



2022 2nd WORLD MEDIA TRENDS

# 해외 미디어 동향

해외 미디어는 플랫폼과 관계를  
어떻게 재설정하고 있는가

이성규 미디어스피어 대표

# 2022 WORLD MEDIA TRENDS

## 해외 미디어 동향

### 2호 | 해외 미디어는 플랫폼과 관계를 어떻게 재설정하고 있는가

01	언론사와 플랫폼의 비대칭 관계의 시작	02
02	미디어 환경의 변동과 탈 플랫폼의 계기	05
03	해외 미디어들의 탈(脫) 플랫폼 전략 유형	10
04	AI 시대와 종속의 새로운 국면	22
05	탈(脫) 포털 등 국내 언론사에 주는 시사점과 전략 제안	24

---

#### 저자: 이성규(미디어스피어 대표)

이성규 대표는 미디어 기술, 비즈니스, 저널리즘에 오랜 시간 천착하며 '미디어고토사'라는 미디어 분석 전문매체를 10여 년간 운영해 오고 있다. 기자로서 프로덕트 설계자로서 언론사와 포털 플랫폼에 근무하며 국내외 미디어 흐름을 다양하게 경험하고 관찰해왔다. 미디어티에서 미디어 스타트업 엑셀러레이터로 활약하며 뉴닉, 어피티, 디에티트, 깍블 등을 발굴했다. 저서로는 《트위터, 140자의 매직》(2009), 《혁신 저널리즘》(2015), 《사라진 독자를 찾아서》(2018) 등이 있으며, 주간경향과 언론중재위원회 디지털매거진 <언론 사람>에 칼럼도 매월 기고하고 있다. 신뢰 있는 미디어 생태계를 복원하고자 미디어스피어를 창업했고, 지식크리에이터의 빠른 성장을 돕는 수익다각화 플랫폼 '블루닷' 개발에 매진하고 있다. (이메일 sungkyu@mediasphere.kr)

---

# 01

## 언론사와 플랫폼의 비대칭 관계의 시작

언론사와 퍼블리셔의 관계는 '불가분'이라는 단어로 상징될 수 있을까? 이 짧은 질문으로부터 시작해 보고자 한다.

2019년 컬럼비아 저널리즘 스쿨 산하 토우센터(Tow Center)는 <플랫폼과 언론사: 어떤 시대의 종말(Platforms and Publishers: The End of an Era)>이라는 장문의 보고서 한편을 발행했다. 2018년 <친구 아니면 적: 저널리즘의 중심에 선 플랫폼 언론(Friend and Foe: The Platform Press at the Heart of Journalism)>에 이은 두 번째 연구 프로젝트의 결과물이었다. 플랫폼 기업들의 변덕으로 언론사들의 반복된 피해가 지속되면서, 둘의 관계 변화가 지각의 변동 수준으로 본격화하고 있다는 걸 알리는 신호탄이기도 했다. 대략 이를 기점으로 언론사들의 플랫폼 거리두기는 시작됐다고 보는 것이 타당할 것이다. 물론 그 이전에도 그리고 그 이후에도 탈 플랫폼 움직임이 없었던 것은 아니다. 꾸준하고 점진적으로 시작됐지만, 일종의 각인 효과가 명징하게 드러난 시점은 이 때부터라 해도 과장은 아닐 것이다.

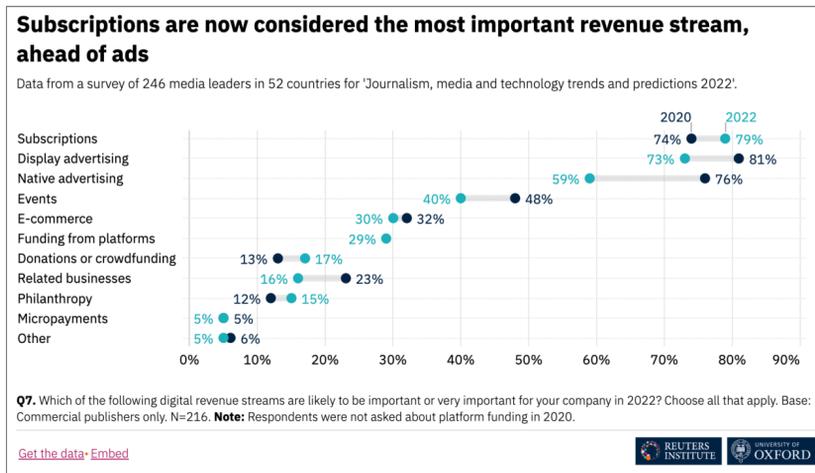
불가분은 나누려 해야 나눌 수 없는 관계를 뜻한다. 공생 관계와 그 의미도 크게 다르지 않다. 일부 미디어 비평가들은 코벨소와 소등쫓기새의 관계에 둘을 비유한다. 앞서 말한 불가분의 공생 관계에 주목해서다. 소등쫓기새는 코벨소의 등껍질에 있는 진드기 등의 기생충을 먹고 산다. 뿐만 아니라 박쥐 수준의 시력을 지닌 코벨소를 대신해 밀렵꾼들의 접근을 경고해준다. 이러한 관계를 바탕으로 코벨소는 밀렵꾼들의 위협으로부터 자신을 보호할 수 있게 되고, 소등쫓기새는 먹잇감을 안정적으로 공급받을 수 있게 된다. 둘의 관계를 동물학자들은 '호혜적 공생관계'라고 규정한다.<sup>1)</sup>

하지만 공생 관계는 '호혜'라는 조건이 붙어 있을 때 유지된다. 현재 플랫폼과 언론사의 관계가 호혜적이라는 수식어가 붙어있을 만큼 건강한가에 대해서는 많은 의견들이 따른다. 공생을 명분으로 한 쪽이 일방적으로 이익을 수취하는 방식이라면 오래 유지되기 어렵다. 한쪽의 약점이 존재하지 않는 경우에도 불가분의 관계는 지탱되지 않는다. 서로 얻을 것이 명확하고 그것이 실제로 공존에 도움이 될 때만 그 관계는 공생적일 수 있다. 언론사와 플랫폼 관계의 파열은 바로 이러한 상호 관계 구조의 변동이 일어나 한 쪽의 폐해가 누적되면서 비롯된 현상이자 결과이다. 더 이상 호혜적이지 않

1) [https://www.hani.co.kr/arti/animalpeople/ecology\\_evolution/936538.html](https://www.hani.co.kr/arti/animalpeople/ecology_evolution/936538.html)

고 공생적이지 않다는 성찰적 동기로부터 만들어진 관계의 지각변동이다. 코벨소의 등에 살충제가 뿌려져 기생충이 살 수 없는 환경이 조성된다면 소등쫓기새가 코벨소 등에 올라탈 이유는 없어진다. 이로 인해 시력 나쁜 코벨소는 밀렵꾼들의 사냥감이 될 수밖에 없다. 지금의 플랫폼과 언론사의 국면은 이러한 파국의 지점까지 와 닿았다고 할 수 있을 것이다. 한 쪽이 다른 쪽의 먹잇감을 독과점하면서 더 이상 시혜적 자금 지원으로는 생존할 수 없는 미디어 환경, 그 조건이 실현되면서 만들어졌다고 진단하는 것이 타당해 보인다. 이를 증명이라도 해주듯, 토우센터의 보고서는 이렇게 기술하고 있다. “과거 조사 결과와 최근의 인터뷰 조사 결과 사이의 가장 눈에 띄는 차이점은 규모 기반 플랫폼 제품들이 언론사들에게 의미 있고 일관된 수익을 제공할 수 있을 것이라는 희망이 사라졌다는 것이다.(Rashidian, et al, 2020)”.

언론사들이 중점을 두는 수익 모델의 변화를 보면 보다 뚜렷하게 이 문제를 실감할 수 있다. 아래는 로이터저널리즘연구소가 펴낸 《저널리즘, 미디어, 기술 트렌드 2022(Journalism, media, and technology trends and predictions 2022)》에 삽입된 도표 중 하나이다(Newman, N, 2022).<sup>[그림 1]</sup> 아래에서 확인할 수 있듯이 플랫폼 의존적인 수익 모델인 디스플레이 광고나 네이티브 광고에 비중을 두겠다는 의사는 2년 전에 비해 많게는 20% 가까이 줄어들었다. 대신 차체 플랫폼을 기반으로 작동하는 구독 모델에 대한 선호도는 조금씩 높아지는 상황이다. 이는 다시 말하자면, 플랫폼과의 공생을 가능하게 했던 서로의 먹잇감이 줄어들고 있다는 신호인 셈이다.



[그림 1] 구독은 현재 광고보다 더 중요한 수익원으로 검토되고 있다. (출처: 로이터저널리즘연구소)

두 행위자 사이에서 커지고 있는 관계의 비대칭성은 현재 ‘적대감’으로 변화하고 있다. 가장 우려할 만한 대목이다. 한때 언론사들에게 대규모 트래픽과 자금을 선사했던 페이스북의 모회사 메타

(Meta)는 2022년 들어 우선 순위를 조정하겠다고 선언했다.<sup>2)</sup> 더 이상 언론사와의 파트너십을 회사의 핵심 순위로 두지 않겠다는 엄포였다. 이미 다수의 영미권 언론사들은 이 날을 대비하고 있었지만, 노골적인 관계 수정을 공표한 데 대해 불편한 감정을 감추지 않고 있다. 페이스북의 정책 변화에 따라 수차례의 해고를 감내해왔던 언론사 입장에서선 페이스북이라는 플랫폼에 ‘괘씸죄’를 묻고 싶은 심정일 것이다.

어찌됐든 2018년 ‘한 시대의 종말 선언’에 즈음해 영미권 언론사들은 탈 플랫폼 전략을 가동했고, 지금은 중대형 디지털 미디어를 중심으로 다양한 방식의 플랫폼 거리두기 모델이 소개되고 있다. 이 보고서는 영미권 언론사들의 탈 플랫폼 전략을 사례별로 유형화하여 국내 언론사들이 참고하도록 하는 데 목적이 있다. 일부는 우리 환경과 맞아떨어지는 부분도 있겠지만, 일부는 그들 국가에 서만 가능한 유형도 있을 것이다. 해당 국가의 플랫폼과 그 속성에 따라 지배력의 정도가 다른 데다 의존도 또한 차별적이기 때문이다. 다만 분명한 사실은 플랫폼과의 관계가 십수 년 전에 비해 큰 폭의 변화를 겪고 있다는 사실이고, 언론사들은 이에 대응하기 위해 머리를 맞대고 실험하며 도전을 감행한다는 사실이다. 이 보고서를 통해서 제시하고자 하는 바는 전략의 유형 분석과 의미에 있지 않다. 그것이 보내는 신호를 감지하고 어떻게 국내 미디어들이 변용해 수용할 수 있을 것인가에 대한 메시지를 던지는 것, 바로 여기에 있다.

