بابت را نزدیک به ۱ میلیارد دلار در سال برآورد کرده‌اند. این تحول نشان داد ستون اصلی درآمد روزنامه‌های محلی

که همان آگهی طبقه‌بندی بود می‌تواند در عرض چند سال به کلی فروپاشد بی‌آنکه روزنامه‌ها فرصت کافی برای واکنش داشته باشند.

کریگزلیست به‌تنهایی سالانه نزدیک به ۱ میلیارد دلار از درآمد روزنامه‌های آمریکا را حذف کرد

برآورد پژوهشگران دانشگاه هاروارد و ییل بر پایه بررسی بازارهای محلی آمریکا

بحران مالی جهانی و موج تملک اهرمی

بحران مالی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۲ میلادی دومین ضربه بزرگ را به صنعت روزنامه وارد کرد. افت شدید تبلیغات در دوران رکود با کاهش سریع درآمد چاپی هم‌زمان شد. در همین دوره بسیاری از زنجیره‌های بزرگ روزنامه که پیش‌تر با استقراض سنگین شرکت‌های هم‌تراز خود را خریداری کرده بودند زیر بار بدهی فرو رفتند. نمونه شاخص این روند شرکت مک‌کلچی بود که در سال ۲۰۰۶ با پرداخت ۴ میلیارد و ۵۰۰ میلیون دلار مجموعه نایت ریدر یعنی دومین زنجیره بزرگ روزنامه‌ای آمریکا را خرید و همین بدهی سنگین در نهایت در سال ۲۰۲۰ به ورشکستگی این شرکت انجامید. تفصیل این نمونه در فصل چهار همین گزارش آمده است.

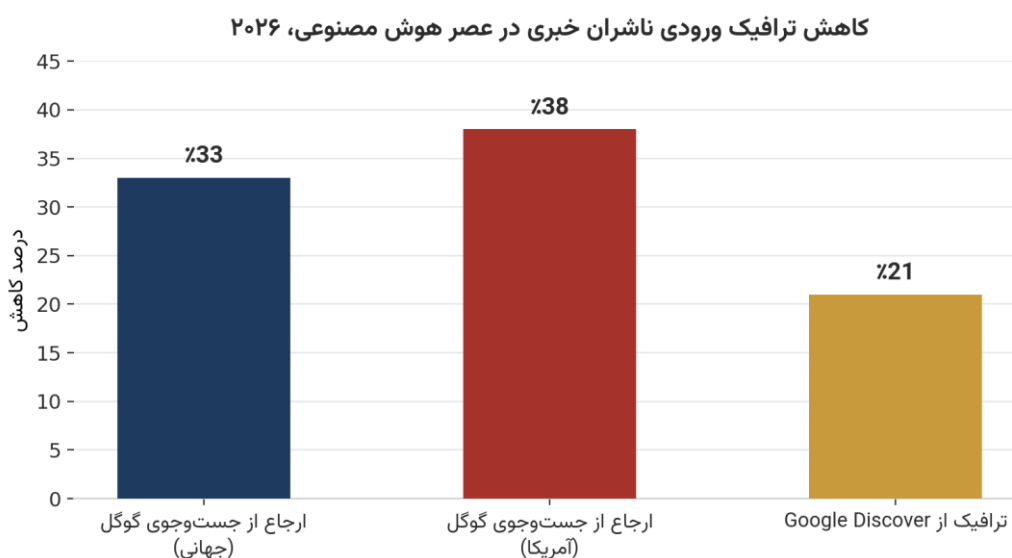
عصر موبایل و شبکه‌های اجتماعی و پیدایش دیوار پرداخت

از سال ۲۰۱۳ به بعد با فراگیر شدن گوشی‌های هوشمند و شبکه‌های اجتماعی نظیر فیسبوک و توییتر بخش بزرگی از مصرف‌کننده به این پلتفرم‌ها منتقل شد. روزنامه‌ها برای مدتی به توزیع رایگان محتوا در این شبکه‌ها به امید کسب درآمد آگهی دیجیتال دل بستند اما به‌زودی دریافته‌اند سهم شیر این بازار نصیب گوگل و فیسبوک می‌شود نه ناشران خبری. همین واقعیت موجب شد از حدود سال ۲۰۱۳ به بعد موج تازه‌ای از دیوارهای پرداخت یا پی‌وال در روزنامه‌های معتبر جهان شکل بگیرد. نیویورک تایمز که از سال ۲۰۱۱ دیوار پرداخت اندازه‌گیری‌شده خود را آغاز کرده بود در این دوره الگویی برای بسیاری از رقبا شد.

عصر هوش مصنوعی و بحران تازه ترافیک جست‌وجو

از سال ۲۰۲۳ با گسترش چت‌بات‌های هوش مصنوعی نظیر چت‌جی‌پی‌تی و سپس افزوده‌شدن خلاصه‌های هوش مصنوعی به نتایج جست‌وجوی گوگل موسوم به ای‌آی اورویو موج تازه‌ای از اختلال به راه افتاد. اکنون کاربر برای گرفتن پاسخ سریع نیازی به کلیک روی نتیجه جست‌وجو و ورود به سایت روزنامه ندارد زیرا خلاصه پاسخ را همان‌جا در صفحه جست‌وجو یا در گفت‌وگو با هوش مصنوعی دریافت می‌کند. پژوهش مؤسسه روویترز برای مطالعه روزنامه‌نگاری در دانشگاه آکسفورد که در سال ۲۰۲۶ منتشر

شد نشان می‌دهد ارجاع کاربران از جست‌وجوی گوگل به سایت‌های خبری در سطح جهان ۳۳ درصد و در آمریکا ۳۸ درصد کاهش یافته و ترافیک ورودی از سرویس گوگل دیسکاور نیز ۲۱ درصد افت کرده است.



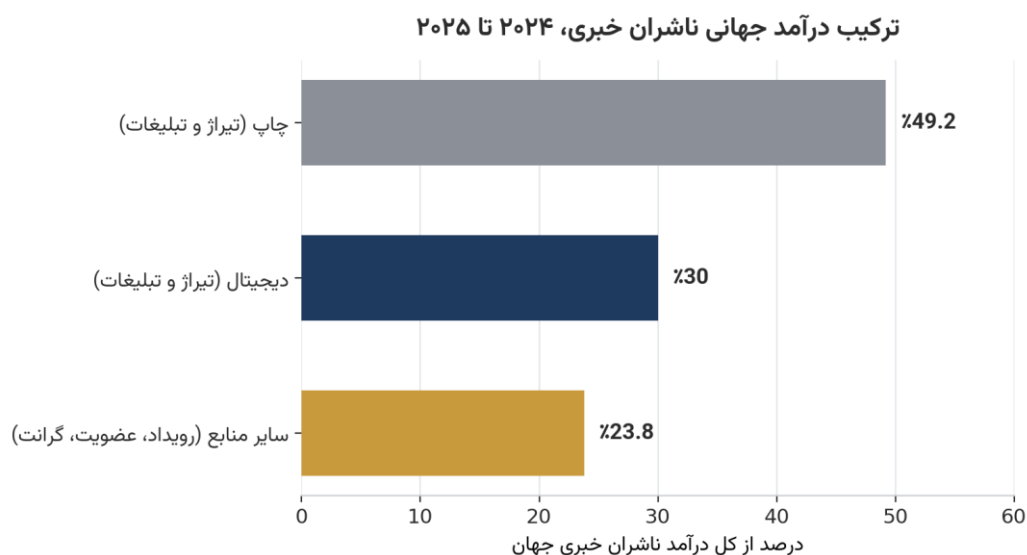
منبع: مؤسسه رویترز برای مطالعه روزنامه‌نگاری، دانشگاه آکسفورد

نمودار دو — کاهش ترافیک ورودی ناشران خبری در سال ۲۰۲۶ به روایت مؤسسه رویترز

در همین گزارش آمده که ۳۸ درصد از مدیران ارشد رسانه به آینده روزنامه‌نگاری اطمینان دارند حال آنکه ۴ سال پیش این رقم ۶۰ درصد بود. این افت اعتماد نشان می‌دهد صنعت رسانه اکنون وارد پنجمین و شاید دشوارترین مرحله گذار خود شده است. با این حال بیش از نیمی از همین مدیران هنوز به آینده کسب‌وکار خود در سطح فردی خوش‌بین‌اند که نشانه‌ای از این باور است که راهکارهایی برای عبور از این بحران وجود دارد و موضوع همین راهکارها محور اصلی فصل‌های آینده این گزارش خواهد بود.

تصویر کلان امروز صنعت رسانه در یک نگاه

گزارش سالانه چشم‌انداز روند مطبوعات جهان که هر سال از سوی انجمن جهانی ناشران خبری وان ایفرا با نظرسنجی از بیش از ۲۴۰ مدیر ارشد رسانه در ۸۵ کشور جهان تهیه می‌شود تصویر روشنی از این گذار به‌دست می‌دهد. برای نخستین‌بار در تاریخ این پژوهش سهم درآمد چاپی یعنی مجموع تیراژ و تبلیغات چاپی از نیمی از کل درآمد ناشران خبری جهان کمتر شده است. در مقابل سهم درآمد دیجیتال به بیش از سی درصد رسیده و به‌طور چشمگیری منابع درآمدی جدید موسوم به سایر منابع شامل رویداد و عضویت و کمک‌های حمایتی نیز به نزدیک به یک‌چهارم کل درآمد رسیده است.



