

□ 周婷婷

2025年8月，这场历时36天，关乎企业生死存亡的执行攻坚战终于画上了句号。

当我再次走进数某公司，走廊中悬挂的42张专利证书在晨光中熠熠生辉。“之前签好的不少战略协议、投标的项目，都因为账户被冻结暂时搁浅。这一个多月缓过来后，公司营收同比上涨35%，还新拿下8项专利授权。”公司负责人激动地向我介绍道。

而一个多月前，这家公司正经历着账户被冻结、专利技术被查封的至暗时刻。

当科创企业遭遇“执行死结”

“数某公司的基本账户已被冻结，但是后天就是200万元项目投标截止日，交不了保证金，这家公司恐怕撑不住了……”

还记得2025年6月的那天，在上海市静安区人民法院执行指挥中心，我和同事们围坐在一起，紧急研判着数某公司的相关案情，着手筹备启动涉企紧急会商机制，一场关乎企业生死的执行保卫战，就此拉开序幕。

被执行人数某公司是一家科创企业，涉及13起执行案件，分别在本市某中院、我所在的静安法院以及本市另一家某区基层法院三级法院执行，除了我手头的劳动仲裁案外，还有与经营伙伴的合同纠纷等。

公司目前的经营状况如何？我们当天决定前往数某公司走访。当我走进数某公司的会议室时，映入眼帘的是一幅紧张而专注的画面：创始人蓝总正在梳理材料，而玻璃隔断的另一侧，研发团队的工程师们依然全神贯注地调试设备。

“这是我们潜心研发三年的云灾备平台，只差最后一步了。”蓝总指着正在运行的设备，“现在公司运营几近停摆，每天都在计算现金流还能支撑多久。”

由于13件案件分散于三级三家法院，形成了多头查封、分散执行的复杂局面，为了优化执行资源配置，提升关联案件执行质效，经我院申请，第七天，根据《最高人民法院关于交叉执行工作的指导意见》，上海市高级人民法院依法作出指定执行决定——将三家法院执行的13件案件，全部指定由被执行人主要财产所在地的静安法院集中执行。

接手后，我们面临的是一张错综复杂的执行网络：财产线索分散、申请执行人诉求不一、企业自救能力几近枯竭。我们决定，为数某公司设计出一套完整的“治疗方案”，让其在司法护航下重获新生。

从“保全债权”到“拯救产能”

接下去的日子里，我们一方面联系申请执行人，耐心释法明理，讲清企业面临的投标困境，以及账户解封对企业正常经营、债权人后续权益兑现的长远意义；另一方面，反复梳理案件证据材料，核算企业可支配的其他资金，寻找最优解决方案。

企业账户被冻结 专利技术被查封

36天 守护创新火种



AI 生图

如何在保护债权人合法权益的前提下，为企业留出生存空间？这个核心难题困扰着我们。经过多轮激烈讨论与风险评估，我们初步提出了“部分解封+担保置换”的思路，但具体方案的设计却异常曲折：担保物如何选定、估值如何确认、分期履行计划如何取得各方认可、潜在风险如何防控……每一个环节都需反复论证、慎之又慎。

经过与区科经委、金融办等多部门联动，反复论证，最终确定了“信用修复、经营保障、分期履行”三步走的工作框架。

灵活解除财产控制：在保障债权人利益的前提下，对基本账户采取“部分解封”，确保企业能够支付投标保证金及紧急运营费用；对正在投入研发的核心专利，在确保价值不受损的前提下，暂缓处置，维系研发连续性。

创新担保置换方式：协调企业以其部分非核心资产或未来应收账款提供担保，置换对基本账户和核心专利的冻结，盘活关键经营资源。

构建分期履行计划：组织债权

人与企业进行多轮协商，制定切实可行的债务分期清偿方案，并将企业履行情况与信用修复机制挂钩。

“信用修复+经营保障+分期履行”的工作框架，使得司法介入从单纯的“保全债权”转向“拯救产能”，在保障债权人利益的前提下，最大程度维护了企业的运营价值与信用基础。

第十三天，当我们告知企业基本账户可以解封时，蓝总瞬间红了眼眶。她紧紧握住我们的手，声音有些哽咽：“这不仅是一笔钱，更是我们继续追梦的机会。”

第十四天，我们得知企业成功支付了投标保证金，那一刻，办公室里所有人都短暂地松了一口气，但更艰巨的任务还在后面。

“让科创的星星之火得以燎原”

在前期与申请执行人充分沟通、释法明理的基础上，第二十天，我们组织企业与员工代表的协商。调解室内气氛凝重，员工情绪激动，诉求直接而迫切。

一位年龄稍长的员工首先开口，声音因激动而微微发颤：“我在公司工作了数十年，把最好的年华都奉献给了公司。现在老母亲住院，这笔工资是我们家的救命钱啊！”其他员工纷纷点头，眼神中满是对未来的担忧。

我们一方面依法依理安抚员工情绪，解释企业现状与还款可能；另一方面，督促企业出具清晰、可信的还款方案。协商过程多次陷入僵局，金额、期限、保障措施每一个细节都需艰难磨合。

经过长达数小时的沟通，最终，企业创始人拿出了详细的还款计划，而员工代表们也表示理解企业的难处，双方达成分期还款协议，是情理法反复权衡的结果，也是对执行团队调解能力的极大考验。

方案执行阶段，挑战接踵而至：担保手续办理遇到政策衔接问题，部分债权人对实现债权周期拉长表示不满，企业资金链持续承压……我们不得不随时跟进，动态调整，在各方利益与企业生存之间小心翼翼地维持着平衡。

第三十六天，企业成功中标的消息传来，整个执行团队倍感欣慰。

至此，13起案件得以逐步化解，企业走出了“执行死结”。

从最初的紧急介入，到跨部门的协同博弈；从复杂方案的反复设计，到执行过程中不断出现的突发状况逐一破解。

我们深切体会到，涉科创企业的执行工作，因科创企业自身的创新属性与经营特点，往往需要在保护知识产权、维持企业正常运营、依法实现债权人合法权益、切实保障员工基本生计等多重价值目标间进行复杂审慎的权衡，其司法裁判与执行的难度和考量维度远超普通商事执行案件。

从法律适用层面而言，科创企业的核心技术、商业秘密等创新成果受法律保护，民事主体依法对发明、实用新型、外观设计等客体享有专有的知识产权，未经专利权人许可，任何单位或者个人不得为生产经营目的实施其专利。在企业运营与债权实现的平衡中，法律明确保障市场主体公平参与市场竞争、依法开展经营活动的权利，要求民事主体依约履行义务、承担民事责任。与此同时，员工的劳动报酬、社会保障等合法权益亦受法律严格保护，执行工作中需兼顾劳资双方合法权益的平衡。

基于此，为精准契合科创企业发展的司法需求，我们正加紧制定《涉科创企业执行案件工作指引》，立足司法职能细化执行规则、优化执行方式，力求为各类科创主体营造更优质的法治化营商环境，提供更精准、更有力的司法护航与法治保障。

三十六天，我们与企业共同经历了一场涅槃重生。申请执行人的切身诉求与企业的长远发展从来不是非此即彼的“是非题”，而可以有着“双赢多赢共赢”的选项。

8月的申城骄阳似火，同样火热的还有数某公司的生产研发一线，当我看着工程师们专注而忙碌的工作身影，听着设备运转的嗡鸣声，我感到创新的活力正在蓬勃迸发，是司法的温度，让科创的星星之火得以燎原。

（作者单位：上海市静安区人民法院执行局）