---

2) <https://www.theinformation.com/articles/meta-rethinks-news-partnerships-as-priorities-shift?rc=xz0p4l>

# 02

## 미디어 환경의 변동과 탈 플랫폼의 계기

### 1) 미디어 포획에서 인프라 포획까지... 포획에 대한 성찰

미디어는 '포획(Media Capture)'의 역사로 점철돼 있다. 포획의 주체가 시대에 따라 변화했을 뿐이다. 플랫폼의 중속성과 출구(exit) 전략의 계기를 이해하기 위해서는 미디어 포획의 과정과 메커니즘을 먼저 이해할 필요가 있다.

알려져 있다시피 뉴스 미디어가 영향력을 갖게 된 이후 미디어의 영향력을 축소, 확대, 전용하기 위한 미디어 밖 주체들의 정교한 개입 노력은 다양한 방식으로 전개돼 왔다. 통상 우리가 '미디어 포획'이라고 간주하는 것들은 주로 출입처 정보원과 기업들에 의해 수행됐다. 출입처 기자들이 기업과 편집자의 매개 역할을 하게 되면서, 자연스럽게 출입처의 사고에 젖어 들어가는 형태는 미디어 포획의 대표적 유형이라 할 수 있다. 안야 쉬프린(Schiffirin, A., 2015)은 미디어 사회학자 허버트 갠스(Herbert Gans) 등을 인용하면서 이렇게 설명한 적이 있다(p. 642).

사회학자 허버트 갠스는 인지 포획이 발생하는 과정을 분석했다. 갠스는 출입처 기자가 편집자와 일반 대중 모두에게 정보원의 아이디어를 설명함으로써 종종 '대사(엠버서더)'가 되는 것을 관찰한 후 소식통의 견해를 지속적으로 듣고 전달하는 과정이 궁극적으로 기자 자신의 생각에 영향을 미친다고 결론지었다. 언론인에게 접근과 정보가 필요하다는 것을 이해하는 출입처 정보원은 이러한 관계의 복잡성을 인식하고 언론인에게 미묘하게 압력을 가하여 보도 범위를 형성하려고 한다.

일반적으로 뉴스를 형성하고 미디어가 감시 역할을 수행하는 것을 방해하는 다섯 가지 '필터'가 있다. △소소유주의 이윤 추구, △광고주에 대한 의존, △정보원에 대한 의존, △대중의 압력, △내면화된 이데올로기 등이다(Nechushtai, 2018). 이러한 5가지 요소들이 미디어 포획에 영향을 미치는 핵심 요인이라고 할 수 있다.

이러한 유형의 미디어 포획은 플랫폼이 등장하고 장악하면서 새로운 양상으로 진화하게 된다. 포획의 층위가 다층화하고 인프라 포획이 일상화된 것이다. 우선 플랫폼들은 언론사와의 관계 증진을 위해 다양한 자금지원책을 수시로 발표했다. 일종의 물적 포획 정책이다. 예를 들어 구글은

2018년부터 구글 뉴스 이니셔티브를 통해 전 세계 언론사 7,000여 곳에 총 3억 달러(약 3,879억 원)를 지원했다. 또한 2020년에는 구글 뉴스 쇼케이스 등을 통해 10억 달러(약 1조 2,930억 원)를 추가로 지원하겠다고 발표했다.<sup>3)</sup> 이 자금은 광고 수익 감소로 어려움을 겪고 있는 전 세계 언론사들에게 직접 지불되는 형태였다. 페이스북의 모회사인 메타도 다르지 않았다. 메타는 2019년 지역 저널리즘을 돕고, 뉴스 프로그램을 개발해 제공하기 위한 목적으로 3억 달러(약 3,879억 원)를 투자한다고 발표한 적이 있다. 뿐만 아니라 코로나 팬데믹 기간에는 수익 감소로 어려움을 겪는 전 세계 언론사를 위해 1억 달러(약 1,293억 원)를 추가로 지원하기도 했다.<sup>4)</sup> 이처럼 플랫폼은 언론사에 대한 자금 지원을 강화하면서 물적 포획 시도를 지속적으로 이어가고 있다. 이러한 플랫폼의 자금 지원이 이들에 대한 종속의 강도, 인 지적 포획의 정도를 높이는 데 기여했음을 물론이다.

보다 심각한 포획의 양상은 ‘인프라 포획(infrastructure capture)’이다. 에프라트 네슈스타이(Efrat Nechushtai)는 인프라 포획을 이렇게 정의한다(Nechushtai, 2018).

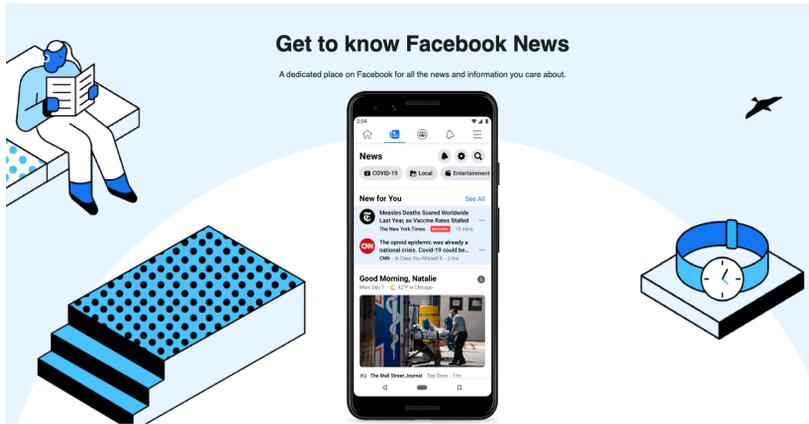
감독 기관이 공식적으로 감독 대상 조직에서 제공하는 물리적 또는 디지털 자원(resource) 없이는 지속 가능하게 운영할 수 없는 상황이다. 골드만 삭스(Goldman Sachs)의 비유로 돌아가서 이것은 은행이 증권거래위원회 사무실의 열쇠를 쥐고 있는 것과 같다.

쉽게 말해, 감시의 주체로서 언론사가 감시 대상인 플랫폼으로부터 제공하는 물리적, 디지털 자원에 종속됨으로써 그것의 도움이 없이는 운영이 어려워지는 상태라고 할 수 있다. 이러한 포획의 양상은 “뉴스 생산에 보다 광범위하게(외부 플랫폼의 논리, 규범 또는 비즈니스 전략을 준수하도록 유도) 영향을 미칠 수 있다”. 현재 언론사들이 당면한 플랫폼 종속의 유형인 셈이다.

현재 다수의 글로벌 언론사들은 뉴스의 생산, 유통, 소비에 이르는 전 과정에서 플랫폼이 제공하는 디지털, 기술적 도구에 의존하고 있다. 이를테면, 기자들은 제작 단계에서 안드로이드폰을 이용해 취재원 등과 통화를 하고, 지메일(Gmail)로 정보를 주고받으며, 구글 문서 툴을 사용해 기사를 작성한다. 작성된 기사는 페이스북 인스턴트 아티클이나 구글 AMP(Accelerated Mobile Pages)를 통해 독자들에게 노출된다. 여기에 그치지 않는다. 다음 기사를 생산하는 데 있어 구글 애널리틱스나 페이스북 오디언스 인사이트<sup>5)</sup>의 주요 지표들은 상당한 영향력을 미치고 있다. 광고 수익은 또 어떨까. 언론사들은 구글 애드센스로 광고 수익을 창출하고 구글 애드 매니저<sup>6)</sup>, 페이스북 애드 매니저를 이

3) <https://blog.google/outreach-initiatives/google-news-initiative/google-news-showcase/>  
 4) <https://www.facebook.com/journalismproject/coronavirus-update-news-industry-support>  
 5) <https://www.facebook.com/business/news/audience-insights>  
 6) <https://admanager.google.com/home/partner-solutions/news-publishing/>

용해 광고 공간을 관리한다. 또, 프로그래머틱 광고라는 고기술 광고 매칭 플랫폼을 이용해 광고 수익의 효율을 도모한다. 구글의 뉴스 쇼케이스·디스커버·뉴스, 페이스북 뉴스<sup>7)</sup> 등을 거치지 않으면 독자와의 점점 형성도 어렵다. 생산·유통·소비 전 영역에 걸쳐 언론사들은 플랫폼의 기술 자원에 의존하고 있는 것이다.



[그림 2] 페이스북 뉴스 사이트 (출처: <https://www.facebook.com/news/learn-more/>)

네슈타이가 지적하듯, 인프라 포획은 인지 포획이나 문화 포획보다 종속성을 넘어서기가 훨씬 어렵다. 연결과 통제가 강도가 개인의 차원을 넘어선 데다 이로 인해 만들어진 의식과 사고의 의존성은 쉽게 고쳐지거나 개선되기 어렵기 때문이다. 이는 마음먹는다고 벗어날 수 있는 포획의 양상이 아니라는 의미다.

물론 인프라 종속은 디지털 시대에만 나타난 특별한 형태는 아니다. 신문의 대중화 초기, 뉴스 생산자들은 전신이나 철도 등의 인프라에 의존해 왔고 이후엔 CTS 등 컴퓨터 조판도 기술 기업에 기대온 것이 사실이다. 하지만 역사적으로 앞선 사례와 지금의 인프라 종속엔 근본적 차이가 존재한다. 수익원의 중첩성이다. 이전 인프라 제공 기업들은 뉴스 조직과 수익 모델이 겹치지 않았다. 철도 기업과 언론사의 수익 모델이 같지 않았다. 하지만 지금은 달라졌다. 언론사와 플랫폼 기업들의 주 수익원이 광고로 동일하다. 같은 광고 수익을 놓고 경쟁하고 있는 시점에 언론사들은 이들 플랫폼 기업들의 인프라에 크게 의존한다. 언론사들이 플랫폼이 제공하는 디지털 도구에 더 깊이 종속될수록 광고 수익을 성장시키는 역량은 플랫폼에 더 집중될 수밖에 없다.

플랫폼 출구 전략이 최근 들어 언론사들 사이에서 자주 언급되거나 시도되는 이유가 바로 여

7) <https://www.facebook.com/news/learn-more/>

기에 있다. 플랫폼 종속이 그들의 미래 수익을 갉아먹거나 경쟁력을 저하시킨다는 걸 깨달았고, 장기적으로 그들과 거리두기를 하지 않으면 존망의 위기로 쓸려 들어 갈 수 있다는 사실도 확인했다. 탈 플랫폼 전략이 자주 논의되는 이유도 인프라 포획으로 이어지는 종속의 강도가 심화하면서 그 영향이 생존에 직접적으로 영향을 미칠 만큼 위험 수위에 달했기 때문이라 해석해 볼 수 있다.

