

거대한 언변들링

디지털 시대 신문 산업의 미래를 그리다

서론: 종이신문의 부고 기사를 넘어

"종이신문은 결국 사라질 것인가?" 이 질문은 지난 20년간 미디어 산업의 가장 중요한 화두였다. 디지털 기술의 급격한 발전과 뉴스 소비 행태의 근본적인 변화 속에서, 잉크와 종이라는 전통적 매체는 생존의 기로에 섰다. 본 보고서는 이 질문에 대해 단순한 '예' 또는 '아니오'를 넘어, 신문 산업이 겪고 있는 구조적 변화의 본질을 심층적으로 분석하고 미래를 조망하고자 한다.

보고서의 핵심 논지는 다음과 같다. 물리적 형태의 '종이신문'은 대중 매체로서의 지위를 잃고 소수의 충성 독자를 위한 프리미엄 틈새 상품으로 전환되는, 비가역적인 경로에 들어섰다. 그러나 이는 '신문 사업'의 종말을 의미하지 않는다. 오히려 양질의 저널리즘을 생산하고 유통하는 핵심 기능은 기존의 종이라는 매체로부터 분리(unbundling)되어 급진적으로 재창조되고 있다. 위기는 곧 기회이며, 신문 산업의 미래는 소멸이 아닌 '전환'에 달려 있다.

본 보고서는 이러한 거대한 전환의 과정을 체계적으로 분석하기 위해 다음과 같은 구조로 구성된다. 첫째, **1부**에서는 부인할 수 없는 데이터들을 통해 전통적인 인쇄 시대의 종언이 일시적 불황이 아닌 영구적인 구조적 변화임을 논증한다. 둘째, **2부**에서는 디지털 파괴의 근본적인 동인, 즉 기술과 소비자 행동의 변화를 해부하여 '왜' 이러한 변화가 일어나고 있는지를 설명한다. 셋째, **3부**에서는 위기 속에서 성공적으로 디지털 전환을 이뤄낸 글로벌 선도 기업들의 청사진을 분석하여 생존과 성장을 위한 검증된 전략을 제시한다. 넷째, **4부**에서는 이러한 글로벌 교훈을 한국이라는 독특한 미디어 시장 환경에 적용하여 국내 언론사들의 도전과 실험을 평가한다. 마지막으로, **5부**에서는 인공지능(AI)과 웹3(Web3)라는 차세대 기술이 가져올 또 다른 변화의 물결을 예측하며 저널리즘의 미래를

전망한다. 이 여정을 통해 독자들은 신문 산업의 과거와 현재를 명확히 이해하고, 다가올 미래를 대비하기 위한 전략적 통찰을 얻게 될 것이다.

1부: 구조적 쇠퇴: 데이터로 입증된 인쇄 시대의 종언

전통적인 종이신문의 쇠퇴는 더 이상 논쟁의 대상이 아니다. 이는 경기 순환에 따른 일시적 침체가 아닌, 미디어 소비 패러다임의 근본적인 변화로 인한 영구적인 구조적 전환이다. 전 세계적으로 발행 부수와 광고 수익이 동시에 급감하는 현상은 종이신문이라는 매체가 대중에게 정보를 전달하는 핵심 통로로서의 역할을 상실했음을 명확히 보여준다. 이 섹션에서는 구체적인 데이터를 통해 인쇄 시대의 종언을 정량적으로 증명하고, 그 경제적 함의를 분석한다.

글로벌 시장의 지속적 위축

전 세계 신문 산업은 지속적인 감소 추세에 놓여 있다. PwC의 전망에 따르면, 글로벌 신문 산업의 규모는 2024년 801억 달러에서 2028년에는 746억 달러까지 축소될 것으로 예상된다. 이는 연평균 성장률(CAGR)이 -1.6%에 달하는 수치로, 명백한 사양 산업으로의 전환을 의미한다.¹ 이러한 하락세는 전체 엔터테인먼트 및 미디어(E&M) 산업이 연평균 3.9%의 완만한 성장세를 보일 것으로 전망되는 것과 극명한 대조를 이룬다.² 이는 신문 산업이 겪는 어려움이 미디어 시장 전체의 문제가 아닌, '인쇄'라는 특정 매체에 국한된 심각한 고유의 위기임을 시사한다.

핵심 수익원의 붕괴

신문 산업의 위기는 전통적인 두 가지 핵심 수익원인 광고와 구독료 모두에서

동시다발적으로 발생하고 있다.

인쇄 광고 수익의 급감: 신문사의 가장 큰 수입원이었던 인쇄 광고 시장은 붕괴에 가까운 상황이다. 디지털 플랫폼은 광고주에게 더 정밀한 타겟팅, 실시간 성과 측정, 높은 비용 효율성을 제공하며 신문 광고 시장을 빠르게 잠식했다. 미국의 경우, 상장 신문사들의 광고 수익은 2020년 한 해에만 25% 급감했다.³ 이는 신문 산업의 비즈니스 모델 자체가 근본적으로 흔들리고 있음을 보여주는 가장 강력한 지표다.⁴

발행 부수 및 구독 수익의 감소: 광고 수익보다 상대적으로 안정적이었던 구독 수익 역시 지속적인 하락세를 면치 못하고 있다. 세계신문협회(WAN-IFRA)의 데이터에 따르면, 인쇄 매체는 여전히 전체 구독 수익의 82%를 차지하고 있으나, 전체 시장의 크기 자체가 줄어들고 있어 그 의미가 퇴색되고 있다.⁶ 미국에서는 신문 발행 부수가 1940년 이후 최저 수준으로 떨어졌으며⁷, 코로나19 팬데믹 기간 동안 독자수 상위 20개 신문사의 평균 구독 부수는 약 20% 감소했다.⁸

한국 시장의 현주소와 취약성

한국 신문 시장 역시 글로벌 트렌드와 궤를 같이한다. 한국언론진흥재단에 따르면, 2025년 한국 신문 산업 규모는 27억 1천만 달러로, 2021년부터 2025년까지 연평균 -0.7%의 성장률을 기록하며 완만한 감소세를 보일 것으로 전망된다.¹

문제는 한국 신문 산업의 수익 구조가 광고에 지나치게 의존하고 있다는 점이다. 2023년 기준, 국내 신문 산업 전체 매출에서 광고 수입이 차지하는 비중은 64.0%에 달하는 반면, 구독 수입은 13.3%에 불과했다.⁹ 이는 붕괴하고 있는 수익원에 대한 의존도가 매우 높아 외부 충격에 극도로 취약한 구조임을 의미한다. 실제로 국내 주요 신문사인 조선일보, 동아일보, 중앙일보의 유료 부수는 2017년부터 2021년까지 지속적으로 감소하는 추세를 보였다.¹¹

이러한 데이터들은 한 가지 명백한 결론을 가리킨다. 바로 '독자-광고'라는 전통적인 신문 산업의 공생 관계가 완전히 무너졌다는 것이다. 과거에는 많은 독자를 확보하면 자연스럽게 광고주가 따라왔고, 그 광고 수익으로 저널리즘의

비용을 충당하는 선순환 구조가 작동했다. 그러나 이제 독자들은 더 편리하고 즉각적인 디지털 뉴스로 이동하고 있으며, 광고주들은 더 효율적이고 측정이 가능한 디지털 플랫폼으로 광고 예산을 옮기고 있다. 이 현상은 단순히 더 좋은 품질의 종이신문을 만드는 것으로 해결될 수 있는 문제가 아니다. 신문 산업을 지탱하던 경제적 엔진 자체가 해체되어 디지털 플랫폼이라는 새로운 공간에서 재조립되었기 때문이다. 따라서 '전통적인 인쇄 모델을 구하는 것'에 초점을 맞춘 전략은 실패할 수밖에 없으며, 유일하게 실행 가능한 경로는 완전히 새로운 디지털 엔진을 구축하는 것이다.

