

学不良资产，上米多课堂！

一、投资者从事不良资产行业的一般流程和基础准备

一、一般流程（一）信息筛选

债权人为保守商业秘密或出于其他目的（例如偏帮某一准买家），有意不详尽披露项目相关信息；或者，因项目众多，债权人的确也难以掌握资产包（或项目）的详细信息。从单个资产包或项目来看，表面有价值的信息往往不多。

通常情况下，资产包内各个债权金额、债权效力、担保情况、可供处置的财产、隐匿的财产、债务人背景、处置的障碍等等，基本上都是碎片化的信息，投资者难以从现有材料中收集成系统或有逻辑关系的数据。另外，相关信息也存在时效、地域、真伪、不确定等因素，千差万别。

因此，投资者应基于其投资动机和目的（例如受偿、以物抵债、化解历史问题），营造人脉圈子并提升相关技能，从纷繁庞杂的信息中过滤、筛选切合自身需求的项目，初步确定拟投资的标的。

（二）尽职调查

无论是投资者发现、还是别人推荐的项目，基于防范风险及回报期望等考虑，必须对项目进行尽职调查，这是常识。

调查的内容通常包括拟投资项目涉及的债权债务的数额和效力、核心资产的价值大小、债务人的背景、实现债权的障碍等等，专业性非常强，一定要有专业团队跟进。

尽职调查的结果是投资者考虑报价、预计回报和回收周期、确定处置措施（退出）的基础，直接决定投资成败。

（三）资金募集（募）

“兵马未动、粮草先行”。不良资产行业从事的是金融资产买卖，交易金额巨大，是资金密集型行业，而且通常资金方对回报的期望值较高，投资者单靠自有资金一般难以承受（即使是四大AMC也需融资），因此，投资者的募资能力非常重要。

在购买之前，需专业人员对资产包进行估值，并视资金情况决定是否需要设计交易结构。

（四）购买债权（投）

不良资产（债权）的收购，其实就是债权转让（或受让）。

在购买方式上，民间投资者可以协议方式向其他民间投资者购买债权（即二手包），以及以协议方式向金融企业或AMC受让个别债权的收益权；而地方政府或国企也可以协议方式从金融企业或AMC购买到债权。除前述情形之外，投资必须经过拍卖、竞价、竞标等公开途径才能受让债权。

（五）债权管理（管）

购买债权后，投资者需采取完善债权权益的相关手续，包括起诉（或仲裁）主张债权并申请财产保全，提起债权转让确认之诉，申请变更诉讼主体，申请（恢复）执行及采取查控措施，应对执行异议等。

日常管理中，投资者需有专人及利用大数据、软件系统等技术作为辅助，处理相应事务，包括建立档案、信息管理、时效管理、团队管理及分工、合作处置团队选择及管理、挖掘潜在买家及拆包转售、寻找能提供债务人信息的来源、紧急事务处理，以及团队的技能培训、完善业务操作指引等等。

（六）债权处置（退）

也就是投资者购买债权后如何退出及实现赢利，通常方式包括：债务人主动还款（含分期还款），减免债务后双方和解，诉讼（强制执行）清收，以物抵债，对债务人重组盘活，债权转股权，申请债务人破产或清算，追加偿债主体，转让债权，资产证券化等。

二、基础准备（一）信息准备

俗话说，“隔行如隔山”，这座山其实就是信息不对称。不良资产行业，痛点是信息不对称：知道谁是老赖（债务人），但不知道他有什么财产；知道了某企业（某人）有财产线索，但却不知道他欠谁的债务。但反过来，其赢利点的核心基础也正是利用信息不对称：掌握原债权人不掌握的信息（内幕）。

信息储备是投资者介入不良资产领域的前提。为此，第一，要自建数据库，分别建立债务和财产数据库，收集各类资产、债务信息，分门别类，能利用搜索工具快速

寻找、匹配；第二，需擅长利用第三方数据库（例如裁判文书网、政府网站或某些收费网站）搜索信息；第三，要擅长筛选、核查信息，各类信息五花八门，真伪难辨，价值各有不同，需有能力也讲效率地从中筛选具价值的信息。

（二）团队准备

俗话说：“没有金刚钻就不要揽瓷器活”。投资不良资产属于高风险行业，专业技能要求很高，而投资者掌握原债权人不掌握（或不擅长）的技能也正是赢利基础之一。投资者要有（自建、外聘、合作的）专业团队来具体承办。

专业团队主要是指律师团队，也包括具有重整、重组、谈判、估值、交易结构设计、投行、数据挖掘和分析、资产管理以及营销技能的专业人员。另外，对于一些工作量较大的事务（如到工商局查档、资料录入、现场查看等），可以外聘团队（或散工）来辅助完成。

各个团队作用不同，例如，律师团队既能参与尽职调查，收集、掌握第一手信息，抢占投资先机，也能参与案件代理以深挖核实关键线索，为购买债权打好扎实基础，更能在债务人不配合的时候采取法律手段清收；在需要对债务人重整盘活时，需要有投行知识以及商务谈判的人员参与；在购入大资产包时就需要资产管理人员进行日常维护，拟拆包转售的时候就需要营销人才推销等；在收集信息、建立数据库的时候就需要数据挖掘、数据研究分析的人才，等等。

（三）资金准备

不良资产是资金密集型行业，有资金门槛，投资者至少要有一定的筹资能力（即使善于利用杠杆，但自有资金也不应少于100万元）。

筹集资金的方式，包括但不限于自筹、借贷、合股、有限合伙、与第三方（含基金）合作（股），吸收天使投资资金、风险投资资金等；如果属于大企业或上市公司，可以通过定增、发债等方式。

目前，国内投资于不良资产行业的资金来源主要是个人，传统资管行业的机构大资金（如养老机构、保险机构、财务公司）等则较少投入。

在资金的运用上，投资者如对项目确有信心，在自认为可把控风险、把控处置进度的情况之下，可以利用资金杠杆，通过与原债权人协议，以分期付款、延后付款、收益分成等办法充分发挥已投入资金的效能。

另外，资金门槛也是排除其他竞争对手的有力手段。当年四大AMC拟转让的不少

资产包金额巨大，当时只有外资机构（如高盛、摩根士丹利、花旗等）才有实力参与，国内投资者鲜有加入竞争。因此，投资者如果能够快速筹集巨额资金，在组包（勾包）、议价、排除对手等方面将具有明显的优势。

（四）人脉及关系网准备

“一个好汉三个帮”。不良资产投资讲求“大兵团、多兵种”联合作战，投资者要想左右逢源，建议与相关人士建立、保持良好关系及互动。有了这些关系网，无论在信息收集、项目筛选、信息核实、收购、处置等各个环节，都将胜人一筹。

同时，基于国情，投资者如能掌握原债权人不具备的（人脉）关系，在信息核实、资产处置过程中往往有立杆见影的效果（关系到位的，往往一个电话就能将久拖不决的事情办妥）。

这些人员包括但不限于专业律师，中介机构（评估行、拍卖行、测绘所），银行或AMC的高管或经理，政府（尤其是国土、规划、房管）职员，政法（尤其是执行局）干警，私家侦探（在查询公民信息、活动轨迹、家庭成员构成等方面有奇效），土豪金主等等。

（五）保持对信息的敏感度

不良资产行业玩得开的基础之一就是利用“信息不对称”，包括利用信息在时间、地域、真伪、多寡等方面的不对称。

为此，投资者需时刻保持对不良资产行业信息的敏感度。例如，从宏观角度来看，需对新颁政策、新增司法解释、各地法院的司法实践惯例、行业信息等坚持学习和研究，提高应变能力；从微观角度来讲，需养成时常留意报纸、媒介、网站涉及不良资产行业的债务、财产、资产处置等方面信息的习惯，并对信息加以收集和整理，举一反三，在债务、财产的匹对、搜索、筛选及领悟方面下功夫，才能创造和抓住投资机会。

二、不良资产包交易双方有哪些

一、供应方（一）金融企业

指在国内依法设立的商业银行、政策性银行、信托投资公司、财务公司、城市信用社、农村信用社以及银监会依法监督管理的其他金融企业。

由于多方面原因，社会投资者一般难以直接向国有商业银行购买债权。个别时候，国有商业银行也有可能在产权交易所通过挂牌的方式转让其债权（一般委托北京、

天津、上海、南方、重庆等几大产权交易所)。

而社会投资者想向其他股份制商业银行购买不良资产，也是困难重重，一方面银行要价通常较高，兴趣也不大，另一方面受监管限制，一次性只能转让10户以下债权，而且程序繁复、耗时很长。

所以，即使社会投资者看中了某银行的某笔(批)不良资产，通常只能商请一间AMC出面与银行商洽，交易完成后再依公开程序转让给投资者(即通常所说的“过桥”或“借通道”)。【注：通过“过桥”方式，不能保证准买家能百分百购买到该项不良资产，有时候会遇到第三方“阻击”而失手】

(二) AMC

分为国有四大AMC(即华融、长城、东方、信达，属央企)和省级地方AMC(目前全国已逾20家)。

四大国有AMC是国内不良资产最主要的供应方，拥有绝对的垄断地位。因此，社会投资者如有意介入不良资产领域，需刻意与前述公司建立及保持良好沟通渠道，为获取信息、提高转让效率等创造便利。

省级AMC，只能参与本省(区、市)范围内不良资产的批量转让工作；而且，根据《金融企业不良资产批量转让管理办法》第三条规定，其购入的不良资产应采取债务重组的方式进行处置，不得对外转让。但奇怪的是，虽然有前述转让限制，但地方AMC依然将其手头上的债权对外转让给社会投资者，而司法机关对此也予以确认。据闻，各地方AMC目前正积极游说，希望主管部门修改上述《办法》中“不合理”的条款。

(三) 政府专门成立或指定的国企

例如由汇达资产托管有限公司负责接收及处置中国人民银行辖下的历史不良贷款和新增再贷款中的不良资产，是央行“御用”AMC。而中国建银投资有限责任公司则是2004年建行改制时，将其非银行业务分设而成，其中一项职责就是处理不良资产，其历史上所处置的不良资产主要来自证券业。

以前各地均有诸如“城市信用合作社”、“农村信用合作社”、“农村合作基金”等不同类型的金融机构或准金融机构。历经商海沉浮，前述机构涌现了大量不良资产，甚至个别出现兑付困难。为避免出现群体事件或挽救企业，地方政府会筹资后指定一家当地有实力的国企收购前述机构的不良资产以解决危机。例如广州金融控股集团就被广州市政府指定收购了原广州银行的不良资产。

还有，出于控制相关行业或欲掌控特定区域的抵押物，避免资产流失，部分地方政府（或国资委）会指定一家国企以协议方式从四大或地方AMC受让某批次的不良资产（债务人基本上都是国有企业）。例如，广州市广永国有资产经营有限公司就通过协议方式，从东方公司广州办手头上受让了一个数百户的资产包。

上述单位受让不良资产包后，在处置过程中需对外再次转让而形成供应方。

（四）社会投资者

早在国内剥离处置第一批不良资产的时候，具备敏锐嗅觉的外国投资者，例如摩根士丹利、花旗银行等纷纷布局，依靠大资金的优势，从国内吃进不少金额巨大的资产包，之后分成小包转售牟利，个别外资目前手头上尚余少量债权包仍未处置（如韩国全球投资公司目前在广东省内仍有资产包）。

随着大量资本涌入，不少民间的投资者（个人或公司或有限合伙企业）都从金融企业或AMC处购买了大量的不良资产包（例如海岸投资）。这些资产包的处置方式之一就是整包或分包、分笔再次转让，俗称“二手包”、“三手包”，也构成了资产包的供应来源之一。

（五）其他

包括一些拟重组、改制的国有企业（如集团公司），拟轻装上阵，有需要将其不良资产剥离并对外公开转让。

而随着经济形势不佳，部分融资类企业（如小额贷款公司、典当行、担保公司等），也会产生一定数量的不良资产拟对外公开转让。

二、购买方

投资者之所以在受让了不良资产后有赢利空间，主要原因是其掌握了原债权人不具备的信息、技能和人脉。逆向思考一下，凡是掌握了原债权人不掌握的、与债务人相关信息的人士，以及掌握一定技能和拥有一定人脉的人士，就有可能是特定不良资产包（项目）的潜在买家。

了解哪些人是不良资产的潜在买家，对于卖方，一方面有助于寻找挖掘准买家，另一方面也有利于洞悉对方的目的而掌握定价、还价、议价主动权；对于买方，一方面可谋求合作伙伴，另一方面在自身无法推进项目时也可寻找、挖掘下家承接（从而脱身）；对于律师或中介机构，可识别、选择客户，向其游说及推荐项目，从中寻找合作分成或提供专业服务的机会。

哪些人会是不良资产包（项目）的潜在买家？总结如下：

（一）掌握债务人隐匿财产的人

掌握债务人隐匿财产的人，通过申请法院采取财产保全或强制执行措施查控债务人财产后，逼迫其主动还债或通过司法处置变现，主要目的是希望受偿，赚取超额利润。

（二）掌握政府信息的人

提前知道政府拟公布的如征地、拆迁、改造、道路规划、功能规划调整、行政区域调整等信息，而且获悉债务人会从中获得补偿或获利情报的人。

（三）知道案件内幕的人

提前知道案件信息的人，例如：刑事案件将终结，赃物会发还受害人（即债务人），或被查控财物不属于赃物需退回关联人（即债务人）；相关纠纷案件的症结已获解决，涉案财物可处理；知道确权诉讼、债权追偿等案件的判决结果且该结果有利于债务人（或者认定债务人享有权益的）。

（四）有高明处置手段的人

该等人士购买债权的目的就是希望以物抵债，之后有办法提升抵债物的价值，例如通过改变用地性质或规划要点，提高容积率，借助三旧改造、连片开发，或盘活烂尾楼等手段从中获利。

这些都是本领高强或神通广大的高端人士。

（五）有专业技能的人

掌握法律、财务、投行、商业策划、包装营销等技能的人士，能识别或挖掘出抵押物或查封物的潜在价值，有办法通过一系列操作技巧令物业增值，例如能将猪场改造为旅游农庄等。

（六）有良好社会关系（人脉）的人

与政府领导或相关部门（规划、国土、房管、建委）有关系的人，有利于信息收集和核实，适合购买因涉政（如抵押物被政府占用、地方保护、规划国土部门不配合、小业主纠纷等）因素而难以执行的债权。

与政法界有关系的人,适合购买因司法腐败、债务人对抗或执行效率低下导致久执不决的债权。

能摆平地方关系的人,适合购买因村镇、村民、恶势力阻挠执行的债权。

(七) 欲控制或联手债务人的人

基于竞争关系、整合上下游、借壳上市、联合开发、打破行业壁垒、绕开准入门槛、获得特殊牌照、扩张产能、提升品牌等目的的人士,想成为债务人的最大债权人(或以股抵债)之后,掌握谈判及强制执行的主动权,逼迫债务人重组从而控制债务人或促使其愿意合作联手经营。

