

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

上帝与拉里·埃里森之间的不同



前 言

Oracle 公司（即甲骨文软件系统有限公司）是当今世界上最大的数据库软件公司，也是关系数据库软件市场的主导者。其拥有者拉里·埃里森被《财富》杂志列为世界第 5 巨富，被计算机业界认为是对比尔·盖茨的一大威胁。然而，时至今日，大多数人对 Oracle 公司及拉里·埃里森还不甚了了。其实，Oracle 公司 1989 年就正式进入了中国市场，是第一家进入中国的世界软件巨头。当你从自动提款机上取钱，或在航空公司预定航班，或将电视连上因特网时，就是在和 Oracle 软件打交道。而拉里·埃里森在不到 20 年的时间里，其财富以常人不可想象的速度从 1200 美元积累到 70 亿美元。《财富》杂志把埃里森说成是软件界堪与比尔·盖茨比高低的另一个亿万富豪，认为“盖茨和微软公司也许是计算机业界中能与埃里森和 Oracle 公司在进取精神、胆识魄力、坚强果断、高傲自信等方面相媲美的唯一的首席执行官和公司”。

不过，拉里·埃里森与比尔·盖茨仍有很大的不同。比尔·盖茨被称为讨厌鬼和恶魔，在 Web 网的“比尔·盖茨之页”上，盖茨的头顶长了两支魔鬼的犄角；而埃里森的性格虽然不怎么完整，绝大多数的人却认为他可爱迷人、极富感染力。他是一个雄辩的预言家、敢冒风险的运动员、经常闹绯闻的花花公子，被喻为科技时代的查尔斯·凯恩、硅谷的沃伦·比提。

Oracle 公司于 1977 年 8 月 1 日白手起家，然后以百分之几百的速度发展到数十亿美元资产的规模，正当一派繁荣时，却于 1990 年几乎濒临倒闭，之后又迅速起死回生。本书以详实的资料记述了 Oracle 公司的发展历程，描绘了拉里·埃里森一波三折的私人生活，既是一部公司创业史，也是一个引人入胜的故事，读来既长见识又饶有趣味。

你是一个记者。你想知道我对查利·凯恩的看法。那好，我认为他有着某种平民的伟大，但那只有他自己才知道。他从不泄露自己的情况，他从不暴露什么事情。他只给你一点忠告。他思路开阔，我从来没有见过谁有如此多的见解。但是，除了查利·凯恩外，他不相信任何事情。在他的一生中，除了查利·凯恩外他没有信服过谁。我认为他至死都没有信服过谁。这显然是相当令人不快的。当然，我们中有许多人对死亡没有任何特别的认识就离去了。但是，我们确信我们留下的是什么。至少，我们有着某种信仰。

——摘自奥森·韦尔斯 1941 年的电影《公民凯恩》

THE DIFFERENCE BETWEEN GOD AND LARRY ELLISON*

拉里·埃里森（Larry Ellison）个人财产达 70 亿美元，掌管着一家年收入 30 亿美元的公司。作为 Oracle 软件公司的领袖人物，埃里森的名字频频出现在报刊的头条新闻中：例如，他宣布有意购买苹果计算机公司（仅仅几个星期以后就改变了主意），他在苹果公司谋了个董事的职位，与他的朋友史蒂夫·乔布斯为伍。显示其勇气胆识的还有他那富于想象力的理念（网络计算机是其中一例）、公开要扳倒比尔·盖茨的决心以及不讲策略却有巨大感染力的个性。所有这些使他成为硅谷地区最引人注目的花花公子之一。

之所以能如此，原因之一是他确保了 Oracle 软件无处不在：你从 ATM 机中提取现金，其中有 Oracle 软件在运行；你预订飞机的座位，也可以感受到埃里森对当今科技的影响。当微软忙于把计算机推入每个家庭之时，埃里森则在掀起一场办公室革命，为公司和政府机构提供速度越来越快、质量越来越高的数据库。正如本书调查所显示的，随着公司的发展，他练就了一身无情地驾驭事业的本领，为达到目的，有时不惜采用误导民众和半真半假的手段。

埃里森绝对是靠自我奋斗走上成功之路的。他在 1977 年靠 1200 美元起家，创办了 Oracle 公司。在以后的 12 年中，有 11 年每年营业收入翻一番。但是，并不单单是埃里森对经商的敏锐使他成了新闻人物。如果说比尔·盖茨以硅谷之奇才闻名世界，埃里森则是硅谷的沃伦·比提（Warren Beatty）。他是个敢冒风险的运动员，像鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）一样，他和同伴以 78 英尺的帆船赢得比赛；他拥有许多架喷气式飞机，喜欢以全速搏击长空。几乎在所有的场合，他的手臂都挽着美貌女郎。

迈克·威尔逊（Mike Wilson）为写此书曾会见过 100 多位埃里森的朋友和仇敌，花了大量的时间与埃里森本人接触，他栩栩如生地描绘了这位具有复杂人格的企业家。

迈克·威尔逊
(Mike Wilson)

迈克·威尔逊（Mike Wilson）是《圣彼得堡时报》（the St. Petersburg Times）的专栏作者、专事调查研究的记者。他常年为《the Miami Herald's Tropic Magazine》撰写文章，是《Right on the Edge of Crazy》一书的作者。现住佛罗里达州西部港市圣彼得堡。

1 埃里森其人

拉里·埃里森信步穿过长长的门厅，向起居室走来。他的运动鞋在脚下轻声地唧唧叫着。从我这里看过去，门厅在他那一头要狭窄一些。因此，埃里森向我走近时，显得越来越高。这种视觉上的效果使他很满意。他穿着运动短裤和白色T恤衫，下午刚锻炼过，脸色红润，全身洋溢着青春气息。

我按约定的时间，30分钟前就到达这里了。埃里森的一个名叫克劳斯（Klaus）的家仆把我引入屋内，女仆玛丽亚（Maria）给我递上一罐软性饮料。

“嘿！对不起，我来迟了！”埃里森一边说着，一边向我伸出他那只大手。他的T恤衫上绣着SAYONARA的字样。这是他的快艇的名字，“莎扬娜拉”，在日语中是“再见”的意思。他嘴上打着招呼，T恤衫却分明在暗示“再见”。这种自相矛盾的表示与他的个性是相一致的。全世界高科技圈内的人士都很清楚：埃里森为人精明，很难对付。

我们聊了一会儿，然后——sayonara——他说了声“请原谅”，起身上了螺旋式楼梯，自己淋浴去了。

当他消失在楼梯的尽头之后，我抓住这几分钟时间仔细看了看室内的摆设。这是埃里森在旧金山的家。站在巨大的起居室中，人们仿佛走进了《建筑文摘》（Architectural Digest）中的画面。一对漆面立体声扬声器像石雕像一样矗立在壁炉的两旁；一架斯坦韦平台式大钢琴悄无声息地站立在一个角落里；在咖啡桌上，一副金属框架的眼镜平放在一堆艺术史书上面。这幢房子还有许多会给人留下深刻印象的东西，在起居室里是看不到的。私室里的一台计算机控制着5000盏灯，其明暗度随时钟的走动而变化，或者，按埃里森的心情而变化。娱乐厅中，一台价值8000美元的图像投影仪，即使在天未完全黑之前，也能投射出清晰的图像。（有人告诉我，国家宇航局航天地面指挥中心使用的投影仪就是这种型号。）这幢住宅还有一处庭院平台，平台上铺着古铜色瓷砖。游戏室中置放着一张彩桌，造型美观独特。两扇不锈钢车库大门，在阳光下闪闪发光，显得十分高贵，只是上面有几处明显的指印。

这幢房子最吸引人的，也许是从房子中可以观看到的秀丽景色。住宅的设计者曾经告诉我：“这是用钱能买到的最好的景色。”我觉得的确无可挑剔。通过起居室宽大的窗户，可以看到远处的阿尔卡特拉斯孤岛、索萨利托、金门大桥。薄雾蒙蒙中美妙非凡的旧金山全景尽收眼底。

此处仅仅是埃里森的一个娱乐场所，是他的临时住宅之一。他在这里举办社交聚会，如果恰好路过这里，也会在此办点公事。他的主要住所，是一幢日式住宅，座落在艾瑟顿半岛上，占地10000平方英尺，有一座很大的花园以及一间真正的日式茶馆。而且，他目前还在兴建一座日式庄园，占地23英亩，座落在硅谷山区树木茂密的小村庄中。该庄园工程预算为4000万美元。

他出得起这个钱。这是我与埃里森的第一次见面，就在几天前，《福布斯》（Forbes）杂志估计他的财产净值为60亿美元左右。在杂志的富豪榜上，埃里森是美国排名第5位最富有的人。在《福布斯》推出的前400位富翁中，有些人并不愿意人们公开讨论他们的财富。埃里森不在其中，就像我马上知

道的那样，他喜欢引人注目。

不久，他冲完澡回来了，头发湿漉漉的，随随便便地穿着一条宽松长裤、一件开领短袖马球衬衫。他把我领到房间另一头的一张桌子边，请我入座。桌子上准备了两套餐具。不一会儿，仆人送上了几盘新鲜绿叶蔬菜，这是午餐三道菜中的第一道菜。埃里森胃口很大，一顿饭的工夫，他就喝完了大约1夸脱胡萝卜汁。

一开始，我请他谈谈他在芝加哥的童年生活。他简短地说了几句，然后，话题很自然地转到有关比尔·克林顿几年前没能实现改建美国保健系统的事。埃里森认为，总统应该放手保健系统，把精力集中在教育事业上。

埃里森说话时没有停顿或间隔，为了使下面的长篇谈话更容易让人理解，我加上了标点符号。他说话速度很快，连珠炮似的，句子残缺不全，有些单词甚至被省略了。例如，他说“graduating”时，听起来像是在说“gradjing”，省掉了“uate”几个字母。

他说：“满世界的人乘飞机到美国求医问药，而我们的教育系统却如此糟糕，即使一个第三世界国家的公民也会对其感到难堪。”他总是夸大其词，强调过头。

他说：“没有人愿意把孩子送到旧金山、纽约或芝加哥的七年制、八年制公立学校去求学。我认为比尔·克林顿是错误的……首先，医疗保健不是一个政府垄断的行业。而教育不一样，政府绝对应该负起责任解决问题。政府来管理保健行业完全是不合适的，它又没乱套，大家可以坐飞机来这儿求医问药。请不要误解我。我认为，我们的保健业存在享用权问题，穷人享受不到。有意思的是，享用不到保健的竟是刚从大学毕业的学生……因此，这些统计数字中的不少容易使人产生误解。有些没有享用机会的人，其实没有参加保险，而一些很穷的人的处境确实非常艰难。他们享受不到医疗保健。我们必须为此做点什么。但是，我认为，不需要改造整个医疗保健系统。这是世界上最好的保健系统，能提供令人难以置信的优质服务。你不能改变目前存在的私营、国有合作的机制，把它变成一个国家垄断的行业。”

在我与埃里森的交谈过程中，不断有商务材料传送过来，都是些有关搜索引擎的文章以及帮助人们在万维网（World Wide Web）上寻找信息的计算机程序。这就是埃里森的思维方式。他就像一架失去控制的探测仪器。如果你向他打听50年代芝加哥的情况，他会告诉你克林顿总统任职期间的情况。

我试图换一个话题。我问，当你还是一个孩子时，你是否想过你长大后会有什么作为？会出现什么情况？

埃里森说：“你的意思是：我是不是预料到了我在1996年会成为美国排名第5位的最富有的人？我想，这完全是一种超现实主义的看法。即便是现在，我也不相信这是真实的。不仅在14岁我那年不会想到这种情况。即使是现在，我环顾四周，恍惚还会觉得是在做梦。”

如果“在做梦”这样的话出自别人之口，不管是谁，听起来也许像一种陈词滥调，可以理解。但这是埃里森说的，一个完全靠自我奋斗起家的人。在他聚积了第一个100万美元财富的10多年之后，对他的运气、他的成功，仍然连他自己也感到惊讶不已。

话题又转到了别处。埃里森开始谈起媒体对他的一些稀奇古怪、牵强附会的报道。他举了个例子，《华尔街日报》（Wall Street Journal）有一次说，他习惯用绿色墨水的笔签支票，因为钱是绿色的。他说：“这真是荒唐

可笑。我喜欢的颜色倒恰好是绿色，但这决不是因为它是钱的颜色。”他还提到一篇 1991 年的文章。这篇文章刊登在一份名为《Upside》的技术杂志上，文中谈到了埃里森是如何买下这幢房子的。

据他回忆，文章是这样写的：他和他当时的女朋友深夜 2 点钟开车路过这里，一见钟情地喜欢上了这幢房子。他叫醒房主，用现金 400 万美元买下了房子（钱在汽车后面的行李箱中）。随后，他把女友带进屋内，与她发生了性关系。

在文章发表 5 年后的今天，埃里森依然对这样一篇无中生有的文章居然能发表感到震惊。

他说：“400 万美元就为了个女人？对不起，是这样吗？”他告诉我，他买的是房主的遗产，房主当时已经去世了。

后来，我查到了《Upside》杂志的那篇文章。它描述的趣闻轶事，远不如埃里森亲口告诉我的那样富有刺激性。

文章写道，埃里森和他的女友听完交响音乐会后，在回家途中看到了这幢房子。“他按了按门铃，向房主提出：当场签支票买他的房子。穿着睡袍的房主一开始感到突然，不知道怎么回事，拒绝了他。但是，在接下来的几个月里，埃里森还是设法购买了这幢房子。”

《Upside》指出，这个故事出自一些无名氏之口，他们说这故事是从埃里森那儿听到的。文章没有提到大捆的现金，也没有描写购买房子后两性相悦之类的风流事。

这就是拉里·埃里森的典型作风：一边加以否定，一边添油加醋。如果他什么时候成了流言蜚语的主角，那老天作证，他一定是想成为其中令人感兴趣的角色。

如果哪一天好莱坞要重拍传奇故事片《公民凯恩》（Citizen Kane）的话，它应该考虑让拉里·埃里森担任影片中的主角。埃里森是科技时代的查尔斯·凯恩。他聪明、自以为是、乐观、极富感染力，但在性格上总有点不那么完整。像电影中的人物一样，他渴望得到爱情，甚至想如同偶像一样受到别人的崇拜。但是，爱情的到来和离去却不那么容易。拉里·埃里森也像凯恩一样，靠自我奋斗创造了成功的神话，身材也十分高大，要有一个大大的屏幕才能容下这么魁梧的人。

电影虚构的人物凯恩通过创办报纸，谱写了自己的神话故事。埃里森凭借高科技的神秘力量获得了同样巨大的成功。

埃里森出生在 1944 年，他母亲没结婚就当妈妈了。他被亲戚收养后，在芝加哥南部的一个中产阶级犹太家庭中长大成人。他在伊利诺斯州和加利福尼亚州上过大学。然而，令他难堪的是，他从来没有拿到过一张文凭。他的养父对他说，他这一辈子将一事无成。1966 年，他来到加利福尼亚，想干出一番事业，证明他养父的话是错的。

他在计算机行业干了好几年，但没有一项工作适合他，谁让他有如此过人的才干呢？1977 年，32 岁的埃里森开始经商，与用户签订合同，为别人编写计算机程序。就在那时，已经成为商业界巨人的国际商业机器公司（IBM）公布了研制商用软件的新思路。埃里森从中看到了良机，便借用它的创意，抢在 IBM 之前完成了产品的研制。

真是一个绝妙无比的产品！还在微软的创始人比尔·盖茨（Bill Gates）“让计算机走进每个家庭”的伟大构想实现之前，拉里·埃里森的 Oracle

公司已经掀起了一场办公室革命。

在 70 年代中期，计算机数据库已经具备相当多的功能，而且非常出色。举例说，数据库能保存成千上万个客户的账户，每次订货和支付后，都能自动更新其中的内容。但这些数据库做不到，或者不能迅速完成的是：让它们回答始料不及的问题，那些经营者在决策之前常常需要了解的问题。如果一家公司想了解一下：在某地区哪种产品销路最好？或者哪个地区办事处 8 月份的生意最好？或者有多少女性雇员在公司的服务年限已经超过了 5 年？对于这些问题，以往的数据库回答起来速度不够快。

而埃里森的数据库能迅速给出上述问题的答案。Oracle 公司的关系型数据库能提供给企业和政府机构迫切需要的东西，即对信息快速而方便的存取。当人们弄清楚这个软件能为他们做什么时，想购买的用户就排起了长队。到了 90 年代中期，Oracle 公司的软件对人们生活带来的影响甚至超出了他们自己的预料。任何人要预订旅馆房间，要买卖股票，要订购商品，要租用录像带，要使用信用卡……所有这一切都会用上 Oracle 公司或它的竞争对手研制生产的数据库软件。

拉里·埃里森的公司已成为关系型数据库软件市场的主导者，它的发展史成为加利福尼亚硅谷众多创业成功的神话故事之一，在美国商界中，也成了一颗耀眼的星星。在它成立后的前 12 年中，其中有 11 年软件销售额翻了一番，从第一年的 4 名员工、几十万美元的收入起家，突飞猛进到 1989 年的 4148 名员工、年销售收入达 5.83 亿美元。到了 90 年代中期，Oracle 公司不再每年“克隆”自己——谁也不可能维持这样的速度——但它的增长势头依然十分强劲。计算机界以外的人知道的可能不太多，Oracle 已经成为世界第二大独立的软件公司，仅次于微软。（所谓“独立”的软件公司是指不像 IBM 或数字设备公司那样既生产软件也销售计算机，独立的软件公司只研制、生产和销售软件。）在美国和其他 55 个国家中，它的员工总数已经达到 23113 人。在 1996 财政年度中，公司每季度的销售额平均为 10 亿美元，全年总额达到 42 亿美元，创利 6.3 亿美元。

投资者们对 Oracle 公司充满了崇敬之情。如果有人在 1986 年该公司股票上市时买下了 Oracle 公司价值 1 万美元的股票，并把它保存了 10 年，那么这些股票的价值将超过 79 万美元。

从 Oracle 公司那儿受益最大的股东是埃里森本人，这正是他所企求的。埃里森办公司是为了当老板。他在 Oracle 公司的整个任期内，牢牢地控制着局势，手中掌握着大量的股票，这使他的权力和地位稳如泰山，足以应付任何挑战。1996 年，他仍然拥有 Oracle 公司 23% 的股票，价值约 60 亿美元。在不到 20 年的时间内，他的财富的积累速度令常人难以想象。想当年，他投资时只有 1200 美元。

埃里森不是那种富了就把钱埋在后院藏起来的人。他买了一辆法拉利高级豪华轿车，撞毁后，又转开折篷汽车本田特利和极品 NSX 跑车。对航海感兴趣以后，他开始迷上一条 78 英尺长的超级快艇 Sayonara。他和他的赛船队员们驾驶着这条船参加了 1996 年澳大利亚悉尼到霍巴特的比赛，取得了胜利。埃里森收集美术作品，不仅为覆盖墙面，而且要显示他的知识和对历史的爱好。1996 年夏天，他 13 岁的儿子戴维看了电影《独立日》（Independence Day）后，对动作片着了迷。埃里森专门为儿子准备了录像室，把片子拷贝下来，然后开着豪华小轿车把儿子和他的朋友们送到一处私室慢慢欣赏。普通

家长是把孩子们带到电影院看电影，埃里森则把影片带回家给孩子们看。

埃里森购买飞机时花钱也如流水。他除了一架 Cessna Citation 小型飞机和一架称为“追梦者”的 Lancair 自装配飞机外，还有几架别的型号的飞机。他正在考虑购买一架旧的苏联米格喷气式战斗机。周末，他与儿子一起开飞机玩。戴维与他的飞行教官驾驶“追梦者”，拉里驾驶其他的飞机。父子俩会在太平洋上空模拟近距离作战，空中急转弯，突然下降，俯冲猛扑，他们似乎在玩电动游戏，好像他们手中操纵的是控制杆，头上蓝天是巨大的显示屏。如果能真刀真枪地干，为什么要满足于虚拟现实的游戏呢？

埃里森富了，他的许多员工的钱袋也鼓起来了。至少，在公司成立后的头几年，埃里森在转让股份方面是相当慷慨的。公司内变富的人越多，他越感到荣耀，越感到自己强而有力。

一位早期加入 Oracle 公司的女性雇员这样评价埃里森：“拉里特别以自我为中心，公司里每件事都围着他转，但他并不自私。”在 80 年代中期，埃里森请他的一位助手列出一份已经成为百万富翁的员工名单。当时有 20~30 名。10 年后，这个数字肯定要以百来计算了。

斯图尔特·菲金 (Stuart Feigin) 是 Oracle 公司最早的几位员工之一，是个程序设计员。1978 年加入公司后，菲金购买了大量的股票，许多他还留着。90 年代中期，他专门买了一个称为“Quicken”的个人财务程序，想用它来管理自己的资产。但当时的 Quicken 有一个限制：其小数点左边只容许 7 位有效数字，这对他来说无法使用。

埃里森是怎么使公司走上繁荣昌盛之路的？善于学习、知识面广无疑是一个重要因素。他可以随时随地自由地与人讨论几乎任何问题：有关第二次世界大战期间纳粹对犹太人的大屠杀、诗歌、教育、建筑以及高技术的未来。他精通世界上从犹太教到佛教的各种宗教。但以他看来，世界上最强有力的东西是人的才智。分子化学是埃里森感兴趣的领域之一。他曾在一个大学的实验室中度过了为期二周的“休假”，给一个科学家当下手，研究如何把一个细菌菌株的基因信息转送到另一个细菌菌株中去。

邀请埃里森去实验室的是他的朋友乔舒亚·莱德伯格 (Joshua Lederberg)。他说：“他学习新东西非常快，速度惊人。因此，跟他交谈，常使人感到压力很大。他是我曾经遇到过的最机智、最富洞察力的人物之一。”莱德伯格是一位值得一提的人物，一生结交过许多相当机敏的人物。他是一位诺贝尔奖获得者。

在评估聘请员工的智慧、经验和成熟程度时，埃里森更看重其人的智慧。他通常找一些不守规矩、难以驾驭的高智商人才，不喜欢那些过于单纯、讲究稳重的人。求职的人去公司与埃里森见面时，往往从软件工程谈起，谈着谈着，就扯到别的事情上去了。

埃里森的长年助手詹尼·奥弗斯特里特 (Jenny Overstreet) 回忆说，她求职时，与埃里森谈到了托马斯·杰弗逊及路易斯安那购置土地的事。一位求职于公司财务部门的人与埃里森一直扯到 13 世纪的意大利。有一次，一位约见的妇女曾在阿拉斯加管道处工作过，埃里森围绕建冰桥的最佳方案甚至与她争辩起来。他喜欢能反驳他的意见的人，他喜欢员工们能像他一样自以为是。

埃里森坚持要求公司只招聘最优秀的、最趾高气扬的大学毕业生。

Oracle 公司的工程师罗杰·班德福 (Roger Bamford) 说：“他们从大

学招人时，会问学生：‘你是最聪明的吗？’如果回答是，就会要他。如果回答说不是，他们就会接着追问谁是，他们就会去找那个人。”班德福接着说：“我不知道这样做能否招聘到最聪明的人，但可以肯定会找到最自大最傲慢的学生。”

埃里森咄咄逼人、争强好斗的作风已经成为公司文化的一大特色。这种傲慢自大的文化与 Oracle 公司的成功不无关系，甚至关系很大。但这也解释了为什么 Oracle 公司的对手们，也包括相当一部分 Oracle 公司的客户，对公司有点瞧不起，对它的创始人有点不信任。

就像斯图尔特·菲金指出的：“如果他没有使我富起来，我也许会恨他，他太让人讨厌，对别人不太友好。”

埃里森要求部下绝对忠诚于他，但与此同时，他自己却经常不这么做。他最喜欢的是那些正在替他做事的人。他雇佣的人都是天才。但是哪一天他们辞职不干了，那时，在埃里森的眼里，他们又都变成了白痴，甚至猪狗不如。好几个员工遇到这样的事：公司辞退他们的时间，总是选在过几天他们就可以有权优先认股的日子。

其中有一位是个行政管理人员，他因此损失了 100 万股金。他辞退后当了新教圣公会的一个领导。然而，埃里森的魅力在于，即使这位牧师受到了伤害，他仍然说他喜欢埃里森。就像在电影《公民凯恩》中，查尔斯·福斯特·凯恩的一个朋友所说的那样：“不能说查利有时如何无情，他干的事情本身就是残酷的。”

埃里森周围的人都知道，他既不是什么都好，也不是什么都坏。他使自私者扫兴，使慷慨者鼓舞。他生来腼腆，却能用有声有色的演讲愉悦听众。尽管人们知道他自尊心很强，但他常常让人感到很不可靠。

随着时间的推移，许多人逐渐习惯了埃里森矛盾的个性。他的一位同事这样评价埃里森：“他使用人，然后唾弃之。”但此人并没有把这看成是他个性上的一个致命的弱点。埃里森有着太多的优点值得赞扬。

雄心勃勃的埃里森促成了一个前程锦绣的行业——软件业的诞生。软件这个词最初是在 1959 年提出来的，其作为单独组装的商品出现在市场上只有短短 20 多年的历史。在 50 年代，IBM 及其竞争对手们每销售一台计算机总是要额外奉送几个程序供用户免费使用，就像托普斯（TOPPS）每出售一些树胶制品总要赠送几张棒球入场券那样。在计算机行业中，这叫作捆绑销售。

一本讨论计算机发展史的书这样写道：“那时，根本没有软件可以作为产品销售的概念。许多制造商把应用软件仅仅作为一种促销硬件的手段。”60 年代是合同公司蓬勃发展的年代。这些公司为那些不能独立开发软件的单位编写定制的程序。以后，一切都变了。1969 年，IBM 在反垄断法的压力下对软件“松绑”，使软件开始可以单独地在市场上出售。那个时候，计算机的速度更快了，功能更强了，能完成更为复杂的工作。用户对软件包的需求大大增加。企业家们首次成立了独立的软件公司。它们专门编写程序，然后像出售蓝色牛仔裤或玉米罐头一样，一而再、再而三地出售。但在 1970 年，计算机程序包的销售额一年只有 7000 万美元。

70 年代开办软件公司的人，在这个新兴的行业中，是如何踢头三脚的，有许多东西值得一说。毕竟，这个行业几乎没有历史，没有幕后操纵者，没有广为接受的职业道德标准，没有办事的常规方式。

拉里·埃里森大踏步走进了这个职业道德还是一片空白的领域。他这个

人，人们对他的过去容易产生误解，他于经商几乎一点经验也没有，但他随时都在准备着，为走上成功之路，干什么都行。比尔·盖茨是他的同代人，无情且有妄想症倾向。他准备像本世纪初约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller）统治炼油业那样，在个人计算机市场上君临天下，支配一切。

在那些软件企业家与某些业界元老之间，观念上有着明显的差别。1939年，在经济大萧条时期成长起来的比尔·休利特（Bill Hewlett）和戴维·帕卡德（David Packard）共同组建了惠普公司。他们的头脑中有某些基本的价值观念，认为：公司应该向员工提供机会和安全；公司应该为促进社会进步作出自己的贡献；公司应该研制第一流的产品，满足客户的需要；公司应该挣钱发财。

他们办企业的方式最后以“惠普之路”闻名天下。戴维·帕卡德在一本书中这样写道：“我们认为，如果能使每位员工都认同我们的目标，理解公司正在做的每一件事，我们就可以放手让他们干，使他们朝着同一个方向前进。”

拉里·埃里森的眼光要狭隘一些。Oracle 公司之路（如果有这么一说的话）很简单，就是一个词：取胜。至于如何取胜，如何成功，如何达到目标，那都是第二位的。

正像 Oracle 公司一位前董事说的，埃里森没有确立公司努力的方向，事情应该怎么做，不应该怎么做，全没有通盘的考虑和认识。一句话，公司没有“指南针”。有时，Oracle 公司编写出了优秀的程序，及时交付给用户，保证它们正常运行，取得了成功。不过，人们也清楚，埃里森常常许空愿、说大话，产品可能迟几个月或者几年以后才交付，甚至根本就没有那么一种产品。有时，他们交付的产品，并不像他们宣称的那样，能如何如何。许多公司的信息管理者因为听了埃里森的话，或成就了事业，或毁掉了前程。

一位专栏作家这样写道：“谁都不想上法庭去解决问题。我只是谈谈我的一点看法——他太虚假。”

到 90 年代中期，计算机业内人士普遍认为，Oracle 公司的大多数产品是相当棒的。然而，公司发现，很难抹去自己在早年得到的坏名声：这家公司靠不住。

1996 年，在这个高技术领域，有人曾通过电子邮件传播过一则笑话。这则笑话要求读者想象一下，如果请各家公司制造面包烤箱，那烤箱会被造成什么样子？举例说，如果是施乐（Xerox）公司制造的烤箱，烤出的面包会越来越薄；如果由 IBM 公司制造，它就会只造一只特大型烤箱，大家必须头天晚上送上面包；如果请 Oracle 公司生产呢？这则笑话说：“他们会声明，他们的烤箱与各种类型所有型号的面包兼容。但当你把烤箱搬回家以后，你会发现，引擎还在开发之中，扩充部分装置还得 3 年才能出来，事实上，整套设备还刚刚开始研制。”

名声差点有什么关系吗？Oracle 公司的情况似乎告诉人们：名声好坏，关系不大。而有些人则认为，如果埃里森早年少一点沾沾自喜，多听听用户的声音，多关心一下客户的满意程度，那 Oracle 公司可能还要发达一些。

一位早年曾经参与创建 Oracle 公司的销售经理认为，Oracle 公司的竞争对手之所以还能在市场上生存下去，主要原因是“市场需要一种选择，要求有一种可以替代拉里的产品的东西”。

很难说，Oracle 是唯一倾向于夸大其词的软件公司。整个行业似乎都是

靠言过其实来推动的。比尔·盖茨的微软在这方面也是出了名的。他们往往大张旗鼓地宣布新产品的推出，而实际上要几个月后才能真正交付，而且质量还是第二流的。一个最突出的例子是视窗 95（Windows95）。人们普遍认为，视窗 95 不过是苹果马金托什（Macintosh）操作系统的拙劣翻版，而且晚了 10 年才推向市场。

1996 年，计算机界一位专栏作家丹·吉尔摩（DanGillmor）认为，下面的说法一定已经成为硅谷的格言，即：“凡是人们可以接受的，你就有机会成功。”他写道：“许多高技术公司不再推出产品了，它们造声势，发通告，召开发布会，宣称产品什么日期发货，等等。实际上心里明白，这些只是最乐观的说法而已，实际上是不可能做到的。但是，股价上去了，用户选择的产品定下来了，人人都满意。他们终于得逞了。”

这种做法当然不是拉里·埃里森发明的，但他显然完善了这种经商手段。他造就了软件企业，使它成为今天这个样子：其中充满着强烈的竞争、无耻的夸张、惊人的利润，偶尔也点缀一些诚实。

如果说埃里森的经商之路是混乱的、不平的，那他的个人生活则显得更加不平静。他结婚、离婚已经有过 3 次。最后一次婚姻的破裂发生在 1986 年。从那以后，他与许多更年轻的女子频频约会，这些女子多数在 Oracle 公司工作，谁都知道他在这方面的事。

这些不明不白的感情关系在 Oracle 公司内部常常弄得沸沸扬扬。人们注意到，首席执行官常常邀请一堆女子共进午餐。有一个女职员曾经是他的女友之一，有一次爆出了轰动一时的头条新闻。她控告了埃里森，声称：因为拒绝与埃里森做爱，他一怒之下把她解雇了。事后证实，她虚构了整个故事，就是为了诬陷埃里森。这又成为一条新闻，弄得沸沸扬扬。她最终被判重罪，埃里森作为关键证人出庭作证。

埃里森的前妻们站在他的女友们的角度，希望他保持单身，不要结婚。但是，他从来没有放弃过成家的想法，他盼望着自己能有一次幸福的婚姻。有一次他对采访者说：“我愿意结婚。……与她分享人生的感受，共同走完人生，那有多好！”

一天晚上，他打电话给他的第三个妻子巴巴拉·布恩·埃里森（Barbara Boothe Ellison），告诉她，他很孤独。那两个孩子的母亲说：“他告诉我，‘你不会孤独，你有孩子在身边，总有几个人。而我在这里孑然一身，守着空房子。’”

他虽然渴望密切的情感，但许多人发现，埃里森是难以亲近的。他通常把 Oracle 公司当作他的家，但即便如此，那也是一个不怎么特别有亲情的家。埃里森习惯于在家工作，他很少去办公室上班，以致某些员工把他的出现说成是“千载难逢”的事。

当程序员柯克·布雷德利（Kirk Bradley）在 1996 年某一天与同事聚会，庆祝他在公司工作了 15 周年时，埃里森冷不丁出现在庆祝会上。聚会者中有 50 个左右的人是 Oracle 公司的员工，其中只有不到一半的人见过埃里森。他几乎没有亲密的朋友。与他共事多年的人说，他们对他几乎一无所知。像查尔斯·福斯特·凯恩一样，他很少泄露天机。

然而，埃里森的生活在许多方面是与电影里的人物根本不同的。电影中年长的凯恩越来越令人同情，极为孤独，最后撒手西去。而埃里森似乎越来越轻松，越逍遥自在。一年一度，每当樱花盛开的时候，他在艾瑟顿住所设

宴招待 10 来个经过仔细挑选的贵宾，与客人共进午餐。出席的客人中，有时有苹果公司的创始人史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)、退休了的足球明星乔·蒙塔纳(Joe Montana)，诺贝尔奖获得者乔希·莱德伯格(Josh Lederberg)也是艾瑟顿住处的常客。埃里森与风险债券之王迈克尔·米尔肯(Michael Milken)发展了一种友谊和业务伙伴关系。迈克尔坐过牢，但埃里森并不计较，他感兴趣的是迈克尔对癌症的研究。

埃里森也曾在加利福尼亚参议员黛安·范斯坦(San Francisco)在旧金山的家中，与比尔·克林顿共进过午餐。Oracle 公司的一位工程师说：“我想，拉里真是功成名就了。”

到了 90 年代中期，Oracle 公司已经击败了大多数竞争对手，在关系型数据库市场上独占 30% 的份额。埃里森已把 Ingres 置于死地，给 Sybase 以致命一击，并远远地把 Informix 抛在后面，他现在需要一个新的对手。有待征服的软件公司只剩下一家了：微软，这个主宰世界的巨人，一个值得重视的对手。90 年代的 IBM，曾经作为一颗耀眼的明星刊登在《纽约时报》(The New York Times Magazine)杂志的封面上，一个千磅重的大猩猩形象跃然纸上。要超过微软，困难还是不小的：比尔·盖茨的公司在 1996 财年中，营业额达 86 亿美元之多。

在计算机界，埃里森是“其他亿万富翁”中的一个。他比不上比尔·盖茨。比尔是个人计算机时代的神童，他成为全世界最富有的人并非巧合。据《福布斯》估计，他的财产价值 185 亿美元。

埃里森不是比尔·盖茨，不如他那么富有，不如他那么有名气，不如他那么受欢迎。这个事实一直让埃里森耿耿于怀，成为他一生中最大的挫折。对于盖茨的成功，埃里森没有把它归功于盖茨过人的才智或者敏锐的经商头脑，而是归功于 IBM 的决策，即 IBM 在第一台个人计算机中采用了微软的操作系统。

一次，一位采访者说到盖茨是个杰出人才时，埃里森面露怒色：“比尔·盖茨，杰出人才？真的？……我想，他是个非常聪明的家伙。但是，我认为他的力量根本不在于他的智力，而在于他的冷酷无情。”这句话出自埃里森之口，并不是一句赞美之词。埃里森不屈不挠地想赶上盖茨。他的一个同事说：“他想击败盖茨，埃里森明白无误地告诉过我。”

对埃里森来说，与盖茨的竞争并不是为了钱。他俩的钱都很多。埃里森说过：“即使今年我再挣上 10 亿美元，能买到我去年买不成的东西，那也没有什么意思，没有对我的生活带来什么变化。”不，竞争实际上是地位之争，涉及到谁是业界最伟大的人物，谁的名气最响。

显然，答案是盖茨。他有一本最畅销的书；他的照片几乎每周都出现在主要杂志的封面上；他在公众场合一出现就会引来大批的人群，挤得水泄不通；如果盖茨随口说了句什么，比如说，他在莫桑比克看到了一个巨大的市场机会，立即就会有 1000 个软件开发人员赶紧去学习斯瓦希里语。埃里森希望大家也听他的，把他当偶像崇拜，就像他们看待盖茨那样。

埃里森终于凭空虚构出一些东西来对付盖茨，或者至少能扰乱他。他受到了因特网(Internet)和万维网(World Wide Web)——它们的出现，是计算机发展史上的一件大事——的启发和激励。在一系列的演讲中，他阐述了一种新型计算机的设想：一种 500 美元的机器，可用来发送电子邮件、浏览万维网中的信息。他的论点，是有根有据的。他认为，个人计算机又贵又复

杂，简直荒唐可笑。一旦出了故障，只有找经验丰富的专业人员才能摆平它。而一台 500 美元的机器（埃里森把它称为网络计算机）没有硬盘，用户不是把数据存储在自己的硬盘中，而是通过网络把数据传送给一台称为服务器的大型机。用户根据需要，随时可检索存取。网络计算机价格低廉，易于使用，有利于计算机的普及和大众化。埃里森指出，每个学生都会有一台。

Oracle 公司不想深入探讨机器的硬件细节，它并不计划研制网络计算机，只是想通过销售软件挣钱，那种软件可用于网络计算机与服务器之间的通信。尤其是，网络计算机不必依赖微软的软件。如果想用的话，你不必为一份视窗 95 的拷贝再付 80—90 美元。正如 Oracle 公司的一位经理说的，埃里森想把它变成一把剑，“刺向比尔”。

当然，问题是，埃里森对个人计算机的未来设想能否成功地扳倒比尔·盖茨。计算机舆论界可不这么认为。几位作家提醒人们，微软 1996 财政年度结束时在银行已经存有 70 亿美元的资金，足以顶住竞争对手的任何举措。也许，更大的问题是，有没有人真正愿意购买一台功能弱得多的个人计算机。为因特网提供新闻服务的 C/Net 专栏作家克里斯托弗·巴尔（Christopher Barr）把埃里森的想法说成是一种“500 美元的骗局”。他说：“我认为不可行的。嘿！埃里森，那是一个没穿衣服的皇帝。”

另一位计算机界专栏作家写道：“要是真有那么一天，拉里·埃里森使用网络计算机编写 Oracle 公司的机要备忘录，并把它存储在因特网上的某个角落。那时，我将一改以往的脾气，不惜一切，使人们确信，微软的产品 100% 是没什么错误的。”他断定，“几年内，网络计算机将处处碰壁”。

也许如此。但是不管怎么说，许许多多公司还是相信它的。1996 年夏季，几家大公司，包括网景（Netscape）、IBM、苹果（Apple）以及太阳微系统（Sun Microsystems）等，对廉价计算机的技术标准达成了一项协议。接着不久，几家硬件公司就开始生产样机。所有这些，都出自埃里森的创意。这是一个伟大的构想。也许，需要几年，世人才能弄清楚，他到底是一位先知先觉者，还是像笑话指出的，仅仅是在放烟雾而已。

埃里森在继续推销网络计算机，至少是在推销网络计算机的概念，他不放过任何一个机会。虽然他似乎对此深信不疑，但是，说实在的，也总是存在着一种可能性：也许有那么一天，埃里森会放弃网络计算机，转向别的对他更有用的东西。像查尔斯·福斯特·凯恩一样，真正的信仰埃里森只有一个，但与计算机无关。

2 拒绝传统智慧

拉里·埃里森在事业上或者个人生活上的追求几乎从来没有停止过。他的成功与他那好斗、不安分的个性有着很大的关系。他把微软的产品说成是“斯大林主义”式的，因为它只能运行在一种操作系统上，而 Oracle 公司的产品则可以在许多不同的系统上运行。他一而再、再而三地许诺新产品将在某个时候推出，结果总是推迟发布日期。其他公司抱怨说，他那么做是先发制人、抢先一步，他却对这些公司连同它们的产品一同嘲笑。埃里森与第三个妻子结婚的消息是在婚礼前几个小时突然宣布的，大出人们意料。在他以前的一个女友捏造事实，上告法院，使他难堪后，他就难以安生，直到判她坐牢，互相扯平为止。

然而，在此之前，金钱也好，权力也好，越来越大的名气也好，还有一个自我，埃里森的自我有一段自己的历史。从小就认识埃里森的人会有一种感觉：他必将成为一个人物。他们说，他几乎无所不能。这么说，多半是恭维。但是，如果他们说，他们信赖他，这话就是一种赞美了。

劳伦斯·约瑟夫·埃里森（Lawrence Joseph Ellison）1944 年 8 月 17 日出生在曼哈顿东部靠南的一个小村庄。他的出生并没有带来多少欢乐。他的母亲弗洛伦斯（Florence）当时只有 19 岁，并没有结婚，他的父亲无处可寻。（长大以后，拉里·埃里森绝口不谈自己的父亲。）弗洛伦斯一开始想自己单独把孩子带大。但当拉里 9 个月大时，他得了肺炎，差一点死去。埃里森说：“她认为，把我交给别人扶养是个好主意。她无法边工作边照料一个小孩，那太困难了。”

弗洛伦斯把孩子送到芝加哥北部的一个亲戚家里，与她的姑妈莉莲·埃里森（Lillian Ellison）及其丈夫路易斯（Louis）住在一起，他们要富裕些。埃里森一家收养孩子后，孩子随他们的姓。拉里·埃里森一直到 12 岁那年才知道，他是被别人收养的；一直到他成年以后，他才弄清楚，养母与他有血缘关系。

他是被母亲抛弃的，这件事对他来说是个很敏感的话题。他说：“轮到谁，那也是件难以启齿的事。我的意思是，这与一般的情况不同——当然不是奥齐（Ozzie）和哈丽特（Harriet）。你是否真是自己家庭的一员，对这个问题，谁都一样，不会觉得无所谓。”埃里森有一次告诉他的一个朋友说，对于这件事，他是通过努力走向人生成功之路来取得心理平衡的。从一开始他就感到，必须证明自己存在的价值。

埃里森的养父是童年时代对他影响最大的人，虽然埃里森并不喜欢他。路易斯·埃里森是 20 世纪初成千上万个逃离家园的受压迫的俄国犹太人之一。1905 年，路易斯藏在一辆装满干草的大车中，偷偷地被带出克里米亚半岛，后来坐上一条汽船到达黑海彼岸。他身上只带着两件东西：一只金制的装纪念品的盒子，上面刻着圣西里尔铭文；一只俄式黄铜茶炊，可用来烧水泡茶。在几处外国港口作短暂停留以后，他最后到了纽约。在那里，他把难以发音的俄国名字改成了埃里森，出自埃里斯岛的谐音。埃里斯岛是当时美国入境移民的主要检查站，位于纽约市曼哈顿岛西南处。

路易斯与当时许多来自俄国的移民一样，最后在芝加哥定居。在那里，他结了婚，生了一个儿子和一个女儿。按拉里·埃里森的说法，他是一个成功者。还在年轻的时候，他就积累了不少钱，买了几栋公寓楼，然后通过这

些财产购买更多的房产。拉里·埃里森说，他的养父是“一个百万富翁，俄国移民，乒乓球冠军获得者，议会候选人”。听拉里说，路易斯·埃里森的房客在经济大萧条期间不再交租，其结果是路易斯没有钱来支付公寓楼的抵押贷款。埃里森说：“仅仅一年时间，他就失去了所有的财产，失去了他的妻子，失去了他的候选资格，变得一无所有了。”

上面的故事有多大真实性是难以知晓的，哪些是家庭传说，哪些是拉里自己编的，不得而知。如果说，路易斯·埃里森曾一度参加过芝加哥议会的竞选，他的竞选活动应该在当地报纸上有报道。但是，我在剪报资料上没有发现他的名字，在伊利诺斯州档案馆也没有找到有关他竞选州议员的任何资料。他在芝加哥很富有、地位很高的说法也得不到佐证。芝加哥历史协会保存的一些名人档案中没有他的名字。

这就很清楚了：即使路易斯·埃里森取得过什么成就，在埃里森 20 多岁时，他的伟大也不那么清晰、明显了。拉里·埃里森的第二个妻子艾达·奎因（Adda Quinn）说：“他的父亲是个会计，身材矮小，性格最为温和。很难想象他会竞选议员，除非候选人实在太少。”

路易斯的第二个妻子莉莲，在北部住所附近的一家牛奶公司中当记账员。拉里是她一手拉扯大的唯一的孩子，当时在尤金·菲尔兹小学上学。路易斯与第一个妻子所生的孩子都已长大成人。埃里森说：“她总是那么迷人。”与附近邻居中的大多数母亲不同，拉里在学校课间休息回家时，莉莲并没有在他身边给他准备午餐吃，她安排了另一家人负责供他吃饭。

拉里从一开始就不信宗教。埃里森全家是犹太人，他们定期参加犹太教徒的聚会。埃里森说：“他们也拖着我去，而我认为，我在某种意义上说也是恪守教规的，但犹太教独特的教义不是我认可的信条。我不相信那是真的。它们只是一些有趣的故事、令人惊奇的神话。当然，我尊重那些有信仰的人，但我不相信它……这些东西没有证据。”

为取悦他的父母，埃里森试图研究希伯来圣经，但没有用。他说：“我无法强迫自己学习它……我没有兴趣，一会儿就走神了。这是办不到的事。”

犹太男孩按规定 13 岁要举行成人仪式。拉里 13 岁那年，有关宗教的争执达到了顶点。他的第一个妻子艾达·奎因说：“他感到一点意思也没有，参加虚假的宗教仪式，无非是让父母高兴。”

拉里上中学二年级时，他家迁到了南部一个称为南岸（South Shore）的居住区。他们隔壁住着多丽丝·林（Doris Linn）和她的丈夫戴维·林（David Linn）。多丽丝·林是路易斯·埃里森第一个妻子的女儿，比埃里森约长 20 岁。

在埃里森的一生中，有不少事情不是很清楚，其中最不清楚的，要算他青少年那段日子了。混乱常常是由埃里森自己引起的。他反复地给人们一种印象：他是在贫困中长大的，他是靠他的智慧在破旧的街道上立足生存的。埃里森在 1989 年曾告诉《华尔街日报》说：“离开那里后，我才知道，那里的居民区条件有多差。”其他出版物也有同样的印象，提到埃里森少时的居住区时，说成是“简陋的”，“简陋得远近闻名”，“充满犯罪与暴力”。

《今日美国》（USA Today）有一次提到埃里森时，说他“住在租来房子中，在贫困中长大”。

而埃里森自己的说法也不一样。在 1994 年与旧金山《考察家报》（Examiner）的一次谈话中，他说：“我们没有钱，但并不贫困。”两年之

后，在为写本书的一次见面中，他告诉我：“对于贫穷生活，我脑子里一点印象也没有。”

他继续说：“真的，我不是在不安全的环境中长大的。当然，那儿有战斗，但没人中弹，几乎没有人被打死。有一个月比较特殊，理查德·斯佩克（Richard Speck）在那个地区杀死了9个护士。‘布莱克斯通巡警’刚开始出现时，他们也在那儿打死了4、5个人。我们躲进了房子，所有的窗户都被关死了。但这种情况是例外，通常不是这样的。”

埃里森是如何形容他的童年生活的，他的姐姐多丽丝有个笑话。她说，在她阅读过的描写拉里的文章中，他的旧居条件一篇比一篇写得差。埃里森心里当然清楚，要使大家对他的成功印象更深刻，就得让人相信：他的成功是在逆境中取得的。

事实是，埃里森并不是在租来的住房中长大的，他的家庭也并不贫穷。他所在的居住区并不简陋，至少，他住在那里时并不简陋。南岸沿密执安湖一带，曾是南部条件最好的地区之一。19世纪20年代，来自英格兰和瑞典的新教徒沿湖买下了高档住房，他们常在南岸乡村俱乐部举办铺张的社交聚会。以后，人口多了起来，爱尔兰血统和德国血统的美国家庭在这一带定居下来。随后，大量的俄国和德国犹太人蜂拥而入，他们搬进了离湖不远的新建公寓。犹太家庭被排斥在乡村俱乐部之外，不久组成了自己的社交网。到50代末，这一带居住区不仅稳定，而且很有实力：住在这一带的人有的是大学教授，有的是鞋店老板，有的是律师……等等。而且，社区崇尚教育。据埃里森的一个朋友说，从南岸高中毕业的学生大多数进了大学。作家斯坦利·埃尔金（Stanley Elkin）就是南岸高中有点名气的成功者之一，他是40年代上的大学。

南岸地区后来经历了地震灾害带来的变化：大批贫穷的或中产阶级以下的非洲血统美国家庭涌入该地区，白人随之大规模地搬迁到别处去了。在60年代，许多美国城市都有过类似的经历。

不过，埃里森家的居住区没有受到这种波及。他和他的父母住在克莱德街82号的一套公寓房中。这套公寓一共有4间房子，上下两层，每层两间。他们住在楼上，两间卧室，一间浴室。显然，埃里森的家是比较一般的，但决非破旧或破败。埃里森的朋友丹尼斯·科尔曼（Dennis Coleman）评论说：“这是相当有利于孩子成长的好地方。”理查德·斯佩克和“布莱克斯通巡警”从来没有形成过真正的威胁。

在南岸高中，拉里·埃里森算不上是个人物，很少有人知道他。他既没有参加学校组织的任何俱乐部，也不是学校运动队的队员。显然，他没有什么特长。

埃里森所在班的学生代表希拉·梅德特·格特曼（Sheila Maydet Gutterman）指出：“他非常文静，沉默寡言，根本不在主流学生之列。”埃里森在学习上也不突出。南岸高中在文化课方面设了一个奖项，埃里森并不在获奖者之列。

问题在于，埃里森读的是自己喜欢的书，不读老师指定的书。他说：“我从来不接受传统的智慧，这给我带来不少麻烦。虽然这终究使我一生受益不少，但在一个让人学习循规守矩的学校系统中，确实带来很多不愉快。”

虽然埃里森用很多时间来读书，但也有不少日子他是在闲荡中度过。即使当时只是一个10多岁的青少年，他也是那种后面跟着一批人的人。按道

理，他这个年纪不应该这样。有时候，他和他的小伙伴们会去当地的自助洗衣店，爬进巨大的“高速王后”干洗机进行“干洗”。他们把干洗机的门开得大大的，以免被闷死。一次，埃里森和他的朋友们偶然发现了一幢正在建造之中的房子，为了追求刺激，他们想赤手空拳把一面墙推倒。墙差一点被他们推倒了。丹尼斯·科尔曼说：“这就是拉里他们一伙干的好事。”

虽然埃里森总有几个好朋友围在身边，但他做事情有自己的一套。其他孩子的头发都是由他们的父亲理的，埃里森却让一位理发师傅理，他叫巴尔的摩·乔治（Baltimore George），住在第71街。与其他人爱听摇滚乐不同，他钟情于流行曲调和通俗歌曲。科尔曼回忆说，其中一首他最爱听的是《与赖特森伯爵共度迷人的傍晚》。埃里森经常出其不意，让人吃惊不小。有一段时间，他这样回答家里的电话：“俄国大使馆，我是波罗诺夫（Boronov）。”

篮球是埃里森的爱好之一。但他从来不参加校队，他不愿意听从教练的指挥。他可以在基督教青年会篮球场一玩几个小时，边打球，边分析自己的投球和运球技巧。

埃里森在学校参加的唯一组织是犹太人联谊会，它的成员被称为汤米（Tommies）。汤米们举办舞会、社交聚会，还有埃里森喜爱的项目——与其他联谊会比赛球类等。埃里森为汤米们表演篮球、足球、16英寸垒球。

他也为汤米们唱歌。每年，南岸地区的8、9个联谊会都会聚集在一个旅馆中举行唱歌比赛。他们给流行的曲调填上新词，边走边唱。大多数的家庭都会参加，但埃里森一家从来不去。他的朋友们认为，埃里森与他父母的关系从好处想最多是可能有点疏远。他青少年时代的朋友里克·罗森菲尔德（Rick Rosen-field）说：“我不认为埃里森与他父母有什么关系。”

然而很明显，埃里森与父亲之间唯一的事情是意见不合。按埃里森的说法，他的养父“几乎绝对是一位因循守旧、墨守成规的长者。他认为，政府说的事总是对的。如果警察逮捕了某个人，那个人就肯定有罪。许许多多移民刚来美国时会非常兴奋，这种态度也是很常见的……很清楚，美国警察总是正确的，老师也总是对的。我听见的总是这些话”。他父亲为他树立了一个强有力的榜样，一个拉里永远不会仿效的榜样。

路易斯·埃里森对拉里也不够尊重。在一次篮球比赛中，拉里搞混了，偶然为对方进了一个球。一份报纸在对比赛的报道中提到了拉里粗心所犯的错误。从此后，埃里森说，他父亲把剪报保存起来，时时拿出来示众，使他极为难堪。

埃里森说，他父亲不会放过任何机会来奚落他，说他一生必将一事无成。埃里森说：“天哪！那对我真是一种强有力的刺激。我想，我父亲对我有一种奇妙的影响力。烈火炼真金，真金不怕火炼。谢谢您，我的父亲。”

埃里森又说道：“我并不想建议每个父母都以这种方式来教育自己的孩子，应该有更好的办法。但这么做肯定行。”

对于埃里森与父亲之间的紧张关系，埃里森的朋友们是很清楚的。丹尼斯·科尔曼说：“他恨他父亲，家庭生活根本不愉快。拉里从根本上说是这么一种人，他对任何人都会说：‘滚你妈的蛋！’包括他的父亲。”

后来，埃里森不再对他父亲说那么多了。他说，随着年龄的增长，“我尽量少说话……我不再想改变他，使他站到我这边来，让他按我的方式看问题。我为什么要不断地说那些话呢？除了使他不高兴，有什么用处呢？这对我一点好处也没有”。

如果说，有某位父辈埃里森还比较尊重的话，那就是他朋友丹尼斯的父亲。像埃里森一样，老科尔曼不信宗教，而且直言不讳。他改了姓，把戈德曼改为科尔曼。因为他认为，被人认出是犹太人对他不利。有一次他告诉丹尼斯，他宁肯在监狱中看到他，也不会让他在犹太教徒的聚会中露面。但最让埃里森敬仰的是他出众的才华。哈罗德·科尔曼（Harold M. Coleman）是化工研究员兼大学教授，他似乎什么都知道。埃里森什么都向他请教，从相对论到飞行员的工资，什么都问。哈罗德·科尔曼获得过芝加哥大学的博士学位，这一点给埃里森的印象无比深刻。他总是把丹尼斯的父亲称为科尔曼博士，而其他同学只以“先生”相称。

埃里森说：“科尔曼博士的理性推断能力很强。他摆事实，讲经验，拿证据，然后加以推理、判断，得出结论。”拉里·埃里森对科尔曼博士很钦佩，但反过来，科尔曼有时对埃里森却不那么欣赏。

丹尼斯说，有一天，埃里森带了一大袋新衣服到科尔曼家，吹牛说，是他用穿旧的衬衣套衫从芝加哥百货公司换的。他说，一定是他们搞错了，用新衣服换了他的旧衣服。

丹尼斯·科尔曼说：“他这是废物利用，以旧换新。”（埃里森说：“这事有可能，只是我记不起来了。”）丹尼斯对他的恶作剧感到很有意思，说：“他精明得很，肯定想得出来。嘿！真是个鬼把戏。”

但他父亲听后吓了一跳。丹尼斯记得他父亲指责说：“拉里，这是不诚实的。”

对拉里有重大影响的另一个人物是埃里森姐姐多丽丝的丈夫戴维·林。林上过芝加哥大学，攻读法律，后来在西北大学当过教授。最后，像他儿子詹姆斯（James）一样，成了一位法官。埃里森第一个孩子的名字就是根据戴维·林的名字起的。

埃里森说：“他是我学习的榜样，相当了不起。在我一生中，他是我遇到过的最为出色、最为成功的男人。在我看来，他是指路明灯。”但尽管非常敬慕这位内兄，埃里森与他呆在一起的时间却不长。埃里森说：“他整天在工作。”

从大多数传闻来看（包括他对自己的了解），拉里·埃里森感到，他的一生中缺了不少东西。他的生身父亲天知道在哪里，天知道是谁；他的养父是个无足轻重的人；学校奖励服从，惩罚独立思考的学生；在物质生活方面，他也有许多东西得不到满足。他的朋友里克·罗森菲尔德相信，埃里森对他家庭的中等经济地位“并不十分满足”。埃里森几乎从不邀请他的小伙伴们到他家去玩。他经常对他父亲的汽车口出怨言。他父亲的道奇车，56年制造，两种颜色，变速器用按钮控制。罗森菲尔德指出：“拉里对这辆车很不满意，它没有加速器。拉里常常猛踩油门，开快车。”

埃里森终于存够了钱——他在暑期找了一个活儿，替人当警卫。他买了一辆赛车，浅奶油色，高山牌，带折蓬的。尽管如此，埃里森仍然感到生活平淡乏味，从来没有非常快活过。

从孩提时代开始，一直到在《福布斯》富翁排行榜上赫然有名，埃里森部分是生活在他自己创造的世界中。甚至当他10多岁时，他就是一个故事大王，故事讲得有声有色。如果故事的真实内容不那么有趣，他就一边讲一边编造一些逗乐的情节，听起来就像真的一样。

他的故事有一些共同的特点：滑稽有趣，逗人发笑；这些故事使拉里·埃

里森增辉，除非真的让证人出庭作证，你很难指出其中有什么不实之处；故事通常是善意的、吉利的、有益的。埃里森既非愤世嫉俗之辈，也非心胸狭窄之流。他不知疲倦，积极乐观，他的部分真实的故事反映了这些性格特点。他决不会被枯燥无味的生活环境所压倒，他要超越现实！

他往往按自己的意愿来看待世界。里克·罗森菲尔德说：“拉里并不随意捏造事实，编造谎言，他真诚地相信他所说的一切。”（这一点丹尼斯·科尔曼有不同的看法，他认为拉里知道自己有多么的胡说八道。）他往往把愿望当成现实来谈，混淆理想与现实的界限。这种倾向使他的话在以后经商的过程中往往成为有待界定的争议点。每一个了解他的人一致认为，他是个一厢情愿的演说家。喜欢他的人称他是一个预言家，不喜欢他的人则称他为空想家。

埃里森 1962 年从南岸中学毕业以后，当年 9 月进入伊利诺斯大学（the University of Illinois）读书。他驾着一辆从警方拍卖市场买来的三轮摩托车开进校园。这辆摩托车也有一段不寻常的故事。

埃里森说：“我的一位联谊会兄弟趁我不在，在一个周末骑走了摩托车，上路后不幸撞了树。那小子说，算买给我吧，不过，已经坏了，钱不能给那么多。”

中学期间，凡是感兴趣的事情，他都干得不错，而且自己读大量的课外书籍。但是，如果是学校指定的课目，或者老师布置的作业，他就不愿意学、不愿意做。就这样，他还想有朝一日学成一名医生，真是令人啼笑皆非。他也许会变成一个反传统的斗士，但肯定不会成为一个现实主义者。

埃里森在伊利诺斯大学没有弄到什么学位。按大学教务处的说法，他在 1964 年 5 月即第 2 个学年就离开学校了。为什么要离开？学校没有说。就我所知，《商业周刊》（Business Week）杂志在 1995 年 5 月 15 日刊出过有关埃里森的封面故事，文中指出：“成绩记载表明，他平均分不及格，连续两个学年没有参加期终考试，在 1964 年 6 月，被学校开除了。”

我就此事问过埃里森：《商业周刊》对他离校原因的解释是否正确？他大笑起来。不过，听起来没什么高兴的感觉，笑的声音有点像咳嗽，似乎是想把一种不愉快的回忆极力从肺中排除出去。

“那时候你多大？”我问道。

埃里森深深吸了一口气，说：“那是在第 2 个学年快结束的时候。”他沉默了很长时间，接着说：“就这样。刚好是期末考试的第一天，她死于癌症。我不能……嗯，都是些个人私事。”他停了一下，说：“真可笑，我家告诉我，她想让我留在学校，参加期终考试。”

他又深深地吸了一口气，然后缓缓地吐出来，继续说：“我真的不知道她要死了。你知道，这真是，你看……我不是很愚钝。她在芝加哥大学比林斯医院就医，那是癌症研究医院。我只是……只是……没有仔细观察。离别使人特别压抑……”

我问：“她得了什么癌？”

“肾癌。”

“一定很可怕吧？”我问。

“很可怕，我哭了一阵，就走了，再也没有回去。”

谈话离题了几分钟，东拉西扯了一会儿。我问埃里森，他怎么可能不知道他母亲得癌症了呢？

他说：“确实不知道，我只知道她病了，想不到是不治之症。真没想到。我想就是压抑造成的。我是个相当机警懂事的孩子，……实际上，没有注意到的事情不太多。结果，你看，是不是很有意思？”

我问他，是不是他家不让他知道母亲病情的真相。

埃里森说：“不，我不怪别人，只怪自己没有留意。”

几分钟之后，我问埃里森，有没有把他母亲去世的消息告诉他最亲密的朋友，共同分担一些痛苦呢？比如说，中学的帕尔·丹尼斯·科尔曼，最好的朋友埃罗尔·格特纳（Errol Get-ner），大学联谊会兄弟里克·罗森菲尔德。

“没有。”他很快回答，一边把手举起来，似乎要挡开这种想法，“确实没有。”

听他这么一说，我终于明白了，为什么他的朋友们谁都说不出来他母亲去世的情况。科尔曼根本想不起莉莲·埃里森的事情，说不出她是什么时候去世的。罗森菲尔德说，他不知道他的朋友为什么离开学校。因此，他们对他母亲去世的事印象都很模糊，尽管他们是他最亲密的朋友，也是他曾经有过的最好的朋友，他没有把这件事告诉他们。

我问埃里森为什么这么做，他还是那样懊悔地苦笑着说：“我想，与朋友分担忧愁只有亲自跟他们说。这很难，我听到消息都发呆了，甚至不能很好地表达自己的意思。只有用词汇把感情表达出来时，语言才有用。说不出来，也就无法分忧。”

从上芝加哥大学算起，他又用了一个暑假的时间去当警卫。他发现芝加哥大学远比伊利诺斯大学富有刺激性。他说：“整个学校的求知气氛很浓，更讲学习，更接受多样性。”

尽管在伊利诺斯大学并不成功，埃里森并没有放弃当一名医生的想法。事实上，据他的一位朋友说，他给人的印象是，他在这方面进展得很顺利。

一天，埃里森拜访了他中学时代的老朋友帕尔·丹尼斯·科尔曼。据科尔曼说，埃里森给他看了一份南加州大学医学院的邀请信。信是用南加州大学的信纸写的。但科尔曼说：“我看它似乎不像是真的。”他认为，埃里森可能是一厢情愿地说一说，想进医学院。或者，他只是想给自己一个深刻印象而已。科尔曼说：“拉里什么事都做得出来。”而埃里森则说，关于邀请信的事，科尔曼一定是搞错了。但是他的确记得有那么一回事，给加州的医学院写过申请信。加州是他长期向往的居住地方。

埃里森不准备单独去加州。他希望与已经相处很久的女友一起去。她正在密歇根大学读书。他发出向医学院求学的申请书后，即刻驱车前往密歇根州向她求婚。

“我们谈论结婚已经很久了。但是，你知道，一触及实际问题，她总是说，我还不能答复你，我的确不能答复你。我说，好，我可以理解，这是你一生中最最重要的一次决定。但她说，不，不是这个意思。我说，对不起，你说什么？她说，嗯，我正在跟别人谈朋友。我说，什么，对不起，你说什么？”

“我问她，你跟他约会已经多长时间了？她回答说，9个月了。9个月！9个月？从那时起，我们就完了。9个月了，对不起，你是说9个月？”

大约就在那个时候，埃里森放弃了当医生的想法，他开始给计算机编写程序。物理课需要编写程序，由埃里森在 IBM1401 计算机上编写。IBM1401

是第一代晶体管计算机，取代了以往的真空计算机。他说，掌握了编程技术有个好处，他成了学校的兼职程序员。他当时并没有打算一辈子以高技术为职业。编写程序只是他的一种挣钱手段而已。

虽说埃里森人在芝加哥大学上学，实际上他的许多时间是在埃文斯顿西北大学校园度过的，那里是丹尼斯·科尔曼就读的地方。科尔曼介绍埃里森认识了也在西北大学读书的史蒂夫·阿布拉莫维茨（Steve Abramowitz），他是纽约人。从此，科尔曼、埃里森和阿布拉莫维茨三个人形影不离，在埃文斯顿一起度过了1年左右的时间。

30年以后，埃里森的朋友们回忆起来，都感到这段时间是他们一生中最快乐的日子。阿布拉莫维茨说：“我尝到了几个人亲密无间、几乎相爱的滋味。彼此爱护，彼此照应，必须说些尖刻的话才能保持点距离，以免造成伤害。”他与科尔曼对埃里森特别欣赏，从来不问他是怎么在芝加哥大学读下去的。事实上埃里森很少去芝加哥，难得去听课。

不过，人们经常可以看见，埃里森驾驶着他的高山牌带折蓬的赛车，围着芝加哥驱车兜风。一天晚上，埃里森和科尔曼都约了自己的女朋友。埃里森和他的女朋友坐在前面，科尔曼一对只好挤在后座。他们高速行驶在靠外的车行道上。高速公路沿着南部湖边伸展而去，景色秀丽，令人陶醉。

突然，埃里森从后视镜中瞥见了闪烁的蓝色灯光。还没有等警官走到驾驶座的侧边车门，埃里森已经准备好了说词。科尔曼回忆说：“他当时脱口而出，说他是芝加哥大学医学院的医生，刚接到一个电话，要求他到迈克尔·里斯医院（Michael Reese Hospital）作为证人参加头颅切开术，所以，一时超速了。他的话很有说服力，以致警察主动提议为他开车鸣道，要护送他到医院去。”科尔曼他们几个惊吓得说不出话来。埃里森却镇定自若，不仅没有收到罚款单，还赢得了警察的同情。他当时谢绝了他们的好意。科尔曼想：“这家伙脑子转得真快。”

还有一次，他和科尔曼在芝加哥某地偶然地结识了两个女孩子。她们用法语对话，并用结结巴巴的英语对她们说，他们是从法国来的互派交换学生。埃里森和科尔曼被这两个颇有异国情调的年轻女子逗得心里痒痒的，就带她们出去玩，给她们买比萨饼吃，乐得她俩一路上咯咯地傻笑不止。到了晚上，两个人终于承认，她们是美国人，在中学读书，不过法语比较熟练而已。

埃里森一贯以自我为中心。按阿布拉莫维茨的说法，他总是生活在自己的头脑中。但对朋友，他也能关怀备至。阿布拉莫维茨说：“他不是那种关心你头疼脑热，天天问寒问暖的人。但只要你告诉他，今天实在心情不好，需要走一走，散散心，谈一谈，他马上就会来。”

尽管时间已经过去了30年，阿布拉莫维茨仍然忘不了他与女朋友吹了以后的那些日子。阿布拉莫维茨当时心灰意冷，几乎绝望，苦苦想办法要使她回心转意。他打算给她买一条小狗，证明他对她的爱情。埃里森告诉阿布拉莫维茨，如果他真想这么干，而且真管用的话，他愿意去帮他买一条小狗回来。但是埃里森劝他放弃这种想法。他解释说，如果女孩子不想要他，她也不会要这条小狗。如果真的送给她，她会发火的。养条小狗麻烦事不少，她会感到你在骚扰她。

阿布拉莫维茨不听，还是买了一条小狗送给她。她果然很不高兴，只养了几天，就送了人。阿布拉莫维茨度过这次感情危机后，认识到：埃里森对问题的确有很强的洞察能力。为了不伤害他的感情，埃里森付出了多大努力！

甚至还当埃里森非常年轻时，阿布拉莫维茨就指出：“埃里森在某些方面要比我们成熟得多。”

埃里森在某些方面比他的朋友们更敏锐、更令人钦佩。阿布拉莫维茨后来成了一名门诊心理医生，他当时就认为埃里森是个“非常复杂”的人。阿布拉莫维茨在埃文斯顿期间，开着父亲买给他的科尔维特（Corvette），这车是已经开过 2、3 年的旧车。中产阶级出身的埃里森对他这辆车非常喜爱。阿布拉莫维茨说：“即使他自己有车，他也常常向我借科尔维特开。我猜他是看中了这辆车马力大、显身份的优点。”埃里森最后以旧换新，把阳光轿车换成福特水蓝色雷鸟跑车，那车带可收缩的硬顶折蓬。

科尔曼相信，埃里森无止境地渴望引人注目。他似乎担心，要是他不能让人不断地称赞他，大家就会不喜欢他。科尔曼说：“他总感到自己在某些基本的方面有点欠缺。这一点我不太理解，拉里是个非常棒的人。”

埃里森与这两个西北大学学生的关系是相当好的，然而也是短暂的。他离开芝加哥地区后，他的朋友们极少再听到他的什么消息。不过，埃里森没有忘记他们。当阿布拉莫维茨在 90 年代初把电话打到 Oracle 公司时，直接接通了埃里森，两个人神聊了一阵。科尔曼和埃里森最后一次见面是在 1966 年，隔 30 年后，即 1996 年，科尔曼发了一个电子邮件，告诉埃里森他已经结婚了，并有了两个孩子。埃里森当即回信，祝科尔曼“婚姻美满”。埃里森提议，几个人“有空聚一聚，不行的话，在电话上聊聊也行”。科尔曼不知道能否见面，他希望埃里森能腾出时间来。

科尔曼说：“你们得理解，我喜欢这家伙。跟他在一起，总是很愉快。”

我问拉里·埃里森，为什么他最后没有拿到芝加哥大学的毕业文凭。埃里森解释说：“我想有很多原因，最主要的，是法语综合考试过不了关……选学课我都学了，我觉得没有必要学法语。”

埃里森也可能真是没有学外语的才干，但他没有拿到学位的原因其实很简单：根据学校的记载，他实际上只注册了一个学年。关于语言学习方面的事——选学课程都学了，没必要再学法语——听起来挺有意思，但与埃里森没能大学毕业一点关系也没有。

埃里森到现在仍然跟别人这么说实在令人不解。他把法语综合考试没通过作为没拿到文凭的原因，完全没有必要。他早已在企业界获得了巨大成功，许多人把他看成是一个天才、一个预言家。即使他没有读完大学，谁又会在意这一点呢？

然而，拉里·埃里森自己却很在意。他对此如此介意，以致多年来，他总是力图使人们相信：他不仅完成了学业，而且在学术上也有不俗的成绩。Oracle 公司一位前高级行政官员加里·肯尼迪（Gary Kennedy）这样说：“我在会议上听拉里说，他从芝加哥大学获得过高级学位。”按肯尼迪的说法，埃里森前后几次的话是一致的，获得的是物理学方面的学位。埃里森不仅自己公开这么说，也让公司的公关人员这么说。

1988 年 2 月 28 日，《纽约时报》发表了一篇题为《软件竞赛中杀出的一匹黑马》（Moving UP Fast in the Software Sweepstakes）的文章。文章写道，埃里森持有芝加哥大学物理学学士、硕士学位。其他出版物也犯有同样的错误。埃里森说，没能纠正这些错误他很遗憾，但他否认他在学校文凭问题上说过假话。

埃里森常常说，20 世纪中他最敬慕的人物是温斯顿·丘吉尔（Winston

Churchill)。一次，他说：“我认为，他也许挽救了西方文明，他以无与伦比的勇气，独自支持一时难以确信的尚不流行的观点。”

他与丘吉尔有着不少的共同点：两个人都是中等水平的学生；两个人都玩命地争取父亲的认可，结果不起作用；（其中的差别，按埃里森的说法，是“温斯顿·丘吉尔崇拜他的父亲”。）俩人说话都很风趣，求知欲强，永不满足，满意时也都很可爱；尽管埃里森常常在公众场合露面，但他同温斯顿·丘吉尔一样，生性腼腆。读了有关丘吉尔的书后，他消除了疑虑：“即使上帝也有弄错的时候。”

他与丘吉尔还有一个共同的特点：两个人都具备熟练操纵公众舆论的能力，他们发表的言论往往出于一己的私利。1898年，年轻的丘吉尔写信给他母亲，说：“我不是很在乎我所提倡的信念和准则的效果如何，我的言论会产生什么影响，他们又给我什么样的名声。这么说听起来好像很可怕。但你得记住，我们并不是生活在具有崇高目标的时代。”

埃里森在大学中的经历，在某种意义上是丘吉尔式的。在经商办公司的生涯中，埃里森将推出一系列的新概念，从关系型数据库技术到大规模并行计算，一直到交互式电视机。然而，他最大的事业，永远是拉里·埃里森自己。

1966年夏，埃里森永远离开了家乡。为了实现去加州的夙愿，他到了伯克莱（Berkeley），他认为那里是60年代风云变幻的文化中心。他不是激进分子，但他总是不断地设法寻找有趣的人，探索有趣的思想。

“我原来打算去南加州，当一名医生。后来决定去北加州，看看在那里能干些什么。”他驾着浅蓝色福特雷鸟跑车，径直驶进了旧金山。

埃里森需要钱交付房租。他到职业介绍所求职，想当个程序设计人员。他回忆说：“我当时一个子儿也没有，我去了职业介绍所。他们说，你愿意留在这儿工作吗？当一个职业咨询员。我说，行。什么时候开始？他们说，现在如何？我说，行。”

在职业介绍所里，埃里森翻开了独立生活的崭新一页，开始了他第一个真正的浪漫故事。艾达·奎因在圣何塞州立大学主修中国史，她刚刚毕业就遇见了埃里森。她说：“那时我们俩一见钟情。”奎因那时也在职业介绍所工作，负责开票，同时在伯克莱分校攻读第二学位。

她认为，埃里森很有魅力，个子又高又瘦，虽然有点笨手笨脚，但一点也不难看。他的鼻子不太直（打篮球补过几次），但特别有吸引力。他举止有点特别，而最引人注目的是他的才智。他的注意力只能持续3秒钟，这就是他掌握一种新思想所需要的全部时间。他思路特别活跃，总是早就想好了下一步干什么。他同奎因一起，去他想玩的地方，看他想看的東西，学习他想学的内容。她无所谓，只要快乐就行。埃里森有时不得不中止约会，他实在没有买汽油的钱，无法带着奎因到处跑。（埃里森说，他当时穷得只能以廉价小袋通心粉和干酪充饥。）一旦挣到点钱，他立刻又准备邀请奎因，带她到另一处地方去玩。没过几个月，埃里森和奎因便决定结婚。

奎因说：“我对他了解并不深。我同意结婚是因为他是我一生中遇到过的最令人着迷的男人。我想我永远不会感到厌烦。”当我把她这段话念给埃里森听以后，他一语双关地说：“我想，她最好别烦人了。”

俩人定了婚期后，埃里森写信给当时在埃文斯顿的老朋友丹尼斯·科尔曼和史蒂夫·阿布拉莫维茨。他没有请他们参加婚礼，只是告诉他们把礼物

送到何处。

科尔曼说：“这真是一封‘混账’信，真是毫无道理。”阿布拉莫维茨的感觉不同：“这封信只是告诉他的朋友们，他已经结婚了。”

埃里森说：“我当然还没有结婚。也许我感到会有一个礼拜的好日子过。”埃里森和奎因是在 1967 年 1 月 23 日结的婚，那天正好是奎因 23 岁生日，埃里森家没有人出席婚礼。

埃里森告诉奎因，他已经在伊利诺斯完成了学业，正在伯克莱分校攻读研究生。在结婚后的头几年里，奎因一直有这个印象：他在伯克莱读书。而事实是，他只是在 1966 年夏天去学校注过册，那时他刚到加利福尼亚。如果说以后上过课——显然他上过——也是刚参加进去。奎因说：“我出钱买过许多教科书，因此，我知道他学了许多课程。”

在以后的几年里，埃里森为许多大公司干过一些与计算机相关的工作，如韦尔斯科（WellSCO）数据库系统公司、法尔曼（Fireman）基金保险公司以及其他公司。在多数公司中，他是一个系统程序员，围着 IBM 主机转，比如加载磁带、备份数据、维护机器的正常运行。这些工作单调乏味，缺乏挑战性。埃里森花了大量时间读书。他经常上夜班，上周末班，白天去上学，或者去约塞米蒂（Yosemite）。

埃里森和奎因居住在奥克兰罗克·里奇大街一个普通的单居室公寓内。他们在窗户上挂锡纸窗帘，这样，埃里森在夜班后可以安安稳稳睡个觉。他们常常坐公共汽车，因为雷鸟虽然漂亮，但不太可靠，常出些小故障。他们唯一拥有的新家具是一张床。几个月后，床架子断裂了。奎因简直难堪得不敢把它送回商店去。奎因说：“我真想死了算了。这里新婚夫妇不少，只有我们把床架子弄断了。”

60 年代末，美国许多大学校园中发生了骚乱，尤其是伯克莱大学。埃里森并不是嬉皮士，常常把头发剪得比较短。有一次，他拒绝戴着项链去参加派对。他说：“戴着项链看起来有点可笑。也许有那么一天，我有孩子后，孩子会看到我的照片，我得解释，为什么戴着项链。我想我无法说服他，无法解释，所以，我不能戴。”

埃里森说，他只试着吸过一次大麻，也是极其偶然的事。在一次聚会中，他吃了几块罐装巧克力饼干，“突然完全醉了”。

他参与政治也纯粹跟玩似的。尼克松总统宣布入侵柬埔寨后，他沿街散发了一些传单。当罗伯特·肯尼迪被刺杀的消息传来时，埃里森差点跨掉。但是，与伯克莱的其他一些人比，奎因说，在政治上，他算不上什么。

有个例外。那是在 1967 年，以色列对几个阿拉伯国家宣战，开始了为期 6 天的战争。据奎因说，埃里森是个“忠诚的犹太复国主义者。在战争进行过程中，拉里停止了工作，目不转睛地盯着电视，整整看了一个星期”。他把猫的名字改为伊扎克，与以色列国防部长和未来的总理伊扎克·拉宾的名字相同。奎因说：“猫死后，他休假两周，表示哀悼，几乎不能自己。”

1970 年，埃里森和奎因在奥克兰山门路看中了一幢价值 3 万美元的房子，先付了定金。埃里森为了办妥此事，倾注了全部精力。从此，他对房子装修产生了兴趣，这个兴趣在他挣够第一个 10 亿美元后还长久地保持着。

奎因知道，埃里森是一个追求十全十美的人。从他贴墙纸这件事上，她看得很清楚。她说：“墙纸贴得略微斜了那么一点点，他就发起脾气来，猛地把墙纸撕下来，揉成一团，扔在地板上。那墙纸是很贵的。其实，他只要

把墙纸移正一点就可以了。但他不，一定要重来。这是他十全十美主义的一个例子。他做的事结果比预想的差一点也不行，他无法安心。”埃里森解释说：“我想把花纹对得精确一些。但墙纸印刷本身也不怎么样，图案有点对不齐，把我气坏了。”

奎因说，作为对十全十美的追求者，埃里森对自己要求十分苛刻。她指出：“他在头脑中对自己有一种要求，什么时候他应该在哪里，他应该是什么样的人。实际上他不可能达到那种境界。”

埃里森和奎因搬进新房子后，路易斯·埃里森也来到加州与他们生活在一起。他现在很老了，需要有人照顾。奎因通常很愿意与她公公呆在一起。她很乐意给他做罗宋汤，听他讲以往的故事。埃里森对他则不那么热情。奎因说：“拉里与他父亲越来越疏远，也不太愿意回家休息，因为他得与他父亲打交道。他想努力奋斗，功成名就，给路易斯看看。但他感到，无论他怎么努力，干出什么名堂，在他父亲眼里，他总是不行。”

当我问到埃里森这些日子的情况时，他深深地叹了一口气，停了一会儿，说：“我们都想与父母搞好关系。”他补充说，他一直在寻求与他父亲缓和关系的途径，但始终没有成功。路易斯·埃里森与他的独生子和儿媳一起度过了几年时间，然后住进了奥克兰的一家私人疗养院，他是在那里去世的。

艾达·奎因并没有在埃里森身上看到什么光辉的未来。他们结婚7年来，埃里森不断地调换工作。有时候，调换工作后，工资还少了一些。即便如此，埃里森仍然花钱如流水：他花1000美元买了一辆自行车；常常上高级餐馆吃饭；为了矫正鼻梁，去贝弗利希尔斯找整形外科医师做手术。奎因说：“他不找别的人治他的鼻子，非去贝弗利希尔斯不可……他只有买啤酒的钱，却要喝香槟。”他出去借了3000美元买了一条34英尺长的帆船，同时他还租着一条小一点的。那时，他和奎因合起来每月才挣1600美元。

埃里森从来不问账单是怎么付清的。他说：“钱够不够那是艾达的事，不是我的事。她有她的计划，谁知道。起步、目标、实干，社会就是以这种方式在运转。我很愿意写点东西，弹弹吉它。我最喜欢去内华达山脉西坡的约塞米蒂……与挣钱相比，我更珍惜时间。”他承认，他花钱“漫不经心”，这种态度把奎因气得要死。

1974年，她决定离开他。眼看着他在困境中挣扎，她无法忍受。结婚成家对他并不合适。他虽然充满活力，令人兴奋，但从不妥协。她告诉他，她想还清债务，与他分手。

他无法接受她的决定。奎因说：“他不想让我走，我不清楚这是自尊心在作怪还是其他什么原因。他弄得我三天三夜没睡好觉。最后，我说，我是决心要走的。但我们相处这么长时间了，我想为此再做点什么。因此，我想和你一起去找一个精神科医生，看看你有什么问题。”

奎因相信，在拜访专家、进行诊断的过程中，埃里森一定受到了某种触动，使他有了一种似乎凭空而来的灵感。对自己生活的前景有了更明确的认识。

“他对我说：‘如果你还愿意和我过，我会成为一个百万富翁，到时候你想要什么就会有什么。’”她不知道他的这种想法来自何处。他以前从来没有这么说过。

“没有任何线索。相信我，一点线索也没有。”在奎因的印象中，埃里森曾对自己发誓说：他决不做一个失败者。这是他人生的转折点。但她那时

没有把他的话说当真。她说：“那好，为什么你不坚持下去，变成百万富翁，让自己快乐呢？除非自己有好日子过，否则你决不会使其他任何人幸福。”

7 年的婚姻就这样结束了。她把房子、家具等所有的东西，都留给了埃里森。她只想离开，她得了溃疡病。

当我问及他与精神病专家见面的情况时，埃里森笑了：“哦，那白痴，我记得。”

他说：“我对人的本性这个话题非常好奇。我谈到了性爱这种感情。我说：‘我不理解，我不理解什么是爱情。我不知道人们彼此是怎么结合到一起的。这叫什么？我头脑中发生了什么事？我心中是怎么想的？’这是一个普遍的问题，我需要一种解释。”

爱情不是一种只可以感受的东西，他必须分析它，破解它，去发现人心的原始密码。

我问，他是否向奎因承诺过，他总有一天会成为一个百万富翁？

他说：“事实上，我记得的确说过类似的话。那时我对自己说：‘天！我不知道怎么挣钱，似乎人人对此都很关心。’在我的大半生中，一直有人认为，我这个人不会成功。我想，在这种情况下，我说过一些话。”

埃里森和奎因仍然是朋友。对他来说，她从来没有失去过女性的魅力。多年以后，他为她做了不少事。当奎因的父母病得很厉害时，他给他们买了一套房子，使她可以悉心照料父母，不必为钱而发愁。这情况就像埃里森和奎因在一起时由奎因管钱一样。当她的第二个丈夫得了癌症，经治疗恢复后需要干点什么事时，埃里森给他派了个工作，年薪有 6 位数字。还有一次，他把自己的梅塞德斯车（500SEC）送给了她。他说：“你一直没有一辆好车。”他们结婚时，她想买辆车，他拒绝了。奎因相信这礼物是他作出某种补偿的一种方式。她表示感谢，并表示庆幸：她得到了车，而不是他本人。

她说：“他充满激情，与他结婚生活了 7 年，离开他时，我疲惫不堪，累坏了。我本人兴趣广泛，精力充沛，多才多艺，属 A 型性格，凡事有明确的目标。我受够了，他干的事情，不好理解，超越我的一切经验。我敢肯定，他凭什么取得了目前的巨大成功。他智力超常，干起活来全力以赴，专心致志，一点也不放松。”

“有人说：‘哎呀！是不是留恋过去，还想与他呆在一起？’我说：‘不，我现在与他保持着朋友关系。对我来说，生活很幸福，至少不会搞垮我的身体。’”

3 成为传奇的伙伴关系

过道那头的那个男人不停地说着话。这是在斯图尔特·菲金（Stuart Feigin）记忆中难以磨灭的一个印象。言语之声，恰似激流瀑布，水花四溅；嘈杂之音，更像高山流水，哗哗作响。拉里·埃里森的嘴巴永远不会停息。

那是在 1973 年。菲金刚在阿姆德尔公司（Amdahl Corporation）谋到一份工作。阿姆德尔是座落在加州森尼威尔的一家新兴的高技术公司。阿姆德尔决心研制出和 IBM 大型主机完全一样的计算机，而且速度要更快一些。它试图同 IBM 争夺客户，把客户从 IBM 那里拉走。菲金，一位年轻的程序设计员，应聘为这个新兴公司的第一台计算机 470V/6 编写软件。这是一份很好的工作。

但菲金无法安心工作，因为他的新同事在……不停地……说话。埃里森有使用 IBM 大型主机的经验，公司让他负责教会阿姆德尔的工程师们如何操作新机器。但是，大部分时间他是用来说话的。他整天都在说话，就像一个会说话的玩偶，只是背上没有控制他停止说话的拉绳。他见人就谈，和每个人都谈得来：老板、秘书、电话员、来访者、交货人、复印机技术人员、维修员以及过路的人。

他对斯图尔特·菲金说得最多，因为他总是处在埃里森的交谈距离范围之内。菲金说，“在他身上似乎有一圈光环”，给人一种很有发展潜力的感觉。在埃里森身上，还有一种不确定性，模模糊糊的，让人无法感到踏实，一种你不知道将来会发生什么事的感觉。“他是使人们愿意跟着他走的那种人”。

埃里森走进阿姆德尔办公楼时，总是神气十足，似乎在场的每一个人都在迎候他的到来。他呆在旁边时，你不能不注意到他的存在。对菲金这样个子矮小的人来说，埃里森看起来更像个上帝。他双手巨大，个子顶天立地，似乎一切都不在话下。菲金所见到的是上帝的化身，具有上帝赋予的超凡能力。埃里森不久就开始利用这一点，使他身边的人都围着他的意志转。

他是何等健谈！讲的内容也令人感兴趣，至少大部分如此。埃里森闲谈涉及的内容包括书籍、音乐、篮球、房地产、总统竞选策略、以色列国家安全、汽车、股票市场、上帝、技术和汽油价格等等。他偶尔也谈及工作，但就菲金所知，他从来没干过任何事。

如果你不同意他说的某些观点，那更好了。他喜欢别人与他争辩，因为争论是有目的的谈话。不管争论涉及什么内容，埃里森为证明一个论点，能把死人说话。第二天回到办公室，他又可以使劲地维护相反的论点。争论是他的真爱、他的恋人，思维本身就是他约会的对象。

他最喜欢谈论的是他自己。他不断地告诉人们，他如何了不起，他如何聪明，他以后会如何富裕。埃里森对精神病专家的访问并不像艾达·奎因所说的那样成为他生活的一个转折点。但是，他身上显然发生了某种变化。如果说埃里森在他生活中曾经有过那么一段时间比较懦弱，不那么确信，那现在，菲金在他身上是一点儿也看不到这些了。不知什么原因，埃里森已经摆脱了恐惧和疑虑的无形控制。

接着，埃里森失去了工作。阿姆德尔的产品没能向客户及时交付，资金又不足。它开始解雇非必要人员。如果要问谁是非必要人员，那埃里森肯定是第一个。菲金说：“他极为恼怒。”难道他们就没看到，他们犯了一个什

么样的错误？

从这以后，菲金偶尔约埃里森一起吃顿午餐。埃里森总是迟到 45 分钟、1 个小时或 1 个小时 15 分钟，而且从来不知道向对方道歉。世界是按拉里的时间为标准运转的。另外，向人道歉并非他的本性。难道蜂王还得感谢工蜂为它采蜜，蚁后还得感谢工蚁为它筑窝吗？不！那是理所当然的。账单递过来时，当然是菲金付款。

几年以后，菲金接到埃里森打来的一个电话。他告诉菲金，他打算自己开一家软件公司。埃里森说：“来吧！和我们一起干，我会使你富起来的。”

菲金很犹豫。他不知道埃里森的软件公司是干什么的，他现在在阿姆德尔公司的年薪是 35 000 美元。这对于一个刚从学校里出来没几年的年轻人来说，已经相当不少了。工作很具挑战性，也比较稳定，他不愿意放弃它。埃里森整个是一个空谈家。这家伙连约请吃饭都要迟到，他怎么能管理好一个公司呢？

