

# SERI 경영 노트

2013. 9. 5. (제192호)

## *BBC* vs. *CNN* 다른 스타일의 두 强者

### 목차

1. 뉴스 채널의 두 글로벌 강자	1
2. <i>BBC</i> 와 <i>CNN</i> 의 스타일 차이	3
① 사실 전달용 어조 vs. 설득용 어조	3
② 방송 악센트에서 드러나는 다양성 차이	4
③ 크로스 플랫폼 접근 방식이 보여주는 시청자觀: 수혜자 vs. 참여자	7
3. 시사점	9

작성 : 강우란 수석연구원 (3780-8087)  
wuran.kang@samsung.com

## 《 요약 》

*BBC*와 *CMV*은 인터내셔널 뉴스의 아이콘이다. 현재 *BBC*는 수신 가구 數에서, *CMV*은 시청자 비율(성인 인구 중 일정 기간 내 채널 시청 비율)에서 글로벌 1위를 차지하고 있다. 두 채널은 세계 200개 이상의 국가에서 시청이 가능하다.

두 방송의 공통점부터 정리하면, 양쪽 모두 글로벌 시청자를 끌어당기는 매력과 퀄리티를 보유하고 있다. *BBC*와 *CMV*은 보도의 신속성과 다각도 분석 역량이 뛰어난 것으로 정평이 나 있으며, 시사교양 프로그램도 훌륭하다. 그리고 두 회사 모두 정치적 중립성을 지키고 있다.

그러나 *BBC*와 *CMV*은 공통점보다 차이점이 더 눈에 띈다. ① **사실 전달용 어조 vs. 설득용 어조.** *BBC*는 정보 제공(Inform)을, *CMV*은 영향력 행사(Influence)를 지향하기 때문에 두 방송은 어조부터 다르다. 이 차이는 양 채널의 슬로건을 비교해보아도 금방 알 수 있다. *BBC*는 시청자들이 어떤 판단을 해야 할지 답을 제시하는 것이 아니라 판단의 근거가 될 수 있는 정보를 충분히 제공하고자 한다. 반면, *CMV*은 행동하는 휴머니즘을 표방한다. ② **방송 악센트에서 드러나는 다양성 차이.** 같은 영어라도 *BBC*는 대부분 영국식 악센트를 쓰지만 *CMV*은 다양한 악센트가 혼재되어 있다. 방송 악센트는 조직 다양성 수준뿐만 아니라 글로벌觀을 가늠하는 단서가 된다. *BBC*가 주로 영국인 중심으로 운영된다면 *CMV*은 다양한 출신의 인력을 적극 활용한다. 또 *BBC*는 본사가 발신의 대부분을 담당하는 데 반해 *CMV*은 본사뿐만 아니라 유럽, 중동, 아시아의 제작국이 활발하게 참여하고 있다. ③ **크로스 플랫폼 접근 방식이 보여주는 시청자觀: 수혜자 vs. 참여자.** 응용 소프트웨어나 하드웨어를 여러 운영 체제에서 공통적으로 사용하는 크로스 플랫폼은 양사 모두에게 지대한 관심사다. 크로스 플랫폼을 통해 콘텐츠의 글로벌 도달 범위가 확장되기 때문이다. *BBC*의 크로스 플랫폼 앱인 아이플레이어(iPlayer)는 프로그램 접근성의 유비쿼터스를 구현함으로써 시청자 편의성을 크게 제고하였다. 시청자들은 인터넷상에서 아이플레이어를 통해 경쟁사로도 쉽고 빠르게 채널을 변경할 수 있다. 한편, *CMV*의 아이리포트(iReport)는 누구나 자신이 찍은 비디오 파일을 *CMV* 홈페이지에 업로드할 수 있게 한 시민언론 프로그램이다. *CMV*은 이들 중 기사가 될 만한 것을 선별하여 방송하기도 한다. 아이리포트는 그 자체가 크로스 플랫폼을 서비스하지는 않지만 크로스 플랫폼을 촉진하는 데 지대한 영향을 미친 것으로 판단된다.

두 회사의 공통점과 차이점을 분석한 결과 몇 가지 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 퀄리티를 미리 정해져 있는 요건의 충족이 아니라 지속 추구해야 할 차별화 요인으로 규정하는 것이 좋다. 둘째, 글로벌 경영을 진전시키는 데는 인적 다양성이 필수다. 셋째, 기업마다 크로스 플랫폼 전략을 고민할 필요가 있다. *BBC*나 *CMV* 사례는 기업이 자기이익 중심 사고에서 탈피했을 때 더 효과적으로 크로스 플랫폼을 운영할 수 있음을 보여준다.

