



信达金融风险研究丛书

中行 建行

主 编 田国立
副主编 王海军 曲和磊

不良资产商业化剥离纪实



经济科学出版社

循 迹 金 融 风 险 研 究 丛 书

中行、建行不良资产商业化剥离纪实

主 编 田国立

副主编 王海军 曲和磊

经济科学出版社

责任编辑：于 源

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

中行、建行不良资产商业化剥离纪实

主 编 田国立

副主编 王海军 曲和磊

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京富达印刷厂印刷

河北三河德利装订厂装订

760×960 16 开 18.75 印张 320000 字

2006 年 3 月第一版 2006 年 3 月第一次印刷

印数：0001—3100 册

ISBN 7-5058-5341-4/F·4606 定价：33.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



田国立总裁在中行、建行签约仪式上讲话



中行-信达可疑类资产签约仪式



建行-信达可疑类资产签约仪式



中标后信达团队开怀庆祝



首个资产包——“天津房地产包”的批发



信达向东方公司批发资产签约仪式



许志超在资产批发签约仪式上讲话



中外媒体的相关报道



序

《中行、建行不良资产商业化剥离纪实》终于出版面世了，翻读内容，让人不禁又回想起 2004 年那段公司上下团结用心、勤奋工作的日日夜夜。

中行、建行的不良资产竞标、投标、接收是 2004 年中国金融业的一件大事，也是信达公司参与最重要工作，从总公司到办事处，投入了大量人力，许多人在这一过程中，完成了对商业化的再认识，也完成了个人性格的重新塑造。竞标成功不仅对信达公司员工的士气有了很大的提升，更重要地，在一个重要转折点凝聚了队伍，检验了信达公司的实力。

“细节决定成败”这句话，在信达公司对中、建行不良资产的竞标、投标中表现尤其明显。从可疑类贷款调查、评估、投标方案、投标报价、标书准备、演讲材料等所有细节都经过仔细推敲，我在各个场合经常提及的标书的印刷就是决定成败的细节。2004 年 6 月 20 日是星期天，标书制作最后一道“工序”是内容核对，陈维中、高冠江、吴松云三个人晚上 9 点多钟才完成，这之后，标书由专人送往印刷厂，送到负责监管印刷的贾放手上，这时候的印刷厂本来是该休息的时间。为了使标书便于阅读，贾放决定对重要内容使用铜版纸。当时，印刷厂一方面连夜进货，另一方面先印刷出部分标书保证投标，铜版纸标书是在深夜 3 点多钟完成的。我从会议室出来就直奔印刷厂，在印刷厂坚守到深夜 3 点钟，直到看到印刷清样才离开。早晨，一夜没休息的吴凌又顶着雷雨将标书送到投标现场，交到了评标委员会的手中……这一系列的运作环节，缺了任何一环都不行，谁马虎一点都不行。但是，信达的战斗力就在这里体现了，人人兢兢业业、人人忠于职守，所以，竞标成功不是偶然的。

过去 6 年来四家资产管理公司在处置不良资产方面积累了丰富的经验，此次商业化剥离说明资产管理公司得到社会认可。事实上经过中行、建行不良资产剥离后，中国工商银行也向四家资产管理公司进行了招标剥离。受三家国有银行的

成功剥离的影响，股份制银行也开始向四家资产管理公司剥离不良资产如广东发展银行，这种剥离一方面说明资产管理公司得到银行界的认可，向资产管理公司剥离可以提高处置回收率；另一方面也说明中国资本市场越来越完善，专业分工越来越细。

经过剥离，中行、建行两行不良资产率大幅下降，接近国际银行水平。中国建设银行进行了股份制改造，引进了美国美洲银行作为战略投资者，并成功地在香港联交所上市，股市表现良好。中国银行同样进行了股份制改造，并引进了苏格兰银行作为战略投资者，上市只是时间问题。近期中国工商银行也完成了股份制改造，四大国有银行改制顺利。

银行改制的顺利有赖于不良资产的成功剥离，而这也是资产管理公司对银行改制的贡献。对资产管理公司而言，由于2006年后政策性业务将完成，参与银行不良资产剥离只是商业化转型的开始。目前四家资产管理公司正在进行商业化转型的战略研究，国家有关部门也在考虑资产管理公司下一步的生存问题。这也是中国完成国有商业银行改制后，面临的另一个重要的金融改革关键。

四家资产管理公司成立5年多来，发挥了积极作用。通过剥离不良贷款改善了国有银行资产质量和财务状况，为国有银行改制创造了条件；通过债转股，直接减轻了一批国有大中型企业的财务负担，推动了国企的改革进程；通过运用多种市场化重组方式，促进了社会资源的优化配置和国民经济结构的战略性调整；通过依法起诉和追债等方式，推动了社会信用意识的增强和法制建设；锻炼和培养了一支专门从事不良资产处置的专业化队伍。

