


# 向不良资产宣战

——中国银行山东省分行不良资产清收化解优秀案例选编

◎ 主编 张守川 



中國海洋大學出版社  
CHINA OCEAN UNIVERSITY PRESS

# 向不良资产宣战

——中国银行山东省分行不良资产清收化解优秀案例选编

张守川 主编



中国海洋大学出版社

· 青岛 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

向不良资产宣战: 中国银行山东省分行不良资产清  
收化解优秀案例选编 / 张守川主编. —青岛: 中国海  
洋大学出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-5670-1166-3

I. ①向… II. ①张… III. ①商业银行—信贷资金管  
理—研究—山东省 IV. ① F832. 752

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 112826 号

出版发行	中国海洋大学出版社	
社 址	青岛市香港东路 23 号	邮政编码 266071
出版人	杨立敏	
网 址	<a href="http://www.ouc-press.com">http://www.ouc-press.com</a>	
电子信箱	appletjp@163.com	
订购电话	0532-82032573 (传真)	
责任编辑	滕俊平	电 话 0532-85902342
印 制	青岛国彩印刷有限公司	
版 次	2016 年 5 月第 1 版	
印 次	2016 年 5 月第 1 次印刷	
成品尺寸	170 mm × 240 mm	
印 张	13. 75	
字 数	252 千	
定 价	29. 00 元	

# 编委会

主 编 张守川

副主编 窦德尹 于开强 刘焕竹 林 涛

统 稿 王月莹 杜玉洁

# 序 言

## PREFACE >>>

受多种因素影响,2014年下半年以来,山东省银行业不良资产(简称“不良”)大幅攀升,中国银行山东省分行授信资产质量出现“断崖式”下滑势头。进入2015年,资产质量问题更成为我行经营管理中的突出问题。能否有效解决这个问题关系到中国银行山东省分行(简称“省行”)的长远发展,也关系到1.7万名员工的切身利益。省行党委当机立断,把“资产质量攻坚战”列为“四大战役”之首,吹响了向不良资产宣战的号角。为此,我们在组织、机制、队伍等方面采取了一系列措施,在清收化解方式方法上进行了大胆创新。省行党委成员率先垂范,挂钩重点地区、重点项目,各相关业务部门绩效考核也与不良清收化解直接关联,各地分行集合精兵强将成立清收化解中心。全辖团结一心,攻坚克难,勇往直前,经过艰苦努力,圆满完成了总行下达的2015年度不良资产管控任务,打赢了当年的资产质量攻坚战。在这场战役中,涌现了一批可歌可泣的清收化解英雄和先进事迹,也积累了不少可圈可点的经典案例。

总行高度重视案例教学及其对业务实践的指导作用。2016年1月28日,在总行举办的“中国银行不良资产清收化解优秀案例评选总决赛”上,山东省分行“中澳集团”案例入选十大案例,并勇夺铜奖。1月31日晚省行工作会议期间,全行“不良资产控制及化解优胜单位”“清收尖兵”的代表通过视频形式,向全辖呈现了一场不良资产清收化解经典案例与经验分享的饕餮盛宴,引起清收战线同事们的强烈共鸣。我

行“中冶银河”案例也已成为具有影响力的经典之作,对目前山东某大型国有企业重组起到了积极的示范作用。

这些案例之所以能够成功,有以下几个共同点:

(1) 高度重视,加强领导。分行、支行党委高度重视不良清收化解工作,视之为生命工程,一把手和分管行长亲自抓,倾注心血,配备资源,倾斜政策。

(2) 措施得当,巧用心思。总行和省行指导员工对不良资产进行分层、分类管理,各行清收人员千辛万苦深入挖掘清收线索,创新思路,多措并举,巧抓痛点,抢抓时机,胆大心细,持之以恒,破解了一个又一个不良难题。

(3) 最重要的是百年中行的大格局与“担当社会责任,做最好银行”的战略和旗帜,以及“万事皆有解,关键是找到解决问题的钥匙”的思维和坚持,指引不良资产清收化解工作走向胜利。

为此,我们精选出 51 篇案例,编订成册,将 2015 年资产质量攻坚战再现与定格,给大家以借鉴与激励。2016 年资产质量形势依然严峻,资产质量攻坚战仍要坚持下去。但不管任务多么艰巨,有了这些优秀的案例和清收化解的经验,有了我们必胜的信心和顽强拼搏的韧劲以及脚踏实地的作风和吃苦吃亏甘于奉献的精神,我们坚信,在省行党委的正确领导下,经过全辖员工共同努力,一定能够打赢新的资产质量攻坚战!

