

מזרח רחוק חדש // כיצד השתנו חברות ישראליות שנמכרו לתאגידים סיניים?

מכתשים אגן, ג'אמפ, ML, אלמה לייזרס, ובקרב אולי גם תנבה וכלל ביטוח - עשרות חברות ישראליות נמכרו בשנים האחרונות לחברות סיניות, והמגמה רק צפויה להתרחב ■ איך זה משנה את עולם העסקים הישראלי? ואיך עובדים עם בעל בית מתרבות כל כך שונה? כתבה שנייה בסדרה

18:03 06.03.2014 מאת: חגי עמית, שוקי שדה

בנובמבר 2013 התרחש אירוע יוצא דופן בכלכלה הישראלית: ספק סיני השתלט על חברה מקומית. המשביר לצרכן ניהלה אז משא ומתן לרכישת רשתות האופנה ML וג'אמפ, שנקלעו לקשיים, אך הוא התפוצץ ברגע האחרון, ומי שניצלה את ההזדמנות [היתה גלובל](#) [ריטייל הסינית](#) - ספקית הבדים שלהן. תמורת השקעה של 2.2 מיליון שקל היא קיבלה את הבעלות על שתי הרשתות הישראליות, והתחייבה להמשיך להעסיק 80% מ-450 עובדיהן. הרכישה לא נבעה מרצון להשיג ידע טכנולוגי ייחודי, או מהחלטה אסטרטגית להיכנס לישראל, אלא מסיבות פשוטות יותר: עם כניסת החברות הישראליות לקשיים מצאה עצמה גלובל ריטייל חשופה לחובות שלהן בסכום של 400 אלף דולר. לכן, הסינים בחרו לרכוש את הרשתות ולהפוך אותן לסוג של "חנות היצרן" בישראל.

זו כמובן לא היתה הרכישה הראשונה של חברה ישראלית על ידי חברה סינית. עם העסקות הידועות שקדמו לה נמנות [רכישת השליטה \(60%\) במכתשים אגן](#), כיום אדמה, על ידי כמצ'ינה ב-2011 לפי שווי של 2.4 מיליארד דולר - העסקה הגדולה ביותר אי פעם בין ממשלת סין (שמחזיקה 100% מכמצ'ינה) לחברה ישראלית - והעסקה מ-2013 שבה [רכשה פוסון פרמה הסינית את אלמה לייזרס הישראלית](#) ב-240 מיליון דולר, ברכישה הגדולה ביותר עד היום של חברת טכנולוגיה ישראלית על ידי חברה מסין. אך ההיקף הקטן של עסקת ML וג'אמפ מעיד כי לא רק חברות ענק, אלא גם חברות סיניות בינוניות, שמשווקים ישראלים התרגלו לראות בהן ספקים או מפיצים בלבד, עשויות ליהפך לבעלי הבית בישראל.

לפי מספר המשאים ומתנים שמתקיימים בתקופה האחרונה אפשר להניח שנראה בקרוב עסקות נוספות עם סין. המגעים המסקרנים מכולם הם כמובן [בין חברת ברייטפוד הסינית לתנבה](#), והאפשרות לרכישת ענקית המזון המקומית נמצאת באוויר כבר תקופה ארוכה. אבל מאחורי העסקות הגדולות שזוכות לכותרות ענק בעיתונים הכלכליים יש עוד שורה של עסקות בינוניות וקטנות: בשבועות האחרונים, למשל, נודע על סדרה של קרנות הון-סיכון סיניות הנערכות להשקיע מאות מיליוני דולרים בחברות ישראליות. הישראלים, שהיו ממוקדים עד היום בחלום להגיע לסינים כלקוחות, עשויים להיאלץ להתרגל לראות אותם כבעלים - שינוי שעדיין מוקדם לדעת איך ישפיע על צרכנים, עובדים ומשקיעים ישראלים. "משלחות סיניות מגיעות לישראל חדשות לבקרים, יותר מפעם בחודש, ויש הרבה שיתופי פעולה בין חברות ישראליות לסיניות, גם אם לא תמיד זה מגיע לרכישה", אומר גידי שיינהולץ, מייסד ומנכ"ל חברת פגסוס, שפיתחה עט אלקטרוני ששומר במהלך הכתיבה את הטקסט שנכתב באמצעותו. פגסוס נמכרה בתחילת 2010 לחברה הסינית Yifang, אחד הלקוחות הגדולים שלה. "ככל שהביזנס אתם התרחב הם גם החליטו שזה יהיה יותר כלכלי מבחינתם לרכוש אותנו. הם גם רצו למצב עצמם כחברה עם טכנולוגיות חדשניות".

