

הסוד טמוך באנשים

על ניהול ומנהיגות

מורטון ל. מנדל

עם ג'ון א' ברן

## הספר הזה מוקדש לזכרם האהוב של

הורי, סימון ורוז מנדל; לאשתי הנפלאה ושותפתי לחיים, ברברה; לילדי האוהבים  
והנהדרים אימי, תום וסטייסי; לאחי ג'ק וג'ו, שני הטובים בחברי ושותפי, במשך  
כל השנים, לעסקים ולפילנתרופיה; ולכל האחרים שסייעו להפוך את חלומותי  
למציאות.

# תוכן העניינים

הערת העורך, וורן בניס

הקדמה, ג'ון א. ברן

מבוא

## 1. השאלה היא מי

העסק את המצוינים • בחיפוש אחר "כץ נלהב" • חמש תכונות עיקריות • העסק אותם כשאינך זקוק להם • ספק את הניסיון, דרוש את השאר

## 2. כשהטוב הוא האויב של המצוין

אמת פשוטה נחשפת: חפש ללא לאות שחקנים מעולים • היפטר מהכמעט-טובים • נאמנותך הבסיסית היא לארגון • דע את ההבדל בין המקובל לאפשרי • המצוינים מושכים מצוינים אחרים

## 3. בניית תרבות ארגונית עשירה, עמוקה ומוסרית

מדוע כל כך משתלם (1) לעשות את הדבר הנכון; (2) להתייחס לאחרים בכבוד, בהגינות וכראוי • לעולם אל תנטוש עיקרון • יושר מוחלט הוא אינטרס אישי

#### 4. מה קורה כשמתעלמים מתרבות, מאנשים ומערכים

”החומר הרך” הוא החומר האמיתי • כשעושים עסקה, תשומת לב מעטה מדי מוקדשת להתאמת תרבויות • אנשים, תרבות וערכים יוצרים ייחוד תחרותי • לעתים קרובות הדברים הקטנים כביכול עושים את ההבדל

#### 5. מה למדתי מפטר דרוקר

שיפור הצוות הוא משימתו העיקרית של המנהיג • הפקד את הטוב באנשיך על ההזדמנות הגדולה ביותר שנפתחת לפניך • התמד לפגוש כמנכ”ל את אנשי הסגל מהשורה השנייה והשלישית • פגוש את האנשים מן השורה ודרוש בשלומם לפני שתפגוש את אנשי ההנהלה

#### 6. הרוג את עצמך בשביל הלקוח

מדוע שירות לקוחות מעולה הוא הזדמנות-ענק מוחמצת • מצא צורך ומלא אותו • צור תרבות המחויבת לשירות • שאל תמיד את עצמך איך אתה יכול לשפר • חברה הדבקה בשירות לקוחות תפעל מעל ומעבר לציפיות

#### 7. יש משקל לעקרונות

כללים הופכים את העשייה לקלה יותר ולטובה יותר • קווי מדיניות נבונים משחררים את העובדים • הפוך את לימוד הליבה הארגונית למדריכים כתובים ונראים

## 8. ספרי נתונים ומשימות : המפתח למשמעת עצמית

איך פרקטיקות שקולות ומתואמות מביאות לביצוע משופר • תפעול מצוין מצריך משמעת ומיקוד • מחויבות מדוקדקת לפרטים • פרק את משימות המנהל לצעדים קטנים ונשלטים • ראה בעצמך ובכל אחד אחראי

## 9. מדוע אנחנו רוכשים במסירות קטנות ולא בהתקפה מתפרצת

קניית נישות, ולא גודל, בטוחה יותר וטובה יותר • חפש עסקים שניהולם לקוי • קח סיכונים מחושבים ושקולים, אל תהמר על עתיד החברה • נסה לקדם את הכדור במסירות, לא בהתקפה מתפרצת

## 10. הדלקת נרות

גם הדלקת נר אחד משנה את העולם • הנח לאחרים להעלות רעיונות ולסייע בעיצובם • בעלות קבוצתית משפרת את התוצאה • מעורבות מביאה להבנה • הבנה מביאה למחויבות

## 11. בשורת העושר

עסוק בפילנתרופיה באופן שיטתי, כמו בעסקים • המר על אנשים • בחר להתמודד בבעיות קשות ועקשניות • נסח הצהרת משימות, יעדים ברורים ותוכניות עבודה רשמיות

