



# גבולות

## הם לא הצד

# החזק שלי



אישה העסקים אמיר ברמלי לא מאמין במסגרות תקציב. או בכללים כלשהם. קבוצת ההחזקות שלו, רוביקון, מתנהלת לדבריו בצורה "כאוטית". מתברר שזה עובד: הקבוצה נכנסה השנה לרשימת החברות המובילות במשק. ראיון שובר מוסכמות

« « סיה בן משה « « צילום: רמי זרנגר



אמיר ברמלי. "תמיד בתור יום אתה נראה פנאט או הזוי, עד שאתה מצליח"

אם עברת ואתה רוצה את הרישיון, אתה משלם על הקורס, ואם לא – הקורס עליו. אחרי קורס כזה אין דבר שאתה רוצה יותר מרישיון. בניתי על זה וזה עבר לא רע", הוא מספר בחיך. "תמיד בתור יום אתה נראה פנאט או הזוי, עד שאתה מצליח. זה מה שקובע אם יתייחסו אליך בהערכה או לא – רק ההצלחה שלך".

**איך הסתיים עסק הצלילה?**  
 "מכרתי אותו בעקבות הצעה שהגיעה בלי שהתכוונתי. אז הבנתי שאפשר למכור פעמי לות עסקית. נוסף לי עוד נדבך. הייתי בן 22".



להיות בבית. כיף לנו שם. זה בית קטן בע"רבה בלב זיכרון יעקב, בית קסום וישן. אני חנו תמיד מעדיפים לפתוח את הגריל בבית מאשר ללכת למסעדה".

## שני משברים קשים

את המיום העסקי הראשון שלו הקים בר"מלי כשהיה בן 16. "כמדריך צעיר בחברה להגנת הטבע, מה שירדתי זה להרדיך", הוא מספר. "הייתי חובב נחשים וגם גידלתי כמה. חשבתי שזה הנושא הכי מעניין בעור לם ולא חשבתי שיהיה מישהו שלא ירצה לשמוע הרצאה על נחשים. אבל נסעתי בטרמפים במשך חודשיים עם נחש על הגב וקיבלתי רק סירובים".

**מה עשית?**

"במין הארה של רגע החלטתי לשנות את כותרת ההרצאה מ'זוחלים' ל'הרצאת בטיחות לקראת הקיץ', וזה שינה את הכל. אף אחד לא רצה להגיד לא להרצאת בטיחות. זה נתן לי, בלי אוניברסיטה ובלי לימודים, שיעור על ערכו של שיווק. בתוך שלושה חודשים כבר העסקתי מדריכים נוספים. הם לא היו ילדים, כולם בגירים. וזו הייתה ההתחלה".

**הפירוב לא ייאש ולא תסכל אותך?**

"תסכל כן, ייאש לא. אלה שני דברים שונים. התסכול היה חלק מהשיעור. זה לא היה רק שיעור בשיווק אלא גם בהתמדה". ברמלי עזב את בית הספר בכיתה י"א ועשה שנתיים של שירות בבית ספר שדה של החברה להגנת הטבע ברמת הגולן. "הייתי המדריך הכי צעיר שאי פעם היה



מיר ברמלי נחשב לאחד מאנשי העסקים המסקרנים במשק הישראלי, לא רק בזכות יצר היוזמות הבלתי נדלה, סגנון הניהול המרענן, תחומי העיסוק המגוונים והתחביבים המסעיריים. ברמלי, בדרכו המחושבת, לוקח סיכונים שבוגרי תואר בניהול לא יעזו לחשוב עליהם, ובאורח פלא קוצר שוב ושוב הצלחות מסחררות.