אתם בבעלות סינית כבר ארבע שנים. מה ההבדל בין התקופה הזאת לבין השנים

שקדמו לה?

"זה שונה לגמרי. כחברה בת של חברת ענק עם מנגנוני שיווק בכל העולם נפתחה לנו האפשרות להתמקד רק בפיתוח, במקום בשיווק ובייצור - תחומים שבכל מקרה אנחנו קצת פחות טובים בהם מאשר הסינים. כיום אנחנו חברה בת שהיא בעצם מרכז פיתוח". במקרה של נקסטק טכנולוגיות, המפתחת ומשווקת טכנולוגיות ומוצרי לייזר לתעשיית הרכב והתעופה **ש-80% ממנה נמכרו לחברה סינית לפני חודשיים**, המכירה נבעה מצורך עסקי אמיתי. "הרכישה שיפרה את יכולות השיווק שלנו בעולם ואיפשרה לנו להגדיל את העסק", אומר המייסד דני שחם. "הרגשנו שאנו צריכים להכניס שותף אסטרטגי, כי אי אפשר להמשיך לרוץ ולהילחם לבד מול המתחרים בכל העולם אם אתה לא מופיע ולא מראה נוכחות בשווקים ובתערוכות בינלאומיות".

לדברי שחם, במהלך המגעים היה ברור שנקסטק, שנוסדה ב-2001, תמשיך לעסוק בפיתוח המוצר, בייצור ובאספקתו, בעוד שהסינים יהיו אמונים על שיווק, מכירות ותמיכה בלקוחות בשוק הסיני הענק. "אנחנו כעת בשלבי ההקמה של נקסטק סין, אבל הטכנולוגיה תישאר בישראל", הוא אומר. "עד היום נקסטק היתה חברה קטנה שאני היחיד שעשה בה את השיווק והמכירות. מחברה של שמונה עובדים ניהפך לחלק מחברה בת 8,000 עובדים, שמוכרת ב-1.5 מיליארד דולר בשנה וצומחת מדי שנה. אין מה לעשות - רוב התעשייה נמצאת כיום בסין, ואני מעריך שזה יימשך גם בעתיד".

הפוטנציאל מבחינת החברה הישראלית הנרכשת הוא אכן עצום. עבור חברות ישראליות ששואפות להשתלב בכלכלה הגלובלית ומחפשות מנועי צמיחה חדשים, השותפות עם חברות סיניות היא כמעט בלתי נמנעת. מן הצד השני, עם עודף של מאות מיליארדים במאזן המסחרי, הסינים בהחלט מחפשים רכישות. "סין היא הכלכלה השנייה בגודלה בעולם, ונמצאת בדרך להיות הראשונה - וכל חיכוך ומעורבות אתה חשובים. אפשר להפיק מהשותפויות האלה הרבה מעבר לתמורה הכספית שהם משלמים עבור החברות", אומר עמוס נדאי, לשעבר שגריר ישראל בסין.

"סין צריכה קצב צמיחה של 8%-9% בשנה. פגיעה בקצב הצמיחה הזה תביא להתערעורת היציבות השלטונית. הסינים הבינו שהם לא יכולים להמשיך לקיים את קצב הצמיחה של הכלכלה הסינית באמצעות מכירת נעלי אדידס בדולר, ולכן החליטו שעליהם לשתף פעולה עם גורמים זרים הידועים ביכולת הטכנולוגית שלהם. כאן הם מתחברים לישראל, בגלל התפישה השגויה שלהם שכל יהודי הוא אלברט איינשטיין והיהודים הם הכי חכמים בעולם. כך נוצרת משוואה שבה כסף יש, בזכות המיליארדים העודפים במאזן המסחרי של סין; כתובת יש; צורך יש - וזה כל הסיפור", אומר נדאי. "ישראל היא אמנם שוק קטן, אבל מבחינת הסינים הגודל לא קובע, אלא החדשנות ותעשיית ההיי-טק המפותחת", מוסיף פרופ' (אמריטוס) יצחק שיחור, מומחה לסין מהאוניברסיטה העברית ומאוניברסיטת חיפה. "העובדה שכמה ישראלים זכו בפרסי נובל מוסיפה לדימוי של ישראל".