# 1. 뉴스 채널의 두 글로벌 강자



*BBC*와 *CNN*은 '인터내셔널 뉴스'의 아이콘

□ *BBC*는 수신 가구 數에서, *CNN*은 시청자 비율에서 1위

수신 가구 數와 시청자 비율

구분	<i>BBC</i>			<i>CNN</i>		
수신 가구 數	3억 5,000만 가구			2억 6,800만 가구		
시청자 비율(%)	월간	주간	일간	월간	주간	일간
	24.7	13.4	4.1	35.5	19.2	5.9

주: 시청자 비율은 권역별/국가별 21세 이상 성인 인구 중 일정 기간(월/주/일) 내에 해당 채널을 시청한 사람의 평균 비율

자료: Wikipedia <[http://en.wikipedia.org/wiki/BBC\\_World\\_News](http://en.wikipedia.org/wiki/BBC_World_News)>; GEMS research confirms CNN reaches more people per month across in EMEA & ASIA. (2012.10.2.). *CNNPressRoom*.

※ 여타 인터내셔널 뉴스 채널<sup>1)</sup>의 시청자 비율은 대체로 월 10% 이하

□ 출발부터 판이한 두 방송사

- *BBC*는 1922년 영국 국왕의 칙령에 의해 설립된 세계 최초의 공영방송사
  - 현재 세계 최대 규모를 자랑(직원 2만 3,000명)
- 반면, *CNN*은 美 언론계에서 '남부의 떠벌이(the Mouth of the South)'라 불리며 이단아 취급을 받던 테드 터너가 1980년에 설립한 후발주자
  - 설립 후 30여 년이 지난 지금도 主流와 차별되는 이미지

□ 인터내셔널 뉴스 채널은 *CNN*이 먼저 시작

- *CNN*은 1985년에 세계 최초로 인터내셔널 뉴스 채널을 시작하였으며, *BBC*는 6년 후인 1991년에 시작
  - 각 사 인터내셔널 뉴스 채널名은 *CNN International*과 *BBC World News*
- 현재 두 채널은 세계 200개 이상의 국가 및 영토(領, territory)에서 시청 가능

<sup>1)</sup> 인터내셔널 뉴스는 케이블, 위성, 인터넷을 통해 24시간 전 세계에 발신하는 채널로, 뉴스 및 시사교양 프로그램을 제공(Wikipedia <[http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_news\\_channels](http://en.wikipedia.org/wiki/International_news_channels)>)

## 양사 공히 글로벌 시청자를 끌어당기는 매력과 퀄리티를 보유

### □ 뉴스에 대한 커미트먼트와 전문성

- *BBC*와 *CNN*은 24시간 뉴스 채널의 필수조건인 현장성과 신속성은 물론이고, 사건이나 경향에 대한 다각도 분석 역량이 탁월한 것으로 정평

### BBC와 CNN의 방송



주: *BBC*가 BP 멕시코만 원유 유출 사고 1년 후 자연환경의 영향도를 분석하는 뉴스 (왼편 사진 2011.4.20)와 *CNN* 앵커 앤더슨 쿠퍼가 아이티 지진 사태 취재 중 위험에 처한 소년을 보고 직접 구출하는 모습(오른편 사진 2010.1.19)

자료: 각 사 홈페이지

### □ 수준 높은 시사교양 프로그램으로 시청자를 매료

- 최고의 패널 토론과 다큐멘터리를 선사
  - *CNN* 대표 시사토크쇼 <Fareed Zakaria GPS>는 글로벌 관점을 전달하기 위해 지난 5년간 60개국의 600명을 인터뷰했으며, 그중 35명이 국가 원수<sup>2)</sup>
  - *BBC* 교양 프로그램은 흥미로운 질문(예를 들어, "지금까지 생존한 최고의 작곡가는?")을 중심으로 세계적 연주자와 비평가가 토론하고 투표를 통해 답을 도출

### □ 정치적 중립성으로 글로벌 시청자의 신뢰 확보

- *BBC*는 설립 헌장에 명시된 대로 '공정한 전달'을 목적으로 하며 특정 정치 성향에 대한 지지나 비판은 자제
- *CNN* 역시 정치적 성향에 관해서는 초당성(超黨性, Non-partisan)을 견지
  - 초당적 입장은 미국 내 시청률 경쟁에 있어 불리한 요인임에도 이를 고수(미국 내 경쟁사인 *Fox News*는 親公화당, *MSNBC*는 親민주당)

<sup>2)</sup> Happy 5th Anniversary to @FareedZakaria GPS! (2013.6.2.). *CNNPressRoom*.

