

懷念許濬

李弘謙

2015年10月8日

許濬對我喝咖啡的習慣有很大的影響。大三時（1962）最後一位在台的家人，我的哥哥，前往德國留學之後，我參加了許濬早就是唯一成員的無家可歸族。在那之後許濬和我開始有時候見面聊天。有一天晚上，可能是我們服兵役期間，在台北市永康街、金華街附近的一條巷子裡，我們談到怎麼喝咖啡。老實說我在那之前沒喝過幾杯咖啡，許濬顯然比我經驗豐富很多。他說喝咖啡不能放牛奶。但是如果加一點點糖，就會特別香。其實我不太記得他說只要糖、或只要牛奶。但是許濬跟我談咖啡，而且只能加一樣東西這件事深深的印在我腦中。一直到今天，我喝咖啡或只加糖、或只加牛奶，但是絕不會兩樣都加。

許濬和我認識很晚。我十二歲（1953）進了附中的實驗八班之後才認識他。那時候班上有好幾位同學，包括許元士，已經在小學與他同學三、四年了。據許濬說，他和許元士小學、附中、台大電機系、加州大學洛杉磯分校電機研究所一直到取得博士學位都和許元士同班，前後少說也有十七、八年。而許濬和我總共實八同班六年，之後在台大同校四年，算小巫了。

最早注意到許濬的是他有一個比較大的頭。我們八班有三位同學頭比較大。許濬之外還有邱崑崙和顧立凡。大頭有一個特質就是不大會前滾翻。一般人頭一低、腳一蹬就大功告成。但是我注意到大頭人翻到一半，可能受不倒翁效應的影響，常常有短暫停留在頂地立天之姿，如此把往前的動量停頓下來。之後不一定往前翻，可能往左、可能往右，甚至往後，回歸原點。

大頭裏面裝了個大號的大腦。我們班上的三位大頭人果然都聰明過人。這在聰明人不少的實驗八班是不容易。在初中時沒有注意到許濬的聰明（主要是自己忙著打球，無心旁騖），他在高中時漸露頭角。不過那不是許濬在高中特別引人注意的地方。他在同學們最在意的項目出人頭地：他是我們班籃球射球第一把手。

這件事發生的有些突然。因為在那之前沒有人注意到許濬是籃球高手。大概在高一、二之際，許濬因父母移民國外而成了無家可歸族，寄住在一位老師很小的附中宿舍裏。這下好了，許濬每天在大家回家之後苦練籃球，不久之後果真把自己練成實八的王毅軍。他在班隊裏也角色銳變，從板凳變成主將。我後來發現這是許濬的行事風格：不聲不響，做好了才一鳴驚人。

許濬的聰明在中學最後關鍵時刻顯露出來了。他大學聯考上了甲組最難考的臺大電機系。不過這還沒有太引人注意，因為實八考上臺大電機系的還有許元士、胡定華、邱崑崙（另外一位大頭人顧立凡考上他第一志願的土木系）。在台大期間我（在物理系）和許濬不常見面。他與許多我的附中同學、朋友，包括我後來的妻子小風，是融融社的會員，經常聚會，而獨狼的我不是會員。

大二、大三之間的暑假在成功嶺受入伍訓練四個月，許濬和我同（第一）團、同（第一）連、同排、同班。他的統艙床舖與我的只有兩、三舖位床之隔。記憶中許濬行事迅速、高效、謹慎。我不確知入伍訓練有沒有打分，不過傳說他

在連上以高分結訓。與他相比，我肯定是超低分結訓；我入伍第一天就被罰跑大操場兩圈，之後又兩次在難得的週末假日被禁足。

畢業後我在高雄兵工廠服役，不記得許濬的服役地點。不過因為女友（小風，以及後來許濬的第一位妻子關燕玲）都在臺北，我們也經常滯留在那兒。在臺北就住在安仲明在廈門街一帶的家（在這兒誠心向安伯伯、安伯母在天之靈致意，感謝他們—還有安姐—的善心、慷慨、好客）。安仲明的臥室有一張雙層床；最早回家的睡下鋪，最晚回家的睡地板。這個安排延續到我們退役之後。那段時間我們（包括仲明/兔子）聊天的機會比較多。大多是兵役、籃球、“開班會”、“你不出我出去！”之類的胡言亂語。一個不成文的規定是不談個人—包括有關女友—的私事（兔子的是他未來的妻子，黃傳寧。他們的關係模式五十多年來沒變）。前面說到的喝咖啡的事應該是那段時候發生的。退役後每天早出晚歸忙著跑留學各種事，安伯伯看了好奇，有一天問我：“弘謙，你在哪兒上班呀？”

