

香港銀行公會(銀行公會)及香港金融管理局(金管局)最近聯合發出指引,列明企業債務重組和協商的原則。這篇演詞概述債務協商一般涉及的過程、金管局的角色以及其對銀行在促成債務協商方面的期望。

引言

這個研討會的目的是要就銀行公會和金管局最近共同發出的「香港企業財務困難處理守則」收集各方面的意見。守則既由銀行公會和金管局共同發出,這次研討會又是由銀行公會和金管局聯合舉辦,正好反映守則的重要性。業內公會與銀行業監管機構均表示支持守則,當然是希望大家能夠認真將之落實。接下來,我會嘗試讓大家對守則的內容及我們對每一家機構的期望有更深入的了解。特別是,我希望向大家傳遞一個信息,就是在債務重組和協商的過程中,各位的合作非常重要。這不單止對整個銀行業有利,而且更符合各位本身的最佳利益。

過去兩年,經濟衰退大大削弱了借款人的償債能力,香港銀行業的每位成員因而面對壞帳增加的問題。香港公司清盤的數目更創下空前紀錄。此外,許多銀行也受到亞洲區內其他地方的問題影響。至於過去12個月,影響銀行業的另一項因素是多家與內地有關連的公司出現財政困難。

問題貸款激增,使問題貸款的管理變得更為重要。所謂問題貸款管理,其實是帳戶管理,好讓貸款人在有關情況下盡可能爭取最佳回報。一般來說,爭取最佳回報的最好方法,並不是在一家公司剛出現財政困難時,便立即將其清盤。相反,貸款人應與該公司以及其他貸款人合作,嘗試挽救該公司,使其能繼續經營。最理想是讓仍然具有商業價值的公司繼續經營下去,以保存就業職位和生產能力。此外,從貸款人的角度來說,更直接的得益是讓這類公司有時間重組業務以及整頓財政狀況,最終改善其償債能力。

無抵押債權人在清盤中收回債務的比率普遍偏低,因此貸款人如希望盡量爭取最高回報,債務協商是比較可行的方法。但有一點必須留意,大家不應該把債務協商看作是優待債務人的方案,或者是債權人的善舉。一般來說,銀行只會在衡量過債務協商比清盤更有把握可最終收回貸款的情況下,才願意考慮進行債務協商。同時,清盤的威脅也必須時刻存在,以促使債務人能認真面對其問題,以及願意與銀行合作。

互相合作,以及明白到這是關乎有關各方的共同利益,對協商過程至為重要。稍後,大家都會有機會更深入了解這個過程的實際運作情況,但請讓我先簡單介紹一下有關債務協商的基本元素。

債務協商的過程

第一步是承認有問題存在:即有關公司正出現財政困難,以致影響其償債能力,甚至最終能否繼續經營下去也成為疑問。在這個階段,有關公司需要主動與銀行接觸,並召開所謂的「全體銀行」會議。這個會議讓該公司有機會解釋其問題的本質,以及要求銀行同意安排暫緩償還本金,甚或支付利息。暫緩償債安排給予公司很重要的喘息機會,讓其會計師能夠就其財政問題以及繼續經營的前景作出報告,而該公司亦可嘗試重組其業務及管理層。假設有關公司似乎尚有一線生機,銀行一般均會願意繼續讓該公司暫緩償債,讓該公司的財務顧問能提交重組債務建議。例如,這些建議可包括延長債務期限,調低利率甚至本金,或以股代債等。

在暫緩償債和擬定重組計劃期間,在首次全體銀行會議上委出的牽頭銀行將負責執行暫緩償債

¹ 本文是香港金融管理局副總裁簡達恆於1999年11月29日舉行的「香港企業財務困難處理守則研討會」上發表的演詞。

安排、與公司及其財務顧問磋商，以及與其他貸款銀行交換資料。由幾家主要銀行組成的督導委員會將會在整個過程中協助牽頭銀行。有一點必須留意，雖然督導委員會可以向整體銀行集團建議重組計劃，但不可強迫銀行接受有關建議。即是說，唯有所有有關銀行一致同意，才可繼續進行債務協商。

