

شگردهای مواجهه هالیوود با جهانی شدن اقتصاد در دهه ۹۰

مقاله‌ای را که در پیش‌رو دارید ترجمه‌ای است که در آن اقدامات هالیوود در قبال جهانی شدن اقتصاد در دهه نود، بر شمرده شده است. در این مقاله نکات حائز توجه موارد ذیل است:

۱- در بازار بین‌المللی «بزرگ‌تر» بودن بهتر است. بر این مینا یک به علاوه یک می‌تواند برابر با سه شود! برای همین اغلب کمپانی‌ها در دهه نود ترجیح داده‌اند در یکدیگر ادغام شوند زیرا کوچک‌تر بودن می‌تواند منجر به حذف در بازار رقابت شود.

۲- در این دهه کمپانی‌های تولید سخت‌افزار (مثل Sony) دانستند که باید به سمت تولید نرم‌افزار بروند زیرا ممکن است بازار سخت‌افزار اشباع شود، اما بازار نرم‌افزار اشباع شدنی نیست. توجه این کمپانی‌ها به تولید فیلم از این جهت است.

۳- در این دهه ادغام‌های افقی به ادغام‌های عمودی ترجیح داده شد. یعنی به جای آن که کمپانی‌های تولیدکننده فیلم به سمت خرید سالن‌ها و یا فروشگاه‌های عرضه فیلم بروند، ترجیح دادند با رقبای تولیدکننده فیلم، مشارکت داشته باشند تا بازار پخش، قوام بیش‌تری پیدا کند. چنین الگویی در ایران معاصر، شاید بتواند معضل پخش و دعوای پیرامون آن را کاهش دهد و همچنین امنیت سرمایه‌گذاری را افزایش دهد. این البته به معنای آن نیست که شرکت‌ها سالن‌های خود را رها کنند بلکه می‌توان در کنار حفظ سالن‌ها، در تعداد بیش‌تری از فیلم‌ها و شرکت‌ها سهیم بود تا تعداد فیلم‌های دلخواه برای عرضه در این سالن‌ها افزایش یابد.

۴- تجربه بازار ویدیو در اروپا ثابت می‌کند رونق نمایش فیلم در بازار ویدیو رابطه مستقیم با رونق نمایش آن در سالن‌های سینما دارد. بنابراین اگر فیلمی به هنگام نمایش در سالن، موفق بود، این علامتی است برای صاحب فیلم تا بلافاصله و بدون فوت وقت فیلمش را با گستره توزیع مناسب در بازار ویدیو عرضه کند.

۵- در کشورهای اروپایی که دولت‌ها محدودیت‌هایی را برای نمایش فیلم‌های هالیوودی از تلویزیون قائل شده‌اند، بازار ویدیو بیش‌ترین رونق را یافته است. در ایران نیز چنین زمینه‌ای وجود دارد. زیرا هم تلویزیون خود را اسیر انواع و اقسام محدودیت‌های سلیقه‌ای کرده و هم سینما اجازه ورود فیلم‌های رقیب خارجی را نداده است. با این وصف بی‌توجهی شرکت‌های فیلمسازی به بازار ویدیو، در شرایط جدید، شگفت‌انگیز است.

۶- تا پایان دهه هشتاد کمپانی‌های بزرگ آمریکایی صرفاً از محل گیشه (داخلی یا خارجی) کسب درآمد می‌کردند. اما در دهه ۹۰ مقام نخست درآمد‌ها از محل بازار ویدیو بوده و گیشه سالن‌ها صرفاً یک چهارم درآمد‌ها را از آن خود کرده است. در ایران معاصر نیز با توجه به محدودیت سالن‌ها از یک طرف و نفوذ دستگاه ویدیو و تلویزیون در اقصا نقاط کشور از طرف دیگر، بی‌توجهی به بازار ویدیو را بیش از هر چیز شگفت‌آور کرده است.

مسلماً مطالعه این مقاله نکات دیگری برای خوانندگان علاقمند به موضوع اقتصاد سینما در بر خواهد داشت:

صنعت بدون آن که سهمی در پر و بال ددن به فن آوری‌های جدید سیستم پخش تلویزیونی داشته باشد، در استفاده از دو بازار وابسته، یعنی تلویزیون اشتراکی و ویدئوی خانگی ذی‌نفع بود (بالیو ۱۹۹۰ صفحات ۲۶۲ - ۲۷۰). بر خلاف پیش‌بینی‌هایی که صورت می‌گرفت، فن آوری‌های جدید نه تنها سنت فیلم دیدن در سالن سینما را از بین نبرد بلکه انگیزه‌ای شد تا میزان تقاضا برای تولید فیلم‌ها بالاتر برود، خطر سرمایه‌گذاری در فیلمسازی تعدیل شود و ارزش مجموعه عظیم فیلم‌های موجود نزد هر یک از کمپانی‌های بزرگ آمریکایی افزایش یابد. تغییراتی که از لحاظ سیاسی و اقتصادی در دنیا رخ داد، به ویژه خصوصی شدن سیستم‌های پخش تلویزیونی در جهان، منابع جدیدی برای سود و منفعت بیش‌تر به وجود آوردند، و باز، امکان پیشرفت‌های بیش‌تر و جدیدتر در سال‌های بعد می‌رفتند که فرصت‌های طلایی زیادتری را برای رشد و شکوفایی به وجود آوردند. چنین شرایطی باعث «جهانگیرکردن» صنعت سینما شد.

کمپانی تایم وارنر در توصیف علت اساسی ادغام شدن خود با کمپانی‌های دیگر اعلام کرده است:

«در دهه ۸۰ ما شاهد عمیق‌ترین تغییر و تحولات اقتصادی و سیاسی از جنگ جهانی دوم به این سو بوده‌ایم. در عین حالی که این تغییرات انجام می‌پذیرفتند جهانگیر شدن از یک پیش‌گویی به یک واقعیت ملموس تبدیل شد. هیچ یک از رقبای تجاری مهم تا وقتی که پایه و اساس خود را در سرزمین خود محکم و ایمن ننموده نخواهد توانست در دراز مدت به موفقیت دست یابد و حضوری چشم‌گیر در بازارهای سهم دنیا داشته باشد.» تایم وارنر ۱۹۸۹

پس از آن که کمپانی‌های بزرگ هالیوودی جای‌گاه بین‌المللی خود را بهبود بخشیدند، برای پوشش بازارهای جدیدی که در کشورهای مختلف به وجود می‌آمد، شراکتی نیز با تهیه‌کننده‌های مستقل به وجود آوردند و جهت کسب منابع جدید مالی با سرمایه‌گذاران خارجی نیز شریک شدند. برای دست یافتن به این اهداف، جنبشی در زمینه ادغام کمپانی‌ها در یک‌دیگر به وجود آمد که هنوز ادامه دارد.

ویدئوی خانگی و تلویزیونی اشتراکی با اهمیت

کمپانی‌های بزرگ روش جدیدی در تولید فیلم در پیش گرفتند: به جای ساختن فیلم‌های بیش‌تر، به تولید فیلم‌های بسیار پرخرج روی آوردند. (لاگزدان Logsdon ۱۹۹۰ صفحه ۱۱) پیش‌گام این فورمت جدید، کرولکوپیکچرز، یک شرکت سینمایی مستقل بود که ماریو اف. کاسس Marion F. Kassos و پیتراهافمن Peter Hoffman آن را اداره می‌کردند.

آنها با تهیهٔ سلسله فیلم‌های رمبو (Rambo) با شرکت سیلوستر استالون در دههٔ ۸۰ مبتکر این روند جدید بودند. کمپانی کرولکوکو با این اقدام جای‌گاه مهمی در بازار بیش از پیش پر رونق خارجی پیدا می‌کرد، متخصص تولید فیلم‌های پرفروش همچنان‌انگیز شده بود و به ستارگان اصلی خود - سیلوستراستالون و آرتولد شوارتزنگر دستمزدهای نجومی می‌پرداخت. به دنبال موفقیت این فرمول، کمپانی‌های بزرگ هم وارد میدان شدند و بدین ترتیب متوسط هزینه تولید یک فیلم از ۹ میلیون دلار در سال ۱۹۸۰ به حدود ۲۴ میلیون دلار در سال ۱۹۸۹ رسید. پرخرج‌ترین فیلم‌هایی Tango and Cash (وارنر) دو برابر آن مبلغ یعنی حدود ۵۰ میلیون دلار هزینه در برداشته‌اند.

بودجه‌های نجومی تولید فیلم‌ها و اشباع شدن برنامهٔ اکران سینماها، هم‌پای یکدیگر جلو رفتند. کمپانی‌های سینمایی برای مستهلک کردن هر چه زودتر هزینه‌های خود مرتباً، گاه تا بیش از دو هزار سالی سینما را رزرو می‌کردند. در نتیجه، هزینهٔ تبلیغ و تکثیر نسخه‌های فیلم هم سه برابر شد و به طور متوسط بالغ بر ۱۲ میلیون دلار برای یک فیلم گردید. کمپانی‌ها برای تبلیغ فیلم‌های جنجالی و پر سروصدا، گاهی بیش از ۱۰ میلیون دلار، آن هم فقط در هفتهٔ قبل از نمایش رسمی آن، خرج کرده‌اند. پی‌آمد این رهیافت‌ها، فروش نجومی بعضی از فیلم‌ها بود.

مثلاً در سال ۱۹۸۹ شش فیلم بیش از ۱۰۰ میلیون دلار در آمریکا فروش کردند: بتمن (وارنر - ۲۵۰ میلیون دلار) ایندیانا جونز و آخرین جنگ صلیبی (پارامونت ۱۹۵ میلیون دلار) اسلحهٔ مرگبار ۲ (وارنر ۱۴۷ میلیون) عزیزم، بچه‌ها رو کوچک کردم (دیزنی ۱۳۰ میلیون)، از آن جمله‌اند.

با وجود چنین فیلم‌هایی در بازار، شگفت‌آور نیست که سال‌های دههٔ ۸۰ سال‌هایی رکورد شکن در صنعت سینمای آمریکا محسوب می‌شوند. در سال ۱۹۸۹ تعداد کسانی که به سینما رفته‌اند به ۱/۱۳ میلیارد نفر و فروش فیلم‌ها بالغ بر ۵ میلیارد دلار گردید. (یکی از دلایل مهم این افزایش، بالاتر رفتن قیمت بلیط

بخشیدن به جای‌گاه سالن‌های سینما در سیستم پخش، به نمایش سینمایی فیلم‌ها در دههٔ ۸۰ جانی تازه میدهند. در نظر مصرف‌کننده مقدار فروش یک فیلم در سینما میزان محبوبیتش را نیز در فروشگاه‌های ویدئویی و تلویزیون‌های کابلی محک می‌زد. رونق فیلم‌ها در بازار داخلی به علاوه نگرش آزاد و ضدتراست (Anti-trust) سیاست‌های رونالد ریگان، کمپانی‌های بزرگ را مجاب کرد تا دوباره بخت خود را در زمینهٔ ادغام با یک‌دیگر بیازمایند (گلد Gold ۱۹۹۰) منطقی که پشت این کار بود ظاهراً این بوده است: از آن‌جا که فقط تعداد معدودی از فیلم‌ها، هرازگاه فروش خوبی دارند چرا سالن‌های سینما نسازیم و خودمان از فروش آن فیلم‌ها سود نبریم؟ کمپانی کلمبیا با این نگرش در سال ۱۹۸۶، زنجیرهٔ کوچکی از سالن‌های سینما را در شهر نیویورک خریداری کرد. در عرض یک سال کمپانی‌های MCA، پارامونت و وارنر تعدادی از این سینماهای مهم زنجیره‌ای را یا خریدند و یا بخشی از سهام‌های آنها را صاحب شدند.

گسترش ویدئوهای خانگی و تلویزیون اشتراکی هم به افزایش تقاضا برای محصولات بیش‌تر دامن زد. تعداد تولیدات داخلی از حدود ۳۵۰ فیلم در سال ۱۹۸۳ به حدود ۶۰۰ فیلم در ۱۹۸۸ افزایش پیدا کرد. شگفت آن که در این زمینه، کمپانی‌های بزرگ نقش چندانی نداشتند: در واقع میزان تولیدات سالانه هر یک از این کمپانی‌ها در این دوره بین ۷۰ تا ۸۰ فیلم ثابت ماند. (کوش ۱۹۹۰) فیلم‌های اضافی، توسط کمپانی‌های کوچک‌تر - اوربون پیکچرز، کنون فیلمز و دینو دلاریتس انترتینمنت (Dino DeLaurentis Entertainment و Cannon Films, Orion Pictures)

مستقل‌ها، مثل آتلانتیک ویلیس، کرولکو، نیورولد، هم‌دیل تروما، آیلند الیو، وسترن و Alive Troma New World, Carolco Release

نیولاین تولید شدند که راغب بودند حلاً موجود را پر کنند. این کمپانی‌ها با یک حساب سرانگشتی به

این نتیجه رسیدند که

حتی تولید یک فیلم متوسط

نیز از طریق فروش حق پخش به

تلویزیون‌های اشتراکی و ویدئوهای

خانگی، می‌تواند سودآور باشد. علی‌رغم آن که

درآمد حاصله از چنین فروش‌هایی، با استانداردهای

هالیوودی ناچیز بود ولی پیش‌فروش حقوق ویدئویی و

تلویزیونی آن‌ها می‌توانست کل هزینهٔ فیلم را تأمین کند و حتی

در مقایسه با پروژه‌های جاه طلبانه‌تر و خطر ضررو زیان آن، یک

موفقیت تلقی شود.



سینما بود که در طول دهه ۸۰ از ۲/۶۹ دلار، به ۴/۴۴ دلار رسید). کمپانی‌های بزرگ با بهره‌برداری از این موقعیت توانستند جای‌گاه خود را در برابر صاحبان سینماها محکم‌تر کرده و از آن‌ها تضمین و شرایط بهتر مطالبه نمایند و مدت روی پرده ماندن فیلم‌های خود را نیز بیش‌تر کنند.

از نقطه نظر کمپانی‌های بزرگ، فیلم‌های پرفروش (Blockbusters) تأثیر مطلوب را روی سینما روها گذاشتند و توقعات آنها را در باب زرق و برق بیش‌تر، جلوه‌های ویژه بهتر و ستاره‌های معروف‌تر، بالا بردند. ولی این فرایند باعث شد که هر چه تولید فیلم‌های پر هزینه رونق بیش‌تری گرفت، کمپانی‌های کوچک‌تر دست خود را در این بازی بسته‌تر دیدند.

در سال ۱۹۸۹ با ورشکست شدن بسیاری از شرکت‌های کوچک‌تر، تغییر و تحولی رخ داد. یکی از دلایل این قضایا، وسوسه پیش‌فروش کردن فیلم‌ها بود که باعث اشباع شدن بازار گردیده بود. از سال ۱۹۸۴ تا ۱۹۸۷ تولیدات سالانه کمپانی‌های کوچک و مستقل‌ها حدوداً دو برابر شده و «ترافیک» شدیدی در زمینه فیلم‌های آماده نمایش به وجود آمده بود. فیلم‌های محجور - یعنی آن‌ها که بعید بود بتوانند هزینه تکثیر و خرج تبلیغات خود را جبران کنند - بایگانی شدند؛ آن‌های دیگر هم شانس می‌آوردند اگر اکرانی برای نمایش‌شان خالی می‌شد. این فیلم‌ها به خاطر آن که در سطح کشور به نمایش در نمی‌آمدند و یا اصولاً پخش نمی‌شدند، جایی هم در بازارهای جنبی (تلویزیون،

ویدئو) پیدا نمی‌کردند. برای آن که یک فیلم بتواند در ایالات متحده پخش شود ابتدا می‌بایستی در نیویورک به نمایش درآید و از سوی رسانه‌ها تحویل گرفته شود. از آن‌جا که انجام این مقصود به معنای رقابت و ایستادن در برابر کمپانی‌های بزرگ بود، کمپانی‌های مستقل مجبور بودند مدت طولانی‌تری را به تبلیغ برای فیلم خود اختصاص دهند؛ فقط چند کمپانی مستقل بودند که می‌توانستند از عهده چنین هزینه‌هایی برآیند.

بازار خارجی

رونق بازار خارجی در دهه ۸۰ نتیجه بهبود وضعیت سالن‌های سینما، خصوصی سازی شبکه‌های تلویزیونی، گسترش روز افزون تلویزیون‌های کابلی و ماهواره‌ای و خواسته فرو خورده مردم برای فیلم‌های سرگرم کننده و متنوع بود. در یک

دوره، پخش فیلم‌های آمریکایی تنها منبع درآمد کمپانی‌های هالیوودی در کشورهای دیگر دنیا بود؛ ولی در سال ۱۹۸۹ کار به جایی رسید که این درآمد فقط کمی بیش از درآمد این کمپانی‌ها را تشکیل می‌داد. از آن پس سهم بیش‌تر به ترتیب از فروش و کرایه نوارهای ویدئویی، گیشه و تلویزیون به دست می‌آید. از سال ۱۹۸۵ تا ۱۹۸۹ فروش نوارهای ویدئویی از ۱/۵ میلیارد دلار به ۳/۲۵ میلیارد افزایش پیدا کرد؛ درآمد پخش فیلم‌ها در سالن‌های سینما از ۸۰۰ میلیون دلار به ۱/۲۵ میلیارد دلار افزایش یافت و فروش فیلم‌ها به شبکه‌های تلویزیونی از ۳۰۰ میلیون دلار به ۸۰۰ میلیون بالغ شد.

شبکه‌های تلویزیونی در اروپای غربی نقش مهمی در پر رونقی بازار بازی کردند. هنگامی که دولت‌های اروپایی سیاست خصوصی سازی را به راه انداختند، تعداد تلویزیون‌های تجاری کابلی و ماهواره‌ای متعلق به بخش خصوصی به گونه‌ای چشم‌گیر افزایش پیدا کرد.

در بریتانیا، یعنی کشوری که کانال‌های تلویزیونی محدود به دو شبکه دولتی و دو شبکه نیمه دولتی و بود، بنگاه خبر پراکنی ماهواره‌ای بریتانیا ۹ شبکه جدید تلویزیونی اشتراکی به راه انداختند. در فرانسه، شبکه کانال پلوس، اولین تلویزیون اشتراکی کشور، در عرض ۵ سال، ۳ میلیون مشترک دست و پا کرد. در سال ۱۹۸۹ شبکه‌های تلویزیونی اروپای غربی ۳۲۰ میلیون اروپایی، یعنی ۱۲۵ میلیون خانوار را پوشش می‌دادند (در برابر جمعیت ۲۵۰ میلیون نفره ایالات متحده و ۹۰ میلیون خانوار در آنجا) و تبدیل به مهم‌ترین بازار جذب فیلم‌های هالیوودی شدند.

اگر چه هالیوود تأمین‌کننده اصلی برنامه برای شبکه‌های جدید تلویزیونی شد ولی بازدهی مالی آن هنوز به مراتب کم‌تر از پخش سینمایی فیلم‌ها بود. این تفاوت، در بسیاری از بازارهای اروپایی به خاطر محدودیت سهمیه

برنامه‌های

تلویزیونی
وارداتی

بود که
قانون

مشابهش نیز پس از جنگ جهانی دوم در مورد نمایش فیلم‌های سینمایی خارجی به پخش کننده‌ها تحمیل شده بود. مثلاً در



بریتانیا، فقط ۱۴ درصد برنامه‌های BBC می‌توانست متشکل از برنامه‌های وارداتی باشد. فرانسه، آلمان غربی و ایتالیا سدهای مشابهی در برابر پخش برنامه‌های خارجی در تلویزیون‌های خود علم کرده بودند. وقتی در سال ۱۹۹۲ «جامعه اقتصادی اروپا» می‌رفت که به «اروپای متحد» تبدیل شود، قول داده شد که بسیاری از این محدودیت‌ها از میان برداشته شود و به رؤیای یک تلویزیون سراسری جامه عمل پوشانده شود. تدبیر این بود که اگر فقط تعدادی از کانال‌های تلویزیونی موجود، بدون قید و بند به پخش برنامه‌ها و فیلم‌های آمریکایی بپردازند، بها و مقدار واردات هالیوودی نیز به شدت افزایش پیدا خواهد کرد.

ولی اتحاد اروپا به آن صورت که صحبتش می‌رفت

تحقق نپذیرفت و بنابراین فروش نوارهای ویدئویی بزرگ‌ترین منبع درآمد کمپانی‌های هالیوودی باقی ماند. گسترش رسانه ویدئو در اروپای غربی نشان داد که اگر مردم در انتخاب آزاد گذاشته شوند، آنها تنوع و جذابیت بیش‌تر فیلم‌های آمریکایی را به برنامه‌هایی که تلویزیون‌های دولتی‌شان پخش می‌کنند، ترجیح می‌دهند. در سال ۱۹۷۸، ۵۰۰ هزار دستگاه ویدئو به فروش رفته بود؛ در سال ۱۹۸۷ این رقم به بیش از ۴۰ میلیون دستگاه رسید، یعنی برای هر سه خانوار، یک دستگاه؛ کسانی که در اروپا دستگاه ویدئو خریداری کرده بودند - مانند افراد مشابه در ایالات متحده - نه تنها می‌خواستند به ضبط برنامه‌هایی که قبلاً به دلایلی از دست می‌دادند بپردازند بلکه فیلم‌هایی جذاب‌تر به خصوص فیلم‌های هالیوودی را به بینند. پی‌آمد، واضح بود: شبکه‌های تلویزیونی نمی‌توانستند خواسته‌های تماشاگران را که بیش از پیش برنامه‌های سرگرم کننده می‌طلبیدند، ارضاء نمایند. در سال ۱۹۹۰ کل فروش نوارهای ویدئویی در کشورهای جامعه اروپا بالغ بر ۴/۵ میلیارد دلار شد که بخش عظیمی از آن به جیب کمپانی‌های آمریکایی می‌رفت.

تجارت ویدئو در اروپای غربی هم متأثر از موفقیت یا شکست فیلم‌ها در موقع نمایش سینمایی آن‌ها بود. در سال ۱۹۹۰ کمپانی‌های بزرگ آمریکایی حدود ۸۳۰ میلیون دلار با پخش فیلم‌های ویدئویی خود در اروپا به دست آوردند که برابر بود با حدود نیمی از سود خالص همان فیلم‌ها در ایالات متحده. در سال ۱۹۹۰ کل فروش فیلم‌های آمریکایی در کشورهای خارجی ۴۳ درصد از درآمد کمپانی‌های هالیوودی را تشکیل می‌داد که در طول ده سال، ۱۰ درصد افزایش نشان می‌داد.

دو عامل به رونق بازار کمک کردند: سالن‌های سینمای بیش‌تر و بهتر و روش‌های تبلیغاتی مؤثرتر. در دهه ۸۰ تقریباً تمامی بازارهای خارج از ایالات متحده، آماده پذیرش فیلم‌ها و سالن‌های سینمای بیش‌تر بودند. مثلاً در اروپای غربی سرانه سالن‌های سینما، در مقایسه با ایالات متحده، یک به سه بود - حال آن که هر دو همان حدود جمعیت را داشتند. و به علاوه بیش‌تر سالن‌های سینما هم در اروپا، قدیمی و کهنه بودند. کمپانی‌های آمریکایی و صاحبان سینما در اروپا، برای آن که جان تازه‌ای به نمایش فیلم‌ها

بدمند و

مردم را تشویق

به سینما رفتن کنند

فعالیت گسترده‌ای را در دهه ۸۰

جهت بازسازی و تعمیر اساسی

سالن‌های سینما در قاره اروپا آغاز کردند. در بریتانیا، این عملیات، به ساختن یا بازسازی ۵۰۰ مجتمع سینمایی چند پرده‌ای منجر شد و همین مسئله باعث گردید که تعداد سینماها تا پایان دهه ۸۰ به دو برابر برسد. همین تدبیر عیناً در آلمان، ایتالیا، اسپانیا و فرانسه و نیز در ژاپن، با موفقیت پیاده و نتایج مطلوب داد.

هالیوود با بهره‌گیری کامل از فرصت‌های تبلیغی که از طریق تلویزیون‌های تجاری پیش آمده بود، برای فروش محصولات خود به آن چنان تهاجمی دست زد که قبلاً دیده نشده بود. در تمامی بازارهای خارجی، - مانند آلمان غربی - امکان تبلیغات تلویزیونی میسر شد. حضور کانال‌های جدید تلویزیونی مثل MTV اروپا، که ۱۵ تا ۲۰ میلیون خانوار را پوشش می‌داد، فرصت‌های جدیدی را برای بازاریابی در اختیار کمپانی‌های هالیوودی می‌گذاشت. این کمپانی‌ها با هزینه کردن دست و دل بازانه و تبلیغ درباره محصولات خود، کمک شایانی به فروش فیلم‌های پر هزینه و جنجالی خود در سینماها و بازارهای جنبی (ویدئو و...) کردند و فیلم‌های کم خرج‌تر و محجورتر داخلی را - که در چنان شرایطی قدرت مقابله با آنها را نداشتند به حاشیه راندند.

جهانگیر شدن

ترغیب کمپانی‌ها در ادغام با یکدیگر

نخستین واکنش هالیوود به جهانگیر شدن اقتصادی این بود که از ادغام‌های «عمودی» (مثل خرید سینماهای زنجیره‌ای) به ادغام افقی (شرکت استودیوها با سایر تهیه‌کننده‌ها و پخش‌کننده‌ها) روی آورد. این جابه‌جایی‌ها با موج ادغام گرایانه‌ای که در دهه ۶۰

ضمنی کمیسیون ارتباطات فدرال ایالات
متحده (FCC) که می‌خواست رقابت
بیش‌تری را در زمینه تلویزیون دامن
بزند، انجام داد.

اولین گامی که مرداک در این
زمینه برداشت خرید شبکه

تلویزیونی **Metromedia**
عظیم‌ترین گروه

ایستگاه‌های تلویزیونی
مستقل آمریکا بود. او

این شبکه را که بعداً
تبدیل به هسته

اصلی بنگاه
خبری شد

به مبلغ ۲

به راه افتاده و هالیوود را وارد عصر شراکت‌ها کرده بود، تفاوت
داشت. در دهه ۶۰ کمپانی‌های فیلم‌سازی یا توسط شرکت‌های
بزرگ چند جنبه‌ای بلعیده شده و سپس خود تبدیل به شرکت‌های
فیلم‌سازی پر رونقی گردیدند و یا با تنوع بخشیدن به تولیدات خود
مبدل به کمپانی‌هایی شدند که علاوه بر فیلم‌سازی محصولات
دیگر نیز تولید می‌کردند.

انگیزه پنهان در پشت این جریان ادغام گرایانه از این قرار بود
که کمپانی‌ها بتوانند سرمایه‌گذاری‌های خود را تثبیت کنند و با تنوع
بخشیدن به «مراکز سودآوری» سرمایه خود را در برابر دوره‌های
افت و کساد بازار، بیمه نمایند. خرید سینماهای زنجیره‌ای در
دهه ۸۰، نتیجه همین طرز فکر بود. ادغام «افقی» بدان جهت طرح
ریزی شده بود که بتواند پخش فیلم‌ها را قوام بخشد و یکی از
روش‌های جدیدی بود که برای کنترل بازار فیلم در دنیا پایه شده
بود. همان‌گونه که هارولد و گل (**Harold Vogel**) در این باره
اظهار داشته:

«مالکیت حق پخش فیلم‌ها مثل عوارض گرفتن از راننده‌ها در
ورودی یک پل یا شاهراه است. این مهم نیست که محصول
رسانه‌ای شما خوب است یا بد (این محصول می‌تواند فیلم باشد یا
صفحه، کتاب، مجله، برنامه تلویزیونی و غیره)؛ مهم این است که
باید از یک کانال توزیع رد شود تا به دست مصرف‌کننده برسد. و
همان‌طور که یک شاهراه یا پل عوارضی را نمی‌توان دور زد، پخش
کننده هم یک انحصارگر محلی است که جهت خدماتی که در
اختیار مصرف‌کننده می‌گذارد پول نسبتاً زیادی به جیب می‌زند.»
(وگل ۱۹۸۹)

بررسی موقعیت مهم‌ترین کمپانی‌های فیلم‌سازی
هالیوودی نشان می‌دهد که چگونه این کمپانی‌ها از
جایگاه مستحکم خود دفاع کرده و در همان حال
توانسته‌اند دست‌یابی خود را به تمامی شاهراه‌ها و
پل‌ها تضمین نمایند. تملک کمپانی فوکس قرن
بیستم در سال ۱۹۸۵ توسط روبرت مرداک،
باعث به راه افتادن موج ادغام‌های اخیر شد.
هدف نهایی مرداک به وجود آوردن
بزرگ‌ترین مرکز تولید و پخش
برنامه‌های تلویزیونی، کتاب و مجله
و روزنامه و فیلم در دنیا بود.

در دهه ۸۰ روبرت مرداک رئیس یک شرکت بزرگ
انتشاراتی - مطبوعاتی استرالیایی به نام **News**

Corp. و صاحب روزنامه‌ها و مجله‌هایی در سیدنی، لندن،
نیویورک و شیکاگو، به ارزش یک میلیارد دلار بود. مرداک که به
تصاحب کمپانی فوکس قرن بیستم به مبلغ ۶۰۰ میلیون دلار علاقه
نشان می‌داد. در همان زمان اعلام کرد که خیال دارد یک شبکه
چهارم تلویزیونی تحت عنوان بنگاه خبرپرکتی فوکس تأسیس کند
که به عنوان یک رقیب تمام عیار در مقابل شبکه‌های جا افتاده‌ای
چون **ABC, NBC, CBS**، بایستد. او این کار را هم با تأیید

میلیارد دلار خریداری کرد.
(مرداک برای آن که از مقررات
FCC در مورد مالکیت ایستگاه‌های
تلویزیونی پیروی کرده باشد به تابعیت
آمریکانیزه درآمد). او سپس در مدت ۳
سال، مبارزهای سخت را برای جفت و جور
کردن و تصاحب شبکه‌های شامل بیش از ۱۰۰
ایستگاه تلویزیونی مستقل را آغاز کرد که تقریباً
تمامی ایالات متحده را پوشش می‌دادند. شبکه
تلویزیونی او در بدو امر بر خلاف جریان آب شناکرد و
برنامه‌هایی پخش کرد که بالاخص جوانان و نوجوانان را
نشانه می‌رفتند: به همین جهت اگر چه در ۳ سال اول صدها
میلیون دلار ضرر کرد ولی در سال ۱۹۸۹ در نتیجه پخش دو
سریال بسیار محبوب به نام‌های تحت تعقیب‌ترین فرد آمریکایی
(**America's Most Wanted**) و وصلت با بیچه‌ها
(**Married With Children**) به سودآوری رسید.

مرداک سپس به بریتانیا روی کرد و در سال ۱۹۸۹ با هزینه‌ای
بالغ بر ۵۴۰ میلیون دلار، چهار کانال ماهواره‌ای به نام **Sky**
(**Television**) به راه انداخت. در همان زمان بود که
(**NEW.Corp**) پس از کمپانی **Time Warners**، تبدیل به
دومین کمپانی ارتباطاتی بزرگ دنیا شد. به راه اندازی شبکه‌های
تلویزیونی **SKY**، نخستین یورش در قلمرو تلویزیون‌های تازه
خصوصی شده اروپایی - آسیایی - آمریکایی بود که پای مرداک را
در زمینه خدمات ماهواره‌ای، تهیه برنامه برای چینی‌ها و هندی‌ها،
شراکت در سریال‌های آبکی مکزیکی پایه‌گذاری تلویزیون کابلی در
آلمان و بسیاری اقدامات دیگر بساز کرد. واکنش

Atari (وسایل آرایش)، Franklin Mint و پاناویژن، تیم فوتبال (آمریکایی) کاسموس نیویورک، شبکه کابلی MTV و Nickel Odeon را به معرض فروش گذاشت (ولی در تعدادی موارد به عنوان سرمایه‌گذار، بخشی از سهام این شرکت‌ها را برای خود محفوظ نگاه داشت).

کمپانی «کوچک شده» ی Warner Communications

تبدیل به شرکتی شد که در سه زمینه تفریحی فعالیت می‌کرد: ۱- تولید و پخش فیلم‌های سینمایی و تلویزیونی؛ ۲- ضبط و پخش نوارهای موسیقی ۳- انتشارات. این کمپانی علاوه بر آن که یکی از موفق‌ترین استودیوهای هالیوود را تحت مالکیت خود داشت، صاحب چشم‌گیرترین آرشیو فیلم‌های سینمایی و تلویزیونی و بزرگ‌ترین کمپانی تولید صفحه و نوار موسیقی دنیا نیز بود؛ افزون بر اینها، وارنر، سیستم‌های پخش وابسته به هر یک از محصولات خود را هم - به اضافه Warner Cable (Communication)

تولیزون کابلی وارنر که ۱/۵ میلیون

مشترک داشت و دومین تلویزیون کابلی پر طرفدار

آمریکایی بود؛ - در اختیار گرفته بود. وقتی وارنر

در سال ۱۹۸۹ با Time Inc. ادغام شد و

کمپانی Time Warner به وجود

آمد. بزرگ‌ترین کمپانی

رسانه‌ای - ارتباطی

دنیا به

ارزش ۱۴

میلیارد دلار

شکل گرفت و

قابلیت‌های پخش و

توزیع وارنر هم به طرز

قابل توجهی افزایش پیدا

کرد.

Time - Warner این

ادغام را «گامی اساسی جهت بقای

شرکت‌های تجاری آمریکایی در بازار

پر رقابت رسانه‌های سرگرم کننده در دنیا»

توصیف کرد. این ادغام برای جلوگیری از

پیش‌آمدهایی چون تصاحب کمپانی فوکس توسط مرداک و خرید

کمپانی کلمبیا توسط کمپانی ژاپن سونی به مبلغ ۳/۴ میلیارد دلار در

سال ۸۹ صورت گرفته بود.

کمپانی سونی پیش از این، یعنی در سال ۱۹۸۹ وارد عرصه

تجارت نرم‌افزار آمریکا شده و کمپانی CBS Records را به

مبلغ ۲ میلیارد دلار خریداری کرده بود. کمپانی کلمبیا تحت نظارت

صاحبان قبلی خود (شرکت کوکاکولا)، مدیریت‌های مختلفی را

تجربه کرد و راهی پر فراز و نشیب را پشت سر گذاشت ولی

کمپانی‌های Warner Communications, Paramount که از پررونق‌ترین کمپانی‌های ارتباطی

بودند - به این «جهانگیر شدن»، این بود که فعالیت‌های متنوع خود را کاهش دهند و تمامی سرمایه و هم خود را بر روی تعداد محدودی از فعالیت‌های معمولی خود متمرکز نمایند. Paramount Communications جای‌گزین

کمپانی Gulf + Western شرکتی چند «جنبه‌ای» شده بود که این کمپانی را در سال ۱۹۶۶ به مالکیت خود درآورده بود.

این کمپانی که در زمینه تولید صنایعی بی‌ربط با یکدیگر فعالیت می‌کرد [صنایعی چون شکر،

روی، کودشیمیایی، کابل و سیم، سازهای

موسیقی، ملک و املاک و غیره] و به

همین جهت کارآیی خود را از کف

داده بود، دست به یک خانه تکانی

بزرگ زد. Gulf+Western

تحت مدیریت مارتین

دیویس، خود را از شر

بیش از ۵۰ کمپانی

فصرعی در طی

سالهای ۸۰

خلاص کرد،

و با

مبدل شدن به

یک غول بین‌المللی

ارتباطی به سینمایی، تحت

عنوان Paramount

Communications هویت تازه‌ای

برای خود دست و پا کرد. بلافاصله پس از آن،

این کمپانی دو خط مثنی تجاری پیش گرفت: ۱

پخش سرگرمی‌ها که عبارت بود از کمپانی سینمایی

پارامونت، کمپانی ویدئویی پارامونت، سالن‌های سینما، مجتمع

ورزشی Madison Square Gasde تیم بسکتبال (New

York Kincks) و تیم‌هاکی (Newyork Rangers) و شبکه

کابلی MSG و انتشارات و اخبار، که بالاخص شامل بزرگ‌ترین

بنگاه نشر کتاب در آمریکا به نام Simons Schuster می‌شود.

کمپانی Warner Communications، تحت مدیریت

استیون جسی راس تبدیل به شرکتی عظیم شد که در زمینه

فعالیت‌های تفریحی مانند فیلم، تلویزیون، صفحه و نوار، کتاب،

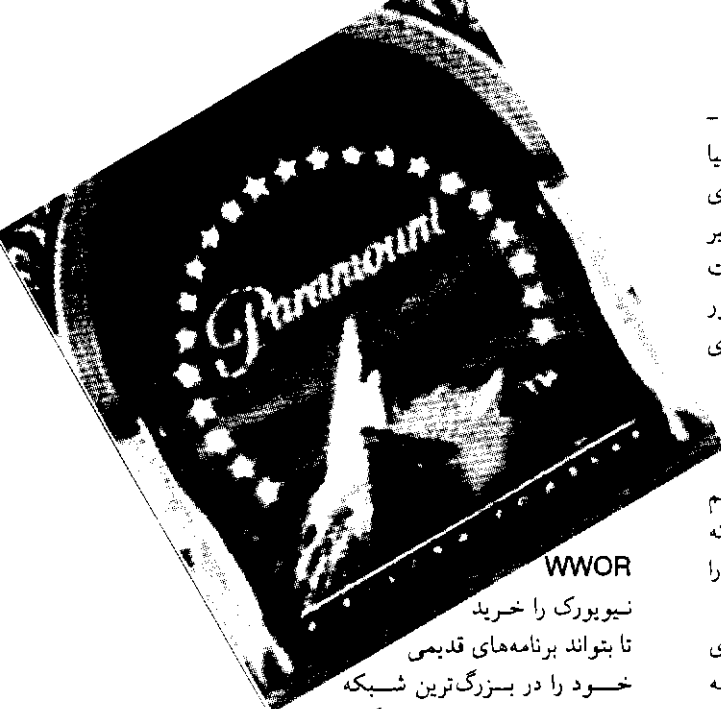
ارتباطات کابلی، اسباب بازی، بازی‌های الکترونیک و غیره،

خدمات متنوعی ارائه می‌داد. در سال ۱۹۸۲ کمپانی وارنر تصمیم

گرفت که فعالیت‌های خود را گرداگرد «پخش و توزیع» متمرکز کند.

از این رو کمپانی‌های وابسته خود یعنی Warner Cosmetics





WWOR

نیویورک را خرید

تا بتواند برنامه‌های قدیمی خود را در بزرگ‌ترین شبکه تلویزیونی کشور به نمایش بگذارد.

این کمپانی هم‌چنین شرکت تولید اسباب بازی LIN TOYS را به مالکیت خود درآورد تا بتواند اسباب بازی‌های ساخته شده بر اساس شخصیت‌های سینمایی خود را ساخته و به بازار عرضه کند. یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری‌های MCA ساخت برج استودیوهای یونیورسال نزدیک Disneyworld در اورلاندو (ی) فلوریدا است که ۵۰۰ میلیون دلار هزینه دربرداشت و در سال ۱۹۹۰ افتتاح شد.

شراکت‌های داخلی

دومین واکنش هالیوود به جهانگیر شدن (اقتصادی) رقابت در زمینه کشف و ارائه استعدادها، پروژه‌ها و محصولات بود که بتواند آنها را از طریق کانال‌های توزیع خود در دنیا به نمایش بگذارد. پس از انقراض سیستم استودیویی در دهه ۵۰ کمپانی‌های بزرگ مرتباً با تهیه‌کننده‌های مستقل، شراکت می‌کردند تا بتوانند طرح‌های خود را به اجرا درآورند و با استعدادهای نوشکفته ارتباط برقرار کنند. معامله‌ای که بین دو طرف انجام می‌گرفت، می‌توانست شامل تولید چند فیلم، سرمایه‌گذاری کامل، پخش جهانی و تقسیم نصف به نصف منفعت کار باشد. این چنین معاملاتی هنوز هم رایج است ولی شراکت با کمپانی‌های مثل کرولکو کسل راک (Castle Rock) و مورگان کریک (Morgan Creek) به چند دلیل - که حالا دیگر در صنعت فیلم‌سازی آمریکا جا افتاده صورت گرفت: این گونه معاملات، معمولاً به سرمایه‌گذاری در بخشی از بودجه فیلم، پخش آن در داخل خاک آمریکا و حق‌الزحمه پائین پخش فیلم مربوط می‌شد. دلایلی که باعث این گونه شراکت‌ها شد این بود که کمپانی‌های بزرگ نه تنها برای داشتن سهم بیشتر در بازار رقابت به تولید محصولات بیش‌تر نیاز داشتند بلکه ترغیبی بود که

خرید (Columbia Pictures Entertainment CPE) - که شرکت‌های فرعی آن شامل دو استودیوی بزرگ (کمپانی کلمبیا و ترای استار)، پخش نوارهای ویدئویی، سالن‌های سینمای زنجیره‌ای و یک آرشیو قابل توجه از محصولات دهه‌های اخیر شرکت بود، - توسط سونی به عنوان «هم‌یارانه‌ای» جهت فعالیت‌های تجاری این شرکت در آمریکا صورت گرفت. همان‌طور که مجله روایتی در این باره نوشت: «برنامه‌ریزان سخت‌افزارهای کمپانی به این نتیجه رسیده بودند که ماشین‌های الکترونیک پر زرق و برق آنها بدون خوراک مداومی از نرم‌افزارها، روحی آهنین خواهند داشت.» کمپانی سونی برای آن که جای‌گاه CPE را به عنوان یک تولیدکننده مهم نرم‌افزار مستحکم کند، برای خرید و نوسازی استودیوهای جدید، دست و دل بازانه خرج کرد و پیتر گابری و جون پیترز را استخدام و مدیریت کمپانی را به آنها سپرد.

سومین تصاحب (Takeover) یک کمپانی رسانه‌ای آمریکایی توسط یک شرکت خارجی زمانی صورت گرفت که کمپانی ژاپنی Matsushita Electric Industrial، که بزرگ‌ترین سازنده وسایل الکترونیک خانگی در دنیا است، کمپانی MCA را در سال ۱۹۹۰ به مبلغ ۶/۹ میلیارد دلار خریداری کرد. کمپانی متسوشیتا هم مثل سونی فکر می‌کرد که به خاطر رقابت شدید و اشباع شدن بازار تجارت وسایل خانگی، تجارت نرم‌افزار می‌تواند سود بیش‌تری برای شرکت به ارمغان بیاورد. متسوشیتا هم ضمناً مثل سونی روی این مسئله حساب می‌کرد که «هم‌یارانگی» می‌تواند میان تجارت نرم‌افزار و سخت‌افزار وجود داشته باشد. کمپانی MCA جهت تثبیت موقعیت خود روی تولید برنامه‌های تلویزیونی و توزیع حساب کرده بود. مرتباً و به مدتی طولانی، برنامه‌های سودده تلویزیونی MCA بیش‌تر درآمد‌های کمپانی را تشکیل می‌داد. در سال ۱۹۸۵، MCA بیش از هر تهیه‌کننده دیگری بهترین ساعات پخش تلویزیونی را با نمایش‌های سرگرم‌کننده خود پر کرده بود. در میان این برنامه‌های پر طرفدار Miami vice, Magnum Murder she Wrote، به چشم می‌خوردند. بعد از آن که شبکه‌های تلویزیونی برنامه‌های کم‌مدی نیم‌ساعته را به فیلم‌های مهیج یک‌ساعته ترجیح دادند، خریده‌ها متوقف شد و سهم بازار تلویزیونی MCA به شدت کاهش یافت. و از آن‌جا که سهم فروش تولیدات سینمایی‌اش هم در بازار آمریکا افت کرده بود، به فکر تصاحب کمپانی‌های دیگری در زمینه‌های مختلف تفریحی افتاد. در عرض دو سال کمپانی MCA ۶۵۰ میلیون دلار بابت کمپانی‌های اسباب‌بازی فروشی تولید صفحه و نوار موسیقی، یک ایستگاه بزرگ تلویزیونی و نیمی از سهام سینماهای زنجیره‌ای Cineplex Odeon پرداخت. استراتژی تنوع بخشی به فعالیت‌های کمپانی بدین خاطر در پیش گرفته شده بود که موقعیت فعلی MCA بتواند کار را به تجارت‌های مشابه گسترش دهد. به عنوان نمونه MAC تثبیت شود تا سپس شبکه تلویزیونی

به کمک آن می‌توانستند ضررو زیان و یا سود بالقوهٔ پخش فیلم‌های پرخرج را تقسیم کنند.

کرولکو پس از اتحاد با ترای استار، پیاپی، سه فیلم پرخرج و پر فروش به نام‌های یادآوری کامل (Total Recall (1990) نابود گر ۲: روز قیامت (Terminator 2 : Judgment Day) و غریزهٔ اصلی (۱۹۹۲) ساخت. کرولکو برای دست و پا کردن بودجهٔ این فیلم‌ها، ابتدا علناً پیشنهاد فروش سهام آن‌ها را داد ولی (بعداً سهام خود شرکت را به Pioneer Electronics (ژاپن)، شبکهٔ کانال پلوس (فرانسه)، Carlton Communications، بریتانیا)، Rizzoli Corrier della Sera (ایتالیا) فروخت. خط‌مشی کرولکو از این قرار بود که برای جفت و جور کردن هر چه بیشتر هزینه‌های فیلم، حقوق جانبی پخش فیلم را، کشور به کشور و بخش به بخش پیش‌فروش کند. بدین ترتیب کرولکو توانست ۹۱ میلیون دلار از ۹۴ میلیون دلار بودجهٔ لازم به علاوهٔ دستمزد ۱۲ میلیون دلاری آرنولد شواتزنگر را - برای فیلم نابودگر ۲ که یکی از پرخرج‌ترین فیلم‌های تاریخ سینما است جمع‌آوری کند. ترای استار برای به دست آوردن حق پخش داخلی فیلم، ۴ میلیون دلار به کرولکو پرداخت. و بدین ترتیب، شراکت آن‌ها خطر یک سرمایه‌گذاری بزرگ را برای کرولکو کاهش داد و ضمناً ترای استار را قادر ساخت بدون آن‌که چندان پولی خرج کند، در سود یک فیلم پرخرج سهیم شود.

شراکت مالی کلمبیا با کمپانی کسل راک با نمونهٔ بالا تفاوت‌هایی داشت: کلمبیا، هم در بودجهٔ فیلم سهم داشت و هم در پخش آن. کسل راک در سال ۱۹۸۷ توسط یکی از تهیه‌کنندگان کمپانی فوکس به نام آلن هورن و راب رایتز (کارگردان) تأسیس شده بود و علاوه بر فیلم‌های سینمایی برای تلویزیون هم برنامه تولید می‌کرد. کسل راک برای جمع‌آوری پول لازم جار نزد و مستقیماً سهام‌های شرکت را به کلمبیا، Westinghouse، بانک کردیت لیون Credit Lyonnais (فرانسه) و سایر سرمایه‌گذارها فروخت. کسل راک توانسته بود همه ساله فیلم‌های پر فروش مثل وقتی هری سلی را ملانات کرد (۱۹۸۹) (When Harry Met Sally) مسیویت (سه روزی) Misery (۱۹۹۰) بیجه شهری‌های هفت خط City Slickers (۱۹۹۱) چندتایی آدم خوب A Few good Men (۱۹۹۲) در خط آتش In the Line of Fire (۱۹۹۳) را بسازد. از جمله برنامه‌های پر طرفدار تلویزیونی‌اش Seinfeld برای شبکه NBC و جلسات (Sessions) برای شبکه Office Home Box بوده‌اند.

معامله وارنر با کمپانی مورگان کریک به گونه‌ای دیگر بود: وارنر پیشاپیش سرمایهٔ قابل توجهی جهت تولید و پخش فیلم در اختیار مورگان کریک گذاشت و در مقابل حقوق پخش فیلم را در داخل آمریکا صاحب شد. مورگان کریک در سال ۱۹۸۸ توسط سرمایه‌داری به نام جیمز رابینسون پایه‌گذاری شده بود و هدفش این بود که فیلم‌هایی پروسودا یا ستارگان معروف بسازد و در

بازار پر فراز و نشیب پر خطر خارجی به رقابت با کمپانی‌های دیگر بپردازد.

پرفروش‌ترین محصول این کمپانی رابین‌هود: شاهزاده دزدها (۱۹۹۱) با شرکت کوین کاستنر بوده که بیش از ۴۰۰ میلیون دلار در کشورهای مختلف فروش کرد.

کمپانی والت دیزنی و (TBS) Turner Broadcasting System که در زمینهٔ تولید

فیلم‌های هنری خارجی و

فیلم‌های نامتعارف آمریکایی

تخصصی داشت با شرکت

گروهی از تهیه‌کنندگان

مستقل، تهاجم خود را

در زمینهٔ سینمای

مستقل آغاز کرد.

کمپانی دیزنی با

تکيه بر

تفریحات

سرگرم

کننده

خانوادگی،

امپراطوری عظیمی برای خود دست و پا کرده بود که سینما فقط ۱/۳ آن را تشکیل می‌داد. در دههٔ ۸۰ حدود نیمی از درآمد و سود این شرکت از پارک تفریحی دیزنی‌لند حاصل می‌شد. فعالیت‌های دیگری در زمینهٔ تلویزیون صفحه و نوار، نشریات و استفادهٔ تجاری از بعضی شخصیت‌های دیزنی - مثل ساعت‌های میکی ماوس - تعادل رسانه‌ای این کمپانی را برقرار می‌کرد. وقتی که فیلم‌های سرگرم‌کنندهٔ صرفاً خانوادگی محبوبیت معمولهٔ خود را از دست دادند، دیزنی مدیریتی جدید به ریاست مایکل آیزنر، استخدام کرد تا تکانی به استودیو بدهد. آیزنر نگرش سنتی دیزنی را تغییر داد و بسا پایه‌گذاری کمپانی تاجستون (Touchstone Films) در سال ۱۹۸۴، دیزنی را تبدیل به یکی از کمپانی‌های مهم فیلم‌سازی در آمریکا کرد که تودهٔ جوان جامعهٔ آمریکا را نشانه رفته بود. در پی ساختن تعدادی فیلم‌های پرفروش مثل الاخون و الاخون در بورلی هیلز (۱۹۸۶) آدم‌های بی‌رحم Ruthless People (۱۹۸۶) سه مرد و یک بیجه



میرامکس را که شامل ۲۰۰ فیلم با ارزش هنری بود به قیمت ۹۰ میلیون دلار خریداری کرد و ثانیاً موافقت کرد که از آن پس فیلم‌های میرامکس را تهیه و تولید کند و به بازار ارائه دهد.

کمیپانی میرامکس در سال ۱۹۸۲ توسط (برادران) هاروی و باب و اینشتاین - به عنوان یک کمیپانی پخش فیلم تأسیس شد و رفته رفته تبدیل به علامتی تجاری شد که تماشاگران را به صرف نام خود به سالن‌های سینما می‌کشاند. میرامکس از همان آغاز کار، اخذ حقوق کامل پخش فیلم‌ها را در سراسر دنیا به عنوان خط مشی اصلی کمیپانی مد نظر قرارداد و در سال ۱۹۸۹ با ۳ فیلم که از نظر تجاری و هنری مورد توجه قرار گرفتند، در رده اول کمیپانی‌های مستقل قرار گرفت: پای چپ من که در آن بازیگری نسبتاً ناشناس به نام دانیل دی - لوئیس بازی می‌کرد (و می‌رفت که بعداً جایزه اسکار بهترین بازیگر مرد را از آن خود کند) حدود ۱۵ میلیون دلار در آکران اول فروش کرد؛ سکس، دروغ و نوار ویدئویی ساخته استیون سودبرگ که جایزه نخل طلای جشنواره کن را برد و ۲۵ میلیون دلار فروخت و سرانجام سینما پارادیزو (Cinema Paradiso) به کارگردانی جوزپه تورناتوره که جایزه اسکار بهترین فیلم خارجی را برد و با ۱۲ میلیون دلار فروش پر فروش‌ترین فیلم خارجی سال شناخته شد.

میرامکس که در سال ۱۹۹۲ برنامه‌ریزی تولید و پخش خود را تا ۲۵ فیلم در سال گسترش داده بود در آن سال مدیترانه را پخش کرد که برنده جایزه اسکار بهترین فیلم خارجی سال شناخته شد و پرفروش‌ترین فیلم خارجی سال در آمریکا گردید؛ The Crying Game ساخته نیل جوردهان جایزه بهترین فیلم‌نامه را برد و توجهی که به آن شد آن را وارد رده فیلم‌های جریان اصلی آمریکا کرد و ۵۰ میلیون دلار فروخت. در سال ۱۹۹۳ میرامکس دو فیلم قابل توجه دیگر داشت: مثل آب برای شکلات (آلفونسو آرو) و پیانو به کارگردانی جین کمپیون فیلم مکزیکی مثل آب برای شکلات ۲۰ میلیون دلار فروش کرد و تبدیل به پرفروش‌ترین فیلم خارجی در تاریخ سینمای آمریکا شد و رکورد فروش ۱۹ میلیون دلاری فیلم سوئدی من کنجاکوم (۱۹۶۹) را پشت سر گذارد. مثل آب برای شکلات که با بودجه‌ای ۲/۵ میلیون دلاری ساخته شده بود ظرف مدت کراتاهی، در نتیجه فعالیت‌های تبلیغاتی ماهرانه میرامکس پول خود را درآورد و به سوددهی رسید.

پیانوه کارگردانی جین کمپیون یک محصول مشترک بین‌المللی بود که با سرمایه شرکت فرانسوی سی بل دو میل (Ciby 2000)

Three Men & a baby (۱۹۸۷) مراقبت (۱۹۸۷) و چه کسی برای راجر رابیت پاپوش دوخت؟ Stokeout (۱۹۸۸)، دیزنی توانست با اختصاص ۲۰ درصد از فروش داخلی به محصولات خود همه را شگفت‌زده کند. با شراکت با مرچنت و آیوری و میرامکس (Miramax Films) - دو شرکت موفق که در زمینه تولید فیلم‌های هنری کار می‌کردند، - گامی دیگر برای تصرف بازار فیلم‌های بزرگ‌سالان برداشت.

به قول پیتربارت (سردبیر وراثتی): در حالی که کمیپانی‌های فیلم‌سازی رقیب می‌خواهند از الگوی کمیپانی تایم - وارنر پیروی کرده و به کار خود تنوع بخشند و - حال اگر چه بدهی بالا بیآورند در دو زمینه سخت‌افزار و نرم‌افزار فعالیت داشته باشند، کمیپانی دیزنی مصمم است که تبدیل به بزرگ‌ترین تولیدکننده فیلم دنیا شود. با این هدف، این استودیو تعهد کرده که به طرح تولید حیرت‌آور ۶۰ فیلم در سال جامعه عمل ببوشاند و این کار را هم از سال ۱۹۹۴ آغاز نماید.

مرچنت - آیوری، علاوه بر Howards End

(طرف خانه خانواده هاوارد) ۳۱ فیلم در طی همکاری طولانی مدت خود ساخته‌اند؛

فیلمی هم که آن‌ها را به شهرت رسانده

اتاقی با یک چشم انداز A Room

With a View (۱۹۸۶) نام

داشته که مانند Howards

End بر پایه رمانی نوشته

ای. ام. فاسترو با

بودجه‌ای ۳

میلیون دلاری

ساخته شد و بیش از ۶۸

میلیون دلار در کشورهای

مختلف دنیا فروش کرد مدت

قراردادی که دیزنی با آن‌ها بست ۳ سال

بود و بر طبق آن کمیپانی دیزنی متعهد شد ۵۰

درصد از بودجه هر یک از فیلم‌های آن‌ها را تا حدود

۱۲ میلیون دلار در برابر پخش داخلی فیلم، تأمین کند.

مرچنت و آیوری برای ساختن فیلمی که بالای این مبلغ

خرج داشته باشد، نیازمند تأییدیه کمیپانی دیزنی بودند. در برابر

پخش این فیلم‌ها، دیزنی ضمناً قبول کرد که هزینه بازاریابی، تبلیغ

و لاف ۵ میلیون دلار برای تکثیر کپی بپردازد. این توافق، باعث

شد که مرچنت و آیوری دیگر مجبور نباشند به دنبال جور کردن

سرمایه‌های هنگفت بدون و در ضمن این امتیاز را نیز در اختیار

آن‌ها گذاشت که از امکانات پخش کمیپانی دیزنی استفاده نمایند. از

طرف دیگر، این توافق فیلم‌های ارزش‌مندی را در اختیار دیزنی

گذاشت که برای بزرگ‌سالان ساخته شده بودند و ضمناً خطر مالی

چندانی نیز دربرداشتند.

معامله دیزنی با میرامکس از این قرار بود که اولاً دیزنی آرشیو



توسط یک کارگردان نیوزلندی الاصل، و با شرکت بازیگرانی با ملیت‌های مختلف در نیوزلند ساخته شده بود. [ولی این فیلم به خاطر آن که جین کمپیون در سیدنی دفتر دارد و کار می‌کند، ملیت استرالیایی

داشت.]

میرامکس

حقوق پخش پیانو را فقط چند هفته قبل از نمایش آن در جشنواره کن به دست آورد و جایزه بزرگ جشنواره را مشترکاً با فیلم بدرود محبوب من (چن کایگه) - که باز از فیلم‌های متعلق به میرامکس بود - از آن خود کرد. پیانو در استرالیا با بردن ۱۱ جایزه رکوردی تاریخی بر جای گذاشت و در ایالات متحده کاندید ۸ جایزه اسکار شد که از آن میان ۳ جایزه (از جمله به خاطر بهترین فیلم‌نامه اوریژینال) را برد - بدرود محبوب من کاندید ۴ جایزه اسکار شده بود. - میرامکس به منزله بخشی کاملاً مستقل از شاخه پخش و توزیع کمپانی دیزنی، موقعیت خود را در بازار فیلم‌های مستقل حفظ و در سال ۱۹۹۴ فیلم قصه عامیانه ساخته کونتین تارانتینو را پخش کرد.

ترنر با خرید کمپانی‌های نیولاین (New Line Cinema) و کسل راک به قیمت (روی هم) ۷۰۰ میلیون دلار، وارد بازار فیلم‌های مستقل شد. تد ترنر پایه‌گذار شبکه عظیم تلویزیونی WTBS در آتلانتا و مالک یکی از بزرگ‌ترین آرشيوهای فیلم آمریکا، تبدیل به یکی از مهم‌ترین منابع تغذیه تلویزیون‌های کابلی شده بود. مالکیت نیولاین و کسل راک توسط ترنر - که از سوی یکی از مدیران کمپانی او به عملی پیش‌گیرانه توصیف شده، به وضوح نشان می‌داد که ترنر خیال دارد تبدیل به یکی از تهیه‌کننده‌های بزرگ فیلم‌های سینمایی شود.

کسل راک همان‌طور که صحبتش رفت توانسته بود با تهیه فیلم‌هایی پر فروش، شهرتی برای خود دست و پا کند. نیولاین بر عکس، ثروت و شهرت خود را در دهه ۸۰، با تهیه فیلم‌های ژانر که مخصوص نوجوانان (سری فیلم‌های کابوس در الم استریت، نینجا و فیلم‌های House Party) به دست آورده بود. با مدیریت جدید رابرت شی و مایکل لین نیولاین از سنت ساختن فیلم‌های ژانر کم هزینه برید و در سال ۱۹۹۰ بخشی به نام Fine Line Features به وجود آورد که اختصاص به تولید و پخش فیلم‌های هنری و نامتعارف داشت. در ظرف دو سال Fine Line با

پشتیبانی مالی از فیلم‌های آبرومندی مثل My Own Private Idaho (۱۹۹۱) ساخته گاس ون سنت، Glengary Glen Ross (۱۹۹۲) به کارگردانی جیمز فولی و بازیگر (رابرت آلتمن ۱۹۹۲) تبدیل به یکی از مهم‌ترین کمپانی‌های مستقل فیلم‌سازی آمریکا شد؛ ضمن آن که به پخش فیلم‌های بریتانیایی ادوارد دوم (۱۹۹۱) به کارگردانی درک جارجن و

برهنه (مایک لی - ۱۹۹۳) پرداخت. این کمپانی که پخش فیلم‌های خارجی در خط کارش نبودند به پخش فیلم‌های غیر انگلیسی زبان هم روی آورد و در سال ۱۹۹۲ فیلم Volere Volare ساخته ایتالیایی موریتزیو نیکسی را نیز پخش کرد.

کسل راک و نیولاین با تکیه به حمایت مالی ترنر اعلام کردند که از آغاز سال ۱۹۹۴ قصد دارند تولیدات خود را افزایش دهند و انتظار می‌رود که بدین ترتیب کمپانی TBS به زودی تبدیل به رقیب سرسخت وارنر و پارامونت گردد.

شراکت‌های بین‌المللی

سومین واکنش هالیوود به جهانگیر شدن (اقتصادی)، کنکاش برای یافتن یک پایگاه بین‌المللی برای تأمین سرمایه جهت تولید فیلم‌های سینمایی بود. تایم وارنر جهت کاهش ظرفیت بدهی‌های خود، تشکیلات سینمایی - تلویزیونی خود را بازسازی کرد و با شراکت کمپانی‌های ژاپنی (توشیا و ایتو Itoh)، یک شرکت مشترک تحت عنوان Time Warner Entertainment به راه انداختند. این معامله یک میلیارد دلار نصیب تایم وارنر کرد. چنین تدبیری تا آن زمان بی‌نقطه نداشت. کمپانی فوکس پس از گردآوردن تهیه‌کننده‌های مستقل به گرد خود، حقوق پخش خارجی دو فیلم مهم خود هونفا (Hoffa)، ساخته دنی دو ویتو (۱۹۹۲) و مالکوم ایکس (۱۹۹۲ - اسپایک لی) را پیش‌فروش کرد تا میزان خطر ضرردهی آن‌ها را کم‌تر کند. ترفند دیگر، تهیه محصولات مشترک با کشورهایی بود که در آن فیلم‌سازان از یارانه دولتی استفاده می‌کنند.

استودیوهای هالیوودی غالباً این مورد اخیر را با ویژگی‌های نامعمول آن انتخاب می‌کردند؛ که منظور فیلمی بود که «تک» بوده و دنباله‌ای نداشت (بر خلاف بتمن، ایندیانا جونز و غیره)، ستاره‌ای بین‌المللی در آن بازی نمی‌کرد و یا فکری استثنایی و بدیع پشت آن نهفته نبود - مثل گوجه فرنگی‌های سبز کبابی (محصول یونیورسال) و ۱۴۹۲ (محصول پارامونت) استودیوها برای تأمین هزینه برنامه‌های تلویزیونی، در رسانه‌های خارجی سرمایه‌گذاری کردند. هنگامی که در سال ۱۹۹۲ جامعه اقتصادی اروپا، برخلاف انتظار، از برداشتن موانع تجاری - تعرفه‌ای در مورد فیلم‌های سینمایی و برنامه‌های تلویزیونی خودداری کرد، کمپانی‌های تایم وارنر، ترنر، دیزنی، و یاکام و NBC هم در رابطه خود با جامعه اروپا تجدید نظر کردند. این کمپانی‌ها دیگر به اروپای غربی فقط به عنوان «فروشگاه» برنامه‌ها و فیلم‌های خود نگاه نمی‌کنند - حالا دیگر اروپا برای آن‌ها یک منبع سرمایه‌گذاری دیگر است؛ از این رو شروع به شراکت با تهیه‌کنندگان برنامه‌های تلویزیونی اروپایی، شبکه‌های تلویزیونی - کابلی و ماهواره‌ای Broadcasting ارتباطات. مخابراتی کرده‌اند. به عنوان مثال، تایم وارنر در شبکه‌های ماهواره‌ای کشورهای اسکاندیناوی، راديوهای FM در بریتانیا، تلویزیون اشتراکی در آلمان و مجارستان سرمایه‌گذاری کرده است. دیزنی با کمپانی‌های محلی شریک شده و برای بچه‌ها در فرانسه، آلمان، ایتالیا و اسپانیا برنامه تولید می‌کند. و روبرت مرداک مالکیت بخش مهمی از تلویزیون SKY - بزرگ‌ترین شبکه ماهواره‌ای اروپا - و Star T.V. - اولین شبکه تلویزیونی ماهواره‌ای آسیا - را به نام خود کرده است.

نتیجه

گذشته از دیزنی، کمپانی Paramount Communications یکی از دو استودیوی بزرگی بود که مدیریت آن در دهه ۸۰ دست به دست نچرخیده بود؛ این کمپانی در سال ۱۹۹۳ توسط Viacom Inc به مبلغ ۸/۲ میلیارد دلار خریداری و بدین ترتیب موج ادغام شدن کمپانی‌ها دوباره به جریان افتاد. این معامله، که پس از ادغام تایم وارنر دومین ادغام بزرگ در صنعت رسانه‌ای بود توسط رئیس ۷۰ ساله Viacom، سامنر رdstون رهبری شد. او شبکه‌های MTV، Nickelodeon و یک سلسله شبکه‌های اشتراکی و غیره را با دارایی‌های چشمگیر پارامونت در زمینه سینما و نشر درهم آمیخت. سال بعد ویاکام کمپانی Blockbuster Entertainment بزرگ‌ترین «خرده‌فروش» نوارهای ویدیویی در دنیا (با بیش از ۳۵۰۰ فروشگاه و فعالیت‌های تجاری متنوع جنبی آن) را به مبلغ ۷/۶ میلیارد دلار خریداری کرد. رdstون در اظهار نظری دربارهٔ تملک‌های جدید کمپانی خود می‌گوید: «حالا دیگر ویاکام نه تنها بزرگ‌ترین و معروف‌ترین مارک‌های تجاری در زمینه نشر و سینما را درجنگ خود گرفته بلکه قابلیت و قدرت پخش توزیع این مارک‌ها را نیز به هر کجای دنیا در اختیار دارد.

گذشته از اعتقاد به این مسئله که در بازار (اقتصاد) بین‌المللی. «بزرگ‌تر»، «بهتر» است انگیزه این درهم آمیختن‌ها، ایمان به «هم یاری»، اعتقاد به این قضایا است که جمع یک به اضافه یک می‌تواند سه شود. توصیف دیگر گونه‌ای از این «هم یاری» و کارکرد آن، ظاهراً این بوده است: «در یک پیوند زناشویی مناسب و ایده‌آل، هر یک از دو طرف، صفات و ویژگی‌هایی با خود به ارمغان می‌آورند که جمع‌شان به گونه‌ای سحرآمیز چیزی بهتر و والاتر از آنچه که هر یک به تنهایی می‌توانسته‌اند به آن نائل شوند، به وجود می‌آورد.» احتمال موفقیت ویاکام بسیار زیاد بود به خصوص پس از آن که این کمپانی توانست مجموعه ورزشی Madison Squole Gorden و مجتمع‌های عظیم سرگرمی خود را بفروشد و ظرفیت بدهی خود را کاهش دهد. امید موفقیت برای News. Corp و TBS هم بالا بود. مرداک سرانجام به مقصود خود رسید و بنگاه خبرپراکنی فوکس را به جایگاهی برابر با سه شبکه اصلی آمریکا ارتقا داد؛ او این کار را با ربودن حقوق پخش بازی‌های لیگ فوتبال (آمریکایی) که شبکه CBS به مدت چهار دهه در اختیار داشت انجام داد. مرداک ضمناً دوازده شبکه فرعی از جمله ۸ شبکه تلویزیونی متعلق به CBS را به مالکیت خود درآورد. Turner با خرید کسل راک و نیولاین به رده نخست کمپانی‌های مهم هالیوودی پیوست و آماده گسترش امپراطوری خود در دیگر کشورهای دنیا شد.

سرنوشت دیگر کمپانی‌های ادغام شده، روشن نیست. تایم وارنر پس از ادغام زیر بار ۱۱ میلیارد دلار بدهی رفته و دو سال پیاپی ضرر داده و دعوی مدیران ارزشش با یک دیگرآفتی برای جاننش شده است. موقعیت سونی و ماتسوشیتا از این هم بدتر است.

سونی پس از آن که میلیاردها دلار صرف خرید کمپانی موزیک CBS (CBS Records) و کلمبیا کرده، مدیرانی استخدام کرد و دستمزدهایی دست و دل بازانه به آن‌ها داد و پاداش‌هایی میلیونی به این و آن داد و برای بازسازی و زرق و برق انداختن استودیوها و مهیا کردن دفاتر و نهارخوری‌هایی که جزو مجلل‌ترین‌ها در هالیوود محسوب می‌شوند، ریخت و پاش فراوانی کرد. فقط قراردادی که سونی با مدیریت جدید کمپانی (پیتر گابری و جون پیتر) بسته بود بالغ بر ۷۰۰ میلیون دلار می‌شد که گران‌ترین قرارداد تاریخ سینما با یکی - دو نفر مدیر محسوب می‌شود.

سونی با مدیریت جدید خود تا سال ۱۹۹۳ به موفقیت‌هایی نسبی دست یافت ولی پس از آن کلمبیا و تروی استار در باب تغذیه شبکه توزیع خود با مشکلاتی رو در رو شدند. همه فیلم‌های موفق و پر فروش سونی، عملاً توسط شرکت‌های مستقل وابسته به آن یعنی کرولکو و کسل راک تهیه شده‌اند. ولی هنگامی که قرارداد کرولکو منقضی شد و کسل راک به طرف ترنر رفت، سرنی در تولید فیلم و سهمی که معمولاً در فروش داشت، از دیگر کمپانی‌های سینمایی عقب افتاد. برخی از ناظران مطلع ادعا کرده‌اند که سونی به دلیل فقدان یک استراتژی واضح و روشن،

نتوانسته از تحولات سریعی که در صنعت سینما صورت می‌گرفته به نفع خود استفاده نماید.

پس از آن که در سال ۱۹۹۴ مدیران ارشد تولید کمپانی‌های **ترای استار** و **کلمبیا کنارت** رفتند، سونی اعلام ۳/۲ میلیارد دلار ضرر کرد و ارزش دفتری استودیوهای خود را به ۲/۷ میلیارد دلار کاهش داد و در بیانیه‌ای اظهار داشت که «هرگز نخواهد توانست سرمایه از دسته رفته خود را در هالیوود جبران نماید.»

اتحاد کمپانی‌های متسوشیتا - **MCA** نیز از هم پاشید - ولی به دلایلی متفاوت **MCA** تعدادی از پرفروش‌ترین فیلم‌های هالیوودی از جمله **پارک ژوراسیک** (اسپیلبرگ - ۱۹۹۳) و **نهرست شیندلر** (اسپیلبرگ ۱۹۹۳) را تهیه کرد و تبدیل به سودآورترین بخش امپراطوری متسوشیتا شد. اما این موفقیت‌ها در حالی صورت گرفت که خود کمپانی در ژاپن با بحران اقتصادی و بالا رفتن ارزش ین روبه‌رو بود. **MCA** به سهم خود امیدوار بود که ادغام این دو کمپانی با یک‌دیگر، به آن اجازه می‌دهد تا قدرت مالی لازم را جهت گسترش فعالیت‌های خود پیدا کند. **MCA** به خصوص امید داشت با رسیدن به این مقصود بتواند **Virgin Records** را به مالکیت خود درآورد، در شبکه **NBC** سرمایه‌گذاری کند و یک پارک تفریحی «استودیوهای یونیورسال» را در ژاپن برپا نماید. متسوشیتا این پیشنهاد را رد کرد و همین مسئله باعث اختلاف میان مدیر ارشد **MCA** **لوواسرمن (Lew Wasserman)** و رئیس کمپانی، **سیدنی شاینبرگ** و ژاپنی‌ها شد. **واسرمن** و **شاینبرگ** که اطمینان داشتند صاحبان ژاپنی **MCA** نه از تفاوت‌های ظریف مدیریتی **MCA** چیزی سر درمی‌آوردند و نه از تغییر و تحولات تجارت رسانه‌ای در ایالات متحده، تهدید کردند که اگر به آن‌ها خود مختاری بیش‌تری داده نشود، استعفا خواهند کرد.

سومین موج ادغام‌ها که با تصاحب **پارامونت Communications** توسط **ویاکام** آغاز شده، ادامه خواهد یافت احتمالاً، ادغام سه شبکه بزرگ تلویزیونی آمریکا را دربر می‌گیرد. دلیل آن هم این است که مقررات مالی و سندیکایی کمیسیون ارتباطات فدرال ایالات متحده (**FCC**) در نوامبر ۱۹۹۵ منقضی می‌شوند. در نتیجه این مقررات و در مدت ۲۰ سال، شبکه‌های **ABC** و **CBS** و **NBC** نمی‌توانستند تولید کننده برنامه‌هایی باشند که در بهترین ساعات شب به نمایش درمی‌آیند؛ و همین مسئله باعث شده بود از سود فراوانی هم که نمایش این برنامه‌ها نصیب تهیه کننده‌های آن‌ها می‌کرد، محروم بمانند. بنابراین از آن‌جا که پس از منقضی شدن این مقررات، شبکه‌های فوق‌الذکر از میزان سفارشات که تهیه کننده‌های دیگر جهت تولید برنامه می‌دهند خواهند کاست و بیش‌تر تکیه بر

محصولات ساخت خود خواهند کرد، تأمین کنندگان مهمی مثل **وارنر** و **دیزنی** زبان‌های شدیدی خواهند دید. برای جلوگیری از این مصیبت واضح است که خود این کمپانی‌های بزرگ فیلم‌سازی به تکاپو خواهند افتاد تا این شبکه‌های تلویزیونی را در کنترل درآوردند تا خود بتوانند پخش فیلم‌ها و نمایش‌های خود را از این کانال‌های تلویزیونی تضمین کرده باشند.

جهانگیر شدن صنعت فیلم‌سازی به دلایل زیر در سیاست‌های تولید فیلم تغییر و تحولات مهمی به وجود آورده است:
۱- باعث افزایش و رشد کمپانی‌های «رسانه‌ای» در آلمان، ایتالیا، فرانسه، هلند، استرالیا، ژاپن و نیز در ایالات متحده شده است
۲- شکل‌گیری آن‌ها با رضایت و تأکید دولت‌های خارجی صورت گرفته یعنی همان نهادهایی که سیاست‌های فیلم‌سازی

ملی آن کشورها را تعیین می‌کنند؛
۳- باعث دست به دست گشتن مالکیت استودیوهای هالیوودی یا از طریق تصاحب آن‌ها توسط کمپانی‌های خارجی و یا از طریق شراکت با سرمایه‌گذاری‌های خارجی گشته است؛
۴- به نفع فیلم‌سازان و دست‌اندرکاران و به سود مخاطبین آن‌ها، تنوع زیادتری در محصولات تولید شده به وجود آورده و تقاضا برای تهیه «نرم‌افزار»های بیش‌تر را افزایش داده است. ■
نوشته تینو بالیو