

Any 2005. Programa especial. Suplement dels núms. 13 i 14

21 juny – 31 juliol 2005



*The Grapes of Wrath*  
de John Ford

## L'edat d'or del cinema americà: els estudis

### ► Gènesi, composició i evolució dels grans estudis, des dels inicis fins als anys seixanta

La indústria cinematogràfica americana ja ha conquerit els mercats internacionals quan esclata la Primera Guerra Mundial, de la qual el cinema europeu sortirà afeblit. Joves cineastes, molts dels quals són jueus immigrants de l'Europa oriental, s'han independitzat de la tutela d'Edison. En contractar els seus actors, s'asseguren una producció abundant i regular. El gran nombre d'empreses que s'han establert a Hollywood condueix a reestructuracions i a la consolidació del poder d'alguns grans productors. Aquests potentats del setè art s'anomenen llavors *moguls* i controlaran el sistema dels estudis que prevaldrà fins als anys cinquanta, malgrat diverses crisis importants. Les cinc empreses més grans imposaran la seva llei arrogant-se monopolis pel que fa a la producció, la distribució i l'exhibició dels films.



1 – La Paramount – Adolph Zukor, l'amo de la Famous Players Film, compra el 1916 la Lasky Feature Plays Company que dirigeixen Jesse Lasky, Cecil B. De Mille i Samuel Goldwyn, i després la dis-

tribuïdora Paramount. De Mille n'és nomenat director general. Després de diversos canvis de denominació, el 1930 la companyia esdevé la Paramount-Publix Corporation, i el seu poder augmenta per mitjà de la compra de sales gràcies als crèdits de Wall Street. B. P. Schulberg dirigeix la producció fins al 1932, data en què Lasky és apartat i Zukor perd una gran part dels seus poders després d'una greu crisi econòmica que condueix l'estudi a la fallida. Sota la direcció de Barney Balaban, la Paramount Pictures du a terme una recuperació entre el 1933 i el 1936 que permet el retorn de Zukor al consell d'administració. Els beneficis assoleixen la xifra rècord de 39 milions de dòlars el 1946. Llavors la Paramount es troba obligada, per decisió governamental, a vendre les seves sales dels Estats Units. El 1966, l'empresa, més vulnerable, és recomprada per Gulf + Western i presidida per Charles Bluhdorn. Zukor hi manté una plaça honorària.



2 – La Metro Goldwyn Mayer – Marcus Loew és al capdavant de Loew's Incorporated quan compra Metro Pictures (1920) i després la Goldwyn Company per formar finalment amb Louis B. Mayer Pro-

ductions la Metro Goldwyn Mayer el 1924. Llavors Irving Thalberg, trànsfuga de la Universal, secunda Louis Mayer en la direcció de producció. Loew's manté el sector de les sales de projecció, mentre que la MGM assumeix la responsabilitat dels estudis. Després de la mort de Loew i

l'arribada de Nicholas Schenck a la presidència, Thalberg, que torna a ser productor, associa el seu gendre David O'Selznick als estudis. Thalberg mor el 1936, tres anys abans que la MGM estreni *GONE WITH THE WIND*. Provenent de la RKO, Dore Schary dirigeix la producció el 1948 després de l'extensió considerable dels estudis de Culver City de què Mayer manté la responsabilitat fins a la seva dimissió el 1951. Llavors Schary és promogut com a director dels estudis i es retira el 1956. Schenck dimiteix de la presidència el mateix any. Dificultats de gestió afecten llavors la MGM, que serà recomprada pel financer Kerkorian el 1969.



3 – La Fox – La Fox Film Corporation de William Fox s'instal·la a Hollywood el 1917. El 1927, després de les inversions en la projecció i sobretot en el so amb el procediment

Fox Movietone, l'empresa pateix problemes amb la justícia a causa de les lleis antitrust, i dificultats econòmiques després del crac de Wall Street del 1929. A continuació de la partida de William Fox, el 1935 la societat es fusiona amb la 20th Century Productions de Darryl F. Zanuck i Joseph Schenck, i això li comporta a Zanuck ocupar la plaça de director de producció que tenia Winfield Sheehan. Spyros Skouras és promogut president de la 20th Century Fox el 1941. Després de l'èxit de *THE ROBE* (1953), la primera producció en Cinemascope, el 1956 Zanuck esdevé productor independent, per bé que fa distribuir els seus films per mitjà de la Fox. La societat el torna a cridar el 1962 i li ofereix la presidència perquè redrexi la situació econòmica del grup després del ruïnós rodatge de *CLEOPATRA*. Llavors Zanuck designa el seu fill Richard com a vicepresident i encarregat de la producció. Després de nous fracassos econòmics, Dennis Stanfill reemplaçarà els Zanuck al capdavant de la Fox el 1971.