בגיל 37 ברמלי הוא הבעלים של קבוצת ההחזקות רוביקון, השולטת בעשרות עסקים בהיקף מאות מיליוני שקלים. הוא יו"ם, מפתח ועושה אקזיט – ברווח גדול. בפברואר האחרון מכר ברמלי את השליטה באתר Woby להשוואת ביטוחי רכב לענקית הביטוח הבינלאומית White Mountains תמורת 40 מיליון שקל, לפי שווי חברה של 62.5 מיליון שקל – בערך פי שלושה מההשקעה שלו באתר. כמה חודשים קודם לכן מכר ברמלי את החזקותיו בקרן הגשמה תמורת 30 מיליון שקל, ארבע



"יזמות היא יצר. היא תאוה. אתה נולד עם זה. זה לא משהו שאפשר ללמוד. וברוב המקרים היא לא נשלטת. כל החיים אמרו לי שאני הוזה ומגזים, אמרו לי יעצור, יש לך, למה אתה רוצה עוד?! זו המשמעות של תשוקה. אבל יש לזה מחיר"

בבית ספר שדה", הוא אומר. אחרי שירות צבאי ביק"ל עשה קורס מדריכי צלילה ויצר היוזמות שוב התעורר. "הייתי צוללן חובב וכל מי שהיה סביבי בקורס הלך לעבוד כשכיר במועדוני צלילה. לי זה לא נראה. יש בתי על המספרים והקמתי חברת הדרכות צלילה. לא היה קל, פעלתי בלי תקציב, בלי מקורות. זה היה מבחניתי דמינוי לקבל הלוואה של 30, 40 אלף שקל מהבנק. אף אחד לא אישר לי סכום עתק שכזה. גם בתקופת הנחשים וגם בתקופת הצלילה שמעתי מכל עבר 'לא. אי אפשר, אתה מגזים'. הייתי על הרבה 'לא'. ככה חיים יומיים".

חברת הצלילה של ברמלי התייחדה בכך שהעניקה קורסי צלילה חינם. "המורל היה כזה שבסוף הקורס אתה עובר מבחן רישוי.

שנים אחרי שהשקיע בקרן 2 מיליון שקל. המניות (15% מהקרן) נמכרו למשקיעים פרטיים במחיר ששיקף לקרן שווי של 200 מיליון שקל. אלה רק שתי דוגמאות מתוך רבות למגע הזהב שלו.

ההצלחה העסקית של ברמלי מגיעה על רקע נקודת פתיחה מפתיעה. הוא נולד בעכו לאנט, 55, אשת חינוך, ולמינו ז"ל, שעבד ברפאל. הוא הבכור משלושה ונשוי לרניאלה, 38 ("אהבת חיי"), עובדת סוציאלית בהכשרתה, שמתפלת כיום באמצעות כלים בים. לזוג ארבעה ילדים: אורי, 9 וחצי, איתמר, 7, מאיה, שנתיים וחצי, והילל, בן שנה עוד מעט. לדבריו, המשפחה אוהבת בעיקר להיות יחד. "אנחנו מטיילים בארץ ובחו"ל לפי העונה", הוא מספר. "אנחנו אוהבים גם

אחרי אקזיט הצלילה פגש ברמלי את דניאלה, מי שתהפוך להיות אשתו. "חד משמעית היא חלק בהצלחה שלי. לבני זוג יש החלטות משותפות, החופש והביטחון שקיבלתי ממנה, בעוד שלכולם נראיתי הזוי, היו ללא גבולות. היא מלאת אמונה וגם בימים קשים היא הייתה שם. אין סיכוי שהייתי מצליח בלעדיה. היא יותר ממרקיב חשוב – היא גורם מכריע".

אחרי שהתחתנו נסעו השניים לטייל. "לא ידענו לאן פנינו, כיוונו למרכז אמרי"

קה, והשבנו שאם נמצא מקום שנאהב אולי נישאר לחודש או חודשיים". הזוג הגיע לאי פרטי סמוך לבליז ושם התגלגל לניהול ריי-זורט המיועד לחופשות צלילה ודיג. "זה היה מעבר לכל רמיון אפשרי. עשינו הכל, מת-פעול שוטף ועד צלילות עם האורחים. זה אי במרחק שעה וחצי הפלגה מהחוף של בליז במפרץ הקריבי. שם דניאלה נכנסה להיריון עם אורי בנגו הבכור והיינו צריכים להחליט איפה מגדלים ילדים. החלטנו לחזור לחיות ליד המשפחה". בני הזוג השתקעו ברמות נפתלי, וברמי-

