



信达金融风险研究丛书

救火队? 消防队!

JIUHOUDUI

XIAOFANGDUI

中国信达资产管理公司
资产管理案例精选

主 编 田国立
副主编 王海军 唐圣玉



经济科学出版社

循迹金融风险防范丛书

救火队？消防队！

中国信达资产管理公司资产管理案例精选

主 编 田国立

副主编 王海军 唐圣玉

经济科学出版社

责任编辑：于 源
责任校对：徐领弟
版式设计：代小卫
技术编辑：邱 天

图书在版编目（CIP）数据

救火队？消防队！：中国信达资产管理公司资产管理案例
精选/田国立主编. —北京：经济科学出版社，2010.2
（信达金融风险研究丛书）

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9049 - 7

I. ①救… II. ①田… 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（2010）第 016966 号

救火队？消防队！

中国信达资产管理公司资产管理案例精选

主 编 田国立

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：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天宇星印刷厂印刷

德利装订厂装订

787 × 1092 16 开 19.75 印张 320000 字

2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9049 - 7 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）



序

2009 年是不同寻常的一年。在各国政府大规模刺激政策的推动下，全球经济触底回升。在及时有力的刺激政策下，我国经济成功抵御了全球金融危机的冲击，并率先复苏。在此期间，信达公司迎来了十周年庆典，各项业务健康发展，改制工作全面启动。值此之际，《救火队？消防队！》作为信达公司资产管理案例精选第五辑，呈现在大家面前。

在过去的十余年里，我国先后经历了两次国际金融危机的考验。亚洲金融危机爆发后，我国国有企业大面积陷入经营困境，国有银行不良资产剧增，对银行信用乃至国家信用产生了不利影响，并直接威胁到国民经济和金融体系的稳定。为此，党中央、国务院决定成立信达公司等金融资产管理公司，集中管理和处置银行不良资产。十年来，资产管理公司圆满完成了政策性不良资产处置任务，有效帮助了国有银行、国有企业脱困改制，轻装上阵，银行资产质量、盈利能力得以显著改善。

2008 年，当美国次贷危机演化而成的全球金融危机再次来袭时，我国经济虽然也受到一些负面影响，但金融体系保持了基本稳定和健康发展的态势。尽管有很多原因，但这跟党中央、国务院十年前的决策，与监管部门、银行机构、资产管理公司的努力是分不开的。

十年前，资产管理公司的人员主要来自于商业银行及其下属的信托公司，几乎没有不良资产管理的经验，缺乏资产处置的必要手段，更重要的是缺乏资产管理和处置的有效制度办法。可以说，当时的资产管理公司只是一支仓促之间组建起来的“金融救火队”，只有处置国有银行不良资产的“救火”目标，以及缺乏经验的“救火队员”。

资产管理公司成立后，国家相继出台并完善了一系列政策法规，规范了资产管理和处置程序，减免了资产处置税费，提高了资产处置效率。十年来，资产管理公司累计接收、管理各类不良资产 3.4 万亿元，在高效处置不良资产、提升不良资产价值方面积累了丰富的丰富经验，锻炼和聚集了一批精通资产管理和金融服务业务的复合型人才队伍，通过不断进行内部改革、推进质量管理体系和各项内部控制制度建设提高了管理水平。除了不良资产管理外，资产管理公司还先后托管经营或清算了一些问题证券公司、信托公司、金融租赁公司和其他违规机构。此外，资产管理公司还通过资产管理案例研究，在回收资产的同时为社会回收了相关经验和教训。可以说，经过十年的锤炼，资产管理公司已经发展成为化解金融风险的“金融消防队”。

“救火队”核心在“救”，也就是阻止、控制，是给予帮助使脱离危险或解脱困难；“消防队”兼顾“消”与“防”，消指灭火或救火；防指预先做好应急准备，也就是防火。“救火队”有专业的，也有义务（志愿）的；“消防队”则一定是专业的，配备专业的人员、装备，有着严格的制度，能够保证在最短的时间到达现场，高效扑灭各种复杂的火情，最大限度地减少损失，同时还能提供专业的消防建议。

