

# BANK OF CHINA

◆ 商业银行经营管理案例研修丛书 ◆

# 资产保全

ZICHAN BAOQUAN ANLI

# 案例



中国银行股份有限公司国际金融研修院（上海） 汇编

CASES

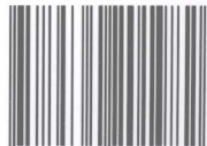
上海财经大学出版社



网点经营管理案例  
个人理财规划案例  
零售贷款案例  
公司理财与授信案例  
**资产保全案例**

(内部发行)

ISBN 978-7-5642-0198-2



9 787564 201982 >

定价：14.00 元

商业银行经营管理案例研修丛书

# 资产保全案例

中国银行股份有限公司国际金融研修院(上海) 汇编

 上海财经大学出版社

(内部资料 注意保密)

## 图书在版编目(CIP)数据

资产保全案例/中国银行股份有限公司国际金融研修院(上海)  
汇编. —上海:上海财经大学出版社,2008.5

(商业银行经营管理案例研修丛书)

ISBN 978-7-5642-0198-2/F·0198

I. 资… II. 中… III. 商业银行-资产管理-案例-分析-中国  
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 039789 号

□ 责任编辑 卢 茗

□ 封面设计 周卫民

ZICHAN BAOQUAN ANLI

### 资产保全案例

中国银行股份有限公司国际金融研修院(上海) 汇编

(内部发行)

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

---

890mm×1240mm 1/32 6 印张 167 千字

印数:0 001—8 600 定价:14.00 元

商业银行经营管理案例研修丛书

编委会

主任

董唯俭

副主任

胡工 汪保健

委员

(按姓氏笔划排列)

孙祥碧 肖瑞林

罗昇 杨纓

康晖 虞惠庆

策划与审定

中国银行股份有限公司  
国际金融研修院(上海)



# 序

“物竞天择，适者生存。”随着全球经济金融一体化和中国对外开放，我国不可避免地成为国际银行业全球化战略的重要竞争场所，国内商业银行的外部生存环境发生了天翻地覆的变化，市场竞争空前激烈。中国银行要始终赢得在竞争中的领先地位，必须以科学发展观作指导，及时借鉴成功的经验和汲取失败的教训，切实提高核心竞争力和盈利能力。

“前车之鉴，后事之师。”中国银行国际金融研修院(上海)正是基于这一初衷，自2001年以来，充分利用各类培训资源，先后收集和编写了近百个教学案例，逐步建立和完善中国银行经营管理案例库，以为培养经营管理人才和推动业务发展之用。

与行内外其他培训机构相比，中国银行国际研修院(上海)具有明显的优势特点。近年来，中国银行国际金融研修院(上海)在维护和改善硬件环境的基础上，将工作重点放在了不断提升自主研发能力、创新意识和研修管理水平等软实力上，并在教材编写、课程开发、课件制作等方面取得了丰硕成果。由中国银行国际金融研修院(上海)策划和编写的教材先后多次在同业评选中获奖。

为了进一步实现培训资源在中国银行辖内共享，此次中国银行国际金融研修院(上海)从现有的案例库中精选了几十个案例，汇编成这套“商业银行经营管理案例研修丛书”。丛书中的案例大部分取材于真实个案，经精心加工、反复修改分类汇编为《网点经营管理案

例》、《个人理财规划案例》、《零售贷款案例》、《公司理财与授信案例》和《资产保全案例》这五个热点专辑。在案例的选择上,力求使案例具有前瞻性,发挥其示范作用和引导功能,以避免案例落后于实践的缺陷;同时注意案例的原创性和真实性,尽可能将案例素材的第一手背景资料全面展示出来,以利于案例分析的专业性,保证案例能够体现出一定的判断力和洞察力,使读者有所知、有所悟和有所获,提高其分析问题和解决问题的能力。我相信,这套丛书的出版发行对促进中国银行业务健康有序地发展,具有较高的参考价值和一定的实践意义,对提高中国银行各级经营管理人员和业务骨干的职业素质会有所裨益。

“十年树木,百年育人”,教育培训是百年基业,是银行昌盛之本。希望中国银行国际金融研修院(上海)的同仁们继续发挥自身培训研发实力强大、师资专业素养深厚、资源整合能力出众等优势特点,不断进取、开拓、创新、发展,为中国银行的培训事业做出更大的贡献。

