

העברת טכנולוגיה

העברת טכנולוגיה זה מונח בתחום הכולל כלכלה, מנהל עסקים וחינוך טכנולוגי ואם ההעברה קרתה בעבר אזי גם היסטוריה.

אני עסקתי בהעברה מן המעבדה אל היישום המסחרי ובהעברת טכנולוגיה המשמשת במקום אחד לשימוש במקום אחר. על העברת טכנולוגיה ממקום אחד לאחר קראתי ולמדתי אבל עד שלא עושים לא מבינים. בסוף שנות ה-80 עבדתי בקונגלומרט גדול בתעשיית המזון שמפקדתו שכנה בקומה העליונה של גורד שחקים בפרת אשר במערב אוסטרליה. חדרי היה צופה אל הנהר שהוא בעצם אגם אשר חוצה את העיר בת מיליון התושבים. זה היה חדר בקומת המפקדה. במפקדה היו לא יותר מעשרה חדרים, כולל חדר ישיבות וספריה, בשנים מהם ישבנו אני ורביקה. בסופי שבוע היו קומץ המנהלים הבכירים נפגשים בביתו של המנהל, שהיה גם אחד הבעלים, אוכלים על האש ומדברים ביזנס. אנחנו היינו שם גם. למה אני מספר לכם את כל זה? אולי כדי להעביר אליכם את ההרגשה שהיתה לנו שם. הרגשנו שבאופן לא פורמלי היינו שותפים בהנהגה של הפירמה. כך הרגשנו אנו ונדמה לי שכך הרגישו ביחס אלינו האחרים.

העבודה הראשונה שהוטלה עליה שם היתה בחירת הטכנולוגיה הבסיסית לעיבוד החלב. היו אז שלוש מועמדות: פיסטור הנותן 7 ימים חיי מדף, זו היתה הטכנולוגיה השוררת. UHT הנותן שישה חודשים וטכנולוגיה שלישית הנותנת שלושים ימים. צוותי לעבודה הזו עם הטכנולוג הראשי של הפירמה ומנהל המעבדה שלה ד"ר נייג'ל תומס. לפני כן הייה נייג'ל מתאם המחקר בחברת הענק יוניליבר באירופה שם חלש על מאות חוקרים. כשבאתי להפגש עמו במעבדותיו, שהיו ממוקמות בקומה השניה מעל אולם הייצור אשר במפעל הגלידה, חיפשתי אותו חדר אחר חדר וכולם היו ריקים, אין שם איש, לבסוף מצאתי אותו יושב לבדו מול המחשב. הכרנו והתחלנו לדבר. שאלתי אותו איפה כולם? אמר לי "היו ואינם" הפירמה בקשיים והכי קל להפטר מהחוקרים שהרי הם אינם מייצרים. אמרתי לו: "כשהאוניה מחשבת לטבוע, מה זורקים לים? את הטלית והתפילין" מעניין איך הצלחתי לומר זאת באנגלית לנוצרי. אל תדאגו לפני שחזרתי לישראל כבר מלאה המעבדה בחוקרים ונייג'ל שב והיה גדול מבראשונה. הוא קיבל על עצמו לנהל את הייצור והמחקר כאחד, וכך פיתח מוצרים חדשים אותם מכרו האוסטרלים בטיוואן וביפן והכול גדל וצלח והלך למישורים. אבל כשבאתי לשם כל זה לא היה אפילו בדמיון ונייג'ל ואני עסקנו בבחירת הטכנולוגיה שהוותה את הבסיס לכל מה שבא אחר כך. ובחרנו כנראה טוב כי הטכנולוגיה שבחרנו, שהיתה אז בחיתוליה, משמשת כיום בכל מחלבה המכבדת את עצמה. עבר זמן וכבר הייתי שם מוכן ומזומן לכל דבר והנה נקרתה לי ההזדמנות. יום אחד הוזמן המנהל לפגישת תעשיינים במשרד החוץ. פגישה שבה רצו מומחי המשרד לעורר את תשומת ליבם של תעשייני אוסטרליה לנמרים הקמים להם

