



信达金融风险研究丛书

守业? 创业!

SHOUYE CHUANGYE

中国信达资产管理股份有限公司 业务案例精选

主 编 侯建杭
副主编 王海军 唐圣玉



经济科学出版社

循迹金融风险研究丛书

守业？创业！

中国信达资产管理股份有限公司业务案例精选

主 编 侯建杭

副主编 王海军 唐圣玉

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

守业? 创业! 中国信达资产管理股份有限公司业务案例精选/
侯建杭主编. —北京: 经济科学出版社, 2012. 5
(信达金融风险研究丛书)
ISBN 978 - 7 - 5141 - 1841 - 4

I. ①守… II. ①侯… III. ①金融公司 - 国有资产 -
资产管理 - 案例 - 中国 IV. ①F832. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 076314 号

责任编辑: 段小青
责任校对: 苏小昭
版式设计: 代小卫
责任印制: 邱 天

守业? 创业!

中国信达资产管理股份有限公司业务案例精选

主 编 侯建杭

副主编 王海军 唐圣玉

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京汉德鼎印刷厂印刷

三河市华玉装订厂装订

710 × 1000 16 开 17.5 印张 300000 字

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1841 - 4 定价: 32.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

序

2011年，完成股份制改革的信达公司进入了转型发展和二次创业的重大变革时期。《守业？创业！》作为信达公司案例精选第七辑，呈现在大家面前。

2010年6月，信达公司改革试点方案获国务院批准，中国信达资产管理股份有限公司正式成立。改制以来，信达公司发生了深刻变化：在机构性质上，从有存续期的政策性机构转变为可持续发展的股份制公司；在业务功能上，从管理处置不良资产的专门机构转变为综合性经营的金融集团；在经营目标上，从完成回收任务转变为以经济效益为中心；在组织结构上，从组织结构单一的金融企业转变为总分制、母子制并存的金融集团。

改制以来，信达公司在治理结构、经营机制和业务发展方面也发生了显著变化。一是体制的转换。改制后，建立了“三会一层”治理框架，公司治理进一步规范。同时，根据国务院批复的改革试点实施方案的精神，积极推进引入战略投资者的各项工作，经过不懈努力，引入战略投资者如期完成。二是实力的增强。通过实施财务重组，注册资本从成立时的100亿元，增加到改制时点的251亿元，2011年末集团归属母公司所有者权益达到378亿元，引入战略投资者后，资本实力进一步增强。三是业务功能进一步完善，不良资产收购管理的业务范围由金融机构扩展到非金融机构，进一步增强了信达公司为实体经济发展服务的能力和市场竞争力。四是效益的提升。体制机制的转换，推动了经营业绩的大幅度提升。2011年新增不良资产收购和投资160亿元，新增受托资产484亿元。初步统计，集团合并口径归属于母公司所有者净利润达到68.3亿元，盈利能力在同业中继续保持领先。

回首信达公司的发展历史，就是一部辛勤创业的历史。伴随国家金融改革创新，信达公司应运而生，迎难而上，在应对国际金融危机、化解金融风险、

支持银行和国企改革的过程中，闯出了我国金融资产管理公司发展的新路子。经过 12 年艰苦创业，信达公司取得了骄人业绩，确立了行业领先地位，并在同业中率先进行改革试点，进入了转型发展和二次创业的新阶段。

二次创业，作为信达公司发展到新阶段的一次战略转型，作为发展过程中的一次历史性转变，要求我们在继承和发扬过去成功经验的基础上，牢牢把握转型发展的阶段性特征，深化对金融资产管理公司转型发展规律的认识，与时俱进，用新的发展思路、新的管理模式、新的工作方式方法，实现公司的跨越式发展。信达公司的转型不是“头痛医头、脚痛医脚”的局部改善，而是脱胎换骨的全方位改变；不是量变，是质变；不是小富即安的守业，而是不进则退的二次创业。

