

• • •

簡單思考

森川亮

首度公開網路時代成功術

莊雅琇 · 譯

シンプルに考える

LINE 的 CEO
卸任後第一本工作秘笈

不需要計劃 不必共享資訊

不必提高士氣 不追求差異化 不以創新為目標

用 100% 的力量，做好 1% 最重要的事情

• • •

...

簡單思考

森川亮

首度公開網路時代成功術

莊雅琇 · 譯

シンプルに考える

推薦文

簡單思考並不簡單

臺灣電子商務創業聯誼會理事長 鄭緯筌

說起我和森川亮先生認識的緣起，要回溯到數年前，我還在媒體服務時的往事。當時，我在《數位時代》雜誌擔任主編，因為工作的關係，必須時常研究時興的科技、服務，當然也包括 LINE 這個快速崛起的行動應用程式。

還記得那時候曾透過臉書和森川亮先生聯繫，並透過臉書訊息進行交流。之後，我便時常關注他的臉書動態，不但知曉了 LINE 的發展近

LINE

況，也不時從森川亮先生轉貼分享的資訊，或是隨手寫下的心情札記中，窺見他的工作哲學與理念。

森川亮先生把他從二〇〇七年起擔任 LINE（原 NHN Japan）公司 CEO 時，所獲得的實務經驗與經營哲學，全部濃縮在這本《簡單思考》裡。在書中，講述許多有關推動 LINE 行動服務的創新之舉，也分享了許多他從職場實務中獲得的經驗法則，比方說，熱情才是成功的關鍵、持續提供使用者真正想要的產品，以及企業應專注於創造價值等。

森川亮先生是一位優秀的實業家，他劍及履及，並不以現有的成就自滿，就在今年三月，他毅然選擇辭職，旋即於四月投入專為女性設計的影音網站 C Channel，如今也經營得有聲有色。

對我來說，《簡單思考》不只是一本傳授成功經驗的書籍，更是創業歷程中的重要參考書。把它放在案頭，可以隨時提醒自己莫忘初衷，要以

客戶的需求為最重要的考量，持續提供給使用者真正想要的產品。

很高興聽到《簡單思考》在台灣出版的消息，我也很樂意把這本好書推薦給各位朋友。



LINE

推薦文

簡單思考就是突破框架的金鑰

讀冊生活網路書店董事長 張天立

才翻開這本書，就發現森川先生的想法與我不謀而合，我推薦尋求創新的企業閱讀它。

本書開門見山就點出許多傳統經營學上的迷思，缺乏實驗精神與行動主義的企業，在網路帶來的浪潮下，註定黯然退場。「創新」是絕大多數企業，甚至是政府的口號。然而，究竟該如何實踐創新，而不是讓它淪為標語；又要如何掌握使用者的需求，讓網路成為企業成長與蛻變的契機？

森川先生透過本書與我們分享「如何簡單」的管理哲學，並佐以 LINE 的成長軌跡，舉出曾實際面對過的抉擇與挑戰。容我總結為三大要素：人才、環境優勢與行動力，並摒除造成干擾的、徒費功夫的枝節。

