

ALM 出版

美国律师

americanlawyer.com

2012 年 6 月



从竞争中脱颖而出

泛伟律师事务所赢得全世界最受瞩目之 IPO 项目的奥秘。

作者：罗斯·托德

泛伟律师事务所的戈帝·戴维森与凯瑟琳·弗里茨



facebook的朋友

泛伟律师事务所赢得全世界最受瞩目之 IPO 项目的奥秘。

作者：罗斯·托德

摄影者：安妮·特里特

正是一笔失之交臂的项目铸就了泛伟律师事务所今日的非凡成就。在一名合伙人的姐妹向泛伟律师事务所引荐史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克后，这家小型硅谷律师事务所于 1976 年帮助二人组建了苹果电脑公司（Apple Computer Inc.）。时隔四年，当苹果计划上市时，该公司把 IPO 工作交给泛伟律师事务所的同行者威尔逊·桑西尼·古奇·罗沙迪律师事务所（Wilson Sonsini Goodrich & Rosati）进行。泛伟律师事务所主席戈登“戈帝”·戴维森（Gordon “Gordy” Davidson）表示，其之所以从诉讼律师转型成公司项目促成者（corporate dealmaker），部分归咎于与苹果 IPO 失之交臂所带来的精神创伤。

“戈帝”与“泛伟律师事务所”在硅谷的经商文化中已基本成为同义词，这是一个具有重大转折意义的事件。自痛失苹果上市发售的项目以来，戴维森和泛伟律师事务所已帮助硅谷多家如日中天的科技公司发行 IPO，包括电子海湾公司（eBay Inc.）、艺电公司（Electronic Arts Inc.）、本能软体（Intuit Inc.）、甲骨文公司（Oracle Corporation）和赛门铁克公司（Symantec Corporation）。

然而，不论是从规模还是从风险来看，这些工作项目均无法与事务所新近取得的成功相媲美——赢得 Facebook 公司（Facebook Inc.）的 IPO 项目。Facebook 文件的登载使得证券交易委员会网站的流量极速猛增，因此委员会要求事务所在提交任何 Facebook 文件前务必小心谨慎，不得有丝毫闪失。客户兼本能软体联合创始人斯科特·库克将 Facebook 的 IPO 项目称为科技领域中“规模超过世界锦标巡回大赛（World Series）者”。

40 年前在帕罗奥多成立之初，事务所便立志争取及服务科技客户，而赢得 Facebook IPO 项目正是此项战略决定所带来的丰厚回报。而泛伟律师事务所与同行者（譬如科律律师事务所（Cooley）和威尔逊·桑西尼律师事务所（Wilson Sonsini））行事风格的不同之处并不仅限于此。但不同于那些在全国乃至世界各地开枝散叶的事务所，泛伟律师事务所依旧选择留守“科技走廊”，仅在加利福尼亚州山景城、旧金山和西雅图开设三家主要办事处，并在博伊西和佛蒙特州威利斯顿拥有两家小型前哨据点。

泛伟律师事务所拥有四支业务团队，其中三支团队（诉讼、知识产权和公司）几乎专门侧重

于技术及生命科学公司，以及为其提供资金的银行和创业基金。（该事务所的税务业务属于例外。该业务组约80%的工作来自近100家财富500强公司的税务规划和国际交易。）

泛伟律师事务所对科技的重视程度在知识产权团队上得到凸显。该团队的律师负责提供专利和软IP起诉工作，而其他事务所往往因这些工作利润微薄而有意回避。他们还提供交易支持，支持的对象主要是那些知识产权在营业中占据重要地位的公司，以及专门从事IP业务的新创公司。

泛伟律师事务所的企业家型客户亦影响事务所的业务实践。早在十年前，也就是固定和替代性收费安排成为行业规范以前，思科系统公司（Cisco Systems Inc.）总法律顾问马克·钱德勒和前任太阳微系统公司（Sun Microsystems Inc.）总法律顾问迈克尔·迪龙已说服事务所就业务工作增设固定和替代性收费。如今，泛伟律师事务所超过20%的工作均是依照非计时收费安排进行，包括事务所针对Facebook的固定收费型专利起诉工作。

