

5.7 告起來：法務在公司的角色

一般來說，你的公司會需要各式各樣的律師：處理契約、訴訟時替你辯護、日常中阻止你犯下愚蠢的錯誤或是掉進意想不到的陷阱。初期你可以找外部的律師事務所湊合過去，但最

但務必記得，如果你在經營一個事業，那麼所有涉及法律的決定，就都是要由營運來驅策。純粹的「法律驅策決定」只會出現在法庭裡，你的法務團隊目的是要讓你在決策前

大多數律師都很會兩件事：說「不」或「可能」，以及跟你收錢。

這不一定是因為他們是爛律師，只是系統就是這樣運作的。

律師事務所基本上就是在談收費時數，他們和你講話的前15分鐘可能是免費的，但在之後的所有十五分鐘就都要收錢，甚至是每五分鐘就要收一次。他們會因為自己洗澡時還有想你公

我曾經有個律師每次開始談話前都會先閒聊一下，家人還好嗎？天氣真爛啊！我不想沒禮貌，所以也會跟他閒聊個幾分鐘。但是這些非常有禮貌又正常的閒聊，意味著只要花15分鐘或更少時間就

當你聘請外部的律師事務所時，你應該找一個不發廢言，也不在乎你小孩怎樣的律師至少不是在他們的收費時段啦。

好消息是，某些律師事務所已經開始轉向新的模式，也就是大家事前同意好

但就算你使用的是開源的法律文件，你仍然需要一名律師來處理細節。而這個律師很可能還是會把他洗澡的時間算進去。

所以為了要盡量運用你的律師，你必須了解他們是怎麼運作的，以及他們是怎麼做事的。律師受到的訓練，會教他

你永遠不會得到百分之百純粹的「好，去做吧，前面不會有危險」，因為根本沒有絕對的方法可以避免別人告你。任何人都可以因為任何事告爆你，至少在美國是這樣啦。顧客會因為你改變了某個他們喜

如果你開創了某種顛覆的東西，如果你獲得一點成功，那你很

所以訴訟的可能性永遠都要是你衡量的風險。不過訴訟也不是世界末日，而且你律師口中的「可能」或「不」，也不一定總會是你必須馬上停下來的理由。你必須把他們的答案，拿來跟你事

當然，這並不適用於那些真正違法的事、說謊、所有你需要律師來處理的基本事務（包括契約、人資、你放在應用

但是有關灰色地帶、有關棘手的事、有關那一百萬個可能會影響公司走向、擁有細微差異的意見驅策型決定，永遠都要記得，律師生活在一個非黑即白的世界。不是合法，就是非法。在法律上不是站得住腳，就是站不住腳。他們

你的工作則是做出決定。

我第一次需要打官司是在蘋果時，我記得自己驚呆了。當時iPod外的第二大音樂播放器開發商Creative，因為iTunes把歌傳到iPod的介面以及其中運用的

負責領導蘋果所有智慧財產權法務事務的奇普·魯頓，跟我還有iTun

這是一課關於「獲勝真正的意義」的有趣教訓。這並不是法律上的勝利，我們從來沒有為自己辯護，也從來沒有去開庭。但這對賈伯斯而言還是勝利。對他來說，比起省錢

而我們推出Nest智慧溫控器後不久，漢威聯合也很快就跑來告我們。這是一樁截然不同的官司，他們使出渾身解數，想把我們告到脫褲。他們的策略是徹底摧毀小型的競爭對手，然後

律師都愛贏，他們永遠不會投降，會戰到至死方休。但這是我的事業，倒閉不是個可以接受的選項，這樣的話你的投資報酬率絕對不會好看。

當你身處任何涉及法律的協商，在你找律師之前，你一定要先確定

沒人想處理這種事。

這就是為什麼，就算我們跟漢威聯合的官司勝券在握，我們最後還是選擇庭外和解。那時Google已經收購了我們公司，而漢威聯合是他們的主要客戶之一。我們是對的，漢威聯合是錯的並不重要，這是個商

這讓我們氣瘋了，我們本來會贏的，結果Nest卻要付一大筆錢。真的是氣死人，但這對

最棒的律師會了解這點。他們不會單單只從律師的角度思考，他們會考量他們受過的所有訓練和擁有的知識，但也會衡量商業目標。他們可以協助你了解風險，同時也非常知道其中的利益何在。