## 12. השימוש ברעיונות עסקיים במגזר החברתי

פרקטיקות ניהול מוצקות עובדות בכל התנאים – הן "הזדמנות מוחמצת" ענקית בפילנתרופיה •  
כלים עסקיים פשוטים לכאורה יכולים להניב תוצאות כבירות • למד מלקחים שהפיקו ארגונים  
מצליחים • התחייב לפיתוח מתמיד של אנשים

### 13. עץ זית

אמת פשוטה ששכרה הרב בצדה: תמיד יש לנהוג כהלכה באנשים • הפוך את החברה שלך  
למקום עבודה נפלא • דאג לשביעות רצונם המלאה של לקוחותיך • דאג לשביעות רצונם  
המלאה של בעלי המניות שלך

### 14. כן, אני יכול!

מסע המנהיגות שלי בעסקים ובפילנתרופיה החל כשהאמנתי לראשונה ש"כן, אני יכול" • האמן  
בעצמך וברעיונותיך ותהפוך את העולם למקום טוב יותר • ההצלחה אינה מושגת רק בפריצות  
דרך אלא גם בעבודה קשה

### 15. כמה משואות לסיוע בניווט

הפחתת לחצים אינה משימה קלה – אך מצדיקה התמודדות רצינית • תכנן בקפידה כל יום  
עבודה • תפריט נכון, פעילות גופנית ומנוחה מספקת • אמץ מערכת אישית מגובשת כדי לשפר  
את התוצאות • חשוב בגדול, התחל בקטן

### 16. לו יכולתי להתחיל הכול מחדש...

מדוע הייתי עושה אותם דברים בלי להניד עפעף • חתור למימוש עצמי • הכנס משמעות בחייך

• כבר את עצמך ואת חייך • אהב את מה שאתה עושה

נספח	.17
תודות	.18
המחברים	.19
מפתח	.20

# הערת העורך

## וורן בניס

אנחנו יודעים שהנהגת אנשים וארגונים היא משימה אינסופית, לעתים קרובות אפילו עצומה. לכן יש כל כך הרבה ספרים ומאמרים בנושא זה; אנחנו זקוקים לתדלוק ברעיונות חדשים, בנהלים בדוקים ובסיפורים אמיתיים ונוסכי השראה, כדי להשתפר בכך. זה לעולם לא נעשה קל יותר.

רעיונותיו והתנסויותיו של מורט מנדל הם בדיוק מסוג ה"דלק" שכל אחד, ממנהיג חדש ועד לחכם עתיר ניסיון, יכול ללמוד ממנו. אם משימתו העיקרית של מנהיג היא להזכיר לאנשים מה חשוב – זוהי, על כל פנים, דעתי – אז אין ערוך לתובנות של מנדל. במשך כיוכל שנים, יחד עם אחיו, זה בדיוק מה שעשה. הם הקימו חברה ומלכ"רים<sup>1</sup> שגילמו בשיטתיות מסוימות סטנדרטים מסוימים: בחר לעבודה רק מועמדים שזכו בעיניך בציון "כן נלהב", התעקש על שקיפות – או שלם על כך מחיר יקר, הקפד על יושר ללא רבב, ועוד רבות כאלה שתוכלו למצוא כאן. בכל עמוד בספר אומר לכם מורט "הקשיבו לי. אני יודע. כבר קמתי ונפלתי כמה פעמים ולמדתי כמה וכמה דברים. הנה הם לפניכם."

מאחר שלמדתי וכתבתי על מנהיגות שנים רבות, עלי לומר שאותם אנשים שעדיין נוסכים בי השראה אמיתית הם אלה שהנהיגו בהצלחה. יש רק מעטים בקטגוריה זו,

---

<sup>1</sup> (כל ההערות הן מאת המתרגם) מלכ"ר – ראשי תיבות: מוסד ללא כוונת רווח – ארגון שלא למטרת רווח.

ומורט מנדל בולט ביניהם. אנשים מבקשים ממני לעתים קרובות עצה בנושאי מנהיגות. אני מכוון אותם אל רבי-האמנים. אחד מהם הוא מורט, שעשה את הדרך שהוא מדבר עליה, ושהתוצאות שלו מדברות בעד עצמן.

# הקדמה

ג'ון א. ברן

**במהלך הקריירה הארוכה שלי כעיתונאי ראייתי כמה מהבולטים במנהיגי התאגידים**

בדורנו: ג'ק וולש, אנדי גרוב, ג'ון צ'יימברס, א. ג. לאפלי וג'ף אימלט, בין רבים רבים אחרים. והנה, כרעם ביום בהיר, קיבלתי טלפון מחבר ששאל אותי אם שמעתי אי-פעם על מורט מנדל. נאלצתי להודות שלא. אבל שיחת הטלפון הובילה לפגישה ולסדרה ארוכה של ראיונות אחריה, ולספר שבידכם.

