

**למכירה**  
**בצפון ת"א**  
**במגדל דוד המלך**  
 דירת 2 חדרים, 75 מ"ר, מפוארת,  
 מרוהטת, מרפסת, נוף מדהים לים  
**טל: 03-613-25-27**

**גלובס**  
**הערב**

**תו-הזהב**  
**שופר-סל**  
 תו אחד גדול שקונה הכל  
 25 דקות מובילות גיז קניי אחד  
**טלפון להזמנות: 03-939-1400**

# "יש חרדות, אך אני שלם עם הפרישה"

עמוס ספיר עוזב את כלל, לאחר 17 שנים בצמרת הקונצרן. בראיון בלעדי, הוא מדבר על דברת ושרם, ויינשל ואולשנסקי, הרקנאטים ולבייב, גולדין ושמרנות, טעויות והצלחות, טראומות ותוכניות. על יורשיו בצמרת כלל, ספיר מדבר בזהירות ובדיפלומטיות



צילום: תמר מצפי

עמוס ספיר. "אם לא מוגיעים לראש הסירמודה עד גיל מסוים, צריך ללכת"

טלוויזיות שחור-לבן. יחד עם קבוצת חברים ומה שכונה אז "החברה לישראל ב'", קיבלו את הויכיון של חברת זניט ליצור טלוויזיות שחור-לבן. בעוד הם עסוקים בכך, נכנסו לארץ החברות הזרות עם הטלר ויזיות הצבעונית, והפרוייקט ירד מעל הפרק. "4 חודשים ישבתי בבית, וזו היתה אחת התקר פות הקשות בחיי", משחזר ספיר. "אי הודאות והפי חר, כשאף אחד לא מתקשר ואתה לא יודע מה תע שיה מחר. החסכונות החלו להתרדלל, ואז אהרון רב"ר הגיש לי יד".

**"עד לפני כשנה, היינו עסוקים מספר פעמים בשבוע בהצגת הקבוצה בפני משקיעים זרים. מאז התחלף השלטון, כמות המצגות ירדה כמעט לאפס"**

ספיר מודע להערכות, לפיהן קשריו המשפחתיים הם שהובילו אותו לכלל: "אבי מעולם לא התערב בהרפתקאותי העסקיות, ולמרות זאת, ייתכן שהקשרים המשפחתיים שלי הביאו את דברת להציע לי להצטרף לכלל. הוא היה מאוד מיוודר עם אבי, והקשר המשפחתי ודאי עזר לי. אבל אחרי שא"תה בתוך כלל, לא עושים הנחות לאף אחד: דברת

המשך בעמוד 60

אודנה רביב

לאורך כל הזעזועים שפקדו את קונצרן כלל בעשור האחרון, בימיה הטובים ובימיה הקשים, היה איש אחד ששרד. עמוס ספיר נפרד מדברת-שרם, קיבל את ויינשל-אולשנסקי, נפרד מהם וקיבל את רקנאטי-קאול - ועתה, כלל נפרדת ממנו. בתום 17 שנים בתפקידים בכירים בקונצרן, ובראשם המשנה למנכ"ל, פורש ספיר, בנו של פנחס ספיר ז"ל, שהיה הרוח החיה מאחורי החזון להקמתו של קונצרן כלל. בראיון בלעדי ל"גלובס", מדבר ספיר לראשונה על שנותיו בכלל, על ההצלחות, על ה"פרשיות" ועל החיים כפי שהם נראים מהקומה ה-21 של מגרל כלל בתל-אביב.

