

## 스마트 디바이스 잡지 생태계 모델 연구 - 외국 잡지의 비즈니스 사례를 중심으로

장용호<sup>1</sup>, 공병훈<sup>1\*</sup>  
<sup>1</sup>서강대학교 신문방송학과

### A study on ecosystem model of the magazines for smart devices Focusing on the case of magazine business in foreign countries

Yong Ho Chang<sup>1</sup> and Byoung-Hun Kong<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>School of Communication, Sogang University

**요약** 스마트 디바이스 환경에서 잡지산업은 높은 복잡도와 극심한 불확실성을 지닌 가치 네트워크 생태계로 변화하였다. 본 논문은 사례연구방법을 적용하여 디지털 컨버전스와 스마트 디바이스 환경에서 잡지 생태계 모델과 외국 잡지사들의 적응 전략을 연구하였다. 분석 결과, 외국 잡지들의 콘텐츠 생산은 커뮤니티, 전문가 사회집단/조직, 창조적 사용자, 미디어/콘텐츠 기업들이 잡지사 또는 잡지 플랫폼과 협업하는 체계로 작동되고 있었다. 잡지사 주도형 플랫폼인지, 플랫폼의 플랫폼인지, 사용자 주도형 플랫폼인지에 따라 이 체계는 다른 특징과 패턴을 보여주고 있었다. 미디어/콘텐츠 기업과의 협업 사례로서는 허핑턴 포스트, 지니오, 잡지사들과의 협업 사례로서는 아마존 매거진, 북스브이, 그리고 전문가 사회집단/조직과의 협업 사례로서는 허핑턴 포스트, 와이어드, 창조적 사용자-커뮤니티와의 협업 사례로서는 플립보드를 들 수 있다. 외국의 사례 잡지 콘텐츠는 잡지 플랫폼을 통한 거래를 본격화하면서 종이책 잡지, 전자책 잡지, 웹진, 앱진, 기사별 상품군으로서 분기되고 있다. 콘텐츠 사용 영역에서 사용자/독자들은 잡지 플랫폼과 관련된 스마트 디바이스를 통해 클라우드 컴퓨팅과 인공 지능 그리고 모듈식 개인화라는 기술 환경을 활용하여 커뮤니티, 전문가 집단, 창조적 사용자로서 잡지사와 관계를 가지고 상호 작용하는 선순환 구조를 작동시키고 있었다.

**Abstract** In the smart media environment, magazine industry has been experiencing a transition to ecosystem of value network, which includes high complexity and ambiguity. Using case study method, this article conducts research on digital convergence, the model of magazine ecosystem and adaptation strategy of global magazine companies. Research findings have it that the way of contents production of global magazines has been based on collaborative production system within communities, expert communities, creative users, media contents companies and magazine platform. The system shows different patterns and characteristics depending on magazine-driven platform, Platform-driven platform or user-driven platform. Collaboration system has been confirmed in various cases: Huffington Post and Zinio which collaborate with media contents companies, Amazon magazines and Bookish with magazine companies, Huffington Post and Wired with expert communities, and Flipboard with creative users and communities. Foreign magazine contents diverge into (paper, electronic, app and web magazine) as they start the lively trades of their contents on the magazine platform. In the area of contents uses, readers employ smart media technology effectively such as cloud computing, artificial intelligence and module individualization, making it possible for the virtuous cycle to remain in the relationship within communities, expert communities and creative users.

**Key Words** : Creative users, Community, Magazine, Magazine industry, Smart device, Magazine platform

이 논문은 한국언론진흥재단 지정 주제(2012-03)의 연구를 심층적으로 발전시킨 결과이며, 이 연구는 2012년 서강대학교 교내 연구비 지원에 의한 연구임(과제번호 201210037.01)

\*Corresponding Author : Byoung-Hun Kong(Sogang University)

Tel: +82-10-8974-8134 email: hobbits84@msn.com

Received December 24, 2013 Revised (1st February 21, 2014, 2nd March 31, 2014, 3rd April 28, 2014) Accepted May 8, 2014

## 1. 서론

전통적인 잡지 지형(magazine landscape)이 급격히 변화하고 있다. 잡지 콘텐츠 생산과 광고를 통한 가치 창출 방식은 이제까지 잡지사 중심의 선형적, 폐쇄적 구조로 작동되었다. 그러나 플립보드(Flipboard)의 세계적 확산에서 볼 수 있듯이, 디지털 기술 혁신이 가져온 콘텐츠 생산과 유통 도구의 대중화는 참여자들간의 유연하고 다양한 협업을 가능하게 만들어 창조적 사용자와 커뮤니티 그리고 전문가 집단들이 자신의 콘텐츠를 생산하는 현상을 확산시켜 다양한 행위자들이 참여하는 복잡도 높은 상호작용의 잡지 생태계를 형성하고 있다. 스마트 디바이스(smart device) 환경에서 잡지는 종이책 잡지와 더불어 웹진, 전자책 잡지, 앱진(appzine), 잡지 콘텐츠 플랫폼에 이르기까지 다양한 형태로 분기(divergence)하고 있다. 뿐만 아니라 구글(Google), 애플(Apple), 아마존(Amazon) 등 콘텐츠 플랫폼이 활성화됨에 따라 광고 지면 판매 중심의 수익 창출 방식에서 플랫폼을 통해 잡지 콘텐츠를 판매하는 새로운 수익 창출 방식들이 출현하고 있다.

스마트 디바이스의 확산을 중심으로 하는 질적으로 새로운 기술적 환경은 전통적 잡지사를 포함한 콘텐츠 창작/생산 주체들에게 플랫폼 중심의 가치 네트워크의 작동이라는 변화된 지형에 적응해야 하는 절박한 과제를 제기했다. 지형 변화는 생산, 유통, 사용을 둘러싼 콘텐츠 시장이 높은 복잡도와 다이내믹한 시장 흐름과 극심한 불확실성과 무한 경쟁의 상황을 형성했기 때문이다. 스마트 디바이스가 활성화된 상황에서 출현한 잡지들과 달리 특히 전통적 잡지사들은 폐쇄적이고 단선적인 전통적 가치사슬에서 벗어나 유연성과 개방성을 특징으로 산업 환경에 적응해야 하는 매우 어려운 과제와 직면한다.

본 연구는 스마트 디바이스의 기술 혁신 환경에서 외국 잡지산업 생태계가 어떻게 변화하고 있는지 그리고 외국 잡지사들의 비즈니스 모델이 어떠한 특성과 패턴을 지니는지를 분석하여, 잡지산업에서의 구체적 활동과 현상들을 풍부하게 이해하여 이론화하며, 국내 잡지산업과 잡지사에 대한 정책과 전략 모델과 활성화 방안 탐색을 위한 디딤돌 마련을 목적으로 한다. 구체적으로 미국, 영국, 프랑스, 독일, 일본의 잡지산업과 잡지사의 적응 전략으로서의 비즈니스 모델을 분석하려는 것이다.

특히, 국가별 잡지산업 지형에 기반하여 새로운 환경

에 적응한다는 관점으로 기술 혁신 환경에서 잡지 콘텐츠가 다양한 플랫폼 유형과 결합하는 현상과 소프트웨어에서부터 ‘플립보드 같은 플랫폼에서 제공하는 잡지 생성, 편집 도구’에 이르는 대중화된 잡지 생산 도구가 가져온 잡지 콘텐츠 생산, 유통의 개방성에 집중한다. 이 작업은 스마트 디바이스 관련 기술적 환경에서 다른 나라에 비해 상대적으로 앞서 있음에도 불구하고 침체 또는 축소되고 있는 국내 잡지산업 활성화를 위한 정책과 질적으로 새로운 환경에 대한 적응 전략을 모색하는 잡지사들을 위한 중요한 나침반 역할을 할 수 있을 것이다.

스마트 디바이스 환경과 외국의 잡지산업, 그리고 잡지사들의 비즈니스 모델에 대한 연구 목적과 문제의식들을 기반으로 다음의 연구문제들을 제시한다.

- 연구문제 1 : 스마트 디바이스 환경에서 미국, 영국, 프랑스, 독일, 일본의 잡지산업 지형은 어떻게 변화하고 있는가?
- 연구문제 2 : 사례 대상인 외국 잡지사들의 잡지 비즈니스 모델은 어떠한 특성과 패턴을 보이는가?

