

“重整式执行”让“僵尸电站”重获新生

上海法院寻找执行最优解，为企业注入新活力

□ 首席记者 陈颖婷

夕阳的余晖洒在高铁站的玻璃幕墙上，映出一片琥珀色的光芒。松江区人民法院执行局法官黄浩杰拖着行李箱，缓缓穿过熙熙攘攘的人群，踏上了返沪的列车。远处屋顶上的光伏板阵列在暮色中闪烁着微光，像极了山东菏泽那片曾经陷入困境、却又重获新生的“蓝色海洋”……

近年来，一些企业因经济结构及经营策略的调整债务问题陷入困境，甚至沦为“僵尸企业”。如何在尽力促成这些企业重获新生与保护申请执行人的合法权益之间寻找最优解，成为司法执行中的一大难题。松江法院通过探索“重整式执行”机制，在司法工作者不断的“自我加压”下，不仅帮助企业化解债务危机，还为其注入新的活力，实现了企业、债权人、员工等多方共赢的局面。这一机制不仅优化了营商环境，也为全国法院提供了可借鉴的经验。而这一“松江经验”也被写入今年上海法院两会工作报告。

冰封的蓝海： 当光伏电站沦为“僵尸资产”

2023年深冬，某光伏电站5000余万元债务纠纷案卷摆上黄浩杰案头。这座黄河古道边的优质电站因政策调整终止出售，陷入供应商挤兑危机：发电效率跌至设计值58%，200亩冬小麦无力收割，37名员工面临失业，其中12人需靠4800元月薪供子女上学。

面对评估公司“设备残值不足千万”的结论，黄浩杰想起了张江科学城“僵尸电站复活”案例。他连夜制定《经营权重组方案》，主张引入专业运营商，用未来收益分期偿债。局长指着方案扉页“如我在执”四字叮嘱：“要像守护自家鱼塘般守护企业呼吸权。”

推行方案阻力重重：作为申请人的设备商林总质疑“五年回款周期太长”，电站老员工担忧被新运营商取代。黄浩杰联合上海技术团队远程诊断，发现组件背板衰减是效率主因，于是提出580万元技改计划。通过长三角数字赋能，引入自动清洁机器人、无人机巡检等智能运维系统，并设计“共管账户”监管模式：前三月电费提取15%作技改基金，后续按“433”比例分配偿债、运维和工资。

协调会上，绿源公司《智能运维方案》显示技改后首年发电收益可增900万元，阶梯还款协议承诺发电效率恢复至85%后偿债比例提至60%。林总计算后认可四年回款可行性，老员工代表老周含泪签字。

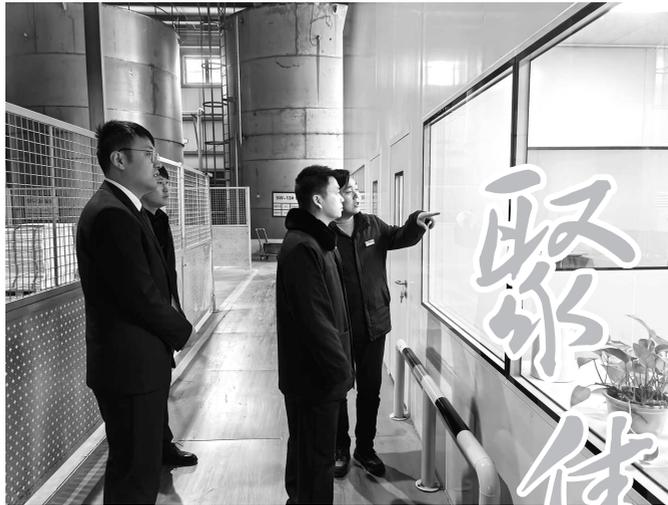
一年后验收数据显示：电站发电量达设计值117%，偿还债务827万元，小麦亩产增收15%，8名员工晋升运维技师。林总携“执法如山护民企”锦旗致谢，老周团队则送上“重整妙手唤新生”旗帜——这场横跨黄浦江与黄河滩的司法实践，用创新执行破解了“僵尸资产”困局。

“我们非常感谢松江法院，法院没有按常规流程去拍卖、破产、清算，然后计算费用。”上海回天电力科技发展有限公司资本中心副总裁李沈飞在接受采访时表示，“这个模式的搭建非常不容易，一方面保障了电站的运营，让电站优质资产没有破产，让我们没有受到损失，只是付出了时间的代价。同时在这个过程中也保护了其他债权人。”

