



谜者仰融

博奇◎著

从出生贫寒到悄然拥有百亿汽车帝国！
大起大落中，仰融究竟经历了什么？

他是谜一样的人物！从诉讼缠身远走异国到高调的诡异回归！

历史见证
历经磨难，
他的籍贯，
靠着资本运作，
掌握着汽车企业，
人生大起大落。

走出中国，
靠又重来，
点。后来，
不是媒体挖掘的热点。后

谜者仰融

博 奇◎著

图书在版编目(CIP)数据

谜者仰融/博奇著. —杭州:浙江大学出版社, 2011.6

ISBN 978-7-308-08626-4

I. ①谜… II. ①博… III. ①仰融—生平事迹

IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 071224 号

谜者仰融

博 奇 著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 174 千

版 印 次 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08626-4

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

迷雾下的真相

提及中国汽车工业，仰融无论如何都是一个避不开的人物。

几十年来，汽车界昏昏暗暗，而仰融的偶然闯入则使黯淡的背景下出现一丝亮色。他就像一块石碑，倔强地矗立在那里，成为任何一个试图追忆中国商业史的作者都难以回避的障碍。

关于仰融，似乎总有说不完的话题，譬如迅速崛起、巨额财富、贸然落马，无不夺人眼球。而他也总是保持神秘，置身云雾之间，于无声处听惊雷，引发各种热议与争论，却始终难见其真容。中国商业史上，怪人层出不穷，如仰融这样令人困惑不解者，实在少有。在各种作品中，他渐渐成为一尊风化的雕塑，面目全非。

本书在写作过程中并未回避关于仰融的种种传闻，尽管放弃了许多有趣的细节，但也保留了相当的桥段，比如他早年在江阴乡间的经历等。当然，传言多半不可考据，但是也并不能排除非有，将其列出也只是提供一种多样化的认知观点，其间是非曲直、因果缘由委实难以判断。不过这并不足以撼动仰融故事的主线，更何况他本身就是一个充满迷奇和争议的人物，传闻众多其实并不为怪。

仰融的故事，看似迷乱，实则清晰。那不过是将特定时空下，个人说不清道不明的发家史、“红帽子”企业的产权问题、合资公司与国有企业各自生存与较量、资本市场从乱到治的过程、汽车工业发展的初级阶段，以及政商博弈的波谲云诡一一呈现，放大数倍，倒映商业变迁之真相。

以历史的眼光来看，那些坊间流传的各种传说，媒体的猜测与联想，实在不足以混淆大趋势。关于仰融的种种疑惑或疑问，不过是严肃背景下的趣味作料，难以跳出历史的框架。鲁迅向来不惮以最坏的恶意来揣测国人，商业上的人性善恶与利益较量，往坏处想，无非是个人私欲的体现。而一旦牵扯进这层关系，即便清白，也可以指鹿为马；即便罪恶，也可能逃脱法网。

商场如海，看似深邃，说穿了，尽是人事。人事可大可小，商业有起有伏。

无数的故事串联成一段起伏不定的历史曲线，仰融只不过是波浪线上一个有代表意义的片段。正如物理学中关于声波的计算有一套通用公式，商业人物的追述便是对整个历史曲线的梳理和推导。但仰融这个样本所呈现出来的悲壮、无奈、残酷与伤痛，令人心寒，真希望这只是一个小程序事件。

然而，历史的僵硬无情在于不以人的意志为转移，但以落后换取教训，代价着实沉重，过犹不及。

此书的结稿昭示着一段商业回忆的结束，同时也意味着艰难写作的告一段落。书中的那些人物或狡黠、或精明、或诚恳，无一例外将成为笔者今后写作道路上鲜活的标本，他们的故事在书本外延续，是解读这个国家商业变迁的真实

注解。

本书之前，从未想过仰融会成为笔下的主角。他的故事尽管精彩，却避讳颇多。不得不承认，追述这个极富争议的人物是一件苦差事，如果不是他身后那张扑朔迷离的大网引人入胜，这部书稿或许早就被扔进垃圾箱，遑论付梓出版。而由于种种原因，书稿的面世也是费尽周折。

当然，正如一个记者不可能告诉你他所知道的一切，你永远不能指望一个作者可以洞穿一切。实际上，他所知不过事实冰川的微小一角。尽管一再补缺堵漏，但这本满怀诚意的小书势必会存在种种纰漏，它们的存在令人无奈且遗憾。

