



流拍三次的商场,为什么“起死回生”?

浙江省绍兴市越城区某家居广场,彩色气球迎风摇,促销旗帜哗哗响。顾客三三两两进店,导购一路小跑开单,收款台前排起长队。

“上个月销售破新高,这个月又忙得脚不沾地。”卫浴店老板老杨(化名)擦了把汗,指了指头顶,“你知道吗?这地方,前年差点关门。”

百余户商家、总面积12万平方米、常年稳居当地家装建材商圈前列——这座绍兴人熟悉的家居商场,差一点就“黯然离场”了。而救活它的,是浙江省绍兴市越城区人民法院的一纸“强制管理令”。

◀执行法官与管理人、申请执行人、被执行人代表在家居商场商讨管理方案。

丁晓颖 摄

三次流拍 无人敢接盘

2023年,受供应链传导危机影响,家居商场背后的公司绍兴某有限公司、浙江某家居广场有限公司资金链断裂。14名申请执行人一纸诉状告到越城区法院,要求清偿债务。案件进入执行程序后,法院发现这两家公司的核心资产就是这座12万平方米的家居广场经营场所。

为保障申请执行人合法权益,越城区法院依法启动不动产拍卖程序。2023年至2024年间,法院进行了3次司法拍卖、变卖,结果却出人意料——全部流拍。

“商场体量太大了,背后法律关系复杂,光是租户就有上百家。谁拍下来不仅要处理产权问题,还要接手商场的经营管理。”越城区法院执行局局长张爱萍直言,“意向买家都在观望,谁也不敢当这个‘接盘侠’。”

申请执行人急了,钱拿不到,官司白打了;商户慌了,万一家居商场被封,斥巨资的装修打了水漂不说,接下去去哪儿经营也成了问题。

“那段时间,我天天刷法院公告,就怕突然贴出封条。”老杨回忆,声音压低了些,“我们都在看往哪儿搬。”

此时若简单查封,不仅会导致资产闲置贬值,更可能引发百余家商户的“断流”危机。会议室里,灯光亮到很晚。执行团队围坐,研究,突然,一位法官提出:“卖不掉,能不能让它自

己‘造血’还债?”

一张“新牌”被翻了出来:强制管理。

专业人管专业事 账本摊在阳光下

对涉案不动产实施“强制管理”,即在资产无法拍卖或变卖的情形下,以管理所得收益清偿债权。

但新问题来了:执行法官懂法律、懂查控,却不精通商场运营、租金定价、财务预算。让法官天天盯着商户交租、催缴水电费,说实话也不现实。

经与申请执行人会商,越城区法院决定引入“执行管理人”制度——参照破产管理人程序,在执行中引入专业管理团队,实现经营性资产的专业化、常态化监管。

执行法官与破产审判法官跨部门组建合议庭,参照破产管理人遴选机制,举行公开听证会。会上,几家律所轮番上台陈述方案,申请执行人坐在台下,打分、投票。最终,一家有商业管理经验的律所脱颖而出,成为这座12万平方米家居商场的“临时大管家”。

这便是越城区法院首创的“执行管理人”制度:参照破产管理人模式,在执行阶段引入专业团队,实现经营性资产的专业化、常态化监管。

管理人进场第一天,老杨心里直打鼓:“又来一个新老板?会不会涨租?会不会‘赶人’?”

法院和管理人团队没急着做改变,而是挨家挨户上门,充分了解申请执行人意见及商户的困难与诉求。“你们有什么困难?”“对租金有什么看法?”“需不需要临时支持?”他们问得很细,记了满满一本。

短短数周后,一套覆盖经营、收益、分配等规则体系逐步确立。

——经营性支出年度预算制。商场享有灵活经营权,但年度预算须经法院和管理人审核、申请执行人会议表决通过,确保大额开支透明合理。

——重大事项公示制。所有涉及申请执行人利益的重大决定一律公开,每季度收支预算及管理报告向全体申请执行人公示,资金实行专户管理,充分保障申请执行人的知情权与监督权。

——精细化分配机制。涉案不动产被分割了数十本权证,分别抵押给不同申请执行人。不同楼层租金差异较大,若简单按面积分配,难以体现抵押物真实价值。为此,确立以季度为周期,以楼层为标准的分配规则,各抵押物按其所在楼层的实际出租收益进行分配,不搞“大锅饭”。