誠心推薦本書給受到重重規範禁錮，失去創新力的企業與組織，期待大家都能以簡單思考打破框架，展翅高飛。

LINE

CONTENTS 目 錄

推薦文

簡單思考並不簡單 鄭緯筌

簡單思考就是突破框架的金鑰

張天立

前言

第1章 商場不是「戰場」

1 「熱忱」才是成功的要件

帶著使命感，極力滿足使用者的需求

2 商業的本質是什麼？

「需求者」與「供應者」的生態系統

3 商場不是「戰場」

該在意的不是敵手，而是使用者

4 經營不是「管理」

自由才是創新之本

5 不以「錢」為出發點

必須專注於價值的創造

LINE

6

公司應以「人」為本

高手會吸引高手

第2章 發揮自己的「感性」

7

工作是自己爭取來的

把「想做的事」當成工作

8

不追求「名與利」

經常置身於能確實感受到成長的環境

9

工作艱辛是必然的

能體會開花結果的「幸福」，才是專業

發揮自己的「感性」

不必迎合公司或上司

11

不必「察言觀色」

使用者的批判，比職場的批評更可怕

68

64

60

56

52

46

12	不要當「專家」	努力，決不可偏離本質
13	從「一無所有」開始磨練	人總是在缺乏資源時，才懂得思考
14	經過深思熟慮，才會有「把握」	深思熟慮卻失敗，將是成功之母
15	享受「不安」	未來充滿未知數，所以才有無限可能
16	不要把公司變成「動物園」	打造一家鼓勵員工創造成績的公司
17	「成功」就是不斷捨棄	提高自身市場價值的唯一方法

LINE

18 有話「直說」

語意不清只會搞砸工作

19 愈優秀的人，愈不會「吵架」

堅持「爭一口氣」的人，注定失敗

20 「人事評量制度」力求精簡

愈是複雜反彈也愈大

21 公司不是「學校」

獨立自主是教不來的

22 不必提高「士氣」

沒有幹勁的人稱不上專業

第4章 不需要「大人物」

23

不需要「大人物」

真正的領導者，會用自己的夢想打動別人

120

114

110

106

102

98

CONTENTS 目 錄

24	不需要「掌控」	現場人員就是最高決策者			
25	商業不需要「人情」	不要建立「依賴結構」			
26	不要具體化「經營理念」	徒具形式的理念會毀掉公司			
27	不規劃「願景」	與其預測未來，不如專注當下			
28	「戰略」一定要精簡	難以理解的指示，會使現場人員陷入混亂			
29	一味守成便無法進攻	下定決心捨棄「過往的成就」			
144	140	136	132	128	124

LINE

第5章 無謂之事一概不做

- | | | | | | |
|--|---|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 30
不需要「計劃」
就是因為有計劃，才不懂得變通 | 31
不需要「行政管理人員」
不要區分計劃者與執行者 | 32
光靠「制度」無法成功
標準程序會破壞創造性 | 33
不需要「規定」
捨棄所有阻礙效率的事物 | 34
不必召開「會議」
排除想增加會議的「人」 | 35
不必「共享資訊」
知道太多無謂資訊只會自尋煩惱 |
|--|---|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---|

170

166

162

158

154

150

第6章 不以「創新」為目標

36 不追求「差異化」

使用者追求的不是「不同」，而是「價值」

37 不以「創新」為目標

腳踏實地面對眼前的需求

38 將「品質×速度」發揮到極限

捨棄創作者的自我滿足

39 由「設計」主導

以使用的方便性為優先

40 使用者不會告訴你「答案」

深入瞭解使用者的心聲，再自行思考

196

192

188

184

180

176

LINE

前言

對公司而言，最重要的是什麼？

利潤？員工福利？品牌？戰略？商業模式？

我認為以上皆非。這幾項當然重要，但並不是最重要的，到底什麼才最為重要？

我的答案很簡單。

「不斷推出熱門商品」，僅此而已。

不斷推出熱門商品的公司業務蒸蒸日上，無法推出熱門商品的公司關門倒閉。古往今來，決定成功與否的關鍵，就是這項簡單的法則。不論是「利潤」、「員工福利」或「品牌」，全是研發出熱門商品所帶來的結果，

