



信达金融风险研究丛书

好银行？！ 坏银行。

HAOYINHAN
HUAIYINHANG

中国信达资产管理股份有限公司
资产管理案例精选

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

好银行？坏银行！

中国信达资产管理股份有限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

图书在版编目 (CIP) 数据

好银行? 坏银行! / 田国立主编. —北京: 经济
科学出版社, 2011. 2

(信达金融风险研究丛书)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0336 - 6

I. ①好… II. ①田… III. ①银行 - 风险管理 -
案例 - 世界 IV. ①F831. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 008052 号

责任编辑: 于 源

责任校对: 刘 昕

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

好银行? 坏银行!

中国信达资产管理股份有限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](http://www.esp.com.cn)

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

北京三木印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 16. 75 印张 290000 字

2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0336 - 6 定价: 30. 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

2010年6月，经国务院批准，信达公司作为商业化转型试点的金融资产管理公司整体变更为股份有限公司。在公司改制和发展都进入了一个崭新阶段之际，《好银行？坏银行！》作为信达公司资产管理案例精选第六辑，呈现在大家面前。

过去二十余年是金融危机爆发最频繁的时期。在此期间，世界许多国家都经历了金融危机的考验，其中影响较大的金融危机就有亚洲金融危机和由美国次贷危机演化而成的全球金融危机。总体上看，金融危机呈现出爆发越来越频繁、成因越来越复杂、影响范围越来越广、持续时间越来越长、破坏性越来越大等特点，给有关国家造成了重大损失，多年来积累的财富毁于一旦。

危机发生后，有关国家普遍采取了包括注资、降息、提供流动性、全额保障存款、重组银行、接管问题金融机构等危机控制措施。为从根本上化解金融危机，大部分国家都采取了建立“坏银行”，作为有效隔离和处置不良资产、恢复金融体系功能的治本措施。

金融资产可以简单分为两类：一类是优质资产；一类是不良资产。当金融机构出现问题特别是在金融危机时期，为避免不良资产或“有毒资产”污染优质资产，需要将前类资产从银行中剥离出来，两类资产分别由“好银行”和“坏银行”经营。因此，“坏银行”是指管理不良资产的专门机构，也就是通常所说的金融资产管理公司；“好银行”则是经营优质资产的银行。

“坏银行”的概念虽然简单，但具体操作起来却很复杂。既有完全集中式的全国独家机构，也有分散式的各家银行自设机构；既有政府机构，也有市场化公司；既有按市价剥离的经营型公司，也有按面值剥离的承债型机构；既有快速处置机构，也有企业重组机构；既有短期机构，也有常设机构。尽管如

好银行？坏银行！

此，“坏银行”的建立和运作还是有很多共同之处。例如，“坏银行”都得到了国家政策和法律支持，都要完成多元化的社会和经济目标，都广泛运用了市场化的处置手段等。特别是，经过“坏银行”的运作，美国、日本、中国等国家乃至全球范围都形成了不良资产市场。我们从这些“坏银行”案例中还发现一个有趣现象，易受金融危机冲击、中介体系不甚发达的日本、韩国、中国、印度等亚洲国家的资产管理公司最终都成为没有固定存续期限的“坏银行”。

信达公司诞生于亚洲金融危机后期，正是亚洲许多国家建立“坏银行”的高峰时期。11年过去，当信达公司完成政策性不良资产处置并实现改制之时，在世界范围内又出现了建立“坏银行”的浪潮。信达公司在建立时，借鉴了包括美国重组信托公司在内的“坏银行”经验。信达公司的成功运作，同样也给世界其他国家建立“坏银行”提供了宝贵经验。

为总结过去二十余年全球“坏银行”运作的经验，为今后国内外大规模处置不良资产提供有益启示，金融风险研究中心从2010年4月开始整理全球“坏银行”案例。经过半年多的整理、加工，我们选择了12个案例，汇编成《好银行？坏银行！》。这些案例涵盖20世纪90年代初期、亚洲金融危机和全球金融危机三个时期，包括美国、瑞典、日本、韩国、马来西亚、印度、英国、爱尔兰、瑞士、德国、中国等11个国家，基本上反映了全球“坏银行”运作的脉络和演变规律。