自2004年起，国家对资产公司实行了资产处置回收目标责任制，准许开办三项新业务，并对中行、建行、交行三行可疑类贷款采取了市场化剥离方式，这些措施虽然加快了资产公司向商业化转型的进程，但是资产公司现行按政策性需要建立的管理体制仍然难以适应目前商业化发展的需要，几个深层次的体制性和机制性问题日益突出。一是损失风险过度集中于国家。资产管理公司属于高风险行业，不良资产处置业务是高风险业务，存在着极大的经营风险。由于不良资产处置市场化程度不高以及定价的困难，不良资产处置过程中极易产生道德风险。如果继续维持资产管理公司国有独资性质，实际上仍然是由国家独自承担上述风险，不利于风险分散化和减轻国家负担。二是缺乏市场化的约束和监督机制，提高了国家行政监管成本。目前资产管理公司内部法人治理结构不完善，缺乏内生的自我约束机制，市场应有的监督作用也难以正常发挥。因此对资产公司的监督

和制约，更多的是依靠国家行政监管。随着金融改革的深化，特别是不良资产处置市场化的发展和资产管理公司自身商业化转型，如果继续维持现行体制，资产管理公司将无法建立起内生的自我约束机制，也无法充分发挥外部市场的监督作用。主要依靠行政的监管和检查，既影响了监管的有效性和时效性，增加了国家监管成本；也不利于资产管理公司的健康发展。三是资产管理公司可持续发展的问題仍然没有根本解决。目前资产管理公司商业化业务比重越来越大，但在现行体制下，资产管理公司无法摆脱“亏损”的经营状况，也难以成为真正的市场主体。继续维持资产管理公司国有独资性质下的现行管理体制，不利于资产管理公司形成自负盈亏的良性循环和商业化的可持续发展。

要根本解决上述问题，必由之路是对资产管理公司引入战略投资者实行股份制改造，通过建立多元化的股东结构，分散原由国家独自承担的风险；通过规范的法人治理结构和市场监督机制，防范资产处置中的道德风险和降低国家监管成本；通过建立现代企业制度和实行规范化的管理制度，促进资产公司可持续健康发展。

信达公司作为中国第一家资产管理公司，进行重组改制的条件基本具备，时机已经成熟。一是优良的业绩。在财政部对资产管理公司多项综合性指标统计中，信达公司连续多年保持同业领先。截至2004年底，信达公司资产处置进度达到67.6%，债权资产现金回收率达到27.8%，现金回收费用率仅为5.5%，资产净收益率为31.1%。二是一流的专业化队伍。在资产处置工作中，特别是通过资产重组、债转股、资产证券化、批发处置等重要业务，已经培养和锻炼了一支富于开拓创新精神、具备多种从业资质、精通资产处置技术、积累丰富实践经验的职业化员工队伍。三是较完善的内控管理。建立了一整套资产处置和内控管理制度；开发并应用了集财务数据、业务数据、统计数据为一体的“三合一”计算机信息管理系统，提供了现代化高效率管理的技术支持。四是已形成商业化业务为主导的业务格局。在2004年商业化收购交通银行不良贷款和竞标收购中行、建行两行可疑类贷款及2005年工行不良贷款之后，信达公司接管不良资产已覆盖工行、建行、开行、中行、交行等几家大银行，商业化业务总量已经超过政策性业务。信达公司不仅是惟一具有批发功能的资产管理公司，而且商业化业务比重也远高于其他资产公司。

“以信为本，以达为用”，是信达作为金融服务商所倡导的价值观，也是信达公司在国际国内金融市场的立足之本。处置不良资产是我国金融业改革和发展的

核心问题，中国信达资产管理公司的成立就是为了解决这一核心问题。成绩只属于昨天，而明天还有更多的工作要做，要面对更多的挑战，在向商业化转型的过程中，我们还需要做很多扎实具体的工作，不仅要有心理准备，更要有实在的技能储备，经验的传播、讲述、学习，在这一过程中怎么强调也不过分。



中国信达资产管理公司总裁

写在前面的话

假如在搜索引擎 google 的关键字索引中键入“中行 + 建行 + 不良资产 + 剥离”，将出现 37000 多个网页，这么多的新闻、评论表明 2004 年这两家国有商业银行的不良资产剥离工作是多么的引人关注。确实，无论是中行、建行降低高企的不良资产率以此推进股份制改造，还是国有商业银行不良资产二次剥离的方式，甚至四大资产管理公司今后的地位与命运……这一切都将围绕中、建行一笔总额达 2787 亿元的不良贷款的整体拍卖来展开。

2003 年末，中行有高达 3517.14 亿元的不良贷款和 16.29% 的不良率；而建行，甚至在 2004 年一季度还出现了不良贷款“双降”放缓。中行、建行两大银行作为国有独资银行，在政府政策鼎力支持下完成第二次不良资产剥离，等于表明中央财政将通过放弃数千亿元权益，为国有商业银行的历史坏账“埋单”，同时也是中央继发行特别国债补充国有商业银行资本金、动用 450 亿美元外汇储备等举措之后的又一次巨额投入。