不同于一般国企改革脱困和国有银行改制上市，也不同于企业发展过程中的业务升级改造，金融资产管理公司的转型发展面临的困难和挑战更为复杂和艰巨。但同时，我们也要看到转型发展和二次创业的有利条件和面临的机遇。

一是与 12 年前初次创业不同，经过 10 多年的发展，信达公司逐渐确立了行业领先优势，为转型发展和二次创业奠定了坚实基础。

二是信达公司在同业率先进行改革试点，完成股份制改造并如期引入战略投资者，初步建立了现代企业的管理体制和运营机制，现代公司治理制度初步建立，管理水平不断提高，员工综合素质得到增强。随着战略投资者的引入，通过“引资、引制、引智”，为实现二次创业创造了有利条件。

三是通过新增收购和剩余政策性资产买断，为转型发展提供了重要物质条件。与其他金融机构不同，信达公司拥有较多债转股企业股权，其中多家企业属于能源、化工、材料等行业的重点企业，通过继续深化与这些企业的合作，促进其改善经营管理，推进改制发展，可以实现企业经营效益持续提升和股权价值最大化的双赢。从增量上来看，我国金融机构仍然存在一定规模的不良资产。随着经济结构调整，影响中长期信贷质量的风险因素不容忽视，非金融机构不良资产也在一定时期呈现上升态势。通过加大不良资产的日常收购管理和处置力度，可以使风险化解“常态化”，避免风险积聚和复杂化。2011 年，信达公司新增收购不良资产中，有相当部分来自于非金融机构。通过专业化手段盘活企业的不良资产，帮助企业解决实际问题，是信达公司服务和支持实体经济发展的具体体现。

四是在多年不良资产管理和问题金融机构风险处置过程中，信达公司具备了较为齐全的金融牌照，综合服务的功能优势逐渐显现。信达公司高度关注成

长型企业和转型国企的金融服务需求，通过发挥信达公司的网络、客户、风险控制和信托、租赁、资产管理等金融牌照优势，可为客户提供综合性金融解决方案。从问题机构风险处置来看，随着经济结构的调整和未来市场竞争的加剧，少数问题企业将被清算、关闭或托管经营，问题企业的市场化退出将成为常态。信达公司将发挥自身专业优势，通过为困难企业和问题机构提供应收账款管理、托管重组等综合解决方案，有效化解风险，促进社会的稳定健康发展。

五是从转型发展和二次创业的外部环境来看，尽管存在诸多风险和挑战，我国经济仍将保持持续稳步健康发展。金融市场规模持续扩张，金融改革不断深化，金融市场进一步开放，金融综合经营不断发展，金融监管不断强化，但潜在的金融风险可能增加。对于信达公司来说，这是重要的战略机遇，在优化经济结构、化解金融风险、促进国民经济健康发展中继续发挥积极作用。

站在改革发展的新起点，信达公司将以国务院改制试点批复有关精神为指导，围绕改革、创新、发展主线，以引战上市为重要推手，持续深化体制机制改革，通过二次创业，实现快速、健康、可持续发展，成为以不良资产经营为核心，以资产管理和金融服务为发展重点，国际化、综合化的金融集团。

在转型发展和二次创业过程中，及时进行案例总结和整理，能够推广经验、少走弯路，对开拓市场和业务、提高业务和管理水平、树立品牌形象发挥重要作用。本案例集收录 26 个业务案例，不仅展现了信达公司在不良资产管理业务方面的成果，而且反映了信达公司积极开拓市场，开发客户，培育新业务增长点的探索，记录了信达公司强化集团协同，发挥综合经营优势，形成合力为客户提供综合金融服务的过程。该案例集对于我国不良资产和金融资产管理公司理论研究及实务操作，都具有一定的指导和借鉴意义。

中国信达资产管理股份有限公司董事长

信建杭



前 言

2005 年以来，金融风险研究中心坚持整理案例，先后编辑出版了《沙子？金子！》、《枯树根？艺术品！》、《漫灌？滴灌！》、《战斗？战役！》、《救火队？消防队！》、《好银行？坏银行！》6 本资产管理案例集。

