

뉴욕타임즈

# 혁신

version 1.0

Innovation  
NewYork Times

20140324

조영신 박상현 율김

## 혁신 INNOVATION

지은이 뉴욕타임즈

옮긴이 조영신(SK경영경제연구소)

박상현(리틀베이클라우드 공동설립자)

발행일 2014년 3월 24일

### 감수 및 도와주신 분 (역순)

황성연(닐슨 코리아)

한운희(연합뉴스)

최진순(한국경제신문)

최용성(매일경제신문)

임성희(SK플래닛)

이지선(MediaU)

이성춘(KT경제경영연구소)

이성규(블로터넷)

이영주(서울과학기술대학교)

오수정(한국언론진흥재단)

엄호동(파이낸셜 뉴스)

박영주(아시아투데이)

김혁(콘텐츠연합플랫폼)

김종원(SKT)

김익현(아이뉴스24)

김민성(한국경제신문)

김경달(네이버)

### 편집 디자인

엄진섭(커뮤니케이션북스)

### 옮긴이 주

- 이 글은 BuzzFeed와 Mashable이 뉴욕타임즈가 작성한 혁신보고서라며 SCRIBD에 공개한 것을 번역한 것입니다.
- 이 글은 <Innovative Workshop for Digital Media>의 내부 학습용으로 번역된 것이기 때문에 무분별한 외부 유통이나, 상업적으로 유통하는 것을 엄격히 금합니다.
- 최종본은 Ver 1.0입니다.

### 밝혀두기

- 원문은 Journalism, Article, 그리고 story란 단어를 구별해서 사용하고 있습니다. 저널리즘을 언론으로 번역하는 것이 문맥상 어울리지 않아 이 글에서는 저널리즘이란 단어를 그대로 사용했고, article은 기사로, story는 이야기나 연속 기사의 의미로 사용했습니다.
- New York Times의 바른 외국어 표기법은 뉴욕타임스이지만 이 글은 뉴욕타임즈란 용어를 사용합니다.
- 이 글에서는 newsroom을 있는 그대로 ‘뉴스룸’으로 사용합니다. 보도국이나 편집국으로 번역해서 사용하는 것을 고민했지만, 이 글에서 언급하고 있는 뉴욕타임즈의 ‘뉴스룸’은 국내 신문사의 편집국과는 시스템이 전혀 다릅니다. 출입국 체제하에서의 편집국 시스템과 출입국 없는 체제 내에서의 뉴스룸은 다르다고 생각했습니다. 더구나 순환보직에 기초한 편집국과 그렇지 않은 뉴스룸은 형식상 유사성을 뛰어넘는 차이가 있다고 보았습니다. 이 때문에 편집국이란 단어로 사용했을 때 발생할 수 있는 과도한 동일시를 차단하기 위해서 부득이 ‘뉴스룸’이란 단어를 사용합니다. 이 연장선에서 편집인보다는 에디터란 단어를 사용하는 것이 이 글에 부합한다는 판단을 했지만, 지나치다는 의견이 많아 이를 수용했다.
- Digital First를 디지털 퍼스트로 읽는 대로 적었습니다. ‘디지털 우선’ 혹은 ‘디지털 먼저’란 용어보다는 의미가 보다 분명하다는 감수 패널들의 의견을 받아들였습니다.
- 원문에 없는 사진이 일부 사용되었으며, 출처를 일일이 밝히지 못했습니다.
- 각주작업에는 한운희, 최용성, 이성규, 그리고 박영주가 특별히 많은 도움을 주셨습니다. ■

# 차례

역자 머리말 4

## 요약

서문 7

우리의 제안: 요약 11

우리의 목표 13

인터뷰 명단 15

사용자 가이드 17

파괴적 혁신: 경쟁지형개관 18

뉴스 기업 관련 뉴스: 숨가뼀던 6개월 19

파괴적 혁신이란 무엇인가? 22

사례 연구: 코닥 23

경쟁회사들 24

## 제1장 수용자 확대

서문 29

우리의 제안: 요약 33

### 1. 발 견 35

기회: 에버그린 37

실험: 문화가이드 39

실험의 모범사례 41

기회: 패키징 44

실험: 콜렉션 45

다시 새롭게 그리고 인기 있게 47

균형잡기: 단발성 프로젝트 vs. 반복가능성 49

기회: 개인화 51

실험: 팔로잉 53

기록의 신문 2.0 55

### 2. 프로모션 59

기회: 회사 차원의 프로모션 62

실험: 프로모션 특공대 64

기회: 최전방 프로모션 65

실험: 파워 인맥 지도 67

### 3. 연결 69

기회: 이용자 제작 콘텐츠 72

실험: 기고/칼럼(Op-Eds)의 확장 73

기회: 이벤트 75

실험: 새로운 이벤트 76

독자 파악하기 77

## 제2장 뉴스룸의 강화

서문 81

우리의 제안: 요약 84

### 1. 독자 경험 85

논의 87

준비, 의지, 그리고 가능성 93

그들 자신만의 ‘독자경험’ 94

목표 달성 방법 96

### 2. 뉴스룸 전략팀 98

논의 100

제대로 실패하는 법 106

각계에서 취합한 진리 108

목표 달성 방법 110

### 3. 디지털 퍼스트 112

논의 115

기사를 내 것으로 121

떠나는 이들의 변 123

디지털 인재 영입전에서의 승리 125

디지털 리더 127

뉴스룸 내 디지털 수요를 평가하라 128

목표 달성 방법 131

## 부록:

## 뉴욕타임즈 혁신 보고서 관련 주요 문건

한겨레 신문 좌담회 134

미디어오늘 좌담회 137

이준웅, 《중앙일보》 기고문 재정리판 142

김익현, 《신문과방송》 7월호 146

강정수, 《슬로우뉴스》 5월 28일 151

한운희, 《연합뉴스 사보》 168

조영신, 《해외미디어동향》 170

# 易之後如感謝

립타이드(Riptide)를 번역한 지 반년이 채 지나지 않아서 뉴욕타임즈 혁신 보고서를 번역했다. 립타이드는 변화의 소용돌이 속에서 뉴스 사업이 어떻게 변화하고 있는지를 설명한다. 30년이란 적지 않은 기간동안 뉴스 기업들이 제대로 된 승부수 한번 던져 보지 못하고 번번히 당하고만 과정을 잔잔히 하지만 아프게 설명하고 있다. “왜 그때 그런 결정을 했을까”라며 회한에 가득 찬 표정으로 과거를 회상하는 것이 아니라, “이런 결정을 했다”며 아무 표정 없이 담담히 전하고 있다. 그래서 아팠다. 더구나 현재의 상황은 뉴스 기업이 감당하기 어려울 정도로 거대 기업들이 판을 짜는 상황인데도, “시간이 말해 줄 것”이란 답을 하는 장면에서는 먹먹해 지기도 했었다.

어쩌면 불가항력인지 모른다. 어차피 변화하는 세상의 주역은 변화 속에서 태어나고 자란 사람들(Digital Native)의 몫이라고 규정짓는다면, 애써 적응하려는 사람들(Digital Adaptor)의 힘겨운 몸부림은 품위있는 죽음을 위한 것일 수도 있다.

뉴욕 타임즈 혁신보고서는 립타이드에 대한 개별 기업의 답변서다. 이렇게 시장을 헤쳐 나가 보겠다는 의지고, 과거엔 졌으나, 미래마저 질 수는 없다는 처절한 몸부림이다. 그러나 경영진과 종사원의 상황인식 차가 생각보다는 크고, 완전히 버리는 게임을 하지 못하고 있어서 과연 혁신보고서가 기대하는 것처럼 뉴욕타임즈가 변화할 수 있을지에 대해서는 질문이 남아 있다.

분명한 것은 혁신보고서에서 주창한 디지털 퍼스트는 150만 명을 대상으로 한 게임이 아니라 60억 전 세계인을

대상으로 한 게임이라는 점이다. 게임의 대상이 달라지면 게임의 공식과 수익 방정식은 달라진다. 150만 명에 도달하기 위해서 새벽이면 트럭에 신문을 실어 날랐던 그때의 방식은, 새벽을 구분하지 않는 60억 이용자들에게는 전혀 의미가 없다. 이를 위해서 혁신 보고서는 기술을 논했고, CMS를 논했고, 조직을 논했고, 사람을 논했다. 버즈피드의 기술력을, 종사원의 인식을, 그리고 디지털에 목숨 거는 사람들을 논했다. 하지만 이 내용을 한국적 맥락에서 해석해서 적용하는 것은 순전히 읽는 이의 몫이다.

립타이드를 번역할 때보다 훨씬 많은 사람들이 도움을 주셨다. 황성연, 한운희, 최진순, 최용성, 임성희, 이지선, 이성춘, 이성규, 이영주, 오수정, 엄호동, 박영주, 김혁, 김종원, 김익현, 김민성, 김경달 그리고 엄진섭까지 많은 분들이 한 자 한 자 의견을 주신 덕분에 그나마 읽을 만 할 정도가 되었다. 힘든 번역이었지만, 다시 한번 번역 덕분에 사람을 얻었다. 재능기부로 한 일이었는데, 오히려 내가 풍성해 졌다.

이 모든 분들에게 감사의 말씀을 전한다. 그럼에도 번역상의 오류가 있다면 그건 전적으로 번역자의 몫이다.

같이 번역한 상현이를 대신해서

2014. 8. 조영신

# 요약

## 1.1. Executive Summary

Pulitzer Day, April 2013



# 서문

뉴욕타임즈는 저널리즘 영역에선 가장 앞선 기업이다. 디지털 시대에 미디어 기업이 직면한 많은 어려움 중에서 가장 어려운 것이 위대한 저널리즘을 구현하는 것이다. 뉴욕타임즈가 매일매일 생산해 내는 보도는 깊이 있고, 폭넓을 뿐 아니라, 영민해서 독자의 관심을 끌고 있다. 이 부분에서 우리는 경쟁자들을 크게 앞서고 있다.

하지만 두 번째로 중요한 분야, 즉 우리가 만든 저널리즘을 독자에게 전달하는 기술에서는 경쟁자들에게 뒤처져 있다. 우리는 늘 우리가 작업한 것들이 얼마나 많은 사람들에게 전달될 지, 또 어느 정도 영향력을 미칠지에 대해 늘 고민해 왔다. 하지만 (정작) 디지털 시대의 암호를 해독하는 데는 관심을 기울이지 못해 왔다.

바로 이 부분이 경쟁자들이 우리를 밀어내고 앞서가는 지점이다. 워싱턴포스트와 월스트리트저널은 최근 몇달 새 디지털 시대에 맞춰 재무장하기 위해서 공격적인 조치들을 발표했다.

퍼스트룩미디어<sup>1</sup>(First Look Media)나 폭스미디어(Vox

Media)도 디지털에 특화된 뉴스룸을 만들었다. 가디언(The Guardian)과 유에스에이투데이(USA Today)는 독자층을 넓히기 위해 최신 성공사례들을 적극적으로 도입했고, 허핑턴포스트(Huffington Post)와 플립보드(Flipboard)는 뉴욕타임즈 저널리즘을 활용해서 정작 기사를 작성한 뉴욕타임즈보다 더 많은 트래픽을 가져가고 있다.

이와는 대조적으로 지난해 뉴욕타임즈의 구독자 수는 눈에 띄게 감소했다. 웹사이트의 방문자 수만 감소한 것이 아니라 스마트폰 애플리케이션의 독자들도 줄어들었다. 스마트폰의 애플리케이션이 성장 중인 플랫폼인 것을 고려하면 크게 우려할만한 신호이다.

우리의 핵심 목표가 세계 최고의 저널리즘을 생산하는 것이라는 점에는 변함이 없다. 그러나 기술과 독자들의 습관, 그리고 비즈니스 모델 전체가 크게 변하는 상황에서 뉴욕타임즈도 독자층을 넓히기 위한 새롭고 지혜로운 전

<sup>1</sup> 세계적인 인터넷 경매업체인 이베이(e-Bay) 창업자 피에르 오디미아가 세운 독립언론이다. 피에르 오디미아는 2013년 10월 16일 오다미아 재단 홈페이지에 '저널리즘을 위한 나의 다음 도전(My next adventure in journalism)'이란 제목으로 직접 글을 올려 언론사 창업의 뜻을 밝혔다. 당시 영국 일간지 가디언의 글렌 그린월드 기자가 여기에 동참한다는 게 알려져 더욱 화제가 됐다. 글렌 그린월드는 미국 중앙정보부(CIA) 전 직원 에드워드 스노든의 제보를 토대로 미국 국가안보국(NAS)의 비밀 정보수집 행위를 최초로 보도했다. 이 보도는 영국 일간지 '가디언'이 2014년 공공서비스 부문 풀리처상을 받는데 기여했다. 그린월드 외에도 미국 다큐멘터리 영화감독 로라 포이트라스, 프리랜서 분쟁 지역 전문 기자 제레미 스카힐 등도 퍼스트룩미디어에 합류했다.

오디미아는 새로운 언론사 창업을 알리며 최소 2억 5,000만 달러(약 2,700억 원)를 투자하겠다고 밝혔는데, 재밌게도 이 금액은 2013년 8월 아마존의 제프 베이조스가 워싱턴포스트를 인수하는 데 썼던 액수와 일치한다. 오디미아는 워싱턴 포스트 인수를 고려하기도 했지만 새로운 조직을 만드는 것이 낫다고 판단했다고 밝힌 바 있다.

퍼스트룩미디어는 자본과 권력으로부터 자유로운 독립저널리즘을 추구하는 비영리 조직과 새로운 미디어 환경에 빠르게 대응할 수 있는 미디어 기술을 집중해 개발하는 영리 조직으로 나뉘어 운영한다. 기술 개발을 통해 얻은 이익은 독립저널리즘 추구를 위해 재투자된다. 오디미아는 퍼스트룩미디어를 '기술 기업과 새로운 형태의 뉴스룸의 결혼'이라며 저널리즘과 기술이 균형과 조화를 이뤄 함께 작동하는 곳이라 설명했다. 퍼스트룩미디어 산하 모든 매체는 지면이 아닌 온라인 기반으로 기사를 공급한다.

2014년 2월 10일 퍼스트룩미디어의 첫 번째 디지털 잡지 '인터셉트(The Intercept)'가 창간돼 현재 서비스 중이며, 올해 말 롤링스톤지 출신 매트 타이비(Matt Taibbi)가 이끄는 두 번째 매체 창간이 예정돼 있다. 퍼스트룩미디어의 핵심이 '기술'에 있지 않고 '저널리즘' 그 자체에 있다는 것을 주의해야 한다. 오디미아는 '기본으로 돌아가는 저널리즘'을 강조했고 이를 위해 퍼스트룩미디어를 설립했음을 분명히 밝혔다. 여기에 더해 오늘날 저널리즘이 온전히 작동하려면 저널리즘에 조응하는 기술 또한 놓쳐서는 안 된다는 점을 그는 놓치지 않았다. 퍼스트룩미디어는 뉴욕타임스가 가지지 못한 종합설계도를 처음부터 그려 시작했다. 스타 저널리스트를 적극적으로 영입해 저널리즘의 본질을 구현하려 했다는 것과 영리를 목적으로 하는 본격적인 미디어 기술 조직을 처음부터 함께 고려했다는 점이 그것이다. 뉴욕타임스가 혁신 보고서를 작성하며 퍼스트룩미디어를 주목한 이유가 바로 여기에 있다.



락을 찾을 필요가 있다. 디지털 미디어 시장에 뛰어드는 회사들은 점점 더 늘어나고, 더 많은 돈이 들어오고, 더 많은 혁신이 일어나고 있기 때문에 상황은 갈수록 급박해지고 있다.

이 보고서의 첫 장에서는 더 많은 독자들이 우리의 저널리즘을 읽는데 더 많은 시간을 보내도록 뉴스룸이 노력해야 할 이유를 자세하게 살펴보고 있다. 흔히 ‘수용자 개발’<sup>2</sup>(audience development)이라고 부르는 목표를 달성할 수 있는 구체적인 전략과 전술을 논할 것이다. 그러나 독자들에게 저널리즘을 전달하려는 방식을 개선하기 위한 방안을 제시하는 것만으로는 충분하지 않다. 수용자 개발 과정에서 우리는 어려움에 직면하고 있다. 신문 산업 지형이 끊임없이 변화하고 있기 때문에 살아남기 위해 서라도 민첩하게 움직여야 하고, 디지털에 집중하는 뉴스룸이 필요하다는 것을 인식하게 되었다.

이 보고서의 둘째 장에서는 디지털 시대에 대비해 뉴스룸

을 강화할 수 있는 구체적인 제안들을 살펴보고 있다. 이는 우리가 처해있는 지형을 평가해야 하고, 가야 할 길과 종이신문 중심의 전통을 다시 생각해 보고, 결정을 내릴 때는 실험과 자료를 사용하며, 적절한 디지털 전문가들을 채용하여 그들에게 충분한 권한을 부여하고, 사업 부문에서 독자들에게 집중하는 부서들과 호흡을 맞춰 일해야 한다는 것을 의미한다. 이들은 모두 서로 깊숙이 얽혀있기 때문에 한 가지를 잘하게 되면 다른 작업들에도 도움이 된다.

우리는 주어진 이 기회를 잡기에 유리한 상황에 있다.

바로 몇 년 전까지만 해도 뉴스룸을 가득 채우고 있던 불안감은 대부분 사라졌다. 우리가 디지털에 더 집중하는 과정에서 유료서비스<sup>3</sup>(paywall)가 성공을 거두어 재정적인 안정을 이루게 되었다. 보스턴 글로브(The Boston Globe) 같은 자산을 매각한 덕분에 회사 경영진은 뉴욕타임즈에만 집중할 수 있게 되었다.

## 뉴욕타임스의 수용자 도달 범위...

<b>30M</b> 월별 Web 독자 수 (미국기준)	<b>20M</b> 월별 모바일 독자 수 (미국)	<b>13.5M</b> 뉴스 알람 구독자	<b>11.3M</b> 트위터 팔로어
<b>6.5M</b> 이메일 뉴스레터 구독자	<b>5.7M</b> 페이스북 팔로어	<b>1.25M</b> 종이신문 구독자 수	<b>760K</b> 디지털 구독자 수

<sup>2</sup> 이 글에서는 audience development를 ‘수용자 개발’이라고 번역했다. 독자층 개발 혹은 독자 개발이라는 표현이 훨씬 자연스러울 수 있지만, 독자로 번역될 수 있는 reader란 단어와 구별하기 위해 선택된 용어다. 또한 커뮤니케이션학에서 수용자란 용어는 수동적 특성이 강한 시청자와 같은 용어와는 대비되는 개념으로 사용하고 있다는 점도 감안했다.

<sup>3</sup> Paywall은 흔히 지불(pay) 장벽(wall)이란 표현으로 많이 번역된다. 회소성이 사라진 뉴스 콘텐츠에 지불 장벽을 칠 경우 결과적으로 무료 콘텐츠와 유료 콘텐츠로 구별되고, 무료 이용자와 유료 이용자가 나누어진다. 이 때문에 지불장벽이란 표현보다는 유료화란 용어를 사용하기도 한다.



마크 톰슨<sup>4</sup>(Mark Thompson)과 질 에이브람슨<sup>5</sup>(Jill Abramson) 이 두 사람은 뉴욕타임즈라는 기업을 새롭게 때로는 익숙하지 않는 방향으로 밀어 붙일 의지와 열정이 있음을 확실히 보여주었다.

실제로 우리 모두는 이 보고서에서 다루고 있는 많은 중요한 영역들, 가령 중요한 디지털 프로모션이나 장래가 촉망되는 제품을 기획하고, 모바일 우선 정책, 사업부문과의 생산적 협력과 같은 부분에서 뉴스룸이 보여준 변화 속도에 놀랐다. 뉴욕타임즈의 경영진은 근래 들어 각종 분석방법(analytics)을 사용하기 시작했고, 뉴스룸이 결정을 내리는 데 데이터를 이용할 수 있게 도와줄 수 있는 팀을 만들고 있다. 그들은 이미 우리가 이 보고서에 주요 제안으로 포함시켰을 만한 내용을 실천하고 있었던 것이다.

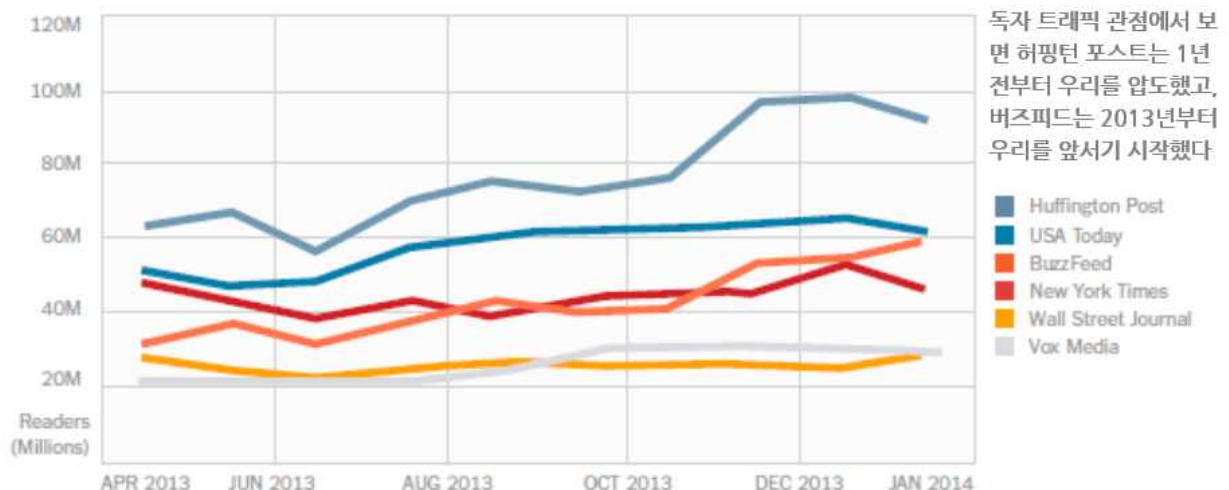
그러한 조치에 탄력을 받아 조직 전체에 개방성과 기회라는 새로운 의식이 확산되었다. '성장, 속도와 민첩성, 데이터의 숨겨진 힘을 찾아 활용하기, 그리고 하나의 NYT'란 뉴욕타임즈의 목표들이 많은 것을 시사해준다. 한때는 변화를 거부했던 뉴욕타임즈의 뉴스룸이 최근의 성공에 탄

력을 받아 어려운 문제들을 정면으로 공략하며 새로운 시도들을 하고 있다. 그리고 실력 있는 인력들이 확충되고 독자들의 필요에 기여한다는 목표가 확산되고 있어 사업 부문 역시 뉴스룸이 변화를 주도하는 상황을 환영하고 있다. 가장 큰 목표는 경영진이 (변화의) 모멘텀을 살리고, 앞서 언급한 개방성을 심분 활용하도록 돕는 것이다.

우리는 바로 경영진이 그 일을 하는데 도움을 주기 위해 수집한 정보와 인사이트를 이 보고서에 담았다. 수백 명을 인터뷰하고, 뉴욕타임즈가 어떻게 운영되고 있는지를 깊숙이 들여다 보고, 현재의 경쟁구도를 가까이에서 살펴 보았으며, 언론인에게 허용된 흔치 않은 특권인 '물려서서 생각해 볼 시간'도 가져보았다.

우리의 제안 중에는 당연해 보이는 것들도 있겠지만, 일견 논란을 일으킬 만한 것들도 있을 것이다. 이 보고서에 등장하는 모든 제안은 뉴욕타임즈의 가치에 철저히 부합하지만, 동시에 우리가 사용할 수 있는 자원이 제한적이라는 사실을 염두에 두고 발전시킨 것들이다.

### ... 경쟁자들의 성장 속도



<sup>4</sup> 뉴욕타임스컴퍼니 최고경영자. 2012년 11월 취임했다. 1979년 BBC에 입사, 프로듀서로 출발해 보도국장, 사업 본부장 등을 거쳐 2004년부터 2012년까지 8년간 역대 최장수 사장을 역임했다.

<sup>5</sup> 전 뉴욕타임스 편집국장. 뉴욕타임스 최초의 여성 편집국장이었다. 취임 후 뉴욕타임스를 진정한 '디지털-퍼스트' 언론사로 바꾸기 위해 노력했다. '뉴욕타임스 혁신보고서'도 질 에이브람슨 편집국장 체제에서 작성됐다. 2014년 5월 14일(현지시간) 경질됐다. 이날은 '뉴욕타임스 혁신보고서'가 최초로 외부에 유출된 날이기도 하다.

이 보고서에서 제안한 새로운 역할은 새로운 저널리즘을 만들어내지는 것이 아니다. 그 보다는 우리가 이미 만들고 있는 저널리즘을 통해 더 많은 것들을 이루어 보자는 것이다. 우리는 각각의 실린더에 해당하는 부문들이 보다 효율적으로 출력을 낼 수 있도록 뉴스룸이라는 엔진의 조율을 돕고자 한다.

분명하게 밝히고 싶은 것은 이 보고서가 ‘이 아이디어만 채택하면 완전한 변신을 이룰 수 있다’는 식의 만병통치약을 담고 있지는 않다는 점이다. 오히려 현 상황에선 변신(transformation)이란 말이 위험한 단어가 될 수도 있다. 안전한 상태에서 다른 상황으로 전환하는 것을 암시하기 때문이다. 그렇기 때문에 (자칫하면 변신이) 종료되는 지점이 있다는 인식을 심어줄 우려가 있다. 종료는커녕, 우리는 웹을 완전히 이해하지도 못한 상황에서 스마트폰과 태블릿이 현기증이 날만큼 빠르게 성장하는 것을 목도하고 있다. 뉴욕타임즈 홈페이지 디자인을 고치고 있는 동안 어마어마한 숫자의 독자들이 소셜미디어로 옮겨가는 것을 지켜보아 왔다.

모든 새로운 변화들은 새로운 질문들을 수반한다. 우리는 우리 경력의 나머지를 그런 질문들과 씨름하면서 보내게 될 가능성이 높다. 어느 조직의 대표는 현재를 ‘혼돈 속에서 일해야 하는 시대’라고 불렀다.

우리가 인터뷰한 수백 명 중 어느 누구도 뉴욕타임즈를 세계최고의 언론기관으로 만들어 준 언론으로서의 가치 기준과 양심을 거스르는 일은 용납하지 않았다. 하지만 다가오는 시대에도 지금 우리는 지위를 유지하기 위해서는 우리는 반드시 진화해야 한다. 그것도 빠른 속도로. ■

# 우리의 제안: 요약

## Our Proposals, In Brief

### 1장 수용자 확대

#### 수용자 확대를 핵심적이고 시급한 목표로 설정하라

수용자 확대라는 그 어느때보다 달성하기 어려운 힘든 과제가 정확히 뉴스룸에 떨어졌다. 어지러운 인터넷 공간과 산만한 모바일 세계의 현실은 전보다 더 많은 노력을 기울여야만 독자를 확보할 수 있음을 의미한다. 그러한 작업은 창의력과 편집진의 판단력을 요구하지만, 우리의 기사가 가진 영향력을 강화할 수 있는 기회를 제공하기도 한다.

독자개발을 담당하는 책임자가 뉴스룸 내에 있어야 한다. 그러나 독자개발 작업 자체는 모든 사람들이 감당해야만 하는 일이다. 우리는 이 보고서에서 지속적인 성장으로 인도할 수 있는 영역들을 탐색하는데, (우리의 저널리즘을 포장하고 유통시키는 방법의) ‘발견(discovery)’과, (우리의 저널리즘에 사람들의 관심을 끌어들일 수 있는) ‘프로모션(promotion),’ 그리고 (독자충성도를 높여주는 독자들과의 쌍방향의 관계를 어떻게 만들어낼 수 있을지에 관한) ‘연결(connection)’이 거기에 해당한다. 우리의 경쟁회사들은 디지털 영역, 전통적 영역에 상관없이 이런 기능들을 뉴스룸의 책임 하에 두고 있다.

### 2장 뉴스룸 강화

#### 독자 경험을 중시하는 사업부문과 협력하라

이러한 변화는 디지털 기사의 수준을 한 단계 높이는데 필요한 기술과 인사이트를 최단시간 내에 뉴스룸에 전해줄 것이다.

디자인, 기술, 고객인사이드그룹, 연구개발(R&D) 그리고 제품개발 등, 사업부문에 해당하는 많은 부서들의 초점이 분명하게 독자경험에 맞춰져 있다. 이러한 기능들은 더 나은 통합을 위한 분명한 기회가 있음을 보여준다.

NYT Now와 같은 최근의 시도는 여러 부서들 사이의 공동작업이 가진 장점을 보여준다. 전체를 재조직하자고 제안하는 것은 아니다. 하지만 (독자경험에 집중하는 부서들과의 협력이 권장되고 기대된다는) 새로운 정책을 발표하는 것만으로도 아주 분명한 신호를 줄 수 있고, 창의력과 인사이트의 거대한 보고를 열어줄 것으로 믿는다.

#### 뉴스룸 내 전략팀을 신설하라

정작 뉴스룸을 이끄는 사람들은 매일 기사를 생산해야 하기 때문에 한걸음 물러나 장기적인 문제에 대해 숙고해볼 시간적 여유가 거의 없다. 우리가 종이신문을 만들던 시절에는 그렇게 기사 생산 하나에만 집중하는 것이 의미가 있었다. 그러나 이제 우리는 종이신문은 물론, 웹, 앱, 뉴스레터, 긴급보도, 소셜 미디어, 동영상, 국제판뿐 아니라 여러

독립된 제품들까지 동시에 생산해야 하는 상황이다.

우리는 경영진에게 조언을 하는 핵심 역할을 수행할 소규모 전략팀을 구성할 것을 제안한다. 전략팀은 경쟁사들의 전략은 물론, 기술변화와 독자들의 행동 변화를 지속적으로 뉴스룸 책임자들에게 알려주는 역할을 수행한다. 또한 디지털 기사에 영향을 주는 다양한 프로젝트들이 어떻게 진행되고 있는지를 추적할 수 있도록 도와주고, 경영진으로 하여금 일의 우선 순위를 정하고 평가할 수 있도록 도움을 줄 뿐 아니라, 때로는 특정한 문제를 깊숙하게 탐구해서 답을 가져올 수 있어야 한다. 그리고 데스크 수준에서 행할 수 있는 실험을 도와주고, 그런 실험의 결과를 뉴스룸에 전달해서 우리가 꾸준히 새로운 영역을 탐색하고 그를 통해 배울 수 있도록 한다.

## 뉴스룸을 ‘디지털 퍼스트’ 조직으로 전환하기 위한 전략 로드맵을 수립하라

정작 일반적으로 기사는 저녁에 전달되며, 우리의 모바일 앱들은 종이신문 섹션에 맞추어 정리된다. 각 데스크들은 자기 섹션의 레이아웃을 꼼꼼하게 만들어내지만, 소셜 전략을 생각할 여유는 거의 없다. 새로운 기사를 뽑거나 승진시킬 때에 가장 중요하게 생각하는 전통적인 의미의 보도능력이다. 지난 한 세기에 걸쳐서 만들어진 이러한 습관과 전통은 우리가 디지털로 전환해야 하는 시점에서 강력한 보수적인 영향력으로 작용하며, 특히 그 중에서도 1면 보도(Page One)를 중시하는 습관의 힘은 막강하다.

전통적인 경쟁사들 중에는 종이신문 제작 일정에 초점을 맞춘 조직을 버리고 디지털 퍼스트 조직으로 공격적으로 재정비한 곳들도 있다. 하지만 뉴욕타임즈의 종이판은 여전히 건재하고 수익성을 유지하고 있기 때문에 우리는 아직 그들의 길을 갈 필요는 없다. 그러나 우리의 종이 우선 전략에 대해서 질문을 해보고, 우리의 디지털 필요성에 대해 종합적으로 평가해 보는 작업, 그리고 미래의 뉴스룸의 모습을 그려 보는 작업은 반드시 시작해야 한다. 이는 우리의 인력과 조직 구조, 우리의 사업과 사업방식 등 모든 것을 재평가해 봐야 한다는 것을 의미한다.■



# 우리의 목표 그리고 그 목표가 진화해온 과정

---

경영진은 6개월 전 (발행인) A. G. 설즈버거(A.G. Sulzberger) 에게 뉴스룸에서 가장 생각이 앞선 사람들을 뽑아 언론사업을 통해 회사를 발전시킬 수 있는 현명하고 타당성있는 방법을 강구하도록 요청했다. 그렇게 해서 선 발된 여덟 명은 언론계에서 쌓은 튼튼한 경력을 바탕으로 디지털, 디자인 및 비즈니스의 수완을 갖췄고, 전략팀에서 온 두 명의 도움도 받았다.

처음 몇달은 보고에만 시간을 보냈다. 그리고 사업부문을 돌면서 이야기를 듣기 시작했고, 뉴스룸에서 일하는 수백 명의 사람들을 만났다. 우리는 십여 개 언론사의 책임자들을 인터뷰했고, 독자들과 시간을 같이 보냈다. 또한 내부용 분석자료와 경쟁회사들의 웹사이트를 연구했고, 그리고 디지털 미디어 시장의 변화에 관한 보고서나 발표물, 기사를 셀 수 없이 읽었다.

결국 우리가 진행한 것은 우리 신문과 업계에 대한 심도 깊은 탐사보도였다. 작업의 말미에 이르자 급변하는 디지털 미디어 지형에서 성공하기 위해서 기회는 물론, 해결해야 할 내부 걸림돌들도 존재한다는 확신을 갖게 되었다.

이 보고서는 우리가 애초에 가졌던 목표와는 중요한 차이가 발생했음을 잘 보여준다. 이 작업을 시작할 때는 NYT Now같은 독자적인 제품을 위한 아이디어를 얻을 것으로 기대했다. 하지만 우리 보고서는 뉴욕타임즈가 핵심 사업에 집중하는 것이 더 시급하다는 것을 보여준다.

우리가 내린 결론은 뉴욕타임즈가 이 절체절명의 시기에 적응하도록 돕는 것이 우리가 애초에 제안하려던 그 어떤 제품의 아이디어보다도 언론적, 재정적으로 큰 영향을 주게 된다는 것이다. 이러한 통찰은 뉴욕타임즈의 뉴스룸과

책임자 그룹, 그리고 사업부문으로부터 만장일치에 가까운 지지를 받았다.

핵심에 집중하는 것은 새로운 일을 시작하는 것보다 훨씬 어렵다. 우리가 제시할 하나 하나의 의견들이 전통과 각 부서의 고유 영역을 위협하기 때문이다. 그러나 변화의 속도가 빨라지고, 뉴스룸의 자원은 부족한 상황에서 그 필요성은 더욱 더 커지고 있다

당초의 목표에 변화가 생겼기 때문에 우리는 새로운 문제 점들에 작업을 집중했다. 뉴욕타임즈의 저널리즘과 우수한 인력을 더 현명하고 효과적으로 이용할 수 있는 방법을 찾아보자. 뉴욕타임즈를 끊임없이 괴롭혀온 가장 어려운 문제들에 대해서 고민해보자. 새로운 기회와 모범사례들을 찾아 공유하자. 그리고 장애물을 찾아내고 이를 제거할 수 있는 방법을 제안해보자.

우리는 이 보고서를 통해 가능한 한 최고의 답안을 제시하고자 했다. 우리는 경영진으로 하여금 당면하고 있는 가장 시급한 문제와 가장 좋은 기회를 파악하도록 도와줌으로써 뉴욕타임즈 내의 혁신가들이 운신할 수 있는 길을 터주기를 희망한다.

마지막으로, 우리는 그동안 뉴스룸이 이 팀에 많은 시간과 재능을 투자했다는 것을 잘 알고 있다. 이 보고서가 그러한 투자로 발생한 성과의 일부이라면, 뉴스룸이 디지털 미래에 매진하도록 밀어붙일 여덟 명의 개혁의 전도사들이 탄생한 것이 또 다른 성과다. 우리는 여기서 얻어진 교훈과 통찰이 뉴욕타임즈 조직 전체에 스며들도록 우리의 말은 임무를 다할 것이다. ■



## The Team



**Adam B. Ellick**  
Senior Video Journalist

Studied Disruptive Innovation, Design Thinking, and Social Television at the Harvard Business School/MIT Media Lab. Bahrain and Pakistan coverage won consecutive Overseas Press Club awards.



**Adam Bryant**  
Business Columnist

Interviewed more than 300 C.E.O.s for Corner Office, and wrote two books on leadership, management and culture. Edited Pulitzer-winning series on the dangers of distracted driving.



**A.G. Sulzberger**  
Metro Assistant Editor

Worked on Continuous News, Times Topics, and Video before joining the City Room blog. Opened the Kansas City bureau to expand coverage of the Midwest.



**Amy O'Leary**  
Technology Reporter

Worked as an editor, producer, reporter and manager in her seven years at The Times. Her work has been nominated for three Emmy awards, and won both a Loeb and Knight-Batten award.



**Andrew Phelps**  
Mobile Assistant Editor

Worked in radio, television and print, and covered media for a digital startup. Spearheaded the launch of Today's Paper, and led a project to enhance the breaking news experience on mobile devices.



**Elena Gianni**  
User Experience Designer

Design innovation consultant with a background in engineering and media studies. Worked on the NYT's redesign, conducting research and prototyping interactions.



**Louise Story**  
Investigations Reporter

Yale M.B.A. Former media reporter. Covered Wall Street during the financial crisis, anchored Times video show, and business correspondent on "The Takeaway"



**Charles Duhigg**  
Business Reporter

Harvard M.B.A., former founder and C.E.O. of SWPA Education Management. Part of the team that wrote the Pulitzer-winning "The iEconomy" series.



**Jon Galinsky**  
Strategy Manager

Managing Editor of Williams College newspaper. Interned at a newspaper in Ethiopia. Led the strategy team's planning for selling our digital subscriptions in 2014.



**Ben Peskoe**  
Strategy Manager

Wrote presentation to NYT Board of Directors that recommended building NYT Now, Opinion and Cooking products.

---

## Advisers



**Larry Ingrassia**  
Deputy Managing Editor



**Ian Fisher**  
Assistant Managing Editor

# 인터뷰 명단

---

## NYT 내부 인사

AJ Chavar, Al Ming, Alex Hardiman, Alex MacCallum, Alex Minkow, Alexis Lloyd, Allen Tan, Amanda Cox, Amy Harmon, Andrew Keh, Andrew Kueneman, Andrew Rosenthal, Andrew Ross Sorkin, Andy Wright, Anh Dang, Ann Derry, Annie Lowrey, Ariane Bernard, Aron Pilhofer, Arthur Sulzberger, Ashley Southall, Ashwin Seshagiri, Barbara De Wilde, Ben French, Ben Koski, Ben Monnie, Bill Brink, Bill Carter, Bill Schmidt, Blake Wilson, Boris Chen, Brad Kagawa, Brian Hamman, Brian Murphy, Bruce Headlam, C.J. Chivers, Carl Hulse, Carolyn Ryan, Catrin Einhorn, Chad Ghastin, Cheryl Yau, Chris Wiggins, Christine Haughney, Christine Hung, Christine Kay, Chrys Wu, Cliff Levy, Coral Davenport, Craig Hunter, Cynthia Collins, Damien Cave, Damon Darlin, Dan Watkin, Dana Canedy, Danielle Mattoon, Danielle Rhodes Ha, David Carr, David Gelles, David Leonhardt, David Perpich, David Scull, Dean Baquet, Dean Chang, Dean Murphy, Deborah Acosta, Deborah Needleman, Deborah Sontag, Denise Warren, Desiree Shoe, Eileen Murphy, Elizabeth Rosenthal, Elliot Malkin, Emily Rueb, Eric Lipton, Erik Hinton, Erik Piepenburg, Ethan Bronner, Evan Sandhaus, Gabe Johnson, Geoff Isenman, Gerry Marzorati, Gina Kolata, Ginger Thompson, Glenn Kramon, Hamilton Boardman, Hannah Farfield, Heather Murphy, Hugh Mandeville, Hugo Lindgren, Ian Adelman, Ian Fisher, Jacky Myint, James Estrin, James Robinson, Jamie Abir, Jan Hoffman, Janet Elder, Jason Spingarn-Koff, Jason Stallman, Jeff Marcus, Jenna Wortham, Jennifer Parrucci, Jennifer Steinhauer, Jeremy Peters, Jill Abramson, Jim Boehmer, Jim Dao, Jim Dryfoos, Jim Glanz, Jim Rutenberg, Joan Huang, Jodi Kantor, Joe Kahn, John Geddes, John Geraci, John Niedermeyer, John Schwartz, Jon Huang, Jon Kelly, Jonathan Ellis, Jonathan Martin, Jonathan Weisman, Joseph Burgess, Josh Haner, Josh Williams, Julie Bloom, Julie Bosman, Justin Stile, Kim Severson, KJ Dell'Antonia, Kristi Reilly, Laura Chang, Laura Holson, Lauren Kern, Lawrence Ingrassia, Leslie Kaufman, Lexi Mainland, Libby Gery, Libby Rosenthal, Marc Frons, Marc Lavalley, Margaret Sullivan, Mark Bittman, Mark Mazetti, Mark Silver, Mark Thompson, Martin Nisenholtz, Mary Suh, Matt Apuzzo, Matt Boggie, Matt Erikson, Matt Purdy, Matthew Boggie, Meaghan Loomer, Meghan Louttit, Meredith Levien, Michael Corkery, Michael Dewar, Michael Golden, Michael Greenspon, Michael Luo, Michael Schmidt, Michael Shear, Michael

Slackman, Michele McNally, Mike McIntire, Mike Zimablist, Monica Davey, Monica Drake, Nancy Donaldson, Nathan Ashby-Kuhlman, Nick Bilton, Nick Kristof, Nicole Breskin, Noam Cohen, Pamela Paul, Patrick La-Forge, Paul Smurl, Paul Werdel, Paul Yorke, Peter Baker, Peter Lattman, Peter Renz, Rachel Golden, Rajiv Pant, Rajiv Pant, Rebecca Corbett, Rebecca Howard, Rebecca Ruiz, Renda Morton, Rich Meislin, Rob Mackey, Roland Caputo, Sam Dolnick, Sam Manchester, Sam Sifton, Samantha Henig, Santiago Alfonso-Lord, Sarah Cohen, Sewell Chan, Shane Murray, Shayla Harris, Sheryle Stolberg, Shreeya Sinha, Stephanie Saul, Steve Duenes, Steven Rocker, Susan Chira, Susan Edgerly, Susan Wessling, Tahir Khan, Tara Parker Pope, Tom Bodkin, Tom Carley, Tom Jolly, Tony Brancato, Tony Scott, Torben Brooks, Tyson Evans, Victoria Shannon, Walt Bogdanich, Wendell Jamieson, Will Bardeen, William Goss, Willie Rashbaum, Yasmin Namini, Zander Baron, Zena Bakarar.

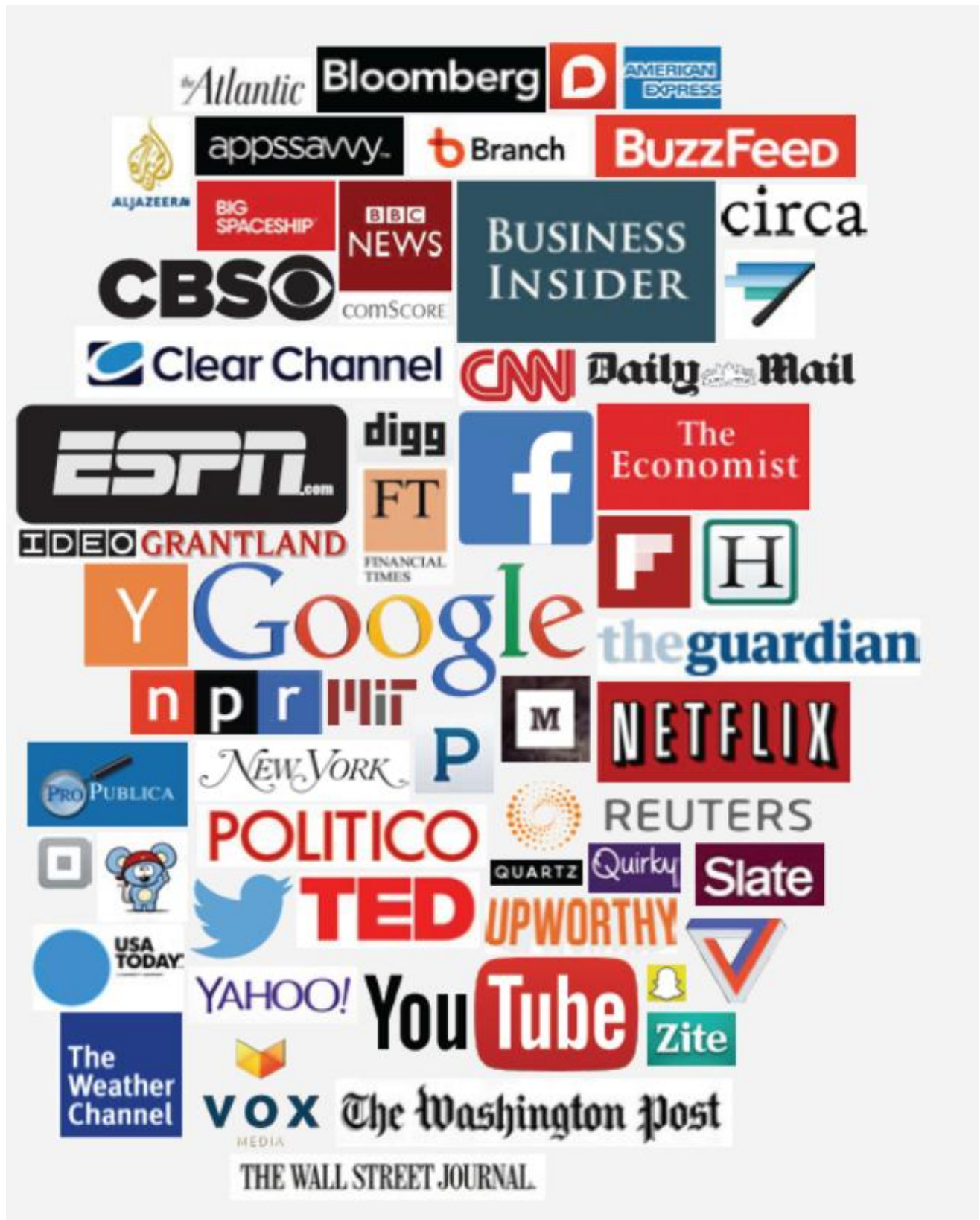
## 외부 인사

**External:** Brian Mcandrews, Adam Davidson, Adam Moss, Adam Orme, Al Anstey, Alex Howard, Alexis Madrigal, Ali Gharib, Ali Velshi, Amanda Michel, Amanda Zamora, Anders Fink, Andrea Shiah, Andrew Fitzgerald, Andrew Ginsburg, Andrew Jaspan, Ann Mack, Anna Bryant, Annie Wamke, Anthea Watson-Strong, Ben Leher, Bob Pittman, Braxton McKee, Brianna Cotter, Chris Anderson, Chris Cunningham, Chris McKee, Christina Cacioppo, Dan Collaruso, Danielle Gould, Dave Kliman, Dave Morgan, David Callaway, David Gehring, David Kenny, Dayna Grayson, Don Graham, Doreen Lorenzo, Eddie Kim, Eilidh Dickson, Elisabeth Job, Ellen Rubeefalls, Ellena Lee, Emily Brill, Enrique Acevdeo, Esther Dyson, Ethan Zuckerman, Fabio, Farhan Zafar, Gabe Dance, Gary Portuesi, Gideon Lichfield, Henry Abbott, Henry Blodget, Herb Kim, Jacek Barcikowski, Jacob Weisberg, Jake Levine, James Bennett, Jane Fritsch, Janet Camp, Jed Alpert, Jeremy Tarling, Jesse Shapsins, Jigar Mehta, John Lee, Josh Cohen, Josh Miller, Josh Quittner, Joshua Noble, Judy Winitzer, Julia Thompkins, Justin Smith, Kate Lee, Ken Lerer, Ken Loveless, Kevin Delaney, Laura Evans, Libby Brittain, Lina Srivastava, Ludwig Siegele, Magid Abraham, Mahira Chishty, Marcus McKee, Mark Allen, Matt Mullin, Matt Singer, Mayo Nissen, Megan White, Meghan Peters, Michael Lebowitz, Michael Wertheim, Miriam Elder, Nick Beim, Norman



Pollack, Paul Berry, Peter Goodman, Philippe Browning, Prascilla, Randi Zuckerberg, Ray Day, Richard Ii Hornos, Richard Luetngen, Rick Berke, Rishad Tobaccowala, Rob Grimshaw, Robert Krulwich, Robin Pembroke, Robin Sloan, Ryan Jacoby, Siena Giral di, Soraya Dorabi, Sravanthi Agrawal, Steve Brill, Stine Hoeck Forsberg, Susan Taing, Tim

Carmody, Tom Conrad, Tony Haile, Vadim Lauruskik, Valerie Streit, Vanessa Arantes Nuzzo, Vivian Schiller, Wesley Morris, Zach Seward, Zach Wise.



# 사용자 가이드

---

다음으로는 우리의 경쟁사들과 현재 업계를 흔들고 있는 파괴적 힘에 대해서 간단하게 다루고자 한다.

요약문에 이어서 1장인 ‘수용자 확대’와 2장인 ‘뉴스룸의 강화’에서는 요약문에서 담아내지 못한 조금 더 자세한 이야기를 맥락에 담아 구체적인 제안과 함께 전달할 것이다. 여기에는 뉴욕타임즈의 내부와 외부에서 취재한 내용이 기반이 되었다. 장기적인 목표와 그 목표에 도달하기 위해 사용가능한 단기적인 방법들을 제시한다.

이 보고서에서 이야기하는 거의 모든 케이스에서 우리가 제시한 솔루션보다 중요한 것은 우리가 던진 질문이다. 그리고 많은 경우 우리가 생각한 솔루션이 정말로 최선인

지에 대해서는 토론의 여지가 얼마든지 있다.

우리는 이 보고서가 읽기에 부담이 되지 않도록 최선을 다했다. 우리가 인터뷰했던 분들의 리스트를 첨부했으며, 우리가 인터뷰의 내용을 직접 인용한 경우는 같은 내용이 십여명 이상으로부터 나왔기 때문이다. 대다수와 동떨어진 의견들은 인용하지 않았다. 많은 경우 인터뷰를 익명으로 처리했다. 가장 이상적인 방법은 아니지만 솔직한 의견을 듣기 위해 필요한 선택이었다.

가능한 한 정보를 정제해서 차트나 그래프로 표현했다. 또한 사이드바를 만들어서 이번 보고서가 다루는 바를 탐색하고 중요한 내용을 공유할 수 있도록 했다. ■



# 파괴적 혁신: 경쟁 지형 개관

Disruption: A Quick Overview of the Competitive Landscape

Vox Media의 시카고 사무실. 2013년 Vox는 총 독자수에서 월스트리트저널을 앞질렀다





# 뉴스 기업 관련 뉴스: 숨가뻐던 6개월

## News in the News: A Busy Six Month

얼마나 빠른 속도로 새로운 진입자들이 언론계를 파괴하고 있는지를 보여주는 차원에서, 우리가 이 작업을 시작한 이후 6개월 동안 무슨 일이 일어났는지 살펴보자. 얼마 전까지만 해도 그레이엄<sup>6</sup>(Graham) 가문이 아닌 다른 사람이 워싱턴포스트를 지배할 것이라고는 감히 상상조차 못했다. 그러나 지금 우리는 제프 베이조스(Jeff Bezos)가 이 유명한 언론기업을 어떻게 새로운 모습으로 바꿀 것인지 궁금해 하면서 기다리고 있다. 파라드 만주<sup>7</sup>(Farhad Manjoo)는 “설령 워싱턴포스트가 매년 1억 달러를 손해를 본다고 하더라도, 베이조스의 개인 재산으로 252년 동안 버티게 할 수 있다”고 썼다.

베이조스가 워싱턴포스트를 2억5,000만 달러에 인수한 직후, 이베이(eBay)의 공동 창업자인 오미디아<sup>8</sup>(Pierre Omidyar)는 2억5,000만달러를 들여 퍼스트룩미디어(First Look Media)를 설립하겠다고 선언했다. 비영리 뉴스룸과 영리를 추구하는 테크 기업이 공동으로 운영하는 실험을 한 것이다. 이를 위해서 오미디아는 글렌 그린왈드<sup>9</sup>(Glenn Greenwald)와 로라 포이트라스<sup>10</sup>(Laura Poitras)와 같은 유명 언론인을 영입해 몇몇 디지털 잡지

를 출범했다. 가장 저명한 데이터 분석가와 비주얼 디자이너, 그리고 기술자들이 함께 했다. 오미디아는 “우리 목표는 현존하는 장애를 혁신적으로 극복할 수 있는 실험을 하는 것이며, 이를 통해 언론인들이 우리 모두가 기다리는, 세상을 바꿀 이야기를 전달할 수 있도록 하는 것이다”라고 천명했다.

이 밖에도 디지털 미디어 기업들이 뉴스 사업에 돈을 쏟아 부으면서 언론계의 역량있는 인력을 끌어들이기 시작했다. 폭스 미디어(Vox Media)는 지난 10월 4,000만 달러를 투자받아 워싱턴포스트의 에즈라 클라인(Ezra Klein)을 불러 들였고, 야후(Yahoo!)는 데이비드 포그(David Pogue)를 영입하면서 소비자 전자제품 뉴스 사이트를 만들었고, 케이티 쿨릭<sup>11</sup>(Katie Couric)과 계약을 체결해 그녀를 야후의 “글로벌 앵커”로 만들었다. 카라 스위셔(Kara Swisher)와 월트 모스버그<sup>12</sup>(Walt Mosberg)는 월스트리트저널을 떠나 리/코드<sup>13</sup>(Re/code)를 창립했다.

버즈피드와 업워드<sup>14</sup>(Upworthy)는 성장을 계속하는 동시에 고품격 저널리즘에도 투자를 하기 시작했다. 그리고

6 그레이엄 가문은 1933년 경매를 통해 넘겨받은 워싱턴포스트를 4대에 걸쳐 80년간 소유하며 지방지에서 <뉴욕타임스>처럼 세계적인 유력 매체로 성장시켰다. 급변하는 미디어 환경 속에서 빠른 적응에 실패해 2013년 8월 5일(현지시간) 아마존닷컴의 창업자인 제프 베조스에게 2억 5천만 달러에 매각했다

7 뉴욕타임스의 기자. 슬레이트(Slate)에서 테크 관련 기자로 지명도를 높이다가, WSJ를 거쳐 뉴욕타임스에 왔다. Yahoo로 자리를 옮긴 데이비드 포그(David Pogue)의 후임으로 뉴욕타임스의 테크칼럼인 State of the Art를 담당하고 있다

8 오미디아(Pierre Omidyar)는 1967년 6월 생. 이베이 창업자이자 현 회장이다. 부모님은 이란인이며 파리에서 태어났다. 6살 때 미국으로 이민 왔다.

9 에드워드 스노든 특종을 한 가디언의 기자

10 미국의 다큐멘터리 영화감독이자 제작자로, 글렌 그린왈드와 함께 미국의 NSA 불법 도감청 사건을 보도하여 풀리처상을 '가디언,' '워싱턴 포스트'와 공동수상했다. 현재 베를린에 거주하고 있다.

11 타임(Time)이 선정한 '가장 영향력있는 100'에 포함된 미국의 기자이자, 토크쇼 호스트로 NBC의 아침토크쇼인 Today를 15년 동안 진행했으며, 뒤이어 CBS의 Evening News와 ABC의 ABC News를 진행했다.

12 1970년 부터 40년 넘게 월스트리트저널에서 근무한 베테랑 기자로, 국내외 뉴스를 담당하다가 1991년 부터 테크놀로지 관련 칼럼을 써 왔다. 특히 월스트리트저널의 자회사인 올씽스D(AllThingsD)의 창립멤버로 잘 알려져 있으며, 2013년에 월스트리트저널을 떠나 새로운 웹사이트 리/코드(Re/code)를 설립한다

13 월스트리트저널의 IT전문기자 출신 월트 모스버그가 2014년 1월 창간한 뉴스 매체. 그가 직전까지 몸 담았던 WSJ의 올씽스D 멤버 주축으로 만들었다.

14 바이럴 콘텐츠를 소개하는 소셜뉴스 사이트로, 패스트컴퍼니는 2013년 업워드를 "유례없이 빠르게 성장하는 미디어 사이트"로 평가했다.

페이스북(Facebook), 트위터(Twitter)와 링크드인(LinkedIn)은 편집자들을 영입하면서 뉴스 소비자를 겨냥한 페이스북의 페이퍼<sup>15</sup>(Paper)와 같은 새로운 상품을 발표하는 등 한발 한발 언론사업에 다가서고 있다.

전통적인 미디어 기업도 이에 질세라 활발하게 움직였다. 워싱턴포스트는 업위디에서 영감을 받아 노우 모어(Know More)를 시작, 개설 3주 만에 워싱턴포스트의 최대 블로그로 성장시켰다. 지난 3월, 워싱턴포스트는 재능 있는 최고의 인재를 끌어들이기 위해서 맨하탄에 WPNYC란 이름의 뉴욕 사무소를 열었다. 포스트의 그레그 프랜직(Greg Franczyk)은 “그곳은 전통적인 미디어들이 있는 곳으로, 디지털 영역에서 종이 미디어를 대표하는 셈”이라며, “우리는 페러다임을 전환해서 웹사이트가 우리 사용자를 위해서 작동하고, 필요를 충족시키는 기술을 만들려고 하고 있다”고 말한다.

‘디지털 퍼스트(Digital-First)’는 권위 있는 구舊 미디어들이 외치기 시작한 새로운 구호이다. 파이낸셜타임스(Financial Times)와 유에스에이투데이(USA Today)는 ‘디지털 퍼스트’를 선언했고, 월스트리트저널은 60명으로 구성된 실시간 뉴스 데스크를 신설하고, 소셜 미디어 편집자들과 애널리틱스 전문가로 독자 참여 데스크(audience engagement desk)를 만들어서 그 대열에 뛰어 들었다.

미국 내 가장 큰 지역 신문 체인 하나는 아예 이름을 디지털퍼스트 미디어(Digital First Media)로 바꾸고 프로젝트 언볼트<sup>16</sup>(Project Unbolt)를 발표했다. 프로젝트의 목표는 거대한 렌치로 굳어있는 뉴스룸의 문화와 작업방식을 바꾸는 것이라고 설명했다. “뉴스룸은 여전히 종이 미디어를 위주로 진행되고 있고, 디지털작업은 단단히 잠겨져

있기 때문”이라는 것이다.

또한 샌프란시스코 크로니클(The San Francisco Chronicle)은 독립된 스타트업 형태의 인큐베이터를 시작했다. 오드리 쿠퍼(Audrey Cooper) 국장은 “궁극적으로 우리는 웹사이트를 생산하는 신문기업이 아닌, 신문도 만들어내는 디지털 기업이 되길 희망한다”면서, “디지털로 전환하지 않고 적당한 타협을 통해서 디지털 전환에 성공할 수 있는 신문사는 없을 것”이라고 말한다.

물론 뉴욕타임즈도 가만히 있진 않았다. 지난 6개월 사이 뉴욕타임즈는 7년만에 처음으로 NYTimes.com을 대대적으로 개편<sup>17</sup>했고, 국제판(International New York Times)을 시작했다. 또한 허스트(Hearst)나 워싱턴포스트, BBC, 가디언, 그리고 월스트리트저널이 하고 있듯이

네이티브 광고<sup>18</sup>(native advertising) 세계에 발을 들였다. 그리고는 존 헨리(John Henry, 미국 메이저리그 명문 구단인 보스턴 레드삭스 구단주)와 보스턴 글로브(The Boston Globe)의 매각협상을 완료하면서 뉴욕타임즈가 타임스 컴퍼니(Times Company)의 유일한 회사가 되는

새로운 시대를 열었다. ■

## A relentless run of headlines from new and old media companies.

<sup>15</sup> 페이스북이 만든 아이폰 전용 뉴스 서비스로 현재 미국에서만 제공되고 있다. “일상의 뉴스화”이자 “동네뉴스의 SNS 확장판”이란 평가도 받고 있다. 이와 관련해서 자세한 내용은 <http://akaivng.com/2014/02/04/15-stories-for-facebook-paper/> 참조

<sup>16</sup> 종이신문의 뉴스룸에서는 대개 디지털 운영이 종이신문의 일부로 묶여있기 때문에 그걸 풀어버린다는 의미로 ‘언볼트’라고 부른다

<sup>17</sup> 뉴욕타임즈의 디자인 개편은 <http://www.businessinsider.com/ny-times-redesigns-3-most-important-changes-2014-1>를 참조

<sup>18</sup> 네이티브 광고에 대해서는 <http://www.bloter.net/archives/198225> 참조. 국내 온라인 시장에서는 협찬 광고 혹은 제휴 광고가 많이 진행되고 있는 상황이기 때문에 네이티브 광고의 의미를 평가절하하는 의견도 많은 상황이다.

## 10월

- 워싱턴 포스트, 제프 베이조스(Jeff Bezos)에 2억 5,000만 달러에 매각
- 피에르 오미디아(Pierre Omidyar), 새로운 '디지털 우선' 벤처인 First Media Look를 위해 2억5천만 달러를 투자하기로 공표
- 뉴욕타임스, 보스턴 글로브(Boston Globe)를 존 헨리(John Henry)에게 7천만 달러에 매각
- 복스 미디어(Vox Media), 벤처 캐피탈을 통해 4,000만 달러 투자 확보
- 워싱턴포스트가 업워드(Upworthy)에 영감을 받아 출범시킨 노우 모어(Know More), 3주 만에 워싱턴포스트의 대표 블로그로 성장



## 11월

- 야후(Yahoo), 데이비드 포그(David Pogue)와 케이티 큐릭(Katie Couric)을 포함한 스타급 언론인들 영입
- Digital First Media(DFM), 자체소유의 미디어뉴스(Media News)와 저널 레지스터(Journal Register) 등 75개 뉴스사이트가 종량제(metered paywall) 도입

## 12월

- 월스트리트 저널, 소셜 미디어와 애널리틱스 전문가가 포함된 '고객참여팀'을 구성
- 뉴욕타임스 사상최초로 기사가 아닌 인터랙티브 뉴스 앱(interactive news app)이 가장 인기있는 이야기에 등극
- 버즈피드(BuzzFeed), 국제 기자와 탐사보도 기자 확대영입

## 1월

- 카라 스위셔(Kara Swisher)와 월트 모스버그(Walt Mossberg), 월스트리트저널을 떠나 리/코드(Re/code) 출범
- 에зра 클레인(Ezra Klein), 워싱턴포스트를 떠나 복스 미디어에 참여
- 마티 배런(Marty Baron), 워싱턴포스트에서 속보뉴스 데스크를 포함한 주요 새로운 디지털 계획을 발표
- 월스트리트 저널, '디지털 우선' 정책을 선도할 '실시간 뉴스 데스크' 신설
- 디지털퍼스트 미디어(Digital First Media), 프로젝트 언볼트(Project Unbolt)를 발표
- 페이스북, 플립보드형 모바일 뉴스 앱, 페이퍼(Paper)를 발표
- 샌프란시스코 크로니클(San Francisco Chronicle), 독립된 스타트업 형태의 인큐베이터 출범
- 비즈니스 인사이더(Business Insider), 총 디지털 구독자 수에서 월스트리트저널 추월
- 허핑턴 포스트, 다보스(Davos)의 씽크탱크와 글로벌 파트너십을 발표



## 2월

- 업워드(Upworthy), 독자 참여를 측정할 수 있는 새로운 알고리즘으로 주목 시간(attention minutes) 발표
- 프로퍼블리카(ProPublica), 프로퍼블리카 데이터 스토어에서 기사를 작성하면서 모든 데이터 판매시작

## 3월

- 워싱턴포스트, 디자인과 개발을 목적으로 맨하탄 사무소 'WPNYC' 설립
- 100명의 언론인들이 모여서 바이스 뉴스(Vice News) 출범
- FiveThirtyEight 공개
- NYT Now, 쿡킹(Cooking), 업샷(The Upshot) 출범 준비 중





# 파괴적 혁신이란 무엇인가?

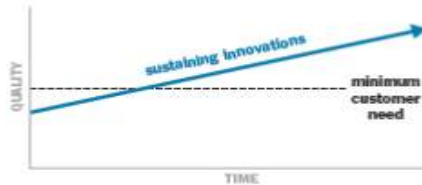
파괴적 혁신<sup>19</sup>(disruption)이란 신생기업이 새로운 기술을 이용해서 기존의 사업자가 판매하고 있는 상품보다는 싸고 질이 낮은 대안상품을 제공하는, 대부분의 산업에서 흔히 발견할 수 있는 예측 가능한 패턴이다. 수십 년 전 디트로이트의 미국 자동차회사들을 상대로 일전을 벌인 도요타가 그런 예에 해당한다. 오늘날 다수의 뉴스 스타트업들은 뉴욕타임즈와 같은 기존의 강력한 기업들을 공격

해서 언론업계를 파괴한다.