منبع: گزارش World Press Trends Outlook انجمن جهانی ناشران خبری (WAN-IFRA)

نمودار سه — ترکیب درآمد ناشران خبری جهان بر پایه گزارش وان ایفرا برای سال‌های ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۵

این آمار به‌روشنی نشان می‌دهد صنعت روزنامه دیگر یک کسب‌وکار تک‌محصولی نیست. روزنامه‌ای که همچنان درآمد خود را صرفاً از فروش کاغذ و آگهی چاپی محاسبه کند در واقع کمتر از نیمی از فرصت‌های موجود بازار را می‌بیند. در فصل‌های بعدی نشان خواهیم داد چگونه روزنامه‌های موفق جهان دقیقاً با درک همین واقعیت مدل کسب‌وکار خود را از نو طراحی کردند.

فصل دو — روزنامه‌نگاری جامع چیست

پیش از ورود به بررسی نمونه‌های موردی لازم است تعریف روشنی از عبارت روزنامه‌نگاری جامع ارائه دهیم زیرا این عبارت محور اصلی نقشه راه پایانی این گزارش خواهد بود. روزنامه‌نگاری جامع در این گزارش به معنای رویکردی چندقالبی و چندپلتفرمی در تولید و توزیع خبر است که در آن یک رویداد یا یک موضوع واحد هم‌زمان در چند قالب متفاوت تولید و عرضه می‌شود تا هر بخش از مخاطبان بتواند آن را در قالب دلخواه خود دریافت کند.

پنج رکن روزنامه‌نگاری جامع

- متن و گزارش تحقیقی — ستون فقرات هر روزنامه که همچنان برای مخاطب جدی‌خوان و برای اعتبار حرفه‌ای روزنامه ضروری است
 - تصویر و اینفوگرافیک — ابزار تبدیل داده پیچیده به فهمی سریع و قابل اشتراک‌گذاری در شبکه‌های اجتماعی
 - ویدئوی کوتاه و بلند — قالبی که امروز بیشترین رشد مصرف را در میان نسل جوان دارد و پلتفرم‌هایی مانند یوتیوب اکنون یکی از مهم‌ترین مقصدهای سرمایه‌گذاری ناشران خبری شده است
 - پادکست و صدا — قالبی که به دلیل همراهی با زندگی روزمره مخاطب یعنی زمان رانندگی و ورزش و کار خانه رشد پایداری داشته است
 - خبرنامه ایمیلی و رویداد حضوری — ابزارهایی که رابطه مستقیم و بدون واسطه پلتفرم‌های ثالث میان روزنامه و مخاطب برقرار می‌کنند و امروز به یکی از منابع مهم درآمد جایگزین تبدیل شده‌اند
- نکته مهم آن است که روزنامه‌نگاری جامع صرفاً به معنای تکثیر مکانیکی یک محتوا در قالب‌های گوناگون نیست. تجربه روزنامه‌های موفق جهان نشان می‌دهد هر قالب باید بازنویسی و بازطراحی متناسب با منطق همان بستر داشته باشد. گزارشی که برای صفحه اول روزنامه نوشته می‌شود با اسکرپیت یک ویدئوی نود ثانیه‌ای برای اینستاگرام یا با متن یک خبرنامه صبحگاهی تفاوت بنیادی دارد هرچند منبع داده و اعتبار خبری هر سه یکی است.

از رسانه یک‌طرفه به رسانه رابطه‌محور

وجه دیگر روزنامه‌نگاری جامع تغییر نگاه از انتشار یک‌طرفه به ساخت رابطه دوسویه با مخاطب است. مدیر ارشد اجرایی گاردین در توصیف مدل عضویت این روزنامه گفته است هدف آن‌ها ساختن حس مشارکت خواننده در بقای روزنامه‌نگاری مستقل است نه

صرفاً فروش یک محصول. همین نگاه در نیویورک تایمز نیز با گسترش محصولات جانبی نظیر بخش آشپزی و بازی‌های فکری و پوشش ورزشی دیده می‌شود که هدف آن افزایش دفعات و عمق تعامل مشترک با برند روزنامه است نه صرفاً خواندن اخبار روزانه.

فصل سه — نمونه‌های توفیق در گذار دیجیتال

در این فصل شش نمونه از روزنامه‌ها و رسانه‌های خبری جهان را بررسی می‌کنیم که هر یک به شیوه‌ای متفاوت توانستند از دل بحران صنعت چاپ کسب‌وکاری پایدار و در مواردی پرسودتر از گذشته بسازند.

نیویورک تایمز — الگوی بسته‌بندی چندمحصولی

نیویورک تایمز شاید روشن‌ترین نمونه موفقیت در کل صنعت رسانه جهان باشد. این روزنامه در سال ۲۰۲۵ به تنهایی یک میلیون و ۴۰۰ هزار مشترک دیجیتال تازه افزود و مجموع مشترکان دیجیتال آن به نزدیک ۱۲ میلیون و ۸۰۰ هزار نفر رسید. درآمد دیجیتال این روزنامه برای نخستین‌بار از مرز دو میلیارد دلار در سال عبور کرد و حاشیه سود عملیاتی آن به نزدیک ۲۰ درصد رسید که رقمی چشمگیر برای صنعتی است که تا چند سال پیش با بحران بقا دست‌وپنجه نرم می‌کرد.

راز اصلی این موفقیت را می‌توان در استراتژی بسته‌بندی چندمحصولی خلاصه کرد. نیویورک تایمز اشتراک خبر روزانه را با محصولات جانبی محبوب نظیر بازی فکری وردل و برنامه آشپزی نیویورک تایمز کوکینگ و پوشش تخصصی ورزشی در قالب یک بسته واحد عرضه می‌کند. این رویکرد باعث می‌شود مشتری که شاید هر روز اخبار سیاسی نخواند همچنان به دلیل بازی روزانه یا دستور پخت هفتگی اشتراک خود را تمدید کند. مدیرعامل این روزنامه ویدئو را فرصت بزرگ بعدی برای رشد مخاطب توصیف کرده و شرکت در حال گسترش سرمایه‌گذاری در تولید ویدئوی روایی و مستند است.

عوامل کلیدی موفقیت نیویورک تایمز

- تعریف دیوار پرداخت اندازه‌گیری‌شده از سال ۲۰۱۱ که به کاربر تعداد مشخصی مقاله رایگان می‌داد پیش از آنکه او را به سمت خرید اشتراک هدایت کند
- تنوع بخشیدن به محصول فراتر از خبر روزانه با بازی و آشپزی و پادکست و پوشش ورزشی اختصاصی
- سرمایه‌گذاری سنگین و مستمر در تیم داده و مهندسی محصول برای شخصی‌سازی پیشنهاد اشتراک به هر کاربر
- حفظ کیفیت گزارشگری تحقیقی به‌عنوان هسته اعتبار برند حتی در دوران گسترش محصولات سرگرمی‌محور

فایننشال تایمز — تحول از صفر تا یک میلیون مشترک با معیار تازه سنجش ارزش خواننده

فایننشال تایمز در سال ۲۰۰۹ عملاً هیچ مشترک دیجیتالی نداشت اما تا سال ۲۰۱۹ به مرز یک میلیون مشترک پرداخت‌کننده دیجیتال رسید. نکته آموزنده در تجربه این روزنامه شیوه تازه‌ای بود که برای سنجش ارزش هر خواننده به کار گرفت. به جای تکیه بر شمار بازدید صفحه که معیاری سطحی و به آسانی قابل دستکاری با محتوای کم عمق است فایننشال تایمز شاخصی به نام آراف وی طراحی کرد که برپایه تازگی و بسامد و حجم مصرف محتوا توسط هر خواننده محاسبه می‌شد. مدیر ارشد داده این روزنامه توضیح داده است میزان واقعی استفاده خواننده از محتوا بهترین پیش‌بینی‌کننده تمدید اشتراک است نه صرفاً شمار کلیک.

این تغییر نگرش باعث شد تیم سردبیری و تیم بازرگانی فایننشال تایمز به جای رقابت بر سر تیتیر پرکلیک بر سر تولید محتوایی هم‌داستان شوند که خواننده را به بازگشت مکرر ترغیب کند. در دوران همه‌گیری کرونا نیز بازدید هفتگی این روزنامه نود و هفت درصد رشد کرد و اهداف سالانه اشتراک آن در سه ماه محقق شد که نشان‌دهنده انعطاف بالای این مدل کسب‌وکار در بحران بود.

وال استریت ژورنال — پیشگام دیوار پرداخت

وال استریت ژورنال از همان روز نخست راه‌اندازی نسخه اینترنتی خود در سال ۱۹۹۶ یعنی ۲۰ سال پیش از آنکه دیوار پرداخت به یک هنجار صنعتی تبدیل شود تصمیم گرفت محتوای تخصصی مالی خود را رایگان در اختیار کاربران قرار ندهد. این تصمیم در آن زمان پرریسک به نظر می‌رسید اما در بلندمدت به یکی از موفق‌ترین مدل‌های درآمدی صنعت رسانه بدل شد. این روزنامه اکنون به رکورد ۳ میلیون مشترک پرداخت‌کننده رسیده است. راهبرد وال استریت ژورنال در سال‌های اخیر به‌سوی دیوار پرداخت نرم و شخصی‌سازی‌شده حرکت کرده است به این معنا که سخت‌گیری دیوار پرداخت بر پایه رفتار هر کاربر و احتمال تبدیل او به مشترک به صورت پویا تنظیم می‌شود.

