

ON THE SUNNY SIDE OF THE STREET

Why Google Chose Us ?

崔健、冯仑、高晓松、宋柯、沈黎晖、王冉、汪峰 诚挚荐读

陈戈
®

为什么 Google 选择了我们？

创业的旅程



ON THE **SUNNY** SIDE OF
THE STREET

Why Google Chose Us ?

创业的旅程

陈戈◎著

为什么 Google 选择了我们？

图书在版编目 (CIP) 数据

创业的旅程：为什么 Google 选择了我们？/陈戈著. —北京：中信出版社，2010. 10

ISBN 978-7-5086-2312-2

I. 创… II. 陈… III. 网络企业-企业管理-经验-中国 IV. F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 175569 号

创业的旅程——为什么 Google 选择了我们？

CHUANGYE DE LÜCHENG

著 者：陈 戈

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：17.75 字 数：218 千字

版 次：2010 年 10 月第 1 版 印 次：2010 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-2312-2/F · 2081

定 价：36.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

 **最**早陈戈只是个好哥们儿。后来他做了巨鲸，让我认可了他的事。这一次，这本书，让我对他产生了友情之外的尊重。

打动我的不仅仅是书中诸多的细节描写，更重要的是他对自己灵魂的坚持不懈的探寻与反诘，还有那份对于“惠利他人”与“不作恶”的价值观的坚守。

我希望中国所有奔走在创业道路上的创业者都能读到这本书，读完之后还能在心底里给陈戈他们一个**深深拥抱，而不**别的，就为他们身上的那份理想主义情怀。用**正确的价值观做事在中国同样**可以获得成功，而且是更加长久和受人尊敬的成功，这件事，**值得我们用职业生涯的每一分钟去证明。**拥抱他们就是温暖我们自己。

——王冉 易凯资本 CEO

 **这**是一本有力量的书。精神层面上，通篇洋溢着梦想的光辉；技术层面上，它描述了巨鲸这样一家嗷嗷待哺的公司以及谷歌等跨国公司战略上的想法、战术上的执行，这些对创业者很有借鉴意义。

音乐行业现在面临这么多的问题，大家都在找，我跟陈戈算是从业人员，也都在找某种方式来解决目前的困境。

推荐现在仍怀有梦想、不想按现实框定的路去走的人，看看这本书。

——宋柯 太合麦田董事总经理

 作为曾经的老板，作为音乐上的知音，更作为良师益友，陈戈是一个我尊敬的人。在一个人的一生当中，可以爱、可以恨、可以欣赏、可以视而不见的人很多，但可以尊敬的人不多。他绝对是那种值得尊敬的人。我可以猜想到在他奋斗的路上曾经忍受和经历的困苦和屈辱，也看到他曾在中国流行音乐那段漫长的迷茫期中像个苦行僧式的艰难前行；但这一切对于一个真正的成功者来讲，又何尝不是必经的坎坷。我相信，在今天，陈戈的所有喜悦和幸福已不像青葱岁月时那般炽烈，但每一丝微笑中都包含了无比的释怀与宽容。

老陈，感谢你给我的所有帮助！感谢你给了我《爱是一颗幸福的子弹》！感谢你在几年前那许多的黄昏里给我的鼓励、赞美与信心！你不是完人，但你在成为一个完整的人！这对于我们温暖的这些生命来说是多么的不易！