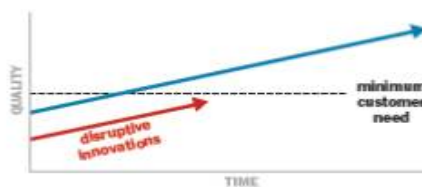
파괴적 혁신은 어떻게 작동하는가? 우리는 우리의 지위를 방어해야 하는가, 아니면 우리 스스로를 변화시켜야 하는가? 우리가 (클릭을 유도하는) 리스트클<sup>20</sup>(listicle)이나 ‘고양이 동영상’<sup>21</sup>으로 유명한 버즈피드를 우습게 취급해도 되는가?

파괴주기(disruption cycle)를 간단히 살펴보자..■

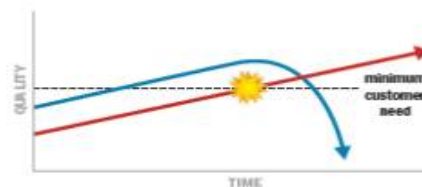
1. 기존 사업자들은 혁신을 일련의 점진적 개선으로 취급한다. 그들은 현재의 사업 모델을 유지하기 위해 자신들이 가진 고급상품의 질을 개선하는데 초점을 맞춘다. 가령, 뉴욕타임즈가 생각하는 혁신은 ‘스노우폴’ (Snowfall)일 것이다.



2. 파괴자들은 처음에는 그다지 위협적으로 보이지 않는 상품을 출시한다. 이들 상품들은 언뜻 보기에 싸고 조악하다. 버즈피드에게 있어 파괴적 혁신은 소셜 미디어를 통한 유통이라고 할 수 있다.



3. 시간이 지나면서 파괴자들은 자신의 상품을 개선하는데, 대개는 새로운 기술의 도입을 통해 개선이 이루어진다. 이들 제품의 인화점(引火點: flashpoint)은 대부분의 고객들이 그 제품을 “그 정도면 충분히 괜찮다”고 생각하는 순간이다. 이 때부터 이들은 기존 사업자들의 시장 점유율을 빼앗아 오면서 성장하기 시작한다.



## 파괴적 혁신의 특성

- “아웃사이더”가 소개
- 기존 제품보다 저렴한 상품
- 기존 회사들이 관심두지 않았던 시장이나 새로운 시장을 겨냥
- 초기 품질이 기존 제품보다 못함
- 기술을 통해 품질 향상이 진행됨



<sup>19</sup> 하버드 대학의 클레이튼 크리스텐슨이 미래 기업의 조건을 설명하기 위해서 사용한 용어. 스펀터가 창조적 파괴를 주창하고, 드러커가 새로운 능력을 부여하는 행위를 통해서 혁신이 가능하다고 보았다면, 크리스텐슨은 상품의 고도화를 의미하는 지속적 혁신과 지속적 혁신으로 무장한 시장에 신규 사업자가 진입하기 위해서는 파괴적 혁신이 필요하다면서 도입한 개념이다.

<sup>20</sup> 리스트클은 리스트와 아티클(기사)의 합성어로 버즈피드가 많이 사용하고 있는 방법이다. 예를 들어 “30세가 되기 전에 꼭 해야 할 10가지”, “이별의 아픔을 극복하는 12가지 비법” 등이다.

<sup>21</sup> 버즈피드 동영상(BuzzFeed Video)으로, 인터넷에 떠도는 고양이 동영상들을 버즈피드가 모아서 선보인 것이다. 미국인들이 고양이들의 우스운 짓이 담긴 사진과 동영상을 좋아하기 때문이다. 일각에서는 대표적인 인터넷 쓰레기로 취급하기도 한다.



## 사례 연구: 코닥

코닥과 필름 카메라들은 전형적인 기존사업자들(incumbents)이었다. 즉, 코닥은 대중시장에 고품질의 제품을 공급하는 전통적이고 존경 받는 회사였다.

그러던 중, 디지털 카메라가 등장했다. 필름회사들은 초기 디지털 카메라들의 느린 셔터속도와 희미한 이미지를 비웃었다.

디지털 사진기의 사진은 그다지 뛰어나지 않았지만, 순간을 포착하고 다른 사람들과 나누는, 사용자들이 가장 중요하게 생각하는 기능이 좋았다. 디지털 사진을 촬영해서, 컴퓨터에 내려 받고, 사람들에게 이메일로 보내는 것은 필름을 사서, 고화질의 사진 몇장을 인화해서 친구들에게 우편으로 보내는 것보다 쉽고 저렴했다.

질이 떨어지고 저렴한 디지털 제품이 소비자들 생각에

“그 정도면 충분히 쓸 만하다”는 단계에 이르자, 기존 사업자들을 파괴하기 시작했다.

디지털 카메라들이 시장을 장악하는 듯 보이는 순간, 폴더폰 카메라가 등장했다. 폴더폰 카메라가 찍은 사진들은 디지털 카메라가 찍은 사진들 보다 더 질이 떨어졌다. 디지털 카메라 회사들은 플립폰의 형편없는 사진들을 비웃었다. 하지만 소비자들은 또다시 질이 떨어지는 제품을 택하기 시작했다. 더 편리했기 때문이다. 거추장스러운 디지털 카메라를 들고 다니느니, 전화기에 “그 정도면 충분히 쓸 만한” 카메라가 내장되어 있는 것이 낫다고 여겼다. 플립폰 카메라가 “충분히 쓸 만한” 수준에 이르자, 사업자들을 파괴하기 시작했다.■

The first digital cameras were mocked for poor shutter speed and fuzzy images.



Now, "Kodak memories" are a distant memory. What did you take your last picture with?



Kodak the American classic

classic

- 1. of the first and best quality
- 2. serving as a model for excellence
- 3. having lasting significance
- 4. timeless

Kodak has been a classic in America for over 100 years.



사타 네달라 MS 신임 CEO

“문화적으로 우린 그간 정해진 공식에 따라 회사를 운영했고, 그 대부분은 그 공식 내 수많은 변수를 최적화하는 일이었다. 이제는 새 공식을 찾을 때다”



스티브 케이스 레볼루션 CEO, AOL 창업자

“비즈니스 세계는 두 그룹으로 나뉜다. 현재 균형(status quo)을 파괴하는 신생업체는 공격수이고, 대기업은 수비수다”

# 경쟁회사들

## 버즈피드 BUZZFEED

조나 페레티가 2006년에 설립한 버즈피드는 데이터를 활용해 기사를 널리 전파하면서 많은 독자층을 확보했다. 다양한 이야기 포맷을 발빠르게 실험하는 것으로 유명한 버즈피드는 전통적인 뉴스보도로 옮겨가기 위해 현재 기자들을 채용하고 있다.



**KNOWN FOR**  
Aggressive social distribution  
Highly shareable content  
Experimental story forms

**KEY STATS**  
130M unique visitors  
\$40M in 2013 revenue

## 써카 CIRCA

써카는 다양한 뉴스소스들로부터 기사를 수집해 각각의 이야기를 스마트폰 환경에 맞춰 재포장하여 독자들이 이야기를 꾸준히 추적할 수 있게 해주는 모바일 뉴스 앱이다. 사용자들은 앱을 이용해 진행 중인 사건을 팔로우할 수 있고, '긴급 알람'(alert)에 가입하면 업데이트된 기사를 바로 받아볼 수 있다.



**KNOWN FOR**  
Bullet-point summaries  
Mobile push alerts  
Allowing users to follow stories

**KEY STATS**  
\$3.4M in funding

## 이에스피엔 ESPN

ESPN은 (생방송 및 주문형) 비디오와 오디오, (판타지 풋볼과 득점상황 알림기능 등의) 스포츠 관련 도구, 그리고 (빌 시몬즈의 Grantland, 네이트 실버의 FiveThirtyEight처럼) 스타급 기자들이 이끄는 하위브랜드들을 활용해 디지털 콘텐츠를 확대하고 있다.



**KNOWN FOR**  
Mobile push alerts  
User tools/service journalism  
"Pulling back the curtain" on big stories

**KEY STATS**  
56M unique visitors

## 퍼스트룩 미디어 FIRST LOOK MEDIA

퍼스트룩 미디어는 이베이의 공동설립자인 피에르 오미디아로부터 2억 5,000만 달러의 벤처지원을 받아 설립된 새로운 디지털 언론사. 글렌 그린왈드, 로라 포이트라스, 맷 타이비 같은 스타급 기자들을 영입해서 전통적인 뉴스를 공격적으로 보도하고 있다.



**KNOWN FOR**  
Brand-name journalists  
Developers on every desk  
Single-topic digital magazines

**KEY STATS**  
\$250M in funding guarantees;  
\$50M already invested  
About 20 veteran journalists

## 플립보드 FLIPBOARD

플립보드는 비주얼을 강조하는 뉴스수집/제공 서비스로 스마트폰과 태블릿에 맞게 디자인되었다. 콘텐츠는 다양한 회사들로부터 수집되어 주제에 따른 컬렉션으로 묶어낸다. 독자는 각 컬렉션이나, 주제, 언론사별로 팔로우를 할 수 있다.

## 가디언 THE GUARDIAN

영국의 가디언은 디지털에만 집중하는 미국의 뉴스룸을 확대해서 현재 60여 명의 기자들을 확보하고 있다. 그러한 노력을 바탕으로 칼럼니스트 글렌 그린왈드가 취재한 에드워드 스노든의 미국 NSA 폭로 기사를 보도할 수 있었다.



**KNOWN FOR**  
Beautiful user interface  
Built on users' social networks

**KNOWN FOR**  
Promotion and outreach  
"Comment is Free" platform  
Data visualizations

**KEY STATS**  
Avg. 2013 non-U.S. audience:  
27M (vs. 17M for NYT)  
Avg. 2013 U.S. audience:  
12M (vs. 33M for NYT)

## 허핑턴포스트

### THE HUFFINGTON POST

2011년 AOL에 3억 1,500만 달러에 매각된 허핑턴포스트는 2008년 미 대선을 보도하면서 인기가 치솟았다. 자체적으로 제작한 뉴스 외에도 외부 기고와 뉴욕타임즈 등의 타 언론사의 콘텐츠를 수집, 제공한다.



**KNOWN FOR**  
Open commenting platform  
Aggressive use of SEO and social media

**KEY STATS**  
Avg. 2013 U.S. audience:  
32M, reaching high of 40M in November (vs. 33M for NYT)

## 링크드인 LINKEDIN

링크드인은 전문가용 소셜 네트워크 사이트다. 2013년에 펄스(Pulse)를 인수하면서 본격적인 콘텐츠 생산을 시작했다. 오리지널 콘텐츠를 기고하는 "인플루언서(Influencer: 영향력있는 인물)" 네트워크를 구축 중에 있다.

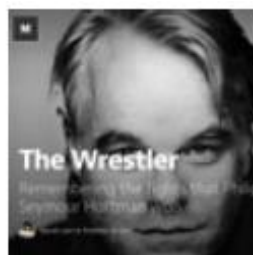


**KNOWN FOR**  
"Influencer" publishing platform  
Allowing users to follow topics

**KEY STATS**  
65M unique U.S. visitors,  
180M globally  
\$1.5B in total revenue,  
\$360M in advertising

## 미디어 MEDIUM

미디어는 트위터의 CEO였던 에반 윌리엄스가 설립한 회사로, 누구든지 콘텐츠를 만들고 배포할 수 있게 해주는 개방형 출판플랫폼이다. 편집진이 양질의 콘텐츠들만 선정해 "컬렉션"을 만들고, 독자들은 컬렉션이나 특정 저자/기자들을 팔로우할 수 있다.

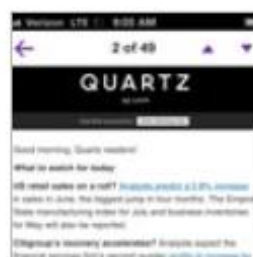


**KNOWN FOR**  
Simple publishing platform  
Smart writers and editors  
Rich visual design

**KEY STATS**  
Average 250K monthly users

## 쿼츠 QUARTZ

쿼츠는 애플리케이션 미디어가 가지고 있는 비즈니스 뉴스 사이트로, 월스트리트저널에서 편집장으로 활동하던 케빈 딜레이니가 편집을 담당하고 있다. 전용 앱을 사용하는 대신 모바일에 최적화된 웹사이트를 운영하며, 매일 발행하는 이메일 뉴스레터를 통해 독자층을 확대하고 있다.



**KNOWN FOR**  
Chartbuilder tool for journalists  
Responsive design  
"Obsessions" in lieu of traditional beats or sections

**KEY STATS**  
5M unique visitors  
50K daily email subscribers

## 복스 VOX

복스 미디어는 SB Nation (스포츠), The Verge (테크), Curbed (부동산), Polygon (게임), Racked (패션), Eater (음식) 등 자체 계열의 웹사이트들을 운영하고 있다. 최근에는 에즈라 클라인을 영입해 일반뉴스 사이트인 Vox를 만들었다.



**KNOWN FOR**  
Live blogging  
Visual story treatments  
Highly engaged community

**KEY STATS**  
Raised \$40M round in 2013  
\$200M valuation  
SB Nation has 40M unique visitors

## 야후뉴스 YAHOO NEWS

야후는 거물급 언론인들을 영입하면서 언론으로서의 역량을 강화하고 있다. 웹에서 돌아다니는 뉴스들을 수집해 하루에 두 번, 여덟 쪽지의 뉴스를 스마트폰을 통해 제공하는 야후뉴스 다이제스트를 선보였다.



**KNOWN FOR**  
High-profile journalism hires  
Huge traffic to news content  
Newly released Digest app

**KEY STATS**  
65M unique U.S. visitors,  
180M globally  
\$1.5B in total revenue,  
\$360M in advertising

# 제1장

## 수용자 확대

Growing Our Audience



# 서문

뉴욕타임즈는 오래전부터 가능한 많은 독자들의 손에 우리가 생산한 저널리즘을 전달하기 위해 많은 노력을 해왔다.

우리는 매일 밤 최선을 다해 신문을 만들어 인쇄했고, 트럭에 싣고 도시와 마을에 배달했다. 그러면 신문을 배달하는 아이들이 자전거를 타고 집집마다 돌아다니며 독자들의 문 앞에 배달했다. 구독을 하지 않는 사람들은 길모퉁이의 가게나 신문 가판대에서 사서 볼 수 있게 했고, 혹시 더 팔 수 있는 판매대는 없는지 판매기록을 꼼꼼하게 살폈다.

지금이야 이런 일이 당연해 보이지만, 각 가정에 신문을 배달하거나 가판대에서 신문을 파는 방식은 소비자에게 다가가는 역사적으로 가장 발전된 형태였다. 그러나 기사를 웹에 올리는 시대가 되자 우리는 훨씬 더 수동적인 접근방식을 택했다. 홈페이지에 글을 올려놓기만 하면 대부분의 사람들이 찾아올 것이라 생각했다.

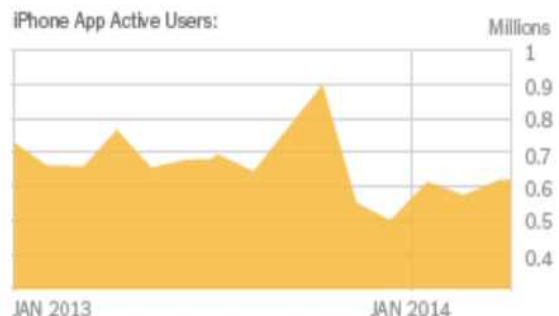
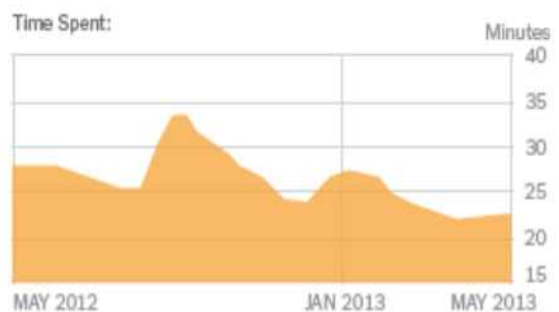
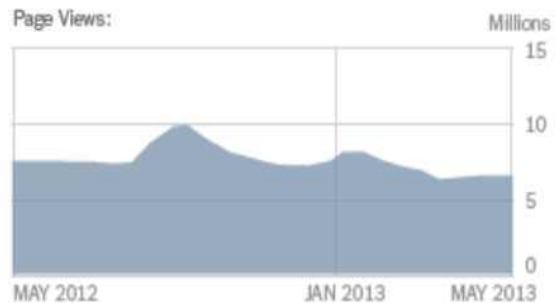
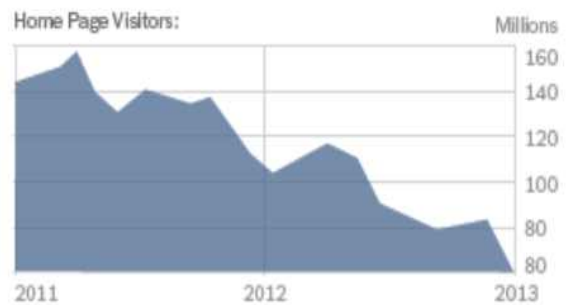
인터넷은 정돈되지 않은 혼동의 공간이고, 모바일 세상은 산만하다. 이런 현실에서 우리의 저널리즘을 독자에게 전달하기 위해서는 과거보다 훨씬 많은 노력을 해야 한다. 아마도 가야 할 길이 명확하지 않기도 하고, 이제까지와는 전혀 다른 기술이 필요하다는 이유로, 우리는 독자들의 실제 문 앞에 도달하기 위해 기울였던 노력에 비하면 그들의 디지털 문 앞에 다가가려는 노력을 덜 하지 않았나 싶다.

우리의 경쟁자들은 더 많은 독자들에게 다가가려는 노력(수용자 개발: Audience Development)에서 우리보다 앞서 있다.

수용자 개발은 충성스럽고 적극적인 독자층을 더 확보하

## 지표로 읽는 뉴욕타임스의 현황

트래픽과 참여(engagement)를 측정해 보면 회피할 수 없는 진실이 드러난다. 따라서 뉴욕타임스가 독자에게 임하고 독자를 유지하기 위해서는 더 열심히 노력해야 한다.





는 작업이다. 결국 더 많은 사람들이 우리의 저널리즘을 더 많이 읽게 하는데 그 목적이 있다. 이 작업은 몇 가지 단계로 구분해 볼 수 있다. (어떻게 우리가 기사를 포장해서 유통시킬 것인지를 파악하는) ‘발견’ 단계, (우리의 기사에 관심을 갖게 하는) ‘프로모션’ 단계, 그리고 (독자와 쌍방향적 관계를 만들어 우리 신문에 대한 충성도를 높이기 위한) ‘연결’ 단계로 구분해 볼 수 있다.

수용자 개발은 우리 회사 전체의 목표가 되어야 하지만, 특히 뉴스룸이 이를 주도해야 한다.

새롭게 등장한 회사든, 전통적인 경쟁자든, 우리의 경쟁자들은 모두 수용자 개발을 뉴스룸의 책임으로 맡겨두지 않고, 모든 편집 간부와 기자들이 담당해야 할 책임으로 여기고 있다. 그들이 그러한 접근방법을 취하는 이유는 독자층의 확대가 각 기사 별로, 각 플랫폼별로 일어나며, 창의력과 편집자의 판단력을 요구하기 때문이다. 관심 가는 메인 기사, 독자들의 눈길을 끄는 헤드라인, 혹은 독자들을 이야기로 끌어들이는 강렬한 사진 등을 이용하는 것에 비견할 수 있다.

“나에게는 ‘독자란 저절로 얻어지는 게 아니’라는 사실을 깨닫는 것이 가장 힘들었다”고 가디언 웹사이트의 편집장인 재닌 깁슨(Janine Gibson)은 말한다. “종이신문에서 일을 시작한 사람은 편집자만 오케이하면, 즉 신문에 실리기만 하면 독자들이 생긴다는 사실에 익숙하다. 하지만 디지털 시대의 언론인의 경우엔 완전히 반대 상황이다. 자신이 직접 독자들을 찾아야 한다는 사실, 즉 사람들이 스스로 찾아와서 기사를 읽지 않을 것이라는 사실은 나의 인식을 송두리째 바꿔놓았다.”

이러한 인식변화가 시급하다. 그동안 뉴욕타임즈가 독자와 만나는 주요 수단은 홈페이지였지만, 그 영향력은 이제 감소하고 있다. 뉴욕타임즈 독자의 1/3 정도만이 홈페이지를 방문하며, 그나마 방문하는 사람들이 머무는 시간도 감소하고 있다. 페이지뷰와 한 독자 당 머무는 시간은 전년대비 10퍼센트 이상 감소했다.

독자들이 우리의 기사를 발견하고, 참여하는 방법은 아주 다양하다. 독자들은 우리가 트위터나 페이스북, 혹은 이메일이나 휴대폰 알림 기능을 통해 자신들을 찾아올 것을

## 독자 잡기

뉴욕타임즈는 초기부터 간헐적으로 읽는 독자를 진성 가입자로 만들기 위해서 최선을 다해 왔다.

**Advertisements for THE WEEKLY TIMES**  
must be handed in before 6 o'clock this evening.

**THE TIMES FOR THE SUMMER.**

Persons leaving the City for the Summer  
can have THE TIMES mailed to their address  
for \$1 per month.

**To Times Readers**

Difficulty in obtaining  
The New York Times  
should be immediately  
communicated to the  
Times Office, where  
such information is wel-  
comed. To prevent de-  
lay and disappointment  
order The Times to be  
delivered to your home  
or office every morning.

**BIG HELP**

having The New York Times delivered  
to your home in time for breakfast every morning...  
so you can enjoy all day being informed  
the way only The New York Times keeps you  
well informed. If you live in New York City or  
suburbs... we'll be glad to arrange home delivery  
for you. Just drop a postcard to our Circulation  
Department... or telephone L.Ackasunna 4-1000.



**THE NEW YORK TIMES**

FOR DAY to order convenient home delivery  
by dropping a postcard to Circulation Department,  
The New York Times, New York 18.

기대하고 있다. 그러한 플랫폼들이 수천 만의 독자들에게 우리를 알릴 수 있는 가장 중요한 혹은 유일한 통로인데도 불구하고, 뉴스룸은 그러한 플랫폼들에 주의를 기울이지 않고 있다. 이 부분 역시 우리는 경쟁자들보다 뒤쳐져 있다.

우리는 언론인이기 때문에 경쟁자들을 전략이 아닌 콘텐츠라는 관점에서 바라보는 경향이 있다. 그러나 버즈피드, 허핑턴포스트, 유에스에이투데이의 성공은 단순히 리스트나 퀴즈, 유명인들의 사진, 스포츠 기사에 기인한 것이 아니다. 때로는 콘텐츠의 질이 낮아도 그들이 성공하는 이유는 그들이 가진 정교한 소셜, 검색, 커뮤니티 생성 등의 도구와 전략 때문이다.

허핑턴포스트의 창립멤버인 폴 베리(Paul Berry)는 “뉴욕타임즈의 기자와 편집자들은 발행(publish)과 동시에 기사가 완료되는 걸로 생각하는 경우가 많다”면서, “허핑턴포스트에서는 기사의 생명은 발행과 함께 시작된다”고 말한다.

가디언은 수용자 개발에 최상의 디지털 전략을 구현해서 가파른 성장세를 견인했고, 이 때문에 ‘세계에서 가장 많이 읽히는 고품격 신문’이라는 우리 위치를 추격해 오고 있는 전통적인 경쟁자 중 하나다. 유에스에이투데이는 디지털 모범사례들을 조직 재정비의 핵심에 두었고, 월스트리트저널은 최근 “독자참여팀”(audience engagement team)을 만들어 뉴스룸에 소셜 편집자와 데이터 전문가들을 포함시켰다.

워싱턴포스트의 선임편집자 중 한 사람은 “나는 기자들에게 ‘당신이 쓴 기사를 읽고 싶어 하는 사람들의 3%만이 실제로 읽는다’고 말한다”면서, “만약 그 비율을 4.5%로만 끌어 올릴 수만 있어도 시도해볼만한 가치, 고군분투할 가치가 충분하다”고 말한다.

그러나 뉴욕타임즈에서는 발견과 프로모션, 참여 등의 활동을 사업부문이 주로 하거나 뉴스룸에서 하더라도 소규모 팀들이 하는 일 정도로 취급하고 있다. 사업부문은 물론 여전히 중요한 역할을 담당하고 있다. 사업부문의 역할도 중요하긴 하지만, 뉴스룸이 이 일에 적극적으로 참

## 우리가 하려는 것들

### 목표

편집국을 혁신할 수 있는 좋은 아이디어들은 참 많다. 그러나 우선은 저널리즘을 위해서 더 많은 독자를 찾을 수 있는 방법, 그 자체에 집중하자



### 현재 편집국의 방침

편집국에서 독자를 끌어오기 위해서 하는 전략이라곤 최고의 고품격 저널리즘을 생산하는 것 뿐이다.



### 관심사항

이 보고서에서, 우리는 새로운 독자를 끌어들이기 위한 새로운 아이디어가 있는지 살펴보고, 충성스러운 가입자와의 어떻게 연결고리를 만들 수 있을 것인지를 깊게 생각해 보았다.



여해야 한다. 저널리즘을 포장하고, 프로모션하고, 공유하는 일은 편집진의 관리가 필요하기 때문이다.

이런 활동은 단일 지도자가 관리해야 한다. 따라서 우리는 뉴스룸 내에서 일하면서 사업부문의 책임자와 협력할 수 있는, 수용자 개발 책임자를 영입할 것을 제안한다.

사실 몇달 전, 사업부문에서 해당 직책에 가장 적합한 후보였던 마이클 위스하임<sup>22</sup>(Michael Wertheim)은 제안을 거부했다. 업워드(Upworthy)의 홍보책임자였던 위스하임은 수용자 개발을 성공적으로 수행하기 위해서는 뉴스룸이 사업부문과 전적으로 협력할 준비가 되어 있어야 한다고 설명했다.

수용자 개발을 마지못해서 하는 귀찮은 작업으로 생각해서는 안된다. 정말로 흥미진진한 기회들이 앞에 있다. 전자기기와 매체에서 해방되어 휴가를 즐기고 돌아왔을 때 그동안 읽고 싶었던 최고의 콘텐츠가 당신을 기다리고 있다고 상상해보라. 또는 로마 시내를 거닐고 있는데 관람하기에 가장 적합한 박물관을 소개하는 기사가 스마트폰에 뜬다고 상상해 보라. 1년이 넘는 기사가 소셜 공간에서 입소문을 타고 퍼지는 것을 목격하거나, 뉴욕타임즈 과학섹션이 전문가들의 생생한 토론 플랫폼 역할을 하는 것을 한번 떠올려 보라.

디지털 유통 시 발생하는 문제점들을 모두 해결할 수 있는 ‘신문배달’ 같은 유일무이한 정답은 존재하지 않는다. 그러나 우리의 경쟁자들은 공격적으로 실험을 해 왔고, 이를 통해 좋은 모범사례들을 만들었다. 다음 장에서 그 사례들을 다루려고 한다. 우리는 그런 사례들을 꼼꼼하게 검토해서 우리의 기준에 맞는 것들은 채택해야 한다. 그리고 우리 직원들이 차세대 해결책을 찾아내기 위해 신속하고 끊임없는 실험을 통해 창의력을 발휘할 수 있도록 여건을 마련해 주어야 한다.

위스하임(Wertheim)의 말을 빌자면, “만약 뉴욕타임즈가 이를 제대로 해내면, 즉 뉴욕타임즈의 모든 콘텐츠를 적절한 독자층에게 전달할 수 있다면, 세상이 바뀌게 될 것이다.”■

<sup>22</sup> 디지털 미디어 컨설턴트. 현재 애틀랜틱 미디어 디지털, 내셔널 지오그래픽 등 다수의 미디어 회사와 관련 스타트업의 고문으로 활동하고 있다. 업워시의 경영 및 수용자 개발 책임자를 역임했다.

# 우리의 제안: 요약

## Our Proposals, In Brief

“수용자 개발”이라는 것이 “이론적으로만 훌륭한” 개념이라고 치부되기 쉽다는 것을 잘 안다. 그렇기 때문에 우리는 실제로 수용자 개발이 어떻게 작동하는지 보여주기 위해 이어지는 페이지에 많은 내용을 담고자 했다. 우리가 왜 이러한 전략들에 주목해야 하는지에 대한 맥락을 짚어주고, 우리가 현재 하고 있는 방식을 설명하며, 경쟁 환경을 평가하고, 우려할만한 사항들을 언급하기로 한다. 우리는 또한 몇 가지 권고사항들과 함께 각 영역에서 할 수 있는 실험을 제안한다. 그러나 개별 제안들보다 더 중요한 것은 그 제안들을 하게 만든 질문들이다. “보고서의 목적은 ‘논의를 시작하게 하는 것이기 때문이다.’”

### 1. 발견 Discovery

기술 향상으로 우리는 가장 적절한 시간에 가장 적절한 장소에서 가장 적절한 독자들에게 우리의 기사를 전달할 수 있는 더 나은 도구들을 전보다 많이 갖게 되었다. 하지만 우리는 여전히 독자들에게 너무 많은 것을 요구한다. 우리의 독자들은 종이신문의 구성에 기반해서 설계된 앱이나 웹사이트를 뒤져야 한다. 우리는 (시간이 흘러도 그 중요성을 잃지 않는) ‘에버그린(evergreen) 콘텐츠’를 새롭게 다듬는 방법, 우리의 기사를 좀 더 사용하기 좋은 방법으로 정리하고 포장하는 방법, 그리고 각 독자가 필요로 하는 적절한 콘텐츠를 전달하는 방법을 더 연구해야 한다. 그리고 이러한 노력에 힘을 실어주기 위해서 우리는 데이터에 태그(tag)를 달고 구조화하는 것과 같은, 평범하지만 본질적인 작업에 더 많은 투자를 해야 한다.

### 2. 프로모션 Promotion

우리의 저널리즘을 좀 더 적극적으로 프로모션해야 한다. 이는 가장 중요한 기사가 가장 많은 독자들에게 읽히지고, 최대의 영향력을 가질 수 있게 하는 방향으로 뉴스를 조직해야 한다는 의미다. 또한 기사의 작성단계에

서부터 사용할 수 있는 모범사례를 찾아내어 공유하며, 기자와 편집자들이 기사를 직접 프로모션하도록 적극 권장해야 한다. 좀 더 진지하게 검색과 소셜에 최적화 시켜야 하고, 우리가 사용하는 도구와 작업 흐름이 변화하는 상황에 맞추어 업데이트 되고 있는지 확인해야 한다.

### 3. 연결 Connection

우리에게 있지만 개발되지 않은 최대의 자원은 우리의 독자일지 모른다. 독자들이 콘텐츠를 퍼뜨리는 세상에서는 온라인과 오프라인 모두에서 독자와 깊은 관계를 유지하는 것이 중요하다. 많은 독자들이 뉴욕타임즈의 저널리즘이나 기사에 직접 연결할 수 있는 쌍방향의 관계를 기대하고 있다. 때문에 뉴스를 전체가 우리의 기준과 가치를 반영하는 선에서 사용자가 만든 콘텐츠나 이벤트, 그리고 다른 형태의 참여를 확보하는 데 주도적이어야 한다. ■

우리 독자들의 습관이 예전보다 너무 빠르게 변하고 있다. 디지털 시대에 독자들이 우리의 뉴스를 접할 수 있게 할 것인지가 우리의 과제다.





# 1 발견 Discovery

뉴욕타임즈는 매일 300개 이상의 URL을 생성해낸다. 이런 방대한 양 때문에 독자들은 기사와 기획물을 쉽게 놓친다. 홈페이지의 공간은 제한적이고, 끊임없이 새로운 기사들이 올라오기 때문에 뉴욕타임즈를 찾아온 독자들이 기사를 놓치는 것은 어제 오늘의 일이 아니다. 모바일 앱에서도 마찬가지이다. 협소한 스크린 공간 탓에 독자는 우리가 제공하는 기사들을 뒤지기가 더 힘들다. 우리에게 오지 않는 독자들, 그래서 뉴욕타임즈의 기사가 알아서 자신에게 찾아와 주길 기대하는 독자들로서는 뉴욕타임즈의 풍부한 콘텐츠를 감상할 기회가 줄어드는 셈이다.

좀 더 독자 중심으로 우리의 저널리즘을 포장하고 다듬는다면 독자층을 확대할 수 있는 기회가 크게 늘어날 것이다. 좀 더 개선된 웹과 모바일 도구를 사용하면 개개의 기사를 원하는 모든 독자들에게 전달하는데 도움이 될 수 있다.

현재 우리가 디지털 저널리즘을 생산하는 구주 중 많은 부분이 종이신문의 전통과 한계에 기반하고 있기 때문에 그 효용성이 갈수록 떨어지고 있다. 때문에 그러한 도구나 전략들을 좀 더 잘 활용할 필요가 있다. 홈페이지 트래픽은 몇 년째 매달 감소하고 있고, 각 섹션의 1면으로 찾

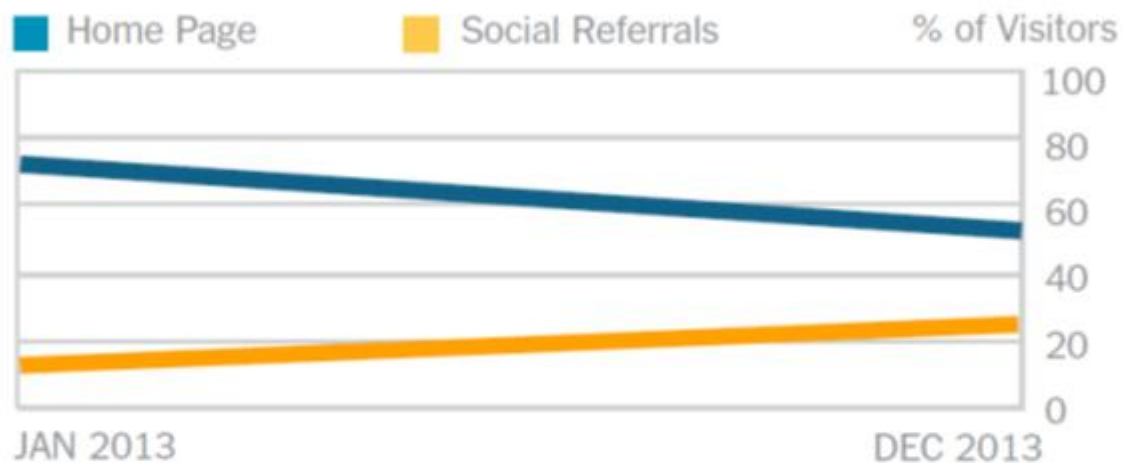
아오는 트래픽은 아주 미미한 수준이다. 모바일 앱은 대부분 우리 홈페이지와 각 섹션의 프론트 페이지를 복사해 놓았을 뿐이다. 그래서 모바일 앱의 트래픽도 감소하고 있다.

뉴욕타임즈와 독자들을 연결하는 새로운 도구가 가진 힘을 보여주는 가장 훌륭한 예가 바로 뉴스 알람(news alert) 시스템이다. 현재 1,350여만 명의 사람들이 이 기능을 이용하고 있는데, 이는 우리 종이신문 구독자 수의 십여 배에 달한다. 다음에 소개할 네 가지 방법은 우리가 이미 생산한 기사를 더 많은 독자들에게 전달하기 위한 것들이다. 각각의 방법을 더욱 구체적으로 보여주기 위한 실험들도 함께 제안해본다. ■

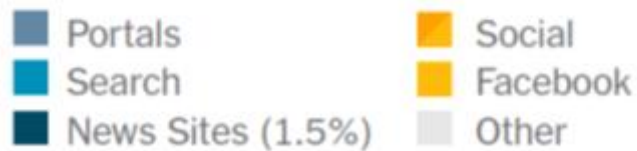


## 소셜 파워

소셜 파워는 뉴욕타임스에만 적용되는 사례가 아니다. 전체 디지털 미디어 업계는 독자들의 소비 행위가 엄청나게 변하고 있다는 것을 목격하고 있다. 홈페이지의 방문은 감소하고 소셜에서 유입되는 트래픽은 증가하고 있다.  
(자료: 버즈피드)



Total Internet traffic by type of site.





# 기회: 에버그린

## Opportunity: Evergreen

아카데미 시상식이 있던 날 저녁 뉴욕타임즈는 161년 전 작성했던 솔로몬 노섭(Solomon Northup) 기사를 트윗했다. (아카데미상을 받은 영화) <노예 12년>은 솔로몬 노섭의 회고록을 바탕으로 제작되었다. 우리가 트윗을 하자 고커<sup>23</sup>(Gawker)가 덩벼들어 우리가 올린 글의 일부를 재빨리 발췌해서 기사를 작성했고, 그 글은 올해 고커에서 가장 많이 읽힌 기사 중 하나가 되었다. 하지만 고커의 기사를 읽은 사람들 중에 뉴욕타임즈를 방문한 사람은 거의 없었다.

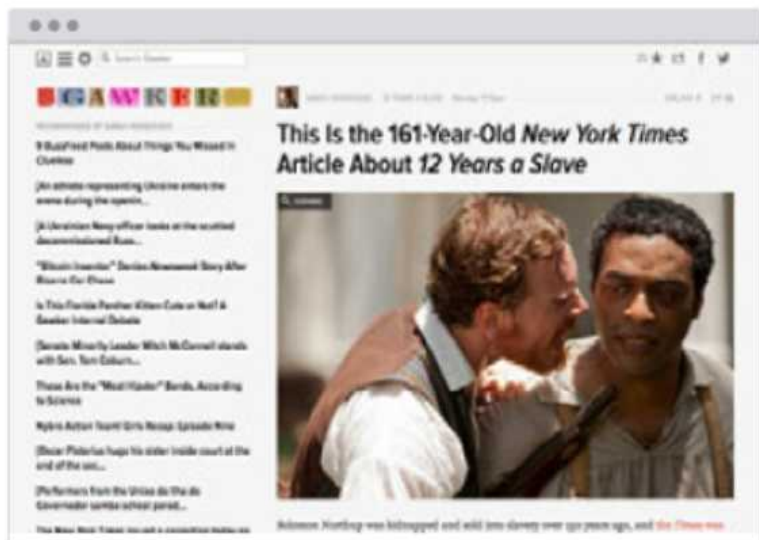
디지털 세상에서는 우리의 풍부한 아카이브가 다른 경쟁자들에게는 없는 분명한 장점 중 하나다. 이 보고서가 인쇄되는 시점에서 우리가 보유하고 있는 기사는 1,472만3,933

개이며, 가장 오래된 기사는 1851년까지 거슬러 올라간다. 그 기사들은 적절한 시점에 적절한 방식으로 재가공이 가능하지만, 우리는 최신 뉴스와 특집기사에 집중하다 보니 아카이브에 있는 기사들을 이용할 생각은 하지 않는다. 비즈니스인사이드의 창립자인 헨리 블로젯(Henry Blodget)은 “뉴욕타임즈는 엄청난 장점을 가지고 있다”면서, “뉴욕타임즈는 엄청난 양의 고품격 콘텐츠에 대해 소멸기한이 없는 라이선스를 가지고 있다”고 말한다.

뉴욕타임즈의 ‘쿠킹<sup>25</sup>’(Cooking)팀은 우리에게 시간이지나도 빛이 바래지 않는 ‘에버그린 콘텐츠(evergreen content)’가 가득한 보물창고가 있음을 상기시켜 주는 좋은 예이다. 지난 수십 년 동안 우리는 매주 새로운 레시피

### 고커가 뉴욕타임즈를 압도하다

161년 된 뉴욕타임즈가 아카데미상 뉴스로 임소문을 노렸지만, 고커(Gawker)는 고커가 늘 하던 식으로 뉴욕 타임즈의 콘텐츠를 재포장해서 엄청난 트래픽 성과를 거뒀다.



- <sup>23</sup> 유명인들과 관련된 소문과 미디어 관련 뉴스를 전하는 블로그로, 기즈모도(테크)나 데드스핀(스포츠), 제제벨(패션, 여성) 등의 분야별 블로그들을 거느린 고커 미디어 그룹의 대표적인 웹사이트.
- <sup>24</sup> 비즈니스 뉴스를 전문적으로 다루는 웹사이트인 비즈니스 인사이더(Business Insider)의 설립자. 1990년대 말 닷컴버블때 메릴린치에서 인터넷 리서치 팀을 이끌었던 인물로, 2002년 증권사기 혐의로 벌금형을 선고받고, 미국 증권업계에서 영구제명 되었다.
- <sup>25</sup> 뉴욕타임즈의 요리·음식 관련 기사 아카이브를 활용한 요리 전문 사이트(<http://cooking.nytimes.com/>). 뉴욕타임즈가 지면을 통해 소개한 요리 레시피 1만 5천여 개 이상이 정리돼 있다. 이용자는 요리 종류와 목적 등 다양한 조건으로 레시피를 검색할 수 있고 자신만의 컬렉션을 구성해 보관하며 이용자가리 공유할 수 있다. 2014년 7월 현재 베타서비스 중이다.

를 발행하고 프로모션해 왔다. 우리가 새롭게 소개한 ‘쿠캉’은 레시피가 시간이 지나도 끊임없이 사랑받는 콘텐츠이며, 식사의 종류, 재료, 절기, 그리고 평론가들의 추천 등, 더 나은 방법으로 재구성될 수 있는 콘텐츠임을 잘 보여주고 있다.

이런 기회는 저널리즘의 영역에만 국한되는 것은 아니다. 우리는 매일매일 뉴스를 전달하는 저널리즘의 역할은 물론이고 라이브러리(library)의 역할도 모두 수행할 수 있다. 즉, 그날의 뉴스뿐 아니라, 그 뉴스의 문맥과 연관성, 그리고 시간이 지나도 가치가 변하지 않는 뉴스 콘텐츠를 제공할 수 있다는 의미다.

속보나 진행 중인 사안을 지속적으로 다루는 기사를 접하는 독자들은 기사 속 사건의 문맥을 파악하거나, 그 기사의 중요성을 깨닫기 힘들 수 있다. 우리가 ‘타임스 토픽스<sup>26)</sup>(Times Topics)’에서 시도한 것처럼 많은 경쟁사들은 이 문제를 해결하기 위해서 노력하고 있다.

에즈라 클라인(Ezra Klein)은 새로운 뉴스 벤처인 vox 미디어(Vox Media)를 소개하는 자리에서, “언론인들은 지금 무슨 일이 일어나고 있는지를 보도하는 능력은 그 어느 때보다 뛰어나지만, 일어난 일을 이해하는데 필요한 중요한 문맥을 제공하는 능력은 턱없이 떨어진다”면서, “우리 언론인들은 정보의 신선도에 대한 강조가 어쩔 수 없는 타협임을 인정하지는 않고, 오히려 그것이 중요한 덕목인 것처럼 취급하고 있다”고 지적했다. ■

Vox의 간판으로 성장한 에즈라 클라인



<sup>26</sup> 주요 이슈별로 뉴욕타임즈 텍스트 기사, 사진, 그래픽, 오디오, 비디오 그리고 참고 자료 등을 일목요연하게 한 데 모아 정리해 놓은 서비스. 1981년 기사부터 A부터 Z까지 분류해 놔다..

# 실험: 문화가이드

## Experiment: Culture Guides

우리 위원회는 2013년 하반기 6개월 동안 독자들이 기사를 어떻게 읽는지를 연구했다. 그리고 예술, 문화 관련 기사들은 등장한 지 며칠만 지나도 찾기가 쉽지 않은데도 불구하고 처음 게재가 된 후 오랜 시간이 흘러도 꾸준히 읽혀지고 있음을 알게 되었다.

책이나 미술관, 음식, 극장처럼 문화나 라이프스타일에 관련된 콘텐츠를 발행일자보다는 연관성을 기준으로 재구성하는 것도 새로운 대안이 될 수 있다.

공연용 웹 프로듀서인 에릭 파이펜버그(Erik Piepenburg)는 뮤지컬 <위키드(Wicked)> 공연 정보를 얻기 위해서 뉴욕타임즈의 홈페이지를 방문한 사람들이 해당 공연의 리뷰를 쉽게 찾을 수가 없다는 점에 주목한다. 기사가 게

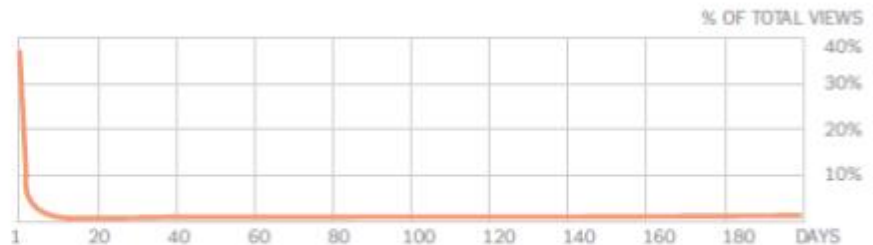
재된 지 오래 지났기 때문에 생기는 일이지만, 그 리뷰가 사는 이번 주에 위키드 공연 티켓을 살까 생각 중인 사람들에게는 여전히 의미 있는 정보이다.

뉴욕타임즈 인터랙티브 뉴스팀의 벤 코스키(Ben Koski)와 에릭 힌튼(Erik Hinton)은 그러한 문제를 해결하는 한 가지 방법으로 일종의 가이드(guides) 페이지, 즉 문화 콘텐츠만을 보여주는 별도의 페이지를 만들 것을 제안한다.

이들 페이지는 뉴욕타임즈의 기존 예술 섹션을 대체하는 것이 아니라 보충하는 역할을 하게 될 것이다. 검색과 소셜에 최적화된 가이드들은 시기에 구애 받지 않는 콘텐츠를 보기 위해 뉴욕타임즈를 찾는 독자들에게 도움이 될 것이다.

### 계속해서 독자들을 끌어들이는 콘텐츠

대부분의 우리 기사는 출판된 첫날부터 트래픽이 떨어지기 시작한다.



그러나 기업 관련 기사나 심층 기사는 상대적으로 생존 가능성이 높다. 예를 들어, 작년에 나온 리비 로젠탈(Libby Rosenthal)의 절장내시술 관련 기사는 출간된 지 한달 후에도 새로운 독자들이 생겼었다.



**PAYING TILL IT HURTS** A Case Study in High Costs

Part 1: Colonoscopy

---

## The \$2.7 Trillion Medical Bill

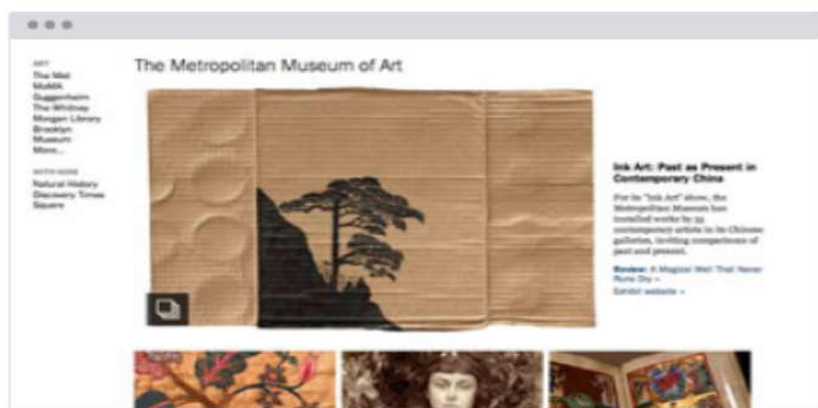
Colonoscopies Explain Why U.S. Leads the World in Health Expenditures

By ELIZABETH ROSENTHAL | Published: June 1, 2013

뉴욕타임즈가 속속들이 다루었고, 정기적인 자료 업데이트가 필요가 없는 분야이면서 아직 경쟁사들로 인해 포화되지 않은 분야들이 바로 전도 유망한 영역이다. 지금 현재로는 미술관과 책, 공연 관련 기사들이 가장 적절한 반면에, 여행과 음악 영역은 장애물이 있을 것 같다.

코스키는 “데스크는 그동안 큰 관심을 보여왔다.”면서, “하지만 이를 공식 안건으로 올려서 실현하기까지는 여전히 어려움이 있다. 그런 아이디어들은 기업 관련 기사

나 주요 사건, 특집물 등과 경쟁하기가 쉽지 않기 때문이다.”■



#### 큐레이션의 기술

책과 박물관, 공연 정보에 관한 한 뉴욕타임스를 따라올 곳이 없다. 더구나 이들 기사들은 시류를 타지 않는 것이라 문화가이드로 재포장될 수 있다.

다음은 인터랙티브 뉴스부가 검토하고 있는 안이다.



# 실험의 모범사례

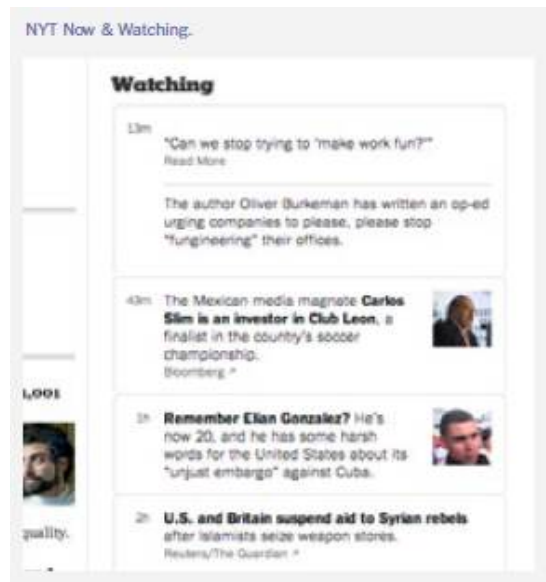
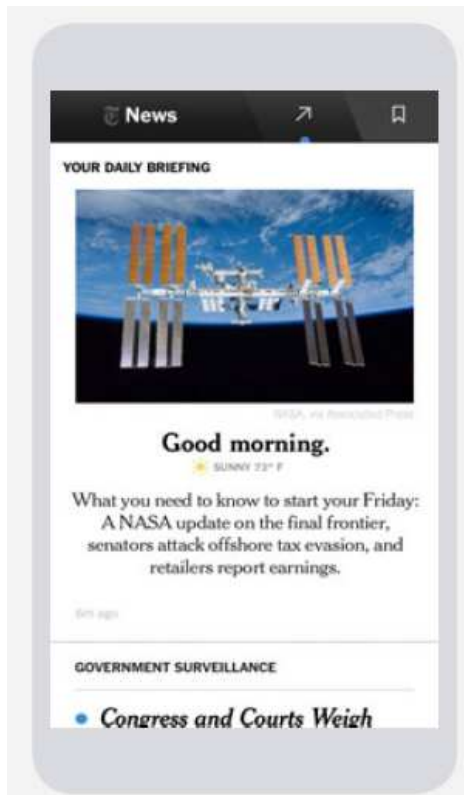
## Best Practices in Experimenting

만약 뉴스룸에 있는 사람들에게 뉴욕타임즈가 하고 있는 새로운 실험에 대해서 물어보면 아마도 스노우폴27(Snowfall)과 같은 새로운 이야기 포맷에 대해서 이야기하거나 혹은 “Paying Till It Hurts28”같은 최근의 크라우드소싱29(crowdsourcing)에 대해서 이야기를 할 것이다. 그러나 실험이란 단순히 새로운 것을 시도하는 것만을 의미하지 않는다.

실험의 진정한 목적은 새로운 개념을 증명하고 지속적으로 다듬어서 최대한 성공할 수 있는 엄격하고도 과학적인

방법을 채택하는 데 있다. 그것이 구글이나 아마존을 비롯한 오늘날 모든 주요 디지털 혁신기업들이 일하는 방식이다.

(완벽에 가깝게 다듬어 매일 “발행”하는) 종이신문과는 달리, 디지털 실험은 신속하게 진행되어야 하고, 지속적인 개선 작업 사이클을 통해 다듬어 나가야 한다. 성능을 측정하고, 결과를 연구하고, 실패한 것은 버리고 성공적인 것들만을 골라 발전시킨다. 예를 들어 더버지(The

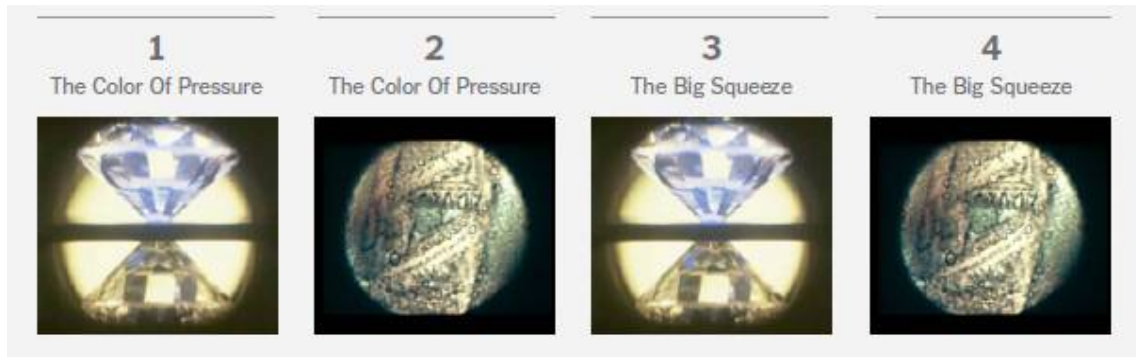


27 2012년 미국 워싱턴주 케스케이드산에서 있었던 눈사태를 다룬 뉴욕타임즈의 특집기사. 텍스트를 중심으로 이루어지는 기존의 기사형태를 탈피하여 기사 안에 비디오와 사진, 그래픽을 생생하게 담아내어 신문기사 작성의 새로운 장을 열었다는 평가를 받았다. 특히 웹사이트에서 기사를 스크롤 다룰 때 자연스럽게 등장하는 이미지와 동영상은 독자 경험의 새로운 실험으로 언론계의 큰 관심을 끌었다. 국내에서도 경향신문이 <그놈 손가락>, 매일경제가 <당대불패>, 아시아경제가 <그섬 파고다> 등을 선보였고, 최근에는 한국경제신문이 <IoT 빅뱅이 온다>를 선보였다. 특히 한국경제신문의 <IoT 빅뱅이 온다>는 모바일 버전을 별도로 만들어 선보였다.

28 "치료비로 고통받는 사람들(Paying It Till It Hurts)"은 뉴욕타임즈의 엘리자베스 로젠탈(Elizabeth Rosenthal)이 미국 건강보험과 의료비용 문제를 다룬 시리즈 기사로, 각 회별로 독자들의 의견을 기사에 직접 반영하는 새로운 시도를 선보였다.

29 크라우드소싱(crowdsourcing)은 대규모 집단의 사람들에게서 아이디어와 용역, 콘텐츠를 구하는 과정을 가리키는 표현으로, 특히 온라인 상에서 이루어지는 경우를 말한다. 금전적인 지원이나 투자를 요구하는 것이 아니라는 점에서 크라우드펀딩(crowdfunding)과는 구별된다.





Verge)는 지난 2년동안 자신들의 홈페이지를 무려 53번이나 바꾸었다. 우리는 완벽해야 한다는 강박관념을 떨쳐내야 한다. 우리의 기사는 항상 잘 다듬어야 하지만, 독자들에게 다가갈 수 있는 새로운 방법을 찾으려는 여타의 노력들까지 완벽하게 다듬을 필요는 없다.

## 진행 중인 핵심 실험:

- NYT나우<sup>30</sup>(NYT Now): 모바일 고객을 겨냥해서 뉴스를 새롭게 포장한 뉴욕타임즈의 첫 번째 실험.
- NY투데이: 팁시트(tip sheets)에 대한 독자들의 관심을 평가하려는 실험으로, 현재 진행 중.
- 쿠팡: 아카이브를 활용하여 세계적인 수준의 뉴스앱을 만들기 위한 실험
- 와칭: 우리 홈페이지의 뉴스피드를 큐레이팅 하는 실험

## 모범사례:

- 빨리 시작하고 계속 반복하라. 우리는 “아직 완벽하지 않다”는 이유로 기사를 게재하지 않고 붙들고 있는 경우가 종종 있다. 그러나 저널리즘 외적인 영역에서라면 “최소기능제품(minimum viable product)” 모델을 사용할 수 있을 것이다. 최소기능제품이란 나중에 고객들의 피드백을 받아 개선을 해나갈 계획을 가

지고 우선 기본적인 기능만을 갖춘 상황에서 출시하는 제품을 말한다.

- 목표를 설정하고 진행 과정을 추적하라. 모든 새로운 프로젝트는 분명한 목표, 그리고 성공여부를 측정할 수 있는 기준을 가지고 출시되어야 한다. 대개의 경우 뉴욕타임즈의 가장 중요한 목표는 ‘고품질 저널리즘’이다. 하지만 독자들이 우리의 기사를 얼마나 많이 읽는지, 그리고 얼마나 적극적으로 참여하는지 또한 중요한 목표이다. 모든 책임자들은 새로운 프로젝트가 어떤 목표를 성취하기 위한 것인지 분명히 알고 있어야 한다. 실험을 책임지고 있는 편집자들은 진행상황을 실시간으로 파악해야 한다.
- 보상 실험(reward experimentation). 현재 뉴욕타임즈에서는 실패했을 때의 위험이 성공했을 때 받을 보상보다 훨씬 크다. 비록 새로운 시도가 실패하더라도 그것을 주도한 사람들에게 보상을 해주어야 한다. 성공에서 얻은 교훈뿐 아니라 실패에서 얻은 교훈도 공유하라.

- 우리 디지털 목표에 대해 서로 이야기하고 그 목표를 달성하기 위한 모범사례들을 공유하는데 더 노력해야 한다. 프로젝트를 통해 우리가 배운 내용에 대한 사후분석(debrief) 없이 특정 프로젝트가 성공, 혹은 실패했다고 선언해서는 안 된다. 사후분석을 통해서만이 우리가 배운 내용을 널리 적용할 수 있기 때문이

<sup>30</sup> 뉴욕타임즈에서 2014년 4월 내놓은 뉴스큐레이션 앱. 유료로 구독료는 월 8달러다. 담당 편집자가 직접 뉴스 선택, 요약해 제공한다. 뉴욕타임즈 기사뿐만 아니라 외부 사이트의 콘텐츠도 대상으로 한다. 앱 개발 책임자인 클리프 레비는 NYT나우를 ‘5분 정도 시간 있을 때 볼 수 있도록 의도했다’고 밝혔다.

다.

- 평범한 시도들은 중단하라. 우리가 가진 자원을 새로운 시도에 사용하기 위해서는 효과가 나타나지 않는 작업에서 자원을 철수시키는 일에 신속하고 현명할 필요가 있다. 그리고 결정과정이 투명해서 해당 결정을 내리게 된 이유를 사람들이 이해할 수 있어야 사람들이 기꺼이 다시 실험을 시도할 수 있다.
- 버전 2.0과 그 이후를 준비하라. 우리는 종종 새로운 프로젝트를 위한 자원조달계획을 출시하는 시점까지만 준비한다. 효과가 있는 것은 무엇이고 효과가 없는 것은 무엇인지는 독자들의 반응을 통해 배우기 때문에 우리의 새로운 프로젝트를 다듬고 개발하기 위한 노력을 계속해야 한다.
- 새로운 실험을 시작하기가 실험을 못 하게 막는 것보다 쉬워야 한다. 많은 기업들에서는 사람들이 중간관리자 수준에서의 허가를 받아 소수의 이용자를 대상으로 새로운 아이디어를 실험 할 수 있다. 반면에 어떤 곳에서는 특정 실험을 저지하기 위해서는 왜 그 실험을 해서는 안 되는지를 문서를 통해 증명해야 한다.
- 우리의 저널리즘의 기준은 보호되어야 하지만, 전통이라는 이유만으로 실험을 막아서는 안 된다 ■





# 기회: 패키징

## Opportunity: Packaging

뉴욕타임즈의 웹사이트를 처음 방문한 독자들이라면 웹 페이지에서 ‘뉴욕’을 클릭하면 자연스레 레스토랑 리뷰나 공연 리뷰, 지역 스포츠팀들의 경기소식, 미술관이나 부동산 소식 등이 나올 것이라고 기대할지 모른다. 물론 잘못된 짐작이다.

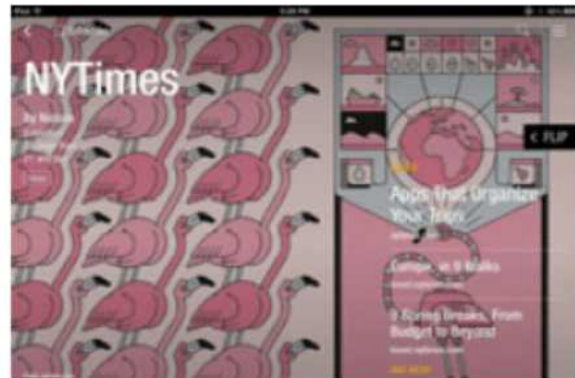
이는 우리의 콘텐츠를 독자에게 좀 더 유용하고, 관련성 있고, 쉽게 공유할 수 있도록 새롭게 포장할 수 있는 기회가 많다는 것을 보여주는 하나의 예에 불과하다. 성공의 가능성은 이미 보인다. 뉴욕타임즈의 앤드류 펠프스(Andrew Phelps)는 2013년에 사망한 인물들을 다룬 뉴욕

타임즈의 부고기사들을 모아 플립보드 매거진으로 편집해서 플립보드 플랫폼 역사상 가장 많이 읽힌 컬렉션이 되었다. 다른 동료들도 뉴욕타임즈의 기사를 새롭게 포장하는 유사한 프로젝트를 시도하고는 있다. 하지만 뉴욕타임즈 시스템에서는 이런 실험을 하기 어렵게 되어 있기 때문에 대부분은 플립보드나 핀터레스트<sup>31</sup>(Pinterest) 등의 다른 사이트들을 이용한다. 어느 선임 디지털 편집자는 “우리가 제3자의 플랫폼에서 이런 시도를 하면서 그 회사들이 이득을 챙기게 한다는 게 말이 되느냐”고 말했다. ■

### 기념비적인 실험들

수백만의 사람들이 앤드류 펠프스(Andrew Phelps)의 일시적 아이디어로 개발된 플립보드에서 뉴욕 타임즈의 컬렉션을 보고 있다.

플립보드는 그들의 앱을 이용해서 뉴욕타임즈의 기사를 포함해서 여러 콘텐츠를 독자들이 컬렉션을 만들 수 있게 해 준 도구다.



<sup>31</sup> 핀터레스트는 일반적인 SNS의 분화형태로 특정 영역에 전문성을 가진 SNS의 일종이다. 업계에서는 이를 관심기반 SNS라고 부른다. 핀터레스트는 그 중에서도 패션 등 시각적인 것에 소구하는 전문 SNS라고 할 수 있다.

# 실험: 컬렉션

## Experiment: Collections

우리 위원회는 기사를 재포장하는 몇 가지 실험을 했으며, 이를 통해 비록 오래된 콘텐츠를 사용하고, 홈페이지에 올려놓지 않아도 상당한 트래픽을 발생시킬 수 있다는 사실을 알게 되었다.

첫번째 실험은 발렌타인데이 특집<sup>32</sup>이다. 뉴욕타임즈의 웨딩섹션 편집자가 뉴욕타임즈 아카이브에서 사랑과 관련된 아홉 개의 영상물을 묶어서 별도의 페이지를 만들었다. 두번째는 니콜라스 크리스토프(Nicholas Kristof)가 쓴 기사와 칼럼들 중에서 성매매와 관련된 것들<sup>33</sup>만 모은 것이었다. 새로운 기사를 작성한 것이 아니라, 단지 새롭게 포장만 한 것이었다. 우리는 그 컬렉션을 뉴욕타임즈의 홈페이지에서 분리해 달라고 분명하게 요청했다. 그리고 나서 다른 곳에서 그 페이지들의 홍보를 위한 전략적인 캠페인을 시작했다. 결과는? 둘 다 엄청난 성과를 거두었다. 독자들이 소셜 공간에서 그것들을 공유한 것이 성공요인이었다. 비디오 사업부서는 이와 같은 성공을 반복하기 위해서 이미 템플릿을 만드는 작업에 들어갔다.

