

以“破”为“立”，助力营商环境提升

——2021—2023年南通企业破产处置工作纪实



化“危”为“机”，助推产业结构升级

走进启东沿江船舶海工产业园区，近20家大型船舶海工企业沿岸线密集分布，南通中集太平洋海洋工程有限公司（以下简称“中集太平洋海工”）就是其中之一。

中集太平洋海工的西厂区，昔日是一家名叫启东丰顺船舶重工有限公司（以下简称“丰顺公司”）的船企。2019年，丰顺公司因疏于管理、产品附加值低等原因陷入破产危机。企业规模较大，资产处置面临困难。启东法院指导管理人海安中信会计师事务所有限公司为丰顺公司量身定制资产“激活”方案，确保破产不停产、员工不失业。同时，府院联动多平台推介企业资产。最终，中集太平洋海工将丰顺公司收入囊中。

“事实证明，这次收购决策是明智的，感谢政府、法院没有简单拍卖了企业！”中集太平洋海工总经理高文宝说，企业主营产品是高附加值的中小型液化气船，而丰顺

公司现有的一个船坞、两个船台刚好契合这种船的生产需求。补齐短板后，中集太平洋海工产能迅速提升。随着海运市场回暖，企业在手订单近200亿元。

对丰顺公司的破产处置，不仅助力中集太平洋海工实现新一轮腾飞，也为我市海工船舶千亿级先进制造产业集群发展注入澎湃动能。我市强化“府院联动”统一协调机制，变“单打独斗”为“多方突破”，在提升办理质效的同时，积极服务先进制造业集群建设。目前，全市发生风险的近10家骨干船舶制造企业通过破产处置，基本完成市场出清和转型升级。

化“危”为“机”。全市法院践行“破产就是新一轮招商引资”理念，充分发挥破产处置工作在“去产能、调结构”方面的作用，促进地方产业结构转型升级。

如皋某公司宣告破产后，因资产体量

大，整体打包处置多次流拍。如皋法院了解到该公司的厂房标准与国家专精特新“小巨人”江苏康瑞新材料科技股份有限公司（以下简称康瑞公司）的生产需求高度匹配，随即化身司法“招商员”，与属地政府部门、清算组联合发力，以最快速度“腾笼换凤”，保障康瑞公司投资额20亿元项目的安装、调试、试生产及验收，从项目签约到投产仅用时100天。

破产处置工作的目的不仅是“破”，更是“立”。通过破产处置，江苏如皋钢铁有限公司落后线材产能被淘汰，宏茂铸钢10亿元“超大铸锻件”项目成功引进。通过妥善处置如皋某重工公司、通州某船企破产案等案件，张皋过江通道、南通西站大道东扩等省市重大项目建设得到有效保障，一批重点工程顺利推进。



关口前移，因企施策救治纾困

生机盎然的5月，走进南通一建集团有限公司（以下简称南通一建）位于通吕运河南岸的一处商品房项目建设工地，后期配套施工有序进行。

时针拨回到四年前，这家拥有建筑总承包一级资质的大型建筑施工企业陷入经营困境，面临破产重整。“建筑施工企业总承包资质是其立身之本，是重整投资人关注的重点。”该破产重整案件承办法官、时任崇川法院金融庭庭长陈晔说。在崇川法院指导下，管理人江苏金平川律师事务所找准突破口，将南通一建100%股权及对应资产的实际控制权（含多项有价值的施工资质）作为“壳资源”从现有资产中剥离，上网挂拍，重整投资人竞得后，继续经营南通一建，剩余资产及债权债务由重整后的南通一建设立专门资债处置公司承继，完成后续清算工作，拍卖所得作为破产财产进行分配。

2022年2月，新南通一建完成了股权变更，成为由国资控股、民营参股的混合经营企业。新的股权结构给一建注入新的生命力。“重整完成后，政府、法院和管理人并没有放手，继续支持关心我们的发展，着重帮助我们解决重整前的遗留问题，让我们这个崭新的一建轻装上阵、平稳起步。”南通一建董事长瞿鹏说。随着失信、债权债务、税务开票等历

史遗留问题陆续得到解决，南通一建的经营发展也扫清了障碍。去年，企业新增合同额约42亿元，实现产值约8.5亿元。

在减少清算资产情况下，企业资质、品牌得以保留并继续发挥效用，南通一建“破茧重生”。该案也为挽救“病企”提供了范例。江苏省凌洋农业发展有限公司在接手省级农产品仓储龙头企业江苏银树食品有限公司破产资产后，进行改造升级，2023年累计加工各类速冻蔬菜11000吨，实现销售收入近6000万元。

