

## 콘텐츠의 미래

콘텐츠 함정에서 벗어나는 순간, 거대한 기회가 열린다

Overview

Summary

이 책을 추천하는 이유?



콘텐츠의 미래

바라트 아난드 | 리더북스

디지털 변화와 그 변화에서 길을 찾는 방법! 게임이든, 냉장고든, 자동차든, 유통이든 분야를 막론하고 디지털 변화가 몰아치는 세상에서 비즈니스 성공을 원하는 이들에게 가장 핵심적인 전략과 교훈을 전해주는 하버드 MBA 전략 담당 바라트 아난드 교수의 혁신적인 경영 전략서 『콘텐츠의 미래』. 디지털 변혁 20년 역사에서 지속 성장한 전 세계 기업들의 전략을 파헤쳐 많은 사람들을 실패로 몰아넣는 콘텐츠의 함정을 피할 수 있도록 이끌어준다. 디지털의 발전과 혁신이 기존의 산업을 모두 파괴할 것이라 우려했지만 그런 일은 일어나지 않았다. 디지털과 아날로그는 적대적 제로섬 관계가 아니었다. 다만, 수익을 창출하는 재원이 바뀌며 가치의 재분배가 일어났을 뿐이다. 이 역학 관계를 제대로 이해한다면 비즈니스의 성공 활로는 활짝 열려 있다. 저자는 분야에 상관없이 비즈니스 성공에 있어 중요한 것은 사용자와 제품과 기능을 적절히 연결하는 것임을 제시하면서 지속 가능한 성공이 어떻게 가능한지 구체적인 해법을 알려준다. 음악, 신문, 책, 텔레비전, 영화, 광고, 교육의 세계에서 벌어지는 디지털 변환에 중점을 두고 오늘날 디지털과 관련된 모든 비즈니스를 구성하는 핵심 요소인 연결 관계에 대해 살펴봄으로써, 콘텐츠 함정에서 벗어나 연결고리를 인식하고 이를 이용하며 관리할 수 있는 능력을 갖추 더 나은 결과를 만들어갈 수 있도록 돕고자 한다.

책을 통해 얻는 것

텐센트는 어떻게 인스턴트 메시징으로 100조 원을 벌었을까? 노르웨이 작은 신문사 십스테드가 42개국 광고 산업을 점령하게 된 비밀은? 빌 게이츠와 구글은 왜 보잘것없는 칸 아카데미에 투자했을까? 이 모든 드라마 뒤에 숨은 하나의 단 하나의 키워드는 '연결'. 불법 음원 다운로드를 시장을 죽이려는 거대한 콘서트 부활로 이어졌고, 디지털 뉴스는 [뉴욕타임스]를 폐간시키는 대신 매년 수익 달러 매출을 일으키고 있다. 이 책은 게임이든, 음악이든, 자동차든, 냉장고든 분야에 상관없이 비즈니스 성공에 있어 가장 중요한 것은 사용자와 제품과 기능을 '적절히' 연결하는 것임을 제시한다. 전 세계 승자 기업의 20년 역사 연구와 실사례 분석으로 완성한 《콘텐츠의 미래》는 바라트 아난드 교수의 집요한 연구와 통찰이 빛나는 혁신적인 경영 전략서다.

Q 저자의 이해

바라트 아난드

하버드경영대학원 전략 담당 교수. 하버드대학교 경제학과를 우등 졸업하고 프린스턴 대학교에서 경제학 박사학위를 받았다. 다양한 최고경영자 프로그램의 책임자로 활동하며 전 세계 일류 기업들을 대상으로 경영자문을 하고 있다. 최근에는 하버드 경영대학원의 디지털 학습 프로그램인 HBX를 만드는 데 크게 일조했으며, 현재 교수협회장으로 HBX프로그램을 감독한다. 전략 부문 중에서도 특히 디지털 기술 변화에 대응하는 기업 전략에 탁월한 식견을 가진 것으로 유명하다.