표 1: 글로벌 및 한국 신문 산업 전망 (2021-2028년): 인쇄 vs. 디지털 수익원

연도	글로벌 인쇄 수익 (광고+구독)	글로벌 디지털 수익 (광고+구독)	한국 인쇄 수익 (광고+구독)	한국 디지털 수익 (광고+구독)
2021	603억 달러	198억 달러	21억 9천만 달러	5억 3천만 달러
2024 (p)	525억 달러	276억 달러	21억 2천만 달러	6억 1천만 달러
2025 (p)	500억 달러	285억 달러	21억 달러	6억 1천만 달러
2028 (p)	448억 달러	298억 달러	19억 3천만 달러	7억 4천만 달러

주: (p)는 전망치(projected)를 의미. 데이터는 PwC 및 한국언론진흥재단 자료를 기반으로 재구성.

위 표는 신문 산업의 구조적 전환을 명확하게 보여준다. 전 세계적으로 인쇄 수익은 지속적으로 감소하는 반면, 디지털 수익은 꾸준히 증가하고 있다. 두 수익 곡선이 교차하는 지점은 신문 산업의 무게 중심이 인쇄에서 디지털로 완전히 이동했음을 상징적으로 나타낸다. 한국 시장 역시 유사한 패턴을 보이지만, 디지털 수익의 성장 속도가 인쇄 수익의 감소를 상쇄하기에는 아직 역부족인 상황이다. 이는 디지털 전환의 시급성과 중요성을 다시 한번 강조한다.

2부: 디지털 파괴: 변화를 이끄는 힘의 해부

1부에서 확인된 신문 산업의 구조적 쇠퇴는 진공 상태에서 발생한 것이 아니다. 이는 기술의 발전과 그로 인한 소비자 행동의 근본적인 변화라는 거대한 파도에 의해 추동된 필연적인 결과다. 이 섹션에서는 신문 산업의 위기를 초래한 '왜'라는 질문에 답하기 위해, 디지털 파괴를 이끄는 핵심 동인들을 심층적으로 분석한다.

디지털 플랫폼의 절대적 우위

뉴스 소비의 중심축은 인쇄에서 디지털로 완전히 이동했다. 퓨 리서치 센터(Pew Research Center)에 따르면, 미국 성인의 86%가 스마트폰, 컴퓨터, 태블릿 등 디지털 기기를 통해 뉴스를 접하고 있다.¹² 특히 선호하는 뉴스 플랫폼을 묻는 질문에 58%가 디지털 기기를 선택한 반면, 인쇄 매체를 선호한다는 응답은 단 4%에 그쳤다.¹² 이는 더 이상 거스를 수 없는 대세이며, 신문 산업 위기의 가장 근본적인 원인이다.

모바일 퍼스트 패러다임의 확립

디지털로의 전환은 곧 '모바일로의 전환'을 의미한다. 2023년 기준 한국의 스마트폰 보급률은 96.5%에 달하며, 이는 뉴스가 언제 어디서든 소비될 수 있는 환경이 조성되었음을 뜻한다.¹³ 매일 아침 정해진 시간에 배달되는 종이신문의 고정된 리듬은, 실시간으로 업데이트되는 모바일 뉴스의 즉시성과 개인화에 의해 그 가치를 상실했다. 소비자들은 더 이상 뉴스를 기다리지 않고, 필요할 때 능동적으로 찾아보거나 알고리즘에 의해 추천받는다.

어그리게이터와 소셜 미디어의 부상

뉴스 소비의 또 다른 중요한 변화는 소비자들이 언론사 브랜드를 직접 찾아오기보다, 포털이나 소셜 미디어와 같은 중개자를 통해 뉴스를 접하는 경향이 심화되고 있다는 점이다.

- **포털의 지배력 (한국 시장):** 한국에서는 네이버, 다음 같은 인터넷 포털이 뉴스 유통을 지배하고 있다. 2021년 기준, 포털을 통해 뉴스를 이용하는 비율은 79.2%에 달했다.¹⁴ 이는 언론사가 독자와의 직접적인 관계를 형성하고, 브랜드 충성도를 구축하며, 데이터를 확보하는 데 심각한 장애물로 작용한다. 수익화의 주도권 역시 플랫폼에 종속될 수밖에 없는 구조다.
- **소셜 미디어의 영향력 (글로벌):** 전 세계적으로는 소셜 미디어 플랫폼이 핵심적인 뉴스 유통 채널로 부상했다. 특히 유튜브는 단순한 동영상 플랫폼을 넘어 주요 뉴스 소비 경로로 자리 잡았다. 한국 응답자의 53%가 유튜브를 통해 뉴스를 소비한다고 답했는데, 이는 조사 대상 46개국 중 가장 높은 수치다.¹⁵ 이러한 현상은 언론사를 독자로부터 분리(disintermediation)시키고, 저널리즘의 가치를 플랫폼의 알고리즘에 의존하게 만드는 결과를 낳는다.

비디오 콘텐츠의 지배

뉴스의 형식 자체도 텍스트 중심에서 영상 중심으로 변화하고 있다. 로이터 저널리즘 연구소의 보고서에 따르면, 점점 더 많은 소비자들이 뉴스를 '읽는 것'보다 '보는 것'을 선호하는 경향을 보인다.¹⁶ 유튜브와 틱톡이 주요 뉴스 플랫폼으로 부상한 것은 이러한 변화를 단적으로 보여준다.¹⁵ 텍스트와 사진을 기반으로 한 전통적인 신문의 스토리텔링 방식은 동적이고 감각적인 영상 콘텐츠와의 경쟁에서 어려움을 겪을 수밖에 없다.

이러한 변화의 흐름 속에서 신문 산업의 위기는 본질적으로 '적응의 실패'에서 기인한다. 높은 광고 의존도, 인쇄 수익 감소를 대체할 새로운 비즈니스 모델의 부재, 그리고 자극적인 보도 경쟁으로 인한 독자 신뢰의 상실 등이 복합적으로 작용하며 위기를 심화시켰다.¹⁸

이 모든 현상을 관통하는 핵심적인 개념은 바로 '신문의 언번들링(Unbundling of the Newspaper)'이다. 과거의 종이신문은 하나의 '묶음 상품(bundle)'이었다. 정치, 경제, 사회, 국제, 스포츠, 문화, 오피니언, 만평, TV 편성표, 부고 기사 등 다양한 콘텐츠가 하나의 패키지로 제공되었다. 그러나 인터넷은 이 묶음을 철저히 해체했다. 이제 소비자들은 속보는 포털에서¹⁴, 심층 분석은 특정 기자의 뉴스레터에서, 지역 소식은 페이스북 커뮤니티에서, 그리고 엔터테인먼트는 유튜브에서 각각 소비한다.¹⁵ 과거 신문이 제공하던 각각의 기능들이 이제는 훨씬 더 전문화되고 뛰어난 디지털 경쟁자들과 마주하게 된 것이다.

