

# 신뢰성과

# 상품성 사이

글로벌 미디어 장르로서  
논픽션 엔터테인먼트

Between Credibility and  
Commodification  
- Nonfiction entertainment  
as a global media genre

저자 | 엘프리데 퍼시치(Elfriede Fürsich)  
번역 | 윤혜영 (한양대학교 문화콘텐츠학과 박사)

▶ 이 번역논문은 [2022년 아카루트 해외논문번역지원사업]의 결과물로 저작권은 아카루트에 있습니다. 인용하실 경우 반드시 출처를 밝혀주세요.

DBpia



아카루트

신뢰성과 상품성 사이  
— 글로벌 미디어 장르로서 논픽션 엔터테인먼트<sup>1)</sup>  
(Between Credibility and Commodification  
— Nonfiction entertainment as a global media genre)

엘프리데 퍼시치(Elfriede Fürsich)

\*번역: 윤혜영 (한양대학교 문화콘텐츠학과 박사)

## 초록

이 글은 디스커버리 커뮤니케이션사(Discovery Communications Inc.)를 예로 들어 전 세계 시청자를 위한 프로그래밍의 제도적 논리를 설명한다. 글로벌 미디어의 확장은 잠재 고객 세분화, 산업의 통합적 구조, 높은 수익 기대치와 같은 다른 트렌드와 연결되어 있다. 이러한 새로운 프로그래밍 요구에 맞게 탄생한 장르중 하나가 소위 논픽션 엔터테인먼트이다. 이 논문은 디스커버리 커뮤니케이션사가 어떻게 전통적인 저널리즘적 가치와 상업적 이익 사이에 있는 이 장르를 개발했는지 분석하고 독립 다큐멘터리 제작자, 공영 텔레비전과의 역학적인 문제를 설명한다.

주제어 : 디스커버리 커뮤니케이션사, 다큐멘터리, 글로벌 브랜드, 글로벌 텔레비전, 미디어 경제, 공영 방송

## 들어가며

미디어 포화 상태인 포스트모더니즘 시대에서 정보와 엔터테인먼트 사이의 불분명한 경계를 규명하는 미디어 비평이 증가하고 있다. 반면 이러한 현상에 대한 정확한 원인이 무엇인가에 대한 면밀한 조사는 부족한 형편이다. 이 논문에서는 새로운 융합 장르 중 하나인 텔레비전 논픽션 예능이 글로벌 텔레비전 시장에서 그 가치를 기반으로 어떻게 대중성을 확보하고 있는지에 대해 평가한다. 또한 이 연구는 디스커버리 커뮤니케이션사(Discovery

1) Elfriede Fürsich, 'Between credibility and commodification: Nonfiction entertainment as a global media genre', 『International journal of cultural studies』, Vol.6, No.2, Sage publication, 2003, p. 131-153

Communication Inc.)를 예로 들어 글로벌 시청자들을 위한 프로그래밍의 제도적인 논리를 비판적으로 검토한다. 텔레비전 산업이 점점 세계화됨에 따라 경제적인 조건도 변화하고 있다. 이러한 상황에서 사실에 입각한 텔레비전 제작을 어떻게 창의적 시각으로 변화시켰는가에 대해 특히 자세히 살펴볼 것이다.

글로벌 미디어의 확장은 청중의 파편화, 기술 투자의 증가, 산업의 통합 및 미디어 회사가 기대하는 이익의 증대와 같은 여러 트렌드와 관련되어 있다. 이러한 경쟁 환경으로 인해 리스크 없는 프로그래밍, 보다 보수적인 관리 전략, 아웃소싱이나 공동 자금 조달과 같은 '린(lean)' 경영 전략이 선호되고 있다. 이러한 새로운 프로그래밍 요구에 맞는 장르 중 하나는 소위 논픽션 엔터테인먼트이다. 필자는 글로벌 텔레비전 콘텐츠 제공업체인 디스커버리 커뮤니케이션이 어떻게 전통적인 저널리즘을 대하는지, 그리고 공공 서비스 가치와 상업적 이익 사이에 위치하는 이 장르를 어떻게 개발했는지를 분석한다. 엔터테인먼트나 정보들 중에 하나를 선택하는 것에 있어서 미디어 상업화와 개인적 기호는 직접적인 관계가 없다고 주장한다. 경쟁 시장에서는 전략적이며 제도적인 결정을 해야 하고 마케팅을 고려해야 하는 복잡한 과정을 거치며 이러한 새로운 유형의 장르가 탄생하게 된다.

필자의 분석 과정을 통해 비판적이지 않고 비정치적이며 세계적으로 모두가 이해할 수 있도록 초점을 맞춘 이러한 콘텐츠가 프로그래밍 유형을 대표할 수 있다고 제안한다. 상업적인 텔레비전 환경을 반영하지 못하거나 국제 시장의 정치적이고 사회적인 잠재적 문제를 비판적으로 대하는 콘텐츠는 글로벌 논픽션 프로그램으로서의 수명을 위태롭게 한다.

디스커버리는 글로벌 브랜드로 자리매김하는 동시에 고품질 '리얼리티' 프로그래밍의 세계적인 리더의 자리를 유지하기 위해 상품화와 신뢰성 사이에서 지속적으로 타협하고 있다. 디스커버리의 전략과 논픽션 엔터테인먼트로서의 장르는 공영 방송사의 프로그래밍 기준을 지키면서도 이를 피해가는 것에 성공적인 행보를 보여주었다. 그러나 본질적으로 공영 방송의 중요한 가치, 즉 시청자를 위한 정보 제공과 커뮤니케이션을 위한 공개 포럼을 제공하는 등의 수준까지는 이르지 못했다.

지금까지 디스커버리에 대한 연구는 자연을 다루는 프로그램(예: Bousé, 1998; Papson, 1992)의 현실적인 구성에 대한 문제와 미국 케이블 산업의 경제적인 모델(Chris, 2002)에 대한 것이었다. 대조적으로 본 연구는 세계적인 방송사로서 디스커버리 커뮤니케이션사가 가지는 의미를 강조한다. 디스커버리가 글로벌 텔레비전 산업에 속한다는 것을 전제로 논픽션 텔레비전 프로그램 제작자의 상황이 일반적인 통신 산업의 경제 및 세계화 요인에 의해 어떻게 변화되는지를 살펴본다. 또한 이러한 역학 관계의 문제로 공영 방송에 생겨난 결과에 대해서도 설명하고자 한다. 결론적으로 필자는 국제 커뮤니케이션 및 미디어 경제 연구 과정에서 도출한 몇 가지 결과를 제시하고자 한다.

## 연구방법론 : 확장 사례 연구

디스커버리 커뮤니케이션사의 규정과 프로그래밍 전략에 대한 분석은 문화의 정치경제학적인 전통(예: Mosco, 1996)에서 시작되는데 이는 평가를 위한 필수 과정이다. 간함(Garnham)의 '점점 상품화되는 문화의 체계 속에서 커뮤니케이션과 민주주의의 관계' (1995: 94)와도 같은 맥락이다. 그러나 정치경제학에 대해 자주 제기되는 비판은 대기업 집중 현상, 합병, 그리고 세계화와 같은 문제에 대해 단순히 설명하는 것에 그치거나 현

재 미디어 관행에 대한 보다 심도 깊은 통찰이 부재하다는 것이다. 예를 들어 보이드 바렛 (Boyd-Barrett)은 다음과 같이 이를 비판한다.

... 정치 경제학자들은 (거시적) 정치 경제 수준과 (미시적) 텍스트 및 읽기 사이의 연결성을 추적하는 데 있어 지속적으로 어려움을 겪고 있다. 또한 전문가들은 인식, 경험, 판단, 윤리 등 딜레마에 대해 대중적인 시각이 부족하다. 이들은 견고한 이론을 정립하기 위해서 그리고 연구와 연관짓기 위해서 위와 같은 부분을 부정적으로 인식하고 있다. (1997: 19)

반대로 미디어 경제학의 전통적 연구는 미디어 제작의 세부 사항을 더 자세히 다루고 있다. 그러나 이러한 연구 흐름은 종종 미디어 산업에서 현재 비즈니스 모델의 효율성을 평가하고 개선하는 데 초점을 맞추고 '개인 선택의 다원적 시장'을 가정하고 있어 '신고전학파 경제이론'의 측면에서 보면 보다 도전적인 시각이 부족하다고 할 수 있다. (Mosco, 1998: 14).

연구방법론을 확장 사례 연구로 정한 것은 경제 분석의 거시적 수준과 미시적 수준을 모두 다루기 위함이며 특정 경제 상황(미디어 세계화)을 특정 문화 텍스트인 논픽션 엔터테인먼트에 연결하기 위해서이다. 추상과 실제 사이를 오가며 매크로-마이크로-매크로 루프 방식으로 연구방법론을 구성했다. 글로벌 텔레비전을 지배하는 거시적 문제와 이 글로벌 산업 내에서 디스커버리의 위치를 설명하는 것으로 이 논문을 시작한다. 그런 다음 디스커버리의 글로벌 프로그래밍 및 브랜딩 전략을 둘러싼 경영 결정에 대해 설명한다. 마지막으로 논픽션 엔터테인먼트가 글로벌 텔레비전 환경에 어떻게 부합하는지, 이 환경에서 우리가 볼 수 있는 프로그램 유형은 무엇인지, 그리고 이것이 전통적인 공영 텔레비전 저널리즘에서 의미하는 바는 무엇인지 좀 더 일반적인 시각으로 설명하고자 한다. 이 확장 사례 연구의 장점은 설명력이다. 종종 사례 연구는 개별적으로 제시된 사건을 뛰어넘는 설명력이 부족한 경우가 있다. (Stoecker, 1991). 이 사례 연구를 통해 보다 광범위한 경제적 맥락과 텍스트적인 맥락에서 개념화를 시도하고자 한다. 또한 미디어가 세계화되는 상황에서 경제적 상황과 창의적 가능성 사이의 상호 작용에 대한 일반적인 원칙을 설명할 수 있기를 기대한다.

