



信达金融风险研究丛书

沙子？金子！

中国信达资产管理公司 处置案例精选

主 编 田国立

副主编 王海军 曲和磊



经济科学出版社



沙子?!

金子!

中国信达资产管理公司
处置案例精选

ISBN 7-5058-5406-2



9 787505 854062 >

ISBN 7-5058-5406-2
F·4666 定价:29.80元

借鉴金融风险研究丛书

沙子？金子！

中国信达资产管理公司处置案例精选

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：王肖楠

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

沙子? 金子!: 中国信达资产管理公司处置案例精选 /
田国立主编. —北京: 经济科学出版社, 2006. 1
(金融风险研究丛书)
ISBN 7-5058-5406-2

I. 沙... II. 田... III. 金融公司-经济管理-案例-中国 IV. F832.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 003766 号

沙子? 金子!

中国信达资产管理公司处置案例精选

主编 田国立

副主编 上海军 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

德利装订厂装订

760×960 16 开 16.75 印张 290000 字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

印数: 0001-4000 册

ISBN 7-5058-5406-2/F·4666 定价: 29.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



序

在回收不良资产的同时回收经验教训

《中国信达资产管理公司处置案例精选》终于与大家见面了，这对信达公司乃至整个不良资产处置行业来说，都是一件非常有意义的事情。

信达公司是处置不良金融资产的专业化公司，我们的任务就是通过对不良资产的专业化管理和处置，达到恢复和提升不良资产价值、防范和化解金融风险的目的。在孜孜以求的探索和实践过程中，信达公司走过了六年不平凡的发展历程。我至今依然清晰记得六年前我们设计资产管理公司方案时面红耳赤的争吵，以及大家从不同岗位走到一起组成团队，齐心协力开始从事全新业务时的情景。我也更难以忘记面对银行不良资产“积微成巨”时的那种触目惊心的感觉，几年来，我们在处理一笔笔不良贷款的时候，总是不禁追问：“为什么当时做可行性分析时不增加几个数据？”“为什么不把担保文件审核清楚？”“为什么不把审批程序设计得更有操作性？”“面对来自各方面的压力，为什么不能顶一顶？”

诸多“为什么”事后问起来容易，关键是，问题如何能在事前得到解决呢？

六年来，信达公司累计接收和管理的不良资产达到 1.1 万亿元，在国内不良资产市场占据 50% 的份额，主要经营指标始终处于行业领先水平。这一方面说明我们为国家减少不良资产损失所做出的贡献，另一方面也说明我们肩负责任的重大。在处置大量不良贷款项目和探究上述诸多“为什么”的过程中，我一直感到我们还有一个更重要的责任，就是要在千方百计回收不良资产的同时，千方百计回收防止和减少不良资产的经验教训。特别是 2004 年信达公司商业化收购了中行、建行和交行近 4000 亿元新剥离的不良贷款后，这种责任感和紧迫感日益增强。如此巨额不良资产已经成为我国金融体系不堪承受之重。国有商业银行不良资产两次剥离和处置之后，会不会“前赴后继”？如此高额“学费”能不能换来一些教训和经验？作为处置不良资产的职业工作者，应该在这方面有所作为。

沙子？金子！

成功的经验往往是相似的，但失败的教训却各有不同。从研究失败的教训中获得的经验往往更直接和深刻。银行业属于高风险行业，特别是在体制转轨时期，绝对不出坏账是不现实的，关键是出了坏账后要有能力和机制加以总结和杜绝。有件事情至今记忆犹新，那是我刚参加工作不久，领导让我编写了一本《贷款效益 50 例》，对一些成功的案例进行总结分析；完成后获得了同事和领导的好评。踌躇满志的我接着提出再编 50 个失败的案例，这个建议虽然也获得了上司的赞许，但迟迟没被批准。许多年以后，当我也成为信贷工作的资深人士时，才突然悟出什么叫“不懂事”。我和许多从事过信贷工作的同志一样，有不少可以津津乐道的“过五关”，但铭心刻骨的却是那些不愿提起的“走麦城”。面对层出不穷的不良资产，作为一个职业工作者，应该拿出勇气讲述那些失败的“故事”。在这方面，我们应该多几分天真，少几分世故。

