

國際扶輪秘書長姜修果 John Hewko

創新與彈性

2019 年 1 月



大家下午好，歡迎蒞臨這個絕佳的國際講習會第六次全體會議。

這次國際講習會將載入史冊，因為這是扶輪青年服務團團員第一次作為正式參與者受邀出席國際講習會。因此，恭喜社長巴利·拉辛 Barry Rassin，因為您特別注重扶輪青年服務團團員而且強調他們可以對我們的組織做出多少貢獻；也恭喜社長當選人馬克·丹尼爾·梅隆尼 Mark Daniel Maloney，因為您主動邀請我們的 60 名扶輪青年服務團團員出席。

現在，我很榮幸能在扶輪與各位談談創新與彈性。這兩個名詞是今天當我們想起任何能夠適應快速變遷的世界組織時，你們必定耳熟能詳的詞語。但這兩個名詞對扶輪意味著什麼呢？

這樣吧，那就讓我先從描述一下各位可能認識的一個人來談起。這個年輕人獨自在一個大城市。這個年輕人在尋找友誼，尋找與其他專業人士連結的機會，尋找沒有膚色、宗教信仰、社會地位，或國籍之分的共同使命。這個

年輕人想要發揮影響力，但不清楚要從哪裡開始。他就是扶輪創始人保羅·哈理斯。

各位都知道吧，回到 1905 年，當保羅為我們今天所知的偉大組織種下種子時，他只有 36 歲。但現在，他今天沒有資格當扶輪青年服務團團員，因為他剛好有點老，但他肯定有我們必須努力效仿的年輕創新精神。因為，對於在芝加哥成立第一個扶輪社的那四位朋友，「扶輪就像是沙漠中的綠洲」。

一百多年後，你們這一代——我們的扶輪青年服務團團員——必須在一個社會和政治日益動盪的世界裡，克服你們自己的挑戰，你們自己的沙漠。

你們當中有許多人在全球經濟蕭條期間畢業，也許不得不努力爭取第一份工作或償還助學貸款。你們有許多人目睹了不斷加劇的社會不平等和政治兩極化。你們之中有些人可能對不符合高道德標準的商業行為感到幻滅。但我希望你們不要放棄希望——因為我們要讓扶輪成為你們在沙漠中的綠洲。

這不僅適用於今天出席的 60 位扶輪青年服務團團員，也適用於全世界其他數以千計的扶輪青年服務團團員。

但要成為一個有吸引力的綠洲，扶輪必須改變。

那種改變是可能的，因為我們以前改變過。扶輪誕生時的芝加哥與你們許多人想要改變的環境沒有太大區別。

保羅·哈理斯親身體驗了正向的社會變革與城市快速發展的破壞兩種力量之間的拉扯。當時芝加哥是個驚人的財富與赤貧和高失業率，形成鮮明對比的地方。

但是保羅這位創新者先去尋找友誼和商業連結，著手力挽狂瀾。最初由四個人組成的聯誼會成長為一個龐大而蓬勃發展的服務組織。

你們以及世界上所有扶輪青年服務團團員的繼續參與將讓你們能夠對關心的問題產生影響。這將有助於實現我們需要的改變，使扶輪更上層樓。

接著我要對地區總監當選人說幾句話。你

們下一個扶輪年度的任期將是特別的，因為這一年我們全新的策略計畫將付諸行動。策略計畫的基本支柱之一是利用創新和彈性把扶輪帶入更輝煌的未來。

因此，如果您加入扶輪社時還未滿 30 歲，可否請您舉手？

好，我看到社長當選人馬克舉手了。你們知道，馬克 25 歲時已是扶輪社員，30 歲時擔任扶輪社社長，而且正如你們在開幕全會上聽到的那樣，34 歲時擔任地區總監。事實上，回顧過去 30 年的扶輪國際社長，其中除了 3 人，全都在 20 多歲或 30 多歲時加入扶輪。