于是，菲金对埃里森说：“不行。”他想，这家伙是个怪人，他不会有成功的机会。

菲金最终还是加入了埃里森的公司。他如果一开始就是公司的创建人，他拥有的股票就会多得多了。他后来估计，一时的犹豫使他损失了几十亿美元。

对埃里森来说，成功还是离他很远的事情。被阿姆德尔解雇后，他在硅谷的一家技术公司又找到了一份程序设计工作。这是一家音频和视频设备公司，叫安佩克斯（Ampex）。埃里森在那儿也没干多久。然而，时间虽短却很重要。在安佩克斯，他认识了两个人，他们改变了自己的一生，陪同他一起走上亿万富翁的发迹之路。

埃里森加入安佩克斯不久就开始跟鲍勃·迈因纳（Bob Miner）一起工作。埃里森说：“一开始，他们把我派给一位经理。我认为，他在技术上不行。因此我拒绝在他手下干。”埃里森表示愿意跟鲍勃·迈因纳干。迈因纳是个富于幽默感、讲究实际的人。埃里森说：“这家伙最棒了，我愿意跟他干。”

从此，俩人开始合作。这种合作发展成为硅谷史上最持久最盈利的关系之一。如果说拉里·埃里森是 Oracle 公司的头脑，那鲍勃·迈因纳就是公司的核心。

不久，埃里森又结识了一个对他的生活产生重大影响的人。一天，埃里森在与迈因纳的谈话中无意地提到了自己前妻的名字，恰巧一个年轻人把头伸进了迈因纳的办公室，听见了。

这位年轻人问埃里森：“你在说艾达？”

埃里森回答：“是的。”

“她姓什么？”

“奎因，我们俩结过婚。”埃里森回答。

那人说：“艾达·奎因是我中学实验课的伙伴。”她不愿意解剖青蛙，因此，由他负责解剖，她负责画解剖图。

这个人叫爱德华·奥茨（Edward A. Oates），是一个专职程序设计员。他曾在军队使用过 IBM 主机，以后又在 IBM 的竞争对手辛格商业机器公司（Singer Business Machines）工作过几年。当辛格公司陷入困境时，奥茨找到了安佩克斯公司。他遇见拉里·埃里森的那天刚好是他进公司后的第二天。后来，他与埃里森、迈因纳一起，成为 Oracle 公司的创建人。虽然，环

境迫使他在公司早期就离开了公司，但后来他又重返公司，作出了重大贡献。

这是后话，暂且按住不说。在安佩克斯公司，埃里森、迈因纳、奥茨以及其他正在努力解决高技术领域中一个长期存在而没有解决的问题。那时候，在计算机内存储和检索大批量的数字信息方面还没有一种可行的、有效的方法。磁盘驱动器存取速度较快，但容量不大。当时，需要一屋子的磁盘设备方能建成一个大型数据库。传统的磁带信息存储量虽然很大，但要寻找所需的信息时磁带要正/反转几英里长才行。

安佩克斯公司已经考虑好了一个可能的解决方案。安佩克斯公司准备采用录像带存储海量数据，可以存储万亿位信息。安佩克斯系统在录像带内搜寻信息的速度每秒可达 1000 英寸，倒带的速度每秒可达 2000 英寸。

以 90 年代的标准看，这样一个系统绝对是老牛拉破车，无效率可言。1996 年 Oracle 公司和太阳微系统公司装配了一台有 5.5×10^{12} 字节容量的数据库系统，比当年安佩克斯公司设想过的系统存储量约大 50 倍。然而在当时，埃里森说，安佩克斯公司的万亿位存储系统是“相当、相当惊人的技术”。整个工程由中央情报局提供资金。中央情报局永远在寻找更有效的方法来处理巨量数据。它为这项工程起了一个代号——Oracle。埃里森后来以此代号命名他们的第一个软件产品，然后再命名他们的公司。

为了使安佩克斯系统运转起来，埃里森、迈因纳和爱德华·奥茨同其他人一起参加了软件编写工作。

安佩克斯系统的确在大部分时间都能运转。埃里森说：“但在多数时间中，它运行得不够好。它必须整天运行。”这是一种花招：使万亿位存储系统一直运行。

作为一个上司，鲍勃在管理上要求并不那么严格。他和埃里森在上班时间内花许多时间下象棋、吃饭。爱德华·奥茨说：“鲍勃和拉里每天下午 3 点就溜走打乒乓球去了。鲍勃和拉里的差别之一是，在两次乒乓球比赛之间，鲍勃是在编写程序、干活，而拉里多半是在发表如何致富、如何成名的演讲，这是埃里森通常的谈资。”

埃里森说，他也编写程序，而且编写得很好。他说：“我认为，我是个非常优秀的程序设计员。我认为我是个真正优秀的程序设计员。我想，没有多少人的编程技术比我强，程序能编得比我好。”埃里克·萨布(Erik Salbu)，当时是安佩克斯公司的一位主管，同意他的看法：“埃里森有天资，是个人才。”

不过，埃里森也许天生就不怎么适合当一个程序设计员。他本来就不会从苦行僧般的、离群索居的生活方式中享受到乐趣。

一个名叫埃伦·厄尔曼(Ellen Ullman)的软件工程师曾经把程序设计人员在工作时的情况描述成“一种病态，处于一种狂热状态，着了魔似的……编写程序时，脑子不能走神，不能开小差，必须全神贯注。随着思考的深入，你必须不断地敲击键盘，不能中断。稍一走神，就可能拉掉一行。某个信息要处理一下，然而，哦不，过了，要退回来。但它回不来了，可能丢了。糟了，成了一个软件故障，不好办……一个真正的程序设计者总是呆在机器旁边。”

埃里森可能喜欢机器，但他不会乐意把自己拴在一台机器上。斯图尔特·菲金说：“我发现，很难相信拉里是一个真正的编程迷。真正的编程迷对程序本身要比客户、他的需要或金钱更感兴趣。拉里不是这样。”

埃里森终于离开程序设计岗位去干销售了。爱德华·奥茨说：“从多种角度看，这个角色更符合他的天性。鲍勃可以全身心地投入到一项复杂的软件项目或技术工程中去，并真正地理解其中每一节、每一段的意思。拉里也可以如此，但他实际上并不愿意这么干。他专心致志于技术，研究它的意义。他考虑的是，这项技术对产品、对公司、对世界有什么意义。拉里望着远处的地平线，鲍勃则掌舵驾驶。”在以后的 20 年中，他们俩就是这么合作的。

在安佩克斯公司短暂相聚的日子里，迈因纳、埃里森以及同样有独立见解的爱德华·奥茨多次在午餐时间讨论公司管理方面存在的问题。奥茨说：“我们都认为，公司的报酬应该根据员工的资历、是否优秀而定。”他们也认为，“公司对那些在产品上作出重大贡献的人奖励不够。”这三个人都认为自己属于超负荷工作、补偿不足的员工。

埃里森说：“这话别人不爱听，但我还得说。我们常常开玩笑地说，我们干了工作量的 140%，其他人完成了 40%，他们在帮倒忙。”

一段时间后，大家看得越来越清楚了，万亿位存储系统从来没有好好运行过。埃里森、迈因纳、奥茨都把失败的原因归于公司的管理问题。他们到处说，如果由他们负责，他们将如何如何。由此逐步谈到自己开办公司的事。埃里森对此尤其起劲。

埃里森说：“我认为自己有相当棒的经商才能。当时，他们作的决策我难以理解，我感到这些决策不够合理。因此，我对他们没有信心。”他接着说：“我认为，我在技术上比他们强，在经营能力上比他们强。我知道，这么说太谦虚。但是，我认为自己的判断能力不论在技术方面还是在市场销售方面都比那些头头们强。他们办公司启发激励了我：他们能管理公司，我也要试一试。”

埃里森和奥茨不久就离开了安佩克斯，各自进了别的公司，迈因纳还留在安佩克斯。但是，过了不久，他们三个人又通过迈因纳重新相聚了。

罗伯特·迈因纳是 1941 年 12 月 23 日在伊利诺斯州的西塞罗出生的。他父母在他出生几年前从伊朗北部移民到此定居。伊朗北部一度是亚述帝国（Assyrian empire）的心脏。他父亲曾当过旅店接待员、餐厅服务员，他母亲是位家庭主妇。鲍勃是 5 个孩子中最小的一个。他虽不是独生子女，但长大后却像独生子女一样，独立意识很强。12、13 岁时，他对笃信基督教参加长老会的母亲说，他不相信上帝，不愿再和她一起去教堂做礼拜了。他对宗教的怀疑态度是他与未来的公司伙伴具有的共同特点之一。

像埃里森一样，迈因纳也上了伊利诺斯大学。与埃里森不同的是，他毕业后，获得了数学和哲学两个学士学位。为满足选拔条件，他参加了公共卫生服务，为国家卫生研究所的研究人员编写计算机应用程序。他以前从来没有编过程序，但他很快掌握了技术，他发现，他喜欢这项工作。这是迈因纳职业程序设计员生涯的开始，这个职业最终使他发了大财。

在公共卫生服务处的工作完成之后，迈因纳去 IBM 公司从事数据库技术的研究，接着又跳槽到早期的软件咨询公司之一——应用数据研究公司（Applied Data Research）。当计算机科学公司（Computer Science Corporation）请他去欧洲为那里的客户研制操作系统时，他已经 25 岁左右了。为什么不去呢？他没有结婚，充满冒险精神。他在阿姆斯特丹、巴黎和伦敦度过了 3 年时间，所到之处，很受欢迎，许多计算机专业人员也前来请教，使他推迟了行程。他们认为，他是个美国人，似乎应该知道高技术的一

切。

他说：“当时美国人像今天的日本人一样，人们认为他们不会做错什么。仅仅因为是一个美国人，在那些国家中，你突然比以前聪明了许多。”

迈因纳可能是聪明的，但他受到过不少挫折。他干过的项目最终都失败了。有的是因为管理不当，有的是因为还没有开始投入运行就被取消了。这些项目的失败不是他的错，但最终的事实却是，他在事业上没有什么成就。

不过，他在欧洲也有他的乐趣。迈因纳的法语比较差，还不如编程语言 FORTRAN，因此，他上了巴黎的一所语言学校。在学校里，他结识了一个在巴黎工作的英国女子玛丽·麦克英尼斯（Mary MacInnes）。迈因纳不是那种大多数女人能够看得上的男人：他又矮又胖，黑眼睛，神情总是很忧郁。但他身上有着巨大的吸引力，他天资聪颖，机灵，敏感，自谦，很具幽默感。一次，一位公司同事戏弄说：“你个子小，不是吗？”迈因纳回答：“我不是有意想这样。”许多人之所以被他吸引，不在于他的外表多点什么，少点什么。玛丽·麦克英尼斯也是如此，她看中的是人。她和鲍勃在 1969 年结了婚，并于第二年生下了第一个孩子尼古拉（Nicola）。

这个直言不讳的美国人不久就举家迁到了华盛顿市。到那里后，迈因纳去 Informatics 工作，这也是一家为客户研制应用软件的公司。不久，Informatics 请他到加利福尼亚去帮助安佩克斯研制万亿位存储系统。迈因纳喜欢旧金山，他知道玛丽·麦克英尼斯也会很高兴，就很快答应了。这一段时间，他身在安佩克斯公司，但仍算是 Informatics 的人。但当安佩克斯公司准备把他提升为程序设计部门的经理时，他借机跳槽了，不久就成了拉里·埃里森的上司。

在 70 年代中期，埃里森和迈因纳还不可能知道，他们俩的伙伴关系将成为高技术领域的一个传奇内容。当时，他们组成了 Oracle 公司，其他两个传奇式的计算机公司也正在筹备之中，一个是微软，一个是苹果计算机公司。这三家公司的文化、产品和理念差别很大，但它们的成功却有着相同的模式：都有一个有预见的、技术上很强的企业家挑头，辅以一个能埋头苦干的程序设计高手。比尔·盖茨有保罗·艾伦（Paul Allen）辅佐，史蒂夫·乔布斯有史蒂夫·伍兹尼亚克（Steve Wozniak）协助，拉里·埃里森则有鲍勃·迈因纳为伴。

埃里森和迈因纳两个人的个性完全不同，迈因纳几乎是拉里的反面。埃里森总是在表演，总是在出风头，而迈因纳则一声不吭，从不把自己的想法和盘托出。甚至 Oracle 公司取得了成功，传奇故事上了《财富》（Fortune）杂志的封面，迈因纳也几乎没有接受过任何人的采访。财富并不能改变两个人的本性。埃里森在一贫如洗时，就浮华、粗犷、爱突出自己，而迈因纳即使成了富翁，依然保持着那种谦逊恭顺的样子；埃里森是有钱就花，豪华住宅一套接着一套买，迈因纳一家几口则仍然住在他贫穷时在旧金山买下的维多利亚时代的旧房子；埃里森竭尽所能寻求生活中最美好的事物，迈因纳则兴趣单一，爱好简朴。据他的朋友罗杰·班福德（Roger Bamford）介绍，迈因纳从来不吃任何远离民族传统的奇特食品。要有什么好吃的东西，他只是尝一尝，吃得极少，“而吃一般的东西时，他却吃得很多，因为那得吃更多一些才能使他感到满足”。

迈因纳如此不显山露水，以致他的女儿尼古拉根本没想到自己是富翁的孩子。她是从《福布斯》杂志公布的 400 个富翁中读到她父亲的名字的。她

说：“我爸爸不想让金钱改变他，他非常担心钱多了我们就变了。他害怕，如果我们有许多钱，我们最后会变成他不愿意看到的那种人。他唯一的奢侈品是波尔舍（Porsches）葡萄酒，他每次喝一瓶，后来我们为此在纳帕收购了一家葡萄酒厂。”

埃里森为了公司牺牲了他的一切：爱情、家庭、友谊。而迈因纳则坚持每天晚上 6 点半准时与妻子、孩子一起吃饭。他的一个同事说：“你不可能找到第二个人能像他那样，成了亿万富翁之后，在各方面变化如此之少。”

他也不允许富有对其他人带来什么影响。迈因纳最喜欢做的事，莫过于给过分膨胀的自我泄泄气了。他的一位朋友回忆说：“每次鲍勃察觉到有谁言不由衷或虚伪矫饰，或者直接弄虚作假，他的反应总是用嘟嘟信号向你告警，尖音信号以‘F’开头，分明在说：假的，假的。”许多 Oracle 公司员工都看到过这些言词，或听到过类似的话。

1989 年圣诞节前夕，Oracle 公司的行政官员约翰·隆戈（JohnLuongo）雇请了 3 个保姆来照看他的两个孩子。他给鲍勃发了封电子邮件，反对把一棵圣诞树放在 Oracle 公司的门厅里。他说：“鲍勃，我同意给门厅增加一些色彩。但在门厅中摆一棵圣诞树，我认为对公司来说是不合适的。单从我手下的员工看，他们中有信佛教的、有信印度教的、有信伊斯兰教的，也有犹太教徒。我相信这些人会感到这样一种单一的象征是不适宜的，尤其是在一个自称有着全球战略的公司里。如果把它移走，我将不胜感谢。”

迈因纳回答：“约翰，你可怜巴巴地装出的包容一切的说教纯粹是一种胡说八道。圣诞节是我们世袭传统的一部分，与感恩节一样已有几百年的历史。我把你的电子邮件给拉里拷贝了一份，不知他的犹太人尊严是否受到了侵犯。我可以代表世界上无宗教信仰的人，他们对圣诞树没有意见。而且，有 3 个或 3 个以上保姆的人是没有资格代表普通人说话的。”

当然，几乎没有人能比埃里森更加自负、更喜欢自吹的了。埃里森即将成为迈因纳的主要伙伴。迈因纳知道，埃里森几乎总是在卖弄、吹嘘，在夸大其词。但他喜欢他那样。一次他对埃里森说：“拉里，你不喜欢比尔·盖茨，原因只有一个：他比你干得漂亮。”迈因纳所说的漂亮，是指盖茨说服人们按他的意志行事的方法。

还有一次（那时他们已经创办了 Oracle 公司），埃里森听说一家得克萨斯公司向游人提供喷气式战斗机乘坐娱乐，每飞一次要花几千美元，于是向迈因纳发了一封电子邮件，问他是否一起去试一试。如果电子邮件能发出“哼”的声音表示抗议，迈因纳肯定会这么做的。他写道：“你疯啦？吃多了没事干，显然你是钱多得没地方花了。历史上不正是这种事情导致了法国大革命吗？”

一个长期在 Oracle 公司工作的员工这样评说迈因纳：“我想，他是对拉里的提议觉得好笑，就像成年人有时被 10 多岁孩子的幼稚行为逗乐了一样。只要不伤害他们自己，什么话都是可以容忍的。”

有时，迈因纳很不欣赏埃里森的举止，他就尽力制止。早先他就讨厌埃里森约会迟到的坏习惯。（大家习惯了，请埃里森露面，一般要比预定时间迟 30 分钟他才来，有时干脆不来。）尼古拉·迈因纳回忆说：“他对拉里说：‘你下次再迟到，我就先走了。’果然，后来拉里迟到，迈因纳不等他就先走了。从那以后，拉里跟我爸爸约会总是准时到达。”

虽然迈因纳有时对埃里森的行为觉得好笑，其实对他还是很尊重的。有

些人认为，埃里森只是个极端的自我主义者，只是个善于表演的人，或者是个言过其实、夸夸其谈的人。迈因纳认为不是这样。迈因纳知道，埃里森为人机敏、聪明，意志极为坚定。把埃里森太当真是错误的，但你不能不尊重他，不能漠视他的存在。埃里森对别人可能并不那么诚实，但对他的伙伴，他决不隐瞒真相，不掩饰错误。

布鲁斯·斯科特（Bruce Scott）是第四个加入 Oracle 公司的员工。有一次他问迈因纳，拉里对他是否忠诚。斯科特说：“迈因纳瞪着我看了好一会儿，似乎这样的问题使他感到震惊。他说：‘哟，那当然啦。虽然他做事经常让我不高兴，不管对谁，他总是迟到，但他对我还是忠诚的。’”尼克拉·迈因纳补充说：“他真的很喜欢拉里。他认为，人们之所以对拉里印象不佳，反映不好，主要是拉里个人毛病不少。但是，他认为埃里森内心深处还真是个好人。”

埃里森也认为迈因纳是个好人。他敬慕迈因纳的宽宏大量，看重他的技术才能。埃里森很少如此称赞过别人。他说：“在技术方面，我总是愿意听鲍勃的意见，尤其是在公司早期。他良好的品行使他成为当然的领导人。大家不仅尊重鲍勃，也热爱他。”

埃里森是一团火，发出咝咝之声；迈因纳则是一块牛排，的确货真价实。在以后的日子里，埃里森着力推销产品，迈因纳则埋头编写程序，这种安排一直没有改变过。在前台的埃里森招聘优秀人才进公司，迈因纳则留住他们带他们干活。两个人配合得天衣无缝。

更主要的是，他们谁也少不了谁。靠鲍勃自己是永远开不了 Oracle 公司的。他不可能像埃里森那样去推销软件，他太内向、太谦逊、太老实。他也不愿意作出像埃里森那样的牺牲。对埃里森来说，创办 Oracle 公司是一项崇高的使命；对迈因纳，在公司干活只是一种职业。埃里森也不能没有迈因纳，没有几个人能像迈因纳那样喜欢、尊重和欣赏埃里森；没有人能像迈因纳那样长期地与埃里森相处，容忍他的一切。

4 红杏出墙 一枝独秀

几个世纪以来，人类一直在寻求能有效地存储和处理数据的方法。在计算机出现之前，处理大量的数据要十分小心，得下大功夫。美国在 1880 年进行的人口普查就是一个很好的例子。

首先，必须把城镇划分成统计小区。然后，统计人员四出调查，问清年龄、性别、民族等情况，每个小区中的每一个人都要问到。这些信息经记录后交给统计员，由统计员把它填到一张巨大的表格中去。表格划分为纵行和横行。其中每个格子里的数字代表某种年龄、性别和种族的人数。统计员一个读、一个核实，然后统计起来。最后，政府得到了全国人口的总数字。这种方法花费了大量人力，纸张的浪费就更不用说了。

计算机改变了所有这一切。技术的进步使企业组织及个人能把信息以数字的形式存放在数据库中。到 60 年代末，计算机进入广泛应用的年代，出现了两种最为切实可行的数据库。两种数据库完成某些工作很顺利，但也都留下了不少改进的余地。

第一种是层次数据库。为理解数据库是怎么运行的，我们可以举个例子：假设，有家钮扣公司向成衣制造商提供钮扣，钮扣公司的数据库中就需要存储客户的大量信息：客户名、联系地址等等，这是主记录。附在主记录上的是一系列客户的订单。从总体上看，层次数据库像一个公司的编制表，只是顶部是客户，下面是各种订单。从这种数据库中找某个客户的信息，只需从上向下查找即可，使用起来很方便。如果制衣公司要求修改它 7 月份的订单，钮扣数量从 5 万个增加到 7 万个。这种修改计算机很快就可完成，只需从记录的顶层开始，逐层查下去即可。

但如果想要查找的信息隐藏在层次体系的中间，那麻烦就来了。假设与公司联系的成衣制造公司不止一家，而有 100 家。钮扣公司在 6 月份就想知道 8 月份要的雪花石膏钮扣的发货数量。（雪花石膏钮扣价格最贵，公司想尽可能少买一些。）因为层次数据库比较死板，计算机不能直接找到包含雪花石膏钮扣的信息记录。它得一个公司一个公司地查订单，找到相应的信息并作适当的处理。钮扣公司也许得等到 9 月份才能得到 8 月份需要发货的钮扣数量。

让我们以另外一种方式来看一看这个问题。假设你去某人家里吃午饭，那家你以前没去过，不熟悉。当主人请你自助喝冷藏啤酒时，你是不是每个房间都去找一遍，直到找到一瓶为止呢？是不是要打开所有厨房的柜子，每一层抽屉都翻一翻呢？当然不是，你只要打开冰箱就可以了。而层次数据库就得找遍整幢房子。

查找一遍要花很多时间，这是业务人员使用层次数据库的问题所在。在 60 年代这种数据库流行时，计算机运行的成本就特别高，使得某些数据库查找业务无法实现。查找某些信息需求的经费你无法负担。

如果钮扣公司多种经营开展拉链业务，那情况又如何呢？由于层次数据库结构不够灵活，修改极为困难。把拉链信息挤进一个钮扣数据库，实现起来其难度就像要在蒙娜丽莎的画像上再添上一只眼那样，无从下手。

第二类数据结构叫网络数据库，它解决了上述的某些问题。有了网络结构，你可以以多种数据视图方式看到数据，不只是自顶向下。如果你查找一家制衣公司的记录，你可以看到它所订购的那种钮扣的信息。如果你要核查

钮扣的数据，你就会看到所有订购了某种钮扣的公司的信息。每一项数据都与其他项相连。网络数据库的结构就像一张蜘蛛网，错综复杂但是很实用。在数据库中增加新的记录也非常容易，就像从网的那一头画一条新线连到另一头那样。

这种数据库的缺点在于它的复杂性。要查找有关信息，你对数据库的结构必须非常清楚，（是的，啤酒的确放在冰箱里，但它装在小瓶子里，而且到厨房去必须穿过车库。）而多数业务人员并不是数据库结构的专家。他们得依靠程序设计人员才能理清错综复杂的结构，找到所需的信息。这使那些在计算机房成天弯腰曲背、不见阳光的程序设计人员的身价高了许多，这不利于管理。另外，从数据库获取信息的专用程序编写起来要花不少时间，有时甚至是以年为单位。

于是，一种新方案产生了，并促进了软件业的腾飞。这种方案最终使拉里·埃里森变成了亿万富翁。1970年6月，IBM一个研究人员发表了一篇文章，描述了一种新型数据库。他的名字叫埃德加·特德·科德（Edgar H. “Ted” Codd），文章的题目是《大型共享数据库的关系数据模型》（A Relational Model of Data for Large Shared Data Banks）。这篇文章相当难懂。25年以后，一位IBM数据库专家提到这篇文章时这样说：“我们系统部的几个工作人员当时想读懂它，但感到文章没头没脑，看起来写得糟糕透了——只有某些想法，然后直接用数学公式表达。”

理论建立在坚实的代数学基础之上，这使它可靠有力。科德的想法有着某种简明性。他提出，数据应以表格形式来组织，就像一个世纪以前人口普查时统计员的统计表一样。他的看法是，有用的信息只要用把表格放在一起的方法即可点点滴滴地收集起来。

假设钮扣公司建立了一张表格，其中包含名字、地址以及几百个用户的识别号。然后它再建一张表格记录订单，其中包含订购的钮扣数量和型号、订单日期，以及需要钮扣的客户识别号。再建一张表格可能包含钮扣的有关信息，如尺寸、颜色、成本、价格等。这样，就建立了三张表格：客户表、订单表和钮扣表。

以科德的理论，你可以把订单表和钮扣表结合起来，以发现在任意给定的时间有多少雪花石膏钮扣等待装运。你也可以把客户表和订单表配合起来使用，确定某一个客户的最新订单是什么时候发的。如果你再多建几张表格，你甚至可以知道纽约有多少客户没有付清账款，哪些钮扣在密西西比州的西部最有销路。可以查找的内容是无穷的。

尤其是，关系数据库的结构简单明了。分层数据库和网络数据库有许多不同之处，但有一点是相同的，而且很重要：它们的结构决定了用户从中获取信息的速度。而关系数据库不是这样。数据库中的表格是在逻辑上而不是物理上联系在一起的。如果钮扣公司想开展拉链业务，它只需再建一张拉链客户表格就可以了。如果公司的客户既订购了钮扣又订购了拉链，可以让计算机同时显示两种表格的内容。

信息管理者往往说，数据如果不以有意义的方式组织起来，价值就不大。特德·科德的关系论比以往的任何其他方法更有可能把原始数据转变成有用的东西——信息。数据库技术枯燥乏味，只有那些想把公司管理得更有效更盈利的实业家才会感受到其魅力。

关系模型的问题在于它的速度，计算机需要花很长时间才能把表格凑在

一起。表格越大，处理过程越长，需要耗费的时间和资金就更多。许多人抱着怀疑的态度：关系模型能不能成为商品在市场上推出？鲍勃·迈因纳说：

“一般人的看法是，它的确是一种令人感兴趣的想法，但不可能实现。”

尽管如此，仍然有不少人认为，计算机速度越来越快，价格越来越便宜，关系数据库最终肯定是可行的。70年代末出版的一本数据库教科书承认虽然关系技术还远远不够完善但它提出：“许多专家同意这样一种看法，以未来发展的角度看，关系模型最有希望，最有前途。”

1970年，离完善关系模型还有一段很长很长的路要走。科德的理论是出色的，几乎在25年以后，一本数据库杂志才以《科德如此帮助我们》为题，刊登了一篇文章，表彰他的功绩。但科德的文章只提出了一种理论，只讨论了关系数据库系统的可行性，没有指出实现的方法。必须有人开发出一种方法才能从关系库中顺利地挖掘出有用的信息。像往常一样，IBM的研究人员率先接受了挑战。拉里·埃里森将永远对他们的研究成果感激不尽。

1976年的一天，拉里·埃里森去找一对夫妇商谈购买一辆旧的梅塞德斯牌汽车的事。结果无意中谈成了一桩婚姻。

埃里森说：“我们一直在闲扯。最后，那女人说：‘你知道，我有个女儿，跟你很配，你看如何？’我想，这真是一个离谱的主意。一般女人是不跟旧车走的。我说：‘有意思，不错。’我很礼貌。她问：‘查利！’——总之，喊了声她丈夫的名字——‘你难道不感到南希与拉里很般配？’查利说：‘哎！我不知道。’她又说：‘你难道见到过别的女孩比南希更好看吗？’他说：‘噢，这也许是真的。’这时候，我才开始集中注意力听她说了。”

埃里森记住了一个电话号码。姑娘的名字叫南希·伊丽沙白·惠勒（Nancy Elizabeth Wheeler），出身于肯塔基州路易斯维尔一个埃里森称之为“贵族的家庭”的家庭。她是一个实业家的女儿，当时正在斯坦福大学念书。埃里森说：“我们见了个面，吃了顿饭，开始约会。她爽直又有趣，聪明又活泼，非常惹人喜爱。我们很快结了婚。”

他也买了那辆车。

当埃里森看到安佩克斯的万亿位存储系统无法使用时，他离开了公司，进了精密仪器公司（Precision Instrument Company）。这家小公司，不仅给他涨了不少工资，还给他一个头衔——系统开发部副总裁，这也许对他更有意义。在他的职业生涯中，他第一次走进了领导层，不再是一般的工作人员了。爱德华·奥茨说：“拉里喜欢当头头，他迟早是要当负责人的。”

精密仪器公司成立于1957年，生产录音带复制机。多年来，这家公司一直试图打进计算机市场，生产一种能存储和检索大批量数据的设备。公司希望把这种设备买给大的政府机构，包括人口调查局、社会安全管理部门、情报机关等，这些单位都需要处理大量数据。

这种设备名为PI180，直接出自The Jetsons公司。它长约7英尺，宽2英尺，高5英尺。（想象一下，是几个高大的文件柜并排站在一起那么大。）这种奇妙的机械装置内有12个小盒，每个约3英尺长。盒内装有10条很长的密拉牌的镀铈薄带。计算机操作员键入一条命令后，机械手就会取走一条薄带导入正在高速旋转的磁鼓上。然后，通过激光器将数据写到镀铈薄带上，或者，如果数据已经写入的话，则从薄带上读出，并在计算机屏幕上显示出来。

但是，这只是理论，实际上会如何是另一回事。在设备测试的过程中，

公司的工程师们发现：最小的灰尘微粒也会使 PI180 的数据读出有错。如果在激光器和镀铽薄带之间有眼睫毛和尘埃这样的微粒，系统就会出错误。读出的信息是错的，少了几十个字母或数字，显然，客户不会满意。更糟的是，机械手加载薄带时如角度略有差错，高速旋转的磁鼓就会像砂纸打磨一样把镀铽层全部刮去，使数据全部丢失。在数据库业务中，丢失数据可是个致命的问题。人口统计局肯定不会对某个州（如伊利诺斯州）的人口登记表忽然全部丢失感到满意。这些问题，连同其他的一些弱点，决定了 PI 180 作为一种数据存储设备失败的命运。

就在拉里·埃里森加盟精密仪器公司之时，公司想出了一个聪明的主意：决定在市场上推出 PI 180，作为一种新产品取代缩微胶卷及其读出器。好，现在的 PI 180 不是存储通常的数据，而是存储图像数据。两者的差别很关键：一粒尘埃可能毁掉一张人口信息表，对图像的影响却不大。譬如说，如果你用 PI 180 读一页报纸，如果设备读出有错，图像就可能有缺陷，但至少它不会重新安排内容，弄得面目全非。精密仪器公司很有说服力地证明：这种仪器比缩微胶卷读出器更易于使用，用户只需键入一条命令，信息就出现了，不必来回正转或反转缩微胶卷带去寻找。不过，这仍然只是一种理论上的设想，事实证明，那完全是另外一回事。

在能把这种设备推向市场之前，精密仪器公司还需要做一件事：为它编制软件。公司还没有能使其运转起来的计算机程序，也没有人懂得如何为它编制软件。精密仪器公司只有一个年轻的副总裁拉里·埃里森懂程序设计，尽管他很能干，但他不可能一个人把软件编写都包了。

出于无奈，精密仪器公司只好招标把活包给外面的程序设计人员去干。几年以后，人们对当时的承包价有些议论。据爱德华·奥茨说，有一个公司提出，它只要 70 万美元就干。但埃里森认为，至少需要 230 万美元。至于其他的标书，埃里森认为要价都太高，都不合适。这对他来说，是个难得的机会。

埃里森打电话给以前曾在安佩克斯一起干过的同事鲍勃·迈因纳和爱德华·奥茨，提议他们三人组建一个公司，并投标承包此项工程。迈因纳和奥茨编写程序，埃里森则留在精密仪器公司内监督和管理此项工程。最后，他将放弃所钟爱的副总裁职务，加入到新公司中来。三个人干完这项工程后，他们再继续干下去。然而，埃里森的计划那时还不成熟，新公司是搞成一个承包机构好呢，还是开发某种产品好，埃里森没有把握。但是，无论如何，他们都将富起来。

埃里森对未来并没有什么宏大的构想，没有计划在软件业如何出人头地。他唯一的想法是自己当老板，开一家公司。他说：“我想我是被迫这么干的，因为我知道在常规的公司里，我不会有出头之日。我个人不适合在公司的阶梯组织中一级一级地升上去。”

埃里森在公司里跟他在学校读书时遇到的问题一样，他说：“如果有人让我做一些没有意思的事，我就不干。自己办学校不行，但我可以自己开公司。”

迈因纳当时仍在安佩克斯上班，埃里森一提出想法来，他马上便同意了。安佩克斯万亿位存储系统的趋于失败，弄得他焦头烂额。他相信，组建一个新公司，正是“把某件事情做好”的一个机会。除此之外，埃里森说：“他的工资不会降低，可能比干其他工作还要高一些。万一不行，还可以干别的。

他是干具体工作的，到处都可以干，对他来说，没什么风险。”鲍勃的妻子玛丽信心不那么足，迈因纳一家两个孩子还小，很快就要生老三了。他们刚在旧金山买了一套维多利亚式的房子。一旦公司破产，鲍勃失业，这一家子怎么办？尼古拉·迈因纳说：“我妈妈非常、非常担心。”

爱德华·奥茨当时在 Memorex 工作，也有妻子儿女和一套用抵押贷款购买的房子。但他像迈因纳一样，感到如果新公司倒闭了，他也能再找到一份工作。在 Memorex 不到 1 年，奥茨已经收到过 3 份邀请信。他说：“即使公司一年就破产了，也没有任何关系。”

1977 年夏，迈因纳和奥茨整理出一份标书，投标精密仪器公司的项目。他们达成协议，索价 40 万美元。他们认为，再雇一个程序设计员，编写程序没问题（他们已经看中了一个），经费足以使公司办下去，还可以使公司在项目结束后维持一阵子。三个伙伴信心十足。奥茨说：“我们自视甚高，都是优秀的程序设计员。”这种自信（有些人认为是自大），成为新公司一个突出的特点。

精密仪器公司起初有点犹豫。埃里森说：“他们非常担心，我们要价太低了，他们不想把合同交给我们。”也许的确是这样。即使如此，精密仪器公司最后还是暂时把担忧放在一边，把合同给了埃里森他们几个。

1977 年 6 月，三个程序设计员正式成立了新的公司，迈因纳是总裁，奥茨是副总裁。埃里森这个决策者仍然留在精密仪器公司，负责监督合同的执行。但是，他已向老板讲清楚了，他不久将辞职，到新公司上班。几年以后，埃里森提起这件事，觉得很有意思：他自己创建的公司，他却不是公司的第一个成员。

几个人为公司起名也很有意思。他们起了一堆名字，有的是闹着玩的，如尼禄系统（“我们施展阴谋诡计，你们吃苦受罪”），乌拉诺斯系统（奥茨解释说：“商标上是一条括约肌，产品正从中露出头来”），星际章鱼状系统。最后，三个人敲定，公司的名字还是以直截明了为好，就叫软件开发实验室股份有限公司（Software Development Laboratories, Inc. 简称 SDL）。奥茨说，他们喜欢这个名字，它使人联想起系统开发公司（System Development Corporation）——美国第一家大型软件合同公司。在公司的商标中，字母 SDL 有几条垂直线，与 IBM 商标中水平线相呼应。

公司创始人准备分发 10 万股股票。埃里森购买了公司 60% 股份，一共 1200 美元，即每股 2 美分。他的伙伴各自购买了公司 20% 的股份，每个人付 400 美元。为什么埃里森占了大多数股份呢？埃里森说：“这么干是我的主意。”奥茨表示同意。“拉里是公司的主要发起人。谁都清楚，拉里为实现自己的想法付出的比我和鲍勃多得多。他的胆识是我们俩自愧弗如的。因此，他的股份占了大头是应该的。鲍勃和我承认，软件编写是我们俩的事。但是，公司要成功要发展，还得靠拉里的胆识。”

SDL 不久收到了精密仪器公司的预付款 5 万美元，开始编写软件。为公司写出第一行代码的是一个年轻的程序设计员，名叫布鲁斯·斯科特（Bruce Scott）。鲍勃待合同细节一落实就把他招来了。（斯科特是个快手，在埃里森去安佩克斯以前，他就在迈因纳手下工作。）斯科特在家中办公，工作了几个星期，用铅笔编写程序。后来，SDL 公司租用了精密仪器公司在圣克拉拉的房子。公司正式挂牌营业的日子是 1977 年 8 月 1 日。

布鲁斯·斯科特第一次与拉里·埃里森接触就使他很受启发。斯科特刚

到 SDL 时，有一次，需要把 SDL 的计算机终端与精密仪器公司的计算机连接起来，他遇到了一个难题：一道石膏夹板墙横在 SDL 办公室和计算机房之间，使得连线无法通过。斯科特说：“拉里，我们想把这些终端连接起来，怎么连？”埃里森回答：“你看我的。”埃里森抓起一把榔头，在墙上砸开了一个洞，就解决了问题。

布鲁斯·斯科特相信，埃里森全部的企业经营哲学都集中体现在这一榔头之中了：“寻找一种方法，或者创造一种方法，干就是了。”

埃里森办事很果断，也不乏风趣。一天，他意识到 SDL 公司应该有块招牌来向世界宣告它的存在。其实有没有招牌关系不大，因为公司只有一个客户，而且就在隔壁。但埃里森仍然想要一块牌子。他召集所有同事（一共只有三个），把他们推进他的梅塞德斯旧车，一路驱车到圣何塞做了一个招牌。斯科特说：“整个公司一起出来，买了一块塑料牌子。”回办公室后，埃里森把 SDL 字母贴在牌子上，然后把牌子插在草地上。

还有一次，拉里和他的妻子南希带鲍勃·迈因纳和布鲁斯·斯科特去旧金山看芭蕾舞演出。南希很欣赏这种高水平的文娱节目，看得津津有味。而她的同伴们却像小孩一样，不时张着嘴咯咯傻笑，嘻嘻哈哈地说笑话。舞蹈有那么一段，演员做些翻滚动作。斯科特回忆说：“鲍勃、拉里和我挨着坐在同一排上。你知道，这是看芭蕾舞，一般人观看时通常都不笑的。我们简直笑得不能自己了。”这种情况，使 SDL 看起来不像个严肃的计算机公司。

在离 SDL 办公室只有几英里远的圣克拉拉，一群工程师们正在伏案工作，他们的研究成果将引起埃里森和他的同事们的极大兴趣。

在 70 年代中期，IBM 的工程师们搬到圣何塞的 IBM 研究实验室里，开始从事各种数据库项目的研究工作。最后，他们组成了一个 40 人的小组，决心在特德·科德的理论上，研制出一个实用的关系数据库系统。其中一个子项目是要开发出一种计算机语言，使用这种语言，用户可以向数据库查询、检索信息。科德并不是这个小组的成员。小组成员之一的唐·钱伯林（Don Chamberlin）说：“我认为，他是想与研制小组保持一定的距离，万一我们没有弄好，也好有个说法。”

一开始，头头们要求小组为这个项目起个名字。有个工程师建议把它称为“关系用户友善通用系统（Relational User Friendly Universal System），缩写为 RUFUS，正好是他爱犬的名字。这个想法没有被通过。小组有几个成员曾经开发过一个 IBM 项目，名叫 A 系统（System A）。这名字听起来有点神秘。他们喜欢这样。因此，建议起名为 R 系统，R 是“关系”的意思。这样，就把名字定下来了。

R 系统小组一开始采用一种称为 SQUARE 的语言做试验。这种语言是唐·钱伯林他们几个在几年前开发的。SQUARE 表示“关系表达式查询语言”之意。据钱伯林说，这种语言很不理想。他说：“首先，用户不能用键盘输入，因为这种表达式中有许多古怪的下标。任何在键盘上不能输入的语言对靠键盘工作的人来说是一点用处也没有的。”

R 系统工作组为此开发了一种基于浅显英语的更简单也更实用的语言。他们称之为“结构化英语查询语言”（Structured English Query Language），简称 SEQUEL。他们后来得知 SE-QUEL 是英国一家飞机公司的注册商标，钱伯林就把缩写字母改成为 SQL，有些人把它发成“sequel”，也有人发“ess-cue l l”的音。

不论从哪一方面说，SQL 都是一个突破。有了 SQL 语言，用户与计算机打交道要方便多了。起初，R 系统小组为一个假想的公司建立了一个数据库，包括公司所有员工的名单和工资表。工程师们使用 SQL 语言给出命令，要求“找出工资超过经理的员工名单，并列出生他们的工资”。名单很快显示出来了。接着，工程师们又告诉数据库，给那些年薪低于 25000 美元的员工增加 10% 的工资，计算机也照此执行了。这正是企业所迫切需要的。不过，SQL 仍然不够完善，在早期的测试中，数据库在解释上述有关增加工资的命令时，执行成不断增加工资，一直到所有员工的工资都不低于 25 000 美元为止。但即使如此，它也显示了巨大的潜力。

R 系统小组不能有丝毫的松懈和满足。他们的竞争对手就在路的那一边。几乎是在同时，加利福尼亚大学贝克莱分校的几个教授也在研究如何根据特德·科德的理论开发可行的关系数据库系统。他们的项目由美国政府投资，命名为 Ingres。该数据库系统最终作为商品在市场上推出，成为拉里·埃里森的强劲的对手，并迫使他采取了最激烈、最傲慢的竞争手段。

在 70 年代中期，贝克莱小组也正在研究开发一种称为查询语言（QueryLanguage、缩写为 QUEL）的语言。IBM 那一伙人对贝克莱那帮人很熟悉，反之，贝克莱小组对 IBM 研究小组在干些什么也很清楚。不知怎么搞的，两个工作组的关系有时弄得很紧张。Ingres 小组指责 IBM 的人抄袭他们的方案，IBM 的人也指责 Ingres 小组抄袭他们的想法。R 系统的工程师吉姆·格雷（Jim Gray）说：“我们得出结论，最好彼此别再说来说去。”

正当 R 系统和贝克莱小组埋头于研制他们的数据库，互相不再攻击时，拉里·埃里森、鲍勃·迈因纳和爱德华·奥茨却处在十字路口，考虑下一步怎么走。（当时，埃里森已从精密仪器公司辞职，到 SDL 任总裁了。）一条路是他们继续在合同的基础上编写软件，签一个合同编一个软件。但这么干有几个不利之处：他们得编写大量不同的程序，每天都将是一个挑战；承包方当然常常只管研制（这通常要有趣些），而维护阶段枯燥乏味的工作就留给用户了，但问题正如鲍勃指出的：“你或者在干活，或者在找活干。”他们几个不想把余生都花在四处寻找合同上面。

三个人决定，最好的主意是只编写一个程序，在市场上能一而再、再而三地销售出去。随着硬件技术的改进，用户对应用软件的需求增加了。越来越多的公司开始编写现成可用的程序在市场上出售。软件包业务获得很大的发展。埃里森以及他的公司将借此东风，准备腾飞了。

迈因纳说：“我们推算过，一个面向产品的公司利润更多，更能满足各方面的需求。”另外，埃里森、迈因纳和奥茨研制的项目接二连三地失败，使他们感到厌倦了。这一次，正如迈因纳说的，他们想干些适当的、正确的、最有利的东西。

但是，干什么呢？答案是 IBM 圣何塞研究实验室里的工程师们提供的。R 系统的人可能已不再与贝克莱的教授们交流什么，但是他们并没有把自己的工作真正保密起来。相反，他们发表论文，论述 R 系统的运行原理。第一篇文章，名为《R 系统：数据库管理的关系式方法》（System R: Relational Approach to Database Management），发表在当年 6 月份的技术杂志《数据库系统学报》（Transactions on Database Systems）上。研究人员也在《IBM 系统杂志》（IBM Systems Journal）上发表文章，在行业会议上宣读论文。

爱德华·奥茨也在其列。自从科德的第一篇论文发表以来，他一直对关

系技术的潜在价值抱有极大的兴趣，密切关注着这项技术的进展情况。对奥茨这样的人来说，读懂《IBM 系统杂志》不成问题。他说：“我们都知道，关键是关系技术，网络和层次数据库不行，是旧技术。”他研究了 R 系统的有关论文，给迈因纳和埃里森复制了一份描述 SQL 用户语言的文件。迈因纳看了后说：“那份说明非常简练，语言描述可能有 6 页，再加上 2 页不太完整的形式语言说明。”它提供了一个相当出色的方案，解决了如何研制一个可靠的关系数据库管理系统的问题。埃里森知道：按 IBM 的方案去做系统绝对没错。奥茨说：“在我们几个人中，拉里是最坚定的 IBM 追随者，他相信：跟 IBM 走没错。”

这是稳稳当当的事。埃里森和他的同事们现在知道了，什么样的产品是他们应着力研制的，那就是关系数据库系统。

SDL 那几个人既不是学者，也不是理论家。单靠他们自己，可能是开发不出 SQL 语言的。但是有 IBM 在前面开路，他们也就知道怎么干了。研制一个基于 R 系统的数据库管理系统就像用全套元件制造飞机模型一样，复杂的是这些元件。布鲁斯·斯科特说：“从根本上说，我们只是搞组装的施工人员。”

SDL 在完成精密仪器公司合同的大部分工作后，斯科特和迈因纳开始编写关系数据库系统的程序。（爱德华·奥茨也参加了第一个版本部分代码的编写。）他们以数字设备公司的 PDP-11 小型计算机为平台，因为他们只有这台机器可以使用。精密仪器公司的计算机与他们研制大规模存储设备时所用的机器相同。

虽然斯科特和迈因纳远不是数据库系统的专家，他们却只花了几个月时间就完成了数据库系统的第一个版本。斯科特说：“我们是优秀的程序设计人员，真的很优秀。程序设计人员水平相差很大，有一些人很突出，特别优秀。”

显然埃里森认为斯科特很优秀。几个月后，他无条件地送给斯科特 4% 的公司股份。股份如何分发、如何授与，当时并没有什么规矩和安排，斯科特完全可以带走公司 4% 的股份。后来，埃里森在发送股份方面就变得谨慎、稳妥多了。

SDL 的小伙子们把他们完成的产品命名为 Oracle，与他们当年在安佩克斯工作过的 CIA 项目同名。他们认为，Oracle 软件是智慧的源泉，他们研制的软件能回答用户最难以解决的问题，因此这个名字是很合适的。创意是借来的，名字也借用一下，这挺合适。

迈因纳和斯科特俩人可能很优秀，但这并不等于说，他们的数据库系统也很优秀。Oracle 软件的第一个版本可以用来回答一些简单的关系问题，但仅此而已，不能指望用它来存储和管理大量信息，因而不能作为一个可行的产品在市场上销售。按一个早期参加公司的员工罗伯特·布雷特（Robert Brandt）的说法，第一个版本“只是一个玩具而已”，SDL 从来没有卖给谁过。需要一定的时间，很长的一段时间，才能使 Oracle 软件按设想的功能运行起来。

精密仪器公司对 SDL 的人搞 Oracle 软件有点疑虑。SDL 如果想根据合同继续拿到项目经费，它的软件就得分阶段通过一定的测试。为此，精密仪器公司请了一个顾问艾里·汤姆斯赖德（Irv Tjomsland），对项目进行测试，报告项目的进展情况。汤姆斯赖德说，SDL 总是勉强达到付给经费的标准。

他相信，埃里森几个把大部分精力花在关系数据库项目上了。他认为，这对精密仪器公司是不公平的。他说：“你们收费做项目，一定要做好。”

但 SDL 公司的人说，他们的确把项目做好了。虽然迈因纳和斯科特的的确确花了大量时间去研制 Oracle 软件，但斯科特说：“这是在为精密仪器公司写完程序之后才干的。”监督执行合同的奥茨说：“SDL 软件像别的软件一样，存在许多故障和错误，但 SDL 软件的确通过了每次独立的测试。”

奥茨说，软件不成问题，问题在于硬件。在 SDL 执行合同的第一年中，精密仪器公司把名字改成听起来技术味更浓些的奥密克斯（Omex）。不过，公司改名对大规模存储设备性能的改善并没有起什么作用。PI 180 仍然不能运行。据奥茨说，SDL 软件从软盘中检索图像时，一切正常。但 PI 180 并不使用软盘，它使用镀铈磁带。无论奥茨试多少次，PI 180 都没有给出软件要求的信息。软件是“说”了，但硬件不“听”。

最后，SDL 公司的人决定，要求获得合同的最后一笔经费 25 000 美元。但如果奥密克斯那玩意儿不能投入运行，他们就无法测试软件的可靠性。于是双方达成协议：奥密克斯使 PI 180 连续工作 7 天，一天 8 小时，其中停机时间不得超过 2 天。SDL 公司在机器运行时测试软件。但是奥密克斯的工程师们无法保证机器的运转。在 3 天内，公司就违反了协议。

奥茨说：“我正在查故障，但一说‘装带’，机器就冒烟了。”有时候，机械手不仅没有装带，反倒连盒一起取出来扔在地上。奥密克斯最后破产了。

拉里·埃里森和他的公司没有破产，他们拿到了经费。在 SDL 公司周年纪念那天，埃里森、奥茨、迈因纳和斯科特在圣克拉拉的办公室里举行了一个小小的庆祝会。有人买了一盒蛋糕，中间插了一根蜡烛，表示数字 1。4 个人摆好姿势照了张相。奥茨、斯科特和迈因纳嘴咧得很大，几乎要笑出声来。大个子埃里森看起来有点笨拙，站在那里，比他们几个高出一头。他把太阳镜挂在衬衣口袋上，发出会意的微笑。迈因纳说，奥密克斯项目对 SDL 来说，取得了“巨大的成功”。在扣除开支后，他们还有足够的资金去寻求发迹的机会。

这就提出了一个问题：作为美国公司的巨头、计算机行业的霸主的 IBM，居然会放弃这样一个行将生利亿万美金的创意？有一种说法是，IBM 想继续充当高科技领域的旗手，除非有另一家公司取代了它，它决不会放弃。为此，唯一的办法是培植新的创意，给它们足以成长的空间。监管 R 系统工作组的弗兰克·金（Frank King）说：“你包揽一切，什么都自己干，怎么制定标准呢？”IBM 想为未来设计发展的蓝图，它只把关系技术看成未来蓝图的一部分。

另外一个原因与 IBM 研究部门的文化有关。从老汤姆·沃森（Old Tom Watson）在 1924 年创办 IBM 以来，公司一直在不断地研究新技术。70 年代之前，IBM 一直把收入的 10% 花在研究与开发新技术上，占美国所有民间项目研究经费的 10%，并不是所有出自 IBM 研究部门的想法都是可行的。圈内人士常常把 IBM 称作是一个“橡皮与蓝天相会的地方，”意思是他们常常想得比天还高。不过，IBM 公司确实有着一些世界上最优秀的计算机科学家，这一点是毫无疑问的。

关系数据库之父科德就是一个很好的例子。还在写他那篇关系理论的划时代论文时，他就享有 IBM 研究员的崇高称号，在世界上最好的理工大学、在计算机科学方面占有一席之地。科德从根本上说是个学者，即使他受雇于

美国一家大企业，也是如此。

开发 R 系统的那些人也是学者。当然，他们都想研制一个可以在市场上销售的产品。他们很清楚，只有面向市场才会有饭吃。但是，说实在的，他们真正感兴趣的，不是产品，而是理论、思路和方案。他们是按学者的要求培养出来的，坚信知识共享的原则。因此，毫无疑问，他们掌握了什么，就会发表什么。而且，发表论文，到处演讲，会使他们出名。研究如此深奥的学问，任何人都会出名。为什么让贝克莱那一帮人独得所有的荣誉呢？IBM 的人是当然的传授知识的使者。R 系统工作组的一位高级人士迈克·布拉斯根（Mike Blasgen）说：“这是我们取得名声的方式。”

20 年以后，在一次团聚会上，原小组成员针对当年发表 R 系统论文是否明智展开了争论。有人说：“把什么东西都说出来是一个很大的失策。”布拉斯根看法不同：发表论文对技术发展有很大的推动作用。他说：“如果我们不发表这些文章，关系数据库技术很可能流于失败。它很可能会被 IBM 忽略。”

这就是蓝色巨人的力量所在。没有 IBM 对新技术的支持，没有多少人会相信它，需要它，无论拉里·埃里森有多大的魅力，多么能言善辩。

如果说布拉斯根有什么遗憾的话，那就是 IBM 没能很快将 R 系统转变成一个产品。R 系统工作组大约在 1977 年左右就把关系数据库建成并投放运行了，而 IBM 一直到 1982 年 2 月才推出一个商用产品。拉里·埃里森的小公司则比较灵活，他们早在 IBM 设法把 R 系统从研究部门转到开发部门之前，就在市场上推出了一个关系数据库产品。还在 IBM 慢悠悠地踱着四方步时，埃里森就已经抓住机会抢占市场份额了。

为什么 IBM 步履如此缓慢呢？正如许许多多评论家所指出的，IBM 公司像一个国家一样，办事十分小心谨慎。它有一个庞大的、层次相当多的官僚机构，委员会逐层向上级委员会报告，一级对上一级负责。如果不通过无穷无尽的审核、再审核，什么事也干不了。据一个曾在 IBM 工作过的程序设计员介绍，公司曾经作过一次调查，想了解公司内部的事情是怎么办成的。他说：“最后他们发现，装运一个空箱子需要 9 个月的时间。”

除此之外，与埃里森初出茅庐的公司不同，IBM 还得经受不小的经济损失。多年来，IBM 一直在销售一种层次数据库产品，叫 IMS。IMS 是信息管理系统（Information Management System）的缩写。IMS 运行在大型主机上，这种主机通常在银行、保险公司等处做大量计算。在 70 年代中期，IBM 因 IMS 的销售挣了不少钱。据迈克·布拉斯根介绍，大约有 1500 个客户使用这个软件，每月向 IBM 交 1500 美金（数字不一定十分确切，但基本上没错）。公司的一些人认为，销售新技术产品，肯定会影响到经过严格测试的层次数据库的销售收入。

此外，IBM 内部许多人，包括经理、程序员、销售员、技术支持人员，都是靠 IMS 起家的，他们的职业生涯与它休戚相关。事实上，正当 IBM 在圣特里萨研究实验室的工程师们仍然对 IMS 作不断改进之时，他们在圣何塞的同行们已经发表了第一篇有关 R 系统的论文。据长期从事行业咨询的杰弗里·塔什（Jeffrey Tash）说，IMS 的忠诚卫士们“像疯了一样”，企图阻挡关系技术产品走向市场。他们不愿意看到 IBM 销售任何其他产品，他们研制的产品不能退出市场。

起初，IBM 试图解决 IMS 和 R 系统之间的矛盾冲突，想研制一种介于关

系和层次数据库之间的东西。布拉斯根说：“问题是，要把两种思路综合在一起，具有两种数据库的功能，这实际上是不可行的，最后什么也干不了。”

终于，IBM 在 1982 年 2 月推出了它的第一个关系技术产品 SQL/DS。从 IBM 的观点看，SQL/DS 的主要特点之一是，它对 IMS 并不构成威胁。SQL/DS 实际上只是 R 系统的一个翻版。它只能运行在某些小型机上，而 IMS 是经过精心设计和严格测试的，能派大用场。IBM 一直到 1985 年才发布它的具有工业强度的数据库产品 DB2。那时，拉里·埃里森已经成了千万富翁。

实际上，埃里森做梦也想不到会有 IBM 这样友好和善、这样乐于助人的竞争对手。可以把关系技术产品的销售比作一场竞赛，主要的参赛选手是埃里森和 IBM。IBM 一开始教会埃里森如何走路，并给他买了一双田径赛鞋，把他训练成一个短跑选手，然后让他大大领先几步。他怎么会输呢？

一次，一位来访者请埃里森就另一个 IBM 重大决策，即在 IBM 个人计算机中使用微软的 MS-DOS 操作系统，发表意见。埃里森对微软或它的产品根本不感兴趣，他把 IBM 的决策说成是“世界企业经营史上最不适当、最严重的错误”。（简直可以与印第安人只收取 24 美元就把曼哈顿卖给荷兰人的愚蠢行为相比。）如果像埃里森说的那样，IBM 对微软的选择是“一个代价为上千亿美元的错误”，那它发表 R 系统论文的决定，它没能迅速地把关系技术产品推向市场的失误，也差不多损失那么多了。

到了 90 年代中期，关系数据库行业每年大约产出几十亿美元。其中，IBM 也占了相当大的份额，但不如它应得的那么多。贝克莱 Ingres 项目经理迈克尔·斯通布雷克（Michael Stone-braker）说：“如果我们更积极进取一些，IBM 本来应该占有关系数据库的所有市场份额。”

但在当时，新技术的发明者常常错过借此发财的机会，这种情况并不少见。就在 IBM 无意中为拉里·埃里森做了善事的时候，施乐（Xerox）公司同样对一个年轻的企业家表示了好意，以类似的善举满足了一个同样自以为是、爱出风头、一心想发迹的年轻人。

1979 年，施乐公司的帕洛阿尔托研究中心邀请苹果计算机公司的史蒂夫·乔布斯参观他们发明的某种新技术。这种技术后来完全改变了计算机的外观：以往一直难以理解的机器现在看起来像一种台式机，屏幕上一种小小的图形符号代表一个程序或文件。要读取一个文件，只需用一种称为鼠标的设备在图形符号上点击一下就可以了。这个按乔布斯的说法是由“复印机式的头脑”管理的施乐公司，并没有就这种图形用户界面做什么文章。而乔布斯却把它做成了苹果麦金托什（Macintosh）机，一台空前的（有人说也是绝后的）、美妙绝伦的个人计算机。

史蒂夫吸取了施乐的创意，改变了整个计算机行业。这很像拉里·埃里森采用了 IBM 的方案后所产生的效果。乔布斯和埃里森后来成为亲密伙伴，与其类似的经历不无关系。

IBM 对所有这些是怎么想的呢？在 1995 年，当 R 系统小组重新团聚时，迈克·布拉斯根随身带来一幅漫画，极其生动地总结了 R 系统对关系数据库市场的贡献。在画中，一只海狸和一只兔子正站在胡佛水坝上聊天。海狸对兔子说：“虽然实际上我没有建造它，但设计方案是我想出来的。”布拉斯根说：“这只小海狸就是 R 系统。”

后来，我问过布拉斯根：放弃如此一个能赚钱的创意，感想如何？他说：“IBM 没能抢占这个市场，我感到很遗憾。我也感到不快，这个项目没能使

我变得更富有。要是我在当时能看到怎么从中挣大钱就好了。但我并不感到愤怒。我感到自豪，我上帝与拉里·埃里森的不同们的工作使得一些人成功了。我希望，他们是受之无愧的。”他还说，“即使不是如此”，他也为他们高兴。

许多人在总结拉里·埃里森的成功时说，他当时占有天时、地利、人和，在合适的地点、合适的时间做了合适的事。一个早期在 Oracle 公司工作过的员工这样评说埃里森和他的伙伴们：“他们自己没有什么创意，但是他们发现了伟大的创意。”

这是事实，但又如何呢？计算机业中许许多多人都读过有关 R 系统的论文，但只有埃里森抓住了这个机会，研制了一个实实在在的数据库产品；只有埃里森接受了这个创意，付诸实行，把它作为一个大公司的基石。是的，他占尽了天时地利。但是，正像他告诉我的：“任何地方，任何时间，都存在着巨大的可能性。”是的，是 IBM 启发了他，但 IBM 并没有给他 60 亿美金。他是经过不停的奋斗，以正确的策略、坚定的信心、不屈不挠的努力自己挣来的。

拉里·埃里森在人生的道路上，首战告捷，取得了成功，做了别人做不到或者也许不会做的事。埃里森，这就是他。

5 发生了什么事

正当拉里·埃里森庆祝新公司成立一周年之际，他在个人生活方面又遭受了一次挫折。1978年7月7日，南希·伊莉沙白·惠勒·埃里森只与他过了18个月的婚姻生活，就离他而去了。一个星期之后，他们在圣马特奥县法院签署了离婚协议书。

埃里森感到需要找个人倾诉一下他的婚姻关系是如何破裂的。他想到了他的老朋友，也是他的第一个妻子艾达·奎因。奎因说：“他打电话要和我谈，连着谈了好几天。我说的是真话。谈他为什么不成功，他个性如何，脾气如何，为什么不能保持长久成功的婚姻关系，有什么障碍。”当奎因离开他时，他似乎只是自尊心受到了伤害。但“当南希弃他而去时，他真正感到苦恼了”。

离婚手续很简单，埃里森甚至连律师都没请一个。他只是简单地看了一下南希的律师准备的文件，就签了名。他保留了伍德赛德（Woodside）的房子以及正在奥林达（Orinda）兴建的一幢住宅。他同意在离婚后的第一年中每月付给南希500美元的生活费，第二年每月400美元，一直到每月给100美元。他同时付2000美元服务费给南希请的律师。南希改姓她婚前娘家的姓。这对夫妻没有孩子。

拉里和南希还剩下一项财产需要处置。埃里森是在和南希结婚6个月以后创办软件开发实验室的。在整整一年中，他经常加班加点工作，指导和监管Oracle软件第一版的开发工作，她一直守在他身边。拉里拥有公司原始股6万股，其中一些给了布鲁斯·斯科特，但他至少还有5万股。南希完全有正当理由要求获得拉里的一半股份。

然而在当时，软件开发实验室没有什么实用的产品，几乎没有什么资产，如果有的话，也少得可怜。而且，从当时看，它成功的机会也是相当少的。拉里·埃里森本人从来没有长久地成功过，无论是在学校上学，还是在公司经营，或者在个人生活方面。有什么理由可以认为，他会获得持续的成功呢？另外，南希来自一个颇为富裕的家庭，她要拉里的那些“毫无价值”的股票，又有什么用呢？

南希·惠勒把在软件开发实验室的股权卖给了拉里·埃里森，换回了500美元。有谁能料到，如果她要了那一半股份，一直保存20年后，就会变成几十亿美元的巨额资产！真是一念之差，失去了发大财的机会。

埃里森说：“南希一家对于她卖掉Oracle公司的股份一事并没有给予更多的关注，而对把一只旅行箱分给了我却耿耿于怀。那个白色板材做成的旅行箱在我们结婚之前是他父亲的，看起来似乎真的使他们特别懊悔。现在，我想他们不会要了。”

精密仪器公司（后来改名为奥密克斯）的项目最后终于脱手了。拉里·埃里森的小公司得考虑下一步干什么了。1978年12月1日，软件开发实验室离开了圣克拉拉的奥密克斯办公大楼，搬进了硅谷的中心地带，门罗公园砂山路3000号的一套办公室中。选择在那里办公也的确让人捉摸不透。居住在那里的几乎清一色是股票经纪人、保险承保人、风险投资商。虽然某些风险投资商偶尔也把办公室租给新创办的公司，但在整个开发区内，还没有一家新兴的公司能长久地驻在那里。很少有公司选择砂山路段办公，因为那儿的租金实在太高。

然而，埃里森，正像他的第一个妻子说的那样，“只有买啤酒的钱，却要喝香槟”，并不在乎花多少钱。SDL 从奥密克斯的项目中获利不少，资金是比较充裕的。而且，他喜欢那种与成功的人们在一起的感觉，认为那里能使公司的存在更加合法，更显身份。尤其是，办公楼靠近州际高速公路，公路穿过山谷，群山郁郁葱葱，风景极其优美。对鲍勃来说也很方便，他每天都从旧金山坐车来上班。埃里森在砂山路 3000 号占用了 3000 平方英尺的空间，对一个仅有 5 个人、市场上没有产品的公司来说，这过于宽敞了。像以往一样，埃里森有自己的打算，有宏伟的蓝图。

搬进新居不久，公司改了个名字。埃里森、迈因纳以及其他几个人都不再喜欢软件开发实验室这个名字，感到它太一般，没有特色。他们正在研制一种新产品，公司的名字似乎应与手头干的活相一致。

他们选用了“关系软件股份有限公司”（RSI, Relational Software Inc.）这个名字。但产品仍然叫 Oracle。一位早期加入公司的员工说：“他们不想再作为一个开发实验室，他们想研制一个软件包，像炸面圈一样，可以在市场上天天销售。”

但首先他们得找到第一个买主。他们的第一个客户是中央情报局。中央情报局并不是通过情报收集手段才找到 RSI 的，它发现 RSI 公司纯属偶然。70 年代末，中央情报局的一些人到 IBM 参观，了解某个关系数据库的运行情况。中央情报局对它感兴趣并不是什么秘密。中央情报局的使命就是收集、存储和分析有关各国政府、各种先进武器等方面的情报（天知道还包括什么）。听说关系数据库能大大加快数据分析的过程，使用起来更方便，中央情报局以及其他许许多多情报机构，自从科德的论文发表以后，就一直在密切地关注着数据库的开发进程。

中央情报局的人对 IBM 的演示印象极为深刻。普通用户也能从数据库中获取有价值的信息，这种想法是多么吸引人啊！于是，他们决定即刻购买一套关系数据库系统。但 IBM 当时还没有做好销售这个软件的准备，因此，中央情报局只好找别的公司。负责寻找商品化关系数据库的人叫戴夫·罗伯茨（Dave Roberts），他在中央情报局研究与开发部工作。

罗伯茨听说有一家小公司正在研制他们所需要的产品，这家公司就是关系软件公司。当他打电话到那家公司时，他惊喜地听到了一个非常熟悉的声音：鲍勃·迈因纳。几年之前，在 Informatics 华盛顿办事处，罗伯茨就是迈因纳的指导员。当时，Informatics 正在帮助安佩克斯完成其万亿位存储系统。巧合的是，那个项目也是中央情报局提出来的。后来两个人分手了，迈因纳移居到了加州，罗伯茨则在中央情报局谋了个差事。两个人失去了联系。罗伯茨不知道迈因纳在 RSI 工作，也不知道他在干什么。但当迈因纳告诉他，他一直在按 IBM 的 SQL 的规格说明研究关系数据库项目时，他的耳朵马上竖了起来。终于，中央情报局与 RSI 公司签订了合同，请 RSI 开发一个关系数据库管理系统。罗伯茨说：“中央情报局成为 Oracle 软件的第一个客户。”

中央情报局听说 RSI 的产品名叫 Oracle，感到很惊奇，Oracle 是安佩克斯在为中央情报局研制万亿位存储系统时所使用的名字。据埃里森回忆：“他们说：‘你们的项目竟然用这个名字，胆子真大。’”

中央情报局的项目算不上是绝密，但它仍然带着某种神秘色彩。只有两个 RSI 的工作人员有低级安全许可证。中央情报局在为合同付费时，送来的

支票都是装在未注明发信人地址的白色信封内。这样，就有些小道消息在这一地区流传开来，说 RSI 与中央情报局有点关系。埃里森在阿姆德尔公司的老同事斯图尔特·菲金就是在那个时候加入公司的。人们对 RSI 正在干什么项目，猜测很多。他说：“我们这里只有 5 个小伙子、破旧的汽车，宽大的办公室空空荡荡的，似乎没干什么事。”

然而，看事情不能只看表面，那会误导人的。中央情报局要求他们把 Oracle 软件移植到 IBM 主机上运行，还要求把它移植到数字设备公司生产的 VAX 小型机上去。这两台机器的操作系统完全不同。因此，他们得同时掌握两种不同的机器代码。当时，埃里森还卖了一套 Oracle 软件给圣地亚哥的海军情报局。海军方面想在 VAX 机上运行这个软件，它的操作系统是 Unix。所以，到目前为止，埃里森所面临的情况用数字表达是这样的：2 个客户，3 种操作系统。这给 RSI 带来了很大的困难。鲍勃·迈因纳和布鲁斯·斯科特编写的 Oracle 软件只能在数字设备公司的 PDP—11 机上运行。但是，客户坚决要求软件在一切机器上都可运行，从烘热面包的烤箱到洗涤碗筷的洗碗机。迈因纳说：“我们只有匆匆上阵，应付了事。”

就在 RSI 与中央情报局签合同后不久，拉里·埃里森打算购买一台 IBM 主机用来编写 Oracle 软件的 IBM 版本。熟悉 IBM 主机的专家斯图尔特·菲金准备承担大部分的程序编写工作。但是，埃里森碰到了一道难题：想买这种机器的人很多，排队等待的名单很长，得等几个月的时间。

中央情报局对此关照了一下，因为 RSI 项目是一个国防合同（虽然比较次要），可以优先照顾。埃里森订购后，IBM 4331 很快就到货了。菲金说：“我真不知道埃里森是怎么弄到手的。”

RSI 把新机器推进了计算机机房，然后，就几乎把它丢在脑后了。一个员工回忆道：“它看起来像一个巨大的鲜肉存贮柜。它放在那里，什么工作也没做。”另一个员工说，IBM 4331 机器成了“硅谷最昂贵的咖啡桌”。

即使如此，这台机器并不是毫无价值，也曾派过一点小用处。它被运来砂山路 3000 号不久，一个名叫鲍勃·普雷格（Bob Preger）的男人找上门来希望进公司当销售人员。当他看到 IBM4331 机时，他就猜想，RSI 一定是在为 IBM 主机编写软件。这足以使他相信，RSI 是一个真正的公司。普雷格说：“当时我没有想到，这台机器只是存放在那儿的，部件都没装配连接起来，连电都没有加过。”

RSI 不用 IBM 4331 机器的原因是，它当时忙于满足其他客户的要求，而他们要求 Oracle 软件运行在其他操作系统之上。这在许多方面很像试图把福特的汽化器塞入雪佛兰的发动机那样困难。埃里森和迈因纳深深感到，这样东拼西凑，临时应付，从长远来看是不行的。Oracle 软件要取得成功，就必须重新用一种语言改写它，这种语言是许多机器都能理解的。

他们选中了一种新语言，称为 C 语言。选中它的理由很多。首先，他们知道，他们能得到用于多种机器的 C 编译器。（编译器能输入一种语言代码，并把代码翻译成计算机能理解的内容。）其次，他们知道，C 编译器价格不高。尽管 RSI 到目前为止干得不错，使用资金还是谨慎点为好。

迈因纳和斯科特的 Oracle 软件第三版完全是用 C 语言编写成的。他们最终完成的软件可以在不同的机器上运行，这在软件史上可以说是一个伟大的成就。在过去，软件包程序的编写都必须了解它的运行环境，满足不同操作系统的特殊要求。举例说，Cullinane 公司（以后改名为 Cullinet）研制

的网络数据库虽然挣钱以百万计，但它只能运行在 IBM 主机上。Oracle 软件不一样。中央情报局、海军和其他客户的坚持要求，使 RSI 最终实现了软件的可移植性。鲍勃·迈因纳说：“我们编写了第一个可以移植的大型软件。实际上这是被逼出来的，必须如此，别无选择。”

埃里森说：“我们将满足所有人的要求，谁要什么，就卖给谁什么。有人要求在某种平台上运行，我们就说：‘行，没问题，我们负责移植。’很清楚，当时并不存在占很大优势的小型机平台。我们的数据库是为当时的小型机设计的。那时有几种不同的操作系统，我们必须适应这种情况，必须使我们的产品在几种不同的环境中都可以运行。唯一的办法是使软件可以移植，可以从一台机器轻易地移植到另一台机器上运行。”

编写可移植软件这个创意可能不是拉里·埃里森提出来的，但是他开发利用它的方式却完全是天才的。在以后的几年时间里，他着力使 Oracle 成为一种“适合任何人的尺寸”的计算机程序。不管你有什么样的计算机，他告诉用户：Oracle 软件运行不会有问题。在很长的一段时间里，他喜欢说这样的话：Oracle 软件“滥交朋友”，“跟谁”都行。

这是一个极有吸引力的产品特色。大公司和政府机构常常有几种计算机，就像中央情报局那样。一种数据库软件能在多种机器上运行，这种想法是多么激动人心啊！他们不用再浪费时间和金钱去为每一台机器编写新的程序。

然而，随着时间的推移，埃里森的某些客户从自己的经验中发现，埃里森所声称的可移植性有相当夸大的成份，Oracle 软件在某些机器上运行得不如在其他机器上那样正常。尽管如此，埃里森的市场销售策略还是高人一筹，他的“滥交”软件卖得很火，可移植性特色成为 Oracle 公司成功的主要原因。

早在 1981 年，特蕾西·基德尔（Tracy Kidder）就写过一本有关小型机的设计和结构的名著：《新机器的灵魂》（The soul of a New Machine）。书中描写了通用数据公司的一个工程师汤姆·韦斯特（Tom West）是如何旅行到“美国某地”的一个城市，人不知鬼不觉地看到了数字设备公司研制的一台小型计算机的。数字设备公司当时是通用数据公司的主要竞争对手。基德尔写道：“韦斯特信步走进那幢大楼，就像回到自己的公司似的，穿过门厅，悄无声息地溜进了一个没有窗户的房间。”在那里，他看到一个技术人员正在一台数字设备公司研制的小型机旁边干活。

基德尔这样描写当时的情景：

“虽然韦斯特的目的算不上是非法的，但他生性腼腆，不想给他的朋友带来麻烦，是那位朋友允许他参观的。如果那位技术人员要求韦斯特说清楚他是谁，韦斯特是不会撒谎的。但是，几分钟过去了，那位技术人员并没有抬头问他。他站在那里，默默地看技术员工作。过了一会儿，那个技术人员收拾好工具，离开了机房。”

“韦斯特关上门，返回到那台几乎完全装配好了的计算机旁，他开始拆卸。”

汤姆·韦斯特在机箱里看到的对通用数据公司来说是个凶兆，但对关系软件公司来说，恰似救命菩萨，是个福音。韦斯特看到了未来，他在美国某地一幢大楼的计算机房中所看到的，正是一台 VAX 机。

如果说，拉里·埃里森的成功，部分应该归功于 IBM（当然应该如此），那部分也应该归功于数字设备公司。IBM 给埃里森送来了关系数据库系统的

创意，数字设备公司给埃里森搭成了施展才能的舞台。

VAX 的全称是“虚拟地址扩展”（Virtual Address Extension）。它是计算机业 10 年来的开发成果。1965 年，肯·奥尔森（Ken Olsen）创立的数字设备公司推出了一种新产品，在计算机界引起了巨大的震动。PDP—8 体积很小，可以放在实验桌上，功能又很强，可以迅速地完成复杂的计算。数字设备公司准备在机器 15 年的生存期中，销售了 50000 台 PDP—8。

PDP—8 的意义超出了数字设备公司的预料。PDP—8 及其后继产品（PDP—11 是其中之一，鲍勃·迈因纳和布鲁斯·斯科特曾以它为平台编写了 Oracle 软件的第一个版本）为小型机的革命打下了基础，铺平了道路，这是技术领域的一次重大变革。虽然 IBM 从大型水冷式主机的销售中获取了巨额利润，而数字设备公司、通用数据公司以及其他生产小型机的公司则满足了用户对计算机体积小、价格低、功能强的需要。它们可以安装在各个部门中，用于排版、设计、文字处理等等。从那时候起，计算机的神奇力量不再只属于实验室里少数几个白领技术人员。正如格伦·里夫金（Glenn Rifkin）和乔治·哈拉（George Harrar）在一本书中所说的：“数字设备公司已经使计算机从数字处理的专职技术人员手中解放出来。现在，为数众多的人准备上机操作，想掌握小型机的使用方法。”

1977 年 10 月，埃里森的小公司成立几个星期后，数字设备公司推出了 VAX 机。这台机器，连同它的名字，最终获得了神话般的地位。《新机器的灵魂》一书专门描述了通用数据公司是如何努力解决 VAX 研制过程中存在的问题的。VAX 机的研制没有现成的方案，它要完成 PDP 机能做的一切事情，而且功能要更强。PDP 机器的弱点是内存太小，运行不了大的作业。VAX 通过扩大内存解决了这个问题，没有改变机器运行的根本方式。这意味着，在 VAX 上，可以运行 PDP 的所有程序。这使得该产品在市场上很有竞争力，似乎每一台 VAX 机内部都有一台可靠的 PDP 机在运行。这就是把 Oracle 软件的 PDP—11 版本移植到 VAX 机要比移植到其他机器如 IBM 主机更容易的原因。

在一个创新高于一切的行业里，数字设备公司生产了一种能生存多年的机器。（这本身就是一种创新。）这种强调可靠性、耐用性的策略使公司获得了丰厚的回报。从 1977 年装运第一台 VAX 起，到 1984 年数字设备公司已经发货 25000 台，到 1987 年已经发货 100000 台。

当然，离开软件的运行，计算机硬件是毫无价值的。里夫金和哈拉说：“但是，像当时大多数计算机制造商一样，数字设备公司也几乎没有把注意力放在软件上。公司供应硬件，建议用户怎么使用，应用软件留给客户自己或第三方开发商去设计。”

拉里·埃里森就是一个第三方开发商。1979 年，他雇请一位数字设备公司的操作系统专家罗伯特·布雷特（Robert Brandt）在 VAX 机上开发 Oracle 软件。但布雷特没有任何使用 VAX 的经验，如要开发软件，就需要一台 VAX 机。RSI 在购买 IBM“咖啡桌”主机时已花掉不少钱，再买一台 VAX 机，资金上就有困难。

不过，这难不倒埃里森。埃里森就是埃里森，有条件就上，没有条件创造条件也要上。他在加州大学伯克莱分校找到了一台 VAX 机，并获得使用权。这一着棋很关键。布雷特不久就设法搞到了一份只准学校使用的 VAX 机的源代码。他从此真正掌握了机器的运行原理，他的软件好编多了。

与伯克莱分校达成协议这一着棋下得很妙。伯克莱是 In-gres 数据库管

理系统的诞生地，而 Ingres 是 Oracle 软件在关系数据库方面的主要竞争对手。布雷特说：“我们到了这里！就在迈克尔·斯通布雷克（Michael Stonebraker）教授的眼皮底下干。”迈克尔·斯通布雷克是 Ingres 软件的主要设计师。“当然，他不知道我们就在那儿。”RSI 的小伙子们也没向他透露什么。

就在埃里森与伯克莱分校商量使用 VAX 事宜的同时，斯通布雷克也创办了一家新公司，把 Ingres 推向市场。斯通布雷克给公司起名为关系技术股份有限公司（RTI, Relational Technology Inc.）。这名字与 RSI 差不多，常常使客户分不清楚。一次，埃里森的公司 RSI 收到了一张给 RTI 的支票。埃里森虽然不准备存入自己的账户，但也没还给 RTI。布雷特说：“我们不得不说服埃里森不要留它。他想看 RTI 的笑话，想看资金周转不灵会给他们带来多大问题。”

布雷特终于设法使 Oracle 软件在 VAX 上运转起来，从而成为第一个成功地把软件从一个操作系统移植到另一个操作系统上的人。

然而，也存在一个严重问题：Oracle 的 VAX 版本的运行速度比原 PDP—11 的速度慢，而 PDP—11 版本的运行速度本来就不够快。这可对市场销售大大不利。为了解决这个问题，布雷特必须对 VAX 操作系统的某些代码作些修改。而伯克莱分校显然是不能同意这样做的。

又是埃里森为此奔波，做成了一笔特殊的交易。他不知从哪儿听说一家公司买了一台 VAX 后没地方放。布雷特说：“拉里找到他们说：‘我和你们做个交易。你们的 VAX 机可以放在我们的机房里，但有个条件，你们得让我们随便使用。’”那家公司同意了。他们的员工可以通过电话线与机器相接。看起来，不会有什么问题，一切顺利。

但是，布雷特每次对操作系统作修改时，机器就运转不了。这样一来，通过电话线联机操作的那些人就倒了霉，显示屏不动了，无法操作。过一会儿，传来一条消息，说：“请注册。”这对他们真是个坏消息，因为他们认为自己已经注过册。前面干的活，全部白干了，时间被浪费了，不是 RSI 的时间，而是另一家公司的时间。

布雷特说：“那边会打来这样的电话：‘发生了什么事？’过一会儿，埃里森会说：‘喔！一定是电源有点小故障。’他总是编点理由来搪塞。有一天，在一个小时内，系统出了三次‘故障’，他们开始怀疑。”

终于，VAX 的主人打电话给埃里森，不许埃里森他们再对 VAX 机作系统级的访问。据布雷特回忆，埃里森当时说：“我们准备马上把 VAX 推到人行道上，你们最好来拿走……我们用不了那机器，它既占地方，又耗电。我们想把它搬出去。”当时，天正下着大雨。VAX 的主人很快改变了主意，允许布雷特每小时使用 10 分钟机器。布雷特一进行系统级访问，别的用户就无法联机操作。就这样，RSI 在 VAX 上开发了第一个可行的 Oracle 版本。当 VAX 的主人终于找到一个存放地方时，他们迅速搬走了机器。

布雷特说：“他们特别高兴，乐得不得了，终于摆脱了我们，不让我们用了。”

后来，埃里森借钱为 RSI 买了台 VAX 机。事实证明，这次投资是值得的。1984 年，Oracle 公司 3/4 的软件许可证是卖给数字设备公司的小型机用户的，其中绝大多数是 VAX 用户。两年后，新的许可证收费总计高达 2.05 亿美元，其中有一半以上来自销售 VAX 的商店。到 1992 年，贝尔实验室在 70 年

代开发的 Unix 操作系统已为大多数用户所接受，Oracle 公司的财务报告清楚地反映了这一趋势。但是，即使那时，VAX 客户仍然占 Oracle 公司 7.09 亿美元总销售额的 20%。总之，埃里森向 VAX 用户销售了价值几亿美元的软件。

从 80 年代一直到 90 年代，成千上万个政府机构和部门购进了 VAX 机。拉里·埃里森竭尽全能，让每一台 VAX 机都运行一份 Oracle 软件的拷贝。

像许多早年在 Oracle 公司工作的人一样，斯图尔特·菲金从来没有真正在所定的岗位上干过什么事。他是被请来开发 IBM 4331 软件的，结果干了一大堆别的事，其中之一是管理账本。菲金是公司中第一个可以称作杂勤工的人，他编写软件不是很合格。他之所以在公司里能混下去是因为没有其他人干杂务。他想在小盒里放几块钱，一旦需要可以买点邮票等零用。但要在手头存几块钱也不容易，据菲金说，埃里森总是把盒里的现金当作午餐费一扫而光。

菲金不仅仅管理着公司的资产，有段时间，公司的大部分资金还得靠他筹集。当公司处境困难时，他担当起咨询任务来维持 RSI 的运转。有一次，因他在 IBM 计算机系统方面有专长，Tandem 公司要借用他。菲金说：“我们要他们付一大笔咨询费，每次他们同意后，我们又把费用抬高一些。”后来，国家半导体公司（National Semiconductor）请菲金写有关的技术文章，RSI 要他们每页支付 1000 美元。菲金写一页平均只花 10 分钟，这要价也太高了。他挣了不少钱，为此，他加入公司不久，埃里森就奖给他相当多的股份。

菲金当记账员的时间并不长。一天，一个年轻的大学毕业生走进了 RSI 的办公室，说他要找一份记账员的工作。菲金让埃里森当场雇用了他，结果铸成大错。这小伙子不断犯些错误，如把 540 美元写成 450 美元。最后，RSI 只好请他走人了事。这个年轻人有种令记账员非常苦恼的毛病：他诵读有困难。

是唐·卢卡斯（Don Lucas）为拉里·埃里森筹集了购买 VAX 的贷款。他说：“买计算机很值，风险不是很大。”但他感兴趣的不是计算机，而是拉里·埃里森这一伙人。

卢卡斯不能不注意到在他楼下办公室里工作的埃里森、迈因纳和其他年轻人。他每天上午上班时，看见他们已在工作了，每天晚上离开时，他们仍然在工作。他不清楚他们在干什么，但他猜测一定与计算机有关。通过办公室窗口，他可以看到他们的计算机终端闪着亮光。终于有一天，他走进他们的办公室，介绍了自己。埃里森当时并不知道，卢卡斯正是他所需要的人。

唐纳德·卢卡斯是在斯坦福大学受过高等教育的实业家，他投资新兴公司已经发了财。他的风险资本家生涯一直可以追溯到 1959 年，当时他帮助开办了国家半导体公司。此后，他为 Control Data、HBO&Company、ICOT Corporation、Kahler Realty Corporation、Tracor Inc. 等许多公司的董事会提供过服务。他是一个老练的实业家，一个在董事会会议室里久经沙场的老兵。他办事稳妥谨慎，常常喜欢拍拍别人的肩背表示亲热。许多新创办的公司都需要这种人。

埃里森喜欢卢卡斯，但不是为了接受风险投资。对他来说，接受风险资本好像是与魔鬼做交易：你收到了开办公司所需要的资金，作为交换，你也必须放弃很多控制权。如果事情不顺利，办糟了，你就可能失去公司。那个时候，在硅谷也流传着一些企业家因借用风险资金，最后被贪得无厌的资本

家一脚踢出门外的故事。在硅谷，风险投资者有个别名：资本掠夺家。

尽管如此，埃里森不久就发现，他需要卢卡斯。那时，爱德华·奥茨正不走运，碰上了一些倒霉事。他的婚姻已趋于破裂，工作上受到许多挫折。他的作用越来越小，这使埃里森感到不满，埃里森要求公司的每一个人都像自己那样倾注全部心血。奥茨说：“我想，有一段时间，埃里森一直对我作为公司创始人之一表示反感。我对此并无怨言。”他知道，为什么埃里森对他越来越失望。

最后，奥茨决定离开公司。他决定把股份卖给公司，并把变卖收入的一半给他的妻子，作为离婚的安置费。为此，他需要知道股票的公平市场价。奥茨和其他人都不愿意随意定价，如果把股价定低了，奥茨的妻子以及处理此事的国内收入署可能要求进一步的支付。公司应该有一个公正的估价。另外，知道公平的股价以后，公司要求贷款或寻求投资者时，也会方便得多。这就是唐·卢卡斯，一个高科技公司财务处理的专家，被雇请来的原因，他得作出公司的股份报告书。

那时，RSI 公司的情形是：占着租来的房子，租金很贵；借债很多；只有一个未经测试的产品；一个总裁，除旧车梅塞德斯外，他没开过更高级的车；还有一长串工资表。卢卡斯估计公司的资产也就值 10 万美元。这意味着，奥茨 20%的股份值 2 万美元。公司给了奥茨 1 万美元的现金（他很快就把钱转交给了他的妻子）和 1 万美元的期票。虽然埃里森不一定对奥茨的离开感到遗憾，但埃里森对他还是不错的：他借给奥茨 4 万美元买了一套房子。

股价的事摆平以后，公司失去了一位创始人，但增加了一位业务顾问——一个对公司极为需要的人。爱德华·奥茨说：“是啊！大家都知道，我们必须出售产品。但我们仍然弄不清楚，以为一个计算机程序就是一种产品，两者是一回事。许多程序员以为，他们写了几行代码，完成了一些测试，就等于有了产品。实际上，不是那么回事。他们只做了 20%的工作。要真正成为产品，能在市场上销售，程序就必须整合起来，必须要在市场上出售，必须能销售出去，必须提供维护，必须有一个组织支持这些活动。我们这些人凭直觉是可以理解这些的，但的确缺乏经商需要的敏锐头脑来管理一个如此高速增长的公司。”

卢卡斯很快看清了这一点。早在埃里森请卢卡斯当他的董事会顾问前，卢卡斯就知道，埃里森并不懂得董事长应该怎么当，他不理解补偿和审计委员会的作用……等等。不久，卢卡斯当了董事长，督促埃里森逐步实施一些内部的业务规章制度。1980 年初，公司雇请了一位会计师，埃里森在一次婚礼中见过他，名叫罗伊·布克斯坦（Roy Bukstein）。这是公司走向正规的重要一步：支票本不再由那些专业技术人员负责。

卢卡斯相信，RSI 有潜力成为一家大的上市股份公司，一个一天能挣许多钱的公司。那时，当然少不了他的一份。因此，他竭尽所能去实现埃里森的梦想。有一次，他甚至借贷给埃里森好几万美元，帮他付清抵押，使他能集中精力集中在业务上。

据 RSI 的销售负责人迈克·西肖尔斯（Mike Seashols）说：“卢卡斯看到，埃里森天资聪颖，是一个企业家。没有人给拉里什么机会，全是他自己闯出来的。但没有唐，拉里也不会那么成功。卢卡斯不断要求埃里森：‘拉里，这次很关键，我们不是一个卖时装的小店，你应该使公司再上一个档次，开拓一个新局面。’拉里则放手去干。”

卢卡斯唯一没有给埃里森的是风险资金，那是埃里森怎么也不肯要的。RSI 是拉里的，这一点从来没动摇过，没有人怀疑这一点。公司在 1986 年股票上市时，卢卡斯只拥有 1.9% 的普通股，埃里森则保留 39% 的股份。卢卡斯塑造了公司，但没能最终控制它。