用“火”之利，防“火”之害，是人类永恒的追求。金融是现代经济的核心，对经济发展有着很大的推动作用。但是，金融领域也蕴藏着风险，当积聚到一定程度时可能会发展成为金融危机。当金融危机发生时，能不能及时化解，能不能将金融危机造成的损害减轻到最小程度，需要“金融消防队”站在全局的高度参与金融风险处置工作，充分体现作为国有金融企业的高度政治责任感，以及对国家、对人民利益高度负责的态度，以最短的时间、最小的成本，有效化解各种金融风险。

2005 年以来，信达公司金融风险研究中心一直在坚持整理资产管理案例。应当说，这项工作能够坚持下来是非常不容易的。本案例集收录了 28 个案例，反映了信达公司近年来的资产管理实践，表明了信达公司在经营理念、业务、技术等方面的进步，已经从“金融救火队”发展成为“金融消防队”。

经过十年的探索实践，信达公司已站在了商业化转型的新起点。当前，信达公司已基本实现从处置资产向经营资产的转变，围绕资产管理的相关金融服务平台已基本完成搭建，金融控股公司已初具雏形。我相信，在公司改制推动

下，信达公司一定能够更好地发挥“金融消防队”的作用，为国家金融安全做出更大的贡献。

中国信达资产管理公司总裁

A handwritten signature in black ink, appearing to be '明立' (Ming Li), written in a cursive style.

前 言

2005 年以来，金融风险研究中心一直坚持整理资产管理案例，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！》等四本案例集。

2009 年，金融风险研究中心继续在全公司范围内征集资产管理案例，并最终选择了 28 个来自信达公司前台部门、办事处、直属公司整理的案例，汇编成《救火队？消防队！》。与以往相比，本年度的案例呈现以下两个特点：一是案例范围由传统的不良资产业务扩大到以不良资产为主业的相关金融服务领域；二是一些案例项目经受了国际金融危机的洗礼，更多地体现了项目组驾驭复杂局面的能力。

本案例集分为五篇：

——处置策略篇体现了在债务人、地方信用环境，以及国内外宏观环境变化的情况下，项目组排除重重困难、灵活应对险情、成功处置资产的专业经验和灵动智慧；

——价值实现篇反映了项目组把不良资产作为资源进行经营，以超前眼光发现价值、挖掘价值、延伸价值，最终实现最大限度提升价值、服务社会的专业能力；

——资产驾驭篇记录了项目组在资产经营过程中准确把握形势，整合社会资源，有效防范风险，机智应对变局，成功转危为安的完整过程；

——业务创新篇展示了项目组根据资产情况和当地环境，不断开展业务创新、产品创新，最大限度实现资产价值，或者开辟新的业务领域，或者实现司法突破的实践；

——平台建设篇揭示了信达公司以不良资产为主业，但也顺应历史潮流，借助不良资产处置，潜心挖掘不良资产中的金融“壳”资源，完善金融服务平台的尝试。

“出没黑烟人不见，但闻促水肯撑腰。”十年前，信达公司在组建后就迅

救火队？消防队！

速展开了不良资产处置。“水龙百遣横空射，倒卷黄河向天倾。”十年来，信达公司已经发展成为一支“诚信、专业、高效、创新”的化解金融风险的公司。我们相信，通过建立现代金融企业制度，信达公司在以经营不良资产为主业的同时，开展综合金融服务，在市场竞争中发展壮大，必将在未来更好地发挥“金融消防队”的作用。

金融风险研究中心编写组

2010年1月



目 录

处置策略篇

先易后难 灵活应变

春江市春生集团有限公司系列项目债权处置案例	3
-----------------------------	---

变更主体 全额回收

南港汽车运输总公司债权诉讼执行案例	10
-------------------------	----

勤访查辨识假个贷 摸底牌多拍五斗金

银花公寓51户个人住房贷款资产包拍卖案例	16
----------------------------	----

“亮点”带动“难点”