## 글로벌 텔레비전의 맥락

현재 텔레비전 산업은 몇 가지 상호적인 트렌드에 의해 형성된다. (자세한 내용 Herman, 1997; McChesney et al., 1998; Straubhaar, 1997 참조). 첫째, 지난 25년 동안 신자유주의 원칙이 지배하는 글로벌 자본주의는 점점 더 많은 국가들이 미디어 산업 규제를 완화하도록 동기를 부여했다. 예를 들어, 많은 유럽 및 아시아 국가에서는 전통적인 공공 서비스 시스템에서 상업 방송국의 경쟁을 허용하고 어느 정도 외국인이 언론 매체를 소유하도록 허가했다. 미국의 1996년 전기통신법(Telecommunications Act)과 후속 입법과정에서 알 수 있듯이 규제 완화로 인해 시장에서 소유권 한도가 줄어들고 텔레비전과 기타 매체의 공동 소유권도 허용되었다.

둘째, 규제 완화로 인해 많은 국가에서 텔레비전 프로그래머간의 경쟁이 심화되었다. 규제 완화는 보다 다양한 참여자를 시장에 도입하는 대신(종종 공식적인 인센티브가 있다) 미디어 산업의 거대화를 초래했다. 이제 적게는 12개 미만의 상위 미디어 기업이 서구 시장을

통제하고 다른 지역의 국제 시장에서 상당한 지분을 보유하고 있다. 이러한 합병의 주된 이유는 채널 출시 당시, 특히 기술 및 마케팅을 위한 초기 비용이 많이 들고, 전문 미디어 제작의 실패율이 높으며 주요 수익 원동력을 규모의 경제에서 찾기 때문이다. 이러한 상황은 다양한 미디어 유형('플랫폼')을 통해 시너지 효과를 낼 수 있는 잠재력을 가진 미디어 대기업에게 유리하다.

셋째, 경제적, 정치적인 이유 외에도 주파수 부족을 염려하지 않아도 되는 기술 발전으로 인해 규제 완화는 가속된다. 따라서 예전 원격 통신을 대중에게 규제하는 이유도 설명된다. 1980년대 케이블 채널이 부상했고, 1990년대는 직접 위성 TV가, 그리고 세기가 바뀔 무렵 디지털 TV가 업계에 영향을 미쳤다. 또한 서서히 사라지는 아날로그, 지상파 TV 네트워크 등의 한정된 방송 채널을 수익원 및 공공 서비스 시스템으로 활용하는 것에 성공했다. 특히 디지털화는 기술의 융합을 가능하게 했고 이전에는 분리되었던 미디어와 공급자간의 경계를 모호하게 만들었다. 기술 발전은 국가 내에서 프로그래머 간 경쟁을 심화시켰고, 특히 위성 텔레비전은 국경을 넘나드는 네트워크와의 경쟁을 증폭시켰다. 이러한 발전은 텔레비전 산업의 네 번째 트렌드인 세계화와 직접 연결된다. 추진력으로 모든 위에서 설명한 추세의 결과로 모든 현재의 텔레비전 산업이 글로벌 산업이라는 것은 사실이다. 모든 사업체들은 선두위치를 유지하기 위해 국제적 입지를 확보해야한다. 정교하지 않고 평범한 미디어 콘텐츠를 세계 시장으로 밀어내는 초기 방식은 종종 문화 제국주의라는 비판을 받았고 지역 정부의 저항과 시청자들의 무관심을 초래하기도 했다. (Cunningham et al., 1998). 그 뒤를 이어 다국적 미디어 프로그래머들이 미디어 콘텐츠를 현지화시키려는 노력이 뒤따랐다. (합작 투자, 프로그램이 아닌 포맷 판매 등)(Shrikhande, 2001). 글로벌라이제이션 (glocalization) 전략을 퍼거나 또는 '현지의 상황에 맞게 외국 또는 글로벌 모델을 의도적으로 적용시키는 경우가 많다'(Straubhaar, 1997: 290; 또한 Morris Waisbord, 2001; Robertson, 1995)

전반적으로 텔레비전 산업의 이러한 경향은 두 가지 독특한 발전을 가져왔다. 첫 번째, 전 세계의 텔레비전 시청자들은 더 많은 채널에 접근할 수 있게 되었다. 이로 인해 시청자들은 파편화되고 '특정 지역 방송'과 틈새 마케팅이 업계의 원동력이 되었다. 특정 텔레비전 채널과 쇼는 더 이상 '국가'내에서 동일하지 않다. 텔레비전 시청은 훨씬 더 개별화되고 (향상된 VCR 및 기타 기술 덕분에) 비동기적인 행위가 되었다. 두 번째 변화는 공급자간의 경쟁이 심화되면서 텔레비전 시청의 상품화가 증가했다는 것이다. 동시에 텔레비전의 공익적인 서비스는 점점 더 위협을 받고 있다. (미국의 상황은 Witherspoon et al., 2000 참조). 이제 대부분의 성공적인 텔레비전 프로그래머와 방송국은 일반적으로 글로벌 미디어대기업이 가진 여러 지점 중 하나가 되었다. 광고, 스폰서십, 상호프로모션 및 머천다이징 제휴는 이러한 상업적인 텔레비전 비즈니스 환경의 기본적인 특징이 되었다. 동시에 이러한 미디어 대기업(종종 상장 기업)은 수익 기대치가 높아진다. 다른 미디어 산업에서와 마찬가지로 이것은 위험 회피 경영 전략과 이른바 블록버스터적인 사고방식을 만들어낸다. 블록버스터 사고방식은 더 낮은 투자로 높은 이익을 얻고자 하는 것으로, 많은 소규모 프로젝트를 운영하는 것과 달리 오랜 시간 동안 입증된 공식이나 장르(예: 경쟁사의 아이디어를 모방하고 속편에 의존하는 것), 유명한 캐스팅 등 여러 미디어를 통해 마케팅할 수 있는 소수의 글로벌 히트작 개발에 의존하는 것을 말한다.

마르크스주의(예: Mosco, 1996) 접근으로 미디어 경제를 본다면 텔레비전의 경쟁적인 상황과 상업화의 증가가 어떻게 상업적 프로그램으로 이어지는지를 알 수 있다. 가장 비용 효

올적인 전략은 프로그램을 선정적으로 만들고 토크쇼나 게임 쇼 또는 리얼리티 프로그램과 같은 저렴한 장르에 의존함으로써 콘텐츠간 최소한의 공통분모만을 유지하는 것이다. 그러나 이러한 접근 방식으로는 디스커버리와 같은 '품질 좋은 브랜드'의 전략과 성공을 완전히 설명할 수 없다. 다음 절에서 디스커버리가 글로벌 텔레비전 산업 내에서 어떻게 자신의 입지를 유지하는지 설명한다. 또한 논픽션 엔터테인먼트를 시그니처 장르로 개발함으로써 디스커버리사가 어떻게 정보와 엔터테인먼트의 경계를 넘나들고 있는지 살펴본다. 디스커버리의 글로벌 전략을 사례로 활용하여 디스커버리 커뮤니케이션사가 글로벌 상업 모델로서 방송이라는 전통적인 공공 서비스를 이어가게 하는 제도적 논리를 설명한다.

## 디스커버리의 세계적 성공

1985년에 설립된 디스커버리 커뮤니케이션사<sup>2)</sup>는 워싱턴 DC 교외의 메릴랜드주 베데스다(Bethesda in Maryland)에 본사를 두고 있는 비상장 미디어 회사이다. 설립자이자 회장 겸 CEO인 존 에스 핸드릭스(John S. Hendricks)가 있고, 또 다른 설립자는 출판사인 어드밴스/뉴하우스 커뮤니케이션(Advance/Newhouse Communications)이며 이는 미국에서 가장 큰 두 미디어 기업인 리버티 미디어 코퍼레이션(Liberty Media Corporation(전 AT&T 사업부))과 콕스 커뮤니케이션(Cox Communications(다중 시스템 케이블 운영업체))이 소유하고 있다. 자연, 과학 및 '하우투(how-to)' 프로그램의 프로그래머로 시작하여 종종 유럽 공공 서비스 프로그램을 재방송하며 수년에 걸쳐 여행, 어린이, 건강에 대해 늘어나는 대중의 관심을 반영하며 이 분야의 주요 제작자가 되었다. 미국에서는 아날로그 케이블 채널인 디스커버리 채널, 애니멀 플래닛(Animal Planet), 러닝 채널(The Learning Channel), 트래블 채널(The Travel Channel), 및 디스커버리 헬스(Discovery Health)와 함께 디스커버리 키즈(Discovery Kids), 디스커버리 wings(Discovery Wings) 및 디스커버리 사이언스(Discovery Science)와 같은 다양한 디지털 케이블 채널을 소유하고 있다.