2011 年，金融风险研究中心围绕公司转型发展和二次创业主题，选择整理了 26 个来自信达公司总部相关部门、分公司、子公司的业务案例，汇集编纂成业务案例集《守业？创业！》。

与以往公司出版的案例集相比，本年度案例集具有以下三个特点：一是内容从不良资产收购、管理和处置，扩展到综合金融服务以及新业务和新客户的开拓；二是反映了信达公司在集团协同方面的初步探索与成果；三是体现了信达公司在商业化转型和发展过程中，传承以服务国家和社会为己任的责任感和使命感。

本业务案例集分为六篇：

——资产收购篇不仅体现了信达公司在金融不良资产收购方面的努力，而且体现了信达公司发挥改制后被赋予收购非金不良资产的功能，在丰富收购资产类型，创新企业服务思路方面的探索；

——资产经营篇展示了项目组珍惜资产资源，悉心涵养资源，充分发掘资产潜在价值和延伸价值，不断创新资产经营业务手段，丰富资产经营内涵，延伸资产经营业务链条，提高资产经营综合效益的专业能力；

——价值提升篇反映了项目组在资产经营过程中，树立价值管理的理念，着力提升债权资产和股权资产价值的实践；

——集团协同篇记录了信达公司在业务运作过程中，强化集团协同，发挥综合经营优势，形成合力为客户提供优质和高效综合金融服务的过程；

——客户开发篇揭示了信达公司以市场为导向，以客户为中心，整合和调动集团各种资源，培育和开发优质客户，为客户的资产重整、财务重组、投融资等需求提供综合性金融解决方案的尝试；

守业？创业！

——社会责任篇反映了信达公司在勇于创新，进行市场化开拓的同时，依然秉承勇于承担社会责任的传统，致力于经济效益和社会效益的统一，支持地方经济和社会发展，维护社会稳定的境界。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”。作为金融资产管理公司改革试点，信达公司已率先实施了商业化转型和股份制改造，完成了引战工作，站在了金融资产管理公司改革发展的新起点。

