



—— 經 費 的 籌 募 ——

成大醫學院創院院長黃崑巖教授的募款經驗談

程碧梧 整理

成功大學 圖書館

壹、前言

自從公立大學院校得自籌部份的基金後，在校園裡造成極大的震撼，到處顯現著將開始面臨經費不足的窘境，在位者首先想到的是如何節流，於是縮編人事、刪減各項經費。圖書館因為是服務全校師生，背負著教學與研究的重任，校方所分配的圖儀經費並沒有減少，但已無法再逐年增加。然而書刊價格持續上揚，加上匯率的變動，無形中相同的經費，已無法負擔維持書刊續訂的需求。圖書館在財源不足的情況下，除了刪減購置圖書的經費外，還必需刪訂期刊並與他校合作發展期刊館藏，以減少經費的支出；另一方面也促使圖書館仔細思考應如何募款開源，以提昇圖書館的服務。

提到募款實非易事，得知本校醫學院創院院長黃崑巖教授在位期間，募集了許多的經費為醫學院增添購置設備、成立武田書坊、製作陶壁誓詞、贊助音樂藝術活動、選派教師出國研習等等，是一個相當成功的募款者，他的經驗很值得我們參考與借鏡，於是在 87 年 5 月 19 日上午專訪黃前院長崑巖教授，談談他募款的經驗與心得。

貳、募款的藝術

黃院長以他在美國曾執教的喬治華盛頓大學醫學院為例，該醫學院於一九七五年蓋了一棟四千多萬美金的基礎醫學大樓，並從事大規模的募款工作，幾經波折與挫敗，卻始終沒有把計畫縮水的考慮，



規模與品質的目標既定，非募到所定的金額不可，開源到底，絕不罷休。西方人尤其是美國人，常以開源為主。反觀中國人爲因應經費減少的對策則以節流者居多，常勒緊褲帶以應付經費的拮据。在過去的社會觀念裡，常將到處設法開源的人視爲「財奴」，歷年來國內大專院校的院長與校長很少向外募款，想必也是受這種觀念的影響。近來來教育經費呈現負成長，大專院校之主持者必須自籌百分之二十的經費，真擔心許多校長會取消或緊縮各種周邊性的教育活動，因陋就簡以減少開支，這將會使我們的教育真正陽春，而失去它的內涵。節流是美德的表現，但如果不想盡辦法去開源，教育界的元氣會逐漸地萎靡，所以對外募款在今日更有其急需性。

在台灣要募到三、四萬元並不容易，因爲贊助慈善公益與募款的風氣並不普及。捐款時總有些附帶條件：如人情因素、捐款者一定要留名紀念…等。說到募款工作，它就像教育一樣，要很有耐心，一點一滴不厭其煩的做。不要計較金額的多寡，不要嫌少，一千元與一百萬元的意義都是一樣寶貴。募款時，只要心存是爲團體而做，是爲大眾利益而做，心胸自然坦蕩，臉皮不要太薄，要多拜託，才容易募到款。募款時，信的寫法很重要，登門拜訪尤其重要。要常存感謝與關懷之心，才容易打動別人，拜訪前，若能事先約略

了解對方背景，見面時以能引起對方共鳴的話題或想法談起，必能把言甚歡讓他們願意捐出五萬、十萬或五十萬，只要對方肯捐錢，無論捐多少都是很不錯的。就捐款人的心態，捐錢給圖書館買書，比捐錢給其他單位去買儀器，更能引起共鳴。圖書館應該訂定一個鼓勵的辦法，比如捐了五萬元就致贈紀念品，捐五十萬元就提供某些獎勵與服務，在捐贈者與圖書館間找出一個平衡點，是十分重要的。募款的事彷彿是天線般，這天線就如同昆蟲的觸鬚，要很敏銳。在位者要隨時想到能爲團體做些什麼，在與人交談時，只要與他有共識，就抓緊機會去拜訪他，與他見見面，談談捐款的事，大致都會成功。今天圖書館若要募款，就要結合喜歡唸書的人，像二十一世紀文教基金會、吳尊賢文教基金會都是很好的募款對象。

