



הנציגות הכלכלית בסין
המינהל לסחר חוץ
משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

ניהול משא ומתן בסין

כללי

אנשי העסקים הסינים נחשבים לממולחים ביותר. תכונות אלו באות לידי ביטוי בעיקר בעת ניהול מו"מ. אומנות ניהול המו"מ הסינית הושפעה משיטות ניהול המו"מ המערביות והסובייטיות, אך בעיקר נסמכת על מסורות סיניות.

מטרתו של תהליך ניהול המו"מ הסיני הוא להביא למקסימום תוצאות לצד הסיני, עם התחשבות מעטה ביותר בתוצאות עבור הצד השני. למרות שהתהליך מסובך, רצוף תקופות אי ודאות והשיטות בהן נוקטים הסינים פתלתלות, הרי שהתהליך הוא מובנה ביותר וניתן לחזות מראש שלבים מסוימים ממנו.

הסינים מגיעים לשולחן המו"מ עם שליטה בכל הפרטים (הטכניים, הנדסיים, טכנולוגיים והכספיים) כתוצאה מהכנה ארוכה מדוקדקת. הסינים מנהלים רישום מלא ומדוקדק של הדיונים לכל אורכם, לפעמים על ידי מספר אנשים במקביל. הם שולטים בפרוטוקול הדיונים הקודמים עמך במידה שהיו כאלה ועלולים להזכיר לכם דברים שהבטחתם בשלבים הקודמים. הם מסוגלים לגייס לניהול המו"מ אנשים רבים כמו גם משאבים רבים מתוך הארגון.

הסינים משתמשים ב"לוחמה פסיכולוגית" ואמצעי מניפולציה אחרים (לדג' לחץ, חנופה, אימים) על אישי מפתח במו"מ על מנת להשיג את מטרתם.

הסינים אמנם ממולחים מאוד אך אינם על-אנושיים. הכנה נכונה ולימוד שיטות המו"מ הסיני יעניקו לכם יתרון משמעותי בהתמודדות עמם.

שלבים במו"מ - אסטרטגיה

ניתן לתאר את תהליך ניהול המו"מ בארבעה שלבים עיקריים כמתואר בטבלה הבאה ובסעיפים בהמשך.

1. מהלכי פתיחה	2. הערכת מצב	3. סיכום	4. יישום
<ul style="list-style-type: none"> ▪ יצירת קשרי "חברות" עם חבר נוח בצוות המו"מ ▪ הכנת סדר-יום אוהד לצד הסיני ▪ התחייבות ל"עקרונות" סיניים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ משיכה ושאירת מידע מהשותף למו"מ ▪ הפעלת לחץ והשפעה על השותף ▪ בדיקת עמדות, יציבות, כוונות, סבלנות וחופש פעולה 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ סיכום הסכם ▪ שמירת על נקודות חשובות לסינים או הסכמה החלקית ▪ סיום המו"מ ללא תוצאות 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ דחיפת השותף למילוי ההסכם ▪ דחיפה לזיתורים / שינויים נוספים ושיפור תנאים ▪ הערכה מתמדת של מע' היחסים בין הצדדים

מהלכי פתיחה

יצירת קשרי "חברות" עם חבר נוח בצוות המו"מ

תרבות עשיית העסקים בסין מושתתת במידה רבה על הקשר האישי בין אנשים ופחות על מבנה חוזי בין גופים. לכן חשוב לסינים ליצור מערכת יחסים ביני-אישית שנוחה להם. המושג הסיני של "חברות" מטעה – הוא שונה מאוד מהמושג המקובל אצלנו. כאשר הצד הסיני אומר על מישהו שהוא "חבר-של-סין" או "חבר ותיק" (an Old Friend). פניה בתואר זה מצביעה על כך שהסינים מצפים מ"חברים ותיקים" לזיתורים ודאגה לאינטרסים הסיניים. כמו כן הפניה מחניפה לכם מאוד ו"מרככת" אתכם.