לדברי חגי רביד, מנכ"ל בית ההשקעות קוקרמן, שתיווך בעסקת נקסטק, לא רק הטכנולוגיה מקרבת את הסינים לישראל. "אם זו חברה שיש לה כאן פוזיציה דומיננטית בתחום מסוים - בין אם פיננסי או אחר - יכול להיות שהם יגלו בה עניין. יש אצלם חשיבה שקרבה לשוק הישראלי תועיל להם, ואמונה שמה שקורה בישראל מאוד מאוד מעניין". **לאור האמירות האלה, אפשר לצפות להרבה יותר רכישות של חברות ישראליות.** "נכון. יש הרבה מהומה על לא מאומה. הרצון הסיני קיים והביקורים סדורים ותכופים מאוד - גם של אנשים פרטיים וגם של חברות ממשלתיות. אבל צריך בסוף להוציא לפועל ולמצוא את הפרטנרים הנכונים".

"יש פער עצום בין הפוטנציאל לרכישות של חברות ישראליות על ידי סיניות לבין המימוש של הרכישות האלה בפועל", מוסיפה עו"ד תהילה לוי-לאטי, אחראית דסק סין במשרד זיסמן אהרוני גייר. "אני מעריכה שנרכשו פחות מ-20 חברות, ומצד שני, משרד התמ"ת לבדו ליווה בשנה האחרונה 350 משלחות סיניות. עדיין יש קושי להוציא כספים מסין בגלל הרגולציה - יש בה מרכיב מאוד לא צפוי, ודברים משתנים מפרובינציה לפרובינציה. ההשקעות שהסינים רוצים הן תמיד בכיוון של הקמת ישות עסקית בסין, כי קל להם להשקיע

בבית - הם זוכים כך בהטבות מהממשל. היו לי כמה השקעות שנפלו כי סטארט-אפים ישראלים היו צריכים את הכסף לפעילות שוטפת, וזה לא היה אפשרי. אבל זו כן מגמה שגדלה משנה לשנה".

שיחור מצביע על עניין נוסף שמונע שיתוף פעולה בהיקף נרחב יותר. "יש בעיה עם ארה"ב", הוא מסביר. "מנקודת מבטה, אפשר לבצע עסקות בין ישראל לסין בתחום של תעשייה רגילה כמו מזון או מערכות השקיה, אבל ברור שהיא מתנגדת לעסקות בתחום הנשק והטכנולוגיה הצבאית. לגבי היי-טק אזרחי, שהוא תחום אפור יותר, יש עמימות. חברות ישראליות, במיוחד כאלה שיש להן עסקים עם ארה"ב, חוששות שקשרים עם סין יעוררו תגובה שלילית מצד האמריקאים. אלמלא הסוגיה הזו, חברות היי-טק בתחום האזרחי היו יכולות למכור הרבה יותר לסין".

מסע רכישות גלובלי

ישראל היא רק תחנה אחת במסע הרכישות העולמי של הסינים, שהחלו לעשות בעשור האחרון שימוש נרחב יותר במזמנים שלהם. "הם פשוט קונים איפה שהם יכולים", אומר מקור שעבד עם משקיעים מסין. "באפריקה קל להם אז הם שם, באוסטרליה אתה רואה את זה בשוק הדיור, ובישראל קל להם יותר לקנות טכנולוגיה. בארה"ב ובאירופה יש כיום הרבה יותר רגישות לידיים סיניות".

לדברי ד"ר יורם עברון מהחוג ללימודי אסיה באוניברסיטת חיפה והמכון למחקרי ביטחון לאומי, התהליך הזה התחיל ב-2003. "ההחלטה הזו נבעה גם מנסיבות כלכליות - היה להם מספיק כסף כדי להתחיל להשקיע בחוץ. המהלך הסיני בישראל הוא חלק ממהלך רחב יותר של התפשטות של חברות סיניות בעולם, באמצעות רכישות של חברות מקומיות. כיום ברור לכולם שהסינים הם שחקנים בעלי שאיפות גלובליות ברורות".