就在这篇小文章完成之际，北京大雨滂沱而至，瞬间天昏地暗，狂风骤起，短暂肆虐后旋即告退，雨停风住，一切归复平静，夏夜清凉，宛如历史回音。多少风流人物就这样来了又去，多少峥嵘岁月消逝于四时循环往复。

目 录

自序 **迷雾下的真相** //1

引子 **越洋电话** //1

第一章

不安分的年轻人

1. 迷奇身世 //9
2. 初入江湖 //12
3. 从厨师到推销员 //14
4. 贵人相助 //17

第二章

浮出水面

1. 发迹 //23
2. 四百万 //29
3. 东湖宾馆七号楼 //32
4. 金杯困顿 //36
5. 入股 //40
6. 苏强归附 //47

第三章

上 市

1. 组建金杯客车 // 53
2. 筹划国内上市 // 58
3. 另请高明 // 63
4. 基金会应运而生 // 68
5. 换 股 // 75
6. 成功上市 // 79

第四章

拯救金杯客车

1. 变 故 // 87
2. 接管金杯客车 // 92
3. 一汽介入 // 96
4. 管理权之争 // 101
5. 改 革 // 105
6. 反击战 // 110

第五章

打造中华车(上)

1. 轿车夙愿 // 117
2. 考 察 // 122
3. M1 项目 // 127
4. 借东风 // 131
5. 开 工 // 137
6. 大跃进 // 142

第六章

打造中华车(下)

1. 扩 张 //149
2. 香港二次上市 //157
3. 牵手清华 //160
4. 汽车目录 //165
5. 暗度陈仓 //170
6. 下 线 //174

第七章

盛极而衰

1. 五朵金花 //181
2. 罗孚项目 //186
3. 登顶华晨系 //195
4. 决 裂 //201
5. 称 病 //207
6. 出局之谜 //213

第八章

流亡与布局

1. 身后事 //221
2. 中华上市 //224
3. 败 局 //228
4. 海外诉讼 //230
5. 人间正道是沧桑 //233
6. 重出江湖 //237

致 谢 //241

引子

越洋电话

世事的起伏本来就是波浪式的,人们要是能够趁着高潮一往直前,一定可以功成名就;要是不能把握时机,就要终生蹭蹬,一事无成。

——莎士比亚

对于大多数汽车制造商来说,21 世纪第一个 10 年的最后两年显得异常艰难。

从 2007 年年末开始,石油价格攀升,钢铁涨势生猛,银行信贷紧缩,经济形势低迷,消费信心受挫,汽车销量骤减,亏损传闻层出不穷,罢工此起彼伏……衰败的气息扑面而来,汽车业风光不再,形势一落千丈。

经济危机大爆发的 2008 年,正值通用汽车百岁诞辰;距离亨利·福特生产出第一辆 T 型车,也已经有一个世纪的光景。

然而,底特律却无心庆祝。这一年,通用汽车从全球第一大汽车制造商的宝座上跌落,福特公司还在为工会问题苦恼,克莱斯勒公司推出不久的新产品因油耗过大而无人问津。

预想的欢庆之年,竟成衰败转折点,惨淡之极。

彼时,“汽车城”底特律阴云重重,到处充斥着垂死挣扎的失意与无奈。昔日繁忙的工厂死气沉沉,流水线时常处于停工状态,工人们无所事事,失望之情溢于言表;街道上,人人愁容满面,流浪汉丢弃的酒瓶随处可见,失业人数不断飙升,原本糟糕的社会治安更加混乱不堪;打折促销已经勾不起人们的任何兴致,有人准备逃离,房屋与汽车被弃之不顾。

唯一仅存的体面是“三巨头”(通用汽车公司、福特公司和克莱斯勒公司)总部大楼,尽管玻璃幕墙仍旧流光溢彩,但不景气的氛围却难以遮掩:为支付租金,一些汽车制造厂被列入改造名单,按照计划,它们将被分批改建成农场。而一个世纪前,情形恰恰相反。

繁华与落寞,相生相伴。期间兴衰转换,有如天堂地狱之别。

时光倒溯,在通用和福特大受欢迎的 20 世纪 50 年代,从废墟上建起的德国大众开始生产平民汽车,“甲壳虫”由此大卖,并像蝗虫般登陆美国;日本,丰田刚刚研发出第一款“皇冠”,便急不可耐地推向美国市场。