## 2) 허위정보의 범람과 플랫폼의 방치

인프라 포획에 따른 생존의 위협이 탈 플랫폼 전략을 촉진하는 하나의 요인이었다면, 뉴스 미디어의 본질적 사명인 저널리즘의 황폐화도 이를 부추긴 원인 중 하나로 분류해 볼 수 있을 것이다. 트위터, 페이스북 등 소셜미디어가 저널리즘 생태계에 미친 부정적 효과는 크게 3가지를 들 수 있다. 첫째는 반향실 효과(Echo Chambers Effect)에 따른 확증편향이고, 둘째는 해의 발(發) 허위조작 정보의 확산이며, 셋째는 알고리즘에 의한 극단화 경향이다. 하나하나가 수많은 증명과 증거를 필요로 하는 난해하고도 입증이 쉽지 않은 문제들이다. 하지만 뉴스 미디어들은 이러한 병폐가 플랫폼으로부터 초래되거나 증폭됐다고 보고 있으며 이는 저널리즘 행위자들이 더 이상 감내하거나 방치해서는 안되는 과제라고 인식하고 있다. 따라서 저널리즘 가치를 보전하고 수호하기 위해서는 플랫폼과의 거리두기가 불가피하다는 결정으로 이어지고 있는 것이다.

첫 번째, 반향실 효과부터 짚어보자. 사실 반향실 효과는 소셜미디어가 등장하기 전부터 존재하던 현상이다. 인터넷의 도입되던 초기부터 반향실 효과에 대한 우려는 제기 됐으며<sup>8)</sup>, 그 이전에도 언론사 간의 보도 경쟁에 따라 특정 여론과 정보만이 시민들에게 전달되는 환경으로 인해 반향실 효과가 나타나기도 했다. 하지만 소셜미디어 플랫폼이 모바일 기기와 결합되면서 나아가 '리트윗', '좋아요' 등 확산의 장치와 피드 알고리즘이 통합되면서 이 경향이 더욱 짙어 졌다는 게 일반적인 인식이다. 물론 반대의 연구도 있다. 반향실 효과가 실제보다 과장됐으며, 반향실에 갇힌 사용자의 규모도 3~5%를 넘지 않는다는 것이 이러한 연구의 골자다.<sup>9)</sup> 그럼에도 미디어들은 플랫폼들이 반향실 효과의 주범이라는 의심을 거두지 않고 있으며 이를 입증할 다양한 사례들을 발굴해 보도에 나서고 있다. 반향실 효과와 이어지는 확증 편향은 민주주의의 가치를 훼손하고 진영간 폭력을 부추길 수도 있기에 저널리즘 주체들이 가장 경계하는 바이기도 하다.

알고리즘에 의한 극단화도 플랫폼 결별을 불러내는 중요한 요인 중 하나다. 이 효과와 관련해서는 유튜브가 가장 강도 높은 비판을 받고 있다. 유튜브 추천 알고리즘은 저널리즘의 가치가 높

8) <https://www.theguardian.com/science/blog/2017/dec/04/echo-chambers-are-dangerous-we-must-try-to-break-free-of-our-online-bubbles>

9) <https://www.newyorker.com/culture/annals-of-inquiry/we-know-less-about-social-media-than-we-think>

거나 고품질 콘텐츠를 제안하기보다는 극단주의적 견해를 부추기는 콘텐츠를 자주 노출한다는 혐의를 받고 있다. 2021년 모질라재단(Mozilla Foundation)이 펴낸 <유튜브 유감 보고서(YouTube Regrests)>를 보면, 허위조작정보, 차별과 혐오 등 신고된 영상의 71%는 유튜브의 자동 추천시스템에서 나왔다고 보고했다.<sup>10)</sup> 뿐만 아니라 추천 동영상은 검색한 동영상보다 문제 영상이라고 보고할 가능성이 40% 더 높았다. 유튜브 추천 알고리즘이 민주주의에 위대한 콘텐츠 요소를 더 확산시키는 취약점을 갖고 있다는 방증인 셈이다. 여기에 반론도 존재한다. 이런 유형의 알고리즘에 노출되는 사용자는 해당 채널의 구독자 정도에 불과하다는 견해다. 없다고 말하긴 어렵지만, 그 효과가 과장됐었다는 것이 이 연구의 결론이다.

궁극적으로 이들 3가지의 역기능은 전 세계의 민주주의를 위협하고 있으며, 민주주의를 위해 저널리즘이 존재할 수 있다는 명확한 입장을 지닌 영미 언론사들은 탈 플랫폼을 넘어 플랫폼에 대한 강력한 규제를 낳고 있기도 하다.

---

10) <https://foundation.mozilla.org/en/youtube/findings/>

# 03

## 해외 미디어들의 탈 플랫폼 전략 유형

앞 장에서 언급한 두 가지 요인들은 언론사들로 하여금 탈 플랫폼 전략을 고민하게 하는 주된 동력으로 작용했다. 갑작스럽게 이러한 경향이 등장한 것이 아니라 2010년대부터 누적돼 온 플랫폼 권력의 부정적 효과에 대한 각성과 성찰의 결과라고 할 수 있다. 따라서 현재의 움직임은 일시적 유행이라기보다 벼랑 끝에 내몰린 언론사들이 마침내, 그리고 비로소 결정을 내린 국면으로 보는 것이 타당하다.

이들 언론사들의 '결정'은 그들이 의존해왔던 플랫폼의 종속 정도에 따라서 다른 형태로 나타나고 있다. 탈 플랫폼 시대를 꾸준히 준비해온 언론사와 최근에서야 결정을 내린 언론사 간에는 전략의 선택의 범위나 탈 플랫폼 강도 등에서 차이도 발견된다. 이를 이 보고서에서는 4가지 유형으로 분류했다. 미리 말하지만, 4가지 유형만 존재하는 것은 아니며, 또 개별 유형만 선택하는 것도 아니다. 4가지 유형을 뒤섞어 추진하는 해외 언론사도 적지 않으며, 4개 유형을 벗어난 틈새 전략을 추진하는 곳도 존재한다. 보편적으로 활용되는 탈 플랫폼 전략 유형을 중심으로 소개하는 것일 뿐이라는 점을 다시 한번 밝혀 두고자 한다.

### 1) 전략적 플랫폼 파트너십 - 액시오스(Axios)<sup>11)</sup>의 애플 뉴스(Apple News+) 파트너십

액시오스는 플랫폼과의 관계 맺기 측면에서 모범 사례에 속한다. 거의 대부분의 탈 플랫폼 전략 유형에 액시오스는 모두 포함할 수 있을 정도로 플랫폼과의 관계를 전략적으로 세밀하게 검토하고 결정하는 디지털 미디어다. 무엇보다 소셜미디어 등 플랫폼에 의존하는 모델을 창업 초기부터 채택하지 않고, 독자와의 직접 관계 설정 경로인 뉴스레터로 미디어를 시작했다는 사실만으로 전세계적인 주목을 받기도 했다.

국내에선 잘 알려지지 않았지만 액시오스는 창간 초기, 대형 플랫폼들의 제안을 거절하고 애플 뉴스에만 뉴스를 공급하는 전략을 선택했다. 약 5년이 지난 지금도 액시오스는 애플 뉴스와 긴밀

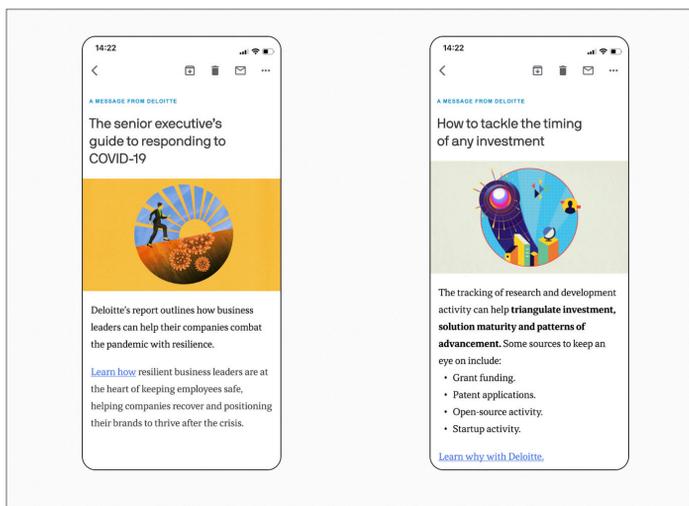
11) 액시오스의 한글 표기는 국립국어원의 2017년 24차 외래어표기 원칙에 따른 것이다. 다수의 국내 언론사들이 axios를 액시오스로 표기하는 경향이 있다는 점을 감안할 때 이 표기가 다소 불편해 보일 수도 있을 것이다.

한 관계를 맺고 있으며, 그 외 플랫폼에서는 적극적인 유통 전략을 구사하지 않고 있다. 특히 페이스북과 유튜브에서 액시오스의 존재감은 그 명성이나 영향력에 비하면 초라할 정도다.

액시오스가 애플 뉴스의 제안에 응한 건 대략 2017년 2월경이다. 정식 서비스를 개시한 지 (2017년 1월)<sup>12)</sup> 약 5개월이 지난 뒤에 시작된 셈이다. 양 사의 이해가 맞아떨어진 것은 액시오스의 수익 모델 때문이었다. 당시 액시오스는 뉴스레터를 기반으로 '스폰서드 콘텐츠(sponsored contents)'를 주된 수익 모델로 삼았다. 현재도 이러한 기조는 크게 변화가 없긴 하지만 당시보다는 훨씬 다각화한 모양새를 갖추고 있다. 스폰서드 콘텐츠는 다른 액시오스의 콘텐츠 유형과 같이 '똑똑한 간결함(Smart Brevity)'을 특징으로 했다. 뻘한 디스플레이 광고의 형식을 버리고, 짧지만 간결하고 정보성이 강한 광고 형태를 지니고 있었다.

당시만 하더라도 페이스북이나 구글은 이러한 형식의 스폰서드 콘텐츠를 허용하지 않았다. 오로지 애플 뉴스만이 이러한 광고 형식을 앱 안에서 구현할 수 있도록 도왔다. 무엇보다 액시오스의 독특한 콘텐츠 배열 유형, 즉 3개의 기사를 사용자들에게 먼저 보여준 뒤에 스폰서드 콘텐츠가 노출되는 스크롤 믹스 배치 방식을 애플 뉴스가 수용하면서 제휴가 가능해진 것이다.

하지만 애플 뉴스는 수익배분 측면에서 언론사들에게 불리한 조건을 제시하고 있었기에 호응이 그리 높지 않았다. 액시오스는 이러한 불리한 조건을 감안하면서 애플 뉴스 제휴를 선택하게 된다. 그들의 수익창출 방식을 허용하는 유일한 뉴스 플랫폼이기 때문이다.



