

“繁华依旧”背后的破茧重生

浙江杭州中院:以“执破衔接”守护商圈业态

□ 本报记者 余建华 本报通讯员 魏 澜 程 薇 文/图

导语:

午后的阳光洒在京杭大运河畔,商场玻璃幕墙倒映着往来人流,300余家商铺照常营业,170余家供应商供货如常……这是浙江省杭州市某地标性商圈的日常景象。令人难以察觉的是,这座商圈身后的杭州某公司,刚刚经历过一场涉50.6亿元债务的生存“保卫战”。在这场看不见硝烟的“战斗”背后,浙江省杭州市中级人民法院通过“执破衔接”,以“债转股+现金清偿”的分类清偿路径,在保持商圈正常运营、商户照常经营、职工安心就业的情况下,完成了对杭州某公司的司法重整,成功化解50.6亿元债务纠纷,实现程序推进“零感受”、矛盾冲突“零激化”、业态发展“不降温”的良好效果。



图为杭州中院法官前往案涉商圈走访,了解店铺入驻及经营情况。 蒋冰倩 摄

“执破衔接”打通重生“快车道”

杭州某公司成立于2018年,坐拥产权面积18.3万平方米的大型商业综合体和酒店,涉及在营商户300余家、酒店供应商170余家、职工300余人。因未能按时偿还某投资公司38.38亿元借款及利息,杭州某公司被诉至法院,后案件进入执行程序。

元,已明显资不抵债,陷入生存困境。“商业体仍在运转,企业的债务压力也在不断累积。若简单拍卖抵押物,不仅可能导致商圈业态受损,影响区域产业发展,还将造成数百名职工下岗、商户和供应商利益受损。”杭州中院执行实施三处处长吴建峰坦言,“重整的价值,不止在于拯救一家企业,更在于守护一方民生、稳住一片业态。”

债务危机,但商业综合体运行良好,入驻率达95%,品牌价值、区位优势依然显著,具备挽救价值。基于此,法院引导申请执行人和被执行人进入司法重整程序。2025年4月,某投资公司作为债权人向杭州中院提交对杭州某公司的预重整申请。随后,杭州中院执行局与杭州破产法庭联合组建合议庭,决定通过“执破衔接”,一揽子解决债务纠纷。

“府院联动”筑牢重整“压舱石”

然而,预重整阶段并非一帆风顺。杭州某公司资不抵债的消息在短视频平台广泛传播,一时间人心惶惶,部分商户萌生退租念头。倘若商户流失,将直接导致商圈价值贬损,影响申请执行人和被执行人的权益。因此,稳住商户情绪,维持商圈正常经营,成为重整成功的关键。

权益保障等民生问题逐一细议。“每家商户的情况都不一样,有的刚交了半年租金,有的刚刚装修完,不能让他们觉得自己的投入打了水漂。”“对,要让商户们知道,他们的合同继续有效,商场照常营业。”专班经过讨论,达成一致目标。随后,拱墅区委派出专门团队入驻商圈办公,实时掌握商圈经营情况。300余家商户收到了来自专班的告知函,170余户酒店供应商收到了意见征询函,函中明确了延续经营的重整目标,并详细询问各方债权清偿意向。一张张回执陆续传回,大多数人的心渐渐安定了下来。

与此同时,该案合议庭实行每周五进商圈例会制度,党委政府、法院、管理人、主要债权人、债务人开展五方会商,保障主要债权人的知情权与参与权。针对外地法院的账户冻结措施,管理人出具协调函后,法院通过跨区域司法协作推动账户解冻,并指导管理人设立专用监管账户,保障企业经营资金流转。府院高效协同为企业“边经营、边重整”创造了稳定的外部环境。重整期间,商圈商铺出租率保持在95%左右,企业账面在法院和管理人监督下保持着正常的经营性现金流入,保障了重整价值判断的连贯性。

“分层施策”绘就共赢“新图景”