이러한 언번들링 현상은 신문사에 중대한 전략적 시사점을 던진다. 더 이상 '모든 것을 적당히 잘하는(jack of all trades)' 방식으로서는 생존할 수 없다. 생존을 위해서는 해체된 묶음의 특정 부분에서 누구도 따라올 수 없는 독보적인 가치를 제공해야만 한다. "우리는 플랫폼, 어그리게이터, 개인 창작자가 쉽게 복제할 수 없는, 우리만이 제공할 수 있는 고유한 가치가 무엇인가?" 이 질문에 대한 답을 찾는 것이야말로 디지털 시대 신문사의 생존 전략의 출발점이다. 이는 3부에서 다룰 뉴욕타임스의 심층 저널리즘 강화 전략과 직접적으로 연결되는 지점이다.

표 2: 미국 성인의 뉴스 플랫폼 선호도 변화 (2020-2024년)

연도	디지털 기기	텔레비전	라디오	인쇄 매체
2020	52%	35%	7%	5%
2021	50%	36%	7%	5%
2022	53%	33%	7%	5%
2023	58%	27%	6%	5%
2024	58%	32%	6%	4%

출처: Pew Research Center.

12

위 표는 소비자 선호도가 얼마나 빠르고 명확하게 전통 매체에서 벗어나고 있는지를 정량적으로 보여준다. 지난 5년간 디지털 기기에 대한 선호도는 꾸준히 과반을 유지하며 상승한 반면, 인쇄 매체에 대한 선호도는 4%라는 미미한 수준으로 하락했다. 이는 3부에서 논의될 디지털 전환 전략이 더 이상 선택이 아닌 생존을 위한 필수 과제임을 강력하게 뒷받침하는 증거다.

3부: 디지털 피닉스: 지속 가능한 미래를 위한 청사진

신문 산업의 위기 진단에만 머무르는 것은 무의미하다. 중요한 것은 문제에 대한 검증된 해법을 찾는 것이다. 이 섹션에서는 인쇄 시대의 잣대 속에서 성공적으로 부활한 '디지털 피닉스'들의 사례를 통해, 지속 가능한 미래를 위한 구체적인

청사진을 제시한다. 특히, 각기 다른 전략으로 디지털 전환에 성공한 뉴욕타임스(NYT)와 워싱턴포스트(WP)의 사례를 심층 분석하여 생존과 성장을 위한 핵심 원칙을 도출한다.

3.1 뉴욕타임스: 콘텐츠와 프로덕트 제국의 건설

뉴욕타임스의 디지털 전환 전략의 핵심은 '모든 지적 호기심을 가진 영어권 사용자를 위한 필수 구독 서비스'가 되겠다는 비전 아래, 비용을 지불할 가치가 있는 압도적인 품질의 저널리즘을 생산하고, 이를 다양한 디지털 프로덕트와 결합하여 독자의 일상에 깊숙이 파고드는 것이다.²²

성공의 기둥:

1. **리더십과 조직 문화의 혁신:** 메러디스 코핏 레비엔(Meredith Kopit Levien)과 같은 리더들의 주도하에, NYT는 뉴스룸, 프로덕트, 데이터 팀 간의 칸막이를 허무는 '매트릭스 모델'을 도입했다.²³ 이는 신속한 실험과 민첩한 의사결정을 가능하게 하는 조직적 기반이 되었다. 또한, 페이스북, 구글 등 최고의 IT 기업들로부터 디지털 전문가들을 대거 영입하여 조직의 DNA 자체를 바꾸는데 주력했다.²⁵
2. **데이터 기반의 고객 중심주의:** NYT는 정교한 데이터 분석을 통해 구독자 확보 과정을 고도로 전문화했다. 독자의 행동 패턴을 분석하여 개인화된 경험을 제공하고, 단순 방문객을 유료 구독자로 전환시키는 최적의 경로를 설계했다.²⁴ 이는 더 이상 감에 의존하는 것이 아니라, 데이터를 기반으로 독자를 이해하고 소통하는 현대적인 마케팅 및 프로덕트 관리 기법을 언론사에 성공적으로 이식한 사례다.
3. **프로덕트 다각화 (디지털 시대의 '번들' 재창조):** NYT는 심층 뉴스만으로는 구독자 기반을 확장하는 데 한계가 있음을 인지했다. 이에 요리 레시피 앱인 'NYT Cooking', 게임인 'Wordle'과 'Crossword', 스포츠 전문 미디어 'The Athletic', 상품 리뷰 사이트 'Wirecutter' 등을 공격적으로 인수하거나 자체 개발했다.²³ 이는 각기 다른 관심사를 가진 잠재 고객을 NYT 생태계로 끌어들이는 강력한 유인책이 되었다. 즉, 과거 종이신문이 제공했던 다양한

콘텐츠 묶음(bundle)을 디지털 시대에 맞게 재창조한 것이다.

4. **재무적 성과:** 이러한 전략은 놀라운 재무적 성과로 이어졌다. NYT는 1,000만 명 이상의 디지털 구독자를 확보했으며, 마침내 디지털 구독 부문 매출이 인쇄 광고 매출을 넘어서는 역사적인 전환점을 맞이했다.²³ 이는 광고 의존적인 모델에서 벗어나 독자 기반의 지속 가능한 수익 모델로 성공적으로 전환했음을 증명한다.

3.2 워싱턴포스트: 기술 우선주의 혁명

워싱턴포스트의 성공은 아마존 창업자 제프 베이조스(Jeff Bezos)의 인수 이후 시작된 '베이조스 효과(Bezos effect)'로 요약할 수 있다. 그의 전략은 단기적인 재무 손실을 감수하더라도 기술에 막대한 투자를 감행하여 압도적인 규모의 독자층을 확보하는 장기적인 비전에 기반한다. 이는 "소수의 독자에게서 많은 돈을 버는 대신, 훨씬 더 많은 독자에게서 적은 돈을 버는" 모델로의 전환을 의미했다.³⁰

성공의 기둥:

1. **인재와 기술에 대한 과감한 투자:** 다른 언론사들이 인력을 감축할 때, 베이조스의 지원을 받은 워싱턴포스트는 오히려 기자와 엔지니어를 대규모로 채용했다.³⁰ '최고의 저널리즘과 최고의 기술의 결합'이 전략의 핵심이었다.
2. **사용자 경험(UX)에 대한 집착:** 베이조스는 아마존의 경영 철학을 워싱턴포스트에 이식했다. 특히 웹페이지 로딩 속도와 같은 기술적 요소를 중시하며, 독자들이 콘텐츠를 소비하는 데 방해가 되는 '인지적 부하(cognitive overhead)'를 최소화하는 데 집착했다.³⁰
3. **공격적인 배포와 규모의 경제:** 워싱턴포스트는 한때 NYT의 두 배에 달하는 하루 500여 개의 기사를 생산하며 콘텐츠 양을 극대화했다.³² 그리고 페이스북 인스턴트 아티클 등 사용 가능한 모든 플랫폼을 통해 콘텐츠를 공격적으로 배포하여 구독자 확보를 위한 '깔때기(funnel)'의 최상단을 최대한 넓혔다.³²
4. **기술 자체의 사업화:** 워싱턴포스트 전략의 가장 독특한 점은 자체 개발한 콘텐츠 관리 시스템(CMS)인 '아크 XP(Arc XP)'를 다른 언론사에 판매하는 서비스형 소프트웨어(SaaS) 사업으로 발전시킨 것이다. 이는 저널리즘과

완전히 분리된 새로운 B2B 수익원을 창출하며 비즈니스 모델을 다각화하는 혁신적인 시도였다.³¹

NYT와 워싱턴포스트의 사례는 디지털 전환의 성공 방정식이 하나가 아님을 보여준다. 두 사례를 비교 분석하면, 다른 언론사들이 참고할 수 있는 두 가지 뚜렷한 전략적 경로가 드러난다. 첫째, NYT는 본질적으로 '프리미엄 콘텐츠' 기업이다. 독자들은 그들의 저널리즘, 레시피, 게임이라는 '프로덕트' 자체의 압도적인 가치 때문에 기꺼이 지갑을 연다. 기술은 이를 가능하게 하는 수단이지만, 핵심은 콘텐츠와 프로덕트다. 둘째, 워싱턴포스트는 '프리미엄 기술' 기업에 가깝다. 물론 양질의 저널리즘이 기반이 되지만, 그들의 핵심 경쟁력은 가장 빠르고, 가장 접근하기 쉬우며, 가장 널리 퍼지는 기술적 우위와 규모의 경제에서 나온다. 심지어 그 기술 자체를 상품으로 판매하기까지 한다.

이는 다른 언론사들에게 중요한 전략적 질문을 던진다. "우리는 기술을 활용하는 콘텐츠 기업인가, 아니면 콘텐츠를 생산하는 기술 기업인가?" 이 질문에 대한 답에 따라, 한정된 자원을 독보적인 저널리즘 인재와 지적 재산(IP)에 집중 투자할 것인지(NYT 경로), 아니면 월등한 사용자 경험과 배포 기술, 플랫폼 혁신에 투자할 것인지(WP 경로)가 결정될 것이다. 대부분은 두 가지를 혼합해야겠지만, 어느 쪽에 무게 중심을 둘 것인지는 각 언론사의 정체성과 시장 상황에 따라 달라져야 한다.

표 3: 디지털 전환 전략 비교 분석: 뉴욕타임스 vs. 워싱턴포스트

구분	뉴욕타임스 (The New York Times)	워싱턴포스트 (The Washington Post)
핵심 철학	프리미엄 콘텐츠 & 프로덕트 제국	기술 우선주의 & 규모의 경제
	"필수 구독 서비스"가 되는 것	"더 많은 독자에게 더 적은 돈"
핵심 투자	저널리즘 인재, 데이터 과학, 프로덕트 개발팀	엔지니어, 데이터 과학, 배포 기술
주요 수익원	디지털 구독료 (뉴스 + 번들 프로덕트)	디지털 구독료, 광고, 기술 라이선싱 (Arc XP)
프로덕트 전략	뉴스 외 다양한 라이프스타일 프로덕트(요리, 게임, 스포츠 등)를 통한 '번들' 재창조 및 생태계 확장	저널리즘 콘텐츠의 대량 생산 및 신속한 배포에 집중
기술 전략	구독자 전환 및 유지를 위한 데이터 분석 및 개인화 기술 고도화	페이지 로딩 속도 등 사용자 경험 최적화 및 CMS(Arc XP)를 SaaS 비즈니스로 발전

출처:

이 비교표는 두 거대 언론사의 성공 전략을 명확한 프레임워크로 정리하여 보여준다. 이를 통해 다른 언론사들은 자사의 강점과 약점, 시장 환경을 고려하여 어떤 전략적 경로를 선택하거나 조합할지에 대한 실질적인 의사결정 도구로 활용할 수 있다.

4부: 한국의 최전선: 독특한 미디어 지형도 탐색

글로벌 선도 기업들의 성공 사례는 중요한 교훈을 주지만, 이를 한국 시장에 그대로 적용하기는 어렵다. 네이버와 다음이라는 강력한 포털이 뉴스 유통을 지배하는 한국의 미디어 환경은 미국이나 유럽과는 근본적으로 다른 도전 과제를 안고 있다. 이 섹션에서는 한국이라는 독특한 전장에서 국내 신문사들이 디지털 전환을 위해 어떤 노력을 하고 있으며, 어떤 성과와 한계에 직면하고 있는지를 분석한다.

'포털 문제'라는 거대한 장벽

한국 신문사들이 디지털 유료화를 시도할 때 가장 먼저 부딪히는 벽은 바로 '포털'이다. 미국 시장에서 NYT나 워싱턴포스트가 자사 웹사이트나 앱을 통해 독자와 직접 관계를 맺고 구독 모델을 구축할 수 있었던 것과 달리, 한국에서는 대다수 독자들이 포털을 통해 뉴스를 소비한다.¹⁴ 이는 언론사가 독자 데이터를 확보하고, 브랜드 충성도를 쌓으며, 직접적인 과금 모델을 적용하는 것을 극도로 어렵게 만드는 구조적 문제다. 독자들은 특정 언론사의 콘텐츠를 소비하는 것이 아니라, 포털이 제공하는 '뉴스 서비스'를 이용하는 것에 익숙해져 있기 때문이다.

유료 콘텐츠를 향한 고독한 실험들

이러한 어려운 환경 속에서도 국내 주요 신문사들은 생존을 위해 유료화 모델 실험에 나서고 있다.