"אפשר לזהות שלושה תהליכים", מוסיף אילן מאור, לשעבר קונסול ישראל בשנחאי וכיום מנכ"ל משותף בחברת Sheng-BDO, המתווכת בעסקות בין חברות ישראליות לסיניות. "בהתחלה הם השקיעו בעיקר במשאבי טבע, כדי להבטיח אספקה לשוק המקומי. המהלך השני היה בתחום הפיננסי: הסינים, לדוגמה, הם מחזיקי האג"ח האמריקאיות הגדולים ביותר מחוץ לארה"ב. המהלך השלישי, שאנחנו רואים כיום, הוא השקעה בחברות עם יכולות. וולבו השוודית, למשל, נמכרה לחברה סינית, והיא ממשיכה לצמוח ולגדול". אבל לא כולם מקבלים בברכה את השחקניות הסיניות. כך למשל, ענקית החומרה והתקשורת הסינית הוואווי, הפועלת בישראל דרך חברת טוגה נטוורקס, מוגבלת בלא מעט מקומות בעולם ונחסמת במכרזים שאליהם היא ניגשת בארה"ב. "האמריקאים היסטריים מזה", אומר יועץ ישראלי לחברות סיניות. "הם חוששים שלחברה כה גדולה תהיה נגישות למידע שקשור לביטחון לאומי, למשטרה, לרשויות מקומיות ופדרליות. לכן הם בכלל לא נותנים להוואווי דריסת רגל. מבחינתם יש הבדל בין קניית ברזלים או בלוקים לבין עולם המידע. בצרפת טוענים כלפי החברה הזו שהיא עושה דאמפינג: מורידה עלויות באופן משמעותי כדי לדחוק מהשוק חברות מקומיות".

בישראל, לעומת זאת, הממשלה מעודדת כל קשר אפשרי עם סין. באמצע 2013, לאחר ביקורו של ראש הממשלה בנימין נתניהו בסין, הוקמו כמה [צוותי עבודה כלכליים לחיזוק הקשר בין המדינות](#). "עוד לפני הביקור הגיעה ההנהגה בסין למסקנה שהגיע הזמן לעשות שינוי במדיניות", אומר פרופ' שיחור, שיעץ לנתניהו לפני הנסיעה. "הם החליטו להניח בצד את כל העניינים הפוליטיים הבעייתיים שהפריעו ליחסים - סוגיות כמו אירן או הפלסטינים - ולהתמקד בפיתוח יחסי המסחר והכלכלה. מאז הביקור אפשר לראות תנופה ביחסים הכלכליים בין שני הצדדים".

ההתבטאות האחרונה של נציגי החקלאים נגד מכירת תנובה לחברה סינית אינה הפעם הראשונה שבה הפחד מפני ההשתלטות האדומה-צהובה מבצבץ בישראל. יעקב כהן, יו"ר ועד עובדי אדמה (מכתשים אגן), חשש לפני שלוש שנים כי לאחר המכירה לכמצ'ינה תסגור החברה את המפעל ותעביר את הפעילות לסין. כיום הוא דווקא אופטימי, ואומר שהמכירה היתה מהלך חיובי ששיפר את אפשרויות התעסוקה בנגב.

"מכתשים אגן נרכשה על ידי קבוצת אי.די.בי ב-2006 ונוהלה על ידה עד 2010. בשנים אלה נמשכו ממנה דיווידנדים בהיקף של מאות מיליוני דולרים. ההשקעות בחברה פחתו,

נפח העבודה ירד, והעובדים התייתרו", אומר כהן. "כשכמצ'ינה הציעה לרכוש את המפעל היה לנו פחד אימים. זו היתה חברה שרבה בה הנעלם על הנגלה. אבל דנקר החליט להיפטר מהעסק בכל מחיר והחלטנו למקסם את מצבנו ככל שאפשר. ישבנו עם עופר עיני ואבי ניסנקורן מההסתדרות שהובילו את המשא ומתן, ולאחר כל הבדיקות שעשינו התברר שלא כצעתה.

"בעסק שלנו יש משמעות גדולה לרישויים (החברה מייצרת חומרי הדברה וקוטלי חרקים הדורשים אישורים מיוחדים מהרשויות בכל מדינה שבה הם נמכרים, ש"ש וח"ע). כמצ'ינה לא יכולה לייצר את המוצרים שלנו בסין ולכתוב עליהם 'מייד אין ישראל'. במקביל הרגולטור האירופי התערב והגביל אותם ברמת מקומות הייצור כדי שלא ייהפכו לקרטל עולמי - ירכשו את כל הידע של חברות שונות וייצרו במקומות נידחים בסין בלי עלות. בסופו של דבר הוצאנו מכמצ'ינה הסכם מצוין של פנסיה מוקדמת ל-150 איש.