经过 5 年的发展第二次不良资产剥离已经是商业化的市场行为，与 1999 年比较可疑类贷款的剥离不仅关系到国有商业银行的股份制改造与治理结构的建立，而且还关系着四家公司中谁能拿到新的业务新资源。对于四大金融资产管理公司而言，如果能在本次招标中成功胜出，中标者将成为中国金融史上第一家不良资产批发商。按照业内公认的运作规律，不良资产的批发处置比零售处置更加节省成本，且处置速度更快。因此，每一家资产管理公司都希望自己能成为一级批发商。

本书内容主要就是关于本次商业化不良资产剥离、招标过程的描述。书中内容分为八章，包括可疑类贷款剥离方案、中行、建行可疑类贷款竞标过程、交接协议和方案、可疑类贷款的交接、接受后管理、办事处层面的资产接收、可疑类贷款的批发、本次剥离的评价等方面。从中国宏观金融体系重组的大背景讲起，

简略概述了不良资产的形成背景和国内最早政策性剥离的情况。随后，详细阐述了中行、建行本次市场化剥离的背景，以及中国信达资产管理公司参与中、建行招标并顺利中标的整个过程。整个纪实详细描述了中行、建行招标，四家金融资产管理公司竞标，以及信达资产管理公司最后中标并完成资产接收的过程，对人、物、事以及相关资产管理、评价、处置技术均有仔细的描述。

当时只是寻常事，至今思来倍有情。2005年9月27日，中国建设银行股份有限公司已经成功在香港挂牌，而中行、建行的商业化不良资产剥离招标过程也将作为历史留在中国金融改革的历史长卷中。藉第一次国有银行通过商业化方式剥离不良资产的机遇，中国信达资产管理公司也通过这次中标成为中国金融史上第一家不良资产批发商，作为信达资产管理公司中亲身经历这一过程的参与者，我们力求个人真实体会出发，用看身边人、做手中事的“口述”方法，通过自己的思考、描述、评论，全面展示中国金融领域日新月异的改革风貌和信达资产管理公司员工认真细致的精神面貌。

目 录

第一章 可疑类贷款剥离方案	1
第一节 不良资产形成四阶段及其产生原因	1
第二节 政府化解措施及资产管理公司的设立	13
第三节 股份制改造与可疑类贷款剥离	28
第四节 可疑类贷款剥离的意义	34
第二章 中行、建行可疑类贷款竞标过程	41
第一节 针对标的物的估价	42
第二节 信达公司的“三合一”系统	51
第三节 投标报价	53
第四节 标书的写作过程	57
第五节 四家资产管理公司的竞标	59
第六节 中标对不良资产市场产生的影响及评价	62
第三章 可疑类贷款交接协议和方案	71
第一节 责任状	71
第二节 可疑类贷款转让协议	72
第三节 可疑类贷款交接方案	76
第四节 交接方案评价	90

第四章 可疑类贷款的交接	105
第一节 确立交接组织机构、明确交接要求	107
第二节 查看项目档案与核对、确认资产	111
第三节 债权转让协议的签订、档案移交和债权转让公告	134
第四节 权利主体变更、法律文件的承继	139
第五节 接收资产的收尾工作	141
第六节 中行、建行资产接收评价	144
第七节 代表性的案例	146
第五章 可疑类贷款接收后的管理	194
第一节 中行、建行可疑类贷款基本情况分析	195
第二节 可疑类贷款日常管理	198
第三节 可疑类贷款的整理分析	211
第四节 信达公司自查与银监会检查	213
第五节 接收后的管理与处置准备	216
第六章 办事处资产交接与管理	218
第一节 南京办事处接收与整理分析	218
第二节 济南办事处交接和管理	229
第三节 沈阳办事处交接和管理	234
第四节 广州办资产交接与管理	238
第七章 中行、建行可疑类贷款的批发	251
第一节 针对所接收资产的批发处置	251
第二节 批发处置试水	264
第三节 建行可疑类贷款批发	274

第八章 中行、建行可疑类贷款剥离的评价	277
后 记	280

表格目录

表 1-1	1999~2004 年全社会金融机构借款情况	3
表 1-2	不良资产产生的四个阶段	4
表 1-3	不良资产产生的客观原因	6
表 1-4	不良资产的行业分布	11
表 1-5	各国资产管理公司处置不良贷款的方式	20
表 1-6	四家资产管理公司资产处置情况	21
表 1-7	中外银行不良资产率、资本充足率比较	30
表 1-8	可疑类贷款批发公司评标标准	34
表 2-1	费用成本表的前后比较	55
表 2-2	批发处置的几种类型	56
表 2-3	可疑类贷款批发资产公司招标会日程	60
表 2-4	近三年的资产、财务、负债状况	64
表 2-5	调整后情况	65
表 4-1	关联企业情况	147
表 4-2	抵押情况	147
表 4-3	企业贷款情况	151
表 5-1	2004 年信达公司接收资产总体情况	195
表 5-2	中行可疑类贷款的基本特征	197
表 5-3	建行可疑类贷款情况	197
表 5-4	建行建账表	200
表 5-5	检查发现及改正的问题	215