

简单思考

[日] 森川亮◎著 张舟◎译



抓住本质，精简一切

森川亮卸任LINE株式会社CEO后首部作品



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

简单思考

[日] 森川亮◎著 张舟◎译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

简单思考 / (日) 森川亮著; 张舟译. —北京:
北京联合出版公司, 2016.9

ISBN 978-7-5502-7809-7

I. ①简… II. ①森… ②张… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第118152号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2016-2304

Simple ni Kangaeru

by Akira Morikawa

Copyright © 2015 Akira Morikawa

Chinese (in simplified character only) translation copyright © 2016 by Beijing Xiron Books Co., Ltd.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Bardon-Chinese Media Agency.

简单思考

作 者: [日] 森川亮

译 者: 张 舟

责任编辑: 朱洁譞

装帧设计: 红杉林文化

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数100千字 880毫米×1230毫米 1/32 6.5印张

2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-7809-7

定价: 42.00元

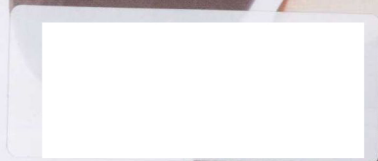
未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

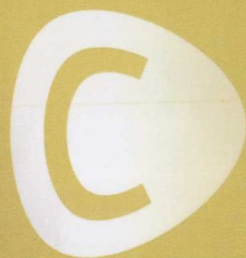
本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82069336

シンプル
に考える

— 森川亮 —

从用户的
角度
出发做产品





CHANNEL

从爱逃课的 乐队成员 到 LINE 的 CEO

从很小的时候起，森川亮的志向就是靠音乐谋生。在大学计算机系念书的日子，森川亮最常做的事情就是逃课和乐队的朋友们练团、演出。毕业时偶然通过面试进入电视台后，森川亮满心以为自己会从事音乐节目的制作，但计算机系的学习背景使他毫无意外地成为了 IT 部门的一员。

几年后，面对不断袭来的互联网大潮，森川亮下定决心从电视台离职，

加入业务正处于巅峰时期的索尼。他和索尼的同事一起努力，与其他公司合作成立新的宽带业务公司，一步步将只有 10 人的团队扩充到 150 人，并从中获得了自信和管理经验。2003 年，森川亮彻底离开索尼，加入韩国最大的互联网服务公司 NHN 集团的日本子公司，这家公司正是 LINE 的前身。2007 年，森川亮成为了这家公司的 CEO。

シンプルに考える

突破 1 亿用户大关， 19 个月的奇迹

在管理宽带业务公司的那段时间里，网络视频刚刚兴

起，虽然使用者不多，但森川亮敏锐地注意到，用户会在看视频的时候通过页面下的留言板进行简单的聊天。

“总是一起在网上边看棒球边聊天的人，甚至会渐渐熟识起来，组成一个棒球俱乐部。”这是森川亮第一次察觉网络对即时沟通的划时代意义，也是他开发 LINE 的最初灵感。

在 2011 年 3 月 11 日发生的东日本大地震中，许多民众通过社交软件来联系失踪的家人与朋友，这一现象再次坚定了森川亮开发即时通讯软件的决心。于是，在短短 3 个月的时间里，LINE 完成了从提案到上线的全过程，并于 2011 年 6 月正式上线。这一做法在向来以谨慎出名的日本企业中显得非常另类，但在森川亮看来，网络时代最重要的就是先发优势，“衡量越

多，越难推进。只要产品设计是成功的，不用考虑太多”。

在产品的设计上，森川亮延续了自己一贯的“简单”风格，“归根到底，通讯工具是为了加强与重要的人的联系。功能上要尽量简单易用，让用户无需考虑太多”。基于此，LINE 率先推出了只能收发简单文字信息的功能。2011 年 10 月，又正式上线了如今大受欢迎的表情贴图功能和免费通话功能。“表情动作的沟通是跨越国家、文化的，一个表情能精确地表达用户的心情，简单活泼，人与人的距离也更近了。”靠着活泼可爱的布朗熊、可妮兔等一批形象，LINE 迅速打开了日本市场。从服务启动到用户突破 1 亿，Twitter 用了 49 个月，Facebook 用了 54 个月，而 LINE 只用了史无前例的 19 个月。