齐州陶然股份有限公司等43户资产包转让案例	23
-----------------------------	----

巧用营销策略 推动多方共赢

新三秦机械有限公司债权转让案例	34
-----------------------	----

精心策划达成重组 把握时机落袋为安

龙城重型机械（集团）有限公司债务重组案例	44
----------------------------	----

以价值管理为核心 持续开发债转股项目

大城山（集团）有限责任公司债务重组及股权管理案例	53
--------------------------------	----

价值实现篇

主动出击 步步为营

深圳巨田证券有限公司项目处置案例	69
------------------------	----

独具慧眼识真金 巧借东风造精品

中国葛洲坝水利水电工程集团有限公司债转股及股权置换案例	77
-----------------------------------	----

涵养潜力资源 把握处置节奏

花城市碧水河房地产开发有限公司债权处置案例	85
-----------------------------	----

烂尾楼蝶变记

星空大厦项目运作案例	93
------------------	----

小项目作出大文章

紫琅天海电容器有限公司债权处置案例	101
-------------------------	-----

不良资产的价值延伸

新疆有色金属工业（集团）有限责任公司债权处置案例	108
--------------------------------	-----

捕捉契机实现债务重组 上下联动达成全面合作

巴都山城仪器厂债务重组案例	118
---------------------	-----

资产驾驭篇

因势利导慎博弈 允执其中求共赢

厦门金盛针织有限公司系列项目债权处置案例	129
----------------------------	-----

整合资源重组 实现多方共赢

琼海汇海旅业发展有限公司债权处置案例	142
--------------------------	-----

证据锁定担保责任 和解实现债权回收

河西公路总段债务重组案例	149
--------------------	-----

练就一双慧眼 细节提升价值

西夏计算机技术研究所债权处置案例	158
------------------------	-----

合作互利 多方共赢

内蒙古地区中夏资产包运作案例	172
----------------------	-----

资产批量处置促成区域性战略合作

中原混合资产包整体转让案例	180
---------------------	-----

穿越疾风狂澜 反转山重水复

大连怡海资产包转让案例	190
-------------------	-----

业务创新篇

突围

承德帝贤针纺股份有限公司债权转让案例	207
--------------------------	-----

反弹琵琶

代理云岭磷肥有限公司处置债务案例	221
------------------------	-----

创新提升价值 协同产生效益

三优化纤有限公司资产重组案例	229
----------------------	-----

确认“主体混同”

四川泰来装饰工程有限公司债权诉讼案例	241
--------------------------	-----

收益权创新的初步尝试

广东宁乐温泉高尔夫俱乐部债权重组案例	249
--------------------------	-----

平台建设篇

慧眼如炬 沙里淘金

控股西部金融租赁有限公司案例	263
----------------------	-----

撬动重组

信达地产借壳 ST 天桥重组上市案例	272
--------------------------	-----

后记	302
----------	-----

处置策略篇

信达公司不良资产来源不同、形态各异、结构复杂，处置难度很大。债务人的偿债能力和意愿、地方经济发展水平、政府支持或干预力度以及当地司法环境等等，都是制约债权处置效果的重要因素。处置不良债权、应对复杂形势，需要的不仅仅是意志，更重要的是经验和智慧，从而形成深远的谋略和具体可行的策略，达到制胜的目标。

- 春生集团系列项目债务人丧失还款能力，项目组锁定担保人，以最小项目作为突破口，抓住金额小、容易为相关方面接受的心理特点，先易后难，实现了金额较小两个项目债权本息的全额回收。面对剩余的最大金额债权，项目组寻求相关部门支持，全额回收本金，获得了较好的处置效果。

- 债务人南港汽运无力还债、诉讼无果，担保人名存实亡。项目组改变策略，紧抓长运集团重组南港汽运的契机，变更执行主体，掌握企业账户信息并通过法院查封冻结账户，实现了债权超值回收，回收率高达 285%。

- 信达公司接收的银花公寓住房贷款项目中有 51 户属于假按揭，借款合同无效。项目组逐户登门拜访，化解业主情绪，澄清真相，综合运用打包、公开招商、拍卖等手段进行处置，最终以高出拍卖保留底价 52 万元的价格，对这 51 户在法律意义上并不存在的债权公开拍卖成功，回收率达到 42%。

- 陶然股份债权多年处置无果，同时信达公司在齐州地区一些多年难以处置的小、散、差债权也无人问津。项目组借齐州市领导班子换届之机，设计了“一次转让、分期付款、分批释放”的交易结构，成功地以陶然股份一个“亮点”项目带动了一批多年难以处置的难点项目。

救火队？消防队！

• 在新三秦及三秦挖掘债权项目处置过程中，项目组思路清晰，相机抉择调整策略，积极把握谈判主动权，采用以诉促谈、引资、混合组包等策略，发挥信息优势，注重谈判技巧，巧妙整合资源，在主债权成功回收基础上，将部分案外债权一并回收，不仅提升了资产价值，而且实现了多方共赢。