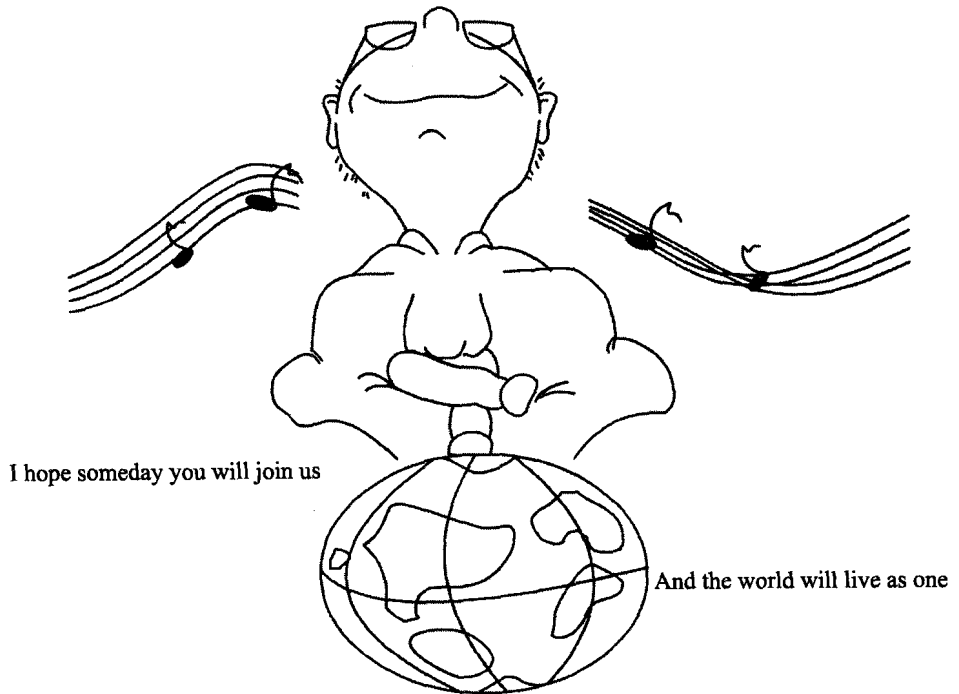
这是一本精彩的书，我看到的并不是许多文字，而是太多真实情感的流淌。我相信，陈戈的经历会给许多寻找梦想的人带来启发与激励。

希望你的生命永远精彩！

——汪峰

 老陈是一个脱离了低级趣味的、高尚的、有益于人民的人。这种人通常如下背景：出身北大，当过辅导员；在美洗脑，尤其是在硅谷；发过财，有孩子——老陈齐了。这种人做音乐公司有几个特点：好音乐，慢慢来，赔钱——老陈齐了。这种人通常抓不住鸡零狗碎的小机会，但大机会只找这种人。老陈的大机会就这么必然地来了。向老陈同志学习！

——高晓松



You may say I am a dreamer
But I am not the only one
I hope someday you will join us
And the world will live as one

序 言…
Preface…

2007 年 11 月 17 日上午，北京，天空清冽，我坐在舒服的单人沙发上看鲍勃·迪伦（Bob Dylan）的自传《像一块滚石》，预感到这是不同寻常的一天。11 点多，我收到 Google 投资主管彭志坚（Richard）的短信：“祝贺你，第一笔投资到账了。”之后的几分钟，我又陆续收到了几个人的祝贺短信。

我一直期待并知道这一刻会来，但真来的时候，我仍然受到了极大的震动。我呆坐在沙发上，沐浴在初冬的阳光里，望着蓝天，10 分钟后才缓缓起身，走进客厅，放了一张路易斯·阿姆斯特朗（Louis Armstrong）的黑胶专辑“*What a Wonderful World*”。安妮照例很喜欢，过来要和我一起跳舞。我把她抱起来，左手同她的右手相扣，随乐起舞。当阿姆斯特朗唱到“*On the Sunny Side of the Street*”这首歌时，我已禁不住泪如雨下，轻轻地对吃惊的安妮说：“爸爸好幸福啊！”

2007 年 11 月 17 日这一天，Google 投资巨鲸音乐网的第一笔钱到账，Google 正式成为巨鲸的股东。而此前我们接触、谈判，共同工作了一年左右。就在这一天，巨鲸账上的现金只能支撑不到两个月了。

2009 年 3 月 30 日，Google 音乐搜索在中国正式上线。此前，巨鲸音乐网

主导了为时两年多的同唱片产业的沟通，开了上千个会议，同国际四大唱片公司签约，同五大国际词曲出版公司及中国音著协签约，同 140 家独立唱片签约，最终获得唱片产业的支持，开启了全球第一个正版免费 MP3 的下载试听服务。

当天，时任 Google 大中华区总裁的李开复在致辞中连用了四个“奇迹”来形容这一事件。

中国和几乎全球最重要的媒体，如新华社、《中国青年报》、《中国日报》、《华尔街日报》、《纽约时报》、《金融时报》等都作了报道。尤其令人感动的是，几乎所有媒体记者的文章都是正面支持的基调，这样的一致性在国际媒体中是罕见的。