參、募款經驗談

一、武田書坊

民國七十八年秋天，黃院長在一個學術場合中遇見台灣武田製藥的安部藤生先生。言談間，黃院長想起武田製藥是一個擁有二百年傳奇歷史的國際性大公司，從江戶幕府時代的一家小藥鋪，到今天成爲世界第七大藥廠。院長認爲這歷史悠久的公司對創新與啓蒙的新構想，必有另一番與衆不同的看法與做法，因而決定爲圖書



館的計畫向武田試求財源。隨後黃院長便前往台灣武田辦公室和安部藤生及經理豐田繁先生見面，說明他創設圖書館特別藏書區的構想和理念，懇切希望武田贊助，並且說明如果有獲得同意之可能性，他會在數日之內將計畫書寄達武田。安部及豐田兩先生聽他說明之後，同意在收到計畫書後，將轉送在大阪之總公司考慮。

黃院長回台南後立即著手進行。他特別找柯慧貞老師來草擬這項有意義的計畫，數天後柯老師把草案給他，黃院長再逐條增修改成了最後的計畫書。計畫書主要的內容是：一、在圖書館設立特別區的緣由是為加強醫學人文教育，使它培育的醫療人員工作態度人性化。二、藏書內容為與醫學相關的傳記、歷史、倫理、小說等。三、採購、編目及管理皆納入本院圖書館系統。四、設備力求家庭化、舒適及休閒氣氛。五、計畫的總預算是新台幣一百五十萬元。黃院長決定把這計畫分五年執行，並且提議將這區域稱為武田書坊。這計畫提出後大約二週，即收到日本總部的同意通知。

黃院長親自選定書坊的地點並設計書架、圓桌及小方桌，開始裝璜，所有的椅子及沙發都在台北分別訂做或採購。七十九年六月十五日正式舉行武田書坊捐獻開幕典禮與酒會，日本武田家族的第十代後裔代表武田國男和武田和久兩位先生，專

程來台參加此次盛會，並帶來日本名匠手製刻有「武田書坊」等字的木牌，黃院長也親筆書寫了一幅「貧者因書而富，富者因書而貴」之立軸贈送，不但具有意義且富於紀念性。

黃院長走訪世界各地，他還沒看過或聽過任何醫學院的圖書館有這種型態的特區，武田公司更在全球發行的英文版武田通訊裡，極力推崇武田書坊構想之新穎，至今該公司仍一直持續捐款給這個書坊採購圖書。黃院長相信這是一個型態上的突破，將人文涵養的重要性在專業圖書館裡凸顯出來，這個特區擁有溫馨的氣氛，吸引醫學院師生與同仁前往涉獵。或許有人會說書坊裡的那些書沒有多少人看，但「寧願書在等著讀者去發掘它，而不願有心看書的人來了卻找不到書看」。黃院長對這個書坊一直很執著，他深信總有一天，有一些人會在書坊裡的書中找到心靈的糧食。黃院長說在他退休後，每年將繼續捐款給武田書坊以增購圖書，這是一個很有創意、很有特色的書坊，令人喜愛不已。

二、陶壁誓詞

石泉廣場的陶壁誓詞，是一件大工程。當一九九〇年成大醫學院創立武田書坊時，韓內科韓良誠醫師有感於武田書坊之意義深遠，曾向黃院長表示：「如果有類似計畫，讓我也有機會貢獻、貢獻」。