泛伟律师事务所旧金山办事处IP诉讼律师兼管理合伙人凯瑟琳·弗里茨把事务所的文化描述成“在政策执行方面非常缓慢，[但]人员行事方面则快人一步。”（她指向IP和诉讼合伙人斯图尔特·迈耶。斯图尔特·迈耶自1990年代起便从佛蒙特州开始远程工作，而其正是根据此安排成为合伙人的。在佛蒙特州，该事务所现已拥有一支小型技术人员团队，负责处理关于专利和许可事宜的行政管理工作，而此所需费用仅为在加利福尼亚州开展相同工作所需费用的三分之二。）

通过有组织扩张及横向收购（不担保合伙人薪酬），泛伟律师事务所的律师团队已扩大至278人。（截至5月，所点数的人员均为全职律师。）每周，全所95名合伙人均会收到一封电邮，当中详细说明哪些客户已支付当周末付费用。利润会在每月月末支付，因此合伙人可深刻感受到业务周期的起伏波动。

即便没有庞大的经费基础，这项财务措施也可使泛伟律师事务所稳定运营。该事务所每名律师的收

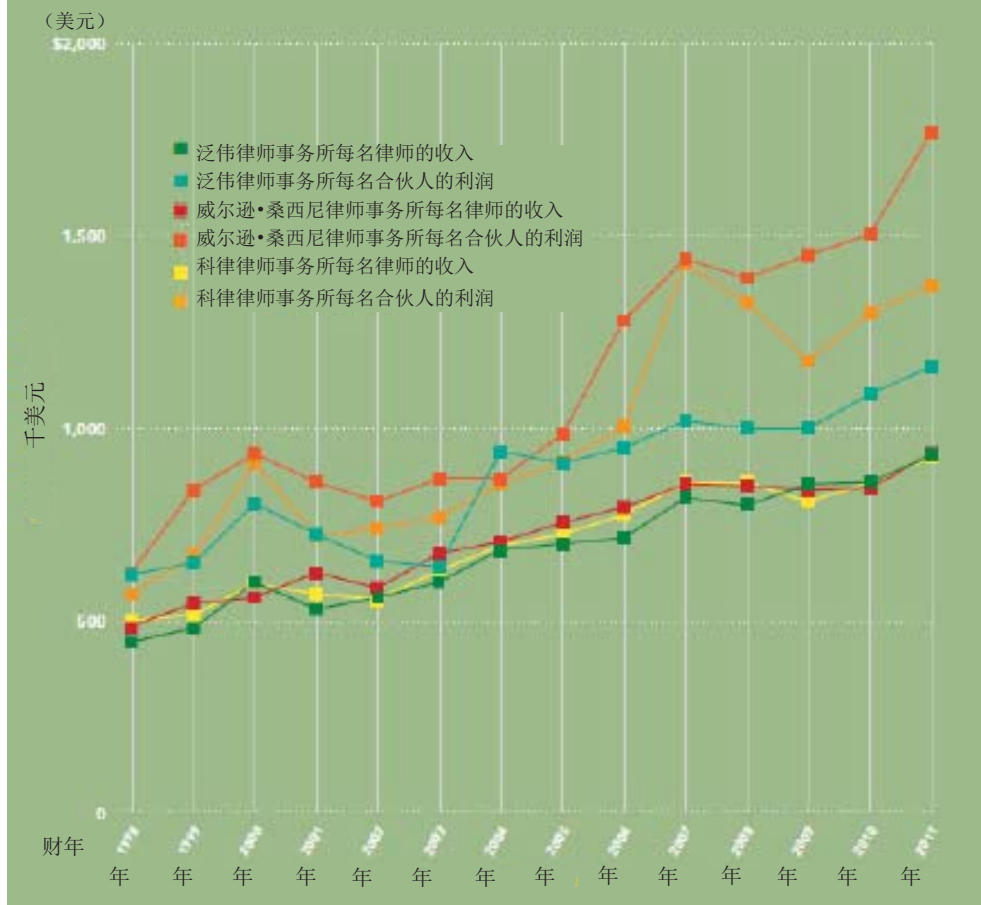
入为925,000美元，位居美国律所200强（The Am Law 200）前50名，可与其科技业务竞争对手科律律师事务所和威尔逊·桑西尼律师事务所的律师（两家事务所的律师收入分别为920,000美元和930,000美元）相媲美。不过，2011财年每名合伙人的利润为115.5万美元，仍落后于科律律师事务所和威尔逊·桑西尼律师事务所（两家事务所每名合伙人的利润分别达140万美元和180万美元）。（泛伟律师事务所拥有一个小型非股本阶层—仅其中11名合伙人—在与泛伟律师事务所同时跻身美国律所100强的事务所中，非股本阶层占合伙人的25%以上。这一差异足以解释此利润差距。）泛伟律师事务所首席财务官斯科特·派恩说道：“单纯从经济角度来看，我们希望具备与国内顶级事务所一争高下的优势，但这并不意味着我们必须比市场上每家机构都要高出20%。”