בדרום מזרח אסיה. זה היה לא מזמן, בסוף שנות התשעים, אך המונחים של ההיסטוריה והכלכלה של דרום מזרח אסיה כאילו שעברו כמה מאות שנים. מי צריך היום לעורר את תשומת הלב לנמרים שבדרום מזרח אסיה (קוריאה, טאיוון, סינגפור, הונג קונג ותאילנד) אפילו המילה "נמרים" יצאה מן המילון. אני זוכר שעוד לא מזמן אנחנו לימדנו את סינגפור בנקים מה הם. וכשאני קונה היום מוצר אני שואל "היכן יוצר?" זה מובן לכל קטין, בסין. איך שלא יהיה המנהל שלנו הוזמן, לא היה לו זמן ושלח אותי במקומו. אני כבר הבנתי אז שכאן בתחתית כדור הארץ הכול זורם ובאתי. מצאתי שם את כל המי ומי בתעשיות החקלאיות במערב אוסטרליה. את ההרצאה המעניינת ביותר נתן ראש הבנק לפיתוח בתאילנד. בסוף הפגישה ניגשתי אל התאילנדי, נתתי לו כרטיס ביקור ואמרתי: "יש לנו ידע שעשוי להיות לכם לעזר". חזרתי, דווחתי ושכחתי. לא עבר שבוע ומצאתי על שולחני מכתב רשמי מיושב ראש הפרלמנט התאילנדי. במכתבו הזמין את הפירמה שלנו בזו הלשון: "ארצינו עשירה ויש בה המון, בואו ועשו בה כטוב בעיניכם", והוסיף שכדאי שנודיע לו מראש מה ואיך אנחנו עומדים לעשות זאת, כדי שיוכל להתכונן. זה כבר היה עניין רציני והוא הועבר למנהלים הגדולים. אני התבקשתי לתכנן את המה את המי ואת האיך ולארגן את המשלחת. בחרתי את הנושאים על פי מה שידעתי על תאילנד מדוח של הבנק העולמי שמצאתי בספריה ובעצם לא ידעתי על תאילנד הרבה יותר ממה שנכתב בדו"ח הזה. הזמנתי מישראל מספר מומחים: לרפת, סוב טרופיים וירקות מיובשים. אנשים שהכרתי מעבודות קודמות בנושאים אלו בארץ ובגולה, עליהם נוספו מומחה לשיווק מסינגפור והמנהל, ישראלי מאוסטרליה. התארגנו ויצאו לתאילנד. בתאילנד הוצמד לנו עורך דין צעיר ומוכשר (בוגר הארוורד) מן המשרד של יושב ראש הפרלמנט (זה ששלח לנו את המכתב). בתקופת ההכנות למבצע לא כל כך הצלחתי לתאם עם התאילנדים איזה מן מומחים נביא אנו ואיזה מומחים תאילנדים הם יזווגו לכל אחד מהם. הבעיה נפתרה על ידי התאילנדים בדרך של אילתור מתוזמר. הם הכינו אולם גדול, ערכו בו שולחנות סביב סביב. ליד כל שולחן ישבו מומחה או שניים משלהם וכתובת המציינת את סוג התמחותם. אנחנו באנו לשם עשינו סיבוב באולם וכל אחד מאיתנו התיישב מול המומחה המתאים לו מהם. רק צבי מרכס, המומחה שלנו לבקר חקלאי ממושב אורות, הלך הלך והלך עד שהגיע אל מול עורכת הדין היפיפייה וישב מולה, תמיד היה לו טעם טוב בבנות. אחר כך התברר שהיא חכמה, דלתות פותחת וגם בעלת הכוח במשלחת. בהמשך עוד נראה שבתאילנד נשים הן לעיתים המין החזק. אחר כל הדברים האלה התחלנו לתור את הארץ, כמעשה המרגלים. תאילנד ארץ של מישורים, אך כדי למצוא אקלים מתאים לבעלי החיים עלינו על ראשי ההרים הגבוהים וראה זה פלא, על ראשי ההרים מצאנו בנות מטפסות כעשב בר. חצינו שדות אורז מוצפים, בהם היו תאואים אדירים מושכים מחרשות זעירות מתחת למים, ראינו גם טרקטורים יפניים ידניים המעבדים שדות אורז מוצפים במים. ראינו בתי איכרים העומדים על עמודים גבוהים. ביקרנו ברפתות בכפרים ודיברנו, מבלי לדעת תאית, עם הרפתנים. על פרות צבי מרכס ידע לדבר בכל השפות. חיפשנו בבתי

החרושת פסולות חקלאיות להזנת הבקר וגם ישבנו בישיבה טקסית במועצת המנהלים של הבנק לפיתוח התעשייה ואכלנו בנימוס אורז בשני מקלות. שם למדנו מי קד בפני מי וכמה חשובים שם יחסים ונימוסים.

