

执破衔接视角下企业个人合并破产的实践路径探析

文/贾舟宁 曹冬黎 吴则谦

【裁判要旨】对因企业生产经营而承担巨额连带担保债务的民营企业企业家，经实质审查认定属于诚实而不幸债务人，人民法院依法启动个人债务集中清理程序的，可以与关联企业重整同步推动、协同办理。人民法院在破产重整中，将企业家管理能力、技术团队专业价值作为重整价值要素，促成重整投资人专项拨付资金用于留存原核心技术与管理团队，并纳入个人债务清理方案，通过企业家人才价值的转换提升个人债权人清偿率与企业重生成功率。

□案号 执行：(2021)浙0902执2248号 破产：(2024)浙0902破23号 (2024)浙0902破24号

【案情】

浙江某重工科技有限公司（以下简称某重工）由俞某某、顾某某夫妇于2007年创建，历经二十年发展成为浙江省舟山地区知名老牌造船企业。凭借深厚行业积淀，企业获评全国首批船舶行业白名单企业、舟山市“机器换人”示范企业，亦是舟山市船舶行业转型升级“投资换产业”首个试点企业，2017年被浙江省交通厅确立为“钢

板组合梁标准化应用及产业示范基地”，在造船与钢结构制造领域具备显著行业地位及技术优势，俞某某及其团队更成为舟山造船行业标杆人物。

自2020年起，某重工为拓展经营范围，多次向建设银行、中信银行等借款，以名下码头、厂房土地、车间等资产提供抵押；办理转贷时，各家银行均要求俞某某、顾某某以连带担保人身份加入债务。后受金融危机、造船行业低迷及疫情叠加影响，企业造船订单锐减、

钢结构制造成本激增，现金流持续萎缩，最终陷入到期债务无法清偿的困境。

自2021年3月起，浙江省舟山市中级人民法院、舟山市定海区人民法院陆续受理以某重工及其关联公司为被执行人的金融借款纠纷案件8件，执行标的总额达3.33亿元，均以俞某某、顾某某作为连带担保。

经查，某重工及其关联公司在浙江宁波余姚、河北唐山等地亦有执行案件，共有对外债务超18亿元，其中以俞某某、顾某某个人担

保的共计16.45亿元。某重工及关联公司资产分布于舟山、宁波余姚及河北唐山三地，核心资产为位于舟山的船舶修造资产，包括10万吨以下船舶建造生产线、特种钢结构制造生产线（均属行业稀缺资源），配套3座万吨级船台舾装码头、1座千吨级港池码头、6.7万平方米钢结构制作车间，以及大量生产设备、宿舍、土地等不动产与动产，初步评估价值远低于债权总额。

俞某某、顾某某所涉16.45亿元债务，均为某重工等银行借款的担保债务，且实际用于企业生产经营，二人已出售名下车辆、房产用于企业还款。执行过程中，二人积极配合法院梳理财产与债务情况，多次沟通延缓处置时间，并赴武汉、上海等地寻求业务自救。经执行查明，除俞某某名下每月3000元退休金外，两自然人名下已无其他财产可供执行。

【审判】

定海区法院执行局经综合评判认为，某重工虽陷债务危机，但厂区维护良好、核心资产完整，其拥有的造船生产线以及配套的万吨级码头是稀缺资源，地理位置优越，运营潜力巨大，企业积累了多年的行业资源、客户渠道以及成熟的技术工艺。如在单个执行案件中“拆零变现”，其企业价值势必严重减损。经征询申请执行人意见并与破产审判部门多次磋商，2023年，定海区法院启动“执转破”程序，裁

定某重工等7家关联公司实质合并重整。

执行案件虽然启动了企业的“执转破”，但由于还有个人债务担保人，案件仍将进入终本库。同时，俞某某夫妇作为企业家也将继续背负巨额债务，且作为终本案件的被执行人需被限制消费，将在出行、融资等多个方面被限制。定海区法院执行局认为，其16.45亿元个人债务100%源自企业借款担保，且全部资金用于某船企生产经营，二人已主动变卖个人房产、车辆补充企业偿债，名下确无其他可供执行财产，符合“诚实而不幸”企业家的认定标准。某重工的核心资产功能高度关联不可分割，需通过整体重整才能释放资产价值，而该资产的高效运营又依赖俞某某团队多年积累的技术经验与行业资源，形成了企业存续依赖人才、人才解绑依赖债务化解的紧密共生关系。

于是，定海区法院执行局引导二人启动个人债务集中清理，并于2024年3月正式立案。此时某重工重整已取得关键进展：舟山、余姚两地资产分别以6.3亿元、5700万元对价被重整投资人锁定，唐山资产通过抵押权人以物抵债完成处置。该投资人系跨行业主体，而造船业属技术、资金、劳动力密集型行业，为确保重整后企业稳步发展，投资人提出让俞某某带领原团队继续服务4年的意向。为了吸引团队留驻，投资人出资3000万元帮助二人清偿个人债务，该款项也作为预期收入纳入个人债务清理方

案。该方案不仅被俞某某接受，也在个人债务的债权人会议上高票通过。

本案最终推动舟山地区3.28亿元执行案件成功出清，同步化解了企业负债18亿余元和企业家个人担保16亿余元。同时保留了某重工的品牌价值及业务资源，1250多万元的职工债权、3000多万元的税收债权及不低于51%普通债权得到全额清偿，现已有150名管理人员和1000余名工人继续生产，预计将有2.5亿元投入设备、码头改造升级，2025年产值6.8亿元，2026年预计产值10.8亿元。