תחומים מגוונים מאוד". ברמלי המשיך בייצור עד שנת 2006, אז עברו המשפחה והעסקים שני משברים. "באפריל אבא שלי נפצע ונהרג ברפאל. זה היה משבר נוראי. לקח שלושה חודשים עד שהתאוששתי וכל הזמן הזה התרחקתי מהעסקים. כשהתחלתי לחזור לעניינים פרצה מלחמת לבנון. מה שנראה שבוע חולף הפך לארבעה חודשים. היות שרוב העסקים שלנו היו בגליל המשבר היה קשה מאוד". מלחמת לבנון הרחיקה את ברמלי מה"צפון". "יכולנו לשבת שם ולהכות שרברים

מהעסקים וחלק העברנו לתל אביב. התרח-קנו מהחלום הציוני של הגליל כי זו הייתה רמת סיכון גבוהה מבחינתי. תראי איך כמה טילים יכולים לזעזע". למרות כל המכות שקיבלת תמיד הרמת את הראש. נדמה שיזמות טובעה בך. "יזמות היא יצר. היא תאוה. אתה נולד עם זה, זה לא משהו שאפשר ללמוד. וברוב המקרים היא לא נשלטת. כל החיים אמרו לי שאני הווה ומגזים, כל החיים אמרו לי 'עצור, יש לך, למה אתה רוצה עוד?'. זו המי-שמעות של יצר ושל תשוקה וזה חלק ממה



אמיר ודניאלה ברמלי. "היא יותר ממרכיב חשוב - היא גורם מכריע"

לי הקים חברת ייצור עסקית בעלת מודל מיוחד במינו. "החלטתי במקום לגבות כסף על הייצור, להיכנס כשותף לעסקים שאני מייצג להם. נתתי את השירותים ללא תמורה ועשיתי מהלך שותפות. חלק הצליחו, חלק לא. מובן שלמדתי גם שם". באילו עסקים היה מדובר? "מלונות בוטיק, חוות פרפרים, יקבים, אתרי תיירות לטרקטורונים, מנסרת עץ, מסעדות, גלריה שפתחנו שנקראה 'גלילריה' והציגה ומכרה עבודות של אמנים מהגליל.

יקרו ואולי נקבל פיצוי מהמדינה. החלטנו שלא. היינו על סף פשיטת רגל. חוות הפרפרים מאוד הצליחה אז חשבנו איפה נמצאים כל האנשים והתחלנו לחפש עבודה מקום בתל אביב. מי שפתח לנו את הזרועות שלו היה דוד עזריאלי. הקמנו על הגג של מרכז עזריאלי חוות פרפרים. אני חושב שבהתחלה הוא הסכים בגלל רחמים עלינו בשל המלחמה. לימים זה הפך לעסק מצליח. בו זמנן העברתי גם את משרד הייצור לעזריאלי. אחרי שבע שנים בצפון מכרנו חלק

שכיף. אבל יש לזה מחיר". מזה המחיר? "שלא תמיד זה מצליח. חיי היומיום בעור-לם העסקים מלאים בפיתויים. זה כמו כל סוג אחר של אמנות. לא תמיד עושים את הקורלציה הזו כי עסקים מצטיירים כמאוד חומרניים, אבל עולם היוזמות והעסקים הוא, מבחינתי, סוג של אמנות כמו שירה, כמו ציור. אי אפשר להעלות על הדעת לומר לצייר להפסיק לצייר או למשוורר להפסיק לכתוב. באותה מידה אי אפשר לעצור איש

עסקים".

בייחוד קשה לעצור אותו כשהוא מצו-  
ליח כל כך.

