

编者按：

硅谷，这里聚集了多所顶尖大学和科研机构，也是上千家高科技公司的总部所在地。硅谷，经常被人们与创新、创业、风险投资联系在一起，成为全球高科技产业发展的风向标。硅谷的魅力何在？它的核心精神又是什么？中国创业者究竟该从中学学习哪些经验和教训？《创业邦》杂志特地推出“硅谷创业鉴”栏目，通过寻访那些曾经深深影响过硅谷成长的著名CEO与创业者，将他们的思想精华呈现给国内的读者。



专访硅谷伯乐克雷格

克雷格曾帮助很多硅谷公司获得成功，卖了6家公司给微软，15家卖给思科。

本刊记者 刘明君

谈起硅谷，我们可能最先会想到那些最有名气的企业家：英特尔的安迪·格鲁夫，苹果公司的史蒂夫·乔布斯，雅虎的杨致远，等等。而这些人背后的King-Makers（拥王者），在硅谷同样受到了很高的尊敬。曾经在1997年时被美国《商业周刊》评为影响硅谷的25个“推动者和影响者”之一的美国著名律师克雷格·约翰逊（Craig W. Johnson），也是这样一个受到尊重的King-Makers。2008年，已经退休三年的克雷格于61岁时再度创立自己新的律师公司时，有美国媒体这样评价：他回来了，正在追求自己的下一个大事件。《创业邦》杂志在近日对克雷格进行了专访。

《创业邦》：您原本

在耶鲁大学主修历史，后来又当了老师，怎么最终会成为一个技术方面的律师呢？

克雷格：我曾在大学毕业后去埃塞俄比亚当了一年半老师，回到美国后进入一家计算机公司担任系统设计师，但发现晋升很难，于是就想返回学校读法律。我的叔父当时在斯坦福大学当老师，弟弟也在斯坦福医学院念书，所以选择了那里的法学院。在法学院学习的前两年，我期望将来成为一个环境方面的律师，因为这个领域的律师更可能被政府雇佣。但是假期在一家软件公司的兼职经历改变了我的想法，我意识到自己更适合跟这些技术公司打交道，于是决定成为为技术公司服务的律师。当时硅谷还没有形成气候，但很多技术公司正在聚集，后来很快名气就出来了。我抓住了先机。

《创业邦》：从法学院毕业后，怎么选择自己的职业？

克雷格：从斯坦福毕业以后，我进入了同处一地的小法律公司Wilson Mosher & Sonsini工作，当时这家公司仅仅有12名律师。在初期的业务构成中，几乎有一半客户都是小的技术公司和风险投资人。在这里我工作了19年，很幸运学到了很多，教会我如何与高科技公司一起工作。今天的Wilson Sonsini Goodrich & Rosati（Wilson Mosher & Sonsini后来的名字）律师事务所已经有了600多名律师，是美国著名的大律师事务所。

《创业邦》：为什么离开了Wilson Sonsini呢？

克雷格：其实，我在Wilson Sonsini的待遇很差，我也爱这个公司。我有许多能让律师事务所做得更好的想法，但也意识到，如果在Wilson Sonsini，这些想法都不可能实现。我与公司其他一些律师私下交流时，发现他们也有类似的想法。于是，在1993年，我和14个律师离开了Wilson Sonsini，一起创立Venture Law Group（下称“VLG”），我们放弃了很好的待遇和保障，尝试全新的东西，这是一个巨大的冒险。幸好客户都支持我们。

《创业邦》：VLG与其他大律师事务所有哪些区别？

克雷格：我们想要创立一个关注早期技术公司的律师事务所，我们希望有一个特殊的名字和标识。很多大公司从名称上来看，看不出他们到底要做什么。而“VLG”这个名字的意义正是“告诉人们我们的公司在做什么”，就是为创业服务。我们把公司设立在很多风险投资公司聚集的硅谷沙丘路（Sand Hill Road）地区。与一般的律师所不同的是，VLG在服务的每一个家客户公司中都有股份，虽然很小，但给了我们很多帮助：这种股份投资后来作为激励手段，用来留住公司里的律师。我们创立的时机非常好，恰好赶上互联网起步。

