

# 미디어 시장의 다원화와 신문기업 수익모델 다각화 방안

이상기(부경대학교 신문방송학과)

## 1. 서론: 안개속의 현재

아날로그는 그 기술적 특성상 정보가 덩어리의 형태로 제작, 배포, 저장된다. 하지만 0과 1의 신호에 의해 숫자 형태로 제작되는 디지털 신호는 압축이 용이할 뿐 아니라, 분할과 결합도 쉽다. 이 때문에 디지털 기술은 본질적으로 융합을 촉진시키는 성격을 가지고 있다. 그 결과 신문, 출판, 방송, 영화, 만화/애니메이션, 음반, 비디오 게임, 캐릭터, 소프트웨어, 통신 등 과거 개별 산업으로 존재했던 모든 정보문화산업의 영역 구분이 해체되고, 단일화된 ‘콘텐츠 산업’으로 변모하고 있다.

서구사회는 지난 1990년대 중반부터 이러한 미디어 기술의 디지털화에 발 빠르게 적응해왔다. 신문과 방송의 교차소유 논란에 종지부를 찍고, 최근에는 미디어 기업과 통신 기업 간 인수합병으로까지 영역이 확대되고 있다. 규제완화의 논리는 대체로 케이블, 위성 등과 같은 새로운 미디어 기술이 등장하여 대부분의 지역에서 텔레비전 채널 수가 늘었다는 점, 공중이 주말판 신문이나 전국 신문, 그리고 잡지에 쉽게 접근할 수 있고, 인터넷이라는 통제 불능의 여론 전달수단이 확대되었다는 사실 등에 따라 신문의 지역시장 독점화가 우려할 성질의 것이 아니라는 데 그 근거를 두었다(이상기, 2002).

그렇다고 해서 서구사회에서 교차소유를 비롯한 미디어 결합에 대한 논쟁이 현재 완료형인 것만은 결코 아니다. 일반적으로 신문, 텔레비전, 라디오, 케이블, 잡지 등 각각의 미디어는 고유의 기능을 갖고 있다. 즉 ‘정보/사상 지향 미디어(information/idea-oriented media)’와 ‘오락 지향 미디어(entertainment-oriented media)’로 크게 구분 지을 수 있다. 비록 텔레비전, 라디오, 케이블 등이 뉴스를 제공하고 있지만 근본적으로 오락 미디어인 방송 매체가 ‘정보/사상 지향 미디어’인 신문이나 잡지를 완전히 대체할 수는 없다. 실제로 텔레비전 채널 수가 늘었다고 해서 그 증가만큼이나 다양성도 신장되었다고 할 수 없다. 대부분의 시청자들이 보는 프로그램은 버라이어티, 드라마, 영화 등 주로 오락 장르이기 때문이다. 그러므로 아직까지는 케이블이나 위성 등을 새로운 관점이나 다양성을 신장시키는 미디어로 인정하진 않는다.

이와 같이 새로운 미디어가 다양성을 신장시키지 못하고 있는 실정임에도 불구하고, 서구에서 신문 수(구독자수 포함)는 계속 감소하고 있다.<sup>1)</sup> 프라이스워터하우스쿠퍼스는 세계 신문 시장이 2009년의 경우 전년 대비 10.2% 감소하고, 2013년까지 연평균 2%씩 감소할 것으로 예상했다(PricewaterhouseCoopers, 2009). 미국 뉴스 편집인 소사이어티(American Society of News Editors)에 따르면 미국의 신문 편집국 규모는 지난 2007년부터 2년 동안 15% 가량 감소했고, 영국은 2008년 초부터 2009년까지 약 70개의 지역신문이 문을 닫았다. 프랑스 신문도 어렵기는 마찬가지인데 많은 신문사들이 정부 보조금에 기대고 있고, 그 액수만 1년에 약 2억 8,000만 유로(4,340억 원)에 달한다.

대개의 경우 뉴스기업들은 경영이 어려워지면 직원 감축을 통한 비용절감을 꾀한다. 그 다음으로 마케팅 비용을 축소하거나, 생산비용 절감, 유통비용 절감 순으로 긴축경영을 한다. 결과적으로 미국의 경우에는 체인 소유가 가속화되었고 과거보다 이윤에 집착하는 경향이 더 강하게 나타나고 있다. 체인 소유가 늘어나면서 신문의 기사량이 줄어들었을 뿐만 아니라 그 내용도 가벼워지고 있다. 결국 복합기업(conglomerate)화된 미디어에 있어 뉴스 부문은 다른 많은 사업들 중의 하나로 여겨질 뿐이기 때문이다. 미디어 기업이 수익 극대화를 추구함으로써 나타나는 보다 심각한 문제는 정치적 다양성이 점점 사라지고 있는 것이다. 아울러 지배적인 미디어 기업들의 규모가 더 커지고, 더 많은 이윤을 얻을수록 뉴스의 질을 높이기보다 오히려 그 질을 떨어트리는 전략을 추구하고 있다(Serrin, 2000). 그 대표적인 사례가 바로 국제 뉴스이다.

고메리(Gomery, 2001)는 지난 4반세기 동안 소유가 보다 집중화됨으로써 의견의 다양성(diversity of opinion) 및 뉴스 정보의 다양성(diversity of news sources)이 감소하였다고 한다. 다양한 목소리의 감소와 더불어 미디어 기업의 시장 지배력이 점증하면서 부정적 효과도 증대되고 있다고 한다. 즉 미디어 복합 기업은 지역주의와 다양성보다 이윤 극대화를 더 강조한다는 것이다. 1983년부터 미디어 산업의 독점화를 꾸준히 분석해오고 있는 배그디키안 역시 최근의 연구(Bagdikian, 2004)에서 타임워너, 디즈니, 뉴스코퍼레이션, 바이어컴, 베텔스만 등 5대 미디어 그룹에 의해 미국시민들의 의견이 조정당하고 있다고 주장했다. 20여년 전 그 수는 50여개였다.

그럼에도 불구하고 서구의 신문사 소유주들은 교차소유 규제 폐지와 같은 것들을 정부에 더 많이 요구하고 있다. 특히 인터넷에 대한 투자가 이윤 획득에 실패하면

---

1) 한국의 경우도 구독자수(구독률)가 지속적으로 감소하고 있지만 신문사 수는 별로 변동이 없다. 오히려 무료 신문이 늘어나는 현상조차 보인다. 이 때문에 신문산업의 실체가 왜곡되고, 경영상의 어려움이 가중되고 있다.

서, 신문사 소유주들은 지역 텔레비전 방송사와의 합병에 큰 매력을 느끼고 있다. 방송사 소유에 드는 상당한 자금도 금융 기관들이 언제든지 지원할 준비가 되어 있다. 그렇지만 과거의 사례를 보노라면 신문사가 방송사를 소유할 경우, 당장의 금융 비용 때문에 뉴스 보도 부문의 인력을 감축하여 비용을 줄였던 것이 일반적인 현상이었다. 또한 이윤 극대화의 유혹으로 인해 이윤 획득(광고주의 이해)에 방해가 되는 복잡하고 혼돈스러운 뉴스는 회피하였다. 그러므로 서구의 언론사들은 언론 고유의 정체성을 유지해나갈 것인가 아니면 일반 기업들과 마찬가지로 이윤과 성장에 그 자리를 양보할 것인가의 갈림길에 서있다.

한국사회는 미디어 기술의 발전 속도에 법과 제도가 따라가지 못하면서, 이러한 혼돈에서 어느 정도 자유로울 수 있었다. 그러나 다른 한편으로는 새로운 미디어 시장으로의 진입이 원활하지 못해 경영 상태가 악화일로이다. 흑자 기조를 유지하고 있는 신문기업들은 손에 꼽을 정도이고, 대부분의 신문기업들이 만성적인 적자 혹은 자본잠식 상태에 빠져있다. 사양산업은 고상한 표현이고, 좀비산업이라는 표현까지 등장했다. 우여곡절 끝에 미디어 관련법이 통과되면서 신문기업도 다양한 미디어 시장에 진출할 길이 열렸지만 이것이 성장으로 인도하는 길인지 파국으로 이끄는 길이 될지는 아무도 장담할 수 없다.

다원화된 미디어 시장에 발 빠르게 대응할 수 있는 신문기업도 일부에 국한될 뿐이다. 그렇다 할지라도 자본이나 인적 자원의 여력이 미진한 여타의 기업들이 크게 불안해할 필요는 없어 보인다. 급격한 변동의 시기에는 새로운 길을 개척해야 하는 선도 기업의 성장 가능성이 크지만 위험 요소도 그 만큼 크기 때문이다. 미래에 대한 확실한 답이 없는 만큼, 이들은 선도기업의 경영 전략과 그 수행과정상의 성과를 지켜보면서 모방, 연대(전략적 제휴 등), 취사선택 등 훨씬 다양한 생존 전략을 추구할 수 있다.

본 연구는 선도적인 신문기업들이 미디어 환경 변화에 감량경영과 같은 수세적 전략보다 수익 다변화와 같은 공세적 전략을 펼치는 것이 더 바람직하다는 시각을 견지한다. 궁극적으로 사업 다각화의 추진방법은 신문기업 스스로의 몫일 수밖에 없다. 한편으로는 환경변화에 적응하면서 다양한 형태와 창구로 사업을 끊임없이 확장해 나가는 보다 적극적인 방법이 있을 수 있다. 그 결과로 전혀 예상치 못했던 기업 이미지와 사업 영역으로 흘러갈 수도 있다. 다른 한편으로는 기존의 신문 정체성을 유지하면서 시너지 효과를 내는 범위 내에서 점진적으로 사업 다각화를 추진하는 방법이 있을 수 있다. 지금부터 사업(상품) 다각화의 다양한 측면들을 살펴 보면서 신문기업이 어떤 길을 선택해야 할지를 살펴보도록 하자.

## 2. 상품 다각화 및 비즈니스(수익) 모델

경영 다각화(diversification of management)는 서로 다른 업종에 속하는 사업을 동시에 경영하는 일반적 의미의 경영 다각화 외에, 경영활동의 영역을 지역적으로 확대하여 다양한 지역에서 사업을 하는 지역적 다각화, 상품이나 서비스를 여러 종류로 하는 상품 다각화 등이 있다. 흔히 다각화의 이점으로 특정 부문의 사양화나 사업부진의 위험을 다른 부문에서 보완할 수 있다는 것과 경영자원의 효율적인 이용 등을 들고 있다.

미디어 기업 역시 쇠퇴하는 시장에서, 혹은 기술적 발전에 의해 새로운 가능성이 등장하는 상황에서 위험을 분산하거나 시너지 효과를 창출하기 위한 경영 전략으로 다각화를 추진한다. 즉 보유 자원을 활용해 부가가치를 창출하고 사업영역을 확장해 새로운 기회를 만듦으로써 포화된 기존 시장에서의 위기를 극복하고자 하는 것이다. 이미 우리나라의 많은 신문기업들이 경영 다각화를 경험했거나 하고 있다. 예를 들어 고정자산인 운전기를 활용하여 주간지, 월간지, 스포츠지, 어린이신문, 책 등을 출간하는 수평적 다각화는 일반적인 현상이고, 인터넷서비스사업, 방송사업, 문화사업, 광고, 부동산 임대업, 주유소 등의 복합 경영 사례들도 적지 않게 목격되고 있다. 또 과거에는 정경유착의 관행을 이용하고자 재벌이 경영 다각화의 목적으로 신문을 운영한 경우도 있었다. 종교단체가 선교의 목적으로 신문을 경영하는 것도 넓은 의미에서의 경영 다각화라 할 수 있다.

오수정은 1990년 이후 한국 신문기업의 다각화를 시기별로 구분하여 정리하고 있다. 1990년부터 1994년까지는 다각화 초기로, 잡지나 다른 종류의 신문 등 인쇄 미디어 중심으로 다각화가 이뤄졌다. 1995년부터 1998년까지는 전광판, CD-ROM사업, 데이터베이스 사업 등의 디지털 사업을 개시하였고, IMF에 접어들면서 감량경영형 분사가 진행되는 특징을 보였다. 1999년부터 2002년까지는 수익을 위한 생계형 사업 다각화 경향이 두드러졌고, 메이저사를 중심으로 방송사업 진출, 신문-인터넷-방송을 포괄한 복합 미디어 전략, 다양한 정보 콘텐츠 생산 및 다(多)플랫폼에의 유통 등 생산에서 유통에 이르는 모든 가치사슬 단계에 걸친 사업 영역의 다각화가 나타났다고 한다. 2003년 이후로는 메이저사를 중심으로 방송 영역과 뉴미디어 영역의 사업 다각화가 보다 공격적으로 진행되어 복합 미디어 전략이 구체화되었고, 마이너사를 중심으로는 보다 다양한 모습의 생계형(비관련) 다각화 경향이 특징적으로 나타났다고 한다(오수정, 2007).