## 2. 이론적 논의와 배경

잡지 콘텐츠에 대한 창작/생산, 유통, 사용을 둘러싼 질적인 변화와 특징적 현상들은 잡지 개념 자체에 새로운 질문들을 제기한다. ‘창고’라는 뜻을 지닌 네덜란드어 ‘magazien’에서 비롯된 ‘잡지’는 작성되거나 수집된 다양한 기사, 책, 팸플릿에서 가져온 소재들을 정기적으로 발행하여, 광고와 독자들의 구매를 통해 운영되며, 내용의 복합성과 다양성을 특징으로 한다. 잡지산업에 대해 다양한 참여자의 관계와 상호작용으로써 접근하는 방식은 상호작용하는 생물체와 무생물 그리고 물리적 환경 요소들을 포함하는 생물적 환경을 뜻하는 생태계(ecosystem) 개념과 관련된다. 따라서 잡지 콘텐츠의 가치 네트워크에 대한 분석에서 이 연구는 지식 생산과 유통, 공유와 소비를 둘러싼 개체들간 또는 개체와 환경간 상호작용으로 이루어진 특정한 시스템이라는 지식 생태계로서의 관점을 적용한다. 스마트 디바이스 기술 환경에서의 잡지산업 생태계 변화 현상 그리고 잡지사들의 비즈니스 활동을 분석하기 위해서는 기업 중심의 산업 분석 방식인 가치사슬 중심의 전통적 시장 분석 방식을 지양하여 이

연구는 복잡계 이론과 오픈 비즈니스 모델 그리고 모듈성(modularity)을 이론적 배경과 논의로 사용한다.

복잡계란 복잡한 시스템(complex system)을 뜻한다. 브라이언 아서(W. Brian Arthur)는 복잡계에 대해 시간 흐름에 따라 다양한 요소들이 만들어내는 집합적 패턴에 반응하고 적응하며 진화하는 체계라고 설명한다. 복잡계에서 행위자들은 참여자들의 행동과 전략과 기대를 가지고 집합적 패턴에 반응하고 다른 구성요소들과 상호작용하는 양적 피드백(positive feedback) 과정을 통해 예상치 못한 속성을 창출한다는 것이다[1]. 제롬 싱어(Jerom L. Singer)는 복잡적응계란 상호작용하는 수많은 행위자들이 종합적으로 행동하는 체계이며, 그러한 행동은 개별 요소인 행동들을 합하여 유도할 수 없는 비선형적(nonlinear) 모습을 보이며 행위자들은 행태적 다양성을 지닌다[2]고 주장한다.

홀랜드(J. Holland)는 외적 설계와 규제 없이 다양한 구성요소들의 상호작용을 통해 질서를 만들어내는 자기조직화(self-organization)의 복잡적응계에 대해 네 가지 속성으로 설명한다. 첫째, 집합으로 모였을 때 개체가 지니지 않던 전체로서의 특징인 창발성을 보이는 집합성(aggregation)이다. 둘째, 선형성(linearity)에서 벗어나는 비선형성이다. 선형성은 부분 값을 모두 더하여 전체 값이 나오는 것을 의미하는데 비선형성은 합산이나 평균에 의한 예측보다 복잡한 집합적 행동을 나타낸다. 작은 변화가 갑작스런 큰 변화를 만드는 초기 조건 민감성과 경로의존성이 그 사례이다. 셋째, 네트워크에서 확장되는 자본이나 자원 흐름처럼 행위자 적응에 따라 달라지는 상호작용 네트워크의 흐름(flows)이다. 넷째, 행위자들간 그리고 주변 환경과의 상호작용에 따라 적합도가 높아지는 다이내믹한 다양성(diversity)이다[3].

진화의 역사는 주어진 지형에서 적합도를 높이기 위해 최적해(optimal solution)를 찾는 과정이다. 잡지산업에 참여자들은 디지털 컨버전스와 스마트 디바이스 중심의 콘텐츠 생산, 유통, 사용이라는 질적으로 새로운 환경을 맞아 다양한 사업적 모색과 경험을 겪고 있으며 이러한 현상에 대한 분석을 위해 적응과 진화에 대한 논의를 살펴본다. 진화와 관련된 환경 요소들과 개체들 사이의 상호관계가 이루어지는 곳을 ‘탐색 공간’이라고 한다. 탐색 공간에서 개체가 상호관계의 요소를 한 개만 지니는 지형을 하나의 봉우리만 가진다는 의미로 후지산 지형(Fujiyama landscape)이라고 한다. 하지만 관련 요소가

많아질수록 다양한 상호작용이 일어나는 여러 봉우리를 지닌 지리산 지형(Jirisan landscape)처럼 많은 계곡과 봉우리를 갖는 험준한 지형이 된다. 상호관계와 제약조건들이 많을수록 개체는 더욱 험준한 지형에 처한다는 뜻이다[4].

적응과 진화의 주체인 행위자들은 주어진 적합도 지형 또는 산업 지형에서 어떻게 최적해를 찾느냐의 과제에 직면한다. 진화 과정에서는 적합도가 낮은 개체들이 환경 변화에 따라 자신의 특성과는 관계 없이 줄어들 수 있다. 하나의 종(species)인 개별 생명체는 상호 보완적 유전자 네트워크 때문에 적합도 지형이 변하더라도 생존에 큰 영향을 받지 않을 수도 있다. 하지만 틈새(niche)를 구성하는 환경에 다른 종이 적응하면 적합도 지형에 변화가 생기는 것이다. 이때 개별 생명체들은 서둘러 다른 표현형(phenotype)으로 진화하여 끊임없이 변하는 환경에 적응할 준비를 갖추어야 하는데, 생명체가 더 높은 복잡도를 지닌 조직으로 진화하기 위해서는 혼돈의 가장자리에 위치해야 한다[4]. 다양한 참여자들이 변화하는 적합도 지형에 학습하고 적응하는 과정에서 개체는 서로 상충되는 많은 제약 조건들과의 관계 조정에서 수많은 해결책들 속에서 최적 해를 찾는 탐색 과정을 겪는다.

잡지산업 생태계와 잡지 콘텐츠 생산체계에 대한 다양한 행위자들의 참여와 관련된 논의는 질적으로 새로운 기술적 환경과 산업 생태계에 대한 적응으로서 ‘기업 외부역량과의 적극적인 협업’에 대한 이론인 오픈 이노베이션(open innovation)과 오픈 비즈니스 모델(open business model)과 관련된다. 헨리 체스브로(Henry Chesbrough)는 특정 세계에만 공유되던 지식에서 벗어나 기업이 외부 지식과 지적 재산, 혁신 과정을 활용하고 내부 지적 재산을 공개하여 더 많은 가치를 창조할 수 있다고 주장한다. 이 상황에서 기업들에게는 고객이나 외부의 다양한 지식, 자원, 시장 지위 등을 적극 탐색하고 최적으로 조합하는 혁신 과정을 경험한다. 따라서 지식이 광범하게 확산되고 거래되는 중간시장이 등장하고 제품수명주기가 짧아지는 환경에서 개방적 혁신을 위해서는 반드시 새로운 아이디어와 지식을 외부에서 적극적으로 탐색하거나 자사 아이디어를 적극적으로 외부에 라이선스(license)해야만 한다는 것이다. 즉, 오픈 비즈니스 모델은 기업이 외부 파트너들과의 체계적 협력을 통해 가치를 창조하고 포착하는 방식이다[5].

플랫폼이란 둘 이상의 상호의존적 행위자들을 참여시

켜 서로의 상호작용을 통해 가치를 창조하는 방식으로서, 멀티사이드(multi-sided) 플랫폼이라고도 부른다. 서로 다른 그룹들간의 상호작용을 용이하게 하여 가치를 창조하기 때문에 더 많은 참여자들을 끌어들이수록 가치가 증대하는 네트워크 효과를 보인다[6]. 네트워크 효과의 증대를 위해 플랫폼은 참여 집단에 보조금을 지급하거나 플랫폼 비용을 무료로 하는 정책을 사용하기도 한다[7].

아마존은 2006년부터 웹스토어(Amazon Webstore) 서비스를 통해 기업과 개인이 아마존에 물품을 판매하거나(Webstore by Amazon) 재고 관리, 포장과 배송에 이르는 고객 지원을 아마존 물류에서 대행하며(Fulfillment by Amazon) 아마존 아이디로 결제하는(Checkout by Amazon) 플랫폼 사례를 보여주고 있다. 기업이 플랫폼을 통해 핵심 자산을 외부 업체에 공개하고 참여 동기를 제공하여 플랫폼과 네트워크를 확장하고 활성화시키는 방식이다[8].