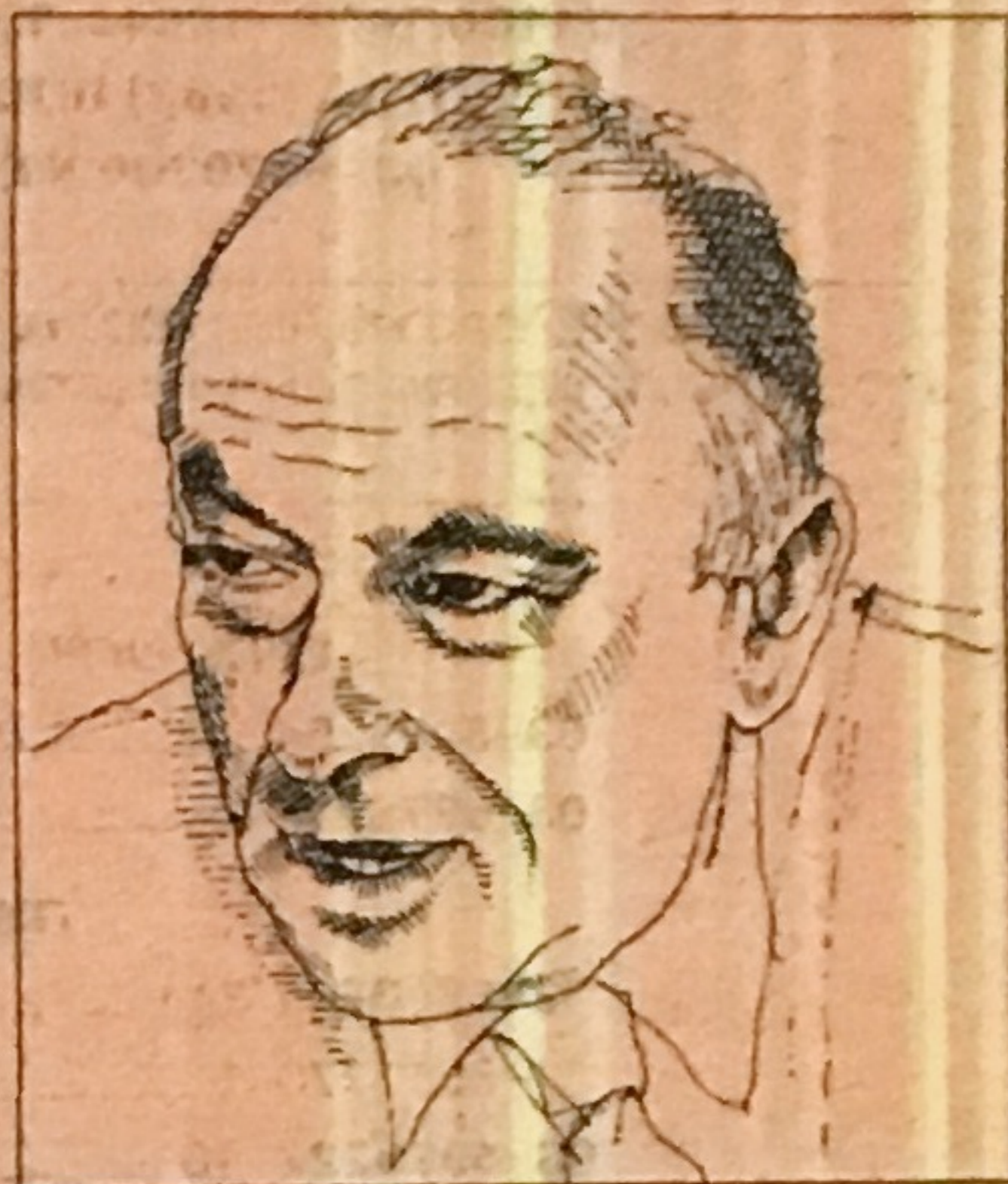
ספיר לא הגיע לכלל עם היווסדה. תחילה, רבק בו חידק היוזמות, והוא ניסה ידו בתחומים שונים, בסדרם החליט להתיישב. לאחר שסיים לימודי כלכלה ויהודים בינלאומיים באוניברסיטה העברית, המ שיד ספיר ללימודי מינהל עסקים באוניברסיטת קרלסרויה, ומשם לדוקטורט. הוא שב לישראל לכת"ר בת הזוג, וזו נקטעה עקב מלחמת ששת הימים, בה נמצע.