요약하자면 자본력이 뒷받침되는 조선일보, 중앙일보와 같은 메이저사의 다각화는 플랫폼, 콘텐츠 사업 등으로의 미디어 관련 다각화가 주를 이루었으나, 경향신

문, 한겨레와 같은 마이너사는 미디어 사업으로 인한 수익 발생에만 의지할 수 없는 상황에서 기회가 닿는 대로 미디어 비관련 다각화를 통한 생존력 확보가 두드러졌다는 것이다. 공통적으로는 복잡하게 변모하고 있는 미디어 환경에서 신문사 역시 기업으로서의 경영활동이 보다 활성화되어 왔다고 할 수 있다. 최근에는 시장 환경변화에 마케팅, 브랜드 캠페인, 중장기 비전 및 경영전략 수립 등으로 보다 능동적이고 과학적으로 대응하고 있는 중이다.

박소라(2007)는 ‘한국 미디어 기업의 다각화 정도 및 유형’이라는 글에서 언론사들이 사업 다각화에 공통적으로 느끼고 있는 장애 요인으로 ‘규제,’ ‘자본력,’ ‘기존 조직의 낙후된 사고’를 들었고, 이 세 가지가 선결되어야만 다양한 경영활동이 가능하다고 하였다. 아울러 ‘언론사로서의 이미지,’ ‘저널리즘적 가치’ 등 자사의 브랜드 가치가 다각화에 결정적 영향을 미치고 있다는 점을 밝혔다.

장윤희(2007)는 한국 신문기업의 경우 방송사보다 재정상 어려움이 더 심각해 관련/비관련 사업 영역으로 적극적인 다각화를 추진하고 있는 것으로 분석했다. 또한 다각화 수준과 ROE(Return on Equity: 자기자본 이익률), ROE의 변동성, 위험대비 수익성 등을 파악해본 결과 다각화 정도가 낮아 특정 사업의 집중도가 높은 기업집단은 연평균 ROE가 낮고 그 변동성은 높다고 하였다. 반면 다각화 수준이 높은 기업은 ROE가 높고 그 변동성은 낮다고 하였다. 즉 사업 다각화가 경영성과 측면에서 안정적이며 긍정적일 뿐만 아니라 위험대비 실적 또한 긍정적이라고 결론 내렸다.

그러나 이윤 극대화가 궁극적 목표인 일반기업과 달리, 신문기업의 사업 다각화는 이중적인 측면이 있다. 즉 사업 다각화로 획득한 이윤이 저널리즘 영역에 재투자되지 않을 경우 사업 다각화를 오히려 부정적으로 보는 경향이 있는 것이다. 본 연구와 관련하여 국내 전문가를 대상으로 한 인터넷 여론조사에서도 언론기업의 사업 다각화가 경영적인 측면에서 ‘도움이 된다(65.3%)’는 의견이 ‘도움이 되지 않는다(16.1%)’는 의견보다 월등히 높게 나타났지만 저널리즘(언론 본연의 활동) 측면에서는 사업 다각화가 ‘도움이 되지 않는다(60.5%)’라는 의견이 ‘도움이 된다(17.7%)’는 의견보다 훨씬 높았다. 이 둘을 종합적으로 평가할 경우, 긍정적이라는 입장(42명)과 부정적이라는 입장(42명)이 팽팽히 맞섰다.

아마도 같은 신문사 조직 내에서도 경영부서와 취재부서의 입장은 대립하리라고 본다. 그런데 (가상적으로) 신문과 방송이 결합하여 하나의 조직이 되었을 때 가장 큰 영향력을 행사할 집단이 누구라고 보느냐에 대한 질문에서 전문가들은 압도적인 비율(63.7%)로 경영인을 꼽았다. 신문기자(12.9%), PD(11.3%), 방송기자(3.2%) 등 저널리즘 영역에서 활동하는 모든 이들을 합산해도 27.4%에 불과했다. 물론 경영

인이 언론인 출신이냐 전문 경영인 출신이냐에 따라 다소 차이가 날 수도 있겠지만 점점 더 이윤의 압력이 저널리즘 가치를 억누르지 않을까 한다.

이상에서 간략하게 미디어 기업의 경영/사업 다각화 일반을 소개했지만 본 논문은 보다 미시적 혹은 그 하위영역이랄 수 있는 상품(콘텐츠) 다각화에 초점을 맞추고자 한다.

## 1) 경영 전략으로서의 상품 다각화

상품 다각화(diversification of product)를 제대로 수행하기 위해서는 먼저 경쟁 전략(competitive strategy)에 대한 이해가 전제되어야 한다(Porter, 1980). 포터는 기업의 수익은 산업구조와 해당 산업 내에서의 경쟁 지위의 상호작용에 의해서 결정된다고 보았다. 그러므로 산업의 매력도 분석(신규 진출 기업의 위협, 대체품의 위협, 기존 경쟁자와의 경쟁, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력)은 경쟁 전략 수립의 기본이 된다. 또한 특정 업계에서 유리한 입장을 구축하기 위한 전략으로 원가 우위, 차별화, 집중화 전략을 제시했다.

경쟁 혹은 경영 전략은 다음과 같은 특성을 지닌다. 첫째, 기업과 관련된 가장 **본질적인 문제**를 다룬다. 즉, 기업이 생산하는 제품의 성격이나 종류, 주요 대상 고객이나 시장, 그리고 사업의 다각화 여부 등이 경영 전략과 밀접한 관련을 맺고 있다. 둘째, 기업의 모든 에너지와 자원이 소요되는 **최우선적 과제에 집중**한다. 경영 전략은 기업이 장래에 보다 높은 성장과 유리한 입지를 확보하기 위하여 추진하는 주요한 계획이기 때문에 기업이 소유한 인적·물적 자원은 성공을 위하여 최우선적으로 조달되어야 하며, 적시에 합리적으로 배분되어야 한다. 셋째, 경영 전략은 **비교적 긴 기간**을 고려해야 한다. 장기간에 걸쳐 지속적으로 추진되어야 하며 추진 결과까지도 함께 평가 되어야 한다. 넷째, 경영 전략은 일상적 의사결정과 관련된 **세부계획의 기본골격**이 된다. 즉 기업이 갖고 있는 제 자원의 배분과정에서부터 일상적 경영활동에 이르기까지 다양한 부분을 포괄하고 있다. 끝으로 경영 전략은 최고경영자의 적극적인 관심과 참여가 요구되는 **경영진의 활동**이다. 경영 전략이 효율적이기 위해서는 최고경영자가 전체적 관점에서 기업의 모든 측면을 관찰할 수 있는 안목에 근거해서 적극적 참여와 꾸준한 지원이 있어야 한다(Moriarty & Moran, 1990).

신문기업의 상품 다각화는 보다 좁은 의미에서 (경영/경쟁 전략에서의) 차별화 전략과 밀접한 관련이 있다. 차별화 전략은 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 차별

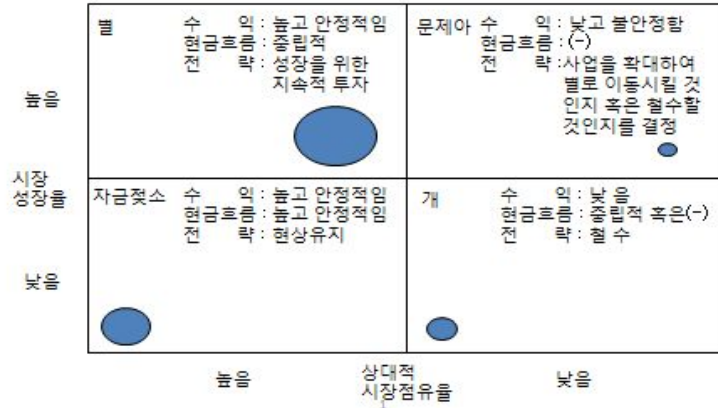
화함으로써 경쟁자와 비교해 구매자에게 독특하다고 인식되도록 하는 그 무엇을 창조하는 전략이다. 차별화에는 고객에 대한 서비스, 가격, 디자인, 상표/브랜드 이미지, 기술 등 여러 방법이 있을 수 있다. 또한 한 기업이 여러 가지 분야에서 차별화를 피할 수도 있다. 즉 기업은 구매자가 중요하다고 여기는 속성을 선택해서 그 요구에 맞춰 스스로를 독특하게 차별화시킴으로써 높은 수익을 얻을 수 있다. 특히 미디어 상품은 한계비용이 거의 0에 가깝기 때문에 제조업 분야에서 활용하는 원가 우위 전략을 펼칠 수 없다. 따라서 신문기업의 상품/제품 다각화는 ‘차별적 집중화’ 전략의 관점에서 접근해야 한다.

차별적 집중화를 하기 위해서는 우선 **기업의 사명(mission)을 분명히 해야** 한다. 좋은 사명은 어떤 독특한 목표에 집중되어야 하고, 자사가 준수하고자 하는 중요한 방침과 가치관을 강조해야 하며, 기업이 활동할 주요 경쟁영역을 규정해야 한다. 따라서 표적시장에 대한 정의(target market definition)와 전략시장에 대한 정의(strategic market definition)를 구분할 필요가 있다. 예컨대 Pepsi가 콜라를 마시기를 희망하는 모든 사람을 표적시장으로 정의할 수 있지만 갈증을 해소하기 위한 음료를 만드는 회사로 전략적 정의를 할 경우에는 콜라 외의 탄산시장, 이온음료, 생수, 과일주스, 차, 커피 등을 포함한 많은 기업을 경쟁사로 인식하게 된다. Pepsi는 이러한 전략적 정의에 의해 성장 전망이 높은 이온음료 시장에 진출을 결정했다(Kotler, 2003/2004, 138).

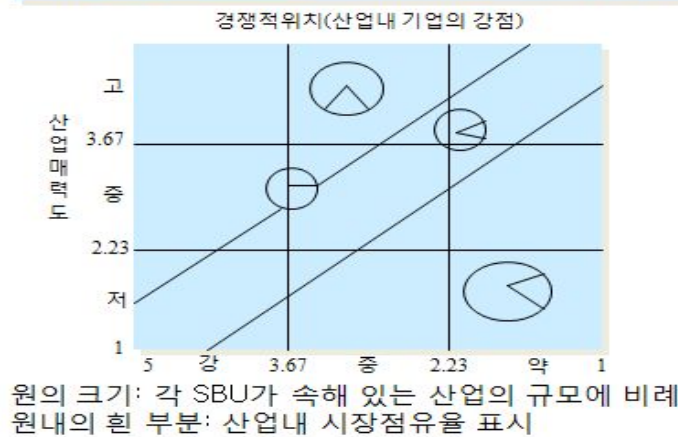
이런 점에서 레비트(Levitt, 1997)는 기업이 **상품보다 욕구 혹은 시장 중심으로 사업을 정의** 하는 것이 바람직하다고 하였다. 또한 시장의 변동이 예측될 경우에는 기존의 사명을 새롭게 재정의 할 필요가 있다. 예를 들어 Kodak은 필름 기업으로부터 ‘디지털 영상’ 기업으로 자신을 재정의 하였고, IBM은 하드웨어와 소프트웨어 제조 기업으로부터 ‘네트워크 구축자’로 자신을 재정의 함으로써 급격히 변모하는 IT 시장에서 살아남을 수 있었다.

한편 사업을 확장하고자 하는 기업은 다양한 차원의 전략적 사업단위(strategic business unit: SBU)로 자사의 **사업부문을 재분류**할 필요가 있다. 전략적 사업단위를 확인하는 목적은 각 사업단위로 하여금 개별의 전략을 수립하고, 또한 자원을 확보하도록 책임을 부과하기 위한 것이다. 상위 경영자는 전략적 사업단위를 적절히 포트폴리오 해야 한다. 여기에는 흔히 알려진 대로 ‘Boston Consulting Group(BCG) 모델’과 ‘General Electric(GE) 모델’이 있다(Kerin, et al., 1990).