뉴욕타임즈의 소셜 및 커뮤니티 편집자인 사샤 코린(Sasha Koren)은 이들 컬렉션 덕분에 새로운 것이 무엇인지에 대해 새롭게 생각하게 되었다고 말한다. “새롭다는 건 결국 ‘현재 시점에서 누군가에게 새롭다’는 의미일 수도 있다”면서, “여전히 시의성이 있고, 현재시점에서 관련성을 가지고 있다면, 그건 오래된 게 아니다.”고 말한다.

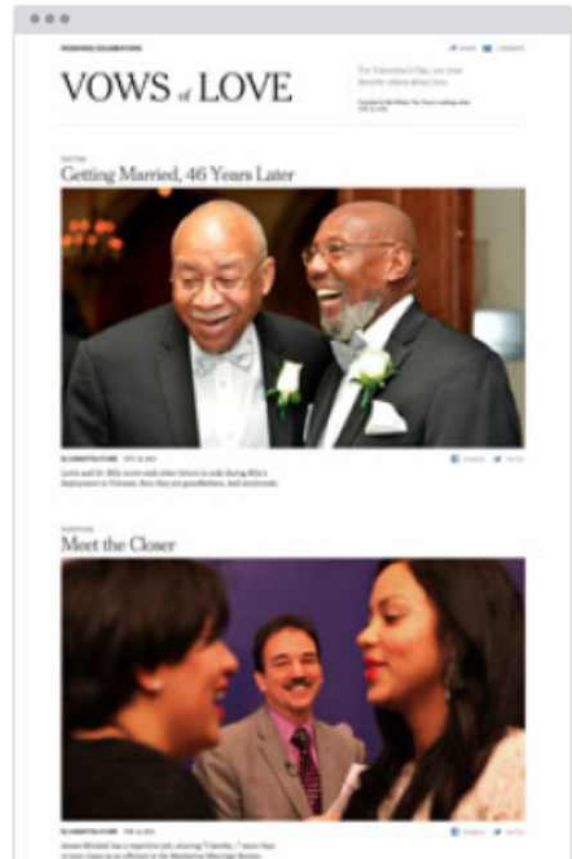
컬렉션을 사용하면 우리가 가진 콘텐츠를 섹션에 따라서, 주제에 따라서, 작성자에 따라서 큐레이트하거나 자동으로 한 데 묶을 수 있다. 오래된 콘텐츠를 새로운 액자에 넣을 수도 있고, 과거의 기사들을 연결해서 전달하는, 매일

매일의 뉴스보도에서는 할 수 없는 시도를 할 수도 있다.

상품 및 디자인팀은 뉴욕타임즈가 콘텐츠를 좀 더 직관적이고 유용한 방법으로 구성하는 능력을 향상시키기 위해 ‘컬렉션Collections’ 포맷을 개발하고 있다. 뉴스룸은 이런 작업을 지원해야 하며, 기자와 웹 프로듀서, 영상기자, 편집자, 그리고 궁극적으로는 독자들도 직접 컬렉션을 만들고 일반적인 뉴스 포맷을 넘어서 다양한 방식으로 콘텐츠를 재포장할 수 있도록 해주는 도구를 만드는 것을

### 시의성과 영원성

발렌타인 데이를 기념해서 뉴욕타임즈는 웨딩전문편집인과 다른 동료들과 함께 지난 기사 중에서 아홉 개의 영상물을 골라 새롭게 기사화했다. 그리고 엄청난 반응을 불러 일으켰다.



<sup>32</sup> <http://www.nytimes.com/interactive/2014/fashion/weddings/vows-of-love.html>

<sup>33</sup> <http://www.nytimes.com/interactive/2014/opinion/inside-the-brothels.html>

고려해야 한다.

예를 들어 우리는 푸틴이 러시아 내 권력기반을 강화하고 있다는 내용의 기사들을 묶을 수도 있고, 기후학을 쉽게 설명해주는 최고의 기사들만을 선별할 수도 있고, 수면과 학에 대한 서비스기사들, 혹은 지난 해에 별 네 개를 받은 레스토랑들의 리뷰만을 모아서 제공할 수도 있다. 현재로서는 이런 종류의 컬렉션은 뉴욕타임즈를 벗어나 플립보드에서만 제공된다.

그렇게 자유롭게 조절이 가능한 컬렉션을 만들기 위해서는 뉴스룸이 위젯형태의 도구를 도입하는 것이 핵심이다.

그런 도구를 사용하면 기자나 편집자가 기사와 사진을 간

편하게 드래그해서 붙일 수 있게 될 것이다. (연구개발팀, 그리고 최근에는 신상품팀에서 이와 유사한 도구를 이미 만들었다.)

컬렉션은 이미 검증과 발행이 모두 이루어진 콘텐츠만으로 만들어지기 때문에 그다지 많은 자원이 필요하지도 않고, 감독이 많이 요구되는 것도 아니다.

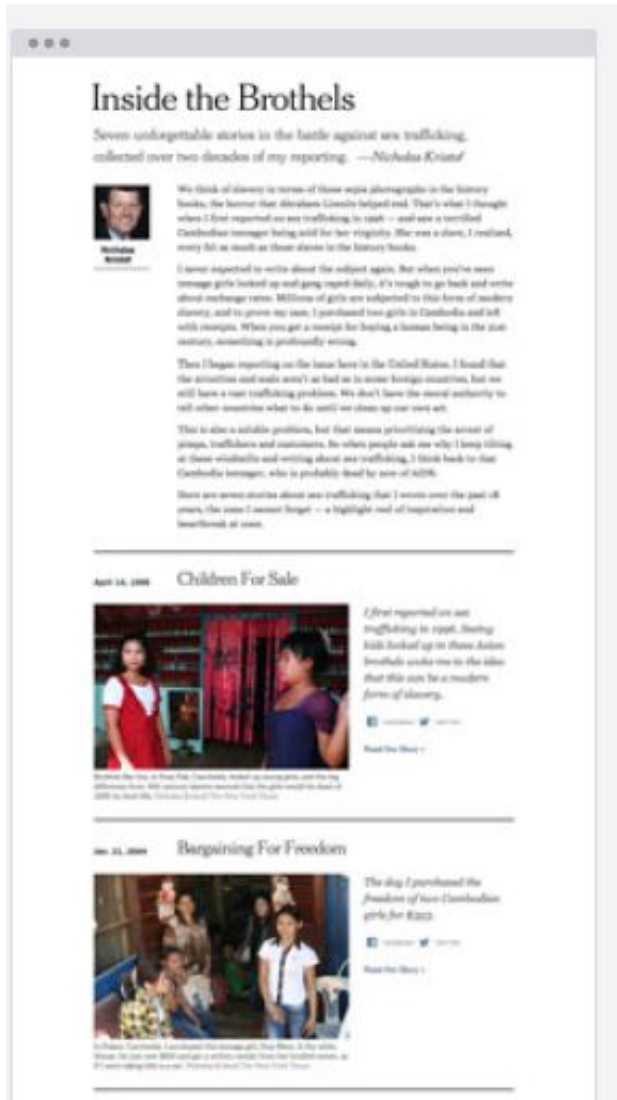
우리의 컬렉션 도구가 직관적이고 사용하기 쉽다면 독자들이 직접 드래그하고 붙여 이야기를 모아서 자신만의 컬렉션으로 만들어서 공유하게 할 수 있다. 이는 독자들이 뉴욕타임즈 브랜드를 손상할 위험 없이 우리 사이트에서 직접 제작하게 할 수 있도록 하는 기회가 된다.■





# 다시 새롭게 그리고 인기 있게

New Again (and Popular)



Pub Date	Article	Page Views
APR 14, 1996	Children For Sale	37,803
JAN 21, 2004	Bargaining For Freedom	29,238
MAR 26, 2006	A Woman Without [...]	21,962
APR 22, 2007	The 21st Century Slave [...]	14,075
NOV 18, 2010	A Woman. A Prostitute. [...]	33,240
MAR 31, 2012	Sex Trafficking Comes [...]	24,255
OCT 12, 2013	From the Brothels [...]	25,230
	Collection Page	282,303
	TOTAL	468,106

“매춘굴에서”(Inside Brothels)란 컬렉션은 니콜라스 크리스토프(Nicholas Kristof)의 도움을 받아 만든 것으로, 큰 노력을 들이지 않고서도 우리의 아카이브에서 기사를 꺼내어 재구성할 수 있고, 현 시점에 다시 의미있게 만들 어낼 수 있다는 것을 보여주는 좋은 예이다.

“매춘굴에서”가 게재되기 전까지 그 컬렉션에 포함된 7 개의 기사는 지난 몇년 동안 트래픽을 전혀 발생시키지 않았다. 그러나 아래 표에서 볼 수 있듯, 재구성되어 공개 된 후에 방문객 수가 급증했고, 그 중 일부는 일반적인 당 일 뉴스보다 더 많은 트래픽을 끌어들이었다.

## 새롭게 몰려오는 트래픽

“매춘굴에서” 컬렉션은 웹에 처음 올라온 날 가장 많이 본 기사 중 8위를 차지했고, 트래픽이 일반 기사들 보다 며칠 더 길게 유지됐다. 6일에 걸쳐 그 컬렉션은 총 46만 8,106 페이지뷰를 기록했다. 일반 기사 중에서 한 달 동안 이 정도의 트래픽을 모은 기사는 극히 드물다.

## 몰입하는 독자들

“매춘굴에서” 컬렉션의 기사들은 당일 독자들이 가장 오래 머물러있던 기사들 중 하나였다. 이 컬렉션에 포함된 크리스토프의 1996년도 기사에서 독자들은 평균 2분 35 초를 머물러서 3번째로 가장 오랜 머문 기사가 되었다.

## 재활용 효과

재유통(recirculation)은 독자가 특정 기사를 읽고 나서 사 이트를 떠나기 보다는 다른 기사로 옮겨가게 하는데 얼마 나 효과적인지를 의미한다. 공개된 날, “매춘굴에서”는 재유통 효과면에서 1위를 기록했다.

## 교훈

- 적절한 방법으로 재가공할 수 있다면 그러한 에버그린 콘텐츠는 독자들에게 충분히 어필한다.
- 이런 작업물은 뉴욕타임즈의 홈페이지에 올라가지 않아도 많은 독자들을 모을 수 있다.
- 이런 실험을 하다 보면 뉴스룸에서는 영역다툼 문제, 기사의 품질 유지, 그리고 과연 이러한 선례가 있느냐 같은 문제를 두고 과거처럼 논란이 벌어질 수 있다.
- 단발성 프로젝트에는 많은 작업이 요구되므로, 우리는 그렇게 얻은 것들을 계속해서 재사용할 수 있고, 가변성 있게 만들 수 있도록 해야 한다.■

The New York Times

Opinion | OP-ED COLUMNIST

SHARE

# Inside the Brothels

Seven unforgettable stories in the battle against sex trafficking, collected over two decades of my reporting. —*Nicholas Kristof*



Two child prostitutes in front of brothels near Phnom Penh, Cambodia, in 1996. Most of the girls were 10 to 15. The pimps don't allow photographs, so I shot from the hip. Nicholas Kristof/The New York Times

h:12:2014:20108:32:G:IT+0000 (대화:인문:포토:시)

# 균형잡기: 단발성 프로젝트 vs. 반복가능성

## Balancing Act: One-offs vs. Replicability

뉴욕타임즈의 지역 사투리 퀴즈<sup>34</sup>는 뜻밖의 인기를 끌었다. 2,100만 페이지뷰를 기록하며 뉴욕타임즈의 역사상 가장 인기를 끈 콘텐츠가 되었다. 그로 인해 뉴욕타임즈에서는 이 놀라운 성공을 어떻게 활용할 것인지에 대해 몇 주에 걸쳐 논의를 했다.

그러나 버즈피드에서는 계속해서 퀴즈를 찍어낼 수 있는 템플릿을 보다 완벽하게 만드는데 여념이 없었다. 버즈피드의 편집자 하나는 “우리는 인터랙티브 게임을 원하지만, 마음껏 실험을 하겠다고 개발자들에게 그걸 매년 새로 만들게 하고 싶지는 않다”고 말한다.

버즈피드와 뉴욕타임즈의 이러한 차이는 우리가 디지털 시장에서 성공하기 위해서 극복해야 할 가장 큰 장애요인 중 하나가 무

엇인지를 보여준다. 우리는 큰 단발성 프로젝트에 모든 자원을 쏟아 붓고, 그 프로젝트만을 위한 일회성 작업을 하면서도, 상대적으로 화려하지 않은 작업, 즉 제작도구나 템플릿, 재사용 가능한 틀을 만드는 작업을 등한시 하는 경향이 있다. 후자의 경우야말로 장기적으로 디지털 기자들의 시간을 절약하고 전체적인 보도를 향상시킴으로써 더 큰 영향력을 발휘하게 해주는 작업이지만, 우리는 반복가능성(replicability)의 가치를 과소평가한다.

부분적으로 스노우폴(Snowfall)의 성공 탓도 있겠지만, 근래들어 뉴욕타임즈는 대작 기사를 작성하기 위해 엄청난 노력을 기울이고 있다. 이런 프로젝트에 대한 야심이 우리 브랜드의 핵심이 되었다. 그러나 그래픽팀이나 인터

랙티브팀, 디자인팀, 소셜팀 등은 이들 노동집약적인 단발성 프로젝트에 지나치게 많은 시간을 투자했고, 그러는 동안 모바일용 그래픽의 개선과 필요한 작업들은 계속 늦춰졌다.

상당수의 디지털 경쟁사들이 채택하고 있는 접근 방식과는 정반대이다. 혁신적인 스토리텔링 포맷으로 유명한 퀴즈(Quartz)의 편집자 케빈 데레이니(Kevin Delaney)는 “우리는 (뉴욕타임즈의) 스노우폴 같은 기사를 매일 생산할 수 있는 도구를 만들어서 최대한 기자들이 직접 사용

할 수 있도록 하는데 집중하고 있다”면서, “스노우폴 같은 기사보다 스노우폴 같은 기사를 만들 수 있는 도구를 갖고 싶다”고 말한다.

제작도구가 가져다 주는 장점은 분명하다. 예를 들어, 슬라이드쇼(slideshow)

도구<sup>35</sup>는 뉴욕타임즈에서 가장 인기 있는 기능들 중 하나가 되었고, 대시보드(dashboard) 시스템 덕분에 속보 기사를 전달하는 능력이 향상되었다. 우리의 블로그 플랫폼 덕분에 뉴욕타임즈의 모든 기자와 편집자들이 웹에 글을 쓰는 훈련을 할 수 있었다. 이에 대해 네이션 애쉬비-쿨먼(Nathan Ashby-Kuhlman)은 “(뉴욕타임즈에서) 이 정도 규모로 플랫폼 혁신이 이루어진 건 정말 오랜만”이라고 말하고 있다.

뉴스룸에서 디지털 혁신을 주도하는 사람들은 뉴욕타임즈의 기사를 향상시키고, 기자들로 하여금 자신들만의 아카이브를 만들도록 하는 등의 점진적인 개선사항들 중에서 우선순위를 재정립할 필요가 있다고 말한다. 어느 편

Tools, templates  
and permanent  
fixes can elevate  
the whole report.

<sup>34</sup> <http://www.nytimes.com/interactive/2013/12/20/sunday-review/dialect-quiz-map.html>

<sup>35</sup> 하나의 주제로 묶을 수 있는 여러 장의 사진을 슬라이드처럼 만들어 주는 도구를 말한다. 뉴욕타임즈는 이 도구를 활용해 사진을 묶어서 비스한다. 뉴욕타임즈의 비주얼 저널리즘 블로그인 '렌즈'에서 대표적인 활용 예를 볼 수 있다.

<http://lens.blogs.nytimes.com/>

집자에 따르면, “이제 플랫폼 혁신이 반드시 필요한 시점이 되었다.”

또한 시간이 많이 소요되는 수정사항들, 단기적인 미봉책들, 그리고 심지어 하루가 멀다 하고 반복적으로 나타나는 문제들을 적당히 피해가는 방법들을 지속 가능한 솔루션으로 대체하기 위해서는 우선순위 설정이 필요하다. 예를 들어 플랫폼 편집자들은 일요일 아침마다 모바일 화면에 기사가 제대로 보이지 않는 문제를 해결하느라 몇 시간씩 허비한다. 그들은 어떤 문제가 발생할 지 알고 있지만, 그렇다고 기술팀을 불러서 고치게 하지는 못한다. 뉴스룸이 이들 자원에 대한 통제권을 가지고 있지 않기 때문이다. 매일 같이 일어나는 작은 문제점들에 우선순위를 두어 고치는 것조차 아주 어렵다.

우리의 경쟁사들, 특히 종이신문 기반이 없이 디지털만으로 작동하는 회사들은 플랫폼 혁신을 기업의 핵심 기능으로 취급한다. 복스나 퍼스트룩미디어는 기자들의 역할을 강조하기 위해 도구나 템플릿을 만드는데 최선을 다하고 있고, 이 점을 부각시켜 재능있는 언론인들을 영입하는데 성공하고 있다.

그것이 버즈피드의 CEO인 조나 페레티(Jonah Peretti)가 최근 메모에서 언급한 버즈피드의 장점이다. 그 메모에 따르면 버즈피드는 지난 수년 동안 포맷, 분석도구, 최적화, 그리고 프레임워크 테스트에 투자를 해왔다. “이는 다른 회사들이 따라하기 아주 힘든 엄청난 투자”라고 그는 말한다. ■



# 기회: 개인화

## Opportunity: Personalization

눈에 쉽게 띄지는 않지만 뉴욕타임즈는 이미 개개의 독자들에게 개인형 콘텐츠를 제공하고 있다. 뉴욕의 독자들은 홈페이지에서 전국뉴스 대신 뉴욕관련 뉴스를 보기도 하고, 미국 이외의 국가에서 뉴욕타임즈 홈페이지를 열면 각국에서 느끼는 중요도에 따라 기사들이 큐레이션 되어 있다. 아이폰드 앱에서는 독자가 이미 읽은 기사들은 회색 처리가 된다.

개인형 서비스를 도입한다는 것은 단순히 모든 독자들에게 서로 다른 이야기를 제공해 준다는 의미가 아니며, 그래서 안된다. 연구 결과에 따르면, 독자들은 뉴욕타임즈가 어떤 뉴스를 가장 중요한 뉴스로 생각하는지를 알기 위해서 뉴욕타임즈를 찾기도 하기 때문이다.

그러나 개인형 서비스는 보다 똑똑한 방식으로 콘텐츠를 재가공할 수 있는 무한한 기회를 제공해 준다. 개인형 서비스란 테크놀로지를 사용해서 최적의 이야기를, 최적의 독자에게, 최적의 장소에서, 최적의 시점에 제공하는 것이다.

예를 들어 우리가 막 리뷰를 끝낸 레스토랑을 독자가 지나가고 있다면 리뷰가 있다는 것을 알려줄 수도 있고, 특정 독자는 기사를 이메일로 받는 것을 선호한다는 것을 알 수도 있다. 그리고 출신학교에 관한 소식을 놓치지 않게 챙겨줄 수도 있다. 그런 기회는 심지어 홈페이지에서도 제공 가능하다. 말하자면, 모든 사람에게 똑같은 저녁 식사메뉴를 제공하더라도 디저트만큼은 그 사람이 원하는 것을 제공해 줄 수 있다. 야구 기사를 전혀 읽지 않는 농구 팬에게 양키즈의 게임보다는 닉스의 게임 결과를 보여줄 수 있는 것이다. (물론 야구 기사라도 퍼펙트 게임에 관한 기사처럼 중요한 기사인 경우는 다르다).

독자들은 이제 개인형 서비스를 기대하게 되었다. 가령 페이스북이 새롭게 선보인 페이퍼(Paper) 앱은 각 사용자에게 맞춤형 뉴스피드를 제공한다. 야후는 근래들어 뉴스 독자층을 확대하기 위해서 개인형 서비스 테크놀로지를 이용하기 시작했다.

버즈피드와 워싱턴포스트 같은 미디어 사이트들은 독자들의 방문 경로를 파악한 뒤 서로 다른 뉴스를 보여준다. 예를 들어 독자들이 트위터에서 어떤 뉴스 기사를 클릭하는지를 실시간으로 확인한 후, 트위터를 통해 웹사이트를 방문한 사람들에게는 바로 그런 (트위터 상의) 인기 기사들을 보여준다. 그렇게 하자 독자들은 더 많은 기사를 읽게 되었다.

뉴욕타임즈에서는 뉴스룸에서 개인형 서비스를 시도하지 않고 사업부문에서 주도하고 있다.

현재 뉴욕타임즈가 사용하는 개인형 서비스를 제공하는 주요 수단은 “추천기사목록(Recommended For You)”이지만, 뉴욕타임즈의 수준에 걸맞은 성능을 발휘하지 못하고 있어 독자들의 불만이 많다. 뉴욕타임즈 홈페이지에서도 눈에 띄는 곳에 위치하고 있는 추천기사목록이지만 정작 뉴스룸은 이 부분에 크게 관여하지 않고 있다. 그 결과, 추천기사목록은 독자들의 눈에 들어오지 않을 그런 콘텐츠를 소개하는 곳이 되었다. 그러나 이것들은 종종 상대적으로 중요도가 떨어지는 기사들이다. “우리가 완전히 잘못된 알고리즘을 사용하고 있을 수도 있다”고 뉴욕타임즈의 개인형 서비스팀의 데이터 전문가인 보리스 첸(Boris Chen)은 말한다. 하지만 그에 따르면, 더 나은 대안을 만들기 위해서는 현재 서비스의 어느 부분이 잘못되었는지 편집자들이 먼저 설명해 주어야만 한다.

뉴욕타임즈의 디자인팀은 개인형 서비스를 제공할 수 있는 또 하나의 중요한 수단을 계획하고 있다. NYT5와 아이폰 앱에 사용될 기능으로, 독자들의 기사읽기 패턴을 바탕으로 그들이 놓쳤지만 읽고 싶어할 기사들을 골라 보여주는 섹션을 만드는 것이다.

뉴스룸은 이러한 새로운 시도들에 좀 더 관심을 기울일

필요가 있다. 그리고 뉴스룸은 우리의 홈페이지나 앱에서 제공하는 개인형 서비스의 정도를 명확히 제시해줘야 한다. 그렇지 않으면 어디까지 허용해야 하는지가 불명확해서 개인형 서비스를 창의적으로 제공하려는 아이디어가 제약받고, 어떤 개인형 서비스를 허용할지 결정하는데 어려움을 겪을 수밖에 없기 때문이다. ■

## 좀 더 나은 알고리즘 엔진

독자들은 온라인에서 좀 더 개인화 서비스를 제공해 주길 기대하기 시작했다. 그러나 오른쪽에 있는 우리의 추천 시스템이 사용하고 있는 알고리즘 엔진은 그다지 성능이 좋지 않다. 많은 독자들이 우리의 추천 시스템이 제공하는 기사들에 대해서 여러들절해 하는 경우가 많다.

뉴욕타임즈의 공공편집인(public editor)인 마가렛 쉐리번(Margaret Sullivan)은 "뉴욕 타임즈가 내가 흥미 있다고 생각해서 제공하는 기사들을 보면 내가 전혀 재미(fun)있는 사람같지가 않아요" 라고 말하곤 한다.

뉴욕타임즈는 좀 더 정교한 방식으로 독자들에게 개인형 서비스를 제공하기 위해서 새로운 기능을 덧붙일 계획을 가지고 있다. 아래 그림처럼 독자들이 마지막으로 홈페이지를 방문한 때를 기준으로 최근 방문시점까지 추천 기사를 회색 박스에 소개하는 것이다. 다른 기사들은 모든 이들에게 동일하게 제공되지만 이 회색박스에 있는 기사들은 독자 개개인의 특성을 반영한 것이다.

## 실험: 팔로잉

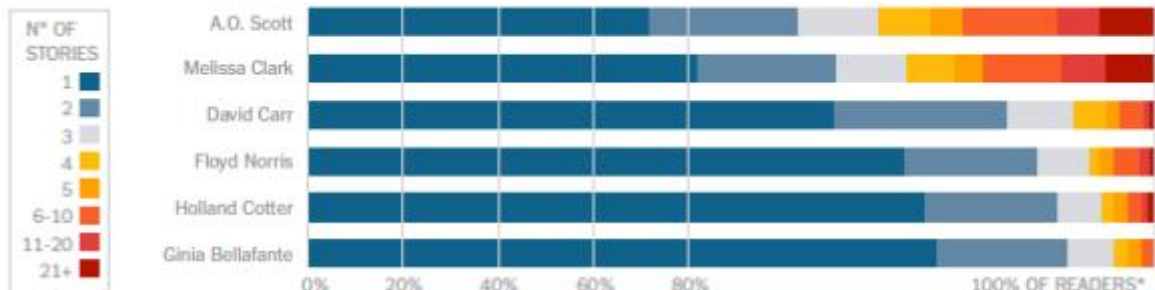
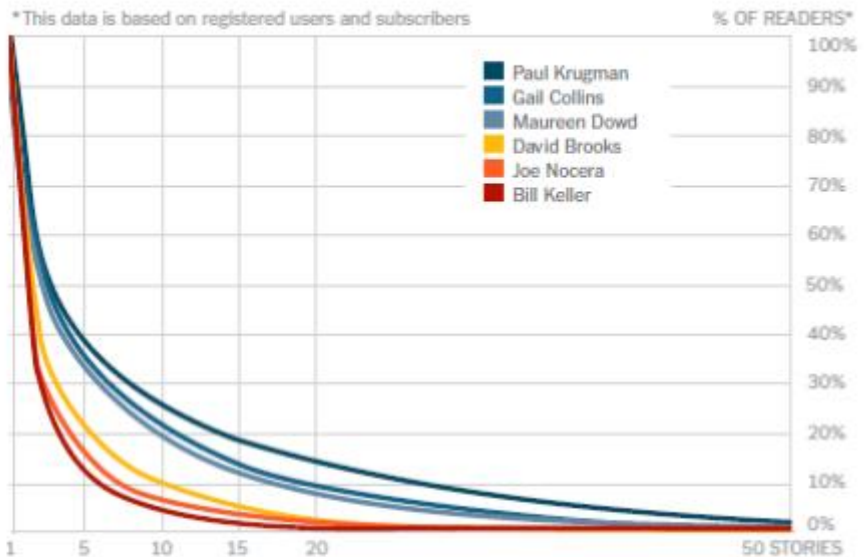
### Experiment: Following

젊은 세대들은 갈수록 웹 사이트를 직접 방문하기 보다는 뉴스가 직접 자신들을 찾아오길 기대한다는 얘길 자주 듣는다. 이를 테면 소셜 미디어나 알림 기능, 혹은 개인형 서비스 등을 통해 찾아오길 원한다는 것이다. 그들은 '중요한 소식이라면 나에게 찾아올 것'이라는 생각을 갖고 있다. 우리는 그런 유행에 크게 뒤흔쳐져 있다.

우리는 팔로우(follow) 버튼을 만들어서 독자들이 다양한 방식으로 뉴스를 큐레이션하고, 자신들만의 뉴스피드를

만들도록 할 수도 있다. 그렇게 하면 독자들은 <모던 러브(Modern Love)<sup>36</sup>>나 모린 다우드(Maureen Dowd)<sup>37</sup>의 칼럼처럼 꼭 읽고 싶은 글을 놓치지 않고 읽을 수 있다. 단 한번의 클릭으로 자신들이 좋아하는 주제나 기사, 그리고 저자의 글을 자동적으로 팔로잉 수신함(Following Inbox)에 모이게 할 수 있다. 또한 독자가 원하면 자신의 전화나 이메일로 새 글이 도착했다는 메시지가 뜨도록 알림기능을 선택하게 할 수도 있다.

**까다로운 수용자**  
우리 독자들은 그들이 좋아하는 칼럼니스트를 글을 열독한다고 생각해 왔다. 그래서 독자들이 쉽게 자신들이 선호하는 글을 찾을 수 있도록 배려했다. 예를 들자면 데이비드 카(David Carr)의 글을 월요일에 배치한다던가 하는 식이다. 그러나 인터넷은 이런 예상에 부합하지 않았다. 옆의 그림에서도 알수 있듯이 인터넷 독자들은 동일 칼럼니스트의 글을 다시 읽는 경우가 그리 높지 않다. 칼럼의 품질과는 전혀 상관 없었다. 아마도 팔로우 버튼과 같이 자신들이 예전에 좋아했던 칼럼니스트를 보다 손쉽게 찾을 수 있는 길을 제시해 준다면 이와는 전혀 다른 그림이 나올 것이라고 생각할 수 있다.



<sup>36</sup> 다양한 현대인들의 사랑을 이야기하는 개인적인 수필을 소개하는 칼럼란으로 뉴욕타임즈 일요일판에 실린다.

<sup>37</sup> 1999년 클린턴의 모니카 르윈스키 사건과 관련한 칼럼으로 풀리처상을 수상한 뉴욕타임즈의 오페드 칼럼니스트로 신랄한 문체로 유명하다.

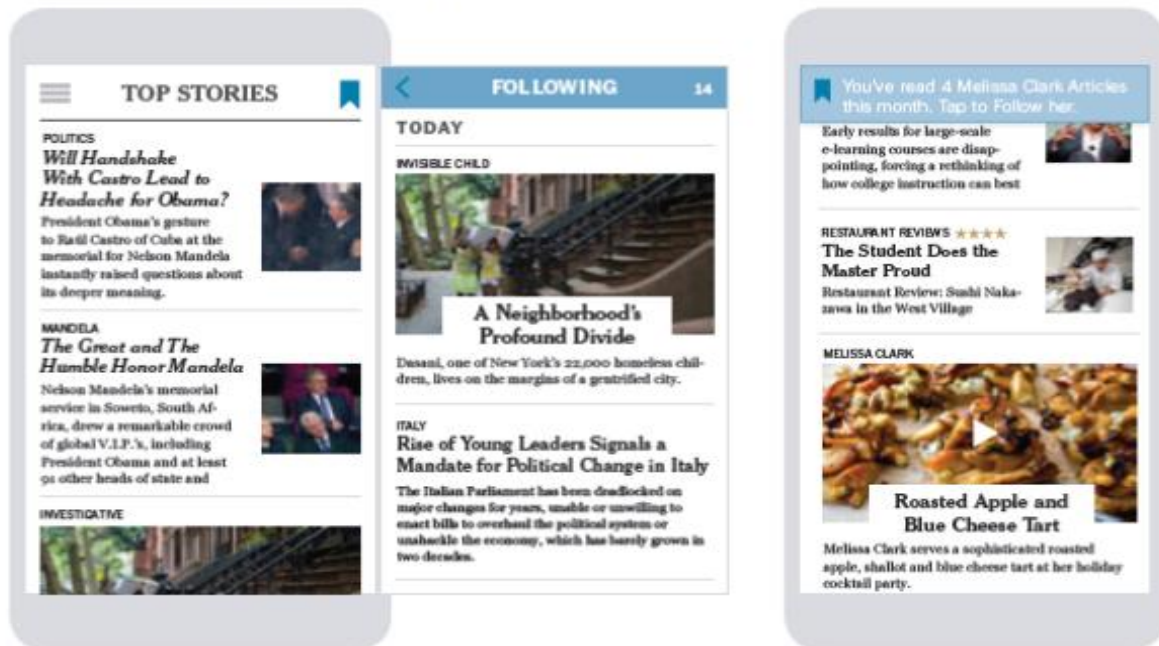
지금은 NYT<sup>538</sup> 을 재단장하면서 그 기능이 없어졌지만, 뉴욕타임즈 독자가 자신이 좋아하는 새로운 글이 나오면 이를 독자들에게 알려주는 것은 이메일을 통하지 않고는 불가능했다. 이 기능은 기사 맨 끝, 댓글들 밑에 숨어 있어서 찾기도 쉽지 않았을 뿐만 아니라, 몇 번의 가입절차를 거쳐야만 이용할 수 있다. 이런 상황에서도 33만8,000명의 이용자가 있었고, 보기 드물게 높은 기사몰입률을 보이고 있다. 테크놀로지에 익숙한 독자들은 특정 기사들을 자동으로 받아 보고 싶어 직접 코딩까지 하는 정성을 보이고 있다.

이런 “팔로잉” 기능은 유튜브(YouTube), 스포티파이(Spotify)와 트위터 등이 성공하는데 결정적인 역할을 했지만, 이제는 점차 서카(Circa), 브레이킹뉴스(Breaking News), 더버지(The Verge) 등의 디지털 언론들이 이를 뉴스와 결합하는 경향이 커지고 있다.

디자인과 상품팀은 칼럼리스트들이 팔로잉 기능을 사용할 수 있는 방법을 연구해왔으며, 뉴스룸은 이런 노력을 지원해야 한다. ■

#### 팔로잉을 만들자

아래는 독자들이 그들이 좋아하는 주제나 기자, 그리고 이야기들을 손쉽게 팔로우할 수 있는 기능을 보여주는 예다.



<sup>38</sup> 뉴욕타임즈 홈페이지 개편 프로젝트 코드명. 2014년 1월 8일 개편한 홈페이지를 공개했다.



# 기록의 신문 2.0

## The Paper of Record, Version 2.0

1세기 전, 뉴욕타임즈는 모든 기사의 크고 작은 주제와 인물들을 식별하고 태그를 다는, 노력이 많이 요구되는 작업을 시작했다. 그리고 매년 그 리스트를 방대한 뉴욕타임즈 인덱스에 추가해왔다. 뉴욕타임즈는 미국신문 중에

서 유일하게 완벽한 인덱스를 가지고 있다. 이러한 노력 덕분에 뉴욕타임즈는 도서관의 사서와 역사학자들, 그리고 학계에 없어서는 안 될 존재가 되었으며, ‘기록의 신문’이란 별명이 붙었다.

### BIGGER DATA

Here are some examples of structured data that would allow us to make better use of our content:

NEW TAG	SAMPLE TAGS	POTENTIAL BENEFIT
Geographic location of story content	Gramercy Restaurant 40.7386° N, 73.9885° W	Surface new and old content relevant to readers' locations, particularly for mobile usage.
Timeliness	Timely forever Timely for a year Timely for a month Timely for a day	Surface old content in a smart way, including adding sophistication to our recommendation engines and easier ways for editors to feature relevant older stories.
Story type	Breaking news Profile News analysis	Make better use of evergreen content well after publication. Conduct more granular analysis of users' reading behavior.
Story threads	Crisis in Ukraine	Enable readers to follow ongoing stories and news events. Better organize our archives.
Story tone	Uplifting Serious	Improve content discovery by letting users surface stories based on their mood.
Photos: topics	Ukraine Viktor Yanukovich	Display photos in search results on our site and our apps. Tagging photos by topic would improve the ranking of our content in search results.
Photos: articles where photo appeared	"A Kiev Question: What Became of the Missing?"	Create a 'news in photos' experience that lets users start with a photo and click through to a related article.
Photos: usage rights	Rights cleared No resale rights	Sell prints of all rights-cleared photos on our site.

이 보고서에서 묘사하고 있는 많은 기회들은 (그리고 이 보고서에는 없는 다른 기회들도 시간이 흐르면 분명해지겠지만) 과거 선각자들에게 도움을 주었던, 그리고 예나 지금이나 “태깅(tagging)”이라고 불리는 이 작업에 집중해야 한다고 말한다. 디지털 세상에서 태깅은 구조화된 데이터의 일종이다. 태깅 덕분에 검색도 할 수 있고, 정렬도 가능하며, 분석이나 혁신을 하는데도 유용하게 사용된다. 넷플릭스, 페이스북 그리고 판도라처럼 가장 성공적인 인터넷 기업들이 바로 이 구조화된 자료를 많이 갖고 있기 때문에 (모든 영화와 음악, 그리고 기사의 수십, 수백 개에 달하는 요소를 태깅함으로써) 필요한 시간에 필요한 콘텐츠를 재포장하는 기술을 사업의 핵심으로 삼아 왔다.

그러나 뉴욕타임즈는 이 구조화된 데이터를 디지털 시대의 변화하는 요구에 맞추어 개선하지 못했고, 결과적으로 시대에 많이 뒤처졌다. 태깅을 개선하지 않는다면 우리는 독자들이 계속 진행되는 사건의 기사를 팔로우할 수도 없고, 우리가 리뷰를 한 근처 레스토랑을 발견할 수도 없고, 심지어 검색엔진에서 뉴욕타임즈의 사진들을 검색할 수도 없게 된다.

파이낸셜타임즈(Financial Times)의 최고기술책임자(CTO)인 존 오도노반(John O'Donovan)은 “아무도 메타 데이터를 생각하지 않는다”고 말한다. “사람들은 콘텐츠를 만들기만 하고, 콘텐츠를 어떻게 설명하느냐에 따라 콘텐츠가 어떻게 정리되는지는 잊어버린다. 그러나 메타 데이터가 없으면 가지고 있는 자산들은 아무런 쓸모가 없다. 찾을 수도 없고, 무엇인지도 모른다면 아카이브에 있는 콘텐츠는 아무런 쓸모가 없다.

게다가 구조화된 데이터에 관한 인정하기 싫은 진실은 바로 지체비용이 엄청나다라는 것이다.

예를 들어, 우리의 레시피들은 재료나 요리 시간에 따라 태깅되지 않았기 때문에, 어떻게 하면 유용한 요리 데이터베이스를 만들 것인지 파악하는데만 15년이 소요되었다. 이제는 가능하게 되었지만, 그렇게 되기까지는 기존의 데이터를 소급해서 구조화하기 위해 엄청난 대가를 지불해야 했다. 뉴욕타임즈가 사진판매를 자동화하지 못하고 있는 것도, 검색엔진에서 상위에 오르지 못하는 이유도 모두 구조화된 데이터가 없기 때문이다.

우리는 다시 업계의 리더 자리를 되찾아야 한다. 하지만 당장 우리에게 필요한 것은 훨씬 기본적인 것들이다. 우리는 우리가 만들고 있는 구조화된 데이터를 확장해야 한다. 현재 뉴욕타임즈의 데이터는 현대적인 디지털 사용성에 맞추어 구성된 것이 아니라 전통적인 뉴욕타임즈 인텍스에 필요한 방식으로 구조화되어 있다.

예를 들어 뉴욕타임즈 독자들의 60퍼센트가 모바일 기기를 통해서 접속하는 이 시대에 우리는 독자들의 현재 위치와 관련된 콘텐츠를 제공할 기회를 놓치고 있다. 기사에 위치 정보가 태깅되어 있지 않기 때문이다. 보스턴 글로브(Boston Globe)를 포함한 많은 회사들이 기사에 위치정보를 태깅하고 있다.

비슷한 예로 현재 진행중인 사건의 기사를 독자들이 팔로우할 수 있게 하려면, “보스턴 마라톤 테러<sup>39)</sup>”와 같은 사건에 대한 기사, 사진, 영상물을 모두 하나로 묶어주는 태깅이 필요하다. 하지만 뉴욕타임즈가 기사들에 “9.11”라는 태그를 붙이기 시작한 것은 그 테러가 일어난 지 7년이 지나서였다.

“우리는 뱅가지(Benghazi)<sup>40)</sup>라는 태그를 만들었어야 했다. 그 사건은 아직도 사라지지 않고 끈질기게 뉴스에 등장하고 있다”고 아카이브, 메타데이터 및 검색엔진팀의

<sup>39</sup> 2013년 4월 15일(현지시간) 미국 매사추세츠 주 보스턴 마라톤대회 결승점 근처에서 일어난 폭탄 테러. 오후 2시 45분께 두 차례 일어난 폭발로 3명이 숨지고 200여 명이 다쳤다. 체첸계 미국인 타메를란과 조하르 차르나예프 형제가 테러 용의자로 밝혀졌는데 형은 경찰 추격 중 사망하고 동생은 체포돼 30개 혐의로 재판을 기다리고 있다.

<sup>40</sup> 뱅가지는 리비아의 도시 이름으로 2차 세계 대전의 격전지로 알려져 있다. 2012년 뱅가지 주재 미 외교 공관을 습격 받아 미국인 4명이 살해되는 사건이 벌어졌다. 당시 미 대사관의 경비가 미흡했던 이유를 두고 공화당과 민주당이 치열한 공방을 벌였다. 특히 차기 대선주자로 지목됐던 힐러리 클린턴이 국무장관으로 있을 때였기 때문에 정치적 공세가 더욱 컸다. 더구나 미국의 대사가 사망했다는 사실이 국민들에게 큰 충격을 주었다. 2014년 5월에도 이슬람 무장단체가 치안본부 건물을 공격해 미군 9명이 사망했다.

크리스티 라일리(Kristi Reilly)는 말한다. 그녀의 상사인 에반 샌드하우스(Evan Sandhaus)는 그 기회에 대해 좀 더 강한 톤으로 이렇게 설명한다. “우리는 (다른 태그들은 만들면서) 정작 독자들이 뉴스를 뒤질 때 사용하는 태그, 즉 뉴스가 되는 ‘사건’은 태그로 만들지 않는다.”

우리의 경쟁사들은 구조화된 데이터를 활용하는데 있어 우리보다 한 단계 앞서 있다. 워싱턴포스트와 월스트리트 저널은 구조화된 데이터를 이용하는 독자들이 웹사이트를 어떻게 이용하는지 파악하고 있다. 써카(Circa)에서는 각 기사를 팩트와 인용문, 통계와 같은 “뉴스를 구성하는 원자(atoms of news)”로 쪼갬다. 그렇게 해서 편집자들은 속보를 전달하면서 관련된 콘텐츠를 빠르게 재구성할 수 있게 되었다.

구조화된 데이터의 사용능력을 확장하기 위해서는 기술적인 문제와 작업흐름의 문제들을 먼저 해결해야 한다. 그렇게 하려면 원고 편집자와 웹 프로듀서, 그리고 사서의 부담이 커지게 된다. 따라서 이를 전담할 팀을 구성해야 하고, 이 작업이 장기적인 성공을 위해서 얼마나 중요한 것인지 분명히 이해하도록 설명할 필요가 있다.

이런 작업을 미루면 미룰수록 우리는 경쟁사보다 뒤처지는 셈이다. 뉴욕타임즈는 2010년에 태깅을 증가시킬 것을 고려하다 시기를 놓쳤다. 경쟁사를 따라 잡는데 들어가는 비용은 계속 증가하고 있다. ■





## 2 프로모션 Promotion

일반적으로 뉴욕타임즈는 ‘신문은 기사로 말한다’는 태도를 갖고 있으며, 스스로 기사를 떠벌리고 다니는 언론사가 아니다.

하지만 경쟁사들은 스스로를 프로모션하는데 아무런 거리낌이 없으며, 공격적인 기사홍보를 통해 새로운 독자들에게 자신들의 기사를 전달하는 데에 우리보다 능하다. 그들은 프로모션이 기자와 편집자들이 해야 하는 핵심적인 역할 중 하나로 생각하고 있으며, 뉴욕타임즈에서는 그렇지 않다는 사실에 오히려 놀란다.

“잘나가는 회사들은 스스로를 마케팅하는 일에도 능하다”는 것이 가디언의 소셜미디어 책임자인 아만다 미셸(Amanda Michel)의 지적이다. “(스스로를 홍보하는 것이) 더러운 일이라고 생각하는 사람도 있겠지만, 이게 현실입니다.” 가디언은 뉴스룸 내부에 홍보팀을 두고, 야심찬 소셜 전략을 세워서 미국 전역에 독자층을 빠르게 확장하고 있다. 허핑턴포스트는 모든 기자와 편집자들이 헤드라인과 사진을 다른 플랫폼에서도 완벽하게 보여질 수 있게

뽑아내는 것을 포함, 소셜 미디어에 능숙하기를 기대한다. 애틀란틱(the Atlantic)과 애틀란틱의 디지털 자산관리팀도 기자들은 자기 기사를 프로모션하고 활동을 극대화 하기 위해 트래픽 숫자를 관리해야 한다고 보고 있다.

심지어 전통적인 언론의 가치를 지키고 있는 프로퍼블리카<sup>41</sup>(ProPublica) 역시 기사를 프로모션하는데 전력을 다하고 있다. 프로퍼블리카의 편집자는 검색, 소셜, 그리고 홍보전문가들과 만나서 모든 기사의 프로모션 전략을 일일이 개발하며, 기자들은 하나의 기사를 작성할 때마다 다섯 개의 트윗을 써야 한다.

반대로 뉴욕타임즈는 조용한 접근법을 택하고 있다. 뉴욕타임즈 특유의 저널리즘이 돋보이는 “보이지 않는 아이<sup>42</sup>”(Invisible Child)이라는 시리즈 기사를 작성하는 데에만 1년이 넘는 시간을 투자해놓고도 정작 마케팅 및 PR 팀에는 너무 늦게 알리는 바람에 그들은 아무런 사전 홍보활동을 할 수 없었고, 그 글을 쓴 기자는 이를 동안 자신의 기사에 관한 트윗을 하나도 하지 않았다(물론 해당 기

<sup>41</sup> 2007년에 설립된 비영리 언론사로, 공익과 관련된 탐사보도를 전문으로 하며, 온라인 언론사로써 최초로 풀리처상을 수상했다.

<sup>42</sup> 안드리아 엘리엇이 빈민층 가정의 아이인 다자니(Dasani)와 그의 가족들을 대상으로 기획한 탐사보도다. 빈민층의 일상의 삶을 현재 시점으로 정리한 것으로 반향이 컸었다. <http://www.nytimes.com/projects/2013/invisible-child/#/?chapt=1>(해당 사이트)에서 알수 있듯이 스노우폴의 형식을 따르고 있다.

사는 많은 사람이 읽었고, 엄청난 파급효과를 가져왔다. 그러나 우리가 좀 더 노력을 했더라면 얼마나 더 많은 사람들이 읽었을지 아무도 모른다).

어느 선임 편집자는 “대형 프로젝트, 즉 대작 기사를 앞두고 앉아서 ‘이 기사는 어떻게 내보내야 하는 소리를 하고 싶지 않다.’며, “사고방식을 완전히 바꿔야 한다. ‘이게 이번 일요일판에 나갈 기사라고 이야기할 수 있어야 한다.’고 말한다.

이를 위한 핵심도구가 바로 소셜 미디어다. 뉴욕타임즈 계정은 수천 만의 사람들이 읽고 있고, 각각의 기자나 편집자들도 수백 만 명을 거느리고 있다. 이 분야에서 우리가 얼마나 성공하고 싶어하는지는 소셜팀의 규모가 말해준다. 그러나 소셜 미디어를 통해서 들어오는 디지털 트래픽은 10% 미만인 상황이라면, 우리는 독자들의 관심을 이끌어 낼 수 있는 최선의 방법이 무엇인지 아직 찾아내

지 못했다고 할 수 있다.

예를 들어 소셜을 통해서 버즈피드를 방문하는 독자의 비중은 뉴욕타임즈의 6배가 넘는다. 버즈피드가 얻은 교훈은 페이스북에서 제대로 쓰기만 하면 헤드라인 보다 훨씬 프로모션 효과가 좋고, 소셜의 효과도 모바일에서 더 크다는 사실이다.

많은 미디어 회사들이 뉴스룸안에 별도의 팀을 두고 가장 인기있는 기사가 무엇인지 실시간으로 추적하고 있다. 그래서 기사를 찾는 트래픽이 급증하면, 데스크는 트래픽을 더 증가시키기 위한 조치를 취하고, 웹사이트를 찾아온 방문객이 조금 더 오래 머물게 만든다. 다른 회사들의 경우는 특정 기사가 의외로 기대만큼 방문객을 끌어들이지 못하면 기사를 새롭게 포장해서 독자들의 관심을 끌도록 밀어준다. 예를 들어 최근 로이터는 두 명을 고용해 웹사이트를 뒤져 독자들의 관심을 끌지 못하는 숨겨진 보물을

**The New York Times**  
Sunday Review: The Opinion Pages

Add a link to NYT home page.

Add a related article.

**Local Accents Give You a Sense of Place**  
Bert Vaux is a professor of rhetoric and linguistics at Carnegie Mellon University and the author of "Speaking Pittsburgh: The Story of a Dialect".  
Arriving at the Beijing airport recently, I was forced to hear English language announcements made by the most sexy women who announce the bus stops in Pittsburgh. The feminization of voice announcements seems like one of the more bizarre manifestations of globalization.

Add a form where readers can sign up to receive notices about future quizzes.

Sign up for emails to future New York Times quizzes.  
[Sign Up] [See Sample] [Privacy Policy]

**How Y'all, Youse and You Guys Talk**  
What does the way you speak say about where you're from?  
Answer all the questions below to see your personal dialect map.

**NEW TOOLS**  
Promotion doesn't just mean using social media sites like Twitter and Facebook. Email and search are also powerful drivers of traffic. Another is optimization, the use of specialized tools and tactics to draw readers and keep them reading. At competitors, this is done story by story and platform by platform, before and after publication. The dialect quiz had 21 million visits and still gets around 10,000 per day. But the simply designed page did little to keep visitors on our site. Here are some features that we could have added to help the quiz drive more traffic to other parts of the site.

**Q&A** Ask a question of the professors behind the quiz, Bert Vaux and Scott Golder.  
Add a Q&A.

**REDDIT**  
Add a link to a social site that is driving heavy traffic to this feature.

**About This Quiz**  
Most of the questions used in this quiz are based on those in the Harvard Dialect Survey, a linguistic project begun in 2004 by Bert Vaux and Scott Golder. The original questions and results for that survey can be found on Dr. Vaux's current website.  
The data for the quiz and maps shown here come from over 300,000 survey responses collected from August to October

하루 7개까지 찾아내어 이를 재포장한 뒤 새롭게 올려서 해당 기사가 인기를 끌 수 있는 기회를 한 번 더 주고 있다.

뉴욕타임즈의 가장 중요한 작업인 기사들을 더 많은 독자들에게 전달하고, 기사가 가진 영향력을 키우기 위한 구조를 뉴스룸 내에 만들어야 한다. 또한 모범적인 홍보사례를 찾아 가장 일선에서 일하는 기자, 편집자들과 공유하여 그들로 하여금 자신들의 기사를 프로모션하도록 적극 권장하고 권한을 부여할 필요가 있다.

또한 보이지 않는 곳에서 일어나는 최적화 작업에 좀 더 집중할 필요가 있다. 예를 들어 구조화된 데이터를 덧붙이는 것만으로도 검색 엔진에서 뉴욕타임즈의 레시피로 들어오는 트래픽이 바로 52% 증가했다.

허핑턴포스트와 버즈피드 같은 회사들은 검색과 소셜의 모범사례를 찾아 자신들의 작업흐름에 적용함으로써 트래픽에서 뉴욕타임즈를 앞지르는 데 채 몇 해 걸리지 않았다. 예를 들어 허핑턴포스트는 사진과 검색용 헤드라인, 트윗, 페이스북 포스트가 없는 기사는 웹사이트에 게재하지 않는다.

이제 허핑턴포스트는 이 부분에서 종종 우리를 능가한다. 심지어 우리 콘텐츠인데도 허핑턴포스트가 우리보다 성과가 높을 때도 있다.

넬슨 만델라가 세상을 떠났을 때 만델라에 관한 뉴욕타임즈의 기사를 이용한 허핑턴포스트의 수집기사(aggregation)가 뉴욕타임즈의 원문보다 더 높은 성과를 나타내는 걸 지켜본 허핑턴포스트의 한 임원은 “뉴욕타임즈가 경쟁에서 졌다.”면서, “트래픽의 숫자를 보면서 마음이 편치 않고, 자랑스럽지도 않다. 하지만 이것이 뉴욕타임즈가 경쟁하는 상대이다. 디지털 소매치기들이 더 나은 헤드라인과 소셜을 가지고 뉴욕타임즈의 콘텐츠를 훔쳐가지 않도록 스스로를 방어해야 한다”고 말한다.

애틀란틱이나 폴리τικο<sup>43</sup>(Politico) 같은 다른 경쟁자들은 또한 이메일을 이용해서 독자와 직접 소통하고 있다. 이메일은 가장 기초적인 도구이지만 소셜 웹의 온갖 소음을 뚫고 독자에게 직접 다가가는 가장 효율적이고 인기있는 방법 중 하나로 떠올랐다. 뉴욕타임즈는 대수롭지 않게 취급하는 도구이지만, 뉴욕타임즈의 이메일을 받는 독자만 650만 명에 달한다.■

<sup>43</sup> 미국의 정치전문 온라인 뉴스 사이트인 폴리τικο는 각종 기록에 근거해서 현재 벌어지는 일들을 재구성해서 사건의 의미와 배경을 전달하는데 탁월하다는 평가를 받고 있다.

# 기회: 회사 차원의 프로모션

## Opportunity: Institutional Promotion

우리의 트위터 계정은 뉴스룸이 관리하고, 페이스북 계정은 사업부문이 관리하고 있다.

이런 비효율적인 구조는 뉴욕타임즈가 프로모션에 어려움을 겪는 이유가 무엇인지 잘 보여준다. 수용자 개발은 회사 내 모든 부서가 참여해야 하는 작업임에도 불구하고, 마케팅팀, 홍보팀, 검색팀, 소셜팀 등으로 쪼개어져서 서로 다른 책임자의 관할 하에 독립적으로 진행되어 왔다.

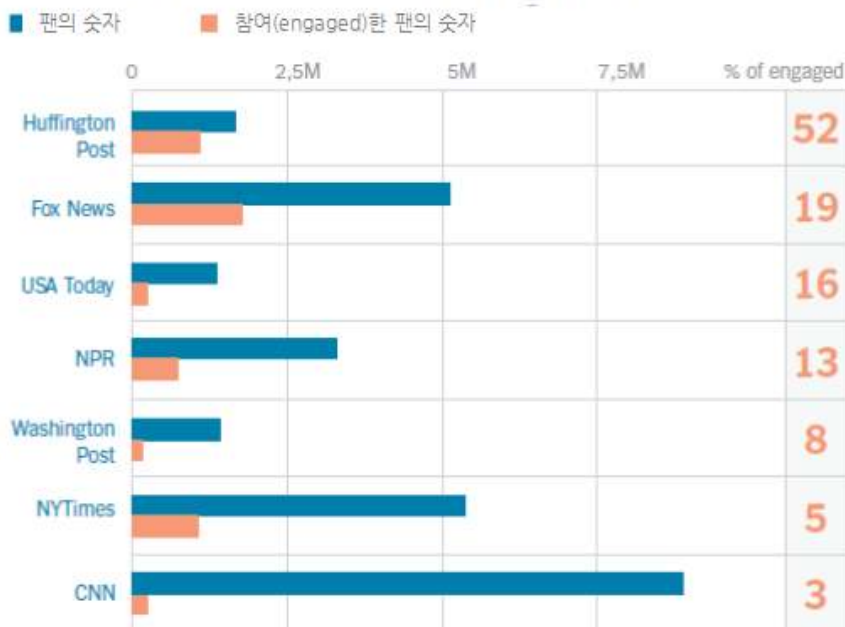
이들 부서들은 서로 협력해서 대형 기사들이 게재되기 전후로 이를 홍보하는 등 프로모션 전략을 수립해야 한다. 우리 콘텐츠가 검색과 소셜에 최적화되도록 도구나 작업 흐름을 바꾸어야 하고, 이메일처럼 독자들에게 직접 다가갈 수 있는 다른 직접적인 채널들도 활용해야 한다.

뉴스룸에서는 프로모션 담당은 소셜팀이라는 사고방식이 널리 퍼져있다. 그러나 정작 소셜팀은 소셜 미디어를 수용자 개발의 수단이라기 보다는 보도의 도구로서 사용하는 것을 팀의 임무라고 생각한다. 이러한 접근법은 뉴스룸이 소셜 미디어를 사용하도록 도와주는 첫걸음이 되었다. 하지만 현 시점에서는 수용자 개발을 위해서 어떻게 프로모션을 해야 하는지와 같은 큰 질문들에 대해서는 답을 하지 못한다.

많은 경쟁사들이 소셜을 보도에 사용하고 있지만, 그들은 소셜 미디어를 주로 수용자층을 개발하는 도구로 생각한다. 그들에 따르면, 플랫폼과 사용자들의 행동이 너무도 빨리 변화하고 있기 때문에 소셜 미디어는 다양한 실험을 할 수 있는 최적의 장소이기도 하다.

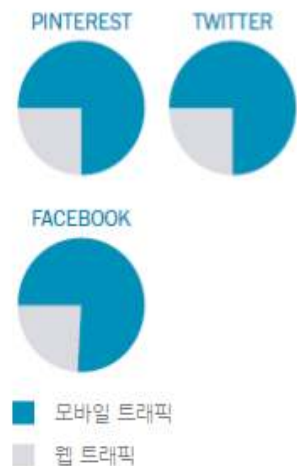
### 거느리고 있는 팬(Fan)의 규모

페이스북의 팔로어의 수가 훨씬 많다. 그러나 독자의 참여(engagement)를 더 잘 말해주는 지표는 얼마나 많은 이용자가 콘텐츠와 상호작용하느냐 하는 것이다. 이를 확인하는 방법으로는 댓글이나 лай크(Like)같은 것들이다. 우리 경쟁자들의 상당수는 우리보다 훨씬 이 작업에 능숙하다



### 모바일로 이동

소셜 네트워크 트래픽은 대부분 스마트폰에서 나온다. 이것이 우리의 경쟁자가 모바일에서 승리하는 것이 소셜에서 승리하는 것이라는 말하는 이유다.

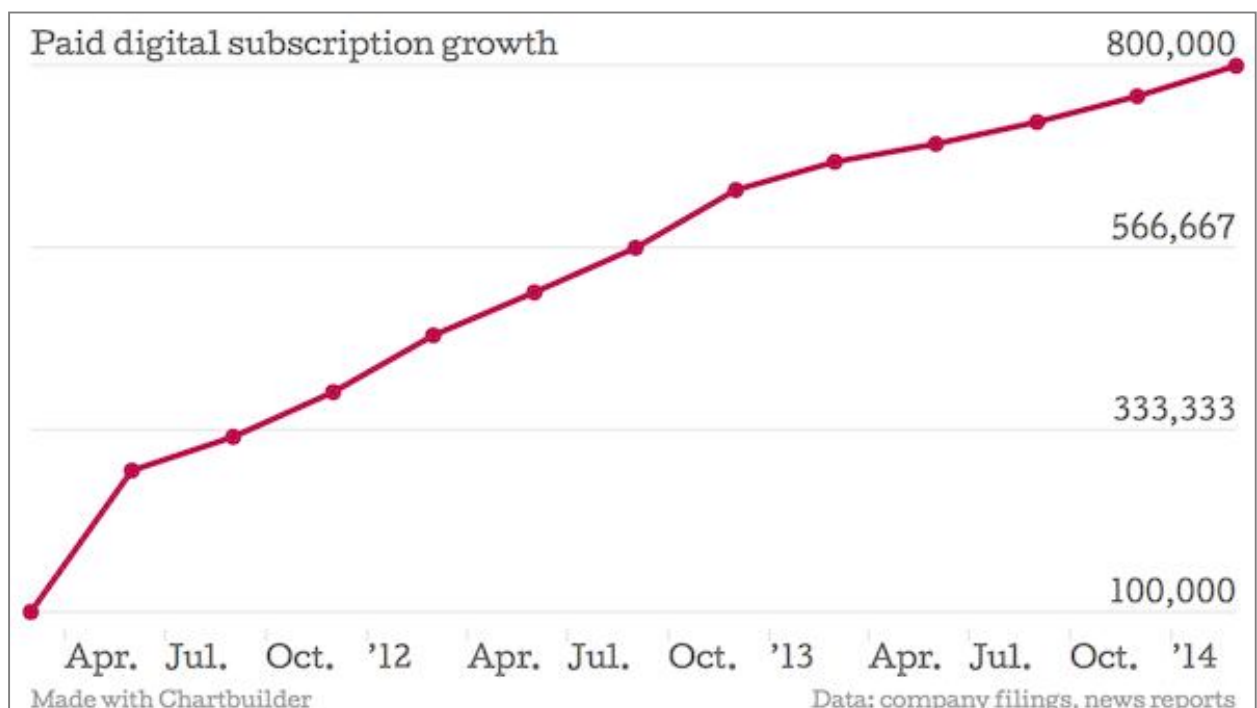


자료: 버즈피드



뉴욕타임즈의 소셜팀은 경쟁회사들의 소셜팀에 비해 수집하는 데이터의 양도 적고, 뉴스룸과의 통합도 덜 되어 있기 때문에 모범사례를 찾아 조직에 확산시키려는 우리의 노력에 한계가 있다. 다른 곳에서는 소셜 편집자가 데이터 전문가와 짝을 이루어 자신들이 얻은 교훈을 뉴스룸 전체에 공격적으로 확산시킨다.

슬레이트의 제이콥 와이즈버그(Jacob Weisberg)는 “우리가 페이스북의 알고리즘을 알아내고, 트위터보다 페이스북이 더 중요하다는 사실을 발견한 이후로 우리의 트래픽은 폭발적으로 증가했다.”고 말한다. ■



# 실험: 프로모션 특공대

## Experiment: Promotion Squad

우리는 뉴스룸 내에 전문가로 구성된 프로모션팀을 만들어 이들이 전략을 수립하고 실행토록 했다. 덕분에 더 많은 독자들이 우리의 작업을 볼 수 있게 되었다.

뉴욕타임즈는 프로퍼블리카(ProPublica)가 사용하고 있는 모델에서 배울 필요가 있다. 프로퍼블리카는 기사를 게재하기에 앞서 각 기사별로 전략을 만드는 팀이 있다. 이 팀에는 헤드라인이나 링크 혹은 다른 방법들을 동원해 검색 빈도수를 높이는 방법만 연구하는 전문가, 특정기사에는 어떤 플랫폼이 가장 잘 부합하는지를 결정하고, 입소문을 퍼뜨려줄 파워 인맥을 찾아내는 소셜 편집자, 그리고 전화나 이메일 등을 통해서 다른 미디어 회사나 기

사가 다루는 주제에 관심을 가질만한 단체들에 연락을 취하는 마케팅 담당자 등이 있다. 기사의 편집자는 또한 해당 기사가 적절하게 프로모션되는지 확인하는 작업에 참여하며, 데이터 분석가는 홍보의 효과를 평가한다.

우리 위원회는 지난 2월 뉴욕타임즈매거진의 여행특집<sup>44</sup>을 가지고 실험을 해 보기로 결정하고, 이를 위해서 각 부서에서 인력을 지원받아 팀을 구성했다. 실험을 진행시킨 후, 우리는 관찰자로 참여했다. 트래픽 숫자는 기대에 미치지 못했다. 아니, 오히려 전년보다 감소했고, 그 과정에서 무수한 실수들이 있었다. 앞으로의 작업은 이러한 결과에서 교훈을 얻어야 한다.■



### 교훈

뉴욕타임즈 매거진의 홍보실험은 성공적이지 못했다. 여기에서 우리 세 가지 교훈을 배웠다.

1. 전략에 대해 의견이 일치하지도 않았고, 이를 해결해 주는 리더도 없었다.
2. 홍보담당자들은 그들이 사용하는 도구에 대해서 확신이 없었고, 그래서 자신들에게 익숙한 가장 안전한 방법을 선택했다.
3. 데이터가 없이 결정이 이루어졌고, 그 결과는 목표의 수립과 결과를 측정 모두에 영향을 주었다.



<sup>44</sup> <http://www.nytimes.com/slideshow/2014/02/23/magazine/art-of-the-vacation-snap.html>

# 기회: 최전방 프로모션

## Opportunity: Frontline Promotion

뉴욕타임즈는 기자들이 소셜 미디어를 사용할 때 지켜야 할 규칙을 만들기 보다는 기자와 편집자들의 판단을 신뢰하기로 하는 현명한 결정을 내렸다. 계속 발전하는 미디어를 실험하고, 적응할 수 있는 여지를 동시에 준 것이다. 규정도, 가이드라인도 주지 않았다.<sup>45</sup>

우리는 기자나 편집자들에게 그들의 기사를 프로모션 해야 한다고 분명하게 요구해야 하고, 요구되는 것 이상의 노력을 하는 사람들에게 감사해야 한다. 모든 기자들이 뛰어난 글솜씨를 가져야 할 필요가 없듯, 소셜 미디어에 대한 관심이나 재능을 모두에게 요구해서는 안되지만, 기자들이 갖추어야 할 하나의 요소여야 한다. 우리는 언론인들이 모범사례를 공유함으로써 소셜 공간에서 존재감을 키울 수 있도록 도와 주어야 한다. 뉴욕타임즈의 기자들은 가능한 많은 독자와 큰 영향력을 갖기를 원하지만, 대부분은 어떻게 소셜 미디어를 효과적으로 이용할 수 있는지를 알지 못한다. 콘텐츠의 프로모션은 각 데스크가 일상적으로 수행하는 작업흐름의 일부로 녹아들어야 한다.