הכתבת סדר-יום אוהד

הצד הסיני ינסה להכתיב עד כמה שניתן את סדר היום, דבר שמעניק לו עמדת יתרון בדרך ניהול המו"מ ושליטה בתוכן הדיונים. הסינים ינסו לשלוט בסדר העלאת הנושאים ובצורה בה יתנהל המו"מ. הצד הסיני יכתיב סדר יום מתיש וארוך, ולרוב, יערכו הדיונים בסין. השליטה והידיעה על סדר היום של האורח נותנים לצד הסיני יתרון וכן מביאים לידי מיצוי את יתרונות ה"מגרש הביתי".

התחייבות ל"עקרונות" סיניים

הסינים ינסו להציג תנאים תמימים לכאורה שעל פיהם ינהלו המו"מ והיחסים בין הצדדים. תנאים תמימים אלו מטרתם לחשק את המו"מ, ובשלב מאוחר יותר ישמשו כאמצעי לחץ עליכם. לדוגמה יוגדר כי המו"מ בין הצדדים ישמור על זכויות שני הצדדים או יתנהל על בסיס שוויון. לכאורה זה רעיון נעלה, אך במהלך המו"מ הסינים יטענו בשלבים מאוחרים כי צעד מסוים מצידכם הוא בניגוד לעקרון השוויון בין הצדדים...

טקטיקה נוספת של הסינים בעת מהלכי הפתיחה היא בקשתם כי אתם תציגו ראשונים את דרישותיכם והציפיות שלכם מן המו"מ באופן מלא. הם מצידם יציגו בד"כ כוונות כלליות ולא ספציפיות.

שלב הערכת מצב

זהו למעשה תמציתו של המו"מ, בו עומדים שני הצדדים כל אחד על כוונות של יריבו ועל גבולות המשחק ובו מתבצע הסחר-מכר בעמדות הצדדים. הסינים משתמשים בטקטיקות שונות לאימות עמדותיו של הצד השני ומציאת הקווים האדומים שלו על מנת להביא אותו לויתורים מקסימליים.

טקטיקות ושיטות השפעה

יצירת אווירה חיובית – הסינים יוצרים אוירה חיובית בה קל לכם יותר לערוך ויתורים. חיוכים רבים, הרעפת מחמאות וכן שורה של אירועים חברתיים הכוללים סעודות, ארוחות, שתיה ושירה.

תרמית/ שימוש בסמכות כוזבת – הסינים משתמשים ב"תקנות", "חוקים" או "הוראות" על מנת להצדיק דרישות מסוימות מצידם. לעיתים לדרישות הנ"ל אין ביסוס. לדוגמה רשויות המס דורשות כי נגיש דוחות אחת לחודש (לא היה ולא נברא). לעיתים יש אמת בטענות הסיניות, שכן המבנה הבירוקרטי הסיני הוא מסובך ולא שקוף.

אי ודאות – כחלק מאמצעי הלחץ, הסינים משחררים מידע במשורה. המידע שימסר יהיה סלקטיבי וינתן בשלב מאוחר ככל שניתן. כל מי שביקר בסין מכיר את התופעה בה הסינים אינם מאשרים פגישות עד הדקה האחרונה.

לחץ פסיכולוגי – כאשר הסינים מתנגדים לדעתך הם נוהגים ליצור לחץ פסיכולוגי וערעור הבטחון העצמי של היריב על ידי הצגת עמדתם כמובנת מאליה ("אינך מבין איך נעשים פה הדברים", "אין סיכוי שהשיטה שאתה מציע תעבוד בסין"). דרך אחרת היא זלזול באיכות המוצרים או בייחודם.

הפרד ומשול – הסינים נוהגים להיות נחמדים ואדיבים לחלק מן הקבוצה הנגדית או להעביר ידיעות רק לחלקכם. שיטה נוספת היא פניה בשאלה חשובה לזוטר בצוות המו"מ בנוכחות הממונים עליו במטרה לערער את בטחונם הפנימי.