李沈飞所在的回天电力是电站的最大设备供应商，涉及金额高达3400万元。他坦言，如果按照传统的拍卖程序，电站的估值可能只有2000万元左右，供应商们将面临巨大的损失。而通过“重整式执行”，电站不仅得以继续运营，还逐步清偿了债务，甚至实现了盈利。

“通过重整式执行，让原本预计最多可能亏损一半的项目逐渐变成盈利性项目。”李沈飞感慨道，“重大损失项目现在反而变成了一个盈利的项目。”

产业园的“涅槃”：从债务泥潭到产值6000万



法官在申请执行企业了解案情

光伏电站的案例并非孤例。在上海市松江区九淞路，一家生态产业园也通过“重整式执行”实现了华丽转身。3年前，这座产业园因债务问题

一度荒废，涉案总额达1.49亿元，执行总标的达1.5亿元左右。产业园内还有200多户商家和800多名租户，腾退清场非常困难。

“如果真的启动强制拍卖程序，不仅可能产生带租约拍卖的执行异议案件，还有可能引发其他衍生诉讼案件。”松江法院执行局局长李为国表示。为此，法院决定采取“重整式执行”，暂缓对园区所属企业采取强制执行措施，并通过“债转股”方式引入新的债权人。

最终，新的债权人通过收购其他债权，并免除原始股东的部分债务，由原始股东让渡股权，完成了股权变更过户。产业园在府院联动机制的支持下，逐步恢复了生机。如今，园区内已有多家新能源车企交付中心入驻，法律服务业、高新技术产业也陆续进驻，半年时间已实现6000万元的产值。

“这座楼已经被租下来了，那里在装修的是理想承租的，还有这里，长安深蓝也入驻了。”产业园负责人对“涅槃”后的产业园区充满信心。

重整式执行：从个案到机制推广

上述案例仅仅是上海法院“重整式执行”机制的缩影。

何谓重整式执行？是指通过司法程序介入，对不能支付到期债务陷入运营困难而又有再生希望的企业，进行生产经营整顿和债权债务清理，以帮助企业涅槃重生的一种执行方式。它突破了传统执行方式中“一刀切”的做法，更加注重保护企业的运营价值，实现债权人与债务人之间的利益平衡。

近年来，松江法院通过这一机制，成功化解了多起涉及“僵尸企业”执行案件，帮助企业摆脱债务危机，重获新生。

“重整式执行的精髓在于，

我们不仅要让企业活下去，更要让它在司法温度的滋养下，生长出惠泽社会的枝条。”黄浩杰表示。这一机制不仅保护了债权人的利益，还为企业注入了新的活力，实现了多方共赢。在“光伏电站”一案中，通过“重整式执行”，不但已经偿还了回天电力数千万元的欠款，还让多家小供应商要回了欠款。

谈及“重整式执行”成功的秘诀，松江区执行局执行一科副科长施岸表示，在此过程中法院积极与属地党委、政府联动，共同推进涉执企业的重生。

在保障胜诉当事人合法权益的同时，也给予被执行企业

一定的“自救”时间。同时，创新企业自救模式，通过“债转股”、股权转让等方式，精准引资，解决企业的资金问题。“被执行的企业是否纳入到重整式执行的范围，首先要看企业本身是否有生存的意愿，其次还需要有基本的商业价值。”施岸告诉记者，下一步还将在“重整式执行”中引入更专业更权威的第三方机构对被执行企业进行商业价值的评估。

“重整式执行”的实施，不仅有效解决了企业的困境，保护了债权人的利益，还促进了资源的优化配置和经济的健康发展。通过重整式执行，松江法院成功挽救了一批具有市场竞争力但暂时陷入困境的企业。

拟探索执行力量协同破产办理新模式

记者了解到，去年，上海法院受理被执行人是企业的执行案件8万余件，其中有相当比例的企业因缺乏充足资产而使执行陷入僵局。而“重整式执行”为这些企业的前景打开了新的思路。“重整式执行”不仅是上海法院在司法执行中的创新之举，更是优化营商环境、助力企业纾困的重要举措。通过这一

机制，法院不仅帮助企业化解了债务危机，还为其注入了新的活力，实现了企业、债权人、员工等多方共赢的局面。

记者从市高院了解到，上海法院将进一步加强执破融合研究，通过各法院执行部门与破产管辖法院的联动，提升执行转破产的质效；同时，探索执行力量协同破产办理的新模

式，发挥破产制度在企业拯救与出清方面的效率效果。

正如那些追光而动的光伏板，当法官俯身成为社会价值的“摆渡者”，司法的阳光自会照亮更多等待破茧的生命。未来，随着“重整式执行”机制的不断完善和推广，更多“僵尸企业”将有机会涅槃重生，为经济社会发展注入新动力。