破产案件的审理从来不是“一破了之”，更不是“一裁了之”。在“多重重整救治、少破产清算”的理念下，如何挽救陷入困境但具有经营价值的企业，考验着法院和管理人的智慧。

南通华夏飞机工程技术股份有限公司（以下简称华夏飞机公司）是我国首家专业维修中小型航空器的MRO（维护、维修和大修）企业，也是全省首家飞机大修民营企业。受各方面因素影响，公司业务锐减，现金流枯竭，向法院提出破产重整申请。

接到申请后，南通中院协调通州区委、区政府及法院组建工作专班，分析研判发现，公司拥有百余项专利及飞机保税拆解出口等资质，具有重要重整价值。专班决定采用“预重整”模式，对华夏飞机公

司提前开展救治。在专班指导下，管理人海安中信会计师事务所有限公司稳定企业核心技术队伍，维护经营资质及客户资源，消除市场声誉风险。

一边盘活企业优质资源，一边寻找潜在投资主体。功夫不负有心人，2023年3月，多个意向投资人进入视野并开展实质性磋商。同年8月，通州法院受理华夏飞机公司破产重整案，同年11月裁定终结重整程序，从受理到重整成功仅用时99天。华夏飞机公司引进偿债、运营资金约2.6亿元，“整”装出发，再启新航。

该案是南通法院前移关口，助力民营企业新生的一个缩影。南通中院探索建立预重整机制，出台预重整案件办理规定，将制定重整计划等事项提前，提高重整效率和成功率。三年来，已有7家企业破产案件通过预重整程序审结。

因企制宜，“全生命周期”护航发展。南通中院还建立了重整企业资产维护、信用修复、生存发展等配套机制，为企业重整后正常运营提供制度保障。在海门某制药机械公司重整案中，引入战略投资7660万元，帮助这家拥有多项专利的行业国家标准制订企业重回经营正轨。在南通永润塑业有限公司破产案中，通过协调主管部门对相邻15亩土地一并打包拍卖，激发投资人竞买热情，大幅提升破产财产价值。

保障民生，提升破产审判温度

企业破产，关乎法律与经济、社会与民生，一旦进入破产程序，可能衍生出一系列社会问题。

如皋市水绘绿源小区是如皋绿源置业有限公司开发的房地产项目。因法定代表人被刑事拘留，该公司停止经营，房地产开发项目停工，所开发的小区也成了烂尾楼。而已经交付的部分房子也办不了房产证，小区没有物业，水电气和电梯无法正常使用，业主们急得如同热锅上的蚂蚁。

如何保障广大债权人的债权，又让业主尽快拿到房产证安心入住？如皋法院采用“重整式清算”模式，由管理人北京市炜衡（南通）律师事务所牵头，对外公开招标，启动烂尾楼盘续建工作。很快，昔日烂尾楼摇身一变成了绿意盎然的宜居小区，拍卖变现7.7亿余元，全额清偿优先债权、职工债权、税款债权，并将普通债权清偿率提高至15%。

2020年开始，在当地政府和法院、管理人多方协调下，购房业主的房产证也

陆续办了下来。“当初我买这个房子就是看中它是学区房，今后孩子就近入学不再是问题了！”喜提房产证，水绘绿源小区15号楼业主龚飞下定决心丸。

保交楼、保民生，稳妥做好房地产企业破产处置。近三年，全市法院和管理人精心测算，对具有续建价值和可能的十余个“烂尾楼”项目，通过引入6.1亿元资金推动成功续建，交付商品房3682套，化解金融机构近7亿元按揭贷款风险。在南通永诚房地产有限公司重整案中，引入投资9000万元，推动苏通轻纺城续建。在南通中春置业有限公司破产案件中，妥善解决了222个购房户无法办证的遗留问题。

破产企业职工的报酬支付、就业保障，始终牵动着政府、法院和管理人的心。在江苏澳柯莱印染有限公司重整案中，海安府院联动协调水电气等基础设施供给，确保企业“破产不停产”，一并解决7家承租企业经营问题，保障800余名工人就业稳定。在通州某船企破产案

中，联合管理人江苏金平川律师事务所、上会会计师事务所多方筹措资金5000万元解决欠付工资问题，仅用四天就将354名职工分流完毕。在南通大唐健康管理有限公司强制执行案中，通过“执行转破产”程序优先保障30余名职工债权清偿。

对“诚实而不幸”的债务人来说，类个人破产制度是最好的止损线。创业者沈某夫妇因经营不善债台高筑，即便两人四处打零工，短期内也无力还清200万元。2022年1月全市法院开展类个人破产工作试点，海门法院依法组成合议庭对沈某夫妇类个人破产案召开债权人会议，对其提交的债务清偿和解协议表决通过，以和解方式结案，为沈某夫妇摘掉了背负数年的“失信”帽子。截至目前，全市法院已通过“类个人破产”审结个人债务集中清理案件194件，帮助108名创业者通过和解走出困境。