گاردین — مدل عضویت داوطلبانه بدون دیوار پرداخت

گاردین مسیر متفاوتی را در پیش گرفت. این روزنامه بریتانیایی به جای بستن دسترسی به محتوا با دیوار پرداخت از خوانندگان خود درخواست کرد به صورت داوطلبانه و در قالب عضویت از روزنامه‌نگاری مستقل حمایت کنند. این تصمیم که در نگاه نخست ریسکی بزرگ به نظر می‌رسید در عمل به موفقیتی چشمگیر انجامید و گاردین در سال ۲۰۲۴ به مرز ۱ میلیون مشترک پرداخت‌کننده دیجیتال رسید که نیمی از آنان از بیرون بریتانیا هستند. تیم عضویت این روزنامه با عنوان ویرایشگر عضویت نقش پلی میان تحریریه و خوانندگان حامی را ایفا می‌کند و بازخورد مستقیم خوانندگان را به تصمیمات پوششی تحریریه منتقل می‌سازد.

ما به خوانندگان نمی‌گوییم پول بدهید تا بخوانید بلکه می‌گوییم اگر به اهمیت روزنامه‌نگاری مستقل باور دارید در بقای آن سهیم شوید

برگرفته از توضیح مدیران گاردین درباره فلسفه مدل عضویت این روزنامه

لوموند — گسترش بین‌المللی و قیمت‌گذاری هوشمند

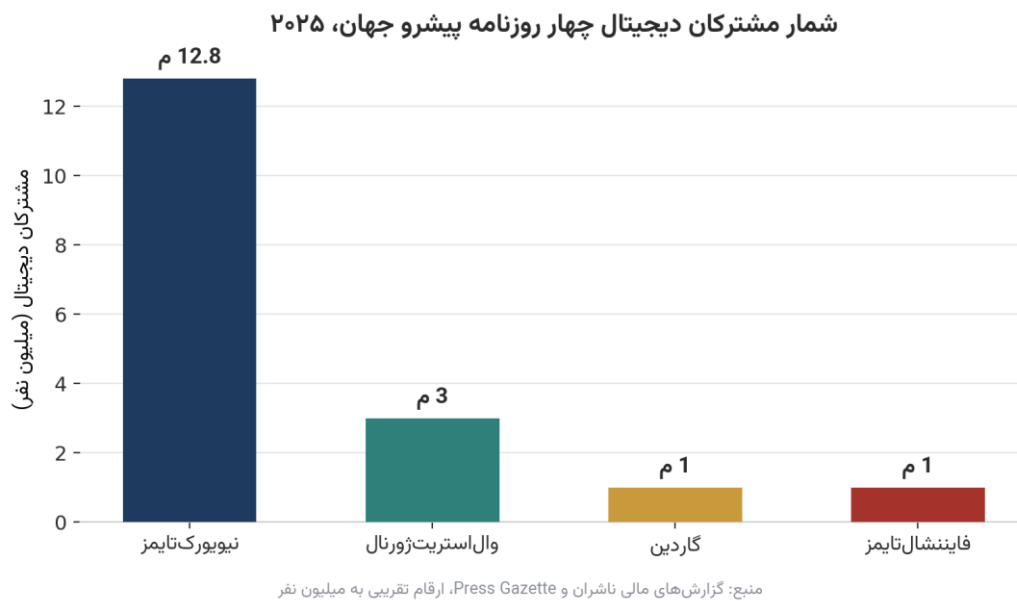
روزنامه فرانسوی لوموند در سال‌های اخیر با هدف رسیدن به یک میلیون مشترک به‌سوی بازارهای بریتانیا و آمریکا نیز گسترش یافته و نسخه انگلیسی‌زبان خود را راه‌اندازی کرده است. مدیرعامل این روزنامه اعلام کرده درآمد اشتراک دیجیتال ظرف دو سال آینده هزینه کل تحریریه را پوشش خواهد داد. یکی از ابزارهای کلیدی رشد اخیر لوموند سیستم قیمت‌گذاری هوشمند بوده که با تحلیل داده رفتار هر کاربر قیمت و پیشنهاد اشتراک را شخصی‌سازی می‌کند و طبق گزارش وان ایفرا این رویکرد به تنهایی ۱۰ درصد به رشد اشتراک این روزنامه در سال ۲۰۲۵ کمک کرده است.

اکسیوس و سمافور — رسانه‌های نوپای عصر پساخبر

در کنار روزنامه‌های سنتی باید به رسانه‌های نوپایی نیز اشاره کرد که از ابتدا با منطق روزنامه‌نگاری جامع بنا شدند. اکسیوس با فرمت خبری موجز و ساختاریافته که برای خواندن سریع در موبایل طراحی شده رشد کرده و اکنون علاوه بر پوشش ملی در حال گسترش شبکه رسانه‌های محلی خود از سی شهر به ۴۱ شهر آمریکا و کانادا است. مدیرعامل این رسانه به‌صراحت گفته است آمریکا اکنون در دوران پساخبر به‌سر می‌برد یعنی دورانی که واقعیت هر فرد را دیگر یک منبع خبری واحد نمی‌سازد بلکه ترکیبی از ویدئو و پادکست و افرادی که در شبکه اجتماعی دنبال می‌کند شکل می‌دهد و بقای رسانه در گرو مفید و قابل اعتماد بودن برای مخاطب حرفه‌ای است نه صرفاً گزارش رویداد.

سمافور نیز که در سال ۲۰۲۲ با رویکرد شفافیت در روش خبرنگاری راه‌اندازی شد نخستین سال سودآور خود را در سال ۲۰۲۵ تجربه کرد و اکنون برای گسترش بیشتر برنامه‌ریزی می‌کند. این دو نمونه نشان می‌دهند رسانه‌های کوچک و چابک نیز می‌توانند در کنار غول‌های رسانه‌ای جای پای خود را با تمرکز بر یک طبقه مخاطب حرفه‌ای مشخص پیدا کنند.

مقایسه شمار مشترکان دیجیتال ۴ روزنامه پیشرو



نمودار چهار — شمار مشترکان دیجیتال نیویورک تایمز و وال استریت ژورنال و گاردین و فایننشال تایمز در سال ۲۰۲۵

نکته درخور توجه در این مقایسه تفاوت روش‌های چهار روزنامه در رسیدن به رشد است. نیویورک تایمز از راه تنوع محصول به مقیاسی چند برابر رقبا رسیده در حالی که گاردین بدون هیچ دیوار پرداختی و صرفاً با تکیه بر حس مشارکت خواننده به رقمی قابل توجه دست یافته است. این نشان می‌دهد هیچ نسخه واحدی برای موفقیت وجود ندارد و هر رسانه باید مدل خود را متناسب با مخاطب و بازار خویش طراحی کند.

بی‌بی‌سی نیوز — رسانه دولتی با مقیاس جهانی و چالش تازه بی‌طرفی دیجیتال

بی‌بی‌سی نیوز به‌عنوان یک رسانه عمومی و غیرتجاری الگویی متفاوت از دیگر نمونه‌های این گزارش ارائه می‌دهد. هزینه این رسانه عمدتاً از محل عوارض دریافتی از خانوارهای بریتانیایی تأمین می‌شود نه از اشتراک یا آگهی که همین امر به آن اجازه داده بدون نگرانی مستقیم از نرخ تبدیل مشترک در فناوری‌های تازه مانند پخش صوتی و ویدئوی کوتاه سرمایه‌گذاری کند. سایت بی‌بی‌سی همچنان یکی از پربازدیدترین سایت‌های خبری جهان با دسترسی رایگان است و در بسیاری از کشورهای در حال توسعه از جمله در میان مخاطبان فارسی‌زبان نقش منبع خبری مرجع را ایفا می‌کند. با این حال این رسانه نیز از فشار مالی و سیاسی بی‌نصیب نبوده و در سال‌های اخیر بارها ناچار به کاهش بودجه و تجدیدنظر در دامنه خدمات جهانی خود از جمله برخی بخش‌های زبانی شده است که نشان می‌دهد حتی مدل غیرتجاری نیز از چالش‌های ساختاری صنعت رسانه مصون نیست.

اکنومیست — موفقیت با تعریف مخاطب باریک اما وفادار

نشریه اکنومیست نمونه‌ای متفاوت از موفقیت را نشان می‌دهد که مبتنی بر باریک کردن آگاهانه دامنه مخاطب است. این نشریه به‌جای تلاش برای جذب حداکثری مخاطب عمومی بر یک قشر مشخص از مدیران و تصمیم‌گیران اقتصادی و سیاسی متمرکز مانده و قیمت اشتراک خود را بر همین اساس بالا نگه داشته است. این رویکرد که برخی تحلیل‌گران آن را استراتژی ژرفا به‌جای گستره می‌نامند ثابت کرده در برابر نوسان بازار آگهی عمومی و حتی در برابر افت ترافیک جست‌وجو مقاوم‌تر است زیرا مشترک اکنومیست بیشتر به دلیل نیاز حرفه‌ای به تحلیل باکیفیت مشترک می‌ماند نه صرفاً برای دنبال کردن اخبار روزمره. این تجربه درسی مهم برای روزنامه‌های منطقه‌ای است که شاید نتوانند در مقیاس جهانی رقابت کنند اما می‌توانند در یک بازار تخصصی یا جغرافیایی مشخص عمق پیدا کنند.

فصل چهار — نمونه‌های شکست در گذار دیجیتال

در برابر نمونه‌های موفق فصل پیش باید صادقانه به نمونه‌هایی نیز نگاه کرد که با وجود سرمایه و شهرت و گاه حمایت میلیاردی فناوری نتوانستند از عهده گذار دیجیتال برآیند. بررسی این شکست‌ها به همان اندازه نمونه‌های موفق برای نقشه راه پایانی این گزارش ارزشمند است.