美国人当时正陶醉于汽车帝国的辉煌中,志得意满。因此当 1957 年 8 月,爬上美国口岸的两辆丰田车,由于马力不足最终没能在高速公路上跑起来时,美国媒体多以此为笑谈,未察觉其中包含的巨大野心。

岁月无声,流年暗转。2008 年,丰田取代通用,登上“世界第一”的宝座。“丰田时代”如日中天,美国梦瞬间黯淡,亨利·福特的子孙们颜面无光。世界在迎来送往中变换模样,令人唏嘘不已,感慨万千。

2009 年 6 月 1 日晚 8 点,通用汽车正式进入破产保护程序,“百年老店”轰

然坍塌。

整个初夏,底特律河畔哀鸿遍野,景象颓然。几千公里外的洛杉矶,一位头发竖立、精神矍铄的中国人,正不动声色地打量着眼前的一切。

这年,他 52 岁,已过“知天命”之年,却仍旧不甘落寞,把留了几十年的“大背头”剪掉,换成“板寸”,威严依旧,但气质迥然,看起来似乎年轻不少。经过多年磨炼,他变得越发成熟老到,不但遇事从容冷静,而且头脑理智、思维敏捷。尽管早已不是容易激动的年纪,但汽车界的这场大变局,还是激起了他内心无限的涟漪。

虽远隔千里,但他心有戚戚,注定难以置身事外。实际上,他本人也曾是中国汽车界呼风唤雨的一位人物。但世事无常,造化弄人,数年来,他只能客居异国,冷眼旁观。如今,汽车界风云渐起,局势大变,似乎勾起他对往事的回忆,抑或拨动了他不甘寂寞的心弦。

而此时,早年布下的棋局已然成形,他似乎要有所行动了……

2009 年 6 月 23 日,星期二,北京阳光明媚。

东城区兴化东里的一幢写字楼上,《经济观察报》编辑部气氛紧张。这是一份已经成立八年的经济类周报,以观察家自居,颇受市场欢迎。

在这家机构供职的编辑、记者多是三十上下的年轻人,富有理想,朝气蓬勃。此时,他们个个奔忙不停,找选题、做采访、写稿子,都在为新一期报纸忙碌。事实上,对于其中一部分人来说,这段时间简直是难得的好日子:经济危机愈演愈烈,新闻层出不穷,大多数时候,根本用不着像以往那样辛苦,新闻便会自动找上门来,而且往往颇具爆炸效果。

这天下午 3 点,一部电话机突然响起来。

号码显示电话来自美国洛杉矶,此时那里已是子夜。出于职业敏感,一位记者麻利地拿起话筒,电话另一端的声音略带苍老,自称“仰融”,这令这位记者

兴奋不已,甚至整个办公室都在一瞬间气氛凝重。要知道,这个名字以其背后巨大的谜局,总能激起新闻工作者的好奇心与探究欲。多年来,此人神龙见首不见尾,行踪诡秘,极少在媒体露面。如今,居然主动现身,定然大有玄机。

报社自然不肯放过这个独家消息,另外两名记者也加入进来。采访从午后开始,一直进行到太阳西沉,历时三个多小时。

期间,仰融始终保持专注,对于敏感话题,“既急迫,又宽容”,仿佛有无尽的话要说,可话到嘴边,总是欲言又止,给听者留下巨大的想象空间。他谈到七年前的出走,但语焉不详,最多的一句话是“水落石不出,对事不对人”,这十个字,重复了七八遍;他还向记者详细描述了自己的“造车计划”:中国和美国同时展开,先期整车制造总产能400万辆,发动机600万台。记者说这是“复活”,他赶紧纠正——“重出江湖”,好大喜功的本性展露无疑。他多年前的出走,或许与此性格不无关系。而今,他已年过五十,深感时不我待,决心要“快马加鞭,把失去的时间给抢回来”。

此时,世界汽车业乱象丛生,美国三巨头一死二伤,欧洲车阵脚大乱,日本车频频召回,唯独中国市场需求旺盛,选在此时出山,可谓得“天时”。

几天后,《经济观察报》推出重磅新闻:《仰融越洋来电:我想回来》。一时间,中国汽车界为之沸腾。有人拍手叫好,有人猜测质疑,还有人称之为“骗子”、“疯子”,把他的“千亿造车”计划看做天方夜谭,在茶余饭后拿来调侃。

