



نوشته: جین - گابریل فریت  
ترجمه: مجید تولی

## رویکردهای تازه والت دیسنی در دنیای ارتباطات

این چنین می‌شود که پرسوناژهای والت دیسنی از بازی‌های ویدئویی، روی پیراهن‌ها یا ساعت‌ها سردر می‌آورند، اما هر تولیدکننده‌ای که اقدام به این کار می‌کند باید مبلغی را برای گرفتن جواز استفاده، به حساب والت دیسنی واریز کند. معاهده‌های دیسنی هم که تعداد آنها به ۳۶۵ باب می‌رسد به اشکال مختلف محصولات خود را به شکل آنچه که در فیلم‌ها وجود دارد آراسته و به فروش می‌رسانند. بسیاری نیز منتظرند تا در پارک تفریحی دیسنی، قهرمانان، «جاودان» دیسنی برای لحظه‌ای حتی به پیاده‌روی بیایند که این خود بار دیگر خریدهای تازه و بازاریابی‌های دوباره‌ای را برای صاحبان دیسنی‌لند به همراه می‌آورد. این دور گیج‌کننده والت دیسنی است. چرخه‌ای که با هر حرکتی، بارانی از طلا بر آن فرو می‌بارد و هر لحظه شرایطی تازه برای خود می‌سازد.

نظام والت دیسنی که در سال ۱۹۳۷ با فیلم «سفیدبرفی» (۳۰۰ میلیون دلار فروش، بیش از ۸۰۰ میلیون دلار درآمد ویدئویی) پدید آمد، پیوسته در راه پیشرفت گام‌گذارده است. فیلم‌های بزرگ نقاشی متحرک ابتدا در سالن‌های سینمایی نمایش داده می‌شد ولی با آمدن ویدئو دوره‌ای جدید در نمایش فیلم‌های

■ کمپانی والت دیسنی اکنون دارای سرمایه‌ای ۲۸ میلیارد دلاری است و در مرتبه‌ای بالاتر از «فورد» و در مقامی قابل مقایسه با «هیولت پاکارد» قرار گرفته است.

سال گذشته، «شیرشاه»، آخرین کودک والت دیسنی نزدیک به یک میلیارد دلار درآمد به همراه آورد. علاءالدین محصول ۱۹۹۳ چقدر؟ ۲۵۰ میلیون دلار، یعنی ۱۰۰ میلیون دلار بیشتر از «دیو و دلبر»، پرفروش‌ترین فیلم کسارتونی سال ۹۲. گروه کسارتون‌سازی والت دیسنی پس از آن «تتردام دوباری» و سپس «ده کار هرکول» را به تصویر درآورد، پروژه‌هایی که هرکدام می‌توانستند رکورد «شیرشاه» را بشکنند یا با آن برابری کنند. البته این فیلم‌ها عواید فرعی دیگری نیز - جدای از بازار بین‌المللی فیلم و فروش ویدئو کاست‌های آن - به والت دیسنی سرازیر می‌کند.

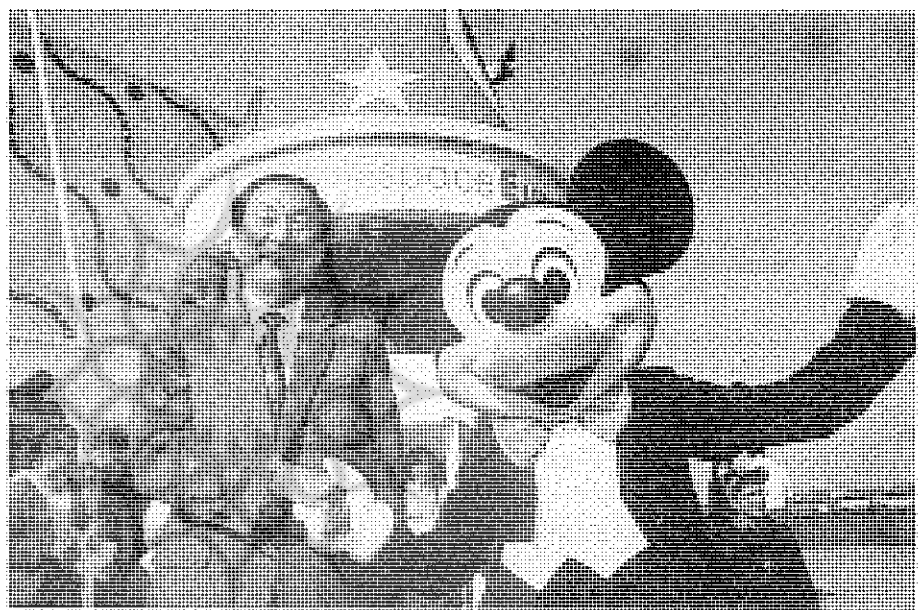
بسیاری از شرکت‌های تولید یا پخش محصولات مختلف، برای فروش بیشتر به استفاده از تصاویر شخصیت‌ها یا موسیقی فیلم‌های والت دیسنی روی می‌آورند. و