واشنگتن پست — افول یک روزنامه نمادین زیر مالکیت میلیاردر فناوری

واشنگتن پست در سال ۲۰۱۳ توسط جف بزوس بنیان‌گذار آمازون خریداری شد و در سال‌های نخست این مالکیت با سرمایه‌گذاری در فناوری و گسترش تحریریه به‌عنوان الگویی از نجات روزنامه‌نگاری سنتی توسط سرمایه فناوری ستایش می‌شد. اما این روزنامه در فوریه سال ۲۰۲۶ با یکی از بزرگ‌ترین موج‌های اخراج تاریخ خود روبه‌رو شد و نزدیک به یک‌سوم از کارکنان بخش‌هایی از تحریریه خود را از دست داد. به گزارش شبکه سی‌ان‌ان و رادیو ملی آمریکا این تصمیم مستقیماً از سوی بزوس صادر شد و به گفته کارکنان معترض بزوس دیگر تمایلی به سرمایه‌گذاری در رسالت روزنامه‌نگاری این نشریه نداشت. علت اصلی این افول را می‌توان در چند عامل هم‌زمان خلاصه کرد. نخست دخالت مستقیم و بحث‌برانگیز بزوس در سیاست تحریریه از جمله لغو تأیید نامزد ریاست‌جمهوری در انتخابات ۲۰۲۴ که به کناره‌گیری اعتراضی چند تن از کارکنان ارشد و افت اعتماد عمومی به روزنامه انجامید. دوم ناتوانی در رقابت با نیویورک تایمز بر سر مشترک دیجیتال با وجود شهرت تاریخی برابر این دو روزنامه. سوم بلاتکلیفی راهبردی در تعریف هویت دیجیتال روزنامه که به گفته منتقدان داخلی حتی روحیه تحریریه را نیز تضعیف کرده بود. این نمونه نشان می‌دهد سرمایه‌های هنگفت برای موفقیت در گذار دیجیتال کافی نیست و ثبات راهبردی و اعتماد میان مالک و تحریریه نیز اهمیتی به همان اندازه دارد.

بزوس دیگر تمایلی به سرمایه‌گذاری در رسالت این روزنامه ندارد

نقل از گزارش کارکنان معترض واشنگتن پست به شبکه‌های خبری آمریکا

بازفید نیوز و وایس — فروپاشی نسل رسانه‌های دیجیتال محض

بازفید نیوز و وایس مدیا دو نماد نسل رسانه‌های دیجیتال محضی بودند که در دهه ۲۰۱۰ با تکیه بر محتوای ویرال و ترافیک شبکه‌های اجتماعی به سرعت رشد کردند و ارزش‌گذاری آن‌ها در اوج به میلیاردها دلار رسید. اما هر دو در سال‌های ۲۰۲۳ و ۲۰۲۴ فروپاشیدند. بازفید بخش خبری خود موسوم به بازفید نیوز را به‌کلی تعطیل کرد و وایس مدیا در سال ۲۰۲۳ اعلام

ورشکستگی کرد و در فوریه ۲۰۲۴ انتشار محتوای اصلی در سایت ویس‌دات‌کام را متوقف و صدها نفر از کارکنان خود را اخراج کرد.

ریشه این فروپاشی وابستگی کامل این رسانه‌ها به الگوریتم پلتفرم‌های شخص ثالث بود. مدل کسب‌وکار این دو رسانه بر پایه حداکثرسازی بازدید صفحه و درآمد آگهی نمایشی بنا شده بود و هنگامی که فیس‌بوک الگوریتم توزیع خبر خود را تغییر داد و اولویت را از محتوای ناشران به محتوای شخصی کاربران منتقل کرد این رسانه‌ها طی مدتی کوتاه بخش عمده ترافیک ورودی خود را از دست دادند. نبود رابطه مستقیم و مبتنی بر اشتراک با مخاطب یعنی همان چیزی که نیویورک تایمز و گاردین از آن برخوردار بودند این رسانه‌ها را در برابر تغییر سیاست یک شرکت فناوری کاملاً بی‌دفاع کرد.

مک‌کلچی و تریبیون — فاجعه بدهی و سلطه صندوق‌های سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت

شرکت مک‌کلچی که مالک روزنامه‌های شناخته‌شده‌ای نظیر مایامی هرالد و کانزاس سیتی‌استار بود در سال ۲۰۰۶ با پرداخت چهار میلیارد و پانصد میلیون دلار شرکت نایت ریدر را خرید. این معامله عملاً یک تملک اهرمی سنگین بود که هزینه بازپرداخت آن هم‌زمان با سقوط درآمد آگهی چاپی این شرکت را به ورشکستگی سال ۲۰۲۰ کشاند. میان این دو سال مک‌کلچی هزینه عملیاتی خود را نزدیک به ۶۰ درصد کاهش داد و بیش از ۸۰ درصد از نیروی کار تمام‌وقت خود را اخراج کرد که نمونه‌ای تلخ از تلاش برای بقا با کوچک‌سازی مداوم به جای بازطراحی مدل درآمدی است.

سرنوشت مشابهی گریبان گروه رسانه‌ای تریبیون را نیز گرفت. از سال ۲۰۱۹ صندوق سرمایه‌گذاری آلدن گلوبال کاپیتال که در صنعت رسانه آمریکا به لقب کرکس معروف شده به بزرگ‌ترین سهام‌دار تریبیون بدل شد. روزنامه‌نگاران تحقیقی شیکاگو تریبیون این صندوق را تهدیدی فوری برای بقای روزنامه‌نگاری توصیف کردند و حتی تلاش کردند مالک جایگزین برای نجات روزنامه بیابند. الگوی کسب‌وکار این نوع صندوق‌ها معمولاً کاهش شدید هزینه تحریریه و فروش دارایی‌های ملکی روزنامه برای بازگرداندن سریع سرمایه است نه سرمایه‌گذاری بلندمدت در آینده روزنامه‌نگاری.

پیامد گسترده‌تر — بیابان‌های خبری

این پرونده‌ها بخشی از روندی بزرگ‌تر در آمریکا هستند که پژوهشگران آن را با عنوان بیابان خبری می‌شناسند یعنی مناطقی که دیگر هیچ رسانه محلی معتبری برای پوشش شورای شهر یا دادگاه یا مدرسه محلی ندارند. تحلیلگر صنعت رسانه کن داکتر در این باره هشدار داده که فروپاشی کامل آگهی جایگزینی پیدا نکرده و وارن بافت سرمایه‌گذار مشهور آمریکایی که خود پیش از این صاحب چند روزنامه بود صنعت روزنامه را به صراحت رو به نابودی توصیف کرده است. راهکارهایی چون تبدیل روزنامه به نهاد

غیرانتفاعی مانند تجربه روزنامه سالت‌لیک‌تریبیون یا مالکیت مدنی با حمایت مالیاتی دولت محلی از جمله پاسخ‌هایی هستند که در آمریکا برای این بحران آزموده می‌شوند.

دنور پست — نمونه شاخص کاهش سیستماتیک تحریریه

روزنامه دنور پست در ایالت کلرادو آمریکا یکی از شناخته‌شده‌ترین نمونه‌های آسیب صندوق آلدن گلوبال کپیتال است. شمار خبرنگاران این روزنامه که در اوج به بیش از ۲۵۰ نفر می‌رسید طی کمتر از یک دهه به کمتر از ۷۰ نفر کاهش یافت. در سال ۲۰۱۸ تحریریه این روزنامه در اعتراضی نمادین ویژه‌نامه‌ای منتشر کرد که مستقیماً مالک صندوق سرمایه‌گذاری خود را به تحلیل‌گران بی‌اعتنا به رسالت روزنامه‌نگاری متهم کرد. این پرونده در ادبیات صنعت رسانه آمریکا به نماد رایج‌ترین الگوی شکست یعنی کوچک‌سازی مداوم بدون هیچ برنامه جایگزین برای رشد بدل شده است و نشان می‌دهد کاهش هزینه به‌تنهایی هرگز معادل بازسازی مدل کسب‌وکار نیست.

اسپورتس ایلاستریتد — هشدار درباره تولید محتوا با هوش مصنوعی بدون شفافیت

نشریه ورزشی آمریکایی اسپورتس ایلاستریتد که روزگاری یکی از معتبرترین نام‌های روزنامه‌نگاری ورزشی جهان بود در سال ۲۰۲۳ با رسوایی بزرگی روبه‌رو شد. گزارش‌های تحقیقی رسانه‌ای فاش کرد که بخشی از محتوای منتشرشده در سایت این نشریه با هوش مصنوعی تولید شده و حتی زیر نام نویسندگانی تخیلی با عکس پروفایل ساختگی منتشر می‌شده است. پس از انتشار این خبر شرکت مالک بخشی از کارکنان را اخراج کرد و اعتبار برند به‌شدت آسیب دید. این نمونه هشدار روشن برای صنعت رسانه در عصر هوش مصنوعی است که سرعت بخشیدن به تولید محتوا با هزینه شفافیت و صداقت با مخاطب هرگز راهکار پایداری نیست و می‌تواند به‌سرعت به بحران اعتماد بینجامد.

فصل پنج — تحلیل تطبیقی علل توفیق و شکست

با کنار هم گذاشتن شش نمونه موفق فصل سه و چهار نمونه ناموفق فصل چهار می‌توان الگویی روشن از عوامل تعیین‌کننده سرنوشت روزنامه‌ها در گذار دیجیتال استخراج کرد.