<그림1> 성장-점유율 분석: BCG 매트릭스



<그림2> GE-McKinsey의 산업매력도-사업강점 분석



BCG모델(<그림1>)은 성장-점유율 매트릭스(growth-share matrix)로 알려진 방법이다. 즉 시장성장률 및 시장점유율(2×2 요인)에 기반 해서 수익주종사업(cash cows), 성장사업(stars), 신규사업(question marks), 사양사업(dogs)으로 분류하고, 각각 수확(harvest), 유지(hold), 구축(build), 철수(divest) 전략을 적절히 취하는 것이다. GE-Mckinsey모델(<그림2>)은 시장 매력성(market attractiveness)과 사업 강점(business strength)의 관점에서 다요인(주로 3×3 요인)으로 평가하는 모델이다.

이 밖에도 다양한 포트폴리오 모델이 존재하는 데, 이들은 공히 다음과 같은 이점을 제공하고 있다. 곧 경영자가 전략적으로 사고하게 돕고, 그 사업들의 경제성을 보다 잘 이해하게 하며, 계획의 질을 향상시킬 수 있다. 또 사업단위 관리자와 기업 본부 관리자들 간에 의사소통을 원활하게 할 수 있으며, 정보의 공백과 중요한 문



제를 지적하고, 보다 희망적인 사업에 투자를 강화할 수 있다.

그럼에도 불구하고 포트폴리오 모델은 신중하게 이용해야만 한다. 왜냐하면 기업으로 하여금 지나치게 시장 점유율 증가에 치중하도록 하며, 현재의 사업을 무시하면서 성장/신규 사업에 과도한 기대를 갖게 하기 때문이다. 또 두세 개 사업이 동일한 칸에 위치할 경우 중요시되는 등급과 가치는 상이할 수 있다. 실제로 많은 사업들이 매트릭스 중간에 몰리는 경향이 있는데 이 경우에는 무엇이 적절한 전략인지 판단하기 어렵다. 끝으로 둘 또는 그 이상의 사업들 간에 시너지를 조절하지 못할 가능성도 존재하며, 그 연장선상에서 여러 사업단위가 공동으로 필요로 하는 필수적인 핵심역량이나 시장 제공물을 배제시킬 위험도 존재한다(Kotler, 2003/2004, 146).

이상에서의 제 이론이 주는 시사점은 다음과 같다. 먼저, 신문기업이 방송을 포함한 다원화된 미디어 시장에서 상품 다각화를 추진하려면 **사명(mission)**을 재정의해야 한다. 즉 “국내 최고의 프리미엄 콘텐츠를 자랑하는 종합 미디어기업,” “다양하고 깊이 있는 정보를 가장 먼저 전하는 신문/대한민국 최대의 미디어 네트워크,” “21세기 지식정보화 시대를 열어갈 종합 미디어그룹” 등을 모토로 한 국내 주요 신문기업의 사명은 여전히 ‘정보/사상 지향’에 가깝다. 그렇지만 방송은 뉴스/교양보다는 오히려 드라마나 토크쇼와 같은 오락 콘텐츠가 지배적이다. 그러므로 기존의 사명은 엔터테인먼트 사업도 포괄하기에는 적절하지 않다.

둘째, 복합 미디어 기업을 표방한다고 할지라도 **사업의 범위를 명확히 규정**할 필요가 있다. 미디어 전문가들은 우리나라의 메이저 신문사의 사업 확장 가능성을 다음의 <그림3>과 같이 전망했다. 즉 기존의 신문(출판), 온라인 뉴스 중심에서 영상 뉴스 콘텐츠 정도로만 확대 가능하리라는 아주 완고한 전망이 28.2%였고, 오락 프로그램을 포함한 방송 사업까지 진출 가능하다는 다소 완화된 입장이 6.5%였다. 문화 콘텐츠(27.4%) 및 통신 사업(14.5%)까지 진출 가능하다는 보다 전향적인 입장도 적지 않았고, 어떤 사업이라도 가능하다는 입장도 23.4%를 차지하였다. 이러한 전망은 전망대로 두고, 신문기업의 입장에서는 보다 엄격하게 동원 가능한 인적·물적 자원의 규모, 전략적 제휴 가능성, 단기·중기·장기 전략 등을 고려하여 사업의 범위를 설정해야 할 것이다.<sup>2)</sup>

---

2) 참고로 향후 10년 후 미디어 시장에서 가장 주도적인 역할을 할 사업자 혹은 주체에 대해 전문가들은 통신서비스사업자(31.5%), 방송사업자(23.4%), 미디어콘텐츠사업자(20.2%), 인터넷서비스사업자(14.5%) 순으로 응답했다. 결국 향후의 미디어 시장은 통신 사업자가 주도하는 시장이 되지 않을까 한다.



<그림3> 국내 메이저 신문사의 사업 확장 가능성에 대한 전문가 의견

셋째, **성장-구축 전략이 언제나 바람직한 전략은 아니라는 것이다.** 국내를 비롯한 전 세계 신문기업은 대부분 닷컴 기업의 열풍이 불 때 **수익모델**에 대한 별다른 고민 없이 무료 온라인 뉴스 시장에 편승하기에 급급했다. 결과적으로 이 전략은 실패했다. 무료로 뉴스 콘텐츠를 보는 것이 가능해지자 대부분의 젊은 독자들이 종이신문을 멀리 했고, 이는 구독료 및 광고 수익에 부정적으로 작용했다. 뒤늦게 루퍼트 머독과 같은 미디어 업계의 구루가 온라인 신문 유료화를 주창하면서 구글(google)과의 전면전도 불사하겠다는 공언하고 있지만 공짜에 길들여진 구독자들을 설득하기란 결코 쉬운 일이 아니다. 국내의 미디어 전문가들도 둘에 한 명꼴(46.0%)로 온라인(디지털) 신문기사의 유료화가 바람직하다고 하였지만 그 실현 가능성에 대해서는 59.7%가 부정적으로 보았다.

따라서 상품 다각화를 수단으로 하는 경영 전략은 결국 신문기업이 **핵심역량을 어디에 집중할 것이냐**의 문제와 결부된다. 초코파이로 대표되는 국내 제과전문 기업인 오리온 그룹은 온미디어, 쇼박스, 메가박스 등과 같이 영화 및 케이블TV 사업에서 소기의 성과를 거두었음에도 불구하고 결국 영상시장으로부터의 철수를 선택했다. 현재 오리온 그룹은 국내 제과의 고급화(Dr. You)와 해외시장 확대에 기업역량을 집중하고 있다. 이와 같이 신문기업도 뉴스 및 이와 연관된 다큐멘터리, 교양 프로그램 정도에 만족한다면 보도전문채널에 진출하거나 문화 콘텐츠 분야 정도를 별도의 사업체로 육성하면 될 일이다. 반면 복합 미디어 기업으로 방송은 물론 장차 통신사업 분야까지 염두에 둔다면 현재의 핵심역량을 무시하고 M&A 전문가를 영입하여 전략적 제휴 혹은 인수·합병에 보다 적극적으로 나서야 할 일이다. 예컨대 두산그룹이 기업의 모태였던 OB맥주를 포기하고 중공업 분야로 진출한 것처럼 말이다. 그렇지만 전자는 수익성이 낮고 안정성이 높은 반면 후자는 수익성이 높지만 위험 또한 크다는 사실을 유념할 필요가 있다.

## 2) 미디어 기업의 품질, 가격, 콘텐츠 전략

미디어 상품의 품질은 평가가 어렵다. 왜냐하면 미디어 상품은 무형의 경험적 상품으로서 창의적 구성요소가 무수히 개입되기 때문이다. 따라서 그 품질에 관한 사람들의 기준 역시 “아무도 모른다”부터 “보면 안다”까지 각양각색이다(Reca, 2006/2009: 318~319).

미디어 상품품질에 관한 연구는 주로 산업조직론적 관점에서 이루어졌다. 즉 경쟁적 구조요인(Waterman, 1989; Zaller, 1999), 시장 크기(Berry & Waldfogel, 2003), 자원투자 정도(Lacy, 1992), 미디어 소유모델(Coulson, 2004) 등이 미디어 상품 품질에 영향을 미친다는 것이다. 따라서 미디어의 품질에 관한 연구는 품질을 개선하기 위한 매개변수 혹은 품질측정의 수단에 초점이 맞추어졌다.

신문의 경우에는 신문품질과 사업성과 사이의 관련성 연구(Meyer & Kim, 2003)와 독일 지방신문의 성공요인에 대한 연구(Schoenbach, 2000) 등이 있고, 텔레비전 프로그램 품질에 관해서는 호가트(Hoggart, 1989)의 연구가 대표적이다. 영화에서도 리트만(Litman, 1983), 쏘르스비(Thorsby, 1990), 긴스버그와 웨이어스(Ginsburgh & Weyers, 1999)의 연구가 있다. 상품의 품질을 관리하는 방법에 대한 연구도 적지 않다. 예컨대 영화비평가를 이용하는 방법(Reinstein & Snyder, 2000), 품질보증표로서의 영화감독 또는 배우의 기능(Albert, 1998; Ravid, 1999), 오스카 혹은 풀리처 같은 권위 있는 상의 획득(Nelson, et al., 2001) 등이다.

미디어 기업이 품질에 신경을 쓰면서 네트워크 효과를 이용하는 것은 장점과 동시에 결점일 수 있다. 고품질을 유지하는 것은 매우 높은 비용구조를 가져 큰 손실이 발생할 수도 있다. 이런 점에서 미디어 상품의 품질 관리는 가격과 밀접한 연관을 가질 수밖에 없다. 대개 미디어 상품의 가격결정은 ‘유료(이용료)/무료(광고),’ ‘정액제/종량제,’ ‘가격 차별화’ 등으로 대별된다. 미디어 기업은 이러한 가격기제를 적절히 활용하여 안정적인 수익모델을 창출해야만 한다. 이를 위해서는 콘텐츠의 수용 형식을 다 창구화(windowing) 한다든지(대표적으로 영화), 다양한 형태의 버전(version)을 창출한다든지(대표적으로 소프트웨어), 끼워 팔기 혹은 결합 판매(예컨대 IBM+ intel, window+ explorer)와 같은 기존 콘텐츠를 다각도로 활용하는 콘텐츠 레버리지(leverage) 전략이 효율적이다.

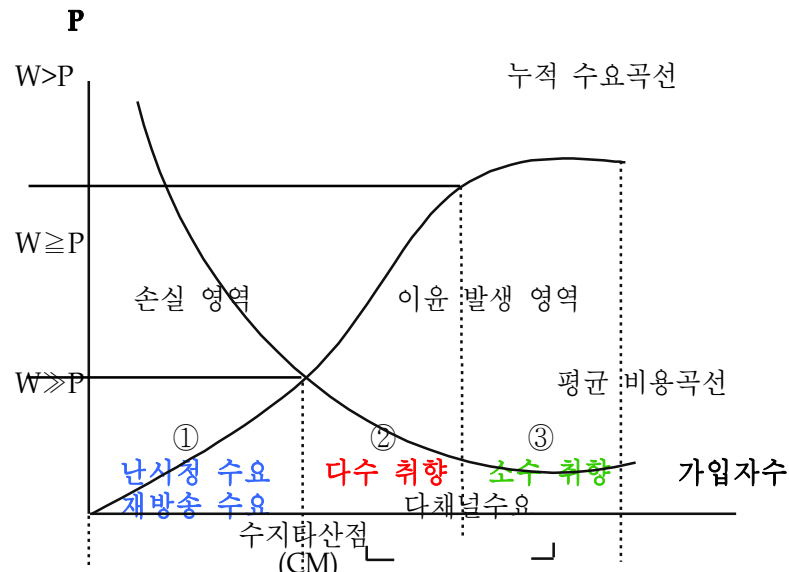
아래 <그림4>는 다채널 유료 방송 서비스가 어떻게 품질, 가격, 콘텐츠를 다양화하면서 시장을 확대시켜 나갔는지를 보여주는 대표적인 사례이다(이상기, 2000). <그림4>의 1차적 전략 목표는 바로 소비의 외부성(네트워크 효과) 구현(critical mass를 넘어서는 것)에 있다. 시기적으로 가장 먼저 다채널 유료 방송 서비스 사

업에 진출하는 사업자들은 <그림4>의 ①단계 소비자들을 확보하는 것이 유리하다. 왜냐하면 이 단계의 소비자들이 잠재적 수요 규모가 가장 크기 때문이다. 그러므로 이 단계에서 최대한의 가입자를 확보하기 위해서는 가격을 최대한 낮게 설정하는 것( $W \gg P$ )이 바람직하다.<sup>3)</sup> 즉 이 단계에서는 평균비용에 근거한 가격 설정보다 한계비용에 근거한 가격 설정(예컨대 침투 전략)이 요구된다.<sup>4)</sup> 그런데 이러한 가격은 공급자의 초기 손실 규모를 가중시키는 문제가 발생한다. 따라서 이 단계에서 최소한의 가격으로 서비스를 공급하기 위해서는 외적인 보조(external subsidy) 장치가 불가피하다. 프로그램 상품은 복제(copy)를 통한 공급이 가능하다는 점에서 타 방송 매체(국내 지상파 및 외국 방송 프로그램)의 프로그램을 구매하여 싸게 공급할 수 있다. 이 단계에서의 콘텐츠 구성(채널 구성)은 주로 ‘난시청 수요’ 및 ‘재방송 수요’에 초점을 맞추고, 자체 제작하는 프로그램을 최대한 줄임으로써 저가의 상품을 공급할 수 있다.