卢卡斯对埃里森的影响也是这样的：他塑造了埃里森，但从来没有能够支配他。卢卡斯决心要把这个年轻的、骄傲的承包商改造成一个体面的、像样的实业家，一个民众可以信赖的人，以便他们可以放心地拿出 48 000 美元领一个许可证，在 VAX 机上运行 Oracle 软件。但这就像要把一只骄傲的孔雀变成一只猫头鹰那样困难。正如一个早期的员工说的，埃里森身上有着“太多的棱角”。他习惯于使用煽动性的语言，说些显然不真实的话；他总是放肆地迟到，不知自责；他总是公开宣称，他遇到的大多数人都是笨蛋。

以上这些还只是埃里森的一小部分“魅力”。埃里森开着一辆马自达 RX—7，卢卡斯并不认为这就可以说明他稳妥保守、循规蹈矩。（那种车是两个座的，也不适合再带一对潜在的客户去午餐。）埃里森在衣着上还处在令人遗憾的牛仔阶段。RSI 的常驻代表，一位很有预见的人，常常身着名牌牛仔裤，脚蹬底部带透气孔的牛仔靴。即使鲍勃·迈因纳上小学的女儿尼古拉也认为他看起来有点傻。最后一点，埃里森结婚、离婚、再结婚，生活上不那么简朴。

推销员鲍勃·普雷格（Bob Preger）回忆说：“拉里不知怎么搞的总是与女人有些纠缠不清的事。卢卡斯懂得，你弄出一份企业的业务计划书，总不能把这类事也写在里面。埃里森是公司发展的推动力量。如果你了解一下他的个人生活，就会发现他隔几个月左右就要换个女人，带回来同居，如果我是个保险人，我想我也会感到不安。”

卢卡斯，这个从事风险投资的亨利·希金斯（Henry Higgins），先从简单的事情做起。他说：“我给他买了双新鞋。”埃里森终于开始逐渐穿上普通服装。卢卡斯接着替埃里森弄了一辆双门梅塞德斯牌汽车，这是拉里开的第一辆真正的德国梅塞德斯车。同时，他说服鲍勃·迈因纳处理掉他的菲亚特，买一辆 BMW。卢卡斯说，迈因纳并不总是迅速地按他说的去做。有一次，卢卡斯竭力主张他把旧金山的房子卖掉，再买一套离办公室近一点的房子。迈因纳不客气地回绝了他的建议，说：“唐，你告诉我这套房子只值 5 万美元，但卖掉它付出的代价要大得多，我把房子卖了，我的妻子就要和我离婚。”

至于埃里森其余的举止习惯，卢卡斯就无能为力了。他认为，埃里森在他提出的几个方面终于变得更加老练些了。但他也承认：“拉里喜欢引发辩论。”埃里森的个人生活，如果有什么变化的话，则是变得更不稳定，甚至更不可靠了。埃里森迟到的习惯，卢卡斯毫无进展。埃里森仍然什么时候都不能准时到达。一次，董事会在卢卡斯的牧场开会，埃里森根本就没有露面。

抛除这些毛病不谈，唐·卢卡斯一直认为：拉里·埃里森身上有许多对于企业的成功来说十分必要的素质。据卢卡斯的说法，埃里森“有领导才能，有决心，有魄力，有想象力。有一种我们能赢、我们必胜的态度”。

对埃里森来说，生活是一场没有终结的竞赛，每一天都是充分表现自己的机会。他可以在任何事情上，在任何时间，与任何人比赛。一天，迈因纳和奥茨正在砂山路 3000 号的计算机房中用成材钉箱子。埃里森忽然冲进机房，爱德华·奥茨说：“拉里冲进来说：‘鲍勃，我钉钉子要比你快一些。’”

他拿起榔头，砰、砰、砰，他们开始比赛，看谁可以快些把钉子钉进去。”公司一个早期员工曾说迈因纳“绝对 100%与拉里一样争强好胜”。他在挑战面前决不甘落后。奥茨说：“我想，他们俩都认为自己赢了这场比赛。”几年以后，当有人问起这次钉钉子比赛的事时，埃里森大笑起来，说：“我错了。”

有时，人们不知不觉间就与埃里森比赛上了。公司刚开张不久，斯图尔特·菲金邀请拉里和他的妻子南希周末一起骑自行车去郊游。三个人骑上了一段很陡的斜坡路。当斯图尔特和南希到达最高处时，拉里远远地落在了后面，正使劲赶上来。后来当菲金又一次邀请埃里森骑车去玩时，他婉言谢绝了。

菲金说：“拉里有一段时间不愿和我一起骑车。我们再次一起骑车时，他把我远远地甩在后面。他在暗暗使劲，不断练习。他知道有问题后，就要摆平它。”菲金最后得出结论：即使平时与朋友一起外出，他也“必须走在前面”。

埃里森争强好胜的故事逐渐流传开来，成为公司传说的一部分。在砂山路 3000 号，埃里森常与鲍勃·布雷特进行单杠引体向上比赛。布雷特是早期的软件开发人员之一，他身强体壮，是个优秀的运动员，因此在比赛中总是获胜。但埃里森从来不服输，一直想超过他。埃里森在网球比赛和篮球赛中同样很认真。

与埃里森玩过球、比赛过的人都说，埃里森这个对手很难对付，但不能说他不讲道德。但在商业竞争中他采取的手段有时就不能这么说了。埃里森不止一次地解释过金厄斯·卡恩（Genghis Khan）的话，说：“仅仅成功是不够的，其他人必须失败。”后来，他否认说过这些话。但毫无疑问，他是相信这些话的。埃里森对自己的软件自吹自擂，没完没了，同时嘲笑他的对手们的软件。其实自己的产品质量也不怎么样。他公开说，要把竞争对手置于死地，不仅要打败他们，还不能给他们活路。他对其他软件公司处境困难感到高兴。他的对手受损失、输掉了是不够的，还必须使他们丢脸、蒙受耻辱。每个商人都想干得好一些。但对埃里森来说，干得漂亮还远远不够，一定要取胜。这是公司存在的原因，也是埃里森存在的基础。只要可能，他要赢得干净利落。但是他一定会赢，肯定会获胜。

从一开始，埃里森为了做成买卖，似乎什么都愿意干，什么都可以说。一天，一些很有潜力的客户访问了砂山路 3000 号。他们正在考虑是否购买 Oracle 软件，但是想先看一看公司是否正规合法。埃里森领着客人四处参观了一下，然后邀请他们吃午餐。公司剩下的那几个年轻人想一起去。当那帮人要离开大楼时，有人锁上了办公室的门。

一个来访者说：“你们怎么把门锁了呢？”

斯图尔特·菲金回答：“我们都准备去吃饭。”

访问者说：“我想，一共有 15 位员工。”实际上，公司只有那么多人的

一半。

菲金回忆说：“我看着拉里，拉里说：‘今天他们都在家工作。’”

布鲁斯·斯科特讲了一个类似的故事。他和鲍勃·迈因纳当时正在接见几个准备买软件的客户。迈因纳离开房间去取咖啡时，客户们询问公司一共有多少个程序设计人员，斯科特把真实的数字告诉了她们，他当时没想那么多。斯科特说：“整个公司实际上只有 4、5 个程序员。而拉里却告诉客户们

有 15、16 个，使客户们听后吃了一惊。拉里真的给气疯了。他告诉鲍勃，从此再也不许我见客户。”

当我向埃里森问及这些事时，他否认曾经就程序员的数量说过谎。他推断说，程序员的数量夸大 8、9 个也不会给人留下深刻印象。他说：“我想我不会这么说。”

也许不会。不过，菲金和斯科特似乎也不会无中生有凭空编造。而且，斯科特还有个证人。他把事情告诉了他的朋友加里·肯尼迪（Gary Kennedy）。肯尼迪后来进了 Oracle 公司工作。几年后，肯尼迪仍然记得，他说：“那故事我是从布鲁斯那儿听来的，还是我进公司之前的事。我听拉里说，因为布鲁斯说得不对，他以后再也不让布鲁斯接触客户了。”

在埃里森手下干活的一些人对他说的那些话有一种解释。他们认为，埃里森生活在未来。当他夸大员工的数量时，其实并不是在说谎，只是超前了一步。

奥茨说：“他说话的时态有问题。”这话埃里森常常用来自我解嘲。“这就像我们将会 有 50 名员工可能说成我们现在有 50 个人。”奥茨很佩服埃里森的魄力，毕竟，是埃里森大胆启用他，让他当了公司的总裁，成为公司主要的股东。埃里森的长期助手詹尼·奥弗斯特里特（Jenny Overstreet）是这么总结埃里森的：“他的愿望很多，设想很多……他不是生活在今天，今天问题成堆、困难很多，明天才能解决、才有希望。”

也许，埃里森确实生活在未来。但是对某些真相的掩盖并不是无意的。奥茨说，公司夸大过客户的数量。数量说多一些，也没有多大关系，这也是为了使客户们购买软件产品时有一种认同感，感到从这个公司买软件让人放心。如果让客户们知道埃里森的公司只有几个人，基础也不稳固，他们就会望而却步，不会光顾他的公司。这是许多早期员工的看法。如果客户们被告以真相，他们就会转而到 Oracle 公司的对手那里去买数据库软件。这些竞争对手，据菲金的观察，“也在说假话”。在软件行业里，夸大其辞，甚至于撒弥天大谎，乃是司空见惯的事情。

有人会 from Oracle 公司那里抢走生意这种想法，对埃里森来说，是一剂毒药。他懂得抢先占领市场的重要性。有一次他问大家：“你们知道，在市场已经建好的情况下，百事可乐要花多少钱才能从可口可乐那里夺走 0.5% 的市场？”他自己回答：“代价非常高，因为市场已经建成了。如果不拼命向前赶，尽快跑在前面，接着以加倍的速度完成它，那时要再增加市场份额，就我们的条件，几乎是不可能的。”他的话显然很有说服力。

夸大数量是努力向前赶的一部分。这是埃里森必须做的一件事，为了抢生意，别无出路。他不这么干，他就有可能失败。他数次对布鲁斯·斯科特指出过这一点。斯科特说：“他总是说：‘你们知道，我们所有的竞争对手都是这么干的，你不干，其他人也干。’他常常告诉我：‘把真相告诉客户，我就无法管理企业，这不行。’”几年以后，埃里森已经记不得他说过这样的话了。

无论是大的方面还是小的地方，埃里森总是想让员工们尽可能地付出。RSI 每次雇请新人员，都会买两台计算机终端，一台放在办公室，一台放在员工的家里。家里的终端通过电话线连到 RSI 的计算机上。埃里森把家里的机器说成是“公司的实惠”。其实，他应该说，这些终端将使公司得到实惠：把一台计算机终端搁在员工家里，使他们永远不离开办公室。公司的第一个

会计罗伊·布克斯坦说：“在公司，大家整天都在工作。”他说，大多数人并不在意这一点，对大多数人来说，为 RSI 工作“是一种激情”。

说也奇怪，鲍勃·迈因纳是个例外。公司刚成立时，他工作极为努力，但对埃里森有时对员工过于苛刻的要求从来不以为然。埃里森说：“鲍勃不愿意看到大家工作过于紧张。他认为这么干，公司是在占员工们的便宜。即使在早期，他也认为让员工们加班加点是不对的。他认为，在下班时间，员工们应回家与妻子儿女在一起。如果没有成家的话，可以外出冲浪或玩点别的。”

迈因纳手下的工程师们对他极其忠诚，这并不奇怪。每当埃里森想知道某人在干什么时，迈因纳总是胸有成竹。埃里森说：“鲍勃会说：‘我不知道他们具体在干什么，但是，我敢肯定，他们正在拼命干。’那些人也真是在拼命干。鲍勃总是护着他手下的人，有时候了解情况，有时候并不清楚。”埃里森相信，鲍勃“在公司面前是忠于他手下的人”。

这可能就是他们两人之间最明显的差别。埃里森是整个身心都投入了 RSI 的事业。他完全忠于他的公司，在某种意义上说，也就是忠于他自己。埃里森就是公司，公司是埃里森的一切。他对 RSI 的奉献是应该的，他是公司的创建人、公司的总裁。大家指望他把公司管理好。不过，有些员工认为，埃里森之所以关心他们只是因为他们正在为他干活。一旦他们不再为公司做事时，他们对他来说就毫无意义了。

迈因纳恰恰相反，他被看成是太好了，更加重视人。从一开始，他就对公司不那么热衷，公司越成功，他越不当真。奥茨说：“他一点也不装腔作势，没有架子。”

埃里森认为，大家之所以喜欢迈因纳，部分原因是他从来不做不讨人喜欢的事。埃里森的长期助手詹尼·奥弗斯特里特在一个电子邮件中告诉我：

“拉里对他们之间工作的分工非常妒嫉，这种分工要求拉里做一些得罪人的事，如解雇员工等。而鲍勃从来不用做这些事。这样一来，在公司中，拉里当了恶人，鲍勃成了好人。”

在埃里森的记忆中，最令人痛心的事情之一是失去了与 Oracle 公司欧洲分部创始人的友谊。布雷恩·卡西迪（Brian Cassidy）和博·赖登（Bo Ryden）都是埃里森和迈因纳的好朋友。据奥弗斯特里特说：“公司的业务最后要求拉里请他们离开公司时，友谊关系对拉里来说是结束了。几年以后，这两个人有时从欧洲过来，正好路过此地，我们几个与他们一起进餐。每当我提起这些事，拉里总感到有些伤感，既妒嫉，又留恋，又失望：他不得不成为恶人，失去友谊。”而迈因纳什么也没失去。

是的，孤家寡人，高处不胜寒。但是，埃里森为自己鸣冤叫屈，愤愤不平，有时只能怪他自己。是他自己要当老板的，他就是为当老板才开公司的，要是让给迈因纳当，他是死也不肯的。当了老板，他就有权随意雇请或解聘员工；当了老板，人人都会对他敬怕三分。这是他在另一个方面与电影中虚构的凯恩的相同之处：他需要爱，但这爱要以服从他为条件。埃里森诚然可以对迈因纳的得人心表示愤愤不平，但他其实应该就此向迈因纳表示谢意。公司里有些人要不是迈因纳早就走了。

RSI 的早期首批员工之一罗伊·布克斯坦说：“那些有了问题，或受不了拉里的脾气和办事作风的人，都来找鲍勃。鲍勃安慰他们，使他们平静下来。正是因为有了鲍勃，许多人才会在公司呆得时间长一些。”

这并不是说，RSI 没有人喜欢埃里森。多数人还是喜欢他的。他给他们以大力鞭策，他对他们授以重奖。更主要的是，员工们被他过人的精力所激励，被他的乐观的情绪所鼓舞。他们憧憬于他的预言：总有一天，他们都会变成百万富翁。（事实也是，几乎所有早期加入公司的员工都成了百万富翁。）

埃里森是一个高科技的花衣魔笛手，可以以魔力使人们不由自主地跟着他前进。布克斯坦喜欢这么说：如果他只有 30 分钟的时间与美国总统会晤，就地球上最重大的问题交换意见，他将请埃里森代表他去发言。

布克斯坦说：“没有人能像他那样，把非凡的才智、无穷的精力、幽默的谈吐、时机的把握那么完美地结合起来。不管你是谁，只要你愿意，你一定会全力以赴地跟着拉里走上发财的成功之路。”

6 埃里森决定雇请女性

早期 Oracle 软件的一个突出特点是，它不能运行，或者说不能坚持运行。第一个版本是在精密仪器公司（后改名奥密克斯）的 DEC PDP—11 计算机上开发的。按斯图尔特·菲金的说法，“数据只进不出”。不过，这没什么关系。它不准备卖给任何人。而且，正像鲍勃·迈因纳说的：“公司新开张，关键是要有全新的技术，至于别的，都无关紧要。你研制的软件，可靠性可能差一些，功能也不那么齐全，这没关系。”在高科技的历史中，可能没有什么计算机软件一开始运行就十全十美的。

Oracle 公司卖给中央情报局和海军的软件并不比第一个版本好多少。公司花了几年时间才把软件交出去，而它交付的东西，按中央情报局戴夫·罗伯茨的说法，“真的不能当数据库用”。海军的人很快意识到，他们正在为查找 RSI 产品的故障而忙碌，而且是出了钱才能优先这么干。

审查合同执行情况的约翰·希尔（John Schill）说：“我们是哄着、求着他们，帮他们测试，帮他们评估，成了他们的助手。那时候像值班一样，大家戏称为值‘磁带航班’。我们早晨把磁带装上计算机，下午把爱德华·奥茨叫来，告诉他问题出在哪里。RSI 那些人晚上再把故障查出来。他们弄完了，我们第二天早晨又开始值下一个‘航班’。几乎天天如此。”

对 RSI 来说，这真是一种节约成本的绝妙安排。有客户为他们查找产品故障，使公司省掉了一个质量检验部门。程序员柯克·布雷德利（Kirk Bradley）几句话就把公司的态度说清楚了：“我没有必要做保证质量的工作。他们会告诉我们产品的问题在哪里，我们接着查就是了。”

80 年代早期，RSI 的潜在客户都在争先恐后地购买 VAX 机，数字设备公司生产的 VAX 机供不应求。但 RSI 公司没有像样的产品可以在 VAX 机上运行。Oracle 准备上 VAX 的第三个版本是在相当困难的条件下研制出来的，主要的困难是公司缺经费。有一段时间，财务经理罗伊·布克斯坦甚至感到发不出工资了。公司急需把软件交付给客户，收点钱回来。几个月来，埃里森一直在推销的关系数据库系统，一直到迈因纳和斯科特把程序编完后才算有了一个完整的版本。

软件业圈子里有人说，埃里森所兜售的是一种虚无缥缈的东西。斯科特也说：“他介绍产品时，说的那些功能有的我们还正在研制。”埃里森则勉强承认。他说：“在软件生产的早期，我们并没有严格地区分，哪些是设计说明书上明确的，哪些是只在语言说明上规定的，哪些则是产品当前版本的功能。有人曾经开玩笑说，事实上我们在 1992 年才完成了 1977 年就说过要实现的功能。”

在研制第三版时，迈因纳和斯科特经常每星期干 60 到 70 个小时，长时间地盯着计算机屏幕上的代码，眼前是一片数字的海洋。斯科特说，“我精疲力竭，累垮了，简直是要我的命。”

斯科特进公司后，似乎一天也没有舒坦过。斯科特是个后期信徒——美国基督教新教摩门教的信徒。与不信宗教的公司领导一起共事，总使他有一种异乡他客的感觉。迈因纳说：“爱德华·奥茨是一个十足的人道主义者。后期信徒反对人为地控制家庭人口的增长，他就说：‘地球人满为患，真是胡扯！’他没完没了地这么说。”

改写 Oracle 软件的压力如此之大，以致一向四平八稳的鲍勃·迈因纳也

有点神经质了。斯科特说：迈因纳只要发现查出的程序问题不是他的责任，“就在家中打电话给我，使劲对我吼一阵子”。

1982 年底，斯科特终于干腻了，离开了公司。不过，他当时并没有先找工作。RSI 公司遇到了前所未有的困难。第三版尚未完成，斯科特的离职意味着迈因纳要独自完成它，无论怎么说，这也是个棘手难题。要继续完成斯科特的程序，就像要续写爱尔兰作家詹姆斯·乔伊斯（James Joyce）的长篇小说《尤西利斯》（Ulysses）的最后几页那么困难。那程序像天书一样，晦涩难解，弄得迈因纳恼火透顶，几乎不想管了。尤其是，斯科特是通过电子邮件向迈因纳提交辞职报告的。斯科特在 15 年以后仍然对自己这么做感到不安，他说，那时他很不成熟。斯科特后来发过一封信，向迈因纳表示歉意。迈因纳怒气未消，回了他一封信，指出了斯科特程序中的错误。

斯科特辞职后不久，居然还厚着脸皮参加了公司的年会。他说：“我想，当时可能使迈因纳他们很生气。”埃里森和迈因纳不想再见到他，安排唐·卢卡斯买回了他的股份，每股 5 美元。斯科特变卖后得了 40 多万美元。如果他那 4% 的股份不出手的话，现在可就值几亿美元了。但他并不感到遗憾。他说：“我没什么怨言，是我自己拿的主意。”他拿到钱后，买了一幢房子，新开了一家公司。

埃里森和迈因纳从那以后，几年时间里都不跟斯科特说话。情况一直像分手时那么糟，这使斯科特有点茫然。他说：“对我来说，我只是换了个工作；而对他们来说，我似乎背叛了他们离家出走了。”斯科特离开公司后，听到一些传言，说公司把软件的问题都算在他的头上。他说，有一次，一个 RSI 员工问他，听说他走时偷走一些程序代码，是不是真有这回事。他说，当然没有。

1983 年初，迈因纳和其他留下的工程师一起，终于完成了第三个版本。几年以后，鲍勃·迈因纳承认，软件“并不很可靠……在数据库领域，有些事情很忌讳：一个是把数据弄丢了，另一个是给出的答案是错的。在早期的版本里，我们在这两方面都有过问题，丢过数据，用户查询的结果有时不正确”。

在第三版发布后，迈因纳、埃里森和 Oracle 公司的一些销售人员在欧洲与用户们开过一次会。据当时 Oracle 公司的欧洲销售处负责人布雷恩·卡西迪说，用户们“相当不客气”，因为软件并没有按他们的要求去运行。在听众中，有人高声问为什么会这样。卡西迪说：“埃里森想说点什么，但因涉及到技术问题，他说不清楚。”迈因纳接过话筒，作了进一步的解释。他说完后，在卡西迪耳边小声说：“我刚才胡乱搪塞了几句。”

后来，一个怒气冲冲的 Oracle 软件用户拦住迈因纳，一定要知道为什么某种功能不能按要求实现。卡西迪无意中听到了他们的谈话。卡西迪回忆道：“鲍勃说：‘因为有一个软件错误’。那家伙坚持问什么错误。鲍勃说：‘好好听我说，那种该死的错，第三版中多得很。你想干什么，要钱？’”

几年以后，在加州公民俱乐部的一次演讲中，拉里·埃里森对公司早期对待客户的态度用几句话作了概括，他这样说：“喏！这是我们的软件，拿去用吧！敢不敢？”

只有刚刚开张、只会赢不会输的公司才会有这样恶劣的、目空一切的态度。相对地，IBM 公司就不可能对用户说这些话。IBM 公司一直到 1982 年才把一个关系数据库系统推向市场，比 Oracle 公司整整晚了 4 年。这是其中的

一个原因吧。是的，IBM 公司的确太官僚，积重难返，政治上也太复杂。但 IBM 对客户却很负责任，产品没有测试好，是决不会发货的。

IBM 公司传奇式的领导人小托马斯·沃森（Thomas J. Watson），使公司走上了生产销售计算机之路，他曾经用下面三句话总结过 IBM 公司的经营思想：

对员工个人要充分关心；

对客户要花时间让他们高兴；

做事要善始善终，坚持到最后。

IBM 公司费大力气把 R 系统推向市场后，总算走完了最后一哩路，可以善始善终了。据 IBM 公司迈克·布拉斯根（Mike Blasgen）说，R 系统只在几个经过仔细挑选的用户那里进行了测试，并且是在 IBM 公司员工的严格监管下进行的。一旦出了什么问题，现场的工程师们立即就能使系统恢复正常。那时，布拉斯根就提出：IBM 公司应该领先一步，着手销售数据库产品，否则就会失去宝贵的市场份额。但是，公司的文化不允许他们这么做。布拉斯根说：“人们关心的是，向用户提供的产品一定要真正可以运行。”

拉里·埃里森虽然也关心产品的可运行问题，但他更加注重争夺市场份额。正因为如此，早期客户收到的软件，版本很不一样，有的运行得不错，有的运行得不太好，有的根本不能运行。

有时候，客户们甚至收不到软件。当 RSI 按规定日期应该交付软件时，当公司必须按合同要求发货时，公司有时会寄出一份空白磁带，或一盘读不出的磁带，这样从时间上来说没有违反合同要求。

柯克·布雷德利说：“用户打电话来问时，我们会说：‘噢，对不起，磁带里什么也没有？’”他说，用这种办法，公司就能再拖几天，把产品赶出来。这种办法当然不会经常使用。但是，RSI 寄一份读不出内容的磁带这种做法也的确反映了公司文化的一个重要方面，那就是：争夺市场第一，超过别人第一。

以迈因纳的看法，Oracle 软件一直到 1 年后出了第四版，才算达到了“工业强度”，真正算得上是个产品了。这已经是公司成立 4 年半以后的事了。

（其他人则认为，1986 年推出的第五版才是可靠可信的产品。）据迈因纳说，许多用户在使用第四版的过程中常常会遇到一些令人担惊受怕的事情。举个例子说，NASA 曾经用数据库记录宇航服的质量检测数据，这些宇航服是组合式的，准备给试飞航天飞机的宇航员穿。

迈因纳说：“有一次，我接到一个电话，是哈密尔顿标准所打来的，那是宇航服合同的执行单位。他们说：‘我们查询 Oracle 数据库，但它给出的结果是错误的。宇航员三个星期后就要穿着新的宇航服进入航天飞机的货舱，我们必须说清楚新宇航服能不能用。你们一定要查出问题，否则我们干不了。如果解决不了问题，那麻烦就大了，你们得去跟美国政府交代。’”

迈因纳在旧金山家的地下室里连续几个小时查找软件的故障，最后终于发现了问题的所在，找到了补救的办法。几个星期以后，他听到车里的收音机报道说，航天飞机的宇宙之行已经取消了。他说：“我想，啊！上帝，怪我们。”实际上，后来知道，是出于其他原因。

但是，有许多次，问题的确出在 Oracle 软件上。一位在 80 年代中期加入公司的管理人员杰夫·沃克（Jeff Walker）曾经问过埃里森一些早期客户的事。他回忆道：“我说：‘拉里，在我来之前，在 Oracle 公司的早期，你

们有时寄出去的软件不能运行。我想，当时的用户对此很不满意。那时，有没有人打电话威胁你，要求把钱退还给他们？’拉里说：‘没有，我想没有。但是我记得，常有人打电话来，说能不能请你们把我们的数据找回来？’”

有趣的是，早期的客户并不真正在意损失了多少资金或者数据是否真的丢了。即使 RSI 从来没有真正向中央情报局交付过他们需要的东西，他们仍然处之泰然。工程师柯克·布雷德利回忆说，中央情报局有人告诉他：“我们买这个软件，心里非常清楚，它不会运行得很好。我们是在买一种创意。”爱德华·奥茨的“磁带航班”也使海军很不满意，但这没有关系。海军的约翰·希尔说：“我们买了一架赖特在 20 世纪初发明的飞机，很不可靠，但我们相信，几年后，也许我们会有一条航线。”海军懂得，Oracle 在任何时候都有可能坠落、烧毁。但希尔说，试飞本身就是“激动人心”的。

拉里·埃里森，一个渴望成功的驾驶员，一次谈到早期的产品时，也借用了航空飞行的比喻。他说：“它有许多吸引人的特性，有点像速度最快的飞机。但是，偶尔它也会折断翅膀。所以，一定要准备一顶降落伞。”

20 年以后，许多用户要求他们的数据库系统能每天 24 小时不间断地运行。埃里森说：“现在的客户提出的要求几乎是不可能做到的。但在当时，用户要求不高。只要软件真能完成指定功能，飞机大部分时间都能飞行，那就 OK。每隔几个星期，机翼掉下一回，那也没问题，我们再装上去就是了。”

有一本高科技市场营销方面的书，书名为《穿越峡谷》（Crossing the Chasm），它的作者杰弗里·穆尔（Geoffrey Moors）给那些率先使用如此不可靠产品的人起了名字，叫“创新者”，把他们说成是“为技术而技术”的人。以穆尔的看法，这样的人在许多方面是理想的客户。他在书中写道：“他们会花许多时间设法使产品运转起来。这些产品，凭良心说，是根本不应该发货的。他们会宽恕一切糟糕透顶的文档说明、老牛拉破车的执行速度、荒唐可笑的残缺功能、稀奇古怪的使用方法。所有这些他们都将以推动技术发展的名义加以谅解。”

Oracle 软件的早期用户最需要的是：推动技术进步。正像中央情报局的人告诉柯克·布雷德利的，他们购买的不光是产品，而是一种创意。当“磁带航班”从砂山路 3000 号降落时，客户们就知道，他们将花很多时间去摆弄它，陪着干。

RSI 公司负责客户支持的凯瑟琳·多尔蒂（Katherine Daugherty）说：“他们知道，产品不会一次就运行成功的，肯定有问题要解决。所以，他们有一种说法：‘开路先锋往往背部中箭，出头的椽子先烂’。开拓者总是要付出一定代价的。购买软件的人知道这个道理，我们也知道这个情况。这就是交易。如果你想领先一步，想快一点，想在技术上出头，那你就得作出牺牲。”

不过，即使创新者也有基本的要求，也讲标准。据穆尔的说法，热衷于技术的人在测试一个新产品时，要求以下几点。首先，他认为，他们要求“真实，不能弄虚作假”。许多人之所以继续与拉里·埃里森打交道，就是因为关系技术很有前途，充满希望。穆尔说，创新者也想领先掌握这门技术，以低价得到它。那是没问题的，每个早期购买 Oracle 软件的用户都优先得到了它。有一段时间，几乎每天都出一个新版本。对政府机构来说，在罗纳德·里根（Ronald Reagan）建设国防的年代，资金不是个问题。

最后，穆尔写道，当创新者有技术问题需要解决时，“他们通常要求对

技术最清楚的人来回答它”。客户们当然找 RSI 公司。前 3 年中，埃里森、迈因纳以及其他人都亲自接电话回答客户们提出的问题。后来，他们找了一个懂技术的人来接电话。不过，打电话的用户有时并不满意所得到的回答。对于技术上的漏洞，RSI 总是告诉客户重新加载软件系统，也就是说，清除数据库，重新输入所有数据，再次启动程序。这就像有人的屋顶漏了，你告诉他把房子拆了重新盖一幢一样。但是，正像柯克·布雷德利所指出的，这些创新者是高兴的，因为“他们请教的对象是编写程序的那些人”。如果设计者愿意帮忙，他们并不在意重新建造房子。

早期的 Oracle 软件决不是一种毫无价值的产品。当人们用它时，他们对它的功能会相当吃惊。许多政府机构用它来完成一些冷战时期的任务，干得都不错。凯瑟琳·多尔蒂说：“Oracle 软件能记录保留一切东西。不论是天上飞的，还是水面游的，或是地底下的，一切的一切，都可以存储在数据库之中。”

一次，一家石油煤气公司采用 Oracle 数据库来记录阿拉斯加海岸勘探工程的投标活动。勘探的地区分成许多小块。每当有竞标商对某块地出价时，公司就把有关信息输入数据库中。这样，公司就可以掌握所有投标承包商的信息。信息的及时掌握使公司在谈价时掌握了主动权。多尔蒂说：“这也许使公司在招标中节省了几百万美元。”

不过，高技术领域的大多数人对此却不那么热衷。他们不仅是对 Oracle 软件，实际上是对整个关系数据库技术都抱着怀疑的态度。它声誉不佳，速度慢得吓人，再没有比坐在计算机旁等它计算出结果更枯燥无味、更令人心焦的事了。而且，虽然这些公司的信息管理人员对 IBM 和 Cullinet 销售的数据库软件包也不太满意，但他们可以肯定，这些产品还不至于把他们的数据“吃”掉。如果在一家大公司负责信息的管理人员把数据管丢了，那他的饭碗恐怕也就保不住了。

埃里森的职责，不仅仅是销售 Oracle 软件，而且要推销关系数据库技术。[亨利·福特（Henry Ford）在 20 世纪初也遇到过类似的问题。他让人们看到了汽车的长处，说服他们买汽车以后，他的福特车才有了销路。]埃里森处理这个问题的方法很巧妙，取得了不同凡响的成功。在 80 年代早期，他经常在计算机展销会上发表关于关系数据库技术的演讲。听众中，有程序设计管理人员、数据库管理员、系统管理人员，有时也有高级程序设计人员参加。总之，都是 Oracle 软件的潜在客户。

通常埃里森演讲的题目是《关系数据库技术出了什么错》。对于参加展销会的技术人员来说，这种题目似乎是要介绍关系技术的缺陷。埃里森发表的演讲虽然很长，但旁征博引，妙趣横生，引人入胜。他先讨论了关系数据库技术的一些棘手问题。然后，他向听众们介绍，他的公司是如何一一解决这些问题的。那些赶来听关系数据库技术缺点的人从中了解了更多的内容。展销会承办商乔治·舒赛尔（George Schussel）一语中的：“他的演讲实际上是一种推销。”

像以往一样，Oracle 数据库能完成的功能与埃里森声称它能做的总有些距离。但这无妨大局。关键是，许多人终于改变了他们怀疑的态度。不知怎么搞的，知道埃里森，可以从另一种角度宣传、推销关系数据库技术。这是埃里森在人际交流和市场营销方面具有超人智慧的例子之一。

埃里森在展销会上还有一招，同样有效。其他演讲者对他们的产品能做

些什么，只是简单地说一说。埃里森则与众不同，他实际上是做了一次产品演示。他带来一台 PC 机，把屏幕上的内容放大投射到墙上。然后，他键入一条简单的查询命令，比如说，他让计算机列出某个部门中所有年薪超过 2 万美元的员工名单，然后等计算机给出结果。计算机显示结果正确时，人们总是发出“嗨”、“啊”的感叹声、赞美声。以往系统管理员要花相当长的时间才能弄出来这类信息。当然，执行一条简单的查询命令是一回事，管理好大型公司数据库中的信息完全是另一回事。Oracle 数据库能否做到后面一点至少是值得怀疑的。但是，埃里森的听众对产品的印象已经很深。这就足够了。

大家知道，埃里森对他们作了一次宣传。但是，人们并没有意识到，他也是在培训他们成为关系数据库的用户。从他的演示中，大家学习了如何使用 SQL 语言编写简单的查询命令。埃里森认识到，只有使用起来得心应手，用户才会买他的软件。因此，他让大家感到很轻松。实际上，他是在说：“你看，这很容易。”

在采访过程中，埃里森说得很清楚：他是真正的第一流的技术专家。有一次，他把自己说成是“一个真正优秀的程序设计员”。这不奇怪，我见过的程序设计人员都认为自己相当优秀。埃里森总是说，他管理着 Oracle 公司的技术部门，这是他最喜欢干的。当然，他懂技术，这一点没人怀疑。但是，埃里森成功的主要原因不在于他的技术创新。他并没有提出关系数据库的设想，他的创意是从 IBM 公司那儿借来的。而且，尽管 Oracle 公司最终发布了一些优秀的产品，但埃里森自己并没有直接参与研制。他只是管理、指导、提出方向，程序是其他人编写的。

埃里森并不是作为一个技术专家获得成功的。他在技术上没有令人特别信服的东西。他的成功在于他的销售才能。硅谷是他发迹的地方。如果他在别的地方干，他也会推销其他的创意，比如说一种政治观点、一部文学作品，不管什么吧，他都能取得成功。即使如此，他也不满足于把自己只看成是一个推销员。这是可以理解的。技术人员是诚实的、体面的公民，他们是科学家。埃里森一直想当一名科学家。推销员则有点像骗子，谁愿意去当骗子？然而，科学与埃里森的成功显然关系不大。人们购买 Oracle 数据库并非因为太多地看到了它能做什么，而是因为更多地听到了埃里森介绍的它的功能。

展销会的承办者舒赛尔说：“Oracle 数据库的推出的确占尽天时地利，但也靠人，那就是拉里·埃里森。正是他，把市场销售作为重点，放在第一位，而其他一切都是次要的。拥有普通技术但市场销售能力一流的公司将永远战胜拥有一流技术而市场销售能力平平的公司。”

1980 年，埃里森决定雇一名女性，改变一下 3 年来公司办公室里全是男人的局面。他想找一个接待员。销售人员鲍勃·普雷格说，大家感到，“接待员应该是个女的”。因此，埃里森开始约见女性。

他发现两个人可以考虑。一个是马西娅·韦尔斯（Marcia Wells），当年 30 岁。用她自己的话说，她“循规蹈矩、一本正经”，但也聪明机灵，可以信赖，是可以把乱七八糟的办公室整理得井井有条的那种女人。韦尔斯曾经给埃里森的第二个妻子艾达·奎因临时帮过忙，奎因对她极力推荐。埃里森约她在砂山路 3000 号的一家餐馆吃饭。（那时，每次约人谈事都要请人吃饭。）他发现埃里森迷人可爱，她说，“他对我说的每件事情都令人感到愉快，使人增加对他的信任。”

另一个人选是巴巴拉·布思（Barbara Boothe），25岁，从斯坦福大学毕业后担任过两个重要职务，但她现在想结婚成家。布思在美国俄勒冈州波特兰市长大。她说，他的父母送她到斯坦福大学深造，是想让她受到良好的教育，嫁给一个年轻的学医的或学法律的学生。她说：“我读书不是为了工作。”她毕业后就结婚了，但婚姻没能维持多久。现在，她需要一份工作。她说，埃里森“非常豪爽、开朗。即使在当时，他对公司的发展前景就看得很清楚”。她喜欢他，同时感到他也喜欢她。这正好。

她说：“公司的其他人不想用我，因为我个儿高，皮肤白皙，正是拉里所喜欢的。他们需要的是一个接待员，不是给拉里找职业伴侣。即使埃里森自己，也对十分出众的年轻女性有所顾忌：他说我太年轻，没有经验，可能难以管理好办公室。”

最后，艾达·奎因劝说埃里森，两人之中，还是马西娅·韦尔斯合适。但埃里森仍然有点担心：她是不是过于一本正经？能不能忍受小伙子们粗鲁的言语和庸俗的笑话？（他们可能不会对她客气多少。）

韦尔斯很快知道了埃里森有点疑虑的态度。她说：“我是真的想干那份工作。因此，我写了封信，告诉他们为什么应该用我。我不记得当时信里写了些什么，只记得在信的结尾说了些愚蠢的话。”

埃里森雇用了她。尽管他这么做的主要出发点是接待员应该是个女的，但韦尔斯很快就发现，埃里森并不认为女人只能干接待工作。（随着时间的逝去，不知道埃里森是否还认为，女性也能当公司的高级管理人员。）在RSI公司早期，她想，只要是她能干的，有精力干的，她都肯干。开始，她做些办公室里男人期望女性去做的事：接电话，安排埃里森约会，在特殊场合把点心送到办公室。在公司的圣诞节聚会上，她坚持让每一个人都唱圣诞颂歌。她说：“他们都是单身汉，不习惯于做一些亲如家人的事。我让他们做一些有助于密切关系的事。”

不久，韦尔斯承担了更加重要的责任。她安排公司的保险事项，购置新的办公设备，并与客户谈判合同。最后一项工作非常重要。她监管合同时，常常与销售人員爭吵。在她看来，他们为了成交，随意让步，赠送东西。为此，她向埃里森抱怨过。埃里森当面对她说了些支持的话，但实际上又没禁止推销人员这么做。韦尔斯说：“看起来，似乎是他希望我去说一说，但他又不愿让别人知道，他是同意我的意见的。”当埃里森使她失望后，她同别的人一样，向鲍勃·迈因纳诉说了这些事情。

韦尔斯在公司里有一些非正式的头衔，其中之一是“辩护参谋”。埃里森常常因为某些人做了他不喜欢的事或说了他认为是愚蠢的话而发火。他经常使用“愚蠢”这个词。（史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨，这两个人都是埃里森最好的朋友，也是他最强的竞争对手，他们也以常常用这种方式来评说某些想法而出名）。韦尔斯说：“他经常恫吓人，令人很不舒服。我不喜欢那样。”但她不认为埃里森的原意是要伤害对方，他“只是想建立一个环境，期望每个人都能竭尽所能”，想给每个人一个发展空间，“一个可以尽情发挥才智的地方”。

她认为埃里森成功地形成了这样一种气氛。她说：“这是天底下最好的工作，我能找到的最完美的职业。”

然而，因为韦尔斯是女人，工作对她来说远不是完美的。她在公司所经历的事情，不光是RSI有，大多数公司也许都存在。她说：“我在公司学到

的是，如果你不知道如何操纵男人，你在商界就很难获得成功。”因此，她掌握了一种女性在公司中生存的关键技巧：她总是使男人们相信，他们完全有权力、有能力做任何事，即使事实上不是这样。作为合同的负责人，如果她不愿意，完全有权退回合同。但是，简单地以势压人是绝对不行的，经常会导致她和销售人员之间的激烈冲突。最后，她学会了如何去处理：当她反对签一份合同时，她总是努力使推销员们相信，她只是在提出某些建议。

如果埃里森在这些冲突中站在她一边的话，她会很感激的。但是，埃里森没有这样做，这倒不是因为韦尔斯是个女人，而是因为埃里森从来不愿意做有碍生意成交的事。

短短几个月里，韦尔斯身上挑的担子太多了，使埃里森不得不考虑再雇一名接待员。这次，他雇请了巴巴拉·布思。自从那次约见之后，每个星期她都打电话到公司，问什么时候可以上班。她成为 RSI 公司的第 10 名员工。开始，她每月的工资是 1200 美元。

布思说，一开始埃里森对她“没有什么吸引力”。他比她大 10 岁，而且，当时她心中有别人。她说：“拉里，我只是把他当作一个真正的好人来看待的。”其他人看得出来，他对她非常感兴趣，尽管他们对他的想法不太清楚。

马西娅·韦尔斯说：“我想，他只是对她的工作、对她的长相感兴趣。没想到，他们俩是志趣相投，很般配。”她花了不少时间，“试图把拉里和巴巴拉分开来，主要是为巴巴拉好。后来，我放松了一下，想：‘嗨，不会有事了。’结果，事情发生了。”

当时俩人相距 3000 英里之遥。埃里森正在波士顿参加一个展销会，推销 Oracle 软件；巴巴拉则在加利福尼亚的公司里。一天晚上，展销会后，埃里森注册上了计算机，并注意到巴巴拉也已注册。RSI 公司的计算机系统允许用户进行联机对话，每一条新信息显示在前一条信息的上面。埃里森联机的名字是 PEL-LISON，布思的联机名字是 PBOOTHE。字母“P”代表“产品部”。（开发部门的人在机器中的名字以字母 D 开头，如爱德华·奥茨的代码名字是 DED。）

埃里森和布思开始交换信息。布思说，他们以前联机交谈过，但现在“气氛变了”。工作上的意见交换变成了男女调情。相隔千山万水，用键盘而不是面对面交谈，埃里森和布思发现，他们说的话是俩人面对面时绝对不会说出口的。他们一直谈了一个半小时。在埃里森回到公司前，他们俩已经相爱了——至少在网上是如此。

大约就在那时，布思中断了她与男友的关系，她没地方住了。1981 年 6 月，他们俩甚至一次约会也没有过，埃里森就请布思搬进了他在伍德赛德的客房。布思说：“可以这么说，我们后来什么都干了。我父母不太高兴。”她没有在他的客房住多少日子。在他们刚认识时，埃里森曾驾车带她到奥林达去看他在那儿的房子。她说：“我想，一路上我说的话，没有超过三句。”但埃里森“一直不停地说着，他真是讨人喜欢。他察觉到我确实很害羞，不太自在，就谈论了几句，说：‘没关系，我们彼此会熟悉的。’”

从一开始，埃里森就对他们相处过程中的一些事情安排得很具体。这跟他与艾达·奎因在一起时一样。俩人一起去哪里、做什么、去看谁等等都是埃里森说了算。他不可抗拒，布思对他的大多数决定都是同意的。每一部新影片上市，他都带她去看；（他们第一次约会时看的影片是《超人》。）他向她介绍日本文化，每天晚上在门罗公园从苏红餐馆叫一份外卖的中国饭给

她吃。（15年以后，服务员们仍然记得布思，她一去，总是立即给她安排座位。）与埃里森在一起就像坐在游乐场里的滑车上，她只要系好安全带就行。她一直在这个公司工作，有时当他的助手。

她很快弄清楚了，埃里森是把工作放在第一位的。他正在创业，有碍公司发展的事是不干的。一次，埃里森去日本，安排了两个星期的旅程。他原打算工作一个星期后，接布思去度一个星期的假。结果，布思说：“我去后，他说：‘对不起，有点事。’”她只好收起她的旅游计划，只在吃饭时间与他见见面。

埃里森愿意为公司牺牲一切，他希望布思也如此。自从加拿大人柯克·布雷德利移居到加州为RSI工作后，埃里森让他住在当时没人住的客房里。埃里森和布雷德利开始一起花许多时间编写文档说明、交流思想，一起去麦当劳快餐店吃炸鸡块。布思说：“我好像有两个孩子。”她喜欢布雷德利，但是也很怀念她和埃里森共同度过的亲密无间的日子，对埃里森不能完全属于自己而感到遗憾。

一天，艾达·奎因像往常一样来到RSI公司办公室。据布思说：“她说：‘小心点，他不会对你永远忠诚的。’当时，我想，我只有25、26岁，对吧？她比我大10岁，我年轻。她想提醒我一下，我没听她的。”

布思相信，他们俩的关系对埃里森来说是很重要的。她说：“他想要孩子，从我们开始交朋友那时候起，他就要我生孩子。我准备要孩子。”

与埃里森同居几个月后，布思怀孕了。他们俩忙着买订婚戒指，准备在1981年新年除夕夜结婚。但是在离举行婚礼还有3天、布思怀孕第14个星期时，她流产了。布思说：“他对我特好，我们一起去斯坦福医院，他一直守在我身边，一直有说有笑。”尽管还是那些笑话，但多少使她心情放松了点，情绪上得到了安慰。他们从医院回家后，埃里森特地外出，到布思喜爱的日本餐馆里为她买吃的东西。

他们没有举行婚礼。据布思说，在埃里森确信她能生孩子之前，他不想与她结婚。

1982年4月，布思又一次怀孕了。这次怀孕一直很顺利，但布思知道埃里森的心思，他虽然对她照顾得无微不至，看起来对快要当父亲这件事感到由衷的高兴，但他真正忠心的，是他的公司RSI。她说：“有一次，那时我怀孕已经有5、6个月了，他对我说：‘如果此事（指RSI）不成，我是不会呆在这儿的。’”她知道他说的是什么意思：如果公司破产了，他是不会甘心的。“他将离开这里，到别的地方重整旗鼓，再次创业。我是说，他将离开这里，彻底甩开这里的一切，包括我在内。”

1983年1月9日一大早，布思把埃里森叫醒，告诉他要生了。他们再一次去了斯坦福医院。在医院里，他们各司其职：他担任配角，安慰、支持她。她则因痛苦，冲他歇斯底里地尖叫着。护士拿来一面镜子摆在床的那一头，使布思能看到婴儿出生的情况，但她一点情绪都没有。她回忆道：“拉里说：‘巴布，看！多酷！’我说：‘滚开，我忙着呢！’”是个男孩，父母给他起名戴维（David），取埃里森内弟戴维·森的名字。尽管当时是清晨5点钟，埃里森还是打电话告诉了他所认识的每一个人。

布思放弃了工作，全心全意地当起了一个专职母亲。她更加想结婚了，但埃里森不愿意定下日期。她说：“我告诉拉里，到戴维1岁时，必须结婚。如果那时他还不娶我，我就准备走了。我已经和爸妈说过这件事。我要回波

特兰，到那里找一份工作，靠自己把戴维带大。我不愿意再这样继续下去了。”

当年 10 月，这三个人搬进一幢看起来很宏伟的仿殖民地时期样式的房子，前面有高大的立柱，很适合成功的年轻企业家一家居住。（那地方离苹果公司的创始人、年轻的千万富翁史蒂夫·乔布斯的家不远，从山坡向下走一点就是。）

就像以往每搬进一处新居时一样，埃里森立即开始装修房子。布思说：“我喜欢这幢房子，这儿很宽敞，可以养马。结果，他做的第一件事情是把网球场建造在我准备养马的地方。他说：‘不，我们不养马。’”埃里森说，养马招苍蝇，他可不想要苍蝇。

时间一天天逝去，布思的期限临近了。埃里森终于同意和她结婚。婚礼安排在 1983 年 12 月 4 日下午 2 点钟在新房子里举行。婚礼的规模不准备搞得很大，就请一些朋友和家里的人参加，简单、讲究、值得纪念就行。

据布思说，就在婚礼举行前的几个小时，埃里森突然交给她一份用打字机打的婚前协定，告诉她一定要签字后才能举行婚礼。几个星期前他提到过这份协议书，但一直没拿出来。现在，给她的文件一共有 11 页，满篇都是“凡是……的”、“无论什么情况下”、“就……而言”之类的字眼。布思现在非签这份协议书不可，否则孩子就要失去父亲。

为什么埃里森对准备当新娘的布思突然提出一份婚前协议呢？他拒绝对此进行讨论。埃里森解释说：“我不想以后与巴巴拉争吵，这对孩子不好。我想，攻击自己孩子的母亲无论如何也是不合适的。”

婚前协议列出了埃里森婚前所有的财产。据文件说，他有价值 100 万美元的房地产，60 万美元的现金，价值 25 万美元的杂物，价值 35 万美元的股票。但文件说他真正的资金是在公司。据文件称，埃里森拥有 Oracle 公司的 220 万股股份。如果私下交易，可以值 1100 到 1650 万美元；如果股票上市，每股 15 到 20 美元的话，可以值 3300 到 4400 万美元。

当时，埃里森也许高估了股票的价值。在 1983 财年中，公司的销售额只有 500 万美元。这足以证明，1 股不值 15 美元。几年之后，巴巴拉·布思·埃里森的律师明确地指出，埃里森的股票增值，主要发生在结婚以后，而不是在结婚之前。

对埃里森来说，婚姻多多少少也是一桩买卖，弄不好会吃大亏。在题为《拉里婚前的努力》一段中，文件指出：“在与巴巴拉结婚前的几年中，由于勤奋工作，投身于公司的事业，拉里的财产有了很大的增长，尤其是在 Oracle 的股份，增加更多。因此，拉里和巴巴拉同意，在婚姻期间，财产的任何增长都不只是拉里在婚姻期间努力的结果，而是其婚前努力工作的结果。”

明确了埃里森的财产只属于他自己以后，文件还具体规定了他在经济上的责任：“拉里独自负责支持整个家业，支付所有的生活费用。”他进行投资的利润是他的，他变卖股票所得也是他的。他只与她共享他的工资与奖金。文件把埃里森的工资定为 13 万美元。如果在与布思婚姻期间，他意外死亡，其财产的 10% 留给布思。文件说，埃里森将用 Oracle 公司的 2.5 万股股份为戴维设一份信托基金。

如果离婚了，那怎么处理？“万一碰到这种不愉快的事”，在婚期年限内，布思将得到每年 10 万美元的补偿，但总数不得超过 100 万美元。埃里森将在布思的家乡波士顿给她买一套价值 25 万美元的房子，再给她 5 万美元配

置家具。据文件规定，“一些合理的费用”应在离婚时“由双方商定或由法庭裁决”，而且，“应根据巴巴拉的需要而不是拉里的支付能力来确定费用的多少。”也许，埃里森已经预见到，他的支付能力不久将不受限制。

据文件说，制定这一文件的目的是“促进婚姻的和谐和相互理解”。但巴巴拉在读文件时，一点也没有这种感觉。相反，她感到难受，感到走投无路。她说，这正是埃里森要让她感受的，“当时这份文件显然是经过精心策划的，他把我置于进退维谷之地。他知道我想结婚，生米已做成熟饭，我没有退路可走了。如果现在这么做，我会骂娘：‘滚你妈的蛋’，‘见你的鬼去吧’。但当时，我只想做一个好姑娘，按规矩办。”

布思需要一位律师。上午 11 点，她找了一个，那就是她的父亲。他早就来了，来帮她做一些婚前准备工作。读过协议后，他提出了一些修改意见。文件来不及重新打印了，他只好草草注在每页的空白边上。然后，布思家把文件退还给埃里森的代理律师，当时在芝加哥当律师和法官的埃里森的内弟戴维·林。

布思感到太可怕了。原以为，美满婚姻一线牵，她可以度过一生中最幸福的一天，谁曾想，无情协议横其间，她掉进一场冷冰冰的交易之中。此情此景，令人不由想起……卡夫卡（Kafka）的小说？伍迪·艾伦（Woody Allen）的电影？尤内斯库（Jonesco）荒诞派的戏剧？达拉斯（Dallas）？

与此同时，并不知道内情的婚礼酒席筹备人员、承办人员、花商们，开始陆陆续续到了，带来一句句恭维之词、一盘盘可口食品。很快，宾客们前前后后到齐了，大厅里热闹起来。

如果婚礼成了泡影，布思该说些什么呢？对不起，谈判没能达成一致意见，走进了死胡同，你们回家吧！不，这不行。这太丢人了。一定得有个交待。

文件上的勾勾划划及字面上的修修改改，还在继续。埃里森在几个地方作了让步。他同意给每个孩子都设一份信托基金，包括戴维在内。他勾掉了一段文字，那段文字的意思是：如果离婚后布思能养活自己，埃里森就不再供养布思。布思还加了一句话：“在扶养孩子期间，我没有义务受雇去工作。”

在若干细节问题定下来后，埃里森和布思把名字的首字母签署在每一页上，在文件的第 9 页签上了全名。

然后，他们俩站在家人和朋友面前，山盟海誓：永远忠贞不渝。

巴巴拉·布思·埃里森绝对不是拉里·埃里森生活中最重要的女人，甚至，也算不上是最了解他的女人。这两点属于另外一个女人，她与埃里森有着更为复杂的关系，那就是他的行政助理詹尼·奥弗斯特里特。埃里森持久的成功来自于他的职业生涯，并非来自于他的个人生活。因此，对他最有影响、为他办事最多的女人，只能是在办公室，不是在家里，这并不奇怪。

奥弗斯特里特是 1982 年从奥克兰米尔斯大学毕业的。她想赶快离开学校。她开始寻找工作，希望单位里“大家能像我一样，对勤奋工作感到激动”。这一点，就像她想干的事一样特别。像许多文科毕业生一样，奥弗斯特里特在总体上具有多方面的才能，但没有专门的技术。一天，她看到一家报纸登了一则招聘广告，RSI 的一个高级管理人员（不是埃里森）招助手。她立即去砂山路 3000 号请求面谈。她说：“我坐在那里等拉里，等了很久。还没跟什么人说话，我就想，可以到这家公司工作。这里，人人都来去匆匆。他们看起来都喜欢所做的事，都很愉快。”

终于，埃里森请她进了他的办公室。她对他讲话的速度（似乎1秒钟能说1000个单词）印象很深刻，也为他的知识面所吸引。他谈到了许许多多事情：托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）的轶事，路易斯安那（Louisiana）购置一大片土地的故事，奥弗斯特里特看起怎样紧张，关系数据库的起源和发展（她一点也不懂），等等，等等。他们的谈话持续了两个小时，但奥弗斯特里特几分钟后就看准了，她愿意到RSI公司工作。

但现在不行，至少不能马上上班。后来，埃里森打电话给她，告诉她还不能雇用她，因为需要助手的那位管理人员不喜欢她。

几个月过去了。在此期间，RSI把自己的名字改成Oracle系统公司，后来干脆叫Oracle公司。公司改名的原因很简单，以主推产品的名字给公司命名当时在高科技领域很流行。改掉RSI有助于大家把埃里森的公司与关系技术公司（RTI）区别开来，RTI是研制Ingres数据库系统的。

1983年2月，奥弗斯特里特终于在Oracle公司找到了工作。（她是第35位员工。）她在不知道工资、职称、责任的情况下，就受聘了职位。

她上班的第一天正逢“总统日”，她的上司昂曼格·格普塔（Umang Gupta）不在，是奥茨——当时又回到公司当了一名员工——把她领进门，交给他一份Oracle手册，说：“给，看一看。”她看后，对它进行了编辑。这是她进Oracle公司后干的第一项工作。

一年以后，埃里森让奥弗斯特里特当他的行政助理。她有一切他不具备的优点：她准点守时，从不迟到；她作风细致，办事有头有尾；她言语谨慎，从不乱放炮。埃里森在生活中总是缺乏条理（好像企业家都是这样），奥弗斯特里特则设法使他看起来井井有条。

一段时间以后，高科技圈子里的人开始把奥弗斯特里特与Oracle公司等同起来。（几乎与埃里森一样，原来在他们眼里，埃里森就是Oracle公司，Oracle公司就是埃里森。）1993年，一位在Oracle当过经理名叫乔治·科克（George Koch）的人发表了一本技术手册，名为：《Oracle公司：全面介绍》。在致谢一段中，他写道：奥弗斯特里特“无声地管理着Oracle公司以及大多数西部地区，有许多问题别人还没有意识到她就解决了”。

科克对奥弗斯特里特在Oracle公司中的作用并没有多少夸张。在Oracle公司，奥弗斯特里特象征着权力，很多事情都是她说了算（当然，有人指出，她的“上司的事除外”）。员工中有人想找埃里森谈话，由她安排。如果关系好，要说的内容合她意，她就安排，否则她那关就通不过。她不用问埃里森想不想见面就可以把他们拒之门外。埃里森对她也很信任，斯图尔特·菲金说：“她是个称职的卫士。”

对埃里森来说，奥弗斯特里特最为可贵的是，她对他十分钦佩。埃里森的所作所为中，有许多事情可以有几种解释。譬如说，他介绍产品性能，说了一些当时产品还不具备的特性，有人认为他是在说谎话，有人则认为他是朝前看，只不过把时态搞混了；（Oracle公司的一位工程师柯克·布雷德利说：“埃里森说的这些事情多数都无关紧要，是否是谎言关系不大。”）员工准备离开公司，他常常不再给他股票购买权，尽管人还没有走，有人称赞他办事精明，有人则认为他心胸狭窄，报复心强。奥弗斯特里特历来都替他好的方面说。但这并不是说，在她眼里，埃里森什么都对。他经常使她生气，使她恼火，但她对他的忠诚始终没有动摇过。

奥弗斯特里特常常投其所好，听埃里森讲他感兴趣的事情。她说：“我

所遇到过的人中，他是兴趣最广泛的一个。他谈美国诗人坡（Poe）和英国诗人豪斯曼（A. E. Housman）的诗句，谈新芯片将给各个行业带来的变革，谈英国王室在温莎堡收集的玩偶，谈在世界上速度最快的帆船中有多少石墨。他对这些都很有兴趣。他对什么都感兴趣。”埃里森好几次深夜打电话叫醒奥弗斯特里特，要她听他念自己喜爱的坡的诗句。他最欣赏其中一首《安娜贝尔·李》，对它的精妙含义不断有新的领会。埃里森兴奋得不能自制，奥弗斯特里特则乐意聆听。

她常常对埃里森时不时表现出来的孩子般的好奇感到很好笑。有一次，那是在 Oracle 公司搬到砂山路 2710 号更大的办公楼以后，公司在加州的全体员工集合在会议室里庆祝某人的生日。埃里森走进会议室，发现公司的员工有 50 人之多。他惊奇地第一次意识到，他的小公司已经变大了。他的宝贝长大了。奥弗斯特里特说：“他真的感到有些震惊，说：‘要知道，我和鲍勃计算过，我们只要不到 50 个人就可以完成任何我们想做的事情。’”

几年来，奥弗斯特里特竭尽所能，几乎包揽了埃里森的一切。他在家设午宴招待客人缺餐具，她去商场购买；他需要最好的室内装修设计师、帆船设计人员、汽车机修工或者别的什么人，她负责去找；他在 90 年代曾两次（一次是冲浪，一次是骑自行车）严重受伤，也是她来照看他。

但有一件事奥弗斯特里特爱莫能助：他总是迟到，有时甚至根本不来。在参加会议的路途中，如果埃里森发现更需要做的事，或者觉得别人去更好些，你就可能几个小时、甚至几天连他人影都找不到。奥弗斯特里特说，埃里森不参加在唐·卢卡斯农场召开的董事会有一个很好的借口：医生发现他的心电图不正常，不让他去。但她承认，他有时候不出席会议“纯粹是因为他是个怪人”。有一次，我在给她的一份电子邮件中问：“为这么一个古怪的人做事，你有什么感受？”她回信道：“一个助手的基本准则是，老板怎么怪是他的事，你知道就行了。”詹尼·奥弗斯特里特不是一个傻子。

埃里森对自己的怪癖并不认为有什么不妥，正相反，他似乎对奥弗斯特里特用心安排时间感到有点好笑。他说：“詹尼和我处理事情的方法是很不一样的。詹尼感到，她必须什么时候都准时准点。詹尼认为，如果有 100 件事情你必须都知道的话，你必须事必躬亲，都得了解。如果正在做 1000 件事，也得一一过问。我的看法不同，我认为只有几件事才是真正重要的，应该集中精力先处理那几件事，其他事可以放一放，甚至可以忘了。如果你想什么事都做，什么电话都接，必定会分散处理真正重要事情的精力。”

老板和员工之间的关系处理，几乎都是以老板的意志为转移的。埃里森和奥弗斯特里特之间的关系也是如此，甚至有过之而无不及。她唯老板之命是从，听凭埃里森调遣。柯克·布雷德利说：“当他不给别人打电话时，就会给奥弗斯特里特打电话。他会在凌晨 2 点钟给她打电话。当然，不是说一定在 2 点，也可能在晚上 8 点，不管在什么地方。对于她，他不用考虑时间和地点，他只考虑需要。”布雷德利说，奥弗斯特里特并不在意，她认为，“这就是她的工作”。

奥弗斯特里特曾经把自己和埃里森说成是“世界上最长久的俩口子”。她的意思是，他们彼此很熟悉，与任何结了婚的两个人一样，有时候，相互攻击也同样激烈。布雷德利说：“他们像两只猫咪，知道吗？他们可以睡在一起，看起来娇小可爱，逗人喜欢。他们可以友好相处，可是也时常抓对方的眼睛。”

所谓“俩口子”，奥弗斯特里特是指她对埃里森的好坏都得兜着。的确，她感到与老板共享坡的诗句，与老板交流对芭蕾舞和日本艺术的感受，是一种特权。但是，如果她做错了什么，或没有做他要求做的，布雷德利说：“他就会打电话，责骂一通。”

布雷德利继续说：“有时候他凶暴得令人难以置信。”奥弗斯特里特是埃里森能够对其坦露真实感情的少数几个人之一，但这对她可不是一件好事。“人只要能找到出气的地方，就会在那儿发泄……也许，因为埃里森想对每一个人都友好些，给人一个好印象，有气只好对詹尼发了。总之，给人快乐的是拉里，让人受不了的也是拉里。詹尼对拉里的了解胜过埃里森自己。”

奥弗斯特里特从来没有和我谈起过做拉里·埃里森一生中最重要的女人有什么苦楚，她谈得更多的是埃里森的迷人之处。他那巨大的魅力，按她的想法，足以弥补她的痛苦。

7 不败的策略

拉里·埃里森需要重新找一个销售经理。鲍勃·普雷格虽说是公司第一个搞推销的员工，但他看起来已经难以完成埃里森的计划。这一点，他俩心里都很清楚。普雷格干得一直还算不错。在 1982 财年，他和手下几个人一起，使公司的年销售额翻了一番，达到 240 万美元。但是，他无心去管理一大批销售人员。而且，埃里森认为，他个人也缺乏这方面的魄力和能动性。埃里森一心想把公司办成一个年销售额超过 1 亿美元的大公司，赶上 Cullinet，成为世界上第一流的软件公司。

普雷格说：“按我的想法，我们要超过 Cullinet，需要越过许多高山，有很长一段路要走。但拉里从一开始就考虑要超过它。也许，这就是他天才的表现。”

埃里森不久就找到了合适的人来帮助他越过这些高山。这个人叫迈克尔·西肖尔斯（P. Michael Seashols），他在软件市场和销售方面，已经有几年的经验。一见面，埃里森就认定：迈克·西肖尔斯就是他要找的人。西肖尔斯年轻，漂亮，身材修长，积极进取，充满自信，像埃里森一样，是男人中的优秀分子。他们第一次谈话很快变成了一场“血战”——看谁更聪明、更敏锐、更风趣、更知识渊博。这场智力竞赛难分高低，只可惜没个裁判。

西肖尔斯说：“我俩谈了一个半小时。”他们谈到了技术、运动、家庭，尤其谈到了宗教。西肖尔斯是盟约教会的狂热分子之一。埃里森不信任何宗教，也不忌讳说明为什么不信教。西肖尔斯说：“我俩像一对公鸡，围着桌子斗，看谁更强些。那时，我驾一辆波尔舍，他开一辆马自达。因此，他实际上没什么好神气的。”

埃里森雇用了他。然后以出其不意的方式给西肖尔斯上了一课。埃里森请他参加 1982 年 Oracle 公司的圣诞聚会，以便趁机把他介绍给普雷格和市场副总裁凯瑟琳·古尔德（Kathryn Gould）。西肖尔斯赴会时，故意去晚了一会。他想，等他赶到时，埃里森应该已经到了。结果，西肖尔斯没料到，他没有找到埃里森。这次聚会人数不多，西肖尔斯不久就与普雷格和古尔德攀谈起来。

据西肖尔斯回忆，当时，古尔德问：“你是谁？”

西肖尔斯说：“销售和市场部副总裁。”

古尔德惊奇了：“喔，真的？什么意思？”很清楚，埃里森没有透露他是她的新上司。

西肖尔斯说：“嗯，我负责销售和市场拓展。”

古尔德说：“是我向你报告，还是你向我报告？”

西肖尔斯回答：“我不清楚。”当然，他没说实话，他是知道的，但不愿由自己告诉她。

西肖尔斯对埃里森这么处理问题有点不太习惯，但与埃里森相处的时间一长，他就明白了，忽略这些细节正是埃里森的一贯风格。他的想法是让西肖尔斯管理销售和市场开拓。但把这种想法告诉有关的人，对埃里森来说，是细枝末节，不应该由他劳神，那是无关紧要的事。况且，通知古尔德她得接受一个新上司，显然不会使她高兴。埃里森现在不想得罪人，他既想当老板又想受人爱戴。鱼与熊掌兼得，这是很不容易的。

西肖尔斯说：“拉里不想当面告诉他们，他让我去说。”

西肖尔斯明确了他们俩的分工以及谁向谁报告以后，开始着手建立一个销售组织。西肖尔斯说，在早期，埃里森“只是靠个人魅力去打开市场销路”，他并不懂得销售管理的基本要点。

一个曾在西肖尔斯手下干过的推销员汤姆·西贝尔（Tom Siebel）说过：“迈克尔给 Oracle 公司带来了大公司的规章制度。”西肖尔斯做的第一件事是拟出一份书面的报酬方案。在该方案中，推销员的基本工资很少，但只要达到或超过他们的定额，奖金就会很多。西贝尔说，对 Oracle 公司来说，实施这种方案，“就像石器时代的人发现了火种，听起来似乎没什么，实际上，请相信我，这真是一件了不起的事！”

西肖尔斯同时也确立了向高层人士推销软件的策略，即：向一个组织的最高层领导推销 Oracle 软件。软件本来是大公司的各个下属部门使用的，但是，多数情况下，购买软件并不是由部门领导说了算。Oracle 公司的销售额要像埃里森要求的那样迅速增长，就必须吸引各个组织的高层决策者的注意，如信息主管、财务主管、行政主管等的注意。西肖尔斯是 Oracle 公司走进各大公司董事会会议室推销软件的第一个人。埃里森几乎难以相信西肖尔斯争取成交的一笔笔巨大数额。有一次，在西肖尔斯向他简要介绍了自己正在谈的一笔生意后，埃里森兴奋异常，大声呼唤詹尼·奥弗斯特里特，说：“迈克尔要了 70 万美元！”

西肖尔斯最后要的价比这要多得多。据西贝尔说：“迈克尔可以径直走进一家几十亿美元的大公司，在董事会会议室坐定后，开始与董事们讨论建立长期战略伙伴关系的事宜。他的成绩相当惊人。”

IBM 是西肖尔斯推销成功的众多公司之一，在它的 RT PC 项目中安装了 Oracle 数据库软件。在高科技领域中，许多公司彼此既是合作伙伴，又是竞争对手。

西肖尔斯经常把埃里森叫进办公室，最后商定那些大额生意。毕竟，总经理喜欢与其他公司的总经理面谈。但西肖尔斯很快就意识到，埃里森并不适合谈所有生意。西肖尔斯说：“如果我们谈判的对方是个市场销售人员，他可以起正面作用。但如果对方是一个实业家，他的参加就可能带来负面影响。他有点油嘴滑舌，什么都说得出来。搞财务的人不喜欢这样，搞市场的觉得他比较精明，技术人员则认为可能是个骗局。”

最后，西肖尔斯想出了一个主意：允许埃里森会见高层人员，然后“尽可能让他少说话”。

埃里森和西肖尔斯很快就彼此非常熟悉了。他们几乎每天早晨在附近的一家丹尼餐馆吃早饭，从早到晚在一起工作。周末，他们共进午餐，一起看电影，逛旧金山，骑自行车，打网球。有时，两个男人同他们的妻子双双赴约，相偕出游。

西肖尔斯说：“我们的关系非常亲密。”埃里森把他童年的往事、他对父亲的感受说给西肖尔斯听，与他共享一部分喜怒哀乐，这在他是很少见的。西肖尔斯相信，埃里森仍然对路易斯·埃里森印象深刻，虽然他去世多年。“埃里森既没有得到过爱，也未得到安慰或教导。这正是激发他奋发向上走向成功的动力，以此证明他不是个凡人。”

西肖尔斯继续说道：“我发现，拉里十分迷人，富有情趣，才华横溢，很强敏感。他对我说的一句话我印象一直很深。他说：‘迈克，我们都会变

成百万富翁的，你我都很清楚。唯一要说的是，我不愿独自成为一个百万富翁，那太孤单了。’ ”

西肖尔斯说，他的这句话让人想到很多。他说这话时是很认真的，我感到他非常真诚。

埃里森深信，他们都将成为百万富翁，因为他已经制定了一个不可能失败的市场策略。西肖尔斯听说后，立刻传达给全体销售人员，告诉他们：与潜在的客户谈话时，不要背离这个策略。

西肖尔斯说：“每个人都说完全一样的内容，市场销售宣传口径显得很一致。”

埃里森的策略是，在销售 Oracle 软件时，要着重宣传它的三大特性：可移植性、可连接性和兼容性。这些特性在市场销售上，确实有效。而且，像埃里森说过的其他话一样，这些特性是符合产品实际的。这个推销策略实在是有效。

可移植性并不是新提出来的。Oracle 软件一直在许多不同的机器上运行。埃里森从 Oracle 软件第三版以后，一直在谈论它的“杂交性”。大约从 Oracle 软件销售第四版开始，埃里森即声称软件可以在 10 多种不同的操作系统上运行。有些人有点怀疑：Oracle 数据库是不是像埃里森说的可移植性那么好？一位分析家指出，他认为，Oracle 数据库要在这么多种机器上真正运行好是不可能的。一些 Oracle 用户的经验也证明，分析家的话是对的。这些客户包括银行界、政府机构、军界、大公司。

新泽西州的一家公司发现，某些 Oracle 软件在惠普公司的机器上运行得很正常，但在 DEC 公司的某些机器上运行就不行了。所以，Oracle 软件并不比它竞争对手的数据库程序有更强的可移植性。

斯图尔特·菲金喜欢这样说：可移植软件像一头会舞蹈的猪，令人惊异的事不是它跳得有多棒，而是猪能跳舞这个事实。

Oracle 软件也是多多少少可以连接罢了。可连接性的意思是，用户可以把运行在不同机器上的 Oracle 数据库软件连结起来。如果计算机操作人员既能从自己的机器上也能从网上的数据库中获取信息，那多好啊！Oracle 软件在可连接性这一点上与可移植性情况差不多。拿第四版来说，Oracle 软件只能对某些 IBM 微型计算机和 VAX 机进行连接。如果你的公司除了使用 IBM 微型计算机，还使用通用数据公司的小型机，那么，Oracle 软件是不能连接的，至少开始时不行。

埃里森在谈论三大特性的最后一个特性——Oracle 软件的兼容性时，指的是它与 IBM 关系数据库的兼容能力。Oracle 公司早在 1984 年 11 月就间接地在一本工业贸易杂志上提到过这种特性。公司在扉页刊登了一则小小的广告，标题如下：

IBM SQL/DS & DB2

数据库管理系统（DBMS）现在可以在 PC 机上运行

这则广告令人吃惊不小。几年前，IBM 公司已经发布了它的第一个关系数据库产品 SQL/DS 可以在几种小型机上运行的消息。IBM 公司准备开始销售 DB2。DB2 是 IBM 一种全新的关系数据库系统，作为拳头产品，人们已经期待很久了。数据库软件能在个人计算机上使用，这种想法对于任何以处理信息

为职业的人来说绝对都是激动人心的。

广告的文字说明是：“Oracle 关系数据库管理系统（简称 DBMS, DataBase Management System）与 IBM 的 SQL/DS 和 DB2 是百分之百兼容的。SQL/DS 和 DB2 只能在主机上运行，Oracle 则可以在 IBM 主机、DEC、DG、HP 以及大多数其他小型机上运行。而且，所有 Oracle 程序（不是仅仅一个子集）可以在 IBM PC XT 和 AT 机上运行。”广告最后给出了 Oracle 公司的地址和电话号码。

标题有点荒唐可笑：SQL/DS 和 DB2 不“在 PC 机上”。这则广告是 Oracle 公司负责广告业务的里克·贝内特（Rick Ben-nett）与埃里森一起拟定的。他们认为，这么说是无可非议的，因为 SQL 用户语言的 Oracle 版本是建立在 IBM 规范基础之上的。埃里森和他的伙伴们是按照 IBM 的说明做的，为什么不能暗示一下，Oracle、SQL/DS 和 DB2 是同样的产品呢？至少，广告有一点是正确的：一种 IBM 式的产品的确可以在个人计算机上运行。Oracle 公司正在提供数据库系统的 PC 版本。按贝内特的看法，早期的 PC 版本是“一种骗人的东西”，功能太少，速度太慢，根本不实用。

但是，醉翁之意不在酒。当时这则广告的目的并不是促销 Oracle 的 PC 版本，而是要吸引人们对 Oracle 公司的关注。而声称与 IBM 软件“百分之百”兼容，则是达到这个目的的最有效途径。

贝内特说：“广告刊出后，公司里电话铃响个不停。这的确简单易行。我知道，我们又成功了一次。”

Oracle 不止一次地谈到兼容性，事实上，它不断宣称自己与 IBM 是兼容的。那则广告，或类似的广告，又被刊登过多次。而且，在 1986 年 Oracle 公司上市之前，美国证券交易委员会要求它上交一份公司的说明书。那份说明书在几个地方提到了 Oracle 软件与 IBM 产品的兼容性。在说明书第 3 页的提要中，引用了以下说法：“Oracle 软件与 IBM 公司为其主机开发的关系数据库最新一代产品 SQL/DS 和 DB2 有着同样的用户接口——SQL 命令语言。”Oracle 公司在年底向证券交易委员会递交的年度报告中也有类似的说法。

但是，Oracle 数据库是否真与 SQL/DS 和 DB2 兼容，人们总有点不太清楚。Oracle 公司的柯克·布雷德利认为，兼容这种说法是误导人的。即使是 SQL/DS 和 DB2 的用户接口，彼此也不完全兼容，更不用说与 Oracle 数据库了。

一次，在公司的会议上，一个工程师问埃里森：为什么说它们是兼容的？据布雷德利说，埃里森当时大发雷霆，说：“所有公司都是这么干的，这是标准的做法。你们对经商做生意简直一窍不通，什么也不懂。”

Oracle 公司后来从兼容性的说法上后退了一步。至少从 1987 年开始，它上交给证券交易委员会的报告中不再有 Oracle 软件与 IBM 软件“有同样的用户接口”这样的话了。取而代之的是，Oracle 数据库是第一个使用 SQL 的产品。

对埃里森来说，有关兼容性的所有讨论仅仅是语义学问题。他说：“兼容性的含义是什么？它指的是可以查询？可以更新？可以运行程序？可以运行大多数程序？还是必须能运行所有最近编写的程序？既然这是可以有不同解释的，我就想不拘一格，采用一种不太严格的解释。”

他有个观点，客户最终并不会计较 Oracle 软件是否真正是可移植的、可

连接的，以及兼容性又如何。对埃里森来说，幸运的是，用户们也不会去分析一行行代码，判断其是不是如此。埃里森能满足客户们的需要，这才是问题的关键。

芝加哥一位研究关系技术的专家理查德·芬克尔斯坦（Richard Finkelstein）说：“客户们的需要正在被满足。实际上，他们所需要的东西未必是真理。”

客户们的需要之一，就是软件多少应符合 IBM 标准。这非常重要。公司的信息主管早年之所以选用 Oracle，多半也是由于它和 IBM 的 SQL/DS 和 DB2 是（或声称是）一样的。

在计算机界流传着一种说法：没有人会因为购买 IBM 产品而被老板解雇。只要 Oracle 公司的产品还像 IBM 的，采购人员就不会被解雇。即使后来 Oracle 成了市场的领导者，人们之所以购买 Oracle 软件，部分原因也还是其他人正在买它。不管是哪种情况，埃里森都满足了客户们的需要，给他们以安全感，给他们以轻松感。芬克尔斯坦说：“那多放心，不用再担心什么。”

人们当然要求软件运行正常，至少应该说得过去。但一开始，连满足这一点要求也显然很成问题。根据西肖尔斯自己的估计，Oracle 公司的早期产品“非常不稳定”。不稳定性不是软件应有的一种特性。他手下的人在促销中不会说到或强调这一点。推销员会说：“程序自然是会有一些错误的，但我们正在查找和修改。”据西肖尔斯说，Oracle 公司告诉客户们：“到你们真正准备使用时，软件就可以运行了。研制你们的应用软件要花 1 年的时间，因此，对今天我们的几个小错误，不必太过于担忧。”

西肖尔斯必须这么考虑问题。要让大家接受关系技术，唯一的办法是谈它的功能，谈它能为大家做什么。曾与西肖尔斯和埃里森一起工作过的鲍勃·奈伊（Bob Ney）说：“迈克尔推销的是想法，是未来。SQL 和关系库还没有研制成功。所以，我把他称为一个福音传播者。他深深懂得：人人都需要关系技术，只是还不知道而已。”

埃里森也是一个福音传播者。当他推销软件的特性时，他是在向商界宣讲一种技术天堂的福音。但像许多传道者一样，他没有强调这样一个不愉快的事实：人必须死后才能升入天堂。埃里森作为一个典型的企业家，他想的是如何改变这个世界，至少是如何改变世界的一部分。他不能对软件的每一个小错误都负责，甚至大一点的也顾不上。因此，他向人们宣讲的，是人们愿意听的内容，是他相信总有一天会变成现实的东西。

詹尼·奥弗斯特里特说：“即使目前的产品中有无数个错误，那也是查出改正的。埃里森对此不感兴趣。他感兴趣的是，下一个版本将要增加的功能、特性。他在想：‘我知道这帮人肯定能解决这些问题，不用我操心。’”

有时候，Oracle 公司的客户确实没有得到他们期望的东西，感到不尽人意。与埃里森所宣讲的软件特性相对照，有这种感觉是必然的。不过，大多数还是得到了有用的功能，使他们在工作上有所改进。如果像埃里森的一些对手们所说的，他销售的只是空口白话，那埃里森永远也上不了《福布斯》杂志 400 个富翁的排行榜。

当然，他心里是清楚的。有一次，一名记者到 Oracle 公司办公楼采访埃里森和当时的一个高层官员杰夫·沃克。据沃克回忆，那记者说：“拉里，我们从你对手那里听到许多有关你的议论，说 Oracle 销售的软件只是个空架

子，是空口白话。”

埃里森俯身向前，像耳语一个秘密一样，宽厚地说：“你知道，的确如此。我们实际上没有任何软件。今年，我们的销售额有 10 亿美元，但我们从来没交付过什么软件。这实在是极妙的生意。”

为了不引起误解，沃克转身对记者说：“他在开玩笑。”

在 80 年代，Oracle 公司的主要竞争对手是关系技术公司（多数人按它的产品名称它为 Ingres 公司）。在前 5 年中，两个公司比较起来，1985 年 Ingres 要更热门些。1984 年，它的销售额增长了 3 倍，达到 900 万美元，而 Oracle 的销售额只增加了 2 倍，达到 1270 万美元。1985 年 Ingres 的收入翻了一番，Oracle 的收入增长则不到 1 倍。虽然 Oracle 的销售额不断创新，但 Ingres 宣称其增长速度更快。如果这个趋势继续下去，Ingres 将很快超过 Oracle。

这种情况是不可能出现的。IBM 公司再一次扮演了一个重要角色。

在关系技术发展的早期，围绕哪种用户语言应在市场上占主导的问题，产生过激烈的争论。是 IBM 开发的 SQL 呢？还是贝克莱的 QUEL？Oracle 公司当然主张采用 SQL，它的软件系统是基于这种语言的。而且，1982 年 IBM 宣布 SQL/DS 时，着实对它宣传了一阵子。但该产品只能在少数几种机器上运行，能否在市场上广为用户接受还是个问题。所以，QUEL 仍然有机会。

当时，美国负责制定数据库标准的委员会开始认真研究关系技术。委员会由官员和业界专家组成，其目的是要为关系数据库建立一种标准，作为硬件或软件公司开发软件新产品的依据。

IBM 公司面临着一个抉择：是把 SQL 作为一个标准提出来，还是只供自己使用？如果提出来，它的竞争对手就共享了自己的创新成果；如果不提出来，那另一种语言（很可能是 QUEL）就有可能成为一个标准，这也是 IBM 不愿意看到的。

IBM 公司经研究，感到答案其实是简单的。早在几年以前，IBM 公司就在 R 系统论文中发表了 SQL 的规范说明（这正是 Oracle 公司存在的基础），现在再把那份技术说明收回来是毫无意义的。

数据库标准委员会 IBM 的代表菲尔·肖（Phil Shaw）指出：“秘密已经泄露，泼水难收了。”因此，把 SQL 作为标准的建议，在全球的 IBM 办事处传阅后，经 IBM 高层领导同意，由肖向委员会提交讨论。当时，IBM 想等一等，看 Ingres 会不会把 QUEL 提出来。到 1982 年，肖也不急于把 SQL 提出来与 QUEL 竞争。Ingres 小组用了多年时间改进 QUEL，肖说：“事实上，QUEL 在某些方面比 SQL 强一些。”

然而，Ingres 并没有把 QUEL 提交给委员会去讨论，它的创始人迈克·斯通布雷克（Mike Stonebraker）讨厌技术标准这样一种概念。斯通布雷克对此直言不讳。他认为，这么做扼杀了创新精神，人为地限制了各种产品走向市场。

也许如此。但是这种强硬的立场对他的公司并没有什么好处。数据库委员会主席唐·多伊奇（Don Deutsch）作了这样的结论：“我告诉你们，QUEL 要比 SQL 强得多。搞技术的人本来不会选用 SQL 的……Ingres 真是愚蠢。”

情况就是这样。数据库委员会开始评估 SQL 语言。多伊奇说，委员会花了 2 年时间弥补语言中的漏洞，修改其中的不妥之处。所有修改完成后，委员会给 SQL 重新起了个明白无误的名字：关系数据库语言，并准备把它确定

为业界的标准。

当时，出现了一种很有趣的情况。委员会中一些来自数字设备公司、通用数据公司、优利系统公司等硬件公司的委员，开始向多伊奇表明这样的看法：新的、经过修改的 DB2 所用的 SQL 根本不是业界需要的语言。他们说，业界所需要的是与 IBM 准备很快推出的关系数据库 DB2 所用的 SQL 版本完全一模一样的语言。如果想证明 IBM 在业界中地位的強大，这是一个极好的例子。这些软件和硬件人员的意思是，按 IBM 正在做的去做，即使 IBM 正在做的东西不如他们刚刚完成的那么完美。

于是，数据库委员会扔掉了 2 年来他们辛勤耕耘的成果，开始研究 IBM 的 DB2 所用的 SQL 版本。多伊奇说：“我们按下了‘复位’钮，几乎逐字逐句恢复成原来的样子。”

这期间，Oracle 公司在干什么呢？公司有一个代表参加了标准委员会。但 IBM 公司的肖回忆说，“Oracle 的代表在会上并不显眼”。委员会中最引人注目的参加者是肖，他是会议上的超级人物。Oracle 是靠 IBM 提携而成功的，当然处之泰然。按委员会主席多伊奇的说法，IBM 决定推 SQL 为标准，这“对 Oracle 来说，实在像一个山村的孩子，在荒郊野外，意外地发现了稀世珍宝”。如果让 Ingres 成了标准，占了优势，“Oracle 就成大输家了”。

这就是命运。1985 年，IBM 宣布推出 DB2——一种基于 SQL 用户语言的关系数据库管理系统。这种经过多年测试和开发的产品，是提供给 IBM 一些重要客户的大型主机使用的。它的推出使 SQL 在业界成为事实上的标准。现在人们看得很清楚了，IBM 给 SQL 用户语言喷洒了圣水。

埃里森把这看成是一种市场机遇，像以前一样，他抓住这种天赐良机，利用各种机会在人们的心目中把 Oracle 和 IBM 联系起来。在一份公司文件中，Oracle 宣称：“本公司相信，IBMDB2 的推出，表明了当前数据库技术向关系数据库管理系统靠拢的发展趋势，表明了 SQL 作为标准用户语言的发展趋势。本公司进而相信：与 IBM SQL 的兼容使 Oracle 数据库更具竞争力，比那些不支持 SQL 的产品要强得多。”

Oracle 公司是对的。1985 年以后，问津那些没有使用 SQL 的关系数据库产品的用户越来越少了。IBM 为其数据库产品选择了 SQL，使 SQL 成为一种工业标准。并由此产生了一种迈克尔·西肖尔斯所谓的群体效果。业界人人都仿效 IBM。Oracle 公司的工程师罗杰·班福德（Roger Bamford）是从 IBM 过来的，他总结当时的情况时说：“IBM 说是黑的，那就是黑的，它说是白的，那就是白的。”

这种情形最清楚不过地从以后几年 Ingres 的收入数字中反映了出来。1985 年以前，Ingres 的年收入每年至少翻一番，而 1986 年销售额比往年只增加了 63%，1987 年增加 63%，1988 年增加 89%，1990 年增加 49%。Oracle 公司在同一时期的销售额则分别比上一年增长了 139%、137%、115%、102%。自从 IBM 推出 DB2 以后，Oracle 稳稳当当，不断地从 Ingres 那里夺取市场份额。Ingres 再也没能从 Oracle 那里把地盘抢回来。Ingres 最后推出了一个基于 SQL 的产品。但到了那时，正像斯通布雷克所说的那样：“比赛已经输了一半了。”

1986 年 10 月，数据库委员会正式把 SQL 定为关系数据库查询语言的标准。拉里·埃里森一贯是正确的：“SQL，更确切地说，是前程，是未来，是成功。”

多年以后，迈克·斯通布雷克都难以相信拉里·埃里森有这么好的运气。他说，埃里森、迈因纳和奥茨采用 SQL 而不采用 QUEL，纯属一种偶然，“一次幸运的机遇”。因为，QUEL 的规格说明实际上是与 R 系统的文章同时发表的。Oracle 首先采用 SQL，“与拉里·埃里森的精明一点关系都没有，纯粹靠运气”。他说，IBM 确定 SQL 为一种标准也是运气。也许如此，但没有一点运气，怎么能成为一个亿万富翁呢？

IBM 公司对 SQL 的支持和赞同，对 Oracle 的成功来说，是十分关键的，但这并没有结束数据库系统之间的竞争。其他公司，如 Sybase、Informix 等，都开始参与市场的争夺，同时，Oracle 还必须从 Ingres 那里夺取市场份额。像政治家在竞选时试图以人身攻击制伏对方一样，埃里森和西肖尔斯发现并利用了 Ingres 自身的弱点。

Ingres 的一个弱点是，它开发的个人计算机产品的版本速度很慢。如果说，拉里·埃里森和比尔·盖茨有什么共同点的话，那就是他们都懂得 PC 机是怎样改变着工作场所的面貌的。Oracle 公司很早就推出了 IBM PC 的廉价数据库软件，以 Microsoft 的 MS-DOS 为操作系统的平台。Oracle 公司常常说，它的软件的所有版本“在功能上是一致的”。但公司又指出，“数据库的大小和应用的复杂性可能会受到运行 Oracle 软件机器的存储容量的限制”。

这种说法有点轻描淡写。实际上，要使 Oracle 数据库运行在去年的 IBM PC 上，就像要芭蕾舞演员在桌面上跳天鹅舞那样，简直是不可能的。PC 机存储量太小了，难以运行这么大的软件。连迈克尔·西肖尔斯都说，Oracle 数据库的早期 PC 版本“从来没有真正实用过，从来没有”。

然而，这么说却很管用。起码，埃里森和西肖尔斯使用户产生这么一种感觉：Oracle 可以在 PC 机上运行，Ingres 却不行。这是 Oracle 与 Ingres 的不同点。因此，如果 Oracle 的 PC 版运行得不够好，那又有什么呢？PC 版首先是一种市场促销工具。