ספיר החליף מספר רב של עבודות בתחילת דרכו, כולל כלכלן בבנק לפיתוח התעשייה, ואף כלכלן במשך שנה וחצי בכלל. חידק היוזמות רבק בו, ומע"טים יודעים היום כי ספיר נמנה על מייסדי חברת תראה. 4 שנים שימש כמנכ"ל החברה, עד שפרש ומכר מניותיו ("יכולתי להיות מיליונר היום"). בהמך שך ייצג את ג'ורג' פקטור ז"ל בישראל, והיה זה ש"תפר" את העיסקה בה רכש פקטור את בלורבנר. בשלהי שנות ה-70 החליט ספיר לייצר בישראל

**דין וחשבון:**  
 אין מכשולי פרוצדורה  
 בבתי הדין לעבודה  
 עו"ד נדקיס בע"מ הסערה  
 • יהל מדבר בלי חשק •  
 האם הוועד המרכזי מתגרה בוועדת שמגד  
 (עמ' 67'68)

**נתח שוק:**  
 אבי מאיז ונועם מנלה  
 מקימים משרד פרסום עצמאי, מאיז סימון מנלה מתברק • הכצת מוצרי טמפקס עשויה לעבוד מ"גורי" ל"דיפלומט"  
 (עמ' 62'66)

# יש חרדות, אך אני שלם עם הפרישה



"4 חודשים ישבתי בבית באי-ודאות ופחד, החסכוניות החלו להתדלדל, ואז אהרון דברת הגיש לי יד"

המושך מעמוד 57

הוא ודאי לא איש שיעשה הנחות למי שלא מגיע.  
בתוך מספר חודשים מונה ספיר למנהל הכספים. ב-1985 מינה דברת את יצחק שרם וספיר למשנה למנכ"ל וסמנכ"ל (בהתאמה). בהמשך, החזיק ספיר בחלק ניכר מהתפקידים הבכיריים בקונצרן, בכללם: מנכ"ל כלל ראש מטה, אחראי על פעילות לא נדל"נית (כמו תיירות ופדמציטקה), יו"ר כלכלי-שיווק, יו"ר כולל שוקי החוץ ועוד. ספיר שירת בכל הירוקטוריונים החשובים של כלל, ולמעשה, הפך עם השנים לאיש המכיר את המערכת טוב מכולם, ומעורב בכל הנעשה בה.

בעוד כחודשיים ימלאו לספיר 60, והוא החליט לפרוש מהקונצרן. "אני מודע לכך, שאנשים סבורים, שאני פורש בגלל שמשפתי רוקטתי לא מנתנה אותי למנכ"ל", הוא אומר. "אני לא מנסה להימנע, לא אכזישי, היא השקפתי היא שאני לא מגיעים לראש הפירמה עד גיל מסוים, צריך ללכת. לא אכזישי חיש גם, שהיו לי שאיפות כאלה. כמשנה למנכ"ל, מתעוררת כך סקרנות רחפת להגיע למעלה. אבל זה לא היה אולטימטיבי. האמת היא, וגם צושתתי על כך בעבר, שבמשך כל השנים בניתי לי מודל, בדומה לחיי שלח שפרש מכלל בומנר".

על פי מודל ספיר, אם בגיל 60 לא הגעת ל"סוף" של הפירמה, אתה פורש ומצטרף לשכבה של מנהלים בכירים שאינם מעוררים בפעילות שוטפת, אלא מכונים כדירקטורים מקצועיים. מתפתחת בארץ שכבה של דירקטורים מקצועיים, ואני חושב שזה יזווי מאד", הוא אומר. "מי ששירת בקונצרן מלל בכל כך הרבה דירקטוריונים, הוא בעל מטען מתאים, השיבה אסטרטגית נכונה, גישוין עיסקי מתאים, הסתכלות נכונה

על נורמות עסקיות והתנהגויות". כשהחליט על פרישתו מכלל, קיבל ספיר פניה מנציגיו של לב לכיבו, להיכנס למו"מ על תפקיד מנכ"ל אפריקה-ישראל. "הציעו לי את התפקיד", מאשר ספיר לראש שונה, "דציית את התפקיד, זה לא יצא בטוח. היה לי רחף להגיע לראש פירמה, אני מודה. בדיעבד, טוב שזה לא קרה, גם מבחינה אובייקטיבית וגם מבחינה סובייקטיבית. עכשיו אני רבב במודל שלי". ספיר מקבל הצעות רבות לכהן בדירקטוריונים, אך הוא בוחר אותן היטב. עד כה, נענה לבקשת יו"ר כלל, ליאון רקנאטי, לה משיך לכהן כיו"ר אילנות-בטוחה, דירקטור בחברת התיירות של כלל ודירקטור בנרק.