商圈业态稳定后,更为棘手的挑战被“摆”上桌面。杭州某公司债务结构复杂,债权人类型多元——既包含持有38.38亿元债权的金融机构,也有小额供应商债权人、建设工程债权人,还有职工、商户等群体,各方利益诉求差异显著。若采用统一的清偿方案,显然难以兼顾各方需求。如何平衡各方关切,形成赢得普遍认可的方案,影响着重整的成败。为此,合议庭主动邀请破产领域的学者、教授参加专家论证会,根据债权规模、债权人类型、主体抗风险能力设计《债务人继续营业暨小额债权清偿方案》,并采取分组别表决模式,科学设置各组债权清偿方案,平衡各方利益。

针对核心债权人某投资公司,采用“债转股为主、现金清偿为辅”的方案——将大部分债权转为股权,部分进行现金清偿,既大幅降低企业债务规模,又使债权人得以分享后续经营收益,实现债务化解与企业挽救的平衡。针对普通债权中的小额债权人,方案明确30万元以下债权全额由现金清偿,从而覆盖绝大多数供应商的核心诉求,对于30万元以上普通债权则提供现金清偿或共同债转股的双向选择,其中现金清偿资金来源于经营性物业融资,确保清偿能力的可及性与可信度。针对职工和商户,方案将权益保障置于首位——职工工资正常发放、社保正常缴纳,300余个就业岗位全部保留,租赁合同继续履行,商圈经营秩序保持

稳定。这一系列举措取得了显著成效。2025年12月23日,管理人向法院提交报告,债权人组和出资人组均100%通过重整计划草案。从预重整受理到重整计划批准,全程仅耗时7个月。“从资不抵债到涅槃重生,我们没有简单地‘破’,而是千方百计地去‘救’。”杭州中院院长唐学兵告诉记者,“通过‘执破衔接’和府院联动,救活了一家区域重点企业,保全了一个繁华商圈,更把办案可能对商业运营产生的震荡降到了最低。”如今,再次踏入该商圈,商场中庭内,音乐喷泉如期绽放,水柱随着旋律起伏变幻,孩子们在旁嬉戏打闹。商场外,京杭大运河流淌依旧,一如往日,奔涌向前。



法官心语

以“执破衔接”为钥 开启“司法拯救”之门

浙江省杭州市中级人民法院执行实施三处处长、二级高级法官 吴建峰

在强制执行的过程中,法官应带着定分止争的目标,带着终局性思维,防止矛盾升级、风险蔓延。若强制拍卖可能带来员工权益受损、商户经营冲突、商业生态恶化,不如提前研判企业有无重生可能,早移送、早救治,这是对“切实解决执行难”的更深理解,也是对“挽救有价值企业”的积极践行。如何在牺牲企业运营价值的前提下快速推进程序,是本案的核心课题。而我们给出的答案是“执破衔接”。2024年,杭州中院印发有关规范执转破案件办理工作指引,推动执行法官与破产法官建立联合合议庭,设立执破衔接办公人才名录,探索破产案件繁简分流等机制,依法有序化解终本案件。2025年,杭州中院印发关于持续做好执转破工作的通知,推动破产原因识别、重整和解启动关口前移,让涉企矛盾纠纷得到终局性解决、源头性治理,努力实现涉企债务集

中清理、公平受偿、有效救治,打造企业债务清理工作新格局。通过执破衔接,我们充分利用执行阶段的调查结果和谈判基础,既避免了程序转换的信息损耗,又确保了企业挽救价值的连贯判断。这种程序功能叠加,不仅实现了司法资源的更优配置,也更好地守护了市场生态的完整与延续。过去一年,杭州法院执行移送破产案件1094件,20家破产企业重获新生。当然,程序机制的运用离不开更为宏观的制度保障。此类涉及众多商户、供应商及员工稳定的破产案件,其中牵扯的利益关系复杂,仅靠司法程序难以妥善化解全部矛盾。只有发挥党委领导、府院协同、市场同步的作用,汇聚各方资源、形成强大合力,才能真正实现政治效果、法律效果与社会效果的有机统一。合力的形成,最终要服务于矛盾