בתוך הסיפור הגדול נחבא סיפור קטן וכך זה היה. בא איתנו סיני מסינגפור שהיה מומחה לשווק והוא אכן עשה שם נפלאות. המומחה הסיני השיים עצמו כנציג חברה זרה, המעוניינת לפרסם את מוצרי החלב שלה בתאילנד, וביקש מן המפרסמים התאילנדים הצעות והדגמות מעבודות שהם עשו לפירמות אחרות. בהדגמות שקיבל מצא אינפורמציה חשובה על נוהגי האכילה של מוצרי חלב בתאילנד. יום אחד בא חיזור והודיע שהוא צריך לעזוב ולחזור לביתו שבאוסטרליה, משהו חמור קרה שם, ואנו לא הבנו מה. מה התברר? בסינגפור, משם בא לאוסטרליה, קיים עולם תחתון סיני הקרוי טריאדות ואלה, לא מצא חן בעיניהם שהחברה שלנו פתחה משרד בסינגפור. הדרך שלהם לרמוז על כך היתה על ידי העלמת עובדי המשרד בזה אחר זה. פעם היה זה מנהל המשרד, פעם המזכירה והפעם השיגה ידם הארוכה את איש השיווק שלנו. הבעלים בכלל לא הבין את המצב ואני, מכל האנשים שהיו שם, סיפרתי לו "קראתי בעיתון על טריאדות" והפצתי "למה לך? סגור את המשרד בסינגפור ויעזבוך". הוא נסע לסינגפור, הסתובב שם כפיל בחנות חרסינה עד שמצא קשר עם הטריאדות, דיבר איתם ונשאר. אז הבנתי מדוע הוא שלא למד כלכלה ולא מינהל עסקים אינו יודע מה זה ערך נוכחי נקי ולא שמע על שיעור תשואה פנימי (מדדי הכדאיות השגורים) למה לו יש פירמה השווה מיליארדים ולי יש רק את זה.

בעוד אנו מסתובבים בתאילנד לקושש פרויקטים באו אלינו יזמים תאילנדים וביקשו "קנה אותי". כלומר חיפשו שותף אסטרטגי. יום אחד מצאתי עצמי ביחד עם הבעלים בחדר ישיבות שבו סביב לשולחן ישבו כ- 10 גברים צעירים מומחים, דוברי אנגלית צחה אשר למדו באוניברסיטאות בחו"ל ואיתם אישה מבוגרת מרשימה שלא ידעתי במה. הם הציעו לנו שותפות בעסק יצוא המבוסס על גידול סרטניות בבריכות מים מתוקים (שרימפס בלעז). בחוות ההר בירושלים בה הייתי עובד בחיים הרגילים ישב לא רחוק ממני חוקר (ד"ר לסרטניות) שפיתח טכנולוגיה לגידול סרטניות בבריכות מים מתוקים. סרטניות זה אוכל לא כשר ובארץ אין לו סיכוי, אבל האיש לא וויתר, גידול סרטניות היה מפעל חייו. הוא פיצח את סוד מנגנון הריבוי שלהם, למד לגדל אותן, מצא היכן אפשר לשווק אותן, הקים חברה אשר הפיצה את הידע הזה ברחבי דרום אמריקה ועשה חייל. והנה כאן הקבוצה הזו, היושבת מולנו, יודעת הכול על גידול סרטניות מבלי אשר שמעה עליו דבר. שאלתי שאלות לגבי הטכנולוגיה שלהם, למדתי שכאן בתאילנד אין צורך בפיצוח מנגנון הריבוי, פשוט אוספים בין עצי המנגרוב (עצים הגדלים בים רדוד) את הקטנים ושמים בבריכות ובכל זאת התוצאה אותה תוצאה, גידול סרטניות בבריכות והרווח יכול להיות אותו הרווח. הבוס שמע את

הצעתם, השיב להם מה שהשיב ואמר: "עכשיו אתם יכולים להתייעץ ביניכם בשפתכם" וכך עשו, לי הוא אמר בעברית "זה שאיני מבין את שפתם עוזר לי להבין את שפת גופם" וכך אני מוצא שמי שקובע כאן זה לא הצעירים העדינים והידענים אלא האישה המבוגרת והמגושמת הזו.

