

慈濟醫學與 臺灣防疫

李明亮的四分之一世紀

口述／李明亮教授 前衛生署長、慈濟大學創校校長



歡迎李明亮校長回到花蓮與我們見面並暢談往事；他回到臺灣的時候，五十六歲，是一個男人正成熟，知識、經歷、人際關係各方面非常圓融的時候，毅然回來臺灣，要把他一生的教育理念在臺灣落實，而他選擇了花蓮做為他落腳的地方。在這二十四年來，接近四分之一個世紀，他的人生有很大轉變，也許跟他當初回臺時的預想完全不同，非常精采，值得我們年輕醫師來學習。尤其是他「山不轉路轉」的態度、決策過程的考量，於此分享我們所尊敬的李明亮署長、李教授這四分之一世紀回臺灣的奇幻旅程。

——郭漢崇醫師 慈濟醫療志業副執行長

很高興看到很多非常熟悉的朋友，要在五十分鐘內講四分之一個世紀，說長很長，說短很短；回來，又走，看著很熟悉，又很陌生；人生也就是這樣，有時，在同樣的地方，你覺得很熟悉，卻又非常陌生。

設定返臺十年 意外投身慈濟

我在一九九二年回來臺灣，當時我五十六歲。大約二十五年前，一九九一年時，成大醫學院黃崑巖院長打電話給我，說他要退休了，邀請我接任院長，那年剛好我最小的孩子上大學，孩子們一年放假回來兩次，我跟太太進入空巢期；一個想法是，我們有好的房子、優渥的收入，可以在美國一直待下去；另一個想法是，我可以在五十五到六十五歲退休前這十年，回臺灣看看可以做些什麼，有這個想法的時候，就接到成大的邀約，「好吧！」決定回來談談看。

跟成大校長談，感覺還不錯，但有一兩個地方「轉」不過去，有困難，正在猶豫的時候，來了不速之客。

因為我一直擔任衛生署的顧問，有一天我到臺北開會，晚上回到臺大景福校友會館時，會館的人跟我說：「你房間有兩個人在等你，不要嚇到！」原來是臺大的兩位教授蘇益仁跟陳振陽，他

花蓮慈院聆聽演講的同仁分批與李明亮教授合影，也有許多是李教授任校長時的慈濟大學畢業校友，前排左三為慈濟醫療志業郭漢崇副執行長。攝影／麥宇婷



慈濟醫學暨人文社會學院八十八學年度畢業典禮，李明亮校長當時已赴任衛生署署長，特地回來主持畢業典禮。攝影／陳美蓉



們說：「證嚴上人希望你回來幫他們開一個醫學院……」忙了一整天，顧問完非常累，隨便應付一下，他們就走了，我聽到他們說：「啊，沒希望了，沒希望了。」

隔天早上我回臺南，臺大王作仁教授來送行，他曾到美國跟著我當 fellow(臨床研究醫師)，我跟他說：「昨晚被你們兩位教授『聊』了很久，很晚才睡，他們說的『慈濟』、『上人』我聽都沒有聽過。」王教授很認真地對我說：「等一等，如果是我，我會選慈濟！」回到臺南之後我打電話給太太，她說：「你可以去考慮看看。」我就聯絡蘇教授說願意再談，但很快就要回美國了，林碧玉副總（慈濟基金會副總執行長）很快就跑到臺南來，我還記得是在一個咖啡館，從那個地方開始慢慢談談。

所以隔一年，一九九二年我就回來花蓮了。其中有一個非常重要的過程，推了最大一把，就是郭漢崇醫師帶我們去看七星潭；從一條很直很直的路，經過花蓮師範學院，哇！突然間豁然開朗，就是七星潭；尤其是我太太，根本看了以後「就回不過頭來」了，她說：「唉呀，這個地方太好了！」