همانقدر که خرید کانال تلویزیون «سی بی اس» توسط گروه «وستینگهاوس» با قیمت ۵ میلیارد دلار دور از انتظار بود، پیوند میان «دیسنی» و «ای بی سی» نیز دنیا را به تعجب واداشت. در واقع والت دیسنی با خرید شبکه تلویزیونی ای بی سی به قیمت ۹۵ میلیارد فرانک به مقام نخست دنیای ارتباطات دست یافت. مارتی اسکالر مدیر گروه تعاملی والت دیسنی می‌گوید: «استراتژی ما اختراع شاره‌های اطلاعاتی نیست بلکه اختراع و ابداع مداوم محتوای این شاره‌هاست.»

در بوربانک، محله‌ای در شمال لوس‌آنجلس، در قسمتی که شرکت تولیدات والت دیسنی قرار دارد، کارگران آخرین مراحل کار روی ساختمان‌گروه کسارتون‌سازی را می‌گذرانند، جایی که قلب و روح گروه والت دیسنی در آن قرار دارد. گنبد مخروطی شکل و قیافه نامتعارف ساختمان، ما را به یاد کلاه «فانتازیا» می‌اندازد، دنیای «میکي»، «دامبو» و «سیندرلا» خالقان این شرکت افسانه‌ای سن‌وسالی بیشتر از مخاطبان خود ندارند، اما این جوانان که هر دوشبه صبح با همکاران خود در فلوریدا یا پاریس «کنفرانس از راه دور» تشکیل می‌دهند، ثروت و قدرت ضربتی استودیو به حساب می‌آیند.

کارتونی پدید آمد. پیتراشنایدر، رئیس پخش والت دیسنی با لبخند می‌گوید: «یک داستان قوی که ریشه در افسانه‌ها یا داستان‌های مردمی داشته باشد به فیلم کارتونی یک طنین جهانی می‌بخشد. این فیلم‌های نقاشی متحرک به‌طوری ساخته شده‌اند که هم برای کودکان و هم برای والدین آنها جذاب هستند و این رمز اصلی موفقیت ماست.»

اما در ظاهر، این مرغ تخم طلا دیگر رئیس بزرگ دیسنی را راضی نمی‌کرد، والت دیسنی با پیوند چندی پیش خود با کانال تلویزیونی آمریکایی «ای بی سی» فرصت پیدا کرد تا محصولات خود را از این طریق بیشتر مورد



■ بسیاری از شرکت‌های تولید یا پخش محصولات مختلف، برای فروش بیشتر، از تصاویر یا موسیقی فیلم‌های والت دیسنی استفاده می‌کنند که این نیز خود به معنای درآمد بیشتر برای والت دیسنی است.

نمایش قرار دهد! «ای بی سی» با تلویزیون کابلی‌اش مثل کانال ورزشی ESPN و ESPN2، ملکه تلویزیون‌های ماورای آتلانتیک به‌شمار می‌رود و در سال جاری نیز برای سومین سال پی‌درپی از طرف ۱۸ تا ۴۹ ساله‌های آمریکا نخستین کانال تلویزیونی مورد علاقه شناخته شد. مسلماً این پیوند میان دو شرکت معروف آمریکایی خرج زیادی در برداشته است (۱۹ میلیارد دلار) اما زوج بوجود آمده از این اتحاد، تبدیل به شماره یک دنیای ارتباطات شده‌اند.

