*Kính thưa….*

Tôi rất vinh dự thay mặt Báo Thanh Niên tham dự hội thảo “Báo chí chuyển đổi số để phát triển bền vững” do Hội nhà báo TP. Hồ Chí Minh tổ chức hôm nay.

*Thưa quý vị đại biểu*

Đến thời điểm này, cả đất nước Việt Nam và thành phố của chúng ta vẫn đang trải qua đại dịch COVID-19 với những hậu quả khốc liệt. Cũng như mọi ngành, mọi lĩnh vực kinh tế-xã hội, báo chí phải vật lộn vượt qua những tác động tiêu cực mà dịch bệnh gây ra. Đặc biệt với báo in, số lượng phát hành giảm sút chưa từng thấy trong thời gian rất ngắn, bởi những lý do đương nhiên mà ai cũng thấy: giãn cách xã hội, phần lớn các sạp báo hoạt động cầm chừng hay thậm chí “dẹp tiệm”. Dịch bệnh còn đẩy một số lượng lớn doanh nghiệp vào tình thế sống còn, ngân sách cho tiếp thị bị cắt giảm từ nhiều đến… không còn gì. Toàn bộ nền kinh tế báo chí chao đảo trong vòng xoáy đó.

Và chúng ta ngồi đây nói về sự phát triển bền vững của báo chí ! Không gì cần thiết và hợp lý hơn, nhưng cũng hết sức nan giải nếu chỉ nhìn thực tế trước mắt.

Cơ hội nào cho kinh tế báo chí vượt qua khúc quanh này? Thì như tiêu đề của hội thảo đã chỉ ra ngay lập tức: đó là “chuyển đổi số”. Tôi xin chia sẻ một số suy nghĩ rút ra từ chính kinh nghiệm của Báo Thanh Niên trong quá trình chuyển từ một tờ báo giấy đơn thuần thành cơ quan báo chí đa phương tiện, dù còn khiêm tốn, như hiện nay.

**Thứ nhất, chuyển đổi số là nhu cầu tự thân của các cơ quan báo chí**. Chuyển đổi số, ít ra trong lĩnh vực báo chí, đã nhen nhóm cách đây cả thập niên, khi những cơ quan báo chí như Thanh Niên, Lao Động… lập ra những website đầu tiên dưới danh nghĩa “trang tin điện tử của…”. Với sự xuất hiện của những “tờ báo” thuần túy điện tử như Vnexpress, VietNamNet, Zing…, dòng tiền đổ vào nền tảng số nhanh chóng vượt trội so với các kênh truyền thống. Từ khi các mạng xã hội xuyên quốc gia xuất hiện như Facebook, YouTube, Google xuất hiện, thì phần lớn các tờ báo ở Việt Nam và trên thế giới đều ngậm ngùi nhìn miếng bánh thị phần của mình ngày càng co rút lại. Sự cần thiết của việc đưa toàn bộ nội dung tin tức lên mạng internet ngày nay không còn là điều phải chứng minh đối với tất cả các cơ quan báo chí, bởi đó là nơi chúng ta có bạn đọc và có doanh thu. Phần lớn doanh thu. Phần lớn bạn đọc.

Đến nay, quá trình chuyển đổi số đang tăng tốc với những yêu cầu ngày càng cao. Không chỉ là trang bị những hệ thống máy chủ thật mạnh, không chỉ là tìm cách tăng doanh số quảng cáo online, chuyển đổi số báo chí đang ngày càng mang tính cách mạng hơn, thể hiện ở chỗ tất cả các ban biên tập đều nhận thức được nhu cầu tư duy lại: 1) mô hình kinh doanh 2) chiến lược nội dung 3) phương thức phát triển công nghệ.

Đó là ý thứ hai mà tôi muốn đề cập. **Chuyển đổi số với báo chí là con đường rất khó khăn.**

Chuyển đổi số, theo đúc kết từ các chuyên gia báo chí và truyền thông quốc tế, luôn kéo theo việc thay đổi toàn diện mô hình kinh doanh, bao gồm cả tái định vị thị trường, xây dựng lại quy trình sản xuất và phân phối nội dung, đổi mới chiến lược và chiến thuật marketing… Đây là những vấn đề mang tính nguyên lý căn bản, có quyết tâm là thực hiện được. Tuy nhiên, đây cũng là điều khó làm nhất vì những lý do thực tiễn. Bởi chỉ cần điều chỉnh một trong số các điểm trên cũng có thể làm cân đối tài chính ngắn hạn bị phá vỡ. Kinh nghiệm của chúng tôi là đi từng bước nhỏ và bắt đầu từ con người, căn cứ trên điều kiện cụ thể của đơn vị.