奠定慈濟醫學教育特色

我在慈濟一共八年，兩年的籌備，以及兩任的（慈濟醫學院）院長、（慈濟大學）校長，經歷過很多事情，我簡單分享幾個我認為可歸類為「成功」及「失敗」的地方。

我認為做得還可以的有幾點，第一是我們整個校園的建築。

那個時候我就像工頭一樣，幾乎每天都在跑工地，到現在，打樁、綁鐵絲，我都還會一點，最主要是考量到地震來時的避震性。還有很不錯的圖書館、體育館、生命科學院……

第二點，這要非常感謝證嚴上人，八年之間我提出七次預算，七次預算一塊錢都沒有被砍，他知道我們內部一直砍，可以省的都不會提出來，所以提出的預算都是一次就通過了。可惜這個精神後來不能適用在衛生署。

第三點是大體。大體對於醫學教育是很重要的，當時醫學系學生很快要升上三年級，要上大體解剖課程了，我與當時教大體解剖的曾應龍教授討論，美國是五個醫學生共用一具大體，我們希望慈濟學生可以達到美國的水準，甚至四個人一組，但在臺灣不容易，怎麼想都想不出方法，後來，我們跟上人提大體捐贈的想法，我以為上人會反對大體解剖，想不到，上人不但出來帶頭講，開始向弟子、慈濟師兄師姊宣揚，將大體捐贈的精神傳世，到後來，我們儲存大體的地方都滿了，也開始供給其他學校，唯一的條件是對待大體的處理方式要跟我們一樣。大體的保存方法，我們直接拿世界上最好的文獻去查，去改進，研究不以福馬林液浸泡的方式，包括灌流的液體，怎麼樣先取出血液，我們研究出不要浸泡福馬林的做法，身體包、隔絕氧氣等等。大體這部分，是早期我們很成功的一件事情。

同時，當時衛生署支持我，知道我來到花蓮，那時醫學院還沒成立，（一九九二年）先在東部設立產前檢驗篩檢的「優生保健諮詢中心」（隸屬於花蓮慈濟醫院，二〇〇三年改稱「遺傳諮詢中心」）。

此外，是在慈濟醫學院成立一個關於原住民健康研究的地方，一開始稱為原住民健康室，後來的原住民健康研究中心，是公共衛生系的一個碩士學程，準備將來會有一個原住民的健康學院。因為原住民的健康，的的確確我們不只沒有做、也沒有了解，例如很多病症與環境的相關分析……我覺得我們應該好好做，所以就開始了原住民的健康研究中心，當年第一個研究討論會主題就是戒酒。

十公里與五十公尺的堅持

當時還做了幾件事情，其中之一就是「十公里路跑」，從學校跑到靜思精舍，九點八公里，就算 10K(十公里)。每年跑一次，那我的目的是希望將來我們的醫學生也好、醫師也好，有一個身體上的耐力，不是跑一百公尺要跑多麼快，不是，那個不重要，我希望他們有耐力，所以我一直鼓勵學生去跑運動場，有時間就跑運動場。那麼每年的十公里路跑，我忘了是否有限制學生在多久之內跑完，我記得——跑得比方菊雄教授慢就不能畢業，他這個人天生跑得比我更慢，那後來那個政策有沒有好好地執行？因為訂標準訂得太低了……十公里，現在還跑嗎？(臺下醫院同仁與學生答：有。)還有跑喔。記得那時學校保健室的酸痛貼布都沒了，因為第一次、第一屆跑下來，包括我自己走都走不動，就要去貼布，結果他們跟我說我「手腳慢」，「哎，校長，(貼布)都被拿光了。」

還有，我要求學生要游泳過五十公尺才可以畢業。因為五十公尺你一定要換氣，不能憋著氣就說會游，所以訂定五十公尺為標準。到外國我深深地認知到，游泳是生活必須的一種訓練，你不曉得這項技能什麼時候會救你的命，當一個現代的公民，應該要學會游泳。