זה שידע לקרוא את שפת הגוף לא מלמד שהיתה לו אמפתיה, כמו שמראה הסיפור הבא. יום אחד הופיע אצלנו בחור סיני נאה מוכשר ומלומד, וכמו שתראו בהמשך, חושב ועושה. כמו בארצות אסיה האחרות גם בתאילנד יושב מיעוט סיני אשר כוחו הכלכלי גדול מחלקו באוכלוסיה. הסינים האלה הם חלק מן הפזורה הסינית או ה"סינים שבגולה", סינים הפזורים כמיעוטים לא גדולים בכל רחבי מזרח ודרום אסיה. בשיחות אינטימיות אמרו לי הסינים האלה: "אנחנו היהודים של מזרח אסיה" ואכן בדומה לנו היהודים הם גם מצליחים וגם נרדפים, אלא שבשונה מאיתנו כאשר הם "שורקים בקולנוע" מעצמה של יותר ממיליארד סינים יכולה לבוא לעזרתם. הבחור הסיני הראה לנו שהוא יודע לגדל ולייצא גבעולי אספרגוס ירוקים. הוא מגדל, אורז ושולח למרחקים ואף מצליח לשווק אותם ליפנים אניני הטעם ועדיני החך. לי היה נראה שהוא הולך לעשות בתאילנד, שאז (1988) היתה כולה אורז, מהפיכה חקלאית שעיקרה שני סל המוצרים (דיברסיפיקציה בלעז) דוגמת זו שעשו בארץ משה דיין, אריאל עמיעד ויואש ועדיה, עשרים שנה קודם לכן (שעל כך סופר בסיפור "מבוכה לחדרה") והנה הסיני הזה לבדו בלי מכון וולקני, בלי אגרקסקו, בלי ק.א.ל ובלי הממשלה ובכל זאת עלה על הדרך המובילה לשם. אלא שלתאילנד יתרון תחרותי לטווח ארוך שהרי שם כולם תאילנדים. כל מה שביקש מאיתנו זה שנהיה שותף אסטרטגי שיוכל לעזור במימון אוסטרלי, יידע וניסיון ישראליים. הוא דיבר ואני התלהבתי. לאחר הפגישה דיברתי עם הבוס והוחלט להפגש עימו ועם אנשיו בערב במסעדה מפוארת ולדבר ביזנס. היה איתנו בצוות קיבוצניק ג'ינג', שהבאתי למשלחת בתור מומחה לתעשיית יבוש ירקות, בשבילי הוא היה יהודי ברזילאי קיבוצניק ואידיאליסט, בהמשך יתברר שהוא אדם ציני ותחמן בן התחמנים. הגענו למסעדה כל הצוות, באו הסיני ואנשיו ומי לא בא, הג'ינג' והבוס. ישבנו כולנו סביב שולחן עגול, הסיני ראה מייד מי חסר והשתררה דממה מעיקה. אני ניסיתי להוביל שיחה עייפה שלא עלתה יפה. הזמן עבר והמלצרים חסרי הסבלנות התחילו להגיש מנות אחרי מנות ומי לא בא? הבוס. ראיתי איך העלבון גואה בפניו של הסיני, הוא שמר על קור רוח אף כי היה קרוב להתפוצץ. לבסוף החבילה התפרקה, חזרנו למלון ומה התברר? ידידי הג'ינג' פיתה את הבוס לחתור תחת הסיני מאחורי גבו עם אחד משותפיו. בתאילנד תרגיל כזה יכול לעלות לך בחיך, אבל את זה למדנו מאוחר יותר.

בערך באותו הזמן נסע צבי מרכס עם עורכת הדין שלו לברר את עניין רפת הבקר. הוא הגיע איתה לצינג ראי ונתקל בעיכובים ביורוקרטים קשים ואז התברר שהגברת היא בתו של האדמירל ובכוחה לסלק כל מכשול.