目前，信达公司正在加快改制转型的步伐。信达转型，转变的是机制和观念，不变的是社会责任。作为国家“金融消防队”，信达公司将继续胸怀服务社会理想，坚守诚信为本理念，努力发展成为以不良资产经营为核心，以金融服务和资产管理为重点的综合化、国际化的金融集团，为国家化解金融风险，为客户提供全能服务，为股东创造最大价值，为员工搭建发展平台，为社会承担更大责任。

中国信达资产管理股份有限公司董事长



前 言

2010年6月，经国务院批准，中国信达资产管理公司作为商业化转型试点的金融资产管理公司，由国有独资的有限责任公司整体变更为中国信达资产管理股份有限公司，标志着我国金融资产管理公司基本完成政策性使命，商业化转型全面启动。而在此时，美国和欧洲尚未走出由美国次贷危机演化而成的全球金融危机，正在为金融领域积聚的巨额不良资产而苦苦挣扎，有关各国的不良资产处置计划或“坏银行”（资产管理公司）刚刚开始运作或仍在酝酿过程中。

国际“坏银行”的建立和运作给我国金融界提供了很好的研究案例。一方面，从中可以分析这些国家金融风险积聚甚至爆发金融危机的原因，加强金融安全网和预警机制建设，防患于未然；另一方面，在金融风险积聚后及时采取有效的治标和治本措施，将损失降低到最小程度，同时为未来金融和经济发展打下坚实基础。同时，我国资产管理公司十余年的运作，也为其他国家不良资产处置提供了许多宝贵经验。

为此，金融风险研究中心在出版《沙子？金子！》、《枯树根？艺术品！》、《漫灌？滴灌！》、《战斗？战役！》、《救火队？消防队！》5本案例集的基础上，整理出版了近20年来包括美国、瑞典、日本、韩国、中国、马来西亚、印度、瑞士、英国、爱尔兰、德国等11个国家的12个“坏银行”案例，汇编成《好银行？坏银行！》。

虽然“坏银行”的历史可以追溯到20世纪70~80年代的欧洲，但通常认为，全球“坏银行”代表性的发展大致经历了20世纪90年代初期、亚洲金融危机和全球金融危机三个阶段，分别为“坏银行”的探索、成熟和创新时期。

“坏银行”探索时期以美国重组信托公司和瑞典赛克拉姆为代表。当时，美国、瑞典都推行了金融自由化，放松了金融管制，在盈利压力下金融机构向房地产业大量放贷，推高了房地产泡沫，房地产泡沫破灭导致金融危机爆发。但当时的金融危机影响范围相对有限，美国倒闭金融机构资产约三分之二集中

在储贷机构，而且危机没有超出美国范围；瑞典七大银行中的5家银行实际上已经破产，但第一大银行尚能自救生存，而且瑞典作为一个小经济体没有对欧洲地区造成多大影响。为应对危机，两国分别采用了不同的措施。美国在原有监管和存款保险制度失败后，以法律为保障，以联邦存款保险公司为依托，组建了作为联邦政府机构的重组信托公司，集中处置倒闭储贷机构，开发了拍卖、招标、证券化、承包、合资等资产处置工具，推动了美国不良资产市场的形成。瑞典在危机发生后，迅速推出对银行债务提供担保、银行国有化、成立“坏银行”等一揽子措施。赛克拉姆按资产类别分类管理，主要依靠资本市场处置。由于政府持有银行股权增值，政府放手赛克拉姆进行市场化处置，瑞典化解银行危机的直接成本基本得到补偿。