他們會提供你深思熟慮的建議，而不是告訴你可以怎麼做，不可以怎麼做。他們知道他們的聲音屬於整體合唱的一個聲部。而隨著你們一同共事，熟悉彼此，他們也了解了競爭環境看起來如何，你的顧客和合作夥伴又是誰，這時優秀的律師會稍微放手。大

要找到一個這樣的律師，通常也會需要你全職聘雇對方。當法律費用變得太過昂貴，要花太多個小時處理同樣的合約和問題、太多來來回回、你需要他們去尋找太過罕見的專家太多次後，你通常就會知道，是時候來找個全職法務了。

全職法務並不會解決你聘請稅法、人資、募資、併購及收購、智慧財產權及專利、政府法規專家的需求。但在你找來這些專家之後，法務會幫你協調一下費用，因為永遠都有空間可以協調，特別是對律師來說。了解律師事務所商業模式，也知道那些伎倆的

第一次考慮聘請法務時，你可能會受到誘惑，想聘請一名通才，什麼事都會做一點。大家以為這樣可以降低聘請外部專家的

在這個時候，你雇人並不是為了廣度。你必須了解你公司的核心是什麼，你的事業最終是和什麼有關，並聘請相關的法務專家。

我見過太多次，明明某些公司最大的與眾不同之處是智慧財產權，他們卻找了個一般的契

在Nest時，我們打從一開始就知道一切都會回歸智慧財產權。Nest的獨門秘方一直以來都是我們

所以我們的第一個律師就是我在iPod官司中合作過的奇普·魯頓。

我們需要一個已經對我們事業核心可能出現的問題擁有深厚理解的領導者，從第一天就可以用這樣的

我們需要一個能夠領導的領導者。

這個人將受到敬重，又足夠深思熟慮，可以積極參與產品開發。

奇普和他的團隊從來都不是後勤部門，他們總是和我們一起衝鋒陷陣，反覆思考產品功能、確保我們可以捍衛我們的專利、檢查我們的行銷文案、打回出現的官司，還有和我吵架。

。

就像那次為了嬰兒而跟我吵起來。

2016年6月，我們推出了Nest智慧攝影機，可以用於保安，或當成寵物跟嬰兒監視器。而在美國境內，所有用於嬰兒房間的電子產品都必須加上如圖5.7.1的警語。



圖5.7.1：這是第一代Nest智慧攝影機，於2015年6月推出，附有初版的警告標示。有時候你必須把你的新產品擺在身處致命險境的嬰兒圖案旁邊，這就是人生。

而我說：「不可能，我們推出的新產品才不要加上窒息嬰兒的圖勒！」

我們已經在各處寫滿了窒息警告，從應用程式、安裝說明、使用手冊、一路到設定中，顧客絕對不可能忽略的。我們競爭對手的產品沒半個做到這麼絕，而我們和他

我賭爛到不行，怒氣衝天，在會議室裡大發雷霆。我不要，絕對不要！

而奇普淡定告訴我後果：最輕就是罰一大筆錢跟召回產品，最重則是聯邦政府會採取法律行動。

警示尺寸不能縮小，不能改動，甚至連換個顏色都不行。

在這個例子中，沒有細微差異、沒有灰色地帶、也沒有討論空間。法律明明白白。這並不是那種「法律只不過是整體合唱的其中一個聲部，而我可以按照我直覺的意見做出意見驅策型決定

有時候你就是必須把你的新產品擺在身處致命險境的嬰兒圖案旁邊，這就是人生。如果我們想要用嬰兒監視器來行銷Nest智慧攝

但就算是在那種時刻，奇普也會和我合作找出解決方法。他從來不會只丟下一個「不」然後就閃人，他永遠都會協助我們找到折衷方案、新的機會、不同的方向。

我們最後決定把標籤做得甚至比法律規定的更大更

奇普也確保我們這樣搞不會犯法。

他是個超棒的律師，但同時也是個超讚的合作夥伴。

這就是你最終要尋找的。你不會想找個認為他們唯一的工作就是指出你可能跌進的糞坑，然後擋你的路的律師。雇個能夠協助你找到新