该事务所于1972年由迁至帕罗奥多以代表刚刚起步的科技行业的几名佳利律师事务所（Cleary Gottlieb Steen & Hamilton）非合伙律师成立，而事务所的招牌最初是挂在一家鱼排和薯条店的后面。佳利律师事务所的同事威廉“比尔”·芬威克（William “Bill” Fenwick）加盟时，带来大量的诉讼业务客户，帮助新成立的事务所站稳脚跟。数十年来，该名义合伙人（name partner）一直潜心研究影响科技行业的法律问题。他在范德堡大学曾撰写一篇关于自动化和法律的法学院专题论文，该论文于1968年登载。73岁的芬威克在帕罗奥多的住所是一座普通平房，他每周都会在这里工作两天。芬威克坐在家中后院的桌子旁说道：“我发现科技正日渐成为推动改革的强大力量，目前尚无任何事物可与之媲美。”

比尔·芬威克表示，客户先锋电子公司（Pioneer Electronics Corp.）在超过25个州的诉讼工作使事务所在最初的四年里忙碌不堪，并占当时回头业务的比例高达85%。苹果也是一位重要的早期客户。为帮助这家成立不久的公司解决保护其家用电脑软件的新问题，芬威克制定了一项被其许多合伙人视作首款“拆封”许可的解决方案。该许可实为一种未经签署的协议，当用户打开新软件的包装时即属接受此协议。

巅峰与低谷

硅谷律所的财务状况与客户的盛衰起伏密切相关。



资料来源：《美国律师》(THE AMERICAN LAWYER) 和《THE RECORDER》

戴维森是事务所重要的早期雇员之一。他曾在斯坦福大学学习，是一名工程师，随后改行做了律师。早在1970年代初，戴维森曾在一家小公司担任工程师帮助该公司创始成长，但他意识到，比起产品，他更愿意与人共事。1975年他加入事务所成为第一批非合伙律师中的一员。戴维森提到，那时比尔·芬威克曾告诉他，事务所将在五年内扩大到50名律师。戴维森说道：“我记得当时我的想法是‘天啊，这家伙真疯狂，不过我喜欢他想问题的方式。’”