“坏银行”成熟时期以亚洲中国、日本、韩国、马来西亚和印度的资产管理公司为代表。亚洲金融危机对东南亚、东亚、拉丁美洲、俄罗斯都造成了很大影响。为应对危机，有关各国借鉴美国重组信托公司和瑞典赛克拉姆的经验，组建或改组“坏银行”。马来西亚可以说是上述两家公司特别是赛克拉姆的好学生，在强有力的法律支持、只剥离大额资产、分步进行资产管理和处置、分类管理资产、实行市场化激励机制等措施下，Danaharta 运作取得了比较理想的效果。日本和韩国在亚洲金融危机后都扩充了原先的资产处置机构职能，并作为金融安全网的成员共同参与不良资产处置和企业重组工作，而且在全球金融危机期间继续发挥重要作用。当然，两个国家的“坏银行”也存在明显区别，日本在存款保险机构下分别设立整理回收机构和产业再生机构；韩国资产管理公司则与存款保险公司并驾齐驱，部分也与韩国资产管理公司的成立早于韩国存款保险公司有关。印度在银行改革滞后和巨额不良资产问题困扰银行业发展的情况下，痛下决心成立印度资产重组公司，进行银行和其他金融机构的不良资产重组工作。中国在亚洲金融危机后开始系统性地解决银行业问题，成立了四家资产管理公司，形成了相对集中的资产管理模式。中国信达资产管理公司是中国成立的第一家资产管理公司。自1999年4月成立以来，信达公司通过债转股、创新处置不良资产、托管清算问题金融机构等措施，帮助国有银行和国有企业脱困、改制和发展，化解金融风险和社会矛盾，实现了资产价值的最大回收。2005年年底，信达公司在率先超额完成政府下达的“两率承包”任务基础上，又通过挖掘不良资产资源价值，搭建了包括证券、基金、保险、信托、租赁在内的多元化金融服务平台。2010年6月，经国务院批准，信达公司成为中国第一家启动改革程序的资产管理公司。经过改制和转

型，信达公司将逐步成为以不良资产经营为核心，以资产管理和金融服务为重点的综合化、国际化的现代金融集团。

“坏银行”创新时期又是以美国和欧洲为代表。金融危机再次在美国和欧洲上演。只是由美国次贷危机演化而成的全球金融危机波及范围更广，影响更为深远，修复时间更长。由于不良资产规模过于庞大，资产衍生程度更高，有关各国不得不把更多的时间用在增加市场流动性、救助问题金融机构、调整监管标准等治标措施上，但也同时重视运用“坏银行”来解决不良资产问题。此外，主要国家以及国际组织之间加强了合作，对财政、货币等援救措施采取了一致行动。北岩银行由于发展过于激进，成为英国自维多利亚时代以来首次遭受挤兑的银行，最终不得不被收归国有，并分拆为“好银行”和“坏银行”。爱尔兰作为欧洲小国，过于依赖房地产和金融业获得了快速发展，但也因此遭受金融危机的沉重打击。爱尔兰政府成立了国有资产管理署，在短时间内收购了大量不良资产，并采取抓大放小的快速处置策略。瑞银集团作为国际知名银行及其对瑞士的系统性影响，瑞士政府在其遭受巨额损失后帮助补充核心资本，同时瑞士央行成立特殊目的实体 SNB StabFund 提供贷款收购不良资产。瑞士政府已通过出售瑞银集团股权获利退出，瑞士央行也有望获利退出。西德意志银行因投资次贷产品损失惨重，德国通过《金融市场稳定法》，允许银行自设“坏银行”转移不良资产，提供国家注资与担保，并取得初步成效。美国是次贷危机的发源地，抵押贷款机构、投资银行和商业银行都深受冲击。为了摆脱危机，美国政府出台问题资产救助计划，但该计划在实施过程中被迫多次大幅调整，基本用于救助问题金融机构。奥巴马政府上台后，为了恢复金融体系功能，再次推出清理不良资产的公私合营基金计划，但实际进展有限。由于刚刚建立，加上不良资产规模庞大，主要经济体财政赤字严重，利率接近于零，宏观调控空间有限，全球经济何时真正恢复增长还存在很大的不确定性，本轮全球金融危机后各“坏银行”的运作成效还有待时间的考验。

