

正创造

陆定邦·著

镜子理论

Mirror Theory for Positive Creativity



- 以 人文逻辑 思考科技议题
- 以 顾客理想 指导企业创新
- 以 愿望模式 引领产业发展
- 以 正创造善 智慧开创未来

清华大学出版社



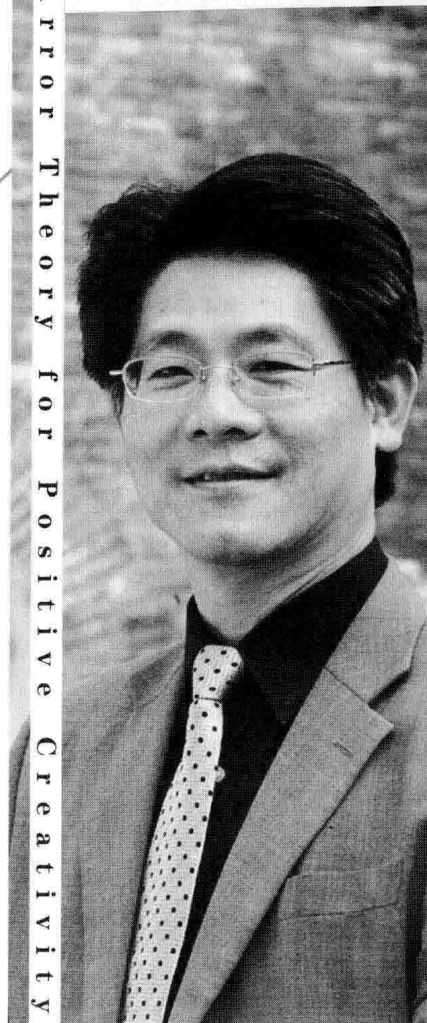
正创造

正创造

陆定邦·著

镜子理论

Mirror Theory for Positive Creativity



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

企业领导者需要知道如何擘划未来愿景和策略目标,经营管理者需要掌握创新发展和产业趋势。商业模式是产业经营与创新发展的核心,价值提案是启动商业模式创新的钥匙。本书引导读者以人文逻辑来思维科技发展和产业愿景的创意方法,是一套以仁本主义引导价值创新的提案工具,是一系列以镜子理论创新产品服务系统以及商业模式的设计观念,让学习者本身成为如同贾伯斯般的创意天才。

如果“科技来自人性”,那么便需要以人文逻辑思考科技意义。以往,科学技术驱动产业运转,设计被定义是一种“解决问题”的方法;今后,仁本意识主导生活发展,创意被诠释为一种“创造愿望”的智慧。本书将以“心法”出发,有系统地导入“仁本”“美力”“工善”等要素,使“物用”成为正创造,具有善智慧,建立善文化。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

正创造:镜子理论/陆定邦著.--北京:清华大学出版社,2015

ISBN 978-7-302-41191-8

I.①正… II.①陆… III.①商业模式-研究 IV.①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第213112号

责任编辑:王佳爽

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王凤芝

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:9.25 字 数:122千字

版 次:2015年10月第1版 印 次:2015年10月第1次印刷

印 数:1~2500

定 价:58.00元

产品编号:064813-01

目 录

1 开卷篇

7 领悟篇

- 8 一、思维原点与自我定位
- 11 二、多向思维与意术加值
- 16 三、宏观思维与命题翻转
- 19 四、互益多赢与防患未然
- 23 五、善智慧与正创造

29 理论篇

- 30 一、从零向到正向创造
- 34 二、镜子理论
- 37 三、正创造的设计学理
- 54 四、射猎理论
- 57 五、正创造的设计管理

81 方法篇

- 82 一、创造力数学上之“三性解”
- 85 二、“中性解”之分类与解法
- 90 三、“正性解”之分类与解法
- 94 四、“正创造”之操作方法示范

97 应用篇

- 98 一、“物用”——夏舞茶与五感体验——服务设计
- 107 二、“工善”——置物柜与接续创新——价值创新
- 114 三、“美力”——创意树与工艺文学——形塑意义
- 121 四、“仁本”——轮胎包与仁本设计——实践策略
- 123 五、“心法”——正能量与定位创新——善循文化

