

LARRY ELLISON

第一章

拉里·埃里森

孰真孰假

2000年8月底的一天傍晚，全球第二大富豪拉里·埃里森正与朋友乘游艇出海，他在开普里海湾与保罗·艾伦的游艇不期而遇。保罗是微软的创办者之一，世界排名第3的富翁。

当时艾伦正准备去往波斯塔诺（Postano），并没有察觉埃里森的船开足了马力以40海里的时速向他的游艇驶来（拉利的游艇长243英尺，比保罗的游艇长出43英尺），两船相遇造成的巨浪使艾伦措手不及，甲板上的人左摇右晃，而埃里森和他的朋友则捧腹大笑。

艾伦的发言人对这件事拒绝发表评论，56岁的埃里森说：“此事纯属小孩子的恶作剧，我觉得用不着小题大做。”

埃里森是世界第二大软件公司甲骨文（Oracle）公司的创始人，也是该公司的首席执行官。埃里森及时抓住了网络所带来的商机，实现了甲骨文公司的腾飞。埃里森的净收益从1999年的200亿美元提高到现在的800亿美元，曾一度领先于比尔·盖茨的微软公司。

然而，埃里森的公众影响力并不是真正源于他在商界里的卓越表现。就在2000年6月到8月我为他写传记的这段时间，埃里森的传闻已是层出不穷。首先，在2000年6月份，他承认自己的公司曾经雇佣私家侦探刺探华盛顿一家支持微软公司的机构，从它的垃圾堆里“淘金”，试图找出微软公司用金钱收买某些影响公众舆论甚至政府部门意见的证据；就在几天之后，长期担任埃里森代

理人的莱恩，在与埃里森的一次公开争吵后宣布辞职；另外，埃里森因为违反航空禁令，半夜将私人飞机降落在圣何塞机场，引发了没完没了的纠纷案；佛罗里达州的一名男子又起诉埃里森，原因是他在他购买游艇的1 000万美元中，埃里森曾经牟取70万美元的佣金；埃里森的保洁员也被指控偷窃了埃里森的劳力士手表；埃里森还因为伪造自己的麦克拉伦F1赛车尾气排放证而被曝光。

而这些只是在短短的一个夏天发生的事情。前面所写的游艇事件发生在8月份，虽然媒体并没有对此进行报道，埃里森的朋友对整件事情却大加渲染，以致于它迅速成为硅谷的谈资。埃里森从地中海度假回来后与我谈论此事时说：“真想不到区区小事也能被人们渲染到这种地步，可是我一点不在乎别人怎么说。”

但是一提起那件事，他仍然对艾伦的朋友当时在甲板上狼狈的表情忍俊不禁。埃里森说道：“他们的晚餐被弄得一团糟，衣服上满是酒汁，我们破坏了他们的平静（他特别用了日语的‘平静’这个词）。”

甲骨文公司对全球经济的影响非常深远，它的数据库软件有助于实现办公自动化，它可以记录自动取款机的数据，使信用卡交易更便利，并为电子商务提供平台。虽然极少有人知道如何使用甲骨文公司的软件，但是我们日常生活中却无时无刻不受其影响。尽管如此，埃里森所得到的关注却远不及盖茨。

1977年，埃里森创办了甲骨文公司，如今他是硅谷

的精英，同时又在其他领域有所建树。他把技术行业作成产业，并因此积累了资本，从而在商业圈中表现了卓越的才干。但是他并非来自一个名声显赫的家庭，在这一点上他远不能和比尔·盖茨相比。

劳伦斯·约瑟夫·埃里森生于曼哈顿的一个单亲母亲家庭，9个月大的时候被芝加哥的远房亲戚领养。他的养父是路易斯·埃里森。

埃里森喜欢穿阿曼尼牌子的服装，他外表体面，是硅谷的风云人物，但是他当初选择这一行业却并非完全出于自己的意愿。他自言极度害怕失败，他的成功并非是我们看上去的那样一帆风顺。埃里森提携的马克·贝尼奥夫曾在甲骨文公司任执行官，他说：“在硅谷这个竞争至上的地方，这里的人通常把行业的规则等同于下棋。但是拉利却不这么想，他习惯把自己当成一个奋勇冲杀的日本武士。”

