

## اسطوره اتحاد

**مروری بر «اروپا از اسطوره تا واقعیت»**، نوشته **هانری دلرسنجر**

شرق؛ «تاریخ یعنی هنر به خاطر آوردن اینکه انسان‌ها قادر به انجام‌دادن چه کارهایی هستند». فیلسوفان و نویسندگان و شاعران و سیاست‌مدارانی که به ایده اروپا باور دارند نیز از قابلیت‌های بسیاری برخوردارند. اشخاصی که صدای آنان در کتاب «اروپا از اسطوره تا واقعیت» نوشته هانری دلرسنجر طنین انداخته است. این کتاب که با ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر در انتشارات فرهنگ معاصر منتشر شده است، ایده اروپا را واکاوی می‌کند و به تعبیری گاه‌شمار دقیق مسیری است که ایده اتحاد اروپا را پیگیری می‌کند. در «اروپا از اسطوره تا واقعیت»، این مسیر دور و دراز از خلال آرا و نظرات پیشگامان طرح اتحاد اروپا به طرز مبسوط و گسترده بررسی شده است؛ اما کتاب تنها به روایت صرف این مسیر پرفرازونشیب و روند شکل‌گیری ایده اروپا بسنده نمی‌کند؛ بلکه با جانبداری از اتحاد اروپا نگاهی انتقادی به جریان‌های فکری دارد که از بازگشت هویتی یا به تعبیر مؤلف، انحرافات ناسیونالیستی سخن می‌گویند. «اروپا از اسطوره تا واقعیت» از اروپای ضامن صلحی پایدار و از توسعه اقتصادی در خدمت انسان و رفاه اجتماعی قاطعانه طرفداری می‌کند. «قاره کهن، نامی که برای اروپا رایج است»، این‌کده‌ته‌های دور به دو دوره تقسیم شده است، دوره جنگ‌های خونین پی‌درپی، چنان‌که کوبی سهم و اقبال طبیعی‌اش

زیستن در جنگ است و دوره‌های کمیاب صلح که مانند نسیم زودگذر است. تنها در همین دوره وحشتناک قرن بیستم، اروپا شاهد دو جنگ جهانی بوده است. وضعیتی که سبب بود از سال ۱۹۴۵، چند نفر از اندیشمندان اروپایی که از شاهدان تیره‌ترین سال‌های زندگی‌شان بوده‌اند، درصد پایه‌گذاری بنای اتحادیه اروپا برآیند؛ ژان مونه و روبرت شومان از مبتکران اصلی این طرح هستند. امروزه این بنای عظیم که به‌مرور ایام صورثانه ساخته شده است، در معرض خطر ترک‌برداشتن و حتی فروپاشی است؛ بنایی که سوم دلزذگی که گاهی به‌صورت طرد محض نمایان می‌شود، تکیده شده است. بی‌اعتمادی و دشمنی تحقّق‌پذیری ایده‌ای را دچار اختلال می‌کند که در قرن‌ها و با وجود همه موانع، در پرتو نوشته‌های اندیشمندانی که متحدشدن اروپا را برای برقراری صلحی پایدار در آن آرزو می‌کردند، شکل گرفته است. اندیشمندانی مانند راهب سن-پیر در قرن هجدهم، ویکتور هوگو در قرن نوزدهم و آریستید بریان در قرن بیستم، که سه تن از سرشناس‌ترین این اندیشمندان بوده‌اند». خود مؤلف می‌نویسد اعتقاد راست‌خی در نگارش این کتاب همراهش بوده است، اینکه شاید به همان اندازه‌ای که لیبرالیسم افراطی امروزه در اروپا غالب است، ملی‌گرایی، متمایز از وطن‌دوستی بدون نفرت