• 龙重集团自身无力偿债，保证效力也存在争议。项目组深入调查，权衡利弊，策略规划，通过招商推介扭转局面，以诚相待并把握时机重组成功。债务人在金融危机爆发初期一次性偿还现金3900万元，回收率达到114%。

• 大城山集团是信达公司牵头实施的政策性债转股项目。双方避开在集团层面的争议，实现了信达公司在拟上市的子公司持股。此后，历经艰苦谈判，求同存异，终于实现集团公司债转股，从而实现了在集团和拟上市公司两个层面同时转股。在此基础上，项目组又推动了信达公司与大城山集团建立了战略合作关系。



春江市春生集团有限公司系列项目债权处置案例



先易后难 灵活应变

内容提要：2004 年，信达公司分别从中国银行、交通银行收购了三个与春生集团相关的债权项目。项目组以金额最小的项目作为突破口，采取先易后难，灵活处置的策略，通过耐心谈判，取得对方理解，实现了金额较小两个项目债权本息的全额回收。面对剩余的最大金额债权，项目组变通策略，寻求相关部门支持，全额回收本金，获得了较好的处置效果。

一 信达公司接收三个与春生集团相关的债权项目

（一）接收债权情况

2004 年，信达公司分别从中国银行、交通银行商业化收购了三个与春江市春生集团有限公司（以下简称“春生集团”）相关的债权项目：

1. 中国银行春江分行剥离的可疑类贷款。债务人为春江市春生高尔夫运动器材有限公司（以下简称“春生高尔夫”），债权总额 300 万元，全部为本金，贷款担保人为春生集团。

2. 中国银行春江分行剥离的可疑类贷款。债务人为春江市春生工业有限公司（以下简称“春生工业”），债权总额 750 万元，全部为本金，贷款担保人为春生集团。

3. 交通银行春江分行剥离的可疑类贷款。债务人为春江机械进出口集团有限公司（以下简称“机械进出口”），债权总额 2714.41 万元，其中本金

救火队？消防队！

2228 万元，接收利息 486.41 万元。贷款担保人为机械进出口河西有限公司、春江轻工国际集团有限公司（以下简称“轻工国际”）。该项目在接收前，交通银行已经全部诉讼，但债务人和担保人没有还款能力，项目处于中止执行状态。担保人轻工国际被春生集团托管（见表 1）。

表 1

春生集团系列项目债权简况

单位：万元

序号	债务人	剥离银行	债权金额			担保人
			本金	接收利息	合计	
1	春生高尔夫	中国银行	300	0	300	春生集团
2	春生工业	中国银行	750	0	750	春生集团
3	机械进出口	交通银行	2228	486.41	2714.41	机械进出口河西有限公司（担保 1370 万元及相应利息）、轻工国际（担保 2228 万元及相应利息），春生集团是轻工国际的托管单位

表 1 第三笔贷款由轻工国际、机械进出口两家企业提供保证担保。之所以由两家企业共同担保，主要是因为贷款时银行考虑以此增强还款的保证力度。

（二）债务人情况

1. 春生高尔夫是由春江市春生股份有限公司控股的企业。该公司原来主要从事高尔夫器材的生产、销售业务，但是生产的产品为低端产品。而高尔夫运动是一项高消费运动，正规比赛使用的都是符合国际标准且具有一定知名度的产品，因此公司的产品销路始终非常狭窄，连年亏损。至信达公司接收债权时，春生高尔夫因入不敷出，已经停止经营。债务担保人是春生集团。该项目尚未诉讼。

2. 春生工业成立于 1998 年 4 月，是春生集团的控股企业。该公司实际为一管理型企业，主要从事对其下属春生扑克牌有限公司、春生旅行社等公司的管理工作。后因下属子公司经营不善，资不抵债，春生工业投资的股权价值逐渐丧失，信达公司接收前已经停止经营。债务担保人是春生集团。该项目尚未诉讼。

3. 机械进出口成立于1995年9月7日，属于国有独资企业。接收前已经停止经营，进入破产程序，预计破产清偿率为零。其债务担保人有两个：机械进出口河西有限公司，2003年起已进入破产前期清算准备，2007年法院裁定其因资产不足支付已发生的清算费用，无可供分配的财产，终结破产程序，清偿率为零；轻工国际1995年10月13日成立，为国有独资企业，2003年歇业。2002年，春生集团作为轻工国际托管单位对其托管。