לחץ זמן – הסינים רגישים פחות לנושא הזמן (כסף שווה הרבה יותר מזמן בסין) ולכן עשויים להשתמש בזמן כנשק נגדכם. הסינים יצהירו על Dead Line לפתרון נושא מסוים או ינסו להשיג ויתורים מצידכם ביום האחרון לפני נסיעתכם חזרה לארץ. שיטות אלו מקובלות מאוד בסין יש להימנע ככל שניתן מלהיכנס למלכודת הזמן. במידה שהסינים מציבים זמן אחרון ניתן להשתמש בתירוץ כי הנכם זקוקים לאישור מן המשרד בארץ או כי עורכי הדין צריכים לעבור על החומר וכו'.

הסטת הדיון/התמקדות בנקודות שוליות – כאשר מגיעים לנושאים שאינם לרוחם של הסינים או כאשר ברצונם להתיש את היריב, הם מתמקדים בנושאים שוליים או מעלים דרישות מגוכחות. הם מסוגלים לגרור רגליים או להתעקש על הנושאים לאורך זמן. אם אתם בכל זאת מוכנים לעשות ויתור בנושא דירשו תמורה לויתור.

החלפת צוותי מו"מ – דרך נוספת להתיש אתכם ולהשיג מכם מידע נוסף היא על ידי החלפת אנשי צוות המו"מ וחזרה על תהליך הצגת עמדתכם פעם נוספת. בדרך זו מוודאים הסינים כי המידע הנמסר להם אמין וכן תורם הדבר לשחיקת היריב. מאפיין נוסף הוא הדיון מול מחלקות שונות וברמות שונות. ניהול מו"מ בכמה מישורים נובע מן המבנה הברוקטי של הצד הסיני.

חזרה מהסכמות קודמות – דרך מקובלת להשגת ויתורים נוספים היא חזרה מהסכמות שהושגו בשלבים מוקדמים יותר. שיטה טובה להמנעות ממצב כזה הוא ניהול פרוטוקול מסודר ועקבי של כל הדיונים, השיחות והארוחות (ממש כשם שהסינים עושים).

Poker Face - הצד הסיני ינסה לצייר תמונת המצב בה אתם הם אלו שזקוקים לו ולא להיפך. הצד הסיני לעולם לא יראה להיטות לקנות את המוצר שלכם למרות שלעיתים הוא זקוק לו מאוד. הפנים החתומות מונעות מכם להעריך נכונה את מידת הנחיצות של המוצר שלכם או מעמדכם ביחס למתחרים (ראו גם שימוש במתחרים).

שימוש במתחרים - כחלק מתהליך המו"מ, מנהלים הסינים מו"מ עם מספר ספקים בו זמנית. המטרה היא להשיג את ההצעה הטובה ביותר מבין הספקים וכן איסוף מידע מכל ספק. המתחרים משמשים כאמצעי לחץ נוסף עליכם. אל תשכחו מהם הקווים האדומים שלכם ובמקרה הצורך הזכירו לצד הסיני כי סין מדינה גדולה וקיימים קונים פוטנציאליים נוספים.

התקפה אישית על בן השיח - למרות שהסינים מאוד נעימים ויודעים ליצור אוירה חברית במהלך המו"מ, הם עורכים לעיתים התקפות אישיות על בני השיח הזרים, ובאופן מוזר דווקא על הללו, שהם יותר פרו-סיניים בחבורה. ההתקפות כוללות הטלת ספק באמינותו או ישרו של בן השיח כמו גם באיכות המוצרים. המטרה היא ערעור הבטחון העצמי שלכם, שחיקתכם, והטלת חובת הוכחה עליכם.