잡지 콘텐츠는 권호(券號)의 기획과 편집에 속해 있으면서도 독립적인 모듈 구조로 되어 있어서 자체 속성으로서 유연성, 개방성, 통합성을 지닌다. 모듈식 구조는 다양한 유형으로 재조합되고 다양한 플랫폼 유형과 결합되는 유연한 적응 능력을 특징으로 한다. 잡지사는 개별 플랫폼에 최적화된 모듈식 재결합으로 콘텐츠를 제공하거나 전자책, 앱, 웹 콘텐츠 같은 다양한 파생 상품을 발생시켜 잡지 콘텐츠의 상품 생애주기를 확장시킬 수 있다. 콘텐츠 기업 차원에서는 모듈화된 기사들을 자신의 비즈니스를 통해 분해하고 재조합하여 활용하는 잡지사와의 협업 관계 실현 과정이다. 사용자 차원에서는 자신들의 니즈에 기반을 둔 지식과 콘텐츠의 선택, 사용, 평가, 공유를 통해 집합적 지성을 작동시킬 수 있다[8].

다시 말해, 잡지는 무수한 하위 모듈들이 수평적으로 통합되고 수평적인 모듈들이 다시 상위의 모듈들과 통합하여 최상위 모듈들은 레고(Lego) 방식으로 통합된 단일한 체계이다. 따라서 모듈로서의 잡지 기사들은 쉽게 기능을 첨가할 수 있는 확장성을 지니며 반복 사용이 자연스럽게 실현되는 공유적 자산(common asset)의 성격을 띤다. 각각의 모듈들은 전체 체계의 일부를 구성하되 상호 독립적이며 자기 스스로의 완결성을 지녀 스스로의 진화를 이루어 표준화와 비대칭적 진화를 실현하여 다양한 콘텐츠 유형으로 진화할 수 있으며, 그 관계는 가치 네트워크와 플랫폼과 지식 허브로서의 잡지사의 관점에서 잡지 기사의 모듈성에 대한 분석이 필요하다.

### 3. 연구 방법

개인과 집단 또는 조직들의 복잡하고 다이내믹한 교환을 통한 가치 생성 연결망을 가치 네트워크로 정의한 베르나 엘리(Verna Allee)의 관점에 입각하여 이 연구는 가치 네트워크 매핑(mapping) 방법을 사용하여 네트워크 패턴과 참여자들의 상호작용에 기반하여[10] 분석한다. 베르나 엘리의 가치 네트워크 개념은 기업 주도의 단선적이며 가치사슬(value chain)이 아닌 다양한 참여자들의 관계와 상호작용을 통해 가치가 생성되는 복잡도 높은 현상을 현장 중심적으로 접근할 수 있게 한다. 또한 매핑은 복잡한 현상과 자료에 대해 패턴을 중심으로 분석하여 보여주는 시각화의 방법으로서 이 연구에서는 가치 네트워크의 작동 질서와 관계와 비즈니스 모델을 표현하는 데 사용한다.

본 연구는 잡지산업에서의 구체적 활동과 현상들을 풍부하게 이해하여 이론화하기 위해 현장 밀착 이론 생산 활동(theory-generating activity)의 사례연구방법(case study method)을 적용한다[11]. 잡지산업, 잡지사, 잡지 콘텐츠와 플랫폼에 대해 ‘왜(why)’ 그리고 ‘어떻게(how)’라는 문제의식을 바탕으로 역사적 변화 과정과 특징적 현상 그리고 참여자들의 관계와 상호작용에 대해 분석하였다.

2013년 12월 현재 활동하고 있는 미국, 영국, 프랑스, 독일, 일본의 잡지사 18개를 분석 대상으로 선정하였으며, 그 잡지사 목록은 Table 1과 같다. 이 잡지사들은 스마트 디바이스 기반의 비즈니스를 적극 펼쳐 운영되고 있으며 국내에도 어느 정도 알려진 사례들로서, 국내 잡지 관련 전문가들(잡지협회, 잡지사 편집장, 콘텐츠 플랫폼 실무자)과의 사전 토의를 통해 선정하였다.

사례연구의 구체적 자료 수집 방법으로서 직접 관찰과 문서정보 수집을 실행하였다. 직접 관찰은 2013년 6월에서 12월까지 분석 대상 잡지사 웹사이트와 플랫폼을 PC와 스마트폰 그리고 태블릿PC를 통해 직접 방문하여 제공되는 전자책 또는 앱진 콘텐츠와 기능들을 사용하고 그 내용을 작성하는 자료 수집 방식을 적용한다. 문서정보는 사례 잡지사와 플랫폼들이 자신의 웹사이트나 미디어를 통해 발표한 자료들과 관련 미디어 뉴스 기사 그리고 선행 연구들을 중에서 연구문제에서 제기한 국가별 잡지산업 지형, 잡지사 비즈니스 모델, 잡지 생태계 모델 관련 내용을 중심으로 수집하여 분석하였다.

[Table 1] Analyzed Magazines

Country	Magazine
America	Huffington Post, Flipboard, Amazon magazines, Apple Newsstand, Zinio, Google Play Newsstand
England	Post, Wired
France	Relay, Mondadori France, Prisma media
Germany	Glam, Die Zeit, Axel Springer
Japan	BooksV, Fujisan magazines service, Magastore, Shonen jump

본 연구는 자료와 연구 문제를 연결하여 분석하는 방법에서 사례별로 수집되는 자료들에서 관찰되는 특징과 패턴을 연구 문제들과 연결하는 사례연구방법의 패턴 매칭 논리(pattern-matching logic)을 적용한다. 패턴 매칭 논리는 경험적으로 관찰된 패턴과 미리 예측한 패턴을 비교하는 논리적 방법이다. 수집 자료들에 대한 패턴 관찰은 스마트 디바이스 환경에 따른 국가별 잡지산업의 지형과 비즈니스의 현상에서 그 참여자들의 관계와 상호 작용에 집중하며 직접 관찰과 문서정보의 자료들을 서로 보완되어 내적 타당성을 갖도록 연구문제를 분석하는 것이다[11].

## 4. 연구 결과

### 4.1 스마트 디바이스 환경에서 외국 잡지 산업 지형의 변화

스마트 디바이스 환경에서 미국, 영국, 프랑스, 독일, 일본의 국가별 잡지산업은 공통적으로 ‘잡지 플랫폼 중심의 비즈니스 모델’과 ‘잡지사, 전문가, 창조적 사용자, 커뮤니티, 콘텐츠 기업 등 다양한 주체들의 출현하여 콘텐츠를 창작/생산하는 체계’로 운영되고 있다. 특히 창조적 사용자와 커뮤니티들은 플랫폼의 대중적 잡지 창작/생산 도구를 활용하여 사용자/독자에서 창작/생산자로 적응/진화하여 잡지 가치 네트워크의 거래 비용을 낮추는 기능을 수행한다. 플랫폼 중심의 유통 체계에서 잡지 콘텐츠는 종이책, 웹진, 전자책 잡지, 앱진 상품으로서 거래되며, 잡지의 전통적 기능인 광고는 아날로그와 디지털 그리고 텍스트, 상호작용성 기능과 영상 등이 컨버전스 되는 형태로 변화하고 있다. 사용자/독자 영역에서는 클라우드 컴퓨팅, 인공 지능, 모달식 개인화라는 기술환

경에서 잡지 콘텐츠를 사용하는 모델을 보여준다. 하지만 국가별 잡지 생태계 변화의 특징과 패턴은 기술적·산업적·역사적으로 형성된 적합도 지형과 잡지와 스마트 디바이스 관련 국가 정책이라는 변수에 따라 서로 다른 특징적 현상을 드러내고 있다.

미국은 구글, 애플, 아마존, 플립보드, 지니오 등 거대 글로벌 플랫폼을 출현시켜 급진적 변화를 이끌고 있다. 디지털 잡지 시장은 2010~15년 연평균 성장률이 14% 수준이며 잡지 광고도 5% 이상 성장할 것으로 예상되어 [12], 2011년 기준 9.9억 달러 규모의 시장을 형성하고 있다[9]. 태블릿PC 소유자의 41%와 킨들(Kindle)과 코보 글로(Kobo Glo) 같은 전자책 단말기 소유자의 35%가 독서에 더 많은 시간을 할애하고 있다. 특히 이들은 뉴스와 잡지 연재물을 일반 미국인들보다 더 많이 읽는 것으로 나타났다[13]. 아이패드 등장 이후 앱진은 2012년 기준 1,159개로 10배 증가하고, 2013년 현재 5천여 개에 이르러 1년 사이 5배 증가했다. 태블릿PC 소유자의 40%가 앱진 구매 경험이 있으며, 25%가 태블릿PC를 통해 주기적으로 잡지를 읽는다. 관련하여 2014년까지 인터랙티브 신문 및 잡지가 미국에서 30억 달러 시장이 예상되고 있다[14].