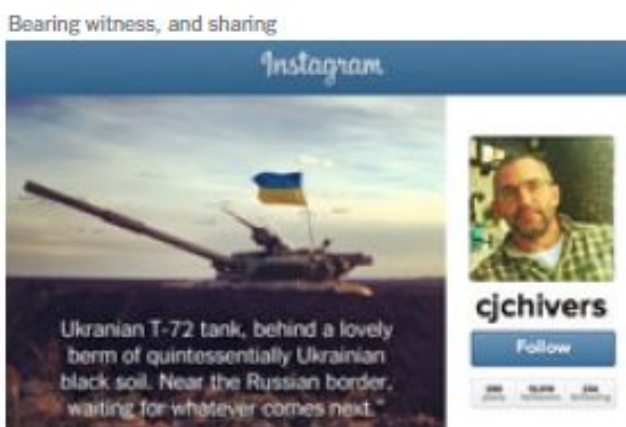
기자들 스스로가 자기 기사를 프로모션해야 한다는 사고방식은 우리 경쟁사들에게는 아주 기초적인 원칙이다. 예를 들어 로이터 디지털의 편집장인 덴 콜라루소(Dan Colarusso)는 “모든 웹 편집자들은 소셜에 관여하고 있고, 관련 커뮤니티를 알아내고, 그들의 콘텐츠를 뿌리는 일을 수행하고 있다”고 말한다.

다른 기업들은 기자들의 소셜참여도가 얼마나 되는지 테스트하고, 그 결과를 적극 공개한다. 그렇게 함으로써 기자의 경쟁 본능을 자극하고, 모두의 경쟁력을 향상시킨다.

기자들과 편집자들은 “어떻게,” 그리고 “왜” 해야 하는지 분명히 이해하고, 추가 작업에 대한 보상이 분명해지면 자신들에게 요구되는 것을 기꺼이 해내는 사람들이다. 하지만 현재 뉴욕타임즈의 기자와 편집자들은 소셜공간에 투자하는 시간이 일을 하는 시간인지, 아니면 일을 하기 싫어서 딴 짓을 하고 있는 시간인지 확신하지 못하고 있다.

예를 들어 (뉴욕타임즈의 영화평론가) A. O. 스캇(Scott)은 자신의 영화 리뷰가 때때로 소셜 공간에서 생각지도 못한 엄청난 반응을 불러온다면서, 그는 독자들과 시간을 더 보내고 싶은 생각과 다음 리뷰를 준비해야 한다는 생각 사이에서 갈등한다고 말한다. “그래서 들게 되는 의문은, 더 많은 기사를 쓰는 것보다 (이미 쓴) 기사를 사람들에게 프로모션 하는 게 더 나은 때가 언제냐는 것이죠”

뉴욕타임즈에는 소셜미디어와 각종 커뮤니티를 잘 활용하고 있는 사람들이 아주 많다. 뉴욕타임즈 마더로드<sup>46</sup>



<sup>45</sup> 이와 관련해서는 조영신(2012)이 쓴 <동거의 원칙: 신문과 SNS>를 읽어보길 바란다. 이 글에서 조영신은 다른 기업과 달리 뉴욕타임즈가 소셜 미디어 가이드라인이나 규정을 만들지 않은 배경을 설명해 주고 있다. (구글 검색 키워드: 조영신, 동거의 원칙, pdf)

<sup>46</sup> 뉴욕타임즈의 블로그 중의 하나로 가정 생활에 초점을 두고 있다. 핵심 가치를 Living the Family Dynamic으로 두고 있으며, 이 블로그

## Motherlode

Living the Family Dynamic



Search Motherlode

SEARCH

DIARY OF AN INTERNATIONAL MOVE  
MAY 27 10:05 AM 1 2

### When a Family Move Falls Through: 'Who Died and Made Me Not Boss?'

By THEODORA BILCHER

When finances fall through, a planned move home to the United States falls through as well. [Read more...](#)



MAY 23 8:35 AM 1 2

### Change Is Not Loss. It Only Feels That Way.

By MARCIA G. TERMAN



#### The New Motherlode: Living the Family Dynamic

The Motherlode blog has a new look and a new virtual home at The Times. Our goal: to cover the ways our families affect us, and the ways the news affects our families. Find out more.

Watch All Videos

Subscribe to the Weekly E-mail



#### FEATURED



The New Inequality for Toddlers: Less Income; More Ritalin 80



THE OPPOSITE OF SPOILED: When Your Teenager Wants a Car: The Money Conversations 74



DIARY OF AN INTERNATIONAL MOVE: You'll Make New Friends, Maybe. 74



When Kids Would Rather Play Computer Games Than Code Them 25

(Motherlode)의 블로거인 KJ 델 안토니아(Dell'Antonia)는 매일 한시간 정도를 들어서 댓글에 답을 달아주고 있다. 지나 콜라타(Gina Kolata)는 독자가 보내온 이메일에 반드시 답장을 하며, 크리스 치버스(Chris Chivers)는 심지어 분쟁지역에 가서도 짬을 내어 서로 다른 소셜 계정을 여덟 개나 관리하고 있다.

이들은 모두 자신이 독자들에게 도달하기 위해서 사용하는 방법들이 전부 각개전투에 불과하다고 하소연한다. 그들은 뉴스룸에 있는 모든 사람들이 도구를 활용하고 지원을 받아서 독자들과 연결될 수 있기를 바란다.

‘영향력 도구상자(impact toolbox)를 만들고, 각 데스크마다 한 명의 편집자는 이 도구상자를 사용할 수 있도록 훈련시키는 것도 한 가지 방법이 될 수 있다. 도구상자는 기사 발행 전후에 해당 기사의 도달범위를 넓히기 위해서

전략과 전술 그리고 템플릿을 제공해 줄 것이다. 시간이 지나면 그 편집자는 같은 데스크에 있는 사람들에게 사용법을 전수해 줄 수 있게 된다.

그러한 모범사례들이 학습될 수 있다는 분명한 증거가 있다. 니콜라스 크리스토프(Nicholas Kristof), 닉 빌톤(Nick Bilton), 씨 제이 치버스(C.J. Chivers), 데이비드 카(David Carr) 그리고 찰스 두히그(Charles Duhigg)처럼 소셜 미디어를 이용한 프로모션에 능숙한 기자들 상당수는 출판사들이 자신의 책을 프로모션 하는 것을 지켜보면서 그런 기술을 터득했다. 안드레아 엘리엇(Andrea Elliott) 역시 랜덤 하우스에서 출판 계약서에 사인을 하고 나서 이 훈련을 받았다고 한다.■

를 이끄는 사람이 바로 K.J. Dell'Antonia다. 주소는 <http://parenting.blogs.nytimes.com/> 이다.



# 실험: 파워 인맥 지도

## Experiment: Influencers Map

크리스토프(Kristof)의 컬렉션을 프로모션하기 위해서 우리는 소셜 미디어에서 입소문을 내 줄 수 있는 파워 인맥을 모았다. 이 작업은 자동으로 이루어져야 한다. 뉴욕 타임즈 내부에서 사용할 수 있는 도구로 만들면 이를 가지고 뉴욕타임즈가 자랑하는 최고의 기사들을 소셜 미디어에 프로모션할 수 있을 것이다. 우리는 시험삼아 “매춘

굴에서”란 컬렉션을 입소문 내 줄만한 파워 인맥 지도를 만들어 보았다.

이 작업은 좋은 성과를 거두었다.파워 인맥들은 트윗을 공유했고, 팔로어만 1,509만 명인 에스틴 커치가 이를 리트윗했다. ■

## 파워 인맥

TOPICS: KRISTOF X SEX TRAFFICKING X INDIA X PAKISTAN X CAMBODIA X

NYTIMES

EXTERNAL

FILTER BY

<b>Nick Kristof</b> opinion columnist @NickKristof 1.46 million followers	<b>Sheryl WuDunn</b> co-author of "Half the Sky" @WuDunn 11,200 followers	<b>Becca Stevens</b> priest in Tennessee who has fought sex trafficking @RevBeccaStevens 1,354 followers	<b>Minky Worden</b> director of Global Initiatives at Human Rights Watch, NGO @minkyshighjinks 5,736 followers
<b>Lydia Polgreen</b> deputy foreign editor and former foreign correspondent in India, South Africa, etc @lpolgreen 38,700 followers	<b>@Half</b> account for "Half the Sky" book on the treatment of women around the world 50,500 followers	<b>Liriel Higa</b> social media coordinator for "Half the Sky" @idiplomacy 3,161 followers	<b>Tom Dart</b> Sheriff in Cook County, Illinois active in fighting sex trafficking @TomDart 2,688 Followers
<b>Declan Walsh</b> Pakistan bureau chief @declanwalsh 45,300 followers	<b>Restore NYC</b> an NGO @restorenyc 5,963 followers	<b>Andrea Powell</b> Executive Director & Co-Founder, FAIR Girls, non-profit that fights sex trafficking @Fair_Girls 12,200 followers	<b>Lisa Goldblatt Grace</b> head of My Life My Choice, Boston-based group fighting sex trafficking @mlmcgirls 238 followers
<b>Salman Masood</b> Pakistan correspondent @salmanmasood 18,300 followers	<b>Change.Org</b> an activist platform @change.org 777,000 followers	<b>Bradley Myles</b> Executive director of Polaris Project, which fights human trafficking @Polaris_Project 28,600 followers	<b>Gary Haugen</b> CEO of International Justice Mission @garyhaugen 21,300 followers
<b>Thomas Fuller</b> southeast Asia correspondent @ThomasFullerNYT 4,763 followers	<b>Apne App</b> an India-based NGO fighting sex-trafficking @apneaap 2,114 followers	<b>Ken Roth</b> executive director of Human Rights Watch, NGO @KenRoth 50,800 followers	<b>Somaly Mam</b> Cambodian human rights activist @somalymam 405,000 followers
<b>Ellen Barry</b> South Asia bureau chief, formerly Russia correspondent @EllenBarryNYT 10,200 followers	<b>Ashley Judd</b> actress who has spoken out against sex trafficking @ashleyjudd 202,000 followers		





### 3 연결 Connection

뉴욕타임즈는 독자들로부터 존경을 받고 권위를 인정받으며, 열렬한 지지를 받고 있다. 이는 사람들이 자신이 열렬한 뉴욕타임즈 애독자라고 밝힐 수 있는 자부심에서 잘 알 수 있다. 우리가 독자층과 어떻게 연결할 수 있을까 생각해 보면, 우리 독자들의 이런 자부심이 큰 장점이 될 수 있다는 것을 알게 된다.

이 독자층을 두고 우리는 흔히 ‘뉴욕타임즈가 제대로 이용하지 못하고 있는 최대의 자원’이라고 표현한다. 세계 최고의 지식인들과 세계에서 가장 영향력 있는 사람들이 우리 독자층이고, 뉴욕타임즈는 그런 사람들이 자발적으로 기고하고 싶어하고, 그런 기회를 영광스럽게 생각하는 플랫폼을 가지고 있다. 그러나 우리는 이들과 어떻게 관계를 형성해야 우리의 기사를 더욱 풍부하게 만들 수 있는지를 아직 파악하지 못하고 있다.

우리가 이 보고서에서 다루고 있는 사안들 중에서 가장 어려운 부분이 (단순한 온라인 코멘트에서부터 콘퍼런스에 이르기까지) 독자들과 어떻게 연결하고 관계를 맺어야 하느냐 하는 문제다. 그런 모든 영역에서 모범사례들이 등장하고 있고, 상당수 경쟁자들은 공격적으로 실험을 진행하고 있고, (심지어) 우리보다 앞서 나가고 있다.

소셜 미디어를 제외하고 독자들과 주로 관계를 맺는 플랫폼은 뉴욕타임즈 직원들이 내용을 관리하는 댓글(comments)이다. 뉴욕타임즈 웹사이트의 댓글은 그 수준이 유지되기 때문에 존중을 받기는 하지만 큰 인기는 끌지 못하고 있다. 기사들 중 일부에만 댓글을 달 수 있게 되어 있고, 오직 독자의 1 퍼센트만이 댓글을 달고, 오직 3 퍼센트의 독자들만이 코멘트를 읽는다. 우리는 댓글 시스템이 좀 더 확장되길 기대하고 있지만, 현재는 고작 몇백명의 독자들만이 참여하고 있다. 그렇기 때문에 사업부문의 책임자들은 댓글 시스템이 과연 가치가 있는지 의심하고, 뉴스룸의 책임자들은 댓글 보다는 자원을 다른 곳에 사용하는 게 낫지 않나 생각하고 있다.

독자들과 연결하려는 다른 시도들은 비록 반응은 좋았지만 일회성이다. 깊은 인상을 주었던 프로젝트들이 반복사용되어 우리의 기사들을 향상시키는 도구로 이어지는 일은 거의 없다.

그리고 콘퍼런스나 크루즈 같은 오프라인 행사를 통해 독자들과 연결하고 있긴 하지만, 대개 경쟁자들이 했던 것들을 따라하는 수준이고, 오래된 방법들이다. 더구나 이런 행사의 계획에 뉴스룸의 도움을 거의 받지 않고 있다.

우리가 이라고 있는 동안 애틀란틱(The Atlantic)과 뉴요커(The New Yorker)는 독자들의 충성도를 공고히 하고 수익도 내면서 자신들의 브랜드에도 부합하는 독창적인 이벤트들을 만들어냈다.

뉴스룸은 독자들과의 연결과 관계형성에 적극적으로 나서야 한다. 우리는 구독자를 기반으로 하는 업종에 있고, 디지털 콘텐츠는 독자들이 직접 퍼뜨려주어야 새로운 독자층을 확보할 수 있기 때문이다. 또한 사람들은 뉴욕타임즈는 어떤 사람들이 만드는지 궁금해 한다. 우리는 우리만의 방식을 만들어내어서 뉴욕타임즈의 독자와 온라인과 오프라인 모두에서 연결하고, 그렇게 해서 독자들의 충성도를 높여야 한다.

그 첫걸음으로 우선 뉴스룸의 커튼을 걷고 독자들에게 우리가 어떻게 일을 하는지 보여주는 것을 두려워하지 말아야 한다. 그렇게 하면 독자들은 우리 저널리즘에 대해 좀 더 강한 유대감을 갖게 될 것이다.

NPR<sup>47</sup>이나 가디언처럼 우리와 유사한 독자층을 가지고 있는 언론사들은 이미 그런 접근 방식을 택해서 효과를 보고 있다. 뉴욕타임즈와 NPR에서 근무했고, 지금은 트위터의 뉴스를 책임지고 있는 비비안 쉼러(Vivian Schiller)는 “그 정도의 브랜드를 가진 곳은 드물다. 하지만 뉴욕타임즈는 그런 브랜드를 가진 언론사”라고 말한다.

뉴욕타임즈의 기자와 칼럼니스트들은 기꺼이 독자와 그런 식으로 연결을 하고 싶어 하지만, 다른 플랫폼에 가서 자기 글의 뒷 이야기를 털어놓곤 한다. 존 엘리건(Jon Eligon) 기자가 흑인기자로서 노스다코타주의 백인우월주의자를 찾아가 취재했던 손에 땀을 쥐게 하는 체험담을 뉴욕타임즈가 아니라 페이스북에서 들려준 것이 좋은 예다.

다행인 것은 뉴욕타임즈가 일부이긴 하지만 이를 흡수하는 쪽으로 나아가고 있다는 점이다. 뉴욕타임즈는 최근에 “우리가 읽고 있는 것들”(What We’re Reading)이란 이메일 서비스를 출시했다. 뉴욕타임즈의 편집자나 기자들이 웹에서 좋은 기사들을 골라서 추천하는 것이다. 그리고 새롭게 “기사 뒷얘기”(story behind the story)라는 것을 만들어서 프리미엄 구독자들에게 제공하고 있다. 이와 흡사하게 의견(Opinion)이라는 제품도 독자와 칼럼니스트들 사이의 토론을 돕는데 초점을 맞추고 있다. ■

<sup>47</sup> NPR은 미국의 방송시장을 논할 때 매우 중요한 위치를 점하고 있다. 미국의 공영 시스템은 크게 세부분으로 구분되어 있다. 국회로부터 예산을 배정받은 CPB는 이를 TV에서 공영의 역할을 담당하는 PBS와 라디오에서 공영성을 담보하는 NPR에게 차등 배정한다. 이와 관련해서는 조영신(2006), 미국의 공영방송, 한국언론재단(편), 《공영방송》을 참고.

뉴스룸을 공개하자

독자들은 뉴욕타임즈의 기자들과 연결하고 싶어한다. 우리가 읽고 있는 것에서 배우고 싶고, 기사의 뒷얘기를 듣고 싶어하고, 대화에 참여하고 싶어한다

 Search for people, places and things

**John Eligon** [Follow](#)  
A postscript to my interview with white nationalist, Paul Craig Cobb ...

I had knocked on doors in high-crime neighborhoods, spent time interviewing people on drug-infested streets late at night and tried to elicit comments from grieving family members, but this was admittedly about as nervous as I had been in my journalistic career.

I was in tiny Leith, N.D., (population 24), approaching the rickety house of a white supremacist. Would the sight of me, a black man, at his door startle him so much that he would shoot first and ask questions later? Would he see me through the peephole and curse me away? Would I have traveled all this way just to get turned away? I was not necessarily concerned that he would hurt me, but there was definitely fear of the unknown.

**“If world leaders won’t act on climate change, their citizens must force them to.”**



**KOFI ANNAN**, Op-Ed Contributor, on why activism is the only way.

1hr ago

*“The chaos at the Bolshoi Ballet reflects the imperialism and terror of Putin’s Russia.”*



**SIMON MORRISON**, music professor, Princeton University, mixes politics and art.

**The New York Times**

## What We’re Reading

Great reads from around the web from editors and reporters of The New York Times.

Pacific Standard

### A Toast Story



This story about “artisanal toast” seemed designed to provoke. So now toast is a thing in San Francisco? But the writer walks back all the “twee-ness” and finds a remarkable story about a woman who survived the tall waves of mental illness by opening a coffee shop called Trouble. Uplifting and surprising, with a big side of coconuts. [Read more »](#)



**David Carr**  
Columnist, The Media Equation

The New Yorker

### The Reckoning

Andrew Solomon, whose book *Far From the Tree* described families of troubled children of many kinds with tremendous empathy, here writes of the family of Adam Lanza, the killer at Newtown, with an exclusive interview with [Peter Lanza, the father. Read more »](#)

# 기회: 이용자 제작 콘텐츠

## Opportunity: User Generated Contents

경쟁사들은 이용자제작콘텐츠(UGC: User-Generated Content)를 활용해 적은 비용으로 사이트를 확장하고 독자들의 충성도를 높이고 있다.

하지만 뉴욕타임즈에겐 이용자제작콘텐츠가 여전히 어려운 과제다. 사실 뉴욕타임즈는 이미 가장 저명한 이용자 제작콘텐츠 플랫폼 중 하나를 가지고 있다. 바로 기고/칼럼들(Op-Eds)이다.

하지만 디지털 세상에서는 뉴욕타임즈가 경쟁사들에 비해 한참 뒤쳐져 있다. 많은 회사들이 플랫폼이 되기로 결심했다. 허핑턴포스트와 미디엄(Medium)은 독자들의 의견과 투고된 원고들을 게재하는 플랫폼이 되면서 엄청난 성장을 기록했다. CNN과 월스트리트저널을 포함해서 다른 경쟁자들도 이 방향으로 움직이고 있다.

그 결과 기사의 품질이 심각하게 떨어지는 경우들이 발생하기도 하지만, 독자들의 수가 증가하고, 독자들의 기사 집중도가 증가했다는 점에서는 크게 성공했다. 하지만 뉴욕타임즈는 경쟁사들과 달리 고민해야 할 문제가 있다. 바로 우리가 게재하는 모든 내용은 철저하게 검증된 것들이라는 독자들과의 약속이 그것이다. 뉴욕타임즈처럼 심지어 기사에 달리는 댓글조차도 그런 기준에 부합하는 언론사는 드물다.

그러나 차세대 스타트업들은 독자들이 당연히 참여하는 것을 기대하고 시작한다. 뉴욕타임즈에서 미디어를 담당하고 있는 리슬리 카우프만(Leslie Kaufman)은 “뉴욕타임즈의 독자들은 자신들이 아는 걸 자랑하고 싶어하며, 우리가 그들에게 제공할 수 있는 것은 (그들의 글이) 훌륭하다고 인정해주는 일”이라고 말한다.■



샌드박스 (sandbox)  
허핑턴포스트란 플랫폼에는 누구나 자신만의 콘텐츠를 올릴 수 있고, 미디엄(Medium)은 디자인과 큐레이션을 더해서 이 모델을 확장했다. 스트리파이(Storify)는 이용자들이 스트리라인에 트윗이나 비디오를 모을 수 있도록 했다





# 실험: 기고/칼럼의 확장

## Experiment: Expand Op-Eds

어느 디지털 전략가는 온라인에서 사람들이 서로 이야기를 나누는 모습을 각테일 파티에 비유한다. 즉, 대부분의 사람들은 낯선 사람들이 아닌, 자신의 친구나 또는 중요한 사람들과 이야기하고 싶어한다. 페이스북은 그 중에서 친구와 이야기를 하게 해 주는 서비스라면 뉴욕타임즈는 중요 인물들을 초대하기 좋은 위치에 있다.

최고의 사상가나 리더들이 기고/칼럼란(Op-Ed)에 실여 달라며 기고문을 하루에도 수십 개씩 보내지만 그 중에서 아주 일부만을 게재하고 있다. 투고된 원고를 전부 실여 주지 못하는 건 품질 때문만은 아니다. 오히려 지면 한계 때문에 실지 못하는 것이 대부분이었다.

뉴욕타임즈는 이미 새로운 비디오 콘텐츠인 옹독스<sup>48</sup>

(Op-Docs)를 선보이면서 이 분야로 영역을 확대했다. 제출된 비디오의 품질은 물론 이에 대한 관심이 매우 좋아서 옹독스는 우리가 가진 버티컬(vertical) 플랫폼 중 가장 인기있고 평판이 좋았다.

우리는 기고/칼럼을 확장하는 실험을 해야한다. 정치, 경제, 문화 등 각 분야의 리더들이 보내오는 기고문에 뉴욕타임즈의 색선과 버티컬의 문호를 개방하는 것이다.

전통적인 표현으로 ‘외부 칼럼’(guest essays)이라고 부르는 이런 기고문들은 뉴욕타임즈가 수준높은 대화가 오고가는 곳이라는 지위를 공고하게 해줄 수 있다. 세상에서 가장 똑똑하고 영향력 있는 사람들이 한 편당 150달러에 불과한 글 값을 받으면서도 기꺼이 뉴욕타임즈에 글을 기



<sup>48</sup> 문서 기고문을 받아서 제공하는 것이 Op-Eds라고 한다면, 다큐멘터리와 같은 동영상물을 기고받아서 제공하는 것이 바로 옹독스(Op-Docs)다.

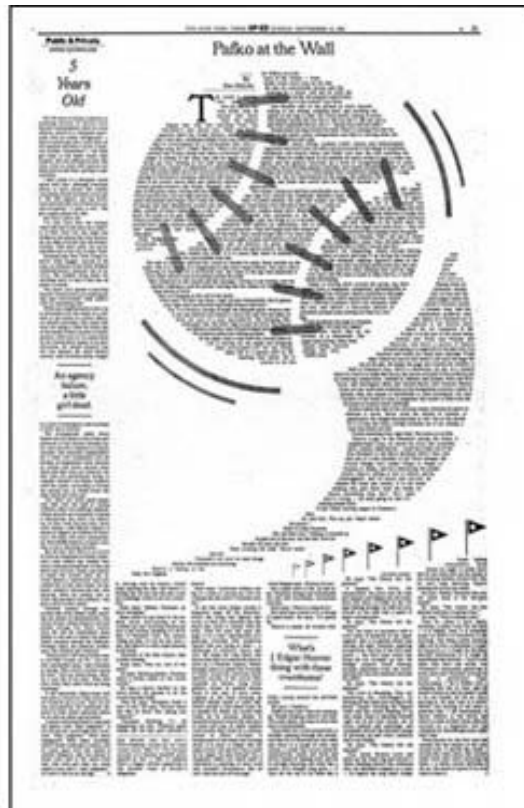
고하려고 했다. 이런 기고문들 중에는 뉴욕타임즈에서 가장 많이 읽히는 글도 많고, 종종 세계 최초로 보도되는 뉴스들도 있다.

예술섹션에 무용, 공연, 영화나 건축 등에서 업계를 이끄는 사람들의 기고문들이 매일 등장한다고 상상해 보라. 혹은 데이비드 리언하트<sup>49</sup>(David Leonhardt)의 새로운 칼럼란에 정치나 학계의 뛰어난 사람들로부터 받은 기고문이 매일 실린다고 상상해 보고, 과학 섹션이 과학자나 철학자들이 아이디어를 주고 받는 최고의 토론장이 된다고 상상해 보라.

논란의 여지가 있을 수가 없다. 메트로섹션은 ‘뉴욕 일기’(Metropolitan Diary)에서 이미 하고 있는 일이다. 비즈니스, 스포츠, 패션, 도서 리뷰 등은 물론, 초청저자의 글이나 사용자들이 보내온 내용을 게재한다.

지나 코라타(Gina Kolata)는 신문에 신기에는 너무 전문적이지만 과학면에는 완벽한 좋은 글들을 자주 기고받는다고 말한다. “사람들이 제게 자주 물어요, ‘제가 기고문을 하나 보내도 될까요?’하구요. 대부분의 기고문들은 게재되지 않지만, 만약 게재되기만 한다면 그 글을 읽는 독자들은 반드시 존재합니다.”

우리는 데스크 한두 곳에서 이를 시작해서 따라할 만한 모범사례를 만들어 낼 것을 제안한다. ■



<sup>49</sup> 뉴욕타임즈 웹사이트 정치 섹션 편집부국장. 2014년 4월 23일 서비스를 시작한 뉴욕타임즈의 데이터 저널리즘 기반 섹션 '업샷'을 총괄한다. 워싱턴 지국장과 경제 칼럼니스트를 거쳤다.

# 기회: 이벤트

## Opportunity: Event

이벤트 운영은 개선되었지만, 여전히 뉴욕타임즈가 내세우는 기준에는 훨씬 미치지 못하고 있다.

우리 이벤트는 전형적으로 스폰서나 기업에서 참석하는 청중들의 구미에 맞는 업계 이슈에 한정되어 있다.

이벤트는 돈을 버는 것이 목적이기도 하지만, 독자들과 소통하는 것이 더 중요한 목적이다.

NPR은 큰 도시나 대도시들의 콘서트홀을 옮겨 다니면서 자사 언론인들이 중심이 되는 행사들을 개최한다. 애틀란틱이 개최하는 아스펜 아이디어 페스티벌(Aspen Ideas Festival)은 평가도 좋을 뿐 아니라, 수익도 많이 내고 있다. 뉴욕커(The New Yorker)는 연간 수익 중 상당부분을 재미도 있고 청중의 참여도도 높은 연례 페스티벌을 통해서 벌어들이고 있다고 한다.

티켓 가격만 7,500달러인 테드 토크(Ted Talks)가 청중을 공연장을 가득 메우는데, 뉴욕타임즈가 이런 행사를 개최하지 못할 이유는 없다. TED의 한 책임자는 “우리가 가진 가장 큰 두려움 중 하나가 뉴욕타임즈 같은 곳이 진짜 콘퍼런스를 시작하는 것”이라고 말한다.

최근 유니비전<sup>50</sup>(Univision: 미국의 스페인어 TV채널—역자 주)은 자체 웹사이트와 채널에서 가장 인기 있는 주제들에 대해서 기자들이 이야기를 하는 타운홀을 개최했다. 행사를 주최한 엔리케 아세베도(Enrique Acevedo)에 따르면 “개인의 재정관리법을 주제로 이야기하는데 대략 8,000 명의 청중이 모였다”고 한다.

하지만 이런 행사를 계획하기에 앞서 뉴스룸은 좀 더 적극적으로 이벤트 전략을 고민해야 한다.

이벤트 전략에 대한 고민이 시급한 것은 최근들어 이벤트 업계가 변화하고 있기 때문이다. 이벤트 업계도 신문업계와 마찬가지로 광고주 의존에서 벗어나 유료 서비스로 진화하고 있는 중이다.

이벤트를 업무의 연장선에 두고 있는 FT.com의 디지털 전략 책임자인 롭 그림쇼(Rob Grimshaw)는 “뉴스룸이 이제는 콘퍼런스 참석자를 디지털 가입자처럼 취급해야 한다.”고 보고 있다. 넓은 의미에서는 다 똑 같은 독자층이기 때문이다.

이 분야에서 우리가 최선을 다한 작품이 바로 ‘타임스 토크스’<sup>51</sup>(Times Talks)였지만, 이 행사의 규모를 키우려는 노력은 거의 하지 않았다. 업계 전문가에 따르면, 동일 연사들이 여러 지역을 순회하는 투어형식이거나 아니면 일년에 한 번 거대한 이벤트로 개최하는 것이 가장 성공할 가능성이 높다. 그러나 뉴욕타임즈는 이런 이벤트를 일회성 행사처럼 준비한다.

경쟁사들의 대표나 편집자들의 상당수는 뉴욕타임즈가 겸손한 자세를 탈피해서 자신이 가진 최고의 자산인 인재를 내세우면 구독자를 증가시키고 유지할 수 있는 독특한 위치에 있다고 말한다. ■

<sup>50</sup> 통상적으로 유니비전으로 번역해서 사용했다. 그러나 미국에서는 유니비지온이라고 읽는다. 그래서 관례를 무시하고 여기서는 유니비지온으로 번역했다.

<sup>51</sup> 다양한 분야 유명인사와 뉴욕타임즈 저널리스트가 함께 벌이는 대담 행사이며 유료다. 주로 문화·예술 유명인에 집중돼 있다. 1998년부터 시작해 주로 선댄스 영화제, 칸 영화제, 런던 올림픽 등 대형 행사와 연계해 치러졌다. 공식 사이트에서 지난 타임스토크를 볼 수 있다. <http://timestalks.com/>

# 실험: 새로운 이벤트

## Experiment: New Events

---

뉴욕타임즈는 독자 중심의 이벤트를 만들어 브랜드 가치를 높이는 동시에, 그 이벤트는 뉴욕타임즈의 높은 기준에 부합해야 한다. 아래와 같은 ‘뉴욕타임즈 독자 페스티벌’을 상상해보라.

뉴욕타임즈의 웹사이트에 가입된 회원이라면 누구든지 입장료를 내고 페스티벌에 참가할 수 있고, 구독자나 프리미엄 구독자들은 페스티벌 내 특별행사에도 참가할 수 있다. 다음과 같은 행사들을 생각해볼 수 있을 것이다. 올해 최고 기사들에 관한 패널 토론, 특정 주제에 관한 기자, 편집자들과의 Q&A, 글쓰기 교실, 사진과 영상 교육, 기

고/칼럼란에서 올해 가장 인기를 끌었던 저자들과의 대담, 최고 인기 비디오, 사진, 인터랙티브 등의 멀티미디어 쇼케이스 등등, 뉴욕타임즈 기자와 기사들에 대한 사람들의 관심을 과소평가해서는 안 된다.■



# 독자 파악하기

## Getting to Know Our Readers

좀 더 관련성 있고 의미 있는 사용자경험(user experience)을 제공하기 위해서는 먼저 뉴욕타임즈의 독자들을 더 잘 이해해야 한다. 즉, 그들은 누구이고, 우리 웹사이트를 어떻게 이용하는지를 알아야 하는 것이다.

현재 독자 데이터를 수집하는 우리의 역량은 매우 제한적이다. 정보는 원칙없이 이 부서, 저 부서에 흩어져 있었고, 마케팅의 목적 외에는 거의 사용되지 않고 있다. 아마도 독자와 밀접하게 관련되어 있어서 데이터를 적극적으로 수집했어야 하는 데 뉴스룸은 주도적인 역할을 하지 않았다.

독자 데이터를 현명하게 활용한 덕분에 구글, 페이스북, 아마존과 같은 기업들이 성공할 수 있었다. 그러나 전통적인 미디어 기업들도 이제 그 비결을 터득하기 시작했다. 예를 들어 가디언은 최근 “알려진”(Known) 전략을 내놓고, 뉴스룸이 앞장서서 데이터를 수집, 정리, 이용하는 방식을 개선하고 있다.

파이낸셜타임스(Financial Times)의 CEO인 존 리딩(John Ridding)은 “(과거에는) 우리가 데이터의 힘을 이해하고 있는지, 그리고 구독 모델에서 ‘수용자들을 이해하는 것’(audience understanding)’이 무엇인지 몰랐던 것 같다.”고 말하면서, “독자들을 이해할 수 있는 시스템을 구축할 수 있었다.”고 한다.

링크트인(LinkedIn)은 독자 데이터를 어떻게 이용해야 하는지를 잘 보여주고 있다. 지난 해, 링크트인은 수십만의 독자들에게 “축하합니다. 링크트인에서 사람들이 가장 많이 본 프로필 중 상위 5%에 들어가셨습니다.”라는 내용의 이메일을 보냈다.

트립어드바이저<sup>52</sup>(TripAdvisor)와 같은 곳에는 돈을 받지 않고 글을 올리는 기고자들에게 그들의 글이 얼마나 많은 사람들에게 읽히고 있는지, 얼마나 많은 사람들이 댓글을 달고 있는지 알려준다. 이러한 피드백은 사용자의 충성도를 높인다.

뉴욕타임즈는 지불장벽(paywall)을 가지고 있고, 최근에는 단순 방문자들조차도 웹사이트의 회원으로 가입하도록 하고 있기 때문에 독자 데이터를 모으기가 좀 더 유리해졌다. 그러나 기자들이 접촉해도 되는지, 혹은 독자의 거주지나, 모교, 종사하는 업종과 같은 정보를 공유해서 거기에 맞추어 기사를 보내도 좋은지 등을 묻는 것처럼 우리의 경쟁자들이 하고 있는 노력은 하지 않고 있다.

### 수작업

리비 로젠탈(Libby Rosenthal)이 그녀가 처음 작성했던 의료 비용에 관한 기사에 댓글을 달았던 독자들에게 이메일을 보내서 후속 기사가 나왔음을 알려주려고 했을 때, 댓글을 달았던 사람들의 이메일을 누군가 회원가입자료에서 일일이 수작업으로 고집어 내어야 했다. 이 사례는 우리가 자동으로 주소를 모아서 독자와의 관계를 좀 더 공고히 할 수 있는 시스템 구축할 필요가 있음을 명백히 보여주고 있다.



Throughout this article, readers have shared their experiences by responding to questions about their perspective on pregnancy care.  
Elisabeth Rosenthal, reporter

### 728 READER RESPONSES

All Recent Pregnancy Pregnancy Not Covered Medical Profes

**nicole** New York • Pregnancy Covered • 9 months ago

We chose to use a midwife and pursue natural childbirth at a birthing center in New York. Although our midwife had advanced training and 35 years experience, her prenatal care and delivery was not covered under our comprehensive medical insurance. I used a medical doctor, medications and had a c-section with a 1 stay of one week, my coverage would have been 100%.

**lahke** Boston • Pregnancy Covered • 9 months ago

That newborn care in first 6 months was included. Also, are you outlier cases? A couple of \$1 million dollar premiums will make t

<sup>52</sup> 2000년에 설립된 여행관련 웹사이트/서비스로, 사용자제작콘텐츠(UGC)를 기반으로한 여행정보와 리뷰를 제공한다.



뉴스룸에서 독자 데이터를 찾을 때조차도 우리는 종종 일회성 시스템을 만들고, 나중에 공유하거나 재활용할 수 있도록 정보를 저장하지 않는다. 예를 들어 리비 로젠탈(Libby Rosenthal)이 자신이 처음 작성했던 의료 비용에 관한 기사에 댓글을 달았던 독자들에게 이메일을 보내서 후속 기사가 나왔음을 알려주려고 했을 때, 이를 위해서 댓글을 달았던 사람들의 이메일을 누군가 회원가입자료에서 일일이 수작업으로 끄집어 내어야 했다. KJ 델안토니아(Dell'Antonia)가 뉴스레터를 만들고 발송하려고 했을 때도 자기 돈을 들여 아르바이트를 고용, 자신의 이메일 계정에서 독자들의 이메일 주소를 긁어모아야 했다.

독자들은 자신에게, 혹은 뉴욕타임즈에 도움이 된다고 생각하면 기꺼이 정보를 공유할 의사가 있다. 기사에서 기자가 독자와 직접 이야기를 할 필요가 있어 원하는 독자들은 이메일 주소를 남겨달라고 하면, 90퍼센트의 독자들이 동의한다. 경쟁사들은 이런 전략으로 독자 데이터베이스를 만들고 보도와 프로모션에 이용한다. 뉴욕타임즈도 사업부문과 협력해서 변용가능하고 조직적인 방식으로 이런 전략을 추구해야 한다. ■

# 제2장

## 뉴스룸 강화

Strengthening  
Our Newsroom



# 서문

불과 7년 전 만 해도 뉴욕타임즈가 디지털신문과 종이신문을 다른 빌딩에서 제작했다는 사실이 쉽게 믿기지 않는다.

그 때 이후로 뉴스룸은 천천히, 그러나 꾸준히 진화해 왔다. 매년 우리의 종이신문 기자들과 디지털 기자들은 통합되어왔고, 보조를 맞춰갔다. 경영진들도 매년 디지털 부문 투자를 늘려왔고 뉴스룸에서는 매년 세상을 깜짝 놀라게 할 만한 디지털 저널리즘을 생산해 왔다.

이러한 협력에도 불구하고, 우리는 충분히 멀리 가지도, 충분히 빨리 움직이지도 못했다. 우리는 디지털에 대한 준비 과정에서 완벽히 하나가 되지 못했기 때문에 이 변화하는 환경에서 성공할 수가 없었다.

독자들이 매일 접하는 뉴욕타임즈의 디지털 저널리즘은 매우 뛰어나다. 그래픽, 디자인, 그리고 인터랙티브 뉴스는 업계를 선도했고 가장 재능 있는 언론인들이 모이는 곳이었다. 그러나 우리는 독자들이 볼 수 없는 영역에서는 훨씬 뒤쳐져 있었다. 출판시스템, 작업흐름, 조직구조, 채용, 전략 등 신문사의 주 업무에 방해된다고 생각하는, 그러나 싫어도 반드시 해야 하는 프로세스나 조직 문제 등이 뒤쳐진 영역들이다.

뉴욕타임즈 내 디지털 리더 중 어떤 이는 “뉴욕타임즈는 세계 최고의 언론인들이 있어서가 아니라 세계 최고의 언론인 지원 시스템이 있었기 때문에 최고의 저널리즘 기준을 세울 수 있었다”고 지적한 바 있다. 그러나 우리는 아직 디지털 저널리즘 영역에서는 지원 시스템을 현대화하

과거...



지 못하고 있다. “우리의 기술수준, 템플릿, 작업흐름은 우리의 기대를 따라오지 못했다.”고 평가하는 디지털 리더도 있었다.

우리는 빨리 움직여야 한다. 얼마 전 까지만 해도 디지털 저널리즘 부문에서 우리보다 뒤쳐있던 경쟁사들이 가입자를 확대하고 있고, 전보다 질적인 면에서도 양적인 면에서나 발전을 하고 있다.

새로운 전쟁터가 뉴욕타임즈가 가장 강점을 갖고 있는 곳, 즉 저널리즘 영역이 아니란 점이 우리 앞을 가로막고 있는 과제다. 주로 우리 관심 밖에 있던 부차적인 영역이라고 생각하고 있던 곳에서 전투가 벌어지고 있다. 우리의 디지털 경쟁사들은 변화하는 기술과 트렌드를 재빨리 채택한 덕분에 품질면에서 우리보다 떨어지는 그들의 저널리즘이 우리의 우수한 저널리즘보다 독자들의 관심을 끌고 있다. 그들은 디지털 언론인들에 대한 놀라운 지원 시스템을 갖추어서 우리보다 앞서 갔고, 우리가 우리의 역량을 빠르게 향상시키지 못한다면 이 격차는 더욱 커져만 갈 것이다. 더구나 스타트업 기업들이 뉴스룸을 강화

시켜 나가면서 우리의 우위가 점차 줄어들고 있다.

앞 장에서 우리는 고객층을 키우는 것이 시급하다고 밝혔고, 이를 위해서는 구조화된 데이터와 독자 데이터를 만드는 단순반복적인 일에 시간을 투자해야 하고, 실험, 실패, 반복가능성 등이 중요하다고 주장했다. 이 장에서는 과정에 집중하고 질문을 구조화해서 단기, 중기, 장기적 관점에서 우리가 이 변화하는 시장에서 어떻게 하면 성공할 수 있을지를 찾아보려고 한다.

‘디지털 퍼스트’ 뉴스룸이 되기 위해서는 우리의 전통을 따져보고, 우리에게 익숙하지 않은 방향으로 우리를 밀어넣어야 한다. 우리는 몇 가지를 변화를 주고는 문제가 전부 해결된 것처럼 안도의 한숨을 쉬는 일이 너무나 잦다. 하지만 변화의 속도는 너무 빨라서 오늘의 해결책은 금방 구식이 되어 버리고 또 다른 어려움이 바로 코앞에 와 있다. 예를 들어 한 때 뉴스 검색의 승자가 되겠다고 베풀었던 타임스 토픽스(Times Topics)는 좋은 결정이었지만, 지금은 벌써 구닥다리가 다 되었다. 그리고 소셜이 우리 작품을 프로모션할 수 있는 차세대 핵심 주자로 부상했다.

... 현재





이 영역의 수요는 우리가 이전 작업을 채 끝내기 전에 등장한 것이라 우리는 버전 2.0, 3.0 등으로 차기 계획을 시작해야 할 필요가 있다.

여전히 우리의 저널리즘은 굳건하게 자리를 지키고 있고, 우리의 재정도 안정적이라는 점은 천만 다행이다. 뉴욕타임즈의 내부에는 열정이 있다. 디지털을 선호하는 기자들이나 전통적인 방식을 선호하는 언론인이나 이 모든 이들이 ‘디지털 퍼스트’ 조직으로 전환하기 위해서 할 일을 하겠다는 열정을 보였다. 그리고 사업부문에서도 새로운 인재가 들어왔고, 고객들에게 봉사하겠다는 사명이 공유되면서 함께 일하면서 해결책을 찾으려는 열정과 기회가 만들어지고 있다.

“아마도 올해가 미디어 업계에서 역사적인 한해가 될 것이다. 기술은 모든 유통 플랫폼을 파괴할 것이고, 소비자들은 그들의 오래된 소비 습관을 재정의하게 될 것이다.”

블룸버그 뉴스의 CEO인 저스틴 스미스(Justin Smith)는 최근 모든 직원들에게 보내는 메모에 이렇게 썼다. 이 내용은 몇달전 미디어 기업의 리더들이 보낸 편지와 거의 흡사하다. “기회를 잡기 위해서는 장기적인 투자와 변신, 위험, 그리고 때때로 실패할 각오가 되어 있어야 한다.”



# 우리의 제안: 요약

## Our Proposals, In Brief

### 독자 경험을 중시하는 사업부문과 협력하라

이러한 변화는 디지털 기사의 수준을 한 단계 높이는 데 필요한 기술과 인사이트를 최단시간 내에 뉴스룸에 전해 줄 것이다. 디자인, 기술, 고객인사이트그룹, 연구개발(R&D) 그리고 제품개발 등, 사업부문에 해당하는 많은 부서들의 초점이 분명하게 독자경험에 맞춰져 있다.

이러한 기능들은 더 나은 통합을 위한 분명한 기회가 있음을 보여준다. NYT Now와 같은 최근의 시도는 여러 부서들 사이의 공동작업이 가진 장점을 보여준다. 조직을 전부 뜯어고치자고 제안하는 것은 아니다. 하지만 (독자경험에 집중하는 부서들과의 협력이 권장되고 기대된다는) 새로운 정책을 발표하는 것만으로도 아주 분명한 신호를 줄 수 있고, 창의력과 인사이트의 거대한 보고를 열어줄 것으로 믿는다.

### 뉴스룸 내 전략팀을 신설하라

정작 뉴스룸을 이끄는 사람들은 매일 기사를 생산해야 하기 때문에 한결음 물러나 장기적인 문제에 대해 숙고해볼 시간적 여유가 거의 없다. 우리가 종이신문을 만들던 시절에는 그렇게 기사 생산하나에만 집중하는 것이 의미가 있었다. 그러나 이제 우리는 종이신문은 물론, 웹, 앱, 뉴스레터, 긴급보도, 소셜 미디어, 동영상, 국제판뿐 아니라 여러 독립된 제품들까지 동시에 생산해야 하는 상황이다.

문제를 해결하기 위해서 우리는 경영진에게 조언을 하는 핵심 역할을 수행할 소규모 전략팀을 구성할 것을 제안한다. 전략팀은 경쟁사들의 전략은 물론, 기술변화와 독자들의 행동 변화를 지속적으로 뉴스룸 책임자들에게 알려주는 역할을 수행한다. 또한 디지털 기사에 영향을 주는 다양한 프로젝트들이 어떻게 진행되고 있는지를 추적할 수 있도록 도와주고, 경영진으로 하여금 우선 일의 순위

를 정하고 평가할 수 있도록 도움을 줄 뿐 아니라, 때로는 특정한 문제를 깊숙히 파고들어 답을 가져올 수 있어야 한다. 그리고 데스크 수준에서 행할 수 있는 실험을 도와주고, 그런 실험의 결과를 뉴스룸에 전달해서 우리가 꾸준히 새로운 영역을 탐색하고 그를 통해 배울 수 있도록 한다.

### 뉴스룸을 ‘디지털 퍼스트’ 조직으로 전환하기 위한 전략 로드맵을 수립하라

일반적으로 기사는 저녁에 전달되며, 우리의 모바일 앱들은 종이신문 섹션에 맞추어 정리된다. 각 데스크들은 자기 섹션의 레이아웃을 꼼꼼하게 만들어내지만, 소셜 전략을 생각할 여유는 거의 없다. 새로운 기사를 뽑거나 승진시킬 때에 가장 중요하게 생각하는 것은 전통적인 의미의 보도능력이다. 지난 한 세기에 걸쳐서 만들어진 이러한 습관과 전통은 우리가 디지털로 전환해야 하는 시점에서 강력한 보수적인 영향력으로 작용하며, 특히 그 중에서도 1면 보도(Page One)를 중시하는 습관의 힘은 막강하다.

전통적인 경쟁사들 중에는 종이신문 제작 일정에 초점을 맞춘 조직을 버리고 디지털 퍼스트 조직으로 공격적으로 재정비한 곳들도 있다. 하지만 뉴욕타임즈의 종이판은 여전히 건재하고 수익성을 유지하고 있기 때문에 우리는 아직 그들의 길을 갈 필요는 없다. 그러나 우리의 종이 우선 전략에 대해서 질문을 해보고, 우리의 디지털 필요성에 대해서 종합적인 평가해 보는 작업, 그리고 미래의 뉴스룸의 모습을 그려 보는 작업은 반드시 시작해야 한다. 이는 우리의 인력과 조직 구조, 우리의 사업과 사업방식 등 모든 것을 재평가해 봐야 한다는 것을 의미한다.■

# 1 독자 경험 Reader Experience

지난 수십 년 동안 뉴스룸과 사업부문을 나누는 벽은 뉴욕타임즈에게 이롭게 작용했다. 한 쪽에서는 독자에게 집중하고, 다른 쪽은 광고주에 집중을 했다. 그러나 가입자 수익이 증가하는 반면 광고는 점점 하락하고 있고, 디지털 운영의 본질적 속성이 변화함에 따라 이 두 부문이 함께 일해야 하게 되었다.

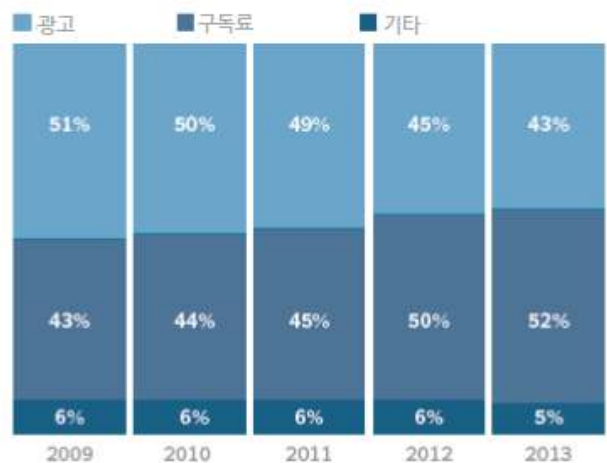
우리 신문 사상 처음으로 뉴스룸과 사업부문 모두 주로 독자들에 집중하기 시작했다. 이 새로운 흥미진진한 협력은 이미 진행 중이다. 그러나 앞서 말한 그런 전통적인 구분은 이러한 변화를 제대로 반영하지 못하고 있다.

뉴욕타임즈의 광고부문은 여전히 크고 중요하며 다른 부문과 분리되어 있어야 한다. 하지만 사업부문이 가진 다른 부서나 역할들은 독자들에게 초점이 맞춰져 있다(이 보고서에서는 이를 “독자 경험”이라고 부른다). 이 때문에 이들은 그 동안 유지했던 둘 사이의 적당한 거리를 버리고 뉴스룸과 가까이에서 일할 필요가 있다. 그래야 상대방이 가진 전문지식의 도움을 받을 수 있다.

디자인, 기술, 고객인사이트그룹(Consumer Insight Group), 연구개발, 상품 등과 같은 제법 큰 부서들은 독자

층 확대와 디지털 보도 개선을 위해 필요한 기술과 통찰을 가지고 있기 때문에 이들 부서와 역할은 현재 뉴스룸이 하고 있는 노력에 매우 중요하다.

독자가 우리의 성장을 이끈다  
NYT의 주요 수익원



## “독자 경험”이 중요한 이유

뉴스부문과 사업부문 모두 관계를 가져야 하는 부서를 때때로 운영부서(operational departments), 중립부서(neutral department), 혹은 승인부서(green light department)라고 부른다. 그러나 우리는 “독자 경험”이 이들 부서의 작업을 훨씬 더 잘 설명해 줄 수 있다고 생각한다. 또한 독자에게 봉사해야 하는 뉴스룸의 사명을 달성하기 위해서도 이들과 같이 일할 필요가 있다는 것이 강조되어야 한다.

독자 경험을 위해서 함께 일하는 것은 독자들이 우리의 저널리즘을 찾아내고 그 과정에 참여하는 경험이 저널리즘 그 자체만큼이나 뛰어난 것임을 분명히 하는데 매우 중요하다. 그리고 점점 협력이 증가해야만 우리의 저널리즘을 기술적인 변화와 독자들의 행동변화에 적응하게 하려는 목표를 달성할 수 있고, 고객층과 우리의 영향력을 확대할 수 있기 때문이다.

이러한 제안이 새로운 대규모 관료조직을 만들겠다거나, 파괴적인 구조조정을 하려는 것도, 혹은 그런 부서들을 뉴스룸에 흡수시키겠다는 것도 아님을 강조하고 싶다. 우리는 단지 정책적으로 ‘독자경험’이 디지털 뉴스룸이 담당해야 할 역할임을 분명히 하자는 것이다. 그를 통해 조직 내의 소통과 협력이 증가하고, 직원들이 부서간 경계를 넘나들면서 경력을 쌓을 수 있어야 한다.

그러한 시도는 질(Jill), 마크(Mark) 그리고 아서(Arthur)의 지도력 하에서 뉴스 부문과 비즈니스 부문 사이의 관계가 눈에 띄게 개선된 업적의 연장선에 있다. 그들의 노력으로 신문으로서의 뉴욕타임즈와 기업으로서의 뉴욕타임즈 기업은 사실상 구분할 수 없는 하나가 되었다. 질

에겐 종이신문과 디지털신문 작업이 완벽하게 결합된 뉴스룸을 만들겠다는 장기 목표가 있었고, 그러한 맥락에서 독자경험이 확장된 뉴스룸의 역할에 포함된다고 생각하는 건 논리적으로 당연한 일이다. 그 부서들은 디지털을 성공으로 이끌 수 있는 기술력이 있기 때문이다.

다음으로 우리는 뉴스룸과 독자 경험이 밀접한 관계를 가져야 할 필요성에 대해 설명하려고 한다. 논의 부분에서 현재 우리가 가진 프로세스에 여전히 분명한 구분이 없다는 것, 함께 일하는 것을 주저할 때 발생하는 보이지 않는 비용, 그리고 협력의 가치를 보여주는 최근의 시도들을 살펴보려고 한다. 그리고 “목표 달성 방법” 부분에서 우리는 몇 가지 가이드라인을 제시하고자 한다.

이를 위해서는 먼저 우리가 현재 사용하고 있는 “벽”(The Wall)이나 “정교분리”(Church and State)<sup>53</sup>와 같은 표현부터 버려야 한다. 이런 은유는 여전히 구분이 필요하다는 생각을 대변한다. 그러나 협력이 증가하더라도 제대로만 이루어진다면 언론의 독립이라는 우리의 가치에 어떤 위협도 되지 않을 것이다. ■

## 1. 나누어진 기업

뉴욕타임즈의 언론인들에게 조직 구조를 그려보라고 한다면, 아마도 다음과 같은 모양일 것이다. 뉴스룸과 사업부서가 벽을 사이에 두고 반대편에 위치해 있다. 심지어 디지털 디자인과 같이 기술적으로 뉴스룸의 일부로 간주되는 그룹조차도 사업부서처럼 간주된다. 일반적으로 뉴스룸을 재정적 압력으로부터 보호하기 위해서 두 영역이 같이 작업하는 것을 권장하지는 않는다.



## 2. 공유된 사명

그러나 현실에서는 사업쪽이라고 생각하는 그룹의 상당수가 광고와는 전혀 관련없는 중요한 기능을 수행하고 있다. 그들은 주로 ‘독자 경험’을 향상시키는 일을 하고 있다. 이들 그룹은 새로운 프로젝트와 인프라를 구축해서 우리의 저널리즘을 지원하고 있다. NYT Now나 Cooking 그리고 NYT5의 재디자인은 이들과 같이 일하는 것이 얼마나 큰 수혜가 되는지를 보여주었다.



<sup>53</sup> 미국 ‘건국의 아버지들’이 내세운 정교분리, 즉 국가/정부와 종교를 분리하는 원칙을 의미하지만, 뉴욕타임즈는 이를 언론의 독립성, 특히 회사로서의 이윤을 내는데 목적이 있는 사업부문으로부터 뉴스룸이 분리되어 있어야 함을 강조하는데 사용해왔다. 이러한 원칙은 광고를 주요 수입원으로 하는 언론사의 특성상 광고주의 입김에 기사의 중립성이 손상되는 것을 막기 위해 적용되어 왔으며, 이 보고서에서 말하는 벽(wall)도 바로 이러한 두 부문을 분리해온 뉴욕타임즈의 전통에 기인한 것이다.



뉴스룸 밖에는 독자경험에 집중하고 있음을 분명하게 밝힌 부서들이 많다. 여기에는 (독자경험을 만드는) 디자인 부서, (독자경험을 실현하는) 기술부서, (독자경험을 이해하게 하는) 분석(Analytics)부서, (어떻게 독자경험이 변화하는지를 상상하는) 연구개발(R&D)부서, 그리고 (여러 요소를 합쳐서 단 하나의, 독자 중심의 경험을 만드는 전략을 개발하는) 상품부서 등이 포함되어 있다.

이들 부서들의 도움을 받아 뉴스룸이 이런 목표를 어떻게 달성하는지를 보여주는 예들은 많다. 예를 들어, 뉴스룸은 검색 가능한 요리 데이터베이스를 구축하려고 했으나 실행상의 세부적인 어려움들을 십 년 넘게 해결하지 못했다. 그러나 상품책임자가 도와주자 몇 달 만에 데이터베이스가 구축되었다.

뉴스룸은 새로운 헤드라인이나 뉴스 알림기능을 사용할 정도는 아니지만, 기사가 업데이트 되었음을 독자에게 알려주고 싶을 때 사용할 적절한 방법을 찾는 데 애를 먹었다. 디자인 부서는 개발자들과 공동작업을 통해 몇 가지 솔루션을 가져왔는데, 이 중에는 홈페이지에 새로운 와칭(Watching)란을 만드는 것과 NYT Now의 업데이트 불릿(update bullets)도 들어가 있었다.

이들 동료들은 대부분의 편집자들에게는 없는 전문화된 기술을 가지고 있다. 그들은 아이디어를 성공적으로 실현하는 과정을 훈련받은 사람들이다.

우리가 인터뷰한 그룹들에 속한 다양한 사람들은—지위를 막론하고—하나같이 자신들이 뉴스룸과 핵심적인 보도에 좀더 긴밀하게 관여할 수 있다면 지금 하고 있는 일에서 더 좋은 결과를 낼 수 있을 것이라고 말한다. 사실 그

들이 맡은 역할이 (뉴스룸과 분리되어) “저쪽에서 하는 일”이라는 회사내의 인식이야말로 그들이 느끼는 혼란과 불만의 근원이었다.

‘뉴스와 비즈니스’라는 말은 이제 더 이상 적절한 표현이 아니”라고 이 부서들의 책임자 중 한 명이 말했다. “이런 기능들은 엄밀하게 말하면 사업부문에 속하는 중립적인 기능들이지만, 비즈니스 기능은 아니며, 운영과 관련된 기능이다. 개발자, 디자이너, 상품매니저들은 사업부문에 속한 사람들이라고 할 수 없다.”

마치 디자인과 기술 부서가 뉴욕타임즈에서 하듯이 경쟁사들의 대부분은 이들 부서가 뉴스룸 혹은 양쪽 모두의 지휘를 받는다. 허핑턴포스트와 버즈피드 같은 회사들이 그저그런 콘텐츠를 가지고 성공하는 가장 중요한 이유도 그들이 상품 및 기술 운영이 탁월하며, 뉴스룸 내에서도 핵심적인 역할을 수행하고 있기 때문이다.

그러나 뉴욕타임즈의 현재 구조에서는 독자경험 전문가들이 뉴스룸의 필요를 추측만 하거나 혹은 아예 무시하고 있는 상황이다.

분석과 설문조사, 포커스 그룹 등을 담당하는 고객인사이트그룹(Consumer Insight Group)과 비즈니스 정보부서(Business Intelligence)를 생각해 보자. 이들 그룹은 매일 매일을 독자들에게 대해 생각하며, 독자들과 이야기를 하며 보낸다. 그러나 그들은 어떻게 가입자를 늘릴 것인지와 같은 문제들만을 고민하고 있다. 가장 큰 이유는 뉴스룸에서 이들에게 도움을 요청하지 않기 때문이다. 이 부서들이 도움이 되는 방법은 무궁무진하다. 우리가 뉴스레터

The perception that roles were “on a different side” was a source of confusion.



를 보낸다면 아침 6시와 10시 중 언제 보내야 더 많이 읽을까? 뉴스레터를 받는 독자는 뉴욕타임즈를 꾸준히 찾아오는 충성도가 높은 고객이 될까? 그리고 얼마만큼의 독자들이 뉴스레터의 마지막 항목까지 전부 읽을까?

디자인은 오래 전부터 뉴욕타임즈 뉴스룸의 핵심 파트이지만, 그럼에도 디자이너들이 뉴스룸에서 외부인 취급을 당한다는 이야기를 꾸준히 듣는다. 그들은 디자이너들이 개인화에 관한 실험이나 콘텐츠를 어떻게 재구성할 것인지, 그리고 심지어 새로운 필요에 맞게 이야기의 구조를 바꿀 것인지 등 디지털 미래에 대한 주요 질문과 씨름을 하고 있을 때 뉴스룸 편집자들이 조금 더 적극적으로 참여할 필요가 있다고 말한다.

“우리는 여기 앉아서 하루 종일 아이디어를 만들어낼 수 있습니다. 하지만 편집자들이 없으면 아무 소용 없어요”라고 디지털 디자인 책임자인 이안 아델만(Ian Adelman)은 말한다.

사업부문의 기능일 경우에는 협력이 더 어렵다. 연구개발팀 몇몇 직원들은 뉴스룸의 우선순위를 알려주지 않고 광고 프로젝트만 하라고 한다고 답답함을 호소했다. 가끔은 그들 스스로가 뉴스룸에 도움이 될만한 게 뭐가 있을까를 추측해 보기도 했지만, 그 결과는 큰 쓸모가 없는 경우가 많다. “진짜 정보를 활용할 수 있었으면 합니다. 잘못된 추측을 하고 싶지는 않아요”라고 연구개발팀의 책임자인 매트 보기(Matt Boggie)는 말했다.

이런 문제는 부분적으로는 독자경험(Reader Experience)과 관련한 작업을 하고 있는 동료들이 기사를 개선하는데 어떤 도움을 줄 수 있는지를 이해하지 못하는 편집자들 때문이기도 하다. 하지만 좀 더 근본적인 이유는 사업부문에서 일하는 동료들과 이야기하는 것은 (기자로써) 적절하지 못하다는 생각이 퍼져 있기 때문이다. “결국 사람들이 (적절함과 부적절함의) 경계를 알지 못한다는 게 문제”라고 어느 최고

편집자는 설명한다.

부적절한 행위를 할지도 모른다는 두려움은 결국 사업부서의 동료와 같이 소통하는 것 자체를 피하는 결과를 낳았다고 어느 편집자가 말하는 것을 들었다. 어떤 이들은 프로젝트의 진행이 느려지더라도 승인이 날 때까지 막연하게 기다린다고 한다. 허락 없이 선을 넘는 행위를 하느니, 프로젝트가 지체되는 것이 낫다고 생각하기 때문이다.

“사람들은 ‘제가 지금 이 문제에 대해서 이야기하는 걸 다른 사람들에게 이야기하지 마세요. 조용히 진행해야 하니까요’라고 말한다.”고 독자경험 부서의 책임자 하나는 말한다. “모두들 자기가 사업부문 쪽 사람들과 어울리는 모습을 보여주는 것에 대한 두려움이 있다.”

## 버즈피드의 비밀 병기

조나 페레티(Jonah Pereti), 버즈피드의 창업주인 그는 급속한 성장이 수년동안의 협력과, 도구나 작업흐름, 그리고 일처리 과정 등과 같은 것들에 투자를 해 왔기 때문에 가능한 것이라고 말한다.

“우리의 기술팀, 상품팀 그리고 데이터 과학팀은 매우 강력한 출판 시스템을 만들었고, 이 덕분에 독자들에게 더 좋은 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 우리는 수년동안 리스트나 퀴즈, 동영상, 장문(longform), 단문(short form), 속보, 포토 에세이, 해설(explainers)과 같은 포맷을 고민했고, 통계와 분석, 최적화, 테스트, 소셜 미디어와의 결합, 모바일 앱, 독자들에게 즐거움을 줄 수 있는 디자인을 개발하고자 했습니다. 이를 위해 남들이 따라하기 힘들 정도로 엄청난 투자를 했습니다. 이것이 최고의 인재가 버즈피드에 오고 싶어하는 이유입니다. 재능있는 인재들이 들어오고, 이들이 그들의 일을 하기 위해서 강력한 도구를 활용하는 이른바 선순환이 발생하기 시작했습니다.”



이러한 거리 때문에 각 부분에서 일하고 있는 사람들은 서로 중복된 일을 하고 있거나, 혹은 같은 문제에 대해서 서로 상반된 접근을 하고 있다는 것을 인식하지 못하는 경우가 종종 발생하게 된다.

소통의 부족은 의도된 것일 수도 있다. 독자경험 부서에 있는 사람들은 자신의 아이디어를 뉴스룸에 발표하기 이전에 과연 그 아이디어가 완벽하고 빈틈이 없는지 확인해야 할 필요성을 느낀다는 이야기를 듣는다. 이는 뉴스룸 사람들도 마찬가지다. 문제를 해결하기 위해서는 최대한 초기에 협력하는 것이 최선인데, 이와는 반대로 일하고 있는 셈이다. “양쪽이 소통을 의도적으로 피한다.”고 독자경험의 한 책임자는 말한다. “사람들이 회의에서 아예 내놓고 ‘그 아이디어는 아직 이야기하고 싶지 않다’고 말하는 것도 들었습니다. 투명성과는 정반대죠. 이게 지금 우리가 일하는 방식입니다. 신뢰가 없는 것이죠.”