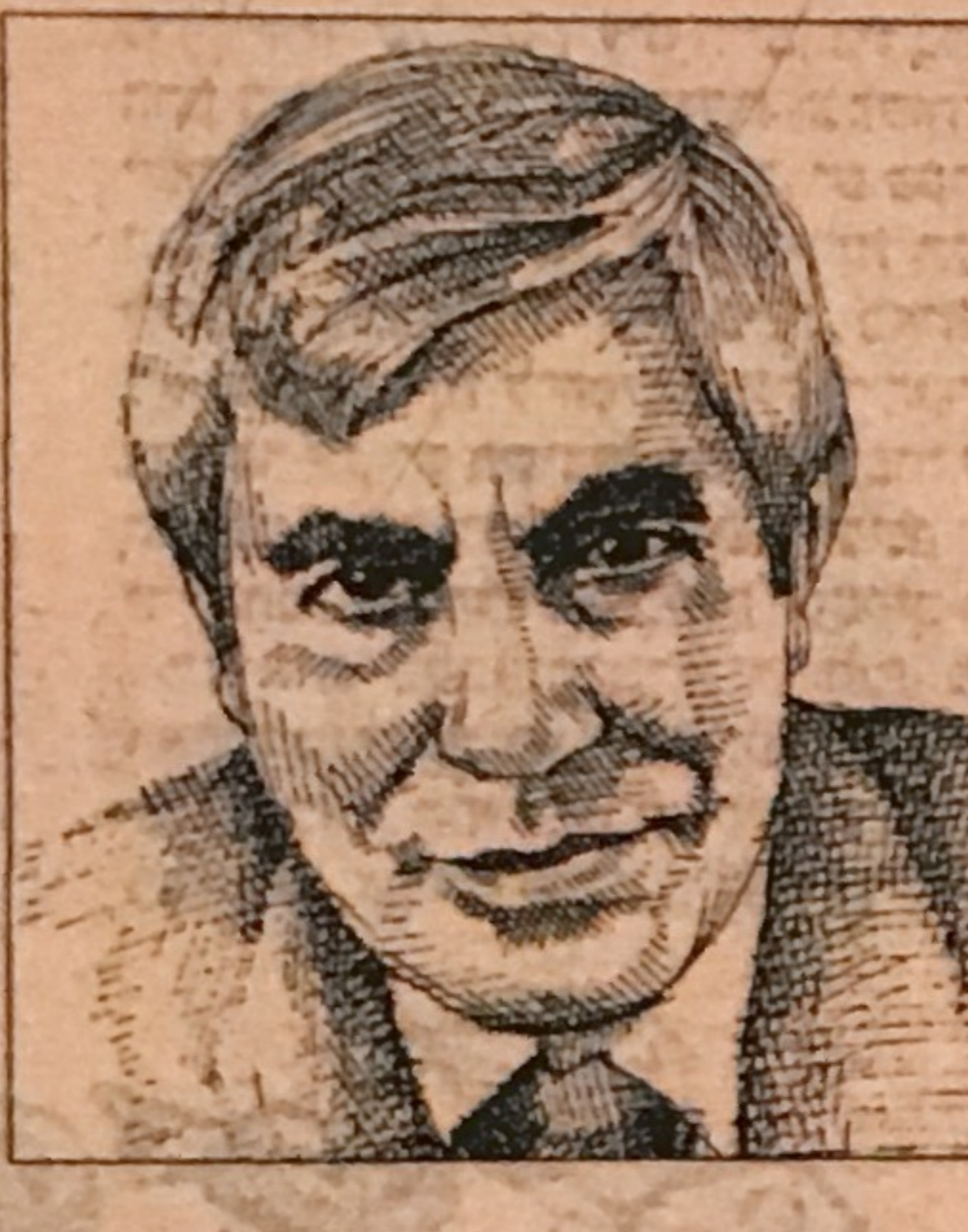
כל בוקר, ולחשוב מה אתה חושב היום. ויי נשל אמר לי, שגם לו נאמס לעשות זאת. הבנו זה את זה".  
- לאורי שרברת ושרם עזבו את כלל, בישרו הכותרות בתקשורת שאתה בדרך הביתה.  
ספיר: "אני זוכר את זה היטב. אבל היתה ביני לבין ויינשל ואני אולשנסקי הבנה מה התחלה, והתפתחו יחסים טובים. לא ראיתי מהרגע הראשון".  
- כלל תחת דברת וכלל תחת ויינשל-אולשנסקי, הן שתי תקופות שונות לחלוטין.  
ספיר: דברת היה טיפוס מאוד כריזמטי, מאוד אהוד. היחסים ביני לבין המנהלים היו