مقایسه عوامل کلیدی توفیق و شکست روزنامه‌ها در گذار دیجیتال

عوامل شکست

عوامل توفیق

- | | |
|---|---------------------------------------|
| ● وابستگی کامل به آگهی و کلیک | ● تمرکز بر خواننده به جای آگهی |
| ● بدهی سنگین ناشی از ادغام و تملک | ● تنوع درآمد: عضویت، رویداد، ویدئو |
| ● محتوای عمومی و قابل جایگزینی | ● سرمایه‌گذاری در داده و مهندسی محصول |
| ● مالکیت صندوق‌های سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت | ● پوشش تخصصی و عمیق به جای عمومی |
| ● بی‌توجهی به تجربه کاربر و سرعت انطباق | ● مدیریت باثبات و افق زمانی بلند |

نمودار پنج — مقایسه عوامل کلیدی توفیق و شکست روزنامه‌ها در گذار دیجیتال

جدول مقایسه‌ای نمونه‌های بررسی‌شده

رسانه	وضعیت	عامل اصلی
نیویورک تایمز	توفیق	تنوع محصول و بسته‌بندی چندگانه اشتراک
فایننشال تایمز	توفیق	سنجش عمق تعامل خواننده به جای شمار کلیک
وال استریت ژورنال	توفیق	دیوار پرداخت پیشگام و شخصی‌سازی شده
گاردین	توفیق	مدل عضویت داوطلبانه و رابطه مستقیم با خواننده
لوموند	توفیق	گسترش بین‌المللی و قیمت‌گذاری هوشمند داده‌محور
اکسیوس و سمافور	توفیق	تمرکز بر مخاطب حرفه‌ای و فرمت چندقابلی از ابتدا
واشنگتن پست	شکست نسبی	بی‌ثباتی راهبردی و کاهش اعتماد میان مالک و تحریریه
بازفید نیوز و وایس	شکست	وابستگی کامل به الگوریتم پلتفرم‌های ثالث
مک‌کلچی	شکست	بدهی سنگین ناشی از تملک اهرمی پیش از بحران آگهی
تربیون	شکست	سلطه صندوق سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت بر تحریریه

سه خط تمایز اصلی میان دو گروه

نخستین خط تمایز رابطه مستقیم با مخاطب است. روزنامه‌های موفق در این گزارش همگی یا از راه اشتراک پرداختی یا از راه عضویت داوطلبانه رابطه‌ای مستقیم و مستقل از پلتفرم‌های ثالث با خواننده خود ساختند در حالی که رسانه‌های شکست‌خورده به‌ویژه بازفید و وایس این رابطه را هرگز نساختند و کاملاً به الگوریتم شرکت‌های فناوری وابسته ماندند.

دومین خط تمایز ساختار مالکیت و افق سرمایه‌گذاری است. روزنامه‌هایی که مالک آن‌ها یا خانواده بنیان‌گذار یا بنیاد غیرانتفاعی با افق زمانی بلندمدت بود نظیر نیویورک تایمز و گاردین توانستند در دوران گذار زیان کوتاه‌مدت را تحمل کنند تا به مدل پایدار برسند. در مقابل روزنامه‌هایی که مالکیت آن‌ها به صندوق‌های سرمایه‌گذاری با افق کوتاه‌مدت یا به بدهی سنگین ناشی از تملک اهرمی گره خورده بود فرصت لازم برای بازسازی تدریجی مدل کسب‌وکار خود را نداشتند.

سومین خط تمایز میزان تنوع محصول است. رسانه‌هایی که صرفاً به خبر روزانه اکتفا نکردند و محصولات جانبی نظیر بازی و آشپزی و پادکست و رویداد را به مجموعه خود افزودند، در برابر نوسان بازار آگهی و حتی در برابر افت اخیر ترافیک جست‌وجوی هوش مصنوعی مقاوم‌تر بودند. زیرا وفاداری مخاطب دیگر به یک محصول واحد گره نخورده بود.

ده درس کلیدی از مقایسه نمونه‌های موفق و ناموفق

- درآمد را هرگز به یک منبع واحد گره نزنید چه آن منبع آگهی چاپی باشد چه ترافیک شبکه اجتماعی
- رابطه مستقیم با مخاطب از راه ایمیل و اشتراک و عضویت را زودتر از رقبا بسازید
- از استقراض سنگین برای ادغام و تملک بدون برنامه روشن بازپرداخت پرهیز کنید
- ساختار مالکیت خود را با نهادهایی که افق سرمایه‌گذاری بلندمدت دارند هم‌راستا کنید
- شمار بازدید صفحه را کنار بگذارید و شاخصی برای سنجش عمق واقعی تعامل خواننده طراحی کنید
- محصولات جانبی مرتبط با هویت برند مانند رویداد یا محتوای تخصصی را به مجموعه خود بیفزایید
- در تحول قالب یعنی ویدئو و پادکست و خبرنامه سرمایه‌گذاری کنید پیش از آنکه رقبا این فضا را اشغال کنند
- شفافیت درباره روش تولید محتوا به‌ویژه در استفاده از هوش مصنوعی را هرگز فدای سرعت نکنید
- برای کاهش ترافیک ارگانیک از موتورهای جست‌وجو از همین امروز برنامه جایگزین طراحی کنید
- مدل کسب‌وکار خود را ابدی ندانید و هر چند سال یک‌بار آن را از نو ارزیابی کنید

ملاحظات ویژه برای روزنامه‌های منطقه‌ای و فارسی‌زبان

اگرچه بیشتر نمونه‌های این گزارش از بازارهای بزرگ آمریکا و اروپا انتخاب شده‌اند اصول استخراج‌شده از آن‌ها برای یک روزنامه منطقه‌ای یا فارسی‌زبان نیز کاربردی است اما با چند ملاحظه ویژه. نخست آنکه بازار مخاطب فارسی‌زبان به‌دلیل پراکندگی جغرافیایی میان ایران و افغانستان و تاجیکستان و جامعه مهاجر فارسی‌زبان در کشورهای دیگر بازاری به‌طور طبیعی چندمرکزی است که فرصت گسترش بین‌المللی مشابه تجربه لوموند را فراهم می‌کند به شرط آنکه محتوا برای هر زیرمخاطب به‌درستی بومی‌سازی شود.

دوم آنکه محدودیت‌های احتمالی دسترسی به برخی ابزارهای پرداخت بین‌المللی یا زیرساخت‌های تبلیغاتی جهانی در برخی از این بازارها ایجاب می‌کند مدل درآمدی از ابتدا متنوع‌تر از استاندارد جهانی طراحی شود و بیش از حد به یک واسطه پرداخت یا یک پلتفرم تبلیغاتی واحد متکی نباشد. سوم آنکه با توجه به اهمیت اعتماد در جوامعی که با محدودیت آزادی رسانه دست‌به‌گریبان‌اند شفافیت درباره منابع مالی و استقلال تحریریه می‌تواند از خود محتوا نیز به‌عنوان عامل تمایز رقابتی اهمیت بیابد درست همان‌گونه که گاردین اعتماد را ستون اصلی مدل عضویت خود قرار داد.

فصل شش — چالش تازه هوش مصنوعی و آینده نزدیک صنعت رسانه

همان‌طور که در فصل یک اشاره شد صنعت رسانه اکنون وارد پنجمین مرحله گذار خود شده که می‌توان آن را عصر هوش مصنوعی نامید. این مرحله از جهاتی دشوارتر از مراحل پیشین است زیرا برخلاف ظهور اینترنت یا شبکه‌های اجتماعی که حداقل امکان انتقال ترافیک به سایت روزنامه را حفظ می‌کردند خلاصه‌سازی هوش مصنوعی می‌تواند اصل نیاز کاربر به بازدید سایت خبری را از میان بردارد.

سه واکنش راهبردی ناشران پیشرو

بر پایه گزارش تازه مؤسسه رويترز دانشگاه آکسفورد ناشران خبری پیشرو جهان برای سال ۲۰۲۶ سه دسته واکنش راهبردی را در دستور کار خود قرار داده‌اند.

- نخست تمرکز بیشتر بر گزارشگری اصیل و تحلیل زمینه‌مند و روایت انسان‌محور یعنی همان نوع محتوایی که هوش مصنوعی نمی‌تواند به‌سادگی از منابع دیگر بازتولید کند برخلاف خبرهای خدماتی و رویدادمحور که به‌آسانی توسط هوش مصنوعی خلاصه می‌شوند
 - دوم حرکت به‌سوی قالب‌های به‌اصطلاح محتوای زنده و پویا که بر پایه زمینه و مکان و زمان و نوع تعامل هر کاربر به‌صورت پویا شکل می‌گیرند به‌جای صفحه ثابت یکسان برای همه بازدیدکنندگان
 - سوم بازتعریف نقش خبرنگار در قالب خالق محتوا به این معنا که خبرنگاران تشویق می‌شوند مانند یک تولیدکننده محتوای مستقل، هویت و صدای شخصی خود را در کنار برند روزنامه بسازند. زیرا بخشی از اعتماد مخاطب امروز به افراد گره خورده نه فقط به برند رسانه
- در همین گزارش آمده که ناشران در حال افزایش سرمایه‌گذاری بر یوتیوب و پلتفرم‌های هوش مصنوعی هستند و هم‌زمان سرمایه‌گذاری بر فیس‌بوک و ایکس را کاهش می‌دهند. جالب توجه است که با وجود نگرانی گسترده از سلطه شرکت‌های بزرگ فناوری، بسیاری از همین مدیران بودجه‌های تازه پرداختی پلتفرم‌های هوش مصنوعی بابت استفاده از محتوای خبری را مهم‌ترین فرصت رشد تازه پیش روی خود می‌دانند که نشان‌دهنده رابطه‌ای پیچیده و هم‌زمان رقابتی و همکاری میان ناشران خبری و شرکت‌های هوش مصنوعی است.

