

# حضور چشمگیر در تمامی بازارهای مهم جهان

جهانی سازی هالیوود در دهه ۱۹۹۰

تینو یالیو  
ترجمه علمی

A Major Presence in all the  
World's Important Markets



طی دهه ۱۹۹۰، فعالیت جهانی برای فیلم های سینمایی به طور بی سابقه ای افزایش یافت. علت این امر عواملی چون رشد اقتصادی در اروپای غربی، کشورهای حاشیه ی اقیانوس آرام و آمریکای لاتین و پایان جنگ سرد بود. خصوصی شدن نظام های رادیو تلویزیونی دولتی و توسعه ی فن آوری های نوین توزیع، از دیگر عوامل آن به شمار می رود. هالیوود برای استفاده از این شرایط به عصر «جهانی سازی» پا گذارد. همان طور که شرکت تایم وارنر

آلتنتیک رلیس، کارولکو، نیورولد، همدیل، تروما، آیلند الایو، وسترن و نیولاین که برای پرکردن خلاء آمده بودند. این شرکت‌ها با این آگاهی که حتی فیلم معمولی می‌تواند با پیش فروش حق توزیع به تلویزیون‌های کابلی و ویدئوهای خانگی، بخش عمده‌ی هزینه‌ی خود را در آورد، پایه عرصه گذاردند.

شرکت‌های بزرگ پیش از آن که فیلم‌های بیش‌تری تولید کنند، قالب جدیدی («فیلم بسیار پرهزینه») برای فیلم‌های بلند ایجاد کردند. ۶ شرکت مستقل کارولکو پیکچرز ۱۰۰ میلیون دلار در «ژانر ۲ روز داوری» (۱۹۹۱) با شرکت آرنولد شوارتسنگر سرمایه‌گذاری کرد تا فیلمی بسازد که ۲۰۴ میلیون دلار در خود آمریکا و ۳۱۰ میلیون دلار در خارج به دست آورد. فیلم‌های بسیار پرهزینه چرخه‌ی تازه‌ای ایجاد کردند که بودجه‌های تولید فیلم را تا رقم‌های تازه‌ای بالا برد. ۷ برخلاف معمول، فیلم‌هایی که حدود ۷۵ میلیون دلار هزینه داشتند، سرمایه‌گذاری‌های محافظه‌کارانه‌ای محسوب شدند. این فیلم‌ها با استفاده از عناصری چون تخیلات گسترده، ستارگان مشهور و جلوه‌های بصری و ویژه خطر سرمایه‌گذاری را کاهش دادند زیرا: ۱. آن‌ها رویدادهای رسانه‌ای را ایجاد کردند، ۲. ارتباط‌ها و ائتلاف‌های جدیدی را برقرار ساختند، ۳. تبدیل به موتورهای نیرومندی برای کسب درآمد در شعب جنبی مانند پارک‌های موضوعی تفریحی و ویدئو شدند، ۴. برای کسب درآمد در بازارهای خارجی وارد عمل شدند و ۵. توزیع آن‌ها ساده بود.

خیال آسوده‌ی توزیع‌کنندگان به دلیل اشباع سفارش‌ها بود. اشباع سفارش که عملکردی برای عرضه‌ی فیلم‌های جدید به‌طور همزمان در تمام بازارهای کشور تعریف شده است، همراه با تحقیقات گسترده‌ی ملی برای تأمین سریع هزینه‌ها طراحی شد. اشباع سفارش که از هنگام نمایش آواراه‌ها در ۱۹۷۵ محصول نیویورک سال، امری عادی شده بود، هزینه‌های چاپ و تبلیغات فیلم را در دهه‌ی ۱۹۸۰ به ۱۲ میلیارد دلار رساند. طی دهه‌ی ۱۹۹۰، شرکت‌ها ۳۵ میلیون دلار و بیش‌تر برای پیشبرد فیلم‌های تازه صرف کردند. این راهبرد درآمدهای «هنگفتی» ایجاد کرد. مثلاً در ۱۹۸۹، شش فیلم هر یک بیش از ۱۰۰ میلیون دلار در آمریکا فروش کردند؛ از جمله پنمن (وارنر)، ۲۵۰

توضیح داده است، جهانی‌سازی به دست اندرکاران تراز اول تجارت حکم کرد که با تکیه بر پایه‌ی قوی تشکیلات اصلی خود، راهبردهای درازمدتی را اتخاذ کنند و درعین حال، حضوری چشمگیر در تمام بازارهای مهم جهان داشته باشند. این وضعیت در عمل به این معنی بود که شرکت‌ها با توسعه‌ی «افقی»، عملکرد بین‌المللی خود را به سطح چشمگیری ارتقا دهند و سراغ بازارهای نوظهور جهانی بروند. همچنین با توسعه‌ی «عمودی»، ائتلاف‌های تازه‌ای با تهیه‌کنندگان مستقل شکل دهند تا شرح وظایف خود را بگسترانند و برای ایجاد منابع مالی جدید در سرمایه‌گذاران خارجی نفوذ کنند. تحقق این اهداف منجر به شکل‌گیری جنبش ائتلاف در هالیوود شد که هنوز در حال گذراندن مراحل خود است.

#### بازار محلی

ویدئوی خانگی که در دهه‌ی ۱۹۸۰ فن‌آوری روبه‌رشدی بود، تبدیل به سریع‌ترین جریان کسب درآمد در تجارت شد. در دهه‌ی ۱۹۸۰، تنها در دو خانه از صد خانه‌ی آمریکایی‌ها دستگاه پخش ویدئویی وجود داشت. در سال بعد این رقم به دوسوم کل آن‌ها رسید. در ۱۹۸۹، اگرچه فروش فیلم‌ها در گیشه‌های سینماها به رکورد جدید ۵ میلیارد دلار رسید، ولی فروش و اجاره فیلم‌های ویدئویی به دو برابر این رقم بالغ گردید. ۳ شرکت‌های بزرگ با استفاده از جذابیت فیلم‌های برتر خود و بایگانی فیلم توانستند بخش عمده‌ای از درآمدهای بازار ویدئوی خانگی را به جیب بزنند. اکنون بازار ویدئوی خانگی به حدود یک سوم کل درآمد شرکت‌های بزرگ می‌رسد. ۴

طبعاً ویدئوی خانگی نیاز به تولید را افزایش داد. تولید فیلم‌های بلند آمریکایی از تقریباً ۳۵۰ فیلم در سال ۱۹۸۳، به تقریباً ۶۰۰ فیلم در ۱۹۸۸ رسید. نکته‌ی جالب آن‌که شرکت‌های بزرگ نقش اندکی در ایجاد چنین وضعیتی داشتند. در واقع، تعداد محصولات داخلی شرکت‌های بزرگ که طی این دوران حدود ۷۰ تا ۸۰ فیلم در سال بود، ثابت ماند. ۵ عرضه‌ی محصولات جدید به‌طور عمده به وسیله‌ی شرکت‌هایی که «مینی‌میجرها» [خرده‌بزرگ‌ها] نام داشتند، صورت گرفت: آریون پیکچرز، کتن فیلمز و دینود لورنتیس اینترتینمنت و نیز شرکت‌های مستقلی چون

هالیوود به ترتیب فیلم‌های ویدئویی، نمایش در سالن و تلویزیون بود. ۱۱.

بزرگ‌ترین استقبال از سوی تلویزیون‌های غرب اروپا پس از آزادسازی انواع مختلف رادیو تلویزیون و رشد ایستگاه‌های خصوصی و خدمات ماهواره‌ای آن صورت گرفت. اما بزرگ‌ترین منبع درآمد خارجی هالیوود از فروش ویدئویی به دست آمد. در اروپای غربی، تعداد دستگاه‌های پخش ویدئویی فروخته شده از ۵۰۰ هزار در سال ۱۹۷۸، به ۲۰ میلیون دستگاه یا تقریباً یک سوم تمام واحدهای مسکونی در ۱۹۸۸ افزایش یافت. در ۱۹۹۰، فروش نوارهای ویدئویی در اروپای غربی تقریباً به ۲/۵ میلیارد دلار رسید که بخش عمده‌ی آن نصیب فیلم‌های هالیوود شد. ۱۲. چندی بعد، بازار فروش فیلم‌های ویدئویی با افزایش درآمد هادر منطقه‌ی آسیا-اقیانوس آرام جان تازه‌ای گرفت، چنان‌که در ۱۹۹۴ بیش از ۲۰٪ افزایش یافت. ۱۳.