שים, ולכן החלטתי להסתכל הלאה, לתחום גבול ברור בין העבר לעתיד. כלל היא כעת העבר, ושכנעתי את עצמי שלא להסתכל בניקודת על העברים. יש הנהלה חדשה, רוח חדשה, אני לא רוצה להעביר ביקורת. אני יום את הקמתו של כלל, ואני קשור רגשית והיסטורית בכל רמ"ח איברי לחברה. אני אוהב אותה ואת העובדים. יש רברים שאני לא לגמרי מבין, כמו ההפרדה בין כלל לכ"ל לעשיות, ואמרת להם זאת. בגדול, ההנהלה החדשה קיבלה את התוכנית האסטרטגית שבנינו עם שלדור".  
- אז אתה מבין לליבו של יוסי רוזן, שפרש מכלל תעשיות לאחר 4 חודשים?  
ספיר: "אני לא מבין בכלל למה הוא בא.



"כאשר דוד ויינשל בא לכלל, הוא אמר שאינו צריך איש יחסי ציבור. המציאות טפחה על פניו"

טה, כאשר הוכרז באוניו את החקירה המתנהלת על ידי מבקרת המדינה בנושא. אגב, לדעתי לא היתה לו סמכות לחשוף לויינשל, המבוקר, את דבר קיום הביקורת. אבל אני אכן מתנגד ל'שפיטה כפולה'. ב'שאלו כבר נענש על נושא הקרטליזציה. אין מקום לעונש כפול, מה עוד שהוא מנהל מצויין".  
- במבט לאחור, שירת מספר פרשיות לא נעימות בכלל, אם נזכיר רק לדוגמה את פרשת גולדין.  
ספיר: "פרשת גולדין היתה טראומה לכולנו. עובדים עם אנשים, ומאמינים בהם. יום אחד אתה מתעורר, ומתברר שרימו אותך בגדול. הפרשה גרמה לסירוד המערכות והגברת הבקרה. עד היום אנחנו עוסקים בספיתום לפרשת גולדין. בדיעבד, אין ספק שהטיפול לא היה נכון. מאה אחוז שטעינו כפיקוח עליו. עושים שגיאות, וזה כישלון קולוסאלי של כל המערכת. אם פרשת גולדין היתה נמשכת עוד שנה-שנתיים - היא היתה יכולה למוטט את כלל לחלוטין. היא דומה מאוד לפרשת ברינגס".  
- פרשה נוספת שזיחה בתקופתך היא המותקפה של העיתונאי יואב יצחק על דברת-שרם.  
ספיר: "זו היתה תקופה לא קלה, ולא נעימה. אני לא חושב, עם זאת, שהם פרשו מכלל בגלל יצחק, אם כי המסע שניהל נגד רם, ודאי סייע להבשיל תהליכים. בגדול אני חושב שנאמס להם, והם החליטו שעדיף להם להיות עצמאיים. 30 שנה היה דברת מנכ"ל כלל, וזו ממילא תקופה ארוכה מדי לכל ארגון. השורה התחתונה היא שהם הצליחו - ואין דבר מוצלח כמו ההצלחה עצמה. אני מתאר לי, שהם מכים על חטא שלא עשו את זה קודם".