张守川

2016 年 1 月

# 目 录

## CONTENTS >>>

### 不良资产清收化解优秀案例



勇于担当破坚冰 创新兑付解难题	
——ZA 集团债券违约风险化解案例·····	003
坚持不懈勇担当 齐心协力破难题	
——ZYYH 有限公司不良贷款化解案例·····	012
找准痛点 把握节点 为我所用	
——KRD 控股股份有限公司不良清收处置案例·····	018
顺势而为定策略 抢抓时机巧突破	
——CX 集团不良贷款清收案例·····	023
顶住压力逐步压缩总量 提高违约成本化解风险	
——山东 LM 机械设备有限公司潜在不良化解案例·····	028
不良清收 保全有道 守株待兔 现金清收	
——TA 市 BFT 经贸有限公司不良贷款清收案例·····	032
蛇打七寸击痛点 以诉促谈显成效	
——山东 KS 电子不良贷款化解案例·····	035
合力解困境 创新化不良	
——山东 MR 石化有限公司不良化解案例·····	039
巧抓痛点不放松 水滴石穿见真功	
——JH 房地产不良清收案例·····	043

敢字当头 持之以恒破解执行难题	
——HZJH 房地产开发有限公司不良贷款清收案例	047
解放思想拓思路 一户一策清不良	
——JSC 装饰有限公司不良贷款清收案例	050
创新思路觅蹊径 以诉促收结硕果	
——DY 公司不良贷款清收案例	054
山重水复艰辛追索 柳暗花明欣然清欠	
——A 公司不良贷款化解案例	057
勇于担当敢作为 全力以赴破难题	
——LY 市 HYSJ 不良清收案例	060
寒冰不能断流水 枯木也会再逢春	
——TC 贸易有限公司不良贷款清收案例	063
上下联动 步步为营 情法并用 巧解不良	
——RZ 分行 A 公司不良贷款化解案例	068
敢为人先 保全债权	
——RCJY 藻业有限公司不良清收案例	072
抓准突破点 打好“歼灭战”	
——ZR 实业有限公司不良授信清收案例	077
咬定青山不放松 柳暗花明彰真功	
——LT 化工有限公司不良贷款化解案例	081
滟滟连波千万里 中流击水铸潮平	
——山东 BH 集团流动性风险化解案例	085
未雨绸缪控不良 主动“揭疤”化风险	
——山东 HL 车轮股份有限公司潜在不良化解案例	089
千辛万苦查实情 千方百计巧清收	
——HZ 市 B 小额贷款公司不良贷款清收案例	093
多措并举 分类化解 全力清收商户贷不良	
——GM 支行商户贷不良清收经验介绍	098
千方百计寻找车辆 顺利执行实现清收	
——TA 市汽车贷款已核销呆账清收案例	102
强化预警 因势利导 确保不良资产防患于未然	
——JN 分行潜在不良化解经验介绍	105