- **중앙일보 '더중앙플러스(The JoongAng Plus)'**: 국내 언론사 중 가장 공격적이고 체계적인 유료화 모델을 시도하고 있다. 2022년 10월 출범한 '더중플'은 2025년 초 누적 구독자 10만 명을 돌파하는 의미 있는 성과를 거두었다.³⁴ 성공의 핵심 동력은 포털에서는 볼 수 없는 독점적인 '킬러 콘텐츠'였다. '박근혜 회고록'과 같은 폭발력 있는 기획이나, '헬로 페어런츠(육아)', '더 클래식(클래식 음악)'과 같이 특정 관심사를 깊이 파고드는 전문 콘텐츠가 독자들의 지갑을 여는 데 성공했다.³⁵ 이는 양질의 독점 콘텐츠가 '무료 뉴스' 습관을 극복할 수 있는 가장 강력한 무기임을 증명한 사례다.
- **동아일보 '히어로콘텐츠(Hero Contents)'**: 직접적인 유료화보다는 브랜드 가치 제고에 초점을 맞춘 전략이다. '히어로콘텐츠'는 단기적인 수익을 목표로 하지 않고, 충분한 시간과 자원을 투입하여 하나의 '작품'과 같은 고품질 디지털 저널리즘을 선보인다.³⁷ <증발>, <산화> 등 사회적 약자를 조명한 심층 기획들은 수많은 언론상을 수상하고 높은 페이지뷰를 기록하며 독자들의 큰 호응을 얻었다.³⁸ 이는 당장의 구독 수익으로 연결되지는 않지만, '동아일보는 깊이 있는 좋은 기사를 쓰는 곳'이라는 브랜드 이미지를 구축하여 장기적으로 유료 구독 모델을 뒷받침할 수 있는 무형의 자산을 쌓는 전략으로 평가된다.
- **조선일보 '로그인 월(Login Wall)'**: 전면적인 유료화보다는 한 단계 낮은 장벽을 설정한 접근 방식이다. 일정 개수 이상의 기사를 읽은 독자에게 회원가입 및 로그인을 요구하는 방식으로, 당장의 수익보다는 독자 데이터를 확보하고 충성 독자층을 식별하는 데 목적을 둔다.⁴⁰ 이는 향후 본격적인 유료화 모델을 도입하기 위한 기반을 다지는 장기적인 포석으로 해석된다.

구조적 장애물과 내부의 과제

이러한 노력에도 불구하고 한국 신문사들의 디지털 전환은 여전히 많은 난관에 부딪히고 있다. 내부적으로는 명확한 디지털 비전의 부재, IT 전문 인력의 절대적인 부족, 기자 중심의 폐쇄적인 조직 문화로 인한 개발자와의 소통 단절, 그리고 경영진의 IT 기술에 대한 낮은 이해도 등이 심각한 문제로 지적된다.⁴¹ 외부적으로는 포털의 강력한 영향력 아래에서 독자들을 자사 플랫폼으로 유인하고 유료 결제를 이끌어내는 것이 여전히 어려운 과제로 남아있다.

결국 한국 시장의 디지털 유료화는 '편의성'과 '브랜드 가치' 사이의 치열한 경쟁이라고 할 수 있다. 포털은 다양한 뉴스를 한 곳에서 볼 수 있는 압도적인 '편의성'을 제공한다. 이에 맞서 신문사가 독자의 돈과 시간을 얻기 위해서는 포털이 제공할 수 없는 독점적인 '브랜드 가치'를 증명해야만 한다. 중앙일보의 성공 사례에서 보듯, 이는 일반적인 속보나 단신 기사로는 불가능하다. 특정 인물, 특정 주제, 특정 관점에 대한 깊이 있는 분석과 독점적인 정보, 즉 독자가 '굳이 포털을 떠나서라도 찾아와서 봐야만 하는' 강력한 '목적지 콘텐츠(destination content)'를 만들어내는 능력에 미래가 달려있다. 이는 사실상 각 언론사가 스스로 '하나의 작은 포털'이 되어야 함을 의미하며, 브랜드의 정체성을 확립하는 것이 디지털 전환의 성패를 가를 핵심 과제임을 시사한다.

표 4: 국내 주요 신문사 디지털 구독 이니셔티브 현황

언론사	이니셔티브 명칭	모델 유형	핵심 콘텐츠 전략	주요 성과 및 현황
중앙일보	더중앙플러스	프리미엄 콘텐츠 유료화 (부분 유료)	독점 기획(회고록 등), 특정 분야 전문/심층 콘텐츠(육아, 클래식 등)	2025년 초 누적 구독자 10만 명 돌파 ³⁴
동아일보	히어로콘텐츠	브랜드 저널리즘 (무료)	장기 심층 취재 기반의 고품질 디지털 스토리텔링, 사회적 반향이 큰 주제	다수의 언론상 수상, 높은 페이지뷰 기록, 브랜드 가치 제고 ³⁸
조선일보	로그인 월	계량형 장벽 (무료, 로그인 필요)	일반 뉴스 콘텐츠	독자 데이터 확보 및 충성 독자층 식별, 유료화 기반 마련 ⁴⁰

출처:

³⁴

이 표는 국내 주요 언론사들이 각기 다른 전략으로 디지털 유료화라는 과제에

접근하고 있음을 보여준다. 중앙일보의 공격적인 유료화 모델, 동아일보의 장기적인 브랜드 구축 전략, 조선일보의 데이터 확보 중심의 단계적 접근은 한국이라는 독특한 시장에서 어떤 모델이 효과를 거둘 수 있는지에 대한 중요한 실험이며, 향후 국내 신문 산업의 미래를 가늠할 수 있는 시금석이 될 것이다.

5부: 차세대 뉴스: AI, 웹3, 그리고 저널리즘의 미래

현재 진행 중인 디지털 전환이 신문 산업의 '현재'를 규정한다면, 인공지능(AI)과 웹3(Web3)와 같은 차세대 기술은 산업의 '미래'를 재편할 잠재력을 품고 있다. 이 섹션에서는 현재의 디지털 모델을 넘어, 다가오는 기술적 파괴의 물결이 저널리즘에 가져올 기회와 위협을 분석하고 전략적 방향을 모색한다.

5.1 AI 기반 뉴스룸

인공지능은 이미 뉴스룸의 풍경을 바꾸기 시작했다. 단순한 자동화를 넘어 콘텐츠 생산, 유통, 소비의 전 과정에 영향을 미치고 있다.

- **효율성 증대 엔진으로서의 AI:** AI의 가장 즉각적인 영향은 업무 효율성 증대다. 한국 언론인들은 이미 인터뷰 녹취록 작성, 해외 자료 번역, 오타자 교정 등 반복적이고 시간이 많이 소요되는 작업에 AI를 적극적으로 활용하고 있다.⁴² 이는 기자들이 단순 작업에서 벗어나 심층 취재, 데이터 분석, 기획 등 더 높은 가치를 창출하는 핵심 업무에 집중할 수 있는 환경을 조성한다. 나아가 일부 언론사들은 보도자료를 입력하면 기사 초안을 자동으로 생성하는 AI 어시스턴트를 개발하여 콘텐츠 생산 속도를 높이고 있다.⁴³
- **개인화와 독자 참여를 위한 AI:** AI 알고리즘은 독자 개인의 관심사와 소비 패턴을 분석하여 맞춤형 뉴스 피드를 제공할 수 있다.⁴⁵ 이는 '모두를 위한 하나의 신문'이라는 기존 개념에서 벗어나, 각 독자에게 최적화된 동적인 서비스를 제공함으로써 독자 만족도와 충성도를 높이는 핵심 기술이 될 수

있다.

- **도전과 윤리적 딜레마:** AI의 도입은 장밋빛 미래만을 약속하지 않는다. AI가 생성하는 정보의 정확성 문제(환각, Hallucination), 기존 콘텐츠의 저작권 침해, 편향된 데이터 학습으로 인한 알고리즘의 공정성 문제 등 해결해야 할 윤리적, 법적 과제가 산적해 있다.⁴⁸ 특히 주목할 점은, 한국 언론인들이 녹취록 작성과 같은 보조적 업무에는 AI를 환영하면서도, 기사 작성이나 사실 확인과 같은 저널리즘의 핵심 영역에 AI를 활용하는 것에는 매우 소극적이라는 사실이다.⁴² 이는 AI가 기자의 고유한 판단과 비판적 사고를 대체할 수 없다는 인식과 함께, 저널리즘의 품질 저하와 직업적 정체성에 대한 깊은 우려를 반영한다.