Overview

Summary

비즈니스의 패러다임을 바꿀 디지털 혁명의 불길에 어떻게 대응할 것인가

음원 서비스의 시작으로 불법 음원 다운로드가 활성화되고 CD 판매가 줄어들자 모두가 음악 산업의 종말을 예견했다. 그러나 현실은 달랐다. CD 판매가 줄어든 반면 콘서트가 부흥하기 시작했고, 음악 산업은 망하기는커녕 지난 10년간 수십억 달러의 가치를 창출해냈다. 전자책이 등장해 폭발적으로 성장하던 무렵, 출판계를 둘러싼 이들은 이대로 종이책 산업이 망하는 것은 아닌지 우려했다. 하지만 이 예상 역시 빗나갔다. 최근에는 전자책 판매량이 출판 시장의 20 퍼센트 수준에서 안정을 찾고 있으며, 종이책 수요의 비중이 늘었다. 심지어 온라인 서점 아마존은 시애틀, 샌디에이고, 포틀랜드에 이어 올 상반기 뉴욕에 네 번째 오프라인 서점을 열었고, 더 확장할 계획이다. 디지털의 발전과 혁신이 기존의 산업을 모두 파괴할 것이라 우려했지만 그런 일은 일어나지 않았다. 디지털과 아날로그는 적대적 제로섬 관계가 아니었다. 다만, 수익을 창출하는 재원이 바뀌며 가치의 재분배가 일어났을 뿐이다. 온오프의 결합을 시도한 아마존의 도전과 “앞으로 온오프라인이 결합한 유통 모델만이 살아남을 것”이라고 언급한 알리바바 마윈 회장의 신유통 시장 확대가 그 한 예다. 이 역학 관계를 제대로 이해한다면 비즈니스의 성공 활로는 활짝 열려 있다. 하버드 MBA 전략 담당 바라트 아난드 교수가 집필한 혁신적인 경영 전략서 《콘텐츠의 미래》는 그 역학 관계의 비밀을 밝히고, 지속 가능한 성공이 어떻게 가능한지 구체적인 해법을 알려준다.

디지털 변환 앞에서 재빠르게 자기 길을 찾은 기업이 있는가 하면 그렇지 못한 채 역사의 뒤안길로 사라진 기업도 있다. 또한 수많은 기업들이 최고의 제품을 만들어내고, 모두가 인정하는 성공 전략을 사용함에도 불구하고 여전히 누군가는 실패한다. 그 이유는 대체 무엇인가? 바라트 아난드 교수는 기업의 성공과 실패를 가르는 진짜 원인이 ‘콘텐츠 함정’에 있음을 지적한다. “콘텐츠는 귀신입니다. 모든 것을 해결해줄 것처럼 우릴 홀리지요. 이 함정에 갇히는 순간, 패망의 길로 가는 겁니다.” 《콘텐츠의 미래》에서는 ‘콘텐츠 함정’을 살펴보고, 함정에 빠지게 되는 원인과 거기서 벗어날 수 있는 대안을 제시한다. 무엇보다 디지털 변혁을 몸소 겪으며 성패의 갈림길에 섰던 기업들의 20년 역사를 연구함으로써 기업 실사례와 실증적 자료를 토대로 탄탄한 논거를 제시한다는 점에서 매우 놀라운 책이다. 전 세계 수십억의 사람들에게 자신이 매일 접하는 콘텐츠, 즉 책, 음악, 각종 프로그램, 신문, 영화는 무엇보다 소중한 자산이다. 그렇다면 모든 사업체와 기업가 그리고 창의성을 발휘하는 사람들이 ‘최고의’ 콘텐츠를 육성하고 생산하기 위해 노력하는 것은 너무도 당연한 일이다. 그 가치를 훼손하거나 아니면 반대로 가치를 높일 수 있는 계기나 도화선에 초점을 맞추는 것도 당연하다. 거침없이 추락하는 콘텐츠의 가치를 지키기 위해 노력하는 것은 지극히 자연스러운 일이다. 그리고 콘텐츠를 생산하고 관리하는 다른 사람들의 도움을 받아 해결책을 찾으려는 것 또한 당

연하다. 이는 외견상으로는 모두 이성적이고 당연한 행동처럼 보이지만 사실은 잘못된 행동이다. 이게 바로 콘텐츠 함정이다.