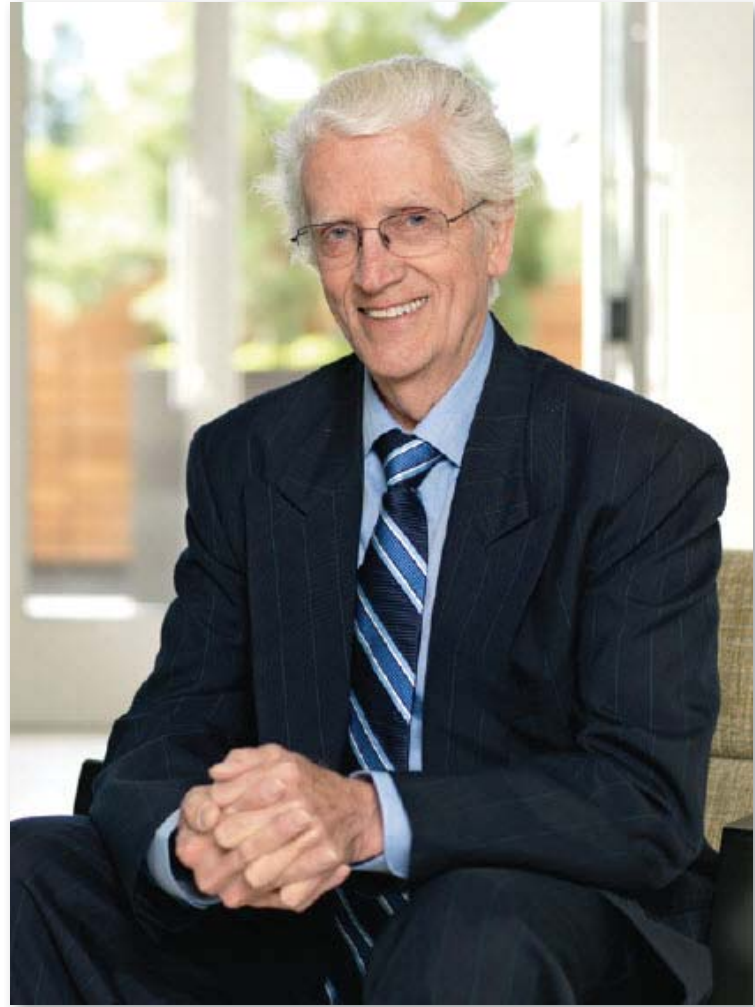
戴维森最初的工作是处理税务和IP许可事宜。当威尔逊·桑西尼律师事务所接手苹果IPO工作时，他的主要工作是诉讼律师。戴维森表示他知道自己最终想要从事的是公司法务工作，但痛失苹果IPO的遭遇使他相信转变的时机已经到来。戴维森通过法学院的友人获得了第一名公司客户——一家位于圣巴巴拉的录

音室响板制造公司。他的第二名客户则更能体现出他日后执业的方向：戴维森所代理的可视公司(VisiCorp)是一家为苹果二代(Apple II)开发首个数据库软件的公司。

在累积了15年公司执业经验后，戴维森于1995年成为事务所首位，也是到目前为止唯一的一位泛伟律师事务所主席。此后的每一到两年他都会重新当选，他表示自己近期没有退休的打算。63岁的戴维森为人谦逊低调。在他的带领下，该事务所以顺利渡过互联网盛衰交替的动荡期。2000财年，泛伟律师事务所每名合伙人的利润在互联网泡沫鼎盛时期达到800,000美元的峰值。2001年，泛伟律师事务所凭借1.48亿美元的总收入首次也是唯一一次在美国律所100强中排名第97。2002年，当事务所的业务工作陷入低谷时，恰巧赶上合伙人因泛伟律师事务所将位于

帕罗奥多的硅谷总部迁至山景城的新办公楼而需支付双重租金的时期，真可谓“屋漏偏逢连夜雨”。2003 财年，每名股权合伙人利润触底，达到 635,000 美元。此时，事务所并没有寻求合并、扩大或多元化，而是凭借湾区经济定将回暖的预测，选择加倍投注其科技主业。

事实表明这是一次完胜的博弈—2003 年科技业务的竞争对手 Brobeck, Phleger & Harrison 的倒闭无疑令事务所获益不浅。除可吸纳 Brobeck 的人才（包括证券诉讼合伙人凯文和苏珊·穆克）外，事务所还赢得了 Brobeck 的一流客户—收购欲望强烈的网络巨头思科系统的业务。事务所与思科的合作关系可以追溯到 2000 年代初，当时戴维森与该公司总法律顾问马克·钱德勒在旧金山湾一个共同的朋友的帆船上相处过一段时间。钱德勒称那天的风不大，但船上有啤酒，他和戴维森很快就交谈甚欢，颇有一见如故之感。“[戈帝属于] 不玩游戏的人，而且他也不太擅长自我推销。”钱德勒说道。在 2002 年底正值 Brobeck 逐渐走向解散之际，一天清晨钱德勒在帕罗奥多附近偶然遇



