

传统主业营收占比曾连续下滑；三驾马车外，投资了十几家上市公司；拥有除保险外的众多金融牌照

中国华融正由“高调”转为“内敛”。

5月7日，新京报记者从中国华融资产管理股份有限公司（下简称“中国华融”）获悉，新一届党委召开公司全系统员工会议。根据会议内容，中国华融将在业务发展上回归本源，聚焦不良资产经营主业，调整发展方式和业务模式。

“要彻底转变发展理念，实现公司高质量发展，要由简单追求高速度转向增强可持续发展能力，由片面追求规模扩张转向提升公司核心竞争力，由盲目追求高调张扬转向建设务实内敛的企业文化。”会议表示。

上述表述与“赖小民时期”华融的激进的风格互为对照。

这次会议也是中国华融新掌门王占峰的首秀。4月17日晚，据新华社消息，原中国华融党委书记、董事长赖小民因个人涉嫌严重违纪违法，正接受纪律审查和监察调查。

中国华融2017年年报显示公司的收入总额为1280.7亿元，资产总额1.87万亿。在赖小民时期的2014年到2016年，中国华融投资规模曾每年增数百亿，三驾马车外，其投资了十几家上市公司，与此同时其与“话题”公司华信、保千里、神雾环保等存在诸多交集。上述会议也提出，全力以赴做好重点风险的防范和化解。

华融转舵金控集团

“没饭吃了，可以综合经营发展”

在赖小民主政华融9年的时间，中国华融从一家资产管理公司一跃成为全牌照的金控集团。

1999年，为处理工商银行不良资产，专门成立了华融资产管理公司。按照设计，华融资产管理公司寿命为10年，而在华融资产管理公司即将完成使命之际，银监会原办公厅主任赖小民接手华融。2009年开始，中国华融进入“赖小民时期”，也进入迅速扩张期。

据《英才》杂志报道，赖小民接手华融时，确定了“五年三步走”的市场化发展战略。第一步：推行大客户战略，彻底市场化；第二步：走多元化、综合化、国际化的现代金融控股集团的路子；第三步：引进战略投资者，实现上市。

2011年，国务院会议决定，对中国华融资产公司进行股份制改造，转型为企业法人主体，自负盈亏、自主经营参与市场竞争，并制定了引进战略投资者的计划和上市时间表。2012年，经国务院批准，中国华融资产管理股份有限公司正式挂牌成立，中国华融由政策性金融机构转变为市场化的金融机构。

为何中国华融朝着金控集团“转舵”？2014年，赖小民接受媒体采访时表示，一方面，金融控股、综合经营是全球也是中国金融业的大势所趋，这是不可逆转的，金融业发展到更高层次的一个必然的路径。

“我为什么力主推中国华融搞金融控股集团，就是因为过去不良贷款没有了，没饭吃了，现在我们可以做银行、做证券、做信托，这是综合经营最好的方式，可以提升抗风险的能力。”赖小民表示。

实际上，在有关部门的许可下，转型金控集团是四家资产管理公司共同的发展路径。华融集齐了银行、证券、基金、信托、租赁、期货、消费金融等金融全牌照。

中国华融2017年年报显示，目前，中国华融设有31家分公司，旗下拥有华融证券、华融金融租赁、华融湘江银行、华融信托、华融期货、华融融德、华融置业、华融国际、华融消费金融等多家营运子公司。中国华融对外提供不良资产经营、资产经营管理、银行、证券、信托、金融租赁、投资、期货、消费金融等多牌照、多功能、一揽子综合金融服务。

目前看，华融独缺保险牌照。不过，华融2017年的年报显示，中国人寿是华融股东。“此次中国华融改制，吸收中国人寿作为战略投资者，增强产品的互补性，同时弥补没有保险牌照的缺失。中国华融下一步在条件具备的时候，也会寻找一些好的保险公司合作。”赖小民在2015年接受媒体采访时表示。

2015年，华融国际金融控股有限公司（下简称“华融金控”）在香港借壳上市。据华融金控官方介绍，华融金控下设华融国际证券有限公司、华融国际融资有限公司、华融国际资产管理有限公司，业务包括证券业务、投行业务、资管业务三大类，并于境内设立两家全资子公司，分别是华融天海（上海）投资管理有限公司和华融国金（深圳）股权投资基金管理有限公司。

中国华融2017年年报显示，集团的收入总额由2016年的人民币952.07亿元增长34.5%至2017年的1280.7亿元人民币，主要是来自投资收益、应收款项类不良债权资产收入、利息收入的增长。其中，中国华融去年投资收益增幅近八成。年报显示，中国华融2017年投资收益441.8亿元，同比增长79%，投资收益增长主要是由于中国华融积极探索创新“不良资产+”主业新模式。

