

## NEXT: 전략

# 만병통치약은 없다…상황 따라 처방도 달라야

손제희 / 한국언론진흥재단 경영지원팀 사원

“솔직히 말씀드리자면 저는 뉴스 사업에는 관심이 없습니다.”

세 번째 연사로 나선 라스무스 클라이스 닐슨(Rasmus Kleis Nielsen) 로이터저널리즘연구소장의 말이다. “주주, 미디어 소유주들에 대해 관심이 없다는 말입니다. 저는 저널리즘에만 관심이 있습니다. 저널리즘은 특화된 정보를 제공해, 사람들이 의사결정을 하는 데 도움을 줘야 한다고 생각합니다.”

2019 KPF 저널리즘 컨퍼런스 ‘전략’ 세션 연사들의 최우선 가치는 ‘저널리즘’이었다. 그럼에도, ‘지속 가능한 경영’은 제대로 된 저널리즘을 위한 기본 조건일 수밖에 없다. 세 연사가 뉴스룸의 생존 전략을 마련하는데 천착한 이유다. 이들은 고민의 결과를 공유하면서도 “발표 내용은 우리에게 적합한 처방일 뿐 모든 뉴스룸을 위한 정답은 아니다”라고 했다.

첫 번째 연사로 마리-엘렌 스미에장-와너후아(Marie-Helene Smiejan-Wanneroy) 메디아파르트(Mediapart) 공동 설립자 겸 매니징 디렉터가 나섰다. 그는 “메디아파르트의 정보는 가치가 있고, 그 정보를 이용하려면 당연히 돈을 내야 한다”고 강조했다. 이 매체는 ‘독자들만이 우리를 살 수 있다’는 생각으로 현재 매출의 99%를 구독료만으로 충당하고 있다.

메디아파르트가 유료 구독 모델을 통해 추구하는 것

은 ‘독립성’이다. 광고주, 재무 지분 투자자들, 국가 보조금 등에 의존하지 않기에 외부의 개입 없이 ‘메디아파르트의 의제’를 설정할 수 있다. 이는 양질의 탐사보도로 이어졌고, 자연스럽게 독자의 신뢰를 얻었다. 결국 메디아파르트는 순이익이 매출의 20%에 달하는 성과를 얻었다.

메디아파르트는 미디어 환경 변화에 신속하게 대응하기 위해 조직 구조도 혁신했다. 먼저 유연한 의사 결정을 위해 부서장과 편집장을 없앴다. 마케팅팀, 기술팀, 구독자서비스팀 등 모든 팀들을 신문 제작에 매일 참여시켰다. 팀 간 상호협력에 역점을 두고 역동적인 조직을 지향했다. 균형 잡힌 시각을 갖기 위해 남녀 성비까지 엄격한 균형을 유지했다.

“

2019 KPF 저널리즘 컨퍼런스 ‘전략’ 세션  
연사들의 최우선 가치는 ‘저널리즘’이었다.  
그럼에도, ‘지속가능한 경영’은 제대로  
된 저널리즘을 위한 기본 조건일 수밖에  
없다. 세 연사가 뉴스룸의 생존 전략을  
마련하는데 천착한 이유다.”

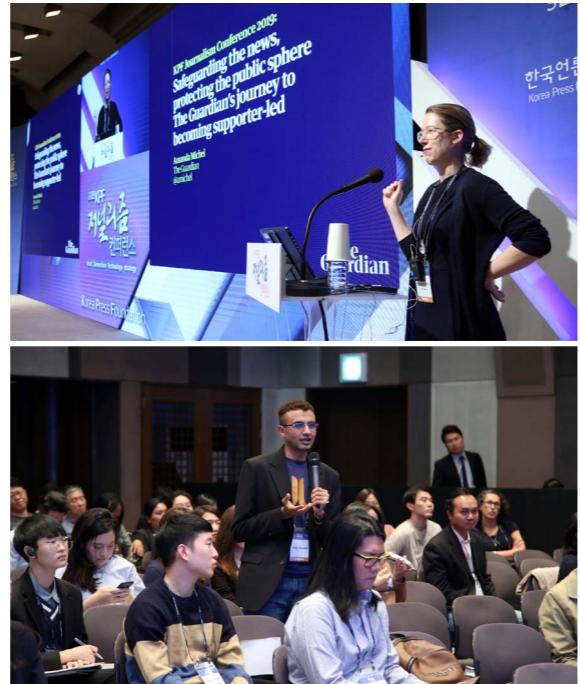
”

## 누구에게나 개방된 가디언

두 번째 연사는 아만다 미셸(Amanda Michelle) 가디언 글로벌 디렉터로, 가디언의 ‘후원 모델’을 설명했다. 가디언은 수익 창출을 위해 광고와 후원을 병행하고 있지만, 후원자 100만 명으로부터 얻는 수익이 훨씬 많다고 공개했다. 가디언의 방식은 1:1 관계가 아니다. 한 명이 후원하면 많은 사람이 혜택을 볼 수 있는 방식이다. 페이월 방식, 즉 유료 서비스도 포기했다. 독자와의 상호작용을 중시했기 때문이다. 가디언은 독자를 단순히 읽기만 하고 마는 리더(reader)로만 보지 않는다. 기사의 발원지며 피드백을 주는 자원으로 간주한다. 이러한 철학으로, 가디언은 이해당사자인 독자들이 기사를 무료로 손쉽게 접할 수 있도록 했다. ‘누구든, 어디에 살든, 돈이 있든 없든 읽을 수 있게 개방된’ 방식을 지향했다. 이는 캐서린 바이너(Katharine Viner) 편집장이 2017년 발표한 ‘저널리즘의 미션’의 다섯 원칙과도 부합한다.