میلیون دلار). ایندیانا جونز و آخرین جنگ صلیبی (پارامونت، ۱۹۵ میلیون دلار)، اسلحه‌ی مرگبار ۲ (وارنر، ۱۴۷ میلیون دلار) و عزیزم، من بچه‌ها را کوچک کردم (دیزنی، ۱۳۰ میلیون دلار) ۹ چنان‌که نشریه‌ی «واریتی» نوشت: شرکت‌های بزرگ «می‌خواهند یک بانک بزرگ و نه شیرینی فروشی را بزنند.» ۱۰

### بازار خارجی

در دهه‌ی ۱۹۸۰، رشد بازار خارجی ناشی از ارتقا سطح کیفی سالن‌های سینما، آزادی از قید پخش که تحت کنترل دولت بود، گسترش خدمات کابلی و ماهواره‌ای و تقاضای فوری برای انواع سرگرمی‌ها بود. زمانی رسید که درآمد خارجی شرکت‌های فیلم آمریکایی تقریباً با اجاره‌ی سالن‌های سینما تأمین شد. ولی در ۱۹۸۹، این رقم به چیزی بیش از یک چهارم رسید. منبع اصلی درآمدهای خارجی



در دهه‌ی ۱۹۶۰ بود که صنعت فیلم آمریکا را وارد دوران مجموعه‌ی شرکت‌های عظیم کرد. طی دهه‌ی ۱۹۶۰، شرکت‌های بزرگ چندوجهی، شرکت‌های سینمایی را خریدند و آن‌ها را در مجموعه‌های عظیم تولید آثار سرگرم‌کننده قرار دادند یا با ایجاد شاخه‌های دیگر، خود آن‌ها را تبدیل به مجتمع‌های عظیمی ساختند. انگیزه‌ی جنبش ائتلاف تثبیت عملیات از طریق ایجاد «مراکز سوددهی» بود که به عنوان مانعی در برابر افت تجاری در هر یک از عرصه‌ها مطرح شد. ۱۹ مجتمع عظیم و اصلی دهه‌ی ۱۹۶۰ گلف آند وسترن بود. این مجتمع که در ۱۹۶۶ شرکت مادر پارامونت پیکچرز بود، مالک یا دارای سهام بسیاری از صنایع نامرتبط از قبیل قند و شکر، زینک، کود شیمیایی، سیم و کابل، آلات موسیقی، معاملات مسکن و غیره بود.

مشخصه‌ی جنبش ائتلاف در دهه‌ی ۱۹۸۰ تا حدی ادغام عمودی، علاقه به کنترل تولید برنامه، توزیع برنامه و حتی نمایش دادن برنامه‌سازی بود؛ اگرچه این گرایش نسبت به دوران پرشکوه نظام استودیویی نوعی عقب‌گرد به نظر می‌رسید. منطبق ائتلاف «ایمان به همیاری و این اعتقاد بود که یک به اضافه‌ی یک مساوی است با سه». به عبارت دیگر، قرار بود کارکرد همیاری مانند ازدواج موفق باشد که در آن «هر یک از زوجین خصوصیات خود را تلفیق با دیگری می‌تواند به نحوی شگفت‌انگیزی شرایط بهتری را فراهم آورد که هر یک به تنهایی قادر به دستیابی به آن نیست.»<sup>۲۰</sup>

یکی از نمونه‌های اصلی در گرایش ادغام عمودی، تلاش شرکت‌های فیلم‌سازی برای ورود به عرصه‌ی نمایش سالی بود. تجدید حیات بازار سالن‌های سینما در ایالات متحده هم‌راه با نگرش اقتصاد آزاد دولت رونالد ریگان در قبال موضوعات ضدتراستی، شرکت‌های بزرگ را برانگیخت تا شرایط فرامین پارامونت را بیازمایند و حرکت سریع دیگری را برای ادغام عمودی انجام دهند. ۲۱ منطبق کار این بود: از آن‌جا که صرفاً چند فیلم بخش اعظم درآمدهای گیشه را به خود اختصاص می‌دهند، چرا وارد کار عرصه‌ی نمایش فیلم نشویم و از این فیلم‌های پرفروش سودی نبریم؟ کلمبیا پیکچرز در ۱۹۸۶ با خرید چند سالن در نیویورک این گرایش را آغاز کرد. طی یک سال، ام‌سی‌ای،

تجارت ویدئویی اروپا نیز مانند آمریکا با عرضه‌ی آثار بسیار پرفروش رونق گرفت. در ۱۹۹۰، فروش سالن‌های سینما در اروپا به نحو پایداری افزایش یافت و به حدود ۸۳۰ میلیون دلار بابت اجاره‌ی فیلم‌ها رسید که نیمی از درآمد جمع شده در خود ایالات متحده بود. همچنین بازار خارجی در دهه‌ی ۱۹۹۰ تقریباً به اندازه‌ی بازار محلی ایالات متحده سودآور بود. ۱۵ در ۱۹۹۴، بازار خارجی برای اولین بار درآمد بیش‌تری نسبت به بازار داخلی کسب کرد.<sup>۱۶</sup>

دو عامل باعث رشد فروش خارجی شد: سالن‌های بهتر و بازاریابی کارآمدتر. خارج از ایالات متحده تقریباً، در هر بازاری میزان فروش کم‌تر بود. مثلاً اروپای غربی یک سوم سرانه‌ی سالن‌های سینما را در ایالات متحده داشت، با وجود این که جمعیتش تقریباً همان قدر بود. ۱۷ بخش عمده‌ی این سالن‌ها نیز قدیمی و فرسوده بودند. طی دهه‌ی ۱۹۸۰، شرکت‌های بزرگ آمریکایی و شرکای اروپایی‌شان برای احیا و تجدید عادت سینما روی اقدامات جدیدی را برای بهبود وضعیت نمایش در انگلستان، آلمان، ایتالیا، اسپانیا و سایر کشورها انجام دادند.

تلویزیون‌های تجاری فرصت‌های تبلیغاتی ایجاد کردند و هالیوود با استفاده از این فرصت‌ها وسایلی خود را به حد بی‌سابقه‌ای گسترش داد. تمامی بازارها مانند آلمان غربی در معرض تبلیغات شبکه‌های جدید مانند ام‌تی‌وی اروپا بود که ۱۵ تا ۲۰ میلیون واحد مسکونی را پوشش می‌داد و فرصت‌هایی را برای بازاریابی مناسب فراهم می‌آورد. ۱۸ شرکت‌های بزرگ، سرمایه‌گذاری فراوانی بر روی تبلیغات انجام دادند و توانستند فیلم‌های بسیار پرهزینه‌ی خود را در سالن‌ها و بازارهای جنبی تقویت کنند و فیلم‌های کوچک‌تر و محلی را پشت سر بگذرانند؛ فیلم‌هایی که قادر به رقابت در چنین محیطی نبودند.

### واکنش هالیوود به جهانی‌سازی اولین موج ائتلاف‌ها

در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰، هالیوود از طریق برقراری دور جدیدی از پیوندها، تسلط خود را بر بازار جهانی آثار سرگرم‌کننده آغاز کرد. علاقه‌ی تازه‌ای که برای ائتلاف ایجاد شده بود، به نحو قابل توجهی ناشی از جنبش ائتلاف

پارامونت و برادران وارنر سینماهای زنجیره‌ای بزرگ را در کشور خریدند یا بخشی از سهام آن‌ها را به دست آوردند. ۲۲

مهم‌تر آن‌که ویژگی جنبش ائتلاف نوین ادغام افقی و علاقه به تقویت توزیع بود. هارولد ووجل، تحلیل‌گر صنعت فیلم، منافع کنترل توزیع را به این صورت برمی‌شمرد:

مالکیت توزیع آثار سرگرم‌کننده همچون مالکیت یک جاده یا پل دارای عوارض است. مهم نیست که محصولات نرم‌افزاری (فیلم، صفحه‌ی گرامافون، کتاب، مجله، برنامه‌ی تلویزیونی یا غیره) چقدر خوب یا بد است؛ به هر حال باید از کانال‌های توزیع بگذرد تا به مصرف‌کننده برسد و البته مانند هر جاده یا پل دارای عوارض نمی‌توان آن را دور زد. توزیع‌کننده در منطقه حقی انحصاری دارد که می‌تواند برای استفاده از هر یک از این تسهیلات پول نسبتاً زیادی بگیرد. ۲۳

در ۱۹۸۵، رویتر مورداک با خرید شرکت فاکس قرن بیستم این گرایش را پایه‌گذاری کرد. او رئیس‌نوز کورپوریشن، مجموعه‌ی انتشاراتی عظیم استرالیایی بود که صاحب روزنامه‌ها و مجلاتی در سیدنی، لندن، نیویورک و شیکاگو بود که ارزش آن‌ها به بیش از ۱ میلیارد دلار می‌رسید. مورداک با ۶۰۰ میلیون دلار سهام در فاکس قرن بیستم قدرت تعیین‌کننده‌ای داشت و راهی برای تصاحب هر یک از شکل‌های برنامه‌سازی اخبار، برنامه‌های ورزشی، فیلم و برنامه‌های کودکان پی گرفت تا آن‌ها را از طریق ماهواره یا ایستگاه‌های تلویزیونی به خانه‌های ایالات متحده، اروپا، آسیا و آمریکای جنوبی بفرستد. ۲۴