“只有透明了,大家心里才踏实。”张爱萍说。

逆势增长 1700万真金白银到账

管住了钱,还得激发商场活力。法院和管理人商量,推出一套组

合拳:销量达标的商户可减免部分租金、推荐新商户入驻可获得对应租金补贴等。这些举措既留住了老商户,又吸引了新的品牌力量。

效果立竿见影。2025年,在同类型家居商场出租率普遍下滑的背景下,这座被“强制管理”的家居商场出租率反而逆势增长了1.6%。

更重要的是,申请执行人的“纸上权利”正一点一点变成真金白银。

截至目前,越城区法院已成功召开4次执行申请执行人会议,管理人提交4次执行职务报告,先后表决通过2项程序性议案、3项分配性议案,完成2025年、2026年两个年度收支预算公示,合计向申请执行人发放收益分配款1700余万元。

“一开始真不抱希望了,觉得官司打赢也拿不到钱。”一名申请执行人代表感慨,“没想到每个月都有钱进来,虽然分得不多,但细水长流,心里踏实了。”

三年前,家居商场顾客稀少,商户掰着手指头算日子,过完今天愁明天,前路像蒙了一层雾;如今客流不断,顾客在家具展厅里比画尺寸,孩子在样板间的儿童区里跑来跑去,商户忙得顾不上喝水,讨价还价声和笑声混在一起。

“法院引入‘执行管理人’机制,不仅盘活了12万平方米的沉睡资产,保住了百余家商户的生计,也逐步兑现了申请执行人的合法权益。”越城区法

院院长蔡立刚表示,“它让司法多了一个选项——不一定要‘杀鸡取卵’,也可以‘养鸡生蛋’。”

如今,家居商场外墙上“年中大促”的横幅还没撤下,新一季招商海报已经贴了出来。12万平方米的空间里,货品流转,顾客往来,租金回收——生意就这样重新转了起来,忙碌而踏实。

编后

执行工作从来不是简单的“一拍了之”。当资产体量过大、法律关系盘根错节时,传统的“卖”与“封”往往陷入两难——强制拍卖可能折价贬值,一纸封条可能压垮百户商家。越城区法院的“强制管理”实践,提供了一条新思路:让



情况。执行法官在家居商场听取管理人介绍有关情况。丁晓颖 摄

算清三本账 送去“救命钱”

□ 徐雪杉 杨韵琪

视,由分管副院长葛传君、执行局副局长李春波挂帅督办,承办法官陈忠岩等干警组成专项执行团队,第一时间制定精细化执行方案。

面对被执行人,执行干警没有采取强硬的惩戒措施,而是多次上门沟通,与相关负责人面对面算清“三本账”:算清法律账,明确生效判决必须履行的法定义务;算清信用账,强调守信践诺对优化营商环境、维护社会诚信的重要意义;算清民生账,讲明企业资金链断裂可能引发的社会风险。

与此同时,执行团队始终与申

一边是建筑公司急需资金兑付员工薪酬、结清上下游款项,企业经营陷入停滞危机;另一边是被执行人承担着重要公共服务职能,年度预算里刚性民生支出早就排得满满当当若简单查封账户等强制措施,将影响其正常履职和公共事务运转。伊春中院在开展涉民生涉企重点执行案件专项排查中发现该案,鉴于其涉案标的额较大、涉及企业生存发展且社会影响突出,完全符合提级执行法定条件,伊春中院依法裁定对本案提级执行。

案件提级后,伊春中院高度重视,由分管副院长葛传君、执行局副局长李春波挂帅督办,承办法官陈忠岩等干警组成专项执行团队,第一时间制定精细化执行方案。

履行后,亲情修复了

□ 本报记者 周瑞平 本报通讯员 周 林

学门手艺立足,可陈某终日抱着手机。为给游戏账号充值、买装备,陈某四处借钱,老陈一次次帮他填窟窿,始终没换来陈某的转变。后来,走火入魔的陈某潜入多家小区盗窃十余辆电动车,被法院判处有期徒刑六个月,并处罚金1000元、追缴违法所得2000元。

执行立案后,张珀溯上门走访。之后,他心里便有了数:这笔3000元案款老陈完全能一次性代为付清,但办案不能只盯着结案了事。钱要履行,更要修复亲情。

张珀溯先劝说陈某:“人这一辈子,谁还没个摔跟头的时候,摔了就

爬起来,千万别全盘否定自己。法律上的责任你得担,这是规矩,但担完了,日子还得过。你是怎么打算的呢?”