<<http://cnnpressroom.blogs.cnn.com/2013/06/02/happy-5th-anniversary-to-fareedzakaria-gps/>>

## 2. BBC와 CNN의 스타일 차이

### ① 사실 전달용 어조 vs. 설득용 어조

□ BBC의 정보 제공(Inform), CNN의 영향력 행사(Influence)라는 지향점 차이가 방송 어조(tone)에 반영

- BBC는 사실 전달이나 장단점 비교 위주로 방송하기 때문에 진행자의 어조가 전체적으로 차분한 편
- CNN은 시청자들의 관심을 환기시키고 설득하겠다는 의도로 방송을 하기 때문에 감정이 많이 들어가 있는 열정적 어조를 사용
  - CNN은 '행동하는 휴머니즘'을 방송 전체의 색깔로 선택

□ 채널 슬로건에서도 어조의 차이 감지

- BBC는 슬로건 사용 빈도가 제한적이고 짤막한 데 반해, CNN은 프로그램 사이사이마다 슬로건 의미 전달에 상당 시간을 할애

**BBC World News와 CNN International의 슬로건 변천사**

	BBC	CNN
최근 ↑ ↓ 과거	· 뉴스에 산다, 세계의 뉴스룸(현재) · 질문을 멈추지 말 것 · 인터내셔널 뉴스 텔레비전 · 뉴스가 최우선 · 뉴스와 정보, 하루 24시간 · BBC 인터내셔널 뉴스 채널	· 여기는 CNN(현재) · 경계를 넘으라 · 세계의 뉴스 리더 · 뉴스에서 가장 신뢰받는 이름

자료: Wikipedia

- 특히 최근까지(2009~2013년) CNN의 슬로건이었던 "경계를 넘으라(Go Beyond Borders)"는 CNN의 행동주의를 함축적으로 표현
  - 아동 노동, 여아(女兒) 차별, 인신매매, 물 부족 문제, 교육인프라 개설 등에 대한 대대적 캠페인을 전개하며 시청자들의 관심을 촉구