这些都是心谋远虑的人士。

(八) 债务人的债务人

该等人士可以用购买的债权,通过对债务人行使抵销权或代位权来对冲债务,甚至赢利。

例如,债务人自有物业的承租人,可以考虑购买债务人的债权后以享有债权为由抵销租金(不再交租),或者通过关联人购买债务人的债权后,承租人主动将租金上缴法院转付买家。另外,房地产公司有拖欠工程款而该施工方刚好拖欠债务的,前者也可以购买施工方的债权来对冲债务。

(九) 债务人的关联人

这些关联人包括:债务人的担保人,债务人自己(当然是换个壳来商谈),债务人的股东,债务人的高管,债务人的亲朋,债务人的关联企业,债务人(已被查控)财产的共有人等。

上述人士是目前购买不良资产的主要客户,其目的各不相同:

有些为了避免债务人成为老赖,因为随着法治进步,老赖的日子也不好过,会被列入失信人名单从而被限制高消费、限制出境、限制经商等造成诸多不便。

有些为化解历史问题,例如想掩盖当初骗贷、贿赂、假担保、假公章等黑幕。

有些是发迹了,良心发现,饮水思源,但又不想足额还款,于是以回购债权的形式消化。

有些计划以所购债权作掩护抢先查封或处置债务人未显露的资产，之后恶意不处置，或者快速偿还或以物抵债（相当于转移财产）。

有些计划回购债权后，在特定案件中申请参与分配或以申请债务人破产来逼迫其他债权人让步。

有些以避税为目的，买方与债务人相互配合以偿还利息、或自主确定以物抵债的价格等手段作关联交易，通过转移利润或资产来灵活避税。

有些以洗钱为目的，买方购入债权后，暗中向债务人输送款项用以还款给自己，从而隐性地洗白了款项（有《债权转让合同》、《民事判决书》、《执行和解协议》等作证据）。

有些是债务人（已被查控）财产的共有人，趁机购买相关债权，在法院处置该查控财产的时候行使优先购买权或以物抵债，提升对该项财产的掌控度。

（十）债务人的仇人

例如债务人的竞争对手、被辞退的员工、分手后的小三等，出于报复目的，购买债务人的债权后，通过申请法院采取财产保全或强制执行措施（查封财产、拘留、列入失信人名单、限制高消费等）来逼迫债务人以解恨。

（十一）同一债务人的其他债权人

查封顺位在前的人，因预估其查封的财产价值大于其债权，已占据了主动权，拟购买其他债权轮候查封继续受偿。

抵押权人，因预估抵押物的价值大于其债权，拟购买其他债权继续受偿；或者，因抵押物被另案首先查封、处置不了，被逼购买首封债权。

最大债权人，拟收购全部债权对债务人形成“大包围”，以便掌控谈判权、执行款分配权，尽力排除其他债权人提出执行异议的可能从而快速受偿。

其他与债务人有粘连的债权人，例如留置权人、（拖欠工程款的）工程队、发包人、出租人等。

（十二）地方政府

某此国企、集企的员工众多，历史欠账大（如欠缴社保等），一旦被法院强制执行

或清算，可能会产生群体事件，地方政府出于维稳目的，会购买该等企业的债权，内部消化处理。

另外，地方政府其实掌握某些国企、集企的家底，知道“烂船还有三斤钉”，该企业尚有相当的偿债能力，于是利用其政府身份向AMC压价，通过协议强买相应的债权（输少当赢）。

还有，地方政府拟对特定区域（如新城、开发区）进行整体规划及建设，需要购买在该区域有查封物、抵押物的债权，以掌控大局。

（十三）欲扩大自身资产规模的企业

计划日后上市或需对外融取更大资金的企业，尤其需要“讲故事”，鉴于不良资产正是投资的“风口”，该企业会购入一定金额（一般过亿元）的不良资产以扩大自身资产规模（可优化财务报表）。

（十四）欲搞资本运作的企业

近来不良资产投资正是众多资本、基金欲投资的“风口”，题材广，赢利的想象空间巨大，介入该领域购买一定数量的不良资产包，极易推动企业的股权价值或股价上涨（如海德股份）。

（十五）资金充裕、欲逆经济周期投资的主体

包括：听说不良资产好赚来凑热闹的土豪哥；欲通过低买高卖赚转手差价的投资人（中间商）；希望踏准经济周期步伐，购买债权后坐等经济复苏，待抵押物、查封物升值后再行处置，从周期性的资产价值波动中套取利益的投资人；投入大资金形成竞争或折扣优势，能够从AMC低价吃进“大资产包”、之后拓展买家分包转售、低买高卖赚取差额的投资人。

（十六）预先安插处置障碍的人

投资人判断某宗案件的查封物或抵押物将来会阻碍相邻（价值更大）物业的开发或会影响其价值提升的（如出入口），希望以物抵债后今后掌握主动权。

还有投资者购买有首封权的债权，之后恶意不申请法院处置，拖延时间，希望在今后购买更大债权的时候占据议价的主动权。

上述投资者的目的都是谋求稍后购买更大、更有价值的资产包（或实物）时占据主

动权、议价权，阻碍或排除其他竞争对手，属于高手布局。

（十七）与银行作利益交换的人

这是近期暗中在部分中小银行操作的个案。银行将某户不良资产（有抵押物）按本息额全价转让给投资者，后者又再将该项债权委托银行清收，不变更债权主体；作为回报，银行向投资者或其股东（关联人）提供优惠（利率）贷款或发放条件宽松的贷款（提高抵押率增大放贷额），各取所需。

三、不良资产交易过程简述

一、准买家的勾包动机

（一）掌握财产寻找债务人而勾包

投资者通过特殊途径或偶然机会掌握了某企业的财产线索，如不动产、应收债权等，初步判断或知悉该企业有欠债时，可以寻找该企业的债权人商议。

投资者建有数据库的，在匹配了债务及财产线索并且经初步调查后，挑选一些价值较大、经初步尽调认为线索较可靠的项目与债权人商议。

（二）有特殊背景而勾包

投资者自信在特殊区域、系统、行业已掌握了特别的（行政、司法）资源、人脉或信息（不动产），自信有能力在购买该等资产包后有能力处置赢利，从而与相关债权人商议。

（三）根据债务人清单找到财产而勾包

投资者建有债务人数据库或掌握某债务人清单，通过网搜或数据库匹配到若干债务人的财产线索，经初步调查后认为有投资价值，可以与债权人商议。

（四）有特殊目的而勾包

例如上述第二期所述，投资者出于十余种不同目的而向债权人商议勾包。

二、转让方的组包模式

包括：转让方完全按照准买家提出的清单而组包；准买家虽然提出清单，但转让方

将个别债权（或实物）搭配进去组包；转让方按照自身需要将不同地域、行业、类别的债权或抵债实物等混合组包向社会推介，买方随机竞买；准买家提出要约邀请，买卖双方协商按地区、行业类别而组包。

三、交易模式（一）委托产权交易所挂牌

金融企业较喜欢在北京、天津、上海、重庆、南方几大产权交易所，或者淘宝的不良资产交易平台上将资产包挂牌交易，整个挂牌交易周期一般达二个月。

（二）拍卖

转让方委托拍卖公司公开拍卖资产包。金融企业和AMC基本上首先都在其“入库”的拍卖机构中通过竞标、摇珠、抽签等方式确定承拍资产包的拍卖行，有时标的较大或有多个拍卖行竞争时，会联合拍卖。

在资产包拍卖时，价高者得。

（三）竞价

债权人对资产包确定一个保底价，由各个准买家到债权人处递交密封的报价材料，在确定的时间当众拆封各个报价信封，价高者得。

（四）竞标

债权人对资产确定一个保底价及其他购买标准（如买家的注册资本、团队经验、团队所在地、行业声誉等），由各个准买家到债权人处递交密封的报价材料，在确定的时间当众拆封各个报价信封，按照竞标的逐项评分标准由评估小组综合确定中标者。

（五）协议转让

对于债权人是民间投资者（或非国有性质）的，或者金融企业以转让收益权方式转让债权的，可以采取协议方式转让。

（六）转让壳公司的股权

对于债权人是民间投资者而且整个资产包之前是装入一个壳公司运作的，可以通过转让壳公司100%股权的方式完成资产包的交易。

（七）资产包作价入股

这种模式较新颖，债权人以购买该资产包的总成本换算为100%股权，买家按原价（或溢价）向其支付一定款项受让部分股权，双方合股后按照相关约定处置资产包。

四、买家勾包时的交易流程

（一）要约或要约邀请

准买家主动向转让方发出购买意向函，或转让方刊登转让公告后准买家向其发出意向函。

（二）谈判及阅档

买卖双方商议好相关事项（如价格、流程、时间、付款办法等），在签订保密协议（个别要交保证金）后由准买家阅档。

（三）竞买或协议

转让方是国有性质的，基本上都要通过公开程序（拍卖、挂牌、竞价、竞标）转让，成交后签署《成交确认书》；而转让方是民间性质的基本上通过协议方式转让。

（四）签约

买卖双方按照之前商议好的《债权转让协议》版本，签署相关债权转让的法律文件。

（五）付款

按照《债权转让协议》的约定付款。如果已商议好分期或延期付款的，则需签署《债权转让协议补充协议》，明确首期、付款进度、利息（滞纳金）标准、违约责任等条款。

（六）债权转让通知

争取取得债务人确认债权转让事实的回执。如没有，转让方是银行或AMC的可在省级报刊上刊登债权转让暨催收公告，而转让方是民间投资者的除在前述报纸刊登债权转让公告之外，还需到公证处申请办理债权转让通知的公证送达手续。

（七）交收债权资料

对证明主、从债权真实、合法、有效的合同、凭证及法律文书，买家都要取得原件（如事前已注明没有原件的则复印件也可）。交收的资料越多越好。

（八）变更诉讼主体或其他

对于已诉讼、执行、强制清算、破产清算等案件，买家都要及时申请办理诉讼主体的变更手续并商请转让方配合。

对于债务人愿意配合的债权，买家最好也到主管部门办理抵押权人（质押权人）的变更手续。

五、交易过程中需注意的几个问题

（一）注意优先购买权

如果是由金融企业或四大AMC转让涉及国企业的债权，都应履行一个通知有关方面（出资方或国资委）是否行使优先购买权的程序，否则，债权转让后，极易被债务人进行抗辩，轻则拖延债权处置时间（债务人趁机转移财产），重则导致债权转让无效。

因此，如有上述情形，买家应咨询转让方是否已履行了通知程序，并且在交收债权资料的时候要取得该等凭证。

（二）关注转让协议的效力

对债务人是国企业的债权，要注意转让方是否履行了通知有关单位行使优先购买权的程序。

注意转让方在转让资产包的程序（例如尽调、评估、定价、处置）方面是否有瑕疵，是否符合监管机构的相关规定（如需第三方尽调、公开处置等）。

也要注意将债权转让事宜通知债务人的程序上是否有瑕疵，尤其是债权已多次转让的情形下，要审查每次流转是否均已依法向债务人履行了通知程序。

（三）以合适的主体购买

购买资产包的主体包括个人、公司或联合体。

如果不想让债务人知道买家的信息，考虑到今后操作方便，可以个人名义购买债权。当然购买人不能是老板和核心团队的人员，且要信得过。

如果是资产包或金额较大的债权，要考虑今后收取价款是否方便，可以以公司名义购买。最好以新设的空壳公司作买家，而且该公司的地址、股东、注册办理人也不要与老板和核心公司有关联点（总之是别人不容易知道底细）。

如果某资产包同时被二家投资者（或以上）看中，为避免竞争，在各方取得信任及签署合作协议的前提下，可以组成联合体购买。另外，不同的投资者看中不同的资产包，为排除竞争对手，可以联合起来并且通过运作促成AMC将不同的资产包捆绑转让，由投资者组成联合体购买（个别高手可以在《成交确认书》上就拆解了不同的项目归属）。前述联合体，紧密合作的，可以共同出资、按股权比例或约定比例分享权益及承担风险；松散合作的，可以拆解资产包内的项目，各自出资、处置、享有收益及承担风险。

（四）考虑交易时间长短

从国有银行或AMC处购买债权所需的时间，从买家发出购买意向开始计，期间要历经立项、内部尽调、第三方评估、上会、选定拍卖机构、竞买等环节，至少需要三个月时间。如果债务人是国企还涉及优先购买权程序，又要增加一个月。买家要充分考虑这个时间因素，急也急不来。

在此期间，买家需要判断核心财产是否会流失或有其他变数，采取应对措施或考虑是否改向民间投资者购买债权（如二手包或其他债权）。

（五）如何排除竞争对手

投资者对某个资产包志在必得的话，要思考一下能否采取一些措施尽可能地规避或排除竞争对手。

例如：选择合适的转让时间（在节假日期间）刊登转让公告；商请转让方有关人员在信息披露详略及是否配合竞争对手尽调方面动些手脚；是否与熟悉金融企业或AMC整套运作流程且人脉广泛的中介机构进行业务合作，由他们出面操办交易；将核心资产搭配一些表面上难“啃”的债权或跨地区、跨行业混搭组包，令其他竞争者左右为难；选择相熟或异地的挂牌平台处置、缩窄相关信息的扩散渠道等等。