특히 1990년대에 디스커버리는 호주, 뉴질랜드는 물론 유럽, 남미, 아시아 시장에 진출하면서 공격적인 해외 확장 전략을 추구했다. 1990년대 초 국제적으로 확장하게 되는데 미국 케이블 시스템이 1980년대 기하급수적으로 성장한 이후 매우 혼잡해졌고, 이후 가입률과 수익 성장률이 줄어들기 시작한 상황 때문이다.(Stilson, 1992) 이후 새로운 시장에 첫 번째로 진입할 수 있다는 이점 때문에 프로그래머로 확장을 추진했다. 비록 막대한 초기 비용이 들고, 비용적으로 효율성을 확보하기 전까지는 몇 년 간의 시간이 걸리더라도 확장은 계속되었다. (Higgins, 1999). 이제 디스커버리의 주요 국제 채널은 국제 디스커버리 채널, 디스커버리 트래블 앤드 어드벤처(Discovery Travel and Adventure), 디스커버리 아트 앤드

2) Discovery Communications Inc.는 4개의 사업부를 운영한다.: (1) 케이블 채널인 디스커버리 채널, 러닝 채널, 애니멀 플래닛, 트래블 채널을 포함한 미국의 디스커버리 네트워크 ; (2) 디스커버리 네트워크 인터내셔널은 유럽, 아시아 및 라틴 아메리카 운영을 관리한다. (3) 디스커버리 채널 멀티미디어, 디스커버리 채널 온라인, 디스커버리 채널 퍼블리싱, 디스커버리 채널 에듀케이션을 통합한 디스커버리 엔터프라이즈 월드와이드(Discovery Enterprise Worldwide) ;(4) 2002년 미국에서 165개의 디스커버리 매장을 보유한 디스커버리 채널 리테일과 테마(Discovery Channel Retail and Theme(Discovery.com, 2002 참조)). 또한 디지털 시스템(위성 텔레비전, 디지털 케이블 및 기타 디지털 전송 시스템)을 위한 디지털 네트워크 그룹을 시작했다(Higgins, 1999).

피플(Discovery Arts and People)이 있으며, 모두 위성과 케이블을 통해 방영된다. 이 프로그램들은 155개 국가와 지역에서 볼 수 있으며, 웹 사이트에서 발표한 대로 33개 언어로 번역된다(Discovery.com, 2002). 회사 정보에 따르면 디스커버리는 전 세계적으로 6억 5천만의 구독 가구를 보유하고 있으며 이 중 4억 2천 5백만 가구는 미국 이외 지역에 있다. 미국 디스커버리 채널은 미국 케이블 시청 가구(8천만 가구)에 거의 완전히 침투했다고 볼 수 있다. 디스커버리는 또한 모든 채널을 케이블 사업자에게 번들로 제공함으로써 경쟁이 치열한 미국 케이블 시장에서 가장 많은 수의 가입자를 기반으로 하고 있으며 새로운 채널을 제공하기 위해 노력하고 있다(Chris, 2002). 이 강력한 국내 및 국제 구독자 기반을 통해 전례 없는 시청자층을 확보할 수 있게 되었다. '세계와 함께 보라(Watch with the World)' 라는 슬로건 아래 판매된 디스커버리의 히트작, '맘모스 키우기(Raising the Mammoth)' 는 147개국 6,200만 가구에 도달했다. 미국의 단일 케이블 채널로는 이 시청자수에 도달할 수 없다. 디스커버리의 다른 큰 성공으로는 '세계와 함께 보라' 프로그램의 일환으로 트래블 채널에서 방영된 '공룡과 걷기(Walking with Dinosaurs(8% 시청률로 미국에서 가장 높은 평가를 받은 비스포츠 케이블 쇼가 됨))', '클레오파트라'의 궁전(Cleopatra's Palace)', '우주정거장 안에서(Inside the space station)', '상어 위크(Week, Shark Week)', '악어 사냥꾼(The Crocodile Hunter(미국에서는 애니멀 플래닛(Animal Planet)과 영화))', '해변의 주간(Beach Week)' 이 있고 미국 러닝 채널(US The Learning Channel)에서는 '우주 무역(Trading Space)' 이 큰 성공을 거두었다. 디스커버리는 약 4000명의 직원을 고용하고 있으며 2001년에 약 20억 달러의 수익을 창출했다. 업계 전문가에 따르면 이 회사의 현재 가치는 약 200억 달러로 추정된다고 한다. 2년 전 미국의 방송국 NBC는 합병 논의를 시작했지만 결실을 맺지는 못했다(Stern, 2001)<sup>3)</sup>. 대신 2002년 가을부터 디스커버리는 토요일 아침에 몇 가지 디스커버리 키즈 쇼와 함께 2시간 분량의 프로그램을 임대해 편성하고 있다. NBC측은 연방 커뮤니케이션 커미션(Federal Communication Commission)(De Moreas, 2001)에서 요구하는 '고품질의' 어린이프로그램 필수 방영 시간의 할당량을 충족할 수 있게 되었다. (De Moreas, 2001)

일반적으로 디스커버리는 가장 성공적인 국제 텔레비전 프로그래머 중 하나로 자리 잡았다. 수익성이 높은 미국 디스커버리 채널과 TLC 및 애니멀 플래닛은 특히 회사 내에서 현금 유동성이 높아<sup>4)</sup> 추가적인 확장이 가능하게 되었다. 현금의 흐름은 이자, 세금, 감가상각 및 상각 전 수입을 포함한다. 이는 케이블 채널 및 기타 미디어 회사(부채 부담이 큰)의 수익성과 혁신 및 투자 가능성을 나타내는 중요한 지표이다. 이 수치를 가지고 대출 신청을 하거나 미디어 회사의 가치를 평가하기도 한다. 많은 케이블 네트워크가 현재 미국 네트워크 방송사보다 수익성이 더 높다는 사실을 많은 이들은 알지 못한다. 디스커버리의 현금 흐름은 수년에 걸쳐 크게 증가했다(Waters, 1999). 전반적으로 투자 금액이 높은 상태이고 디스커버리의 글로벌 지점은 1999년 말부터 수익을 내기 시작했다. 유럽 및 라틴 아메리카의 기업이 수익을 내고 아시아의 지점에서 손익분기점을 넘길 때 즈음이다. 이로 인해 디스커버리는 전 세계 모든 영역에서 수익을 내거나 비용 효율적인 소수의 글로벌 미디어 기업 중 하나가 되었고, (De Moreas, 2001; Higgins, 1999) 이러한 현금유동성이 지금의 회사

3) 디스커버리는 상장 기업이 아니므로 재무 정보를 공개할 필요는 없지만 주주인 리버티 미디어(Liberty Media)가 상장기업이므로 일부 결과는 공개해야 한다.

4) '디스커버리 채널은 새로운 아이디어와 벤처를 먹여 살리는 거대 자본 역할을 한다.' (Higgins, 1999: 53).

를 유지하고 있다고 볼 수 있다. 대부분의 다국적 미디어 기업과 마찬가지로 디스커버리 커뮤니케이션사는 1990년대 공격적인 확장으로 인해 많은 부채를 보유하고 있다.

## 글로벌 브랜드, 디스커버리

미디어 산업의 세계화가 반드시 개인의 취향을 세계화로 만드는 것은 아니다. 현지, 국내, 그리고 각 지역의 프로그램은 종종 해외에서 수입한 프로그램보다 더 성공적인 결과를 내는 경우도 있다. 더욱이 현지 규정은 종종 미디어 수입을 제한하거나 통제하는 경우도 있다(Chadha and Kavoori, 2000). 초국가적 기업들은 현지 시청자들을 수용하기 위해 글로벌 프로그래밍 및 광고 전략을 재고해야 했다. 그럼에도 불구하고 세계화는 전국적인 판매로 범위를 넓힐 뿐 아니라 중립적인 쇼와 프로그램을 제작해 시청자들의 관심을 받았다. 이를 위해서 특정 국가의 이익, 취향, 또는 주제를 반영하거나 또는 이를 반대하는 내용을 담기도 한다.

최근 많은 국제 커뮤니케이션 연구가 미디어 기업의 현지화 전략에 초점을 맞추고 있지만, 지속적인 세계화가 다국적 미디어 제작의 주요 동력이라는 사실을 간과해서는 안 된다. 디스커버리는 많은 비용을 추가하지 않고도 국경을 넘어 프로그램과 채널을 판매할 수 있는 비즈니스 모델에 의존한다. 예를 들어 디스커버리가 2000년에 라틴 아메리카와 인도에 여행 및 모험 채널을 도입했을 때 디스커버리 네트워크 인터내셔널(Discovery Networks International)의 대표인 돈 맥콜(Dawn McCall)은 회사가 '지역별 프로그래밍' 개발에는 관심이 없다고 강조했다. 그 대신 '우리는 세계적인 프로젝트를 추진하므로 다양한 지역에서 프로젝트를 구매할 수 있다. 이 서비스에는 많은 독창적인 콘텐츠들이 있지만 특정 지역을 위해 제작된 것은 아니다' (Realscreen, 2000: 25)라고 말했다.

지난 10년 동안 디스커버리는 글로벌 디지털 유통 네트워크를 구축했으며 CEO가 강조한 것처럼 미국보다 국제 시장에서 더 많은 수익을 창출하기를 기대한다. : '우리의 10년 계획은 전 세계적으로 높은 충성도를 갖는 브랜드 구축에 주력하는 것이다.'(Katz, 1996b: 2). 디스커버리의 글로벌 브랜드는 '고품격 텔레비전'이다. 지난 10년 동안의 이미지 연구를 살펴보면 디스커버리 채널은 계속 1위로, 다른 채널은 미국의 상위 10개 '고품질 TV' 브랜드 포함되었다는 것을 알 수 있다(Chan-Olmsted 및 Kim, 2002 참조).