서로 신뢰하지 않고, 의심이 상당한 것은 서로 살짝 다른 언어를 사용하기 때문이다. 한 쪽에서는 “콘텐츠” 혹은 “브랜드”를 이야기할 때 다른 쪽에서는 “저널리즘” 혹은 “뉴욕타임즈”를 이야기하지만, 사실 양쪽은 같은 것을 이야기하고 있다. 그러나 그러한 단어를 선택함으로써 사업 부문은 천박하게 상업적이고 뉴욕타임즈를 특별한 존재로 만들어주는 바로 그런 것에는 관심이 없다는 인식, 그리고 뉴스룸은 그들의 작업을 존귀하게 생각하고, 자신들이 추구하는 가치에 대해서 도덕적 우월감을 느낀다는 인식을 강화시킨다. 하나의 말실수가 대화를 탈선시킬 수도 있다는 두려움이 특히 사업부문 쪽에서 분명하게 느껴진다.

더 많은, 더 나은, 그리고 더 빠른 소통이 필요하다. 만약 경영진이 어떤 그룹과 직원들이 허가를 구하지 않고서도 소통하고 협력할 수 있는지 정확하게 설명해 주었다면, 뉴스와 사업부문을 넘나드는 동료들이 자신들이 국경을



**Torben Brooks**  
Director of User Experience Research

Torben has led more than 1,000 interviews with our readers to glean insights about their news habits. He is an expert at translating the needs of our audience to our designers, editors and product managers.



**Evan Sandhaus**  
Director of Search, Archives & Semantics

Evan is perhaps the most passionate advocate of structured data at The Times. His team ensures that the journalism we produce is tagged and archived for future use. Evan's work to build TimesMachine has brought life back to millions of old articles.



**Libby Gerv**  
User Experience Strategist

Libby specializes in user experience — the art of understanding reader needs and designing solutions. She has used these skills to redesign NYTimes.com and invent the forthcoming “Watching” home page feature.



**Dan Blumberg**  
Product Manager

Dan was a producer and host of WNYC's “Morning Edition” before joining The Times to build our “NYT Everywhere” strategy. Dan has formed crucial partnerships with Flipboard, Google and others to help expand our reach.



**Chris Ladd**  
Senior Software Engineer

Chris is the lead developer for our Cooking app and previously was our lead iPad developer. He is also a former reporter. How many mobile developers can boast an A1 byline in The Boston Globe?



**Reed Emmons**  
Director of Web Development

Reed is the lead developer of NYT5 and a newcomer to The Times. His team built a flexible workflow system that has sharply improved the speed with which we create, test and deploy new features on the web.

넘는 것이 아닌, 주(州)경계선을 넘는 정도의 느낌을 가질 수 있었을 것이다.

특히 작년은 협력의 가치와, 사람들이 서로 같이 일할 때 생산적인 관계가 얼마나 빨리 형성될 수 있는 지 잘 보여준 한 해였다.

뉴스룸은 고객인사이트그룹의 제임스 로빈슨(James Robinson)에게 메트릭스의 사용과 관련하여 애런 필호퍼(Aron Philhofer)와 같이 이번 보고서 작성을 도와주도록 요청했다. 경영진은 최근까지 이런 노력을 확대하기로 결정했었다.

이와 유사하게 우리의 저널리즘의 홍보를 도와주고 있는 홍보팀의 대니엘 로즈 하(Danielle Rhoades Ha)와 그동안 올림픽이나 아카데미상 시상식 등 수익성이 높은 이벤트에 관련된 각 부분을 잘 조정했던 상품팀의 켈리 알피에리(Kelly Alfieri)는 이제는 뉴스룸에서 일하고 있다. 그리고 이런 움직임은 양방향으로 진행되고 있다. 얼마 전까지만 해도 뉴욕타임즈의 인터랙티브 뉴스(Interactive News)팀에서 핵심이었던 브라이언 하만(Brian Hamman)은 지금 9층에서 일하고 있다.

뉴스룸 모바일팀은 뉴욕타임즈의 모바일 전략을 재정비하기 위한 제안서를 만들기 위해서 사업부문 담당자와 긴밀하게 호흡을 맞추고 있다. 그 협력은 “이번 기회에 현재의 고객 전략, 즉 기존 독자에 기반해서 돈을 벌 수 있는 방법을 찾으려는 현재의 접근 방식에 대해 우리 스스로에게 질문해보아야 한다.”와 같은 제안에 훨씬 더 큰 힘을 실어주었다.

가장 많은 기대를 하고 있는 작업은 데이비드 퍼피치(David Perpich)가 이끄는 신상품팀이 주도하고 있는 협력작업으로, NYT 나우(NYT Now)와 같은 ‘모바일 퍼스트’ 저널리즘, 쿡킹(Cooking)같은 디지털 서비스 저널리즘 같은 혁신적인 실험을 하고 있다.

클리프 레비(Cliff Levy)는 벤 프렌치(Ben French)와 짝을 이뤄 NYT 나우 작업을 하고 있고, 샘 시프톤(Sam Sifton)

은 알렉스 맥칼럼(Alex MacCallum)과 함께 쿡킹을, 각 그룹은 디자인팀과 기술팀을 포함한 여러 분야의 팀들로부터 지원을 받고 있다. “부서보다 제품이 먼저”(Product first, department second)라는 표어가 말해주듯, 이러한 부서들의 공동작업은 공통의 목표를 가지고 있다는 의식을 만들어냈다. 그리고 그러는 과정에서 우리의 기사를 한 단계 높여 줄 ‘드래그 앤 드롭’, ‘위치 인식’ 같은 도구들을 만들어냈다.

“과거에는 발행인과 편집자가 함께 일을 했다.”고 시프톤(Sifton)은 말한다. “그들은 각자의 위치에서 일했고, 서로를 도왔다. 단지 양과 함께 누워있는 사자가 아니라, 호혜적인 공생의 관계였다.”

이는 우리가 한때 당연한 것으로 여겼던 과거의 모델과는 현격히 대비가 된다. 과거 모델은 한쪽에서는 프로젝트를 주도하고 그것을 다른 쪽에 넘기는 방식이었다. 사업부문이 (뉴스룸에게) “가서 이걸 만들어”라고 지시하거나, 뉴스룸이 (사업부문에게) “가서 이걸 팔아”하고 말하는 식이었다.

지금은 없어진 “알아야 할 것”(Need To Know)이라는 서비스를 제작했던 우리의 노력은 그렇게 균형 잡히지 않은 접근을 보여주는 좋은 예이다. 당초 프로젝트에는 비전을 제시할 만한 편집자가 없었다. 따라서 처음에 뉴욕타임

---

## SIMILAR GOALS

Paul Smurl, The Times's general manager of core digital products, recently sent an email to his team defining their mission. It bears some resemblance to the newsroom's:

“Core Products continuously invents and evolves our core web and app experiences to:

1. Fulfill our journalistic mission,
2. Increase reach among like-minded readers,
3. Build deeper loyal relationships with readers,
4. Grow revenue through paid content, advertising and other services.”



즈의 편집기준을 충족시키지 못한 빈약한 결과물이었다. (나중에 클리프 레비(Cliff Levy)가 도와주어서 사업적인 목표에 부합했는지 여부와는 상관없이 저널리즘의 관점에서는 성공한 작품이 나왔다.)

반면에 데이비드 리언하트(David Leonhardt)와 칼 헐스(Carl Hulse)가 이끌었던 프로젝트들은 둘 다 뉴스룸이 주도한 것으로 독자 경험 부서의 동료들의 아무런 지원이 없이 시작되었다. 수 개월 동안의 작업 끝에 리언하트와 헐스는 자신들이 경쟁분석(competitive analysis)과 수용자 개발(audience development), 개별 플랫폼에 특화된 전략, 홍보, 이용자 테스트와 관련한 질문들을 무시하고 있지 않나 하는 걱정이 들었지만, 두 사람 모두 스스로 그런 질문에 대답을 하기에는 전문지식이 부족하다고 생각했다.

리언하트는 “누구를 만나야 할 지도 몰랐고, 그런 일을 하게 될 거라 생각지도 못했다.”며, (상품 매니저인 켈리 알

피에리(Kelly Alfieri)가 프로젝트에 합류하는 것이) “왠지 모르게 그냥 적절하지 않다고 느꼈다”고 말한다.

뉴스룸이 독자경험팀에 깊이 관여해야 하는 또 다른 이유는 바로 인력을 모집하고 유지하는 능력 때문이다. 우리는 단지 뉴욕타임즈에서 일하기 위해서 다른 곳에서 더 많은 돈을 주겠다는 것도 거절하고 온 사람들이 많다는 것을 알고 있다. 개발자, 디자이너, 상품 매니저 등은 특히 디지털 세상에서 수요가 높은 직종이다. 그들이 그런 결정을 내리는 것은 뉴욕타임즈의 저널리즘이 가진 가치를 믿기 때문이다.

그러나 우리가 그들과 저널리즘간에 벽을 쌓는다면 그들은 뉴욕타임즈를 떠날지도 모른다. 뉴스룸의 일부분으로 대접받던 다른 회사에서 온 상품 매니저들에게 그런 분리는 충격적이다. 뉴스룸으로 재배치된 신입 상품 매니저 중 한 명은 뉴스룸의 동료가 “사업 쪽에서 일하는” 사람이 뉴스룸에 들어오는 건 반갑지 않다고 하는 말에 충격

새로운 Cooking 앱을 위한 브레인스토밍 회의



을 받았다고 말한다.

그런 분리감을 경험한 최고수준의 개발자 몇몇이 우리를 떠났고, 기술부문에서 인력부족이 가속화되어 결국 프로젝트들의 개발이 지연되었다. 우리가 인터뷰했던 8층에 있는 개발자들의 대부분은 뉴스룸에 들어가는 것이 허용되지 않는다고 생각하고 있었다. 그들은 자신이 개발에서 중요한 역할을 하고 있는 제품으로부터 거리감은 물론, 심지어 소외감까지 느끼고 있었다. 사실상 뉴욕타임즈 디지털팀의 모든 회의가 그 빌딩의 타워 내에서 열린다.

개발자-뉴스룸 관계개선 위원회(developer/newsroom relations committee)를 시작했던 개발자는 개발자들도 가끔 도시락회의(brown-bag lunch)에 참여할 수 있도록 AHOT 리스트에 이름을 넣어 달라고 요구를 했으나 소위 “정교분리의 원칙”이라며 거절당했다고 했다. 그 일이 있는 지 얼마 되지 않아 그는 회사를 떠났다.

이런 역할을 할 수 있는 재능 있는 사람들을 끌어올 수 있도록 돕는 것은 뉴스룸의 이익에도 부합한다. 어느 고위 개발자에 따르면, “사람들을 우리의 목표 가까이로 데려오는 건 우리가 충분히 할 수 있는 일이다.”

독자경험팀 사람들은 뉴스룸의 디지털 미래에 관한 주요 질문들에 대해서 전략적인 접근을 한다. 우리는 우리가 당면한 어려운 문제들에 대한 가장 진보적인 접근은 디지털과 상품팀에서 나오는 것을 거듭 목격한다.

우리가 종이우선에서 ‘디지털 퍼스트’ 조직으로 전환하는 것과 관련된 큰 질문과 씨름을 하면서 그 사람들의 전문성을 활용하는 것이 시간이 갈수록 점점 더 중요해질 것이다.

그러나 우리는 이 문제들을 간단히 독자경험부서에만 맡겨둘 수는 없다. 그들과의 협력에서 우리의 노력이 우리의 창의성을 반영하고, 우리의 기준에 부합하며, 갈등을 최소화하고, 우리의 장기적인 목표, 즉 우리의 저널리즘을 한 단계 진전시키고 독자층을 넓혀나가겠다는 장기 과제에 기여하도록 하는데 있어 우리가 맡은 역할은 필수적이다. ■



# 준비, 의지, 그리고 가능성

## Ready, Willing, And Able

우리의 고객층을 키우고, 첨단 저널리즘을 전달하는데 전력을 다하겠다고 헌신하는 일단의 동료들이 있다. 고객경험부서를 구분해 보면 다음과 같다.

### 분석(고객 인사이트 그룹과 비즈니스 인텔리전스): ~30명

분석그룹은 데이터를 이용해서 뉴욕타임즈 독자들의 습관의 변화와 광고나 마케팅의 효율성을 파악한다. 이들은 앱이나 웹사이트에서 독자들이 원하는 것을 직접 피드백을 통해 모을 수도 있다. 이 그룹은 독자들의 수요를 해석해서 상품이나 디자인으로 출시한다.

### 디지털 디자인: ~30명

디지털 디자인은 우리 플랫폼과 기사의 새로운 모습을 개발하고, 계획하고, 실행하는 곳이다. 그들은 뉴스룸, 상품, 마케팅 부서들과 협력해서 독자경험의 모든 부분들이 최고를 지향하는 우리의 기준에 부합하는지를 확인한다.

### 기술: ~445명

기술 부서는 대략 이 십여명의 엔지니어들이 한 팀을 만들어 발행 시스템, 모바일 앱, 웹사이트와 전자상거래 인프라 등이 작동하도록 프로그램을 짜는 곳이다. 그들은 또한 이들 애플리케이션들이 문제없이 작동할 수 있도록 디지털 통로를 만들고 유지하는 역할도 하고 있다.

### 상품(코어, 뉴, 비디오, 벤처): ~120명

상품 매니저들은 뉴스룸과 사업부문을 연결시켜 주며, 앱이나 웹의 기능과 같은 새로운 제품들에서 독자경험을 극대화하기 위한 다양한 요구사항들과 이익을 조정한다. NYT Now와 같은 아이디어를 제공한 것도 바로 이 상품팀이며, 디자인, 뉴스, 기술, 마케팅, 광고 및 고객 인사이트 등 다른 팀들과 긴밀한 협력을 유지한다.

### 연구개발: ~8명

연구개발부서는 장기적 안목을 가지고 기술과 디자인을 상호 결합하는 곳이다. 이들은 뉴스를 모으고 제공하는 방식을 혁명적으로 바꿀 도구들을 개발한다. 가령 무인비행기(드론)를 이용해서 비디오를 찍거나, 조간신문의 머리기사를 화장실 거울에 띄우는 등의 아이디어들이 거기에 해당한다.



# 그들 자신만의 ‘독자경험’

## In Their Own Words” Reader Experience

‘독자경험’팀의 8명의 리더에게 뉴스룸과 어떤 관계를 유지하고 있는지, 그리고 관계가 개선되고 있는지를 물었다. 문체가 선명하게 드러났다. 모든 이들이 협력이 매우 중요하다고 말을 하지만, 현재까지는 기대에 못 미치고 있다. 뉴스룸의 누구랑 연락을 하냐고 물었을 때 네 명이 거론되었다. 이안 피셔(Ian Fisher), 애론 필호퍼(Aron Pilhofer), 네이션 애쉬비-쿨먼(Nathan Ashby-Kuhlman) 그리고 조너선 엘리스(Jonathan Ellis)(최근 뉴욕타임즈를 떠났다). 현재 관계가 어떤 상태에 있는지 그들의 생각은 다음과 같다.

뉴스룸과 함께 일을 하는 것이 그대의 그룹에서는 얼마나 중요한 지, 그리고 협력의 능력이 뉴욕타임즈의 성공에 얼마나 기여하고 있다고 생각하십니까?

- “우리는 궁극적으로 세계 최고급의 저널리즘이 우리 독자들의 손에 도달할 수 있는 모든 수단을 제공하고 있고, 뉴스룸은 이 일에 필수적입니다.”
- “뉴스룸과 분리되어 상품과 기술을 매개로 하여 할 수 있는 일은 많지 않습니다.”
- “우리가 뉴스룸을 지원하지 않는다면, 이 회사의 가장 중요한 파트 중의 하나를 지원하지 않는다는 이야기입니다. 그렇다면 우리는 우리의 역할을 다하고 있는 게 아닙니다. 우리가 뉴스룸을 지원할 수 있다는 사실이 사람들이 우리를 위해서 일하는 중요한 이유입니다.”

당신이 속한 부서가 뉴스룸과 얼마나 효과적으로 협력하고 있다고 생각하십니까?

- “가야 할 길이 땀입니다.”
- “우리의 상품 방향에 있어 현재 뉴스룸이 중요하다고 생각하는 걸 보면, 뉴스룸이 좀 더 넓은 시야를 가져야 할 것 같습니다. 그러나 지금 그 일과 관련해서 이야기할 영향력 있는 사람이 없습니다.”
- “가장 큰 어려움 중 하나는, 우리의 목표가 무엇인지를 모르고 일을 한다는 겁니다. 우리 독자들에게 무엇을 하라고 할 지를 모른다면, 일의 우선순위를 정하는 것도 어렵게 되고, 내부적으로 평가하는 것도 힘들게

됩니다.”

- “새로운 아이디어가 있을 때 뉴스룸의 누구랑 이야기를 해야 할지 아직 모릅니다.”
- “NYT 나우와 쿠팡에서, 편집인과 상품 매니저는 정말로 한 몸 같이 일했습니다. 이상적인 파트너십이었습니다.”

어떻게 개선할 수 있다고 생각하십니까?

- “네이션과 조너선은 완벽한 파트너입니다. 그들은 문제가 무엇인지, 무엇을 해야 하는지를 잘 알고 있습니다. 그들은 당신이 원하는 ‘생각의 동반자(thought partner)’라는 점에서 완벽한 파트너입니다. 그러나 딱 거기까지입니다.”
- “이상적으로 말하면 소셜이나 모바일, 그리고 디지털에 미쳐 있는 사람들이 뉴스룸에 필요합니다.”
- “현재로서는 뉴스룸과 일하는 것이 아주 쉽습니다만, 그러나 그들이 특별히 무슨 야심이 있다고는 생각하지 않습니다. 우리 상품이 어디로 가야 하는지를 정확히 표현하는 힘이 떨어집니다. (상품에 대한) 생각은 좀 있지만, 그렇다고 강한 열정은 없는 그런 곳에 들어가는 거죠.”
- “조너선과 네이션, 그리고 앤드류와 같은 사람들은 디지털의 작동원리에 대해서는 알고 있지만 그 이상으로 올라가면 잘 몰라요. 이게 뉴스룸에서 가장 큰 걱정거리입니다.”
- “사업부문의 디지털 총책임자와 함께 일할 사람이 뉴스룸에는 없습니다.”■

## 우리가 인터뷰한 분들



**Ian Adelman (left)**

Digital Design

**Paul Smurl (right)**

Core Digital Products



**Brad Kagawa**

Content Management Systems

**Rajiv Pant**

Technology Management



**David Perpich**

New Digital Products

**Matthew Boggie**

Research & Development



**Sonia Yamada**

Consumer Insight Group

**Brian Murphy**

Web and Mobile Engineering

# 목표 달성 방법

## How to Get There

### 독자경험을 담당하는 부서 중 뉴스룸과 논의를 할 수 있는 팀을 명확히 하라.

- 우리는 독자경험 그룹에 전반적으로 상품, 디자인, 기술, 분석 그리고 연구개발팀이 포함되어 있어야 한다고 생각한다. 그러나 이들 부서의 모든 부분이 독자경험의 범주에 속하는 것은 아니다. 예를 들어 기술팀의 전자상거래팀은 여기에 해당하지 않는다.
- 각 담당자 및 뉴스룸에서 그 담당자와 연락하는 사람들을 포함한 독자경험 부서의 조직도를 만들어 배포하라.
- 경영진, 데스크 책임자들, 플랫폼 편집자들, 프로듀서와 칼럼니스트들과 같이 버티컬(verticals)을 책임지고 있는 사람들은 사전허가 절차 없이 독자경험부서와 일하도록 독려해야 한다. 예를 들어 새로운 상품을 시작하려는 사람이라면 상품팀과 이야기를 나누어서 성공적인 출시와 관련된 모범사례를 배워야 하고, 고객인사이트팀과 이야기를 해서 목표로 하는 독자층에 대해서 더 잘 이해할 수 있어야 한다.
- 편집장들, 데스크 책임자들, 그리고 플랫폼 편집자들은 사업부문의 누구와도 이야기할 수 있는 포괄적 권한(blanket authorization)을 가지고 있어야 한다. 고위 책임자들은 급변하고 있는 디지털 지형 내에서의 전략을 최대한 학습해서 뉴욕타임즈가 초기부터 그 지형을 형성할 수 있도록 해야 한다.

### 뉴스룸이 고객 경험부서와 협력해서 일하도록 해야 한다.

- 가능하다면 새로운 벤처는 부서간 협력을 할 수 있는 팀과 개발되어야 한다. 상품매니저는 가령 업샷(The

Upshot)처럼 중요한 프로젝트에 투여 되어야 한다. 디자이너와 개발자는 계획 단계에서 주요 프로젝트에 가능한 한 초기에 투여되어야 한다. 소통하고 협력을 돕기 위해 팀들은 반드시 함께 앉아야 한다.

- 뉴스룸 책임자들은 독자경험부서와 긴밀한 작업을 통해 디지털 퍼스트 순위를 작성해야 한다. 데이비드 퍼피치(David Perpich)와 폴 스멀(Paul Smurl)과 같은 사람은 모바일, 소셜, 그리고 신상품과 같은 주제를 논하는 뉴스룸 전략 미팅에 참석해야 한다.
- 장래에 팀을 책임질 사람들은 리더 양성과정의 일부로서 다른 분야와 함께하는 프로젝트에서 일하도록 해야 한다. 레비(Levy), 시프톤(Sifton), 피셔(Fisher), 그리고 인그라시아(Ingrassia)는 그렇게 타부서에 노출되는 것이 그들이 접할 기회와 어려움을 이해하는데 꼭 필요하다고 말한다.
- 뉴스룸은 각 주요 상품별로 대표자를 할당해야 한다. 현재는 책임 소재가 분명하지 않아서 우리는 상품을 설계하는 데에 도움이 되기보다는 논의에 대처만 하고 있다. 핵심인물들은 상품 책임자(product leads)와 함께 작업하면서 그 분야에서 진행 중인 작업과 우선 순위를 경영진에 알려주어야 한다. 이는 모바일에서 알렉스 하디만(Alex Hardiman)과 일을 했던 조너선 엘리스(Jonatahn Ellis)와 유사한 역할이다. 혹은 스킵(Scoop)에서 브래드 카가와(Brad Kagawa)와 일을 했던 네이션 애쉬비-쿨먼(Nathan Ashby-Kuhlman)의 역할이기도 하다.

### 뉴스룸과 독자 경험부서간에 직원들의 이동도 자유로워야 하고, 직원 채용도 협력해야 한다.

- 뉴스룸에 더 많은 독자경험 스태프를 포함시킬 수 있는 파일럿 프로그램을 시작하라. 예를 들어 특별히 혁

신적인 데스크에 개발자를 배치하거나, 연구개발팀의 일원을 뉴스 데스크에 배치하고, 혹은 상품 매니저를 두 달 동안 칼럼니스트와 함께 일하게 하라.

- 뉴스룸의 디지털 직원은 이들 부서에서 직위를 갖는 것이 허용되어야 하며, 뉴스룸 소속 직원들도 마찬가지이다. 예를 들어 최근 브라이언 하만(Brian Hamman)은 뉴스룸에서 신상품팀으로 옮겼고, 그가 가진 폭넓은 경험과 각 팀의 요구를 다른 팀이 이해하도록 통역해 주는 능력 때문에 없어서는 안될 자산이 되었다. 다른 사람들은 다시는 뉴스룸으로 돌아오지 못할 지도 모른다는 두려움 때문에 그런 기회를 거절했다.
- 기사를 직접 손을 볼 수 있는 상품 책임자와 같이 ‘독자경험’의 주요 직책에 배치할 인력을 채용할 때는 뉴스룸도 직접 참여해야 한다. 마찬가지로, 뉴스룸이 플랫폼 편집인과 같은 핵심 디지털을 담당하는 사람을 채용할 때에는 독자경험팀도 전문지식을 동원해 채용과정에 도움을 주어야 한다.
- 디지털분야의 인력을 채용하기 위해서 인사담당자는 우리 콘텐츠를 발표하는 형식이 저널리즘에 대한 중요하고 가치있는 기여임을 강조해야 한다.
- 뉴스룸의 신입직원과 독자경험부서의 신입직원의 오리엔테이션은 통합되어야 하며, 모든 독자를 중심으로 하는 노력들과 저널리즘 가치에 그들을 노출시켜야 한다.

## 협력을 위한 새로운 메시지를 전달하라

- 독자경험 직원들은 뉴스룸과 사업부문간 소통채널에 포함되어야 하고, 모든 이벤트에 쉽게 참가할 수 있어야 한다.
- 뉴스룸에서는 독자경험 부서 동료들에게 최근의 성과와 진행 중인 작업의 우선순위 등을 정기적으로 메일을 보내 알려야 하며, 이는 독자경험 부서 동료들도 마찬가지이다.
- 최고 편집인, 최고 경영자(CEO), 발행인은 독자중심의 목표와 우선순위를 널리 알려서, 이를 통해 뉴스룸과 독자경험 부서 사이에 공동의 목표에 대한 공감대를 형성해야 한다. ■



## 2

# 뉴스룸 전략팀

## Newsroom Strategy Team

얼마 전까지만 하더라도 신문사의 경영진은 신문에만 전력하면 되었다.

오늘날 뉴욕타임즈의 뉴스룸을 운영한다는 것은 단지 종이신문에 기사를 싣는 것뿐만 아니라 웹을 운영하고, 모바일 앱, 뉴스레터, 뉴스 알림, 소셜 미디어 등 다양한 종류의 서비스를 살펴보고, 국제판, 동영상, 그리고 여러 단독 상품을 지휘하는 것 등이 모두 포함되어 있다. 최근 질(Jill)이 말한 것처럼, “한 숨 돌리기 위해 멈춰서기만 해도 뒤처진다.”

특히 경영진은 두 가지 역할을 수행하기를 요청 받고 있다. 뉴스룸 운영과 뉴스 보도와 관련해서 매일매일 필요한 것을 감독하는 일과 동시에 미래를 평가하고 신문이 나아가야 할 새로운 방향을 찾는 일이 그것이다.

지난 몇 달간 발행인은 시간을 들여서 장기적으로 뉴스룸이 필요로 하는 것이 무엇인지에 대해서 숙고했다. 큰 그림을 그리기 위해서 일터를 잠시 떠나 잡지의 사명을 재평가하고, 우리의 모바일 보도를 향상시킬 계획과 혁신에 초점을 맞춘 이 보고서를 위한 그룹과 같은 시도를 생각해냈다.

그러나 현 시점에서는 전략 수립이 너무나도 시급한 문제다. 따라서 뉴스룸이 상시 전략을 수립하는 기능을 가지고 있어야 하고, 이 때문에 이를 위한 전담인력이 필요하다.

우리는 뉴스룸 전략팀을 구성해서 경영진에게 자문역할을 담당할 것을 제안한다. 뉴스룸의 소규모 팀이 경영진의 목표달성을 돕고, 뉴욕타임즈 내의 리더들에게 인사이드와 분석을 제공하여 그들의 업무수행을 도와줄 것으로 본다.

전략팀의 핵심 기능은 경쟁사의 전략과 기술 변화, 그리고 독자의 행태 변화를 경영진에게 알리는 것이다. 또한 뉴욕타임즈에서 진행 중인, 디지털 보도에 영향을 줄 만한 프로젝트를 추적해서 필요하면 언제든지 뉴스룸이 참여할 수 있어야 한다.

이 팀은 저널리즘, 기술, 사용자 경험, 상품 및 분석 분야에 경험이 많은 사람들이 포함되어 있어야 한다. 이들이 가진 전문적 지식의 도움을 받아 경영진이 콘텐츠 관리 시스템(CMS)이나 플랫폼 기능성(platform functionality), 독자층 개발과 같이 중요하지만 친숙하지 않은 영역에서

우선순위를 평가하고 논할 수 있어야 한다.

또한 이 팀은 그러한 영역에서 데스크 레벨에서 할 수 있는 실험을 시작하게 하는 촉매제가 되어야 하고, 실험의 결과를 뉴스룸에 전달하는 역할도 수행해야 한다. 또한 뉴욕타임즈가 직면하고 있는 어려움과 기회를 깊이 들여다 볼 수 있도록 함으로써 미래에 뉴스룸을 책임질 사람들에게 귀중한 훈련의 장이 되어야 한다.

이 팀은 사업부문의 전략팀과는 구별되어야 하지만, 사업부문의 전략팀과 마찬가지로 운영의 역할은 맡지 않아야 한다. 다시 말해, 이 팀은 모든 사람들의 업무를 개선하는 역할만을 담당하는 중립적인 내부 자문관이어야 한다.■

일간신문을 제작하는데 필요한 작업의 양은 편집자들이 관심을 다른 곳으로 전혀 돌릴 수 없을 만큼 엄청나서, 당장 내일 아침 1면, 다가오는 일요판 준비, 다음달에 새롭게 선보일 프로젝트처럼 단기 목표에만 집중하게 된다.

특정 부서에 상관없이, 뉴스룸의 책임자들은 하나같이 자신들이 매일매일의 보도에 파묻혀 있기 때문에 한 걸음 물러서서 생각할 시간을 찾는 것이 힘들다고 토로한다. 그런 일상적인 보도에 들어가는 작업 외에도 해결해야 할 문제가 매일 터지고, 선 채로 짬짬이 해야 할 회의들도 일정에 가득하다.

가장 좋은 예가 웹과 모바일 기사를 담당하는 책임 편집자인 이언 피셔(Ian Fisher)이다. 헤드라인 작성과 통신사 기사 스캐닝, 속보 추적은 물론, 각 기사가 모바일에 제대로 보여지는지를 확인하는 것이 통상적인 그의 업무이다. 이런 상황에서 디지털 운영과 관련된 전략적 질문에 시간을 낼 여지가 거의 없다.

물론 큰 그림에 대해 생각하는 것을 업무의 일부로 가지고 있는 사람들도 있다. 디자인팀의 톰(Tom)과 디지털팀의 애런(Aron), 새 프로젝트들을 담당하는 래리(Larry), 그리고 뉴스룸 관리를 담당하는 재닛(Janet) 등이 여기에 해당된다. 그러나 이 사람들은 뉴스룸에서 가장 바쁜 사람들이다. 그 사람들 보다 더 바쁜 사람들은 아마도(편집 국장이었던) 질(Jill)과 딘(Dean) 밖에 없을 것이다.

몇년 전 조기 은퇴한 리치 마이즐린(Rich Meislin)이 여전히 뉴스룸과 사업부문에 있는 다양한 사람들에게 디지털 이슈에 대한 정보와 인사이트, 그리고 카운슬링을 해 주는 핵심 자원으로 남아 있을 수 있는 이유가 바로 거기에 있다. 그는 조직에 관한 풍부한 지식 외에도 바로 ‘시간’을 가지고 있기 때문이다. “사람들은 모두 리치(Rich)에게

찾아가는 이유는, 그가 사람들을 만나 줄 시간이 있을 뿐 아니라, 매일매일의 보도업무에 파묻혀있지 않기 때문”이라고 어느 책임 편집자는 말한다.

데스크 책임자도 마찬가지로 한 걸음 물러서서 조망할 시간이 없다고 이야기한다. 그들은 “매일매일의 업무만을 생각하기에도 시간이 부족하다”고 말한다. 어떤 이는 세계 최고의 뉴스 기사를 만들기 위해 쉴 새 없이 일을 하는 것이 “게으름의 한 형태일 수도 있다”고 말한다. “편안하고 익숙한 일이며, 어떻게 해야 하는지를 잘 아는 작업이다. 그렇기 때문에 우리는 그런 일을 하면서 정말로 힘든 일, 우리의 현재와 미래에 관한 거대한 질문, 즉 ‘뉴욕타임즈는 앞으로 어떻게 될 것인가? 우리는 어떻게 변화해야 하는가?’와 같은 질문들을 회피하고 있다.”

매일매일의 기사에만 집중해야 하는 것은 디지털을 담당하는 팀도 마찬가지이다. 뉴욕타임즈에서 미래를 가장 많이 생각하는 그룹들 중의 하나인 모바일 팀은 많은 시간을 기사가 모바일 앱에 제대로 나오도록 하는 수정작업에 보내고 있기 때문에 이들 역시 새로운 기술을 이용해서 모바일 기사를 차별화시키는 방법 등을 생각 할 여유가 없다고 말한다. 모바일 기사를 근본적으로 다시 생각해보기 위해서 일단의 직원들을 뉴스룸의 일상업무(NYT나 우)에서 열외시켜야 했던 것도 바로 그런 이유 때문이다.

개인형서비스(personalization)와 같은 까다로운 문제나 데이터 수집 개선의 필요성 등, 디지털 미래의 어려움에 관해 고민하는데 가장 많은 시간을 소비하는 사람들은 주로 상품, 디자인, 전략 팀들처럼 위층에서 일하는 사람들이다. 그들 또한 수많은 시간을 경쟁사와 독자들을 연구, 인터뷰하고 있으며, 그들의 인사이트를 찾아내어 세세한 보고서들을 통해 공유하고 있다. 하지만 그들이 이러한 노력을 주도한다는 것은 달리 말하면 많은 경우 뉴스룸이

우리의 미래를 좌지우지할 수 있는 중차대한 질문들을 생각하는 작업을 주도하지 못하고, 다른 팀의 작업에 단순히 대응만 하고 있다는 뜻이다.

책임편집자 하나는 “우리는 전략을 세우는 역할을 완전히 다른 팀에 넘겨 버렸다. 우리는 전략 수립을 하지 않고 있다. 실제로 뉴스룸은 거침없이 달려나가는 사업부문의 뒤에서 끌려가고 있다”고 말한다.

사업부문은 이러한 불균형을 원치 않는다. 그들은 뉴스룸과 함께 일을 하면서 우리의 핵심 업무를 개선하기를 바라고 있다. 그들은 만약 뉴스룸이 다른 팀이 만든 패키지에 채워 넣을 콘텐츠만을 공급하는, 궁극적으로 서비스 데스크의 역할만 하게 된다면 이는 회사에 이득이 되지 않는다는 것을 알고 있다.

“나는 비전을 가진 파트너를 원한다.”고 독자경험부서의 책임자 중 한 명은 말한다. “우리는 제품을 성공적으로 출시하는 데에만 급급할 뿐, 1~3년 후 미래에 대해서는 충분히 생각할 시간을 갖지 못하고 있다.”

우리는 전략팀의 존재가 아래와 같은 방식으로 조직내 균형을 가지고 올 것이라 생각한다.

## 미디어 시장 지형 모니터

이 일은 매우 중요한 일이긴 하지만, 시간이 많이 필요한 작업이다. 지난 6개월 동안 우리는 최근 디지털 미디어 산업의 변화에 관해 읽는데 많은 시간을 할애했다. 현재 벌어지는 상황을 이해하기 위해서는 기술지식이 필요하기도 했고, 가끔은 변화가 가지는 함의를 이해하기 위해서 전문가의 설명이 필요하기도 했다.

**At Circa, it's not about 'chunkifying' news but adding structure**

by David Cohen  
Published Feb. 7, 2014 8:09 am  
Updated Feb. 8, 2014 12:42 pm

You sometimes hear what we do at Circa described as "chunkifying" the news and presenting it in mobile-friendly chunks. And while on the surface this observation is correct, it misses the bigger picture.

Yes, each "point" of Circa is a single unit of news — something seen, said, or done. It could be a fact, quote, statistic, event or image. We thread these points together to tell a story.

**뉴스 피드**

전략팀은 편집책임자에게 주요한 사업 개발 정보를 알려 주어야 한다

**WSJ completes real-time news desk aimed at "raising" digital game**

by Chris Roush

January 21, 2014

**CAPITAL**

**Washington Post open outpost in New York**

The Washington Post is expanding its New York footprint with the creation of a

**digitalfirst**  
MEDIA

Home Pro

Digital First Media's more than 800 multi-platform products reach

**Press Releases**

**Digital First Media Announces Project Unbolt**  
Wednesday, January 29, 2014

*Focuses On Reimagining Newsgathering And Publishing Process*

New York, NY (January 29, 2014) — **Digital First Media** today announced Project Unbolt, a culture change that will result in a truly Digital First newsroom.

Journal

editor

er sent out

g

ment on

arks a

of step

in the

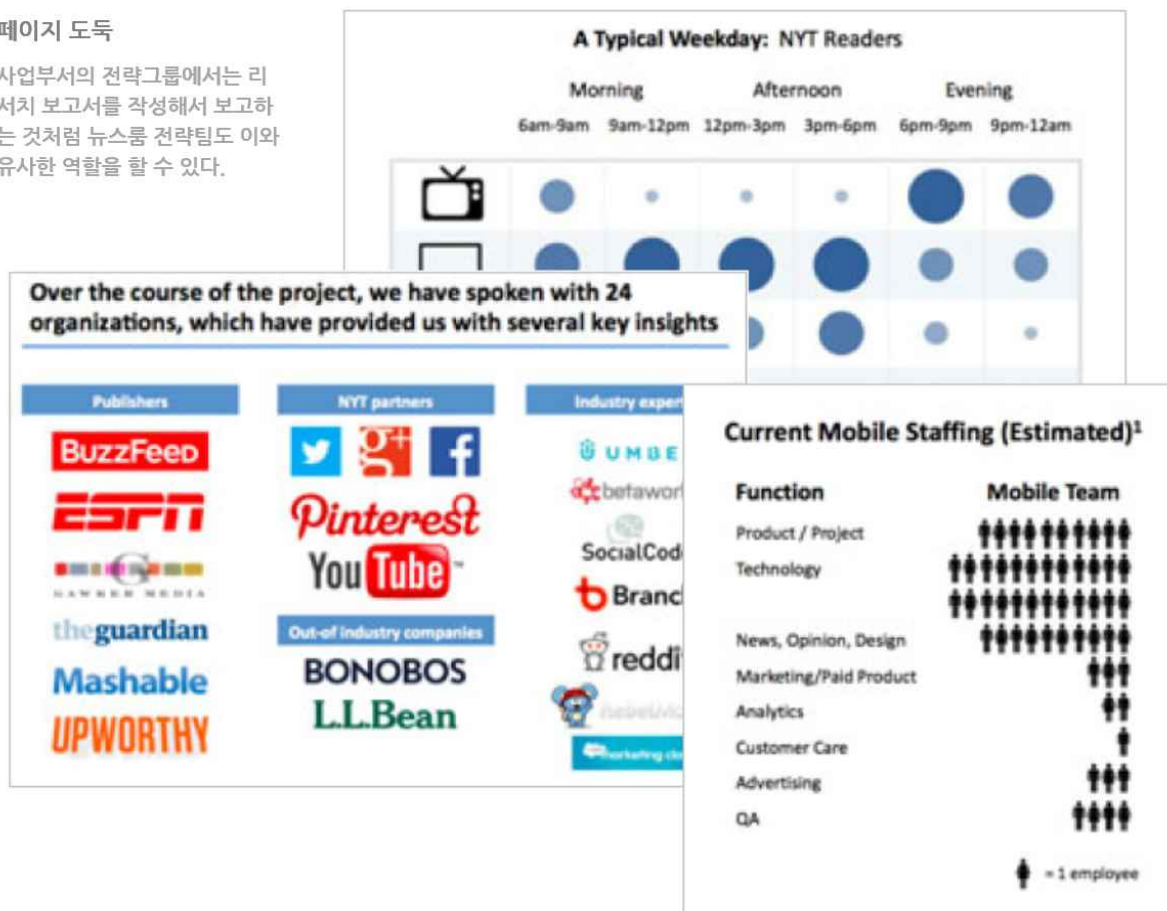
오늘날처럼 빠르게 변화하는 미디어 세상에서 시장 트렌드를 제대로 파악하기 위해서는 다른 기업의 지도급에 있는 사람들을 찾아서 지속적으로 대화를 나누는 것이 필요하다. 애틀란틱(The Atlantic)의 테크 전문가이자 디지털 전략가인 알렉시스 마드리갈(Alexis Madrigal)은 페이스북이나 DM(Direct email)에 집중하는 것이 모바일의 성공으로 어떻게 이어지는지를 말해 주었고, 쿼츠(Quartz)의 대표이자 편집장인 케빈 딜레이니(Kevin Delaney)는 개발자를 어떻게 뉴스룸에 일체화시켜 활용해야 하는지에 대한 인사이트를 제공해 주었다. 그리고 워싱턴포스트와 월스트리트저널의 분석책임자(Head of Analytics)인 로라 에반스(Laura Evans)는 출판 시장의 변화를 설명해 주면서 우리가 반드시 따라야 하는 변화와 무시해야 하는 변화가 무엇인지 이해하는데 도움을 주었다. 이들과 유지해온 관계 덕분에 뉴욕타임즈는 성장 가능성이 있는 인재들을 찾아낼 수 있었다.

“저는 항상 텐튼과 이야기를 합니다. 그리고 우리 둘은 모두 제이콥과 이야기를 하구요. 우리는 현재 무슨 일을 진행하고 있고, 무슨 실험을 하고 있는지 끊임없이 서로에게 이야기를 해줍니다.” 뉴욕매거진의 책임자 닉 텐튼(Nick Denton)과 슬레이트(Slate)의 책임자인 제이콥 와이즈버그(Jacob Weisberg)에 대해 아담 모스(Adam Moss)가 한 말이다. “제가 했던 선택 중 절반 정도는 다른 사이트의 누군가가 시도를 해보니 먹히더라고 이야기해 준 걸 저희가 채택해서 실현된 거죠”

바로 그런 대화들을 잡아 내는 것이 중요하다. 그래야 서로의 인사이트를 널리 공유할 수 있다. 사업부문의 전략 그룹에서는 다양한 경쟁사업자들을 대상으로 한 소셜 전략 인터뷰를 80페이지로 정리해서 우리와 공유했었다. 그 인터뷰들을 통해 우리의 경쟁사들이 가지고 있는 모바일 기능들에 대한 자세한 평가를 얻을 수 있었고, 우리가 어떤 기능들을 따라 잡아야 하는지 명확해졌다.

## 페이지 도둑

사업부서의 전략그룹에서는 리서치 보고서를 작성해서 보고하는 것처럼 뉴스룸 전략팀도 이와 유사한 역할을 할 수 있다.





뉴스룸 전략그룹은 기사나 인터뷰 등을 통해서 떠오르는 가장 중요한 변화나 통찰을 찾아내고 정제하여 주간 이메일 등의 통로로 경영진(masthead)에게 설명해주어야 한다. 그리고 그런 정보는 데스크 책임자와 부 책임자들과 공유할 수도 있고, 이를 통해 다음 세대의 리더들을 그들이 필요로 하는 정보로 무장시켜 주어야 한다.

전략그룹은 또한 사내에서 일어나는 가장 중요한 작업들을 추적하고 공유하는 임무를 맡는다.

책임편집자들 중에는 너무 많은 프로젝트들이 진행되고 있어서 어느 시점에 논의에 끼어들어야 하는지 모르겠다고 이야기한다. 지난 몇달 사이, 책임자 그룹이 뉴스룸에 영향을 미칠 수도 있는 주요 연구 몇 가지에서 제외된 적이 있다. 그들이 제외된 연구에는 마케팅 부서가 주도하는 독자층 개발시도와 뉴욕타임즈의 데이터 용량과 필요성에 관한 세부평가도 포함되어 있었다. 이 두 가지 모두 뉴스룸이 큰 관심을 갖고 있는 주제이지만, 정작 (뉴스룸) 책임자들은 그런 이야기가 진행되고 있다는 사실을 모르고 있었다.

다른 연구들의 경우는 우리가 알고는 있었지만, (뉴스룸) 책임자를 미팅에 참석시키지 못했다. 심지어 어떤 경우는 사업부문의 동료들 몇 명이 (참석하지 못한) 뉴스룸팀을 대신해서 리언하트의 프로젝트가 우선순위에서 밀려나는 걸 막아주기도 했다.

뉴스룸 전략그룹은 여러 사업 부서에서 진행되고 있는 프로젝트와 우선 순위에 있는 작업들에 대해서 정기적인 업데이트를 요구하면, 이를 통해 뉴스룸 책임자들이 언제 참여해야 하는지를 알 수 있게 될 것이다.

## 수요를 평가해서 우선 순위 정하기

뉴욕타임즈가 보유하고 있는 최고의 편집자들은 뉴스보도와 관련하여 어려운 결정을 내릴 수 있는 아주 날카로운 직관력을 가지고 있다. 큰 사건이 터지면, 얼마나 많은 기자들을 관련기사에 투입할 것인지를 알고 있을 뿐 아니라 향후 5일 동안의 보도계획을 만들어내는 능력을 보유

하고 있다.

그러나 그런 뉴스룸 책임자들도 우리의 디지털 수요를 찾아내서, 우선순위를 정하고, 미팅 계획을 세우는데 필요한 전문성은 없다. 이는 우리가 우리가 해야 할 노력에 대해서 야심이 별로 없다는 것을 의미할 때도 있고, 우리가 제한된 자원을 어떻게 이용해야 하는지를 잘 모르고 있다는 걸 의미할 때도 있지만, 이는 무엇보다도 우리가 (디지털) 최전선에서 일하는 풍부한 전문지식을 가진 동료들에게 지나치게 의존한다는 것을 의미한다.

이 때는 그룹 내에서 다양한 경력을 가진 뉴스룸 전략팀이 도움이 된다. 사용자 경험, 기술과 상품 관리에 능숙한 사람들과 일하는 전통적인 언론인이 있다면, 문제를 종합적으로 검토하고 미묘한 차이를 밝혀낼 수 있게 되고, 우리의 디지털 노력을 다음 단계로 올릴 수 있는데 필요한 해결책을 제시하기도 한다.

예를 들어 우리의 콘텐츠 관리 시스템(CMS: Content Management System)은 우리가 가지고 있는 가장 중요한 플랫폼 중의 하나다. 이 CMS는 종이신문, 웹, 모바일에 올라가는 기사들이 이를 사용해서 만들어지기 때문이다. 그러나 데스크와 프로듀서들 그 플랫폼의 문제에 대한 항구적인 해결책을 찾기 보다는 일회성으로 문제를 해결하는데 엄청난 시간을 소비하고 있다. 같은 문제가 계속해서 반복될 것을 알면서도 그렇다. 뉴스 데스크의 고위급한 사람은 만약 경영진이 상황을 이해한다면 “충격에 빠지겠”지만, 그는 콘텐츠관리 시스템에 대한 깊은 배경지식이 없는 동료들에게 그 문제를 설명할 능력이 없다고 생각했다. 사실상 똑같은 불만을 모바일, 소셜, 인터랙티브 뉴스팀들로부터도 들었다.

이런 경우, 전략그룹이 문제를 평가하고, 경영진에게 필요를 설명한 뒤, 일련의 솔루션을 제공해 줄 수 있다.

전략그룹은 또한 혁신을 시도하는 리더가 누구와 만나야 하는지 알려줄 수 있다. 새로운 시도가 성공할 수 있도록 지원과 필요한 사람들의 연락처, 그리고 모범사례들을 제공해 주는 것이다. “도대체 누구와 이야기를 해야 하는지

도 모르겠다.”는 것이 어느 부서장의 말이다.

데스크 책임자들과 책임 편집자들과 이야기를 해보면 “모바일”과 “소셜”, “비디오”가 최우선 순위라고 말한다. 하지만 그런 우선순위를 가지고 무엇을 할 것인지에 대한 전술적인 조언이 없으면 이 사람들은 전부 다시 종이 보도에 집중을 할 것이다. 그들의 강점은 종이신문에 있고, 거기에서는 보상도 쉽게 오기 때문이다. 어느 부서장은 디지털 퍼스트 순위와 관련해서, “하겠습니다. 다만, 누군가 지휘를 해줘야 합니다.”라고 말한다.

전략그룹은 경영진이 뉴스룸에서 해야 할 디지털 퍼스트 순위 리스트를 작성하고 분명하게 의견을 나눌 수 있게 도와줄 수 있다. 그리고 새로운 시도를 시작하기 전에 어떤 질문에 대답을 할 수 있어야 하는지 분명하게 규정할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 우리가 얻으려고 하는 것이 무엇인가? 얼마나 많은 사람들이 필요한가? 성공을 어떻게 측정할 것인가? 경쟁사로부터 무엇을 배울 수 있는가? 그리고 앞으로 어떻게 개선을 해나갈 것인가?

“우리는 아이디어를 심사하는 과정이 필요합니다.” 어느 책임 편집자의 말이다. “할 만한 가치가 있다고 결정하는 기준이 뭘까요? 우리의 목표는 무엇이죠?”

### 실험을 하고 결과를 공유할 것

---

#### A CANDID, NEUTRAL VOICE

In recent months, we've watched the newsroom move inexorably to launch a new product, the Washington morning tipsheet, even though almost every person involved questioned the approach, from those working on it to the top of the masthead. However, few wanted to publicly question the idea. It may turn out to be a success but we believe a more candid discussion would only help accomplish that goal. This is one of several occasions when we found widespread concern about a strategy but a reluctance to air it openly. We believe a strategy group could help give voice to such concerns.

디지털 인력들을 뉴스룸 여러 곳에 흩어서 배치할 것인지, 아니면 한 곳에 모아서 일을 하게 할 것인지에 대한 갈등이 오랫동안 있어왔다. 어떤 선택을 하느냐에 따라서 뉴스룸에서 진행하고 있는 실험의 성패에 영향을 미친다.

현재 뉴욕타임즈는 그래픽, 인터랙티브 뉴스, 소셜, 그리고 디자인 같은 부서에서 존재하는 디지털 혁신 관련 인력들을 한 곳에 모아두었다. 이러한 접근은 품질을 유지하거나, 대형 프로젝트를 수행하는 데 유리하다는 장점이 있다. 그러나 뉴스 데스크, 특히 웹 프로듀서는 그들만의 디지털 실험을 해볼 기회가 없다는 단점이 있다.

이런 접근 방식으로는 우리의 디지털 노력의 규모를 키우기가 훨씬 더 어려워진다. 다가올 미래에 성공하기 위해서 뉴스 데스크는 디지털 기술을 키워야 한다. 사실 프로듀서가 도구나 템플릿 등에 접근하는 일이 점점 줄어드는 주요 원인은 이들 데스크가 함량 미달의 작업을 알아보지 못하기 때문이다.

품질 관리와 확장된 디지털 역량 사이에 발생하는 긴장을 해결하는 것은 쉽지 않다. 우리는 (디지털 인력의) 집중화 쪽으로 다소 기울고 있지만, 우리의 경쟁사들은 정반대로 움직이고 있다. 사람들은 새로운 기술을 익히는 과정에서 실수를 할 것이라는 점을 이해하고 디지털 인력을 뉴스룸 전체에 공격적으로 퍼뜨렸다.

전략그룹은 개념형성에 도움을 주고, 구조를 제공하고, 데스크 레벨에서의 실험이 시작될 때 가이드를 해줌으로써 더 많은 프로듀서와 편집인과 기자들이 혁신과 학습을 할 수 있게 해준다. 전략그룹은 그러한 아이디어들을 실현하는 것을 도와 줄 뉴스룸, 기술팀, 상품팀, 분석팀 내의 도구와 인력들에 익숙할 것이다.

이로써 우리는 데스크를 시급한 질문에 대답할 수 있고 모범사례를 개발할 수 있는 실험실로 이용할 수 있게 된다. 가령 디자인팀이 서로 다른 디자인의 뉴스레터를 실험 할 수도 있고, (계속해서 사용가능한) 에버그린 콘텐츠를 어떻게 활용할 수 있을지, 기사를 홍보하기 위한 새로운 접근방식을 테스트해 볼 수도 있을 것이다. 전략그룹

이 가진 하나의 우선순위는 복제(반복)가능성이다. 실험을 권장하고, 뉴스룸의 나머지 사람들과 쉽게 공유할 수 있는 도구와 템플릿을 만드는 것이 그것이다. ■



# 제대로 실패하는 법

뉴스룸에서는 실패를 쉽게 받아들이기 힘들다. 그도 그럴 것이, 정확한 보도야 말로 뉴욕타임즈의 성공의 근간이기 때문이다. 그러나 이런 사고방식을 가지고 있으면 위험을 즐기지도 못하고 위험을 감내하는 능력도 제한된다. 실패에 대한 두려움 때문에 결국 우리가 가진 자원을 낭비하게 되고, 귀한 교훈을 얻을 수 있는 기회도 놓치게 된다.

예를 들어 우리의 모바일 앱인 ‘스쿱스<sup>54</sup>’(The Scoop)와 국제판 홈페이지는 독자의 관심을 끄는데 실패했지만 우리 여전히 자원을 투입하고 있다. 우리는 부밍 블로그(Booming blog)를 종료했지만, 여전히 부밍의 뉴스레터를 발송하고 있다. 이처럼 실패한 서비스를 접지 않고 운영하는 것은 결국 새로운 프로젝트에 투입될 시간과 에너지와 자원을 낭비하는 것이다. 동시에 우리는 그러한 실패한 시도로부터 새로운 통찰을 얻으려고 하지 않는다. 디지털 플랫폼 편집자 중 한 사람은 뉴욕타임즈의 국제판 홈페이지에 대해, “측정 도구(metrics)도 없고, 목표점이

나 도달해야 할 목적지도 없고, 출시 후 재평가 기간도 없다.”고 말한다.

우리는 프로젝트를 중단할 때는 프로젝트를 운영했던 사람들의 명성에 손상이 갈까봐 조용히 결정을 내리고, 이에 대한 논의도 거의 하지 않는다. 그 결과, 실패로 얻어진 교훈은 잊혀지고, 이에 관여했던 인력들은 더욱 더 위험을 회피하게 된다.

이에 반해서 사업부문에서는 큰 프로젝트를 검토하면서 어떤 부분이 먹혔고, 어떤 부분이 실패했는지 평가하고, 거기에서 얻어진 통찰을 미래에 할 새로운 시도의 자양분으로 삼는다.

우리는 실패를 중요한 학습의 기회로 삼아야 한다. 테크놀로지 기업들은 대부분 그런 접근을 하고 있다. 우리가 새롭게 시도한 프로젝트를 중단할 때는 공개적으로 밝히고, 우리가 시간과 자원을 투자한 결과로 무엇을 배웠는



<sup>54</sup> 더 스쿱(The Scoop)는 뉴욕의 주요 음식점과 바, 레스토랑, 커피숍, 이벤트 등을 소개하는 뉴욕타임즈의 모바일 애플리케이션 서비스다. 웹사이트(<http://www.nytimes.com/thescoop/>)에서도 이용할 수 있다.

지 열린 자세로 이야기 해야 한다.

우리는 자신감을 가져야 한다. 신문업계에서 실패를 통해 좋은 학습을 하게 된 가장 좋은 예는 다름 아닌 뉴욕타임즈에 있다. 타임스 셀렉트<sup>55</sup>(Times Select)는 엄청난 실패작으로, 인터넷 역사에서 가장 조롱 받고 놀림감이 된 사례일 것이다. 2007년, 고커(Gawker)는 “좋은 사용자경험을 파는 가장 멍청한 유료서비스”라고 했다.

그러나 그런 시도를 통해 얻은 지식은 지난 10년 이래로 언론계에서 있었던 최대의 성공 사례로 이어졌다. 바로 계량형 유료 가입 모델<sup>56</sup>(the metered subscription model)이 그것이다. 초기의 실패가 디지털 구독을 어떻게 만들고 출시할 것인지에 대한 결정적인 교훈을 제공하면서 후일의 성공에 결정적인 역할을 한 것이다.

## 정원에서 잡초를 제거하라

실패에 대해서 우리가 들었던 가장 냉철한 통찰은 바로 클리어 채널<sup>57</sup>(Clear Channel)의 CEO인 밥 피트만(Bob Pittman)이 들려준 것이다. 그는 조직에서 지속적으로 잡초를 제거하는 것이 중요하다고 지적한다. 그래야 쓸모 없는 아이디어들이 단순히 관성 때문에 목숨을 부지하고 있는 일을 막을 수 있다.

“새로이 시도한 열 개 중 두 개 정도는 확실히 성공했고, 두 개는 확실히 실패했어요. 그 말은 그 사이에 여섯 개가 있다는 거죠. 이것 가지고 뭘 해야 할까요? 대부분의 조직에서는 확실히 실패한 것들을 빼고는 모두 유지하죠. 시간이 지나보면 중간에 있던 애매한 것들은 전혀 도움이 되지 않는다는 것을 알 수 있어요. 대신에 그것들이 자원을 낭비하는 것이죠. 혼란스럽고, 불투명합니다.”

“그리고 그런 것들이 쌓이면, 오래지 않아 사실상 평범하고 쓸모 없는 조직으로 전락하고 맙니다. 그렇기 때문에 ‘분명히 승리한 것들만 남겨두고, 나머지 여덟 개에 투입했던 자원을 빼서 다시 시작하겠다.’고 말할 수 있으면, 조직을 활기차게 유지할 수 있을 겁니다. 그래서 우리는 항상 잡초를 제거해야 한다고 말하죠. 잡초를 제거하기 위해서는 우리 스스로에게 솔직할 필요가 있습니다. 과연 어떤 서비스가 진정으로 성공적인가?”

“결국 실수를 두려워하지 말자는 아이디어로 돌아가게 됩니다. 결국 실패는 많이 하게 될 수밖에 없습니다. 많은 사람들이 열 번을 시도하면 실패는 여덟 번이 아니라, 두 번 정도로 유지하기를 바라죠. 타올을 높게 유지하고 싶기 때문입니다. 하지만 당신이 실수를 몇 번 했는지를 세고 있는 사람은 없어요.” ■

<sup>55</sup> 유료 콘텐츠와 무료 콘텐츠를 구분해서 제공하는 서비스였다. 요금은 한 달에 7.95달러, 연간 요금은 49.95달러였다. 유료 독자의 수가 227,000명에 이르렀고, 이를 통해서 연간 100억 정도의 매출을 기록한 서비스였다. 그러나 2005년 9월 개시했던 이 서비스는 2007년 9월 공식적으로 문을 닫았다. 가입자도 확보했고 매출도 증가했지만, 트래픽의 감소로 인한 광고 수익의 감소분을 유료 서비스가 극복하지 못했기 때문이다.

<sup>56</sup> 각주 3 참조.

<sup>57</sup> 클리어 채널 커뮤니케이션은 미국의 미디어 회사로 800개가 넘는 방송국을 소유한 미국 최대의 라디오 방송업자이며, 세계에서 두 번째로 큰 (대형 입간판 등을 이용한) 옥외광고 회사이기도 하다.



# 각계에서 취합한 진리

Truth Be Told...

200명 넘게 인터뷰를 하면서, 우리는 우리 동료들로부터 소박한 의견들을 많이 들었다. 거기에는 뉴스룸과 사업부문이 어떻게 하면 보다 효율적으로 협력할 수 있을지에 대한 것들이었다. 가장 빈번하게 나왔던 이야기는 서로 역사사지의 자세로 다른 부서에 대해서 생각해 보라는 것이다.

## 사업부문: 장기 전략을 우선한다

사업부문에서는 장기 성장이 우선순위를 차지해야 한다. 이는 뉴스룸의 책임자들 사이에서 뿐 아니라 사업부문 쪽에서도 종종 하는 이야기다. 사업부문에서는 단기목표에 지나치게 많은 인센티브를 준다는 인식이 있는데, 그렇지 않은 경우들이 있음에도 불구하고 여전히 많은 사람들이 그렇게 생각한다.

그것을 말해주는 하나의 지표가 구독자 수의 감소 문제이다. 구독자의 감소는 심지어 모바일에서도 나타난다. 일반 모바일 독자들을 구독자로 전환하기 위해서 기사 측정 기준을 조정해 단기 수익목표를 달성하도록 했는데도 나타난 현상이다.

지난 몇년 동안 겪었던 재정적 압박을 감안하면 단기목표에 집중한 것이 이해가 안 되는 것은 아니다. 하지만 이제 우리의 재정이 튼튼해졌기 때문에 이제는 다시 장기목표에 집중할 여유가 생겼다.

마크(Mark)가 단기에서 장기적 관점에서의 이동을 공개적으로 지지하고 나서기는 했지만, 단기수익에 집중하는, 소위 “눈에 보이는 투자회수(ROI)”의 시각은 여전히 우려할만한 사항이다. 전략, 마케팅, 상품, 기술 및 다른 핵심 부문에 있는 사람들은 사업부문의 책임자들은 우리의 독자들부터 시작해서 쉽게 계량화할 수 없거나 재정적인 모델에 기반하지 않은 것들의 가치를 모른다는 이야기를 자주 한다. 가령, 소셜 미디어는 우리 저널리즘을 유통시키는데 절대적인 수단이고 독자층의 충성도를 높이는데

기여하고 있지만, 그렇게 단기수익만을 생각하는 접근법으로 바라보면 소셜 미디어는 수익성이 모호하기 때문에 투자를 적게 한다는 것이다.

“모든 제안들이 재정 모델에 딱 맞아 떨어질 필요는 없다.”고 전략팀의 한 직원은 이야기한다. “우리는 사고 방식의 전환이 필요하다. 단지 우리가 어떤 것들이 중요하다고 판단한다는 이유만으로 거기에 투자를 할 수 있어야 한다.”

## 뉴스룸: 어려운 문제를 해결할 때가 되었다

비즈니스나 뉴스룸이나 리더들은 어려운 문제들을 좀 더 적극적으로 공략해야 한다고 한다. 급변하는 지형은 혁신을 요구하지만, 논란이 많은 이슈와 관련해서는 전략 수립을 미루는 일이 너무 잦다.

뉴스룸은 정직한 언론으로서의 사명을 지키는 청지기의 역할을 가지고 있기 때문에, 거짓 보도로 판명될 가능성이 있을 경우에는 어떤 경우든 거부권을 사용할 수 있다. 그러나 청지기의 역할을 맡는다는 것은 디지털 미래를 위해서 전도유망한 영역은 물론이고 위협할 수 있는 영역에서도 주도적인 역할을 해 달라는 것을 의미하기도 한다.

우리가 조심스러워 하는 이유는 뉴스룸은 모든 문제들을 최악의 시나리오를 염두에 두고 바라보는 경향이 있기 때문이다. 심지어 사용자 설정, 측정수단(metrics)과 관련해서 조심스럽게 제안을 했음에도 뉴스룸은 “우리 홈페이지

지가 고양이나 연예인 관련한 이야기로 가득 차게 되는 걸 원치 않는다.”는 반응을 보였다. 4년 전에 모바일 기사를 요약하기 위해서 불릿 포인트(점)를 사용하자는 아이디어가 나왔으나, “기사를 지나치게 단순화하려 한다.”는 비난을 들었다.

우리가 이러한 문제들에 대한 대답을 미루는 바람에 사업 부문의 동료들이나 독자경험 부서들이 그 빈 공간을 채우기 위해서 개입을 하는 경우가 종종 발생했다. 그리고 과거를 돌이켜보면 뉴스룸은 변화를 희석하거나 막는 등 방어적인 행동을 보여왔고, 이 때문에 사업부문에서는 “뉴스룸이 절대 허락 안 할 걸”이라는 말이 항상 오고 간다.

이렇게 문제에 개입을 하지 않으려는 태도가 가지는 위험성은 지난 몇달 사이에 분명하게 나타났다. 사업부문에서 수용자 개발 전략을 전체적으로 다시 그림을 그리는 작업을 하면서 마케팅 부서가 뉴스룸에게 최종 추천안들의 많은 부분을 실천에 옮기도록 했지만, 정작 뉴스룸과는 사전에 어떤 상의나 협의도 하지 않았다. ■

# 목표 달성 방법

## How to Get There

### 강한 팀을 만들라

- 우리는 이 팀이 전체적으로 저널리즘, 기술, 사용자 경험, 상품, 분석 분야에서 충분한 경력이 있었으면 한다.
- 분명한 리더가 있어야 한다. 결속력이 강하고 민첩해야 하기 때문에 이 전략팀은 6명을 넘어서는 안된다. 멤버들은 협력해서 문제를 해결할 수 있는 사람들이어야 하고, 설득에 재능이 있고, 전문가든 초보자든 기꺼이 함께 일할 수 있어야 한다.
- 영구직과 순환직이 모두 필요하다. 그래야 조직의 지속성이 보장되는 동시에 새로운 아이디어들이 흘러들어 올 수 있다.
- 뉴스룸 전략팀은 미래의 리더들을 키우는 독특한 훈련장이 된다. 또한 다른 분야에서 일을 해 볼 수 있는 기회를 제공할 뿐만 아니라 부서간 협업을 촉진하는 전도자들을 길러낸다.
- 전략팀의 리더는 권고사안들을 실행에 옮기는데 필요한 채택과 당근책을 모두 가진 고위직 한 명의 지휘만을 받아야 하지만, 경영진 모두를 보필해야 한다.