4 – La Warner Bros. – Els quatre germans Warner funden el 1923 la Warner Bros Pictures Incorporated, que el 1925 absorbeix Vitagraph i que inverteix en les tècniques del so per mitjà de la seva filial Vitaphone Corporation en col·laboració amb la Western Electric. *THE JAZZ SINGER* (1927), el primer film sonor, consagra els esforços de Sam Warner, que mor el mateix any. Després de l'adquisició de la First National el 1929, la societat instal·la el seu imperi a Burbank, sempre sota la presidència de Jack Warner. Darryl Zanuck dirigeix la producció (1929-1933) abans de la seva substitució per Hal Wallis, que conservarà la seva posició fins al 1944. Conflictes entre la direcció i el personal, a més del desmantellament causat per la llei antitrust, afecten la gestió dels germans Warner, que als anys cinquanta s'orienten cap a la producció televisiva, sota la responsabilitat

de William Orr, gendre de Jack Warner. Només aquest darrer manté uns interessos reduïts a la Warner el 1957, abans de la seva adquisició per la Seven Arts Productions el 1967, i després per la Kinney National Service Corporation el 1969. Rebatejada amb el nom de Warner Communications Incorporated, la firma de Burbank, dirigida per Stephen Ross, conserva el 1971 el nom de Warner Bros per al seu àmbit de cinema, vídeo i televisió, sota la responsabilitat de Ted Ashley.



5 – La RKO – El més jove dels estudis, la Radio Keith Orpheum Corporation (RKO), neix d'una fusió organitzada sota l'ègida de la RCA de David Sarnoff i Joseph Kennedy el 1928. David O'Selznick n'és nomenat vicepresident, i cap de producció el 1932, abans d'incorporar-se a la MGM l'any següent. Floyd Odlum s'assegura el control econòmic de la RKO fins el 1948 amb George Schaefer i després Dore Schary a la presidència. Productors independents, com és el cas de Walt Disney, Orson Welles i Selznick, s'associen a la RKO i contribueixen als seus èxits abans de la presa de control el 1948 per part de Howard Hughes, l'excèntric magnat de l'aviació. Comprada el 1955 per la General Teleradio de Thomas O'Neil, filial d'una societat de pneumàtics, la RKO cedeix els drets de centenars de films a la Coca-Cola abans de ser reconvertida en productora televisiva el 1958, sota l'ègida de l'actriu Lucille Ball i en el marc de l'estudi Desilu. Identificada amb les extravagàncies de Hughes, la RKO va desaparèixer així del paisatge de Hollywood.



6 – La Universal – Carl Laemmle funda el 1912 la Universal Film Manufacturing Company com a resultat de la fusió de diverses empreses i després s'instal·la a la Universal City el 1915. El jove Irving Thalberg és el responsable dels estudis des del 1919 al 1923. Els anys trenta, la Universal passa per dificultats econòmiques i la compra un grup que dirigeix Cheever Cowdin després de la desaparició de Laemmle el 1936. La recuperació espectacular de la societat precedeix la seva fusió amb International Pictures el 1946. William Goetz agafa llavors la direcció de la Universal International de què Decca Records s'assegura una part del control el 1952, abans de la recompra el 1962 per part de la gegantesca Music Corporation of America (MCA), que té Lew Wasserman com a president.



7 – La United Artists (UA) – Fundada el 1919 per Douglas Fairbanks, Charlie Chaplin, Mary Pickford i D. W. Griffith, la societat posa al seu capdavant Hiram

Abrams, i després Joseph Schenck el 1926. L'UA aconsegueix un rècord d'ingressos el 1928 abans de la partida de Schenck (1935). Mentrestant la societat s'ha enriquit amb la col·laboració temporal de Sam Goldwyn, el britànic Alexander Korda i David O'Selznick. A costa d'una profunda reorganització, Arthur Krim i Robert Benjamin agafen el 1951 la direcció de l'UA abans de la seva adquisició el 1967 per part del conglomerat financer Transamerica Corporation.



8 — La Columbia — Fundada el 1924 per Joe Brandt i els germans Harry i Jack Cohn a partir de la CBC, creada el 1920, la Columbia aconsegueix immensos èxits gràcies a Frank

Capra (1927-1939). Harry Cohn n'esdevé president el 1931, i amb el suport de Sam Spiegel és l'amo absolut de la societat fins a la seva mort, l'any 1958. Aconsegueix especialment un gran èxit financer amb THE JOLSON STORY l'any 1946. Malgrat l'aportació de superproduccions d'origen britànic, la Columbia pateix pèrdues que la condueixen prop de la fallida abans que se'n facin càrrec Alan Hirshfield i David Begelman el 1973.

### La integració vertical i els monopolis

El cinema de Hollywood està constituït com a oligopoli fins a la fi dels anys quaranta. Està dominat per les *majors*, cinc societats que integren a les seves activitats la producció, la distribució i l'exhibició: la Paramount, la MGM, la Twentieth Century-Fox, la Warner Brothers i la RKO. Aquestes són les productores principals, però els motius de la seva predominança són els circuits de distribució que posseeixen i el control que exerceixen sobre un 75% dels cinemes d'estrena. Per bé que es tracta de menys d'un 15% del nombre total de les sales, la seva localització en els grans centres urbans els permet, de tota manera, aconseguir la meitat dels ingressos dels films importants (de sèrie A). El poder econòmic de les *majors* prové d'aquesta concentració de mitjans. I també han creat un sindicat patronal, la Motion Picture Producer and Distributor Association (MPPDA), que té per objecte establir acords sobre els preus, l'orientació dels programes, els préstecs d'actors i, finalment, la imatge de la indústria entre el públic.

El poder discrecional de les *majors* pel que fa a la designació dels cinemes que es beneficien de la projecció d'estrena dels films aparta els productors independents dels mercats més profitosos. Les sales de cinema que no pertanyen a la xarxa de les *majors* també han d'acceptar les seves condicions, si volen tenir accés als films més populars. Com que cap de les cinc grans societats no produeixen propis films per respondre a les necessitats de les seves pròpies sales, cooperen les unes amb les altres per assegurar-se el mercat ja que la superproducció constitueix un risc molt important a causa dels costos pressupostaris.