四、债权人与老赖作斗争的基础技能

一、追踪老赖的财产去向

老赖本身有一定的自有资产，另外又向银行借入了几十、几百甚至几千万元，为何最终会成为老赖？正所谓“烂船还有三斤钉”，让我们梳理一下老赖的财物到底去了哪儿？

（一）日常支出

老赖打开门做生意，开门就七件事（柴米油盐酱醋茶），即工资、奖金、租金、装修、办公和差旅费用、交税等。这些都是老赖花掉了的成本，追不回来，也执行不了。

（二）存放现金

老赖为防止存款被冻结，会有存放现金的习惯，放在家里、公司的保险柜内。

（三）存到银行

老赖大额的款项还是会存到银行，不过为躲债可能会“公款私存”或存到关联人（如老板、财务）那里；个别老赖甚至将款项存到境外。

随着网络发展，也有老赖将款项存入网上的虚拟账户内（如支付宝）。

（四）购买了实物

实物包括不动产和动产，分四种情形：已付清价款、已占有实物；已付清价款、未占有实物；未付清价款、已占有实物；未付清价款、未占有实物。

总之款项是花出去了，而实物呢，有些取回了见得着，有些未取回，有些取回来了却登记在别人名下。

（五）购买了财产权益

老赖还会购买一些财产性的权益，例如有价证券，财产性凭证（纸黄金），财产性权利，分红型保险等，各种财产的种类如下述。

（六）做生意亏损

老赖在从事各种贸易或投机生意过程中，因市场行情、自身素质、对手（或合作伙伴）坑害等原因，将款项亏掉了。

（七）投资了项目转化为股权

分为合营与自营，老赖与别人成立项目公司，或者自己成立公司，原本的款项（实物）就转换为持有第三方的股权（包括境内外的股权）。

（八）投资了项目但未办物权

老赖还会投资一些固定资产项目，如兴建了房屋（建筑物、构筑物）、修筑了道路、修筑了供水供电设施等。只不过这些项目可能未办证照或烂尾。

（九）出借给别人

包括老赖将款项用于有偿或无偿的借贷；而实物被关联人无偿调拨或占用、借用。

（十）被侵吞

老赖的财产被第三方侵吞，包括：被关联人侵吞；被老板或股东或高管侵吞；被第三人通过民事欺诈或刑事犯罪手段侵吞（如诈骗、贪污、盗窃、挪用）。

侵吞的方式五花八门。

（十一）损耗、损毁或灭失

包括：财物的正常损耗；财物被人为损毁；财物因各种原因而灭失。

（十二）恶意处分

老赖为了各种目的（主要是逃债），采取高买低卖，直接转移，无偿转让，虚假改制重组，虚假交易、虚假诉讼，假离婚等手段，恶意处分其的财产。

（十三）其他

包括：捐赠、赞助、登广告、被罚款、研发经费、培训费用等，这些款项花出去或被处罚后，就追不回来。

二、知道老赖的财产种类

老赖借了款，也曾经是土豪哥，潇洒过，除了花天酒地将部分款项花掉之外，总有部分财物能留存下来、可供法院强制执行。这些财物数量逾百，列举如下：

(一) 现金

包括本币、外币。

(二) 存款及账户

存折；存单；股票账户的余额；期货账户的余额。

(三) 有价证券

股票；债券；基金；本票；汇票；理财产品（纸黄金）。

(四) 不动产

土地使用权（国有、集体）；宅基地使用权及上盖物；岛屿使用权；耕地；林地；草地；海域使用权；房产；林木；经济作物；在建工程；烂尾工程；道路；工业园区配套设施。

(五) 动产

车辆；船舶；航空器；机器；设备；工具；材料；存货；产品；金属；矿石；油品；家禽；牲畜；有经济价值的动物；金银首饰；古董；字画；玉器；珠宝；家私；家具；电器。

(六) 财产性凭证

仓单；提单；会员卡；购物卡；预付卡；消费卡。

(七) 财产性权利

股权（份）；限售股；合作（伙）权益；预期性收益；采矿权；探矿权；承包经营权；供役地收益权；无偿使用（不动产）权；已付费使用权；航路（线）权；道路（桥梁、场地）收费权；特许经营（使用）牌照权；公房使用权；冠名权；域名权；保险权益（分红型保险、保险受益人、被保险人）。

(八) 收益（收入）权利

工资；奖金；津贴；报酬；分红；租金；管理费收益权。

（九）应收债权

借贷款；占用款；挪用款；货（价）款；补偿款；赔偿款；定金；订金；押金；预付款；违约金；保险理赔款；退款；退赃款；工程款；执行款；拍卖款；变卖款；分配款；集资款；赠予款；退税款。

（十）知识产权

专利权；著作权；商标权；及前述权利享有的许可使用收益权利。

（十一）其他

第三人书面确认或法律文书确认某财产或权益归老赖所有；继承权益；企业清算后归股东所有的财产或权益。

老赖已签订买卖合同，已实际占有且已付大部分价款、非自身原因未过户的不动产，或已付款未领取的动产。

第三方以实物作价入股老赖，但未移交或未过户给老赖的实物。

虚拟货币和虚拟财产，互联网金融上的财产权益（虚拟账户内或支付宝内的可供使用的余额）。

三、洞悉老赖逃废债务的若干伎俩

（一）串通关联人炮制虚假债务

通过资金空转、虚假贸易、虚假劳务、虚假工程、虚假代偿等炮制虚假的债权债务，之后：

- 1、老赖直接将其财产转移给虚假债权人（划账或抵债）。
- 2、由虚假债权人提起诉讼，一则抢先查封老赖的财产（有时拖延不处置），二则申请参与分配，三则双方主动执行和解（主动偿债或抵债）。
- 3、由虚假债权人提起确权诉讼（仲裁），将老赖的财物变更到原告名下。

（二）故意减损财物价值

1、老赖为关联人拖欠另一关联人的债务新设担保，包括连带保证、质押担保和抵押担保。

2、老赖故意高价购入关联人财产，现款变为无用之废物。

3、对老赖的财物设置处置障碍，包括：

(1) 与关联人倒签租赁合同时间创设虚假租赁；

(2) 由关联人长期低价承租老赖财物；

(3) 由关联人承租财物并约定以租抵债；

(4) 由关联人承租财物并一次性收取租金；

(5) 由关联人承租财物后多次转租、分租；

(6) 故意将财物以合作、共建、改造、添附、房地分离等方式引入第三方（通常是关联方）增加投入形成纠纷；

(7) 故意由第三方（关联方）在老赖的财物周边设置实物障碍（如封路、拆桥、围堵出入口等）；

(8) 由第三方（关联人）对老赖财物的配套设施设施动手脚（如供水供电、增容、排污等）。

(三) 直接转移财产

1、老赖低价、无偿将自身资产（或债权）转移或抵债给关联人。

2、老赖放弃债权或打折追收债权，或故意超时效不向关联人追收债务。

3、老赖向关联人赠送财物。

4、老赖将本应由自己收取的收益转由关联人收取。

5、老赖将公款私存或将款项存放在关联人的账户内。

6、老赖将购买回来的物品转由关联人收执。

7、老赖将自己出资购买的不动产或出资的股权登记在关联人名下。

8、固定资产不入账、违规加速折旧，或不办理产权登记。

(四) (公民) 假离婚、假析产

(五) 通过企业分立、改制逃避债务

以优质资产低价与第三方 (或关联方) 成立新企业, “大船搁浅、小艇逃生”。

或者“换壳经营”, 重新成立一家企业, 将原企业的资产、业务和人员剥离到新企业, 有时候是一套人马、二个牌子, 有时候就让原企业自生自灭。

(六) 将实物或款项作价入股

入股后, 该其他公司故意失踪或歇业, 或受让方又再次转让股权

(七) 将实物或款项出借

故意出借给亏损 (或空壳) 的关联人, 关联人又再次出借。

(八) 虚大成本甚至以虚假列支方式套取企业款项

(九) 签订虚假合同、故意己方违约, 导致定金或预付款被扣, 或被要求支付巨额违约金和赔偿损失

(十) 将账户内的资金转为汇票持有, 保持账户余额为零

(十一) 利益转移

将款项投入到只是有益于关联人的项目之中 (如投入到工业园区的公建配套、水电道路设施等), 权益未能固化, 令债权人难以追索。

(十二) 恶意处置财务账册

老赖故意将公司的财务账册予以隐匿甚至毁灭。

四、收集老赖财产线索的若干方法

(一) 常规办法

1、从档案资料中搜寻

信贷档案内有老赖申请贷款时的申请、调查、贷后检查、形成不良贷款的分析报告等，会显示借款用途，或反映老赖的一些项目及财产信息，那里有个项目哪里有宗地块等，那里有应收债权，那些抵押物还未处置；有些涉及抵押无效或没有办理抵押登记的财产也要留意，要学会顺藤摸瓜。

2、与信贷人员套近乎

信贷人员最熟悉老赖情况了，争取得到他们的配合套取有价值的信息，例如老赖哪里还有一个项目，在哪个法院还有一笔执行款或分配款，哪个老板或政府一直想回购或收购这笔债权，老赖在某个企业有笔应收债权等。他们认为反正债权都转手了，说出来了无妨；当然，有些信贷员是想有些好处费的，这些就要见机行事投其所好了。

3、自建数据库

这些就靠债权人积累了，尤其是要借助科技，将零星分散的信息予以收集、整理，之后搜索、匹配。这个是技术活，费脑费时费力。

4、到工商局查询

老赖的信息，对普通债权人来讲，主要就靠从工商局复印材料出来了（如何提取有用信息的办法专题另讲）。有些信息是要靠立案材料才能查阅（如审计报告、验资报告）。

5、到国土房管局查询

在信贷档案或工商档案中反映出来、以及某些途径或网上获取的与老赖有关的不动产信息，凭老赖名称和详细地址，到国土房管局查询产权登记、抵押、查封情况。

6、查看现场

对与老赖有关联的（例如信贷或工商档案反映的地址、注册地址、曾经的办公地址、互联网查询到的地址、抵押物地址），都要到现场看看。

有准确地址的

- (1) 可以试试按老赖名称+地址到房管局查询房地产登记情况；
- (2) 下载该地址的地图，到规划局或建委申请公开该栋建筑物的规划报建资料。

7、网站

分别在政府网站、法院网站、产权交易、三资平台、搜赖网、老赖主管上级的企业网站、土地交易抵押网上查找，这些网站蕴含了大量的财产信息，就要靠经验积累、有心、勤奋和个人的悟性灵性了。这些网站有用之不尽的信息，运用存乎于心，有数不清的案源（专题演讲，这属于技术诀窍收徒弟的范畴了）。

(1) 利用工商网站

可利用全国企业信息公示系统及各地的企业信用网、搜赖网等，查找到老赖的关联人及有关数据。

(2) 利用法院网站

(3) 利用产权交易所网站

(4) 几个主要政府网站

8、互联网搜索

熟练运用搜索引擎（百度、必应、谷歌、搜狗、搜狐等）来搜索老赖的信息（任何信息可能都有用处）。

9、到政府部门调查或申请信息公开

对在数据库、网站、互联网上收集到的信息，如果信息不够详细，可分别到相关政府部门（如房管、建委、规划、档案馆、测绘所等）查询或申请信息公开。

10、申请法院调查取证或申请调查令

对已掌握的财产线索，列制清单及附上证据材料，申请法院调查。如果条件允许，也可以依据前述材料，申请法院出具《调查令》，委托律师前往有关部门调查取证（例如调查预售楼盘内的销售明细表及实物分配情况、地块的红线图、某栋建筑物的报建资料等）

11、融会贯通

要注意运用在数据库、网站、互联网、工商档案、现场查找到的信息，总结及领悟一些技巧，分别对相关信息分别再在数据库、搜索引擎、搜赖网上交叉查询、印证，必要时再次到工商、房管部门查询（或申请公开信息），走访现场，最终剔除无用线索，筛选出有价值的信息。

（二）非常规手法

1、假装交易

假装成客户，通过上门交谈，假借买卖、租赁等，套取老赖的财产线索，例如账户、财产产权信息等。

2、卧底

委派员工到老赖处应聘成为其员工，收集有用信息。

3、跟踪盯梢

跟踪老赖的财务人员，查看其开户银行、关联人或客户。

4、收买

收买老赖员工或其客户、熟人、仇家，获取有价值线索。

5、友军

敌人之敌人就是朋友，老赖炒掉的员工，交恶的原拍档，翻脸的小三等，可以访谈、收买、拉拢等手段，向他们获取有价值的线索。

可以在网上例如招聘广告、劳动争议案件中寻找部分老赖的前员工。

6、特殊人脉

通过平时积累的人脉，取得有关人士（共28种）的帮助，打探信息。

7、假冒

假冒司法、政府或银行人员，编造故事向老赖套取信息。

8、黑客

侵入网站或他人计算机，或盗取邮箱，真是“富贵险中求”。

9、收购信息

自己或委托IT人士，通过QQ或某些社交网站，在互联网收购有用信息。

10、悬赏

在报纸刊登公告或老赖所在地张贴告示，公开悬赏。

11、计算机技术

例如“爬虫”等技术，在互联网搜索、下载有用信息。

12、有偿服务

借助某些专业网站，付费要求在某一时段在互联网或某网站的信息汇总中截取涉及老赖的全部信息。

13、私家侦探

对调查有身份证号码的个人信息、老赖的家属构成、老赖的活动轨迹、老赖部分财产线索等有一定用处。

14、其他

(1) 留意报纸、法院、网站上的公告、通知等。

(2) 由第三方主动举报。

五、债权人与老赖作斗争的法律武器

老赖想方设法转移财产、逃避债务，拒不履行生效裁决，严重影响债权人的生产经营和生活质量，债权人对此痛心疾首，但不应该无可奈何。“对敌人仁慈就是对自己残忍”。债权人应充分运用起法律赋予的权利，穷尽一切手段，“痛打落水狗”

，挥起法律武器，与老赖作殊死斗争。

一、申请法院给老赖用尽执行措施

（一）申请查封（含预查封）

一般对看得见、摸得着的实物类就要采取查封措施，如土地、房屋等。

对标的物有证的查控措施就叫查封，对标的物未办证的查控就叫预查封（待办好证后转为查封）。

（二）申请冻结

对股权、收益、存款账户、应收（到期或未到期）债权等采取的措施。

（三）申请扣押

主要对动产采取的措施，如车辆、产品、原材料等。

（四）申请划拨

对存款、工资、分红等实际已存在于金融机构的款项而采取的措施。

（五）申请扣留（限制支取）收入

对将来可能出现的分配款、执行款、工资、分红、股息、股利、租金收入、偶然所得等采取的预先控制措施。

（六）申请提取收入

对上述已存在于协助执行人处的款项收入，可申请法院提取，要求负有协助执行的单位或个人向法院划拨该等款项。

（七）申请强制交付

在追收不良债权案件中较少见，有时是强制交付由第三人保管的属于老赖的财物或票证。

（八）申请强制迁出房屋或退出土地

可以适用于房屋买卖、房屋租赁、涂除租赁或占用纠纷等案件，也适用于法院裁定拍卖、变卖或者抵债后，要求使用人（占用人）腾出房屋（土地）。

（九）申请办理产权证照转移手续

在执行过程中需要办理房产证、土地证、林权证、专利证书、商标证书、车船执照、股权等有关产权证照转移手续的，债权人或者买受人应申请法院向负有协助义务的单位发出执行裁定，及时办理。

（十）申请强制执行法律文书指定的行为

债权人可以根据生效法律文书申请法院责令被执行人作为或不作为一定的行为，如拆除违章建筑，在法院指定期限内成立清算组等。

（十一）申请评估、拍卖、变卖

对法院已查控的财产进行处置变现。

（十二）申请参与分配

对老赖是自然人或其他组织，在另案中有执行款时可申请参与分配。

（十三）申请代位执行

对老赖怠于行使其债权的，可申请法院发出履行到期债务通知，次老赖无异议或异议不成立的，债权人申请代位执行。

如此老赖对履行到期债务有异议且该债务未经裁决的，债权人可提起代位诉讼；如债务已经生效裁决，次老赖的异议无效，债权人可直接申请代位执行（备

注：如果老赖尚未申请执行的，需申请法院要求其在合理期限内申请执行，否则直接强制代位执行或申请并案执行）。

（十四）申请冻结未到期（或待决）债权

申请法院裁定冻结、次债务人不得对老赖清偿（含和解），而债务人不能处分该债权（转让、放弃、和解），履行期届满时向法院提存，如工程款、租金，或正在诉讼中的其他债权等。