1999年底，马克·贝尼奥夫为甲骨文公司效力了13年之后离职了，创办了为网上销售提供软件支持的salesforce.com网站，埃里森不仅口头上表示祝贺，而且出资200万加入了董事会。

然而就在6个月后，甲骨文公司成立了一家与salesforce.com竞争的公司，于是贝尼奥夫让他退出salesforce.com的董事会，但埃里森拒绝了。根据贝尼奥夫称，当时埃里森说，“让我出局这事听起来够酷的，我巴不得让朋友知道你是个忘恩负义的人呢！”但是埃里森自称当时是这样对贝尼奥夫说的，“我很奇怪你不打

算让我离开你的公司，当然我对此很理解，因为这会提高你的知名度，而且你一直与我长时间合作也是这个原因。”但是两个人都没有否认，后来埃里森从贝尼奥夫公司辞职时，双方曾经就埃里森拥有的股份发生过争执。

层层假象

埃里森把两个手指放在舌头上作出要呕吐的样子，他说如今高新技术行业的精英们把自己创业的历程看做是执行上帝的使命，而似乎与财富和名利无关。他用一种缓慢的声调转述这些人的话：

“那么，我们甲骨文公司做软件的原因何在呢？因为孩子们将来会用到我们的产品，我们不希望看到任何一个孩子落后。如果我有能力让我们的世界更加美好，而且我所做的一切也都是为实现这个目标而努力，所以，我选择这一行业。我的收入将被用于进行医学研究以救助那些被疾病困扰的人们。”

他一边敲着太阳穴一边说：“说一套做一套的大有人在，而我不是那种言行不一的人。”我注意到他的手指修长而且被精心修护过。

尽管埃里森说自己不精于此道，但是据称他在很多场合下都说过假话。他夸大自己公司产品的性能，渲染小时候邻居的吝啬，他还被认为在自己的学位上做文章。人们对埃里森从事的行业有一种崇拜，但是这跟埃里森做事毫不避讳的作风并没有关系。

我问他何时开始意识到网络的商机，他回答是在20世纪90年代初期，萌生这个想法是因为：有一次，他去女儿的幼儿园，发现刚满5岁的孩子就在用电脑。

埃里森回忆说，女儿的老师长得很漂亮，他说：“她跟我想像中的幼儿园阿姨非常不同。”刚刚谈到的孩子用电脑的话题于是中断了，陪同采访的公关负责人的笑容也显得有些尴尬。

埃里森却还在继续这个话题，他说：“记得那天是父母到幼儿园看望孩子的日子，我问女儿：‘梅杰，那是谁呀？’女儿回答：‘是贝克小姐。’她还是电脑实验教室的老师呢！”埃里森有几次提到贝克小姐的全名，以尽力在采访报道上表示对她的敬慕。

埃里森的办公室位于11层，宽敞而明亮，非常整洁，摆放着日本图片和器皿。埃里森长相不出众，但是耐看。因为经常出海，他的脸颊有些泛红，褐色的眼睛奕奕发光，谈话的时候眼睛微微眯起，笑起来的时候显得很随和，他笔挺的鼻子曾经整过形，下巴很长，留着胡子。

就穿着而言，埃里森不喜欢业内人士热衷的休闲装，他穿一件黑色的高领衫，外穿一件烟灰色的茄克衫，谈话的时候把脚跷起来放在桌子上。他身高6英尺1英寸，

注重修饰。他谈到别人时，习惯用“小矮个儿”、“大高个儿”和“大块头”形容他们的体型。他和曾担任旧金山橄榄球队身穿49号球衣的四分卫乔·蒙塔纳聘请同一位私人教练，并严格遵守自己的健身日程。

据埃里森的长期助理珍妮·奥弗斯特里特（她于1996年自己35岁时从甲骨文公司辞职）说：“拉利精力过人主要是因为他健康的体格，他非常在意体形的变化，就像一个女人在乎大腿的粗细一样。”