"בזמנו זו היתה אחת העסקות הגדולות שהסינים עשו בעולם. נפגשנו עם אנשי השגרירות הסינית בישראל והבהרתי להם שאנחנו חוששים מאוד, ושכל העולם בוחן איך הם יתנהגו עם חברות שהם רוכשים. הם הבינו את החששות ואמרו לנו 'תשפטו אותנו לאורך זמן'. מסוף 2010 יש תפנית של 180 מעלות בחברה. נפח העבודה גדל. מקימים כרגע מרכז מחקר ופיתוח ברמת חובב שירכז את כל המחקר העולמי של התאגיד הסיני, מה שמהווה הצהרה משמעותית. אף עובד לא פוטר וקולטים עובדים חדשים. מוקם גם מתקן חדש של חומר אתי שיצריך גיוס של 40-50 עובדים. מוצרים חדשים נכנסים, מרחיבים קווי ייצור, ובונים תחנת כוח שאמורה לשרת את החברה. וזה אחרי אפס השקעה במתקנים של החברה בתקופת אי.די.בי. נראה שיש לנו עתיד. להערכתי, תוך כשנה נראה הנפקה של מכתשים".

"מייצרים אווירה של 'אוי ואבוי, הסינים באים ועוד מעט נצטרך לאכול בצ'ופסטיקס', וזה לא נכון", אומר נדאי. "הם לא ירכשו את תנובה כדי שסינים יעבדו בה. המטרה שלהם, לדעתי, היא להיות מעורבים בפיתוח הטכנולוגיה וליהנות מהשווקים שיש לתנובה, שכן ברמת המסחר, הם מודעים לחוסר הבשלות שלהם בהתנהלות בשווקים בינלאומיים".

"בהחלט יש כאן פחד מהשונה והלא ידוע", מוסיף מאור, שהחברה שלו תיווכה במגעים עם תנובה. "יש תחומים אסטרטגיים שבהם לא הייתי רוצה לראות משקיע זר, למשל בחברות כמו רפאל, בזק או התעשייה האווירית. אבל בתחומים אחרים, אם המשקיע טוב, מה זה משנה מי הוא? להגיד שרכישת חברה מסוימת היא סכנה אסטרטגית זו כותרת יפה, אבל אין בזה שום היגיון. מה זה תנובה? זה הרפתנים שמייצרים את החלב והצרכנים שקונים את המוצרים. מה כבר יכול לעשות כאן בעלים חדשים?".

החשש הישראלי עשוי לנבוע גם מכך שבהשקעות של גופי ענק סיניים בחברות ישראליות, הפועלות בשוק גמדי של 8 מיליון תושבים, צריך תמיד לנסות להבין את הערך המוסף שהסינים מחפשים - כלומר, את המניע האמיתי בעסקה. "אין דבר כזה אצל סינים ללכת צעד אחד או שני צעדים ולראות מה יהיה", מאבחן יועץ ישראלי שעובד עם חברות סיניות. "יש להם מדיניות מוכונת מלמעלה, מסודרת. הם לא יוציאו אפילו 20 דולר, מבלי שתהיה להם תוכנית אסטרטגית שבה הם יודעים מה יקרה בסוף".

כשמדובר בחברות הייטק הפתרון פשוט: הממשל הסיני מעודד רכישה של טכנולוגיות. אם נבחן, לעומת זאת, את העסקה שבה נרכשה מכתשים אגן, נראה שלרכשת כמצ'ינה היה עניין רב ברישיונות הפצת המוצרים של יצרנית חומרי הדברה הישראלית, כמו גם בזרועות ההפצה שלה ברחבי העולם, למרות הפיגור של מכתשים אגן בחלק מתחומי השוק שבו היא פעלה. מבחינת קבוצת המשקיעים הסינית-הונג קונגית-תאילנדית **שרכשה 32% מכלל ביטוח** (העסקה עדיין לא קיבלה את מלוא האישורים הרגולטוריים), מדובר באחזקה בגוף פיננסי שאינו מזהה עם סין ואפשר לבצע דרכו השקעות ברחבי העולם. וגם בתנובה, עם כל הכבוד ל-70% השליטה שלה במשק הישראלי, ברייטפוד כנראה מתעניינת בעיקר בבקרת איכות המוצרים בחברה - תחום שבו סין, שסבלה בשנים האחרונות מכמה פרשיות של הרעלות בחלב, מפגרת מאחור.

