

策
划
词

近日,北京小马奔腾文化传媒股份有限公司通过微博对外宣布,由公司董事李莉出任董事长一职,同时公司法定代表人由金燕变更为李莉。就在外界认为这场持续了近一年的“宫斗戏”终于尘埃落定时,小马奔腾 13 位高管及签约编剧、导演立刻发表联合声明,支持金燕继续出任公司最高职务。自今年初董事长李明去世之后,小马奔腾的影视业务也停下了快速前进的脚步,曾经几乎要与华谊兄弟、光线传媒齐名的辉煌不再,小马奔腾的未来究竟路在何方?

“宫斗戏”尘埃落定 小马能否再“奔腾”?

■ 本组稿件采写 马巍 卢扬 郑道森

小马奔腾辉煌不再 股权混乱成病灶

近期,小马奔腾公司创始人李明遗孀、小马奔腾文化传媒有限公司现任法定代表人、董事长兼董事总经理金燕发文称公司章程及营业执照被股东未经授权带走。11 月 3 日,一张带有公司公章的公文宣布:李明之姐李莉将出任公司新一任董事长。小马奔腾内部涌动已久的股东内斗最终以如此戏剧性的方式走到了台前。

从今年 1 月创始人李明突然病逝以来,小马奔腾这内地曾经的影视企业新贵经历了太多的风浪。前不久在《匆匆那年》发布会上,当时还是公司董事长的金燕曾说,对于小马奔腾,2014 年“是非常慢、非常艰难的一年”,“无论是资本市场对公司的评价,还是我们自己运营上的困难,我们每天、每时、每刻都要面对。”

现在看来,随着股权内斗再起,更大的困难恐怕还在后头。

大起大落

如今的小马奔腾可谓人心离散。宁浩、孔二狗等大牌编导们纷纷离去。管理层方面,今年先后离职的有小马奔腾院线公司的总经理崔丽为、演艺经纪公司总经理曾鹏宇、副总裁宗帅、宣传总监马可和主管电视剧业务的副总经理夏梅,以及进入公司 12 年、长期担任小马奔腾对外发言人的副董事长钟丽芳。虽然目前仍保留了股东的身份,但后者的事业重心已转向了其新创立的君舍文化以及主攻演出市场的合资公司中国百老汇。

实际上,单就项目而言,小马奔腾在 2014 年还挺值得期待——公司主导的新片《太平轮:上集》《匆匆那年》均为今年贺岁档的种子选手,宁浩之前大卖 11 多亿元的《心花路放》小马奔腾也有参投。

对于困境中的小马奔腾而言,高品质项目的推出无疑是一种价值证明。之前有消息称,黎瑞刚旗下的华人文化产业基金正在洽谈收购事宜。这也被相关人员向笔者私下证实,且其表示有意收购小马奔腾的还有其它大型企业。不过,眼下的“宫斗”恐怕是潜在的投资者们最不愿看到的。

相比国内其他很多同类公司,小马奔腾的故事有一个令人艳羡的开头,其在内地影视业的发迹之快实属罕见。2009 年,公司获得了霸菱亚洲的 4000 万美元投资。这一年,小马奔腾影业有限公司也正式成立。试水电影的头一年,公司即投资了《机器侠》《花木兰》《功夫梦》等 8 部电影,其中 5 部都是主投。

2010 年是小马奔腾全面崛起的一年。电影方面,公司主导的《剑雨》以大片姿态上映。电视剧方面,2009 年的《我的兄弟叫顺溜》热播一时,2010 年的大热剧目、高希希执导的新版《三国》同样也由小马奔腾承制。相比具体项目,大批知名编导的加盟更是使得小马奔腾迅速在业内声名鹊起,从电影名导吴宇森、宁浩、张一白,到电视剧大导张建栋、高希希,再到知名编剧兰晓龙、朱苏进、孔二狗……众多影视大牌的名字都和小马奔腾联系在了一起。

2011 年 10 月,原本主攻广告代理的北京雷明顿广告有限公司正式改制为北京小马奔腾文化传媒股份有限公司,随后不久公司即递交了上市申请。2012 年,小马奔腾又和印度传媒巨头信实(Reliance Mediaworks)联合以 3020 万美元的价格收购了美国著名特效企业数字王国(Digital Domain),其中小马奔腾持股高达 70%。这桩蛇吞象式的收购令其在国内外业界暴得大名,当时的小马奔腾前景似乎一片光明。

然而,这也正是公司由盛转衰的开始。收购数字王国让小马奔腾出尽风头,作为公司代言人的钟丽芳频频在各大媒体报道和各电影节论坛上亮相。这在一定程度上掩盖了公司的项目减产和上市多次遇挫,直到数字王国的转手。事实上,这桩收购始终也未见实际成效,无论是合建后期基地的计划,还是合作

新片《安德的游戏》(Ender's Game)——数字王国投资、制作的这部特效大片最终由完美世界影视引进内地。而在 2013 年 7 月,小马奔腾悄悄将数字王国转卖给了香港奥亮集团。进入 2014 年,随着创始人李明的猝然离世,公司团队迅速离散,小马从此再未奔腾。