مورداک برای تقویت حضور فاکس در تلویزیون ایالات متحده، شبکه‌ی ۴ پخش فاکس را تأسیس کرد تا سه شبکه‌ی قدرتمند تلویزیونی آمریکا یعنی سی‌بی‌اس، ای‌بی‌سی و ان‌بی‌سی را به چالش بطلبد. او می‌دانست که کمیسیون ارتباطات فدرال (اف‌سی‌سی) در ایالات متحده مایل بود تا رقابت بیش‌تری میان شبکه‌های تلویزیونی ایجاد کند. مورداک نخستین اقدام خود را با خرید مترو میدیا تلویژن، بزرگ‌ترین گروه ایستگاه‌های تلویزیونی مستقل در

کشور، به مبلغ ۲ میلیارد دلار انجام داد. ۲۵ سپس نبردی پرهزینه و سه‌ساله را برای ایجاد مجموعه‌ای متشکل از بیش از ۱۰۰ ایستگاه مستقل آغاز کرد که تقریباً می‌توانستند کل خانه‌ها را پوشش دهند. فاکس برودکستینگ با گسترش ضدبرنامه‌هایی که هدفشان مخاطبان نوجوان بود، صدها میلیون دلار طی سه سال اول از دست داد ولی در ۱۹۸۹ با دو مجموعه‌ی بسیار موفق **پر طرفدارترین‌های آمریکا و متأهل... بچه‌دار** وضع دگرگون شد. ۲۶ به تازگی فاکس با سرمایه‌گذاری در مجموعه‌هایی چون **خانواده‌ی میمپسون** و **پرونده‌های مجهول** و همچنین خرید حق پخش مسابقات لیگ فوتبال آمریکایی به مبلغ ۶/۱ میلیارد دلار که طی چهار دهه در اختیار سی‌بی‌اس بود، شهرت خود را افزایش داده است. ۲۷

شرکت‌هایی مانند گلف اند وسترن (پارامونت) و وارنر کامیونیکیشنز با «کوچک‌سازی» تجارت‌های خود بر کار توزیع تأکید کردند. مثلاً وارنر کامیونیکیشنز با مدیریت استیون ج راس به صورت مجموعه‌ی متنوع و گسترده‌ای درآمد که در طیف گسترده‌ای از تجارت‌هایی «اوقات فراغت» مانند فیلم و تلویزیون، ضبط موسیقی، نشر کتاب، ارتباطات کابلی، اسباب‌بازی‌ها، بازی‌های الکترونیکی و سایر فعالیت‌ها حضور داشت. در ۱۹۸۹، شرکت وارنر تصمیم گرفت تا عملیات خود را بر اساس توزیع مجدداً ساختاردهی کند که در نتیجه شرکت‌های غیراساسی‌اش چون آتاری، وارنر کازمتیکس، فرانکلین مینت و پاناویژن، تیم فوتبال کاسموس نیویورک و سهام برنامه‌های تلویزیون کابلی در ام‌تی‌وی و نیکل‌اودتون را فروخت.

وارنر کامیونیکیشنز که «کوچک» شده بود، به صورت شرکتی با ادغام افقی ظهور کرد که در سه عرصه‌ی سرگرمی فعالیت داشت: ۱. تولید و توزیع فیلم و برنامه‌های تلویزیونی، ۲. ضبط موسیقی و ۳. نشر. شرکت وارنر علاوه بر مالکیت یکی از موفق‌ترین استودیوهای هالیوود، بایگانی فیلم و تلویزیون بزرگ و بزرگ‌ترین شرکت صفحه‌پرکنی در جهان، نظام‌های توزیعی را خریداری کرد که مرتبط با خطوط تولید خود از جمله وارنر کپیبل کامیونیکیشنز، دومین شرکت بزرگ تلویزیون کابلی با ۵/۱ میلیون مشترک در ایالات متحده بود. در ۱۹۸۹



## Cinema, Religion

به منزله‌ی تولیدکننده‌ی نرم‌افزار، سخاوتمندانه پول خرج کرد تا استودیوهای جدیدی را در اختیار بگیرد، بازسازی کند و پیتر گابرو و جان پیترز را به خدمت درآورد تا در این زمینه برای شرکت برنامه ریزی کنند. ۳۲

در ۱۹۹۰، برای دومین بار، شرکتی ژاپنی یک شرکت هالیوودی را خرید. شرکت ماتسوشیتا الکترونیک اینداستریال کامپانی، بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی وسایل خانگی الکترونیک در جهان، ام‌سی‌ای را ۶/۹ میلیارد دلار خرید. ماتسوشیتا مانند شرکت رقیب خود، سونی فکر کرد که تجارت «نرم‌افزارهای» سرگرم‌کننده می‌تواند سود بیش‌تری نسبت به بازار وسایل خانگی الکترونیک داشته باشد که رقابت در آن بسیار فشرده و اشباع شده بود. ۳۳ از سوی دیگر، ماتسوشیتا نیز مانند سونی فکر کرد می‌تواند میان تجارت سخت‌افزار و نرم‌افزار همیاری ایجاد کند.

در ۱۹۸۵، ام‌سی‌ای که شرکت مادر یونیورسال پیکچرز شد، دست به خریدهای دیگری زد تا فعالیت‌های سینمایی و تلویزیونی نه‌چندان موفق خود را سروسامان دهد. این شرکت طی دو سال، ۶۵۰ میلیون دلار برای خرید شرکت‌های اسباب‌بازی‌سازی، موسیقی، یک ایستگاه مستقل تلویزیونی و نیمی از سهام سالن‌های سینه‌پلکس اودیون صرف کرد. راه آن، ایجاد تنوع برای تقویت موقعیت ام‌سی‌ای و گسترش تجارت آن مشخص شد. سرمایه‌گذاری‌های ام‌سی‌ای نشان می‌دهد که بیش‌ترین امید شرکت به استودیوهای یونیورسال در نزدیکی مرکز

که وارنر با شرکت تایم ائتلاف کرد تا شرکت تایم وارنر ایجاد شود، قدرت توزیع خود را به نحو قابل توجهی افزایش داد. این شرکت تبدیل به بزرگ‌ترین مجموعه‌ی رسانه‌ای شد که ارزش آن به ۱۴ میلیارد دلار رسید. ۲۸

تایم وارنر ائتلاف خود را «برای بقا در عرصه‌ی شرکت‌هایی آمریکایی و دوران بازارهای نوظهور جهانی ارتباطات» ضروری توصیف کرد. ۲۹ این شرکت صرفاً قصد مالکیت فاکس قرن بیستم را نداشت، بلکه پیش‌بینی می‌کرد که غول‌های الکترونیک ژاپن شرکت‌های هالیوود را بخرند. نخستین نوع از این خرید در ۱۹۸۹ اتفاق افتاد، زمانی که شرکت سونی ۲/۴ میلیارد دلار برای خرید کلمبیا پیکچرز اینترتینمنت (سی‌بی‌ای) پرداخت. پیش از این، سونی در ۱۹۸۷، ۲ میلیارد دلار برای خرید شرکت سی‌بی‌اس ریکوردز صرف و به تجارت نرم‌افزار در ایالات متحده نفوذ کرده بود. کلمبیا پیکچرز اینترتینمنت به ورطه‌ی سرانحسی غلطیده و تحت سرپرستی مالک قبلی خود شرکت کوکاکولا چندبار مدیر عوض کرده بود، اما سونی خرید سی‌بی‌ای را بررسی کرد که شامل دو استودیوی بزرگ کلمبیا پیکچرز و تری‌استار پیکچرز، نظام توزیع فیلم‌های ویدئویی، زنجیره‌ی چند سالن سینما و بایگانی فیلم بزرگ به منزله‌ی وسیله‌ای برای ایجاد همیاری در فعالیت‌های خود می‌شد. ۳۰ چنان‌که روایتی می‌نویسد: «راهبردشناسان سخت‌افزاری شرکت به این نتیجه رسیدند که تمام ماشین‌های الکترونیک و جذاب آن‌ها فاقد رژیم ثابت نرم‌افزاری است. ۳۱» سونی برای تقویت سی‌بی‌ای

مدیریت شرکت، خارج از لوس آنجلس و همچنین دیزنی ورلد در اورلاندو واقع در فلوریدا بوده است.