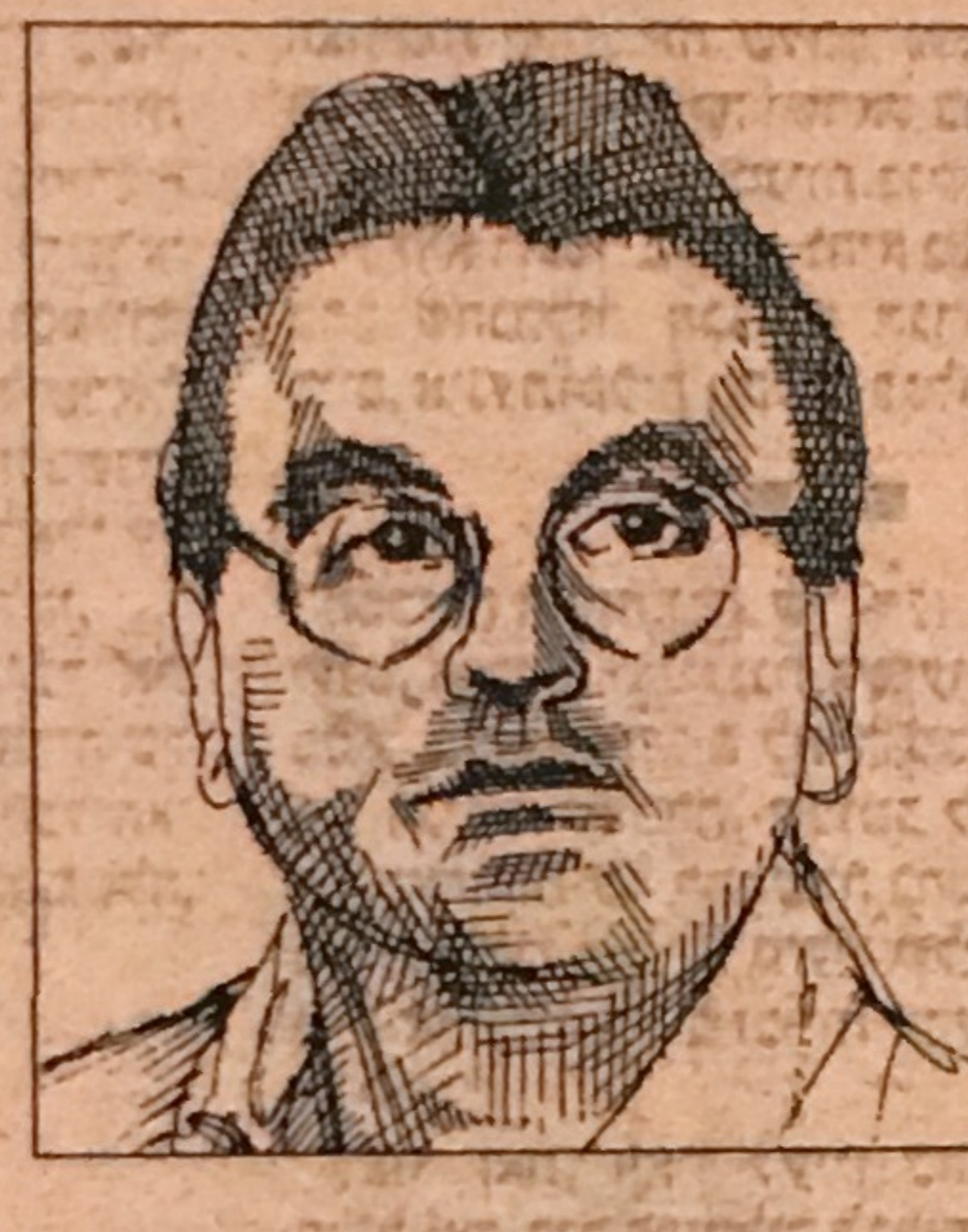


"אני בכלל לא מבין למה יוסי רוזן בא לכלל תעשיות. הקונספט החדש של כלל, לא מתאים לו"

כשהוא בא, התערבתי איתו על בקבוק יין, כי לא יחזיק מעמד 6 חודשים בקונסולציה המזוהה הזאת. אני מחכה לבקבוק. רוזן מר כשר מאוד, עומד בראש ארגון מפורא, עם שדה פעולה נרחב מאוד כתחום המלט, אנרגיה ופעילות תעבורה. הוא טיפוס של מנהל שיותר מתאים להיות קרוב לידה. הקונספט החדש של כלל, לפיו כלל תעשיות היתה כמו קרן השקעות, משהו דומה לקלרינג, לא מתאים לרוזן".  
- ובכל זאת, יצא לך להתרשם קצת מההנהלה החדשה של כלל.  
ספיר: "יצחק קאול בא ממערכת אחרת לגמרי, ועשה בה רברים גדולים. עם זאת, הוא פעל בסביבה עיסקית מנופוליסטית, ויקח זמן עד שיתרגל לאווירה עיסקית אחרת. הוא אדם מאוד חרוז, משקיע הרבה בלימוד המערכת, ובכך הכל מביא עימו שתי הצלחות שאי-אפשר להתווכח עימן (בזו ורשות הראוה - א.ר.). יש לו שיטות עבודה שונות ממנהלים קודמים, כמו שעות עבודה, סיוורים רבים, ישיבות ארוכות אל תוך הלילה. אבל הוא משתף את ההנהלה בכל, ואני מניח שהמערכת תתאים עצמה אליו".