随着改制转型的不断深入，我们有理由相信，信达公司将在继承和发扬过去成功经验的基础上，开拓创新，谱写信达公司二次创业的新篇章。

金融风险研究中心编写组

目 录

资产收购篇

客户为本精诚服务 专业能力铸就共赢

华都农村商业银行不良资产解决案例	3
------------------------	---

创新非金债权收购 深化企业金融服务

安夏贸易有限公司等3户应收账款收购案例	15
---------------------------	----

策略报价成功竞标 把握时机高效处置

华发实业投资有限公司债权收购及处置案例	23
---------------------------	----

沙里淘金寻商机 锁定风险拓新局

新疆鑫通石油设备有限公司债权收购及处置案例	35
-----------------------------	----

资产经营篇

巧用策略显奇能 灵活设计促双赢

北京泰和集团商业性债转股案例	45
----------------------	----

把握关键深挖价值 涵养资产终获回报

锦晖食品进出口集团公司等2户债权重组案例	56
----------------------------	----

资产经营细耕耘 创业板上喜丰收

中国海健人造革有限公司债权处置案例	69
-------------------------	----

借道企业重组 实现股权价值

砾城煤业（集团）有限责任公司资产重组案例	78
----------------------------	----

价值提升篇

资产整合实现价值提升 股权运作助力企业重生

同发有色金属（集团）有限责任公司整合重组案例 89

资产重组谋发展 股权转让获双赢

占州煤业（集团）有限责任公司股权转让案例 102

坚持诉讼维权 借力市场获益

金乘控股有限责任公司担保债权处置案例 111

资产项目优带劣 集中处置见成效

开宁市承明煤炭集运站等136户债权资产包转让案例 119

巧施重组寻突破 以盘救盘谋共赢

花城市宏利房地产开发有限公司债务重组案例 128

集团协同篇

围绕主业精心运作 资产经营提升价值

鑫旺大商城资产运作案例 141

集团协同把握商机 资本市场长袖善舞

中国新锐新材料有限公司可转债投资案例 148

整合法律资源 推动资产处置

信达公司积案清理案例 155

协同发挥专业优势 合力提升价值空间

受托处置宏河大酒店案例 165

客户开发篇

从融资租赁到综合金融服务的跨越

陆程发展投资集团有限公司融资租赁案例 175

从闭门不见到紧握双手

越世股份有限公司等2户担保债权处置案例	184
---------------------------	-----

巧做加法 小股东有大作为

联乘矿业集团有限责任公司股权置换案例	198
--------------------------	-----

风物长宜放眼量 资产经营循势行

望强食品进出口（集团）公司以股抵债案例	206
---------------------------	-----

社 会 责 任 篇

巧运作深挖掘 枯树枝开新花

春江新江（集团）有限公司项目运作案例	217
--------------------------	-----

勇担责任赢广泛支持 经年磨砺达多方共赢

聚慧软件园有限公司债权处置案例	233
-----------------------	-----

致力高效创新 倾心服务企业

南泽投资有限责任公司售后回租案例	242
------------------------	-----

深挖银行资源拓展客户 协同高效服务创造佳绩

宁夏虹远金属有限公司融资租赁案例	250
------------------------	-----

落实政策责无旁贷 股权转让实现多赢

丰宇能源股份有限公司股权转让案例	256
------------------------	-----

后记	264
----------	-----

资产收购篇

信达公司改制转型后，不良资产主业需要维持一定的资产规模以实现可持续发展。与此同时，我国银行业通过改革和强化风险管控，实现了不良资产和不良资产率的双降，传统意义上的不良资产供给不足。为此，信达公司充分发挥改制后被赋予收购非金不良资产的功能，努力扩大资产来源，开拓主业市场空间，同时也创新了企业服务思路。

- 信达公司凭借创新方案和专业能力，中标华都农商行置换资产管理与处置受托项目。当相关资产挂牌交易未能如愿时，项目组及时提出包销解决方案，帮助客户成功解决了难题。同时，信达公司也获得了本息合计 119.27 亿元的资产，为可持续发展积累了资源。

- 信达公司创新思维，从优质债务人入手，逆向寻找企业不良债权。项目组通过收购债权人手上的不良债权，再与债务人进行债务重组，实现了债务人、债权人和信达公司的多赢局面。该项交易创新了交易模式和交易结构，为非金不良资产收购及处置积累了经验。

- 项目组通过科学决策收购了吉展银行对华发实业债权后，把握承担连带还款责任的环联成长资产重组的契机，上下联动，使债务人从开始的不理睬到最终归还全部本金，约一年时间就顺利完成处置，实现了商业化收购和处置的良好效益，显示了项目组良好的资产定价和资产处置能力。

- 信达公司注重与各商业银行广泛开展合作，为资产收购积累资源。当找到鑫通项目的潜在投资者并与相关银行深入沟通后，项目组首先通过投资者

预付保证金的方式，有效规避了后期挂牌转让的交易风险。其后，项目组收购建设银行对鑫通公司债权，并最终顺利实现挂牌出售，以“短平快”的高效操作实现了较好收益。



华都农村商业银行不良资产解决方案

客户为本精诚服务

专业能力铸就共赢

内容提要：2010 年底，信达公司以创新解决方案和专业管理能力，成功中标华都农商行置换资产管理与处置受托项目，涉及资产本金 89.39 亿元，本息合计 126.41 亿元。在挂牌交易未能如愿的情况下，信达公司以合理价格实现两次资产包销，成为近年国内不良资产市场上的最大交易，储备了不良资产资源，实现了多方共赢。