（十五）申请变更、追加执行主体

老赖出现分立、合并、承包、挂靠、更名等情形，或老赖出现失踪、继承等情形，老赖的债务用于家庭开支可追加配偶（家庭成员）为老赖，债务转移，老赖的上级或关联人无偿接收、调拨老赖的财产等情形，虚假出资或抽逃出资的，不依法清算等，老赖不具有法人资格（如个体户、合伙企业）等，可以依法申请变更或追加执行主体。

（十六）申请申报财产

申请法院责令老赖主动申报财产，申报时向人民法院提交资产清册、债务清册、应收账款凭证、企业注册资金到位资料、工商年审报表、纳税报表以及财务帐册等资料。

（十七）申请调查财产情况

申请法院对老赖进行“五查”，主要是工商、国土、银行、车辆、证券等情况。随着互联网技术的进步及各个部门的联动，相信在不久的将来法院就会在很短的时间内快速地掌握及控制被执行人的上述财产。

（十八）申请调查取证

申请调查账户流水：如果有证据反映老赖的某一账户经常有大量资金进出，或怀疑老赖的款项主要经过该账户进出的，或怀疑老赖收款后将某笔款项转移，可申请法院发函给银行提取该账户的流水，查明款项进出及去向，找出关联企业，如属规避执行的，可申请追加执行主体或采取相应措施（撤销权、代位权、追究妨碍执行的法律責任）。

还有申请法院向有关国资办、改制办等机构调查取证改制企业（债务人）的债权债务处理情况。

（十九）申请法院搜查令

对老赖仍在正常经营，有健全财务账册的，可申请法院出具搜查令，强行搜查被执行人的办公或经营地，强制交出相关财物（甚至开凿老赖的保险柜）。

（二十）申请司法审计

对老赖仍在正常经营，有证据反映近期仍有大额收入或老赖对某笔大额收入拒绝说

明去向的，可申请审计（但申请时需表明申请人愿意垫付审计费用）。

（二十一）申请悬赏

最高院及各地法院都有类似规定，但似乎没有什么执行，但肯定了措施的合法性，建议可以多加研究采用。如果老赖有“仇家”，有时候会收到意想不到的效果。

（二十二）申请限制高消费

这是常规措施，凡是执行案件都可以申请法院限制老赖进行高消费（高消费的标准有些省法院有界定）。

（二十三）申请限制出境

如果老赖有涉外因素，或有证据反映老赖有业务涉外，可申请法院限制其法定代表人出境，但法院对此类申请审查较严格，且期限只有三个月，期限届满后又要当事人申请，很麻烦。

（二十四）申请列入失信人名单

这是常规措施，凡是执行案件都可以申请法院将老赖列入失信人名单，随着互联网发展及各个部门的协调性加强，失信人名单将会列入当地征信系统之中。

（二十五）申请通过媒体公布不履行义务信息

法院可以依申请执行人的申请，将被执行人不履行法律文书确定义务的信息，通过报纸、广播、电视、互联网等媒体公布。申请人需垫付相关费用。

（二十六）申请财产调查令

部分法院可以出具《调查令》给律师到相关单位调查财产或取得相关资料文件，律师要用好这一便利。

（二十七）申请上级法院监督执行

对逾期未执结案件，申请上级法院进行监督，限制执结或更换执行法院。

（二十八）申请司法拘留

对老赖确有收入但又拒不申报财产，或正在恶意处分、转移财产，或拒不履行生效法律文书裁决的行为的，可申请法院采取拘留措施。

（二十九）申请对老赖或相关单位（个人）罚款

对拒不申报财产、妨碍法院执行，恶意转移财产，拒不履行生效法律文书裁决的行为、拒不协助执行等当事人或老赖的相关负责人，可申请采取这项措施。

（三十）要求老赖承担迟延履行利息或迟延履行金

这是民事诉讼法规定的一项当事人的权利，是对老赖藐视生效裁决的制裁。

二、善于利用衍生诉讼追加承责主体，不放过漏网之鱼

（一）代位权诉讼

老赖怠于行使其到期债权，或者在执行程序中由法院向老赖的债务人发出《履行到期债务通知书》后该债务人抗辩的，可由债权人提起代位权诉讼，对此《合同法》及其司法解释、《执行工作》（试行）有相应规定。

例如老赖卖房后将售房款马上划付给第三方，或委托第三方代收售房款，如果证明不了收款方是其关联人，可以对该第三方提起代位权诉讼。

当然，也有律师提出：如果该第三方提出证据，证明其已向老赖返还了该售房款，或者该售房款是老赖用于归还欠其债务的，或者主张代位权所指向的债权已超过诉讼时效，则代位权诉讼就会无功而返。如此，就需要债权人有一举一反三的悟性了（另解）。

（二）撤销权诉讼

对老赖无偿或低价转让财产，放弃债权（豁免债务），对物品高买低卖的，债权人可对老赖及第三人提起撤销权诉讼，追回被处分的财产。

要注意的是债权人行使撤销权有一个五年的除斥期；超过后可能要调整诉讼思路改为主张债务人的行为无效（诉讼时效改为从知道或应当知道之日起两年）。

例如老赖将房屋卖给了关联人，债权人估计其没有走账或低价转让的，可以考虑提起撤销权诉讼。

另外，《担保法司法解释》第69条规定了恶意抵押可以撤销，即：债务人有多数普通债权人的，在清偿债务时，债务人与其中一个债权人恶意串通，将其全部或部分财产抵押给该债权人，因此丧失了履行其他债务的能力，损害了其他债权人的合法权益，受损害的其他债权人可以请求人民法院撤销该抵押行为。

（三）主张恶意行为或恶意合同无效的诉讼

对老赖与第三人恶意串通转让、处分、隐匿财产，赠与，虚假抵（质）押等，债权人可提起确认无效之诉，要求侵吞人向老赖返还财产，判决生效后债权人申请法院查控该等财产。

最高院去年有一个指导案例，是瑞士嘉吉国际公司诉福建金石制油有限公司等确认合同无效纠纷案，认为债务人将主要财产以明显不合理低价转让给其关联公司，关联公司在明知债务人欠债的情况下，未实际支付对价的，可以认定债务人与其关联公司恶意串通、损害了债权人利益，与此相关的财产转让合同应当认定为无效。

例如老赖卖房给了关联人，债权人估计其没有走账或低价转让的，可以提起恶意串通、行为无效的诉讼；如果将房卖给了非关联人，但售房款马上划付给第三方或由第三方代收，如果能够证明收款方是其关联人，可以对老赖及收款方提起恶意串通、行为无效的诉讼。

主张恶意串通、行为无效的诉讼，也可以避开债权人行使撤销权有五年除斥期的限制。

（四）追究股东或开办人或高管责任的诉讼（主要有16种情形）

追究股东、开办人、或实际控制人或高管等的损害责任（公司未成立，虚假出资、出资不到位，抽逃出资，实物出资未过户；清算未通知和公告，执行未经确认的清算方案，未按时清算，怠于清算致无法清算，解散后恶意处置公司财产，虚假清算骗取注销，注销时承诺承担债务，清算或注销过程中有过错，公司撤销注销歇业后无偿接受公司财产；一人公司财产混同，过度控制滥用公司人格）。

最高院有一个关于强制清算的司法解释，《公司法》司法解释二、解释三等；微信上有一篇不错的短文《股东对公司债务承担法律责任的若干情形》，大家可以参考。

要注意的是，部分法院认为追究股东责任受诉讼时效限制。

（五）追究法人人格混同责任的诉讼

主要依据《公司法》第20条规定，要追究法人人格混同责任，须证明两家公司有财产混同、业务混同和人员混同等情形，之后追究老赖的股东或开办单位的责任，此类案件的难度不少，很考验债权人的调查取证能力（注：多数情况下堡垒是从内部攻破的，要从老赖内部人员处入手）。

但能否追究关联企业的人格混同有不同理解，对此最高院有一个指导性案例。

（六）追究第三人责任（虚假验资、评估）的诉讼

最高院有一份司法解释，对老赖的财产或经营活动故意作出虚假验资、评估报告，严重损害债权人利益的中介机构，须在过错范围内向债权人承担责任。

（七）第三人提起撤销有关虚假（恶意）诉讼的诉讼

对案外人串通老赖搞一些虚假诉讼，阻碍执行或意图参与分配执行款或抢先查封老赖财产的恶劣行径，债权人要依新民诉法提起相关诉讼或申请审判监督。

如果案件改判而且有证据反映老赖及案外人恶意的，要求相关部门追究有关人员的妨碍执行的民事责任甚至刑事责任。

（八）要求第三人承担老赖债务的诉讼

一些在改制（重组、租赁、承包）过程中有法律文件要求由相关企业承担老赖的债权债务，或有关企业承诺承担改制企业的债权债务的，可以追加偿债主体。

老赖在注销时，由另一关联企业书面承诺愿意承担该老赖的债务，债权人据此可以要求承诺人承担责任。

老赖在拖欠债务后出现合并或分立，应分别由合并或分立后的企业连带承担原企业的债务。

（九）许可执行之诉

根据《民诉法》第227条规定，申请执行人对法院中止执行裁定不服，认为是案外人与老赖恶意串通提出执行异议妨碍执行的正常执行，可以提起执行异议之诉，请求法院许可执行被案外人申请中止执行的涉案财物。

（十）分配方案异议之诉

对于被执行人是公民或其他组织的执行案件，如果有多个债权人申请参与分配而其中一个债权人不同意法院制订的分配方案的（对债权额、受偿顺位和债权是否存在不服），可以提出异议；如果有其他债权人提出反对意见的，异议人应及时提起诉讼。

（十一）代位析产诉讼

指法院在民事强制执行过程中，在被执行人（债务人）与他人享有共有财产而不主动析产清偿债务的情况下，由申请执行人（债权人）依法代替被执行人（债务人）提起的析产诉讼。

上述诉讼案由是由最高院在《关于人民法院执行中查封、扣押冻结财产的规定》设立的，为强制执行债务人与他人的共有财产时，解决实体权利纠纷的诉讼。

三、敢于对老赖采取终极追债手段

（一）申请强制清算

最高院有一份关于强制企业清算的司法解释。申请老赖强制清算比起申请破产较容易。如果取得企业因股东拒不配合或没有账册不能清算的裁定，则可根据这份裁定另案根据该司法解释的第18条起诉追究老赖股东的赔偿责任。

（二）申请破产

对穷尽办法皆没有效果，或存在执行局包庇老赖情形，或执行法院一定要按查控措施的顺序分配执行款（而我方排位在后无法受偿的），或出现老赖恶意抵押、恶意单独清偿某个债权等情况，可采取申请老赖破产作为救济手段或以此胁迫其他债权人或老赖。

新民诉法及新企业破产法及司法解释均着力推动劣势企业走破产程序。

（三）申请追究刑事责任

这是追债的终极法律手段，债权人走投无路的时候，可以采用：

- 1、追究拒不履行生效裁决罪（新民诉法债权人可自诉）。
- 2、追究伪证罪、帮助伪证罪或妨碍作证罪。

3、追究虚假诉讼罪。

4、追究转贷谋利罪。

5、其他：虚报注册资本罪，虚假出资、抽逃出资罪，妨害清算罪，隐匿、故意销毁会计凭证、会计账簿、财务会计报告罪，虚假破产罪，徇私舞弊低价折股、出售国有资产罪，骗取贷款、票据承兑、金融票证罪，贷款诈骗罪，合同诈骗罪，伪造、变造、买卖国家机关、公文、证件、印章罪，伪造公司、企业、事业单位、人民团体印章罪。

对哪些恶意转移财产、态度恶劣，拒不配合的老赖，只要证据确凿，就要主动申诉要求法院追究老赖及相关人员（股东、董事、高管、监事、财务等）刑事责任。

对已掌握一定证据证实有关当事人涉嫌炮制虚假文书、私刻印章、提起虚假诉讼或仲裁的，可通过检举或明确告知老赖等方式，向相关人员施加巨大的压力。

六、律师参与不良资产领域的方式

目前，投资界出现了所谓“资产荒”，而逆经济周期的不良资产领域正是投资热土，社会资本蠢蠢欲动。不过，不良资产行业的风险很高，从业者须具备相当的专业技能。因此，投资者意欲介入该领域，须提前自建或外聘专业的处置团队运营。这些专业团队之中，最重要的就是法律团队，这为律师开拓新的案源提供了很大的市场空间。在这场万亿级的资产盛宴中，律师如何参与才能分到一杯羹呢？

一、为金融企业提供尽职调查服务

根据相关监管法规及条例，金融企业收购或处置不良资产，均需外聘第三人（即律师）提供独立的尽职调查报告，这是常规程序。由此也产生了律师的新业务。

目前国内专职为金融企业提供不良资产尽职调查服务的专业团队不多，多数都是临时拼凑的团队。

金融企业对外聘尽调团队有相应要求，一般都从其所谓“入库”的律师事务所中选择，而且要求主办律师不少于2人，执业年限不少于5年，并且须按照金融企业的指定模板出具尽调报告，不允许随意发挥；再者，金融企业通常都是临时通知律师，尽调时间很短，费用也不会高（一般每户2000元左右；如果一户涉及多个担保人，封顶约1万元）。

个人认为，现阶段国内律师出具的此类尽调报告，限于诸多因素，律师交差应付的成份大些；从投资者的角度审视，报告的含金量并不大。

二、为债权人提供托管维权服务

投资者购买不良资产包之后，如果户数众多，限于人力和精力以及专业性要求，都需要自建或外聘信任的律师团队提供管理及处置服务。

管理事务不少，法律事务是主项，例如需要完善债权的相关手续，包括起诉（或仲裁）主张债权并申请财产保全，提起债权转让确认之诉，申请变更诉讼主体，申请（恢复）执行及采取查控措施，参与案件诉讼，应对执行异议、复议等。

而日常管理中，需有专人处理一些事务，包括建档、信息录入、时效管理、发函催收、参与和解谈判、寻找债务人新信息、个案选聘代理律师、处理紧急事务，等等。

三、为债权人提供代理追收服务

这是律师从事不良资产业务最主要的创收手段。

目前国内涌现一些专门代理不良资产案件的专业律师事务所（例如瀛和律师机构不良资产处置中心及其分中心、京师律师事务所不良资产法律事务部等），也有不少的律师事务所设置了不良资产业务部门。