각 방송 사업자의 가입자 규모가 수지 임계점(CM)을 지난 성장 단계(<그림4>의 ②)에서는 ‘다수 취향의 다채널 수요’를 유발시키는 것이 추가적인 가입자의 확보와 경영상의 수지 개선에 도움이 된다. 즉 ‘난시청 수요’ 및 ‘재방송 수요’ 만으로는 시장의 성장 자체가 한계에 이를 수밖에 없기 때문에 ‘다채널 수요’를 성장 전략으로 제공하는 것이다. 이 때의 가격 전략은 가입자의 지불의사와 가격을 일치시키거나 혹은 광고 기제의 도입으로 지불의사 이하의 가격을 설정하는 것이 이상적이다( $W \geq P$ ). 그런데 가입자의 지불의사는 궁극적으로 상품의 효용가치에 의해 결정될 것이기 때문에 다수 취향 프로그램이 상대적으로 지불의사의 총합이 높다. 그러므로 이 단계에서 가입자의 지불의사와 상품(채널) 가격을 일치시키기 위해서는 다수 취향 프로그램을 유료 채널화(PPC: pay-per-channel) 하여 공급하는 것이 가장 효율적인 전략이다.

3) 여기에서  $W$ 는 ‘지불의사(willingness to pay)’ 를,  $P$ 는 ‘가격(price)’ 을 지칭함.

4) 시장행위 전략으로서의 가격 전략은 두 가지 전략이 가능하다. 첫째는 **침투 전략(penetration strategy)**으로써 최대한의 가입자 확보에 치중하는 전략이다. 이는 대개 시장 선점자가 펼치게 되는 전략으로써 최대한 낮은 가격을 제시한다. 둘째는 **숙음 전략(skimming strategy)**으로써 기존 사업자가 확보한 소비자들 끌어들이기보다 상품의 차별화 등을 통해 유효 수요를 창출하는 전략이다.



<그림4> 다채널 유료 방송 서비스의 가격 및 콘텐츠 전략

끝으로 다채널 유료 방송 서비스의 가입자가 완만하게 유지되는 후기 단계(<그림 4>의 ③)에 이르러서는 가입자의 증가에 따른 수신료 수익과 함께 광고를 통한 수익이 급증하는 시점이라고 볼 수 있다. 그러므로 이 단계에서는 광고를 통한 보조금을 얻을 수 있기 때문에 대부분의 프로그램을 지불의사 미만의 가격( $W > P$ )에 공급할 수 있는 조건을 갖추게 된다. 아울러 이 단계에서 발생하는 광고 수익금을 어떻게 활용하느냐에 따라 소수 취향의 프로그램 공급도 안정적으로 이루어질 수 있다. 이는 달리 말해 소수 취향의 프로그램이 공급되기 위해서는 다수 취향의 프로그램을 선호하는 수요가 먼저 충족되어야 한다는 사실을 보여준다. 예컨대 케이블 TV 산업이 상대적으로 발달한 미국에서 베이직 채널을 통해 소수 취향 프로그램을 최초로 공급하게 된 시점도 유료 채널이 도입된 이후인 1979년부터이며, 아울러 베이직 채널이 집중적으로 시장에 등장한 시점 또한 케이블TV 시장이 완만한 성장기에 이른 1990년 전후이다(Crandall & Furchtgott-Roth, 1996: 10~14).

방송처럼 재방송 수요가 없을 뿐더러, 뉴스처럼 한 번 보도되고 나면 곧 역사로 묻혀버릴 수밖에 없는 신문 콘텐츠는 위 <그림4>와 같은 다양한 품질, 가격, 콘텐츠 전략을 펼치긴 힘들었다. 그렇지만 디지털화된 뉴스 콘텐츠를 종이신문, 인터넷, 방송, (전자)출판이라는 다양한 플랫폼으로 활용 가능한 경우에는 얘기가 달라진다.

먼저, 휴대폰 기기 제조업자와 통신 서비스 제공자 간의 상호보조 및 긴밀한 협력관계에 의해 통신시장을 확대시켜온 것처럼 뉴스 콘텐츠도 전자책 단말기, 태블릿PC, 스마트폰 등의 기기 제조업자와 함께 시장을 확장시킬 수 있다. 예컨대 앱스토어(AppStore)와 같은 개념의 텍스트오어(textore) 서비스도 가능한 것이다(조선일

보, 2010. 3. 5. A20). 이러한 경우 뉴스 콘텐츠의 OSMU 및 프리미엄(Freemium=Free+Premium) 전략(Anderson, 2009)도 가능하다.

예컨대 ‘김연아의 동계올림픽 피겨스케이팅 출전’을 뉴스 콘텐츠 기업의 입장에서 기획·제작·유통 한다고 가정해보자. 먼저 경기실황 및 경기장 분위기 등 카메라로 잡을 수 있는 최대한의 것은 동영상(Video Embedded News: VEN)으로 제작한다. 그리고 카메라로 잡기 힘든 금메달로의 여정, 김연아를 만든 사람들의 뒷얘기 등은 문자화된 텍스트(신문, 책)로 제작한다. 이러한 기본적인 뉴스 콘텐츠에 사진, 음악, 캐릭터 등을 가미하여 콘텐츠를 다각도로 제작·활용·유통 하는 것이 가능하다. 즉 피겨스케이팅 교본(DVD)이나 김연아 관련 책도 못 만들 이유가 없다. 아울러 보다 일반적이고 대중적인 내용은 다양한 플랫폼을 통해 무료로 널리 알리고, 특별히 개개인에게 맞추어진 정보이거나 알짜배기 정보, 갖고 싶은 콘텐츠는 유료화 하는 것이다(여기에 대해서는 다음의 3장에서 보다 자세히 언급하도록 하겠다).

### 3) 미국 신문기업 경영 사례로부터의 교훈<sup>5)</sup>

미디어의 공공성을 우선시해왔던 유럽과 달리 미국은 출발부터 미디어의 상업화에 눈 떠 나라였다. 대부분의 미디어 기업이 주식시장에 상장되어 분기별 경영실적을 발표해야 하기 때문에 그 어느 나라의 미디어 기업보다 수익에 민감하다. 한국과 미국의 상황은 여러 가지 점에서 차이가 있지만 미디어 경영 차원에서는 미국의 미디어 기업으로부터 배울 점이 많다. 이런 점에서 최근의 금융 사태로 어려움을 겪고 있는 미국 신문기업이 어떻게 위기를 극복해나가고 있는지를 살펴보는 것도 의미 있는 작업일 것이다. 아울러 여기에 소개되는 내용 또한 상품 다각화와 전혀 무관하진 않다.

#### (1) 위기 대응 전략

미국 언론 연구기관인 PEJ(Project for Excellence in Journalism)가 발표한 ‘뉴스 미디어 현황 2009(The State of the News Media 2009)’에 따르면, 미국 신문사 웹사이트 이용자 증가 추세에도 불구하고 온라인 광고는 아직 충실한 수익원으로 자리 잡지 못했다고 평가했다. 그 이유는 온라인의 주 수익 사업인 검색 광고를 신문사가 활용하지 못한 점, 온라인 광고의 약 40%를 차지하는 지역광고가 대부분

5) 한국언론재단(2009)의 해외 미디어 경영 사례를 주로 참조하였음.

구글, 야후 등 포털 사이트로 향하고 있는 점, 크레이그리스트(Craigslist) 등 온라인 안내광고 웹사이트의 등장으로 신문 안내광고가 경쟁력을 상실한 점 등을 꼽았다.

그럼에도 불구하고 미국의 대표적인 기독교계 신문인 *크리스천 사이언스 모니터* (*Christian Science Monitor, CSM*)는 2009년 3월 27일자 일간지를 끝으로 온라인 신문과 주간지만 발행하고 있다. 비슷한 시기 *시애틀 포스트 인텔리전서*(*Seattle Post Intelligencer*)도 온라인 전용 신문으로 전환했다. 존 엠마(John Yemma) *CMS* 편집장은 온라인 전환을 결정하게 된 배경으로 두 가지를 꼽았다. 첫째, 독자들의 뉴스 이용 방식의 변화다. 많은 독자들이 종이 신문보다 인터넷으로 뉴스를 소비하기 시작하면서 *CSM*도 발행부수 감소를 경험했다. 1970년 22만 3,000부까지 이르렀던 발행부수가 온라인 전환을 발표할 당시 5만 6,000부로 하락했던 것이다. *CSM*은 특히 두터운 해외 독자층을 고려할 때 종이 신문보다 인터넷으로 더 많은 독자에게 접근할 수 있다고 판단했다. 둘째, 수입 구조의 변화다. *CSM*에 매년 1,300만 달러가량을 지원해왔던 기독교과학교회가 지원을 중단하기로 결정한 것이 결정적인 계기였다(한국언론재단, 2009). 온라인 전환에는 조직 구조의 변화도 따랐다. 기자, 데스크, 편집장으로 이어지는 콘텐츠 생산 체계는 그대로 유지하면서 주말판 인쇄와 웹사이트를 전담하는 작은 부서를 각각 만들었다. 이들은 주로 기술적인 부분을 다루는 전문 인력이다.

아직까지 온라인 전환의 타당성에 대해 실증적인 데이터를 제시해줄 사례를 찾기는 이르다. 다만 전문가들은 온라인 전환에 신중할 것을 조언하고 있다. 온라인 전환은 자칫 비용 절감 효과보다 수입 감소 효과가 더 클 수 있기 때문이다. 예컨대 핀란드의 경제지인 *탈루산노마*(*Taloussanomat*)는 온라인 전환으로 비용이 절반으로 줄어들었지만 온라인 독자가 22%, 수입이 75% 이상 감소했다. 그 이유는 첫째, 종이 신문을 통해 창출되는 웹사이트 홍보 효과가 사라졌고, 둘째, 기자 감원에 따라 콘텐츠의 질이 하락했고, 셋째, 매체별 이용 방식이 달라 매일 일정 시간 동안 종이 신문을 보던 독자라고 해서 웹사이트에서 그만큼의 시간을 할애하지는 않는다는 것이다(Thurman & Myllylahti, 2009).

미국의 언론연구기관인 포인터 연구소(The Poynter Institute)의 릭 에드몬즈(Rick Edmonds)도 종이신문과 온라인의 상호 홍보 효과를 강조한다. 뉴스 브랜드의 종이 신문과 웹사이트는 상대 플랫폼으로 독자를 유도하는 시너지 효과가 있는데, 신문이 온라인으로 전환함으로써 이런 효과를 놓치게 된다는 것이다. 이런 측면에서 *CSM*은 종이 신문을 전면적으로 포기하지 않고 주간지를 유지하기로 한 것이다.