Cadascuna de les *majors* té una sala de prestigi a Nova York. La Fox es concentra a la costa Oest; la Warner, a Pennsilvània i Nova Jersey; la Paramount, al Canadà, Nova Anglaterra i el Sud. Tot reservant un tractament de favor a les pròpies sales, les *majors* també hi projecten els films de les tres *minors*, que són la Columbia, la Universal i la United Artists, que produeixen una gran quantitat dels films anomenats «de sèrie B» i que són el complement del film principal als cinemes de barri o dels afores.

El poder d'aquesta coalició li permet dictar condicions als exhibidors independents imposant-los la pràctica del *blockbooking* (comandes de films obligatòriament agrupats), el *blindselling* (títols impositos «a cegues»), les dates de projecció (*clearance*) i els llocs (*zoning*).

A finals dels anys trenta, la distribució a l'estranger proporciona un 35% dels ingressos. L'exportació es regeix per un cartel autoritzat per la llei Neely-Pettingill del 1918. El departament internacional del MPPDA, esdevingut el 1945 la Motion Picture Export Association, és l'únic agent de la indústria facultat per negociar amb els governs estrangers pel que fa a les quotes i els aranzels.

### La política financera

L'arquitecte de la integració vertical és Adolph Zukor, que des del 1919 pren el control de la distribució de la Paramount i el fons de la Famous Players-Lasky Productions. Inverteix en una xarxa de 600 sales i imposa el *blockbooking* als exhibidors independents. Inspirant-se en el seu model, la First National, la Fox, la Loew's i la Universal concentren



Gilda de Charles Vidor

els seus esforços en l'exhibició de films. Uns compromisos econòmics com aquests exigeixen de les *majors* que ordeixin uns lligams més estrets amb Wall Street. Els falta aconseguir que els banquers reconeixin les perspectives econòmiques d'una indústria que no té bona premsa a causa dels escàndols que sacsegen intermitentment la comunitat de Hollywood. Els anys d'expansió que precedeixen el crac de Wall Street són, això no obstant, propicis per a les inversions immobiliàries.

Entre el 1924 i el 1925, la Paramount aconsegueix un benefici de 5 milions de dòlars, mentre que la MGM, la Fox i la Warner intenten desafiar la seva supremacia. El 1924, aprofitant la seva aliança amb Goldwyn i Mayer, la MGM aconsegueix finalment rivalitzar amb la Paramount el 1926 gràcies als seus primers films de gran espectacle. La Fox i la Warner coneixen també els seus primers èxits importants. Les inversions considerables en les tècniques del so tripliquen l'accionariat de les firmes entre el 1928 i el 1931, i a més, l'afluència del públic atret pel cinema sonor no sembla que pateixi, d'entrada, les conseqüències de la crisi del 1929 ni de la depressió que la segueix. Després del 1931, els grans estudis pateixen greus pèrdues, una situació que augura fluctuacions del mercat en els decennis següents, atès que els déficits es reflecteixen en les sales de què són propietaris els mateixos estudis. L'endeutament de les cinc *majors* és tan gran que es posen sota la tutela dels grans interessos bancaris. Menys tocada, perquè és més prudent pel que fa a l'exploració de sales, la MGM no deixa mai de produir dividends. Aquesta serà l'empresa que resistirà més bé, i caldrà esperar fins a l'expansió de la meitat dels anys quaranta perquè les seves tres rivals, i la RKO en un grau menor, arribin al seu nivell. Menys espectacular és el desenvolupament de la Columbia i la Universal, que hauran d'esperar els anys cinquanta i la producció televisiva per arribar al nivell de les *majors*, juntament amb la United Artists. Mentrestant la RKO s'ha enfonsat, mancada d'una direcció estable i malgrat una sèrie de films ambiciosos confiats a productors independents.

La Depressió té encara efectes negatius sobre els estudis al llindar dels anys quaranta, malgrat una producció intensa d'uns 500 films anuals. Però el preu de cost és tan alt que nombroses realitzacions de gran pressupost són difícilment amortitzades.

A l'inici dels anys trenta, el so contribueix al desenvolupament de la Warner, que té el suport de la Banca Morgan, i permet integrar la RKO com a cinquena *major* gràcies al Chase National Bank, que pertany a l'imperi de Rockefeller. Per mitjà d'una concertació prudent, les *majors* fomenten la producció de films destinats a un públic familiar i eviten la laxitud dels anys vint.

Les cinc *majors* vetllen conjuntament per la rendibilitat de la distribució i les estrenes a les sales, que constitueixen els dos terços de les inversions. El preu de lloguer dels films de què les *majors* s'asseguren el control té en compte les recaptacions habituals de la taquilla. Un terç dels seus guanys provenen del lloguer, i la resta dels ingressos procedeixen de les sales pròpies i els dividends de les filials. Aquest sistema garanteix una seguretat financera estable però perjudica les sales independents que no tenen el control dels seus programes.