世界“坏银行”没有固定统一的模式，而且随着金融、经济发展和各国的具体情况而变化，但是也具有一些共同特征。例如，“坏银行”都是在银行领域积聚相当规模不良资产之后才建立，都与金融安全网其他成员配合发挥作用，建立时国家都提供了法律、政策支持，除了经济目标外国家还提出了若干社会目标，在公司运作时最大程度地运用了市场化的管理机制等。这些经验都值得我们借鉴。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。国际经验表明，一个国家只有不

好银行？坏银行！

断加强金融风险防范，同时快速有效化解金融风险，才能避免经济的大起大落，以及社会财富的重大损失。中国资产管理公司为中国国有银行和国有企业改革，以及国民经济健康发展做出了重要的贡献，但建立有效化解金融风险的长效机制，避免不良资产的产生和积累，保证国民经济的持续健康发展是一项长期任务，我国金融资产管理公司将在此过程中发挥更加积极的作用。

金融风险研究中心编写组

2011年1月



目 录

美国重组信托公司（RTC）案例	
“坏银行”的先行者	1
瑞典赛克拉姆（Securum）案例	
“坏银行”的模范生	18
日本资产管理公司案例	
日本金融体系的“稳定器”	38
韩国资产管理公司（KAMCO）案例	
“坏银行”的转型先驱	64
马来西亚 Danaharta 案例	
政策法律护航，有效救助危机	93
印度资产重组有限公司（Arcil）案例	
印度银行业改革发展的“加速器”	115
英国北岩银行分设资产管理公司案例	
从断臂求生到多方共赢	132
爱尔兰国有资产管理署（NAMA）案例	
危机阴霾不散，“坏银行”临危受命	153
瑞士 SNB StabFund 案例	
未雨绸缪的国家救援	178
德国西德意志银行分拆设立“坏银行”案例	
分身有术，自我救赎	200
次贷危机以来美国不良资产处置案例	
“坏银行”？“好银行”？	226
中国信达资产管理股份有限公司案例	
拓荒者的足迹	243
后记	260

美国重组信托公司 (RTC) 案例

“坏银行”的先行者

内容提要：20 世纪 80 年代，美国储贷机构爆发大萧条以来最严重的金融危机。在几番尝试失败后，美国政府终于在 1989 年 8 月建立重组信托公司，动用纳税人的钱解决储贷危机。重组信托公司接管倒闭储贷机构后，对被接管机构采取收购与承接、存款赔付等处置方式，对倒闭储贷机构资产进行拍卖与密封投标、贷款出售、证券化、分包、股权合伙等方式处置，并照顾到了少数民族和中低收入阶层的利益。到 1995 年年底，重组信托公司累计处置 747 家储贷机构，涉及资产 4026 亿美元，处理成本为 875 亿美元。重组信托公司的成功运作，为 20 世纪 90 年代美国经济繁荣打下了良好基础，也为其他国家处置不良资产提供了范例。

一 美国在储贷危机爆发后建立重组信托公司

(一) 储贷机构为美国居民实现住房梦发挥了重要作用

储贷机构的前身储贷协会 (Savings and Loan Associations, S&L) 是互助合作性质的小型金融机构，主要吸收会员的小额存款，对会员发放住房贷款。1850 年以后，部分储贷协会对一般公众开放业务，从而使得该行业快速增长。20 世纪 30 年代大危机后，为推行“居者有其屋”的政策，同时规范储贷机构的发展，美国设立了联邦住房贷款银行委员会 (FHLBB)，并建立附属机构联邦储贷保险公司 (FSLIC)，为储贷机构提供存款保险。

通常，储贷机构吸收公众的短期储蓄存款，并且将这些资金用于向购房者提供 20 年至 30 年的固定抵押贷款。由于美国在战后相当长的一段时期内经济运行比较平稳，物价比较稳定，无论是存款还是贷款利率在抵押期内都变化不大，加上银行业管制较严，储贷机构由于资金成本较低得到了很快发展。20 世纪 80 年代，储贷机构发展到 5000 家，分布在美国各州，行业资产总额一度接近美国四成，住宅抵押贷款市场份额则是商业银行的两倍多。