גורו הניהול פיטר דרוקר הציב פעם את מורט בשורה אחת עם אנדי גרוב וג'ק וולש. אני חושב שהוא עשה עוול למורט. שלא כמו ג'ק וולש, אנדי גרוב או לי אייקוקה, שהישגיהם התאגידיים מגדירים את דמותם הציבורית, מורט חי כל חייו בשני עולמות: עולם העסקים ועולם ההשפעה החברתית. גם כיו"ר וכמנכ"ל חברה הנסחרת בבורסה של ניו יורק למעלה משלושה עשורים, הקדיש לפחות שלישי מזמנו למגזר החברתי. מורט מאמין בתוקף שניסיונו במגזר החברתי עשה אותו למנהל-תאגיד טוב יותר, כשם שהוא משוכנע שמה שלמד בעסקים עשה אותו ליזם חברתי מועיל יותר.

מה שהופך את מורט לחריג, אם לא לייחודי, הוא התמסרותו נטולת הפניות לחיים החותרים לתכלית ראויה. מראשית ימיו הבין שמימוש עצמי הוא הרבה מעבר לצבירת עושר – אף על פי שכמיליארדר, שעשה את הונו במו ידיו, הוא מופת לסיפור ההצלחה הקלאסי. מורט הבין שחיים ללא משמעות, כוונה ומחויבות אינם חיים. לפיכך הקדיש חלק נכבד מזמנו, בעודו בונה את העסק עם אחריו, לשיפור מצב האנושות באמצעות מנהיגות טובה יותר לעניינים חברתיים.

כמחבר המסייע למורט לספר את סיפורו המרשים, יכולתי בקלות למעוד לְנוסח מודרני של סיפורי הוראציו אלג'ר.<sup>2</sup> אחרי ילדות שעברה עליהם בסביבה דלה ביותר, עלה בידי מורט ושני אחיו המבוגרים ממנו לאסוף תשע מאות דולר ב-1940 ולהקים עסק להפצת חלקי חילוף למכוניות. מחנות קטנה בשדרות יוקליד בקליבלנד בנו האחים את תאגיד התעשייה פְרָמיר שהיה לחברה ארצית, שהפכה ב-1960 לחברה ציבורית ומ-1964 נסחרה בבורסה של ניו יורק. במשך שלושים וארבע מתוך שלושים ושש שנים, בהנהגתו של מורט כמנכ"ל, דיווחה פרמיר על הכנסות שיא והיתה ריווחית ביותר. מכירותיה התבססו בעיקר על מוצרים שגרתיים ביותר: ברגים ואומים, מצתים, כימיקלים, שמנים, וציוד לכיבוי אש.

מאה דולר שהושקעו במניות פרמיר ב-1960, כשמורט הנפיק את החברה בבורסה, תפחו לכלל 23,200 דולר ב-1996, כשפרמיר התמזגה עם פארנל אלקטרוניקס הבריטית בעסקה ששווייה שלושה מיליארד דולר, עליית ערך פי 232, גם אם לא מביאים בחשבון את 417 מיליוני הדולר ששילמה החברה כדיווידנדים לבעלי המניות שלה באותה תקופה.

זאת ועוד, שיא זה הושג בדרך שמרנית מאוד – בעבודה קשה וביושרה נדירה. ללא פעלולים פיננסיים, תרגילים חשבונאיים, אג"ח זבל, התחמקות מתשלום מסים או תעלולים אחרים בהשראת וול סטריט. לאורך כל ההיסטוריה שלה התגאתה פרמיר במאזנים ללא דופי ובהצהרות הכנסה ללא רבב, בהיעדר חובות כמעט מוחלט, בתזרים מזומנים נדיב וברווחי הון גבוהים בעקביות. התוצאות הכספיות שלה מעידות על סטנדרטים גבוהים באופן יוצא מן הכלל ועל ניהול סיכונים זהיר.

לאחר שמכרו את פרמיר הקימו מורט ואחיו חברת אחזקות פרטית משגשגת ביותר, תאגיד פארקווד, לניהול נכסיהם, וחברה פרטית בישראל שכבעלותה ובניהולה שני עסקים מצוינים. הם הקדישו הרבה מזמנם למאמצים פילנתרופיים, שבין השאר טיפחו דור חדש של מנהיגים חברתיים בישראל והעניקו תמיכה נחוצה עד מאוד למדעי הרוח הן בארצות הברית הן בישראל.