L'exemple de la Loew's-MGM il·lustra les conseqüències de l'organització dels estudis d'acord amb la producció. Aquesta empresa guanya un 70% dels seus beneficis del lloguer de films a causa del seu preu elevat, més car que el de les altres *majors*. Es tracta de produccions de gran espectacle que creen una forta demanda per part del públic. D'altra banda, la Loew's només té 139 sales, el nombre més petit en comparació de les 1.239 de la Paramount i les 507 de la War-



Out of the Past de Jacques Tourneur

ner. Per tant, ha de compensar la insuficiència de la seva implantació en l'exhibició per mitjà de beneficis més substancials en la distribució. Els administradors de Nova York estableixen el pressupost dedicat a la producció sobre la base de les necessitats expressades pel sector de l'exhibició. Indiquen la distribució de la càrrega financera segons la categoria del film i els seus desitjos pel que fa a l'elecció de les estrelles. Per bé que aquestes disposicions són negociables amb la direcció dels estudis, la política de producció és determinada pel sector més rendible del sistema.

El sou de les estrelles s'estableix d'acord amb la seva popularitat, que és una penyor d'èxit financer, i representa fins a un 50% dels pressupostos de producció. Aquest cost elevat serveix, això no obstant, per apartar els productors independents del sector dels grans films de ficció. Sovint són relegats a les sèries B que serveixen per als programes dobles o com a complement de les sessions dels cinemes de barri, mentre que generalment les sales d'estrena només projecten un film. Per tant, com que no és una font d'ingressos per si mateixa, la producció és el sector més inestable. Estretament dependent de les decisions pressupostàries, la comunitat de Hollywood viu contínuament en un estat de crisi. La versatilitat del públic i la incertesa de la taquilla poden provocar l'estancament o, encara pitjor, la ruïna de les carreres de la gent del cinema. Aquest temor és agreujat per la pràctica que solen dur a terme els estudis de devaluar un film d'un 80% al cap d'un any i retirar-lo dels comptes després de dos anys a les pantalles. L'exigència de beneficis immediats dissuadeix, per tant, l'experimentació, i d'aquí provenen els compromisos hàbils entre la tradició i la innovació, i l'elecció de «fórmules» que corresponen als gèneres de la literatura o el teatre, adaptats a noves funcions.

### La fi del monopoli

A la fi dels anys trenta, els exhibidors independents que controlen dos terços de les sales de cinema dels Estats Units pressionen per reduir els privilegis de l'oligopoli. La decisió del Congrés del novembre de 1940 (*consent decree*) només els satisfà parcialment. Per bé que limita el *blockbooking* a cinc films i que prohibeix als estudis que construeixin noves sales, no elimina l'estructura vertical, des de la producció a l'exhibició. El trust de Hollywood nega sempre als independents l'accés als productes més lucratius. Els dos terços de la producció es componen, en efecte, de films barats oferts en programació doble als espectadors de les sales no controlades pel cartel. Si el 1947 la producció inclou 277 empreses que donen feina a 34.000 treballadors, els vuit grans estudis s'encarreguen de l'estrena de més d'un 75% dels films i tenen sota contracte la major part dels directors i els actors famosos. El nombre de llargmetratges s'ha estabilitzat a l'entorn dels 450 films anuals, cosa que implica una forta disminució respecte als anys del cinema mut. Cadascuna de les *majors* produeix de 40 a 60 films cada any, mentre que independents com ara David O'Selznick i Samuel Goldwyn només n'estrenen uns 8 o 10. Un 90% de la distribució la controlen els grans estudis, que són responsables de quatre cinques parts del lloguer de films. L'exploració de 3.000 sales sobre 18.000 també correspon al cartel, els ingressos del qual assoleixen un 70% del conjunt, a causa de les estrenes i el monopoli dels films en la seva primera projecció.

Aquesta integració de la indústria del cinema permet als grans estudis establir quasi un repartiment del mercat tot creant, a més, un nombre important de filials per frenar el desenvolupament dels independents.

1 — El «divorci» — Amb problemes legals des del 1938 a causa de la Sherman Anti-Trust Act del 1888, les *majors*



*Gone with the Wind* de Victor Fleming



*Casablanca* de Michael Curtiz

pateixen frontalment la condemna que el tribunal de Nova York aplica a la Paramount el 1946. Aquesta sentència, confirmada després pel Tribunal Suprem, les obliga a interrompre la integració vertical i a separar els seus interessos en la producció i la distribució del control de l'exhibició. Aquest trencament del cartel, que es va anomenar «divorci», té com a conseqüència la fragmentació de les *majors*. La Paramount, la Fox, la Warner, la Loew's i la RKO liquiden 1.300 sales de 3.000. La Columbia, la Universal i la United Artists veuen també que els prohibeixen qualsevol pràctica monopolística i noent-hi el *blockbooking*. Com que les pèrdues de la producció ja no es compensen amb els beneficis de l'exhibició, els estudis acomiaden una part del seu personal, concentren les xarxes de distribució i assoleixen ràpidament el lliandar on les despeses fixes són massa importants pel que fa al volum de negoci.

A causa de la seva posició dominant i l'abundant producció de sèrie B, les *majors* controlaven l'accés als estudis, els capitals i les estrelles. Després del 1948, els productors independents desenvolupen considerablement les seves activitats. El seu nombre passa de 70 el 1947 a 165 el 1957. Des d'aleshores treballen directament per a les *majors* que els refrenaven a l'època de l'oligopoli.

2 – Les respostes a la crisi – Altres raons expliquen també els trastorns de la indústria de Hollywood que conduiran a la seva decadència temporal. A partir del 1949, l'assistència a les sales de cinema cau fins arribar a un 55% del nivell d'abans de la guerra en la franja d'edat dels 36 als 60 anys. Hi ha diverses causes que provoquen aquesta disminució de l'assistència del públic, i la més significativa és la penetració de la televisió a les cases.