这是何等有用的一种工具！Oracle 的 PC 版使公司的普通员工们熟悉了 SQL 语言，熟悉了关系数据库技术。人们不仅在工作时间摆弄它、熟悉它，有的人甚至把它安装在家里的 PC 机中。他们学会了如何输入数据，如何从中得到信息。经过一段时间的摸索，有的人自认为已经成为 Oracle 数据库的专家了。这使他们自我感觉良好，对 Oracle 有了认同感。咨询员理查德·芬克尔斯坦说，用这种方式做市场宣传“很有远见”。PC 版虽然做不了什么事，但是“要点不在那里，关键是埃里森几乎不花什么钱就把产品推到了每个人的面前”。其结果是，Oracle 在计算机工作人员中的名声大大提高，谁都知道有个 Oracle 数据库，而 Oracle 对手的产品，其中许多人从来没有听说过。

当然，像希腊神话中的阿喀琉斯一样，Oracle 软件也有自己的致命弱点。除用户语言与 SQL 不一致外，Ingres 一般被认为是一个运行速度更快、更为可靠的产品。连西肖尔斯都认为：“Ingres 要好得多，速度更快，功能更强。”但是，关系技术公司缺乏真正的市场意识。“他们只是把产品往那儿一摆，说：‘我们来测试一下，看谁的速度快。要不，比较一下功能也行。’我就说：‘等一等，如果你那软件不能在 PC 上运行，速度快管什么用？’”

无论如何，许多客户仍然选用 Ingres。对此，西肖尔斯也有一招：他要求手下的销售人员，不要由于售价而失去生意成交的机会。如果客户是因为 Ingres 价格便宜而不买 Oracle 软件，西肖尔斯就指令销售员降低价格直到

生意做成为止。他告诉手下的人：“不管什么价，要比他们低。”他不在乎 Oracle 在某些交易中挣钱多少。像埃里森一样，西肖尔斯知道争抢市场份额的重要性，很清楚公司被看成是业界旗手的意义。

（Oracle 公司在西肖尔斯离开后仍然这么做。在 80 年代末，Oracle 甚至按标价的 15% 就把软件买给了某些政府机构。Sys-base 的销售人员去用户那儿推销软件，用户会问，你们能减价 85% 吗？）

80 年代中期，公司进入了令人兴奋、令人陶醉的发展时期。Oracle 公司真正超过了 Ingres，开始占有优势。一天，埃里森和迈因纳在砂山路 2710 号的会议室里召集公司全体管理人员开会，说 Oracle 很快就要成为一个上市公司，会议室里的每一个人都要因此发财了。西肖尔斯对当时的场景有清晰的回忆：“埃里森说：‘我要大家好好想一想，Oracle 公司已经把在座的每一个人都变成百万富翁了。你们懂不懂？’埃里森想把此时此景深深地印入每个人的脑海中。”

但是，对西肖尔斯来说，这个甜蜜的时刻消失得太快了。1986 年初的一天，离公司上市只有几天的时间，拉里·埃里森在请迈克尔·西肖尔斯吃早餐时解雇了他。据西肖尔斯回忆，当时是这么谈的：

埃里森说：“你不再是我的人了。”

西肖尔斯一愣，说：“嗯。”

“我要你辞职。”

西肖尔斯拒绝了，说：“我没做错什么事。”据西肖尔斯说，埃里森“非常草率无礼地断绝了我们的关系，并说，‘告我吧’”。埃里森则表示，已经记不起当时谈话的情形了。

几年以后，对于西肖尔斯被解雇的原因，各有各的解释。据詹尼·奥弗斯特里特的说法，是因为他“不能完成任务，停止进账了。对搞销售的人来说，不会有第二个原因”。

西肖尔斯对此加以否认。的确，很难想象是由于这个原因才解雇他的。他在 Oracle 公司的那段时间，Oracle 的国内销售额从 380 万美元猛增到 840 万美元，接着又增加到 1560 万美元、3600 万美元。如果埃里森要求每年增加 100% 以上，西肖尔斯说，那是不现实的。

西肖尔斯断言，他与埃里森关系的破裂主要是由于对一些问题的意见分歧引起的，这些问题涉及公司证券的初始公开上市。西肖尔斯认为，Oracle 公司企业计划书中有些提法容易使人产生误解。“企业计划书是要向世人公开的。因此，我对拉里说：‘口头上向客户说什么，在产品推销中宣传什么，是一回事；落实到文字上，写进计划书中，则是另一回事。这是很不一样的。计划书是一个有法律效力的文件，而那些话是市场营销的说法，两者是很不一样的。把这些话写进计划书中，实在是很不合适的。’”

哪些说法容易使人误解，西肖尔斯不愿意说。埃里森因此认为，西肖尔斯的指责完全是胡说八道。

西肖尔斯离开 Oracle 公司的那天下午，勃鲍·迈因纳走进他的办公室，拥抱了他。他和西肖尔斯一直处得不错。西肖尔斯说，迈因纳当时眼含泪水，“他说，‘我简直不能相信你们俩合不来，真是遗憾。’说完，他走了。他病了，他确实病了。”

也许如此，迈因纳对西肖尔斯被解雇一事无能为力。他虽然是公司的创建人之一，但这些事的决定权他给了埃里森。

西肖尔斯找到了一份工作，他进了 Ingres 公司——Oracle 公司的死对头。Ingres 给了他优厚的待遇。除此之外，为 Ingres 谋事也是报复埃里森的一种好办法，也许西肖尔斯这么想。

西肖尔斯在 Ingres 上任后，很快就意识到，他来得太晚了。比赛马上就要结束了，Ingres 输定了。即使 IBM 没有选用 SQL 作为标准的用户语言，Ingres 也不会有什么机会。西肖尔斯进门看一看就可以这么说。Ingres 不是 Oracle，这是毫无疑问的。

Oracle 公司的人发型讲究，请理发师理发；衣着昂贵，由设计师定做。你不敢背叛 Oracle，害怕那样做会有人捅你一刀。在 Oracle 公司工作过的一个员工说，如果你问别人周末是怎么过的，别人准会以为你在公司是个无足轻重的人。那个时候仍然实行着拉里·埃里森早年定下的规矩，他后来遗憾地称之为“可笑的管理方式”。

埃里森解释说：“我把公司的许多事情个人化了，我见不得平庸，不能容忍松懈。另外，我表达自己的意思时，十分粗暴、无情。”

Ingres 要人性得多，友善得多。西肖尔斯认为那地方死气沉沉的。Ingres 公司从一所大学的计算机工程项目演变而来，仍然保持着大学校园那种悠闲、懒散的气氛。大家穿着随意，不拘小节，没有人会骂别人是笨蛋。Ingres 的工作人员有一种学者的作风：他们对产品精益求精，保证它的正确性。但是，在西肖尔斯看来，他们不太关心如何把产品卖出去。他们的作风恰恰与埃里森相反。西肖尔斯说：“这里不是一个好环境：缺乏紧张气氛，没有赶超动力，而且处处如此。”

业界顾问杰弗里·塔什（Jeffrey Tash）同意这种看法，他说：“专业技术人员都喜欢 Ingres 公司。但他们的管理确实太成问题。”

Ingres 每个月召开一次董事会会议。西肖尔斯感到，似乎公司一半的员工都出席了。这些会议成了群众大会，讨论敏感问题，好像高层领导担心不让大家参加就会得罪他们似的。这不是一个对棘手问题作决策的环境。西肖尔斯说：“在那里，你与他们谈销售、谈定位、谈认识、谈看法。他们就说：‘哟，等一下，我们的程序编完了，他们就会要。’这就是他们的心态。‘我们有最好的产品、最佳的性能、最强的功能。我们相信，这就够了，销路没问题。’我说，‘不，还有认识问题。’我就和他们谈感知和认识。但可以这么说，我就像和他们说希瓦希里文一样，他们一窍不通。”

我请迈克·斯通布雷克谈谈与 Oracle 竞争的事。他说，从根本上说，竞争是不公平的。从他说的来看，Ingres 是赛美大会中最可爱、最有才的美女。但不管怎么说，是 Oracle 夺魁了。斯通布雷克说：“整个 80 年代，Ingres 的产品在技术上是超人一等的。随便问谁，问现场的观众，他们都会异口同声地说，Ingres 要比 Oracle 好。不是好一点，而是好得多。拉里·埃里森是靠极力推销来弥补产品的不足的。”

斯通布雷克以查询优化程序为例说明这个问题。关系库查询是很复杂的。举例说，你想在数据库中查找一下，谁在芝加哥办事处做的工作与一个名叫艾伦的员工是一样的，然后把他们的姓名、工资和职务打印出来。（这正好是 Oracle 1981 年的用户手册中的一个例子。）这需要数据库系统在雇员表格和部门表格中寻找相应的信息，然后对数据分类。数据库管理系统处

理数据的速度取决于软件的算法。斯通布雷克说：“算法好坏差别很大，使用聪明的算法，速度要快得多。”

他接着说：“Oracle 的优化程序算法很笨。他们查询的顺序是按数据随机输入的次序，基本上是左到右，盲目地进行搜索。Ingres 则利用一切条件，使用最佳的算法，寻找所需要的东西。”

斯通布雷克说，埃里森想出一个办法试图淡化我们的优势。“Oracle 公司十分精明。他们声称，他们的优化程序采用句法优化法，别的公司的优化程序采用语法优化法。而事实是，他们根本没有优化程序。他们在市场营销上很有一套办法，善于搞乱市场，乱中取胜。”

埃里森说：“他自己使用的就是语义法。因为 Oracle 公司与众不同，斯通布雷克就断言，我们没有优化程序。他以为优化程序就他们的一种。我们的优化方法不也是一种好的算法吗？这种说法的确很有意思，但我肯定是不会接受的。”

斯通布雷克说，有时，Oracle 公司根本不提自己产品的缺陷。譬如，让数据库给卖鞋部门的每个员工提工资。然后，假设那个部门增加了两个新人。如果数据库工作正常，两个新员工或者都增加工资，或者谁也不加。否则，数据库系统有可能给那些不该增加工资的员提工资。斯通布雷克说：“Oracle 软件忽略了这个问题，根本不能处理这种情况。其他数据库系统都行，唯有它不行。Oracle 公司的办事潦草在业界是独一无二的。他们只是说：‘让它见鬼去吧。’”

埃里森对此坚决否认。如果的确如此，客户们为什么还选用 Oracle 呢？斯通布雷克解释说：“Oracle 公司通常——我不想说他们是骗客户上当——误导用户。”

在 80 年代，客户开始要求数据库管理系统具有参照完整性。譬如说，你开了一家成材公司，一个客户订购了一些屋架，要求下个月把货发到一个工地上去。你立即指令数据库系统打印出发货清单。现在再假设那个客户订货一个星期后破产了。你得从计算机数据库中删除这个客户。如果数据库没有参照完整性特性，它就不会自动撤下屋架的订货通知，结果数据库中就会留下那个实际上已经不存在的客户的货物清单。

Oracle 软件有没有参照完整性功能一时还是个谜，斯通布雷克认为，Oracle 公司有意弄得神神秘秘的。Oracle 公司给人们的印象是它有这种功能。但是，当用户手册发到客户手中时，他们会发现一个说明，说“这个特性尚未实现”。

Oracle 公司曾因 Oracle 数据库能否在 IBM 大型主机的 MVS 操作系统上运行一事，在业界搞得名声狼藉。它宣称已经有了或不久就会有 MVS 系统的 Oracle 版本。斯通布雷克说：“说是 6 个月，其实至少是 3 年。”实际上需要的时间还要更长一些。老员工比尔·弗兰德（Bill Friend）说：“我们有一份数据表”——实际上是一份市场营销文件——“大约是在 1981 年或 1982 年，有关 Oracle MVS 版的。”但是，具体产品至少拖了 4 年才与用户见面。Oracle 公司的企业计划书，也就是 1986 年它公开上市时那个说明公司情况的文件，没有把 MVS 列入 Oracle 可以运行的操作系统之列。而在 Oracle 公司当年 8 月份交给证券交易委员会的年度报告中，MVS 系统已赫然在目。

埃里森承认：“业界某些人曾经说，我们的计划拖后不是以周或以月计算，而是以年计算的。在当时，Oracle 公司的计划拖延的确是以年为单位的。

顺便说一下，我们在大公司之列。我们北面的大朋友也是如此。”

他说的大朋友指的是微软，它在这方面名声也不佳，常常推迟产品的发布日期。最有名的例子是 Windows 95，最终推出来的时候都快变成 Windows 96 了。

Oracle 公司不再几年几年推迟产品的发布日期了。埃里森说：“现在，我们只推迟几个月的时间。这是个坏毛病，我们有错。现在我们计划时要周到多了。”

推迟几年后，Oracle 的 MVS 版本终于宣布发布了。但其效果，也许还不如不推出的为好。1986 年，新泽西州的一家公司想买一套关系数据库系统。该公司叫 Timeplex，生产调制解调器和其他远程通信设备，计划使用数据库系统来管理公司的整个业务。Timeplex 的采购人员考虑了 Ingres、IBM 以及其他公司的建议，但最后还是决定购买 Oracle。因为他们以为，Oracle 在从基于 MVS 的大型主机到个人计算机的各类机器上都可以运行。（请记住，这是可移植性的又一个胜利。）

据当时做这笔生意的 Oracle 公司推销员丹尼·特拉纳（Danny Turano）说，Timeplex 同意用 32.5 万美元买下 Oracle 系统，买下在 PC 机、惠普计算机、DEC 小型机、IBM 大型主机上使用的许可权。

谁料到，Oracle 挣了钱，Timeplex 却倒了霉。首先，Oracle 数据库的 PC 版并不是 Timeplex 所想象的东西。Timeplex 当时的技术专家艾尔·吉伯德（Al Guibord）说：“他们没有告诉我们有个内存需求问题，需要的内存容量远远超过了公司台式机现有的配置。”最后，Timeplex 更新了它所有的个人计算机，部分设备的添置是由 Oracle 付钱的。之后，PC 版本开始运行。

MVS 版本就不是这种情况了。吉伯德花了整整一年时间想使 Oracle 软件在 Timeplex 的大型机上运转起来，但没有成功。Oracle 公司不断地派人到新泽西去，倾听他的怨言，接受他的诉苦，但是软件始终没能运行起来。当时是吉伯德向领导推荐采用 Oracle 数据库的，他受到了巨大的压力。他的饭碗都快保不住了。最后，情况变得非常危急，埃里森不得不坐飞机赶到那儿，与他们商谈。

吉伯德回忆说：“会谈的气氛肯定是不愉快的。我向他大大地发泄了一通。他态度很不明朗，说：‘天哪，我很难理解，为什么你这儿有那么多问题。’拉里只说些枝节问题，根本不触及问题的实质所在。”

推销员丹尼·特拉纳参加了会议。他们离开吉伯德办公室后，特拉纳说：“拉里说了几句话，好像是说这家伙没头脑，是个差劲的角色。”

吉伯德呆不住了，还没有从 Oracle 公司得到满意的答案就离开了 Timeplex。他说：“我知道，我将来在公司的日子不会好过。”Timeplex 始终没有从 Oracle 公司得到可以运行的 MVS 版本。作为补偿，Oracle 给 Timeplex 公司 90 万美元信贷用于小型机软件（据说是可以运行的软件）的购买。据特拉纳说，Timeplex 从来没用过这笔信贷。

当然，这并不是说，Oracle 公司的客户都像吉伯德那样不走运，许许多多客户还是极其满意的。（虽然其中还没有什么用户，要求 Oracle 数据库在 MVS 系统上运行）。如果把客户都搞得像 Timeplex 那么惨，Oracle 公司是不可能立足生存下去的。但是，生意做砸了，肯定会留下不好的名声，这种名声是不容易洗刷掉的。各公司的信息管理人员彼此联系很密切，吉伯德把他的遭遇讲给同行们听，他们再把这些故事传给其他人。没多久，埃里森得了

个不好的名声：总对客户做无法兑现的承诺，许诺的是月亮，交付的却可能是奶酪。虽然情况并不总是如此，一些客户确实拿到了月亮，但名声已经传出去了，也没有办法。80年代有关Oracle的主要文章几乎都提到了这一点。对公司的题词完全可以写成这样：“Oracle：与你想象的根本不一样”。

对于Ingres公司的创建者迈克·斯通布雷克来说，与这么一个公司竞争真让他受不了，无论如何是输定了。他说：“我要是个客户，受骗上当一、二次后，就会拒绝使用他们的产品。但他们总能混下去，我搞不清楚是怎么回事。他绝对逃避了责任。我们还在奇怪：他怎么总能把责任推卸掉？”

1985年1月，Oracle公司的会计罗伊·布克斯坦（Roy Bukstein）写了一份备忘录，交给他的上司罗伯特·奥斯特（Robert Oster），当时的副总裁和业务主管。布克斯坦是早期加入公司的十来个人之一。他感到公司当时的经营方式有问题：公司要花大量时间去回收资金。布克斯坦的备忘录分析了原因，对如何把钱尽快地收回来提出一些建议。

布克斯坦在备忘录中指出，最大的问题是，Oracle公司在给客户发送账单时，总是不注明订单号。他认为，这是无法执行的。当对方收到这种账单后，办事人员有可能把它当废纸扔了。过一段时间，Oracle公司打电话给客户，问怎么还不付款。这纯粹是在浪费时间，浪费钱。

布克斯坦称为特种交易的是另外一个问题。在争取买卖成交的过程中，Oracle公司的推销员可能向客户不断提出优惠的支付条件，而这种情况又没能及时告诉收款部门，有时连销售经理也不知道。而一旦发现发票还没有付清，Oracle公司的收款员就开始打电话催款。这使得客户很恼火，不得不解释：推销人员提供了特别的优惠。

布克斯坦说，有时候Oracle公司没得到付款，没别的原因，主要是账单送得太迟。也有这样的情况：收款员在客户库中查阅销售记录时会发现某些信息不太完整，不很精确。他指出：“有时候，整个客户历史记录很明显是错误的。不用说，如果数据库公司不能保存好客户的记录，那是应该检讨的。”

（在备忘录中，布克斯坦指的是Oracle的订单处理系统。）

布克斯坦提出了一些可行的解决办法。首先，要保证每一份客户发票都写上订单号。他说，如果推销员不把订单号通知总部，Oracle公司甚至应该考虑取消他们的佣金。同样，西肖尔斯的推销员也应把特种交易的情况向Oracle总部通报。他建议：“应针对那些不断违反规定的推销员制定一些惩罚性条款。”最后，布克斯坦说，销售部门应该更加勤快一些，尽量使客户记录包含最新的信息。

他总结说：“随着公司业务的发展，应收账款也会不断增加。我们的目标是，要保证实行一种机制，使得公司的债务能得到及时的回收。这种机制的效果是，款项回收得越早，公司每个人（从推销员到开发人员）得到的实惠就越多。”

布克斯坦说，规定订单号“可以把收回应收款的平均时间减少50%。这将对公司现金的流动产生积极影响，使我们更具财力，加速Oracle公司的发展”。

罗伊·布克斯坦的备忘录也许是当时许多备忘录中的一份，是当年Oracle公司的几百份文件之一。公司的任何人似乎都不会把它当成一份有什么特别的文件。会计只是在履行他的职责。然而，这份材料确实非常有意义，甚至可以说是一份历史性的文件。但是，布克斯坦提到的经营状况——开账

单马马虎虎，对客户记录漫不经心，做交易神秘秘——没有得到迅速的改观。事实上，情况越来越糟。Oracle 公司的人并不过多地考虑什么现金周转、什么保存好客户记录。他们想的是如何取胜，如何压倒 Cullinet，如何置 Ingres 于死地。他们认为，他们是在竞争，是在战斗。如果只有给予特别的优惠才能赢得胜利，那也得干。推销员由于进取性太强而受到惩罚的主张简直是可笑之至。

研制产品，把它卖出去，这才是最主要的事情。让那些搞财务的傻帽不开窍去吧，什么应收款、什么订单号，以及其他一切烦人的、乏味的东西，让他们去发愁吧。

显然，这是拉里·埃里森的态度。他有着总经理的头衔，但并不是一个真正的总经理。他是一个企业家，一个超级推销员，一个好斗的武士。

如果说，布克斯坦的警告有什么效果的话，并没有在埃里森公司的经营实践中反映出来。埃里森雄心勃勃，他要使公司的规模每年增长一倍。

在埃里森的领导下，以后几年中，Oracle 公司果然实现了令人难以置信的增长目标。然后，以最具戏剧性的方式，公司终于懂得了，罗伊·布克斯坦始终是正确的。

我与 Oracle 公司前销售主管迈克尔·西肖尔斯见过两次面。两次都去一家离硅谷山脊上那条长长的 101 高速公路不远的饭馆吃早餐。从西肖尔斯那儿我进一步了解了埃里森的独特方式、竞争意识以及处理现实问题时轻松自如的态度。

不过，使我洞悉埃里森并不是西肖尔斯的唯一贡献。与其他交谈过的人相比，是西肖尔斯使我对一个人发生了兴趣。他的名字叫加里·肯尼迪（Gary Kennedy）。Oracle 公司之所以在软件市场上有如此骄人的业绩，除了埃里森，就数他的功绩最高了。肯尼迪是西肖尔斯离开 Oracle 公司后的销售部主管，与埃里森一样，也是一个集多种矛盾个性于一身的人。他通常举止温和，外表甚至有点讨好奉承的样子，但是，他的极端可以把手下的人吓个半死。他给自己规定了一个很高的道德标准，却每天工作在一个经常是非不分的行业之中。他的意见有时被拉里·埃里森断然拒绝，但像埃里森一样，加里·肯尼迪是绝对不会输的人。

我第二次与西肖尔斯吃早餐的时候，他给我讲了个故事，很能说明问题。一次，西肖尔斯请肯尼迪外出就餐。肯尼迪当时只有 30 岁，却负责了半个美国的软件销售业务。西肖尔斯是他的顶头上司，准备在吃饭过程中与他讨论一个补偿计划。西肖尔斯与他一起工作的时间不短了，深知他这个人语言令人生畏。但一直到那天晚上吃饭时，他才真正领教了他是何等的厉害。

西肖尔斯回忆说：“肯尼迪说：‘迈克，我是想信任你的，就看你这一次。如果你骗我，你就死定了。’好啊，他是在跟他的顶头上司说话，跟他说话的是他的顶头上司。他居然这么说话，‘我是想信任你的，就看你这一次’。如果补偿计划不公平，‘你就死定了’。这是什么样的上下级关系。他是认真的，他真的是认真的……从他的眼神中，透过他的外表，我从加里身上看到了一种恶意和凶残。”

后来，我把电话打到盐湖城肯瓦迪的家里，并引述了西肖尔斯的原话。我希望他能否认曾经使用这样一种威胁的口吻与上司谈话。然而，他没有，一点也没有否认的意思。他说：“你看，我的假设是彼此信任，如果你不关照我，那就没有谈话的基础。”

但是，肯尼迪坚持说从来没有说过“死定了”之类的话，那样说似乎有失身份。

8 终极的 Oracle

简·肯尼迪（Jane Kennedy）是耶稣基督教后期圣徒教会的成员之一，她喜欢向人们讲述摩门教徒是如何建造他们的第一所教堂的。一提到她在 Oracle 的经历，她就很自然地回想起这些事。

19 世纪 30 年代早期，约瑟夫·史密斯（Joseph Smith）和同教的信徒们一起，把摩门教总部从纽约迁到了俄亥俄州。在那里，他们着手建造一所教堂。因资金不足，新建的教堂并不大。

男人们为此付出了辛勤的汗水，没日没夜地在工地上劳作，妇人们则给予他们全力的支持。在一次激动人心的誓词仪式之后，女人们下决心打碎家中所有的瓷器，将其掺和在砂浆里涂抹在教堂的墙上。瓷器的碎片在阳光的照射下闪烁着耀眼的光芒。

一个半世纪以后，在 1982 年，简·肯尼迪的丈夫加里成为未来的 Oracle 公司的第 15 个员工。他在公司一干就是 8 年。8 年中，简感到，她和他一起，都成了公司的人。

从一开始她就成了他的临时秘书，他外出跑推销时，她为他收发信件。随着加里在 Oracle 公司销售业务上责任的扩大，她开始从各个方面支持他。他因公外出时，她留在家照看孩子。当公司从加州搬到伊利诺斯州，又从伊利诺斯州搬到华盛顿市，后来又返回加州时，她也跟着他从西到东、再从东到西地举家转了一大圈。

肯尼迪的一个孩子是在一个季度的最后几天出生的，恰逢加里最为忙碌的日子。他匆匆忙忙地把她送到医院后，在简的坚持下又赶回办公室忙他的活儿去了。她自己能应付过去。

晚上他一回家，就和她谈工作上的事，她都快成了公司的编外经理了。然而，她从来没有对丈夫表现过厌烦情绪，从来没有想过要让他换换工作。

她说：“Oracle 是我们的理想，你不能想怎么样就怎么样。”她怎么能不支持丈夫对理想的追求呢？对肯尼迪一家来说，为 Oracle 而奋斗不是一种工作，而是主的召唤，就像拉里·埃里森一样。

8 年过去了。每当简·肯尼迪驾车路过 101 高速公路，看到 Oracle 公司的大楼就会思绪万千，常常不能自己。有时，她看到那些阳光下闪闪发光的蓝色高楼，看着那些闪亮的大教堂，她会联想到：我把我的瓷器都献给那些楼房了。

加里·肯尼迪 1953 年出生在犹他州一个以放牧为主的小镇。这个名为伦道夫的小镇是美国最寒冷的地区之一。他是在一个摩门教徒的家中长大的，家庭对教规的遵守没那么严格。他的父亲在怀俄明州南部的一个煤矿工作，离家 40 英里，每天乘公共汽车上下班。他母亲是一个家庭妇女。

肯尼迪一家很穷。还在少年时，他就驾着拖拉机去挣钱，度过长长的夏季。后来，他曾随传教团去巴西。他的母亲外出打扫卫生，挣点钱资助他。

肯尼迪在伦道夫总感到有点格格不入。他说：“那小镇不是一个孩子成才的好地方，让人无法忍受。如果在考试中你成绩好一点，大家就会取笑你。只能平平庸庸。”他认为小镇里的人没有理想、心胸狭隘、语言又刻薄。在拖拉机上度过漫长夏日的肯尼迪所梦想的，是离开小镇，远走高飞。

什么也挡不住他实现理想。从很小的时候起，他就有非常强烈的竞争意识，有时令人畏惧。他说：“我记不清了，我是全州足球队和全地区篮球队

的成员，还是全州篮球队和全地区足球队的成员。”在中学高年级时，同学们选他当班长。那个班只有 25 个学生。但是，从他的能力看，他足可以在有 25000 个学生的班级里当班长。

肯尼迪说，一次，有个人刚刚从监狱里放出来，到伦道夫小镇后称王称霸，到处威胁平民群众。“我当时 16 岁左右，他大约 21、22 岁。大家都认为，他看都不会看你一眼，就会一拳打死你。但我不怕，对他说，我无法容忍这种情况，他可以欺侮其他人，但要摆布我却不行。接着，我就痛打他，他没有出拳，我差点杀了他。”

据肯尼迪说，那个人后来偷偷地走近他，把他的头砸了小口子，然后逃走了。肯尼迪说：“当天晚上，他就离开了小镇。”

当然，这个故事是否真实无从考证。但即使是编造出来的，也从某个侧面说明了肯尼迪的厉害。他在 Oracle 公司的那些日子里，人人都很清楚，如果要与肯尼迪较量，最好带两个脑袋去。

伦道夫是个小镇，肯尼迪想到一个竞争性更强的环境中去发展自己，体现自己的价值。18 岁那年，机会来了，他所在的教会让他去巴西的圣保罗，以传教士的身份随团去巴西的南部建立教会组织，宣讲基督教教义。在此过程中，他锻炼、增强了说服民众的能力和方法。他努力劝说当地人民改变宗教信仰，极力吸引他们加入教会组织，然后解决他们面临的问题。一直努力到当地的组织培养出一位教士为止。他还恳求新闻界对教会活动多作正面的报道。

他说：“我们做了大量的说服工作。这些工作对于一个年仅 19 岁、从小地方来的青年来说，是相当不易的。当然也使我得到了全面的锻炼。”在多数情况下，人们按他说的去做了，他的感觉非常好。

肯尼迪在巴西工作了两年。在回家乡的飞机上，他把一生中想做的事情罗列了一下。他的人生目标之一是，在盐湖城出名，走在马路上，大多数人能认出他来。（多年以后，肯尼迪对这一条有点不好意思，奇怪当时为什么如此图虚名。）另一个目标是，他想成为摩门教三人评议会的会长，这一条他最后做到了。他也想娶一个女子，一个“他认为能大大提高自己的身份的人”。回家乡没几年，他就与一个著名的犹他大牧场主的女儿简·亚当斯(Jane Adams)结了婚。在他 40 岁的时候，经营着一个年销售额 10 亿美元的大公司。在 Oracle 公司的最后一年，加里·肯尼迪负责管理整个美国的销售组织，公司的收入达到 9.16 亿美元，当年他才 37 岁。

随教会传教团返回家乡后，肯尼迪轻轻松松念完了犹他大学的课程，之后在 Procter & Gamble 公司找到了一份工作，成为公司在奥马哈市的销售代表。他在那个岗位上干了 18 个月，积累了相当的工作经验，磨炼了销售才能，为他以后在 Oracle 公司工作打下了基础，使他成为 Oracle 公司最优秀的推销员之一。

后来，他在爱达荷州管理过一个家庭企业。不久被位于芝加哥附近的西北大学录取，攻读企业管理硕士学位。在西北大学，他一开始感到自己像一个乡巴佬（他也确实有几分乡巴佬的味道）。有一次，课堂上讨论一家制衣公司如何发展成高档服装公司的案例。他说：“我作了一次发言，意见和某人是一致的。据说那人从来没有买过价值超过 2000 美金的衣服。一些人简直把我批得体无完肤。”

肯尼迪没有生气，他要赶上去，和他们平起平坐。拿到硕士学位后，他

说：“我感到自己已经可以和任何人面对面交锋了。”对肯尼迪来说，别的事都无关紧要，最重要的是要有竞争能力。

他拒绝了一些诱人的职位，“在加州一家与众不同的小公司”当了一个推销员。那家富有特色的半导体公司是 Intel，不久就与微软和 IBM 齐名，成为新兴的个人计算机行业的主导力量。然而，肯尼迪在看到 Intel 成为举足轻重的大公司以前，就开始考虑另外找一份工作。他认为，他在 Intel 没有得到应有的待遇，这不公平。肯尼迪一贯坚持争取他应该得到的东西。正在那时，他朋友布鲁斯·斯科特向他推荐了后来发展成为 Oracle 的关系技术公司。

肯尼迪打电话给埃里森。埃里森告诉他：公司应该像一支篮球队那样，谁打得好，谁就拿得多，打得最好，拿得最多。这正是肯尼迪所期待的话。他四处打听埃里森的品行，听到各种各样的评论，诸如“极有性格魅力”、“滔滔不绝爱炫耀”、“不分是非”等等。

肯尼迪说：“我认为，你很难找到一个人，对拉里有一个完全肯定的或完全否定的看法。”他人还没有进公司，就了解了埃里森矛盾的个性。

埃里森也很快熟知了肯尼迪的脾气。他知道，什么也挡不住肯尼迪走向成功。与肯尼迪第一次见面时，他问肯尼迪在 Oracle 公司有什么抱负。肯尼迪说：“我想坐你的位子。”他说这话时表情是严肃的。当时，埃里森并没有把他放在眼里，肯尼迪不过是 28 岁的毛头小伙子，根本算不上什么。

考虑到肯尼迪鲜明的宗教背景，人们可能认为他会找一个声誉刮刮叫的公司谋个差事，但是，他没有。提到埃里森时，他说：“我必须把赌注押在一个人身上，我每次都选一个机敏的家伙。”

他说：“我自己认为，我可以促使公司文化的改进。我认为，谁也不想搞得是非不分，不讲道德……我认为，从根本上说，人都是好人，都想把事情做好。如果有人能做出靠诚实也能成功的榜样，那人们为什么不诚实呢？”

在与肯尼迪交谈时，我突然想起，有许多人，他们变富了，但并没有改变 Oracle 公司的文化。

1982 年，肯尼迪加盟 Oracle 公司，当了市场销售部的副总裁。但他刚开始工作，就意识到有人已经占了这个职位。他不相信埃里森是在骗他。可能是忙中出错，并没有恶意。当他得知，有人准备离开公司时，才在最后一刻改变了主意。既然这个职位还没有空出来，肯尼迪举家迁到了芝加哥，副总裁当不成，就在那里当个 Oracle 销售代表。

肯尼迪说：“第一年，我只会惹祸，成事不足败事有余，成了公司最差劲的推销员。”工作做不好，他没什么好说的，一直没有借口。但有一次，他找到了借口：他推销的软件不能运行。当时，公司正在销售 Oracle 第 2 版，软件很不稳定。肯尼迪相信，不做任何保证就把软件销售出去，他是难以睡得安稳的。因此，他向客户许诺，如果 Oracle 软件不能运行，他保证把钱如数退还他们。

软件不能运行。一次，肯尼迪打电话回家，他妻子告诉他：客户给他留了两个令人心灰意冷的口信。一个客户说：“告诉加里，我的数据库给破坏了！”另一个客户说：“我有四个字送给加里：愿你淹死。”

据肯尼迪说，他们都是“早期的用户”。他们很清楚，自己需要一个关系数据库。他们可以容忍令人恼火的软件错误。但前提条件是软件不能“吃掉”他们的数据，他们无法忍受数据被破坏。

肯尼迪也感到恼火和不安：成交了几笔生意，但因为软件不能运行，他只好把钱退还给客户，都没得到佣金。（罗伊·布克斯坦当时负责财务，回忆说肯尼迪曾不止一次地把钱退还给用户。）这样，肯尼迪无法再维持自己的生计。在 Oracle 公司工作一年以后，他在风险投资公司找了一份工作，接着飞回加州准备辞职。但到公司之后，他说，埃里森又说服他留了下来。埃里森告诉他，第三版即将推出，这个版本可以运行，那时就可以挣到钱。

肯尼迪说：“结果证明，埃里森说得一点没错。”

第三版也不怎么样，即使是鲍勃·迈因纳也认为“不是很可靠”。但是依靠富有献身精神的技术人员，它可以运行起来。

肯尼迪终于有了一个产品可以问心无愧地卖给用户了。他正是这么做的。他说：“我原来在公司中最差劲，后来变成全公司最优秀的推销员。”

不久，他当上了销售经理。他招聘的第一批人员中，苏海勃·阿巴西（Sohaib Abbasi）和汤姆·西贝尔（Tom Siebel）表现不俗。他们两个是技术行家，只要用户有需求，就不辞辛劳去用户那儿详细介绍 Oracle 的功能和原理，解决存在的问题。他们后来都被提拔为公司的高级经理。

几年以后，肯尼迪还常常提起这两个人的功劳。肯尼迪的成功离不开他们的努力，但主要还是靠他自己的决心和果断。

迈克尔·西肖尔斯说：“拉里从加里身上看到了一种顽强的作风、强烈的进取心以及一往无前的精神。”迈克尔当时是加里的上司。他说：“对加里，你只需指出目标就可以了，别的不用管，他会克服一切困难。”

简·肯尼迪说，他的丈夫每天晚上睡觉前都要“弄清楚明天的目标”。那一段时期，他的目标，他梦寐以求的，就是把 Oracle 软件销售出去。

肯尼迪认为自己是一个讲道德的人，Oracle 公司的环境按理说对他这样的人是不太合适的。埃里森在谈到产品的特性时，总是要夸大一些，所说的某些功能其实当时并不具备。公司里没有人提出什么异议。

肯尼迪指出：“这种文化会带来麻烦的。大家眨眨眼睛、点点头，每一个人似乎都这么说：‘好，没问题，我们有，肯定，保证。’你可以举出一些例子来证明软件有这样那样的特性。这不是一种正确地说明情况的方式。对我来说，诚实意味着给人以真实的情况。”

但肯尼迪并不认为埃里森是有意在说谎。肯尼迪说：“当说到一些容易引起误解的话时，他实际上真的相信这些事是能够做到的。埃里森说到一些功能即将实现时信心十足，我相信他不是有意说错话。如果让拉里来做，说不定早就完成了。但是，他是在与凡人们一起工作，凡人们干活不像拉里想的那样迅速。”

大约在 1984 年，埃里森因肯尼迪工作表现突出，提拔他当了华盛顿地区的经理，负责美国东半部的销售业务。这并不算是一个管很多人的职位——当时 Oracle 公司只有 150 个员工，销售部门人数还要少得多——但它很快就要变成一个大部门了。肯尼迪一家“有一种感觉”，感到他们不应该搬到华盛顿去住。因此，简说，在 7 个月的时间里，加里从芝加哥坐车赶到华盛顿上班，常常一去就几天。

没多久，事情的发展证明肯尼迪当初留在芝加哥的决定是正确的。摩门教在芝加哥的领导请他担任主教，主教一职通常是留给年长的老人们担任的，那时他才 31 岁。作为芝加哥地区的主教，他得负责该地区数千教徒的安危，他得就他们的婚姻和家庭问题提出意见，关照他们精神上的需要，甚至

筹集资金，救济那些需要帮助的人。他考虑接受这一职务，但感到必须先和埃里森通一下气。当主教肯定要花不少时间，对工作会有很大影响。

埃里森显然是一个理性主义者。人们完全可以认为，他对摩门教的基本信仰将付之一笑：上帝和耶稣基督怎么可能 1820 年在纽约乡村树林中出现在 14 岁的约瑟·史密斯面前呢？但是，即使埃里森认为这个故事是不真实的，他对肯尼迪也没有这么说过。相反，他鼓励肯尼迪去担当主教一职，同时要求他继续为 Oracle 尽力。肯尼迪说：“埃里森对宗教似乎非常尊重。”

话说回来，任何人如果能像肯尼迪一样对 Oracle 公司的事业作出如此大的贡献，埃里森恐怕也会对他表示出同样的尊敬。西肖尔斯回忆说：“拉里经常说：‘我喜欢肯尼迪。他介绍不少摩门教徒进了公司。我信任他们，喜欢他们的职业道德。你可以对他们完全放心，他们工作很努力。’”

据詹尼·奥弗斯特里特说：“这种道德绝对不是挑选员工的标准。他们的行为令人们叫绝；他们的努力程度令人难以置信；他们说到做到，绝不食言；他们体现出一种献身精神，一种男人的献身精神。”埃里森自己也说，他很难把摩门教徒的职业道德推而广之，要求大家都这么做。

当然，那种标准对肯尼迪很适合，他因此得到的奖励越来越多。在 1985 年 5 月 31 日财政年度结算时，他获得现金 182837 美元。接着，埃里森任命他为全国销售总管，仍然向迈克尔·西肖尔斯报告。不过，就在 1986 年 Oracle 公司上市之前，西肖尔斯被解雇了。肯尼迪当时只有 32 岁，被提拔为副总裁，负责全美的销售和服务，年薪是 231654 美元。这还不算，那时他已经积聚了 26 万股购股选择权，每股只需 2.66 美元。肯尼迪最终卖掉了许多股份，净得几百万美元。如果他把这些股票再保持 10 年，像拉里·埃里森一样，那他的财富早就值几个亿了。

Oracle 公司上市之后，公司的许多人都退休了。但肯尼迪不同，他与埃里森一样，不是只为钱而干的，也是为成功的愿望、取胜的渴望所驱动的。

两个人的共同点在篮球场上表现得最为明显。在 80 年代，Oracle 公司的经理们经常临时组织篮球比赛，几乎成了公司生活的一个组成部分。大多数男性高级领导年龄在 35—45 岁之间，虽然大了点，但还有足够的活力在场上拼抢。在赛场上，Oracle 的领导们像在办公室一样，竭尽全力跑动，用肘挤人、抢球。其中，最活跃、最使劲的就数公司的创始人和横冲直撞的年轻的销售执行经理。

一次，迈克尔·西肖尔斯（当时还在公司供职）和推销员克雷格·康韦（Grag Conway）与肯尼迪和埃里森对阵。肯尼迪和埃里森比这两个挑战者个儿要高得多，技术也强一些。

康韦说：“不知怎么搞的，迈克尔和我那天发挥得特别好，我们赢了第一局。当然，三战二胜。后来，我们又赢了第二局……这可把他们气坏了，矮个子居然打赢了他们。”第二局后，西肖尔斯和康韦请他们俩一起去喝口水休息一下。康韦说：“他们不想和我们一起去。”西肖尔斯和康韦提出带点水回来给他们喝，他们也拒绝了。肯尼迪和埃里森还在那儿因为输球而愤愤不平呢。

还有一次，Oracle 公司在夏威夷开会，临时拉了几个人打篮球。那次球打得非常粗野，像打架似的。康韦回忆说，个个都很玩命。埃里森和肯尼迪也跟别人一样，使劲用肘挤别人，使场上气氛紧张到了极点。

他们在业务方面抓得也很紧，因此也很有成效。早在 1985 年，一个名叫

肯·马歇尔（Ken Marshall）的人坐飞机来 Oracle 总部所在地贝尔蒙特（Belmont），应聘公司在波士顿地区销售经理的职位。（Oracle 公司几年前已在华盛顿开设了第一个办事处，那时已在好几个地方设有办事处了。）当时，总部在波士顿附近的 Cullinet 是世界上最大的独立软件公司。如果马歇尔去那里，实际上就等于在 Cullinet 公司的后院销售软件。

他问埃里森：“你看我有多大成功的把握？”

埃里森看着马歇尔，说：“Cullinet 死定了。”

“什么？”

“他们不是个问题，他们是恐龙，死定了。”

死定了？Cullinet 前年的销售额是 1.84 亿美元，而 Oracle 只有 1200 万美元，埃里森怎么能说 Cullinet 死定了呢？

后来，肯尼迪替他作了解释。他说，Cullinet 开发的网络数据库软件是用于大型主机的，它显然落后于形势了。各地的公司正在购买小型机，使用关系数据库软件是发展的趋势。Cullinet 公司没有看清这一点。

看到埃里森和肯尼迪如此自信，马歇尔迫不及待地走马上任。一开始，他的年薪定为 3.6 万美元，如果完成定额，总共可得到报酬 12.5 万美元。他完成了任务。

Oracle 公司对 Cullinet 的判断是正确的。1986 年，主机软件的订货量大大减少，Cullinet 的纯收入从 2470 万美元下跌到 1530 万美元。当时的《商业周刊》（Business）曾刊出一篇文章，开头是这么写的：“Cullinet 软件公司……死于水中。”新闻的下面，开列了一串有关各季度亏损额、员工解雇数量、绝境中管理层的变动的数字。Cullinet 公司虽然在 1988 年推出了为 VAX 小型机开发的软件，但为时已晚，公司已难以在竞争中立足生存，最后如同废品一样被其他公司收购了。

巴巴拉·布思·埃里森有一种感觉：她不是那种埃里森想要的人。婚前他作为结婚“礼品”提出的协议就是一个迹象。当时的危机过去后，她仍然无法使他高兴起来。

她说：“我想尽一切办法。他要什么就给什么，他想怎么样就怎么样。他让我念书给他听，他要我一起去看电影，他要我穿什么衣服，我都按他的意思做了。”但是，她仍然摆脱不了那种感觉：他不爱她。

她逐渐意识到，一定是有什么大的障碍，一定是她身上有什么大的毛病。如果她更完美些，事情就可能不一样。

巴巴拉·埃里森说：“我还年轻，认为我能改变他。他只要有安全感就行了。他只需知道：我爱他，我会呆在他身边，相信他。我一直感到什么都是我的错。你知道，上帝，如果我不是那样，情况肯定不会这样。我想，都怪我，太年轻，太愚蠢。”

埃里森一家也有过开心的日子。他们的第二个孩子，一个女孩，是在帕洛阿尔托的斯坦福医院出生的。那是 1986 年 1 月 31 日，分娩过程很顺利，只用了一个半小时，刚够埃里森赶到产房。

Oracle 公司的一个律师萨拉·克劳福德（Sarah Crawford）那天碰巧在医院探望一位刚生完孩子的朋友。克劳福德说：“拉里走上来，吻了我一下。他的确很高兴，妻子生了个女儿，一切顺利。”

埃里森俩口子给女儿起名，玛格丽特·伊丽莎白（Margaret Elizabeth），很快又昵称她为梅根（Megan）。

虽然女儿的诞生给他们俩带来了一些欢乐，他们在一起时仍然没有快乐的感觉。埃里森一直忙于公司股票上市的准备工作，很少回家。巴巴拉“终日以泪洗面，祈求改变这种状况”。心里想：“别人都好好的，我怎么这么倒霉呢？”

巴巴拉总想把事情弄清楚。她说：“我们找了一位心理医生，请她帮忙检查一下，看我们的婚姻问题出在哪里。拉里弄得我实在受不了。在心理医生的办公室里，他与医生的意见是一致的。我们回家后，他说：‘忘了吧，我不想这么过下去了。’我一句话也说不出。我还想过下去，我有两个孩子，可那种日子没办法过。”

1986年4月21日，Oracle公司上市一个月以后，拉里·埃里森提出了离婚申请书，理由是“分歧无法调和”。（加州法律中，还有一个唯一可选择的理由是“精神失常无可救药”。）他要求和巴巴拉在法律上共同监护两个孩子，但由巴巴拉独自一个人照管，他保留“适当的”探视权，并愿意在经费上给孩子以支持。

但他不准备与她分享财富。埃里森在离婚申请书上只列出4点，认为可以作为他们的共同财产：

- 俩人对Pacific Monolithic公司——森尼威尔附近的一家高科技公司——共同投资的一部分；
- 家用沃尔沃轿车；
- 一匹英纯种马，现关在他家旁边的马厩中；
- 一个共同的银行账户。

除此之外的一切财产，包括Oracle公司的4 506 658股股份（当时值6700万美元），属于埃里森所有。这是婚前协议上就明确了。

在埃里森提出离婚申请2个月后，巴巴拉·埃里森也提出了自己的离婚诉讼书，理由也是“分歧无法调和”。这是他们唯一一致的意见。拉里的申请书中说，俩口子一年多以前就分居了，而巴巴拉的诉讼书上则说“尚未分居”。弄不清楚，两个人怎么会在这一点上有不同的看法。拉里要求共同监护孩子，巴巴拉则要求在法律上和生活上独自照看二个孩子。她要求他提供婚姻供养费，这一笔是他不情愿给的。她的每月开支包括：抵押付款 5378美元，婴儿托管费 800美元，买衣服 500美元，娱乐费用（包括度假和养马）2300美元。

主要的争议在财产所有权方面。在共同财产的小标题下，巴巴拉·埃里森列出了以下几点：

- Oracle公司的股份；
- 伍德赛德的房子；
- 其他股票和证券；
- 汽车，私人物品，银行账户。

以她的意见，所有财产她都有份。

在离婚案的一次诉讼中，她对以上几点作了说明。埃里森在婚前协议中声称，他的Oracle公司股票价值在3520至4620万美元之间，他自己也知道这是不真实的。（在1983年12月4日，没有人会出这个价卖他的股票。）事实是，拉里在与巴巴拉婚后付出了巨大的努力才使公司正式上市。埃里森的确在婚前就拥有Oracle公司的股票，但这些股票真正能兑现是靠他婚后的奋斗。因此，她有权获得其中一半。这就是她的想法。

巴巴拉·埃里森要求法庭不承认婚前协议，在埃里森与她共同生活的 5 年里所积聚的财富中，应该有她的一半。判他赔偿所有损失，7000 万美元比较合适。

除诉讼书外，巴巴拉·埃里森还提交了一份声明，详细描述了结婚那天可怕的情形：婚前的协议，新郎的威胁（“他告诉我，如果我不签字，他就不参加婚礼”），新娘的眼泪，巴巴拉父亲与拉里内兄之间仓促的谈判，涂写在文件空白处的修改，以及花商们准时到达却差点吃闭门羹的情况。

她的律师在诉讼中面无表情地说：“巴巴拉签署文件时，极其心烦意乱。”

离婚案一直没有得到审理。1986 年 12 月 30 日，拉里和巴巴拉达成协议。协议的细节没有全部透露出来，但巴巴拉显然得到了婚前协议书中没有规定的内容。

埃里森答应给她一笔信托费用（具体多少没有说）。作为 5 年婚姻的补偿，他也同意每月给她 8000 美元的生活费，但总数超过 200 万美元时，他有权终止支付。至于孩子则由巴巴拉照管，拉里每星期至少可以探望一次。他每月得给孩子们 2000 美元，直到他们满 18 岁为止。

离婚从 1987 年 1 月 30 日起生效，正好是梅根·埃里森一周岁生日的前一天。

我拜访了巴巴拉·埃里森（她仍然用他的姓）。她仍然住在她和埃里森在伍德赛德住过的房子里。她花了一部分补偿费从他那儿买下这幢房子，花了一大笔钱把它重新装修了一下，尽可能地抹去一切能令她回忆起往昔的东西。

我到那里时，她刚训马完毕。马有好几匹，她像对待孩子那样悉心照料它们。她 41 岁，个子很高，身材苗条，体格强壮，金发碧眼，皮肤很白。总之，除了过于成熟这一点外，作为女性，埃里森所喜欢的，她都具备。很容易明白，为什么 15 年前，办公室里所有的人都不同意埃里森同她接触。

她谈起与埃里森的一段婚姻生活时，就像是一个海军军官回忆起当年在安纳波利斯海军学院度过的第一学年的生活：你必须忍受一切，在痛苦的折磨中，培养自己的品行。

她说，有一次她对他说：“嫁给你，尽管当时很难熬，很受罪，但下半辈子要轻松、舒坦多了。”当她朋友们说她不该嫁给埃里森时，她总是说她们：“你们这些人，真是的，不就是嫁给他几年嘛，这有什么。”

像艾达·奎因一样，她愿意当拉里·埃里森的前妻。离婚后，他们再也没有吵过架，埃里森成了她的好朋友。他住在城的那一边。一时冲动之下，她和她的孩子都会打电话给他，邀请他一起去看电影，他常常照去不误。他对孩子们很慷慨，常常带戴维去开飞机，1996 年圣诞节还送给梅根一匹马。他待巴巴拉也不错。据她自己说，有一天他答应将永远照顾她，即使离婚协议期满以后，也不会不管她。

巴巴拉·埃里森没有再嫁。她告诉我，她甚至没有认真地约会过。驾喷气式战斗机直飞过一次后，谁还有兴趣坐两翼飞机呼哧呼哧地去飞呢？

她说：“我再也没有遇到像他那样的人，哪怕是差不多的。想再跟别人是很难的。比较起来，他们太苍白了，相形见绌。找那些与拉里个性完全不同的人，则一点味儿也没有，实在不好办。”

拉里·埃里森与加里·肯尼迪虽然都有着争强好胜的天性，对 Oracle 公司的前途充满信心，但他们俩在其他方面却毫无共同之处。埃里森的家庭

生活像火车出轨一样，难以挽回；肯尼迪一家却像奥齐和哈里特那样，生活得有滋有味。埃里森粗鲁性急，天生领袖气质，有时极为滑稽有趣；肯尼迪则一本正经，令人不可理解，从不喜形于色。

肯尼迪高 6 英尺，头发棕色，没有什么特点，面部没有任何表情，声调没有什么感染力。如果要在 Oracle 总部找面貌不扬的人，那就非加里·肯尼迪莫属了。

埃里森说：“我发现他缺乏幽默感。”詹尼·奥弗斯特里特也说：“加里太正经，他脑子里缺少幽默细胞。”

简·肯尼迪不这么看她丈夫，但她承认她明白他们的意思。她说，如果不了解他，就觉得“他特别吓人”。作为加里的妻子，她觉得有责任说清楚。她总是向大家保证：他实际上跟他们一样，只是外表看起来好像不一样。

在他手下干过几年的克雷格·康韦说：“加里·肯尼迪讲究实际，他生硬，缺乏耐心，要求极严，待人不那么热情。是一个只知道关心最终结果的人。”

肯尼迪即使做一些暖人心的事，通常也是隐姓埋名，不欲为人所知。一次詹尼·奥弗斯特里特在银行排队时，看到一个妇人正在与银行职员全神贯注地说话。那位妇女显然很穷困，请求银行，不要取消她的账户，即使她的存单上一个子儿也没有了。奥弗斯特里特后来在公司的一次会议上提起了这件事。会后，肯尼迪打电话到她办公室，问：“哪家银行？”奥弗斯特里特告诉了他。她后来得知，肯尼迪找到那位妇人，雇请她在他家干活。

不过，肯尼迪在业务工作中与人打交道的方式，与人们对一个教会领导的期望不太一样。他说话办事的方式容易令人不快，他想什么就说什么。1987 年，一个名叫基蒂·卡伦（Kitty Cullen）的妇女想当推销员，向联邦政府推销 Oracle 软件。肯尼迪在马里兰州毕士大办事处接见了她。一开始他就说头很痛，转身关上了百叶窗。办公室暗下来后，他开始盘问卡伦。卡伦说：“面谈 10 分钟后，他隔着桌子把我的简历扔了过来，说：‘行，如果你是瞎编的，我们会查出来。’”

那以后，卡伦几个月也没见到肯尼迪的身影。她再一次见到他时，他热情地问候了他，问她的孩子叫什么名字。

肯尼迪或许很关心体贴一般员工，对他们的名字记得很清楚。但他的部下常被他的态度吓得魂不附体。每年年初，他都要找每一个销售经理谈话，给他们下定额。开会时，他总是一脸凶相，像要吃人似的。要达到他的期望值是很困难的。一个季度除去周末和节假日外，平均只有 61 个工作日。

要做成一笔生意，Oracle 的推销员必须与潜在的客户见一次面（不总是那么容易），竭力推销软件，避开对手的竞争（主要是 Ingres、Informix、以及 Sybase），然后完成交易。如果客户病一天，或者度一个星期的假（上帝，但愿不要这样），那就倒霉了。61 天，所有推销员只有这么多时间。

丹尼·特拉诺（Danny Turano）当时是 Oracle 公司高级销售经理之一。他说，确定定额的讨论通常是这样的：

特拉诺会这么说：“我想我们这个季度可以做 200 万。”他认为，200 万的销售目标既雄心勃勃又有可能达到，肯尼迪应该表扬几句。

肯尼迪会严肃地说：“这不够。”他声调不高，这更加令人害怕。接着，他脸上一点表情也没有，双手交叉放在桌子上，坐在那里，沉默着。沉默吞吃了丹尼·特拉诺。

过了一会儿，特拉诺想作一些解释：“但是，200 万——”

肯尼迪会说：“200 万不行，除非你解雇你手下的一半人。”

“解雇我手下的一半？”

“这个季度，你这个组要达到 320 万。不然的话，必须解雇一半人。”

特拉诺的大脑一片混乱。他提出的销售额已经是破纪录的了，现在他的人还要被解雇一半。看着眼前的定额表，他有点嗫嚅：想想办法，也许可以做 250 万的吧。

“不行。”肯尼迪似乎认为 250 万的季度定额对他是一种侮辱。

经过几分钟的谈判，特拉诺无可奈何，叹一口气说，这个季度就试试看，完成 320 万定额。

“不是试一试，”肯尼迪会立刻反驳，“这是承诺，必须完成。”

肯尼迪在 Oracle 公司形成了他所谓的“承诺文化”。如果你说了要完成一定的销售量，即使那是被迫表的态，你也必须完成。肯尼迪每个季度末要检查。

Oracle 公司前行政官员肯·科恩（Ken Cohen）说，他“几乎有像宗教一样的狂热。当你没有完成定额指标，与加里·肯尼迪隔桌相对而坐，告诉他还差 5% 时，你就等着吧。肯尼迪会说，‘你对我许诺过，你答应我卖出 2000 万的钱来，你怎么说话不算数呢？’”

多年以后，肯尼迪对上述一些说法有点不自在。他说，他态度不像特拉诺和科恩说的那么凶，还是说过一些鼓励的话。

也许他是对的。毕竟，特拉诺的一些回忆隔的时间已经长了，难免有不当之处。不过，不管肯尼迪有没有对手下的员工进行过威胁，他们确实感受到了威胁。肯尼迪是一个让人害怕的家伙。如果没有完成任务，员工们总是胆战心惊，不知道会发生什么事。

实际上，在大多数情况下，什么事也不会发生。前推销员汤姆·西贝尔（Tom Siebel）说：“加里尽管威胁过人，实际上几乎从来没有解雇过谁。但这种感觉是有的：你必须交差，否则就得走人。”

肯尼迪曾经提出一句口号，意思是对竞争对手应“切断氧气”。对一个曾当过摩门教长的人来说，在业务交往上如此说话，似乎有点大逆不道，但肯尼迪并不在意。他说：“我认为，竞技场不是一个懦夫呆的地方。”

肯尼迪喜欢这样说，为 Oracle 公司工作常使他想起电影“Raiders of the Lost Ark”（由史蒂文·施皮尔伯格在 1981 年拍摄）一开始的场景：印第安人琼斯刚钻出洞口，就被滚动的巨石击中，倒在地上。肯尼迪说：“如果跑得快，你就会跑在球的前面。也就是说，你的确是优秀的。要不然，先远远领先几步，也可以跑在前面。换句话说，你的能力对于干手头的活得绰绰有余。否则的话，你就会被击倒。”

推销员肯·马歇尔说，肯尼迪对此比喻深信不疑。他实际上是越出常规招来了运动员。他确实想招许多职业赛马骑师。他知道，他们的竞争意识相当强，干劲十足。

Oracle 公司靠它惊险片式的争抢速度，在关系软件市场上确立了领先地位。然而，无情的压力、竭力的追逐也带来了不少问题，包括反向的现金流动、靠不住的定额、孤注一掷的公司文化，都给公司的前途带来了阴影。每年翻一番的确很激动人心，但从事后看，每年增长 80—90% 似乎更好些。

我曾经问过埃里森，拼命追逐利润是不是公司的一种失策。

他回答：“我并没有追逼大家增加收入，这完全是瞎说。”

“你没有？”

“对，我从来没有下过定额，那是谎言。”

“你从来没有——”

“从来没有。事实上，恰恰相反，如果我参加会议的话，我总是想让他们降低数字。也不是经常那样。但我从来没有布置过这些数字，从来没有。”

他的副手们回忆起来可不是这么说的。据他们的说法，埃里森不仅迫使大家不断增加收入，而且追逼得很厉害。对于增长更慢一些可能有利于公司经营的任何建议，他总是十分明确地加以否定。

汤姆·西贝尔说：“埃里森每年都确定收入的目标。我当时就在现场，埃里森进来时拿着年度计划，说‘就这个’，要求每一个人完成。”

销售和市场部经理克雷格·康韦说：“我参加过多次会议，经理们要求降低定额时，拉里总是不赞成。”

加里·肯尼迪说：“我和负责国外业务的副总裁约翰·隆戈（John Luongo）不知道跟拉里说过多少次了：‘拉里，华尔街并不在意我们一年增长 100% 还是 60%。那没有关系。’事实上，一年增长 60%，人们对我们可能更信任些。我们订个增长 60%~70% 的计划，那没有什么不好。”

负责公司财务的副总裁斯蒂芬·英布勒（Stephen V. Imbler）说：“按埃里森的说法，好像加里·肯尼迪是弗兰肯斯泰因怪物似的，是他自作主张这么干的。其实，拉里自己才是弗兰肯斯泰因，是他一手塑造了加里这个怪物。他对加里施加压力。在会上，加里说：‘这季度我只能做 3500 万。’拉里则强调：‘你必须完成 4000 万。’”

埃里森对我说的“想让大家减少定额”的话也与他 1993 年和《福布斯》杂志 ASAP 的谈话相矛盾。他告诉杂志，大家恳求他放慢增长的速度，但遭到了他的拒绝。

埃里森：当时我们公司正处在青春期，我们的目标是成长，像一个青少年似的。每年长一岁，增长一倍。每年都有人说：“拉里，你们不要发展那么快。”我认为，这真是荒唐。

ASAP：谁荒唐，是你还是那些指责你的人？

埃里森：当然是说他们。增长太慢，风险要大得多。我看 Ingres 就采用了一种相当保守的策略。那年 Ingres 的收入是 800 万，Oracle 是 1300 万。现在，Oracle 公司增长了 10 倍。你说说看，那种策略风险更大些？我们努力拓展市场，增加销售额，因为我们知道，公司必须达到一定规模，才能在这个行业的大改组中立足生存下去。我们不断地追求高增长率。有很长一段时间，增长是公司文化的核心。我最后认识到，这样下去总有一天会不行的，到一定时候我们将为此付出代价，我们会被击倒。一旦撞了墙，会撞得非常、非常厉害。

显然，是埃里森在赶着公司迅速增长。如果他想让大家减少定额数字，他完全可以下命令这么做，毕竟他是老板。那么，为什么我问他时他否认了呢？也许，当时我们正在谈加里·肯尼迪的事。在 Oracle 公司几近垮掉后的那些年中，对已经出现的问题埃里森常常宽容地把责任揽在自己身上。他告诉我：“说到底，只能怪我自己。”但也有不少场合，他把责任推给了肯尼迪。我们之间有关收入的讨论就是一个例子。埃里森的意思是，是肯尼迪把公司推到了崩溃的边缘。但是，知道内情的人都清楚，肯尼迪只是做了埃里

森叫他做的事。就像迈克尔·西肖尔斯说的那样：“对加里，你只要给他明确目标就行。”那好，埃里森为他规定了目标。

销售员肯·科恩说：“说到底，加里知道什么？他并没有每年抽出几个月去美国管理协会潜心研究销售管理。他是每周7天，天天在那儿推销Oracle软件。”

他的确每周7天，天天催着丹尼·特拉诺去推销Oracle软件。

当一个专职介绍工作的人问特拉诺，他是否愿意到Oracle公司干软件销售业务时，特拉诺一时不知道怎么回答为好。Oracle公司？他从来没有听说过。不过，他还是点了头。当时，他正在应用数据研究公司工作，向IBM主机市场推销软件。销售情况很糟，许多公司不买IBM主机了，鼓励部门经理购买小型机，如通用公司的机器、数据设备公司的VAX机等。（这正是使Cullinet陷入困境的原因。）特拉诺不想在那个公司继续混下去，不想主持主机业务临终的仪式。而且，听介绍职业的人说，Oracle软件现在热销得很。

在纽约肯尼迪一般住赫尔姆斯利豪华大旅馆。他约特拉诺上午7:00吃早餐时见面。特拉诺准时赶到了旅馆，但肯尼迪不在。到7:15，肯尼迪仍然没来，他想是不是搞错了地方，就打电话到肯尼迪住的房间。铃响了几次，肯尼迪才接电话，用低沉而沙哑的嗓音打了声招呼。特拉诺把他弄醒了。肯尼迪说：“我马上下来。”那时，特拉诺还没有感到有什么不妥。

几分钟以后，电梯的门开了，加里·肯尼迪冲了出来。特拉诺说：“他像一列货车。”

肯尼迪自我介绍后，匆匆忙忙地把特拉诺带进了餐馆。开始向他连珠炮似地发问：你为什么认为自己很优秀？我怎样才能知道你具有我们需要的才能？为什么你认为你能满足我们的要求？这不像是面谈，有点像审讯。

30分钟以后，特拉诺擦了擦嘴，站起来说：“我得走了，可能不行。我想，我适应不了你的脾气，我们无法在一块工作。”

肯尼迪似乎喜欢听到他这么说。他的态度立即变了：“不，不要走。我们再试一试。”

很快，他不再盘问，他开始向特拉诺推销Oracle软件。特拉诺说：“这家伙是西贝尔。”

肯尼迪能言善辩，说服力很强，很快就使特拉诺深信：他能售出许多Oracle软件。

可移植性是一大买点。当特拉诺知道，公司的各种机器都可以运行Oracle软件——至少理论上如此时，他想：真是超凡的烟幕。就特拉诺所知，许多公司正在拼命为不同的机器改写应用软件。有了Oracle，他们就不必如此了。特拉诺说：“我当时想，即使不是真的，单凭这一条，我也能把软件销售出去，靠佣金发点财了。”

特拉诺参加了Oracle公司，当了纽约地区的副总裁。6个月以后，他开始负责整个东部地区的销售业务。

丹尼·特拉诺很快成了Oracle公司的一位传奇式人物。他是一位有紧迫感的推销人员，不断地打电话、发电子邮件。他促成的生意，交易额很达到15万、20万甚至50万美元。他的业绩很快从公司的销售额和他的收入上反映出来。他在公司的4年中，Oracle的销售收入从2300万猛增到5.83亿美元。特拉诺有时一年的佣金和股票收入超过100万美元。Oracle公司不是只有一个像他这样杰出的人才，但他无疑是最优秀的推销人员之一，也是最

令人羡慕的人员之一。

Oracle 公司前销售业务主管迈克尔·西肖尔斯说：“他的态度是，我们要创造市场，我们要领导市场。你知道，就是这种精神状态，这种要命的精神状态。”

特拉诺的经历表明了：80 年代后期的 Oracle 是怎样一个充满压力、狂热、雄心的地方！同时也显示了：一个勇猛冲锋在前的总经理逼着他的部下不顾一切去夺取胜利、胜利、胜利会带来什么。丹尼·特拉诺虽然与拉里·埃里森相隔千里之遥，但特拉诺无时不感到埃里森强有力的鞭策。

特拉诺的职责是协助加里·肯尼迪完成埃里森发展公司的计划。特拉诺加盟公司那年，正是埃里森要求公司收入从 2500 万增加到 5000 万的时候，比预定目标超过 500 万美元。下一年，埃里森确定了 1.1 亿美元的指标。特拉诺认为这不可能。他和其他推销员一起，四处奔走，收入 1.31 亿。埃里森让他们下一年再翻一番。“绝对不行，疯了。”特拉诺想。结果超额完成 2000 万。1989 年，埃里森把当年收入定为 5 亿，销售人员完成了 5.83 亿美元。特拉诺成了埃里森的信徒。他说：“那以后，我不再提出异议。”

尽管如此，特拉诺仍然很担心。他说：“说实话，我们一路冲锋，一味扩展，太快了，谁都认为公司不可能这样持久地膨胀下去。只管今天捞个够，不问明天怎么过，那怎么行呢？”

特拉诺知道怎样使钱源源不断地流进来。他精力充沛，常常是一阵风似的从一个会议室奔向另一个会议室，一只手握着方向盘，另一只手拨着大哥大。

Oracle 公司支持部经理鲍勃·奈伊（Bob Ney）说：“跟他在一起，好像打仗似的。参加会议也是急急忙忙。这家伙日行万里。”在乘电梯去会见未来的潜在客户时，他会抓紧时间打电话给客户的秘书，想办法多探听点信息：你的老板喜欢钓鱼？喜欢打高尔夫球？公司里谁是他的朋友？如果他有时间，他也会打电话给客户的朋友。这样，他见到客户时会说：“嗨！我刚给你的朋友打了电话。”就这样，特拉诺不断地寻找与客户沟通的渠道，竭力赢得未来客户的欢心。他知道，对别人感兴趣非常重要。他说：“在许多场合，我是真诚的。”

特拉诺正在使客户相信 Oracle 软件的可移植性之后，还刺激他们多多地掏钱。一开始，他就设想了一个“公司信用购买计划”奖励方案。这个方案的要点是：某公司要购买软件，举例说，可以先预付给 Oracle 公司 25 万，付款后，该公司可以拥有一笔 33.5 万美元的信贷款。只要需要，公司随时可以使用。可以立即消费掉，也可以在需要的时候购买。这种交易使双方都很满意。特拉诺成交了一笔 25 万美元的生意，某公司则享受了一次折扣优待。许多公司的信息经理都很愿意这么做，因为他们永远也不清楚上级什么时候会削减预算。他们担心失去购置软件的费用，希望赶紧花掉它。

丹尼·特拉诺说，这个方案的推出，在公司信息经理中引起了一阵购买热。“大家争先恐后，有的甚至对软件毫无所知，不知道拿来干什么”。

“公司信用购买计划”方案的推出使得已经混乱的业务更加复杂化了。现在，不仅向客户出售使用软件的许可证，特拉诺也在向客户出售未来某个时候购买软件的权利。也就是说，他在出售软件的期货。对 Oracle 公司的财务部门来说，这种软件期货方式带来了一些有趣的问题。如果 Oracle 公司向某个客户出售了软件，但实际并没有交付，能不能把这笔生意的收入计算在

内呢？按目前有效的会计准则，是可以算的。所以，就按此办理了。Oracle 公司没有必要把预付款也登记在内，它完全可以等客户收到软件后才计入账内，但 Oracle 不是一个特别谨慎的公司。如果不把预订的交易额计算进来，每年的翻番怎么实现呢？

出售软件的未来只是特拉诺的销售策略之一。他同时还向客户提供延长付款期限的优惠。客户对期货的付款可以拖一年多，而不是通常的 30 到 60 天结清。以这种方式做交易，除了特拉诺收到一笔佣金外，客户并没有得到软件，Oracle 公司也没有收到钱。

特拉诺手下的推销员也如法炮制，“每个人的收入都突破了纪录”。销售人员一年挣 20 万、50 万甚至 100 万美元。

特拉诺和他的推销员们这么做买卖时，心里很清楚，这些交易中总会有几笔最后不一定成。给客户规定的支付期限越长，公司得不到支付的机会就越大。

埃里森也懂得这个道理。在多次有关收入翻番的谈话中，他对特拉诺正的做法也表示过一定的关注。有一次，他打电话问特拉诺：“你不是在抵押公司的未来吧？”

是的，这正是特拉诺正在干的事情。为了达到每年翻一番的目标，他说：“你得想办法把脚伸到未来的时空中去，从那儿收钱过来。”销售软件期货、延长支付期限正是完成目标的方法。特拉诺说，这样就满足了埃里森的要求。

Oracle 公司没有任何人告诉丹尼·特拉诺别那么不顾一切地去推销，也没有任何人减少定额数字，这是肯定的。他说：“每成交一笔生意，击退一次竞争对手，你的自我感觉会特别好，感到前程一片灿烂。”有时候，特拉诺对他的竞争对手太熟悉了——他们是他的同事。除了特拉诺所在的现场销售组织外，Oracle 公司还有一个某些行业的专销部、一个总部销售小组、一个远程销售小组，等等。他说：“任意一笔生意，都可能有 5 个竞争者，其中 3 个可能是 Oracle 公司内部的。晚上你觉都睡不踏实，担心其他弟兄们会抢走那笔生意。”埃里森和肯尼迪对此颇为满意，他们不想让推销员睡得那么香，认为还是时刻想着如何成交为好。

在丹尼·特拉诺努力进行现场销售 Oracle 软件之时，里克·贝内特(Rick Bennett)正通过广告促进软件的销售。贝内特曾经与埃里森一起策划了把 Oracle 与 SQL/DS 和 DB2 密切联系起来的广告。他具备一切广告人应有的优秀素质：聪明、有创造性，而且绝对不会为真实性所左右，不是一个事实的奴隶。他正是埃里森要寻找的人。

在贝内特来公司之前，Oracle 公司很少做广告，而在贝内特在公司任职的那些年头，广告费用大大增加。1985 年 5 月 31 日财政年度结束时，Oracle 在广告上只花了 33 万美元。（包括贝内特第一次为 Oracle 做的有关 IBM 的一笔小小开支。）1986 年，Oracle 公司的广告费为 133 万，到 1987 年它的广告费则高达 480 万美元。

贝内特的导师是托尼·施瓦茨(Tony Schwartz)，后者设计了那个著名的堪称一流的广告，该广告形象地把巴里·戈德华特(Barry Goldwater)描绘为最有可能按下核大战按钮的总统候选人。1980 年，贝内特和施瓦茨受雇于马萨诸塞州的一家高科技公司，其任务是促成一项减税限税倡议的通过。贝尔特说，倡议通过后，“俩人成了好朋友，他教我如何为生计而拼杀”。

贝内特最后成立了一家只有一个人的广告代理公司，专门面向硅谷那些

公司的需要。他收少量的创作费，主要以获取公司的购股权为交换条件。

贝内特是以夸张手段谋生的广告人，对自己的工作他有以下的描述：“我的广告攻势犹如成群的狼獾疯狂地飞奔而来，对你的竞争对手的效果正如一轮满月将导致狼人^①行为的完全疯癫那样。我正在找会使撒手锏的人……喜欢刺刀见红。”

摩门教徒贝内特为他的广告代理公司设计了易于记住的广告语：“上帝不喜欢懦夫。”是的，他正是拉里·埃里森要寻找的人，他肯定能使公司的名气大起来。

里克·贝内特给公司造成的影响持续了许多年，但并不是所有的影响都是正面的。他离开公司几年后，詹尼·奥弗斯特里特仍然会听到人们提起他，她叹口气说：“他发扬了拉里个性中最坏的方面。”

埃里森和贝内特通过广告树立了公司侵略成性、极为自大的公众形象。他们没有发扬公司的长处，而是以政治性攻击广告为蓝本，创造了高科技领域的攻击性广告：以诋毁、诽谤竞争对手为手段来提高 Oracle 的地位。他们做得很巧妙，虽然让人讨厌，效果却不错。

贝内特说：“拉里玩了一把得失所系的游戏：你必须消灭你的对手。这完全符合达尔文的进化论。象征性地打一枪不符合拉里的脾气，要打就打在要害处：心脏、头部或者阴部。他不想仅仅是打伤你。”

80 年代中期和后期，埃里森和贝内特开了令业界永远难忘的几枪。一天，他们在埃里森的办公室里商讨要发起一场战役，要带些男子汉气概，要令人难忘。当时，影剧院里正在放映一部科幻电影，名字叫作《终极的星球战士》（The Last Starfighter）。这个名字激发了贝内特的灵感，他想到了一个主题：“Oracle 是终极的 DBMS”（DBMS 即数据库管理系统）。

埃里森听后高声喊道：“对！就是它。”

两个人迅速拟出了一份广告。读者们不一定能想到标题《终极的 DBMS》是从一个电影名字借鉴过来的，这没有关系。广告的含义极为明确。广告的上半部分，驾驶员从一架喷气式战斗机座舱中伸出大拇指正在叫好。画在飞机闪闪发光的侧翼上的是 Oracle 对手们的名字：Cullinet, Information Builders, ……等等。所有名字上都划了‘×’——都被 Oracle 击落了，这就是广告的中心含义。

这在绝对是男性占优势、缺乏“性”趣的信息管理层中，成了一剂兴奋剂。贝内特意犹未尽，还在这则广告画中插入了一句不想承担责任的声明：

“Oracle 是 Oracle 公司的注册商标。我们在本广告中使用了 Cullinet、Information Builders 等商标，想来问题不大。”

贝内特说，一家公司写了一封信，抗议这个虚假的声明。埃里森说：“嘿！我正要出钱打官司，那就打吧。”

这则《终极的 DBMS》广告仅仅是贝内特后来称为“Oracle 空军”出击的第一次。80 年代中期，软件公司 Ashton-Tate 几乎控制了个人计算机数据库软件的市场。多年来，该公司出售了几十万份 dBase 程序的拷贝。而到 1988 年年底，Oracle 只售出了不到 20000 份的 PC 程序拷贝。当时，Oracle 公司忙于应付 VAX 小型机的客户，无暇顾及 PC 机市场。后来，Oracle 公司听说

^① 古代欧洲民间传说，指晚上变成狼、白天又变回人形的人。他们在满月的作用下，不由自主地变化形状。在 20 世纪恐怖影片中，狼人传说是仅次于吸血鬼传说的主题，据说狼人死后变为吸血鬼。

Ashton-Tate 准备开发 VAX 机的数据库版本，这着实使它坐卧不安。

贝内特说：“VAX 目前是 Oracle 公司收入的主要来源。Oracle 公司在 PC 机上没有挣到多少钱。因此，办法很简单：在 Ashton-Tate 在 VAX 市场上形成气候之前，打掉它！”

Oracle 公司可怎样做的呢？首先，埃里森和贝内特设计了一则《终极的 DBMS》广告：Oracle 喷气式战斗机击落了标有“Ash-ton-Tate”字样的红色三翼飞机。（在另外一则广告中，一架双翼飞机代表 Ashton-Tate。）Ashton-Tate 飞机尾部断裂处冒着浓烟。这则广告刊载在所有的商贸杂志上。然后，Oracle 公司销售部门指出 Ashton-Tate 产品在技术上的缺陷。最后，Oracle 公司以成本价出售 PC 机数据库软件，这对它来说是无所谓的，它主要靠 VAX 版本赚钱。

贝内特说：“把价格压低，使 Ashton-Tate 无法生存。”几年之后，Ashton-Tate 被另一家公司收购，Oracle 公司的“空中攻击”不能不说是它被挤垮的一个原因。当然，Ashton-Tate 管理不善也是它被购并的内部因素。

汤姆·西贝尔说：“我们整理行装，穿上盔甲，随时准备上战场。在 PC 机市场，我们与庞然大物 Ashton-Tate 干了一仗。我们出去推销时，Ashton-Tate 已陷入混乱，飞机打着尾旋，开始跌落。”西贝尔的双关语脱口而出。

喷气式战斗机打得很成功，但是像几年前的 IBM 广告一样，它也引起了公司内部一些人的不安。董事长唐·卢卡斯后来指出：“如果 Oracle 只是一家几百万产值的小公司，战斗机广告的创意应该说是很不错的。但我们那时已是产值一、二亿的大公司，那别人就很难接受了。广告的寓意非常天真。事实并不是他们有一架双翼机，我们有一架喷气机。”

但按埃里森的意思，事实的确如此。当我问及有关 Ashton-Tate 的广告时，他把 Oracle 称为“现代技术”，而 dBase 则是“陈旧的、不安全的技术”。他还补充说：“dBase 对你的健康可能有影响。”

埃里森说，广告旨在帮助用户作出正确的决策。每条广告都全面地介绍了 Oracle 的产品为什么比其他公司的强。“对产品性能一一作了比较。现在我们也是这么做广告的。我们说：‘这是我们具有的特性，那是他们具有的特性，随你们挑选。’”他说，喷气式战斗机的画面只是吸引人们注意力的一种形式。

《终极的 DBMS》广告不只是吸引了人们的注意力，也是市场上无情的杀手。Oracle 公司虽然在 1987 年市场收入达到 1.31 亿，但与 Cullinet 和 Ashton-Tate 比较起来，还只能算是个小弟弟。在当时，说 Oracle 能赶上那么有名气的大公司是可笑的，就像一家夫妻店居然宣称要超过麦当劳那样令人摇头。

汤姆·西贝尔说：“拉里在那时就坚定地相信，他的公司总有一天会比 IBM 更有势力、比 Ashton-Tate 地位更高、比 Cullinet 更为有名。这些想法听起来多少有些荒唐。”有时，埃里森的预言也确实有损 Oracle 公司的信誉。西贝尔说：“必须小心。如果你和他一起去见客户，他就会在客户面前说这些话。他会说，他的公司一定会办成世界上最大的软件公司。”别人往往会吃惊不小，有点摸不着头脑。

埃里森在设法击败软件业几个最有实力的大公司的同时，还得对付 Ingres 关系数据库管理系统的研制者 RTI。大约在 1987 年，有消息说，Ingres

数据库即将具有一种新特性：分布式查询。这是一种极有吸引力的功能，数据库可以随时查到存储在联网的不同机器上的数据。RTI 宣布，有这种特性的版本很快就要上市。Oracle 公司推销人员所到之处，客户们都在问：Oracle 软件什么时候可以有这种功能呢？销售部门无言以对。

回到办公室，埃里森交代贝内特准备一则广告，宣称 Oracle 软件已具备了分布功能。然后，他吩咐一个工程师火速赶写出有关程序。这样，广告刊出时，公司可以拿出点具体东西来。10 天后，贝内特的广告见报了。广告宣布：“Oracle 公司推出 SQL*Star，它是第一个分布式关系 DBMS。”对于一个有时推迟几个月才交付产品的公司来说，把产品准备好是激动人心的。

展销会举办商乔治·舒赛尔从一开始就关注 Oracle 公司的进展情况，他说：“Oracle 公司并没有相关的软件，这是肯定的。但那是他们的经营作风。一切都是推销，一切为了形象。先宣布了再说，以后再从技术角度研究怎么研制。”

埃里森为此做了不少工作：首先要想象一下，可能是怎么一个情况；然后，设法使现实与他的想象一致起来。他成功时，看起来像个预言家；他失败时，看起来像个说谎高手。

埃里森提醒里克·贝尔特注意研究马龙·布兰多在 1990 年上映的电影《新手》（The Freshman）中扮演的角色——黑手党头目。影片中有一处，惊呆了的布罗德里克问布兰多，他能不能相信布兰多说的话。布兰多答道：“我说过话就是真理。”贝内特想得出来，埃里森也是这个意思。

贝尔特说：“有一次，他告诉我们几个：‘小伙子们，记住我的话，10 年内，Oracle 将成为总收入达 100 亿美元的大公司。’那是 1988 年的事。他为之奋斗，决心实现它。其他人如果那样说的话，有可能成为谎言大王或荒唐可笑的人，一定无法继续经营下去。”

也许，SQL*Star 一开始会不怎么样，但这仍然无关紧要。Oracle 公司的老员工罗恩·沃尔（Ron Wohl）曾多年在埃里森身边工作，他深知 SQL*Star 又是埃里森营销天才的一个具体表现。他说：“埃里森从不允许 Oracle 落后别人，出现一个重大的差别。SQL*Star 就是一个例子。他的态度过去是这样，现在也是这样，根本没有改变。我们的产品必须领先，有许许多多不同于别人的特性。如果我们干得不错，更不允许别人弄点别的特性与我们竞争。”

埃里森和贝内特对 RTI 的无情攻击，使 Ingres 逐步输给了 Oracle。贝内特感到还不过瘾，他还想使对方丢脸。他想了一个主意。一天，他和他儿子驾车到 RTI，让儿子等他，自己冲到楼前 RTI 公司的招牌前，挂上一块小牌子，上面写着：待售，有意者呼 1-800-4 Ingres。然后，他迅速对着牌子拍了一张快照，让人快洗后送到埃里森手里。不久，埃里森在一次夏威夷的会议上把照片拿出来给销售部门的工作人员看。贝内特说：“他拿出了招牌，博得全场一阵喝彩，真有凯旋归来的感觉。”

据贝内特说，埃里森宣告：“我们将把他们赶出商界，买下那幢楼，用推土机把那里夷为平地。”（埃里森没能回忆起这些事情，但他说，有可能贝内特没说错。）

那只是说说而已。埃里森只是以此来鼓动一下推销员们的情绪。但这些话确实也印证了埃里森所言：他就是要压垮敌人。

贝内特在 Oracle 公司的后 4 年中，被授予期权可以购买 Oracle 公司的股票，一年可以购买 25%。头 3 年，一切都很正常，他行使了购股权，收益

颇丰。他计划再干一年，行使他的最后一次购股权后就跳槽。第四年一开始，他就通知埃里森，购股后将离开公司。

然而，离最后一年结束还有 60 天时，埃里森突然解雇了他，坚决收回了他最后一年 25% 的购股权。这使贝内特损失了一大笔钱。如果期权兑现，他可以按 47 美分一股的价格购买 Oracle 公司的股份。而当时公司的上市股票为每股 27 美元。埃里森告诉我，他取消贝内特的购股权是因为贝内特“不再作贡献了”，只是到处闲荡等着购股。

贝内特认为不是这样。他说：“我想过，‘我可以离开，雇一个律师’。”但他没有这样做，他从摩门教信仰中找到了答案。他想起了圣经中约瑟遭长兄忌妒被卖往埃及为奴的故事。贝内特决心以约瑟为榜样，竭尽所能做一个最优秀的奴隶。离公司前的最后两个星期中，他每天工作 18 个小时，尽力完成广告业务。其间，一位女员工听说他被解雇的事后，给他发来了一封电子邮件，其中写道：“拉里是一个非常顽固的吸血鬼。”贝内特回了一封：“是这样，但是，他是我们的吸血鬼。”他没有什么好顾忌的了，把两封信的拷贝发给了埃里森。后来，埃里森改变了主意，允许他如期购买股份。

贝内特是一个推销员，一个靠自己努力获得成功的人。但他也是一个摩门教徒，绝对忠于他的信仰。他离开 Oracle 公司多年以后，我曾问他：依你的看法，上帝会怎么看待你在 Oracle 公司干的事？他说，他从来没有为埃里森说过谎话。他有可能对一些细节添油加醋，发挥了一下，对用户有些误导。广告商都这样。但他相信自己没有说过谎。

他也不认为埃里森做过什么值得谴责的事。他说：“他主要是用人，再一脚踢开。如果这不符合道德，那就算一个。”

贝内特对埃里森的宽恕，部分原因是出自他对埃里森个人的看法。他不仅把埃里森看成是一个影响他一生的重要人物，更把他看成是完成耶稣基督教后期圣徒使命不可或缺的人物。这种理由很有意思。基督教有三大宗旨：完善人生，宣讲福音，超度亡灵。超度亡灵就是要使死前不信基督教的芸芸众生接受身后的洗礼，把他们从苦难中解救出来。为保存自人类始祖亚当以来有关生者和死者情况的记录，教会使用了各种各样的数据库，包括一些 Oracle 公司研制的软件。当然，是后期资本家拉里·埃里森创立了 Oracle 公司。可以这么说，他是关系数据库之生父。因此，里克·贝内特深信：埃里森“参与了摩门教三大使命之一的活动，起到了非凡的作用”。在贝内特看来，埃里森不仅仅是一个聪明的推销员、一个伟大的鼓动者、一个精明的技术专家，从某种意义上说，他也是上帝手中的一件工具。当然，这纯粹是贝内特个人的看法，不是教会的正式说法。

到 80 年代中期，鲍勃·迈因纳感到已经精疲力竭了。虽然，他偶然也设法抽出时间下下国际象棋、玩玩 15 子游戏，总是准点在下午 6:30 赶回家吃饭，但他在家里的办公室中度过了许多编写和调试 Oracle 软件各个版本的不眠之夜。这些累人的工作经常是在交付时间很紧迫的情况下完成的，他和手下的开发人员不断急急忙忙地解决客户提出的问题，履行拉里·埃里森的豪言壮语。到公司准备开发第 5 个版本时，迈因纳不想干了，他想休息一下。

他女儿尼古拉说：“他真的累坏了。他撤出了，多做一些管理工作，少搞些开发。他告诉我，他不能再干了，太累人，没有精力了。”

不久，埃里森另外找了个人接替迈因纳的日常软件开发工作。那人名叫韦恩·哈维（Wayne Harvey），30 多岁，工程师，曾在电子数据系统公

司和天腾计算机公司干过。哈维的管理风格与他的前任完全不同。迈因纳放手让大家干，速度快慢，时间多少，都由自己掌握。他知道，反正最后要完成任务。而哈维则相反，他最关心的是你什么时间干完以及采用什么方法。Oracle 公司的一位律师说：“他让大家整整齐齐地坐在那里，定下要求完成的日期，使软件开发从混沌走向有序。”

哈维对部下要求很严，但他待人也很有热情 and 体贴。律师克劳福德（Crawford）曾几次需要了解数据库技术，哈维总是从繁忙的工作中抽出时间，耐心地给她讲解。当程序员比尔·弗赖德（Bill Friend）离开 Oracle 自己办公司时，哈维在他临走前送给他一份礼物——一本关于在硅谷成功创业的故事。公司的其他人说，哈维常常把他的儿子亚历山大（Alexander）带到办公室来玩，亚历山大当时只有 1、2 岁，走起路来摇摇摆摆，好玩得很。

管理 Oracle 公司数据中心的哈比卜·卡德利（HabeebQadri）说：“他是我遇到过的最好的人。Oracle 是少数能容纳哈维精力和智慧的公司之一。”

也许如此，但有时候哈维的精力太旺盛了，常常一连工作 2、3 天不休息。

睡上一天，然后再这么干。这在 Oracle 公司出了名。

大家对他有些担心。詹尼·奥弗斯特里特说：“韦恩不睡觉，他不睡觉。”

卡德利说：“有时，我开玩笑说：‘韦恩，你老那么干，会爆炸的。到时候我上班一看，只剩下一堆骨灰了。’”哈维则总是向卡德利保证：他不会有事。

韦恩·哈维并非没事。他受到精神病痛的折磨已经有很长时间了，一直在看病。他和妻子桑迪（Sandy）近来已经分居，准备卖掉他们共同拥有的财产——房子。据卡德利说，哈维担心他妻子会把两个小孩带走，他可能再也见不到他们了。

这种担心也许没有必要，并不合乎理性，但对哈维来说，却是真实的存在。他的精神过于紧张，在平时工作中也会表现出来。在办公室里，他往往会突然大发脾气，一分钟后就没事了，过一会儿可能又发起火来。

Oracle 公司当时的财务主管罗伊·布克斯坦记得，有一次哈维对什么事很恼火，噔噔地奔出办公室，向他的汽车走去，一边走，一边脱衣服，浑身像在冒烟似的。卡德利也见过哈维对一些他认为是小事的事大发雷霆。

哈维常常对埃里森发火，这不奇怪。作为开发部门的头，埃里森想研制什么产品，他就得研制什么产品。埃里森推销策略的要点在于软件的可移植性，即 Oracle 软件可以在任何机器上运行。公司在 1986 年公开上市之时，Oracle 公司统计过，大约有 25 种计算机操作系统 Oracle 软件是支持的。与迈因纳管理开发部门时一样，埃里森不断地把新产品推销给用户，然后要求开发部门迅速地把程序编写好。