131 合卷篇

- 132 一、正创造之特性
- 137 二、正创造之行动

开卷篇

悲观者只见困境，乐观者望见机会。正创造可以正理念，善智慧开创善文化。

昔，万事皆因没想到，千金难买早知道，后悔没有特效药，万般无奈想不到。

今，一切都在掌握中，正因习得正创造，及时拥有善智慧，随时掌握好机会。

观点稍许转换，世界便大不同。笔者父亲是个高度乐观的人，而母亲则恰好相反，多数时间杞人忧天，倾向悲观，容易抱怨。从一件小事可以看出乐观者与悲观者之根本差别。笔者小学期间，父亲载母亲骑机车经过一小水塘，见一群小孩在嬉水玩泥，母亲说：“脏死了，还在那里玩！”而父亲则认为：“看他们开心的样子，一定很好玩！”

笔者就读成功大学期间，双亲居住台北，而成功大学位于台南，当时交通不便，搭乘高速公路巴士至少需时四个小时才能抵达台南。每次返回台北探亲，母亲总希望笔者多待一下子再返回台南，因此几乎每次都会在晚间八点出门，前往车站搭车，深夜才返抵台南。车程之间有许多变量，例如前往车站能否准时上车，班车是否延误，路上交通是否顺畅，抵达台南到住处的交通情况等。因此，往往返抵台南住处时，多已深夜两点。而且，双亲对于搭车前往台南之后报平安的方式，有极端的差别。父亲嘱咐：“四个半小时之后，若没接到你的电话，就代表你已到台南住处，我们就放心了！”就策略而言，比较是个“全赢”的情况，互相信任，彼此默契，大家省事，全家心安。然而，母亲总是叮咛：“返回住处后，记得打个电话让我放心，我会一直等你电话！”笔者处于双亲两种极端想法的夹缝间，不管抵达住处之后打不打电话报平安，总是会吓到一个人，两相权衡之下，这辈子还很长，与其附和母亲意见，半

夜电话扰其睡眠，吓醒父亲，不如养成母亲放心念头，永保心安。但是，母亲总是在半夜三点打电话到住处问：“到了没？为什么没有打电话？我还在等你电话，不敢睡，等得好辛苦！”同住处的同学也在半夜惊醒，以为我家里发生了什么事情！基本上，是个“全输”的局面。

全赢和全输之间，往往系于一念之间，而这一念之差，基本决定了人生风景和未来江山。乐观者和悲观者因思考事情角度不同，而有明显差异的发展境况。

命运或许难改，但机会可以掌握；本性虽难移，但观点可以转换。能否掌握、是否转换，全系于一念之间。笔者撰写本书之目的主要有三：

1. 提出“正创造”的观念及工具

使每个人都可拥有一面许愿镜，重新检视本身思维原点，调整自我定位，希望未来能成为人生旅途中的“大富翁”，让乐观者看见未来需求，掌握“机会”，让悲观者看见希望，进而改变“命运”。例如：做锁具的公司，在思维原点上，是为了不善不义的偷盗者所从事的防盗保全事业，看的尽是负面的无奈；转换思维意念之后，锁具公司可以重新定位为一个提供眼与手或视觉和触觉服务的事业，每天欢迎主人返家团聚，替主人接待贵客，向经过的人显示居家品味和嘘寒问暖礼貌招呼的吉祥物，此时看到的，尽是欢愉和趣味。读者不妨上网搜寻一个乞丐创业并朝品牌化发展的故事，以“正创造”思维和定位，可以化“怨”为“愿”，将负债转换为资产，转换思维，改变人生，非常具有启发性。

2. 提出“镜子理论”之全向思维与“意术”概念

镜子理论是一种“意术”，系以人文逻辑和宏观视野探究科技与产业议题，并“转怨为愿”地指出通往价值创新之方法与捷径，一次性地获得全部理想解答，创新商品、服务、系统及商业模式之产业设计思维。镜子理论系笔者长期思考创新设计之通则所悟出的道理，其核心观念在

以立于“抱怨端”之“现我”，透过一面心镜或许愿镜的帮忙，呈现镜中作动相左之“反我”，以镜中处于“反抱怨端”之“反我”行为情境，负负得正地表示距离现况最远、最为现我所期待之“愿我”，再从现有资源中定义可行能达的实现方式。一般而言，技术可以产出功能，但未必能创造价值。价值乃事物相对其采用者境况所产生之意义，意义引发动机和需求。“意术”乃赋予事物特定意义之技术，同样的技术，被赋予不同意念之后，会产生截然不同之意义，产出差异价值，例如纸材用之于卫生，和用之于流通货币，二者价值便大不同。