درسی برای روزنامه‌های کوچک‌تر و منطقه‌ای

اگرچه بیشتر آمار این فصل از رسانه‌های بزرگ آمریکایی و اروپایی گرفته شده، منطق زیربنایی آن برای هر روزنامه در هر کشوری از جمله روزنامه‌های منطقه‌ای فارسی‌زبان نیز صادق است. هر روزنامه‌ای که درآمد خود را به کلیک وابسته کرده در برابر این موج آسیب‌پذیر است اما روزنامه‌ای که رابطه مستقیم با مخاطب حرفه‌ای یا محلی خود ساخته و تنوع محصول ایجاد کرده در برابر این تحول مقاوم‌تر خواهد بود. همین اصل پایه اصلی نقشه راه فصل هفت این گزارش است.

فصل هفت — نقشه راه عملی برای صاحب یک روزنامه

جمع‌بندی شش فصل پیشین این گزارش به این نقشه راه چهار مرحله‌ای منتهی می‌شود. این نقشه راه برای صاحب یک روزنامه یا رسانه خبری طراحی شده که می‌خواهد از تجربه توفیق و شکست روزنامه‌های بزرگ جهان درس بگیرد و مسیر گذار رسانه خود را با ریسک کمتر و احتمال موفقیت بیشتر طی کند.

مرحله یک — پایه‌ریزی رابطه مستقیم با مخاطب (شش ماه نخست)

- راه‌اندازی پایگاه داده مستقل از مخاطبان شامل ایمیل و شماره تماس مستقل از هر پلتفرم اجتماعی به این معنا که هیچ الگوریتم شرکت ثالثی نباید بتواند این رابطه را قطع کند
- آغاز یک خبرنامه ایمیلی روزانه یا هفتگی با محتوای متمایز از سایت که به مرور تبدیل به عادت روزانه مخاطب شود
- تعریف یک شاخص سنجش عمق تعامل مشابه مدل فایننشال تایمز بر پایه تازگی و بسامد و حجم مصرف به جای تکیه صرف بر شمار بازدید صفحه
- پرهیز قاطع از هرگونه استقراض سنگین یا فروش سهام کنترلی به نهادهای مالی با افق سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت چرا که این عامل مهم‌ترین ریشه مشترک نمونه‌های شکست این گزارش بود

مرحله دو — طراحی مدل درآمدی چندلایه (ماه هفتم تا هجدهم)

- آزمایش یک مدل ترکیبی از دیوار پرداخت نرم برای محتوای تحقیقی عمیق در کنار دسترسی آزاد به اخبار فوری با هدف حفظ هم ترافیک عمومی و هم درآمد اشتراک
- راه‌اندازی سطح عضویت داوطلبانه در کنار اشتراک برای خوانندگانی که مایل به حمایت مالی بیشتر از حد قیمت اشتراک عادی هستند
- برنامه‌ریزی برای دست‌کم یک رویداد حضوری یا آنلاین در سال نخست با موضوعی مرتبط با حوزه تخصصی روزنامه تا مطابق آمار وان ایفرا از این کانال که نزدیک به سی درصد ناشران آن را منبع درآمدی مهم می‌دانند بهره گرفته شود
- بررسی امکان همکاری تجاری با پلتفرم‌های هوش مصنوعی برای مجوز استفاده از محتوا در ازای دریافت غرامت مالی به جای اجازه دادن به استفاده رایگان و بدون بازگشت اقتصادی از محتوای تولیدی روزنامه

مرحله سه — گسترش به روزنامه‌نگاری جامع چندقابلی (ماه نوزدهم تا سی‌ام)

- انتخاب دو تا سه موضوع محوری تخصصی به‌جای پوشش پراکنده همه‌چیز مطابق تجربه اکسیوس که با تمرکز بر حوزه‌های محدود توانست برند حرفه‌ای معتبری بسازد
- تولید نسخه ویدئویی کوتاه از مهم‌ترین گزارش‌های هفته برای پلتفرم یوتیوب که طبق گزارش نیمن لب اولویت اول سرمایه‌گذاری ناشران پیشرو برای سال ۲۰۲۶ است
- راه‌اندازی پادکست هفتگی تحلیل خبر با صدای سردبیران و خبرنگاران شناخته‌شده روزنامه برای ساخت رابطه شخصی میان مخاطب و چهره‌های تحریریه
- آموزش خبرنگاران کلیدی برای ساخت هویت فردی در شبکه‌های اجتماعی در کنار هویت جمعی برند روزنامه با الگوبرداری از رویکرد خالق محتوا که در فصل شش توضیح داده شد

مرحله چهار — پایش و بازطراحی مستمر (از سال دوم به بعد)

- بازبینی فصلی شاخص‌های کلیدی شامل نرخ تمديد اشتراک و رشد خبرنامه و سهم هر کانال درآمدی از کل درآمد روزنامه
- آماده‌سازی برای کاهش مستمر ترافیک جست‌وجوی ارگانیک با کاهش وابستگی برنامه‌ریزی‌شده به گوگل و افزایش سهم ترافیک مستقیم و ارجاعی از خبرنامه و شبکه اجتماعی و برنامه موبایل اختصاصی
- حفظ انضباط مالی و اجتناب از رشد شتاب‌زده هزینه‌ای که با درآمد پایدار پشتیبانی نمی‌شود درسی مستقیم از فروپاشی بازفید و وایس
- بازآفرینی دوره‌ای پیشنهاد ارزش روزنامه برای مخاطب هر سه تا پنج سال به این معنا که مدل امروز نیز روزی نیازمند بازنگری خواهد بود همان‌طور که تاریخ ۱۵۰ ساله این صنعت نشان داده هیچ مدلی برای همیشه پایدار نیست

جدول خلاصه نقشه راه

مرحله	بازه زمانی	هدف اصلی
یک — پایه‌ریزی رابطه مستقیم	شش ماه نخست	استقلال از الگوریتم پلتفرم‌های ثالث
دو — مدل درآمدی چندلایه	ماه هفتم تا هجدهم	کاهش وابستگی به یک منبع درآمد واحد
سه — روزنامه‌نگاری جامع	ماه نوزدهم تا سی‌ام	حضور مؤثر در متن و ویدئو و صدا و رویداد
چهار — پایش مستمر	از سال دوم به بعد	انطباق پیوسته با تغییرات فناوری و بازار

شاخص‌های کلیدی عملکرد برای پایش گذار

شاخص	روش اندازه‌گیری	بازه پایش پیشنهادی
نرخ تمدید اشتراک	درصد مشترکانی که در پایان دوره اشتراک خود را تمدید می‌کنند	ماهانه
عمق تعامل خواننده	ترکیب تازگی و بسامد و حجم مصرف محتوا مشابه شاخص آراف وی	ماهانه
سهم درآمد غیرآگهی	نسبت درآمد اشتراک و عضویت و رویداد به کل درآمد	فصلی
سهم ترافیک مستقیم و ارجاعی	نسبت بازدید از خبرنامه و اپلیکیشن به کل بازدید سایت	فصلی
هزینه جذب هر مشترک تازه	مجموع هزینه بازاریابی تقسیم بر شمار مشترکان تازه	فصلی

الگوی پیشنهادی تخصیص بودجه در پایان سال دوم

جدول زیر یک الگوی نسبی و نه یک عدد قطعی برای تخصیص منابع مالی روزنامه در پایان دوره دوساله نقشه راه پیشنهاد می‌دهد. این نسبت‌ها بر پایه الگوی مشاهده‌شده در روزنامه‌های موفق بررسی‌شده در این گزارش تخمین زده شده و باید متناسب با شرایط هر بازار تعدیل شود.

حوزه هزینه	سهم پیشنهادی از بودجه
تولید محتوای متنی و تحقیقی	۴۰٪
تولید ویدئو و پادکست	۲۰٪
داده و مهندسی محصول و شخصی‌سازی	۱۵٪
بازاریابی و جذب و نگهداشت مشترک	۱۵٪
رویداد و توسعه رابطه با مخاطب	۱۰٪

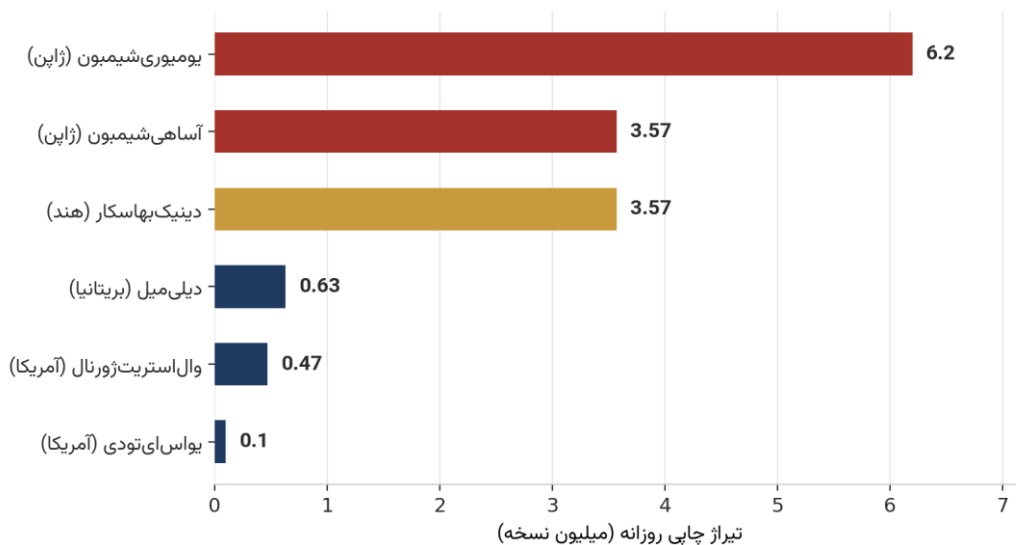
فصل هشت — نگاهی به ژاپن، اقیانوسیه، خاورمیانه و دیگر کشورهای آسیایی

شش فصل نخست این گزارش عمدتاً بر روزنامه‌های آمریکا و اروپای غربی متمرکز بود. زیرا بیشتر داده‌های در دسترس و پژوهش‌شده صنعت رسانه از همین دو بازار می‌آید. اما تصویر جهانی گذار دیجیتال بدون نگاه به ژاپن و آسیای شرقی و اقیانوسیه و خاورمیانه ناقص خواهد ماند. این فصل به همین منظور افزوده شده تا نشان دهد سرعت و شکل این گذار در نقاط مختلف جهان تا چه اندازه متفاوت بوده است.