“我先找份工作。”陈某思考良久后说道。

见陈某有悔改决心,张珀溯转头劝解老陈:“孩子一时糊涂没走对路,如果罚金不交,法院强制执行,拘留、限制高消费、纳入失信名单一样也不会少,你作为父亲,能拉他一把尽量拉一把。”

“法官,我不是舍不得这3000元,我是气他不争气。”老陈声音有些发哑。张珀溯趁机点破症结:“孩

请执行人保持密切沟通,建立案件进展“两日一通报”机制,及时反馈执行动态,耐心安抚企业情绪。

经过半年的不懈推进,830万元执行款最终在提级执行后的半年内,全额、及时拨付至建筑公司账户。

“涉企执行案件,一头连着市场主体,一头连着社会诚信,哪一头都不能偏废。”葛传君表示,下一步,伊春中院将始终坚持以人民为中心的发展思想,持续深化善意文明执行理念,真正让人民群众在每一个司法案件中感受到公平正义。

内蒙古新巴尔虎右旗

执前纾困护航 兑现胜诉权益

本报讯 近日,内蒙古自治区新巴尔虎右旗人民法院宝格德乌拉人民法庭干警深入草原一线,开展执前前端疏导,通过耐心释法明理、搭建沟通桥梁,为矛盾双方提供了在强制措施启动前的宝贵“缓冲带”。

宝格德乌拉法庭探索构建审判全程释明、判后答疑疏导、执前动态督促等全链条履约保障机制,从源头降低执行案件增量。做实判中风险释明,庭审阶段主动向当事人告知财产保全、行为保全相关权利,释明拒不履行裁判的失信惩戒后果。做细判后跟踪答疑,裁判文书生效后第一时间开展双语判后答疑,逐条厘清双方履行义务、履行时限。建立未自动履行案件专项台账。做强执前柔性督促,依托草原巡回走访契机,通过电话、微信、上门告知等方式,一对一提醒义务人按期履行义务,同步联动嘎查调解员协助引导,以柔性方式化解履行对抗情绪。

(阿敏珠拉)

河南洛阳偃师

人大代表全程见证 集中执行显成效

本报讯 近日,河南省洛阳市偃师区人民法院开展集中执行行动,特邀洛阳市人大代表崔学军、偃师区人大代表李蔚峰全程见证监督。在拘传被执行人刘某的生命权纠纷案中,人大代表全程旁听法院干警释法说理和劝导过程。刘某当场履行部分赔偿款,并就余款达成分期协议,双方握手言和。李蔚峰表示:“看到法院干警顶着高温奔波,整个执行过程既有温度又有力度,程序规范,既维护了法律权威,又兼顾了被执行人实际困难,真正做到了案结事了人和。”崔学军建议,应常态化开展此类见证活动,进一步以公开促公正。

此次集中执行行动依法拘传被执行人5人,执行完毕案件1件,达成执行和解3件,司法拘留1人,执行到位金额7.2万元。

(王 前)

广东珠海斗门

废旧物资现场变卖 兑现工人血汗钱

本报讯 近日,在广东省珠海市斗门区某纺织公司厂区内,一场特殊的现场变卖会火热进行。随着一声声清脆的叫价,原本闲置的废旧物资迅速转化为真金白银,为被拖欠工资的工人带来了新的希望。

某纺织公司此前因经营不善,陷入困境,拖欠了18名工人的工资。在劳动仲裁裁决生效后,该公司仍未履行支付义务。无奈之下,工人们向斗门区人民法院申请强制执行。斗门区法院第一时间启动涉民生案件执行“绿色通道”。执行法官经实地核查发现,除常规生产设备外,该厂区还遗留有一批废旧钢材及废旧染料。考虑到传统的评估、拍卖程序周期较长,无法及时解工人薪酬发放的燃眉之急,执行法官在征得各方同意后,果断采取灵活处置措施:由工人代表负责对该批物资进行公开变卖,所得款项优先用于清偿工人工资。从立案执行到财产成功变现,整个过程仅用时3天。

(陈敬忠 陈俊杰)

陕西丹凤

开展“陕亮执行·2026”专项行动

本报讯 近日,陕西省丹凤县人民法院紧扣“陕亮执行·2026”专项行动部署,兵分两路双线开展强制执行行动。针对2名规避执行的被执行人,我们依法采取了司法拘留15日的强制措施,以重拳破解执行难题。

执行行动小组在辖区一居民楼抓获长期失联、多次爽约拒不还款的民间借贷纠纷被执行人杨某,涉案金额90万余元,杨某始终消极抗拒履行法定义务,法院依法将其送拘。同时,“跨市追击小组”驱车180公里,赶赴外地抓获无财产可供执行的劳务纠纷被执行人李某,涉案金额30余万元。经执行干警释法明理,李某仍无履约诚意,同样被依法拘留。此次执行行动严厉打击了被执行人逃避执行的侥幸心理。

(任丹江 刘 梦)