□ BBC는 구조적 문제에, CNN은 인재(人災)에 방점

- BBC는 기획 프로그램을 통해 각종 구조와 시스템상의 오류를 분석하고 개선 방향을 제안

· 전문가 집단과의 협업을 통한 체계적 접근을 선호

· 프로그램 <Horizons>에서 듀폰 과학자들과 글로벌 에너지, 식량, 안전 문제를 고민

### BBC와 듀폰의 협업 방송 배너



자료: BBC 홈페이지

- CNN은 주로 자체 팀이 문제 현장을 취재, 고발하는 방식

· 책임져야 할 장본인을 거의 수사에 가까운 탐문을 통해 찾아내 답변을 요구하는 등 다소 무리한 방법도 동원

· 도덕적 해이나 불법 행위에 경종을 울리는 역할 자임

## ② 방송 악센트에서 드러나는 다양성 차이

□ BBC와 CNN 모두 영어 방송이지만 악센트 스펙트럼의 차이가 쉽게 감지

- BBC는 거의 영국 악센트 일색인 반면, CNN은 본국인 미국 악센트를 위시해 여타 영어권, 아시아, 유럽, 중동 악센트가 혼재

□ 방송 악센트는 조직 다양성 수준뿐 아니라 글로벌관을 가늠케 하는 단서

- BBC가 본국인 위주로 운영되는 데 반해, CNN은 다양한 출신국 인력을 적극 활용

· BBC는 인종적 다양성은 있으나 출신은 대개 영국인 데 반해, CNN은 문화적 용광로(cultural melting pot)를 지향

- *BBC*는 조직 차원의 경험과 유연한 사고에 입각해 글로벌 방송을 진행
  - *BBC*는 창사 이래 90년 동안 지구상의 크고 작은 전쟁/내전과 갈등을 취재해 쏠 세계에 전한 보도 경험을 십분 활용
  - 상황 전개에 대한 감지 및 판단 능력이 탁월할 뿐만 아니라 특파원이 한 지역/국가에 장기 주재하여 지역 특수적(region-specific) 지식이 풍부
- *CNN*의 글로벌 경험은 *BBC*에 비해 일천하나 문화적 다양성으로 무장한 개인들이 연결 핀(linking pin) 역할을 하며 이를 보완
  - 이란 출신으로 중동 악센트가 심한 *CNN* 대표 앵커 크리스티안 아만푸어는 『하버드 비즈니스 리뷰』와의 인터뷰에서 "나 같은 백그라운드야말로 인터넷서널 뉴스에 적합하다"고 강조<sup>3)</sup>

#### 공식 인터뷰 前 유쾌한 대화를 나누는 달라이라마와 아만푸어



자료: Behind the Scenes: Amanpour 'transfixed' by Dalai Lama. (2008.8.1.). *CNN.com*.

- *BBC*는 본사가 뉴스 발신의 중심지인 데 반해, *CNN*은 권역별 제작도 활발
  - *BBC*는 외주제작을 제외한 거의 모든 제작을 런던에서 전담
  - *CNN*은 미국 조지아 주 애틀랜타의 본사 외에도 홍콩, 아부다비, 런던에서 제작국(production center)을 운영

<sup>3)</sup> Beard, A. (2012). Life's Work: Christiane Amanpour. *Harvard Business Review*, May.

## □ 뉴스 진행자의 역할 범위나 행동 반경도 상이

- *BBC* 뉴스 진행자는 런던에 상시 주재하며, 직접 취재에 임하는 경우는 많지 않음
  - 보도는 기자(reporter/correspondent)가 주도하고 진행자는 다음 뉴스를 소개하는 역할
- *CMV* 뉴스의 '앵커'는 종종 취재 현장에 직접 출동하거나 체류하는 등 행동 반경이 넓음
  - 데스크를 파트너 앵커에게 맡기고 자신은 기자로 변신해, 본인 프로그램은 물론 *CMV* 내 여타 뉴스 프로그램에 나와서도 보도

프리젠티어 vs. 앵커

*BBC*의 뉴스 진행자는 '프리젠티어(presenter)' 또는 더 소극적인 뉘앙스를 띠는 명칭인 '뉴스리더(newsreader)'로 불리며, *CMV*의 뉴스 진행자는 '앵커(anchor)'라고 불림. 앵커는 프로그램에 대한 최종 책임을 지며, 성향에 따라 취재팀을 적극적으로 지휘하기도 한다.

*BBC* 프리젠티어와 *CMV* 앵커

주: 글로벌 이슈와 사회 문제에 정통하며 민감한 사안에 대한 인터뷰도 완결성 높게 처리하는 것으로 유명한 *BBC* 대표 시사 프로그램 <HardTalk>의 진행자 스티븐 삭커(왼편 사진의 오른쪽 인물)와 매일 아침 6시에 진행하던 뉴스를 파트너 앵커에게 맡기고 샌다이에 장기 체류하며 일본 지진사태를 현장 보도하는 *CMV* 홍콩 센터의 <World Report> 앵커 안나 코렌(오른편 사진)

자료: 각 사 홈페이지



③ 크로스 플랫폼 접근 방식이 보여주는 시청자觀: 수혜자 vs. 참여자

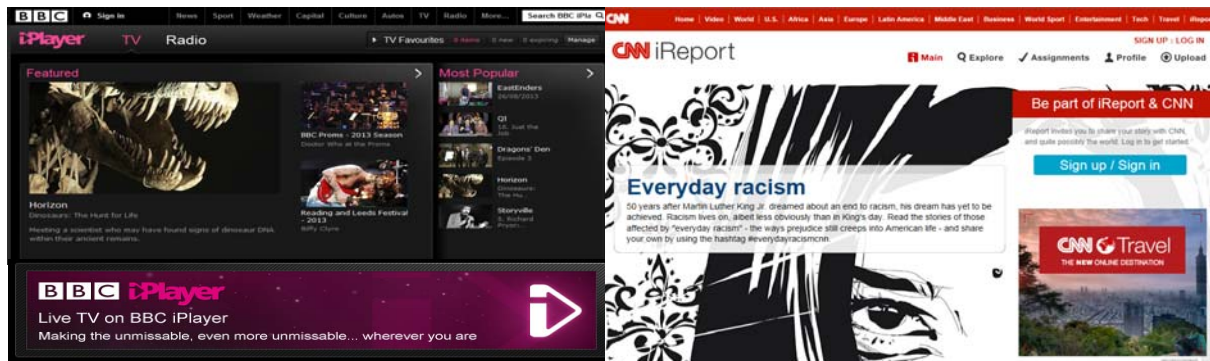
□ 크로스 플랫폼(cross-platform)<sup>4)</sup>은 BBC와 CNN의 지대한 관심사