（三）与信达公司债权相关的春生集团关联企业情况

春生集团为春江市大型国有独资企业，集团下属大部分企业均处于亏损或勉强维持经营状态。根据春江市国资委的指示，春生集团自2004年起逐步清理集团下属亏损企业，清理的主要思路是“自筹资金安置员工、清理债权债务、关闭企业”，目的是减轻集团的日常费用开支、缩短其管理半径。当然，如同所有老国企安置员工时面临的困难那样，春生集团也遇到了职工不配合、现金流不足以覆盖安置费用等问题。就当时的情况而言，春生集团的资金可以说已到了捉襟见肘的地步（见图1）。

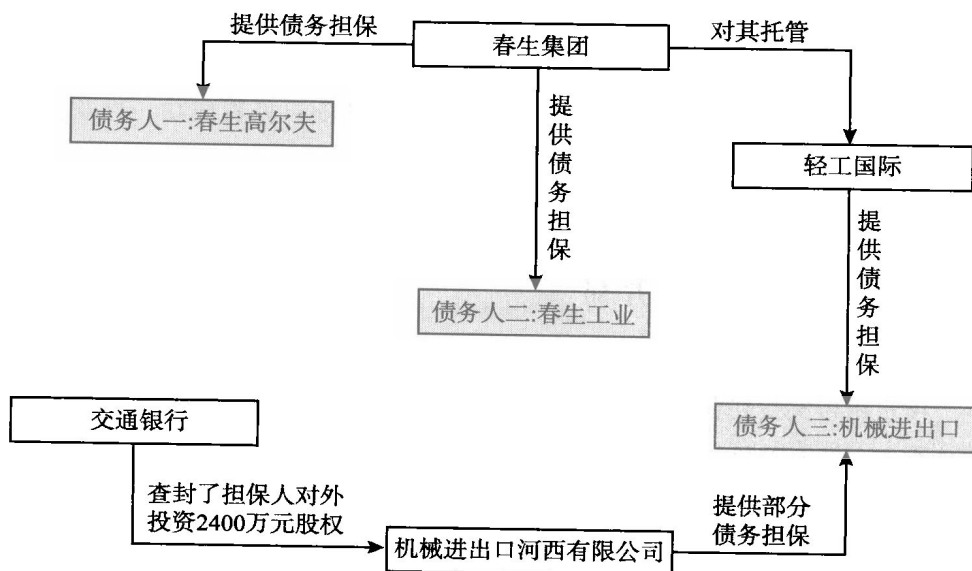


图1 与信达公司债权相关的春生集团关联企业情况

二 细致分析，创新处置策略

项目组通过分析和调查了解，认为春生高尔夫、春生工业已经丧失偿债能力，唯一可以追偿的是债务担保人春生集团。

对于机械进出口债权，无论是债务人还是担保人都已经丧失了还款能力，已经没有可偿债的资产。从各方面的调查情况看，该项目有可能颗粒无收。债务担保人轻工国际的托管人是春生集团，但春生集团与轻工国际没有任何资产纽带关系。当时项目组能够了解到的托管情况也很少，在缺少其他有能力的承债人的情况下，项目组只能寄希望于春生集团愿意承债。

项目组一方面与春生集团展开谈判，另一方面对春生集团托管轻工国际的情况加紧调查。项目组找到春生集团，就三个项目向他们提出一并解决，春生集团也表示同意，但在价格问题上，项目组与春生集团一直无法达成一致，致使打包的设想失败。

打包处置的方案失败后，项目组重新分析后认为，如果三个项目一起处置，不仅谈判难度大，而且回收率也无法提高。因此，项目组决定先对债权金额较小的春生高尔夫（接收债权 300 万元）进行追偿。由于该项目金额较少，难度较小，比较容易与春生集团达成一致。如果该项目处置成功，再顺藤摸瓜，逐渐扩大战果。

三 先易后难，成功开局

项目组再次找到春生集团，要求其承担春生高尔夫的担保责任，尽快全额偿还本金及所有利息。春生集团表示，集团内类似春生高尔夫的企业很多，他们无力承担债务。春生集团是国有老企业，自身也在进行资产整合，存在职工下岗安置问题，资金压力非常大。春生高尔夫已经濒临破产，希望能够比照春江市企业破产对金融机构 6% 的清偿比例处置债务。项目组当即表示，春生高尔夫是商业化收购的债权，这个比例过低，不能比照过去市里的处置惯例。