"דווקא ככל שמתפתחים העוגנים הכל-  
כליים, קל יותר להיות פחות חומרני. ואז  
הבחירות הופכות להיות אמיתיות. החיים  
של רוב האנשים הם תוצר של בחירה מתוך  
אילוץ כלכלי. לא אוהבים להודות בזה ויש  
אינספור אמרי שפר שמנחמים שכסף זה לא  
הכל בחיים. אבל כמו שאוסקר ויילד אמר,  
כסף זה לא הכל בחיים כל עוד יש לך מספיק  
ממנו. דווקא כשיש את האפשרות אתה יכול  
לעשות בחירות אמיתיות של איפה תגור,  
כמה תעבוד, כמה תבלה עם המשפחה. אם  
אין אילוץ כלכלי הבחירה הופכת להיות  
כנה ואמיתית, וזה דבר גדול שאני עברתי".

## משפחה אחת גדולה

כחלק מהחירות שלו הקים ברמלי את  
Rubicon Business Group, קבוצת החו-  
קות בעלת משרדים בתל אביב ובניו יורק  
ששולטת בעשרות חברות וקרנות. "רוביקון  
הוא נהר בצפון איטליה שקשה מאוד לה-  
צות אותו. בומן שהצו אותו צבאות הוא היה  
נקודת האל חוזר. זו הייתה נקודת החלטה,  
והמפקדים היו צריכים להכריע אם הול-  
כים על זה או לא. ביקרתי במקום ואהבתי  
את השם. אהבתי גם את מה שהשם מסמל,  
בעיקר לאור הראייה העסקית והיומית שלי.  
כיום רוביקון היא חברה שיש בה יותר מ-180  
עובדים ומתנהלת כמשפחה אחת גדולה.  
הגורם האנושי בה דומיננטי. היא דומה לי  
ולאישיות שלי בכך שהיא כאוטית".

מה זאת אומרת?

"אני חי בלי הרבה כללים וגם אלה שיש  
לי בדרך כלל פתוחים לשינויים. זה השפיע  
על העסקים. עד היום, חרף כל ההצלחה, אני  
לא חושב שיש לי איזשהו כלל לעצה בעס-  
קים. ככל שעובר הזמן ואני עושה יותר, אני



"עסקים מצטיירים  
כמאוד חומרניים, אבל  
עולם היזמות והעסקים  
הוא, מבחינתי, סוג של  
אמנות - כמו שירה,  
כמו ציור. אי אפשר  
להעלות על הדעת  
לומר לצייר להפסיק  
לצייר או למשוור  
להפסיק לכתוב.  
באותה מידה אי אפשר  
לעצור איש עסקים"

גי הראשון בכנרת, או מסעדות כמו גנה בר  
בנווה צדק). "אני חושב שכמעט בכל העס-  
קים שלנו הלכות מרוויח מהיזמות שאנחנו  
עושים", אומר ברמלי. "הצרכנים הם חכמים  
ומזהים את זה ולכן מאמצי השיוק הופכים  
להיות הרבה יותר פשוטים".

אתה יכול לתת דוגמה?

"יש לנו יזמות בתחום הביטוח במסגרת  
האתר וובי, שעוזר לצרכנים להשוות מחי-  
רים. אין הרבה אנשים שאני אומר להם את  
השם והם לא מכירים או לא השתמשו. יש  
פה תמורה מיידית ללקוח, שיכול להשוות  
וליהנות מהמחיר הטוב ביותר בלי להש-  
קיע זמן וטלפונים לסוכנים. אם הוא בוחר  
לעשות את הביטוח בובי, הוא יכול לחסוך  
מאות ואפילו אלפי שקלים".

"גם בתחום המחזור התמורה היא אדירה.  
יש לנו למשל מפעל שממחזר כמעט 100



ב.מ.מ. 11. M5. "אנלוגיה מדהימה לעולם העסקים"

אחוז מהפסולת הביתית בלי צורך בהפרדה.  
זה מייצר הטמנה, כלומר, לא צריך לקבור  
את הזבל כי רובו ממוחזר. זה משפיע על  
האזרה ברמת הנוחות בבית, שלא צריך לה-  
פריד זבל, וגם משפיע ברמה כלכלית-מדרי-  
נית, כי חלק מהרשויות בוחרות בטכנולוגיה  
הזו, מה שמזויל מסים".