#### شراکت‌های بین‌المللی

دومین واکنش هالیوود نسبت به جهانی‌سازی ایجاد مبنای بین‌المللی برای سرمایه‌گذاری در فیلم‌های سینمایی بود. تایم وارنر برای کاهش بدهی‌های خود، تجارت فیلم و تلویزیون کابلی را بازسازی و تایم وارنر اینترتینمنت را تأسیس کرد که مشارکتی با دو شرکت پیشگام ژاپنی، توشیبا، سازنده‌ی وسایل الکترونیکی و غول تجاری، سی‌ایتو بود. این معامله ۱ میلیارد دلار برای تایم وارنر سود داشت و بی‌سابقه بود. ۳۴ فاکس قرن بیستم پس از سرپرستی چند تهیه‌کننده‌ی مستقل، حق پخش خارجی دو فیلم خبرساز خود هونفا (۱۹۹۲) ساخته‌ی دنی دوتو و مالکوم ایکس (۱۹۹۲) ساخته‌ی اسپایک لی را پیش فروش کرد تا قدری از هزینه‌های صرف‌شده برای تولید این دو اثر را تأمین کند. ۳۵ دیگر رویکرد معمول تولید مشترک با کشورهای دیگر برای کسب امتیاز یارانه‌ی فیلم در بازارهای خارج بود. شرکت‌ها معمولاً با «آثار نامعمول» چنین انتخابی را انجام می‌دادند؛ منظور فیلمی است که قسمت بعدی نداشت، ستاره‌ای بین‌المللی و مهم در آن بازی نمی‌کرد، یا فکر درخشانی در آن دیده نمی‌شد، مانند گوجه‌فردگی‌های سبز سرخ‌شده در کافه ویسل استاپ (۱۹۹۱) و (۱۹۹۲) محصول پارامونت. ۳۶

شرکت‌های بزرگ برای تأمین هزینه‌های تولید برنامه‌ی تلویزیونی، در صنایع رسانه‌ای خارجی سرمایه‌گذاری کردند. در ۱۹۹۲، همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، اتحادیه‌ی اروپا تصمیم گرفت موانع و تعرفه‌های تجاری فیلم‌های سینمایی و برنامه‌های تلویزیونی را حذف کند. تایم وارنر، ترنر، دیزنی، وایاکام و ان‌بی‌سی به ارزیابی مجدد رابطه‌ی خود با بازار پرداختند. این شرکت‌ها دیگر فکر نمی‌کردند که اروپای غربی صرفاً مکانی برای فروش محصولات تلویزیونی است؛ آن‌ها این منطقه را منبع مناسبی برای سرمایه‌گذاری قلمداد کردند و با تولیدکنندگان تلویزیونی اروپا، ایستگاه‌های پخش، شبکه‌های کابلی و ماهواره‌ای و خدمات ارتباط از راه دور شریک شدند. مثلاً تایم وارنر در پخش برنامه‌های ماهواره‌ای در منطقه‌ی اسکانندیناوی، رادیوی افام در انگلستان و تلویزیون پولی [اشتراکی] آلمان و مجارستان سرمایه‌گذاری کرد. شرکت دیزنی برای تولید برنامه‌های کودکان در فرانسه، آلمان، ایتالیا و اسپانیا ائتلاف‌هایی تشکیل داد. ۳۷

#### شراکت‌های محلی

در نهایت، هالیوود با رقابت برای جذب استعدادها، طرح‌ها و مراکز توزیع خود، نسبت به جهانی‌سازی واکنش نشان داد. این رقابت به صورت شراکت با نسل جدیدی از تهیه‌کنندگان مستقل درآمد. این تازه‌واردان که شرکت‌هایی از قبیل کارولکو، کسل راک، مورگان کریک و ایم‌جین

صحنه‌ای از فیلم مالکوم ایکس (۱۹۹۲)، ساخته‌ی اسپایک لی



راهبرد کارولکو تأمین بخش عمده‌ی هزینه‌ی تولید تا حد ممکن از طریق پیش فروش حقوق جانبی به صورت بخش بخش و کشور به کشور بود. به این ترتیب، کارولکو توانست تقریباً کل بودجه ۱۰۰ میلیون دلاری خود را تأمین کند؛ از جمله دستمزد ۱۲ میلیون دلاری آرنولد شوارتسنگر که برای بازی در این فیلم پرداخت شد. تری استار پیکچرز ۴ میلیون دلار به کارولکو پرداخت تا حق پخش محلی را بخرد و اولین سری اجاره‌ی فیلم را به دست آورد. به این ترتیب، شراکت خطر سرمایه‌گذاری تولید را برای کارولکو کاهش داد و به تری استار امکان داد تا بدون ایجاد بخش جنبی، در سود حاصل از فیلمی بسیار پرهزینه شریک شود. ۴۱

والث دیزنی و ترنر برودکستینگ با ورود به بازارهای تخصصی هنر فیلم و سینمای مستقل آمریکا رویکرد متفاوتی پیش گرفتند. در ۱۹۹۳، دیزنی با دو شرکت مرجنت آیوری و میرامکس فیلمز که جزء موفق‌ترین تولیدکنندگان فیلم‌های هنری بودند، ائتلاف کرد. به گفته‌ی پیتربارت، نویسنده‌ی روایتی، راهبرد دیزنی پیشبرد طرح‌های نخبه‌گرا بود:

در شرایطی که شرکت‌های رقیب از الگوی تایم وارنر برای تنوع‌سازی پیروی می‌کنند تا تبدیل به شرکت‌های بدهکار با مجموعه‌های بزرگ سخت‌افزاری. نرم‌افزاری نشوند، دیزنی تصمیم گرفته تا بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی فیلم‌های متفکرانه در جهان شود. به این ترتیب، این شرکت از ۱۹۹۴ متعهد شده است تا تولیدات خود را به رقم جالب ۶۵ فیلم در سال برساند. ۴۲

قرارداد دیزنی با مرجنت آیوری، تهیه‌کننده‌ی *اتاقی با چشم‌انداز* (۱۹۸۵)، *هاواردز اند* (۱۹۹۲) و سایر فیلم‌های پراعتبار انگلیسی، یکی از قراردادهای متعارفی بود که در ازای سرمایه‌گذاری مشترک، حق پخش محلی را در اختیار می‌گرفت. قرارداد دیزنی با میرامکس شامل ۵۸۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری بود که در عوض دیزنی بایگانی ۲۰۰ فیلم هنری میرامکس را در اختیار گرفت و برای تأمین هزینه‌ی گسترش، تولید و بازاریابی فیلم‌های میرامکس توافق کرد.

اینترنتیمنت بودند، از جنبه‌های مهمی با مینی میجرهای شکست خورده‌ی دهه‌ی ۱۹۸۰ مانند اریون، دلورنسیس و کتن تفاوت داشتند: آن‌ها «ماشین‌های نامرغوبی» را اداره می‌کردند که تنها نیروهای انسانی پایه و نه ساختار شرکت‌های بزرگ را در اختیار داشتند، ۲. تمرکزشان عمدتاً بر سرگرمی‌های سینمایی و نه ایجاد شاخه‌های تلویزیونی بود، ۳. به جای فهرست‌های مفصلی که بخش‌های متفاوتی از بازار را دربر می‌گرفت، هر سال فقط چند محصول پرمحتوا می‌ساختند، ۴. از طریق شرکت‌های بزرگ و نه شاخه‌های توزیع خود، دست به پخش محصولاتشان می‌زدند و ۵. بخش عمده‌ی بودجه‌ی تولیدی خود را با گسترش بازار خارجی و نه قراردادهای ویدئویی در کشور تأمین می‌ساختند. ۳۸

پس از فروپاشی نظام استودیویی در دهه‌ی ۱۹۵۰، شرکت‌های بزرگ ائتلاف‌هایی با تهیه‌کنندگان مستقل انجام دادند تا فهرست خود را پر و روابطی با استعدادهای نوظهور برقرار کنند. این قرارداد می‌توانست شامل چند فیلم، سرمایه‌گذاری کامل، توزیع جهانی و مشارکت در سود به صورت ۵۰.۵۰ باشد. چنین قراردادهایی هنوز هم رواج دارد، ولی شراکت تری استار با کارولکو، کلمبیا پیکچرز با کسل راک و تایم وارنر با مورگان کریک از جهات مهمی با عملکردهای مرسوم در صنعت فیلم تفاوت داشت. این قراردادهای به نحو معمول شامل سرمایه‌گذاری مقطعی، توزیع محلی و هزینه‌های توزیع کم تر بود. شراکت به این دلیل چنین شکلی گرفت که شرکت‌های مهم نه فقط به فیلم‌های بیش‌تری برای افزایش سهام خود نیاز داشتند، بلکه امکانی برای تقسیم خطر سرمایه‌گذاری و منافع بالقوه‌ی ناشی از توزیع فیلم‌های بسیار پرهزینه وجود داشت. ۳۹

