![A green tag with white text

Description automatically generated]()

**مسرحية تقمص أدوار**

**الأمير:‎​**

تعليمات سرية لجين زانغ

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 Jin Zang*” (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 لجين زانغ، الرئيس التنفيذي لشركة RLS

أنت جين زانغ، الرئيس التنفيذي لشركة رورينج ليون ستوديو (RLS) التاريخية. عملت مع الشركة لأكثر من 20 عامًا وصعدت في الرتب من مساعد منتج إلى الرئيس التنفيذي، وهو الدور الذي خدمته خلال السنوات الثماني الماضية. خلال هذه الفترة، كنت شاهدًا على النجاح المالي للشركة ولكن أيضًا انحدارها الإبداعي. خلال فترة ولايتك كرئيس تنفيذي، استفدت من اهتمام الجمهور على نطاق واسع ومحبي الروبوتات وأنتجت سلسلة "ميجا روبوتس" التي أنتجت منها 4 أجزاء تالية. 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 طويلة الأمد لضربة موجعة، وأصبحت محل سخرية في الأوساط الفنية.

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".

تعد الشركة إحدى الأستديوهات العريقة وتتمتع بتاريخ طويل، لكن مؤخرًا بدأت الشركة تعاني فنيًا، وفشلت في الفوز بأي جوائز كبرى في الصناعة لسنوات. في الوقت الحاضر، تشتهر RLS في الغالب بسلسلة "ميجا روبوتس". على الرغم من أن هذا عمل تجاري وأن كسب الإيرادات هو أهم شيء في النهاية، فإن الضرر الذي يلحق بعلامة الاستوديو التجارية له آثار طويلة المدى على قدرتك على جذب أفضل المخرجين، والكتاب، والممثلين. أنت تفكر حاليًا في جميع الخيارات لتحويل الاتجاه الإبداعي للشركة، من خلال إنتاج أفلام تحظى بقبول جيد من النقاد وتدر تدفقات نقدية جيدة.

من بعيد، شاهدت نجاح الفيلم المقتبس من رواية الملك، الرواية التي تعد تكملة لرواية الأمير، الذي قدمه استوديو ناو كمينج جود ستوديو (NCG) ورئيسته التنفيذية، نعومي جينغ، والمخرج، جانغ تشانغ، وكاتب السيناريو، تشي هونغ. لقد فاجأك صعود NCG باعتبارها الأضعف في صناعة عريقة نظرًا لافتقارها إلى سجل سابق في صنع أفلام ناجحة. سواء كان ذلك مجرد ضربة حظ أم لا، فقد حقق فيلم الملك مليار دولار من الإيرادات 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. بناءً على نجاح إنتاج فيلم الملك أو مشاركته في إنتاج فيلم الأمير، يمكن أن تكون فرصة ذهبية لإنتاج فيلم بعوائد عالية واستجابة نقدية جيدة.

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 وذهبت 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. بينما اشترت RLS حقوق التوزيع، انتقلت الحقوق الإبداعية لإنتاج الفيلم إلى إنتلكتشوال تايجر ستديو (ITS). 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. تعتقد شركة RLS اعتقادًا راسخًا أنها تستحق كل الحق في كل من حقوق الإبداع والتوزيع لأنها كانت أول طرف في بدء المفاوضات وشراء الحزمة التي تحتوي على ما اعتقدت أنه حقوق التوزيع والإبداع. وهكذا، تعتقد الشركة أن دعوى ITS المنافسة للمطالبة بالملكية الفكرية غير صالحة.

في أواخر سبعينيات القرن العشرين، قررت شركتا ITS وRLS تعليق نزاعهما، وفي عام 1977، أنتج الاستديوهان ووزعا فيلمًا كرتونيًا تحت عنوان "الأمير - مغامرة رسوم متحركة". وعلى الرغم من أن الفيلم الكرتوني لم يحقق مبيعات تذكر، وحكم عليه بعض النقاد غير الواقعيين بأنه يحتوي على سيناريو ضعيف، إلا أنه لا يزال يحتل مكانة خاصة في قلوب المشاهدين. وقد عُرض الفيلم على شاشات التلفزيون بانتظام منذ صدوره، ويعتبره الكثيرون الآن فيلمًا كلاسيكيًا مهملًا. 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 RLS تكافح في المحاكم مع شركة ITS للحصول على الحقوق الإبداعية أيضًا، لكن النزاع لا يزال دون حل والحقوق مقسمة بين الشركتين.

لقد قطع الاستوديو الخاص بك تقريبًا التواصل وترتيبات العمل مع شركة ITS بسبب تاريخ النزاع والتنافس. من الناحية القانونية، سيتطلب إنشاء نسخة سينمائية جديدة من فيلم الأمير من شركتك (RLS) وITS الوصول إلى اتفاق. على العكس من ذلك، لا يوجد شرط قانوني يُلزم شركة NCG بإنتاج فيلم مقتبس من رواية الأمير.

على الرغم من أنك لم تفكر جديًا في إنتاج نسخة جديدة من الفيلم، إلا أنه نظرًا للنجاح الذي حققه فيلم الملك مؤخرًا، فأنت الآن مهتم للغاية بإنتاج فيلم الأمير لاستعادة سمعتك وجذب مواهب أفضل للشركة. دفعتك الدعوة الأخيرة لعقد اجتماع من الرئيسة التنفيذية لشركة NCG، نعومي جينج، معك وأوسكار تشنغ، الرئيس التنفيذي لشركة ITS، إلى التفكير بشكل أعمق في النتيجة التي قد تعود بالفائدة على شركة RLS.