律师利用自身掌握的专业技能，提供包括：起诉或申请仲裁，申请财产保全，申请实现抵押权，申请办理强制执行效力公证，申请变更诉讼主体，申请执行，查找债务人财产线索、申请恢复执行、代理衍生诉讼（追加偿债主体或破解处置障碍）、代理破产清算、代理强制清算、代理追究债务人拒不履行生效裁决的刑事责任等法律服务。

依行规，律师代理不良资产案件的追收服务，基本上都是采取“全风险代理”模式，即没有收回款物时不收取律师费，待代理有成效时（指有执行回款、以物抵债、和解、债权再转让、债务重组等）再按约定比例或金额收取律师费。通常，国有银行和四大AMC限于体制及财务预算，给出的代理费率都不高（基本上都不高于10%且分段递进累减）；地方AMC、农商行和股份制商业银行给出的代理费率介于10 - 15%居多；民间投资者开出的代理费率一般都有20%。但是，上述费率都是在收回款项并且扣除了处置费用之后才有这样的比例，如果是通过以物抵债、和解、债

权再转让、债务重组等方式处置的，则通常按前述比例的50%计费（注：如此，代理费会大幅“缩水”——回收金额少了，费率也少了）。

当然，对于一些有抵押物的案件，或者一些需通过较复杂的诉讼才能进入执行阶段的诉讼案件，或者一些因客观原因多年难以执行的“硬骨头”案件，律师可以与委托方谈判采取“半风险代理”方式，即律师先收取一定前期费用，待约定条件成就后再按一定回收比例计收后期的律师费。

律师在承办此类案件中要注意几点：第一，个别债务人和债权人会绕开律师，主动（通过关系）找到对方谈和解；律师了解情况后，应及时向委托方声明双方谈和解不能没有律师参与，避免和解成功后委托方以律师没有介入为由不想支付律师费（此类个案并不鲜见）；第二，如果委托方确实拟接受和解，律师可向其发出工作函，建议由债务人承担本案的律师费作为和解的条件之一，以弥补代理律师的经济损失；第三，律师不能单独向对方当事人提出要求其承担己方的律师费（避免被对方当事人投诉“吃两头”而影响声誉）；第四，如果律师确有信心实现债权，应尽量说服委托方不接受和解（因为和解时律师费会大打折扣，两头都缩水），必要时律师甚至可以承诺保底清收或愿意缴付保证金的方式说服委托方；第五，在代理过程中注意收集、分析相关案件信息（如对方当事人的财产线索价值）等，举一反三，考虑是否再代理其他债权人的案件甚至促成投资者购买该宗债权等，争取为自己创造更大的盈利空间。

四、向债权人承诺保底清收

如果律师对某个资产包或个案有较大的回收把握，但又限于自有资金不足或自身风险承担能力较弱或债权人不同意转让等原因，以代理方式心有不甘，可以考虑与债权人商洽采取保底清收，即：律师保证为债权人至少收回多少款项，在未达到该额度之前不收取任何费用（甚至由律师垫付相关费用）；收回超出该额度的款项，双方按照约定比例分配回款（可以随着额度增大而调整分配比例，增大律师的收益）。

采取这种方式，虽然仍然是代理方式，但容易打动债权人，操作得当加上运气较好的话，律师的收益将会大大超过通常标准的代理费（收益甚至可达到数百万元）。

五、与债权人约定合作分成

同样，如果律师对某个资产包或个案有较大的回收把握，而且也有一定资金实力的话，但采取买断方式又存在困难或顾虑的时候，可以与债权人商洽合作分成。

业务要点是：律师向债权人交纳一定保证金（或其他称谓，一般要达到该债权收购价的20%-30%）；律师负责该债权的全部追收事务并承担相关费用；如涉及和解或以物抵债或转让债权的由合作双方决策；当项目有成效时在扣除税费后双方按照约定分配收益。

采取这种方式，相当于律师将其资金、技能转化为出资的资本，可谋求更大的收益。当然，律师一般不宜以自己或所在律师事务所作为一方当事人，最好是成立一家可以控制的空壳公司与相关方合作。

目前，已有律师与部分投资者采取合作分成的方式追收不良资产个案，但对于金融企业尚不具备操作条件，而AMC能否采用也需突破。

六、提供（如重组盘活等）非诉讼服务

债权债务重组是一项复杂的事务，一般法律主体较多，法律关系复杂，利益争斗“水很深”；而且在重组之前或初期，各个主体互相猜忌、步步为营，处理起来往往很棘手。律师参与其中，需掌握或了解一定的金融、财务、审计、税务、法律、资产评估、工商、法律文书写作等专业知识或技能；如果需代表债权人与债务人或相关政府部门谈判的，则还需商业谈判的相应技巧（仪容、谈吐、风度、气势等）。

一般而言，律师虽然代表着委托方（债权方或债务方）的利益，但也应考虑“和气生财”，立足于撮合双方交易，拟订的重组方案要兼顾公平性和可操作性，以各方共赢为目标，谈判的时候有理、有利、有节，切忌咄咄逼人或挑词架讼。

重组项目存在较大风险，如果律师代表债权方，在风险控制方面需注意把握以下要点：“三换”：换人（法人、董事、财务）、换章（公章、财务章）、换股（股东），“三押”：押股权、押实物、押人（债务方的股东及其近亲属提供连带担保），“收债”：将第三方（通常是债务人的关联人）对债务人享有的债权全数收购。

企业重组后，债务人的经营班底和日常事务一般还是由其主导，但债权人须行使好监管的职能。

七、与投资者合作购买债权

律师要把握投资机遇，与一些土豪做朋友，游说他们投资不良资产。

当然，律师也要做足功课，比如，要有团队，要有成功的处置经验，已经有好的项

目，以及有忽悠人的本领。

在合作条件方面，可以考虑土豪出钱、律师出力但不出钱，双方分成；土豪出大钱、律师出小钱及出力，双方分成。在分成时间方面可以灵活变通，例如让土豪先收回本金之后双方再分成，或者让土豪先收回本金及固定回报后再分成（即律师劣后）。总之，律师的专业技能也可以作价入股。

八、帮助债务人

笔者认为律师做事应有自己的“底线”，不赞成律师帮助老赖逃废债务、损害社会诚信。

老赖逃债手法五花八门，有些还功力深厚难以破解，其实许多都是由不良律师出谋划策的，即律师充当“狗头军师”。

不过，随着法制健全，民诉法和刑法都加大了对逃废债务的打击力度。律师参与其中，往往风险高于收益，没有必要为了蝇头小利而陷自己于不利：轻则受到行政或司法制裁，重则会受到刑事追诉（如伪证罪、帮助伪证罪或妨碍作证罪，虚假诉讼罪等）。不出事则可，一出事，当事人往往将责任推到律师头上（也难怪，律师是专业人士嘛，他才懂）。

有正方就有反方，律师也可以帮助债务人维护其正当权益。例如，在债权债务重组过程中代表债务方谈判及审查合同，修订不合理的条款；在诉讼中主张债权已过诉讼时效、担保无效、利息计算错误等；在财产保全或执行过程中，指出债权人（或法院）超标的查封、错误查封案外人财产，代表债务人或案外人提出执行异议及相关复议、诉讼，等等。

补充一点，就是律师也可以运用其专业技能，利用法律规则帮助债务人与债权人周旋从而争取主动权，例如故意拖延审判执行进展（提出管辖权异议、执行异议、申请司法鉴定等）

目前，国内专业代表债务人维护权益或运用法律规则帮助债务人与债权人周旋而出名的律师（或律师所）还没有；如果有，相信其业务会应接不暇。年轻律师不妨研究研究，另辟蹊径（相当于做江湖上的“邪教”）。

九、担任中介促成交易

律师在尽调或代理过程中，可以第一手接触、核查有关债权资料或信息（例如债务人的偿债能力和意愿，掌握诉讼对手财产线索且知道对方有拖欠债务等），基于专业知识和技能，往往可以判断哪些债权的回收较有保障，可以利用信息不对称（这时候不谈道德），向信得过的朋友推荐购买某笔债权，而律师在购买过程中可以赚取一些中介费用。投资者购买此类债权之后，基本上也会委托该律师追收、处置，律师也可运用专业优势帮助投资者实现债权，再次收取费用。

其实金融企业也想快速变现前述物业。从事不良资产业务的律师较容易获得金融企业拟处置的抵债物、抵押物、查封物信息。律师可以多加留意、收集相关信息，经过尽调后，向有关准投资者推介标的。

赢利模式方面，律师可以提供中介及法律服务（包过户）赚取佣金；也可以利用信息不对称，采取包干方式赢利（包干转让方不少于多少价格售出、多出部分归律师；包干投资者以不高于多少价格买到、差额部分归律师所有）。

七：、 律师为金融企业提供尽职调查操作要点

不良资产的尽职调查，是指专业人员（主要指律师）利用其专业技能，通过各种途径和手段，判断主从债权的合法性、有效性及法律瑕疵，查明债权的诉讼或执行情况，调查债务人的背景，核实债务人的财产状况，列举并分析实现债权的障碍，判断债务人的偿债能力、债权实现的可能性及可实现程度，为投资者合理确定拟购买债权的价值、日后采取相应措施降低风险提供参考依据。

尽职调查是决定资产包收购后能否赢利的基础，重要性不言而喻。

一、 尽调前的准备

（一） 人员的准备

要有团队。一般要求不少于2个执业满3年（也有要求5年）以上、具有尽职调查经验的专职律师作为主办律师（个别金融企业要求有牵头人），另外每个律师至少需配备1名辅助人员。

（二） 知识和技能准备

团队成员要熟悉借贷、担保、时效、债权转让、合同效力、诉讼、工商、破产、改制等法律法规和司法解释，能熟练掌握一定计算机技能。个别不熟悉的知识点就要加班自习或培训。

（三）其他准备

预则立、不预则废，尽调之前，团队宜做好以下准备：

准备好尽调的文书文本，拟尽调的企业清单，电子档案，制订好台帐的格式，尽调工作的要求（指引）和注意事项，固定尽调报告模板，制订尽调材料的整理、归档和交收指引等。

团队成员合理分组和分工，确定小组长，商定事务办理的先后顺序，专人负责外包事务的接洽与布置，统筹安排人、财、物，定岗定责分别完成阅档、查看现场、到有关部门查询等各项事务。

安排好后勤保障，例如对住宿、餐饮、车辆、视听设备、地图和路线设计、行程安排、差旅费、垫付费用等做好准备，建立问题沟通平台等（微信群等），通报团队成员的联系方式，制订应急方案等。

为方便调查及取得债务人和相关部门的理解、支持、配合，律师应携带介绍信、授权书、律师证等；如条件具备，应带上立案证明、判决书、抵押物权属凭证、他项权证、债权转让资料等材料。

二、尽调的实施

（一）尽调分工

常规尽调从提高效率及节省成本考虑，宜按主债务人所在地区划分数个尽调小组，如东片、西片，或按地级市或行政区域划分，一则路线集中、查看现场时无需迂回折腾，二则到相关政府部门调查时可批量查询。

如果某户的担保人与债务人不在同一区而在另一小组负责的片区，小组之间可相互将需调查的企业名称和事项提前发送到对方小组的承办人处，大家配合以提高效率。

但也有个别尽调团队的风格不同，可能是考虑到各个小组的水平参差或技能有异（例如有组员没有多少法律功底、难以胜任阅档事务），不按区域划分小组，而是按照阅档、查看现场、到相关部门查询三个功能组别来划分工作小组。

（二）尽调步骤

常规尽调包括阅档、查看现场和到相关部门查询几大步骤；特别重大的项目或负责的尽调还需进行网搜和访谈。

第一个步骤肯定是阅档，通过审阅档案并按照尽调工作指引的要求提取有价值的信息，做好工作底稿和台帐，让承办人对债权的背景有一个大概的认知，其中着重审阅债权的构成、担保构成、主从债权合法性、资料完备性、财产线索、时效情况、诉讼情况、受偿情况、实现债权障碍等，并且初步列举出下一步需查看现场及到相关部门查询的事务。

第二个步骤是查看债务人的经营场所。无论债务人是否已被吊销或注销营业执照，承办人都应按照其注册地址（可预先在全国企业信用信息公示系统查找）上门查看债务人的现况。如果债务人还在，承办人视现场气氛可表明身份及来意对其进行合适的访谈；如果现场未发现债务人，也应与目前使用该场所的业户或邻居进行征询，了解一下债务人的去向。前述事项应做好记录并对现场拍照存档。

第三个步骤是对档案反映出来的主要财产进行实地查看，重点是查看该等财产的位置，外观，上盖物，使用情况（自有、占用、借用、租赁或闲置）及使用人名称，相邻情况，客观障碍等。前述事项应做好记录并对现场拍照存档（如果位置难找的最好还需做好百度地图或卫星图标注）。

第四个步骤是到相关部门查询，承办人根据阅档和查看现场的情况，分别到相关部门查询，例如要到工商局查阅债务人的工商信息及档案（注：个别地区可能需立案手续才开放档案），查阅主要财产目前使用人的工商档案、查看与债务人的关联性以及是否有租赁合同等；到国土、房管部门查询主要财产的产权登记、抵押、查封情况；视情况到规划部门申请公开主要财产的规划情况；如果主要财产是林权、船舶等，则需到相应主管部门查询；到法院查询债务人的涉诉情况。

第五个步骤是综合，各小组将本组阅档、查看现场、到相关部门查询的各项资料、信息、底稿、台帐、表格、照片、查询结果凭证等予以分类、梳理、归纳，着手按照委托方规定（或示范）的格式草拟尽调报告。

三、尽调报告的基本内容

（一）债权基本概述

根据信贷档案及债权方提供的台帐，分别描述：债权的来源，债权的流转过程，债权笔数，原借款本金，借款期限（含展期），仍拖欠的本金及利息，每笔借款对应的担保情况，诉讼情况，受偿情况等。可以用图表方式列举。

如果债权曾受偿过，一定要注明是偿还哪一笔，是偿还本金还是偿还利息，该笔债权对应的担保单位是谁（注：直接影响该担保人是否脱保）。

（二）资料完备性

根据信贷档案描述债权文书是否完备及是否有原件，重点包括：借款合同，担保合同，借据，抵（质）押物清单、凭证及他项权证，抵债物清单、凭证，债权流转凭证，催收资料及是否连续，诉讼文书（起诉状、判决书、裁定书等），重组资料等。

（三）债权的诉讼执行情况

根据信贷档案，描述债权涉诉的管辖法院，案件的起诉，财产保全，审理，判决，申请执行，执行结果（未申请执行，正在执行，执行中止、执行终结、执行异议），受偿情况，和解，重组，是否有债务转移承担等情况；如涉及清算或破产清算，是否已申报债权等。

