



בשביל הסינים אנחנו בקושי פסיק

הכניסה של חברות סיניות לשוק הישראלי מעוררת שאלות רבות • פרופ' גדי אריאב, מומחה לחברות גלובליות בסין, מסביר למה מצד אחד אסור לוותר על עסקים שם, ומצד שני למה מומלץ ללכת איתם על קצות האצבעות: "אנחנו לא רוצים להיות במקום שבו הסינים נוקמים"

ציב הממשל המרכזי. אנחנו בישראל לא רגילים למודל ריכוזי של קבלת החלטות ולדומיננטיות של השלטון."

להשקיע ביחסים

האם אנחנו בכלל מסוגלים להבין את המניעים הסיניים? אריאב טוען כי מה שאתה רואה בסין זה "דברים סתומים" שלא ניתנים לפענוח בעיניים מערביות. "קשה לקרוא ולהבין אותם. רק עכשיו מתחיל להצטבר ניסיון בעבודה מולם. אנחנו חוקרים במרכז פעילות של חב' רות גלובליות בסין, ויש מתח מתמיד בין מה שידוע לנו לבין מה שקורה שם באמת.

"לחברות זרות נדרש תחכום רב כדי לעשות רווחים משמעותיים בסין. היה מקובל לחשוב שזול לייצר בסין ולמכור ברווח גדול, זה היה נכון פעם. להקים היום עסק בשנחאי, זה כבר לא אטרקטיבי, היא יקרה כמו ניו יורק. כדי לייצר היום בואו, צריך להיכנס עמוק לתוך המדינה, לאזור שערדיין לא מפותחים, אבל אז הבעיה היא שרובם שם לא דוברים אנגלית.

"אחת המסקנות שלמדנו היא שהסינים מצפים מהעולם שייפתח לסין, ולא להפך. תוכנה נוספת היא שסין אינה מדינה אלא ציוויליזציה ייחודית. המילה 'זכות', למשל, לא היתה קיימת בשפה הסינית עד המאה ה-19, כי לא היו לאזרח זכויות. לכן אין לנו כלים לתקשר עימם באופן מעמיק.

"כשאתה מלכין את פניו של סיני הב-עיה שלך היא לא בנוק לנפגע אלא בסי-מון שלך כחסר תרבות. עם זאת, יש סל-חנות מסוימת לזר שפגע כי הוא מסומן בעיניהם לא כבן תרבות. חשדנות היא נקודת המוצא הסינית כלפי זה. יש בסין

רכישות חברות ישראליות בידי חברות סיניות

2007 | חפירת מנהרות הכרמל

2010 | פגוסט | פברואר

2011 | אוקטובר | חברת מכתשים-אגן

2013 | אפריל | אלמה לייזרס

2013 | נובמבר | ML

2014 | ינואר | נקסטק

2014 | מאי | תנובה

2014 | מאי | זכו במכרז להקים את נמל אשדוד

סיבה להפסיק לעשות עסקאות עם הסינים, שמוצאים עניין בישראל. הם חלק דרמטי בצמיחה העולמית, ואנחנו חייבים להיות שם, לסחור איתם ולמכור להם. סין מנסה לעבור מכלכלת ייצור לכלכלת ידע, ואנחנו נתפסים על ידה כחדשניים. עם זאת, כמדינה, כשוק, אנחנו קטנים מדי – רק שמונה מיליון איש – ולכן ישראל לא בראש סדר העדיפות שלהם. הייתי מגדיר את העניין שלהם בנו יותר כסקרנות לגבינו מאשר כסימון שלנו כיעד אסטרטגי עבורם. מה יש להם לעשות עם חברה כמו תנובה?

"הדעה הרווחת היא שהם קונים חברות במטרות מוגדרות ותכליתיות, כמו להאכיל את העם הסיני או להביא פתרונות אנרגיה, אבל חלק מההשקעות שהם מבצעים הן השקעות פיננסיות לחלוטין, לצורך תשואה. אם תנובה תספק להם תשואה של 5% על ההון לעומת הריבית הנמוכה ברחבי העולם, יכול להיות שזאת הסיבה לקנייה.