一 华都农商行定计加快发展，处置不良资产迫在眉睫

华都农村商业银行（以下简称“华都农商行”）是经国务院批准组建的股份制农村商业银行，于 2005 年改制成立，前身是已有五十多年发展历史的农村信用合作社。2010 年下半年，华都农商行为增强资本实力、改善资产和财务状况、满足监管要求并为上市做好准备，在大股东华都市国有资本经营管理中心（以下简称“华都国资”）的主导下，启动了增资扩股和置换不良资产工作，即由部分原有股东对其追加投资，同时引进部分新股东，增资扩股资金用于增加资本金和置换华都农商行不良资产，不良资产处置回收资金由股东赠予华都农商行。为此，增资扩股相关新老股东专门成立了华都农商行资产处置监督管理委员会（以下简称“监管委”），负责对增资扩股和置换资产工作进行决策。监管委下设办公室，由大股东代表及华都农商行资产保全部门人员组成，负责开展增资扩股和置换资产具体工作。

华都国资最初的设计方案拟分两步走：第一步，参与增资扩股的股东（含部分原有股东和新入股股东）出资，部分资金用于认购华都农商行股本，剩余

资金用于购买华都农商行不良资产；第二步，股东对收购的不良资产进行处置，回收资金赠与华都农商行。增资扩股工作初步定于 2010 年底前完成（见图 1）。

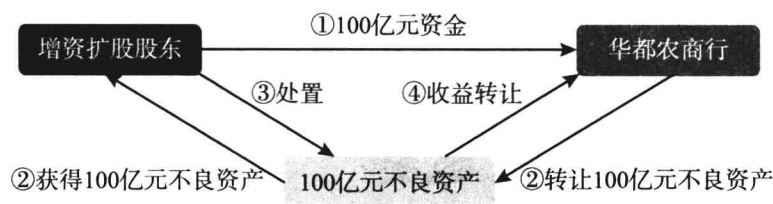


图 1 华都农商行增资扩股和置换不良资产最初方案

二 尽职调查，掌握华都农商行不良资产包情况

华都农商行资产包包括 2004 户、4186 笔不良贷款，本金 89.39 亿元，利息 37.02 亿元，本息合计 126.41 亿元，涉及华都农商行下属 24 家支行。经初步调查，项目组发现该资产包具有以下特点：一是小项目较多，同时资产集中度也较高；二是大部分主债务人经营状况不佳，偿债能力受到影响；三是资产包中绝大多数债权是有担保的债权，且担保有效的户数和金额占比较高，整体担保情况较好；四是主债权诉讼时效维护情况较好，时效丧失的比例较小；五是行业分布比较分散，其中制造业、批发零售业、农林牧渔业项目占比较大；六是抵债资产均为农村集体土地及相关权益，并以协议方式抵债，基本都存在被认定无效的风险，且基本未办理相应权证。

三 优化方案，献计献策顺势夺标

（一）为破迷局，创新设计

为作好增资扩股、置换不良资产、资产管理和处置，最终将处置收益赠与

华都农商行等一系列工作，华都国资作为监管委的代表，于2010年11月底至12月初向四家资产管理公司征求意见，寻求能够满足其时间、监管、税务、操作等多方面要求的解决方案。华都国资致信达公司领导，表达了希望寻求方案支持的愿望。信达公司领导高度重视，立即安排项目组接洽。

经过认真分析，项目组认为初定方案可能存在以下问题：一是股东的捐赠行为计入“资本公积”科目，不能帮助华都农商行改善盈利指标；二是华都农商行接受捐赠的资产须缴纳企业所得税；三是股东对不良资产处置后收益再赠与华都农商行的行为有可能被认定为不良资产没有真正转移而被追溯调整；四是股东作为联合体，其收购和处置华都农商行不良资产面临管理、处置和交易认定上的困难。

因此，项目组建议：在原方案基础上引入结构化交易，将增资扩股和不良资产处置两步一并完成，即增资扩股股东与资产管理公司共同出资购买华都农商行不良资产，由资产管理公司进行处置，以设立信托或收益分成的方式完成交易。股东投资可作为资本公积合理节税。