مدیریت بخش انیمیشن بود. دریم ورکز اولین استودیو بود که همه مراحل تولید انیمیشن را به‌صورت کامپیوتری انجام داد. سال ۲۰۰۴ بخش انیمیشن دریم ورکز جدا شده و سهامش به‌عنوان یک شرکت عمومی در بازار بورس عرضه شد. کزنبرگ به‌عنوان مدیرعامل، ابتکار و نوآوری‌های تکنولوژیک را ادامه داد. سال ۲۰۱۰ و فناوری تولید دیجیتال فیلم سه‌بعدی را بزرگ‌ترین پیشرفت تکنیکی صنعت سینما از زمان ورود رنگ توصیف کرد و گفت از این به بعد همه فیلم‌های «دریم ورکز انیمیشن» به‌صورت سه‌بعدی عرضه خواهند شد. وقتی در سال ۲۰۱۶ دریم ورکز انیمیشن توسط «ان بی سی یونیورسال» خریداری شد، کزنبرگ پست مدیرعاملی را ترک کرد و پس از مدتی توجهش به یک ماجراجویی تازه جلب شد؛ «کوییبی».

کزنبرگ

از ملت‌های دیگر، دشمن حيله‌گر ساختن اتحادیه اروپاست. «در سال ۱۹۳۴، اشتنان تسوایک در یکی از فراخوان‌هایش خطاب به اروپاییان، برخی از این انحراف‌های شوم را افشا می‌کند: خودخواهی مقدس ملی‌گرایی بی‌بسته برای میانگین مردم قابل فهم‌تر از دگرخواهی مقدس احساس اروپایی بودن خواهد بود؛ چون تشخیص آنچه متعلق به شماست، همیشه آسان‌تر از فهمیدن بی طرفانه حق و حقوق همسایه‌تان است.» در آستانه انقلاب فرانسه، میرابو با اشاره به ابالت‌های پادشاهی فرانسه از «یک تجمع ملت‌های نامتحد» سخن می‌گوید؛ تصویری که اطلاق آن به کشورهای اروپایی در فردای جنگ جهانی دوم بی‌مناسبت نیست که از آن زخمی و پاره‌پاره‌شده بیرون آمده بودند و این آغاز ایده اروپا بود؛ چراکه اجماعی در کار بود، مبنی بر اینکه وجود یک اروپای فدرال برای امنیت و صلح دنیای آزاد ضروری است و تا هر زمان که اروپا تکه‌تکه بماند، ضعیف خواهد ماند و یک کانون پایدار درگیری خواهد شد و از آنجا که در عصر مدرن درگیری‌ها به‌ناگزیر عالم‌گیر می‌شود، زمانه ایجاب می‌کرد تا اروپاییان متحد شوند و از این‌رو یک صدا می‌گفتند «ما نمی‌خواهیم اختلافی از دولت‌ها ایجاد کنیم؛ بلکه می‌خواهیم انسان‌ها را متحد کنیم. ما مصمم هستیم اقدام کنیم. مصمم هستیم با

کزنبرگ در حال کار بر روی فیلم «کویبی» در استودیو دریم ورکز، ۲۰۱۹.

کزنبرگ در حال کار بر روی فیلم «کویبی» در استودیو دریم ورکز، ۲۰۱۹.

# ظهور و سقوط یک پلتفرم

کزنبرگ در حال کار بر روی فیلم «کویبی» در استودیو دریم ورکز، ۲۰۱۹.

### کوییبی چگونه برآمد و چرا ناکام ماند



کزنبرگ در حال کار بر روی فیلم «کویبی» در استودیو دریم ورکز، ۲۰۱۹.

طبقه‌بندی را به سطح همه‌گیری (پاندمی) ارتقا داد. کوییبی که در اصل برای رفت‌وآمدکنندگان طراحی شده بود، حالا در همین قدم اول با یک بحران اساسی روبرو شد. مدیران شرکت با شروع پاندمی امکان تعویق راه‌اندازی را به بحث گذاشتند؛ ولی در نهایت تنها چیزی که لغو شد مراسم برزرق‌وبرق افتتاحیه بود. از همان ابتدا چشم‌انداز پیش روی کوییبی ناامیدکننده به نظر می‌رسید. کزنبرگ گفت من ویروس کووید را عامل همه مشکلات می‌دانم ولی به نظر تحلیلگران رسانه و تکنولوژی، ریشه مشکلات بسیار عمیق‌تر بود.