的化解。在破产案件乃至各类司法程序中,引导当事人全方位、全过程深度参与,是实现“理智回归”与“预期调整”的关键路径。全方位参与意味着当事人从程序启动、方案协商到最终分配,始终享有充分的知情权、表达权和决策权,当事人全过程参与则确保其意见在每一个关键节点都能被倾听和回应。这种深度的参与,能够有效消解因信息不对称而产生的对立与猜疑,促使当事人从情绪对抗转向理性协商,在参与中逐步回归理智。总体而言,本案的核心办理思路为“执破衔接+预重整衔接+府院联动”,通过“大额债权债转股、小额债权全额现金清偿”的分类清偿方案平衡各方利益,同步采取分阶段表决、跨区域司法协作、民生权益优先保障等措施,最终成功化解企业债务危机,实现企业重生、债权公平受偿与社会稳定的多重目标。

专家点评

灵活程序破解执行困局 “执破衔接”彰显司法智慧

中国人民大学法学院教授、北京市破产法学会会长 徐阳光

杭州某公司破产重整案,是我国破产审判中执破衔接、预重整衔接、府院联动协同发力的标杆案例,为化解重资产经营性企业重整困境提供了重要理论支撑与实践示范。从破产法价值导向来看,杭州某公司营运价值高于清算价值核心,法院紧扣“保业态、保运营、保稳定”目标,全程保障大型商业综合体和酒店等核心资产正常经营,完整保留运营团队、商户资源与供应商资源,有效避免资产大幅贬损。这一做法充分发挥破产重整制度挽救优质市场主体、盘活存量资产、优化资源配置的核心功能,扭转社会“破产即清算、重整即退出”的片面认知,彰显司法守护实体经济与民生就业的价值追求。在利益衡平与实质公平维度上,本案以分类清偿方案平衡了各方利益。对30万元以下小额债权全额由现金清偿,切实保护中小供应商、小微企业等弱势债权人;对大额核心债权人采用“债转股为主、现金清偿为辅”模式,实现风险共担、利益共享。同时优先保障职工债权足额清偿、300余个就业岗位完整保留、300余家商户正常经营,兼顾金融债权人、债务人、出资人、商

户与社会公共利益,充分体现破产法弱者倾斜、利益平衡的制度精神。在程序法理与实践创新层面上,本案是执破衔接的典型实践。杭州中院执行局与破产庭联合组建合议庭,共享执行阶段资产查封、债权数据等信息,杜绝程序空转与资产处置碎片化。其间采取分组别表决的模式,吸收各方意见,仅用7个月便完成从预重整受理到重整计划批准、大幅压缩审理周期,实现司法效率与程序正当统一,有效破解“执行难”“破产慢”的制度难题,为大型复杂破产案件程序优化提供可复制、可推广的路径。在社会治理与保障民生方面,本案并非单纯的司法审判案件,更是司法机关参与社会治理、赋能区域产业发展的重要实践。其价值不仅在于实现企业重生与债权公平受偿,更在于保障民生稳定、优化营商环境、助力区域产业高

质量发展,实现了政治效果、法律效果与社会效果的有机统一。作为重资产经营性企业,杭州某公司关联300余名职工、300余家商户、170余户供应商,其经营状况直接关系到众多市场主体的生存与民生福祉。合议庭在案件办理中,把稳定职工就业、保障供应商债权、维持商户经营放在首要位置,践行“保就业、保民生、保市场主体”的社会治理要求,体现司法审判的民生温度。本案以司法实践丰富了我国破产法内涵,以制度创新响应优化营商环境需求,充分展现破产审判在保市场主体、保民生就业、保产业稳定中的关键作用。本案的办理,不仅为全国大型商业综合体重整树立了典范,更为完善执破衔接机制、深化破产审判改革提供了宝贵经验,是法治服务经济高质量发展的生动例证。