مورد اتحاد تری استار با کارولکو پیکچرز را در نظر بگیریم. کارولکو پس از اتحاد با تری استار سه فیلم جنجالی پرهزینه تولید کرد: *یادآوری کامل* (۱۹۹۰)، *نابودگر ۲: روز داوری* (۱۹۹۱) و *غریزه‌ی اصلی* (۱۹۹۲). کارولکو برای تأمین هزینه‌ی این فیلم‌ها، سهام آن‌ها را به فروش عمومی گذاشت ولی بعداً فیلم‌ها را به شرکت ژاپنی پایونیر الکترونیکز، کانال پلاس فرانسه، کارلتون کامیونیکیشنز انگلستان و ریتسولی کوری‌یره دلا سرا از ایتالیا فروخت. ۴۰



میراماکس در ۱۹۸۹ به عنوان شرکت توزیع فیلم به وسیله‌ی هاروی و باب واینستاین تأسیس و تبدیل به «علامتی شد که مخاطبان خاص خود را جلب می‌کرد.» میراماکس که از همان ابتدا سیاست صریحی در پیش گرفته بود و سال به سال با عرضه‌ی فیلم‌هایی که جوایز پراعتبار جشنواره‌های فیلم از جمله اسکار را به دست می‌آوردند، خود را تا صدر بازار سینمایی مستقل بالا کشید. در عین حال، فیلم‌های مذکور رکوردهای جدیدی نیز در گیشه به دست آوردند. فهرست میراماکس شامل فیلم‌هایی از قبیل جنسیت، دروغ‌ها و نور ویدئویی (۱۹۸۹) ساخته‌ی استیون سودربرگ، بازی اشک‌انگیز (۱۹۹۲) اثر نیل جوردن، همچون آب برای شکلات (۱۹۹۳) ساخته‌ی آلفونسو آرو و پیانو (۱۹۹۳) اثر جین کمپیون بود. دو فیلم اول در سراسر جهان موفقیت زیادی به دست آوردند. همچون آب برای شکلات ۲۱ میلیون دلار کسب کرد تا تبدیل به پرفروش‌ترین فیلم خارجی زبان در آمریکا شود. پیانو هم نامزد هشت جایزه‌ی اسکار شد که سه تای آن‌ها از جمله جایزه‌ی بهترین فیلم‌نامه اصلی را تصاحب کرد.

میراماکس پس از آن که شاخه‌ای کاملاً مستقل از بخش توزیع دیزنی شد، به فعالیت خود برای تسلط بر بازار فیلم‌های مستقل ادامه داد. در ۱۹۹۳، این شرکت برنامه‌ای را برای تأمین هزینه‌ی تولید آغاز کرد و از طریق یکی از شعب خود که دایمنشن پیکچرز نام داشت، وارد بازار فیلم‌های ژانری شد. در ۱۹۹۴، میراماکس دو فیلم بزرگ، کلاغ و دامستان عامه‌پسند ساخته‌ی کوئینتین تارانتینو را تهیه کرد که با هم بیش از ۱۰۰ میلیون دلار در بازار داخلی فروش داشتند. در ۱۹۹۶، میراماکس با ارائه‌ی پستیچی که بیش از ۲۱ میلیون دلار در بازار آمریکا فروش کرد و رکورد همچون آب برای شکلات را شکست، جایگاه خود را در صحنه‌ی سینمای هنری و پراعتبار مستحکم ساخت. در ۱۹۹۶، رکوردهای میراماکس به دیزنی امکان داد تا سرمایه‌گذاری ۸۰ میلیون دلاری خود را در این شرکت جبران کند. ۴۳

شرکت ترنر برودکستینگ در ۱۹۹۳ با ادراختیار گرفتن نیولاین سینما و کسل راک اینترتینمنت به مبلغ ۷۰۰ میلیون دلار، تلاش کرد تا تبدیل به تهیه‌کننده‌ای مهم شود. ۴۴ کسل راک در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ با تولید فیلم‌های مطرحی چون سیتی اسلیکرز (۱۹۹۱)، چند مرد خوب (۱۹۹۲) و در خط

آتش (۱۹۹۳) شهرتی برای خود فراهم آورد. به نحوی متضاد، شرکت نیولاین به رهبری رابرت شی و مایکل لین در دهه‌ی ۱۹۸۰ سرمایه‌ی خود را صرف تولید و توزیع فیلم‌های ژانری کرد که مخاطبان بزرگ سال را مدنظر داشتند؛ مثلاً سلسله فیلم‌های ترسناک کابوس در خیابان الم استریت، جهش یافته نوجوان و لاک‌پشت‌های نینجا (۱۹۹۰). در ۱۹۹۰، نیولاین شعبه‌ی جدیدی را با نام فاین لاین فیچرز تأسیس کرد و از تولید فیلم‌های کم هزینه، به تولید و توزیع فیلم‌های هنری و نامتعارف روی آورد. طی دو سال، فاین لاین با تهیه‌ی فیلم‌های ممتاز آمریکایی چون آیداهوی خصوصی من (۱۹۹۱) ساخته‌ی گاس ون سنت و گلنگری گن‌رامس (۱۹۹۲) اثر جیمز فولی و بازیگر (۱۹۹۲) ساخته‌ی رابرت آلتمن و توزیع و نمایش فیلم‌هایی انگلیسی چون ادوارد دوم (۱۹۹۱) اثر درک جارمن و پرونه (۱۹۹۳) به کارگردانی مایل لی به صدر فهرست تهیه‌کنندگان مستقل رسید. ۴۵

شرکت ترنر برودکستینگ با خرید نیولاین سینما و کسل راک اینترتینمنت، خود را در فهرست برترین‌های هالیوود قرار داد و به توسعه‌ی فعالیتش در جهان پرداخت.

#### دومین موج ائتلاف‌ها

در ۱۹۹۳، جنبش ائتلاف وارد مرحله‌ی دوم خود شد و شبکه‌های تلویزیونی و تلویزیون کابلی را هم دربرگرفت. در ۱۹۹۰، تلویزیون پولی [اشتراکی] تبدیل به تجارتی قوام یافته شده بود. ۴۶ رشد شرکت هم‌باکس آفیس به جایی رسید که ۱۷ میلیون توزیع کننده و دیگر خدمات بزرگ پولی از جمله شو تایم، موی چنل و سینه‌ماکس قدری نزول کردند. ۴۷ هم‌ویدئو اندکی ضرر داد و در ۱۹۸۴ نظارت بر نظام کابلی را حذف کرد. این امر به دست‌اندرکاران تلویزیون کابلی امکان داد تا قیمت‌های پایه‌ی خدمات خود را افزایش دهند. در نتیجه، مشترکان علاقه‌مند شدند تا شبکه‌های مهمی مانند یواس‌ای نتورک و ترنر نتورک تلویژن را ببینند. در ۱۹۹۳، خدمت‌دهندگان کابلی بزرگ با رکودی روبه‌رو شدند که ناشی از آمار ثابت بینندگان و تجزیه‌ی بازار بود که آن هم در اثر افزایش تعداد شبکه‌ها به ۳۰۰ شبکه در برخی از انواع خدمات پدید آمده بود. ۴۸

شرایط صنعت تلویزیون کابلی شرکت وایاکام را که یک شرکت پیشگام تلویزیونی و شبکه‌ی کابلی بود، ترغیب



صحنه‌ای از فیلم *داستان عامه‌پسند* (۱۹۹۳)، ساخته‌ی کوئینین تارانینو

از ۱۹۸۶، زمانی که جنرال الکتریک آرسی‌ای، شرکت مادران بی‌سی را خرید، هیچ یک از سه شبکه‌ی بزرگ دچار تحول نشدند. به هر صورت، در ۳۱ ژوئیه‌ی ۱۹۹۵، دیزنی اعلام کرد با قراردادی ۱۹ میلیارد دلاری کپی‌تال سیتیز/ای‌بی‌سی را می‌خرد. این ائتلاف باعث شد تا پرسودترین شبکه‌ی تلویزیونی، خدمات کابلی ای‌اس‌بی‌ان با استودیوهای فیلم و تلویزیون هالیوود دیزنی و پارک‌های موضوعی تفریحی آن با عملیات گسترده‌ی بازاریابی‌اش، همگی یک دست شوند. ۵۲

یک روز پس از قرارداد دیزنی، وستینگهاوس الکتریک، یکی از پیشگامان اولیه‌ی پخش رادیو تلویزیونی، اعلام کرد پذیرفته تا ۵۴ میلیارد دلار برای خرید بی‌اس‌ای، آخرین شبکه‌ی تلویزیونی باقی مانده، بپردازد. اگر هدف دیزنی از معامله توزیع برنامه بود، هدف وستینگهاوس شراکت در بازار ایستگاه‌های پخش بود. مایکل جوردن، رئیس و مدیرعامل وستینگهاوس، گفت که این قرارداد باعث شکل‌گیری شرکتی تراز اول با ۱۵ ایستگاه تلویزیونی و ۳۹ ایستگاه رادیویی خواهد شد که مستقیماً به بیش از یک سوم خانه‌ها در آمریکا دسترسی خواهد داشت. ۵۳