מיזם מעניין אחר של הקבוצה הוא רשת  
"דנרש" למוצרי יד שנייה. בשונה מאתרי  
יד שנייה באינטרנט, דנרש היא רשת פיזית  
בעלת סניפים מול קניון איילון ובראשון  
לציון. "הקונספט הוא שאנחנו קונים מלקר"  
חות את מוצרי היד השנייה שלהם ומוכרים  
אותם ברוב המקרים במחיר מקסימלי שהוא  
פחות מחצי מחיר".

חלק מהאסטרטגיה העסקית של הקבוצה

רק מגלה כמה אני לא יודע. רוביקון היום  
היא קבוצה גדולה ומגוונת. גם הגיוון הזה  
הוא משהו שנובע מהנסיות האישיות שלי.  
יש לי עניין בתחומים רבים. אחד הדברים  
שאני נהנה מהם הוא שכל תחום שאנחנו  
נכנסים אליו, אני לומד להיות בקי בו ומגי-  
לה עולם ומלואו, בין שזה מימון או השקעות  
ובין שרהיטי יד שנייה".

בשנת 2013 השקיעה רוביקון, שנכנסה  
באחרונה לרשימת 100 החברות המובילות  
בישראל של דן אנד ברדסטריט, יותר מ-50  
מיליון שקל במיזמים שונים. כיום מחזיקה  
הקבוצה כמעט 30 חברות בתחומי הפי-  
ננסים והביטוח, המסחר והקמעונות, המחזור  
והאקולוגיה וכן בתחום הפנאי (לדוגמה חוף  
חוקוק, שהקבוצה הפכה אותו לחוף האקולו-

צילום: נדי שרף/תל



דאם סמואל, מאמן אישי ושותף

אמיר ברמלי. "חייתי על הרבה לא. ככה חיים יזמים"



"אנחנו חברה שחברות גדולות בארץ ובחו"ל אוהבות לקנות ממנה כי חלק מהאסטרטגיה שלנו זה לא להגיע עם ההשקעה לשיא כדי לאפשר למי שקונה מאיתנו להרוויח. אנחנו לא נפטרים מעסקים אלא מוכרים אותם כדי שאחרים ימשיכו"

נים נתקלתי בחלל שיש בתחום של ניהול והערכת סיכונים אשראי והשקעות", הוא אומר. "זה הפך לתחום ליבה בחברה".

ניתוח ודירוג ביצועים עסקיים והערכת סיכונים אשראי נעשים באמצעות חברות שונות בקבוצה, בין השאר על ידי קרן קלע, קרן השקעות העוסקת בהשלמות הון לחברות ולעסקים, על ידי אקסטרים מערכות אשראי, העוסקת בהערכת סיכונים אשראי לחברות ולעסקים, ועל ידי חברת דאבל צ'ק, העוסקת בהערכת פוטנציאל וייעוץ עסקי. באחרונה רווח כי קרן קלע, שבי 2013 פתחה משרדים גם בניו יורק ולוס אנג'לס, בוחנת גיוס של 300 מיליון שקל בהנפקת אג"ח וכן הנפקת מגיות לפי שווי של 250

מיליון שקל.

את ההצלחה שלו זוקף ברמלי לשיטת ניהול לא קונבנציונלית, שהייתה מרתיעה מנהלים שמרנים. "בעולם העסקים אני עוף קצת מזור. רוב האנשים שאני עובד איתם מתקשים להבין אותי בהתחלה. ואחרי שערך ברת ההתחלה הם לא מבינים אותי אבל מתרגלים. אני פועל בחיים ובעסקים בכאוס מאורגן. לעבוד עם תקציב למשל זה מג' ביל. הרבה מנהלים שמקבלים תקציב מדויק כבולים אליו, ובמקום לפעול לפיתוח, הרך חבה והובלה של העסק, הם שקועים באיך לא לצאת מגבולות התקציב. אם מנהל צריך תקציב מסוים כדי להגיע לייעד, לא הגיוני בעיניי לסרס אותו בתקציב נמוך יותר".