名义合伙人比尔·芬威克在 1968 年撰写了一篇关于自动化和法律的法学院专题论文。八年后，他帮助组建了苹果电脑公司。

见正在慢跑的戴维森。两人边跑边聊，钱德勒称经过大约 45 分钟的时间后，他决定在 Brobeck 倒闭后与戈帝合作。自 2003 年起，泛伟律师事务所一直负责打理思科的交易工作。

尽管合作关系源自戴维森和钱德勒之间的友谊，但合伙人道格拉斯·科让已成为泛伟律师事务所负责这家电脑网络巨头并购工作的核心人物。“戈帝行事风格自成一体，即培养他身边的人并让他们成为备受瞩目的业务明星。”科让说道。科让负责管理思科以 50 亿美元收购视频流软件公司 NDS 集团有限公司（NDS Group Ltd.）的交易，而该交易已于 3 月份公布。钱德勒续指，科让已成为思科交易团队不可或缺的成员。

这是个紧密的客户合作关系。钱德勒说道：“我们与思科完成了大约近 100 宗交易，而且我们从未出现过任何大问题。我们从来没有让任何一宗交易出错。我们对任何事物都进行了全方位的考虑。”钱德勒和泛伟律师事务所的律师们相信，熟悉可提高效率。思科内部法律顾问与泛伟律师事务所的律师们会定期讨论他们的工作方式、人员分工及高效行事的方法。举例而言，此类谈话已使泛伟律师事务所的律师改变了处理尽职审查的方式。他们将思科要标示的收购目标合同数据（诸如美元价值和截止日期）输入数据库—而不是撰写合同概要。然后便可在此数据库中进行搜索和分类。



自开始合作以来，泛伟律师事务所所受理的思科交易工作均按每月固定费用进行收费。钱德勒说道：“固定费用是一个相对的字眼。即是说，当发生意外情况时，你就必须作出调整。”尽管思科付予泛伟律师事务所作为固定费用的金额会随时间而减少，但戴维森表示，从盈利方面而言，此项工作与事务所其余事务大体持平。“每年 [我们的预算] 与计时业务应有的预算十分接近。”他说道。

另一位核心客户是 **FACEBOOK**。2007 年，事务所专利律师早在其公司部同事获得 **Facebook** 业务前几个月便已开始为该客户服务。合伙人罗伯特·赫尔斯为该公司服务的日期甚至早于这家社交媒体网站当前 95% 的员工。**Facebook** 的知识产权副总法律顾问塞缪尔·欧鲁尔克表示，赫尔斯和他的团队善于紧跟公司步伐。“软件工程师希望拥有一名能够理解他们想法但又不会浪费他们时间的律师。”欧鲁尔克说道。该公司常常会根据赫尔斯的日程安排主动召开远程会议。“基本上鲍勃是我们的人。”欧鲁尔克说道。

罗伯特·萨克斯（左）和罗伯特·赫尔斯分别掌管泛伟律师事务所与谷歌和 **FACEBOOK** 的专利合作关系。**FACEBOOK** 的内部 IP 律师说道：“基本上 [赫尔斯] 是我们的

尽管随着公司起诉需求的增加，**Facebook** 已从贝克博茨律师事务所 (**Baker Botts**) 和格林伯格·特劳里格律师事务所 (**Greenberg Traurig**) 聘请了多名专利律师，但泛伟律师事务所手上的 **Facebook** 工作量却有增无减。欧鲁尔克称在 **Facebook** 的所有起诉工作中，泛伟律师事务所现已负责其中近一半的工作——所有工作均为固定收费。