미국 뉴욕 시립대 자비스(Jarvis) 교수는 “지금은 신문 업계가 축소될 만큼 축소된 상태이며, 온라인 수입이 저널리즘을 뒷받침할 수 있다는 신호”라고 평가했다. 그러면서 예전의 황금기로 돌아갈 수는 없겠지만 뉴스 산업이 ‘규모는 작지만 수익성이 높은 산업’으로 새롭게 출발할 가능성이 있다고 전망했다(Jarvis, 2009).

이런 점에서 미래의 새로운 시장보다 과거의 경영행태를 개선하고자 하는 노력도 병행되고 있다. 비용 절감 차원에서 시작된 인쇄시설 공동 운영이 대표적이다. 이는 인쇄를 아웃소싱 함으로써 자체 인쇄를 아예 중단하든지, 최신의 인쇄 설비를 갖추고 다른 신문사의 인쇄 수요까지 흡수하든지 둘 중의 하나를 선택하는 경향으로 나타나고 있다. 미국 메릴랜드 주의 최대 일간지인 *볼티모어 선(The Baltimore Sun)*의 경우 양질의 인쇄 설비를 유지하면서 *워싱턴 타임스(Washington Times)*, *보스턴 헤럴드(Boston Herald)* 등의 인쇄를 위탁받아 수입을 확보하고 있다. 반면 미국 아나폴리스에서 일간지를 발행하는 *캐피털 가제트 커뮤니케이션즈(Capital Gazette Communications)*는 아예 자체 인쇄를 포기한 사례다. 그렇지만 세계신문협회(WAN)에 의하면 아웃소싱 후 인쇄 효율이 개선됐다고 응답한 경우가 더 높았다(WAN, 2009).

인쇄 설비를 넘어 보다 확대된 형태로 공동 운영 방식을 선택한 경우도 늘고 있다. 2008년 12월 미국 디트로이트에 소재한 *디트로이트 프리 프레스(Detroit Free Press)*와 *디트로이트 뉴스(Detroit News)*는 공동 운영 협정(Detroit Media Partnership)을 맺고 뉴스룸은 독립적으로 운영하되 광고, 마케팅, 유통, 회계, 인쇄 등은 공동으로 처리하는 방식을 도입했다. 두 신문사는 가정에 직접 배달하는 요일을 광고주가 가장 선호하는 목·금·일요일로 제한하고, 배달이 없는 날에는 가판과 대형 마트에서 판매를 한다. 배달을 축소한 대신 독자들은 매일 발행되는 신문의 온라인판을 웹사이트로 볼 수 있으며, 여기에는 기사 스크랩, 이메일 발송 등의 독자편의 기능을 강화했다. 동시에 엔터테인먼트 정보를 다루는 메트로믹스(Metromix), 엄마들을 타겟으로 한 맘스라이크미(Momslikeme) 등의 관련 사이트도 새롭게 개설했다. 그 결과 2009년 3월 기준으로 주당 2만 7,000명이던 온라인판 이용자가 15만 명으로 급증했다(한국언론재단, 2009).

이들은 배달 축소를 비용 축소가 아닌 디지털 플랫폼에 초점을 둔 미래전략이라고 주장한다. 즉 배달 축소를 통한 비용 절감액은 디지털 분야, 특히 이-리더(E-Reader)를 통한 신문 유통에 투자할 계획이라고 한다. 그런데 두 신문의 배달이 축소된 틈을 노려 디트로이트 지역에서 새로운 매체를 창간하려는 움직임도 있는데 주요 타겟을 장년층으로 잡고 있다. 이들 장년층들은 여전히 종이신문을 집에서 보는 것을 더 선호한다는 이유 때문이다.



미국 필라델피아 인콰이어러(*The Philadelphia Inquirer*)와 피츠버그 포스트 가제트(*Pittsburgh Post Gazette*)는 2009년 1월 말부터 콘텐츠를 공유하고 있다. 콘텐츠 공유의 가장 큰 목적은 비용 절감이다. 두 신문이 콘텐츠를 공유할 수 있었던 데는 지리적으로 멀리 떨어져 있다는 점이 크게 작용했다. 즉 인콰이어러는 펜실베이니아 주 필라델피아에, 포스트 가제트는 오하이오 주 톨레도에 소재하고 있어, 480Km 정도 떨어져 있다. 두 신문은 전국 뉴스는 공동 취재 인력을 활용해서 커버하고, 주 독자층이 거주하고 있는 지역의 고유 이슈를 다루는 데 더 많은 기자를 투입한다는 전략을 세우고 있다.

## (2) 온라인 뉴스 유료·무료화 논쟁

최근의 금융위기 여파로 경기침체가 지속되면서 신문기업들은 온라인 뉴스 유료화를 다시금 검토하고 있다. 무엇보다 유료화의 배경에는 무료 뉴스 자체에 대한 문제의식도 있다. 대형 온라인 유통망에 무료 콘텐츠가 범람하면서 ‘뉴스는 무료’라는 인식이 굳어지는 것에 대해 경각심을 갖기 시작한 것이다. 더욱이 검색 엔진, 블로그 등에서 뉴스 콘텐츠를 활용해 수익을 올리면서 정작 콘텐츠 생산자인 뉴스 기업에는 비용을 지불하지 않는 데 대한 문제제기가 이어지고 있다(Kiss, 2009). 재주는 곰(뉴스 기업)이 부리고 돈은 다른 사람(검색엔진)이 벌고 있는 데 대한 집단적 각성이 일고 있는 것이다.

가장 적극적으로 유료화 움직임을 보이는 곳은 뉴스 코퍼레이션이다. 월 스트리트 저널(*Wall Street Journal*)은 이미 유료 모델로 성과를 거두고 있고, 더 타임스(*The Times*), 선데이 타임스(*Sunday Times*), 뉴스 오브 더 월드(*News of the World*) 등 영국의 산하 기업도 유료화를 고려하고 있다. 온라인 뉴스 유료화를 찬성하는 쪽의 이유는 크게 두 가지다. 첫째, 온라인 광고가 뉴스 기업 운영을 지탱할 만큼 충분한 수익을 보장하지 못한다는 것이다. 둘째, 무료 온라인 뉴스가 종이 신문 구독료 수입을 감소시킨다는 것이다. 일부에서는 아예 종이 신문과 뉴스 웹사이트의 콘텐츠를 분리해야 한다고 주장한다(LaFontaine, 2009). 즉 종이 신문은 심층적이고 분석적인 기사를 위주로 구성하되 온라인은 속보성만 보완한다는 것이다. 그리고 종이 신문의 심층 기사는 온라인에 무료로 공개하지 않고 고급 콘텐츠로 특화한다는 전략이다.

그럼에도 불구하고 온라인 뉴스 유료화는 이용자 수 감소를 초래해 웹사이트의 비즈니스 기반 자체를 위협할 수 있다는 반론도 만만치 않다. 미국언론연구원

(American Press Institute)은 ‘신문 경제 실천 계획(Newspaper Economic Action Plan)’이라는 백서에서 충성스러운 독자에 집중할 것을 제안한다. 한 달 평균 18회 이상 방문하는 충성 독자 그룹이 전체 페이지 뷰의 85%를 차지하는 만큼 이들로 하여금 콘텐츠 비용을 지불하도록 유인하라는 것이다(Edmonds, 2009).

또한 온라인 콘텐츠 유료화를 반대하는 쪽에서는 블로그, 온라인 전용 신문 등 유료 뉴스를 대체할 수 있는 무료 콘텐츠가 너무 많기 때문에 모든 뉴스 콘텐츠가 유료화 되지 않는 이상 유료 뉴스는 다른 무료 콘텐츠로 언제든지 대체될 것이라고 한다. 스페인의 유력 일간지인 *엘 파이스(El Pais)*가 2002년 온라인 콘텐츠 유료화를 했을 때, 이 신문은 스페인 일간지 시장을 점령하다시피 했기 때문에 이용자들이 기꺼이 비용을 지불하리라고 예상했다. 하지만 경쟁지인 *엘 문도(El Mundo)*가 무료화 정책을 고수하면서 이용자 규모를 늘려나가자 *엘 파이스*는 2005년 3월에 유료화를 폐지하고 웹사이트를 전면 개방했다. *엘 파이스*가 유료화를 도입했을 때만 해도 *엘 문도*는 경쟁 상대가 되지 못했지만 이제 두 신문의 발행부수는 거의 비슷한 수준이다(한국언론재단, 2009). 이미 무료로 길들여진 이용자들을 유료 콘텐츠로 유도하는 것이 얼마나 힘들고, 또한 위험한 것인지를 상징적으로 보여준다. 한 때 국내 커뮤니티 사이트 1위 기업이었던 프리챌의 유료화 실패 역시 타산지석의 사례이다.

따라서 온라인 뉴스 콘텐츠 유료화를 시도하는 기업들은 온라인 이용자들의 반감을 최소화시키는 선에서 조심스럽게 유료화를 모색하고 있다. 즉 소액 결제 시스템, 정보의 희소가치가 높은 틈새 콘텐츠 개발, 이용자별 차등화(프로페셔널/비영리 프로페셔널/일반 개인) 등이 그 방안들이다.

*워싱턴 포스터*는 2007년부터 포스트포인트(Post-Points)라는 독특한 구독자 서비스를 시작했다. 여기에 가입한 이용자들은 구독 실적, 가맹점 쇼핑, 독자 참여글 게재 등의 활동을 통해 포인트를 적립할 수 있고, 이는 사은품, 쿠폰, 여행권 등으로 교환이 가능하다. *워싱턴 포스터*는 이용자들의 참여 정보를 활용해 광고를 유치하기도 한다. 예를 들어 특정 지역 식당 운영자에게 자신의 식당을 홍보할 수 있는 온라인 공간을 판매하고, 이용자들이 식당 후기를 작성하게 함으로써 광고주와 고객이 상호작용할 수 있는 접점을 제공하는 것이다. 이처럼 독자 커뮤니티를 활용해 지역 정보를 축적하고 이를 통해 지역 광고주를 끌어들이는 방식은 최근 여러 지역 신문들에 의해 시도되고 있다. 이밖에도 포스트포인트는 *워싱턴 포스터*의 유명 칼럼니스트와의 만남, 저자 사인회 등을 통해 회원들의 유대관계를 강화하는 프로그램도 운영하고 있다(한국언론재단, 2009).

아직 온라인 뉴스의 성공적인 유료화 모델을 제시할 단계는 아니지만 다음과 같

은 특징이 유료화의 관건이라고 할 수 있다. 첫째, 유료화 가치가 있는 정보는 전문적인 틈새(niche) 콘텐츠여야 한다. 둘째, 이용자들의 거부감을 상쇄시킬 장치가 필요하다. 셋째, 이용자들이 믿고 비용을 지불할 만한 브랜드 파워가 있어야 한다. 앨런 머터(Mutter, 2009)는 권위 있는 보도야말로 유료 뉴스 콘텐츠의 조건이라고 한다. 예컨대 *유에스뉴스앤월드리포트(U.S. News and World Report)*의 학교 순위 정보, *소비자 리포트(Consumer Reports)*의 가전제품 평가, CQ(Congressional Quarterly)의 의회동향 등이 그가 언급한 권위 있는 보도의 대표적 사례이다.

### 3. 미디어 2.0시대의 뉴 비즈니스 모델과 국내 신문기업의 상품 다각화 전략

#### 1) 미디어 2.0시대의 뉴 비즈니스 모델

미디어 1.0 환경은 매스미디어 기업과 웹 1.0 기업들에 의해 주도되었다. 즉 신문이나 방송 등 매스미디어의 콘텐츠를 생산하는 생산자와 이를 소비하는 소비자의 구분이 명확했다. 뉴스 등 콘텐츠의 생산은 기자만이 담당했고 독자나 시청자는 뉴스 소비자에 머물러 있을 수밖에 없었다. 그러나 미디어 2.0 환경을 구성하는 미디어들은 언제 어디서나 인터넷 접속을 지원하는 방향으로 진화해가고 있다. 즉 미디어 2.0 환경은 이용자가 정보창출 과정에 자발적으로 참여하고 정보를 개방적인 환경에서 상호공유하며, 이 과정에서 집단지성을 구축하고, 여기에서 생산된 다양한 콘텐츠 중 자신이 원하는 것을 선택할 수 있게 한다.