两年多来，Google 和巨鲸不离不弃，共同努力，历经多次波折，完成了多个不可能完成的任务。在当天的发布会上，在之后的六个月时间里，直到今天，很多媒体的记者和朋友都在问：

“为什么 Google 会投资巨鲸？”

“为什么四大唱片公司和音乐产业会支持你们？”

“为什么是巨鲸？当时的巨鲸无论在用户数、收入、品牌、实力、技术等方面都不如很多公司，而且它只是一家小小的创业公司。”

“你不觉得巨鲸被一个从天而降的大馅饼砸到了吗？”

我当时的回答是：“我也不清楚。我还在学习总结这个馅饼是从哪儿掉下来的，又是如何被我们接住的。因为我希望在学习总结之后，这个奇迹可以被复制。”

我要说，我们还在路上，并不是亿万富翁，但我认为我们是成功的，这件事情 10 年后回头再看，必然有巨大的价值。我能够参与其中，感到无比的激动和感恩。

如果你和我一样，怀揣创业和改变世界的梦想，从零开始，历经激情、困

惑、艰苦的工作、巨大的挑战之后，面对困境选择时迷惑于各种商业和战略的理论——无论是蓝海战略，还是红海战略，无论是哈佛昨天教你什么，今天又没教你什么，究竟有什么可以作为永远可信赖的真理？有无真实的信仰让你豁然开朗，哪怕犹如大片黑暗中的一丝微光？有无当下的智慧可以让你在每天的决策中选择走向光明的一边？

而这等智慧及其带来的“好运”都可以被重复，就如同你学会了游泳，就永远会游泳一样。

这本书就是我学习的结果，它讲的不是一个成功的亿万富翁的传奇，因为我和你一样还在创业的路上。路的两旁，一边是太阳照不到的阴面，一边是阳光灿烂的阳面；关键并不在于在阴面奔跑多快，同无数人竞争，而在于如何停下来，跨过街道，到阳光灿烂的另一边奔跑。

你也许会问，一个创业者会有很多情绪吗？噢，天哪！难道我们不是人吗？我们的一切商业活动、创业决策都是人做的，而人的情绪恰恰决定了剧本、剧情和结尾。我们经常会“演砸”，不是吗？因为常常在关键时刻，在某个重大时刻，多数人选择的是负面情绪，暴怒、憎恶、绝望，最后失败。

如果你和我一样，正在经历挑战、困惑、挫折、失败，认为鸿沟无法逾越，那么我们现在彼此成为同学，这一切表明我们经历的也足够多。而如何跨越才是我们要分享的，希望对你有所帮助。

本书就是要与同我们一样怀揣创业梦想的人们分享这两两年来的旅程的全过程。我试图在本书中与你分享：

- 真实的故事
- 真实的困难和已发生的奇迹
- 在两难之间作出的选择
- 因果的秘密

在这个“批判斗争的世界里”，如何从道路阴暗的一边跑到阳光灿烂的另

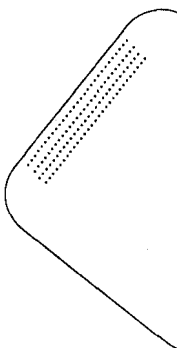
一边？这是一个了解因果的旅程。这是一个从困惑、负面、沮丧、失败的偶然王国走向信心、奇迹、勇气、成功的必然王国的旅程。

一切答案在自己的心中，奇迹、成功、人生都在心中。只需问你的心在哪里。

目 录…
Contents…

序 言 … XI

1. 我希望得到李彦宏的支持…1
2. iTunes模式让我们失望…4
3. 这一天改变了一切…7
4. 数字音乐的战争…12
5. 第一次出发…22
6. 在戛纳推广…25
7. 也许Google就此停止…29
8. 等待与煎熬…34
9. 我们找到了自己的位置…39
10. 滚石的爱与痛…45
11. 收到Google投资意向书的一刻…53
12. 同四大公司的沟通在艰难地进行着…56
13. 黑色星期四…61
14. 师父的开示：必先革命，才能改运…67
15. 合伙人之间的斗争必然导致失败…70
16. 在香港亚太音乐论坛上推销…72