华都国资对此意见讨论后表示，尽管信达公司的方案更为合理，但原方案已报监管部门批准，不便再做更改，但是不良资产处置方案还可以进行完善。

关于资产处置，项目组认为增资扩股股东组成的联合体受让并处置华都农商行不良资产面临诸多难题：一是决策困难，联合体不是法人，资产由所有联合体成员共有，数千户资产的维护及处置均须成员一致同意；二是操作复杂，通知债务人、抵债资产过户、诉讼执行主体变更、时效维护等手续的办理，仅联合体成员签章就有很大的工作量；三是价值下降，由于联合体之间的复杂关系和存在无权计息等问题，联合体共有的资产对意向受让人尤其是资产管理公司的吸引力必将降低。若联合体委托华都农商行全权处理，且收益归华都农商行所有，又可能面临被认定为权益未实质转移的风险。

为保留华都农商行已获批准的方案架构，又能解决华都农商行不良资产处置的实际困难，项目组慎重研究后建议以民事信托的方式将华都农商行资产直接转让到资产管理公司名下，以充分利用资产管理公司的手段和相关政策，使不良资产处置效益最大化（见图2）。

该方案要点为：一是增资扩股股东的股份认购与不良资产置换互为前提条件，股东为实现股份认购的总投入包括股份认购价款和置换资产价款；二是增资扩股股东以民事信托的方式（作为信托的委托人），通过竞争选择专业的资产管理公司作为受托人，由受托人利用股东的资金，以受托人自身的名义，按

照本金的价格购买华都农商行置换资产，并按照委托人认可的方式进行管理和公开处置。

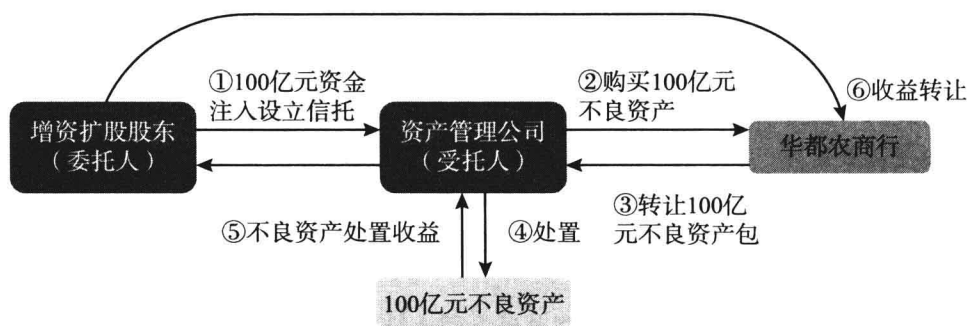


图2 项目组建议方案

该方案首次将民事信托的方式引入不良资产处置，其合法性、灵活性和实用性获得了华都农商行增资扩股股东特别是华都国资的高度认同。监管委以该方案作为基本交易条件向四家资产管理公司发送了公开竞争性谈判的邀请函。

（二）全力以赴，拔得头筹

信达公司收到公开竞争性谈判邀请函的时候，已经是2010年12月3日（周五）下午5点，而谈判时间定在周日下午。谈判标书以及一系列文件的准备时间还不到两天。客观而言，信达公司在此次公开竞标中并不占优势：一是信达公司此前与华都农商行及其股东接触不多；二是华都农商行以往的不良资产也主要出售给其他资产管理公司；三是前期已经有其他资产管理公司与华都农商行在人员、业务、股权等方面建立了更为密切的联系。但项目组并没有因此而放弃努力，而是调动各方力量，缜密分析客户需求，为客户量身定制方案。

项目组全力以赴，短短两天时间内，完成了外观精美、内容丰富的标书。标书除了包括监管委指定的内容外，还包括资产转让及交接、公告、民事信托、服务等后续各环节的协议及参考文本，特别是在报价环节上，运用“基本费+成功费”的方式，将信达公司资产处置回报与华都农商行增资扩股股