3. 倡导互益多赢的“善智慧”和“善文化”理念

个人的价值取决于其所能创造之他人价值，例如产品对使用者的功用，政府服务人民，产业上游供应下游之所需等。善智慧系指能促进善循环、善文化的一种善能力。所谓善循环，如产品回收循环利用，资源生生不息；成年子女孝养年迈亲长，减轻政府财政负担，永续经营；消费者参与生产活动（自助餐厅、系统家具、乐高玩具等），满足个别差异需求和避免误差抱怨。互益多赢是善智慧的善果，防范未然则是一种善用善因之善智慧。正创造系运用善智慧，引导产业与社会从善念出发，提醒人与人之间要相互欣赏优点，朝向利人利己的善文化发展，更要前置规划未来，让可能出现的“失误”情况，有机会转化为“成功”的助力。

希望读者在阅毕此书后，能以镜子理论将以往“万事皆因没想到，千金难买早知道，后悔没有特效药，万般无奈想不到”翻转为“一切都在掌握中，正因习得正创造，及时拥有善智慧，随时掌握好机会”。此外，就目前网络科技的发展进程和云端智慧所具有的内容含量而言，读者不需要完整的参考文献便可在网络上找到相关资料深入探究解惑，完整文献的实质功用正在弱化中。文献固然有其科学进程上的意义与作用，但笔者更期许自己能够仿效古人著书之原创精神，以不引述或尽量减少参考文献作为最高指导原则，撰写本书的过程中，也尽量不去接触相关文

献，以保持本身在精神和理念上的原创和纯粹。对于习惯阅读科学性研究论文的读者而言，本书或许是调整各位对知识创新，在观念上和态度上“返璞归真”，重新认识所谓“知识创造”的一个机会。

近年来参加两岸各种研讨活动，不论台湾或大陆的学者和听众，都对政府或所服务机构的行政作为有所抱怨，许多人指出问题症结所在但却无法提出具体改善意见，因而陷入“负循环”的泥淖。如果每个人都愿意向前看，挑选个人可以致力改善的部分加以贡献，只要大家都有此善念之心，便可以集众人之微力而形成巨大的能量，朝向众人相信的美好世界发展，进而促成“正循环”。正循环可被视为是一种“善文化”的表现，要形成善文化，须先善导社会形成善念，善念要能善行，但善行不能仅止于善为，更要能激发他人善从为要。

2014年4月初，笔者搭高铁北上台北参加会议，上车找到指定座位时，发现被邻座妇人占用，妇人怀中抱着一个正在熟睡的婴儿，随身携带一只登机箱，箱上置放一个大背袋，见笔者前来，急忙移开占位物品，笔者坐下之后，一路低头整理会议简报，车行至板桥站时方告一段落，释放心力，查看手表，距会议时间宽裕，不必急忙赶往会场。此时突发奇想，许多创意人士会偶尔开玩笑或恶作剧，若从镜子理论思维，既然有“恶作剧”，便应有“善作剧”，于是起了念头，讯问妇人是否需要协助携送行李下车，下车之后再问接驳交通，随行前往捷运站，行程中再问搭乘路线，入站后直接送行至月台，妇人感激不已，上车前提醒妇人，尔后有机会，请协助下一位需要帮助的人。笔者永远记得妇人临走前的眼神，确信来日必会传善行于需要帮助者。

传播善念，建立善文化，单凭一己，力量太弱，行动缓慢，因此想到两个营销善文化的关键，一是经书教义，二是门徒传人。为避免以讹传讹，必须先独力完成经书教义，有书之后才能将“ $X+Y$ ”的加法单传方式，升级为“ $X \cdot Y$ ”的乘法开班形式，更提升至“ X^Y ”的乘幂传销模式。欲收乘幂传销之效，必先有所组织，组织成员需有良善品格，加上适当诱因动机，再