神經科學與健康傳播 特色發展未成

接下來，我講幾個我認為沒有做成的事讓你們參考。第一個沒有做成的是神經科學。

在我的生涯裡，除了遺傳學之外，最重要的就是神經科學。我覺得二十世紀是遺傳學，二十一世紀則是神經學的世界，所以我當時延聘教職時，解剖學就找神經解剖，找到你們現在的曾國藩副校長，生理就有楊靜修、郭博昭教授，藥理就是邱鐵雄教授，盡量以神經科學做為中心，賴其萬、賴明亮教授兩位也都是神經方面的。後來花蓮慈院這邊的神經外科由林欣榮院長主導，也是圍著神經學。我希望從神經科學慢慢去衝，讓臺灣慈濟的醫學院成為神經科學發展的重點。

美國的國家衛生研究院集中在馬里蘭州的貝塞斯達 (Bethesda) 地區，英國國家醫學研究會的藥理研究在愛丁堡大學、分子生物在劍橋大學，哪個地方優秀就設在那裡；大學有硬體設備，有人才，由政府經費挹注，我跟國家衛生研究院吳成文院長討論，是

否可依英國的模式發展，由國衛院成立一個神經科學研究中心，然後設在花蓮（慈濟大學）？吳院長也不小心答應了我。但是國衛院有很多官員，認為這樣會造成搶奪資源的情況而不了了之。

還有一個我認為可以發展的就是生態中心。在臺灣，不管植物、動物都非常好、非常多，那我們應該做一個生態中心，我希望慈濟大學的生命科學院成為經典，發展特色，我請了一位青蛙專家楊懿如老師來，希望多聘請幾位像她這種人才，最少把花東附近的、中央山脈的生態整理出來，結果只有她一位，後來也離開了。這部分是我沒有做成的。

另外是想提升傳播學系的醫療方面水準，在醫學院成立醫學傳播學系，但系名把「醫學」拿掉，怕沒有人來報名，就稱為「傳播學系」，開宗明義表示此傳播學系是以醫療為主，早年傳播系同學也要上解剖課，後來就慢慢沒有了。

還有一樣事情，大家知道以色列是全國皆「兵」，我希望我們慈濟大學是全校皆「救災」的人，所以希望慈濟大學的學生都會急救，學會了一輩子都受用。以上是關於我慈濟歷史的簡單回顧。

出掌衛生署 新的學習機會

二〇〇〇年，我被徵調去當衛生署長。我去的時候真的是單槍匹馬，什麼人都不帶，我也不知道何謂政務官、事務官，我連「簡任」跟「薦任」都不懂，只記得是一個草字頭、一個竹字頭，「竹子比草高」，所以竹字頭的簡任，比草字頭的薦任職位要高，公



羅彥宇醫師（左）在李明亮校長演講後上前致意，慈濟醫學院畢業的羅醫師感謝李校長啟蒙，大學時代就立志向往神經科學鑽研，現為花蓮慈院神經內科醫師及記憶暨老年健康中心主任。中為陳宗鷹副院長。攝影／麥宇婷

務員職等是第幾級也不清楚，傻傻地就上任了。

當署長的第一件事就是上立法院。憑良心講，到現在我還是講，立法院立法委員們對我很客氣，非常客氣，他們開玩笑說：「啊你慈濟來的，我們會怕，外面有幾百萬個（選民）……」，也開玩笑模擬選民的想法：「你欺負我們校長，好，那票就不給你……」所以他們就不敢欺負我。第二點是，當時我六十五歲，是第二老的内閣閣員，只有國防部長比我大，至少要「尊賢敬老」。

立法院真正是我學習很多的地方。有一次，有兩三位立法委員說：「署長，我們澎湖的醫療水準很『不錯』……」要我健保費打折對半，我想都沒想就說：「不可以。」他們就說：「署長，學一學東西嘛！不要講不可以，講『我帶回去研究。』」我馬上改口說：「好！我帶回去研究。」立院現場大家就笑出來了。