**תקציב זה דבר חשוב.**

"תקציב זה גבול, וגבולות הם לא הצד החזק שלי. יש משהו משעשע בגבולות או בכללים, כי הרי אנחנו הם מי שקובעים אותם. הרבה פעמים הגעתי לגבול, ובמקום להילחם על לא לחצות אותו, הרחקתי אותו מעט. אנשים מפחדים לחיות בלי גבולות. יש להם צורך במסגרות. מגיל שלושה חור דשים מטילים על התינוק מסגרות והפעם הראשונה שישראלי חושב באופן עצמאי היא רק אחרי תואר שני. אפילו הטיול אחרי הצבא הוא מסגרת".

כחלק מפריצת הגבולות שלו, ברמלי עוסק גם בנהיגת מרוצים. הוא נוהג ב-M5, רכב הספורט של ב.מ.וו. "אין כמעט רכב עם ביצועים כאלה שיש לו יותר משני מושבים אבל שלי הוא רכב משפחתי", הוא מסביר. "אני לוקח את הילדים לגן ויוצא לאימון נהיגה באותו רכב".

ברמלי לומד באופן אישי אצל נהג המד רוצים הישראלי המפורסם, ראם סמואל. הוא כבר השתתף בתחרות בינלאומית בצ'רפת וכרגע עובר סדרת אימונים לקראת מרוצים שיתקיימו במהלך הקיץ באירופה. "ראם מאמן אותי וכיום הוא גם שותף שלי כי קנינו 50 אחוז מהחברה שייסד. התחום המוטורי מאוד מדבר אליי מגיל צעיר, אבל התחלתי לקחת אותו ברצינות רק בארבע השנים האחרונות אחרי נסיעת אימון מקצועית יחידה, שבה גיליתי שנהיגה היא לא רק ללחוץ על הגז אלא עולם טכני מדויק. כדי לנצח מרוץ צריך לשלוט יותר בברקס מאשר בגז. בעיניי זו אנלוגיה מדהימה לעולם העסקים, שבו צריך שליטה ותזמון על הבלמים דווקא ולא על הגז. הדבר הנור סף שמחבר בין העולמות הוא המבט – שצריך תמיד להיות נשוא קדימה. מבט מהווה יותר מ-60 אחוז מנהיגה נכונה. ככה זה גם בעסקים וביזמות. אפשר ללמוד מהיסטוריה אבל אי אפשר להשפיע עליה. ההשפעה עובדת רק קדימה. עשית סיבוב לא נכון? אתה לא יכול לתקן את זה אלא רק להסייג תכל על הסיבוב הבא. גם בחיים המבט הוא גורם משמעותי. קשה להגיע למקום אם לא מכוונים אליו".

הוא לשחרר עסקים ולא להמשיך להפעילם לעד. "אנחנו משקיעים, משביחים ומוכרים לחברות גדולות", אומר ברמלי. "אנחנו חברה שגם קרנות וגם חברות גדולות בארץ ובחו"ל אוהבות לקנות ממנה כי חלק מהאסטרטגיה שלנו זה לא להגיע עם ההשקעה לשיא – וכך לאפשר למי שקונה מאיתנו להרוויח. אנחנו לא נפטרים מעסקים אלא מוכרים אותם כדי שאחרים ימשיכו את הדרך שהתחלנו. בסופו של דבר, חלק מהיציבות שלנו, עד כמה שזה נשמע הזוי לומר את זה כשמחזיקים כמעט 30 חברות, נובע מאיפוק. אנחנו פוגשים כמעט 3,000 עסקים, חברות ויזמויות בשנה ומשקיעים בערך בעשרה".

## לא לסרס מנהלים

במשך שנים רבות פיתח ברמלי מודלים פיננסיים שבהם משתמשים בנקים וגופים שונים בארץ ובחו"ל לשם הערכה של סיכונים אשראי והשקעות. ניסיונו הרב ברכישה, השבחה ומימוש של חברות הביא אותו לפתח את מתודולוגיית ס"ס (סיכונים סיכוי) לניטור סיכונים תפעוליים בעסקים ובחברות. הוא אף הוזמן לייעץ בכנסת במסגרת ועדת המי שנה לעסקים קטנים ובינוניים. "במשך הש"