이러한 AI의 이중적 특성은 미래 저널리즘의 양극화를 초래할 수 있다. 한쪽에서는 AI를 활용해 저비용으로 대량의 정보성 콘텐츠(주식 시황, 스포츠 경기 결과, 부고 등)를 생산하는 '자동화 저널리즘'이 자리 잡을 것이다. 다른 한쪽에서는 인간 기자만이 할 수 있는 심층 탐사보도, 권력 감시, 독창적 분석 등 고부가가치 '프리미엄 저널리즘'의 가치가 더욱 부각될 것이다. 그 사이의 평범한 일상 보도 영역은 점차 축소되면서, 뉴스룸의 구조와 기자의 역할은 근본적으로 재정의될 것이다.

5.2 플랫폼을 넘어서: 웹3 가설

웹3는 블록체인, NFT, 탈중앙화 자율조직(DAO) 등의 기술을 기반으로 하는 차세대 인터넷 패러다임을 의미한다. 웹3가 언론 산업에 던지는 가장 큰 화두는 '탈중앙화'를 통해 구글, 페이스북과 같은 거대 플랫폼의 중개 없이 언론사(생산자)와 독자(소비자)가 직접적으로 연결될 수 있다는 가능성이다.⁵¹

- **저널리즘 적용 가능성:**

1. **새로운 수익 모델:** 언론사는 역사적인 보도 사진, 기념비적인 1면 기사, 심층 기획 기사 등을 대체 불가능 토큰(NFT)으로 발행하여 디지털 자산으로 판매할 수 있다. 이는 새로운 수집 시장을 형성하고 부가적인 수익을 창출할 수 있는 모델이다. 실제로 홍콩의

사우스차이나모닝포스트(SCMP)나 미국의 타임(TIME)지는 자사의 아카이브를 활용한 NFT 프로젝트를 선보인 바 있다.⁵²

2. **마이크로페이먼트와 창작자 경제:** 블록체인 기술은 기사 한 건당 소액을 결제하는 마이크로페이먼트를 활성화할 수 있다. 또한, 독자의 기사 읽기, 공유, 댓글 작성 등 참여 활동에 대해 토큰으로 보상하는 시스템을 구축하여 더욱 역동적인 창작자 경제 생태계를 만들 수 있다.⁵²
3. **허위 정보 대응:** 블록체인의 위변조 불가능한 원장 기술은 특정 뉴스의 출처와 수정 이력을 투명하게 기록하는 데 사용될 수 있다. 이는 정보의 신뢰도를 높이고 허위 정보의 확산을 막는 데 기여할 수 있다.⁵⁵
- **현재와 미래의 과제:** 웹3 기술은 아직 초기 단계에 머물러 있으며, 기술적 확장성, 복잡한 사용자 경험, 대중적 인식 부족 등 넘어야 할 산이 많다.⁵⁶ 따라서 단기적인 해결책이라기보다는, 장기적인 관점에서 주목해야 할 잠재적이고 파괴적인 미래 시나리오에 가깝다.

웹3의 진정한 가치는 단순히 NFT를 판매하는 것을 넘어선다. 그 본질은 인쇄 시대 이후 플랫폼에 빼앗겼던 '독자와의 직접적인 금융 및 커뮤니티 연결'을 복원할 수 있다는 잠재력에 있다. 독자의 디지털 지갑에서 언론사의 디지털 지갑으로, 중간 플랫폼의 수수료나 알고리즘 개입 없이 콘텐츠 비용이 직접 전달되는 세상이 열린다면, 이는 독자의 지지를 기반으로 하는 독립적인 저널리즘의 새로운 시대를 열 수 있다. 이는 개별 NFT 판매의 단기적인 유행을 훨씬 뛰어넘는, 언론 산업의 비즈니스 모델을 근본적으로 바꿀 수 있는 장기적이고 전략적인 가능성이다.

결론: 신문의 종언, 뉴스의 미래

본 보고서는 "종이신문이 나중에 없어지게 되나요?"라는 질문으로 시작했다. 모든 데이터를 종합한 결론은 명확하다. 대중 매체로서 매일같이 발행되는 종이신문은 결국 사라질 것이다. 일부 예측은 2040년대에 구독자가 0에 수렴하는 시나리오까지 제시한다.⁵⁸ 종이신문의 미래는 LP 음반처럼, 소수의 애호가를 위한

고가의 한정판 럭셔리 상품으로 남게 될 가능성이 높다.

그러나 이것이 '신문 사업'의 끝을 의미하지는 않는다. 오히려 '뉴스 사업'의 새로운 시작을 알리는 신호탄이다. 신문 산업의 미래는 다음과 같은 특징을 가질 것이다.

1. **디지털 퍼스트(Digital-First):** 모든 콘텐츠 생산과 유통 과정은 디지털 플랫폼을 최우선으로 고려하여 설계될 것이다. 종이신문은 디지털 콘텐츠의 파생 상품이 되거나, 완전히 다른 형태의 주간지, 잡지 등으로 변모할 것이다.²⁵
2. **독자 수익 모델(Reader-Funded):** 주 수입원은 광고에서 구독료, 멤버십, 후원 등 독자로부터의 직접적인 수입으로 전환될 것이다. 이는 언론사가 광고주의 영향력에서 벗어나 오직 독자에게만 충실한 저널리즘을 추구할 수 있는 기반이 된다.⁵
3. **브랜드 중심의 차별화(Brand-Driven and Differentiated):** 포털과 어그리게이터가 쉽게 복제할 수 없는 독창적이고 깊이 있는 콘텐츠가 생존의 핵심이 될 것이다. 심층 탐사보도, 데이터 저널리즘, 전문 분야 분석 등 고유한 브랜드 가치를 구축하는 것만이 독자의 선택을 받을 수 있다.³⁷
4. **기술적 민첩성(Technologically Agile):** 성공적인 뉴스 조직은 언론사이자 동시에 기술 기업처럼 움직여야 한다. 팟캐스트, 영상, 뉴스레터 등 새로운 포맷을 끊임없이 실험하고, 데이터와 AI를 활용하여 독자에게 최상의 경험을 제공해야 한다.²³

이러한 미래를 준비하기 위해 뉴스 조직들은 다음과 같은 전략적 과제를 시급히 실행에 옮겨야 한다.