کرد تا در ۱۹۹۳ پارامونت کامیونیکیشنز را به مبلغ ۸۲ میلیارد دلار بخرد. سامنر داستون، رئیس هفتادساله‌ی وایاکام، پس از تایم وارنر دومین ائتلاف بزرگ را در صنعت رسانه‌ها تشکیل داد و وایاکام ام‌تی‌وی را با شبکه‌های کابلی نیکل اودیون، خدمت‌دهنده‌ی تلویزیونی شوت‌تایم، شرکت‌های تلویزیونی اتحادیه و مجموعه‌ای از ایستگاه‌های تلویزیونی همراه با دارایی‌های عظیم پارامونت در صنعت سرگرمی و انتشارات یکپارچه ساخت. ۴۹ سال بعد، وایاکام شرکت بلاکباستر اینترتینمنت، بزرگ‌ترین فروشنده‌ی فیلم‌های ویدئویی با بیش از ۳۵۰۰ فروشگاه و انواع تجارت‌های جنسی، را به مبلغ ۷/۶ میلیارد دلار خرید. وایاکام نیز مانند تایم وارنر تبدیل به مجموعه‌ای عظیم و کاملاً منسجم شده بود. تحولاتی که در قوانین این عرصه به وجود آمد، شبکه‌های تلویزیونی را هم وارد عمل کرد. طی دهه‌ی ۱۹۸۰، شبکه‌های تلویزیونی قدیمی از قبیل سی‌بی‌اس، ای‌بی‌سی و ان‌بی‌سی با رقابتی شدید نخست از جانب ایستگاه‌های مستقل و سپس تلویزیون کابلی و در پی آن، افزایش شبکه‌های کابلی روبه‌رو شدند. به دلیل ثابت ماندن عده‌ی تماشاگران تلویزیون در کشور، رقم مخاطبان شبکه‌ها و طبعاً درآمد آن‌ها کاهش یافت. ۵۰ علاوه بر معضلات شبکه‌ها، قوانین کمیسیون ارتباطات فدرال (اف‌سی‌سی) بازدارنده بود. علایق مالی کمیسیون و قوانین اتحادیه که دو دهه از اجرای آن‌ها می‌گذشت، سی‌بی‌اس، ای‌بی‌سی و ان‌بی‌سی را از تولید بخش قابل توجهی از برنامه‌های ساعات پربیننده بازداشت. نتیجه‌ی کار محرومیت از سود قابل توجهی بود که برنامه‌های پربیننده در اتحادیه کسب می‌کردند.

به هر حال، از ۱۹۹۶ به بعد که اف‌سی‌سی این قوانین را لغو کرد، شبکه‌ها سراغ وسوسه‌ی قدیمی خود رفتند. در ادامه، شبکه‌ها از تعداد برنامه‌هایی کاستند که به تهیه‌کنندگان بیرونی سفارش داده بودند و پس از لغو قوانین اف‌سی‌سی، عمدتاً بر تولیدات داخلی خود تکیه کردند؛ به همین علت، احتمال می‌رفت تولیدکنندگان بزرگ مانند تایم وارنر و دیزنی به شدت متضرر شوند. برای پیشگیری از چنین وضعیتی، استودیوهای هالیوود از شبکه‌ها خواستند تا خیال آن‌ها را با تضمین خرید محصولاتشان راحت کنند. ۵۱

## پیامدها

نخستین موج ائتلاف‌ها نتایج متفاوتی در پی آورد. نیوز کورپُریشن متعلق به روپرت مورداک پس از تأسیس چهارمین ایستگاه تلویزیونی در ایالات متحده، شروع به پخش مستقیم برنامه‌های ماهواره‌ای کرد. او نخست نظرش را متوجه انگلستان ساخت و در ۱۹۸۸ خدمات اسکای تلویژن را عرضه کرد که دارای چهار شبکه‌ی ماهواره‌ای بود و ۵۴۰ میلیون دلار هزینه برداشت. مورداک میلیون‌ها دلار برای خرید حق پخش فیلم‌های سینمایی و رقابت با رقیب خود بریتیش ستلایت کورپُریشن هزینه کرد. سپس در نهایت با دو شرکت ماهواره‌ای ائتلاف کرد تا شبکه بی‌اسکای بی را تأسیس کند که دروازه‌بان توزیع برنامه‌ها در انگلستان شد. ۵۴.

مورداک برای تکرار موفقیتی که در انگلستان به دست آورده بود، شبکه‌ی ماهواره‌ای آسیایی استارتنی وی را در هنگ کنگ خرید. سپس برای تصاحب یا تأسیس خدمات ماهواره‌ای در اروپا، آمریکای لاتین و استرالیا، دست به خرید یا شراکت زد. امروزه، نیوز کورپُریشن مورداک جزء بزرگ‌ترین شرکت‌های ارتباطات در جهان است که درآمد سالانه‌اش به بیش از ۹ میلیارد دلار می‌رسد. چنان‌که نشریه‌ی

«اکونومیست» می‌نویسد:

هیچ کس مانند روپرت مورداک بر تجارت جهانی رسانه‌ها مسلط نشده است. شاید امپراتوری او بزرگ‌ترین در نوع خود نباشد... با وجود این جای تردید نیست... که چه کسی رهبر صنعت رسانه‌هاست. نکته‌ی حیرت‌آور در مورد نیوز کورپُریشن گستره‌ی جهانی، جاه‌طلبی و عظمتی است که ماحصل فعالیت این مرد است. ۵۵.

سونی پیکچرز اینترتینمنت تا ۱۹۹۳ عملکرد خوبی داشت، اما سال بعد ۳۷۲ میلیارد دلار در صنعت سینما ضرر داد و ارزش استودیوهای آن به ۲/۳ میلیارد دلار کاهش یافت. سپس اعلام کرد: «هرگز امید ندارد که بتواند سرمایه‌گذاری‌اش را در هالیوود جبران کند.» ۵۶. نوبویوکی آینده‌نی، رئیس سونی کورپُریشن در توکیو، مستقیماً کنترل عملیات شرکت را در هالیوود به دست گرفت و برای ایجاد تحول، استعدادهای تازه‌ای را وارد کار کرد. چندی بعد، دو استودیوی سونی در هالیوود دوباره وارد مرحله‌ی سوددهی شدند. البته سونی هنوز با سوددهی آرمانی فاصله داشت؛ علت آن بود که این شرکت نه با شبکه‌های کابلی ارتباط برقرار کرد و نه برای افزایش درآمدهای جنبی به خرید پارک‌های موضوعی تفریحی یا فروشگاه‌های زنجیره‌ای روی آورد. ۵۷.

علاوه بر این، پیوند ماتسوشیتا و ام‌سی‌ای نیز به دلایل دیگری شکست خورد. ام‌سی‌ای با تولید چندین فیلم بسیار پرفروش از جمله دو اثر تماشایی و پرفروش استیون اسپیلبرگ، پارک ژوراسیک (۱۹۹۳) و فهرست شیندلر (۱۹۹۳)، از نظر مالی تبدیل به نقطه‌ی درخشانی



فیلم مسلط شود، اما شرکت های فیلم ترنر انتظارات را برنیاوردند و در ۱۹۹۶ کاملاً ضرر دادند. ۶۱ پس از ائتلاف، تایم وارنر دست به اقدامات خطیری زد؛ ترنر پیکچرز را در مجموعه‌ی برادران وارنر قرار داد و نیولاین سینما را به فروش گذاشت. اگرچه این اقدامات تا حدی جلوی ضررهای بعدی را گرفت، اما تایم وارنر همچنان زیر بار بدهی بود.