赋予经书所教行善之方、解惑之法，必可以乘幂方式快速扩散。如果来年可以设一宗庙广传教义，将师法至圣先师，收七十二弟子，门徒之中有富有贫，有贵有贱，有智有钝，因材施教，集众人之智，成千秋之业。孔门学术称儒教，本派学理名“正教”，系勉人“化怨为愿”“改邪归正”，以善智慧及正创造，教行善之方、解惑之法。有所差异的是，孔子要求束脩即可，入正教者，必先行善，每做一件善事，方可收取一位弟子，以七十二为限，慎选之，悉培之，冀能完善所有弟子。中国当代书画大家梅墨生指出，收授学生，东西方有别，西方世界是生求师教，东方世界（特指中国）则是大师觅良才而教之，故需慎收。若每位传人均收取七十二位门徒，并妥善培育下一代弟子，四代传承之下，便有 $26\,873\,856 (=72^4)$ 位信众，超过台湾总人口数。

一般著述多会邀请社会贤达或知名人士作序推荐，希望透过名人效应广为传布。《正创造 / 镜子理论》系经过不同阶段、多方贤才之协助、测试、调整与完善之后才有今日初步成果，与其邀请名人为文作序，不如借此机会感谢那些在不同阶段里参与或陪着笔者发展镜子理论的嫡系门徒和信众，包括：吴启华，第一位知道愿望模式概念者，协助笔者完成“随传随到公交车服务”个案，之前为笔者硕士生，现为笔者博士生，系将来传衣钵之重要候选人之一；顾彝勋，第一位协助设计愿望模式操作工具之硕士生，已取得硕士学位，现服兵役中，本书出版日，正值退役时；林姿莹，第一位协助将愿望模式导入企业之博士生，2013年在华硕计算机精实部门任职，后转型为服务创新中心，现已取得博士学位，任职华创；马骁，第一位正式成为笔者研究所门生的大陆学生，写得一手好书法，日后有前往西班牙深造之计划；金志刚，大陆第一批接触愿望模式理论学员之一，时为北京大学文化产业研究院深圳班学员，2014年7月发下宏愿，要“改变一千个人的命运，种下十万颗树木”；黄中宏，第一位非正式门生的信徒，不止一次地协助笔者将愿望模式导入餐饮行业；以及原本是同事关系，目前即将成为笔者学生的高蒙，对《正创造》理论深具信心且愿意全心投入，引介给所有需要者。应当铭谢者众，仅列举数名以为志。

领悟篇



“意术”创造价值之能量远胜于“技术”。以往，科学技术驱动产业运转，设计被定义是一种“解决问题”的方法；今后，仁本文化主导生活发展，设计被诠释为一种“创造愿望”的智慧。如果“科技来自人性”，那么便需以人文逻辑思考并完善科技命题，从“心法”出发，有系统地导入“仁本”“美力”“工善”等要素，使“物用”成为“正创造”，具有“善智慧”。

一、思维原点与自我定位

约莫在公元 2000 年，偶然机会下读到一篇朋友透过网络转寄的短文，标题是“卖梳子给和尚的故事”。故事内容大致是指一家生产并营销梳子的公司诚征业务员一名，老板对应征者出了一道实作考题，谁能在一天之内卖最多把梳子给和尚的，或接到最多订单的，就录取谁。有三位应征者报名，三小时过后，第一位应征者回来说他已卖出了一把梳子，老板问他如何卖出，他说到附近一家寺庙，很老实地向主持和尚说明他在应征新职并迫切需要一份工作，和尚见他需要帮助且在能力范围之内，于是买了一把梳子行善结缘并让他交差，希望他能顺利获取工作。

一小时后，第二位应征者返回，说他卖出五把梳子，老板同样问他如何销售，他说在庙前观察许久，看见庙前广场风大，把许多香客的发型吹乱，这是卖梳子的商机，于是向庙方建议，应该要添购梳子置于入口处，方便香客梳妆整齐之后再进庙礼佛，主持和尚认为他分析有理，且对庙方形象有所帮助，于是问他需要几把才够，据他观察，共计五处进入庙堂位置，所以主持和尚向他订购五把。