«ایسنر» در معرفی این الحاق به همراه «توماس مورنی»، مدیرکل شبکه تلویزیونی «ای بی سی» چنین می‌گوید:

«این معاهده، موقعیت مناسبی برای ایجاد یک شرکت عظیم رسانه‌ای و تصویری است و به ما اجازه می‌دهد تا بطور کلی در تمام دنیا

رشد کنیم.»

خیلی روشن است... همانقدر که خرید کانال تلویزیونی «سی بی اس» توسط گروه «وستینگ‌هاوس» با قیمت ۵ میلیارد دلار انتظار نمی‌رفت، پیوند میان دیسنی و «ای بی سی» دنیا را به تعجب واداشت.

بیشتر از همه متخصصان حیرت کرده بودند. مسلماً اتحاد فقط در ده روز شکل گرفته بود اما کارهای الحاقی سه سال به طول انجامید. هنگامی که از خود ایسنر در این باره می‌پرسیم خود را نسبت به چنین طرح‌هایی بی‌علاقه نشان می‌دهد و می‌گوید: «اسم ما کاملاً معروف است و می‌دانیم چگونه کار کنیم. می‌توانیم به‌طور مداوم دیسک‌های ۳۳ اثر کلاسیک کارتونی موجود در کاتالوگ خود را بارها پرکنیم. اینکه برای نمایش آنها نیاز به کانال تلویزیونی داشته باشیم برای ما اهمیت چندانی ندارد چون همیشه آنها هستند که احتیاج به برنامه نیاز دارند و این از اصول کار ماست.» آدم پنهانکار! وقتی درباره تنوع و گوناگونی کارها می‌گوییم، پاسخ می‌دهد: «مایچی داکس» Mighty Ducks، گروه جدید هاکی روی یخ، که پرچم والت دیسنی را پیوسته بالا می‌برد. حتی اگر از کشتیرانی بپرسیم او بازهم حرفی برای گفتن دارد: «برای تفریح، دو کشتی ۲۴۰۰ مسافری (به قیمت ۳۵۰ میلیون دلار) در اختیار والت دیسنی است که دریای کارائیب را درمی‌نوردند. استفاده از فن آوری‌های تازه، مثلاً «یک شرکت رقمی»؟ چرا نه... به شرطی که گسترش منطقی چیزی باشد که در گذشته به آن پرداخته‌ایم.»

از سال ۱۹۸۴، تاریخی که مایکل ایسنر به ریاست یک کمپانی وابسته به والت دیسنی فرا خوانده شد تاکنون اتفاقات بسیاری افتاده است. از زمانی که برادران «والت» و «روی دیسنی» شرکت خود را در سال ۱۹۲۳ ایجاد کردند، رقم معاملات گروه از ۱/۴ میلیارد به ۱۰ میلیارد دلار رسیده است و به‌طور متوسط سود ۲۰٪ افزایش را نشان می‌دهد. ارزش افزوده کارهای دیسنی ۶۰ مرتبه اضافه شده و اکنون دارای سرمایه‌ای ۲۸ میلیارد دلاری است و بالاتر از «فورد» و قابل مقایسه با «هیولت پاکارد» قرار گرفته است. طی ده سال مطمئناً ساختار گروه تغییر بسیار کرده است. پارک‌های تفریحی که سه چهارم رقم معاملاتی را فراهم می‌آوردند امروزه فقط ۴۳٪ را به خود اختصاص می‌دهند اما فروش فیلم‌ها از ۱۷٪ به ۳۶٪ و محصولات

فرعی از ۸٪ به ۲۱٪ ارتقا یافته‌اند.