در پی ادغام پارامونت و بلاکباستر، وایاکام از فروش خارق‌العاده‌ی فارمست گامپ بسیار خرسند شد، اما در ۱۹۹۵ سود پارامونت به شدت کاهش یافت و این استودیو ۱۴۰ میلیون دلار بابت فیلم‌های ناموفق خود ضرر کرد. وایاکام برای کاستن از فشار دست به اقدامات اساسی زد و در جهت محدودسازی فعالیت‌هایش بخشی از مایملک خود از جمله سیستم‌های تلویزیون کابلی را فروخت که به این ترتیب، صرف نظر از شعبه‌ی ویدئویی بلاکباستر اینترتینمنت و فروشگاه‌های موسیقی، اساساً تبدیل به شرکت تولید برنامه شد. رداستون آشکارا معتقد بود «محتوای سرگرم‌کننده» در واقع تولید برنامه است که به تجارت آثار نمایشی سرگرم‌کننده رونق می‌دهد، نه توزیع آن. ۶۲

### نتیجه‌گیری

جهانی‌سازی با تأکید بر اقتصادهای گسترده، تمرکز بر رسانه‌ها را افزایش داد. هر سال تهیه‌کنندگان مستقل یا شعبه‌های وابسته به شرکت‌های بزرگ فیلم‌سازی چند فیلم نامتعارف و فیلم‌های هنری کم‌هزینه‌تری می‌سازند که با تحسین منتقدان و موفقیت فراوان در گیشه روبه‌رو می‌شود. کافی است **فارگو**، **بینار انگلیسی** و سایر نامزدهای اسکار بهترین فیلم را در سال ۱۹۹۷ در نظر بگیرید. به هر صورت، هالیوود همچنان خود را به تولید فیلم‌های بسیار پرهزینه و اشیاع سفارش متعهد می‌بیند که این موضوع باعث شده است تا بخش اعظم سالن‌های سینما در جهان راه، ولو به ضرر صنایع فیلم کشورها، به خود اختصاص دهد. ۶۳

در دهه‌ی ۱۹۹۰، شرکت‌ها به شکلی بی‌سابقه دست به ائتلاف، شراکت و همکاری زدند تا اکثر بازارهای مهم جهان را تصاحب کنند. البته برخی از فرضیاتی که

در امپراتوری ماتسوشیتا شد. این در شرایطی بود که ماتسوشیتا در ژاپن با رکود اقتصادی و تنزل ارزش ین (که باعث بالا رفتن هزینه‌ی صادرات شد) روبه‌رو بود. ام‌سی‌ای به سهم خود امیدوار بود که این ائتلاف امکانات مالی‌اش را برای خرید سی‌بی‌اس و ویرجین ریکوردز و ساخت پارک موضوعی تفریحی یونیورسال استودیو در ژاپن افزایش دهد؛ اما ماتسوشیتا این پیشنهادها را رد کرد. در نتیجه، ام‌سی‌ای در دنیای نوین ادغام عمودی، خود را در کنار سونی و مقابل رقیبانی چون نیوز کورپریشن و دیزنی یافت. همچنین رد پیشنهادهای مذکور باعث ایجاد شکافی در مدیریت رده‌ی بالای ام‌سی‌ای شد، چنان‌که سیدنی شاینبرگ (مدیر مسئول شرکت) در مخالفت با لوواسرمن (رئیس) ادعا کرد مالکان ژاپنی ام‌سی‌ای نه زیربوم فعالیت‌های آن را می‌فهمند و نه تحولات پویایی را که در تجارت رسانه‌های ایالات متحده رخ داده است. ۵۸. ماتسوشیتا با اعلام شکست در آوریل ۱۹۹۵، موافقت کرد تا بخش عمده‌ی سهام ام‌سی‌ای را در ازای ۷ میلیارد دلار به شرکت عظیم کانادایی سیگرام بفروشد. ۵۹

تایم وارنر که پس از ائتلاف ۱۱ میلیارد دلار بدهی بالا آورده بود، طی دو سال ضرر داد و پس از مرگ استیون ج. راس (رئیس شرکت) در دسامبر ۱۹۹۱، در شیوه‌ی مدیریت رده‌ی بالای خود دچار بحران شد. این شرکت با رهبری جرالند لوین، جانشین راس، پول فراوانی صرف گسترش فعالیت‌های تلویزیون کابلی خود کرد. لوین تلویزیون کابلی را فن‌آوری مهمی در توزیع دوران ابررسانه‌های اطلاعاتی می‌دانست و می‌خواست فعالیت‌های کابلی تایم وارنر تبدیل به «شبکه‌هایی با خدمات کامل شود که نه فقط برنامه‌های تلویزیونی، بلکه خدمات تلفنی، فیلم ویدئویی درخواستی و خدمات خرید خانه را هم در برگیرد». ۶۰

پس از این در سپتامبر ۱۹۹۵، تایم وارنر دوباره عنوان قبلی خود را به منزله‌ی بزرگ‌ترین شرکت رسانه‌ای جهان به دست آورد و با پرداخت ۷/۴ میلیارد دلار ترنر برودکستینگ سیستم را تصاحب کرد. این خرید باعث افزایش ظرفیت برنامه‌سازی و توزیع تایم وارنر شد. از جمله اهداف این ائتلاف ایجاد مجموعه‌ای عظیم با تلفیق تولید و توزیع فیلم بود که می‌توانست به راحتی بر تجارت

## یادداشت‌ها

• برگرفته از:

Tino Balio, "A Major Presence in all the World's Important Markets": The Globalization of Hollywood in the 1990s", in Graeme Turner (ed.), *The Film Culture Reader* (London & New York: Routledge, 2002), pp. 206-217.

1. Time Warner Inc., *1989 Annual Report* (New York: Time Warner Inc., 1990), P. 1.

2. Tom Bierbaum, "Booming '80s behind it, vid faces uncertainty", *Variety*, 10 January 1990, PP. 31, 32.

3. Marc Berman, "Studios miss boat on vid demographics", *Variety*, 24 September 1990, P. 15.

4. Bierbaum, op. cit., PP. 31, 32.

5. Lawrence Cohn, "Only half of inside pics shot will see the screens in '90", *Variety*, 30 May 1990, p. 7.

6. Jeffrey B. Logsdon, *Perspectives on the Filmed Entertainment Industry* (Los Angeles: Seidler Arndec Securities Inc., 1990), pp. 11.

7. Ted Johnson and Anita M. Busch, "Mega-moolah movies multiplying", *Variety*, 29 April-5 May 1996, pp. 1, 53.

طی سال‌های ۹۶-۱۹۹۰، تنها چهار فیلم جز ناسرودگر ۲، ۱۰۰ میلیون دلار یا بیش‌تر هزینه بردند: آخرین *فهرمان آکشن* (۱۹۹۳)، *دروغ‌های حقیقی* (۱۹۹۴)، *همیشه یمن* (۱۹۹۵) و *دنای آب* (۱۹۹۵). *دنای آب* یا بیش از ۱۷۵ میلیون دلار، تبدیل به پرهزینه‌ترین فیلم تاریخ سینما شد.

8. Gary Levin, "Studios gamble on big bucks ad buys", *Variety*, 18-24 March 1996, pp. 11, 12.

9. "The 1980's: a reference guide to motion pictures, television, VCR, and cable", *The Velvet Light Trap*, no. 27 (Spring 1991), pp. 77-88.

10. Leonardo Klady, "Why mega-flicks click", *Variety*, 25 November-1 December 1996, PP. 1, 87.

۱۱. از ۱۹۸۵ تا ۱۹۸۹، درآمد فروش نوارهای ویدئویی از ۱/۲۵ میلیارد دلار به ۲/۲۵ میلیارد دلار افزایش یافت؛ اجاره‌ی فیلم در سالن‌ها از ۸۰۰ میلیون دلار به ۱/۲۵ میلیارد دلار رسید و فروش تلویزیونی از ۳۰۰ میلیون دلار به ۸۰۰ میلیون دلار افزایش یافت.

12. Geoff Watson, "Sell-through salvation", *Variety*, 16 November 1992, P. 49.

13. Don Groves, "Veni, video, vici", *Variety*, 19 April 1995, PP. 1, 46.

14. Terry Illiot, "Yank pix flex pecs in new Euro arena", *Variety*, 19 August 1991, P. 1.

15. Geraldine Fabrikant, "Hollywood takes more cues from overseas", *New York Times*, 25 June 1990, P. C1.

16. Leonard Klady, "Earth to H'wood: you win", *Variety*, 13-19 February 1995, pp. 1, 63.

17. Illiot, op. cit., p. 1.

18. Don Groves, "U.S. pix tighten global grip", *Variety*, 22 August 1990, pp. 1, 96.

19. Tino Balio et al. (eds.), *The American Film Industry* (Madison: University of Wisconsin Press, 1985), p. 443.

20. Calvin Sims, "Synerg: the unspoken word", *New York Times*, 5 October 1993, pp. C1, C18.

21. Richard Gold, "No exit? Studios itch to ditch exhibit biz", *Variety*, 8 October 1990, pp. 8, 84.

22. Paul Noglows, "Studios stuck in screen jam", *Variety*, 9 March 1992, pp. 1, 69.

ائتلاف‌های مذکور بر اساس آن‌ها انجام شده، نادرست از کار درآمد؛ از جمله پیوند تولیدکنندگان وسایل الکترونیکی (سخت افزار) و استودیوهای فیلم‌سازی (نرم افزار) که همیاری لازم را برای افزایش فروش نوارهای ویدئویی فراهم نکرد و با این وجود، بزرگ و بزرگ‌تر شد. شرکت‌های کوچک در ایالات متحده و خارج یا از عرصه تجارت کنار رفتند یا با غول‌های در حال گسترش ائتلاف و از الگویی پیروی کردند که در تاریخ صنعت فیلم بسیار آشنا است.