경제적 측면에서 글로벌 브랜딩은 세 가지 원동력을 가진다. 포화된 시장에서 신제품 출시, 다채널 텔레비전 환경에서 미디어 플랫폼 전반에 걸친 시청자 충성도의 필요성, 국경과 기술을 넘어 시너지 효과를 통한 비용 절감 가능성이 그것이다.

브랜드와 제품이 넘쳐나는 초소비 시대에 신제품 출시는 점점 더 어려워지고 있다. 따라서 중요한 마케팅 전략은 소비자와 브랜드 간의 장기적인 관계(심지어 평생 동안), 즉 브랜드 충성도가 높은 관계를 구축하는 것이다. 다른 브랜드 이름으로 신제품을 출시하지 않고 브랜드를 확장하는 것은 지난 수십 년 동안 가장 성공적인(숨겨진) 방법이 되었다. 브랜드 확장은 기존 브랜드 이름(예: 코카콜라(Coca-Cola))을 사용하여 다른 제품(예: 다이어트 콜라(Diet Coke))을 출시하는 것을 의미한다. 브랜드 확장은 제품이나 서비스의 범주를 넘어서고 있다(예: 매리어트(Marriott) 호텔의 노인을 위한 생활 단지). 때때로 브랜드 확장은 브랜드에서 가능한 한 많은 다양한 제품을 생산하려는 수직적 통합 기업을 의도하기도 한다. 또 다른 경우 이러한 확장은 다른 회사에게 브랜드 이름을 아웃소싱하거나 라이선싱하

는 방법으로 이루어진다.(Aaker, 1996; Keller, 1998).

마찬가지로 미디어 사업에서 채널과 방송국이 포화 상태가 되면서 수익과 시청자 충성도 확보를 위해 브랜딩과 브랜드 확장 전략을 주로 활용한다. 브랜딩은 동일한 장르의 확장(예: CNN에서 CNN International, 또는 CNN Radio로)같은 전통적인 미디어 비즈니스를 넘어서 외부 수익원(예: 디스커버리 채널에서 디스커버리 채널 스토어로)에 이르기까지 다양하다. 결과적으로 이러한 발전은 핵심 브랜드의 중요성을 일깨우고 부담을 더하게 되었다. 장기적인 브랜드 충성도를 구축하기 위해서는 '오리지널' 브랜드의 개념과 위상을 명확하게 정의하고 지속적으로 재창조하여 소비자와 장기적으로 연결될 수 있도록 해야한다. 사업적 측면에서도 브랜드 자산은 지속되어야 한다(Aaker, 1996).

미디어 비즈니스에서 브랜드 충성도는 다양한 방법(멤버십, 경품 행사, 지역 행사 후원)으로 얻을 수 있지만 가장 확실한 방법은 미디어 콘텐츠에서 나온다. 사실에 입각한 미디어 콘텐츠의 브랜드 충성도를 높이는 요소는 일반적으로 진실성, 완전성, 신뢰성과 같은 전통적인 저널리즘의 가치이다. 예를 들어, 방송국은 뉴스 앵커에 대해서 이러한 요소를 평가하는 시청자 조사를 실시하기도 한다.

디스커버리에게 브랜드 충성도를 활용한다는 것은 핵심 비즈니스(채널)를 권위 있고 신뢰할 수 있는 정보 소스로 만드는 것을 의미한다. 이 이미지가 위태롭게 되면 브랜드의 '건전성'을 해치고 브랜드를 확장하는 기업도 위태롭게 된다. 그러나 신뢰를 주는 이미지를 지나치게 상업적으로 활용할 경우 문제가 될 수 있다. 광고에 이미 익숙하고 지겨워진 시청자가 구매를 유도하는 정보성 광고를 보고 있다고 느낀다면, 그들은 더 이상 디스커버리 채널을 신뢰할 수 있는 정보를 주는 '중립적'(즉, 긍정적인) 소스로 받아들이지 않을 것이다(Fürsich, 2002).

신뢰와 경멸은 종이 한 장 차이이다. 디스커버리 커뮤니케이션의 창립자이자 CEO인 존 헨드릭스(John Hendricks)가 미국 여행 채널의 대부분을 인수한 이후 이것은 확실해졌다.

사람들이 실제로 어딘가에 갈 수 있도록 여행 서비스를 개발할까 생각해 보았다. 아니면 항공권과 호텔을 판매하지는 않고 어떤 모델을 통해 사람들에게 여행의 대리 경험을 제공하는 것은 어떨까. 우리의 과제는 균형 잡힌 방식으로 두 가지를 모두 해결하는 것이다. 우리는 앞으로 3개월간 소비자에게 무엇이 최선인지 결정하기 위해 많은 일을 해야 한다.(Galletto, 1997a: 3)

그는 '광고주와 함께할 수 있는 성공'을 생각할 수도 있었다. 왜냐하면 많은 광고주들이 제품을 포지셔닝하기 위해 너무 강압적이거나 천박한 환경이 아니라 진지하고 신뢰할 수 있는 환경을 찾고 있기 때문이다. 전 미국 여행 채널 소유주인 로웰 버드 팩슨(Lowell 'Bud' Paxson)과 달리 DCI 경영진은 항상 '우리가 하는 모든 상업적인 시도는 취향에 따라 이루어질 것'이라고 강조했다(Higgins, 1997: 10). 마찬가지로 제이 펠드만(Jay Feldman)이 여행채널의 총책임자로 취임하며 새롭고 독창적인 쇼를 제작하고 정보 광고 및 유료 프로그램을 완전히 없애는 것에 도전했다. '우리는 이 네트워크를 디스커버리에 일조하도록 만들고 싶고 매우 높은 기준을 유지하고 있다'(Hall, 1998: 4).

미디어 방송을 브랜드화하는 또 다른 이유는 경쟁적인 멀티채널 환경에서 채널의 구독자와 실제 시청자 수를 늘리는 것이다.<sup>5)</sup> 브랜드 채널 패키지는 케이블 및 위성사업자에게 동

5) 케이블 네트워크는 이를 전송하는 케이블 시스템에서 가입자 요금(구독 가구당)을 징수하고 광고 시간을 판매하여 수익을 창출한다.

등하게 제공되며 복잡한 편성표에서 더 많은 공간을 확보할 수 있게 되었다(Cooper, 1998). 디스커버리는 디스커버리 채널에 대한 이미지와 채널 애청자들을 잘 이용하여 시스템 운영자가 전체 패키지를 구매하도록 설득한다. 아날로그식 판로를 넘어 훨씬 더 세분화된 디지털 시스템에서도 이러한 충성도를 획득하게 되었다. 분명히 이러한 브랜드화된 환경은 채널, 플랫폼 및 국경을 넘어 광고주에게 시청자를 판매하는 데 사용될 수도 있다. 예를 들어 이 '메가 브랜드' 전략을 통해 디스커버리는 '클레오파트라'의 궁전 특집에서 비자(Visa)와 메릴 린치(Merrill Lynch)에게 글로벌 로드블록 광고를 판매했다(Cooper, 1999:62). 포드 자동차 회사(Ford Motor Company)와 소프트웨어 회사인 CA는 맘모스 키우기의 '글로벌 스폰서'가 되었다(Advertising Age International, 2000). 또한 디스커버리는 브랜드를 확장하여 이미 다른 방송국에서 방송된 프로그램을 이른바 '용도 변경'하여 프로그램의 수명과 수익 흐름을 늘리거나 아직 비용적으로 효율성이 낮은 작은 디지털 방송국의 시간을 채운다(Katz, 1996a).

미국의 상황은 케이블 환경이 얼마나 경쟁적인지 보여준다. 1980년대 초에 시작된 진보적인 상업화 단계 이후 경쟁이 치열한 케이블 산업은 많은 합병, 폐쇄 및 인수되는 상황을 겪었다. 1990년대 초반의 짧은 안정화 기간 이후, 케이블 시스템 사업자는 구리선으로 연결하는 전통적인 지역에서 소비자당 약 60개 채널이 가능한 주파수가 한계에 도달함에 따라 합병 열기가 높아졌다. 이것은 케이블 시스템에서 네트워크 간의 경쟁을 증가시켰다. 프로그램 제공 업체는 이제 케이블 시스템이 광섬유 네트워크, 디지털 전송 및 직접 위성 시스템을 통해 수백 개의 채널을 전송할 수 있도록 하는 '디지털 혁명'에 있어 자신의 입지를 확고히 하고자 한다. 동시에 교차 소유 및 통합으로 인해 많은 국가에서 케이블 시스템 또는 위성 운영자(기술 제공자)와 케이블 또는 위성 네트워크(프로그래밍 제공자) 간의 구분이 명확하지 않다. 따라서 예측할 수 없고 세분화된 새로운 디지털 TV 시장에 채널이 성공적으로 진입하기 위해서는 잘 알려진 브랜드 이름과 시청자 충성도를 확보하는 것이 필수적이다.

미국 시장에서 큰 업체들의 전략 중 하나는 공동으로 홍보하는 다양한 채널을 개발하는 것이었다(예: CNN: Headline News, CNN International, CNN SI, CNN En Español, CNN Airport, CNNfn). 또 다른 전략은 유사한 프로그래밍 기획을 가진 방송국을 확보하고 하나의 공동 네트워크 이미지 아래에서 그들을 브랜딩하는 것이다(예: Discovery: 디스커버리 채널, 애니멀 플래닛, 학습 채널, 여행 채널).

이러한 채널 대기업의 장점은 공동 리소스(프로그래밍 라이브러리), 공동 프로모션(광고 패키지 결합) 및 배급을 함께 추진(케이블 및 위성 시스템에 공동 배치)하는 것이다(Chris, 2002; McMurria, 2002).