巧借力 提效率 有效化解零售不良

——LY 分行利用公证执行化解零售不良经验介绍 ..... 109

## 2015 年度不良资产控制及化解优胜单位经验分享



把好风险控制关 筑牢发展“生命线” 为业务持续健康发展保驾护航

——JN 分行不良控制工作情况汇报 ..... 115

坚守底线 多措并举 全力打好资产质量攻坚战

——BZ 分行不良资产攻坚情况汇报 ..... 118

攻坚克难破坚冰 多措并举化不良

——DY 分行不良控制及化解先进事迹 ..... 123

立足科学发展 坚守风险底线

——WH 分行不良管控情况汇报 ..... 126

强化战略执行 坚决打赢资产质量攻坚战

——WF 分行不良化解情况汇报 ..... 129

长风破浪会有时 奋力攻坚树新篇

——ZB 分行不良化解情况汇报 ..... 132

创新思路 砥砺前行

——QD 市北支行不良化解情况汇报 ..... 136

“严”字当头 “稳”中取胜

——QD 李沧支行资产质量管控情况汇报 ..... 139

行稳方能致远 守土必须尽责

——LX 支行不良风险管控情况汇报 ..... 142

理清思路 分类推进 不良化解见成效

——QD 西海岸新区分行不良化解经验介绍 ..... 145

## 2015 年度山东省分行清收尖兵先进事迹



捕捉企业痛点 合力铸就成功

——清收尖兵 LC 分行王晓峰先进事迹 ..... 149

沉心聚力抓清收 持之以恒不言弃	
——WH分行个人贷款清收尖兵姜忠林事迹·····	154
坚韧不拔抓清收 因户施策化不良	
——清收尖兵WF分行杨建波先进事迹·····	158
牢记使命 忠诚履职	
——清收尖兵TA分行张桂浩同志先进事迹·····	162
敢于跨洋破浪搏击 破解无单放货难题	
——清收尖兵RZ分行卢军先进事迹·····	166
群策清收聚合力 找准“钥匙”巧破局	
——清收尖兵省行清收中心薛洪年先进事迹·····	171
发挥法律特长 勇做清收尖兵	
——清收尖兵HZ分行赵来钦先进事迹·····	175
信心加决心是不良化解的制胜法宝	
——清收尖兵市北支行刘健先进事迹·····	178
敢于担当 实现清收化解的自我超越	
——清收尖兵QD浮山所支行行长郑晓英先进事迹·····	181
专业素质过硬 清收化解建功	
——省行级清收尖兵扈波先进事迹·····	184
执着催收路 一腔中行情	
——清收尖兵DY分行朱国胜先进事迹·····	187
只要坚持,梦想总是会实现的	
——清收尖兵YT分行王涛先进事迹·····	190
掌握信息源 联动化风险	
——清收尖兵JN分行张艳梅事迹·····	194
勇于担当 迎难而上 不良清收化解中敢于亮剑	
——清收尖兵HZ分行杨海军先进事迹·····	198
攻坚克难 为实现“双降”目标不懈努力	
——清收尖兵JZ支行孙黎刚先进事迹·····	201
后 记·····	204



# 不良资产清收化解优秀案例





# 勇于担当破坚冰 创新兑付解难题

## ——ZA 集团债券违约风险化解案例

### 内容摘要

ZA 控股集团有限公司(以下简称“ZA 集团”)2015 年 4 月 17 日发生第一笔贷款逾期,4 月 20 日全面欠息,5 月 11 日收到破产裁定,而我行为其承销的短期融资券将于 6 月 12 日到期,危机骤然爆发,分行操作空间极为有限。面对声誉风险、信用风险、合规风险叠加的突发性短融兑付危机,总行、省行、市行、县行四级联动,风险、公司、投行、法律、执行等多部门配合,集众人智慧,走依法合规和专业化的道路,最终找到化解难题的钥匙,促成当地政府转变观念,全额出资垫付到期债券,不仅以最佳方式化解了危机,还密切了政银关系,实现多方共赢。

### 引子

#### (一) 深夜召开的四地视频会议

2015 年 5 月 12 日 22:30,总行紧急召开视频会议,连通北京(总行)、菏泽(省行陶行长在此调研)、青岛(山东省分行)、DZ 市(二级分行)四地,研究 ZA 集团破产风险、部署 2 亿元短期融资券兑付风险化解工作。

## （二）明星企业，耀眼光环

ZA 集团是山东省 DZ 市的一家民营企业，从事肉鸭养殖和鸭肉深加工，综合生产加工能力全国第一，拥有 6 项欧盟的出口认证，是国家农业产业化重点龙头企业。

那么，这样一家明星企业，也会破产吗？

### 一、风险突发，明星企业也会破产吗

#### （一）争相授信，突遇破产

原来，正是因为它在当地是一家龙头企业，26 家银行争相授信，授信和债券余额高达 22.87 亿元(表 1)。其中我行表内授信 4000 万元，并于 2014 年 6 月为企业发行了一笔 2 亿元的短期融资券，到期日是 2015 年 6 月 12 日；广发银行于 2015 年 4 月为 ZA 集团发行非公开定向债务融资工具(PPN)，注册总额度 6 亿元，发行金额 1 亿元。