چند هفته پس از افتتاحیه نامیدکننده، شرکت گروهی از مشاوران بازاریابی را استخدام کرد تا برای بازنگری استراتژی کوییبی به مدیران کمک کنند؛ ولی درنهایت به توصیه‌ها عمل نکرد. مثلا مشاوران، انتخاب یکی از برنامه‌های اورجینال به‌عنوان محور تبلیغات را ضروری می‌انگستند؛ مثل همسان کاری که تبلیکس برای سریال «خانه پوشرالی» انجام داده بود. بعضی از توصیه‌ها نیز تصویب شدند؛ مانند تسهیل به اشتراک گذاشتن محتوای کوییبی در شبکه‌های اجتماعی و تلاش برای قابل دسترس کردن کوییبی روی تلویزیون‌ها و رایانه‌های شخصی، فاصله‌گرفتن از انحصار به گوشی‌های تلفن همراه و افزایش مدت اشتراک رایگان از ۱۴ روز به ۹۰ روز.

مشاوران باطلح شدند و در دگرگه ملی یک استرات‌آپ جوان را هدفقت آنها تصور می‌کردند مردم اگر چند دقیقه وقت اضافه داشته باشند، ترجیح می‌دهند با پرداخت پول درام کوتاه سریالی تماشا کنند. نزدیک به دومیلیارد دلار سرمایه را برای کوییبی هدر دادند، بدون اینکه از خود بپرسند اصلا چرا چنین محصولی لازم است. همان‌طورکه پیش‌بینی شده بود، کزنبرگ و ویتمن نتوانستند همکاری مؤثری داشته باشند و به‌صورت جداگانه نیز هم‌ابعاد خوبی بسا دیگر کارکنان کوییبی نداشتند. کزنبرگ در همه ابعاد پروژه‌ها دخالت می‌کرد. ویتمن همواره از محدودبودن اختیاراتش ناراضی بود. بسیاری از کارکنان کوییبی تجربه خود از این شرکت را آزاردهنده و عذاب‌آور توصیف کرده‌اند.

پس از تعطیلی کوییبی، ویتمن بلافاصله به کارزار انتخاباتی جو بایدن ملحق شد و در دگرگه ملی یک استرات‌آپ جوان را حمایت از او سخنرانی کرد. پس از پیروزی بایدن انتظار می‌رفت ویتمن در کابینه حضور داشته باشد ولی چنین نشد و سرانجام پس از چندین ماه به‌عنوان سفیر ایالات متحده در کنیا انتخاب شد. کزنبرگ پس از شکست محقارت‌بار کوییبی، هنوز در هیچ پروژه دیگری شرکت نکرده است. کوییبی قرار بود سازنده آینده باشد ولی تقدیر چنین بود که در س عبرتی شود برای مدعیانی که می‌خواهند به جنگ استریم‌ها وارد شوند.

مدیریت بخش انیمیشن بود. دریم ورکز اولین استودیو بود که همه مراحل تولید انیمیشن را به‌صورت کامپیوتری انجام داد.

سال ۲۰۰۴ بخش انیمیشن دریم ورکز جدا شده و سهامش به‌عنوان یک شرکت عمومی در بازار بورس عرضه شد. کزنبرگ به‌عنوان مدیرعامل، ابتکار و نوآوری‌های تکنولوژیک را ادامه داد. سال ۲۰۱۰ و فناوری تولید دیجیتال فیلم سه‌بعدی را بزرگ‌ترین پیشرفت تکنیکی صنعت سینما از زمان ورود رنگ توصیف کرد و گفت از این به بعد همه فیلم‌های «دریم ورکز انیمیشن» به‌صورت سه‌بعدی عرضه خواهند شد. وقتی در سال ۲۰۱۶ دریم ورکز انیمیشن توسط «ان بی سی یونیورسال» خریداری شد، کزنبرگ پست مدیرعاملی را ترک کرد و پس از مدتی توجهش به یک ماجراجویی تازه جلب شد؛ «کوییبی».