MTV Networks(Viacom), ESPN 및 Turner(AOL Time Warner)는 할인 판매, 패키징 및 교차 채널 프로모션을 포함하는 일반적인 통합 전략을 성공적으로 사용하여 TV Land, ESPN 2 및 Turner Classic Movies를 미국 케이블 시스템에 배급했다. (Cooper, 1998). 이것은 또한 디스커버리 채널, 러닝 채널, 애니멀 플래닛 및 트래블 채널과 국제 채널(아시아, 유럽 및 라틴 아메리카)을 통합하는 디스커버리의 전략이었다. 전반적으로 이는 '[국제]네트워크 번들을 조직하여 효율적으로 경영하고 광고주 계약을 잘 처리하고자 하는 대규모 프로그래머의 일반적인 경향'을 반영한 것이다(Galetto, 1997b: 47).

디스커버리의 경우 틈새 시장의 리더가 되는 것이 중요해졌다. 가능한 한 많은 미디어 플랫폼의 관심 영역에서 가장 높은 점유율을 원한다. 예를 들면, 디스커버리는 1998년 미국의

트래블 채널을 인수하여 '여행'을 트렌드로 만들자마자 곧 남미의 트래블 채널을 인수하여 국제적으로 확장하기 시작했다. 디스커버리 회장인 존 핸드릭스에 따르면 이 전략을 통해 '이제 미국 국내 여행 채널을 보유하고 있으므로 미국뿐만 아니라 전 세계 틈새 시장에 전념할 수 있게 되었다' (Cable and Satellite Express, 1997)고 말한다.

미디어 제작을 위한 브랜딩 개념으로 스타덤에 오른 디스커버리는 특정 채널, 기술 또는 미디어를 넘어서는 프로그래밍 전략을 전개했다. 이러한 접근 방식에 대해 디스커버리 네트워크 미국의 사장인 조나단 로저(Jonathan Rodgers)는 '진열대에서 우리의 공간을 일정하게 유지하는 것이 우리의 목표다. ... 우리는 어떤 플랫폼(미래의 위성, 케이블, 아날로그, 디지털 또는 무선 광대역)이든 편성의 10%를 차지하기를 기대한다'라고 말했다(Grove and Argy, 2000: 36).

## 콘텐츠와 제작자에 대한 중요성

미디어 산업의 기술 및 경제 발전으로 인해 텔레비전이 제작되고 배포되는 방식도 바뀌었다. 이러한 글로벌 텔레비전 환경에서 제작물과 콘텐츠 기획의 성공 여부는 글로벌 시청자들을 유입할 수 있는지와 교차 마케팅(머천다이징, 브랜드 확장 등)이 가능한 지에 따라 결정된다. 산업의 세계화와 채널 공급 증가로 인해 모든 종류의 프로그래밍에 대한 수요가 증가했고 이제는 논픽션 프로그래밍이 인기를 얻고 있다. 양질의 프로그램을 찾는 데 혈안이 된 남은 공영방송국들과 A&E, French Planete, German Vox 또는 인터넷서널 내셔널 지오그래픽 채널 등 미국에 기반을 두고 확장하는 케이블/위성 전문 채널은 모두 이러한 논픽션 프로그램에 관심이 많다(Westcott, 1999).

이러한 호황의 또 다른 이유는 방송인들이 다큐멘터리 및 기타 논픽션 엔터테인먼트가 드라마나 코미디와 비교해 적은 비용으로 '상당한 시청률을 확보할 수 있다는 사실을 깨달았기 때문이다. (다큐멘터리는 시간당 평균 30만~40만 달러, 드라마는 120만 달러, 시트콤은 90만 달러)'(McElvogue, 1998: C7). 따라서 텔레비전 논픽션 제작이 수요가 많은 상품이 되었으며 많은 제작사와 제작자가 논픽션 기획을 제안하게 되었다.

한 가지 예는 디스커버리가 강조하는 카테고리로서 여행이다. 여행과 관광은 전 세계적으로 매력적인 주제이다. 이러한 주제는 국경을 넘어 다른 문화까지도 건너간다. 호황을 누리는 국제 관광 산업으로 인해 시청자들은 여행 콘텐츠에 흥미를 느낀다. 그동안 여행과 관광은 서구만의 활동으로 간주되었으나 최근 증가하는 부유한 글로벌 '중산층'이 이를 점유하게 되자 글로벌 텔레비전 주제로서 여행에 대한 관심도 증가했다. TV로 여행을 즐기는 시청자들을 위해 만들어진 여행 콘텐츠(Moss, 1998)는 외국 여행을 할 여유가 없거나 (아직) 동기가 없는 시청자에게 프로그램을 마케팅한다(Fürsich, 2002 참조).

통신 산업의 세계화는 막대한 기술 투자와 주식 소유 기업의 이익 기대치 증가로 이어졌다. 이러한 분위기는 창의적인 아이디어와 아웃소싱, 공동금융 및 시너지와 같은 '린(Lean)' 경영 전략에 있어 보수적이며 위험을 줄이는 경영 방식을 선택하게 한다. 디스커버리는 자체 제작을 하는 대신 쉽게 판매하고, 변경하거나 취소할 수 있는 프로그램을 구매하거나 공동 제작한다. 이러한 프로그램은 시청자의 관심을 끌지 못하거나 더 이상 네트워크 프로필에 적절하지 않다고 간주되면 취소되기도 한다. 또한 이러한 작품 중 다수는 여러 국가에서 방영되며 여러 국제 채널 또는 제작사에서 공동 제작된다. 이러한 접근 방식은 현대

표준 제작 기준을 반영하는데 1998년 칸에서 열린 텔레비전 프로그램의 주요 국제 무역 시장인 MIP TV(Marché International des Programs de Télévision)에서 분명해졌다.

MIP TV 컨벤션에서는 완성된 다큐멘터리를 영화 제작자나 배급사에게서 구입할 수 있다. 그러나 많은 영화제작자들이 1990년대 초부터 더욱 보편화된 것, 즉 다수의 국제 방송사들이 공동으로 시리즈 자금을 조달하거나 공동 제작하려고 노력했다. 방송사들은 개별적으로 자금 조달하는 것이 어렵기 때문에 이러한 유형의 협력 프로젝트가 더욱 일반화되었다. 제작자들은 MIP TV와 같은 시장에서 만나는 국제 금융을 더욱 의존하게 되었다. (McElvogue, 1998: C7)

독립 제작자들은 그들의 제품을 글로벌 프로그래머들에게 더 잘 보이기 위해 이러한 새로운 작업 조건에 적응해야 한다. 무역 저널에서는 다음과 같이 설명한다.

프로젝트가 다른 시장에 맞게 조정되어야 한다면 더 낮은 가격을 요구할 것이다. 진행자나 호스트가 없는 프로그램은 특히 대본이 좋아야 빨리 선택된다. 스타가 있는 제작물의 경우는 다르다. 스타 영향력 없이 온카메라 내레이터를 이용하는 프로젝트는 번역이나 변환 비용이 추가되는 어려움을 겪는다. ... 핵심은 방송사가 가능한 적은 시간과 비용을 투자할 수 있도록 자산을 포장해야 한다는 것이다. (Christie, 1997: 34)

한편으로 독립 프로듀서들은<sup>6)</sup> 디스커버리와 같은 글로벌 프로그래머들이 논픽션 프로그래밍을 많이 구매할수록 득이 된다. 로컬 제작물 보다 훨씬 더 많은 비용을 지불하기 때문이다. 디스커버리 제작 예산은 일반적인 제작비 \$20,000 ~ \$50,000와 달리 논픽션 프로그램 일 경우 \$200,000 ~ \$500,000로 늘어난다(Christie, 1997). 그러나 글로벌 프로듀서에게 판매하는 것은 '작품이 전환되거나 해외 고객을 위해 새로운 쇼에서 영상 일부를 판매할 수 있는 권리를 포기하는 것'을 의미하기도 한다(Christie, 1997: 34). 더욱이 국제 프로그래머들은 독립 제작자들 사이의 경쟁 상황을 이용하여 프로그램 가격을 낮추는 경우가 많다.

이러한 경제적 요인은 콘텐츠에 더 직접적으로 영향을 미친다. 진보적인 관점에서 볼 때, 이러한 국제적인 작품은 서구의 이해관계를 넘어서 관객을 고려하는 보다 평등화된(즉, 객관화와 고정관념이 덜한) 제작 환경으로 이어질 수 있다. 어떤 의미에서 제작자는 국경을 넘어 훨씬 더 넓은 범위의 시청자를 소구해야 한다. 그러나 미디어 시스템이 통합 상품화, 상업화, 세계화(Nordenstreng and Schiller, 1993)되면서 논쟁의 여지가 있는 탐사('하드') 텔레비전 저널리즘에서 논쟁의 여지가 없는 기념적인('소프트') 논픽션 엔터테인먼트로 수요를 이동시켰다(Fürsich, 2002; McMurria, 2002). MIP TV의 한 기사는 베테랑 영국 프로그램 배급사의 말을 인용하여 탐사 저널리즘과 다큐멘터리에 대한 관심이 부족한 현상에 대해 설명했다.: '현재 팔리고 있는 다큐멘터리 유형은 동물, 여행, 팩츄얼 다큐멘터리이며, 심각한 저널리즘을 담고 있는 질 높은 다큐멘터리는 판매하기가 더 어려워지고 있다'(McElvogue, 1998: C7). 서구 미디어 회사들이 전통적인 권위주의 미디어 시장으로 이동함에 따라 '진지한' 저널리즘에서 '시시한' 프로그램으로 전환되는 경향이 강하다. 가장 주목할 만한 사례는 Murdoch's News Corp.가 중국 정부를 달래기 위해 스타(Star) 위성시스템에서 BBC World를 삭제하거나 편향된 보도를 위해 이스라엘에 CNN 경영진을 파견한 것에 대

6) 세계화는 통신 산업 종사자와 정보 사회 종사자의 작업 환경을 변화시켰다(국제적 관점에서 새로운 노동력에 대한 비판적 평가는 Sussman and Lent, 1998 참조). 많은 미디어 직원이 자신의 거주지에 본사가 없는 글로벌 기업 또는 글로벌 기업의 계열사에서 근무하는 경우가 늘고 있다.