---

<sup>2</sup> סופר אמריקני בן המאה ה-19, שיצירתו עסקה בסיפורי הצלחה והתעשרות של ילדים עניים אך חרוצים ונחושים.

מחויבות זו – בגיבוי השקעת מימון של חמישים מיליון דולר – מקורה באמונתו העמוקה של מורט כי חברה אזרחית מעורבת חייבת ללמוד את חוכמת אבותיה, הפילוסופים, ההיסטוריונים והסופרים שלה, שמהידע שלהם ומניסיונם יכולים כולנו לצאת נשכרים.

בהחלט אפשר היה להסתפק בסיפורו של מורט – ובשיתוף הקוראים ברעיונות הכבירים שהביאו להצלחה זאת. אבל ספר כזה היה חוטא למסעו של מורט או לאמונתו. הספר שלפנינו לפיכך אינו ביוגרפיה אופיינית של מנכ"ל. הוא גם אינו עוד ספר ניהול למדף הספרים הנפלא, הטעון ייעוץ ומידע מהוגים חכמים כפיטר דרוקר, תום פיטרס וג'ים קולינס. כאן זהו סיפור של אדם ושל הרעיונות שאפשרו לו לנחול הצלחת ענק בעסקים וגם ליצור חיים מלאי משמעות.

עם כל הישגיו התאגידיים של מורט, מקור גאוותו הגדול מצוי בתחום החברתי. דוגמה אחת היא גיוסם והכשרתם של ארבע מאות וחמישים מנהיגים יוצאים מן הכלל, שמשנים את מערכת החינוך בישראל ובונים בתי ספר שבכיתותיהם יושבים זה לצד זה ערבים ויהודים או דתיים וחילונים. זאת ועוד, מורט הקדיש זמן וכספים רבים לחיזוק המנהיגות במרכזים הקהילתיים היהודיים באמריקה וברחבי העולם ולהגברת השפעתם, ועיצב בכך את חייהם של המוני יהודים. בין שאר המחוות לכבודו זכה מורט בפרס מהנשיא רונלד רייגן, בטקס שנערך בגן הוורדים בבית הלבן, על מנהיגותו בפרויקט שיקום השכונות של קליבלנד וחיזוקן. בהוקרה לתרומותיו הרבות לתחומי הרוח נבחר מורט לאחרונה כחבר באקדמיה האמריקנית למדעים ולאמנויות, בחברת אישים כאלן מלאלי, מנכ"ל יצרנית המכוניות פורד, איקון הג'ז דייב ברובק, הקולנוען התיעודי קן ברנס והזמר-פזמונאי פול סיימון.

מה שלמד מורט על ניהול ומנהיגות כמנהיג מתנדב שמעורב בעשייה וכפילנתרופ, לא נפל במהותו ממה שלמד כשבנה חברה מתפתחת ומשגשגת ביותר. הוא מאמין שניהול יונייטד וויי<sup>3</sup> דומה מאוד לניהול איי-בי-אם, למעט במדידת התוצאות. איי-בי-אם מחוללת רווח; יונייטד וויי משפיעה על חייהם של אנשים ומשפרת אותם. המשותף להן בהשגת תוצאות אלה הוא מנהיגות מעולה, תפקוד מקצועי ותרבות עשירה הבנויה על כבוד לאדם, הוגנות, הגינות ויושרה.

---

<sup>3</sup> United Way, הגדול בארגוני הצדקה האמריקנים.

מורט דבק באמונתו שאחת הבעיות הגדולות הפוגעות בהשפעתם של מלכ"רים היא שמנהיגי המגזר החברתי אינם מקדישים די זמן ומחשבה לסוגיות ניהול הכרוכות בבניית מוסדות המשרתים באופן הטוב ביותר את הבאים בשעריהם.

כבוד לאדם, שירות לקוחות מעולה וחתירה למצוינות הם ערכי ליבה שיכולים לחולל אותה השפעה במגזר החברתי כמו בעולם העסקי. הם פועלים בכל ההקשרים וחלים על כל מוסד שמשרת אנשים – אוניברסיטאות, בתי חולים, ארגוני צדקה או תאגידים בינלאומיים. הם תמציתה של מנהיגות דגולה – והבסיס לאמונתו של מורט, שלאדם אחד יש הכוח לשנות את העולם.