کزنبرگ

در جشنواره جنوب از جنوب غربی سال ۲۰۱۹، جفری کزنبرگ روی صحنه رفت و گفت: «نستیته که امروزه گوگل با مفهوم جست‌وجو دارد، همان نستیتی است که در آینده کوییبی با قالب ویدئوی کوتاه خواهد داشت». یعنی نسبت تترادف، در نگاه او نسلی که با یوتیوب بزرگ شده، زندگی‌اش با سرعت سرسام‌ور زندگی قرن بیست‌ویکم خو گرفته و هرروز بخش زیادی از وقتش در مسیر رفت‌وآمد می‌گذرد، خواهان دسترسی همیشگی به محتوای ویدئویی کوتاه سا کیفیت تولیدی هالیوودی، روی گوشی‌های هوشمند خواهد بود. او «ویدئوی موبایلی» را بازاری در شرف انفجار و آماده برای تصرف می‌دید.

برای موفقیت در این ماجراجویی بلندپروازانه و پرمخاطره، کزنبرگ به فردی قابل‌اتکا نیاز داشت که بتواند در جایگاه مدیرعامل، رهبری این شرکت جدید را بر عهده بگیرد. او می‌خواست جانی توجِه و توانش را بر مدیریت پروژه‌های تولید محتوا متمرکز کند و به همین خاطر مدیرعامل می‌بایست بار مدیریت مالی و بازاریابی را به دوش کشد. انتخاب او باعث حیرت شد. «مارگارت ویتمن» به گروه نوپای کوییبی ملحق شد.

ویتمن دانش‌آموخته اقتصاد در دانشگاه‌های پرینستون و هاروارد است و کارش را از سال ۱۹۷۹ در ابرشرکت «پروکتر اند گمبل» در زمینه مدیریت برند آغاز کرد. ده سال بعد معاون برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت دیزنی شد. از سال ۱۹۹۸ هدایت شرکت نوپای «ای بی» را بر عهده گرفت و در تمام مراحل رشد و گسترش آن تا سال ۲۰۰۸ آجا بود. در این دوره ده‌ساله، درآمد ای بی از سالی چهار میلیون دلار به سالی هشت میلیارد دلار افزایش یافت. بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۸ هم مدیرعامل شرکت «اج بی» بود که البته موقعیت چندانی دربر نداشت، اما مهم‌ترین بخش کار مک ویتمن که باعث می‌شد انتخابش از طرف جفری کزنبرگ غیرمنظره جلوه کند، فعالیتش به‌عنوان یک سیاست‌مدار جمهوری‌خواه بود.

کزنبرگ به‌عنوان یکی از مؤثرترین اعضای حزب دموکرات در حوزه رسانه و سرگرمی شناخته می‌شود. سال ۲۰۰۴ در کنگره ملی حزب دموکرات به‌شدت تحت تأثیر سخنرانی باراک اوباما قرار گرفت. سال ۲۰۰۶ با او عهد اخوت بست و از جدی‌ترین حامیان بین‌المللی‌اش از حمایت دستگاه سیاست خارجی دولت اوباما بهره برده است. به طور خاص گفته می‌شود در انعقاد معامله عضو ارشد کارزار انتخاباتی میت رامنی در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۴ بود و سال ۲۰۱۰ در انتخابات فرمانداری کالیفرنیا به نمایندگی از جمهوری‌خواهان رقابت کرده بود. در آن زمان او با ۱/۳ میلیارد دلار سرمایه پنجمین زن ثروتمند در کالیفرنیا بود و برای تأسیس شرکت «اورنیتال دریم ورکز» (دریم ورکز شرقی) که فعالیتش به تولید انیمیشن در چین با تکنولوژی دریم ورکز و سرمایه‌گذاری چینی مربوط است، نفوذ دولت اوباما مؤثر بوده است. البته در مواردی هم این انتظار حمایت، بی‌حاصل ماند. مثلا در تصویب قوانین ضد دزدی اینترنتی، هالیوودی‌ها آن حمایتی که توقعش را داشتند، دریافت نکردند.