L'atracció de les sortides amb automòbil n'és una altra, a la qual s'afegeix l'afició pels plaers de la família a l'època del *baby-boom*.

Els joves romanen en conjunt fidels a la gran pantalla fins al punt d'assistir a les sales diverses vegades per setmana. El desenvolupament del *Drive-in* als anys cinquanta permet, a més, als espectadors quedar-se als seus cotxes, proveïts d'auriculars i davant una pantalla a l'aire lliure. El retorn a les sales convencionals no es farà realment fins a l'inici dels anys seixanta.

La televisió entra el 1951 en una etapa decisiva quan la costa Est s'uneix amb la del Pacífic per mitjà d'un cable coaxial. L'any 1960 les cadenes difondran els seus programes en el conjunt del territori americà. Ja el 1950, Samuel Goldwyn havia predit que la televisió esdevindria una gran proveïdora de films. La frenesia per les imatges crea una demanda que les grans cadenes (la CBS, l'ABC i la NBC) no poden satisfer, i s'han de girar cap a les *majors*, que puen llavors en les seves filoteques per vendre'ls especialment els films

de sèrie B. S'ha de dir que la petita pantalla és una gran consumidora de *westerns* per als joves (Roy Rogers, Hopalong Cassidy) i de films policíacs. Les *majors* no tan sols creen filials per a la venda de produccions antigues, com ara Screen Gems, una branca de la Columbia, sinó que produeixen els seus propis telefilms sota la forma de sèries. El 1957 la producció televisiva ha esdevingut el mitjà d'existència privilegiat a Hollywood, amb una nova generació de directores que emprèn el vol. Des del 1961, Hollywood produeix un 25% dels programes per a la petita pantalla.

Per bé que tots els estudis pateixen els efectes de la crisi, les respostes són diverses. La MGM, la Columbia, la Universal i la United Artists, i sobretot la Paramount, propietària de nombroses sales abans del «divorci», pateixen especialment l'any 1948, però tornen a aconseguir l'èxit als anys cinquanta. Per deturar la crisi, la indústria de Hollywood decideix produir menys films per a la gran pantalla i concentrar els seus esforços en superproduccions, amb la finalitat de presentar espectacles incompatibles amb la reduïda pantalla dels televisors. Entre el 1952 i el 1954 apareixen noves tècniques del color al mateix temps que la pantalla gegant i després el Cinerama.

D'aquest període data un nou perfil dels estudis de Hollywood. Després de la Segona Guerra Mundial, les mesures de protecció preses per protegir les indústries nacionals del cinema han perjudicat les exportacions perquè l'estoc acumulat en cinc anys de producció no pot ser fàcilment reabsorbit a causa d'aquestes restriccions. Per compensar el dèficit en dòlars dels clients estrangers, els capitals americans s'inverteixen en rodatges a Europa, com en el cas de BEN-HUR als estudis de Cinecittà, a Itàlia. Com que la direcció de grans films és molt cara a Hollywood, els productors escullen emplaçaments a tot el món per als seus frescos històrics, amb gran desaprovació per part dels sindicats californians, que condemnen la producció «desertora».

### L'època dels conglomerats

Les reestructuracions dels últims vint anys han modificat el paisatge del cinema de Hollywood, dominat ara per set multinacionals.

1 – El 1978 la Columbia Pictures designa com a president Frank Price, després de la partida de Begelman i Hirschfield. Després de ser adquirida per la gegantesca Coca-Cola el 1982, se situa al seu capdavant el jove productor independent britànic David Puttnam, que se'n va el 1987 quan la Columbia es fusiona amb la Tristar Pictures. Mike Medavoy, trànsfuga d'Orion, accedeix a la direcció amb els productors de BATMAN, Jon Peters i Peter Gruber. Essent la tercera *major* l'any 1989 amb un 15% del mercat, la firma japonesa Sony la compra el 1989.

2 – El 1974 la Fox crida Alan Ladd Junior com a director dels estudis, una funció que exerceix fins el 1979. El 1981 compra la societat el magnat del petroli Marvin Davis, que cedeix la meitat de les seves participacions al patró de la premsa australià Rupert Murdoch. La Fox es troba el 1989 al sisè rang, amb un 6% del mercat.

3 – La MGM pateix el 1973 dificultats econòmiques que li fan abandonar la distribució i reduir la producció. El 1981 Kerkorian pren el control de la United Artists, que és propietat de Transamerica, per formar la MGM/UA Entertainment Company. Entre el 1985 i el 1986, Ted Turner, el cap de la CNN, compra i després revèn l'estudi a Kerkorian conservant-ne només la filoteca. Alan Ladd Junior entra llavors a l'equip de direcció. L'italià Giancarlo Piretti i el seu *holding* Pathé Communications adquireixen la MGM el 1990 amb l'ajuda de Time/Warner, no sense crear daltabaixos financers, fins i tot a França. El 1989 la MGM/UA controla un 6% del mercat.

4 – La Paramount veu diversos presidents que se succeeixen al seu capdavant: Frank Yablans el 1971 i Robert Evans el 1975. En morir Bluhdorn el 1983, Martin Davis dirigeix el conglomerat Gulf + Western, que inclou l'estudi. Frank Mancuso, president el 1984, té Barry London com a ajudant de producció. Essent la quarta de les *majors*, la Paramount Communications posseeix el 1989 un 14% del mercat i intenta adquirir Time-Warner, però fracassa després d'una batalla jurídica.

