

18.42x23.91	31	14	עמוד	THEMARKER -	מגזין	06/06/2011	27537602-2
המרכז הבינתחומי הרצליה מרכז בינתחומי הרצליה מכלל - 84260							

הזירה

- 16 המילה, האפ והפרופורציות
- 18 על מה דיברתם ועל מה תדברו
- 20 הרשת של דוד פתאל



"לא הייתי בית שלושה שבועות בחדש ואני לא מתחרט"

אריק בן חמו
לשעבר מונכ"ל 3COM

מאת טלי חרותי-סובר
חצלום: איליה מלניקוב

בגיל 13 כתב אריק בן חמו את התוכנית

העסקית הראשונה שלו כשהקים סדנה להדרכת אופנועים ממוחזרים. "תמיד רצתי קדימה", אומר המייסד והמונכ"ל לשעבר של חברת ההיי טק הגלובלית 3COM. "את הדוקטורט הפסקתי כי רציתי כבר להשאיר חותם על התעשייה".

והוא אכן השאיר. בי-1981 הקים חמו את החברה שהתמזגה עם 3COM ותוך שנים ספורות נכנסה לרשימת פורצ'ן 500. בשנת 2000, עם סיום תפקודו כמונכ"ל החברה, נאמד שווי החברה ב-30 מיליארד דולר והיא העסיקה 16 אלף עובדים ב-130 מדינות.

בי-2003 הקים בן חמו קרן הון סיכון פרטית ועד היום הוא השקיע ב-12 חברות בעולם ונהנה מארבעה אקזיטים. במקביל הוא מלמד קורס יזמות באינסטיטוט בצרפת, יושב בחבר הנאמנים של אוניברסיטת סטנפורד, ומרצה אורח בתוכנית גלובל MBA ובפורום המונכ"לים של היחידה להכשרת מנהלים במרכז הבינתחומי הרצליה.

בן חמו, 55, יליד אלג'יריה, היגר פעמיים בחייו: לצרפת ולארצות הברית. כיום מתגורר בפאלו אלטו, קליפורניה. הוא אלמן ואב לשניים, הבכור לומד רפואה באוניברסיטת בן גוריון.



16.83x23.32	32	14	עמוד	THE MARKER -	06/06/2011	27537619-0
המרכז הבינתחומי הרצליה מרכז בינתחומי הרצליה חכלל - 84260						

"רק בעבודה משותפת אפשר ליצור דברים גדולים ממדי-עצמך. כבר מגיל צעיר רציתי לבנות משהו חדש שהעולם יעריך. בגיל 13 כתבתי את התוכנית הע"סקית הראשונה שלי, כי מאוד רציתי או אפילו משלי. בעלי אופנועים שהתקל-קלו היו פשוט זורקים אותם, ואני הקמתי סדנה למחזור חלקים ישנים ומהם בניתי אופנועים ומכרתי אותם. ניסיתי לשכנע חברים לעזור לי - לאחד הצעתי להיות איש מכירות, לאחד סמנכ"ל כספים. כולם חשבו שהשתגעתי ולכן עשיתי הכול לבד ואפילו מכרתי כמה, אבל עסקית נכשל-תי כישלון חרוץ. למדתי שעבודה בצוות תניב בדרך כלל פירות טובים יותר.

"מהגר הוא יזם טוב יותר. נולדתי באלג'יר, להורים מודים לאנגלית. עזבנו ב-1960 לאחר שהמחלתר FLN שנאבקה בצרפתים הניחה פצצה בכניין שלנו ואחי כמעט נהרג. הודי החליטו להגר לצר-פת וכמו הרבה יהודים עזבנו בלי כלום. אהבתי את צרפת, אבל האנטישמיות שם היתה גדולה. בגיל 20, אחרי תואר ראשון וימים ספורים אחרי שהתחתנתי, היגרתי עם אשתי לארצות הברית. חוויית ההגירה עוזרת בדרך עקיפה לקריירה של יזמות - אתה לא יכול להיות יותר מדי בעבר, אתה לומד להתגבר על האי-ודאות, לקחת סיכון וללכת קדימה.

"צריך להיות הזדמנויות ולדעת איך לנצל אותן. בחרתי ללמוד בסטנפורד כי לקליפורניה היה מוניטין של מקום שהכל קורה בו, וגם בגלל מזג האוויר. בחרתי נכון כי מהר מאוד התאהבתי באווירה, בקמפוס ובמרחבים. הכל באמת קרה שם. Arpanet - רשת התקשורת ממנה צמחה האינטרנט, התחילה בסטנפורד. כסטודנט קיבלתי כתובת אימייל. זו היתה מהפכה. כל נושא המחשוב הלך ותפס תאוצה. הבנתי שאני חי בתקופה מיוחדת מאוד, וכבר הייתי להוט לפתוח חברה משלי. היה לי ברור שזה המקום הנכון להיות בו.