埃里森迎接来访者时，通常用温柔而有力的握手礼和优雅的鞠躬，他见面的时候礼节非常到位，惟一的毛病就是迟到。

斯图尔特·菲根，甲骨文公司的第5位雇员，称他以前的老板是“姗姗来迟的拉里·埃里森”因为每次约好了吃午餐时，他总是迟到，有时迟到30分钟，有时一个钟头，甚至一个半钟头。对此我也有同感，记得2000年10月份我有一次采访他，他迟到了一个半小时才来，轻描淡写地解释说自己刚开完会，还特意提到自己的偶像温斯顿·丘吉尔和比尔·克林顿都是以迟到闻名。

埃里森迟到的事例不胜枚举。在一次为国防部在弗吉尼亚主办的发布会上，他让五角大楼的高级官员们等了45分钟；还有一次，埃里森让菲律宾总统菲德·拉莫斯在他旧金山宅邸里干等了一个小时才露面，而且他又花了一刻钟换衣服。1997年11月，原本他是要和《华盛顿邮报》的编辑和记者们共进午餐，但是由于不得而知的原因，他临时取消了这个会面，而是安排我们在离白

宫不远的海亚当斯酒店对他进行采访。技术编辑约翰·伯吉斯、记者拉基·钱德拉塞卡兰和我一行在酒店大堂如约恭候，然后他的公关负责人基思·霍德森告诉我们埃里森将比原订的下午3点推迟半个小时来。我们在旁边的街心花园闲逛了半个小时后，霍德森带我们到了埃里森的套间，显然他还在里间卧室里，于是我们又坐在沙发上继续等他。霍德森不停地道歉，他说自己明天就要离职，下周就要去微软公司工作了，他叮嘱我们不要对埃里森提这件事。

一刻钟过去了，终于，卧室的门开了，一位个子高挑、浅栗色头发的年轻女子走了出来。“我叫梅拉尼。”她自我介绍并招待我们喝饮料，然后略显尴尬地站在我们旁边。又过了难熬的一刻钟，伯吉斯提醒霍德森我们不能再等下去了，霍德森敲了敲卧室的门，小心地推开并低声说了几句话，转身回答我们，只要再等几分钟就好了。5分钟后我们正准备走人的时候，埃里森从卧室探头出来喊：“梅拉尼，我的腰带搁哪儿了？”他的女朋友应声回到卧室，终于，埃里森出场了。

不过，我们能见他一面也算幸运的了，埃里森的善变不知道导致了多少的会面泡汤。一般而言，他安排约会总以自我为中心。他对某件事不感兴趣时，只有同5岁孩子一样的注意力；碰到自己喜欢的事情，又会全神贯注。也许正是因为这一点，他做网络才如鱼得水，因为他可以不断点击不同的主题，直至遇到自己想看的東西，而且他直言不讳，正如网络的风格。

对于自己言行是否诚恳这个问题，埃里森回答说：“我不会依据什么样的报道对我最有利来发表言论，有意思的是，有人认为我很诚恳，另外一类人说我总是

不注意自己的形象，还有人觉得我是个人渣。”当然，他否认了第3种说法。

他说随着自己年龄的增长，愈加希望讨人喜欢。他说：“人渴望被喜欢的原因是希望得到肯定和自尊心的满足。”

那么对埃里森而言，他是否觉得自己得到了足够的尊重呢？他的回答是否定的，有些人认为他自私暴躁，他急切地想改变这种看法，而且也在为此做出努力。

拉里的天地

2000年秋的一天，埃里森邀请我下一周参观他在伍德赛德山在建的别墅，这座住宅占地23亩，位于旧金山以南30英里处，预计6年完成，埃里森相信这将是建筑界的创举。我问这是否会让比尔·盖茨造价5千万美元的房子相形见绌，埃里森连忙否认了这种比较，引用他的朋友——苹果公司总裁史蒂夫·乔布斯的话说：“我并不是妒忌他们微软，可他们就是没有品位。”

曾蒙克是这座别墅的设计师，他仿照16世纪日本建筑风格，材料由专门的工匠在日本打造后运到加利福尼亚，然后进行现场组装，连筑墙的石块也是手工打磨的，埃里森说这里没有质量上乘的石料。他说：“我希望这既

是一个风景怡人的地方，也是一处文化宝地。”甲骨文公司日本分公司的总经理参观工地的时候惊叹：“这项工程将是两百年来日式建筑的典范！”