"אני לא חושב שהם רכשו את תנובה כדי לייצא ממנה גבינה צהובה, זה לא כדאי כלכלית. יכול להיות שבטווח הקצר זה ישרת את האינטרס שלהם, אבל אם האינטרסים שלהם ישתנו הם יהפכו ללא היסוס את ההסכם. גם לא בטוח שקנו בגלל הידע, שאפשר להשיג גם ללא צורך ברכישת תנובה. אבל אם הממשל הסיני אמר לחברות שלו 'גו גלובל' או מצפה מברייט-פוד שתהפוך לאחת מחברות המזון הגדולות בעולם, זאת סיבה לרכישה.

"הם רכשו, למשל, את רשת החשמל הפורטוגזית. זאת עסקה פיננסית לחלוטין, הרי אי-אפשר להעביר חשמל לסין, אבל זה משרת את המטרות שה-

מאת נויית זומר

"אנחנו בישראל חושבים שאנחנו מרכז העולם", מחיך פרופ' גדי אריאב, "ושאנחנו מצויים במקום גבוה בעדיפויות ההשקעה של סין. ההשקעה בתנובה, בסך 1.5 מיליארד דולר, נתפת בעינינו כענקית. אבל צריך לזכור שהסינים השקיעו בשנה שעברה ברכי-שות חברות בעולם 70 מיליארד דולר. ההשקעה בתנובה, מבחינת הסכום, היא פסיק עבורם", הוא מסביר. אריאב, ראש המרכז לחקר עסקים גלובליים בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב, חוקר כבר 12 שנים חברות גלובליות בסין. הוא מבין את החששות מפני גל הרכישות והעסקאות ששטף את הארץ, ומודה שבהחלט יש בו לא מעט סיכונים.

ראש הממשלה בנימין נתניהו עושה מאמצים להתקרב לסינים. זה יעבוד? "ביבי בונה באופן מופרך על תמיכה גיאופוליטית של סין. שלא כמו האמריקאים, לסינים אין אג'נדה פוליטית גלובלית. מה שמנחה אותם זה האינטרס שלהם, והאינטרסים שלהם הם בנפט, ולכן באיראן. הם גם נגד התערבות המערב בסוריה כי הם חוששים שהעולם יתערב להם בעניינים. פירוש השם סין בסינית הוא מרכז העולם, וכך הם מאמינים. יש בהחלט חשש שהשקעות גדולות שלהם בישראל יקבלו מי-מד מדיני, היות שהממשלה הסינית היא המשקיעה. אם האינטרסים שלה ייפגעו – היא תפעיל לחץ מדיני. במדינה לחוץ צה כמו ישראל יהיה קל לסינים להש-ליט את רצונם, ואנחנו לא רוצים להיות במקום שבו הסינים נוקמים". עם זאת, הוא ממנה להדגיש, זו לא



פרופ' גדי אריאב | צילום: שאול גולן

"זה קשה לישראלים. הזמן שצריך להשקיע בקשר עם הסינים נתפס בתרבות הישראלית כנזבזז זמן. אתה צריך ללכת איתם לשיר קריוקי, לשתות המון – והם כל הזמן בוחנים אותך"



"כרעם ביום בהיר, מקדולנד'ס נדרשה על ידי העירייה לפנות מיידית את הסניף בנייג'ינג. אם היא היתה משקיעה יותר ביחסים עם העירייה, יתכן שניתן היה לחסוך את הפינוי"



כספי המשקיעים. ואגב, לפי מה שקראתי הוא אומר את זה, למרות שבעיני הסינים זאת עמדה של חולשה. "יש דוגמה מצוינת לעניין: כשמקדולנד'ס פתחה סניף ראשון בנייג'ינג זה היה בשותפות עם העירייה. מקדולנד'ס לא השקיעה ביחסים עם העירייה. הם חתמו והחלו לעשות מה שהם יודעים לעשות: המבורגרים. הרווחים עלו על הצפוי, וראש העירייה חש שקופח בהסכם ופגעו באינטרסים שלו. כרעם ביום בהיר, מקדולנד'ס נדרשה על ידי העירייה לפנות מיידית את המסעדה, כאשר הרחפורים כבר עמדו מחוץ לדלת. הרשת נאלצה להעתיק את הסניף לבלוק רחוק יותר. אם מקדולנד'ס היתה משקיעה ביחסים עם העירייה והייתה עולה בזמן על אי-הנחת מההסכם, יתכן שניתן היה לתקן את המצב ולחסוך את הפינוי".