許濬和我有比一般同學稍微多元一點的關係。關燕玲與我在幸安國小同班。許濬比我晚半年出國，那半年期間他和小風常常見面、聊天。[右圖：1964年九月台北松山機場]



出國取得學位後自我放逐至天寒地凍的加拿大“北”安大略二十五年（玄奘西域取經只十六年；蘇武牧羊北海/貝加爾湖只十九年），成了實八的邊緣人。期間與實八同學聯絡較少。1970年左右在洛杉磯見了許濬。那時候他或許剛剛自UCLA畢業。記得他原本好意的計劃帶我到Yosemite露營。可恨我少不更事，為另外一件現在完全不記得的小事錯過了今生唯一觀賞聳天巨紅杉的機會。也許之後在費城兔子家還聚會過。但是印象比較深的是七十年代在新澤西州赴關燕玲的喪禮。那一次氣氛低沉，大家都沒有多交談。

放逐加拿大期間有兩次實八同學來訪。八十年代中許濬帶了已經是青年的一對兒女在小風和我Deep River的家住了幾天（另一次是1988左右戴元亨、李鍾淪帶了他們的女兒來訪）。那時許濬已經在貝爾實驗室工作多年。記憶中那次見面他提及一件他認為是事業生涯的重要事件：那時他已是經理級主管。他會同一些華裔及亞裔同事跟貝爾高層會談，闡述亞裔不僅有作研發的才能，更有管理的才能，同時對管理職位也感興趣。這個會談後許濬與幾位同事建立了一個為亞裔同仁爭取晉級機會的平台，為許多亞裔同事開啟了新的事業生涯。之后不久他自己也被提升為部級主管，並且憑自己的才能與不斷的努力，在貝爾實驗室擔任獨當一面重任的總裁級領導，成了《華人電信第一把手》。

他於1995年進入貝爾最高領導階層，擔任貝爾系統執行副總裁，1999年任亞太和中國區總裁。之前提到許濬的聰明，但是單靠一般的聰明沒法取得許濬的成就。我認為許濬有聰明之外的其它特質。在同學中他屬於深思熟慮、謀定而

後動型。他看事看得比較遠、想的比較深、分析的比較清楚。事實證明他也有極強的執行與領導能力。我相信他的中、英文表達能力強，待人處事符合美國企業界管理階級的標準，也是他成功的重要因素。

我 1993 年回台灣在學校教書。由於有一段時間是大陸科學院北京理論物理所的訪問學者，常去北京，借住在中關村黃庄小區裡理論所的一個小單元。跟許濬來往比較頻繁是在 2005 年他從貝爾退休之後。但是他在美國、大陸、台灣仍然有工作。就我所知，他的職務包括中國科學院高技術研究與發展高級顧問、北京大學軟件與微電子學院國際顧問委員會主席、許多美國及中國大陸公司的董事、和台灣大哥大的獨立董事。這些職務讓他經常來往于美國和中國大陸。他常規性的每季來臺開台灣大哥大董事會。由於他在通訊企業界的極高成就，大陸發給許濬國務院特批的外國人永久居留證（他是第一批取得的約十人之一），讓他來往美、中很方便。他和德昭在北京時住朝陽區的公寓。2005 年之後，如果我們同時在北京，總會相約見面。我遊什剎海、潘家園都是許濬約著第一次去的。許濬、德昭、百齡、和我曾在什剎海岸邊喝咖啡、看夜景、聊天，許濬也曾帶百齡和我逛潘家園舊貨商場。

許濬來台灣開大哥大董事會的時候通常時間比較緊湊。如果時間許可我們會見見面。偶爾空閒較多他會來中大找我。之前提到他謹慎。有一次他坐火車來中壢看我，我騎機車到火車站接他。那可能是他一生中唯一一次乘機車。我可以感受到他在我後座的身體是緊繃的。自那次之後他會自己坐公車直接到中大校園。中大校園的露天簡餐廳是喝咖啡聊天的好地方。多半的時候我們約在台北小聚。許濬在台北習慣性的住在福華飯店，所以除非有特別原因，我們會在福華用餐。因為潘冀住家離福華只有五分鐘腳程，不少次就是許濬、潘冀、和我三人小聚。