除了建造别墅的100多人，到过工地的人极少，所以我得到这个机会是比较难得的。一个多星期后，甲骨文公司的公关总管詹妮弗·格拉斯电话通知我，埃里森将在星期三中午十二点半带我们参观他在建的别墅。

我赶紧订了一张机票（顺便提一句，是高价票）飞去红木湾甲骨文公司的总部，上午十一点半的时候，我见到了格拉斯。我们正在咖啡厅里喝健怡可乐的时候，格拉斯的手机响了，埃里森的助理说今天的参观取消，我问能否推迟到明天，他们说埃里森可能要出差，不过参观工地是没有问题的，格拉斯自告奋勇陪我同行。

我们在红木树环绕的盘山路上迂回了半个小时，最后不得不打电话到埃里森的办公室问路，回到正路上后，就在我们马上到达的时候，格拉斯的手机又响了，又是埃里森办公室来电，我们得知埃里森正往这边赶，五分钟后就能和我们碰头了。

埃里森比我们早一步赶到目的地，他还说我和格拉斯迟到了。

人类来自于自然

埃里森带领格拉斯和我在工地上转，他指着一块从

浴室的内侧和外侧都能看到的石块说：“这个是内外矛盾的典型体现。”他几次把谈话的重点放在建筑学的矛盾风格上。

来访的人现在还看不出这座别墅会是什么样子，主体的建筑是不是处于树木的环绕之中？池塘到底是单独的还是与3亩的大湖连成一体的？湖上是要建一座桥还是造一所房子？埃里森指着一间修在树林中的浴室，说道：“在这里沐浴宛如置身于红木林中。”

其实谁能说清楚到底内外怎样区分呢？

埃里森戴深色墨镜，穿白色网球裤，黑色的帽子上是他的游艇——莎由娜拉号的红色标志。他健壮的胳膊黝黑并且有轻微的晒伤，他黑色的头发因为刚做完运动有些蓬乱。他的银色奔驰的后座上放着一把梳子。

他答应做我们的向导，前提是我们不能在工地上拍照。他彬彬有礼，而且滔滔不绝地为我们解说，与其说是在给我们介绍他的别墅，倒不如说是让我们洞悉他构筑的理想。

埃里森提起70年代中期去日本时，曾经参观过一座令人心旷神怡的园林，他造这座别墅也是在寻找这种感觉。目前这里还是一个繁忙的工地：拖车在空地上来回奔忙，塑料布遮着未完全成型的房屋构架。但是几年之后（预计到2002年，埃里森没有确定是多久），这里将会矗立起一座8000平方英尺的主体建筑，5座辅助建筑，同时地下建筑和通道将完工；还有樱桃林、时急时缓的溪流、瀑布、池塘以及温泉湖；在这里，茶室、游艇俱

乐部、圆形剧场、室内网球场和娱乐中心也会一应俱全；当然还会有马厩、为埃里森 14 辆车准备的 3 个车库以及需要 20 人照料的大草坪。更为奢侈的是，湖里将放满经过净化的饮用水。

这座豪宅完工后，埃里森将卖掉位于阿瑟顿价值 3 000 万美元的日式房子，这也是仿照日本王室以前在京都的府邸建造的。至于他在旧金山价值 2 500 万美元的住所，将主要被用于休憩。届时住在这所豪宅的成员包括我们有幸在海亚当斯酒店见过的梅拉尼·克拉夫特——埃里森 30 岁的未婚妻，一位作家；埃里森的爱尔兰爱驹；两只宠物猫；鹿和几只郊狼；还有他和第三任妻子的十几岁的儿子和女儿。他还会邀请他的一些朋友和艺术界的名流访问他的住宅，宾客通过电脑点餐，用船来送餐。

我们从图书馆二层俯视即将建成的花园，埃里森感慨，西方建筑风格的宗旨就是尊崇上帝和君主至高无上的位置，而日本建筑则强调人与环境的和谐，他说：“就个人来讲，我喜欢自然的风格，再说人类本来就是自然的产物。”埃里森想把自己的花园建成浑然天成的一处仙境。他说：“在这里，你可以嗅到松树和杉树的味道，仿佛置身于自然之中。”