我回去想，其實我們對邊城地區，雖然（澎湖）醫療水準（相對）較低，可是衛生署有各種不同的補助款，加起來的每人平均醫療補助可能比臺北多，因為針對偏遠地區有很多補助計畫。再例如，臺北市跟隔一個橋的中和、永和，可能醫療資源有點距離，中和、永和居民的健保費要不要打折？在臺北市裡，臺大醫院所在的中正區跟旁邊的區，醫療資源也不同，那健保費要不要打折？這樣全臺灣會亂成一團，到處都不公平，如果這樣看，世界上就沒有人要這麼做（健保）了，後來也得到那個立法委員的認同。不過這也是給我學習的一個很好的機會。

臺灣全民健保 國際讚賞

我有一個非常有趣的接電話經驗；我有一次在辦公室，立法委員打電話來談健保，一直罵，同時間一個美國的參議員打電話進來也要談健保的事，祕書問：「署長，電話進來怎麼辦？」我說：「通通轉進來。」所以我接的電話，一邊是拼命罵，一邊美國是說你們多好多好，我一邊英文、中文的切換，心想「啊，這樣會『精神分裂』……」這邊回：「好、好，對！我們很好。」那邊回：「對不起、對不起！」

我在衛生署忙到什麼程度呢？從辦公室看出去就是要進來的門，人排列在那裡等，真的，就差手上沒有拿號碼牌而已。每天的行程就是開院會、委員會，中午回辦公室趕快隨便吃，接著有兩個鐘頭及下班回家前一、兩個鐘頭來處理同仁的事。

每一個同仁進來都有不一樣的事務，所以我的腦筋就要一直切

換，一直轉。大家知道衛福部現在是天下第一，當時衛生署一年公文大約十一萬份，每個月一萬多，我每天晚上都要帶回去處理，幸好我有一些小祕訣。

在衛生署真的是很忙很忙，當時還要管三十四家署立醫院，喔，現在改為二十六家！那時候三十四家醫院的大小院長、副院長、甚至各科主任重要的事都要請示，許許多多麻煩事，都要由署長管。健保費在我任署長時大約一年四千多億，現在應是六千三百億元，常常簽的都是一次很高的預算，所以在衛生署那個地方，老實講起來也是非常困難的。

健保雙漲的署長

我做了一個決定，後來「健保雙漲的那個署長」，就是指我。

因為到了二〇〇二年，健保的錢已經不夠了，我是八月卸任，我們的錢不夠到已經發不出十二月的薪水，所以我跟行政院長說明這狀況，院長說(你任期)剩幾個月，要做什麼事現在就做，我就說：「要漲價。」「健保費漲價，還有要做部分負擔要調整。」院長被我說服，我說「拜託你請總統不要多說什麼」，我負完全的行政責任，請總統不要否絕。最後也就開始實施了。我知道，我是全二十年來的健保唯一一個漲費率的人(衛生署長)。後來也發生一起那時候有史以來最大的遊行示威，我也從中學習很多。

衛生署在中正紀念堂旁，遭示威的人蛋洗，接著想要打破行政



二〇〇〇年七月二十九日，設置在慈濟大學的衛生署「東區部落社區健康營造推動中心」成立儀式，由時任衛生署長的李明亮教授(左二)揭牌。攝影/李家萱

院的大門要進去，進去後就大亂。我說：「我到外面跟那些遊行的人講，我來跟他們對話好了……」本來他們為保護我不讓我出去，我還是堅持來面對處理。但出去以後，聽到的是：「署長加油、署長加油！」民眾以為我是被行政院院長壓著下來處理面對，要我加油，那我也沒有辦法好好解釋。幸好事情不久便解決落幕了。