"זה נכון, היו תקלות בייצור המזון בסין, ואני מניח שלתנובה יהיה מה ללמד את הסינים בעניין הזה", אומר מאור. "אבל אם המטרה היתה רק ללמד טכניקות פיקוח, היה אפשר

ללכת לחברות אחרות. מבחינת ברייטפוד, תנובה תעזור לה להגדיל את התוצר. יכול להיות שתנובה גם תוכל למכור גבינות קשות בסין, ברשתות המזון של ברייטפוד".

דוגמה אחרת לחשש מכניסה סינית אפשר לראות בדחיית ההצעה הסינית שהיתה יכולה להוריד את מחירי הדיור בישראל באופן משמעותי, אבל לפני כמה חודשים נסתם עליה הגולל. BCEG, חברת הנדסה ובנייה בבעלות מלאה של ממשלת סין, הגישה הצעה למדינת ישראל לבנייה מיידית של 30 אלף דירות, בשטח של 120 מ"ר לדירה. אחת האפשרויות היתה לבנות באזור לטרון, על אדמות מדינה, או במקבצים באזורים פנויים אחרים. החברה הסינית, בעלת ניסיון רב בבניית שכונות ענק ברחבי סין וגם בבניית המתקנים האולימפיים בבייג'ין, הבטיחה לסיים את הפרויקט תוך שנה-שנתיים. לפי התוכנית, אלפי עובדים מסין היו אמורים להגיע לישראל לשם כך. אם יהיה בכך צורך, אמרו הסינים, אפשר יהיה לבנות גם 100 אלף דירות באותו פרק זמן.

בזמן הביקור של נתניהו בסין היה ניסיון לארגן פגישה בינו לבין יו"ר החברה, אך הניסיון נכשל, בטענה שלוח הזמנים של נתניהו צפוף מדי. זאת, על אף שלפני הביקור נפגשו יועצים ישראלים של החברה עם השגריר בסין מתן וילנאי, והציגו לו את הפרויקט. "ישראל לא אמרה באופן רשמי 'לא', אבל ההתנגדות היתה ברורה", אומר גורם שהיה מעורב במגעים. "הנגיד דאז, סטנלי פישר, פחד מהורדה חדה מדי של מחירי הדיור, דבר שהיה משפיע על יציבות הבנקים. קבלנים יבואני כוח אדם התנגדו לכך שחברות סיניות ייקחו להם את הפרנסה. אני מניח שהיו שם גם אנשים שמחוברים פוליטית, שידעו ללחוץ במקומות הנכונים. חבל, כי לפרויקט כזה היתה יכולה להיות השפעה דרמטית על מחירי הדיור".

עם זאת, פעמים רבות החשש של יזמים פרטיים להתקשר עם חברות סיניות מוצדק במידה רבה - בין היתר בגלל המעורבות של השלטון המרכזי הסיני בכל מהלך כלכלי שמבצעים גופים סיניים, גם כשמדובר בגופים פרטיים. ברבות מהחברות הגדולות יש מעורבות ממשלתית מלמעלה, וכל פעולה מחייבת אישור מהממשל. בבריטפוד, המנסה לרכוש את תנובה, אחזקת המדינה נותנת לשלטון הסיני את המלה האחרונה. אך גם חברות פרטיות לגמרי זקוקות לאישורים לכל צעד, והעיקר הוא העובדה הפשוטה שחברה שרוצה להוציא כסף מהמדינה זקוקה לאישור מרשות המרת הכספים. "הרשויות הממשלתיות שולטות בכל, כולל בתי המשפט. היה לנו תיק נגד חברה ממשלתית סינית שבכל מדינה מערבית היינו מקבלים בו הרבה פיצויים, ובסין לא היה לנו סיכוי", אומר מקור שעשה עסקים במדינה. המעורבות של השלטון המרכזי עשויה לגרום לעירוב של פוליטיקה בעסקים. משיחות שערכנו עולה כי ניסיונות של גורמים עסקיים ישראלים לתווך השקעה של גופים סיניים בתעשיית הגז והנפט בישראל נכשלו בשנים האחרונות בגלל שיקולים פוליטיים, שנבעו מחשש סיני מפגיעה בשותפים האמיתיים שלהם לעסקי האנרגיה - מדינות ערב. הסינים חוששים שהשקעה בגז ובנפט הישראליים תביא אותם למצב שבו במקרה של עימות צבאי בין ישראל למדינות ערב, יהיה עליהם לנקוט עמדה חד-משמעית.