해 공식적으로 변명한 것이다(Rutenberg, 2002). 디스커버리의 브랜드가 중요한 보고를 제한할 수 있는 방법은 MIP TV의 뉴욕 타임즈(New York Times) 기사에 나와 있다. 이 기사는 프론트라인(Frontline)의 수석 프로듀서인 데이비드 패닝(David Fanning)의 말을 인용했다.

'중국에서 판다를 촬영할 수 없게 될까봐 인권에 관한 콘텐츠를 만들지 않겠다고 디스커버리의 누군가가 말한 적 있다.'라고 그는 말했다. 이에 대해 디스커버리 채널의 수석 부사장겸 총괄 책임자인 마이크 쿼트론(Mike Quattrone)은 중국 인권에 관한 영화는 디스커버리의 프로그램에 맞지 않아서라고 답하며, 디스커버리의 어느 누구도 판다와 관련된 일을 거론하지 않을 것이라고 말했다. '우리는 사람들이 디스커버리에서 찾고자 하는 주제를 가지고 재미있으면서도 가능한 한 신뢰할 수 있고 유익한 프로그램을 만든다'라고 말했다. '나는 과학과 자연사에만 집중하는 것에 대해 사과하지는 않겠다. 이러한 주제에도 좋은 것들이 많다.'(McElvogue, 1998: C7)

이러한 프로그래밍 논리는 논픽션 텔레비전이 전 세계적으로 성공하려면 지나치게 비판적인 시각을 포기해야 한다는 것을 설명해준다. 미디어와 정책 결정은 간혹 밀접하게 연관되어 있어서 다른 국가의 정치적 문제나 세계화 자체의 영향을 비판하는 것은 매우 위험한 것으로 간주될 수 있다. 또한 현대 소비사회에 대한 문화사회학적 비판은 광고주의 이해관계와 충돌할 가능성이 높다.

이렇게 변화한 미디어 환경은 정보가 공공재에서 상품으로 변환되는 포스트모던 하이퍼 상업화(Jameson, 1991)를 설명할 수 있는 좋은 예이다. 비용 절감 및 교차 프로모션 가능성은 인기 상품과 같은 논픽션 프로그램을 만드는 배경이 되었고 제작자는 이러한 양면성을 고려해야 한다. 따라서 상업화 사회에서 비판적 시각을 가진 저널리즘적 실천은 새롭게 정의되고 기능은 제한된다.

## 브랜드 활용 : 공공 서비스 개념에 도전

디스커버리 커뮤니케이션사는 시청자 세분화가 표준이 될 미래의 새로운 디지털 다중 채널 미디어 환경에서 수익을 낼 수 있도록 충분한 시청자를 모아야 했고, 결국 여러 국가를 넘나들며 다양한 미디어 플랫폼에서 프로그래밍할 수 있는 글로벌 미디어 브랜드를 개발했다. 점점 더 상업화되는 텔레비전 환경에서 어려움을 겪고 있는 다른 논픽션 형식(예: 다큐멘터리)보다 평균 이상의 제작비를 통해 '고품격 텔레비전' 브랜드를 확립했다. 머천다이징, 교차 프로모션, 광고 연결 및 배급이 이 마케팅 전략의 필수적인 부분이지만 디스커버리는 지나치게 상업화된 것처럼 보여 고품격 브랜드의 가치가 희석되지 않도록 주의한다. 논픽션 엔터테인먼트 장르는 텔레비전의 교육 및 정보 제공 기능에도 영향을 미친다. 논픽션 엔터테인먼트 장르는 과학, 자연, 여행 및 건강 등의 주제에서 기존 공영 텔레비전이 담당하던 교육 및 정보 제공 기능까지 담당하게 된다. 세계 전체가 모두 이러한 영역에 관심을 가지고 있으며 콘텐츠는 최소한의 현지화를 거쳐 국가 전체에 방영된다(예: 동물은 더빙할 필요가 없음). 이 장르가 문화 전반에 걸쳐 소비되려면 뛰어난 기술에 초점을 맞춰야 하며 공격적이지 않고, 정치적이지 않고, 학구적이지 않고, 문화적으로 제약을 받지 않아야 한다. 이 전략을 통해 디스커버리가 '엔터테인먼트'라는 용어를 논픽션 또는 사실적 프로그램

이라는 장르와 연결하려는 이유를 알 수 있다. 따라서 사실적인 프로그램의 범주 내에서 보면 논픽션 엔터테인먼트는 탐사 저널리즘 다큐멘터리와 정반대(비판적)되는 위치에 있다.

디스커버리가 글로벌 인수의 첫 단계에 접어들던 1995년부터 국제 정치 문제에 대한 민감함이 겉으로 드러났다. 한 무역 저널리스트는 다음과 같이 말했다.: '디스커버리가 전도적인 또는 비정치적이고 교육적인 프로그램을 제공함으로써 회사는 다소 어려운 지역에 깊이 침투할 수 있게 되었다. 바로 단순하고 일관되며 의미 있는 메시지를 유지하는 것이다'(Walley, 1995: 114). 논픽션 엔터테인먼트는 지역정부와 그들의 정서를 달래는 것 외에도 광고주가 선호하는 건전한 환경을 제공한다. 디스커버리 대표는 다른 미국 케이블 채널의 오스본즈(The Osbournes)(MTV)와 같은 선정적이며 문제가 많은 콘텐츠가 성공하게 된 상황에 대해 언급한다.: '광고주들은 논란이 되는 프로그램을 제공하는 케이블 방송사에 대해 겉으로만 엄격한 척한다. ... 실은 광고주를 위한 이러한 기회가 많다는 것이 케이블의 장점이다'(Romano, 2002: 19).

콘텐츠 유형 외에도 디스커버리는 공공 방송의 의의를 모방하기 위해 몇 가지 다른 전략을 사용한다. 첫째, 디스커버리는 고품질 콘텐츠 제작을 위해 공영 TV와 직접 경쟁한다. 그것은 종종 자금이 부족한 미국 PBS 및 기타 국영 방송사 프로그래밍 비용을 능가한다. 둘째, 국제적으로 비상업적인 공공 서비스 방송이라는 정체성에 오히려 더 해로운 일을 감행했다. 1998년 이후 디스커버리와 BBC 간의 전략적 제휴가 이루어졌고 이로 인해 국제 채널 디스커버리 아츠 앤드 피플, 공동 제작 및 영리 케이블 채널인 BBC America 같은 합작 프로젝트가 탄생했다. BBC America의 마케팅, 배급 및 광고 판매는 디스커버리에서 담당하고 있다(Broadcasting & Cable, 1998). 또한 제3세계 국가의 많은 시청자에게 신속하게 접근하기 위해 디스커버리는 종종 기존 국영 방송사와 프로그램 교환을 시작했다. 예를 들어 인도의 두르다산(Doordarshan)은 DD Metro 네트워크의 짧은 편성 시간을 가져와 디스커버리에게 대여해 주었다. 이를 통해 디스커버리는 기존의 제한된 케이블 구독자 가구수를 넘어서 델리, 뭄바이, 첸나이 및 캘커타의 도시의 시청자에게 접근할 수 있게 되었다(Economic Times, 2000). 회사 정보에 따르면 2001년 인도의 약 2천만 명의 시청자들은 디스커버리의 합작 프로젝트 및 채널(Travel and Adventure 및 Discovery Health를 시작하기 전)을 시청하게 되었다(Asia Pulse, 2001). 정부 규제가 심한 중국 시장에 접근하기 위해 디스커버리는 국영 방송사인 중국 중앙 텔레비전(CCTV)과 프로그램을 교환하기로 협의했다(Stein, 1995). 이제 디스커버리는 4,500만 이상의 중국 가구에 도달하는 22개 지역 시스템에 2시간 짜리 황금시간대를 보유하고 있다(Osborne, 2002). 셋째, 가장 중요한 것은 디스커버리가 프로그램을 공공 영역에 배급하는 판촉 전략을 자주 사용한다는 것이다. 비디오 시리즈인 디스커버리 채널 스쿨(Discovery Channel School)을 통해 학교와 교육을 연결하고 TV 콘텐츠와 함께 교사 매뉴얼을 제공한다(Hogan, 2000). 이러한 모든 교육적인 시도는 웹사이트 DiscoverySchool.com에 번들로 업로드되어 있다. DiscoverySchool.com은 학교 프로젝트에 대한 연구 지원, 교사를 위한 강의계획 및 미디어 리터러시 조언(Smart TV Viewing Tips, 2002)을 포함해 학부모에게 정보를 제공하는 온라인 사이트도 개설했고, 이는 교재를 판매하는 온라인 상점과 연결된다. 디스커버리 키즈 채널과 미국 네트워크 NBC의 토요일 아침 편성을 통해 어린이 프로그램에 진출하면서 공공 방송국의 고정 프로그램인 어린이 프로그램과 직접 경쟁하게 된다. NBC가 FCC에서 규정하는 양질의 어린이 프로그램 편성에 부합하기 위해 자체 편성시간대를 디스커버리에 임대하는 것을 보면 디스커버리가 얼마나 성공적인 브랜딩을 해냈는지를 알 수 있다. 어린이 프로그램에 대한 시도는 상당히 최근에 이루어