این چنین بود که انتخاب مک ویتمن به مدیرعاملی تعجب برانگیز شد. زنی سفیدپوست که عضو حزب جمهوری‌خواه بود، عضو ارشد کارزار انتخاباتی میت رامنی در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۴ بود و سال ۲۰۱۰ در انتخابات فرمانداری کالیفرنیا به نمایندگی از جمهوری‌خواهان رقابت کرده بود. در آن زمان او با ۱/۳ میلیارد دلار سرمایه پنجمین زن ثروتمند در کالیفرنیا بود و برای تأسیس شرکت «اورنیتال دالاز از سرمایه شخصی هزینه کرد. مبلغی که تا آن زمان بی سابقه بود و کوردی که تا کارزار انتخاباتی بلومبرگ در سال ۲۰۰۸ شکسته نشد. البته جان ویتمن با کسب ۴۱ درصد از شرکت خورد. این شکست جهانی باعث نقل



احسان فروغی

**جنگ پلتفرم‌ها**

در گذشته استودیوهای فیلم‌سازی ستون‌های صنعت سرگرمی بودند. آنها در نیمه اول قرن بیستم، همه مراحل تولید، پخش، و نمایش فیلم را تحت کنترل خود گرفته بودند. در نیمه دوم قرن، قوانین ضد انحصار به الگوی ادغام عمودی پایان داد؛ ولی استودیوها همچنان بی‌رقیب باقی ماندند. در قرن بیست‌ویکم تغییرات سریع شیوه مصرف و پیشرفت سریع فناوری‌های مرتبط، اقتصاد صنعت سرگرمی را به چالش کشید. «تفلیکس» از سال ۱۹۹۷ کار اجاره بستستی دی‌وی‌دی فیلم‌ها را شروع کرد و ده سال بعد قدم به عرصه استریمینگ گذاشت. دسترسی آنی و نامحدود که نتجینه تاریخ سینما و تلوزیون، شیوه مصرف مشتریان صنعت سرگرمی را متحول کرد. استریمینگ غول چراغ جادوی این صنعت بود که آزاد شد.

استقبال از تفلیکس باعث شد استودیوهای قدیمی به فکر راه‌اندازی پلتفرم‌های خودشان بیفتند. تفلیکس پخش‌کننده آرشیو استودیوها بود و به‌عنوان یک واسطه جایگاه کنونی‌اش را ناپایدار می‌دید. با پخش سریال «خانه پوشرالی» در سال ۲۰۱۳، تولید و ارائه محتوای اختصاصی رسماً به سیاست اصلی تبدیل شد. گرفتن وام‌های کلان و تولید حجم عظیمی از محتوای اختصاصی ضروری به نظر می‌رسید. در نتیجه سهم محتوای اختصاصی از کلیت محتوای تفلیکس در تابستان ۱۴۰۰ به ۴۰ درصد و در تابستان ۱۴۰۱ به ۵۰ درصد رسید.

«هولوو»، با مشارکت سه استودیوی قدیمی «فاکس»، «یونیورسال» و «دیزنی» راه‌اندازی شد؛ ولی توانست رقیب در‌خوری برای تفلیکس باشد. دیزنی بلندپروازتر بود و نهایتاً «دیزنی پلاس» را به‌عنوان رقیب جدی تفلیکس ارائه کرد. «پارامونت»، پلتفرم خودش «پارامونت پلاس» را به راه انداخت. رونق صنعت استریمینگ شرکت‌های بزرگ دیگر را ترغیب کرد تا با ورود به این عرصه سهمی از این بازار داشته باشند. توان مالی «اپل» و «آمازون» به آنها اجازه داد که علاوه بر سرمایه‌گذاری سنگین روی تولید محتوا هزینه خدمات «اپل تی‌وی پلاس» و «آمازون پرایم ویدئو» را پایین نگه دارند و حتی آن را به‌عنوان خدمات جایگزین فروش محصولاتشان به رایگان در اختیار طیف وسیعی از مشتریان خود قرار دهند. با شروع همه‌گیری ویروس کرونا در سراسر دنیا، مردم در خانه‌هایشان حبس شدند و برای گذران وقت، بیش‌تر از گذشته به سراغ پلتفرم‌ها رفتند. رقابت بین پلتفرم‌ها به اوج خود رسید و رسانه‌ها این دوره را جنگ پلتفرم‌ها نامیدند.