### 콘텐츠 함정에서 벗어나 연결과 융합이 창조하는 시너지에 집중하라

많은 기업들이 최고의 제품을 만들고, 핵심 제품과 주력 상품에 집중하고, 그것을 지키려 노력하는 것이 기업 성공의 핵심이라고 믿어왔다. 그러나 바라트 아난드 교수는 콘텐츠가 가장 중요하다는 생각, 그것이야말로 기업 성공을 가로막는 가장 치명적인 함정이라고 말한다. 콘텐츠에 대한 과도한 믿음과 유연하지 못한 사고가 발전을 가로막고 기업을 패망의 길로 이끈다는 것이다. 그리고 성공과 실패의 기로에서 운명을 달리한 기업들을 철저히 연구조사한 뒤, 콘텐츠 함정으로 다음의 세 가지를 제시한다. 첫째, 확산을 불러온 상황을 인식하기보다 빌미에만 집착하는 것이다. 이는 사용자들이 공유와 연결 관계를 택하게 된 원인은 제쳐두고 제품의 특징만으로 성공과 실패가 결정 난다고 믿는 것과 같다. 둘째, 콘텐츠를 둘러싼 기회를 잡으려 하기보다 어떻게 해서든지 콘텐츠를 지키려고 노력하는 것이다. 제품의 경계를 너무 좁은 범위로 설정해버리는 오류다. 셋째, 디지털 화제에 맞설 수 있는 최고의 방법이 하나만 있다고 믿고 최상의 방식만을 끊임 없이 찾는 것이다. 그래서 주위의 상황과 환경을 고려한 올바른 진압 방법이 무엇인지 알아보려 하지 않는다. 그렇다면 이런 콘텐츠 함정에 빠져 우리가 미처 보지 못한 것은 무엇인가? 바로 '연결성'이다. "상황을 똑바로 이해하기 위해서는 사소한 것들이 중요한 것들과 어떻게 연결되어 있는지를 이해해야 한다. 우리가 하는 일이 다른 사람들이 하는 일과 점점 연계성이 많아지고 있다는 사실이다." 아난드 교수는 연결의 중요성을 강조하며, 연관되어 있지만 보이지 않는 기회에 초점을 맞추기 위해 현재 우리의 활동 무대 너머를 바라봐야 한다고 말한다. 그리고 우리가 하는 일이 우리가 있는 곳에 의해 어떻게 영향 받는지 깨달아야 한다고 지적한다. 오늘날 우리는 과거에는 생각하지 못했던 방법으로 다른 사람들과 연결할 수 있다. 이는 거부할 수 없는 사실이다. 새로운 방법으로 긴밀하게 제품들을 연결하는 경험을 추구하는 일 역시 마찬가지다. 그렇지만 연결 관계가 항상 선명하게 드러나지는 않기에, 이를 활용하려면 항상 연결 관계를 염두에 두고 인식하려는 자세가 필요하다.

