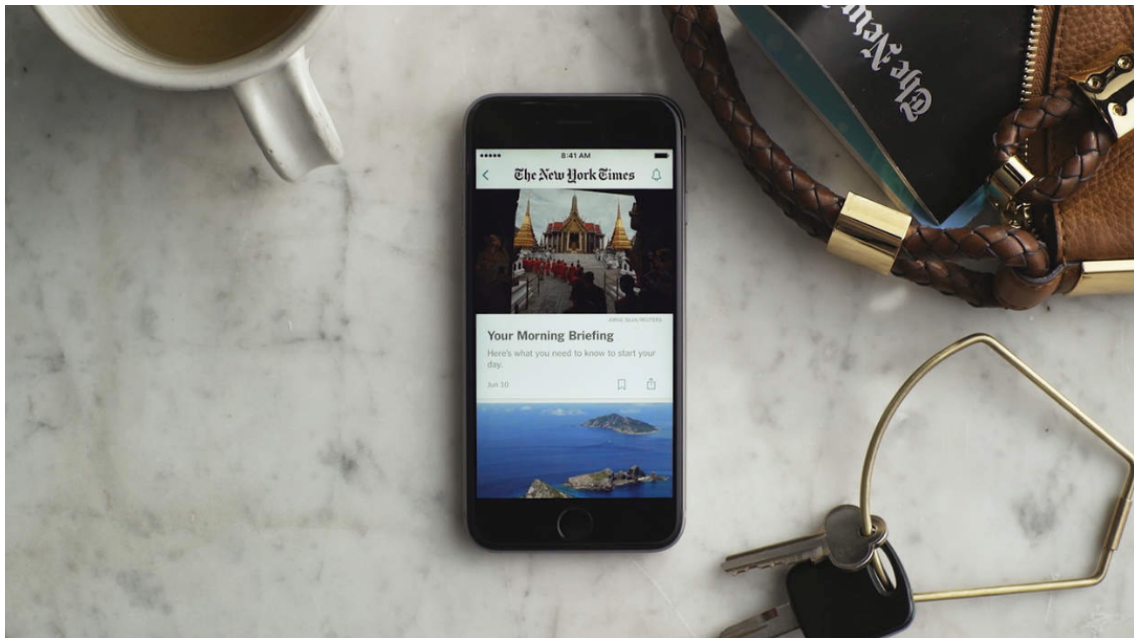


독보적인 저널리즘¹

2020 그룹 보고서 / 2017 년 1 월



이번 보고서는 7 명의 뉴욕타임스(NYT) 기자로 구성된 팀(2020 그룹)에 의해 작성되어 있습니다. 보고서는 편집국의 전략과 열망에 대한 윤곽을 그리고 있습니다. 추가적인 세부 내용은 [NYT의 편집국장\(executive editor\) 딘 베키이\(Dean Baquet\)와 조 칸\(Joe Kahn\) 수석 에디터\(managing editor\)의 메모를 참조해 주세요².](#)

현 시점은 우리의 역사에 매우 중요한 순간입니다. 편집국 기자들은 현실을 변화시키는 데 열망을 갖고 있습니다. 우리는 NYT를 앞으로 이끌어 줄 리더들과 함께 있습니다. 가장 중요한 것은, 우리가 오늘날 변화되는 미디어 지형을 이용하여 독보적인 위상에 설 수 있는 동시에, 빠르게 우리 자신을 바꾸지 않으면 추락하기도 쉬운 현실에 처해 있다는 사실입니다.

지난 2년 동안 중대한 혁신이 진행됐지만, 혁신의 속도는 가속화 되어야 합니다. 디지털은 보조적 수단에 머물러 있었습니다. 우리는 디지털을 2순위로 간주하는

¹ 이 글은 국내에서도 많은 관심이 집중되고 있는 뉴욕타임스의 '2020 보고서'에 대한 이해를 돕기 위한 목적에서 마련됐습니다. 번역 오류는 카카오 정책지원팀 브런치의 관련 글(<https://brunch.co.kr/@kakaoit/48>)에 댓글로 남겨 주세요.

² executive editor는 편집국을 총괄하는 직책이며, managing editor는 평상의 편집국 운용 및 여타 에디터를 관리하고 executive editor를 보좌합니다.

인식의 벽을 없애야 합니다. 우리는 의무와 전통을 구분해야 합니다. 의무는 ‘우리가 달성하고자 하는 가치를 위해 반드시 해야 하는 일’이고, 전통은 ‘우리가 항상 해오던 것’입니다.

NYT는 독자들에게 권위있고, 명쾌하며, 필수적인 목적지가 되는 것을 미래의 지향점으로 설정했습니다. 앞서의 가치를 달성함으로써, 우리는 종이신문으로 독자를 유입하는 데 성공할 수 있었습니다. 오늘날에도 우리는 스마트폰 화면에 NYT 앱을 설치하게 하고, 여러 미디어가 혼재된 소셜미디어 환경 속에서 NYT를 찾게 하고, NYT의 뉴스 레터(newsletter)와 뉴스 브리핑을 구독하도록 이끌고 있습니다.

NYT는 ‘구독 중심’의 사업 모델을 갖고 있습니다. 구독자에 방점을 둔 전략은 다른 미디어로부터의 차별화로 연결됩니다. 우리는 (우리의 웹사이트 방문을 통한) 클릭 수를 최대화 하고, 그것을 기초로 한 이익률 낮은 광고를 파는 데 노력하지 않습니다. NYT는 페이지뷰(page view) 경쟁에서 승리하려고 애쓰지 않습니다.

NYT를 위한 보다 건전한 전략은 전 세계의 수 백만 명이 기꺼이 돈을 지불할 수 있는 저널리즘을 제공하는 것이기 때문입니다. 물론, 이 전략은 우리가 오랜 시간 동안 추가한 가치와 맞닿아 있습니다. 좋은 품질의 저널리즘으로 거둬진 수익은 우리로 하여금 우수한 저널리즘을 추구할 수 있도록 합니다.

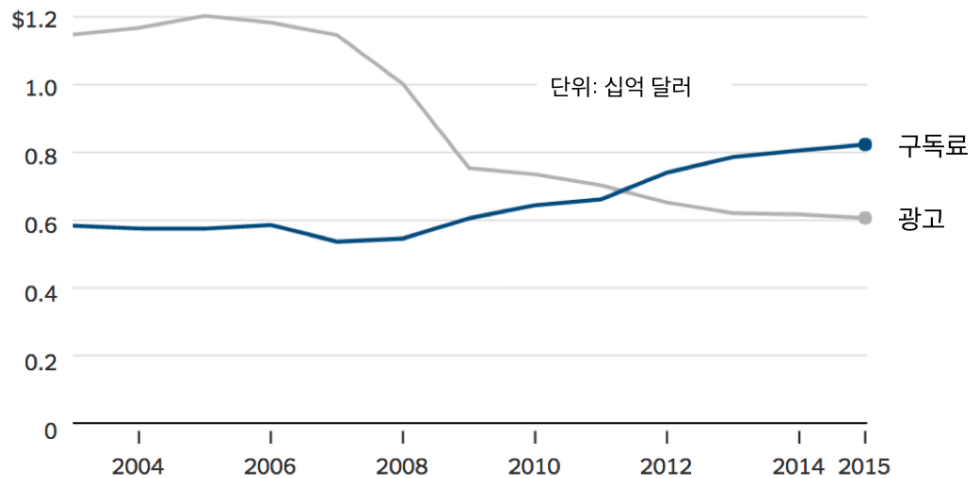
우리의 전략은 여전히 작동하고 있습니다. NYT는 독창적이며, 품질이 높은 저널리즘을 위해 누구보다 많은 투자를 합니다. 2016년, 우리의 기자들은 [150 개국 이상에서 기사를 생산했습니다](#). 150 개국은 지구 상에 있는 국가의 80%에 해당합니다. [이러한 일을 해 낼 수 있는 편집국\(뉴스룸\)은 전 세계에 또 없습니다](#). 우리는 최고의 기자들을 채용하며, 매주 선도의 매체로부터 구인 정보를 얻어, 가장 창의적이며 뛰어난 사람들을 고용하고 있습니다.

가장 중요한 것은 독자들이 우리에게 보내는 찬사입니다. 기꺼이 시간을 할애하거나, 그들의 돈을 지불하는 것은 독자들이 우리에게 보내는 최고의 찬사입니다. NYT는 다른 언론 매체에서 가장 많이 인용되고, 트위터에서 가장 많이 거론되며, 구글에서 가장 많이 검색되고 있는 신문사입니다.