- כיצד אתה רואה את הפרישה העיקרית של כלל ביום?  
ספיר: יש מספר עסקים שכבר לא מתאימים למציאות. אין יתרון רב לישראל בתחום הטקסטיל. כלל סחר היתה פרובלמטית תקופה ארוכה, עם יותר מדי פעילויות קטנות. כעת מתמקדים במכירת פעילויות מקבוצה זו. בתחום המזון, אני מודה שלא הצלחנו כמו שהיינו רוצים. תחומי הנדל"ן והביטוח הם תחומים מפוראים ויציבים כיום בקונצרן, כך גם הכניסה לתקשורת".

- בעניין הביטוח, היית מעורב בכל הפרשיות והשינויים שם. האם אתה נמנה על אלה התומכים בדעה, כי למרות ה'שעתם של מנהלי הביטוח במרשתת הקר' כל, יש להשאיר את רימון ב'שאלו ב'ת' פקידו במנכ"ל כלל ביטוח?  
ספיר: "קודם כל, אני רוצה לומר שהתנהגותו של המפקח על הביטוח, רוזן שורר, בעניינו של ב'שאלו, תמוהה בעיני. הוא התקשר לוויינשל, ופשוט הפעיל עליו סחי



"אם פרשת אריה גולדין היתה נמשכת עוד שנה-שנתיים - היא היתה יכולה למוטט את כלל לחלוטין"

מאוד חמים. אצל ויינשל, היו הרברים קצת יותר פורמליים. כאשר ויינשל בא לכלל, הוא אמר שאינו צריך איש יחסי ציבור. המעשים ידברו בעד עצמם, אמר ועשה. והמציאות טפחה על פניו. דברת אמר כמותר ועשה אחרת.  
"ויינשל ואולשנסקי אנשים מופנמים מאוד, לא מוחצנים. אני, במידה רבה, הייתי החוט המקשר בינם לבין העובדים. באותו זמן גם היה קונצרן אחר (כור - א.ר.), עם שילוב של הישגים יפים מאוד ומנכ"ל מר חצן. העיתונות הישוחתה כל הזמן, ונעשה לוויינשל-אולשנסקי עוול גדול. אני לא מוסכים להגדרות של 'תקופה אפלה' זו או אחרת. צריך לזכור, כי היו שינויים גדולים מאוד במשק בעשור האחרון, ולכן, השוואה בין שתי התקופות אינה עושה צדק עם שתי ההנהלות.  
עד סוף שנות ה-80, היתה המדיניות של כלל מאוד אופורטוניסטית, וניצול הורמנר יות ככל שבא, בתחומים רבים. ויינשל ואר לשנסקי החליטו לגבש תוכנית אסטרטגית, והיא לא היתה מספיקה. לפני שנה חצי החלטנו להסתייע בייעוץ חיצוני, ושכרנו את שרותי חברת שלדור. במשך שנה בנינו את תם תוכנית אסטרטגית חדשה למיקוד העסקים".



"התנהגותו של דודון שורר תמוהה בעיני. הוא התקשר לוויינשל, ופשוט הפעיל עליו סחיטה"