“华融成立的背景是为了处置银行不良资产，在完成历史使命后，发展了多种业务模式，形成了全牌照的金控公司。这样就有一个问题，各个公司之间可能会出现监管套利、空转套利的情况，这是不符合防范金融风险、支持实体经济发展的精神的。”社科院金融所副教授李虹含认为，未来华融的非不良资产业务可能会有所收缩，但需要拭目以待。

而在中央财经大学金融学院教授郭田勇看来，华融最初为处置不良资产而成立，但这些年多元化发展、扩张速度较快，一方面使得主业并不突出，另一方面可能会形成一定的风险隐患。“现在强调稳健经营、回归不良资产本源，一些业务进行适当的收缩和纠偏。实际上，对目前的华融来说，纠正盲目追求规模的方向是很重要的事情。”郭田勇表示。

“华融系”浮出水面

三驾马车之外，投资了十几家上市公司

在金控版图逐渐成熟后，赖小民治下的华融开始活跃在资本市场。

2014年10月，华融国际以4.87亿港元认购港股公司天行国际，持股51%，其后天行国际更名为华融金控，标志着华融系第一家上市公司浮出水面。

2015年10月30日，已经完成股份制改造、引入战略投资者的中国华融在香港联交所上市，募集资金197亿港元，标志着华融正式开始登陆资本市场。

2016年上半年，华融国际又先后购入震昇工程股票，成为该公司单一大股东，华融投资得以上市。

由此，一个以中国华融为首的“华融系”三驾马车在香港资本市场崛起了。不过，赖小民的目标远不止于此。

2016年底，中国华融发布A股招股说明书，正式启动回归之路。2017年中期业绩发布会上，赖小民表示，公司的战略是整个集团回A股上市，实现A+H，之后再分拆旗下的证券、银行、租赁等业务一家一家上市。

以证券业务为例，中国的11家2A级证券公司，仅两家系非上市公司，其中一家就是华融旗下的子公司华融证券。

这意味着，如果上述目标实现，华融系的“嫡系亲兵”就要远超3家规模。

除了三驾马车之外，“华融系”还频频入股其他上市公司。

据统计，“华融系”在二级市场先后投资多家港股公司，例如，PACIFIC PLYWOOD、北方矿业、千百度、中国飞机租赁、珠光控股、丰盛控股、正荣地产、阳光100中国、熊猫绿能、鼎亿集团投资等。

公开信息显示，华融系在资本市场的最近一次出手出现于2017年底。

2017年12月18日，房地产企业阳光100中国公告称，华融金控旗下全资附属公司以每股3.1港元认购其2.35亿股新股，占阳光100中国扩大后已发行股本约9%，认购所涉资金约为7.29亿港元。

公开信息显示，阳光100的创始人易小迪是当年“万通六君子”之一，因与冯仑、潘石屹、王功权等携手在海南掘金曾被业界所熟知。

华融的赖小民烙印

投资规模每年增数百亿

华融系的投资版图远不止投资上市公司。

在入股房地产企业之前，华融已在房地产有所布局。

据官网介绍，2009年初，中国华融做出“激活信东公司，搭建房地产业务平台”的战略决策，华融置业成立，打造了华融·琴海湾、华融·蓝海洋、华融·山水苑、中国华融大厦、中国华融现代广场、华融·现代城等项目以及以涿州高铁新区项目为代表的土地一级开发项目。

第三方工商资料平台“天眼查”显示，仅中国华融旗下就对外投资了198家企业。

2017年中国华融二级资本债券信用评级报告显示，截至2014年-2016年，中国华融财务性投资余额分别为122.44亿元、367.42亿元和701.18亿元。这意味着中国华融的投资每年都在以数百亿规模实现大幅增长。

凭借投资规模的持续扩大，中国华融的营业收入也急剧增长。

2017年报显示，中国华融收入总额达1280.7亿元，同比增长34.5%。中国华融表示，去年总营收之所以增长，“主要是来自投资收益、应收款项类不良债权资产收入、利息收入的增长。”

不良资产经营主业营收占比曾逐年下降，资产管理和投资业务占比上升。

年报显示，中国华融不良资产经营业务全年实现收入总额689.13亿元，对中国华融总收入贡献度达到53.8%，而投资收益高达441.8亿元，同比增长79%。

前述评级报告也显示，在2014-2016年，其传统主营业务（不良资产经营）在华融业务结构中的占比已经大幅降低。

2017年中国华融二级资本债券募集说明书显示，2014年度、2015年度和2016年度，不良资产经营业务收入占总收入的比例逐年下降，分别为56.1%、53.9%和53.2%，税前利润占本集团总税前利润的比例分别为55.7%、53.7%和52.1%，也是逐年下降趋势。

同期，中国华融的资产管理和投资业务收入占集团总收入的比例分别为9.9%、15.9%和22.8%，税前利润占集团总税前利润的比例分别为11.4%、13.9%和25.2%。

