



俞燕：泛海，金融梦凉





前几年，手里有信托公司和/或保险公司，几乎是各种资本大佬们的“标配”。如果手中既有信托公司又有保险公司，那是再好不过了。

保险公司尤其是寿险公司在负债端可以获得源源不断的现金流，在资产端又有广泛的投资渠道。有“金融百货公司”之称的信托公司，其投融资结构更灵活，投资范围更广。

对于那些重资产模式的资本大佬们来说，信托公司和保险公司堪称融资界的倚天剑、屠龙刀，携而快意江湖，何其风光。

此一时，彼一时。自从去杠杆以来，这几年大佬们的日子很不好过，尤其是“三条红线”之下的房企雷声不断。

实业的炮灰，落到金融业，有的就变成了火山。在大股东意志的挟裹之下，那些公司治理结构本就不健全、不完善的金融机构，不同程度地经历了资金被挪用甚至被掏空、内部管理混乱之痛。一些金融机构，甚至形成了大量的不良资产或风险敞口。

去年 10 月以来，高层屡次指出，要正确认识和把握防范化解重大风险，压实各方责任，要为资本设置“红绿灯”，依法加强对资本的有效监管，防止资本野蛮生长。

自从 2020 年 7 月以来，CBIRC 会不定期地重大违法违规股东名单，将不合格的股东清理出金融业。截至目前，已发布了五批。

5 月 31 日，上榜第五批银行保险机构重大违法违规股东的共计 43 个，其中包括 15 名自然人和 28 家法人机构，涉及的金融机构共有 26 家。

这是五批里涉及自然人股东最多的一次，也是涉及农商行、村镇银行和农村信用联社最多的一次（共 18 家）。

在这 42 个不合格股东所涉及的金融机构之中，比较引人注意的便是民生信托、亚太财产保险、国民信托了。前两家金融机构对应的股东是武汉中央商务区股份有限公司（下称“武汉商务区”），后者对应的则是上海丰益股权投资基金有限公司（下称“上海丰益”）。

而这两家股东背后的 boss，则分别是泛海系的卢老板和富德系的张峻。

不属于自己的，终归不属于自己的。

曾经的狂飙岁月



和其他资本大佬不同，卢老板拥有民生控股（000416.SZ）和泛海控股（000046.SZ）两大平台。通过这两大平台以及泛海集团，“资本猎手”卢老板早年广泛布局金融领域，旗下的银行、证券、保险、信托、基金、期货、资管、典当、保险中介等金融牌照一应俱全，全方位地搭建了一个金融王国。

民生控股旗下的金融机构主要有民生典当和民生保险经纪等，泛海控股旗下控股了民生证券、民生期货、民生基金、民生信托、亚太财险四家金融机构。而泛海集团则参股了民生银行，巅峰时期一度坐上第二大股东的位置。

本次被清退的武汉商务区公司是泛海控股的控股子公司，是泛海在

2001 年联合北京中关村开发建设股份公司、北京四通开元房地产开发公司成立的武汉 CBD 项目的开发公司。

2002 年，泛海投资开发了武汉王家墩机场，开创了泛海商业化开发建设大城市 CBD 的先河，实现了泛海从地产单一功能项目向综合功能的区域性开发战略转移。

2009 年 9 月，华中第一高楼——“武汉中心”开业。2010 年 10 月 12 日，武汉 CBD 核心区地下空间配套轨道交通王家墩中心站暨泛海国际 SOHO 城项目盛大开工，标志着泛海在武汉 CBD 进入全面开发阶段。

2013 年 12 月，武汉世界贸易中心正式开工建设。按照泛海的规划，要将其建成亚太地区规模最大、建筑最高的世贸中心项目。

2013 年 4 月 28 日，泛海发起成立的民生信托开业，注册资本 10 亿元，成为国内第 68 家持牌信托公司和第 9 家会管信托公司。

自 2014 年起，泛海的战略开始从单一的房地产公司转向“金融+房地产”两条腿走路模式。为了配合这种转型，原来的泛海建设集团之名也改叫泛海控股。

彼时，各路资本大佬正开启狂飙模式，体验到金融杠杆的妙处。

此时泛海系手里已有了多张金融牌照，但仍未满足于此。2014 年，泛海控股通过旗下的浙江泛海建设投资公司增资民生信托，共拥有了 25% 股权。增资被泛海视为构建“地产+金融+战略投资”的新业务发展模式之举。

2015 年，泛海控股通过武汉商务区公司，斥资 17.85 亿元从海航系手里接手民安保险的股权。彼时，泛海原本想把民安保险的股权全部吃下，但彼时受政策之限，最终获得 51% 的股权。卢老板在泰山会的伙伴、后来成为泛海控股的股东的傅军，通过新华联持股 20%。另一个大佬汇源饮料的老板朱新礼，通过重庆三峡果业集团拿到了亚太财险 14% 的股份。

2016 年，泛海控股和泛海集团退出民生信托的股东之列后，武汉商务区公司成为其控股股东。



至此，武汉商务区公司这么一家房地产项目公司，成为了民生信托和亚太财险的控股股东，截至 2021 年的股比分别为 76.76% 和 51%。

彼时以数百亿元拿下一系列金融牌照，左手金融，右手地产，左手还

同时握了右手，卢老板的泛海帝国一时风头无两。

危机四伏



当卢老板的老伙伴们纷纷以不同的原因、形式暴雷之时，看似风平浪静的泛海，其实亦已暗波汹涌。

从 2017 年开始，泛海控股的营收和净利润已接连下滑，到 2020 年，其营收已降至 140.56 亿元，净利润亦由正转负。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_42648

