

不良资产干货之一：投资者从事不良资产行业的一般流程和基础准备

不良资产干货之一：投资者从事不良资产行业的一般流程和基础准备

编者按

作者 - 冯律师，毕业于中南政法学院经济法系，获法学及金融学双学位；曾任中国农业银行广州市分行法律室负责人、中国长城资产管理公司广州办事处法律部主任，自1998年起一直担任中国农业银行总行驻香港公司 - 农银财务有限公司的法律顾问，现任广东法丞律师事务所副主任。

冯律师在中国长城资产管理公司广州办事处收购中国农业银行广东省分行390亿元不良资产包，以及在地方AMC龙头 - 广东粤财资产管理公司收购广东发展银行300余亿元不良资产包（担任首席法律顾问）过程中，为前述单位制订了资产收购及尽职调查等一系列工作指引和规程。

目前，冯律师拥有自己的专业团队，其所在律师事务所是广州地区各金融机构及AMC的入库律师事务所；其团队已累计投入2亿余元收购了近10亿元的不良资产包，处置成效及项目回报均遥遥领先同行。

冯律师是极少数兼具四大国有银行（省会分行级）法律部主管、四大AMC省级办事处法律部主任、专职不良资产业务律师团队负责人、不良资产行业民间投资人四重身份的行业资深人士，专门从事不良资产业务近20年，是目前国内不良资产终端处置最具实战经验和技能的专家之一。

近日，在**中国不良资产行业联盟第一期业务技能培训班**中，冯律师为国内部分AMC员工、社会投资者及专业律师提供了为期二天半的专业技能分享，将其多年从业的秘技、心得倾囊相授，学员反应十分热烈，一致认为该课件是不良资产行业近年来少有的系统性、接地气、具操作性的“干货”。

应广大学员强烈要求并征得冯律师授权，从本期开始，搜赖网将冯律师在上述培训班上的讲义（有部分修订）以连载方式刊登出来，供国内同行交流、学习。

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

债权人为了保守商业秘密或出于其他目的（例如偏袒某一买家），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）执行及采取查封措施，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其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、财产的配对、搜索、筛选及领悟方面下功夫，才能创造和抓住投资机会。

连载的文章均为冯律师原创，转载请注明作者“广东法丞律师所冯律师原创”，及出处“搜赖



点击“阅读原文”
查询企业或个人资产、债务信息

阅读原文 举报