

**مسرحية تقمص أدوار**

**الأمير:‎​**

تعليمات سرية لنعومي جينغ

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 Naomi Jing*” (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 لنعومي جينغ، الرئيس التنفيذي لاستديوهات NCG

تؤدي دور نعومي جينج، الرئيس التنفيذي لاستوديو NCG في شيامن، الصين. الاستوديو جديد نسبيًا في الصناعة، حيث أصدر أول إنتاج رئيسي له منذ خمس سنوات فقط. رغم ذلك، حققتَ نجاحًا كبيرًا العام الماضي بملاءمة الفيلم مع الرواية الخيالية الشهيرة الملك.

بطبيعة الحال، الجميع في NCG فخورون بالنجاح وينسبون أغلب هذا النجاح إلى الرؤية الجريئة لمخرجك والثنائي المقرب الآن من الصديقين جانغ تشانغ وكاتب السيناريو تشي هونغ. رفع أسلوب جانغ تشانغ برؤيته المبتكرة حقًا من معايير ملاءمة الكتب مع الشاشة الكبيرة ويتحدث النقاد بالفعل عن "أسلوب جانغ تشانغ" كتصنيف فريد في حد ذاته. لم يكن بإمكان جانج أن يحقق هذا الأسلوب المبتكر دون كتابة السيناريو المذهلة لتشي هونغ، الذي تأثر بشدة بالقصص المصورة والروايات الرسومية الأوروبية . أصبحت NCG الآن محط الأنظار بصفتها أفضل استوديو أفلام في العالم، والوقت مناسب للدفع بمشاريع جديدة الآن بعد أن أصبحت NCG ورؤيتها الإبداعية حديث المدينة.

أنت حريص على البدء في العمل على فيلم الأمير، ولكن يجب عليك أولًا الحصول على حقوق الإبداع والتوزيع قبل أن تتمكن من بدء هذا المشروع. مهمتك هي التفاوض على صفقة مع الاستوديوهات المتنافسة التي يمتلك كل منها أجزاء من هذه الحقوق، ITS (التي تمتلك الحقوق الإبداعية) وRLS (التي تمتلك حقوق التوزيع). هذا هو أكبر تفاوض واجهته في حياتك المهنية بأكملها في وجود كثير من الأمور على المحك. حقق فيلم الملك إيرادات عالمية بقيمة مليار دولار على الرغم من ميزانيته البالغة 60 مليون دولار فقط وتتوقع أن يكتسب الجزء التمهيدي نفس القدر من الأرباح واهتمام المعجبين. الآن وقد أصبح الجميع يراقبونك، أصبحت سمعتك أيضًا على المحك ولا يمكنك السماح لنفسك بأن يكون نجاحك وليد اللحظة فقط كما يتوقع بعض الصحفيين من الولايات المتحدة. خاصة الآن بعد أن أصبحت آسيا أقوى اقتصاديًا، يشكك النقاد في قدرة صناع الأفلام في آسيا أيضًا على تحقيق الإمكانات الإبداعية للقارة. تتجه إليك جميع الأنظار الآن، وتستميت لتثبت للجميع أن فيلم الملك لم يكن مجرد حظ، بل مهارة.

التحدي بالطبع هو أنه بعد النجاح الساحق الذي حققه فيلم الملك، يتعين عليك التعامل مع "شريكين" غير مرغوب فيهما يريدان الاستفادة من نجاحك مجانًا. على الرغم من كل الضجة القانونية التي أثارها، لم يهتم أحد كثيرًا بصنع نسخة تصويرية من فيلم الملك أو الأمير، لكن نجاحك الأخير في فيلم الملك نجح في تغيير كل ذلك.

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 عائلة أندرسون. في محاولة لاكتساب أكبر قدر ممكن من الأموال من الحقوق، بيعت هذه الحقوق لاحقًا بشكل منفصل. بينما اشترت رورينج ليون ستديو (RLS) حقوق التوزيع، انتقلت الحقوق الإبداعية لإنتاج الفيلم إلى إنتلكتشوال تايجر ستديو (ITS). من الواضح أنه في وقت الشراء، اعتقد الطرفان أنهما اشتريا حقوق الأفلام بالكامل، لكنهما اكتشفا لاحقًا أنهما اشتريا حقوقًا جزئية 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 يعتقد كل منهما أن شراءهما كان لكلا الحقين.

في عام 1977، وضعت شركة RLS وشركة ITS خلافاتهما جانبًا مؤقتًا وتعاونا في إنتاج وتوزيع فيلم كرتوني بعنوان "الأمير - مغامرة رسوم متحركة". كان الفيلم موجهًا للأطفال وكان السيناريو ضعيفًا وكان أداؤه في شباك التذاكر ضعيفًا، وكان يُعرض على التلفزيون بانتظام، مما كان يثير أعصابك في كل مرة. كما تعلم، فإن استوديوهات NCG، برؤية جانغ تشانغ وموهبة تشي هونغ في كتابة السيناريو، يمكنها أن تقدم أداءً أفضل بكثير من نسختها الكرتونية البائسة من "الأمير" والتي فشلت في أن توفي براعة أحد أعظم الكتب التي كُتبت على الإطلاق حقها المستحق.