- 
- 
17. 李开复第一次见我说的三句话…76
 18. 为什么不能如愿以偿? …80
 19. 医院里的奇迹…84
 20. 环球唱片公司和Sony BMG唱片公司签约…93
 21. 独立唱片公司的那些人…96
 22. 一个虚拟的发生在Google总部的会议…102
 23. 音乐曾给过年轻的我们一切…107
 24. Google对我们的财务报表无可奈何…113
 25. 维珍唱片店全部关闭…118
 26. 再次陷入失望…123
 27. Google第一笔投资到账…139
 28. 飞过绝望…144
 29. 坚定的祈祷…149
 30. 不可思议的智慧是当下有力的…158
 31. 再次出发…165
 32. 感恩至死…174
 33. 那些一生想为音乐做些事的人…185
 34. 艰难前行…187
 35. 一夜之间的奇迹…189
 36. 我们都是忧伤的战士…194
 37. 环球唱片签了全球第一份MP3免费下载合约…198
 38. 梦想与三轮车…200
 39. 在巨大的动荡中签约EMI…207
 40. 飞得更高…212
 41. 签约华纳…220

- 42. 只有无常是永恒的…225
- 43. 不能没有Sony…228
- 44. 校园歌手杨俊荣…239
- 45. 是纸面的股票还是成就伟大的梦想…241
- 46. 永远的学习…249
- 47. I am the man 还是 I am not the man? …258
- 48. 那一刻…261

后 记…264

致 谢…268



我希望得到李彦宏的支持

2006年5月17日下午4点，我坐在百度位于理想国际大厦的会议室里，等待李彦宏（Robin）的到来。望着远处北大的校园，记起某天清晨，走在校园的路上去报考托福考试，我的随身听里放着罗大佑的歌曲《爱人同志》：“每一次闭上了眼就想到了你，你像一句美丽的口号挥不去。在这批判斗争的世界里，每个人都要学习保护自己，让我相信你的忠贞，爱人同志。”音乐之奇特，让你永远都会记得当时的情景及味道。

Robin把办公室放在这里，我毫不惊奇，因为我们都是北大的校友，又都是从山西考到北大的。我暗自带着寻找当日理想之友的想法——多年前我们满怀理想从这里出发，不知今天是否有重聚的道路。

这时Robin进来了，他比我想象的还要帅，也许是校友的缘故，非常自然亲切。

“巨鲸怎么样？姚明真的是股东吗？”他问。

“网站top100.cn两个月前刚刚上线，还在做大量的工作。姚明本人是股东，也是创始人之一。”

“中国上亿网民会为音乐付费下载吗？”

我说：“从过去10年数字音乐的历史看，大部分不会，小部分会。不过娱

乐业的名言是‘Show me the money’，如果能有好的建议，他们会考虑，如果互相忽悠就是战争。”

“你的经历是什么？为什么要做巨鲸？”

我简单讲述了自己从北大开始组建乐队，之后穿着印有“一无所有”的T恤衫去美国留学，1995 年在美国利用业余时间举办崔健美国巡回演唱会，之后回国于 1998 年创立音乐娱乐公司普涞，代理崔健、罗大佑、汪峰、张亚东等音乐人的作品，一直到 2004 年年初的 5 年间几乎做了所有传统音乐公司做过的事情。公司举办、组织或参与过 400 多场演唱会，最多时签约 22 位音乐人，制作过 7 张专辑，为众多的企业和影视公司提供过音乐版权，以及相关制作和推广服务。但做的事情越多，成本越大，利润率越低，唱片已经几乎全部被盗版，出一张赔一张。2004 年年初，董事会决定公司暂时“休克”。

2005 年我决定做一个像 iTunes 一样的互联网音乐平台，因此我不得已要
2 从一个梦想制作音乐的变成卖音乐的，希望好音乐能卖个好价钱，有正向循环。幸运的是姚明愿意投资，于是我、章明基（“姚之队”负责人）和姚明在 2005 年 9 月底成立了巨鲸。