表 1 ZA 集团债务情况

债务类别	金融机构(家)	债务金额(亿元)
银行授信	26	19.87
银行间市场债券	2	3
合计	26	22.87

但是也正是由于企业过度融资、盲目扩张、经营不善，它的风险不断积累，在 2015 年上半年资金出现紧张，4 月 17 日出现第一笔逾期，20 日出现全面欠息。让我们没有想到的是，4 月 30 日，所在地县财政局申请对企业进行破产清算，更让我们感到意外的是，DZ 市法院予以受理，并且刚过完“五一”就下达了关于 ZA 集团破产清算的裁定！

短融的兑付危机一触即发！

#### （二）影响重大，困难重重

短融金额虽然只有 2 亿元，但它的影响可能要远超 2 亿元不良贷款！因为根据人民银行交易商协会有关规定，中行作为承销人，收到企业的破产裁定，必须在 2 个工作日内对外公告，并宣布短融违约！这将成为银行间市场首单违约！国内银行都在飙着劲儿，想尽一切办法，哪怕用数倍的贷款垫付，也不希望这种情况发生。我行短融对接的 98 个投资者也有可能到中行讨要说

法,而且全国银行间市场这个时候也正处于培育之中,人民银行和交易商协会也不希望看到银行间市场系统性风险发生,给总行相关部门非常大的压力;同时,DZ市在山东省也是一个经济相对落后的地方,如果ZA涉及的75亿元担保圈再被引爆,8000名职工、5000名鸭农走上街头,后果将不堪设想!

此时我们面临的困境:一是企业情况不明,涉嫌逃债。企业一季度报表负债仅22.62亿元,4月份申请破产时负债则变成58.78亿元(增加的主要为对关联企业的其他应付款等往来款项),财务状况变化巨大。企业认定在没有打破债券刚兑的形势下,银行必定会兑付,正可借机甩掉债务。因此,企业对银行敷衍应付、极不配合,我行难以摸清企业真实情况。二是当地县市政府并未意识到该事件对地方金融环境和金融秩序的巨大破坏力,认为这是市场行为和中行自己的事情,与政府无关。三是缺乏优秀经验借鉴,化解过程摸索前行。同业处理此类事件的惯用手段是寻找承接企业,并为其新增贷款,用来偿还违约企业债务。但采用该做法很可能产生更大的不良风险,而国内鲜有其他更好的途径,更无政府全额垫付的先例,只能另辟蹊径、创新突围。

而最大的困境是,此时离交易商协会要求的公告期限只有2天,离最终兑付只有30天,时间异常紧迫,怎么办?

### (三) 确定目标,明晰策略

时间不等人。总行视频会后,陶行长当即连夜召开紧急会议,表示我们要认真落实总行部署,坚决避免首单违约事件的发生,同时要依法合规,力争实现各方共赢;立即成立了以陶行长为组长的紧急应对工作组,从省行抽调、风险、金融市场、授信执行、法规等部门专家,组成工作组,兵分五路,迅速进入应急工作状态。

同时,我们经过分析认为,企业破产的理由是不充分的,里面肯定是有问题的,而要实现短融的如期兑付,首先就是要撤回法院的破产清算裁定。

那么,在依法治国的大环境下,法院破产裁定能够在2天内撤回吗?

## 二、法理之争,破产裁定能够依法撤回吗

### (一) 法律论证,寻找突破

我们立即组织法律部门和律师,专门研究论证依法撤回破产裁定的可行性和合规性。经过研究我们发现,虽然根据《破产法》,破产裁定是不可逆的,但是可以从民事诉讼法上找到突破口。

## （二）高层沟通，政府协调

5月13日，陶行长立即赶到济南向省政府汇报，5月14日凌晨2点，工作组一行赶赴DZ市，拜会市委市政府主要领导；总行也及时向中国人民银行做了汇报，总行领导在5月14日上午赶到济南，向省政府做进一步的汇报。省政府对此也高度重视，当天下午2点半就召开省长紧急协调会，省公检法、金融办、法制办、人民银行、银监局、DZ市政府、DZ市法院和中国银行参加了会议。