بعد إصدار نسختهما الكرتونية المملة من الكتاب، واصلت RLS وITS معركتهما القانونية التي لا تنتهي على ما يبدو والتي تبدو طفولية للغاية بشأن حقوق الفيلم، والآن أضافتا قضية توزيع الأرباح الضئيلة من الفيلم الكرتوني. لم يتم الوصول إلى حل في هذه المسألة أبدًا وهي مصدر إحراج للصناعة، حيث كانت سببًا في الدعاية الصحافية السلبية بدلًا من الفخر بصناعة الأفلام الصينية. ومع ذلك، إذا كنت تريد العمل في فيلم الأمير، فسيتعين عليك التوسط والتوصل إلى اتفاق مع كلتا الشركتين.

تريد التأكد من أن المفاوضات تؤدي إلى اتفاق مقبول للطرفين وأنك أنت والمخرج الموهوب وفريق الإبداع في NCG قادرون على إنتاج النسخة التصويرية السينمائية من فيلم الأمير التي يتوق إليها المعجبون. أسوأ شيء يمكن أن يحدث هو أن تفشل المحادثات وأن تلجأ إحدى شركتي ITS وRLS أو كلتاهما إلى اتخاذ إجراء قانوني. هذه الإجراءات القانونية مكلفة للغاية وتستغرق وقتًا طويلًا، ويمكن أن تؤخر بسهولة إنتاج الفيلم لسنوات، وتمنعك من إنتاج هذا الفيلم التمهيدي بالكامل.

لحسن الحظ، أنت تعرف الكثير عن أحد شركائك في المفاوضات. رورينج ليون استديوز (RLS) هو استوديو سينمائي كبير تأسس في ثلاثينيات القرن العشرين في شنغهاي، بقيادة جين زانغ على مدى السنوات الثماني الماضية. 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". تعد الشركة إحدى الأستديوهات العريقة وتتمتع بتاريخ طويل، لكن مؤخرًا وتحت قيادة جين زانغ، بدأت الشركة تعاني فنيًا، وفشلت في الفوز بأي جوائز كبرى في الصناعة لسنوات. في الوقت الحاضر، تشتهر RLS في الغالب بسلسلة "ميجا روبوتس" الناجحة تجاريًا ولكن تعرضت سلسلة "ميجا روبوتس" المكونة من خمسة أفلام أكشن لانتقادات شديدة من جانب النقاد. على الرغم من احترامك لشركة RLS ودورها في تاريخ السينما الصينية، إلا أنك لا تثق في الحكم الفني لجين زانغ.

ما تعرفه عن استوديوهات إنتلكتشوال تايجر ستديوز (ITS) الأصغر حجمًا بكثير أقل، ولكنك تعلم أنها موجودة منذ الخمسينيات وأنها تعاني مؤخرًا من صعوبات مالية. وتعتقد أن الهدف الرئيسي لرئيسها التنفيذي الجديد، أوسكار تشنغ، هو الاستفادة من الموقف والمطالبة بحصة كبيرة من المكافآت المالية دون تقديم أي مساهمة حقيقية لفيلم الأمير، على سبيل المثال من خلال المساعدة في تمويل ميزانية الفيلم.

إن التعامل مع أي من هذين الطرفين بمفردك سيكون صعبًا بما فيه الكفاية. لجعل الأمور أسوأ، أنت قلق بشأن التوصل إلى اتفاق مع كليهما بسبب التاريخ العدائي بين RLS وITS. والشيء المقلق الآخر هو أن الاثنين قد يتفقان في العمل جيدًا، وربما يتصالحان ثم يعملان ضدك. إذا لم تكن حذرًا، فقد تُستبعد من الفيلم تمامًا، حيث لا تملك NCG أي مطالبة قانونية بحقوق فيلم الأمير. ومع ذلك، فأنت تعتقد أن هناك فرصة ضئيلة في حدوث ذلك لأن الجمهور يرغب في رؤية فريقك الإبداعي في العمل، ونجاح الفيلم يعتمد تمامًا على ذلك. مخرج فيلم الملك، جانغ تشانغ، وكاتب السيناريو، تشي هونغ، صديقان مقربان لك ولن يصنعا الفيلم مع استوديو آخر. علاوة على ذلك، تمتلك شركة NCG حقوق جميع التصاميم الخاصة بفيلم الملك، التي سيرغب الجمهور في رؤيتها مرة أخرى في فيلم الأمير.