如果债权已诉讼但尚未有生效判决，则增加描述：

- 1、诉讼请求是否齐备；诉讼请求的标的是否与借款合同、借据记载的借款金额相符；是否部分借款尚未起诉。
- 2、是否需在一定期限内行使某项诉讼权利。
- 3、代理人权限、期限和代理人的联系方式，承办法官的联系方式。

（四）债权合法性

对未诉的债权，着重描述每笔主、从债权的合法性和有效性，时效的延续性，以及一旦提起诉讼时债权会否受法律保护。

对已有生效判决确权的债权，除非正在再审，否则其合法性和有效性可一句带过。

如果债权有瑕疵（如时效、资料完备、合同无效等），律师也应予以披露。

（五）债务人的财产情况（含抵质押物、查封物）及状况

先从信贷档案资料中找出相关资料，据此描述债务人可供执行的财产情况（名称、种类、数量、价值、位置、查封效力、处分等）。

之后描述律师到有关政府部门查核有关财产的结果（描述权属、查封、抵押、转移等情况）。

再后描述律师到现场核实有关财产的情况（是否找得到、位置、外观、使用现状、周围环境等）。

如果发现财产被转移、无偿或低价转让，应披露财产的去向；如发现债务人或案外人对财产设置了处置障碍（如改建、租赁、房地分离等），应予披露。

（六）债务人工商情况及现状

先从信贷档案中找出相关资料，描述借款人、担保人的工商信息（吊销、注销、歇业、撤销、关闭、合并、接管、承包、租赁、改制、清算等；名称变更等）。

之后描述律师到工商部门查询该等企业的有关情况，包括经营状态，股东（开办单位）及股权构成，企业性质，经营地址，法定代表人，注册资本，分支机构，对外投资等。

再后描述律师到该企业的经营场所实地查证的情况，包括是否找到企业，与何人商谈，企业对该笔债务的态度，以及是否有接管、重组、改制、合并、分立、兼并、承包、租赁等情况。

（七）其他调查情况

主要描述一下律师在互联网或其他渠道搜索（获悉）到的与债务人相关的信息，或者反映该等债务人的相关背景（实际控制人），或者是否有其他欠债，有否卷入小业主纠纷或刑事案件，有否其他逃废债务行为等信息。

还有律师在其他部门的调查结果（如建设、规划、法院、档案、税务、人行、海关、车管、商标、专利、渔业、林业、外管、证券、社保等主管部门，以及债务人的上级单位、开办单位或接管单位）。

（八）法律意见

描述意见所依据的法律法规或司法解释。

债权合法性分析，包括：主债权的合法性和诉讼时效，担保的合法性、有效性等。

实现债权的分析，包括：综合考虑债权债务关系的合法性、债权转移的合法性、债

权的诉讼时效、担保的效力、追索责任人的范围、可追索的财产、债务人的偿债意愿、现有财产的变现进度和障碍、案外干扰等因素，依据现行法律法规和律师的执业经验进行分析、论证，判断债权有无追偿价值、债权实现的切入点、可能性及可实现程度。

提出工作建议，包括：财产保全建议（尤其是财产亮点），行使诉讼权利建议，提出实现债权的建议（如具追偿价值的，应建议以何种方式实现债权并附简要理由及是否紧迫）

表述一下本份尽调报告的适用条件和限制条件。

四、其他

（一）尽调报告的制作要求

尽调团队应讲求尽调报告的美观，对纸型、装订、份数、封面、字体、序号、签章、附件目录的排列、电子文本等作出相应要求。

（二）尽调团队的协作和联动

尽职调查是一项工作量较繁重的工作，委托方往往要求律师在短时间内交功课。因此，尽调团队一定要整体协调，分清工作主次和轻重缓急，制订科学合理的工作方法和工作制度，争取形成自己团队的工作风格。同时，也需兼顾考虑团队内部的分配和激励机制等。

（三）尽调业务的标准化建设

为提高效率、保证质量，尽调团队应博取众家之长，尽快形成自己团队的业务标准，包括：事务准备指引，尽调指引（审核档案、部门调查、现场调查等），工作台帐及填写要求，尽调表格及填写要求，尽调报告模式，尽调资料档案交收，事务外包，注意事项等。

八、律师为债权人提供代理服务要点

一、几类案件的代理事务要点（以代理债权人为例）

（一）代理起诉（或仲裁，以起诉为例）

1、发出代理意向函，说明拟代理项目的基本情况，律师发现的财产线索（注：只描述财产的种类，切忌详细披露），代理目标，代理方式，收费意向（含执行回款、和解、抵债、债权转让不同情形的收费标准）。

如果债权人可以接受保底清收的，也可以调整一下意向书的内容。

2、商洽代理合同的条款，如果某些条款或费率实在难以接受，可以考虑代理其他债权人的案件。

3、发出商请提供资料的工作函，商请委托人按照函件所列的清单提供相关债权资料和诉讼所需的其他资料（列明需要原件还是复印件）。

4、研究诉讼策略，论证原告的诉讼请求、事实和理由是否有瑕疵，再转换角度站在被告的立场模拟对方可能提出的抗辩理据；同时，论证是否需要提起诉前财产保全申请或诉讼财产保全。

5、草拟起诉状，（1）注意不要遗漏当事人；（2）要有正确、完整且不含歧义的诉讼请求，包括对借款人的请求（本金及利息，其中利息的表述尤其要注意，是否有罚息、复息的请求，利率标准如何，利息起算点及计算至何时，其中计至何时的数额是多少等），对保证人的责任请求，对抵押人的责任请求（尽可能符合担保法的条文表述），对新增偿债主体的责任请求（如有），对诉讼费承担的要求；（3）事实和理由部分，鉴于金融借贷案件基本上都是事实清楚、证据确凿，应按时间顺序，较详细地描述借贷和担保合同的签订过程，借贷和担保合同的主要约定，抵（质）物的名称和登记手续，贷款发放情况，款项（本息）偿还情况，展期情况（如有），重组情况（如有），催收情况和时效情况，债权转让情况，截止某时点仍拖欠的债务数额等，最后发表一下对借贷合同、担保合同、债权转让合同效力的意见，提起诉讼的法律依据等。

如律师的经验欠缺，建议登录中国裁判文书网，查阅同一法院近期对同类型案件的裁判文书，参考判决的相关表述和判决惯例。

5、证据材料的准备，能够证明借贷、担保、款项发放、催收资料、债权流转、债务数额计算明细等，尽可能都要提供，形成一个完整的证据链。

6、其他准备，例如当事人的主体资格材料、律师委托手续（建议不需要特别权限代理）。

7、商请委托人审查律师准备的诉讼文件，盖章确认。

- 8、立案，争取一次立案就能够获得法院受理，无需补充材料或手续。
- 9、其他，通知委托人及时缴交案件受理费，跟进财产保全进展，跟进开庭时间。
- 10、跟进被告是否提出答辩及如何举证，研究被告的答辩理据；理出双方的争议焦点，判断原告是否需补充举证或申请法院调查取证或申请鉴定；做好出庭准备，拟开庭发言提纲；通知委托人准备证据材料原件等等。

（二）代理财产保全

如果债务人正在转移财产，或财产较易流失，律师应建议债权人提起诉前财产保全同时落实好保全的担保手续。

如果情势不算紧急，律师可建议债权人在立案后马上提起财产保全申请。至于担保问题，如果债权人是金融企业，一般提供信用担保即可；如果是债权人是民间投资者，可以商请熟悉的担保公司（已入法院库）提供担保。

（三）代理实现抵押权

债权人以非诉讼方式实现抵押权，最早出现在《物权法》第195条，规定“抵押权人与抵押人未就抵押权实现方式达成协议的，抵押权人可以请求人民法院拍卖、变卖抵押财产”。之后修改后的《民事诉讼法》在“特别程序”一章设定了专节“实现担保物权案件”，对行使担保物权请求权的主体、管辖法院和审查处理作了细化规定。

但是，由于债权人以特别程序申请实现抵押权尚属新事物，且缺乏详细的司法解释，部分法院对此类案件持排斥态度，债权人依据上述法律法规向法院申请实现抵押权基本上都不予受理。再者，抵押物被另案查封后，则债权人难以依据上述规定实现抵押权。

（四）代理申请出具强制执行效力公证文书

虽然《民事诉讼法》及相关公证法规规定，债权人可对一些法律关系简单的债权申请办理强制执行效力公证，但限于各地公证部门操作不规范或者之前出现过违法办理的案件，不少法院对此有排斥，只有部分地区可以操作此类业务。

（五）代理提起债权转让确认之诉

如果债权已经诉讼确权，但该项债权是投资者从金融企业处受让，或者受让的债权

并非是从四大AMC手上购买（即不是一手包），根据目前的司法惯例，受让人一律需要提起债权转让确认之诉，取得确认债权转让有效的生效裁决后才能向法院申请变更执行主体（注：个别法院或者可以依据最高人民法院的（2009）执他字第1号批复，直接裁定变更执行主体）。

律师代理此类案件，在草拟起诉状之前，建议先登录中国裁判文书网，查询拟立案法院对此类案件的裁判规则：

- 1、是否需将原债权人和债务人列作第三人？因为涉及是否需要公告送达，严重影响审理时间。
- 2、诉讼请求是否只需列（1）确认原、被告签订的编号为**号《债权转让合同》合法有效，还是需增加第（2）项：确认某某执行案件项下债权转归原告所有？
- 3、查看其管辖理据是什么？是按照原借款合同的管辖条款确定还是按照《债权转让合同》的管辖条款确定。
- 4、案件受理费如何计收？是按《债权转让合同》项下的债权转让价额计算案件受理费（即财产争议案件），还是按非财产类案件按件计收？

如果委托人是民间投资者，律师查阅上述司法判例之后，从提高处置效率及节省费用角度方面考虑是否需要建议委托人更改《债权转让合同》的相关条款（如价额、管辖法院等）。

其他事项也要注意，如果债务人是国企的而债权是从国有金融企业或AMC处受让的，则需准备原债权人是否已向相关单位发出过是否行使优先购买权的函件（不主动提交、作备用证据）；如果债权历经数次转让，则需在起诉状中披露历次流转过程是否已履行了债权转让通知的义务并提供证据。

（六）代理申请变更执行主体

对于债权是直接从四大AMC处受让，或者已经取得了确认债权转让合法有效生效判决的案件，律师可代理债权人向法院申请变更执行主体。

律师递交材料之前，也要搞清楚将材料是递交给执行局还是递交给立案庭（需注意取得受理回执）。

另外，律师在递交变更执行主体申请获得受理回执后，如果需要紧急查控债务人财产的，应考虑是否以受让方名义向执行局递交请求紧急查控债务人财产的申请报告

（提供受理回执证明受让人已经是该案件新的债权人）。当然，办这事最好有一定的人脉关系，否则很容易碰壁。

（七）代理申请执行或恢复执行

对于刚取得生效判决的案件，如果债权人已变更为受让方，律师可代理委托人向法院申请执行。各个法院为提高效率，基本上都有申请执行的示范文书。但防人之心不可无，在未确定承办法官之前，由于申请材料辗转多手，为防泄密，建议不宜将被执行人的财产线索具体化（在可供执行财产一栏中注明“详见附件”即可）。当确定了承办法官后，律师才将财产线索提交给法官（注：该材料由律师签名即可，无需委托人盖章）。

对于一些已中止执行或终结本次执行的案件，律师可代理委托人向法院申请恢复执行。但由于法院对恢复执行有一个审查程序，如果申请材料中不反映债务人一些新的财产线索，法院会不予恢复执行。为此，建议在可供执行财产一栏中仅注明一些非重点的财产线索（如银行账户、股权等），核心的线索还是要到确定了承办法官之后才能提供。

一些已终结执行的案件（注：非终结本次执行），是当年法院为提高结案率而违规办理的。对此类案件，如果原金融企业并没有向法院出具放弃余下债权的书面文件或曾做过笔录，那么，即使该笔债权已被金融企业核销，仍然可以恢复执行。不过，部分法院较死板，必须先出具《执行裁定书》撤销了之前（错误）终结执行的原裁定，才允许恢复执行。

（八）代理不良债权追收过程中衍生的几类诉讼案件

这些衍生诉讼约有11种类型（代位权、撤销权、无效合同之诉、要求股东承担责任之诉等），都是疑难、复杂的商事案件，律师需要具备相当的尽职调查能力掌握核心证据，也需熟悉相关法理、法规及国内法院对同类案件的裁判规则。目前国内特别擅长此类诉讼的律师事务所或律师还很少见。

但这类案件收得起费用。如果代理律师愿意垫付诉讼费的话，代理费率不会少于20%。代理律师一旦掌握核心证据，被告往往在起诉或审理阶段时就“做贼心虚”主动提出和解。

代理律师掌握上述衍生诉讼案件核心信息后，脑袋灵活的可以有很大的收获。这是一个新兴的、尖端的业务类型，年轻律师不妨尝试。

（九）代理破产清算、强制清算，或代理追究老赖拒不履行生效裁决的刑事责任

此类业务或案件专业性很强，普通律师接触的并不多，除破产清算外，与其余二类案件的法律法规和司法解释并不多，司法实践及案例也不多见，从业律师应加强学习和研究。

对于代理追究老赖刑事责任的案件，律师宜慎重，毕竟此类案件牵涉人身自由、家庭幸福，如非万不得已或老赖实在可恶、欺人太甚，否则应尽量采取其他救济措施（如行使代位权、撤销权等）。

二、业务标准化问题

上述类型的案件，除涉及担保效力、诉讼时效、借新还旧、最高额担保、假公章、衍生诉讼等情形略为复杂之外，其余案件一般法律主体清晰，法律关系较简单，事实清楚、证据确凿，较容易形成标准化的操作指引。

为此，为提高办案效率和质量，律师应尽快研讨，博取众家之长，吸收司法判例，总结形成自身团队在办理上述案件类型时的标准化流程、工作指引和示范文本（含电子版），做好团队的业务培训，团队成员在承办同类型案件时“拿来主义”即可。

当然，越是简单重复的事务，有时候也往往容易出错。诉讼事务讲求严谨、准确，律师要做到工作细致，不能依赖示范文本简单地复制、粘贴了事，在办理个案时也要仔细核实当事人名称、诉讼金额、诉讼请求、事实细节等重要事项，不能马虎。