前车之鉴

曾经拥有如此的牌面,小马奔腾为何没能成功?对此,如今的钟丽芳似乎仍犹有不甘,“我觉得我们在最好的时间错过了几次机会,至少三次”,“如果当时真的上市了,一切可能就不一样。”

然而,现实却没有“如果”。实际上,小马奔腾近年来的大起大落,幕后的经验教训很值得当年内地的很多影视企业深思。

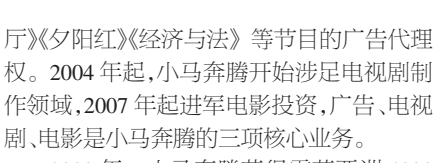
首先是“背景”的潜在成本。小马奔腾进



小马奔腾创始人李明遗孀金燕



小马奔腾创始人李明之姐李莉



入电影业之初就让人感觉颇有点“背景”,其在 2009、2010 年崛起之初就跟央视、中影等大型国企多有合作。当时小马奔腾的主营业务尚为影视剧和广告代理两大板块,其中后者的业务基本以央视的栏目广告为主,这也是整个公司的主要利润来源。

影视行业耗费巨大,若有政商资源等“背景”在手,无疑是能令事半功倍的巨大利器。不过从企业的长远发展来说,这也可能是把双刃剑,尤其是在新一届政府执政和反腐力度空前的情况下。就此而言,小马奔腾和近来的乐视就都是例子。十年创业,一朝崩盘,也未必都是危言耸听。

其次则是企业的股权结构。就目前的情况而言,股权结构混乱或许才是小马奔腾的病灶所在。一方面是创始人所持股权未能顺利转移给其法定继承人,另一方面则是股权代持的存在——按照金燕的说法,李明姐妹李萍、李莉所有股权均为代持,但关键这又缺少相关的证明文件。

实际上,类似的代持在国内也很普遍。放眼时下内地主要的私营影视公司,几乎都有创始人直系亲属持有大量股权的情况。长远来看,这也是企业发展的暗礁所在,尤其是意外发生时,其很可能会加剧公司内部的动荡——当前股东之间的明枪暗战才是小马奔腾人心离散的根本原因。之前公司频繁接触各路投资人,主要目的也就是为了更换战略大股东,以求稳定局面。然而股权结构明晰是投资人对企业的必然要求。如今破局未成,内斗却已恶化至此,无论眼光怎样长远的战略投资人想必也只会避而远之。

“全产业链”之惑

此外,小马奔腾几年来的大起大落,也显示出了当前内地影视业流行的全产业链战略的弊端。

说到底,全产业链战略的流行还是出于企业对上市的需求。之前华谊兄弟即采取此策在内地率先上市,之后其经验也为后来者所一再效仿。毕竟,电影业务先天缺乏稳定性,规模也相对有限,因此企业为了达到上市的业绩要求,往往会开拓其他相关业务,例如电视剧、艺人经纪,以及终端的影院、院线,乃至游戏、主题公园等。

然而全产业链战略的根本弊端也就在于四处开花。例如终端的影院建设,小马奔腾进入同样是在 2010 年,当时公司就喊出了“每年开发 10—15 家影院,第一阶段在国内建成 400 块银幕”的目标。涉足终端无疑是基于完善产业链的考虑,打通上下游固然是投资人爱听的“故事”,然而问题在于:如若不能在短时间内做到相当的规模,影院业务终究只能增加一堆零售店而已,产业层面的战略价值根本无从谈起。再考虑到今时今日这块市场的竞争门槛和已然虚高不下的成本,贸然进入难免劳而无功。



万美元投资,随后公司曾考虑赴美国纳斯达克上市,但创业板开板后,华谊兄弟等影视类上市公司的亮眼表现,让小马奔腾决定在 A 股上市。

2011 年 3 月,霸菱亚洲退出,参与小马奔腾的投资机构全部变为内资 PE,建银文化基金领投,融资规模达到 7.5 亿元人民币,成为中国影视行业当时最大的一笔融资,融资额甚至超过了博纳在纳斯达克 IPO 的融资额 9950 万美元。



同样,现在看来,小马奔腾收购数字王国也可说是一次华而不实的“讲故事”。一边是老牌电影产业中的老牌企业,一边是新兴市场的一家新兴公司,体量、资历差距显著。数字王国之所以走到破产,既有企业自身的原因,也有整个北美特效行业的积重难返。小马奔腾这样的新公司以蛇吞象且还想扭转乾坤,近乎不可能完成的任务。

实际上,这桩交易在很多人看来,从其谋划之日起就是幕后实际操盘手“左手倒右手”的游戏。接盘数字王国的奥亮集团与小马奔腾之间本就存在各种投资关联。单从账面上看,数字王国这一进一出在财务上对小马奔腾并无亏损,但重要的是后者在一个关键的发展时机错失了宝贵的时间。