埃里森联想到自己成长的城市芝加哥，说那是一个“充满泥灰、玻璃和暴力的城市。”长期以来他和母亲就住在公寓里，但是他们一直期盼拥有一所房子，埃里森 20 岁时有了自己的住宅时，觉得自己简直是个富翁。但

是他建这所别墅并不是用来炫耀自己的财富，重要的是体现自己的价值观，反映自己的品位，他说：“虽然我不是艺术家，但我懂得欣赏，你可以把我看成评论家。拿创造来讲，男人永远劣于女人的一点是前者不能够创造生命，而生育本身是塑造人性的一种行为。”

两个小时的行程对于领略这所房子的美仑美奂的细节是远远不够的，埃里森形容就像在极短的时间读一首诗一样。他指着一间船坞的屋顶说：“你看，它就像鸟儿的羽毛一样慢慢丰满起来了。”那些瓦片跟16世纪日本房屋所使用的是一样的，埃里森笑着张开双臂，似乎要拥抱这幅蓝图：“这简直是太神奇了，这美景让人无法置信！”

埃里森已经决定自己过世后把这住宅捐给斯坦福大学，但前提是房子不能有任何改动。埃里森惧怕死亡，死亡对他而言是难以接受的，因为这对理性的思维和掌控的欲望都是一种否定，他坦言不能承受这种从有到无的落差，他同时也非常害怕会变老。他将一部分慈善基金（这笔钱的数量不能跟比尔·盖茨的投入相提并论）用于加利福尼亚大学DHEA（一种能够延缓衰老的荷尔蒙）的研究，他也投入了相当的资金用于癌症的研究。

对于这所豪宅，埃里森坚信它能够流芳百世，他说：“我认为它会比我的公司更有影响力。”

他带我们走进一间淋浴房，这所房子位于一架手工雕刻的木桥的一侧，桥正好将两座房子连接起来。这间浴室与厨房和餐厅相隔不远，这样客人可以在用餐前洗

个澡，喝喝茶。埃里森告诉我们，饭前洗澡是日本的习惯，我注意到他有几次用“我们日本人”这样的称谓。埃里森边笑边指着一个浴盆说：“我觉得用这种木材太离谱了，杉木和松木还可以考虑，但是橡木绝对不行，虽然美观一些，但是纹理太粗，还是换掉的好。”

他自称是一个“绝对的完美主义者”，没有什么瑕疵能够逃脱他的眼睛，他笑言：“我快要让那些可怜的人疯掉了，他们受够我了。”

参观最后，埃里森领我们到地下室看，那里将是安装设计的非常精妙的空调、热水器和加湿器的地方。他说：“下面完全是一个不同的世纪。”他走进一个将车库和房间连接起来的一个通道里，我们用30秒走完这个伸手不见五指的过道，埃里森依然迈着轻快的步伐，领先我们几尺远，不一会儿他在通道的另一端喊：“你们到了这里，就能看到光了！”然后就听见他开心的笑声。

成长的历程

关于拉里·埃里森何以达到今天的成就，一直是众说纷纭。

珍妮·奥福斯特里特认为拉利的父亲个性乖戾，极难相处，所以才会有拉利这样特立独行的儿子。受路易斯·埃里森的影响，拉利精力充沛，脾气暴躁；但另一方面，他的意志力和决断力也非同一般，珍妮目前的住

所在旧金山，和她的前任老板埃里森住得不选。她说：“我们觉得他的个性很出众。”

至于是否与成长的家庭环境有关，埃里森说：“我的生母遗弃了我，我的养母死于癌症，我曾认为这些都是影响我的重要因素。”说到这里，他深吸了一口气：“但是事实果真如此吗？”

埃里森生于1944年8月17日，可以说一出生就没有安稳的生活。据他小时的邻居格特纳说，埃里森以前一直告诉他，说自己的父亲在联邦调查局工作。埃里森确实常常提到“某某行动”和自己成长的“贫民窟”以及“开火”这样的字眼。甲骨文公司以前的高层主管加利·肯尼迪说：“埃里森过去跟我说他小时候的伙伴卡修斯·克莱以及索尼·里斯顿”、未来的‘穆罕默德·阿里’住在路易斯维里，里斯顿和克莱分别住阿肯色和圣路易斯，他们后来都住在芝加哥，离埃里森住的地方不远。