"כדי להיות יזם צריך להיות קצת משוגע. ב-1981, לאחר שהפסקתי את לימודי הרוקטורט שלי, הקמתי יחד עם עור שלושה חברים את בירדג' קומיוניקיישן שעסקה בהקמת רשתות המחברות עמדות מחשב בודדות. זה קרה לאחר שבחברה בה עבדתי קודם לכן חשבו שמדובר בתחום עסקי שלא נכון להיכנס אליו. אני חשבת אחרת. שנה שלמה עברנו בלי משכורת. אשתי הייתה בהריון, לא היה לנו כסף וגם לא איתה כריאות. זה היה פשוט מטורף. גייסנו מקרבות שנות 1.8 מיליון דולר (5-6 מיליון דולר כמובנים של היום) אבל לא הצלחנו להגיע למכירות כי התחום היה חדש מאוד. רגע לפני שסגרנו את החברה הזמינה אותנו אוניברסיטת UCLA להקים

בה את הרשת ומשם הכל היסטוריה. לפעמים צריך לדעת למשוך את המזל אליך. אם אין תחרות זה לא עובד. כשהקימנו את החברה היתה לנו רק מתחרה אחת שהוקמה גם היא על ידי יוצאי החברה הקודמת שבה עבדתי. אנחנו היינו חדשים יותר, פשוט כי רצינו להשיג אותם ולהצליח יותר מהם. התחרות הוציאה מאתנו דברים טובים. גדלנו מהר מאוד ואחרי ארבע שנים יצאנו להנפקה כנאס"ד. המחזור שלנו כבר הגיע ל-35 מיליון דולר (100 מיליון דולר כמובנים של היום) והיינו צריכים מוזמן כדי להמשיך ולגדול. החברה המשיכה לגדול ואני כבר

"יזמים ספורים לאחר שהתחתנתי היגרתי עם אשתי לארה"ב. חוויית ההגירה עוזרת בדרך עקיפה ליזמים. אתה לא יכול להיות יותר מדי בעבר, אתה לומד להתגבר על האי-ודאות, לקחת סיכון וללכת קדימה"

הייתי עשיר, אבל לא הבנתי את זה. סגנון חי לא השתנה, לא מכרתי את חלקי והמשכתי להיות על המשכורת. ממילא לא הקמתי את החברה כדי להתעשר, אלא כדי להשפיע.

"מיוזג מוצלח הוא בין חברות בסדר גודל שונה. בירדג' התמזגה ב-1987 עם 3COM כי השוק היה שייך לשחקנים גדולים וגם אנחנו היינו זקוקים ליתרון שנותן הגודל. במסגרת המיזוג התמנית לסמנכ"ל ההשתיים הראשונות היו בלתי נסבלות בגלל הבדלי סגנון ניכרים. מיזוג בין שווים מאותו תחום הוא טעות גדולה כי הפוטנציאל לאי הסכמה הוא עצום. מייזוג נכון הוא בין חברה קטנה לגדולה, שם יחסי הכוחות ברורים. בסופו של דבר קיבלתי את תפקיד המנכ"ל. החברה דיממה ונדרש שינוי ארגוני כואב. למולי היו לנו

אנשים חזקים והשוק היה צמא למוצרים שיכולנו לתת. במצב כזה יש לך יותר מרטיבציה לצאת מהבוץ. ב-1995 כבר היינו ברשימת פורצ'ן 500.

"אין לי תואר אקדמי בעסקים, ואולי זה היה עוזר לי. למדתי תואר ראשון ושני בתחומי הנדסה וכשהקמתי את החברה הראשונה הכרתי היטב את הצד הטכני, אבל לא ידעתי איך בדיוק עסק צריך לעבוד, בעיקר לא הערכת נכון את נושא השיווק. הפתרון לבעיה כזאת הוא אחר: להקיף את עצמך בהרכה אנשים טובים, בעיקר בתחומים שבהם אתה חלש. היום אני ממליץ ללמוד MBA, עדיף אחרי חמש שנות עבודה או יותר. ככה אתה מחבר נכון יותר תיאוריה ומעשה, ומנצל את התואר באופן הנכון ביותר.

"שלושה מתוך ארבעה שבועות לא הייתי בבית. אשתי ויתרה על הקריירה שלה כי היו לנו שני ילדים. כדי לנהל קריירה כמו שלי, חייבים בן זוג תומך. למרות שלא הייתי עם בניי בילדותם אני לא מתחרט. אני ממילא לא אוהב להישותל עם תינוקות ומעדיף אותם יותר גדולים. הבטחתי לאשתי שבשנת 2000 אעזוב את תפקיד המנכ"ל, וזה מה שקרה - הפכתי ליו"ר והורדתי קצב.

"אסור לערוב בין ביזנס לרגש. 3COM עשתה כמה רכישות בעולם, בין היתר בישראל בשנת 1994. כל הרכישות - כמו גם ההשקעות שלי היום - נעשות מכיוון שמדובר בחברות חזקות עם מוצרים מצוינים, ולא מכיוון שאני יהודי שחלק גדול ממשפחתי נמצא כאן ויש לי סימפטיה לתעשייה הישראלית. אסור לחצות קווים. מאותה סיבה עסקים עם חברים זה בדרך כלל רעיון לא טוב.

"יזמים זקוקים גם למנטורינג. חשוב לי לעזור לבני דור הצעיר להיות מנהלים טובים ממני, לכן אני מלמד בגופים אקדמיים בכמה מקומות בעולם. אני גם משקיע אקטיבי מאוד. כמי שמנהל חברת השקעות בוטיקית אני משקיע במספר קטן של חברות ושמה לחלוק עם היזמים מניסיוני. בנוסף, הם לא באים אלי רק כדי לגייס את הכסף, אלא גם כדי לקבל את הליווי הצמוד.

"אדם צריך להיות את הפאשן שלו. חשוב לעשות את זה כדי לא להגיע לגיל מבוגר ולהרגיש מריר ומתוסכל. נכון, יש לזה מחיר, אבל לדעתי כדאי לשלם אותו. רציצת מרתון מננה משמעת לגוף ולנפש. התחלתי לרוץ מרתון ב-1997 ומאז אני משתתף במרתון אחד או שניים בשנה. אני רץ חמש פעמים בשבוע לבד או עם חברים. ההתחלה תמיד קשה, אבל אחרי השעה הראשונה אתה עובר למצב מדיטטיבי רגוע ונהדר." ■