واقعیت این توسعه خیره‌کننده به محصولات کارتونی برمی‌گردد. در واقع این خالقان گروه (۱۲۰۰ نفر در مجموع، ۹۰۰ نفر آنها در بوربانک، ۹۰٪ حرفه‌ای‌های نقاشی متحرک) هستند که پایه‌های اصلی آن را بنا کرده‌اند. خیال‌پردازی که قادرند یک داستان دنباله‌دار را با موفقیت بسیار خلق کنند («بازگشت جعفر»، همچنین «علاءالدین و شاه دزدها» و به دنبال آن «شاه شیر» یا آهنگسازی که موسیقی فیلم‌هایی را با فروش ۷ میلیون نسخه ساخته‌اند (علاءالدین) آنها هستند که به گروه ویدئو، روش‌های نفوذ

عبادت «پوکاهونتاس» از «شاه شیر» کمتر است. گروه دیسنی با بیرون دادن پی‌درپی تصاویر خوشایند از کتابخانه‌اش، تصاویر بدخوی را زیرموج دل‌آرها پنهان می‌کند. اما پس از انتشار هشتم «سفیدبری» دیگر خزانه فیلم‌های کلاسیک بزرگ ته کشیده است. پس از مرگ «فرانک ولسی»، شماره دوی گروه کارتونی سازی و ترک «کانتزبرگ»، فرزند ارشد دیسنی، این شرکت هنوز به دنبال شهرت خود بود و هیچ‌گاه قصد کنارکشیدن از مانورهای رسانه‌های چندکاره را نداشت.

ایسنر می‌گوید: «شرکتی همانند آنچه که ما داریم و در آن خلاقیت حرف اول را می‌زند باید

کلاسیک پارک‌های تفریحی خواهد شد. با این همه دیسنی کماکان محافظه‌کار باقی خواهد ماند و نسبت به محصولات کلاسیک خود نیز وفادار است و به این زودی از آنها دست برنمی‌دارد. اسکالر می‌افزاید: «استراتژی ما اختراع شاهراه‌های اطلاعاتی نیست بلکه اختراع و ابداع مداوم محتوای این شاهراه‌ها هست.» نباید برای یافتن دلایل خرید «ای بی سی» که کاملاً در خانواده دیسنی جاافتاده، خیلی دور رفت، حتی اگر «عمو پیکو» برای آوردن آن به داخل خانواده، برخلاف رسم همیشگی، کیف پول خود را باز کند و از دیگران پول قرض بگیرد.

### اصول برتر مایکل ایسنر

مایکل ایسنر ۵۳ سال پیش در یک خانواده جمهوری‌خواه نیویورکی متولد شد، وی بدون تأسف تحصیلات پزشکی خود را رها کرد و به صنعت تفریحات و سرگرمی روی آورد، پیش از آنکه مؤلفیهایی را در کانال تلویزیونی «ای بی سی» بدست آورد و قبل از پذیرفتن مدیریت مشترک شرکت سینمایی پارامونت و پس از آن استخدام در دیسنی به همراه دوست قدیم خود «جفری کانتزبرگ»، ایسنر به ترتیب به حرفه‌های سینماداری، تبلیغاتچی و حتی کمی روزنامه‌نگاری (مسئول بولتن‌های ترافیک در ان بی سی) می‌پردازد.

از هنگام استخدام در دیسنی، وی دو اصل ساده را در کنار خود رعایت کرده است. نخستین: وقع نگذاشتن به افکار زیبایی که دیسنی را با «چرنوبیل روشنکرانه»، مقایسه می‌کنند، وی اعتقاد دارد: «استثنای فرهنگی حیل‌ای بیش نیست و تنها قبرستان اندیشه‌های خوب است. فرهنگی که دیسنی ایجاد و اشاعه می‌کند فرهنگی مردمی و توده‌ای است که به آرامی (اما بسیار مؤثر)، «سرگرم شدن، خیال کردن و گرم کردن محفل خانواده‌ها را به خرروش ممکن با فراخوان خلاقیت‌ها فراهم می‌آورد.» اصل دوم: باید به «قلب اخلاق» خود وفادار ماند. سودها به‌طور نظام‌وار در کمپانی سرمایه‌گذاری می‌شود. در این چارچوب منظم، مدیرکل همچنان‌که عقاید و جریان‌ها را دنبال می‌کند باید انسانی با احساس باشد. محدوده حفاظت شده ایسنر: انتخاب آدم‌هایی که باید هر دوره‌ای یک‌بار آنها را عوض کرد، حتی به قیمت از بین رفتن یک دوستی (جفری کانتزبرگ). □