【评析】

本案创新运用个债清理与破产重整同步推动、协同办理的实践路径，重构了企业家价值与企业破产的共生逻辑。不同于传统个人债务清理仅靠个人现有财产偿债的局限，这一路径将人才资本具象化为企业重整的核心资产，丰富了破产企业可盘活资源的内涵，为企业留住复产复营的关键力量，同时，也为技术型、管理型人才在企业破产后化解担保债务、保留职业发展空间提供了参照。

一、双轨并行一体化解企、个债务

银行等金融机构为平衡信贷规模扩张与抵押物价值不足的现实矛盾，普遍采用企业互保或自然人连带担保的风险防控模式，由此催生了企业法定代表人及其配偶为企业融资背负数千万元乃至上亿元巨额

案例

担保债务的畸形现状。企业经营者过度承担担保责任，导致一旦企业经营遭遇风险，极易引发个人与企业同步陷入债务危机。即便企业通过破产程序实现重整或退出，作为担保人的企业家仍需背负巨额担保债务无法清理，债务链条未能实质斩断。从司法实践来看，仅完成企业“执转破”程序，因个人担保债务尚未化解，相关执行案件仍将滞留终本库，无法实现纠纷实质化解。

鉴于此，国家发改委等13部门《加快完善市场主体退出制度改革方案》明确要求“研究建立个人破产制度，重点解决企业破产产生的自然人连带责任担保债务问题”，最高人民法院《关于优化法治环境 促进民营经济发展壮大的指导意见》亦提出“探索在破产程序中一体解决企业家为企业债务提供担保问题，有效化解民营企业债务链条”的要求，为企债与个债同步处理提供了政策与司法导向。

本案中，定海区法院未机械认定个人担保债务性质，而是通过核查资金流向、企业账目、银行流水等证据，实质区分“用于企业生产经营”与“个人消费”债务，为“因企负债”的企业家开辟了差异化清理通道。将破产原因识别提前到执行阶段，依托执行部门在债务人信用评估、财产摸排中的前置优势，针对俞某某、顾某某因企业担保形成的巨额债务，紧扣保护“诚实而不幸”企业家的导向，采用同步移送筛选，全流程协同推进的模式，打破企个债务处理的程序壁垒，依法同步办理企业破产重整与

个人债务集中清理，将执破衔接效能从企业资产处置延伸至综合债务链条清理，构建起对企业及企业家的一体救治的司法新模式。

二、三重赋能创新转化人才价值

为最大化转化企业家管理能力与技术团队专业价值，定海区法院创新为技术型、管理型人才开辟个债化解路径，由企业重整投资人专项拨付报酬定向留存原核心团队，且该报酬直接纳入个人债务清理方案，将人才价值与企业重整和个债清偿进行了三方绑定。

其一，为跨行业投资人搭建风险屏障。在招募投资人时，法院主动构建供需对接桥梁，推动投资人与俞某某原管理团队达成4年服务约定，避免投资人因为跨行业导致经营风险的放大。其二，为企业家解绑提供制度保障。个人债务重整方案通过后，债权人同意5年考察期内暂不采取失信、限高、查控冻等执行措施，明确俞某某可依法支出国内外差旅、客户招待等经营必需费用，考察期届满且履约到位后，剩余担保债务依法豁免。其三，为债权人创造更高清偿价值。打破传统“有多少财产分多少”的静态逻辑，通过将企业家技术能力、管理经验转化为稳定收入流，使债权人受偿比例远超传统模式，该方案最终获近100%债权人表决通过，得到市场主体高度认可。

三、双维监督优化个债清理机制

当前个人债务集中清理的后续监督存在一定短板，一方面，监督

主体以管理人为主，但管理人的监督手段、履职能力相对有限，导致后续履行的实际监管力度不足；另一方面，现有机制对履行瑕疵容错约束偏刚性，出现履约偏差可能被认定为清理失败，缺乏合理的弹性空间。而在本案中，重整方案针对后续履行监督设计了兼具确定性与灵活性的规则，明确“支付代偿款不以俞某是否完成与投资人约定的义务指标、是否终止为投资人服务为前提”，同时配套约定“若未按时完成相关义务，服务期限自动延期至代偿款偿还完毕或指定经济指标达成之日止”。该规则既确立了代偿款支付的明确量化标准，避免了履行条件的模糊性，又突破了僵化的固定考察期限，通过服务期限自动延期的弹性条款，在强化监督约束力的同时，为债务人预留了合理的履约缓冲空间，既保障了监督的有效性，也为个人债务清理保留了必要弹性，有效提升了个人债务清理成功率。

这一实践最终落地为兼具温度与灵活性的市场主体退出方案，实现了“企业焕新、企业家重生、债权人获益”的三方共赢格局，依托稳定的团队任职安排，企业家的技术指导、供应链整合、市场资源对接等优势，将个人能力转化为企业经营效益，既帮助企业重获市场竞争力，也提升了债权人的受偿比例，同时让企业家摆脱债务桎梏、为激发企业家干事创业信心提供制度支撑。



（作者单位：浙江省舟山市中级人民法院 浙江省舟山市定海区人民法院）