우월한 저널리즘 덕분에, 우리의 디지털 매출은 경쟁자들을 압도합니다. 지난 해, NYT의 순수 디지털 매출액이 5억 달러에 달했습니다. 이는 버즈피드(BuzzFeed), 가디언(The Guardian), 워싱턴포스트(The Washington Post)를 포함한 여러 주요 언론사의 디지털 매출을 합한 숫자보다 훨씬 높은 수치입니다.

뉴욕타임스의 연간 매출 추이

출처: 뉴욕타임스의 '2020 보고서'



광고 매출이 구글과 페이스북같은 인터넷 플랫폼으로 옮겨 갔음에도 불구하고, 우리의 디지털 구독 매출은 강한 성장세를 보이고 있습니다. 2016 년 3 분기의 디지털 구독자 규모는 2011 년 유료화 모델이 도입된 이래, 가장 빠른 성장세를 기록했습니다. 미국 대선 이후인 2016 년 4 분기의 성장세는 직전 분기를 앞질렀습니다. 우리는 순수 디지털 독자만 150 만명을 확보하게 됐습니다. 디지털 독자의 수는 1 년 전 100 만 명, 6 년 전에는 0 명이었습니다. 우리는 또한 100 만 명의 종이신문 구독자를 확보하고 있습니다. 우리의 독자들은 이전에 비해 새롭고 풍부하며 독보적인 지면을 갖춘 신문을 제공받고 있습니다.

그러나, 앞서 설명해온 것처럼, 지속적으로 ‘독보적인’ 저널리즘을 만들어 내고, NYT 가 매력적인 목적지가 되기 위해서, 우리는 변해야 합니다. 우리의 변화는 우리가 해온 것보다 더 빠르게 이뤄져야 합니다.

왜 우리는 변해야 하는가?

우리의 야심 찬 목표 때문입니다. 우리는 전 세계가 필요로 하는 ‘독창적이며’, ‘시간을 투자하는’, ‘현장에 기반한’, ‘전문가들이 보도하는’ 디지털 모델이 있음을 증명하고자 합니다. 우리는 많은 발전을 보였지만, 아직도 디지털 사업의 발전 수준은 목표에 비해 미약합니다. 우리가 바라는 미래를 얻기 위해서, 우리는 2020 년까지 디지털 독자 수를 목표 달성에 충분하게 확장해야 합니다.

편집국장인 딘(Dean)은 편집국에 보낸 서한을 통해 ‘2020 보고서’에 대해 아래와 같이 설명한 바 있습니다. “실수하지 마십시오. 우리의 저널리즘에 대한 목표를 이룰 수 있는 유일한 방법입니다. 아무 것도 하지 않고 가만히 있거나 미래를 두려워하는 사람은 따라오지 못하고 뒤쳐질 것입니다.”

성공의 역사가 기술의 변화로부터 기업을 보호할 것이라 착각하고 그들 스스로를 자신들만의 성공의 방식에 가뒀다가 [‘한 때의 최고로만’](#) 남은 기업들의 사례는 매우 많습니다. 독자에 대한 우리의 관심은 우리가 직면한 도전으로부터 유래합니다. 바로 그 도전은 인쇄물 광고 및 전통적인 디지털 디스플레이 광고 시장의 약세입니다.

우리는 독자에 집중함으로써, 다른 어떤 매체보다 강한 광고 비즈니스 경쟁력을 유지하고자 합니다. 광고주들은 콘텐츠 소비를 위해 오래 머물고, 반복적으로 돌아오는 독자와의 연결을 갈망합니다. 혁신적이며 강력한 저널리즘 덕분에, 우리는 광고주들이 당기를 원하는 독자들을 끌어 모을 수 있습니다. 그러한 흡입력을 갖춘 저널리즘 콘텐츠는 탐사 보도, 전세계에 파견된 기자들의 보도, 인터랙티브 그래픽, 가상현실, 그리고 스토리텔링을 재정의하게 만든 에미상(Emmy) 수상의 동영상까지 다양합니다.

1년 전, 우리는 [“우리의 앞으로의 경로\(Our Path Forward\)”](#)란 이름의 보고서에서, 우리는 2020년까지 디지털 사업 부문에서 현재의 2배인 8억 달러의 매출을 올릴 것을 목표로 한다고 발표했습니다. 이 전략의 핵심은 디지털 구독자 수의 확장입니다. 이를 위해서는 우리의 뉴스 보도 그리고 편집국이 우리가 미뤘던 변화를 빨리 수행해야 합니다.

이러한 현실 직시가 2020 그룹의 설립으로 연결됐습니다. 7명의 그룹 구성원은 지난 해 편집국의 데스크들과 함께 일했으며, NYT의 기자들 그리고 외부인들과 수백 차례의 대화를 나누었습니다. 독자의 행위와 핵심 독자를 연구하고, 편집국 기자를 대상으로 한 설문 조사를 진행했습니다.

2020 그룹은 [2014년 혁신 보고서](#)를 쓴 혁신 위원회를 계승한 조직입니다. 2014년 혁신 보고서와 그와 유관된 보고서는 편집국의 문화를 바꿨습니다. 2020 그룹은 혁신 위원회와 2가지 측면에서 중요한 차이를 갖고 있습니다.

첫째, 2020 그룹은 변화에 대한 수행을 위해 NYT의 데스크들과 지난 한 해 동안 긴밀하게 협업했다는 장점을 갖고 있습니다. 우리의 보고서는 혁신 보고서와 달리, 변화를 위한 세부적인 지침이 담기지 않는었습니다. 그러나 2020 그룹이 주창한 많은 변화는 [이미 순조롭게 진행되고 있습니다](#). 세부 사항은 딘, 조 혹은 상급

임원들로부터 발제 된 뒤, 이어져 오고 있습니다. 대신, 2020 그룹의 보고서는 원칙, 우선 순위, 그리고 목표를 담게 됐습니다. 보고서는 편집국의 구성원들이 NYT 가 나아갈 방향을 충분히 설명하여, 구성원들이 일어날 변화 속에서 보다 큰 역할을 할 수 있도록 하는 안내서입니다.

둘째, 2020 그룹은 우선 혁신 보고서의 가장 첫 문장인 “NYT 는 저널리즘에서 승리하고 있다.”에 가정된 전제에 대해 의문을 제기하고자 합니다. 우리는 저널리즘 경쟁에서 분명 앞서가고 있긴 하지만, 승리의 정도는 우리가 달성하고자 하는 목표 또는 우리의 중요한 편집국 운영의 지속을 위해 충분치는 않습니다. 우리는 아직까지는 우리가 활용 가능한 스토리텔링의 수단을 활용하여, 우리의 잠재적 독자에게 전달될 수 있는 뉴스 보고서를 만들어 내지는 못하고 있습니다.

우리의 저널리즘은 호기심 있고, 수준 높은 독자들에게 그들이 가장 가치있다고 생각하는 것을 보다 편안한 형태로 제공해 줘야 합니다. 이를 통해, 세상에 대한 독자들의 이해를 확장시키고, 그것으로 토대로 독자들이 세상을 향해할 수 있게 도와주어야 합니다.

그러나, 우리는 수십년 동안 쌓아온 관행을 고집하곤 합니다. 관행은 우리가 하루에 한 번 독자들과 이야기할 때, 그리고 우리의 가장 강력한 수단이 문서화 된 단어였을 때 실효적이었습니다. 우리의 현재 독자를 유지하고 새로운 독자를 유치하기 위해서, 우리는 새로운 형태의 저널리즘을 우리가 추가하는 가치와 자주 접목시켜야 합니다.

독자들에게 보다 매력적인 목적지가 되기 위해서, 그리고 향후 수년 동안 그러한 위상을 유지하고 강화하기 위해서, NYT 에게는 3 가지 측면의 폭넓은 변화가 필요합니다.

- 첫째, 우리의 보도는 반드시 변해야 합니다.
- 둘째, 우리의 직원도 변해야 합니다.
- 셋째, 우리가 일하는 방식도 변해야 합니다.

NYT 의 보도(Our report)

NYT 는 매일 약 200 건의 기사를 생산합니다. 이 안에는 전 세계에서 최고로 꼽히는 기사 몇몇이 포함되곤 합니다. 물론, 사회에 혹은 독자들에게 유의한 충격을 주는 데 부족한 많은 기사, 즉 NYT 를 가치있는 목적지로 만드는 데 기여하지 못하는 기사도 우리가 매일 생산하는 기사 안에 담겨 있습니다.

다음은 NYT 를 가치없는 목적지로 만드는 기사를 분석한 결과입니다.