[그림 3] 액시오스의 스폰서드 광고 방식. 기사 포맷과 거의 다르지 않다.  
(출처: <https://www.axios.com/case-studies/deloitte>)

12) <https://www.axios.com/about>

엑시오스의 공동창업자인 로이 슈워츠(Roy Schwartz)는 2017년 디지데이(digiday)와의 인터뷰<sup>13)</sup>에서 “애플 뉴스는 우리의 스타일을 받아들였으며, 그건 플랫폼에게서 들어보지 못했던 사례였다”고 말했다. 더불어 그는 “플랫폼의 미래는 언론사들에게 고유한 경험을 플랫폼에 복제할 수 있는 방법을 제공하는 것”이라고 했다. 그만큼 플랫폼 의존과 비즈니스와의 관계를 충분히 이해하고 있다는 방증이기도 하다.

애플은 엑시오스의 이 모델을 수용하는 대신 별도의 수익을 엑시오스에 제공하지는 않았다. 애플은 애플뉴스 내 디스플레이 광고를 통해서 수익을 발생시킨 뒤 언론사와 나눠 갖는 구조를 갖고 있었다. 디스플레이 광고 자체를 앱 내 엑시오스 기사에 노출하지 않았기에 배분할 수익은 0일 수밖에 없었다. 엑시오스가 바란 점이기도 했다. 애플 뉴스를 통해 직접 수익배분을 받는 모델을 택하는 대신, 자신의 수익 모델이 작동 가능한 공간으로 플랫폼을 활용하는 것, 그것이 엑시오스의 구상이었다. 왜 이 방식이 플랫폼을 전략적으로 활용하는 것인지를 설명해주는 대목이기도 하다.

한 가지 더 주목할 만한 사실은 엑시오스가 애플 뉴스에 모든 기사를 전송하지 않았다는 점이다. 전체 기사의 25~50% 가량만 제공함으로써, 종속성, 의존성을 최소화하려고 노력했다. 철저하게 자신의 수익 모델에 도움이 되는 방식으로만 플랫폼을 이용하려 했다는 사실에 유의할 필요가 있다. 외부 플랫폼과의 관계 맺기에 있어 ‘영리함’이란 무엇인가를 엑시오스는 꾸준히 증명해 오고 있다.

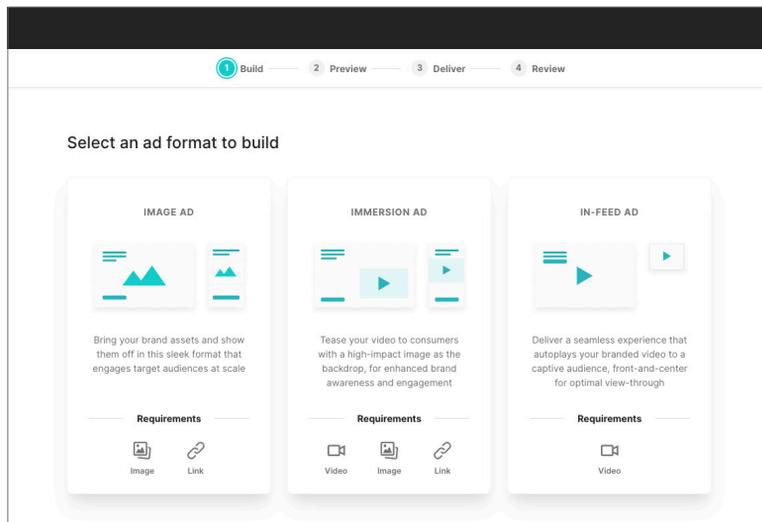
## 2) 기술의 내재화를 통한 탈(脫) 플랫폼 전략 - 복스 미디어(Vox Media)의 포르테(Forte, 수용자 인사이트 분석), 콘서트(Concert, 광고)

기술의 내재화 전략은 웬만한 자금력과 규모를 갖추지 않으면 시도하기 쉽지 않은 탈 플랫폼 전략이다. 빅테크 플랫폼들이 가치 제안을 위해 보유하고 있는 핵심 기술들을 언론사 단위에서 직접 개발하고 적용하는 작업은 결코 만만하지 않다. 실력 있는 인재를 영입하고 육성해야 할 뿐 아니라 수익성에 기여할 수 있을 정도의 지속적인 관리와 업그레이드가 필수적으로 수행되기 때문이기도 하다. 그렇다고 모든 기술을 플랫폼에 의존하게 될 경우 앞서 언급한 ‘인프라 포획’에 갇혀 언론사로서의 자율성을 상실할 수도 있다. 필수적이지만 감행하기 어려운 난이도 높은 탈 플랫폼 전략이라 할 만하다. 복스 미디어는 기술의 내재화 측면에서 가장 성공적인 사례에 해당하기에 사례로서 여기에 소개하고자 한다.

13) <https://digiday.com/media/axios-apple-news/>

복스 미디어는 일반 언론사들이 따라하기 쉽지 않을 정도 자체 기술력을 확보한 디지털 미디어로 이름값이 높다. 자체 콘텐츠관리시스템(CMS)인 코러스(Chorus)를 보유하고 있을 뿐 아니라 프로그래머틱 광고 시스템인 콘서트, 수용자 분석 시스템 포르테를 핵심 기술로 발전시키고 있다. 하나하나가 대부분의 언론사들이 외부 플랫폼에 의존하는 기술들이다.

통상 다수의 영미 언론사들은 구글 애드 매니저<sup>14)</sup>와 같은 플랫폼 광고 관리 툴을 활용해서 광고 공간을 관리하거나 광고를 제작한다. 혹은 구글의 광고 네트워크에 합류하여 집행된 광고의 수익을 배분 받는다. 이 과정에서 광고 집행이나 자동 관리 기술에 대한 플랫폼 의존도는 높아진다. 해당 페이지에 적합한 광고 상품을 자동으로 관리하고 노출하는 툴은 여러 기술들이 집약돼 있어 진입 장벽이 높은 편이다. 자체 광고관리 툴을 개발한 언론사는 손으로 꼽을 정도다. 2016년 NBC 유니버설(NBC Universal)과 협업으로 탄생한 콘서트는 현재 자체 18개 미디어 브랜드를 비롯해 모두 외부 미디어 브랜드를 합쳐 80개에 달하는 언론사들을 대상으로 운영되고 있다. 구글이나 페이스북에 비할 바는 아니지만, 미국 내 디지털 수용자의 85%에 도달이 가능<sup>15)</sup>할 만큼 저변이 넓어진 상태다. 무엇보다 언론사들의 고민과 문제점을 해결하는 데 최적화한 프로그래머틱 기반의 광고 관리 툴이기에 언론사들의 호응도 높은 편이다.



[그림 4] 복스 미디어의 자체 광고 관리 시스템

14) <https://support.google.com/admanager/answer/6022000?hl=ko>

15) <https://concert.io/>

복스 미디어는 콘서트의 적용 범위를 확대하기 위해 지난 2020년에는 콘서트 로컬(Concert Local)을 선보이며 지역 언론사로 고객 확장을 꾀했다. 지역 언론사에 적합한 광고주를 찾아 노출하기 위해서는 지역 언론사뿐 아니라 지역 언론사를 대상으로 광고를 집행하고자 하는 광고주 측 대행사와의 파트너십이 필수적이었다. 이를 위해 옴니콤 미디어 그룹(Omnicom Media Group)<sup>16)</sup>을 끌어 들였고, 구글 뉴스 인시티브와의 협력도 마다하지 않았다.<sup>17)</sup> 그해 하반기 광고주들의 쉬운 광고 제작을 돕기 위해 ‘콘서트 애드 매니저’를 출시<sup>18)</sup>한 것도 이 전략의 연장선 위에 존재한다.

콘서트의 성장과 확장은 사실 플랫폼 의존의 폐해와 맥을 같이 한다. 복스 미디어는 2018년 2월 전체 인력의 5%를 해고하는 결정을 내린 적이 있다. 당시 해고된 다수의 인력들은 페이스북이 주도했던 네이티브 소셜 비디오 제작팀이었다. 페이스북이 2018년 1월 알고리즘 정책을 변경하면서 이들 인력의 수요가 사라지게 된 것이다. 당시 복스 미디어의 CEO인 짐 뱅크오프(Jim Bankoff)는 “산업 변화에 대한 대응”에 따른 조치<sup>19)</sup>라고 언급했지만 페이스북을 직접 겨냥하지는 않았다. 하지만 그 누구도 페이스북의 알고리즘 변경이 가져온 사태라는 데에는 토를 달지 않았다. 이를 계기로 플랫폼 의존성이 복스 미디어에 미치는 부정적 영향을 체감하게 됐고, 콘서트라는 자체 기술 솔루션과 네트워크를 빠르게 확장시키는 결과로 이어지게 된 것이다.

포르테도 말하자면 플랫폼에 대응하기 위해 개발된 광고 타겟팅 기술이다. 제3자 쿠키 데이터의 활용이 곧 어려워지게 되는 환경에 대비하기 위해 복스 미디어가 자체적으로 개발한 타겟팅 기법이라고 할 수 있다. 구글은 플록(FLoC)이라는 이름으로 제3자 쿠키 데이터를 활용하지 않고도 타겟팅 광고를 집행할 수 있는 기술을 2021년 선보인 바 있다. 포르테는 이 플록의 복스 미디어 버전인 셈이다. 쿠키 데이터의 활용 없이도 사용자들의 특성을 자동으로 식별하고 광고주가 원하는 집단에게 광고를 노출할 수 있다. 개별 언론사가 이 기술을 개발하기 위해서는 대량의 데이터와 축적된 경험이 필요하다. 이미 여러 개의 버티컬 미디어를 통해 사용자 성향을 식별할 수 있는 노하우를 확보한 복스 미디어이기에 포르테를 출시할 수 있었던 것이다. 실제로 포르테는 복스 미디어가 변화한 미디어 환경 내에서 광고 수익을 창출하는데 중심적인 기여를 하고 있다.<sup>20)</sup>

이처럼 복스 미디어는 빅테크 기업들이 보유한 수익 관련 핵심 기술들을 내재화 함으로써 수익에 대한 자체 제어를 실현했고, 이를 다시 상품화하여 새로운 수익원을 삼고 있다. 기술의 내재화 전략은 연거푸 이어지고 있는 인수합병 이후에도 위력을 발휘하고 있다. 특히 최근 인수가 마무리된

16) <https://omnicommediagroup.com/>

17) <https://www.thedrum.com/news/2020/03/12/the-pendulums-swinging-back-quality-inside-vox-media-s-local-ad-marketplace-concert>

18) <https://www.voxmedia.com/2020/9/29/21473644/vox-media-introduces-concert-ad-manager-a-self-serve-tool-for-marketers>

19) <https://www.axios.com/2018/02/21/vox-layoffs>

20) <https://www.adexchanger.com/online-advertising/vox-media-extends-its-first-party-data-platform-across-concert/>

그룹나인미디어<sup>21)</sup>의 G9 다이렉트(G9 Direct) 솔루션과 포르테를 결합하여 퍼포먼스 마케팅 툴인 VM 커넥트(VM Connect)도 출시했다.<sup>22)</sup> 이 솔루션은 박스 미디어의 버티컬 브랜드 가운데 e커머스를 주요 수익원으로 삼고 있는 이들에게 높은 구매 전환율을 제공할 것으로 전망되고 있다.<sup>23)</sup> 그룹나인의 핵심 기술과 박스 미디어의 타겟팅 기술이 결합되면서 시너지를 낸 사례라고 할 수 있을 것이다.