与此同时,四面出击的战略也使得企业的既有优势被显著削弱。小马奔腾之前最为人看好的还是其在短期内集聚起来的品牌创作团队和项目开发能力。2010 年在接受笔者采访时,李明也一再强调公司要以内容、产品为主导,“这一行还是看作品的”。然而这一点后来并没有得到真正贯彻——2011 年公司最终推出了 5 部电影,2012 年只有 3 部,2013 年 4 部,这其中在市场上真闹出了点动静也只有《将爱》《黄金大劫案》等寥寥几部。

项目的突然减产显然与企业的上市企图有关。钟丽芳也承认,减产“主要还是出于上市的顾虑,担心一个片子的风险影响到公司的整个业绩。”但另一方面,这恐怕也跟小马奔腾笃信不疑的全产业链战略分不开——毕竟,每一块业务都需要一份精力,业务的四面开花自然会使得企业的人力、智力等资源都面临分摊。长此以往,既有的强项自然难以保持优势。

做大和做强并非一回事。对于时下中国的影视公司来说,业务多元化自然是一个顺理成章的选择,然而同样需要深思的问题是:影视企业的核心竞争力到底应是什么。要知道,眼下固然是文化产业大发展的黄金时代,但从长远来看,任何行业都必然会有起起落落。而当潮水褪去时,谁都会需要一条属于自己的游泳裤。

小马究竟该奔向何方

由于 2014 年小马奔腾没有新的电影项目,不少人会问,在电影《太平轮》和《匆匆那年》上映过后,明年的小马奔腾该吃什么?北京师范大学文创研究院执行院长肖永亮认为,小马奔腾主营业务停滞不前的主要原因是公司内部管理层的混乱。自李明去世后,小马奔腾的工作重心主要在内部股份与权力的争夺。

一个企业能否获得良好的发展,企业的领导人起着至关重要的作用。由于小马奔腾内部的管理混乱,企业领导人频繁变更,这将在一定程度上减少第三方资金的投入。完成一部影视作品,往往要经过较多流程,需要多家公司共同完成,以小马奔腾现阶段的情况来看,很难获得合作方的信任。乐正传媒研发咨询总监彭侃强调:“小马奔腾只有先把‘家务事’处理好,才能够谈未来的发展。”

2013 年,市场一度传出华谊兄弟向小马奔腾伸出橄榄枝,希望收购这家公司,但随后小马奔腾方面表示,希望独立上市。据此前媒体报道,2013 年 11 月,小马奔腾副董事长钟丽芳还曾直言,即将进入上市缄默期。

然而,创始人李明的突然离世,让小马奔腾的上市之路遭遇坎坷,一度有传言称,公司将被 SMG(上海文广集团)收购,但今年 7 月,公司接受媒体采访时否定了这样的传言。

【律师观点】 “股权代持” 需协议证明

北京市大都律师事务所律师张君丰表示,李明遗孀金燕有权继承李明在小马奔腾的全部股东权利,但由于李明也并非小马奔腾控股股东,根据公司法规定,董事长由全体董事过半数通过产生,而董事则是由股东会选举产生。

在小马奔腾公司控制权大战中,若该公司的前几位大股东并非李明,则其遗孀虽然被推选为董事长,但公司命运仍由几位大股东决定。董事长在公司实际上的权力主要体现在会议召集权以及主持权上,而非独断决策权。

对于金燕提出的股东大会和董事会召开非法,张君丰表示,股东大会和董事会召开的程序,除公司法明确规定外也具体地体现在公司章程中,如果金燕提出股东大会和董事会召开非法,根据公司法的规定,她有权请求法院撤销违法决议,但需要承担举证责任。

对于金燕提到的股权代持问题,张君丰表示,金燕若想证明李莉、李萍的股权为代持,需要拿出股权代持协议。即便股权代持协议存在,对外效力上仍以股东名册为准,但金燕可以基于协议向对方追索损失。

【链接】 小马奔腾 2014 年大事记

1 月 小马奔腾董事长李明离世。小马奔腾通过微博发布公告,宣布经过公司董事会一致通过,由李明遗孀金燕担任公司董事长兼总经理。

5 月 小马奔腾签约编剧孔二狗在微博宣布离职。

7 月 导演宁浩离开小马奔腾,负责小马奔腾院线业务的院线公司总经理崔丽为、小马奔腾集团演艺经纪公司总经理曾鹏宇、副总裁宗帅、宣传总监马可等公司管理人员均已离职。金燕与李明姐姐、小马奔腾副总裁李莉之间存在矛盾,李莉人事大权被剥离,并向上海东方传媒集团有限公司出售了部分股份。

9 月 小马奔腾核心人物之一钟丽芳在接受采访时表示,虽然目前仍为小马奔腾董事,但工作重心已转向其新近创办的公司。

10 月 金燕在新浪微博发表公开声明称:小马奔腾的股东未经授权,在 10 月 29 日傍晚直接从公司带走了小马奔腾的公章,同时小马奔腾及其子公司全部营业执照的正副本原件均不翼而飞。

11 月 小马奔腾通过微博正式宣布,李莉出任公司董事长,同时根据《公司章程》规定,公司法定代表人由金燕变更为李莉。第二天,小马奔腾的 13 位管理人员及签约编剧、导演、制片人在微博发表联合声明,支持金燕继续担任小马奔腾最高职务。