### 콘텐츠의 함정 벗어나기 1. 사용자 연결 관계

세상은 다양한 루트로 연결되어 있으며, 서로 주고받는 관계 속에서 유기적으로 변화한다. 어느새 국가 간, 분야 간, 장르 간 장벽이 무너지고 평평한 세상이 된 것이다. 그런 세상에서 여전히 기업들은 콘텐츠 함정에 빠진 채 우물 안 개구리처럼 너른 세상을 보지 못하고 있다. 무엇보다 이런 콘텐츠 함정이 가진 치명적인 문제는 사람들로 하여금 전체적인 연계성을 보기보다 모든 것들을 따로따로 구분해서 보게 만든다는 점이다. 즉 나무만 보고 숲은 보지 못하게 만드는 것이다. 이러한 오류 때문에 사람들은 사실상 가장 중요한 '연결 관계'를 놓치고 만다. 이 책에서는 연결 관계를 사용자, 제품, 기능적 연결 등 크게 세 부분으로 나누어 살펴보면 실제 기업에서 성과가 갈리는 전략의 메커니즘을 분석한다. 대개 비즈니스 전략에서는 다음의 두 가지가 가장 중요하게 손꼽힌다. "상대할 사람은 누구이고, 이길 방법은 무엇인가?" 이에 대한 올바른 답을 찾으려면 제대로 된 제품을 만들고 소비자를 파악하고 이런 요소들이 시장에서 어떻게 변하고 있는지를 이해해야 한다. 나아가 가장 중요한 것은 이 모든 것들이 서로 연결되어 어떻게 성과를 창출하느냐다. 월마트의 성공은 스마트한 결정 때문이 아니라, 그들이 내린 결정들이 너무도 잘 연결되어 있었기 때문이다.

애플의 성공은 최고의 제품 때문이 아니라, 사용자 간 연결성을 환상적으로 활용했기 때문에 가능했다. 기업의 현재 위치와 상황을 제대로 파악하기 위해서는 제품과 소비자만이 아니라 그들의 관계 또는 연결 상황을 생각해야 한다. 이기는 방법을 알기 위해서는 다른 조직에게서 답을 기대하지 말고, 자신의 조직 내부에서 벌이는 활동들 사이의 관계에서 답을 찾아야 한다. 저자는 이제 제대로 된 답을 얻기 위해 질문을 바꿔야 한다고 말한다. 콘텐츠를 지키는 대신, 어떻게 주변 기회를 확대할 것인가? 하나의 제품이 아닌 제품 포트폴리오를 어떻게 짜야 시너지가 발생할까? 성공 기업의 전략을 모방하는 대신, 나의 상황과 맥락에 맞는 전략은 무엇일까? 어떻게 연결하면 대체재가 보완재가 될 수 있을까? 이 질문에 대한 자신만의 답을 찾을 수 있을 때, 성공은 한층 가까이 다가와 있을 것이다.

## 콘텐츠 함정 벗어나기 2. 제품 연결 관계

때는 2000년 초였다. 스포츠 역사상 가장 큰 금액의 광고 계약을 맺은 타이거 우즈가 50여 년 동안 깨지지 않았던 최장 연승기록 도전을 향한 발걸음을 내딛고 있었다. 마이클 조던은 NBA 역사에 중요한 획을 긋고 은퇴했다가 구단주이자 선수로서 농구 코트로 돌아왔다. 웨인 그레츠키는 아이스하키 역사상 가장 뛰어난 업적을 남긴 선수로 명예의 전당에 헌액되었다. 아이스하키 리그는 전 구단에서 그의 등번호를 영구 결번시켰는데, 이런 영예를 안은 선수는 그가 처음이었다. 이러한 스포츠의 역사적인 순간들이 지나갔다. 그리고 얼마 후 <스포츠 일러스트레이티드>는 그해 스포츠에서 가장 영향력이 있는 큰 인물 순위를 발표했다. 이때 1위 바로 아래 이름을 올린 사람은 뜻밖에도 마크 매코맥이었다. 마크 매코맥은 스포츠 마케팅 관련자가 아니라면 사실상 아무도 모를 인물이다. 하지만 스포츠 마케팅업계에서는 거의 신적인 존재나 다름없다. 사실상 40년 전 스포츠 마케팅이라는 분야를 처음 만든 사람이 마크 매코맥이다. 1960년 매코맥은 IMG를 설립했다. 그리고 아널드 파머를 첫 고객으로 맞아들였다. 매코맥은 그때 파머에게 이런 말을 했다며 당시를 떠올렸다. “내가 두 가지는 확실하게 얘기 하지. 첫째, 내가 모르는 게 있으면 자네에게 이야기를 하겠네. 둘째, 내가 모르는 게 있으면 그 일에 대해 아는 사람을 찾아주겠네.” IMG와 계약을 맺고 2년이 지난 후, 5만 9,000달러였던 아널드 파머의 광고 수입은 50만 달러로 상승했다. 매코맥은 사업 초기에 유례없는 성공을 거뒀지만 자만하지 않고 마음을 다잡았다. 그는 당시를 회상하며 이렇게 말했다. “투어에 나서는 골프 선수가 250명인데 그 중에 우리가 최고 선수 3명을 다 잡고 있었죠. 로또에 당첨된 거나 마찬가지였어요. 사업 초반부터 너무 큰 성공을 거두었던 겁니다.” IMG의 성공 요인을 사람을 다루는 뛰어난 기술이나 꼼꼼한 협상 능력, 기업가적 혁신에서 찾으려 하면 안 된다. 성공의 신화를 이해할 수 있는 열쇠는 한 가지 사업 원칙에 있다. 그것은 제품들 사이의 연결 관계를 관리하는 것이다. 이 원칙은 IMG뿐만 아니라 오늘날 거의 모든 비즈니스에서도 중요하다. 제품들 사이의 연결 관계를 이해하려면 무엇이 성공적인 미디어 비즈니스를 만드는지 이해하고, 그 방법에 대해 다르게 생각해야 한다.