### 3) 플랫폼과의 완전한 절연 - 뉴질랜드 1등 언론사 스테이프(Stuff)의 페이스북 포기과 트래픽 증대

앞선 모든 사례를 압도하는 강력한 탈 플랫폼 전략이 있다면 플랫폼과의 완전한 '절연'이라 할 수 있다. 어쩌면 가장 위험하고 가장 무모할 수도 있는 이러한 전략은 대부분의 언론사들이 망설이거나 회피하는 선택지다. 이로 인한 피해의 범위를 쉽게 가늠하기 어렵고, 그것이 불러올 언론사의 영향력과 수익 감소가 무척이나 위협적일 수 있기 때문이다. 절대적 의존의 반대편에 존재하는 '완전한 절연' 전략은 그래서 쉽게 검토되거나 상정되지 않았던 것이 사실이다. 그만큼 사례로도 희귀한 편이다. 뉴질랜드 최대 디지털 언론사인 스테이프<sup>24)</sup>는 전 세계적으로도 희귀한, 바로 이 사례에 해당한다.

스테이프가 페이스북과의 절연을 선택한 결정이 얼마나 무거운 것이었는가를 이해하기 위해서는 스테이프의 규모를 이해하는 것부터 출발해야 한다. 2020년 기준으로 스테이프에 근무하고 있는 기자의 수는 12개 매체 400명이 넘는 수준이다.<sup>25)</sup> 전체 직원수도 900명을 상회할 만큼 대규모 언론사에 속한다. 뉴질랜드 헤럴드를 제외하면 다수의 대규모 언론사들이 스테이프의 소유다. 대표 디지털 미디어인 스테이프의 일 방문자수는 210만 명이 넘는 정도<sup>26)</sup>다. 나머지 11개 미디어들의 일방문자수까지 모두 합하면 상당한 규모라는 것을 쉽게 짐작할 수 있다.

스테이프가 페이스북과의 절연, 엄밀하게는 페이스북에 기사를 포스팅하는 모든 행위를 중단한 계기는 2019년 뉴질랜드 크라이스트처치(Christchurch) 지역의 '모스크 총기 난사사건'이다. 당시 잔혹한 난사 장면들이 페이스북을 통해 생중계되는 장면을 목격하면서 스테이프는 저항 운동을 개시하게 됐다. 이러한 장면을 걸러내지 않고 생중계하는 플랫폼에 더는 광고를 집행하거나 지원할 수 없다는 판단을 내린 스테이프의 경영진은 이를 기점으로 서서히 페이스북과의 절연 전략을 구체화했다.

21) <https://www.voxmedia.com/2022/2/22/22945736/vox-media-completes-acquisition-of-group-nine>

22) <https://www.voxmedia.com/2022/6/1/23149977/vox-media-relaunches-group-nines-performance-marketing-solution-acquisition-expands-to-tiktok>

23) <https://www.adweek.com/media/vox-media-relaunches-group-nine-performance-marketing-solution/>

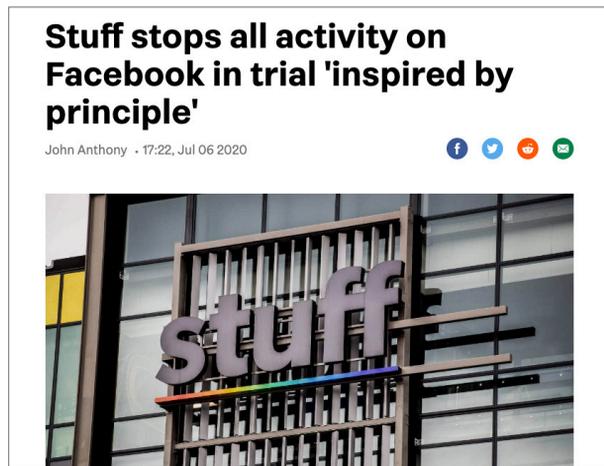
24) <https://www.stuff.co.nz/>

25) <https://www.theguardian.com/world/2020/may/25/new-zealand-media-group-stuff-to-be-sold-to-chief-executive-sinead-boucher-for-nz1>

26) <https://advertise.stuff.co.nz/news>

첫 번째로 취한 조치는 페이스북을 통한 모든 콘텐츠 홍보를 중단하는 것이었다. 스텐프는 2019년 당시 페이스북과 인스타그램을 합해 100만 명이 넘는 팔로워를 보유하고 있었다.<sup>27)</sup> 이 공간에서 자사 기사 등 콘텐츠를 홍보하기 위해 적지 않은 광고비도 지출해왔다. 하지만 수용자에 위해가 되는 장면을 어떤 거름장치도 없이 생중계하는 페이스북의 행태를 경험하면서 모든 광고 지출을 이때부터 중단했다. 그 다음으로 스텐프 그룹에 소속된 모든 언론사들은 2020년 7월부터 페이스북과 인스타그램 포스팅을 더 이상 진행하지 않기로 했다. 사실상 소셜미디어 안에서 존재 자체를 지우는 수준을 밟아갔다. 물론 한편으로 이러한 사실을 독자들에게 알리며 호응과 도움을 요청했다. 후원과 기부를 받고, 웹사이트로 직접 방문해줄 것을 독려했다.

결과는 놀라웠다. 페이스북 광고와 포스팅을 중단한 지 약 7개월 뒤인 2021년 2월, 순방문자수는 오히려 5% 증가했다. 상당한 수준의 트래픽 감소가 예견됐지만 실제로 그런 일은 벌어지지 않았다. 물론 2020년과 2021년은 코로나19 등으로 인한 뉴스 소비가 급증하는 '뉴스 범프(news bump)' 기간이었기에 다른 요인들의 혜택도 받았을 것으로 추측된다. 게다가 스텐프가 직접 기사를 페이스북에 포스팅하지 않더라도 충성 독자들이 그 행위를 대신해주기 때문에 완벽한 절연이라고 보기는 어렵다. 실제로 페이스북 활동을 중단한 이후에 스텐프의 페이스북 리퍼러(referer, 유입 경로) 비중은 10~11%를 오간 것으로 집계됐다. 이러한 결과에 대해 CEO인 시니아드 바우처(Sinead Boucher)는 “우리가 모든 소셜미디어 플랫폼과 협력해야 한다는 생각에 동의하는 대신 우리의 결정에 대해 더 많이 고민해야 한다는 것을 깨닫게 해주었다”고 말했다.



[그림 5] 스텐프가 페이스북 광고를 중단했다는 내용의 기사 (출처: <https://www.stuff.co.nz/business/industries/122048365/stuff-stops-all-activity-on-facebook-in-trial-inspired-by-principle>)

27) <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/news/news-site-stuff-left-facebook-seven-months-later-traffic-just-fine-and-trust-higher>

페이스북과의 절연 전략에도 스템프의 순방문자수가 유지되거나 소폭 상승한 데에는 코로나 19라는 특수한 기간 요인이 작용했을 것으로 보인다. 또한 그들의 선택의 정당성과 저널리즘 가치를 수용자들에게 적절히 호소함으로써 뉴욕타임스의 ‘트럼프 범프(The Trump Bump)’<sup>28)</sup>와 같은 효과를 유발할 수 있었다는 점도 고려해야 한다. 따라서 스템프의 플랫폼 절연 전략을 명확히 평가하기 위해서는 2022년의 성과가 어떻게 귀결될지를 추가로 확인할 필요가 있을 것이다.



[그림 6] 페이스북 페이지 댓글 운영 중단을 공지한 노르웨이 언론사 NRK의 페이스북 페이지 (출처: <https://www.facebook.com/nrknyheter>)

플랫폼과의 절연 전략을 택한 언론사는 스템프에 그치지 않았다. 노르웨이 공영 방송사인 NRK도 이 대열에 동참했다. 정확하게는 지난 6월1일부터 페이스북 페이지를 통한 뉴스 포스팅을 획기적으로 줄이기 시작했다. 이날 NRK 페이스북 페이지의 팔로워 수는 무려 52만 명이었다. 이를 단숨에 포기할 경우 이 뉴스 사이트로 유입되는 독자들의 수가 큰 폭으로 감소할 것은 분명해 보인다. 그럼에도 이러한 결단을 내린 이유에 대해 NRK는 다음과 같이 설명했다.

“수용자와의 대화를 팔로알토의 알고리즘에 맡기기에는 너무나도 중요합니다. 페이스북을 통해 만들어진 대화는 가치가 제한적일 수밖에 없다는 것을 알 수 있었습니다. 페이스북 댓글은 사전 검토가 불가능합니다. 그럴 수밖에 없다면, 대중과 더 나은 형태의 대화를 만드는 데 자원을 활용하는 것이 좋습니다.”<sup>29)</sup>

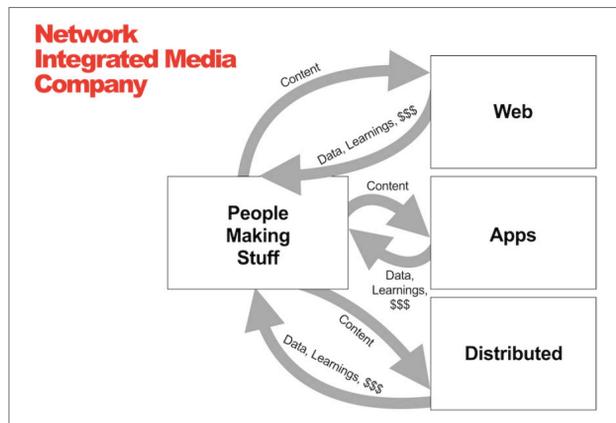
28) 트럼프 전 미국 대통령의 발언 등으로 인해 유료 구독자가 이상적으로 폭증하는 현상.