■ مدیر گروه تعاملی والت دیسنی: روزی واقعیت مجازی جایگزین جذابیت‌های کلاسیک پارک‌های تفریحی خواهد شد. مثلاً می‌توان بر قالیچه علاءالدین سوار شد و خود هدایت آن را به عهده گرفت. با این حال دیسنی کماکان محافظه‌کار باقی خواهد ماند و نسبت به محصولات کلاسیک خود نیز وفادار خواهد ماند.

خیره‌کننده‌ای را در بازارهای جهانی پیشنهاد می‌دهند (طی ۵ سال ۸۵ میلیون کاست فروخته شده است).

فقط یک چیز باقی می‌ماند، گویا باید در مسیر حرکت به سوی موفقیت چیزهای دیگری نیز در نظر گرفته شود، یک تحلیل‌گر به نام «ورتسیم شرودر» می‌گوید: «تک قطب کارتونی‌سازی دیسنی مورد تهدید قرار گرفته است و باید راه‌های دیگری پیدا کند.»

سود سرشار فیلم‌های نقاشی متحرک، بسیاری را برای ساخت آن وسوسه کرده است اکنون بیایند آنهایی که در این وادی ادعا دارند. «تایم وارنر» نخستین فیلم صددرصد ساخت خود را در ۱۹۹۷ به بازار خواهد داد؛ دیگر از فاکس (سپسونها) یا «ام تی وی» که Beavis & Butthead - دیوهای کوچک قهرمانی که در تمام دنیا مشهورند - را ساخته‌اند، حرفی نمی‌زنیم.

اینکه در مورد احاطه دیسنی بر کارتونی سازی تردید می‌شود تنها خطر ممکن برای این شرکت نیست، با وجود نتایج مالی چشمگیر، انتقادهایی علیه «شاه شیر» صورت می‌گیرد: «بازاریابی عالی، خلاقیت ناکافی» این حرف کسانی است که نسبت به محصولات دیسنی با تردید نگاه می‌کنند. بدتر اینکه،

همیشه به‌طور منظم خود را زیر پرسش ببرد و بدین ترتیب توانایی خود را در ایجاد بهترین‌ها، نسبت به دیگر رقبا حفظ کند. «بنابراین، پس از بازی‌های ویدئویی (که با سیگا توسعه پیدا کرد)، دیسنی با ایجاد یک گروه تعاملی خودگردان در گلندال - ۲۰ دقیقه تا بوربانک - در دسامبر ۱۹۹۴ گام بلند خود را برمی‌دارد.

در این گروه از آخرین موفقیت‌های نقاشی متحرک با استفاده از توسعه «سی دی رام» CD-Ram بهره گرفته می‌شود، ایسنر می‌گوید: «در اینجا دایرةالمعارف‌های تعاملی و بازی‌های توسعه یافته‌ای وجود دارد که قادر است خانواده دیسنی را به هیجان آورد و ما را از کارهای سنتی جدا کند.» هدف این گروه، که تعداد آنها به صد نفر می‌رسد بدست آوردن یک میلیارد دلار در طول ۵ سال است. دیسنی دیگر به جذبه‌های تصاویر سه‌بعدی و رنگی روی آورده است، تصاویری که از همه طرف با کامپیوتر ساخته می‌شوند و می‌توان آنها را با گذاشتن کلاه و عینک ویژه کنترل کرد و مثلاً می‌توان بر قالیچه علاءالدین سوار شد و خود هدایت آن را برعهده گرفت. «مارتی اسکالر»، مدیر این گروه تعاملی، در حالی که دست‌هایش را به هم می‌مالد پیش‌بینی می‌کند: «روزی واقعیت مجازی جایگزین جذابیت‌های