中国银行股份有限公司 上海市分行行长  
国际金融研修院(上海)院长

董唯信

2008年5月



# 编写说明

对于商业银行而言,资产保全是指银行对已经出现或即将出现风险的资产,运用或借助经济、法律、行政等手段,实施保护性措施或前瞻性防范措施,以达到化解或规避资产风险、最大限度地减少损失的目的。由于国内商业银行的资产质量管理水平还达不到国际先进商业银行的水平,近期不可能从根本上消灭不良资产的生成机制。同时,我国正处于社会经济的转轨时期,资本市场和社会信用体制不够发达,短期内面临的宏观环境和客户基础不会发生根本性的改变,在相当长的一段时期内,新增不良资产仍将难以避免。因此,控制不良资产的产生,加快不良资产的处置,提高授信资产质量,是国内商业银行需要长期面对和解决的问题。

此次我们从历年收集和改编的案例中,选录了22个相关案例汇编成《资产保全案例》一书,内容涉及不良资产催收和处置技术、资产处置创新、不良资产贷后管理、不良资产定价、谈判技巧等。每篇均附有针对该案例所提出的问题和矛盾所作的分析与指导,供读者参考。分析与指导中所提供的解决方案不是唯一的,也并非最佳答案,仅仅起到提示、指导和参考作用,希望对读者拓展分析思路有所裨益。另外,本书案例所涉及的银行和企业名称等均为虚构,请读者在阅读使用本案例时切勿对号入座,如有雷同,纯属巧合。

在案例收集、整理和修改过程中,部分案例素材提供者给予了我们诸多支持和帮助,积极配合我们的修改工作。但仍有部分案例素

材提供者因工作岗位的变动,使得我们无法与其联系。为此,我们希望所有案例素材提供者能与我们取得联系,告知工作地址和联系方式,以便我们向其赠送本书,以表诚挚的谢意,并期待得到各位的指导。

此次发行的案例汇编资料仅在中国银行内部出版,并仅作内部培训和学习交流之用。因银行业务不断发展,编者经验、水平有限,本书难免有疏漏不当之处,敬请读者提出宝贵意见。

中国银行股份有限公司国际金融研修院(上海)

2008年5月

# 目 录

序/1

编写说明/1

案例 1 重构债务 化腐朽为神奇/1

案例 2 违规担保尝苦果 银企协力谱新章/13

案例 3 打赢这场洋官司/22

案例 4 步步为营 层层推进/29

案例 5 卖楼记/35

案例 6 谁撬开了“双保险”/49

案例 7 咬定担保不放松 依法起诉建奇功/55

案例 8 盘活不良资产 构筑“三赢模式”/64

案例 9 发挥联动效力 维护资金安全/72

案例 10 历经风雨见彩虹/81

案例 11 走过坎坷是坦途/88

案例 12 不良资产也能营销吗/93

- 案例 13 保理协议项下转让方破产后的有关法律问题/106
- 案例 14 果断决策抓时机 清收胜败九连环/111
- 案例 15 棋是怎样走活的/119
- 案例 16 业务发展是目的 风险防范是前提/126
- 案例 17 行政手段的双刃作用/134
- 案例 18 一场生死攸关的承兑汇票纠纷/140
- 案例 19 对 100 万元银行承兑汇票贴现损失的思考/149
- 案例 20 由法律和制度矛盾而引发的票据诉讼案/155
- 案例 21 社会力量办学机构的房地产抵押案例/162
- 案例 22 外汇贷款对外担保纠纷中的担保效力及责任承担/171

# 案例 1

## 重构债务 化腐朽为神奇

### 教学目的

本案例可用于对资产保全人员、法律合规部门人员进行不良资产清收、化解风险、金融法律方面的培训课程。

1. 了解信心、策略和人是化解风险的三大关键因素
2. 了解化解风险对人的素质的要求
3. 了解如何动用法律武器化解风险
4. 了解如何动用和发挥银行整体资源优势

### 基本背景

1992年年底,受当时经济形势大气候的影响和驱使,A银行黄冈分行向深圳Z公司投资2000万元,用于房地产开发,B银行汕尾办事处(以下简称“汕尾办”)为该项投资收益担保,投资期限约定为18个月。到1994年6月,Z公司连本带利应付A银行3000万元,汕尾办承担连带还款责任;但直至1996年8月,Z公司仅返还A银行360万元。所谓投资合作项目,却是空地一片,应付当地村民300