- 방송 콘텐츠를 TV뿐 아니라 PC나 모바일 기기로도 공유할 때 글로벌 도달 범위(reach)가 확장
- BBC는 플랫폼들을 연결하는 앱으로 정석적 접근을 하는 반면, CNN은 시청자들이 플랫폼을 옮겨다니며 수분(受粉, pollination)하도록 참여를 개방

□ BBC의 크로스 플랫폼 앱인 아이플레이어(iPlayer)는 '시청자 = 수혜자' 라는 관점에 입각해 편의성 제고에 초점

- 인터넷 TV/라디오 서비스 및 소프트웨어 애플리케이션으로 프로그램 접근성의 유비쿼터스 구현
  - "놓칠 수 없는 프로그램을 더 놓칠 수 없게 만드는..."이라는 캐치프레이즈 그대로 프로그램 다운로드/스트리밍이 폭발적으로 증가<sup>5)</sup>

BBC 아이플레이어(iPlayer)와 CNN 아이리포트(iReport)



주: 아이플레이어 TV는 계약상 아직 영국 내에서만 오픈되어 있으나 국외에서 모바일 기기를 이용한 시청이 확대 중  
 자료: 각 사 홈페이지

- 한국 TV의 '다시보기'와 유사한 개념이나 기능이 더 다양
  - BBC 외에 타 방송사의 프로그램을 검색할 수 있으며, 방금 시청한 프로그램의 제작감독, 프리젠터, 작가의 과거 프로그램도 시청 가능

4) TV, PC, 모바일폰 등 상이한 하드웨어 기기 간 콘텐츠 공유/작업 교환을 가능케 하는 소프트웨어 속성을 의미하는데, 여기서는 광의의 의미로 더 큰 고객이익(customer benefit)을 위해 서로 다른 제품이나 서비스들의 결합 시너지를 활용하는 방식으로 이해 가능  
 5) 2013년 1월 한 달간 다운로드 횟수가 2억 7,200만 회에 달할 정도로 BBC 글로벌력 강화에 획기적으로 기여 (<<http://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2013/iplayer-performance-jan13.html>>)

□ *CNN*의 대표적인 크로스 플랫폼 촉발제는 아이리포트(iReport)

- 아이리포트는 2006년 *CNN*이 시작한 시민언론(citizen journalism)의 場
  - 시청자가 직접 촬영한 비디오를 간단한 등록만으로 *CNN* 홈페이지에 업로드해 전 세계인에게 발신
  - 아이리포트 자체가 크로스 플랫폼 서비스는 아니나 *CNN.com*에 업로드된 비디오 파일을 TV 방송이나 모바일 기기에서 공유함으로써 크로스 플랫폼을 촉진

***CNN*의 아이리포트에 업로드된 동영상들**



주: 왼쪽부터 툰드라지역 오로라, 아이슬란드 화산 폭발, 아프리카 구호 작업

자료: *CNN* 홈페이지 <<http://edition.cnn.com/CNN/Programs/ireport/>>

□ 아이리포트는 로컬 경험을 세계인들과 나누고자 하는 글로벌 스피릿을 자극

- 글로벌 발신이라는 점이 강한 매력으로 작용
  - 세계 도처 시청자들의 업로드가 쇄도하면서 프로그램 개설 5년 만에 75만 명의 회원을 확보
  - 아이리포트가 큰 호응을 얻자 경쟁사들이 저마다 유사한 프로그램을 개설(예: *ABC*의 i-Caught, *Fox News*의 uReport, *MSNBC*의 FirstPerson 등)
- *CNN International*은 주 1회 <iReport for *CNN*>을 통해 주목할 만한 비디오를 방송하고 있으며, 연 1회 최고의 동영상을 선정하여 시상
- 최근에는 아이리포트 사이트에서 특집 계획을 미리 알려 이에 적합한 동영상 취재를 장려
  - '과제(Assignment)'라고 불리는 이 이니셔티브를 통해 오픈 조직 개설을 시도