Đơn cử một ví dụ: đến nay, sự phát triển của truyền hình báo Thanh Niên đã được đồng nghiệp rộng rãi đánh giá tích cực. Con số 4 triệu người đăng ký kênh YouTube Báo Thanh Niên vừa đạt được trong tháng 12.2021 là một minh chứng cho thành công. Để đi tới cột mốc đó, tập thể Ban truyền hình Báo Thanh Niên cũng phải thử nghiệm nhiều sản phẩm, nhiều cách làm khác nhau, nhưng tất cả đều ở quy mô tương đối nhỏ. Khi không thấy hiệu quả là phải thay đổi cách làm ngay. Chủ yếu là để giảm “học phí” ! Chỉ có một nguyên lý mang tính định hướng mà ngay từ đầu chúng tôi xác định và luôn giữ vững: đó là truyền hình Báo Thanh Niên phải bám chắc vào các nền tảng số, chứ không thể tham vọng biến mình thành một “đài truyền hình nhỏ” hay một “nhà thầu phụ” cho các đài truyền hình. Nói đơn giản, nhưng sự thật là với những con người phần lớn chưa có kinh nghiệm làm truyền hình, hoặc chỉ quen làm truyền hình truyền thống, việc lựa chọn các phương án phát triển không dễ dàng chút nào.

Nhưng đó là với mảng truyền hình – một hướng đi mới của Báo Thanh Niên, cho nên bên cạnh khó khăn của người khởi đầu, thì thuận lợi chính là có thể bắt đầu từ số 0, từ những người trẻ, từ những cộng tác viên còn ngồi trên ghế nhà trường. Họ biết người trẻ thích xem những hình ảnh động, vì bản thân họ cũng thuộc về nền văn hóa đại chúng ấy. Việc lựa chọn đề tài, hình thức thể hiện thế nào cũng tự nhiên như thói quen hàng ngày của họ. Còn đối với việc chuyển dịch mô hình kinh doanh từ báo in sang online thì tình hình phức tạp hơn rất nhiều. Cũng bởi báo in Thanh Niên là một tài sản lớn, việc tái định vị thương hiệu Thanh Niên thành một tên tuổi trên thị trường nội dung số, là điều cho đến nay, chúng tôi chưa dám tự nhận là thành công, dù đã lọt vào top 5 tờ báo điện tử chính thống có lượng người xem đông đảo nhất. Lý do chính là sự cân nhắc, thận trọng trước mỗi quyết định dịch chuyển cả hệ thống. Hết sức khó khăn để cùng lúc thay đổi cách nghĩ, cách làm của cả bộ máy, từ người phóng viên đến nhân viên tiếp thị, chưa nói đến hàng loạt chính sách kinh tế báo chí, quản trị nhân sự, phân phối thu nhập đã hình thành trên cơ tầng cũ từ nhiều năm cần đổi mới hoặc làm cho phù hợp với các yêu cầu của thị trường hiện nay. Một con tàu càng lớn thì việc chuyển hướng càng đòi hỏi nhiều thời gian và sức lực. Mặt trái của lựa chọn đó là tốc độ chuyển đổi không được nhanh, không được dứt khoát. Điều này, chắc nhiều đồng nghiệp của chúng tôi ở đây đều có thể cảm nhận từ thực tế của quý vị.