上文只是簡短地介紹債務協商的機制，實在難以充分說明那些涉及眾多不同抵押程度的銀行，並須顧及非銀行債權人利益的債務協商行動有多龐大、多複雜。但我希望大家都能掌握債務協商過程的核心原則：債務人承認有問題存在，並接觸銀行尋求協助；有關銀行表示支持和寬容；雙方願意共同合作，尋求共識，務求找出解決辦法。對於每家銀行本身來說，有關的解決辦法儘管未必是最理想的方案，但目的應該是每家銀行的處境至少會比清盤好，而且每家銀行都得到公平對待。

這類債務協商在香港已有悠久歷史，不過規限債務協商的原則到最近才加以整理，並由銀行公會以指引形式發出。現在，銀行公會及金管局再以聯合指引的形式發出。這些指引並沒有法定地位，換句話說，遵從與否全屬自願性質。不過，指引得到銀行公會和金管局的支持，因此我們預期銀行會盡最大努力遵從指引的內容。

金管局的角色

現在讓我講一下在債務協商過程中，金管局可以提供甚麼協助。正如我說過，金管局大力支持債務協商的概念及上文提到的指引。我們也在指引中表明，金管局願意協助有關方面解決意見分歧，從而消除債務協商的障礙以及達致各方均能接納的折衷方案。因此，我們樂意聆聽任何有關方面的意見，而不論其規模大小或其所屬國家或地區。

在扮演這個角色時，我們是仿效英倫銀行的做法，作為「誠實的經紀」或公正的中間人，務求令

磋商達致滿意的結果。然而，我必須強調，我們不會參與債務重組的具體談判。這是牽頭銀行、督導委員會以及公司與其顧問的責任。同樣，上述各方也有責任盡最大努力自行解決所有意見分歧。換句話說，金管局只應在最後關頭才介入債務重組。

指引公布以來，金管局曾參與十數宗個案，其中涉及的情況主要是少數銀行（有時候只得1家）拒絕簽署重組協議，或表示將會採取行動（如變賣抵押品），令整個債務協商告吹。遇到這些情況，我們的做法是聆聽雙方的意見，了解各自的立場。如果少數銀行持有與多數銀行相反的意見，我們會請它們解釋原因，並權衡其立場的利害得失。假使這些少數銀行的意見看來沒有充分理據，我們通常會設法說服它們接受大多數銀行的意見，或請它們最少盡力尋求妥協的方案。我們最少會要求各銀行在合理限期內決定是否接受重組方案，並盡力遵守有關的期限。

我相信金管局在債務協商過程中的角色，是貫徹金融管理專員在《銀行業條例》中的主要職能，亦即是「促進銀行業體系的整體穩定與有效運作」。銀行體系必須有一套重組公司債務的有效方法，才能有效運作。但金管局的具體做法並不是利用我們在《銀行業條例》下的權力，迫使銀行就債務協商作出違反商業原則的決定，而是盡力游說它們以達到目標。

展望未來，本港公司債務重組的過程必須保持運作順暢和有效，這在當前的經濟情況下更形重要。原因是儘管目前本港經濟已有改善，但仍須等待一些時間才會令所有環節受惠，許多公司可能仍要承受一段時間的壓力。此外，粵海企業等與內地有關連的商業機構亦要繼續進行重整，以解決財政問題。