（二）20 世纪 80 年代美国爆发储贷危机

储贷机构的盈利模式是建立在存、贷款利率都相对稳定的基础上，存短贷长本身存在先天缺陷，一旦遇到利率上升将会出现存贷利率倒挂。20 世纪 70 年代以后，美国银行业经营环境发生了重大变化。两次石油危机造成物价剧烈波动，浮动汇率制度取代固定汇率制度，货币政策总体目标取代利率目标，造成抵押贷款利率低于存款利率。

为解决银行业存在的问题，美国扩大了银行业务范围，期望通过金融自由化和银行自身努力化解风险。1980 年的《存款机构放松管制和货币控制法》，给予金融机构更多的借款和投资权力。1982 年的《加恩·圣·杰尔曼存款机

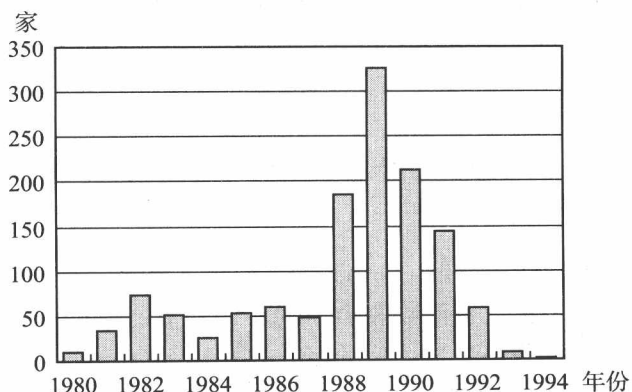


图 1 美国 20 世纪 80 ~ 90 年代中期倒闭储贷机构家数

构法》，允许储贷机构提供商业贷款和进行直接投资，导致金融机构承受的风险明显增加。此外，由于储贷机构扩大高风险业务，加上欺诈、管理失误，以及监管宽容，美国储贷机构和银行业在 20 世纪 80 年代遭遇了大萧条以后最严重的金融危机，有近一半的储贷机构陷入困境。特别是一些受能源、房地产、农产品价格下跌影响最大的地区，危机程度更加严重。

（三）美国通过《金融机构改革、复兴和强化法》

由于倒闭储贷机构过多，联邦储贷保险公司保险基金在 1986 年入不敷出，并出现巨额缺口。1987 年，美国国会通过《银行公平竞争法》，授权融资公司（FICO，一家由联邦住房贷款银行出资成立的融资公司）通过资本市场出售债券为联邦储贷保险公司筹集 108 亿美元资金，并对储贷机构征收保险费用。但是，储贷机构倒闭事件仍在继续增多。1988 年，监管机构关闭了 185 家储贷机构，共花费 960 亿美元，但仍不能稳定局面。同年，政府不得不宣布用纳税人的钱来解决储贷危机。

1989 年，美国国会通过《金融机构改革、复兴和强化法》，撤销联邦住房贷款银行委员会，设立储贷机构监管办公室（OTS）；撤销联邦储贷保险公司，将其职责移交联邦存款保险公司（FDIC）；设立重组信托公司（Resolution Trust Corporation, RTC），以兼或清算 1989 ~ 1992 年期间资不抵债的储贷机构；成立由联邦存款保险公司管理的储贷保险基金，取代先前储贷保险公司管理的基金；要求投保存款机构为其倒闭的关联投保存款机构分摊费用；授权联邦存款保险公司和重组信托公司可指定自己为任何州注册投保机构的接管人或清算人。

（四）设立重组信托公司

1989 年 8 月 9 日，重组信托公司正式成立，目标为：（1）从储贷机构及其资产销售或其他处置方式中获得最大化的净现值回收；（2）将处置活动对当地房地产和金融市场的冲击减轻到最小；（3）在处置倒闭的储贷机构时有效使用所获得的资金；（4）最大限度降低处置过程中可能遭受的损失；