ژاپن — کهن‌ترین و پرشمارترین بازار چاپی جهان

برخلاف تصور رایج که گذار دیجیتال را یک روند جهانی و یکنواخت می‌داند، ژاپن نمونه‌ای است که در آن کاغذ همچنان با قدرت حکومت می‌کند. روزنامه یومیوری شیمبون با نزدیک به ۶ میلیون و ۲۰۰ هزار نسخه در نسخه صبح روزانه بزرگ‌ترین روزنامه چاپی جهان به‌شمار می‌رود و روزنامه آساهی شیمبون نیز با نزدیک به ۳ میلیون و ۶۰۰ هزار نسخه در رتبه‌های بعدی جهان جای دارد. این ارقام چندین برابر تیراژ برترین روزنامه‌های آمریکا و بریتانیا است.

تیراژ چاپی همچنان در آسیا بسیار بالاتر از غرب است



منبع: Press Gazette، بر پایه آخرین آمار رسمی تیراژ ناشران

نمودار شش — تیراژ چاپی روزانه برترین روزنامه‌های ژاپن و هند در برابر آمریکا و بریتانیا

دلیل این پایداری را باید در فرهنگ عمیقاً نهادینه‌شده اشتراک خانگی روزنامه در ژاپن جست‌وجو کرد. در این کشور تحویل روزنامه به در خانه هر روز صبح و عصر هنوز بخشی از زندگی روزمره میلیون‌ها خانوار است و شبکه توزیع روزنامه‌فروشان محلی که نسل‌ها بین پدر و پسر منتقل شده زیرساختی ایجاد کرده که در هیچ کشور غربی مشابهی ندارد. با این‌همه حتی این بازار نیز

از افت مصون نیست و به گزارش نشریه نیپوندات کام تیراژ روزنامه‌های ژاپن هر سال به‌طور پیوسته هرچند با شیب ملایم‌تر از غرب رو به کاهش است و نسل جوان ژاپنی به‌مراتب کمتر از نسل پیشین خود مشترک نسخه کاغذی می‌شود.

نیکی و خرید فایننشال تایمز — راهبرد ژاپنی گسترش از راه تملک

در حالی که بیشتر روزنامه‌های ژاپنی بر بازار داخلی خود متمرکز مانده‌اند گروه رسانه‌ای نیکی یک استثنای مهم است. این گروه در سال ۲۰۱۵ با پرداخت یک میلیارد و سیصد میلیون دلار مجموعه فایننشال تایمز را از ناشر بریتانیایی پیرسون خریداری کرد که در آن زمان بزرگ‌ترین تملک یک رسانه غربی توسط یک شرکت رسانه‌ای ژاپنی بود. این تصمیم راهبردی نشان داد یک ناشر آسیایی نیز می‌تواند به‌جای رقابت مستقیم در بازار انگلیسی‌زبان از راه خرید یک برند معتبر جا افتاده وارد این بازار شود. فایننشال تایمز زیر مالکیت نیکی، استقلال تحریریه خود را حفظ کرد و همان‌طور که در فصل سه این گزارش دیدیم ظرف چند سال بعد به مرز ۱ میلیون مشترک دیجیتال رسید که نشان می‌دهد این تملک، از منظر تجاری نیز نتیجه‌بخش بود.

استرالیا — دیوار پرداخت زود هنگام برای روزنامه‌های ملی

استرالیا یکی از نخستین بازارهایی بود که دیوار پرداخت را برای روزنامه‌های ملی خود جدی گرفت. گروه نیوز کورپ استرالیا از سال ۲۰۱۱ دیوار پرداخت را برای روزنامه ملی خود دیاسترالین آغاز کرد و سال بعد آن را به مجموعه روزنامه‌های تابلویی خود در شهرهای مختلف نیز گسترش داد. این گروه رسانه‌ای ۸ سال بعد یعنی در سال ۲۰۱۹ به مرز ۵۰۰ هزار مشترک پرداخت‌کننده دیجیتال دست یافت که برای بازاری با جمعیتی نسبتاً کوچک نسبت به آمریکا و اروپا رقم قابل توجهی است. رقیب اصلی این گروه یعنی نشریات ناین پابلیشینگ نیز با سخت‌تر کردن تدریجی دیوار پرداخت خود در سال‌های اخیر رشد مشترکان دیجیتال را در دستور کار قرار داده است.

تجربه استرالیا نشان می‌دهد در بازارهای کوچک‌تر با جمعیت محدودتر نیز مدل اشتراک دیجیتال قابل اجراست به شرط آنکه بازار به دو یا سه بازیگر اصلی محدود بماند و رقابت شدید بر سر رایگان نگه‌داشتن محتوا میان رقبای متعدد شکل نگیرد. این نکته برای روزنامه‌های منطقه‌ای کوچک‌تر در سایر نقاط جهان نیز آموزنده است.

هنگ کنگ — تجربه پر مخاطره ساوت‌چاینامورنینگ پست زیر مالکیت علی‌بابا

روزنامه انگلیسی‌زبان ساوت‌چاینامورنینگ پست در سال ۲۰۱۵ توسط شرکت علی‌بابا خریداری شد. مدیران علی‌بابا در توجیه این خرید اعلام کردند هدف آن‌ها ارائه روایتی دقیق‌تر و منصفانه‌تر از چین به مخاطبان جهانی است نه صرفاً کسب سود مستقیم از

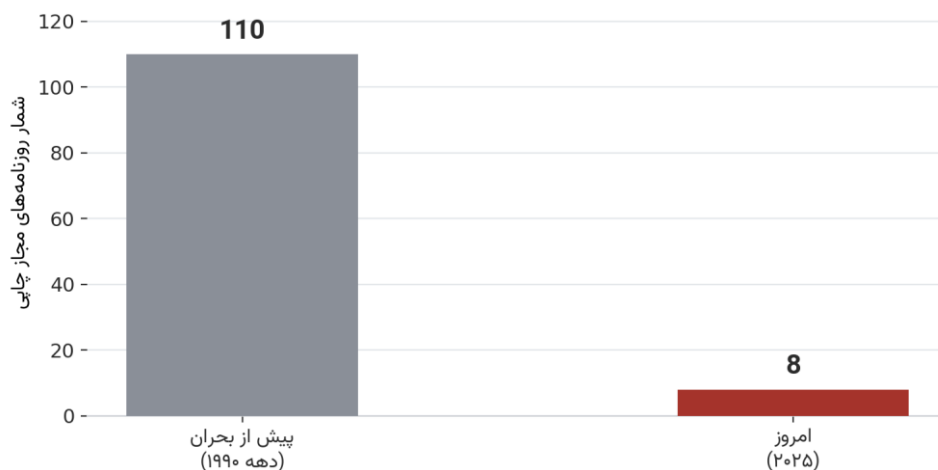
این رسانه. در همین راستا این روزنامه در سال‌های نخست پس از تملک دیوار پرداخت خود را به کلی برداشت تا محتوای آن به صورت رایگان در سراسر جهان در دسترس باشد که رویکردی کاملاً معکوس روند غالب صنعت در همان دوره بود.

اما این آزمایش، چند سال دوام آورد. با گسترش نارضایتی‌های سیاسی در هنگ کنگ و افت درآمد آگهی در سال ۲۰۲۰ این روزنامه ناچار شد دیوار پرداخت خود را دوباره برقرار کند. این نمونه هشدار می‌دهد که برای صاحبان رسانه است که وقتی یک رسانه خبری به ابزار راهبرد کلان یک شرکت مادر غیررسانه‌ای بدل می‌شود منطق تجاری پایدار آن رسانه می‌تواند در معرض تصمیمات غیراقتصادی قرار گیرد و همین بی‌ثباتی راهبردی خود می‌تواند تهدیدی برای بقای درازمدت آن باشد.