### 3. 시사점

#### ① 기준을 충족시키는 퀄리티가 아닌 스스로를 차별화시키는 퀄리티가 주효

□ 퀄리티는 지속 추구해나가는 하는 차별화 요인(differentiator)<sup>6)</sup>

- *BBC*와 *CMV* 둘 다 퀄리티가 높은 방송이지만 스타일은 상이
  - *BBC*는 조직에 축적된 경험과 지식이 프로그램 품질의 핵심 재료
  - *CMV* 경쟁우위의 주성분은 방송을 만드는 개개인의 커미트먼트와 역동성
- 기업 성공의 필수요건이 품질임은 자명한 진리이나, 그 품질은 정해진 요건의 '소극적' 충족이 아닌 차별성의 '적극적' 추구
- 제품이나 서비스를 생산하는 기업이라면 업종과 상관없이 특유의 스타일 혹은 정체성을 추구할 필요
  - 스타일은 고객과 사용자에게 즐거움을 선사하고 고객과의 공감대를 형성하는 요소
- *BBC* 팬과 *CMV* 팬은 상대 방송의 스타일을 깎아내리기를 좋아하나 만약 각 사 특유의 스타일이 없었다면 애초에 팬도 없었을 것

#### ② 다양성은 글로벌 경영의 징검다리(stepping stone)

□ 글로벌 경영은 다양성(diversity) 없이는 진전이 불가능

- 글로벌화가 일정 단계에 도달하려면 그 단계에 적절한 함량의 다양성이 필수
  - 성별 → 인종/백그라운드 → 다양성 문화 → 오픈 조직
- *CMV*은 현지인을 그 지역에서만 활용하는 것이 아니라 글로벌 현장에서 활동하도록 함으로써 글로벌화를 촉진

<sup>6)</sup> 지난 45년간 미국 주식시장에서 거래된 2만 5,000개가 넘는 기업들을 분석한 결과, 이들 중 지속 성공 기업의 가장 큰 특징은 차별성(Raynor, M.E. & Ahmed, M. (2013). *Three Rules for Making a Company Truly Great*. Portfolio.)

□ 인적 다양성의 가장 큰 장점은 새로운 사업 기회의 인지<sup>7)</sup>

- *CMV*은 인적 다양성을 통해 더 공감대 높은 방송을 제작

· 이를 기반으로 시청자들의 신뢰와 관심이 증가하고, 이는 다시 시장 창출과 연결된다는 점에서 다양성은 사업 확장의 레버리지로 작용

- *BBC*는 영국 내 인종 다양성을 자사 인적 구성에 일찌감치 반영했지만 이제 국적 다양성과 글로벌 포스팅 등을 진행시켜야 할 단계

### ③ 존재 목적과 업의 개념에 맞는 크로스 플랫폼 전략을 도출할 필요

□ 크로스 플랫폼 전략은 기업들의 공통적인 고민

- 기술 발전과 소비자의 요구가 단일 기업이 제공하는 제품/서비스의 범위를 뛰어넘는 방향으로 진행

· 기존의 폐쇄적 경쟁 개념을 고수하다가가는 도태될 수 있으며, 협력과 개방은 미지의 리스크를 불러올 소지가 다분

□ *BBC*와 *CMV* 사례는 자사의 강점에 기반하면서 동시에 자사(自社) 중심적 사고에서 벗어날 때 효과적인 크로스 플랫폼이 가능함을 시사

- '제공의 場' *BBC*는 자사의 아이플레이어를 통해 시청자들이 쉽고 신속하게 경쟁사로 채널을 변경할 수 있도록 지원할 정도로 공익성에 충실

- '참여의 場' *CMV*은 자사 방송 계획을 사전에 공표하면서까지 글로벌 시민 저널리스트를 유인

- 사고 범위를 회사 이익률 제고, 혹은 특정 파트너와의 거래로만 한정한다면 결국 플랫폼 내 일개 제공자(provider) 이상은 될 수 없을 것 **SERI**

<sup>7)</sup> 로레알은 임원 계층의 인적 다양성을 통해 '신제품 개발 기회' 인지 가능성 제고 (Hong, H. & Doz, Y. (2013). L'Oreal Masters Multiculturalism. *Harvard Business Review*, June.)