אך לדעתך קיבלו הסינים את ההתנגדות בישראל לעסקאות עימם? "עד היום הם מזכירים לי שהאמריקאים חסמו את העסקה של חוואוי, ענקית הטלפונים הסינית, שרתה לקנות את 3. קום האמריקאית. הם מאוד נעלבו ולא שכחו את העלבון".

יקרים, תיקי לואי ויטון, חליפות גברים יוקרתיות. התעשיות האלה חטפו מכה נוראית בעקבות ההחלטה האדמיניסטרטיבית של הנשיא. "ב-2010 יצא ספר בשם 'הפרס של 10 טריליון דולר' – ניתוח של חוקרים בחברת ייעוץ בינלאומית שניבא כי צמיחת מעמד הביניים והעשירים בסין ימשיך והשוק הצומח יהיה של מוצרי פרימיום. בין השאר ציינו שם כי תעשיית המתנות היא מנוע צמיחה מרכזי של שוק זה. הספר תימרץ חברות סופר-פרימיום להיכנס לסין. אני מכיר חברת יינות יוקרתיים שבדיוק השקיעה בסין עשרות מיליונים, שכעת ירדו לטימיון".

מאיר שמיר, השותף בתנובה, לא מסתפק בהסכם עם הסינים, שלפיו במהלך ארבע השנים הבאות יוכל למכור להם את מניותיו במחיר של עסקת תנובה, ודורש ערבות בנקאית. זה צעד נכון מבחינתך? "שמיר צודק. בסין הסכמים פירושים סיכום המשא ומתן עד כה. זה לא בהכרח מבטיח לגבי מה שיהיה בעתיד. בסין החשיבה מבוססת אינטרסים, ואם יסתבר לסינים שהאינטרס שלהם עכשיו שונה מזה שהיה בעת הסיכום, לא סביר בעיניי להמשיך להיצמד אליו ולפעול בניגוד לאינטרסים שלהם.

"אבל לשמיר יש בעיה, בגלל שעדיין לא פיתח יחסים עם הסינים הרדישה נתפסת כאי-אמון. הסינים כן מבינים אם יש תירוץ פורמלי, כזה שקשור בחוקים. שמיר יכול להגיד: אני חברה ציבורית, והחוק וגם הדירקטוריון לא מאפשרים לי שלא לבצע אבטחה מרבית של

פרופ' גדי אריאב

גיל: 65

השכלה: תאור ראשון ושני באוניברסיטת ת"א, דוקטורט באוניברסיטת וורטון בארה"ב

תפקידים: פרופ' בביה"ס למינהל עסקים ע"ש שטרן באוניברסיטת ניו יורק, פרופ' בביה"ס לניהול ע"ש רוקנאטי באוניברסיטת ת"א

מצב משפחתי: נשוי + 2

בעסקת תנובה זה דיון רציני באינטרס הציבורי שלנו מולם, האם יש במכירה כדי לפגוע באינטרס הציבורי, למרות שאני לא רואה חשש לפגיעה בנכסים המוחשיים של תנובה. זה לא שהם יכריזו להעביר את החלב הישראלי לסין. מה אתה רואה בסכנה ממשית בעבור דה עם הסינים? "בסין יש מה שאני קורה סיכון מער-כתי: הרגע שבו הסביבה העסקית משתנה על פי ציווי של השלטון המרכזי. הדוגמה האחרונה: כאשר שי ג'נפנג, נשיא סין, נכנס לתפקידו בתחילת 2014, הוא הבין שיש בעיה של שחיתות של-טונית, שפוגעת בלגיטימיות של המפלגה הקומוניסטית, וצריך לטפל בכך. לכן הוא הוציא הנחיה מאוד מפורשת לגבי השווי המותר של המתנות, האירווחים והכיבודים לפקידים ממשל. בין לילה כל תעשיית המתנות והאירווחים היוקרתית התרסקה. הוא דרש להחזיר את הצניעות, ובכך הצריכה הראונית של מותגי יוקרה הפכה ללא לגיטימית חברתית. זה כולל משקאות חריפים מאוד

בסינית כשהיה ידוע שאף אחד מהחברה הזרה לא מבין סינית? למה לא נתן ישר לבן לשאת את הנאום באנגלית? כי נאום האב לא נועד כדי שנבין אלא להבהיר מי הבוס ואת ההיררכיה במשפחה. לסינים יש כבוד גדול להיררכיה".