5 – La Universal forma part del conglomerat MCA de Waserman. El 1976 la dirigeix Ned Tanen; després, el 1982, Frank Price, i finalment Sidney Sheinberg, amb la col·laboració de Thomas Pollock, cap de producció el 1986. Aquest darrer accedeix després a la presidència del conglomerat. El 1990 el gegant japonès Matsushita compra la Universal per 6 mil milions de dòlars amb la intenció de posicionar-se en el mercat dels estocs d'imatges i la televisió d'alta definició. El 1989 la firma es troba en la segona posició amb un 17% del mercat.

6 – El 1980 la Warner té com a president Robert Daly, i els anys 1983 i 1984 ha de fer front a una greu crisi econòmica causada per les pèrdues patides per la seva filla de jocs de vídeo Atari. Terry Semel i Mark Canton, el cap de producció, completen l'equip dirigent que obté per a la Warner el primer lloc de les *majors* amb un 19% del mercat, després d'una recuperació espectacular gràcies a GREN-LINS i BATMAN. A la mateixa època, la Time entra en el conglomerat per mitjà de la Warner Communications, a la qual s'afegeix Toshiba (1991).

7 – La Disney és la nouvinguda entre les *majors*. Creada modestament el 1925 per Walt Disney, el pare de Mickey, s'especialitza en dibuixos animats i altres films per a infants abans d'absorbir la Touchstone el 1984 i produir films per a tots els públics. Provenents de la Paramount, Michael Eisner, el president, i Jeffrey Katzenberg, el cap de producció, insuflen noves energies a la societat, que es classifica en quarta posició el 1989 amb un 14% del mercat. Katzenberg n'és actualment el president.

Havent posat en marxa un vast programa de diversificació, tots aquests conglomerats posseeixen innumerables filials en els àmbits del disc, l'edició, els parcs de lleure i el vídeo, gràcies a les filoteques i les xarxes de televisió per cable, i són propietaris de terrenys tant a Califòrnia com a Florida. Aquestes múltiples activitats permeten amortitzar les pèrdues i repartir les inversions per col·locar les *majors* en una bona posició per conquerir el mercat de les noves tècniques audiovisuals que es perfilen a l'horitzó dels pròxims anys.

Daniel Royot (Hollywood, *Que sais-je?*, Presses Universitaires de France, 1992) ▶

## BIBLIOGRAFIA: EL SISTEMA DE PRODUCCIÓ

### Monografies generals

- The American film industry. Tino Balio, ed. Wisconsin: University of Wisconsin Press, 1976.
- Balio, Tino. *Grand design: Hollywood as a modern business enterprise, 1930-1939*. New York: Charles Scribner's Sons, 1993.
- Barrier, Michael. *Hollywood cartoons: american animation in its golden age*. New York: Oxford University Press, 1999.
- Cross, Robin. *The Big book of B movies, or, How low was my budget*. London: Muller, 1981.

- Davis, Ronald L. *The Glamour factory: los grandes estudios de Hollywood*. Barcelona: Casiopea, 2001.
- Dossier Serie B: pequeñas grandes obras del cine norteamericano. Antonio José Navarro, coord. "Dirigido por..." n° 327 (oct. 2003), p. 48-81; n° 328 (nov. 2003), p. 44-81; n° 329 (dic. 2003), p. 30-67.
- Gomery, Douglas. *Hollywood: el sistema de estudios*. Madrid: Verdoux, 1991.
- Hampton, Benjamin B. *History of the american film industry from its beginnings to 1931*. New York: Dover, 1970.

## SELECCIÓ DE DOCUMENTS CONSULTABLES A LA BIBLIOTECA

- Heisner, Beverly. *Hollywood art: art direction in the days of the great studios*. Chicago; London: St. James Press, 1990.
- *Hollywood: lo studio system*. Venezia: Marsilio: Mostra Internazionale del Nuovo Cinema, 1982.
- McCarthy, Todd; Charles Flynn. *Kings of the Bs: working within the Hollywood system*. New York: E.P. Dutton & Co., 1975.
- Miller, Don. *"B" movies: an informal survey of the american low-budget film, 1933-1945*. New York: Curtis Books, 1973.

- Mordden, Ethan. *Los Estudios de Hollywood: el estilo de la casa en la edad de oro del cine*. Barcelona: Ultra-mar, 1989.
- Muscio, Giuliana. *Hollywood's new deal*. Philadelphia: Temple University Press, 1996.
- Pickard, Roy. *The Hollywood Studios*. London: Frederick Muller, 1978.
- Pitts, Michael R. *Poverty row studios, 1929-1940: an illustrated history of 53 independent film companies with a filmography for each*. Jefferson: McFarland, 1997.
- Schatz, Thomas. *Boom and bust: the american cinema in the 1940s*. New York: Charles Scribner's Sons, 1997.
- Slide, Anthony. *The American film industry: a historical dictionary*. New York: Limelight, 1990.
- Slide, Anthony. *The New historical dictionary of the american film industry*. Chicago; London: Fitzroy Dearborn, 1998.
- *The Studio system*. Janet Staiger, ed. New Brunswick: Rutgers University Press, 1994.
- Torreiro, Mirito. *Hollywood desde dentro: una historia de las productoras*, "Dirigido por..." nº 178 (marzo 1990), p. 34-53.