독일과 함께 미국은 스마트 디바이스 지형에 대해 잡지산업을 둘러싼 기술적, 역사적 자원을 기반으로 잡지 플랫폼을 중심으로 시장과 사용자 환경에 적응, 진화하고 있다. 미국은 시장 주도형 거대 글로벌 플랫폼인 구글·애플·아마존의 클라우드 기반의 글로벌 활동을 통해 잡지 생태계가 꾸준한 성장 추세를 보이고 있다[8]. 또한 플립보드, 허핑턴 포스트와 같이 잡지 생산 체계에 창조적 사용자와 전문가 파워 블로거들이 참여하며 플립보드 처럼 개인화된 기능을 제공하는 웹진, 전자책, 앱진이 확산되고 있다.

영국은 창조경제와 다원성 보호라는 적극적 지원정책 속에서 글로벌 플랫폼과 시장 환경에서 적응하며 성장과 정체를 동시에 경험하는 특성을 지니고 있다. 2010년 기준 5년간 인쇄 구독시장은 연평균 0.6% 하락하고, 디지털 구독은 65.3% 증가가 예상되어 2015년 영국 전체 잡지 구독 매출은 32억 4,600달러로 기대된다. 2010년 기준 향후 5년간 인쇄 광고는 연평균 1.4% 성장하고, 디지털 광고는 연평균 27.3%의 성장이 예상된다. 영국은 독일과 같이 전통적 잡지사 중심의 다수 플랫폼들이 공존하는 특징을 보인다. 영국은 창조경제[15]의 맥락에서 ‘디지털

영국 사업(Digital Britain)'의 일환으로서 잡지 지원 정책들을 적용하고 있으며 미국의 글로벌 플랫폼들을 통한 스마트 디바이스 잡지 전략들이 펼쳐지고 있다. 따라서 경기 침체를 겪은 2008~2009년을 제외하고는 지속적으로 잡지 시장이 성장하고 있어 향후 2년간 디지털 구독이 65.3% 성장할 것으로 예상된다[12].

프랑스와 독일은 잡지산업에서 분야와 주제의 풍부한 다양성과 취미 분야가 강한 특성이 나타나고 있다. 또한 전통 잡지사들이 새로운 기술 환경을 활용하여 스스로 플랫폼을 형성하여 다수 플랫폼들이 공존하는 산업 지형을 형성하여 점진적으로 적용/진화하는 특성을 보이고 있다.

프랑스는 종이 잡지 시절부터 발달된 글로벌 시장에서의 활동과 다양한 잡지의 출간이라는 역사적 경험을 바탕으로 메이저 잡지사들을 중심으로 스마트 디바이스 환경에 개별적으로 적용, 진화하는 현상을 보인다. 2011년 프랑스에서는 4,550여 종의 잡지가 발행되고 있어서, 매년 18억 부의 잡지가 발행되는데, 그 중 45% 이상이 정기구독에 의한 것이다. 프랑스는 전 세계 잡지구독 1위 자리를 핀란드와 다투고 있다. 매달 4,908만 명의 프랑스인들이 잡지를 읽는데, 이는 프랑스 인구의 97%에 해당된다[12]. 프랑스의 스마트폰 이용자는 2011년 약 1,445만 명에서 2012년 약 1,846명으로 1년 만에 28% 이상 증가하여, 프랑스 인구의 36% 이상이 스마트폰을 사용하고 있다. 15세 이상 42%가 디지털 미디어를 사용하고, 모바일 및 태블릿PC 이용 비율이 21.7%에 달하며, 2012년에 태블릿PC 이용자가 약 550만명으로 1년 만에 2.4배 증가했다. 관련하여 태블릿PC 잡지 판매가 2010~2011년 사이 173% 증가하는 상황이다[9][12]. 프랑스 또한 라가르데 악티브, 프리즈마 미디어, 몬다도리 프랑스, 르몽드, 전자신문 가판대와 같이 전통적 잡지사 중심의 플랫폼들이 다수 공존하는 특징을 보인다.

전통적으로 독일 잡지산업은 발행되는 잡지들의 다양함, 지방지의 발달, 광고 전문지의 강세, 국제기사의 큰 비중, 수준 높은 주간지 활성화, 정당지의 약세 등이 특징이다. 일간지를 제외한 독일의 정기간행물은 9,000여종 이상으로서, 독일인의 여가활동 46개 중에서 '잡지 읽기'가 아홉 번째에 속할 정도로 독일 사람들의 잡지 선호도는 높은 편이다. 잡지를 읽는 사람 중에서 18.4%는 적극적으로 잡지를 읽는 독자들이다. 독일 잡지산업은 스마트 디바이스를 중심으로 하는 기술 환경 속에서 온라인

잡지 플랫폼을 중심으로 성장하고 있다[16]. 따라서 독일은 디 차이트, 프랑크푸르트 알게마이네, 악셀 슈프링서, 글렘 같은 전통적 잡지사 중심의 다수 플랫폼들이 공존하는 특징을 가지고 있다[17]. 정책에서 독일은 미국과 같은 시장과 기업의 자율적 운영을 독려하는 정책을 적용하고 있으며, 변화되는 디지털 환경에도 불구하고 잡지 창업이 이어지고 있다[18].

일본은 출판사에서 잡지를 출판하는 특징을 지니는데, 2010년 기준 서적 판매업체 수는 2,213개이고 잡지 판매업체는 1,325개로 나타나지만 잡지 추정 판매액은 5년 연속 감소해서 21년 만에 2조원대로 떨어졌다[9]. 전통적으로 잡지산업이 만화 중심으로 구축되어 마치 거대한 소나무 아래 다양성이 취약한 군집의 '소나무 지형 모델' 형태를 띠며, 따라서 잡지 플랫폼을 성장시키기 위한 여러 전략적, 정책적 시도들이 효과를 발휘하지 못하고 있다. 정부의 적극 지원 정책과 '잡지사들과의 콘텐츠 권리 처리와 플랫폼에 관한 정부의 협력적 활동'(잡지 콘텐츠 디지털 컨소시엄)이 벌어지고 있다. 그럼에도 불구하고 핸드폰 중심의 전자책 활성화 구조에서 비롯된 스마트 디바이스의 더딘 확산과 잡지산업에서 차지하는 만화잡지의 압도적 비중이라는 고유한 특징으로 인해 다양성을 지닌 잡지 콘텐츠 비즈니스로서 성장하지 못하는 상황이다[16].

하지만 2012년도의 전자서적 시장 규모는 729억엔으로 추산되며, 2011년도 기준으로 100억엔이 증가하였다. 2017년도에는 2012년도의 약 3.3배인 2,390억엔 정도로 전자서적 시장이 이후 확대될 것으로 예상된다[19]. 일본 출판사와 잡지사는 일본잡지협회를 중심으로 오랜 잡지 출판 역사를 통해 축적된 콘텐츠와 노하우 재활용과 판로 개척에 심혈을 기울이고 있다. 또한 휴간 잡지의 콘텐츠와 저자군을 활용한 단행본 기획도 활발히 전개할 계획이다[20].

#### 4.2 외국 잡지사들의 비즈니스 유형과 특성

전통적 잡지 비즈니스 모델은 잡지 권별 판매와 정기구독권 판매 그리고 지면 광고를 중심으로 이루어져 왔다. 하지만 스마트 디바이스 기술 환경에서 잡지의 상품 형태로서 종이책 잡지, 웹진, 전자책 잡지, 앱진으로 다양화되고, 구매 형태는 개별 상품에 대한 판매(잡지 권별 또는 기사별)와 정기구독권 판매로 나뉜다. 광고 형태도 전통적 지면 광고에서부터 증강현실(Augmented

Reality, AR), QR(Quick Response)코드, LCD 패널 VIP 광고, 애플리케이션 광고 등으로 다양화되고 있다. 새로운 유형의 광고 유형들은 아이폰과 갤럭시 등 스마트폰과 아이패드 및 갤럭시탭으로 대표되는 태블릿PC, 그리고 스마트TV 등의 확산에 따라 출현하여 잡지 콘텐츠와 함께 스마트 디바이스와 연동하는 방식으로서 Table 2와 같이 네 가지로 범주화할 수 있다[21].

[Table 2] The type of magazine ads smart devices

Type	Definition
AR magazine ads	By smartphone or tablet PC camera, AR augmented reality technology is implemented so that you can experience. By AR augmented reality technology, users can experience Information, advertising, benefits, contents
QR magazine ads	By QR code printed on magazine paper, users go to the website or advertising text or multimedia content, videos, and receive services
VIP magazine ads	The LCD panel is attached to printed magazine ads. Readers are reading a paper magazine and look at advertising in the form of video advertising
App magazine ads	The application form of advertising with interactive features multimedia forms of advertising

스마트 디바이스 잡지 비즈니스 모델에서 새롭게 출현한 특징적 현상은 잡지 콘텐츠와 광고의 판매가 플랫폼을 중심으로 이뤄지고 있는 점과 잡지 콘텐츠가 기사 단위로 모듈화되고 멀티미디어와 컨버전스된다는 점 그리고 창조적 사용자에서 커뮤니티, 전문가 집단, 파워 블로거까지 다양한 참여자들에 의해 잡지 콘텐츠가 생산된다는 점이다.