חזרנו הביתה כדי לנתח את מה שמצאנו, לזהות הזדמנויות, להתרכז בעיקר ולתכנן את השלב הבא. לאחר זמן חזרנו לתאילנד. הפעם ידענו למה אנו הולכים והתכוננו בהתאם. הוספנו לצוות טכנולוג מזון ושני מגדלי הודיים מבית חירות. הם באו עם צידיניות ובהן מוצרי בשר הודו. הגענו לבנקוק בלילה ולמחרת היתה צריכה להתקיים פגישה עם אנשי השקעות בבנק לפיתוח. תיכננו תערוכת הפתעה של מוצרי ההודיים בפתח חדר הישיבות. אבל איך נציג? ראינו שידם של התאילנדים רבה להם בהצגה יפה של האוכל בצלחת המלון וביקשנו מן השף שיחתוך ויסדר את מוצרי בשר ההודיים שלנו לפי טעמו. והנה, אף על פי שהתאילנדים אינם מכירים את בשר ההודיים כלל, מעולם לא הוצג הבשר הזה באופן נאה כמו שהוצג אז בחדר הכניסה לאולם הישיבות של הבנק. לתוך האולם נכנסו מצוידים בסרטים שהכנו מראש ובהם הוצגו הטכנולוגיות אותן התעתדנו להעביר לתאילנד. בהצגה הזו רצינו להמחיש שני דברים: א) שאנו מעבירים תהליך ייצור שלם, אם מדובר בחלב אזי מייצור המספוא ומרכז מזון דרך הרפת והמחלבה ועד למדף המרכול. ב) שהאנשים שאנו מביאים, אלה העומדים עכשיו לפניכם, לא רק למדו על כך במכללה או באוניברסיטה הם גם עושים את זה בעצמם במישקם הם. הראינו להם את צבי מרכס, זה העומד ומרצה לפנייהם, עומד וחולב את פרותיו במישקו אשר במושב אורות. הראינו את אנשי בית חירות, העומדים לפנייהם, עובדים בלול במדגרה ובמשחטה שלהם וכל זה והצג בסרט אשר הצגנו לפנייהם. וכגולת הכותרת יכולנו לומר: "רוצים לטעום את המוצר? תוכלו לטעום ממנו כאן מעבר לדלת". זה עבד נהדר. אלא מה? בתאילנד תרנגול הודו הוא מוצר לא מוכר. גרוע מזה, למי שהוא מוכר, הוא מוכר כבשר האפוי והיבש שאכל בעל כורחו בחג המולד כאשר למד בארץ ניכר. ובכל זאת יש לנו סיכוי כך המומחה לשווק אמר. הוא סיפר שבמזרח אסיה כולם רוצים לגדול כמו היפנים והיפנים, כך לדעת התאילנדים, גדלו פלאים בדור או שניים כתוצאה מאכילת מוצרי המערב ובעיקר מוצרי בשר וחלב.

יום אחד טיילנו צבי ואני בשוק בבנקוק ופגשנו מוכרת דדנית ולידה תינוק. צבי שאל אותה: "איך את מאכילה את הקטן מכאן? והצביע על שדיה" "לא" ענתה: "בחלב אורז". צבי הסביר לה בבקיאיות שבחלב אורז אין חלבון ובלי חלבון איל יכול התינוק יכול לגדול. הוא היה נהנה לשוחח עם המוכרת היפה עוד ועוד, אלא שהזמן היה דוחק ואנו יצאנו לבדוק ברצינות את האפשרות להקים תעשיית חלב מודרנית בתאילנד ולשם כך נפגשנו עם סיני שהיה אמור לעזור במציאת ולתווך ברכישה של חלקת האדמה הדרושה. בשיחת היכרות בטרם המסע אמר: "אתם אומרים שחלב בריא לבריאותנו, אבל אני בכל פעם שאני בחו"ל ואוכל מוצרי

חלב קיבתי נהפכת". צבי הסביר לו שבמהלך האבולוציה אנחנו, צאצאיו של הבל (רועה הצאן), רכשנו את הגן המקדד לאנזים המפרק את סוכר חלב ולכן אנו נהנים מחלב ומוצריו בעוד שמלוקסני העיניים שבכאן הם מצאצאיו של קין (עובד האדמה), אוכלי אורז החסרים את הגן המושיע ובלעדיו מי ששותה חלב, הסוכר שבחלב יהיה בעוכריו. אתם אומרים שקין הרג את הבל ולכן כולנו בני קין, ומי לידכם יתקע שלא היו להבל עשרה בנים ובנות אשר נולדו לפני אותו מאורע.

עלינו במיניבוס ממוזג ויצאנו לדרך. ביחד עם הסיני חיפשנו אדמה לגידול המספוא, אדמה בתאילנד כלל לא חסר אבל אקלים המתאים לגידול פרות חלב זה כבר היה עניין אחר. צבי הסביר לי שפרת חלב הנותנת 10000 ליטר חלב לשנה כמו אלה שברפתו, עובדת על קצה גבול היכולת ואם תמצא במקום חם כמו בתאילנד, היא תצטרך, בנוסף לכך, את כל גופה הענקי לקרר וזה יחייב אותה להתאמץ יותר, יותר מן המכסימום אי אפשר גם כאשר מדובר בפרת הפלא הישראלית שטופחה באקלים חם ולכן או שתתן פחות חלב או שלא תעמוד במאמץ, תחלה ותתפגר.