졌으며 그다지 성공적이지는 않았고, 디지털 디스커버리 키즈 채널은 매우 낮은 평가를 받았다(De Moraes, 2001). 그러나 디스커버리는 '고품질' 브랜드의 파급 효과를 새로운 프로그래밍 전략으로 활용하여 FCC 관계자도 동의할 것이라며 NBC 경영진을 설득한 것으로 보인다. 공공 영역에서 더 나아가 디스커버리 프로그래밍에 연결된 박물관을 후원하거나 전시 및 공동 프로모션을 시작한다. 예를 들어 1961년 머큐리 우주 캡슐을 복원해 미국 12개 도시의 박물관에서 '박물관 방문객을 늘리고 새로운 케이블 가입자 유도를 위해 선정된' 지역 케이블 TV 계열사 프로모션과 함께 양방향 전시를 한 사례도 있다(Fitzgerald, 2000; Hogan, 2000). 박물관은 전통적으로 공공 기관으로 여겨졌던 공간이지만 현재는 상업적 색채가 만연해있다(Fürsich and Lester Roushanzamir, 2001). 공영 방송은 지난 20년 동안 상업 방송과의 경쟁과 그들을 위한 규제 완화로 세계적으로 재정적, 정치적, 이념적인 지원을 받지 못하고 있었다. 디스커버리 법인은 공영 방송을 성공적으로 모방하여 이들이 놓친 부분까지 가져가게 되었다.

위의 분석은 논픽션 프로그램이 수익성 있는 상품이라는 사실로 이어진다. 이러한 콘텐츠들은 다양한 국가의 여러 제작사에서 자금을 조달받고 기존에는 공영 TV에서 다루던 과학, 자연, 여행 및 건강과 같은 분야에서 대중의 관심을 받으며 교육적 가치를 추구한다. 문화 전반에 걸쳐 영향력이 있고, 신뢰할 수 있고 진실된 정보를 제공하면서도, 논픽션 엔터테인먼트로 포장되어 지역의 정치적 상황에 도전하지 않는 콘텐츠가 되었다.

그러나 여전히 문제가 남아 있다. 디스커버리 커뮤니케이션사는 효과적으로 공영 방송의 기능을 대체할 수 있을까? 다중 채널 텔레비전 환경에서 디스커버리와 같은 네트워크가 출현하면서 공영방송이 진부하다는 비판적 목소리와 공영방송이 심각한 위기에 처했다는 염려의 목소리가 공존한다(논쟁에 대해서는 Brown, 1996; Chan-Olmsted 및 Kim, 2002 참조). 디스커버리의 프로그램이 공영 TV의 프로그램과 매우 흡사해 보일지도 모른다. 그러나 이러한 논쟁에서는 디스커버리와 같은 상업 프로그래머와 대적하는 공영 방송이 가진 차별적이며 핵심적인 기여를 간과하고 있다. 디스커버리의 범위는 웹 사이트에도 볼 수 있듯이 '실세계 범주(Real World Category)'이다. '과학과 기술; 사람, 장소, 문화; 역사; 자연계; 탐험과 인간의 모험; 건강'(Discovery.com, 2002), 이 모든 주제는 광고 수익을 높이고 (케이블 구독 또는 위성 요금을 통해) 시청자 접근을 관리하기 위해 세계적으로 인기 있는 논픽션 엔터테인먼트로 포장된다. 반면 공영방송은 지역과 국지적인 시장에서 강점을 보인다. 대부분의 시청자들이 접근할 수 있도록 제한하지 않는다. (일부 국가에서는 요금이 있지만 일반적으로 평균케이블 요금보다 훨씬 낮음). 또한 많은 국가의 규정에 따라 공영 방송은 콘텐츠 및 프로그래밍에 대한 지역이 참여하고 대중이 감시할 수 있도록 장려한다. 디스커버리는 무엇보다도 소비자(다른 디스커버리 서비스의 잠재적 구매자 또는 광고주와 연결될)인 잠재 고객을 생성하고 이해해야 한다. 이와는 대조적으로 공공 서비스 미디어는 청중을 시민으로 대하고 민주주의와 정보에 입각한 비판적인 대중으로 거듭날 수 있도록 최선을 다한다. 이는 디스커버리 커뮤니케이션사가 제공할 수 없는 기능이다. 상업적 프로그래머는 절대 자신의 비즈니스 모델을 손상시키지 않기 때문이다.

## 결론

이 사례 연구를 통해 규제나 기술적인 세부 사항과 함께 미시적 및 거시적 경제 문제가

다국적 미디어 기업의 콘텐츠 및 프로그래밍 전략을 창출하는 방법을 설명했다. 1990년대 초 미국 케이블 시스템의 포화 상태로 인해 해외 시장에 진출한 디스커버리 커뮤니케이션사는 매장, 비디오 판매, 온라인 사이트와 같은 비텔레비전 기업으로 확장할 수 있는 고품격 텔레비전의 글로벌 브랜드를 구축하기 위해 수년에 걸쳐 프로그램을 조정하고 개선했다. 브랜드의 건전성은 해당 장르인 논픽션 엔터테인먼트의 성공과 결부된다. 이 장르는 학구적이고 비판적인 텔레비전 저널리즘과 선정적인 리얼리티 프로그램 사이, 즉 신뢰성과 상품성 사이에 전략적으로 위치한다. 콘텐츠를 직접 현지화하지 않고 국가 간 민감도 및 현지 규정에 주력한다.

이 사례 연구는 전통적인 경제학과 정치 경제학적 시각으로 접근하였고 결과물은 국제 커뮤니케이션과 미디어 경제 연구에 영향을 줄 수 있다. 국제 커뮤니케이션 학자들은 지난 몇 년 간 다국적 미디어 대기업의 지역화 또는 '글로벌화' 전략을 강조하면서도 디스커버리와 같은 기업이 글로벌 콘텐츠 및 프로그래밍에 의존하여 자신들의 핵심 제품을 판매하려는 의도를 간과하고 있었다. 다른 언어로 번역하는 데 드는 저렴한 비용 등을 예로 디스커버리 프로그램은 처음부터 국경을 넘어 운용되도록 제작되었다. 디스커버리 콘텐츠는 전 세계를 타겟으로 하지만 프로모션만은 지역적으로 진행하는 경향이 있다.

또한 많은 국제 커뮤니케이션 연구를 보면 미디어 세계화가 미국 밖에서만 영향을 미친다는 것을 암시하는 것 같다. 디스커버리의 논픽션 엔터테인먼트는 전 세계에 판매되는 프로그램으로 기존의 미국 논픽션 프로그램의 한계를 깨고 종종 유럽 공영 방송사를 모방하는 새로운 장르를 제작한다. 이와 같이 디스커버리의 논픽션 엔터테인먼트는 자사가 운영하는 모든 국가의 방송 미학을 변화시켰다. 더욱이 이런 프로그램은 미국 공영 방송과의 심각한 경쟁을 하며 미국 및 해외 논픽션 프로그램 제작자의 입지도 변화시켰다.

이러한 확장 사례 연구는 또한 정치 경제의 결정론에 도전한다. 세계적 국가적 경제 요인이 디스커버리의 전략에 중요한 영향을 미치기는 하지만 그것만으로는 상대적으로 고가의 '고품질' 프로그램이 어떻게 글로벌 제품이 될 수 있는지 설명할 수 없다. 다양한 국가의 규제를 통과하고 전 세계 케이블 및 위성 사업자의 환영을 받으며, 국제 광고주의 관심을 끌기 위해 디스커버리는 브랜드를 축소시키지 않아야 한다. 따라서 디스커버리는 자사 제품의 가격을 낮추고 신뢰 요소를 위협할 수 있는 광범위한 상업화 및 교차 마케팅을 지양해야 한다.

단순히 마케팅 이슈에 대한 설명을 넘어서 기술 및 규제 요인을 감안하고 경제적 사례를 분석한 본 연구를 통해 특정 유형의 텍스트가 부상한 상황을 잘 이해할 수 있다. 디스커버리의 논픽션 엔터테인먼트는 창의적이거나 미학적 요인이 아닌 비즈니스 모델과 관련하여 만들어진 장르이다. 전통적인 미디어 경제학자들처럼 이 비즈니스 모델의 실행 가능성을 분석하는 것 그 이상으로 이 연구는 경제적인 분석을 미디어 비평과 연결하고 대중적 시각에서 이 새로운 장르의 문제적 측면을 드러내고자 한다. 이러한 접근을 통해 미디어학은 '현대 문화의 주요 동력에 대해 자세하게 설명할 수 있다. 이러한 통찰력으로 민주주의를 되살리는 서비스에서 시민의 권리와 의무를 확장하는 데 필요한 상징적 자원을 유지할 수 있게 한다.' (Garnham, 1995 : 94)

향후 연구에서는 다른 다국적 프로그래머의 컨텍스트-텍스트 연결에 대한 연구, 또는 이러한 경쟁 상황에 대한 지역 공영 방송사의 반응을 조사하고자 한다. 디스커버리 커뮤니케이션사는 새로운 유형의 프로그래머, 또는 콘텐츠 제공자이다. 이는 진정한 글로벌 제품으로 특정 유형의 미디어 기술이나 국경, 플랫폼을 초월하여 운영된다. 이들의 국제적인 성공

은 전 세계의 공영방송국에게는 위협이 되고 있다. 대중과의 커뮤니케이션과 정보 제공에 있어서의 이들의 약점은 미디어 비평가들의 글로벌한 연구를 통해 밝혀내야 할 것이다.