فشرده‌سازی دیجیتال و سایر فن‌آوری‌های نوین به نظام‌های کابلی اجازه می‌دهد تا برنامه‌های صدها شبکه را به صورت همزمان مخابره کنند و به مشترکان امکان می‌دهد مطابق میلشان برنامه‌ها را انتخاب کنند؛ ولی آیا برنامه‌های جدید برای پرکردن این شبکه‌های نوین ساخته می‌شوند؟ آیا شبکه‌های کابلی در تلاش برای جلب مخاطبان، یکدیگر را خواهند بلعید؟ آیا تلویزیون پولی و پخش مستقیم ماهواره‌ای با ۳۰۰ شبکه، مخاطبان تلویزیونی را تفکیک خواهد کرد؟ به‌طور خلاصه، آیا ائتلاف شرکتی مانند دیزنی با کپیتال سیتی/ای بی سی ارزشش را دارد؟ در خارج چقدر زمینه‌های بالقوه وجود دارد که هنوز کشف نشده است؟ بنابر یکی از گزارش‌های صنعت رسانه‌ها که به تازگی منتشر شده است:

این تصور مقبولیت دارد که بخش عمده‌ی زمینه‌هایی که در کشورهای خارجی بالقوه برای صنعت رسانه‌ها و سرگرمی وجود دارد، دست‌نخورده است. با وجود این، تنها چند کشور از درآمد سرانه‌ی بالا در حد ایالات متحده برخوردارند. شاید موانع فرهنگی و ممنوعیت‌های دولت‌های محلی بسیار مسئله‌ساز باشد؛ همچنین در بازارهای خارجی رقابت شدیدی وجود دارد و یورش به آن‌ها سرمایه‌ی فراوانی می‌طلبد. ۶۴ پاسخ به چنین پرسش‌هایی دستاورد جهانی‌سازی هالیوود را مشخص می‌سازد.

50. Bill Carter, "Cable networks see dimmer future", *New York Times*, 22 July 1991, pp. C1, C6.
51. Geraldine Fabrikant, "Media giants said to be negotiating for TV networks", *New York Times*, 1 September 1994, p. A1.
52. Geraldine Fabrikant, "Walt Disney acquiring ABC in deal worth \$ 19 billion", *New York Times*, 1 August 1995a, p. A1.
53. Geraldine Fabrikant, "CBS accepts bid by Westinghouse; 55.4 billion deal", *New York Times*, 1 August 1995a, p. A1.
54. Fabrikant, op. cit., pp. C1, C 6-7.
55. "Murdoch's empire: the gambler's last throw", *The Economist*, 9 March 1996, pp. 68-70.
56. James Sterngold, "Sony, Struggling, takes a huge loss on movie studios", *New York Times*, 18 September 1994, p. A1.
57. Martin Peers and Anita M. Busch, "Sony sizes up size issue", *Variety*, 16-22 August 1996, p. 86.
58. Geraldine Fabrikant, "At a crossroad, MCA plans a meeting with its owners", *New York Times*, 13 October 1994a, p. G13.
59. Geraldine Fabrikant, "Seagram will buy 80% of big studio from Matsushita", *New York Times*, 7 April 1995d, p. A1.
60. Geraldine Fabrikant, "Batling for the hearts and minds at Time Warner", *New York Times*, 26 February 1995b, p. F9.
۶۱. تی‌بی‌اس اعلام کرد باید ۶۰ میلیون دلار برای ضرر های کسل راک در بهار ۱۹۹۶ کنار بگذارد و جریان نقدی و منفی نیولاین در آخر این دوره ۱۹ میلیون دلار بوده است.
62. Mark Lander with Geraldine Fabrikant, "Sumner and his decontents", *New York Times*, 19 January 1996, p. C1.
۶۳. به هر صورت، بازار نمایش های سالنی همچنان نشسته است زیرا تهیه کنندگان باید هنوز برای جلب توجه مخاطبان به دنبال تازگی باشند؛ چنان که یکی از تحلیل گران رسانه ها می گوید: "برنامه هایی که از کیفیت تولید خوبی برخوردار نیستند، منافع حاصل از تولید و توزیع را به خطر می اندازند. ببینید که چطور برنامه های ضعیف پر ارزش دارایی های وایکام تاثیر منفی گذاشت یا تدترنر را از دور خارج کرد." رک:
- "Media mergers don't add up", *Nat West Markets*, 2 January 1996, pp. 1-5.
64. Ibid., pp. 1-5.

- این اقدامات عجولانه بود. تحلیل گران صنعت سینما ادعا کرده اند که شرکت های بزرگ بیش از حد برای نمایش مجدد پول خرج کردند و زمان بندی شان هم غلط از کار درآمد. نتیجه ی کار این بود که بازار داخلی (برخلاف بازار خارجی) بیش از حد فیلم نمایش داد، در حالی که تعداد نمایش گران ثابت مانده بود.
23. Harold Vogel, "Entertainment industry", *Merrill Lynch*, 14 March 1989 (single page newsletter).
24. Geraldine Fabricant, "Murdoch bets heavily on a global vision", *New York Times*, 29 July 1996, pp. C1, C6-7.
۲۵. مرداک برای آن که بتواند از قوانین انحصاری در مورد مالکیت ایستگاه های تلویزیونی استفاده کند، شهروند ایالات متحده شد.
26. "Chermin yearning to get Fox some Hollywood respect", *Variety*, 19 August 1991, p. 21.
27. Bill Carter, "Fox will sign up 12 new stations; takes 8 from CBS", *New York Times*, 24 May 1994, p. A1.
28. Time Warner, 1989 *Annual Report*.
29. Richard Gold, "Sony-CPE union reaffirms changing order of intl. showbiz", *Variety*, 27 September-3 October 1989, p. 5.
30. Chales Kipps, "Sony and Columbia", *Variety*, 27 September-3 October 1989, p. 5.
31. Gold, op. cit., p. 5.
۳۲. استخدام گروه تولید پیتز گویر-جان پیتز ۷۰۰ میلیون دلار روی دست سونی گذاشت و یکی از گران ترین قراردادهایی بود که برای استخدام مدیران امضا شد.
33. Andrew Pollack, "At MCA's parent, no move to let go", *New York Times*, 14 October 1994, p. C1.
34. Jonathan R. Laing, "Bad scenes behind it, Time Warner is wired for growth", *Barron's*, 22 June 1992, p. 8.
35. "Newest H'wood invaders are building, not buying", *Variety*, 21 October 1991, p. 93.
36. Richard Natale, "Risky pix get a global fix", *Variety*, 28 September 1992, p. 97.
37. Richard W. Stevenson, "Lights! Camera! Europe!", *New York Times*, 6 February 1994, p. C1.
38. Peter Hlavacek, "New indies on a (bank) roll", *Variety*, 24 January 1990, pp. 1, 7.
39. Hlavacek, *ibid.*, pp. 1, 7; Richard Natale, "'Lean' indies fatten summer boxoffice", *Variety*, 12 August 1991a, pp. 1, 61.
40. David Kissinger, "Judgement day for Carolco", *New York Times*, 2 December 1991, pp. 1, 93.
41. Richard W. Stevenson, "Carolco flexes its muscle overseas", *New York Times*, 26 June 1991, pp. C1, C17.
42. Peter Bart, "Mouse gears for mass prod'n", *Variety*, 19 July 1993, pp. 1, 5.
43. Greg Evans and John Brodie, "Miramax, mouse go for seven more", *Variety*, 13-19 May 1996, pp. 13, 16.
44. J. Max Robins and Judy Brennan, "Turner may tap Sassa to run film venture", *Variety*, 23 August 1993, p. 9.
45. Bernard Weinraub, "New Line Cinema", *New York Times*, 5 June 1994, p. F4.
۴۶. به عبارت دیگر، رقم افزایش مشترکان تلویزیون پولی برای اولین بار از ۱۰ درصد در ۱۹۸۸ به ۵ درصد در ۱۹۸۹ رسید:
- Geraldine Fabrikant, "Pay cable channels are losing their momentum", *New York Times*, 28 May 1990c, p. 25.
47. Fabrikant, *ibid.*, p. 25.
48. John Dempsey, "Wanted: viewers for new cable channels", *Variety*, 3-9 January 1994, pp. 1, 67.
49. Geraldine Fabrikant, "A success for dealer on a prowl", *New York Times*, 13 September 1993, pp. 1, 67.

م انسانی و مطالعات فرهنگی  
جامع علوم انسانی



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی