

**مسرحية تقمص أدوار**

**الأمير:‎​**

تعليمات سرية لأوسكار تشنغ

11/2024-6921

كتب هذه المسرحيةراديكا جول، ونيكو دينرت، وفارون جول، وآرا خارارجيان، وجيوفاني ناتي، خريجو ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرار في INSEAD، وإريك أولمان،أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD. الغرض من هذا الكتاب هو استخدامه كأساس لمناقشة الفصل الدراسي وليس لتوضيح التعامل الفعال أو غير الفعال مع موقف إداري .

يتوجه المؤلفون بالشكر الجزيل للتمويل المُقدم من معهد هوفمان.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقِل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original role play is entitled “*The Prince:*

*Confidential Instructions for Oskar Cheng*” (06/2024-6921), Copyright © 2024 INSEAD

معلومات عامة

بعد النجاح الهائل الذي حققه الفيلم المقتبس من رواية "الملك" والذي نال استحسان النقاد، تتمتع شركة ناو كمينج جود ستوديو (NCG) بحفاوة إعلامية وشعبية كبيرة بين الجماهير. حظيت شركة NCG بإشادة واسعة النطاق لدورها في العمل الإبداعي والتقني لإحياء الفن الخيالي الكلاسيكي. فاز الفيلم بجميع جوائز الأوسكار التسع التي رُشح لها، بما في ذلك أفضل فيلم، وأفضل مخرج، وأفضل سيناريو مقتبس، وحقق إيرادات إجمالية بلغت مليار دولار على مستوى العالم على الرغم من ميزانيته التي لم تتجاوز 60 مليون دولار فقط. ورغم أن الاستوديو الذي يصنع الفيلم يحصل على حوالي نصف إجمالي الإيرادات (بمعنى آخر 500 مليون دولار، مع حصول دور العرض التي تعرض الفيلم على النصف الآخر)، فإن استثمارًا قدره 60 مليون دولار فقط لا يزال نجاحًا تجاريًا استثنائيًا.

يتفق معظم مراقبي الصناعة على أن هذا الإنجاز لم يكن ليتحقق لولا عمل جانغ تشانغ كمخرج (أصبح جانغ من المشاهير بين عشية وضحاها) بالإضافة إلى فريقه الإبداعي. انبهر النقاد والمعجبون المتحمسون لسلسلة الكتاب برؤية جانغ في الاقتباس المبتكر لتحويل الكتاب إلى شاشات السينما؛ مما ساعد NCG على بناء سمعة طيبة كاستوديو يستحق المتابعة. ويتوقع خبراء الصناعة أن تنافس NCG منافسيها الأكثر شهرة بكثير على مدى السنوات القليلة القادمة.

تنتشر دعوات واسعة النطاق الآن بين المعجبين لملاءمة الكتاب التمهيدي الملحمي المكون من 900 صفحة، "الأمير"، إلى فيلم تصويري. يعتقد المحللون أنه على الرغم من أن ميزانية الفيلم التمهيدي ستكون أعلى، فمن المرجح أن تبلغ 100 مليون دولار لإنتاج فيلم مدته ساعتان، نظرًا للاهتمام الشديد من المعجبين في جميع أنحاء العالم بأن تكون الإيرادات المتوقعة مشابهة لإيرادات فيلم الملك.

رغم ذلك، لم تتمكن شركة NCG من شراء حقوق الملكية الفكرية لفيلم الأمير قبل إنتاج فيلم الملك. لسنوات عديدة، تنازع استوديوهان متنافسان، إنتلكتشوال تايجر ستديو (ITS) ورورينج ليون ستديو (RLS)، حول أحقية امتلاك حقوق الملكية الفكرية الكاملة للنسخة السينمائية من فيلم الأمير. الوضع القانوني الحالي هو أن ستديو ITS يمتلك الحقوق الإبداعية لإنتاج الفيلم، بينما يمتلك استوديو RLS حقوق التوزيع لأي نسخة سينمائية من فيلم الأمير. والأهم من ذلك، هو أنه لا يمكن لأحد إنتاج فيلم دون امتلاك **كل من** هذين الحقين.

تريد شركة NCG حل مشكلة الملكية الفكرية وإنتاج نسخة من الفيلم التصويري الأمير. دعت نعومي جينغ، الرئيسة التنفيذية لشركة NCG، إلى اجتماع مع رؤساء الاستوديوهين الآخرين للوصول إلى حل مقبول للطرفين.

تعليمات سرية عن أوسكار تشنغ، الرئيس التنفيذي لشركة إنتلكتشوال تايجر ستديو (ITS)

أنت أوسكار تشنغ، الرئيس التنفيذي المعين حديثًا في شركة إنتلكتشوال تايجر ستديو (ITS) في بكين، الصين. كان الاستوديو الخاص بك شركة صغيرة في صناعة الأفلام منذ الخمسينيات، والآن أصبح من واجبك ضمان استمرارية الشركة من خلال تحويل وجهة استديو ITS بعيدًا عن الكوارث المالية الأخيرة في شباك التذاكر. لحسن الحظ، أنت أفضل شخص يمكنه فعل ذلك. لقد قضيت الجزء الأكبر من العقد الماضي في تعلم خبايا صناعة الأفلام وأصبحت مشهورًا بمهاراتك التفاوضية القوية وحرصك للحصول على أفضل صفقة ممكنة لشركتك. التحدي الرئيسي الذي تواجهه في الوقت الحالي هو الضائقة المالية اليائسة التي تمر بها ITS بعد سلسلة من الفشل في شباك التذاكر: تحتاج إلى كسب أكبر قدر ممكن من النقود في أقرب وقت ممكن لشركة ITS.

أنت على دراية تامة بالتجربة السابقة للاستوديو الخاص بك مع رواية الأمير والفيلم السابق المقتبس منها. نشر مايكل أندرسون سلسلة الكتابين الأمير والملك لأول مرة في الخمسينيات من القرن الماضي. بعد وقت قصير من وفاة أندرسون عام 1962، انقسمت حقوق إنتاج فيلم الأمير إلى حقوق الإبداع والتوزيع وانتقلت حقوق التوزيع إلى زوجة أندرسون وتركت حقوق الإبداع للأطفال. في محاولة لاكتساب أكبر قدر ممكن من الأموال من الحقوق، بيعت هذه الحقوق لاحقًا بشكل منفصل. باع أطفاله الحقوق الإبداعية لشركة ITS وباعت زوجته حقوق التوزيع لشركة رورينج ليون ستديو (RLS). في وقت الشراء، اعتقد الطرفان أنهما اشتريا حقوق الأفلام بالكامل، لكنهما اكتشفا لاحقًا أنهما اشتريا حقوقًا منفصلة بدلًا من الحزمة بالكامل حيث أنشأت الأسرة هيكلًا معقدًا حول الحقوق. منذ ذلك الوقت، تنازعت الشركتان مع بعضهما البعض في المحكمة للحصول على الحقوق الأخرى حيث تعتقدان أن شراءهما كان لكلا الحقين. نظرًا لأنك تفاوضت بشكل مباشر مع الأطفال، وهم الورثة الشرعيون بموجب وصية أندرسون، فقد افترضت شركة ITS أنك اشتريت كلًا من حقوق الإبداع والتوزيع بالكامل. رغم ذلك، اكتشفت لاحقًا أنه نظرًا لهيكل الطريقة المعقد الذي كُتبت به الاتفاقية، فإنك لا تملك السيطرة من الناحية الفنية إلا على الحقوق الإبداعية، على الرغم من اعتقادك بأن لديك مطالبة مشروعة بحقوق التوزيع أيضًا نظرًا لوجود اتفاقية مع الأطفال، الذين هم على الورق المالكون الشرعيون لعمل أندرسون. وهكذا، تعتقد شركتك أن دعوى RLS المنافسة للمطالبة بالملكية الفكرية غير صالحة.

في أواخر سبعينيات القرن الماضي، وضع الاستوديوهان خلافاتهما جانبًا مؤقتًا وأنتجا ووزعا فيلمًا كرتونيًا تحت عنوان "الأمير - مغامرة رسوم متحركة". ورغم تعثر الفيلم الكرتوني في شباك التذاكر، إلا أنه لا يزال يحتل مكانة خاصة في قلوب المشاهدين. وقد عُرض الفيلم على شاشات التلفزيون بانتظام منذ صدوره، ويعتبره الكثيرون فيلمًا كلاسيكيًا مهملًا بشكل جائر. تعتبره أنت شخصيًا، أحد أفضل أفلام ITS على الإطلاق، بل إنه الفيلم الوحيد المعروف عالميًا. بعد صدور النسخة الكرتونية من فيلم الأمير عام 1977، استأنفت RLS وITS معركتهما القانونية المطولة حول حقوق الفيلم وتوزيع الأرباح التي ظلت دون حل حتى يومنا هذا.

على مدى العقود القليلة الماضية، كانت شركة ITS تخوض معارك قضائية ضد شركة RLS للحصول على حقوق التوزيع الكاملة غير المتنازع عليها أيضًا، لكن لا يزال النزاع قائمًا دون حل والحقوق منقسمة بين الشركتين. لقد قطع الاستوديو الخاص بك تقريبًا التواصل وترتيبات العمل مع شركة RLS بسبب تاريخ المعارك القضائية والتنافس.

يُعتبر هذا نوعًا من أنواع الصراع بين الحق والباطل. رورينج ليون استديو (RLS) هو استوديو سينمائي كبير تأسس في ثلاثينيات القرن العشرين في شنغهاي. كانت الشركة من بين أقدم الاستوديوهات في صناعة السينما الآسيوية واشتهرت بمجموعة واسعة من الأفلام على مر السنين. في السنوات الأولى، أنتجت الشركة الفيلمين الكلاسيكيين "فتى الكاراتيه" و"كايتو ومصنع موتشي"، اللذين كبر معهما العديد من الأطفال والشباب في جميع أنحاء العالم. في الثمانينيات والتسعينيات، اشتهر الاستوديو بأفلامه الفائزة بجوائز الأوسكار "أسطورة الخان الذهبي"، و"الإمبراطورة الأخيرة"، و"القصر المخفي". رغم ذلك، خلال السنوات الثماني الماضية وتحت قيادة الرئيس التنفيذي جين زانغ، شهدت RLS نجاحًا ماليًا كبيرًا ولكنها شهدت أيضًا انحدارًا إبداعيًا حادًا. ومن الجدير بالذكر بشكل خاص سلسلة "ميجا روبوتس" التي تم إنتاج 4 أجزاء تكميلية مقتبسة منها. ورغم أن الأفلام حققت مليارات الدولارات في شباك التذاكر ومليارات أخرى في الترويج، فقد انتقدها النقاد بسبب ضعف السيناريوهات والنزعة التجارية المبتذلة. تعرضت سمعة شركة RLS لضربة موجعة، وأصبحت محل سخرية في الأوساط الفنية.

نظرًا لحجم شركتك ومواردها المالية الأصغر نسبيًا مقارنة بشركة RLS، لم يمتلك أحد في ITS الإرادة لدفع مطالبتك القانونية المشروعة إلى الأمام، والحصول على الحقوق الكاملة، وإعادة إنتاج فيلم الأمير. وبالتالي، ركزت ITS على مشاريع أخرى على مر السنين. رغم ذلك، على الرغم من حفاوة النقاد الشديدة أحيانًا، فإن الأفلام الأخيرة للاستوديو لم تنجح في شباك التذاكر وكانت ITS تعاني ماليًا. في الواقع، ITS على وشك الإفلاس المالي وتحتاج إلى فعل شيء ما بسرعة، وإلا فستضطر إلى التقدم بطلب للحماية من الإفلاس.

من بعيد، شاهدت نجاح الفيلم المقتبس من رواية الملك، الرواية التي تعد في الواقع تكملة لرواية الأمير، الذي قدمه استوديو ناو كمينج جود ستوديو (NCG) ورئيسته التنفيذية نعومي جينغ، والمخرج جانغ تشانغ، وكاتب السيناريو تشي هونغ. بصفتك رئيسًا لاستوديو أصغر، فإن صعود NCG السريع كشركة ضعيفة في صناعة عريقة قد أثار إعجابك كثيرًا. حقق فيلم الملك مليار دولار من العائدات العالمية بميزانية صغيرة جدًا تبلغ 60 مليون دولار فقط. تعلم أن NCG تتطلع إلى الاستفادة من هذا الزخم وإنتاج فيلمها التالي. بطبيعة الحال، سترغب الشركة في صناعة نسخة تصويرية من فيلم الأمير، الفيلم التمهيدي لفيلم الملك. قد تكون هذه هي فرصتك لإنقاذ ITS من الإفلاس وتعزيز مكانتك كرئيس تنفيذي جديد للشركة.

رغم ذلك، من الناحية القانونية، سيتطلب إنشاء نسخة سينمائية جديدة من فيلم الأمير من شركتك (ITS) وRLS الوصول إلى اتفاق. لا يوجد شرط قانوني يُلزم شركة NCG بإنتاج فيلم مقتبس نن رواية الأمير. ومع ذلك، يجب عليك احترام حقيقة أن الاستوديو الناشئ الناجح يثير ضجة حول "أسلوب جانغ تشانغ" المخرج السينمائي والاهتمام الجماهيري الهائل المصاحب لفيلم الملك وفريقه الإبداعي. أنت تعلم أن مخرج فيلم الملك، جانغ تشانغ، وكاتب السيناريو، تشي هونغ، صديقان مقربان لنعومي جينغ في NCG ولن يرغبا في صناعة الفيلم مع استوديو آخر. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك شركة NCG حقوق جميع التصاميم الخاصة بفيلم الملك، التي سيرغب الجمهور في رؤيتها مرة أخرى في فيلم الأمير. لديك اعتقاد راسخ بأن فيلم الأمير سيحقق 100٪ أكثر من الأموال (بعبارة أخرى الضعف) في شباك التذاكر إذا كان لدى NCG وفريقها الإبداعي سيطرة إبداعية كاملة لضمان صناعة فيلم عالي الجودة، بدلًا من الأعمال المبتذلة الأخرى مثل ميجا روبوتس من رورينج ليون ستديوز.

للموافقة على تحويل فيلم الأمير إلى فيلم تصويري، يجب أن تحصل شركة ITS على أعلى نسبة ممكنة من الأرباح. إذا حقق الفيلم السينمائي الأمير إيرادات مماثلة لإيرادات فيلم الملك، فإن حصة 50% من الأرباح ستعيد الاستوديو الخاص بك إلى مسار النجاح المالي مرة أخرى. ومع ذلك، نظرًا لمستوى الإيرادات المتوقع، فإن الحصول على 10% على الأقل من الأرباح سيوقف النزيف النقدي الفوري ويجعل شركة ITS تتمكن من تجنب إعلان إفلاسها على الأقل. نظرًا للوضع المالي لشركة ITS، فمن الأفضل ألا تساهم بأي شيء في ميزانية الفيلم، ولكنك ستكون على استعداد لتمويل نصف ميزانية الفيلم (50%) إذا حصلت على أغلبية (60%) من الأرباح. سيكون هذا أكثر من منصف، لأنك لن تقدم نصف التمويل فحسب، بل ستكون أيضًا المالك الشرعي لحقوق فيلم الأمير. نظرًا لوضعكم النقدي، لا يمكنكم تمويل أكثر من 50 مليون دولار من ميزانية الفيلم التصويري السينمائي الأمير البالغة 100 مليون دولار.

على الرغم من أنك تمتلك الحقوق الإبداعية، إلا أنك ستكون على استعداد للسماح لشركة NCG بتولي السيطرة الإبداعية الكاملة على الفيلم إذا كان هذا يعني الحد من المخاطرة المالية لشركة ITS وزيادة حصتك من الأرباح. في الوقت نفسه، يمارس المنتجين وكتاب السيناريو داخل شركتك ضغطًا للحصول على جزء من هامش السيطرة الإبداعية على فيلم الأمير. فهم يعتقدون أن مكانة الاستوديو ستزيد بشكل كبير إذا تمكنوا من وضع اسمهم إلى جانب NCG كمشاركين في إنشاء الفيلم. وبالتالي، فإن هذا من شأنه أن يوفر بعض القيمة لشركة ITS للاحتفاظ بدور مهم في العملية الإبداعية، خاصة أن هذا سيحسن من معنويات الفِرق الإبداعية في الاستوديو التي اضطرت إلى تحمل رفض الجمهور المتكرر لأعمالهم.

**باختصار، توجد ثلاث قضايا رئيسية تنوي التفاوض بشأنها:** **% تقاسم الأرباح، و% تمويل الفيلم، و% السيطرة الإبداعية.** هدفك الأساسي هو إخراج شركة ITS من الضائقة المالية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح من الفيلم بأقل قدر من المشاركة في التمويل وبحد أقصى قدره 50 مليون دولار (50%) في التمويل. علاوة على ذلك، فأنت تريد حقًا التوصل إلى اتفاق لأن خطر عدم المشاركة في الأرباح المحتملة للفيلم قد يعني إفلاس شركة ITS. لا تريد الآن إطلاقًا المزيد من النزاع القضائي المكلف مع RLS في المحاكم الذي يؤخر يوم الدفع الحاسم لشركة ITS. ومع ذلك، فأنت تعلم أن مطالبة RLS بحقوق الملكية الفكرية غير صالحة وتشعر أنهم لم يأتوا إلى طاولة إلا لأنهم يريدون الاستفادة من نجاح فيلم الملك. لا يمكن استمرار إنتاج الفيلم دون موافقتك وتتجه إلى المفاوضات بهذه العقلية.

يُرجى إعداد مفاوضاتك مع NCG وRLS.