LINE

如果沒有熱門商品，「戰略」及「商業模式」不過是紙上談兵。因此，商業的本質只有一個：「持續提供使用者真正想要的產品。」

該如何做到這一點呢？

答案也很簡單。

只招募充滿熱忱及能力、能夠滿足使用者需求的員工，並且為他們打
造一個無拘無束、得以將自身能力發揮到極致的環境。僅此而已。

只做必要之事，捨棄無用之物。

我至今所做的，便是貫徹這一點。

想得簡單一點——這是我的信念。

或許可以說，我不想給自己太多煩惱。

所謂煩惱，就是在不知不覺間陷入「那個很重要，這個也很重要」的
困境，結果什麼也決定不了，無法採取任何行動。也可能像「多頭馬車」

每件事都做，反而把力量分散掉。人充其量一次只能做一件事，想要展現

成果，就必須全心投注在某一件事，不可以三心二意。

重點在於「思考」。人之所以會煩惱，就是被表面的價值所惑。因此，一定要絞盡腦汁思考「本質是什麼？」找到核心關鍵後，就要捨去其他事物。人如果不想得簡單一點，就什麼都完成不了。

公司也是一樣。

既不可以犯下愚蠢錯誤，把表面的價值當作本質；也不可以讓「那個很重要，這個也很重要」這種想法分散有限的人才、資金、時間等資源，應該全心投注在「滿足使用者的需求」這項本質上。我認為只有這麼做，才是讓事業成功的方法。

擔任 LINE 公司的社長時，我便下定決心：「規則只有一項，年齡、職經歷、職務都不拘，由充滿熱忱及能力、能夠滿足使用者需求的人來主導，比其他公司早一步推出高品質的產品。」

打造出那樣的環境後，我也徹底摒除了會造成干擾的想法。不要受制

於過去在 M B A 或閱讀經營書籍時學到的事物和一般常識，而是在不斷嘗試錯誤的過程中，全心追求「實質」。於是，我訂出了下列方針。

- 不必競爭
- 不規劃願景
- 不需要計劃
- 不必共享資訊
- 不需要大人物
- 不必提高士氣
- 成功就是不斷捨棄
- 不追求差異化
- 不以創新為目標
- 經營不是管理

或許有人會很驚訝，的確，上述幾點都有違過往的常識。

但是 LINE 的開發團隊現在依然實踐這些方針。正因為如此，他們才能在短時間內讓 LINE 發展成擁有全球數億名使用者的跨國服務平台。

我在二〇一五年三月三十一日，將 LINE 公司社長一職交棒給後進。

我曾經服務於日本電視台、索尼（SONY），並在二〇〇三年進入 LINE 公司的前身 HanGame Japan 公司，當時它是一家約有三十名員工的虧損公司。我那時候僅是一名三十六歲的普通職員，轉職來到這家公司後，年收入只有過去的一半，但我認為，HanGame Japan 這家成立約三年的年輕公司，並不像一般大企業那樣受制於公司內部的阻礙，既沒有資金又沒有品牌號召力，有的僅是「熱情」與「智慧」，不正可以盡情追求「當前社會需要的事物」或「新事物」嗎？現在我仍十分懷念當年和夥伴

不顧一切拚命工作的情景。

此後過了十二年。

我在這段期間經歷了多次失敗。

儘管努力裝得樂觀開朗，但是夜晚卻因為焦慮而輾轉難眠，也曾因為結果不如預期，而和下屬一起抱頭痛哭。

不過，從失敗中可以學到不少教訓。不，應該說，只有徹底苦思過「為什麼會失敗？」才能逐步接近商業的本質。我就是這樣不死心的一步一步走下去，才終於走到如今的境地。這十二年來的經驗，是我一輩子的財產。

趁著這回卸下社長一職，我希望能把過往的人生經驗、學到的種種與心中的想法，和更多商業人士分享，因而寫了這本書。書中同時記錄了這些年透過自己的簡單思考，實際摸索出做好工作，且在商業上獲致成功的重要關鍵。對將來感到茫然不安的年輕朋友，或者擔憂公司前途的經營

者，或許可以從本書得到一些啟發。

當然，我還是後生晚輩，懇請各界不吝給予批評指教。如果能和更多人深入探討本質上的議題，對全球經濟發展略盡棉薄之力，將是我莫大的喜悅。

森川亮

LINE