也有一兩次有德昭、百齡。有時候有其他人訪台，聚餐的人也會比較多；程禮寰、黃特杖等是也常做東。

早期在北京許濬出入有司機駕駛的賓士代步，但是他蠻喜歡用大眾運輸。他對台灣的公交系統比我熟。我們有兩次乘 公交郊遊。有一次，大約是 2010 年秋天，我們遊陽明山。那次剛巧我的前中大同事李敬萱自洛杉磯回台，我們三人在台北車站搭公車到陽明山公園，然後一邊欣賞陽明山景色、一邊漫無邊際的閒談，花了兩三個小時輕鬆散步回新北投，再搭捷運回台北。當晚在新/二二八公園門口衡陽路上的極品軒愉快晚餐。次年十月許濬又有一天空閒，他建議我們搭火車到以放天燈聞名、我之前沒去過的平溪。那天有點熱，遊人不算多。我們在平溪的小街上漫無目的的閒蕩了個把小時，吸足了新鮮空氣，在一家無名小店各吃了一碗冰豆花，再搭火車回台北。[左圖：2011 年十月平溪火車站]

我們（包括與其他同學、朋友）談天的內容很廣，但是鮮少涉及私人感情，也很少抱怨。話題以令大家開心為主。當然天下、台灣、大陸的大事還是免不了的。許濬有幽默感。比如說別人提起我曾經是田徑選手，他會說“李弘謙的兩條短腿轉的很快”。

許濬的大國際企業管理經驗自然很受中國大陸重視。在幫助北大之外，他為《通信企業管理》雜誌寫〔許博士講堂〕。2008年出版的《卓越管理藝術與實踐－許濬對企業經營的全球化視角》收集了他六年累積的72篇專欄。這是部分內容介紹：

從老子的《道德經》到未來的視頻時代；從中國的傳統文化到西方前衛的管理理念，許博士縱橫捭闔、深入淺出，為中國通信業的同行們提供了很多可貴的和建設性的意見。

據許濬說他退休之後喜歡看古書、歷史，尤其是老、莊、易經。他對易經很有研究。他認為易經的六十四卦闡述人在不同的位置、遇到不同的情況時的處世、行事法則；正是古人說的「易為君子謀」。易經不是拿來算命的（我不保證完全正確表達他的思想）。許濬說易經的上上卦是「謙」卦：「謙，亨，君子有終」、「謙謙君子，卑以自牧也」。就憑他這一點看法，我已經深信許濬的確是易經的專家了。基本的意思就是叫人修養、精神、處世上都要謙卑。許濬的指點給我深刻的印象、影響。在自我感覺良好的時候我會想起許濬而覺醒（說到這兒不免要提及前總統陳水扁名字與我的完全同義，但這是題外之話了）。

許濬自己是「謙」卦的忠實奉行著。他職業生涯成就的高度我難以想像。但是在我們的無數談天中他幾乎完全沒有提及他的成就。這篇文章裡提到的許濬的各種職位，都是我問了德昭之後才確知的。許濬生涯中必定在許多場合見過、認識很多大國政府高官、大企業領導，甚至和他們是好友、或摩肩擦踵，但是他從來沒有向我提及任何一件這類事。有兩次勉強可算是例外。一次是在2008總統大選之後不久。那時我還是一個熱衷的馬迷。許濬聽了勝選者名字之後搖了搖頭，深深的嘆了一口氣。另一次他談及執行長的好壞對一個企業的成功與否有決定性的重要時，舉了一個例子：（現在美國共和黨總統候選人競爭者之一的）Carly Fiorina 和惠普的興衰。

不確定平溪之行後還有沒有再跟許濬小聚。只記得平溪之後大約一年，2012年秋天，覺得很久沒他的消息，寫了封電郵給他問好。2013年春天認識碧君。她家就住附中後門外，與潘冀同巷；我竊喜以後和許濬在福華吃飯更方便了。六月舊金山的實八聚會他沒有去。當年秋天再給他電郵，他簡短的回信說預估年底能夠聚聚。2014年五月與他再通過電郵信。十月二十一日轟然收到他在台北三軍總醫院因心室顫動去世的耗訊！天忌英才！然而許濬已經超越古來稀的七十歲。他過了極端燦爛、輝煌的一生，在眾多親人、朋友心中留下美好的回憶。我們當然傷感，但是他必然無憾了。

後記：感謝德昭和仲明提供許濬職業生涯部分重要資料，德昭提醒許濬與我2000年之後交往的一些事。