בטרם יצאתי לתאילנד קראתי בדוח של הבנק העולמי, שהוכן שנים אחדות קודם לכן, שבתאילנד רוב האיכרים הם חקלאים עצמאיים ולכל אחד מהם חלקת אדמה שגודלה כ- 60 ראי בבעלותו (שזה משק ראוי לשמו בתנאי תאילנד), כך לפי הבנק העולמי. בדוח צוין שזו תופעה יוצאת דופן בקנה מידה עולמי וההסבר שניתן לה שם הוא שבתאילנד עדיין לא נסתיים תהליך ברוא היערות וכאשר מתרבה מספר החקלאים שם הם יוצאים ליער ומבראים אותו. בדיוק מה שעשו כאן בני אפריים וחצי מנשה לפני אלפי שנים כאן בישראל. בדרך שאלתי את מארחנו הסיני: "איך זה שבתאילנד, ארץ שבה רוב החקלאים הם בעלי משקים קטנים עצמאיים, תמצא לנו חלקת אדמה בגודל של 6000 ראי, אשר גם תתאים מבחינת האקלים?" וזה מה שסיפר: לאחר האסיף ומכירת היבול האיכרים נוהגים לשתות לשוכרה והם שותים את כל התמורה. בבוא עונת הזריעה דרושה להם הלוואה בכדי לממן את קניית הזרעים והדשנים לעונה הבאה ולממן את מהלך חייהם עד ליבול הבא. אני נותן להם הלוואה בריבית קצוצה תמורת משכנתא על חלקתם ואם אין לאל ידם להחזיר, אני זוכה בקושן (Land title) "הלכה החלקה, לאן ילך האיכר? רוב מצטרפים לעשרת המיליונים המצטופפים בבנקוק, עיר הבירה וגרים וחיים באתרי בניה, ברחוב או בשטחים ציבוריים, בבניינים גדולים. יש כאלה שנפשם דבקה בחקלאות דווקא ובם מבראים חלקות אדמה חדשות ומאחר שהיער במישור נגמר, הם מבראים על ראש ההר. כאשר קמתי כהרגלי מוקדם בבוקר ויצאתי אל מרפסת המלון בקומה העשירית, צפיתי בהמון אתרי בניה בשלבי בניה שונים ובהם ראיתי אנשים, כנראה פועלים שבוא לא מכבר מן הכפר, רוחצים את רחצת הבוקר בזרם היוצא מצינור מאולתר באתר. יצאתי לרחוב ומצאתי שבין 5:00 ל- 6:00 המוני דוכנים ניידים בהם

מוכן אוכל חם כדי לאכול ברחוב. כך גרים, רוחצים ואוכלים הפועלים, בני בלי בית שהיו ואולי הם עדיין איכרים. והם גודשים את האתרים הצומחים לגובה בתוכי העיר. אומרים שיש מיליונים כאלה המתגוררים ועובדים בבנקוק, יתכן ועדיין שיש להם בית וקשרים וקרובים בכפר, חלקם באים לעבוד בעיר רק בעונה המתה בכפר.

נחזור לעניננו, אנו בדרך למצוא חלקת אדמה המתאימה לגידול בקר. דרושה לנו אדמה באקלים מתאים ובתאילנד זה על ראשי ההרים הגבוהים וכך המסע הפך לטיול ובטיול ראינו איך האיכרים התאילנדים הרעבים לקרקע מבראים את היער שעל מורדות ההרים וזורעים שם תירס בשורות היורדות בכוון המורד. חשבתי: "ככה לא עושים חומה". אסור לברא את היער שעל ההר ואם כבר אז יש לזרוע שם לפי קווי גובה ולא בכוון המורד. בטרם עזבתי את תאילנד תפסתי את עורך הדין התאילנדי, ההוא מהמשרד של יושב ראש הפרלמנט ואמרת: "זה ארץ שלכם ומי אנחנו שנתערב, אבל אינני יכול להתאפק זו שגיאה לדורות". אמר לי: "עוד תראה". לימים קראתי בעיתון שבתאילנד אסרו על ברוא יערות ושמחתי בשבילם.

לבסוף הגענו לצ'נג ראי וטיפסנו בהר עד למקום לא רחוק ממשולש הגבולות; תאילנד, בורמה ונדמה לי שגם סין. במקום בו האנשים עניים, הסמים פורחים, היערות צומחים והנופים מקסימים. במקום הנפלא הזה עמד ארמונה של אם המלך ובתוכו נסיך. כשבתאילנד רוצים לתת למקום עדיפות לאומית מקימים שם ארמון. לאחר נסיעה ארוכה בהרים מיוערים הגענו לארמון, בנין מרשים שעדיין לא נשלמה בנייתו. נכנסנו לאולם גדול שבו ריצפת הבטון בלתי מצופה עדיין. בתווך עמד מכשיר טלויזיה על ארגז ומולו ישבו וצפו ילדי המקום ילדיו של הנסיך, של הגנרל השומר עליו ושל הבנאים הבונים בשבילו. למחרת בבוקר הוזמנו לדין עסקי. הנסיך ואשתו פרסו על ריצפת הבטון (עדיין לא היו שולחן וכסאות) מפה גדולה ותצלום אויר ענקי והשלושה, הנסיך הנסיכה והצבי, רכנו על המפות באופן שהתחת משמש להם איבר גוף עליון.

