

2014年8月18日，董文标向中国民生银行董事会提交辞职函。如果从1996年民生银行成立，担任副行长开始算起，董文标在民生银行已经整整18个年头。这十八年里，民生银行从国内首个民营资本入股的小行发展成为资产超3万亿的全球500强大行，有“小微之王”之称。

离开民生银行的原因其实很简单，“我要想再多干一届两届，必须要修改公司章程，影响不好不说，还妨碍了制度的传承。这是我现在离开民生银行最重要的一个原因。”董文标曾经说过。

但是董文标还没有做好退休的准备，此时的他，堪称意气风发，下一个目标是：上海滩。

三天之后，中民投揭牌。

其实早在正式递交辞呈之前，董文标即将担任中民投董事长的消息已经传开。早在当年4月17日，史玉柱的一则微博就揭开了中民投的面纱。“总理签字批准成立的一个国字头民营公司，今天创立大会。推辞失败，我还是被选为副董事长。好在我是非执行董事，不参与公司运营。我公司投资10亿，仅占股2%，是个小股东。正副董事长五人中，只有我像个痞子，真不协调。”

在这条微博的配图上，有史玉柱、泛海建设董事长卢志强、民生银行董事长董文标、亿达集团董事长孙荫环、民生银行副行长赵品璋，个个都是大佬级的人物。

中民投很容易让人联想到中投公司，或可视其为民营版中投公司，且以“总理签字批准成立”而论，其出身以及背负的期望显然不一般。在董文标的回忆中，当初中民投成立源于全国工商联副主席们的一次交流，2013年8月，在全国工商联主办的长白山论坛上，新当选的企业家副主席们聚在一起讨论，想着如何为民营经济和民营企业发展做些事情，就想到成立一家产融集团。

“搞这样的集团有两个目的：一是在引领民营企业转型升级方面发挥示范作用；二是支持民营企业走出去，给它们搭建境外平台，在技术、法律、资金等很多方面给予支持。”

听上去一个注册资本达500亿、总理签字成立的中字头投资公司，就是在大佬们推杯换盏，哦不，谈笑风生间成立了。有钱人的世界谁不羡慕呢？

但其实，中民投的雏形早在这之前就已经开始规划了。董文标在2013年5月曾透露——“我现在正在做的还有一个很好的事情，中国100家大型民营企业，每家民营企业出一个亿，就是100个亿，成立一个中国民营企业投资公司，叫中民投，也是一个很强大的民间外交平台。”

因为总理亲自签字，中民投一开始是不缺钱的“银行授信加起来有三千亿。”这是董文标在接受媒体采访时亲口说的，只是他没有想到，三年后银行却对中民投唯恐避之不及。

但实际，中民投更像是在民营企业大佬们凑局做的一个圈子。中国独特的圈子文化在商业领域尤为明显。在中民投筹备之初，无数民营企业竞相入股，其实只为获得进入圈子的一张门票。哪怕是在公司成立之后，仍然有企业想要入股。

做了一辈子银行的董文标对于实业有着自己的抱负，他对于中民投的未来有着非常清晰地规划：让中民投成为一个投资平台，承担起钢铁、光伏等这些过剩产能整合的重担。

他曾经以光伏产业为例，中民投首先要成立中民新能源集团，这个集团将来要两条腿走路：一是做光伏电站，做大，再做强把技术搞上去；第二，整合国内原有的小型光伏电站。“将来通过金融产品组合，运用我们的优势降低资金成本，这样就具备了强大的竞争优势。”

在董文标的设想中，中民投未来的架构将包括九大板块，分别为中民新能源、中民钢铁联盟、中民矿产物流、中民嘉业、中民物业、中民国际通航、中民国际、中民投资本、中民欧洲资本。其中，最先亮相的将是“中民国际通航”与“中民新能源”。

董文标对中民投的设想不可谓不宏大，如果确实能肩负起过剩产业整合的重担，这对整个中国的经济增长将产生不可估量的影响，银行家出身的董文标，心里有个“实业报国”的梦想。