三、担任老赖或案外人的代理人要点

有正方就有反方，在上述九大类案件或事务中，律师也可以帮助债务人或案外人维护其正当权益，分别在实体上与对方当事人抗辩，在程序上与对方当事人周旋。

例如，在诉讼中主张债权已过诉讼时效、担保无效、利息计算错误等；在财产保全或执行过程中，指出债权人（或法院）超标的查封、错误查封案外人财产等。

另外，律师可代表债务人或案外人提出执行异议及复议，在个别案件的复议被驳回后还可另案提起诉讼，等等。

律师也可
以利用法律规则帮助债
务人与债权人周旋从而争取主动权，

例如故意拖延审判执行进展（提出管辖权异议、执行异议、申请司法鉴定、申请参与分配、提起不予许可执行之诉、提起分配方案异议之诉等等）。

希望有年轻的律师对此予以总结，也是一条很好的（偏门）生财之道。

九、投资者参与不良资产领域的模式

一、购买债权

（一）投资偏好

不同的投资者基于兴趣、爱好、冒险精神、团队能力、综合实力等差异，会有不同的投资偏好：

1、高风险、高回报型：这类投资者喜欢投资损失类的资产包，即没有抵押物或查封物的不良债权，表面上都是坏账。这些资产包适合那些掌握了特殊信息、有特殊挖掘财产线索技能的人士参与。购买这类资产包的价格很低，购入价一般不会超过本金的10%，但如果一旦获得受偿，利润相当惊人（有时回报会达到10余倍或更高，或者一户回收的金额就可使整个资产包回收成本）。

2、低风险、低回报型：这类投资者侧重于可疑类资产包，一般有抵押物、查封物或债务人还在经营。购买这类债权的金额相对较高，如果是从银行直接购买，有时候甚至高达本金的80%。参照过往惯例，此类不良资产包的购买价格，如果是AMC向银行购买，一般介于本金的20% - 40%之间，如果是民间投资者向AMC购买，一般介于本金的40% - 60%。当然，如果是整个地区的大资产包或资产包的金额巨大，则交易价格会相对优惠。这类资产包因有实物保底，变现后的利润通常不会超过100%（谋求以物抵债后令物业升值的除外）。

3、对某地区某行业有偏好型：投资者对某地区、某行业基于掌握了一定权力（行政或司法）资源、人脉资源或信息资源，或以往曾处理类似项目取得巨大成功，获利丰厚而食髓知味，会盯着某地区或某行业的不良资产包。

4、规模偏好型：资金或团队实力雄厚的投资者偏好购买大的资产包，可以提升自身实力形象、压低成交价格、排除竞争对手、分散投资风险；而喜欢购买小包的投资者，则可以集中精力和资源深耕项目，提高个案的成功率和回报率。

5、投机取巧型：平时少有出手，多数情况下都是通过尽调或代理方式挖掘新机会，在确保几乎万无一失的情形之下才购买，一般成交金额较少，资产包类型不局限

于损失类或可疑类，有利可图即可，常见于有律师背景的投资者。

（二）投资目的

如第二期所述的十几类投资者，投资目的各不相同，多数是想赚钱，但也有例外，如布局、泄愤、掩盖黑幕、洗钱、避税等。

（三）交易现状

目前，社会投资者购买不良资产并没有形成规模化和产业化。与经济发展水平、资产去化难易、当地司法环境等差异，导致地区发展极不平衡，东部沿海地区较为活跃，而经济落后地区尚未形成交投气候。

即使在不良资产业务二、三级市场较为成熟的长三角、珠三角地区，民间投资者介入不良资产领域的，除海岸投资、新大唐等少数机构之外，难见大资金、大机构介入，从业者分散，基本上都是零敲碎打式运作。

二、向债权人受让收益权

通常含义是指债权人不转让特定资产包的所有权，而将其收益权作价转让给投资者，价款结算后，由投资者自行（或委托转让方）仍以转让方的名义向债务人追收，该资产包今后的风险、处置权、决策权、收益均归投资者承担或享有。相当于将所有权四项权能中的收益权和处分权转让分离出去。

（一）适用条件

投资者对有较大回收把握的资产包且志在必得，但又想绕开竞价环节或避开监管条件，排除竞争对手，或者因债务人对抗性较强，借用原债权人（金融企业）追收更为有利，或者债权人认为不宜以转让债权方式交易的，双方可以改为转让收益权的方式来操作。

另外，对投资者而言，采取受让收益权的方式，无需履行债权转让通知，无需办理债权转让确认之诉及变更诉讼主体，无需缴交相关诉讼费用，能够大大节省债权流转的成本及时间。

（二）业务要点

1、限于经营机制，国有四大银行基本上没有“转让收益权”模式的操作可能；而

其他法律部门实力较强的股份制商业银行或AMC，可以接受这种交易模式。

2、债权类型方面，考虑到诉讼风险，绝大部分交易债权都已完成诉讼确权手续。成交价格通常都是对本息打折（一般不会低于本金），基本上都要一次性付清价款。

3、由于资产包内的债权仍需以原债权人名义追收，为保障沟通顺畅，交易双方至少要约定以下条款：

（1）债权资料的原件是否移交；

（2）由受让方选择代理人且为特别权限代理；

（3）债权的追收及处置的决策权归受让方；

（4）转让方应履行相应的配合义务，例如及时向受让方出具法律手续和文件，代为收取价款后须在一定期限内转付买受人；

（5）债权有收益时税费的承担及处理；

（6）以物抵债时的处理等。

4、考虑到债务人获悉收益权转让后会故意提出异议对抗，影响追收及处置效率，交易双方应尽量对交易模式予以保密；即使债务人知悉相关情况，也一致对外否认债权转让事宜，以免债务人提起主张债权转让无效的诉讼。

5、交易后，未经双方协商一致，转让方不能对该等债权再行处置（转让、放弃债权、与债务人和解或再次转让收益权）；而受让方也无权向第三方转让该等债权，也不能将其收益权再次转让。

6、据闻在湖南某地区，出现过投资者出价向金融企业买断某资产包在特定期限内的收益权（例如信用卡催收权）的操作事例，可以研究。

三、与债权人合作处置分成

（一）适用条件

在资金及团队方面享有一定规模和实力的投资者（甚至在当地的行业内享有名气）

。与以往资产包的成功经验，可以组建投资公司，大胆主动地与地方AMC商议，讨论能否采取合作处置资产包、双方按约定分成的模式。

（二）业务要点

1、限于经营机制，国有四大银行基本上没有“合作处置分成”模式的操作可能；少数法律部门实力较强的股份制商业银行或AMC，可以接受这种交易模式。

2、既然是合作，投资者需提供资金、技术和团队（或至少其中二样）作为合作条件；而金融企业或AMC，则只需提供牌照和资产包作为合作条件即可。

3、如果属紧密型合作，金融企业或AMC可以将其特定资产包评估作价并折算为100%股权，由投资者支付一定价款后取得相应比例的合作权益，双方按照权益比例对资产包行使决策权并分担亏损风险及享有收益；而资产包的追收事务，则由金融企业及投资者共同指定的团队负责（通常也是投资者自身的团队，但与投资者分为二个主体），双方按代理关系处理即可。

4、如果投资者不出资，只提供处置技术和团队作为合作条件（乙方），金融企业或AMC（甲方）可以与之灵活商定：

（1）资产包的处置决策权归甲方；

（2）资产包的追收由乙方负责并自行承担追收过程所涉费用；

（3）资产包有收益时，双方按照约定比例（乙方的分配比例可以超额累进）分享收益。

四、参与风险投资

（一）参与方式

采取风险投资基金的方式运作，投资者作为有限合伙人（LP）介入资产包，而投资公司则作为普通合伙人管理该基金的运作，并获得相应的报酬。目前国内风险投资的利益分配模式较灵活，收益和报酬的比例都可以另行约定。

（二）项目的考察

1、一般宜投资于经济较发达、资产流转及去化较容易地区的资产包。

2、一般的退出周期宜在四年以内。

3、除非管理人的处置团队非常专业，且在寻找、尽调债务人财产线索方面有过人之处，否则宜投资有抵押物的可疑类资产包。

（三）团队的考察

1、应选择专业性非常强且长期从事不良资产业务的团队（主要是律师团队，另外如果该基金是购买大的资产包，还需配备管理和营销的团队）。

2、管理处置团队的核心成员应投入相应的资金。

3、管理处置团队应该有成功的操盘业绩。

五、参股或组建民营AMC

（一）行业简述

1、在全国范围内，除海岸投资和新大唐等少数公司外，民营AMC较有名气的非常少。

2、基于避税、低调等原因，民营AMC之前基本上都是成立一个公司购买一个债权包，处置完毕就解散该公司。

3、民营AMC业务种类单一，除少数坚持提供托管和代理追收服务外，大多数是处置完毕赚钱走人，不会衍生其他业务种类，不会提供其他服务，当然也不会有其他创收来源。

（二）行业设想

民营AMC可朝着规模化、产业化的方向努力，打造一个省级区域内的“第六大AMC”。营造品牌，争取成为集技能培训、尽调、代理、信息提供、撮合交易、收购、管理、托管、处置、流转的一个（不良资产）行业平台。

民营AMC随着自身实力（资金、管理资产规模）提升，可以与省级AMC开展换股、参股，或共同出资组建项目公司、基金，在多方面进行深度合作。

六、混合投资

投资者综合不同的投资目的、投资回报期望、风险承受能力以及合作伙伴及操盘团队的能力（知识结构）等因素，可以考虑以自营、合股、风险投资等方式投资，也可以考虑以股+基金+夹层投资+债等混合方式投资于不良资产。

七、投身互联网+不良资产

投资者也可趁风口，投身于互联网+不良资产，目前国内已有数十家此类的网站或公司，例如：数据查询类的搜赖网、抢先拍；交易信息撮合类的淘宝资产处置、资产360、包之网、银资网等；自建催收平台的一诺银华；催收公司的债全网、青苔债管家；众筹购买资产处置类的分金社等等。

上述网站或公司都面临共同的发展难题，例如其享有的信息既要公开让公众知悉、但自身却又想利用“信息不对称”赢利而不敢公开，产生悖论；同时，运营团队既要具备互联网思维及运营能力，又要具备线下专业的管理、处置技能，二者须结合且融会贯通，相得益彰，但目前兼具者凤毛麟角，尚未形成气候。

十、投资者购买资产包后的管理措施简述

一、债权维护

投资者（以下称债权人）购买债权包后，必然面临大量迫切完善债权的法律事务，包括：起诉（或申请仲裁），财产保全，申请办理强制执行效力公证，申请实现抵押权，提起债权转让确认之诉，申请变更诉讼主体，申请（恢复）执行及采取查控措施，应对执行异议、复议等。要分清主次和轻重缓急，对重点项目特别关注。

除了已确定有处置方案（和解、再转让）的项目之外，其余项目都需及时完善法律上的确权手续，不要有拖延症。

办理上述事务，债权人最好有自己的专业团队（自建或由合作伙伴提供），否则，应及时组建或选聘，儿戏不得。

二、（抵债）实物维护

有些资产包与债权一起搭售若干抵债资产。

实物资产管理是债权人在收购和处置资产过程中形成的实物资产，在接收、保管等方面进行的管理，其目的在于有效防止实物资产毁损或灭失，及时发现和捕捉有利的处置商机，提高资产变现价值。债权人应按照有利于变现和成本效益最大化原则，制定并采取适当的管理措施，明确管理责任人，做好经营管理和日常维护，并尽快拟订处置方案。

管理（抵债）实物资产要把握二个要点，一是债权人须将抵债资产的权属办到自身名下（至少取得抵债裁定），债权人不能依靠《和解协议》或《抵债协议》来对抗第三人；二是债权人一定要接管和控制实物，如果标的物存在租赁也一定要签订协议更改出租方并且实际收取租金。

如果抵债的实物数量较多，债权人应建立资产台账和信息数据库，定期进行盘点清查，账实核对，及时掌握实物类资产的形态及价值状态的异常变化和风险隐患，积极采取有效措施，防止贬损或丢失。

三、日常管理

（一）档案管理

债权人应专人整理、审查债权的法律文件和相关管理资料，包括对纸质文件和相应电子信息文档的管理和更新。有缺漏（尤其是重要文件）须尽力补充完善；妥善保管重要的法律文书原件；建立文件借用制度；复印全部债权资料备用。

（二）信息管理

债权人可通过人脉“拿来主义”后博取他人之长，尽快建立自己的信息化管理模板，用电脑代替人脑，增强模板的智能化程度，解放人力，提高办事效率，减少差错（例如自动设置时效警示、事项警示等）。

（三）时效（限）管理

债权人应密切监控主债权的诉讼时效、保证期间、申请执行期限、举证时限、答辩时限、鉴定时限、上诉时限、申请再审时限、起诉时限、异议时限、复议时限、开庭时间、续封时限、（外聘律师）代理期限等，及时主张权利，跟踪涉诉项目进展情况，重点是杜绝债权超过诉讼时效，防范保证人“脱保”，确保债权始终受司法保护。

（四）紧急事务管理

债权人应密切关注抵押（质押）物、查封物价值的变化，关注债务人或案外人是否设置处置障碍，及时采取补救措施；对因客观原因或其他不可抗力而无法及时发现和补救的，应做出必要说明和记录。

债权人也需及时发现债务人主体资格丧失、隐匿、转移和毁损资产，擅自处置抵押物或查封物，对抵押物或查封物恶意设置处置障碍等等有可能导致债权被悬空的事件或行为，采取相应制止、补救措施。

发现债务人有新的重大财产线索，债权人须及时专人申请法院采取查控措施。

（五）团队管理及分工

债权人根据资产包的规模，组建专业处置团队，固定组织架构，定岗定责。例如：可以将信息收集和筛选、尽职调查、催收处置、后勤保障等划分成几个小组分工协作，流水线般标准化运作；也可以采取“阿米巴经营”模式，将大团队划分为数个“小集体”，像自由自在的重复进行细胞分裂的“阿米巴”——以各个“阿米巴”为核心，自行制订计划，独立核算，持续自主成长，让每一位员工成为主角，“全员参与经营”，打造激情四射的集体，依靠全体智慧和努力完成经营目标。

四、选择及管理合作团队

债权人即使自身已有专业团队，但术业有专攻，对某些复杂、疑难的衍生诉讼，有可能就需要外聘律师代理。另外，不良资产行业的特点之一就是信息不对称或关系不对称，总有其他团队（人士）对办理某类型、某地区、某行业的案件有过人之处，或者债权人搞到焦头烂额都办不好的事情但某些人士一个电话就能摆平（摆平就是水平）。所以，外聘合作团队处理某些个案或某个地区的案件也是必不可少的一环，债权人应有专人对接、协调、管理、跟踪此类事务。