29) <https://kampanje.com/medier/2022/05/nrk-nyheter-forlater-facebook/>

나아가 NRK 쪽은 이러한 결정이 자체 플랫폼을 강화하고 제3자 플랫폼에 대한 의존도를 줄이기 위한 노력의 일부라고 강조했다. 저널리즘의 핵심 기능을 외주화하지 않겠다는 하나의 선언으로 읽힐 수 있는 대목이다. 다만 NRK는 인스타그램과 스냅챗에서는 기존 방식대로 뉴스를 계속 포스팅할 것이라고 했다.

#### 4) 수익다각화 자체 수익상품을 통한 의존성 탈피 - 버즈피드, 미디어 광고 중심에서 e커머스 중심으로 전환

버즈피드는 한때 플랫폼을 가장 잘 활용하는 미디어 가운데 하나였다. 자체 웹사이트보다는 플랫폼 유통 전략을 중심에 두고 광고 수익, 특히 네이티브 광고 수익을 극대화하는 정책을 일관되게 유지했다. 이를 상징하는 단어가 바로 '분산 콘텐츠 모델(Distributed Content Model)<sup>30)</sup>이었다. 분산 콘텐츠 모델은 뺏속 깊이 플랫폼에 의존하는 모델이다. 수용자들이 소비하는 채널, 앱, 플랫폼에 최적화된 콘텐츠를 제작함으로써, 굳이 자사 웹사이트로 오지 않더라도 사용자의 만족도를 극대화하고 수익을 창출하는 전략이자 모델<sup>31)</sup>이었다. 대신 해당 플랫폼으로부터 데이터를 확보하고 이를 다시 학습의 재료로 삼아서 끊임없이 성장하는 플랫폼 의존 전략이라 할 수 있다.



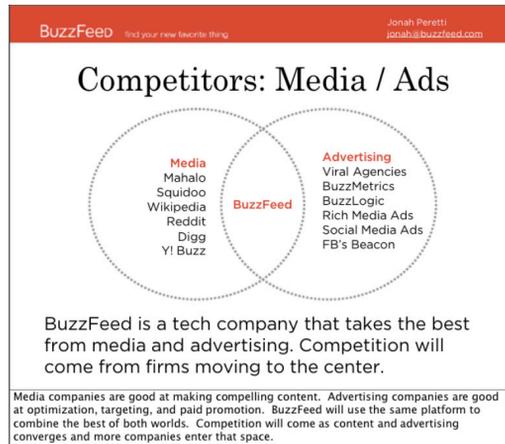
[그림 7] 버즈피드의 수익 모델 구조

이를 회사의 정체성으로 삼기 위해 “버즈피드는 새로운 종류의 미디어/광고 기업으로, 우리가 발행하는 모든 것들은 트렌드 중심적이며 네트워크 인지적(잘 인지된 기업)이다”라고 스스로를 소개

30) <https://www.niemanlab.org/2015/03/a-wave-of-distributed-content-is-coming-will-publishers-sink-or-swim/>

31) <https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/content-marketing-strategy-lessons-buzzfeed/>

했다. 창업자인 조나 페레티(Jonah Peretti)가 버즈피드는 테크놀로지 기업이라고 표방한 것도 트렌드 중심성을 도출하기 위한 모든 과정이 데이터와 기술에 기반했기 때문이기도 하다.



[그림 8] 2008년 당시 버즈피드의 투자자 대상 발표 자료 (출처: <https://qz.com/389752/here-is-buzzfeeds-first-pitch-deck-to-investors-in-2008/>)

당연히 핵심 수익원으로써 광고를 비중 있게 다뤘고, 광고 수익을 확대하기 위해 자체 광고 기술과 플랫폼 최적화 기술을 갖추는 등 광고 미디어로서의 면모를 키워갔다. '리스티클(listicle)'이라는 포맷을 개발하고 발전시킨 것도, 퀴즈를 또다른 콘텐츠 상품으로 등장시켜 수익을 거둔 것도 그들의 핵심 비즈니스를 광고에 뒀기 때문이다. 2008년 버즈피드의 투자자 대상 발표 자료를 보면, 미디어 분야 경쟁사로 레딧(Reddit)과 디그(Digg)를 설정하고 광고 분야 경쟁사로 바이럴 마케팅 에이전시, 페이스북의 비콘(Beacon)<sup>32)</sup>, 버즈메트릭스(BuzzMetrics)<sup>33)</sup>를 올려두었던 것도 이 때문이다. 한때 버즈피드의 소셜랭크 알고리즘 'R=bz'가 국내에서도 유행처럼 바이럴 됐던 적이 있었다. 버즈피드가 소셜 확산을 통한 광고 수익 창출을 핵심 목표로 삼고 있었음을 방증하는 대목이라고 볼 수 있다.

버즈피드의 광고 중심 수익 모델은 몇 해 가지 않아 위기를 맞게 된다. 온라인 광고 시장이 침체기로 접어들면서, 분산 콘텐츠 모델이 부분적으로 오동작하는 흐름이 발생하게 된 것이다. 무엇보다 광고 단가를 둘러싸고 대형 플랫폼 기업과의 갈등이 깊어졌고, 이 과정에서 버즈피드의 단가 협상력이 높지 않다는 사실도 깨닫게 됐다.

1차적으로 버즈피드가 시도했던 탈 플랫폼 전략은 미디어 스타트업 간의 합병 모델이었다. 이

32) [https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook\\_Beacon](https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook_Beacon)

33) <https://www.crunchbase.com/organization/buzzmetrics>

의제가 제기된 2018년 당시 버즈피드의 기업 규모로는 페이스북이나 구글과 대등한 광고 관련 협상을 진행하기가 쉽지 않았다. 페이스북 알고리즘의 변경으로 광고 수익의 저하는 서서히 위험 수위를 향해 가고 있었다. 이를 극복할 수 있는 대안으로 버즈피드의 창업자인 조나 페레티는 5~6개 최상위 디지털 미디어들 간의 합병을 제안했다. 뉴욕타임스와의 인터뷰<sup>34)</sup>에서다. 바이스·박스 미디어·그룹나인·리파 이너리29 등이 합병 대상으로 언급됐다. 조나 페레티는 이 인터뷰에서 “합병된 기업은 광고 수익의 더 많은 비율을 얻어내기 위해 구글 및 페이스북에 로비를 할 수 있게 될 것”이라 했다. 광고 비즈니스의 플랫폼 종속성을 벗어나기 위해서는 디지털 미디어의 ‘벌크업(bulk up)’이 필요하다는 것이다. 그의 제안은 결국 받아들여지지 않았고 버즈피드는 다른 대안을 더 적극 검토하게 된다. 그것이 수익의 중심축을 e커머스로 전환하는 것이었다. 물론 수익 다각화 전략의 맥락에서다.

조나 페레티는 2020년 신년사를 공개<sup>35)</sup>하면서 플랫폼 의존도를 낮추기 위한 일련의 전략을 공개했다. 그 가운데 하나의 선택지가 고객과의 직접 연결이었다. 플랫폼의 중개에 의존해왔던 기존 네이티브 광고 모델 중심성에서 탈피해, 직접 상거래를 주도하는 모델로 전환을 선포하게 된다. 그는 당시 이렇게 밝힌 바 있다.

“우리는 많은 온라인 시장 및 제품 기업들과 함께 소비자에게 직접 다가가 디지털 중개업자를 차단할 수 있기 위해 선도적인 작업을 하고 있다. 예를 들어 테이스티(Tasty)<sup>36)</sup> 사용자는 월마트 제휴를 통해 우리 앱에서 직접 장을 볼 수 있다.”

이는 네이티브 광고 수익을 분산 콘텐츠 모델에 기초해 발생시켜왔던 기존의 사업모델을 수정한다는 선언이기도 했다. 모바일 커머스 등의 확산으로 ‘소비자에게 직접(Direct To Consumer, D2C)’ 다가가는 모델을 적극 도입해 플랫폼에 대한 과도한 의존을 줄이겠다는 의지의 표현이기도 했다.



[그림 9] 버즈피드의 D2C 모델 (출처: <https://www.buzzfeed.com/jonah/buzzfeed-in-2020>)

34) <https://www.nytimes.com/2018/11/19/business/media/buzzfeed-jonah-peretti-mergers.html>

35) <https://www.buzzfeed.com/jonah/buzzfeed-in-2020>

36) 버즈피드의 음식 전문 버터컬 브랜드. <https://tasty.co/>

그의 이러한 구상은 현재도 작동하고 있고 앞으로도 성과를 낼 것으로 보인다. 특히 IPO 과정에서 인수한 '컴플렉스 네트워크(Complex Network)<sup>37)</sup>의 도움으로 e커머스 비중은 더욱 커질 것으로 전망된다. 버즈피드가 공개한 투자자 대상 자료를 보면, 2024년까지 수익 내 커머스 매출의 비중을 거의 31% 수준까지 끌어올리는 것을 목표로 삼고 있었다. 다만 2021년 실적 발표에서 커머스 부문의 성장세가 기대보다 더딘 점이 흠이라면 흠이라고 할 수 있을 것이다.

---

37) <https://www.buzzfeed.com/buzzfeedpress/buzzfeed-announces-acquisition-of-complex-networks-joining>

# 04

## AI 시대와 종속의 새로운 국면

해외 미디어들의 탈 플랫폼 시도들은 최근 들어 새로운 포획의 기회 앞에서 다시금 약화하는 양상을 띠고 있다. 핵심 미디어 기술의 전환 국면에서, 대형 플랫폼들이 AI에 대한 투자를 강화하면서 다시금 미디어들을 그들의 품으로 끌어들이기 위해 손짓하고 있다. 특히 미디어들의 활용도가 높은 언어 모델(language model)을 중심으로 기술 개발이 큰 진척을 보이면서, 언론사들이 여기에 포획돼 가는 흐름을 다시 관찰하게 된다.

언어 모델은 콘텐츠를 자동으로 생산하고 변형하며, 고객 대응까지 해줄 수 있는 전방위적인 AI 기술이다. 최근 들어서는 ‘Dall-E’<sup>38)</sup>와 같이 명령어에 따라 이미지를 자동 제작해주는 기술도 정확도가 향상되고 있어 미디어 내 활용도도 높아가는 중이다. 이러한 AI 애플리케이션들은 대형 플랫폼의 클라우드와 통합되면서 과금 조건으로 손쉽게 이용할 수 있는 상태까지 도달한 상태이다. 사이먼(Simon, 2022)에 따르면 “플랫폼 기업들은 AI 서비스, 도구 및 인프라 제공자로서, 연구개발 파트너로서 뉴스 조직의 프로세스에서 중요한 역할을 한다. 그러나 플랫폼 기업들은 AI 분야에서 우위를 점하고 있는 반면, 대다수의 언론사는 이 분야에서 거의 모든 리소스가 부족한 상태다”.