미디어 1.0 시대는 브랜드>콘텐츠>시장>공동체 순으로 중요한 의미를 가졌다면 미디어 2.0 시대는 플랫폼>공동체>시장>콘텐츠>브랜드 순으로 비중이 변화된다. 즉 ‘Content is King, Media is Kingdom.’이라는 아포리즘으로 정리된다(송해룡, 2009, 86~88).

미디어 2.0 환경에서의 가치창출 구조는 ‘롱테일 법칙’을 통해 설명된다(Anderson, 2004/2006), 즉 꼬리에 꼬리를 물고 이어지는 소비는 생산자가 정보 및 콘텐츠를 처음 출시하였을 때보다 더 많은 이익을 거둬들일 수 있게끔 한다는 것이다. 디지털 케이블TV나 IPTV는 미디어 2.0 환경을 구현하는 대표적인 사례이다. 즉 이용자가 원하는 정보와 콘텐츠의 주도권을 갖게 되는 것이다. 그런데 풍요로운 콘텐츠 속에서 “관심은 드물다(attention is scarce)”는 패러독스가 등장한다.

즉 미디어가 다양해질수록 관심은 절대적으로 중요해진다.

앤더슨은 후속작에서 ‘프리코노믹스(freeconomics: 공짜경제학)’라는 개념을 제시하며 새로운 비즈니스 모델을 제시하고 있다. 그에 의하면 제품의 생산 및 유통에 드는 한계 비용이 거의 ‘0’에 가까운 경우에는 ‘관심’이라는 자산이 중요한 경제적 가치가 되며, 사람들은 정보나 지식, 각종 서비스에 대해 어떤 금전적 지불도 하지 않는 것을 오히려 당연시 여긴다고 한다. 특히 인터넷은 정보 처리·저장·전송 기술이 해가 갈수록 발달하여 공짜가 선택이 아닌 필수가 되고 있다고 주장한다. 그런데 이러한 현상을 잘만 활용하면 오히려 무한한 수익을 얻을 수 있다는 것이 공짜경제의 역설이라는 것이다(Anderson, 2009).

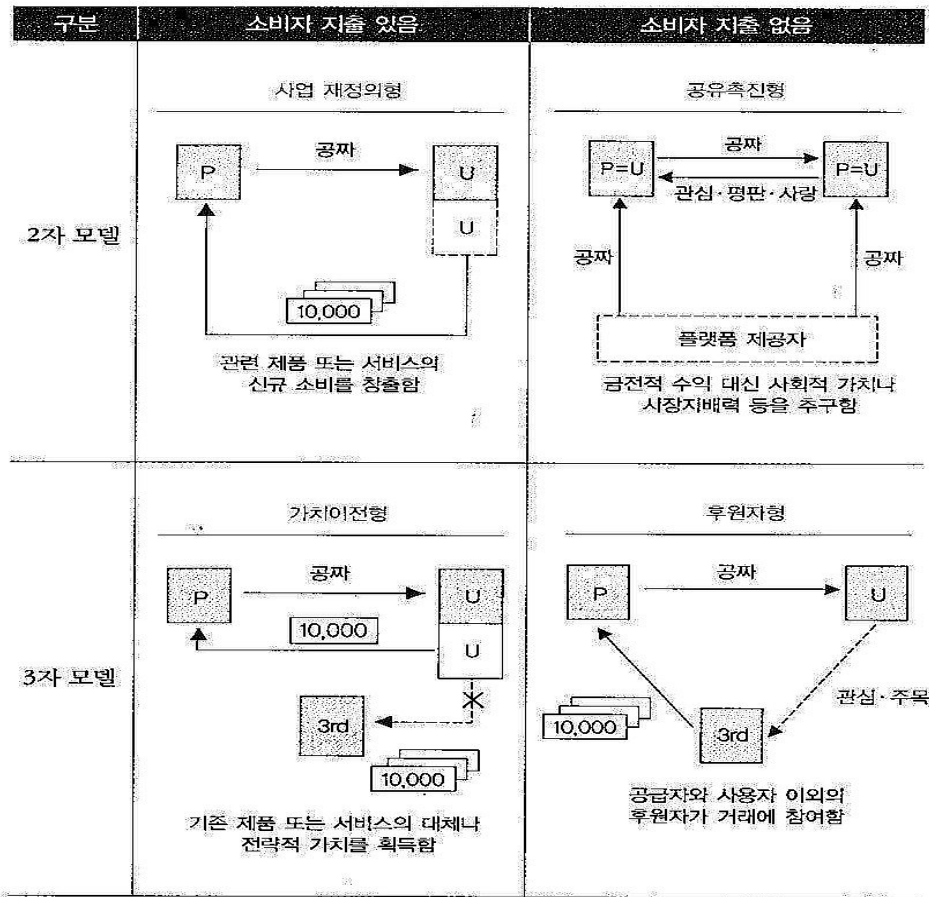
그가 제시하는 공짜경제의 규칙은 다음과 같다. ①디지털 상품은 조만간 공짜가 될 것이다. ②원자(비트의 상대적 개념) 역시 공짜가 되고 싶어 하지만, 적극적으로 추구하고 있지는 않다. ③무료화의 흐름은 막을 수 없다. ④공짜를 통해서 수익을 올릴 수 있다. ⑤시장을 재정의 하라. ⑥먼저 무료로 제공하라. ⑦조만간 공짜와 경쟁하게 될 것이다. ⑧낭비를 환영하라. ⑨공짜가 다른 상품을 보다 가치 있게 만든다. ⑩최소성 경영이 나니라, 풍요 경영을 하라.

다음으로 공짜로 제공되는 재화나 용역에서 수익을 창출하는 비즈니스 모델로 ‘프리미엄(Freemium) 모델’을 제시한다. 그 종류는 각각 ①**시간 제한 모델**(일정 기간 무료이용후 유료로 전환), ②**기능 제한 모델**(기본 버전은 무료, 고급 버전은 유료), ③**인원 제한 모델**(일정 인원까지 무료, 그 인원을 넘어서면 유료), ④**고객 유형별 제한 모델**(소기업과 신생 기업에는 무료, 규모가 크고 역사가 오래된 기업에는 유료로 공급)이다. 즉 재화나 용역의 95%를 무료로 제공하더라도 나머지 5%를 유료로 판매함으로써 충분한 수익을 거둘 수 있다는 것이다.

스스로 앤더슨의 개념에서 착안했다는 나준호(2009, 140) 역시 공짜경제의 4가지 수익모델을 제시하고 있다(<그림5> 참조). ①**사업 재정의형**: 특정 제품을 공짜 또는 저가에 주는 대신 관련 제품·서비스에서 수익을 창출하는 형태다. 사업 재정의형은 면도기-면도날, 휴대전화, 프린터, 혈당계 등 다양한 산업에서 나타나며 사업 설계에 있어 보완재 관계를 많이 활용한다. ②**후원자형**: 공급자와 사용자 이외의 제3자, 즉 후원자가 거래에 참여해 소비자의 비용을 대신 부담하는 형태. 후원자는 대개 광고주이지만 기업통화 발행 기업, 정부 및 국제기구 등도 후원자가 될 수 있다. 디지털 음원 다운로드, 무료 통화, 공짜 복사지, 무료 교과서 등. ③**가치 이전형**: 시장점유율, 시장지배력, 신제품의 사업 기반 등 전략적 목표를 기존 기업들로부터 빼앗기 위해 손해를 감수하고 공짜를 뿌리는 방식. 사업 재정의형과 달리 대체재 관계가 일반적. 무료 인터넷 전화는 기존 통신 회사의 음성통화 수익을 공략

대상으로 삼는다. ④공유 촉진형: 개인들의 자발적인 선물, 공유, 협업 활동을 기업이 지원, 모방, 활용하는 형태이다. 위키피디아, 오픈소스 소프트웨어(리눅스), P2P 프로그램 등.

●● 공짜경제 수익모델의 4가지 대유형 <그림5>



● P는 '공급자(Provider)', U는 '사용자(User)', 3rd는 '제3자(3rd Party)', P=U는 '프로슈머(Prosumer)'를 말함

앞서의 온라인 뉴스 유료·무료화 논쟁을 무색하게 만드는 이러한 주장들에는 현실적인 설득력이 있다. 예로 제시한 다양한 사례들이 실제 시장에서 성공적으로 작동하고 있기 때문이다. 그런데 앤더슨의 '새로운 미디어 모델'은 다소 논쟁의 여지가 있다. 즉 그가 제시하는 공짜 미디어 모델의 핵심은 광고를 보다 적극적으로 개발하고, 활성화시키라는 것과 다를 바 없다. 그러면서 (그 스스로가 철저히 지켜왔던 규범이라고 인정했지만) 전통적인 미디어가 기사에 광고주의 입김이 작용하지 않도록 편집팀과 광고팀 사이에 쳐둔 '관리장성'에 회의감을 표한다. 구글 모델의 핵심이 바로 광고와 콘텐츠 간의 효과적인 짝짓기(매출의 97%가 광고 수입임)였다는

점을 강조하면서.

“독자들에게 신뢰감을 주어야 하는 우리로서는 만리장성을 쌓는 것에 만족할 수 없었다. 그러므로 자동차 관련 기사 옆에 자동차 광고가 실리지 않았는지, 혹은 소니 제품에 관한 기사 옆에 소니 광고가 실리지 않았는지 확인함으로써 기사에 광고주의 입김이 작용했다는 의혹을 살 행동을 근절했다. 이상적인 것은 동일한 이슈의 광고와 기사는 아예 가까이 두지 않는 것이었다. (중략)

전통적인 미디어 비즈니스에서 우리가 잘못된 판단을 한 것일 수도 있다. 우리가 그저 정치계와 종교계의 ‘청렴’ 추구 풍조에 휘말려 있는 것일 뿐, 독자들은 소니 광고가 소니 기사 옆에 실리든 말든 개의치 않을 수도 있다. 심지어 그러한 사실을 눈치조차 채지 못할 수도 있다. 어쩌면 기자들이 콘텐츠와 관련이 있는 광고를 나란히 신지 않는 것을 선호하는 것일 수도 있다. 광고주에 매수당했다는 의혹을 살까봐 두려워하는 기자들이 실질적인 장애물일 수도 있는 것이다. 잘 모르겠다. 하지만 한 가지 분명한 것은 우리 업계는 이런 일에 대해 엄한 잣대를 들이댄다는 것이다. 내가 만약 콘텐츠와 관련이 있는 광고를 나란히 신지 않는 관례를 깬다면 우리 잡지는 상을 받을 자격을 상실하게 될 것이고, 그런 부류의 갖가지 불이익을 당하게 될 것이다 (Anderson, 2009, 217~219).”

사실 공짜 경제학에서 제시하는 설명방식이나 논리는 앞서 살펴본 ‘네트워크 외 부효과’ 개념의 확장이라고 할 수 있다. 즉 네트워크 외부성을 극대화하기 위해 공짜를 잘 활용하라는 것에 불과하다. 이러한 전략이 대중성을 확보하고 수익을 보장하는 것은 엄연한 사실이다. 그렇지만 그것이 전통적인 저널리즘 가치(편집과 광고의 분리)와 충돌하는 경우에는 어떠한 입장을 취해야 할 것인지 학계와 업계가 함께 풀어나가야 할 과제가 아닐까 싶다.

맥메이너스(McManus, 1994)는 시장지향 저널리즘(market-driven journalism)이 수용자를 만족시키기 위한 노력의 산물이지만 방송이든 신문이든 개개인의 다양성을 옹호하는 민주주의에는 기여하지 못했다고 평가했다. 즉, 시장지향 저널리즘은 가난한 노인보다 부유한 젊은이들에게 더 주목하는 데, 이는 곧 광고주의 선호를 만족시키기 위한 선택이라고 하였다. 결과적으로 시장 저널리즘은 인기에 영합하여, 공동의 관심사를 다루긴 하지만 정보의 빈곤을 야기시킬 수밖에 없다고 한다. 오늘날의 콘텐츠를 흔히 ‘정보-오락(info-tainment)적’이라고 하지만 정보에는 최소한의 비용만 투입한다고 하였다. 따라서 시장지향 저널리즘은 그 말 자체가 모순어법

(oxymoron)이라고 하였다. 이는 곧 정보에 충만한 시민(informed citizen)을 육성하여 민주주의를 활성화시킨다는 저널리즘 목적 자체에 대한 도전이라는 것이다.