信达公司作为国内最大的金融资产管理公司，拥有一支高素质的专业化团队，管理着多家银行的不良资产，托管清算过多家金融机构，最直接面对不良资产的实际问题。我们完全有条件、有能力在不良资产处置过程中，通过对各类案例的深入研究分析，总结和提炼出一些规律性的认识，帮助银行和其他金融机构发现减少风险的途径和方法。只有这样，我们才能“吃一堑长一智”，才能站在前人的肩膀上看得更远，才能真正尽到我们的责任，不辜负国家对我们的重托。

基于上述考虑，公司组建了金融风险研究中心，其主要任务之一就是整理分析各种类型的不良资产案例，通过对政策、法律、道德、决策程序、操作环节、信息获取等各种风险因素和风险存在形式及所造成损失的研究，用案例和事实为商业银行和金融监管部门提供解决问题的思路。风险研究中心的另一个任务就是对信达公司资产处置的成功实践进行总结和提炼，以提升我们的业务水平。

不良资产领域的研究是一项具有挑战性的工作。信达人要耐得住寂寞，忍得住辛苦，不为名利所困，专心致志搞研究。我相信，在同志们的共同努力下，我们在这个充满潜力的研究领域一定会有所发现，有所创造。

是为序。

中国信达资产管理公司总裁





前 言

处置不良资产是我国金融业改革和发展的核心问题，也是国内经济体系健康发展的关键要素。建立金融资产管理公司、进行不良资产剥离，对降低国有商业银行的经营风险水平、提升竞争力，以及后来的银行改制、重组工作都发挥了巨大作用，中国金融改革的顺利推进离不开资产管理公司的出色工作。

成立于1999年的中国信达资产管理公司（文中简称“信达公司”），作为国内第一家处置不良资产的专业化公司，肩负着化解不良资产风险、维护金融体系稳定的重大使命。六年来，信达公司接收债权总户数接近6万户，涉及国内31个省（自治区、直辖市），累计收购、管理各类不良资产超过1.1万亿元，连续多年现金回收超过100亿元。截止2005年6月底，信达公司各类资产处置已累计回收现金853亿元，截止2005年12月，信达公司处置政策性债权资产累计回收现金541.8亿元，提前一年完成了国家下达的538亿元目标考核任务。现金回收率、处置费用率、净资产收益率和利息实付率等主要指标均居于行业领先水平。

本书编辑、整理、分析了25篇来自信达公司总公司职能部门和各办事处的项目案例，其中涉及债务重组、打包、转让、诉讼、拍卖和债转股等多种处置方式和资产管理思路。选编的案例中，有顺利实现成功处置的项目，也有曾面临处置、管理难题的项目。内容丰富、生动曲折的案例除了将资产管理公司的工作情境展现给读者之外，还多侧面地体现了信达人细致认真、坚韧诚信的工作态度。

全书内容分为六部分，按照项目处置特点划分为“打包处置篇”、“债务重组篇”、“债权转让篇”、“股权转让篇”、“资产管理篇”、“综合处置篇”。特别地，编者还对绝大部分案例中涉及企业的名称、商业数据的内容进行了加工处理，但也尽最大努力通过保留真实处置过程来维护案例的经验价值。

“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金”，书中的实例既是信达公司成立六年来工作成果向社会的一个报告，也可以监管部门、商业银行、金融资产管理公司以及中介机构从业者提供处理相关问题的思路。

金融风险研究中心编写组

2005年12月18日



目 录

打包处置篇

吹尽狂沙始到金

- 天津市房地产债权项目打包拍卖处置案例 3

注重打包处置细节 严格遵循游戏规则

- 中行可疑类贷款青岛资产包处置案例 14

信达公司海口办事处资产打包、分包经验案例 30

在行业整体重组中实现规模效益

- 广西某工程集团及其七家下属公司整体债务重组案例 38

在市场的暗流中找准坐标

- 湖北 57 户省属国有企业不良贷款整体处置案例 49

捆扎多户关联债权 打包处置集团资产

- 长春市 12 户企业项目整体处置案例 59

债务重组篇

三次诉讼三次重组 悬空债权终回收

- 陕西某水泥厂债务重组处置案例 67

引入活水盘活全局

- 深圳某建工集团公司及其下属企业项目整体处置案例 77

五年历经四轮重组 一次实现多赢局面

- 辽宁某水泥（集团）有限责任公司债务重组案例 85

沙子?金子!