예를 들어 미국의 플립보드는 잡지 생산자들에게는 앱진 제작 도구를 제공하지만 잡지 사용자들에게 플랫폼을 통해 앱진을 제공하면서 광고주들에게 광고 공간을 판매한다[22]. 또한 와이어드지는 웹진에서 시작하여 앱진을 판매하며 종이 잡지까지 판매하고 있으며 어느 형태의 잡지에서나 광고주들에게 광고 공간을 판매하고 있다[23]. 하지만 같은 모델임에도 불구하고 몬다도리 프랑스는 종이 잡지, 전자책, 앱진을 판매하고 광고를 실으면서 정기구독권을 판매하는 모델을 취하고 있다[25]. 일본의 북스브이는 5,647종 잡지사들의 잡지 정기구독권과 기사별 판매 방식으로 활동하고 있다[26]. 하지만 독일의 약셀 슈프링거는 종이 잡지, 웹진, 앱진을 판매하고 있으며[26], 아마존 매거진은 전자책을 판매하고 있지만 광고

공간을 판매하고 있지 않다[27]. 그 내용을 비즈니스 모델별로 묶어서 정리하면 Table 3과 같다.

[Table 3] According to the business model, the example of smart devices magazine case

Business Model	Magazine or magazine platform
Advertising	Huffington Post, Flipboard, Glam
Advertising + Sales	Wired, Die Zeit, Mondadori France, Prisma media, Axel Springer, Shonen jump
Sales	Amazon magazines, Apple Newsstand, Zinio, Google Play Newsstand, Post, Relay, BooksV, Fujisan magazines service, Magastore

스마트 디바이스 잡지에 적합한 광고 사례로서, 국경 없는 기자회견(Reporters without borders)는 QR코드를 적용하여 언론 자유 관련 캠페인을 추진하였다. 잡지의 기사나 광고에 QR코드를 이용하거나 QR코드를 전면에 내세운 잡지도 발행되고 있다[12]. 아이패드 전용신문인 『더데일리(The Daily)』나 해외 아이패드용 잡지를 보면 광고 또한 단순한 동영상 연결이나 뷰어 기능 차원을 넘어 다양한 인터랙티브 기능은 물론 커뮤니케이션과 스토리텔링 기법까지 등장하고 있어 광고가 독자들에게 반응하며 콘텐츠 제공을 실행하는 페이지로 변화하고 있으며, 광고 자체가 신문과 잡지 콘텐츠의 일부가 되는 것이다.

잡지사별로 비즈니스 형태, 생산 참여 주체 그리고 특징을 설명하면 다음과 같다[9].

#### 4.2.1 허핑턴 포스트(Huffington Post, 미국, 플랫폼/웹진)[28]

- 참여 주체 : 파워 블로거, 미디어 기업(신문사, 잡지사, 방송사), 전문 저자(컬럼리스트, 전문 저자, 전문가 사회집단/조직)
- 특징 : ① 자유진보진영 의견 대변. 2012년 가장 인기있는 정치 사이트로 선정(eBizMBA) ② 블로그 포스팅 방식으로 전문가 파워 블로거가 무료로 올리는 콘텐츠 중심 ③ 정치, 비즈니스, 엔터테인먼트, 기술, 미디어, 세계, 생활 건강 등을 주제로 700여 명의 기자와 5만여 명의 블로거, 전문 저자가 집필하여 뉴스 출처 및 검증 문제로 논쟁 중 ④ 인터넷 방송 허핑턴 라이브(HuffPost Live) 운영 ⑤ 프랑스,

일본, 스페인, 브라질, 인도, 터키, 그리스, 한국 등 10여 개국 서비스 예정

#### 4.2.2 플립보드(미국. 플랫폼/웹진, 앱진)[22]

- 참여 주체 : 사용자, 커뮤니티, 전문가, 3천여 콘텐츠 파트너(잡지사과 콘텐츠 기업 포함)
- 특징 : ① 창조적 사용자 중심 웹진과 앱진의 생산, 유통, 사용 플랫폼으로서 세계적으로 가장 많이 사용되고 있음 ② 2013년 12월 기준 독자 매거진 350만 개 수준

#### 4.2.3 아마존 매거진(Amazon magazines. 미국. 플랫폼/전자책)[27]

- 참여 주체 : New York Times Viewer(\$0.99), People Magazine(무료) 등 잡지사
- 특징 : ① 정기구독권 판매 ② 사용자 참여와 상호작용성이 주요 특징인 앱의 비중 높으며 킨들을 통해 구매하고 사용하는 구조임 ③ 유료 전체 순위 10위 안에서 7종이 온라인 전용 잡지임 ④ 플랫폼의 플랫폼 역할 수행

#### 4.2.4 애플 뉴스가판대(Apple Newsstand. 미국. 플랫폼/앱진)[29]

- 참여 주체 : 잡지사
- 특징 : ① 2013년 8월 현재 매일 5천개 이상의 앱진이 승인되고 있으며 80만 개의 잡지 제공 ② 잡지와 정기구독권 판매 ③ \$0.99 가격으로 다른 앱들이 \$10~15인 것에 차별적이며 구독을 통한 수익 모델 ④ 플랫폼의 플랫폼 역할 수행

#### 4.2.5 지니오(Zinio. 미국. 플랫폼/앱진)[30]

- 참여 주체 : 5,500개의 잡지사
- 특징 : ① 2001년에 최초로 출현한 뉴스스탠드 어플리케이션 ② 잡지와 정기구독권 판매 ③ 안드로이드, iOS, 윈도우즈 등 모든 모바일 디바이스, PC가능 ④ 1달에 5달러로 30여 개의 잡지 중 3~4개를 선택하는 Z-Pass라는 여러 잡지 구독 모델 ⑤ 33개 언어로 접근할 수 있으며 1,200만 회원 사용 중

#### 4.2.6 구글 플레이 뉴스스탠드(Google Play Newsstand. 미국. 플랫폼/앱진)[31]

- 참여 주체 : 허핑턴 포스트, 지니오, 플립보드, 진 등의 플랫폼과 잡지사
- 특징 : ① 2013년 11월 기준 1,900종의 앱진 판매와 정기구독 ② 2013년부터 영국, 미국, 캐나다 등에서 시작 ③ 플립보드처럼 원하는 앱진을 모아서 보는 방식 ④ 플랫폼의 플랫폼 역할 수행

#### 4.2.7 포스트(Post. 영국. 플랫폼/앱진)[32]

- 참여 주체 : 개인 저자(문화, 예술 분야 전문가)
- 특징 : ① 오직 하나의 디바이스(아이패드)에만 구현되어 높은 수준의 경험을 선사하는 앱진 판매 ② 2010년 터치스크린의 새로운 패러다임을 위해 3D와 증강현실 같은 높은 수준의 디지털 체험(실험의 플랫폼)을 제작, 출시 ③ 패션, 예술, 건축, 영화, 음악, 과학을 통합적으로 다루고 있음

#### 4.2.8 와이어드(Wired. 미국/영국. 웹진/앱진)[23]

- 참여 주체 : 잡지사 자체 콘텐츠와 전문가 사회집단/조직, 작가/저자
- 특징 : ① 1993년 창간되어 무료 제공의 웹진으로 창간됨 ② 유료 구독하는 종이 잡지와 웹진, 앱진 모델 ③ 와이어드 유료 앱진은 2011년 11월 기준 하루 평균 2만 2,000개 다운로드되며 현재 영국, 이탈리아, 일본판 제공됨

#### 4.2.9 릴레이(Relay. 프랑스. 플랫폼/앱진)[33]

- 참여 주체 : 잡지사
- 특징 : ① 600여 잡지 유료와 구독 판매 ② 퍼스트 요금제는 10개 크레딧으로 10개 잡지, 최고(max) 요금제는 25개 잡지 다운받음 ③ PC와 매킨토시, 스마트폰 디바이스에서 사용

#### 4.2.10 몬다도리 프랑스(Mondadori France. 프랑스. 전자책/앱진)[24]

- 참여 주체 : 잡지사와 출판사
- 특징 : ① 27여종의 잡지와 정기구독권 판매 ② 몬다도리 프랑스는 프랑스에서 세번째로 큰 잡지사이며, 몬다도리 이탈리아는 40종의 잡지를 내는 이탈리아에서 가장 큰 잡지사임



4.2.11 프리즈마 미디어(Prisma media, 프랑스, 앱진)[34]