לפני כעשור התעניינו גורמים סיניים בהשקעה בחברת קצא"א - קו צינור אילת-אשקלון, חברה ממשלתית ישראלית, שמבחינה פורמלית שותפה בה גם ממשלת אירן, היות שהחברה קמה בימי שלטון השאה. משלחת של בכירים מחברות נפט סיניות ביקרו בישראל כדי לבחון יבוא נפט רוסי ונפט מהרפובליקות המרכז-אסיאתיות לסין בצינור של קצא"א, כך שהנפט מאזור הים הכספי ישונע לים התיכון, מאשקלון לאילת, ומשם למזרח הרחוק. "המגעים נכשלו בגלל החשש של הסינים מההשפעה של עסקה כזו על היחסים עם אירן", אומר שיחור. "אבל זה לא אומר שהסינים יימנעו באופן קטגורי מהשקעה במשק האנרגיה הישראלי. אם יהיו גילויים נוספים בתחום הגז הטבעי, אני לא אתפלא אם נראה את הסינים משקיעים כאן, בייחוד מכיוון שהגז הטבעי מהווה רק 3%-4% ממשק האנרגיה בסין".

"האמריקאים עסוקים בניירת בזמן שהסינים כובשים יעדים"

ואחרי כל זה, ישראלים שעובדים באופן שוטף מול סינים מעידים שהיתרונות עולים על החסרונות. "בהתחשב בפערים התרבותיים, פערי השפה והתפישה העסקית, שיתוף הפעולה אינו פשוט - אבל הוא מתקיים יפה", אומר שיינהולץ. "אין ספק שיש אי הבנות

שלוך זמן לכסות עליהן. לכן נוסעים לסין וחוזרים שוב ושוב. אני עצמי גרתי שם שלוש שנים וחצי. אני מניח שתוך 20–30 שנה נדע בדיוק מה הם רוצים ומה אנחנו רוצים".

לדבריו, ההבדלים מתבטאים בפעילות היום-יומית, כולל הפרטים הקטנים ביותר. "אצלנו, כשמנקים רצפה, לוקחים דלי עם סבון וסמרטוט רצפה ומשפשפים. אצלם, אם שפכת מים - ניקית. מה שלא טבעי אצלך טבעי אצלם, וההבדלים התרבותיים מגיעים גם להיי-טק. יש המון פערים ואי הבנות". גם הגישה של העובדים שונה: "בישראל אתה יושב בחדר עם אור וחימום וקירור, והם עובדים באופן ספייס, בלי חימום ובלי קירור. לך זה היה מציק, אבל מבחינתם אלה התנאים שלהם. מבחינת השכר, לעומת זאת, אם תשקלל את יוקר המחיה וכוח הקנייה, לדעתי אנשי ההיי-טק בסין מרוויחים יותר. מהנדס טוב בסין צריך הרבה פחות משכורות כדי לרכוש מכונית".

הם אימצו מכם תרבות ניהולית?

"באיזשהו מקום, כמו שאנחנו 'עם הספר' ובזים לעולם, גם הסינים, עם התרבות העתיקה שלהם, מתנשאים על העולם המערבי. וגם אם הם יאמצו משהו מהתרבות הניהולית של חברה זו או אחרת, הם לא יודו בכך".

כשאנחנו שואלים את שחם מה השתנה בנקסטק מאז הרכישה, הוא אומר כי "מהר מאוד הסכמו שעלינו לקלוט אנשי פיתוח ויצור נוספים ולהיכנס לעוד שווקים. מה שהיה חשוב להם במיוחד היה שהטכנולוגיה והמוצרים שלנו הם אוניברסליים, ושאנחנו פותחים להם שווקים חדשים בתעשיית הרכב והתעופה. הם כמעט לא התערבו בנושאים כמו רמת המשכורות והתמריצים. סומכים עלי כמי שהיה יזם".

לא חששת ממפגש התרבותיות?