简单思考， 从 LINE 开启的新征程

在森川亮简单思考的理念指导下，LINE 在进军海外市场时也表现出了异于常人的果断与迅速。“国家和文化的差别肯定是要存在的，但 LINE 就算在日本也褒贬不一，这是一样的道理。与其费心拿捏各国特点，犹犹豫豫，还不如直接将商品或服务先推出去。”

在果断行动的同时，森川亮在本地化策略上也下足了功夫。在早期进军中国台湾市场时，LINE 邀请了桂纶镁拍摄创意广告，在广告中模仿可爱的表情贴图。事实证明，这种本地化路线取得了非常好的效果，在台湾智能手机用户数量为 850 万的时候，LINE 在台湾的用户量就超过了 800

万。数据显示，2014 年 LINE 的全年营收达到 7.2 亿美元，较上一年增长了两倍多。

2015 年，在带领 LINE 取得辉煌战绩之后，森川亮选择更换跑道重新出发，他辞去了 LINE 社长的职位，转而担任公司顾问。在谈到互联网企业未来的发展时，森川亮认为：“与其成为一家什么样的公司，不如成为像道路或者城镇那样的基础设施。想要实现皆大欢喜，我觉得最重要的是能够提供人们想要的东西。即使是现在，沟通仍是最重要的，失去它我们的产品也将失去意义。所以，一定要使沟通的渠道变得丰富，变得有趣。”

大家好，我是森川亮。

2015年3月我辞去LINE株式会社CEO之职，随后创办了一家名为“C Channel”的公司，为用户提供视频资源。如今我正在努力奋斗，争取使公司成长为一个全球性的媒体。

我的第一本书《简单思考》能在中国出版，令我感到非常高兴。我衷心希望大家读完这本书后，能以此为契机，深入地探讨“商业是什么”“经营是什么”“怎样才能引发创新”等议题。

在本书里，我把我的商业理念中最为根本的思想归纳如下：

商业是什么？

商业是非常简单的。

用户与商家构成的 eco-system（生态系统）——
这就是商业的本质。

我们首先要给予对方有价值的东西。其结果是，别人也会把有价值的东西带给自己。我认为，努力适应这样的自然循环是人生最为重要的事。本书所写的内容都是从这一思想中派生出来的。

在摸索出这个思想的过程中，我受到了来自稻盛和夫先生的巨大影响。与稻盛先生的相识，可追溯到我就任 NHN Japan 株式会社（LINE 株式会社的前身）社长的时候。当时我有很多烦恼，比如，“如何推进

事业”“怎样才能最大限度地激发员工的潜能”，等等。于是，为了获得启示，我叩开了盛和塾（稻盛先生的私塾）的大门。

那里教的东西与我过去读 MBA 时学到的美式经营学不太一样，说起来就是一种佛教式的世界观和人生观。我以自己的方式加以解读，摸索出了“商业就是由用户与商家构成的生态系统”这一思想。

盛和塾里也有很多中国人。与这些热心向稻盛先生求教的人交流下来，我感到我们同在亚洲，彼此间存在着某种共鸣。稻盛先生追求亚洲自古传承至今的佛教思想，我总觉得我们已然跨越了国界，共同抱持着对先生的敬畏之情。

在我看来，欧美社会偏重“all-or-nothing”的价值观，有“胜者获取一切”的倾向；而在亚洲，大家骨子里都有一种协调合作、走向繁荣的思想。我想，正是因此，很多亚洲人才会对稻盛先生的教诲产生深切的