只是后来他可能才意识到，这个梦想太大。

但实际上，中民投揭开面纱后的第一件事，却是上海滩董家渡的两块地。

董文标开发董家渡，听上去很不错。就像成功人士总想树碑立传，而董家渡则是董文标下一个人生奇迹的见证。

2014年11月18日，上海市黄浦区小东门街道616、735街坊地块也被称为董家渡13、15地块迎来了出让，中民投和泛海控股为本次角逐的双方，248亿元的起始价格，最终中民投以248.5亿元的价格胜出，仅仅在底价基础上增加了5000万元，溢价率为0.2%，成交楼板价3.54万元/平方米，成为了上海的新一代地王。

这样的黄金地块，溢价率仅仅只有0.2%，这很难不让人浮想联翩。更重要的是，参与这两块地竞拍的主角中民投和泛海控股之间千丝万缕的关系。泛海控股系中民投59家股东之一，泛海控股董事长卢志强亦是董文标的好友，董文标与卢志强曾经在民生银行中分别担任董事长和副董事长。

对于这一颇具中国特色的竞拍，新华网当年的专题报道中用了“低调的主角，乏味的剧本”来形容整件事。看透一切的官方媒体吐槽起来，也颇具黑色幽默的调调。

新华网的报道中指出，这两块地的规划第3次修改刚一出炉，即有业内人士指出，“规划调整并非无缘无故”，此举或意在定向出让给某家企业。

在董家渡地块规划修改之前，董文标就表示，“将于9月在上海黄金地段拿地，盖一座近百层的高楼”。并且他告诉中民投的股东们，“三年即能回本”。说完不久，新修改规划就显示董家渡地块限高从240米调整为300米，与董文标的承诺不谋而合。

拿下地之后，该项目地块的项目公司为中民外滩房地产开发有限公司，该公司成立于2014年12月，注册资金为100亿元人民币，最初的持股比例是，中民投持股85%，上海佳渡置业持股10%，上海外滩投资持股5%。

2015年12月，该地块举行了开工仪式。一切看似繁花似锦。

2019年1月29日，债市流传出了一则震惊圈内外的消息：中民投30亿元非公开定向债务融资工具（PPN）构成技术性违约。当天，中民投已经于1月29日下午5点左右打款到银行账户，但错过了最后时限，因此构成技术性违约。

这两年债市“技术性”违约的人多了，大家都知道一切都没有表面看上去那么“技术性”。圈子里流传着“中民投直到当天下午还在筹集资金”“连违约的声明都写好了”

如果不是这笔技术性违约，对很多人来说，中民投的光环还会一直在。但冰冻三尺

非一日之寒，中民投的危局在很早之前就有迹象。

从2017年底，中民投就开始“双降双提”：即降规模，提质量；降杠杆，提效率，实施战略转型。

多年从事财经新闻的经验告诉小编：当一个公司称“转型”的时候，也就是危机即将来临的时候，因为只有在原先的路走不下去，公司战略才会提“转型”。“降规模、降杠杆”的背后一个不言而喻的事实就是：中民投的摊子太大、杠杆太高了。

2017年6月，中民投将持有的36%、旗下上海佳渡置业持有的9%，合计45%股权转让给安信信托，这背后已经显示出危机的一角了。（安信信托的故事见董家渡往事连载之一）

有业内人士认为，这笔投资大概率是明股实债，中民投可能与安信信托签署了抽屉协议，待中民投财务状况好转后，回购这笔股权，但没想到安信信托给套住了。

在更早之前，2017年1月，巨人网络董事长史玉柱选择清空中民投股权（投资10亿元，持股2%），他当时给外界的解释是，“因我准备回民生银行担任董事，防止大家误解两者有关联，我已卖掉了全部中民投股份，辞去全部职务”。