中国的事情一向如此:众说纷纭,莫衷一是,不是极左,便是偏右,极少出现理性判断;所谓中庸,也不过是左右摇摆。仰融历来被争议颇多,此时境遇当属意料之中,加之看惯春秋,他已将名誉置之度外。如今,国内汽车界对其褒贬不一,恰恰说明他虽已过气,但未被遗忘,甚至“买账者”众多。只待时机成熟,招手一挥,仍旧应者景从。

许多时候,媒体的参与常常令事件发展超乎预料。

不久后,《经济观察报》的这篇独家报道被大小媒体纷纷转载,几个门户网站以此制作专题,一些编辑甚至添加个人附会与想象,把此事炒得沸沸扬扬。很快,围绕“仰融造车”,喧闹从汽车界迅速扩展至社会上下。一时间,“仰融”再次成为热门话题,从阡陌到市井,从乡间到都市,几乎所有人都满怀好奇,想对他一探究竟。

整个夏天,这位逃避国外的“通缉犯”引起巨大轰动,风光热闹不输当年。对此,如果要作一解释,唯一的原因便是,此人身后谜团巨大:众说纷纭的身世,离奇上市、让人眼花缭乱的资本运作,意外出局、鲜为人知的异国岁月,以及扑朔迷离的“二次造车”。

毋庸置疑,神秘离奇的经历总能加重世人的好奇心。仰融素以狂人面世,历来行踪诡秘,令人难以捉摸。如今,竟以戴罪之身在美国抛出造车计划,想要“回国造车”,出手之大方、气魄之慷慨、声势之浩大,前所未见,无一不令人称奇。

然而,仰融此时虽身价不菲,但以一己之力,恐难支撑如此庞大计划;再者,回国造车只是一厢情愿,地方政府能否容许“罪人”回归,态度含糊不清,事件疑窦丛生。然而,仰融已无退路,如何收场,成为最大谜局。

有时候,人们终其一生,实际上是在做同一件事情。仰融身上,有太多谜团未被解开,太多行为不被理解。他的人生,似乎总是与谜有关。

假如记忆足够深刻,历史就不会被遗忘。

把时间拉回十年前的沈阳冬天。“中华”牌轿车下线仪式上,仰融难以抑制心中喜悦,高举“中华第一车”书法,向每一位到场者展示,且出语豪迈:“到2006年,中国汽车业滩头阵地上唯一敢和外国企业叫板的,是我华晨。”

充满戏谑意味的是,他没能看到那天,甚至尚未把“中华”车投放市场,就不得不离开。

2002年春末的一天，仰融从上海飞往山西，到五台山登顶拜佛，询问前程；千里之外的沈阳，密谋筹划之后，早已布下“重重杀阵”，只待他自投罗网。5月，仰融风闻剧变，携妻仓皇出逃，远避美国洛杉矶。随后，辽宁检察院对其发布通缉令，华晨“董事长”、“董事局主席”职务被撤，遭此巨变，仰融顿成孤家寡人。

由此之后，华晨残局，零落数年。

四年后的2006年，中国汽车市场风生水起，外资、合资、自主品牌杀伐不断，而最早扛起“自主品牌”大旗的华晨则不见起色，反而步步沉沦，距离世纪初的那个宏伟愿景，越走越远。

猛回头已是百年身。如今，仰融的声音漂洋过海，穿越时空，将时间拉回那段或风光、或无奈的岁月。因之，其人其事，情景再现。

第一章 不安分的年轻人

一个人可以长久隐忍，却难在成名后超脱。很长时间内，仰融始终把自己包装成一个谜。为此，他有意模糊人生的早期经历，甚至刻意隐讳、雕饰。

“羚羊挂角，无迹可寻。”仰融的青春时代，似乎只存在于传说和流言中。尽管大多数情况下，传言未必为实，但真真假假，终究不会太过离谱。更何况，人们真正关心的是能否触摸到一个鲜活的生命轮廓，细节真伪反倒其次。由此，长盛不衰的小道消息中，一个不安分的年轻人粉墨登场。