## 콘텐츠 함정 벗어나기 3. 기능적 연결 관계

전세계 어디를 살펴봐도 디지털 무대에서 십스테드만큼 큰 성공을 거둔 미디어 조직을 찾기 힘들다. 하지만 역설적이게도, 십스테드의 성공은 전통 미디어에 깊이 내린 뿌리를 지렛대 삼으려는 노력이 아니라 그 뿌리를 제거하려는 노력 덕분에 가능했다. 2013년에 십스테드의 최고참 편집장인 에스펜 에길 한센을 만난

적이 있다. 전형적인 신문기자처럼 보이던 그의 입에서는 뜻밖의 말이 나왔다. “디지털 우선주의는 우리가 추구하는 새로운 모습을 지칭하는 핵심 단어입니다. 새롭게 시작하기 위해서 이제 신문은 잊어버리라는 겁니다. 인쇄 신문에서 나온 이야기는 가능한 한 멀리하는 대신 우리만의 이야기를 만들고 싶다는 거죠. 그게 핵심 아이디어였습니다.” 디지털 퍼스트는 의도적으로 아날로그를 멀리하거나 아예 버리는 방법으로, 디지털 전략을 수립하기 위한 혁신적인 노력을 특징적으로 표현하는 말이다. <VG>가 십스테드의 디지털 변환을 이끌면서 시도했던 여러 형식의 뉴스 보도에 토대가 되어준 것이 바로 디지털 퍼스트 또는 디지털 우선 방식이었다. 이야기를 글이 아니라 사진 위주로 표현하는 방식도 있었다. 사이트를 대표하는 홈페이지의 메인 페이지는 유독 길었다. 한센이 언급했듯이, 이런 방식은 전통적인 신문사의 웹사이트와 확연한 차이가 있음을 알 수 있다. 십스테드가 거둔 놀라운 성공을 보고, 디지털 시대의 성공을 보장하는 비결이 다음과 같은 것들이라고 결론 내리는 사람이 있을지도 모르겠다. 일찍 행동에 나서라. 디지털의 모체나 다름없는, 자꾸 억누르는 분위기를 지닌 인쇄 비즈니스에서 디지털 비즈니스를 분리해서 방어하라. 끊임없이 실험하라. 그리고 무료로 출시하라. 물론 이런 행위들은 장점을 가지고 있으며, 성과를 낸다는 사실이 확인되고 있다. 그리고 디지털 변환을 꾀하는 전략적 노력에 이런 사항들이 포함되어야 하는 것은 맞다.