或许史玉柱从一开始，就没有看好中民投的未来。

从高调拿下董家渡地块，到技术性违约，这几年中民投到底怎么了？

董文标的策略是通过兼并重组等等，做大光伏等过剩产能企业，然后再变强，但是还没有变强，中民投就已经在变大的路上被远超过其融资能力的杠杆给拖垮了。

公开资料显示，截至2018年6月末，中民投未经审计的合并财务报表口径资产总额为3096.51亿元，上半年公司实现营业收入合计144.64亿元，营业利润负0.68亿元，净利润12.60亿元，其中归属于母公司股东的净利润为4.47亿元。

资产规模一路狂飙，而业绩却没跟上，12.60亿元的净利润只有2017年全年的五分之一。曾经自称不愁融资的中民投开始为融资发愁。截至2018年6月末，中民投已使用银行贷款 767.63

亿元；发行的尚在存续期的债券合计29支，待偿余额为474.94亿元。

其中，仅2019年到期的债券就有17只，待偿余额超过200亿元。

从2018年开始，中民投开始了借新还旧的奔波之路。2018年，中民投共发行债券9只，存续7只，9只债券募集资金用途全部为还债。

那么，中民投的资产扩张都用在了什么地方？2015年，中民投曾以48.91亿元参与上市公司阳光城定增取得其18.04%的股权。一年之后，中民投又以30.14亿港元，受让亿达中国53.02%股权。

之前小编说过，在史玉柱晒的那张合影中，就有亿达集团的孙荫权，而阳光城也是中民投的股东。从一开始，中民投投资中的这种裙带关系就注定其不会走专业路线。

另外，中民投旗下租赁公司中民投国际租赁频频踩雷永泰能源、阳光凯迪等“网红”公司，风控能力堪忧。

此外，中民投内部派系斗争激烈、投资行为非常激进和粗放，重数量而不重质量，很多项目的投资经理在投资当年就拿到了奖励，这显然不符合业内惯例，种种迹象都



显示中民投在失控的道路上越走越远。

2018年是危机在内部酝酿发酵的一年，董文标还没有放弃中民投，他积极寻找战略投资者，还拜访了中信集团高层，希望能获得高层支持。但是最终董文标选择了离开，2018年10月董文标卸任中民投董事局主席。

对于卸任，官方表面的说法是“在中民投发起成立之初，董文标便已明确提出过只做一届董事局主席，如今正值交班之际。”还有相关人士曾透露称，“他其实早已多次提出不连任（中民投）董事局主席”。但或许看客们到后来才明白，当时的卸任或许对他来说是一种解脱，也是一种无奈下的选择。

或许董文标曾经有那么一刻，想象站在董家渡地块上拔地而起的高楼上，俯瞰黄浦江的景色，但是这终究还是没能实现。

同样来自民生系、董文标的河南老乡李怀珍接棒，中民投开始了资产大甩卖。2019年7月，建业集团以16.5亿元全资收购中民筑友（现已更名为“筑友智造”），中民投退出装配式建筑板块。

2019年9月26日，雅居乐雅生活公告称，以20.6亿元收购中民投旗下中民未来物业板块60%股权。

2019年2月和10月，中民投旗下上海嘉闻投资管理有限公司分两次将股权转让给福建捷成贸易有限公司，中民投退出阳光城.....

到如今，中民投已经经历成立六年内三次董事会换血，公司内也开始了一系列的内

部改革，高管降薪、资产重组等等，当然，直到现在，中民投的危局仍然没有完全解开。而董文标早已在媒体中销声匿迹。

董文标在民生银行功成名就之后仍然去挑战一个自己并不熟悉的领域，这值得尊敬，但是有时候即使是大佬，遇到自己没有趟过的河，也会容易呛水。

而当年与中民投一起“合作”竞标董家渡地块的泛海建设，其背后的大佬卢志强的故事则是另一番风景，这个我们下次再讲。

董家渡往事连载之一请点击：[董家渡往事连载之一：高天国和他的安信信托](#)

新金融记者 盛长琳

关注新金融传媒微信公众号（xjrcm1），获取更多财经资讯。