신문기업의 사업 다각화는 전통적인 광고 및 구독료 수익모델에서 탈피하여, 유료 콘텐츠 수익과 여러 사업 부문의 수익을 함께 추구하는 것을 의미한다. 이런 점에서 미디어 전문가들에 미디어 기업의 적정한 수익배분 비율을 물어보았다. 그 결과 (평균값으로) 광고 수익 45.6%, 유료 콘텐츠 수익 37.6%, 기타 사업 수익 16.8%라는 응답을 얻었다. 광고는 10%에서 80%에 이르는 범위를 보인 반면, 유료 콘텐츠 수익은 0%에서 85%에 이르렀고, 기타 사업 수익은 0~60%의 범위를 나타냈다. 이런 결과가 시사하는 바는 유료 콘텐츠의 가능성과 한계를 동시에 지적한 것이라고 할 수 있다. 같은 맥락에서 사업(상품) 다각화는 저널리즘 영역에 약일 수도 독일 수도 있다.

## 2) 국내 신문기업의 상품 다각화 전략

TV와 인터넷의 위협에도 불구하고 신문이 중요한 정보획득 수단으로 존속할 수 있었던 것은 나름대로의 역할을 수행해왔기 때문이다. 즉 TV가 할 수 없는 심층 정보에 대한 욕구를 채워주었고, 인터넷의 무분별한 기사 배열을 전문가의 필터링을 거친 체계적이고 다양한 편집으로 보완해주었다. 그렇지만 전문화되고 세분화된 블로그와 웹사이트 등이 늘어나면서 신문의 전문성은 크게 위협받고 있다.

미디어 2.0 환경에서 TV는 더 이상 TV가 아니고 신문도 더 이상 신문이 아니다. 즉 TV와 인터넷, 신문과 모바일, 인터넷과 전화 등 다양한 매체가 영역 구분 없이 융합되어 경계가 사라지고 있는 것이다. 신문기사 역시 종이를 벗어나 다양한 디바이스(device)를 통해 전달되고 있으며, 디지털화한 뉴스는 이용자와 상호작용하면서 자유롭게 응용·확장되고 있다. 이에 따라 뉴스 콘텐츠 제작도 새롭게 진화할 수밖에 없게 되었다. 곧 콘텐츠의 차별성과 고급성, 오디오와 비디오 등 멀티미디어 형식, 인터넷 특성을 살린 인터랙티브 뉴스 등 다원화된 시장 내에서 우월적인 경쟁력을 확보하는 것이 핵심적인 과제로 부상하고 있다(송혜룡, 2009, 109~111).

이러한 환경에서 기자는 멀티플레이어로서의 능력을 요구받고 있으며, 뉴스를 역시 오프라인에 머무르지 않고 온라인과 결합하면서 유비쿼터스형 조직으로 거듭나고 있다. 또 기사의 핵심과 연결되는 VEN(Video Embedded News) 등을 활용하는 것 역시 신문사의 필수적인 전략이 되고 있다. 이 때문에 과거 종이 신문 시대의

운전기처럼, 통합된 디지털 뉴스룸 아카이브는 반드시 갖추어야 할 필수설비라고 할 수 있다. 또 이미 메이저 신문사는 섹션지가 일반화되었지만 보다 더 세분화된 ‘멀티 섹션’으로의 진화도 고려해보아야 한다. 궁극적으로는 구독자 개개인에게 맞춤형 뉴스를 공급하는 것이 필요하다.

한편 소비에서도 가정에 배달되는 종이 신문과 인터넷 온라인 뉴스로만 정보를 제공받는 것이 아니라 다양한 플랫폼을 통한 능동적인 뉴스 콘텐츠 소비 형태가 일상화될 것이다(조선일보, 2009. 3. 6.). 이런 점에서 다양한 디바이스 제조업체들과 상생적인 협력 체제를 구축할 필요가 있다. 예컨대 휴대폰 기기업체(삼성, LG)와 이동통신서비스 업체의 교차보조와 같은 선순환적인 연결고리를 구축해나가야 한다.

이를 통해 신문기업이 펼칠 수 있는 상품 다각화의 첫 번째 전략은 융합 혹은 크로스미디어 전략이다. 즉 MSQU(multi source quick use) 및 OSMU(one source multi use) 전략을 잘 활용하여야 한다. 곧 속보성을 요하는 이벤트성 기사(연예, 스포츠, 생활정보 등)는 다양한 미디어를 동시다발적으로 활용하여 이용자들의 관심과 흥미를 다양한 각도와 시각에서 끌어야 한다. 그리고 전문성(정치, 외교, 경제 등)을 요하는 기사는 장기간에 걸쳐 다양한 형태로 콘텐츠를 재가공하여 수익을 극대화하는 전략을 취해야 한다.

신문기업의 두 번째 상품 다각화 전략은 뉴스 콘텐츠의 진화·확장 전략이다. 특히 칼럼, 사설 등과 같은 의견제시형 기사의 경우 기존의 콘텐츠 전달 방식은 부적절하다. «※ 외부 필자의 원고는 본지의 편집방향과 일치하지 않을 수도 있습니다.»와 같은 무책임한 편집은 지양되어야 한다. 오히려 이러한 의견제시형 기사들은 종이 신문의 지면보다 인터넷 공간에 커뮤니티를 개설하여 다양한 댓글과 의견을 취합해서 균형감 있게 독자들에게 어필할 필요가 있다. 과거에는 의견기사의 논조가 마음에 들지 않으면 속만 끊일 수밖에 없었지만 지금은 결코 그렇지 않기 때문이다. 그렇기에 다음(daum)의 아고라와 같은 사이버 토론방들이 실제적으로 여론을 주도하고 있는 것이다. 국내의 메이저 신문사들이 의도적으로 이데올로기 지형을 특정 노선으로 끌고자 하는 의도가 아니라면 포털로부터 배울 것은 배워야 한다.<sup>6)</sup>

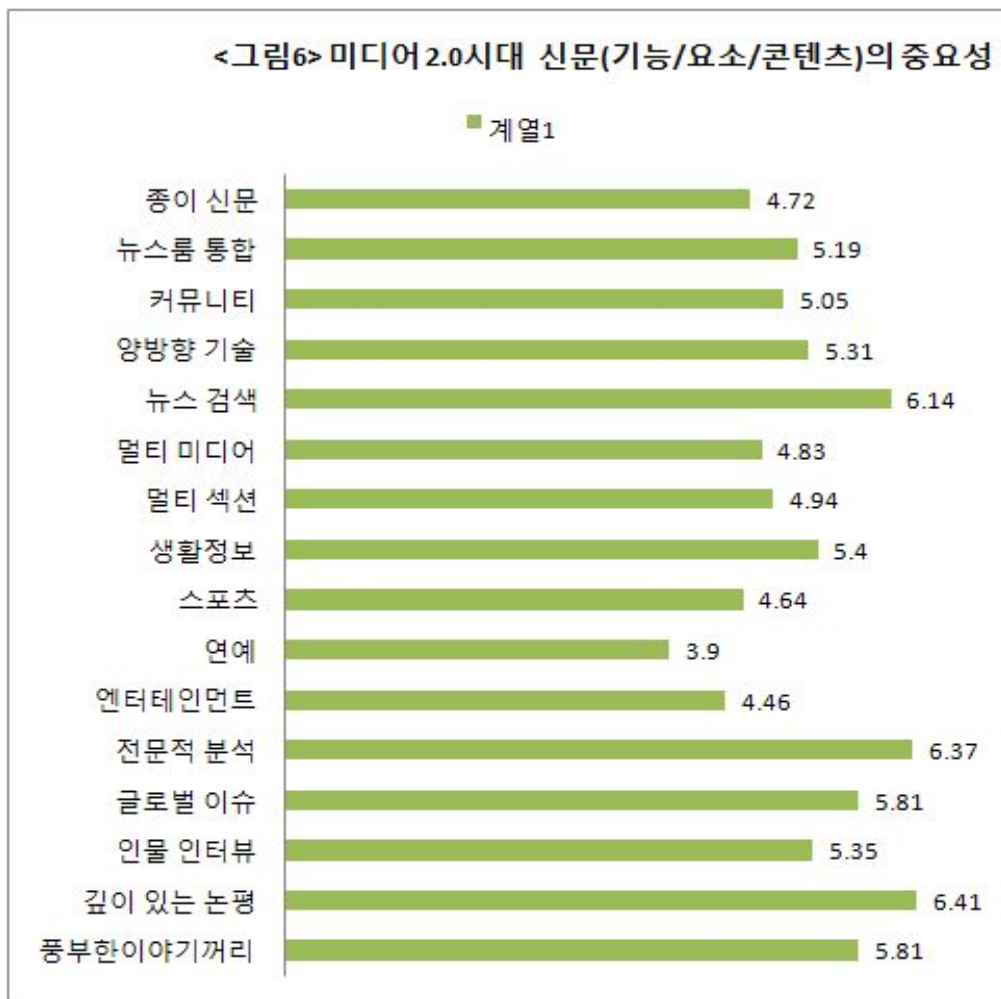
한편 미디어 2.0 시대의 신문의 기능, 요소, 콘텐츠 등에 대한 평가에서 미디어 전문가들은 ‘깊이 있는 논평(6.41),’ ‘전문적 분석(6.37),’ ‘뉴스 검색(6.14)’ 등을 상

6) 본 연구의 인터넷 여론조사에 참여한 미디어전문가들의 이념적 지향(0: 매우 진보, 5: 중립, 10: 매우 보수)은 평균 5.36점(중립)으로 나타났다. 그런데 이들은 한국사회의 전반적인 분위기를 7.62점(보수)으로 평가했다. 이런 사회적 분위기가 형성된 데는 다양한 요인이 있겠지만 조중동으로 대변되는 메이저신문사들의 논조가 큰 역할을 했으리라고 본다.



대적으로 더 중요하게 보았고, 그 외의 것들도 평균(4점) 이상으로 중요하다고 하였다(<그림6> 참조). 다만 연예(3.90)만큼은 평균 이하의 점수를 받아, 최근 포털이나 인터넷 뉴스 등에서 연예 기사가 범람하는 현상도 내켜하지 않는 것으로 보인다.

끝으로 신문기업의 상품 다각화에 있어 고려할 점은 ‘스타 기자’를 육성하고 ‘팀별 제작 방식’을 활성화시켜야 한다는 것이다. 즉 블로그 등과 같은 1인 미디어가 활성화되면 될수록 스타 기자의 블로그가 다양하고 풍성한 정보를 제공할 뿐만 아니라 모기업으로의 유인수단이 되는 것이 바람직하다는 것이다. 또한 팀별 제작 방식은 멀티 섹션이 활성화되면 활성화될수록 자연스럽게 흘러갈 수밖에 없다. 이러한 점들을 감안하면 기존의 수직적 위계 구조에 가까웠던 신문기업의 조직구조 역시 수평적 분할 구조로 전환할 필요가 있다.



#### 4. 결론

현대 자본주의 사회에서 수단이어야 할 돈이 목적으로 변모하고 있는 배금주의는 비단 신문기업만이 직면한 문제는 아닐 것이다. 지난 20세기 전까지 신문의 독립은 주로 정치로부터의 독립을 의미하였고, 수많은 언론인들의 피를 흘리는 희생 위에 이제 자유민주주의를 표방하는 대부분의 국가에서 언론은 정치로부터 독립하였다. 그러나 지난 세기부터 부상하기 시작한 경제로부터의 독립은 여전히 요원한 실정이다. 비용에 구애받지 않고 좋은 기사 혹은 작품을 창조할 수 있다면 이를 마다할 기자, PD, 감독, 작가들이 있을까?

중세를 거쳐 근대에 이르기까지 창조적 작업자들은 주로 후원자(patron)의 지원 아래서 생산적 활동을 담당했다. 현대 대중사회의 특징은 이러한 후원자 없이도 대중을 상대로 상품을 생산하고, 그 수익을 다시금 재창조에 투입할 수 있는 독립적이고 자생적인 구조가 만들어진 데 있다. 특히 신문과 방송과 같은 전통적인 매스 미디어는 구독료(수신료) 및 광고의 이중 시장(dual market) 구조로 제조업보다 훨씬 높은 수익을 창출하는 고부가가치 산업이었다.