## 노트

이 연구의 초기 버전은 2002년 5월 매사추세츠 캠브리지의 매사추세츠 공과대학에서 열린 '매체 전환(Media in Transition)2' 컨퍼런스에서 발표되었고, 보스턴 대학 연구 기금 (Boston College Research Grant)에서 연구비 일부를 지원받았다. 바네사 파지오(Vanessa Fazio)와 덴 킴(Then Kim)의 보조에 감사를 표한다.

## 참고문헌

- Aaker, D.A.(1996) Building Strong Brands. New York: The Free Press.
- Advertising Age International (2000) 'Discovery Channel Signs up " Mammoth" Sponsors', March: 3.
- Asia Pulse (2001) 'Discovery Set to Launch Two New Channels in India', 6 August.
- Broadcasting & Cable (1998) 'BBC Calling: Talk of Agreement Between Discovery Communications and BBC', 16 March: 18.
- Bousé, D. (1998) 'Are Wildlife Films really " Nature Documentaries"?', Critical Studies in Mass Communication 15(2): 116-40.
- Boyd-Barrett, O. (1997) 'International Communication and Globalization: Contradictions and Directions', in A. Mohammadi (ed.) International Communication and Globalization: A Critical Introduction, pp. 11-26. London: Sage.
- Brown, A. (1996) 'Economics, Public Service Broadcasting, and Social Values', Journal of Media Economics 9(1): 3-15.
- Cable and Satellite Express (1997) 'Discovery Bids to Take Travel', 9 October.
- Chadha, K. and A. Kavoori (2000) 'Media Imperialism Revisited: Some Findings From the Asian Case', Media, Culture & Society 22(4): 415-32.
- Chan-Olmsted, S. and Kim, Y. (2002) 'The PBS Brand Versus Cable Brands: Assessing the Brand Image of Public Television in a Multichannel Environment', Journal of Broadcasting & Electronic Media 46: 300-320.
- Chris, C. (2002) 'All Documentary, All the Time? Discovery Communications Inc. and Trends in Cable Television', Television & New Media 3(1): 7-28. Christie, B. (1997) 'Special Report on Travel & Adventure: New Directions', Realscreen, 1 November: 34.
- Cooper, J. (1998) 'Cable TV: The Road More Traveled: In a Survival Mode, Discovery Makes Travel Free until 2000', Mediaweek 8 (26 January): 8.
- Cooper, J. (1999) 'Building the Brand', Mediaweek 9 (31 May): 62.
- Cunningham, S., E. Jacka and J. Sinclair (1998) 'Global and Regional Dynamics of International Television Flows', in D.K. Thussu (ed.), Electronic Empires: Global

- Media and Local Resistance, pp. 177-92. London: Arnold.
- De Moreas, L. (2001) 'On Saturday Mornings, NBC Doesn't Want to Play Anymore', The Washington Post, 6 December: C7.
- DiscoverySchool.com (2002) <http://school.discovery.com> (accessed 5 June 2002).
- Discovery.com (2002) <http://www.discovery.com> (accessed 1 July, 2002).
- Economic Times (2000) 'Discovery, ESPN in Talks with DD', 17 October.
- Fitzgerald, K. (2000) 'Promo Spotlight: Discovery Launches Exhibit of Recovered Space Capsule', Advertising Age 71: 44.
- Fürsich, E. and E. Lester Roushanzamir (2001) 'Corporate Expansion, Textual Expansion: Commodification Model of Communication', Journal of Communication Inquiry 25: 375-95.
- Fürsich, E. (2002) 'Packaging Culture: The Potential and Limitations of Travel Programs on Global Television', Communication Quarterly 50: 203-25.
- Galetto, M. (1997a) 'Travel Deal May Tip to Bountiful Paxson, Discovery Team', Electronic Media 15 (15 September): 3.
- Galetto, M. (1997b) 'Discovery Grows Latin Operation', Electronic Media 15 (20 October): 41.
- Garnham, N. (1995) 'Political Economy and Cultural Studies: Reconciliation or Divorce?', Critical Studies in Mass Communication 12: 62-71.
- Grove, C. and S. Argy (2000) 'Fight For Online Shelf Space', Variety 379 (5 June): 36.
- Hall, L. (1998) 'Travel Channel's Feldman Maps New Course', Electronic Media 16 (2 February), 4.
- Herman, E.S. (1997) *The Global Media: The New Missionaries of Corporate Capitalism*. London: Cassell.
- Higgins, J.M. (1997) 'Travel Travels to Discovery: Paxson Sells Majority Stake in Just-Purchased for \$75 million Cable Network for Only \$20M', Broadcasting & Cable, 127 (25 September): 10.
- Higgins, J.M. (1999) 'Discovery's Big Stretch', Broadcasting & Cable 129 (25 January): 106.
- Hogan, M. (2000) 'Discovery Plans Big, Hairy Marketing Effort', Multichannel News 21: 42.
- Jameson, F. (1991) *Postmodernism or, the Cultural Logic of Late Capitalism*. Durham: Duke University Press.
- Katz, R. (1996a) 'Discovery Goes Digital', Multichannel News 17 (2 September): 1-2.
- Katz, R. (1996b) 'The World According to Hendricks', Multichannel News 17 (7 October): 1-2.
- Keller, K.L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- McChesney, R.W., E. Meiksins Wood and J.B. Foster (eds) (1998) *Capitalism and the Information Age: The Political Economy of the Global Communication Revolution*. New

- York: Monthly Review Press.
- McElvogue, L. (1998) 'Tough Documentaries Are a Tough Sell on TV', *New York Times* 13 April: C7.
- McMurria, J. (2002) 'Discovering the World: Globalization and Television Documentary', paper presented at the conference MIT2: Globalization and Convergence, Cambridge, MA, USA, May.
- Morris, N. and S. Waisbord (ed.) (2001) *Media and Globalization: Why the State Matters*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Mosco, V. (1998) 'Political Economy, Communication, and Labor', in G. Sussman and J.A. Lent (eds) *Global Productions: Labor in the Making of the 'Information Society'*, pp. 13-38. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Mosco, V. (1996) *The Political Economy of Communication: Rethinking and Renewal*. London: Sage.
- Moss, L. (1998) 'Discovery Names CBS Vet to Run Travel', *Multichannel News* 19 (5 January): 10.
- Nordenstreng, K. and H.I. Schiller (eds) (1993) *Beyond National Sovereignty: International Communication in the 1990s*. Norwood, NJ: Ablex.
- Osborne, M. (2002) 'Discovering New Talent', *Variety* 386 (8 April): 28.
- Papson, S. (1992) ' " Cross the Fin Line of Terror" : Shark Week on the Discovery Channel', *Journal of American Culture* 15(4): 67-81.
- Realscreen (2000) 'DNI Takes Health and Travel to Europe and Latin America', 5 (1 April): 25.
- Robertson, R. (1995) 'Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity', in M. Featherstone, S. Lash and R. Robertson (eds) *Global Modernities*, pp. 25-44. London, Sage.
- Romano, A. (2002) 'Discovery's Deep Pockets: It Plans to Spend \$370 This Year on Programs for its Family of Networks', *Broadcasting & Cable* 132 (15 April): 19.
- Rutenberg, J. (2002) 'CNN Navigates Raw Emotions in its Coverage from Israel', *New York Times* 1 July: C1.
- Smart TV Viewing Tips (2002). Retrieved 1 July 2002 from <http://school.discovery.com/ontv/viewtips.html>
- Shrikhande, S. (2001) 'Competitive Strategies in the Internationalization of Television: CNNI and BBC World in Asia', *Journal of Media Economics* 14(3): 147-68.
- Stein, J. (1995) 'China Central Television is Seeking to Develop a Global Audience with its 24-hour Satellite Channel, CCTV-4', *Electronic Media* 14(50): 22.
- Stern, C. (2001) 'Discovery, NBC Held Merger Talks During Summer', *Washington Post*, 27 November: E1.
- Stilson, J. (1992) 'American Channels Charge Ahead Overseas', *Multichannel News* 13 (19 October): 3-4.
- Stoecker, Randy (1991) 'Evaluating and Rethinking the Case Study', *The Sociological Review* 39(1): 88-112.

- Straubhaar, J.D. (1997) 'Distinguishing the Global, Regional and National Levels of World Television', in A. Sreberny-Mohammadi, D. Winseck, J. McKenna and O. Boyd-Barrett (eds) *Media in Global Context: A Reader* pp. 284-98. London: Arnold.
- Sussman, G. and J.A. Lent (eds) (1998). *Global Productions: Labor in the Making of the 'Information Society'*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Walley, W. (1995) 'Programming Globally - with Care. Cultural Research Ensures Discovery's Success Abroad', *Advertising Age* 66 (18 September):114.
- Waters, R. (1999) 'A Voyage of Discovery: A US Company is Determined to Be an Increasingly Powerful Force in TV Markets Around the World', *Financial Times* (London), 15 March: 12.
- Westcott, T. (1999) 'Nature of the Beast', *Multichannel News* 5(4): 17-18.
- Witherspoon, J., R. Kovitz, R.K. Avery, and A.G. Stavitsky (2000) *A History of Public Broadcasting*. Washington, DC: Current Publishing.