- **정체성에 투자하라:** 우리 조직이 다른 누구보다 잘할 수 있는 것이 무엇인지 명확히 정의하고, 그곳에 자원을 집중해야 한다. 모든 것을 다루려 하지 말고, 독보적인 분야를 개척해야 한다.
- **직접적인 관계를 구축하라:** 독자를 소유해야 한다. 뉴스레터, 앱, 커뮤니티, 오프라인 이벤트 등 모든 수단을 동원하여 플랫폼을 우회하고 독자와 직접 소통하는 채널을 만들어야 한다.
- **프로덕트 사고방식을 수용하라:** 저널리즘을 단순한 기사가 아닌, 독자의 필요를 충족시키기 위해 기획, 디자인, 포장, 배달되어야 하는 하나의 '프로덕트'로 인식해야 한다.
- **다음 물결에 대비하라:** 현재의 디지털 구독 모델을 최종 목적지로 여겨서는 안 된다. 또 다른 파괴적 혁신에 의해 다시 위기에 처하지 않으려면, 지금부터 AI

기술을 적극적으로 도입하고 웹3와 같은 탈중앙화 기술의 잠재력을 탐색하는 실험을 시작해야 한다.

결론적으로, 종이의 시대는 저물고 있지만, 신뢰할 수 있는 정보와 깊이 있는 분석에 대한 사회의 요구는 그 어느 때보다 크다. 신문 산업의 미래는 과거의 영광을 지키는 데 있는 것이 아니라, 저널리즘의 본질적 가치를 새로운 기술과 비즈니스 모델에 담아내는 용감한 도전에 달려 있다.

참고 자료

1. 2025 언론산업 성장 추세와 주요 이슈 전망, 8월 15, 2025에 액세스,
https://www.kpf.or.kr/commonfile/fileidDownload.do?file_id=0005F799FE963E91C5596324EF738CBF&board_id=246&contents_id=d19903ee606e410d80e5f7a72f195be1
2. Global Entertainment & Media Outlook 2024–2028 : 삼일회계법인 - PwC, 8월 15, 2025에 액세스,
https://www.pwc.com/kr/ko/insights/industry-focus/global-enm-outlook_2024.html
3. Newspapers Fact Sheet, 8월 15, 2025에 액세스,
https://www.akleg.gov/basis/get_documents.asp?session=33&docid=2822
4. 신문 출판 시장 규모, 공유 | 2033 년의 산업 예측, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.globalgrowthinsights.com/ko/market-reports/newspaper-publishing-market-106543>
5. 5 key insights from the World Press Trends Outlook 2024-2025 ..., 8월 15, 2025에 액세스,
<https://ijnet.org/en/story/5-key-insights-world-press-trends-outlook-2024-2025>
6. World Press Trends - WAN-IFRA, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://wan-ifra.org/world-press-trends/>
7. State of the News Media (Project) - Pew Research Center, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.pewresearch.org/topic/news-habits-media/news-media-trends/state-of-the-news-media-project/>
8. 코로나19 환경에서 신문 산업의 위기와 디지털 구독모델 성과, 8월 15, 2025에 액세스,
https://www.kpf.or.kr/commonfile/fileidDownload.do?file_id=00003A8B90A36339F50645C151D20C98&board_id=246&contents_id=70764c6efbdb42c7a94ec3e5d7a993b6
9. 광고 의존, 지역 편중, 성별 불균형 등 근본적 문제 개선 필요해 - 한국언론진흥재단, 8월 15, 2025에 액세스,
https://www.kpf.or.kr/front/research/selfDetail.do?seq=598851&link_g_homepage=F
10. 숫자로 보는 미디어 산업, 2025년은?, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://stibee.com/api/v1.0/emails/share/LaHfXIRPlwi63gHrac0P95hLJOg09q4>
11. 신문 (r669 판) - 나무위키, 8월 15, 2025에 액세스,

- <https://namu.wiki/w/%EC%8B%A0%EB%AC%B8?uuid=e5c83b37-872c-40a8-b448-67c8f0160b25>
12. News Platform Fact Sheet, 2024 | Pew Research Center, 8월 15, 2025에 액세스, <https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/news-platform-fact-sheet/>
 13. 2023년 한국미디어패널조사 주요 결과, 8월 15, 2025에 액세스, https://mediasvr.egentouch.com/egentouch.media/apiFile.do?action=view&SCHOOL_ID=1007002&URL_KEY=a21a5006-3b58-4e73-93b2-a7be875b4e2a
 14. 언론 수용자 조사 - 한국언론진흥재단, 8월 15, 2025에 액세스, <http://www.knewshop.com/news/articleView.html?idxno=65>
 15. 디지털 시대의 뉴스 소비: 유튜브와 한국인의 뉴스 이용 행동 변화 - Goover, 8월 15, 2025에 액세스, <https://seo.goover.ai/report/202504/go-public-report-ko-11f3139c-8b2c-4ccf-a32e-dd30e6840863-0-0.html>
 16. Overview and key findings of the 2025 Digital News Report - Reuters Institute, 8월 15, 2025에 액세스, <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025/dnr-executive-summary>
 17. <미디어서베이_11권3호> '디지털 뉴스 리포트 2025'로 본 한국의 디지털 뉴스 지형 발간 - 한국언론진흥재단, 8월 15, 2025에 액세스, https://www.kpf.or.kr/front/board/boardContentsView.do?board_id=246&contents_id=db4e05b6877a4194b5325a0a2e6226d5
 18. 신문산업 활성화 지원 방안 | 역대발간물(상세) - KISDI 발간물 - 정보통신정책연구원, 8월 15, 2025에 액세스, <https://www.kisdi.re.kr/report/view.do?key=m2101113025931&arrMasterId=3934552&masterId=3934552&artId=521477>
 19. 정부, 종이신문보다 온라인 지원해야 - 한국기자협회, 8월 15, 2025에 액세스, http://www.journalist.or.kr/news/article_print.html?no=22112
 20. 종이신문 경영 위기[br]독자의 신뢰 잃은 탓[br]교계 타산지석 삼아야 - 법보신문, 8월 15, 2025에 액세스, <https://www.beopbo.com/news/articleView.html?idxno=32435>
 21. 【하인사의 이슈리뷰】 종이신문의 몰락과 언론의 지속가능성 - 임팩트온, 8월 15, 2025에 액세스, <http://www.impacton.net/news/articleView.html?idxno=1328>
 22. The New York Times's approach to advertising - Think with Google, 8월 15, 2025에 액세스, <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/data-and-measurement/new-york-times-approach-to-digital-advertising/>
 23. The New York Times: A Blueprint for Media Resilience in the Digital Age - AInvest, 8월 15, 2025에 액세스, <https://www.ainvest.com/news/york-times-blueprint-media-resilience-digital-age-2508/>
 24. Business Transformation: The New York Times' Digital Success, 8월 15, 2025에 액세스, <https://inspirepreneurmagazine.com/business-transformation-the-new-york-times-digital-success-case-study/>
 25. [책마울] 뉴욕타임스 '디지털 전환 성공'의 비밀 - 나남출판사, 8월 15, 2025에 액세스, <https://www.nanam.net/nanam/news.php?ptype=view&code=news&idx=3895&ca>