多万元的土地补偿费，也一文未付；而公司负责人却挥金如土，仅奔驰类高档小车就有 12 辆，另有豪宅数处，本人滞留香港已逾一年。A 银行 2 000 万元投资款及从其他地方引进的约两个亿的资金全被挪用，诈骗资金的目的至此暴露无遗。在这一情形下，A 银行领导决定选派得力信贷员专管 Z 公司投资事宜。

### 化解风险策略分析

常规清收，难度可想而知。A 银行信贷人员每天与 Z 公司职员一同上下班，偶尔能见上老总一面，但也是在门外秘书室的沙发上等了两个小时才轮上的。老总牢骚满腹，说些与还款有关无关的话，显然是“假大空”，又不得不态度诚恳；有时信贷员将对方的话头压制住，这时，老总便不说话，埋头打电话、接电话、掏耳朵，最终回一句“就这样”；信贷员也发过火，拍过桌子，但是，在两秒钟之内便被推到了公司的门外。与此相比，更令人称奇的是，公司的老总佩带手枪，有持枪证，保镖着警服，据称是二级警司。

常规清收非常艰难，在 1994 年下半年至 1995 年上半年，A 银行仅收回资金 290 万元，尚不足该等投资预测年利润的一半。按照这样的速度，本金永远无法收回，所欠利润则越积越多。常规清收的同时，A 银行开始从法律的角度审视投资项目，探讨化解投资风险的策略和更为有效的清收途径，广泛收集有关的资料、信息，如双方的合同、协议、公司的往来账户、资产分布情况、担保情况、公司负责人的活动情况、国家相关政策法规、深圳地方政策法规等。

当初，如果没有 B 银行汕尾办的担保，A 银行是不会在一个陌生的异地进行巨额投资的，但当 A 银行对有关基础资料分析后很快便发现，追索担保行几乎不可能，原因是该项担保无效。A 银行与 Z 公司签署的联营投资合同有保底条款，按 1990 年 11 月 12 日最高人民法院《关于审理联营合同纠纷案件若干问题的》的有关规定，保底条款应确认无效；而 1994 年 4 月 15 日最高人民法院《关于审理经济合

同纠纷案件有关保证的若干问题的规定》确认,主合同无效,保证合同无效,保证人不承担保证责任。在不能及时收回投资款的情况下,迅速采取策略化解或最大限度地降低投资款的风险,重构债权债务关系,成了当务之急。在这一指导思想下,A 银行确立了三条原则:

第一,汕尾办必须承担担保责任,而且是连带担保责任。落实了这一点,将来还款才有保证。事实证明,靠 Z 公司还款近似缘木求鱼、与虎谋皮。由汕尾办承担责任的更大好处是在其无力还款时,其总行将承担民事责任。

第二,A 银行不能同 Z 公司分担亏损,即使 A 银行不能取得保底条款中的利润,至少应获得本金及同期贷款利息、罚息。由于 1993 年的宏观调控,深圳房地产投资亏损是必然的,更重要的是,根本没法清算,投资项目名存实亡,无账无据。

第三,考虑到最终可能要以诉讼的方式解决整个问题,必须将本案的管辖权从当时被告所在地的人民法院,变更为 A 银行所在地的人民法院。司法上的地方保护主义,无论在当时还是现在,都是一个不争的事实。要让一个异地法院认同并努力实现 A 银行的权益(特别是蕴涵争议的权益)无疑是困难的,一旦诉诸法院,这将是关键中的关键。

### 债务重整计划

在化解投资风险策略三个原则的基础上,经反复论证,A 银行终于推出了债务重整计划,即重构在深圳投资基础上形成的债权关系,它包括相互支撑的两个方面。

债务重整计划的第一个方面是了断原合同关系,建立背后的合同关系。将双方共担风险的投资分红,变为由 Z 公司承担还款责任的普通债务,确定 B 银行汕尾办与 A 银行之间的关系。通过三方签署新的协议,重构 Z 公司、汕尾办与 A 银行之间的关系。