### 추적하고 충고하라

- 그룹의 핵심 과제는 뉴스룸 책임자들로 하여금 기술 변화와 독자 행태의 변화를 알고 있게 하는 것이다.
- 디지털 경쟁사의 웹사이트, 앱은 물론이고 전략을 추적할 수 있어야 하고, 정기적으로 그들의 생각과 새로운 모범사례를 알아내기 위해서 다른 기업들과 인터

뷰를 수행할 수 있어야 한다. 이런 것들이 경영진과 다른 책임자들에게 일주일 단위로 보고될 수 있어야 한다.

- 뉴스룸 전략팀은 정기적으로 뉴스룸 책임자들을 대상으로 교육 과정을 제공해서 그들이 디지털 지형의 변화를 이해할 수 있도록 해야 한다. 디지털 출판 관련 강연자들을 초빙하는 것도 한 예가 될 수 있고, 다른 예로는 데스크 책임자들이 자신들이 책임지고 있는 섹션에 독자들이 어떻게 참여하는지를 이해하도록 돕기 위한 일종의 ‘독자 인사이트 훈련소’ 같은 것도 생각해 볼 수 있다.
- 전략팀은 사업 쪽 부서에서 연락할 수 있는 사람이어야 하고, 이를 통해 뉴스룸이 기업 내에서 벌어지고 있는 모든 프로젝트와 우선순위를 인지할 수 있도록 해야 한다. 경영진에게 꾸준한 업데이트를 통해 뉴스룸이 언제 어떻게 논의에 참여해야 하는지 알려줄 수 있어야 한다.

### 우선순위를 식별하고 이를 소통하라

- 전략팀은 자신들의 전문성과 경쟁 지형에 대한 지식을 활용해서 경영진이 독자층 개발이나 출판 시스템과 같은 영역을 평가하고 우선순위를 정하도록 도울 수 있어야 한다.
- 뉴스룸과 사업 부서에서 디지털 및 혁신 목표와 관련해서 서로 소통하게 해야 한다. 각 목표를 달성하기 위해서 필요한 자원을 평가하고, 그들의 성공을 측정할 수 있는 구체적인 기준이 있는지를 확인하도록 돕는다. 프로젝트를 따라가면서 성공 여부나 부진한 지점이 어디인지 경영진에게 알려주어야 한다.

- 전략팀은 혁신적인 아이디어는 가지고 있으나 그 아이디어를 구체화시키기 위해서는 어느 정도의 지침이 필요한 기자와 편집인이 연락할 수 있는 사람들이어야 한다. 여기에는 특정 아이디어들을 더 이상 추진하지 않는 이유를 설명하는 일도 포함된다. 그래야 사람들이 가망 없는 프로젝트를 계속 붙잡고 있는 일을 막을 수 있다.

## **혁신을 강화하기 위해서 데스크와 일하라**

- 전략팀은 독자 경험에 전념하는 사업부문의 부서를 위해서 뉴스룸 내에 필요한 인원을 배치할 수 있다.
- 전략팀은 독자층 개발팀과 함께 디자인 개선 노력과 데스크 수준의 실험을 도울 수 있으며, 그 결과를 나중에 뉴스룸과 공유해야 한다. ■

### 3

## 디지털 퍼스트

Digital First

종이신문의 전통과 디지털 수요에 대해서 지속적으로 평가를 시작해야만 한다.

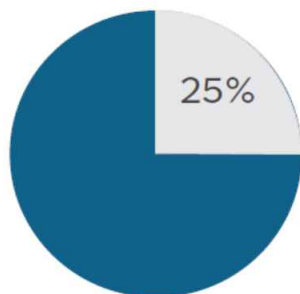
앞으로 뉴욕타임즈는 종이신문이면서도 풍성하고 뛰어난 디지털 기사를 생산하는 곳에서, 디지털 신문이면서도 풍성하고 뛰어난 종이신문을 발행하는 곳으로의 전환을 가속화할 필요가 있다. 이건 단순한 말장난이 아니다. 이는 필수적이고, 어렵고, 때로는 고통스러운 전환이며, 매

일매일 우리가 하는 일의 대부분을 다시 생각해봐야 한다.

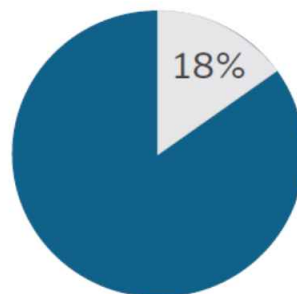
우리의 리더들도 이를 알고 있고, 그래서 우린 이 방향으로 한 발짝 더 들어가야 한다. 그러나 시급성에 비해서 속도는 느리다는 것은 점점 분명해 보인다. 이것이 뉴스룸과 그곳의 리더들이 마주하고 있는 가장 중요한 장기적인 문제일 것이다.

대부분의 수익은 여전히 종이에서 나온다...

■ 디지털 ■ 종이



광고 수익은 총 \$667M인데, 이 중 \$170M은 디지털에서 나오고, \$497M은 종이에서 나왔다



구독 수익은 총 \$824M인데, 이 중 \$150M은 디지털 구독 수익인 반면에 \$674M은 종이 구독 수익이다



집작할 수 있듯이, 이처럼 어려운 전환의 속도를 늦추는 요인들이 있다. 광고와 구독 수익의 3/4은 여전히 종이신문에서 나오고, 우리 직원의 대부분은 자신의 경력 대부분을 종이신문에서 성공하기 위한 기술을 얻는데 쏟았었다. 그러나 우리 독자의 다수가 이제는 디지털이다. 성장을 위한 가장 큰 기회가 여기에 있다.

이는 하나의 사업체로서 균형을 맞추기 매우 어려운 일이고, 뉴스룸으로서도 마찬가지로 어려운 상황이다. 신문을 발간하는 경험은 우리가 채용하는 사람들부터, 그들이 어떻게 일하고, 무엇을 만들어내는지 까지, 우리가 하는 일의 모든 것을 지배한다. (종이신문의 정해진 규격과 엄격한 헤드라인에 기반한) 이러한 가정은 우리의 일상업무에 깊이 스며들어 있어서 임의적으로 정해진 조건들이나 새로운 가능성을 간과하기 쉽다.

“뉴욕타임즈(Timesian)이 무엇이냐는 질문은 뉴스룸을 구하기도 했고, 인위적으로 제한하기도 했다.”고 masthead 편집인은 말하고 있다.

종이신문의 수익성이 지속되고 있어 우리는 시간을 벌었다. 그러나 이런 이점은 점점 줄어들고 있다. 역만장자들은 그들의 재산을 들여서 디지털 뉴스룸을 만들겠다고 선언하고 있고, 벤처캐피탈(venture capital)의 지원을 받은

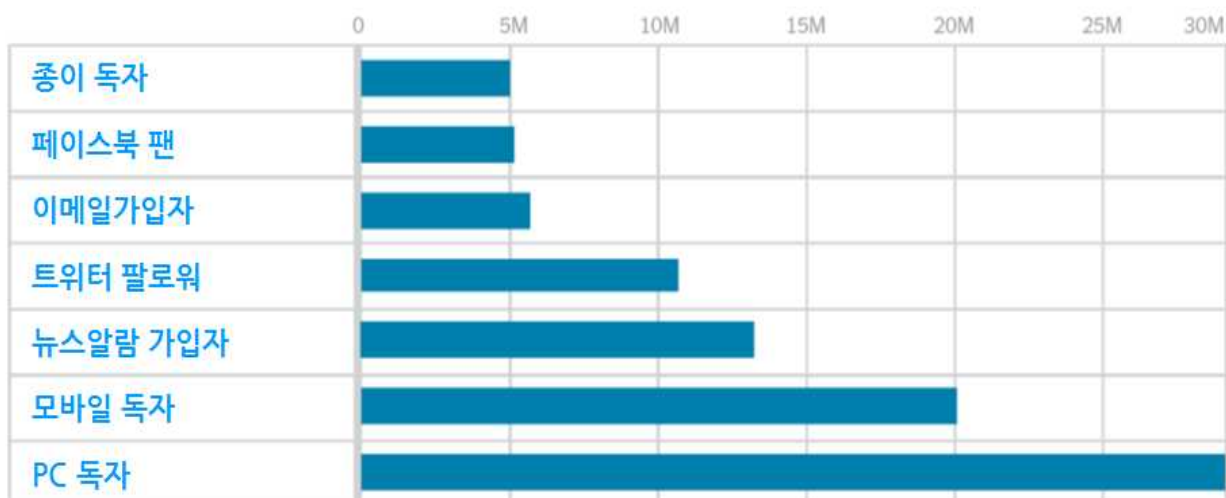
스타트업(start-up)들이 디지털 미디어를 재정의하고 있다. 그리고 전통적인 경쟁사들은 공격적으로 그들 자신을 ‘디지털 퍼스트’ 기업으로 전환 중이다.

“미래의 뉴스룸은 현재의 뉴스룸이 시대 조류에 질질 끌려서 만들어지는 그런 것은 아닐 것이다.”라고 스스로 디지털 퍼스트 미디어(Digital First Media)로 개명한 지역신문체인 CEO인 존 패튼은 말하고 있다. 근본부터 완전히 새롭게 만들어져야 한다.

우리는 누구나 이런 전환을 위해서 잘 만들어진 플레이북(playbook)이 있었으면 싶다. 그러나 실제 가능한 유일한 솔루션은 비판적인 질문과 실험, 꾸준한 수정작업에 대한 헌신뿐이다. 첫 번째 단계는 개방형 제언(open-ended recommendation)이다. 뉴스룸은 신문 전통과 디지털 수요에 대해서 심도있는 검토를 시작해야 하고, 다가올 어려운 전환을 위한 로드맵을 만들어야 한다. 우리가 어디에 있고, 어디로 향하고 있고, 그리고 우리가 가고 싶은 곳이 어딘지를 알아야 한다.

이는 우리의 종이신문 기반 전통과 투입 시간 등에 대해서 공격적으로 질문해야 한다는 것을 의미한다. 그래서 디지털 작업을 위한 자원을 확보하기 위해서 무엇을 버려야 하는지를 결정해야 한다.

### ... 그러나 종이는 구독자 수가 가장 적다



또한 이는 디지털 수요에 대해 평가해서 새로운 디지털 리더십 부서(post)를 만들고, 뉴스룸 전체의 디지털 인력을 향상시켜야 한다는 것을 의미한다. 특히 다른 혁신 조직이나 비전통적인 경쟁사에서 온 사람들과 함께 하는 것이 중요하다.

정책이나 구조의 변화보다 더 중요한 것은 뉴스룸의 가장 일선에서 일하는 일반 기자들이 이 전환의 주도권을 쥐어야 한다는 것이다. 이는 목표에 대한 명확한 신호를 보내고, 보상 구조를 바꾸고, 직원의 승진이 뉴욕타임즈를 디지털 미래로 이끌어 주는 행동에 근거해서 결정되어야 한다는 것을 의미한다.

우리와 경쟁관계에 있는 언론사의 편집자는 “만약 이런 일을 자연스럽게 하는 다음 세대의 기자를 막연히 기다린다면, 뉴욕타임즈는 경쟁에서 뒤처질 것”이라고 말한다.



#### “디지털 퍼스트”의 의미는?

적어도 뉴스룸 근처에서는 ‘디지털 퍼스트’의 의미를 웹에 먼저 기사를 올리고 그런 뒤에 종이에 올린다는 의미로 사용한다. 그러나 밖에서는 좀 더 포괄적인 전략으로 이해하고 있다.

디지털 퍼스트는 최우선 순위가 종이 신문의 어떤 제약으로부터 벗어나 가능한 최고의 디지털 상품을 생산하는 것을 의미한다. 그리고 최종적으로 다음날 종이신문에 올릴 만한 최고의 디지털 기사를 골라내는 것을 의미한다. 이를 위해서는 위에서부터 아래에 이르기까지 인원배치나 구조, 그리고 일의 흐름 등을 모두 새롭게 생각해야 한다.

전통적인 플랫폼이 없는 기업들은 디지털에만 집중할 수 있는 이점을 가지고 있는 반면에 종이신문을 가진 기업들은 이런 전환 자체가 도전이고 과제다. 이는 결과적으로 대부분의 인력들이 디지털에 집중하기 위해서는 소수의 인력들이 독립적으로 종이신문에 대한 책임을 지는 것을 의미하는 것이기 때문이다.

디지털 운영팀의 선임 편집인인 네이션 애쉬비-쿨먼(Nathan Ashby-Kuhlman)은 최근에 디지털 뉴스룸의 리더들에게 도전적인 이메일을 보냈다. 종이신문을 뉴스룸의 ‘강력한 보수 세력’이라고 지칭하면서, 그는 우리가 디지털 미래를 위한 준비를 충분히 하지 못하고 있다고 경고했다.

그가 쓰고 있듯이, 뉴스룸은 여전히 종이신문의 전통과 한계의 지배를 받고 있다. 그리곤 그는 충격적인 이야기를 던졌다. 먼저 디지털 기사를 위해서 콘텐츠를 작성한 뒤 그 중에서 가장 잘 된 것들을 골라서 종이판으로 만들자는 것이다.

그는 “2014년 연말까지 기다릴 필요가 없다”면서, “그러나 뉴욕타임즈의 뉴스룸이 이전까지 했던 것과는 비교도 할 수 없을 정도로 가장 어려운 전환 중 하나라는 점에서, 시급히 전략을 수립하기 시작해야 한다”고 적고 있다.

뉴욕타임즈 내에서 개개인들의 불평거리로 돌아다니던 것들이 갑자기 공적인 논의 대상이 되었고, 다른 이들도 빠르게 이 논의에 참가하기 시작했다.

기술팀의 고참 직원은 우리의 변화가 기본적으로 “야금 야금, 그리고 소극적으로” 이루어진다고 불만을 토로했다. 그는 우리가 일하는 방식, 예를 들어 직무 설명, 과제, 일의 흐름, 그리고 조직 등을 총체적으로 고려하는 방식이 필요하다고 말했다. 그래야 생존에 필요한 유연하고 적응력이 높은 조직이 된다고 보았다.

최고 플랫폼 편집인은 종이신문의 수익이 천천히 하락하기 보다는 급전직하할 것이라고 경고했다. “우리는 디지털과 종이신문의 뉴스룸을 하나로 합치는 통합 뉴스룸에는 큰 진전을 보았다.”면서, “그러나 우리는 충분히 더 나

아가지 못했다. 통합된 뉴스룸만으로는 충분치 않다. 우리는 디지털 뉴스룸이 되어야 하고, 그 안에 작은 부서를 두고 종이 상품(paper product)을 생산해야 한다.”

그리고 핵심 디지털 상품팀의 새로운 최고 책임자(executive director)는 앞으로 꾸준히 “적어도 일주일에 한 시간”은 이러한 전환에 대해서 논의를 해야 한다고 말한다. “우리는 지금부터 1년, 5년, 10년, 20년 우리가 어디쯤 갔으면 좋겠다는 그림을 그리는 것에서 시작해야 한다. (물론 결과적으로는 잘 될 거라고 믿고 있고, 진행이 되어가는 걸 보면서 수정을 해나가야 할 것이다). 그리고 나서 비전을 현실화시키기 위한 개별 단계들을 설정해야 한다.”

뉴스룸이 제자리에 있던 것도 아니다. 디지털은 뉴스룸 생태계의 한 부분이 되었다. 그래픽스, 디지털 디자인, 그리고 인터랙티브 뉴스와 같은 부서에서 우리는 업계를 이끌어 가고 있으며, 그런 부서의 책임자는 임원급으로 격상되었다. 그리고 바로 이번 달에 매일 오후에 열리는 1면 미팅(Page One Meeting)이 “디지털 신문의 보도를 살펴보는” 성격의 회의로 바뀌었다.

뉴스룸의 미래에 대해서 걱정을 하는 사람들에게는 우리가 여전히 갈 길이 멀다는 사실이 분명하다. 다른 우리의 경쟁사와 비교했을 때, 우리는 뒤처져 있다.

## 변화의 주문(mantra)으로서 ‘디지털 퍼스트’ 원칙

언뜻 듣기에는 유행어처럼 들릴 수도 있지만, ‘디지털 퍼스트 원칙’은 전략이고 과정이며, 사고 방식인데, 이것이 전 업계를 흔들고 있다. 새로운 기업들은 ‘디지털 퍼스트’

를 내세우며 우리 최고의 언론인들을 유혹하고 있다. 그들은 기술과 재능이 오래된 제약없이 성공할 수 있다고 그들에게 약속하고 있다.

“근본부터 새로운 무엇인가를 만들 수 있을 뿐만 아니라 매일 매일 콘텐츠를 만들어야 된다는 압박 없이 할 수 있다는 것은 정말 드문 기회다.” 퍼스트룩미디어(First Look Media)에 조인하기 위해서 롤링스톤(Rolling Stone)의 책임편집자(executive editor)의 지위를 떠난 에릭 베이츠(Eric Bates)의 말이다.

지난 2년 동안 우리의 경쟁사들은 무자비할 정도로 디지털에 맞추어 조직을 재구성했고, 엄청나게 성장했다. “일단 선임 수준에 있는 모든 이들이 실제로 이를 이해한다면, 이는 엄청난 개입과 편집국에서의 큰 변화가 뒤따를 것이다.”고 파이낸셜 뉴욕타임즈의 디지털 운영팀의 책임자가 말했다.

작년 한 해, 유에스에이투데이(USA Today)는 개발자나 소셜 편집인과 같은 디지털 운영진을 각 데스크에 통합했다. 현재는 작은 팀이 종이신문을 조직하고 디자인하고 있다. “온라인에서 가장 인기를 끈 기사들이 그날 저녁에 종이신문에 올라간다”고 책임 편집인(the editor-in-chief)인 데이비드 칼라웨이(David Callaway)는 말한다. 그러나 “종이신문만을 위해서 제작되는 기사는 없다.”

리더들이 구독자의 변화 경향을 학습하고 실리콘 벨리에서 서너 주를 보낸 후에 파이낸셜타임스(Financial Times)도 유사한 단계를 밟기 시작했다. 그들은 3판에서 1판으로 수를 줄였고, 200명에 달하는 야간 생산 스태프를 주간으로 옮겼다. 그들은 독자참여와 데이터, 그리고 속보팀을 만들었다. 그리고 종이신문은 소수 편집진의 손에 맡겼다.

“권력과 일의 균형을 먼저 바꾼 후에 역으로 작업해나가야 한다.”고 편집인 라이오넬 바버(Lionel Barber)는 말한다.

또 다른 기업인 디지털퍼스트미디어(Digital First Media) 역시 최근에 “프로젝트 언볼트”를 발표했다. 예전에는 저널 리지스터(Journal Register)와 미디어뉴스(Media News)로 알려진 수십개의 신문들을 “모든 과정과 모든 일하는 단계”를 바꾸겠다는 시도다. 이 기업의 디지털 전환 편집인(Digital Transformation Editor)인 스티브 버트리(Steve Buttry)는 놀랍게도 전통적인 언론인들이 이를 잘 받아들이고 있었다고 말한다. “나는 그렇게 많은 저항이나 까탈스러운 반응을 거의 듣지 않았다. ‘니가 나를 바꿀 수 없어’라는 식의 표현을 듣지 못했다.” “들은 것이 있다면 이해를 위해 던지는 질문들이었다.”라고 말했다.

월스트리트저널은 “디지털 퍼스트”에 동참하겠다고 선언했다. 60명으로 구성된 “실시간 뉴스데스크”와 소셜 편집인과 분석 전문가로 구성된 새로운 “고객 참여 데스크”(audience-engagement desk)를 뉴스룸의 중심에 두었다. 의도적으로 젊은, 경력이 별로 없는 직원을 뽑아서 속도를 냈고, 변화를 밀어 붙였다.

에즈라 클라인(Ezra Klein)은 기존의 이름있는 종이신문에서 디지털 미디어 스타트업으로 떠났던 전도유망한 언론인 중 한 명이다. 클라인이 보기에 워싱턴포스트(Washington Post)가 전통적으로 자랑하는 확보된 독자층이라는 것도 기술과 디지털 인력 앞에서는 빛을 잃는다. 갈수록 필요한 기술과 인력만 있으면 독자층의 확보는 아주 빠르다.

그의 발표에서 클라인(Klein)은 보이스(Vox)의 콘텐츠 관리 시스템(CMS: Content Management System)인 코러스가 핵심이라고 보았다. “코러스의 뒤에는 세계 정상급의 디자인과 엔지니어링 팀이 있고, 이들이 우리가 뉴스룸을 강화하는 방법이나 정보를 전달하는 방법을 새롭게 생각하게 해 준다.”

뉴욕타임즈의 데이비드 카<sup>58</sup>(David Carr)는 최근 칼럼에서 그 순간을 구체화했다. “디지털 미디어에서 기술은 조력자(wingman)가 아니다. 기술이 주역(The Man)이다.”라고 썼다. “무언가가 어떻게 만들어지고 어떻게 발행되

<sup>58</sup> 뉴욕타임즈에서 미디어와 문화에 관한 칼럼을 담당하고 있다

는지가 무엇을 만들 것인지 만큼이나 중요하다’

## 뉴욕타임즈의 ‘디지털 퍼스트 원칙’

수세기 동안, 우리는 세계 정상급의 신문을 1년 365일 생산하는데 있어 완벽한 성공 공식을 가지고 있었다. 그러나 우리의 전통과 일상적인 작업(routines), 그리고 습관(habits)의 상당수는 고정된 마감과 종이라는 제약에 적합한 것으로 디지털 세상에서는 알맞지 않은 것으로 드러났다.

예를 들어, 우리 콘텐츠의 대다수는 여전히 저녁 늦게 발행되지만, 우리의 디지털 트래픽은 아침에 가장 많이 발생한다. 우리는 아침찬 기사를 일요일판에 게재하는데, 이는 일요일이 가장 많은 구독자를 가지고 있기 때문이다. 그러나 주말에 온라인은 한가하다. 각 데스크는 섹션 1면에 열과 성을 다하지만, 소셜 미디어에 그들의 작품을 프로모션하는 데에는 관심을 기울이지 않는다.

일단 이 렌즈로 뉴욕타임즈를 보기 시작하면, 질문들이 쏟아져 나온다. 우리의 디지털 기사는 새로운 것만 제공해야 하는지, 혹은 우리 아카이브에서 나온 눈길을 끄는 콘텐츠를 창의적이고 유용한 방법으로 재포장(repackage)해야 하는 것인지, 종이신문에서는 최적의 길이었던 700~1100자의 이야기가 디지털 독자들에게도 가장 적절한 길이인지, 그리고 만약 매주 나오는 칼럼들이 반복적으로 독자의 관심을 사는데 실패한다면, 어떻게 충성심을 만들 수 있을지 등등의 질문들이 쏟아져 나왔다.

우리는 ‘먼저 완벽하게 다듬은 후에 발행하라’는 태도를 가지고 있다. 우리의 저널리즘은 항상 그래야 한다. 그러나 이 기준을 모든 것에 들이대어야 하는지는 질문해 봐야 한다. 우리의 경쟁사는 베타(betas) 상태에서 제품과 새로운 기능들을 출시했고, 결정적인 피드백은 회사 내부가 아닌 독자들로부터 받아 제품과 기능을 개선했다.

“여전히 우리의 품질 기준을 그대로 가지고 있다는 것이 자랑스럽다”고 뉴욕타임즈의 플랫폼 편집인은 말한다. “그것이 바로 이 시대에 우리를 남들과 차별짓게 하는 것

이다. 내가 신경 쓰이는 것은 바로 이 기준이 아이디어를 거부하기 위한 변명으로 사용될 때이다.”

우리는 종이신문의 관점에서 우리의 경쟁사들을 본다. 뉴스룸 리더들은 많은 시간을 다른 뉴스 사업자의 기사를 읽는데 보낸다. 프리젠테이션이나 소셜에서의 존재감 혹은 검색 최적화, 네비게이션이나 모바일 전략과 같은 디지털 전략을 공부하는 사람은 거의 없다. 우리가 경쟁사라고 생각하지 않는 디지털 미디어 기업을 쳐다보는데 충분한 시간을 보내는 사람들은 더더욱 적다.

심지어 스마트폰에서 경쟁사를 보는 사람들도 거의 없다. 그 결과, 우리의 앱에서 실수를 찾는 것이 고통스럽게도 일상이 되어 가고 있다.

예를 들어, 우리는 뉴욕타임즈에서 인기있는 <비즈니스 데이>(Business Day) 칼럼니스트들은 비즈니스 섹션의 가장 밑에 뜬다는 사실을 발견했다. 우리의 모바일 사이트는 자동으로 우리의 웹 섹션 1면을 가져오기 때문이다. 이와 유사하게, 많은 기사들이 독자들을 초대해서 댓글을 남기도록 하고 있지만, 우리의 아이폰과 아이패드 앱에서는 독자들이 글을 남길 수 없게 되어 있다. 모바일이 웹에서 기사를 자동으로 펴오게 하는 대신에, 우리는 플랫폼이 그 자체로 품질관리와 창의력을 요구하는 하나의 (독자) 경험으로 바라볼 필요가 있다.

게다가 단순히 새로운 행위를 인지하고 권장하는 것을 넘어서 우리는 새로운 보상 구조를 통해서 그런 행위를 장려해야 한다.

대부분의 기자들은 전년도에 1면에 얼마나 자주 기사를 올렸는지를 정확하게 알고 있다. 연간 성과 분석을 할 때면 항상 그 숫자로 시작한다. 마찬가지로 기자들이 한동안 1면 기사를 올리지 못하는 경우 데스크장들은 그 사실을 잘 알고 있다. 그리고 뒤에서 작업하는 사람들은 1면에 실릴 후보기사들을 뉴스공급라인에 채워 넣느라 일주일 동안 엄청난 시간을 쏟는다.

이러한 불균형을 바로 잡기 위해서는 피드백을 제공해야



한다. 편집자들은 기자들의 소셜 미디어 활동이나 새로운 방식으로 이야기를 전달하는데 얼마나 적극적인지 모니터링해야 한다. 그리고 데스크장들은 기자들이 디지털 노력을 게을리할 경우 그 사실을 알고 있어야 한다.

새로운 분석팀이 데이터에 의거해서 훨씬 쉽게 제공해 줄 피드백은 굉장히 중요하고 필수적이다. 왜냐하면 뉴욕타임즈 편집인들과 기자들은 항상 역량을 다해 일하고 있기 때문이다. 그들은 좀 더 분명하고 지속적인 신호가 필요하다. “뉴욕타임즈의 사람들은 1면과 크고 거대한 이야기에 신경을 쓰는 듯 보인다.”고 데스크 헤드가 말했었다. “그러나 1,300만의 사람들이 뉴스 알람 기능을 필요로 하고 있다면, 우리 이 사실을 알아야 하고, 경영진의 누군가는 이를 우리에게 알려줘야 한다. 우리는 분명 대응을 하

지만, 사실 우리의 부담을 옮기려는 것이다.”

## 디지털 인력의 확충

문화를 바꾸기 위해서는 우리 더 많은, 그리고 더 나은 디지털 인재가 필요하다

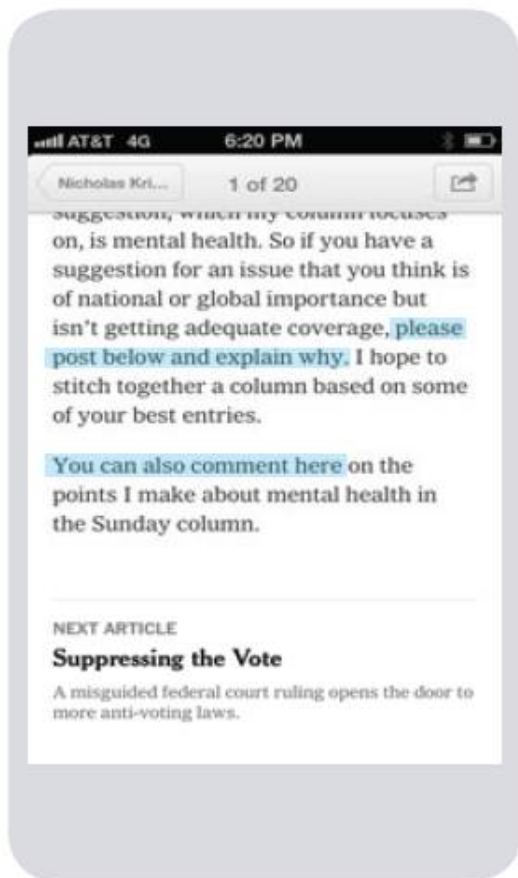
우리는 새로운 전략적 시도를 하기 위해 영상인력과 같은 인재를 급하게 영입하거나, 누군가가 떠난다고 하면 승진을 제안하면서 붙잡았다. 그러나 이런 노력은 결국 대응책에 불과하다. 뉴스룸은 (우리가 만들어야 할 직책을 포함해) 앞으로 5년 혹은 10년동안의 인력 수요에 대해서 생각을 하고 있어야만 한다.

현재 우리는 디지털 인력을 영입할 때조차도 언론인으로서의 자질을 높게 평가하고, 언론인을 고용할 때도 디지털 기술은 무시하는 접근 방식을 택하고 있다. 이는 대부분의 편집자들이 재능을 어떻게 평가하는지를 잘 반영해주고 있다. 실제로 순수하게 디지털 역할을 담당하기 위해서 고용된 사람들조차도 채용에 가장 결정적인 역할을 한 것은 그들의 기사였다고 말한다. 어느 부서의 장은 “우리가 세운 전통을 지속하기 위해서” 사람을 고용하지 말고 “그 전통을 흔들 수” 있는 사람을 고용하는 쪽으로 사고 방식을 바꾸어야 한다고 경고했다.

전통적인 저널리즘 부문에서도 동일하게 적용된다. 우리는 더 많은 기자와 편집인이 필요하다. 이들은 웹에서는 어떻게 글을 써야 하는지를 본능적인 감각을 가지고 있어야 하고, 모바일이나 소셜 스토리텔링과 관련해서 실험을 해 보는데 주저함이 없어야 하고, 데이터를 다루는데 능숙해야 하고, 온라인과 오프라인에서 독자들과 소통하려는 열망이 있어야 하며, 경쟁 지형의 미묘한 변화를 이해할 수 있어야 한다. 우리에게 지나 워탐<sup>59</sup>(Jenna Wortham)과 마이크 루오<sup>60</sup>(Mike Luo)와 같은 인물이 있지만, 극히 제한적일 뿐이다. 특히 편집과 관련해서는 더욱 그렇다. 상당수의 데스크에서는 디지털 작품을 어

### NO COMMENT

At the bottom of this Kristof column on our mobile app, he invited readers to comment. But the app does not have that feature.



<sup>59</sup> 뉴욕타임스 기자. 뉴욕타임스의 테크 전문 블로그인 비츠(Bits) 뿐 아니라 트위터, 페이스북, 텀블러 등 소셜 미디어도 전방위로 활용하며 활발히 독자와 상호작용하고 있다.

<sup>60</sup> 뉴욕타임스 메트로 부에디터. 탐사보도 및 장편 저널리즘 담당 팀도 함께 이끌고 있다. 탐사보도 기자로 활약 당시 트위터와 페이스북 등 소셜 미디어를 적극적으로 활용했다.

떻게 평가해야 하는지를 아는 이가 드물다. 이것이 우리가 지금 가장 시급하게 해결할 일 중 하나다.

우리는 또한 우리가 보유한 디지털 인력을 개발하고 그들에게 더 많은 권한을 부여하여 그들이 전략을 수립할 수 있도록 도울 방법을 찾아야만 한다.

뉴스룸 내 디지털 스태프들의 불만은 이제 경영진에게도 익숙하다. 그들은 그들의 전문성이 제대로 활용되지 못하고 있다고 느끼고 있고, 성장 기회도 거의 없고, 그들의 보스가 그들의 기술을 제대로 이해하지 못하고 있다고 느끼고 있다.

프로듀서, 플랫폼 편집인, 그리고 개발자들이 불만족스럽게 느끼는 이유는 그들이 행정적인 일이나 오류를 수정하

는 등의 서비스 일이 아니라 보다 창의적인 일을 원하고 있기 때문이다. 기자들이 여기 들어와서 하루 종일 통신사에서 온 기사를 편집하거나 요약하는데 보내기 보다는 피쳐기사(features)를 작성하고 싶어하는 것도 마찬가지다.

결과적으로 우리의 똑똑한 디지털 스태프들은 더러는 떠나기도 하고, 더러는 기사 게재나 편집 등의 일을 하기 위해서 부서를 옮겨달라고 요청하기도 한다. 그런 역할들이 경력 쌓기에 좀 더 유리해 보이기 때문이다. 이로 인해서 갈등이 증폭된다. 우리는 디지털 직원들을 그들의 기술을 활용하지 못하는 직책에 밀어넣는 식으로 회사에 붙잡아 둔다. 이는 종이신문식 사고방식이 디지털 사고 방식을 압도하고 있다는 분명한 징후다.

#### “1면” (Page One)

뉴스룸은 만장일치다. 우리는 너무 많은 시간과 에너지를 1면에 쏟아 붓는다. (우리가 진행한 모든 인터뷰에서 이 문제를 지적했었다)이 문제를 오랫동안 리더십의 문제였다. 여전히 이 문제는 남아있다. 1면이 하루의 리듬을 결정짓고, 1면이 우리의 집중력을 소비한다. 그리고 1면이 뉴스룸의 성공 여부를 판단하는 시금석이다. 최근 톰 졸리(Tom Jolly)는 1면을 결정짓는 미팅에서 웹(Web)에 더 신경을 쓰겠다고 발표했다. 이는 올바른 방향이며 큰 발전이다. 그러나 여전히 실제로 변화가 일어날 지에 대해서 회의적인 시각이 많다.

다음은 A1면에 자주 등장하는 지명도 높은 워싱턴 리포터의 전형적인 불평이다.

“내부 교정은 건강하지도 않고, 균형 잡히지도 않으며, 궁극적으로는 생산적이지도 않아요. 우리가 매일 A1면을 위해서 얼마나 많은 정력을 낭비하는지 생각해 보세요. 오전 10시에 시작해서, 기자들이 요약물을 제출하는 이른 오후, 그리고 편집을 거쳐서 기사 게재 여부가 최종적으로 선고되는 오후 4시 30분까지 말이예요.

워싱턴에선 심지어 전 부서에 이메일을 띄워서 기사를 재촉하는 경고를 보내기도 합니다. 이런 상황에서 웹에 신경을 쓸 겨를이 있을 리가 없죠 ”



최근까지 뉴욕타임즈를 떠났던 상당수의 사람들은 승진할 수 있는 자리가 제한적이었다고 말했다. 설사 그런 자리가 보였다 치더라도, 이들 자리는 전통적인 언론인들에게 돌아가는 일이 흔했다. 이러면 문제는 더욱 복잡해진다. 고위직에 디지털 네이티브가 부족하기 때문에 누가 승진해야 하는지를 알기 어렵기 때문이다.

뉴스룸에서의 협력 작업이 디지털 재능을 개발하거나 강화시키는데 도움이 된다. 이를 통해서 디지털 관련 직종의 동료들이 그들 자신과 현재의 리더들에 비해서 두각을 보일 가능성이 더 크기 때문이다. 예를 들어 샘 시프톤(Sam Sifton)은 <쿠킹>(Cooking)을 작업할 때 소프트웨어 개발자와 옆 자리에 앉아서 작업을 같이 한 경험이 자신에게는 완전히 새로운 경험이었다고 말한다. 만약 그가 질문을 제기하면, 개발자는 그걸 듣고는 솔루션을 찾기 시작했다. 한 달이 걸리던 시제품이 만나질 안에 나왔다.

쿼츠(Quartz)를 설립한 월스트리트저널의 전 책임 편집인이었던 케빈 데레이니(Kevin Delaney)는 쿼츠에서는 기술자와 언론인이 한 자리에 같이 앉아있었다고 말했다. “전통 조직들은 이 과정을 분리시키는데, 이는 혁신에 절대적으로 불리하다는 것이 나의 확신”이라고 말한다. 그에 따르면 “개발자는 그들이 관여되어 있기 때문에 그 과정을 이해한다. 개발자는 단순히 주문을 받아서 제작하는 사람들이 아니다.”

상품, 디자인, 기술쪽이나 고객 경험 부서에서 누군가를 뉴스룸에 데려다 놓으면 문제를 찾고, 솔루션을 제시하는 것이 훨씬 쉬워진다. 예를 들어 린다 모튼(Renda Morton)이나 리비 게리(Libby Gery)와 같은 이용자 경험 디자이너들은 앞으로 나올 “와칭(Watching)”이란 서비스를 개발했으며, 폴 요크(Paul Yorke)는 뉴스 알람(news alerts) 시스템을 언론에서 가장 효과적인 방송도구로 만드는데 결정적인 역할을 했다. 에린 그라우(Erin Grau), 켈리 알피에리(Kelly Alfieri), 제임스 로빈슨(James Robinson), 그리고 몇몇 사람들이 초기 노력의 결과로 뉴스룸에 들어왔고, 기여를 했다. 또 다른 좋은 징조는 이안 피셔(Ian Fisher)가 개발자들을 뉴스룸으로 데려오고 있다는 사실이다.

그러나 우리의 프로듀서들은 디지털 인재를 어떻게 이용할 지에 대해서 명확한 계획이 없다면 디지털 인력을 확산시키는 것이 얼마나 부질없는 것인지 잘 보여준다. “데스크에서 일하는 기자도 아니고 편집자도 아닌 직원”으로 묘사될 수 있는 그런 모호하고 이것저것 다 하는 애매한 직책에서 일하고 있다. 먼저 우리의 보스는 그들의 기술을 좀 더 잘 이해해야 하고, 그들을 활용하려면 어떻게 해야 하는지를 알고 있어야 한다.

“새로운 인력을 받아서 결국 2류 시민 취급을 받을 수밖에 없는 오래된 구조 속에 넣어두어서는 안된다”고 어느 경쟁 신문의 편집인은 말한다. “그건 진짜 변신이라고 말할 수 없다. 권력구조를 변화시켜야 한다.” ■





# 기사를 내 것으로

## 기사를 지켜 소유하라

대학 풋볼 선수인 마이클 샘(Michael Sam)은 자신이 게이임을 세상에 공표하겠다고 결심했다. 그는 자신의 이야기를 맨 처음 뉴욕타임스와 ESPN에 가져왔고, 우리는 기념할만한 정도로 잘 만들어서 이를 기사화했다. 그러나 디지털 퍼스트 원칙을 지닌 경쟁사업자들이 우리보다 훨씬 많은 트래픽을 보여주었다.

만약 우리가 디지털 우선 원칙을 택했다라면, 우리는 사전에 시간단위로 기사를 만들고, 관련 이야기를 패키징화해서 독자들이 우리 사이트에 더 오래 머무르게 하고, 새로운 독자를 유치했을 것이다. 우리가 다음날 기사에 대해서 신경을 쓰는 것처럼 다음에 어떻게 이어갈 것인지에 대해서 더욱 열심히 고민했어야 했다. 여기 디지털 기사가 어떤 모습으로 진행되었는지 보여주는 사례가 있다.



### College Football Standout Says He Is Gay

By JOHN BRANCH 65 minutes ago

Michael Sam, who played for the University of Missouri and is expected to be chosen early in the N.F.L. draft, could become the league's first openly gay player.

• 462 Comments

• **Maerz: It's Time for the N.F.L. to Welcome a Gay Player**

- 1 독자의 반응을 이끌어내기 위해서 사전에 의견란(Opinion Section)에 올라갈 기사를 알려두라. 그런 뒤에 다음날 칼럼을 발행하라.

The Opinion Pages OP-ED COLUMNIST

### Panic in the Locker Room!

FEB. 12, 2014



Frank Bruni

A nerve flash for every straight man out there: You've been naked in front of a gay man.

In fact you've been naked, over the course of your life, in front of many gay men, at least if you have more than a few years on you. And here you are — uninjured, unscathed, intact. The earth still spins. The sun rises and sets.

Maybe it was in gym class, long ago. Maybe at the health club more recently. Or maybe when you played sports at

- 2 2011년 커밍아웃 시리즈를 재포장하라. 해당 시리즈가 게이 커뮤니티에 바람을 불러일으켰기 때문에, 편집인에게 그들의 연락처를 물어보라. 우리는 마이클 샘의 기사에서 커밍아웃 시리즈의 연결고리를 찾지 않았다.



3

구글+ 행아웃을 다른 공개된 게이 선수들과 조직해 두어라. 나중에 많은 온라인 비디오와 텔레비전에 커밍아웃한 NBA 농구선수인 제이슨 콜린스(Jason Collins)가 마이클 샘과 함께 친구 사이에 대해서 말하는 것이 화면에 나왔다는 것을 알게 되었다.



4

기자를 배치해서 라이브 블로그 트위터에 대응케 하라. 우리는 몇몇 사이트들이 반응을 모으는 것만으로 우리를 이기는 것을 알게 되었다. 독점 뉴스가 없어도 스포츠 일러스트레이트(Sports Illustrated)는 처음으로 NFL 대표(executives)들 사이에서 일어난 반응을 보도했다.

### Twitter reaction: Michael Sam comes out

By Jerry Wilmes | College Football writer  
February 6, 2014 9:12 pm ET

Like Tweet Retweet +1 Submit

No, the 2013 SEC Defensive Player of the Year isn't about to go undrafted, which means former Missouri defensive end Michael Sam's Sunday night announcement will make him the NFL's first publicly gay player.

It's a big deal, and not surprisingly, it prompted plenty of reaction on Twitter. A sampling, starting with teammate Donovan Bonner:



Donovan Bonner  
@DonnaDicks

Follow

We know of his status for 5 years and not one team member, coach, or staff member said anything says a lot

5

우리가 인터뷰를 어떻게 했는지 짧은 배경 기사를 게재하라. 에스비 네이션(SB Nation)은 우리 특종에 대한 뒷담화를 보도했고, 그것을 '특종'으로 상품화했다. 그리고 이들의 이야기가 트위터와 구글 뉴스를 점령했다.



### 다른 제안들

- 뉴욕타임스가 이야기를 게재하자마자, 소셜 프로모션 전략을 가동하자. 링크드인(LinkedIn), 페이스북 혹은 다른 소셜 등을 통해 게이 커뮤니티나 영향력을 주는 사람들에게 도달하는 것이 필요하다.
- 트위터에서 팔로어의 숫자가 많은 기자들에게 도달하자. 특히 게이나 스포츠 커뮤니티에서 존재감을 가진 사람이 이 이야기를 자신들의 팔로어들에게 트윗을 하게 하자.
- 제작 중인 비디오의 하이라이트 클립을 인스타그램이나 트위터와 같은 사이트에 올려 두어라.
- 뉴스 속보 이후에 반응을 끌어낼 수 있는 도구를 만들어 플랫폼이 되어라 예를 들어 인터랙티브 퀴즈를 만들거나 기사와 관련 있는 설문을 한다거나 혹은 주요 인물과 함께 적정 수준의 토론을 할 수도 있다.



# 떠나는 이들의 변

## In Their Own Words: Digital Departures

뉴욕타임즈는 한 두 명의 언론인들이 떠나도 흔들릴 회사가 아니지만, 재능 있는 디지털 동료가 떠나면 그 영향은 훨씬 파괴적이다. 디지털 분야의 직원들이 충분하지 않기 때문이다.

우리는 뉴욕타임즈에서 디지털 직종에 있다가 떠난 5명에게 왜 그런 결정을 내렸는지를 물어보았다. 이유 중에는 이미 잘 알려진 것들도 있었다. 예를 들자면 성장 기회의 부족이 그렇다. 그러나 그들은 또한 그들의 작업을 제대로 이해하지 못하고, 지도자에게 제대로 평가받지 못하는 등 좌절감 때문이라고 답했다. 그리고 그들은 디지털 기사를 향상시키기 위한 그들의 노력이 전통이나 관료주의 때문에 어려움을 겪었다고 토로했다.

우리가 인터뷰한 사람들은 모두 뉴욕타임즈에 애정을 가지고 있다. 그러나 다른 조직에서 누릴 수 있는 더 많은 자율과 창의, 영향력 등등을 포기할 수 없었다. 어느 누구도 떠난 것을 아쉬워하지 않았다는 사실이 많은 것을 시사해준다.

### 왜 뉴욕타임즈를 떠나기로 했는가?

“조직을 둘러보면 좋은 직책들은 디지털에 경험이 없는 사람들에게 돌아갔습니다. 심지어 디지털 분야의 직책조차도 그랬어요. 반면에 디지털 자격증을 갖춘 언론인들은 단순히 기사를 이 면에서 저 면으로 옮기는 작업이나 하고 있더라구요.”

“뭐 하나를 만드는데 20개월이 걸리게 되면, 내가 가지 기술은 혁신과는 거리가 멀어지고, 관료화된 조직을 다루는데 활용되더라구요. 회사에 들어간 지 오래 될수록 더 조직에 오래 있게 되지만, 아무리 있어봤자 높은 직책으로 올라가지 못한다면, 경력에 위협하죠.”

“나는 전형적인 뉴스 기자나 뉴스 편집자가 되고 싶지는 않았어요. 난 항상 뉴욕타임즈의 핵심에서 벗어나 있다고 느꼈고, 뉴욕타임즈가 가장 자랑스러워하는 것과는 거리가 멀다고 느꼈어요.”

“조직의 위계 때문에 답답했고, 해결책이나 분명한 다음 단계로 이어지지 못한 채 미팅만 계속하는 게 힘들었습니다.”

### 뉴욕타임즈 밖의 생활 중 가장 매력적인 것 무엇인가요?

“버즈피드(Buzzfeed) 같은 회사들은 강한 리더십을 가지고 있고, 디지털 비전이 확실해요. 이 비전은 영토싸움이나 오래된 전통상품에 묶여 있지 않죠.”

“전 복잡하게 얽혀있는 종이신문의 이런 저런 요구에 얽혀있지 않는, 순수 디지털 기업에서 많은 것을 배우고 싶었어요. 뉴욕타임즈는 어느 정도, 아니 뉴욕타임즈의 상당 부분이 여전히 기술을 받아들이고 싶어하지 않는다고 느꼈습니다.”

“다른 곳에서 내 열정을 추구할 수 있고, 리더로 성장할 기회가 있었습니다. 바로 융통성이 있고, 진짜 디지털 저널리즘의 가능성을 깊이 이해하고 있는 그런 환경이었죠.”

### 디지털 리더를 데리고 오려면 뉴욕타임즈는 무엇을 해야 한다고 생각하는가?

“디지털 재능이 많은 젊은이들은 돈 때문에 움직이지는 않아요. 일반적으로 그들은 자신들이 가진 가치를 이해해주는 조직에서 세상에 얼마나, 어느 정도 영향을 줄 수 있는지에 따라 움직이지요. 이게 뉴욕타임즈의 가장 막강한

수단이고 가능한 한 자주 사용해야 하는 카드입니다.”

“누군가에게 과감하게 베팅을 하는 방법을 찾아내라. 1992년 당시 투데이(Today) 쇼는 이미 40년이나 된 미국의 모닝쇼였지만, NBC는 26살의 제프 저커(Jeff Zucker)를 책임 프로듀서로 임명했다. 우리는 그 이후에 NBC가 거둔 투데이 쇼의 성공을 잘 알고 있다. 뉴욕타임즈에서 그와 같은 일이 일어날 것으로 상상이나 할 수 있을까?”

“젊은 친구들에게는 기회가 많은데, 진정한 리더가 되기까지 20년을 기다릴 사람들은 없습니다. 하지만 사람들에게 진정으로 권한을 줄 수 있는 방법을 찾아야 해요. 정말 그렇게 할 수 있으면, 그 때는 얘기가 달라집니다.”■

#### 우리가 인터뷰한 사람들



##### **Soraya Darabi**

Launched social media at The Times. Founded a startup that was sold for \$10 million and featured on the cover of Fast Company.



##### **Alice Dubois**

Former deputy of digital platforms at The Times now director of editorial product at BuzzFeed.



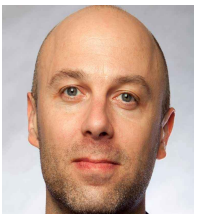
##### **Jonathan Ellis**

Former senior editor for mobile platforms at The Times. Joined Mashable to become managing editor for the growing newsroom.



##### **Liz Heron**

Former social media editor at The Times. Joined Facebook after serving as head of audience engagement at The Wall Street Journal.



##### **Zach Wise**

Former senior multimedia producer for The Times. Now Associate Professor, The Medill School of Journalism at Northwestern University.

# 디지털 인재 영입전에서의 승리

## Winning The Talents Wars

1990년대, 기록의 신문(paper of record)이라고 불리던 뉴욕타임즈는 사실의 전달에만 초점을 맞춰왔던 기사에 좀 더 활기를 더하기로 결심했다. 우리는 오랫동안 간과해 왔던 뉴욕 매거진(New York magazine)이나 옵저버(The Observer)와 같은 출판물에서 자기 목소리와 스타일을 가진 작가들을 고용하기 시작했다. 컬러 사진이 뒤를 이었고, 이어 매력적인 그래픽이 뒤를 이었다.

그 결과, 오늘날 우리는 뉴욕타임즈가 최고의 작가와 사진기자, 그리고 그래픽 에디터들에게 매력적인 직장인 것을 당연하게 생각한다.

우리는 그와 유사한 순간에 와 있다.

우리의 기자들이 현재와 같은 수준을 유지하기 위한 유일한 방법은 기술자, 이용자 경험 디자이너, 상품 매니저, 데이터 분석가, 그리고 무엇보다 디지털에 익숙한 기자나 편집자들처럼 디지털 재능을 가진 사람들이 보다 깊고 넓은 재능을 가진 인재들과 섞여 있는 뉴스룸을 만드는 것이다.

혹은 이들 이름표들을 옆으로 치워놓고, 보다 기초적인 용어로 수요를 표현해 보자. 우리는 뉴스 수집을 효율적으로 할 수 있는 도구를 만드는 메이커(makers), 새로운 디지털 프로젝트들을 출시하기 위해서는 무엇을 해야 하는지를 알고 있는 사업가(entrepreneurs), 가입자들의 변화하는 요구에 부응하는 쓸모 있는 상품을 디자인해 낼 수 있는 독자들의 대변자(reader advocates), 기술의 변화나 행위의 변화를 오감과 함께 육감으로 파악할 수 있는 시대정신의 관찰자(zeitgeist watchers)를 원한다. 무엇보다도 우리는 위의 재능 중 여러 가지를 소유한 그런 드문

인재를 필요로 한다.

그것도 지금 당장 필요하다. 뉴욕타임즈는 스노우폴(Snowfall)과 같은 시도 때문에 찬사를 받았지만, 그럼에도 우리는 디지털 기술을 제대로 이해하지도, 댓가를 보상하지도, 그리고 찬양하지도 않는 회사라고 불릴 위험에 처해 있다. 월스트리트저널, 가디언, 파이낸셜타임스, 그리고 워싱턴포스트와 같은 우리의 경쟁사들 상당수는 이미 그런 재능있는 인력들을 고용하는 것을 최우선 순위로 두고 있다.

최고의 재능을 가진 사람을 채용하는 것은 반드시 필요하다. 디지털에 적합한 사람이 아니라 디지털 세상에서 나고 자란 디지털 네이티브(digital native)를 고용했을 때 성공할 수 있는 확률이 전통적인 언론인들을 디지털 관련 직위에 올려 놓았을 때보다 훨씬 높기 때

문이다. 이는 단순히 특정 기술을 가지고 있느냐의 문제가 아니다. 그들은 기술 및 독자들의 변화하는 수요에 어떻게 적응해야 하는지를 본능적으로 알고 있기 때문이다.

“완전히 새로운 문화를 만들 필요가 있다. 완전히 새로운 재능에 기초해서 전적으로 새로운 것에만 헌신할 수 있어야 한다.”고 블룸버그 뉴스의 CEO인 저스틴 스미스(Justin Smith)는 말한다. 그는 애틀란틱(The Atlantic)을 비용만 축내는 잡지에서 번성하고 수익까지 내는 디지털 기업으로 변모시킴으로써 명성을 쌓았다. “사람들이 언젠가는 변화할 수 있을 것이라고 믿지 말라.”

마찬가지로 파이낸셜타임스와 유에스에이투데이의 편집자들도 그들이 지난 몇년 동안 내렸던 결정들 중 가장 중요한 것이 바로 공격적으로 디지털 재능을 가진 인력을

We need makers,  
entrepreneurs, reader  
advocates and  
zeitgeist watchers.

영입한 것이라고 말한다. 두 회사 모두 변화에 적극적으로 반대하는 기자와 편집인들을 몰아냄으로써 새로운 직원을 채용할 공간을 만들었다.

디지털 미디어 스타트업은 직원들을 붙잡아둘 걱정을 할 필요가 없다. “우리의 인재 풀은 해가 갈수록 더 나아지고 있다.”고 비즈니스 인사이더(Business Insider)를 설립한 헨리 블로젯(Henry Blodget)은 말한다. “새로운 시대의 작가와 기자들이 디지털 영역에서 자라고 있고, 그들에게 디지털은 제2의 본성이다.”

디지털 재능을 가진 사람을 끌기 위해서는 우리가 생각하는 것보다 훨씬 많은 작업이 필요하다. 우리는 야망을 가진 언론인들이라면 뉴욕타임즈에서 일하고 싶어할 것이라고 생각하고 있고, 그렇게 짐작하는 데는 충분한 이유가 있다. 하지만 오랜 명성이 쌓인 뉴욕타임즈라는 브랜드가 디지털 네이티브들에게는 그다지 큰 매력이 없다. 그들은 오래된 조직의 제한이나 관료주의의 구애 없이 새로운 뭔가를 만들 수 있고, 실험할 수 있고, 문제를 해결할 수 있고, 뉴스가 만들어지는 방식 자체를 바꾸는 등의 기회가 있어야 관심을 보인다. 뉴욕타임즈는 최고의 디지털 인재들이 받는 연봉을 줄 능력이 없다는 것도 문제는 문제다. 하지만 우리는 우리 스스로를 인터넷 성공 스토리로 만들고, 세계 최고 수준의 사명감 가득한 조직을 변화시킬 수 있는 기회를 가지고 그들을 유인할 수는 있을 것이다.

## 디지털 재능을 가진 인재를 모셔오기 위한 ‘가능한’ 조치들

- 부족한 기술을 파악하고, 이를 메울 수 있는 인재를 공격적으로 영입하라.
- 인사 부서에서 그들이 채우려고 하는 일의 수요를 정확히 이해하고, 지원자의 기술을 평가할 수 있어야 한다.
- 디지털 인력을 영입할 때 전통적인 보도능력에 대해서는 덜 강조하고, 우리의 저널리즘 인력을 고용할 때는 디지털 능력(digital skills)을 좀 더 강조해야 한다.
- 새로운 아이디어를 유입시키기 위해서는 전통적인 경쟁사들 보다는 혁신적인 스타트업에서 사람들을 많이 영입하라.
- 새로운 인력을 영입하거나 기존 인력을 유지하기 위해서 저널리즘을 활용하라. 그래서 재능있는 기술자(technologist)나 이용자 경험 디자이너, 상품 매니저 그리고 디지털 전략가들이 가까이에서 기사작성을 함께 하도록 하라.
- 디지털 인력들에게 단순히 전략을 실행하게 하기 보다는 전략을 만들도록 함으로써 그들에게 권한을 주고 그들의 능력을 계발하라.
- 최고의 디지털 재능 인재를 중진급으로 영입할 것을 고려해야 한다. 그렇게 하면 뉴욕타임즈가 디지털 인력을 고용하는 것을 최우선 과제로 삼고 있음을 알릴 수 있다.■

### 디지털 스타

우리의 디지털 동료들 상당수는 이 업계에서 유명하다. 비록 뉴스룸에서는 그들의 재능과 명성을 알지 못하고 있지만 말이다.



**Mike Bostock**

A graphics editor in the San Francisco bureau, Bostock created a library of graphics code used by publications all over the world. In the tech community, he is a revered figure.



**Mark Suppes**

An Interactive News developer, Suppes is almost certainly the only Times employee who has built a nuclear fusion reactor with about \$35,000 in spare parts. He also built Gucci's website.



**Chris Wiggins**

A top data scientist from Columbia University, Wiggins is working to bring more data scientists to The Times at a time when experts in this field are in short supply and high demand.



**Jeremy Ashkenas**

Ashkenas created CoffeeScript, a programming language. His reputation helps us attract top talent. "He influences how things are built on the web," a colleague said.

# 디지털 리더

## Grooming Digital Leaders

전반적으로 우리 더 많은 디지털 인재가 필요하다. 그러나 우리는 디지털을 잘 이해하는 리더 역시 필요하다.

이런 인력부족은 오랜 편견에 기인한다. 우리는 지도자급 위치에 외부 인사를 거의 들이지 않았다. 우리는 우리가 가진 디지털 저널리스트들을 지도자로 육성하는데 애를 먹고 있는데, 그들이 가진 기술을 어떻게 이용해야 하는지를 잘 모르기 때문이기도 하다. 그리고 우리 전통적인 언론인들에게 디지털 관련 역할을 맡기는 경향이 있다.

전통적인 언론인들이 우리의 디지털 전략을 다듬고 실행하는 일에 관여하는 것은 매우 중요한 일이다. 그러나 전통적인 언론인들이 지나치게 많이 디지털 관련 직위에 채워지기 때문에 우리의 디지털 관련 시도들이 다음 수준으로 올라가는 것이 쉽지 않다.

우리는 그런 역할들에 대한 수요와 그 역할들이 요구하는 기술을 이해할 필요가 있다. 또한 관련 경험이 없는 기존 언론인들에게 그런 일을 맡겼을 때 얻을 수 있는 것과 잃

을 수 있는 것들을 분명히 알고 있어야 한다. 하지만 이런 식의 승진방법은 위험이 따른다. 특히 디지털 분야에서 일하는 사람이라도 회사 내에서 승진을 하기 위해서는 전통적인 저널리즘을 통해야 한다는 메시지를 전달한다는 점에서 위험하다.

우리의 경쟁사들이 주요 디지털 관련 직위에 맞는 사람을 영입할 때는 종이신문에서의 경력을 따지지 않는다. 그들은 가장 뛰어난 경력을 가진 사람을 찾는다.

최근 하나의 중요한 변화가 애런 필호퍼(Aron Pilhofer)와 스티브 둘즈(Steve Duenes)가 경영진으로 승진과 함께 일어났다. 승진의 효과는 바로 나타났다. 우리가 영입한 최고의 디지털 인재들 중 대부분이 이들을 통해서 입사했고, 두 사람 모두 새로운 디지털 계획을 야심차게 추진했다. 그들은 경쟁사들을 지켜보면서 트렌드를 알아챘고, 우리의 모바일 프로젝트와 새로운 상품에 대한 대화를 더욱 풍부하게 만들었다. ■



애런 필호퍼



# 뉴스룸 내 디지털 수요를 평가하라

## Assessing The Newsroom's Digital Needs

이 보고서에서 언급한 기회를 잡으려고 뛰어들기에 앞서 우리는 현재의 디지털 역량과 개선이 필요한 부분을 이해하는 것이 필요하다.

우리는 더 많은 투자를 보장해 주는 분야 다섯 가지를 골랐다. 전략, 분석, 상품, 플랫폼, 그리고 독자층 개발이다. 전통적인 경쟁사이드, 새로운 경쟁사이드 우리의 경쟁사들은 이 영역에서 인력을 보강하고 있고, 우리도 디지털 수요에 부응하기 위해서 전투에 참여할 준비를 해야 한다. 그리고 디지털 인재를 더 많이 갖추어야 한다.

이어지는 내용은 이 영역에서 새로운 영입인력을 감안한 새로운 조직도라기 보다는 필요를 측정해본 것이다. 세세한 구조 보다는 그들이 뉴스룸에서 핵심적인 역할을 수행하도록 하는 것이 더 중요하다.

### 전략 STRATEGY

수요: 모든 직책이 전략수립의 책임을 암묵적으로 내포하고 있기는 하지만, 기획이 중앙에 집중되어 있지는 않다. 책임 편집자들과 데스크 책임자들은 장기 전략에 관심을 가질 만한 시간이 없다. 뉴스룸은 사업부문과 협력해야 할 우선 순위를 정하지도 않았다. 경쟁사업자의 디지털 전략을 제대로 이해하지 못하면 우리는 모범사례를 도입하는데 뒤처지게 된다. 뉴스룸에서 혁신을 주도하는 사람

들은 그들의 필요를 설명하거나 아이디어를 실행시키는 데 어려움을 겪고 있다.

기회: 뉴스룸 전략팀을 만들어서 새로운 경쟁사와 전통적인 경쟁사들의 전략 전환과 독자들의 행동 변화 등을 경영진에 알려야 한다. 그렇게 하면 뉴스룸에서 진행하는 디지털 프로젝트를 서로 공유하고 우선순위를 설정하는데 도움이 될 것이다. 전략팀은 전략적 문제에 해결책을 찾기 위한 연구를 수행할 수 있다.

**Mobile Product Lead**  
at BuzzFeed (View all jobs)  
New York  
BuzzFeed is looking for a product leader to take our Mobile app new kind of media company for the social world. Our technology distribution of content, detects what is trending on the web, in realtime with the hottest content of the moment. Our site is a media that reaches over 100 million monthly unique visitors and additional 300M uniques. This role will report directly to our Head of Product.  
This job is based in our NYC offices, and we offer competitive compensation and benefits option program.

**PRODUCT**  
**Front-End Designer**  
Location: Washington, DC  
**Front-End Engineer**  
Location: (Multiple states)

**ATLANTIC MEDIA**  
**Programming Director**  
Location: New York, NY Department: Quartz Type: Full Time

**수요**  
저널리즘 관련 구인란을 보면 디지털 재능에 대한 수요가 공급을 훨씬 넘어서는 것을 알 수 있다.

## 상품 PRODUCT

수요: 뉴욕타임즈의 디지털 상품, 특히 모바일 상품은 더 이상 디지털 저널리즘의 표준이 못 된다. 상품 편집자로 일하고 있는 사람들은 장기적인 편집 비전보다는 눈앞의 문제점들을 수정하는데에만 집중하고 있다. 이메일과 같은 다른 상품들은 무시되고 있다. 팀은 인원이 부족하고 경영진의 지휘를 거의 받지 않기 때문에 편집자들은 뉴스룸의 수요 보다는 수익 증대라는 사업부문의 계획 실행에 집중한다.

기획: 더 많은 상품 편집자들을 고용하고, 그들에게 더 많은 권한을 부여하여 웹사이트나 모바일 앱, 이메일, 비디오, 커뮤니티 플랫폼 등을 개발할 수 있게 해야 한다. 또한 속보나 개인화 서비스와 같이 크로스 플랫폼 상품에서 독자들이 직접 접하는 기능들을 개발하도록 해야 한다. 사업부문 쪽 상품 매니저들과 밀접하게 작업을 하면서 새로운 상품에서 뉴스룸의 이해를 대변하게 된다.

## 플랫폼 PLATFORMS

수요: 우리의 디지털 콘텐츠는 전부 우리의 콘텐츠 관리 시스템(Contents Management System)인 스쿱(Scoop)을 통해 만들어지지만, 뉴스룸의 어느 누구도 스쿱을 책임지지 않는다. 이 때문에 우리의 CMS는 허핑턴포스트, 버즈피드나 폭스 등에 기능성이나 이용성, 그리고 속도 등에서 한참 뒤져있다. 우리의 인터랙티브 뉴스(Interactive News) 부서가 혁신을 주도하지만, 이들의 작품은 대부분 일회성이라 반복하지 못한다. 이들은 언론인들이 이용할 수 있는 기술을 사용하지 않기 때문이다. 뉴스룸의 책임자들은 우선순위를 명확히 하지 않았기 때문에 CMS 기술 팀은 개별적인 데스크 등에서 지적하는 사소한 문제점을 고치는 데에만 치중할 뿐, 주요 편집 혁신에 집중하지는 못한다. NYT 나우와 같은 새로운 상품팀은 그들의 작업이 우선순위가 아니기 때문에 우리의 출판 시스템을 피해서 작업해야 했다.