寻求“多赢”之路

- 浙江某冶炼厂项目处置案例 93

· 债权转让篇 ·

竞价转让寻觅真实买主 高额存单确保万无一失

- 云南某县电力公司债权竞价转让处置案例 105

在变化的环境中把握项目处置的主动权

- 陕西某热电厂债权转让处置案例 111

艰难的跋涉之路 多赢的处置效果

- 上海某房地产公司项目顺利实现债权转让案例 119

· 股权转让篇 ·

寻找最佳转让对象 有理有节推进处置

- 云南某化工集团公司债转股项目处置案例 129

敏锐把握项目处置时机 充分发挥拍卖机构优势

- 广州市某工业园股权转让案例 135

创新处置思路 构建多赢局面

- 江西某机械公司项目的转股、管理和退出 144

敢为天下先

- 信达公司为山东某石膏厂项目的转股、管理和退出案例 153

· 资产管理篇 ·

信达快速决策 浪潮成功配股

- “浪潮软件”顺利配股实现多赢案例 163

破冰之旅

- 重庆某机械制造公司债转股案例 172

点亮变革的火炬

——北京某药业有限公司管理层持股案例	182
求解企业命运的方程	
——山西某煤化集团有限公司股权管理及财务纾困案例	191

综合处置篇

踏平坎坷成大道	
——北京东方石化项目债转股案例	203
从步步为营到步步为赢	
——福建某火电厂项目商业化债转股、股权转让案例	216
突破不利因素包围 积极扭转被动局面	
——四川某玻璃厂项目处置案例	228
以经营性租赁方式管理抵债资产的尝试	
——上海某贸易大厦抵债资产管理案例	238
挖掘	
——湖南两矿务局政策性破产项目多层次、多方法组合处置案例	245
后 记	256

打包处置篇

如果说单项资产处置属于“零售”范畴的话，打包处置则属于“批发”了，“零售商”工作往往更强调精细、耐心，而“批发商”则更注重流程的规范。进入2005年，国内的金融资产管理公司打包处置逐渐增多，价值数十亿元的“大包”也不少见。2004年，信达公司曾由于中标中、建行2787亿元不良资产而成为国内第一家不良资产批发商，成绩从一个侧面也证明了竞争力。这里特意选编出6份信达主持操作的打包处置案例，希望能够和读者一起分享经验、查找不足。

- “天津包”虽然包的是“烂尾楼”项目，但却曾创造了天津房地产不良资产拍卖史上的多个“第一”，整个过程历经委托、打包、拍卖三阶段，信达公司项目组始终在努力争取主动，进取心是成功之道。

- “青岛包”项目是信达公司第一个按照国际惯例和国际投资人熟悉的程序进行大规模处置的资产包，处置成功的结果胜在过程与操作细节，项目组在工作中认真地尊重了国际投资人的习惯和需求，细节决定成败。

- 信达公司海口办事处与外国投资者合作进行的资产打包实践，尽管最终由于谈判双方的意见不一，合资组建项目公司处置资产的目的没有实现，但失败的结果并不妨碍汲取经验。

- 信达公司在接收广西南建集团及其7家下属公司1.3亿元债权后，曾采用了逐个诉讼、单个重组等方式，效果都不明显，项目组通过总结债权项目共性，利用有利时机积极推动整体债务重组反而取得了圆满结局。

- 湖北57户省属企业打包处置项目由于金额大，且涉及企业改制、职工安置，处置头绪繁多，信达公司项目组精心准备，通过与省政府多次协商，实现了

债权整体转让，保证了资产回收的同时还为转型积累了经验。

- 在处理吉林省华田建工等 12 户企业项目时，信达公司项目组在调查过程中产生了打包关联债权、企业集团内部统筹处置债务的想法，最终，成功地以不良资产置换有效资产，完成了一次漂亮的打包处置。