《创业邦》：VLG后来很成功，当时碰到哪些难题了吗？

克雷格：最大的挑战就是留住员工，我将“零流失”作为最大目标。因为只有律师不流失，才能保证对公司的客户和经手案子的前后情况有透彻了解，才可以为对方提供优秀的高性价比服务。VLG就不断挖掘新的优秀公司，也为那些想在互联网领域创业的人提供指导。同时，VLG也开始从其他的律师事务所吸引一些律师。到1996年，VLG的律师达到了40人，2000年超过了100人。

在市场繁荣期，要保证员工不流失，确实有很大压力。一些年轻律师相信自己离开VLG以后可以赚到更多的钱，他们认为以小时制收费，看起来没有拿科技公司的股权那样有吸引力，那样可能一夜就变成百万富豪，不少人纷纷加入了客户的公司。1990年代中后期硅谷的情形就好像1849年旧金山那些五金店主掀起的西部淘金热一样，我的许多雇员就解下围裙，拿起铲子和筛子，跑向了那些金矿。

《创业邦》：那你怎么留住律师和员工呢？

克雷格：我们尝试了很多手段，设立商业委员会来批准和控制律师们的项目，以不至于让他们太疲惫。还给予律师和其家庭成员全球各地带薪休假旅

行的机会，给予他们在投资项目中很大的参与权。后来，哈佛商学院甚至把VLG的措施当作留住员工的教学案例。但最后这些努力还是没起到很大的作用，人们仍然会离开。对于像我这样要承诺给客户高质量服务的人来说，压力更大。

《创业邦》：在VLG帮助过的众多硅谷高科技公司中，哪些你印象比较深刻？

克雷格：VLG所帮助的很多公司后来都很成功。比如卖了6家公司给微软，15家卖给思科。其中Hotmail和WebTV各以4亿美元卖给微软，StrataCom公司和Cerent公司分别在1996年和1999年均以超过70亿美元的价格被思科并购。

我们帮助过的最著名的公司当属雅虎。VLG的办公室离斯坦福大学不到1英里，1994年的一天，我们的一个年轻律师去斯坦福演讲，告诉学生们如何创立公司。之后的第二周，有两个听过演讲的学生打电话过来，希望进行咨询，他们想知道能不能把自己的爱好做成一个公司，我亲自接待了他们。他们就是在自己的网站上以目录的形式收集其他网站的地址和链接，而且是免费的服务。在当时看来，这种模式没有进入的门槛，似乎并没有什么前途，但是这个网站的访问流量很大。这两人就是雅虎的创始人大卫·费罗（David .Filo）和杨致远。当时并不清楚他们的服务能不能做成一个成功的公司，但我们还是决定帮助雅虎，向潜在的投资人进行推荐。很快，有不少投资人对此感兴趣，最终红杉资本决定投资100万美元，占25%股份。这是雅虎获得的第一笔风险投资，我们也做了跟投。

《创业邦》：VLG为什么会在2003年被Heller Ehrman合并？

克雷格：VLG在互联网繁荣期间取得了很大成功。但是我们只做一些特定类型的法律服务，业务包括企业合作、财务顾问、并购、IPO、人力资源等，不做诉讼和破产清算业务。2000年3月，NASDAQ开始崩盘，导致业务萎缩，我们努力想要改变这种情况，但全球互联网行业都进入了“核战后的严冬”。当时硅谷的律师事务所最繁忙的业务就是诉讼和破产清算。为了应对危机，我们开始节省开支，合伙人的工资也比市场繁荣时期低很多。挺了三年后，市场还没有回暖，我们决定与其他律师所进行合并，当时硅谷的前三大律师公司都对VLG有兴趣，最后我们选择了与拥有很长历史、律师规模达到600人的Heller Ehrman进行合并，他们的战略看起来与我们更接近。

《创业邦》：Heller Ehrman律师事务所在2008年解散了，这对VLG意味着什么？