第二个方面是变 B 银行汕尾办的担保责任为直接还款责任。

分期分批将 Z 公司的债务转换为汕尾办的债务,其债务转换的资金由 A 银行提供,汕尾办通过向 A 银行借款帮助 Z 公司偿还债务。依据 1993 年 11 月 17 日最高人民法院《关于如何确认借款合同履行地问题的批复》,一旦酿成借款纠纷,则管辖权当然是 A 银行所在地的人民法院。

债务重整计划的提出,在当初大部分人看来,不亚于天方夜谭。Z 公司、汕尾办与 A 银行三方债权债务关系的重新架构,最终将以若干协议书这一书面形式表现并固定下来,协议书必须严格、合法、有效,并充分体现 A 银行的意图。协议书中各项意思的准确表达是债务重整计划的焦点,它将对 A 银行信贷人员的法律素养、文字技巧、公关能力和谈判水平的综合检测,是三方勇气和谋略较量的结果。

### 债务重整计划的实施

对债务重整计划的实施,A 银行是迂回进行的。其中协议书各项条款的草拟及协商充满曲折艰辛。论战略战术,大致可以算是三十六计中的“暗渡陈仓”。

#### 一、“暗渡陈仓”

1994 年 7 月,A 银行开始加大对 Z 公司、汕尾办催讨欠款的力度。当然,Z 公司、汕尾办照旧不能还款,于是二者被迫同 A 银行协商还款计划。A 银行要求签订一个三方协议,落实还款计划,汕尾办继续为 Z 公司偿还 A 银行债务承担连带担保责任。

在 Z 公司、汕尾办看来,尽管不打算还款,但重新拟制一个还款计划,等于是给了一个名正言顺的拖延还款的理由,不算是一件坏事。在 A 银行强大的逼债攻势下,经过数天的多次交锋,1994 年 8 月 21 日,三方在协议书上签字盖章,协议书生效。协议基于 A 银行的观点,首先,对原 Z 公司所欠债务进行了清算、确认,对分期分批还款的具体日期进行了落实。其时,Z 公司隐瞒挪用项目资金的事



实,双方直接依据原联营投资合同约定的利润进行推算,减去还款,以此确定 Z 公司所欠债务。还款期间,债务按月息 1.8%计息,逾期追加罚息 0.05%。协议书中强调以本次协议为准,原合同自然中断执行。这样 A 银行通过逼债制定还款计划——签署还款“协议书”——清算投资、债务确认——中断联营投资合同,终于达到了重构债权债务关系的第一个目的。

## 二、“移花接木”

1995 年 8 月开始,A 银行与 Z 公司、汕尾办磋商,希望分期分批将 Z 公司欠 A 银行债务转换为汕尾办欠 A 银行的债务。A 银行先后提出过三套以上的操作方案,汕尾办始终不肯正面作答;但汕尾办对这一做法的理解是 A 银行不再信任 Z 公司,要求同汕尾办直接打交道。其时,商业银行法刚刚实施不久,B 银行开始规范经营,取消了汕尾办等一批分支机构的二级法人资格,实行一级法人。汕尾办正在被清理整顿之中,A 银行抓住契机,声称将上访 B 银行总行,终于迫使汕尾办主要负责人同意第一批转换债务 600 万元,转换债务的资金由 A 银行拆出。

1995 年 11 月 4 日,A 银行信贷人员同 Z 公司经办人员一起到达汕尾市。第一天的食宿和交通工具是 Z 公司安排的。第二天进入实际操作时,Z 公司及汕尾办经办人员态度消极,A 银行信贷人员针锋相对,他们便不再负责 A 银行信贷人员的食宿和交通。到了第三天,Z 公司经办人员声称要先期返回深圳,把 A 银行信贷人员甩在汕尾市,但 A 银行毫不退让,并严肃告知 Z 公司经办人员:“你们走不走我们管不了,但我们绝不会走”。A 银行坚持两个原则不动摇:第一,事要办成;第二,确保资金安全。原先的设想是,A 银行的汇票须在收到对方汇票后方才交出,或同时交付,但具体操作中有一个时间差。近两年的交往,三方毫无信任可言,这个时间差很可能会导致 A 银行 600 万元资金的损失。A 银行深知其中的利害关系,如果失去这次债务转换机会,将对今后几千万元的债务清收产生重大