기획: 플랫폼 편집자 자리를 만들어서 스쿱과 같은 내부용 제품 개발에서 뉴스룸을 대변해야 한다. 이 때 플랫폼

편집인은 우리 출판 시스템의 문제점을 찾아내고, 우선순위를 정하고, 솔루션을 만들기 위해서 인터랙티브 뉴스팀과 기술팀의 동료들과 밀접하게 작업해야 한다. 플랫폼 편집인은 또한 성공적인 일회성 프로젝트를 찾아내서 이 프로젝트가 반복재생산될 수 있도록 템플릿으로 만들어야 한다. 그리고 구조화된 데이터와 태깅이 가능한 모델을 지지하고 개발할 수 있어야 한다. 플랫폼 편집인은 상품 편집인과 같이 일하면서 고객들이 직접 만나는 상품을 혁신시킬 수 있는 방법을 모색해야 한다. 예를 들자면 독자들이 이야기를 팔로우할 수 있는 기능 등을 개발하는 것 등인데, 이런 혁신이 뉴스룸의 일의 흐름과 출판 시스템에 녹아들어가게 해야 한다.

## 수용자개발 AUDIENCE DEVELOPMENT

수요: 우리는 우리의 콘텐츠가 가능한 한 최대한의 독자층에게 도달할 수 있도록 우리 작품을 공격적으로 프로모션하지는 않았다. 중요한 소셜 플랫폼들에서 뉴욕타임즈는 존재감이 없고, 우리의 트위터나 페이스북 계정은 각자 서로 다른 부서에서 관리하고 있다. 우리의 웹사이트 편집인은 다른 곳에는 표준으로 자리잡은 트래픽을 최대한 높일 수 있는 전략을 사용하지 않는다. 심지어 이런 접근 방식이 우리가 가진 언론으로서의 원칙과 갈등을 일으키지 않는 상황에서도 마찬가지다. 재포장(repackaging), 개인화, 최적화, 그리고 독자에게 다가가기(outreach) 등과 같은 쓸모 있는 도구들을 전략적으로 사용하지 않았다.

기획: 우리는 수용자를 확대하고 기존 독자들을 우리 사이트에 오랫동안 잡아두는데 역량을 집중해야 한다. 그러기 위해서는 뉴욕타임즈의 웹사이트와 다른 사이트들, 특히 소셜 미디어를 통해 최적화시키는 것이 필요하다. 발행 전 그리고 발행 직후 뉴스룸이 주도하는 홍보 전략을 활용해서 우리의 콘텐츠를 알리는 것이 필요하다. 독자층 개발에서 경쟁력이 생기면 허핑턴포스트같은 사이트들이 훔쳐간 우리 콘텐츠들의 트래픽이 다시 돌아올 것이다. 우리 홈페이지를 통해 우리에게 오는 사람들의 숫자가 감소하고 있는 것을 생각하면 특히 절실한 부분이다.

## 분석 ANALYTICS

수요: 우리는 우리의 결정을 뉴스룸에 알려주는데 데이터를 꾸준히 사용하지 않는다. 이는 우리가 독자들의 행위를 더 잘 이해하고, 트렌드에 적응하고, 트래픽을 우리의 저널리즘에 몰아줄 수 있는 기회를 놓치고 있다는 의미다. 이 때문에 목표를 정하고, 진행과정을 평가하는 것이 더욱 어렵다. 강력한 분석팀은 이러한 디지털의 필요 중에서도 가장 중요하다.

기회: 분석 기술은 최고 경영진 수준의 전략이나 데스크 수준의 의사 결정 등 뉴스룸의 상당 부분에서 필요한 것이다. 우리는 뉴스, 플랫폼, 상품 편집인, 뉴스룸 전략가 그리고 독자층을 확대하고자 하는 사람 등과 함께 일할 수 있는 분석 전문가를 영입할 필요성이 있다. 우리는 또한 고객 인사이트 그룹(Consumer Insight Group)의 데이터 전문가들과 같이 가까이에게 함께 일할 필요도 있다.



# 목표 달성 방법

## How to Get There

### 종이신문을 강조하지 말라

- 뉴스룸의 무게중심을 1면에서 이동하라. 성공을 계량화할 수 있는 도구를 추가하거나, 트래픽과 독자들의 공유, 참여 등을 측정할 수 있으면 좋다.
- 우리가 일하는 프로세스, 작업 흐름, 스태프와 전통을 평가하라. 우리가 하는 일을 바꾸기 위해서는 일하는 방식을 바꿔야 한다. 즉, 어떻게 우리가 일을 해 왔는지 각 요소별로 비판적으로 봐야 한다. 첫 번째로 해야 할 일은 디지털이 아닌 종이신문에 최적화된 작업 방식들에는 무엇이 있는지 나열해 보는 것이다.
- 우리 편집인들에게 독자처럼 읽어보라고 요청하라. 각 데스크는 적어도 한 명의 스태프가 모바일 웹, 모바일 앱, 그리고 태블릿 앱의 기사를 모니터링하게 해야 한다. 꾸준히 하다 보면 그런 작업이 제2의 본성이 될 것이다.
- 우리의 “경쟁자들”이 어떤 회사들인지 다시 생각해 보라. 모든 부서들이 자기 섹션이 어떤 회사들과 경쟁을 하는지 리스트를 새로 작성해보게 하고, 그들의 후방자원들이 새로운 앱과 인터넷 전용 매체들에 친숙해 지도록 하라.
- 디지털을 평가의 핵심으로 만들라. 종이신문의 성과뿐 아니라 디지털 섹션의 성과도 평가에 포함시켜야 한다. 이는 전체 뉴스룸, 특히 책임자들에게 해당하는 사안이다. 데스크가 소셜 미디어에 대한 전략을 현명하게 마련했는지, 그들이 실험에 열려있고, 열정적인지, 그들이 디지털에 중점을 두고 현명하게 인력을 채용했는지도 평가해야 한다. 이를 위해서 먼저 우리 직

원들에게 디지털 기대치를 분명하게 알려주어야 한다.

### 디지털 수요를 평가하라

- 현재 디지털 수요를 재평가하고 새로운 직위를 만들라. 여기에는 수용자 개발팀장이나 분석팀장과 같은 고위직에서부터, 우리의 기사 게재 과정을 원활하게 해주는 도구를 만드는 개발자나 제대로 평가 받지 못하고 있는 이메일 뉴스레터를 관리하는 전략가와 같은 낮은 직위의 사람들까지 모두 포함된다.
- 여러 데스크의 디지털 역량을 평가하고 구멍이 난 부분을 채우라. 우리는 전국 뉴스에 탐사기자가 부족하거나, 메트로(Metro) 섹션에 기사를 다듬어주는 유능한 편집기자가 없으면 금방 눈치를 채듯, 해당 데스크에 뛰어난 디지털 재능을 가지고 있는 직원이 있는지 여부를 확인해야 한다. 프로듀서뿐만 아니라 기자나 편집인들까지도 모두 포함된다. 그런 기술을 가진 사람들이 있다면 그들이 속한 데스크 내부에서 모범 사례를 서로 공유할 수 있도록 해야 한다.
- 뉴스룸은 벽돌이 아닌 레고로 지어야 한다. 오늘날 가장 적합한 구조가 내일에도 그대로 적합한 것은 아니다. 우리의 수요도 빠르게 변화할 것이고, 우리의 기술 역시 구식이 될 수밖에 없다. 무엇보다도 우리는 어떤 상황에도 적응할 수 있어야 한다. 지속적으로 수요를 확인하고, 재능있는 인재를 채용하고, 구조를 바꿔야 한다. 일정기간 동안만 존재하는 직책을 만드는 것도 그런 전환기에는 큰 도움이 된다.
- 우리의 직원채용 위원회에 디지털 전문가를 포함시

키라. 일단 필요를 감지하면 우리는 그 자리를 채워야 한다. 그리고 디지털 전문가가 채용이나 승진에 참여하는 것은 부족한 부분을 발견하는 것은 물론 해당 직책에 가장 적합한 사람을 찾는 데도 도움이 된다. 제넷(Janet)도 이미 그런 방법을 권고했다.

- 디지털 미디어 영역에서 최고의 재능을 가진 사람의 명단을 작성해서 유지하고 적극적으로 구애하라. 지금 다른 기업들은 공격적으로 디지털 재능을 가진 인력들을 영입하고 있는 중이다. 뉴욕타임즈의 뉴스룸은 분석이나 고객층 개발과 같은 가장 필요한 영역에서 뒤처져 있기 때문에 상황을 완전히 뒤바꿔 놓을 인재, 우리의 상황을 개선할 수 있는 인재를 알아내는 것이 다른 회사들 보다 더욱 요구된다.
- 디지털 재능을 가진 사람에 대한 수요가 높다는 것을 인정하라. 디지털 재능을 가진 사람을 고용하는 데는 돈도 많이 들고, 설득도 더 필요하고, 일단 뉴욕타임즈 내부로 들어온다면 더 많은 자율권을 주어야 한다. 심지어 후보자가 놀라울 정도로 어리거나, 업적이 많이 않은 인물인 경우도 그렇다. 개발자, 상품 매니저, 이용자 경험 디자이너, 그리고 현명한 디지털 전략가들에게는 현재 큰 프리미엄이 붙어있다.
- 현재 우리가 보유하고 있는 디지털 관련 직원들에게 더 많은 권한을 부여할 수 있는 방법을 찾으라. 우리는 뉴스룸 내부에 실험하는 문화를 원한다. 예를 들어 프로듀서에게 더 많은 실험을 하도록 임무를 주고, 그런 실험을 통해 그들이 발견한 것을 조직과 공유하도록 하는 것이다.
- 직원들이 뉴스룸에서 다른 운영조직으로 이동이 쉽게 하라. 많은 경우에 능력이 있고 가치 있다고 평가받는 디지털 직원들에게 최고의 직위는 사업부문에 이미 존재한다. 상품, 연구개발, 디자인, 기술, 그리고 고객인사이드 부서에 최고의 인재를 배치하고, 그들이 떠나지 않게 붙들어두는 것이 우리에게 이익이다. 이런 이동은 디지털 뉴스룸에 있는 사람들에게는 당연한 직책의 연장선에 있다. 이를 통해 상당한 양의

고위직 포지션들이 만들어질 수 있고, 이는 우리에게 미래 지도자를 위한 또 다른 인력풀(pool)이 열릴 것이다.

- 뉴스룸에서 누가 떠오르는 스타인지 찾아내라. 그리고 그들의 업무가 우리에게 얼마나 큰 도움이 되는지 알려주고, 뉴욕타임즈를 더 좋게 만들 아이디어를 달라고 하라. 그들의 경력을 개발시켜 주고, 그들의 도움을 받아 재능 있는 직원을 더 많이 찾아내라.
- 스타급 인재를 채용하라. 재능있는 사람들이 다른 재능있는 사람들을 끌어오는 법이다. 입사를 고려하는 디지털 인재들에게는 업계에서 존경 받는 디지털 리더가 회사의 고위직에 올라 있는 것보다 더 좋은 신호는 없다. 이를 통해 새로운 아이디어와 전략을 만들 수 있다.

## 좀 더 심각한 방법을 고려해 보라.

- ‘디지털 퍼스트’의 뉴스룸이 되기 위해서 무엇을 해야 하는지를 알아볼 수 있는 태스크포스를 만들 것을 고려하라. 그동안 다른 신문사들도 이 같은 방식을 택했고, 점점 더 많은 사람들이 우리 뉴스룸에서도 이런 가능성에 대해서 논의를 했었다. 디지털 퍼스트 조직이 되기 위해서는 무엇을 해야 하는지 조사하는 것이 제일 중요하고, 아마도 독립된 팀이 이를 이끌어야 할 것으로 보인다.
- 디지털 펠로우십 프로그램을 만드는 것을 고려해 보라. 최고의 디지털 재능을 가진 사람을 뉴스룸에 페이스북이 제공하는 정도의 임금을 지불하지 않고 모을 수 있는 방법은 MIT나 미디어랩(Media Lab)과 같은 대학과 함께 제휴를 해서 펠로우십 프로그램을 만드는 것이다. 디지털분야의 개척자들을 데스크에 투입하면 생산적인 디지털 협력이 이루어질 것이다. 최고의 인력이 그런 식으로 회사에 한 발만 들여놓으면, 우리가 그들을 붙잡을 수 있는 가능성이 좀 더 커진다. 구글이나 페이스북, 혹은 다른 기업들로부터 “방문교수” 형태로 인재를 초청할 수도 있을 것이다. 이런 시도들은 최고의 재능을 가진 사람들을 영입할 수 있는 강력한 수단이 된다. ■

-끝-



## 부록

# 뉴욕타임즈 혁신보고서 관련 주요 문건

한겨레 신문 좌담회

미디어오늘 좌담회

이준웅, 《중앙일보》 기고문 재정리판

김익현, 《신문과방송》 7월호

강정수, 《슬로우뉴스》 5월 28일

조영신, 《해외미디어동향》 2014. 8

☞ 위 자료는 모두 원저작자들의 허락을 받았습니다.



자료: [www.picturescollections.com](http://www.picturescollections.com)

# 뉴스가 나를 찾아올 것이다

## 혁신 실패의 과정과 고민을 낱알이 담은 <뉴욕타임즈> 혁신보고서 대담 한겨레 신문 6월 16일

최근 공개된 <뉴욕타임즈>의 ‘혁신보고서’가 미디어 업계를 중심으로 큰 화제를 모으고 있다. 오랜 전통을 지닌 유력 신문이 ‘디지털 시대에 어떻게 변해야 할 것인가’에 대한 내부의 고민과 과제, 한계를 솔직하게 담아냈기 때문이다. <한겨레21>은 <뉴욕타임즈>의 혁신보고서가 한국 미디어 산업에 주는 의미를 짚어보는 전문가 좌담을 마련했다. 좌담은 지난 6월3일 오후 서울 공덕동 한겨레신문사 4층 회의실에서 열렸다. 사회는 구분권 사람과디지털연구소 소장(가운데)이 맡았고, 강정수 연세대 커뮤니케이션연구소 전문연구원(왼쪽)과 김익현 <아이뉴스24> 글로벌리서치센터 센터장이 토론을 벌였다. \_편집자

사회-이번 보고서에서 무엇이 인상적이었는지부터 말씀 해주시죠.

김익현(이하 김)- 두 가지가 인상적이었습니다. 보고서에 나온 내용이나 해법이라고 제시한 것도 사실은 국내에서 많이 논의된 내용입니다. 이 보고서가 의미 있는 건 그런 결론에 도달하기까지 고민의 과정을 생생하게 담았던 거죠. <뉴욕타임즈>도 별수 없구나 싶으면서도 참 대단하다, 그런 생각이 들었습니다. 또 하나는 ‘스노폴’(Snow Fall)에 대한 이야기였어요. 제가 보기에 보고서의 주제를 한마디로 요약하면 ‘반복 가능한 플랫폼’이에요. 스노폴

로 대표되는 일회성 프로젝트가 중요한 게 아니라 반복 가능한 플랫폼을 구축하는 게 중요하다는 거죠.

### 약해진 뉴스 브랜드

강정수(이하 강)- <뉴욕타임즈>가 혁신의 시작점과 관련해 첫 단추를 잘못 끼웠다는 사실을 이제야 인정했다고 봐요. 그간 <뉴욕타임즈>는 혁신을 기술적으로, 기계적으로 접근했다는 생각이 들어요. 영국 일간지 <가디언>의 경우엔 처음부터 조직문화를 건드렸거든요. <가디언>이 어떻게 조직을 혁신할 것인가에 집중했다면, <뉴



욕타임즈>는 전 세계를 선도하는 언론으로서 일회성 프로젝트를 품나고 멋지게 해보려 했으나 정작 기본적인 조직혁신은 신경 쓰지 않았다는 한계를 뒤늦게 드러낸 거죠.

사회- 인터넷이 등장하기 전까지 매체 이용 방법은 ‘푸시’(Push)였다고 생각합니다. 신문은 늘 우리 집 앞에 배달됐고, 방송 뉴스는 우리가 TV를 켜면 볼 수 있었죠. 보고서를 보면 더 이상 푸시가 아니라 ‘풀’(Pull) 미디어가 중요하다, 이러거든요.

김- 2000년대 초반 이후 음반시장이 망했습니다. 대부분이 불법 복제 때문이라고 했어요. 그런데 더 중요한 점은 음반 소비 방식이 바뀌었다는 거예요. 예전에는 음반 하나를 구매했어요. 아이팟이 나오면서 곡별 구매가 가능해졌죠. 소비자는 이제 패키지로 묶어서 사는 걸 싫어해요. 뉴스도 마찬가지예요. 뉴스도 건별로 구매하기 시작했어요. 그게 패러다임의 변화고, 독자(소비자)와 생산자 간의 권력 변화죠. 이제 뉴스 브랜드의 이미지는 굉장히 약해졌습니다. 소비자가 달라지고 있기 때문에 그들의 소비 방식에 맞는 전략이 필요하단, 그런 지적으로 읽었습니다.

강- 추가적으로 말씀드리면, 지금까지는 저널리즘이 ‘캐논 회의’ 역할을 해왔다고 봐요. 수많은 뉴스거리 중에서 가치를 정해 독자에게 전달했죠. 디지털 미디어의 가장 큰 특징은 캐논 권력의 붕괴라는 생각이 들어요. 그간의 캐논 역할이 잘못됐기 때문이 아니라, 캐논이 작동할 수 있었던 프레임이 해체되는 거죠. 2008년 <뉴욕타임즈>가 표적집단면접(FGI)을 했어요. 20대의 뉴스 소비 행태를 분석하기 위해서요. 그때 26살 여학생이 했던 말이 지금도 회자되죠. “뉴스가 중요하면 이제 그 뉴스가 나를 찾아올 것이다.”(If the news is important, it will find me.) 결정타는 스마트폰이죠. 다시 과거로 돌아갈 수 있는 물리적 조건은 이미 끝났다고 느낍니다.

## 과연 독자가 누구일까?

사회- 뉴스의 브랜드 효과가 사라진 것, <뉴욕타임즈>나 <워싱턴포스트> 같은 권위 있는 언론의 브랜드 효과가 사라진 것과는 별개로, 뉴스란 건 모든 사람들이 동일하게 알고 싶어 하는, 어쨌든 캐논이 정해준 가치를 추구하는 것이었는데, 왜 모바일과 소셜네트워크서비스(SNS) 시대엔 달라지게 됐을까요.

김- 캐논을 만들어 이게 오늘의 중요한 뉴스야, 이러던 시기보다는 사람들의 입을 통해 소식을 주고받던 시기가 훨씬 길었어요. 지금 우리가 알고 있는 대중매체 시대가 뉴스 전체의 역사에서는 굉장히 이단적인 시대입니다. 대중매체 시대에 뉴스를 대량 유포하는 구조는 구비됐지만 대량 소비하는 기술은 못 따라갔던 거죠. 이제 SNS 등이 발전하면서 대량 소비 플랫폼이 전세계적으로 구축된 거죠.

강- 보고서의 메시지는 우리가 독자를 진짜 모르고 있었다는 거예요. 나름대로 진화한 조직임에도 그랬다는 점을 통렬하게 반성하고 있어요. 지금까지 언론사는 독자를 진지하게 알려는 노력이 미진했다는 거죠. 조금 역사적인 이야기를 해본다면, 19세기 말 윤전기가 하루 생산하던 양은 기껏해야 7천~8천 부였다고 해요. 7천 명이 누가 될까, 타기팅이 명확했어요. 그러다 윤전기 기술이 발전하면서 갑자기 많이 찍어낼 수 있게 되니까 흔히 말하는 중산층에도 읽게 하자, 이러면서 나타난 게 육하법칙에 의한 사건 보도죠. 저는 이때부터 저널리즘이 독자를 잃어버리기 시작했다고 생각해요. 우리나라 신문은 5천만 명에게 팔리지 않더라도 항상 5천만 명을 의식합니다. ‘과연 독자가 누구일까’에 대한 고민부터 시작해야 한다, <뉴욕타임즈> 혁신보고서는 그 부분을 매우 중요하게 생각하고 있어요.

## 과연 기사를 쓸 때마다 그룹 만드는 기자

사회- 뉴스가 ‘여럿 중 하나’(one of them)의 콘텐츠가 돼버린 상황에서, 뉴스를 최상의 콘텐츠라고 인식하면서 제작하는 사람들이 반성하는 보고서네요. SNS가 뉴스 유통의 기본 플랫폼이 돼버렸다면 뉴스는 어떻게 달라져야 할까요.

김- 보고서에서도 지적하지만, 자기네가 잘못된 것 중 하나가 <뉴욕타임즈>는 계속 완성본을 하나 만들어서 내놓으려 했다고 해요. 그런데 지금 뉴스라는 건 완성품을 소비하는 단계에서 시점시점마다 계속 소비하는 쪽으로 많이 달라졌다는 거죠. 보고서에선 대학 미식축구 스타가 커밍아웃한 사례가 나와요. 자기네는 멋지게 완성품을 하나 내놓고 다음날 칼럼 하나 달랑 올리고 끝났다는 거죠. 이래서는 안 된다는 거예요.

강- 이 뉴스가 얼마나 중요한지 생산자 입장에선 왜 안 밝혀주냐는 거예요. 소비자 입장에선 ‘좋아요’(Like) 수로 밝혀주지만, 생산자 입장에선 이것이 얼마나 중요하고 몇 명의 기자가 달려들고 있는지 한 번이라도 얘기해준 적 있냐는 거예요. 팀 풀이라는 기자가 있어요. 기사를 쓸 때 매번 페이스북 그룹을 만들어요. 관심 있는 사람은 공개 그룹으로 들어오라고 기사 주제도 얘기해주고 취재 과정부터 사진으로 남겨요. 내가 오늘 누구를 인터뷰할 건데 뭘 물어볼까 올리고, 인터뷰가 끝나면 바로 또 글을 올리죠. 이제 생산자는 소비자에게 이 뉴스가 생산자 입장에서 얼마나 중요한지 전달하는 새로운 문법을 찾아야 합니다.

사회- 저희도 고민이에요. 한겨레도 디지털 스토리텔링이라고 해서 ‘핵아시아’ ‘사월, 哀-세월호 최초 100시간의 기록’ 등을 계속 선보였어요. 우리 스스로도 경탄할 정도로 엄청난 공력이 들어갔지만, 정작 트래픽 수는 허무할 수준에 가깝습니다. 기자로서는, 언론사로서는 품이 나는 작업이지만, 이것에 지속적으로 자원을 할당하는 게 맞느냐 고민스러운 영역입니다.

김- 한국 온라인 저널리즘을 가로막는 것 중 하나는 스노폴이란 얘기를 많이 했어요. 미디어 혁신을 얘기하는 사람들이 스노폴 얘기를 너무 많이 해요. 우리나라가 유소년 축구를 쟁그리 무시하고 월드컵 4강에 올라갔어요. 중요한 성과죠. 스노폴도 마찬가지예요. 그런데 더 중요한 건 유소년 축구부터 시작해 인프라를 다지는 거죠. 혁신의 초점이 이쪽으로 가야 한다고 생각해요. 불과 얼마 전까지만 해도 <뉴욕타임즈>는 혁신의 아이콘이었어요. 착시였다는 거죠.

## 뉴스 소비자와 대화할 준비부터

강- 보고서 전문에도 지적했던 것처럼 반복 가능성을, 프로세스를 봐야 하는데, 스노폴을 자꾸 결과물(Product)로 본다는 거예요. 제가 물어보고 싶은 건 ‘사월, 哀-세월호 최초 100시간의 기록’이 훌륭해서 잘 봤는데, 그걸 얼마나 프로세스 관점에서 접근했느냐는 거예요. 사전에 페이스북에서 독자들과 얘기했는지, 팬페이지에서 사람들과 얘기했는지, 아무런 대화가 없다가 ‘짜잔’ 하고 공개합니다, 비밀 프로젝트를 공개하듯이. 네이버에 송고할 수도 없는 형식이거든요. 사실 네이버에 송고만 했어도 트래픽이 더 많이 나왔겠지요. 갑자기 기사를 내놓으면서 기자들은 좋아해요. 저도 엄청나게 추천받았거든요. 대중은 이런 부분에 익숙하지 않아요. 만일 기대에 못 미치는 성과를 거뒀다면 대중이 이런 작품에 관심이 없어서가 아니라 아직까지 생산자가 소비자와 대화할 준비가 안 된 거죠.

사회- 오랜 시간 좋은 말씀 감사합니다.■

정리 최우성 편집장, 녹취 나해리

# 디지털 퍼스트, 전면이 아니면 부분 개편이라도 해야 한다

미디어 오늘 2014년 6월 5일 / 김병철 기자 kbc@mediatoday.co.kr

전 세계 언론계가 지난 5월 유출된 뉴욕타임즈 혁신 보고서를 주목하고 있다. 가장 성공적으로 디지털 전환을 이뤘다는 평가를 받는 뉴욕타임즈의 내부 진단은 한국 언론의 고민과 크게 다르지 않았다.

뉴욕타임즈의 과제는 저널리즘의 위기와 생존의 위협을 동시에 맞닥뜨린 한국 언론에도 시사하는 바가 크다. 미디어오늘은 한국 언론의 디지털 전환 방향을 모색하기 위해 지난 2일 서울 당산동 미디어오늘 사무실에서 언론사 내부 전문가들이 참여하는 집담회를 열었다.

## <집담회 참석자>

김도식 SBS 뉴미디어부장

김익현 아이뉴스24 글로벌리서치센터장

엄호동 파이낸셜뉴스 온라인편집부 부국장

최민영 경향신문 미디어기획팀장

## 보고서 첫인상은 어땠나?

김익현= 몇몇 부분은 ‘우리와 비슷하구나’ 이런 생각을 했다. 가장 인상적인 건 기자 조직과 기술 파트 간 괴리가

거기도 굉장히 크다는 것이다. 그리고 일회성 기사가 아니라 반복 생산이 가능한 플랫폼을 만들어야 한다는 부분도 인상적이었다.

김도식= 뉴욕타임즈의 고민도 똑같다는 걸 느꼈다. 보고서는 신속하고 민첩하게 움직이지 못한다는 자성의 목소리다. 그런데 쪽 읽어갈수록 자괴감이 들었다. 뉴욕타임즈는 저널리즘도 세계 1위고, 디지털 전환도 가장 빠르고, 인원과 예산도 엄청나다. 꼭 부잣집 아들은 공부도 잘하고, 가난한 애들은 돈이 없어서 과외도 못 받는 것 같다. 예산이 있으면 ‘우리도 하고 싶은데’라는 생각이 들었다.

엄호동= 말뿐이 아니라 이번엔 정말로 ‘디지털 퍼스트(Digital First)’로 가려는 게 느껴졌다. 이전 ‘경영진 보라고 쓴 보고서라기보다 시스템은 어느 정도 가고 있으니 구성원의 마인드를 바꾸려는 내부 지침서 같다. 전 구성원을 쫓아오게 하는 보고서다. 또 이 정도는 유출돼도 상관없다는 자심감이 느껴진다. 대부분 언론은 이걸 봐도 따라갈 수가 없다.

최민영= 내용은 (언론계에서) 지난 3, 4년간 나온 얘기와



▲ 언론사 내부 전문가들이 지난 2일 미디어오늘 사무실에서 '뉴욕타임즈 혁신 보고서'가 한국 언론에 시사하는 바를 논의하고 있다. 사진=이하늬 기자



크게 다르지 않다. 그런데 디지털 전환을 나름 훌륭하게 성공한 뉴욕타임즈가 상당한 위기위식을 보인 것은 신선했다.

## 언론사 내부에서 뉴욕타임즈 혁신 보고서에 대한 조치가 있나?



**김도식**= 널리 알려야겠다고 생각해서 기자들이 볼 수 있는 곳에 올렸다. 번역본이 나오면 사내 교육을 하려고 계획 중이다. 한 언론사에선 (경영진에) 보고했더니 “다 안다. 다만 할지 안할지를 고민하고 있다. 가장 걱정하는 건 ‘기자들의 저항이다’”라는 반응

이 나왔다고 하더라.



**엄호동**= (파이낸셜뉴스 입장에선) 혁신 보고서가 시의적절하게 나왔다. 작년 9월부터 시작한 CMS (콘텐츠관리시스템) 개편 프로젝트가 오는 8월에 끝난다. 뉴욕타임즈 보고서와 똑같지는 않지만 비슷한 방향이다. 내부에서 앞으로 어떻게 CMS가 바뀔

것이라고 데스크들에게 설명하는 과정에 보고서가 나왔다. 뉴욕타임즈도 하는데 ‘우리도 가야할 길이 아닌가’라는 공감대가 만들어지고 있다. (변해야 하는) 큰 근거가 제시된 것이다.

## 가장 인상 깊었던 부분은 어디인가?

**최민영**= 뉴욕타임즈 1면을 자주 쓰는 워싱턴 주재원은 이렇게 말했다. “1면에 대한 우리의 영구적인 고착은 건 강하지 못하고, 균형 잡히지 못하고, 최종적으로는 비생



산적이다. (우리의 하루에서 얼마나 많은 초점들이 1면에서 비뚤어지는지를 생각해 보라. 아침 10시 회의부터 아이템을 결정하는 국장단 회의와 지면에 기사가 다듬어지는 오후 4시30분까지.) 이걸 웹을 생각하는 편집국이 아니다.” 보고

서가 나온 후 뉴욕타임즈 편집국장이 바뀌었는데 뉴욕타임즈닷컴, 모바일, 국제판 같은 디지털 플랫폼을 바탕으로 회의를 하고 있다.



**김익현**= 뉴욕타임즈는 (디지털화를) 멋있게 잘 했지만 대부분 일회성 프로젝트로 갔다고 지적했다. 한국 언론사들의 디지털 전략은 회사 시스템이 아니라 몇몇 선수들의 개인 기로 이루어지는 게 많다.

**김도식**= 뉴욕타임즈 수익의 4분의 3은 종이신문에서 나온다. 그런데 실제로 독자는 뉴스를 신문이 아니라 온라인에서 본다. 방송사도 마찬가지다. 방송 광고가 해마다 줄지만, 아직도 거기서 대부분이 나오다 보니 인식전환이 안되고 있다. 사람이나 조직은 자의가 아니면 타의로 바뀌는 건데, 이러다가 떠밀려 바뀌게 되면 망할 수도 있다.

**최민영**= 보고서에 ‘뉴스를 잘 만들면 독자들이 잘 읽어줄 것이라고 생각한다’는 내용이 있다. 습관적으로 잘 만든 스노우폴을 다 봐줄 것이라고 생각했는데 아니라는 거다. 사람들이 좋은 뉴스를 보게 되는 게 아니라, 사람들에게 전달되는 뉴스가 좋은 뉴스다. 독자들은 ‘좋은 뉴스는 나를 찾아오게 되어 있다’고 생각한다.

**김익현**= ‘디지털 소매치기’라는 인상적인 표현이 있다. 뉴욕타임즈가 정말 멋진 기사를 만들었는데, 다른 언론사

가 살짝 베낀 게 사회관계망서비스(SNS)에서 엄청 공유된 것이다. 고커(Gawker)는 영화 ‘노예 12년’ 주인공에 대한 뉴욕타임즈의 161년 전 기사를 살짝 바꿨는데 ‘바이럴’에 성공했다. [관련기사 : 뉴욕타임즈 “허핑턴포스트의 ‘디지털 소매치기’ 막아야”]

## 뉴욕타임즈와 버즈피드는 지향하는 방향이 다르다. 모두가 버즈피드가 될 수는 없다. 바뀌야 할 것과 고수해야 할 부분이 있을 것이다. 고수해야 할 건 무엇인가?

최민영= 저널리즘의 근간은 건강한 민주주의를 만들기 위해서 권력을 감시하는 것이다. 전통적인 언론사들이 그 역할을 하고 싶는데 (온라인에선) 버즈피드 같은 곳이 수익을 내고 있다. 언론사들이 달라지는 상황에서 어찌됐든 돈을 벌어서 기존 저널리즘을 지탱해야 한다. 본 기능은 잊지 않으면서 디지털 상황에 맞춰나가야 한다.

김익현= 뉴욕타임즈가 보고서에서 버즈피드 얘기를 계속 하지만, 다른 얘기가 아니라 온라인에서의 기민함을 말하는 거다. 뉴욕타임즈가 버즈피드가 되는 게 아니라 그런 모습을 받아들여야 한다는 얘기다.

엄호동= 필름 카메라의 품질을 강조했던 코닥 사례가 나온다. 버즈피드는 초창기와는 달라지고 있다. 처음엔 사람을 끌어 모으기 좋은 콘텐츠 위주로 가다가, 이젠 저널리즘을 추가하고 있다. 코닥이 디지털 카메라를 알았듯이, (언론계에도) 역전 현상이 일어날 수 있다. 언론사도 버릴 건 좀 버리고 유연한 사고를 가져야 한다. [관련기사 : 버즈피드는 탐사보도팀을 운영하기 위해 폴리처상을 받은 마크 스크프 전 월스트리트저널 기자(WSJ)를 영입했다.]

김도식= ‘뭘 고수하냐보다 뭘 버릴까를 생각해야 한다. 뉴욕타임즈 보고서는 기자들이 자랑하는 저널리즘을 강조하면서, 다만 방식을 바꾸라고 했다. 기사를 오후에 내지 말고 아침부터 쓰라는 것이다. 기사가 SNS를 타게 하고 독자 반응도 받아들이면서 기존 유통형태도 바꾸고,

내용도 바꾸자는 것이다. 결국 ‘언론사들이 독자들에게 갑질하던 태도를 버리라는 말이다.

최민영= 보고서에 “편집국 기자들은 우리 신문에 축복이자 장애물”이라는 얘기가 나온다. 신문 조직에서 편집국이 가장 보수적이다. 앞으로 편집국 구성은 벽돌이 아니라 ‘레고 블록’처럼 해야 하는데 그렇게 바꾸려면 ‘그라운드 제로’에서 재구성해야 한다.

엄호동= (파이낸셜뉴스의) CMS 개편은 디지털 퍼스트로 가기 위한 하나의 도구 변화다. 사실 지면 중심의 편집 회의를 없애야 한다. 국장이 부장들을 모아서 지면 배치 회의한 후 업무 중간에 온라인에 기사를 뿌리는 구조가 아니라, 실시간 이슈에 대한 회의를 해야 한다. 지면 편집을 아예 떼어내자는 것이다. 기사를 내는 건 온라인 부장이고, 종이신문은 지면 편집부장이 별도로 데스크와 논의해서 가야한다.

모든 기자들이 지면 회의를 쳐다보면서 기사를 할당받으면 경쟁력이 없다. 지면을 할당 받은 기자는 그것만 하고 다른 일을 찾아서 하지 않는다. 디지털 퍼스트가 가장 힘든 건 할일이 많아진다는 점이다. 그것도 자발적으로 해야 한다. 이데일리는 종이신문을 만들자마자 완전히 오프라인으로 가버렸다. 어떤 면에선 온라인보다 오프라인이 오히려 더 편할 수 있다.

## 니코 멜레 하버드대 교수는 “뉴욕타임즈가 종이신문을 고수하고, 기존의 조직을 유지한다면 혁신보고서처럼 변하지 못할 것”이라고 지적했다. 종이신문과 TV방송을 유지하면서 디지털 퍼스트가 가능하다고 보나?

김익현= 개념을 바꾸면 종이신문도 가능할 수도 있다. 아이뉴스24는 이미 나온 온라인 기사를 재구성해서 태블릿 PC용 잡지를 만들고 있다.

김도식= 아직 아무도 안해 봤지만, 할 수 있을 것 같다. 한 가지 확실한 건 이쪽 시장은 지고, 저쪽 시장은 커진다. 그

려면 전면 개편이든 부분 개편이든 빨리 바뀌야 한다.

최민영= ‘온라인 세상이 된 후 업무가 이렇게 바뀌었다’는 뉴욕타임즈 기사가 (2010년) 나온 적이 있다. 하루 중 일 업무 사이클이 돌아가면서 요즘 기자들에게 ‘번아웃(Burnout)’이 빨리 온다는 내용이다. (디지털 퍼스트를) 우리 기자들에게 중용하면 비슷한 형태가 나올 것 같다. 스트레스를 어느 정도 선까지 감당할 것인가도 감안해야 한다.

뉴욕타임즈 같은 회사가 ‘하늘에서 운석이 떨어지는데 빨리 진화할 거냐 아니면 멸종할거냐’는 질문을 할 정도로 디지털 퍼스트에선 환경이 급격하게 달라진다.

김도식= 최근 들어서는 오프라인 광고가 더 급속하게 빠질 것이라는 생각이 든다. (매출) 곡선이 빠르게 떨어지고 있다. 5년 전만 해도 최종 결재하는 사장이 온라인 광고를 안봤다. 상무 선까지 올라가는데 2, 3년 걸렸는데 지금은 사장들도 (온라인 광고를 해야 한다는 걸) 다 안다.

자의든 타의든 바뀌는 건 ‘명약관화’하고, 우리가 가진 시간은 5년 정도밖에 없을 것이다. 디지털 퍼스트로 가는 게 ‘어렵네, 쉽네’가 아니라 전면이 아니면 부분 개편이라도 해야 한다.

김익현= 뉴욕타임즈도 ‘과연 (구성원들이) 실천할까’라는 걱정 때문에 (보고서를) 확 뿌린 것 같다. 조용히 해서는 안되니깐 공론화해서 논의가 될 수밖에 없는 상황을 만든 것 같다. 아무도 안 해본 일이라 사장이든 말단 기자든 모두가 두려워하고 있다. 하지만 1, 2년 안에 결단을 내리지 않으면 안된다. 이제 선택의 문제가 아니다.

최민영= 보고서에 기자들이 오보를 두려워하는 것처럼 실패를 두려워하는 문화가 있다는 내용이 있다. 실패하더라도 뭘 배울 수 있다면 시도할 수 있는 문화를 만들어야 한다. 변화에 대해 완고하게 저항하는 문화를 혁파해야 한다.

김도식= 버즈피드가 사람이 많아서 성공한 게 아니다.

‘툼’부터 디지털 마인드를 가지고 있어야 한다. 신입들은 (이미) 가지고 있다. 그런데 아침회의부터 (SBS)8시 뉴스를 기획하니깐 ‘이게 가장 중요하구나’ 생각하게 된다. 취재도 잘하고, 기사도 잘 쓰는 기자들을 온라인 뉴스 부서로 보내지 않는다. 정말 중요하게 생각하면 인사를 그렇게 해야 한다. 인사, 포상, 승진까지 모두 다 감안해야 한다. 예를 들어 가장 인기 있는 부서로 가는 10명 중에 2명은 꼭 디지털 부서에서 뽑는 식의 인사가 필요하다.

김익현= 채용부터 인사까지 기본 마인드를 바뀌야 한다. 기자들이 업무가 힘들어서 나가떨어지는 경우도 있지만, 대부분은 자기가 하는 일이 조직에서 별로 중요하지 않다고 생각할 때 힘들어한다. 온라인 부서에 가면 ‘물 먹는 것’이라는 마인드와 분위기를 바꾸야 한다.

김도식= 마인드를 바꾸는 건 간부가 해야 한다. 지난 인사에 (SBS 뉴미디어부에는) 기자 2명이 자원했다. 온라인 기사는 제목 등 정말 손이 많이 가고 잡일이 많은데 요즘엔 부서 전체가 ‘업’ 되는 분위기다.

기본적으로 ‘에이스 기자’를 디지털 부서에 배치해야 한다. 기자들도 지금 바꾸는 게 유리하다. 한시라도 빨리 디지털 부서로 와서 3, 4년을 경험하고 취재부서로 가야 한다.

최민영= (경향신문) 디지털 스토리텔링 기사 제작에 참여했던 한 ‘에이스 기자’는 그 다음부터 퇴근하기 전에 HTML과 CSS를 30분씩 배우고 있다. ‘앞으로 이걸 할 줄 알아야 기자 역할을 하겠구나’라는 생각을 하는 것이다.

김도식= 아리아나 허핑턴(허핑턴포스트 창립자)은 “나 에겐 좀비와 ‘아미(Army)’가 있다”고 말했다. 좀비란 기사만 쓸 줄 아는 사람, 코딩만 할 줄 아는 사람이다. 허핑턴포스트엔 둘 다 할 수 있는 ‘아미’가 있다는 의미다.

전면 개편이 안되면 부분 개편이라도 해야 한다고 했다. 한국 언론이 지금 가장 먼저 해야 할 건 무엇인가?

최민영= 1면 회의부터 바뀌야 한다.

김도식= 그게 잘 안된다. (SBS는) 작년에 했다가 돌아왔다.

엄호동= (파이낸셜뉴스가) 국장 회의보다 CMS를 선택한 이유는 시스템이 돼야 나머지가 되기 때문이다. 경향, 조선, 중앙 등 지금 신문사가 쓰는 플랫폼과 시스템으로 디지털 퍼스트가 불가능하다. 대부분 신문사 CMS는 기사를 올리는 순간 몇 면으로 보내는 시스템으로 되어 있다. CMS를 바꾼 후 편집 회의를 바꾸고, 디지털 퍼스트로 시스템을 바꿔야 한다.

김익현= 워싱턴포스트의 에즈라 클라인(Ezra Klein)은 CMS 때문에 북스 미디어로 갔다. 또 전 엔가젯 편집장 등 ‘에이스’ 기자들이 북스 미디어 계열사인 ‘더 버지(The Verge)’를 만들었다. 이들이 북스 미디어와 손잡은 것도 CMS 때문이다. 실제 ‘더 버지’에 들어가면 기사 리패키징이 굉장히 잘 되어 있다. 이제 CMS는 기본이다. M1 소총 주고 자동소총과 싸우라고 하면 되나. 소수 정예로 가려면 CMS 없이는 못한다. 단 돈이 많이 든다.

김익현= 우리 같은 온라인 매체는 기사에 관련 자료를 링크해주는 일상적으로 할 수 있는 것부터 해야 한다. 또 대부분 독자는 네이버를 통해서 기사 페이지로 직접 들어온다. 기사 페이지 개편처럼 돈은 안들지만 분위기를 바꿀 수 있는 것부터 시작해야 한다.

엄호동= 헤럴드경제 금요일 커버스토리는 잘 만든 오프라인 기사인데, 온라인에선 따로 논다. 온라인에서 같이 묶어주지 못하는 건 CMS 때문이다. 뉴욕타임즈가 말하는 리패키징도 결국은 지면에서 들이던 공을 온라인에도 들이라는 말이다.

김도식= 간부는 기자들에게 성공의 경험을 맛 보게 해야 한다. SBS 기자들은 돌아가면서 온라인 기사 ‘취재파일’을 쓰고 있다. 이걸 2000년도부터 시작해서 지속적으로 노력해서 지금은 간부 빼고 기자 100여명이 쓰고 있다. 방송 기자들이 온라인 기사를 쓰는 게 생각보다 쉽지는 않다. 처음엔 왜 써야 하는지 이해하지 못하는 경우도 많았다.

‘8시 리포트’ (온라인)기사가 30만 페이지뷰(PV)가 나왔다면, 그 다음날 같은 주제로 쓴 취재파일은 60만 PV가 나온다. 그리고 취재원들이 기자들에게 “취재파일 좀 안 쓰면 안돼?”, “이런 것 좀 쓰면 안돼?”라는 얘기를 하게 됐다. 이렇게 성공 경험들이 구체화되면서 적극적으로 쓰는 기자들이 더 많아졌다.

지난 올림픽 때는 ‘홈페이지는 찾아오지도 않는데 한 번 버려보자고 결정했다. 대신 페이스북을 유통 경로로 정했다. 홈페이지에는 올리지 않고 ‘그날의 베스트 8초 영상’ 3개를 매일 페이스북에 올렸다. 이게 조금씩 늘면서 김연아 선수 영상은 300만~400만번 보고, 댓글이 수백 개 달리고, 수천 번 공유가 됐다. 그런 걸 한 번 해보니깐 기자들도 자신감이 생긴다. 이번 월드컵에도 기자들이 스스로 “8초 영상 만들게요”라고 한다. 기자들에게 성공의 경험을 전파할 필요가 있다.■

# 뉴욕타임즈 혁신보고서의 맥락과 적용<sup>61</sup>

이준웅, 서울대학교 언론정보학과 교수

## 보고서의 유출

디지털 시대의 뉴스 혁신이란 말보다 더 진부한 표현이 있을까? 최근 몇 년 간 뉴스 내용과 서비스는 물론 조직과 관리에 대해서도 ‘혁신적이다’ 또는 ‘혁신적이어야 한다’는 표현 없이 논의가 진전되지 않았다. 이제 혁신에 대한 논의를 그만두고 무엇인가 다른 일을 해야 할 때가 도래한 모양이다. ‘혁신’이란 제목을 단 보고서가 인터넷에 유출됐다. 전통 언론의 대표주자인 뉴욕타임즈가 작성한 문건이다.

보고서 유출 배경에 대한 소문이 난무했다. 보고서가 인터넷에 유출된 시점과 에이브럼슨 편집인이 경질된 시기와 묘하게 겹쳤기 때문이다. 뉴욕타임즈 최고 경영진은 여성 최초 <뉴욕타임즈> 편집인을 지낸 에이브럼슨을 5월 15일 해임했다. 에이브럼슨은 여성으로서 차별 받은 과거를 들추어냈다. 자신에 대한 처우가 과거 편집인들에 비해 부족한 것을 문제 삼았기 때문이라는 암시다. 반면 경영진은 그녀가 독단적으로 행동한 경우가 많았으며 특히 동료 언론인들과 잘 지내지 못했다고 응수했다.

모든 사정을 종합해 보면, 에이브럼슨이 혁신보고서에 대해 방어적으로 대응한 게 문제였던 것 같다. 그녀는 혁신보고서의 제언에 따라 디지털 전문가를 영입하려 한다고 한다. 국장급 인사로 디지털-우선을 추진할 수 있는 전문가를 물색했고, 그 적임자로 <가디언>의 미국 편집장인 김슨을 선택했다고 한다. 그러나 <뉴욕타임즈> 경영진은 그들과 상의도 없이 이렇게 행동하는 에이브럼슨이

편집국 내의 디지털-우선 정책을 관리하는 데 부적절하다고 판단했을 법 하다.

에이브럼슨의 영입대상이었던 <가디언> 미국담당 편집장의 행보를 확인해 보니 알긋기 짝이 없다. <가디언 닷컴> 편집장으로 영전해서 런던으로 돌아가는 길에 오히려 <뉴욕타임즈> 디지털 전문가를 빼내어 데리고 가버렸단다. 뉴욕타임즈 혁신보고서의 결론을 보면 디지털 전문가를 영입해야 한다는 제언이 있다. 에이브럼슨 소동 중에 <뉴욕타임즈>는 오히려 디지털 전문가를 또 한 명 잃은 셈이 됐다.

## 보고서의 톤

보고서를 보면, 일단 분량에 압도된다. 그리고 내용의 범위와 깊이에 고개를 끄덕이게 된다. 그런데 읽다보면 내용보다 더 엄중하게 욕박해 오는 것이 있다. 톤이다. 분명 내부 보고서인데 세계의 모든 언론사의 모든 언론인에 대한 도발로 들릴 정도의 목소리가 들린다. 예컨대 보고서 72쪽에 이런 구절이 있다. “우리는 세계 최고의 뉴스를 쓸 새 없이 만들어 내고 있지만, 사실 게을러서 그런지 모른다. 편하고 익숙한 일만 하기 때문이다.” 준엄한 자성이라 아니할 수 없다.

신문 1면을 어떻게 편집할지 고민하는 언론인은 충분하다. 혁신보고서는 조직, 내용, 서비스 등 모든 분야에서 신문 중심적 사고방식을 벗어 던질 것을 제언한다. 특히 내용을 새로운 방식으로 더 많은 이용자에게 전달할 것을

<sup>61</sup> 이 글은 2014년 5월 27일과 6월 10일 중앙일보에 기고한 뉴욕타임즈 혁신보고서 관련 글을 수정한 것이다



고민하는 디지털 기술자, 이용자전략 전문가, 자료 분석가가 필요하다고 주장한다. 구체적으로 이용자 개발을 담당하는 임원급 인사를 영입하고 편집국 전략팀을 구성할 것을 제언한다.

혁신보고서를 작성한 방법론도 주목할 만하다. 10명의 젊은 기자들이 2명의 선배 언론인의 조언을 받아 6개월 동안 3백 명 이상의 사내외 기자와 매체전문가를 인터뷰했다. 인터뷰한 내용을 정리하고 종합해서 구체적인 실행을 위한 제언을 도출했다. 8명의 보고서 작성자 중에 <뉴욕타임즈> 발행인의 아들 숄츠버거가 있다. 사실 8명의 저자는 처음에는 새로운 서비스를 개발하기 위한 제언 정도를 염두에 두고 인터뷰를 시작했다고 한다. 얼마 전 발표해 높은 평가를 받은 <NYT Now> 같은 이동형 앱 서비스 말이다. 그러나 보고서 작성 과정에서 <뉴욕타임즈>의 핵심, 즉 언론 그 자체를 바꾸지 않으면 안 된다는 결론에 도달했다.

## 혁신보고서를 보는 우리의 시각

뉴욕타임즈를 흔히 ‘기록의 신문’이라고 칭한다. 후대의 사람들이 믿고 인용할 수 있는 사초를 매일 기록한다는 의미다. 뉴욕타임즈가 이런 평판을 얻기까지 편집국의 정치경제적 독립성과 사실검증 능력, 그리고 특유의 중산층적 취향이 크게 기여했다. 이제 뉴욕타임즈는 기록매체의 최고 지위를 넘어 디지털 혁신의 상징이 되려 한다. 보고서의 내용대로 혁신에 성공한다면 말이다.

보고서 내용을 보면 뉴욕타임즈가 고민하는 혁신의 폭과 깊이를 알 수 있다. 언론매체의 지형에 대한 분석에서 시작해서, 내용과 서비스, 기술과 디자인, 조직과 인사 등 언급하지 않는 분야가 없다. 세계 언론사와 언론인이 이 혁신보고서에 열광하는 게 무리가 아니다. 애써 혁신보고서의 의미를 깎아 내리는 부정적인 기사도 없지 않았지만, 그건 오히려 최고임에도 혁신에 나선 뉴욕타임즈에 대한 질시 또는 그럴 수 없는 자신에 대한 푸념처럼 들린다.

우리 언론인과 학자들도 부지런히 혁신보고서를 읽고 이런저런 제언을 내놓고 있다. 그런데 이 중에는 마치 고대 중국인의 대화록을 읽고 현대 한국인의 생활에 그대로 적용해야 한다는 듯한 주장들이 있다. 나는 혁신보고서를

무슨 디지털 복음서처럼 취급하는 태도가 우려했다. 혁신보고서에 담긴 제언은 뉴욕타임즈를 제외한 누구를 위한 것도 아니다. 따라서 그 내용은 누구도 있는 그대로 수용하기 어려운 내용이며, 수용한다고 해도 좋을지 어떨지 알 수 없는 제언들이다. 우리는 단지 보고서의 내용을 한국 언론현실을 되돌아 볼 수 있는 반성의 입지점으로 삼을 수 있을 뿐이다.

## 파괴자의 등장

혁신보고서는 언론 매체의 지형에 등장했던 ‘파괴자’들을 언급하면서 시작한다. 파괴자란 기술적 혁신과 수용자 개발을 통해 전통적 언론매체의 논리를 넘어서 기존 언론을 교란하는 혁신자를 의미한다.

뉴욕타임즈는 ‘혁신’을 정당화하기 위해 적이 필요했던 모양이다. 아직 뉴욕타임즈와 겨루기에 한참 모자라는 듯 보이는 신생 언론사도 파괴자로 대접한다. 가디언 미국판과 야후 뉴스와 더불어 허핑턴포스트, 버즈피드, 씨카 등 인터넷 언론도 파괴자로 지목받는다. 혁신보고서는 후반부에 이들 파괴자를 ‘경쟁자’라 부르기도 한다.

내가 혁신보고서를 읽으며 가장 부러웠던 점은 혁신이 아닌 혁신을 고민하게 만드는 환경이 있다는 점이었다. 세계 최고인 뉴욕타임즈가 혁신에 대해 고민하지 않을 수 없게 만든 그 환경 말이다. 요컨대 파괴자를 낳는 환경이 있고 그것을 죽이는 환경이 있다. 우리의 언론환경은 어떠한가? 최근 몇 년 간 언론매체 지형에 파괴자가 등장해서 주류 언론사를 긴장 상태로 몰아넣은 경우가 있었는가? <한겨레>가 창간된 이래 이런 경우를 본 적이 없는 것 같다.

<오마이뉴스>는 시민참여형 뉴스를 개척한 공적을 인정받았지만 결국 제도 언론에 대한 위협이 되지는 못했다. 수없이 명멸하는 팟캐스트 언론도 마찬가지다. 대안적 시각을 제공하는지 모르겠지만 대안적 정보원으로 의존하기 어렵다. <뉴스타파>와 <국민TV>가 대안언론이 아니라 어엿한 ‘그냥 언론사’가 되기까지 얼마나 기다려야 할까. 종편뉴스와 토론프로그램이 파괴자라면 파괴자인 우리 현실이 서글프다. 파괴자라고하기에 이들은 내용적으로나 구조적으로 너무 주류언론과 가깝다.

우리 언론매체도 혁신을 기획하지 않은 것이 아니다. 우

리 언론인들도 혁신하지 않으면 안 된다고 생각한다. 단지 언론 환경 자체가 파괴되고 있기에 따로 파괴자를 기대할 수 없는 형편이라고 할까. 혁신보고서를 읽기 시작하면서 심정이 답답했던 이유가 여기에 있다. 혁신에 대한 열망과 요구는 같아도 실제로 그것을 기대하기 어려운 우리의 언론환경을 생각하면 마음이 답답해진다.

## 품질에 대한 자신감

혁신보고서의 전반부를 주도하는 주제는 수용자 개발이다. 혁신보고서는 뉴욕타임즈의 독자를 수용자라 부른다. 요컨대 인터넷을 통해 유입되는 뜨내기 수용자를 충성스런 독자로 만들겠다는 의지를 내비춘다. 이 논지를 따라 제언한 내용을 보면 당혹스러울 정도로 현실적이다. 예를 들어, 기자들에게 SNS와 같은 교류매체를 통해 기사를 홍보할 것을 주문한다. 잠재적 독자를 찾아내서 더 많이 그리고 더 오래 뉴욕타임즈 웹이나 앱에 머물 수 있도록 ‘이용자 관련성(engagement)’을 높여야 한다.

혁신보고서의 수용자 개발에 대한 부분을 읽다보면 속류 마케팅 보고서에서나 볼 수 있을 것 같아 보이는 구절이 등장하기도 해 낯간지럽다. 그러나 그러나 내막을 알고 보면 이 또한 달리 보인다. 우리와 마찬가지로 미국도 해마다 신문 광고시장이 축소한다. 그럼에도 불구하고 뉴욕타임즈가 견재한 까닭은 충성스런 독자의 구독료가 재원으로 굳건하기 때문이다. 물론 광고수입과 기타 수입도 적지 않다. 그러나 뉴욕타임즈는 구독료 수입을 확대하는 것이 험난한 디지털 세상에서 살아남을 방법이라고 믿고 있는 듯하다. 따라서 마케팅 관련 용어가 등장하는 쪽에서 다음 주장을 접하면 고개를 끄덕이게 된다. “우리는 소식지이기도 하지만 도서관이기도 하다.” 오래 머물러 있는 충성스런 독자를 자산으로 삼아야 한다는 뜻이다.

우리 언론이 뉴욕타임즈 혁신보고서를 따라 한다면 어떻게 될까? 디지털-우선 전략을 도입한다면, 뉴스를 개인화해서 제공하고, 이동형 앱서비스를 개발하고, 교류매체를 활용하고, 뉴스 이벤트를 만들어 낸다면 어떻게 될까?

미안하지만 나는 우리 언론이 이렇게 한다 해도 성공할지 장담할 수 없을 것이라 본다. 뉴욕타임즈에는 있는 바로 그것이 부족하기 때문이다. 품질이다. 뉴욕타임즈 편

집국의 품질에 대한 강박관념은 잘 알려져 있다. 혁신보고서가 품질에 얽매인 과거의 관행을 비판하고 있을 정도다. 혁신보고서는 그 품질을 이용하는 방법을 제시한 것으로 봐야 한다.

## 혁신의 실체-디지털 삼고초려

혁신보고서의 최종 제언은 결국 사람에 대한 것이다. 이용자 개발, 서비스 혁신, 자료 분석 등 디지털-우선 전략을 전개하는 데 인재가 필요하다고 역설하고 있다. 특히 필요하다면 스타급 인재를 영입해야 한다고 제언한다. BBC 사장이었던 마크 탐슨을 본사 사장으로 영입해서 성과를 보았지만 그 정도로는 불충분하다고 생각하는 모양이다.

사실 뉴욕타임즈라면 사람 뽑는 일에 고민할 필요가 없다. 어떤 언론인이란도 뉴욕타임즈의 영입제안을 거절하지 않을 테니 말이다. 예를 들어, 1990년대 뉴욕타임즈는 건조한 사실을 기록하는 것을 넘어서 훌륭한 이야기를 들려주어야 한다고 결정했다. 뉴욕타임즈는 유능한 기자는 물론 최고의 글쟁이와 사진쟁이들을 영입하기 시작했다. 이후 뉴욕타임즈는 스트레이트 뉴스와 탐사보도는 물론 피취 스토리와 그림에서도 다른 언론사를 압도하게 된다. 그런데 이번디지털 혁신에 필요한 인재는 그런 전통적 언론인이 아니다. 수용자 개발과 서비스 혁신을 아는 언론인, 즉 디지털-우선 전략을 실천하는 데 필요한 자질을 갖춘 언론인이다.

혁신보고서에 보면 뉴욕타임즈에서 일하던 디지털 인재들이 조직을 떠난 이유를 소개되어 있다. 특히 서비스 개발자가 편집국 미팅에 소외되어 떠나기로 결심했다는 사례를 담담하게 기록했다. 철저한 자기반성이 없으면 쓸 수 없는 내용이다. 미국 언론사에서도 편집국 기자들과 서비스 개발자 간에 사이가 안 좋은 모양이다. 내용의 품질을 강조하는 뉴욕타임즈이기에 더욱 그럴지도 모른다. 어쨌든 혁신보고서는 편집국과 사업 및 개발 부문 간의 장벽을 허물어야 한다는 제언을 거듭 강조한다.

우리 언론을 보면 편집국과 기술 및 사업부문 간의 장벽만이 문제가 아니다. 기자들도 본사 기자와 디지털 기자로 나뉘어 서로 협력이 부족하다. 나는 이게 단지 조직문

화의 문제가 아니라고 본다. 언론인이 소통의 전문가로서 기본적으로 갖춰야 할 ‘소통의 질’에 대한 인식이 없기에 발생하는 문제라고 본다.

예를 들어, 자기 언론의 품질을 염려하는 언론인이란 디지털 판의 내용도 살펴야 하지 않을까? 신문이나 방송을 위해 쓴 기사가 인터넷에 아무런 재가공 없이 그대로 신문문체와 방송어투로 나가는 것에 대해 민망해해야 하지 않을까? 그리고 그 디지털 판 기사에 달려있는 광고의 수준이 왜 그리 저질인지 고민해야 하지 않을까?

뉴욕타임즈가 인재를 탐하듯이 우리 언론도 인재를 탐했으면 좋겠다. 특히 편집국 간부가 직접 나서서 디지털 글쟁이와 개발자를 영입했으면 좋겠다. 기존 언론인이 무능해서가 아니라 일단 사람을 바꿔야 최소한의 변화를 기대할 수 있기 때문이다. 나는 우리 언론이 아직 디지털-우선 전략을 선택할 준비가 안 됐다고 본다. 그렇지만 준비가 안 됐더라도 역량을 키우며 기회를 봐야 한다. 이를 위해서라도 사람이 필요하다. 정작 디지털 삼고초려가 절박하게 필요한 곳은 뉴욕이 아니다. 바로 여기다.■

뉴욕타임스 혁신 보고서 비판적 읽기

# 편집국에 '디지털 퍼스트' DNA를 심자

김익현 / 아이뉴스24 글로벌리서치센터장

“같은 뉴스룸에 묵은 뉴스(Old news)와 진짜 뉴스(Real news)가 공존하고 있다. 2010년 뉴욕타임스 뉴스룸은 현재(Now)에 초점을 맞추면서도 여전히 어제 뉴스에 집착하고 있다.”

- ‘뉴욕타임스에서 뉴스 만들기(Making News at the New York Times)’ 중에서

뉴욕타임스 혁신 보고서가 한국 언론계에까지 강한 충격파를 던졌다. 지난 5월 15일 버즈피드에 요약본이 처음 소개된 이후 너나 할 것 없이 뉴욕타임스 혁신 보고서를 거론했다. 그 무렵 질 에이브럼슨 편집국장 전격 경질 사태와 맞물리면서 뉴욕타임스뿐 아니라 한국 언론계까지 꽤 아닌 혁신 바람에 휘말렸다.

## NYT의 편집국 바꾸기 출사표

유출 과정이 석연찮긴 했지만 뉴욕타임스 혁신 보

고서는 그 자체로 뛰어난 보고서다. 10명으로 구성된 연구팀은 6개월 동안 총 354명을 인터뷰하면서 21세기 미디어 환경이 어떻게 변화되고 있는지 생생하게 담아냈다. 이 보고서가 제기한 많은 화두는 지금 이 땅의 저널리즘 종사자들에게도 생각할 거리를 많이 제공해준다.

이쯤에서 결론부터 먼저 얘기하자. 뉴욕타임스 혁신 보고서를 읽으면서 참 잘 썼다고 생각하면서도, 한편으론 “그래서?”란 질문이 자연스럽게 나왔다. 그러면서 그 무렵 읽었던 니키 우셔의 책 ‘뉴욕타임스에서 뉴스 만들기’가 떠올랐다. 문제의식은 훌륭한데 해결 방안은 여전히 멀게 느껴진 때문이다. 그래서일까? 난 이 보고서를 뉴욕타임스의 편집국 DNA 바꾸기 출사표로 받아들였다. 그렇기 때문에 이 보고서가 제시하는 해법보다는, 그러한 해법에 도달하기까지 과정에 좀 더 주목해야 한다고 생각한다.



혁신 보고서에서 가장 눈에 띄는 점은 현재 미디어 지형도를 바라보는 뉴욕타임스의 시선이다. 뉴욕타임스는 최근 미디어 시장에 새롭게 들어온 경쟁자들을 ‘파괴자(disruptor)’라고 부르고 있다. 파괴자란 시장에서 싼 서비스를 저렴하게 제공하면서 기존 사업자들을 위협하는 업체라고 보고서는 규정하고 있다.

이런 기준에 따라 뉴욕타임스는 워싱턴포스트나 월스트리트저널 같은 기존 언론사뿐 아니라 버즈피드, 쿼츠, 복스 같은 신생 미디어까지 경쟁자로 간주하고 있다. 여기에 머물지 않는다. 야후 뉴스와 채용 전문 사이트 링크드인도 자신들의 잠재적 경쟁자로 꼽고 있다. 그만큼 미디어 시장의 문법 자체가 달라졌다는 진단인 셈이다.

혁신 보고서는 미디어 지형도가 달라졌다는 지표 중 하나로 ‘홈페이지 방문자 감소’란 구체적인 수치를 제시하고 있다. 그렇다고 뉴욕타임스 전체 트래픽이 줄어든 것은 아니다. 뉴욕타임스 전체 트래픽은 2년 전이나 지금이나 큰 변화가 없다. 왜 이런 현상이 생긴 걸까? 독자들은 더 이상 언론사가 편집한 홈페이지를 통해 뉴스를 보지 않기 때문이다. 페이스북이나 트위터 같은 SNS를 통한 입소문이 뉴스 전파의 중요한 수단이 되고 있다는 것이다. 뉴욕타임스의 이런 진단은 보고서 전체를 관통하는 중요한 출발점이다. 디지털 뉴스 유통 구조가 달라지고 있다는 신호탄이나 다름없기 때문이다.

홈페이지 방문자 감소는 생산자인 언론사와 수용자인 독자 간의 권력 구조 변화라는 의미로 해석할 수도 있다. 홈페이지 편집은 철저하게 뉴스 생산 조직의 가치를 반영하는 행위이다. SNS를 통한 뉴스 소비가 늘고 있다는 것은 조직의 가치가 독자들에게 제대로 작용하지 않는다는 의미로 받아들여



뉴욕타임스 혁신 보고서 'Innovation'.