- [tegrity=](#)
26. [책마루] 뉴욕타임스 '디지털 전환 성공'의 비밀 - 한국경제, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.hankyung.com/article/2021042927591>
 27. The New York Times is Winning at Digital, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.from.digital/insights/new-york-times-winning-digital/>
 28. How The New York Times Recreated their Brand with Digital Transformation, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://smarpandalabs.com/blog/how-the-new-york-times-recreated-their-brand-with-digital-transformation/>
 29. 뉴욕타임스 성공으로 본 한국 언론의 유료화 환경과 과제 - 관훈클럽, 8월 15, 2025에 액세스,
https://kwanhun.com/page/brd3_download.php?idx=3514&download=0
 30. Inside The Washington Post's winning business model ..., 8월 15, 2025에 액세스,
<https://ijnet.org/en/story/inside-washington-posts-winning-business-model>
 31. Revolution at The Washington Post - Columbia Journalism Review, 8월 15, 2025에 액세스,
https://www.cjr.org/q_and_a/washington_post_bezos_amazon_revolution.php
 32. Bezos, The Digital Midas. Turning Around the Washington Post, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/bezos-the-digital-midas-turning-around-the-washington-post/>
 33. Washington Post Optimistic Thanks to Bezos Millions - Innovation, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://innovation.media/insights/washington-post-optimistic-thanks-to-bezos-millions>
 34. 중앙일보 유료 플랫폼 '더중플' 누적 구독자 10만 돌파 - 한국기자협회, 8월 15, 2025에 액세스,
<http://www.journalist.or.kr/news/article.html?no=57859>
 35. 중앙일보 유료 플랫폼 '더중플' 누적 구독자 10만 돌파 - Daum, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://v.daum.net/v/20250213092555027>
 36. 중앙일보, 유료독자 '10만+α' 달성할 수 있을까 - 미디어오늘, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=324461>
 37. 히어로콘텐츠, 100세 동아일보를 바꾸고 있다, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.journalist.or.kr/news/article.html?no=52188>
 38. 부서 뛰어넘은 전사적 협업 '동아 히어로콘텐츠' - 한국기자협회, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.journalist.or.kr/news/article.html?no=48298>
 39. 시즌2로 돌아오는 동아일보 '히어로콘텐츠', 8월 15, 2025에 액세스,
http://journalist.or.kr/m/m_article.html?no=55311
 40. 한국언론의 디지털 구독 모델에서 생각할 것들...데이터, 문화, 신뢰, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.onlinejournalism.co.kr/1196231240>
 41. 한국언론진흥재단, 8월 15, 2025에 액세스,
https://www.kpf.or.kr/front/research/selfDetail.do?seq=595402&link_g_homepage=F
 42. 언론인 60%가 AI 활용... 기사작성 등 본업 적용엔 소극적 - 한국기자협회, 8월 15, 2025에 액세스,
<http://www.journalist.or.kr/news/article.html?no=57446>
 43. AI를 활용한 뉴스 작성 원리와 사례 (조선일보, 동아일보, 한국일보), 8월 15, 2025에 액세스,
<https://chatsapiens.tistory.com/7>

44. 언론의 AI 활용 실태 및 제언점, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://comm.or.kr/download.do?id=8346ed5f8bcc4dea80717339316d2d58>
45. 부산일보 'AI기반 개인맞춤형 뉴스 추천 서비스' - 한국기자협회, 8월 15, 2025에 액세스,
<http://www.journalist.or.kr/news/article.html?no=50187>
46. 구글뉴스의 뉴스 추천 알고리즘 정리 - 테크42, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.tech42.co.kr/%EA%B5%AC%EA%B8%80%EB%89%B4%EC%8A%A4%EC%9D%98-%EB%89%B4%EC%8A%A4-%EC%B6%94%EC%B2%9C-%EC%95%8C%EA%B3%A0%EB%A6%AC%EC%A6%98-%EC%A0%95%EB%A6%AC/>
47. 뉴스 클리핑 AI 자동화 활용사례 3가지 - AI 스토어 - 달파, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://app.dalpha.so/blog/news-crawling/>
48. AI가 바꾸는 저널리즘: 기자 업무의 혁신과 도전 - Goover, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://seo.goover.ai/report/202504/go-public-report-ko-db8a2838-030c-41ad-84e6-d6a2676abc9f-0-0.html>
49. 미디어 산업 AI 활용성에 관한 고찰 : 저널리즘 분야 적용의 주요 쟁점을, 8월 15, 2025에 액세스, <https://koreascience.kr/article/JAKO202417657753475.pdf>
50. 한국언론진흥재단, 8월 15, 2025에 액세스,
https://www.kpf.or.kr/front/research/selfDetail.do?seq=596091&link_g_homepage=F
51. Web 3.0 완성도를 높여가는 웹 3.0 엔터테인먼트 비즈니스 모델: '커뮤니티'와 '새로운 경험', 8월 15, 2025에 액세스,
https://www.kca.kr/Media_Issue_Trend/vol52/sub05_01.html
52. "준비도 성찰도 없이 웹3 이니셔티브 쫓겠다"는 언론, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.onlinejournalism.co.kr/1196231293>
53. 블록체인 생태계를 향한 도전, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://publishinstitute.org/news/blockchain-ecosystem-partnership-nft/>
54. 웹 3.0 환경에서의 '창작자 경제(Creator Economy)' 현황과 전망 - KT 기업, 8월 15, 2025에 액세스, <https://enterprise.kt.com/bt/dxstory/1174.do>
55. 블록체인 기술 활용한 가짜 뉴스 대응 방안에 대한 사례 연구, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.didalliance.org/bbs/down.php?code=notice&idx=10044&no=1>
56. 챗GPT가 보는 한국언론의 디지털 전환 - PINT, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://publishinstitute.org/news/chatgpt-newsmedia-future-journalism/>
57. 플랫폼에 허우적대는 언론에 블록체인이 구세주될까 - 미디어오늘, 8월 15, 2025에 액세스, <https://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=305601>
58. 종이 신문, 2043년에는 존재하지 않는다? - 시사IN, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=3482>
59. 신문이 그리 쉽게 지워지나요, 왜 일은 갑절로 늘어나나요 - 한국기자협회, 8월 15, 2025에 액세스, <https://www.journalist.or.kr/news/article.html?no=51990>
60. 미디어 수용자들의 종이신문 이용 예측 모델 - 광고정보센터, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.ad.co.kr/lit/paper/download.xhr?objectType=LP&objectUkey=178693&fileName=178693.pdf>
61. 데이터로 더욱 생생해지는 기후위기 보도 - 단비뉴스, 8월 15, 2025에 액세스,
<https://www.danbinews.com/news/articleView.html?idxno=21940>
62. 〈광운대신문〉(데이터저널리즘팀·KDT): 김동찬, 구동현, 이은서 - 시사IN 대학기자상, 8월 15, 2025에 액세스, <https://award.sisain.co.kr/2021-03.html>
63. YouTube에 팟캐스트를 가져오는 것은 새로운 트렌드입니다. - Vietnam.vn, 8월 15,

2025에 액세스,

<https://www.vietnam.vn/ko/dua-podcast-len-youtube-mot-xu-huong-moi>

64. BOOKS “종이신문에서 초일류 디지털 미디어로” - 이코노미조선, 8월 15, 2025에 액세스,

https://economychosun.com/site/data/html_dir/2021/05/16/2021051600036.html