索引卡的妙用

當署長時，還有一個祕訣，我覺得我做得很不錯。在立法院時，我準備了一疊 Index（索引）卡，把重要的統計數字寫在上面，譬如十九歲以下的男人吸菸率多少、女的是多少。每次要開會前我就拿起來背，當立委講到的時候，我就找機會把數字拋出來，「噢！委員您記錯了，那個是以前的數字，事實上是錯的，現在正確的數字是百分之八點二。」給質詢的立委一個臺階下。聽到我的數字，這時候他就退縮了，不敢再大聲講話了，「很好用！」因為他知道他們沒有準備，我在必要的時候拿出數字給他看，他就知道不是唬人的。這讓我度過很多難關，索引卡一拿出來，我就知道他們輸了。

指揮 SARS防疫 靠與民溝通

離開衛生署之後，國衛院吳成文院長請我去主持政策論壇。二〇〇三年爆發 SARS(嚴重急性呼吸道症候群) 疫情時，我那段時間已回到美國。阿扁總統請我回來擔任防疫總指揮官。我問他一句話「沒有比我更好的人嗎？」他說「沒有」，我考慮了五秒鐘，「好，我接。」就這麼接下來。當時我們動員很多人，三、四十個人在一個大房間裡作業，整間地上都是電腦線，一不小心就會跌倒。行政院長游錫堃不只一次問我：「李教授，我怎麼付你費用？」我說：「你付得起我嗎？」在醫院的加護病房、隔離病房進進出出，真的是連命都沒在算的。

指揮 SARS 防疫，給我一個很大的經驗教訓就是「與人民的溝通」。當時能這麼順利地讓 SARS 應變處理的特別條例法案通過，靠的就是與人民的溝通。防疫期間，所有電視頻道一天早中晚三次各五分鐘的播出時間，用三種語言跟人民直接說，你怎麼轉臺都會看到我，收視率達到七十八點多。

重點在於安撫民眾的恐慌和對死亡的恐懼，所以我每一天老老實實的報告現況：「有多少人進醫院、多少人出院、多少人死亡，

死亡原因……」用意是宣導配合防疫，讓民眾了解「只要你聽我的方式做，就不用怕」，民眾後來都理解，會聽著照做。剛開始要施行隔離和強制治療，還有人「跑給你追」，那時候在萬華有一個疑似患者不配合，連警察、軍隊都出動，不行，最後還出動憲兵。因為總統給我一項權力，為了防疫，電話拿起來任何部長都可以動員。

我們僅用了世界各國一半的時間就把 SARS 解決掉，也算是一件幸運的事情。直到現在，偶爾還有臺北市的計程車司機不收我的錢，他們說「署長，不用了，你不用收錢！」當然我還是會付錢。

今天的分享也沒有準備簡報檔，演講都是靠著頭腦裡抓出來的記憶。謝謝大家。

（節錄自二〇一六年十二月二十九日花蓮慈濟醫院全院學術演講「回臺四分之一世紀」，整理／羅意澐、沈健民、黃秋惠）

李明亮教授簡歷

1936年生於臺南縣歸仁鄉，臺南一中保送臺灣大學醫學系，畢業後赴美。

學歷：美國邁阿密大學 生化學／分子生物學博士

研究領域：醫學遺傳學、小兒科學、生化遺傳學

經歷：

美國新澤西州立醫科大學遺傳醫學科主任

美國新澤西州立醫科大學小兒科教授

1992年 花蓮慈濟醫院優生保健中心主任

1992~2000年 慈濟醫學院／慈濟醫學暨人文社會學院(現「慈濟大學」)校長、教授

2000~2002年 行政院衛生署署長

2003年，在SARS疫情發生期間擔任抗煞團隊總指揮

現任總統府資政、慈濟大學名譽校長

李明亮2003年行政院SARS防治及紓困委員會總指揮

5月5日，李明亮自美返臺，直接從機場趕赴衛生署主持防疫會議。

5月7日，行政院SARS防治及紓困委員會成軍，在總指揮李明亮教授領導下，疫情好轉。

5月24日，宣布：「民眾可以慢慢恢復正常的生活了」。

5月28日，向世界衛生組織申請除名。

6月17日，臺灣自世界旅遊警示區除名。

7月5日，臺灣正式自疫區除名