經修訂指引的內容已作多方面的擴充，以配合近期最新發展，其中闡述督導委員會和牽頭銀行角色的篇幅已比以往增加，另外財務顧問和調查會

計師的責任，以及重新提供貸款的部分亦更見詳盡。希望大家有時間詳細熟習這份新指引的各項內容，以便日後有需要參與債務協商時有所參考和依循。

銀行的角色

跟着我要談一下銀行可以做些甚麼——其實也是金管局期望，以改善債務協商的運作程序。我的建議有五項。

首先，銀行面對的債務協商個案逐漸增加，其實虛耗不少資源，令部分協商進程受阻。同時，銀行亦礙於資源不足而無法處理較小型的公司，因而可能會令更多這類公司面臨清盤的命運。此外，也有人認為由於銀行的貸款管理和追討工作未達到預期效果，因此未能全面追討貸款。基於這種情況，銀行應加強債務協商工作的人手，並按需要設立追討欠債的專責部門。今年6月，金管局發信給所有認可機構，建議它們檢討本身的債務追討工作，並考慮設立專責部門，以便處理較複雜的債務重組個案。貴機構若仍未就這方面採取行動，便應盡快作出安排。

第二，銀行應派代表參與督導委員會。這些代表應需具備適當的專業知識和經驗，以能掌握有關個案涉及的事項，並對推動債務協商的進展產生實質作用。

第三，銀行（尤其境外銀行分行）應確保在有需要時可以迅速作出決定，以免不必要地阻慢整個協商過程。由於銀行內部官僚架構的問題，尤其是某些建議須徵得總部同意才可落實，一些事情可能被卡住，遲遲都未能作出決定。在某些情況下，徵詢較廣泛的意見可能確實有其必要，但這個過程必須盡快進行。為確保境外銀行總部對指引的了解，金管局已向本港所有境外銀行的總部或母公司寄發這份指引。香港辦事處應就此與總部或母公司跟進，確保它們完全了解指引的內容。金管局預期境

外銀行遵行指引，其中包括視乎需要迅速作出決定。

第四，有些涉及貸款額不多或正在收縮本港業務的銀行，可能會採取強硬立場，揚言要採取法律行動或拒簽債務重組協議，藉此謀求本身更有利的條款或使其他銀行收購其所佔的權益。這些例子我們不時都會碰到。上述銀行採取這種立場，可能是出於總部指示，但卻反映銀行缺乏對合作精神的了解。事實上，合作精神是指引的核心原則；以最後通牒作為威脅，將不利於債務協商，金管局對此亦不表認同。

第五，對於在債務重組計劃中可以得到甚麼，銀行應抱務實態度。銀行當然希望盡量從有關公司及其股東方面爭取到最有利的條件，但絕不應因此而導致該公司繼續經營的能力受到損害。期望透過協商重組全數討回欠款，可能同樣是不切實際的想法。

前瞻

上述談過公司一旦遇到財政困難時，貸款銀行應如何面對。但我希望指出一點，就是我們亦應檢討如何可以及早發現問題所在，防患於未然，避免情況惡化至非要進行債務協商不可的地步。

要做到這樣，貸款銀行對債務人和其業務有較好的了解是非常重要的。這代表雙方都要有所改善。正如以往多次提過的一樣，銀行應減少以抵押品作為貸款的考慮基礎，改以貸款人的實際業務和現金周轉情況為重；借款人則應盡量合作，向銀行提供有關資料，並以開放及誠懇的態度與銀行討論本身業務和發展前景。

在香港設立信貸資料庫，是另一個改善銀行貸款業務出現虧損的情況的可行辦法。根據以往經驗，公司倒閉其中一個主要原因是債臺高築，欠下多家銀行的債務，最終到了無法支撐的地步。銀行借出這些貸款時，往往不知道借款人的債務情況，

結果只能以其他較不重要的資料作為審批貸款的基礎，直至到了事後檢討才可能發現如果在審批貸款時能有更多資料，審批決定可能完全相反。為處理這種問題，一些國家已成立信貸資料庫，以向貸款機構提供商業公司的整體債務情況的資料。

本港是否有需要成立這類的資料庫，尚有待確定，但鑑於這種制度可帶來若干益處，以現時本港情況來說，似乎值得進一步研究探討。因此，金管局準備明年初進行一項較詳細研究，以了解這種制度的成本和效益；此外，該研究亦會探討假使香港最後決定設立信貸資料庫，該資料庫應以何種具體形式成立。 