- 경쟁사의 글과 차이가 미미한 기사
- 시급하지 않은 기획 기사와 칼럼.
- 주요 주제를 명쾌하게 전달하지 못하고 젊은 세대들이 이해하지 못하는 난해하고 원론적인 글.
- 사진, 동영상, 혹은 표가 더 효과적으로 판단되는 긴 글.

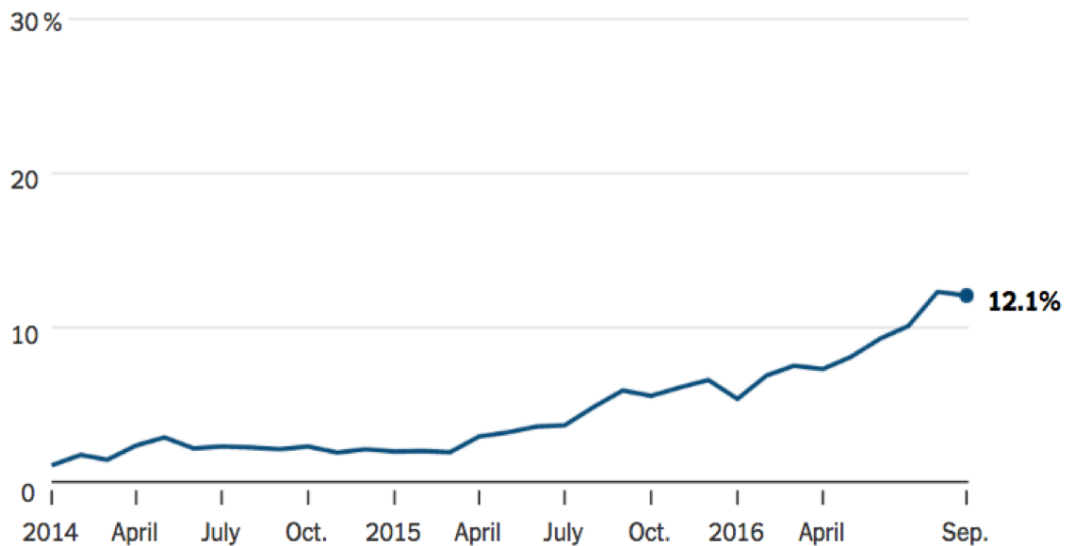
부가된 내용이 적고, 시각적인 자료가 없고, 경쟁사의 글과 차별화 되지 않은 글은 독자들로 부터 환영받지 못했습니다. 그러한 글들은 소비자들로 하여금 (시간이나 돈을) 기꺼이 지불할 의사를 이끌어 내지 못합니다, 왜냐하면 그러한 글은 공짜로 어디에서나 볼 수 있기 때문입니다.

우리의 저널리즘은 오늘도 그리고 내일도 독자의 습관, 필요, 그리고 기대를 충족시켜야 합니다. 우리는 더 많은 사람들이 NYT 를 필수불가결한 목적지로 인식하여, 매일 그들의 시간을 소비하고, 구독료를 낼 수 있는 값어치를 가진 대상으로 인식할 수 있도록 만드는 기사가 필요합니다. 구체적으로 (그러한 기사들은 다음과 같습니다.)

1. 기사는 보다 시각화 되어야 합니다.

NYT 는 시각화 된 저널리즘 측면에서 어느 누구도 따라올 수 없는 경쟁력을 가지고 있습니다. 우리는 멀티미디어 스토리텔링을 시작했고, 명백한 선두자로서 위상을 정립했습니다. 디지털 스토리텔링 측면에서의 우월성과는 별개로, 우리는 콘텐츠를 보다 풍부하게 하고 독자들을 보다 매혹시킬 수 있는 디지털 스토리텔링의 수단을 충분히 활용하지 못하고 있습니다. 너무나 많은 기사가 긴 글로 이뤄져 있습니다.

시각 자료가 첨부된 기사의 비율



문제점에 대한 사례: [2016년 뉴욕의 지하철 노선 논쟁에 관한 NYT의 기사](#)는 한 독자부터 “논쟁의 중심에 있는 지하철 노선도를 첨부하지 않았다”고 비판을 받았습니다. 유사하게도 우리가 춤 혹은 예술에 대한 기사를 썼을 때, 우리는 기사에 동영상 혹은 사진을 첨부하지만, 그 형태가 매우 제한적입니다. 기자들은 시각 자료를 문맥에 맞게 삽입하기 위한 교육을 덜 받았습니다. 그리고 우리 콘텐츠 시스템인 스쿠프(Scoop)는 시각 자료의 배치를 덧붙이는 것 정도의 역할만을 수행합니다. (스쿠프의 문제를 해결하기 위해 고안된 오크(Oak)는 시각 자료 삽입을 권장하고 있습니다.) 동일한 문제는 우리의 스포츠 기자가 멋진 플레이에 관해 글을 쓸 때, 그리고 우리의 특파원이 현장감을 전달할 때도 발생합니다.

기자들과 에디터들은 현재로부터 상황이 발전되길 열망합니다. 우리는 그들을 교육하고, 그들에게 권한을 부여해야 합니다. NYT의 한 기자는 말했습니다. “그래픽이 가미된 기사보다 보다 설득력 있다는 사실을 알지만, 관련된 도움을 받을 수 없다는 사실을 알게 되어 (시각 자료를 적극적으로 활용하는 것에) 소극적으로 됩니다.” 이 문제를 해결하기 위해, 우리는 NYT에서 일할 시각 자료 전문가들을 채용하고, 관련된 일에 상급자들을 더 배치시켜야 합니다.

우리는 우리의 사진기자들, 동영상 그래픽 담당자, 그리고 그래픽 에디터들이 보조적인 역할에 머물기 보다는 주도적으로 콘텐츠를 담당하는 것에 익숙해져야 합니다. 그들에 의해 만들어진 우수한 저널리즘은 시각 콘텐츠 중심 전문가 주도의 기사 작성의 모범이 되고 있습니다.

현재도 우리의 영역에서 우월한 콘텐츠를 제공하고 있지만, 더 많은 시각 자료의 생성은 많은 기회가 될 것입니다.



최근 선보인 미국 흑인의 역사와 문화, 로드리고 두테르테 대통령의 마약 방지 캠페인, 그리고 시몬 바일스의 기획 기사는 비주얼 저널리즘의 효력을 증명합니다.

2. 활자화 된 글 역시 저널리즘 형식에 보다 디지털 방식을 합쳐야 합니다.

데일리 브리핑(daily briefing)은 NYT가 최근에 출시한 서비스 중 가장 성공한 모델 중 하나입니다. 데일리 브리핑은 충성도 높은 독자를 많이 확보하고 있습니다. 그들은 NYT 독자인 경우도 있고, 그렇지 않기도 합니다. 데일리 브리핑의 독자들은 NYT 투자의 결실입니다. 데일리 브리핑은 일간지를 여러 가지 디지털 방식으로 구현한 것입니다. 데일리 브리핑은 NYT의 가용한 기술과 편집 판단력이 가미된 산물입니다. 데일리 브리핑은 독자의 일상 패턴에 맞춰, 일상적인 정보를 전달하고 있습니다.

우리는 데일리 브리핑과 같은 더 혁신적인 것들을 필요로 합니다.

우리는 종이신문을 위해 수십 개의 매력적인 기사를 정기적으로 생산하고 있지만, 디지털 생태계를 위한 기사는 충분히 만들어 내지 못하고 있습니다. NYT의 이용을 습관으로 만들 수 있는 수단을 활용해야 합니다. 이메일을 통한 뉴스레터, 알림, 잦은 문의에 대한 답변(FAQs), 게시판, 음성, 영상, 그리고 아직은 개발되지 않은 형식 등이 그 대안이 될 수 있습니다.

이러한 형식들은 우리 독자들의 습관에 일관성있게 부합하며, 우리의 기자들로 하여금 덜 원론적이며, 대화체 형식의 글을 이용할 수 있도록 자극할 것입니다. 우리의 기자들은 그들의 스타일을 자유롭게 소셜미디어, 텔레비전, 그리고 라디오에서 편안하게 사용할 것이며, 그것들은 인터넷 언어와도 이질적인 모습을 보이진 않을 겁니다. 이렇게 된다면, 독자들이 현장을 취재하는 기자 그리고 전문 기자와 함께 일하고 있는 것처럼 느껴, NYT의 탁월함은 보다 수월하게 전달될 수 있습니다. 그러나, 우리는 여전히 (독자에게) 다가가기 쉬운 문체를 충분히 쓰지 않고 있습니다. 그리고, 우리는 대화에서는 사용하지 않는 1인칭 문체를 너무나 많이 쓰고 있습니다.