- 참여 주체 : 프리즈마 미디어 그룹 자체 콘텐츠
- 특징 : ① 베텔스만(Bertelsmann)이 대주주 ② 잡지와 정기구독권 판매 ③ 26종의 잡지 출판하여 2011년 2억2,000만부 발행, 20개 이상의 웹사이트 운영 ④ 스마트폰과 태블릿PC용 앱진을 제공 중이며 텔레루와지르(Télé-loisirs) 잡지는 방문자수가 23만명에 이를 정도의 성공을 거둠

4.2.12 글램(Glam media, 독일, 플랫폼)[35]

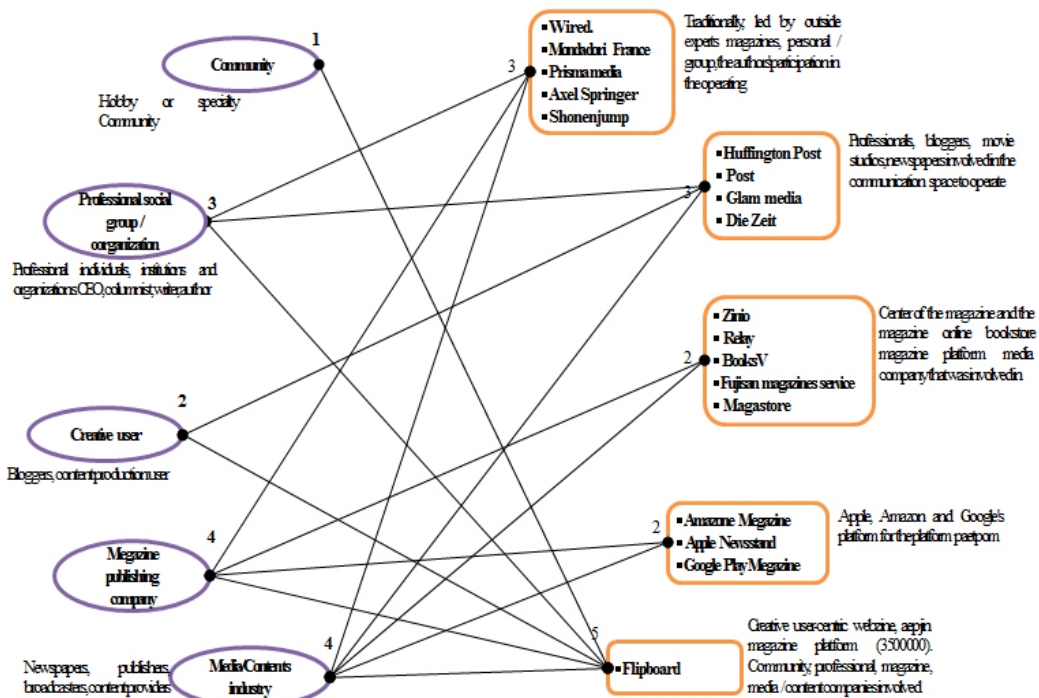
- 참여 주체 : 잡지사, 출판사, 블로거, 콘텐츠 기업이 파트너로 참여
- 특징 : ① 200여 잡지사가 참여해 창간. 회원사들에 대해 공동으로 유통과 독자 관리를 하며 글로벌 시장에서 활동 ② 블로거, 기자, 편집자, TV뉴스 전문가, 작가, 주니어 저널리스트 광고 파트너로 참여 ③ 글램TV, 글램 음악TV 운영 ④ 월간 순수 방문자 1억9천8백만명

4.2.13 디 차이트(Die Zeit, 독일, 플랫폼/전자책, 앱진, 오디오 잡지)[36]

- 참여 주체 : 잡지사 자체 콘텐츠
- 특징 : ① 1946년 창간된 평균 51만부 발행, 독자는 200만명 예상 ② 종이 잡지, 온라인, PDF 방식의 이페이퍼(e-paper), 스마트폰과 태블릿PC에서 앱진, 오디오북, 아카이브 서비스, 비디오 등 다양한 서비스로 분화 ③ 온라인 신문을 스마트 디바이스 전략의 통합적 공간으로 활용하며 정기구독권 판매 ④ 애플, 아마존의 아이튠즈와 앱스토어에서 콘텐츠로 판매

4.2.14 악셀 슈프링거(Axel Springer, 독일, 웹진, 앱진)[26]

- 참여 주체 : 잡지사 자체
- 특징 : ① 10여년부터 '온라인이 제일 우선(Online First)'을 기치로 잡지 디지털 사업에 역점을 두어 멀티미디어 통합 뉴스룸 체계 ② 콘텐츠에 대한 무료와 프리미엄 서비스 모델 ③ 자동차, 컴퓨터, 스포츠, TV프로그램 등 분야



[Fig. 1] The relationships between magazine content delivery participants and its platforms

**4.2.15 북스브이(BooksV, 일본. 플랫폼/전자책, 앱진 잡지)[25]**

- 참여 주체 : 5,647종 잡지사, 출판사, 인터넷 포털 기업, 시장조사기업
- 특징 : ① 정보통신 IT 기업이 후지쓰(Fujitsu) 가 오픈한 전자책과 잡지 콘텐츠 스토어, ② 기사를 챗터 단위로 구입할 수 있으며, 구독 판매 서비스도 제공 ③ 방대한 콘텐츠가 장점으로 작용(2013년 12월 현재 잡지 5647종, 기사 334,913건, 보고서 3,230건)

**4.2.16 후지산 매거진 서비스(Fujisan magazines service, 일본. 플랫폼/종이잡지, 전자책 잡지)[37]**

- 참여 주체 : 잡지사, 출판사
- 특징 : ① 정기구독 에이전트를 표방하는 잡지 온라인 서점 ② 1만여 종 잡지의 정기구독권을 판매하며 구독 신청, 결제, 상담을 통합적 대행 ③ 2천권 이상의 무료 잡지, PC와 스마트 디바이스에서 사용, 기업 다량 구매 서비스, 잡지 소개 보상 서비스

**4.2.17 마가스토어(Magastore, 일본. 플랫폼/전자책)[38]**

- 참여 주체 : 잡지사, 미디어 기업(37개 신문사, 출판사)
- 특징 : ① 정기구독권 판매, 기사를 1면 단위로 판매 ② 37개사의 600여종의 다양한 잡지 콘텐츠 판매하는 전자 잡지 온라인 서점 ③ PC와 스마트 디바이스, 킨들에서 콘텐츠 사용 ④ 일본 최대 광고 회사인 ‘덴쓰(電通)’가 콘텐츠 배급기술개발업체 ‘야과(YAPPA)’와 제휴하여 시작

**4.2.18 소년점프(Shonenjump, 일본. 앱진)[39]**

- 참여 주체 : 슈에이샤(Shueisha) 잡지사 자체
- 특징 : ① 온라인 사이트를 통해 정기구독권 판매(디지털 주간지, 종이 주간지)와 만화책 판매 ② 슈에이샤(만화 캡슐과 점프북 스토어를 통해 만화 콘텐츠 구입 ③ 온라인 사이트에 슈에이샤 관련 사이트들을 집합하여 서비스하며 SNS도 활용

잡지 콘텐츠의 생산과 공급에서 여러 참여자들과 잡지사와 플랫폼의 관계에 대한 분석 결과, 생산 참여 주체

로서는 먼저 커뮤니티(취미 또는 전문 분야 커뮤니티), 전문가 사회집단/조직(전문가 개인, 기관, 단체, CEO, 컬럼리스트, 작가, 저자), 창조적 사용자(블로거, 콘텐츠 생산 사용자), 잡지사, 미디어/콘텐츠 기업(신문사, 출판사, 방송국, 콘텐츠 업체)으로 구분할 수 있다. 플랫폼은 잡지사들 또는 잡지 온라인 서점 중심으로 만들어져 다양한 주체들을 참여시킨 잡지사가 주도한 유형, 처음부터 잡지사들의 플랫폼으로 형성되어 플랫폼의 플랫폼으로 활동하는 유형 그리고 사용자 중심 플랫폼으로 구분되며 그 관계를 Fig. 1과 같이 표시할 수 있다.