현재 다수의 언론사들은 AI 기술을 뉴스룸 등에 적용하기 위해 대형 플랫폼이 개발한 인공지능 모델을 플랫폼의 클라우드에 비용을 지불하며 사용하고 있다. 구글 클라우드 서비스, 아마존 AWS(Amazon Web Service), 마이크로소프트의 애저(Azure) 등은 해외 미디어들이 선호하는 AI 애플리케이션이 제공되는 클라우드 인프라들이다. 이 가상의 공간에서 플랫폼이 설계한 모델에 기초해 그들의 조건에 최적화하는 노력을 이어가고 있다. 인프라 포획에서 벗어나기 위한 노력들이 다시금 재포획으로 이어지는 경향을 띠고 있다고 과장은 아닐 것이다.

하지만 강력한 인프라 재포획의 위기에도 기술적 자율성을 확보하기 위한 탈 플랫폼 시도들이 계속되고 있다. 워싱턴포스트의 헬리오그래프(heliograf)<sup>39)</sup>, 포브스의 버티(Bertie)<sup>40)</sup>, BBC의 AI 제작 프로젝트(AI in Media Production)<sup>41)</sup> 등이 이러한 사례에 해당한다. 자본력이 갖춰진 대형 후

38) <https://digiday.com/media/guardians-instagram-strategy-winning-new-readers/>

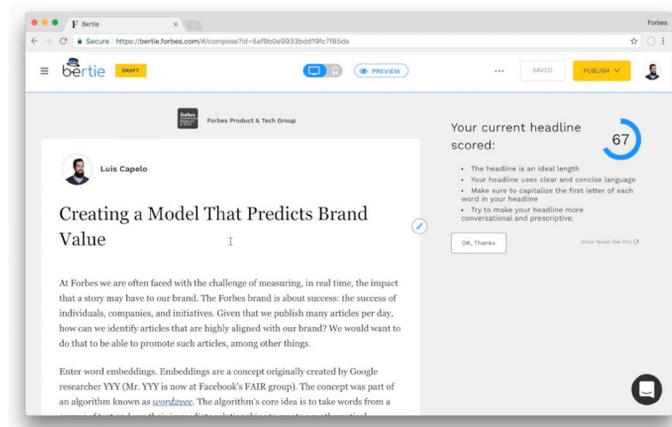
39) <https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2018/03/23/the-posts-heliograf-and-modbot-technologies-take-first-place-in-2018-global-biggies-awards/>

40) <https://bertie.forbes.com/#/login>

41) <https://www.bbc.co.uk/rd/projects/ai-production>

은 공영 미디어들이 중심이 되고 있다는 점이 아쉬울 뿐이다.

포브스의 버티는 AI가 결합된 포브스의 자체 개발 CMS다. 기자나 기고가에게 그들에게 적합한 기사 거리나 주제를 추천하고 최적화된 제목 등을 제시할 수 있도록 조언한다. 2017년 출시된 이후로 진화와 진화를 거쳐서 현재에 이르고 있다. 헬리오그래프는 선거 이벤트에 자주 활용되는 자동 기사 생산봇이라고 할 수 있다. 기자들이 커버하지 못하는 소지역의 선거 결과 등을 데이터에 기초해 제작하면 이를 인간이 감수하고 발행하게 된다. 워싱턴포스트의 CMS 제품인 아크 XP(Arc XP)<sup>42)</sup>에 결합돼 있다.



[그림 10] Forbes의 AI 기반 CMS, Bertie의 화면 (출처: <https://archive.foliomag.com/forbes-cms-relaunch-artificial-intelligence/>)

42) <https://www.arcxp.com/>

# 05

## 탈 포털 등 국내 언론사에 주는 시사점과 전략 제안

탈 플랫폼 전략은 결국 플랫폼의 인프라에서 서서히 벗어남으로써 지속 가능한 수익 모델을 발견하고 개발하는 방향으로 수렴하고 있다. 이를 위해 직접 인프라 기술을 개발하는 데까지 나아가기도 한다. 그렇지 않으면 새로운 수익 모델에 대한 제어권을 확보할 수가 없기 때문이다. 스티프처럼 과감한 절연을 선포하는 경우도 종종 소개되고 있지만, 그 성과를 관찰하려면 다소 시간이 걸릴 수도 있다. 하지만 그러한 선택과 결정의 이면에는 새로운 수익원을 발굴하겠다는 또 다른 의지가 관찰되기도 한다.

다시 강조하지만 탈 플랫폼은 생존의 문제와 직결된 결정이다. 어떤 층위의 어떤 선택을 하더라도 해당 언론사의 비즈니스와 콘텐츠 전략에 영향을 미치지 마련이다. 따라서 철저하고 영리하게 준비하지 않는다면 결국 문을 닫는 상황까지 치달을 수 있다. 미디어 포획과 인프라 포획을 완전하게 대체할 수 있는 독립적인 기술과 도달력 확보까지 나아가면 좋겠지만 이는 이상적인 상태다. 웬만한 자본력과 인재 영입이 수반되지 않으면 단기간에 그 지점에 다가갈 수 없다는 사실은 모두가 인정하고 있는 바이다. 따라서 현명하게 탈 플랫폼 전략을 이행하기 위해서는 다음과 같은 3가지 지점을 염두에 둘 필요가 있다. 이 또한 위 사례에서 확인할 수 있었던 감춰진 사실들이기도 하다.

### 1) 전환의 공백을 활용하라

《소셜미디어와 공익(Social Media and The Public Interest)》을 집필했던 듀크대 필립 나폴리(Philip M. Napoli) 교수는 제도의 고안이나 수정 측면에서 적정 시점을 '극적인 기술적 변화의 시점'으로 보고 다음과 같이 기술했다.

“극적인 기술적 변화의 시점(특히 커뮤니케이션의 핵심 인프라가 전환되고 있는 시점)일수록 미디어 생태계에 적용될 공익 기반 규제들을 다시금 고안 및 수정하고, 어쩌면 심지어 회복할 수 있는 기회라는 사실을 떠올릴 필요가 있다. 예를 들어 1990년대 후반 미국이 디지털TV로 전환되던 시점으로 다시 되돌아가보자. 이 전환기에는 TV 콘텐츠 생산자, 방송국, 네트워크, 뉴스 제작 및 전송 장비, 그리고 소비자들이 구입할 새로운 수신 장비, 아울러 TV 방송 신호 전송방식이 아날로그에서 디

지털로 변환하였다.(Napoli, 2019, p.238)”

모든 전략엔 적절한 시점이 존재한다. 훌륭한 전략이 적절한 시점을 만났을 때 효과는 배가된다. 나폴리 교수는 제도의 전환과 수정의 적절한 타이밍을 극적인 기술적 변화의 시점이라고 제안했다. 탈 플랫폼 전략이라고 다를 순 없다. 탈 플랫폼 전략의 적절한 시점 또한 기술적 핵심 인프라가 전환되는 때다. 이때 전환의 공백이 만들어지기 때문이다.

전환의 공백이란 미디어 관련 기술 핵심 인프라가 전환될 때 형성되는 기존 기술 기득권의 약화 국면으로 정의할 수 있다. 예를 들어 텍스트 중심에서 영상 중심으로 전환되는 기점에 공백이 만들어지고, 기술 인프라가 웹 2.0에서 웹 3.0로 변화할 때 공백이 드러나게 된다. 기존 플랫폼이 새로운 기술을 개발하고 변화한 미디어 환경에 적응하기 위해 기존 기술을 해체하거나 수정하게 되는 기점이다. 플랫폼의 기득권 취약 시기인 셈이다.

복스미디어나 스티프는 이러한 전환의 공백 시기, 이를테면 제3자 쿠키 정책의 변화가 불가피한 시점이나, 페이스북의 영향력이 극적으로 감소하는 시기에 중요한 탈 플랫폼 전략을 선언하거나 기술 개발을 공표했다. 그것이 탈 플랫폼에 따른 피해 규모를 최소화하고 경쟁력을 확보할 수 있는 방안이라고 봤기 때문일 것이다.

국내 언론사들도 이러한 전환의 공백 시점에 대한 이해를 높일 필요가 있다. 플랫폼과의 거리 두기 혹은 탈 포털은 의존성의 정도에 따라 상당한 피해를 유발할 수 있다. 의욕과 사명감만으로 접근하고 시도하기엔 위험할 수밖에 없다. 현재를 지배하고 있는 핵심 커뮤니케이션, 미디어 기술이 무엇인지 모니터링하면서 전환의 공백이 발생하는 시기에 전략을 본격화하는 것이 현명하다. 이를 위해서는 기술의 흐름에 대한 이해도가 높아야 하고 전환에 따른 전략의 우선순위를 미리 설정해 두어야 한다. 준비되지 않은 성급한 전략이 부적절한 시점과 만나게 되면 모든 전략의 성과는 수포로 돌아갈 수 있다는 점을 반드시 염두에 둘 필요가 있다.

## 2) 정부와 협력해 규제 프레임워크를 활용하라

플랫폼 의존적인 언론사뿐 아니라 정부의 입장에서 플랫폼 기업들의 막강한 권력은 늘 골칫거리일 수밖에 없다. 플랫폼 권력은 필연적으로 경쟁을 저해하고 독점을 강화한다. 시장내 지배력의 과도한 쏠림은 시장 참여자들의 의욕을 꺾기도 하고, 부정적인 외부효과를 낳기도 한다. 이런 맥락에서 언론사들과 정부는 공통의 이해관계를 가질 수도 있다. 쿠톨로 등(Cutolo, D., Hargadon, A., & Kenney, M., 2021)은 플랫폼에 종속된 기업들은 플랫폼과 경쟁하기 위해 규제 프레임워크를 적절히

활용할 필요가 있다고 강조한다.

“플랫폼에 의존하는 기업들은 정부와 협력하여 플랫폼의 힘을 완화하기 위한 새로운 규제 프레임워크를 주장할 수도 있다. 2019년, 인도 중소기업 협회는 반경쟁 관행으로 아마존닷컴과 월마트의 플립카트(Flipkart) 플랫폼을 고소했다. 인도 경쟁위원회의 후속 조사 결과 아마존과 월마트가 독립 공급업체의 제품과 함께 자체 제품을 판매하는 것을 금지하는 결정이 나왔다. 위원회는 또한 정부가 플랫폼의 소스코드와 알고리즘에 접근할 수 있어야 한다고 명령했다.”