共鸣。

当然，获取商业成功绝非易事。

要为他人提供价值，就必须付出艰苦卓绝的努力。而且，随着全球一体化的推进，国际竞争也越来越激烈。光说些漂亮话，是无法在这个世界上生存下去的。但是，以稻盛先生的“给予之人被给予”这一生态系统思想和商业惯例为基础的经济活动若能深入人心，亚洲经济当会大步流星地向前发展——一直以来我都抱有这样的梦想。

日本和中国都在为追求进一步的创新而苦战。正因为如此，我认为拿出“首先要给予他人价值”的基本态度是最重要的。因为创新无非就是创造“过去没有的价值”。

胡乱追求“新事物”、胡乱追求“利益”，不过是单纯的自我满足。我们应深入挖掘人们所追求的价值本质，然后迅速将其实体化。换言之，我认为，通过排除杂念，仅单纯地追求“人们所需要的价值”，便能唤

起创新。在打造 LINE 这个国际化服务的过程中，我深切感受到了此原则的正确性。

本书以我在 LINE 株式会社的经历为主，用简单的形式总结了我在商业理念方面的重要观点。我资历浅薄，写下的这本微不足道的小书若能成为大家跨越国界、探讨本质问题的契机，我将会感到无上的喜悦。

2016 年 6 月

森川亮

支配着商业活动的，就是这条简单的法则。“利润”也好，“员工的幸福”也好，“品牌”也好，都是有了热门产品后的结果。若没有热门产品，“战略”“商业模式”云云，都不过是画在纸上的大饼。所以，商业的本质就是“持续提供用户真正想要的东西”，除此无他。

那么，为此我们该怎么做呢？

答案也很简单。

仅召集具备回应用户需求的热情与能力的员工，并为他们营造出无拘无束可最大限度地发挥其才能的环境，除此无他。

为此，我们需舍弃一切不必要的细枝末节，只做必不可少的事。

我所做的仅此而已。

简单思考——这就是我的信条。

或许也可以说，我停止了烦恼。

所谓烦恼，就是陷入迷惘，总觉得“这也重要，那也重要”。结果什么也决定不了，无法转入实际行动，或是在“这也重要，那也重要”的各种琐事上分散精力。其实，人一次能做好的往往只有一件事。为了获取成果，我们必须集中精力做好一件事。所以，我认为思虑重重是不行的。

重要的是“思考”。人之所以烦恼，是因为被“表面价值”迷惑了。因此，我们必须全力思考“什么是本质”，找出最重要的东西，舍弃此外的一切。不进行简单思考，人可就什么也做不成了。

我想公司也是如此。

我们绝不能做蠢事，把“表面价值”当成“本质”；也绝不能想着“这也重要，那也重要”，分散人才、资金、时间等有限的资源。我们必须全神贯注于“回应用

户需求”这一“本质”。我想，除此之外再也没有获取商业成功的方法了。

因此，我在就任 LINE 株式会社の社长时，就下定了决心：不问年龄、履历、职务，由具备回应用户需求的热情与能力的人取得主导权；要早于任何地方推出高品质的产品。规矩就这一条。

就这样，在创造出这一环境的基础上，我逐渐将碍手碍脚的想法从心中彻底驱除。我不拘泥于过去读 MBA 时学到的东西、在经管类书籍上读到的知识以及各种常识，而是一边反复摸索，一边追求“实质”，且只追求“实质”。最终，我确立了以下方针：

不战斗；
不需要构想；
不需要计划；
不共享情报；
不需要大人物；

不提升士气；
不断舍弃成功；
不以差别化为目标；
不追求创新；
经营不是管理。

或许会有人感到吃惊。没错，尽是一些大大违反常识的内容。

然而，创造了 LINE 的团体如今仍在实践这些方针。也正是因此，他们才能在短期内把 LINE 发展成全球拥有数亿用户的国际化服务。

2015 年 3 月 31 日，我把 LINE 株式会社的社长之位托付给了后辈。

我在日本电视放送网（Nippon Television Network Corporation）待过，也在索尼待过，进入 LINE 株式会社的前身——NHN Japan，则是在 2003 年。当时，它是