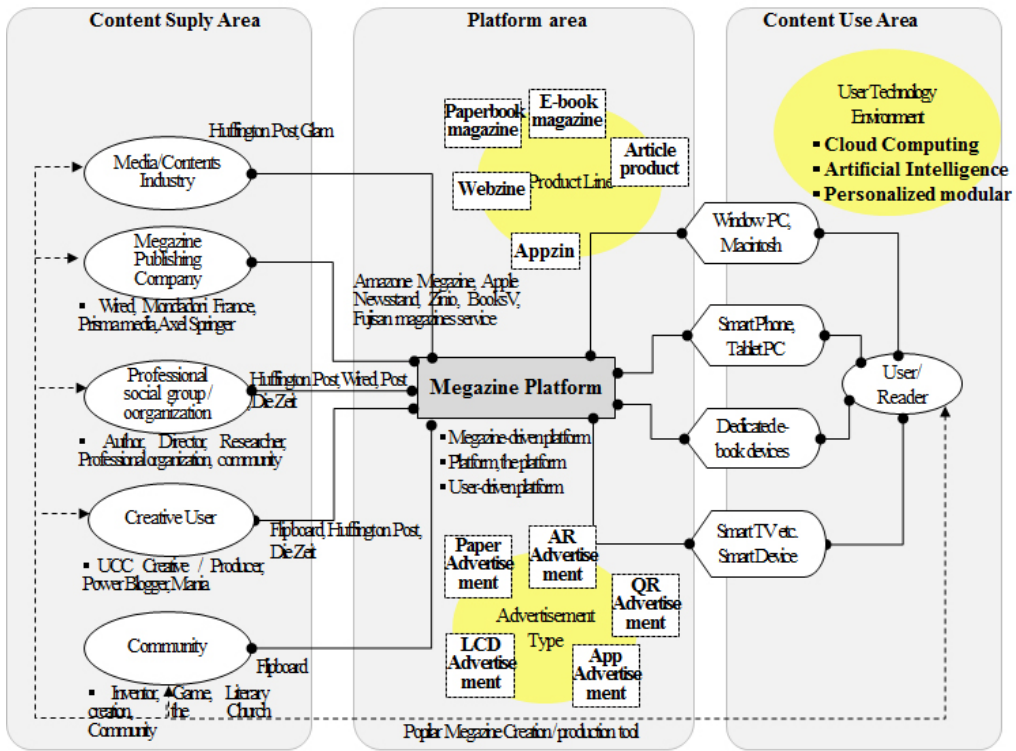
잡지사 주도형 플랫폼들은 전통적 잡지사들을 중심으로 전문가 사회집단/조직 그리고 파워 블로거 같은 창조적 사용자 또는 미디어/콘텐츠 기업을 참여시키는 체계이다. 플랫폼의 플랫폼은 아마존 매거진, 애플 뉴스가판대, 구글 플레이 매거진처럼 잡지사들의 플랫폼으로 형성되어 다른 플랫폼들도 참여시키는 형태이다. 또한 사용자 주도형 플랫폼은 플립보드처럼 사용자들의 잡지 콘텐츠 생산, 유통, 사용 플랫폼으로서 잡지사와 미디어 기업도 참여시키는 형태이다.

**4.3 스마트 디바이스 잡지 생태계 모델**

스마트 디바이스와 플랫폼 중심의 잡지산업 지형에서 출현하는 잡지 생태계 모델에 대한 분석 결과, 외국 잡지의 스마트 디바이스 기반 잡지 비즈니스는 질적으로 새로운 지형에 대한 다양하고 적극적인 적용 노력이 커뮤니티, 전문가 집단, 창조적 사용자, 잡지사, 미디어/콘텐츠 기업 등이 잡지사들과 플랫폼을 중심으로 상호작용하는 협업 체계의 가치 네트워크 생태계 모델을 보여주고 있으며, 그 내용을 Fig. 2로써 요약할 수 있다.

콘텐츠 공급 영역은 다양한 잡지 생산 주체들의 출현과 속성을 나타내며, 플랫폼 영역에서 플랫폼의 세 가지 유형에 적합한 상호작용을 통해 상품군과 광고 유형을 생성한다. 잡지 콘텐츠는 잡지 플랫폼을 통해 거래되지만 종이책 잡지, 전자책 잡지, 웹진, 앱진 그리고 기사별 상품군으로서 거래되며 잡지 플랫폼은 잡지사 주도형 플랫폼, 플랫폼의 플랫폼, 사용자 주도형 플랫폼 유형으로 구분할 수 있다.

콘텐츠 공급과 플랫폼 영역에는 창작/생산의 참여자들의 관계들이 표현되었다. 미디어/콘텐츠 기업과의 협업을 통해 잡지 플랫폼으로서의 기능을 수행하는 사례로서는 허핑턴 포스트, 글램 등을 들 수 있다. 또한 잡지사



[Fig. 2] The smart device-based ecosystem model of the magazine industry

들을 콘텐츠를 기반으로 하는 사례로서는 아마존 매거진, 애플 뉴스가관대, 북스브이, 후지산 매거진 서비스 등을 들 수 있다. 전문가 사회집단/조직(작가, 감독, 연구자, 전문가, 조직, 단체)과 협업하는 사례로서는 허핑턴 포스트, 와이어드, 포스트, 디 차이트 등을 그리고 창조적 사용자들(UCC 창작/생산자, 파워 블로거) 그리고 커뮤니티(개발자, 게이머, 문학창작, 교회 커뮤니티)와 협업하는 사례로서는 플립보드를 들 수 있다. 잡지 플랫폼은 클라우드 컴퓨팅과 인공지능 그리고 모듈식 개인화를 특징으로 하는 스마트 디바이스를 통해 사용자/독자와 상호작용하는 체계이다.

콘텐츠 사용 영역에서 잡지 콘텐츠를 구매하거나 사용하는 독자들은 잡지 플랫폼과 관련된 스마트 디바이스를 통해 클라우드 컴퓨팅과 인공지능 그리고 모듈식 개인화하는 기술 환경을 활용하여 참여한다. 이 영역에서 드러나는 새로운 생태계 모델의 특징은 사회적 연결망과 창작/생산도구를 통해 공급 영역과 집합적 상호작용의 패턴을 드러낸다는 점이다. 즉, 콘텐츠 사용 영역의 사용자/독자들은 콘텐츠 공급 영역의 다양한 참여자인 커뮤니티,

전문가 집단, 창조적 사용자로서 잡지사와 관계를 가지고 상호작용하는 모습이 관찰된다.

## 5. 결론

스마트 디바이스 환경은 외국 잡지산업 생태계 모델과 잡지사들의 적응 전략과 사례에 대한 분석 결과, 잡지산업은 커뮤니티, 전문가 사회집단/조직, 창조적 사용자, 잡지사, 미디어/콘텐츠 기업 등 다양한 행위자들이 참여하는 복잡도 높은 가치 네트워크로 진화하였다. 이 논문이 집중한 내용은 외국 잡지사들의 비즈니스 전략 사례들이 그들이 처한 잡지 생태계 지형에서 어떻게 상호 이익을 극대화하는 협업의 관계를 만들어내는가 하는 점이었다. 이 관심의 배경에는 창조산업으로서 국내 잡지산업이 또는 잡지사들이 어떠한 적응전략을 펼치는 것이 지식과 아이디어를 핵심으로 콘텐츠 가치를 극대화시킬 수 있을까 하는 고민이 자리 잡고 있다.

한국잡지협회와 문화체육관광부 조사와 『2011 콘텐

즈 산업백서』에 따르면 최근 3년간 판매 부수가 감소한 잡지사가 전체의 48%에 이르고 매출액도 13.5% 줄어든 상태이다. 하지만 시장 침체 속에서도 잡지 창간이 증가하고 있으며 잡지 플랫폼과 웹진, 전자책 잡지, 앱진이 꾸준히 증가하고 있는 상황이다. 그럼에도 불구하고 1사 1종의 소규모 사업자가 대부분이며 스마트 디바이스 잡지의 성공 사례가 아직은 많지 않은 실험적 단계에 처해 있다[9]. 잡지산업의 변화와 새로운 현상이 본격화되고 있는 잡지사들의 새로운 적응과 전략이 절실히 요구되는 상황에 처한 것이다. 따라서 이 연구는 외국 잡지산업과 잡지사들이 스마트 디바이스라는 새로운 지형에 대한 적용 사례 분석을 통한 국내의 적용에 대한 시사점 도출을 주요 과제로 삼았다.

미국, 영국, 프랑스, 독일, 일본의 스마트 디바이스 기반 잡지사 18개에 대한 사례연구방법의 분석 결과, 외국 잡지들의 콘텐츠 생산 체계는 커뮤니티, 전문가 사회집단/조직, 창조적 사용자, 미디어/콘텐츠 기업들이 잡지사 또는 잡지 플랫폼과의 협업을 통해 작동되고 있었다. 이 협업적 생산 체계는 잡지사 주도형 플랫폼인지, 플랫폼의 플랫폼인지 또는 사용자 주도형 플랫폼인지의 유형에 따라 참여시키는 주체들이 서로 다른 특징과 패턴을 보여주고 있다. 사례 잡지사들은 스마트 디바이스에서 플랫폼을 중심으로 잡지 콘텐츠를 생산, 유통, 소비하는 체계로서 작동하고 있다는 점에서 새로운 지형에 성공적으로 적용했다고 할 수 있으며 앞으로의 성장 또는 변화에 대한 지속적 연구가 요구된다.