**جفری کزنبرگ**

«جفری کزنبرگ» سال ۱۹۵۰ در یک خانواده یهودی نیویورکی به دنیا آمد. چالش دوگانگی پدیده سینما با دو وجه هنری و صنعتی برای او امری طبیعی به نظر می‌رسید؛ چراکه کودکی‌اش در خانواده‌ای گذشت که مادر هنرمند و پدر دلال بورس بود. ورود به صنعت سینما را از دستاری یکی از تهیه‌کننده‌های «استودیو پارامونت» شروع کرد. پس از تجربه مراحل ترقی در پارامونت در جایگاه رئیس تولید قرار گرفت و از نزدیکان رئیس پارامونت «مایکل آیزنر» بود. سال ۱۹۸۴ آیزنر پارامونت را ترک می‌کند تا کارش را به‌عنوان مدیرعامل دیزنی شروع کند و کزنبرگ را هم با خودش به دیزنی می‌آورد تا مدیر بخش تولیدات سینمایی باشد. دوران افول دیزنی بود و دیزنی در قعر جدول فروش آمریکای شمالی قرار داشت. اما خیلی زود ورق برگشت و تغییر استراتژی باعث شد پس از سه سال دیزنی به صدر جدول برگردد. سپس احیای بخش انیمیشن دیزنی، که در وضعیت زوال قرار گرفته بود، به کزنبرگ سپرده شد. تحولاتی که او اعمال کرد اعتبار دیزنی در حوزه انیمیشن را برگرداند و به‌ویژه در زمینه نوآوری‌های تکنیکی و تکنولوژی فصلی تازه در این استودیو گشوده شد؛ از جمله همکاری و شراکت با «بیگسار» که در سال‌های بعد به خرید بیگسار از طرف دیزنی منجر شد.

کزنبرگ از شرایط داخلی استودیو راضی نبود و از نداشتن آزادی عمل شکایت داشت. سرانجام در ۱۹۹۴ دیزنی را ترک کرد و به همراه «اسپیلبرگ» و «دوید گفن»، «دریم ورکز» را تأکید زد. افتتاح یک استودیوی فیلم‌سازی جدید در زمانی که هالیوود در سیطره استودیوهای قدیمی با هفتاد سال سابقه قرار داشت، نشان‌دهنده جسارت و جاه‌طلبی اوست. مسئولیت اصلی او



سرعت اروپا را متحد کنیم». مؤلف پس از مرور موشکافانه مسیر اتحاد اروپا به دوران معاصر می‌رسد که اتحادیه اروپا به تعبیر او از توش و توان افتاده است و معتقد است اتحادیه اروپا علاوه بر تکمیل وحدتش، با چالش‌های بزرگی روبروست. از جمله: «برگزیت و بحران یورو یا بدهی‌های تضمینی، موج‌های مهاجرتی، قوت‌گرفتن جنبش‌های راست افراطی، اروپاهراسی که به آن وابسته است و مصیبت اخیر، شکاف شرق–غرب» و دست آخر می‌نویسد: «زمانی که جامعه‌های فریفته تاریک‌اندیشی ما در معرض خاموشی دستاوردهای عصر روشنگری هستند، زمانی که مصرف‌گرایی فرآگیر عطش لذت‌های کاذب عرضه می‌کند، باری احساس تعلق به اروپا نیازمند بازگشت به سرچشمه‌ها نزد نویسندگان، شاعران، فیلسوفان، هنرمندان و… است که هریک به شیوه خود در گذر زمان هویت جمعی شهروندان اتحادیه اروپا را شکل داده‌اند و یاد کنیم از بتهوون، که سرود شادی، قطعه‌ای از سمفونی شماره ۹ وی، سرود ملی اتحادیه اروپا شده است». دلرسنجر ایده اروپا را مدیون مردان اهل قلم و اندیشه‌امی می‌داند که وفادار به ایده اروپا بودند و همه را یک میل به این ایده رسانده بود؛ برقراری صلح در قاره‌ای که جنگ در آن حضور نمایان داشت.