תעשיית המתנות התרסקה

ישראלים שרוצים לסחור עם הסינים, אומר אריאב, צריכים להביא בחשבון כמה נושאים. למשל, לא להניח שאף אחד בחדר לא מבין עברית; להבין שאתה לא מבין אותם; לבקש כוס קטנה בטקס הברכות, כי אם אתה לא שותה עם כל אחד ואחד שמברך אותך אתה מאבד מערכך וכמובן: להגיד שאתה אוכל רק מזון כשר, כי הם מכבדים חוקי דת.

"זה יכול למנוע את מה שקרה לי, כשהגישו לי ביצה רקובה שהם קוברים, משהו מסריח אימים, ורגל של ברווז עם הציפורניים", הוא מחייך. "צריך להבין גם שמכויות מנכ"ל בחברה ממשלתית סינית לא דומות לאלה בישראל: הוא מקבל הוראות מהשלטון המרכזי, ויש לו פחד אדיר מפני כישלון שמכתבי הנהגות שונה. הוא גם לא הפוסק האחרון ולא השני".

אז איך יודעים אם הם לא מרוצים? "הם לא יגידו לך בפנים. יש סימנים עדינים: פתאום דברים לא מסתדרים, לא נסגרים".

למה צריכה תנובה בחברה לצפות מהסינים? "אם ההנחה שלי שמדובר בעסקה בעיקר פיננסית, יש להניח שאחרי שאייפקס העבירה את תנובה למורל עסקי לא תהיה בעיה לתנובה לספק את האינטרס הסיני. מה שכן היה חסר

מונח ששמו 'גואנשי', שמתייחס לקשר בין אנשים. זה קשר שזקוק לתחזוק תמידי, כולל טקסי החלפת מתנות. זה מתיש. "בישראל אם משהו שירת אתך כטי-רונות ולא ראית אותו 30 שנה, אתה יכול עכשיו להרים לו טלפון ולהגיד 'אחי' כאילו לא היה נתק. בסין חייבים כל הזמן לנהל את הקשר ולזכור מה נתתי מתנה בפעם קודמת, מה היה שווה, האם בייכולתו להחזיר לי מתנה בשווי דומה, כי אם לא הוא "איבד פנים" – כלומר כבוד נפגע.

"זה קשה לישראלים. הזמן שצריך להשקיע בקשר עם הסינים נתפס בתרבות הישראלית כנזבזז זמן. אתה צריך ללכת איתם לשיר קריוקי, לשתות המון – כל אחד שמברך אותך רוצה גם להרים כוסית איתך, ויש להם משקה עם 90% אלכוהול. והם כל הזמן בוחנים אותך. אתה יכול להגיע לסכום של 20 כוסות ולגמור על הרצפה.

"הטקסיות מאוד חשובה, גם אם בעינינו היא נראית חסרת תכלית. אחת המשלחות הסיניות הראשונות שהגיעו בזמנו לטקס בישראל הביאה עמה את הבאנרים עם הברכות שיש בכל טקס בסין, בישראל לא ידעו מה לעשות עם זה. הרי ברור שהישראלים לא מבינים מה כתוב בסינית בבאנרים. לסינים זה בכלל לא היה אכפת, כי זה לא עניין של תכילת, אלא של כללי טקס. בסוף תלו את זה בשולי הבמה. השר הכי חשוב בקיסרות הסינית היה שר הטקס.

"ברקנו חברה זרה שעוסקת בתהליך בנייה וחתמה הסכם עם חברה משפחתית סינית. האבא הטיס לטקס החתימה את בנו שלומד באנגליה, כדי שיתרגם את נאומו. זה היה הווי. האבא מדבר בסינית והבן מתרגם. למה היה צריך האב לנאום

דירת גן חדשה בחריש
העיר החדשה של ישראל
החל מ-1,000,000 ₪
בר : 054-2223-639