그런데 정보사회에 접어들면서 그간의 안정적인 수익 구조가 요동치고 있다. 광고주들의 마케팅 비용은 한정되어 있는 상태에서 새로운 미디어가 등장하면 할수록 기존의 미디어 기업들이 나눠가졌던 광고수익의 몫은 그만큼 줄어들 수밖에 없다. 아울러 인터넷은 콘텐츠의 제작, 유통, 저장 방식을 획기적으로 변화시키면서 기존의 미디어 기업에 직접적이고도 강력한 도전 상대로 부상하고 있다. 특히 검색엔진, 포털 등이 무료로 뉴스 콘텐츠를 공급하면서 이중 시장의 한 축이 무너져가고 있다. 많은 이들이 종이 신문을 멀리 하고 인터넷으로 뉴스를 접하고 있다.

환경변화에 적응하지 못하면 시장에서 퇴출되는 것이 불가항력적이기에 최근의 미디어 환경 변화에 살아남고자 하는 신문기업의 몸부림을 충분히 이해해야만 한다. 본문에서 다룬 경영(상품) 다각화도 하나의 예일 것이다. 우리사회에서는 그동안 법과 제도로 신문기업의 경영활동 범위를 상대적으로 엄격히 제한시켰다. 여론 지배력이 방송과 인터넷에 밀려 지속적으로 감소해왔음에도 불구하고 과거의 영향력이 두려워 족쇄를 풀지 않았다. 이제 울무가 상당히 느슨해진 상황에서 신문기업은 과연 어떠한 시장행위와 성과를 보여줄 수 있을까?

출발도 하기 전에, 한 편에서는 법과 제도의 울타리가 무너지면서 “서서히 죽을 거였는데 당장 죽게 생겼다”라는 자조 섞인 전망도 있다. 사실 미디어 시장의 범위를 방송, 영화, 게임, 통신 등으로 확장시키다보면 신문 산업의 자본 규모나 인력 등은 어린 아이 수준에 불과하다. 그렇지만 뉴스 생산과정에서 축적시켜온 사회적

네트워크의 힘은 그 어느 미디어에 뒤처지지 않는다. 위기란 위험과 기회를 동시에 내포한 개념이다. 신문기업이 이러한 위기를 잘 이용하여 보다 넓은 미디어 시장에서 활개 칠 수 있기를 기대한다.

그런데 미디어 관련법의 통과를 위해 음으로 양으로 동분서주한 메이저 신문사들은 그동안 많은 준비를 해왔던 것으로 알고 있다. 그리고 이들 중 일부 기업은 종합 미디어 그룹으로 거듭날 가능성도 크다. 다만 우려되는 점은 그간 방송에 비해 서조차 신뢰도를 잃었던 신문이 이 와중에 저널리즘의 본질을 영영 잃지 않을까 하는 것이다. 서론에서 경영(상품) 다각화의 결과로 나타날 두 가지 형태를 예견했다. 하나는 기존의 사업과 전혀 다른 형태로 신문기업이 변모해나갈 수 있다는 것이고, 다른 하나는 기존의 정체성을 유지하면서 시너지 효과를 창출하는 한도 내에서 점진적으로 변모해나갈 수 있다는 것이다.

굳이 AOL-Time Warner의 사례를 들먹이지 않더라도 본 연구자는 개인적으로 후자의 형태를 더 선호한다. 그리고 이를 통한 적지만 안정적인 수익을 다시금 콘텐츠의 품질 향상에 충분히 투자하기를 기대한다. 수익에 눈이 멀어 본말이 전도되어서는 안 되겠기에 하는 말이다. 만약 돈이 목적이라면 언론이나 문화콘텐츠이외에도 얼마든지 다른 사업이 훨씬 많지 않은가? 이런 점에서 마이너 신문사들의 뉴스/콘텐츠 비관련 분야의 사업 다각화가 오히려 더 위험할 수도 있다.

아버지가 물려준 호주의 신문그룹을 잘 키워서 영국을 넘어 미국까지 점령한 이가 루퍼트 머독이다. 그의 뉴스 코퍼레이션은 세계적인 복합 미디어 그룹으로서 산하에 20th Century Fox(영화), Fox Broadcasting Company(텔레비전), Fox Movie Channel, Fox News Channel, Fox Sports Digital(케이블방송) BSkyB, DirecTV, Star TV(직접위성방송), HarperCollins Publishers(도서출판) 등이 있다. 그럼에도 불구하고 그는 여전히 호주, 영국의 유명 신문들에 대한 경영권을 포기하지 않고 있다. 그는 애초부터 세계시장을 목표로 삼았지만 오직 뉴스와 오락 콘텐츠 부문에만 집중했던 것이다.

앞서 본문에서도 언급한 바와 같이 대중 영합주의 혹은 시장지향 저널리즘에 대한 논의는 오랜 시간에 걸쳐 학계와 업계 공통의 가이드라인이 제시되어야 하겠지만, 신문기업의 경영(상품) 다각화는 뉴스 부문에만, 좀 더 양보하자면 오락을 포함한 콘텐츠 분야에만 집중하기를 기대한다.

## ■ 참고 문헌

- 김경호(2005). 신문기업의 디지털화에 따른 공급사슬 체계 전환에 관한 연구. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 나준호(2009). 『공짜 경제학』. 서울: 원앤원북스.
- 박소라(2007). 한국 미디어 기업의 다각화 정도 및 유형. 한국언론재단(2007). 『미디어 기업의 사업다각화 성과와 전략』, 2장, 107~176.
- 송해룡(2009). 『미디어 2.0과 콘텐츠 생태계 패러다임』. 서울: 성균관대학교출판부.
- 오수정(2007). 미디어 기업의 경영실태와 사업다각화 추이 분석. 한국언론재단(2007). 『미디어 기업의 사업다각화 성과와 전략』, 1장, 19~106.
- 이상기(2000). 다채널 유료 방송 서비스의 소비자 선택에 관한 연구. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상기(2002). 『언론사 M&A: 통합 미디어 시장의 전개와 미디어 기업간 결합에 관한 연구』. 한국언론재단.
- 장윤희(2007). 국내 미디어 기업의 사업다각화와 경영성과에 관한 연구. 한국언론재단(2007). 『미디어 기업의 사업다각화 성과와 전략』, 3장, 177~270.
- 전범수(2003). 미국 미디어 기업의 연관사업 다각화 추세와 특성: 1997-2000. 『한국방송학보』, 17-1호, 115~143.
- 한국언론재단(2007). 『미디어 기업의 사업다각화 성과와 전략』. 조사분석 2007-02.
- 한국언론재단(2009). 2009 해외 미디어 경영: 뉴스 기업의 비상 경영. 언론재단 전자보고서, 2009-01.
- Albert, S.(1998). Movie stars and the distribution of financially successful films in the motion picture industry. *Journal of Cultural Economics*, 22, 249~270.
- Anderson, C.(2004). *The Long Tail : Why the Future of Business Is Selling Less of More*. 이노무브그룹(2006). 『롱테일 경제학』. 서울: 랜덤하우스코리아.
- Anderson, C.(2009). 『프리; Free』. 서울: 랜덤하우스.
- Bagdikian, B.(2004). *The New Media Monopoly*. Boston: Beacon Press.
- Berry, S., & Waldfogel, J.(2003). Product quality and market size. Cambridge, MA: National Bureau of Economics Research(No. 9675).
- Coulson, D. C.(1994). Impact of ownership on newspaper quality. *Journalism Quarterly*, 71(2), 403~410.
- Crandall, R. W. and H. Furchtgott-Roth.(1996). *Cable TV: Regulation of Competition?* Washington, D.C.: the Brookings Institution.
- Edmonds, Rick(2009. 6. 4.). API Report to Exec Summit: Paid Content Is the Future for News Web Sites. Poynter Online.

- Ginsburgh, V., & Weyers, S.(1999). On the perceived quality of movies. *Journal of Cultural Economics*, 23, 269~283.
- Gomery, Douglas(2001). The FCC's Newspaper-Broadcast Cross-Ownership Rule: An Analysis. Economic Policy Institute.
- Hoggart, R.(ed.)(1989). *Quality in Television*. London: Libbey.
- Jarvis, J.(2009. 1. 12.). History in the Making in LA as Online Ads Hit Target. *The Guardian*.
- Kerin, R. A., Mahahan, V., & Varadarajan, P. R.(1990). *Contemporary Perspectives on Strategic Planning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kiss, J.(2009. 5. 6.). Rupert Murdoch's Mission: If There's a Business Model in Online News, We'll Find It. *The Guardian*.
- Kotler, P.(2003). *Marketing Management*, 11th edition. 윤훈현 옮김(2004). 『마케팅 관리론(11판)』. 서울: 도서출판 석경.
- Kotler, P. & Keller, K. L.(2006). *Marketing Management*, 12th edition. 윤훈현 옮김(2006). 『마케팅 관리론(12판)』. 서울: 피어슨에듀케이션코리아.
- Lacy, S.(1992). The financial commitment approach to news media competition. *Journal of Media Economics*, 5(2), 5~21.
- LaFontaine(2009). Zero-Sum Games: Framing the Paid Content Debate. *The Free v. Paid Online Content Debate*. NAA.
- Levitt, T.(1997). Sara Lee to Build Brand through Outsourcing, Marketing. *Discount Store News*, October 20, A4.
- Litman, B. R.(1983). Predicting success of theatrical movies: An empirical study. *Journal of Popular Culture*, 16, 159~175.
- McManus, J. H.(1994). *Market-Driven Journalism: Let the Citizen Beware?* Sage Publications, Inc..
- Meyer, P., & Kim, K-H.(2003). Quantifying newspaper quality: "I know it when I see it." From [http://www.unc.edu/~pmeyer/Quality-Project/quantifying\\_newspaper\\_quality.pdf](http://www.unc.edu/~pmeyer/Quality-Project/quantifying_newspaper_quality.pdf).
- Moriarty R. T. and Moran, U.(1990). Managing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*(November-December), 145-155.
- Mutter, A. D.(2009. 3. 2.). How to Charge for Online Content. *Reflections of a Newsosaur*. From <http://newsosaur.blogspot.com/2009/03/how-to-charge-for-online-content.html>.
- Nelson, R. A., Donahue, M. R., Waldman, D. M., & Wheaton, C.(2001). What's an Oscar worth? *Economic Inquiry*, 29, 1~16.
- Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and*

- Competitors*. New York: Free Press.
- PricewaterhouseCoopers(2009). *Moving into Multiple Business Models: Outlook for Newspaper Publishing in the Digital Age*.
- Ravid, S. A.(1999). Information, blockbusters, and stars: A study of the film industry. *The Journal of Business*, 72(4), 463~492.
- Reca(2006). 미디어 상품 관리. 김동규·정재민·서상호(2009). 『미디어 경제 경영론: 이론과 방법』, 8장, 307~338. 서울: 나남.
- Reinstein, D. A., & Snyder, C. M.(2000). The influence of expert reviews on consumer demand for experience goods: A case study of movie critics. From [http://home.gwu.edu/\\_csnyder/movie3.pdf](http://home.gwu.edu/_csnyder/movie3.pdf).
- Schoenbach, K.(2000). Factors of newspaper success: Does quality count? A study of German newspapers. In Picard, R. G.(ed.), *Measuring media content, quality, and diversity*(pp.85~96). Turku, Finland: Turku School of Economics and Business Administration.
- Serrin, William(ed.)(2000). *The Business of Journalism*. The New Press.
- Thorsby, D.(1990). Perception of quality in the demand for theatre. *Journal of Cultural Economics*, 14, 65~82.
- Thurman, N. & Myllylahti, M.(2009). Taking the Paper out of News: A Case Study of Taloussanommat, Europe's First Online-Only Newspaper.
- Varadarajan, P. R.(1990). *Contemporary Perspectives on Strategic Planning*. Boston: Allyn & Bacon.
- WAN(2009). SFN 8.3: Outsourcing Revisited.
- Waterman, D.(1989). Diversity and quality of information products in a monopolistically competitive industry. *Information Economics and Policy*, 4, 291~301.
- Zaller, J.(1999, Sept.). Market competition and news quality. Paper presented at the annual meeting of the American Political Science Association, Atlanta, GA.