对外扩张策略

华融系合作对象很多是当地政府

新京报记者发现，在跨界非主营业务、大幅对外扩张的时候，华融系的不少合作对象是地方政府。

中国华融银行板块成员为华融湘江银行，2010年10月12日正式挂牌开业，总行设在湖南长沙，官网显示，其是由中国华融注资并控股，在重组湖南原湘潭、株洲、岳阳、衡阳市商业银行和邵阳市城市信用社的基础上，新设的股份制商业银行。

据湖南当地媒体报道，2009年7月，湖南省人民政府与中国华融签订《关于共同组建区域性商业银行的备忘录》，启动了湖南省“四行一社”改革重组工作。

工商资料显示，华融湘江银行当前持股5%以上股东有2家，分别为中国华融和湖南信托，分别持股40.53%和20%。湖南信托为湖南省国资企业。

值得注意的是，2013年，赖小民在湖南当选十二届全国人大代表。

华融PE板块的主要成员为华融渝富股权投资基金管理有限公司（简称“华融渝富”），由华融与重庆方面合资成立。

公开信息显示，2009年5月，中国华融与重庆市人民政府签订《全面战略合作框架

协议》，华融渝富成立，这是国有资产管理公司与地方政府合作成立的第一家私募股权投资机构。据报道，2015年，其管理基金规模认缴达到1210亿元，实缴487亿元，在全国私募基金中排名前列。

工商资料显示，华融渝富现有股东包括华融置业有限责任公司，系中国华融100%全资子公司，重庆渝富投资有限公司，系渝富集团100%控股子公司。

2014年9月华融方面与深圳市政府签署战略合作协议，华融前海财富管理公司当时揭牌成立，该公司被称为前海地区目前唯一一家具有金融央企背景并从事财富管理业务的公司。

工商资料显示，华融前海财富管理公司的股东包括两个，分别为中国华融旗下的华融天泽投资有限公司和深圳市国企前海新金融投资有限公司。

扩张遗留的风险何解？

华信、神雾、保千里与华融的“交集”

在赖小民案发后，市场传言赖小民被查或与违规输血民营企业“宁夏天元锰业集团有限公司”有关。

天元锰业4月23日发表声明：“除正常业务合作以外，华融公司并未参股我公司，对我公司没有控制、管理权，对公司的决策不具有表决权。”

公开信息显示，天元锰业是宁夏规模最大的民营企业，2016年，贾天将、东菊凤夫妇以55亿身家入选胡润富豪榜，成为宁夏第二大富豪。

2017年9月，宁夏国企宁夏国投集团官网发布消息，其与中国港桥签署宁夏战略新兴产业投资发展基金，该基金总规模122亿元，其中商业银行作为优先级有限合伙出资90亿元，华融西部、亨通集团、宁夏天元锰业作为劣后级出资20亿元，宁夏国投集团作为中间级出资10亿元。

4月27日，针对中国华融正在对一些重点客户风险进行风险排查的市场消息，中国华融新闻发言人回应称，一直高度重视风险监测和管控工作，针对社会舆论较为关注的公众上市公司和其他出现舆情的企业，无论客户是否出现重大风险，都会在全集团开展风险排查工作。

新京报记者注意到，在此之前的多起“社会舆论较为关注公司”的融资风波中，华融都曾有过身影浮现。

今年3月，新京报独家报道称，收购俄油股份的海南华信国际控股有限公司（简称海南华信）工商信息发生一系列变更，中国华融旗下的华融瑞通成为股东，且公司实施了巨额增资。

其后，中国华融董事会办公室有关人士通过财新回应本报报道称，华信系中国华融的债转股客户，“国家要求我们能做债转股，这次只是一笔正常的业务合作，没有其他的。”

海南华信是近年来风头正盛的中国华信成员企业。

新京报记者发现，华融此前就和华信存在交集。

2017年6月，华融金控公告，通过附属公司拟以每股1000港元（单位下同）认购华信香港发行的90万股优先股，总代价9亿港元。

其中，上海华信集团（香港）有限公司的股东是上海华信国际集团有限公司，亦即中国华信旗下。

除了与华信存在关系外，赖小民治下的中国华融卷入到了近年来其他一些知名民企的风波当中，比如神雾环保。

今年年初，曾号称创下“神雾奇迹”的神雾系在股价持续性暴跌后开始出现违约。

2月9日，神雾环保公告称，华融证券与神雾集团于2016年10月13日进行了股票质押式回购初始交易，存续质押神雾集团所持1116万股神雾环保流通股，原定到期购回日为2017年10月12日，后展期至2018年1月12日。截至2018年2月2日，神雾集团仍未按协议约定完成购回交易，已构成逾期违约。

有报道称，华融之前风格激进，包括神雾环保、保千里，都以股权质押的办法，从中国华融拿到了巨额资金。

新京报记者自相关上市公司公告确认，华融旗下的华融证券确实参与了上述上市公司的相关股权质押业务，而上述司目前都处于资金链紧张之中。

新京报记者 赵毅波 侯润芳