许多大型事务所把专利起诉当作最廉价的低端工作而刻意回避，但泛伟律师事务所却认为专利审查是其技术及生命科学客户以及新创公司的重要使命，且这些客户和公司的小型 IP 组合是他们业务的核心部分。事务所在专利业务上的反常举动并非对合伙人不起作用。管理泛伟律师事务所与谷歌之间专利起诉合作关系的罗伯特·萨克斯喜欢将专利诉讼的同事比喻成武士，并称如果没有他帮忙“打造武器”，他们就无法“战

斗”。2001年赫尔斯在泛伟律师事务所的首轮面试期间——当时他在一家小型IP事务所Lyon & Lyon——赫尔斯和萨克斯在其办事处的白板前就软件专利问题辩论了两个小时。在辩论结束时，赫尔斯赢得了萨克斯的赞同，但却错过了回家的班机。

泛伟律师事务所的内部临时代理机构

上个十年末，泛伟律师事务所合伙人拉尔夫·帕里斯及其在事务所科技交易业务部的同事发现，他们的许多新创公司客户将他们较小的交易工作转交予硅谷中的小型专业机构和独营执业者处理。他们还发现，一些客户并未准备好雇佣全职内部律师，但其所产生的法务工作却足以满足兼职律师的工作量。帕里斯认为泛伟律师事务所可以帮助他们。在2010年初，他通过泛伟律师事务所创建一家临时法务代理机构Flex，为初露头角的科技客户提供内部律师。

两年后，Flex的规模已达到约20名合同律师，订约46份，服务客户达31人。Flex的所有律师均拥有在律所及公司内部执业的经历，且工作经验至少为八年。帕里斯在面试程序中通过考察候选人的经验进行筛选：他要求候选人就一份模拟商业协议进行加价，然后他假装成一名想要讨论此文件而又难缠的客户。合同律师负责处理商业和许可证交易、雇佣协议或在新创公司生命周期中可能出现的任何其他法务工作。客户可在一个季度中订购一定的小时数或每周的天数，而事务所则依照技能和工作风格选择合适的Flex律师满足他们的需求。泛伟律师事务所承担Flex律师的间接费用，向他们提供职业过失保险，及支付他们的薪酬，但仅依据他们所接手的工作任务进行付款。Flex客户所支付的费用通常会随着使用次数的增加而减少，大约为泛伟律师事务所小时费率的一半。

尽管帕里斯和事务所拒绝谈论细节情况，但帕里斯表示此项目已超出其预算，事务所在其规划中所做的预期也不低。

shopkick Inc. 是智能手机的移动购物应用程序制造商，其首席执行官西里亚科·勒丁自2009年起便与泛伟律师事务所就公司事宜开展合作。过去两年中，他还聘请Flex律师处理许多与零售合伙人的常规商业协议。勒丁表示，在Flex的协助下，新创公司（譬如shopkick）可以更低廉的价格保持与大型专职事务所的合作关系。“如果能与熟悉公司自身及其问题的‘母舰’保持全方位的沟通，你便拥有了可持续及可负担的模式。”勒丁说道。他续指，Flex律师已致电泛伟律师事务所的律师，咨询商标、责任和复杂的人力资源事宜。

鲍比·加西亚在Flex完成一项为期四个月的工作任务后，于2011年1月出任Ustream Inc.的高级公司顾问，而他亦在泛伟律师事务所律师的帮助下，顺利解决不少颇为复杂的问题。加西亚带来另一名Flex律师帮忙处理这家公司日益增多的工作量，而这家公司专为实时互动型互联网广播提供平台。Ustream仍会遇到一些需要泛伟律师事务所的律师出面解决的问题。“不论是作为Flex律师还是综合顾问，我们仍存在不足之处，而此时就需要专家着手处理。”加西亚说道。对泛伟律师事务所而言，这也是一件好事。