우리의 주된 문제점은 수단이 이미 존재함에도 불구하고, 이를 적용하는 능력을 제한하는 장애물들(bottlenecks)이 존재한다는 것입니다. 인터랙티브 뉴스의 한 개발자는 다음과 같이 표현했습니다. “우리는 (기존에 해 오던) 우리의 일반적인 뉴스 취재와 보도의 의도에 맞춰 (인터랙티브 개발 작업을) 진행한다.”

명확하게 말해서, 우리는 더 풍부하고, 더 디지털이 가미된 저널리즘 양식을 활용하면서 발전하고 있습니다. 음성, 영상, 그리고 가상 현실 기술이 (적용된 기사가) 좋은 예입니다. 그러나 변화의 속도는 더욱 빨라져야 합니다. 그리고 더 많은 우리의 기자들은 창의적 생산 과정에 참여해야 합니다. NYT의 가치는 종이신문 그리고 고정형 컴퓨터에 최적화 된 형태의 정보를 만들어 내는 데 머물러서는 안 됩니다.

3. 우리는 기획 기사에 새롭게 접근하고, 서비스 저널리즘에 접근해야 합니다.

많은 성공을 거뒀던 종이신문 중심의 전략은 성공적인 디지털 영향력을 구축하고, 새로운 기사 콘텐츠로 새로운 독자를 이끄는 데 방해가 됩니다. 동시에, 우리는 [요리](#)와 [영화](#)와 같은 경쟁력을 확보했던 곳에 집중해야 합니다.

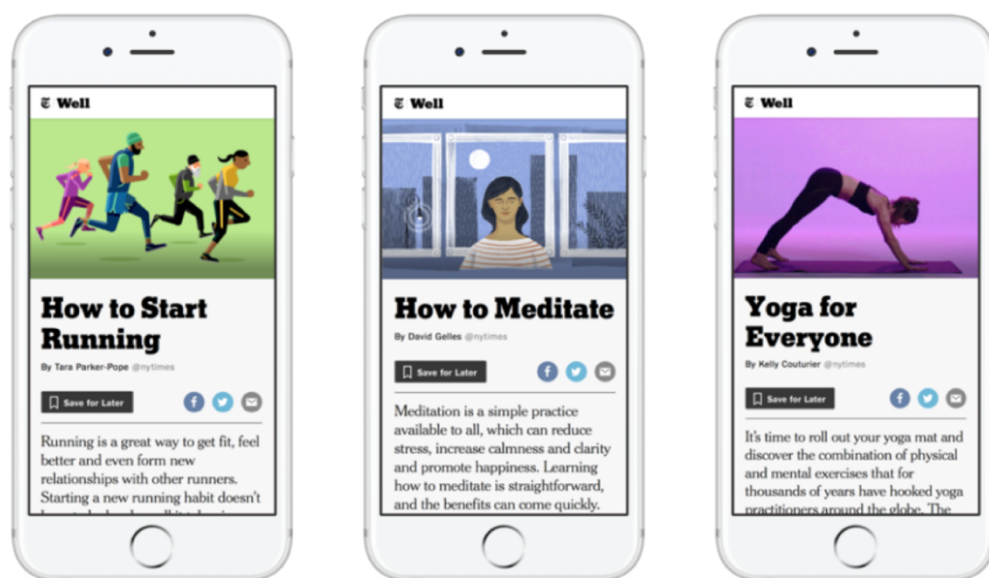
NYT의 현 기획 기사 전략의 시발점은 새로운 섹션이 등장한 1970년대로 거슬러 올라갑니다. 일상(Living)이나 집(Home)과 같은 섹션의 원동력은 광고 유치였습니다. 독자들을 즐겁게 하는 능력, 무엇을 요리할 지에 대한 유용한 조언을 제공하는 것, 무엇을 입고, 그리고 무엇을 할 지에 대한 것에 대한 정보는 독자들에게 가장 매력적으로 다가왔습니다. 전략은 멋지게 성공했습니다. 오늘날, 우리에게 (흥미성 그리고 정보성의) 전통적인 기사와 (실체가 있는 유용한) 정보 제공을 위해서도, 새로운 전략이 필요합니다.

우리가 일하고 있는 방식은 NYT의 브랜드와 저널리즘 질이 디지털 영향력을 확대하는 길의 방해 요인이 되고 있습니다. 우리의 접근은 우리의 종이신문 담당 부서가 그들의 역량만큼 독자들을 위해 창의적이고, 현대적이며, 적합한 신문을 만드는 데 걸림돌이 되고 있습니다. 전반적으로, 우리는 1970년대 NYT 선배들보다 야심에 차거나 혁신적이지 않습니다.

독자들은 우리의 조언을 갈망합니다. 우리는 자주 그 욕구를 충족시켜주지 못하고 있습니다. 설령, 독자의 욕구를 채워준다고 하더라도, 그것은 종이신문의 콘텐츠로만 머물기도 합니다. [우리가 최근 인수한 와이어컷터\(Wirecutter\)](#) 그리고 [스마트리빙\(Smarter Living\)](#)은 안내서로서 NYT의 역할을 다시 생각하게 하는 첫 번째 단계입니다. 앞선 시도가 유의하지만, 여전히 우리는 여전히 우리의 전략이나 일하는 방식은 잠재력을 발휘시킬 수 있는 것과 거리가 있습니다.

“[우리의 앞으로의 경로\(Our Path Forward\)](#)”에서 독자와 매출과 관련된 포부는 컸습니다. 언급된 ‘2020 그룹’의 목표 달성이 가능하다고 판단하지만, 그것은 지금 우리가 하고 있는 일을 잘한다고 해서 이뤄질 목표는 아닙니다.

타임즈는 1970년대의 전략을 현 시점에 맞춰 실행해야 합니다. 편집국의 자원을 새로운 곳에 몰입해야 하며, 기존의 구독자를 유지하면서도 새로운 독자를 유입해야 합니다. (이는 자연스럽게 광고주의 유입으로 이어질 것입니다.) 1970년대 전략은 NYT에게 위대한 탐사 보도와 전 세계의 특파원 체계를 갖추는 데 기여했습니다. 1970년대 기획 기사 섹션 역시은 그 자체로도 훌륭한 저널리즘을 생산했습니다.

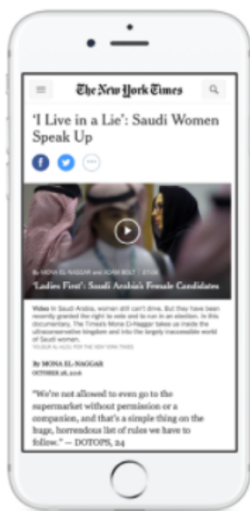


웰(Well)은 무언가를 배우고 싶거나 조언을 얻고자 할 때 독자들에게 팁을 제공합니다.

우리는 전통적인 기획 기사보다 가이드스(guidance)를 제공하는 방향이 우리에게 보다 큰 기회를 줄 것으로 믿습니다. 그러나 서비스가 확장된다고 하더라도, 우리는 전통적인 기획 기사를 잊어서는 안됩니다. 트렌드 기사, 프로필, 에세이, 그리고 다른 저널리즘은 우리 권위의 원천이며 우리의 핵심 충성 독자에게 필수적이기 때문에 지속적으로 제공되어야 합니다.

4. 우리의 독자는 우리 기사의 큰 부분 중 하나가 되어야 합니다.

아마도 참여 의식(특정 집단의 일원으로 느끼는 인식) 만큼 독자의 충성도를 높일 수 있는 것은 없을 것입니다. NYT의 독자들은 바로 그런 구성원입니다. 그들은 서로 대화하고, 서로에게 배웁니다. 음식, 책, 여행, 기술, 십자말(crossword) 풀이 뿐만 아니라, 정치, 그리고 외교까지.



사우디아라비아 여성의 삶, 좌절, 야망에 대한 뉴욕타임스의 기사에 약 6,000명이 답변했습니다.

우리는 [가장 교양있고, 성공적인 논평 섹션](#) 하나를 뉴스 사업 내에서 발전시켜 가고 있습니다. 그러나, 우리는 여전히 우리의 독자와 충분한 소통을 하지 못하고 있습니다. 우리의 웹사이트 곳곳에서 소통이 활발한 우리 독자들의 커뮤니티가 운영되고 있습니다: 오피니언면의 [“The Stone”](#) 시리즈에 대한 철학자들의 열띤 토론자들, “the Wordplay” 컬럼의 크로스워드(crossword) 애호가들, 월(Well)의 [안 생존자들에 대한 이야기](#), [초코칩 쿠키를 가장 잘 만드는 요리법](#)에 대한 유용한 조언들.