"יש חששות טבעיים מתרבות אחרת. מצד שני, השותף הסיני השקיע כסף, והדבר האחרון שהוא רוצה זה שהחברה תפסיד. יש מהצד שלהם מנהלות אדמיניסטרטיביות שנמצאות בסוד העניינים עם אנגלית טובה מאוד, ויד ימינו של המנכ"ל מתקשרת באנגלית מצוין. מעל הכל אנחנו מנסים לא להפתיע אחד את השני, וזה מה שהכי חשוב.

"חשוב להבין שהסיני בונה את האמון בך, והוא צריך להרגיש נוח. כל זמן שלא פישלת יש לך קרדיט. לעתים הם חשים אכזבה מגופים שהם שיתפו אתם פעולה כי מישהו הסתיר מהם משהו עקרוני. בדיעבד אני יכול לומר שהיו לי חששות, אבל היום אני מרגיש נוח. נחשפנו אחד לשני יותר, הייתי אצלם, ראיתי איך הם מתייחסים לחברות בנות ואיך מגדירים ומוודדים יעדים. ההרגשה שלי היא שאם נפעל נכון ולא נעשה שטויות אפשר להצליח".

השלב שבו פערי התרבויות מתבטאים בחדות רבה יותר עשוי להיות דווקא בדרך לרכישה, במשא ומתן. "השלמת עסקת נקסטק לקחה עשרה חודשים, בעוד שעסקות דומות אורכות בדרך כלל שישה עד תשעה חודשים", אומר רביד. "אבל מאחר שמדובר בסין, עשרה חודשים זה זמן קצר. צריך להקפיד לא להיות מופתע, להבין שאתה נמצא על עקומת הלמידה ושהסינים יכולים לנהל משא ומתן על קוצו של יו"ד במשך הרבה מאוד שעות, גם כשמדובר בסעיף שהוא לא עיקר העניין. יכול להיות מצב שבו כבר הוסכם מה יהיה מחיר העסקה, ומה שצריך לסגור זה מתי הכסף יועבר, ופתאום יהיה דיון של שעה בשאלה אם ההעברה תהיה ביום חמישי או שישי".

לדברי רביד, "היתה הרגשה שהם לא התעניינו כל הזמן בתנאי העסקה עצמה. היתה חשובה להם הדיו דיליג'נס (בדיקת הכדאיות) הלא פורמלית. היה להם רצון לצאת לאכול ולשתות ולהכיר את האדם שאתו הם עושים עסקים. הסיבה שהמשא ומתן התארך היתה שהם רצו לדעת שנוח להם עם האנשים שהם עושים אתם עסקים. חלק גדול מהעניין זה הארוחות והשתייה, והתחושה שיש משהו שמחבר".

"הסינים הם יותר אנשי מעשה ופחות אנשי מלים", אומר ישראלי שעשה לא מעט עסקות עם הסינים. "החוזה פחות מעניין אותם. מבחינתם החוזה הוא רק תחילת הדרך ואחר כך הכל פתוח לשינויים. זה יכול להיות רע אם אתה מסתמך על החוזה. מצד שני זה מאוד פרקטי, ושומר כל הדרך על כך ששני הצדדים יהיו מרוצים. הכל גמיש. עם זאת, הכל יכול להיות מאוד קשיח: לפעמים תיתקל בפקיד סיני שמתעקש על משהו ולא תצא מזה".

לדברי שחם, "אני לא יודע מה זה 'קשה' במשא ומתן. מובן שיש הבדלי תרבות ומושגים, אבל הם שכרו עורכי דין ישראלים שיודעים סינית, ביקרו פעמיים בישראל וביקרו גם אצל

לקוחותינו בסין. הציפיות שלהם מהמשא ומתן היו הגיוניות. אין לי טענות. היו לנו גם מגעים עם אירופאים ואמריקאים, אבל שם זו תקופה כלכלית אחרת, התעשייה פחות משגשגת והם פחות יכולים למנף את הפעילות שלנו בחו"ל".

מהניסיון שלך במשא ומתן, מה ההבדל בינם לבין האמריקאים?

"האמריקאים הרבה יותר עסוקים בניירת, בעורכי דין וב'מה יקרה אם'. הסינים עוד לא שם. הם התחילו להבין רק בשנים האחרונות מה זה עורכי דין והסכמים מערביים. בסך הכל הם אנשים מאוד חכמים וחרוצים, שאם צריך עובדים עד 3 לפנות בוקר, ולאט לאט כובשים את היעדים שלהם".