Cái khó nữa là thay đổi về chiến lược nội dung – về nguyên tắc là phải diễn ra TRƯỚC KHI thay đổi mô hình kinh doanh. Vì bạn đọc báo điện tử có những thói quen, hành vi tiêu thụ tin tức hoàn toàn khác với báo in truyền thống, việc nhận thức lại và điều chỉnh chiến lược nội dung là không thể thiếu. Trong bối cảnh tràn ngập thông tin trên mạng xã hội, sự gia nhập thị trường một cách không kiểm soát của những “trang tin điện tử”, “trang tin tổng hợp”, mỗi cơ quan báo chí phải tìm ra giá trị cốt lõi của mình ở đâu, bạn đọc của mình ở đâu, nguồn thu mới ở đâu, và trên hết là chi phí của sự điều chỉnh chiến lược này là bao nhiêu. Với một tờ báo in, việc xác định “bạn đọc điển hình” của mình không có gì khó nhờ tính ổn định về thị hiếu và sự trung thành tương đối với tờ báo “ruột”. Trên không gian mạng, bạn đọc của chúng ta có ‘chân dung’ mờ hơn rất nhiều. Họ có thể là bất cứ ai, hoàn toàn nằm ngoài dự báo của người sản xuất tin tức. Họ là một tập hợp trải rộng về lứa tuổi, về sở thích cá nhân, mức độ nhạy cảm đạo đức-xã hội… Họ đến với bài báo của chúng ta phần lớn là ngẫu nhiên, từ trang facebook của một người bạn, hay từ việc gõ vài từ khóa tìm kiếm trên Google…. Nhiều lúc họ còn không nhớ mình vừa đọc tin tức đó trên tờ báo nào.

Từ đó hình thành ra 2 lựa chọn mô hình tăng trưởng theo chiều rộng (lấy traffic làm trọng) hay theo chiều sâu (lấy bạn đọc trung thành làm mục tiêu chính). Thực tế là các cơ quan báo chí đều đang phải luồn lách để đạt cả 2 mục tiêu nhưng tùy giai đoạn mà nhấn mạnh vào bên nào. Do vậy, công tác nội dung báo điện tử phải hết sức nhạy bén để thích ứng với nhiều đòi hỏi khác nhau, thậm chí mâu thuẫn nhau. Không tập trung vào tăng traffic thì sẽ nhanh chóng mất chỗ đứng trên thị trường. Còn bỏ qua việc xây dựng “sân chơi” của riêng mình thì tương lai sẽ bất ổn định và đánh mất tầm nhìn, sứ mệnh.

Theo quan sát của chúng tôi, phần lớn cơ quan báo chí Việt Nam nhiều năm qua vẫn đang ở giai đoạn tăng trưởng theo chiều rộng. Nhưng về lâu dài, xu hướng phát triển theo chiều sâu sẽ là tất yếu, đặc biệt với sự xâm nhập và lan tỏa của mô hình thu phí bạn đọc báo điện tử. Như vậy, chuyển đổi số bắt đầu từ vấn đề đổi mới công nghệ, đã chuyển qua câu chuyện phát triển nội dung. Sự thay đổi về nền tảng phân phối đã dẫn đến sự thay đổi về sản phẩm. Chuyển đổi số không còn là việc của bộ phận công nghệ trong các tờ báo. Chuyển đổi số là việc cả cả tòa soạn.

Cái khó thứ ba là phát triển công nghệ, câu chuyện dài không thể nói hết ở đây. Tôi chỉ xin vắn tắt một ý. Gần đây chúng tôi mới được tiếp cận dự thảo Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến 2025, định hướng đến 2030. Rất mừng là ban soạn thảo của Bộ Thông tin và Truyền thông đã đặt vấn đề dùng ngân sách nhà nước (và xã hội hóa) để giúp các cơ quan báo chí phát triển công nghệ, bên cạnh nhiều vấn đề quan trọng khác. Mừng chủ yếu là vì nhận thấy sự quan tâm của Đảng, Nhà nước đối với vấn đề sống còn của báo chí nước nhà là làm sao chuyển đổi số thành công đã được cụ thể hóa bằng nhiều phương hướng, giải pháp lớn.Mừng nhưng vẫn mơ hồ chưa hình dung công việc này sẽ triển khai nhanh chậm thế nào, cụ thể ra sao.