הסיפור החביב עלי בנוגע למורט מתייחס לפעם היחידה שבאחד מעסקיו הופסקה העבודה. במשך ארבעה ימים בשיא החורף, באמצע שנות התשעים, הפגינו שובתים מחוץ לבית החרושת שלו בווסטר שבאוהיו. מורט דאג לכך שהחברה תשכור משאית גדולה, תמלא אותה בכריכים ובתרמוסים עם תה וקפה מהבילים ותוודא שלעובדים המפגינים נגדו לא יחסרו אוכל ומשקה במהלך ההפגנה. הוא התייחס אל עובדים אלה כאל בני משפחתו המורחבת. כמה מהם עבדו כפרמיר במשך חצי יובל. בנים באו לעבוד במפעל בעקבות אבותיהם. "מדוע שלא נדאג למלא את צורכיהם?" שאל מורט. באמת, מדוע?

ברוחו, בלבו, בידיו ובממונו יצר מורט מנדל חיים בעלי משמעות. עקב כך יש באפשרותו ללמד רבות כל אחד מאיתנו – תלמידי תואר שני במנהל עסקים; יזמים; מנהלים ובכירים בחברות, בבתי חולים, בבתי ספר ובמיזמים התנדבותיים. מה נדרש כדי להקים ולבנות מוסד בר-קיימא, יש מאין? מה נדרש כדי להפוך מיזם חברתי לארגון מתפקד היטב שמשנה את חייהם של אנשים ברחבי העולם? מה נדרש כדי לחיות חיים שאפשר להתגאות בהם? את התשובות לשאלות אלו ניתן למצוא בשיעורים שמורט מלמד אותנו.

הדבר המרשים ביותר אולי הוא שגם מעבר לגיל תשעים, מורט לא רק מקדם בברכה את העתיד  
אלא אף מוסיף להאמין בכוחו לעצב אותו ולהדליק עוד כמה נרות בעולם חשוך מדי, הזקוק עד  
מאוד לאור.

היכרותכם איתו תיטיב איתכם.

## מבוא

**באחד התצלומים הראשונים שלי** אני כבן שלוש, לבוש חולצה לבנה ארוכת שרוולים

וסרבל, יושב מאחור על המדרגה בחנות הסדקית של הורי בקליבלנד שבאוהיו, המובילה לדירתנו הקטנה. עיני מקובעות, בתערובת של יראה והערכה, באישה בצד השני של החדר.

האישה היא אמי, הגורם המשפיע ביותר בחיי. אני חייב לה כמעט את כל מה שהשגתי: מערכי הליכה שיצקו את יסודות חיי – יושרה, כבוד לזולת, יושר ונדיבות – ועד להרגלים מועילים כמו משמעת, היגיון, יוזמה וחריצות. אמא העניקה לי את המצפן המוסרי שסייע לטעת תכלית בחיי, בחיי אחותי מרים ובחיי שני אחי המבוגרים ממני, ג'ק וג'ו. ולכן עיני, עיני פעוט בן שלוש, הנמשכות אל הכוח והנוכחות המיוחדים שהקרינה, מהלכות עלי קסם.

בתצלום השחור-לבן מ-1924 אמי עומדת מאחורי דלפק העץ של חנותה, כולה ביטחון ועוצמה, גאה להפליא – אפילו להפתיע, נוכח התנאים המשתקפים בתצלום. אין במקום לקוחות. הסחורה מועטה. שורות הקולבים מאחור מלאים יותר חללים משמלות. על פי סטנדרטים עכשוויים, הסחורה מיושנת, מוארת קלושות, לא ממש מזמינה.

התצלום מציג בית עסק הנאבק על חייו ושורד אך בקושי. אבל פני אמי אינם מסגירים ולו רמז לאכזבה. היא נראית גאה ושופעת ביטחון עצמי. בעיניים כהות וחודרות היא מביטה בעדשת המצלמה שמרים מכוונת אליה, כמתעלמת מהסביבה הלא-מרשימה שהיא נטועה בה. לאמתו של דבר היא נראית אפילו גאה למדי, כמו בעלת עסק משגשג – לא כזה המצויד בקושי בכל מה שהצליחה לשכנע את הסיטונאים למכור לה.