眼看着一天时限将尽，第三位应征者才匆匆返回，老板问他成绩如何，他说不知销售总计数量，但每周应该都会超过一百把梳子！老板不

敢置信地问他如何推销，他说香客较多的著名庙宇多位于偏远郊外，所以他愿意浪费些许交通时间换取较多机会空间，他在当地最著名大庙门口仔细观察，进出该庙的香客几乎都是两手空空而去，认为这是天赐良机，于是向主持和尚建言，认为庙方可透过香客弘法，让更多人受惠于教义，然而目前香客不远千里而来却没机会带回任何与弘法相关的物件，甚是可惜！于是建议在出口处放置捐献箱一只以及刻有弘法旨意或教法经文之梳子若干，让香客自由取用，随喜奉献，携回自用或致赠亲友，一可梳理三千烦恼丝，二可强化亲友关系，三可为庙方广传教法，一举数得，并且紧接着说明，庙方不用为梳子制作与经费来源烦恼，将和庙方商榷刻于梳柄上的经文内容（如《金刚经》或庙名），先制作一批备用并寄送固定数量梳子试用，庙方完全不用出资或费神，一段时间之后，可根据所剩梳子数量以及捐献箱内现金数额，扣除产制成本之后采六四分账，为礼敬神佛，采庙六我四之方式拆分，庙方可有较多善款用于举办法会、扶持弱势、扩建庙宇等有助众生之事，若无所剩余，则由公司吸收，视为代金捐献，请庙方出具证明即可。主持和尚见此建议有利无害，善益多赢，于是提及需求数量问题，他说根据今天三小时香客人数统计，每周应有百来把需求，可先放置一百把试行，定时检视数量，随时补充。

故事讲到这里，不用说大家都知道最后谁被录取！这是一个深具启发性的故事，里面有人文、设计、营销、策略、商业模式等相关议题，非常值得学生们参考学习。于是在课堂上向不同年级学生讲述这个故事及其背后的相关知识，也利用各种演讲机会，向不同学校师生、机构组织成员，甚至政府机关公务人员讲述该故事背后发人深省的涵义。所有人的反应都高度一致地认为，我们应该要向第三位应征者学习他的智慧。一天心血来潮，将此故事告诉家人，包括妻子、一位五岁多正就读幼儿园的大儿子以及一位不到三岁的小儿子，妻子的反应如同上述人等，大儿子亦然，都很直觉地说出第三位应征者聪明且值得学习。小儿子的反

应却出乎意料，不假思索地脱口而出：“嗯！以后我也要出这一题！”这句话对我和妻子而言，真可用醍醐灌顶来形容，为何我们会陷在故事导引的框架之内，只看见聪明的第三位应征者却看不到真正有智慧的出题老板！于是追问小儿子为何要向老板学习，他马上回答：“因为这样不用花钱请人就可以卖出梳子啦！”没想到一位尚未接受任何学校正式教育的幼童，竟然看到一般人所看不到的层次与核心！是教育启迪了我们，还是限制了我们？为何绝大多数人只向优秀的员工学习，而一个尚未受教育影响的小孩子，却自我定位为雇主，向更有智慧的出题老板学习？也许这是偶然，只当作一个意外，没放在心上。

没过多久，趁假日带家人到所任教学校成功大学之光复校区成功湖畔一游，只见桥下鱼儿争食桥上游客撒下的食物，小儿子对动物兴趣浓厚又不怕生，于是贴近一位投掷吐司的中年男子，半指挥地告诉那位叔叔，丢这里喂鱼，丢那边喂乌龟，可能是这位中年男子嫌小儿子啰嗦，于是扯下一块吐司交给小儿子自己喂食。一阵子过后，中年男子看了看手表，好像有事即将离去，于是将手上剩下吐司全数交给小儿子处理，此时我和妻子距离小儿子约十公尺，想知道小儿子是否会礼貌地向那位叔叔说声谢谢，没想到结果又是一阵错愕，只见小儿子在接过面包后，微笑向叔叔挥手道别，口中说的不是谢谢你的面包鱼饵或类似的感激之语，而是反客为主地说：“再见，我下次再帮你喂鱼！”这是第二次印象深刻地注意到小儿子的反应以及逻辑思维。助人和被助仅一线之隔，在不同边思考，结果大不同。钳制我们思维反应的那一道隐形的墙，到底在哪里？

当年暑假，趁大儿子尚未就读小学之际，安排一次全家美国佛罗里达州迪士尼乐园之旅，游毕返回途中，随意地问小朋友们迪士尼乐园好不好玩，要学好英语才能和米奇和米妮交朋友，以及大家都喜欢迪士尼乐园，以后想不想到迪士尼乐园工作等问题，笔者真正的用意是希望小朋友们能把英文学好，将来可以国际行走。没想到小儿子却脱口说出：“既