بناءً على الطلب الشعبي من الجمهور، أهم شيء هو الحفاظ على أكبر قدر ممكن من السيطرة الإبداعية في الأفلام، أي السيناريو، والإخراج، والأزياء، وموقع التصوير، والمونتاج، وما إلى ذلك. وهذا ليس مهمًا لشركة NCG فحسب، بل يعتمد نجاح الفيلم على الأسلوب والسرد الغني الذي طورته شركة NCG ومن المهم الحفاظ على الاستمرارية من أول فيلم. تعتقد أن الأطراف الأخرى ستقدِّر تولي شركة NCG المسؤولية مرة أخرى بسبب الخبرة التي طورتها مع فيلم الملك والنجاح الهائل الذي حققه هذا الفيلم. لا أحد يرغب في رؤية أفلام في بشاعة "الأمير - مغامرة رسوم متحركة" مجددًا.

من الواضح لكل العقلاء أن شركة RLS هي استوديو متهالك فقدَ منذ فترة طويلة قدرته على صنع أفلام عظيمة. والأسوأ من ذلك، أن شركة ITS لم تمتلك مثل هذه القدرة قط. فالجمهور لا يريد أن يرى نسخة تصويرية من فيلم الأمير من إنتاج أي منهما. لا شك أن فيلم الأمير سيحقق ثلاثة أمثال ما حققه في شباك التذاكر الدولي إذا احتفظ فريق فيلم الملك بالسيطرة الإبداعية الكاملة. في الواقع، اتفاقك المثالي سيكون إعطاء الشركتين RLS وITS 1% من الأرباح لكل منهما مقابل حقوق صناعة الفيلم وتوزيعه ثم تصنعه بنفسك دون أي تدخل آخر منهما.

بغض النظر عن كيفية تمويل الفيلم، فأنت تعتقد أنه يجب أن تحصل على نصيب الأسد من الأرباح استنادًا إلى حقيقة أن نجاح الفيلم سيعتمد بالكامل تقريبًا على موهبتك وسجلك الحافل مع فيلم الملك. سيدفع عشاق السينما ليواصلوا القصة التي أحبوها كثيرًا عندما شاهدوا جانغ تشانغ وتشي هونغ يلائمون رواية الملك على الشاشة الكبيرة.

**وبالتالي، توجد ثلاث قضايا رئيسية تنوي التفاوض بشأنها:** **% تقاسم الأرباح، و% تمويل الفيلم، و% السيطرة الإبداعية.** ترغب في تحقيق أقصى قدر من السيطرة الإبداعية ونسبة الأرباح، ونظرًا لاعتمادك على أرباحك من فيلم الملك، فأنت على استعداد لتمويل التكلفة المتوقعة للفيلم بالكامل (100 مليون دولار أمريكي) (100% من الميزانية). تحتاج إلى موافقة RLS وITS على إمكانية مواصلة العمل في الفيلم، ولكنك تفضل تقليل مشاركتهما الإبداعية ومشاركتهما في الأرباح.

الحقيقة التي أخفيتها عن الجمهور والاستوديوهات الأخرى هي نصيحة تلقيتها مؤخرًا من أحد أعضاء فريقك المتمرس في مجال الأعمال. ربما ما يريده الجمهور حقًا هو مواصلة مغامرتهم لأطول فترة ممكنة. إحدى الطرق البسيطة لتحقيق ذلك هي تحويل الكتاب الملحمي الأمير ليس إلى فيلم واحد، بل إلى فيلمين، الأمير الجزء الأول والأمير الجزء الثاني. قد يكون لديك ما يكفي من المواد لصنع فيلم ثالث وتحويل الأمير إلى "ثلاثية الأمير". حذرك أعضاء فريقك الأكثر ميلًا إلى الفن من أنه قد يكون هناك بعض ردود الفعل العنيفة من المعجبين الذين قد لا يقدرون تخفيف وتمديد خط القصة، لكنك تعلم أن هذا منطقي من الناحية التجارية وقد يساعدك في الوصول إلى اتفاق مع RLS وITS. تتوقع أن تحقق نسخة فيلم واحد من الأمير إيرادات إجمالية قدرها مليار دولار بميزانية قدرها 100 مليون دولار، وأن تحقق نسخة من فيلمين إيرادات إجمالية قدرها 2 مليار دولار بميزانية قدرها 200 مليون دولار، وأن تحقق نسخة من ثلاثة أفلام إيرادات إجمالية قدرها 3 مليارات دولار بميزانية قدرها 300 مليون دولار. تتحدث هذه الأرقام عن نفسها ويمكنك طرح هذا الأمر في مفاوضاتك مع RLS وITS إذا كان هذا هو ما يتطلبه الأمر للوصول إلى اتفاق.

يُرجى الاستعداد للمفاوضات مع RLS وITS.