天津市房地产债权项目打包拍卖处置案例

——信达资产管理公司天津办事处——

吹尽狂沙始到金

内容摘要：从2003年7月信达公司接受天津市政府委托参与处置“烂尾楼”项目债权，到2005年9月以拍卖方式完成处置，信达公司项目组在其间经过了一年半的艰苦努力。整个处置过程中，项目组人员积极捕捉商机，经历了行政委托、商业化委托、打包拍卖三个阶段，审时度势，始终把握着“烂尾楼”项目处置的主动权，通过合理组织债权项目组成资产包进行拍卖，取得了较好的处置结果。

20世纪90年代初期，我国的房地产业曾经历了一段高速发展时期，各地开发商一哄而上，各类房价一路飙升，但是由于没有预期到后期的信贷资金收缩因素，造成许多工程盲目开工后所需资金却无法跟上，这就遗留下了许多停、缓建房地产项目，这些“半拉子”建筑项目就是俗称的“烂尾楼”。总的说来，形形色色的“烂尾楼”项目标志着各地开发商在国内房地产市场发展初期为失败决策所付出的高昂代价。



一 揭开天津“烂尾楼”项目的面纱

每当我们提起房地产泡沫现象时，就会想到海南、北海、广州。然而，“烂尾楼”现象实际上在全国都不同程度的存在着，天津的“烂尾楼”就可算是北方城市的一个典型，也成为天津经济发展过程中一个时代的缩影。“烂尾楼”项目有碍市容的同时，也拖住了天津本地金融业的发展脚步。以后来形成“天津包”的几十户“烂尾楼”项目为例，60%以上贷款集中于1997~1999年间，大部分项目在2001年以前就基本停工，“烂尾”项目涉及金融机构贷款本金超过41亿元，利息13亿元，本息合计54亿元之多！

“烂尾楼”项目形成后，各利益相关方都曾有过解决问题的想法，但却由于种种原因难以推进，“烂尾楼”处置难，难题的核心是项目涉及的资金关系复杂。房地产热兴旺时期，开发商很容易从银行取得贷款，建筑商也愿意垫资包工。即使自有资金很少（根据粗略估计，当时开发商平均自有资金投入不到20%），开发商也可以开工建楼。在开发期间为了提前取得来自金融机构、承建商和购房者的资金，开发商还大量采用集资、在建工程抵押贷款、迫使承建商垫资和非法预售等融资方式，随着资金链条越来越长，项目风险也越来越大。在“天津包”中，曾有一家开发商的自有资金本可以顺利完成两个项目，但由于决策失误，仓促启动了三个项目同时建设，最终导致这三个项目全部成为“烂尾”工程。项目烂尾以后，各类融资方式产生了抵押债权、承建商工程款欠款和普通购房者预付房款等多种清偿优先权，各个“烂尾楼”大多包含着复杂的债权债务关系，“牵一发而动全身”的可能结果就是使局中人普遍产生畏惧情绪而导致整个项目难以盘活。

在资金运作过程中，由于涉及多次转手、多方融资，项目权属关系已经很难理清。在本案例的资产包中，某个项目就经过了三家公司的四次转手，有多个销售许可证；还有的项目建设单位为规避企业拆借资金的法律管制，采用了联建方式融资；某项目建设单位先后与三家单位等签订了《合作建房协议书》和多个补充协议书。

复杂的资金关系和权属争议使得天津市烂尾项目涉诉比例超过90%。有的项目被整体查封；有的项目的建设用土地或已建成房屋被查封；有的项目因开发商非法集资或者拆借导致被起诉；有的项目被拆迁户告上法庭，多数“烂尾楼”项目都存在长期、大额的水费、电费等公用事业单位欠款问题，项目也被相关单位通过诉讼手段进行保全追偿……在不解除项目司法保全的情况下，建设单位既不能预售，也无法启动建设，资金和项目一起沉淀下来。资金占用产生的利息和违约产生的赔偿，进一步导致“烂尾楼”项目市场现值大大低于其涉及的债务，项目难以重新启动。