提供有力司法服务和保障。

2021年至2023年，全市法院通过办理破产案件，共安置、分流职工12241人次，清偿职工债权6.3亿元，释放土地资源13220.5亩、房产350.1万平方米，资产变现缴纳税款4.4亿元，化解金融不良债权8.6亿元，引入战略投资41.5亿元，助力50家企业“涅槃重生”。在全市法院和管理人的不懈努力下，一批具备挽救价值和可能的困境企业经过破产重整、和解等程序获得新生，大量“僵尸企业”通过破产清算程序加快出清，释放了生产要素，促进了经济转型。

破产处置工作成为优化营商环境的新引擎。2021年国家发改委发布的营商环境评价报告中，南通“办理破产”指标入围全国20个标杆城市。在2022年全省营商环境考评中，市中院“办理破产”指标居全省第一位。市中院清算与破产审判庭获评“2023年度南通市营商环境提升先进集体”。

5月8日，海安法院党组书记、院长秦昌东一行赶往破产企业中苏医药物流集团有限公司实地考察：“破产企业资产现状如何？有没有核心资质？闲置资产怎么盘活？病企还能不能起死回生？这些问题，只有在法院与属地政府看了现场，了解了情况，才会有最佳答案。”

破产审判不是简单的坐堂断案，需要走出法庭寻找突破口，还要能协调好各方关系，平衡好各种利益，于僵持间开辟新路，于无望中挖掘希望。这对审判人员的素养提出了更高要求。

专业化审判离不开专业化队伍。在院长、庭长带头办案的同时，我市选优配强破产审判力量，全力提升破产审判市场化、法治化、专业化、信息化水平。全市法院均建立了专业破产审判团队，市中院和2家基层法院设立专门破产审判庭；成立破产案件咨询、指导工作组，推进重大疑难复杂破产案件办理；在全国率先研发集审判管理、资金监管、电子送达于一体的支云破产案件综合信息管理平台，获评全国智慧法院优秀创新案例。

破产管理人在破产处置工作中扮演着“管家”的重要角色。2021年至2023年，全市破产管理人办结破产案件超1500件。

关闭的服务区大门口，管理人对债务人的实际控制人进行尽调谈话——这是办理江苏澳柯莱印染有限公司破产重整案中发生的一幕。时值疫情高峰，实际控制人被封控在江南。为了尽快完成尽职调查，管理人江苏金平川律师事务所团队就与对方相约在苏通大桥服务区碰头。

如此往来奔波的场景并不鲜见。“既然接手了破产企业的经营管理，就要负责到底，不能让外部阻力影响案子推进。”团队负责人单鸣姝已经记不清她带团队为引进投资人多少次往返于江南江北。为方便开展工作，团队在破产企业所在地租房，一年多里走遍了方圆10公里的乡间小路。在管理人全程跟进、靠前服务下，企业破产不停产，污水处理站得到提档升级，并因好“卖相”收获投资人的“橄榄枝”。

在南通，“破产管家”队伍持续壮大。市破产管理人协会会员从成立之初的39家增加至61家，数量位居全省前列。为保障“破产管家”规范履职，南通中院建立完善管理人名册，与市司法局推动成立管理人协会，健全考核和分级机制，实现管理人动态监管；联合市场监管等十部门在全国率先出台保障破产管理人履职意见，推动破产事务依法高效办理；制定了破产管理人财务管理、信息公开等工作规范，防范化解廉政风险，提升破产案件内在质量。

“管理人执业水平直接关系到破产案件办理质效。”市破产管理人协会负责人表示，协会将对标世界银行营商环境新评估与破产管理人履职能力新要求，加强培训研讨，助力打造耐得住寂寞、吃得苦、受得了委屈、挡得住诱惑、扛得起重任的管理人队伍。

案案都是营商环境。比起一般类型的案件，破产案件数量不多，是一项比较小众的审判工作，但对建设市场化、法治化、国际化一流营商环境有着特殊意义。

“企业破产处置工作肩负着促进资源优化配置、推动企业优胜劣汰、防范化解重大风险的重要职能。”南通中院党组书记、院长刘坤表示，全市法院将深刻把握做好破产工作的重要意义，强化能动履职，坚持“多重重整救治、少破产清算”理念，通过市场化、法治化手段助力“危机”企业找到发展“新机”，为优化法治化营商环境、服务经济社会高质量发展提供有力司法保障。

规范履职，壮大专业处置队伍