Tuy nhiên, sự hỗ trợ của Nhà nước không bao giờ có thể đủ cho nhu cầu của mỗi cơ quan báo chí. Chiến lược nói trên nên tập trung hơn vào mục tạo hành lang pháp lý thông thoáng, tạo các cơ chế phù hợp để các tờ báo trụ vững trong cơn bão hiện nay, dần dần chiếm lại sự tin yêu của bạn đọc, chuyển hóa thành công thành những cơ quan báo chí-truyền thông đa phương tiện có sức sống Xin không nhắc lại những đề xuất về thuế TNDN, về thuế TNCN, về quỹ đầu tư-phát triển… đã nhiều lần được các cơ quan báo chí, Hội nhà báo Việt Nam, Bộ Thông tin và Truyền thông đề xuất mà chưa được đáp ứng. Nhưng để liên hệ với câu chuyện phát triển công nghệ ở trên, xin phép được nói rằng, sự dư dả về tài chính là điều kiện bắt buộc để thực hiện chuyển đổi số theo cách thức bền vững nhất.

Vì chuyển đổi số không rẻ. Một chuyên gia về dữ liệu loại khá trên thị trường lao động ở Việt Nam hiện nay có thể được trả lương khoảng 3000-4000 USD/tháng. Chưa kể các phúc lợi khác mà có lẽ chỉ những doanh nghiệp có vốn nước ngoài mới trả nổi. Mặt khác, khi nói về nhân lực để chuyển đổi số, đào tạo lại và đào tạo liên tục đội ngũ là những giải pháp được các chuyên gia quốc tế thường gợi ý. Tuy nhiên, khác với thế giới, lãnh đạo cơ quan báo chí Việt Nam không có hai đòn bẩy mạnh mẽ là chính sách sử dụng lao động linh hoạt để tạo sức ép với những cá nhân thiếu động lực, và chính sách thu nhập thật sự dựa trên thành tích để khuyến khích người tài đến và ở lại. Một lần nữa, đây lại là vấn đề cơ chế chính sách như vừa nhắc. Tháo gỡ nút thắt về cơ chế để báo chí tự thân vận động đi lên mới là “kế sâu rễ bền gốc”. Huống hồ, trong giai đoạn 5-10 năm tới đây, chuyển đổi số là vũ khí cạnh tranh, là lợi thế so sánh của mỗi cơ quan báo chí. Việc tạo ra những nền tảng công nghệ chia sẻ, “dùng chung” về dữ liệu bạn đọc, phân tích xu hướng… theo chúng tôi sẽ thích hợp cho cơ quan quản lý nhà nước hơn là cho những cơ quan báo chí muốn tạo ra sự khác biệt.

Cuối cùng, chuyển đổi số bao hàm ý nghĩa đưa công nghệ báo chí-truyền thông lên một trình độ mới. Vế sản phẩm đã nói ở phần chiến lược nội dung, nhưng còn một vế nữa chưa được chú ý đầy đủ. Đó là nâng cấp, hiện đại hóa các hệ thống công nghệ phục vụ quản trị, điều hành. Ở khu vực doanh nghiệp, tiến trình này đang diễn ra rất mạnh mẽ, nhanh chóng. Còn ở khối báo chí, chúng tôi nhận thấy các nỗ lực còn rất rời rạc, manh mún và hầu như không nhận được sự hỗ trợ đáng kể nào từ chính phủ và cộng đồng khoa học-công nghệ. Có phải do đặc điểm của báo chí là loại hàng hóa đặc biệt nên khó chuẩn hóa các quy trình quản lý? Dù vì lý do gì, các cơ quan báo chí không thể mãi đơn thương độc mã chuyển đổi số như đã thử làm hơn 10 năm qua. **Sự bắt tay, hợp tác, liên kết kinh doanh giữa cơ quan báo chí với các doanh nghiệp CNTT** là điều kiện đủ để quá trình này đạt kết quả mong muốn. Vì sao việc đó cho đến nay chưa diễn ra?

Đó cũng là câu hỏi tôi dành để kết thúc bài tham luận này, thay vì đưa ra một nhận định hay tiên đoán nào, với mong muốn tiếp nhận được lý giải, phản hồi, phản biện, gợi mở tích cực của quý đồng nghiệp. Cá nhân tôi tin rằng đó chính là lối ra mà tất cả chúng ta đang tìm kiếm.

Xin chân thành cảm ơn Hội nhà báo TP. Hồ Chí Minh đã có sáng kiến tổ chức hội thảo

Xin cảm ơn tất cả quý vị.