우리는 연구와 일화들로부터 독자들은 우리가 제공하는 제한된 토론에 가치를 부여함을 알고 있습니다. 최근에 콜럼비아 저널리즘 리뷰의 저자는 [넷글에 대한 기사](#)란 글을 통해 “나는 NYT가 그녀의 코멘트 하나에 동의를 했다고 매번

이메일을 보내오는 친구가 있다. 그것이 그 독자에게는 마치 글을 작성한 에디터에게 이메일을 받은 것과 마찬가지로의 기쁜 소식일 겁니다”라고 기술했습니다.

독자들에게 우리의 플랫폼에 그들의 시간을 요청하는 것은 자연스러운 충성도 제고 과정(a natural cycle of loyalty)을 생성하는 것입니다. 네트워크 효과는 성공한 스타트업의 성공 엔진입니다. 페이스북은 그와 관련된 가장 좋은 예입니다. 그러나 NYT는 더 많은 친구, 가족, 동료가 사용한다고 해서 더욱 흥미로워지거나 가치가 높아지지 않습니다. 이것은 반드시 바뀌어야 합니다.

우리의 직원(Our staff)

우리는 전 세계에서 최고의 직원들을 고용하며, 많은 최고의 기자들을 보유하고 있습니다. 우리는 기자, 워드스미스(wordsmith)³, 그리고 분석가가 결합된 건강한 구조를 지속적으로 형성하려고 합니다. 동시에, 우리는 계속해서 우리의 저널리즘 중심에 엄격한 에디팅 업무를 배치해야 합니다. 우리는 지속적으로 기자들에게 시간과 자원을 제공하여, 그들이 진정 영향력있는 기사를 추가할 수 있도록 해야 합니다.

그러나 우리는 또한 우리의 직원들을 변화시켜야 합니다. 이는 예산 때문에 비롯되는 것이 아닙니다. 우리는 우리의 저널리즘 차원의 포부에 우리 직원의 역량을 맞춰야 합니다. 우리는 지금 보다 우리 독자의 목적지에 보다 잘 도달할 수 있게 만드는 직원이 필요합니다. 아울러, 우리는 유료 독자를 보다 많이 끌어 오고, 보다 영향력있는 뉴스와 정보를 만들 수 있는 직원이 필요합니다. 구체적으로 (그러한 기자들이 갖춰야 할 요건은 다음과 같습니다.)

1. 우리는 가능한 한 빠른 시일 내로 교육 운영을 확대해야 합니다.

뉴스룸을 대상으로 조사를 통해 2020 그룹은 많은 기자와 에디터들이 새로운 기술을 얻고자 하는 욕구가 큼을 알 수 있었습니다. 그들은 우리의 저널리즘이 변하고 있으며, 그들은 더 많이 변해야 한다는 것을 이해하고 있습니다. 그들은 변화를 만들기 위한 더 큰 역할을 하길 희망합니다. 그렇기 위해서는 그들은 새로운 종류의 지식을 배워야 합니다. 결과적으로 그들은 우리의 우월한 기준을 충족하는 디지털 중심의 저널리즘을 만들 수 있습니다.

우리의 편집국(뉴스룸) 교육은 지난해 많이 향상됐지만, 아직도 확장이 필요합니다. 최근에 채용된 한 기자는 “다양한 플랫폼 환경에서 학습하고 유연하게 일할 수 있는 능력은 이상적인 것”이라며, “교육은 항상 단순할 수밖에 없다”고 말했습니다.

NYT는 세계 최고의 기자들로 구성됐습니다. 교육은 그들에게 그들의 전문성과 지식을 새로운 스토리텔링 수단과 마음대로 통합할 수 있도록 만들 것입니다.

³ 로봇저널리즘의 일종입니다.

2. 우리는 기자 외 최고의 전문가를 보다 많이 고용해야 합니다.

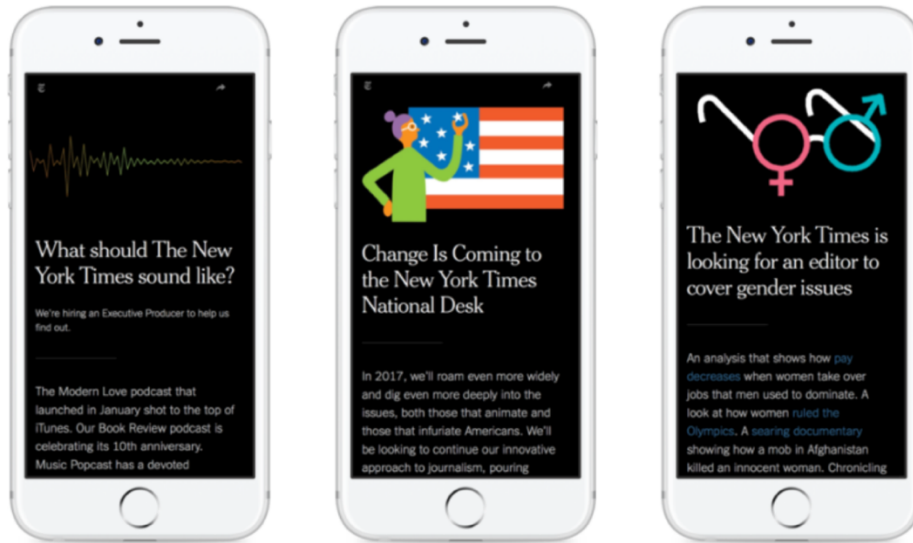
우리는 현재 편집국(뉴스룸)을 야심찬 변화라는 임무를 위한 전문성을 가진 사람들로 구성하지 못했습니다. 일부 영역은 전문성있는 인재가 특히 필요합니다. 예를 들어, 시각화 담당 기자, 누구도 따라올 수 없는 권위와 강력한 필력을 가진 기자, 그리고 아이디어를 선명하게 만들고, 보다 분석적으로, 그리고 대화형의 글로 만들어 낼 수 있는 에디터가 필요합니다.

무엇보다도, 새로운 인재를 기존의 종이신문 중심 활동으로 부터 멀티미디어 중심으로 나아갈 수 있어야 합니다. 가장 우선 순위로 채용할 인재를 창의적인 사람들입니다. 기자, 그래픽 에디터, 그리고 여타 저널리즘을 만드는 분야에서도 창의적인 사람의 채용은 시급합니다. 디지털 시대에 걸맞는 ‘스타 에디터’ 역시 필요합니다.

일부 고용 수요는 새로운 저널리즘의 수단과는 무관합니다. 과거에는 어떤 매체 보다도 전체의 결과물을 더 낮게 만드는 한에서, NYT의 영역의 일부를 강화하기 위해 채용을 진행하기도 했습니다. 이러한 접근은 더 이상 용인되지 않습니다. 인터넷은 평범한 조직에게 무자비합니다. 기자가 실수를 할 때, 잘못된 뉘앙스를 만들거나 예리함이 부족할 때, 그들은 트위터와 페이스북 등을 통해 비판받습니다. 동일한 정보로 상품화해서 제공할 무료 매체는 넘쳐납니다.

이러한 새로운 현실은 NYT에게 우리의 저널리즘 수준이 충분하다고 자평하는 기자들에게 현실적이며 냉정한 시선을 갖게 합니다. 새로운 현실은 우리에게 “대부분 공짜로 제공되는 우리의 경쟁자들의 정보보다 더 좋은가?” 그리고 “우리가 독자들에게 돈을 지불하라고 요청할 수 있을 정도가 되는가?”에 대해 묻습니다.

많은 영역에서, 앞서의 질문에 대한 답은 “그렇다”입니다. 우리는 현장에서 인정받는 기사를 채용합니다. 전반적으로 우리 보다 뛰어난 인재를 가진 미디어 조직은 없습니다. 그러나 우리는 단순히 조금 더 나은 사람을 찾는 것은 아닙니다. 우리는 NYT를 수백만 유료 독자가 매혹될 수 있는 목적지로 만들 수 있는 훨씬 더 나은 사람을 찾고 있습니다.