התצלום אומר הרבה על אמי ובסופו של דבר גם עלי. אמי לא היתה רק שורדת. היא היתה לוחמת. היא הצליחה בפועל לשאת את אחותי ושני אחי דרך שתי הטרגדיות הגדולות של זמנה: מלחמת עולם שגרפה את מולדתה ופוגרומים נוראים ביהודים שהכו והמיתו עשרות חפים מפשע בפולין. אבי יצא לאמריקה עוד ב-1913, בכוונה להביא את משפחתו ברגע שיצליח להתבסס באוהיו. אולם שנה אחרי שהגיע פרצה מלחמת העולם הראשונה, והקשר בינו לבין אמי ואחי נותק זמנית, בעוד שהם מתאמצים לחמוק מפורענויות המלחמה ומאימה.

לבדה, בגיל עשרים ושש, התמודדה אמא מול פולין שסועת מלחמה, גדושת מכשולים ותלאות. כדי לקיים את ילדיה הבריחה לעתים מזון מעבר לקווי החזית. פעם אחת דקר אותה קוזאק בחרבו והותיר צלקת באחת מירכיה. היא החביאה את ילדיה בבית ספר סמוך כדי להצילם ממהלומות אלימות, אם לא ממוות. פעמים אחרות העלימה אותם בין האלומות הצרורות בשדה תירס או בעליית הגג של שכנה פולנייה אוהדת, שהיתה מוכנה לסכן את חייה כדי להצילם מרעה.

באותן שנים היתה גליציה שבדרום פולין מקום נורא לאוכלוסייתה היהודית הגדולה. האנטישמיות השתוללה. אחי המנוח ג'ק נזכר איך בגיל חמש הלך לשירותים בכנסייה. בעודו עומד ליד המשתנה טפח מישהו על כתפו, וכשהבחין שג'ק נימול צעק: "יהודון, עוף מכאן!" היה מחסור במזון. ג'ק זוכר שהוא כל כך השתוקק לבשר, עד שפעם הציע לאמי לבשל חתול. "אי אפשר לעשות את זה", הוא נזכר שאמי אמרה לו: "חתולים אינם כשרים."

אך הרבה יותר חמורים מהערה אנטישמית או מבטן ריקה היו הפוגרומים. המהומות נועדו לחולל אנדרלמוסיה ולזרוע אימה בשכונות היהודיות. מדי פעם, בערב שבת, התפרע אספסוף שיכור וזועם ברחובות הלא-סלולים, פלש בדרכו לבתי היהודים ובזז מכל הבא ליד; אנשים הוכו ארצה באלות ונרמסו למוות ברגלי הפורעים. אמי ואחי היו עדים למעשי זוועה ואכזריות שלא יתוארו.

אחרי שהתעוררו בוקר אחד למראה הרחוב הזרוע אברי אדם ומגואל בדם, תוצאת פוגרום מזוויע במיוחד, גמלה באמי הנחישות למלט את עצמה ואת ילדיה לאמריקה. בסיוע הצלב האדום היא הצליחה לעבור בבטחה לרוטרדם עם ילדיה, לעלות על ספינה בשם ניו אמסטרדם שחצתה את האוקיינוס האטלנטי ולהתאחד עם אבי. זו הסיבה לכך שאחי ג'ק כינה את אמי לעתים קרובות "אשת חיל". אחי ג'ו אומר שאמי תמיד היתה מוצאת דרך לחלץ אותם מכל סכנה.

כשאמי וילדיה עשו את המסע מאירופה לאמריקה, אחי כה היטיבו להסתגל לרעב עד שאגרו אספקת יתר של דג מלוח ולחם על הספינה והחביאו את המזון העודף בציפיות הכרים של מיטותיהם על הסיפון. היתה זו להם הפעם הראשונה בחייהם שהם זכו לראות יותר אוכל מכפי שיכלו לאכול. כשהגיעו לבסוף לאליס איילנד, ביוני 1920, נותרו בכיסה של אמי כל הדולר וחצי שלקחה איתה לדרך. הם נראו כה כחויים ובלויים – אחי ג'ק מתלוצץ – שהוא הופתע מכך שאבינו לא התכחש למשפחתו ולא נמלט מהמקום מיד. אחי ואחותי דיברו אז רק יידיש. רוז, אמי, היתה בת שלושים ושלוש בדיוק. מרים היתה בת עשר; ג'ק בן שמונה; וג'ו היה בן שש. זו היתה הפעם הראשונה שאבי ראה את ג'ו. אני הייתי עתיד להגיע לעולם כעבור חמישה-עשר חודשים, ב-19 בספטמבר 1921.