(5) 尽可能为中低收入居民保留经济适用房。

重组信托公司是一家临时性的联邦政府机构，成立初期由联邦存款保险公司管理，1991年11月27日独立运营。重组信托公司设立监督委员会，负责对重组信托公司和处置融资公司进行监督，并审批重组信托公司的融资计划。监督委员会成员包括：财政部长（担任委员会主席），联邦储备委员会主席，住房和城市开发署署长，以及美国总统提名的来自私营部门的两名成员。监督委员会任命一名总裁兼首席执行官协助开展工作。1992年，监督委员会进行了调整，并更名为储贷机构存款人保护委员会，审批重组信托公司的总体战略、计划和目标，并继续审批重组信托公司的融资计划、预算及其定期融资请求。

重组信托公司在华盛顿设立总部，在亚特兰大、达拉斯、丹佛和堪萨斯设立了4个区域总部，在全国设立了14家办事处。华盛顿总部负责机构的运营管理，向董事会、监事会和国会报告，也负责大型储贷机构的处置；区域总部主要负责资产管理和处置，并负责合同管理；办事处主要负责资产管理和销售。

重组信托公司核心员工来自联邦存款保险公司和其他政府部门，主要是清算、法律等专业人员。其他员工根据工作需要从市场招聘。因此，在不同年份之间员工人数相差很大。重组信托公司成立当年，1989年年底有1516人，1991年年底有8614人，1995年年底解散时有2067人。

二 重组信托公司对倒闭储贷机构的接管和处置

从1989年8月至1995年年底，重组信托公司共处置了747家储贷机构。重组信托公司处置储贷机构通常经过接管、处置和清算三个阶段。也有少数不经过接管阶段直接进入处置阶段的快速处置项目。

（一）接管倒闭储贷机构

接管是指为保护存款人利益，重组信托公司以接管人的身份接管濒临倒闭的储贷机构。当储贷机构监管办公室决定关闭一家储贷机构后，任命重组信托

公司为清算人，重组信托公司向被接管机构派出一个管理小组以及一位或多位资产管理专家。重组信托公司保留原机构的大部分员工，他们依然从事以前的工作，但日常管理和最终决策都由重组信托公司任命的管理小组负责。该管理小组的职责是管理机构，而资产管理专家则在资产管理和处置方面提供协助。

接管的目标包括：(1) 获得被接管储贷机构的控制权和监管权，维护存款人的信心；(2) 对被接管机构进行评估，制定最优处置方案；(3) 在处置机构前，控制贷款发放，缩小机构资产规模，缩减支出，防止出现浪费、欺诈和内部人滥用权力等行为。

由于在重组信托公司成立之前就有大批储贷机构倒闭，没有足够的资金和人员处置，所以重组信托公司从成立时就接管了 262 家储贷机构，到年底共接管 318 家。1990 ~ 1993 年，重组信托公司又分别接管了 207 家、123 家、50 家和 8 家储贷机构。截至 1995 年 6 月底，重组信托公司累计接管 706 家储贷机构。

(二) 处置倒闭储贷机构

重组信托公司沿用了联邦存款保险公司处置倒闭银行的大部分做法，同时也根据法律赋予的职能、资金、人员等实际情况对处置方式进行了调整。联邦存款保险公司对倒闭银行处置主要采用了收购与承接、存款赔付、设立过渡银行和持续经营援助等办法。重组信托公司为临时性机构，以快速处置为主，因此只采用了前两种方法。

1. 收购与承接。由于美国当时对 10 万美元以下的存款提供保险，如果储贷机构破产，10 万美元以上的存款只能在储贷机构破产时按清偿顺序分配。为保护各类存款人，重组信托公司尽量避免采用直接赔付存款人的方式，更多地采用了收购与承接的方式。

收购与承接是指让储贷机构丧失法人资格，由一家健康机构或一组投资者收购其部分或全部资产，同时承接其部分或全部债务，以利于接管人全面处置资产和负债。收购与承接处理迅速，可以保持倒闭储贷机构资产和负债的持续经营价值。