חזרה ושינון עמדות ללא גמישות - לעיתים הצד הסיני נוהג בנוקשות וללא כל רצון להגמיש את עמדותיו. הדבר עשוי לנבוע מטקטיקה של מו"מ שמטרתה לבדוק את דבקותו של הצד השני בעמדותיו, אך לעיתים זהו סימן לכך שהדרג איתו אתם דנים אינו מסוגל לשנות את עמדותיו בשל הוראות מגבוה או ממסגרת הדיונים שהוכתבה לו מראש. במקרים שמגיעים לנקודה ללא מוצא במו"מ עדיף להפסיק ולנסות לברר בעזרת חברים מהי הבעיה האמיתית ומי עומד מאחריה.

סילוף הפרוטוקול – הסינים עורכים פרוטוקול מדוקדק על כל נושאי השיחה. אך לעיתים בעת ציטוט הפרוטוקול הם מעוותים את שנאמר בפרוטוקול בבטחון עצמי רב. במיוחד כאשר מדובר על גורמים שונים בצד הנגדי. טענות בסגנון "אבל הבטחתם בפגישה בינואר ש...". שליטה בסיכומי הדיונים הקודמים תבטיח צמצום אפשרות זו ותציג אתכם כיריבים ראויים.

מניעים נסתרים (Hidden Agenda) – לעיתים לא ניתן להסביר את התנהגותו או דרישותיו של הצד הסיני בשום מניע המתקבל על הדעת. התשובה להתנהגות זו נעוצה לעיתים במניעים מוסווים. המניעים יכולים להיות אישיים, מוסדיים או הוראות של המפלגה. על מנת להבין מהו המניע, דרוש לעיתים גורם שלישי או איש מתוך הארגון שישפוך אור על המניעים הנ"ל.

שלב סיכום המו"מ

סיכום הסכם

לאחר שהסינים חשים כי הגיעו לקצה גבול היכולת של הצד השני, או כאשר התזמון מתאים להם, הם ידחפו מהר מאוד לחתימה על הסכם.

שמירת על נקודות חשובות לסינים או הסכמה החלקית

לעיתים הסינים לא יגיעו להסכמה על כל הנקודות אך יסכימו לחתימה על חוזה חלקי של הנקודות המוסכמות והשארת הנקודות הבעייתיות למועד מאוחר יותר.

סיום המו"מ ללא תוצאות

כאשר הצד הסיני חש כי ההסכם אינו כדאי מצידם, הוא מסוגל לעצור את המו"מ ולא לחדש אותו. אנשי עסקים אחדים עמם שוחחנו טענו, כי במהלך השלבים האחרונים של המו"מ, יוצר הצד הסיני משבר מדומה, בו הוא עוזב את שולחן הדיונים או מנתק קשר. טקטיקה זו מתקשרת לשלב הקודם והיא נועדה לוודא כי באמת לא ניתן להביא לויתורים נוספים מצידכם.

יישום

דחיפת השותף למילוי ההסכם

הסינים מדגישים את דבקותם בהסכם וב"רוח ההסכם" כפי שהם מבינים אותם. הם בוחנים את השותף הזר בזכויות מגדלת על כל סעיף וסעיף בחוזה. עם זאת, הנסיון המצטבר של חברות רבות הוא כי הצד הסיני אינו מקיים תמיד את חלקו בהסכם באותה מידה של דקדקנות.

דחיפה לויתורים / שינויים נוספים

יש משקיפים הטוענים כי בניגוד למקובל במערב, שם רגע חתימת ההסכם הוא בבחינת קו פרשת מים ביחסים בין הצדדים, הרי שבעיני הסינים ההסכם הכתוב הוא עוד שלב בתהליך המו"מ, שלמעשה אינו נגמר לעולם. חברות רבות דיווחו על נסיונות מצד הסינים להשיג ויתורים נוספים עוד לפני שיבשה הדיו על ההסכם שנחתם. התהליך נמשך לאורך כל יישום ההסכם ומחייב מו"מ נוסף על כל נושא לגופו. במידה שהיחסים בין הצדדים אינם טובים יכולות להיות לנושא השלכות מרחיקות לכת על הצלחת החוזה.