ברבות הימים כשלה חנות הסדקית הנראית בתמונה. זו היתה החנות השנייה בבעלות הורי, שהם נאלצו לסגור. מדי פעם עברנו מדירה אחת לאחרת בצד המזרחי של קליבלנד, כי לעתים קרובות לא הצליחו הורי לשלם את שכר הדירה החודשי. ישנתי בחדר אחד עם שני אחי ולבשתי את הבגדים שכבר היו קטנים עליהם. עם זאת מעולם לא ראינו בעצמנו עניים. זאת, בלי כל ספק, בזכות האהבה והמסירות שהורי רחשו זה לזה ולנו. היושר, ההגינות, הנדיבות והחיבה שהורי הפגינו והחדירו בנו, מילאו אותי סיפוק עצום. ספגתי את הערכים והאמונות הללו ששררו בבית והם היו לסימני הדרך של חיי.

כשאבי לקה באמצע שנות השלושים לחייו בטרשת נפוצה ולבסוף רותק לחלוטין למיטתו, אמי טיפלה בו וסעדה אותו ומכרה בגדים ממזוודות ברחובות העיר כדי שתוכל להביא אוכל הביתה.

בזכות נחישותה של אמי, עקשנותה ומסירותה המוחלטת לילדיה, נותרנו בחיים, בריאים ושלמים, ויתרה מזאת – נחלנו את הצלחותינו הגדולות.

הקשר שלי איתה היה עמוק מאוד. בשנות לימודי נהגה לבוא הביתה מהעבודה כדי להגיש לי ארוחת צהריים, לרוב כף שעועית אפויה ולחמנייה, ואז לנסוע באוטובוס למרכז העיר ולקנות עוד דברים מהסיטונאי כדי למכור אותם בבוקר מדלת לדלת. כשהתגייסתי לצבא האמריקני במהלך מלחמת העולם השנייה, כתבתי לה מכתב בכל יום של שירותי הצבאי וגם היא כתבה לי מדי יום. קרוב לוודאי שהייתי החייל היחיד שמעולם לא התאכזב בעת חלוקת הדואר.

למען האמת, היא הפכה את החלום האמריקני לשלנו. מרקע דל וצנוע זה הקמנו אחי ואני עסק שלימים הפך את שלושתנו למיליארדרים, וחמישים ושישה מתוך ששת אלפים עובדינו למיליונרים. התחלנו כמי שביקשו לעבוד למחייתם, ונעשינו בעלי אמצעים, עד שהפכנו להצלחה כלכלית שעלתה על ציפיותינו הפרועות ביותר.

מחברה קטנטנה שמכרה חלקי חילוף למכוניות בשנות הארבעים של המאה העשרים, בנינו ספקית עולמית לחלפים תעשייתיים ואלקטרוניים, בעלת שש-עשרה חטיבות והכנסה שנתיית בת קרוב למיליארד דולר. חברה זו, התאגיד התעשייתי פרמיר, היתה מכונה לעשיית רווחים. במשך שלושים וארבע מתוך שלושים ושש שנים דיווחה פרמיר על הכנסות שיא והיתה רווחית ביותר. הצלחנו להמיר עסק פוטנציאלי של מוצרים בסיסיים, בעסק בעל ערך מוסף אמיתי עם שולי רווח איתנים. אחי ואני הפסקנו לחשוב על כסף. חשבנו רק איך לזכות ואיך להחזיר.

במהלך כל אותן שלושים ושש שנים הרהרנו לעתים קרובות במה שאמנו לימדה אותנו – אם במודע ואם לאו – ואני מייחס חלק ניכר מהצלחתנו לערכים ולאורחות החיים שספגנו ממנה. ניהלנו עסק מבוסס-עקרונות ולא אופורטוניסטי, ותמיד השתדלנו לעשות את המיטב בעבור עובדינו ולקוחותינו. לעומת רוב העסקים, המתמקדים בעיקר ב"מה" וב"איך", שמנו אנחנו את הדגש ב"מי" – במציאת האנשים הטובים ביותר והלהוטים ביותר, בשיכוצם בתפקידים הראויים ובדרבונם להגיע לרמות מצוינות גבוהות יותר. הדגשנו בייחוד שני יעדי ליבה:

מנהיגות ממדרגה ראשונה ותפקוד מקצועי. למן ההתחלה למדנו שאם אתה מגלה צורך של לקוח וממלא אותו, ההצלחה בוא תבוא.