因此，我認為很顯然，所謂扶輪不可能是年輕人在世界上留下自己印記的地方的迷思，就是一個迷思而已。但如果我們真的要認真地使扶輪成長，並從所有族群人口中去吸引新社員，我們必須創新。

而且是各種形式的創新。

首先，必須先使創新在扶輪裡成為一種核心原則。它始於培養一種正向改變的文化，並能依照我們新的現實及挑戰的需要而調整。

其次，創新也與變革的科技息息相關。我們可以稱之為持續創新——即不斷開發我們的產品組合來服務現有社員。我們通過 3 種新科技管道來實現持續創新的理念：扶輪學習中心 (Rotary Learning Center)、扶輪社中央系統 (Rotary Club Center)、以及功能增強的線上社員領導計畫 (on-line membership lead program)。

現在，所有這些工具都可供您使用，還有許多新工具正在開發中。持續不斷使用這些工具應該是我們未來成長策略的關鍵基礎。這樣，我們便能在思維方式上進行創新。我們可以透過科技來追求持續創新。

但是我們必須在扶輪締造第 3 種創新。即所謂的顛覆性創新。在商業領域，它指的是產品或服務，通常在初步設計中非常簡單。這種產品或服務扎根於市場的底層，然後不斷勇猛增長，愈來愈受歡迎，直到取代原有的競爭對手。

真正有新意的創新，真正顛覆性的創新能

創造新市場。例如蘋果公司。我猜想大多數人都帶著智慧型手機。今天，我們認為，每個人的口袋裡隨時都會有一台個人電腦，這是理所當然的。

話說，當蘋果公司剛剛進入科技領域時，它就是一個真正的創新者，就像扶輪早期在社會影響及為行善而建立連結關係這一領域一樣。然而，隨著時間的推移，蘋果公司成了一家價格過高的電腦公司，前途茫茫。

直到在史蒂夫·賈伯斯的幫助下，回到顛覆性創新的道路上，蘋果這個品牌才扭轉其下滑趨勢。憑藉第一款 iPod 和 iPhone 等產品，蘋果公司給數以百萬計的人們帶來了變革的科技。今天，它是世界上最有價值的公司之一。

是的，我之所以提到蘋果，是因為它的巨大成長證明了歷史悠久的組織能夠透過顛覆性創新，來吸引新顧客。

正如 Tusu Tusubira 本週早些時候所說，提高我們的適應能力是我們策略計畫的基石。因為，對於我們所服務的快速變化的世界，如果我們不能做出適當的回應，我們就有可能被新一代的顛覆性創新者拋在後頭。

這正是柯達公司所發生的事情，柯達公司一個世紀以來一直是世界上領導群倫的公司之一，在創新和卓越方面素有盛名。但該公司停止了創新。它減少在研發方面的投資，並且對於所處的世界正在進行何種改變的種種跡象，做出錯誤的解讀。

它變得無法迅速調整適應，看不到自己的長期願景。於是，曾經是世界上最有價值和最知名的公司之一的柯達公司，被迫在 2012 年 1 月宣布破產。

身為扶輪社員，我們必須注意這種錯過適應調整與創新的機會所帶來的教訓。



Rotary International

讓我們想像一下扶輪社未來可能是什麼樣子。想像一下一個可以改變會議日程和形式的扶輪社。一個讓您可以放寬出席規定的扶輪社。一個讓您可以提供多個社員種類的扶輪社。一個讓您可以邀請扶輪青年服務團團員們成為社員，同時他們仍然可以留在扶輪青年服務團的扶輪社。一個以衡量改善社區與使扶輪社成長的目標達成進度為準，來取代以衡量規則遵守程度為準的扶輪社。