분석 사례들은 콘텐츠 공급에서 잡지 플랫폼을 중심으로 창작/생산의 참여자들의 관계와 상호작용을 보여준다. 미디어/콘텐츠 기업과의 협업 사례로서는 허핑턴 포스트, 글랩 등을 들 수 있다. 잡지사들과의 협업 사례로서는 아마존 매거진, 애플뉴스가판대, 지니오, 북스브이, 후지산 매거진 서비스 등을 들 수 있다. 전문가 사회집단/조직과의 협업 사례로서는 허핑턴 포스트, 와이어드, 포스트, 디 차이트 등을 그리고 창조적 사용자들/커뮤니티와 협업하는 사례로서는 플립보드를 들 수 있다. 잡지 콘텐츠는 잡지 플랫폼을 통해 거래되지만 플랫폼의 세 가지 유형에 적합한 상호작용을 통해 상품군과 광고 유형을 생성한다. 콘텐츠 사용 영역에서 사용자/독자들은 잡지 플랫폼과 관련된 스마트 디바이스를 통해 클라우드 컴퓨팅과 인공 지능 그리고 모듈식 개인화하는 기술 환경을 활용하여 참여한다. 또한 콘텐츠 사용 영역의 사용

자/독자들은 콘텐츠 공급 영역의 다양한 참여자인 커뮤니티, 전문가 집단, 창조적 사용자로서 잡지사와 관계를 가지고 상호작용하는 모습이 관찰된다. 참여자들의 유형과 조합은 다소 차이를 드러내고 있으며 플랫폼 중심의 생산, 유통, 소비 체계와 스마트 디바이스 중심의 콘텐츠 사용 그리고 사용자/독자가 커뮤니티 활동과 창조적 사용자로서 잡지 콘텐츠 생산에 참여하는 선순환 구조가 작동됨을 확인할 수 있었다.

참여자들의 구성을 국내 잡지사들과 비교해보면 커뮤니티의 비중은 국내보다 두드러지지 않으며, 전문가들이 파워 블로거로서 참여하는 현상은 국내보다 더 활발하다는 차이점이 드러난다[9]. 이는 국내에서 잡지와 관련된 지식과 콘텐츠의 창작과 생산에서 커뮤니티의 중요성이 상대적으로 큰 데서 비롯된 것으로 판단되며 관련된 추가적인 비교 연구가 요구된다.

사례 잡지사들은 전문지로서 틈새 시장에 집중하고 있으면서도 글로벌 시장에서 출판 활동을 벌이고 있었으며 증강현실, QR코드, LCD 패널, 애플리케이션 광고를 스마트 디바이스와 연동하는 방식이 시도되고 있었다. 하지만 광고에 대한 의존도가 낮으면서도 웹진과 전문 커뮤니티와 전문가 집단의 참여를 통한 콘텐츠 자체에 중심을 두는 현상이 두드러지며, 기술 환경과 스마트 디바이스에 대한 관심이 상대적으로 높기 때문이다.

그럼에도 불구하고 커뮤니티, 전문가 사회집단/조직, 창조적 사용자, 미디어/콘텐츠 기업들의 참여는 국내 잡지산업 생태계에 대한 연구와도 동일한 특징과 패턴을 보인다. 이러한 특징과 패턴은 게임, 출판, 드라마, 만화, 애니메이션 등의 다른 디지털 콘텐츠 산업과 같은 프렉탈 구조로서 상호작용성과 사용자 참여의 수준이 높아지는 창조 친화적 기술 혁신 모델로 수렴된다. 이 창조 친화적 기술 혁신은 스마트 디바이스 기술환경이 형성하는 모듈화된 콘텐츠들간의 융합과 디바이스들간의 융합 그리고 다양한 참여자들간의 융합을 특징으로 하고 있다. 스마트 디바이스 기술환경에서 잡지 생태계는 콘텐츠와 IT의 융합과 플랫폼, 다양한 디바이스를 특징으로 하는 창조 친화적 방향으로 변화, 진화하고 있는 것이다.

## Reference

- [1] Arthur, W. B. (1999). "Complexity and the Economy", *Science*, April 1999: Vol. 284. no. 5411.

- [2] Singer, J. L. (1995). *Mental Processes and Brain Architecture: Confronting the Complex Adaptive Systems of Human Thought*(An Overview), Morowitz, H. J. and Jerom L. Singer ed, *The Mind, the Brain, and Complex Adaptive Systems*, Perseus Books.
- [3] Holland, J. H. (1995). *Hidden Order: How Adaption Build Complexity*, Massachusetts: Addison Wesley Longman.
- [4] Kauffman, S. (1996). *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, 1996.
- [5] Chesbrough, H. (2006). *open business model*, Harvard Business Review Press.
- [6] Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley.
- [7] David, S. E., Andrei, H., Richard, S. (2008). *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, The MIT Press.
- [8] Hong, S. Y., “The endless transformation of the Amazon”, *SERI Business Notes*, No. 80, SERI, 2010.
- [9] Chang, Y. H., Kong B. H., Cho J.M. (2013). *Research For Growth Strategy In Magazine Industry Based On Smart Device*, Korea Press Foundation.
- [10] Allee, V. (2002). *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks*, Butterworth-Heinemann.
- [11] Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.
- [12] KOCCA (2011a). *2011 international content market research*.
- [13] Pew Internet. (2012), “Internet & American Life Reading Habits Survey”.
- [14] MPA (2013). “The Association of magazine Media”. Available: <http://www.magazine.org/sites/default/files/MPA-FACTbook2013-f-lo.pdf>
- [15] Caves, R. E. (2002). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press.
- [16] Chang, Y. H., Kong B. H. (2012b) “The emergence and ensuing typology of global ebook platform: The case study on Google eBook, Amazon Kindle, Apple eBooks Store ”, *Studies of Korean Publishing Science*, SN 61, pp.133-158.
- [17] Yi, Y., Hyang, G. (2012). *Magazine Industry Promotion Strategies*. Korea Press Foundation Research Reports, 2011-04.
- [18] Seo, M. J. (2010). “Germany: Multimedia Age magazine industry is alive and well”, *Newspaper and Broadcasting*, 2010, 9.
- [19] Impress R&D (2012). “E-book business survey repor”t. 2012. 7. 3.
- [20] KOCCA (2011b). *2011 international content market research(Japan)*.
- [21] Ju, Y. S., Kim, W. J., Yi, J. H. (2012). *Media policy in the new media ecosystem research*, Korea Press Foundation.
- [22] Flipboard : <https://www.flipboard.com/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [23] Wired : <https://www.wired.com/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [24] Mondadori France: <http://www.mondadori.fr/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [25] BooksV : <http://booksv.fmworld.net/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [26] Axel Springer : <http://www.axelspringer.de/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [27] Amazon magazines : <http://www.amazon.com/magazines/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [28] Huffington Post : <http://www.huffingtonpost.com/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [29] Apple Newsstand : <https://itunes.apple.com/us/genre/ios-newsstand/id6021?mt=8>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [30] Zinio : <https://www.zinio.com>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [31] Google Play Newsstand : <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.google.android.apps.magazines&hl=ko>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [32] Post: <http://www.postmatter.com/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [33] Relay : <http://www.relay.com/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [34] Prisma media : <http://www.prismamedia.com/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [35] Glam: <http://www.glam.de/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [36] Die Zeit: <http://www.zeit.de/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [37] Fujisan magazines service : <http://www.fujisan.co.jp/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [38] Magastore: <http://www.magastore.jp/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [39] Shonenjump : <http://www.shonenjump.com/j/>. (accessed Mar., 28, 2014)

**장 용 호(Yong Ho Chang)**

[정회원]



- 1986년 8월 : 미네소타대학교 대학원 (메스컴박사)
- 1986년 3월 ~ 현재 : 서강대학교 신문방송학과 교수

<관심분야>

미디어 경제, 복잡계, 소셜 네트워크, 지식생태계

---

**공 병 훈(Byoung-Hun Kong)**

[정회원]



- 1989년 8월 : 연세대학교 경제학과 (경제학 학사)
- 2009년 8월 : 서강대학교 대학원 신문방송학과 (박사수료)
- 2007년 8월 ~ 현재 : 서강대학교 언론문화연구소 연구원
- 2013년 9월 ~ 현재 : 상명대학교, 협성대학교 겸임교수

<관심분야>

플랫폼, 지식생태계, 집단지성, 전자책, 출판, 콘텐츠