첫번째 오디오 제작 프로듀서, 최근 채용 공고, 국내 뉴스 관련 기자 및 에디터, 젠더 이슈 관련 에디터를 비롯한 최근 채용 공고

최근에, 편집국(뉴스룸)은 한 해 약 70 명의 신규 채용을 실시했습니다. 이직률을 염두해 두고 뉴스룸의 인력 규모를 맞추기 위한 조치였습니다. 대략적으로 신규 채용된 직원의 절반은 저널리즘과 직접적으로 관계있는 분야에 배치됐습니다. 그들은 보도책임자(coverage leader), 기자, 비디오 그래픽 전문가, 그래픽 에디터 등이었습니다. 현실적인 예산 안에서 편집국이 운영되기 위해서는 일부 인력의 이탈이 필요함에도, 신규 채용의 추세는 증가할 것입니다. 2020 그룹은 이 권고안을 가볍게 만들지 않으려고 합니다. 우리는 우리가 제안한 권고안 중에 이것을 가장 중요한 것이라고 생각합니다.

3. 다양성은 편집국에 우선적으로 갖춰야 하는 조건입니다.

우리의 편집국에 다양성을 확대해 가는 것은 보다 풍부하고 매력적인 기사를 생산하는 우리의 능력에 필수적입니다. 다양성 요소에는 인종, 성비, 도시 밖 거주자, 연령, 그리고 국적이 포함됩니다. 다양성을 높이는 것은 매우 중요한 사항이며, 풍부하고 독자를 매료시키는 글을 쓰기 위함입니다. 궁극적으로 전략적 목표를 달성할 수 있습니다. 다양한 기사와 다양한 직원 구성은 해외 독자 확대, 그리고 젊은 독자 유입이 달려 있습니다.

모든 개방형 직책에는 다양성을 확대하려 합니다. 다양성 향상을 위해 우리의 시야를 넓혀야 합니다. 채용 뿐만 아니라 직업적 또는 전문적 숙련도와 인식 등을 발전시키기 위한 경력 개발도 고려해야 합니다. 우리는 부모를 포함한 다양한 처지의 사람들을 위한 채용 경로를 만들어야 합니다. 큰 사건이 발생했을 때, 혹은

대규모의 탐사 기획이 시작됐을 때, 기자들이 취하는 행동과 책상에서 이야기 흐름을 짜는 것은 우리가 지향하는 독자를 반영한 상황에서 이뤄져야 합니다.

최근 'talent and inclusion'을 담당하는 자리에 총괄 부사장을 임명한 것은 다양성을 발전시킬 중요한 기회입니다. 그 자리는 다양성 확대를 보장하기 위한 과정을 만드는 역할을 담당하기 때문입니다. 게다가, 디자인, 상품, 그리고 기술 그룹에 다양성을 우선적으로 설정하고 구체적인 과정을 밟아와서, 최근 성과가 나오고 있습니다. 이들의 노력은 다른 조직에 롤 모델(role model)로써 기능을 할 것입니다.

4. 우리는 프리랜서 업무에 대해 다시 한번 생각해야 하며, 프리랜서 업무는 부분적으로 확대 및 축소 시켜야 합니다.

편집국(뉴스룸) 안에, 우리는 때때로 NYT 직원에 대한 평가를 NYT에 대한 평가와 대치하기도 합니다. 그러나 우리의 독자들의 생각은 다릅니다. NYT에서 무엇인가 등장했을 때, 독자들은 그것을 NYT의 품질로서 평가합니다. 그 방향은 좋을 수도 있고, 나쁠 수도 있습니다. 최고의 기사는 NYT의 위상을 높입니다. 그리고 그것은 종종 가장 빠르게 그리고 가장 효율적으로 새로운 독자를 늘리고, 우리 기사에 대한 평가를 제고합니다.

물론, 프리랜서 업무에는 우리의 가장 좋은 저널리즘 중 하나를 만드는 일도 포함되기도 합니다. 뉴스룸과 오피니언 면이 앞선 예에 해당합니다. 성공한 성과에는 이름이 쉽게 붙여 집니다: Op-Eds, Op-Docs, book reviews, photography, pieces for the Magazine, Science, Styles, Travel, Upshot, Well, 그리고 새로운 파견 취재 업무까지 NYT 타임 내 프리랜서의 활용도는 높은 편입니다. 우리의 프리랜서가 쓴 글들은 우리의 정규 직원보다 평균적으로 더 많은 독자를 유인하는 데 기여합니다.

그러나, 프리랜서 체계는 역기능 역시 내포하고 있습니다. 우리는 또한 프리랜서들에게 의무적인 취재 영역을 제공합니다. 우리는 모든 주(state)와 전 세계에 일상적인 뉴스를 담당할 비상근 통신원으로 부터 일상적인 기사를 제공받고 있는데, 그것의 품질이나 기사 전송 속도가 인터넷 매체에 비해 종종 우월하지 않기도 합니다. 아울러, 그 기사를 편집하고 다듬는 데 상당한 노력이 소요됩니다.

매년 외부 협력자에게 드는 투자 비용에 대해 다시 고려해야 합니다. 하지만 프리랜서 감원은 극단적인 선택이 될 것입니다. 프리랜서에 대한 일률적인 접근은 실수를 초래할 수 있습니다. 편집국(뉴스룸)의 예산이 부족할 때, 프리랜서 감소는 비용 절감을 위한 일차적인 카드가 될 수 있습니다.

사실, 전반적으로 프리랜서에 대한 비용은 증가하고 있습니다. 냉정하게 봤을 때, 프리랜서의 일부는 줄여야 합니다.

우리가 일하는 방식(The way we work)

우리는 종이신문이 만들어 놓은 유산(遺産)이 아닌 우리 디지털의 현재와 미래를 반영하여 편집국(뉴스룸)을 재조직해야 합니다. 우리는 과거보다 위험에 보다 민첩하고 잘 대응할 수 있는 편집국(뉴스룸)이 필요합니다. 우리는 이성적인 경영에 보다 무게를 두며, 감각이나 본능에 의존하는 경영을 지양하려 합니다.

우리는 조직 구조와 종이신문 수요에 맞춰 태생된 뉴스 생산과정을 서툴게 수정하는 데 20 년을 보냈습니다. 심지어 지금도, 우리의 운영 방식은 종이신문에 맞춰져 있습니다. 지금은 보다 과감하게 변할 때입니다. 구체적으로 (변화의 방향은 다음과 같습니다.)

1. 모든 부서가 기자(직원)들에 의해 명확하게 이해될 수 있는 명쾌한 비전을 가져야 합니다.

우리가 디지털 저널리즘에 성공적으로 깊게 뛰어든 것은 리더들이 수립해 놓은 명확한 비전 때문이었습니다. 비전은 발행인에 의해 지지되고 형성됐으며, 부서의 구성원에 의해 열정적으로 공유됐습니다. 해당 부서에는 그래픽(Graphics), 브리핑(The Briefings), 쿡킹(Cooking), 웰(Well) 등이 속합니다.

디지털 저널리즘의 성과는 우연이 아닙니다. 디지털 저널리즘의 부상은 우리에게 독자와 연결하는 다양한 길, 그리고 이야기를 전달하는 더 많은 방법을 제공했습니다. 그러나, 우리는 우리가 가야할 길과 가지 않아야 할 길을 정해야 합니다. 우리는 종이신문이 안정적으로 변성했던 수 십년의 기간 때보다 더 능동적일 필요가 있습니다.

명확하게 비전을 공유하고 이해한 부서는 많지 않습니다. 대부분의 우리 기자들은 그들의 데스크(상사)가 가진 비전(vision)이나 그들이 제시하는 미션을 표현하지 못합니다. 그리고, 데스크의 정체성은 종이신문의 섹션명과 긴밀하게 연결되어 있습니다. 대부분의 부서는 누가 그들의 주요 독자인지, 그리고 어떤 저널리즘 형식이 최우선적인지(혹은 그렇지 않은지)에 대해 명확한 결정을 내리지 못합니다. 편집국(뉴스룸)의 많은 기자들은 앞서 기술한 부분에 대해 명확히 해주길 바라고 있으며, 그것이 기자들을 보다 효율적으로 만들 수 있는 길이라고 생각합니다.

2020 그룹은 효과적인 비전은 아래 세 가지 영역에 걸쳐 있다고 믿습니다:

- **저널리즘:** 우리 팀은 어떤 것을 맡고 있는가? 그리고 어떤 형태 안에서 일을 수행하고 있는가? 맡고 있는 영역에서 경쟁사에 비해 어떻게 차별화되고 있는가?
- **독자:** 우리 팀의 기사에 각 부분의 타겟 독자는 누구인가? 이 독자들은 우리가 맡고 있는 영역을 어떻게 경험하고 그것을 어떻게 인식하는가? 그리고 타겟 독자들은 NYT의 습관을 만드는 데 어떤 역할을 하고 있는가? 성공이란 무엇이며? 각 부서들은 그들이 달성하고자 한 목표를 이룰 때 어떻게 인지할 수 있는가?
- **운영:** NYT에 필요한 기술은 무엇인가? 예를 들어, 무엇이 기자와 콘텐츠 창작자, 매니저와 에디터 사이의 적합한 균형인가? NYT는 종이신문 담당 조직과 다른 융합 부서 간 어떻게 소통해야 하는가?