与全国的“烂尾楼”问题一样，“烂尾”局面一旦形成，不仅将建设单位、开发商、建筑商、银行等多家主体的利益关系捆在一起、缠绕不清，更由于续建动力不足，进入“烂尾更烂”、每个主体都动弹不得的恶性循环。随着时间推移，天津市政府越来越真切地意识到，“烂尾楼”问题已经成为制约城市面貌更新和金融生态发展的关键问题。



二 初试行政委托

自2000年初开始，天津市政府把盘活停缓建项目纳入工作日程，市政府曾对市内的“烂尾楼”项目作过初步的摸底估算，如果要续建完成目前的“烂尾楼”，按照原建设规划预算，还至少需要再投入73亿元才能形成可销售项目。碍于资金来源和项目承建主体复杂，也由于缺乏专门机构协调负责，市政府主导的处置进程进展并不大。

2002年，为降低金融机构不良贷款比率，促进经济与金融业跨越式发展，天津市政府加大了对金融机构处置不良贷款和发放新贷款的支持力度。天津市政府成立了停缓建项目专门领导小组，并在市建委对口设立了领导小组办公室，领导小组以市政府名义颁布了《关于印发天津市处置停缓建项目暂行规定的通知》，明确了盘活停缓建项目的思路是“先建楼，后处置债权”。在此基础上，领导小组确定了国际经济贸易中心等8个项目作为首批启动试点项目。但是，虽然在政府支持下国际经济贸易中心顺利完成封顶，但却因不能进行账务处理而长期不能销账，市政府的处置尝试再次失败。

随着时间流逝，资产在不断贬值，而费用也在不断上升，天津市政府也越来越意识到“烂尾楼”处置的紧迫性。市长戴相龙在2003年5月底的天津市金融工作座谈会上明确提出，对“烂尾楼”要限期处理，一种思路不行，就换一种思路解决问题。市政府开始探索以银监局为主导，尝试“先处置银行债权、后施工”的解决思路。天津市银监局和当地各商业银行分行经过一个月讨论，形成了处置烂尾楼的初步方案并提交给市政府，这个更新的方案一共圈定了55个涉及各家金融机构贷款的烂尾楼项目，准备启动处置流程。

了解到天津市政府已经转变思路，打算从优先处置债权角度解决烂尾楼问题后，信达公司意识到了这是公司进行商业化业务拓展的良机，于是主动派出项目经理与天津市政府和当地银监局联系。通过项目经理对信达公司过去业绩和处置经历的宣传，天津市政府各有关部门了解并认同了信达公司在处置银行不良资产方面确实具有专业优势。天津市政府在随后的金融工作会议上公开表示，“天津市烂尾楼处置工作欢迎信达公司参与，建议各家银行委托信达公司统一处置”。

信达公司在得到市政府发出的积极信号后迅速做出回应，组成了以许志超为组长、曲和磊为副组长的项目组，开始了准备工作。项目组通过委托天津产权交

易清算事务所对 55 个项目进行初步摸底调查，收集了项目建设、规划、设计的一些资料，还草拟了处置工作中需要的政策、法律支持意见初稿。

时任信达公司副总裁的田国立敏感地意识到了其中蕴含的市场机会，他提出，天津市烂尾楼项目潜力大，关联项目多，很可能存在地区性大型业务操作空间，要想办法拿到这个项目，并摸索成功处置的经验。他还为此亲赴天津，提出不仅要努力把握住天津“烂尾楼”项目的机会，还要努力探索和信达公司在当地的其他大型待处置资产项目（如天津“大无缝”等）结合起来实现协同处置。

这之后，信达公司项目组专门召开了由信达公司、三家律师事务所、两家房地产公司参加的烂尾楼不良贷款处置研讨会，集中讨论了诉讼主体资格、优惠政策支持、诉讼案件审理权限、处置工作程序等问题，在技术层面推进了对天津“烂尾楼”处置的认识。项目组诚恳的处置意愿和积极的工作表现，得到了天津市政府的认可和配合。2003 年 9 月中旬，为推进天津市的烂尾楼处置工作，两位主管副市长专程分别拜访了四家国有商业银行总行领导，希望各商业银行总行能够统一将烂尾楼不良贷款委托给信达公司进行整体处置，推动天津“烂尾楼”项目处置进程。一个月后，四家国有银行总行分别对市政府做出正式答复：