לסיכום – מספר עצות לניהול מו"מ

הכנה

- רצוי כי תכינו את עצמכם למו"מ במידה לא פחותה מההכנות של הצד הסיני.
- הגדרת מטרות ברורות (רצוי בכתב) – מה רוצים להשיג מן העסקה
- דע את יריבך, נסו לברר מידע רב ככל שניתן על היריב.
- מהן התוצאות הרצויות, מהם הקווים האדומים בכל המישורים (נושאים כספיים, טכניים, חשיפת ידע ומידע וכו').
- הגדרת אסטרטגיה כיצד להשיג את המטרות הנ"ל ומהן עמדות הפתיחה שיוצגו.
- דאגו לעדכון, גיבוי והתחייבות מבית למה שמושג במהלך המו"מ.
- שוחחו עם כמה שיותר עמיתים או חברות אחרות להן נסיון עבודה בסין.
- סבלנות – כפי שהזכרנו קודם הזמן זורם לאט בסין. זמן הסיכום והמימוש של עסקאות בסין ארוך הרבה יותר מן המקובל במערב. הצטיידו במירב הסבלנות. בעת תכנון הנסיעה לסין השאירו תמיד זמן עודף. נסו לקנות כמה שיותר זמן בתוך המערכת שלכם לעיכובים ודחיות לכל אורך התהליך.

קשרים ו-"GUANXI"

הסינים משקיעים מאמצים רבים בפיתוח רשת קשרים עניפה שמבטיחה אותם במציאות שאינה שקופה, נתונה לשינויים תמידיים וסביבה חוקית לא ברורה. נהגו כמו הסינים והקימו לכם רשת קשרים כנ"ל. בפרויקטים גדולים חשוב להשקיע זמן לפני המו"מ על מנת ליצור חברויות עם מספר אנשי מפתח - אלו יעזרו בעתיד במו"מ ויהיו יועצים חשובים בעיתות משבר במו"מ.

לאורך המו"מ עורכים הסינים טקסיים חברתיים כגון ארוחות, שתיה ושירה, ככלי במו"מ. מומלץ לקרוא את "תרבות עסקית בסין" שנכתב על ידנו, על מנת להכין את עצמכם לאירועים אלו.

גם אם הסינים מספקים מתורגמן לדיונים, מצבכם יהיה טוב יותר עם מתורגמן מטעמכם, שעבר תדרוך והכנה מתאימים.

שיטות נגדיות

עמדת פתיחה - רצוי להתחיל עם עמדות פתיחה גבוהות יחסית, אך רצינות, ולאפשר ירידה מדורגת לאורך המו"מ. ירידה מהירה מדיי במהלך המו"מ מאותתת כי עדיין לא הגעתם לקו האדום שלכם ולכן תחשוף אתכם ללחצים נוספים.

מחיר - המחיר הוא נקודת מפתח עבור הסינים. הצד הסיני צריך להוכיח לעיתים לממונים עליו הישגים בהורדת המחיר. לכן רצוי להעלות את המחיר הראשוני על מנת להורידו בשלבים מאוחרים יותר של המו"מ.

שיקול דעת – בצעו הערכת מצב מפעם לפעם במהלך המו"מ, האם לא חציתם קווים אדומים, האם העסקה עדיין כדאית וכיו"ב.

עקביות - כאמור, הסינים מנהלים רישום מדויק של הפרוטוקול, ולאורך המו"מ הם בודקים את העקביות שלכם. סתירה בין עמדותכם בשלבים השונים של המו"מ תביא לערעור האמון שהצד הסיני ירכוש כלפיכם.

נהלו רישום מדויק של הדיונים – רישום מדויק של הדיונים ימנע מהסינים טענות שווא על החלטות שהתקבלו בהמלך המו"מ ויאפשר תקשורת נוחה בתוך צוות המו"מ.

סיוע מקצועי – רצוי כי תקבלו ליווי מקצועי על ידי עורך דין או איש עסקים הפעילים בזירה הסינית.

המנעו מיצירת Dead line – במהלך המו"מ המנעו מלהיכנס למלכודות זמן.