一个员工说：“他会给开发部发个电子邮件说：‘我们需要给洗涤设备装一个通道。’”开发人员就得马上完成。另一个员工说，如果埃里森事先不通气就答应了用户，哈维会感到“特别心烦意乱”。

终于，哈维忍不住了。律师萨拉·克劳福德回忆说：“他刚正不阿。当拉里说‘我们需要 Oracle 软件运行在 Nintendo 上’时，他说：‘很抱歉，我认为不行，干不了。’我想，他这么说已经多次了。”

拉里·埃里森承认，哈维的工作难度的确比较大。他说：“韦恩在 Oracle 公司作为一个工程项目管理者的经历是相当典型的。他的压力很大，完成的

日期是强加给他的，他必须如期拿出程序来。我认为完成日期并非完全是不现实的，但日期确实不是由他安排的，是我给他定的。完成项目所需要的资源也是我定的。”

哈维不断地努力满足埃里森的要求。能不能研制这个产品？能不能如期完成任务？如完成不了有什么后果？面对不确切性，他感到难以驾驭。埃里森说：“任何新技术的开发，都有巨大的不确定性。”

终于，哈维公开反抗了。埃里森说：“他在会上似乎失去了控制，以一种单调的然而非常恶毒的语调激烈地攻击了我。”当时参加会议的詹尼·奥弗斯特里特回忆说：“我无法预料接下来会发生什么。”令人胆战心惊的时候过去了。那以后，埃里森一度考虑是否买把手枪带在身上，担心哈维会不会“推进门来，朝我开枪”。他和其他几个经理给哈维起了个绰号：杀人狂。

埃里森再也不能容忍哈维的抗拒态度和火爆脾气了。首先，他把他调到 Oracle 公司的数据中心，降级使用。哈维希望自己可以忍受这项工作。哈比卜·卡德利以曲棍球队的受罚作比喻来描述哈维的尴尬处境。他说：“他坐到了受罚席中。但他太聪明，精力太充沛，很难在受罚席中长时间地坐下去。他想，如果洁身自好，几个月后他就可以出来。”

哈维错了。不久，Oracle 公司解雇了他。

解雇后，哈维的情况似乎越来越糟。一天晚上，卡德利带他出去一起吃饭。饭后，哈维告诉他：“下一次我们出去，我的妻子和我要招待你一顿。”卡德利知道，哈维和他妻子早就分居了，请吃饭根本不可能。卡德利说：“他有点脱离现实，似乎精神失常了。”

哈维不久就在另一家软件公司谋到了一个职位。但他的精神没有得到真正的恢复。一天晚上，5 岁的独生子亚历山大到他的住处玩，他从卧室拿出一把 0.22 英寸口径的手枪，朝儿子开了一枪，又对准自己的胸部开了几枪。和他分居的妻子在早晨发现他们俩躺在血泊之中。哈维留了一张字条，告诉他妻子：他爱她，要求把他和亚历山大葬在一起。

一些 Oracle 公司的员工是在星期一早晨从报纸上得知哈维自杀的消息的，其他人则在上班后才知道。大家为此感到震惊。许多人喜欢哈维，几乎人人都见过小亚历山大在办公室中摇摇摆摆地学步。埃里森那天的感觉如何？像以往一样，很难得知。一个员工说：“拉里想把大家的心收回来，说：‘继续干吧，不要管它。’埃里森到底有什么感受，只有天知道。”

对哈维了解比较多的哈比卜·卡德利相信，如果 Oracle 公司不叫他走，他是不会死的。他说：“让一个精力充沛的人离职去休息，就会使他像哈维那样走向自我毁灭。”

事实上，Oracle 公司从来就不是韦恩·哈维适合呆的地方。比尔·弗赖德说：“有些人很适应 Oracle 公司的工作方式，干得不错；有些人则不行，尽管很聪明，但根本不适应。哈维就属于后一种人。”哈维受不了那压力：极高的期望值，没完没了的争吵，无止境的工作，不断变化的要求。拉里的公司不是弱者呆的地方。哈维很脆弱，至少这几年是这样。

埃里森说：“在 Oracle 公司的一次会议上，大家说起了哈维。鲍勃·迈因纳站起来说：‘哈维其实人不错，是一个大好人。’接着又说了几句。我站起来，让他坐下，闭上嘴。我说，他可以按自己的意愿去理解这个世界，但哈维不是一个好人。”

Oracle 公司中，有一些人参加了哈维的葬礼，埃里森没有出席。

9 祸起萧墙

1988年7月，加里·肯尼迪正值35岁，他已经成为一家年收入达2.82亿美元的大公司的高级副总裁，也是一个千万富翁了。然而，他还想得到别的东西：权力。他想当Oracle公司的第二号人物。但问题是，拉里·埃里森的副手中还有一个人也想得到同一个东西，那就是杰夫·沃克（Jeff Walker）。

沃克受雇于Oracle公司时已经42岁了。在这之前，他是沃克交互产品（Walker Interactive Products）公司的创始人。该公司的主要业务是向大型企业销售财务应用软件，如通用总账程序、应收账款软件等等。这些软件的使用使计算机记账取代了手工操作，大大提高了效率。

1985年，沃克被公司董事会罢免了职务。原因是他被认为不是那种能把公司引向未来的领导人。（一个曾在沃克手下干过的工程师说，沃克长于谋略，短于实施。）埃里森请沃克到Oracle来是想让他负责应用软件的开发。埃里森相信，应用软件市场会越来越兴旺（这一点他是对的），他就此作出了投资决策。沃克当时是应用软件开发部门的唯一员工。

沃克很快成为公司的红人。进公司一年左右，埃里森提拔他当了财务主管和应用开发部的经理。一个人身兼两个要职。沃克自己认为能胜任这两项要求很高的工作；而其他则人则认为，财务主管一职他都应付不了。他不是会计师，缺乏当财务主管的经验。

的确如此。一次，计算机行业分析人士斯蒂芬·麦克莱伦（Stephen McClellan）到沃克的办公室去见他，发现他正在看一本现金管理的教科书。麦克莱伦说：“这说明，他是在一边工作一边学习，想弄清楚财务软件是怎么回事。”

埃里森喜欢沃克并非没有一点理由，沃克不是一个会计师，这一点很合他的心意。硅谷一个软件供应商、韵律设计系统（Cadence Design Systems）公司的总经理乔·科斯特洛（Joe Costello）是在1990年加入Oracle公司董事会的，他指出：“拉里认为，财务部门的人都是白痴，是官方统计数字的机器，是缺乏想象力的笨蛋。拉里之所以让杰夫·沃克当财务主管，主要是看中他是一个经营人才，懂得企业。他比鬼还要精明，是最聪明的人之一。拉里当时的看法是，头脑征服一切……杰夫·沃克的确很棒，但搞财务不行。”

平心而论，即使是一个很有经验的财务主管，既要开发一大套复杂的软件新产品，又要管理公司财务，也会很吃力的。Oracle公司的董事长唐·卢卡斯说：“我不知道谁能胜任这两项职务。公司的发展如此之快，任何人都胜任不了。这件事我有责任，拉里也应当受批评。一人兼两职，太多了。”

除埃里森外，杰夫·沃克恐怕是公司中最爱争辩的人了。当我问起Oracle公司的员工们对他的看法时，他们除了谈到他如何聪明外，也说了许多不喜欢他的话。他的才智没人否认。作为布朗大学的毕业生，沃克单靠自己研读一些教科书，就成功地成为一名程序设计员；作为一个经理，他有能力化解复杂的事情。

沃克手下的公司财务副总裁斯蒂芬·英布勒（Stephen Imbler）说：“杰夫的能力表现在，他能快刀斩乱麻，解开难解的结。他能一下子抓住事情的本质。”但不幸的是，沃克同许多特别聪明的人一样，“也有他们很容易犯的一种毛病：认为别人都是笨蛋。”

除埃里森外，再也找不到比沃克更能反映 Oracle 公司傲慢自大、目中无人、沾沾自喜的坏毛病的人了。对于与他意见相左或只是不理解他的人，他有几种方式对待：一是耐心地讲道理，解释他的观点；二是大声嚷嚷；还有一条就是……把话……说得……很慢。按推销员肯·科恩的说法，“好像他是你三年级的老师，要说服学生不要往墙上涂色情的东西”。

沃克谈到自己时，特别自命不凡。我拜访他时，他说过类似“我是业界相当著名的人物”、“负责如此复杂的产品开发，在 Oracle 公司我是第一个”的话。他也提到唐·卢卡斯对他说的话：“杰夫，你是人中豪杰。”这话如果由卢卡斯自己来说，要比由沃克说出来更令人信服些。

沃克并不讨人喜欢，但在关键的地方他也有朋友。詹尼·奥弗斯特里特说：“拉里、鲍勃和我感到，公司中就我们几个喜欢他。”他和公司领导在一起时，显得聪明机智、能说会道、见解深刻、非常合群。奥弗斯特里特说，高级管理层的领导“从来没有被他异常刻薄的言行伤害过并不奇怪。如果他认为你不理解，或者在某种程度上对他有威胁、有疑问，他会狠狠地伤害你。你机敏一些，就会好过得多”。

沃克常与拉里·埃里森的高级开发人员争吵。这些开发人员在解决沃克的应用软件与 Oracle 公司核心产品的兼容性时遇到不少问题。

有沃克这么一个高智商、好争辩的伙伴在身边，埃里森很满意。但他也看到了沃克在与其他人的交往中存在的问题。埃里森说：“沃克非常精明，非常勤奋，很守纪律，他惯于依靠自己，相信自己的判断……他不会轻易认同别人的看法，很少妥协。”

沃克最难以与之妥协的人是加里·肯尼迪。肯尼迪说：“杰夫和我在 Oracle 公司里有很多矛盾，都想成为第二号人物。如果他的部门和我的部门之间发生了矛盾，他要埃里森相信他的，我要埃里森相信我的。”（我问起沃克对肯尼迪的看法时，沃克说，与他一起工作“总是很快乐”。）沃克和肯尼迪争论最多的是沃克的财务应用软件。沃克要求肯尼迪在销售方面做得更好些；肯尼迪则要求沃克把程序编得更好些。Oracle 公司管理委员会会议有时候气氛相当紧张。

詹尼·奥弗斯特里特说：“两个人都相当本位主义，都想得到更大的权力。”

接着，产生了权力的转移。长期以来，肯尼迪一直在抱怨 Oracle 的律师们审批销售合同的时间太长了。某些推销员把 Oracle 公司的法律部门称为“非销售组织”，或者甚至称为“反销售组织”。肯尼迪认为，把合同律师放进销售部门会使合同核准的过程缩短一些。财务主管杰夫·沃克手下谨慎小心的统计专员（英布勒是其中一个）也使肯尼迪他们感到受约束。因此，肯尼迪的建议，在他的部门下面设立一个单独的财务部门。

沃克强烈反对肯尼迪的提议。他之所以反应如此激烈，显然是因为他不愿意把权力转交给他的对手。沃克很敏感，看到了肯尼迪的建议中所包藏的祸心。如果让销售部门审核合同，记录收入情况，换句话说，如果让搞销售的人来参与判断生意做得好坏，公司就会失去其内部的财务控制权。斯蒂芬·英布勒说，给销售部赋予这样的权利就好像“让狐狸来负责鸡笼的安全”。

但这正是埃里森干的事。他事后说：“真糟糕，可怕的错误，糟透的错误。很可怕，真是天真……我不知道干了些什么。”

他说，如果自己授权杰夫·沃克审计肯尼迪的部门，一切都会 OK。那么，

为什么不那么决定呢？他说：“我甚至不知道还有‘内部审计’这么一说。我从哪里去知道这事呢？我从来没有听说过‘内部审计’这个词。”

实际上，他只需要去其他公司的财务部门了解一下。就在当时，各公司正纷纷建立内部审计部门。（埃里森可能从来没有听说过‘内部审计’这个词，但沃克和英布勒肯定是知道的。）

Oracle 公司的内部审计组织被授权监督国际业务的财务。当它着手审计国内销售部门时，灾难降临了。

权力下放后不久，Oracle 公司越来越难以收回国内客户拖欠的账款。销售部门做得好坏全反映在应收款上。如果扎扎实实做了一笔生意，客户很快就会付款；如果交易做得不太可靠，可以延长支付，或者卖给了现金不足的客户，那么，即使会付拖欠的款项，也要慢得多。

拉里·埃里森的客户可以拖很长时间才把钱交清，或者一直拖下去。1989 财年，Oracle 公司收入为 5.83 亿，其中 2.62 亿没收上来；1990 年收入为 9.7 亿，未收账者达到 4.68 亿。（可以比较一下：1994 年，在 Oracle 公司重新组织、合理筹划以后，营收 20 亿美元，只有 4.55 亿应收款没有收上来。）1990 年，Oracle 公司平均得用 200 天时间才能结清美国客户的账，业界其他公司平均只用 60 天。

上述情况引起的不良后果是可怕的。Oracle 公司拼命地雇请人员，设立办事处，但没能以同样的速度收回款项。英布勒说：“我们的先期投资花完了所有资金。”现金流动很慢，几乎干枯了。

埃里森说：“我没有意识到问题的严重性。如果有经验的话，几个季度前就应该看出来了。我本来应该在车子撞上墙之前把速度慢下来的。但是，我这个总经理缺乏经验，杰夫·沃克也不是一个有经验的财务主管。以前我们谁也没有在大公司呆过。”

埃里森也许的确还不够成熟，但人们很难相信他不知道问题多么严重。Oracle 公司董事会的审计委员会很担心出事，在 1989 年秋就举行过特别会议讨论此事。1990 年年初，财务分析人员也不断提出这个问题。一位记者就 Oracle 公司的情况说过：“确实有一种担忧，公司的应收账款太多，将使它陷入困境。”公司内部人员英布勒“也一直随时准备应付”这方面的问题。

他并不是准备应付这个问题的第一个人。整整 5 年前，会计罗伊·布克斯坦就对此表示过忧虑。他把做生意不能太随意的要求写进了备忘录：“我们的目标是要建立这么一种机制，能保证把应收款及时地收回来。”

布克斯坦是在 1985 年 1 月写这份备忘录的。布克斯坦早在 1988 年就离开了公司，但他指出的问题仍然存在。也许埃里森不知道问题有多严重，但更可信的情况似乎应该是这样：他是知道的，但没有采取任何措施，因为他不想约束销售业务的发展。

就像埃里森后来承认的那样，Oracle 公司的发展速度超过了人们管理它的能力。早年把收入从 120 万翻一番增加到 250 万是一回事，但现在要把 2.82 亿再翻一番超过 5 亿那完全是另一回事了。公司需要的是对财务控制的加强，而不是削弱。但是，事实并非如此，埃里森一贯感兴趣于增长。也很难怪他，对竞争能力的关注不如 Oracle 的公司不是退出历史舞台，就是处于维持状态。然而，不受约束的增长一定会使 Oracle 公司尝到苦果的，只是迟早而已。下放财务权力的决策加快了这个进程。

在 Oracle 公司蓬勃发展的年代，一天，拉里·埃里森接见了一位重要的

来访者——比尔·盖茨。这次会见并不是特意安排的，也不准备做什么交易。比尔·盖茨只是想找埃里森聊一聊。

埃里森说：“比尔打电话给我，他想谈谈。比尔·盖茨不仅注意收集情报，也不断地分析着收集到的信息。”

Oracle 和微软分属两个不同的软件领域。埃里森的公司为小型机研制数据库软件，盖茨的微软则为个人计算机编写操作系统和应用程序。尽管如此，这两家公司在历史上有着密切的联系。比尔·盖茨和保罗·艾伦（Paul Allen）是在 1977 年正式结成伙伴关系的，同年 Oracle 公司宣告成立。两家公司以差不多的收入增长速度进入了 80 年代。

Oracle 和微软差不多在同一天上市。1986 年 3 月 12 日 Oracle 公司股票上市，开盘价每股 15 美元，当天收盘价每股 20.75 美元，埃里森持有的股票价值 9300 万。第二天早晨，3 月 13 日，微软以每股 21 美元上市，收盘价为每股 28 美元。盖茨手中掌握的股票价值超过 3 亿美元。比赛一开始，盖茨领先。

盖茨访问埃里森时，微软还没有像它后来那样完全主导 PC 行业。但即使在当时，盖茨也是业界一个主要的旗手，埃里森自然对他以礼相待。

那天早晨，埃里森派 Oracle 公司的创始人之一爱德华·奥茨去旧金山国际机场接盖茨的座机。奥茨是个人计算机产品部的副总裁，是个合适人选。保证 Oracle 数据库的 PC 版本与微软的 DOS 操作系统以及当时正在开发的 OS/2 操作系统兼容是奥茨的职责。

奥茨在等飞机时，心里想，如果公司不幸破产，他就打电话找经纪人，立即到微软那儿去干。

盖茨没带随从人员。奥茨把他引进一辆波尔舍 911 型涡轮蓬式轿车。这种车速度很快，价格也很昂贵。奥茨知道，盖茨喜欢坐波尔舍轿车。奥茨曾在报纸上见过一则报道，说盖茨正等着按他要求定制的波尔舍 959 型轿车的交货。20 分钟以后，波尔舍停在埃里森的别墅前，奥茨把盖茨领到埃里森家的前门，看到两位总裁握手相互致意后，就走了。埃里森已经交代过，这是一次私人性质的会晤。

即使是盖茨，一个超级富翁，对埃里森的别墅之豪华，印象也很深刻。埃里森在阿瑟顿（Atherton）的住宅，购买后几经装修和翻新，耗费了几百万美元，完全依照日本京都桂（Katsura）花园式住宅风格建造：白色的橡木地板，日式滑动门窗，门厅中摆满了古稀玩物，还有一间举行日式茶道的茶室，供客人用的卧室里铺着榻榻米草席。窗外一片园林景色。园艺设计师为埃里森塑造了一个几可乱真的日式环境：樱桃树花朵盛开，盆景树郁郁葱葱，日本枫树散发出淡淡的香味。

在一篇杂志文章中，作者对这幢别墅发出了由衷的赞美：“安谧的景色，优美的环境，透出富有和高雅，如诗如画。”

多年之后，埃里森也不愿意透露他和盖茨谈话的内容。盖茨也谢绝就此事接见任何人。但有一点是清楚的：在会晤中，埃里森纵论天下，多数时间是在他在说话，盖茨则头脑敏锐，多半是在侧耳倾听。

事后，詹尼·奥弗斯特里特说：“拉里立即就喜欢上比尔了。老天，他真聪明。见面以后，拉里知道，他必须小心，不能透露什么。他意识到比尔并没有说什么，只是侧着头，仔细地听着。拉里暗想：‘闭嘴！笨蛋，闭上你的嘴！’这不是你埃里森可以滔滔不绝、夸夸其谈的对象……比尔没有回

答，只是在思考。对方是一个相当令人敬畏的人物，这是拉里知道的。这是一次两颗心的交锋。”

据埃里森回忆，盖茨的“主要任务是收集情报。他特别好奇，准备花全部时间听我说。我呢，谈了一些事情后就不再说了，担心说多了会透露出什么对微软有用的东西。让他们去思考吧。他们有许多高才、有许多聪明人工作如此努力，不需要我的帮助。”

即使是第一次见面，埃里森和盖茨也暗中较上了劲。据奥弗斯特里特说，盖茨“认为拉里的住宅很酷，说‘我要修一个更大的住所’。”埃里森则意在炫耀地用自己的高级轿车法拉利、特斯坦罗萨把盖茨送回机场。

当我问及埃里森有关他们见面的情况时，他似乎对盖茨从他那儿得了便宜的说法感到不自在。他说盖茨“非常专心，不屈不挠。有惊人的耐久力”。但也就是这些了。

埃里森接着又说：“有件事我记得很清楚。我打电话给比尔·盖茨，讨论一个问题。他和我在某一点上观点不一致。他挂断了电话。2个小时以后，他回电话继续讨论。他认真地就此考虑了2个小时。我从来不这样。这事难以想象。”

我问讨论的是什么问题。

“我不记得是说什么事了，但实际上他承认我是对的，然后接着又谈下去。这件事对我触动很大。他考虑问题时，既有自己的看法，也考虑别人的观点，权衡各种方法的利弊，找出最佳的方案。至于这种方案是谁提出来的，则无关紧要。”

埃里森是想让我知道：他是对的，盖茨错了，盖茨已经承认这点。而且埃里森也在强调另一个与他自己关系不大的看法：微软的名气不在创新，而在经营才华。微软没有研制DOS操作系统，DOS是从别人手里买来的；没有首创图形界面的点击方式，那是苹果公司首先推向市场的；没有在市场上首先推出万维网浏览器，那是网景公司首先开发的。微软没有提出什么创意，它只是汲取别人的长处。这一点与埃里森几年前所做的几乎完全一样。埃里森转弯抹角地对盖茨表示称赞，言词中分明带着讽刺之意。

他说：“比尔没有因为产品不是本公司首创的而受挫折。正是这使他们成了伟大的追随者：接受且推广之。”

Oracle公司在1988年11月推出了数据库软件第6版。第6版可能是迄今为止公司最好的产品。埃里森的高级工程师们花了2年时间重新改写了数据库的核心程序。这是软件的关键部分。软件第一次有了一种“低层加锁”的特性。在以前，如果有人正在对数据库的一些记录进行读写，其他人是不敢对其进行修改的。（旅馆工作人员在进行保留床位的操作时可能遇到这个问题。）有了低层加锁技术，用户可以在某一时刻独占数据库表格的一个记录，允许别的用户在同一时间对数据表格进行修改。如果说第5版是真正能运行的第一个Oracle数据库版本，那第6版可以认为是质量真正过关的一个版本了。

但是一开始不是这样，问题有一大堆。专长关系技术的芝加哥顾问理查德·芬克尔斯坦指出：“什么都乱了套了，它不能运行。性能很差，不可靠，许多功能不见了。”芬克尔斯坦立即通知客户：先不要忙于升级到第6版，等Oracle软件错误查出后再说。许多试用第6版的用户都倒了大霉，他们各自坐在PC机前面，运行的软件有时会突然不动，任你按什么键也不起什么作

用。诅咒吧！叫骂吧！什么都不管用。

在纽约的 Oracle 公司的长期用户托尼·津巴（Tony Ziemba）说：“你什么事也干不了。只有坐在那儿，盯着屏幕，或者出去喝一杯咖啡。”

对津巴来说，错误遍布的第 6 版简直是个叛徒。像许多人一样，他是靠 Oracle 的软件来完成业务工作的。作为财务服务业的一名老兵，他从第 4 版起就开始使用 Oracle 软件了。1985 年，他在 Oracle PC 版的基础上开发证券投资管理软件，成为第一批推广应用 Oracle 数据库软件的用户之一。到 1988 年，津巴认识了 Oracle 公司管理层的领导，成为纽约 Oracle 用户团体中的活跃分子。然而，第 6 版一推出，忠诚拥护 Oracle 的津巴却受到了伤害。这是怎么回事呢？

他知道事情的来龙去脉。当时，Oracle 处于激烈的竞争之中，受到对方的不断攻击。其中有一家公司是 Sybase，它的数据库管理系统有一些 Oracle 不具备的特性。Sybase 公司相对来说要小一些，还没有对 Oracle 造成直接的威胁，但它的软件引起了许多用户的关注，尤其是 Oracle 公司的用户也看好它的软件。这种情况使得 Oracle 公司的销售部门不得不推出软件的新特性。公司在没有充分调试的情况下就公布了第 6 版。津巴说，像以往一样，“是销售部门的人在主导着这个组织，他们决定着新版本发布的日期。他们必须保证 100% 的增长率”。

许许多多 Oracle 的用户被激怒了，津巴是其中之一。他打电话给 Oracle 公司的，告诉他们产品根本不能运行。“但他们说：‘喔，不，没问题。’”

其实，Oracle 公司的许多人心里都清楚：第 6 版不是没问题。负责第 6 版发布的安迪·劳尔森（Andy Laursen）说：“天天有人打电话来，说数据库的一些部分给破坏了，我修补过的数据库难以计数，简直让人难以相信。”

很快，Oracle 公司受到舆论界的普遍指责和猛烈抨击。津巴说：“大约有半年左右的时间，业界出版物一直在刊载一些报道，说‘用户在猛击 Oracle’。”他也是这些报道的情况提供者。在第 6 版推出后的几个月中，公告 Oracle 软件的混乱和故障已成为他的一项使命。他与所有报道 Oracle 的记者、与所有关注 Oracle 的财务分析员建立了联系。记者发表第 6 版软件错误的情况后，他就把报纸剪下来给其他 Oracle 用户看。他为什么这样做呢？他想引起 Oracle 公司的注意，使公司能像他一样关心它的产品。他说：“我认为，唯一的办法是在它头上狠狠地给它一下，让它清醒清醒。”

不只是软件故障使津巴生气，就他所知，Oracle 公司的技术支持人员，就是通过电话给用户解答问题的那些人，也不怎么样。公司每年的营收翻一番，势必有许多新人加入技术支持队伍，他们对产品知之不多，甚至还不如客户清楚。

津巴说：“打电话向他们咨询得冒点风险。他们夸口，许诺，应付你一阵子。结果弄了半天，你的系统仍然运行不起来。”

同样令人生气的是，津巴有时请他们解决问题，他们回答说，Oracle 公司已经知道怎么解决了，不过还没来得及告诉用户。“我说：‘好啊！知道有问题，还不告诉我们。’有过这样几次后，真是不想理那些支持人员了，太差劲。”

一个常常被人提及的业界观察家总是把 Oracle 对客户的支持称为“一种惹来麻烦的咨询”：实际上从来解决不了你的问题，但你还得与他们打交道。

Oracle 公司的技术支持人员之所以名声不好，根本原因在于公司没有下

功夫去做。公司只是想着如何研制、销售产品，没有把对客户的支持当回事。

加里·肯尼迪说：“我感到最糟糕的是，我们只强调发展，对其他责任很少研究。举例说，如果有个很出色的人来应聘，通常会把他领到销售部门去。两边的人总是不够，一般先满足销售部门的需要。因此，客户支持队伍总是很弱。”

当时，肯尼迪已经意识到，Oracle 软件已经使用户们会做一些他们以前从来没有做过的事。因此，如果不是派最优秀的人去，会对客户造成很大影响。多年以后，他感到很对不住客户们，没把这方面工作做好。

他说：“有些人把宝押在我们身上，不仅是数据库软件，也包括应用软件。结果，因软件性能达不到要求，他们中有不少人丢掉了工作。”

Oracle 公司的高层领导努力想办法安抚客户们。第 6 版推出一年后，5 位 Oracle 公司领导，包括一名高级工程师德里·卡巴西奈尔（Derry Kabcenell），飞往圣路易斯去接见该市 Oracle 用户协会的 50 个成员。客户们对第 6 版表示很不满意。美国通用人寿保险公司（General American Life Insurance）的一个用户发现，第 6 版的运行速度实际上比前几个版本都要慢，根本不能算是一个有特色的产品。那位用户说：“Oracle 公司说，主要是我们的系统没有调好。因此，我们请一位顾问去看一看。他费了很大劲，也没有什么效果。”

来自 Monsanto 的一个用户说，他们的第 6 版虽已配置好，开始运行，但“经过很长一段时间，给 Oracle 打了无数个电话才达到了这个水平”。Florist 互相保险公司的数据库管理员感到第 6 版问题太多，决定一直使用第 5 版直到第 6 版能运行为止。他说：“我们不能一整天一整天地测试第 6 版，机器也没有足够的空间同时运行两个版本。”

卡巴西奈尔必须对这些抱怨作出解释。没有更多的话可说，他承认，即使公司说系统已经可以使用，可以运行企业的关键业务，它们仍然会出很多错。他说，Oracle 公司并不是有意推出很差的软件。

卡巴西奈尔说：“如果发货时就知道有这些软件错误，我们也许就不会把它们当作产品出售了。所有软件都有故障。你们知道，编写程序，调试到一定程度，查不出什么问题了，几乎人人都感到好用，这才能把软件称为产品。”卡巴西奈尔说，Oracle 公司有时判断不当，“送出的某些软件版本包含很多错误，我们还以为是产品呢”。

有人问卡巴西奈尔，第 6 版的哪个版本质量有保证，他回答：6.0.27 版。这说明，第 6 版推出以后，已经进行了 27 次修改。知道软件终于有了一个随时可运行的版本，用户们很高兴。但是，这并不代表 Oracle 公司麻烦的结束，麻烦远远没有结束。软件的错误可能已经查出来了，而公司自身却有一堆问题迫切需要解决。

Oracle 公司的前身，软件开发实验室股份有限公司，是 1977 年在精密仪器公司的大楼中一个不起眼的角落里成立的。从那以后，它走过了很长一段路。它从那儿搬到了门罗公园的砂山路 3000 号，然后又搬进了马路那头的 2710 号，后来搬到了芝加哥南 20 英里处贝尔蒙特的戴维斯路 20 号一幢占地 84 000 平方英尺的大楼。随着公司的发展，它的总部不断北移。部分原因也是向鲍勃·迈因纳靠拢，他仍然住在那个城市的一所维多利亚式的旧房子中。

1989 年，Oracle 公司又准备搬迁。到 5 月 31 日为止，Oracle 公司雇请了 4148 名员工，其中，有 2151 个员工在美国本地，1997 个员工分布在全球

24 个国家。公司需要更多的空间。这一次，埃里森想找一个 Oracle 公司无论变得多大都能长久呆下去的地方。

他找到一个去处，就在 101 国道边上的一个称为红杉城的地方。他在那儿租用了两幢镶着蓝色玻璃的大楼，一幢用于管理（称为拉里大楼），另一幢用于研究与开发（称为鲍勃大楼）。（这次安排有点不同寻常，Oracle 公司租用了两幢楼，但用 900 多万美元买下了楼下面的地皮。）这两个楼提供 50 万平方英尺的办公面积，对当时的 Oracle 公司而言绰绰有余。

这两幢楼引人注目，显示了 Oracle 公司在高科技领域、在硅谷经济中的大公司地位。

鲍勃·迈因纳对此有点不太自在。尽管他取得了巨大成功，成了身价亿万富翁，但他不喜欢被当作要人看待。在公司搬进新的总部大楼的前一天，迈因纳带着工程师罗杰·班福德察看迈因纳大楼。一个保安看到他们在空荡荡的大楼中转悠，说：“请你们不要在这儿闲转。”他不认识迈因纳。班福德立即纠正他：“等一下，这是迈因纳楼。这位就是鲍勃·迈因纳。”然而，太迟了。迈因纳已经道完歉，扭头朝门口走去。

卖出去的软件越多，丹尼·特拉诺挣到的钱和得的表扬也就越多，他就更加努力地推销。

不久，他发现了一种新办法。一般，Oracle 公司卖软件是按使用人数的多少来计费的。有 100 个雇员使用 Oracle 软件的客户要付相应数额的费用。如果允许 1000 个人使用，付费要按比例增加。特拉诺独出心裁，除了按使用人数出售软件外，他还出售所谓单位许可证，这样公司使用 Oracle 软件的人数就可以不受限制。

特拉诺极力鼓励客户购买单位许可证。举例说，如果一家保险公司只需要 500 人的使用许可证，他开一个价后还会这么说：“你们将需要大量的 Oracle 软件，再添点钱，卖给你们一个单位许可证，使用人数不限。”特拉诺打了很大的折扣，把单位许可证卖给了客户。特拉诺成交了大笔生意，有的一笔就是 200、300 万美元。而且，还得加上一笔维护费用：每年 15%。不签维护合同以后就不给升级，得不到技术支持。这样，成交额就更大了。

但出售单位许可证也有问题：客户有了这东西，理论上再也不用买你的软件了。已经储备了这么多软件，还买什么呢？

埃里森自有办法。他不断地催促开发人员研制新产品，提高原产品的功能。在高科技领域中，这不是什么新招。硬件公司期望客户们扔掉手中的旧机器买新的，这样他们才有生意可做。女推销员基蒂·卡伦（Kitty Cullen）说：“拉里的想法是：‘嘿！软件为什么不能那样干呢？’”

问题在于，许多客户认为他们应该免费得到某些 Oracle 的新产品。毕竟，他们每年都在交付 15% 的技术支持和升级费。Oracle 公司推出一些新产品后重新收费使用户们极为愤怒。譬如，Oracle 公司的工程师们把软件移植到一种新机器上，用户们感到有权拿到这种版本，但 Oracle 公司对这些版本通常都要收费。

特拉诺说：“客户们常常认为：Oracle 公司有什么，他们就应该拿到什么。这倒不是客户不讲理，主要是 Oracle 公司的推销人员没有说清楚。”当然，在销售合同中，这些条文都是有的。但是，与 Oracle 谈生意的公司信息部主管往往不会去亲自研究合同——那是律师的事。而律师通常不懂软件。特拉诺说，Oracle 公司利用了这种知识上的差异。

Oracle 第 6 版是许多争议的根源。实际上，有两种 Oracle 版本：一个是基本版，另一个是包含事务处理选项的加强版。一些客户认为，他们应免费得到增强版，而 Oracle 公司则坚持要收费。

负责华盛顿地区政府机构销售业务的卡伦说：“联邦政府的问题比较大，他们经费有限，他们花钱买了一个产品，就以为有了伙伴关系。”

根据许多 Oracle 公司员工的说法，公司对建立伙伴关系不如对做生意那么有兴趣。前销售主管迈克尔·西肖尔斯指出：“拉里并不把客户当成是产品的用户，或者是解决某些问题的伙伴。他脑子里想的是，如何从客户那里挣钱，客户只是一种财源。”

Oracle 公司的销售部门有一个并不好听的名声，人们认为它“货一出手人就找不到了”。特拉诺说：“推销代理通常热衷于找新的生意，谈成后马上跑下一个客户。因此，买到软件后，客户就不容易找到他们了。”Oracle 软件的用户托尼·津巴说：“软件是否安装好、能否运行，对他们来说无关紧要。你买了就行。”

客户拿不到增强版本，就有种上当的感觉，那为什么不选用其他厂商的产品呢？譬如说 Informix 的或者 Sybase 的。原因之一是，加里·肯尼迪他们常常能设法使客户的不满平息下来。肯尼迪说，如果他认为某个客户真应该得到一份，他会只收少量费用或免费提供给他们。他是老板，他说了算。

还有一个原因是，客户换另一种软件所花的钱可能要更多些。一个公司换了供应商，就必须改写所有的应用软件，这件事既费钱又费力。

Oracle 公司的客户们的确有选择供应商的权利，但实际上这权利毫无意义。西肖尔斯说：“毫无疑问，Oracle 公司懂，拉里懂，我们的市场销售人员也懂得这一道理：买数据库软件后至少要用 10 年，与供应商锁定关系了。”丹尼·特拉诺说得更明确一些：“实际上，客户给套住了，受制于人，没有办法。”埃里森则认为 Oracle 的做法没有什么不合乎道德标准的地方。你可以不同意 Oracle 公司的经销方式，但对公司的道德提出疑问是不公平的。

这是一个道德问题还是一种营销手段只是词汇的不同解释罢了。对任何做生意的人来说，最根本的问题是，你准备怎样保持领先地位？不管别人怎么想，Oracle 每天面临的就是这个问题。Oracle 怎样才能获胜？它想欺骗客户吗？或者，至少让客户感到受了骗？它准备放弃买卖，退出市场？它真的想以客户支持为代价让真正优秀的人去搞销售？它就是愿意发布尚不可用的软件以保持竞争能力？

加里·肯尼迪如是说：“座右铭，或者说墓志铭，可以这么写：‘我们不得不这么干。’”

从许多方面看公司财务部的副总裁斯蒂芬·英布勒，他都是一个典型的员工。他理解能力强，多才多艺，愿意把自己的一切贡献给公司。英布勒曾经是德克萨斯大学一名成绩全优的学生，在大学研究生院入学考试中名列第一。完成学业后，他在 Peat Marwick 会计事务所工作了几年，年薪 5.8 万。Oracle 公司 1987 年聘用了他，年薪 9 万，还有奖金。3 年后，他年薪增至 17 万美元。

他几乎整天都在工作。英布勒说：“我娶我妻子的原因之一是：我加入 Oracle 公司时正在与她交朋友，在 Oracle 公司工作一段时间后，我意识到，我不可能再谈朋友了，我几乎整天在工作，不如娶她得了。在 Oracle 干的确容易使人达到废寝忘食的地步。”几年后，英布勒和他的女友幸福地结了婚。

从个人经历看，英布勒正是埃里森要找的那种人。英布勒在个人简历中有一点很不一般：他在音乐会上演奏过钢琴。他被 Oracle 公司聘用后不久，就在公司总部表演过一次。当时公司总部已搬到了贝尔蒙特。

1989 年秋，英布勒看到了财权下放、“狐狸看管鸡笼子”的后果。在当时标准的会计准则中，公司只有在从客户那里拿到一份保证能付费的书面承诺后，财务人员才能把收入记入账内。如果客户银行里没有足够的钱来履行诺言，那笔生意是不能下账的。但是加里·肯尼迪手下的财务人员看法不同，他们想让英布勒尽可能地把交易都记入账内，不管 Oracle 公司最后能不能收到钱。

比如说，有一阵子 Oracle 公司把许多软件卖给了为联邦政府做一些计算工作的小公司，当时这些小公司被人称为 8A 公司。据英布勒说，肯尼迪手下坚持要求：合同一签就记账。英布勒说：“但事实是，8A 公司资金都不足，如果政府不给资金，他们是拿不出钱来的。”同时也根本弄不清楚哪家小公司会完成政府交给它的任务，收到钱后付给 Oracle 公司。一些 8A 公司甚至想通过购买 Oracle 软件，促使政府有朝一日能与它们签合同。对 Oracle 公司来说，对这种生意记账从最低限度说也是有风险的。多年以后，肯尼迪承认，英布勒的担心“绝对是有道理的”。但在当时，肯尼迪的手下竭力反对英布勒的意见。

英布勒有时拒绝记账是因为销售部门订的合同内容不合适。一次，英布勒看了销售部门与美国邮政管理局签订的一份合同后，他没弄清楚，邮政管理局是不是真的要买 Oracle 软件。因此，他直接打电话找管理局负责合同的那个人。谁知那人说：“啊！是的。我很满意我的选择，一个令人愉快的选择。将来有一天，我会行使我的选择权购买 Oracle 软件的。”对这类合同英布勒拒绝记账。

还有一次，Oracle 公司欧洲分部——不是由加里·肯尼迪负责——同意向一个客户提供财务应用软件包的每个版本直至 11 版（公司当时正在出售产品的第 6 版），同时提供软件的土耳其语版本。英布勒不同意，Oracle 公司根本没有土耳其语版本。当然，将来某一天也许会推出一种土耳其语版本，但是，要是没推出来呢？客户将要求退还定金。英布勒不想记入这笔账，否则到时候 Oracle 公司为履行这个合同还得完成一些不在计划内的软件开发。

可是，肯尼迪的销售部门受到了来自埃里森的巨大压力。因此，他们要求英布勒把每笔生意都记在账内也是很自然的。他们在英布勒那儿记入一笔收入，他们离定额的完成也就接近了一步。一开始，英布勒的财务部门只审阅超过 50 万的合同。后来，当英布勒看到合同的问题越来越多以后，他提高了要求，超过 20 万收入的合同他都要过目。最后，财务部门干脆对所签的每一个合同都要细细检查。英布勒说：“我发现，我有 1/4 到 1/2 的时间花在弄清楚销售部门的合同上了。”

英布勒这么干实际上是无视分权以后的规定。他说，分权大约一年后，杰夫·沃克告诉他不要再为美国销售部核实收入了。加里·肯尼迪现在已有自己的财务人员，什么时候入账，让他们去定吧。英布勒不理睬沃克的指示。他和审计员汤姆·威廉斯（Tom Williams）担心：公司将在财务上陷入困境，要出大问题。他们认为必须为公司尽点力。

英布勒说：“我们的态度是，我们可以否决美国销售部门作出的任何决

定。”英布勒很快与肯尼迪的财务人员陷入了他所谓的“内战”。

身为财务主管的沃克为什么不更多地站在英布勒一边呢？其中一个原因是，沃克像埃里森一样是一个企业家，不是一个会计师。他与一般的捣弄数字的老手不一样，作为一个财务主管，他没有那种固有的保守，甚至没有些许疑心。据英布勒说，他对公司财务的态度似乎是：我不知道，就与我无关。

另外，沃克既管理应用开发，又负责公司财务，面临着双重的利益冲突。英布勒说：“他的奖金要看推销员销售财务应用软件的成绩而定。推销员推销财务应用软件也采用销售其他软件的办法，因为定额太高，压力太大。因此，杰夫是不会真正想办法去限制推销人员的。”

英布勒继续说：“杰夫像火车上的制动手，亲自往火炉中添煤。这么做也没什么错，只是火车拐弯时，‘制动手’也不注意刹车。”

公平地说，几年前沃克是想刹车的，他不同意财务权的下放，但埃里森不干。有人提出，如果沃克感到自己手中没有财务主管的权力，完全可以辞职。他留在那位置上，实际上是成不了什么的。

到 1990 年初，推销员为了完成定额所推行的非常规做法越来越明显了。那时，Oracle 公司还有这么一条明文规定：推销员可以在一个季度结束后 4 天之内把合同定下来，成交的数额仍然计入上一季度。原来的意思是给推销员几天时间把合同邮寄或让联邦快递公司送到加利福尼亚来。然而，布英勒发现，美国销售部的推销员实际上是想利用这 4 天时间谈更多的生意。

（Oracle 公司的推销员开玩笑地把 3 月 4 日称为 2 月 32 日。）按通用的会计准则，这是不允许的。按规定，哪一天成的交，收入就应记在当月所在的季度内。

还有一次，Oracle 公司的一个销售员明明知道已经过了截止期了，还要把合同传真过来想弄一笔钱。杰夫·沃克告诉我：“纯粹是胡扯。头脑正常的人都不会这样做。但是，显然有人这么干了。这样的人真应该发现一个，解雇一个。”

不过，推销员很少由于这些越轨行为而被解雇，甚至连受纪律处分的也很少。如果交易不成了，Oracle 公司保留收回该销售代理商佣金的权利。偶尔的，也的确这么干过。但这种办法无济于事。英布勒指出：“做一笔空头生意对销售员来说没有什么坏处。你不登记入账，就得不到佣金。记账后，即使被人发现了，最多也是扣回佣金。那没有关系。一般来说，不会因此被解雇，也不会被罚款。即使生意做得很成问题，也不会受到重罚。但这样一来，财务部门处理起来就很困难。单靠收回佣金这一招，是挡不住这些事的。他们会设法弄出三份合同让你记账，即使发现一份有假，另外两份照样可以收到佣金。”

丹尼·特拉诺证实确有这类事发生。某些 Oracle 销售代理甚至自己在合同上签上客户的名字，送交公司下账。他马上就可以拿佣金。而当 Oracle 公司要求客户支付时，因客户付款部门没有收到购货单，Oracle 公司根本收不到款。特拉诺说：“Oracle 公司要花几个月时间才能弄明白这件事。”那时候，骗人的推销代理早就离开公司走了。

这种不法行为不止一种。英布勒说，他有一次查到一份合同，有人买给洛杉矶一家公司 4 万美元的软件。这笔交易并不大。在 80 年代末 90 年代初，对 Oracle 公司来说，4 万美元只是一笔午饭钱，绝对是小数。要不是客户地址只有邮政信箱，英布勒根本不会注意它。什么公司会把邮政信箱作为它唯

一的业务联系地址呢？肯定是假的。他说：“很明显，有人编造了一个邮政信箱，虚构了一个公司名，然后编写了一份合同，骗取了佣金。”

还有一次，英布勒发现了一种“附信”的做法：一个销售副经理与客户签了份有效合同，然后，又给客户写了封密信，修改了合同的某些条款。合同交给了公司，信却没有交。因此，并不知内情的公司财务部记下了这笔收入。而事实情况是，客户有权随时取消这份合同。

依英布勒的看法，正是从那时候起，美国销售部门走上了犯法之路。英布勒说：“依我看，代表上市公司写这么一封附信，属于一种证券欺诈行为。这使公司在公开的文件中，错报了它的收入。推销员拿到了钱，公司的信誉和营收却急剧下降。”

英布勒在一次有埃里森、肯尼迪等人参加的 Oracle 公司执行委员会会议上提出了附信这件事。英布勒提出，写这封附信的销售经理应予除名。据英布勒说，埃里森听了英布勒的发言后，转身问肯尼迪：“斯蒂芬说的是真的吗？真有这事？”

肯尼迪回答说，有这事。

英布勒记得埃里森说：“我想，是我们改一改的时候了。”肯尼迪说，他会处理这件事。英布勒以为，肯厄迪使用“处理”这个词，其结果会像黑手党一样，结束冒犯者的生命。但英布勒后来得知：此人并没有失去他的工作。加里·肯尼迪作为埃里森的心腹执事，其实不过如此。

肯尼迪说：“我当时撤了他副经理的职。现在回想起来，也许应该开除他。”肯尼迪感到，他将来可以复职，对他表示绝望的想法“几乎是违反教义的”。肯尼迪最后发了一份备忘录给手下的推销员，指出写附信是“一种不能原谅的过错，不能这么干”。不过，一份备忘录有没有公开除名的那种威慑作用是值得怀疑的。

肯尼迪说，他再也没有见到过其他附信，但事实上显然还是有的。1989年离开 Oracle 公司的特拉诺说，写密信给客户在他离开公司前“正在流行”。据特拉诺说，有一个销售代理商与一家客户订了 98 万美元的软件销售合同，然后又附上一封信，允许客户随时退出合同，客户果然撤回了合同。当 Oracle 公司的收款员要求他们付款时，客户出示了那封信，指出合同已经终止。这种情况特拉诺听说了很多。

在 Oracle 销售部门，写过这种信的人只是少数。为什么会有人这么做呢？丹尼·特拉诺说，之所以如此，是因为在他们的背上有着肯尼迪交给的大宗定额的压力，而肯尼迪反过来又得履行对埃里森作出的承诺。

埃里森从来不会想到叫公司的任何人去搞什么证券欺诈，但他起码要负一部分责任。他那虚张声势的做法、言过其实的作风、对营收不顾一切的追求、成吉思汗式的经营哲学，已经在公司内部树立了一个榜样，成了公司的一种独特文化。在这种文化土壤中培育出来附信一类的做法，并不奇怪，倒是一种必然。

1990 年 2 月 28 日，是财政年度第三季度的最后一天。到这天为止，斯蒂芬·英布勒已经发现了 1500 万美元的漏洞，他怀疑 Oracle 公司并没有得到支付。一个季度中 1500 万可是占了公司收入的一大块。就这些合同提出异议真的成了大问题。从账目中删去这些数额势必使华尔街的大亨们对 Oracle 公司不再看好，Oracle 公司的股价也会相应下跌。

但是，如果不追究这些合同，情况会更糟。如果 Oracle 公司认可了这些

交易，又收不到钱，那等于在季度报表中欺骗公众。如果让证券交易委员会发现此事，财务人员的职业生涯就算到头了。英布勒不得不向埃里森报告这个问题。

他不知道埃里森会有什么反应，他感到很担忧。他知道，埃里森对财务人员不太喜欢，即使是会弹钢琴的英布勒也不例外。在英布勒看来，埃里森总是把财务部门当作公司内的“穷姐妹组织”。有很多例子可以说明这个问题。公司增长太快，在 1987 年和 1988 年开始出现严重的现金流动问题时，公司让财务人员穿上鼓舞士气的 T 恤衫，上面写着：“正向现金流动就是幸福”（Happiness Is Positive Cash-Flow）。然而使现金保持正常流动的努力起于 T 恤，也止于 T 恤。再也没有人去认真对待这个问题。

有许多例子可以说明埃里森对财务部门不感兴趣。英布勒在 Oracle 公司任职 3 年来，埃里森一次也没有向财务人员讲过话，甚至英布勒偶尔想请他讲一次他都不来。而且，他坚持销售和开发部门要招最优秀的人才，但对财务部门的人选，他要求就不那么高。从任命英布勒为财务副总裁起，公司就没有给过他有关购股的权力，他不能向应聘者提供可以购股的许诺。英布勒不知道这是出自财务主管沃克的意见还是直接来自埃里森的指示。不管是谁的，这决不会得到新来者的赞同。

英布勒说：“我招人时，别人会问及购股权问题。我说：‘公司不提供购股权。’他们就说：‘得，那就不说了，别浪费你时间了。’”而加里·肯尼迪手下的财务人员就可以向他们的新手提供购股权。

财务人员甚至在董事会会议室中也遭到冷遇。《财富》杂志列出的前 500 家大公司，几乎都设有一个审计委员会，负责监督公司的财务，提供指导性意见。Oracle 公司的审计委员会有时只有一个人：唐·卢卡斯，而他一个人是不可能干这件事的。财务主管杰夫·沃克则是一个新手，而且，他还负责管理公司中一个最重要的部门——产品开发部门。这并不是说，Oracle 公司没有财务控制，只是得不到应有的重视。埃里森说：“我从来不担心财务的管理，即使在我应该管一管的时候。”

沃克当公司的财务主管虽然不够得力，但他没有放过存在的问题。他曾不止一次地告诉埃里森，他对肯尼迪他们所做的某些交易很不放心。埃里森对他的话没有当真。沃克和肯尼迪俩人一直在对着干。埃里森认为，这无非又是他们俩对抗的一段小插曲而已。

埃里森说：“我很难区分是个人攻击呢，还是合乎实际情况的客观判断。但是，这是我的错，是我助长了相互攻击的风气。他们都为我工作，我雇了他们，我提拔了他们，把他们放在这些岗位上。”

这样，就得由“官方统计数字的白痴”之一英布勒出面来告诉埃里森：收入中有 1500 万美元的数字是虚的。这件事使英布勒很紧张，他第一次请教 Oracle 公司的一个律师，问他的权力和责任是什么。

英布勒说：“我想确切地了解一下，对公司，对财务会计，对证券交易委员会，我的责任和义务是什么。我想确信，我做的事情是合适的。我要保证在别人伤害我时，我能保护自己。”

当初英布勒开始从事财务这一职业时，他绝对不会想到，他在会见自己的总经理之前，还要先向律师咨询一番。但这正是 Oracle 公司的现实。

他也不曾想到，公司一个财务副总裁还必须就收入能否确认向总经理作出解释。他说，这种会议实际上是不应该开的。“财务部门就应该有权说：

‘这不应该计入收入，就这样。’结果我反而不得不向没有技术背景的人对自己的结论作出解释。”他这是指埃里森。

会议的参加者有英布勒、埃里森、沃克、肯尼迪以及肯尼迪手下的一名财务人员。英布勒拿出一张表格，上面列着所有无效的交易。问题最大的排在前面，问题小一点的排在后面。他打定主意，把一些勉强能接受的交易也列进来，到时候他可以做些妥协，这样似乎比较好说话。他向在座的人逐笔解释交易，说明为什么 Oracle 公司不能把它们记入账内。

英布勒说，肯尼迪的财务人员倒是像“原告律师一样”争辩说，这些应该算作收入记入账内。而沃克则“多半沉默着”，当然他帮助安排了这次会议，还是有功的。最后，能不能作为收入下账全看埃里森的意见了。他可以把 Oracle 永远也收不回来的几百万美元下在账上，也可以作出正确的选择。

他作出了正确的选择。一直竭力以增加收入为公司首要目标的埃里森接受了一个统计专家的忠告，删去了账面上大约 1500 万的收入。英布勒大大地松了口气。埃里森可能是对财务不感兴趣，但是，一旦你坐下来，向他出示一系列靠不住的交易，引起他的注意，还是可以指望他做出最有利于 Oracle 公司和投资者们的决定的。

不幸的是，埃里森的保守主义来得太迟了，而且，也太短命了。

10 股东对埃里森提起诉讼

一家大公司的兴衰存亡，原因是复杂的、多方面的。冰冻三尺，非一日之寒。它的巨大成功，不可能一蹴而就；它的灾难，也不是一两天形成的。

如果非要问，拉里·埃里森的美梦是从哪一天开始惊醒的，那1990年3月27日看起来最合适。那天，Oracle公司发布了1990财年第三季度的财政摘要。

Oracle公司是在金融市场关闭后公布这个爆炸性新闻的。新闻稿像通常一样，既有好消息，也有坏消息。首先是好消息：Oracle公司宣布，第三季度的收入增长54%，达到23.64亿美元，创了新纪录。坏消息不太显眼，在新闻稿第二段的结尾处：与前一年同一季度相比，利润只增加了1%。同时，每股收益仍与前一年相同，为18美分。

究其原因，主要是销售部门没有完成任务。最后一刻从账面上划去了1500万的收入也是原因之一。新闻稿没有提到斯蒂芬·英布勒与拉里·埃里森等人举行的会议，会上埃里森同意注销1500万的坏账。不过新闻稿引用了埃里森的话：“我们很失望，还差1500万……直接影响到我们的利润。”

这不啻是一颗炸弹，在金融界引起了强烈的反响。杰夫·沃克以及Oracle公司的其他领导人早就一起保证过，下一季度一定争创优秀业绩。金融分析人也因此认为，收益有望达到每股25到30美分。市场上信心十足，Oracle公司的股价一路攀升，在3月19日每股达到28.38美元。然而，不知道怎么搞的，结果却不妙。

投资者感到需要防备意外，开始大量抛售Oracle公司的股票。在财政摘要公布后的第二天，Oracle公司的股价急剧下挫，从25.38美元跌到17.50美元，损失了31%，2100万股股票易主，占整个公司所有股票的16%。一天之内，场外股票交易达到了前所未有的数量。圣何塞《信使新闻》（Mercury News）第二天报道说，Oracle公司股票潜入谷底（ORACLE STOCKDIVES）。

就在这则报道刊出的当天，两个Oracle公司的股东在圣马特奥县高级法院对拉里·埃里森、唐·卢卡斯、鲍勃·迈因纳以及其他几位董事和主管人员大胆提起诉讼。这场官司对Oracle公司来说，并不是一件十分意外的事。在加利福尼亚有那么一帮律师，专门从事投机式的诉讼活动。他们一看到上市公司亏本了，或者经营不好，就采用惯常的手法对其提出诉讼。为使案件成立，他们遵循了一个简单的常规：只要一家上市公司公布的财政结果使公众失望，这些律师们就很快做调查，寻找该公司内部是否有人在此之前卖出了股票。如果有的话，就可以将其作为被告提起诉讼；律师事务所还可以找出一些金融分析人士所作的某些乐观的预测，拿来作为公司误导民众的证据；最后，律师们还得找几个为了弄到一笔索赔费愿意当一回原告的股东。一般说来，这种诉讼可望很快达成和解。对被告方公司来说，达成和解通常要比把官司打到底花钱少，对公众的负面影响也少些。这倒不是说所有的股东诉讼案件都没有什么道理，但多数的诉讼往往是有人在一大早看到《华尔街日报》的消息后匆忙拼凑起来的。律师们先提起诉讼，然后再做司法调查。

对Oracle公司的诉讼文件准备得很仓促。连Oracle公司的营业地址都写错了，写成“Oracle园道50号”，而不是“Oracle园道500号”。文件还说，杰夫·沃克在1987年10月5日抛售了1万股股票。事实上，那是在1989年。

起草诉讼文件的两个法律事务所（一个在旧金山，另一个在费城）还讲了一个引人入胜的故事。从 1989 年起，被告们制造假象试图使公众相信：整个财年中，Oracle 公司将有“惊人”的收益。文件引用一个业界分析人士在 Oracle 公司 1990 年 1 月分析会议之后写的一则报道，以此作为诉讼的证据：

Oracle 公司昨天召开形势分析会议，前景非常乐观。看起来，公司并没有因为经济或竞争原因出现任何衰退的迹象。

公司继续认为，当年 60%到 70%的收入和收益增长率是可以达到的。从长远看，可以维持 50%到 60%的增长率。

公司管理层加强了对收入和收益的指导，市场出现了良好的旺销势头，尤其是第四季度。公司的发展前景相当乐观……Oracle 公司有能力在明年取得更好的营收业绩，获得更大的收益。这是我们产品旺销的一个关键因素。

结果证明，对 Oracle 公司所做的预测是错误的。诉讼书说，被告“知道或者听任”业界分析人士做出过于乐观的预测。

文件接着指控：1989 年 9 月和 10 月，Oracle 公司的几位领导抛售了大量股票，获得了“巨额利润”。这种说法也是很难反驳的。董事长唐·卢卡斯卖出 6 万股，得款 146.77 万美元；鲍勃·迈因纳和财务主管杰夫·沃克更是有过之而无不及。在 9 月底的 3 天中，鲍勃·迈因纳售出了 275 983 股，总计得到 6 338 117 元。10 月 3 日到 6 日，沃克抛出了 234 472 股，得到现金 5 650 228 元。诉讼状指出，Oracle 权威人士“对 Oracle 公司的发展前景实际上是给出了虚假的和误导人的说法”。也就是说，他们有意抬高股价，旨在获取更多的利润。

多年以后，在一次谈话中，沃克否认干过这类事。当时，他个人的金融策略是投资多样化，“使我的家庭财产相对安全些”。他想投资免收利息所得税的债券，但缺少现金。他说，他出售股票是征得 Oracle 公司的法律部门同意的，只有当他知道不收大笔资本收益税时，他才这么干。按沃克的说法，事实上他是“利用一切机会出售股票”。

不过，沃克是在英布勒开始对公司的财务状况表示非常担忧后不久卖出股票的，这是实际情况。埃里森相信，沃克之所以抛出股票，至少部分原因是“他也感到忧虑。这很清楚地反映在他的金融决策上”。

有意思的是，诉讼文件在这方面没有对埃里森提出诉讼。他没有出售股票。埃里森不但没有获得利润，实际上受到了沉重的打击。1990 年 3 月 28 日，Oracle 公司股价下跌 7.88 美元，他的个人财富也就损失了 3.66 亿。

尽管如此，律师仍然感到可以对他进行指控，埃里森毕竟深涉其中。诉讼书在坚持认为公司其他行政领导利用内部信息为自己谋利后，说埃里森“知道或听任、允许或默许其他人抛售股票的举动”。显然，律师们认为，埃里森本来是应该阻止沃克找经纪人的。

首先提出诉讼的 Oracle 公司的股东是戴维·斯坦伯格（David Steinberg）和夏耶·斯坦伯格（Chaile Steinberg），他们住在费城附近，是私人投资者，在许多公司买卖股票。1996 年 11 月，我问戴维·斯坦伯格：你和你的妻子为什么要控告 Oracle 公司？是如何告的？一开始，他想不起来参与过什么诉讼。毕竟，事情已经过去 6 年半了。另外，Oracle 公司在 1996 年秋经营状况良好，斯坦伯格几乎想不起来它什么时候陷入过困境。但是，也有另外的原因使他难以回忆起当时的情况：他投资市场以来，先后提起过 5、6 次诉讼，事后，任何一次诉讼的细节他都记不清了。我拜访他的那个星

期，他已经请他的律师考虑对美国兽医中心提出诉讼。这家公司的股价开始下跌，斯坦伯格拥有一些这家公司的股票。

对于 Oracle 公司的诉讼案，就斯坦伯格记忆所及是这样的：他听说 Oracle 公司第三季度的结算令人失望之后，立即打电话给费城的律师斯图尔特·萨维特（Stuart H. Savett）。萨维特随后与旧金山的利夫、卡布莱塞和海曼律师事务所的某些人联系，很快就拟定了诉讼状。尽管在诉讼书中斯坦伯格控告埃里森没有履行受托人的责任，但据他所说，他对埃里森作为总经理的言行是一无所知的，当然也就不可能知道，在其他人犯过错时，埃里森是否故意装作不知道。斯坦伯格说：“我只知道，看起来，有些不太对头的事发生了。”

诉讼书像稀粥一样，内容不多，是匆匆忙忙整理出来的。但这并不等于其中没有什么实情。Oracle 公司夸张它的金融状况、误导民众以抬高其股价的断言是值得深究的，许多律师和股东都希望对此做进一步的调查。除斯坦伯格提起诉讼外，还有一些人也提出了诉讼。几起诉讼后来联合起来，共同起诉 Oracle 公司，搞得 Oracle 公司穷于应付，查财务问题一直查到 80 年代中期。

埃里森对 Oracle 公司在 1990 年春遭受的打击的反应很显个性。他童年时代的朋友丹尼斯·科尔曼（Dennis Coleman）曾经这样评价过他：“拉里这样的人什么事都干得出来，他可以把事情推向极端，这还不够。他可以拿房子打赌，输了，再拿房子下赌注。”

这正是埃里森在 1990 年 3 月对诉讼的反应。第三季度没完成指标，他告诉金融界：“我们期望在第四季度把它补上，完成年度计划。”

斯蒂芬·英布勒以赌博作比喻来描述埃里森的做法：“可以这么说，在扑克游戏中输掉一只手后，他对另一只手下了加倍的赌注。”

像以往一样，该轮到加里·肯尼迪出手了。

拉里·埃里森曾经指责加里·肯尼迪，说他在美国销售部培植了“一种恐惧和贪婪的文化”。说实在的，这么说不太公平。大家干吗要怕肯尼迪呢，那是没有道理的。即使是出了写附信这一类事，肯尼迪也没有因此解雇过谁。在养成贪婪习性方面，肯尼迪也没有比埃里森多做什么。但是，肯尼迪显然了解人的贪财天性。在 1990 财年第四季度，为了完成埃里森加倍的赌注，他充分利用这一天性，提出了一种极妙的促销手段。

想法很简单：公司不再用现金支持佣金，而以成袋的金币代之。从公司角度看，这种做法并未增加什么成本。肯尼迪甚至为大家安排了兑换办法，谁不要金币可以去换现金。他说：“这对推销员有巨大的刺激作用。”

这也是对高科技领域的生活的一种极为生动的写照。硅谷的一位软件工程师说过，硅谷就像一条奔腾不息的金河，在这里工作，到处都是机会。高科技的企业家都想从中捞取些什么，大多数人没捞到什么，但那些把手伸进河里的人的确获得了成功，金水冲洗着他们，使他们欣喜若狂。在 Oracle 公司，金河不是想象中的东西，而是实实在在地摆在推销员的面前。

几年以后，埃里森说，他对肯尼迪用金币支付推销员感到震惊。肯尼迪坚持说，埃里森事先是同意这么做的。但埃里森予以否认。他说：“我很难堪，我对此几乎一无所知。有一次，接待员给我送来一份感谢我的电子邮件说‘要是没有金币，我和我妻子不可能去加勒比海过圣诞节’。我的上帝，怎么回事？什么金币？你拿到什么金币？简直莫明其妙。”

詹尼·奥弗斯特里特说，埃里森拿到金币请购单后才知道了情况。

如果真实情况如此的话，埃里森是没有察觉到。在第四季度，Oracle 公司大楼中到处都张贴着“去找金子”的标语。奥弗斯特里特说，她和埃里森看到过标语，但没有想到是真正的金子。一般人通常是不会那么想的。

埃里森也许确实不了解实情，但其结果他肯定是满意的。Oracle 公司成交了 3.34 亿，这个数字包括欧洲的收入，那里可没人为金子去做买卖。每股的收益也从第三季度的 18 美分提高到 39 美分。这个成绩虽不能说完全令人鼓舞，也相当不错了。

据肯尼迪介绍，许多推销员特别珍爱他们的金币，多年来一直保存着。有的人偶尔会拿出来倒在地板上，细细数一遍。肯尼迪说：“金子对人真有一种奇异的作用。”

它对 Oracle 公司也有一种奇异的影响。肯尼迪说只有真正挣到了金币的人拿到了金子，但其他人则抱怨这种奖励手段无法控制。英布勒说：“他们把金币奖给那些完成了定额的人，没完成任务的人他们也给。内部失去了控制。他们对发现的每一个疑难问题只知道扔钱。”

每一个财政年度的第一个季度——6、7、8 三个月，对 Oracle 公司来说，总是不太好过的。盛夏一到，公司的信息管理员就不卖软件了。跟其他人一样，他们上班迟到，到办公室后望着窗外，然后走向海滩。实际上，夏日带来的困乏已成为 Oracle 软件销售业务的一部分，Oracle 公司在其年度报告都提到了：“本公司预计，每个财政年度第一个季度的营销业务仍然显出相对疲软的状态。”举例说，1990 年，第四季度的营业额是第一季度的 2 倍。没有人期望 1991 年会有很大的改变。

不过，也没有人料到会出现葬礼式的局面。第一季度过去后，埃里森等人为停止不前的业绩找了许多借口：经济不景气，软件在修改过程中，美国销售部门没能及时拓展新的业务领域，如此等等。所有这些，都是真的。

然而，导致营收突然下降的主要原因是：已经没有多少业务可做了。多年来，用丹尼·特拉诺的话说，推销员一直在“把手伸向未来，从那里把钱收回来”。现在，未来来到了，什么也没有了。

英布勒说：“没有生意可做了，这是关键问题。实际上，我们在自己面前形成了一片沙漠，现在必须穿过去。”

不幸的是，Oracle 公司的人并不知道他们正在穿越沙漠。直到太阳晒得他们头皮起疱了，他们才看清前面是一片荒沙。多年以后也难以理解，竟然还有这么一个对自己的业务了解如此之少的公司。更不可理解的是，这还是一家数据库软件公司，一家后来打着“迈进信息时代”旗号的公司，当时怎么会如此盲目，如此不了解情况？然而，事实的确如此。

肯尼迪的手下汤姆·西贝尔说：“我们盲目飞行，瞎搞一气。事实上，Oracle 公司并不知道谁是自己的客户，不清楚自己发了多少货，不了解发货的产品是 Unix 版本、PC 版本、Sun 版本还是 DEC 版本。它不清楚。我想，这的确是一场灾难。”

斯蒂芬·英布勒不知道一场灾难就要临头了，还想从已经成交的合同中努力收点钱回来。但是，到了 1990 年 8 月，事实已经很清楚：Oracle 从应收账款中收不到什么钱了。有些客户退回了软件，因为它们根本运行不了；有些客户支付截止期还没有到就倒闭了；有些则持有附信，可以退出合同。

Oracle 公司别无选择，只好换个方式重申一下前三个季度的营收情况。

真令人难堪。英布勒准备这份重申文件时，甚至留出了1200万以弥补未来收不到的款项。

英布勒说，结果证明，1200万元是“大大不够的”。他后来知道，他每查出一笔坏账，总会有两、三笔坏账从他眼皮底下溜走。许多交易都是由Oracle公司的咨询机构成交的，不属于加里·肯尼迪管。Oracle公司在80年代中期开展了咨询业务，以帮助客户更好地使用相当复杂的软件。咨询业务发展很快，其收入在1990年占Oracle公司总收入的1%，但有些收入是虚假的。例如，Oracle公司的一个顾问一周只花40个小时搞咨询工作，却要求支付为两个客户各花40个小时提供意见的费用。英布勒说：“我没有发现问题。后来被证券交易委员会偶尔查到了。”

与此同时，Oracle公司也在力图解决现金流动问题。包括财务主管杰夫·沃克和英布勒在内的许多人，几个月来一直在建议埃里森出售公司的股票以筹集资金。埃里森不同意，他宁愿借钱。

一次，一位来自证券公司DLT（Donaldson、Lufkin&Jemrette）的投资银行家建议Oracle公司通过提供低档风险债券来筹集资金，埃里森认为这个办法行。他也喜欢这位银行家，准备同她约会。

埃里森说：“如果成了，我们就没什么金融问题了。但其他人都认定股本筹措是个好主意。”双方相持不下。

最后，还是英布勒和出纳员布鲁斯·兰格（Bruce Lange）联合13家美国和国际银行组成财团，向Oracle公司提供2.5亿美元的信贷。这足以使Oracle公司摆脱当前的危机，维持运转。

该季度结束前一周，销售副总裁迈克·菲尔兹（Mike Fields）推开了加里·肯尼迪办公室的门，向肯尼迪作报告。菲尔兹管理着Oracle公司在国内的70%的销售人员，包括整个地区的销售组织。该季度他的定额是6200万。他向肯尼迪说过，他可能完成不了。现在，他向肯尼迪报告了更坏的消息：“事情不太妙，我大概还差500万。”

肯尼迪告诉了埃里森，埃里森听后极为恼火，说：“我听够了，你把他给我解雇了。”

肯尼迪说：“我不能解雇迈克·菲尔兹，这段时间不行。”埃里森只好就此罢休。

同时，肯尼迪也从他手下的财务人员那儿听到了坏消息。他们在计算“去找金子”的销售佣金时出了错。虽然只差1位数字，却造成了1000万的差错。推销员们必须在这个季度内把1000万补回来，然而这是不可能的。美国销售部现在成了恐怖片的现场，手持链锯的家伙要来了。

该季度最后一个星期五的下午，肯尼迪接到了菲尔兹打来的电话。菲尔兹正在各地飞来飞去，想把合同定下来。他说：“我不得不告诉你，数字差得很多。”不止差500万，菲尔兹估计要差2000万。最后，这个数字也估计低了，菲尔兹的完成额比定额少了3000万。

这次，肯尼迪带菲尔兹一起去见老板，杰夫·沃克当时正在与埃里森商讨什么。这次见面使肯尼迪感到事情不妙。

肯尼迪说：“我知道要出事了。因为拉里既没有责怪我们，也没有抱怨什么，只是说：‘好，好的，如果是这样，那就这样。星期一我找你。’我相信，拉里会不顾我的反对解雇迈克，也请我离开，请我们俩离开公司。”

第二天早晨，埃里森约肯尼迪到门罗公园铁路旁的一家候车餐馆吃早

饭。这几年来，有许许多多业务都是在那儿办成的：许多新的创业公司在那儿绘就事业的蓝图；许多营销策略在那儿得到充分讨论；也有许多人在那儿得到或失去了工作。肯尼迪总是把埃里森当作兄长一样看待。像一般的兄弟关系一样，他对埃里森既爱又恨。应该说，还在公司刚开张像孩子那样学步的时候，肯尼迪就开始参与管理，使它迅速发展成一家高科技大型企业。他一直尽心尽责地为这位令人畏惧、神一般的兄长服务。现在，他知道时候到了，他的“兄长”将对他说：走开，别来烦我。

为保密起见，他们选了一个角落坐下。下面是肯尼迪对谈话过程的回忆。

埃里森说想把财务和法律方面的事从美国销售部门分出来，归杰夫·沃克管。肯尼迪一直说要离开 Oracle 公司，但埃里森要他再干至少两年以上。埃里森说：“我请你考虑一下。如果你不能保证两年，我得另找个靠得住的人。”肯尼迪不愿再干了。他知道，他有可能被任命为摩门一个传教团的主席，这个机会他不想放过。那个周末，他打电话给埃里森，告诉他：他不想再干了。肯尼迪说：“当天晚上，拉里发出一份通报，宣布我的辞职。”几天后，他清理了自己的办公桌。

埃里森记得在候车餐馆的谈话是这样的：“我要求加里离开公司。”难道埃里森没有请他多干两年吗？“他瞎说，编造谎言，人格变态了，说谎……真是荒谬可笑……除非我死。太奇怪了，太奇怪了……如此虚荣，真是太令人奇怪了。为什么要说谎呢？”难道肯尼迪没有说过，他不想干下去是因为他可能要去传教？“奇怪。我只想提一个问题：他是不是真信教？奇怪，奇怪，太让人奇怪了。”

公司发出一份新闻稿，宣布原销售副总裁迈克尔·菲尔兹被任命为美国销售部总裁。新闻稿引用埃里森的话说，菲尔兹“非常适合”这个职务，尽管他离完成定额差了 3000 万。新闻稿没有提到加里·肯尼迪。

肯尼迪常常说，为埃里森工作就像骑在虎背上，不管有多危险，你必须紧紧抱住它，一旦你摔下来，猛虎就会把你吃了。埃里森就是只老虎，肯尼迪看见他吃过许多人。肯尼迪说，公司的第一个员工布鲁斯·斯科特（Bruce Scott）在离开公司后遭到埃里森的痛斥，这是常规。开发人员昂曼格·格普塔（UmangGupta）和销售经理迈克尔·西肖尔斯的遭遇同样。埃里森表示，他感到很愤怒只是因为这些人在公司有难时离开公司，或者跳到竞争对手那里去干。

肯尼迪与埃里森看法不同：“对拉里来说，世界上只有两种人：不是他的支持者就是他的敌人，没有别的，不存在中间地带。”

无论是谁，不管平时再怎么受重视，一旦离开公司，都要受到惩罚。汤姆·西贝尔就是一个很好的例子。称西贝尔是 Oracle 公司的超级明星一点也不为过。他在肯尼迪手下开始了他的软件推销生涯。先在芝加哥搞推销，后被任命到华盛顿办事处，在那里他完成了 280% 的定额。后来，他被提拔为 Oracle 公司直销部的副总裁。在 1989 年，直销部完成了 149% 的定额。他被大家推为 Oracle 公司美国销售部的最佳推销员。公司的一份业务通讯指出：“西贝尔体现了 Oracle 的先锋精神。这种充满活力的精神是 Oracle 公司赖以生存的基础，也是 Oracle 公司优势和活力的源泉。”西贝尔小组在 1990 年又超额完成任务。那一年，其他部门一笔生意也没做成。

肯尼迪离开 Oracle 公司后，西贝尔也提出辞呈。埃里森对他多年服务的感谢方式是：扣下西贝尔在最后一个季度挣的好几千美元的佣金和奖金。

西贝尔说：“这事令人震惊。我必须承认，这真是一个警钟。他们这样对待我，也可以这样对待任何人。”

埃里森为什么这么做呢？他说：“汤姆做的许多交易都是虚的，公司收不到钱，为什么要付给他佣金呢？”

不过，哪些交易是虚构出来的呢？埃里森没有说。远程销售组在 1990 财年发起了销售周活动，签订了大量合同。其中一些用户最终没付款，也是难免的。然而，一年以前西贝尔做的生意能说是虚的吗？当时，拉里·埃里森和加里·肯尼迪还因此在巴黎授予他 MVP 奖。“得了！别以为我笨，收起你那套把戏吧。”西贝尔说。

就西贝尔所知，埃里森在公开场合从来没有说过他的坏话，但对肯尼迪埃里森则不然。肯尼迪离开公司以后，或者说他跳下虎背摆脱老虎之后，埃里森常常把他单挑出来，说他是造成 1990 年 Oracle 公司几乎破产的罪魁祸首。

董事会成员乔·科斯特洛（Joe Costello）说：“一夜之间，肯尼迪成了一个罪人。他过于争强好胜，不可思议的事都是他干的。”

汤姆·西贝尔是肯尼迪的好朋友和追随者，他对埃里森的攻击很不满意。他说：“可以说，他这是对肯尼迪的人身攻击和人格诽谤，而且一直搞了 3 年，这太不近情理。”

当我向埃里森提起这些事时，埃里森承认，对美国销售部出现的一些问题他是有责任的。对于以信誉为代价一味强调获胜的做法他感到后悔。他说：“回想起来，我要是强调‘宁可失败，不要欺骗’，要是说过‘请注意，不管发生什么事，未完成定额总比骗人强些’这样的话就好了。”

肯尼迪离开公司以后，在另一家公司干了几十天，接着病了一段时期。后来当了两年巴西摩门教传教团的主席。1996 年，他在旧金山的一家软件公司当了总裁，那公司名叫 Keytex，后改名为 Tenfold。Tenfold 的创始人也是 Oracle 公司的一位前领导，他聘用肯尼迪的决心很大，赋予他足够的权力，同意他把公司总部迁到盐湖城。这位创始人是杰夫·沃克。

沃克说：“加里是软件业中最优秀的销售管理人员，我一开始就这么认为。他是个相当棒的人才。”

许多前 Oracle 公司的员工，包括埃里森在内，都感到好笑：以前曾是对手，现在却成伙伴。（狗和猫和平共处。）但肯尼迪对此另有说法。他说，在离开 Oracle 公司前的几个月中，沃克比谁都清楚美国销售部在干什么，他是财务主管。尽管沃克曾经对他们的干法表示过担忧，但他不认为责任全得由肯尼迪负。

肯尼迪说：“杰夫把整个公司都交给我管了。如果杰夫认为那些编造的东西是真的话，他怎么会把公司交给我呢？”

我就此问题问埃里森：如果肯尼迪是个骗子，或者不称职，杰夫·沃克怎么会让他负责管理自己的公司呢？

埃里森说：“我从来没有说过肯尼迪能力不行的话。”停了很长时间后，他接着说：“我也没有说过他是个骗子。对你，对大家，都没有。”

埃里森很善于这样：说一些事情说得模模糊糊。他很聪明，总是从各个角度去说问题，使观点有些小的改变。他是不是认为肯尼迪是个骗子？他有没有告诉过别人他认为如此？想把他的这些想法记录在案，就像在大院中追捕一只松鼠，非常困难。

埃里森常常说，他自己不是个骗子，只是不够理智。他说：“如果我意识到肯尼迪做的事情是错的，那么我也在做错事。如果没有意识到，那也说明我这个总经理不合格、没能力。我这里要说的是，我不是一个合格的、有能力的总经理。我仍然负有责任，但那是由于疏忽，不是出自恶意。”

埃里森说自己不合格，那他对自己是太公正了。他的过错当然算不上是出自恶意，但不仅仅是由于疏忽。你可以指责他有许多过失，但对 Oracle 公司不够尽心不在其列。拉里·埃里森像上帝一样统治着 Oracle 公司。不管是令人悲哀的事情，还是值得称道的业绩，都出自他卓越的才华、果断的决策和神圣的意志。

他创建了 Oracle 公司，接着塑造了加里·肯尼迪，肯尼迪做着埃里森要他做的事情。

杰夫·亨利（Jeff Henley）在 1991 年就任 Oracle 公司的财务主管，后来被誉为 Oracle 公司的救星之一。他说：“整个公司加给员工的压力越来越大，使得大家干起蠢事来，不讲职业道德了。拉里说过：‘加里做什么事我不清楚，但说到底，我是老板。’这是对的。拉里没管那么具体，对发生的事了解得不那么清楚。拉里太争强好胜，不对员工施加那么大压力。对手下的所作所为，他不应该感到惊奇，因为那是老板命令他们干的：‘我们一定要增长 50%。’他们知道，如果他们达不到要求，就会被解雇。”

加里·肯尼迪的事已经成为历史，但这并不是说 Oracle 公司就没有问题了。1990 年 9 月 2 日是个星期日，Oracle 公司财务副总裁斯蒂芬·英布勒正在家度劳工节的周末，突然电话铃响了，那是 Oracle 公司的财务主管打来的。他报告了一个坏消息：1991 财年第一季度的收入离预计还差几百万元。公司的亏损有多大还不知道。然而，形势看起来不妙。沃克要英布勒做好准备，周末过后研究一下这个问题。

埃里森、沃克和英布勒一起商议对策。他们知道，必须对亏损情况作公开报道。否则，以后他们有可能被控告有意隐瞒真相。英布勒还没有把数字完全统计出来，说不出公司究竟亏损了多少，但告诉老板们的最可能的估计是每股 25 美分。

据英布勒说，埃里森和沃克想把估计的损失说成每股 15 美分。英布勒感到失望，但不感到奇怪。他认为，Oracle 公司应该把真相和盘托出。向公众发布的数字比实际低得太多有什么意义？最终，人人都会知道真相，谁让 Oracle 是个上市公司呢？英布勒说：“我想，杰夫虽然要好一些，但和拉里一样不理解财务主管或财务副总裁的职责是什么。”

埃里森说：“我们是想精确一些。”他承认自己对那次讨论只有一个模糊的印象。“财务人员总是拿出最糟的数字，以为这是他们的职责。销售人员则总是给你最乐观的数字。我们总是把双方的数字折中一下，取介乎两者之间的数字。事实是我们不太清楚情况，预计 15 美分比较合适。”

英布勒与他的老板“争论着、争吵着”。英布勒说，埃里森还指责他不顾公司未来的发展。最后，埃里森和沃克同意宣布每股损失 20 美分，比英布勒坚持的低一些，比埃里森考虑的高一些。现在看来，这个数字更接近实际情况。英布勒说：“之所以选择每股 20 美分，是因为这个数字并不含有高度的确定性。”

Oracle 公司在 9 月 6 日星期四公布了亏损的估计数字。新闻稿力图以一种正面的说法来向公众传达这个信息：“Oracle 公司……星期四宣布：8 月

31 日结束的季度收入有望增加约 30%。”

“因此，Oracle 公司的总收入在过去的四个季度中预计超过 10 亿美元。”

新闻稿接着说到了关键：“不幸的是，公司原计划增收 50%，但收入有差额，费用比收入增长得快一些，公司历史上第一次出现季度亏损。具体而言，预计每股将下跌 20 美分。”

新闻稿指出，亏损的精确数字将于几周后在阿纳海姆市召开的 Oracle 国际用户周会议上正式宣布。

新闻稿同时指出，Oracle 公司财年的收入增长率将从预计的 50% 降为 25%。这远远低于某些投资者习惯的 100% 的增长率。新闻稿还含糊地提到公司准备了“一个机构重组和削减成本的计划”。对某些 Oracle 公司员工来说，这肯定是个坏消息。

埃里森力图稳住投资者：“我们的增长速度将继续超过我们的对手。调整到正常的增长速度以后，我们将比以往更加强大。”埃里森在公司的发展史上第一次提到了“正常的增长速度”这个字眼。

圣何塞市《信使新闻》在周末刊登了一则报道，标题是《好高骛远的 Oracle 公司发展势头减弱》（HIGH-FLYING ORACLE SET ITSELF UP FOR A FALL）。文章第二段写道：“多年来，Oracle 公司不讲策略的作风受到了无数人的批评，其中有分析家、前 Oracle 公司员工、客户……他们说，Oracle 公司 10 亿美元的年收入是在不惜任何代价的情况下取得的，销售部竭尽全力，过度地吹嘘自己的产品。现在这种策略的负面作用已开始回报了。”

一天早晨，英布勒很早就赶到了 Oracle 公司大楼。他想在 Oracle 公司的健身房锻炼一下。健身房刚完工，占地 36000 平方英尺。埃里森正值 40 多岁，热衷于健身，下令建造健身房，使他的员工不仅聪明、进取，而且强壮、健康。健身房就在开发大楼隔壁，建造得富丽堂皇。里面摆满了杠铃、哑铃、固定自行车等强身器械，还修了一个篮球场。英布勒走进大门，忽然触景生情，凭空生出几分伤悲。

“我环顾四周，多高级的健身房！多新的健身器械！很有大势将去的感觉。就像大战爆发前在奥地利维也纳举行的盛大舞会。一个全盛时代的最后几天。很快，一切都要变了。”

公司在胡乱花钱，必须立即开始削减成本。埃里森一度自豪地说，人是公司最重要的资本，现在却要求高层管理人员解雇 400 名员工，即 10% 的国内推销人员。那正是英布勒对 Oracle 公司的前途持有最悲观看法的时候。公司必须解雇一些人，他是同意的，但它的做法使他不安。就在几个月以前，加里·肯尼迪为完成埃里森增加收入的急迫要求，无节制地招了不少人。现在这些新雇来的人要被推出门外了。减人的重点是销售、市场、管理部门，研制产品的开发人员不能动。解雇的员工只给两个星期的工资。他认为，这是不合情理的。

英布勒说：“45 岁？对公司作过贡献？为公司服务了 5 年？两个星期的工资，没有例外。这没有什么不合法的，但显然令人不快。我的意思是，公司付给某些人 4 个星期或 6 个星期的工资，问题也不大。”有些被解雇的人不一定缺这点钱，由于埃里森的慷慨，他们积存了不少股票。有的人就不那么幸运。英布勒手下有个员工本来应该在三周后得到相当数量的股票选择权，但因为只给两周的工资，结果没得到。

Oracle 公司公布估计的亏损数额将近两周后，在 9 月 17 日宣布了公司的裁减举措。题目为《Oracle 宣布削减成本》的新闻稿声称：财务管理走了一段时间的弯路后，又重新归于杰夫·沃克集中管理，这次灾难性的试验终于结束了。公告宣布：美国销售人员的比例配置不当，已经重组，减少了管理人员，改变了头重脚轻的情况。新闻稿引用了埃里森的话：“这样，我们减少了销售开支，增强了销售能力。”

这里仍然没有提到肯尼迪，他失踪了，就像危地马拉或秘鲁军事政权的政敌一样，消失得无影无踪。

新闻稿以埃里森充满信心的话作为结尾：“我们相信，尽管实行起来有相当难度，但这些改革措施对于 Oracle 公司在第二季度重新回到健康的轨道，赢得利润，完全是必要的。”

如果说，这些解雇措施降低了员工的士气，那么埃里森下一步削减成本的举措更让人提不起劲：他取消了 Oracle 公司的圣诞节晚会。

Oracle 公司在世界范围内定期召开的用户大会——Oracle 国际用户周，1990 年 9 月 24 日在加州西南部的一个城市阿纳海姆举行。这次会议是令人难忘的。为了给几百名参会的客户提供方便，Oracle 公司在会议中心的计算机上安装了电子邮件程序 Oracle*Mail。其目的是让与会者在会议期间相互发送信件。但是因为同时使用的人太多，系统不断地出故障。Oracle 公司的用户加里·雷蒙德（Gary Raymond）在当周的一份业务通讯中说：“一个用户反映，他刚刚输完一份两页长的信，系统就不能运转了。退不出系统，也启动不了，用户等了 15 分钟，只好关闭终端。”

对 Oracle 公司来说，更糟的还在后头。星期四，公司最后决定公布第一季度亏损的真实数字。埃里森一行人是在小会议室里透露这个数字的，会场上坐满了客户、金融分析家和报社记者，挤得水泄不通。没有座位的或站在后面，或蹲在第一排座位的前面。听众们情绪热切、紧张，都比较激动。6 个月前，Oracle 公司的股票攀升到每股 28 美元以上，现在却只值 6 美元左右了。金融分析家中有些人曾建议客户购买 Oracle 公司股票，现在想知道 Oracle 公司出了什么问题。客户们想了解第一季度的亏损对 Oracle 公司的未来究竟意味着什么。报社记者想就此写出一篇引人入胜的新闻稿。

长期在 Oracle 公司从事市场营销的肯·科恩当时站在后面，他看到埃里森走进会场。科恩说：“埃里森的脸色不好，像死人一样。平时，他皮肤晒得黑黑的，很好看。但那天肤色看起来要白得多。他整夜没睡，考虑新闻稿的内容，来回写了 42 稿；考虑怎么面对客户，什么样的问题该由谁回答，怎么回答。他显得很苍白，像参加葬礼的亲戚一样。”

杰夫·沃克的任务是宣布亏损数字。几年来，分析家一直对公司能否保持其增长速度表示怀疑，沃克则坚持认为没问题。现在，他必须承认自己错了。沃克说：“心情有点像你在家做了错事，给逮住了，必须去向爸爸认错。我有点认罪的感觉。”

沃克走上前去，告诉听众：第一季度 Oracle 公司每股亏损 27 美分。不是 20 美分，当然更不是 15 美分，而是 27 美分。以美元计，全公司损失 3600 万。会议室里，一些人发出轻微的惊叫声，许多人脸色很难看。分析家们虽然感到失望，但没有那么震惊。几个星期以前，Oracle 公司预测的亏损数字令他们震动不少。斯蒂芬·英布勒说：“我们已经知道病人死了。就像验尸一样，剩下的问题是：死因何在？”

埃里森指出，部分亏损是由肯尼迪和他手下的推销人员造成的。美国销售部的组织工作“非常、非常糟糕”，是“一个非常重大的失误”。

托尼·津巴后来写道：“Oracle 的用户是永远不会忘记这一天的。谁会想到，埃里森会低声下气地表示悔悟呢？”

以后几天，报纸版面上不断出现无情的新闻标题：《商业周刊》（Business）嚷嚷：疯狂推销几乎导致 Oracle 公司前程的毁灭；旧金山《记事报》（Chronicle）叫喊：总经理因销售陷入困境指责部下；《PC 周刊》（PC week）指出：Oracle 公司的失误造成 3600 万亏损。圣何塞市的《信使新闻》则报道：Oracle 公司的亏损比预计的要严重。

用户大会结束后，肯·科恩到机场赶去奥克兰的航班，他要回家。当他坐在终端前阅读报纸时，看见了拉里·埃里森。埃里森已换下了职业服装，身着牛仔裤、衬衫，过一会就要登上去旧金山的飞机。他显得有些呆，似乎刚从沉睡中醒过来。科恩感到很奇怪：他左右没有人。埃里森通常是由詹尼·奥弗斯特里特或其他人陪同的。

科恩走上前去，说：“不好受吧！啊？”埃里森无力地摇了一下头，似乎没听见他的问题。科恩瞥见他眼中含着泪水，埃里森很少有这么苦恼的时候。

科恩说：“那，你是要赶回旧金山去？”

“嗯，我有许多事要办。”埃里森回答。

“是不是去海滨度一两天假？”

埃里森再次摇了摇头：“不，你知道，肯，我们应该稳住局面……”