五、挖掘潜在买家（接盘）及制订拆包转售方案

债权人将所购资产包加价（或保本）转售、尽快回笼资金及解放人手，是一项基本事务（如果是大的资产包则是主要事务）。

债权人应在尽调基础上，针对各个项目挖掘潜在的接盘人（如干货之二所述的各类玩家），通过关系人或自己主动游说，将各个项目推销出去。

如分拆转售，可以按照行业、地区、是否有抵押物等进行组包，也可以混合搭售。

在转售之前，应尽可能采取相应措施对债权“增信”，例如增加查控的财产线索，搞清楚债务人的背景关系，取得确权判决，变更好执行主体等。

如接盘人难找，债权人也可尝试通过本地有影响的媒体（报刊或交易所）刊登公告，寻找合适的承继人（或公开悬赏征集债务人的财产线索）。

六、挖掘债务人新的信息

债权未处置完毕之前，债权人仍应指派专责小组定期通过数据库、互联网或委托第三方等途径收集、搜索债务人最新的信息。

债权人应继续调查和了解债务人的其他债务情况以及债务人的其他债权人的追偿情况和案件处理情况（例如另案处分财产后是否有剩余？另案是否忘记续封？是否参与分配？等等），从中发现新的财产线索或处置机会。

七、对团队技能再培训

从事不良资产的人员本身应具备较高的专业知识和业务技能，加上人员的流动、补充，以及新法律、法规和司法解释的实施颁布，为保持团队的实战能力不退化及与时俱进，债权人应自行或外聘专家对团队进行定期的业务技能培训，通过专题学习、案例分析、事件教训等，提高团队的技能素质。

八、完善业务标准化流程

对一些可以标准化的业务，如尽调、起诉、申请执行、日常管理等案件或事务，债权人应指派专人撰写及完善业务标准化，制订各类工作指引和示范文本，以提高整个团队的办事效率、形成团队风格及减少业务差错。

九、信息化及智能化建设

债权人可以委派专人研究建立数据库及（债务、财产）自动匹配系统，通过计算机的智能化来搜索、收集、匹配、筛选信息，一方面可提高尽调的水平，另一方面能够快速发现项目机会。

十一、投资者购买资产包后处置措施简述

投资者（以下称债权人）应结合尽调情况，对资产包内各个项目度身制订符合实际情况的处置方案（可以随着情况变化确定主方案和备选方案）。

承办人制定处置方案应做到事实真实完整、数据准确、法律关系表述清晰、分析严谨，主要包括：处置对象情况、处置时机判断、处置方式比较和选择、处置定价和依据以及交易结构设计等内容；还应对建议的处置方式、定价依据、履约保证和风险控制、处置损失、费用支出、收款计划等做出合法、合规、合理的解释和论证，并最大限度地收集能支持方案合法性、合规性及合理性的证据材料。

处置措施包括：

一、常规催收

对一些尚在经营、有翻盘机会且有偿债意愿的债务人，债权人可采用上门直接催收方式，但应密切监控债务人的经营状况、还款能力、涉诉案件、逃废债务、其他债权人追索等情况。

债权人须注意防范债务人采取拖延或麻痹的战术，一边说还债、和解，另一边却暗中转移财产或设置相关障碍逃债；或者，其他债权人可能没有什么耐性，抢先查封冻结债务人的全部财产，如此，债权人就相当被动。

在不良资产领域，“好心基本上没有好报”，宜慎用，当直接催收方式不能顺利实施时，应及时调整处置方式。

二、和解清收

债权人可综合考虑已查控财产的种类、价值、处置难度、处置时间，评估回报期望、回报周期、债务人的背景能量、对抗性及债务人的其他可供执行的财产情况、负债情况、不可知的障碍因素、其他债权人的执行力度等等，征求合作伙伴的意见后，决定是否与债务人和解。决定和解的，一并研究和解的方式、额度及付款时间。

为了给债务人留个台阶（面子），债权人应尽可能将案件的债权额计算至最大（如双倍计息或计算罚息、复息），这样表面上债权人的让步空间就变大了，债务人的股东（上级）的心里就舒服些，和解难度会相应减少。

如果债务人是一次性且快速付款，债权人给予的折扣当然要大些；如果是分期付款，就要债务人另行提供第三方连带担保，且需继续查控现有财产，密切留意债务人

的债权债务变化、新增诉讼案件等信息，以免上当受骗。

如果是第三方代债务人还款，则须取得该第三方的书面确认。

“有风使尽利”，如果债权人处于强势，和解条件就要苛刻些：应一次性收款且收款时间要快；考虑到税务问题，可以约定因和解所产生的税务由债务人负担（防止今后债务人举报）；和解款项不必划入法院的账户（可划入债权人指定账户）；还有，应尽可能减少盈利空间，和解款的性质宜细分不同种类（如还债务款、付代垫诉讼费、付律师费、付中介费、付财务咨询费等等）。

和解方式一般是由债务人直接向债权人还款，或由债务人的关联人代为还款，但更高明的是由债务人的关联人向债权人收购债权（今后两家关联公司可以利润输送而避税，也可以利用该项债权的存在来牵制债务人的其他债权人）。

债权人接受和解后，从道德层面来讲，“见好就收”，即使债务人仍有还债能力，也不应再购买或代理其他债权向其追收。

三、诉讼清收

除非债务人具有重组盘活的可能，或者老老实实有诚意与债权人谈和解，否则，债权人首先应考虑是否采用诉讼（含仲裁、申请强制执行效力公证）追偿。

当然也不是盲目起诉，投资者应在论证可行性及成本控制的基础上，根据债务人的财产情况，合理确定行动的时机、方式、标的和申请财产保全；裁决生效后，债权人应尽快申请执行。对违法、显失公平的判决、裁决或裁定，债权人应及时上诉、申诉。

债权人委托第三方追偿的，应在对委托债权价值做出独立判断的基础上，结合委托债权追偿的难易程度、财产线索、代理方追偿能力，采取全风险代理方式并且合理确定委托费用，并对代理方的代理行为进行动态监督。其中采用风险代理方式的，应严格委托标准，择优选择代理方，明确授权范围、代理目标、代理期限，合理确定费用标准和支付方式等内容，并加强对代理方的监督考核（例如多长期限恢复执行、多长期限内应查控到财产、代理成效与律师费挂钩等）。

采取诉讼方式（含申请恢复执行）追收不良债权应该是债权人的常规手段，要“以打促谈”，一定要查控到令债务人肉痛的财产，抓住其要害，逼其就范（还款或和解），寄希望债务人主动还款是毫不现实的。

债权人应熟悉掌握干货之六所讲的30种执行手段，能用的都用上，多管齐下，对老赖形成强大的震慑力。

四、追加偿债主体

对于穷尽手段仍然无法掌握债务人的财产线索或其财产不足，或者债权人已有证据及法律依据可以追加债务人的关联人承担责任的，可以按照干货之四的相关内容，在执行程序中追加或者通过诉讼手段追加偿债主体。

这是没有办法之中的办法，但只要投资者尽调过关且掌握核心证据（有时候要用非常规手段取得证据），有时会有奇效。

五、债务重组

采用修改债务条款方式的，债权人应对债务人的偿债能力进行分析，谨慎确定新债务条款，与债务人重新签订还款计划，落实担保条款（尤其要增加股东、实际控制人及其近亲属作连带担保）和相应保障（查控）措施，督促债务人（担保人）履行约定义务。

采用资产置换方式的，债权人应以提高资产变现和收益能力为目标，确保拟置换的资产来源合法、权属清晰、价值公允，并严密控制相关风险。

采用以债务人分立、合并和重整为基础的债务重组方式的，债权人应熟悉相关法律法规及企业管理制度等，深度介入，依据有关法律、法规、规章和政策等切实维护自身合法权益，防止债权被悬空。

六、以物抵债

当债务人确实没有或不具备足额的现金偿还能力，企业已处于破产边缘或已停业经营，不会出现起死回生的情况，如债权人不接受抵债物，则将一无所有；或者债务人除欠本案债务外还有其他债务，而其他债权人已（拟）起诉债务人，正（拟）查封、瓜分其财产；或者，债权人的目的就是接受以物抵债，通过自己能力大幅提升抵债物的价值（如转性、改建、联片开发等），或者为购入其他财产（资产包）预先设置处置障碍、今后谋求利益提前“布局”。在上述情形下，债权人可以采取实现债权的快捷方式——以物抵债。

以物抵债之前，债权人应对拟抵债物进行详细的尽职调查，重点关注抵债资产的产权和实物状况、评估价值、维护费用、升（贬）值趋势以及变现能力等因素，谨慎确定抵偿的债权数额。要注意的，已被法院查封的财产不能再以物抵债；存在租赁关系的财产应取得承租人放弃优先购买权的确认。

债权人应当优先接受产权清晰、权证齐全、具有独立使用功能、易于保管、变现能力强、有升值空间的实物类资产抵债，并且须及时办理过户手续。

七、债转股

对于一些尚有经营前景、有还款诚意、债权人觉得可以信任和合作的债务人且除本案之外欠债不多的企业，或基于竞争关系、整合上下游、借壳上市、联合开发、打破行业壁垒、绕开准入门槛、获得特殊牌照、扩张产能、提升品牌等目的，债权人可以采用债权转股权或以实物抵债后作价入股企业的方式实现债权。

谈判过程中，债权人应与债务人商议好合作细则，例如是长期合作还是阶段性持股（名股实债），及今后的退出条件和退出机制。

在实际操作中，建议不宜将本案债务直接转为股权，因为这样债权人就丧失了反制债务人（或其他债权人）的主动权。债权人应该保留本案债权及执行案件（可请求中止执行），而通过另一关联人受让债务人的部分股权（象征性作价即可）；债权人对债务人同时存在债权与股权，双方按协议约定条款办事，债权人进退得宜（即：债务人情况恶化的仍主张债权，债务人能够还款的则交还股权）。

债转股后，债权人应参与、监管或控制（债务人）企业的经营、管理和决策。

八、盘活重整

无论是股东让出部分股权还是债权人愿意削减一定本息，都属于权力层面的重新组合。好的盘活重整能使不良资产在实体经营层面得到有效保持，避免有价值的资产变为沉没成本，做到“标本兼治”。

对于手头上有优质项目（主要是一线城市的房地产项目）、只限于资金周转不灵或融资能力不足的债务人，债权人可以考虑通过盘活重整的方式实现债权。

对于产业正常、项目前景优良的企业，只因其杠杆过高、高利息、债务负担过重而导致暂时流动性不足，对这种情况的债务人，债权人可以采取债转股、引入并购基

金、说服原股东出让部分股权、冻结债务、注入新的流动资金等重组方式，由新的管理者接管企业权力，在营运管理和财务上给予债务人支持与提升。

但由于盘活重整涉及复杂的金融、法律、税务等知识和技能，需有熟悉整个交易流程的专家作支撑，稍有不慎，投资者极易陷入“泥潭”成为“冤大头”，或与债务人引发新的纠纷，如果投资者自身团队准备或能力不足，建议慎重采用。

九、转让债权

如果资产包户数较多，或分布地区较分散，自身团队难以消化的，或者有新的投资机会拟尽快回笼资金及腾出人手接手新项目的，可以考虑将资产包拆解为小包或个案，通过营销人才或外聘合作伙伴挖掘潜在债权人接盘（如何挖掘请参考干货之二的内容）；另外，也有不少主动找上门的投资者。

适宜以转让方式处置的债权包括：未掌握价值较大财产的项目，司法处置难度很大或处置时间很长的项目，自身团队在该地区人脉、资源较薄弱的项目，债务人很有背景且对抗性很强的项目。

十、资产证券化

这是一个说不容易做也很难的处置办法，受制于法律、税务和市场接受程度。目前只有国有银行及四大AMC才有办法操作，民间债权人就不要掺和了。

十一、申请强制清算

对于怀疑债务人的股东（开办单位）、实际控制人有转移债务人财产的行为，且该等人员有足够还债能力的案件，或者认为债务人的股东不会配合法院清算且该等股东有偿还能力的案件，考虑到申请破产清算的时间较长，债权人可以向法院申请对债务人进行强制清算。对此，最高人民法院有一个专门的文件《关于审理公司强制清算案件工作座谈会纪要》。

法院受理后，如果债务人的股东配合的，则可以查明债务人的财产去向予以追偿（有多少算多少了）；对不配合（不提供财务账册、不到庭）的，根据上述《会议纪要》第29条，人民法院将以无法清算或者无法全面清算为由裁定终结强制清算程序，并且会在终结裁定中载明，债权人可以另行依据《公司法司法解释地》第十八条的规定，要求被申请人的股东、董事、实际控制人等清算义务人对其债务承担偿还

责任。债权人有了上述《裁定书》，就相当有了向债务人股东追索的“尚方宝剑”，抓了“梅花鹿”难道还不会卸角？

十二、申请破产清算

对于债务人的财产已经被另案抢先查封、而首封法院又按查控顺序分配执行款、预估己方难以受偿的案件；或者债务人恶意转移或处分财产（恶意抵押、恶意单独清偿）、难以行使撤销权或代位权的案件；或者认为债务人账目混乱、存在公款私存或关联人侵吞公司财物嫌疑或怀疑债务人对关联人有大额应收债权的；或认为债务人会担心进入破产程序暴露黑幕的案件；或债务人本来还有重整盘活的机会但其过于嚣张拒不配合的案件，如此各种，债权人应敢于申请债务人破产加以胁迫，置之死地而后生，大破才能大立。

债权人申请债务人破产获法院受理后，应积极参加债权人会议，密切关注破产清算进程，向破产管理人提供己方掌握的债务人信息，尽最大可能防止债务人利用破产手段逃废债，对破产过程中存在损害债权人利益的行为和显失公平的裁定应及时依法维护自身权益。

十三、申请追究刑事责任

这是追债的终极法律手段。债权人走投无路的时候，可以根据已掌握的事实和证据，向司法机关举报要求追究债务人或相关人员的刑事责任。应用于追债案件的相关罪名包括：追究拒不履行生效裁决罪（新民诉法规定债权人可自诉）；追究伪证罪；帮助伪证罪或妨碍作证罪；追究虚假诉讼罪；追究转贷谋利罪。以及其他罪名，包括：追究虚报注册资本罪；虚假出资、抽逃出资罪；妨害清算罪；隐匿、故意销毁会计凭证、会计账簿、财务会计报告罪；虚假破产罪；徇私舞弊低价折股、出售国有资产罪；骗取贷款、票据承兑、金融票证罪；贷款诈骗罪；合同诈骗罪；伪造、变造、买卖国家机关、公文、证件、印章罪；伪造公司、企业、事业单位、人民团体印章罪等。

对那些恶意转移财产、态度恶劣，拒不配合的债务人，只要证据确凿（例如已掌握其涉嫌炮制虚假文书、私刻印章、提起虚假诉讼或仲裁），债权人就要主动检举，要求司法机关追究老赖及相关人员（股东、董事、高管、监事、财务等）刑事责任，向相关人员施加巨大的压力，毕竟“邪不胜正”。

米多课堂|不良资产知识星球，每天一起涨知识！