בנוסף, קיבל פניה מנציגיו של רונלד לאור, ונענה לפנייתם לכהן כדירקטור באור לפני הבירה. מספר הצעות נוספות נמצאות אצלו בבדיקה. במקביל, הוא רשם חברה, במטרה לכוון בהמשך כניסה לחברות סטי רטאפ, כאשר תרומתו לחברות תהיה בניסיון הניהולי האסטרטגי ובקשריו.  
הוא אינו מסתיר גם חרדות מעצם הפרישה. "הטראומה מאותם 4 חודשים בהם הייתי מובטל, עדיין קיימת אצלי. במשך השנים, אתה כבר לא בטוח שאנשים מרברים איתך, או עם הכסא עליו אתה יושב. ראיתי גם את אבי לאחר שפרש מחייו הפוליטיים. אני מוכרח לומר בכנות, כי יש חרדות, אך מהרגע שקיבלתי את ההחלטה, אני שלם איתה. ברור גם, שהיום אני במצב אחר מזה שהייתי אז. אני לא איש עשיר, אבל אני מסודר. אין לי מה להתלונן. היתה לי הכנסה יפה בכלל, וחששות כלכליות כבר אין לי. זה כהחלט מסדר חלק ניכר מהפחדים".  
גלובס: פורשי כלל רבים מצטרפים לדברת-שרם. שקלת זאת?  
ספיר: "לא. היום אני רוצה להיות עצמאי. כשהחלטתי לפרוש, באתי לדוד ויינשל ואמרת לי: אני עוזב כי נאמס לי לקום

על פי מודל ספיר, אם בגיל 60 לא הגעת ל"סוף" של הפירמה, אתה פורש ומצטרף לשכבה של מנהלים בכירים שאינם מעוררים בפעילות שוטפת, אלא מכונים כדירקטורים מקצועיים. מתפתחת בארץ שכבה של דירקטורים מקצועיים, ואני חושב שזה יזווי מאד", הוא אומר. "מי ששירת בקונצרן מלל בכל כך הרבה דירקטוריונים, הוא בעל מטען מתאים, השיבה אסטרטגית נכונה, גישוין עיסקי מתאים, הסתכלות נכונה

- אתה פורש מכלל דווקא בתקופה בה המשק במצב לא טוב. מרגישים זאת בקונצרן כלל?  
ספיר: "בהחלט. אני קורא לזה 'מרד המציאות'. עד לפני כשנה, היינו עוסקים מספר פעמים בשבוע בהצגת הקבוצה בפני משקיעים זרים, נבקים להשקעות וגופים פיננסיים מהעולם. מאו התחלף השלטון, כמות המצגות ירדה כמעט לאפס, וזה מראה משהו. ההתעניינות של העולם פסקה, או פחתה עד מאוד. אי הבהירות העסקית עקב מצב תהליך השלום ומצב המשק גדולה מאוד, וההשפעה ניכרת יומ-יום".  
לאחר 17 שנה, פורש אחד מעמודי התווך של כלל. ההנהלה הנוכחית גיטתה לש' כנעו להישאר. בסך הכל, ידעו להעריך את תרומתו, ובעיקר את יכולתו להיות החוט המקשר בין העבר לעתיד - תפקיד בו רכש התמחות מיוחדת בשנותיו הרבות בכלל. "היו לי חיים מעניינים בקונצרן כלל, ויש בי מידה לא רבה של עצב על הפרידה", הוא אומר. אבל גם ספיר, ששמו ביטא במשך השנים סימליות רבה, גם בהיותו החוט המקשר ליסודות התעשייה בארץ, יודע כי כלל של פנחס ספיר ז"ל, היא כלל אחרת. היום זו כלל של הרקנאטיים. רוד אחר, אסכולה אחרת. ספיר וכלל, לא עוד אחד הם, וספיר ממושיך הלאה, מבלי להביט אחורה.

הגיע הזמן לעשות **סדר** כמו שצריך...  
**This Year Treat Yourself a real Seder**  
כל שנה אותן התלבטויות "אצל החמה או אצל החותנת?" ומה בתפריט...  
מי יכין את הגפילטעפיש?  
השנה הרשו לנו להזמין אתכם להשב בנחת אל שולחן הסדר של מלון **Holiday Inn** קראון פלזה - תל-אביב.  
♦ ארוחה עשירה בת 5 מנות בנינוחו של השף איתן מזרחי ובליווי יינות זכרון יעקב  
♦ חוגים מהטובים בארץ ♦ אפשרות לסדר בעברית או באנגלית  
♦ 25% הנחה לילדים עד גיל 12 ♦ 10% הנחה לחברי מועדון גלובס דיינרס והב  
צלצלו עכשיו, מספר המקומות מוגבלו  
אזונה פלג 03-6979270  
גלובס דיינרס הב