埃里森马上开始谈摆脱目前困境的办法。谈着谈着，他逐渐活跃起来，变得越来越像自己了。他本来就是一个说起话来滔滔不绝的人，现在又有了几分欢欣和放纵。看起来，即使感觉最差时，埃里森仍然是一个乐观主义者，在任何时候他都向前看。他是个生活在未来的人。的确如此。他有点自信：Oracle 公司的问题可以搞定，Oracle 公司可以稳住阵脚。但从外表上看，他还没有恢复过来。

科恩说：“老兄，你看起来特可怕。”

“如果我说，我得了感冒，你不会相信吧？”

科恩说：“我想，是该实话实说了，拉里。”

“我不认为分析家们也会相信。”

“我认为，他们中某些人希望情况更糟些。”

埃里森说：“是的，但是他们等着瞧吧。”

埃里森问科恩，他怎么看待这次会上的宣布。效果是不是很糟？大家是不是很愤怒。科恩说，是的，的确是群情激愤。埃里森叹口气：“我就担心这个。”在科恩看来，埃里森像一个孩子一样，后悔做错了事让父母愤怒至极。埃里森还问他：“我真的说错了什么吗？”科恩认为没有，但埃里森并不满足。科恩后来说：“他当时脑子有点乱。”

尽管如此，当埃里森走向登机口时，科恩相信他能使 Oracle 公司重新站起来。

当托尼·津巴得知 Oracle 公司的股票只值 6 美元左右时，他看到了机会。一年以前，作为纽约 Oracle 用户协会的主席，津巴目睹了 Oracle 因第 6 版错误太多且冷漠对待客户的抱怨而受舆论指责的事。现在，Oracle 公司的经营不当又使它遭受了重大损失。他判断，发财的机会到了。津巴虽不是金融

专家，但也看到把 Oracle 公司的股价估为 6 美元是低估了。因此，他打电话给他的经纪人。

津巴后来在一则用户团体内部通讯中写道：“上个星期四，即 9 月 18 日，我以开盘价每股 6.75 美元买进 100 股。我只有那么多钱。这点钱不够我 1991 年去南美火地岛的旅费，或者不够 1992 年我去 Range Raver 的旅费，但对我来说还是一个大好机会，使我开始拥有 90 年代最热门信息服务业的股票。我希望，在今后几个月我能再买一些。”

事实证明，津巴购进 Oracle 股票是明智之举。在 Oracle 股票市场上大发利市的不只津巴一个人。当时，斯蒂芬·英布勒也购进了 38000 美元的 Oracle 股票，到 1997 年 2 月份，他那些股票已价值 100 万美元。

然而，津巴不只对拉里的银行账单感兴趣，他还想从根本上改造 Oracle。他在业务通讯中指出，整个公司“目前可以买下来，所花的钱比 1991 财年预计的营业收入要少”。如果 Oracle 的客户把原计划购买 Oracle 产品和服务的钱拿来购买股票，“他们就会拥有这家公司”。他写道：“一旦拥有了它，我们就可以对销售计划作出调整，缩减浮夸的成份，加强对客户的支持和服务。”其结果，将出现“一个全新的、完美的软件公司”。这是一个客户的梦想，虽然有点漫无边际、牵强附会，但仍然真切地反映了客户们的愿望。

不过，津巴也知道，要想接管 Oracle 公司是不现实的。因此，他呼吁 Oracle 所有的用户像他那样，购买 100 股股票。如果都那样做了，“我们很容易占有超过 1% 的股票，那样，也许最终可以派人参加董事会，明确地反映用户们的意见”。

津巴最终甚至连当代表参加董事会的设想也放弃了。他和其他几个用户协会的领导给拉里·埃里森写了一封公开信，信中保证每人购买 100 股股票，作为支持公司的表示。

用户们在给埃里森的信中写道：“所有的用户共同祝愿：我们已经投入心血的产品 Oracle，可以成为满足用户各种信息需求的最佳产品。我们购买你们的产品后，投入了大量的时间和精力，已经把我们个人的前程、公司的未来，紧紧拴在贵公司的战车上。我们已经把你当成我们的伙伴。我们仍然相信：你可以把我们带入充满希望的未来。”

11 埃里森会失去工作吗

1990年10月31日，Oracle公司的股票价格跌到每股5.25美元，最后收盘为5.38美元。但是这天的股票价格并未跌到绝望点。次日Oracle的股票价格进一步下挫，终于一路下滑跌到空前最低点，每股为4.88美元。就在Oracle公司陷入无奈与不幸之中的这一天，《纽约时报》的企业证券评论员弗洛伊德·诺里斯（Floyd Norris）撰文指出，“如果说大企业的股票市场不景气的话，那么小公司的股票市场几乎陷入穷途末路的境地”。这篇文章援引一位专家的话说，只有少数技术公司如苹果、Intel和一两家其他公司依然能够引起投资者的兴趣。诚然，Oracle公司的股票价格下跌的部分原因是整个市场处于低潮状态，而另一个原因则是投资者对它丧失了信心。

如果Oracle公司从事的是软件之外其他业务的经营，那么它很容易被其他公司兼并。Oracle公司极低的股票价格当然使它成了一块令人垂涎的肥肉。但是，俗话说，意外的挫折并不意味着真正的失败。如果有人试图罢免埃里森和鲍勃·迈因纳（两人拥有公司的很大比例的股权），那么几乎可以肯定，所有高层经理和工程师都会离职而去，从而使Oracle公司成为一个徒有虚名的空壳。

埃里森说：“我并不认为我们对公司的前途忧心忡忡。我们也不相信除了微软公司之外，谁还能兼并我们的公司。而倘若微软兼并我们的公司，那将是违背其决策小组的宗旨并且有悖于他们公司的战略的。”情况也许确实如此，然而比尔·盖茨显然十分关注有关Oracle的消息。据埃里森说，盖茨“拥有巨大数额的”Oracle公司的股票。埃里森说：“业内人士都知道他对Oracle进行了投资。”而盖茨则不予确认。

随着Oracle公司股价的下落，埃里森也遭受了惨重的损失。是年春季，他的股票价值高达9.54亿美元，到了11月1日却只值1.64亿美元，一下子损失了7.9亿美元。若干年后埃里森开玩笑说：“我是个要求不高的人，只要几亿美元我就能活下去。”

当时埃里森的损失决不是开玩笑，因为他的资产不能变现。不仅如此，在Oracle公司的股票上市发售后4年半的时间里，埃里森没有在公开交易市场上出售过一股股票。虽然公司内大多数高技术人员都用定期出售股票的办法使他们的股票炒作多样化，但是埃里森却像森林中的隐士保护自己房子里的每一件物品那样，紧紧把着公司所有的股票。他的顾问认为这种做法不妥当。1990年初，在Oracle公司陷入困境之前，与埃里森及Oracle公司关系密切的证券公司Donaldson、Lufkind & Jenrette建议他用多种方式进行股票炒作。DLT证券公司的斯科特·史密斯（Scott Smith）说：“他并非天生就是个大富翁。如果Oracle公司破产，他也跑不了。”但是埃里森仍然拒绝出售他的股票。

他对我说：“这对我的生活能产生什么影响呢？股票价格下跌，那时我的净资产从10亿美元降到3亿美元，或者像现在这样从80亿美元降到20亿美元。我认为这不会影响到我的午餐食谱，也不影响我抚养孩子，对其他任何方面都毫无影响。当然它也许会影响我的自负，使我感到我干得不漂亮，使Oracle的许多股东陷入了困境。但是这不会影响我的私人生活。”

当时埃里森在其他场合也讲过类似的话。斯蒂芬·英布勒参加过一次会议，会上埃里森反复声称Oracle公司的困难没有使他感到有什么对不起自己

的地方。他真正感到遗憾的是，他的员工和股东在经济上蒙受了重大的损失。英布勒不清楚埃里森的态度究竟有多诚恳。他说：“埃里森讲了这一番话，也许他自己也将信将疑。但是实际上我感到拉里·埃里森仍在寻找自己对这些问题的真正感觉。”

埃里森拒绝出售自己的股票，目的是想表示他对公司对自己充满了信心。对他来说，出售股票就等于承认公司在某些方面出了问题，这是不可思议的。证券公司 DLT 的史密斯说：“我认为他是在用私人资产作担保，这对公司来说功不可没。”埃里森认为，一年前杰夫·沃尔克就不愿意像他那样，而是出售了价值 500 万美元的股票。

埃里森不出售自己的股票还有另外一个更加特殊的原因。他感到自己对公司的股票情有独钟。他说：“我与公司息息相关，公司就是我的一部分，我将和它生死与共。”他认为，用保留股票的方法来表示自己对公司充满信心是“理所当然”的，因为爱公司的股票而保留股票是“人之常情”。他又说：“我不清楚这两者之间有何关系，我也不知道哪一个是决定因素。”

然而，倘若不出售股票，埃里森如何保持亿万富翁花花公子的生活方式呢？他用什么来支付位于艾瑟顿的日本式住宅和前往夏威夷和日本度假的开销呢（他喜欢在樱花盛开的季节住在日本的京都）？他又从哪里弄钱来购买风驰电掣的小汽车和裁剪得体的时装呢？他向其他公司投资的数百万美元的钱又从哪儿来呢？

埃里森 1990 年的年薪和奖金合计为 160 万美元，这就是上述问题的部分答案。据圣何塞《信使新闻》的报道，在硅谷他的薪俸仅次于苹果公司的约翰·斯卡利（John Sculley）。但是，即使如此丰厚的薪俸也不足以支付埃里森的开销。为了满足他的生活的需要，他采取了向他人举债的办法。

多年来他一直向一家经纪人公司贷款，并用他在 Oracle 公司的股票作为贷款的担保。杰夫·沃尔克说：“拉里的想法是他可以用股票担保进行借款，而股票的增值不仅可以抵销贷款的利息，而且绰绰有余。”情况果然如此。无论埃里森借多少钱，他的股票增值总是远远高于借款的利息，而且 Oracle 公司付给他的薪金也足以偿还利息。

但当 Oracle 公司的股票跌到最低点时，埃里森陷入了困境。他没有详细说明他个人的财务状况，然而有些问题十分清楚。一旦借款人的股票价格跌破每股 5 美元的水平，大多数经纪人公司就会收回他们的由证券担保的贷款。他们这样做的原因是，希望借款人在尚有能力的时候归还贷款，每股价值 5 美元毕竟要比每股只值 50 美分强得多。1990 年秋季，Oracle 公司的股票在 5 美元的价位上徘徊了几个星期。埃里森贷款的经纪人公司随时都会收回贷款，这就意味着他不得不廉价抛售他的 Oracle 股票以获取现金。

“也许我会变得一贫如洗。”他说，“那将非常刺激，真是祸从天降。”埃里森说着，脸上露出那种变得几乎一无所有而最终却又赚了 60 亿美元的暴发户的轻松一笑。

埃里森虽然没有收到补交保证金的通知，但是仍然面临着严重的经济问题。由于股票价格不断下跌，他已经没有条件继续以股票作担保进行贷款。鲍勃·迈因纳的女儿尼古拉说：“股票下跌时拉里遇到了很大的现金周转问题。”

1990 年 12 月，埃里森终于抛出了一定数量的股票，但不是 Oracle 公司的股票。当时他是 Cadence Design Systems 公司的董事会成员，而该公司的

首席执行官乔·科斯特洛（Joe Costello）又是 Oracle 公司的董事。（这完全是由风险投资人唐·卢卡斯安排的，他同时担任上述两家公司的董事。）在科斯特洛的董事会中，埃里森拥有 149361 份 Cadence 公司的股票。在 12 月份的 3 天内他出售了 126584 股，获得 297 万美元。他还设法从摩根·斯坦利（Morgan Stanley）证券公司获得一系列贷款。

“摩根·斯坦利证券公司救了我的急。”他说，“摩根·斯坦利公司说：‘我们认为你有能力偿还贷款……告诉我们你想借多少。’这真使我喜出望外。如果我说我想借‘250 亿美元’，他们肯定会说‘不，不，不，你不需要借这么多’。但是摩根·斯坦利公司表示，相信我仍然拥有足够的 Oracle 公司的股票权益，因此可以继续享有很高的信用。”

埃里森从未对他的公司失去信心，在感情上从未想到要出售他的股票，然而最终他不得不出售他的股票。他于 1991、1992、1993、1994 和 1996 年先后多次出售他的股票，获得了数千万美元。

“我相信那几天拉里真的见鬼了。”杰夫·沃尔克说，他决不想重温恶梦。

拉里·埃里森一向喜欢在家里办公。在家里他可以一面喝着冰果汁，一面欣赏窗外的池塘、游泳池和红杉树林构成的优美景色。但是 1990 年底和 1991 年初，他似乎比往常更少露面。埃里森说他并没有躲起来，而是忙于重建他的公司。“当事情越来越糟糕的时候，我曾经做了一定的反思，”他说，“然后义无反顾地重新开始工作。”

埃里森不是个能够静下来思考问题的人。“你从来看不到他对某个问题冥思苦想。”公司的一位员工说。但是自从公司遇到那次打击后，他真的对公司的问题进行了一定的思索。巴巴拉·埃里森说，埃里森害怕自己会垮下来，从而印证他父亲关于他的一些不祥的预言。“那些阴沉沉的日子令人担惊受怕。孩子和我都见不着他的面，他也没有时间来看我们。”她说，“并不是他不想见我们。但是人人都说他要垮了。有些不喜欢他的人正等着他垮下来，我记得跟他说话时，他真的显得忧心忡忡，惊惶失措，并且想要扭转局面……在他的言谈中你会听到一种平常感觉不到的东西，那就是忧虑和惊慌。”

埃里森有这种情绪不是没有道理的。即使采取了裁员和降低成本等措施之后，Oracle 公司仍然存在严重的现金短缺问题。到 10 月底，公司已向国际银团借款 1.7 亿美元。虽然信贷限额为 2.5 亿美元，但银行决定不再向 Oracle 公司进一步提供贷款。公司的一位管理人员说：“我们急需现金，可是银行却袖手旁观。”公司不得不想方设法去弄钱，否则无路可走。

首先，是积极催收客户的欠款。长期以来，Oracle 公司的收账员将某些债务定为无法催收而加以注销，原因是他们想要缩小应收账款的清单。杰夫·沃尔克制止了这种现象。他亲自打电话给客户说：“喂，货款到期了，什么时候还呀？”有一次沃尔克听说 Oracle 在圣克拉拉的一个客户即将破产，而这个客户仍然拖欠着 Oracle 公司的钱，于是沃尔克打电话给这个客户说，如果不偿还欠款，Oracle 将停止提供技术支持。当天早些时候，Oracle 公司便派人驱车取回还款支票。

但是，向拖欠账款的客户收取的款项仍然不足以解决公司现金周转的问题。当 Oracle 公司迫切需要资金的时候，埃里森把目光转向了他视为精神故乡的日本。

日本钢铁公司是一家拥有 190 亿美元资产的工业公司，它已经有一个规模相当大的高技术分公司，现在又想投资 Oracle 公司。埃里森虽然痛恨出售哪怕是公司的很小一部分，但是目前他别无选择。1991 年初，他前往日本洽谈一笔交易。交易的目的很简单，那就是以最优惠的条件从日本钢铁公司那里获得 2 亿美元的贷款。他选择的负责这项生死攸关谈判的人并不是一位骨瘦如柴的业务人员，甚至也不是公司的高级管理人员，而是 Oracle 公司一位年仅 30 岁的员工，名叫龙·沃尔（Ron Wohl）。此人两大特点，一是聪明能干，二是对埃里森惟命是从。

“我想亲自进行这次谈判。”埃里森说，“如果我想控制这次谈判，龙是执行我的指示的最佳人选。我不相信其他任何人会不折不扣地执行我的指示。”沃尔就是埃里森的傀儡。

没有人知道沃尔的头衔是什么，也不知道他的资历高低。英布勒认为他是个“不管部长”。如果你真要给他一个头衔，也许称他为“总理”最合适。如果埃里森想知道 Oracle 公司内部某件事情的真相，沃尔就会全力以赴展开深入调查。“他很少说‘不’。”奥弗斯特里特说。英布勒也说：“如果拉里想要了解某件事情，他一定会派龙·沃尔去调查。然后龙会去把我说过的话告诉拉里。”

沃尔在 Oracle 公司的审计员和律师的帮助下与日本钢铁公司展开了谈判。起初日方对 Oracle 派出这样一位年轻人来谈判感到很吃惊，然而最终证明沃尔的年轻并不是问题。1991 年中期，经过持续若干月的谈判，日本钢铁公司同意向 Oracle 公司贷款 2 亿美元，换取 Oracle 的债务证券。日本钢铁公司可以在以后将债务证券换成 Oracle 的股票。这样，Oracle 得到了资金，而日本钢铁公司获得了 Oracle 公司的一部分。

埃里森同意这次谈判达成的协议，却从未将它付诸实施。到这一年中期时，Oracle 公司的情况不再像上一年秋季那样严峻。公司开始转向盈利，经济出现了反弹。Oracle 公司的股价再次向上攀升，它没有执行原先的计划，“又回到日本，对原先的协议进行了修改”。现在 Oracle 公司不想贷款 2 亿美元，而是只借 800 万美元。日本钢铁公司没有得到 Oracle 的股票，而是收购了 Oracle 日本公司的一部分。

“我想日本钢铁公司认为时间对他们有利，认为他们的行动越慢，我们对现金的需求就越迫切。”埃里森说，“我的感觉却相反，时间对我们才有利。我们可以尽量拖延协议的实施，以便把 Oracle 股票的债务证券转换成 Oracle 日本公司股票。实际上我们丝毫没有在 Oracle 的股东地位上作出让步便达到了目的，我们以极低的利率从日本钢铁公司那里获得了所需的资金。”

据沃尔说，谈判中至少出现了一次尴尬的局面。在谈判将近结束的时候，日本钢铁公司的人要埃里森在协议草案上签字，可是到处找不到埃里森。他的定期不知去向的故伎重演，很可能是去逛商店了。

乔·科斯特洛于 80 年代末开始研究埃里森。当时唐·卢卡斯请埃里森担任科斯特洛所在公司的董事会成员。这家名叫 SDA Systems 的公司开发用于设计半导体、计算机系统和电子设备的软件。科斯特洛主管销售部的工作。当该公司的总裁兼首席执行官的职位空缺时，埃里森坚持让董事会聘用科斯特洛担任此职。埃里森声称，如果不让科斯特洛出任此职，他将退出董事会并聘请科斯特洛到 Oracle 去任职。

“整个董事会都对我表示不满。”埃里森说。然而科斯特洛却得到了这个职位。

科斯特洛认为，埃里森是一位出色而又难以捉摸的董事会成员。一次，在 SDA 公司的补偿委员会会议上，埃里森就某件事情为什么要按某种方式来处理的问题发表了扬扬洒洒而充满激情的讲话。然后他又去出席董事会的例会，并就同一问题的另一方面慷慨陈辞。“这一天他在两个方面都取得了胜利。”科斯特洛说。

另一次，科斯特洛召集与 SDA 公司股票上市发行有关的人员如律师、投资银行家和公司高级管理人员等开会。会议开到 45 分钟的时候，他听到有人高声喧哗。“董事会会议室的门被打开，拉里走了进来。”科斯特洛说，“我看了看手表说：‘拉里，你要么早来 6 个星期，要么过 6 个星期再来。’可是埃里森却以为，这是一次董事会的会议，他错过了 6 星期又 45 分钟。”

埃里森不仅颇为风趣，而且富有激情，在董事会中发挥着非常积极的作用。科斯特洛说：“他好奇，热情，充满活力，极富感染力。当他参与某项工作的时候，总是精力充沛，一丝不苟。他善于让人们按照他的思路去处理问题。他会迷恋于一项体育运动，或者一项个人嗜好，甚至一个女人。他对上述所有事物都有着极大的热情。当埃里森感到自己错了的时候，他会用这样的话来安慰自己：‘你这个傻瓜，做你想做的事情吧！你知道你没有错，你是有苦难言。’”

就在 Oracle 公司开始出现意见分歧的那一年，唐·卢卡斯设法让科斯特洛成为 Oracle 董事会的成员之一。科斯特洛是个不可或缺的人物。当时董事会的成员包括卢卡斯、埃里森和鲍勃·迈因纳，但迈因纳甚至不被人们注意。一次，卢卡斯建议 Oracle 制定一个继续转让股票的计划，以吸引更多合适的人选到董事会来。斯蒂芬·英布勒说：“鲍勃·迈因纳的意见是，‘在我们几个人中间我应该出让最少的开发员股票，你们没有为公司做出任何贡献’。”

科斯特洛打算为公司做些有益的事情，他给公司带来了一位新的财务主管。杰夫·沃尔克认为此刻是他引退的时候了。他当然是对的——在公司里他几乎得不到人们的支持。他说华尔街害苦了他。科斯特洛和卢卡斯推荐杰弗里·亨利（Jeffrey O. Henley）担任公司的财务主管。亨利以前在硅谷当过财务主管，若干年来为一位富有的私人投资商经营几家公司。唐·卢卡斯称亨利是个“循规蹈矩”的人，他与埃里森在办公室略作寒暄后即共进午餐。

亨利说：“埃里森是个极其开朗的人，他生气勃勃。你很容易与他交谈关于财务方面的问题或者其他任何问题，他具有敏锐的理解力。”不过，这并不是他乐意为埃里森工作的唯一原因。“我看中他的是他看来非常谦恭有礼。我读过许多文章，都说他这个人狂妄自大，但显然他已经有所收敛了。”

埃里森准备进一步检点自己的行为。到了 90 年代中期，由于聘用了亨利，埃里森常常受到人们的赞扬。这是理所当然的。可是一开始他实际上并不想聘用亨利。“我们费尽口舌才说服拉里聘用了亨利，他并不那么喜欢亨利，说亨利这个人不错，可是他不那么喜欢他。”科斯特洛说，“唐·卢卡斯和我不断地做工作来促成此事。我们建议让他试试看。我们需要他这种人。最后终于聘用了他。”

科斯特洛说：“拉里说，‘他只不过是该死的财务员，并不那么聪明能干，只知道如何摆弄几个数字’，仅此而已。而我说：‘是啊，你讲得不错，我们就需要一名该死的财务员，这样我们才不会亏空 2.5 亿美元，你这

个傻瓜认为怎么样？’这就是当时我们谈话的内容。”

埃里森说他在聘用亨利的问题上犹豫不决，只是因为他觉得卢卡斯和科斯特洛给他的报酬太高了。“我认为我们给杰夫·亨利的购股选择权实在太优厚了。”他说。情况确实如此。如果埃里森破例聘用他，亨利就能以 9.15 美元的平均价格购买 Oracle 公司的 50 万股股票。如果这些股票能够变现，亨利将会淹没在这条滚滚的金河中。在这个财政年度剩余的两个月中，他还能得到 7.4 万美元的薪金。如果他干得不好，Oracle 解雇了他，那么在一年内他还可以依靠每月 2.5 万美元的黄金保护伞安度日月。

科斯特洛说，他和埃里森各持己见。“拉里不愿意给亨利那样优厚的条件。他说‘那太多了，太丰厚了，应减掉一些。’而杰夫却说‘好啊，你这吝啬鬼’。”最后埃里森说，如果他被迫聘用亨利，他就辞职。科斯特洛说：“我们都不看对方，嘴里说：‘好吧。’我们认为他是吓唬人。当时情况确实如此。后来他真的让步了。”

埃里森说科斯特洛所说的情况“绝对不”真实，并且补充说“乔并不是我最喜欢的人”。唐·卢卡斯引用了公关部门的说法。他说：“拉里的功劳是，当我推荐杰夫·亨利时，拉里当场就聘用了他。”甚至埃里森都不认为这是当时的实际情况。

虽然亨利能够得到优厚的报酬，但他有自己的想法。从某些方面看，Oracle 公司看上去很有实力：它是关系数据库市场上的领先企业，有着规模庞大的用户群体，不断需要进行产品升级和获得技术支持。但公司也存在不少问题，而大多数问题都和埃里森有关。亨利刚刚完成一个企业家角色的工作，不知道自己有无能力担当另一个角色。也许埃里森并不是扭转 Oracle 目前局面的恰当人选。“问题是我们是否需要赶走拉里，我们究竟应该怎么办？通常情况下，发生 Oracle 公司那样的事情时，首席执行官必须下台。”亨利说。

埃里森有失去工作的危险吗？亨利认为是有危险的。有些人当然要让他辞职。杰夫·沃尔克称，1991 年 1 月 Oracle 举行的一次分析家会议上，有人问埃里森，Oracle 是否要找一个新的首席执行官。埃里森幽默地回避了这个问题：他不置一词，而是拍拍自己坐下来，表示他依然在位。然而，埃里森自己也担心，用硅谷的行话来说，他是否会性命难保。

埃里森说：“董事会在是否取代我的问题上展开了激烈的争论。”多年以后他以幽默的口吻说道：“我认为让我下台并不是件好事。我竟一直持有这种观点，这确实使人吃惊。”

斯蒂芬·英布勒也认为埃里森应该留任。他认为埃里森是个了不起的人，“虽然他也有缺点，但是所有伟人可能都有缺点”。英布勒说：“不错，我们是已经损失了亿万美金的股值，但是谁首先创造了这样高的股值呢？很少有人能够亏损亿万美金，因为很少有人能够创造那么多的价值。”

Oracle 公司的董事会只有三个人，因此不难搞清每个人在解雇首席执行官问题上的立场。乔·科斯特洛愿意考虑让埃里森下台；鲍勃·迈因纳显然没有这种想法；剩下的只有唐·卢卡斯了，他一向支持埃里森，因此他的个人财富翻了好几倍。“我们确实对这个问题进行过一些讨论。”卢卡斯说，“我的立场很明确，我对拉里是掌管 Oracle 的最佳人选这一点从未怀疑。”

亨利后来也不赞成埃里森继续留任。他决定，只有当自己确知埃里森不再担任 Oracle 公司的首席执行官时，才愿意成为该公司的财务主管。他的

50 万股购股权也不会受到影响。

亨利在接任财务主管之前，先参与了与日本钢铁公司的谈判，干了几个星期。他很快发现公司的许多基本工作已经完成：Oracle 对债权银行的欠款正在偿还，公司已经有现金流入，杰夫·沃尔克已对财务重新实施集中管理。不管沃尔克在担任财务主管时有过什么不足之处，他在 Oracle 的恢复工作中干得相当不错，Oracle 公司之外很少有人知道这些情况。“后来我们在报纸上看到有的文章说‘杰夫·亨利在扭转公司局面中做了非常出色的工作’，”沃尔克说道，“可是我们必须这样说，‘不，是我们扭转了公司的局面，而杰夫·亨利是坐收渔利。’”

这并不是说 Oracle 已经完全摆脱了困境。亨利于 3 月份的一个星期一接任了财务主管的职务。周末埃里森“惊慌地”打来电话，说 Oracle 的应收账款远远高出自己的想象。星期六董事会召开紧急会议，讨论事态的发展。埃里森要求亨利出席会议。

有关的数字使人大吃一惊。Oracle 的应收账款约为 9000 万美元，其中一半属于坏账，另一半是未收回的技术支持款项。亨利开始着手解决这个问题。他建议 Oracle 注销全部 9000 万美元，把它忘了。他说，公司永远也看不到这笔钱款。董事会采纳了他的意见。

这次会议为亨利确立了在 Oracle 公司的发言权。他是个敏感而又保守的家伙。他的敏感造成了人们对他的信任。他说，Oracle 公司的人都是“胆小的猫”，公司需要像他这种能够把握事态的人。

亨利的改革大部分属于常识性的改进。之所以称之为改革，原因是 Oracle 公司一向缺乏常识。公司从此不再签订维护合同；不再一揽子结算全部营业额，相反，它将每月结算一次营业额；Oracle 公司也不再保留小额坏账，从现在起，公司始终保留足够的现金，以弥补所有无法兑现的账务；公司不再让客户在一年之后再支付软件费用。“我不管你是否承认这笔营业额，我们不再照以前的财务规定办事。”亨利说，“因此我们开始执行 30 天的付款期限。如果人们不愿意购买，这就意味着他们真的不再需要这种产品。”

这些改革措施当然会降低营业额的增长速度。这也是拉里·埃里森多年来一直没有这样做的原因。Oracle 公司的营业额 1991 年只上升 12%，1992 年上升 15%。这与 1989 年 102% 的涨幅（当然这种增长的代价极高）相去甚远。无论从收入上还是从声誉上公司都有所损失。埃里森和 Oracle 公司不再资格趾高气扬和狂妄自大，他们不得不夹起尾巴做人。

“我们只是基本上摒弃了以往所有咄咄逼人的做法，”亨利说，“我们不得不让公司重新采取正常的经营方式。”

那一年，拉里·埃里森与他当时的女友凯瑟琳·奥罗克（Kathleen O'Rourke）在夏威夷度过了圣诞节假期。在过去的一年左右的时间里，他看着他热爱的 Oracle 公司成为人们同情和奚落的对象，素不相识的人向他提起了法律诉讼，投资商和金融分析家对他进行了激烈的抨击，自己差不多失去了数十亿美元的财产，1991 财政年度 Oracle 公司出现了 1200 万美元的亏损——多年来最大的一笔年度赤字。看来现在是他们度假的最佳时机。

一个风急浪高的日子，埃里森前往夏威夷的比格岛做冲浪运动。埃里森并不是一个专业冲浪运动员，却是个喜欢每种运动都试一试身手的人。“我并没有打算在这样的风暴天气去冲浪，不过有三个 18、19 岁的夏威夷小伙子

已经去了，所以我想我也得去。我试图穿越一个个滔天巨浪。突然，我发现我所处的位置非常适合穿过一个巨浪，所以我说：‘好哩。’我不假思索，只知道我的位置非常理想，就冲向了汹涌的波涛。”

“就在那一刹那，我想，这太奇妙了。随着巨浪而加速前进所得到的快感难以言表。紧接着我却发现自己陷入了深深的灾难之中。我的老天爷！我必须尽快逃出这个波涛，否则我将性命难保。于是我开始潜水，我收拢小腿，试图从浪底钻出来。但是浪涛将我压向下面，使我的头部直冲向沙底，这会使我的脖子像嫩树枝一般被折断，但是我终于在海浪里翻了个身，变成仰泳和右侧泳的姿势。”

“水的压力越来越大。数秒钟后，我身边响起一种声音，听起来就像有人手里捏着一把碎麦子，要把这些碎麦子碾成粉末。这些碎麦子就是构成我整个身体的骨骼。首先承受巨大压力的是我的锁骨，顷刻之间它断成了三截（当时我并不知道），然后我的脖子又断裂两处。接着我听到三下噼啪声，就像树枝折断了一样，这是我的肋骨断裂的声音，其中一根肋骨插进了我的肺部。”

后来《福布斯》试图将这次事故写成一个引人入胜的剧本，并在杂志上刊登了封面广告。广告一开始将埃里森称为“拥有 30 亿美元资产的大人物，他的生活故事就像低级杂志上的一篇小说。他从小就是芝加哥南岸学校的数学高才生。他掌握了计算机技术，创办了世界上规模最大的数据库软件公司。他把公司的业务发展到数十亿美元资产的规模。后来经营遇到了困难。他在夏威夷冲浪时折断了脖子。他终于养好伤并使企业重新走上健康发展的轨道。”

“汹涌的波涛终于平静了下来，我爬上了岸，想请同来冲浪的夏威夷小伙子帮我一把。我的肩膀疼得失去了知觉，右臂无法动弹。我几乎无法呼吸，只能微弱地呼吸，因为一根肋骨插进了我的右肺，肺部已严重受伤。我不能说话，甚至不能发出一点声音。我靠自己的力量，跌跌撞撞爬到岸上。这时，人们都已离开。我猜想我上岸时的样子可怕极了。”

埃里森被送进了医院，医生把他放入一个支架，以便于他的锁骨的愈合。除此以外，医生就无能为力了。他们无法给他的肋骨打上石膏。埃里森在医院里休息了数日，然后乘飞机回到加利福尼亚。经过他的私人医生的检查，方知自己的脖子两处断裂。幸好是骨折硬伤，并无大碍。数天之后，他返回 Oracle 公司，虽然仍有酸痛之感，但基本上已经痊愈。不过，他说：“这是十分难受的一年。”

Oracle 公司的自查工作所持续的时间远远超出了 1991 年。原因之一是 Oracle 公司花费了两年时间来理顺它的财务。1991 财政年度开始时，该公司重新报告了 1990 年最后 3 个季度的财务结果，这令人十分难堪。然而，更令人难堪的是统计数字仍不正确。1992 财政年度之初，Oracle 公司重新报告了 1990 财年的头 3 个季度和 1990 整个财政年度的财务结果。该公司不得不承认，它将一个季度的净收益高估了 159%，而另一个季度的净收益则低估了 21%。在使用不称职的财务人员之前，该公司的账务从未如此混乱过。

更糟的事情还在后面。1993 年 9 月 24 日，经过长期调查，美国证券交易委员会将指控 Oracle 公司的一纸诉状递到了旧金山的联邦法院。该诉状指控 1989 年 6 月到 1991 年 2 月之间，Oracle 公司有一连串的违法行为。对于这些行为，斯蒂芬·英布勒一直十分担心，但有些事情他一无所知。诉状指

控，Oracle 公司对向客户售出的产品两次入账，对客户的技术支持服务也两次入账，有些从未做过的工作向客户虚开发票，退回的产品不记入客户的贷方账户，将可能有的营业额进行记账，并且将尚未确认的营业额也记入账面。

该诉状还指控 Oracle 公司在季度结束后记账，进行带附件的交易、可以由客户随意取消的交易，以及 Oracle 公司尚未开发出来的软件的交易。总之，该诉状将 Oracle 描绘成一家由骗子和不称职的人肆意经营的公司，公司内的管理部门只忙于抢占数据库领域，不懂得也不关心其他人在干什么。诉状指出，“除非加强管制和责令禁止，否则 Oracle 公司还会继续本诉状中所说的违法交易、行为、做法和经营方式”。后来，Oracle 公司缴纳了数十万美元的罚金，但不承担法律责任，并同意今后守法经营，从而与证券交易委员会了结了此案。

除此以外，还有一件事情把公司搞得焦头烂额。在股东戴维和夏耶·斯坦伯格向 Oracle 公司提起诉讼以后的几年里，其他股东也联合起来指控与公司有关的每一个管理人员，如行政长官、董事，甚至审计员。如果上法庭为自己辩解，Oracle 将要花费数百万美元。（如果陪审团对听到的情况不感兴趣，天知道公司要花多少钱。）因此它决定采用调解的办法了结此案。公司在不承认干过错事的情况下，同意向股东支付 2325 万美元，向律师支付 75 万美元。1994 年 7 月 5 日，在所有款项付清后，法官撤销了这项诉讼。这一天 Oracle 公司的股票售价与股东提起诉讼之前的股票价格大体相同。

Oracle 公司所做的一切终于带来了应有的结果。杰夫·沃尔克心里最清楚。“公司成为领先的数据库供应商，这就是它产生的成果。”他说，“公司给股东的回报几乎达到资本主义史上的最高水平。客户购置的产品物有所值。至今金融界人士试图像对天气变化进行打赌那样对市场价值的升降和流动进行押宝，有时他们大笔赚钱，有时则可能大量赔钱。赚钱的大有人在，赔钱者也不计其数。赔钱者可能满腹怨气，但我不清楚赚钱者是否也会抱怨。”

沃尔克的说法当然是对的。几年之后，人们会把 1990 年在 Oracle 公司发生的事情说成是“打了一段呃”，“跌了一跤”，或者“呛了口水”，那只是公司迅速发展过程中的一段小插曲而已。无论是违反法规、欺骗、傲慢，还是慢待顾客，都已无关紧要，因为 Oracle 公司又在大笔赚钱了，这才是关键之所在。1991 年 Oracle 公司的经营额高达 10 亿美元，1994 年上升为 20 亿美元。“跌跤”或者“呛水”产生的影响如此微不足道，埃里森实际上把它变成了前进的动力。1990 年埃里森几乎使公司濒临倒闭的边缘，但是这已经成为历史，而且埃里森总是以特殊的方式来对待历史。将来的故事也许是另一个样子，人们会将埃里森描绘成 Oracle 公司的救星，一位神秘莫测、神通广大的人物，像上帝一般，看着公司面临破产，然后又使它起死回生。

正如前面提到的《福布斯》杂志上的广告所说：“他终于养好伤并使企业重新走上健康发展的轨道。他成了最大的风险企业的强有力的经营家。他要控制世界信息高速公路。”

12 网上传“情”

拉里·埃里森有许多嗜好。孩提时期他就对世界充满了兴趣和好奇，而且兴趣十分广泛。他会很快地全身心地迷恋于任何事物，比如新技术、日本艺术品、某种款式的汽车（80年代末，他曾迷上法拉利车）。有些嗜好经久不变，有些嗜好则不能持之以恒。众所周知，埃里森对 Oracle 公司的某些高级管理人员的专业能力十分赞赏，可惜过不了多久他的这种感情就淡薄了。他曾经非常喜欢史蒂夫·乔布斯，两人亲密无间，以致有时到了不分你我的地步。90年代初期，埃里森最迷恋的东西也许莫过于一家名叫 nCube 的公司。

nCube 是 Intel 公司原来的 4 名工程师于 1983 年创办的，从事大规模并行处理计算机的生产。个人计算机只有一个处理器，而大规模并行处理计算机则是在一台计算机中安装了数百甚至数千个处理器。《财富》（Fortune）杂志形象地说它是“将遍布一幢摩天大楼的由数千台 PC 机组成的网络压缩在一个文件柜中”。所有的处理器都负责执行特定的功能。nCube 公司的计算机能够将复杂的数学问题分割成数千个部分，然后将各个部分分配给各个处理器去处理。更为突出的是，nCube 公司的计算机的运算速度比最快的大型计算机要快数百倍，而且价格也便宜得多。

埃里森于 80 年代末知道了 nCube 公司的情况。nCube 公司创办之初，其产品主要销往商用和科技市场。埃里森认为这种产品还有更为广阔的市场。如果他能使 Oracle 公司的软件运行在大规模并行处理计算机上，那么就能大大缩短从数据库中检索信息的进程，而且不会提高费用。1988 年，他让 Oracle 公司的开发人员从事这个问题的研究。1989 年，他和鲍勃·迈因纳收购了 nCube 公司的大部分股权。尽管该公司的经营效益时涨时落，但埃里森的兴趣始终不减。

nCube 公司的情况还有许多鲜为人知的方面：埃里森顽固而傲慢地拒绝偿还与收购该公司相关的债务，尽管他完全有能力偿还这些债务。他的自私激怒了他的债权人，而且搅乱了一些人的生活。

埃里森和迈因纳于 1990 年 2 月收购 nCube 公司的股份时，签署了相应的协议，同意按季度向该公司的主要股东支付 1690 万美元。埃里森负责支付这笔款项的 67%，迈因纳支付 33%。迈因纳一直接时支付。当 Oracle 公司的股价下跌，埃里森现金短缺时，有一次迈因纳曾用支票来支付他和埃里森的这笔款项。

如果说迈因纳值得信赖的话，埃里森则恰恰相反。1990 年 9 月 30 日和 1991 年 6 月 30 日他两次不按时支付 140 万美元的欠款。nCube 公司的投资人查尔斯·马斯特斯（Charles Masters）说，债权人催他还欠款，可是埃里森始终拒绝支付。最后埃里森想出一个主意，让鲍勃·迈因纳写一张支票，以偿还他和迈因纳拖欠的款项。这样，nCube 公司的人就能得到一笔现金，迈因纳再也不必偿还欠款，埃里森也至少可以暂时逃过难关。埃里森答应从 1991 年 9 月 30 日起恢复支付他的这部分欠款，不再依靠迈因纳的帮助。大家都同意这个计划，各方签署了新的付款协议。迈因纳向股东偿还了 270 万美元。

一切看来都很顺利，可是到了 1991 年 9 月 30 日，埃里森并没有偿还他的欠款。“等到应该由拉里·埃里森履行协议的时候，他又一次逃避付款。”马斯特斯说，“一切都变得十分清楚，他完全是个不守信用的小人。”

11 月份，nCube 公司的 4 位股东，包括公司的合作创始人斯蒂芬·科利（Stephen R. Colley）向埃里森提起诉讼，要求他偿还欠款。同一时间，另外 6 位股东也向他提出指控。

科利等人设法向埃里森送交传票一事，成了一个非常有趣的故事。1991 年 11 月 8 日大约中午时分，一位名叫伊拉兹马斯·罗莫（Erasmus Romo）的传票递送人来到位于艾瑟顿的埃里森的日本式住宅。此后发生的一切成了一个争论不休的话题。罗莫称，埃里森的园丁告诉他沿着长长的车道就可以到达埃里森的房子（园丁后来否认了这种说法）。罗莫说他看到埃里森站在大门附近，他讲明自己是传票递送人后就放下传票离开了。

埃里森说他正坐在餐厅里，“看到一个不明身份的人在院子平台上徘徊，于是我立即向窗外高喊，要他迅速离开我的地方，并走过去拿起电话拨 911 号码报警。徘徊者朝我站着的窗户方向扔过来几张纸”，然后走开了。

5 分钟后，根据埃里森的报警，艾瑟顿的警察在埃尔卡来诺列尔附近截住罗莫的汽车，拔出身上的枪，命令他下车，强迫他跪在地上，并用手铐将他铐了起来，然后将他强行带到警察局。显然，艾瑟顿的警察对于这位掷纸的徘徊者采取了毫不客气的做法。

罗莫未被起诉。科利等人说埃里森“完全明白罗莫先生到他的住宅去的原因”。他们说埃森一直试图拖延传票的送达。

1992 年 1 月，埃里森给科利等人写了一张总额为 300 万美元的支票以偿还迄今为止拖欠的款项，但没有给股东的律师支付相应的费用——根据合同他应该支付这笔费用。就在有关各方就此争论不休之时，埃里森又一次不按时履约偿还欠款。在 1992 年 6 月的一次宣誓作证中，科利等人的律师提醒埃里森，3 月 31 日他未能按时向 nCube 公司的 4 位股东偿还欠款。下面是律师与埃里森之间的一段对话：

问：这项本金欠款现在尚未偿还，对不对？

答：是的。

问：你是否打算偿还？

答：打算偿还。

问：什么时候偿还？

答：我不知道。

问：我想你对这 4 个人的欠款应从 1992 年 3 月 31 日起计算利息，是吗？

答：是的。

问：你是否打算支付这笔利息？

答：是的。

问：你打算何时支付这笔利息？

答：不知道。

埃里森用一种别出心裁和滑稽的方式解释他与股东之间达成的协议。他说合同为他提供了选择，他可以按时偿还本金欠款，也可以不偿还本金，让它产生利息。那么 nCube 公司的股东能够指望他何时偿还滚雪球似的债务呢？他说：“假如说要 100 年是荒谬的话，两年就不足为怪了。”

对股东来说，整件事情都是荒谬的。埃里森拥有的 Oracle 公司的股票数目达到 3300 万股，购买股票时的股价约为 15 美元一股。nCube 公司的人认为埃里森拖延偿还欠款是希望他的股票会迅速升值，这样就足以偿还他欠的利息。他采用了与他以股票作担保进行借款时同样的策略，但两者之间存在

一个差别。埃里森的指控人之一马斯特斯说：“我们是不情愿的放款人。他完全能够偿还欠款，然而拖欠对他有利。”

马斯特斯根本不应该将钱借给埃里森。多年以前，他和另一位投资人以几十万美元作为种子基金创办了 nCube 公司。当埃里森收购该公司时，马斯特斯收到了一张价值不足 200 万美元的期票。而他却立即进行了多项投资，相信埃里森会给他开出支票。但是埃里森并没有偿还欠款。为此马斯特斯不得不卖掉一幢房子和一部分股票以抵付债务。

马斯特斯拥有一部分 Oracle 公司的股票。一次，在股东大会上他走到鲍勃·迈因纳身边。他一向很喜欢迈因纳这个人，这倒不是因为迈因纳偿还了他的欠款。“鲍勃，你怎么会和那样一个家伙共事？你已经偿还全部欠款，可是那个家伙却认为他是全能的上帝，他认为他可以为所欲为。”鲍勃说：“是啊，你知道他还借了我许多钱。”

这使埃里森的债权人知道他完全能够偿还欠款，但就是不愿意这样做。“这个案件并不是因双方存在法律争端最终导致法律诉讼，”科利等人的律师写道，“相反，这个案件涉及到一个拥有万贯家财的被告，他承认自己欠了债，然而却随心所欲地漠视和不考虑偿债义务，因为偿还债务对他来说在经济上不利并且不方便。”

最后，法院责令埃里森同时偿还两组债权人的债务，判决规定他必须偿还本金、利息和律师费。科利等人于 1993 年 2 月获得埃里森偿还的 240 万美元。一个月后，埃里森要偿还另一笔欠款。股东的律师要求法官出售埃里森名下的住宅。马斯特斯说：“如果他决定保留他的住宅，那么我准备要他收藏的日本艺术品。”

对于埃里森来说，偿还判决规定的欠款是不成问题的。1993 年 5 月，他出售了 23 万股 Oracle 公司的股票，总价值达 880 万美元。他仍然拥有价值 12.5 亿美元的股票。

既然 nCube 公司已被收购并收到了欠款，这就要靠埃里森对公司有所作为了。不久他确实做到了。

当一家猎头公司询问雷蒙德·莱恩（Raymond J. Lane）是否想在“加州的一家软件公司”谋取一个职位时，莱恩表示了谢意和拒绝。这倒并非他想对软件公司挑肥拣瘦。莱恩当时担任得克萨斯州管理与技术咨询公司 Booz·Allen&Hamilton 的高级副总裁。他已经在该公司工作了 12 年。如果继续在这家公司干下去，总有一天他会成为公司的首席执行官。这是这家有 80 年历史的公司中只有 5、6 个人才拥有过的头衔。而现在居然有人想要他去某个软件公司工作，没门儿。

猎头公司最终还是说服莱恩去面试了。也许莱恩能够向该软件公司提供某些咨询服务，谁知道呢！1992 年初，并不太热心的雷蒙德·莱恩乘飞机前往加利福尼亚与拉里·埃里森会面。他对即将面临的情况一无所知。

埃里森想找人接替迈克·菲尔德担任 Oracle 公司的国内销售部负责人。不过他不只是要换一个推销员。埃里森希望此人能够全面处理公司感兴趣的多种多样的业务，包括销售、咨询和 Oracle 公司用户的培训。他需要一个非常成熟的经理，一个受人尊敬的经营家。他需要雷蒙德·莱恩这样的出色人才。埃里森为莱恩提供了 10 万股购股选择权，作为加入 Oracle 公司的优惠条件。

莱恩心里暗自高兴，嘴上却说：“我不想这样。”他住在得克萨斯州并

且想待在那里。

“你可以在得克萨斯州办公。”埃里森说。莱恩只需前往雷德伍德肖尔出席每星期一举行的管理委员会会议。

莱恩犹豫不决。他的真正野心是要成为 Booz • Allen 公司的首席执行官。他已经在该公司投入了太大的资本，他舍不得离开。

埃里森进一步提高了优惠条件。他为莱恩提供的购股选择权从 10 万股增加到 30 万股，每股价格为 15.50 美元。30 万股？莱恩不敢相信这是真的。

“如果股价上升 5 个百分点，那将比我在 Booz • Allen 公司赚的所有的钱还要多。”他说。

这一切都是在 Oracle 公司处于生死攸关的时刻发生的。三年来，该公司一直在谈论新版本数据库管理系统 Oracle7。但是该软件实际上从未推出过，已经成为业界最声名狼藉的空头产品之一。其他数据库公司认为，埃里森通过预示随时会推出 Oracle7 以图阻止竞争。（这是一种散布恐惧、疑惑和怀疑的战术。）

埃里森反击道，这难道是我的所为吗？“我们总是告诉人们我们认为何时把握推出一项产品，”他说，“我从未故意欺骗任何人。我当然会弄错推出产品的日期，但是比尔 • 盖茨也在日期上出过错。我们经常犯同样的错误。我们总是花更长的时间来推出一项新产品。”

从 1991 年 8 月开始，Oracle 公司在 14 个客户地点对 Oracle 的早期版本即 alpha 版本进行了测试。该产品具有所有的时髦特性，肯定可以使企业的信息系统大放异彩。有些特性普通人就能理解。比如说你想让公司的 200 个订单接收员访问你的数据库中的某些表格，在 Oracle 6 中，你必须每次输入 200 个命令，为每人输入一次。而在 Oracle 7 中，只要进行一次调整，就可以完成这项工作。1991 年，一位 Oracle 公司的用户撰文称：“Oracle7 正是我们大家盼望已久的数据库。问题是我们还要等待多久才能使用它。”

结果表明，用户还要再等 6 个月。该公司于 1992 年 6 月推出了 Oracle7。雷蒙德 • 莱恩正是在这一天加盟 Oracle 公司的。“这真是个双喜临门的日子。”埃里森说。

这天确实是个好日子。两年之中，莱恩和财务主管杰夫 • 亨利都被推崇为公司的救星，他们帮助公司从不负责任和不计后果的莽撞期，进入了富有理智和值得信赖的成熟期（但仍有一些傲慢自大）。一家业内杂志称：“莱恩稳重、有理智而且务实，具有绅士风度。”

莱恩之所以能够取得成功，部分原因是他在 Oracle7 中加进了某些非常出色的特性，使该产品名副其实地具备了埃里森所说的那些功能。Oracle 公司赢得了市场份额却降低了产品质量的日子似乎一去不复返了，至少从核心产品的角度来说是如此。业界分析家杰弗里 • 塔什（Jeffrey Tash）说：“他们最后确实采取了相应的措施，对产品结构进行了重大改进。如果你今天再来观察他们的产品，它们确实非常出色。”

Oracle 公司的年终结算数字反映了客户对该公司的满意度。莱恩到 Oracle 公司就职的头 4 年中，整个公司的销售额从 15 亿美元增长为 42 亿美元，每股股票的收益增了 4 倍。

Oracle 公司也给莱恩以极其优厚的回报。他上任第一年的年薪加补贴合计 986721 美元，其中还不包括 35 万股 Oracle 公司股票的购股选择权。（加盟 Oracle 公司时定为 30 万股，年底又追加了 5 万股。）14 个月后，他被提

升为全球经营部总裁。1995年6月他加入公司董事会。1996年夏，他成为公司的首席经营官，即该公司仅次于埃里森的第二号人物。这一年，他的年薪和补贴合计达1525127美元，他拥有的购股选择权可以购买Oracle的894931股股票。一次，埃里森决定卖掉他的法拉利汽车，莱恩说：“这辆车我买了。”然后给埃里森开了一张5.5万美元的支票。

起初莱恩对于自己能否胜任Oracle公司的工作并无把握。他来到Oracle公司时发现，该公司的一位资深员工认为是自己负责国内销售部的工作。这完全是埃里森的过错。埃里森在没有告诉此人莱恩将接任此职务的情况下，就让莱恩从事这项工作。多年以前，在Oracle公司的市场部副总裁身上也出现过同样的情况。当时埃里森聘请迈克尔·西肖尔斯担任销售部经理。莱恩很早就对他的老板得出这样一个结论：“让拉里当你的老板，你就别想出差错而办成事情。”

莱恩的到来和亨利的继续留任，改变了埃里森在公司中所起的作用。由于他的高级职员负责公司的日常经营，埃里森就可以随意做他喜欢做的事情，比如给他的工程师们出主意，反复阅读波撰写的《安娜贝尔·李》一书，去日本浏览，与女人寻欢作乐，到商场购物，接受记者采访，想入非非白日做梦，等等。埃里森不必再像一个成熟的企业家那样行事。（他也从未那样行事过。）现在他真的可以像个12岁的孩童那样放纵自己的行为。有时在每星期一的公司管理委员会会议上，他就会表现出12岁孩童的为所欲为，提出一些让莱恩和亨利“不知所措”的想法。不过他们总是能够冷静下来，理智地与埃里森交换意见。亨利说：“我总是对他说：‘拉里，我认为这根本行不通。拉里，我想这完全是个馊主意。’”

虽然埃里森与他的高级经理之间合作得相当不错，但并不是天衣无缝。埃里森怪僻的办事方法常常使人十分恼火。公司的一位高级人员说，他经常不遵守时间，有失“教养”和“礼貌”。虽然亨利和莱恩总的来说是喜欢和钦佩埃里森的，但是他们并不真正了解他。“拉里是个非常孤僻和冷淡的人，我不清楚他究竟会不会真正与他人密切相处。”

如果说聘用出色的管理人才改变了埃里森的办事作风的话，那么对Oracle公司的客户来说，变化就更大了。人们很快了解到莱恩善于倾听客户的意见，并且想方设法满足客户的需求，而以前Oracle公司从未这样做过。Oracle公司曾经有过这样一件路人皆知的事情：有个客户，他的全部业务都停止了，原因是他的数据库发生了故障无法运行。绝望中的客户打电话给Oracle公司的支持部门，说明了情况。而支持部门的技术人员却说：“懒汉，蠢货。”雷蒙德·莱恩上任之后，就再没有人对客户说“蠢货”之类的话。

Oracle公司对芝加哥的大型打印和分销公司R. R. Donnelley Son的做法，进一步说明了莱恩对Oracle公司产生的影响。R. R. Donnelley公司经营的业务之一是书籍印刷并将书籍分发到书店。多年来书店一直想知道某种书籍究竟需要多少。书商无论怎样准确地预测客户对书籍的口味，也往往无法处理书架上人们不需要和不要的大量书籍。当然出版商也会因为成堆书籍卖不出去而关门大吉。

R. R. Donnelley公司求助于Oracle公司解决这个问题。在Oracle公司的一位咨询员的帮助下，该公司开发出一种隔夜订单履约系统。这样，书商就可以在需要的时候再订购书籍，而不是提前订购。R. R. Donnelley公司的技术专家说：“为了帮助我们取得成功，Oracle公司真是有求必应。”

这位技术专家就是艾尔·吉博德（Al Guibord）。80年代中期，他在新泽西州的一家公司工作，拉里·埃里森卖给他一个不起作用的Oracle数据库拷贝后，他被该公司解雇了。从他的脸上就可以看出Oracle公司的许多故事——招摇撞骗，不讲信用，如此等等。吉博德离开Timeplex公司后（该公司使用的Oracle MVS软件从未起过作用），在波士顿的一家公司谋到一个信息经理的职位。他再次购买Oracle数据库，这并不是因为他苦头吃得还不够，而是因为Oracle公司的推销员丹尼·特拉诺保证再也不会让他难堪。特拉诺确实说到做到。

后来吉博德转到以Oracle数据库和Oracle财务应用程序来经营公司的业务的R.R. Donnelley公司。此时吉博德成了雷蒙德·莱恩的崇拜者。莱恩则将他视为知己，并请他参加客户特别小组，每两年与Oracle公司的高级管理人员举行一次会议，对公司的产品、许可证的购买和营销等问题提出建议。莱恩甚至将自己家里的电话号码给了吉博德。Oracle公司曾经使吉博德成了替罪羊，现在则使他成了公司中的英雄。他说：“几年前Oracle公司基本上是一帮人跑来跑去忙着接收订单，现在则大不一样，它开始像个真正的企业那样运转了。”

他从来也没有原谅拉里·埃里森。吉博德认为，很少与客户顾问委员会接触的埃里森，与Oracle公司采取的新的友善做法毫不相关。他把一切都归功于莱恩。他说：“如果拉里仍然负责Oracle公司的经营，我就不会与Oracle公司进行业务往来。”

吉博德的态度决不是个别的。许多人对埃里森没有好感，因为他对客户的需求一向漠然置之。当然莱恩进入Oracle公司并不是从空调管道飞进去的，而是埃里森聘用的。他给了莱恩30万股购股选择权，并授权他以专业方法经营公司。这就是说，从某种意义上讲，埃里森本人没有能力经营公司，这就要求埃里森放弃他的自负。然而，他总是像保护自己的股票那样极力守住自负不放。Oracle公司的前销售部经理汤姆·西伯尔说：“我认为拉里对公司经营状况的好转并没有多大功劳。”

你甚至会认为，吉博德应该从与Oracle公司的第一次交道中吸取教训，以便在第二次打交道时有所长进。如果Oracle公司不首先赢得关系数据库市场中的相当一部分份额，也许它永远没有条件聘用雷蒙德·莱恩这样的人才。如果Oracle公司不能不断地宣传和推出产品，包括一些尚未完全开发好的产品，那么它就无法获得那样多的市场份额。80年代，吉博德和许多其他客户都受到了伤害，但是他们不知道，他们可以从反面吸取教训。

Oracle公司的高层经理人员在Oracle大道500号的会议室里开会，讨论产品开发计划。出席会议的有拉里·埃里森和雷蒙德·莱恩，还有少数其他人。鲍勃·迈因纳也出席了会议，不过，他也许并不希望自己在场。经过15年的合作，埃里森与迈因纳之间出现了严重的分歧。曾经有一段时间，每天晚餐后，埃里森总要到迈因纳家里去看他，共同回顾白天的一些事情。（尼古拉·迈因纳说：“我们都不知道，既然他们整天都在一起工作，晚上究竟还有什么好谈的呢？”）可是现在，他们之间除了争吵，几乎没有任何思想交流。两人在年龄、财富以及性格和生活方式等方面的明显差别，使他们之间出现了隔阂。现在这种隔阂变成了大峡谷。埃里森想要知道Oracle公司正在开发的某些产品的进展情况。迈因纳对这些情况一无所知，或者根本不关心这些情况。

埃里森说：“他说：‘如果你要计划，我就给你计划。’然后把一张白纸掷在桌子上。会议室里鸦雀无声。”这时，拉里·埃里森明白了，他的合作伙伴已经不再适宜担任开发部的负责人。

这种情况的出现已经有一段时间了。两人共事 15 年后，迈因纳已经别无他求，没有理由继续让自己或自己的人出风头了。他已经没有必要再工作。他的女儿尼古拉说：“我们大家都感到，尤其是他自己感到，他拥有的钱太多了。到了生命中钱太多的时候，你已不再需要更多的钱。”他已经建立起一个家庭基础，可以施舍钱财，不留姓名地施舍，因此他已经无所忧虑。

埃里森自负和咄咄逼人的个性促使他追求更多的财富和名声，但迈因纳对这些东西都淡漠。他很少接受记者采访。他接受采访的极少数例子之一，是在称为《高技术英雄》的本地有线电视节目上露过面。迈因纳是如此不爱出风头，以致某些撰写关于 Oracle 文章的记者甚至不知道迈因纳是何许人。他对此毫不在意。到 1992 年时，他上班只是为了解闷。

问题是他根本没有从工作中得到任何乐趣。迈因纳之所以创办 Oracle 公司，是因为他知道，寄人篱下于某个大公司，他决不会得到乐趣。现在 Oracle 已经跻身于巨型公司之列，在美国和另外 40 个国家中共有员工 8160 人。迈因纳手下有那么多的人在为他工作，以致许多人是相见而不相识。他认为这种情况简直是不能容忍的。尼古拉·迈因纳说：“他一手造成了自己都不想看到的局面。”

与拉里·埃里森共事也无任何乐趣可言。15 年后，迈因纳对埃里森的不守信用感到十分厌倦。一次，迈因纳一边开车，一边听埃里森讲话的录音磁带。埃里森说“等到某个时候，Oracle 公司将拥有某项新的技术”时迈因纳大笑起来，从他的笑声可知，埃里森讲话时他在场。按照埃里森所定的时间，Oracle 公司根本不可能拥有这项新技术。“他十分恼火，因为拉里搞得他看上去像个傻瓜。”尼古拉·迈因纳说。而埃里森是个不肯认错的人。“我用这种办法贬低过许多人，现在还是这样。”埃里森说。

迈因纳与埃里森之间存在的不快，他对公司生活的厌倦，以及他对生活中美好事物的日益向往（比如打网球、打高尔夫球，以及他在纳帕买下的酿酒厂等），都在他的工作中表现了出来。他对公司已经不再关心了。“鲍勃必须离开。我非常喜欢鲍勃，但是鲍勃正在使公司倒退，因为他不想工作。”公司的财务主管杰夫·亨利说，“他已跟不上公司的迅速发展。他是开发工作的头头，可这已成了笑话。最近一两年中，他根本不是在促进开发工作。每天下午他都在下棋。我认为他显然没有能力管理数以百计的开发人员。产品不能迅速推向市场。”

当迈因纳交出的是一张白纸，而不是埃里森想要的产品开发计划时，埃里森在想，他是否应当解雇自己的合作伙伴。他并没有犹豫很长时间。会后不久，迈因纳就打电话给埃里森说：“我会让你早下决断的。”他说他将在旧金山建立一个小型办事处，开发一些新的冷门技术产品。为了确保自己能够搞好这项工作，他将带走几名他喜欢的工程技术人员。后来迈因纳将这些技术人员称为“出类拔萃的怪才”，这是他对这些人的赞语。

1992 年底，迈因纳的旧金山办事处成立。可是他与这些“怪才”相处的时间太短暂了。

拉里·埃里森与艾德琳·李（Adelyn J. Lee）是在 Oracle 公司大楼的电梯里相遇的，这种电梯内的相会可用来比喻他们之间仅有的 18 个月的短暂关

系。当时李是个年薪 3.2 万美元的市场协调员，之前她从未与埃里森见过面。这不足为怪，因为 Oracle 公司有数千员工，而且埃里森在办公室里呆的时间并不多。在电梯里，这位身材修长、将近 30 岁的中美混血女子半开玩笑地说，她希望有机会坐上埃里森的法拉利车出去兜兜风。然后电梯门打开，他们就分手了。

后来，时年 47 岁的埃里森收到李发给他的一份电子邮件。她说：“如果我讲的关于法拉利车的一番话太过份的话，请原谅我。”

太过份吗？一点也不过份。“我不仅非常乐意带你去兜风，”埃里森在电子邮件中写道，“而且非常欢迎你坐我的车子。”你几乎能够听到他的汽车发动机发出的隆隆声。

据埃里森说，在他们中止关系前，李请他外出约会过 5 次。（他突然变得很少接受约会。）第一次约会实际上纯粹是坐汽车兜风。埃里森的法拉利车常常使他激动不已难以自持，因此他带着艾德琳·李对 Acura NSX 型赛车进行了一次试车。这是一种低底盘双座赛车，一出车库就能达到 70 迈的速度。埃里森是如此喜爱 NSX 赛车，以致买了一辆后，不久又买了第二辆、第三辆。他也很喜欢李，每月要与她约会两次。

埃里森无法更多地与李见面，原因是他还与 Oracle 公司的另外两名员工保持着约会。一位名叫凯瑟琳·奥罗克（Kathleen O'Rourke），有很长时间她一直是埃里森的女朋友，曾经目睹了埃里森在夏威夷冲浪时受重伤的情况。另一个女人名叫安德列娅·泽曼（Andrea Zeman）。埃里森怎么能够巧妙地周旋于三女之间而不被戳穿呢？他当然无法做到这一点。“一天晚上凯瑟琳来到我家里，看到艾德琳的汽车停在我家门口，她暴跳如雷。”埃里森说。

1992 年春天或夏季，埃里森与凯瑟琳·奥罗克之间的关系到了一个转折点。“凯瑟琳和我想处理好我们的关系，但是不知道到底是结婚还是分手。”他说。他们前往纳帕骑自行车兜风，一面谈论他们之间的关系问题。他们一直向前骑，在穿过铁轨时埃里森突然跌倒，左肘着地，手臂和肘部多处粉碎性骨折。“负责治疗的医生说我就象肘部被有巨大杀伤力的步枪击中了伤的伤兵一样。”埃里森说。加利福尼亚大学的外科医生将粉碎的骨头固定在一起，埃里森对他的医术非常满意，后来他出资 500 万美元，为这所大学新建一个肌肉骨骼学院。

就在埃里森仍在养伤的时候，他告诉艾德琳·李，他不想再与她见面，因为想与奥罗克把关系确定下来。李对埃里森说，她愿意与他保持“柏拉图式”的接触。而埃里森也说：“我也喜欢保持联系。”

后来他们确实一直保持着联系。两星期后，李告诉埃里森，在她的柔道班里有男子与他简直“一模一样”。埃里森回答说：“唔……难道他有那么帅吗？”后来两人又恢复了约会。

在李发给埃里森的电子邮件中，她明白地表示她喜欢的不仅仅是他帅气的外貌。1993 年 1 月 10 日，她给他的电子邮件上标着“奇思妙想”的字样。邮件全文如下：

嗨，拉里，你能否考虑借给我一笔 15 万美元的贷款（当然利率要公平）？

为了实现我的新年愿望，我想换个地方，不一定是更大的地方，只要是一个更好的地方就行了。我想用这笔钱投资开发一个项目（目前我的投资很成功，但是如果扩大投资规模，我会发展得更快），因此我能够在很短的时间内还你这笔

钱。

艾德琳

埃里森每天都要收到几百份电子邮件，并且要给几十份邮件作答复，当然是简短而切中要害的答复。他给李的电子邮件的答复是：“要么咱们共进晚餐如何？”

如果李注意到埃里森的邮件中的“要么”二字的话，她就不会在意这份邮件。两天后她又给埃里森发去一份电子邮件，询问关于贷款的事情。邮件内容如下：

嗨，拉里，谢谢你请我共进晚餐！除了星期三和星期四外，随便哪一天都可以。

艾德琳

附：你能否与我具体谈谈贷款的事情？

显然埃里森从未答应贷款给她。我后来向他问起这件事情时，埃里森说他根本记不得她提过要贷款的事。“艾德琳也许会说：‘哎呀，我想用 15 万美元，行吗？’‘你能否考虑这件事？’我说：‘好吧，我考虑一下。’”他说，“我只当她是开玩笑，根本没放在心上。”

我说，如果这个女人只是为了钱，那么我非常怀疑你们会长期保持交往关系。

“那当然。”埃里森说。

“那么也许你不打算与她保持长期交往的关系。”我说。

“有这个可能。”他说。

到 2 月 23 日，李显然忘记了贷款这件事情。这时她脑子里又想到了别的事情。他给埃里森接连发去几份电子邮件。

嗨，你怎么样啊？我有几件事情想问你：

——咱们什么时候去 HI？

——nCube 公司的股票是否很快要上市？

——手表店的那位姑娘总给我打电话，我该怎么答复她？

艾德琳

HI 指夏威夷，显然埃里森与李谈论过去夏威夷的事。nCube 是埃里森拥有的大规模并行计算机公司。埃里森在答复李的电子邮件时根本没有理睬她提出的 3 个问题。他假装不懂“HI”指的是什么，同时声称至少一年内 nCube 公司的股票不会上市。至于手表店的姑娘的问题，他说：“告诉她下周再说。”

可是下周再也没有提起此事。两人交换电子邮件 3 星期后，李又问手表的事情。

嗨，拉里，我们什么时候去买手表。

艾德琳

埃里森说，李想要钱和礼物“并没有使我伤什么脑筋，因为我根本不打算给她这些东西。如果我认为有人与我约会是为了得到东西，我将一毛不拔”。他不会送她手表，不过他当然会用一天时间来陪她。“她是个非常令人着迷的女人。”埃里森说。照詹尼·奥弗斯特里特的话说，“埃里森觉得李确实娇美无双，他们之间有着非常密切的性关系”。

遗憾的是艾德琳·李并未像讨好拉里·埃里森那样去讨好她的顶头上司。当年 1 月份，李担任 Oracle 公司的销售副总裁克雷格·拉姆齐（Craig Ramsey）的行政助理。拉姆齐已经对李的工作很不满意。她本应每天上午 8

点半就上班，然而她每周至少有一次或两次很晚才上班。当她终于来到办公室时，人们常常对她很不客气。埃里森时不时要与拉姆齐通电话，但是当詹尼·奥弗斯特里特把电话接过来时，李常常很不礼貌。有一次埃里森的高级经理之一打电话给拉姆齐，李让拉姆齐去接扬声器电话，仿佛她才是忙得不可开交的经理，而拉姆齐是秘书。“她不懂得在工作中如何待人接物，尤其是不懂得如何与上司的老板打交道。”Oracle 公司的一位员工说。1993 年 3 月底，克雷格·拉姆齐因为想解雇老板的女朋友而处于极其窘困的境地。

詹尼·奥弗斯特里特对 Oracle 公司发生的一切几乎无所不知，因此她对拉姆齐遇到的问题肯定有所耳闻。她本人对艾德琳·李也非常反感（“她令人感到可怕，总是令人感到很可怕”）。她问埃里森，如果想把他同床共枕的某个行政助理解雇掉，克雷格·拉姆齐究竟应当怎么做。

“像对待其他任何员工一样对待她。”埃里森答道。后来他解释说：“即使这个女子已经与我订婚，而且我对她十分钟爱，答案仍然一样。”如果说埃里森在处理此类问题时有什么优先原则的话，这就是他的原则：友谊、性爱，甚至坚贞不渝的爱，任何事物都不能与公司的利益相抵触。后来他说，他对李被解雇的理由并不十分感兴趣。

奥弗斯特里特说，她是在 4 月份的愚人节与埃里森进行上述谈话的。不久，Oracle 公司的有关人员就开始准备解雇艾德琳·李所需的书面文件。克雷格·拉姆齐与 Oracle 公司的律师朱安纳·舒尔曼（Juana Schurman）和人事部主任菲尔·威尔逊（Phil Wilson）商讨了有关事宜。舒尔曼给威尔逊发了一份电子邮件：“我们一致同意艾德琳必须走人。”现在拉姆齐必须找一个恰当的时间把这件事通知李。

与此同时，埃里森仍然不断与李约会，但从未说她将被解雇。他这样做当然是出于某种奇怪的逻辑。从他的角度出发，他与李之间的私人关系与她在 Oracle 公司的工作毫无关系，她被解雇与他们的风流韵事也毫不相涉。这就是他的看法。埃里森还说，他继续与她约会，原因是他想“在那样的情况下，给她一点儿安慰”。埃里森就像牧师安慰死囚牢中一个被判死刑的妇女一样，只不过李对自己将被行刑一无所知罢了。最终，人们不能不得出这样的结论：至少埃里森有那么一点冷酷无情。李即将失去她的生计，可是，这决不会影响埃里森继续寻欢作乐。

4 月上旬，埃里森和李继续用电子邮件鸿雁传书。李不断向埃里森要东西，而埃里森则告诉她胃口不要太大。在 4 月 12 日的一份电子邮件中，李要埃里森帮她买一种某种牌子的汽车。那是一种 1991 年出产的 Acura NSX 赛车（他们总是沉溺于此类东西），黑色车身，车内用鞣革衬里。车子的要价为 50 600 美元。李在电子邮件中说：“不买手表送我这辆汽车，行吗？”

埃里森答复道：“唔……像你这样的身高，驾驶 NSX 赛车有把握吗？”

李立即答复道：“当然，我的身材够了，上次试车时我就发现我的身材够了。我们以前说好了的你给我买一辆赛车是不是还算数！”

埃里森似乎想再次回避这个问题。他说：“是啊，我当然要给你买辆 NSX 赛车，你想要的东西我都会给你买的，什么建在伍德赛德的别墅，什么涡流喷气式飞机、‘希望’宝石，还有通用电器公司（它很昂贵），甚至在星期五共进晚餐。”

第二天李又给埃里森发了一份电子邮件：

好吧。我决定只要 NSX 赛车，不过，既然你还打算为我买些别的东西，我的

想法是：

别墅最好在艾瑟顿而不是在伍德赛德（我们可以使用相同的屋顶）。

喷气式飞机应是 1eair（不知我拼写得对不对）而不是涡流的。

宝石只要 2 克拉左右就行了。

至于通用电器公司嘛，你为何不把它买下来呢？

还有星期五的晚餐，最好是下午 6：30 在巴巴罗莎饭店。

艾德琳

又及：还有一个问题是 NSX 赛车是新车还是二手车？

埃里森显然从未答复这些问题。4 月 15 日星期四，她又给埃里森发了一份电子邮件，想让埃里森给她在公司里安排一个新职位。开始时李是在 Oracle 公司的国际市场部工作的，现在她要求重返该部门。这份邮件比她在这星期早些时候发出的那份邮件更具专业味道。她在邮件中说：

如果我们想要增加全球的市场份额，我认为首先应调我到这个部门去工作，并且我们之间要互相帮助。

我希望恢复我的国际市场部经理的职务，将我调离时接替我的那个人换下来。

如果你有问题的话，请及时与我联系，以便进一步讨论。我等待你的答复。

谨致问候

艾德琳

埃里森常常在深夜阅读他的电子邮件。当他读了艾德琳发来的邮件后，立即进行了答复。他说他不会得到市场部的工作，甚至无法保住现在的饭碗。但是埃里森并没有把他知道的情况告诉她。

那个星期五晚上，李和埃里森又一次约会。不过他们并没有在巴巴罗莎饭店或其他地方共进晚餐，李到埃里森的艾瑟顿家里与他见面。他们在家待了一会儿，然后一道外出观看电影《贝尼与朱恩》（Benny & Joon）。这部电影讲的是一位汽车技师如何照料他患有精神病的姐姐。那天晚上发生的其他事情变成了一个法律争端问题。

李与埃里森看电影后的第三天，一个星期一的上午，克雷格·拉姆齐解雇了艾德琳·李。解雇通知单上写的理由是：“不能与同事妥善相处，不能处理好上司的直接报告。对业务问题不敏感。不能按时上班。”李气急败坏，大发雷霆，把雪碧倒在她的计算机键盘上，把书架上的书掷到地上，还偷了克雷格·拉姆齐的日历，然后把自己锁在办公室里，想办法给埃里森打电话，可是毫无结果。他与她之间的关系彻底完了。最后，保安人员将她押出了大楼。

次日晚上拉里·埃里森坐在艾瑟顿家里的办公室中阅读电子邮件，发现上午克雷格·拉姆齐发给他的一份邮件：

收到时间：92 年 4 月 22 日 8 点 19 分

发自：克雷格·拉姆齐

发往：拉里·埃里森

题目：

我已按你的要求解雇了艾德琳·李。

埃里森对这份电子邮件凝视了一会儿，要确信它的内容正是他想说的。“按你的要求”？他不假思索，就开始键入下面一行字：“克雷格，你他妈的见鬼了吗？我从来没有让你解雇艾德琳，你他妈的——”

这时他又停了下来。“等一等，等一等，”他仿佛想起了什么，“见鬼了，哦，我的天哪，我的天哪，哦，我的天哪。这一定会引起一宗法庭诉讼案件。”

他删除了屏幕上已写的所有内容，重新写道：

收到时间：93 年 4 月 23 日 10 点 59 分

发自：拉里·埃里森 <LELL ISOV. US>

发往：克雷格·拉姆齐

题目：答复

抄送：雷·奥凯姆波詹尼·奥弗斯特里特

答复：克雷格·拉姆齐 92 年 4 月 22 日 8 点 19 分的邮件为内部密件

克雷格，你是否真的见鬼了！我并没有“要求”你解雇艾德琳。詹尼跟我说，你想解雇艾德琳。我决定不反对你的决定。我不想卷入这一决定，这是有明显示理由的。这是最使我震惊的通知。等一等……克雷格，是不是你发的这个通知？

拉里

埃里森说：“我对（该通知）作了重大修改，但没有使用亵渎的言语，并且写了一个新通知，我知道这可以作为证据的一部分。”他把邮件副本抄送给詹尼·奥弗斯特里特和 Oracle 公司的法律总顾问。他知道，一场法律诉讼显然已不可避免。

1993 年 10 月 18 日，艾德琳·李在圣马特奥高等法院向 Oracle 公司、拉里·埃里森和克雷格·拉姆齐提起诉讼。指控的罪名是：非法解雇，未能阻止歧视和无视她精神上的痛苦。

两周后，鲍勃·迈因纳肺部功能出现衰竭。他不知道原因何在，但是看过医生后，他感到了问题的严重性。他曾经跟他的孩子们说“希望能够挺过去”。这既使他们不至于了解真相，同时也向他们发出了警告。问题究竟严重到什么程度呢？“我们不知道肺部功能衰竭是肺癌的症状。”尼古拉·迈因纳说。迈因纳也没有把自己的担心告诉同事。在 12 月圣诞节聚会上，Oracle 公司的财务主管杰夫·亨利见到他时，迈因纳看上去气色就不好。迈因纳说：“我得了这种病，我已经无法摆脱它。”

一段时间内医生一直难以作出诊断，部分原因是迈因纳的肺部严重积水两个月后，他们才发现了原先推想存在的东西——一个肿瘤。这是肺癌的证据。

医生发现肿瘤时，迈因纳与埃里森之间的关系已经出现裂痕。迈因纳与他器重的一些开发人员在旧金山从事他们喜欢的开发项目，而埃里森则在 Oracle 公司总部谈论建设信息高速公路的问题。他和迈因纳偶尔也在电话上讲几句话，但是由于迈因纳不再掌管公司的重大事务，因此埃里森很少去看他。另外，迈因纳早就把 nCube 公司的股份卖给了埃里森，因为他认为该公司不再有利可图。他甚至与埃里森打赌，如果有一天 nCube 能够赚钱，埃里森可以在纳帕的迈因纳宅邸树立一座自己的塑像。如果不能赚钱，则在贝区埃里森的宅邸之一外树立一座迈因纳的塑像。

迈因纳生病的消息不是由迈因纳本人，而是由埃里森的助手詹尼·奥弗斯特里特告诉埃里森的。詹尼是迈因纳的密友。据奥弗斯特里特说，听到迈因纳病重的消息时，埃里森说：“这种病是可以治愈的。”虽然埃里森的想法并不十分现实，但他总是乐观的和向前看的。他像往常一样，总是以纯理性的态度来对待这种个人遇到的危难，这使他感到比较安慰。他认为，要面

对他的长期合作伙伴患了癌症这样一个严酷的现实，唯一的办法是说他不会患这种病，或者说他很快就会治愈。

迈因纳也以自己特有的方式来对待疾病，他采取一种无所谓的态度。这体现了他的性格特征。虽然他完全有钱聘请医术最高明的治癌专家，他却决定到旧金山的一家医院去治疗，因为该医院离他家只有几步之遥。埃里森听说这个情况后发火了。他说：“你去医院很方便，我很高兴。从你的家走到医院，我也会这样来选择医院。真见鬼，最近的医院，可是你得步行。”迈因纳说：“拉里，别给我想什么别的办法。”埃里森说他想帮迈因纳找一家更好的医院，可是迈因纳拒绝了。

医院给迈因纳做了6个月的放疗和化疗，使他受尽了折磨。后来医生又改变了诊断结果。医生跟他说，他的病根本不是吸烟者的那种癌症，他得的是一种非常罕见的癌症，称为间皮瘤，或者叫做肺内膜癌。60%的患者是因为接触石棉而得这种病的。可是迈因纳从未接触过石棉，因此他是其余40%得此病的患者，天才知道得病的原因。新的准确诊断对他来说是个最坏的消息。放疗和化疗完全是浪费时间，是无效的治疗。

尼古拉说，迈因纳“表面上不动声色，心里却非常惊慌”。他给埃里森打电话，请他帮忙。埃里森说：“我告诉鲍勃，我派人来取你的全部病历。”迈因纳说：“拉里，我的病不能做手术。”埃里森说：“鲍勃，旧金山医院的那些医生会给你带来好运的，请把病历给我。”

埃里森与癌症医疗人士有联系。他的一位好朋友名叫玛格丽特·莱德伯格（Marguerite Lederberg），是纽约纪念斯隆-凯特林癌症医疗中心的精神病学医生。[莱德伯格的丈夫是诺贝尔奖得主乔希·莱德伯格（Josh Lederberg），他是一位分子生物学家，埃里森曾在他的实验室中待过两个星期，帮助进行一项实验。]最后迈因纳终于找到罗伯特·金斯伯格（Robert Ginsberg），他是斯隆-凯特林中心的胸科主任。金斯伯格切除了迈因纳一侧的肺，但毫无效果。癌已扩散到他的背部和胃。多年以后，埃里森仍对迈因纳早先作出的治疗决定感到难过。

“如果我们及早把他送到纪念斯隆-凯特林中心去治疗，我想他的病是可以治愈的。”埃里森说，“现在看来这是个非常恶性的癌症，也许无法治愈。不过有时你会交好运的。”

尼古拉·迈因纳则有不同的看法。她对父亲作出的就近医疗的决定并不感到难过，因为“当你惊慌失措并且面临生命终结的时候，你不可能作出最合理的决定”。她还认为，无论想什么办法，间皮瘤这种疾病都会夺走她父亲的生命。癌症是致命的。“拉里也无能为力，父亲没有先去斯隆-凯特林中心治疗所产生的唯一后果是，他做的许多治疗使他感到非常难受。”她说。

等到斯隆-凯特林中心对迈因纳的病也无能为力时，他开始愿意试用任何一种碰运气式的治疗方法——将一种紫色物质抹在他的脚上。那些天见到他的人都不知道他的脚何以变成那种颜色。另一次医生将一些中草药混合放在一个小袋里。医生告诉他将这一袋草药浸泡在水里，然后喝浸出的药液。医生嘱咐他无论如何不要打开小袋。结果他打开了这个小袋，发现里面装了数百个黑色臭虫。“这是他使用的最后一种治疗方法。”他的朋友康登·布朗（Condon Brown）说。

1994年秋，在Oracle公司初创时期与鲍勃·迈因纳密切共事过的布鲁斯·斯科特给他写了封信。写信时迈因纳已经重病在身，但斯科特对此一无

所知。他与以前的老板联系，仅仅是因为他想念他。斯科特相信，自从他不愉快地离开 Oracle 公司以来，自己已经成熟了许多。在过去的日子里，他一直抱怨 Oracle 公司的工作节奏太快，使人疲于奔命。迈因纳时总是跟他说：“你永远不会遇到像我这样好的老板。”事实证明这话一点也不假。斯科特曾想打电话给 Oracle 公司的迈因纳，但又认为写信更加保险。在给迈因纳的短笺中，他说：“如果你不再对我发火，我愿意与你保持联系。”

就在这个星期六，斯科特的电话响了，是迈因纳打来的。“时间真快，10 年一晃就过去了。”斯科特说。

“你的信我收到了。”迈因纳在电话里告诉斯科特，他分明是在哭泣，“信来得真不是时候，因为我刚刚知道我只能活 3 个星期了。”

斯科特前往旧金山看望迈因纳时，迈因纳还可以进行短距离散步。因此两人一道在城里缓缓而行。斯科特试图对自己离开 Oracle 公司的做法表示歉意，他是通过 E-mail 告诉迈因纳自己要辞职的，留下迈因纳一个人去完成 Oracle3 的开发。然而迈因纳不让他说下去。“你的错仅仅是你那时还太年轻。”迈因纳说。对于斯科特当年离开他，迈因纳一直感到不解，甚至十分伤感。“他问我‘当时你干吗要走呢’，他仍然不知道我离开的原因。”斯科特说。他们交谈了一会儿，然后就分手了。两人的关系终于得到了和解，但从此斯科特再也没有见到鲍勃·迈因纳。

事情早就十分清楚，迈因纳无法重返 Oracle 公司。他很高兴有人把他在旧金山办公室的东西整理好，送到他的家中。但是埃里森不知道这一情况。迈因纳行将命赴黄泉，埃里森却不让他辞职。“拉里真有意思，他仍给我父亲发工资。”尼古拉·迈因纳说。埃里森说：“你要回来工作，不要放弃。”而迈因纳则说：“我病成这个样子，我真的不行了。”

“父亲和拉里都希望永远活下去，让生命之泉永不枯竭。”尼古拉说，“我想我父亲的病使拉里的行为有些反常。他不再像以往那样常来看望我父亲，甚至不像以往那样经常打来电话。他真的吓坏了，很不开心。这是有人得了癌症后许多人常有的情况。我父亲总是说，拉里一定很难面对他自己的生死关头。”

迈因纳去世前的日子里，曾请许多至亲好友到家里话别，可是埃里森不在被邀请之列。如果迈因纳想请他来的话，他是愿意来的。1994 年 11 月 11 日，詹尼·奥弗斯特里特接到迈因纳的医生打来的电话，说鲍勃的生命只剩下最后几小时了，如果埃里森想看，请他立即来。埃里森和奥弗斯特里特一直在考虑究竟去还是不去。他们是愿意去的，但不知道该不该去。后来尼古拉在车里打电话给他们说，请他们不要去。“我们只想有家人在场。”她说。鲍勃·迈因纳临终时只有妻子和孩子陪伴在身边。是年迈因纳 42 岁。

尽管埃里森知道迈因纳将不久于人世，但噩耗传来，他仍不相信这已成为事实。“我怎么会想到他就这样走了呢？我连他的遗体都没有见到。”他跟奥弗斯特里特说。埃里森并不是对迈因纳的死漠不关心，而奥弗斯特里特也不认为他是这样的人。她知道，埃里森的反应只是一种自我辩解。迈因纳的死与埃里森养母的死，都是埃里森在感情上无法接受的，噩耗给他带来了难以承受的痛苦。对于性格内向而又态度冷淡的埃里森来说，保持理性是面对现实的一种手段。

正如他曾经请一位婚姻法律顾问向他客观地解释什么是爱情那样，现在他正试图理性地去理解迈因纳的死，他希望真正懂得生死变故的真谛。

“看来一个人此时生彼时亡，并无奇特奥妙之处。”埃里森说道，“对我来说这已经无所谓了。死亡对我来说也无所谓。一个人怎么这会儿好好的，一会儿却又不知去向了呢？显然他们是到别的地方做别的什么事情去了。鲍勃就是如此。我想一切都没有什么变化，他只是到别的地方打网球去了，或者他住到本市的某个饭店去了。所以他才不再和我们在一起。死亡使我郁郁不乐，英年早逝更使我怅然若失。”

迈因纳的死与他活着时一样，无声无息，毫不张扬。新闻界对此也未作更多的报道。迈因纳故乡的报纸旧金山《纪事报》(Chronicle)在迈因纳死后5天才发讣告。讣告刊登在报纸的最后几页上，与其他几则讣告和关于一个5岁男孩突然死亡的消息放在一起。《纪事报》称迈因纳是“世界上第一个商用关系数据库管理系统的设计者”，但对其他许多情况却只字未提。它没有讲到迈因纳用400美元起家，建立了一个拥有数十亿美元资产的大型企业，他的名字列在了《福布斯》杂志的美国最富有的400位名人表上；它也没有提到迈因纳喜欢打网球、下棋和打高尔夫球。圣何塞市的《信使新闻》刊登的讣告虽然讲到了一些技术情况，但内容更简单，只有183个英文单词。它称迈因纳“协助开发了Oracle公司的数据库项目”，这种说法严重贬低了迈因纳在这项工作中所起的作用。讣告称迈因纳是Oracle公司的“主要股东”，但没有说明他究竟有多主要，尽管这方面的情况对新闻界来说唾手可得。公平地说，新闻媒体在撰写讣告时并没有得到许多帮助。根据迈因纳家人的要求，Oracle公司只发迈因纳的简要生平。尽管如此，对于迈因纳这样一位成就卓著、受人尊敬的企业界人士说来，新闻报道的力度似乎很不够。

几个星期后，Oracle公司在旧金山的赫布斯特剧院举行了迈因纳的追思礼拜，当然完全是纯宗教形式的纪念。迈因纳生前曾经要求詹尼·奥弗斯特里特把一些东西搜集起来，这倒并不是因为他希望人们对他歌功颂德，而是因为他觉得搜集这些东西可能对人们有好处。奥弗斯特里特是一位出色的组织者，她介绍了这项工作的经过，制作了迈因纳最爱听的音乐录音带；拿来了迈因纳的纳帕酒厂酿制的酒，并且准备了迈因纳在旧金山最喜欢的Vivande饭店做的饭菜；她还制作了一盒收录了迈因纳、他的朋友及家人情况的录相带，录相带的最后一个画面是迈因纳与家人乘木筏漂流。追思礼拜开始时，这个画面就放映在剧院巨大的电影银幕上。大约150个人出席了追思礼拜，拉里·埃里森独自一人坐在第三或第四排位置上。

“请大家安静，”奥弗斯特里特说，然后深吸一口气，以使自己保持镇静。“今天我们大家开会纪念迈因纳。”她请人们坐到前面来，共同回忆迈因纳的一些往事。迈因纳的好友罗杰·班福德是Oracle公司的主要程序员之一，他首先发表讲话，然后大家随便发表感想。“我们今天的纪念会可长可短，完全随意。”

罗杰·班福德与迈因纳有10年的交往。“我想我与他直接接触的时间最长。我来到Oracle公司时他是我的经理。如果他不离职治病，我们也许不会分开。”班福德说。1992年迈因纳离开Oracle公司总部，到旧金山去从事专门的项目开发时，他曾请班福德随他一道前往。班福德说，迈因纳将这一批技术人员称为杰出的精英。“跟他在一起感到乐趣无穷。他对与他共事的每个人都表现出完全真诚的关心。”

班福德然后讲到了迈因纳喜欢做的几件事情，包括投飞镖、打台球、讲笑话（尤其是在严肃的会议上）、打网球、开快车兜风。当他在某项比赛中

赢了别人时，就会得意地捏人家的鼻子。“最重要的是，鲍勃非常关心他的家庭，尤其是遇到困难时，这一点更为明显。”班福德说，“只有当家里出现问题时，鲍勃的情绪才会一落千丈。”