院長將韓醫師的話牢記在心，等待適當的時機。院長在其任內，每每走過圖書館前那片大牆壁，就覺得它太醜陋，尤其它位於交通要道上，更覺得有適度改造的必要。韓醫師的那句話點燃了院長心裡的火蕊，立刻想起了美濃窯的負責人朱邦雄先生，他曾赴日研習工業設計及室內設計，擅長大型的陶磁裝飾，院長想到如果把「希伯克拉底斯的誓詞」用陶磁鑲到牆上去，它可以早晚警惕師生，其意義之大絕不亞於武田書坊。何況在朱先生手上它又會變成一個藝術創作！於是請朱先生來辦公室商討，朱先生認為這個主意可行，立即有了具體的構想，而且主張誓詞由院長親筆書寫。不久，朱先生畫好設計草圖，院長於是帶了草圖把整個計畫向韓醫師說明，得到韓醫師的首肯。起初朱先生索價二百萬元，但經院長懇求，答應減半以一百萬元簽了合同。這是一個浩大的工程，朱先生花了十一個月的時光，終於完成了整個作品，又花了約兩週時間把它裝竣，時為八十年十二月。而陶壁前的這一個小廣場，由韓府命名為「石泉廣場」以紀念韓醫師尊翁，台南名醫——韓石泉先生。石泉廣場遂成了國內醫學學府最有特色的教育精神堡壘，成大醫學系的學生結業時，都在此舉行宣誓典禮。

三、旗台

當黃院長參與設計成大醫學中心時，

曾希望建築物的旁邊要有旗台，但建築師忘記設計，後來也是經由院長向台南扶輪社募款四十萬元的經費，得以完成旗桿及其基座，置於醫學院大門入口的左側。旗桿上共懸掛三面旗幟，一為國旗，一為校旗，一為院旗，旗幟常年飄揚在醫學中心大樓，伴隨著成大醫學院走過從前，直到未來。此旗台，除每日升國旗、校旗、院旗外，遇有國外貴賓來訪，則升該國國旗以示尊榮，也凸顯了成大醫學中心這棟建築物的宏觀。

四、鋼琴

眾所皆知，成大醫學中心有極具水準的成杏廳可供音樂會、演唱會的演出，該廳配置一台極為昂貴的鋼琴也相當有名，若以學校的經費是不可能購置的，當然這又是院長努力募款的成果。

話說當成大醫學中心興建完成時，營建業者按照台灣建築業的習俗，想致贈禮物以茲慶賀並紀念。黃院長與吳華林等幾位老師討論後，決定請營造商送一台鋼琴。黃院長於是前往台南功學社選了一台 Steinway（德國漢堡原廠）的鋼琴，是當時該社第二大的鋼琴，長 270 公分，索價一百五十萬元。由於價格高，黃院長於是請二家營造商各捐五十萬元，不足的五十萬元再由他想辦法募款，業聯立即捐款，中華則因屬公家機構需先編列預算，於隔年才捐出，另五十萬元黃院長找上了統一



公司董事長高清愿先生，並當場獲得應允，因此醫學院成杏廳得以購置這台極具水準的名牌鋼琴。曾有一位美國音樂大使 Phillip Evans 應邀來成杏廳演奏，事後告訴院長說他從沒有在國內外的醫學院看過這麼名貴的鋼琴。

五、成杏廳舞台

有一天，美商必帝 (Becton Dickinson) 公司新加坡總經理，隨同台灣分公司經理李啓予先生拜會黃院長，話題適巧談到文化風氣等事。院長遂靈機一動，請他捐助成杏廳供表演的舞台以及陳誠仁醫師擬成立成杏合唱團舉辦活動時的場景、站台和表演服裝的經費，這與提昇文化有極密切的關係，希望必帝公司能幫忙，該總經理也頗表贊同，於是就由公司捐了六十七萬元給成大醫學院，來促成這件美事。

六、贊助音樂藝術活動的演出

中華汽車公司副董事長林信義先生是本校傑出校友，與機械系邱澄彬教授熟識，邱教授告知黃院長中華汽車公司有贊助文化活動的經費，院長於是決定登門拜訪。當院長前往時，該公司還辦了一個相當盛大的歡迎會，會中院長請他們能一年捐四十萬元，供成杏廳舉辦演奏會、音樂會的經費，當時他們雖沒有明白表示要年年捐款，但是捐了一年，第二年他們又打電話來詢問是否仍舊需要，直到目前成大醫學院康樂委員會所舉辦的音樂活動，所