然迪士尼这么赚钱，以后我要把它买下来，让大家来帮我工作！”又一次地自我定位在老板而非员工的角度思考问题！这让笔者开始认真思考，小儿子的逻辑到底是怎么出现的，这个深层的问题。

笔者身为大学老师且专职传授创意设计，大学教育或设计教育是否出了什么问题？为何大多数的人自我定位在基层思考，而不是定位在高层？是受到儒家思想影响，还是教育本身“格式化”所造成的结果？当前的设计教育，到底是名义上的创造力教育，还是实际上的反创造力教育？创造力产生的思维原点在哪里？思维原点又是如何形成的呢？许许多多问题涌现，远超过当时的我所能解释的范围，只好存于心中，待他日领悟开释。

二、多向思维与意术加值

笔者自从1986年赴美国北卡罗莱纳州立大学就读产品设计研究所接触苹果计算机之后，就一直在关注苹果电脑公司相关产品的发展。笔者当时并未在意该公司创办人之一的灵魂人物乔布斯于1985年因理念不合而离职，而是认为一个知名企业不会因为一个人的离开而有明显的改变。然而事实上，乔布斯离开后创立皮克斯（Pixar）公司，创作出许多部脍炙人口的动画影片，如1995年的《玩具总动员》（Toy Story）和1998年的《虫虫危机》（A Bug's Life），而苹果公司也确实因为一个人的离开而出现了许多情况。

之后因为进入大学从事教育工作需求关系，于1996年赴美国芝加哥伊利诺伊理工学院（IIT）攻读设计学博士学位，该校设计学院在设计史上有New Bauhaus之称，强调运用设计方法及商业模式创新，将设计教育导向设计科学和产业方向发展。受该学院启发之故，才更深入地思考设计在商业营运与产业发展上的意义、功用与影响。1997年乔布斯回到苹果公司，发展出一系列以小写英文字母“i”为首命名的产

品,其中于2001年推出改变音乐产业发展的 iPod、MP3 音乐随身听产品,更是让苹果公司成功地从单纯的个人计算机公司转型进入娱乐领域。iPod 产品的设计,将诸多原本需要透过个别按键操控的输入装置,以一个环形触控平面装置取代,只留下一个供开关机使用的圆形按钮,此外,更改变了人们采购音乐的方式,产品服务系统的概念在21世纪初成为显学。如果产品设计改良的原点是根据既有顾客的不满或期望而展开,那么会有什么样的设计方法可以帮助设计师想出(或推论出)和乔布斯相近似内容或质量的产品设计创意呢?又有什么样的设计管理模式可以协助设计管理者创造出如苹果公司 iPod 产品系统般的商业模式呢?这些问题一直环绕在脑中,百思不解,但始终未曾放弃。

为解开自己心中疑惑,开始有计划地搜集资料并思索解决之方。一己之力有限,遂透过集体力量而为。2001年开始在硕士班授课,在所开设《程序设计》课程中,不但以程序理论和设计方法作为主要讲授内容,更要求学生有系统地搜集各种设计方法,希望能集结成册,帮助学子成长,同时解开自己心中大问。据说设计方法的总数将近二百个,于是分年进行,根据修课学生人数和作业质量,每年累积10至15个,用乌龟赛跑的精神坚持到底,相信总有一天能够完成。2007年,苹果公司发布 iPhone 产品进军手机市场,同年发布了苹果电视的想法。2008年苹果推出一款超薄的笔电 Macbook Air,并于当年开放 iTunes 平台上的应用程序商店。2010年,苹果发布 iPad 上市,在发售的第一天就卖出了30万台,更是信息产品界的经典。苹果计算机公司更将产品当作明星营销,在新产品上市的前一天,甚至前几天,便出现排队人龙,比时尚产业有过之而无不及。

就技术创新而论,苹果公司并非先导型企业,但却是最具时尚感的科技产品创造者,让人们相信苹果产品的质量、品味和生活主张,且深信不疑,尽管苹果公司产品售价比同类型竞争产品明显为贵,功能也没有比同等级替代性产品为优。在乔布斯介绍超薄型笔电出场的新产品发