班福德还讲到迈因纳在金钱问题上十分慷慨大方。当人们经济上遇到困难时，迈因纳多次向他们伸出援助之手。得到迈因纳帮助的人常向班福德说起迈因纳借钱给他们的事。“他可以夸耀自己在下棋时大胜特胜和自己如何沉着冷静，但是从不谈起给别人提供的经济帮助。”当迈因纳乐善好施之时，人们在感谢他的时候往往会得寸进尺，提出更多的要求，迈因纳就会婉言拒绝。班福德记得有一次某所学校不得不另想办法为健身房购买卫生设备。

“在鲍勃身边工作受益匪浅，我真的非常怀念他。”他说。

人们接二连三走到麦克风前抒发对迈因纳的怀念之情。他们常常感到很难用语言来表达自己的感情。布赖恩·卡西迪（Brian Cassidy）是一位爱尔兰人，在 Oracle 公司驻欧洲办事处工作多年。他说这次纪念会会使他想起往日都柏林市的一个习俗。本世纪 20 年代，当吉尼斯酒店开始把啤酒装瓶之前，都柏林每户人家每天晚上都要让孩子前往酒店取一壶酒给父亲喝。孩子在酒壶上盖一块爱尔兰亚麻布，然后提着酒壶飞快地跑回家中。在跑的过程中必然会有酒洒出来。路边的人看到这种情形时，总是大声喊道：“嗨，酒洒了。”卡西迪说，在谈论迈因纳时我们也有这样一种感觉。无论他的朋友怎样搜索枯肠来描绘他的长处，也“只能是挂一漏万，无法充分表达你的情感”。

纪念会上人们讲到了许多能说明迈因纳性格特征的事情。柯克·布雷德利（Kirk Bradley）回忆道，当迈因纳已经拥有数亿美元财产时，他在玩扑克时赢了柯克 280 美元，然后两人来到一家音响制品商店，这样迈因纳就能炫耀他赢了钱。“我用 4 分钟时间挑选了 30 张光盘。他花了我二倍的时间，于是我去找他，他手里只拿了两张光盘，他正在认真挑选第三张光盘。”布雷德利说，“我说，‘鲍勃，你在干什么？’他说：‘这张光盘要 14 元 9 毛 5 分钱。’”迈因纳甚至不想随随便便花去 15 美元。“我真不明白他为什么要这样，并且永远也弄不懂。但这是他的一贯做法。”布雷德利说。

曾为迈因纳工作过的人异口同声地称赞他的美德。比尔·弗兰德（Bill Friend）是 Oracle 公司早期的一位员工。他说人们常常要求迈因纳能使软件做一些根本做不到的事情，迈因纳总是说：“没有问题，这只是个简单的编程技巧而已。”有一次，Oracle 公司的总经理德里·卡布塞内尔（Derry Kabcenell）与迈因纳讨论工作上的问题。迈因纳认真听他说话，然后微笑了一下，说了句听起来像“卡来布约约”（Kameabyoyo）的话。这后来成为“Kiss my ass baby—you’re on your own”（傻瓜，你应该自力更生）的缩写。Oracle 公司的一位工程师说，他和迈因纳常常下棋，但别人却以为他们是在研究工作。这位工程师惊叹道，迈因纳总能设法克服困难完成任务。Oracle 公司的三个创始人之一爱德华·奥茨说，迈因纳“将 Oracle 公司当作一个巨大的竞赛舞台，总的来说这使他充满了人情味”。

有些人似乎根本不是在谈论迈因纳。杰弗·斯夸尔（Geoff Squire）一直负责 Oracle 欧洲公司的经营，直到后来与埃里森发生口角。他说，迈因纳“是世界上既事业有成又人品出众的少数几个人中的一个，他把这两个长处结合得天衣无缝”。Oracle 公司的人常常用这种话指桑骂槐地抨击埃里森。

拉里·埃里森在纪念会开始时发表了讲话。当他与另一个人同时走向麦克风时，出现了一种尴尬场面，但是另一个人很快退回了座位。埃里森站在

讲台上向与会者凝视了一会儿。这一时刻充满了寓意。埃里森一直是迈因纳的合作伙伴，并且是他最亲密的朋友之一，参加纪念会的人都希望他讲一些激动人心、感人肺腑的话。但实际情况并非如此。在这种场合，甚至丘吉尔也会自叹不如。此外，埃里森不是一个喜欢公开表露感情的人。无论他对鲍勃的死作何感想，他都把它深埋在内心深处——那是一颗用不锈钢罩封闭着的不平静的心。如果你认真听的话，埃里森的讲话实际上完全是在讲他自己，他的聪明才智，他的英明卓越，还有他的诱人魅力。不过他的讲话并非一无是处。在他讲话的结尾，终于对曾经帮助他取得成功的人说了几句赞美之词。

埃里森身着得体的深蓝色制服，起先讲话声音很轻。“我的名字叫拉里·埃里森，”他说，当然这是多此一举。“大家知道，我与鲍勃相识约有20年之久，同时我与鲍勃也共事了约20年。”他说道，然后停顿了一下。“我写了一篇冗长的书面讲稿，但是我把讲稿放在我的椅子上了。我不知道我要说些什么……20年前，我与鲍勃在一个叫做阿姆佩克斯研究所的地方相遇，当时鲍勃是我的经理。”埃里森讲到他是怎样要求让迈因纳当他的老板，因为他感到迈因纳无疑是最优秀的经理人才。然后，他语调一转，说道：“弗洛伊德说，人生只有两件大事——爱情与工作，当然两者的排列次序不一定是这样。我与鲍勃共事20年。我当然爱鲍勃，不过我并没有在与他共事的每一天都意识到这一点。我怀疑有些日子里我不像其他人那样意识到这一点。鲍勃与我并不是事事都意见一致。20年是个很长的岁月。”

他在讲话结束时讲了一个故事，一个典型的拉里·埃里森轶事。这个故事言词花哨而且非常风趣，却真伪难辨。（尼古拉·迈因纳后来对我说：“谁知道他说的是真是假。”）埃里森说：“当你拥有初期公开发售的证券时，不仅公司可以通过出售股票来筹集资金，而且公司创办人也可以拿一部分股票公开出售。当然，这时公众会购买你的股票，而你则会得到很大数额的支票。鲍勃和我就是在初期公开发售时出售了我们的股票。两人在收到这些巨额支票时的反应截然不同。我约见银行经理，偿还我的抵押贷款。银行经理与我会见，这是一笔很大的交易。”

“鲍勃那天下午打完了网球，决定到银行把支票存起来。他拿到了一张300万美元的支票。”埃里森说，“这一天是星期五，正好人人都发到了工资。银行里有许多人在排队，每个银行出纳员的面前都排起了长长的队伍。鲍勃站到了其中一个队列中。他穿着宽大的网球运动短裤，着一双旧网球鞋，上身穿件T恤衫，还戴了一顶老式网球帽。”

人们开始大笑起来。“我不知道他从哪里搞来的这顶帽子，这不是一顶漂亮的网球运动帽，它好像是从什么地方捡来的，帽子的边缘很松。当然他是刚刚打完球，身上还冒着汗，上衣有几个地方粘在身上。”

“他填写存款单时说：‘我想把299万9千8百美元存入我的储蓄账户，我还要200美元现金。’”在场的人一片哗然。埃里森把手挡在前面说道：

“我不是瞎说，因为他总是从支票中拿出200美元现金供周末使用。”迈因纳把存款单和支票交给银行出纳员，出纳员急得说不出话来，她感到不知所措，大声叫了起来。她以为有人想抢钱。银行大厅里发出了震耳欲聋的笑声，埃里森认为出纳员的反应毫无道理。“试想，如果你想抢钱，那么你就不是存钱，而是取钱。”

埃里森说，这时银行经理跑出来看究竟出了什么事情。当经理见到迈因纳的支票时，他对迈因纳称呼“先生”，然后告诉他不必排队。

“鲍勃说：‘我不明白，这有什么不一样？为什么我不必排队？’经理说：‘你当然不必排队。’这位经理不明白鲍勃的想法，鲍勃也不懂得经理的意思。”埃里森说，“鲍勃确实不想受到与众不同的待遇。他有许多钱，这就是问题的关键所在，是他受到与众不同的待遇的原因。鲍勃非常珍惜作为一个普通人的身份，这是他最宝贵的品质。他从来不想放弃这一点，从不。谢谢！”

讲完，拉里·埃里森回到了自己的座位。

13 购苹果公司 拉盖茨下马

拉里·埃里森在 nCube 公司的投资并没有收到预期的回报。nCube 和其他公司制造的计算机极难进行编程。要使数千个处理器共同解算一个问题，确实是个很大的难题。埃里森非常清楚，要使一项新技术被公众所接受，也绝非轻而易举的事情。也许有一天，大规模并行处理计算机会在世界上流行起来，但那要等到遥远的将来。尽管如此，埃里森仍然“坚信大规模并行处理技术在下一代信息处理领域有着广阔的市场”。

不久，他的想法得到了印证。90 年代初，在高技术领域，人人都在谈论信息公路或信息高速公路。这些术语在不同时期有着不同的含义。起初，“信息高速公路”只不过是指能将 500 个或更多的电视频道送到一个家庭的光缆扩展网络。（这正是美国所需要的，当时《吉利根之岛》（Gilligan's Island）节目曾在 63 个不同频道上播出。）后来，随着技术的改进和人们视野的扩大，“信息高速公路”的定义又有了新的变化。人们不再被动地坐等有线电视公司把节目送到自己家里，电视机变成了一种可以交互操作的设备。通过电视机，人们可以在家里进行购物，与网络上的其他人进行通信。人们可以随时进行观看电影和电视节目时，而不必按照有线电视公司规定的时间去观看。

上面所说的最后一种思路叫作视频点播，它肯定会受到人们的广泛欢迎。人们不必驱车到某个地方去租一部电影来看，他们只需在电视机上按几个按钮，霎时间，电视屏幕上就会出现《洛基 IV》的电影画面。运用视频点播技术，人们可以随时观看电影，将交互式电视机用作“虚拟录相机”，可以随意进行重新启动、倒带和快进等操作。

如果人们想使用信息高速公路，就要有人建立这样的信息高速公路。首先有线电视公司或电话公司（这两种公司之间的界线正变得日益模糊）必须立即建立高带宽网络，以便传送成千上万个电影节目。但这只是需要解决的问题之一。还必须有人建立用于存储所有电影的数据库，有人建立计算机，以便将这些电影传送到想看电影的人的家里。

这正是 Oracle 与 nCube 公司着手开发的项目。当埃里森发现信息高速公路存在巨大潜力时，他让软件工程师们设计一个视频点播系统。据主任工程师安迪·劳尔森（Andy Laursen）说：“埃里森说：‘我收购了 nCube 公司，我要把它变成一个视频服务公司。’”几个星期后，劳尔森和他的设计小组提出了设计方案。但是有一个问题尚未解决，电视监视器上仍是一片空白。“我们实际上什么都无法显示，我们看不到图像。”劳尔森说。于是他们又重新修改设计方案。

埃里森继续给开发小组加码。两周后，5 千名 Oracle 公司的用户将在佛罗里达州奥兰多举行年会。埃里森对开发小组说，他想在用户大会上展示视频点播系统。“他确实想给技术人员增加些压力。”劳尔森说。另一小组成员埃文·戈德堡（Evan Gddberg）说：“在 Oracle 公司工作，你必须全力以赴。”

开发小组的工程师们夜以继日地拼命工作。在第 11 个夜晚，电视监视器屏幕上终于出现了些东西，可是谁也记不清那是什么东西。戈德堡给埃里森家打电话，告诉他工作取得了突破。埃里森说他将在 15 分钟内赶到办公室。“拉里 15 分钟后真的来到开发小组，身边带了个女朋友。我们用那个新玩意

儿向他展示视频信息。”劳尔森说。埃里森很激动。“他认为这很了不起，他感到欣喜若狂。”戈德堡说，“他说，你们干得不错，你们都是了不起的天才！”当埃里森喜欢他看到的某种东西时，你就会感到自己仿佛已经达到了更高的境界。

那年秋天，Oracle 公司在奥兰多展出了它开发的视频点播技术。数据库管理员和软件开发商观看了琼·博恩·乔维（Jon Bon Jovi）、平克·弗洛伊德（Pink Floyd）和彼得·加布里埃尔（Peter Gabriel）的音乐电视以及电影《破坏者》（Demolition Man）的剪辑片段。戈德堡说，这次展示会“引起了他们极大的兴趣，不过他们不知道究竟应该怎样对待这项新技术”。这并不奇怪。高技术的展示有时并不能取得它应有的轰动效果。公司进行这次展示的目的在于运用十分复杂的计算机和软件来播放若干个视频点播节目，显示技术上取得的突破。但是所有观众看到的只是电视节目，几乎没有什么新奇或激动人心的感觉。

但不管怎样，现在 Oracle 公司不再仅仅是个数据库公司了，这就达到了预期的目的。埃里森显得如此激动，他将 Oracle 公司的关系数据库管理系统命名为 Oracle 媒体服务器，并且声称它能管理视频、音频和文本信息。这是另一种聪明的营销技巧。新起的名字使人认为 Oracle 公司的关系数据库系统能够处理视频信息，但实际上它并无这种能力。Oracle 公司的新媒体业务部主任法扎德·迪巴奇（Farzad Dibachi）说，Oracle 公司的视频服务器实际上与数据库系统毫无关系，它们是封装在一起的两个独立产品。后来埃里森将该产品的名称改为通用服务器，但是 Oracle 公司仍然没有解决如何将视频信息存储在关系数据库中的棘手问题。“通用服务器”这个名称激怒了埃里森的竞争对手迈克·斯道布雷克（Mike Stonebraker）。此人供职于 In-formix 公司，从事处理视频信息的关系数据库的开发。他说：“Oracle 的新产品只不过是关系数据库而已，是普普通通的萝卜、胡萝卜和草莓之类的东西，把它们包装在一起，就称之为‘通用服务器’。”

在后来的两年时间里，埃里森极力鼓吹信息高速公路，仿佛它能拯救世界上每一个人的灵魂。“怀疑论者也许不同意，但是我坚信，交互式网络进入家庭所产生的影响将与电灯、电话和电视相提并论。”有一次他这样说，“我们不仅可以通过信息高速公路进行交谈或购物，而且我们的生存也将有赖于信息高速公路。”从某种意义上讲，埃里森是对的。一场信息革命确实行将爆发，但这不是他或其他任何人所预期的那样一场革命。

艾德琳·李在指控拉里·埃里森的诉讼中所讲述的情况值得写成花边新闻或者拍成午后播放的肥皂剧。艾德琳在诉讼中详细讲述了 1993 年 4 月 16 日，也就是她与埃里森去观看电影《贝尼与朱恩》的那个晚上发生的事情。李在诉讼中说，那天晚上她去埃里森家，打算结束两人之间的关系。当她来到埃里森家时，他“拼命将李拽到卧室，然后将她推倒在床上，强迫她与他发生性关系。”她竭力拒绝。这时他告诉她，要么顺从他，“否则就后果自负”。什么后果呢？埃里森跟李说，如果她离开他，“就得离开 Oracle 公司”。最后她答应“用手淫满足”埃里森的欲望。两天后她被公司解雇，尽管她在工作上总是得到上司的褒奖。

作为埃里森报复的证据，艾德琳出具了她设法弄到的克雷格·拉姆齐发给拉里·埃里森的“我已经解雇艾德琳”的那份电子邮件副本。

这项指控成了硅谷轰动一时的大新闻。圣何塞的《信使新闻》报道的题

目是《Oracle 公司总裁因解雇员工遭指控：一女子因要求结束关系而受到报复》。旧金山的报纸也报道了这一事件。后来纽约时报、华尔街日报和其他一些全国性报刊也纷纷转载这一消息。当记者打电话到 Oracle 公司时，公司发言人拒绝就此事发表评论，因为埃里森尚未看到这一诉讼状。因此艾德琳单方面讲述的情况是第一天刊登的唯一书面报道和广播的消息。

第二天情况就发生了变化。读了诉讼状后，Oracle 公司展开反击。它发表了一纸声明，把诉讼说成是试图歪曲事实。该公司在没有提供证据的情况下，指责李本身正是“我已解雇艾德琳”这份电子邮件的真正根源。声明说：“Oracle 公司相信，事实将清楚地表明这次诉讼是故意策划的，目的是试图向 Oracle 公司敲诈钱财，李女士冒用她顶头上司克雷格·拉姆齐先生的名义伪造了这份电子邮件。”它详细说明了李所讲的情况“纯属中伤埃里森先生的虚构故事”。

Oracle 公司的声明指出：“首席执行官埃里森既没有卷入李女士被解雇之事件，也与此事的批准毫无关系。”这完全与事实不符。埃里森对詹尼·奥弗斯特里特说，公司对他的女朋友和其他所有员工应该一视同仁。而在此之前，公司中所有人都不敢解雇李。声明接着说，李是拉姆齐解雇的，“拉姆齐多次向李女士指出，她的工作表现不能令人满意，而且说他听到 Oracle 公司的许多经理和他的同事对她的工作表现欠佳的抱怨”。声明还指责李“不胜任工作并且缺乏诚实的品质”。由于这些原因，埃里森虽然同意解雇她，但并不想与她分手。Oracle 公司还引用了加州一家律师事务所的合作伙伴的话。该合作伙伴说，李的诉讼是他多年来作为处理此类案件的律师遇到的“最精心策划的案件”。律师塞西利·沃特曼（Cecily Waterman）还说：“这种诬告性案件可以向原告提起反诉，从而对这种女人造成不利影响。”10月21日圣何塞的《信使新闻》刊登了 Oracle 公司声明的摘要，这篇文章的标题是《Oracle 首席执行官称诉讼试图歪曲事实：他否认公司前员工是闹翻后被解雇的》

在后来发表的声明中，Oracle 公司公布了几份电子邮件的副本，其中讲到了李要向埃里森借款 15 万美元、要一只名贵手表和一辆 Acura NSX 赛车的事。同时 Oracle 公司首次谈到了拉姆齐发给埃里森的关于解雇李的电子邮件通知的问题。

“拉姆齐坚决否认发送过这份通知。”Oracle 说，“是不是李撰写和发送了这份通知？这份通知是在发送后几秒钟内打印的。谁打印的？为什么要打印？李身边保存的这个通知的一份拷贝是她被解雇一天之后打印的。她怎么得到这份拷贝的呢？唯一的合理解释是李向埃里森发送了这份通知，并且立即打印了一份通知的拷贝，作为陷害 Oracle 公司、埃里森和拉姆齐的证据。”

Oracle 公司的声明称，埃里森有一位女朋友说，艾德琳·李曾对她讲，她们可以从埃里森那里同时“得到一百万美元”。这份声明没有透露她的名字，但埃里森的这位女朋友实际上就是安德烈娅·泽曼，她是 1991 年底埃里森经常约会的三个 Oracle 公司的女人之一。

另外还有一个问题，Oracle 公司可以在声明中加以陈述，但实际上却没有。解雇艾德琳·李的手续在她与埃里森 4 月 16 日约会之前很久就着手办理了。这一事实使她更难在法庭上证明她是因为 4 月 16 日那天晚上发生的事情而被解雇的。

尽管如此，Oracle 公司的声明也存在某些漏洞。李怎么能够以拉姆齐的名义给埃里森发送电子邮件通知呢？她后来怎么会得到通知的副本呢？这些问题变得越来越重要了。

艾德琳恰恰是在埃里森名声大噪时对他提起诉讼的。提起诉讼后不久，《财富》杂志的封面刊登了埃里森的大幅照片，旁边的标题是《软件界的另一个亿万富豪》。虽然埃里森一定会对“另一个”表示不快，但是能在这样的杂志封面上露面毕竟使他喜不自禁。杂志中的文章（没有提到诉讼一事）是这样描绘埃里森的：“身材高大、略瘦、温文尔雅，身着双排纽扣西装或黑色丝绸日本运动衫和黑色宽松裤。”谁还能对这样的描述说三道四呢？更为重要的是，这篇文章还详细介绍了埃里森打算推广应用视频点播技术的计划。它还把 Oracle 与微软公司说成是一场高技术战争的两个阵营，而埃里森和比尔·盖茨则是统帅两个阵营的将军。文章说：“盖茨和微软公司也许是计算机业界中能与埃里森和 Oracle 公司在进取精神、胆识魄力、坚强果断、高傲自信等方面相媲美的唯一的首席执行官和公司。”

《财富》杂志的文章改变了一切。拉里·埃里森不再仅仅是个试图使他的数据库软件每秒钟多处理几件事务的无名之辈，他首次成为从事先进技术开发的全美企业的大人物。而且他被视为是对不可一世的比尔·盖茨的一大威胁。

但是这全被艾德琳提出的法律诉讼给搅了。虽然 Oracle 公司极力为埃里森辩白，但许多人都认为艾德琳·李所说的情况是真的。毕竟她是在法律学教授安妮塔·希尔（Anita Hill）使性骚扰成为美国上下一个热门话题之后两年内提起诉讼的。当初安妮塔曾指控美国最高法院法官候选人克拉伦斯·托马斯（Clarence Thomas）对她进行性骚扰。那些相信安妮塔的人可能也会相信艾德琳·李。另外，李讲的情况有根有据，而埃里森又是个腰缠万贯的好色之徒，他承认常与许多姿色迷人的女性员工约会。不难相信他一怒之下很可能会威胁要解雇艾德琳。

“最糟糕的是事情发生在电梯的上升和下降之间。”埃里森说，（在电梯里与他喜欢的人接触，这是埃里森的唯一习惯。）“我记得电梯里一个女子注视着我的样子……我不知所措，有口难辩。”埃里森的家人也被这件事情搅乱了方寸。他的儿子戴维因为同学们追问诉讼的事情而十分难堪。有一天记者来到埃里森前妻巴巴拉的家里，希望能够采访埃里森。她被搅得心烦意乱，最后不得不雇请保镖来保护自己和孩子。这一切使得拉里·埃里森闷闷不乐，火气冲天。

Oracle 公司的法庭辩状就明显地表明他十分恼火。公司的律师提出的辩状正式否定了李的一切指控。律师指出，李声称她想结束与埃里森之间的关系，他强迫她与他发生性关系，并且他为了报复下令将她解雇，这一切都是谎言。辩状指出：“李与被告埃里森建立和维护个人关系的动机显然是有所图谋的。”而且，她想“诱使”被告埃里森把注意力放在与保留她在 Oracle 公司的工作无关的一些不恰当的理由上。

5 月份，律师开始提取证人的证词。在录相取证时，艾德琳讲述了埃里森在卧室里威胁要与她发生性关系时的情况。“他抓住我的手，放在他的生殖器上。”她说。并说当他对她施暴时，她用指甲戳进了埃里森的胸部。

Oracle 公司的律师详细询问了她与埃里森约会的这段时间里发给他的电子邮件。为什么她要向埃里森借 15 万美元的贷款？“他可以用任何方式为

我提供帮助。”为什么她要问他 nCube 公司的股票是否上市？“这没有什么奇怪的。”为什么她那么多次要他买 Acnra NSX 赛车送给她？“当时那只是开玩笑。”

律师问李，她是否伪造了“我已解雇艾德琳”这份电子邮件。她说没有。问她是如何得到这份邮件的副本的。她说，那是她被解雇后的一天，Oracle 公司的一位朋友在打印一堆电子邮件时发现的。那位朋友在那天午餐时把这一叠邮件给了她。

李的律师劳伦斯·维奥拉(Lawrence E. Viola)在两星期后提取了拉里·埃里森的证词。尽管埃里森的名誉受到了威胁，但他仍然装得若无其事。他显得很风趣，言词辛辣，心情烦躁，颐指气使，但却无忧无虑。维奥拉问埃里森，当他得知艾德琳终于被解雇之后，为何不打电话安慰她一下。下面是他们的对话：

埃里森：因为我在 4 月 22 日收到一份非常奇怪的电子邮件通知，我相信那是李女士伪造的。

维奥拉：哪一份电子邮件通知？

埃里森：这份电子邮件通知称它是克雷格·拉姆齐发给我的，内容是“我已按你的命令解雇了艾德琳·李。”

维奥拉：我想我这里有一份这样的通知副本。我认为它没有说“按你的命令”，而是说“按你的要求”。

埃里森：对不起，确实是“按你的要求”。

维奥拉：这就是了。

埃里森：我用枪袭击了坐满修女的旅行小客车，她们全死了。签名，克雷格·拉姆齐。

维奥拉：我想你从未让拉姆齐先生解雇李女士。

埃里森：当然没有。

埃里森在叙述证词时讲述了一件令人震惊的事情。他告诉维奥拉，Oracle 公司的一些技术人员调查了究竟是谁将那份“我已按你的要求解雇了艾德琳”的电子邮件通知发给了埃里森。他说：“我们已经发现这份通知发往艾德琳家附近的调制解调器时的电话呼叫，因此我有绝对可靠的技术证据，说明这个电话是由艾德琳家附近的一幢房子发往 Oracle 公司的。”

维奥拉感到十分惊讶，这当然是有原因的。如果 Oracle 公司在法庭上证明是李用某种手段以拉姆齐的 E-mail 账户发出了那份电子邮件通知，那么整个诉讼将被视为欺诈。维奥拉在写给 Oracle 公司的律师雷·奥凯姆普(Ray Ocampo)的一封信中问，该公司是否想请专家证人来验证该电子邮件通知发自何处。奥凯姆普的答复表示，埃里森弄错了，Oracle 公司根本没有任何“绝对可靠的技术证据”。

“我们得出的结论是，我们无法证实电话是从哪里打来的。埃里森先生的证词将被修正，使之符合这一结论。”奥凯姆普写道。然后，奥凯姆普又继续进行反诉。鉴于克雷格·拉姆齐的证词说，当那份电子邮件通知发送给埃里森时，他正坐在汽车里。因此“只能有一个人，既有动机，也有机会发出那份电子邮件，这就是你的当事人”。奥凯姆普极力建议李撤销诉讼。

那年秋季的一天，埃里森接受了旧金山《考察家报》(Examiner)记者米利安·格思科(Julian Guthrie)的采访。采访的内容刊登在《考察家报》的星期日报的封面上。在采访中，他首次公开讲述了艾德琳被解雇前那个星

期五在他家里发生的事情。

“她说我强迫她发生性关系，这根本不是真的。她来到我家里，比原定时间晚了一小时。我们原定要出去吃晚饭和看电影。但这时我们已经没有时间出去吃晚饭了，所以我要求与她做爱，于是我们做了。当时的情况是，她说她不想与我做爱，她想出去吃晚饭，但最后她同意了我的要求。显然这就是所谓我强迫她发生性关系。你知道我强迫她发生性关系后我们做了什么吗？我们出去看了电影，看了《贝尼与朱恩》这部电影。我认为一个刚刚遭到强暴的女人是不会出去看电影的。有人居然对我进行这样的指控，简直不可思议。”

诉讼的审理拖了下来。1995年2月初，原告与被告举行强制裁决会议，但无法达成一致意见。案件的审理定于情人节这一天开庭。大约就在此时，埃里森告诉洛杉矶的《时代》(Times)周刊说：“解决？我宁愿在枪的威逼之下被抢劫。”然后他陷入了沉默。2月21日，双方提出撤诉约定，这一案件将不再进行审理。

“双方可以用专业方式解决分歧。分歧来自对私人关系的误解。”撤诉约定说，“因此，原告方在诉讼中的所有指控均被撤回。”“考虑到李在诉讼中所处的特定情况”，Oracle公司（不是埃里森）同意向她支付10万美元。

在这次案件的审理过程中，埃里森表现不凡。他能够证明，当那份电子邮件通知发给他时，克雷格·拉姆齐正坐在汽车里打电话，因此实际上不可能发送这份通知。Oracle公司的技术人员仍试图证明李有可能发送这份通知。埃里森还能证明4月16日埃里森在家里与李约会的前两个星期，其他人就已决定解雇李了。因此为什么他要庭外调解呢？

“案件的审理将是媒体大显身手的一次机会。”他说。他听到谣言说，前妻巴巴拉和他的孩子将被叫来作证，不过他不知道为什么问题作证。

“我的律师跟我说，我应该接受庭外调解。如果法庭裁决，就要花更大的费用。此外，不管任何陪审团参与此案的审理，都没有胜诉的把握。我们认为，我们有98%的胜诉机会，但是看一看辛普森一案的陪审团的情况，你就会知道结果将是如何。哦，天哪！”埃里森说，即使他在庭审中占上风，“她也会说：‘埃里森先生是个大富豪。这里不会有公正。那个男人欺负了我，可是他们却放过了他。’”他说，除了给她点赔偿，别无其他选择。

给律师付过律师费后，艾德琳·李拿着5.8万美元回到家中。这笔钱是她在Oracle公司年薪的两倍。她心里也许在想，这就是事情的结局。

当唐·卢卡斯请乔·科斯特洛加入Oracle公司的董事会时，科斯特洛对数据库业务部还知之甚少。但是数据库业务部并不是把科斯特洛吸引到Oracle公司来的主要原因，他感兴趣的是杰夫·沃尔克创建的应用软件业务部。科斯特洛认为，Oracle公司的商务应用软件非常有利可图，这些应用软件可使应付账、工资和会计事务等商务处理实现自动化。每个大型企业都需要财务应用软件，但只有少数软件公司生产和销售这种应用软件。“目前打入这一市场的企业很少，它的前景极其广阔。”科斯特洛说。

但总的来说，Oracle公司的应用软件开发工作一直毫无起色。长期以来，Oracle公司销售的软件都无法正常运行。其部分原因是应用软件比较新，新的应用软件总会存在许多故障。但另一个原因是Oracle公司比较重视开发新的技术，而不注意新技术的完善。沃尔克离开后接任应用软件业务部

工作的乔治·科克（George Koch）上任后，发现该业务部每隔6个月就推出一种新的财务应用软件。“他们采取的方针是开发、上市，等待用户抱怨，然后再对软件进行修改完善。他们根本不对软件进行测试。”科克说。他提高了应用软件的质量，但是放慢了开发速度，结果他被调离这一部门，因为埃里森认为他的某些计划进展得不够快。“拉里的指导思想受市场驱动的成份很大，以至于他宁愿让用户骂他的产品质量不好，也要首先占领市场。”科克说，“但是从拉里的角度来说，至少他的主观愿望是积极的。如果他想要实现某个愿望，这个愿望一定会变成现实。”所有这些问题都严重影响到产品的销售，其他公司的发展超过了Oracle公司，抢占了乔·科斯特洛想要占领的市场。

科斯特洛责怪许多问题的产生是因为埃里森选的接替乔治·科克的人选不合适。此人名叫龙·沃尔，就是曾于1991年与日本钢铁公司洽谈贷款一事的那位年轻的经理。科斯特洛并不认为沃尔是个合适的人选，称他是个“无足轻重的人”。虽然人们并不怀疑沃尔的朝气蓬勃和忠心耿耿，但他缺乏拉里·埃里森那种超凡的魄力。科斯特洛认为，与应用软件市场上的领先企业SAP公司的那帮精明强干的首脑们相抗衡，沃尔不具备这样的宏才大略。

“我再说：‘拉里，你应该这样想，他必须对付SAP公司的那帮家伙。实际情况就是这样，他要与他们对垒。’”科斯特洛说。他认为这好比让罗杰斯先生与迈克·泰森在拳击场上打斗。“不错，也许罗杰斯会赢。你瞧，他可能多次被击倒，不过我想他是想保存体力。这就是实际情况。这是一种愚蠢的做法。”

Oracle公司中不光是科斯特洛一人对沃尔持保留意见。雷·雷伊（Ray Lane）与公司的其他高层人员也持同样的怀疑态度。据熟悉这场争论的某个人说，沃尔“有点像遭人非议的避雷针”。科斯特洛说：“拉里只是不想面对这些问题，这就是我对这件事情的看法。”

科斯特洛与埃里森在使用沃尔的问题上频繁发生争执。在1995年董事会会议上，科斯特洛终于大发雷霆。他对埃里森大声嚷道：“拉里，你现在的观点与1990年时完全一样，甚至更差劲。你的耳朵已经不管用了。你只想对你的成功吹牛皮，说大话，而对这些问题却毫不在意。你这种目空一切的态度一定会给公司带来另一场灾难。这是必然的结果……赶快醒醒吧。”

埃里森一直认为科斯特洛企图取代自己的职位，而科斯特洛则认为这种责难是“愚蠢的”，因此一笑置之。面对科斯特洛讲的上面一番话，埃里森也用尖刻的语言反击。他说：“乔一再说‘你他妈的又把事情搞糟了，就像1990年一样，你把所有事情统统搞得一团糟’。可是在座的董事会其他人员却完全不相信这种说法。我觉得我被乔搅得心烦意乱。不过我刚从欧洲回来，困倦得不行，不想争吵。”

对于科斯特洛来说，这预示着他在Oracle公司已经待不下去了，他非常清楚这一点。他对沃尔的吹毛求疵，应用软件业务部的经营不力，以及他与埃里森之间针锋相对的争吵，这些都使人非常不快。“我觉得经过这样一个关键时刻之后，我在Oracle公司不可能发挥更大的作用了。”他说。

科斯特洛无法在Oracle公司董事会中继续待下去，这并不奇怪。他自己的公司Cadence Design Systems想选择一种应用软件包来管理企业的财务。在竞争者中有Oracle和SAP公司，而过去Cadence公司用的正是Oracle公司的产品。作为Oracle公司董事会的成员，科斯特洛也许会倾向于继续使

用 Oracle 公司的应用软件。但是作为 Cadence 公司的首席执行官，他有责任购买最适合自己公司的软件包。因此他让他的技术专家作决定，结果他们选择了 SAP 的产品。

埃里森采取了报复行动，要求科斯特洛退出 Oracle 公司董事会。与此同时，Oracle 公司的雷·莱恩也退出了 Cadence 公司的董事会——他无法为拒绝购买他出售的产品的公司服务。但事情并没有就此结束。埃里森如此讨厌科斯特洛，以至于让唐·卢卡斯也辞去 Cadence 公司董事会主席的职务。不过后来他又改变了主意。埃里森说：“唐，如果你离开 Cadence 公司，就会给你造成个人经济的损失。我觉得让你个人承担经济损失不恰当。我想收回我对你提出的要求。”埃里森所说的“经济损失”究竟指的是什么呢？卢卡斯在 Cadence 公司董事会中供职，每年可以得到 7.5 万美元的聘雇费（1996 年提高到 10 万美元），并且可以用优惠价购买 39583 股 Cadence 公司的股票（1996 年为 6 万股）。即使卢卡斯退出 Cadence 公司董事会，他的日子仍然会过得相当不错，因为当时他还在另外 8 家公司的董事会中任职，为此他每年可以得到数百万美元的聘雇费和购股选择权。

科斯特洛退出 Oracle 公司董事会后，Oracle 公司应用软件业务部的工作开始有了起色。一个很小但能够说明问题的例子是，Oracle 公司的应用软件包被《数据自动化》（Datamation）杂志评为 1996 年最佳应用软件产品。该杂志说：“Oracle 公司的应用软件使它的竞争对手的产品相形见绌。”尽管如此，公司里的许多人认为，龙·沃尔应该由更有魄力和经验更丰富的人取而代之。1996 年底，我问埃里森，沃尔是不是担当此职的最佳人选。

“确实是 Oracle 公司的最佳人选，”埃里森说，“也是迄今为止我发现的最佳人选。现在龙已具备了丰富的工作经验。他已经不可与刚刚担任此职时同日而语了。龙是个朝气蓬勃的小伙子，工作很有条理，对技术细节耳熟能详，我认为他的工作非常出色。我不想谈论我的经理们的不足之处，当然龙不是个完美无缺的人，他们都不是完人，都有自己的弱点。你可以找到比龙更优秀的人才，但是我对龙非常满意。我认为他干得很好，我们能够击败我们的竞争对手。”

至于科斯特洛和 Cadence 公司，埃里森说他们是咎由自取。“他们安装的 SAP 公司的应用软件运行得很不如人意。”他说，“Cadence 公司仍在使用 Oracle 公司的应用软件，因为他们无法使 SAP 的应用软件正常运行。哈——哈——哈。”

1997 年初，Cadence 公司声称情况并非如此。该公司知道 SAP 公司的应用软件很难使用，但是公司发言人迈克·索塔克（Mike Stottak）说，安装 SAP 应用软件是“对的”，“我们并不倒霉，我们根本不认为购买 SAP 应用软件是个错误”。

科斯特洛知道埃里森对他十分恼火。在他退出 Oracle 公司董事会后，他说，埃里森“对我进行了非常恶毒的人身攻击，企图毁掉我的个人生活和未来事业，欲置我于死地而后快。他这是孤注一掷”。

但是，真正使科斯特洛感到不解的并不是埃里森对他的报复，而是埃里森经营公司的方法。“他仍然没有为公司建立一种具有生命力的企业文化，比如我们企业的宗旨是什么？我们如何经营企业？我们的办事原则是什么？什么行为正确，什么行为不正确？一件事情究竟要达到什么目的？如此等等。”科斯特洛说，“你无法得到他对这些问题的答案。在这样的高技术时

代，没有太多的包袱倒是件好事，不过他做得太过分了……”

埃里森在调动人们朝着某个目标前进方面有他的高明之处。比如建立交互制图与检索系统、使营业额翻一番、推出视频点播系统等等。“为了金钱和成就感，你可以让人们做这做那。但是这些都不能持久。”科斯特洛说。虽然埃里森具有过人的能力和智慧，但科斯特洛认为，作为领导者，仅此是远远不够的。

科斯特洛认为，对 Oracle 的前进目标以及如何达到这个目标心里无数正是埃里森所欠缺的。“你不能捧着一本内容包罗万象的指南书守株待兔。随着公司规模的不扩大，经营的业务越来越复杂，工作节奏日益加快，你必须确定一个前进的方向。”在遇到危机的时候，这一点尤其重要。如果丧失了方向，公司如何作出决策呢？“当你来到某些公司时，你会得到一种感觉，一个总的印象。但是我对 Oracle 公司没有这样一种强烈的感觉，我不知道他们的努力目标，他们要向什么方向前进……Oracle 公司显示出一种机会主义的特征，一种严重的机会主义。”

科斯特洛接着又说：“我认为 Oracle 公司存在着某些基本的缺陷。我一直有这样的感觉。他们缺乏基本的时代意识和物质基础。我想这都是拉里造成的。他相信的东西就是他的基本指导原则。他有的是幼稚的狂热和诸如此类的东西。什么是他经常使用的指导原则、价值观和基本要素呢？这些东西在公司的企业文化中有何表现呢？我想他对这样的讨论漠不关心，实际上他对这样的讨论感到很不舒服。”

Oracle 公司的视频服务器只解决了交互式电视技术的一半问题。不错，从理论上讲，使用 Oracle 软件的大规模并行计算机能够将电影图像转换成数字信息，然后通过网络将信息传送到用户的家里。但是当数字信息传送到用户家里之后怎么办呢？用户需要类似计算机那样的设备，将数字信息转换成电影图像。由于这些设备将被置于电视机上面，因此称它们为顶置盒（set-top boxes）。虽然制造顶置盒的公司很多，但埃里森认为最适合从事这项工作的公司是苹果公司。

与许多计算机用户一样，埃里森对简便易用的苹果 Macintosh 个人计算机情有独钟。埃里森曾说：“我从 1984 年起就是个苹果计算机迷。当时刚刚推出 Macintosh 机，我非常喜欢这种计算机。”在埃里森看来，Macintosh 操作系统是微软公司的视窗操作系统无法比拟的。它简单，直观，运行效能高，使用灵便，讨人喜爱。（当你想用 Macintosh 删除文件时，你用鼠标“将它取出”，把它拖曳到一个垃圾箱图形上，再将它倒入垃圾箱即可。）微软公司经过多年努力，才搞出接近 Macintosh 那样的好系统。直到 1990 年推出第三版视窗操作系统时，它才缩小了与 Macintosh 的差距。即使视窗操作系统广泛流行之后，Macintosh 仍有许多热心的追随着。有时 Macintosh 用户对这种操作系统显得额外偏爱。史蒂文·莱维（Steven Levy）在《无比伟大》（Insanely Great）一书中，将 Macintosh 计算机描绘成“20 世纪下半叶最重要的消费产品”。这种说法虽然有点过头，但许多人同意埃里森将 Macintosh 说成是“出色的”计算机系统。他认为它可以起到像顶置盒那样出色的作用。

埃里森终于找到了一个机会，让苹果公司参与交互式电视技术的开发。在信息高速公路的发展处于高潮阶段时，英国 Telecom 公司请 Oracle 公司参与在位于伦敦东北数百英里的伊普斯威奇进行的交互式电视的试验。埃里森

抓住了这个机会。除了顶置盒外，他已经万事俱备。当准备打电话给苹果公司时，他就处于这样的状况：“Oracle 公司，尤其是拉里·埃里森，一厢情愿地迫使苹果公司参与交互式电视技术的开发。” Oracle 公司的法扎德·迪巴齐（Farzad Dibachi）说，“他打电话给苹果公司的首席执行官迈克尔·斯宾德勒（Michael Spindler），说道：‘你最好参与这项开发工作，这对你的伙伴们来说非常适合。’”苹果公司没费多大劲就装配出了这样一台设备。不久英国 Tele-com 公司的少量客户就上了信息高速公路，在家里进行银行存取款，观看教学电视节目，选看他们喜欢的电影。

“重要的问题在于……我们的客户拥有的设备与他们已经习惯使用的设备之间并无太大的差别。他们使用普通的电视机。苹果公司为我们制造了一种顶置盒，它与我们的卫星解码器非常相似，其遥控器与普通照相机的遥控器差不多。”英国 Tele-com 公司的亚历克·利文斯通（Alec Livingstone）对采访他的记者说，“苹果公司为我们制造的设备看上去不像一台计算机，但那正是我们所需要的。它是我们放在每个家庭中的功能非常强大的计算机。在这种顶置盒中，配置了图形解码和电视驱动功能、红外译码器和其他许多部件。”

虽然英国 Telecom 公司对苹果公司的顶置盒很满意，但据 Oracle 公司的迪巴齐说，苹果公司“显得很不愿意”用这种设备制作一个产品系列。与此同时，苹果公司有它自己另外的想法。微软公司的视窗操作系统占据着越来越大的个人计算机市场份额，使得苹果公司变成了一个经销配件的小公司，它只能支持长期的忠诚客户，却无法吸引许多新客户。另外，迈克尔·斯宾德勒的首席执行官地位已经岌岌可危，公司干任何事情都困难重重。难怪苹果公司不想制造顶置盒。起先，埃里森曾考虑购买苹果公司的操作系统许可权，用于其他公司制造的顶置盒。但是另一种更好的意见占了上风。如果埃里森真的想要苹果公司的操作系统，只有一种办法能够有把握得到它，即收购苹果计算机公司。不过，如果不拉上他的好朋友史蒂夫·乔布（Steve Jobs），他是不敢做这个梦的。

乔布是高技术领域鼎鼎有名的人物之一。他 19 岁创办苹果公司，21 岁推出苹果 II 计算机（他将它称为最早的真实封装式计算机）。“我 23 岁就拥有超过 100 万美元的财产，24 岁时超过 1000 万，25 岁时超过 1 亿美元。”乔布曾说，“不过这并不重要，因为我做事从来不是为了钱。”与埃里森一样，乔布也是个唯我独尊、目空一切的人。凡是为乔布做事的人、被他的魅力所吸引的人，很快就会发现他关心的是自己的办事标准，根本不顾他人的感受。“我在遇到史蒂夫·乔布之前，不懂得‘天才’一词的含义，认识他以后，我懂了。”苹果公司的首席研究员拉里·特斯勒（Larry Tesler）曾说，“如果他想让你一鸣惊人，让你有所作为，他就一定能够办得到。”

1984 年推出的 Apple Macintosh 就是一种一鸣惊人的产品。Mac 久销不衰，可惜乔布很快销声匿迹了。他与公司的首席执行官约翰·斯卡利（John Sculley）发生一场冲突后，被赶出了苹果公司的董事会。

就在乔布离开苹果公司之际，拉里·埃里森约见了乔布。乔布那气势非凡的地中海风格宅邸座落在伍德赛德的一座小山上，就在埃里森和妻子巴巴拉的住所的上面。他养的宠鸟孔雀有时会迷路走到埃里森的家里。当他们互相认识时，发现两人的生活有着惊人的相似之处：他们都是养父母抚养长大的，他们都认为自己是非凡的思想家，两人都有着广泛的兴趣爱好和极高的

品味，两人对其他人都有不可抗拒的巨大吸引力。“我们都喜欢互相开玩笑。我说史蒂夫是我最好的朋友，史蒂夫说我是他最好的朋友。”埃里森说，“他说：‘不错，你是我唯一的朋友，因此你肯定是我最好的朋友。’这是史蒂夫开的玩笑，我也跟他开同样的玩笑。”

埃里森总爱对自己生活中的事情夸大其词，比如他拥有世界上速度最快的游艇，他请北美技术最高明的外科医生为他做了肘部手术等等。在谈论他与史蒂夫·乔布的关系时他也是这样。他说这不仅仅是友谊，这是忘年之交，是两种思想的汇合，是世界上最伟大的爱。当鲍勃·迈因纳去世时，埃里森脑子里想的是如何珍视乔布。不过，对埃里森来说，他与乔布交往的最重要时刻之一是两人在旧金山出席影片《玩具的故事》（Toystory）首映式的那个晚上。这部电影是皮克萨（Pixar）影片公司制作的，而乔布是该公司的首席执行官。

“我喜欢出人头地。有时，有人做了件非常了不起的事情，我会感到心里很不是滋味，因为那不是我做的。”埃里森说，“我对史蒂夫就绝对没有这种感觉。我对他做的任何事情都感到很开心，我为他感到如此骄傲，我如此喜欢他，以致他取得的成就仿佛就是我的成就。我与他之间丝毫没有你争我夺的感觉。我为他感到非常非常幸福。这是我意想不到的一种感觉。喜欢一个人所产生的奇妙结果是，它能使你的自负达到一个最佳境界。如果他们取得了突出的成就，你也会因此兴奋不已。带着这种心情我们出席了影片首映式，我和史蒂夫紧紧拥抱，并且把我的全部想法都告诉了他。对我们两个人来说，这真是个激动人心的时刻，也是个心花怒放、亲密无间的时刻。”

乔布也对埃里森也热情有加，他用另一种话语来描述他的感觉。他说埃里森开朗、风趣、有品味。另外，他又说：“我认为他对 Oracle 公司的经营相当出色。同时，就我所知，他不像比尔·盖茨。”（盖茨喜欢花言巧语，这是他们的另一个共同点。）那么埃里森真的是乔布最亲密的朋友吗？“绝对是。”他说，“有些事情很难用语言来表达，有些事情则不应该用语言来表达。”

在顶置盒开发的全盛期，有两个人考虑以利己主义的名义收购苹果公司。如果他们能够想出一个办法来收购这个拥有约 700 亿美元市场资本的公司，那么乔布就会有重振苹果公司的雄风。而埃里森也将能拥有一家传奇式的公司，使他可以与比尔·盖茨一样名满天下。乔布并不十分清楚他和埃里森收购苹果公司后准备用它来做什么，也不知道自己会担任什么样的角色。“谁知道这些事情？”乔布说，“我们将设法解决这些问题。但也可能出现无法协调的分歧。”

对于埃里森来说，策划收购苹果公司是一种乐趣，就像一个小孩如何想办法弄钱买辆新自行车一样。一次，埃里森、Oracle 公司的新任媒体业务部负责人法扎德·迪巴齐和 Oracle 公司的另一位员工埃文·戈德堡前往苹果公司洽谈顶置盒的事情。当他们沿着通往苹果公司那令人印象深刻的总部大道“无限循环”时，埃里森微微一笑，做出一种趾高气扬的姿态，说道：“总有一天这一切将归我所有。”迪巴齐笑了起来，说：“你知道，拉里，有一天有人会写一本名叫《2 号门的野蛮人》（Bar-barians at the Gate Two）的书。”“我将去告诉作者，这是你说的。”这是一本关于争相控制 RTR 纳比斯科公司的经典著作。后来这个预言果然得以应验。

埃里森如此兴奋，是事出有因的。“这件事情并无太大的困难，而且他

对此热情有余。”当时 Oracle 公司的一位董事会成员乔·科斯特洛说，“这好像孩子玩游戏。拉里与他的好朋友史蒂夫·乔布有一天仿佛进了俱乐部的房子，来到树上的巢屋。他们说：‘天哪，该死的，他们真的想让我们的俱乐部房子烂掉。我们应该接管这家公司，使它有所作为。它相当不错。’史蒂夫最擅长这样的事情。”

就在此时，埃里森向他的朋友迈克尔·米尔肯（Michael Milken）讨主意。米尔肯是个廉价证券商，因为卷入 80 年代的证券买卖丑闻而进了联邦监狱。科斯特洛想象着仍然处于巢屋中的埃里森会怎样谈论米尔肯：“他加入我们一伙肯定很棒，你认为如何？大家都认为他是个恶棍，但是你要知道，他是个冷静有头脑的恶棍。让他这样的恶棍加入我们的俱乐部，不会影响我们俱乐部的形象。”实际上埃里森并不认为米尔肯是个恶棍，他根本不这样认为。

“有时我做事情显然不是为了自己好，而是几乎会导致自我毁灭。有人说，我积极维护迈克尔·米尔肯，与迈克尔·米尔肯保持密切的联系，是在冒险（因为米尔肯名声不好）。”他说，“但是我所知道的迈克尔·米尔肯（我不知道在德莱克塞尔监狱时的米尔肯）是我一生中遇到过的最出色、最优秀的男子汉。这样的人非常少见。我决不能放弃与此类人物的交往。他们会使生活变得充实美好。”

尽管埃里森说的都是米尔肯给他出的主意，但乔布不断设法让埃里森放弃收购苹果公司的想法。“拉里总是眼红人家的硬件。我经常跟他说，这种想法很愚蠢。”他说。乔布是对的。作为一种业务建议，收购苹果公司并无多大意义。计算机硬件的生产成本非常高，而苹果公司的市场份额正在逐渐减少。埃里森据守软件经营领域可以干得更好，因为它的附加成本低，而利润收益却相当高。

但是问题不在这儿。埃里森收购苹果公司并不是为了钱，而是为了提高自己的声誉。乔布比任何人都更清楚这一点。后来埃里森想出了一个计划，他想伙同几家消费电子产品公司一道收购苹果公司。Oracle 公司负责接收 Macintosh 操作系统，其他几家公司分别接收硬件。合伙收购可以减轻 Oracle 公司单靠自己的财力来支付收购费用的沉重负担。埃里森说服两家著名家电公司参与这次收购行动，一家是菲力普电子设备公司，另一家是松下公司。他感到充满了希望。当计算机贸易杂志《信息周刊》（Information Week）的记者凯瑟琳·布尔（Katherine Bull）撰写了一篇关于这次收购活动的文章时，业界一片哗然。

埃里森终于退缩了。“这根本不是一个具有任何意义的好主意。”Oracle 公司的财务主管杰夫·亨利说。收购苹果公司的费用太大，即使其他公司参与投资，也会导致 Oracle 公司远远脱离它的核心业务——数据库管理系统。董事会成员乔·科斯特洛认为，埃里森只不过是看一看收购苹果公司究竟会给他带来什么。“有时他只是心血来潮，你知道吗？他有了一个思路，想干某一件事情；他得到一个线索，想跟踪某件事情的动向。但他对事情的后果并不清楚。有时事情毫无意义，他就会放弃它。”科斯特洛说。他认为埃里森孩童般的好奇心是他的最优秀品质之一。

在以后的几年中，埃里森与乔布常常就收购苹果公司一事进行深思。而苹果公司则不断地与占优势地位的微软公司作斗争。埃里森说，他多次准备下手，米尔肯甚至帮他做好了财务方案，但乔布总是给他泼冷水。“对史蒂夫来说，这是一项具有很强的个人色彩的决定。我认为史蒂夫应该有他的决

定权。你知道，苹果公司是他的公司，因此他有权作出决定。”埃里森说。1997 年初，乔布重返苹果公司担任顾问，但是许多观察家认为他来得太晚，已经无力扭转局面。那年 3 月份，埃里森再次大造声势，打算收购苹果公司，但一个月后又宣布改变了主意。

一次他们讨论收购苹果公司的问题时，乔布说的一些话使埃里森每次想起都要笑。两人坐在埃里森的日本式宅邸后面平台上的一张桌子边，面前是伸向远方的池塘和红杉树林。经过长谈，他们想出了一个认为可行的财务计划。不过埃里森对一个问题没有把握，那就是：如果按照讨论的方法筹集资金，埃里森如何从这笔交易中赚到钱呢？

乔布身体前倾，抓住埃里森的双肩说道：“拉里，听我的话没错，我是你的朋友。你没有必要赚更多的钱了。”

直到信息高速公路时代结束，Oracle 公司始终是这个时代的主要弄潮儿。英国 Telecom 公司的视频点播试验取得成功后，Oracle 公司又参与了贝尔大西洋公司（Bell Atlantic）在弗吉尼亚进行的类似试验。贝尔公司是另一家试图打入电缆地盘的电话公司。埃文·戈德堡是 Oracle 公司参与这项试验的员工之一。戈德堡用哈里森·福特（Harrison Ford）主演的影片《逃亡者》（The Fugitive）对该系统进行了测试。当试验准备开始时，戈德堡几乎可以背诵电影剧本了。

人们认为，贝尔大西洋公司在弗吉尼亚州弗尔法克斯县的客户，通过所谓的“追星族”（Stargazer）交互式电视系统，能够观看除《逃亡者》之外更多的节目。1995 年 3 月，贝尔大西洋公司在新闻发布会上说：“从试验的第一天起，大约有 42000 分钟的节目可供客户在一天中随时点播观看，节目每月进行更换。”这项服务从 5 月份开始向客户提供。“初期的‘追星族’混合产品将包含约 200 部新的、最近的和经典的影片；120 多集最近的和经典的电视连续剧、话剧、现场采访和特别新闻节目；45 个体育运动、喜剧和音乐表演特别节目。”显然，信息高速公路的宽度将发展成数百个信道。

拉里·埃里森对于这种美好的前景感到异常激动。“贝尔大西洋公司计划到 1995 年底拥有 100 万在线家庭用户。”他对《红鲱鱼》（Red Herring）杂志的记者说道，“到 1997 或 1998 年底，将有数千万个家庭进入交互式信息高速公路。在这个 10 年结束之前，它会发展成为一个规模庞大的业务领域。”

埃里森往往具有一种超前意识。贝尔大西洋公司未能有过拥有 1000 个付费家庭参与“追星族”系统的试验。后来，到 1996 年底，该公司停止了这项试验，声称将于 1998 年在费城再次提供交互式电视服务。

结果如何呢？正如贝尔大西洋公司在新闻发布会上所说的那样，“追星族”系统已经“落后于飞速发展的技术步伐”。在进行交互式电视试验期间，贝尔大西洋公司在专用的常规铜质电话线上传送电视节目，但是铜线无法同时处理数千个视频信息流，需要使用全新的高带宽光纤电缆网络来传输如此大量的视频信息。这才是真正的信息高速公路，建立这种网络需要很高的成本。尽管像拉里·埃里森这样的技术前景预言家作出过预测，但电话公司对能否得到应有的投资回报却没有把握。是否有大量用户使用视频点播服务呢？用户会不会仍然到附近的电视商店去购买录相带等产品？没有人真正知道，也没有人愿意为得到答案而投入上亿美元的资金。因此，曾经全速奔向未来的电话公司，现在却小心翼翼地向前迈着步子。信息高速公路将在今后

若干年的某个时候开始建设，也可能永远不建。

拉里·埃里森的某些诋毁者认为，他应该为曾对信息高速公路感到过分乐观而不安。他的竞争老对手迈克·斯通布雷克说：“拉里·埃里森把视频点播吹嘘成一种空前绝后的技术。当然他完全错了。”这些诋毁者应该对埃里森有更多的了解，而不去指望他会作出道歉。他的基本个性特征是几乎根本不感到不安。当问到你为什么作出错误的估计时，他只是指责电话公司。他说：“Oracle 公司没有做和无法做的事情是运行从服务器到用户家庭之间的线路。”如果电话公司提供支持，那么埃里森也许是对的。

埃里森为什么要感到不安呢？视频点播的鼓噪声使他成为《财富》和《商务周刊》杂志的封面人物，两本杂志上刊登的文章都把他描绘成比尔·盖茨宝座的争夺者。更为重要的是，Oracle 公司虽不能说是家喻户晓，至少也已有相当知名度。Oracle 公司不再是精明的投资者和几千名技术人员的摇篮。《财富》杂志报道说：“在 1995 年的调查中，只有 2% 的人知道这家公司。”视频点播技术虽然尚未投入实用，但它并不是一次失败。“最终它没有取得预定的进展，不过可以说，Oracle 公司在新的技术领域获得了很大的知名度，整个开发工作使得 Oracle 公司成了这项技术的先驱者。”Oracle 公司的戈德堡说。

拉里·埃里森之所以没有因为交互式电视技术而感到不安，还有另外一个原因，那就是他根本没有时间去感受这种不安。当人人都认为交互式电视技术不会得到推广应用时，整个计算机产业界又转向开发另一种新技术了。下一项重大技术不再是信息高速公路，而是更复杂和更尖端的技术——Web。

1993 年初，美国香潘——厄巴纳（Champaign—Urbana）的伊利诺斯州立大学（恰巧是埃里森深造过的大学之一）有两位年轻人编写了一套名叫马赛克（Mosaic）的计算机程序，给高技术界带来了巨大的变化。

为了说明 Mosaic 程序的重要性，首先简单了解一下它的发展历史。多年来政府官员、大学教授和许多人一直通过一种称为因特网（Internet）的计算机网络进行信息交换。1989 年，美国一位名叫蒂姆·伯纳斯—李（Tim Berners—Lee）的计算机科学家建立了一个因特网的子网络，称为 World Wide Web。Web 实际上是个全球性文档网络，一些文档包含文本，另一些文档包含图像和声音。人们运用 Gopher、FTP、Telnet 等软件工具在 Web 网上进行浏览。这些工具虽然功能很强，但使用起来并不方便，普通人不喜欢使用它们。

这时 Mosaic 应运而生。Mosaic 实际上是个“浏览器”。运用这种浏览器，计算机用户只需移动和点击鼠标，便可在 Web 网上从一个位置转到另一个位置。比如说你要阅读存储在哈佛大学的计算机上的莎士比亚著作，假如这些著作包含了一个可以用来查看英国牛津大学 Web 网站上更多的关于莎翁著作的信息的链接，那么你只要用鼠标点击一下这个链接，转眼之间，你的计算机屏幕上就会出现这位大诗人的画面。运用 Mosaic，理论上计算机用户足不出户就能得到数量惊人的信息。它的作用是不可限量的。如今任何人只要拥有一台计算机、一个调制解调器和一个 Mosaic 拷贝，他就可以走遍全球。1993 年数百万人免费下载了 Mosaic 的拷贝。同年，拉里·埃里森再次成为《财富》杂志的封面人物。Mosaic 程序虽然取得了巨大的成功，但是该软件的共同开发人马克·安德烈森（Marc Andreessen）却对它的发展前景产生了怀疑。

“当时因特网还没有得到推广应用，”他对《财富》杂志的记者说，“整个交互式电视技术正处于发展的高峰期，是计算机业界倾注了巨大热情进行开发的技术领域之一。对现实世界正在发生的情况，业界却熟视无睹。因此我对浏览器的发展前景没有把握。”

最终他对浏览器的发展前景确立了信心。当时刚刚 20 出头的安德列森创建了一家公司，叫作网景(Netscape)[现在它的名字叫导航者(Navigator)]，以便经销他的浏览器。当 1995 年网景公司的股票上市发售时，华尔街出现了疯狂争购的场面。该股票的上市价为 28 美元一股，第 1 天的开盘价为 71 美元，而交易价则高达 75 美元。网景公司的出现产生了极其深远的影响，成千上万个用户，接着是数百万用户，开始在 Web 上冲浪，查看从色情文学到诗歌等各种各样的信息。在线信息服务公司，如 America Online 和 CompuServe 公司，为大量狂热的客户提供上网服务。硅谷的大批企业家争相创办新兴公司，希望利用这个新媒体大发横财。比尔·盖茨不得不重新全面思考微软公司的经营战略，似乎要直接来一个 90 度大转弯。当然，马克·安德烈森很快成了一位腰缠万贯的年轻富豪。告别信息高速公路，人们迎来了 World Wide Web。

拉里·埃里森并没有比盖茨更早地注意到 Web 的出现。然而，它一崭露头角，Oracle 公司便迅速找到了充分利用它的办法。埃里森始终认为电视是“最有希望的应用领域”，是人们真正想要使用的多媒体信息处理应用领域。在信息高速公路时代他就相信这一点，在 World Wide Web 时代他仍然相信这一点。很明显，信息高速公路即高带宽光缆网络，不会很快建立。但是，Oracle 软件为什么不通过铜质电话线将视频信息和其他内容传送到用户的个人计算机，就像它将这些内容传送到顶置盒那样呢？也许图像质量不太好，但信息是可以传递的。

这时，埃里森迈出了小小的合乎逻辑的一步。他想，为什么个人计算机不能成为顶置盒呢？Oracle 公司从经验中得知，顶置盒的制造费用只要几百美元，而顶置盒实际上就是置于电视机顶上的计算机。那么，为什么不把顶置盒变成小型廉价计算机，变成比个人计算机还要容易使用的计算机呢？当然没有理由不这样做。

埃里森一直在酝酿这个思路，直至使之变成一个重大的决策。这是赶上微软公司的一个重要手段。他的想法是：曾经是了不起的技术发明的个人计算机已经出现了更为美好灿烂的前景。但它已经变得过于笨重，而且使用起来很不方便。两三千美元的价格太贵，只有少数特殊用户才买得起，普通用户很难使用，并且他们不会维修；它使用的主要操作系统，即微软公司的视窗操作系统，不灵便，很粗糙，不讨人喜欢。拥有一台个人计算机，就像在你的桌子上放了一台大型计算机，这太占地地方了。

世界瞬息万变。个人计算机不再是人们关注的重点，现在网络成了热门的东西。你桌面上的计算机有多大的能力，这已经无关紧要，关键的问题在于是否与网络相连接。人们需要的是廉价易用的计算机，它的能力不是源于硬驱和视窗操作系统，而是源于网络。人们不再是驱车到商店购买一盒软件，回到家里将软件安装在计算机上，做自己的工作，然后将工作存储在他们的硬驱上。相反，人们可以用一台廉价计算机（这种计算机最终取名为网络计算机）与网络相连接，用这种小巧玲珑的机器从网络上下载软件，做自己的工作，然后通过网络将他们的工作传送到一个服务器。这个服务器由专门的

企业，比如一家电话公司负责维护，可以置于任何地方。每个服务器都将运行 Oracle 公司的软件。

拉里·埃里森展望未来，亲自注意到了这一前景。

后来，当埃里森使整个计算机业界引起巨大震动后，Oracle 公司的人在究竟是谁首先提出网络计算机这一概念的问题上发生了分歧。埃里森当然说是他首先提出了这个概念，但其他人则说是他手下的技术人员提出来的。这件事谁也说不清楚。实际上，网络计算机的概念是系统发展的一个副产品，它牵涉到视频点播、服务器和顶置盒等一系列技术和产品的开发。关于网络计算机的想法非常正确，因此 Oracle 公司的某个人最终一定会提出来这一概念。确实，Oracle 公司并不是考虑制造这种小型计算机的唯一公司。亚特兰大一家名叫 Viewcall America Inc. 的公司也在设法同时为用户提供相应的硬件和信息内容；硅谷一家名叫 WebTV Networks 的公司则试图将电视机变成 WorldWide Web 监视器。埃里森最重要的同盟者也许是斯科特·麦克尼利（Scott McNealy），他是服务器制造商太阳微系统公司的首席执行官。太阳公司推出了一种新型编程语音，称为 Java，可用于编写基于 Web 的文字处理软件和电子表格等。与埃里森一样，麦克尼利也希望人们使用网络计算机（他的网络计算机叫作 JavaStation），而不使用基于视窗操作系统的 PC 机。太阳公司的服务器与 Oracle 公司的服务器软件相结合，便可使微软公司从地球上消失，这就是这两家公司的如意算盘。

也许埃里森并不是首先提出网络计算机概念的人。但是这一点并不重要，重要的是他对此采取了什么样的行动。

1995 年 8 月 24 日 12 点 01 分，全美国的计算机商店老板打开店门，成群的顾客蜂拥而至，纷纷走向商店的货架。这些瞪大眼睛的人争先恐后想要购买的是一个软件升级版本，称为视窗 95（Windows95），这是微软公司最新推出的一种使用十分广泛的 PC 操作系统，价格约为 90 美元。通过全球性的市场促销活动，微软公司已经成功地使计算机用户相信视窗 95 对视窗 3. X 进行了重大的改进，并且使他们认为如果不立即得到视窗 95，他们将会遭受一定的损失。这就是比尔·盖茨赢得世界上最多的个人财富的手段，即向客户销售对已有软件多少做了一些改进的新版软件。

可是人们真的需要视窗 95。有些人头天晚上就来到计算机商店等候，担心慢一步就买不到这个升级版本。这种担心其实并无道理，因为微软公司制作视窗 95 光盘的方法就像 Nabisco 公司压制奶油巧克力饼那样简单。那天晚上或第二天清晨购买这种软件的人，大多数都抱有这种心理：认为视窗 95 的推出是一个真正的文化事件。新西兰奥克兰市一名商务学生是全世界买到视窗 95 软件的第一个人（由于国际日期变更线的原因，新西兰总是首先迎来新的一天）。数小时后，加利福尼亚圣何塞州立大学的学生蒂姆·利奥（Tim Liao）在圣克拉拉的 CompUSA 商店买到了视窗 95 的拷贝。“你一生中能碰到几次这样的事情呢？”他说。如果让比尔·盖茨来说的话，这样的事情每隔两年就会出现一次。

几小时后，在明媚的阳光下，数千名微软公司的员工、业界代表、记者、猎奇者云集于微软公司总部，观看正式推出视窗 95 的仪式。《今晚特别节目》（The Tonight Show）的主持人杰伊·雷诺（Jay Leno）主持这一重要的仪式。“女士们，先生们，欢迎光临视窗 95 的发布仪式。是的，热烈欢迎各位微软的热心用户，感谢大家光临今天的仪式。”他一边说着，一边在布置得

富丽堂皇的讲台上缓缓走着。让雷诺主持这个发布会真是最恰当的选择。播放《今晚特别节目》的美国全国广播公司刚刚同意为微软网络（MSN）提供新闻内容。MSN 是微软公司新开展的在线服务，也是它利用 World Wide Web 的初次尝试。“现在让我们欢迎微软公司的总裁出场。请注意，他是一位成就卓著的男子汉，他的司机名叫罗斯·佩罗特（Ross Perot）。女士们，先生们，让我们欢迎比尔·盖茨。”盖茨身着高尔夫球运动装（在服饰上他不同于拉里·埃里森），他说：“我们希望人们能够体会到，视窗 95 使得计算机速度更快、使用更方便，而且更有趣。它使整个 PC 业提高到一个全新的水平。”展示该产品重要性的证据就在他的前面：微软公司总部的院子里布置了许多展台，许多高技术公司在展台上表演与视窗 95 兼容的游戏、电子表格、文字处理软件和关系数据库管理系统。拉里·埃里森不是微软公司的产品迷，但是他知道 Oracle 公司的大多数用户都在基于视窗操作系统的个人计算机上运行他的软件。微软相当于 90 年代的 IBM 公司，它就像行进中的军乐队的指挥，业界的其他公司都按照他的节拍迈步子。

视窗 95 的推出在世界各地引起了巨大的轰动。在英国，通常比较单调的伦敦泰晤士报的订户在晨报中收到了一份介绍视窗 95 的小册子。微软公司买下该报的全部发行量，以确保每份报纸均夹带小册子。在纽约，视窗软件的彩色徽标在帝国大厦的一侧醒目地矗立着。而在多伦多，1800 英尺高的加拿大民族塔上悬挂着高达 300 英尺的视窗 95 大旗。中国、香港和东欧的计算机用户也在谈论着视窗 95，他们早在几个月前就开始使用盗版的视窗 95 拷贝。

当天晚上，市场调研公司报道说，视窗 95 推出第一天的销售额达到甚至超过了他们的预计。华尔街的分析家预言，到年底，微软公司可销售 1500 万至 3000 万套视窗 95 的软件拷贝。与此同时，美国最大的计算机零售商 CompUSA 的副总裁拉里·蒙德莱（Larry Mondry）声称：“这是我们公司历史上销售业绩最好的一天。”而成先千上万的新闻界人士则开始思考微软公司是怎样使自己有如此高的知名度的。由于媒体的帮助，人们到处都在用口哨哼唱“让我启动”的曲调，这种滚石乐曲调成了视窗 95 的主旋律，并且重复着微软的广告词：“今天你要去向何方？”（Where do you want to go today？）

人们究竟去向何方呢？除了微软公司，他们能够去向何方呢？正如计算机专栏作者唐·吉尔摩（Dan Gillmor）所说：“今天或者明天，无论你去向何方，你都要靠微软公司才能到达你的目的地。”

面对这种情况，拉里·埃里森无话可说。1995 年 8 月 24 日，埃里森不是在华盛顿的雷德蒙而是正在数百英里外的加州硅谷策划一个方案，以实现他尚未达到的唯一的真正目标——把比尔·盖茨拉下马，由自己取而代之。当视窗 95 的风潮平静下来的时候，计算机产业将出现一个沉寂时期，拉里·埃里森要填补这一空白。

14 把计算机处理掉

视窗 95 推出 11 天后，埃里森计划在于巴黎举行的欧洲信息技术论坛的年会上发表演说。计算机业界的所有重要人物都将出席这次会议，听取他的讲话，或者阅读报纸上刊登的关于他的讲话的文章。此外，比尔·盖茨也准备作一个主题演讲。已在新闻界频频露面的盖茨打算出版一本名叫《未来之路》（The Road Ahead）的书，描述他对计算机技术未来前景的展望。而欧洲信息技术论坛年会恰恰是埃里森发表他对计算机发展前景的看法——他的“未来之路”——的极好机会。

在准备前往巴黎前的一两天，埃里森与法扎德·达巴齐坐在计算机前面一道审阅演讲稿。他们总是用同一种方法来准备埃里森的讲稿，即先由达巴齐撰写草稿，然后埃里森在达巴齐在场的情况下修改润色。“他坐在计算机面前，用键盘修改原稿，基本上是全部重写。”达巴齐说。不过达巴齐并不在意自己的稿子被修改。这次他们准备了一个简单的框架，埃里森将要演示位于加利福尼亚 Oracle 公司总部的一台大型计算机如何通过电话线将图像、声音和文本传送到巴黎会议中心的一台个人计算机中。这就是他要演讲的内容。当两人写完讲稿时，达巴齐还不知道埃里森是否准备提出更廉价、更便于使用的计算机的概念。

9 月 4 日，星期一的上午，埃里森在巴黎发表了她的演讲。演讲开始时很不顺利，技术人员无法使幻灯片投影仪工作。“正如大家看到的那样，技术对世界起着制衡作用。”埃里森说了句玩笑话，会场上的人都笑了起来。当即兴讲话时，他显得颇为风趣。为了安定听众的情绪，他必须让大家知道投影仪出了点毛病。

后来投影仪终于修好了。“Oracle 公司做了一件事情。并且只有一件事情。”他开始娓娓而谈，语调平稳。“我们管理着大量的数据，并且通过网络来传送大量的数据。”起先，Oracle 公司的软件用于在 VAX 型计算机和所谓的哑终端（即主要用于输入数据的裸机）之间来回传送信息。随着个人计算机时代的到来，“客户机——服务器”信息处理模式应运而生。在这种模式中，大型“服务器”计算机与 PC“客户机”共享信息。PC 客户机与哑终端不同，它有自己的软件控制系统。但无论你使用何种计算机程序，都离不开 Oracle 公司的产品。

如今，我们进入了因特网时代，Oracle 公司的软件不仅能够处理数据库表格，而且能将声音、图像、甚至电影传送到各种各样的客户机，比如个人计算机、顶置盒、手持式计算机（如苹果公司的 Newton）以及埃里森所说的因特网应用装置。“虽然因特网应用装置尚未问世，但是我们认为它们即将来到我们的身边。实际上我们认为最早明年便可问世。”他说。

埃里森说，他认为高技术正处于一个重大的转折关头（硅谷的每个人都喜欢这样的说法，因为这意味着有人将可以从中大发其财）。有一段时间，大型计算机统治着信息产业界。后来个人计算机出现了，突然之间，人人桌子上都放着一台小巧的大型计算机。他以讽刺的口吻说道，视窗 95 受到了比波斯尼亚战争更大的关注。“这使人感到十分惊奇，它确实标志着个人计算机发展过程中达到的一个高峰。”

现在出现了又一个令人瞩目的转折。在因特网时代中，你拥有何种机器并不重要。重要的是你的计算机必须与网络相连接，因为网络是信息驻留的

地方。

“当你突然有了以网络为中心的观点后，你就不再需要像个人计算机那样复杂和昂贵的设备，”埃里森说，“你可以生产一种多媒体因特网终端，以 400 至 500 美元的价格推向市场。你只要将机器接通电，再将它与网络上相连接以获取你要的信息，这就行了。”这种设备使用的操作系统远不如视窗 95 那样复杂（但功能也要少许多）。每当用户启动机器时，他们可以从网络上下载小型操作系统。

埃里森讲话时，听众可以看到他的两个形象，一个是他们面前站着的埃里森本人，另一个是投影仪屏幕上高矗的人影。一个是拉里，一个是劳伦斯，一个自命不凡，另一个则目空一切。

埃里森继续谈论廉价计算机的问题。最后他提出了一个在后来几个月内吸引着整个计算机业界注意力的思想。这个思想使他频频出现在《新闻周刊》、《纽约时报》和《华尔街日报》上，使他在 NBC 的晚间新闻直至 CBS 的东西海岸之间的每个电视新闻节目中经常露面。由于埃里森的讲演，成百万普通人至少被动地熟悉了 Oracle 公司（直到此时，大多数普通人还从未听说过这家公司的名字），而埃里森则比以前更加名声大震。在计算机行业中，埃里森的思想引起的反应各不相同，有的赞扬，有的惊叹，有的嘲笑，有的不予重视。在微软公司，则引起人们对他的奚落和嘲笑。但最后，令人惊奇的是埃里森的思想在一定程度上得到了认同。而许多公司，包括苹果公司和 IBM，则投入大量时间和精力，去开发新型计算机，因为拉里·埃里森认为这样做是个好主意。

他所说的因特网应用装置并不是一种哑终端，而是有自己的内存和高速微处理器，但不配备硬驱。“这是一种功能完善的、多媒体、个人——”埃里森正准备说“个人计算机”，却又住了口。“它不是个人计算机，它是网络计算机。”这是他第一次公开称它为网络计算机。

这时埃里森准备开始他的演示。他站在一台个人计算机前面。计算机屏幕上的图像投影在幕布上，使大家都能看得见。用一条专门的高速电话线，他将计算机与加利福尼亚的服务器连接了起来。他用鼠标点击一下，PC 显示一条电视新闻报道，并配以击打音乐，介绍在克里夫兰新建的摇滚乐名人祠和博物馆。埃里森又用鼠标点击一下，听众便听到 NBC 广播公司的播音员布赖恩·威廉（Brian Williams）关于堕胎药 RU486 的报道。

“这项技术的有趣之处在于，你在这里看到的東西，正是 400 或 500 美元的因特网终端上运行的东西。”埃里森说。虽然他用一台价格较贵的多媒体计算机来进行这项演示，但是它不需要硬驱，也不必加载昂贵的应用软件。

在播放了几段玛丽亚、凯里的音乐后，埃里森转向与会的听众，说道：“我的讲演完了，非常感谢大家。”

不过，他的表演刚刚开始。讲话结束后，他坐在听众前面，接受国际数据库公司的分析家约翰·甘茨（John Gantz）的提问。甘茨请埃里森更加详细地介绍一下网络的重要性，这是个顺理成章的问题。

“PC 是一种很可笑的设备，它太复杂，价格太高。”埃里森说，“PC 界的人都取笑大型计算机，说它太复杂，太昂贵，因此必须淘汰。PC 机的情况也一样。”埃里森估计，大型企业每年要花 500 美元来维护一台个人计算机（他没有说明这个数字出自何处）。“而我所讲的设备（网络计算机）只需要 400 至 500 美元，就能为你提供视频和音频信息。如果它们发生故障，

拔下来扔掉就是了。”

把计算机处理掉！这真是个巨大的转折。

甘茨问埃里森，他是否已经拥有“淘汰 PC 机的时间表”。埃里森说，个人计算机并不会被淘汰，就像 PC 机问世后大型计算机没有被淘汰一样。但是 PC 机将“不再是宇宙的中心，而网络将会成为宇宙的中心”。他预计，网络计算机的数量将在 10 年内超过个人计算机，人们将在办公室、家中使用网络计算机，甚至将网络计算机装入口袋。

情况就是这样，在不到一个小时的时间内，埃里森即兴讲话，使他和他的公司迅速成为人们激烈争论的中心。网络计算机的概念产生了如此大的吸引力，以致他不得不要求某人动手制造一台。

接着比尔·盖茨上台讲话。他的举止十足像个面对一种牵强附会和激进思想的理智的亿万富翁，他对埃里森的思想持全盘否定的态度。盖茨说：“我认为现在已经十分清楚，PC 与视窗操作系统、廉价通信设备和因特网技术结合，不仅构成了新型业务经营方式的核心，而且也是新的学习和娱乐方式的核心。”他指出，去年个人计算机的销量高达 5000 万台，并且预言，全世界对因特网的兴趣将会进一步推进未来 PC 机的销售的增长。他顺便指出，“PC 将会采取一种新的形式”，比如钱包式 PC。但是不管采取何种形式，个人计算机的运行始终离不开某种版本的视窗软件。

演讲完毕，采访人甘茨请盖茨就因特网应用装置对个人计算机构成何种威胁的问题进行评论。盖茨想痛斥一下因特网应用装置的构想。他说：“认为我们将在因特网上使用哑终端的人，”这时他停顿了下来，后半句话他该怎么说呢？难道说“将被绑架到雷德蒙并去掉其设备上的程序”？或者说“将被赶出他们所在的黑暗角落并像臭虫一样被压死”？不，盖茨是个聪明人，决不会说出这样的话来。对于无盘终端某一天将会比 PC 更畅销的说法，盖茨说：“我根本不同意这种说法。这只不过是 X 终端的老调重弹。”X 终端是哑终端的一个好听的别名。盖茨根本不提埃里森的名字。

这一天确实是埃里森大出风头的一天。正当许多人讨厌并且腻味微软公司的时候，埃里森描绘了一个诱人而又难以置信的未来发展前景，微软将不再是未来的主宰。能得到比尔·盖茨的反响，即使这种反响很短促并且很傲慢，这本身就是埃里森取得的一个胜利。在巴黎会议之前，埃里森在个人计算机领域至多只是个无足轻重的弄潮儿，但是，当盖茨批驳埃里森关于计算机未来前景的看法时，他无意中加重了埃里森观点的份量。

不过，埃里森的讲话确实并没有给微软公司造成什么损害。巴黎会议一个月后，微软公司声称，截止到 1995 年 9 月 30 日的 3 个月中，其营业额达到 20.2 亿美元，比上一年同期上升 62%。该公司还宣布，它的视窗 95 拷贝的销售速度达每周 100 万个。

后来，《Upside》杂志的记者在采访埃里森时，请他谈一谈网络计算机的概念出自何处。他的答复再次改写了历史。他对记者理查德·布兰特（Richard Brandt）说：“我首次使用‘网络计算机’这一术语和讲到 500 美元的计算机，是在与美国总统克林顿的一次谈话中。那是去年 8 月（即 1995 年 8 月）他在这儿的时候。”埃里森指的是在旧金山美术馆举行的一次会议，会上克林顿、副总统戈尔和一群高技术企业的首脑们讨论了如何通过技术改善美国的教学工作。出席会议的硅谷首脑有时任苹果公司首席执行官迈克尔·斯宾特勒，还有太阳公司的首脑斯科特·麦克尼利。会上，克林顿、戈

尔和企业首脑们讨论了将所有学校的教室连网的重要性，这样学生就能使用因特网。

“这个意见很棒，我们大家都感到非常兴奋。将学校与因特网连接起来，就像将各个建筑物与因特网连接起来一样简单，”埃里森对布兰特说，“你只需要将人、学生、孩子等与因特网连起来。你应该如何进行这项工作呢？……我建议总统责成我们的计算机企业生产价格为 500 美元、可以用于所有学校的机器。这种机器大家可以买得起，而且非常容易使用。”

“这是什么时候的事情？”布兰特问。

“这是去年（1995 年）8 月的事。”埃里森说，“像约翰·肯尼迪说我们可以在 20 世纪任何年份将人类送往月球那样，克林顿可以说，我们能在某一年将计算机放到每个学生的课桌上。”

实际上埃里森不是在 1995 年 8 月会见克林顿和戈尔的，而是在 9 月 21 日，也就是埃里森在巴黎提出网络计算机构想两个多星期之后。不过这并不重要，没有人真正关心埃里森究竟是先在旧金山还是先在巴黎提出这一构想的。因此为何他在重新讲述这个问题时不可以改变一下事实呢？也许他把时间搞混了——布兰特的采访是在巴黎会议讲话后很久才进行的；也许他只是更喜欢与克林顿会见时谈论的问题。网络计算机的构想源于何处？实际上它首先是在 Oracle 公司的中层管理人员中间酝酿而成的，而后又在一次计算机业界会议上得到丰富和完善。整个过程本身就相当有意思，却并无值得纪念的意义，也没有什么历史意义。如果埃里森声称是他首次在美国总统面前提出了网络计算机的构想（埃里森总喜欢使用“威廉·杰弗森·克林顿”这个全名来称呼总统），那也许是有他的某种意图在里面。像经常改变他儿童时代的一些经历那样，埃里森改变了网络计算机的一些说法。他善于利用一个故事，把它说得好上加好。

关于 9 月 21 日埃里森与总统会见时的一些情况，还有一些补充说明。这也是埃里森对《Upside》杂志的记者布兰特讲的一些情况。他说：“事情真巧，那天我的日程安排得很紧，而总统说：‘咱们在汽车里见面吧，我想和你详细谈一谈关于（网络计算机）的问题，还有其他一些事情。’这时他把车子开到人群中，与大家握手。而我则在总统座车里与他谈论我自己的设备问题。这真是一次非常有趣的经历。你见到总统时一般看不到手持机枪的保安人员，可是当我穿过走廊时，我见到这些拿着机枪的保安人员守卫着总统的座车。”

“最后我走到一队戒备森严的保安人员那里，我说：‘总统告诉我，让我与他在汽车里见面。’保安人员说：‘对不起，先生，你不能站在这里。’

‘可是他们跟我说汽车停在这里，总统也跟我说在这里会见我。’‘不错，先生，我相信总统是这样跟你说的。但是你不能到这里来。’‘那么你说我该怎么办呢？总统让我到这里来的。我可以把你打倒，然后冲进汽车里去。’”

埃里森接着说道：“也许你认为不可以与秘密警察开这样的玩笑，是吗？保安人员好奇地看了我一眼。我接着说：‘不过看来这不是个好主意。’他说：‘不错，埃里森先生。’我说：‘你准备怎么办呢？’他说：‘好吧，我去找个工作人员，跟我说明你要与总统驱车到费尔蒙特去。’我说：‘就照你的意思办。’”最后埃里森找到一位工作人员，把他带到克林顿的汽车里。

克林顿与埃里森有许多相同之处。两人都出生于二次大战结束的时候，

两个人的亲生父母至少有一方没有担负抚养的责任，两人都不知道亲生父亲是谁；两人在青年时代都非常活泼开朗，对外界充满好奇心，以自己的聪明才智引起了人们的注意，然而却总是只关心他们自己的需求；成年后，两人都雄心勃勃，执着于自己的抱负，都取得了巨大的成功；两人都很招人喜欢，然而思想上和理智上又能随机应变，因此说话和处事能够做到恰到好处。人们对这两个人既爱又恨。他们都很自负，缺乏安全感，生来就能成就一番宏伟的事业，克林顿成了美国总统，而埃里森则成为高技术领域的霸主。

毫不奇怪，在克林顿汽车里的这次谈话迅速向外传播。“最后我和总统及副总统一道驱车来到费尔蒙特。”埃里森对《Up-side》杂志的记者说，“这是辆非常小的车子，我开玩笑说我开的车子比他的还要大。”

“他对我说，情况也许正是如此，不过他的车子更安全。”

当计算机报界开始探讨和介绍网络计算机时，确实存在着某些怀疑论调。

“我认为这是一种欺骗，是白日做梦。”在线新闻服务公司 c/net 的专栏作家克里斯托弗·巴尔（Christopher Barr）写道。他纳闷怎么能用 500 美元制造一台计算机，而一台较好的显示器就要花去 300 美元。“我不认为这是可能做到的。嗨，拉里，这个皇帝没有穿衣服！”

即使能够制造这样的机器，谁想要它呢？网络计算机没有硬盘，也没有软件，用户不得通过网络将他们的文件传送到由其他人维护的服务器中。如果服务器出了故障该怎么办呢？“你是否真的想在没有软盘、硬驱或光驱的情况下进行计算机操作？当服务器发生故障时，无法进行信息处理，甚至无法访问你的数据，那该怎么办呢？高峰期间看着机器运行速度慢得像爬行，你会有何感想呢？”埃里克·诺尔（Eric Knorr）在《多媒体世界》

（Multimedia world）上撰文写道，“因特网设备初看起来会吸引每个人，但是深入观察之后，你会发现这是向糟糕的老式大型计算机时代倒退了两步，那时极权主义者大哥拥有着计算机，而不是你。”

在业界的贸易刊物的一篇采访报道中，微软公司高新技术业务部负责人内森·迈赫尔沃尔德（Nathan Myhrvold）将网络计算机说成是普通的“杜金鸡（Dorky）”。

并非人人都同意上述观点。《商业周刊》发表了一篇题为《因特网简化，谁还需要 PC？》（Internet Lite: Who need a PC?）的文章。文章引用业界一位研究员的话说，总有一天，银行将把网络计算机转给要求进行家庭存取款的每个新客户。“一旦出现这种情况，它将成为一个完全不同的 PC 产业”。该研究员说：“如果我是康柏、IBM 或 Dell 之类的 PC 制造商，我将会认真考虑这个问题。”另一位颇有影响力的分析家布鲁斯·卢帕特金（Bruce Lupatkin）认为，“廉价专用因特网浏览器的问世，将会形成一个非常令人感兴趣的、不断增长的客户市场”。

对埃里森最有利的是，《新闻周刊》发表了一篇题为《你的 PC 是否太复杂？请准备使用‘NC’》的文章，作者迈克尔·迈耶（Michael Meyer）写道：“实际上没有人再需要在他们的桌子上放一台复杂的‘小型主机’。相反，人们向往更容易使用和更友好的信息处理设备，它像电视机那样简单而易用。”该文引用高技术权威保罗·萨福（Paul Saffo）的话说：“PC 已经失去生命力。它是带动信息革命前进的马匹和车子。”除了文章外，《新闻周刊》还刊登了一幅拉里·埃里森这位硅谷的新实力派人物身穿无袖无领衬衣

和短裤坐在健身房地板上的照片。

埃里森曾经多次引用《新闻周刊》上的这篇文章，而且每次都错误地用它来为自己进行辩解。在若干次接受记者采访和公开露面的场合中，他都提到微软公司的迈赫尔沃尔德（他曾将网络计算机说成是“杜金鸡”）被认为对《新闻周刊》说过的一段话。据埃里森说：“他讲到 Oracle 公司打算制造网络计算机，‘他们是在撒慌，撒——慌’，这就是他说的话。”迈赫尔沃尔德从未说过这样的话，然而埃里森总是瞪大眼睛愤怒地重复着这句引语，仿佛他对有人竟敢怀疑他的诚实品格而感到非常惊讶。为此，他把微软公司描绘成乱咬人的魔鬼公司，为了在竞争中取胜而不择手段的公司。

埃里森对微软公司的评价并不是完全没有道理，不过也不能完全当真。就像他讲的关于他与克林顿总统会见的情况一样，他的说法虽然很吸引人，但并不真实。《新闻周刊》载文称：“网络计算机的说法听起来太动听以至于难以相信吗？Com-pUSA 公司那些销售香草色机器的人说，你打赌吧。‘这真是异想天开。’鲍勃·斯特恩斯（Bob Stearns）说道。他是康柏公司的高级经理，他声称，对于像廉价 PC 那样的空中掉下馅饼来的说法，他感到‘震惊’。‘这根本不可能。他们完全是在骗人。’规模最大、实力最强的微软公司的高新技术业务部负责人内森·迈赫尔沃尔德也表示同样的怀疑：‘人们希望他们的计算机具备更强大的功能，而不是减少其功能。对不起，我认为这不现实。’”