## Grans Estudis de Hollywood

### Columbia

- *Columbia pictures: portrait of a studio*. Bernard F. Dick, ed. Kentucky: University Press of Kentucky, 1992.
- Dick, Bernard F. *The Merchant prince of poverty row: Harry Cohn of Columbia Pictures*. Kentucky: University Press of Kentucky, 1993.
- Fernández Valentí, Tomás. *Columbia: la dama de la antorcha*, "Dirigido por..." nº 184 (oct. 1990), p. 14-32.
- González Cuervo, Manuel. *Una Historia de la Columbia*. Gijón: Caja de Ahorros de Asturias: Festival Internacional de Cine de Gijón, 1989.
- *Hatten av för Columbia*. Stockholm: Svenska Filminstitutet, 1973.
- Hirschhorn, Clive. *The Columbia story*. London: Pyramid, 1989.  
Altra edició: London: Hamlyn, 1999.
- Martin, Len D. *The Columbia checklist: the feature films, serials, cartoons and short subjects of Columbia Pictures Corporation, 1922-1988*. Jefferson: McFarland, 1991.

### Metro-Goldwyn-Mayer

- Bart, Peter. *Fade out: the calamitous final days of MGM*. New York: Doubleday, 1991.
- Brion, Patrick. *Les Dessins animés de la Metro-Goldwyn-Mayer*. Paris: La Martinière, 1999.
- Costa, Jordi. *Metro-Goldwyn-Mayer: un Olimpo para un patriarca*, "Dirigido por..." nº 180 (mayo 1990), p. 32-49.
- Crowther, Bosley. *The Lion's share: the story of an entertainment empire*. New York: E.P. Dutton, 1957.
- Eames, John Douglas. *The MGM story: the complete history of sixty-five roaring years*. London: Octopus Books, 1976.  
Altra edició: London: Pyramid, 1990.
- Hay, Peter. *MGM: splendeur du cinéma américain*. Paris: Bordas, 1993.
- Knox, Donald. *The Magic factory: how MGM made An American in Paris*. New York: Praeger, 1973.
- Lambert, Pierre. *Tex Avery: l'art de Tex Avery au studio M.G.M.* Paris: Démons & Merveilles, 1993.
- Logan, Clarence A. *Los Secretos de cinelandia: M.G.M.* Barcelona: Bistagne, 1997.
- Martínez de la Escalera, Isidoro. *El Arte del marketing en la Metro Goldwyn Corporation*. "Agr", Año II, nº 7 (sept. 2000), p. 61-87.
- *MGM*. "The Velvet light trap", no. 18 (Spring 1978), 55p.
- Miller, Frank. *MGM posters: the golden years*. Atlanta: Turner Publishing, 1994.
- Parish, James Robert; Ronald L. Bowers. *The MGM stock company: the golden era*. New York: Arlington House, 1974.
- Parish, James Robert; Gregory W. Mank; Richard Picchiari. *The Best of MGM: the golden years (1928-59)*. Westport: Arlington House, 1981.

- Reid, John Howard. *The Lions's last roar: 1955-74*. Wyong: John Howard Reid, 1996.
- Willis García-Talavera, James F. *Los Años dorados de Metro-Goldwyn-Mayer: los programas de mano*. Madrid: Taurus, 2002.

### Paramount Pictures

- Darnaude, Ignacio. *Los Estudios Paramount: 75 aniversario*. Valladolid: 32 Semana Internacional de Cine, 1987.
- Dick, Bernard F. *Engulfed: the death of Paramount Pictures and the birth of corporate Hollywood*. Kentucky: University Press of Kentucky, 2001.
- Eames, John Douglas. *The Paramount story*. London: Octopus Books, 1987.  
Altra edició: London: Octopus Books, 1985.
- Edmonds, I.G.; Reiko Mimura. *Paramount pictures and the people who made them*. San Diego: A.S. Barnes; London: Tantivy, 1980.
- Heredero, Carlos F. *Paramount: la montaña en el paraíso*, "Dirigido por..." nº 179 (abr. 1990), p. 32-50.
- King, Carl. *The Best show in town*. Wyong: John Howard Reid, 1999.
- Molist, Jordi. *Los Carteles de la Paramount*. "Agr", Año IV, nº 15 (oct. 2002), p. 84-117.
- Parish, James Robert. *The Paramount pretties*. New Rochelle: Arlington House, 1972.

### RKO

- Imeson, Jo. *Out of the past: the RKO story*. "Monthly film bulletin", vol. 46, no. 550 (Nov. 1979), p. 220.
- Jewell, Richard B.; Vernon Harbin. *The RKO story*. London: Octopus Books, 1982.
- Neibaur, James L. *The RKO features: a complete filmography of the feature films released or produced by RKO Radio Pictures, 1929-1960*. Jefferson; London: McFarland, 1994.
- Parish, James Robert. *The RKO gals*. London: Ian Allan, 1974.
- Pavés Borges, Gonzalo Moisés. *El Cine negro de la RKO: en el corazón de las tinieblas*. Madrid: T&B, 2003.
- Riambau, Esteve. *RKO: la menor de las 'majors'*, "Dirigido por..." nº 183 (sept. 1990), p. 34-50.