בעבורי הפך העסק להיות יצירת אמנות. אילו הייתי אדריכל, הייתי רוצה לבנות קתדרלה או מוזיאון לאמנות – לא מוסכים או מחסנים. הקמת מוסד עסקי ברמה עולמית היתה אתגר מסוג זה. הוספנו לדבוק בעקרונות הליבה העסקיים שלנו, שעמדו במבחן הזמן: "להרוג את עצמנו בשביל הלקוח", "תמיד להשתדל להעלות את הרף" ו"להתמקד באנשים שלנו". לאמרות פשוטות אלה יש השפעה עמוקה על העסק כשאתה חי על פיהן. כך בדיוק נהגנו. רעיונות אלה אפשרו לנו לקחת עסק שהשקענו בו תשע מאות דולר ב-1940 ולהפוך אותו לתאגיד ציבורי, שמיזגנו בתמורה לשלושה מיליארד דולר מקץ כחמישים ושש שנים.

היינו גם בני מזל – בשלב מוקדם למדי בחיינו הבנו שהעושר הנלווה להצלחתנו אינו שלנו; הוא רק מופקד בידינו, ועלינו מוטלת החובה להשתמש בו לתכליות ראויות. הגם שלמשפחתנו היה רק מעט, לעתים קרובות אמי נתנה לאחרים מה שיכלה – כריך לאדם רעב שהופיע על סף דלתנו או כמה דולרים לשכנה שהצטרכה לרכוש שמלה לילדתה. תמיד היתה לאמא "פושקה", קופסת פח, שמטבעות עודף שולשלו לתוכה כדי לעזור לאחרים. היא היתה אביזר קבוע בדירות שעברנו לגור בהן, מוקד של דאגה וחסד, הגם שלנו עצמנו היה כה מעט אז. ספגנו את החדווה והחובה שבמתן עזרה לאחרים. זה הוסיף משמעות לחיינו והטביע חותם נצחי באחי ובי.

זו הסיבה לכך שאחי ואני השתמשנו בהצלחתנו העסקית כדי להיעשות יזמים חברתיים בגיל צעיר, זמן רב בטרם עשינו הון אמיתי. העולם יכול להיות מקום חשוך, תוהו ובוהו. מטרת חיי היא להדליק נרות רבים ככל האפשר כדי להאיר את סיכוייהם של חסרי המזל בעולמנו. כן, הייתי בר-מזל כשהצלחתי להרוויח כסף מעל ומעבר לצרכי בכל ימי חיי, אך חשוב עוד יותר, זכיתי לגלות שבנתינה חזרה אמצא גם משמעות רבה לאין שיעור.

כיהנתי בהתנדבות כמנהל ראשי במספר רב של ארגונים קהילתיים עתירי השפעה, שניסו להביא אור למקומות חשוכים. הקמתי, לבדי או בשותפות עם אחרים, למעלה מתריסר מלכ"רים

שנועדו לשפר את איכות המנהיגות המקצועית במגזר החברתי, לשקם שכונות עירוניות ולהפיח חיים חדשים בחינוך היהודי ברחבי העולם. לא עשיתי זאת כמו כל אדם בעל כוונות טובות שנותן את חסותו לעניין צודק; הפשלתי את שרוליי וגייסתי כל גרם של יכולתי להנהיג ולנהל לטובת ארגונים במגזר החברתי, כדי לוודא שמאמצינו יגיעו אל אנשים רבים ככל האפשר. התנסויות אלה השפיעו על חיי באופן יסודי ומשמעותי. חלק ניכר מתחושת ההערכה העצמית שלי אני חב למעורבותי העמוקה בפעילות ללא כוונת רווח.

אני כותב את הספר הזה משום שאני מאמין שלסיפור שלי ולרעיונות שלי, גם אם אינם ייחודיים אולי, יש טעם מעבר לעצמם ואחרים עשויים למצוא בהם ערך. אני יודע שיש הסוברים כי החלום האמריקני נעשה חמקמק יותר. איני נמנה עמם. יש כיום לא פחות הזדמנות ליזמים נבונים, יצירתיים וחרוצים, מלאלה שהיו ב-1940 כשאחי ואני נכנסנו יחד לעולם העסקים. אילו היתה לי האפשרות לחיות שוב את חיי במלואם, להחזיר את השעון לאותו יום ב-1940 כשבכיסוי היו רק כמה דולרים, הייתי בוחר לעשות אותו דבר בלב שלם. בעניין אחד אין לי כל ספק: אני חייב הרבה מאוד מהצלחתי לאישה החזקה באותה חנות סדקית לפני שנים רבות כל כך.