需的經費都由中華汽車公司贊助。

七、臨床溝通演練教室

黃院長擬在醫學院大樓加蓋的部份六樓上規畫一間「臨床溝通演練教室」，大約需要五、六十萬之設備經費。嘉新水泥公司創辦人張敏鈺博士，其女兒張仙平女士輔大食品營養系教授與成大醫院營養部主任彭巧珍女士有親戚關係，黃院長經由彭主任的引介而認識了張博士。張博士畢生奉獻國家工業與經濟建設，有感於教育乃國家發展之基礎，對於成大醫學院首創「臨床溝通演練」及「醫學生涯」課程深表認同，而全數支持這筆設備經費，並以「嘉杏」為該教室命名，取其音近嘉新及嘉惠杏林之意。

八、醫學院學生社團中心

大家也許不知道座落在醫學院二樓通道上的學生社團中心，是增建改裝後的一個空間。當初經由新復興實業股份有限公司侯博義先生以及美商必帝公司台灣分公司共捐款一百萬元，將二樓原有的通道加以整理改建為醫學院學生之社團活動中心。侯博義先生更提供二筆捐款，供醫學院選派六位教師出國學習「怎麼教學的訓練課程」。而美商必帝公司台灣分公司經理李啓予先生又捐了二十餘萬供醫學院清洗大樓外牆之玻璃，費時三星期。

九、醫學講座獎助金

黃院長透過前成大夏漢民校長的協



助，向國泰文教基金會董事長蔡萬霖先生、台南紡織公司董事長吳修齊先生、統一企業公司董事長高清愿先生和永記造漆公司董事長張添永先生各募得二百四十萬元的醫學講座獎助金，協助成大醫學院延攬人才，加速發展，提昇學術研究。

十、器官捐贈紀念雕刻

在成大醫院大廳入口處右側領藥處旁邊，豎立了一座「器捐薪傳生命」的雕刻像，雕塑著一雙大手，手裡捧著一個雙手高舉的人，象徵著上面的這個人，因為有別人的愛心，又獲得了新生。

話說成大醫院李伯章醫師做器官移植，有感於捐贈器官的人不多，於是建議黃院長可否請藝術家做一個雕像，藉以紀念器官捐贈者救人的偉大情操，來鼓勵大家捐贈器官。院長遂提了一個構想，請來府城知名雕刻家陳正雄先生，用木頭雕刻了一座象徵器官捐贈者精神傳承的雕塑品，其大理石的基座由院長提字「器捐薪傳生命」，昭告來往者，其旁的屏風配有文宣並刻上捐贈人的名字，所需製作經費向台南地區工商企業界人士募款，雕像部份陳先生更是分文不取，使這項有意義之計劃得以順利完成。

十一、個人捐款和捐贈藝術品

奇美公司董事長許文龍先生及其姐楊許仙里女士都曾各捐款一百萬元，提供成大醫學院遴選老師出國進修。又因黃院長

非常的喜愛藝術，結識了許多的藝術家並與他們深交，而讓這些藝術家願意割捨自己的創作送給黃院長或醫學院，而院長也都很無私的將這些作品陳列在醫學院的公共場所，如大門入口處、圖書館、餐廳、會議室、醫院等，供人欣賞，以便培養大家的藝術情操，期望能建立一個安祥和諧的社會。

肆、結語

黃院長自創院以來，爲了塑造成大醫學中心成爲台南人的文化資產，在位期間不遺餘力、用心良苦，時時在想能爲成大醫學院這個大團體做些什麼。他憑藉著其豐富的知識涵養，相當的聰明睿智，建立了良好的人脈關係，並且擅長利用各種機會，在談笑甚歡時不著痕跡的先啓動對方有意願捐款之門，然後，以很誠懇的態度，再次登門拜訪的策略，步步爲營述說己意，而達到了向人募款之目的。而最重要的是一定讓捐助的人、公司，或由他們自己命名，或立牌刻字爲文說明，留名在成大醫學院，讓後世之人永遠景仰他們贊助教育文化的美德。在台灣社會，肯捐錢給學校，爲教育奉獻的並不多，而黃院長竟能在這樣的情況下，爲成大醫學院募集了那麼多的捐款，逐步充實醫學中心，實屬不易，他鍥而不捨的各種募款方法，真值得我們學習與效法。