کزنبرگ در حال کار بر روی فیلم «کویبی» در استودیو دریم ورکز، ۲۰۱۹.

کزنبرگ در حال کار بر روی فیلم «کویبی» در استودیو دریم ورکز، ۲۰۱۹.

کزنبرگ در حال کار بر روی فیلم «کویبی» در استودیو دریم ورکز، ۲۰۱۹.

کزنبرگ در حال کار بر روی فیلم «کویبی» در استودیو دریم ورکز، ۲۰۱۹.

کزنبرگ در حال کار بر روی فیلم «کویبی» در استودیو دریم ورکز، ۲۰۱۹.

کارآفرین وظیفه ما این است که از همه امکان‌ها بهره ببریم و برای تحقق همه ظرفیت‌ها تلاش کنیم؛ به‌ویژه تا زمانی که نقدینگی وجود دارد ولی کانون ما به این نتیجه رسیده‌ام که دیگر راه‌حلی وجود ندارد». کتر به کارکنان توصیه کرد برای تسکین روحیه، آهنگ «دوباره بلند شو» از فیلم انیمیشن «توتلر» از تولیدات دریم ورکز را گوش بدهند.

**دلایل ناکامی**

بزرگ‌ترین اشتباه استارت‌آپی این است که چیزی بسازید که هیچ‌کس آن را لازم ندارد.

کوییبی قرار بود تجربه موفق تفلیکس را برای گوشی‌های هوشمندن تلفن همراه تکرار کند. کزنبرگ فکر می‌کرد مخاطبی که هر روز بخش زیادی از وقتش در مسیر رفت‌وآمد می‌گذرد، تشنه محتوای ویدئویی کوتاه با کیفیت تولیدی هالیوودی خواهد بود. ولی در میدان عمل، کوییبی توان رقابت با اپ‌های رایگانی همچون «تیک‌تاک»، «اینستاگرام»، «اسنپ چت»، «یوتیوب» و محتوای نامحدودشان را نداشت.

در میان سرویس‌های استریمینگ رقابت شدیدی در جریان است و کوییبی در بدترین زمان ممکن وارد این عرصه شد. داشتن حجم قابل‌قبولی از محتوای اختصاصی برای این رقابت ضروری بود. پس کوییبی ناچار شد در مدت‌زمانی کوتاه حجم زیادی از محتوا تولید کند. عجله برای تولید سریع به افت کیفیت منجر شد. بدتر اینکه عجله برای تولید به‌معنای پذیرفتن پروژه‌های پس‌مانده پلتفرم‌های دیگر بود. تهیه‌کنندگان، پروژه‌هایشان را ابتدا به تفلیکس و اپل و «اج بی او» و دیگران پیشنهاد می‌کنند و پس از جواب رد آنها به سراغ کوییبی می‌آیند. ایراد دیگر این پروژه‌ها این بود که برای فرمت کوییبی طراحی نشده بودند. تولیدات کوییبی در واقع فیلم‌های سینمایی بلند بودند که پس از خریداری‌شدن توسط کوییبی به قسمت‌های ددقیقه‌ای تقطیع می‌شدند.