埃里森抓住了康柏公司的一位经理说的话，并把它说成是迈赫尔沃尔德讲的话。迈赫尔沃尔德对网络计算机只是持怀疑态度，并没有诽谤。也许埃里森犯了个无知的错误，那些读过文章的人可能认为迈赫尔沃尔德把埃里森说成是个说慌者。不管是对还是错，这件事已经传到一些有心人和埃里森的耳朵里，这才是问题的关键。他是个巧言如簧的说书人、盖世无双的形象创造者。与平常一样，他讲的有些事情确实不假，但许多情况很难核实。

1995 年的圣诞节假期，拉里·埃里森是在一艘帆船上度过的。在船上他吐了，不过他并不在乎晕船，因为这艘船是属于他的，正在参加一次重要的比赛，而他要赢了。

自从因为购买了一艘 34 英尺长的帆船而使他的第一任妻子寻求心理咨询以来，埃里森就没有更多地参与帆船活动。后来有一天，他在健美馆的爬楼梯器械上做运动，一位熟人向他走来，问他是否参加过帆船比赛。埃里森回答说，最近没有。那位熟人告诉他新开了一个赛艇班，名叫马克西斯（maxis），不久就要参加世界各地的比赛。“也许世界各地要举行 5、6 次这样的赛事，不知道你是否有兴趣建造一条这样的赛艇。”那位熟人说道。为什么不呢？埃里森答道。几个月后，经过多次电话联系，埃里森聘请布鲁斯·法尔（亿万富翁埃里森说他是“世界上最优秀的设计师”）为他建造一条赛艇。最后建成了 Sayonara 号帆船，一条长 78 英尺的碳纤维火箭船，这是用钱能买到的最好的帆船。

1995 年 12 月，埃里森和他的船员（他说这是他“组织的最佳船员阵容”）驾驶着 Sayonara 号帆船，参加了一年一度的从澳大利亚的悉尼到塔斯马尼亚的霍巴特的帆船比赛。这是位于地球南半球的 630 海里航程的比赛。为了准备这次重大的比赛，埃里森和他的船员参加了悉尼大型帆船挑战赛。这是在悉尼港进行的 12 海里短程赛。埃里森与澳大利亚媒体巨头、他的富豪朋友之一鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）共同为帆船掌舵。这次比赛 Sayonara

号取得了胜利。比赛结束后，默多克不小心把手放在固定桅杆用的沉重而高速移动的克服拉绳索旁，结果绳子削去了他的手指尖。

“我就站在他的旁边，但没有注意到他的举动。”埃里森说，“他真蠢，你根本不能碰这些绳索。不过这是比赛结束后发生的事情，那时你会非常漫不经心。可是你觉得出了这样的事情后你无话可说，你把自己的手指弄掉了，你还能说什么呢？”结果问题不大，默多克被转到救护船上，迅速送往悉尼做了显微外科手术，当晚又及时回到船队。

用防水石膏扎着手的默多克作为埃里森帆船的船员也参加了从悉尼到霍巴特的比赛。这时呕吐开始了。赛船沿着澳大利亚海岸航行，然后穿越南太平洋向塔斯马尼亚进发。赛船驶入公海后，海浪犹如成群的鲨鱼包围着帆船，而且浪涛越来越高，冲击力越来越大。“没有任何力量能够制止狂风的咆哮，没有任何东西能够阻止狂怒的波涛。风和浪越来越大，越来越猛。”埃里森说。到了巴斯海峡，海水变浅，而浪涛却一个接一个地涌过了人们的肩头。

“就这样，汹涌的波涛一个接着一个向我们的帆船压过来，”埃里森说，“它们猛烈撞击着我们的帆船，发出巨大的轰鸣声。风速达到每小时 70 海里，水流飞溅。你必须先系住两根救生索。如果想在甲板上行走，你必须先紧紧抓住一样东西，然后再抓住另一样东西，一步步艰难地向前移动……如果你想走到下面的浴室去，你必须脱掉所有衣服。如果你想脱掉衣服，你一定会在船上摔得东倒西歪，因为海浪使帆船不停地上下颠簸。因此脱下衣服去浴室简直是一场生死搏斗。你只是想去浴室，而不希望摔断胳膊弄断腿，也不想被摔得神志不清。”

原定船员工作 4 小时后可以睡 4 小时觉。“但是你根本无法入睡。2/3 的人都在呕吐。他们是世界上最优秀的船员，是我们组织起来的一帮最出色的船员。但每个人都在晕船。”埃里森说，“当我们终于到达霍巴特港时，我们浑身发臭，样子十分难看，但我们先于所有其他船只到达霍巴特港，我们取得了比赛的胜利。我们是 17 年来获胜的第一艘美国帆船。”

“实际上我们即将打破航行纪录，可惜闯过风暴之后，正当我们真的准备刷新这个纪录时，我们的船却不能快速前进。这时风停了下来，我们坐在船上，船只能拍打着海浪缓缓而行，眼看着我们艰难争取要创造的纪录与我们失之交臂。不过我们看到了海上日出的壮丽景色，我们将这美丽景色拍成了电影。”

同年 12 月份的一天，埃里森和他的律师会见了圣马特奥县的地方检察官詹姆斯·福克斯（James P. Fox）和他的首席副检察官史蒂夫·瓦格斯塔夫（Steve Wagstaffe）。埃里森希望福克斯帮他一个忙，指控艾德琳·李为了金钱而败坏他的名誉。

埃里森本来可以早几个月解决与艾德琳·李的这场官司的，但是他不得不拖了下来。数月以来，Oracle 公司的律师一直在搜集必要的技术证据，以证明李在家里闯入了 Oracle 公司的计算机系统，用克雷格·拉姆齐的名义伪造了电子邮件通知，并且用这份电子邮件来诽谤埃里森，向公司勒索钱财。这几个月来，埃里森一直在等待着。只有当他的律师向他保证说，这样做可将李的所作所为裁定为有罪时，埃里森才会决定提起这项民事诉讼。既然埃里森还有许多其他事情必须做，何不花点时间先把艾德琳·李的事情解决掉呢？

“这件事情真的不难搞定。”他的朋友史蒂夫·乔布说，“当你被诽谤

时，你的事情搞得满城风雨路人皆知。而当你为自己辩白时，却很少有人知道。我想拉里感到他真的被那个女人坑了，他只想让人们知道这一点。”

地区检察官办事处对情况展开了调查。在与埃里森会见后，瓦格斯塔夫找到一位名叫保罗·沃塞曼（Paul Wasserman）的年轻检察员，请他对这一案件进行调查。瓦格斯塔夫对他说，先不要考虑拉里·埃里森和 Oracle 公司想要起诉这个女人的问题，要像处理其他案件那样分析这个案件。

时年 31 岁的沃塞曼显然是起诉计算机犯罪的最佳人选。他在南加州图斯汀市长大，曾在最早真正称得上是个人计算机的苹果 II 型机上玩过无数个小时的“星际旅行”游戏。后来他经常长时间地在当地的计算机商店游荡，结果商店经理雇用他做一些杂务。即使在他从法律学校毕业，成为一名重罪起诉人之后，他仍对计算机保持着极大的兴趣。他家里有一台自己组装的计算机，配有 133 兆赫的奔腾芯片、3GB 的硬驱、32 兆内存和综合业务数字网的调制解调器，以便与因特网相连接。他接下了艾德琳·李这一案子。“我对办公室计算机犯罪的鉴定没有太大的把握。”他说。

沃塞曼处理的大多数案子均属日常暴力犯罪，比如家庭中的欧打事件、暴徒袭击等等。这项工作并不总是那么有意思，然而他非常热爱这项工作，乐此不疲。沃塞曼是个出色的扯皮能手，他对检察官、辩护律师、警察和审判室工作人员都一样地喜欢。一旦案子结束，他能立即将争论的对手变成自己的朋友。他还有一个下意识的习惯，那就是打电话结束的时候总要说一句“善自珍重”。这是检察官爱说的一句忠告。总之，如果你不得不进狱，那么他就是你希望送你去监狱的人。

沃塞曼知道，如果他起诉艾德琳·李，就会有人认为他是按拉里·埃里森的旨意办事。对此他很难辩白。如果艾德琳·李确实犯了罪，他就不得不对她起诉。实际上他差不多是最后一个给埃里森帮忙的人。多年以前，沃塞曼的妻子萨顿（Sutton）曾经担任过 Oracle 公司的销售代表，但是她干得并不顺利。1990 年秋 Oracle 公司经营不善陷入困境时，她是埃里森解雇的 400 个职员中的一个。当 Oracle 公司迟迟不给她发最后的佣金支票时，作为一名年轻律师，沃塞曼锋芒毕露，打电话给 Oracle 公司想问个究竟。公司告诉他，销售跟踪系统拥堵不堪，因此 Oracle 公司不知道欠她多少钱。当时的情况确实如此，但沃塞曼并不了解。

“我说，你们是个扯蛋的数据库公司！”他记得自己对着电话大声嚷道，“你们说搞不清欠她多少钱，是吗？根据加利福尼亚州的法律，你们必须在 72 小时内把钱付给她，把钱付给她！我们需要这笔钱！”几年过去了，沃塞曼现在已经不再记恨埃里森，他也不想让他难堪。

沃塞曼展开调查，向 Oracle 公司了解关于案件的全部情况。他得到上千页的情况调查反馈材料。Oracle 公司想要沃塞曼指控艾德琳·李在她的民事诉讼中提供了伪证。公司认为，当她说她没有使用克雷格·拉姆齐的 E-mail 账户向埃里森发送电子邮件时，她说了谎。公司提供了许多支持这一指控的文件资料。

但拉姆齐在他的证词中说，解雇艾德琳·李后，他更换了 E-mail 密码。李在他手下工作时，一直是知道他的密码的。但是，如果他更改了密码，她怎么能以他的名义用他的账户发送电子邮件呢？地区检察官福克斯非常重视这个问题，因此他在 Oracle 公司的文件中注明：“这是个明显的疑点。”

沃塞曼找到负责运行 Oracle 公司内部计算机系统的人员谈话。与公司里

的其他人一样，克雷格·拉姆齐实际上拥有两个计算机账户。一个是 Unix 账户，运用这个账户能访问 Oracle 的整个计算机系统。另一个是 E-mail 账户，用于收发电子邮件。每个账户使用不同的密码。艾德琳·李在他手下工作时，两个密码她都知道。

Oracle 公司认为，艾德琳·李是在她家里进入公司的计算机系统，然后用拉姆齐的名义给埃里森发送电子邮件的。为了做到这一点，李首先必须从家里进入拉姆齐的 Unix 账户，这就是说她要通过电话连接 Oracle 公司的计算机系统，当看到屏幕上的提示时，输入拉姆齐的名字。然后系统要她输入拉姆齐的 Unix 密码。值得注意的是，拉姆齐解雇她后，并未更改 Unix 密码。沃塞曼明白了所有的情况。但是 Unix 密码对她有什么用处呢？如果她想要发送电子邮件，她不是还需要拉姆齐的 E-mail 密码吗？而这个密码不是已经更改了吗？

不，关键就在这里。Oracle 公司的电子邮件系统通常允许凡是能够进入 Unix 账户的人使用相应的 E-mail 账户。换句话说，如果你以克雷格·拉姆齐的名义进入了 Unix 系统，那么 E-mail 系统就不再询问你的身份。李只需要知道一个密码便可发送电子邮件，而这个密码克雷格·拉姆齐从未更改过。

每当有人进入一个 Unix 账户时，Oracle 公司的计算机就会留下记录。通过查看这些账户，沃塞曼可以清楚地了解到艾德琳·李的一举一动。在她被解雇的那天上午 8 点 17 分，她进入了拉姆齐的账户，然后键入一份发送给拉里·埃里森的电子邮件：“我已按你的要求解雇了艾德琳·李。”

埃里森的计算机记录显示，他是 8 点 19 分收到这份电子邮件的。与此同时，李给这份邮件做了两份拷贝，一份发给查德·比彻（Chad Beecher）的 E-mail 账户。查德是她的一个朋友，办公地点在 Oracle 总部大院中，与拉姆齐所在的房子隔几幢楼。另一份拷贝发到比彻的打印机。她于 8 点 24 分退出拉姆齐的 Unix 账户。

8 点 25 分，她进入比彻的 Unix 账户（她也知道他的密码），可能想看一看她发给他的邮件是否在那里。然后，在这一天中她又多次进入和退出拉姆齐和比彻的账户。

李在证词中声称，那天上午她打电话给比彻，请他检查一下他的打印机，看有没有拉姆齐发来的电子邮件。她说她希望找到自己被解雇的原因。为什么拉姆齐要把他的电子邮件发送到隔两个大楼以外的一台打印机呢？李说因为附近的打印机不能工作。李永远无法解释拉姆齐为什么要把这份电子邮件的副本发送给他几乎不认识的比彻。

沃塞曼弄清了他需要了解的所有情况。这些证据也许带有一定的偶然性，然而通过它们可以得出一个结论。不过，在起诉艾德琳·李之前，他想跟埃里森谈一谈。如果案件要进行审理，埃里森必须出庭作证。沃塞曼了解的关于埃里森的情况都是第二手的，不够有力。他曾经在法院附近的布告牌上见过埃里森的相片，他认为那是一张傲慢自负的脸。他还知道，埃里森惊人的雄辩口才才在陪审团面前也许得不到充分的临场发挥。“我知道拉里·埃里森的这件案子非同小可。”所以他安排了一次与埃里森的会见，以了解这个人是否可靠。

这次会见是在公园路 500 号 Oracle 公司总部埃里森的办公室内进行的。随同沃塞曼一道前往的是一位调查员，原国内税收服务局的官员，名叫兰迪·柯蒂斯（Randy Curtis）。埃里森首先谈到有钱人怎样常常遭人陷害，

现在已经没有公理，如此等等。沃塞曼一边听这位亿万富豪夸夸其谈，一边点着头，心里暗想：“简直是一派胡言。”他没有把握自己会不会喜欢这样一个家伙。

兰迪也有同感。在他们会见期间，埃里森不停地吮吸一大罐果汁，却不给客人提供任何饮料。这使兰迪火冒三丈，不过并非只有他们才遇到这种情况。其他来访者也有同样的经历。有一次，十几位 Oracle 公司的客户来到埃里森的办公室参加一个会议。会议进行到 30 分钟时，一名助手走进办公室，给埃里森送上一碟冰水果，他只管自己食用，却让客人干坐着看他吃。

这时沃塞曼想改变一下谈话内容。他想具体了解一下埃里森与李最后一次约会时在床上做了些什么。她是否真像她所说的那样“用手淫满足了”他的性欲呢？埃里森说他不记得了。

沃塞曼身体前倾，尽量靠近埃里森，说：“拉里，”——他不想称他为埃里森先生——“我很难相信你真的不记得那天晚上你亢奋的情景。”

据沃塞曼说，这时埃里森的整个样子立即变了。他不再显得那样自命不凡和夸夸其谈，突然变得诚挚坦率，谦恭有礼，甚至有些讨人喜欢起来。他说他真的不记得他和李做了些什么。他们在交往过程中发生过多发性关系（这才是问题的要害），但是 1993 年 4 月 16 日他们做了些什么，他脑子里已经毫无印象。对此沃塞曼感到很高兴。他使埃里森了解到被当面盘问时该是个什么样子，而埃里森表演得相当不错。沃塞曼能说的是，他讲的全是实话。

加利福尼亚州法院指控艾德琳·李犯有两项伪证罪（一是盗用拉姆齐的计算机账户，二是在发送指控埃里森的电子邮件这件事上说谎），一条制造假证据罪，一条闯入公司计算机系统罪。

硅谷中存在着许多自相矛盾的现象。比如，许多公司之间往往既是关系密切的合作伙伴，又是尔虞我诈的竞争对手。我们经常可以看到一位高技术公司的经理今天嘲笑某一家公司，第二天却与这家公司的代表共同出席一项活动仪式。1996 年 5 月 20 日在旧金山闹市区的一家饭店中，就发生了这样一件自相矛盾的戏剧性事件。

这一天 Oracle 公司举行了一个新闻发布会，发布了几项关于网络计算机的开发消息。首先它把网络计算机的开发制定事业部扩充为一个独立的分公司，即网络计算机公司。新公司负责开发和转让新设备的软件。网络计算机正在日益成为现实，埃里森刚刚在一两个月前公开展示了它的样机。

此外还发布了一些别的消息，比如 4 家主要的高技术公司将与 Oracle 公司一道为网络计算机的开发制定公开的技术标准，其目的是要确保所有的网络计算机都以大致相同的方式运行。这些公司包括 IBM、苹果、太阳微系统公司和网景公司，它们都委派高级代表参加了这次新闻发布会，并且一致认为网络计算机是一种很好的产品，他们都支持这一产品。《Upside》杂志的理查德·布兰特将这几家公司组成的集团称为“反微软联盟”。这种说法真是切中要害。这些公司为了自己赚钱而不惜损害比尔·盖茨的利益。他们为了共同的目的而站在了一条阵线上。

至少目前他们站在了一条阵线上。事实上，Oracle 公司的新“合作伙伴”也都是它最棘手的竞争对手。IBM 公司就是最明显的一个例子。Oracle 公司与蓝色巨人之间的竞争可以追溯到埃里森利用 IBM 公司的关系数据库思路侵占了 IBM 公司的市场份额的时候。早期，IBM 公司的律师曾给 Oracle 公司发去一份函件，指出 Oracle 公司的 Oracle 数据库手册资料与 IBM 的 SQL 极其

相似。这一点不难解释，因为 Oracle 公司的柯克·布雷德利说“我们把 IBM 的手册拿来，排版付印，然后发送给用户”。近年来，埃里森常说，IBM 公司向微软公司购买第一个 PC 操作系统许可权，是“全世界企业经营史上的最大错误”。尽管如此，IBM 的高级软件人员仍然出席了这次新闻发布会，并表示全力支持网络计算机的开发。

再说苹果公司。不错，Oracle 与苹果公司曾在顶置盒的开发中有过合作，Oracle 的一些软件产品也在 Macintosh 计算机上运行。不过，埃里森说苹果公司的首席执行官吉尔·阿米里奥（Gil Amelio）完全不像史蒂夫·乔布。“凡是坚持要别人称他为博士的人，都是怪人。”埃里森说，“我总是称他阿米里奥博士。我想要说：‘我得了感冒，能否请你开个处方？’”尽管如此，阿米里奥博士也出席了这次新闻发布会，积极宣传网络计算机的好处。

那时候 Oracle 公司最不可思议的合作伙伴当推网景公司，它制造的软件可使人们在 World Wide Web 网上漫游。埃里森认为，无论从股票还是从 Web 浏览器的角度来说，对网景公司的评价都言过其实了。在这次新闻发布会前一个月的一次采访中，他说：“我认为他们的产品非常非常单薄。”并且敦促该公司用现金购买“不动产和海上的油船”。刚刚开发自己的 Web 浏览器的 Oracle 公司是网景公司针锋相对的竞争者。

网景公司的主要技术员，25 岁的马克·安德烈森对拉里·埃里森也毫无好感。5 月（新闻发布会前的两个月）他在接受《红鲱鱼》杂志的采访时，与记者就网络计算机问题进行了下面一段对话。

记者：你能对无盘网络计算机作一展望吗？

安德烈森：那是（埃里森）玩的把戏。它们只是一种顶置盒。人们回避的一个重大问题是，你愿意从 PC 中去掉哪些东西吗？你如何使它的价格降到 500 美元？答案是你没有办法，因为你无法购买一台价格低于 3000 美元的顶置盒，你不能放弃内存、硬驱、视频功能、图形、声音、CD、键盘或鼠标这些人们都需要的东西。这就是 PC 的特点，人们喜欢它。今后 5 年内 PC 都离不开这些东西，而 500 美元的终端完全是胡扯。

记者：随着 PC 功能的日益强大和复杂，有没有一些功能人们不再需要？

安德烈森：你为用户提供的功能越多，他们就能找到更多的办法来使用它。这是无止境的。毫无疑问，网络上会出现许多令人感兴趣的东西，不过这需要时间。今后 5 年内，我估计 PC 的性能将会按现在的速度继续提高，人们将会以同样的价位购买 PC。

记者：不论如何，网络计算机都会对你们的业务规划产生重大的影响。

安德烈森：确实如此。然而，除非 500 美元的网络计算机确实具有极大的吸引力，促使人们大量购买，而我们又没有参与这项开发。那我看起来真的很蠢，因为我认为网络计算机纯属无稽之谈。

记者：埃里森先生说：“我估计网景公司根本无利可图。”

安德烈森：我不相信经过交互式电视这件事情后人们仍然听信他的话。正如特夫耶（Tevye）在《屋顶上的提琴》（Fiddler on the Roof）这部小说中所说的那样：“当你腰缠万贯的时候，你放个屁也是香的。”

可是这次新闻发布会安德烈森照来不误，他就坐在旧金山饭店主席台上埃里森的旁边，为网络计算机做宣传。显然他的思想已经发生了变化。他曾经笃信“今后 5 年仍是 PC 的天下”，现在却极力鼓吹网络计算机是“一种全

新类型的设备，我们相信它很快会取得巨大的成功”。他预言，今后 10 年或 20 年内，将会销售数亿甚至数 10 亿网络计算机那样的设备。他曾经把网络计算机说成是“无稽之谈”，现在却把它看成是网景公司“新的极好的经营机遇”。

新闻发布会之后，我巧遇安德烈森，他正站在马路边的人行道上，等候来接他的汽车。这时他的样子又变了。在主席台上时，他看上去神气十足，甚至有点颐指气使的样子，完全是个硅谷弄潮儿。可是现在，在为生活而奔忙的凡夫俗子中间，他恢复了他的本来面目，一个 25 岁穿着蓝色牛仔服的讨人喜欢的小伙子。

我上前作了自我介绍，告诉他我读过《红鲱鱼》杂志上的记者采访报道，这时他脸红了。“我不知道是否有人会提起那件事。”他说道。

我提醒他曾说过的一些话：他曾说他不相信有人还会听信拉里·埃里森的话。就在此刻，他的汽车开到了马路边。我只能再问他一个问题：“你今天来到这里与他谈论网络计算机的问题是否意味着现在你听信他的话了呢？”

马克·安德烈森无言以对，只是支吾着“唔——”。

然后他俯身钻进汽车，车子一溜烟开走了。

詹尼·奥弗斯特里特一直是拉里·埃里森的助手，这时她正考虑辞去工作，这并不是因为埃里森做了什么不妥当的事情。不错，埃里森常常对她粗暴无礼而且非常苛刻。人们常问奥弗斯特里特的同事柯克·布雷德利：“为何詹尼还待着不动窝？为何她仍然为这个混蛋卖命？”事实上她并非一定要这份工作，因为埃里森给了她相当的购股权，她可以得到足够的退休金安度晚年。不过她考虑辞职并不是因为她与埃里森之间发生的些许不愉快，她早已对这些不愉快习以为常。奥弗斯特里特想要辞职是有许多其他原因的。她把辞职的原因归结为主观的和客观的两类。主观原因与 Oracle 公司毫不相关，客观原因是指她对自己工作不满意的地方。

奥弗斯特里特辞职的主观原因与她的家庭有关。她的母亲住在离 101 公路数英里的地方，身体不太好，她希望在可能的情况下与母亲在一起。主观原因还有其他一些方面。若干年前，奥弗斯特里特在俯瞰旧金山海湾的一座山上买了一幢房子，可是她在 Oracle 公司的工作实在太忙，以致她根本没有时间去装饰她的卧室。“它看上去好像是别人住在那里一样。”她说。最后，到了 35 岁的时候，奥弗斯特里特再也无法忍受这样一个事实——除了为 Oracle 公司工作之外，在其他方面她一事无成。自从大学毕业以来，她把全部精力都放在为拉里·埃里森的事业服务上了。她开始扪心自问，自己究竟还能干些别的什么事情，究竟还能有何别的作为。正如她自己所说：“自从 21 岁以来，我就从未认真考虑过我将成为什么样的一个人。”现在是认真思考一下这个问题的时候了。

客观的原因主要是这项工作已经不再使她感到有什么乐趣了。曾经有一段时间，奥弗斯特里特为埃里森进行了各种各样乐趣无穷的调研工作。无论是参与他的住宅的设计会议，还是安排他与某些高技术头面人物会晤，她都感到很有意思。但是现在公司已经发展壮大，她的工作也变得日益繁忙，她不再有时间去做这样一些事情。奥弗斯特里特逐渐把这些有意思的工作委托给自己的助手去做了。

西叭狗的故事就是个很好的例子。长期以来，奥弗斯特里特一直对埃里

森说，他应该养一条狗。他喜欢动物，并且有许多人在他出差时帮助照顾这些动物。但是埃里森始终不听她的建议，抱养一条狗不是他集中精力要解决的三四件事情之一。

埃里森从日本出差回公司后，突然心血来潮，对养狗产生了兴趣，他已经发现了他想要的狗的品种：西叭狗。埃里森之所以选择这个品种的狗，是因为他在一个火车站看到一座塑像。他跟奥弗斯特里特讲了那座塑像底坐上写着的故事。故事说，每天早晨有一位日本商人都要走到火车站，身边跟着他的忠实的西叭狗。每天下午这条狗又来到车站迎接他的主人。有一天，狗的主人离开狗，乘火车去上班，突发心脏病一命呜呼。这条狗对主人如此忠心，据埃里森说，它在火车站连续等了 9 天，等待主人归来。最后狗在等待中死去了。当埃里森讲完这个故事时，奥弗斯特里特失声痛哭起来，埃里森也泪眼模糊。因此，埃里森决定养一条西叭狗。

如果奥弗斯特里特早几年听到这个狗的故事，她一定会不惜时间为埃里森寻找这样一条通人性的狗。她会认真研究狗的品种，以确保这正是他要的狗，并且打电话问清楚这个世界上最好的西叭狗育狗人的名字。最后她会给他一条小狗，一条完美无缺的小狗，一条最适合亿万富翁养的狗。这件事一定充满着乐趣。但是现在，到了 1996 年，她已不可能从事这样一件工作。现在有太多的事情需要她去处理，正如她自己所说，有太多的“家庭、公司、机构、船只、车辆和职员”需要她去照看。后来她让一名助手辛西娅·特纳（Cynthia Turner）去找狗。埃里森从未得到一条西叭狗，但是这丝毫没有减轻奥弗斯特里特对工作的厌倦感。作为一个追求尽善尽美的人，她希望事事都亲力亲为，然而现在这已经不可能了。1996 年 7 月，她下了辞职的决心。

她选择 7 月下旬的某个星期告诉埃里森这一消息。寻找一个恰当的时机很难。头两天过去了，一直没有找到详细谈一谈的时间。星期三和星期四是这星期她能得到的最后机会，星期五这一天她不想用来谈这个问题。而周末以后能不能谈，她没有把握。

星期三早晨来到办公室时，她把自己的决定告诉了埃里森办公室的两位助手卡罗琳·鲍肯霍尔（Carolyn Balkenhol）和辛西娅·特纳。她认为她们应该知道任何可能对她们产生很大影响的事情。不过奥弗斯特里特必须把这件事情告诉她们还有另外一个原因，她知道埃里森有可能为了此事对她大动肝火，以致于把保安人员叫来，不让她走进办公楼。即使她耗尽自己的青春年华忠心耿耿地服务于他，那也无济于事。她知道，他也许会把她辞职决定看成是对他的背信弃义。她想到的最坏的情况是，他会对她大发雷霆，大喊她早就应该离开这里，她一直享受着过高的待遇，她从来就不称职，等等。奥弗斯特里特多次看到埃里森以这种态度对待别的员工，她认为自己也无法幸免。她说：“拉里不善于处理下属辞职这样的事情。”如果他不让她进办公楼，那么她想请鲍肯霍尔和特纳替她收拾一下办公室里的东西。

奥弗斯特里特还担心，用她的话说，埃里森将会“不再理她”，他会不承认他对她的辞职决定的真实感受。当鲍勃·迈因纳去世时，她见过他这样的表现。埃里森说：“我没有见过他的遗体。”并且不想看到。

星期三午餐后她离开 Oracle 公司总部大院，驱车前往埃里森在艾瑟顿的家。她没有打电话给埃里森。如果他知道她将要告诉他一个坏消息，他就会设法避而不见。她在结束了一个冗长的会议之后到了他家。当见到他时，她又开始考虑打退堂鼓了。

奥弗斯特里特与埃里森在餐厅中坐定。“我们有 4 件事情要做。”她说。这是奥弗斯特里特的办事特点：条理清晰，讲究效率，准确无误。他们用几分钟时间讨论了头 3 件事情。这时埃里森站起身来要走。

“还有第四件事情。”奥弗斯特里特说。

“请说。”埃里森说道。

“我想辞职。”她说，声音轻得几乎听不到。

“什么？”他没有听清她说的话。

“我想辞职。”

起初他一言不发。于是她立即开始说明她要辞职的理由。她说的时候，埃里森只是茫然地点着头，偶尔发出一声“唔”。当她向他讲述辞职的“客观原因”——工作没有乐趣，她做的只是仓促的决定时，他开始点头，仿佛理解她的意思。一开始他试图说服她留下来，他为她提供公司中的其他几项工作让她选择。不过，至少其中一项工作目前已经有人在做了。不，她说，她不想在 Oracle 公司从事另一项工作。然后他对她说，她可以去休假，过几个月再回来工作。不，她说，她不想再回来了。

埃里森无计可施。不过他并没有暴跳如雷，也没有失态。“好吧，”他用一种夸张的口吻说道，“我生命中的一切将永远不一样了。”

他们坐着谈了几分钟。奥弗斯特里特想，埃里森是在听她说话，真的在听，这正是她希望的。他们开始谈论改进总裁办公室的工作方法，可是两人很快发现此刻大家都没有心思谈论这个问题。“我希望我们能够保持联系。”奥弗斯特里特说。埃里森站起身来，张开双臂，她扑进他的怀里。他们手拉手走出房子，埃里森上了自己的汽车，去赴他的下一个约会。

后来奥弗斯特里特发了一份关于她的离职的电子邮件。（这份邮件几天前她就写好了，因为她担心辞职以后自己会变成一个“不中用的人”，无法用恰当的方法来宣布自己的辞职消息。）她将电子邮件的副本发给了 Oracle 公司内外的大约 20 余人，包括埃里森和我。邮件内容如下：

题目：堕入未知……

……是我 13 年前做的一件事情，我接受了 Oracle 公司的一份工作。当时我只有 22 岁，涉世未深，只知道几首法国古诗和几部易卜生的作品。在一个公休假日，我开始为我从未谋面的一位老板工作。在计算机科学的一个业务领域，我开始了我的学术事业的起步工作。今天我又一次进入人生的一个转折。今天，带着惴惴不安和极度害怕的心情，也带着兴奋激动和对未来的憧憬，我辞去了在 Oracle 公司的工作，准备从形式上和实质上把我的家做一番彻底的整修，同时为我的未来做好安排。鉴于我一贯的工作方法，以及我对此地的钟爱和忠诚之心，我在此处是无法着手为我的未来作出考虑的。

……我认为这儿的一切都极其出色，前途无量……我为我曾经在 Oracle 公司工作而感到自豪，并且永远会感到自豪。我祝愿大家一切顺利。

詹尼

1996 年 8 月 8 日是詹尼·奥弗斯特里特在 Oracle 公司工作的最后一天。两个月后我问埃里森对她辞职的决定有何想法。我们坐在艾瑟顿宅邸的屋前平台上。埃里森喝着习惯喝的胡萝卜汁。那间用来早餐的餐厅，也就是詹尼告诉他辞职决定时所在的那间餐厅。我想知道詹尼辞职后埃里森的日子过得怎么样，他的工作情况如何，可是他的回答全是关于詹尼的事情。

“我认为她是绝对优秀的。我想她的决定完全正确。她对工作如此专注，

以致她根本没有精力去处理她生活中的其他事情。我认为她辞职是正确的。”他说。他告诉我詹尼辞职后他聘请里克·穆尔（Rick Moore）——前白宫克林顿总统的助手——担任他的“总参谋长”。很难与埃里森谈论过去发生的事情，他只想谈论将来。“詹尼喜欢凡事都亲自动手。无论你个人有多大的能耐，也无论你有没有强的记忆力，有些工作你不一定能够完成。”

奥弗斯特里特存在的问题之一是，她并非无所不能。埃里森说：“大家都认为，也许詹尼也认为她了解公司发生的一切事情。”他说。可惜事实并非如此，并且她也不可能知道一切。不过，她想知道一切的想法是难能可贵的。当自己的形象与现实开始发生矛盾时，他说：“现实就会变得十分严峻。”

那埃里森自己的情况怎么样呢？她的辞职对他有何影响？

“我并没有感到失落。”他说，显然他知道奥弗斯特里特担心的是什么。“你提的问题很难回答，这就是政治家从来 not 回答此类问题的原因，也就是有些人不愿意正面回答某些问题的原因。我想辞职对她来说是件好事，同时我也认为对我来说同样是件好事。工作对她的压力太大，她有些力不从心。有些人认为，我既不对她做的每件事情都感到满意，也不认为她的工作十分出色。实际情况并非如此。我想是应该说明实情的时候了。”

我告诉他，没有人说他对詹尼不满意。埃里森对人们的指责非常敏感。他有时说：“那些使 Oracle 公司发展到相当水平的人，却不适合将 Oracle 公司的事业继续推向前进。”那些人离开 Oracle 公司后，“感到像被抛弃了一样。他们感到是我抛弃了他们。对此他们非常愤怒。随着 oracle 公司的迅速发展，我开玩笑说：‘我是唯一的幸存者。’这种感觉并不好，你知道吗，单枪匹马的感觉很不好。”埃里森继续说道，“这些人当中的许多人是我的好友。之所以是好朋友，因为我每天能在办公室见到他们。如果我从社交角度看他们，我们之间只是一种业务关系。于是他们感到我抛弃了他们这些朋友。这真是——我不知道怎样看待这个问题。我不想让任何人感到不开心。”

我告诉埃里森，奥弗斯特里特对于他对她的辞职的反应感到很高兴。

“我爱她。我深深地爱她。我希望她快乐。只不过现在我们双方还不能完全适应这一情况。我感到心中不快，并不意味着她的工作不出色和对公司作出的贡献不大……我为她感到非常骄傲。”

我跟他说，她担心他会“不再理她”。他说：“这很有意思。我猜想这会伤害我的感情。有些非常了解我的人认为我会这样对待她。”

埃里森笑了起来，不过显然他并不觉得这种想法有什么好笑。他不想让人们认为自己因为有人离开他的公司就不善待这些人。但从某种程度上讲，他也身不由己地属于这样的人，奥弗斯特里特的辞职确实使他受到了伤害。他说他深深地爱她，并且没有失落的感觉，但是他又说，他为她的离开而难过，“事情不会就此结束”。奥弗斯特里特的话没有错，埃里森确实不会很好地面对被抛弃的现实。他也不喜欢别人向他指出这个问题。

这时埃里森继续侃侃而谈。“生活是对幸福的不懈追求，而不是追求积聚更多的金钱。生命中唯一重要的事情是爱情和工作。当然这两者的先后次序可以有所变化，但两者都很重要。”他说道，脸上露出坦诚的笑容。这几句话听起来十分耳熟，几天后我想起他在鲍勃·迈因纳的追思礼拜上说过同样的话。

“我们之所以要工作，是因为工作是一种创造。我们努力从事自己的工作。我看着自己的公司，心想这就是我。不过这不是生活的全部。”他说，

“我关心人，爱人，这是我每天生活的基本内容。因此，工作与爱这两件事情，结合起来给我们某种快乐。如果我们能够理智地处理好这两件事情，我们就会感到其乐无穷。”

15 上帝与埃里森的不同

1996年9月底，拉里·埃里森回到了他的家乡芝加哥。这一次，他既不是探亲访友，也不是走访客户，他是去参加美国一种独特的仪式，自我推销，自我揭示，自谦自卑，拜倒在国家和人民面前。

这无疑是高科技市场史上最奇特的事件之一。拉里·埃里森想成为计算机技术发展史上最富有、最著名、最受爱戴的人物。这种愿望有多强烈呢？他在芝加哥接受的一次政治访谈就足以说明问题。

节目10月8日在全国播出。尽管从表面上看来，它的主要内容是家乡富裕的人民，但埃里森并不是在那里讨论房地产，而是在推销网络计算机的概念。当然，实际上也是在宣传自己。

他是成功的，虽然成功得有点离奇。电视节目把他这么一个个性复杂、性情易变的人物描述为一个儿童故事中的卡通人物布莱克姥姥，一个长大成人的里奇·理查德（Richie Rich）。节目把埃里森描绘成说话干净利落、作风正派诚实的人。肯定得有点过分，几乎是一种虚假的形象。这就是电视的魔力。

埃里森是最后出场的贵宾。在一些广告之后，镜头对准了节目主持人温弗里（Winfrey），她身穿着棕色紧身衣裤，手里拿着黑色无线话筒，端坐在那里。

她大喊了一声：“喂！”对听众的掌声装出一脸热情。当各种声音平息下来以后，温弗里大声宣布：“本节目介绍计算机领域里的一个征服者的一生！拉里·埃里森创建了一个计算机公司——Oracle公司，带着执着的幻想，通过自我奋斗，成为一个亿万富翁。下面对拉里生活的内幕作一概述。”

制作者随即换上一盘录像带，对埃里森作了一个富翁和名人式的简要介绍。温弗里和埃里森与摄影棚中的观众一起观看了录像带。传略影片一开始是一组埃里森开着带折蓬的本特利轿车的镜头。温弗里看到此车后对埃里森大声说：“我也有这么一辆！”她和埃里森一样，也是《福布斯》排名前400位最富有的美国人之一。但她的财产只有4.15亿美元，排在最后一名。

摄像机的镜头围着埃里森在旧金山的住宅转了一圈。人们可以听到埃里森的画外音：起居室带窗户的一面有44英尺宽，30英尺高。埃里森说：“你一进去，其开阔的视野、美丽的景色，会把你镇住。”

镜头接着移到半岛上温弗里称之为埃里森的“1500万美元的一处日式幽居住所”。在现实生活中，埃里森从来没有自己开过门——那是他手下人干的活。但这次是在电视上，不是真实生活。埃里森作为一个地道的主人，推开大门，对着镜头说：“嘿！请进！”

录像带接着对埃里森作了描述。这些描述，经过修饰似乎很真实。埃里森站在房子中，谈论着他的日本雕像。他说：“这是些教堂护卫，有400年的历史了。一家博物馆想收藏它们，但出不起钱。他们把这事告诉了我，我就买了下来。所以他们不断地打电话给我的医生，关心我的健康。”最后，电视显示了埃里森如何聪明风趣，如何令人啼笑皆非。

接着，录像又一次改变了现实。温弗里的旁白指出：“拥有这一切的人说，他想再结一次婚。”画面上的埃里森坐在喷气式飞机的座舱中，谈论着理想配偶的条件。他说：“我正在寻找一位女士，她聪明、风趣、富有同情心，而且，长相出众。”第四位埃里森夫人也应该能容忍这么一个事实，即

埃里森已经有了一个关系确定的女友，这位女友经常乘坐这架飞机陪同他一起旅行。

广告之后，温弗里对埃里森作进一步的介绍。她说：“他是在芝加哥南部一个条件极为糟糕的居住区中长大的。”又一次提到了这一点。显然，关于埃里森青少年时代在南岸地区的生活，其虚构的情节已经被重复了许多次，已经有了自己的生命力。

温弗里继续说道：“拉里·埃里森显然是一个靠自己奋斗而成功的人。他是一个白手起家的亿万富翁，他在开办自己的计算机公司的过程中积累了财富。”她转向埃里森说：“你不仅有許多豪华住宅、高级轿车和飞机，而且，你也是一个热心向民众馈赠的人。这是我喜欢你的原因之一。”埃里森一脸茫然，回头看着她，似乎她正在与别人说话。温弗里说：“这是我听说的。”她逼问他：“是真的吗？”

埃里森的眉毛跳了一下，说：“啊！是的！”

接着，对埃里森来说，电视节目谈到了正题。温弗里提到的所谓埃里森的馈赠，指的是 Oracle 公司的承诺。Oracle 答应给门罗公园的詹姆斯·弗勒德科技磁力学校（James Flood Science and Technology Magnet School）的 294 名儿童每人一台网络计算机。那所学校在 101 国道的那一头。

网络计算机的馈赠有它自己的一段故事。詹姆斯·弗勒德学校是旧金山海湾地区最贫穷的学校之一。孩子们在学校里从幼儿园一直可以读到八年级。学生中的 98% 都可以享受免费或减价饭菜供应。4 年前，Oracle 公司给过学校几台苹果计算机（不是那种基于视窗系统的个人计算机），并开过一些培训课程，教学生们如何使用。埃里森知道公司有这么一个行善的举措，但一直没有抽出时间亲自到学校走一走。

1996 年 9 月，就在《政治访谈》节目组的人邀请埃里森上电视之时，埃里森走访了学校。他告诉学校校长埃伦·斯潘塞（Ellen Spencer），他代表 Oracle 公司将给 294 名学生每人一台网络计算机，然后在《政治访谈》节目中宣布了这次馈赠。斯潘塞告诉我，这对他来说是件大好事：“埃里森的目的是推销网络计算机，我们主要是想让学生们配上计算机。这样做，两全其美。”埃里森也许的确想推销网络计算机，但斯潘塞也认为，他真心地“想做一些不寻常的事”。

现在，在《政治访谈》节目中，全美国将听到埃里森的慷慨之举。埃里森说：“总的用意是，使学校每一个学生都能用上一台计算机。”

温弗里问：“真的？你的目标真的是一个学生一台计算机吗？”等一等，埃里森刚才是不是说过这个话？温弗里像一个幼儿园的老师一样，在她的设备不够先进的班级里有 2000 万美国人。

埃里森继续推销他的网络计算机概念：“当前生产的计算机，也就是个人计算机，非常昂贵，也难以使用。因此，我们向大家介绍一种新型计算机，学生和普通百姓都能使用。今天我带来了一台复制品。”

温弗里像一个阿巴拉契亚的女孩第一次看到一件满是褶边的套裙一样，满怀喜悦地喊道：“太漂亮了！”她的发音不够准确，把“Pretty”发成了“Purty”。

埃里森没有注意到温弗里特有的发音方式，只顾自己说下去：“重量很轻，价格很低。”他一边说，一边敲敲手中造型优美的银色网络计算机来显示它的轻巧（只是个模型）。“孩子们可以在学校使用，也可以拔下电源带

回家去使用。”

“因此，你准备给学校每个学生一台计算机？”温弗里的思维显然还停留在这个问题上。

“学校里每个学生，每个老师。”

不过，先别高兴，他们暂时还拿不到。埃里森虽然作了许诺，但学生们一直要等到明年开春，在各个班级联上网以后，等到 Oracle 的网络计算机在市场上推出以后，才能拿到手。现在市场上还没有这种产品。

想到这些，温弗里回过神来。她学着一个幼儿的口气对埃里森说：“你真是个好心人，非常可爱。”好像埃里森是一条猎用小黄狗，她刚刚训练它学会乞讨一样。听众对“小狗的可爱”报以热烈的掌声。

节目始终没有说清楚，网络计算机到底是 Oracle 公司的旗帜，还是埃里森本人的旗帜。

温弗里转向詹姆斯·弗勒德学校的校长。后者戴着珍珠项链，笑容满面地坐在埃里森旁边。温弗里说：“每个孩子都将得到自己的计算机？我简直感动得要哭了。”

斯潘塞说：“好极了。”她解释说，在埃里森提供网络计算机之前，整个学校一共只有 23 台计算机。现在好了，如果谁都不错过这个机会，每个孩子都会有一台。

斯潘塞后来表示，要是温弗里能多谈些教育，少赞赏些轿车和飞机就好了。不过，学校至少还是引起了人们的某种注意。

温弗里的观众在节目中不可能了解到埃里森是个意志坚强、不为感情所动的人，是个极其精明、以自我为中心的人。他的成功，至少有一部分是通过胁迫、夸张等方法取得的。有时他像马基雅弗利那样，为满足一己的需要，甚至可以不择手段。

但在访谈节目中，他态度和蔼、真诚、善良、无私，几乎像圣芳济修会修士那样仁慈。节目在制作上是肤浅的。但即使是竭尽所能，埃里森仍然受到了冷遇。对访谈的观众们来说，他只是一个孤独的灵魂，一个被误解的富人，一个追求特殊名气的人。

然而，在电视上的露面，必须看成是他在市场营销方面的一个巨大成功，令人瞩目。埃里森对网络计算机的讨论相当英明。这也是一个极好的埃里森有能力按自己的主张来界定现实的例子。

正像他所描绘的，网络计算机与多媒体个人计算机不同，它不是一种价格昂贵的玩物，而是一种真正的、非供消遣和娱乐用的电子学习工具。埃里森并不是向学校推销计算机的首创者，苹果公司早在几年前就向学校赠送过计算机。但这并没有使埃里森的策略看起来黯然失色。埃里森对网络计算机的宣传非常生动，激起了大家极大的兴趣，以致许多人都以为产品实际上已经成形，在市场上已经可以买到。（Oracle 公司的客户多年来一直犯着同样的错误。）斯潘塞校长说：“经常有家长问我，‘这种计算机在哪儿可以买到？’”

埃里森的高明不仅仅反映在他访谈节目中所说的内容上，而且从他的表达方式上也可以看出来。他没有使用那些令人望而却步的技术术语，如“超高速缓存”、“服务器”、“应用”之类。甚至，在他手中拿着网络计算机模型作讲解的时候，他都没有用过“网络”这个词。他把它称之为“一种新型的计算机”，只说它“价格非常低廉”，“很容易使用”。

埃里森是形象化语言的大师。他对网络计算机的宣传，必将使一些人有了勇气，下决心走进计算机专卖店。

温弗里的时间到了，该离开了。最后，她大声说：“我受到了巨大鼓舞。”她指的是埃里森带给学校的礼物。像一个激动得难以清楚表达的街头百姓一样，她接着说：“我也要找一学校，我也要送几台计算机。我也要这么干！”观众的掌声响亮了许多。“我受到了你的鼓舞，拉里。这种想法棒极了，真好！谢谢你，非常感谢你。谢谢各位！要嫁给拉里不要写信给我！”

她们没有给温弗里写信，而是把信送到了詹姆斯·弗勒德学校的校长埃伦·斯潘塞那里。她说：“我们收到了一些洒了香水的信件。”

当埃里森和我坐在他的艾瑟顿住处的露天平台上谈话时，他家的男仆克劳斯进来打断了我们，说有一个电话，问埃里森接不接。当埃里森得知是谁来的电话时，他从椅子上跳了起来，“是我儿子的电话。”他表示歉意，“我儿子还想谈一谈上蓝天表演的事。”

有的父亲带儿子到河边钓鱼，有的父亲教孩子打高尔夫球或棒球，而拉里·埃里森则与13岁的儿子一同上蓝天飞行。

埃里森的前妻巴巴拉·埃里森告诉我：“拉里没有真正参与过孩子的生活。学校里的事情，比如一起去打棒球什么的，他参加过一、二次，但并没有坚持。现在，他和戴维要开飞机。父子俩一起飞行，这件事情确实不错。”

和我谈话后的第二天，埃里森和戴维就开着一架飞机到加州西部城市萨利纳斯参加一次大型空中表演去了。戴维一个星期以来一直在盼望着这次飞行。

埃里森打完电话后，对我提起了一件往事。当时，他让巴巴拉登上一架双引擎 Cessna Citation 喷气式飞机，以便她能观看戴维驾驶飞机的情况。戴维和他的飞行教官驾驶一架 Lancair 自装配飞机“追梦者”。埃里森说：

“那是一架很小的轻型机，漆得像小孩玩具一般：底色是白的，机身布满青绿色和紫红色的条纹。这些条纹很漂亮，看起来像奶油冰淇淋往下滴一样。”戴维驾驶着“追梦者”以巡航速度飞行，他的父母的飞机升起来与他一擦而过。巴巴拉早已紧张得不行了，此刻更是把心提到了嗓子眼上。

埃里森回忆说：“她当时说：‘你不应该把我带到这儿来，我还是不知道他在干什么、离他远点好。’当我们准备擦着戴维的飞机急速提升时，我告诉她：‘做好准备，看好！’我说：‘好！戴维，做一个俯冲动作。’接着他就翻滚着飞机逐渐消失了。动作完成得好极了。”这一幕扣人心弦，把巴巴拉吓得几乎喘不过气来。

对埃里森来说，与戴维并肩飞行不仅仅是一种周末远足的乐趣，教儿子怎么飞行也是使他学会生存的一种方法。史蒂夫·乔布斯指出：“拉里决定让儿子学飞行是他让独生子产生责任感、增强责任心的一种好方法。”乔布斯说，埃里森父子常常乘坐同一架飞机学习飞行。“我想，他这么干是在冒生命危险。世界上可能没有多少父亲肯冒生命的危险，把自己的安危放在儿子手中。”

我把这些话告诉了埃里森。他说：“事实上，如果戴维做错了什么动作，我会从他那里接过操纵杆，稳住飞机，我不会让他自杀。对于一个13岁的孩子来说，外出驾驶这种飞机，像成人似的对所遇到的问题作出决定，这感觉有多好啊。这种训练赋予他高度的自信，是其他办法无法做到的。我相信，能这么干，他肯定感觉到很棒。一切由他自己作出决定。他落地的动作做得

非常漂亮，特技飞行动作现在也做得相当漂亮。他领会动作要领很快。不知你是否注意到一个商业广告，广告中的父亲教他的独生子打台球，孩子打得不错，长进很快。因此，他说：‘好！孩子，自信自强，足以取胜。’接着，他捡起球，走了。”埃里森开玩笑地说，有时他对戴维也有同样的感觉：自信自强，足以取胜。

几个月以前，在走访戴维的母亲时，我见过戴维。他是一个讨人喜欢的孩子，有点害羞，但很懂礼貌，充满青春活力。那天，他和他父亲出去飞行了。戴维不会没事干，他可以骑摩托车（那种适于在未铺筑路面上行驶的两轮轻型摩托车），在电脑上玩游戏，看刚刚上映的电影等等。在和巴巴拉交谈时，戴维的飞行教官把他送回家来。

我很想知道他的生活是怎么安排的。一个亿万富翁的独生子，要有什么有什么，包括轻型飞机。他有没有人生的价值观呢？怎么才能保持一种正常的价值观呢？巴巴拉·埃里森对此想得很多。她说，她想尽一切办法使他能脚踏实地地做点事，不脱离现实。有一次，戴维问她，能不能与他父亲一起去西雅图试一试波音公司的飞行模拟器？巴巴拉没有答应，她知道戴维的家庭作业还没有做完。

巴巴拉·埃里森说，生活在伍德赛德那样富裕的社区，要向孩子灌输一些诸如做人要谦逊之类的美德，是很困难的。“这里有着许许多多名人，都大笔大笔地花钱。我想，虽然没有人能赶上拉里的档次，但钱还是充裕的。”

我问过埃里森，他担不担心会宠坏了戴维。对于一个要什么有什么的孩子，你是怎么培养他的价值观的？

埃里森说：“并不是要什么有什么，不是这种情况。钱是有的，这当然没问题。但是，要知道，弗洛伊德说的是工作和爱情的需要，他没有提到钱，钱不算数。戴维一定要自己创造某些东西才会使他自我感觉好一些。”

他继续说：“有一句老话说：‘你们为什么爬这座山呢？’‘因为这儿有这么一座山。’这种说法完全是不对的。这不是人们爬山的理由。他们爬山是出于他们的需要，他们很想知道能不能爬上去。我们一直在测试自己的能力，我们对自身的探求是不会终止的。我能做什么事？我能不能完成它？在这种情况下，我怎么办？”

他接着说：“飞机驾驶技术相当复杂。如果你能力不够，就会非常危险。如果你能操纵自如，那就没有什么问题。戴维学习能力很强。他不像那个7岁的女孩，不是那个死去的可怜的小女孩。”埃里森所说的女孩叫杰西卡·杜夫罗夫（Jessica Dubroff），住在加利福尼亚，那年因试图破一个跨国飞行的纪录而不幸遇难。“戴维不是一个儿童，他已经是一个大孩子了。他协调能力很强，身体非常好，人又很聪明。他喜欢的事情都能做得很出色。看到他不惧困难，敢于接受挑战，看到他能完成这些事，感觉良好，实在让人高兴。”

但是，如果他永远不需要工作（显然，他不必为了生活而去工作），除了开飞机、玩视频游戏之外，有什么动力促使他做别的事呢？他会面临什么样的挑战呢？

埃里森回答：“世界上有各种各样的挑战。也许，他不会遇到挣钱的问题。但是，恐怕不能认为不必挣钱就是一件坏事。他与我们一样，在人生的道路上，会遇到同样的问题。他也同样要追求幸福，参与一些能使他快乐的事情。这关系到你的自我感觉如何、你与其他人关系如何、你的工作是什么、

你创造什么、生产什么。我们是建设者，人类是建设者。他一定要找一些他真正想干、能发挥他的创造力的事情。他一定要有创意，并根据这些创意生产出一些东西来。也许，在他的一生中，他可以把钱赠送给别人，不必自己去挣钱，但这不是件坏事。以适当的方式去馈赠做起来也不容易。虽然他成长的环境与我那时候不一样了，但是，他必须做一些能使他自己感到正确、感到完美的事情。”

埃里森有他自己的追求完美的方式。在我们谈话的过程中，他提到，那天早上他驾驶 Citation 喷气式飞机降落时，只滑行了 1200 英尺飞机就停住了。还有 1400 英尺的跑道没有用上。他说：“实际上，用 1200 英尺的跑道就把飞机停住，这可能是个纪录，谁也没有用这么短的距离降落过喷气式飞机。机场塔台工作人员对此印象很深。那天我心情相当好。”

巧合的是，在埃里森的飞机降落时，我正在接见一位提供情况的人士。他说，一个笑话正在 Oracle 公司中流传开来。笑话一问一答，内容如下：

问：上帝与拉里·埃里森的不同何在？

答：上帝并不认为他是拉里·埃里森。

《未来之路》的平装本是 1996 年 11 月出版的，大约在精装本出版一年之后。两个版本之间的差别很明显，也很有意思。

原因很简单：出版时间不一样。比尔·盖茨完成《未来之路》的时间大约是在 1995 年的中期。当时，业内人士仍然在大谈顶置盒装置和交互式电视技术。因此，比尔·盖茨在书中谈到了顶置盒会不会取代个人计算机的问题（他认为不会）。接着，就在《未来之路》摆上书架之前，埃里森推出了网络计算机的概念。这样一来，忽然再也没有人提起顶置盒装置了。《未来之路》在出版之时，至少有一部分内容已经过时了。

一年之后，平装本出版了。在其扉页上，写着“经彻底修订，含最新信息”的字样。事实上，正如精装本已经证明的，出版一本有关计算机工业的书是不可能包含最新信息的。从砍树到造纸的功夫，计算机工业也许早就经历了好几次重大的变革。（几乎每一本计算机方面的书都难以解决这个问题，包括本书在内）。出版者无法跟上计算机行业如此飞快的发展速度。

尽管如此，盖茨仍然想试一试。在精装本中，他多处使用了“信息高速公路”这一术语。一年之后，这个术语绝对过时了。在 1996 年秋天，再使用它的人就显得很可笑了，像个初来乍到的新手一样。因此，这个术语在平装本中差不多全改掉了。在索引中，只剩下 9 处对此术语的引用，而精装本中则有 24 处之多。在“含最新信息”的版本中，“信息高速公路”改成为“通信革命”、“全球交互网”以及其他术语。在平装本中，盖茨有一处评论说：“‘信息高速公路’这个术语现在听起来……非常不恰当。”

《未来之路》的修改远远不止某些术语的改动。在平装版（似乎是该书经纠错后的第 2 个版本）中，盖茨对万维网（WorldWide Web）比一年前给予了更多的注意，在全书索引中，引用此术语的地方猛增到 27 处，而在精装本中只在不起眼的地方提到了 4 次。甚至有些章节的小标题也改了，“应用软件和装置”改成了“信息应用装置和应用软件”，“对商业的意义”改成了“因特网上的商业”，“快去淘金”改成了“因特网淘金热”。是的，微软终于认识到了因特网的重要性。

在平装版中，盖茨无法不提到网络计算机的概念，否则就显得不够坦诚，也令人失望——他的读者都想听一听他的意见。他说：“因特网的普及和流

行孕育了一场新的竞赛，个人计算机和终端设备应该适应需要，进一步变得更便宜、更加适用于因特网的浏览。”

盖茨在书中提到了 Oracle 公司和大阳微系统公司的名字，然后扼要地说明了它们的观点：用户应该有一台价格低廉的计算机终端，与一台强大的服务器（因而价格就不低廉了）相连接。盖茨接着揭露了这两个公司的如意算盘：大阳微系统公司出售服务器，Oracle 公司则兜售服务器软件。

接着，盖茨严厉地批评了他的对手们：“太阳公司和 Oracle 公司声称：因特网的普及将使他们有可能做到以前没能做到的事，即逆转业界向个人机发展的势头，把分散的计算机重新集中起来。”在竞争激烈的高科技领域，这无疑是非常凶险的一着棋。

盖茨简要地介绍了网络计算机的原理，接着用较大篇幅对对方进行了反击。盖茨写道：“太阳公司和 Oracle 公司一直主张用无盘的 X 终端取代公司的局域网。这些所谓的‘哑终端’从来就不受用户们的欢迎，部分原因是，与个人计算机相比较，其成本并没有节省多少。”瘦终端、胖服务器的使用模式不是未来系统的主导模式。未来属于一种“平衡的”的使用模式，其中，终端——“通常是一台 PC”——和服务器的功能都“很强”。“我看不到有什么让台式机退出历史舞台的理由”。

提到市场，拉里·埃里森遇到了对手。如果比尔·盖茨能使市场相信，埃里森想使个人计算机终端化，那埃里森就没有机会了。

盖茨继续说：“哑终端的所有长处，”——请注意：盖茨在这里去掉了引号——“用户只要多花点钱，买一台个人计算机，就都有了。带盘驱的个人计算机可以运行几千个基于视窗的应用软件。一台普通的计算机现在在美国只买 1000 美元或 1200 美元。如果生产厂家再做点努力，一台个人计算机价格可以达到 600 美元。”他预测，个人计算机和“许许多多信息应用装置”将在消费市场上占有一席之地。他得出结论：“我并不看好哑终端的市场前景。这些哑终端并不兼容，几乎可以说是个人计算机，但又不完全是。”

这儿正是盖茨真正一针见血的地方。通过降低基于视窗系统的计算机的成本，盖茨使埃里森有力的武器——价格失去了效力。用户用差不多的钱，能买到一台“真正的”个人计算机，谁还愿意去买一台瘦小的网络计算机——哑终端呢？

当然，埃里森还有其他武器：个人计算机维护费用高昂；硬盘故障率高；视窗操作系统是一团乱麻，包含了一大堆程序。然而，计算机用户已经用惯了视窗系统，看样子没有特别的原因是不会弃之不用的。价格是一个理由，但是目前计算机市场的实际情况已经使价格的影响逐步减少了。

盖茨在最后一章指出：“现在某些人想知道微软在因特网上是不是遇到了对手。”这种想法在精装本中几乎没有提到，现在则成为盖茨的结论的一个组成部分。之所以发生这种变化，至少有部分原因是来自拉里·埃里森和他提出的网络计算机概念。

《未来之路》从第一版到第二版有一点没有变：劳伦斯·约瑟夫·埃里森的名字没有出现。

因被指控对拉里·埃里森犯有罪行，艾德琳·李准备在 1997 年 1 月第一个星期去法院出庭受审。她这次受审完全说明了她的傲慢自大和较差的判断能力。几个月以前，检察官保罗·沃塞曼给她指出过一条路。如果她承认犯有提供伪证罪，她就不必退回她和她的律师从 Oracle 公司那里接受的 10 万

美元，在县监狱的服刑时间也不会超过1年。法官告诉她，他判她服刑的时间不会超过90天，也许不会判她。李拒绝了。她要求审判，准备出庭。

埃里森急不可待。电视台与法官联系过要播送法庭审理的整个过程。尽管埃里森预计不会用摄像机（他是对的），但他表示，转播审理过程他并不在意。他说：“我愿意把真相公开，但我不认为大家都能弄得很清楚。确实找不到什么办法能消除她的指控所造成的坏影响，有人相信它是真的，我们也没办法。但是，要知道，对她所做的事描述得越形象，我就越高兴。”

他似乎对自己完全看错了人感到十分不安。他一直认为，李有点“精神失常”，她身上有一种他难以用语言表达的、模糊的、令人烦恼的东西。得，现在他能说清楚了：“我的看法是——我不知道她可以控告我什么——她是个坏女人，我真的认为她品德很坏……她还引以为荣，这也是我所不能理解的。”

埃里森指出，李在 Oracle 公司电子邮件系统上发的那份邮件是“阴暗的”。他说：“她实际上是一个狡诈、残忍的女人，应予认真对付……她精明、狡猾，想怎么样就怎么样。还是不理她为好。”

艾德琳·李的个性和行为是这次开庭审理的主要内容。但是现在，还有另外一个问题值得考虑，那就是埃里森一开始应不应该与她约会。他毕竟是公司的最高领导，极其富有，强大无比。而李不过是一个无权无势的女人，处在最低层。考虑到这种情况，在别人看来，埃里森与这么一个女人交朋友是不是不够明智？这不是明摆着把自己置于容易受伤害的处境吗？

在开庭审理的过程中，沃塞曼对埃里森提出了这个问题。他是这么问的：“如果把不明智的程度分成10个等分，从1到10，10是十分不明智。难道你不认为与一个员工约会，是双倍的十分不明智吗？”

埃里森不这么认为。“这与是否在 Oracle 公司工作没有关系。我认为在 Oracle 工作只是一个次要问题。可以是任何人，没有任何差别。任何人都可以说：‘这正是他做的。’任何人！随便什么人说的有关我的任何事情，你知道，都将刊登在报纸上。‘拉里·埃里森用火烧我的猫’，‘性虐待狂拉里·埃里森’。他们不一定非得在 Oracle 公司工作。”

他忘了一点。正是由于艾德琳·李在 Oracle 公司工作，才使她有了对他提出诉讼的基础。她没有对他提出指控，据她所说，是由于她拒绝与他做爱。她指控了他，也是由于她拒绝与他做爱之后他解雇了她（这是她的声明）。埃里森是对的。任何人可以在任何时候因为任何事情指控他，甚至把猫当成祭品被宰杀之类的事也是指控他的罪状。但是，正因为李是为他工作的，才使她的指控听起来似乎在理。

如果说，与一个女员工约会对于埃里森是不利的，那对他的公司是否也有害呢？克雷格·拉姆齐作证说，当他得知李是埃里森的女友时，他“很不舒服”，与解雇李这件事有关的人都小心翼翼。埃里森则认为他们的行为“很古怪”。但这是真的吗？也许，埃里森已经许久没有听命于一个老板了，已经忘掉了这种感受；也许，克雷格·拉姆齐与艾德琳·李相处得还不是很尴尬，但他一定感到相当为难。这难道没有使埃里森感到不安吗？

他用一种假设的情况作为回答。他说，假定他在 Oracle 公司有一位男性朋友，比如说一个程序员吧，他的工作很不得力。“难道他们也担心解雇他吗？”埃里森问。如果这样，他说：“我就跟谁也不能约会了，在公司里我也不能有朋友了。而且，显然在公司里，我也不能有任何亲戚。这真是荒谬

之极。”

是这样吗？对于任人唯亲、裙带关系，许多公司都有一些严格的规定。埃里森所举的男性程序设计员的例子并不恰当。解雇一个与总经理一起打篮球的人，应该比辞掉睡在他身边的人要容易得多。许多公司的行政官员都与手下的员工保持一定的距离，因为他们不想使友谊成为影响业务决策的一个因素。

Oracle 公司的女人有何感受呢？在乘电梯时知道总经理在考虑约会的事，她们该如何反应呢？对有些人来说，也许令人兴奋、激动。埃里森既不乏男性魅力也很风趣，而且如果相信了他在政治访谈节目中所说的话——是随时准备谈论结婚，许多女性显然很愿意引起他的注目。埃里森没有理由不请她们吃饭，当领导的为什么不能跟手下员工谈朋友呢？

他说：“这种情况不少。雷·莱恩最终娶了他的秘书。我觉得这不奇怪。比尔·盖茨最后也与一个在微软工作的女人结了婚。我认为这很容易理解。”

Oracle 公司是不是应该规定一条，不准领导与手下的员工约会呢？埃里森反对这种主意。他说：“我感到难以作出这样的规定，这缺乏法律依据。你知道，我们彼此在工作上联系密切，如果有了某种关系，就得承认。你想，大家会遵守这种规定吗？设想一下，如果某人属你管，你感到自己深深地爱上了她，那你会不会这么说：‘啊，天哪！我很想约你外出，吻你，但公司有规定，不让这么干。所以，咱们还是算了吧！’我想你是不会这么说的。”

埃里森继续说：“我倒不是说，对此我已经有了整套成熟的想法。但是，总的来说，我认为在公司内，大家可以自由地谈朋友。经理们也可以跟手下的人约会。当然，你不能强迫谁与你一起外出，不能使对方感到是被迫的。”

最后一点非常重要。有人会争辩说（确有许多人如此），只要一个上级对手下的员工表达了某种爱意，就不可避免地会产生一种压力。既然这里谈的是埃里森的情况，让我们假设一个男性领导约请一位女性员工。她可以有许多种反应方式，可以很高兴地说‘行’，也可以不感兴趣，说‘不’，不再去想它。还有许多其他方式，可能会引起一些麻烦。她回答说‘行’，也许是害怕老板报复。她回答说‘不行’后，可能会隐约感到，工作上的事情与以前不同了。她也许希望老板能在工作上赏识她、尊重她，谈朋友的事就不提了。她也许会有种复杂的、惴惴不安的感觉。

当老板是一个大权在握的总经理时，女方的上述反应就会强化许多倍。以埃里森为例，假设有一次他约了一位女性员工，在一起很愉快，然后第二次又约她。假设她认为，他人虽然不错，但她不想跟他再次外出了。那她有“如果我说‘不’，会发生什么事”的想法是不是有悖情理呢？如果没有发生这种情况，那不更好吗？

答案是：事情不会发展到那一步。因为埃里森在提出约会之前总有把握：对方对他是感兴趣的。他已经抓住了她的心思。

他说：“我特别小心，每次约 Oracle 公司内部的人外出，我都非常小心，不主动去发展关系，不断注意，看有什么勉强的地方。我认为，公司的高级领导这么做是义不容辞的。女性几乎必须是主动的，你去追求就显得愚蠢了。”

没有人怀疑埃里森是一个有风度有魅力的求婚者。一次，他约一个女人在圣马特奥一家餐馆见面。饭后，他用车带女伴（不是 Oracle 公司的员工）

返回艾瑟顿参观他的房子。他驱车停在门前，把手伸出车窗外键入开门的密码——没有反应。他忘了密码。他不慌不忙，爬出他的跑车（值7万美元），脱掉精制的夹克套衫，脱下鞋子。接着，像一个8年级的男生想在班上新来的女生面前露一手那样，中年亿万富翁翻过了栅栏，穿着袜子奔到前门，从里边打开了大门。那位青年女子说：“看着加州最富有的人翻越自己家的护栏，真是有意思。”

埃里森对那些与之约会的女子也许真是不错，但在公司却不太愿意让她们做他的伙伴。尽管许多在Oracle公司工作过的女性都认为，那地方是最令人兴奋、最具挑战性的场所。但是她们也知道，在这家有2万多名员工的大公司中，只有寥寥几个女性能升到高级副总裁的职位，没有一个女性能进入Oracle公司的董事会。

在1996年的Oracle公司的年度股东大会上，一个青年女子自信地走到麦克风前，就此问题对埃里森发出一通质问。她问，为什么在真正有权的职位上的女性寥寥无几？Oracle公司有没有采取什么措施来改变这一状况？不管是谁在质问，这都应该是一个相当认真的问题，也是一个很令人感兴趣的问题。毕竟，此人提出了一个充满火药味的问题，这种问题很容易引起激烈的反应，而股东大会通常是专用于研究年终结算事项的。对埃里森提出质问的人不是别人，她是尼古拉·迈因纳，已故鲍勃·迈因纳的女儿。

尼古拉·迈因纳，是年26岁，一直对女性在公司中的地位感到失望。她和她的家庭仍然是这家公司的主要股东。她自己也在公司里服务多年了，主要做些销售工作。女性在一些重要问题的决策上没有发言权，这一直使她灰心丧气。她后来说：“公司有许多女性副总裁，但在Oracle公司一个副总裁并不真的是高职位，还差得远。”

她也知道谁应该对此至少负部分的责任，那就是她已故的父亲。鲍勃·迈因纳尽管有着种种的优点和长处，但对工作岗位上的女性却像尼安德特人那样粗鲁和守旧。他和尼古拉对此一直有着不同的意见。迈因纳认为，女人是不懂如何给计算机编制程序的，也是靠不住的，因为她们有可能干了一半就怀上孩子。他一直对尼古拉说：“要找一个能干的女性很困难。”他那么做正好证明了他的说法的正确性。

尼古拉说：“我父亲创建的这家公司——他也有两个女儿——如此保守，缺乏革新的做法，实在令我心灰意冷。”

Oracle公司从来没有阻止过女性去从事一些她们感兴趣的工作。通常，女员工与男员工有着相反的问题：她们工作速度不够快，或者工作不够努力，难以达到埃里森的要求。90年代早期的市场销售副总裁凯特·米切尔（Kate Mitchell）说，在Oracle公司工作时，她是受到“充分和完全的尊重的”，公司也“赋予她很大的权力和足够的回旋余地”。公司的第一位女员工马西娅·韦尔斯·劳森（Marcia Wells—Lawson）也表示，在埃里森的公司里干，是她“能找到的最理想的工作”。由于Oracle公司的成功和埃里森的慷慨，许多女性员工年纪轻轻就退休了。

然而，即使像韦尔斯·劳森那样真正忠诚于Oracle公司的员工也认为“公司有一种无形的限制”。作为公司的秘书，她是多年来出席董事会的唯一女性。她感到在董事会上一时不可能有第二个女性出现。韦尔斯·劳森批评董事会成员把董事会变成了男人俱乐部。埃里森虽然设法招聘一些女性进来，但根本不是为了让她们的进董事会。

现在，他必须对此作出解释，他必须回答尼古拉·迈因纳提出的问题：为什么在公司高级管理层中没有几个女性？为什么董事会中一个女性都没有？埃里森首先回答了第二个问题。他说，他已经找到了两个具备参加董事会资格的女人，但谁也来不了。尼古拉·迈因纳后来说：“我认为那实在是应付，老一套的回答，令人愤慨。”

董事会里有一个人叫杰克·肯普（Jack Kemp），埃里森认为他“聪明得令人难以置信”，具备“领袖气质”。但其他人则表示怀疑。前董事会成员乔·科斯特洛说：“整个董事会都认为，那是胡扯。说实在的，杰克·肯普？Oracle 公司的董事会里多了这么个人有什么用呢？”显然，杰克·肯普不是高科技的才子，他有在政府部门工作的经验（并非偶然，政府部门是 Oracle 公司的一个巨大市场）。尼古拉·迈因纳不解，为什么埃里森不能找一个有同样“难以置信的聪明”及类似背景的女性呢？

对于尼古拉·迈因纳的第一个问题，即高级管理层中的女性人数为什么偏少，埃里森完全避而不答。尼古拉说：“我知道，我不会得到满意的答案。”

在审讯艾德琳的头天晚上，检察官保罗·沃塞曼驾车前往艾瑟顿埃里森的住处做一些准备工作。一个他描述为“衣着华丽的金发女郎”出门迎接了他。他有印象，这位女郎在 Oracle 公司工作，但不太有把握，他也没有问。沃塞曼进屋后，看到地上铺着的光亮的白色橡木地板，禁不住一声喝彩：“地板好棒！”

埃里森热情地跟他打了声招呼，问：“想看一看指控的犯罪现场？”埃里森把他领到主卧室。大约在 4 年前，艾德琳·李指控埃里森在这个房间里对她动粗，后来却撤诉了。沃塞曼心想，自己似乎在某个离奇的侦探片中扮演了地区检察官的角色。

沃塞曼在准备审理的过程中，与埃里森谈过几次，逐渐喜欢上了这个孩子气的亿万富翁。但是，检察官有些担心：陪审团一开始对埃里森的印象恐怕不会太好。沃塞曼直言道：“你一开始像个卑鄙小人。”

“我改变了你的看法，是不是？”埃里森答道。

“是的。但是你和我已经谈了好长时间了，我想，我是经过一段时间后才开始理解你的。”沃塞曼说。他解释说，陪审团可能只看到“埃里森是个花花公子式的亿万富翁”，因此，对埃里森来说，重要的是要令人愉快，各方面都要注意些，要沉着冷静，不要激动。沃塞曼告诫埃里森，无论李的律师提出什么质问，言词如何激烈，都“不要与他争辩，冷静地站起来，说出事实真相，不要猜测，不要把事情说得无所谓”。

埃里森连声说：“听你的，听你的。”他保证在法庭上表现良好。

第二天，在 Oracle 公司几个律师的陪同下，埃里森准时到庭作证。他身穿一套灰蓝色西服，里面穿一件白衬衣，系一条红色领带。如果不是埃里森想把她送进监狱，艾德琳和他是相配的一对。一位观察家对他的朋友说：

“你应该见一见艾德琳，她身穿一件白色卡迪根式开襟毛衣，温柔动人，庄重娴静，扣子一直扣到颈部。如果配以婆娑竹影，点缀几只羔羊围在她身边，那就如诗如画，美不胜收了。”

在埃里森 2 个多小时的作证过程中，法官卡尔·霍尔姆（Carl Holm）曾请他说话放慢一些，还拿说话太快的推销员开了个适当的玩笑。埃里森偶尔舔一下嘴唇或者看一眼法官们头上的挂钟。但在大部分时间里，他镇静、沉

着。一家报纸对他的作证情况作了报道，说埃里森在反诘问过程中“紧张不安”，出席法庭的其他人则不同意这种说法。沃塞曼对法庭上的人员就埃里森的表现作了些调查，他们表示，他的表现是“迷人的”。

李的辩护律师戈登·罗克希尔（Gordon Rockhill）机灵、聪明，深受人们敬重。他在诘问过程中赢得了至少一分。首先，他让埃里森复述一下他是怎样让手下的经理们以对待其他员工的方式对待艾德琳·李的。罗克希尔问道：“你不想把公事和玩乐混在一起，是不是？”埃里森说是这样。

罗克希尔迫使埃里森承认：一次，当 Oracle 公司在某件事上的处理对她不公平时，他出面进行了干预（由于一个官僚式的错误，她失去了一次晋升到新职位的机会）。埃里森说，他之所以这么做，是因为她提出了“一个相当严重的问题”。罗克希尔追问埃里森：其他三人有类似的情况，你有没有出面干预呢？埃里森回答：“没有人请我出面。”

罗克希尔的观点很清楚：如果埃里森在与李相处顺利时愿意出面帮助她，那他也可能在两人不和时出面伤害她。

在多数时候，埃里森都能轻松得体地回答罗克希尔提出的问题。当罗克希尔问他，李对他提出指控时，他是否想“保住面子”，他说不，他只想“把真相公布于众”。

罗克希尔说：“你有点恨那个女人，是不是？”

“她说谎话，我对此非常愤怒。”埃里森回击道。

罗克希尔的问题没能损伤埃里森的信誉，他显然是帮不了艾德琳·李多大的忙了。技术证据、Oracle 公司与她的解雇相关的一些人的供词都是直截了当的、令人信服的。也许，最糟的是，法官霍尔姆已经裁定：对要 Oracle 公司付给李 10 万美元以解决这场民事诉讼这件事陪审团不再受理。这个裁决彻底毁掉了本来有可能是李的最佳防线的防线：如果埃里森认为她干了一些犯法的事，他是决不会同她和解的，而且，埃里森纯粹出于报复心理还让地区律师对她进行了攻击。既然罗克希尔不能再打‘出于恶意’这张牌了，他只好在证据上做一些工作。事实上，这对他的委托人是有害的。

沃塞曼在结束辩解时请陪审团重点审理李的犯罪事实，不再审理她与埃里森的关系，当然也不再审理埃里森的生活方式。他说：“这不仅仅是攻击一个富裕的人，让他看起来低级庸俗，使人们都恨他。”罗克希尔则争辩说，针对李的技术证据是不足的，当然也可能是伪造的。他还指出，整个诉讼案是由一个报复心很强的亿万富翁提出的，“人们所听说的是 Oracle 公司的案子”。

罗克希尔是正确的，但埃里森也是正确的。陪审团经过将近一天的商议，判定李有两条罪状：作伪证和制造假证据。

入侵计算机系统的指控在案件审理过程中已经撤了，因为该条罪状的法定时间已过。李被判坐牢 1 年，同时必须偿还 Oracle 公司付给她和她的律师的 10 万美元。

陪审团裁决后，沃塞曼回到办公室，打电话告诉埃里森这个消息。不过沃塞曼晚了一步，埃里森已经从出席审讯的公司员工那里听说了这个消息。尽管如此，埃里森仍然表示感谢。他在电话中告诉沃塞曼：“感谢你的实事求是的工作作风。我知道，由于我的名誉关系，那是一场艰苦的战斗。我欣赏你所做的一切。”

到 1997 年春，网络计算机的前景仍然很不明朗。硅谷像平常一样，并没

发生多少事情。拉里·埃里森早就许诺过，说一种带 Intel 芯片的设备将于 1996 年秋季上市。然而，秋季过了，冬季过了，来了春季，这种设备仍然未见踪影。Oracle 公司投资创办的网络计算机公司在其万维网站点上列出了几个生产网络计算机的合作伙伴，包括 Zenith Electronics 和 IDEA。但是，目前没有一家公司有什么网络计算机可供销售。

网络计算机不存在的事实开始使业界的舆论不安起来。甚至当初讨厌网络计算机概念的那些人也开始带着急迫感提到它。现在，报界等得不耐烦了。

《信息周报》(InformationWeek)说：“拉里·埃里森交货的时候到了。”

在网络计算机的标准方面，仍然没有达成一致的意见。在马萨诸塞州技术学院内有一家公司名为 Media Lab，它的创始人尼古拉斯·内格罗蓬特(Nicholas Negroponte)是所谓“拨号求得引语”(dial—a—quote)报道技术的新闻记者，他喜欢网络计算机这一概念。但他认为网络计算机是不可能被接受的，他认为埃里森“可以说像一个炸面圈”。业界一家有名的调查公司 Gartner Group 则担心，埃里森对网络计算机的热情“接近着迷”。该公司写道：“网络计算机如果能结成正果，有没有 Oracle 公司都一样。为什么埃里森先生在这方面花那么多时间呢？他不想让梦想的火花熄灭……除了与比尔·盖茨争出风头外，集中化的概念……只有助于 Oracle 那样依赖服务器的公司。把人们的目光吸引到网络计算机上来，可以分散人们的注意力：他自己的工厂没有什么激动人心的消息。如果网络计算机没有腾飞，在两年时间内它将被遗忘。”

据 Gartner 的看法，问题的关键是，“拉里·埃里森虽然建成了一家大公司，但他对技术发展的预见常常出错，正确和错误的概率相等”。

即使是埃里森自己的管理层也懂得，网络计算机离定论还很远。财务主管和董事杰夫·亨利指出：“他因此名声远扬，这对 Oracle 公司是有益的。如果什么事也没发生，一二年内，我们就要被人看笑话了。但那是拉里，不是别人。拉里拿到了球，他要冒一下险。”

也许，网络计算机不会引起埃里森所期望的革命。但即使是埃里森的批评者们也认为，它达到了某种目的。最近一段时期以来，埃里森已经越来越多地谈论到对计算机用户来说极为重要的一个问题：拥有成本。一流的基于视窗系统的个人计算机在 1996 年价格为 2000 美元多一点，而且这只是花钱的开始。Gartner Group 估计：维持一台计算机的运行，公司每年要花费 13200 美元。这个数字包括购买机器的费用、硬件和软件更新的费用、查找故障解决问题的费用，以及用户摆弄计算机时所损失的工作时间。埃里森指出，网络计算机的价格要低得多，在管理上也可以节省几千美元。

这也许对，也许不对。所有的网络计算机运行在一个网络内会使事情复杂化。但拥有成本的说法显然引起了许多公司信息管理者们的注意。他们总是设法把预算做得越来越精。

到了 1997 年春季，业界似乎已经达成共识，认为网络计算机是可以在大公司中找到市场的。

《Upside》杂志的编辑埃里克·尼(Eric Nee)写道：“网络计算机很适于机票预订系统的工作人员和银行出纳人员使用。他们不需要个人计算机的复杂功能，只要填填表格、存取账户即可。任务是预先确定好了的、有限的，并在一个固定的地方执行。网络计算机会比现有的终端更有效、更省钱。”IDC 公司则进一步指出，到 2001 年，网络计算机将占据新公司台式机市场的

7—10%。IDC 公司说，1998 年对网络计算机来说至关重要，“成与不成，就看这一年”。

看起来，即使网络计算机没有给 Oracle 公司和埃里森带来一分钱的收入，对这种设备的宣传也是一个小小的成功，尽管什么时候能在市场上见到、能不能推出来还是个问题。

在埃里森针对微软发起的攻击中，网络计算机作为他的武器库中的新武器已经取得了一定的胜利。当埃里森 1995 年在巴黎推出网络计算机的概念时，比尔·盖茨对此实际上是嗤之以鼻的。但是，随着时光的推移，拥有成本已使他的想法有了一定的改变。首先，盖茨引进了一个概念——他所谓的“简单交互式个人计算机”，英文缩写为 SIPC（Simple Interactive Personal Computer）。这种设备只是盖茨的一个朦胧的想法，听起来很像一台网络计算机，实际上差别很大。盖茨指出：“一台 SIPC 系统使用起来将十分方便，像其他家用电器一样，电源一插上就可以使用。它可联接录像机、立体声音响和电视。”与网络计算机的不同之处是：“每一台 SIPC 可以运行成千上万种视窗应用软件，包括万维网浏览器、传真软件、语音信箱、视频会议、电子邮件等。”针对网络计算机的威胁，盖茨说：“因特网终端过于受限，不成其为一台个人计算机。它失去了一台通用计算机的优点，不能运行现成的应用软件，在价格上又没优惠多少。”

1996 年年底，微软和英特尔公司共同宣布一种新机器的出现，称为 NetPC，它比 SIPC 更接近于网络计算机。这两家公司说，NetPC 是“为有任务的用户设计的，他们不需要传统个人计算机的灵活性和可扩充性”。换句话说，NetPC 是为机票预订系统的工作人员、银行出纳员等用户设计的，当然也能运行视窗软件，但价格低廉，易于使用和维护。

同时，微软宣布要作更多的努力来削减公司的计算成本。在线新闻服务公司 C/net 写道：“NetPC 平台的出现是两家公司对其他公司倡导低价网络计算机的反应。这些公司包括 IBM、Oracle 和太阳微系统公司。”

辞旧迎新，到了 1997 年，盖茨仍然坚持认为，个人计算机，也就是比尔·盖茨，将继续统治这个世界。他说：“我们看到，个人计算机仍在发展。网络计算机要扔掉所有的软件，大家是不会这么干的。”

他也许是对的。但是，埃里森这位反传统思维的斗士是永远也不会认输的。他说：“概念之争已经结束，市场之争才刚刚开始。”

后 记

我最近一次与劳伦斯·约瑟夫·埃里森见面是在他的快艇“十月玫瑰”号的甲板上。这艘快艇长约 102 英尺，当时正停泊在加勒比海安提瓜岛的一处海湾中。埃里森与关系确定的女友克里斯廷·彼得迈耶（Christine Petermeier）正在船上度假。几天前他告诉我，他不介意从假期中腾出点时间来再见一次面，谈一谈。我在一个星期四的夜晚登上美国航空公司飞往安提瓜岛的航班，第二天早上在船上与他见了面。埃里森对我点头致意，他身上只穿了一条黑色游泳裤。这清楚地表明：他身体十分健康。我们一起度过了 7 个小时，其间，他只添加了一件衣服——薄薄的短背心。

像往常一样，他讲起话来速度很快，滔滔不绝。有时候，他回答问题直截了当。他不停地从一个话题转到另一个话题，像孩子们在水面上打的水漂一样。

他谈到了网络计算机、飞行，他对史蒂夫·乔布斯、艾德琳·李的感受，他对辛普森被指控谋杀却无罪释放的看法（“哦，我的天！”）。他说，有一次他买了一份超市小报，因为他难以抗拒头条新闻标题的吸引力：妇女生下青蛙。他谈到在他外出时，他那只可爱的猫死了，他回来后让人把尸首挖出来，埋葬在猫生前喜欢的大树底下。谈到广告的有效性时，他说，他见过的最好的广告是 Crest 公司做的牙膏广告，说它经美国牙医协会证明能防治龋齿。他援引了克拉伦斯·达罗（Clarence Darrow）、乔·蒙塔纳（Joe Montana）、比尔·盖茨的话。

提起“十月玫瑰”快艇，他更是兴致勃勃。这条船有 14 名船员，最大航程能跨越大西洋两次。埃里森还讲到他是如何买到这条船的，有人曾经想买这条船，只是动作慢了点儿。

我们中间休息了一次。埃里森把我介绍给克里斯廷、她的几个朋友、她的父母。他们恰好也在拜访埃里森。接着我和埃里森走下甲板到餐厅进一步长谈。

谈到日本时，埃里森讲得头头是道，似乎也十分真诚。他是在 70 年代中期首次旅行访问日本的，那时他还是安佩克斯公司的一个程序员。在旅途中，他顺道去了一次东京。就是在那里，他迷上了日本的花园。他说：“花园的设计令人叫绝，他们是仿照自然设计的。而西方的花园在设计上只注重显示人们控制自然的能力。”

“可以看一看典型的西方花园——凡尔赛。人类征服自然，修筑围栏把花园人为地分隔成各种几何形状。一切都有点怪怪的，花园的比例不太自然。凡尔赛的设计是刻意要给人们留下深刻印象。总以为这样一来，到法国的外国国王就会被凡尔赛的豪华排场所吓倒。而日本的花园、王宫则不一样。他们的设计思想是使人感到舒适，不是让人感到不自在。他们的设计使人感到自己是花园的一部分，在花园内感到很自在。”

“我们人类是从森林中逐步进化而来的，森林中的声响，不管是掠过竹林的风声，还是小溪流水的叮咚声，或者松树的芳香，雨后潮湿土壤的气息，都是大自然经过几百万年的进化后的一种自然状态。在那里我们应该感到舒适，感到回到了家。”

最后，我该走了。克里斯廷和她的朋友们准备打纸牌，埃里森也准备参加。他那花花公子的形象就写到这里。他把我送到船尾。有一个船员正等在小划艇里，准备把我送上岸。在我爬进小划艇之际，埃里森在清澈的水中看见了一条鱼，接着又看到了一条海蛇。他像孩子一样兴奋不已。小船带我远去时，我看到他仍然站在那里盯着水面。

我们什么都谈到了，但后来我想得最多的是他的快艇“十月玫瑰”号。它真的是他买来的？还是本来是他包租的，为了好听便说是买的？他讲的是真话吗？或许，这是埃里森自我推销的又一个例子？

我本来不会对此感到好奇，但在去会见埃里森的途中，我遇到了一个船夫，他说的一句话令人奇怪。此人是英国人，名叫西蒙（Simon）。我下榻的海边旅馆离他接我的小划艇停泊的地方不远。我上船后，问道：“我们要去的快艇是不是拉里的？”

“嗯，我不知道你们见面后他怎么跟你说。”他一边说，一边微笑着。

现在我知道：“十月玫瑰”号快艇究竟是不是埃里森的？我打电话到注册船舶的百慕大（Bermuda），获得了船只的基本数据：总吨位：819，净

吨位：245，Caterpillar 引擎，估计航速：15 节，1986 年德国造，1992 年由英国十月玫瑰有限公司注册。那么，谁是它的主人呢？百慕大当局完全不清楚。

我在万维网上搜寻快艇的信息（如果有一台网络计算机，我会在它上面干这类事）。访问一些站点后，我找到一位在劳德代尔要塞的快艇经纪人，据说他有一份“十月玫瑰”号的花名册。经纪人名叫默尔·伍德（Merle Wood）。他说，是的，他有一份名单，他也认识埃里森先生。我问，是真的吗？拉里·埃里森真的买了这条船吗？伍德说，他得首先与埃里森联系一下，才能告诉我。他答应一定回我电话，但后来一直没来电话，也一直不接我打过去的电话。

埃里森是不是真的拥有一艘摩托快艇？他真的是抢在一个对此艇感兴趣但迟疑不决的买主之前买走的？我知道，答案是没有的。这就是他生活的缩影：可能是，也可能不是。那条快艇可能是埃里森的，也可能不是他的。而且，它甚至不是一条船。以我看来，它像一条船，也像一个旅馆。没准它就是海滨旅馆的财产。

也许。我甚至没去安提瓜岛，我怎么知道呢？飞机不是我驾驶的。