### Twentieth Century-Fox

- Balter, Allan. *After the last shot is made*, "American cinematographer", vol. 36, no. 7 (July 1955), p. 398-399, 431-433.
- Cohn, Lawrence. *Movietone presents the Twentieth Century: from the International archives of Twentieth Century Fox, a magnificent photographic history of our century*. New York: St. Martin's Press, 1976.  
Altra edició: London: Andre Deutsch, 1977.
- Dunne, John Gregory. *El Estudio*. Barcelona: Anagrama, 1971.
- *Histoire d'un studio: 80 ans de production, 1915-1995*. Bernard Martinand, ed. Paris: Cinémathèque Française. Musée du Cinéma, 1995.
- Parish, James Robert. *The Fox girls*. New Rochelle: Arlington House, 1972.
- Reid, John Howard. *The CinemaScope revolution*. Wyong, Australia: John Howard Reid, 1995-1996. 6 vols.
- Santos Fontenla, César. *Zanuck y el musical de la Fox*, "Dirigido por..." nº 85 (agosto/sept. 1981), p. 20-27.
- Thomas, Tony; Aubrey Solomon. *The Films of 20th Century-Fox: a pictorial history*. Secaucus: Citadel, 1979.
- Twentieth Century Fox. *Amar el cine*. Madrid: Incine, 1982.
- Venturelli, Renato. *20th. Century Fox: el imperio de Zanuck*, "Dirigido por..." nº 181 (jun. 1990), p. 54-68.

### United Artists

- Balio, Tino. *United Artists: the company that changed the film industry*. London: University of Wisconsin Press, 1987.
- Bergan, Ronald. *The United Artists story*. London: Octopus Books, 1986.
- Losilla, Carlos. *United Artist: una epopeya americana*, "Dirigido por..." nº 189 (marzo 1991), p. 36-50.

### Universal

- Braff, Richard E. *The Universal silents: a filmography of the Universal Motion Picture Manufacturing Company, 1912-1929*. Jefferson: McFarland, 1999.
- Casas, Quim. *Universal: una 'major' nostálgica de la serie B*, "Dirigido por..." nº 187 (enero 1991), p. 34-49.
- *El Cine fantástico y de terror de la Universal*. San Sebastian: Donostia Kultura: Semana de Cine Fantástico y de Terror, 2000.
- Eyles, Allen. *Universal and International*, "Focus on film", no. 30 (June 1978), p. 42-47.
- Fernández Cuenca, Carlos. *El Cine de terror en la "Universal"*. Madrid: Filmoteca Nacional de España, 1976.
- Fitzgerald, Michael G. *Universal Pictures: a panoramic history in words, pictures and filmographies*. New Rochelle: Arlington House, 1977.
- Hirschhorn, Clive. *The Universal story*. London: Octopus Books, 1985.  
Altra edició: London: Hamlyn, 2000.
- Levi, Bulent. *Un Estilo de marketing en los años 50: el catálogo de Universal International*. "Agr", Año I, nº 1 (marzo 1999), p. 106-116.
- Memba, Javier. *El Cine de terror de la Universal*. Madrid: T&B, 2004.
- *Progreso*. Barcelona [Mallorca, 220]: Universal Films Española, 1952-

### Walt Disney Productions

- *Disney discourse: producing the magic kingdom*. Eric Smoodin, ed. New York; London: Routledge, 1994.
- Grover, Ron. *El Toque mágico de Disney*. Madrid: McGraw-Hill, 1992.
- Holliss, Richard; Brian Sibley. *The Disney Studio story*. London: Octopus, 1988.
- *Maravillas de los dibujos animados*. Bob Thomas, ed. València: Gaisa, 1968.
- Smith, Dave. *Disney A to Z: the official encyclopedia*. New York: Hyperion, 1996.
- Thomas, Bob. *Walt Disney: the art of animation*. New York: Simon and Schuster, 1958.

### Warner Brothers

- Beck, Jerry; Will Friedwald. *Warner Brothers: secrets et tradition de l'animation: les personnages, les créateurs, les éditions limitées*. Paris: Dreamland, 1998.
- Benet Ferrando, Vicente José. *El Tiempo de la narración clásica: los films de gangsters de Warner Bros, 1930-1932*. València: Filmoteca de la Generalitat Valenciana, 1992.
- Coursodon, Jean-Pierre. *La Warner Bros*. Paris: Centre Georges Pompidou, 1991.
- Friedwald, Will; Jerry Beck. *The Warner Brothers cartoons*. Metuchen; London: Scarecrow, 1981.
- Hirschhorn, Clive. *The Warner Bros. story*. London: Octopus Books, 1980.
- Meyer, William R. *Warner Brothers directors: the hard-boiled, the comic and the weepers*. New York: Arlington House, 1978.
- Roddick, Nick. *A New deal in entertainment: Warner Brothers in the 1930s*. London: British Film Institute, 1983.
- Schneider, Steve. *That's all folks!: the art of Warner Bros. Animation*. London: Aurum, 1989.
- Sennett, Ted. *Warner Brothers presents: the most exciting years from 'The jazz singer' to 'White heat'*. New Rochelle: Arlington House, 1972.
- Sperling, Cass Warner; Cork Millner; Jack Warner Jr. *Hollywood be thy name: the Warner Brothers story*. Rocklin: Prima, 1994.
- Torreiro, Mirito. *Warner Bros, el lema del Estudio: 'No la quiero buena, la quiero el martes'*, "Dirigido por..." nº 182 (jul./agosto 1990), p. 46-65.
- *The Warner Bros. golden anniversary book: the first complete feature filmography*. Arthur Wilson, ed. New York: Film and Venture, 1973.