도 큰 무리가 없다. 뉴욕타임스는 달라진 환경에 대처하는 능력 면에서 버즈피드뿐 아니라 오랜 경쟁자인 워싱턴포스트에도 뒤지고 있다고 진단하고 있다. 특히 뉴욕타임스는 전통 저널리즘 가치에 매몰돼 소셜, 검색, 그리고 커뮤니티 구축 툴과 같은 콘텐츠 전략에 둔감했다는 고해성사도 서슴지 않았다.

### 반복 가능한 디지털 플랫폼

이런 현실 인식을 바탕으로 뉴욕타임스는 다양한 해법을 제시하고 있다. 독자 개발부터 편집국 역량 강화, 그리고 기자들과 기술 인력 간의 유기적인 커뮤니케이션 등이 필요하다고 제안한다. 궁극적으로 종이신문 1면 편집 위주 전략에서 탈피해 ‘디지털 퍼스트(digital first)’ 조직으로 전환해야 한다는 최종



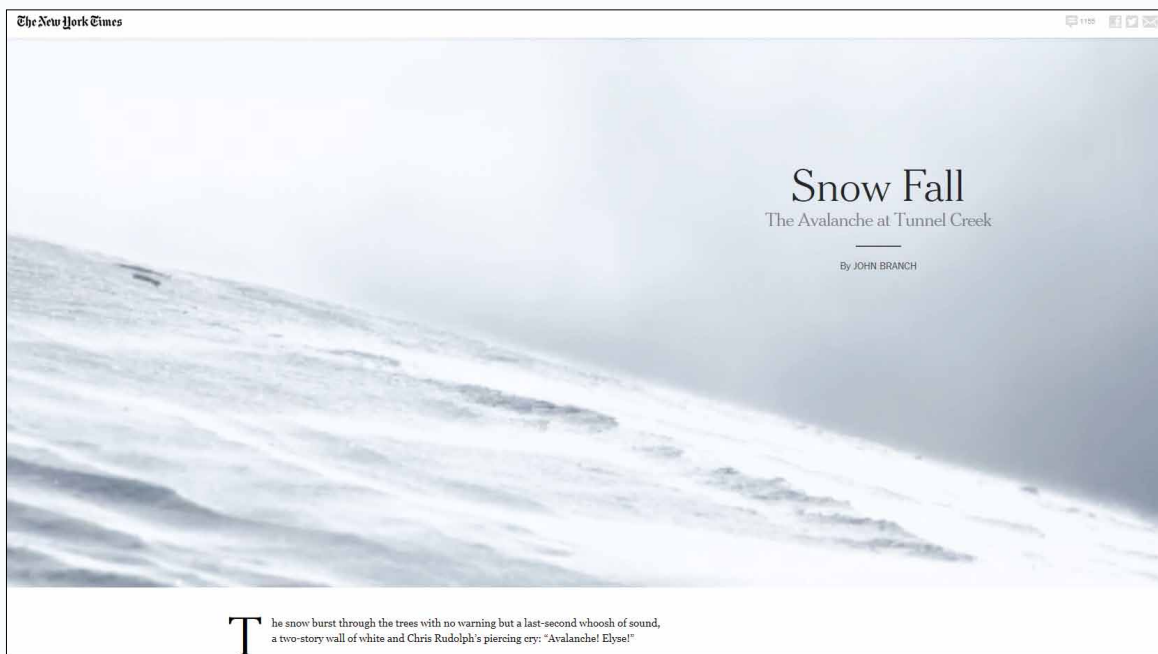
목표지점까지 제안하고 있다. 또 눈에 띄는 일회성 프로젝트 못지않게 반복 가능한 디지털 플랫폼을 정착시켜야 한다는 주장도 하고 있다.

보고서가 제안하는 콘텐츠 경쟁력 강화 방안은 개인맞춤형과 패키지 서비스다. 최근 새롭게 등장한 미디어 시장의 파괴자들은 ‘개인맞춤형 기술’을 바탕으로 한발 앞서가고 있다는 것이 뉴욕타임스의 진단이다. 하지만 뉴욕타임스의 콘텐츠 해법은 새로운 것에만 초점을 맞추는 건 아니다. 독자들의 시선을 묶어둘 또 다른 방법으로 패키지 전략을 제시한 것. 자신들의 장점인 ‘오래도록 생명을 간직한(evergreen)’ 콘텐츠를 잘 활용하게 되면 좀 더 독자들의 시선을 많이 끌 수 있다는 진단이다. 개인화 서비스가 새로운 기술 도입을 강조한 것이라면 패키지 콘텐츠는 뉴욕타임스의 오랜 전통을 좀 더 잘 활용하자는 제안이라고 볼 수 있다. 뉴욕타임스의 해

법은 옛것과 새것의 절묘한 결합이었던 셈이다.

뉴욕타임스 혁신 보고서가 처음 나왔을 때 많은 사람들은 강한 충격을 받았다. ‘스노우폴(Snow Fall)’을 비롯한 뛰어난 디지털 스토리텔링 기사로 명성을 떨친 뉴욕타임스가 ‘디지털 전략 부재’란 고해성사를 했기 때문이다. 실제로 이 보고서가 나오기 전까지만 해도 뉴욕타임스는 가디언과 함께 디지털 전략 면에서도 가장 앞서가는 매체로 알려져 있었다. 혁신 보고서 역시 ‘스노우폴’의 가치는 높이 평가하고 있다. 반성은 오히려 다른 부분에 초점을 맞춘다. ‘스노우폴’ 같은 일회성 프로젝트(on-off project)엔 강했지만, 반복 가능한 플랫폼 구축엔 실패했다는 솔직한 고해성사를 하고 있다.

그 동안 뉴욕타임스 사이트에서 봤던 뛰어난 콘텐츠에 눈이 익은 독자들에게 이런 고백이 의외로 들릴 수도 있을 것 같다. 이 대목에서 다시 처음



뉴욕타임스의 디지털 스토리텔링 기사 사이트 ‘스노우폴(Snow Fall)’.



혁신 보고서가 지향하는 것은 ‘디지털 퍼스트’ 전략이다. 지금처럼 내일 신문을 만드는 관행에서 탈피해 오늘 나온 뉴스로 웹 사이트를 꾸민 뒤 그 기사들을 토대로 내일자 신문을 만들어야 한다는 것이다. 기자들이 ‘디지털 중심적인 사고’를 할 필요가 있다.

에 소개한 ‘뉴욕타임스에서 뉴스 만들기’가 전하는 장면에 눈을 돌려보자. 저자인 니키 우셔에 따르면 2010년 무렵 뉴욕타임스 기자들 대부분은 인터랙티브 기사에 대해 상반된 모습을 보여주고 있다. 1면에 배치될 정도로 중요한 기사가 아닐 경우엔 멀티미디어 작업이 원활하게 진행되지 못하는 경우가 많았다는 것이다. 디지털 기사조차 종이신문의 편집 기준에 좌우됐다는 얘기다. 이런 문화 때문에 뉴욕타임스는 ‘스노우폴’ 같은 일회성 대형 프로젝트엔 강했지만, 정작 편집국 기자들 전체가 디지털 마인드로 무장하는 데는 한계가 있을 수밖에 없었다. 풀리처상을 받을 정도로 큰 프로젝트는 여전히 세계 최고 수준이지만, 일상적인 디지털 마인드 면에선 여전히 전통 저널리즘과 멀티미디어 사이에서 뚜렷한 방향성을 잡지 못하는 모습. 그게 2010년 뉴욕타임스의 적나라한 현주소였다.

### 전통 저널리즘 최강자의 고민

혁신 보고서에서도 이런 점을 잘 지적하고 있다. 보고서 85쪽에서 86쪽 사이에 나오는 ‘이야기 소유하기(owning story)’란 부분은 왜 혁신 보고서가 나올 수밖에 없는지 단적으로 보여준다. 대학 풋볼 스타인 마이클 샘이 뉴욕타임스와 ESPN 기자에게 자신이 동성애자라고 고백해 온 사건. 뉴욕타임스 입장

에선 특종 기사였던 셈이다. 하지만 이 사건을 접한 뉴욕타임스는 장문의 기사 한 건을 쓴 뒤 다음 날 관련 칼럼 하나를 올리는 것으로 끝을 냈다.

혁신 보고서에선 이런 기사 처리 방식이 전형적인 아날로그식 접근이었다고 비판하고 있다. 그럼 어떻게 처리해야 할까? 혁신 보고서는 크게 다섯 가지 방식의 접근이 필요했다고 강조한다. 즉 △대화방을 마련한 뒤 독자 참여 유도 △2011년 연재했던 ‘커밍아웃’ 시리즈 패키지로 연결 △구글 행아웃으로 커밍아웃한 다른 스타들과 대화 △트위터 반응 취재 △취재 뒷얘기 소개 등을 했더라면 한결 더 많은 호응을 얻어낼 수 있었을 것이라고 지적했다.

뉴욕타임스 혁신 보고서가 이런 지적을 통해 주장하고픈 메시지는 뭘까? ‘스노우폴’ 같은 화려한 일회성 프로젝트도 중요하지만 일상적인 취재 활동에서부터 디지털 마인드를 갖는 것이 훨씬 더 절실하다는 지적을 하려는 게 아니었을까? 그리고 이런 원대한 목표를 달성하기 위해선 실패하는 것을 두려워하지 말고 과감하게 시도하라는 조언도 아끼지 않고 있다.

혁신 보고서가 궁극적으로 지향하는 것은 ‘디지털 퍼스트’ 전략이다. 지금처럼 내일 신문을 만드는 관행에서 탈피해 오늘 나온 뉴스로 웹 사이트를 꾸민 뒤 그 기사들을 토대로 내일자 신문을 만드는 쪽

으로 전환해야 한다는 것이다. 편집국에 전략팀을 만든다거나, 편집국 조직과 비즈니스 조직이 좀 더 긴밀한 관계를 유지해야 한다는 등의 조언은 전부 그런 과정을 좀 더 원활하게 하기 위한 수단일 따름이다. 그리고 이런 시스템을 구축하기 위해선 기자들이 ‘디지털 중심적인 사고’를 할 필요가 있다는 것이 혁신 보고서가 얘기하는 중심 메시지다.

혁신 보고서 전문이 공개되자마자 우리 언론계에서도 뉴욕타임스가 제시하는 해법을 찾기 위해 한바탕 소동이 벌어졌다. 100쪽에 육박하는 전문을 요약해주는 글들이 엄청난 인기를 끌기도 했다. 하지만 그런 독법은 별 도움이 되지 않는다고 생각한다. 사실 뉴욕타임스 혁신 보고서가 제시하는 각종 해법이란 건 그다지 특별할 것이 없기 때문이다. 주요 언론사 뉴미디어 종사자들 사이에선 이미 여러 해 전부터 논의되던 것들이다.

그럼 뉴욕타임스 혁신 보고서를 어떻게 읽어야 할까? 난 이 보고서에서 진짜 중요한 것은 고민의 결과물이 아니라 고민하는 과정이라고 생각한다. 전통 저널리즘 분야 최고였던 뉴욕타임스가 소셜 미디어라는 새로운 플랫폼에 적응하기 위해 안간힘을 다하는 그 모습에서 진정한 교훈을 찾아야 한다는 얘기다.

### ‘페이지 원’ 집착 버려야

내가 이번 보고서의 결론에 지나치게 집착하지 말라는 이유는 또 있다. 뉴욕타임스와 우리 언론은 전제 자체가 다르기 때문이다. 이 보고서는 ‘전통 저널리즘’ 성과에선 누구에게도 뒤지지 않는다는 자부심에서 출발한다. 그 부분을 상수로 놓은 상태에서 접근했기 때문에 읽기에 따라선 트래픽이나 소셜 미디어 활용 등에 과도하게 집착한다는 느낌을 받

을 수도 있다. 그 부분을 잘 읽어야 한다는 얘기다.

실제로 이 보고서가 나온 뒤 몇몇 분들로부터 “버즈피드가 얼마나 문제가 많은지 모르는 것도 아닐텐데 뉴욕타임스가 너무 무비판적으로 받아들이는 것 같다”고 비판하는 소리를 들었다. 하지만 난 그 부분에 대해선 생각이 조금 다르다. 뉴욕타임스는 버즈피드로 대표되는 신생 미디어들이 따라해야 할 절대 가치라고 주장하고 있는 게 아니기 때문이다. 단지 콘텐츠 경쟁력은 최고 수준에 달해 있기 때문에 그들의 유통 능력을 잘 결합하면 언제든 디지털 시대의 최강 뉴스미디어 자리를 차지할 수 있을 것이란 자신감이 바탕에 깔려 있다는 것이다.

그래서 난 뉴욕타임스의 이번 보고서는 실패의 기록이면서, 동시에 성공의 기록이기도 하다고 생각한다. 그렇기 때문에 이 보고서에도 불구하고 뉴욕타임스가 기존 관행을 과감하게 벗어던지는 것이 쉽지 않을 것이란 생각도 해 봤다. 혁신 보고서나 니키 우서의 ‘뉴욕타임스에서 뉴스 만들기’에서 볼 수 있듯, 종이신문 1면(Page One)에 대한 그들의 자부심과 집착이 생각보다 강해보였던 탓이다. 그 집착과 자부심을 버리지 않는 한 ‘디지털 퍼스트’ 조직으로의 변신은 완성되기 힘들 것이기 때문이다.

더 중요한 건 이 보고서를 받아들이는 우리의 마음 자세다. 무엇보다 뉴욕타임스 혁신 보고서가 나오게 된 배경과 현재 그들이 처한 상황을 잘 살펴서 비판적으로 받아들이는 필요가 있다는 얘기다. 보편 타당한 혁신방법론이란 건 애당초 존재하지 않기 때문이다. 중요한 건 뉴욕타임스의 성공과 실패에서 우리 몸체에 맞는 교훈을 찾아내는 일이다. 그 교훈을 한 마디로 정리하면 “일회성 프로젝트보다는 일상적인 체질 개선에 좀 더 힘을 쏟아라”는 단순 명쾌한 명제가 아닐까? ■



뉴욕타임스 혁신보고서의 교훈: 멋지게 실패하자!

2014 년 5 월 28 일

강정수 슬로우뉴스 편집위원

슬로우뉴스([slownews.kr](http://slownews.kr))

2014 년 5 월 15 일, 버즈피드는 뉴욕타임스 내부 혁신보고서를 공개했다.

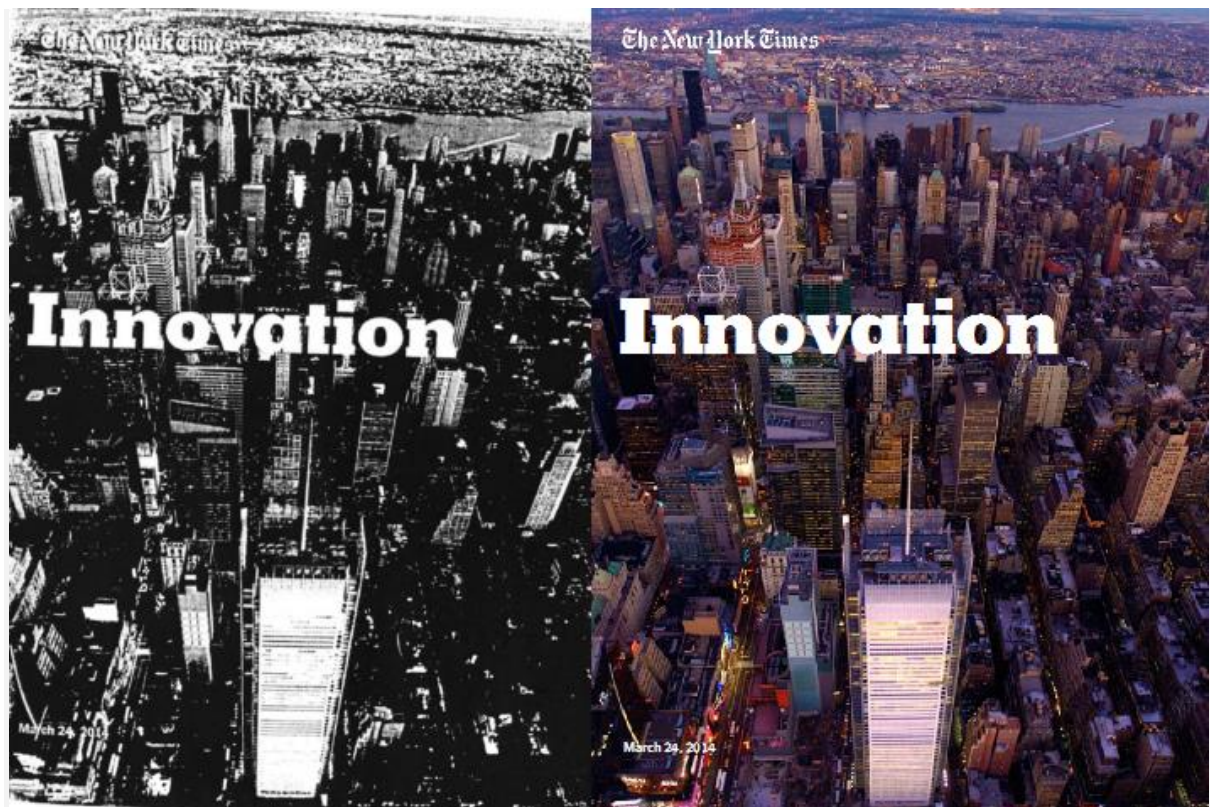
## 혁신보고서 유출과 공개

버즈피드가 처음 공개한 혁신보고서는 잠시만 살펴봐도 유출된 문서임을 쉽게 확인할 수 있다. 문서의 가장자리가 잘려있어 문장을 온전하게 읽기가 쉽지 않고, 이미지 주변에 자리를 잡은 작은 글씨는 잘 안 보인다. 보고서 중간마다 비뚤비뚤 등장하는 흑백 이미지는 이 문서를 처음 접하는 사람들에게 묘한 긴장감과 흥분을 동시에 안겨주기에 충분하다.

뉴욕타임스 혁신보고서 작성팀은 버즈피드를 뉴욕타임스의 강력한 경쟁상대로 평가하고 있다. 버즈피드 직원들이 이 문서를 보며 느꼈을 만족감과 설렘을 머릿속에 그려본다면, 이는 첩보영화의 멋진 한 장면으로 부족함이 없다.

이 문서를 버즈피드 직원보다 늦게 접한 수다스러운 뉴욕커들이 어찌 가만히 있었겠는가. 이들은 단 하루도 지나지 않아서 뉴욕타임스 혁신보고서 완성본을 구하는 능력을 발휘했다. 그리고 매셔블은 이 완성본을 주저 없이 공개했다.

- [‘버즈피드’가 공개한 뉴욕타임스 혁신보고서](#) (2014 년 5 월 15 일)
- [‘매셔블’이 공개한 뉴욕타임스 혁신보고서](#) (2014 년 5 월 16 일)



뉴욕타임스 혁신보고서: 유출본 흔적이 역력한 버즈비드 공개본(좌) | 깔끔하게 보고서 원본을 스캔한 매셔블 공개본 (우)



## 네 가지 요구사항: 6 개월 동안 354 명과 인터뷰

미디어 변동에 관심이 있는 모든 이들에게 이번 뉴욕타임스 혁신보고서를 정독할 것을 강력히 추천한다. 감히 예측한다면, 이번 보고서는 역사에 남을 기업 혁신 또는 기업의 혁신 실패에 관한 생생하고 명쾌한 기록이다. 굳이 [‘스노우폴’\(Snowfall\)](#)이 아니더라도 뉴욕타임스는 영국의 가디언과 함께 디지털 혁신을 가장 성공적으로 진행하고 있는 언론기업으로 평가받는다.

그러나 이 보고서에 따르면 뉴욕타임스는 구조적 문제를 극복하지 못하고 있다. 정도의 차이는 있지만, 한국 언론 기업에서 쉽게 발견할 수 있는 문제점을 뉴욕타임스 또한 해결하지 못하고 있음을 이 보고서는 가감 없이 보여주고 있다.

뉴욕타임스 혁신보고서 작성팀은 이 보고서를 완성하기 위해 6 개월 동안 무려 354 명에 이르는 사람들과 인터뷰를 진행했다. 내부 인원은 228 명, 외부인원은 126 명이었다. (11) 이 인터뷰에 기초해서 보고서 작성팀은 크게 네 가지의 추천, 아니 요구사항을 명시하고 있다. 이 네 가지 요구사항은 저널리즘의 혁신을 갈망하는 전 세계 모든 언론기업에도 그 타당성을 가진다. 특히 저널리즘 혁신에 있어 뉴욕타임스에 크게 뒤처져 있는 한국 언론기업을 위해 이 네 가지 요구사항을 정리한다.

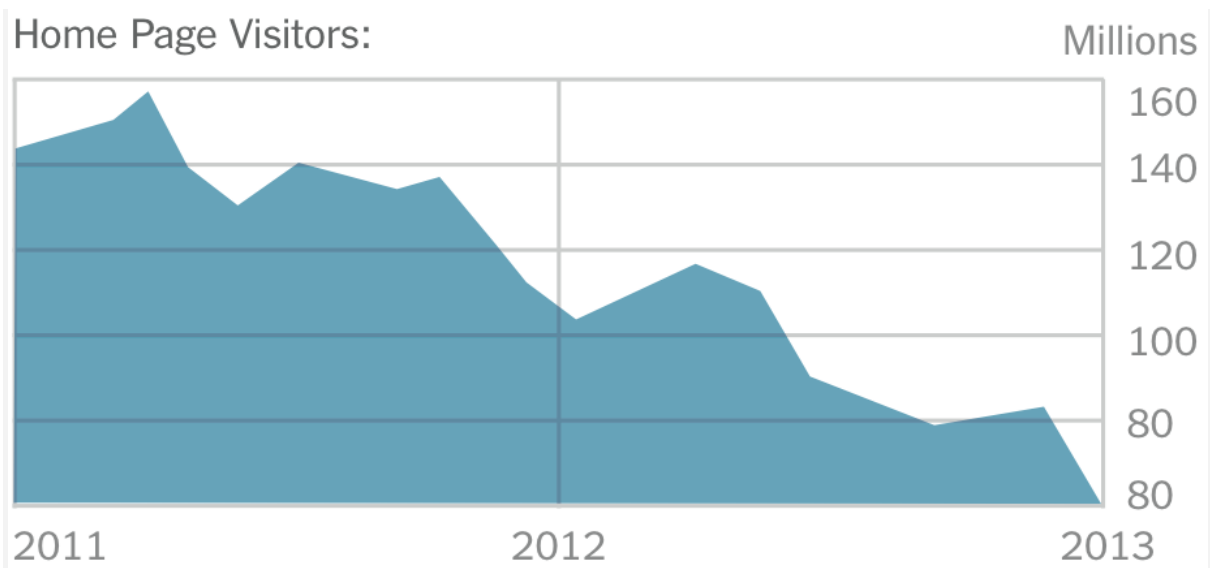
- **안내.** 이 글에서 문장 뒤 괄호 안 숫자는 혁신보고서 해당 페이지를 가리킨다.예) “우리는 독자에게 여전히 너무 많은 것을 요구하고 있다.” (26)

## 첫째. 뉴스 도달거리를 확장하기 위해 체계적으로 접근하라

뉴스사이트 첫 화면(Hompage) 방문자 수가 급감하고 있다. 한국 뉴스사이트도 예외는 아닐 것이다. 점점 더 많은 독자와 청중이 소셜 미디어 또는 검색서비스를 통해 개별 뉴스(Deep Link)를 찾는다. 그러나 이들은 개별 뉴스페이지에서 방치된 상태다. 참고로 이번 보고서에는 독자(readers)와 청중(audience)이 함께 사용되고 있다. 뿌리 깊은 종이신문 전통이 자리 잡은 조직에서 “청중”이라는 단어가 등장한 일은 매우 뜻밖의 사건이다.

“우리는 독자들에게 여전히 너무 많은 것을 요구하고 있다. 그들은 종이신문 구조와 유사하게 만들어진 웹사이트와 모바일 앱을 이용해야만 한다.” (26)

“But we still ask too much of readers — they must navigate a website and apps that are modeled on our print structure.”



[그림 1] 뉴욕타임스 첫 화면 방문자 수 변화

### 1. 구조화된 저널리즘: 데이터 구조를 혁신하라

개별 디지털 뉴스를 찾은 독자는, 최소한 뉴스 생산자 관점에서 해당 뉴스가 얼마나 중요한지 알 방법이 없다. 뉴스사이트의 기본구조는, 독자들이 마치 신문의 첫 면을 살펴본 이후 신문을 한장 한장 넘기며 뉴스를 소비한다고 가정하고 있기 때문이다. 뉴스사이트 첫 화면을 방문한 독자가 그다음으로 정치, 경제, 사회, 문화 등으로 분류된 뉴스를 소비한다고 전제하고 있다. 이러한 뉴스 소비 양식에 대한 가정이 잘못되었음이 점차 드러나고 있다. (33)

보고서는, 개별 뉴스가 독자에게 좀 더 유용하고, 중요하며 공유할만한 가치가 있도록 뉴스의 새로운 묶음과 조직화(repackaging)를 제안한다. 예를 들어 생활 및 문화 관련 개별 뉴스에는 비평 및 평론을 추천할 수 있다. 또는 독자의 IP 주소를 분석하여 관련 지역 뉴스를 제공할 수 있다. 또는 해당 지역을 기록하고 있는 과거 뉴스를 함께 보여줄 수 있다.

그러나 이러한 뉴스의 새로운 조직화를 위해서는 과거 뉴스를 포함해 개별 뉴스를 구조화해야 한다. 이번 보고서에는 담겨 있지 않지만, 이러한 흐름을 최근 “구조화된 저널리즘(Structured Journalism)”이라 부른다.

잠시 보고서를 떠나보자. 구조화된 저널리즘을 모범적으로 실현하고 있는 뉴스서비스는 버지(theVerge.com), 복스(Vox.com) 그리고 써카(cir.ca)다. 삼성과 애플의 경쟁을 버지는 ‘[이야기 흐름\(Story Stream\)](#)’ 방식으로 재조직화하고 있다.

VIEW THE

NEWEST FIRST

OLDEST FIRST

MOST COMMENTED

UPDATE  
97  
5 months ago  
251

## Apple files another request to ban older Samsung phones and tablets

By **Jacob Kastrenakes** on December 27, 2013 12:11 pm

Apple is once again seeking a sales ban on over 20 different Samsung smartphones and tablets that were found to violate its patents last year. Though such a ban was initially rejected, last month Apple **was given another chance** to argue for one when an appellate court vacated the earlier ruling. Apple filed its renewed request for a permanent injunction yesterday, arguing that Samsung's ability to sell the infringing devices puts a potential burden on its smaller lineup of smartphones and...

[Continue reading »](#)

UPDATE  
96  
6 months ago  
82

## Apple paid its lawyers over \$60 million to beat Samsung in court

By **Bryan Bishop** on December 6, 2013 02:27 pm

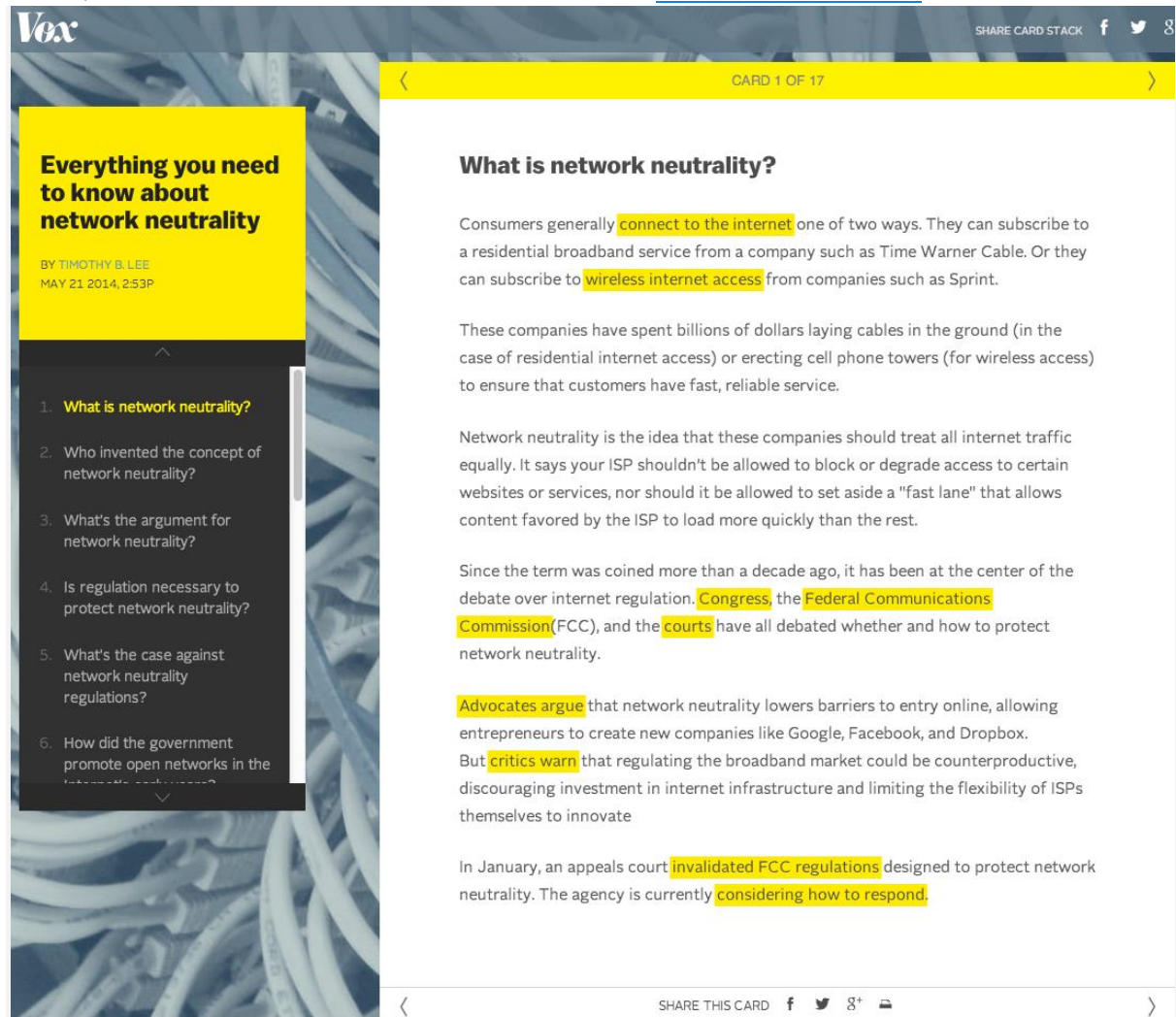
The damages retrial for last year's Apple vs. Samsung legal battle recently wrapped, and new court documents reveal how much Cupertino paid its legal team to get its wins: over \$60 million. The revelations come as Apple requests that Samsung reimburse a portion of those legal costs. **According to recent court filings**, Apple wants its rival to pay a third of that, coming out to more than \$15.7 million in attorney's fees — and that's on top of the over \$6.2 million in trial-related costs Samsung...

[Continue reading »](#)

[그림 2] 버지(theVerge.com)의 삼성과 애플의 경쟁에 관한 [이야기 흐름](#)

‘이야기 흐름’에서는 최신 순서, 오래된 순서 또는 댓글이 많은 순서로 독자는 관련 뉴스를 정렬할 수 있다. 특이한 점은 개별 뉴스의 업데이트 수치다. 하나의 뉴스를 만들기 위해 버지가 얼마나 많은 노력을 기울였는지 독자는 쉽게 이해할 수 있다. 또한, 개별 뉴스의 업데이트 수치는 그 만큼 해당 뉴스의 중요도를 간접적으로 독자에게 전달한다.

복스는 2014 년 4 월 6 일 ‘뉴스 이해하기(understand the news)’라는 제목 아래 ‘카드 묶음’(Card Stacks)이라는 새로운 서비스를 선보였다. 대표적인 작품 ‘[망중립성이란 무엇인가](#)’를 살펴보자.



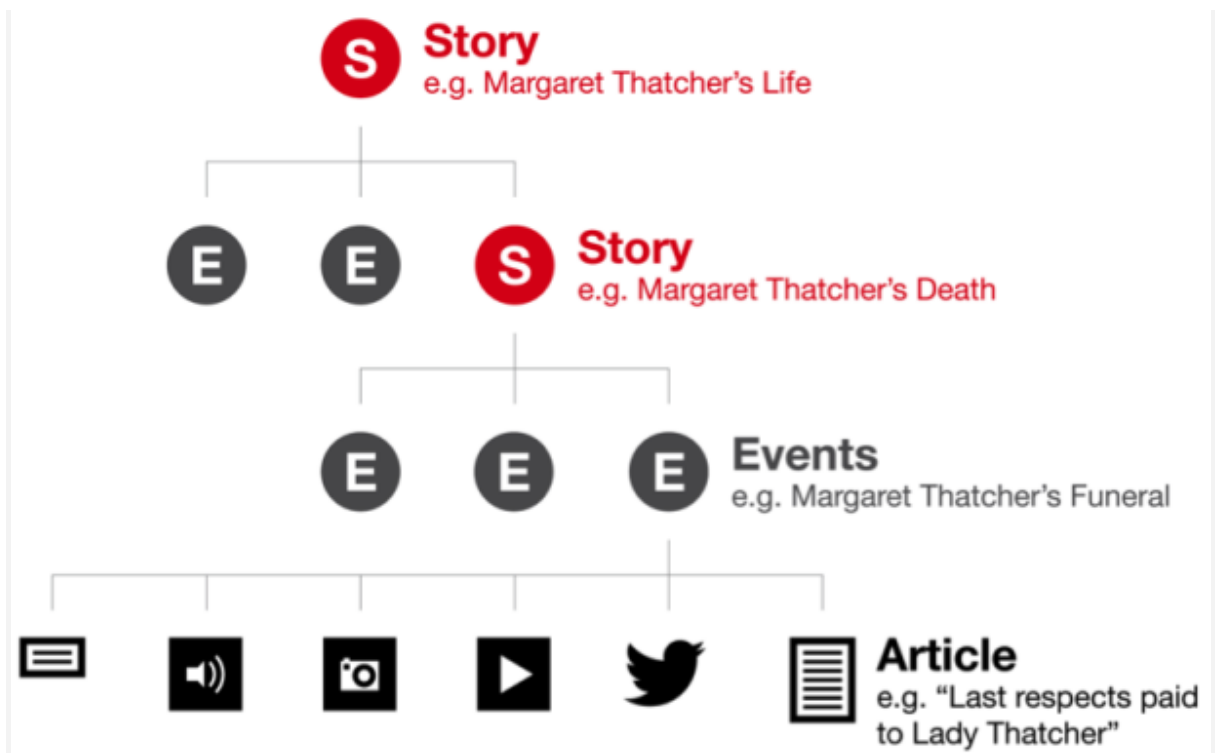
[그림 3] 복스(Vox.com)의 카드형 뉴스

망중립성이라는 다소 난해한 개념이 카드형식으로 체계적으로 설명되어 있을 뿐 아니라, 글에 등장하는 개념들을 노란색으로 표시하여 다른 글과 연결하고 있다.

구조화된 저널리즘(structured journalism)은, 위의 사례에서 확인할 수 있는 것처럼, 뉴스의 새로운 조직화 원칙이다. 저널리즘 노동과정에서 발생하는 정보의 가장 작은 단위를 분리하여 독립적인 객체(object)로 인식한다. 이 단위를 묶어내고, 개별 단위를 지속해서 업데이트한다. 또한, 개별 뉴스를 복수의 객체로 해체하는 행위는 서로 다른 객체의 새로운 묶음을 가능케 한다.

그 과정에서 새로운 인식 또는 뉴스 가치가 탄생할 수 있다. [그림 4]를 보자. 하나의 큰 테마(story, 대처 수상의 삶)는 복수의 시각(story)에서 조명할 수 있다. 개별 시각(story, 대처 수상의 죽음)은 복수의 사건(event)으로 구성된다. 또한, 개별 사건(event, 대처 수상의 장례식)은 복수의 업데이트(대처 수상에 대한 마지막 존경들, 관련 트윗, 관련 이미지 및 동영상 등)를 필요로 한다.

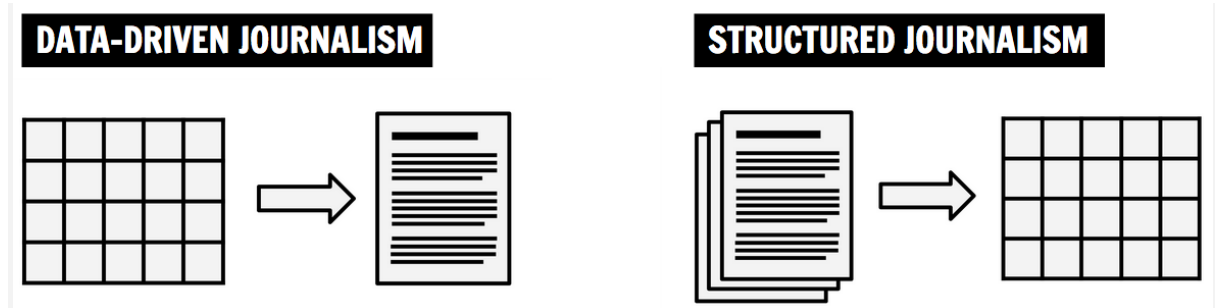
이번에는 [그림 4]를 아래에서 위로 살펴보자. 모든 개별 사건(event)은 최소한 하나의 이야기 줄기(storyline)에 속한다. 또한, 개별 이야기 줄기에는 복수의 사건(event)이 결합한다. 그리고 이 개별 사건은 장시간에 걸쳐 진행되기 마련이고 이 때문에 지속적인 업데이트가 필요하다.



[그림 4] 뉴스 구조화와 뉴스 스토리 [\(출처\)](#)

구조화된 저널리즘은 최근 유행하는 데이터 저널리즘과 혼동해서는 안 된다. 다소 단순하게 표현하면, 데이터 저널리즘은 [그림 5]처럼 (수 많은 연관) 데이터를 분석하여 그 안에 담겨있는 이야기를 추출하는 과정을 말한다. 반면에 구조화된 저널리즘은, 개별 뉴스 정보(object)가 생성할 때 여기에 태그(tag)를 추가하여 (데이터베이스에) 저장하며, 이를 기초로 ‘새로운(!)’ 이야기를 만들어 내는 과정을 의미한다.





[그림 5] 데이터 저널리즘과 구조화된 저널리즘의 차이 (출처)

구조화된 저널리즘을 실현하기 위해서는 이에 적합한 콘텐츠 관리시스템(CMS: Content Management System)이 필요하다. 운전기의 진화와 혁신이 저널리즘의 성격을 변화시켜왔던 것처럼, 콘텐츠 관리시스템(CMS)의 혁신 없는 디지털 저널리즘은 왕복 8 차선 고속도로에서 달리는 경운기다.

다시 뉴욕타임스 혁신보고서로 돌아오자. 보고서는 뉴스를 새롭게 조직화하고, 구조화하는 문제에서 뉴욕타임스의 미래를 어둡게 전망하고 있다. 이미 존재하는 뉴스와 이후 만들어지는 뉴스에 관한 구조화를 현재 뉴욕타임스는 실현할 수 없기 때문이다. 이 때문에 뉴욕타임스는 독자에게 중요한 뉴스를 전달할 중요한 기회를 놓치고 있다. 더불어 뉴스를 구조화하기 위해서는 작지 않은 규모의 추가 투자, 특히 개발자에 관한 투자가 반드시 필요하다.

## 2. 소셜 미디어 역량을 강화하라

블로그, SNS, 유튜브 등 소셜 미디어는 독자를 불러오는 유력한 수단이다. 그러나 보고서에 따르면, 뉴욕타임스 편집국의 소셜 미디어 능력은 경쟁사와 비교했을 때 수준 미달이다. 특히 편집국의 고위직들은 소셜 미디어 능력이 없으며 이들의 소셜 미디어에 대한 인식은 협소하다. 자연스럽게 편집국 내부에는 소셜 미디어와 관련된 체계적인 구조화 과정이 없다. 소셜 미디어에 대한 성공 사례를 기록하여 관리하지 않고 있으며, 기자들은 자신이 제작에 참여하고 있는 뉴스를 소셜 미디어를 통해 스스로 알리는 데 나서고 있지 않다.

물론 기자의 소셜 미디어 활용은 강요할 수 있는 사항이 아니다. 그러나 기자는 소셜 미디어를 통해 무엇이 가능한지 정확히 알고 있어야 한다. 또한, 그들이 소셜 미디어를 성공적으로 이용할 수 있도록 아낌없는 지원이 있어야 하며, 경제적 보상도 필요하다. 정기적으로 성공 사례에서 교훈을 도출하고 이를 편집국 성원 전체가 알게 해야 한다.

특히 중요한 뉴스에 대해서는 소셜 미디어 전문팀을 가동해야 하며, 독자가 가능한 뉴욕타임스에 오래 머물 수 있도록 모든 수단을 동원해야 한다. 독자가 편집국 성원과 쌍방향 소통을 원하고 있는 상황에서 소셜 미디어는, 단순한 독자 확대의 수단을 넘어 뉴스의 중요한 도구가 되어야 한다. 이를 위해 뉴욕타임스다운 방법이 만들어져야 한다. 특히 개별 뉴스에 독자의 목소리와 전문가들의 논평을 담아내는 것은 소셜 미디어를 활용하는 유력한 방법 중 하나다.

한편, 보고서는 뉴욕타임스가 소셜 미디어를 뉴스 생산과 유통에 통합하는 과정에서 보이고 있는 구조적 문제를 분석한다. 편집국은 트위터를 운영하고 있고, 비즈니스 팀(business-side units)은 페이스북을 담당하고 있으며 이 분리된 두 조직 사이에는 협력이 존재하지 않는다. 트위터 및 페이스북 운영은 꼼꼼하게 기록하지 않으며, 관련 데이터는 수집되지 않으며 운영 노하우는 서로 공유하지 않는다.

### 3. 뉴스 소비의 개인화를 지원하라

뉴욕타임스는 독자에게 “당신을 위한 추천 뉴스(Recommended for you)”라는 기능이 존재한다. 그러나 이 기능이 만족스럽지 못하다. 심지어 보고서 작성팀이 인터뷰한 한 개발자는 뉴스 추천 알고리즘이 그 근본부터 잘못되었음을 주장하고 있다. (37)

보고서는 뉴스 소비의 개인화를 위해 개별 독자가 특정 테마 또는 특정 기자의 뉴스를 구독하고 팔로잉할 기회를 제공할 필요가 있다고 말한다. 즉, 독자를 획일화한 추상적인 대상으로 보지 말고, 넓은 스펙트럼을 형성하고, 다양한 인터넷, 모바일 지형에 포진한 구체적인 필요를 가진 개인들로 봐야 한다는 지적이다. 따라서 이들 독자의 다양한 개인적 필요를 충족하기 위해 좀 더 노력해야 한다는 주문이다.



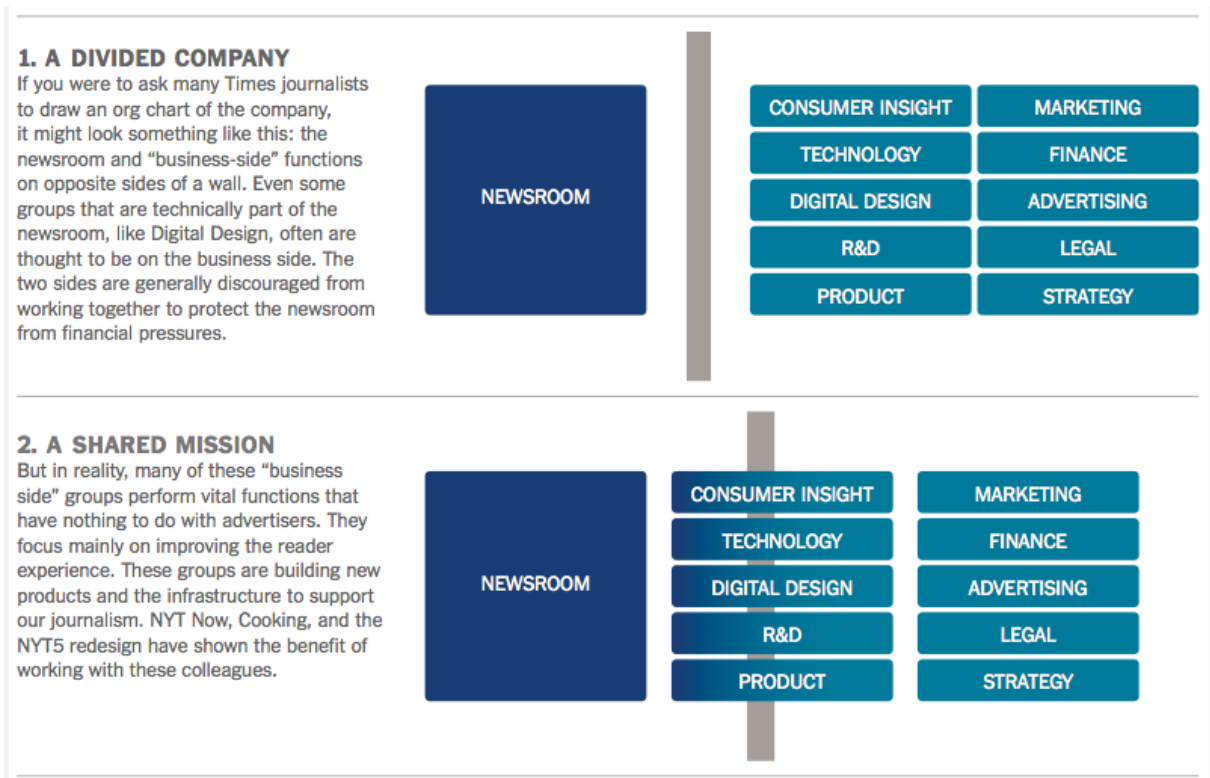
비슷하게 보일지 몰라도 서로 다른 욕구와 필요를 가진 다양한 독자의 뉴스 소비 개인화를 지원해야 한다. (이미지: [Christian Lau](#), CC BY)



물론 뉴욕타임스는, 우리나라 언론사닷컴과는 비교할 수없는 수준으로 훌륭한, 개별 칼럼니스트와 특정 토픽에 관한 이메일 알림과 RSS 를 제공한다. 하지만 써카(Cir.ca)와 버지(theVerge.com)는 이보다 강력한 특정 주제에 대한 팔로잉 기능을 핵심 기능으로 제공한다. (39) 트위터와 유튜브의 구독/팔로잉 기능이 두 서비스의 성공에 기여한 사실을 고려하면 좀 더 적극적이고, 진화한 구독 기능이 필요하다.

## 둘째. 편집국과 비즈니스 팀 사이의 협력이 필요하다

보고서는 버즈피드의 비밀병기(secret weapon)를 편집국과 비즈니스 팀의 협력에서 찾고 있다. 물론 보고서는, 광고국과 편집국은 적절한 거리감을 유지할 필요가 있음을 강조하고 있다. 그러나 독자가 누구인지에 대한 분석 데이터, 뉴스 유통 관련 통계 등을 편집국 전체는 공유해야 한다. 나아가 뉴욕타임스 독자와 청중은 분리된 비즈니스 팀과 편집국을 연결하는 핵심 고리다.



[그림 6] 1. 편집국과 비즈니스 팀의 분리(아래 도식) | 2. 조직적 협력(아래 도식) (출처: 뉴욕타임스 혁신보고서, 61 쪽)

한편 디지털 디자인 팀장인 이안 아델만(Ian Adelman)은, 편집국에 속하지 않은 성원들이 편집국에 의해 '같은 팀'이라는 느낌을 받지 못하고 있음을 토로하고 있다. 이런 상황에서 디자이너는 혁신에 대한 동기를 점차 잃어간다. (64)

또한 비즈니스 팀과 편집국이 지속적인 상호협력 없이 분리되고, 이 상태가 지속하면, 편집국은 어떤 부서가 어떤 뉴스를 성공으로 이끌었는지 이해할 수 없다. 나아가 두 집단이 나뉘어 서로 다른 언어를 사용할 경우, 예를 들어 편집국이 기사, 뉴스, 저널리즘이라 부르는 것을 비즈니스 팀은 콘텐츠라 이야기하는 경우, 이 두 집단 사이의 상호 불신은 필연적으로 증가한다.

보고서는 이러한 상호 불신과 갈등을 생생하게 묘사한다. (78). 이 보고서는 약 200 명을 인터뷰했다. 인터뷰 대상으로 뉴욕타임스 편집국 직원과 비즈니스 팀원을 당연히 포함한다. 이들 양 집단이 상대 집단을 비판하는 목소리를 생생하게 전한다. 편집국은 비즈니스 팀에게 중장기적 사고를 결여돼 있다고 비판하고, 비즈니스 팀원에게 편집국은 결정을 못 내리는 우유부단한 집단으로 비치고 있다.

비즈니스 팀은 자신들이 제안하는 새로운 아이디어에 대해 “편집국은 절대 동의하지 않을 거야(The Newsroom will never allow that)”라고 지레짐작한다. 편집국은 비즈니스 팀이 제안한 사안에 대해 늘 최악의 시나리오를 가정하기 때문이다.

이러한 두 집단의 갈등으로 인해 뉴욕타임스를 떠나는 비즈니스 팀원들의 목소리도 고스란히 담겨 있다.  
(88)

위계질서가 강한 조직에서 디지털 역량이 떨어지는 편집국 성원이 디지털 사업부문 책임을 맡고, 디지털 프로젝트에서 점차 동기를 잃어갈 때 비즈니스 팀원들은 뉴욕타임스에 등을 돌린다. 정확히 한국 언론기업에서도 일어나고 있는 비극과 동일하다. 공채 기자 출신이 디지털 역량과 무관하게 조직의 요직을 장악할 때, 비극은 우스꽝스러운 희극으로 재현한다.



조직에 관습적인 권위주의와 무능이 지배하면 아이디어는 증발하고, 사람들은 떠나며, 회의실은 텅 비어버린다.

(사진: [reynernmedia](#), CC BY)



## 셋째. 편집국에 전략팀을 만들어라

마냥 기자 중심의 위계질서를 비판한다고, 편집국의 디지털 무능에 손가락을 쳐든다고 당장 뉴욕타임스에 거대한 디지털 혁신 흐름이 나타날 수는 없는 일이다. 소멸하는 종이신문의 1 면(Page One)을 만드는 일에, 독자에게 점점 외면당하고 있는 뉴스사이트 첫 화면을 어떻게 꾸밀 것인가를 고민하는 일에 편집국 성원, 특히 편집국 고위직 성원은 노동시간 대부분을 투자하고 있다.

혁신을 모색하고, 디지털 기술의 무한한 가능성을 탐구하고, 경쟁 (언론)기업의 시장 전략을 분석하는 일에 쓸 수 있는 시간이 편집국 성원에게는 절대적으로 부족하다. 이번 혁신보고서 작성팀은 이와 같은 인식 아래, ‘임시처방’으로 편집국 성원과 비즈니스 팀원으로 구성된 작은 전략팀 구성을 제안하고 있다.

이 전략팀은 내부와 외부의 정보를 수집하고 (기술) 혁신 흐름을 분석하고, 그리고 이로부터 교훈을 도출하고, 새로운 프로젝트를 제안하는 일을 맡을 수 있다. 특히 이 전략팀은 편집국 간부를 교육하고 자문하는 역할을 담당해야 한다. 또한, 전략팀은 디지털 기사편집 시스템(CMS: Content Management System)에서 발생하는 작은 문제점은 그때 그때 해결할 능력을 갖춰야 한다. 물론 혁신보고서 작성팀은, 디지털 기사편집 시스템(CMS)이 꾸준히 진화해야 하는 뉴스 생산의 핵심 기술임을 부정하지 않는다.

나아가 디지털 프로젝트를 제안하고 운영하는 데 필요한 지식과 감각을 갖추고 있지 못한 편집국 간부들은 이 전략팀의 도움을 받아 멋지게 실패하는 법을 배워야 한다. 편집국 간부들은 새로운 프로젝트의 성과를 측정할 수 있는 지표를 늘 고민해야 하며, 프로젝트로부터 바로바로 교훈을 이끌어 내는 능력을 배워야 한다. 이를 위해 전략팀은 필수 조직이다.

프로젝트 실험에 있어 중요한 점은 반복성과 실패 없는 개선이다. 프로젝트 시작 이전부터, 해당 프로젝트를 한 번 해보는 일이 아니라 어떻게 그 지속성을 담보할 수 있을지 고민해야 한다.

보고서는 그 예로 [‘사투리 퀴즈’\(Dialect Quiz\)](#)를 든다. 2013 년 12 월 21 일에 시작한 이 퀴즈 서비스는 단 7 일 만에 2013 년 뉴욕타임스 최대 방문자를 모았다. 그러나 그 이후 유사한 퀴즈 서비스를 뉴욕타임스에서 찾을 길 없다. 한편 버즈피드는 처음부터 퀴즈 솔루션을 개발했다. 이 훌륭한 도구 덕분에 버즈피드 편집국 성원 누구나 쉽게 퀴즈를 제작할 수 있다. 그 결과, 리스트클(listicles)보다 [버즈피드 퀴즈 서비스](#)는 이용자에게 더욱 많은 관심을 받고 있다.

- [혁신 미디어 동향 1: 뉴스 퀴즈를 만들어라 \(강정수\)](#)

뉴욕타임스는 개별 프로젝트를 마치 종이신문처럼 과정(process)이 아닌 완성품(product)으로 이해한다. 버지(TheVerge)가 2 년 동안 뉴스사이트를 53 번 바꾸는 동안, 뉴욕타임스는 뉴스사이트를 지난 7 년 동안 단 한 번 개편했다. 이렇게 과정이 아닌 ‘완성품 사고방식’은 뉴스 제작에도 고스란히 나타난다. 보고서는 다음과 같이 말한다.

“뉴욕타임스에는 기사를 발행하면 일이 끝났다고 생각하는 기자와 편집국원들이 많아요. 허핑턴포스트에서는 기사를 발행하면 그때 비로소 기사 생애주기가 시작합니다.” (24)

한국 언론사에서 ‘마감’이라는 단어가 사라져야 하는 이유가 여기에 있다.



‘마감’으로 끝난 게 아니라, 비로소 시작한다. (사진: [ilike](#), CC BY NC ND)

## 넷째. 디지털 우선 전략(Digital First)을 세워라

보고서에 따르면, 뉴욕타임스는 디지털 우선 전략을 실현하기 위해 애써왔다. 그러나 (경쟁자를 고려할 경우) 더욱 속도를 내야 한다. 그런데 문제는 종이신문의 생산을 당장에 포기할 수는 없는 일이며, 종이신문에 조직의 역량이 지나치게 많이 집중하고 있다. 뉴스 대부분은 오후와 저녁 시간에 만들어진다. 이유는 간단하다. 종이신문 인쇄시간에 맞춰진 뉴스생산 관행 때문이다.

그런데 뉴스사이트 방문자가 가장 많은 시간은, 특별한 경우를 제외한다면 오전 시간이다. 뉴욕타임스 종이신문의 경우, 주말판이 인기다. 그러나 뉴스사이트의 주말은 상대적으로 조용하다. 이러한 차이점에 대해 진지하게 고민하는 편집국 성원은 만나기 어렵다. 왜 아직까지 종이신문 1 면과 뉴스사이트 첫 화면 구성에 절대적으로 많은 시간을 투자하는가. 왜 개별 뉴스페이지를 상대적으로 방치하는 상황을 지속하고 있는가.

이러한 상황에서 보고서는 ‘디지털 우선 전략’(Digital First)을 이렇게 명쾌하게 정의한다.

“디지털 우선 전략은, 종이신문의 제약에서 벗어나 디지털 뉴스 생산에 가능한 모든 역량을 투여하는 것이다. 마지막 작업은 디지털 뉴스 중에서 가장 훌륭한 뉴스를 선별해 다음 날 (아침) 종이신문에 담아내는 일이다.” (86)

“Digital-first means the top priority is producing the best possible digital report, free from the constraints of the newspaper. The last step is repackaging the best of that digital report for the next day’s paper.”

혁신보고서 작성팀은 미식축구 선수 마이클 샘(Michael Sam)의 동성애자 커밍아웃(coming out) 관련 보도에서 뉴욕타임스가 종이신문 제작 관행 때문에 어떻게 기회를 놓쳤는지 생생하게 묘사하고 있다. (84)

뉴욕타임스 모바일 앱에는 댓글 기능이 없다. 그럼에도 불구하고 디지털 뉴스는 댓글을 남겨달라고 요청하는 문구를 버젓이 포함하고 있다. 종이신문에서 이와 유사한 실수가 발생할 수 있을까.

디지털 우선 전략은 모든 역량을 동원해야 한다. 그러나 디지털 관련 업무 직원 채용에서는 저널리즘에 대한 이해도를 평가하지 않고, 기자 채용에서는 디지털 역량을 중요하게 여기지 않는 관행이 뉴욕타임스에 계속되고 있다. 이러한 상황을 방치하고 지속할 때, 뉴욕타임스는 디지털 재능이 있는 사람에게 매력적인 직장일 수 없다.

## 한국 저널리즘, 혁신보고서에서 무엇을 배울 것인가

뉴욕타임스 혁신보고서를 두 번 정독하며 울컥하는 순간을 자주 만났다. ‘충격 고로케’의 비난을 받으며 살아가는 온라인 편집국 성원들의 모습이 떠올랐고, 조사와 성찰 그리고 열띤 토론을 위한 여유를 갖지 못하고 많게는 하루 대여섯 개가 넘는 뉴스를 생산해야 하는 기자의 모습이 보였다. 디지털 역량은 배울 방법 없이 대학 생활을 마치고 기자로 취직해 홍조를 띠며 기뻐하는 제자의 얼굴이 떠올랐고, 공채 기자 중심의 질서에 상처받은 마음이 보였다.



[Wonderlove's Flickr, CC BY NC ND](#)

혁신을 실현하는 것은 조직이다. 조직의 문화가 바뀌지 않는 한, 뉴욕타임스의 ‘스노우폴’(snowfall)과 같은 멋진 실험도 지속 가능한 혁신을 보장할 수는 없다. 가능한 모든 역량을 다해 청중을 위한 뉴스를 제작하고, 이 뉴스를 통해 비로소 청중과 대화를 시작하는 일이 가능한 언론 조직을 만드는 일, 이것이 혁신이다.

만약 이것이 불가능하다면 그 조직을 떠나 저널리즘 혁신을 위한 새로운 조직을 만드는 일이 어찌면 한국 저널리즘 혁신의 출발점일지도 모른다. 외부 경쟁자가 강력한 힘을 가져갈 때 비로소 뉴욕타임스 또한 이러한 보고서를 만들어 냈다. 한국 저널리즘 혁신에 절실한 것은 내부 혁신 노력보다는 내부 혁신을 자극할 강력한 외부 혁신 저널리즘의 출현이다.

## 저널리즘을 혁신하라, 더 멋진 실패를 위해!

사뭈엘 베케트(Samuel Beckett)는 1983 년 산문 [‘최악을 향하여\(Worstward Ho\)’](#)에서 다음과 같이 이야기한다.

“늘 시도했다. 늘 실패했다. 괜찮아, 괜찮아.

다시 시도하자. 다시 실패하자. 더욱 멋지게 실패하자.”

“Ever tried. Ever failed. No matter.

Try again. Fail again. Fail better.”

저널리즘을 혁신하는 일, 고단하고 쉽지 않은 길임이 분명하다. 성공을 보장할 수도 없다. 아니 실패할 가능성이 더욱 크다. 그러나 실패는, 실패로 이어지는 시도는 최소한 시도를 가능케 했던 아이디어가 맞는지 틀리는지는 교훈으로 돌려준다. 또한, 호기심을 채우는 작은 시도의 공간으로, 무언가를 만들고자 하는 욕구를 실험하는 공간으로 인터넷보다 좋은 곳은 없다.

성공만을 좇는 저널리즘의 역사는 우리가 열정을 다해 참여한 진심 어린 프로젝트를 기록하지 않을지도 모른다. 그러나 이제 막 시작한 혁신 저널리즘의 역사는 성공뿐 아니라 실패를, 영광만이 아닌 좌절을 함께 기록할 것이다. 좌절을 두려워하지 않은 우리의 용기를, 더욱 멋지게 실패할 우리의 도전을 기억할 것이다.



# 현재 진행형인 뉴욕타임스 혁신보고서

한운희, 《연합뉴스 사보》 2014년 8월 12일

지난 7월 14일(현지시간) 딘 베케이 뉴욕타임스 편집인은 직원들에게 보내는 메모에서 아서 그레그 설즈버거를 전략 수석에디터로 임명한다고 밝혔다. 아서 설즈버거 주니어 뉴욕타임스 회장의 아들이기도 한 그레그 설즈버거가 맡은 역할은 크게 두 가지다. 미디어 산업 전반의 경향을 집중적으로 파악해 구체적인 전략으로 녹여내는 것과 뉴스룸 안팎의 실무 책임자를 도와 상호 중계하며 독자를 공격적으로 발굴·개발하는 것이다. 뉴욕타임스의 이번 인사는 중요한 의미를 하나 담고 있다. 그것은 바로 지난 5월 15일 유출돼 전 세계 미디어 업계를 술렁이게 했던 ‘뉴욕타임스 혁신보고서’의 연장선이라는 점이다.

‘뉴욕타임스 혁신보고서’는 그레그 설즈버거를 포함한 뉴욕타임스 내부 인사 10명이 팀을 이뤄 뉴욕타임스의 현재 문제점을 진단하고 이를 극복하는 데 필요한 혁신 방향과 전략을 제시한 96쪽짜리 내부용 문서다. 혁신보고서 연구팀은 6개월간 내부 228명, 외부 126명 등 총 354명을 인터뷰하며 의견과 제안을 수집했다. 더불어 가디언, 월스트리트 저널과 같은 전통 언론사부터 버즈피드, 폭스 미디어 등과 같은 신생 매체 그리고 구글과 페이스북과 같은 인터넷 기업 등에 이르기까지 총 60개 기업을 대상으로 현재의 미디어 지형을 살펴 뉴욕타임스의 위치를 치밀하게 분석했다. ‘우리가 이미 지닌 양질의 콘텐츠를 수용자에게 더 효율적으로 전달하고 그들과 긴밀한 상호작용을 할 방법을 찾아라’, ‘진정한 ‘디지털-퍼스트’로 가기 위해 뉴스룸 안팎의 부서 협업을 전방위적으로 강화하고 그에 걸맞은 인사와 정책을 시행하라’ 등은 연구팀이 보고서를 통해 내놓은 핵심 제안이다. 뉴욕타임스는 보고서를 내는 것만으로 마무리하지 않는다. 혁신보고서 연구팀이 제안한 다양한 아이디어를 바탕으로 NYT나우, NYT오

피니언, 타임스프리미어, 쿠킹 등과 같은 유료 상품을 출시해 보고서에 생명을 불어 넣는다. 보고서 작성의 핵심 인물이었던 그레그 설즈버거에게 직접 책임을 맡기고 보고서의 제안을 실천하도록 팀을 구성해 혁신을 단절 없이 연구·실험할 기회를 마련해 준다. 모든 게 현재진행형이다.

우리가 ‘뉴욕타임스 혁신보고서’를 한층 더 신경 써 대할 지점이 바로 이 부분이다. 뉴욕타임스에서 보고서의 무엇을 어떻게 구현하는지 유심히, 정밀하게 추적해야 한다. 혁신은 제안이 아닌 실천에서 비로소 출발하기 때문이다. ‘우리의 혁신’을 위해 진짜 배울 부분은 여기에 있다. ■



한운희  
사진 안상수, 2014. 5



《뉴욕타임즈 혁신 보고서》를 가능하게 한 어떤 모임. 사진 한운희

2014  
해외 미디어 동향

2014년 8월 발간예정

3

NYT  
혁신보고서  
다시 읽기여덟 개의 키워드로 읽  
는 혁신보고서

조영신 박사

'시각 언어가 양중요해 중인 저널리즘의 핵심사로 주목받고 있다. 디지털 기술의 발전에 힘입어 저널리즘의 모든 영역에서 과거에 하지 못했던 데이터 시각화와 인포그래픽의 다양한 적용과 실험이 계속 이뤄지고 있다. 과연 데이터 시각화와 인포그래픽이 '저널리즘'의 본 저널리즘을 구현할 수 있을까? 가능하다면 어떻게 할 수 있을까? 본 보고서에서는 이러한 질문에 대한 답을 찾기 위해 최근 2년간 해외 여러 매체의 다양한 사례와 전략 등을 살펴보고 국내 저널리즘 현장에 무엇을 적용할 수 있을지 모색해보고자 한다.

# **Innovative Workshop for Digital Media**