埃里森成长的街区居住的多是生活殷实的中产阶级，犹太人居多，而附近的街区则有形形色色的意大利人、爱尔兰人、波多黎各人以及黑人等等。埃里森回忆说，他当时遭遇过的反犹太情绪只不过是各种种族歧视中的一种而已。

埃里森小时的玩伴，目前就职于他的公司的查克·韦斯说：“拿《幸福的日子》和《布鲁克林桥》两部电视做个比较的话，我们那时住的地方既没有前者的乡土风情，也没有后者那样的都市气息，而是居于两者之间。

60年代末那里的情形有所变化，是毒品和犯罪横行的地方，不过那时埃里森已经离开那里了。”

埃里森的母亲莉莲和路易斯·埃里森过去住一个双人套间，离第82街不远，位于密歇根湖以西5英里。他们的房间位于顶层，进门是起居室，后面分别是厨房、餐厅和拉利那乱糟糟的房间。莉莲做记账员的工作，路易斯在印度事务局作审计师。在埃里森的记忆里，母亲充满爱心和责任感，父亲则是一个缄默而苛刻的人。他不无轻蔑地说父亲对权贵和法律条文有一种盲目的、死心塌地的崇拜，他认为儿子将来会“一事无成”，这话在埃里森听来就像家常便饭一样。

路易斯曾经与前妻有一个女儿多丽丝·林，比埃里森大19岁，据她回忆，父亲性情孤僻、冷漠无情。她说：“他从来没有抚摸过我，拥抱我，或者让我坐在他的膝上。”多丽丝和她的丈夫，芝加哥法官戴维·林过去是邻居，两人轮流照顾小埃里森，埃里森经常和伙伴参观戴维满柜的衣服，那时他对任何智力测验都表现出浓厚的兴趣。他和多丽丝过去常玩一种游戏，他将百科全书任意翻到一页，描述一个人、地点或现象，要求多丽丝迅速给出答案，埃里森非常热衷于此类的智力游戏。

埃里森拒绝父母按犹太教的习俗为他举行成年礼（Bar Mitzvah），而且他从来不把犹太风俗当一回事。虽然如今他对这件事轻描淡写，但他的朋友说，当年埃里森拒绝父母的意愿简直可以称做大逆不道，也使得他跟家里的关系极为紧张。因为犹太学校不允许他参加棒球

队，他说：“我是一个投手，在棒球和犹太语之间，我只能选择前者。”

多丽丝的儿子吉米·林，比埃里森小5岁，小时候他们经常一起玩，他说，“埃里森有些好高骛远，无论他做什么，总是把目标定的很高，把事情想像得很美好，但很不切合实际。”

在南岸中学读书期间，埃里森给人的印象是沉默内敛，不太合群，希拉·梅黛·格特曼是埃里森所在班的毕业生代表，她现在在丹佛市做离婚案律师，她说：“那时，班里哪个同学从哪里来，一目了然，但是拉利似乎与世隔绝一样，你根本看得出来他是哪类人。他那时个子很高，有着橄榄色皮肤，经常会有几颗青春痘，大家对他并不很友善。”

埃里森擅长杜撰情节复杂的故事，他的朋友和同学对此司空见惯，丹尼斯·科尔曼也说他夸张的本事让人觉得不可思议。埃里森的朋友对这点都有同感，他们认为这主要源于他超常的想像力，还有一个原因是他对平淡现实的愤懑。他喜欢读科幻杂志，威尔和阿里尔·杜兰特合著的《文明的历程》，他还读《圣经》、《丘吉尔传》、《吉恩·道格拉斯·麦克阿瑟》有关二战的书籍，他还对厄尼·班克斯、桑迪·库费克斯、米基·曼特尔和博比·赫尔以及戈迪·豪的文章很感兴趣。

埃里森读书时经常逃课，被罚留校，他的学习成绩也忽高忽低，大部分老师都不太喜欢他。到现在，埃里森还不时地把老师和自己的父亲相提并论，认为他们都