أنت على علم بدوامة الهبوط التي تواجهها شركة إنتلكتشوال تايجر ستديو (ITS) الأصغر حجمًا وموقفها المالي الحرج. قد يكون هذا هو أنسب وقت لإظهار قوتك المالية والحصول مرة واحدة على الحقوق الإبداعية من شركة إنتلكتشوال تايجر ستديو (ITS)، ومن الناحية المثالية مقابل الأجر الزهيد الذي تستحقه نظرًا لأن مساهمتها الوحيدة المحتملة هي عدم وضع حواجز قانونية أمام إنتاج الفيلم. بالإضافة إلى التعامل مع شركة إنتلكتشوال تايجر ستديو (ITS) ومنافستك التاريخية، عليك أيضًا التعامل مع شركة NCG. الاستوديو جديد نسبيًا في الصناعة، حيث أصدر أول إنتاج رئيسي له منذ خمس سنوات فقط. ومع ذلك، حققت شركة NCG نجاحًا كبيرًا العام الماضي بملاءمة الرواية مع فيلم The King، الذي فاز بالعديد من الجوائز وحقق نجاحًا كبيرًا في شباك التذاكر.

رغم ذلك، تعتقد أنت وغيرك من المخضرمين في الصناعة أن النجاح كان مجرد صدفة إلى حد كبير وسيكون من الصعب تكراره بالنسبة لشركة NCG. أنت على استعداد للمراهنة على نجاح فيلم الأمير وتعتقد أن الاستوديو الخاص بك مجهز جيدًا لجعل الفيلم ناجحًا.

للموافقة على تحويل فيلم الأمير إلى فيلم تصويري، تحتاج للتأكد من أن شركة RLS ستحصل على حقوق إنتاج الفيلم أو المشاركة في إنتاجه. ورغم أنك لا تملك سوى حقوق التوزيع، إلا أنك تعتقد أن الاستوديو الخاص بك قادر جدًا على إنتاج الفيلم الجديد الضخم وترغب في الحصول على حصة عادلة من السيطرة الإبداعية، ويفضل أن يكون لديك 50% من السيطرة الإبداعية إن لم يكن أكثر.

نظرًا لمكانتك كقوة مالية في صناعة الأفلام استنادًا إلى الأرباح من ميجا روبوتس، فأنت على استعداد لتولي الدور القيادي في تمويل الفيلم، طالما أن السيطرة الإبداعية كبيرة وتحصل على أكبر حصة من الأرباح. أنت مستعد لتمويل الإنتاج بالكامل وإنتاج الفيلم بنفسك دون الاستديوهين الآخرين إذا لزم الأمر. يمكنك تحقيق ذلك من خلال دفع نسبة صغيرة (لنقُل 1٪) لشركة ITS مقابل الحقوق واستبعاد NCG من الصفقة تمامًا. ومع ذلك، تقدر أن مستوى الضجيج الإعلامي حول الفريق الإبداعي لشركة NCG من المرجح أن يعزز إيرادات شباك التذاكر الإجمالية بنحو 50٪ إذا شاركوا، مما يوفر بعض الأسباب لإشراك الاستوديو الجديد الناشئ في هذا الإنتاج.

أحد الأشياء التي لا يمكنك السماح بحدوثها هو الفشل في التوصل إلى اتفاق لإنتاج فيلم الأمير. على الأقل، يجب عليك التوصل إلى اتفاق مع ITS لوقف الإجراءات القانونية والمضي قدمًا في إنتاج فيلم الأمير، الذي يمثل حاليًا فرصتك الوحيدة لاستعادة سمعة RLS في الصناعة باعتبارها استوديو أفلام عالي الجودة.

من خلال تجربتك السابقة مع سلسلة أفلام ميجا روبوتس، فأنت تدرك جيدًا أن تقسيم الكتاب الطويل الأمير إلى أفلام متعددة سيزيد بشكل كبير من مقدار الإيرادات المتولدة. ومع ذلك، فإن الجانب السلبي هو أن جودة الأفلام وتأثيرها على الجمهور عادة ما تنخفض مع عدد التكملة. وبينما قد توافق من حيث المبدأ على تحويل الكتاب إلى أفلام متعددة (مثل سلسلة ميجا روبوتس الملحمية المكونة من 5 أجزاء)، فإنك تفضل إنتاج فيلم واحد عالي الجودة، حيث إن أحد أهدافك الرئيسية هو استعادة تصور النقاد والجمهور لاستوديوهاتك باعتبارها استوديو عالي الجودة. وعلى الرغم من أنك قد تتردد في فعل بذلك، يمكنك تخيل تقسيم فيلم الأمير إلى فيلمين إذا كان هذا ضروريًا للتوصل إلى اتفاق مع ITS، الذين أتوا لطاولة المفاوضات فقط لأنهم يريدون تحقيق فوز سريع لاستقرار وضعهم المالي.

**باختصار، توجد ثلاث قضايا رئيسية تنوي التفاوض بشأنها: % تقاسم الأرباح، و% تمويل الفيلم، و% السيطرة الإبداعية.** أحد أهم أهدافك هو إعادة الهيبة إلى RLS وجذب المواهب لإنشاء أفلام ذات جودة أعلى في المستقبل من خلال المشاركة بشكل كبير في العملية الإبداعية والحصول على الفضل في النجاح المتوقع. إذا لم تكن NCG على استعداد لمشاركة السيطرة الإبداعية، فستكون على استعداد لاستبعادها من إنتاج فيلم الأمير وإنتاج الفيلم مع شركة ITS المنافسة، وهي الشركة الأخرى التي تطالب بالحقوق القانونية.

يُرجى الاستعداد للمفاوضات مع ITS وNCG.