## （三）法理之争，峰回路转

会议的焦点是“破产裁定能否依法撤回”。一开始，政府认为这是企业和银行之间的事，政府不应干预；而且根据我国《破产法》，破产一旦启动，程序不可逆。我行据理力争，ZA集团不具备破产条件，有逃废债嫌疑，政府和司法应维护公平正义，中国银行愿意也有诚意来解决这个问题，关键是法院要撤回这个破产裁定，而且如果不撤回，受到影响的不光是中行，银行间市场的系统性风险、山东地区的区域风险都可能发生，后果十分严重；如果不撤回，中行想拿钱来救也不可能了！

时间一分一秒过去了，会议从下午2点半开到5点多，仍然没有答案，这时离交易商协会限定的公告时间只有3个小时了！总行有关部门还在中国人民银行焦急地等待消息。

休会期间，省金融办、DZ市政府和中行专门开了个小会，研究如何依法撤回破产裁定。DZ市政府提出既然中行想撤回，那么就由中行向法院申请撤回，恰在此时，我们法律部门反馈了历时1天半的论证结果：解铃还须系铃人，从民事诉讼法的角度，如果由破产申请人向法院提出撤诉申请，“民不举，官不究”，法院就可以依法撤回破产裁定。这一想法得到了省高院、法制办的认同，会议议定按此办理！

5月14日20:30，在交易商协会要求的最后时刻，DZ市中级人民法院依据《民事诉讼法》第一百五十四条第一款第（五）项之规定，撤回了ZA集团的破产裁定，这为危机的解决赢得了宝贵的28天的时间。

在破产裁定依法撤回之后，我们还没来得及松口气，各方真正的博弈开始了。那么，谁会是谁最后的赢家？



### 三、多方博弈，谁是最后的赢家

#### （一）裁定撤回，博弈开始

企业认为，即使破产裁定被驳回，企业也没有钱也不愿意拿钱兑付 2 亿元短融。政府认为已经尽了最大的努力，帮中行协调撤回了破产裁定，剩下的就是银行和企业之间的事了。中行站在自身的角度，认为既然企业不具备破产条件，破产裁定被撤回，首先应由企业拿钱兑付；退一步说，即使需要通过中行授信解决，也需要企业的配合，但是企业不配合，而政府特别是基层政府，开始时配合意愿也极低。

#### （二）摸排企业，掌握实情

所以，当我们工作组来到 ZA 集团时，企业人员把我们引进会议室，倒上茶水后，借口会计已经辞职，无法提供财务报表等相关材料就走开了，再找就找不到人了。我们工作组成员希望与所在县主要领导沟通的时候，该县县委书记说：“我在北京，你找县长。”我们说：“您在北京，那我们就赶到北京。”他接着又说：“我晚上有重要接待活动，第二天一早飞南方，你找县长。”我们联系了县长，县长说：“我晚上有重要接待活动，你找副县长。”

在此情况下，我们工作组迅速转换思路，以掌握第一手资料为突破口，深入企业，逐个厂区、逐个养殖场核实资产，积极协调县政府相关部门取得企业相关资产信息。经过艰苦摸排，工作组基本摸清了企业的情况，确实发现以前了解的 ZA 集团情况只是冰山一角，我们发现 ZA 集团有一个拥有 6 项欧盟认证的公司，存在并购价值。同时，发现 ZA 内部管理混乱，拥有 72 户关联企业、37 亿元关联借款；并且涉及当地 75 亿元担保圈，一旦引爆，后果不堪设想。

#### （三）拟订方案，专业论证

我们集合公司、风险、投行和法规等各方专业人员，在全盘考虑合规的前提下，通过专业的调查、分析和谈判，围绕多种化解途径，对当地企业进行摸排与洽谈，针对可能遇到的多种情形，迅速拟订了 ZA 偿付、并购兑付、第三方企业代付等多套方案，并就方案与市县两级政府积极沟通。正当这时，DZ 市政府则提出了“GS 方案”，GS 是当地另一家民营企业，与 ZA 互保。政府的想法是中国银行给 GS 提供授信，由 GS 收购 ZA 子公司，完成兑付，既能解决 ZA 的问题，又能解决 GS 的问题，可谓一举两得。中行的担忧是，GS 也是一