在处置倒闭储贷机构时，重组信托公司通常经过以下程序：对储贷机构进行市场推销，在《华尔街日报》和其他主要出版物上刊登广告；对待售资产

进行评估；在数据库中检索对类似机构感兴趣的投资者和顾问；向潜在竞标者提供有关倒闭储贷机构资产和负债详细情况的信息资料；召开投标人大会，发放相关资料和法律文件；对所有收购方提交的标书进行比较，确定成本最低的处置方案。

在重组信托公司处置的 747 家储贷机构中，共有 497 家采用了收购与承接的方式处置，占全部处置项目的 66.5%。

2. 存款赔付。存款赔付包括直接赔付存款人和受保存款转移两种方式，是指对倒闭储贷机构 10 万美元以内的存款直接赔付存款人，或将受保存款账户转移到另一家健康金融机构让存款人可以随时取款，其余资产和负债则进入清算程序。

存款赔付方式通常适用于较小规模的储贷机构。由于最初被重组信托公司接管的储贷机构有许多长期不能支付到期债务，这些机构位于房地产市场衰退的地区，而且由于行业条件，这些机构的特许权价值很低。

在重组信托公司处置的 747 家储贷机构中，共有 250 家倒闭储贷机构采用了存款赔付方式，占全部处置项目的 33.5%。其中，直接赔付存款人 92 家，占 12.3%；受保存款转移 158 家，占 21.2%。

为扩大投资者范围，提高处置回收效果，重组信托公司还采取了将储贷机构分拆交易的方式，包括收购与承接和受保存款转移（表 1）。

表 1 重组信托公司对储贷机构的处置方式 单位：家

处置方式 \ 年份	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	合计
直接存款赔付	4	47	33	4	1	3		92
受保存款转移	26	82	14	2				124
标准收购与承接	7	150	127	39	19	35	1	378
分支机构收购与承接		22	38	24	7	26	2	119
分支机构受保存款转移		14	20					34
合计	37	315	232	69	27	64	3	747

（三）快速处置方案

从 1990 年 7 月 10 日起，重组信托公司与储贷机构监管办公室共同开始实

施“快速处置方案”。其理由是对出现问题的储贷机构干预越早，越能为纳税人节省开支。在某些情况下，接管具有特许经营价值的储贷机构的做法，不仅不能降低成本，反而有可能提高处置相应机构和出售资产的成本。此外，接管储贷机构所造成的不良宣传效应导致部分正常存款流失。为此，重组信托公司和储贷机构监管办公室设计了快速处置方案，以便在储贷机构监管办公室宣布一家储贷机构资不抵债、并将其置于重组信托公司接管之前，即开始对其进行营销和出售。

重组信托公司对储贷机构采用快速处置方案的交易方法是：尽量避免采用接管措施，而是在相对短的时间内、面对有限的潜在收购方完成处置过程。

快速处置方案与上述处置被接管储贷机构所采用的方式类似，仅有一些小变化。一是重组信托公司不通过公开广告寻求广泛的市场参与，而是以更有选择性和保密性的方式进行市场宣传。二是在资产评估和尽职调查过程中，通常需要对储贷机构资产进行检查，因为在快速处置方案下，几乎所有资产在处置时均可出售。

重组信托公司共对 39 家倒闭储贷机构采用了快速处置方案。

（四）少数民族优先购买计划

重组信托公司根据有关法律要求，推出了少数民族优先购买计划，用于保护和在可能情况下增加少数民族拥有金融机构的数量。该计划规定：只要投标成本小于清算成本，与金融机构前股东属同一种族的潜在收购人有权优先收购该金融机构。1993 年，该计划得到进一步扩展，给予少数民族收购人以优先投标收购任何一家储贷机构或其分行的权利（该分行所在地区须有一半以上的居民是少数民族）。由于少数民族拥有储贷机构数量较少，通过该计划少数民族所有权得到保护，可以保证近 50% 的股权仍然由少数民族掌握。

（五）重组信托公司的处置进程受到资金来源的严重制约

重组信托公司运作需要损失处理资金和营运资金。最初资金来源于《金融机构改革、复兴和强化法》提供的 501 亿美元。这 501 亿美元是“损失处理