—罗斯·托德

从公司方面来看，泛伟律师事务所曾应邀参加Facebook 2007年选美大赛，这部分归因于新创公司业务合伙人（start-up partner）泰德·王（Ted Wang）与当时的Facebook首席财务官吉迪恩·余（Gideon Yu）之间的交情。随着事务所重新开始其新创公司业务，王于2006年从小型专业机构White & Lee加入泛伟律师事务所。他和余因参加一家新创公司的咨询委员会而熟识，当余加入Facebook时，王就曾担任这名前优凸公司（YouTube, Inc.）首席财务官的代理律师。王自加入泛伟律师事务所以及赢得Facebook和推特公司（Twitter Inc.）两名客户以来名声大噪，但他仍保持低调，并未刻意张扬自己在赢取Facebook业务方面的功绩，而是强调戴维森的功劳。

尽管Facebook的公开募股已成为事务所极受瞩目的工作任务，但泛伟律师事务所的工作对这家社交媒体公司得以长期保持私营身份至关重要。而此项工作亦在行业范围内造成一定影响。在硅谷，股权常常被用于吸引和挽留人才，但500人的股东限制（500-shareholder threshold）已成为一个迫使私营公司向公众公开财务结果的潜在触发因素。（据报道，“500名股东”规则是谷歌公司2004年IPO时间安排的主要因素。）

2008年10月，泛伟律师事务所的律师帮助Facebook取得证券交易委员会发出的“不行动”函（“no-action”letter），当中阐明限制性股份（或RSU）不计入500人的股东限制。RSU是按股票进行估值的，但在授出时无需实际发放股票。此类股份通常在一定时间后授予，或在公司被出售或上市时授予。Facebook的RSU豁免为星佳公司（Zynga Inc.）和推特指明了道路：星佳公司的内部法律顾问于2011年6月取得一项类似豁免，而泛伟律师事务所亦于2011年9月为推特获得了此项豁免。在2月份，当泛伟律师事务所代表其他客户与证券交易委员会就取得类似豁免进行接洽后，证券交易委员会便让事务所自行书写信函。作为回应，证券交易委员会承诺不会对任何通过泛伟律师事务所信函所述方式将RSU用作员工薪酬的公司采取行动。在4月份，总统巴拉克·奥巴马签署的《JOBS法案》已将500人的股东限制提高至2,000人，且不再计入授予员工的股

票，但泛伟律师事务所在证券交易委员会席前的有力辩护，使得硅谷一些发展成熟的私营公司能够延迟公开其财务结果。“在科技领域，律师要做的就是针对不断变化的事务提供建议。”管理合伙人弗里茨说道。“你必须敏锐洞悉事态发展。如果你无法真正融入客户，那么你也不可能做到这一点。”

当然，事务所的命运与科技客户密切相连，这也意味着事务所的盈利状况会跟随硅谷行业周期的起伏跌宕而上下波动 [参阅“巅峰与低谷”，第 70 页]。但泛伟律师事务所合伙人表示，他们致力于开展事务所的长期投资计划。甚至在最近的经济低迷期，他们仍全身心投入成本会计和自我衡量演练，并已籍此制定实时预算工具，从而帮助他们根据预期 workflow，预测向客户收取的费用及了解未来 30、60 和 90 天的费用情况。一些大型 IPO 和内部调查等工作的费用预测却非易事，所幸事务所已委任四名全职专业人员帮助合伙人有效构建预算及处理职员事务，并研究替代性收费。

泛伟律师事务所的口号“不要让客户走在你的前面”已愈发难以实践，因为硅谷的各家公司已开始走向国际化。目前，事务所尚未计划在美国境内外大举增加其业务服务、合伙人数量或办事处。“我一直在考虑进军亚洲的事情。”戴维森说道。“10 年前我就开始考虑这个问题了。”

事务所最高端的客户亦赞同此想法。Facebook 的欧鲁尔克认为事务所的规模尚可。“相比 [规模和地域]，我更看重深化与合作伙伴和我们所信赖的人的关系。”欧鲁尔克说道。“要做就要做到最好。”

电子邮件: rtodd@alm.com。