- 中国工商银行总行表示，已将其在天津市的 7 大类共 169 亿元不良贷款打包处置，其报告已报财政部批准，正等待国务院的批准。
- 中国建设银行总行建议，由天津市政府委托或指定一家具有资格的公司，经有关部门批准后一次性买断此类不良贷款。
- 中国银行总行建议，由天津市政府出面协调，在国内外公开招标处置。
- 中国农业银行总行指出，烂尾楼贷款账务处理和核销政策需要得到财政部的认可。

各家银行不一致的认识令急于推进处置进程的天津市政府非常着急。10 月中旬，天津市政府召开专门会议，再次要求关联银行与信达公司尽快签署不涉及具体费用的委托协议。但各家银行考虑到自身利益，均坚持接手处置“烂尾楼”的机构应首先买断银行债权。

三 再试商业化委托

信达公司项目组在得到相关银行总行的答复消息后，认识到接受行政委托进行项目整体打包处置可能存在较大困难，经过讨论决定将工作重点转移到以天津

市商业银行为主债权的项目上来，利用商业化委托方式实现突破。对于其他国有银行，则考虑尝试部分委托或者试点买断两三个项目，与对方保持接触。

经过一段时间的努力，信达公司在试点项目上首先有了突破。2003年11月初，项目组与中国建设银行天津市分行完成了处置试点项目的谈判并签订了《委托代理合同》，建行天津分行正式委托信达公司处置鑫达大厦5178万元贷款债权，并将有关文件复印件移交信达公司项目组。这之后，信达公司在12月底与天津市商业银行的谈判也取得了初步成果，通过签订委托处置协议，该行将5.6亿元不良债权委托给信达公司处置。

在各项谈判正在进行时，信达公司项目组织了专业调查小组对天津市楼市及各在谈项目进行了有针对性的调研，在谈判取得进展的同时，完成了《天津市首批“烂尾楼”项目调查报告》、《天津市房地产市场分析报告》，为具体处置工作提供了有利的依据。

在已经达成协议的项目中，信达公司首先选择了地处天津本地、市政府便于从中协调的天津商业银行的债权作为试点处置对象。依据来自天津商业银行的龙兴公寓、广达大厦和财城公寓等项目的贷款档案，项目组进行了认真审核和现场勘查，形成了初步处置意见方案提交给市商业银行。

然而，就在信达公司项目组等待市商业银行方案的反馈意见期间，外部金融环境却发生了意想不到的变化。

首先，中国银行、中国建设银行两家国有商业银行开始筹备上市，其拥有的“烂尾楼”项目已经进入资产大包等待国家统一处理，不可能单独剥离出来委托第三方处置。而且，各家银行在回收比率方面也难以达成共识，根据财政部的要求，商业银行上报1995年后出现的不良贷款形成损失时，要按具体项目处罚责任人，这导致银行在委托处置时要求100%的回收。例如，建行天津分行就要求委托的鑫达大厦项目必须保证贷款本金100%回收才能继续进行处置。由于无法达到这一清偿比例，建行天津分行曾经委托的项目也随之暂时搁浅。

2004年，长期低迷的天津市房地产市场也呈现出了升温势头，天津市商业银行对“烂尾楼”项目的回收值期望也随之大幅提高，对方进而也为信达公司项目组设定了债权损失处置条件。经过核算项目组发现难以满足过高的回收条件，于是，市商业银行委托项目处置也只得暂时停顿。

信达公司的试点委托、试点处置思路遇到了难题，处置进程暂时停滞。

2004年2月底，天津市银监局和天津市建委为推动再次陷入僵局的“烂尾楼”处置工作，专门召开了关于烂尾楼处置问题的联席会议。市建委起草了关于处置“烂尾楼”的地方性法规，并由市政府批准实施。根据情况变化，会议