최근 유럽의회에서 합의된 ‘디지털서비스법(Digital Service Act)’도 유럽 언론사 연합 등 언론 출판단체의 로비와 압력에 힘입어 큰 수정없이 통과될 수 있었다. 합의에 이르기 전 ‘뉴스 미디어 유럽(News Media Europe)’과 같은 조직은 “플랫폼의 투명성 부족과 무책임한 행동은 미디어의 수익과 상업적 기회의 측면에서만 아니라 미디어 조직이 유럽 시민에 대해 문화적, 사회적, 민주적 기능을 제공하는 능력에 심각한 영향을 주었다”며 법안 통과를 강력히 촉구한 바 있다.<sup>43)</sup>

플랫폼에 비해 시장 영향력이 낮은 언론사들은 그들 고유의 정치적 영향력을 바탕으로 규제 프레임워크를 적절히 활용하는 전략을 취해왔다. 이를 부정적으로 볼 이유는 없다. 언론사들이 자신들이 지닌 역량과 권력을 바탕으로 시장 내 불균형한 지위를 조정하기 위해 정부를 적절히 활용해야 한다. 물론 플랫폼 기업들은 훨씬 더 막강한 자금력과 네트워크를 동원해 각국 정부와 의회에 로비를 진행해오고 있다. 그러한 힘과 맞서기 위해 연합된 힘을 발휘하는 것은 현명한 탈 플랫폼 전략의 하나가 될 수 있을 것이다.

국내에서도 유사한 시도들이 이어지고 있으며, 이를 플랫폼과 대항하기 위한 정렬된 힘으로 바라보는 인식이 내부에서 싹틀 필요도 있다. 현재보다 더 막강한 권력을 플랫폼이 행사할 경우 언론사들 간의 연합된 힘으로도 규제 당국을 움직이는 건 어려워질 수도 있다.

### 3) 플랫폼의 악마화는 위험하다

플랫폼으로부터 입은 피해는 곧 원망과 분노로 형질이 전환된다. 분노는 다시 증오로 그리고 악마화로 귀결된다. 역사적으로 악마화 전략이 성공을 거둔 사례가 거의 없었다. 플랫폼과의 관계에서도 마찬가지다. 플랫폼 행위자를 악마화하는 전략은 플랫폼을 넘어서는 전략을 상상하고 구상하는

43) <http://www.newsmediaeurope.eu/news/digital-services-act-must-establish-the-right-relationship-between-platforms-the-media-and-their-users/>

데 방해가 된다. 영리하지 않은 정책적 실패를 낳음으로써 오히려 더 종속의 관계로 나아갈 수도 있다.

이유는 어렵지 않다. 일단 악마화는 대안적 관점의 강점과 약점을 철저히 가린다. 현명한 타협 전략이 도출된다 하더라도 깊은 관심을 기울이지 않게 된다. 오히려 악마화의 대상으로서 플랫폼 행위자들의 인격, 의도를 추정하는 데 더 많은 관심을 쏟게 된다. 대안보다는 비난, 합리적 판단보다는 감정적 힐난에 더 많은 에너지를 쏟게 된다는 의미다. 뿐만 아니라 플랫폼에 대한 악마화가 감정적 동감을 불러일으키는 순간부터 주변 행위자들의 유사한 반응을 불러오게 되고 전반적인 논의의 깊이와 품질을 저하시키는 효과를 내게 된다.

국제잡지연맹(FIPP)가 최근 펴낸 보고서 <빅테크와 당신(Big Tech and you)><sup>44)</sup>에는 다음과 같은 문구가 등장한다.

“가난한 언론사들은 무엇을 해야 할까? 징징거리지 말고 싸워라. 악마화를 멈추고 협력을 시작하라. 뒤돌아보지 말고 혁신을 시작하라. 희생양 만드는 것을 증지하고 뿔아 먹는 작업을 시작하라.”

플랫폼에 대한 악마화로 실리를 얻기가 어렵다는 충고다. 국내 언론사들도 이 점을 유념해야 한다. 플랫폼 권력에 대한 통제를 명분으로 규제 프레임워크를 구상하고 이를 국회, 정부에 대한 로비를 통해 구체화하려 할 때, 플랫폼에 대한 악마화는 걸림돌이 될 수 있다. 이해당사자들에 대한 지지를 얻어내기 어려울뿐 아니라 오히려 역효과를 발생시키는 세부항목을 포함시키게 될 가능성이 높기 때문이다. 앞서 강조했지만 플랫폼과의 관계 재편 전략을 접근할 땐 그 어느 때보다 영리해야 한다. 치밀해야 하고 냉철해야 한다. 악마화는 이 모든 건강한 담론을 왜곡하거나 편견으로 집착되게 할 수도 있다.

#### 4) 기타 탈 플랫폼 전략과 현명한 접근법

이외에도 여러 플랫폼을 동시에 활용하는 ‘멀티 호밍(multi-homing)’ 전략도 탈 플랫폼 전략의 일환으로 검토해 볼 수 있는 옵션이다. 이에 노골적으로 알고리즘 게임에 동참함으로써 이득을 취하는 방안도 검토될 수 있다. 이처럼 탈 플랫폼을 위한 전략들은 다양하며, 모든 선택지들이 결정을 기다리고 있다. 다만 한 가지는 분명하다. 언론사들이 탈 플랫폼 전략을 결정하고 선택할 때엔 그들이 현재 처해 있는 플랫폼의 종속 정도를 면밀하게 파악하는 작업부터 시작해야 한다는 것이다.

44) <https://www.fipp.com/resource/big-tech-and-you-media-report/>

통상 언론사들은 여러 층위에 걸쳐 플랫폼에 종속돼 있다. 이 층위는 아래 표 등에서 확인할 수 있듯 대체로 콘텐츠·인터페이스·생산 관행·소비 관행 등 4가지로 구성된다. 스콜라리(Scolari, C. A., 2013)는 이 모델을 역사적으로 미디어가 진화할 때 타 미디어와 상호작용하는 관계를 분석하기 위해 고안했다. 특히 미디어는 동일한 생태계에 공존하는 다른 미디어, 즉 생존을 위해 싸우는 구미디어와 출현 단계의 뉴미디어와 관계를 설정하는 양상을 아래와 표와 같이 그려냈다.

아래 층위 구분이 현재의 언론사와 플랫폼의 종속 단계를 전적으로 설명하지 못한다 하더라도 의존의 정도를 유형별로 추정하는 데에는 큰 무리가 없어 보인다. 현재 언론사들이 디지털 공간에서 플랫폼과 상호작용하는 범위도 이 4개 층위를 크게 벗어나지 않는다.

<표 1> 스콜라리(Scolari, C. A., 2013, p.1434)의 '중개 시뮬레이션 관계표(intermedia simulation relationship)'

층위	영향을 받는 요소	사례
콘텐츠	문법, 장르, 텍스트 구조 등	라디오는 연극과 문학 콘텐츠를 차용하여 고유한 의미 체계에 맞게 전유했다.
인터페이스	검색, 인덱싱, 제어 명령 등을 위한 장치	인쇄된 책은 검색 장치와 색인 형식의 중세 문서, 파피루스 두루마리, 심지어 점토판을 전유했다.
생산 관행	생산 양식, 생산 루틴, 비즈니스 모델 등	텔레비전 산업은 라디오 방송국 내 조직, 라디오 생산 루틴 및 라디오의 광고 전략을 전유했다.
소비 관행	수신 모드(개인, 사회, 동시, 지연 등), 소비 루틴, 해석 전략 등	가족은 라디오 경험을 바탕으로 텔레비전을 전유하고 라디오를 대체하여 일상 생활에 통합했습니다.

이 층위 구분법을 바탕으로 현재 국내 언론사들의 플랫폼 종속 정도를 살펴보면, 언론사별로 전혀 다른 결과값이 도출된다. 4개 층위에 모두에 걸쳐 심각할 정도로 종속된 언론사가 있는가 하면, 1~2개의 층위에 강하게 결박된 사례가 발견되기도 한다. 층위별 의존의 정도에 따라 탈 플랫폼 전략이 달라져야 한다는 사실을 시사하고 있는 것이다. 이러한 정도의 차이는 탈 플랫폼을 위한 규제 프레임워크 연합을 구성할 때 이해관계의 차이로 드러나기도 한다. 집합적 대응이 필요할 움직임에서 언론사간 분열을 낳는 배경이 되기도 한다.

요점은 언론사 각각의 층위별 종속 정도를 객관적으로 파악하고 이해할 필요가 있다는 것이다. 특히 종속된 층위의 범위, 종속의 깊이에 따라 전략적으로 선택해야 할 옵션의 폭은 달라질 수 있다는 점을 인식해야 한다. 그래서 플랫폼에 대한 악마화가 위험하며 영리하고 냉철하게 탈 플랫폼 전략을 구사해야 성공의 확률을 높일 수 있다. 공개되지 않았지만 앞선 해외 미디어들의 사례는 철저한 자기 성찰과 분석의 토대 위에 구축됐을 확률이 높다. 당장의 수익 및 생존과 결부된 문제이기에 자사 자산에 대한 진단 없이 플랫폼 거리두기를 열정과 의욕만으로 진행할 수는 없기 때문이다. 각 층

위별로 어떤 양식으로 플랫폼과 관계 맺기를 하고 있는지, 종속의 정도는 어느 정도인지를 파악한 뒤, 탈 플랫폼 전략을 냉정하고 단계적으로 만들어 갈 수 있을 때, '미디어 포획'으로부터 서서히 멀어질 수 있게 될 것이다. 이것이 이 보고서를 통해 강조하고자 하는 핵심 교훈이다.

## 참고문헌

---

- Bell, E. J., Owen, T., Brown, P. D., Hauka, C., & Rashidian, N. (2017). The platform press: How Silicon Valley reengineered journalism.
- Cutolo, D., Hargadon, A., & Kenney, M. (2021). Competing on platforms. MIT Sloan Management Review.
- Kleis Nielsen, R., & Ganter, S. A. (2018). Dealing with digital intermediaries: A case study of the relations between publishers and platforms. *New media & society*, 20(4), 1600-1617.
- Mgt. Unit Working Paper, (18-032).
- Napoli, P. M. (2019). Social media and the public interest. In *Social Media and the Public Interest*. Columbia University Press.
- Newman, N. (2022). Journalism, media and technology trends and predictions 2022. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Park, K., Seamans, R., & Zhu, F. (2018). Multi-homing and platform strategies: Historical evidence from the US newspaper industry. *Harvard Business School Technology & Operations*
- Petrova, M. (2008). Political economy of media capture. *Information and public choice*, 121.
- Rashidian, N., Tsiveriotis, G., Brown, P. D., Bell, E. J., & Hartstone, A. (2020). Platforms and publishers: The end of an era.
- Schiffrin, A. (2015). The press and the financial crisis: A review of the literature. *Sociology Compass*, 9(8), 639-653.
- Scolari, C. A. (2013). Media evolution: Emergence, dominance, survival and extinction in the media ecology. *International Journal of Communication*, 7, 24.