时间过得很快，两个小时快要过去了。Robin 问了很多问题，而且最后问到了唱片产业是怎么想的，他不是很了解他们的想法。我知道最后肯定会讨论到这个话题，因为当时唱片产业正在起诉百度。

我问他：“你和四大唱片公司的高层谈过吗？”

他说：“没有。”但这之后 Robin 重复了他关于音乐搜索技术的阐述，以及当时百度对媒体及大众的官方说辞，主要的意思是百度是提供搜索的，至于链接到的音乐是否正版就是别人的事情了。这些让我顿感黯然。窗外的天色渐渐暗了下来，远处北大校园的景色开始变得模糊，我们的谈话也变得小心而拘谨。我隐约感到，我们可能暂时无法在音乐理想的道路上会聚。

我不明白，百度已经是数十亿美元市值的上市公司，已经在中国互联网市场拥有最大的 MP3 音乐搜索用户群，但却为何没有长期的战略去发展和巩固

公司的重大资产及业务——MP3 音乐搜索。是为了区区几千万元人民币的版权费用？虽然我注意到我提起崔健、罗大佑时他不为所动，甚至不像普通北大校友聚会时总会谈到北大，但我仍然尊敬坐在对面的这位校友。Robin 从一无所有建立了中国最大市场份额的搜索引擎，他炽热的目光和理想一定投在了哪里，只是我不知道。

到这时谈话该结束了。我说：“作为一个校友，我认为数字音乐是个巨大的历史机遇，either you are in or out（无论你身处产业内外），但现在百度是跨在门槛上。为什么不下定决心，向全球的音乐产业和用户说，未来 5 年百度会投资至少 5 000 万美元，真正用技术的进步参与和帮助建设新的数字音乐产业链呢？而把整个数字音乐产业局限在几个官司的输赢未免太过短视了。如果您愿意考虑，我可以安排您和 IFPI（国际唱片业协会）的主席约翰·肯尼迪（John Kennedy）在伦敦见一面，做一个认真的提案。”约翰·肯尼迪是英国人，在音乐行业有很高的声望，于 2005 年开始带领国际唱片业协会大规模在中国起诉百度。我和约翰正好认识，未来他的名字一定会留在中国音乐发展史上。这是后话。

告别时，虽然我能够隐约感知他对音乐诉讼的抱怨和不耐，但他仍然亲切地微笑着与我握手。

上车后，回望百度大楼上百度的 logo，我想：一家大公司和一个人一样，成功与失败的命运都是自己选择的。如果有一天我们成功了，站在 Robin 的角度，我们会怎么想？望着车窗外的人流和景色，我还是否定了至少十个不上岸的借口。虽然熙来攘往，无非名利，可是无论怎样算，盗版模式的长期投资回报率都很低。我想，我总有一天还会回来，再次寻求他的支持和合作。



iTunes 模式让我们失望

巨鲸 2006 年的运营结果是灰暗的，与创业时的美好憧憬有很大的距离。虽然我们努力提供众多音乐产品和服务，同众多公司合作、联手推广正版音乐下载，但我们预期的用户付费下载并没有真正出现。每天平均 3 000 个付费下载，大部分收入仍然来自电信运营商等的捆绑，以及联想、苹果等为促销其产品而购买的点卡。很多朋友告诉我说：“你们要在中国做正版音乐？真是疯了！”很多用户上巨鲸网站 top100.cn 看音乐推荐，但几乎没人会经过烦琐的网上付费程序去下载歌曲，而且还是加密的文件，在很多 MP3 播放器和手机上都不能使用。

2006 年的 12 月 29 日，在创业第一年的检讨中，我和合伙人章明基的“蜜月期”终于结束，像任何一对陷入困境的合伙人一样，爆发了一场大战，愈演愈烈到相互指责。事情已经过去 3 年多，像任何一对合伙人一样，我们在无数的争执、沟通中学习如何做合伙人。我们始终没有分手，而且沟通和信任越来越好。纵观历史，许多企业和组织都是因为内部纷争而失败的。

当时我们已经无法说话，只好用互通邮件的方式结束了创业的第一年。从 2005 年开始，每逢周五下午我都去找一心上课。最后一心建议我安静下来，虔诚祈祷，然后给章明基写封信，坦诚说出自己最真实的感受和愿望，而不要