你不必想太遠，因為這些扶輪社已經存在了。

Invercargill NRG [下一個扶輪世代] 扶輪社是一個適合家庭的扶輪社，位於紐西蘭，例會時間和場地不固定。雖然鼓勵出席，但非強制性。

Aruba 扶輪社有系統地參與當地扶輪青年服務團及扶輪少年服務團，確保他們能順利且自然地過渡轉變為扶輪社。結果，該社一半的扶輪社社員都是前扶輪青年服務團團員。

另外還有所謂的護照扶輪社 (Passport club)。3 年前，加利福尼亞州的 5180 地區開始考慮一種扶輪社模式，這種模式令那些對出

席每週例會不感興趣或者就是付不起會費的年輕人很有吸引力。

因此，該地區在加利福尼亞州薩克拉曼多市 (Sacramento) 授證給一個擁有 20 名成員的護照扶輪社。該社每年只舉行六次會議——一年六次——在會議之間的月份舉辦一次選擇性的社交活動。

除了參加六次必要的會議外，護照社社員每年必須向扶輪基金會捐款 1,000 美元，或者與地區內的扶輪社或其他非營利組織進行至少 40 小時的社區服務。

該社的社員人數已是原來的 3 倍多。

這個扶輪社可能不適合所有人。但它提供的產品讓年輕的專業人士覺得很有吸引力。事實上，這種觀念正在蔓延，現在美國、加拿大、澳大利亞和其他地方已有將近 20 個護照扶輪社。

但我認為我們可以做得更多。

我們可以進行創新，同時仍然支持現有或傳統扶輪社。現有或傳統扶輪社將會繼續作為扶輪的骨幹。我們的創新應該永遠反映我們的核心價值。

但我們也需要通過成立新的、開拓性的扶輪社，來擴展並使扶輪成長。它們可以成為我們的 iPod 或 iPhone。

但是，可長可久的永續成長策略並不是憑空出現的。必須有每個地區的領導階層持續而不斷地強調和承諾。它需要致力於扶輪社的創新和彈性，致力於在社區演進的過程中充分滿足社區的特定需求。它需要致力於將扶輪青年服務團團員融入扶輪。

對於總監當選人來說，這裡有一個有意思的想法：是否可以把您的地區年會的其中一天交給當地扶輪青年服務團團員們？如果你真的想要大膽，可以將整個地區年會節目交給扶輪青年服務團團員們負責。或者這樣做甚至更好：邀請扶輪青年服務團團員們擔任地區領導職位，讓他們在發展和執行計畫中扮演一個平等且有意義的合作夥伴角色。

因此，當你們各位總監當選人開始領導未

來一年時，我向你們提出挑戰：不僅要支持現有及傳統的扶輪社，更重要的是，我挑戰你們要跳出窠臼，透過新的創新扶輪社模式來使扶輪成長。

我們需要嘗試新的方法。但眾所周知，改變可能很困難。對於面臨困難奮力掙扎的扶輪社而言要改變很難。

但是新扶輪社很容易以不同的方式做事，並採用彈性的形式和會議類型。事實上，最容易成立的新扶輪社是由前扶輪青年服務團團員和其他未曾加入扶輪社的前受獎人所組成的扶輪社。他們已經了解扶輪，對扶輪和我們的價值觀充滿熱情。他們可能正在期盼有一個現在尚不存在的扶輪社經驗。

但最重要的是，我們需要支持新扶輪社發展並支持成立不同於傳統的新扶輪社的地區總監。

總而言之，有三條明確的途徑可以實現能促使扶輪成長的改變：

- 透過在想要改變的現有扶輪社的創新來成長
- 透過成立新的而且不同於傳統的扶輪社來成長
- 最後，透過融入扶輪青年服務團團員來成長——真正把他們視為非凡的合作夥伴和資源。

各位都知道，扶輪今天處於十字路口。我們面臨抉擇。我們要成為蘋果公司——對外部現實做出反應並進行創新？或者我們要成為柯達公司——對外部現實不予反應也不進行創新？

抉擇在於我們。

我深信透過你們的領導，透過你們的繼承者的領導以及透過全世界成千上萬個扶輪社員的領導，你們將成為勵志的領導者，讓我們成功地導引經過這些十字路口。

我們顯然有能力因應挑戰。在戰勝挑戰的過程中，我們將通過創新、彈性與經過深思熟慮的改變來證明扶輪連結世界。

非常謝謝各位。