2. 우리는 목표를 세워야 하고, 그것들을 따라서 발전해야 합니다.

종이신문 산업이 안정적이던 시대에, 편집국(뉴스룸)은 개별 기사의 성공 혹은 전체적인 기사 전반의 성공을 추적할 필요가 없었습니다. 전반적인 묶음의 탁월함이 특정 부분의 부족을 가릴 수 있었습니다. 그리고, 성공을 계량화하는 것은 기록치 않은 일이었습니다. 우리는 지속적으로 돈을 벌었고, 강력한 평판을 얻게 되었습니다. 그것으로 충분했습니다.

오늘날 우리의 산업은 빠르게 변하고 있습니다. 우리는 이전에 비해 훨씬 많은 데이터를 갖게 되었습니다. 그리고, 우리의 평판이 강하게 지속되는 한, 시장 내에서 우리의 자리는 공격받게 되었습니다.

우리의 경영 방식은 거의 변하지 않았습니다. 많은 편집국은 뚜렷한 목표를 세우지 않습니다, 그리고 목표에 도달하기 위한 책임을 느끼지 못합니다. 데이터의 일부에 접근하는 이들은 그것이 하나의 조각일 뿐이며, 그들은 무엇이 성공인지에 대해 알지 못합니다. 다수의 기자들이 2020 그룹에게 “그들은 편집국 목표에 대해 이해하지 못하고 있다”며 “편집국이 목적하는 바가 불투명하여 실망스럽다”고 말했습니다. 한 기자는 “나는 사람들이 무언가를 다른 방식으로 해야 하는 이유와 우리가 얻고자 희망하는 것에 대해 보다 잘 이해한다면, 그들은 기꺼이 다른 것을 시도하려는 (회사의) 의지를 인정할 것이라고 생각한다”고 말했습니다.

우리가 쿡킹(Cooking)에서 보았듯이, 비록 거칠고, 미미한 수준이지만 조직이 하고자 하는 목표를 설정하는 것이 영향력있는 전략임이 확인되었습니다. 궁극적으로, 목표는 책임과 연동될 때 작동합니다. 우리는 성공하는 팀을 더 많이 만들어야 하며, 목표에 정확하게 접근하지 못하는 팀의 경로를 수정해 줘야 하며, 실패하는 것처럼 보이는 팀으로부터 자원을 회수하고, 적절한 시점에 리더십을 교체해야 합니다. “(목표를) 이해하는 중이다”며 사치를 부릴 수 있는 시절은 지났습니다.

3. 우리는 성공을 재정의해야 합니다.

편집국(뉴스룸)은 지난 수년 동안 데이터와 분석 기술을 도입하여, 긍정적인 효과를 거뒀습니다. 우리는 우리의 기사가 독자로 부터의 반향을 일으키는 지, 그렇지 않을지 이해할 수 있는 더 나은 수단을 확보하고 있습니다. 우리는 더 큰 반향을 일으키는 기사를 생산하고, 우리는 자극적인 제목으로 클릭을 유도하는 미끼 기사들과 맞서 왔습니다.

지금 우리는 다음 단계로 가야 합니다. 편집국(뉴스룸)에게는 페이지뷰가 더 이상 성공과 동일하지 않음에 대한 명확한 이해가 필요합니다. 반복하지만, NYT는 구독자 우선의 사업체이며, 페이지뷰를 극대화하려 노력하지 않습니다. 일반적인 편집국에서 당연한 명제로 받아들여지고 있는 것과는 달리, 가장 성공적이며 가치있는 기사는 가장 많은 페이지뷰를 얻은 것이 아닙니다. 독자들로 하여금 다른 곳에서 접할 수 없는 보도를 보고 있고, 통찰력을 얻고 있다고 생각하게 만드는 기사는 신규 가입자를 발생시킨다고 하더라도 입소문이 나지만 거의 저널리즘적 가치를 인정받지 못하는 기사 보다 NYT 에게는 의미있습니다.

로라 에반스(Laura Evans) 휘하의 데이터와 독자 인사이트 그룹은 페이지뷰보다 더 정교한 측정 기준을 만드는 후반부 작업을 진행하고 있습니다. 새로운 측정 기준은 독자를 이끌고 유지시키는 기사의 ‘가치’를 측정하는 데 중점을 두고 있습니다. 새로운 측정기준은 페이지뷰보다 더 유망한 대안이 될 수 있을 것으로 보입니다.

편집국(뉴스룸)은 어떤 기준도 완벽하지 않다는 것을 이해해야 합니다. 어떤 기사를 써야 하며, 어떤 기사를 ‘판촉’해야 할 지를 결정할 때, 양적인 지표와 질적인 판단을 섞은 조합에 어느 정도 의지할 수 있을 것입니다. 그러나, 양적 지표와 질적 지표 간의 정확한 균형을 이루는 것은 거짓말입니다. 우리는 독자의 수와 저널리즘의 가치를 일대일 대응할 수 없을 뿐만 아니라, 우리는 NYT 에 기사가 게재됐다는 단지 그 이유 때문에 해당 기사가 가치있는 것이라고 우리 자신을 설득하던 시절로 돌아가는 것을 원치 않습니다.

4. 우리는 기획 실행 이전에 준비된 편집에 보다 집중해야 합니다.

편집국(뉴스룸)을 대상으로 2020 그룹의 설문 조사는 많은 기자들이 그들의 에디터가 보도 혹은 기사 작성 이전 단계에 이야기를 선명하게 만드는 데 도와주는 데 더 많은 시간을 할애해주길 희망한다는 것을 발견했습니다. 동시에, 많은 기자들과 에디터들은 NYT가 한정된 가치만을 바꾸는 개별 기사의 오자와 문법 오류를 잡아내는 데스크(line-editing)에 많은 시간과 자원을 낭비하고 있다고 믿고 있었습니다.

2020 그룹은 문맥 전반에서 진행되는 데스크(copy-editing)의 가치를 강하게 신뢰하고 있습니다. 스펠링과 문법 오류와 같은 쉽게 인식 가능한 오류 역시 큰 비용일 수 있습니다. 그러한 오류의 증가는 독자들에게 우리의 상품이 영성하며 높은 가치를 주기에 미흡하다는 인상을 줄 수 있습니다. 우리가 영성한 기사를 공급할 때, 독자들은 우리에게 많은 불만을 제기할 것입니다.

이와 동시에, 우리는 단락을 ‘움직이거나’, ‘그대로 두거나’ 혹은 ‘옮기는 문제’와 같은 낮은 가치의 데스크(line-editing)에 많이 시간을 허비하고 있으며, 개념을 잡거나 기사가 어떤 형식을 취할지와 같은 물음과 같이 이야기를 선명하게 만드는 데는 시간을 쓰지 않습니다. 기획 실행 이전의 준비된 편집으로의 이동은 다수의 부서에서 바뀌어야 하는 부분입니다.

우리는 여전히 너무나 많은 자원을 ‘낮은 수준의 에디팅’에 할애하고 있습니다. 대개 전반적으로 에디팅이 ‘너무 많이’ 이뤄지고 있습니다. 우리가 뉴스 취재에 가장 큰 우선 순위를 둔다면, 저널리즘의 품질은 향상되고 우리의 독자들은 더욱 만족할 것입니다.

5. 편집국과 상품팀 간 보다 긴밀하게 협업을 해야 합니다.

소셜미디어 플랫폼 시대에도 NYT가 독자들의 목적지로서 남기 위해서는, 저널리즘 그 자체 뿐만 아니라, 우리의 기사를 읽고, 보고, 그리고 듣는 경험 역시도 매력적이어야 합니다. 우리의 기자와 상품팀(상품 매니저, 디자이너, 개발자)이 보다 긴밀하게 협업을 한다면, 앞서 언급한 목표를 이루는 것은 한결 쉬운 일이 될 것입니다. 우리는 독자의 행동을 이해하고, 경쟁에 대한 날카로운 관점을 발전시키고, 다양한 취재 영역을 넓은 NYT의 경험 안에 어떻게 맞출 것인가에 대해 이해하는 기자와 상품 전문가를 필요로 합니다.