لبنان و خاورمیانه — فروپاشی مطبوعات چاپی زیر فشار بحران اقتصادی

لبنان که روزگاری با آزادی نسبی مطبوعات پایتخت روزنامه‌نگاری عربی‌زبان خاورمیانه به‌شمار می‌رفت امروز یکی از تلخ‌ترین نمونه‌های فروپاشی صنعت چاپ را به نمایش گذاشته است. به گفته پژوهش بنیاد سمیر قصیر شمار روزنامه‌های چاپی مجاز در این کشور از نزدیک به ۱۱۰ عنوان در دهه ۹۰ میلادی به تنها ۸ روزنامه فعال در سال جاری کاهش یافته است. سه عامل اصلی در این فروپاشی نقش داشته‌اند که عبارت‌اند از گسترش شبکه‌های اجتماعی به عنوان منبع رایگان خبر و بحران عمیق اقتصادی لبنان از سال ۲۰۱۹ به بعد و افت پیوسته درآمد آگهی.

فروپاشی چشمگیر شمار روزنامه‌های چاپی لبنان



منبع: بنیاد سمیر قصیر، به نقل از گزارش لورینت لوزور

نمودار هفت — فروپاشی چشمگیر شمار روزنامه‌های چاپی مجاز لبنان از دهه نود تاکنون

روزنامه آلسفیر که ۴۲ سال روایتگر جریان‌های فکری چپ و ملی‌گرای عربی بود در سال ۲۰۱۶ به‌طور رسمی انتشار خود را متوقف

کرد و مدیران آن رکود اقتصادی و کاهش شدید آگهی را دلیل اصلی این تصمیم اعلام کردند. روزنامه آلنهار که از سال ۱۹۳۳

منتشر می‌شود و یکی از قدیمی‌ترین و معتبرترین روزنامه‌های عربی‌زبان جهان به‌شمار می‌رود نیز از سال ۲۰۰۹ و بار دیگر در

سال ۲۰۱۶ با بحران‌های مالی جدی و اخراج گسترده کارکنان روبه‌رو شد و در سال‌های اخیر بخشی از شمارگان خود را با صفحات خالی منتشر کرد تا اعتراض خود را به شرایط اقتصادی کشور نشان دهد.

نمونه لبنان نشان می‌دهد وقتی بحران کلان اقتصادی یک کشور با اختلال ساختاری صنعت رسانه هم‌زمان شود سرعت فروپاشی می‌تواند به مراتب بیشتر از آنچه در بازارهای باثبات غربی دیده شده باشد. برای صاحب یک روزنامه در چنین بازارهایی درس این فصل آن است که تنوع‌بخشی به منابع درآمد و کاهش وابستگی به یک اقتصاد ملی واحد یا حتی گسترش به مخاطبان منطقه‌ای و جهانی فارسی‌زبان یا عربی‌زبان می‌تواند سپری در برابر بحران‌های سیاسی و اقتصادی محلی باشد.

جمع‌بندی نگاه جهانی

مرور این چهار بازار نشان می‌دهد گذار دیجیتال یک مسیر واحد جهانی نیست. ژاپن نشان می‌دهد فرهنگ مصرف رسانه می‌تواند برای دهه‌ها در برابر جریان غالب مقاومت کند. استرالیا نشان می‌دهد بازارهای کوچک‌تر نیز می‌توانند مدل اشتراک را با موفقیت پیاده کنند. هنگ‌کنگ نشان می‌دهد وقتی انگیزه مالکیت یک رسانه از منطق تجاری خالص فاصله می‌گیرد ثبات راهبردی آن در معرض خطر قرار می‌گیرد. و لبنان نشان می‌دهد بی‌ثباتی اقتصادی کلان کشور می‌تواند سریع‌تر از هر عامل دیگری صنعت رسانه را نابود کند. هر صاحب رسانه باید مدل خود را با شناخت دقیق این تفاوت‌های منطقه‌ای طراحی کند نه با کپی‌برداری کورکورانه از یک نسخه واحد غربی.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

سیر تحول رسانه‌های جهان از روزنامه کاغذی تا روزنامه‌نگاری جامع داستان پنج موج پیاپی از اختلال است که هر یک ستون قدیمی درآمد روزنامه را لرزاند و در عین حال فرصتی تازه گشود. عصر آگهی طبقه‌بندی جای خود را به عصر اینترنت داد عصر اینترنت جای خود را به بحران مالی و تملک اهرمی داد و آن نیز جای خود را به عصر موبایل و شبکه اجتماعی و اکنون به عصر هوش مصنوعی داد. در هر یک از این مراحل رسانه‌هایی که به رابطه مستقیم و متنوع با مخاطب پایبند ماندند دوام آوردند و رسانه‌هایی که به یک منبع درآمد واحد یا یک پلتفرم واحد وابسته شدند دیر یا زود دچار بحران بقا شدند.

نیویورک تایمز و فایننشال تایمز و وال‌استریت ژورنال و گاردین و لوموند و اکسیوس و سمافور با روش‌های گوناگون همین درس مشترک را ثابت کردند که سرمایه‌گذاری مستمر در رابطه با خواننده و تنوع محصول و انضباط مالی ثمر می‌دهد. در مقابل واشنگتن پست و بازفید نیوز و وایس مدیا و مک‌کلچی و تربیون نشان دادند سرمایه‌هنگفت یا سابقه طولانی به‌تنهایی هیچ تضمینی برای بقا نیست اگر رابطه با مخاطب و ثبات راهبردی مالکیت وجود نداشته باشد.

برای صاحب یک روزنامه در امروز جهان پیام این گزارش روشن است. آینده روزنامه‌نگاری نه در پایبندی نوستالژیک به کاغذ نهفته است و نه در رهاکردن کامل هویت روزنامه‌نگاری به نفع محتوای صرفاً ویرال بلکه در ساختن پلی میان اعتبار تاریخی روزنامه‌نگاری حرفه‌ای و ابزارهای تازه ارتباط با مخاطب یعنی همان چیزی که در این گزارش با عنوان روزنامه‌نگاری جامع از آن یاد شد. نقشه راه چهارمرحله‌ای فصل هفت این گزارش تلاشی است برای تبدیل این درس‌های نظری به گامی عملی و قابل اجرا برای هر صاحب رسانه که می‌خواهد روزنامه خود را برای دهه آینده آماده کند.

منابع

- گزارش ۲۰۲۴-۲۰۲۵ World Press Trends Outlook، انجمن جهانی ناشران خبری وان‌ایفرا
- گزارش‌های مالی فصلی و سالانه شرکت نیویورک‌تایمز برای سال ۲۰۲۵
- گزارش‌های Press Gazette درباره شمار مشترکان دیجیتال وال‌استریت ژورنال و گاردین و فایننشال تایمز
- گزارش FT Strategies درباره مسیر فایننشال تایمز تا یک میلیون مشترک دیجیتال
- گزارش‌های CNN و NPR و The Intercept درباره اخراج‌های واشنگتن‌پست در فوریه ۲۰۲۶
- گزارش‌های NPR و Fortune و Campaign Asia درباره تعطیلی بازفید نیوز و ورشکستگی وایس مدیا
- تحلیل Columbia Journalism Review درباره ورشکستگی مک‌کلچی و سلطه آلدن گلوبال کپیتال بر تربیون
- پژوهش دانشگاه‌های هاروارد و ییل منتشرشده در نشریه Review of Economic Studies درباره اثر کریگزلیست بر درآمد روزنامه‌های محلی
- گزارش مؤسسه روویترز برای مطالعه روزنامه‌نگاری دانشگاه آکسفورد درباره افت ترافیک جست‌وجو در عصر هوش مصنوعی، ۲۰۲۶
- گزارش Nieman Journalism Lab درباره سازگاری ناشران با هوش مصنوعی و رقابت خالقان محتوا، ۲۰۲۶
- مصاحبه‌های Semafor با مدیرعامل اکسیوس درباره دوران پاسخبر، دسامبر ۲۰۲۵
- گزارش WAN-IFRA درباره رشد اشتراک لوموند از طریق قیمت‌گذاری هوشمند، ۲۰۲۵

پیوست — واژه‌نامه اصطلاحات

اصطلاح	توضیح
دیوار پرداخت	سازوکاری که دسترسی به بخشی یا همه محتوای سایت را منوط به پرداخت اشتراک می‌کند
دیوار پرداخت اندازه‌گیری‌شده	نوعی دیوار پرداخت که تعداد مشخصی مقاله رایگان در ماه، پیش از الزام به خرید اشتراک در اختیار خواننده قرار می‌دهد
RFV	شاخص سنجش ارزش خواننده بر پایه تازگی و بسامد و حجم مصرف محتوا که فایننشال تایمز آن را طراحی کرد
بیابان خبری	منطقه‌ای که دیگر هیچ رسانه محلی معتبری برای پوشش رویدادهای آن منطقه فعالیت نمی‌کند
تملک اهرمی	خرید یک شرکت عمدتاً با پول قرض‌گرفته‌شده که بازپرداخت آن بر عهده همان شرکت خریداری‌شده گذاشته می‌شود
خلاصه هوش مصنوعی در جست‌وجو	خلاصه تولیدشده با هوش مصنوعی که گوگل در بالای نتایج جست‌وجو نمایش می‌دهد و می‌تواند نیاز کاربر به کلیک روی نتیجه را از میان بردارد
محتوای مایع	قالب پویایی از محتوا که بر پایه زمینه و مکان و زمان و رفتار هر کاربر به‌صورت خودکار تغییر می‌کند
مدل عضویت	مدلی که در آن خواننده به‌جای خرید صرف دسترسی به محتوا به‌صورت داوطلبانه از رسالت رسانه حمایت مالی می‌کند
روزنامه‌نگاری جامع	رویکرد تولید و توزیع هم‌زمان محتوا در قالب‌های متن و تصویر و ویدئو و صدا و رویداد برای پوشش کامل بسترهای مصرف مخاطب