اشتباه دیگر این بود که کوییبی به‌جای بهره‌گرفتن از استعداد‌های نوظهوری که در یوتیوب و دیگر شبکه‌های اجتماعی امتحان خود را پس داده‌اند، به سراغ ستارگان و تهیه‌کنندگان سنتی، تثبیت شده و پرخرج هالیوود رفتند. بخش زیادی از بودجه کوییبی صرف حضور بی‌معنای سلبریتی‌ها در برنامه‌های پوچ و بی‌ارزش شد. کزنبرگ فکر کرده بود همین که فضا را با چهره‌های مشهور اشتباع کند، برای جذب مخاطب کافی است. ولی تجربه نشان داد که ستاره‌محوری علاج درد نیست و مخاطب به کیفیت محتوا بیشتر از چهره‌ها توجه می‌کند. و اینکه به‌جای تماشای محتوای باکیفیت در طول مسیر، مردم ترجیح می‌دهند محتوای باکیفیت را در اتاق نشیمن خانه‌شان تماشا کنند. اشتباه دیگر کوییبی در تولید محتوا نداشتن حداقل یک برنامه «ماست واچ» (برنامه‌ای که دیدنش واجب است) بود. در زمان راه‌اندازی حجم زیادی از برنامه‌ها ارائه شدند ولی همگی پیش‌پاافتاده و کم‌قوت بودند.

اشتباه دیگر تبلیغات نامتناسب بود. در کارزار تبلیغاتی کوییبی تکیه بر ویژگی‌های اپلیکیشن بود و نه محتوا. درحالی‌که مخاطبان، برای تماشای سریال کوییبی سرویس‌های استریمینگ می‌شوند. تبلیغاتی که برای کوییبی انجام شد، مخاطبان اصلی را هدف نگرفته بود؛ مثل پخش آگهی‌های گران‌قیمت در میانه مسابقه فینال لیگ فوتبال آمریکایی یا در میانه مراسم اسکار. مشکل ارتباط با مخاطب هدف، هم در تبلیغ هم در طراحی اپلیکیشن، محسوس بود. یکی از نقصان‌های عمده اپلیکیشن، منع گرفتن عکس و فیلم و محتوا بود که مانع به‌اشتراک‌گذاشتن مطالب مرتبط در شبکه‌های اجتماعی می‌شد. این یکی از راه‌های اصلی جذب مخاطب است. یعنی مدیران کوییبی نت‌تها در تبلیغات خوب عمل نکردند بلکه خودشان جلوی وایرال‌شدن محتوای کوییبی و در نتیجه جذب مخاطب را گرفتند.

آخرین عاملی که باعث ناکامی و شکست کوییبی شد، ضعف رهبری بود. جفری کزنبرگ و مارگارت ویتمن هر دو در دهه هفتاد عمرشان بودند و توانایی مدیریتی یک استرات‌آپ جوان را هدفقت آنها تصور می‌کردند مردم اگر چند دقیقه وقت اضافه داشته باشند، ترجیح می‌دهند با پرداخت پول درام کوتاه سریالی تماشا کنند. نزدیک به دومیلیارد دلار سرمایه را برای کوییبی هدر دادند، بدون اینکه از خود بپرسند اصلا چرا چنین محصولی لازم است. همان‌طورکه پیش‌بینی شده بود، کزنبرگ و ویتمن نتوانستند همکاری مؤثری داشته باشند و به‌صورت جداگانه نیز هم‌ابعاد خوبی بسا دیگر کارکنان کوییبی نداشتند. کزنبرگ در همه ابعاد پروژه‌ها دخالت می‌کرد. ویتمن همواره از محدودبودن اختیاراتش ناراضی بود. بسیاری از کارکنان کوییبی تجربه خود از این شرکت را آزاردهنده و عذاب‌آور توصیف کرده‌اند.

پس از تعطیلی کوییبی، ویتمن بلافاصله به کارزار انتخاباتی جو بایدن ملحق شد و در دگرگه ملی یک استرات‌آپ جوان را حمایت از او سخنرانی کرد. پس از پیروزی بایدن انتظار می‌رفت ویتمن در کابینه حضور داشته باشد ولی چنین نشد و سرانجام پس از چندین ماه به‌عنوان سفیر ایالات متحده در کنیا انتخاب شد. کزنبرگ پس از شکست محقارت‌بار کوییبی، هنوز در هیچ پروژه دیگری شرکت نکرده است. کوییبی قرار بود سازنده آینده باشد ولی تقدیر چنین بود که در س عبرتی شود برای مدعیانی که می‌خواهند به جنگ استریم‌ها وارد شوند.