- 1) 우리는 더 나은 세상을 만들 수 있는 아이디어를 개발하고,
- 2) 독자, 다른 파트너와 협업하고,
- 3) 의미 있는 일을 하고,
- 4) 모든 사람이 목소리를 낼 수 있도록 다양한 구성 원으로 뉴스룸을 구성하고,
- 5) 권력자와 시민에 대해 공정하게 취재한다.

메디아파르트처럼 가디언도 ‘신뢰’를 기반으로 한 수입 모델을 통해 독립성을 유지하고 있었지만, 주요 전략은 달랐다. 와너후아 메디아파르트 편집장이 ‘독립성’ 그 자체에 무게중심을 뒀다면, 미셸 가디언 디렉터는 ‘독자의 니즈’를 충족하는 서비스를 제공하기



1. '후원 모델'을 설명 중인 아만다 미셸 가디언 글로벌 디렉터

©한국언론진흥재단

2. 연사에게 질의하는 청중 ©한국언론진흥재단

위한 ‘연구·조사’에 방점을 찍었다. 가디언은 독자가 어떤 서비스를 선호하는지, 어떤 후원 방식을 좋아하는지 수시로 여론조사를 해 찾아낸다. 미셸 디렉터는 “전 세계에 흩어져있는 독자 누구든 가디언에 쉽게 접근하고 후원할 수 있도록 고객 서비스에 완벽을 기하고 있다”고 강조했다.

한편 가디언이 조사한 ‘독자가 가디언에 후원하는 이유’는 △탐사보도를 후원하기 위해서 △백만 명에 달하는 후원자 그룹의 일원이 되고 싶어서 △민주주의에 기여하기 위해서 △좋은 콘텐츠 제공에 대한 고마움을 표시하기 위해서 △언론사를 신뢰하기 때문 등이었다. 이러한 조사를 바탕으로 가디언은 후원금을

올바르게 활용하겠다는 의미를 담아 ‘변화를 위한 공동의 움직임’이라는 메시지를 담은 ‘희망은 힘이다’ 같은 다양한 캠페인을 실시하고 있다.

## 결국은 독자의 신뢰

세 번째 연사는 라스무스 클라이스 닐슨(Rasmus Kleis Nielsen) 로이터저널리즘연구소 소장이었다. 닐슨 소장은 “인쇄나 방송 매체보다 디지털 모바일 플랫폼을 선호하는 것은 전 세계적인 현상”이라며 “어릴 때부터 디지털 기기를 접한 이들이 사회의 핵심 세력으로 부상하고 있어 신문 산업은 더 어려워질 것”이라고 진단했다.

그는 현재의 미디어 지형을 ‘주목 경쟁’으로 표현했다. 온라인 독자가 한 명 늘어나도, 매체는 서비스 제공 비용을 추가적으로 지불할 필요가 없다. 많은 매체들이 콘텐츠를 무료로 제공해서라도 독자를 더 확보하려는 이유다. 이를 매체는 독자의 관심을 끌어, 이를 기반으로 광고를 더 수주하려고 한다. 여기에 낮은 진입장벽으로 미디어 업계에 진입하는 매체가 많아지면서, 독자의 주목을 끌기 위한 주목 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 뉴스의 유료화를 도모하는 매체들은 이러한 무료매체들과 경쟁해야 한다. 무료매체에 대항하기 위해 유료매체는 무료매체와는 다른 ‘차별성’으로 무장해야 할 숙제를 안았다.

닐슨 소장은 앞으로 전개될 미디어 지형과 관련해 세 가지 예측을 내놓았다. 첫째, 광고 기반 모델은 어려워질 전망이다. 그러나 신문광고 비중이 점점 줄어들더라도, 광고 중심의 모델이 단기간에 사라지지는 않을 것이다. 둘째, 독자로부터 수익을 얻는 모델(스폰서십 모델, 구독료 모델)은 매우 높은 서비스 품질을 갖춰야만 성공할 것이다. 탁월함이 수반돼야 독자들

은 돈을 주고서라도 신문을 산다. 20년 동안 무료로 제공했던 방식으로는 유료 독자를 확보할 수 없다.셋째, 언론의 공적 기능이 상실돼 독립 저널리스트의 존재 자체가 위기를 맞게 되면, 공익을 위한 지원 모델(비영리기관, 공공지원 등)이 등장할 것이다.

이어진 추가 질의에서, 닐슨 소장은 ‘신뢰’에 대한 생각을 덧붙였다. 그는 “신뢰는 소유 구조와 무관하다”며 “공공이든 민영이든 비영리기관이든 신뢰는 기본이며, 매일 입증해야 하는 것”이라고 했다. 그는 공공 미디어가 신뢰를 잃은 남유럽·중앙유럽을 예로 들며 “소유 구조보다는 미디어가 ‘나를 위한 보도를 하는 구나’라는 생각이 들게 노력하는 것이 더 중요하다”고 말했다.

세 연사의 ‘뉴스룸 생존 전략’에 대한 처방은 말 그대로 하나의 방안 정도였다. 국가마다, 언론사마다 처한 상황이 다르기 때문에 이들의 방식을 “한국 언론에 적용할 수 있을까?”라는 의문도 든다. 그러나 세 개의 발표를 관통한 ‘신뢰’라는 가치는 어느 나라의 어느 언론이든 상관없이 뉴스룸 생존 전략의 기본으로 삼아야 할 핵심이었다. 신뢰를 상실한 생존 전략은 모래성임을 시사하는 장이었다. ─