각각의 그룹은 상대가 하는 일을 더 많이 이해해야 합니다. 지난 2년 동안의 큰 진전에도 불구하고, 많은 상품팀들은 편집국에 대해 깊이 이해하지 못하고

있습니다. 기자들이 그들의 취재 영역에 대해 무슨 생각을 하는지, 그리고 기자들이 어떻게 일하는 지에 대해서도 많은 상품팀들의 이해도는 낮습니다. 마찬가지로, 기자들도 상품팀이 하는 일을 이해하지 못합니다. 현재의 구도에서의 가장 큰 문제는 편집국(뉴스룸)이 단기간의 문제(오늘의 기사를 어떻게 우월하게 만들 것인가?) 해결에만 집중하는 데 반해, 상품팀은 장기간의 문제(가장 좋은 미래의 뉴스 경험은 무엇인가?)에만 골몰한다는 것입니다.

우리의 에디터는 여전히 NYT의 뉴스 경험을 다른 플랫폼과 차별화하는 것에 충분히 관여하지 못하고 있습니다. 그리고, 우리의 상품팀 담당자는 우선시 되는 취재 사항에 대해 알지 못합니다. 그 결과는 문제를 안고 있습니다. 예를 들어, 우리 홈페이지의 디자인과 기능성은 수십년 동안 정적인 상태에서 효과적일 수 있게 되어 있습니다. 보다 긴밀하게 일을 하려는 관계 형성은 편집국(뉴스룸)과 상품팀을 보다 효과적으로 기능하게 할 것입니다.

6. 종이신문의 품질은 높이되, 우리의 조직 내에서 종이신문의 절대적 지위는 낮춰야 합니다.

NYT 종이신문은 일상의 놀라운 것으로 남아있고, 많은 충성도 높은 고객으로 부터 사랑을 받고 있습니다. 그것은 우리의 최고 기사와 사진, 그래픽, 그리고 기술이 정갈하게 정리된 산물입니다.

그러나, 현재 우리의 능력을 최고의 디지털 기사를 만드는 데 이동시키고 있습니다. 오늘날, 부서장 등의 상급자들은 그들 자신이 디지털 저널리즘에 집중해야 한다는 것을 알고 있지만, 그들의 일상은 종이신문을 만드는 리듬에 맞춰 조직되어 있습니다. 이러한 현재 흐름은 더 나은 디지털 변화를 만드는 데 걸림돌이 되는 동시에, 더 나은 디지털 변화를 만드는 데 필요한 관심을 종이신문에 뺏기는 시발점이 되고 있습니다.

2016년 종이신문 조직(print hub)는 여러 부서의 기능을 잘 살리는 것을 시작으로 연이은 종이신문만의 섹션과 기획 기사로 성공 가도를 달리며, 인상적인 도약을 했습니다. 작년의 성과를 2017년에 그대로 계승하여 발전을 촉진시켜야 하며, 종이신문 조직에 보다 자율적 운영이 보장되어야 합니다. NYT는 종이신문을 어떻게 지속적으로 발전시킬 지 그리고 어떻게 최근의 발전을 이뤘는 지에 대해 연구하고 있습니다.

강력한 종이신문 조직은 더 주제에 집중된 편집국(뉴스룸) 팀의 생성을 허용하고 있습니다. 그러한 팀들은 우리의 취재를 보다 권위적이고 세밀하게 만들게 줄 수

있으며, 경쟁의 우위를 보다 자주 확보할 수 있게 해줄 겁니다. 우리의 많은 뉴스 부서는 종이신문 판의 섹션을 채우기 위해 만들어 졌습니다. 그 결과, 조직 내의 취재 우선 순위 대상은 확대됐고, 동일한 주제를 취재하는 기자들 사이에서의 협업은 제한됐습니다. 유사한 전문 분야를 다루는 기자들 간의 협업은 충분하게 이뤄지지 않습니다. 우리가 목표로 하는 독자가 누구인지, 그리고 그들이 어떤 방식으로 우리의 저널리즘을 소비하는 지에 대한 고려는 덜 이뤄지고 있습니다. [Climate 팀](#)과 [Gender 팀](#)의 설립은 올바른 방향으로 한 걸음 내딛는 것으로 생각됩니다.



2016년 뉴욕타임스는 '국립 아프리카계 미국인 역사문화박물관', '알츠하이머 병 초기 단계에서 투병 중인 한 여인의 이야기', '중동 지역을 다룬 '선데이 매거진', 합자 알자미와 안도니 테일러라는 두 복싱 선수에 대한 이야기 등의 여러 특집 기사를 발간했습니다.

NYT가 변해야 한다는 생각은 위협적이며, 직관에 반한 것으로 보일 수도 있습니다. 우리는 계속 이 나라에서 충성도 높은 고객을 많이 갖춘 영향력있는 뉴스 조직이 되고 있습니다. 그러나 NYT가 변한다는 생각은 새로운 것이 아닙니다. 과거의 수 세기 동안 조직의 위대한 성공은 그것이 변할 수 있는 능력에 의해 좌우됐습니다.

[NYT는 한 때 기업과 공무\(公務\)에 대한 뉴스를 짧고 건조하게 기록한 기사로 채워지기도 했습니다.](#) 1980년 초, 우리의 첫 번째 면에는 하루에 10개의 기사로 채워졌고, '수박 겉핥기' 식의 작은 흑백 사진이 게재됐습니다. 심지어 NYT의 에디터들은 십자말 풀이가 신문의 위엄과 걸맞지 않다고 생각하기도 했습니다. 그러나 독자들의 습관과 수요는 바뀌었고, 우리는 그들에 맞춰 변했습니다. 그렇다고 우리의 가치가 달라지진 않았습다. 이전 세대의 에디터들은 잡지, 서평, 독자의 편지, 일상의 기획 섹션, 그리고 칼라 사진을 도입했습니다. 변화를 가장

대표적으로 보여주는 사례는 디지털 기사의 출현입니다. 처음에 고정형 컴퓨터를 대상으로 제작되던 디지털 기사는 이제 모바일에 맞춰 제작되고 있습니다. NYT의 디지털 기사는 전 세계에서 가장 훌륭하다는 평가를 받고 있습니다.

그러나 디지털 혁명은 아직 끝나지 않았습니다. 오히려, 우리 독자들의 습관(뉴스와 정보를 접하고, 세상과 소통하는 방식)은 최근 몇 년 사이에 보다 급격하게 변화되고 있습니다. 우리는 그 변화를 따라가야 합니다.

2020 그룹의 긍정과 우려라는 두 가지 감정을 가지고 이 과정을 진행했습니다. 우리는 긍정적입니다. 충분히 그렇습니다. 왜냐하면, 우리는 다른 어떤 미디어 조직보다도 수 백만 명이 찾는 기사를 전달하는 조직으로서 잘 위상 정립되어 있기 때문입니다. 조직의 가치는 현재의 순간과 정확하게 일치합니다. 가장 강한 저널리즘, 가장 탄탄한 조직, 가장 신랄한 기획보도, 그리고 가장 유용하고 즐거운 기획 기사들은 군중 속에서 우리를 앞으로도 돋보이게 할 것입니다. 우리의 가치와 우리의 위대한 강인함 덕분에, 우리는 다가오는 해에 더 강하고, 더 크고, 더 영향력 있는 뉴스 생산자가 될 잠재력을 갖게 됐습니다.

하지만 희망적인 생각에만 사로잡혀서는 안 됩니다. 그러한 결과를 당연하게 생각해서도 안 됩니다. 우리는 또한 진정한 도전에 직면에 있습니다. 도전 중 하나는 저널리즘 차원의 도전이며, 다른 하나는 비즈니스 차원의 도전입니다. 우리가 도전을 압도하지 않으면, 우리는 우리의 경쟁자들에게 우리를 잡아 먹을 기회를 제공하게 됩니다. 우리는 우리 스스로를 업종을 불문하고 오랫동안 높은 지위를 지켜오던 기업이 기술 관련 문제를 넘지 못하여 추락했던 것과 마찬가지로 전철을 밟게 할 수도 있습니다.

NYT의 경영진들이 직면하고 있는 과제는 이전 세대의 경영진이 마주했던 것보다 더 위협적입니다. 디지털 혁명의 범위 때문입니다. 그러나 도전의 본질은 동일합니다. 우리는 우리의 가치를 고수해야 하고, 그것을 실현할 수 있도록 창조적이어야 합니다. 우리는 한시라도 바빠 변해야 합니다.

《끝》