בערב נערך נשף תחת כיפת השמיים לכל החברה העובדים במקום ואנחנו הוזמנו גם. זה היה דומה לחתונה בחצר בכפר ויתקין בימים הטובים שלפני שחתונות עברו למלון או לגן אירועים. נשף בחוץ על שולחנות שאולתרו מארגזים וקרשים. האווירה היתה חלוצית כמו זו ששכחנו כבר. מולנו ישבו הנסיך והנסיכה וכטוב ליבם וליבנו בשרצים המטוגנים, המאודים או המבושלים פתח הנסיך ושאל: "אתם לא נראים אוסטרלים, מאיפה אתם?" (כמעט שכחנו שרשמית באנו מאוסטרליה וכך נאמר נאמר למארחינו) ענה צבי: "מישראל". הנסיך לא הירפה ואמר: אישתי למדה בארצות הברית והמבטא שלך מזכיר לה משהו משם. ענה צבי: "נכון, עליתי לישראל ממישיגן" המשיך הנסיך ושאל: "כמה פרות בריפתך?" ענה צבי: "40" "וכמה חלב?" "400 אלף ליטר לשנה". הנסיך עשה מהר חשבון ואמר: "עשרת אלפים ליטר

לפרה זה הרבה יותר משלושת האלפים שאנחנו מקבלים כאן מפרה אחת לכל היותר, בוודאי יש לך מכל פרה רווח נאה". ענה צבי: "אכן כן" ואז שאל הנסיך: "אם אתה מרויח למה שלא תעשה מזה יותר?" ענה צבי: "בישראל, הממשלה מעכבת בידי, יש אצלינו מכסות ייצור חלב". אמר הנסיך: "אז למה שלא תחזור לאמריקה מולדתך ותקים את רפתך שם?" צבי קימט את מצחו ואמר: "אילו הייתי נשאר באמריקה היה יוצא ממני עורך דין גדול או מנתח לב מפורסם כמו שני אחיי". פירוש רש"י: "כל חיי הכנתי עצמי לגדל פרות בארץ ישראל וזה מה שאני" ואני חשבת: "כבר לא עושים אנשים כאלה יותר".

למסע הזה היו יעדים מוגדרים אבל גם כמה יריות באפלה ועל אחת מהן אספר. לפני שנסעתי לאוסטרליה עשיתי בארץ שופינג של טכנולוגיות. עברתי ממקום למקום וחיפשתי טכנולוגיות ראויות להעברה. בקיבוץ אחד מצאתי ירקות מיובשים, בקיבוץ אחר טפטפות ובקיבוץ שלישי ארגזי הטלה ואלה רק דוגמאות. היו הרבה יותר. מה עניין ארגזי ההטלה? תרנגולת ההודו לא נאה לה להטיל ביצים כך סתם לאור היום כמו התרנגולת הרגילה המטילה בסוללה. ההודיה צריכה מקום חשוך ונעים, אבל אם היא מטילה במקום חשוך ונעים איך אתה תוציא את הביצים? בגניגר פיתחו מתקן שהוא גם נעים להודיה וגם יעיל לחקלאי ושומר על הביצים. באתי לשם ראיתי את המתקן תפשתי את הרעיון ואמרתי: טוב, נעשה ניסיון. ציידו אותי בסרט המתאר את המיתקן דרך פעולתו ואופן הרכבתו. את הסרט הזה, ביחד עם סרטים דומים אחרים, הבאתי גם לתאילנד. שם מצאנו חברה יפנית רב לאומית המגדלת עופות בחוות ענק במדינות שונות וגם בתאילנד. נפגשתי איתם באולם הישיבות שבמשרדי החווה שלהם. נתכנסו שם מומחים לעופות מכל הדרגות ואני הצגתי את החידוש באמצעות הסרט. שמת לי לב שעל במת המנהלים והנכבדים לא ישב איש. עוד אני מדבר בא מנהל זוטרי וישב, אני ממשיך לספר ובא בכיר יותר והצטרף וכן הלאה, הם באו אחד אחרי השני, האחד גדול מחברו, ישבו והקשיבו. כאשר גמרתי אמרו לי המאחרים שאורכה של שורת המנהלים הנכבדים מלמדת על גודל ההתעניינות במיתקן. לסיפור הזה היה המשך ביפן.

חזרנו הביתה ולתקופת השנה שבנו לתאילנד במשלחת שמטרתה הקמת תעשיית חלב מודרנית בתאילנד. הבאנו איתנו את מוישלה מיגור (כך כינינו אותו בפלוגה בגדוד 890 של הצנחנים, בשנות החמישים) כשנסע איתנו לתאילנד הוא היה כבר לשעבר. לשעבר מנהל אגף החלב בתנובה, לשעבר מנהל תנובה אקספורט. אז מה הוא עכשיו? הוא גר במושב ומייצא תפוזים לרוסיה. בא איתנו גם פישל, מתכנן הרפתות הטוב בארץ וכמובן צבי מרכס ואנוכי ואיתנו בא גם הרפתן הטוב ביותר באוסטרליה, כמנהל המשלחת. התאילנדים הקצו לנו מקום בבנין משרדים בן חמש קומות שבאמצעו חלל העולה מריצפת הקומה התחתונה ועד תקרת העליונה. מקום עבודתנו היה על רצפת החלל הנ"ל. מסביב בכל הקומות היו

חדרים להם מרפסות הצופות אל החלל ובהם היו משוכנים משרדי החברה התאילנדית עימה עבדנו. כך יכלו התאילנדים להביט עלינו מלמעלה ומכל צד וללמוד על מחשבותינו משפת הגוף שלנו. תכננו פרויקט ייצור חלב מן האדמה ועל למדף. ייצור מספוא, מרכז מזון, רפת חלב (עשרת אלפים חולבות), מחלבה, הובלה והפצה. תכננו מחלבה אחת, מרכז מזון אחד ורפתות רבות בבעלות ובניהול רפתנים עצמאיים. חשבנו על מערכת ההפצה בסמטאותיה הצרות של בנקוק ואפילו תיכננו רכבים מיוחדים לכך. זכרתי את קשיי המימון של החקלאי התאילנדי ותכננו אספקת אשראי זול לרפתנים, אשראי להקמת משקם ואשראי להון חוזר. אני ריכזתי את צוות התכנון והרפתן האוסטרלי יצר מגע עם גורמים ובהם פירמות תאילנדיות והשלטונות שם. התחלנו לחפש שותפות אוסטרלית עם רשת קמעונית גדולה בבנקוק.

כאן צפן סיפור שאין מספרים לפני השינה. באחד הימים הוזמנו על ידי החברה המארחת לארוחת ערב במסעדת גן נאה. ישבנו סביב שולחן ארוך אלה מול אלה ומצאתי עצמי יושב מול נציג החברה המארחת. כטוב ליבי באוכל הובלתי לתומי שיחה קלילה על נוהגי עשיית עסקים בישראל ובתאילנד. תוך כדי שיחה אמר המארח: "כאשר איש עסקים תאילנדי חש שמלבינים פניו ברבים הוא עלול להזמין רוצח שכיר כדי לחסל את המלביין", והוסיף "זה בכלל לא יקר כאן, כ- 1500 דולר ליחיד" והשיחה הקלה קלחה לה הלאה. בדרך חזרה אמרתי לאוסטרלי: "שמעת מה אמר?" "מה אמר?" שאל, חזרתי על השיחה ואז שאל: "מה זה שייך?" אמרתי: "התאילנדי ניסה לרמוז לנו משהו" ואז נזכרתי שבבוקר אותו יום הלך האוסטרלי שלנו לנהל מגעים עם רשת קמעונית מתחרה.

כתבנו תוכנית מפורטת, חקלאית, הנדסית וכלכלית והשארנו אותה לבוס. עליו ועל הרפתן האוסטרלי היה להביא להגשמתה. זה לא צלח. אתם שואלים למה? לא הייתי בסוד הדיונים עם התאילנדים ולא עם הבנק העולמי, אותו רצו לערב במימון, אבל מתוך כל מה שסיפרתי עד עכשיו הלקח עומד בפתח ואינו מוכן לוותר. השתתפתי בהרבה פרויקטים של העברת טכנולוגיה אחרים, אחדים הצליחו והרבה נכשלו. לרוב מאשימים בכשלון את הטכנולוגיה שלא הביאה את הסחורה, את השוק אשר לא בשל או את מבחן הכדאיות שכשל, אבל הסיפורים האלה מלמדים דווקא שהרבה מזה תלוי ביחסים בין אנשים, כאשר מעבירים טכנולוגיה לארץ אחרת האנשים שם אחרים ואנשים אחרים הם אחרים וכדי להעביר צריך ללמוד אותם, את אורחם ורבעם ובעיקר להיות בני אדם.